

出國報告（出國類別：進修）

赴美國哈佛大學甘迺迪政府學院  
參加「臺灣領袖計畫」訓練課程  
報告

服務機關：外交部

姓名職稱：張知萱科長

派赴國家/地區：美國

出國(訓練)期間：112年5月14日至19日

報告日期：112年6月7日

## 摘 要

現任外交部非政府組織國際事務會張科長知萱前於110年經外交部核定奉派參加美國哈佛大學甘迺迪政府學院（Kennedy School of Government, Harvard University）之「臺灣領袖計畫」。惟因受疫情影響，延至本（112）年始赴該校參加於5月14日至19日舉辦之「新興領袖」（Emerging Leaders）實體課程。

該課程共有來自近20國、共52名學員參與，旨在強化政府部門及民間組織領袖面對全球快速變化時局挑戰之能力，以務實、創新並能有效解決問題之領導方式帶領團隊面對各式新興挑戰。課程內容安排緊湊且豐富多元，包括策略性談判、領導與道德、團體決策與應對衝突、團體決策演練、如何對抗錯假訊息、危機領導及政府創新與數位轉型等。講師授課內容多結合理論及實務，著重案例分析，並重視課堂分組討論，有助學員進行啟發性思考，以實際運用於未來業務，並期對學員個人領導有所助益，發揮團隊最大綜效。

## 目 次

一、參訓目的 .....	3
二、參訓過程 .....	3
(一) 學員簡介	
(二) 課程內容	
(三) 課外參訪交流	
三、課程內容.....	4
四、心得與建議 .....	12
五、附錄：課程照片.....	14

## 一、參訓目的

外交部為持續開拓中高階同仁之國際視野，增進渠等專業知識及語言能力，與美國知名學府哈佛大學合作辦理「臺灣領袖計畫」，提供同仁赴國外專業進修機會，以利日後工作之推展，並有助增進業務之創新作為。筆者曾赴美取得新聞碩士學位並在業界工作多年，於98年進入公職服務，迄今已逾14年，曾於外館負責對美國事務、國際文宣等業務，在現職單位負責國內非政府組織國際參與及培力發展等相關業務。此次深感榮幸能奉派至頗負盛名之哈佛大學甘迺迪政府學院進修，盼藉由該學院有關領導及溝通策略等課程，持續精進個人專業知能，未來能在所負責業務發揮所長，並更有效率與部內團隊共同達成工作目標。

## 二、參訓過程

- (一) 學員簡介：本年度該課程共招收52位學員，其等背景來自美國各地、澳大利亞、阿爾巴尼亞、沙烏地阿拉伯、阿拉伯聯合大公國、歐盟、盧森堡、阿根廷、摩洛哥、菲律賓、伊拉克、奈及利亞、尚比亞、坦尚尼亞及迦納等國，學員均為各國公、私部門之中高階主管，包括政府官員、幕僚人員、外交人員、美軍網路安全主管、國防單位後勤主管、警察及 NGO 領袖等。其中美國防部旗下「國防後勤署」(Defense Logistics Agency) 及「阿爾巴尼亞-美國發展基金會」(Albanian-American Development Foundation) 各派訓多位學員，為學員最

大宗者；政府官員包括迦納國家民主議會黨（National Democratic Congress）發言人 Samuel Gyamfi 及菲律賓蘇里高島 Del Carmen 市市長 Alfredo Matugas Coro 等人。筆者為該課程唯一來自臺灣之學員。

（二）專業課程：學院每日自上午9時至下午5時共計安排4堂課程，每堂課90分鐘，中午僅休息1小時。每堂課程講師均於課前提供大量閱讀資料須事前研讀，或須事前準備演練，以利更能理解授課內容，並於課堂參與交流討論。

（三）課外參訪交流：學院安排全體學員於5月18日參訪哈佛校園，包括圖書館、約翰哈佛雕像、行政大樓與宿舍、紀念獨立戰爭中喪生之哈佛校友紀念廳等，以進一步認識這座全美歷史悠久之高等學府。此外，學員除於每日共進午餐，更可於學院首日安排之開訓晚宴（Opening Dinner）、非正式交流晚餐（Casual Networking Dinner）及結訓晚宴（Closing Dinner）交流互動，拓展彼此人脈。

三、**課程內容**：謹將「新興領袖」課程內容要點摘述如下（課程表詳如附錄）：

（一）**策略性談判—觀念及工具（Strategic Negotiation: Concepts and Tools）**：由哈佛大學公眾領導中心談判及爭端解決計畫主任 Monica Giannonne 擔任講師，她同時為美國參與「聯合國氣候變化綱要公約」（UNFCCC）

