

出國報告（出國類別：進修）

美國哈佛大學甘迺迪政府學院  
「哈佛-台灣領袖計畫」  
參訓報告

服務機關：外交部國際傳播司

姓名職稱：陳紫秀 外媒服務科一等秘書回部辦事

派赴國家：美國

出國期間：107年6月11日至6月22日

報告日期：107年9月20日

## 摘要

陳員獲外交部甄審遞補並依據「外交部選送中、高級同仁出國進修實施計畫」，於本(107)年 6 月 11 日至 22 日出國，完成參與美國哈佛大學高階主管培訓教育 (Harvard Kennedy School Executive Education) 「發展中的領導者：因應活力變遷世界的管理變革」(Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World)相關訓練計畫課程。

美國哈佛大學甘迺迪政府學院高階主管培訓教育 (Harvard Kennedy School Executive Education) 旨在將思想和人聯繫在一起。該學院網羅來自世界各地致力於提升公眾利益的思想家和實業家。高階主管培訓計畫大部分大約一週或更短時間，提供學員機會跳脫日常工作，而專注於全球議題及可持續的解決方案；協助學員超越目前的知識和技能，擴展思維，增強領導能力並重新激勵學員的動力，而做出改變。

短短二週的密集訓練，陳員如沐春風，學習哈佛著名的校訓 “Amicus Plato, Amicus Aristotle, sed Magis Amicus VERITAS” (與柏拉圖為友，與亞里斯多德為友，更要與真理為友)；約翰·甘迺迪 (John F. Kennedy) 名言 “Leadership and learning are indispensable to each other” (領導和學習是彼此不可或缺的)；並擴展思維 “The Best Leaders Never Stop Learning” (最佳的領導者永不停止學習)；“Ask what you can do; Imagine what you can do together (問問你能做什麼? 想像你能一同做什麼?)”；“Learn to change the world” (學習去改變世界)；“You’re here to make difference” (你在這裡做出不同的貢獻)。校方送給每位學員一個哈佛的環保包，內有兩本書：“Building State Capability-Evidence, Analysis, Action” (Matt Andrews, Lant Pritchett, and Michael Woolcock) 以及 “Discover Your Truth North-Expanded and Updated Edition” (Bill George)、兩本筆記本、一枝有哈佛校名的原子筆以及一個透明的環保杯。

有趣的是，陳員在談判課程學習在複雜多方談判中發揮領導力。教授以 Deepport 財團擬在海邊建造和經營一個深水港，但必須成功獲得聯邦政府發放執照，而此前提是該計畫必須先得到相關方的支持之案例 (詳如後述)，將學員分成 6 組進行談判。陳員被分配到第 2 小組，扮演 Deepport 談判代表的角色，經過策略運用，合縱連橫，該組無異議通過協商條件。陳員在各組 Deepport 談判代表角色的評比榮獲最高得分。

本計畫有理論探討及參訪 (哈佛校園及麻州) 活動兩部分。本報告內容係由上課筆記、下載校方網頁上教授所提供授課之資料及學習期間所拍片彙整而成。囿於篇幅，報告重點主要是推動變革的方法和加強領導人溝通協調能力兩方面，分壹、參訓目的；貳、參訓過程；參、課程學習重點；肆、行為政策；伍、心得與建議；陸、相關照片；柒、附件等部分。

## 目次

序號	內容		頁數
	摘要		2
	目次		3
壹、	參訓目的		4
貳、	參訓過程		4
參、	課程學習重點	第一部分:實現成功 一、「成功」的定義為何? 二、分析成功的因素 三、成功之路的陷阱 四、瞭解各項挑戰 五、解決問題並改變 六、反複新想法以改變 七、進行 PDIA 過程需要哪些人? 八、廣泛參與策略 九、PDIA 中的團隊有什麼用? 十、評估 PDIA：展現成功的想法	5-14
		第二部分 談判：在複雜多方談判中發揮領導力	15-17
肆、	行為政策 (Conduct Policy)	行為政策 職業操守	18-19
伍、	心得與建議		20-22
陸、	相關照片		23-46
柒、	附件	一、哈佛甘迺迪政府學院網站首頁刊登全體學員與 <b>Dr. Matt Andrew</b> 合照。	47-54
		二、Deeport Negotiation Group	
		三、Deeport Class Results	
		四、Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World 課程 (一)	
		五、Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World 課程 (二)	
		六、Harvard Kennedy School-Campus Map 哈佛甘迺迪政府學院校區地圖	
		七、行為政策 (Conduct Policy)	

## 壹、參訓目的

陳員去(106)年 1 月自外館任期屆滿返國，分發至外交部國際傳播司服務，負責國際媒體記者來台訪問行程安排及接待等事宜。有感於現行邀訪國際媒體作業以特別議題，籌組訪團來台參訪為主，亦即每團外賓來自世界各國，且外館薦邀之媒體朋友多為當地友我，具國際輿論影響力之新聞界重要人士或具發展潛力之新秀，博學多聞，見廣識大，且其中不乏具有博士學位者，陳員認為陪同人員除了瞭解本國既有的常識，更需經常充實國際時事，以豐富與訪賓的談話內容，爰報名參加美國哈佛大學甘迺迪政府學院「哈佛-台灣領袖計畫」，終獲外交部同意依據「外交部選送中、高級同仁出國進修實施計畫」，於本(107)年 6 月 11 日至 22 日出國進修，完成參加甘迺迪學院高階主管培訓計畫(Harvard Kennedy School Executive Education)「發展中的領導者：因應活力變遷世界的管理變革」(Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World)相關訓練課程。

## 貳、參訓過程

- 一、課程自本(107)年 6 月 11 日(週一)下午開始，至 6 月 22 日(週五)中午結束，中間除 6 月 17 日(週日)未排課程，共計 11 日，34 堂課，課程內容主要是推動變革的方法，和加強領導人溝通協調能力兩方面。
- 二、本計畫課程內容包括案例研究、講座、會議，諮詢以及與甘迺迪政府學院教師的互動。這是一項無學分，無學位的計畫。計畫的內容通過哈佛國際事務辦公室審查。
- 三、Dr. Matt Andres (馬特·安德魯斯)參與本計畫的創建和決定計畫的方向，係本計畫的教師主席，其研究重點是公共部門改革，特別是預算和財政管理改革，以及開發中政府和過渡政府的參與式管理。A 主席最近的文章著重於對影響變革進程成功的非技術因素理論之探討。特別強調變革的非正式體制背景，以及政府網絡中的領導結構。本計畫源於 A 主席在南非共和國夸祖魯-納塔爾省 (KwaZulu-Natal, KZN) 政府的工作，以及其最近擔任「世界銀行」歐洲和中亞地區公共部門專家的工作。A 主席將這一經驗帶到公共管理和發展課程中。A 主席擁有南非德班納塔爾大學的榮譽商學學士，英國倫敦大學(the University of London)理科碩士 (Master of Science) 以及美國雪城大學 (Syracuse University) 麥斯威爾公民事務學院(Maxwell School of Citizenship and Public Affairs)公共行政博士學位。
- 四、本次計畫個案討論依例邀請厄瓜多前總統 Jamil Mahuad 談論其推動與秘魯邊界和平協議，以及玻利維亞首都拉巴斯 (La Paz) 前市長 Rommie MacLean-Abaroa 講述其推動市政改革之經驗。兩位主講人的真實故事令人感動，下課後學員均站立鼓掌表達敬意，且紛紛與之拍照留念。
- 五、哈佛大學致力於環境可持續發展。因此，校方於課程開始前已在課程網站上提供研習課

程所有閱讀材料，不為計畫學員提供課程紙本資料。學員如果想閱讀紙本，需在課程開始之前將其列印出來並隨身攜帶。校方認為學員到達時將非常忙碌，因此強烈建議學員在抵達校園之前下載並閱讀材料，另需經常查看。而當有新資訊時，校方亦上貼公告。

六、有關最新課程時間表及學員名單和閱讀材料，可使用學員登錄戶名和密碼，前往 <https://exed.canvas.harvard.edu/courses/373> 網頁瀏覽。

## 參、課程學習重點

### 第一部分:實現成功

講課人為 Dr. Matt Andrews，經彙整 A 主席授課及講義重點如下:

#### 一、「成功」的定義為何?

本課程一開始從簡述兩位足球經理的故事之案例，要求學員扮演董事會成員的角色，並決定因為那一位表現不佳而解僱其中一位（或兩者）出發，從而讓學員思考組織中所謂「成功」的定義為何，以及當問到「我是發展中國家的成功領導者？」時應該考慮什麼因素。

#### 二、分析成功的因素

本課程重點為理解和管理公營機構的「組織目標和績效」。公共組織是目標導向的，有目的之實體，並且追求這些目標的績效會影響人民的生活品質，甚至人民的生存能力。研究人員對公共組織績效從那些方面的表現去評量有許多相同的觀點，但他們從未就績效評估的一個決定性模式或框架達成一致的意見。(Daft, 2001; Hall, 2002;).

