

出國報告（出國類別：進修）

奉派參加台灣領袖計畫
赴美國哈佛大學甘迺迪政府學院
「資深政府主管課程」
進修心得

服務機關：外交部

姓名職稱：郭卉蓁 副參事回部辦事

派赴國家：美國

出國期間：111年10月9日至10月21日

報告日期：112年1月17日

摘要

筆者奉核定參加上(111)年度哈佛大學甘迺迪政府學院與外交部簽訂之「臺灣領袖計畫」，並獲選參加該學院舉辦之「資深政府主管課程」(Senior managers in Government)，該課程旨在強化政府資深官員因應快速變化時局之能力，期能以務實、創新、有效及具說服力之領導方式帶領政府團隊解決問題。

該課程為期 2 周，自 111 年 10 月 9 日至 10 月 21 日。課程內容著重以案例研究進行理論與實務之相互映證，研習範圍涵蓋政府決策過程、危機應變處理、團隊領導、權力過渡與應處、談判遊說技巧、系統性政策思維、高效寫作技巧、媒體應對策略、數據視覺化技巧、資安管理等；另亦安排校外參訪。授課教授透過撰寫精彩詳細之「個案研究」，以腦力激盪方式，引導不同領域之學員深入思考案例並提出個人看法，藉由經驗分享達到同儕學習(peer learning)效果，此種案例教學方式極具啟發性，似可做為我外交領事人員回流教育訓練課程之借鏡。

本課程參訓之學員共 49 人，美國及國際學員約各半，美國學員幾為中高階政府官員，文官幾為 GS15 職級(再往上則為聯邦政府副助理部長、助理部長、次長、副部長之 Senior Executive Service)以上官員，武官則全為上校以上官階，部分則為星級將領。國際學員包括來自加拿大，澳洲，巴拉圭，愛爾蘭，挪威，沙烏地阿拉伯，利比亞，奈及利亞，菲律賓及我國等十餘國，筆者為該課程近年來唯一之台灣學員。國際學員皆為任職政府之高階文武官員或國會議員，如愛爾蘭國防部主任祕書，澳洲國防部助理部長，挪威財政部司長、奈及利亞海軍少將及巴拉圭參議員等。

目錄

一、學習目的	P1
二、學習過程	P1
三、學習心得	P3
四、建議	P7
五、附錄	
附件一活動照片	P10
附件二學員名單	P22
附件三課程表及師資	P48

一、 學習目的

筆者有幸在政府部門從事外交工作 20 餘年，深感於公民社會對政府提供服務之質與量、深度與廣度與日俱增，從而對各國政府之運作造成巨大挑戰，政府機關及公務人員應與時俱進，除須掌握最新資訊科技外，更應致力打造專業、有創意、高效率的團隊，以因應這個急速變遷的時代，而團隊成功與否，領導人扮演關鍵角色。

一個優秀領導人究應具備那些條件？如何打造及永續經營一支優秀團隊？如何才能激發團隊成員的天賦及熱情？如何避免因資訊判讀錯誤而作出錯誤決策？如何推陳出新(創新)，帶領團隊克服困難奮鬥不懈，邁向卓越等，均為領導人需修習之重要課題。

哈佛大學甘迺迪學院開設之資深政府官員課程(Senior Managers in Government, 以下簡稱 SMG)已逾 20 年，聲譽卓著，旨在培訓美國及各國政府高階主管兼具優秀管理及卓越領導能力，師資多具備豐富政府行政經驗或為該領域泰斗，參與之學員亦為各國政府中高階主管，有助拓展工作上對外人脈，此為筆者報名參加該課程之主要目的。

二、 學習過程

(一)學員組成: SMG 課程獲選學員共 49 人，美國及國際學員約各半。

1. 美國學員多數為聯邦政府中高階政府官員，文官大多數為美國文官體系 GS15 職級以上官員(註:GS15 再往上則為聯邦政府副助理部長、助理部長、次長、副部長之 Senior Executive Service)或政治任命官員如美國選舉協助委員會主任委員；武官則為上校以上官階，部分為星級將領，擔任軍校校長、船艦或基地指揮官。
2. 國際學員來自加拿大，巴拉圭，阿根廷，澳洲，菲律賓，愛爾蘭，挪威，沙烏地阿拉伯，利比亞，奈及利亞，埃及及我國等十餘國，皆為政府高階文武官員或國會議員，如愛爾蘭國防部主任祕書，澳洲社會服務部次

長及國防部助理部長，挪威財政部司長、奈及利亞海軍少將、沙烏地阿拉伯外交部公使及參事、巴拉圭參議員等，筆者為 SMG 課程近年來唯一之臺灣學員。

(二)課程設計:

