

出國報告（出國類別：進修）

107 年赴美國哈佛大學甘迺迪政府學院  
組團出國專題研究班

主辦機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：國家安全會議秘書處組長陳世玉等 47 人

派赴國家：美國

出國期間：107 年 8 月 21 日至 107 年 9 月 3 日

報告日期：107 年 10 月 12 日

## 本報告作者



國政班文化臺灣組（由左至右）  
張俊彬(外交部國際合作及經濟事務司參事回部辦事)  
洪世芳（文化部綜合規劃司司長）  
游金純（行政院主計總處人事處處長）  
王美蘋(原住民族委員會經濟發展處處長)  
林華慶（行政院農業委員會林務局局長）  
李淑惠（總統府公共事務室參議）



國政班人口政策組（由左至右）  
陳世玉(國家安全會議秘書處第三組組長)  
張惟明(行政院主計總處綜合規劃處處長)  
蔡福隆(金融監督管理委員會資訊服務處處長)  
龐一鳴（衛生福利部資訊處處長）  
鍾瑞蘭（法務部法律事務司司長）  
薛大勇（科技部資訊處處長）



國政班空污防制組（前排左起至後排）  
葉盈池(審計部交通建設審計處審計官兼處長)  
賴瑩瑩(行政院環境保護署廢棄物管理處處長)  
曾昭愷(臺灣高等法院臺南分院檢察署檢察官借調法務部廉政署辦理主任秘書業務)  
游振偉（經濟部工業局副局長）  
劉國列（海洋委員會主任秘書）  
廖家群(行政院原子能委員會核能技術處處長)



國政班 AI 運用組（由左至右）  
 龔癸藝（考試院第三組參事兼組長）  
 楊正君（交通部鐵道局副局長）  
 何淑萍（交通部民用航空局副局長）  
 樓美鐘（財政部財政人員訓練所所長）  
 高明秀(文化部影視及流行音樂產業局副局長)  
 劉格倫（司法院公共關係處處長）



高領班地方創生組（由左至右）  
 洪怡玲（教育部法制處副處長）  
 吳貞正（國防部史政編譯處處長）  
 吳昌成(客家委員會客家文化發展中心副主任)  
 彭德俊(苗栗縣政府勞工及青年發展處處長)  
 楊慧霖（新北市政府民政局副局長）  
 毛振泰(國家發展委員會國土區域離島發展處副處長)



高領班都市防災組（前排左起至後排）  
 曾榮英(桃園市政府研究發展考核委員會副主任委員)  
 林碧芬（臺南市政府衛生局副局長）  
 王屯電（高雄市政府都市發展局副局長）  
 梁晉誌（文化部藝術發展司副司長）  
 林國民（宜蘭縣政府建設處處長）  
 陸冠聖（審計部第五廳稽察兼副廳長）



高領班綠能產業組（由左至右）  
 林青海（基隆市政府產業發展處處長）  
 林福山（交通部公路總局主任秘書）  
 童政彰(金融監督管理委員會綜合規劃處副處長)  
 林彥（海洋委員會海巡署後勤組組長）  
 謝亞杰(原住民族委員會土地管理處副處長)



高領班循環經濟組（前排左起至後排）  
林芳如(臺北市府公務人員訓練處副  
處長)

鄭秀絨(科技部南部科學工業園區管理  
局主任秘書)

白麗真(勞動部勞動保險司副司長)

劉永健(外交部資訊及電務處副處長)

林耀淦(行政院公共工程委員會技術處  
副處長)

陳柏誠(財政部南區國稅局副局長)

## 摘要

行政院為培育具前瞻宏觀思維及跨域治理能力之高階領導決策人才，強化其多元觀點與政策分析及管理能力，及促進中央及地方政府高階人才交流，建立高階文官跨域溝通平台，以應國家永續發展需要，特別選送中央及地方政府簡任第 11 職等及第 12 職等高階公務人員 47 人，前往美國哈佛大學甘迺迪政府學院，參加研習課程。赴美行程自 107 年 8 月 21 日起自 107 年 9 月 3 日止，啟程後先赴紐約停留 4 天，參觀創業楷模臺商企業協和門窗公司、大都會博物館、駐紐約臺北經濟文化辦事處、高線公園 (High Line Park) 與哈德遜調車場車站 (Hudson Yards Development) 等，接著前往劍橋哈佛大學甘迺迪政府學院，進行 5 天 16 堂，包括策略管理、說服原理、領導力與權威等專業管理課程。

本次研習課程對於各部門高階公務人員之領導管理、決策能力與相關知能的提升甚有助益，同時開拓高階公務人員之國際視野。本報告內容包括國外參訪介紹、課程介紹、研習心得與建議事項等，希望對政府進行高階人才培育有所回饋與貢獻。

## 目次

壹、目的.....	8
貳、過程.....	11
參、參訪介紹.....	12
一、參訪協和門窗公司.....	12
二、參訪紐約大都會博物館.....	13
三、拜會駐紐約臺北經濟文化辦事處.....	14
四、參訪高線公園與哈德遜調車場車站.....	15
肆、課程介紹.....	17
緒論.....	17
第一章 管理.....	21
第一節 策略管理：教育補助案例研討.....	21
第二節 績效衡量措施.....	23
第三節 優步：21 世紀的技術面對著 20 世紀的規則.....	26
第二章 說服.....	29
第一節 說服原理：有效影響力的藝術和科學.....	29
第二節 說服進行時：戰略與戰術.....	31
第三章 領導.....	34
第一節 領導力與權威.....	34
第二節 技術性與適應性領導.....	36
第三節 領導力與複雜的多邊利益相關方談判.....	38
第四章 數位政府.....	43
第一節 敏捷：計畫與學習.....	43
第二節 智慧城市為誰而建？.....	46
第三節 臺灣高鐵案例研討.....	49
第四節 跨越組織界線：紐約公園的夥伴關係.....	50
結語.....	53
伍、研習心得與建議.....	55
陸、附錄.....	65
一、國內研習課程表.....	65
二、紐約參訪行程表.....	69
三、哈佛大學甘迺迪政府學院課程表.....	70

## 圖目錄

圖 1 協和門窗公司出貨區.....	13
圖 2 協和門窗公司創辦人陳秋貴先生與國政班研究員合影.....	13
圖 3 大都會博物館展示區之一.....	14
圖 4 徐儷文處長致歡迎詞.....	14
圖 5 研究員與駐紐約臺北經濟文化辦事處人員交流.....	15
圖 6 紐約市政府城市規劃局顧問（退休主任都市計劃師）鄭向元先生 與研究員合影.....	16
圖 7 高線公園一隅，民眾日常休憩情形.....	16
圖 8 哈德遜調車場車站一隅.....	16
圖 9 研究員專注分組討論情形.....	17
圖 10 研究員依分配之模擬角色研商談判策略情形.....	19
圖 11 「優步：21 世紀的技術面對著 20 世紀的規則」講座 John Haigh 課 後與研究員合影.....	28
圖 12 「說服進行時：戰略與戰術」講座 Gary Orren 課後與研究員合影 .....	33
圖 13 「技術性與適應性領導」講座 Hugh O' Doherty 課後與研究員合影 .....	38
圖 14 各組談判結果.....	40
圖 15 雙關切模式.....	42
圖 16 「領導力與複雜的多邊利益相關方談判」講座 Kessely Hong 課後 與研究員合影.....	42
圖 17 瀑布式專案管理流程示意圖.....	44
圖 18 瀑布式專案管理的缺點示意圖.....	44
圖 19 敏捷式專案管理流程示意圖.....	45
圖 20 敏捷式專案管理優點示意圖.....	46
圖 21 「智慧城市為誰而建？」講座 David Eaves 課後與研究員合影...	48
圖 22 「跨越組織界線：紐約公園的夥伴關係」講座 Steve Kelman 課後 與研究員合影.....	52
圖 23 行政院人事行政總處人事長施能傑先生、全體研究員與哈佛大學 教授 Steve Kelman 及 John Haigh 於甘迺迪政府學院合影.....	64

## 表目錄

表 1 國家政務研究班第 12 期研究員名冊.....	8
表 2 高階領導研究班第 11 期研究員名冊.....	9

## 壹、目的

行政院為培育具前瞻宏觀思維及跨域治理能力之高階領導決策人才，強化其多元觀點與政策分析及管理能力，及促進中央及地方政府高階人才交流，建立高階文官跨域溝通平台，以應國家永續發展需要，特別選送中央及地方政府簡任第 11 職等及第 12 職等高階公務人員 47 人（如表 1 及表 2），於國內先進行為期 6 週共 17 天的研習與參訪課程，再啟程赴美國哈佛大學甘迺迪政府學院研習。

哈佛大學係全球著名學府，位處美國麻薩諸塞州劍橋地區，轄下甘迺迪政府學院，長期從事與政府行政及管理政策相關課題之研究，理論與實務並重，教學陣容堅強，在國際上享有卓著聲譽，爰每年都有來自全球不同國家的政府官員在該學院受訓。

本受訓班次在美國的課程係由哈佛大學甘迺迪政府學院規劃設計，共計 5 天的研習課程安排於甘迺迪政府學院內進行，課程內容包含策略管理、說服原理、績效衡量措施、領導力與權威、談判、跨越組織界限等 16 門課程，哈佛大學講座均一時之選，教學認真，授課過程著重與研究員之互動，期透過腦力激盪，啟迪研究員們之思考與學習，誠如哈佛大學校徽上所寫的校訓「VE-RI-TAS」—真理，追求真理的過程並不輕鬆，本次研習，所有研究員均致力「課前研習，上課討論，尊重聆聽，相互學習」，期以更宏觀的國際視野，提升決策與領導管理能力。

表 1 國家政務研究班第 12 期研究員名冊

學號	服 務 機 關	姓 名	職 稱	性 別
1	國家安全會議秘書處第三組	陳世玉	組長	男
2	司法院公共關係處	劉格倫	處長	男
3	考試院第三組	龔癸藝	參事兼組長	男
4	審計部交通建設審計處	葉盈池	審計官兼處長	男
5	外交部國際合作及經濟事務司	張俊彬	參事回部辦事	男
6	財政部財政人員訓練所	樓美鐘	所長	女
7	臺灣高等法院臺南分院檢察署 (借調法務部廉政署辦理主任秘書業務)	曾昭愷	檢察官	男
8	經濟部工業局	游振偉	副局長	男
9	交通部民用航空局	何淑萍	副局長	女
10	總統府公共事務室	李淑惠	參議	女
11	文化部綜合規劃司	洪世芳	司長	男
12	科技部資訊處	薛大勇	處長	男
13	行政院主計總處綜合規劃處	張惟明	處長	男

14	行政院環境保護署廢棄物管理處	賴瑩瑩	處長	女
15	海洋委員會	劉國列	主任秘書	男
16	金融監督管理委員會資訊服務處	蔡福隆	處長	男
17	行政院原子能委員會核能技術處	廖家群	處長	男
18	行政院農業委員會林務局	林華慶	局長	男
19	原住民族委員會經濟發展處	王美蘋	處長	女
20	法務部法律事務司	鍾瑞蘭	司長	女
21	交通部鐵道局	楊正君	副局長	男
22	文化部影視及流行音樂產業局	高明秀	副局長	女
23	衛生福利部資訊處	龐一鳴	處長	男
24	行政院主計總處人事處	游金純	處長	女

表 2 高階領導研究班第 11 期研究員名冊

學號	服 務 機 關	姓 名	職 稱	性 別
1	審計部第五廳	陸冠聖	稽察兼副廳長	男
2	外交部資訊及電務處	劉永健	副處長	男
3	臺北市政府公務人員訓練處	林芳如	副處長	女
4	國防部史政編譯處	吳貞正	處長	女
5	財政部南區國稅局	陳柏誠	副局長	男
6	新北市政府民政局	楊蕙霖	副局長	女
7	教育部法制處	洪怡玲	副處長	女
8	交通部公路總局	林福山	主任秘書	男
9	桃園市政府研究發展考核委員會	曾榮英	副主任委員	女
10	文化部藝術發展司	梁晉誌	副司長	男
11	科技部南部科學工業園區管理局	鄭秀絨	主任秘書	女
12	臺南市政府衛生局	林碧芬	副局長	女
13	勞動部勞動保險司	白麗真	副司長	女
14	高雄市政府都市發展局	王屯電	副局長	女
15	國家發展委員會國土區域離島發展處	毛振泰	副處長	男
16	宜蘭縣政府建設處	林國民	處長	男
17	海洋委員會海巡署後勤組	林 彥	組長	男
18	金融監督管理委員會綜合規劃處	童政彰	副處長	男
19	苗栗縣政府勞工及青年發展處	彭德俊	處長	男
20	行政院公共工程委員會技術處	林耀淦	副處長	男
21	基隆市政府產業發展處	林青海	處長	男

22	原住民族委員會土地管理處	謝亞杰	副處長	男
23	客家委員會客家文化發展中心	吳昌成	副主任	男

## 貳、過程

此次赴美國研習，全體研究員計 47 人於 107 年 8 月 21 日 1730 時自臺灣出發，經過長途飛行，首先抵達紐約，停留 4 天後，先後參訪創業楷模臺商企業協和門窗公司、大都會博物館、駐紐約臺北經濟文化辦事處、高線公園（High Line Park）與哈德遜調車場車站（Hudson Yards Development）等，接著搭乘專車，抵達劍橋哈佛大學甘迺迪政府學院，進行 5 天 16 堂包括策略管理、說服原理、績效衡量措施、領導力與權威、談判、跨越組織界限等專業管理課程。課程研習結束，全體研究員於美東時間 9 月 1 日 19 時啟程，經舊金山轉機後，於 9 月 3 日凌晨 5 時餘平安返抵臺灣。

本次研習課程除由人事行政總處之全程安排外，全體研究員誠摯感謝人事長施能傑先生親抵哈佛大學參加研究員之開訓典禮，為全體人員加油打氣。另抵達美國後，先後承蒙駐紐約臺北經濟文化辦事處徐儷文處長，與駐波士頓臺北經濟文化辦事處徐佑典處長暨兩處同仁之熱誠接待，及哈佛大學甘迺迪政府學院 Steve Kelman 等教授與相關行政人員之各項課程協助，全體研究員咸感賓至如歸，收穫豐富，全般行程順利平安，在此代表全體研究員對於此次研習中提供協助的所有機關與人員，表達由衷感謝。

返國後，全體研究員需完成個人心得報告一篇，共同撰寫團體出國報告一篇，並定於 107 年 10 月 16 日舉行成果發表會，分享本團之學習成果。

## 參、參訪介紹

### 一、參訪協和門窗公司

時間：8月22日上午

本日參訪協和門窗公司，由該公司創辦人陳秋貴先生接待，首先聽取公司行銷部門簡報、介紹主要成員，再參觀公司的辦公區、廠區與展示區。

協和門窗公司之創立及簡介：創辦人陳秋貴先生是屏東滿州鄉人，1982年27歲遠赴紐約，赤手空拳，沒有學歷，沒有資金，當過搬運工、熨衣工、針織工、公寓管理人，1983年租下一間小倉庫，做起安裝鐵門窗的生意。1986年，與他人合資，成立協和門窗公司。1990年公司英文名稱改為Crystal，陳秋貴先生擔任總經理。1996年陳秋貴先生成為公司唯一老闆。

自1996年陳秋貴先生完全掌握協和公司後，在其積極開創下，營業額持續增長，1998年協和公司經紐約市政府評選為少數族裔成功企業的代表。1999年起，協和公司年年進入美國門窗製造業前百名排行榜。2000年獲得「藍籌企業獎（Blue Chip Enterprise）」，美國安永會計師事務所（Ernst&Young）頒發傑出企業家獎，臺灣青年創業楷模頒發海外青年楷模獎。2001年獲得國際標準認證（ISO 9002），及臺灣中小企業協會頒發磐石獎。2002年協和公司年營業額超過4千萬美金，被紐約新聞報（New York Newsday）評為紐約市第11大少數族裔企業。目前協和企業雇用員工超過800人，在美國5個州及中國上海設立廠區，每年生產30萬個門窗，年營業額1億美元。

陳秋貴先生事業有成之餘，熱心公益，非常強調企業的社會責任，具體作為如下：

- 一、協和公司總部大樓底層是工廠，二樓是辦公總部，三樓是2200平方英尺的協和藝廊，藝廊開放給紐約地區的亞洲藝術家展示藝術創作。
- 二、成立非營利性的「協和基金」，推廣社區的文化、藝術及教育。
- 三、911事件發生後，當年協和公司捐款超過15萬美金。
- 四、贊助世台聯合基金會與紐約臺灣商會。
- 五、資助救災範圍擴及亞洲與非洲。

協和公司創辦人陳秋貴先生為人樸實寡言，認真打拼，事業有成之後積極回饋社會，誠為臺灣精神的體現，讓人感動。



圖 1 協和門窗公司出貨區



圖 2 協和門窗公司創辦人陳秋貴先生與國政班研究員合影

## 二、參訪紐約大都會博物館

時間：107 年 8 月 22 日下午

大都會博物館（The Metropolitan Museum of Art），簡稱 The Met，成立於 1870 年，1880 年搬遷到現址，隨著建物多次擴改建及藏品不斷增加，今天在博物館 200 萬平方英尺的建築中，可以看到數萬件物品，是世界上最大、參觀人數最多的博物館之一。

大都會博物館擁有 26000 件古埃及物品，2500 幅歐洲畫作，以及最全面的美國繪畫，雕塑和裝飾藝術收藏品，其他主要藏品包括武器和盔甲、非洲藝術、大洋洲和美洲、古代近東藝術、亞洲藝術、服裝、繪畫和版畫、歐洲雕塑和裝飾藝術、希臘和羅馬藝術、伊斯蘭藝術、中世紀藝術、現代和當代藝術、樂器和照片等等。

館內腹地廣大，由於時間有限，研究員僅能挑選自己有興趣的收藏或想要觀賞的作品，藉由語音導覽機，享受一個下午的文化之旅。



圖 3 大都會博物館展示區之一

### 三、拜會駐紐約臺北經濟文化辦事處

時間：107 年 8 月 23 日上午

感謝徐儷文處長、楊光彬及張俊裕兩位副處長暨各組組長親自接待本團研究員。駐紐約臺北經濟文化辦事處辦公室座落於第五大道與 42 街口，為 17 層樓建物，係於 2005 年以 3000 萬美元購得，加上 2000 萬美元裝修，現值已達 1 億 2000 萬美元，增值三倍以上，是我國很成功的海外置產。外交部、文化部、教育部、經濟部、僑務委員會、行政院金融監督管理委員會、交通部觀光局、內政部移民署、法務部調查局及中央銀行等單位均派駐人員，共同推動臺灣與紐約、紐澤西、賓夕法尼亞及康乃狄克等州之政治、經貿、文化、教育及觀光等各方面之交流。駐紐約辦事處平常除服務臺商、辦理僑務外，更經常舉辦各類藝文、體育等活動及課程，如最近舉辦了珍珠奶茶節，獲得廣大迴響，辦事處利用各種場合及活動積極推廣臺灣文化、觀光、美食等軟實力，成績斐然。本次的交流讓研究員更了解駐外單位工作的辛勞及努力，有助於回國後對駐外事務的支持，徐處長表示，未來將持續協助中央各部會及地方之業務與國際接軌，提升我國能見度。



圖 4 徐儷文處長致歡迎詞



圖 5 研究員與駐紐約臺北經濟文化辦事處人員交流

#### 四、參訪高線公園與哈德遜調車場車站

時間：107 年 8 月 24 日上午

本日參訪高線公園與哈德遜調車場車站，參訪研究員先至駐紐約臺北經濟文化辦事處，聽取紐約市政府城市規劃局顧問（退休主任都市計劃師）鄭向元先生就高線公園與哈德遜調車場車站之精彩簡報，之後再前往實地參訪。

高線公園與哈德遜調車場車站簡介：高線公園係位於美國紐約市曼哈頓棄用的紐約中央鐵路西區線一個高架鐵路上的綠道和帶狀公園，長達 1.45 英里（2.33 公里），2006 年開始對這段廢棄鐵路進行再開發，在 2009 年、2011 年和 2014 年分三階段完工。這項開發計畫振興了公園附近的房地產業，每年吸引約 500 萬的遊客來參觀，且許多民眾在公園休憩，聊天、享受天倫之樂。現在高線公園由紐約市政府所擁有，管轄權則歸紐約市的「公園及文娛局」（New York City Department of Parks & Recreation）。至於公園的保育與營運，則由高線之友負責。