Hal G. Rainey 在“Understanding and Managing Public Organizations”一書「組織的目標與效率」中提到研究方法有：目標評價法 (The Goal Approach)、系統--資源途徑 (The Systems-Resource Approach)、參與者滿意度模式 (Participant-Satisfaction Models)、人力資源和內部發展模式 (Human Resource and Internal Process Models)、競值途徑法 (The Competing Values Approach)、平衡計分卡 (The Balanced Scorecard)、組織網絡效率 (Effectiveness in Organizational Networks) 等。

「政府績效項目」(the Government Performance Project, GPP) 是 1996 年在美國雪城大學 (Syracuse University) 麥斯威爾公民事務學院 (Maxwell School of Citizenship and Public Affairs)「皮尤慈善信託基金」(Pew Charitable Trusts) 的資助下，與“Governing”雜誌的代表合作，開發一個評估美國地方和州政府以及聯邦機構管理能力的流程。GPP 評估五項管理系統領域包括財務管理、人力資源管理、資本管理，資訊科技管理和結果管理。

另外，美國加州大學戴維斯分校人類和社區發展系政治學家 David Campbell 及其同事於 1977 年檢視各種組織績效的方法，並制定一份完整的標準清單：

1. 整體效果 (Overall effectiveness)
2. 生產力 (Productivity)
3. 效率 (Efficiency)
4. 利潤 (Profit)
5. 品質 (Quality)
6. 事故 (Accidents)
7. 成長 (Growth)
8. 曠工 (Absenteeism)
9. 營業額 (Turnover)
10. 工作滿意度 (Job satisfaction)
11. 動機 (Motivation)
12. 士氣 (Morale)
13. 控制 (Control)
14. 衝突/凝聚力 (Conflict/cohesion)
15. 靈活性/適應性 (Flexibility/adaptation)
16. 規劃和目標設定 (Planning and goal setting)
17. 目標共識 (Goal consensus)
18. 組織目標的內化 (Internalization of organizational goals)
19. 角色和規範的一致性 (Role and norm congruence)
20. 管理人際關係能力 (Managerial interpersonal skills)
21. 管理任務技能 (Managerial task skills)
22. 資訊管理和傳播 (Information management and communication)
23. 準備就緒 (Readiness)
24. 環境的利用 (Utilization of environment)
25. 外部實體的評估 (Evaluations by external entities)
26. 穩定性 (Stability)
27. 人力資源的價值 (Value of human resources)
28. 參與和共同影響力 (Participation and shared influence)
29. 培訓和發展重點 (Training and development emphasis)
30. 成就重點 (Achievement emphasis)

### 三、成功之路的陷阱

Matt Andrews 和其他學者主張，開發中國家政府的一大問題就是，只會從事他們所謂的「同構模仿」(isomorphic mimicry)，也就是說，只會模仿已開發國家政府的外在形式，

但無法產生同樣的成果，因此在績效上未能實現持續改進。在沒有表現出績效改善的情況下，發展資源和合法性的流程破壞了有效行動以建立國家能力或改善業績的動力。

儘管各國政府仍在進行建設性言論並繼續獲得發展資源，這種動態助長「能力陷阱」(capability traps)，國家能力在很長一段時間內停滯不前甚至惡化。開發中國家的領導者如何克服能力陷阱？ Matt Andrew 等人提出了「以問題為導向的循序漸進變革法」(Problem-Driven Iterative Adaptation, PDIA)，協助各國擺脫能力陷阱。他們認為此一方法涉及根據一套完全不同的原則進行發展干預(development interventions)。而政府在做這些干預措施的努力應該(1)旨在解決當地環境中的特定問題，(2)為決策制定創建一個授權機構，促進正向偏差(Positive Deviance)和實驗。(3)此涉及積極、持續和經驗學習以及將回饋融入到新解決方案中，並且(4)積極地與廣泛的代理商合作，以確保變革是可行的，合法的和有關聯的，也就是，在政治上獲得支持的並且實際上可以實施的。

#### 四、瞭解各項挑戰

<< 建構國家能力>> “Building State Capability”一書確定了發展中面臨「挑戰」的一些特徵。本課程指出，簡單的問題(Simple problems)可能包含技術和術語的一些基本問題，一旦掌握了這些問題，遵循「處方」就會帶來非常高的成功保證，而瞭解技術性問題(Complicated problems)和複雜問題(Complex Problem)之間的差異對於管理和政策的許多方面都變得越來越重要。透過不同的領導，工具和方法，可以更好地管理每個體制。技術性問題(比如將火箭發送到月球)是完全可預測的，通常不僅與問題的規模有關，而且與它們在協調或專業知識方面增加的需求有關。然而，火箭相互之間是相似的，因此在取得一次成功後，可能會有相對較高，結果重複的確定性。相比之下，複雜問題則基於關係，以及它們組織本身，互連和進化的特性，不能僅透過簡單或複雜的證據、政策、規劃和管理方法來理解它們。

處理不同的問題需要有不同的領導角色。對於技術性系統問題，領導者的角色是：

- 角色定義－設置工作和任務描述
- 決策－找到「最佳」選擇
- 嚴格的結構－使用指揮和優先順序鏈或限制簡單操作
- 知道－決定並告訴別人該做什麼
- 堅持到底－對準並保持專注

而處理複雜調適體制(Complex adaptive systems)，領導者角色在於：

- 建立關係－處理互動模式
- 意識形成－集體詮釋
- 支持實踐社區(Community of Practice, COP)並增加更多自由度
- 學習－同時行動/學習/計劃
- 注意緊急方向－建立在有效的基礎

研究公部門組織變革，管理人員必須積極尋找組織內格外出色的成功團隊或個人，促使他們理解導致正向偏差（Positive Deviance）的策略可以協助提供更普遍的成功。

以過去的工作為基礎討論，然後提出相互競爭的理論，解釋為何一些變革是正向偏差（Positive Deviance），這些理論被稱為「解決方案和領導者推動變革」(Solution and leader driven change, SLDC) 和「以問題導向為導向的漸進式變革」(problem driven iterative adaptation, PDIA)。

兩者之間的差別在於，SLDC 提出透過紀律嚴明和正式計畫流程引入變革時會產生異常成功：解決方案是完全預先確定的，且按計畫實施；冠軍推動這個過程並產生了純粹的最佳實踐解決方案。而 PDIA 則顯示，當引入漸進式變革過程時，更能反映出「混亂」，從而導致異常成功。變革是由問題所激勵，而不是解決方案；變革內容透過實驗和試驗和錯誤的過程而出現；多個代理人扮演不同的領導角色

對於解釋公共部門變革中的正向偏差（Positive Deviance），兩者略有不同：

A. 變革的動力為何？

SLDC: 成功的變革是出於對解決方案的承諾。人們希望在變革開始時充分確定改革方案，且變革將聚焦於實施解決方案。

PDIA: 成功的變革是受到績效不彰的問題所激勵的。人們期望在變革開始時能夠明確地發現問題，促進變革的慾望和變革的過程。

B. 變革如何實施？

SLDC: 成功的變革是根據具體的行動計畫實施的。人們期望發現在變革過程一開始就完全規劃出改革內容，並按計畫實施。

PDIA: 成功的變革透過實驗過程出現，因為代理人找到想法並適合當時的情境。人們期望透過實驗和反複試驗的過程找到變革的想法。

C. 誰領導變革進程？

SLDC: 成功的變革由一名獲勝者領導；一些有權威的高層個人。人們期望在高層找到被認為是變革的「領導者」。

PDIA: 成功的變革由一組代理人領導，他們提供變革工作所需的各種職能。人們期望在變革過程中找到被確定為扮演重要職能角色的多個人。

D. 「新」政府/管理結構像什麼？

SLDC: 成功的變革產生通常被爭論為促進善政必要條件的「正確」最佳實踐解決方案。人們預期最終的變革產品將類似於變革最初所確定的純粹形式的最佳實踐解決方案。

PDIA: 成功的變革產生了混合解決方案，融合了來自內外部背景的思想；一切都符

合當時情境。人們期望發現最終變革產品是具有多種影響的混合型產品；包括最佳實踐和內部想法。

研究顯示，SLDC 和 PDIA 提供了兩種不同的途徑，可以在發展中國家的公共部門變革中產生正向偏差（Positive Deviance）。從許多案例中看出，PDIA 的路徑比 SLDC 的路徑寬得多。未來的工作應該探討為何會出現這樣的情況。PDIA 可能是當變革處於特別複雜的領域、背景障礙嚴重且難以駕馭，並且沒有明確的解決方案時所需要運用的方法，而 SLDC 可以在變革更具技術性且不要求背景適合時起發揮作用。

