

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-臺灣領袖計畫」參訓報告

服務機關：外交部國際合作及經濟事務司

姓名職稱：黃正佳 副參事回部辦事

派赴國家：美國

出國期間：107年10月19日至11月16日

報告日期：107年12月13日

摘 要

^職此次承蒙部內長官同意及推薦前往美國哈佛大學甘迺迪政府學院參加「資深官員進修班」(Senior Executive Fellows, SEF)秋季班，與來自美國聯邦政府、奈及利亞及沙烏地阿拉伯等高階文武資深官員共 58 人，進行為期 4 週之密集訓練。哈佛師資陣容堅強、教學經驗豐富，多數曾任聯邦政府要職。課程涵蓋領導統御、決策及政策發展、政治管理、績效管理、危機管理、資料與推論、說服及談判等。綜觀 SEF 對 4 週課程之鋪陳，其特色在於要求學員以發掘自身真實領導特質為基礎，接受相關學理架構之訓練，期許學員在未來成為組織領袖時，面對所有挑戰能提出具體行動方案。

^職此次參訓主要收獲在於提升公共政策學理架構 (framework) 知能、人脈關係 (network) 擴展，以及獲得靈感與啟發 (inspiration)。本報告並建議未來我仿效哈佛個案教學法，建立本部重要個案資料庫、遴薦更多人員參訓，以及持續邀訪哈佛重要學者，成為我重要人脈資產。

目 次

一、 課程簡介	1
二、 參訓目的	1
三、 參訓過程	2-4
四、 研習心得	4-6
五、 建議事項	7-8

附件一：SEF 課程主題及日期資訊

附件二：SEF 課程規畫之示意圖

附件三：SEF 2018 年秋季班學員合照

一、課程簡介：

哈佛大學甘迺迪政府學院每年舉辦 4 期「資深官員進修班」(Senior Executive Fellows, 以下簡稱 SEF), 為該學院所辦在職教育之旗艦計畫, 每期錄取美國及其他國家高階官員, 協助渠等同時兼顧領袖 (leader) 與管理者 (manager) 角色, 著重於發掘學員潛在的領導特質, 並傳授其領導技巧, 以鼓勵勇於創新以因應環境變革。

^職此次承蒙部內長官同意及推薦赴波士頓參訓, 時間自 10 月 19 日至 11 月 16 日共 4 星期, 本班總計錄取 58 位學員, 54 名來自美國, 4 名國際學生 (包含我國 1 人、奈及利亞 2 人及沙烏地阿拉伯 1 人)。來自美國者包括國防部、國土安全部、財政部、農業部及內政部等官員, 與訓人員文官多為 GS-15, 武官則以上校居多, 而參訓者半數以上為軍職或與國防部合作單位人員。

二、參訓目的：

^職進入外交部服務近 20 年, 期間經歷外派 4 個國家服務, 雖曾擔任國內科長及駐外館處業務組長等職務, 惟龐大公務體系、制式公務流程及內部「同溫層」等工作環境, 深覺逐漸陷入「舒適圈」及線性思考(linear thinking) 情境。若將自己比喻為一台除濕機, 長久在此環境下理所當然認為自己僅能(應)發揮除濕功能(守舊), 不思透過機械升級增配空氣清淨等其他功能(創新)。面對近年來我國外交工作日益艱難, 國際局勢瞬息萬變、民粹主義

興起、英國脫歐、一帶一路、印太戰略，乃至於美中貿易戰等各項複雜議題叢生，復以國內民眾對外交事務興趣提升及對政府施政有感之期待，盼藉由此次參訓增進公共事務新思維，並期重新定位(reposition)自己在組織中角色，充分運用哈佛期間所學於工作上，貢獻一己之心力。