1. 上課方式:學院每日安排學員自上午 7 時一同早餐，嗣分組進行一個小時的小組討論，討論當日課程之課前讀物內容，學員須輪流帶領討論。每日上午 9 時至下午 5 時共計 4 堂課，每堂課 90 分鐘，中午僅休息一小時共同用餐。SMG 課程過往為 3 周之課程，此次係三年新冠疫情以來首次實體課程，課程濃縮為 2 周，週六亦須上課，課程內容相當紮實，加之每日之課前讀物皆有數份，每份頁數從數十頁至百頁不等，連美國學員亦難以完全消化。
2. 社交活動:除上課外，學院亦安排學員共進午餐、晚餐，舉辦演講餐會、酒會及校外參訪活動，課外活動相當多元，另安排 SMG 課程學員及哈佛學生進行交流互動，深化情誼。學院特別安排於最後一周與另一個性質相當之課程 Senior Executive Fellows 的 65 名學員共進午餐，以拓展人脈。

(三)課程內容:

1. 主要課程包括名人開講(如美國前財政部長 Lawrence Summers、前麻州州長 Deval Patrick)、政策發展與權力過渡之應處(Policy Development& Managing Transitions - Roger Porter 教授)、危機應變處理(Risk control & managing turbulence - Malcolm Sparrow 教授)、團隊領導(分由 Elizabeth Linos、Scott Gould、Jeff Neal、計畫主持人 Linda Bilmes 等四位教授分堂教授)、談判遊說技巧(Guhan Subramanian 教授)、資安管理(Managing Cyber Risk - Eric Rosenbach 教授)、系統性政策思維(System thinking approach - Afreen Siddiqi

教授)、如何預防政治災難(Politics of Disaster - 政論名嘴 Juliette Kayyem 教授)、如何與忙碌的人溝通(Science of Communicating with Busy People - Todd Rogers 教授)、數據視覺化技巧(Data Visualization - Hong Qu 教授)等。

2. 校外參訪:

(1)參訪哈佛創新育成中心:除聽取哈佛學生簡報創新產品並進行互動交流外,另安排甚為友臺及支持科技創新之美國前國防部長 Ash Carton 蒞臨演講,記者會後即代表我政府向 Carton 部長致意,感謝渠長期支持台灣(註:Carton 部長在該場演講過後數日即心臟病發逝世,該場演講成為 Carton 部長離世前最後之公開活動,令人惋惜)。

(2) 一日之參訪活動:包括參觀新英格蘭地區世家大族之豪宅古蹟,洽請科學家(非一般之志工導覽員)講解鹽沼生態區如何延緩海岸線受侵蝕致陸地退縮,以強化政府官員環境永續概念;另安排學員參觀美國憲法號巡防艦(USS Constitution)博物館及登上該艦參觀(開放時間過後特別延長服務時間),並由該艦第一位女艦長親自導覽解說該艦構造,部分現役將領之學員於登船時亦受到特別之登船歡迎儀式。該艦建造於 1794 年,是美國海軍艦齡最長的現役軍艦,相當具歷史意義。參訪活動之接待規格皆相當高,凸顯學院計畫主持教授之深厚人脈及用心。

三、 學習心得: 教授陣容堅強,產官學經驗豐富,傳授主題內容可相互呼應,有時亦採共同主持課程方式授課,經由來自不同領域及文化背景學員之參與討論,豐富及加深全班對問題思考之層面。哈佛教授授課方式與國內多數課程不同,課堂上講述理論的時間不多,多半時間要求學員主動參與討論,分享看法及相關經驗,注重理論與實務之結合,讓學員能在討論中深入思考,以加強授課成效。由於課程紮實,無法逐一詳載,謹就部份課程心得

簡摘如下：

(一) 政策產生(Policy Development)

Roger Porter 教授曾任福特總統、雷根總統及老布希總統之白宮經濟顧問，對美國白宮之權力運作深具實務經驗，擁有豐富的政治智慧，能以條理清晰、深入淺出的方式，輔以實例說明美國政府在不同的總統領導風格下產生政策的運作模式，包括「臨時委員會」(Adhocracy)、「集中式管理」(Centralized Management)及「複數臨時委員會」(Multiple Adhocracy)等，讓學員得以一窺美國政府最高當局之決策思維及政策形成過程。

Porter 教授勉勵學員，每次聽講時只要能記住三個重點，並從自身觀點出發，深入思考就足夠了，無須苛求自己。而一個負責任的幕僚只要能在有限的時間跟資訊下，做出最佳的判斷跟最適建議就好了，因為資訊永遠不可能是全面的，此種心理建設個人認為頗為受用，尤其在資訊爆炸的時代。由於部門員工年紀越大會越渴望穩定，越年輕則越有創建，故適時活化部門成員組成有其必要性。