這因而產生了兩條異常成功的變革途徑，而其中一條比另一條更廣泛，並且在更多案例可能會取得更大的成功。後一種方式是透過稱為「以問題為導向的漸進式變革」（PDIA）過程進行改革，PDIA 係受到問題的激勵，透過實驗和學習而產生，由團體領導，並最終生產出新的混合解決方案，使政府比改革開始前的工作做得更好。

## 五、解決問題並改變

為何需要以問題為導向的方法？本課程認為，問題迫使決策者和潛在的變革者就現有的做事方式提出問題，並促進尋找實際提供解決方案的疊代方案，而不僅為提供新的做事方式。

建構問題的過程包括使用統計指標或操縱先前經驗的回饋來提高持續弱點的能見度。這是進行 PDIA 的第一步：根據條件構建問題，提請注意變革的必要性，並將這種變革納入社會、政治和行政議程。

解構問題則有助於確認追求短期和中期成功的許多點，這對於可能只有在長期才能被解決的大問題至為重要。本課程建議在解構問題過程使用諸如「5 個為什麼」（5-why technique）和「魚骨圖」（fishbone diagrams）等問題解決方法。

解構為變革過程中以問題為導向的排序提供了基礎。領導變革者需了解影響變革機會的三個 A 重要因素（triple-A factors）：權威（Authority）、接受（Acceptance）和能力（Ability），並根據每個「三 A 因素」（triple-A factor）所佔的比率大小，以不同程度的嚴謹程度評估所發生的問題。

## 六、反複新想法以改變

PDIA 流程引入了一種新的疊代和實驗方法，用於尋找合適解決變革的解決方案。

美國政治學家查爾斯·林德布盧姆（Charles Lindblom）於 1959 年發表《漸進決策科學》（The Science of Muddling Through）。此一理論影響 PDIA 流程引入了一種新的疊代和實驗

方法，尋找合適變革的解決方案。該實驗性的疊代過程具有以下特徵：

- 確定多種解決方案的想​​法並付諸行動。多種想​​法而不僅僅是一個想​​法是很重要的。
- 實驗性的疊代步驟逐漸出現真實的（當地合法的）解決方案。
- 訓練有素，體驗式學習和靈活性促進適應當地環境的特質。

簡言之，尋找適合複雜問題的解決方案首先需要確定多種想​​法，然後以實驗方式嘗試這些想​​法，並允許混合動力的出現。實驗過程需要提供重要的學習和適應的機會，以及一些被稱之為「拼湊」（bricolage），即組織如何在資源劣勢下進行創新突破的機會。

實驗過程的主要特徵有，此實驗方法發生在一個特定的背景及現實中；由那些最終成為實施的人在時間內加速完成；賦予實驗流程以及最後的政策或變革產品的某些保證，將是當地擁有並合法的，且可能帶領國力真正的改善。

此外，學員還學習疊代過程的特徵，有人一次又一次地嘗試一個想​​法，每次都在學習，直到該想​​法被地方指定為特定問題的功能性解決方案。

## 七、進行 PDIA 過程需要哪些人？

在一項工作中誰是「領導者」？為何一些人會稱這個人為領導者？又，多代理領導層涉及何事以及為何多代理領導層在增長戰略中很重要？這些都是值得思考的問題。

許多國家正在努力實現經濟多樣化，但往往缺乏領導多樣化計畫的能力。Matt Andrews 教授在課程中敘述在斯里蘭卡建立這種能力的倡議。該倡議採用了「以問題為導向的漸進式變革」（Problem Driven Iterative Adaptation, PDIA）流程，斯里蘭卡官員團隊與哈佛國際發展中心（CID）協調人合作，在六個月內建立能力。

PDIA 採用包括讓當地團隊認同處理和解決緊迫問題的方法來建立國家能力。PDIA 過程中顯然有一種意外發現的因素；它產生了一些無法預見或預先計劃或預先安排的新東西。從某種意義上說，PDIA 是有關「創造運氣」來促進新奇事物。

M 教授特舉新加坡如何成功贏得美國「德州儀器」（Texas Instruments, TI）到當地投資設廠的故事為例說明。TI 是眾所周知，全球領先的半導體公司。在從台北飛往香港的航班上，當時擔任新加坡經濟發展局（Economic Development Board, EDB）的唐主席（I. F. Tang）恰好坐在時任 TI 總裁馬克雪普（Mark Shepherd）的旁邊。Shepherd 談到他去台灣檢視德州儀器計劃在當地設立晶片組裝廠的可能性。唐主席建議他去看看新加坡，並對他保證經發局已有人派駐紐約，可以回答他所有有關到新加坡投資的問題。

唐主席讓經發局向新加坡駐紐約辦事處代表 Chan 發了一封電報，要 Chan 等候來自 TI 的電話。當 Chan 接到 TI 的電話時，他奉示要盡一切努力取得該公司的投資。

Chan 與 TI 通過電話之後，即飛往達拉斯（Dallas）德州儀器總部。在與 Shepherd 和其他高層人員的會面中，Chan 做了最好的，行銷新加坡的工作。他強調新加坡的英語能力，低勞動力成本和稅收優惠，並相信新加坡規模較小將使政府能夠迅速籌劃德州儀器所需的東西。速度在 Shepherd 的腦海裡。TI 的高管們告訴 Chan，TI 希望在決定投資後的五十天內開始運作、經營並出口。新加坡能否做到這一點？ Chan 驚呆了。這是他無法做出的承諾，但他向 Shepherd 承諾：「我們會竭盡力全力。」會議結束後，Chan 在給新加坡經發局同事的電報中發出 50 天截止日期的警告。Chan 告訴他們，「你們必須一起行動起來。」

Shepherd 決定親自調查新加坡。當他於 1968 年 9 月到達時，新加坡經發局已做好準備。Shepherd 從台北飛抵新加坡，脾氣暴躁。TI 擬在台灣設廠的地點仍只是稻田。新加坡經發局有機會戰勝台灣人。經發局的人員向 Shepherd 展現一個由政府開發的現成工廠建築，可以很快轉換成 TI 的組裝工廠。

Shepherd 受到感動，結果 TI 於 1969 年在新加坡開設了工廠，其他兩家主要晶片公司「美國國家半導體公司」（National Semiconductor）和「美國快捷半導體公司」（Fairchild Semiconductor）也為新加坡做主要出口。Chan 後來寫道， "The future began to look promising for the first time since Singapore became independent" (自新加坡獨立以來，未來開始看起來很有希望)。

由於本案例與台灣有關，因此，感觸良多。

## 八、廣泛參與策略

當我們談到廣泛的參與時，我們不僅僅是指讓許多人參與建設國力的想法。廣泛的參與是指在社會或國家結構中，來自許多不同地方的許多人提供真正的和不同的領導角色。這些代理人所扮演的不同角色對於確保發現和適應受益來自不同的觀點和想法的過程至關重要。此外，在體制中不同職位的人員可允許擴大涵蓋範圍和傳播新想法和能力。

許多例子說明了廣泛參與的重要性，而許多人更關注在廣泛參與中究竟需要「誰」，以及如何動員和組織這些人，以促進變革。在進行 PDIA 過程中，成功的變革需要廣泛的代理人。

- 有些人提供變革的正式權限;
- 其他人提供激勵並鼓舞變革;

- 有些人認知到需要變革的問題；
- 其他人提供解決方案的想法；
- 有些人提供啟動變革所需的財政資源；
- 其他人授權其他代理人，提供持續和實際的支持和鼓勵；
- 有些人提供了執行建議，以確保改革設計是切合實際的；
- 其他人透過「召集」成員，直接協助小團體的代理人之間的互動。
- 還有一些人被歸類為「魅力連接器」(connector)，因為他們超越了核心團體和團隊，促進了與分布式代理的間接聯繫。

專家將這些在促進變革中的人歸納其所扮演的角色功能有：

(一)實質性貢獻角色 (Substantive contributions)

1. 構建，溝通問題
2. 想出變革的想法
3. 提供實踐觀點

(二)程序性貢獻角色 (Procedural contributions Role)

4. 提供正式授權
5. 激勵和鼓勵改革
6. 授權其他變革推動者
7. 提供財務支持

(三)維護貢獻角色 (Maintenance contributions)

8. 小組召集人
9. 分布式代理

要進行大規模的國力建設，「團隊」在 PDIA 過程中要發揮動員作用，除了採用 Silvia Dorado 提出的三種方法：借力、召集和積累，本課程並建議第四種方法，稱之為連接。

