

出國報告（出國類別：進修）

參加美國哈佛大學甘迺迪學院  
「台灣領袖計畫」進修報告

服務機關：外交部（派駐美國代表處）

姓名職稱：曹秘書浩偉

派赴國家：美國

出國期間：111年12月4日至10日

報告日期：112年2月24日

# 摘 要

現任外交部派駐美國代表處曹秘書浩偉前於 109 年間經外交部核定奉派參加美國哈佛大學（Harvard University）甘迺迪學院「台灣領袖計畫」，嗣因疫情關係，延後於上（111）年 12 月 4 日至 10 日完成參與「甘迺迪學院高階主管培訓教育」（Harvard Kennedy School Executive Education）辦理之「新興領袖」（Emerging Leaders）實體課程。

美國哈佛大學甘迺迪學院高階主管培訓教育所設計課程，課程時間一至二週不等，旨在協助各界領導者汲取解決當前問題所需的技能與策略，課程教學強調互動式的學習模式，透過活動與課程的結合，鼓勵學員參與討論，並分享想法。曹員參與之「新興領袖」課程主軸建立在「調適性領導」（adaptive leadership）之理論，即領導者在面對社會之瞬息變動，必須適應更多樣的環境、規劃更多元化之策略，以及重視集體智慧及來自不同觀點的文化，方能依當前局勢創造機會，建立新局。

該課程所授之相關領域知識，包括領導、決策管理及談判等，誠屬我政府公務人員職涯過程中應學習及反覆思考之課題，蓋任何大型組織因其傳統組織文化或從上而下之指揮管理模式容易淪於窠臼，以致無法發揮組織人力，而中高階層公務人員前往學習此等課程之新領導知識，或可間接擴大組織視野及因應當前問題之觀點。

# 目 次

一、進修緣起及目的 .....	1
二、進修課程及學員屬性 .....	1
三、進修課程內容 .....	1
四、研習心得.....	8
五、未來建議.....	8
六、附錄 .....	10
(一) 附錄一：課程班表 .....	10
(二) 附錄二：課程照片 .....	11

## 一、 進修緣起及目的

曹員係於 109 年經外交部核定奉派參加美國哈佛大學甘迺迪學院「台灣領袖計畫」，藉以在美國知名學府哈佛大學在職進修，精進自我；惟因新冠疫情關係，參訓計畫遭延宕。

依據甘迺迪學院高階主管培訓教育於上（111）年度所提供課程，考量「新興領袖」課程屬性及其對於技能培養、溝通策略及政策分析等層面之專業知識培訓，曹員爰選擇於上年 12 月 4 日至 9 日參加該課程，除加強相關學理及專業技能外，另亦盼能夠與來自世界各國公、私部門之中高階主管或意見領袖接觸及相互交流學習。

## 二、 進修課程及學員屬性

「新興領袖」課程為甘迺迪學院「行政官員教育訓練」（executive education）旗下針對各國政府機構、企業及非政府組織之中高階主管人員，就領導技能、談判技巧及因應變革能力等領域進行培訓、講課、演練及交流。

本班總計招收來自美國各地、英國、澳大利亞、比利時、波蘭、立陶宛、烏干達、埃及、巴貝多、沙烏地阿拉伯、卡達、科威特、肯亞及奈及利亞等逾 60 位公、私部門之中高階主管或意見領袖，如軍職或外交人員、公部門幕僚、聯合國區域中心高階主管、智庫、NGO 領袖及民間企業（如微軟、JP Morgan）幹部等。

## 三、 進修課程內容

班導師及助教於開班前與全體學員進行視訊會議，除簡報課程、提醒學員預先下載相關課程之行前預讀教材及參訓相關行政須知外，另亦要求學員配合哈佛大學入學之相關新冠肺炎（COVID-19）規定。

「新興領袖」一週課程之行程緊湊，每日上午 9 時至下午 5 時上 4 堂課程，每堂課共 90 分鐘，每日需預先研讀次日之課程教材，相關講義資料累計高達數百頁。哈佛教學方式尤其強調與學生互動，要求學員分享讀後心得，顯見課前自行閱讀、瞭解相關教材之必要性。