哈德遜調車場車站（IRT 法拉盛線）是紐約地鐵 IRT 法拉盛線的一個地鐵站，位於曼哈頓西城。設有一個島式月台和兩條軌道，以及兩座夾層，一個位於月台上方，另一個位於街道以下。車站於 2015 年 9 月 13 日正式啟用，為紐約地鐵自 1989 年以來第一個全新車站，同時亦是自 1950 年以來第一個由紐約市政府資助的車站。自從車站開工以後，鄰近的地價幾乎翻倍，鄰近地區亦受影響，由於許多公司在哈德遜調車場購買土地權利，新餐廳、豪華公寓大廈以及商店亦在車站附近的沿線出現，住宅價格亦因而提升，哈德遜調車場地區亦出現了快速興建的現象。

高線公園是一個創造廢棄鐵道新生命的好構想，讓一個原本屬於嫌惡設施的地方，改造成為一個可以再提振周邊經濟價值的公園，足堪作為我國在處理、建置或處理鄰避設施之參考。



圖 6 紐約市政府城市規劃局顧問（退休主任都市計劃師）鄭向元先生與研究員合影



圖 7 高線公園一隅，民眾日常休憩情形



圖 8 哈德遜調車場車站一隅

## 肆、課程介紹

### 緒論

哈佛大學甘迺迪政府學院，為舉世聞名之公共政策學校，長期以來從事政府行政與管理政策相關課題之研究，其開設之課程亦提供世界各國公私部門之人員進修機會。此次研習，甘迺迪政府學院除規劃專業課程，設計專屬網頁提供本班研究員運用外，並在研究員啟程赴美之前，已將所有課程資料全部上網，俾供研究員及早準備，增加學習成效，因此，在國內之時，研究員們早已努力研讀資料，希望此行有豐富收穫。

在美國研習期間，每日清晨於甘迺迪政府學院內地下一樓挑高明亮的餐廳用餐完畢，即展開一天緊湊的學習課程。自 0745 時起的一小時為分組討論時間，學院將研究員分為 8 組，每組 6 員，由於每日的課程均有相當多的資料需要研讀，研究員們莫不珍惜分組時間，就當日課程內容與講座指定之議題，進行討論與分享。這種分組討論方式，對研究員們甚有助益，透過不同專業背景的研究員分享研讀心得，除可對當日研討主題有更明晰的輪廓外，並可就指定討論議題進行更全面的分析與探討，研究員們經過腦力激盪，可收集思廣益之效，在課堂上也可以熱烈參與討論，這是美式教育強調之重點。此次研習全程，研究員們均充滿熱忱，課前認真研讀資料，分組討論時熱切分享觀點，上課時在講座的引導之下，熱烈參與討論，研習全程絕無冷場，亦備受哈佛講座們之肯定。



圖 9 研究員專注分組討論情形

本次甘迺迪政府學院規劃之課程可區分為管理、說服、領導與數位政府四大主題，管理課程包含「策略管理：教育補助案例研討」、「績效衡量措施」與「優步：21 世紀的技術面對著 20 世紀的規則」3 項；說服課程包含「說服原理：有效影響力的藝術和科學」與「說服進行時：戰略與戰術」2 項；領導課程包含「領導力與權威」、「技術性與適應性領導」與「領導力與複雜的多邊利益相關方談判」3 項；數位政府課程包含「敏捷－計畫與學習」、「智慧城市為誰而建？」、「臺灣

高鐵案例研討」與「跨越組織界限：紐約公園的夥伴關係」4項，課程豐富而多元。課程規劃目標係強化高階公務人員所應具備之領導能力、說服能力、談判能力、策略管理與績效管理能力；另鑑於數位政府之普及應用，及配合我國數位政府之整體規劃，此次課程也納入智慧城市及公私協力等相關案例，豐富研習範疇。

甘迺迪政府學院教學陣容堅強，除了包括學術界頂尖之教授外，更網羅曾經出任政府或民間機構要員擔任教職，此次得以親沐多名理論與實務兼具之優秀講座教學，實屬難得。以下謹就6名講座及其課程進行方式略作介紹。

Steve Kelman 為甘迺迪政府學院公共管理教授，研究專長為民主治理與公共領導與管理。渠早年以優異成績畢業於哈佛大學，並取得博士學位，曾撰寫許多政策制定過程和改善政府組織管理的書籍與文章。1993年至1997年，曾任管理及預算辦公室之聯邦採購政策室主任，任內主導政府行政再造工作。1996年當選國家公共行政學院院士，2001年獲得美國合約管理協會的最高成就獎—Herbert Roback 紀念獎，2010年美國政治科學協會授予 Gaus 獎，以表彰其在公共行政的卓越學術成就，目前仍擔任公共管理期刊編輯，並為專欄作家。其曾經多次訪臺，近年並積極學習中文，對於來自中華民國的研究員們，親切和善。教授此次擔任「策略管理：教育補助案例研討」、「臺灣高鐵案例研討」、「跨越組織界限：紐約公園的夥伴關係」與「績效衡量措施」等課程之講座，前3項課程係以個案教學法方式，以提問討論方式，激發研究員的思維，引導研究員設身處地思考個案之問題癥結，並評論其解決方案，雖然沒有所謂「對錯」或「標準答案」，但研究員們的熱烈參與討論，激盪而出的火花，讓人收穫滿滿。「績效衡量措施」課程，除由教授介紹如何進行績效管理，並鼓勵研究員們分享服務機關之績效管理作法，研究員們咸感頗具參考價值。

John Haigh 為哈佛大學甘迺迪政府學院公共政策碩士，現職為該學院 Mossavar-Rahmani 商業與政府中心聯合主任，亦為公共政策講師，研究專長為商業與監管、決策與談判，及科學、技術與數據等。1996年至2005年，曾服務於民間企業 AT&T 公司，歷任各式計畫與領導職；在加入 AT&T 公司之前，曾在 Mercer 管理顧問公司任職13年，擔任包含電信、交通、能源與環境等產業之策略顧問。2005年至2017年，曾擔任甘迺迪政府學院的副院長，參與學校決策並監督相關營運與財務活動。渠此次擔任「優步：21世紀的技術面對著20世紀的規則」講座，透過優步進入市場模式之策略，引導研究員思考取得外部正當性及支持之重要性，研究員們對於優步之策略靈活性有更深層體認。

Gary Orren 為哈佛大學博士，為該校政治與領導課程教授，任教已逾45年，研究專長為商業與監管、民主與治理、公共領導與管理、媒體與政治等。渠曾在美國和海外擔任政府機關、私人企業、非營利組織、候選人及新聞機構之民意調查員和策略家，亦曾首創全國媒體投票，其學術著作甚豐，研究主題以媒體及民意調查等為主。教授此次擔任「說服原理：有效影響力的藝術和科學」與「說服進行時：戰略與戰術」講座，其累積畢生經驗，將說服歸納為10項原則，生動

活潑的授課技巧，及以閱讀「殺戮天使」(Killer Angels) 第二章有關張伯倫上校如何成功說服「叛變士兵」，重新拿起武器，與其並肩作戰的故事為例，並佐以 15 分鐘的電影影片，引導研究員觀察與了解說服原則的運用。研究員對於美國歐巴馬總統也曾選修其課程之 Orren 教授，授課之精彩佩服不已；對研究員而言，適時適地適宜運用說服原則，對業務推展當甚有助益。

Hugh O' Doherty 為北愛爾蘭人，在哈佛大學教育研究所取得教育碩士及博士學位，為甘迺迪政府學院兼任講師，曾在 Jepson 領導力研究學院、馬里蘭大學和甘迺迪政府學院教授領導和衝突解決方案課程。在馬里蘭大學時，他曾為愛爾蘭所有政黨之新興領導人教授「愛爾蘭－美國公共領導計劃」；在北愛爾蘭，他曾指導將愛爾蘭的政治和社區領袖聚集在一起，制定政治對話協議；渠擅長推動各項領導計劃，亦曾在聯合國再造政府論壇發表演說。此次「領導力與權威」與「技術性與適應性領導」課程，講座先以沈默的開場，震懾課堂，才逐步引導出領導力所必須具備的三項要素。講座獨樹一幟的授課方式，令全體研究員印象深刻，講座的期勉「不希望大家都是領導者，而是希望大家都具有領導力」更是醍醐灌頂的金玉良言。

Kessely Hong 在哈佛大學取得學士、公行碩士及公共政策博士學位，研究專長為決策與談判、人權與正義、性別、種族與身分研究、及不平等與機會等。現職為甘迺迪政府學院公共政策講師，曾獲得教學卓越院長獎，2015 年獲得 Manuel C. Carballo 卓越教學獎，2018 年在婦女與公共政策計劃中獲得 Holly Taylor Sargent 獎。其主要研究領域在探討低權力或低地位政黨可以透過談判影響他人的策略，並曾在 Hewlett Foundation Madison Initiative 資助下，開發談判教材。任教甘迺迪政府學院之前，曾任職麥肯錫管理諮詢公司及在厄瓜多教授英語。此次擔任「領導力與複雜的多邊利益相關方談判」講座，其於課前發下深水港開發案談判案例，研究員必須詳細研讀，並於課程當日早上之角色扮演分組討論中，研商談判策略、備選方案與選擇可能聯盟對象，再藉由角色模擬扮演去親歷談判的攻防過程，深刻體會善用權力、運用資源與結盟在談判中的重要性。整個模擬談判過程生動有趣，研究員們興緻高昂，課後對於談判過程之諸種優缺點，仍然熱烈討論。



圖 10 研究員依分配之模擬角色研商談判策略情形

David Eaves 出生於加拿大，在牛津大學取得國際關係碩士學位，研究專長為城市與社區、決策與談判、科學、技術與數據等，為公共政策、資訊技術和政府研究專家，現職為甘迺迪政府學院公共政策講師。2009 年曾任職加拿大溫哥華市

長辦公室顧問，曾提出並協助起草開放運動，首創加拿大和世界第一個開放數據網站。之後又向加國政府提供開放數據之核心政策結構，並持續與中央及地方政府合作，就技術與政策問題提供諮詢。渠因具談判背景，亦曾為非營利組織和倡議團體提供批判性談判之建議，也曾擔任加拿大環境政府組織聯盟之談判顧問，2018 年曾被評為 20 位最具影響力的非政治人物之一。此次擔任「敏捷－計畫與學習」與「智慧城市為誰而建？」講座，前項課程藉由發下工具材料搭建「棉花糖塔」實作，引導研究員思考搭建過程的盲點為何？要克服這樣的盲點，是否有更好的解決方式？講座從實作導入「做中學」的概念，研究員們反應良好，認為是極具啟發性的一堂課。又「智慧城市為誰而建？」課程，提供多倫多湖濱開發方案智慧城市實驗與 LinkNYC（紐約市連網）二個案例，提醒研究員省思科技的應用應回歸要解決問題之本質為何？切勿本末倒置。

以上謹就本次研習課程與堅強師資陣容，略行概述，有關各課程之完整介紹，及講座與研究員之互動討論情形，請詳見以下各章。

# 第一章 管理

## 第一節 策略管理：教育補助案例研討

個案事實：瑞典國家學生補助局（Sweden's National Student Aid Board；瑞典文 Centrala Studiestödsnämnden，簡稱 CSN）於 1965 年成立初期主要業務為辦理瑞典大學生的就學補助；1975 年起併辦成人回流教育等助學貸款。1977 年瑞典因面臨經濟衰退期，不少人選擇重回學校進修，致是類申請業務增加 25%；另 CSN 當年刻正引入電腦系統處理該類申請案件，因而面臨系統過渡期困境；又因各地辦事處審核標準不一，間接造成工作量不均情形；CSN 雖為有效處理激增的申請案件，曾增加臨時人員，然臨時人員尚無法快速有效審理該等申請案件，因 CSN 工作效能不彰，致學生無法於秋季開學之初順利領取該筆款項，經報社於 1977 年將其公諸社會。

嗣於 1978-79 年間 CSN 曾提議增加員額 51 人（約占總員額 25%），惟經教育部長以其績效不彰等為由否決，並任命 Billy Olsson 為負責人之一。其到任後，即賦予員工更大權限核准申請案及每週進行管控，將地區負責人召回總部每月開會一次，使其相互競爭。瑞典於 1980-1981 年間，因再度面臨經濟衰退，政府下令各部門預算刪減 2%，但可例外申請豁免。此雖有其他部門抗議，然 CSN 並未提出抗議，反向政府保證會提供高品質的服務。

CSN 負責人 Billy Olsson 的理念，係在未增加人力，仍可降低成本及提升每人產能。期間將資料處理業務委外並降低成本 20%；學生就學補助申請由每年二次調整為每年一次，藉此節省雙方時間；取消原本透過郵局寄送提領就學補助憑證領取現金的制度，調整為逕存入學生銀行帳戶的方式。CSN 藉由一連串的改革，說服政府當局，將其業務擴展至高中生、外國學生至瑞典就學及瑞典學生赴國外就學等相關業務，終獲肯定，並於 1991 年獲選為瑞典國內最具績效的 4 個單位之一。

課程中 Steve Kelman 教授提出，CSN 應否向財政部所提刪減預算部分提出申訴。由研究員分成贊成與反對申訴二方，分別提出申訴理由，並由 3 人擔任裁判支持贊成或反對方，茲將贊成與反對意見彙整如下：

### 一、贊成申訴方（反對刪減預算）

- （一）因經濟衰退，重返學校進修者增加，致申請業務量隨同增加。但審理申請案件人員並未增加，致人力無法負擔，故 CSN 應申訴，反對刪減預算，藉以增聘人力，加速案件審議時效。
- （二）因經濟衰退，重返學校再接受教育者增加，申請補助者增加，自應需要更多經費，故 CSN 應申訴，反對刪減預算，期使每位申請者均能確實獲得補助，以保障其受教權的基本人權。

(三)CSN 員工因業務量激增，員額未隨同增加，員工在外界對其效率不彰質疑，且擔心工作不保的士氣低迷之際，如能對此申訴，對員工低迷的士氣應有提升作用。

(四) 眾多學生等待 CSN 核發補助款，爰有補充人力應付激增的申請案件，故 CSN 應申訴，反對刪減預算，期能使申請者儘速獲得補助。

## 二、反對申訴方（接受刪減預算）－3 位裁判較能接受此意見

(一) 國家既然面臨經濟衰退，且政策已決定刪減一定比率預算，各機關應從國家整體發展角度共體時艱，無須再浪費冗長申訴時間。

(二) CSN 既已簡化案件申請及審理等程序，並利用 IT 技術將其自動化，據以節省的人力成本，尚可適度刪減部分預算。

(三) CSN 內部既有人力、效率等問題待決，尚可藉此危機化為轉機，重新建立員工核心價值及相關作業流程，以提升工作效能。

(四) 因國家資源有限，主政者考量各項政務施政順序及資源配置本屬應然，各機關自應尊重。

## 三、Steve Kelmen 教授的評論（含理論說明）

### （一）何謂策略？

策略是一種組織的目標及為達成目標所為的規劃。換言之，其係針對實現這些目標所進行的規劃。故策略的存在，使得選擇做什麼與不做什麼變得同樣重要。策略包含「目標(Goals)」、「外部正當性與支持(External Legitimacy)」及「內部營運能力(Internal Operating Capacity)」等三要素。

### （二）策略如何發揮作用？

策略究竟如何發揮其作用可從「公共價值(Public Value)」、「對準一致(Alignment)」、「集中焦點(Focus)」及「協助處理具體情形(Help with Specific Situation)」等面向觀察。所謂公共價值，服務民眾係公務員最為重要的事項之一。另對準一致，係指各個成員主體往同一方向前進。又集中焦點，係指在各種事項中，應選擇集中於最重要 3 件事項上，否則事事重要，易變成事事均不重要，故將焦點集中於何處，是目標實現上最為重要的計畫。

### （三）協助處理具體情形－以瑞典學生補助為例：

1.Olsson 為 CSN 設定的主要目標係降低學生補助成本以及提升其服務品質。

2.Olsson 藉由外部批評的力量，達成其內部組織及作業流程的檢討改進，以提升審理時效。

3.Olsson 以退為進，先同意刪減預算，又承諾提高服務品質，在做出一定成績後，後續相關作為自易獲得支持。

### （四）結論

策略性思考應當成日常生活的一部分，而不是將之束諸高閣或遇特定

問題才運用，因為策略性思考可協助釐清問題及運用時間，處理生活中所面對的各項具體情況。策略性思考並非特定高階領導者才需要，而是任一階層的人員都可運用，運用策略性思考者將比不運用者，於組織中更具優勢。

## 第二節 績效衡量措施

### 一、績效指標定義

指標乃用於說明一個組織在向公眾提供價值方面表現的優劣。通常以數字呈現，但亦可能是其他形式。

企業係以追求利潤為主，故其最常採行的績效指標包括公司收入、成本降低、成長率等，為日常營業的一部分。政府則不然，政府機關（構）並不以追求利潤為目的，但因民眾愈來愈要求政府執政要有具體成果，紐西蘭、澳洲、英國、美國等國政府機關（構）亦開始注重績效指標，至今績效評估已成為許多國家政府管理方式之一，績效評估已成為公共及非營利組織管理的大趨勢。

政府機關（構）採績效指標依其業務屬性而定，較企業為多元，但在管理運用的功能上是類同的，例如臺灣主要城市每年空氣/水質符合政府標準的天數、臺灣製作電影在臺灣以外地區所取得的收入、臺灣在透明度國際貪污印象排行榜中的排名、臺灣在 PISA 高中生數學/科學考試中的排名等等。

### 二、利用績效評估作為提升績效的管理工具

教授以在路旁看到的一塊招牌上的文字 “You have goals, we have the tools!”，適切詮釋績效評估是提升績效的管理工具，有目標，必須要有工具；有工具，才能達到目標，並舉例波士頓市政府對非裔美人就自由之路導覽所做問卷調查即是績效評估。

教授就「激勵 (Motivation)」、「集中焦點 (Focus)」與「學習 (Learning)」等三面向分別說明如何進行績效管理：

#### (一) 激勵

設定一個有挑戰性的具體目標，為人力管理的必要措施，這目標必須是可以達到，但要達到有一定的困難度者，可以提升人員工作績效，此一論點經學術研究證實，如僅以「盡你最大努力」來要求同仁，是無法提升工作績效，故透過所訂目標之激勵，即使沒有財物上的獎勵或增加員額，也能提高工作效果，這對政府部門來說是重要的。

#### (二) 集中焦點

事事都重要，則等於事事都不重要；且通常列為評估的事項，就能達成目標，故選擇重要及對的事項，排出優先序列，集中焦點就能如期如質完成。

#### (三) 學習

學習是指要把事情做對，對於已列出的重要目標及工作項目，利用聰明方式把該項工作做得更好，故可運用回饋（Feedback）及標竿（Benchmarking）方式來學習，分述如下：

1. 回饋：運用（1）評估、（2）確定你的問題在哪裡、（3）嘗試組織變革或新業務流程、（4）重新評估以確定是否有改善的「回饋循環」，來不斷學習並找出最有利的完成目標。
2. 標竿：利用與別人比較尋找差異，哪些是別人做了而你沒做的，再輔以回饋週期檢視，重複執行。教授特別指出「最浪費的事就是一個好的想法只用一次，沒有比這更大的浪費。」

### 三、舉例說明績效管理方式

領導團隊舉行一連串會議，會議定期舉行，頻繁召開，而且整合彼此意見。執行長和（或）執行長領導團隊的主要成員連同其下設各單位的主任（和最高階經理），在會議上利用最新資料，具體分析每一單位最近的績效；對於目標的實現進展提出回饋，同時追蹤先前決策和承諾的執行狀況，在會議結束時必須詳列應辦理事項清單，以利下次會議追蹤檢討，達成績效管理目標。教授特別舉美國洛杉磯市政府及紐約市政府利用績效管理達成降低犯罪率目標，效果頗佳。