Matt Andrews 講到召集和連接安排時多次提到最好用雪花 (snowflake) 比喻來說明。在雪花中心召集一個核心團隊，所有成員都向外連繫到其他召集自己團隊的人。這一結構可以向外擴展，並且因其核心強有力的召集，故仍然保持穩定。它平衡了擁有較小團隊（能夠實際完成任務）的競爭需求，同時也實現了廣泛的影響力，可以與分佈的實現者建立聯繫，並更有效地動員他們的參與。

值得注意的是，像團隊這樣的召集機制需要投入大量的精力才能真正有效地運作。在 PDIA 中嵌入一些重要的過程元素，可以幫助實現這一目標。強調重複行動，就是一個例子。研究顯示，團隊合作時表現得更好，重複的活動有助於確保這種情況發生。而強調確定要解決明確的問題，以及問題解決的目標對於任何團隊來說也是至關重要的：研究

顯示，專注和目標導向的團隊往往比其他團隊更有效發揮作用。

## 九、PDIA 中的團隊有什麼用？

新產品開發（new-product development, NDP）團隊的價值是不可否認的。工作和產業趨勢的跨學科性質使得來自不同職能部門的專業人員必須共同致力於開發計畫，以便在最短的時間內創造出最高品質的產品。組織運用團隊的效益可以促進組織內部和外部的成功：在內部，成功的產品開發團隊加速了產品開發週期，降低了開發成本，並提高新產品的品質，而在外部，產品開發團隊與產品在市場上的成功率，更頻繁地推出新產品，與高的客戶滿意度息息相關。

儘管產品開發團隊有可能增強組織的學習和創新，但開發團隊受到許多因素的挑戰，特別是（1）計畫的複雜性（2）團隊的多樣性（3）臨時會員資格（4）團隊成員的向心力（5）組織結構中的鑲嵌（Embeddedness）性。

Matt 教授於課程中強調強有力的領導，溝通和衝突管理培訓是克服 NPD 團隊挑戰以及實現五個團隊的戰略利益：

### (1) 領導與心理安全

有關團隊學習的研究已經證實心理安全的必要性，從而促進團隊中的問題解決和創新。而團隊領導者必須勇於承認錯誤並積極邀請他人貢獻心力，以創造有利於學習和創新的氛圍。

在組織層面，領導者在為有效利用產品開發團隊創造舞台方面也發揮扮演重要角色。首先，他們可以協助成員建立他們對改進產品和服務所看到的機會之認識。其次，領導者為開發團隊分配資源，認知該舉必然涉及完全無法事先編寫的實驗和學習。第三，組織領導者可以戰略上充當重要產品開發計畫的擁護者，保護團隊免受其他時間的索賠，並允許他們獨立嘗試新的和不同的發展。

### (2) 溝通與衝突：

面對障礙時，如果團隊成員具有內省和人際關係能力，團隊將會表現更好。

(3) 實現五項團隊利益：（1）計畫管理技巧（2）廣闊的視野（3）團隊合作技巧（4）擴大的社交網絡（5）跨組織職能。本課程最後討論了這些思想對未來團隊研究的影響。

## 十、評估 PDIA：展現成功的想法

傳統監測（Monitoring）和評估（Evaluation）發展計畫的方法及其對有效變革理論的貢獻一直受到兩方面的批評。首先，傳統的監測太專注於輸入使用率和過程實現，實際上並沒有為計畫管理提供有用的信息。其次，評估實踐充其量只基於粗略的「前後」比較。

本課程介紹「結構化體驗學習」(Structured experiential learning, little “e”)將學習目標構建到項目設計、實行、完成和評估的週期中“Little e”協助實行者首先闡明現有項目/方案/政策備選方案的「設計空間」，接著透過同時嘗試設計備選方案，然後根據結果調整項目，從而不斷地「緩慢移動設計空間」。

我們學到了評估人員在評估 PDIA 類型的參與時，如何使用「e」策略性地緩慢移動實現的設計空間的七步動態法:

- 步驟 1: 從目標逆向工程-界定解決具體問題的框架-回到計畫工具。
- 步驟 2: 設計專案計畫。
- 步驟 3: 承認我們不知道哪個項目的設計會有效。
- 步驟 4: 確定設計空間的關鍵尺寸。
- 步驟 5: 選擇新的疊代計畫設計。
- 步驟 6: 策略性地不斷緩慢移動設計空間：預先指定實施方式且學習將同步進行。
- 步驟 7: 實現已批准的順序緩慢移動並學習。

**MeE** 不是一種靈丹妙藥，也不是一種發展戰略，而是一種務實的計畫級學習策略，它是一種新興的發展策略方法的一部分。發展進程是一個高度複雜和偶然的過程，可以原則為指導，但不能簡化為簡單的規則或方案。因此，研究認為 **MeE** 可以成為使發展更積極主動地以證據為基礎的一個很有價值的組成部分，特別是如果嵌入到一種更開放和基於性能的開發方法中，以應對艱難的開發工作之時。

## 第二部分

### 談判：在複雜多方談判中發揮領導力

Dr. Kessely Hong 教授讓學員會在課堂上利用 Deepport 案；讓學員學習在複雜多方談判中發揮領導力。

Deepport 是一個六方，多議題的談判。學員被分成六組，每組當中每個人被分配六個談判角色中之一。每人可從 Dr. Hong 分發的講義獲得一般信息，而某些角色獲得額外的保密提示；Deepport 角色另需接受評比。

H 教授告知學員準備這門課程，須閱讀綜合背景說明以及針對 Deepport 角色扮演的特定角色的機密談判指示。為了學員本身和同組學員的學習經歷，H 教授一再叮囑學員必須認真準備，執行並發表從這個練習中獲得的見解。

學員在課堂上進行約 1 小時 15 分鐘的談判。在進入談判小組之前，學員在課程開始時審查談判過程。必要時，學員可以自由決定選擇向與之談判的人員披露的保密指示的數量。但是，在任何情況下，學員都不能向任何其他人出示實際的說明書。學員可與其他扮演相同角色的學員一起準備，或接觸分配到不同角色的其他學員。

謹根據 H 教授提供本案的相關方之資料概述如下：

一個新成立的國家財團 Deepport 有興趣在海邊建造和經營一個深水港。該財團的成員大多來自各種商業企業，希望參與港口的融資，建設和運營。Deepport 已經開始了一些初步的規劃和設計工作，但是如果沒有聯邦許可證局（Federal Licensing Agency, FLA）的許可，就不能繼續工作。

#### ●Deepport 提議的計畫

Deepport 提議的深水港將是東海岸第一個此類港口。它將位於 Banksedge River 河口的 Seaborne 這個地點。就像歐洲海港，荷蘭鹿特丹（Rotterdam）一樣，它將容納新一代大型貨船和超級油輪-被認為在運輸原材料和貨物方面特別具有成本效益。

這個深水港將建立在一個人工島上，島面積約為 9 平方英里，由航道疏浚而成。這個島將透過公路網、鐵路和管道連接到海岸。該計畫將開發陸上和空海貨物中心（ASCC）並與現有高速公路，鐵路和管道的連接。也需要大量的基礎設施來容納這種多式聯運貨運站。而大多數工業廠房和附屬設施將設在該島。

雖然港口的某些部分可以在施工開始後的五年內開始運作，但港口的全面開發可能要到 20

年後才能完成。這個港口的預計費用約為通貨膨脹調整後的 40 億美元。

#### ●關係各方

Deeport 對東海岸深水港口的前景感到興奮。它相信這樣的一個港口可以在運營後的 10 年內產生可觀的利潤。Deeport 公司的預測是基於運輸協會的一項獨立研究，該研究得出的結論是，在幾種可能的情況下，這樣的港口在經濟上是可行的。Deeport 認為，地方、區域和國家經濟可以從港口中受益，因而將大大降低進出口的運輸成本。

然而，其他幾方也對深水港感興趣。每個人都想對 Deepport 申請許可證的條款施加一些影響。最有權勢的五方包括環境聯盟、地方工會聯合會(工會)、該地區的其他港口、聯邦沿海資源部(DCR)和 Seaborne 的首長。

#### ●發放許可證程序

Deeport 在一個月前提交了一份申請給聯邦許可證局進行審查。雖然 Deepport 意識到其他方在其提案中的利益，但預期該計畫在取得許可的階段有點困難。

然而，因為聯邦許可證局最近受到新聞界和許多國會議員的批評，稱該局在先前的許可決定中沒有考慮到「更廣泛的公共利益」，因此，聯邦許可證局現在對每項申請案的政治支持度都非常敏感。

在本案中，除非明確顯示該計畫獲得大量的支持，聯邦許可證局將不批准 Deepport 的申請。因此，它決定，只有在 Deepport 能夠得到至少其他四個當事方的支持時，它才會批准 Deepport 的提議。FLA 希望看到所有五方都支持 Deepport 的申請，但即使只有 4 家支持，也會發出許可證。