三、參訓過程

(一)課程內容：

有別於傳統政府政策決策及管理模式，SEF 課程設計之特色在於將領導、決策與行為科學（心理、商業管理及創新）結合，課程內容包括領導統御(leadership)、決策及政策發展(decision making & policy development)、政治管理(political management)、績效管理(performance management)、危機管理(crisis management)、資料與推論(data & inference)、說服(persuasion)及談判(negotiation)等各面向，本班課程主題及日期資訊另整理如附件一。

(二)課程師資：

SEF 課程師資陣容堅強，包括 Dan Fenn 講座(95 歲高齡身體健朗仍孜孜教學不倦，為該校傳奇人物，曾任甘迺迪總統助理)、Peter Zimmerman 教授(曾任職美國國安會及聯邦參議院情報委員會)、Roger Porter 教授(歷任福特、雷根、布希總統之經濟及健保政策顧問)、Nicholas Burns 大使(曾在小布希政府任美國務院政務次卿、美國派駐 NATO 大使等重要職

務)、David Gergen 教授(歷任尼克森、福特、雷根、柯林頓總統顧問)、Steve Kelman 教授(曾任職白宮預算管理局)、Dana Born 教授(為美國空軍退休准將)、Francesca Gino 教授(商學院及法學院教授,專長為行為科學、決策偏見、談判)、Malcolm Sparrow 教授(危機預防與管理)及 Gary Orren 教授(談判與說服)等,均為國際重量級教授。

(三)上課方式及每日行程

SEF 課程極為緊湊,每日行程猶如軍事化管理。由於學員居住之 DoubleTree Hotel 距離甘迺迪學院之步行路程約 20 分鐘,學員每日必須早起,於上午 7 時至 8 時在甘迺迪學院餐廳與所有學員共進早餐,8 時至 9 時進行小組討論(study group),9 時至下午 5 時 30 分上 4 堂課程(每堂課 90 分鐘);另於午、晚餐時間安排多場專題演講及播放教學影片,晚間返回旅館後研讀明日課程教材,四週參訓期間總計研讀逾百篇專文及 6 本專書,學員均感受沉重之課業壓力。

另一方面,SEF 課程雖緊湊,針對不同主題,透過大量個案討論,訓練學員精準掌握釐清問題所在,快速整合各方意見,擬定前瞻性策略,進而強化因應環境變遷之調適能力。例如,在「危機處理」課程中,挑選電影 Thirteen Days 影片,使學員瞭解並體會甘迺迪總統與團隊面臨古巴飛彈危機之決策情境與過程;又如在「說服」課程中,挑選另一部著名黑白電影 Twelve Angry Men,藉 1 名陪審團員說服其餘團員,終使殺人案被告獲無罪之判決,用以印證課程所傳授之理論與方法。

此外，在「談判」課程中亦透過教學電腦軟體，安排學員模擬演練團隊領導(攀登喜馬拉雅山)，並透過科學計量方式訓練雙邊及多邊談判(亞馬遜河開發案)，另有互動示式教學如實地參訪美國獨立戰爭發源地 Lexington&Concord、甘迺迪圖書館、哈佛校園及哈佛小羅斯福總統宿舍 (Adams House) 等，使整體課程活潑生動不枯燥，學員均有高度參與感。

四、研習心得：

(一)學理架構(Framework)：

綜觀 SEF 四週課程之鋪陳，其特色在於要求學員以發掘自身真實領導特質(authentic leadership)為基礎，接受相關學理架構之訓練，進而對未來成為組織領袖時，面對所有挑戰都能提出具體行動方案，^職另製 SEF 課程規畫示意圖如附件二。個人認為在相關學理中收獲最多、且可應用於未來工作者包含：

- (1)「動力輪」(Power Wheels)，即一套辨識每項決策中所有利害關係者(stakeholder)之工具論，強調必須同時瞭解各個角色彼此關係及可能對決策帶來之正負影響；
- (2)「策略三角」(Strategic Triangle)，此為任何組織在型塑一項政策或設定目標時，必須同時檢視「能量」(Capacity)、「支持」(Support)及「價值」(Value)三個環境面向方法論；
- (3)美國總統三套決策模式，包括「臨時工作小組」(Adhocracy)、「集中式管理」(Centralized Management)及「複

