

摘要

96 年菁英領導班之「哈佛大學班」是國家為強化我國中高階公務人員公共事務專業知識、增進國際視野，拓展公務部門之國際網絡關係而開設，本年係第三度舉辦，有別於過去二年僅開設「哈佛大學班」，本年度首次與英國「倫敦政經學院」合作開辦 96 年菁英領導班之「倫敦政經學院班」，因此本年度之菁英班別包括哈佛大學班及政經學院班。

哈佛大學班參訓人員共計四十名，本項課程設計係由公務人力發展中心與美國哈佛大學甘迺迪政府學院(John F. Kennedy School of Government, Harvard University)共同規劃設計，國內外課程連貫，課程期間共計六週，前三週國內課程在公務人力發展中心實施，後三週國外課程在甘迺迪政府學院實施，內容以領導管理為主，全程英文授課。以哈佛大學為合作對象，除了考量哈佛大學甘迺迪政府學院的師資不僅具有堅實的學術涵養，且多有任職政府部門的實務經驗外，更重要的是九十四年、九十五年辦理成效良好，獲得極佳評價，爰持續辦理第三期。這一項課程除了可強化公務人員的國際視野，加速與世界接軌外，並希望透過與國際名校合作的常年計畫，進一步拓展公務部門的國際網絡關係，增進公務人力處理國際事務能力，強化國家競爭力。

本次的研習與過去二年相較，由於部分經費挪移開辦政經學院班，因此受訓時間略有縮短，但最大的特色則是台灣論壇(Taiwan Forum)的舉辦。這一項活動係經過人事局、哈佛大學及受訓學員密切的溝通聯繫，在哈佛大學受訓期間舉辦一項台灣議題的研討會，主要目的在於提供一個公開、正式的場合來說明、討論台灣現況，並與其他在甘迺迪學院上課的各國人才有溝通、交流的機會。經充分考量台灣目前的環境及外國人的興趣之後，我們選定的論壇主題是 *The Gateway to Taiwan's Future Economic and Trade Development-- under the context of regional economic and trade integration*，雖然這是一個經濟議題，但全體學員均參與討論，準備各自領域的 Q & A，論壇進行過程得到許多外籍人士的迴響，當然，我們贏得了友誼與尊重，這正是最大的收穫。

前 言

40 位學員，我們來自不同的機關，各自擁有差異性極大的專業背景，但在「哈佛大學班」受訓的六週裡，專業只是我們溝通的平台，信任才是我們的相處之道，透過信任關係，我們建立了真正的團隊意識，在這一班，我們沒有明星，但每一位都能獨當一面，我們不需要英雄，但隨時有人願意奉獻、付出，正是這樣的一份情感，讓我們彼此信任。誠如 Steve Kelman 及 Gary Orren 教授所言，我們這一班在團隊合作的表現令他們印象深刻，我們很高興也很榮耀得到這樣的評價。

知識分子的榮譽心，行政菁英的責任感，還有同學朝夕相處、同甘共苦所建立的情感，是維繫我們彼此信任的最大力量，現在要做的，是將這一份信任的力量維繫下去、擴散、傳承下去。我們期許也相信這個團隊能夠扛起國家的重擔，當然，我們更願意承擔這樣的責任與使命。

在完成這一篇研習報告之前，我們要深深要向辦公室的長官、同仁表達謝意，謝謝您們為我們分憂解勞，讓我們得以全心全意的投入研習課程。最後，我們要向親愛的家人表達謝意，六週的受訓期間，夾雜著家人的支持與容忍的複雜情感，家人一方面希望我們精進深造，一方面卻得忍受我們「拋家棄子」，我們受訓，卻難為了他們。相信參加哈佛菁英領導班算是一種榮耀，我們願意以此來榮耀我們的家人，並謝謝他們的容忍與支持。

熊忠勇 陳啟嘉 劉政鑫 管安露 張佳琳 李彥儀 陳俞奴 戴婉蓉 簡茂松 胡啟娟
林季蓉 王偉讚 李素春 陳明忠 簡慧貞 戴貝宜 許啟業 王正信 吳明蕙 張玉輝
蕭巧玲 張欣 黃俊源 王儷珍 謝勝隆 林輝宏 楊宏瑛 劉明勳 王兆儀 謝定宏
陳昶勳 楊婷嬪 王蘭生 莊美娟 謝青雲 陳玉芳 賴秀真 張釗嘉 謝銘鴻 涂淳惠

2007.10.29

壹、緣起與目的

行政院為強化中高階公務人員公共事務專業知識、增進國際視野，並拓展公務部門之國際網絡關係，自 94 年度起與美國哈佛大學甘迺迪政府學院共同合作開辦「菁英領導班」。課程內容以領導管理為主，政策規劃分析、國際事務等為輔，全程以英語授課。

哈佛大學為全球著名學府，位於美國麻州波士頓地區，除舉世聞名的法、商學院外，轄下所屬的甘迺迪政府學院，長期以來更從事與政府行政及管理政策相關課題之研究，目前除了正式的博碩士課程之外，另發展成具有 15 個研究中心、12 個行政主管的教育學程機構，更有來自世界 137 個國家 27,000 名的校友。該學院教學陣容除包括學術界頂尖之研究教授外，更網羅了曾經出任政府要職之行政要員擔任該學院教職，理論與實務並重。也因如此，目前全球主要國家政府均選派官員至該學院受訓，以吸取國際經驗並進行交流。

