

出國報告(出國類別：進修)

美國哈佛大學甘迺迪學院「台灣領袖  
計畫」短期訓練課程「崛起領袖」  
(Emerging Leaders)

服務機關：駐加拿大代表處

姓名職務：吳晏彰 一等秘書

派赴國家：美國

出國期間：112年12月2日至12月9日

報告日期：113年3月9日

## 報告摘要

本人於 112 年 12 月 2 日至 9 日赴美國哈佛大學甘迺迪學院參與「崛起領袖」(Emerging Leaders) 短期進修課程，該課程屬於外交部與哈佛大學長期合作之「台灣領袖計畫」。學程旨在提供學員領導所需知識，以利在快速變遷之新時代中承擔起領袖角色，課程設計在一週內進行密集講習及討論，就領導、談判及組織變革相關課程，提供策略思考架構，以掌握契機、克服障礙並促成組織變革，主要概念包括適應性領導 (Adaptive Leadership)、價值圈 (Circle of Value) 談判架構、行為科學 (Behavioral Science) 等，學員背景多元，授課搭配個案及情境模擬等教學方式，有助學員激發討論思辨以及團隊合作。

# 目次

## 一、參訓目的

## 二、參訓過程

### （一）課程簡介

### （二）學員組成

### （三）領袖課程重要概念

### （三）談判課程重要概念

### （三）變革課程重要概念

## 三、心得與建議

## 一、參訓目的

本人任職於外交部北美司加拿大科科長期間適逢在公職服務超過十年，首次擔任中階主管面臨不同之工作要求、挑戰及韌性，對於管理及領導對工作成果之重要性有更深一層體會，亦感相關領域知識所學有限。外交部與哈佛大學甘迺迺學院合作之「台灣領袖計畫」歷經多年執行，成果豐碩，本人獲得申請資格後即詳查哈佛大學提供之不同學程，並申請著重於領導、談判及組織變革之「崛起領袖」(Emerging Leaders) 學程，幸獲外交部遴選並經向哈佛大學申請所准，嗣於本人外派駐加拿大代表處期間赴哈佛大學進行短期進修，獲益甚深。

## 二、參訓過程

### (一) 課程簡介：

本學程主旨環繞一個核心問題：在快速變遷之新時代中，即將承擔起領袖角色的新興領導者需要什麼知識與技巧？課程設計在一週內進行密集講習及討論，提供策略思考架構以掌握契機、克服障礙並促成組織變革。本人所參與課程由哈佛大學教授 Christopher Robichaud 主持，主要課程包括道德與領導 (Ethics and Leadership)、後真相時代之領導 (Leadership in a Post Truth Era)、策略談判要素 (Strategic Negotiation Fundamentals)、多方談判 (Multiparty Negotiations)、行為改變科學 (Science of Behavioral Change)、對改變免疫 (Immunity to Change)、為忙碌讀者寫作 (Writing for Busy Readers)，並搭配實境演練 (Simulation) 及個案討論 (Case Study) 教學方式。

(二) 學員組成：哈佛大學有意招收多元背景之學生，無論在性別、國家、地域、文化等各面向均有相當衡平性，以利激發課堂討論及思辨，廣納不同意見，學員包括在美國國防部等美政府聯邦及地方部會外，亦有來自各國之行政及國防官員，以及聯合國及區域開發銀行等國際組織，民間單位包括企業界、科學創新研發單位及博士後學生等。

(三) 領袖課程重要概念：

1. 授課教授開宗明義指出本學程聚焦之適應性領導（Adaptive Leadership）與傳統對領袖的概念有極大差異，一般期待領袖應有之特質包括具雄心、遠見、堅定、魄力、執行力，難能有效應對快速變遷之時代挑戰，爰適應性甚為重要。教授提出與傳統見解相異之領導之三大特質：（1）以可容忍的速度讓人們失望（disappoint people at a pace they can handle）；（2）發展忍受損失及失敗之能力（develop a capacity for tolerating despair in the face of losses and failures）；（3）鼓勵具生產力之不均衡狀態（Encourage productive disequilibrium）。
2. 教授亦解釋如職位等正式權力（formal authority）與能力等非正式權力（informal authority）之不同，以及權力與領導之差異，蓋領導主要由行動所構成，吾人可擁有權力，惟無論有否權力，吾人均可發揮領導力。
3. 教授另強調，在快速變遷時代中，許多挑戰係屬適應性挑戰（adaptive challenges），與有專家可解決之技術性挑戰（technical challenges）本質完全不同，惟領袖常見陷阱係錯以技術性方式解決適應性挑戰，意即錯將領導力當成管理問題，以現有專業及既存組織解決全新挑戰，而非領導組織變革發展全新解方。
4. 後真相時代之領導：教授解析現代社會日益嚴重之迴聲室（Echo Chambers）現象，尤其因為網路訊息量爆炸、分歧及管道多元，迴聲室現象代表人們不只在同溫層中接觸有限訊息、意見及觀點，甚至排斥其他觀點並不斷彼此強化偏執信念，現代領袖應深入理解假訊息充斥之現況，迎接此適應性挑戰。

#### （四）談判課程重要概念：

1. 教授解析價值圈（Circle of Value）談判架構，談判第一步首先要注意與談判對手之關係及溝通（Relationship and Communication），第二階段則嘗試探尋各種解決方案，並須注意雙方對利益（interests）之定義是否確實清楚瞭解，各種選項（options）是否全然掌握，以

