

出國進修報告

哈佛大學甘迺迪學院「臺灣領袖計畫」 進修報告

服務機關：駐印尼代表處

姓名職稱：許副參事偉麟

派赴國家：美國

出國期間：111 年 5 月 7 日至 21 日

報告日期：111 年 6 月 1 日

一、摘要

本人於民國111年5月7日至5月21日奉派赴美國麻薩諸塞州哈佛大學(Harvard University)參加由該校甘迺迪學院(John F. Kennedy School of Government, HKS)開辦之「行政教育(Executive Education)」計畫、為期二週之「市場經濟之基礎建設」(Infrastructure in a Market Economy)之專班課程。本次專班課程原擬於109年5月舉行，因全球各地爆發新冠肺炎疫情而展延至本年5月間恢復舉行。

本次課程之學員來自世界各地，學員職業別有政府官員、國營事業主管、國際銀行經理、私人企業主管及專業律師與顧問等，多在工作實務中參與過「公私合作夥伴關係」計畫之評估、協商、決策及執行等過程。藉由教授在課堂上介紹個案、專業解析，及與學員間廣泛討論個案及交換實務經驗，教授及學員們均獲益良多，也建立彼此情誼及國際人脈。

二、目次

參訓目的.....	4
參訓過程.....	4-6
參訓心得與建議.....	6-8
附錄.....	9

三、參訓目的

本人自民國86年起在外交部服務迄今已歷25年，曾奉派赴英國牛津大學(Oxford University)參加外交人員語言及專業訓練，之後陸續調派駐澳大利亞代表處、駐索羅門群島大使館及駐印尼代表處等地工作，在部內期間曾於拉丁美洲及加勒比海司(前為中南美司)、國際合作及經濟事務司(前為經貿事務司)及研究設計會等部門服務。

在派外工作期間，本人曾參與我國公私部門與駐在國政府間合辦之多項技術協助及醫療衛生計畫之評估、協商、決策及執行等過程，該等援助合作計畫之模式，均參用世界各地盛行之「公私合作夥伴關係」(Public-Private Partnership, PPP)概念，亦即我國政府援外資源有限，必須結合國內外台僑商之民間業界資源，以共同推動對友邦及友好國家間之合作計畫，以協助受援國家經社發展並拓展我國國際空間，當然也必須為民間業界創造海外商機，方能達成公私部門共同推動國際合作計畫之永續發展目標。

美國哈佛大學甘迺迪學院素以公共政策著名，該校教授及學者多為理論與實務兼備之專家，多曾在政府及民間企業界擔任要職。本人期盼參加該學院主辦之「行政教育」計畫之「市場經濟之基礎建設」專班課程，除能實地在課堂上聆聽學習該校教授之專業解析外，亦能與來自世界各地之政府官員、國營事業主管、國際銀行經理、私人企業主管及專業律師與顧問等學員，充分就個案研究及實務經驗等，相互學習、分享經驗，以能活用於實務工作，同時建立情誼及擴展國際人脈。

四、參訓過程

本次「市場經濟之基礎建設」之專班課程歷時二週，主要由甘迺迪學院Akash Deep、Henry Lee、John Donahue及Mark Fagan等四名公共政策教授主講各國基礎建設個案及「公私合作夥伴關係」(PPP)概念等相關議題，並邀請哈佛大學及麻省理工學院(Massachusetts Institute of Technology,

MIT)等客座教授及著名企業主管等，就特別議題及實務經驗等專題進行授課，校方也安排學員參訪哈佛大學校園、波士頓市區及與其他專班學員進行聯誼餐敘，課程相當緊湊且甚為充實，參訪及聯誼活動也增益不少見聞，擴增不少友人，謹將課程概要扼述如后：

- 一、**教授以各國「個案研究」作單元授課**：在為期二週密集課程之專班中，學員必須事前研讀教授指定之世界各國有關「公私合作夥伴關係」之各項基礎建設計畫個案，總計有30多個個案研究，議題包括印尼泛爪哇島高速公路招標案、印度新德里水電服務定價案、斯里蘭卡Hambantota港口開發案、波蘭A2高速公路開發案、英國自來水服務定價案、馬利電力系統合約協商案、阿根廷電力服務定價案、新加坡捷運系統改善案、智利寬頻網路開放其他業者使用案、美國自動車如何規範及管理案、印尼開發地熱發電可行性研究案、加拿大水電帳單及交通違規罰單委外催收案、香港捷運及地產合併開發案、美國邁阿密高速公路隧道招標案、玻利維亞公用設施民營化計畫案、美國波士頓腳踏車分享計畫案，以及賴索托國家醫院民營化經營案等。
- 二、**事前熟讀「個案研究」並瞭解財務管理**：甘迺迪學院公共政策教授授課生動活潑，喜愛在課堂上詢問學員有關個案內容，並隨時接受學員提問及分享經驗，其中又以本計畫主持人Akash Deep教授之授課最為精闢，不僅詳盡解說及精闢分析各個案研究內容，亦引用財務管理中之「淨現值法」(Net Present Value, NPV)、「加權平均資本成本」(Weighted Average Cost of Capital, WACC)、「機會成本」(Opportunity Cost, OC)及「成本效益分析」(Cost-Benefit Analysis, CBA)等模式來剖析「公私合作夥伴關係」各項基礎建設計畫之可行性，讓學員不僅學習從政策、法規及社會等面向來進行探討個案，亦能從財務面向來綜合評析某一基礎建設計畫之永續發展性。
- 三、**學員分組討論及相互學習工作經驗**：本班學員計有35名，分成7組，每組5名，每天早上上課前之7時至7時50分期間，必須進行分組討