雖然行程緊湊，相關課堂可能一上午或下午都由同一個講師教學，但講師教學風格有趣，透過與學員之實務案例討論及相互腦力激盪，使課堂更顯活潑不乏味。此

外，為鼓勵學員相互交流，學院於週間及課程結束後舉辦聯誼晚宴，包括與同時段在甘迺迪學院上不同課程之學員共進晚餐，反映此類課程對於人脈建立之重視。

本班課程旨在貫徹「適應性領導」概念，盼在短短一週內，透過學理、實務案例、自我檢討等體驗提升學員對領導各層面之認識，以致能應用於自身工作上。茲依課堂順序簡述內容如下：

(一) 「策略談判之根本因素」：

由該學院教授 Robert Wilkinson 主談「策略談判之基礎」(Introduction to Strategic Negotiation Fundamentals)，課堂聚焦在談判課程最初學到的基本功：「談判協議最佳替代方案」(BATNA, best alternative to a negotiated agreement)，即為避免談判陷於零合僵局，談判者需先清楚釐清各方利益者之談判協議最佳替代方案，蓋各方的自陳立場往往與根本利益之間存有差異。立場是對另一方的要求，利益則是立場背後的動機，若能更深入理解對方利益，當可提出創新的解決方案，幫助各方創造更多價值。

W 教授續列舉前美國海軍上將 James G. Stavridis 任「北大西洋公約組織」(NATO) 最高指揮官時所採取之行動來凸顯領導者如何落實 BATNA，即理解所有利害關係者之最根本利益。S 上將於 2006 年至 2009 年間時任美國南方司令部司令(SOCOM)，當時美國因 70 年代介入中南美及拉美國家內政，致成為中南美及拉美國家之首要唾棄對象，為贏回該等國之民心，S 司令決定改變其司令部執行任務方式，以軟實力為核心，因應新世代挑戰。雖然所採取方法略有所成，但 S 司令離開後，接任之司令堅守傳統軍方思維，前所實施對內改革幾乎一夕之間被推翻。S 司令認真思索改革失敗原因，認為渠當時僅透過其權威領導，命令屬下落實改革，未清楚溝通改革之核心價值所在，因而未獲得其屬下認同，渠等對新司令接任後回歸老派作法未提出異議，實應在預料中。

S 司令嗣接獲美國歐巴馬總統通知接任 2009 年北大西洋公約組織

(NATO) 最高指揮官時，其首要任務即係調整北約冷戰時期後之兵力結構及戰略。NATO 共由 30 個會員國組成，各國各自政治型態及軍事專業意見不同，組織龐大複雜，重要決定均需經由所有會員國一致同意。S 最高指揮官已自其改革美國南方司令部之慘痛經驗充分體會到若要落實改革，必須納入所有利害關係人之意見。爰為達成改革目標，渠接任後即破例以四星將軍身分親自向 NATO 由各國三星將軍組成之軍事委員會進行簡報，S 最高指揮官更馬不停蹄頻繁訪問各會員國，與各該國政軍領袖頻密溝通及互動，蓋冷戰時期後之改革代表縮編 NATO 規模，而縮編必然影響到既得利益者。S 最高指揮官透過與各方之繁複溝通協調，終執行對 NATO 體制之改革，反映組織內部溝通之關鍵性。