締約方大會代表團之官員訓練談判技巧。

1. 談判基本要素：包括利益（Interests）、選擇方案（Options）、備案（Alternatives）、合法性（Legitimacy）、承諾（Commitments）、關係（Relationship）及溝通（Communication）等7大要素。
2. 實際演練：將班上學員分為「Usonia」（代表已開發國家）及「Rugongo」（代表77國集團及中國(G77+China)等開發中國家）兩隊，分組進行談判。「Usonia」立場為每一公約成員均應於每2年提供國家減碳報告；「Rugongo」則主張每4年提供報告即可，且應排除低度開發國家(Least Developed Countries, LDCs)及小型島嶼發展中國家（Small Island Developing States, SIDs），並認為已開發國家應透過「全球環境基金」（Green Environmental Facility, GEF）提供發展中國家資金援助。
3. 結論：最佳談判結果應兼顧各方利益，而非僅找到雙方中間點(例如每3年提供報告非最佳談判結果)，談判應思考如何達致增值（added-value）方案；此外，談判雙方之溝通與關係亦非常重要，一開始之談判氣氛與走向將決定最後談判結果，倘談判之始定調合作（collective tone），較易達致合作協議（collective agreement）。

**(二) 道德與領導（Ethics and Leadership）**：由哈佛大學甘迺迪學院資深講師、亦為本班導師 Christopher Robichaud 博士授課，他曾獲甘迺迪學院2015年之教學

創新獎。

1. 領導與權威：權威可分為正式權威（formal authority）及非正式權威（informal authority），學者多認為領導力最可發揮在非正式權威上，透過個人領袖魅力、個性及道德等對他人產生非正式且說服性之影響。
2. 領導與挑戰：挑戰可分為技術性挑戰（technical challenge），即現有知識已可解決問題；以及適應性挑戰（adaptive challenge），亦即無現有專業知識可解決之挑戰，例如發生於2013年之波士頓馬拉松爆炸案，如何解決全球局勢迅速變化隨時產生之適應性挑戰，為現今領導人最大挑戰，亦為展現領導力之時機。
3. 案例：華盛頓公立學校教改案  
美國華盛頓特區市長 Andrian Fenty 於2007年任命美籍韓裔之 Michelle Rhee 擔任華盛頓公立學校總監（Chancellor of DCPS），她一上任立即進行大刀闊斧之教育改革，導入績效管理制，關閉教學品質不佳的學校，並進行教師評鑑，對於評鑑不佳之教師及員工即進行開除。她在2008年開除98名員工、250名教師，並關閉500間學校，大批教師失去飯碗也引發教師工會的強烈反彈；最終 F 市長於2010年選舉失利未能連任，R 總監亦下台。  
本案之反思：F 市長將正式權威（formal authority）賦予 R 總監，其面臨許多技術性挑戰，包括教學不佳之教師及評鑑不良之學校等，惟伊似缺乏從他人角度思考之知性謙遜（intellectual humility），除全部開除不良教師外是

否有其他選項，種族及性別是否亦為本案改革成敗因素之一，皆值得思考。

4. 結論與建議：領導是一種行動，是你做了什麼，而非你是誰（something you do rather than something you are），展現領導力即為動員/帶領（mobilize）人們在解決適應性挑戰方面取得進展；但誤將適應性挑戰視為技術性挑戰，並以現有知識解決將是領導人危機。此外，建議領導人跳脫現有框架，多站在他人角度思考。

**（三）團體決策形成（Group Decision Making）**：由哈佛大學甘迺迪政府學院公共政策副教授 Julia Minson 講授，擅長以統計方式進行社會科學研究。

1. 團體決策優點：一般認為團體決策為做重要決策之最佳模式，各方表達不同意見後達成共識，其中重要之兩元素為多元（diversity）及共識（consensus），最佳決定需要大量之資訊提供。
2. Carter Racing 案例：分組模擬賽車公司決策者情境，請學員在有限之資訊及時間壓力下，決定賽車翌日是否參賽，考量點包括出賽可贏得廠商大筆贊助、避免影響選手聲譽；惟在過去24次比賽中曾發生7次事故，以及氣溫過低曾造成車輛引擎毀損等資訊，大多數小組均仍決定出賽。該情境係改編自1986年美國太空梭「挑戰者號」（Challenger）發射後意外爆炸造成7名太空人喪生之真實案例，即便是美國國家航空暨太空總署（NASA）最聰明優秀之工程師仍犯下致命決策錯誤，經檢討決策過