任何雙方可以一起對該計畫行使否決權。此外，Deeport 本身也可以有效地否決談判中的任何提案(因為沒有其他任何一方能夠啟動這一發展)。最後，如果聯邦 DCR 拒絕向該計畫提供財政支持，它也可以有效地否決任何需要聯邦貸款或貸款擔保的計畫。

#### ●談判問題

Deeport 已經向聯邦許可證局提交一份許可申請，該申請就以下五項問題提出解決方案：重工業組合，遵守環境法律，DCR 提供 30 億美元貸款，對工會工人沒有特別優惠，也沒有向其他港口支付賠償金。

#### ●談判進行

陳員被分配到第二組，擔任 Deepport 談判代表角色，確實詳加閱讀講義，參酌教授提供的密訣，準備在談桌上說明這是明顯地是一個非常重要的計畫。特別是如果當前許可證申請可以

獲得的批准的話，它具有巨大的利潤潛力，且還有可能為 **Seabone**，該地區和整個國家帶來明顯的經濟效益等等，還準備回應各方的答詢。

然而，考慮到地方的環境聯盟、地方工會聯合會(工會)如果計劃進行某項活動時，仍須地方首長的支持，換言之，地方首長對前兩者具有重大影響力，因此，陳員於談判前即前往向扮演地方首長的學員致意，尋求支持。

當談判正式進行時，各方唇槍舌戰，毫不退讓，已超過預定談判時間。陳員除繼續向各方說明之外，另不時以眼光尋求地方首長協助，果然，地方工會聯合會（工會）和該地區的其他港口方願意配合地方首長提出的協商條件，而環境聯盟見已無可聯合對抗的夥伴，也願意放棄己見，其理由係陳員是唯一從一開始即願意聽其暢言理由的人。此時，聯邦政府官員也同意依協商結果貸款。最後，第二組是在無異議之下達成協議。

談判結束後，教授將各組依協商結果以電腦呈現各組談判得分以及扮演 **Deeport** 談判代表角色的得分。出人意料之外的，陳員在 **Deeport** 談判代表角色榮獲最高分，教授根據陳員敘述，認為陳員在談判前即進行了爭取同盟，而且是爭取強有力的同盟策略；而在談判進行中則不忘透過隱形方式提醒對方，其實仍在進行溝通，另因願意聆聽對方(環境聯盟)的聲音，也抓住人心，使得對方不再杯葛。

## 肆、行為政策(Conduct Policy)

哈佛大學 1636 年創校，300 多年來屹立不搖的主要原因是其有最新的研究設施和自由充滿熱忱的學術研究風氣，校友遍佈全球，形成巨大的社區網路。但是，很少人注意到，即使追求自由，哈佛也注重學員的行為。在哈佛甘迺迪政府學院的網頁上載明了行為政策如下：

### 行為政策

多元化是甘迺迪政府學院的力量源泉，有助於建立一個充滿活力，富有創造性的學習和工作環境，使來自各種政治、宗教、種族和社會背景的人們得以學術自由的精神匯聚一堂。甘迺迪政府學院高階主管培訓課程的有效性取決於參與者、教師和員工之間的合作互動。這需要非常謹慎地，以確保我們彼此之間的行為是專業和尊重的，特別是因為我們與許多文化規範合作。

所有甘迺迪政府學院社區的成員都有權得到尊重。所有個人在與學校的每一個人打交道時，都應表現出對每個人的價值、尊嚴和貢獻能力的尊重。

由於不適當的行為可能是因為對社區規範缺乏了解而產生的，因此校方向學員提供一般指導，以闡明學校的標準以及學員履行這些標準的義務。

### 職業操守

- (一) 在甘迺迪政府學院(Kennedy School Of Government)研修計畫期間，與學員合作的教職員工和同事都是專業人士，學員與他們的關係應該是嚴格專業的。
- (二) 工作人員和教職員工經常在計畫活動背景下，與參與者進行社交活動。這種友好的社交活動不應被解釋為邀請或表示可以建立一種更私人的關係。
- (三) 所有甘迺迪政府學院社區的成員都有權在沒有威脅、騷擾、虐待或歧視的環境中工作。不尊重他人的行為、性騷擾或種族/民族誹謗是不能容忍的。
- (四) 如果學員是性行為或行為的接收者，而此事會影響學員利用此社區內學習機會的能力，校方要求學員立即通知計畫主管。學校非常認真地履行其義務，為每個人提供一個安全和專業的環境。

美國的一種普遍做法是，在人們共同學習和相互學習的學術環境中，參與者以他們的姓或名字相互稱呼對方及校方的教員和工作人員；這並不是不尊重或無禮的行為。

如果我們每個人都真誠地努力，確保我們以專業的尊重和尊嚴對待他人，我們所有人都將享受到共同工作和學習帶來的最大利益。校方期待在未來的日子裡與學員分享富有成效的學習經驗。

## 伍、心得與建議:

一、本計畫提供有關當組織要進行重大變革時 PDIA 建議的方法，值得參考:

1 · 設立專門機構，打造精英團隊。

最初團隊成員可來自法律、研究和政策倡導、投資評估和區域管理部門等相關人員。

2 · 問題探討:本課程指出，政府待處理的問題可分為精密的挑戰(complicated challenges)與複雜的挑戰(complex challenges)的差異。精密的挑戰涉及許多部分，往往需要重大的協調，而複雜的挑戰還充滿了不確定性和風險-政策制定者和/或實施者不知道解決方案為何，或者如何實施，因此即使接受挑戰也面臨風險)。

3 · 建構問題:

構建問題要確認目標問題，該問題重要性，誰有重大的影響，以及誰需要更重要的事情（成為政治和官僚值得支持的嚴肅政策問題）。構建問題在 PDIA 過程一個重要的開始，此被認為當現狀遭破壞時發生變革的理由，並且足夠的代理人充分關注現狀遭破壞而尋找解決方案。建構良好的問題可以推動破壞和動員，從而促進誘導變革的背景。

4 · 解構問題

將問題細分以確定行動的潛在切入點。問題聚焦在「為何」問題持續存在（導致問題的原因）。這些問題激發團隊快速的根本原因分析，確定問題發生背後的因素。團隊迅速發展，製作了詳細且複雜的 Ishikawa 圖（魚骨圖）。

並非所有由團隊確定的因果關係都得到團隊的充分解釋或探索，因為這個過程促使他們迅速超越這個階段並確定他們可以採取行動的地方。這說明 PDIA 偏向於促進立即採取行動，而這為體驗式學習創造了機會，在 PDIA 流程中構建新能力的基礎。在推動行動時，團隊成員被要求確定每個部分的危機程度和可到達性。「危機程度」關注起因對問題的重要性;「可到達性」則側重於團隊是否認為它可以在短期內解決問題。

PDIA 的重點始終是實用，並確保確定的「後續步驟」儘可能的足夠小（這樣團隊感到被授權採取行動），並且為此後的「後續步驟」創造空間。PDIA 在促進這樣的實用性，並鑑於他們在政府部門工作，因此鼓勵團隊考慮由誰授權他們的工作，以及他們將如何與授權人聯繫以獲得必要的支持作為首要之務。

除此之外，當解決方案未知時，可要求團隊考慮採取具體行動，探索經常會發現「想法」的四個潛在領域:(1)檢視目前的做法，看看是否有改進的機會（PDIA 方法中所謂的'Kaizen'想法）。(2)反思如何促進新的方法，透過施壓現任者以新的和更積極的方式使用現有力量（PDIA 中的「潛在想法」(Latent)）;(3)尋找在當地環境中曾被解決的問題實例，並嘗試描述和傳播所觀察到的實踐方法(PDIA 的「正向偏差」(Positive

Deviance)方法; (4) 確定外部最佳實踐，並描述和採用這些 PDIA 中的「外部最佳實踐」(External Best Practice) 方法。

## 5 · PDIA 流程

PDIA 流程還包含一系列行動反復週期，每次重複的行動都被稱為「推動期」，團隊成員會促使自己以及其他人採取行動並取得進展。然後，團隊與 PDIA 協調員在規定的日期再次聚會，並反思三個問題：已完成哪些事？從中學到了什麼？下一步該做哪些事？有時候也會問有何顧慮？

PDIA 傳授了這樣一個過程（在定期，短期的行動反復週期中），因具有一個想法，隨著時間的推移，它將會產生「幸運時刻」，正如羅馬哲學塞內卡（Seneca）認為「幸運」其實就是當「準備」遇上「機會」之時(Luck is what happens when preparation meets opportunity).

