

出國報告（出國報告類別：短期訓練計畫）

美國哈佛大學甘迺迪政府學院「哈佛-台灣 領袖計畫」：國家暨國際安全

服務機關：外交部

姓名職稱：舒俞敬 科長

派赴國家：美國

出國期間：108 年 8 月 11 日至 25 日

報告日期：108 年 11 月 12 日

摘 要

職於本(108)年 8 月 11 日至 23 日期間榮幸奉本部核派前往美國哈佛大學(Harvard University)甘迺迪政府學院(Kennedy Government Academy)，短短二個星期接受全球最佳大學所提供完善軟硬體環境，以及豐富且專業、有關安全領域課程的多重洗禮，不啻增添平時公務忙碌之餘進行在職進修之成果，且獲得具有錦上添花效果的自我充實。在此特別感謝本部為培育中高階優秀人才所秉持之用心及關照。

國家安全係指國家保護其重要的價值免受內外威脅的能力。而國家安全的功能在於抵抗威脅、目的在於保護價值、增強國家應付威脅與危機之能力。就國家安全所涉及的内容來說，其涵蓋面相當廣泛，舉凡領土、主權、政治制度、生活方式、經濟、外交、軍事、國內環境、國際局勢等，均與國家安全有關。誠如孫子所言「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也」。

自後冷戰時期以來，在國際環境及理論之變遷和轉變過程中，一般認知影響國家安全最大的三項因素是：國家主權趨於沒落、國際互賴逐漸升高、無政府狀態衝突持續擴散。而觀察 90 年代以來的國際局勢，可知影響當前國家安全的議題已成為全球共同的挑戰，且漸由「高階政治」之戰略和軍事議題，轉向「低階政治」之經濟和社會議題。這些安全議題不但多層次、多面向、多元化，且彼此關聯性強，致使傳統以國家為中心的安全概念受到衝擊。

承上，由於國際政治、經濟、社會、人文變遷以及經濟發展結果，安全威脅之影響已擴及和人民生活息息相關之低階政治領域，傳統的國家安全概念已難符合當前時代之需求。如經濟安全的重要性相對提升，使得國際政治經濟成為安全的重要議題；而科技的發展也帶來新的安全問題，故國際安全的概念、面向與範圍將不斷擴大，國際參與的途徑與機會隨之增加，往後國際協調勢必成為解決問題的趨勢。

生存在地球上的各國居民應當早已意識到我們具有同舟一命的使命感，必須運用所有資源與力量，創造在和平環境中力求發展的可能性，並且致力建設一個安全無虞、免於恐懼的生存空間，取代對立、破壞、衝突甚至戰爭帶來的負面影響及人命無辜淪喪。

經歷在哈佛大學的二週學習後，值全球面臨安全議題遽增且龐雜的年代，吾人不免邀請有識之士共同期許以群策群力、善意協商及團結信念，設法共造國家安全與國際安全都能獲得保證及保障的「地球社群」與「共好社區」，始能趨使人類邁向和平、安康與富庶繁榮的發展方向，是所至幸！

目 次

摘要	2
壹、 研習目的.....	4
貳、 過程.....	4
參、 心得及建議.....	8

壹、研習目的

- 一、本部透過遴選適員參加該項為期二週之「哈佛—台灣領袖計畫」，強化本部與美國哈佛大學、我國與美國之間雙邊教育合作與實質關係，增進兩國共同培養領袖人才與菁英交流之能量與管道，並藉此提昇相關政務效益。
- 二、經由參與「國家暨國際安全」短期訓練計畫此一優質平台，凝聚各國政、軍、警、經、學、產業等各界資深菁英，進行密集互動與交流，就全球關注之重要安全議題如戰爭預防、軍事協商、能源安全、反制恐怖主義、邊界與領土衝突、國際金融犯罪與人口販運等充分交換意見，並嘗試達致各項解決問題之共識，有助鋪陳各國力求群策群力運用各種和平工具與管道，最終達成集體安全、合作性安全及綜合性安全之有利環境。
- 三、本部藉由上開類似短訓計畫，薦送平時表現優秀及較具發展潛力之同仁前往參加，除增長專業領域知能，亦藉以結識及交善各國精英與領袖，係肯定所屬及激勵工作士氣之良好作法，有助各單位優秀人才婉拒外界挖角行動，維繫續留部為國貢獻與服務之決心與意志。