96 年度菁英領導班之學員組成，係由行政院 96 年 5 月間委由語言訓練測驗中心辦理英語能力甄試，經由全國各機關推薦人員中選出 40 位來自司法院、考試院、行政院各部會、台北市及桃園縣政府等各單位人員參訓。研習課程分為兩階段進行，前 3 週在國內公務人力發展中心實施，其中包括一週由甘迺迪學院的 Steve Kelman 來台授課，後 3 週則於美國哈佛大學甘迺迪政府學院實施，研習課程共 6 週。

貳、過程

96年菁英領導班之研習課程分為三個階段，並採用混成學習模式，結合線上學習活動及實體課程，茲說明如下：

一、正式課程前

自96年7月23日起至8月19日止，辦理為期4周的學習之旅混成研習課程，該課程係採E+C+E混成學習模式，前2周學員先透過「e等公務園」學習網專班討論區進行線上報到、「百家姓」自我介紹、研習計畫及學習目標設定、課程內容需求調查、專題報告議題研討等活動，並於96年8月6日進行實體課程，建立高效能學習團隊、遴選自治幹部及進行「虛擬領袖(Virtual Leader)」混成線上課程導讀，最後2周進行「虛擬領袖(Virtual Leader)」課程閱讀及線上討論，並繳交學習行動方案，以強化行動學習的動力來源。此種作法可協助學員於正式研習前便設定研習計畫、自我學習目標及學習行動方案，並以線上帶領方式達成，同時事先彙整學員對授課內容之想法及建議，供授課講座參考，以提昇學習成效。

二、國內課程

國內課程係採密集式住班訓練，課程內涵以領導管理為主，相關政策規劃分析為輔，同時佐以國際觀類課程，除由公務人力中心負責課程規劃及延聘講座授課外，再配合多元的混成學習活動及教學設計，包括「菁英交流座談會」、「小組專題報告」、「影帶教學」、「個案討論」、「團體討論」、「舒壓活動」，並提供「無線網路服務」及開設「線上專班討論區」等。

另為增進學員之團隊合作意識，要求受訓學員以4人為1小組，互選小組長1名，由小組長帶領，以團隊合作方式共同撰寫小組專題報告。小組專題報告係以台灣重要議題為主，另為銜接國外研習期間台灣議題研討之學習活動及加強英語溝通能力，小組專題報告首次改以英文撰寫書面報告，並以英文發表簡報。而密集式住班訓練，除可節省學員通勤時間外，並可利用夜間研究時間，相互討論或蒐集有關學習資料，增進彼此的感情。

三、國外課程

國內研習課程結束後，學員即於96年9月15日前往美國哈佛大學甘迺迪政府學院進行為期3周的國外研習課程，國外的研習課程除了每日課程之外，另於第一週(9月20日)安排一場次的台灣議題研討會，邀請同時在甘迺迪學院上課或受訓的各國友人共同研討，全部課程於10月5日結束。學員回國後需撰寫學

習心得報告，包括「國內外研習心得及感想」、「對國家當前現況分析與問題檢討，並提出未來整體發展之具體建議或解決方案」、「對領導人才培育及未來菁英領導班課程規劃之建議事項」及「個人行動方案」等。另外線上專班討論區將持續開放，供作本班學員相互交流的平台，以延伸本班學習歷程。

本為擴散學習成效，分享學習成果，人事行政局特別安排一場次的成果發表會，邀請中央及地方機關公務人員近三百人，分享本團之學習成果，成果發表之相關簡報資料詳如附錄。

參、課程介紹

在介紹各項課程摘要之前，要先說明此部分係由學員分工合力完成，由於本項課程均以英文授課，若干同學便以英文撰寫筆記，因此本節有關課程摘要，部分課程係以英文撰寫。

一、國內課程

(一) 虛擬領袖(Virtual Leader)混成實體課程

授課教授：蘇文華博士

本課程包含虛擬領袖(Virtual Leader，以下稱 VL)線上課程、網路同步學習、及實體課程。第一回合係新到任主管如何交辦部屬(Oli)任務、第二回合加入另一愛抱怨的員工(Rosa)一起開會、第三回合及第四回合為與長官、部屬及跨部門主管等開會，涉及向上管理及跨部門協調，第五回合係危機管理。同學除應繳交前三回合的作業外，並需擬定行動方案，及依據行動計畫之執行情形提出績效報告。

VL 軟體係透過人工智慧所開發之領導管理練習課程，利用會議環境使學習者可以學習與他人互動，透過模擬各種可能狀況，訓練個人領導、管理、溝通協調、危機處理能力，經由重複練習來發展領導行為，期將虛擬情境練習的察覺力與技巧，運用到實際的工作職場。

本課程模擬組織內部經常發生之一系列的情境，提供思考人與人之間互動情境的實用架構，學習者可透過練習及發展策略性方法以領導他人達到較佳的結果(complete the right work ; prevent the wrong work)。學習者透過 3(power、idea、tension) to 1(work)原則、對人或議題採取正/負面表態策略，交叉運用爭取結盟等心理技巧，來應付工作中所可能牽涉的複雜人際關係，進而模擬學習命令式、參與式、或授權式領導風格，嘗試和一般實際生活不一樣的體驗、並藉以瞭解可能的演變情節，據以察覺提升工作職場的人際處理技巧。