二、在實質學習內容方面，陳員認知收集相關數據和進行研究的重要性，並須對相關方/利益相關者進行觀察，以決定任何具有潛在發展的行業。重要的是，選擇對某國某行業的投資不應完全依賴二級數據分析，而應認真關注該行業的實際情況。耐心地說服聯繫對象是可能的改變情況的。陳員另學習做什麼，也學習如何完成困難的任務，深信在研習 PDIA 的過程中，學習魚骨分析，準備行動計畫，展現技巧以及從許多其他國家學員中學習到的經驗，對提高個人的能力是非常有幫助的。而學習如何管理工作項目及分配工作時間，如何專注於特定和可實現的任務並如何改善個人的差距的經驗，相信對未來的工作將有重大影響。

三、校方將課程網站 <https://exed.canvas.harvard.edu/courses/373> 維持一年有效，以利學員參用。陳員已完成透過電子郵件發送在課程期間的線上課程評估，並將繼續與學員、教師、甘迺迪政府學院計畫團隊及更廣泛的哈佛甘迺迪政府學院社區建立聯繫，並繼續充實相關知識。

四、建議廣羅人才，察納維言。

陳員從團隊研習中學到寶貴的知識，相信透過與具有不同天賦，隸屬於不同部門的同儕圍繞一項複雜的任務共同參與的優點:不同部門的同儕代表著非常廣泛的技能和經驗，有不同的能力，能夠分享彼此的知識和經驗，提供作為團隊更好的結果:團隊合作可創造出協同效應（synergies）;以委託和開放的心態聆聽成員，將使團體活動和個人工作都發生明顯的改變。

五、建議政府有計劃投入更多資源培訓人才:

我們有足夠的人力資源，擁有不同的知識和專門知識。但這些是分散的，需要像 PDIA 這樣的過程來集合這些資源並將之引導到特定任務，因此，建議政府計劃投入更多資源培訓人才。如本次研習共有 30 人，許多開發中國家都派員參加本課程，台灣學員只有 2

名，最多來自奈及利亞（Nigeria）15 人，其次印度（India）9 人，索馬利亞（Somalia）2 人；其他學員則來自美國（United States of America）、委內瑞拉（Venezuela）、宏都拉斯（Honduras）、哥倫比亞（Columbia）」南非（South Africa）、迦納（Ghana）、肯亞（Kenya）、喀麥隆（Cameroon）、賴比瑞亞（Liberia）、沙烏地阿拉伯（Saudi Arabia）、菲律賓（Philippines）、柬埔寨（Cambodia）。

六、未來各部門如有任何計畫，需要讓最高層管理長官充分理解，並在他們的全力支持和授權下實施戰略計畫，同時，請長官們積極參與，如此，可帶動各多部門與人員的參與。了解「現實世界」問題則是非常重要。

七、Matt 教授數度在課堂上舉例新加坡如何成功贏得美國德州儀器（Texas Instruments, TI）到新加坡投資設廠，而台灣失去商機的故事，說明了 PDIA 過程為這種重大變革計畫啟動了一個過程，而新加坡最終產生了羅馬哲學家 Seneca 所說的「幸運時刻」。因此，我政府與個人都應謹記前車之鑒，不應守株待兔，而須不斷自我充實，機會終會來臨。機會只給有準備的政府與個人。

自從獲知要去美國麻州，Bee Gees 的英文歌 “Massachusetts “ 就一直縈繞耳邊：感覺我正要回麻薩諸塞州（Feel I'm going back to Massachusetts）...有些事情提醒我該回家去（Something's telling me I must go home）...麻薩諸塞州是我曾經見過的一個地方（And Massachusetts is one place I have seen）...我會記得麻薩諸塞州（I will remember Massachusetts）。

最後，對於陳員在參與本計畫學習過程中，外交部部內及駐波士頓辦事處各位長官暨同仁的許多指導與協助，謹表達最誠摯的謝意；另特別感謝已闊別 25 年的 Ruby Chou 及伊的夫婿熱忱接待，並規劃學習後赴紐約、華盛頓、費城及舊金山的行程，讓陳員本次赴美溫故知新之旅，更增加溫馨與美麗的回憶。

## 陸、相關照片



01 107.6.14 校方為學員與 Dr. Matt Andrew 拍了大合照。



02 校方贈送的哈佛包包，內有兩本書、一枝筆、透明環保杯及記事本。



03 哈佛的週邊商品非常暢銷。



04 107.06.10 秘書陳紫秀甫抵達波士頓即前往參觀甘迺迪家族故居，該故居已成了觀光景點。



05 107.06.18 Learn to Change the World 的旗幟到處可見。



06 107.06.11 上課教室座位圖，第二星期每個學員有新位置。



07 107.06.11 校方於 Malkin Penhouse 舉辦迎新會後，學員即紛紛上台學習當領袖。



08 107.06.11 下課後學員們甘迺迪政府學院校門前拍照留念。



09 107.06.12 每天早上須研習專題討論，做出思想貢獻。



10 107.6.13 本次計畫個案討論依例邀請厄瓜多前總統 Jami1 Mahuad 談論其推動與秘魯邊界和平協議，課後學員們起立致敬，並排隊爭與之合照。



11 107.6.13 哈佛廣場不時有學生暢談理想。



12 107.06.13 校方為學員辦理校園導覽活動。此為哈佛校門口。



13 107.06.13 校方導覽時，陳員在哈佛創辦人 John Harvard 銅像之前攝影留念。



14 107.06.13 參訪哈佛校園一處。



15 107.06.13 學員們於哈佛最大的 Widener Library 前合影。



16 107.06.14 陳員、莊秘書信凱與其他學員與 Dr. Matt Andrews 合影。



17 107.06.14 陳員攝於合佛甘迺迪政府學院校區。



18 107.06.14 陳員攝於哈佛廣場之一面牆。



19 107.06.16 校方為學員安排麻州之旅。



20 107.06.16 波士頓 Public Garden (建於 1837 年)。



21 107.06.16 參訪波士頓 Public Garden



22 107.2018.06.16 波士頓 Commonwealth Avenue 街景。



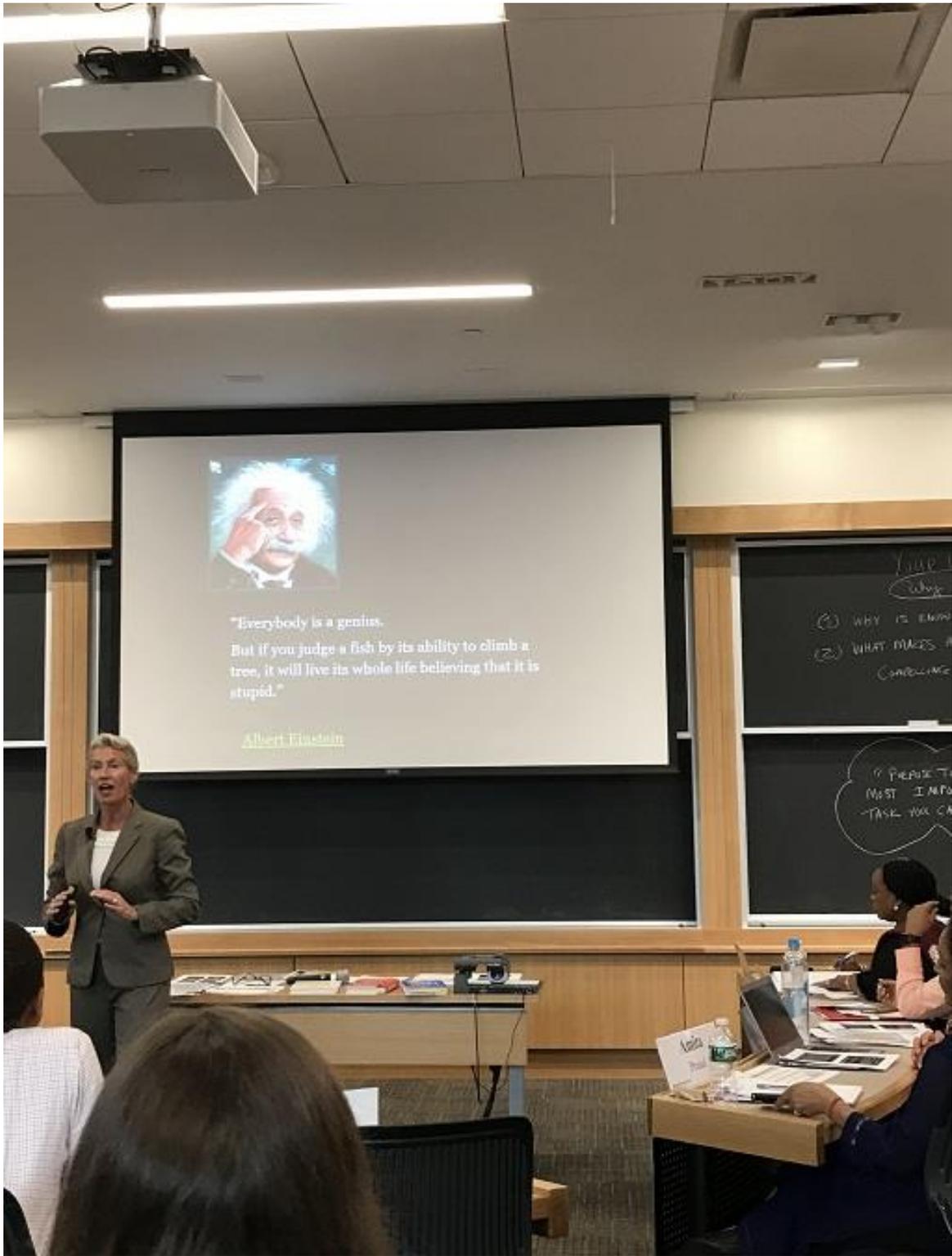
23 107.06.16 販售冰淇淋的小貨車，十分吸睛。



24 107.06.17 Learn to Change the World.