貳、過程

哈佛大學不愧是全球饒富聲望、各方面水平皆具指標性之最高學府，即連舉辦本「國家暨國際安全」(National and International Security)研習班皆是全力以赴，開班單位經班主任 Bill Rapp 退役將軍領導數名幕僚積極籌辦，從事前準備到結業式後之評量均未曾馬虎；辦學及治學精神堪稱首屈一指。

- 一、行前準備：自本班於本(108)年 8 月 11 日至 23 日進行前，相關籌備工作早已展開，此至少包括下列各項：
 - (一)提供歷照資料：
 - 1.針對來自全球各國各界對安全議題有興趣的報名參訓菁英，辦班單位在核錄共 74 位學員後即要求繳交簡歷及照片資料，用以編輯學員檔案庫及受訓課程安排等必要之行政程序。
 - 2.由於是安全領域研習班，只要經費不是問題，自可能同時吸引各國情治與軍警等單位領袖聞風前來參與，因此主辦單位在確定核錄前，有無針對學員先進行安全背景查核?此恐非一般人可以想見；當然這將衍生不少心力與費用。
 - (二)線上答覆安全專業領域問題：要求未來到班學員先在特定網站內回答有關安全議題之提問，顯然係測量學員平時針對安全領域之素養與專業知能之程度，如此將有利為本班安排合適師資及講座，並界定循序漸進、環環相扣之井然有序，避免往後在研習期間出現曲高和寡或對牛彈琴光景，以致打擊辦班整體效益。個人認為在此部份之表現，對比各國薦訓之臥虎藏龍或各路豪傑與巾幗英雄，當無遜色之處。
 - (三)撰寫短文：此部份亦需在開班數月前先在特定網站上完成，報名者需針對出示題目撰擬至少 250 個英文字之短文或短論，題目範圍泰半不脫國家及國際安全領域及申請人對國際安全議題之理解程度，惟印象中仍有較為綜合性者，例如目前任職單位與工作內容可否因參訓該班獲得加分效果，或能否挹注未來升遷能量等一般性問題。
 - (四)申辦簽證：
 - 1.原以為申請參加這項「哈佛—台灣領袖計畫」短期安全主題研習班者可能需要申請

特殊簽證，如此將耗費較長久時間從台灣申請，甚至可申辦如 B1/B2 此等過境可過夜停留之特別簽證，因此必須至美國在台協會(American Institute in Taiwan, AIT)接受面談，如此即存在申辦時間趨緊恐未及獲核發簽證之風險。

2.幸而駐波士頓辦事處此前行文本部資料中清楚註明，本部獲薦參訓者無需申請一般簽證前往美國參訓，僅需線上申請旅行授權電子系統(ESTA)通行證，即可持用入境美國。此項應該是歷經完整評量過之便利安排，顯然有助各國菁英份子前往全球一流學府哈佛大學進修或深造，當然也包括參與學術交流及相關活動等。

(五)預習資料與專書：上開短期訓練課程肯定是嚴謹安排，否則不會事前要求學員最好研讀不少授課教授、安全專家與顧問、前國家安全顧問等官員所提供專書、特刊及教材等。比較特別地是，在安全領域專業教材之外，竟也可見倫理學、心理學、領導學及經濟學等專文，足見從事安全領域研究及進修者所需事先奠基之基礎素養與知能，絕對是有助以更寬廣與完整之角度與視野凱切分析國際現勢及攸關各國發展之安全環境議題。