### 四、美國聯邦政府績效管理情形

1993 年公布施行「政府績效與業績法案（Government Performance and Results Act, GPRA）」，柯林頓總統及布希總統也都遵行此一法案。新法案通過後，過去 5 年內實施，23 個機關中，目前有 20 個舉行此類會議，每季舉行 1 次，其中 4 個機關由機關首長主持會議；另外 10 個機關則由營運長或副首長主持。原則上列為評估項目時，該項目之目標就能完成，所以績效指標會改變行為。但也會有部分沒有效果，可能因為走錯方向或功能失調，績效管理也有缺點，可能產生的問題如下：

- （一）目標好、指標不好：例如只求鞋子數量，卻不求好的鞋子。
- （二）目標好、指標好，但其他目標卻忽略：例如只關心經濟成長，卻忽略對環境的影響。
- （三）賭博/作弊。

上述問題，可採逐漸改善指標、增加反映其他目標的指標，或由審計單位確保指標是根據實際狀況而訂的三種方式，予以解決及改善。

### 五、透明度

美國透明度網站（<https://www.performance.gov/>）是聯邦機構提供更智能，更精簡，更有效的政府的窗口，該網站符合 2010 年政府績效與業績法案規定，提供線上績效報告。

該網站傳達美國聯邦政府正在努力實現的目標和實現這些目標的方法，以及這些目標及努力的重要性。所有內閣部門和其他 9 個主要機構都在 Performance.gov 網站有專屬頁面，呈現該機構的概況、使命及實現的優先目標，並提供與其戰略和績效計劃及報告的鏈結功能。

## 六、績效指標的種類

績效指標的種類包括投入（人力、物力及時間等）、產出及結果等三類，以警察機關之降低犯罪率的目標為例，其績效指標可包括警員人數（投入）、逮捕犯罪次數（產出）及逮捕錯誤率（結果）等。

專家喜歡與組織使命相關的結果，即結果指標。但結果指標因具難以測量、無法掌握及影響延遲或變化緩慢等特性，較不為政府機關採行。

## 七、總結

- （一）績效管理有潛力顯著提升政府績效。
- （二）但是要做到這一點，必須在日常工作中利用指標。不用，就沒有用！
- （三）利用指標進行管理，可透過激勵員工及讓員工集中焦點，以及協助組織學習如何把工作做得更好，進而提升一個組織的績效。
- （四）利用績效指標進行管理，有一個關鍵技巧就是「績效狀況」會議－追蹤的重要性。
- （五）採用績效指標後，幾乎總是產生一些職能失調，應研究如何識別不同種類的職能失調以及應對方案。

## 八、研究員與講座互動摘要

- （一）研究員分享：我國行政院所屬各機關與地方政府多已推行績效管理與績效評估。以臺北市政府為例，導入平衡計分卡與策略地圖作為市政管理工具，推動作法涵蓋教育訓練、執行計畫及管考等面向，3 年來已有初步成果。對於績效管理的推動，多數公務員認為產生很多行政作業，相當耗時。教授回應：很多人都擔心要花很多時間做績效管理，且每個人都要做，但這是提升績效很有用的方法，讓第一線同仁清楚知道目標，改變員工的工作態度，將績效管理成為日常生活的一部分。

### （二）研究員提問：

1. 若要透過績效管理改變行為，必須讓政府官員了解這結果衡量是很重要的，由長官承諾，鼓勵長官用結果衡量方式。
2. 好的目標，迎合長官要求，反而忽略了其他指標。

教授回應：

1. 要讓員工瞭解績效目標的重要性，例如警察機關以降低犯罪率，而非以逮捕人數為績效目標。
2. 至迎合長官要求，反而忽略了其他指標問題，要擴大指標數，而非單一指標。

- （三）研究員分享：2015 年臺南市發生登革熱，造成 100 多人死亡，當時臺南市政府以「零發病率」為績效指標，每週開會檢討追蹤辦理情形、每月進行績效前 3 名的公布，以鼓勵同仁。訂定「零發病率」為一個不容易達到，但不是達不到的績效指標，事實證明，以此進行績效管理，已具有成效，臺南市去年與今年都沒有登革熱發生。

### 第三節 優步：21 世紀的技術面對著 20 世紀的規則

一、拖拉機的引進讓農民不再需要馬匹，也是一種適應性問題，是創新造成了顛覆。

二、Uber 進入華盛頓地區以前，計程車與包租車有如下問題（監督管制環境）：

（一）Uber 進來以前，乘客如何聯絡服務提供者？

計程車：隨手招喚。

包租車：透過連絡預約（電話）。

（二）實行的車費制度？

計程車：按里程收費，常不接受信用卡。

包租車：固定價格。

（三）車輛外觀與標誌？

計程車：很明顯。

包租車：不一定。

（四）服務品質問題？

計程車：偏遠地區不去，車也比較髒。

包租車：乾淨，通常會收信用卡。

綜合而言：包租車公司會運用網路模式，但也不過只是運用一些數學模式。

三、Uber 業務模式：

（一）乘客使用行動電話來叫車，也就是所謂的智慧電話叫車。

（二）以 GPS 系統為基礎，按時間及里程收費。

（三）可用信用卡支付（無現金），透過電子郵件發送收據。

（四）2011 年 12 月開通服務，2012 年 7 月成為 Uber 的第 3 大運輸市場。

（五）收費為底價 7 美元，另加計里程費，最低費用為 15 美元。

四、Uber 對監督管制及市場進入模式的策略：

（一）不規劃事先獲得政府批准，想依靠加盟包租車營運者已有的特許執照。

（二）另也可在進入之前與監管機構合作，修改管制條例，或設立新的服務類別。

（三）與市議員合作修改法律或藉與利益團體建立聯盟，以迫使市議員接受。

（四）修改 Uber 的業務模式，例如向現有的計程車授權其技術、出售技術/公司或購買計程車公司。

五、政府官員/議員及各方如何反應？

（一）計程車司機：當然極力反對，且當時工會支持的特定市長候選人當選，所以計程車司機贏了第一回合。

（二）包租車公司：立場較不明確，但若 Uber 有自己的司機時，他們將會開始擔心。

（三）乘客：富有地區民眾贊成，因其物美價廉，同時貧窮地區也贊成，因有車願意進去。

(四) 華盛頓計程車委員會：極不贊成，因委員會權威將會被拿走，因此立即動員阻擋 Uber 進入。

(五) 市議會：不同立場的市議員有不同的主張。

六、Mary Cheh 代表華盛頓最富裕地區的市議員，其主張：

(一) 計畫在 2012 年 7 月提出改革議案。

(二) 修正案將 Uber 服務模式合法化。

(三) 規定四門車最低車費為計程車五倍，維持 Uber15 美元最低收費價格。

(四) 未來若無法降低車費，將無法引入 UberX。

結果：市議會訂於 2012 年 7 月 10 日投票。

七、老師於課堂中提出問題：

(一) Uber 是否應合法化？（全班全部同意）

(二) 起價是否應訂定？（半數同意）

(三) Uber 執行長會支持嗎？（極力反對，特別是降低車費及定價限制）

(四) 不分區市議員會支持及保護計程車司機嗎？（意見紛歧）

結果：Mary Cheh 市議員撤回提案，Uber 取得外部正當性及支持，大獲全勝。市議會允許 Uber 在 2012 年底之前開展業務而不受監督管制，同時市議會同意要求車委會不應對 Uber 進行調度管制。

八、我們發現，重要的是價值必須取得平衡，並且要獲得外部正當性及支持。

(一) 目標是甚麼，試圖創造的公共價值是甚麼？

(二) 提出的方案需要那些外部正當性及支持？

(三) 市政府內部需要具備甚麼能力才能實施提出來的方案？

九、創造性破壞的過程是資本主義的實質，不推翻原有的秩序就無法創造新行業的過程。

結論：

(一) 作為議員及管制者，要平衡相互競爭者的利益。

(二) 要鼓勵創新可為顧客提供更好的服務，但必須妥適處理及照顧現有服務者的遷移。

(三) 取得外部正當性及支持（優步非常善於利用時間以建立同盟）。

(四) 要明瞭既得利益者會抗拒現有制度的改革。

(五) 要阻止創新是不可能的，那會使自己成為失敗者（例如支持川普者就是沒有考慮既有利益者）。



圖 11 「優步：21 世紀的技術面對著 20 世紀的規則」講座 John Haigh 課後與  
研究員合影

## 第二章 說服

### 第一節 說服原理：有效影響力的藝術和科學

說服 (persuasion) 是改變他人態度和行為的過程。由國際知名說服大師 Gary Orren 教授講授，他以「管理學中僅 2% 與決策有關，其餘 98% 均係用於說服他人接受決策」，指出說服對領導統御之重要性，而說服最重要原則為 KISS (Keep it simple and short)，教授講授說服的原則共有 10 項；他也提到社會影響力的三個 P，Power、Pnegotiation 及 Persuasion，即透過權力、利益的交換、談判、來回交涉、說服等均可以發揮社會影響力，可用前述 10 項原則，來加以應用。此外，說服尚包含 Logos (邏輯/道理)，Ethos (品德)，Agora (場合)，Pathos (情感) 等各項要素，由於課程時間有限，他僅擇要說明部份原則，其講述的重點原則說明如下：

#### 一、簡單清楚：

教授特別引用彙整分析 130 份研究報告的結果顯示，一個演講後 10 天左右聽眾還能記得 (recall) 演講者論述重點數以 1 或 2 個最容易記住，3 個次之，4 個以上重點能記住的資訊將會陡降，且重點太多可能造成連 1 個都記不得。因此，不論是演講、意見表達或溝通最重要的是注意簡明原則，也就是 KISS 原則 (Keep It Simple and Short；也有人使用 Keep It Simple and Stupid)。傳達的訊息內容應該淺易及簡短明瞭，不宜超過 3 個重點，並且要能掌握接受訊息的對象 (audience) 是誰？想聽什麼？對議題瞭解程度？通常愈簡單、切中主題，才能使人印象深刻，也才能有溝通效果，而愈容易說服別人。

KISS 原則說來容易，但知易行難，我們所面臨的挑戰是議題通常較複雜，而且我們常自認為邏輯清楚，喜歡使用很多數據和圖表，但總是把問題複雜化，而聽眾沒辦法消化這麼多訊息，當然溝通無效，甚至被認為是專業的傲慢，不得不慎。再好的知識不用就等於無用，想要有好的溝通，最好的方法就是隨時提醒自己，生活中多應用 KISS 原則，如此在公務溝通時也就能得心應手。

#### 二、瞭解聽眾：

多數人常發生在尚未瞭解聽眾想聽且需要的重點前，就急著想用自己的思考邏輯去說服聽眾的狀況，殊不知瞭解聽眾才是有效說服的關鍵。

孫子兵法「謀攻篇」提到「知己知彼，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必殆」，適用各種說服與談判的場合；另外亞伯拉罕·林肯的名言「如果有 9 小時的時間來砍樹，我會花 6 小時磨利斧頭」。這兩位跨時空的中外英雄，均說明說服的重點在於瞭解聽眾。

為讓同仁在最短時間內瞭解主管的要求，應將對話中複雜的簡單化、秘傳的公開化，並善用舉例及比較等方式闡明要點，適時給予同仁提問或回答問題機會，

聽與說間方能達成一致觀點；倘對同仁簽呈內容有疑義，可請同仁說明並耐心傾聽，於參採同仁意見並調整觀點後，依經驗、規定或習慣等面向給予合宜指導，方能蓬勃推動各項業務。

善於說服的人會利用對談了解聽眾的顧慮與觀點，而好的領導者應適時採用換位思考方式，以同理心深入傾聽，仔細研究對方的想法與訴求。

### 三、突顯性：

教授以自己兒子為例，提出突顯性的重要性。教授希望兒子就讀大學，但考量及關心的問題點不同，彼此沒有交集，是一個說服操作上的失敗案例。因此我們在單位中與上司溝通，應先列出上司關心的項目（P），再列出我們關心的項目（SI），二者交集項目是彼此關心的項目，再據以說服上司，那將是我們的建議對上司有突顯性。

話題須與聽眾切身相關才能引起注意，即具有突顯性，說服聽眾的成功機率將大幅提高。美國政治家 Elliot Richardson 曾說：「管理中，2%是決策，98%是說服別人接受該決策」。

開會是公私機關最常用來解決問題的方法，而開會係為獲得共識，以避免「議而不決、決而不行」，或發生「不作為而消極抵制」的情形。會前應明確議題主軸、目標，資料用字遣詞應一針見血引起共鳴。會議期間應讓與會代表充分表達立場，具有說服力的主席應配合同仁的說明與需求不斷修正想法，從而做出雙贏的最終決議。擅長說服的人不僅傾聽他人的意見，亦採納他人的觀點，擬訂大家都接受的方案。

最有說服力的人多具有開闊心胸、不固執己見、調適觀點及採納意見的個性。當同仁見到渴望聽取意見，並願意配合同仁需求改變立場的主管，將給予正面回應及信任，願意敞開心胸對談，不擔心遭到羞辱或操控，也因此更願意自我犧牲。

深諳說服之道的人，在剛開始說服時就已準備明智而審慎的折衷方案；而瞭解聽眾的需求，並突顯問題的重要性，乃是領導者重中之重的課題。

### 四、交換：

所謂交換原則，係指先給予對方有利（用）的事物，使對方產生應該回報的心理（互惠），以增加說服對方的可能性。給予的事物類型含括有形的與無形的，前者如課堂上 Garry 老師所舉「殺戮天使」（Killer Angels）案例，張伯倫在接到通知要接收叛變士兵時，就先安排伙食讓飢餓的叛變者吃飽、或商場、超市以免費提供試用品、試吃來提升消費者購買率；後者如向對方的作為表達感謝、讚賞，或是讓步（我能放棄什麼？），包括實質性或形式性（語言及非語言），實質性的讓步如餐廳服務生面對顧客的詢問時，向顧客坦誠價格高的菜餚未必就好吃（承認不完美），而不向其推薦最貴的，因而獲得不錯的業績；又如瑞士刀，雖然它的個別用途功能都不是最好的，但其整體功能設計具有很高的 CP 值，符合消費者需求，而能長期暢銷；形式上的讓步如歐巴馬承認其競選對手馬侃在健保法案方面的想法優於他的想法，使落敗的一方也有贏的感覺。

我們可善加利用上述交換（互惠）原則來改善辦公室工作氛圍，例如我們希望部屬間能彼此信任、合作、和善、友好，就應身先士卒做表率，率先展現出自己所期望的行為方式，進而引導部屬做出同樣的行為，使同仁養成積極的工作態度及促進融洽的人際關係。

#### 五、喜歡：

通常我們較容易受自己喜歡或者熟識的人所影響，因此，若能獲得受聽者的喜歡，將可大幅提高說服成功的機率，也就是說，能被大家喜歡的人，會具有較高的說服力、領導力。什麼樣的人會受人喜歡呢？一般而言，我們會喜歡「喜歡我們的人」、「與我們相似的人」、「有共同目標而一起合作的人」、「對其印象好的人」等等，更具體的說，人們會喜歡凡事積極正面、能尊重他人、欣賞他人、有同理心的人。大家不妨想一想，在組織裡，您是討人喜歡的嗎？誰是您喜歡的人呢？您是不是一個有效率但不討人喜歡的管理者呢？如果以果敢（堅持自己的觀點及原則、有決斷、高標準、善於分析…）、討人喜歡（有同理心、傾聽、尊重、欣賞、讚揚他人、積極樂觀…）二個維度來分析，你認為自己屬於那個象限？你的同事又認為你是屬於那個象限呢？我們不僅要具備決斷力與高效率的行政能力，也要努力讓人喜歡你。

我們可以利用自己與同事的相同點（如某項業餘愛好）建立友誼，使他們對你有好感，進而支持你所推動的各項業務。另一個可催生好感的要素就是讚美及鼓勵，不管部屬的工作表現好或不好，正面的讚美及鼓勵支持永遠會受歡迎，即便有時你話語未必屬實。

在溝通上還有「27/9/3 法則」，此和 KISS 的簡明原則有異曲同工之妙，所謂「27/9/3 法則」意即用 27 個字（指英文）在 9 秒內表達 3 個關鍵訊息（或更少），特別適用於機關遇到危機狀況的新聞發言，因為電視媒體通常只擷取 7-9 秒的發言，在有限時間內我們需藉由媒體清楚傳達給社會大眾機關想提供的重要訊息。若能善用此二項溝通原則，應可達到風險溝通，甚至說服的效果。

蘋果創辦人 Steve Jobs 要求產品要能具備簡單(Simple)、便利(Convenient)、優雅(Elegant)等要素，所以不論是滑鼠、iPhone 或 iPad 等均是這樣的設計理念，他們把複雜的東西變簡單、簡單的東西卻很好用，實在有創意。在這次訓練中一再體會到說太多等於沒有說，事事重要等於事事不重要，我們處理公務或溝通時一定要注意聚焦、去蕪存菁，並以民眾的需求為出發點，納入業界的創新設計理念，在公務推動上才能創造雙贏。

說服可為軟實力之一種具體展現。這些原則大家應該都已耳熟能詳，在某種程度上有人是與生俱來就有說服的本領，但世上大部份的人還必須要靠後天的培養才能成為傑出的說服者，成功的秘訣就是不斷地練習並常常去應用它們。

## 第二節 說服進行時：戰略與戰術

延續「說服原理 I 和 II：有效影響力的藝術和科學」，Gary Orren 教授從領

導概念強調，領導就是引導人民去做我們希望他們做的事，而亞里斯多德提出說服三要素，包括：一是信息內容必須合於邏輯，提供證明；二是說者本身品格（資歷、家鄉背景）之可信度；三是聽者自身情感態度，因為在不同心境下，人所做的判斷並不相同。換言之，正確信息雖然重要，但因為人們先入為主，以致於光靠訊息內容的邏輯證明，並無法產生說服效果，如果無法透過適合的人去傳達，或是未考慮聽者本身之情感因素，往往無法達到預期的說服效果。Gary Orren 教授認為亞里斯多德提出說服三要素的框架，只適用當時雅典單純社會環境，現今世界已更為複雜，所以必須要再加第 4 個因素，即 Agora（古希臘的市集）「場合環境」因素，即考慮對方和自己差異，所處環境時空，不同文化習慣等，例如：在誰的辦公室，所能控制因素不同，必須評估環境對自己的影響，或者在選舉前或後、經濟困難或好轉時皆有不同。

社會影響力的三個 P（權力 Power、利益交換 Pnegotiation 及說服 Persuasion）中，說服是堅硬和柔軟兼具，建基在心理學上，了解聽者看法，運用突顯性原理找出對其重要的議題，透過 KISS（簡約）原則，傳達內容愈簡單清晰，愈容易說服。此外，利用「交換和互惠」給對方所需要的東西（有形或無形物）亦使說服更易達成。運用「喜歡或取悅」（Liking）之相似性原則，了解人們喜歡的是彼此共同性，而非名人。有效影響力各因素雖知易行難，但透過不斷練習，終會熟能生巧。

Gary Orren 教授非常推崇邁克爾·沙拉所著「殺戮天使」第二章，描述關於美國南北戰爭中張伯倫將軍，如何成功說服，而在蓋茲堡戰役獲勝的故事，在此案例中使用所有說服原則，兼具正面和負面教材，因距今時空遙遠，符合非常規案例學習能改變大腦迴路，使「黏性」變長的原理，學習效果會更好。

張伯倫將軍本身是修辭學教授，專長說服。Gary Orren 教授藉由改編「殺戮天使」此書的電影－蓋茲堡戰役的 15 分鐘影片，討論如何運用說服、影響而發揮領導力。

蓋茲堡戰役是決定美國成為合眾國之關鍵，這歷史上 15 分鐘改變美國歷史甚至世界歷史。張伯倫將軍在接收緬因州 120 個叛變士兵時，善用社會影響力「三個 P」，成功使叛變士兵中大多數人（114 人），重新與他併肩作戰。之後，張伯倫將軍的兵團在南北戰爭中發揮舉足輕重之作用，守住關鍵戰略要地。如果他當時說服失敗，南軍可能就會打贏蓋茲堡戰役，而扭轉南北戰爭局面，雖然難以評斷好壞，但歷史必定改寫。

