

出國報告（出國類別：進修）

參加美國哈佛大學甘迺迪政府學院

「哈佛-臺灣領袖計畫」

「Leader in Development: Managing Change in a
Dynamic World」結訓心得報告

服務機關：外交部亞東太平洋司

姓名職稱：林宏勳 東南亞科科長

派赴國家：美國

出國期間：中華民國 106 年 6 月 5 日至 17 日

報告日期：中華民國 106 年 9 月

目次

一、參訓目的

二、參訓過程

（一）參訓學員

（二）參訓課程

三、觀察、心得與建議

四、結語

摘要

哈佛大學甘迺迪政府學院每年均舉辦各種不同在職專班課程 (executive program)，旨在為各國政府官員、NGO 團體工作者或與政府工作密切相關之民間企業提供專業訓練，並盼促進學員間結成人際網絡 (social network)，未來可相互合作，共同提升公眾服務品質。

筆者係參加本(106)年 6 月 5-17 日之 Leader in Development: Managing Change in a Dynamic World 課程，內容共分為「政府問題解決」、「領導力」、「談判」、「說服」、「團隊建立」及「策略性管理」等主要項目，進行方式則以講師授課、團體討論及案例分析為主，其核心旨趣在建立參訓者對問題之解構能力，並以領導能力組織團隊以因應目前瞬息萬變的政府治理環境。

此次參訓學員來自全球各地，並以非洲、拉丁美洲及亞洲等開發中國家為主，在近兩週的密集互動後，筆者業增進對這些國家政經環境之瞭解，同時也將臺灣所處之情勢介紹給其他學員，達成雙向溝通及促進交流之目的。

一、參訓目的：

目前全球政經社會情勢瞬息萬變，各國政府均面臨治理（governing）上嚴峻的挑戰。身為中華民國外交人員，持續增進對各國政經情勢與其政府所面臨挑戰之瞭解，將有助個人未來在外交工作執行上，能更契合我與其他國家雙邊關係發展上之需要。因此，筆者在外交部與哈佛大學甘迺迪政府學院所合作之「哈佛-臺灣領袖計畫」中特別選擇「Leader in Development: Managing Change in a Dynamic World」課程，即盼透過課程知識的學習、經典案例分析及與來自全球學員互動等方式以提升自我之領導力（leadership）與因應當前複雜變局之調適力（adaptability）。

二、參訓過程

（一）參訓學員：

此次參訓學員來自全球各地，包括非洲的奈及利亞、南非、肯亞；拉丁美洲的巴西與秘魯；亞洲的柬埔寨、哈薩克、菲律賓、巴基斯坦與印度，多為開發中國家，而學員亦以中高階政府官員為主，行政經驗豐富，故課堂討論熱絡，彼此可分享之案例多元，充分達到相互學習的目標。

（二）參訓課程：

1. 核心課程：如何解決問題

此次訓練計畫之主持人，同時也是甘迺迪政府學院公共政策專任副教授之 Dr. Matt Andrew 在訓練計畫首堂

課即要求大家提出自己國家目前所面臨的問題，及解決方案。接著透過相關案例分析，請學員們解構問題與解決方案之妥適性，發現許多國家政府在面臨複合性（complex）的治理問題時，多採取他國案例學習方式（其中又多以成立專責機構作為解決問題的良方），對問題之實質解決值得進一步商榷與探討。

2. 主要輔助技巧課程：

- 領導力培養（authentic leadership）：講師 Dana Born 為美國空軍退役少將，伊透過許多案例分析、自身軍旅領導經驗與心理學技巧要求學員探索自我，瞭解自我，進而發自內心地展現領導才能，發揮領導綜效（synergy）。
- 談判（negotiation）：講師 Kessely Hong 透過兩次談判案例演練，一次為一對一談判，另一次為六人一組交涉，要求學員透過談判練習找出案例中最適組合，為所有案例之利益相關者（stakeholders）追求最大利益。有趣的是，由於案例安排十分詳盡，談判者角色界定清楚，故儘管只是練習，學員仍十分投入角色扮演，甚至出現談判破局、場邊交涉等實際情境。
- 說服（persuasion）：Gary Orren 為甘迺迪學院資深講師，課程透過影片教學及學員實質演練，逐步增進學員對說服技巧之瞭解並予以接受。其中，講師不斷告知進行說服前準備之重要性（如瞭解受眾）。