二、受訓期間

(一)課程豐富實用：本項訓練班課程頗為多元且廣泛，包括外交學、美國外交政策、領導力與變遷、談判磋商、科技轉型、危機決策、恫嚇型談判、總統決策、核子擴散、非洲安全、波士頓革命場景體驗、核子競爭與恐怖主義、中國、韓國、阿富汗、國會外交、國土安全、強權關係、攻擊性社交媒體、軍民關係、威脅性財政、跨部會協商、情報學、應用歷史、能源地緣政治等(詳如附件一)。

(二)師資卓越：

1.本訓練課程師資陣容堅強，卡司卓越譽為美談，所有來自各國之參訓代表與學員莫不引以為傲，課堂間與餐敘間均爭相前往請益、交換意見或請求合影留念。包括(1)擔任過美國國務院副司長、國家情報委員會主席及國際安全事務防衛助卿等職務之哈佛博士 Joseph Nye；(2)曾任職小布希前總統特別助理及副國家安全顧問之哈佛能源地緣政治專案主持人 Meghan L. O' Sullivan 博士；(3)擔任過國防部助卿、國防部長特別顧問之哈佛大學教授 Graham Allison；(4)曾任職國家情報署長等職之 James Clapper 將軍；(5)曾擔任美國財政部及派駐卡達等中東國家外交官之哈佛大學研究員 Michael Greenwald；(6)曾任職美國海軍作戰司令部主席特別顧問、海軍首席決策科學家之哈大教授 Jennifer Lerner；(7)曾擔任國土安全部總統國際事務助理秘書、國家恐怖主義委員會專員之哈大講師 Juliette Kayyem。

2.相關優質師資尚包括：(8)曾擔任美國小布希總統特助、歐巴馬總統派駐北大西洋公約組織(NATO)大使之 Douglas Lute；(9)曾任職美國駐 NATO 大使、駐希臘大使、國務院發言人、白宮國家安全委員會要員之哈大教授 Nicholas Burns；(10)曾任美國駐聯合國、俄羅斯、印度、以色列暨約旦大使及國務院政治次長之 Thomas Pickering 大使；(11)曾任美國國務院政治次長、柯林頓總統特別顧問之 Wendy Sherman 大使；(12)曾任美國聯合國常任代表、國家安全委員會與總統特助之 Samantha Power 大使；(13)擔任 Boston 諮商集團副處長、前國家安全委員會專員與總統國安事務特助之 Troy Thomas 將軍；(14)曾任美國科技政策處顧問之哈大教授 Matthew Bunn。(相關照片如附件二)

(三)學員背景：

- 1.吾等不可小覷任何一位獲得各國各單位薦派或遴選來參訓的人，當然也不能忽視主動報名參訓的各界精英份子，從位在美國國土之國務院、駐外國或國際組織大使、教育部、能源部、聯邦調查局、國土安全部、國防部等資深官員，陸軍、海軍、空軍現役或退役將軍與軍官，到亞洲、非洲、歐洲及拉丁美洲等產、官、學、傳播界等公私部門及區域組織代表，凡是對國家與國際安全有興趣、具有基本涉獵或主管業務及工作相關之菁英，莫不把握此次機會積極參與由夙負盛名之哈佛大學甘迺迪政府學院所開設相關豐富與實用課程，也藉此機會結識來自各國安全相關領域專才，有如各路英雄豪傑齊聚一堂，或是來觀摩這一場武林大會。
- 2.如此的場合，可說是類似參加政大 EMBA 班或台北市進出口公會主辦之將帥國貿實務班的學員，在一陣時間的交濡以沫及短兵交接之後，當然會激盪出蕩氣迴腸、唇槍舌戰或餘音繞樑之生命火花，讓學員自此留下深刻印象，發現也許哪一天會在某個時空重逢話敘當年，或是接續彼此曾在哈大所結善緣，因而預鋪未來可能合作共事之管道。(相關照片如附件三)