在上課期間常會聽到同學說「晚上跟 Oli 開會」，意謂晚上練習 Virtual Leader，另「記得按滑鼠右鍵」也成為同學們常用的口頭禪，意謂懂得善用 compromise，避免讓 leadership 的 power 及 personal influence 遽降太多。我想可能過 n 年後，這些口頭禪也許會成為我們班的「通關秘語」及共同有趣的回憶之一。

(二) 談判策略與技巧(Negotiation Strategy and Skills)

授課教授：陳彥豪教授

此一課程係由台北大學國際談判及同步口譯中心的陳彥豪主任擔任講座，陳彥豪老師從幽默的口吻中，針對提供了談判策略與技巧的寶貴知識與經驗，講述主要內容如下：

I. Concepts and Functions of Negotiation

1. A Definition of Negotiation:

It is a process of bargaining, which entails two or more interdependent parties who perceive incompatible goals and engage in the social interaction to reach mutually satisfactory outcome.

There are 6 sentences illustrate the elements of negotiation:

No exchange, no negotiation.

No compromise (concession or yielding), no negotiation.

No expansion the pie, no negotiation.

No win-win, no negotiation.

No strategy, no negotiation.

No preparation, no negotiation.

Negotiation is a team work. Brainstorming is very important. Negotiation is a process between giving and taking. Every deal must have a price. Negotiation must have a good outcome. To be a negotiator, you need to be self-confidence, creative and with guts.

5 kinds of negotiation:

Trade (or Economic) negotiation

Collective negotiation

Life negotiation

Environmental protection negotiation

International political affairs negotiation

2. Issues and Values of Negotiations between the East and West

When you devise negotiation, you should know what is negotiable and what is non-negotiable. And, the cross-culture difference should be considered.

Negotiable: substantive interests, and rational issues.

Non-negotiable: sovereignty, nationalism, and emotional issues.

For the East, non-negotiable issues usually are put above negotiable issues.

3. Necessity of Negotiation: from localization to internationalization

Negotiation is the lowest cost for solving conflict. Strategy must be focus on economic stance.

4. Goals of Negotiation: interest and position

While doing negotiation, interest should be more important than position. The interests can be tangible or intangible.

5. Distributive Bargaining vs. Integrative Bargaining—zero-sum game vs. win-win

Zero-sum game: one side's gain depends on the other's loss

6. Constitution and the Third-Party Intervention of Negotiation

There are 3 elements of negotiation constitution:

- (1) leader: someone offers press briefing
- (2) summarizer: someone really knows the issues of negotiation, and the soul of the team
- (3) observer: someone who is not talk but watch, whose responsibility is to write daily report, comments on the strategies used by both sides, then makes suggestions or recommendation for the next.

Nowadays, press conference could be a new strategy in negotiation.

Negotiator could use press to influence the third party.

The third party could be mediator (who is optimistic) or arbitrator (who with legitimacy).

7. Negotiation Rhetoric

What needs to be prepared is to persuade, to debate. The preparation should include terminology, argument, and closing statement.

8. Negotiation Skills—strategies and tactics

Strategy is about direction, or policy.

Everything in negotiation device is adaptive. Each negotiation is unique and different.

II. The Eight-Stage Negotiation Process

1. Preparing

A good result of a negotiation can be seen as involving seven elements. The better we handle each element, the better the outcome will be:

- (1)interests, (2)options, (3)alternatives, (4)legitimacy, (5)communication, (6)relationship, (7)commitment
- 2. Arguing: don't insult or attack negotiators
- 3. Signaling
- 4. Proposing: Firm in principle and flexible in details.
- 5. Packaging
- 6. Bargaining: There must be prices for every exchange and conditions for every concession.
- 7. Closing: comprehensive; threatening; optional; compromising; recess
- 8. Agreeing: binding agreement, non-binding agreement

III. Practical Skills of Negotiation

- 1. Patience (耐心) : When you set the pace, you control the deal. Negotiation is a patient process.
- 2. Slow agony (慢性折磨)
- 3. Apathy (冷漠)
- 4. Empathy/sympathy (同理心/同情心) : Do not feign personal concern.
- 5. Sudden shifts (突然轉移)
- 6. Faking (佯裝) : NOT recommend for government agency.
- 7. Walking (離開現場) : There are 3 issues should be considered before taking this skill—(1) Is it profitable? (2) Could we gain from the table? (3)Do we have the alternatives?
- 8. Fait accompli (既成事實) : Emphasize on what you cannot change.
- 9. Salami (蠶食法) : Cut a little here, a little there, and soon the salami is all gone.
- 10. Limits (劃地自限) : Allow the other side to go so far but no farther.
- 11. Deadlines (截止時間) : One must never make a hasty decision under time constraint.
- 12. Antagonism (敵對法) : NOT a good tactic.

