

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」  
「領導與決策」課程進修報告

服務機關：外交部

姓名職稱：張薦任秘書公豪

派赴國家：美國

出國期間：113年6月21日至6月30日

報告日期：113年9月30日

## 摘要

外交部國組司張秘書公豪於任職科長期間奉核參加我政府與美國哈佛大學合作之「台灣領袖計畫」，嗣錄取及赴訓該校甘迺迪學院 113 年開辦之「領導與決策」(Leadership and Decision Making, LDM) 短期培訓課程。

甘迺迪學院每年開設超過 40 門不同領域之高階管理教育 (Executive Education) 課程，其中「領導與決策」課程特色係結合理論、心理學及行為經濟學等當代實證研究，引導學員提升決策品質及領導效能，同時降低認知偏誤干擾，並善用「推力」(Nudge) 發揮正面影響力，打造良好職場文化，具相當啟發性。

該院專班向強調參訓者之多元性，本課程共計核錄 65 名來自 19 國之公、私部門專業人士，藉由此次參訓機會，不僅有助提升專業知能、拓展國際人脈，亦圓個人夢想，深感獲益良多。感謝外交部、國組司及北美司等長官提供寶貴進修機會，期盼未來能持續擴大選送更多同仁參訓，以掌握最新國際脈動，強化我外交整體戰力。

# 目次

壹、進修目的.....	4
貳、參訓過程及要點.....	4
一、推力：看不見的手	
二、決策陷阱：經驗法則、過度自信及風險誤判	
三、打造高效正向團隊：提升員工自主性及減壓	
參、心得及建議.....	7
附錄：受訓剪影及課程表	

## 壹、進修目的

- 一、筆者前結束邦交國派駐，返台接任外交部國組司科長已有兩年，期間常思索及與同儕探討之話題，即為如何有效領導團隊創造績效，尤其在單位業務持續成長擴張，人力配置有限情況下，基層幹部除需具備良好本職學能，更肩負承上啟下之責任與壓力，而後者往往是從作中學。所幸人事處近年為新任科長開設團體成長營隊，有效建立領導管理基礎概念及應用，亦激發個人進一步進修探索動機，並將所學貢獻提升組織效能。
- 二、此外，筆者近年曾數度奉派出國參加財經及數位領域國組會議，與會中充分見識各國代表及外交人員素質不斷提升，同時體認到國際政治之現實，乃感實有持續精進學習之空間與必要，以適時維護我國最佳外交利益。

## 貳、參訓過程及要點

哈佛甘迺迪學院「領導與決策」(LDM)專班本年共錄取65名來自19國專業人士，由該院公共政策暨行為決策教授Jennifer Lerner領銜授課，謹將課程精要統整如次。

### 一、推力：看不見的手

- (一)本課程以「推力」(Nudge)之運用為中心主軸。該詞彙原意為以手肘輕推或輕觸，美國行為經濟學家塞勒(Richard Thaler)及桑思坦(Cass Sunstein)於2008年合著出版之「推力：決定你的健康、財富與快樂」書中闡述，推力理論為「在不限制妨礙個人自由意志及選擇之前提下，改變人們之行為決定及可預測性」。作者強

調，此類「引導、鼓勵或勸誘」必須是「非強制性且輕微容易的」，如將健康食品放在視線易及之處即是，而禁止垃圾食物則非。推力在生活之實例包括荷蘭機場在男廁便斗中心貼上蒼蠅貼紙、香菸包裝盒警示標語、超市貨品排列方式及問卷設計運用正面或反面論述等。

(二) 為使學員充分練習，課程安排分組為非營利組織瘧疾防治基金會設計宣傳短文，並將其分別上傳比較募捐效果，善款捐予該 NGO，暨真實有趣且富意義。筆者小組獲全班第二名，助教肯定所用技巧「框架效應」(Framing)

【以不同方式陳述問題或事實，如將死亡率改成死亡人數使人更感嚴重】，及「同儕效應」/「社會規範」【鼓勵加入已逾 485,000 人捐獻行列】，並提示表達方式宜簡潔有力，以有效傳達關鍵訊息。