回顧影片情節，在接收叛變士兵的過程中，張伯倫將軍一開始先展現其權威表示有權殺士兵，再用情感方式打動（選擇不殺）而進行談判，提供選擇，並動之以情。所謂說服必須提供選擇，否則是權威，但他提供的選擇是有限度的，只能選作戰或當被看管的雜役，無法選擇不跟隨軍隊，這是展現權力命令。在過程中，即使在簽收這小事上，他都不斷展現其權力和權威。在動之以情方面，先關心士兵是否吃飽，並傾聽不繼續參戰原因。美國心理學家馬斯洛提出人類需求（Need）金字塔，最上層是自我實現，最底層是吃飽、有避護處所與安全，所以

他透過有形的互惠和交換，滿足士兵底層需求，最後也提出無形之感謝互惠。在進行談判前，將士兵代表帶離舞台是非常明智，並透過了解聽者背景決定談判重點。張展現極高情緒智商，並不因被指責軍官都是笨蛋而反駁，而專注傾聽士兵代表訴求重點，找出突顯性議題；因此發現叛變原因和情報所述合約簽約對象無涉，而是在於未受到尊重。

之後他利用短暫演說，除表達同鄉之情，亦強調共同之處：大家都經歷戰爭的恐怖和死亡，同理他們的處境，也不會用槍斃威脅他們，且告訴士兵他們參與的重要性，希望勿忘從軍初衷：即南北戰爭是為全新的共同信念而戰，北軍不是為自己，而是為他人獲得自由而戰（Free other men），即使是奴隸亦然，因為我們相信每個人都有尊嚴（Everybody has value），所以我們是為彼此作戰（In the end we are fighting for each other）。張先講遙遠的事，再拉到眼前比較具體的事，二者兼顧。接下來他提出一個具體好處，即參加作戰者，未來不會因曾叛變之事而遭軍法審判，此部分就是談判與交易。在演說中，張先說了「我們」共同的理想，最後，才表達如果併肩作戰，「我」個人非常感謝。如果一開始就講「我」，效果不會這麼大。Gary Orren 教授亦提及，曾有作戰經驗的學生分享的心得，認為在軍中行使發號施令的權力是提款，而運用「說服」領軍則是存款。

林肯總統在為陣亡將士公墓揭幕時，發表了 2 分鐘演講，闡述美國夢想和精神，即「人皆生而平等」，並定義這場內戰是「自由之新生」，而成為著名的蓋茲堡宣言。他用 2 分鐘道出美國精神，卻是用一輩子在準備。張伯倫將軍亦同，那短暫 15 分鐘是畢生演練的菁華，充份發揮影響力之鋼鐵和絲絨，立場堅定卻又不失同理心。

Gary Orren 教授期許在工作中不斷演練說服原則，他以葉慈的詩「責任」作結：在夢想中我們開始了責任，因為夢想，讓我們有落實的責任。如果研究員能在工作中實踐說服，他將同感榮耀，並祝福說服的夢想都能成真。



圖 12 「說服進行時：戰略與戰術」講座 Gary Orren 課後與研究員合影

## 第三章 領導

### 第一節 領導力與權威

Hugh O' Doherty 教授是北愛爾蘭人，身處在北愛爾蘭與英國長期持續不斷的暴力活動中，愛爾蘭天主教徒與英國新教徒間的衝突形同水火，人們選擇以暴力解決問題，當他是高中老師時，友人在衝突中被槍殺而死，為了瞭解人們為何選擇暴力解決問題、如何才能讓世界變成有意義的世界，他開始學習領導力，探討領導力，希望能以領導力協助解決爭端與問題。

課程開始，教授以沈默面對全體研究員，不發一語，只是靜靜看著大家，似乎期待大家有所反應。幾位研究員陸續發言，表達他們的疑問或期待，老師逐一給予回饋，並引導大家去思考更多相關的問題，透過此思辨過程，讓我們對「領導力與權威」的學習有初步領悟。

領導力與權威之區別：領導力是一種活動、行動而非一項職位、是一個人對於解決特定問題的選擇，它與領導人的個性、個人魅力和人格特質有關。權威則是給予的一種權力，通常對權威者有三種期待，希望權威者提供前進的方向，並在前進時維護安全，發生衝突時能維持秩序(Direction, Protection and Order)。權威具有相當資源，但因人們有所期待，所以也存在限制。

社會上充斥著許多難解的議題，人們常常期待權威者出現，就能迎刃而解。然而「權威」雖然是來自於群眾基於信任所賦予，用以保護、帶領與服務人群的權力；但擁有權威，卻未必能解決所有問題。

許多人之所以認為權威是所有疑難雜症的解方，乃是對權威的本質有所誤解。權威可能代表具有權力的某項職務或權位，它能夠為群眾帶來方向，提供保護，維持秩序。

但權威之所以能解決問題，靠的並非僅是這項「職位」的權力，因為倚賴權力所發出的規定、命令、強制或威脅等手段，只能解決部分問題；至於社會上多數問題，除了行使權力之外，還是需要運用諸如說服、協商、利益交換等不同的工具與採取一系列行動，才能改變現狀或發揮社會影響力，這些運用不同工具的系列行動，就是「領導力」，乃是解決問題的關鍵。

權威與領導力是彼此獨立的關係，權威是靠賦予，領導力則是一種選擇；不因為具有權威身分，就同時具有領導力。而領導力的行使，也不必然要運用權威，其可以表現在各種職位與面向。如果一定要合而為一，則我們期許的，是要成為具有領導力的權威。

領導力的特質：具領導力的人要具備（一）觀察的能力（observation），要避免失陷於同溫層，無法窺見問題的全貌；（二）解讀問題的能力

(interpretation), 能夠探索問題的本質; (三) 干預問題的能力 (intervention), 知道何時、如何介入干預。

動員人力解決問題的方法, 最好是以設定目標、具創造性行為的方法, 而非被情緒控制的行為。要用心觀察, 培養自己能往前進、往後退的能力; 透過觀察和解读, 可以掌握系統狀況, 但解读取決於自己的經驗, 也因此受到限制, 所以要看清楚系統裡有何東西、有何問題, 就要培養出更多的眼睛來觀察, 瞭解問題所在及對各利益相關方可能造成的損失, 再決定如何干預, 協助解決爭端。

以愛爾蘭天主教徒與英國新教徒暴力衝突為例, 新教徒認為是天主教徒的錯, 天主教徒說問題在於英國人殘殺了愛爾蘭人, 認為暴力才是合法的改變。但問題是什麼? 由誰來決定? 很多人會認為就由有權威的人來解決, 但如此有風險, 能夠帶領他們走過此里程, 解決此問題的是領導力, 因為這是適應性問題, 挑戰性更大, 必需整合利益相關方共同負起責任。

問題的三個階段: 以不穩定 (Disequilibrium) 狀況為縱軸、時間 (Time) 為橫軸, 圖列人們所處環境舒適區 (Comfortable Zone)、學習區 (Learning Zone) 與危險區 (Dangerous Zone), 一般人遇問題通常有作戰 (Fight)、逃走 (Flight) 與僵住 (Freeze) 三種反應, 大部分人會選擇待在舒適區安於現狀 (Status quo), 如果沒有干預, 生活照舊, 但是當問題發生造成系統波動時就會進入危險區, 這時必須彰顯「領導力」, 透過干預 (或為一種創造性的行為) 帶動、鼓舞人們的情緒, 讓他們有目標感, 對所做的事情認為很有意義、有使命感, 願意進到學習區開始學習適應和接受改變, 共同迎向新的未來。

問題的分類: 問題分為技術性問題與適應性問題, 能夠界定清楚且有明確解決方案的是技術性 (technical) 問題, 這類問題可依現有處方、標準作業程序解決, 不必去改變體制。但能界定清楚卻無解決方案或無法界定清楚也無解決方案 (因各方價值觀、世界觀不同) 的是適應性 (adaptive) 問題, 需系統有所改變, 這類問題要靠領導力, 透過動員人民參與, 讓利益相關方都參與進來, 瞭解各方可能的損失, 給予新的願景, 當大家都願意有所放棄, 才不會抗拒改變, 能夠經由學習、成長和適應, 從目前的現狀移轉到新的未來。

診斷問題屬性的方法:

- 一、diagnose/definition: 各方對問題定義的看法;
- 二、value: 哪種價值受到影響、利益關係是什麼;
- 三、loyalty: 哪種忠誠受到影響;
- 四、loss: 對哪些人造成甚麼損失。

以權威及領導力解決問題的比較: 以權威解決問題, 由於權威是由人民給予, 人民對權威者有所期待及回饋, 當問題進入危險區, 權威無法解決問題, 人民會失望且怪罪權威。

領導力是一種大家對於解決問題, 朝向共同所訂定之目標的一種選擇, 在問題進入危險區時, 領導力可引導人們進入學習區, 透過學習, 認知哪些是有價值、寶貴的; 哪些是可以放棄的, 進而解決問題。

解決適應性問題需要時間，找到專家、有影響力的人和具草根性的意見領袖，先診斷問題，看各方對問題的定義為何，共同分享界定；再找出核心價值，確立共同目標，建立忠誠與信任，使人們有使命感，願意付出行動；更要關切、瞭解改變時誰會害怕，他們有何損失，整合各利益相關方。這過程需要領導力的展現，領導大家透過學習，相互合作，一起適應改變，脫離困境，迎向新的未來。

## 第二節 技術性與適應性領導

一如教授在上一堂課「領導力與權威」時利用沉默的方式讓大家了解什麼是領導力，什麼是權威，在「技術性與適應性領導」課程，教授又以沉默作為課程的開始，是希望大家回想之前課程的內容，並且思考領導力所必須具備的三種要素：觀察（Observation）、解讀（Interpretation）與干預（Intervention）。

由之前的課程我們知道，適應性的問題，要用領導力來解決，要怎麼做才能解決適應性的問題？這時我們要思考，人與人之間如何互動，影響是否有目的性或者只是要生存？這些對領導力來講，很重要，而且這些解答必須經過時間，忍受狀況才能看得到。而如何動員眾人？從何處開始？讓系統中的每個人，認為是自己的工作？因為在一般的情況之下，人們比較少挺身而出。而適應性的問題，並不能用法律制度賦予的權威或權力可以解決的，通常這種問題已經跳出社會現況的舒適圈，產生之前未發生的，屬於適應性的問題。雖然權威把處理這類問題的權力交出來，很危險，但在處理這類問題的時候，是須要有使命感的人，在限定的場地，限定的人員、時間及存在共同問題等條件下，由團體中的每一個人不斷通過觀察、不同的解讀方式，才可進行有目的性的，有目標感、有使命感的干預。久而久之民眾就能夠接受經過學習，拉高舒適圈的範圍，那麼久而久之，會成為一個學習性的社會。

因此，適應性領導所面臨的議題，包含了對於問題本身的定義（Define）、價值觀（Value）、忠誠度（Loyalties）及損失（Loss）。因為系統中的每個人，價值觀不同，對於問題的意識不同，有不同的壓力，不同的忠誠度，而且每個人能夠承受的損失也不同。因此，領導力的展現，是如何挑戰邊界，動員系統中的個人，認為解決問題是自己的工作，願意承擔人失望的風險，也明白自身和所扮演角色之間的區別，擁有同理心，理解明白人們會抗拒，損失，不安，焦慮，也明白人們抗拒的是這些感覺，而非你個人。所以，領導力最核心的關鍵就是必須要知道你的目的（Purpose）是什麼。目的是一個基礎，領導者如果不是很明確的站在自己的目的基礎上，那就會是站在別人的基礎上，要很清楚的知道你的目的是什麼，而不是別人的目的。因此要記住 Where attention goes energy flows。人們通過達成共同的目的，才能超過自我保護。如果目的是基礎，那麼透過觀察，就可以清楚了解行為的缺陷，或用不同的方式解決問題。觀察、解讀、判斷、干預就不會被感受擺佈，可以在感到困惑時，跳脫到陽台上去觀察，才能提出干預結果的行為方案。

領導力是一個選擇，並非是一個權威，領導者要讓被領導者參與其中，給予足夠的空間，讓他們的觀念及立場都存在，協助大家理解各自有不同的解讀和價值觀，找到共同的目標與方向，並且帶領他們。過程中要堅持的，要放棄什麼，領導者必須很清楚，才能帶領大家走向未來的願景。即便過程中可能經過空虛期，也要能予以容忍，相信會有新的發想和解決方案。

有時候，領導力的彰顯不用權威也可以辦到，通過冒險讓人們承擔這些風險，尤其是可以在非正式的領域建立民眾對領導的信賴感，有時反而更能解決問題。教授舉了一個例子，是哥倫比亞首都波哥大，該市曾經是一個治安及交通非常不好的一個城市，當時市長安塔納斯·莫卡思（Antanas Mockus，任期 1995-2003），為了喚起市民尊重生命的意識，避免行人任意違規穿越馬路而遭車輛撞擊，市長將交通警察撤下，換上默劇演員。讓這些演員通過默劇動作傳達信息，對司機的行為「執法」，比如車輛在斑馬線上無視行人的權利時，裝出受傷或者生氣的樣子。教授問我們，認為這樣的方式，可以達到效果嗎？許多研究員表示，可能沒達到預期效果，也有研究員問：「默劇演員能開罰單嗎？」，大多數的研究員對這種勸導方式，沒有辦法想像如何被執行，但也有研究員表示，這種方式較溫和，較能被接受。

然而轉變是可能的。波哥大市民們開始遵守交通信號，而且他們也首次開始尊重斑馬線。在幾個月的時間裡，安排默劇演員在市內各城市重要路口，只要有行人違規穿越馬路，演員就會模仿他的動作，藉由被模仿的行人可能因此而感覺到羞愧，因此而意識到本身的行為是不對的。透過這個方式，市長讓波哥大因交通事故的死亡率降低 50%。要認同「遵守交通規則，可降低死亡率」這件事，本身是一個適應性問題，一個涉及民眾對於問題本身的定義（Define）、價值觀（Value）、忠誠度（Loyalties）及損失（Loss）認定的問題，所以沒有辦法被傳統的權威式領導技巧，也就是開罰單所解決。另外他也運用了非正式權威（informal authority），透過對結果干預的方式，有策略的利用默劇演員模仿行人的方式降低死亡率。

有了這次的經驗，安塔納斯·莫卡思市長進一步想降低謀殺案件的比率，他曾經研究，謀殺案的被害人多為女性，而加害者多為男性，因此，市長提出要求男性市民每一週的某一天不要出門，這個決定有可能會引起男士們的反彈，但很意外的，男士們都接受，也因此讓死亡率降低 70%。

教授舉了另一個例子，一名 19 歲的少女 Julia Butterfly Hill，為了保護一株 1500 年樹齡的紅杉不被太平洋木業公司（Pacific Lumber Co.）砍伐，她爬上 55 公尺高的紅杉，並且把那棵樹命名為 Luna，她決定除非那棵樹倒下，否則絕不離開那棵樹。讓大家訝異的是，她待在樹上生活了 738 天，期間，她必須面對從大自然的力量及伐木工人的威脅，她在冰冷的雨水及強風中活了下來。很快地，Julia 受到某些環保團體和個人的支持，他們都支持保護老樹的目標，媒體及脫口秀節目也開始爭相報導與採訪，她的行為引發更多對於砍伐老樹的抵制，最後，太平洋木業公司不只同意拯救 Luna，更拯救了周遭的區域。

從上個例子可以看到，領導力的挑戰在於必須動員大家，而且獲得支持。領導力通常很少被看到，尤其是權威人士身上，關鍵在於一旦觀念、價值觀發生衝突時，是否能夠把持住，堅持下去。

課堂中，教授不斷地提到必須要宏觀的，站在至高點上看全局，方能帶領人們走出適應性問題複雜的環境。正如課堂開始的沉默，有些研究員開始積極發言，有些研究員選擇繼續沉默，教授的重點就是就是要大家透過觀察、解讀，才能反思要如何學習。

最後，教授用一句話做為這堂課的結尾與期勉，領導是集思廣義的過程，是一種活動，「不希望大家都是領導者，而是希望大家都具有領導力」。



圖 13 「技術性與適應性領導」講座 Hugh O' Doherty 課後與研究員合影

### 第三節 領導力與複雜的多邊利益相關方談判

談判學習理念：「聞之不若見之，見之不若知之，知之不若行之」—荀子（中國哲學家）。我們總是知道自己的觀點，感受與意圖，較少考慮他人對我的影響，有時自己認為很好的想法，別人並不是那麼喜歡，這樣會讓人很難過。所以有想法後，應找到不同利益關係者形成聯盟，深入溝通與互相學習才能成功。

案例分享：波士頓有一些希望申辦 2024 年奧運的民眾，結合一些贊成的人找上市長共同推動申辦奧運，但因為沒有考慮建設體育場館會影響到某些人的生活造成不便，於是這些反對的人成立反申辦奧運團體，最後在反對團體運作下，波士頓只有 40% 的民眾支持申辦奧運，這樣的結果最後促使市政府進行撤案，並由洛杉磯代表美國申辦奧運，這是一個典型的失敗案例。

案例分享：有一個開發商在倫敦想要進行一個醫療開發案，事前已經向相關單位提出諮詢，醫院土地大部分也已經購買完成，只剩下中央一小塊土地無法取得，開發商人員已多次拜訪並想要以市價出資購買，但該地主不為所動，後來甚至開價到市價兩倍以上，仍無法讓該名地主同意出售，如果是你會採取什麼作為？

研究員提出見解：

一、提供比較好價格與入股機會，創造永久利益。

二、請問老師知道地主不出售的理由嗎？當不知道拒絕理由情況下很難進行談判，不然就提出威脅讓他土地無法使用。

三、找當地熟識的人與她溝通談判，並告知醫院蓋好可提供好的醫療照顧，對社會照顧很有幫助。

四、可以給她榮耀，例如醫療大樓以她的名字來命名。

教授講評：運用權力威脅並不是一個好方法，可能會造成以大欺小的社會觀感。這個案子後來由企業 CEO 到家中拜訪，了解這位獨居老婆婆是因為陪伴她 15 年的愛犬半年前過世，就葬在房子旁邊，她不想跟愛犬分開，是她不同意的理由。所以 CEO 就找出創造性方案，她幫老婆婆找到一個寵物墓園，並在其周邊地區找到一處老人公寓，讓老婆婆可以隨時到墓園去看她心愛的狗狗，後來老婆婆同意出售土地，且未特別提高售價。這個案例告訴我們，不同爭議解決模式有三種，包括權利、權力與利益，要了解確認各方需求就可提出有創意方式，以權力強迫解決問題不是一個好的選項，因為會造成許多不滿，甚至當權力不存在時，可能造成政策改變。

Deeport 深水港開發案角色扮演模擬說明：這次談判共計有 6 方代表，各方可以公開討論也可以閉門討論，同時為爭取最佳利益，可以與不同方代表進行合作組成聯盟。討論方式由小組自行決定，投票時以一組方案進行，投票可以公開投票也可以秘密投票，午餐前交回談判結果。