數臨時委員會」(Multiple Advocacy)，此為 Roger Porter 教授所作整理，目的在增進學員對美國政府最高當局之決策思維及政策形成過程之瞭解；

(4)談判學理中之「帕雷托最適」(Pareto Efficiency)情境，該論點指出談判雙方常因未曾深入瞭解對方實際想法，易將「次佳選項」作為首選，以達成表面上雙方所謂雙(多)贏目標，而捨棄可能達成更高利益之「帕雷托最適」情境；

(5)說服(Persuasion)：基本原則為 KISS(Keep It Simple and Short)，而進行「說服」能運用之要素為 Logos(理念)、Ethos(特質)、Agora(場合)及 Pathos(情感)。此學理除可運用在向國際社會展現我國「軟實力」(soft power)工作成果，並強調我參與國際社會活動之重要性及必要性外，亦可向國際社會說明中國「銳實力」(sharp power)對各國可能帶來之威脅。

(二)人脈關係(Network)

此次參訓另一項收獲即是結識眾多美國聯邦政府機構官員及哈佛重要師資之人脈關係。由於本班國際學生僅 4 人，^職為亞洲唯一學生(餘為奈及利亞及沙烏地阿拉伯)，不論課堂中或私下均有更多機會發言或與教授及學員互動。據個人觀察，所有教職員對我國態度均相當友好，例如 David Gergen 教授曾於課後主動向^職表示其為臺灣之友，曾造訪臺灣，對我政經發展印象深刻，尤其對我美食小吃念念不忘；Steve Kelman 教授則因時常造訪兩岸、新加坡等地，對我參與國際社會所受政治打壓及困境相當同情；Roger Porter 教授

則讚賞我國民主制度為亞洲國家之典範。^職另利用機會與 Nicholas Burns 大使請益外交工作經驗，並特別就美國印太戰略中反制「一帶一路」之經貿戰略廣泛交換意見。B 大使提及國會甫通過 BUILD Act 除將對美國未來海外援助開發模式進行調整外，最主要的思維在於擴大運用金融工具來達成經貿戰略目標。^職另詢以我與「美國海外私人投資公司」(OPIC) 合作之看法，B 大使對臺美合作事持正面態度，然強調據渠瞭解 OPIC 商業模式(business model)係透過對私部門投資協助受援國經濟發展，即以放款(loan)予私部門為主要操作工具，且相關投資案必須有美國成分(US involvement)。渠認為與 OPIC 合作，民間參與投資案之能量極為重要，建議我深入瞭解其運作模式後，再研究如何進行合作創造多贏。

至於來自美國聯邦政府機構之學員中，不乏來自國防部、農業部官員過去曾因軍售、美牛等議題多次造訪臺灣，對我國亦不陌生且對我態度友好，透過此次參訓建立與渠等聯繫關係當對未來工作有更多助益。學員結訓合照如附件三。

(三) 靈感與啟發(Inspiration)

除前述學理架構及人脈關係之收獲外，亦自相關名人名言中獲得許多靈感與啟發，謹將較為重要者陳述如下：

- (1) “A man may die, nations may rise and fall, but an idea lives on” – *John F. Kennedy*：所獲啟發為在職場或生活中應隨時保有創新想法。
- (2) “What lies behind us and what lies before us are tiny matters compared to what lies within us” – *Ralph Waldo Emerson*：所

獲啟發為無論過去、現在或未來將面對什麼問題或困難，內心勇於面對的態度和想法至為關鍵。

- (3) “Leaders are those who empower others” – *Bill Gates*：所獲啟發為無論身處任何職位，做任何工作，熱情可以讓人找到領導的目的，也可以讓人找到個人存在的價值。作為主管或領導階層人員應時時協助相關同仁發現自身熱誠之所在，讓他們能在工作上有機會發揮所長。