25 107.06.19 陳員在談判課程中學習在複雜多方談判中發揮領導力，贏得 Deepport 談判代表評比最高分。



26 107.06.18 Authentic Leadership 課程。



27 107.06.20 Leaders in Development 課程真的超級棒!



28 107.06.20 玻利維亞首都拉巴斯(La Paz)前市長 Rommie MacLean-Abaroa 講述其推動市政改革之經驗令人感動，下課後學員均站立鼓掌表達敬意，且與之合照留念。



29 107.06.20 學習課程即將結束了，當我們同在一起快樂無比！



30 107.06.21 把握最後一次晨間討論。右二 Fatimat Raji- Rasski 於 7 月間連任奈及利亞國會議員。



31 107.06.21 Dr. Matt Andrews 頒發結業證書予陳員。



32 107.06.21 兩個禮拜的魔鬼訓練終於結束了。每天要準備許多功課，睡眠嚴重不足，滿臉痘花，許多人都說證書得來不易， Fatima(左三)更說她是用摔了兩大跤得來的。



33 107.06.21 學員互道珍重再見，期待再相會。

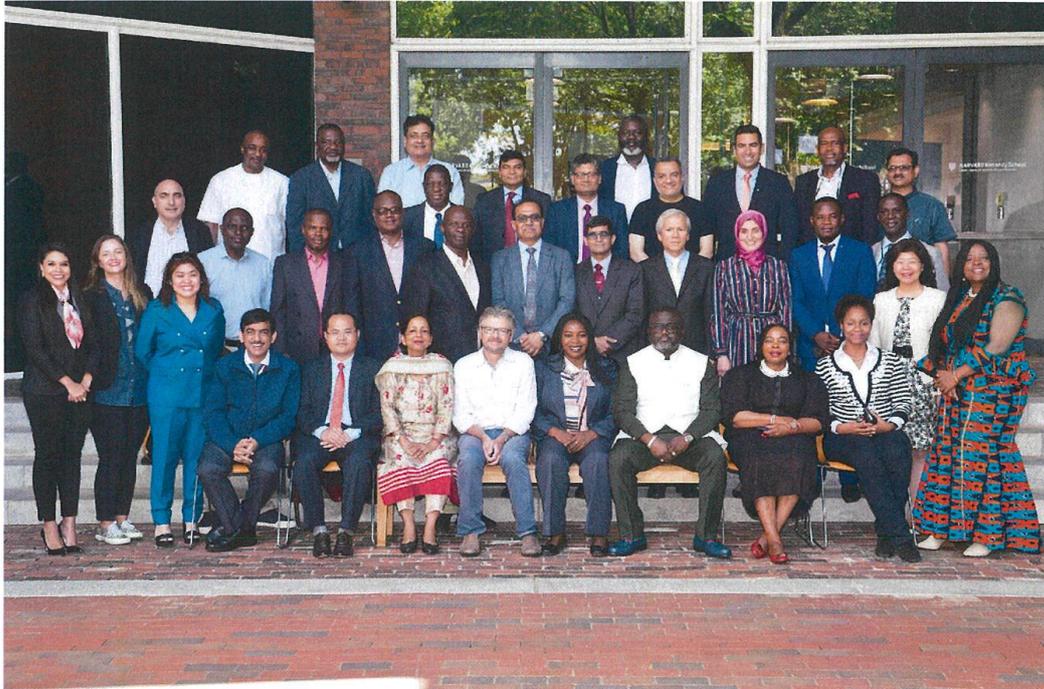


34 107.06.21 下課後，陳員再次赴 Widener Library 巡禮。

## 柒、附件

# Leaders in Development

[跳轉到今天](#)



**Leaders in Development**  
June 11 – 22, 2018

---

Housing

What to Expect at Harvard

Things To Do in Cambridge & Boston

Course Materials

Presentations

Conduct Policy

Alumni

Participant Overview

---

Dear Participants,

Welcome to the Leaders in Development course page! We invite you to explore this website to help you prepare for the program taking place at Harvard Kennedy School. We encourage you to visit this site often before the program begins as it will be periodically updated with program announcements and information. Via the links above, you will find program information that will help to prepare for your arrival and time at Harvard. We hope you find this information useful.

**DEEPORT NEGOTIATION GROUPS****TUESDAY, JUNE 19<sup>TH</sup>, 2018**

Group	Location	Deeport (Blue)	Federal DCR (Salmon)	Governor (Beige)	Union (Pink)	Environmental (Green)	Other Ports (Yellow)
1	Wexner 335	Egbichi Akinsanya	Henry Chuang	Sanjeev Gupta	Yosra Debbabi	Bill McGill Jones	Obi Nwankwo
2	Wexner 331	Sherry Chen	Sunday Marshall Katung	Joseph Ngo	Victor Nwokolo	Amita Prasad	Ken Sambath
3	L330	Juliana Villegas	Raffi Kaypekian	Chittaranja Khaitan	Chukwudi Jones Onyereri	Fatimat Raji Rasaki	Suhel Akhtar
4	L332	Anna Lamentillo	Uzoma Ekpecham	madhu kumar	Eduardo Rengifo	Kate Omenugha	Melie Onyejeputa
5	L382	Anka Kitunzi	Prosper Bani	Parsotambhai Vaghela	Vipul Mittra	Salisu Zakari	Nicolle Suazo
6	L380	Babejide Arowosafe	Sudhir Garg	Ngozi Okonkwo	Mzukisi Ralawe	Peter Akpatason	Ghassan Alsulaiman

Laura

Maxine

Susan

Deeport Class Results <input type="checkbox"/> =voted no, underlined=high score for role													
GRP	FINAL PROPOSAL						# yes votes	FINAL SCORES (Reservation Value in Parentheses)					
	Ind. Mix	Ecolog. Impact	Employ. Rules	Federal Loan	Comp. to Other Ports	(45)		(65)	(45)	(50)	(50/75)	(45/60)	
1	No votes						none	45	65	45	50	75	60
2	Med	Maint & Rep	Union 1:1	\$2 bill.	\$300 mill.	6	<u>74</u>	76	62	71	47	47	
3	Med	Imprv	Union 1:1	\$2 bill.	\$150 mill.	5	62	78	57	73	<u>77</u>	<u>33</u>	
4	Med	Imprv	Union 2:1	\$2 bill.	\$300 mill.	6	62	<u>79</u>	60	<u>81</u>	<u>77</u>	49	
5	Med	Maint & Rep	Union 2:1	\$2 bill.	\$450 mill.	5	54	67	<u>66</u>	79	<u>47</u>	<u>65</u>	
6	Med	Imprv	Union 2:1	\$2 bill.	\$450 mill.	6	57	72	58	79	<u>77</u>	<u>65</u>	