陳老師最後提醒我們，商務談判與公務談判不同，公務談判必須考慮國家、政府的角色定位，除了依法行政之外，更要把握正派原則，才能使政府或國與國之間的關係能夠長久維持。

(三) 高效能領導人七習慣

授課教授：游玉梅博士

本課程以 Dr. Stephen R. Covey 所著的「The 7 Habits of Highly Effective People」一書為藍本，由主辦本次課程的公務人力發展中心游玉梅主任以七小時之時間親自授課，以一種競爭但活潑生動的方式，領導學員體會和分享本項課程的各項精髓由內而外具體有效地形塑領導七習慣。

本課程內容是係說明如何藉由前六個習慣之養成，協助人們如何成功的由依賴(Dependence)→獨立(Independence)→互賴(Interdependence)，其中「依賴」與「獨立」之間蘊藏著主動積極(Be Proactive)、以終為始(Begin with the End in Mind)、要事第一(Put First Things First)，「獨立」與「互賴」之間則包括了雙贏思維(Think Win-Win)、知彼解己(seek first to understand, then to be understood)、統合綜效(Synergize)，最後一習慣，即是六種習慣不斷更新(Sharpen the Saw)；七種習慣，從個人的成功到人際關係的成功。

游主任運用了許多教具及多元互動的上課方式，使課程緊湊活潑，內容精采豐富，例如 power point、video、影片觀賞、玩遊戲、小組討論發表，彼此競賽；為加深各位學員印象及學習效果，游主任口訣帶動作，不斷演練。正如課堂中 Parker fish market 影片所得到的啟示，從遊戲中學習 (Learning by playing)。小組討論十分熱烈，且勇於分享。一天的課程下來，收獲非常豐碩，大家都感到意猶未盡、欲罷不能。

該書作者 Stephen Covey 在書中闡述卓越領導之理念及高效領導人士的七個習慣，略述如下：

習慣一：主動積極(Be Proactive)：個人願景的習慣。高效能領導人應有能力自主抉擇，並專注於自己所能控制的影響圈(circle of influence)內的事，掌握自主抉擇之能力。因此，積極的心態能讓你擁有"選擇的自由"，我們雖然不能控制客觀環境，但我們可以選擇對客觀現實做何種回應。

習慣二：以終為始(Begin with the End in Mind)：個人領導力的習慣。高效能領導人應以個人使命宣言為指南規劃自己的未來。是以，靜下心來思考自己想成為什麼樣的人？你到底要做什麼？什麼是你生命中最重要？你生活的重心是什麼？再以此作為決策的指導。

習慣三：要事第一(Put First Things First)：個人管理的習慣。高效能領導人應依照事情輕重緩急來規劃生活，這樣做可以幫助我們實現個人使命宣言中所

說的“以原則為中心”。因此，要慎思重要(importance)與緊急(urgency)之辨；排定工作順位，作好個人時間管理。把最重要的事放在第一位，排除次要事情的牽絆，要勇於說“不”。

習慣四：雙贏思維(Think Win-Win)：人際關係領導力的習慣。我們應以富足心態來探尋解決方案或協議，這樣做才能讓每一個人都滿意最後的決定，而且願意為落實這項決定而貢獻心力。因此，雙贏思維是鼓勵合作，尋求以互利為前提的解決方案。世界給了每個人足夠的立足空間，他人之得並非自己之失，要把生活看作一個合作的舞台，而不是鬥爭競技場。

習慣五：知彼解己(Seek to Understand, Then to Be Understood)：同理心溝通的習慣。有效的人際交流的首要前提是：以理解對方為目的，先傾聽，然後勇敢及巧妙的表達自己的觀點。因此，知彼解己不僅事關溝通技巧，更是一種尋求理解的健康心態。“了解他人”與“表達自我”是人際溝通不可缺少的要素，知彼源於將心比心，解己源於良好的表達技巧。

習慣六：統合綜效(Synergize)：創意合作的習慣。通過求同存異，取長補短，實踐雙贏思維，以及建立信任。兩個或更多的人進行創意合作，取得遠遠大於單一個人努力獲得的成果。創意合作的價值，產出一加一大於二的結果。助力通常是積極、合理、自覺、符合經濟效益的力量；相反，阻力則消極、不合邏輯、情緒化和不自覺。如果將雙贏思維、換位溝通與統合綜效原則整合，不僅可以化解阻力，甚至可以化阻力為助力。

習慣七：不斷更新(Sharpen the Saw)：自我更新的習慣。要想有卓越、高效的表現，我們必須養精蓄銳，不斷地、持之以恆地在四個面向，生理、心智、心靈和社交/情感，進行更新。人生最值得投資的就是磨練自己，身心和意志是我們達成目標的基礎，所以有規律地鍛鍊身心將使我們能接受更大的挑戰，靜思內省將使人的直覺變得越來越敏感。

以上七個習慣學說在美國被廣泛的討論與研究，其實很多觀念與領導統馭是相通的，譬如前紐約市長朱利安尼就曾提出好的領導者要有五個重要特質，包括要有自己的哲學必須找出一個方向、要有勇氣作應該做的事、要有準備知道自己該知道什麼該做什麼、要懂得溝通關鍵是誠實，以及要懂團隊合作需要他人協助並且能平衡自己的強處與缺點。

Stephen Covey 特別強調觀念之重要性，認為主動積極的態度實為一切良性循環之基礎。誠如十九世紀英國學者，被譽為「西方成功學之父」之 Samuel Smiles 所言，「思想引發行動；行動漸成習慣；習慣塑造品格；而品格決定命運。」(Sow a thought, and you reap an act; Sow an act, and you reap a habit; Sow a habit, and you reap a character; Sow a character, and you reap a destiny.) Covey 博士之言證諸暮氣沉沉之公務部門，足堪為戒。

經由本課程之學習，瞭解建立與培養高效能領導人 7 個習慣對於自我之重要性。本課程結束後，游主任特別要求每位學員擬具使命宣言 (Action Plan)，以確實發揮學習效果，並落實於日常生活中，使其成為自我本能。