## 二、決策陷阱：捷思及經驗法則、過度自信、風險誤判

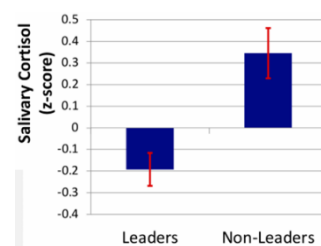
(一) 捷思及經驗法則：諾貝爾經濟學得主康納曼 (Daniel Kahneman) 在其名著「快思慢想」中比喻，人類之思維決策模式可分為兩個系統，系統一（快思）為自動化、快速且直覺式的，系統二（慢想）則需動用注意力去作費心之智力活動。因時間精力有限，或受疲勞、壓力及情緒影響系統二效能，人們常會運用捷思 (Heuristic) 或經驗法則簡化困難選擇，並衍生可能風險。鑑此，領導人宜儘量避免在急迫、憤怒、精神不佳狀況下作出重大或連續決策，並反思是否過度簡化決策過程。

(二) 過度自信：康納曼指出人們常會直覺高估自己對於事物

或資訊之理解，落入過度樂觀或盲目自信陷阱，尤其是金融或政治等高度複雜專業領域的「專家」們，從而導致投資或領導決策失誤。筆者憶及參加人事處科長研習營時，培訓機構公布科員對其科長之整體評分（尤其激勵下屬項目）普遍低於科長自評成績，機構雖稱此係常態，該結果仍使多數參訓者感到意外及警惕。

(三) 風險誤判：人們對風險及其機率之評估時常與實際情形有所落差，主要受「可得性」、「可控性」、「確定性」三種捷思法影響。可得性指媒體常大幅報導墜機、鯊魚攻擊等新聞，指民眾容易想到並高估發生機率；可控性指人們對其能掌控之事務較易低估其風險（如駕車，惟實際上美國車禍較墜機機率高三千萬倍）；確定性則指人們傾向排拒難實際目睹及具不確定性之選項（如核能）。解決此類偏誤之道為導入實際數據，如於政策建議或政令宣傳時提供充分數據佐證。

三、**打造高效正向團隊：提升員工自主性及減壓**：Lerner 教授說明壓力導因於「處理無法掌控之狀況」，研究並指出職場中員工往往壓力較大（如圖示壓力荷爾蒙比較，Jennifer Lerner，2024）。壓力與身心健康及工作表現直接相關，主管可藉由提升部屬「自主感」及「決策權」兩面向著手，諸如將其納入決策過程提高參與感、允許或共同討論工作排程，並使員工清楚瞭解任務目標與期待。另亦可適時善用推力法則正向激勵員工，如鼓勵運動風氣（有助紓壓）等。



## 參、心得及建議

### 一、善用「推力」擴大正面影響力

- (一) 本次哈佛「領導與決策」訓練課程中，教授盼學員結訓後都能成為人生決策選擇之「設計師」，改善決策並正面影響他人，並安排學員分組討論分享如何將所學帶回原機關發揮效用。
- (二) 筆者尋思以為，目前外交部對員工成長、關懷、協助均已設有良好機制，工作環境軟、硬體設施亦較早年進步完善，倘能思考適時運用推力法則，或不失為一可能方式。如國組司在印表機後牆上張貼簡易伸展運動人像圖示，使同仁等待列印時常會自然跟隨扭腰伸展；又如桌球社聘請教練供同仁自費學習後，運動者明顯增加。另在辦理相關演講時，哈佛常以提供餐點為誘因增加報名出席率，亦可作為參考。

二、持續選送栽培各級同仁進修：筆者有幸數度參加外交部辦理之海內外進修計畫，對工作及個人成長甚有助益，於科長任內亦致力推動促成增加區域開發銀行提供我實習借調名額，期為同仁爭取更多元之學習進修機會。筆者深信對於人才栽培之重視，為組織機關正向長遠發展之重要助力，本次參加哈佛「台灣領袖計畫」獲益匪淺，除感謝外交部、國組司及北美司等相關單位，亦感謝波士頓辦事處給予各項積極協助，期盼此計畫持續辦理，以提升我外交人員專業知能及整體戰力。