五、建議事項

(一) 建立本部重要個案資料庫：

SEF 課程採用大量個案教學法(case study method)，於課前將資料提供學員研讀，透過每日早餐後之小組討論(study group)，由來自不同背景學員共同腦力激盪提出不同觀點與解決方案，再於課堂中由教授穿插引導，讓學員融入情境，設身處地模擬所面臨之挑戰。此一方式有助訓練學員充分掌握問題之核心，並以有效率之方式提出解決之道，值得我予學習。謹建議未來本部處理之重要個案倘具教育訓練價值者，在不違反相關法令前提下，可考慮有系統予以建立資料庫，做為訓練國內及駐外機構人員職能教育之教材。

(二) 遴薦更多人員參訓：

建議本部及相關部會積極派員前往哈佛大學甘迺迪政府學院參加此全程以英語授課之課程，除可接受優異師資之教育訓練外，並可與來自美國及其他國家地區之高

階官員共同生活、上課及交換意見，建立良好情誼，未來工作上必有更多機會聯繫合作。此外，由於課程必須以英語授課，且需大量閱讀教材，參加之學員除需具備相當英文程度之外，對美國政治體制及歷史亦應具備相當程度瞭解，才能立即融入其教材情境，及時與所有學員參與討論，建議我內部應設立相關遴薦學員機制。

(三)持續邀訪哈佛重要學者，成為我重要人脈資產

哈佛為全球領導地位之研究機構，擁有充沛之政治、歷史、法學及經濟研究學者。該校著名師資多曾受延攬於政府擔任要職，卸任後亦多重執教鞭，成為該校重要人力資產。謹建議駐波士頓辦事處持續與哈佛大學保持密切聯繫，並邀訪曾在美政府服務過學者，以深植我對美工作之人脈網絡。

**HARVARD UNIVERSITY
JOHN F. KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT
SENIOR EXECUTIVE FELLOWS 1901 – OCTOBER 2018**

No.	Topic Area	Class Title	Cases	Class No./Date	Professor
	Political Management	Political Management I	Kelly & Job Corps	10/22/2018; 9:00	Dan Fenn
		Political Management II	Hamilton & Jefferson	11/8/2018; 3:50	John Viola
		Political Management III	Living Buildings and San Bretta Customshouse	11/14/2018; 2:00	John Viola
		Political Management IV	Rural Democracy	11/15/2018; 2:00	Dan Fenn
	Strategic Management	Strategic Management I	Managing Student Aid	10/22/2018; 11:00	Steve Kelman
		Strategic Management II	CARE International	10/23/2018; 2:00	Steve Kelman
		Strategic Management III	Martha Johnson, GSA	10/25/2018; 9:00	Steve Kelman
	Authentic Leadership	Authentic Leader(ship) I	Who Are You?	10/22/2018; 2:00	Dana Born
		Authentic Leader(ship) II	Where Are You Headed?	10/22/2018; 11:00	Dana Born
		Authentic Leader(ship) III	Courageous Conversations	10/29/2018; 2:00	Dana Born
		Authentic Leader(ship) IV	Your Leadership Purpose	11/1/2018; 11:00	Dana Born
		Authentic Leader(ship) V	Empowering Others to Lead	11/7/2018; 2:00	Dana Born
	Policy Development	Policy Development I	Family Assistance Plan	10/23/2018; 9:00	Roger Porter
		Policy Development II	Three Organizational Models	10/24/2018; 9:00	Roger Porter
		Policy Development III	Clinton Health Care Proposal	10/25/2018; 11:00	Roger Porter
		Policy Development IV	Keeping a Campaign Promise	10/31/2018; 9:00	Roger Porter
		Policy Development V	Clean Air Act	11/1/2018; 9:00	Roger Porter
	Strategy and Decision	Strategy and Decision I	Space Shuttle Columbia and the Red Leg	10/24/2018; 11:00	Pete Zimmerman
		Strategy and Decision II	Cuban Missile Crisis	10/30/2018; 3:50	Pete Zimmerman