談判前提示：

一、談判前準備工作：

(一) 必須設定自己的底線與欲達成目的、同時要盡可能了解各方在意事項，包括對方最不能失去與最想得到的。

(二) 分析自己目前所處地位與擁有籌碼，同時分析共同利益盟友結合因素，並分析反對方主要反對意見。

(三) 分析各方利益關係，針對擁有與我方有共同利益或互補利益存在的團體，尋求組織策略聯盟可能性，同時研擬可能替選方案，以防止可能產生的困境。

(四) 事前可藉由團體中相同角色討論過程得到不同創意談判方法，另若事前能與各方進行充分溝通，也可以讓大家更加了解立場，並產生信賴感。

二、聯盟管理：考量包括制定建立取勝（或封鎖）聯盟的策略、潛在合作夥伴、共同利益、互補利益、共同弱點、未來關係及誰能影響別人以營造勢頭。

三、過程設計與情感：針對談判流程與談判方式進行充分了解，事先研擬談判策略與方針。

四、權力來源：了解擁有最大權力代表與其後面代表團體。

五、多利益相關方談判中的領導力。

談判結果討論：

Deeport Class Results <u>underlined</u> =high score for role, <span style="border: 1px solid red; padding: 0 2px;">  </span> =voted no												
GRP	FINAL PROPOSAL					# yes votes	FINAL SCORES (Reservation Value in Parentheses)					
	Ind. Mix	Ecolog. Impact	Employ. Rules	Fed. Loan	Comp. to Other Ports		(45)	(65)	(45)	(50)	(50/75)	(45/60)
							Deeport	Federal DCR	Governor	Union	Environment	Other Ports
1	Med.	Improve	Union1:1	\$2 bill.	\$450 mill.	5	52	74	52	69	<span style="border: 1px solid red; padding: 0 2px;">77</span>	63
2	Med.	Improve	Union 2:1	\$2 bill.	\$300 mill.	6	<u>62</u>	79	60	<u>81</u>	<u>77</u>	49
3	Med.	Maint &Rep	Union 2:1	\$2 bill.	\$450 mill.	5	54	67	<u>66</u>	79	<span style="border: 1px solid red; padding: 0 2px;">47</span>	65
4	Med.	Maint &Rep	Union 2:1	\$1 bill.	\$450 mill.	5	45	<u>81</u>	59	69	<span style="border: 1px solid red; padding: 0 2px;">47</span>	<u>70</u>
5	Med.	Maint &Rep	Union1:1	\$2 bill.	\$450 mill.	5	59	69	60	69	<span style="border: 1px solid red; padding: 0 2px;">47</span>	63
6	Med.	Maint &Rep	Union1:1	\$2 bill.	\$450 mill.	5	59	69	60	69	<span style="border: 1px solid red; padding: 0 2px;">47</span>	63
7	Med.	Maint &Rep	Union1:1	\$2 bill.	\$450 mill.	5	59	69	60	69	<span style="border: 1px solid red; padding: 0 2px;">47</span>	63
8	Med.	Improve	Union 2:1	\$2 bill.	\$450 mill.	6	57	72	58	79	<u>77</u>	65

圖 14 各組談判結果

第一組：5 票贊成、1 票反對。

研究員分享：環境保護雖然已經達到預定的目的，但環保團體還是投下反對票，主要係思考投票策略的問題，因為投反對票可以讓其他談判夥伴有一個空間，讓別人有機會投反對票，並增加談判籌碼，若其他方都贊成，只有一票反對票不會影響結果。

老師講評：談判過程中讓別人有決定權，這樣也算是釋出善意，可能以後與其他團體關係會更好，現在願意幫助別人，以後別人也可能會願意協助你。分析本組環保團體代表在談判時有時雖已拿到想要條件，但還是反對的理由，可能可以解讀為這樣環保團體代表回去後，可以跟其他環保團體有所交代，展現出對環境保護的態度，此一結果相當有趣。

第二組：6 票贊成。

研究員分享：本組 Deeport 一開始就採取個別突破方式，並希望以閉門會議方式進行，首先突破環保團體代表與聯邦 DCR，後來再突破工會代表與州長，在突破 4 團體代表後，其他港口是否支持就不是很重要。原計畫想要提高貸款增加給其他港口補貼，此時工會與州長也幫忙說話，但由於 DCR 擁有貸款最後否決權，DCR 不贊成提高貸款額度，由於其他 4 票已先被突破，其他港口代表投反對票也沒有用，因此其他港口代

表只好投出贊成票籌碼，以換取提高對其他港口補助款從 1.5 億提高至 3 億元，因此最後全員達成協議。

第三、四、五、六、七組：5 票贊成、1 票反對。

研究員分享：這五組顯示對環保團體顯然比較不受重視，由於談判前分析認為，應該結盟州長，因為州長地位比較高，且可能站在州整體發展支持環境保護工作，但我們的判斷錯誤，談判一開始發現州長並未站在環境保護立場，因此，雖然後續嘗試轉向與其他港口聯盟，但為時已晚，此時州長或 Deepport 已經給其他港口最好的條件，並取得其他港口的同意權，在各方均已陸續同意情況下，環保團體意見已經無法否決開發案，所以環保團體意見因此就被犧牲了。也有其他組原環保團體與其他港口已進行聯盟，但因為其他港口代表在開發者提供好的條件下被開發者說服，所以環保團體就被其他港口背叛，造成後來談判挫敗。

老師講評：環保團體剛開始可能認為州長是最重要的聯盟角色，但顯然不是，因此錯失先機；加上環保團體未能事先研擬各種可能的替選方案，如忽略了聯邦 DCR 對環境保護也很重視情形，因此在談判過程中就亂了套，以至於談判過程中完全處於弱勢。環保聯盟最在意的是行業組成與環境保護議題，因此應該先找到對環境在意的團體進行聯盟。以工會代表為例、因為州長考量選舉因素，所以產生共同利益，因此州長支持工會意見，同時為促進開發案過關，同時也要防止環保團體與其他港口結盟，因此就採個別突破方式，只要一方被突破，另一方意見就不受重視，因此就被犧牲了。

第八組：6 票贊成。

研究員分享：本組是由州長進行統合協調，因為州長剛開始就提出很重要讓步行為，為了促使談判可以達行，首先先拉攏環境團體與工會代表，同時州長並對其他港口也做出後續其他港口建設經費挹注承諾，因此，很快就達成所有方的協議。

老師講評：過程中環保聯盟感性的訴求增加了自己力量，在明知已經不能阻擋的情況下，於是環保團體代表透過感性訴求，告訴通過後可能產生後果，包括政治與抗爭的後果等，因此也得到了各方很大讓步，並得到全部成員的支持。

結論：

進行多邊利益談判時，提供三個策略供研究員參考

一、找出合作夥伴並說服他們。

二、環保雖被孤立，也應堅持立場，可以於會議上提供一些環境被破壞的照片，並強調破壞後不易恢復，以說服其他成員。另外也可提出抗議，讓州長及開發商能讓步。

三、有些談判方被視為棘手或誘過對象？基本歸因錯誤：我們假設他人行為是性情所致，忘記考慮情勢、文化或其他角色帶來的約束之影響。每個人的行為都有正當理由。所以多了解及聆聽利害關係人的意見，互相幫助共享利益，讓合作關係可以長久，自己也可以得到更多的訊息來檢定自己的方案是否可行，進一步可以激發出創新方案。另外關心別人時同時也要幫助自己，而非一味迎合其他成員，犧牲自己的利益。下面提供雙關切模式來印證前述理論：

## 雙關切模式

改編自第389頁之表格, Allred, K: 「Distinguishing Best and Strategic Practices: A Framework for Managing the Dilemma between Claiming and Creating Value」, *Negotiation Journal*, 2000年10月

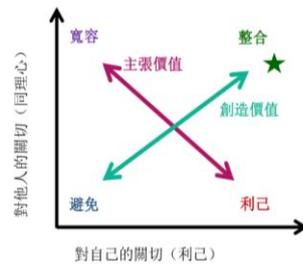


圖 15 雙關切模式

思考談判的過程應該要符合流程及程序正義，商議確定一套公正的流程，如果成員認為流程是公正的，則更有可能接受不利結果，因此，在考慮請人擔任調停或主持人，應選擇受尊重或處事公正者以能服眾。談判過程中要尊重每個成員，相互聆聽彼此意見，如要私下協商應該在開會前完成，避免於會議中找少數人私下談話，降低彼此間的信賴感。

總結：

善用權力運用資源是談判過程中重要一環，因任何一方無法單獨封鎖交易，需要聯盟阻止交易達成，擴大影響力。談判投票採取一次投全部項目，而非一項一項投，因為一項一項談判，無法有效說明整體談判內容，增加後續說明複雜度及成員壓力則不易成功。另外談判時要有各類備選方案，才能於談判過程中及時提出而不慌亂；此外不要有先入為主的觀念，瞭解他人根本利益，能放開心胸讓各方合作可增加彈性，如此才能創造出對自己更好的方案。



圖 16 「領導力與複雜的多邊利益相關方談判」講座 Kessely Hong 課後與研究員合影

## 第四章 數位政府

### 第一節 敏捷：計畫與學習

「敏捷」(Agile)是什麼？David Eaves 教授講授如何看待科技問題後，發給各分組膠帶、麵條及棉花糖等工具材料，比賽搭建高塔，當現場宣布活動時間僅剩 1 分鐘時，研究員們一片譁然，因為花了很多時間討論搭建方式，等到動手後才發現棉花糖太重，需要修正搭建方式，但材料及時間已不容許。棉花糖好比民眾需求，過程中未加測試因應，等到最後階段才發現問題，為時已晚。教授藉由這個實作案例導入做中學，從學習中不斷成長前進的敏捷模式，敏捷的優點是什麼？會帶來什麼影響？有什麼缺點？

#### 一、背景：如何看待科技問題？

Eaves 教授提到人類習於線性思考，對於指數型增長相對陌生，以非洲電話普及率為例，1990 年普及率低，當時還在討論如何鋪設纜線，實難想像手機讓電話普及率在 2018 年提升至 9 成。面對科技處理能力、儲存能力及互聯能力快速增長的趨勢，他認為不是只有懂程式者才能參與其中，因此課程目的不是教導技術，而是探討人與科技及社會的關係。

談到科技進步快速，以全球市值前 5 大公司為例，2001 年科技公司只有 1 家，到了 2016 年全部都是科技公司。Eaves 教授特別提及教導學生關於科技的 6 項基礎項目，包括敏捷的文化與準則（反覆、學習及容忍失敗），及安全、隱私、資料、設計與使用者需求 5 項基礎領域，基礎建立後針對各關鍵角色掌握關鍵概念，進而在各職業路徑有所展現。

#### 二、瀑布模式與敏捷模式

##### （一）瀑布模式

##### 1. 運作方式

在專案管理流程上，過去常用瀑布（waterfall）模式來管控，這種模式採「分析（討論）、開發（規劃）、實施（搭建高塔）、推出（棉花糖封頂）」方式，一階段工作完成後再進入下一階段（如圖 17），適用於領域、未來狀況及目標具高度確定性，且協調溝通成本高的情況。公部門工作經常使用此種模式，尤其是大型實體項目，例如建築物、馬路等基礎建設。

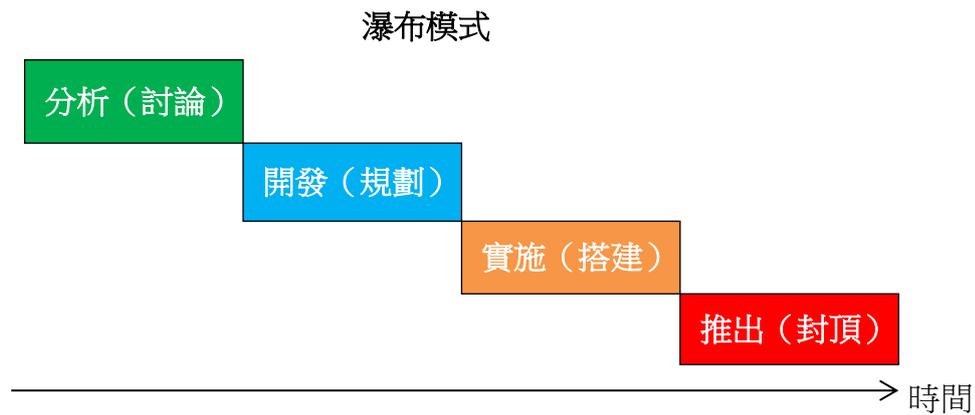


圖 17 瀑布式專案管理流程示意圖

## 2. 優缺點

瀑布模式的優點為容易衡量、容易管理、容易預測及前置關鍵決策。但在專案執行的過程中，一切照階段順序來，常造成政策分析開發者看不到使用者真正的問題，與現實脫節，無法從錯誤中學習。Eaves 教授引用長期研究網際網路技術的美國作家克雷·薛基 (Clay Shirky) 所言，「瀑布式相當於所有各方承諾在實際工作中什麼都不學，……，堅持參與者在累積任何實際經驗之前都是最瞭解應該怎麼做，並且規劃者永遠比做事人知道更多」。歸納瀑布模式缺點如下 (如圖 18)：

- (1) 時程長且進度易延宕，因為當某個環節發生錯誤或延遲，將影響下一階段。
- (2) 常出現需要大幅度修改又受限於預算與時間的難題，因為通常得等到完成大部分項目後，才能獲取使用者的意見回饋。
- (3) 很難改變，成功率低，因為在專案項目結束時才發現使用者真正的問題。

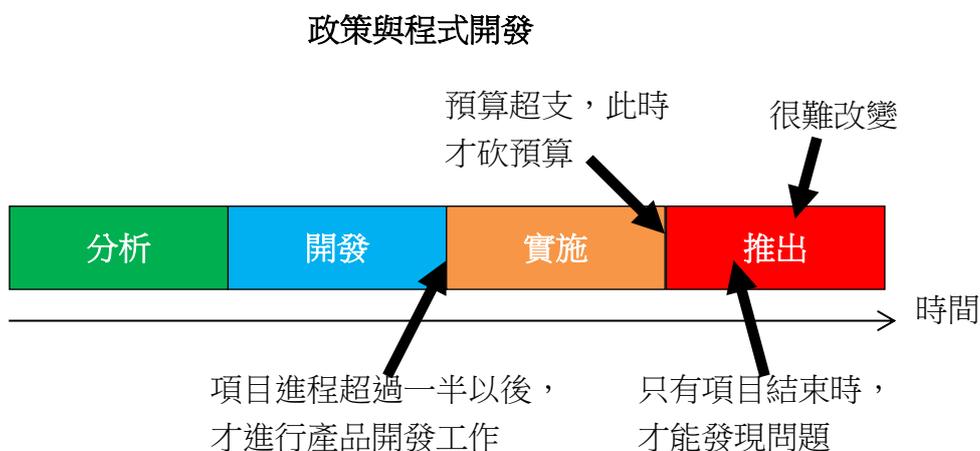


圖 18 瀑布式專案管理的缺點示意圖

Eaves 教授認為政策與程式開發的速度愈快愈好，計畫雖然重要，但有侷限性，且計畫其實是一種假設，我們的工作是在測試假設。因此，他強調並非反對計畫，只是時間不能耗費太多。

## (二) 敏捷模式

### 1. 運作方式

資訊數位領域發展至今不過三、五十年，卻已歷經多次轉變，傳統的瀑布模式難為有效管理，因此，敏捷模式因應而生。敏捷模式將專案切分為不同的部分，分別進行分析、開發、實施、推出的流程（如圖 19），主要精神在於建立較短的開發循環，並依據使用者反應即時修正。換言之，專案的成果，包含計畫、各類的需求細節、設計等都會隨著專案的進行而漸漸完整，並非在一開始即擬定完成。此模式適用於領域、未來狀況及目標具有高度的不確定性，且協調及溝通成本低的情況。

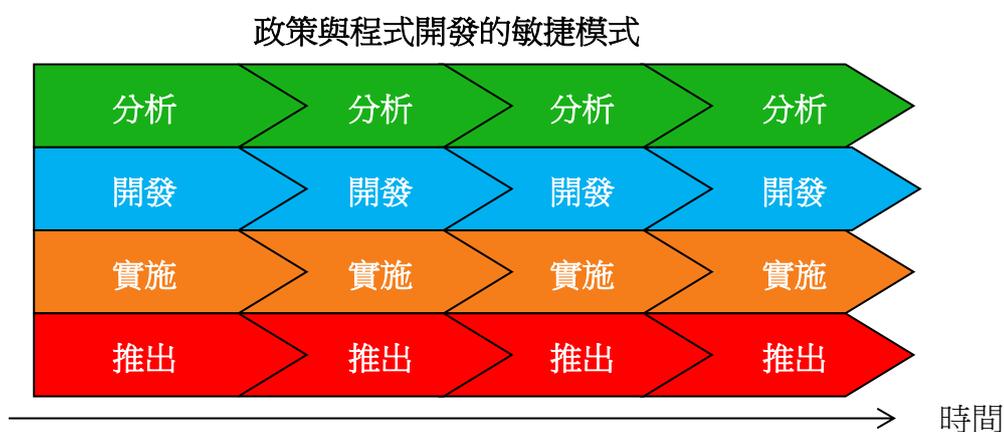


圖 19 敏捷式專案管理流程示意圖

### 2. 優缺點

敏捷模式可以在早期即發現問題，因為完成一部分專案就先獲得使用者的回饋意見，提早知道何者可行，何者須修改，因此效率性及成功率較高。以搭建高塔為例，研究發現幼稚園孩童表現比成人好，因為他們馬上做、馬上學習，馬上修改，而不是等到計畫推動後才來調整，重點不是蓋最高塔（最完美假設），而是快速蒐集資訊，知道如何蓋塔（開發學習）。歸納敏捷模式的優點如下（如圖 20）：

- (1) 風險較低，因為及早得到回饋。
- (2) 更具適應性，因為在推出過程一半的時候，可知道什麼可行，什麼不可行，便可擴大或縮小範圍。
- (3) 得到更多資料，從而可以依據回饋移動目標。

### 政策與程式開發的敏捷模式

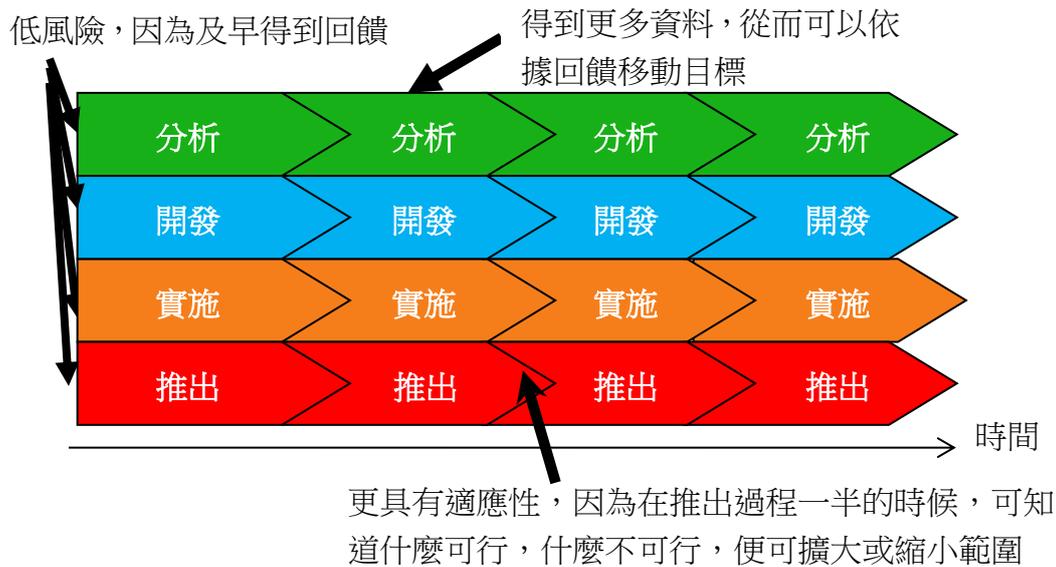


圖 20 敏捷式專案管理優點示意圖

Eaves 教授認為敏捷模式透過短週期的迭代，持續測試和快速學習，進而讓政策及程式的開發持續改善。以美國政府開發網站提供高中生升學資訊為例，政府並非一開始就開發網站，而是利用紙本手機模擬測試高中生較感興趣的資訊，經過 3 天不斷反覆的測試及修正，以廉價方式找出使用者需求。教授強調要以使用者需求為中心，不僅是制定政策，更是治理政府的關鍵。

#### 三、研究員與講座互動摘要

(一) 研究員提問：何時使用瀑布模式？何時使用敏捷模式？有明顯界限嗎？

教授回應：原則上專案愈新且經驗愈不充足者，建議使用敏捷模式。以立法為例，若完全沒有經驗，或許可採敏捷精神，以小規模測試不同條款，經由學習累積足夠知識或經驗後，再決定如何訂定，以免日後無法修正。至於界限部分，並無明確答案。

(二) 研究員提問：敏捷模式的缺點及侷限為何？美國目前使用敏捷模式的情況如何？

教授回應：敏捷模式較難管理，易讓人們感到緊張，未曾使用者較感棘手。另敏捷模式可以早期發現失敗後，立刻決定不做，因此要避免外界誤認成員能力欠佳，帶來負面影響。使用敏捷模式者愈來愈多，包括銀行、矽谷等。另技術性行業並非都使用瀑布模式，只有基礎設施等成熟項目才常用。