# 附錄一：受訓剪影



**Leadership Decision Making  
June 23 – 28, 2024**

# 附錄二：課程表

Sunday, June 23	Monday, June 24	Tuesday, June 25	Wednesday, June 26	Thursday, June 27	Friday, June 28
	Shuttles from the hotel at 6:45, 7:15, 7:45 am				
	7:00 - 8:45 am Breakfast / HKS Café	7:00 - 8:45 am Breakfast / HKS Café	7:00 - 8:45 am Breakfast / HKS Café	7:00 - 8:45 am Breakfast / HKS Café	7:00 - 8:45 am Breakfast / HKS Café
	9:00 - 10:15 am <i>Leadership Strategies for Smart Decisions II</i>  Jennifer Lerner	9:00 - 10:15 am <i>Leadership Strategies for Smart Decisions IV</i>  Jennifer Lerner	9:00 - 10:15 am <i>Team Decision Making I</i>  Leslie John	9:00 - 10:00 am <i>Leadership Strategies for Harnessing Individual Differences</i>  Jennifer Lerner	9:00 - 10:00 am <i>Choice Architecture Exercise I: Results and Debrief</i> Todd Rogers
	Group Photo & Break 10:15 - 10:45 am 10:45 am - 12:15 pm <i>Leadership Strategies for Smart Decisions III</i>  Jennifer Lerner	Break 10:15 - 10:45 am 10:45 am - 12:15 pm <i>Leadership Strategies for Smart Decisions V</i>  Jennifer Lerner	Break 10:15 - 10:45 am 10:45 am - 12:15 pm <i>Team Decision Making II</i>  Leslie John	Break 10:00 - 10:15 am 10:15 am - 11:30 pm <i>Leadership Strategies for Managing Stress</i> Jennifer Lerner	Break 10:00 - 10:15 am 10:15 - 11:15 am <i>Choice Architecture Exercise II: Results and Debrief</i> Jennifer Lerner
	12:15 - 1:45 pm Lunch Location: East Courtyard	12:15 - 1:30 pm Lunch Location: East Courtyard	12:15 - 1:45 pm Lunch Location: East Courtyard	11:30 - 1:45 pm Lunch Location: East Courtyard	11:30 - 12:30 pm Program Wrap Up and Future Opportunities Jennifer Lerner
	1:45 - 3:00 pm <i>Leadership Strategies on Behavior Change</i>  Todd Rogers	1:30 - 2:30 pm <i>Choice Architecture Teams Exercise II</i> Jennifer Lerner	1:45 - 3:00 pm <i>Leadership Strategies for Smart Decisions VI</i>  Jennifer Lerner	12:45 - 1:45 pm Optional - Research Opportunities Location: Classroom 1:45 - 3:00 pm <i>Leadership Strategies for Conflict Resolution I</i>  Robert Wilkinson	12:45 pm Shuttles to hotel
	Break 3:00 - 3:30 pm 3:30 - 5:15 pm <i>Choice Architecture Exercise I</i> Jennifer Lerner	Break 2:30 - 2:45 pm 2:45 - 6:00 pm <i>Choice Architecture Teams Exercise II, Continued</i> Jennifer Lerner	Break 3:00 - 3:30 pm 3:30 - 5:00 pm <i>Artificial Intelligence for Decision-Making</i>  Sharad Goel	Break 3:00 - 3:30 pm 3:30 - 5:00 pm <i>Leadership Strategies for Conflict Resolution II</i>  Robert Wilkinson	
	5:30 pm - 7:30 pm Submit Team Assignment by 5:15 pm 5:30 - 7:30 pm Dinner with LDM Alumnus Conversation on Decision-Making with Admiral Herman Steilanski & Prof. Lerner Location: Nye ABC	5:30 - 7:30 pm Submit Team Assignment by 6:00pm	5:15 - 6:15 pm Harvard Yard Tour (Optional)	5:15 - 8:00 pm Reception, Closing Dinner & Certificate Ceremony Location: East Courtyard	
	6:45 pm Shuttles to hotel	6:15 pm Shuttles to hotel 6:45 - 8:30 pm Reception Dinner Location: DoubleTree Hotel	5:15pm; 6:30 pm Shuttles to hotel	8:00 pm Shuttles to hotel	

All classes will be held in Wiener Auditorium at Harvard Kennedy School, Tushnet Building, 79 JFK Street, Cambridge, MA 02138, unless otherwise noted.