論，因個案研究之篇幅甚多，有時無法全部詳續，又各學員工作及學習背景不同，對個案內容及問題之理解亦有差異，所幸均能透過分組討論之共同研讀及意見分享等而獲得理解。本班學員中，亦有數名從事國際基礎建設計畫標案之專案經理、工程師及律師與顧問，渠等甚至曾參與本課程之個案研究及其他類似實際計畫之評估、協商、決策及執行等過程，透過業界學員之經驗分享，亦能讓在公務部門任職之學員，更能全面瞭解私有部門對各項基礎建設計畫案之考量。

四、校園及市區參訪與聯誼餐會：校方於5月11日週三下午安排專業導遊陪同學員徒步參訪哈佛大學校園歷史建築物及講解哈佛名人事蹟，另於5月14日週六下午由計畫主任Karen Morrissey女士陪同學員搭車赴波士頓市區參加「波士頓鴨子船」(Boston Duck Tours)，從地面及水上遊覽波士頓市區之名勝古蹟，並欣賞查爾斯河(Charles River)之河上風光，讓在課程緊湊、學習充實之各國學員亦能放鬆心情、調劑身心。為讓學員間更加瞭解彼此、更有時間交換意見及建立情誼，校方亦於5月8日週日安排開學式歡迎晚餐、5月10日週二、5月13日週五及5月17日週二晚間分於下榻旅館DoubleTree Hotel及Harvard Faculty Club安排聯誼餐敘，另於5月19日週五在Harvard Club of Boston舉行結業暨頒發證書晚餐。

五、參訓心得及建議

本次課程之學員來自世界各地，包括臺灣、美國、宏都拉斯、阿根廷、巴西、秘魯、瑞典、保加利亞、奈及利亞、吉布地、剛果、賴比瑞亞、喀麥隆、南非、約旦、印度、孟加拉等共計35名學員，至於學員職業別則有政府官員、國營事業主管、國際銀行經理、私人企業主管、專業律師與顧問等，多在「公私合作夥伴關係」之基礎建設計畫中擁有豐富實務經驗，學員於課堂中及分組討論中發言非常踴躍。

本人非常榮幸獲得外交部長官遴派赴美國參加此次課程，受益良多，

除在課堂中學習教授介紹之各項基礎建設計畫個案研究及學術發現外，亦於分組討論及餐敘活動中，充分與各國政商界菁英學員作意見交流並建立情誼，本班學員並建立聯繫群組並相約擇日再敘，相關工作、學習及生活訊息及經驗等均可隨時上載。

本次參訓已結識多位哈佛大學甘迺迪學院優秀之公共政策教授，並與各國政商及業界菁英學員建立情誼，相當難能可貴；另在課後時間能走訪哈佛大學校園、波士頓市區等，實地瞭解美國歷史與文化，以及感受美國東岸新英格蘭地區生活，亦是在課本中無法感受之親身經歷。本人也特別感謝外交部同意持續辦理哈佛大學甘迺迪學院「臺灣領袖計畫」，也感謝外交部北美司、人事處、秘書處及駐波士頓辦事處相關同仁提供之相關行政協助，以及駐印尼代表處同仁於本人赴美進修期間之工作代理，協助本人順利成功赴美完成進修。

本次「行政教育」計畫之「市場經濟之基礎建設」之專班課程相當專業，個案研究篇幅眾多，本人謹提出如后建議：

- 一、 **赴美參訓前儘早閱讀相關個案研究**：本次專班課程係將一學期課程濃縮成二星期，個案研究多達30餘個，每件個案篇幅至少15頁，探討之基礎建設計畫包括水、電、高速公路、捷運系統、寬頻網路、機場、港口、醫院等議題，但相關個案研究及問題討論，均會事前上載於網站，以讓學員能於赴美參訓預作閱讀及準備。
- 二、 **學員宜事先學習財務管理相關課程**：因必須從財務面探討各項基礎建設計畫案之可行性，因此教授常於課堂上介紹有關價格與數量、成本與效益、風險與報酬、機會與成本等概念及公式，建議參訓學員必須事前學習財務管理課程或有相關實務工作經驗者為佳，以較為融入個案研讀及課堂討論。
- 三、 **多方涉獵國際時事及相關評論**：教授及學員不時在課堂中，藉題討論相關國際時事發展並做個案比較，建議隨時注意國際政經時事發展，例如俄烏戰爭引發全球糧食短缺及能礦價格上揚、水電及能源

價格上揚影響基礎建設之收益，另因課程上也探討香港捷運及地產合併開發案、波士頓腳踏車分享計畫案及與其他各國案例互作比較，本人也適時在課堂上分享臺北都會區大眾捷運系統及YouBike微笑單車公共自行車租賃系統之成功案例，藉機行銷國民外交，歡迎教授及學員於疫情緩和及邊境鬆綁後來臺旅遊，實地感受我國基礎建設之質優價廉及完善服務。

六、附錄：「行政教育」計畫「市場經濟之基礎建設」之專班課程師生合照。



 **HARVARD Kennedy School**
Executive Education

Infrastructure in a Market Economy
May 8 - 20, 2022