(四)小組討論：

- 1.本項訓練課程特別設計幾乎每天早餐後都有最多 1 小時的小組討論，附隨所設定討論主題的多元性而採行隨機編組，以便有可能讓成長與學習背景迥異及專業知能琳瑯滿目的學員們得以自由交流或高談闊論，當然是環繞某個特定國際形勢發展主題或是針對某種情境演練來執行。但見每個人在此等小眾聚會中都是搶先或主動發言與交鋒，堪稱絕無冷場，真正是將美式教育所著重之自發性作為及自主能力發揮的淋漓盡致。
- 2.此等不同於大堂討論、聽講、觀摩與答詢之近距離腦力激盪、強詞奪理或近似詭辯，自然有其耐人之處，尤其牽涉到不同文化、種族、性別、年齡與民俗之族群在一小教室內不帶尊嚴地隨意攻防或是相互尊重的操練說話藝術，你可想像取得其間平衡將是如何重要，彼此和平共處與維持和諧氛圍成為基本要素，有待發掘相關技巧與門路，方不致引發任何不必要之誤解或類似種族歧視言論。

(五)餐敘交誼：

- 1.甘迺迪政府學院的辦班單位煞費心思，在大堂公眾集會、外出訪察當年波士頓格革命經歷過的場景與歷史現場以及小組討論課程外，另安排自由交誼的早餐會及不同主題的午、晚餐會，或邀請名家到場先進行演說再用餐，或安排國家與國際安全背景專家與學員們分組餐敘，從自由交談及經驗與專業知能交流中教學相長、相互觀摩學習及切磋砥礪，的確有助於對整體研習課程更進一步之認識及全面理解。
- 2.彼等安全顧問或專家係來自不同公、私機構，背景及安全領域專業相異，在邊吃邊聊中不免也提到一些工作與生活所經歷的高、低潮故事，以及人生體驗的酸甜苦辣與體悟，當然過程中也更加知道研習學員們彼此之間的小故事和願意分享的見聞，大家集思廣益或是腦力激盪，自然也是匯集出正向能量交鋒的畫面。

- (六)其他各式互動：除了上開較具體形式的互動與交流活動外，學員們在課堂休息之餘自然就特定議題對談與交換意見，有的甚至是聚集互相哈菸，地點是在走廊、戶外花園或是在教室外的大樓大廳等，或是在外出活動、在哈佛大學校園穿梭及沿循貫穿校園的查理士河(Charles River)輕鬆跑步或快走、在鄰近各種商店購物時時不拘形式地集氣，均可見三兩成群建構各種交流光景，可說是在相對嚴肅的安全主題課程之外，增益不同文化交流花絮及軟實力或巧實力的明顯或暗地較勁。

三、順利結訓：

(一)大合照：

- 1.辦班單位安排於第二週 8 月 21 日下午，央請全體 74 名不同國籍的學員前往鄰棟大樓門口前階梯處拍攝大合照，並無任何事先指定的站立位置，而是任由學員們自由選定站立位置後，隨即由特聘專業照相師拍攝眾人的第一次也是最後一次的大合照(如附件四)。
- 2.也許是有感於時光飛逝之快，為期兩週的課程即將在二天後正式結束，屆時學員們將開始前往波士頓機場轉往美國其他城市或其他國家，不少學員此刻先模擬互道珍重，一時蔚為笑談，但也因此清楚天下無不散的筵席，如同徐志摩在寫給林徽因的詩《偶然》中所提，「…你我相逢在黑夜的海上，你有你的，我有我的，方向；你記得也好，最好你忘掉，在這交會時互放的光亮！」。