程後，發現團體決策易陷入「團體迷思」。教授詢問，如果是自家小孩的校車，您會讓校車開嗎？為何賽車或發射火箭在有安全疑慮下，仍做此決策？

3. 團體迷思 (Groupthink)：美國外交史上亦曾發生典型團體迷思案例，即1961年甘迺迪政府策畫推翻古巴卡斯楚政府卻告失敗之豬羅灣事件 (The Bay of Pigs)。團體迷思發生原因包括領導人傾向聆聽單一意見、不鼓勵異議 (dissent) 及強調和諧 (cohesion) 等；此外，選擇性暴露 (selective exposure)、團體極化 (group polarization, 同溫層強化原有意見)、資訊不充分，以及引導 (anchoring) 效應 (團體決定通常反應第一位發言者之意見) 亦為團體決策問題。建議領導人避開團體迷思之方法包括：發言順序輪流、主管最後發言，以及可以書寫等其他方式向主管表達意見等。

(四) 應對衝突 (Navigating Conflicts)：此課程亦為副教授 Julia Minson 講授。

1. 衝突：分歧 (disagreement) 演變成為衝突 (conflict) 之原因包括：當行為互相關聯 (action interdependence) 以及結果有重大影響 (outcome importance, high-stake situation)。
2. 包容性測驗：包容性 (receptiveness) 意指願意接受、考量或評估不同意見；越有包容性的人越願意接收更平衡的資訊。教授實際設計包容性問卷測驗讓學員測試，筆者分數為 5.9，略高於1,000名曾接受該問卷測試者之平

均分數5.2。

3. 包容性溝通 (Receptive communication)：建議主管多用包容性回應 (receptive response) 與下屬溝通，例如「我瞭解 (I understand) ...」、「我同意 (I agree) ...」、「我也知道 (I can also see) ...」。教授並提出「HEAR」四要訣，包括：「Hedge your claims (委婉提出主張)」、「Emphasize agreement (強調相同點)」、「Acknowledge other perspectives (理解對方觀點)」以及「Reframe in positive terms (以正面語言重述)」，較易產生正向溝通，「多練習」(Practice!) 也是重點。

(五) **對改變的抗拒 (Immunity to Change)**：由哈佛大學甘迺迪政府學院公共政策講師 Tim O'Brien 講授。講師請學員深度自我剖析，並與其他學員分享討論，以及尋求解決方式之建議，包括個人盼改變之重要目標為何、逃避做法 (Doing instead & avoiding)、隱藏之內心承諾/願望 (Hidden commitment) 以及個人達成目標之作法等，課程以個人對改變抗拒之反省可延伸至組織所面臨之改革問題。

(六) **錯假訊息 (Misinformation/ Disinformation)**：由哈佛大學媒體、政治及公共政策中心資深編輯及研究員 Emily Dreyfuss 講授，她曾任記者多年，並負責編輯《媒體操縱案例手冊》(The Media Manipulation Casebook)。

1. 錯誤訊息與假訊息：錯誤訊息 (misinformation) 為不實

之資訊其不正確非故意性、且非意圖散布；假訊息（disinformation）則係為了政治目的創造及故意散布不實訊息。媒體操縱係以欺騙（deception）為目的故意使用媒體來散布特定論述。

2. 媒體操縱步驟（Media Manipulation Cycle）：包括(1)計畫操縱階段(manipulation campaign planning)；(2)在社群媒體平台散布操縱訊息(sending campaign across social platforms)；(3)擴大階段：政治人物、相關活動人士、產業或記者回應(responses by industry, activists, politicians, journalists)；(4)緩和階段(mitigation)，例如將連結移除；(5)操縱者調整或重啟操縱循環 (adjustment by manipulators to new environment or start a new cycle)（參考案例：<https://mediamanipulation.org>）。
3. 應對假訊息建議：應以事實且正面論述來回應 (Emphasize the good and the truth)，例如發新聞稿或寄發回應電郵，主旨標題應為正面論述及事實，因民眾通常對第一眼看到的訊息記憶最深刻；倘為負面陳述，人們反而會記得假訊息。至如何提升媒體素養及識讀能力 (media literacy)，講師提醒，留意消息來源很重要。

**（七）與退休美國陸軍上校 Alexander Vindman 之對話：**V 上校曾於2018年至2020年任職美國國安會（National Security Council）歐洲事務主任，於課堂中分享俄烏戰爭局勢。筆者詢問 V 上校對臺海局勢之看法，他表示，幫助烏克蘭贏得戰爭至關重要，不僅符合美國利

益，亦符合臺灣利益；此外美國在今年的預算書中也可看到對中國之軍事預算大幅增加。筆者另詢倘臺海發生戰事美國是否會協防臺灣其個人意見為何，他復以此為美國兩黨具共識之議題，他認為不論共和黨或民主黨，不協助臺灣都將是不受歡迎的(Republicans/Democrats will be unpopular if they don't help Taiwan)。