## 第二節 智慧城市為誰而建？

本課程聚焦於智慧城市與其面臨的新興挑戰，及資訊平臺與其應用，並透過

多倫多湖濱開發方案智慧城市實驗、LinkNYC（紐約市連網）二案例，省思討論智慧城市為誰而建、為何而建及服務了誰等智慧城市的核心課題。

### 一、智慧城市與其面臨的新興挑戰

智慧城市就是將資訊與通訊技術（ICT）與物聯網（IoT）技術融合一起，用於管理城市的資產。換言之，智慧城市運用上述科技搭建起平臺，讓城市中的創新者、企業與使用者在平臺中得以快速的交流。因此，平臺的發展與管理非常重要，此除涉及創新者、企業與使用者外，政策及監管專家，以及公共管理者也是非常重要的。針對平臺建構後的使用，須有適當完善的管理與監督，及因應科技的演進訂定政策，以防止使用的失靈或誤用出錯。

以LinkNYC計畫為例，此計畫是將紐約市舊有的公共電話亭改造為觸屏資訊亭，作為公共網際網路終端、免費網際網路電話及該市Wi-Fi網路服務的接入點，並內置攝影監視器。該計畫最初所欲解決的問題之一是提升連網速度與改善數位落差，但多數基地台卻設置於紐約富人居住地曼哈頓區。再者，對於無力承擔寬頻上網費而最有可能利用LinkNYC免費上網服務的低收入者，紐約市政府是否有足夠的保護性隱私規則與網路安全措施，以避免這些低收入使用者更處於弱勢，亦為相關組織團體所關切。

以LinkNYC計畫而言，可能面臨資料安全不易確保、駭客入侵致對個人、國家產生危害等風險。是以，智慧城市大量運用無線網路與感應器設備裝置所蒐集得來的資訊，是否可能被他人取用？這些設備裝置可能帶來哪些威脅？民眾對此存有哪些疑慮？以及所蒐集的資料，其使用範疇為何？可超出原始資料蒐集的使用目的嗎（如提供警方犯罪調查）？這些均是政府在推動智慧城市時，運用資訊科技時，所須先思考的課題。

### 二、資訊平臺及其運用

Eaves教授以高速公路為喻說明平臺的概念。美國在第二次世界大戰前尚未有高速公路，但二戰期間美國發現德軍為能迅速運送戰車與軍隊所興建的高速公路，確實發揮快速運輸的功能，因此，汲取德國經驗於二戰後大量興建高速公路。

高速公路不僅提供人們進行貨物運輸、通勤等活動，而且還可供各品牌種類的車輛上路行駛，如貨車、越野車、公路車等。因此，各式各樣功能的車輛隨之開始研發製造，而人們的行為也因能快速移動而有了改變，城市土地開發模式也為之改變，州政府也開始興建各種道路來連接高速公路，同時亦制定公路相關管理標準或交通規則。其實，高速公路就是一種實體平臺的概念，它連接了空間也改變了人們的行為。

智慧型手機也是一種平臺，在這個平臺上人們可以玩遊戲、儲存與分享照片、進行交友及聊天等活動，各類的APP如Facebook、Snapchat、Candy Crush等可經由電信網路（如T-mobile、AT&T）下載至手機作業系統（如Android、iOS、Windows、Blackberry）而被加以使用。大家可開發各種APP放置於智慧型手機平臺上，平臺因為自由度高，具有成本低、規模經濟效益等優點，任何的嘗試都可以在這裡進行，所以透過平臺，將會增加更多的應用。因此，哪些APP可以放置於平臺？

如何進行管理？甚至對於APP中個人資料隱私維護，政府的角色態度應為何？這都是智慧城市建構數位平臺時所應思考的課題。

以Sidewalk Labs對多倫多Quayside地區開發提案為例，規劃將該地區改造建構以網際網路為基礎的智慧城市街區，在此城市發展模型（平臺）上，透過佈設大量的攝影機與感應器，宣稱將為城市爾後的各種智慧創新應用帶來無限可能，如偵測行人是否遵守交通號誌、智慧垃圾桶提醒環保人員清運、無人駕駛車輛等。對此，Eaves教授指出一旦這些基礎設施建置後，長年下來就很難移除。因此，應先思考裝置這些監視器與攝影機究竟是想解決何種問題？抑或它只是在尋求各種科技應用領域的實驗？以及，這些基礎設施所蒐集到的資料，將在隱私與監控上如何處理？這些都是公眾關心或存有疑慮，為政府所須思考並面對解決的議題。

Eaves教授另舉芝加哥的作法為例，他認為芝加哥與透過學術機構合作，並且於事前經與居民溝通徵詢意見後，調降攝影機影像解析度，使人像不易清楚被辨識；另所蒐集的資料也僅限於特定用途，透明度較高，這樣的作法有助於消除居民對隱私侵犯或個人監控的疑慮，可供其他城市推動智慧城市時參考。

### 三、智慧城市為誰而造，為誰服務？

智慧城市的作法常大量運用無線網路與感應器來蒐集資料，所蒐集的資訊有些是實用的，但有些卻未必用得到。另外，有些資料涉及個人隱私。因此，資料隱私保護與資料運用的監管是智慧城市推動時應予重視的課題。

目前世界很多城市都積極運用資通訊科技推動智慧城市，但有種現象是只先想要運用科技（如AI、人臉辨識），再來思考將這些科技應用在哪些領域。Eaves教授並不贊同這樣的作法，他特別提醒，政府在推動智慧城市時，應先思考究竟是要解決什麼問題（如塞車、垃圾清運），之後再思考應用資訊科技是否有助於解決問題，或提供民眾更好的服務。換言之，別只因有科技就想應用，而是須聚焦於解決使用者什麼問題，先回歸解決問題的本質，再思考科技的輔助可能性。



圖 21 「智慧城市為誰而建？」講座 David Eaves 課後與研究員合影

### 第三節 臺灣高鐵案例研討

#### 一、採行 PPP（公私協力）之正反意見

教授首先提出一個問題，調查研究員想法：「你會盡量使用 PPP 嗎？」。調查結果是：會（7%）；視狀況而定（85%）；不會（8%）。顯示研究員認為 PPP 模式在公共管理領域仍可扮演一定角色。

採行「公私協力」與「績效評核」已是世界潮流，尤其在開發中國家特別常見。已開發國家中則以英國、澳洲較常見，在美國則因為稅制的緣故（民間機關舉債投入公共建設，並無稅賦上之優惠），幾乎不採行 PPP。PPP 投入於公共建設的範圍則以學校、醫院、廢棄物處理設施等居多。而根據調查報告顯示，中國大陸是採行 PPP 最盛行的國家。

除了政府預算因素之外，還有甚麼因素會讓政府採行「公私協力」？教授採取開放式討論，研究員主要論點為「專業分工」。實務上常見的情形是涉及到服務業的領域，公務員通常較不專擅服務業，尤其無法從消費者的角度來訂定營運策略，例如：國家森林育樂場中的住宿、餐飲管理等部分，如透過 PPP 模式，借重民營業者經營餐飲旅宿的專業，將可大幅提升服務的品質。

至於不採行 PPP 的理由為何？研究員主要論點則為「商業利益與公共利益的衝突」，公共建設投入資金高，從商業的營運模式來看，必須考量成本後轉嫁給消費者，在超出一般民眾經濟能力的情形下，最後將造成「僅有高端富人能享受公共財」的結果，在公共行政領域，這是無法被接受的。例如：文化設施收入（劇院門票）有限，但該設施負有公共責任，要達到自負盈虧不太可能，但不可能任由特許商依其商業評估調整價格，而臺灣很多文創園區，被批評太過商業性，沖淡了社會教育的色彩，這也是主管機關是否採行 PPP 模式的主要考量因素之一。

#### 二、PPP 風險承擔

高鐵施工中面臨之二項風險－「施工風險」、「乘客運量預估風險」應由何方承擔，逾三分之二的研究員認為應由特許商承擔。教授則認為，施工風險部分，在技術成熟且多數風險可控制的前提下，應由特許商負擔。至於乘客運量預估風險部分，則應考量客觀環境的變遷，例如：完工後卻因整體經濟情勢急轉直下，導致企業紛紛外移等，致實際營運與預估產生重大落差，在這種情況下，則不應由特許商獨自承擔。

至於乘客運量為何會有過度樂觀的情形，教授指出，這就是學理上所稱的「樂觀的假象」（positive illusions），一些有趣的田野調查可以解釋這樣的現象：75%以上的人都認為自己駕駛技術很高於平均，但實際可能不到 50%；只有 30% 學生能在自己預估的時間內完成期末報告。在高鐵的案例中乘客載量的預估，顯然過度樂觀。過程中政府有提供幾個運量預估版本給廠商參考，依照合約，廠商仍須自負其責，但是當時確實面臨總體經濟環境惡化（按高鐵在 2007 年正式營

運，2008 年發生全球金融海嘯），政府仍應協助排除不確定性因素，風險分攤的概念在本案仍應適用。

### 三、特許商與站區週邊土地之開發利益

允許特許商擁有站區週邊土地開發利益，在 PPP 案例中較不常見，但也有若干成功的案例，較著名的是香港地鐵。該案係採「PPP+物業開發」的模式，先設算出軌道開發的收入與成本，其間的缺口(虧損)則藉由站區週邊的不動產開發，獲得補足甚至產生盈餘。教授舉出臺灣高鐵新竹與嘉義兩個車站附近於通車初期及現在之照片比較，新竹站的變化較為明顯。在考慮財務條件的情形下，讓特許商擁有週邊不動產開發利益，較令人擔憂的是容易造成城鄉發展的落差。

### 四、是否應對高鐵紓困？

針對此一議題，研究員中有 12%認為不應對高鐵紓困，82%認為政府應該對高鐵紓困。認為不應紓困主要論點為：違反契約內容，將破壞 PPP 原本的機制，且當代政府對於以政府財源對企業進行紓困(bail-out)之態度，已逐漸轉向要求企業進行自救(bail-in)。認為應對高鐵紓困者，主要論點為：如由政府逕行接手，除未來須面對複雜的法律訴訟，並需籌措龐大的財源；另一方面，高鐵具高度公益性，且攸關國家經濟發展，適度協助特許商解決財務瓶頸，將可創造雙贏。

教授則以美國為例，說明政府相關部門過去也曾出對銀行、汽車大廠伸出援手，政府出資後取得股份，在渡過金融危機之後，銀行體質轉趨健全、汽車大廠也開始獲利，終而達到雙贏的局面。因此是否應該給予特許商紓困，應檢視當時外部總體環境的條件與個案的狀況而定，以取得政府、特許商、社會大眾最大利益。

### 五、結論

- (一) 面對財政預算資源相對有限，但人民對政府的要求與期待越來越多，PPP 提供了政府另一個選項，但它並非是全能的靈藥。應該確認相關的條件俱足，風險可控，且切勿因為意識形態來決定是否採行。
- (二) 為了讓 PPP 能夠順利進行，值得花錢為自己請出最出色的專家(包括法律、財務、工程技術等)就相關契約條件，進行把關。
- (三) 風險的評估與管控至為重要，應臚列各項風險後，考慮風險分配，特別是超出特許商控制範圍的事件，在合約中設計相關備選方案，以抵銷可能風險。

## 第四節 跨越組織界線：紐約公園的夥伴關係

### 一、協作治理(collaborative governance) 概述

教授前一節講述 PPP，本堂課則是透過「紐約市中央公園公民參與：公園局長 Adrian Benepe 的挑戰」案例，講述另一形式的公私協力。前一節的 PPP 型態，主要是運用在民間參與公共建設，主要目的是：協助政府解決預算窘困、引入民

間經營效率。本節則是以非營利組織（特別是社區志工型態），以公民的身分，參與政府的公共事務管理，主要目的則是提升民眾對公共事務（社區）的參與。因此教授特別以小寫的 ppp 加以區分。美國常見的實例有：在學校舉辦「點心義賣活動」（bake sale），籌措款項以改善學校設備；「認養高速公路」，由志工團體協助清潔。針對這種協作治理，研究員分享在臺灣也常見社區道路與公園由志工團體認養，從事清潔與養護工作；體育館場地交由社區體育協會管理維護等。

是否樂見此類公私合作模式日益盛行？研究員中 84%持正面肯定，16%則持保留態度。前者主要論點是透過協作治理，提高民眾參與公共事務，對社區的認同感提高；後者則擔憂公共資源淪為私人團體把持，甚至不當使用。

## 二、案例背景

本案主要描述紐約市中央公園管理當局囿於人力與預算不足，放眼所及垃圾滿地、建築物遭人塗鴉、破壞，當局卻無法有效管理與維護，以致公園品質每下愈況。公園局長 Benepe 透過與當地私人企業及非營利組織結合，成立「中央公園管理委員會」，透過該管委會的營運管理，終而讓該公園景觀煥然一新、公共秩序也獲得大幅改善。但此種公私協力模式，是否無懈可擊？教授接著透過兩個命題，引導研究員進行深入的探討。（一）此一協作治理模式，有何缺陷？（二）中央公園管理委員會之權限為何？

## 三、協作治理之優劣

協作治理模式的整體性效益主要在於：透過公民參與，除可解決政府資源有限的窘境外，且可導入民間的創意活力與經營效率，並且增進了民眾的情感與社區認同感。另外，公民團體之意見領袖通常具有一定的社經地位，可以補足政府的決策影響力，例如 1980 年間，川普要重新開發社區溜冰場，透過民間的種種手段讓承包商同意配合，但這是政府部門做不到的。再者，藉由此種協作方式，讓公務員提高商業營運的 know-how，民間與政府部門彼此間可相互學習。

從本個案中發現一個有趣的現象，市民在加入中央公園管理委員會的義工行列之後，比較不會將空咖啡等垃圾，隨意丟棄。教授說明，這就是學理上所稱的「自我歸因理論」（self-perception theory），公民透過觀察自身行為，從中確認對社區發展應有的態度。而他也會進一步地去影響周遭的親友。透過公民參與，改變了民眾對公共事務的態度，激發了他們對社區的責任感，並擴及其他領域。

另外教授再舉例並徵詢大家的意見，「是否同意家長私下籌錢，支付額外的酬勞給學校的老師？」絕大多數的研究員不支持這樣的事情。教授則以「柏拉圖進步」（Pareto improvement）的理論來加以說明。在這個案例裡，經濟寬裕的家長籌錢給學校老師做為報酬，該校更有條件爭取到優良的師資，此舉將使其他學校的優良教師紛紛出走，最終造成了好的師資去教富家子弟，而損及貧窮家庭子弟的受教權，這樣的情況就不是柏拉圖的最適境界。「柏拉圖進步」所要求的，就是不損及一方權利下，增進另一方的福祉。公民參與協作必須要注意到是否能達到「柏拉圖進步」，也就是說，管委會相關的決策內容，不應損及其他公民（非志工）的權益。

#### 四、協作治理中民間團體的權限

協作治理中會涉及到政府公權力的分配，公民團體的權利與責任應如何分擔？教授再舉一例，進一步釐清這項問題。「是否支持民間禁慾團體向美國海外開發署捐款，並限定該款項僅能用於非洲並要求以禁慾方式來對抗愛滋病？」研究員多持否定態度，主要論點為：不能讓民間團體透過捐贈的方式，直接干預政府施政。

公私協力雖然可補強政府預算的缺口，但不應該讓民間團體以這樣的形式，左右了政府對經費的運用規劃，如此才能確保施政計畫的客觀與公平。在美國，政府可接受私人團體的捐款，用以減少預算赤字，但是如果捐款中有附帶條件，限定運用方式而影響政府施政規劃，則不為法律所允許。

因此，本案例中中央公園管理委員會自治的權限為何？教授再度透過問卷與研究員討論以下命題：

- (一) 是否允許管委會可以自行決定在中央公園舉辦哪些活動（例如音樂會）？  
研究員中 19%認為沒問題；78%認為雙方（管理局與管委會）可以協商；3%則認為不行。
- (二) 是否允許管委會可優先決定中央公園硬體設施的維護、翻修內容？研究員中 41%認為沒問題；59%認為雙方可以協商。

#### 五、結論

教授提醒，在回答這些問題之前，應該先思考雙方的合作關係，並且需要有很好的管理技巧。此種協作方式必須充分考慮民主、平等、權利、擷取（政府被民間綁架）等因素的衡平性，例如在前項的第 2 個命題中，公園局關切的是硬體設施的安全性，但管委會可能注重設施的美觀。因此，政府不能僅單純的從預算或提升公民意識的角度來考量，「PPP/ppp」看起來十分有吸引力，但潛藏許多議題，必須逐一釐清。



圖 22 「跨越組織界線：紐約公園的夥伴關係」講座 Steve Kelman 課後與研究員合影

## 結語

研習課程已近尾聲，Steve Kelman 教授請研究員們回顧一下本周以來所上課課程的重點，研究員們均踴躍發言，除表示感謝哈佛大學甘迺迪政府學院及行政院人事行政總處細心安排極為精彩又實用的課程外，更感謝 Kelman 教授、John Haigh 教授及其他各個課程老師的用心指導，同時謝謝 Shanely 女士帶領的哈佛行政團隊，包括兩位口譯人員，才能使本次國政高領合班的國外研習課程順利完成。每位研究員對於哈佛的個案教學法均感到受益匪淺，並且對於課堂上透過網路 APP 的即席問卷調查及實作課程感到耳目一新；相信在未來的工作中，哈佛所學定能有所幫助。

以下謹就各個研究員舉手發言的感想重點摘要如下：

本周課程從星期一開始由 Kelman 教授首先開講的「策略管理：教育補助案例研討」使我們意識到集中焦點的重要性，「事事重要，則事事不重要」更是研究員們謹記在心的至理名言。

接下來的「說服原理：有效影響力的藝術和科學」研究員們對鋼鐵般的意志，絲絨般的情感特別感到興趣，同時透過蓋茨堡戰役前的一段張伯倫上校與逃兵的對話，使我們深刻感受到 Elliot Richardson 所說「管理中，2%是決策，98%是說服別人接受決策。」當民眾與政府認知落差極大下，未來應更能透過同理心的角度來了解民眾需求，且 3P（權力、利益交換及說服）手段及說服 10 大原則（簡單、了解聽眾、突顯性、類比、講故事、反直覺的來源和論證、權威、從眾、交換、取悅）的運用顯得格外重要。

至於「領導力與權威」課程一開始，Hugh O' Doherty 教授刻意沉默不語數分鐘，使我們深刻瞭解面對問題、觀察局勢所需注意的多面向問題，衝擊著我們對適應性問題有更深一層的認識。在數位化政府的時代，從政策規劃的思維模式方面，一窺敏捷模式與瀑布模式的差異性。雖然敏捷模式提供了我們解決數位領域問題的嘗試方法，未來大家或許能透過逐步調整及邀請民眾即時參與來提升政策品質，但仍要注意此一模式的配套及個案運用，尤其在合約上需注意「分析」、「開發」、「實施」及「推出」各個階段同時操作的可行性，以免最後仍流於瀑布模式。

另外透過「領導力與複雜的多邊利益相關方談判」的分組演練，有助於我們未來在實際談判時，尤其是多方談判的場合，更須事前瞭解各談判方的意見及立場，並注意其間結盟的可能變化，同時 Kessely Hong 教授提供我們一個雙關切模式的另類思考，期能創造談判多贏的局面，提高談判的和諧度及成功率。

甘迺迪政府學院提供這一系列的公共政策議題，不論是 Kelman 教授明示公共政策問題從來就不是只有表面上呈現的問題那麼簡單，抑或是 David Eaves 教授透過一個棉花糖塔的實作遊戲，使我們感受到民眾的需求（好比那一顆棉花糖）可能沒有我們想像的那麼輕鬆就能解決，尤其是當我們所面對的可能是適應性問

題，而不是技術性問題。然而民眾又常覺得我們所代表的政府既被賦予權威即應有領導力，同時政府部門又可能未意識到在數位政府時代，解決問題的模式或應採取敏捷模式，反而以瀑布模式擬定政策計畫，導致在解決問題的過程中，民眾常常無法滿意。

學院提供了一些具體的解決方式，例如認知「適應性問題」是我們政府部門最常遇到的問題，此時必須邀請各利害關係方來共同參與，過程中透過談判、說服、做中容錯等公共政策手段操作，強化民眾對公共議題的參與及負責的態度。