(二)頒發結業證書晚會：

- 1.本年 8 月 22 日是本次短期訓練班在哈大學停留的最後一晚，翌(23)日近中午就將解散。辦班單位安排於是晚舉辦結業證書頒贈晚會，在享用精緻可口晚餐後，隨即由班主任 Bill Rapp 將軍暨博士逐一頒贈證書給每一學員(照片如附件五)，呈現歡欣唱名及領取證書合照之場景。個人在應聲趨前領取證書時，竟有來自韓國、泰國、中國及美國等學員好友們協助拍攝，只聽聞 R 主任目睹時驚嘆個人之人緣似乎很好。
- 2.由於已近全部訓練課程之尾聲，眾人莫不卯起來嗨翻，也慶祝無一人退訓或未能完成訓練的盛況，畢竟這場短訊課程連同住宿等為期二週，要價超過 1 萬 2 千美元，應該沒有人想要虛擲浪費，否則怎對得起贊助單位或如此高昂之參訓費用?所謂養兵千日用在一時，期待此次受訓寶貴獲得皆可於他日應用在職場所需，方不辱薦訓單位之栽培用心。

(三)訓後評量：

- 1.辦班單位針對此次短期訓練課程結束後要求學員們於一週內上網進行評量，並提供任何建言，以便作為日後辦訓之精進參考。個人有感於受訓期間受益與受惠良多，當然是在結訓當天 23 日晚間即完成評量報告(謹按，筆者於 23 日下午再度前往波士頓市自由而愉快參訪，不勞駐處同仁引領)，以便在隔天 24 日離開波士頓返國前即能了無牽掛。
- 2.基本上個人對辦班單位之用心及各項安排至感滿意，毫無批評，若是要吹毛求疵，就是僅有二週未免太短，足見參訓該班確實有豐收及意猶未盡之感，期待他日仍有機會參訓別種主題之訓練課程。

(四)後會有期：

- 1.借用曾榮獲諾貝爾文學獎之印度聖哲泰戈爾在漂鳥集所著作內容，當了一陣子同窗或鄰居，經歷兩週的共同學習後，終究要動身啟程各奔前程，並非無不捨之情，但彼此祝福自在所難免。
- 2.來自逾 50 個國家菁英如宋江嘯聚 108 條好漢一般，在哈佛大學享受愉快學習、觀摩、交流、合作與共處等時光，此等廣結善緣自將成為一股力量，絕對可用於未來不時之需。
- 3.筆者亦邀請辦班單位主任及督導等人日後公私得便可來台灣訪問或遊覽，可讓個人略盡綿薄地主之誼，推介台灣的山明水秀、舒活便利及溫馨之風土人情，當然也應參訪先進的政經建設及科技發展成就等，盼他日得道多助，廣納百川，鋪設未來成就大

事之坦途。

參、心得及建議：

一、國家發展首重安全：

- (一)任何國家皆致力發展經濟及綜合國力，近年來除代表國防軍武建設的硬實力，別如軟實力、巧實力及銳實力等項，皆陸續成為各國重視且推動強化之國力要項，甚至於展示國家最高競爭力，已列為各國比較及競相成長之指標，因此瑞士洛桑國際管理學院(IMD)或是世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)每年所公布之國家競爭力評比，已成為各國全力競逐之目標。
- (二)無論如何國家發展綜合國力，其基本前提是具有一個安全無虞之環境以供發展，此安全之確保及維護自然是各國賴以生存及發展之首要元素，誠然國家安全既然提供一切發展之基本環境或平台，各國莫不摩拳擦掌、磨頂放踵積極追求，否則覆巢之下無完卵，又如孟子告子下篇所道「入則無法家弼士，出則無敵國外患者，國恆亡」，自然就失去國家存在之可能性，從此自世間蒸發，遑論發展其他項目或建設。

二、全球安全議題日增：

- (一)值世界各國逐漸經歷工業化邁向 4.0 及人工智慧無窮盡向前擴展之際，從個人、家庭、社群、國家、民族乃至地球現有生存空間所面臨的主、客觀環境及軟、硬體建設等，均較以往更加多元且複雜，隨之引發的是人類必須因應諸如氣候變遷、全球暖化、非典型及資訊網路戰爭、智慧城市建構、恐怖主義、核子擴散、生物化武攻擊、大規模傳染病及致命性病毒等等之挑戰與威脅。
- (二)先不論是否有異次元或外星生物之存在爭議，由於地球確實只有一個，居住於其內擁有不同語言及文化之各色人種其實是共同負擔生存環境優劣之責任與義務，勢須努力趨吉避凶，趨善避惡，以和平取代衝突，以安全取代紛爭。
- (三)在上述情況下，全球面臨之安全議題自然是與日俱增、櫛次鱗比及不勝枚舉，舉凡各種領域皆可觸及安全考量及因素，連因應之道亦有合作性安全、集體安全、綜合安全、區域與全球安全之討論與具體提案，顯見全球安全議題絕無短少或縮減之成長空間，端賴人類以共同智慧、能力、信心及勇氣去正面迎擊，殆無退避可能。