(四) 媒體、民意與政策

授課教授：余致力博士

學界對公共政策的定義有不同的面向，公共政策的運作有 5 個過程：議題設定 (agenda setting)、政策規劃 (policy formulation)、政策合法化 (policy legitimation)、政策執行 (policy implementation)、政策評估 (policy evaluation)，這次課程的重點在議題設定 (agenda setting)。

Agenda Setting Models –

公共問題數以萬計且層出不窮，但民眾與政府的資源有限，因此何種公共問題能排入 public agenda 是值得關切的問題。學者 Dearing & Roger 提出了議程設定模型，公共議程會受到媒體議程及政策議程的影響。余致力教授則提出了議程設定模型，公共議程除了受到媒體議程和政策 (政府) 議程的影響外，亦受到菁英議程 (elite agenda) 的影響。菁英是不同於民意代表的一群人，菁英的想法和公共政策的一致性值得深入探討。

公共政策和民意不一致的因素 –

1. 政策制定的冗長過程，使政策變遷無法跟上民意變動
2. 政策類型會影響民意與政策的一致性，在衝突範圍不顯著或由司法體系主導的政策，較容易與多數民意不一致。
3. 民意類別也是變數，政府對極偏一方的民意較不敢違逆，對於其他類型的民意有較大的裁量空間。
4. 政策成本效益的集散情形有可能會影響政府政策與多數民意的一致程度。
5. 菁英決策的因素，政府的決策資訊主要來自菁英而非一般民眾。

6. 特定時空下的某些制度因素

媒體對民意和公共政策的影響－

1. 高學歷的社會菁英易關心公共事務而閱聽新聞，也較易受到媒體的影響。
2. 對政治有興趣的人，易受媒體影響，也易成爲意見領袖，更強化媒體的影響力。
3. 議題的地理鄰近性與切身利益程度會影響議程設定的功能。
4. 媒體的型態會影響議程設定的功能，報紙比其他媒體有更強大的議題設定功能。
5. 媒體報導的時間長短與消息來源的可靠性都會影響議程設定功能的大小。
6. 少數菁英透過媒體影響民意的形成

建議電影賞析－

Wag The Dog : Government tries to use media to fake the world.

And The Band Played On : How the public issue be developed.

The Siege : To trade off national security and human rights.

Policy Marketing－

1. Government tries to influence people.
2. Who is the target population ?
3. The placement marketing is settled policy.
4. bad exemple:反菸廣告飛機篇

(五) 政策規劃分析與決策

授課教授：陳敦源博士

在民主政體中公共政策的管理，是解決公共問題執行領導所必要的。我們會不斷地問：「決策者是如何做出決定的？有沒有模式或程序可以遵循？」「他們是依據什麼樣的資訊做出如此的反應？是以證據爲根據的公共政策？」「他們會聽誰的意見？是利益團體？選民？還是政策諮詢顧問？到底誰說了算？」

政策規劃與政策分析，其實是非常相近的，若非學術興趣，其實二者是可以合併的。規劃與分析之比較可以參見下表：

政策規劃	政策分析
Extensive research	Limited research
Exhaustive alternatives	Alternatives to the client

A complete plan	A memoranda
To the public	Client-oriented
Subject-oriented	Problem-oriented
Long time horizon	Elected officials
Apolitical approach	Political approach

政策分析只是政策規劃過程中裡的一小部分，政策分析與規劃相比，比較是反應性的，規劃是因為要適當地使用資源而產生，政策分析則是顧客導向。William Dunn 定義政策分析為一種應用社會科學，利用多種方法來提問及辯證，以產生及轉變政策相關資訊以解決政策相關的問題。Stokey & Zeckhauser 則認為政策分析是理性的決策者，設定目標，並使用邏輯程序來找出達成目標的最佳方法。Stuart S. Nagel 認為政策分析是針對不同公共政策選項其本質、原因及效應的研究。David Weimer & Aidan R. Vining 則定義政策分析是參照社會價值後有關公眾決定顧客導向的建議(Policy analysis is client-oriented advice relevant to public decisions and informed by social values.)。因此政策分析在定義上的幾個焦點，就目的而言，是理性問題解決的，是顧客導向的活動，是公眾的決定；在過程面部分，需收集及產生資訊，需建構替代方案，並需選擇決策的規則。

在公共政策的程序中，從問題界定到政策分析及規劃，再到採行政策及執行，及執行後之評估，再由評估結果回饋到問題的界定。在政策分析的基本準備方面，分析者必需知道如何去收集、組織並溝通相關的資訊，並能將認知的社會問題訴諸文字，具備能對各替代方案預測及評估得更好，也必需掌握政治及組織行為，俾便能預測並影響政策能被採納及成功執行。分析者對於顧客間的關係，也必需建立在倫理的架構上。

公共決策由政府公權力介入社會集體決策，也應該討論政府介入的正當性問題。在新古典主義(neo-classicalism)的概念下，是由市場看不見的手來運作，就能達致效率，而政府的角色就只有外交國防與司法(財產權維繫)，這也是自由主義當中最小政府(minimalist state)概念的來源。然而，市場運作是有條件的，正常的市場運作有下列五點條件(Veseth, 1984)：

1. 為數眾多的生產與消費者：沒有任何一位可以單獨影響市場價格。
2. 產品等質：只有價差造成的市場運作，沒有廣告宣傳的空間。
3. 資訊完全：市場之內所有的參與者知道所有關於買賣的資訊。
4. 參與者自由進出市場：資源流通無限制，買賣雙方得以自由進出。