HKS - SEF 1901 – OCTOBER 2018

No.	Topic Area	Class Title	Cases	Class No./Date	Professor
		Strategy and Decision III	Paul O'Neill at OMB and ALCOA	10/31/2018; 2:00	Pete Zimmerman
		Strategy and Decision IV	Ten Point Coalition	11/6/2018; 11:00	Pete Zimmerman, Jeffrey Brown
		Strategy and Decision IV	Chilean Mining Rescue	11/15/2018; 11:00	Pete Zimmerman
	Structures of the U.S. Political System	Structures of the U.S. Political System	Structures of the U.S. Political System	10/24/2018; 2:00	David King
	Mapping the Political Environment	Mapping the Political Environment	Mapping the Political Environment	10/25/2018; 2:00	David King
	Data and Inference	Data and Inference I	SEF Examples	10/25/2018; 3:50	Ron Ferguson
		Data and Inference II	Carter Racing	10/26/2018; 9:00	Ron Ferguson
	Effective Decision Making in Groups	Effective Decision Making in Groups I	Effective Decision Making in Groups	10/26/2018; 11:00	Francesca Gino
		Effective Decision Making in Groups II	Effective Decision Making in Groups	10/26/2018; 2:00	Francesca Gino
		Effective Decision Making in Groups III	Effective Decision Making in Groups	11/7/2018; 9:00	Francesca Gino
		Effective Decision Making in Groups IV	Morning Star Company; Self-Management at Work	10/7/2018; 11:00	Francesca Gino
	Global Foreign Policy	Global Foreign Policy	Global Foreign Policy	10/29/2018; 9:00	Nick Burns
	Performance Management	Performance Management I	AT&T	10/29/2018; 11:00	Steve Kelman
		Performance Management II	COMSTAT/Standardized School	10/30/2018; 9:00	Steve Kelman
		Performance Management III	Tony Williams and Washington DC	10/31/2018; 11:00	Steve Kelman

HKS - SEF 1901 – OCTOBER 2018

No.	Topic Area	Class Title	Cases	Class No./Date	Professor
	The Leader's Environment	The Leader's Environment	Congress by the Numbers	10/30/2018; 11:00	Bill Rapp
	Cyber Policy	Cyber Policy	Cyber Policy	10/30/2018; 2:00	Eric Rosenbach
	Innovation in Large Organizations	Innovation in Large Organizations	Innovation in Large Organizations	10/31/2018; 3:50	Eric Rosenbach
	Negotiations	Negotiations I	Congo Creating Value Through Trading Differences	11/2/2018; 11:00	Kessely Hong
		Negotiations II	Congo Creating Value Through Trading Differences	11/2/2018; 2:15	Kessely Hong
		Negotiations III	Santa Clara	11/5/2018; 9:00	Kessely Hong
	Principles of Persuasion	Principles of Persuasion I	The Art and Science of Effective Influence; Aristotle, excerpt "Rhetoric Book One" and "Gore vs Bush: Why It's All Greek to Me"	11/5/2018; 2:00	Gary Orren
		Principles of Persuasion II	The Art and Science of Effective Influence; Aristotle, excerpt "Rhetoric Book One" and "Gore vs Bush: Why It's All Greek to Me"	11/5/2018; 3:50	Gary Orren
		Principles of Persuasion III	The Art & Science of Effective Influence	11/5/2018; 3:50	Gary Orren
		Principles of Persuasion IV	Interpersonal Persuasion	11/6/2018; 9:00	Gary Orren
		Principles of Persuasion V	Strategy & Tactics: Donna Dubinsky and Apple Computer	11/6/2018; 2:00	Gary Orren
		Principles of Persuasion VI	Chamberlain at Gettysburg	11/6/2018; 3:50	Gary Orren
	Justice	Justice	Unexpected Places, Unexpected Consequences	11/7/2018; 3:50	Cornell Brooks
	Religion	How and Why Religion Influences Our	How and Why Religion Influences Our Politics and Public Life: What	11/8/2018; 9:00	Richard Parker