Porter 教授表示在權力過渡時，有 4 件事應當優先考慮：

1. 選擇幕僚：領導者應當挑選默契最佳幕僚而非最有能力的幕僚。
2. 選擇政策：哪些政策要優先推動？政策上的不定時炸彈要優先拆除。
3. 設定政策的優先順序：應瞭解組織中各單位認為的優先項目，在有限的時間運用有限的資源，推動能力範圍內的項目。
4. 設定行政流程：決定何為必要的程序，何為多餘的行程程序。

由於 Porter 教授係政壇耆老，能侃侃而談許多與美國總統或高階官員互動之小故事，為本課程中相當受歡迎之教授之一，渠並給予學員許多發人深省之建議如：

1. More is not better, better is better. 在有限的時間跟資源下，應選擇最重要的事來做，並力求完善就好。

2. Measure twice, cut once. 制定政策要謹慎，不要反反覆覆。
3. Under promise, over performance. 不要過度承諾，但要超乎預期。
4. Begin at the end. 做人做事要先確立目標，然後致力朝目標邁進。
5. Crisis is much used, much abused term. 不要濫用危機一詞，遇事要想辦法解決，急速惡化難以應付的情況才能稱為危機。

(二) Negotiations 談判及遊說技巧

Guhan Subramanian 教授為商學院及法學院教授，哈佛大學歷史上第一位在這兩個學院擔任終身職位的人，專長為談判、公司法、管理。S 教授在課堂上利用兩個商業案例之談判供學員思考及運用談判理論。第一個案例為派拉蒙影業(Paramount)與電視台 NBC、CBS 及 ABC 為影集 Frasier 之商業利益進行談判斡旋。第二個案例為 Fairstar Heavy Transport 與 KBR 為重型起重運輸鉅額合同案進行之商業談判。談判首應掌握之資訊包括: (1)the parties 談判對象(2)their interests 各方利益(3)alternatives to agreement on all sides 各方皆能接受之方案(4)incentives of the people at the table 如何誘使談判代表接受方案。而談判成功的三個關鍵核心概念在於: (1)找出各方的最佳替代方案(BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement) (2)進入談判室前就應決定好談判底線(Reservation value-賣家所能接受之最差條件或買家願意付出之最高代價) (3)找出可能達成協議之範圍 (ZOPA- Zone of Possible Agreement)。個人認為找出 ZOPA 乃為談判最困難之部分，因為必須衡酌己身之 BATNA、Reservation Value 與掌握對造之 BATNA、Reservation Value，精準進行交叉比對後，才能找出雙方都能接受之 ZOPA，這些必須倚靠強大的資訊收集能力及豐富的談判經驗。上述兩個案例為學員提供了良好的談判範例套用相關理論。另在 Fairstar Heavy Transport 與 KBR 之談判案中，F 公司之 CEO 獨自與對方進行談判，未偕任何公司高層一同前往，此乃談判之大忌，既使談判過程不透明，亦容易在談判獲勝後因志得意滿，思慮

不周，損及組織其他重要權益。

(三) Managing Turbulence (危機領導)

Dutch Leonard 教授為哈佛商學院及甘迺迪學院教授，專長管理與創新，他以發生在 1914-1916 年由探險家 Ernest Shackleton 帶領之南極遠征隊 (Shackleton's Antarctic expedition) 及 2010 年智利礦災救援為例，與學員高度進行互動並討論危機領導應具備哪些特質，如何才能達成目標。茲簡析如下：

1. Shackleton 船長所帶領之南極遠征隊原為橫跨南極大陸而組成，最終卻因天候不佳，致任務失敗，探險最終演變成遠征隊之求生記。雖然遠征隊未能達成任務，但 Shackleton 船長最終得以保全探險隊船員們的生命，成功的關鍵即在於 Shackleton 船長有豐富的探險經驗及專業，能判斷在何種情境下應採取何種作為。領導人之專業與經驗固然重要，船員的素質亦相當重要，由於船員們皆由 Shackleton 船長親自挑選，具高度忠誠，能服膺領導，且學有所長，在求生的過程中嚴格遵守紀律，進行糧食配給，Shackleton 船長亦能以身作則，採取各種作為鼓舞士氣，使船員們能樂觀的面對所處的環境，苦中作樂，故能在極為艱難的環境下存活，成功返回文明世界。Shackleton 船長在危機中展現的高度卓越領導能力，相當值得吾輩學習。
2. 2010 年發生之智利礦災救援案，當時的智利總統認為礦業乃智利國家產業的基石之一，故在礦災的第一時間即下達指令，全力救援，並縮短渠國外訪問行程，親自赴災害現場坐鎮，凝聚民心。而受困的 33 名礦工們也願通力合作，依專業分工，在困境中想辦法自救，與救援團隊裡應外合，救援團隊亦能適時向外求援，運用世界最先進救援技術，成功在礦工受困 70 天之後協助全員脫困。