5. 零交易成本：買賣雙方交易無成本，搭便車（free-riding）狀況不存在。

然而，前述的條件如果不能滿足，就有「市場失靈」(market failure)的可能，其中包括公共財、外部性、自然獨占、以及資訊不對稱等問題，福利經濟學觀點認為，此時社會需要政府以公共政策決策介入(government intervention)，導正市場的不效率。然而，政府介入的正當性的模型，有下面三項限制，其一，這個模型中政府介入的最主要原因是經濟效率，但是實際上政府也會因為分配公平性的理由介入市場；其二，根據公共學擇學派的說法，政府介入並非萬靈丹，因為政府本身也是有政府失靈(government failures)的問題，包括民主決策的問題、代議政府的問題、官僚體系的問題、以及地方分權政府的問題；其三，在這個模型當中，人類的原初狀態是市場交換，這與政治哲學家眼中國家起源因為安全的需要有所不同，是一個有趣的「雞生蛋，蛋生雞」問題，換句話說，前述市場正常運作的五個條件外，政府無所不在的強制力說不定也是另一個重要的條件。

理性政策分析模式的五個工作架構包括了建立內涵，列出替代方案，預測後果，評量結果及選擇方案。利用目標及各替代方案組成的距陣，比較各替代方案在各項設立標準的表現好壞，可輔助方案的選定

政策分析者的實務原則 (Patton and Sawicki, 1993)

1. 學習聚焦於問題的核心決定標準。
2. 思考什麼型的政策行動是可行的。
3. 分析政策時避免被既有的工具限縮。
4. 學習對不確定性之處理。
5. 數字會說話。
6. 讓分析既簡單又透明。
7. 查核事實。
8. 學習擁護他人的立場。
9. 提供分析而非代為決策。
10. 將分析的邊界擴大突破政策包袱。
11. 沒有絕對對錯、合理性及完整的分析。

案例討論: ETC 廣告的信息

1. ETC 廠商的廣告手法，與 ETC 上路之後媒體拍攝高速公路收費站塞車有何關係？
2. 交通部推動 ETC 的政策目標為何？這個目標需要民眾支持嗎？

3. 政策目標與政策設計的關聯性是什麼？ETC 的政策設計所代表的是什麼關聯性？
4. 民眾對 ETC 不滿是新聞界炒出來的？還是民眾內心的想法被媒體表達出來？

結論：公共事務不能妥協的重要價值即是公平，且政策外包應將執行模式等由政府自己負責，不應全數發包出去。公權力是不能外包的。

公共選擇理論可被定義為非市場決策的經濟分析或簡單地說是將經濟學運用於政治學。其課題與政治科學相同，包涵了狀況、投票規則、投票行為、政黨政治、官僚體系等等，其方法則是經濟學。

理性決策模型就是試圖一般化人類行為背後的行動選擇機制，並據此來分析各種經驗世界發生的決策議題，小到一個人選擇婚姻對象，大到一個國家決定要不要與另一個國家宣戰，都可以用這一套理論來分析。回歸到理性決策模型演繹邏輯的角度，理性是一套對於個人選擇的「公理系統」(axioms)，這也是「工具理性」(instrumental rationality)的理念核心，它包括下面五個元素，構成理性決策模型的基礎：

1. 偏好與選擇：對於可以選擇的項目A 與B，行為者可以依據自己偏好 (preference)對A 與B 產生固定的選擇行為。
2. 選擇關係的「完全性」(completeness)：選擇行為的第一個條件，就是這個選擇的關係必須是「完全的」，也就是說，行為者不是偏好A勝過B，就是偏好B勝過A，不然就是對兩者偏好相同(indifference)。
3. 選擇關係的「遞移性」(transitivity)：選擇行為的第二個條件，就是行為者偏好A 勝過B，又偏好B 勝過C，那我們可以確定他偏好A 勝過C。
4. 極大化準則(the maximization criterion)：滿足前述兩個條件的選擇就是一種偏好排序(preference ordering)，而行動者行動的選擇，就是看如何選擇能夠讓行動者在目前的選擇環境下，極大化其達成目標的可能與結果。
5. 期望值原則(principle of expected utility)：當外在環境存在不確定，行為者的行為是依據其計算各種行動方案、各種行動方案的發生機率與結果來決定行動。

十九世紀的思想家 Vilfredo Pareto(1848-1923)從政策相對改變的角度，對這個問題提出了一個基本的看法(Holcombe, 1996: 33-50)，被稱作「巴瑞多準則」(Pareto criterion)。他認為，因為「人際間效用比較」(interpersonal comparison of

utility; Elster and others,1993)問題，比較兩個人的福利是不可能的政府公共政策從現狀挪移到新的政策的正當性，應該是這種挪移「造成至少一個人獲益，但是沒有任何人受傷害」的結果，該政策改變如果滿足這項巴瑞多準則，就是一種巴瑞多改進(Pareto Improvement)

GENERIC PROBLEM OF COLLECTIVE CHOICE

Arrow's Impossibility Theorem 提及，當以集體機制或社會選擇功能來進行偏好的選擇時，很難不產生對部分人些許不合理或不公平的情形。

個案：民意 vs.專業(坪林交流道)