另又向學員強調說故事 (story telling) 在說服上之
必要性，一個好的故事勝過無數個統計圖表，更能
打動人心，成功完成說服。

- 經典案例分析：為使學員能夠瞭解開發中國家政府推動改革之成功與失敗案例，甘迺迪學院亦邀請兩位知名政治人物親自向學員說明政策推動過程。包括玻利維亞首都拉巴斯 (La Paz) 前市長 Ronnie MacLean-Abaroa 來分享渠對抗拉巴斯市政府組織性貪污之作法，讓學員瞭解課堂所學問題解決策略係如何體現在現實政策規劃與執行。另一位重要人物為厄瓜多前總統 Jamil Mahuad，渠先分享當年如何解決厄瓜多長年內戰問題之經驗，讓渠國際聲望達至頂峰，嗣卻又因厄國遭逢惡性通貨膨脹 (hyperinflation) 遭軍方罷黜而流亡至美國迄今之過程。由於 M 前總統之傳奇故事在拉丁美洲眾人皆知，故本人現身交代當年他在面臨各項決策之心路歷程時格外生動，尤其高度吸引來自拉美國家學員關注，甚至感動落淚。

3. 整合課程：PDIA (problem driven interactive adaptation) 策略

Dr. Matt Andrew 副教授在課程後期不斷整合各項訓練資訊，並向學員完整介紹以 PDIA 作為問題解決策略之重要性與必須性。

A 副教授要求大家先界定好的問題 (透過特性要因分

析法之魚骨圖)，然後瞭解問題的利害關係者，再透過領導力及說服力建立聯盟，逐步找尋問題的癥結，然後提出解決方案。

PDIA 策略與一般公共行政問題解決方式不同地方在於其重視改革國家(或地方)本質(context)之差異性，尤其文化對改革的影響，有時往往就是改革成敗的關鍵。

課程中特別引援的案例係許多非洲國家為打擊貪污，在國際開發援助者的建議下，參考新加坡與香港的所謂的成功案例成立獨立反貪污機構，但多無法見效，原因就是非洲國家的文化背景與新加坡及香港差異太大，改革者若僅重視改革政策的合法性(legitimacy)，而忽略改革成果性(functionality)，最終仍免不了失敗。

三、觀察、心得與建議

(一) PDIA 策略之省思：

當今官方開發援助(ODA)所面臨之挑戰即為受援國對援贈國所提出的方案無感，而援贈國又對與受援國合作效益因受援國國內政經社會因素而導致效果不彰感到沮喪。反映在具體情勢如國際貨幣基金會(IMF)在面對開發中國家發生經濟危機時，往往要求受援國緊縮開支，採財政摺節政策(austerity policy)，結果多引發當地經濟緊縮，民生凋敝等更大

的社會問題。

在此情況下，許多開發中國家不願再採行如上述之開發方案，而改參考中國大陸發展模式，即自要求良治（good governance）的華盛頓共識（Washington Consensus）改投向無條件援助（untied）的北京模式（Beijing Consensus）懷抱。這不僅已影響許多開發中國家之發展面貌，更已逐步改變了國際戰略的版圖。

筆者認為，此次在計畫中所教授的 PDIA 策略卻可能為這樣的援助模式論戰提供可能解決之道。唯有透過援贈國與受援國政府間的密切溝通，詳實界定問題所在，始能針對受援國的發展問題提出解決方案。一個問題解決了，援贈國也較不用擔心受援國濫用援贈資源，後續援助始能接續推動。