## (二) 「倫理與領導」(Ethics and Leadership)：

學院教授、本班班導師 Chris Robichaud，以李洋姬 (Michelle Rhee) 為例剖述有效溝通與領導之密切關連，37 歲康乃爾大學畢業的李洋姬於 2007 年被華府市長 Adrian Fenty 任命為「公立學校總監」(Public schools chancellor of the District of Columbia)，盼李氏能夠振興長久以來萎靡不振的華府公共教育系統。上任後李氏一心想提升學生教育品質，在三年內鐵腕改革，關閉表現低落的學校、辭退三百名公校教師，同時在提升學生數學、閱讀的標準測驗及高中學生畢業率略有成果，但李氏在執行改革時，態度傲慢，手法強硬，與教師公會頑強對峙，最終成為市長政治累贅，以致市長未能順利連任，自己的總監職務亦保不住，改革未能徹底落實。李氏雖然出發點是為小孩的教育，惟因為自視甚高，未能有效溝通，導致抗拒改革的力量未減反增。此一案例是現實警惕，領導者絕不能仗著權力與特權，剛愎自用，應展現謙卑誠懇態度，多方溝通及聽取建議。

## (三) 「團體決策」：

在「團體決策」(Group Decision Making) 課堂中，講師 Julia Minson 首

先將學員們分成三至四人小組，並提出模擬情境，請學員們將自己當作賽車公司決策者在有限資訊及時間之環境下，決定賽車車輛是否足夠安全參賽。絕大多數小組選擇出賽，但該情境卻係自 1986 年美國太空梭「挑戰者號」(Challenger) 意外爆炸造成 7 名太空人喪命之真實案例改編。當年美國國家航空暨太空總署 (NASA) 最聰明能幹的工程師為何犯下致命錯誤? 經檢討整案決策過程後，觀察到團體決策容易陷入「團體迷思」(groupthink)，即決策者在團體內為維護群體向心力，往往不願發表可能危害群體共識的意見或分享相關資訊，但此類表面上的和諧，終將促使組織走向衰亡。

在美國外交史上也發生過典型團體迷思事例，即甘迺迪總統任內發生之豬羅灣事件，當年團體迷思常見之現象，如「從眾行為」(conformity)、對於決策之過度自信、對於敵對卡斯楚陣營之「過往窠臼」(stereotype)、「自我審查」(self-censorship) 及「限制成員提出異議」(mind-guards) 等等，均發生在美國政府最優秀、身經百戰之核心菁英上。豬羅灣外交慘劇破壞美國國際信譽，並間接引發隔年古巴飛彈危機，使「核子世界末日」近在眼前，顯見認清團體迷思之重要性，豬羅灣事件事後也成為團體迷思教學題材。美國政府於該事件事後亦進行檢討，試圖透過改變開會環境、規則、議程等方式，打破決策者間之本位主義、身分地位差異等種種框架。這堂課引人深思，尤其在上下屬關係明確之工作環境，迎合別人或上司而不願提出異議之情形容易發生，及早建立開放、友善溝通機制，避免決策盲點當為領導者要務。

#### (四) 「應對衝突」(Navigating Conflict)：

此堂課亦由講師 Julia Minson 講解，根據美國公司田野調查，美國職員每週平均需耗費 3.5 小時管理衝突，可見促激烈辯論並同時維持同事間之和諧乃領導者必要工作。談到衝突，不外乎會碰上與我意見不合者不夠聰明、衝突會激發防備心、衝突是壞事等各種迷思，領導者不應被這

種迷思絆住，蓋事實上衝突造成各方恐懼之指數遠比想像中低。M 講師另強調選擇適當用語在溝通技巧上扮演之重要性，強調利用較包容性、非侵略性語言對於建立開放式溝通環境有明顯效益。M 講師就應對衝突提出之實務做法，雖並非新奇，但確實可供每個人自我反思及執行參考，蓋領導者重要任務之一，如前堂課有關解鎖「團體迷思」，即在導引出異己意見。

(五) 「對改變的抗拒」(Immunity to Change)：

「適應性領導」其中要素為面對改革，每個人面對外在或內在改革帶來的衝擊時，總需經歷一番心理調適，而「對改變的抗拒」課程從心學角度探討人類為何強烈抗拒改變，並請學員從自我開始檢討。為開導學員對培養自我意識在面對改革之重要性，「新興領袖」研習班安排講師 Tim O'Brien 為學員們進行深入自我剖析，除透過該過程深度思考對於本身的價值觀及自我認可的重要外，另經由模擬每人每年初許下的新年願望，探討為何某些目標總疏於實踐。學員們演練後，會發覺平時未曾細究之問題核心，並同時將自我改善或改革的障礙具體化。即便課堂上可能探討的是生活瑣碎問題，但可從中以此類推，延伸至組織所面臨之改革問題。