Kelman 教授最後做了總結表示，甘迺迪政府學院在本周上課內容中提供了多項解決公共政策議題的工具，使大家未來都能成為更有效的管理人。面對公共議題的最佳有效策略之一是認知公共價值的重要性，在第一堂課的戰略三角中，我們知道對準公共價值這個唯一目標的一致性非常重要，如此方能有效得到外部的合法性及支持，進而開啟公私部門的合作機制。至於如何透過說服、談判及領導力來達到政策目標，我們知道說比做容易多了，因此 Kelman 教授鼓勵各個研究員要謹慎多嘗試，不要擔心氣餒，因為凡事終能熟能生巧。

Kelman 教授真的是臺灣在哈佛的良師摯友，他透過以下這段話深深激勵了我們每個研究員：「臺灣從 1949 年筆路藍縷走來，今日臺灣雖然仍有許多民生需求問題待解決，但我們應該為這近 70 年來高度發展的社會經濟成果感到驕傲，現今中國大陸對臺灣的國際施壓絲毫未減，期許各位在回想臺灣從 1949 年到現在的長足進步的同時，找到整體社會再出發的新動能。」

## 伍、研習心得與建議

本次於美國 2 週的研習，包括紐約地區參訪創業楷模臺商企業協和門窗公司、大都會博物館、駐紐約臺北經濟文化辦事處、高線公園與哈德遜調車場車站等，以及赴麻薩諸塞州劍橋之哈佛大學甘迺迪政府學院，參與 5 天 16 堂的訓練課程，研究員咸感收穫滿滿，獲益良多，謹綜合提出以下心得與建議：

### 一、參訪心得

#### (一) 創業楷模臺商企業協和門窗公司：

該公司創辦人董事長陳秋貴先生於 1982 年 27 歲時懷抱夢想，遠赴紐約打拚，赤手空拳，沒有學歷，沒有資金，不懂英文，從最底層工作做起，開創出員工超過 800 人、年營業額 1 億美元、擁有多家分公司的協和門窗王國，其刻苦耐勞、冒險奮鬥的精神令人動容，而事業有成後也熱心社會公益，積極回饋社區、家鄉，推廣臺灣文化藝術，對臺灣事務出錢出力，是臺灣人在紐約成功企業家典範，殊值我輩學習。

陳先生是成功的臺僑、移民海外的典範，他的成功固然代表臺灣人的勤奮與智慧，也代表美國及紐約這個大城市的兼容並蓄。臺灣面臨人口老化及少子化問題，移民政策也是選項之一。美國人可以讓一位優秀的臺灣人為他們製造家家戶戶需要用的門窗，臺灣是否也可以吸引優秀的異鄉人為我們打造安全可靠的生活空間？而當我們思考臺灣人可以走出去立業的同時，也應該要放手容納更多人來一起生活、打拚。

#### (二) 大都會博物館：

大都會博物館自 1970 年起實施自願付費參觀政策，但造成巨額虧空，日常營運受到嚴重影響，爰該館放棄已實施近半個世紀的自願付費參觀政策，從 2018 年 3 月 1 日起，紐約州以外的大部分遊客必須購買門票才能入內參觀。而臺灣的博物館屬於公共財，因對公眾開放與服務社會整體利益等屬性，定位為非營利組織。基於服務社會整體利益的目的，自不應以爭取利潤為目標，但並不意味不能有收入或不重視收入，「收取門票」已是全球博物館經營的必然趨勢，但僅靠門票收入絕對無法解決經營的財務缺口，如何改變博物館體質，使其具備企業經營的效率，廣泛爭取社會資源，降低營運成本，提昇服務品質，建立形象，收取由社會共識認同的費用，甚而積極創造其他收入，是我國文化主管機關應該思考和努力的方向。

大都會博物館經常策辦富有創意且多元型態的展覽，是相當開放且親近大眾的博物館。本次參訪除欣賞包羅萬象的稀世珍品外，有幸看到有「時尚界的奧斯卡」之稱的 Met Gala 在該館的年度時尚主題展《Heavenly Bodies: Fashion and the Catholic Imagination》，探索宗教信仰與時尚之間的關係，展示了潮流時尚與中世紀藝術之間的對話，以及文化元素轉

換時尚設計並與工藝結合的無限可能，是相當難得的文化饗宴。當世界各地的博物館多陸續策劃大型展演，並發展出各種超越框架的嘗試，將場館的意義從藝術品的靜態展示與研究，朝向更多元的跨界合作演進時，期待我國博物館也能有更多結合歷史與當代的創作，為全民提供更多元的文化體驗。

### （三）駐紐約臺北經濟文化辦事處：

該處整棟大樓現值已達 1 億 2000 萬美元，增值 3 倍以上，是我國很成功的海外置產。處內有十多個部會派駐人員合署辦公，共同推動臺灣與紐約、紐澤西、賓夕法尼亞及康乃狄克等州之政治、經濟、文化、教育及觀光等各方面交流。然撫今追昔，2005 年以 3000 萬美元購買這棟大樓時，僑界散播黑函，也傳聞有中國大陸工人參與裝修可能危及國家機密，甚至審計單位表示樓價過高。買樓本非外交重點工作，並且吃力不討好，但當初主政者排除萬難，任勞任怨，買下這棟建築；可見為政需眼光放遠，不計一時毀譽，不憂讒畏譏，始為國家人民之福，這在網路意見浮躁氾濫的現今，更顯重要。

本次交流也讓我們更能體會駐外人員工作的辛勞，在中國大陸對我國國際生存空間極力打壓之際，仍積極設法突破困難，努力深耕我國外交，協助臺灣與國際接軌，提升能見度，國人應該給予深切的肯定和最大的支持力量。

### （四）高線公園：

高線公園是文資與都市開發結合的案例，由非營利組織「高線之友」倡議將廢鐵道保存再利用，硬體建設由市政府投入，管轄權屬紐約市「公園及文娛局」，保育與營運則由高線之友負責，以私人基金應付基本開支，其中 70% 經費來自民間捐款。原本高架鐵路因載運貨物需要，沿線刻意穿越部分大樓，這些路廊與大樓共構形成的半開放空間，被規劃作為當地藝術家的文創商品市集。原本殘破的鐵路高架橋，因為熱心的市民、創新的思維、有社會責任的企業、果斷與有執行力的市政府，得以翻轉劣勢為優勢，也因此再造原本舊城區的新生命，成為地方創生的經典案例。

高線公園的主要特色，在於建設前是先透過政策法規啟動周邊街區的保護和更新，確保高線鐵道及周邊成為城市公共開放空間；將原地具歷史意義之事物保留並融入設計，展現對城市演變之尊重；由非營利組織參與主導建設開發及完工後之使用管理等，不僅提供紐約市民更多戶外休閒空間，且成為外地（國）觀光客必遊景點之一，有效帶動周邊地區經濟發展，創造龐大就業機會及經濟利益，堪為政府公共投資典範。

此案例證明歷史遺址的保留與經濟發展是可以相容併存的，且以高線之友一個草根性社區組織，影響政府城市規劃，是工業遺址再利用的典範。我國正辦理多項都會區鐵路立體化建設計畫，包括高雄市、桃園市、臺南市鐵路地下化及嘉義縣市鐵路高架化等，或可借鏡參考其做法，改造原有

之鐵道設施成為開放的公共休憩空間，其思維及做法亦可運用於政府辦理其他都市及公共設施更新計畫，以提升公共投資效能。

## 二、研習心得

### (一) 個案教學法：

哈佛大學為全美第一所高等教育機構，也是世界最頂尖大學，曾蟬聯多年世界大學排名之榜首，教學方式以案例討論、互動式教學及自由校風聞名全球。研習課程，藉由事先提供案例，供研究員研讀，然後講座於課堂上講授理論基礎，並引導研究員，就案例互動討論及實地演練，做中學、學中做，從中激發思辨的能力與創意；整體而言，可說是針對高階主管所需具備的能力，從政策分析、規劃、執行至評估階段，從觀察解讀能力、分析界定問題、思考公共價值等領導能力之培訓，相較於國內「由教授教導如何做」的授課方式，甘迺迪政府學院「提供相關理論基礎及案例，讓研究員自己思考、判斷該如何做」的教學，更能加深研究員對課程的瞭解與體悟。

### (二) 策略管理與績效評量：

對承擔領導職責的高階主管而言，將策略管理融入日常工作中是非常重要的，除了應該經常思考策略，更要有總體的策略思考，也要適度與同仁分享，並讓策略落實在日常工作中。策略是一種組織的目標及為達成目標所為的規劃，換言之，其係針對實現這些目標所進行的規劃，故策略的存在，使得選擇做什麼與不做什麼變得同樣重要。策略管理是確定公共價值，訂定目標與實現目標的計畫，同時考慮組織內部營運能力，以及爭取外部正當性和支持。機關首長要清楚推動業務的重心和施政的優先順序，然後激勵同仁朝目標對準一致、同方向前進，並集中焦點於最重要的事。

領導人於日常的策略管理中，首要的是設定組織目標；其次是聚焦公共價值（public value），並尋求內部的支持，藉以提升營運效能，諸如精簡行政流程、培訓專業人力，改善機關文化、建立資訊化作業等；最後為尋求外部的正當性與支持，諸如爭取立法委員、媒體、NGO 等的支持。作為領導人，應瞭解：「職位越高，決策越難」，因為較簡單的決策，都已經由下屬完成；事事重要，則事事不重要，故策略的存在，讓「選擇不做什麼」與「選擇做什麼」同樣重要。

主管往往因為太多會議與繁瑣例行性業務，無暇擘劃願景與策略，策略管理可協助釐清問題及運用時間，訓練策略管理的能力，而且是全面性的策略思維，才能將有限資源做最適切的配置，讓自己更具有成功的優勢。策略管理是主管或領導者最重要的能力，必先冷靜盱衡組織內部營運能力和各利害相關方立場，縝密思考各種可能的影響和方案，才能擬具最有利於組織實現目標的策略。

績效管理是組織運作重要的一部分，我們可以利用績效評估作為提升績效的管理工具，包括透過有挑戰性的具體目標來激勵同仁，使其工作更

努力；其次，將所需做的重要事排出優先順序，讓同仁集中焦點，做正確的事；也要協助同仁學習如何把事情做對、用更聰明的方法做得更好。在績效評估過程中，學習與回饋為重點，要能確定問題、找出與別人做法差異、嘗試組織變革或新業務流程、再重新評估確定是否有改善，並定期舉行績效狀況會議，不斷檢討、回饋及修正，以提升績效。因為「評估什麼，什麼就能完成。」指標改變了行為，但我們也發現，集中於追求指標，組織可能產生職能失調（負面影響），忽略了其他更重要的目標，或將達成目標當成首要重點而目標錯置，這是實施績效評估也必須注意和改善的問題。另外，部分機關也曾遭遇被外界質疑所採用的評估指標不具「關鍵」意義，例如選擇了無法反映目標達成度的錯誤指標或無效指標。因此，績效指標在訂定後還必須滾動式檢討，直接改善指標或增加反映其他目標的指標，才能發揮策略管理的效能，以免施政失衡。

研究員們透過課程，學習到計畫目標的擬訂時，應考量組織內部狀況，找到各利益相關方，瞭解各方可能造成的影響和損失，讓各方願意有所放棄和共同努力，取得外部正當性與支持度，並運用說服、談判的原則技巧，激勵成員使命感，建立對組織的信任與忠誠，於訂定重要事項的優先順序後，讓成員集中焦點、協同一致，達成目標，順利推動政策，再以定期追蹤、考核、評估的方式，持續回饋與學習，俾使政策更符合民需，政府更瞭解民情，民眾更支持政府。然而教授也一再提醒，這星期所接觸的課程與理論，都只是個開始，更重要的是，要能運用於大家日常的業務處理上，並產生實質的效益，透過實際運用與印證，才能內化為人格特質，進而有助於大家對政府重大政策的推動。

### （三）領導力與說服力：

所謂的領導力或說服力，是讓別人心甘情願，照你的想法去做的一門藝術。領導力包括觀察、解讀及介入干預三大能力。身為政府部門的高階主管，隨時都在面對社會環境變遷，及其所帶來各種適應性問題的挑戰。例如，現今政府正面臨許多困難議題，並非專業技術可以解決，而是「對於問題本身即缺乏共識」之適應性問題，諸如同婚、年金改革等議題，加上人性抗拒改變現況，皆使政府領導益加困難。如何運用領導力，引導人民參與改變，促成不同利益的各方，願意為了共同目標而商談，該適應性問題才可能轉化成技術性問題，進而獲得解決。

從說服理論的課程中，研究員們均有體認，面對多元複雜的公共議題，「說服力」是培養自我領導能力與政府決策能否成功之的關鍵，若能善用所有說服的方法與工具，同時站在民眾的角度，用同理心看問題，並善用「公民參與」程序，藉以強化與利害關係人間之「有效溝通」，進而建立良好的夥伴關係，確實是比較能符合當代人民的期待，並可有效降低政府推行重大政策之阻力。

領導人必須學習站在至高點上，跳脫既有框架，仔細觀察，用心解讀，在看清時局變化的脈絡後，創造出新的時局。此外，從價值和力量中確認目標，並且學習接納不同意見，尋求跨領域的溝通整合，也是政府各部門領導人日常工作中，時時應該自我提醒的。領導階層尤其應謹記，隨時傾聽、人道關懷、以及發揮同理心，要知道你的部屬、民眾在想什麼。知易行難，惟謹記教授的勉勵：要謹慎多嘗試，不要擔心氣餒，因為凡事終能熟能生巧。

#### (四) 多邊式談判：

談判課程的目的是讓學員們學習藉由談判，創造政府政策「多贏共好」的局面。課程中，講座 Kessely Hong 教授提到談判學習理念，精闢闡釋「多方談判」，是參與談判的多方，各自為實現其自身個人或團體的理念、目標、標的與願景，而產生的自願性協商、溝通、讓步與共識的活動。學員們藉由 Deepport 深水港開發案中，各多邊談判的角色扮演，學習做多邊利益相關方談判中的變化主導方，是非常務實的學習方案。教授同時指出，談判各方如能關切己方利益，也同理關心他方立場（雙關切模式），進而密切關注彼此的需求和利益，共同探索有創造性，但不拘束的想法，提出有價值的折衷方案，就能解決問題，達成一致的協議。

在此次談判學習中，研究員們體會到談判作業的事前準備，是非常重要的，包含對於談判情境的了解與調查、談判團隊的籌組與訓練、制定談判計畫、尋求合作夥伴聯盟，並制定具體行動策略、以及預演與模擬談判情境等，都是必要的。

談判包括各種形式的協商、交涉、洽談、磋商、溝通等模式，所以未來在工作上要時時提醒自己，「談判」除了要知道我方觀點、感受及意圖，也應考慮他方對我方的影響，有時自己認為很好的想法，對手並不認為，所以有想法後，應找不同利益關係者形成聯盟，深入溝通與互相學習，務求在堅守己方立場與顧及各利害關係團體合理權益之前提下，讓談判過程順利、和諧，且獲致創造多贏之局面。

#### (五) 敏捷模式與智慧城市：

隨著全球數位化政府的興起，各先進國家在公共政策的制定中，莫不紛紛由早期「公共事務管理」的層次，推移到當前「公共服務創新」層次。數位化的影響，遍及於政府行政部門與社會、經濟層面間，政府施政透明，提升民眾參與公共政策，是當前世界各國的趨勢，如何面對民眾期待？尤其行政部門如何運用雲端與行動服務科技，成為資料開放的創新政府？David Eaves 教授提出了敏捷式（agile）的資訊軟體開發模式作為因應。

傳統上政府資訊系統的開發流程是採瀑布模式，依需求分析、開發、實施及推出等階段來進行，優點是有嚴謹、標準的開發程序，各期程訂定里程碑以利管理驗收，但因開發模式是線性、規劃取向（Plan-Driven），只能在專案末期才可得知開發成果，若成果不如預期，已無時間及經費可

修正，因而增加了開發風險。相對地，敏捷式開發則是測試取向（Test-Driven），將系統開發項目切分多個模組，過程中各模組反覆進行分析、開發、實施及推出之程序，透過持續的測試，蒐集使用者體驗意見，以快速回饋到開發流程。此模式強調測試反饋，具有學習週期短，聚焦使用者需求的開發流程之優點，有助於降低開發風險。

實務上，在資訊系統開發或數位服務領域中，使用者需求經常是不明確，或者持續變動不易預測。因此，敏捷式開發重視適應需求變化的作法值得參採。事實上，敏捷模式與瀑布模式各有其優缺點，如能將敏捷的方法與精神融合到瀑布式環境中，整合雙方的優點，應該可以提高政策開發專案管理的可預測性及成本效益，增加政策成功的可能性。

智慧城市課程 Eaves 教授以紐約市 LinkNYC（紐約市連網）為例，原目的是欲解決數位落差，減少低收入者連網成本，卻因保護性隱私規則與網路安全措施事前向大眾說明不足，不僅引起民眾對資安與隱私保護的疑慮，也因將低收入者成為最被嚴密監控的對象，而居於更為劣勢的處境，遭到民間組織質疑。相對於芝加哥市「物聯陣列」專案（Array of Things），是美國首次為收集「大數據」而在城市中佈設永久性感測器，以蒐集聲音、溫度與光照等環境資料，作為提高鏟雪車效率、空氣品質監控等之用。「物聯陣列」得以成功推動的關鍵是民間的深入參與，特別是隱私制度與決策程序的政策。

事實上，國內目前很多地方政府已將推動智慧城市列為施政重點，積極發展以物聯網基礎的智慧設施，希望能提升治理效率與創造新價值。借鑒這兩個案例，於推動智慧城市時，在網路安全措施、隱私保護規則、資料蒐集的正当性（解決公共問題 vs 商業獲利）、資料運用的監管等資訊倫理課題應予重視且加強社會溝通。另外，運用公私協力、深化與產學研的跨域合作，以填補地方政府在專業技術或研發創意的人力不足，以及針對數據蒐集與運用的監管，納入外部監督機制，以消除民眾對個資隱私的疑慮，均是可茲參考借鏡的作法。

此外，對於智慧城市的推動，政府應先思考所要解決問題究竟為何，再思考應用資訊科技是否有助解決問題，或提供民眾更好的服務；勿為科技而科技，必須先回歸解決問題的本質，再思考科技輔助的可能性。

### 三、綜合建議

#### （一）對國家人才培訓課程之建議：

哈佛大學創立於 1636 年，教學設施完善，校風自由，教學方法多元而創新，尤其擅長於蘇格拉底式的授課方法（Socratic method），又泛稱為個案教學法，為全美第一所高等教育機構，也是世界最頂尖大學，曾蟬聯多年世界大學排名之榜首。

此次課程，總計 5 天 16 堂的訓練課程，除囊括策略管理、說服原理、績效衡量、領導力與權威、多邊談判、敏捷式計畫與學習等領域外，教授

們更運用臺灣高鐵、LinkNYC（紐約市聯網）、紐約公園跨越組織界線的夥伴關係，以及 Deepport 深水港的開發多方談判模擬等實際案例，進行探討、演練，有別於臺灣傳統講授式的教學。本次課程用引導提問、雙向討論、回應與課題反覆辯證的方式，刺激研究員思考每個議題中，所涵蓋的多元價值與觀點，讓研究員理解，公共事務或問題的處理，往往是涉及多元族群核心價值觀的處理。最後課程結束，雖未必有標準的解答，但卻是研究員們一致認同，收穫滿滿的學習之旅。

建議相關單位，未來於進行國家人才培訓作業時，可以仿效哈佛大學個案教學法，先規劃學理課程、再輔以時事或政策案例，引導研究員進行腦力激盪，廣泛討論，反覆辯證，藉此提出不同角度的看法，除能讓國家重大政策更臻完善、周全外，亦可提升高階文官對政策規劃、溝通、協調，以及個人說服技巧、多方談判的專業技能。

## （二）對培育文官領導能力之建議：

1. 必須終身學習領導能力：在知識爆炸、年輕世代自主意識高漲、社會觀念日趨開放的年代，傳統科層體制的服從觀念大幅改變，威權管理已不再適用，單位主管應不斷學習，積極提升本職學能之外，更應加強領導能力的培訓，才能適時激勵團隊士氣、領導組織發揮團隊精神，順利完成工作目標。
2. 權威已不足夠，要成為具有「領導力」的權威：身為政府部門的高階主管，面對目前社會環境變遷，及其所帶來各種「適應性問題」的挑戰，已不同以往只要運用專業技術，或有「權威者」出現，問題就能迎刃而解。身為國家高階公務員，必須提升自己的能力，除了職務而授予的權威之外，應要深化「領導力」的培養，即觀察、解讀與介入干預的能力，尤其如何運用「領導力」，引導人民參與改變，促成不同利益的各方，願意為了共同目標而商談，才能解決問題，這正是目前高階文官普遍較缺乏的能力，因此如何培養高階文官的領導力，當是政府人力培育當務之急。