（二）與學員互動的啟發：

此次學員來自背景多元，有高階公務人員，NGO 工作推動者，亦有成功企業人士。筆者印象深刻的是，來自印度、奈及利亞、阿曼與南非等國的學員，可能是對課程介紹政府面臨的問題特別有感（如貪污），故發言十分踴躍，並不斷探詢可能解決之方法，甚至在返國後，透過學員群組昭告彼等返國後如何運用 PDIA 推動政策的情形，顯見許多開發中國家政府官員對其國家目前所面臨問題之焦慮感甚深，故反映在對課程之殷切期盼。

在兩週的訓練課程中，筆者無論在課堂與生活相處，均經常與學員互動，充分感受到這些國家中高階政府官員或 NGO 工作者之素質十分精良，並多具有國際觀，故能對其國家發展策略侃侃而談。

筆者認為我國文官素質目前仍具領先優勢，但因相關開發中國家政府官員透過各種國際訓練課程已急起直追，故我國仍務必時刻重視文官之訓練與發展。

(三) 哈佛大學辦學經驗的參考：

哈佛大學以高素質的師資及嚴謹的辦學聞名國際，此次筆者參訓可謂親身體驗。首先是授課的教師，計畫主持人 Dr. Matt Andrew 副教授本身即在世界銀行服務 7 年走遍全球各地推動發展計畫，教學上卻要大家懷疑世銀模式，並要學員學習先瞭解當地國的需要，在根據實際政治經濟及社會情況推動改革。這樣的論述對以開發中國家為主的學員而言，十分有說服力。其他的講師亦多學有專精，並結合理論及實務經驗，更重要的是，所有講師均可滔滔不絕講授課程，讓來自全球各地學員多可克服時差，專注課堂上討論的議題。這些都讓筆者體驗到哈佛大學可享譽百年，果然名不虛傳。

另訓練課程的安排，亦讓學員感受到哈佛大學的用心，每天早餐均有小組討論，讓大家可截長補短，快速吸收當日須講授之課程內容，而且隔週便重組討論小組成員，讓學員能有不同的人際網絡連結。而課程內容

的設計亦讓人印象深刻，以談判課程為例，兩次談判均需要學員角色扮演，計畫助理卻能將每一個角色安排妥當，且每人核發僅有該角色可閱讀的「機密文件」，更讓大家快速融入情境，以角色為出發點進行交涉。此外，哈佛大學的課外活動安排亦緊扣教學內容，一個下午係由哈佛大學在學生帶領大家介紹哈佛的歷史及校園軼聞，另一個週六則安排學員參觀美國總統甘迺迪（JFK, 同為哈佛校友）的總統圖書館，除了讓瞭解甘迺迪總統在政壇崛起的過程，亦讓參訓者感受到哈佛大學對渠的啟迪與影響。

綜合來說，哈佛大學被譽為全球最頂尖大學之一確實有其理由，其認真的辦學態度與巧思均可讓包括筆者在內之公務同仁參考，未來融入日常業務，以更具創意的方式推動各項工作。

四、結語

目前公部門所面臨的係治理環境高度複雜化，但卻又需要高度專業化與分工化之公務部門以因應挑戰的情況。基此，公務人員的訓練一方面須加強個人專業素養的培育，另一方面又必須兼顧全球視野的拓展，十分不易。哈佛大學甘迺迪政府學院「Leader in Development: Managing Change in a Dynamic World」課程卻提供筆者可同時學習上述兩者不同領域一次絕佳機會。筆者可自課堂研習有關如何解決問題所需之專業知識，卻又可自

與學員及講師互動提升自我國際視野。因此筆者建議「哈佛-臺灣領袖計畫」仍應持續推動，並多選擇參訓學員多元化之課程，讓外交部同仁可在忙碌公務之餘，仍赴美與全球各地菁英一起學習，為外交工作注入新的創意思維。