三、欲善其事，必先利其器：

- (一)在此次參訓過程中，個人有許多身、心、靈方面之領受及體悟，自然是從整體訓練課程中受益無窮，留待與新朋好友或同仁們擇機分享。相對重要的是，要從參訓中追求獲益最大化，吾人必須提早預備一切。換句話說，例如在抵達波士頓機場轉往位在 Cambridge 市之哈佛大學前，吾人應真正找時間先研讀或至少能預覽一遍未來課程將討論的主題與摘要等，如此才有可能在每次不同主題之課程中積極參與及融入討論及詢問等，而非像旁觀者般靜待課程進行直至結束，果爾就未免太可惜。
- (二)類似作壁上觀之情形不是沒有，筆者即注意到來自泰國、烏克蘭、南韓及秘魯等國之部分參訓人員課堂表現相對沉默寡言，或是從未發問過，不禁令人聯想渠等是否因未預習各堂教材而膽怯發言，或因語言程度限制而寧願遵循沉默是金之經典，或因心理上被世界各國菁英在大堂中踴躍且主動發言之氣勢所震懾，筆者不得而知也不好意思去追究其因，只知道來自各國代表之表現的確差異甚多。

四、台上一分鐘，台下十年功：

- (一)其實在哈佛大學參加此等短期訓練課程也是出席一種國際場合，14 天的時間各國代表彼此之間雖儘可能相敬如賓，紳士相待，但在類此國際折衝、各自主張及個別發表高見之場域，仍可見各顯神通光景，有時甚至出現爭搶發言情形，令授課師資亮眼，也讓全體參訓學員有現地觀摩與強化思辯之機會，因此此等交流與互動無疑是頗具正面效益的，同時學習、練習與訓練各自能力。
- (二)當然每個參訓者表現如何就是另外的學問了，反映的是以往所學所知在短短時間內展現精華，能以洗鍊而流利英語精確表達者，自然令其他國家代表心生肯定及跟進之意，而表現略遜者雖也能勇敢表達，但客觀事實就是擺在眼前，大家心裡自有其數。誠然，所有人世間的落差均反映出各人平時功夫的累進功效，就如同一張考卷可以讓眾人得到不同分數般，正所謂「只要功夫深，鐵杵磨成繡花針」，亦如滴水穿石之能耐，或如聚沙成塔、集腋成裘之效用，當然也像水到渠成之成果。

五、善加運用哈佛大學短期訓練班栽培人才：

- (一)個人深感自此課程獲益甚多，有幸參訓倍感光榮，良以類此課程若能擇優遴選不同語系及曾在不同單位與地域服務之同仁(謹按，部分優秀有潛力同仁以往並非以北美司或在華府服務為第一志願)參訓，而非侷限於北美司或在美國服務過之同仁，當有意想不到之外溢效果。
- (二)筆者之所以建議如上，係觀察到該課程具有如泰山不厭土壤，故能成其大之潛在能量，不僅可藉以拓展非北美體系同仁之開闊視野及涉獵廣度，亦可讓其他語系兼有良好英語能力之同仁有機會參與世界一流學府之短期陶養，並順勢學習美國觀點、文化與主流視界等項，未來或可成為補足北美地區服務人力短缺時之儲備人才，以其已有之語言優勢與多重素養兼修英語及美國國情與在美工作心得等，如此於本部對達致對美國關係之工作目標當有相輔相成效果。