## （三）對擴大公民參與之建議：

1. 國家重大政策之參與：建議政府未來於處理重大議題，或重大政策於草擬規劃階段時，可以充分運用課程中所學的策略管理、說服原理與多邊談判等，廣泛邀請產業界、學術界、社會賢達人士，以及各相關非政府組織或公民團體來共同參與政策的討論。例如：國家能源政策，涉及深澳電廠環評案、中油第三天然氣接收站開發案，以及離岸風電政策等，主管機關若能以同理心傾聽，找出對聽眾很重要的相關話題，再尋求彼此交集，藉由彼此間的反覆提問與討論，增加彼此的信任感，進行範疇界定，共同凝聚國家政策的核心價值與施政目標及方向，相信對所推動的政策，會有相當大的助益。

2. 國稅稽徵業務之參與：從這次國外學習旅程，深切感受到公共政策議題在國際間的趨勢，為開放政府及公民參與，因此未來運用在國稅稽徵業務上，應可更強化民眾參與協作這一方面的工作。例如：愛心辦稅工作，在政府開放的前提下，民眾已能有效掌握稅務資訊，進而對稅制或稅政會越來越有自己的想法，未來國稅局提供各項納稅服務或檢討稅捐稽徵工作前，例如：稅務座談會、結算申報講習會或法規鬆綁及簡化書表作業等措施，應同理心了解民眾困境及需求，並適時邀請民眾意見參與，雙向溝通確認彼此想法及困難或受限之處，積極尋求最大共識，俾能提供符合民眾需求之稅務服務項目。
3. 文化政策之參與：建議文化部可以針對文化發展的各種面向，以各類主題探討之方式，鼓勵大專院校與藝術家或策展人等，合作辦理展覽與教育推廣活動，並廣邀學校師生、甚至學校周邊社區居民參與，不但可透過文學、舞蹈、音樂、戲劇、電影或影像、聲音等不同藝術形式來對話，藉以構築一個開放、對話的舞台，培養參與者的討論、思辨，讓生活與藝術開展出更深層的樣貌，呈現藝術文化的多樣性。
4. 勞動法規修法之參與：針對勞動部刻正推動之職業災害保險單獨立法案，是為勞工職業災害保障制度的重大變革，由於影響層面甚廣，致各界仍有不同意見，亟需相關單位發揮其領導力，整合各方歧異。箇中，若能強化公民參與程序，就各界關注的主要爭議點，開放讓各利害關係人共同參與討論，藉以釐清政策目標與核心價值，共同創造一個讓勞方、資方及職災團體三贏的環境，讓政府與各利害關係人間，得以建立使命感，共同面對問題，尊重、接受彼此的損失，相信未來對政策的形成，是非常有幫助的。

#### （四）對城鄉風貌與交通建設之建議：

面對高複雜系統性且變化快速的都市發展與都市交通問題，運用敏捷式規劃，透過小區域或小範圍的規劃與測試，瞭解問題本質、民眾接受程度與可能產生問題，並依據測試結果不斷進行改進與修正，以達到改善環境與交通的目的。另外舊市區再發展策略思考可以有更高創意，都市發展不是一味的進行舊有設施的拆除與新建。創意思考來自於以人與環境融合為價值核心，政府推動各項城市改造計畫，首先應該促進政府與民間的共同參與，透過在地鏈結共同改善地區發展與生活環境品質，才能既在地也國際。

#### （五）對國家金融業務之建議：

1. 金融支持產業，協助臺商布局全球：不論是產業的關鍵技術，或是企業的治理能力，臺商在國際市場都極具競爭力，在世界的任何角落，都可以看到臺商的足跡。而透過各種商業活動，臺商對當地政經局勢多有一定程度的影響力，進而可協助政府爭取更多國際空間，因此有必要協助臺商企業持續壯大。此間，政府可以透過相關機制，協助臺商取得企業

發展所需資金。金管會可以與相關部會合作，強化各種信用保證機制(如經濟部所轄之中小企業信用保證基金、僑委會所轄之海外信用保證基金)，包括：提高保證成數、擴大基金量能。另可透過臺灣金融研訓院等相關智庫，就臺商企業的風險特性與產業展望，對銀行開設相關徵審與風管等課程，讓銀行深入了解並辨識臺商企業風險，將有助於臺商企業取得銀行融資，挹注企業發展所需資本。

2. 調適法遵觀念，建立銀行遵法文化：從哈佛授課方式，得到最大的啟發是，高度自律的環境下，研究員能激盪出更好的解決方案。在金融監理部分，我國採行「規範性為基礎」(Rule - based) 的監理原則，監理機關透過各種法規命令、行政規則，乃至行政指導，要求銀行逐一遵行。相較於美國採行「原則性為基礎」(Principles - based) 監理原則，僅揭示原則性框架，銀行必須內化為最佳實務準則。比較其間的差異是，前者易造成銀行形式上的遵法，亦即法令有規定的就遵守，法令沒規範的，就視為可以去做，因而無法因應外部環境的變遷、業務量的繁簡、或軟硬體設備的更新，及時調整作業規章。此種情形將不利國銀的國際佈點，尤其在美國地區，監理機關往往僅給概略性指引，銀行必須研提最佳實務規章並確保有效執行(如同哈佛教授提供大綱，研究員研討出更好的解決方案)。監理機關也可嘗試導入此等觀念，不須鉅細靡遺的訂定繁雜規範，而是對董事會問責，要求董事會將法令遵循形塑為一種企業文化，才能確保銀行佈局全球的每個據點，都能穩健經營，進而支持當地臺商的發展。

#### (六) 對國家能源政策之建議：

為邁向 2025 非核家園目標，並落實國際減碳承諾，政府短程措施將以傳統火力電廠汰舊換新，提高機組效率為主；長程計畫，則以擴大發展乾淨或再生能源，並加速完成「第三天然氣接收站」為施政內容。惟在傳統火力電廠汰舊換新部分，深澳電廠重啟環評案，引發中央與新北市政府互槓情形；在桃園觀音中油第三天然氣接收站開發案中，則因當地藻礁生態議題，飽受環保團體抨擊，致環評被退回，開發觸礁。

以桃園觀音中油第三天然氣接收站為例，此開發案除扮演著臺灣走向非核家園，穩定國家電力的重大建設外，又必須兼顧當地藻礁生態保護議題。箇中爭議在於議題發酵之初，台電過於輕忽當地環團的影響力與藻礁生態的價值，冒然宣布：場址唯一，且沒有其他替代方案。這意涵著「強行開發」的預設立場，勢同逼迫環團採取更激烈的抗爭，同時限縮了彼此的談判空間。政府相關行政部門領導人若能善用課程中的政策規劃、說服技巧與原理，以及多邊談判等學理，由主管機關協調台電，摒除己見，務實面對藻礁保育問題，以環保的角度，擬訂不同型態的替代方案，積極邀請環團溝通，應能解除目前僵局的窘境。

#### (七) 對政府施政績效衡量之建議：

績效管理引進公務機關已行之有年，目的在於依據機關任務目標，設定績效指標後，定期追蹤管制及檢討成效，俾有系統地督促機關推動業務，如期如質達成績效，進而激勵機關提升效能。然政府機關推行其績效指標亦有「無法掌控」與「影響延遲/變化緩慢」之困難點。致衍生：政府任務面向廣泛，績效指標不易具體、量化，及為美化績效成果而產生的偏差。

為善用績效管理制度之優點，並避免該制度運用於政府機關可能之偏差現象，透過這次研習課程經驗，僅提出建議如下：

1. 績效目標設定集中焦點：任務之推動，不論是目標或績效指標之設定，皆應秉持事事重要則事事不重要之原則，將精神集中於主要目標上，然後全力以赴。如此方能在有限的預算、人力及時間等條件下，有效地達成機關的主要任務。
2. 績效指標應力求精簡可操作：績效指標之設定，應考量績效指標與目標之相關性，力求精簡有效，並正視績效管理非萬能之事實，捨棄抽象、質化、無法反映績效或難以避免偏差之指標，以確保績效管理所控管的任務成效，並減少人員為應付績效管理而耗時執行及查填不具作用指標之能量消耗。
3. 定期研商並搭配激勵工具：設定績效指標後，應定期研討，不僅檢討成效亦可集思廣益，研商精進作為。此外，教授於課程中亦強調激勵的重要，例如以設定一個有挑戰性、具體的目標，對於組織成員有激勵作用，有助於提升績效。當組織成員達成具挑戰性的目標後，應適度給予獎金或榮譽肯定等獎勵。

以上提出的研習心得與建議，希望對政府施政有所貢獻。最後，感謝行政院人事行政總處費心規劃此一課程，尤其是人事長施能傑先生利用各種聚會時間，不斷了解研究員們的想法與需求，讓我們既感動又印象深刻。感謝人事行政總處隨團同仁久如與盈淪之細心服務，才能讓大家心無旁騖認真學習，平安返國。感謝各部會的長官與同事，容許我們放下繁忙公務，給予全體研究員難得的充電時間，得以沉澱心靈，進一步學習成長。二週的國外參訪與研習，相信已在每個研究員心中留下深刻的印象，大家所獲得的友誼也必定會在機關業務交流中開花結果，我們深切期盼能將所學貢獻國家，讓奮發的力量蓬勃發展，欣欣向榮。



圖 23 行政院人事行政總處人事長施能傑先生、全體研究員與哈佛大學教授 Steve Kelman 及 John Haigh 於甘迺迪政府學院合影

## 陸、附錄

### 一、國內研習課程表

#### (一) 國家政務研究班第 12 期國內研習課程表

日期	時間	課程	主題	講座
0628 (四)	0830-0900	報到		
	0910-1200	自我介紹及幹部推選		城忠志講座
	1400-1430	開訓典禮程序說明		
	1430-1500	聯合開訓典禮(合班)		
	1500-1550	班務介紹(合班)		陳永興講座
	1600-1730	班務經營(含國外研習經驗分享,合班)		施貞仰講座
	1830-2020	分組報告指導		
0629 (五)	0910-1200	分組研討		
	1330-1520	毒品防制(合班)		張斗輝講座
	1540-1730	長照 2.0(合班)		陳時中講座
	1830-2020	研究員時間		
0630 (六)	0910-1200	政策管理與影響預評估		余致力講座 陳世偉講座
	1340-1630	網路輿情分析與回應(合班)		唐鳳講座
0705 (四)	0910-1100	文化臺灣		楊子葆講座
	1110-1200	研究員時間		
	1330-1520	AI 運用		許有進講座
	1540-1630	研究員時間		
	1630-1730	研究員時間		
	1830-2020	研究員時間		
0706 (五)	0910-1100	人口政策		林萬億講座
	1110-1200	研究員時間		
	1330-1520	新農業與農村再生		林聰賢講座
	1540-1730	空污防制		詹順貴講座
	1830-2020	研究員時間		
0707 (六)	0910-1000	國外研習簡介(合班)		人事總處訓用處 代表
	1010-1100	國外研習行前說明(一)(合班)		旅行社代表
	1110-1200	研究員時間		

	1340-1630	女性影響力－電影賞析	
0712 (四)	0910-1200	文化臺灣實務研討－參訪大稻埕文化	林茂賢講座
	1400-1730	人口政策實務研討－主題論壇	余致力講座 楊文山講座 何素秋講座
	1830-2020	研究員時間	
0713 (五)	0910-1200	空污防制實務研討－參訪八里垃圾焚 化廠	
	1340-1730	AI 應用實務研討－參訪研華林口智慧 園區	林其鋒講座
	1830-2020	研究員時間	
0714 (六)	0910-1200	人權－參訪白色恐怖景美紀念園區	陳俊宏講座
	1340-1630	分組研討	
0719 (四)	0910-1100	專題演講（合班）	吳密察講座
	1110-1200	研究員時間	
	1330-1520	社會企業（合班）	陳玟成講座
	1540-1630	研究員時間	
	1630-1730	研究員時間	
	1830-2020	研究員時間	
0720 (五)	0910-1100	國防安全	沈一鳴講座
	1110-1200	研究員時間	
	1330-1520	數位建設	吳政忠講座
	1540-1730	新南向政策	楊珍妮講座
	1830-2020	研究員時間	
0721 (六)	0910-1200	政策傳播實作演練（一）	邱淑華等講座
	1340-1630	政策傳播實作演練（二）	邱淑華等講座
0726 (四)	0930-1130	都市防災－內政部消防署訓練中心	
	1300-1440	地方創生－小鎮文創股份有限公司	
	1520-1650	AI 運用－和大工業股份有限公司	
0727 (五)	0930-1200	國防產業－臺中市漢翔航空工業股份 有限公司	
	1400-1530	空污防制－臺中火力發電廠	
0802 (四)	0910-1100	創新創業（合班）	丁菱娟講座 張瑋軒講座 陳奕璋講座 吳羽傑講座

	1110-1200	研究員時間	
	1330-1520	創新與管理（合班）	何煥軒講座
	1540-1730	多變時代 擁抱千禧（合班）	莊淑芬講座
	1830-2020	研究員時間	
0803 （五）	0910-1100	專題演講－臺灣人與臺灣史的南島語族成分（合班）	李筱峰講座
	1110-1200	研究員時間	
	1330-1520	科技新未來（合班）	李世光講座
	1540-1630	研究員時間	
	1640-1730	研究員時間	
	1830-2020	研究員時間	
0804 （六）	0910-1200	「專題研討發表會」	
	1340-1430	國外研習行程說明（二）（合班）	

## （二）高階領導研究班第 11 期國內研習課程表

日期	時間	課程	主題	講座
0628 （四）	0830-0900	報到		
	0910-1200	自我介紹及幹部推選		馬永芳講座
	1400-1430	開訓典禮程序說明		
	1430-1500	聯合開訓典禮（合班）		
	1500-1550	班務介紹（合班）		陳永興講座
	1600-1730	班務經營（含國外研習經驗分享，合班）		施貞仰講座
	1830-2020	分組報告指導		陳敦源講座 郭昱瑩講座
0629 （五）	0910-1100	地方創生		曾旭正講座
	1110-1200	研究員時間		
	1330-1520	毒品防制（合班）		張斗輝講座
	1540-1730	長照 2.0（合班）		陳時中講座
	1830-2020	都市防災		吳欣修講座
0630 （六）	0910-1200	政策規劃		陳敦源講座 簡慧娟講座
	1340-1630	網路輿情分析與回應（合班）		唐鳳講座
0705 （四）	0910-1200	綠能產業與循環經濟		呂正華講座
	1330-1520	臺灣的外交空間與國際參與		吳志中講座
	1540-1730	空污防制		詹順貴講座
	1830-2020	研究員時間		

0706 (五)	0910-1100	新創事業	陳美伶講座
	1110-1200	研究員時間	
	1340-1530	研究員時間	
	1540-1730	智慧運輸	賀陳旦講座
	1830-2020	研究員時間	
0707 (六)	0910-1000	國外研習簡介(合班)	人事總處訓用處 代表
	1010-1100	國外研習行前說明(一)(合班)	旅行社代表
	1110-1200	研究員時間	
	1340-1630	分組研討	
0712 (四)	0910-1200	綠能產業實務研討－參訪茂迪桃園廠	
	1340-1730	循環經濟實務研討－參訪大園汽電	
	1830-2020	研究員時間	
0713 (五)	0910-1200	地方創生實務研討－參訪三峽合習聚 落	林峻丞講座
	1400-1730	都市防災實務研討－主題論壇	陳敦源講座 陳文龍講座 陳伸賢講座
	1830-2020	研究員時間	
0714 (六)	0910-1200	人權－參訪白色恐怖景美紀念園區	陳俊宏講座
	1340-1630	分組研討	
0719 (四)	0910-1100	專題演講(合班)	吳密察講座
	1110-1200	研究員時間	
	1330-1520	社會企業(合班)	陳玟成講座
	1540-1630	研究員時間	
	1640-1730	研究員時間	
	1830-2020	研究員時間	
0720 (五)	0910-1200	網路回應實作演練	林哲瑋講座
	1340-1630	分組研討	
	1830-2020	研究員時間	
0721 (六)	0910-1200	公民參與	黃東益講座 張婉宜講座 許敏娟講座
	1340-1630	女性影響力(電影賞析)	
0726 (四)	0930-1130	都市防災－內政部消防署訓練中心	
	1300-1440	地方創生－小鎮文創股份有限公司	

	1520-1650	AI 運用－和大工業股份有限公司	
0727 (五)	0930-1200	國防產業－臺中市漢翔航空工業股份有限公司	
	1400-1530	空污防制－臺中火力發電廠	
0802 (四)	0910-1100	創新創業（合班）	丁菱娟講座 張瑋軒講座 陳奕璋講座 吳羽傑講座
	1110-1200	研究員時間	
	1330-1520	創新與管理（合班）	何煖軒講座
	1540-1730	多變時代 擁抱千禧（合班）	莊淑芬講座
	1830-2020	研究員時間	
0803 (五)	0910-1100	專題演講－臺灣人與臺灣史的南島語族成分（合班）	李筱峰講座
	1110-1200	研究員時間	
	1330-1520	科技新未來（合班）	李世光講座
	1540-1630	研究員時間	
	1640-1730	研究員時間	
	1830-2020	研究員時間	
0804 (六)	0910-1200	「專題研討發表會」	
	1340-1430	國外研習行程說明（二）（合班）	

## 二、紐約參訪行程表

日期	時間	參訪行程	接待人員
0822 (三)	1030-1200	參訪創業楷模臺商企業協和門窗公司	由創辦人陳秋貴先生接待，並邀臺商會會長及臺灣青商會會長共同與會
	1400-1730	參訪大都會博物館	
0823 (四)	1000-1530	拜會駐紐約臺北經濟文化辦事處，並進行工作餐敘、交流與參訪活動等	由徐儷文處長接待
0824 (五)	0930-1200	參訪高線公園（High Line Park）與哈德遜調車場車站（Hudson Yards Development）等	由紐約市政府城市規劃局顧問鄭向元先生導覽

### 三、哈佛大學甘迺迪政府學院課程表

日期	時間	課程主題	講座
0827 (一)	0830-1030	策略管理：教育補助案例研討 Strategic Management I : Managing Student Aid	Steve Kelman
	1100-1230	說服原理 I：有效影響力的藝術和科學 Principles of Persuasion I : The Art and Science of Effective Influence	Gary Orren
	1330-1500	說服原理 II：有效影響力的藝術和科學 Principles of Persuasion II : The Art and Science of Effective Influence	
0828 (二)	0900-1030	績效衡量措施 Performance Management	Steve Kelman
	1100-1230	領導力與權威 Leadership and Authority	Hugh O'Doherty
	1330-1500	領導力與權威 Leadership and Authority	
	1515-1645	優步：21 世紀的技術面對著 20 世紀的規則 Uber : 21st Century Technology Confronts 20th Century Regulation	John Haigh
0829 (三)	0900-1030	技術性與適應性領導 Technical vs Adaptive Leadership	Hugh O'Doherty
	1100-1240	領導力與複雜的多邊利益相關方談判 Leading Change in Multi-stakeholder Negotiations : Deepport Simulation	Kessely Hong
	1340-1500	領導力與複雜的多邊利益相關方談判	

		Leading Change in Multi-stakeholder Negotiations : Deeport Debrief	
0830 (四)	0900-1030	說服進行時：戰略與戰術 Persuasion in Action : Strategy & Tactics	Gary Orren
	1100-1230	臺灣高鐵案例研討 Taiwan High Speed Rail	Steve Kelman
	1330-1500	敏捷 I：計劃與學習 Agile I : Planning vs. Learning	David Eaves
	1515-1645	智慧城市為誰而建？ Smart Cities for Who?	
0831 (五)	0900-1030	跨越組織界線：紐約公園的夥伴關係 Working Across Organizational Boundaries : Parks and Partnership in NYC	Steve Kelman
	1100-1230	總結 Wrap Up	Steve Kelman and John Haigh