(六) 「氣候領導」(Climate Leadership)：

討論到當代挑戰時，氣候變遷絕對名列前茅，氣候變遷如難民、經濟剝削、疾病等問題須國際社會聯手合作因應，係各政府須正視之棘手問題，「新興領袖」研習班爰安排前阿拉斯加州民主黨籍副州長 Fran Ulmer 分享對於氣候變遷的感想及想法。U 講師首先強調氣候變遷的事實是奠定在數十年之科學基礎，不容懷疑，且刻不容緩，然而社會上仍可見證到諸多涉及氣候變遷之不實訊息。這讓本人想起 2022 年 11 月參加「聯合國氣候變化綱要公約」(UNFCCC)第 27 屆締約方大會(COP27)與美國聯邦眾院共和黨氣候連線之短暫交流，該連線之共和黨議員紛紛認為美國



應該取務實途徑面對氣候變遷問題，從化石燃料轉換成替代能源的成本對於一般老百姓而言是承受不起，當亦不利完善能源改革。共和黨政治人物亦有不少極端氣候懷疑論者，反映美國社會並未完全對於解決氣候變遷問題取得共識，當影響全球推進相關永續發展、節能減碳目標。

(七) 「不實訊息/錯誤訊息」(Disinformation/Misinformation)：

本堂課由本班班導師 Chris Robichaud 講授，探討不實訊息及錯誤訊息為何充斥現代社會，為何族群、黨派的利益比誠實地追求真理更能主導話語，如以「歐巴馬出生地質疑論」觀之，歐巴馬勝選後出任總統，卻反而更多人質疑歐巴馬是否為美國人。R 講師警惕學員，假訊息是有致命吸引力，蓋相信陰謀論或謠言是人類趨吉避凶的本能，而且研究發現，假訊息比真訊息傳播速度更快、更廣也更遠，我們因此更須注意打擊假訊息，以免民主社會基礎被侵蝕。

(八) 「領導與緊急情形」(Leadership and Emergencies)：

由危機處理專家、前美國國土安全部副助卿部長 Juliette Kayyem 授課，K 講師盼學員們領悟到危機無所不在，且一再變化中，領導者應隨時有備因應危機，若危機意識不足，可能會發生像日本福島核災慘案。2011 年 3 月，一場大地震及隨之而來的海嘯侵襲日本福島第一核電站，在各種天災與人禍下，最終發展成近年來最大核事故，但福島核災並非是一個無法預料的事件所造成之必然結果，而是人為疏失。日本領導階層似乎未曾正視地震、核災可能同時發生之危機，如菅直人曾來台宣導廢核，並舉日本福島核災為例：「事先從未預料到地震、核災同時發生」，惟日本位於環太平洋火山帶，據統計，日本每年發生地震數千次，反映日本領導階層缺乏想像力，危機意識不足。反觀福島第二核電廠，它位在第一核電廠南方約十公里處，同樣受到重創，卻沒有步上第一核電廠的後塵，第二核電廠的負責人於第一時間診斷危機，成功避免第二核電廠爐心熔毀或爆炸。

(九) 「危機領導」(Leadership in Crisis)：

前麻州州長、現任甘迺迪學院講師 Deval Patrick 分享處理 2013 年波士頓馬拉松爆炸事件等案之經驗。為防範未然，在波士頓馬拉松爆炸事件發生前，麻州及波士頓市已備妥相關應備規畫及標準作業程序，各單位橫向聯繫及定期訓練已完善建立，爰在事發後，第一線急救單位各依任務執掌執行緊急應變行動，無須中央指揮。P 前州長強調與民眾溝通之重要性，安撫民心並每日報告追緝恐怖份子的情形也係當年有效穩住緊張局勢之關鍵因素。此外，P 前州長亦指出，當時渠充分授權及鼓勵部屬積極提出各式解決方案，在決定方案後，身為州長，即樂願出面擔當責任，承擔政治風險。雖然爆炸事件規模不大，但因處理過程得當，P 州長當時風評高漲，領導風格及魄力獲高度肯定，甚被喻為未來總統競選人之一。