1. 民意不能凌駕專業。
2. 單純以專業為理由排斥公投，幾乎等於全盤否定公投的價值和存在的可能，這是違反民主精神或潮流，難以令人接受。
3. 民主政治是「自作自受」而非「自作他受」，民意固然不能凌駕專業，專業也不能凌駕民意，否則菁英政治若狹隘發展，就等於不信任民意。

基本上決策法則有五個基本種類：

1. 最低獲利極大原則 (maximin principle)：決策者首先找出每一可能行動中最低的獲利，不論原初狀態為何，接下來，選擇最低獲利最大的行動而為之。
2. 最大獲利極大原則 (maximax principle)：決策者首先找出各個可能行動中最大的獲利，再選擇最大獲利可能的行動為之。與前面最低獲利極大的原則比較起來，最大獲利是在不確定中願意「博大」的一種原則。
3. 最大平均原則 (maximum-average principle)：決策者假定每種原初狀態的出現機率相同，挑選「期望效用」最高的行動為之。
4. 樂觀-悲觀原則 (optimism-pessimism principle)：決策者對於任何行動的最小報酬與最大報酬之間，給予一個固定的權數 c (與 $1-c$)，計算各項可能行動分的結果，採取分數最高的行動。
5. 最大懊悔極小化 (minimax-regret principle)：「懊悔值」的定義如下，選擇行動方案，其報酬之差值。依照最大懊悔值極小化決策標準，來決定選定的方案。

(六) 個案體驗

授課教授：游玉梅博士

本課程的主要目的在介紹個案研討(case study)之教學方式,並以一個個案讓學員實際體驗研討的學習過程與方法。個案研討的進程序依序為：

- 1.個人準備：先閱讀個案內容資料，再參考個案提出之問題(Assignment Questions)思考個人的回答內容，這個階段不要與別人討論個人想法。
- 2.小組討論：與小組其他成員就個人想法討論，不要嘗試達成共識。
- 3.全班討論：藉由全班各組的同討論，分享各組的想法與意見。
- 4.總結：由講座說明個案研討的學習方式。

課程中所採用的個案是有關於一位印度工程師 Jai Jaikumar 與同伴攀登埃佛勒斯峰失足摔落山谷受傷後奇蹟獲救的故事。個案資料中的 Assignment Questions 有下列三題：

- 1.牧羊女為什麼會為 Jai 做個案資料中所敘述的那些事？
- 2.你認為 Jai 經由此次經驗學到什麼？
- 3.Jai 在傷勢復原後應該做什麼？

本班在講座的領導下討論熱烈，對於上述三個問題紛紛提出多樣化的想法與意見，有些是較傳統的答案，但也有很多答案饒富創意與另類，所以討論的結果收穫豐碩，充分發揮腦力激盪的效益。經由上面的實際個案研討的過程，講座歸納整理出個案研討教學方式的下列的重點與優點：

- 1.個人準備階段的重點在研讀資料，思考個案內容，整理自己的意見。如無法掌握方向，可參考首頁提示的問題，因為這些問題通常是個案的重點。
- 2.小組討論時要有人帶領討論，個人的不同意見在個案研討的過程中是最寶貴的，帶領的人要讓每個人都有發言的機會，也不要讓少數人霸佔發言機會，更不需要試圖達成共識。
- 3.全班討論的階段由老師擔任促進者(facilitator)的角色，帶領全班進行討論，老師原則上只負責意見的引導整合，不介入表達自己的意見。經由這樣的討論，可發現經由討論可以激發出火花，整理出來的答案範圍與方向與原先個人的想法相差極大，而多樣化意見正是個案研討學習方式最可貴之處。
- 4.個案研討是一種採取參與者為中心(participant-centered)的學習方式，與傳統的講座為中心(lecturer-centered)的學習方式相較，是將過去的 Theory, Experiment, Application (TEA)之程序轉變為先 Experience, 再 Application, 最後發展為 Theory (EAT)。
- 5.小組討論的領導者(discussion leader)宜由小組成員中每天指定一人擔任，領導者需有充分準備，是先依據 assignment 所列問題訂定討論議程，在討論過程

中要鼓勵辯論及分享每個人的意見，也要控制時間以便充分討論每一個問題，最後彙整主要的想法。

6. Facilitator 在個案研討的過程中的角色規定討論的議程、過程及規則，以及對個案的內容做必要的解釋。最值得注意的是，他不是要提供所有問題的答案。

最後，講座補充說明在哈佛大學上個案研討形式的課程時，Facilitator 提出問題尋求學員回答的方式有下列四種，各有不同的意義：

1. Hot call：徵詢自願者回答。
2. Cold call：請課程中沒舉手者立即回答，以提高其注意力。
3. Warm call：請課程中沒舉手者回答，但給予思考時間。
4. Row call：按座位順序逐一問下去。

整體而言，這堂課在教學經驗非常豐富的游主任的帶領之下，讓全體學員在短短的二小時之內藉由一個個案的討論，清楚地瞭解並實際體驗哈佛大學最著名的個案研討學習方式，讓學員對第二週即將登場的個案課程及哈佛大學的三週學習有更充份的準備。

(七) LIFO 問卷說明及評量

授課教授：陳子良講座

LIFO 英文原名“Life Orientation”，LIFO 方法使我們能透過精準的自我表白而了解我們的長處，更有效地運用長處代表一個人成長至今所發展出的價值觀、態度、信仰、或行為習慣等，透過該系統協助學員發揮自我潛能，以提昇個人、團隊及組織的績效。該系統根據 Eric Fromm (艾瑞克·佛洛姆)的四種性格原型而發展出四種人生取向(風格類型) 及其相應的價值觀如下：支持/退讓 (卓越)、持穩/固守 (理性)、掌握/接管 (行動)、順應/妥協 (和諧)。