及談判結果是否有客觀標準（criteria）可供雙方檢視，最終階段決定雙方對談判結果之承諾，亦或尋找替代方案。

2. 教授提醒談判常見之陷阱及錯誤，包括未在談判開始前先確認我方利益所在及可否接受談判破裂，蓋談判破裂亦係談判選項之一，未必全然不可接受，然多數人陷入談判不可破裂之框架，反得致更糟糕之結果。此外定錨（anchor）之談判手段經科學驗證具有強大心理效應，意即談判中首先提出之解決方案對雙方均具影響力，例如在買賣車輛之談判中，賣方首先喊出之車價愈高，成交價往往也愈高，爰須當心並嚴加檢視談判對手使用定錨手段。
3. 教授分享在外交領域之西奈半島談判經典案例。在西奈半島談判中，以色列及埃及僵持不下，由於辨認出以色列對西奈半島之主要利益係安全，而埃及之利益在於主權，最終促成以埃和平條約之簽署，埃及同意西奈半島成為非軍事區，以色列軍隊則撤出西奈半島，雙方均滿足其所重視利益。
4. 三維度談判（3-D Negotiation）概念：教授另提出三維度談判概念，第一維度指談判桌上之戰術（tactics），著重如何在談判桌上使用各種傳統談判技巧讓對手同意我方喊價，第二維度指交易設計（deal design），意指重新建構談判之整體條款、架構及進行方式等，第三維度指配置（setup），涉及在談判開始前營造有利己方之談判環境，包括與相關利益方建立關係等。

#### （五）變革課程重要概念：

1. 行為科學係經科學驗證之人類行為方式，因為對人類行為具有極準確之預測能力而廣受重視，英國政府亦曾據此設立「行為洞察力團隊」（The UK's behavioural Insights Team），各界多稱之為「輕推小組」（Nudge Unit）。重要概念包括人類行為傾向與同儕一致，多國政府依據該研究成果，在個人水電帳單提供全國平均使用量，獲致降低能源消耗之成果。

2. 預設登記效果（Automatic Enrollment Effect）亦對人類行為有顯著影響力，例如勞工提列退休基金之表單倘預設提列，甚少勞工將主動取消提列退休金，反之亦然，此亦解釋為何部分歐洲國家制度促成器官捐獻比例高達九成，惟其他國家卻不到一成。
3. 多數人均有拒絕改變之傾向，無論在個人行為層面或組織變革，教授於課堂中提出促進改變架構，包括依序確認承諾（commitment）、待執行事項（doing）、暗藏相互競爭之承諾（competing commitment）、重大前提（big assumption），當個人及組織就前述架構進行坦誠問答後，即更能瞭解阻止變革之原因為何，並據以激發更具可行性、成效及可接受之變革方式。

### 三、心得及建議

#### （一）培養觀察力、分析力及論述能力的絕佳場合：

哈佛課程鼓勵同學發問甚至提出批判性意見，同學在課堂上多積極發言，教授則扮演促進課堂對話之角色，然而在各國及不同背景之同學爭相發言之際，要進一步提出有意義及具深度之見解或問題，考驗發言者之觀察及分析能力，以及清楚表達意見之論述能力。哈佛課堂具備富有學術名望之師資、背景廣泛之優秀同學，以及具深度之授課內容，實係練習公開表達意見之絕佳場合，本人亦在積極發言過程中收穫甚深。

#### （二）模擬演練之授課方式有助多邊工作：

本次課程進行多次模擬演練（simulation），例如與同學共同合作對緊急事件提供國家領導人決策建議，或者與同學各擔任不同利害關係人，進行多邊談判，或要求全班合作在短時間內針對教授所提問題達成共識。相較於單向傳授知識，相關課程更要求同學合作、競爭，甚至主動擔任領袖，學習如何同時與數個不同國家與文化背景人士互動。外交人員已經常性與外國人士接觸，惟同時與數個不同國家人士組成團隊或談判之經驗仍屬少數，凡此均對外交人員未來在多邊場域工作甚具助益。

#### （三）鼓勵外交部同仁參訓以充分反應台灣觀點：

本次課程沒有日本、韓國、中國等亞洲學生參與，在哈佛各類課程中實

屬罕見。哈佛大學有意在課程錄取程序上廣納多元背景學生，蓋同學之發言實係學習之部分素材，並非僅僅自課堂書本學習知識，爰本人在課堂中之意見反映台灣觀點，有利同學更加認識台灣，由於哈佛學生多屬於各行業決策人士，未來亦極具發展潛力，係我國須重視之意見領袖。

**(四) 領袖及談判課程殊值重視：**

在眾多課程選項中，崛起領袖計畫著重於領袖、談判及行為理論課程，由於本人教育背景係企業管理，對相關領域較不陌生，惟在學期間欠缺選修領袖學分，因此相當慶幸得以透過這次珍貴機會補足所缺知識，更重要的是隨著公務生涯不斷歷練，益感領導統御對於工作成果之重要性，利用在職期間學習管理知識，將更勝於學生時期之體會。此外，本人瞭解談判課程係由哈佛法學院開創，係哈佛大學珍藏之學門，得入寶山當然不能空手而回，事實上談判應用於各行各業，在課堂上亦不乏出現聞名外交領域之國際談判案例，對於本人而言，談判及領袖課程均係重要基本功，值得深入鑽研。

**(五) 持續自我進修學習：**

雖然一週的課程相當精彩，授課教授們亦使出渾身解數傳授所長，但畢竟一週時間相當有限，與一般碩學士班學分課程有相當差距，無論領袖或談判課程均僅初探博大精深之學問，有賴在課後持續精進知識，所幸各課程教授均有分享建議書單，本課程之哈佛大學專屬網頁亦持續開放使用一年，同學之間亦保有聯繫管道，有助本人持續自我進修及相互交流。