以上兩個案例實為危機領導之絕佳範例。Leonard 教授表示，面對危機，

平日即應有應變計畫，組成應變小組，小組成員應相互熟識，定期會唔分享及交流經驗。平日即應審視各種議題(understand the issues)、設定應變機制(options)、預測情勢發展(predict)、選擇最佳方案(choose the best)、進行演練(exercise)、評估(assess)，嗣根據評估的結果再重新審視議題。筆者曾私下詢問 L 教授倘遇臨危受命，需要領導不熟悉或跨部門的組織應變危機，應當如何？L 教授建議領導人首要應建立團隊對領導之信心，並以須借重團隊成員之才能共同克服困難的態度面對危機(I really count on you guys to deal with the situation)，以德服人，方為上策。

(四) Managing Cyber Risk

Eric Rosenbach 教授曾任美國國防部助理部長，負責全球安全及督導部門之資安活動。渠在課堂上曾以中美洲某一個國家在新總統上任之際，政府資訊系統遭受駭客攻擊，威脅倘不付數億贖金，將癱瘓政府部門資訊系統，使新總統上任後即面臨重大資安災難，並反問學員倘為該國總統及國安顧問，應當採取何種作為？是否應付贖金？該如何解決問題？由於此一假設極有可能發生，學員無不熱烈參與討論。Rosenbach 教授認為無論如何政府都不應付贖金，因為駭客早已植入後門程式，隨時可以再度勒索。渠認為資安管控極為重要，需要國家整體政策配合，各部門平時即應做好資安風險管控，我國及世界重要國家紛紛成立數位部門，亦是著眼於此。

四、 建議：

(一)由於該課程僅為兩周，受訓時間較該學院另一個類似課程 Senior

Executive fellows(4 周課程)短，課程內容更為濃縮，相當具有挑戰性，更適合忙碌之政府中高階主管，故參與之學員位階較前述 4 周課程更高，相當適合我中高階同仁(簡任以上尤佳)參加。因課堂討論案例多與美國政府實務有關，具北美工作經驗者應更能融入課程情境。惟波士頓與台灣有

12小時時差，亞洲學員面臨日夜顛倒的時差問題，加之課程內容紮實，實為亞洲學員體能之一大考驗，筆者第一周幾乎都在夜讀中渡過。故倘計畫經費充裕，建議似可再放寬學員提前抵達時間，以利受訓學員儘早適應時差，提升學習效果。另筆者在與學員互動過程中，發現大多數學員對於兩岸台海情勢皆相當關心，頻頻關切美國眾議院 Pelosi 議長訪台後，中國大陸在臺灣沿海軍演及騷擾我空域情況，相當同情台灣處境，部分學員與我政府部門或有合作或曾訪台，筆者藉由交換部門紀念胸針及分享台灣美食，與之建立情誼，厚植友我力量。故倘我政府能酌增訓練經費，增派具發展潛力同仁參訓，亦有助於厚植各國政府友我力量。

(二) 引進哈佛個案教學方式，建立我政府部門重要案例資料庫：

哈佛大學擁有豐沛之教學資源，蒐羅一系列政府部門、非營利組織、企業界所處理的相關個案供教授學者研究，並進行個案教學。教授將案例交付學員於課程前先行研讀，並於每日上午分組研討後，於課堂中穿插引導學員運理理論，融入情境，設身處地思考所面臨之挑戰。來自不同背景經驗的學員提出自身觀點與解決方式，最後再由教授歸納異同，反饋，分析解決方案。此一方式有助訓練學員學理並用，突破自身思考的盲點，藉由同儕學習(peer learning)，以培養更高之戰略思維，掌握問題之核心能力。

我政府部門可參考此一方式，將重要個案有系統予以建檔，內容應包含當時空背景、決策者思維、參與決策人員、考量因素、決策如何形成、結果為何等，並實際查證各方資料，忠實客觀反應事實，撰擬成個案研究，形成組織記憶，供組織內部經驗傳承及其他機關參考學習與討論，以便日後面臨類似問題時，可以為借鏡。

(三) 加強邀訪哈佛學者

哈佛迄今仍為全球領導地位之研究機構，擁有豐沛之政治、歷史、法學及經濟研究能量。該校教授經常受延攬於政府擔任要職，協助總統制定政策，卸

任後亦多重執教鞭，學經歷豐富，使哈佛教授成為該校重要人力資產。我宜持續與哈佛大學保持密切聯繫，並適時邀訪曾在美政府重要部門服務過或與現任政府領導人關係密切之學者，增進彼等對我之認識，同時厚植我對美工作人脈網絡。