(八) **領導與危機 (Leadership and Emergencies)**：由哈佛甘迺迪學院講師、前美國國土安全部副助理國務卿及危機處理專家 Juliette Kayyem 授課。危機定義包括：(1)突然的破壞 (sudden disruption)；(2)對組織核心功能有影響 (to the core function of an institution)；以及(3)反應時間有限 (response time is limited)，例如2011年日本福島大地震及2023年加州大規模槍擊事件等。K 女士並著有「惡魔從不睡覺」(The Devil Never Sleeps)一書，她於書中針對新冠肺炎(COVID-19)疫情爆發之初即於媒體撰文提醒美國民眾提高警覺，後來的確成為重大且前所未見的全球危機；她亦警告危機無所不在，政府及民眾均應編列相關預算、建置相關設施及做好準備。

(九) **創新及數位轉型 (Innovation and Digital Transformation)**：由哈佛大學商學院教授、前波士頓市長 Thomas Menino 幕僚長 Mitch Weiss 講授。W 教授分享他對政府使用科技進行創新之期許與願景，並倡議「可能性政府」(possibility government) 概念，認

為政府在面對嶄新挑戰時，應追求實施新計畫及提供創新服務。例如韓國首爾市政府將在2026年打造「元宇宙首爾」(Metaverse Seoul)，提升城市管理方式，為市民提供更便利之服務；此外新加坡政府科技局 (Government Technology Agency, GovTech) 及衛生局在 COVID-19 疫情期間使用數位科技系統來監控疫情，例如開發「TraceTogether」應用程式，記錄用戶在過去21天近距離接觸過的人士等，成功控制疫情，此皆為政府使用數位科技成功之案例，值得借鏡。筆者向 W 教授表示，臺灣有許多智慧城市案例，亦在疫情期間使用數位科技控制疫情，渠表示，剛好手邊友人提供韓國及新加坡政府之資料，未來臺灣相關案例或許也可納入教材。

#### 四、觀察心得與建議

- (一) 本課程有助反思個人面臨之適應性挑戰：講師在課程中請學員思考個人所面臨之適應性挑戰為何，筆者與其他學員分享我國面臨之外交困境與挑戰，使得同仁之工作相對複雜，亦需要更多創意作法完成工作；惟各單位人力時常不足，同仁工作負荷量甚重，主管或許需要更多同理心，及使用講師傳授的「HEAR」要訣，共同以達成工作任務為目標。
- (二) 本部持續辦理「臺灣領袖計畫」薦派中高階同仁：筆者為來自東亞地區唯一學員，另一位來自亞洲國家之

學員為菲律賓籍，包括日本、韓國、中國等皆無學員參訓，本部應把握此良機，持續與哈佛大學 Ash Center 維持良好關係，賡續辦理本計畫，以培訓更多同仁，拓增同仁國際視野。另哈佛甘迺迪政府學院全年開課，每項課程均有至少50名以上來自各國之政府官員及民間組織領袖參加（連續上3項課程可獲哈佛大學頒發 Executive Certificate，各國學員參與踴躍），此實為增進臺灣國際能見度之良好場域；筆者與本課程導師及計畫主任等人交流時發現，渠等似對臺灣瞭解有限，未來或可伺機邀請甘迺迪政府學院教授或講師訪臺，以增加對我國政經等各方面發展之認識，並適時納入課程教材。

- (三) 本部派員參訓有助拓展人脈：**本課程52名同學已在即時通訊軟體成立「HKS EL 2023」群組，即使各自返回各國工作崗位，仍可隨時分享動態及保持聯繫。其中幾位任職美國國防部學員對我國及臺海局勢表達關切，並表示曾在中南美洲工作，瞭解中國在該區域對我國外交及國際空間之壓迫，因此非常支持臺灣，筆者與其等交換意見，建立情誼，盼未來成為美方重要友我力量。

## 五、附錄：課程照片



小組討論



與課程班導師 Christopher Robichaud 合影



與 Alexander Vindman 上校合影



與美國國防部國防後勤署部門主管 Robert Heine 合影



與美國國防部位於佛州之南方司令部(U.S. Southern Command)官員  
Aaron Jernigan(中)及 Ajax Rangel(右)合影



結訓晚宴(前拍照者為菲律賓 Del Carmen 市市長 Alfredo Matugas Coro)



甘迺迪政府學院懸掛我國國旗



參訪哈佛校園

全體學員合影



**Emerging Leaders**  
May 14 – 19, 2023

 **HARVARD Kennedy School**  
Executive Education