(十) 「資訊與數位轉型」(Information and Digital Transformation)：

由波士頓前市長 Tom Menino 幕僚長、公共政策創意專家及哈佛講師 Mitch Weiss 分享他對政府之期許與願景，及其所倡議之「可能性政府」(possibility government)概念，即政府需認知到維持現狀往往容易墨守成規，在面對嶄新挑戰時，守舊反不利因應問題，需改以不畏懼失敗心態，追求提供新服務或實施新的計畫。W 教授以波士頓馬拉松 2013 年爆炸案為例，說明爆炸事發後，波士頓市即成立單一捐款窗口 One Fund Boston，接受來自世界各地的捐款，並將資金迅速轉給倖存者及其家人。當年由市政府創立單一捐款窗口前所未見，因為往常此類天災人禍捐款事宜均由民間非政府組織各自辦理，但波士頓市所設立連接到 PayPal 帳戶之網站窗口，籌集並分發了超過 6000 萬美元，成效斐然。過程雖受到不少質疑及各單位抗拒，惟如今波士頓市捐款模式現已成為各地欲仿效之楷模。

W 講師另提到同溫層效應對於政府脫胎換骨之阻礙，蓋在政府運作中，

一般會邀請所認識及同領域之專家分享經驗或專業，惟渠等均為解決過去問題之專家，然在面對新挑戰時，政府所需要的是找到思想、觀點和背景多元，能引入不同想法之專家，從不同角度思考當前問題。波士頓市長慕僚長表示，領導者應努力培養公民核心領袖，增進該等核心公民之參與並定期討論市政需求，因為若沒缺少城市居民的幫助與參與，任何城市都無法成功因應危機及重建。

#### 四、 研習心得

甘迺迪學院在短短一週之課程安排，學理上僅能淺顯點綴，但透過講師本身鮮明之領導風格及實際教學方式，仍能夠貫徹「調適性領導」的核心理念。

「適應性領導」概念與多數領導概念相同，領導者必須建立願景、規劃策略，並與組織成員建立信任關係，以帶動整個團隊朝同一目標邁進。但該概念更強調如何在瞬息萬變之外界條件，相應進行內部改革，以創新、更具包容性之作為因應挑戰。這意味著領導者不能墨守成規，需更快速、更有效面對既複雜又在持續變動中之環境。

「調適性領導」要在龐大公務體系落實當有其難度，但領導者雖一般被視為在組織賦有權威地位的人，然未必得具有高不可攀的領導位置，若我們在組織內擁有一定程度的影響力，且能夠藉此去改變他人的行為，即便沒有權力在手，一樣也能領導他人。

#### 五、 未來建議

(一) 建立個案資料庫：曹員於 110 年曾參加「薦升簡任訓練課程」，該課程內容與本班課程相似，惟著重管理理論之探討及分析，甘迺迪學院領導課程則更注重學理及實務之結合，以個案討論互動之教學過程，透過分組合作激發更多多元觀點，有助課程整體學習效果。個案研究除為此類課程重要工具外，抑或有助我公務人員平時之自我養成，外交部或可依業務內容建立實務案例資料庫，供部內及外館人員線上下載參閱。

(二) 多元師資：哈佛師資陣容堅強無庸置疑，而且多有跨領域經歷，我國內相關單位辦理相關研習班時，或可優先遴選兼具公私部門經驗之講師，

蓋擁有跨領域背景之講師洞悉各專業領域侷限，或可從不同角度切入問題重點。

- (三) 持續派員參訓：為培育領導及管理人才，建議持續派員參加甘迺迪學院高階主管培訓教育辦理之領導課程，除可與時俱進吸收相關最新知識及體驗外國頂尖教育訓練，另外可與來自美國與全球各國之中高階主管或意見領袖交流互動，拓展國際視野及建立難得情誼。