37 107.06.19 陳員被分配到第二組，擔任 Deeport 談判代表的角色，電腦評比最高。



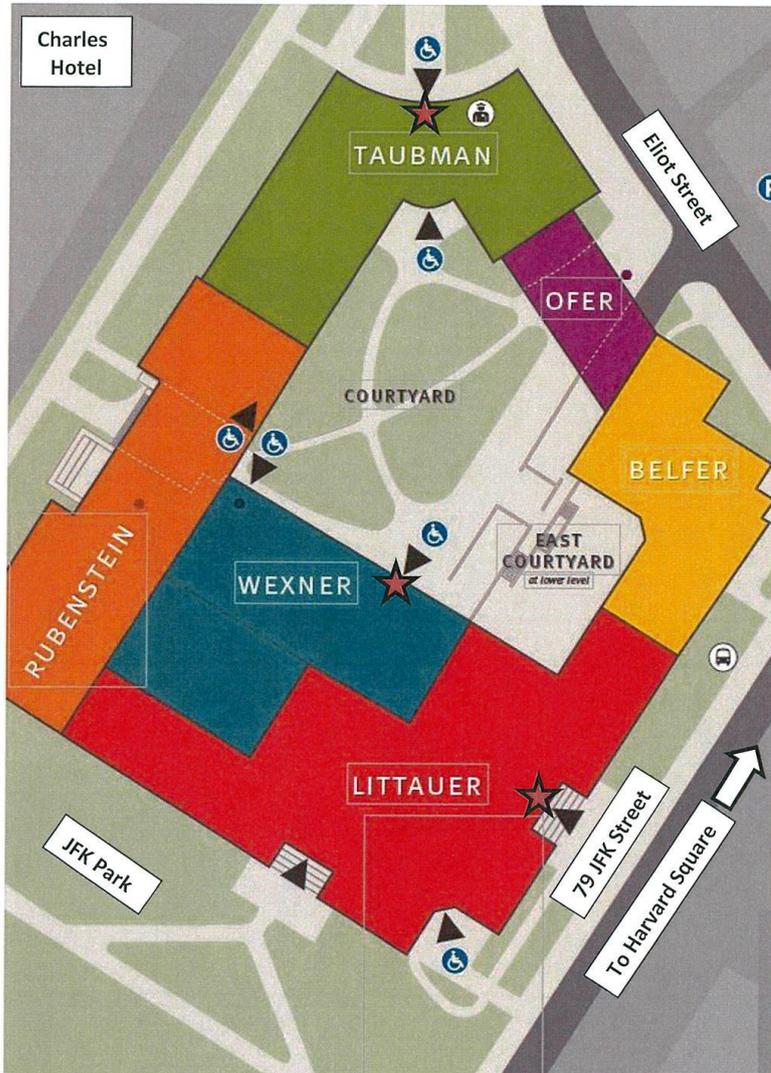
**Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World**  
June 11-22, 2018

**Week 2**

Sunday, June 17, 2018	Monday, June 18, 2018	Tuesday, June 19, 2018	Wednesday, June 20, 2018	Thursday, June 21, 2018	Friday, June 22, 2018	
<p><b>Free Day</b> Meals on your own</p>	Breakfast HKS Café					
	8:00-8:50 am Study Groups 9:00-10:30 am	8:00-8:50 am Study Groups 9:00-10:30 am	8:00-8:50 am Study Groups 9:00-10:30 am	8:00-8:50 am Study Groups 9:00-10:30 am	8:00-8:50 am Study Groups 9:00-10:30 am	8:00-8:50 am Breakfast HKS Café 9:00-10:30 am
	<p><b>Implementation Success 4</b> <i>Knowing your challenges</i></p> <p>Matt Andrews 18</p>	<p><b>Implementation Success 6</b> <i>Working through problems and towards change</i></p> <p>Matt Andrews 22</p>	<p><b>Implementation Success 8</b> <i>Who do we need in PDIA?</i></p> <p>Matt Andrews 26</p>	<p><b>Implementation Success 11</b> <i>Strategies for broad engagement</i></p> <p>Matt Andrews 30</p>	<p><b>Implementation Success 12</b> <i>Teams in the PDIA Process: what works and Why</i></p> <p>Matt Andrews and Salimah Samji 31</p>	<p><b>Bringing it All Together</b></p> <p>Matt Andrews 33</p>
	<p><b>Coffee Break</b> 11:00 am - 12:30 pm</p> <p><b>Implementation Success 5</b> <i>Different strategies for different challenges</i></p> <p>Matt Andrews 19</p>	<p><b>Coffee Break</b> 11:00 am - 12:30 pm</p> <p><b>Negotiations III</b> <i>Leadership in Complex Multi-Party Negotiations</i> <i>Deepart role-play</i></p> <p>Kessely Hong 23</p>	<p><b>Coffee Break</b> 11:00 am - 12:30 pm</p> <p><b>Implementation Success 9</b> <i>Who do we need in PDIA? 2</i> <i>The leadership challenge</i></p> <p>Matt Andrews 27</p>	<p><b>Coffee Break</b> 11:00 am - 12:30 pm</p> <p><b>Implementation Success 12</b> <i>Teams in the PDIA Process: what works and Why</i></p> <p>Matt Andrews and Salimah Samji 31</p>	<p><b>Coffee Break</b> 11:00 am - 12:30 pm</p> <p><b>Managing Change Beyond HKS</b></p> <p>Matt Andrews with class 34</p>	
	<p><b>Lunch</b> Maharaja 2:00 - 3:30 pm</p> <p><b>Authentic Leadership III</b> <i>Your Leadership Purpose</i></p> <p>Dana Born 20</p>	<p><b>Lunch</b> Bell Hall 2:00 - 3:30 pm</p> <p><b>Negotiations IV</b> <i>Debrief</i></p> <p>Kessely Hong 24</p>	<p><b>Lunch</b> Bell Hall 2:00 - 3:30 pm</p> <p><b>Sequencing, Finding Ideas, and Acting to Solve Challenges</b> <i>La Paz part 2</i></p> <p>Ronnie MacLenn-Abaroa 28</p>	<p><b>Lunch</b> Bell Hall 2:00 - 3:30 pm</p> <p><b>Implementation Success 13</b> <i>Evaluating Success in PDIA processes</i></p> <p>Salimah Samji 32</p>		
	<p><b>Coffee Break</b> 4:00 - 5:30 pm</p> <p><b>Authentic Leadership IV</b> <i>Empowering Others to Lead</i></p> <p>Dana Born 21</p>	<p><b>Coffee Break</b> 4:00 - 5:30 pm</p> <p><b>Implementation Success 7</b> <i>Iterating around new ideas to change</i></p> <p>Matt Andrews 25</p>	<p><b>Coffee Break</b> 4:00 - 5:30 pm</p> <p><b>Implementation Success 10</b> <i>Harnessing authority to succeed</i></p> <p>Matt Andrews 29</p>	<p><b>Free Time</b></p> <p>7:00 - 9:00 pm</p> <p><b>Final Dinner</b> Malkin Penthouse</p>		
	<p>5:30-7:30 pm <b>Dinner</b> Bell Hall</p>	<p><b>Free Night</b> Dinner on your own</p>	<p><b>Free Night</b> Dinner on your own</p>			



### Harvard Kennedy School – Campus Map



LITTAUER CENTER	Floor
Malkin Penthouse	P
John F. Kennedy Jr. Forum	1
Institute of Politics	1
HKS Library	G
<b>BELFER CENTER</b>	
Bell Hall	5
Land Hall	4
Starr Auditorium	2
Town Hall	1
<b>TAUBMAN BUILDING</b>	
Allison Dining Room	5
Nye ABC	5
Prayer Room	2
Wiener Auditorium	G
T-G-50	G
Computer Lab	G
<b>OFER BUILDING</b>	
Student Lounge	3
<b>RUBENSTEIN</b>	
Neustadt Classroom	G
Perkins Room	4
<b>WEXNER</b>	
Security Office	1
HKS Cafeteria	G
Wexner Commons	G

# Conduct Policy

## Conduct Policy

Diversity is a source of strength for the Kennedy School, and contributes to a dynamic, creative learning and work environment where people from all political, religious, ethnic, and social backgrounds come together in the spirit of academic freedom. The effectiveness of the Kennedy School's Executive Education programs depends on collegial interactions among participants, faculty, and staff. This requires a good deal of care to ensure that our conduct with each other is professional and respectful, particularly since we work with a number of cultural norms.

All members of the community are entitled to respect. All individuals are expected, in their dealings with every other individual affiliated with the School, to demonstrate respect for each person's worth, dignity, and capacity to contribute.

Because inappropriate conduct can arise from a lack of understanding of community norms, we offer general guidelines to our participants to clarify the School's standards and your obligations to meet them.

## PROFESSIONAL CONDUCT

- The faculty, staff, and fellow participants you work with during a Kennedy School of Government program are professionals, and your relationship with them should be strictly professional.
- Staff and faculty often socialize with participants in the context of program activities. This kind of friendly social interaction should not be interpreted as an invitation or signal of availability for a more personal relationship.
- All members of the Kennedy School community are entitled to work in an environment that is free from threat, harassment, abuse, or discrimination. Disrespectful behavior, sexual harassment, or racial/ethnic slurs will not be tolerated.
- If you are the recipient of sexual advances or behavior that compromises your capacity to make use of the opportunities for learning within this community, we ask you to please notify the Program Director immediately. The School takes very seriously its obligation to provide a safe and professional environment for everyone.

It is a common American practice that, in an academic setting where people are learning together and from each other, participants address each other and our faculty and staff by their first or given names; this is not intended to be disrespectful or discourteous.

If each of us makes an honest effort to ensure that we treat others with professional respect and dignity, all of us will enjoy the maximum possible benefit from working and learning together. We look forward to sharing a productive learning experience with you in the coming days.