HKS - SEF 1901 – OCTOBER 2018

No.	Topic Area	Class Title	Cases	Class No./Date	Professor
		Politics and Public Life	You as Leaders Need to Know I		
		How and Why Religion Influences Our Politics and Public Life	How and Why Religion Influences Our Politics and Public Life: What You as Leaders Need to Know II	11/8/2018; 11:00	Richard Parker
	Sabina Sims	Sabina Sims	Sabina Sims	11/8/2018; 2:00	Dan Fenn
	Technology, Policy & Public Service Innovation	Technology, Policy & Public Service Innovation I	Agile and Healthcare.gov and the Gulf Between Planning and Reality	11/9/2018; 9:00	David Eaves
		Technology, Policy & Public Service Innovation II	Calfresh's Food Stamp Program	11/9/2018; 11:00	David Eaves
	Effective Implementation	Effective Implementation I	Methadone Maintenance. Andrew Cuomo Gets His Way	11/9/2018; 2:00	Frank Hartmann
		Effective Implementation II	Monroe Maternity Center. The Real Leadership Lessons of Steve Jobs	11/12/2018; 9:10	Frank Hartmann
		Effective Implementation III	Can't Acknowledge Failure? Don't Apply	11/13/2018; 9:10	Frank Hartmann
		Effective Implementation IV	Wallenberg Effect. Martin Luther King Jr. Emma Mashinini	11/14/2018; 11:00	Frank Hartmann
		Effective Implementation V	Definition of Success. LBJ and the American Dream. Conscience of the Senate	11/15/2018; 9:00	Frank Hartmann
	Risk Control Functions of Government	Risk Control Functions of Government I	Sabotage of Harms: An Emerging Art Form for Public Managers	11/12/2018; 11:00	Malcolm Sparrow
		Risk Control Functions of Government II	Sabotage of Harms: An Emerging Art Form for Public Managers	11/12/2018; 2:00	Malcolm Sparrow
		Risk Control Functions of Government III	Sabotage of Harms: An Emerging Art Form for Public Managers	11/12/2018; 3:50	Malcolm Sparrow

HKS - SEF 1901 – OCTOBER 2018

No.	Topic Area	Class Title	Cases	Class No./Date	Professor
		Risk Control Functions of Government IV	Catastrophic Harms	11/13/2018; 11:00	Malcolm Sparrow
	Ethics & Decision Making	Ethics & Decision Making I & II	In class exercises	11/13/2018; 2:00	Chris Robichaud
	Elections, Transitions and Governing	Elections, Transitions and Governing	Of Hazards and Opportunities: Transitions and the Modern Presidency	11/14/2018; 9:00	Roger Porter
	Effective Communicati ons	Effective Communications	Effective Communications	10/29/2018; 12:30	Holly Weeks
		Effective Communications	Effective Communications	10/30/2018; 12:30	Holly Weeks
	Other	Carson National Forest	Carson National Forest	10/21/2018; 4:30	Dana Born
		Program Overview & Individual Assessment		10/21/2018; 3:50	Dana Born
		Leadership at the Top		10/23/2018; 12:30	David Gergen
		Participant Challenges		11/2/2018; 9:00	Dana Born
		Class Reflections and Certificate Ceremony		11/16/2018; 8:00	Frank Hartmann & Horace Ling

Action Plans for Leadership Challenges

Persuasion	Logos, Ethos, Pathos, Agora	Sweet Spot Development
------------	-----------------------------	------------------------

Power Wheel	From I/Me to We	Performance Measures
-------------	-----------------	----------------------

Strategic Triangle	Courageous Conversations	Framework for Problems
--------------------	--------------------------	------------------------

Negotiation	Policy Development	Team Decision Making
-------------	--------------------	----------------------

Authentic Leadership



Senior Executive Fellows

October 21 - November 16, 2018