附錄一、課程班表

**EMERGING LEADERS**  
December 4-9, 2022  
**Virtual Onboarding Session - November 30, 2022, 10:00 - 11:00 a.m. ET**

Sunday 12/4/22	Monday 12/5/22	Tuesday 12/6/22	Wednesday 12/7/22	Thursday 12/8/22	Friday 12/9/22
	Breakfast in HKS Café at 8:00 a.m. 9:00 - 10:30 a.m.	Breakfast in HKS Café at 8:00 a.m. 9:00 - 10:30 a.m.	Breakfast in HKS Café at 8:00 a.m. 9:00 - 10:30 a.m.	Breakfast in HKS Café at 8:00 a.m. 9:00 - 10:30 a.m.	Breakfast in HKS Café at 8:00 a.m. 9:00 - 10:30 a.m.
	Introduction to Strategic Negotiation Fundamentals <i>Rob Wilkinson</i>	Group Decision Making I <i>Julia Minson</i>	Simulation <i>Chris Robichaud</i>	Climate Leadership <i>Fran Uimer</i>	Innovation and Digital Transformation <i>Mitch Weiss</i>
	Break 10:30 a.m. 11:00 - 12:30 pm	Group Photo and Break 10:30 a.m. 11:00 - 12:30 pm	N/A BC Break 10:30 a.m. 11:00 - 12:00 pm	Break 10:30 a.m. 10:45 - 12:00 pm	Break 10:30 a.m. 10:45 - 12:15 pm
	Case Study Analysis: Winning Hearts and Minds and the Art of Wrangling NATO <i>Rob Wilkinson</i>	Group Decision Making II <i>Julia Minson</i>	Simulation <i>Chris Robichaud</i>	Misinformation Disinformation <i>Chris Robichaud</i>	Innovation and Digital Transformation <i>Mitch Weiss</i>
	12:30 - 1:30 p.m. Lunch <i>Malcolm Penhose</i>	12:30 - 1:30 p.m. Lunch <i>Malcolm Penhose</i>	N/A BC 12:30 - 1:30 p.m. Lunch <i>N/A BC</i>	12:00 - 1:00 p.m. Lunch, Ball Hall in Belfer Building <i>1:00-3:00 p.m., Tour of Harvard Yard</i>	12:15 - 12:30 pm Conclusion <i>Chris Robichaud</i>
2:30 p.m. Registration in Hotel Lobby	Ethics and Leadership I <i>Chris Robichaud</i>	Navigating Conflict I <i>Julia Minson</i>	Immunity to Change I <i>Tim O'Brien</i>	Leadership and Emergencies <i>Julienne Kopyev</i>	
4:30 p.m. Meet in Hotel Lobby to board shuttle buses to the Harvard Kennedy School	Break 3:00 p.m. 3:30-5:00 p.m.	Break 3:00 p.m. 3:30-5:00 p.m.	Break 3:00 p.m. 3:30 - 5:00 p.m.	Break 4:15 p.m. 4:30-5:45	
5:00 - 6:30 p.m.	Ethics and Leadership II <i>Chris Robichaud</i>	Navigating Conflict II <i>Julia Minson</i>	Immunity to Change II <i>Tim O'Brien</i>	Leadership in Crisis Experiences in Public/Private Life <i>Governor Deval Patrick</i>	
6:30 - 8:00 p.m.	Free night	Casual Networking Dinner Double Tree Hotel	Free night	Closing Dinner <i>Reading Room, Harvard Faculty Club</i>	
Opening Dinner <i>Malcolm Penhose</i>					

All classes will be held in the Taubman Building, Ground Floor, Weiner Auditorium (except where noted)

附錄二、課程照片



 **HARVARD Kennedy School**  
*Executive Education*

**Emerging Leaders**  
*December 4-9, 2022*