LIFO 系統係以人本管理為核心概念，主張人的長處和缺點是一體的兩面、無論是何種風格類型，都沒有“好壞的判斷”、視情境而來判斷何種方式是較有效、組織與管理者的責任是能讓個人適才適所、“用別人喜歡被對待的方式來對待別人，而非用自己喜好的方式”。

換言之，每個人都有自己自然或偏好的行為風格，這種偏好的取向，就是我們一些長處的來源。如果我們能善用自己的長處，並運用最符合對方不同的身心需求的行為來對待他人，不僅能達到個人的成就，而且可以更快、更清楚和更有效果地影響他人。然而，LIFO 的理念也提醒我們，當我們的長處被運用

過當時，可能會失去效益，甚至成爲我們的缺點（如武斷的、固執的）。LIFO 系統協助我們辯認並量化人生目標的態度或取向，並找出我們和四個 LIFO 行爲風格的關聯性。

1. 支持型：支持型的人生目標是“被看成是一個有回報和有價值的人”，他的基本取向是“如果我認真負責，並且明確顯示自我價值，那麼我不必要求也會得到賞。”支持型的長處是爲他人著想、理想化、謙虛、信賴、忠誠、接受性強、追求卓越、合作。但當這些長處過度發揮時，就會轉化成相應的缺點，出現否定自己、空想、輕信、愚忠、被動、過度投入、完美主義及盲從等特點；

2. 掌握型：掌握型的個人目標是“被看成是一個主動而有能力的人”，他的基本取向是“如果我想要事情發生，我必須使它發生。”行動型的長處是動作快、自信、求變、遇事質疑、強而有力、有競爭性、富冒險精神、堅持且急切。但這些長處過度發揮時，則出現易衝動、沒定性、脅迫、好爭辯、賭性強、沒耐性等缺點；

3. 持穩型：持穩型的人目標是“被看成是而合理的人”，他的基本取向是“我必須維持我現有的一切，並運用現有的資源，謹慎而有計劃地以過去的基礎建立未來”。這類風格經常是獨善其身，而對一切事情以理性的標準來衡量，他的想法經常是“如果每個人都能理性，就不須管別人”，因此相當重視遊戲規則。理性型的長處是堅韌、踏實、善於盤算、保守、講求事實、有原則、周全、做事講求方法、具有分析能力且穩健，相對缺點是墨守成規、缺乏想像力、吝嗇、難溝通、易受限於資料、固執、學究式的苦心勞神、挑剔及過分小心等；

4. 順應型：順應型的個人目標是“被看成一個讓人欣賞和受歡迎的人”，他的基本取向是“只有在我能先滿足別人的需求和情感時，我才能期望得到獎勵”。和諧型通常非常重視別人的要求。和諧型的長處是善於變通、有實驗精神、善於應對、熱忱、機敏、適應力強、擅長交際、優秀的談判者、具幽默感。相對缺點是前後不一致、漫無目標、阿諛奉承、過於遷就、沒有定見、易妥協、輕佻等。

因爲 LIFO 根據人在各種環境中的基本行爲偏好及目標、態度與感受，將人的風格偏好分成卓越、行動、理性與和諧四種價值取向，每一種價值取向都有其價值，也都有其優點，而我們每一個人都是這四種風格的綜合體，在我們身上都能找到這四種價值取向的表現，只是表現在我們身上的各種風格的頻率與強度不同罷了。

LIFO 理論告訴我們一個新的黃金定律：「用別人喜歡被對待的方式來對待他們」，可以突破許多的困境，解決難題。「在一個組織中，每個人都有不同的目標、欲望和壓力；尋求合理的工作方式，並不是為了證明誰對誰錯，而是建立共識；每一種風格的人都有其存在價值，世界上並沒有一種最佳模型的行為風格，真正重要的是，在不同的文化和信念下，推翻單一價值觀，找到一個最符合大家期望的可行辦法，能樹立“我們風格雖然不一樣，仍然可建立共識”的觀念”。

在 LIFO 的方法裏，沒有“缺點”這個概念。明白“一個人的缺點往往是他的長處使用過當罷了”，也就是說，每一個長處行為都會對應著一個過當行為。基於以往的成功經驗，我們總是會自然而然地去使用自己所偏好的行為，無論是面對什麼樣的情況。然而並不是每個環境都會與你擅長使用的行為相適合，當一個人的長處用錯了情境或是用錯了對象，就會產生這種物極必反的反效果。那麼，如何更有建設性地運用自己的長處行為，同時有效地控制過當就成為了“長處管理策略”中的核心關鍵。如何在自我瞭解之後自我接納，正確認知自我價值，進而將自己長處發揮出來，往往是成功者的秘訣。

(八) 政策執行與評估 (Policy Implementation and Assessment)

授課教授：葉俊榮教授

台灣為島國型態，依賴貿易，可貴的地方在於地理、文化、飲食等方面的多元化，在太平洋板塊的新生地理地形，也常有許多天災，這些經驗是台灣特有的，政府需時常面臨處理相關問題。

政府在規劃政策時，需評估考量各種狀況，處理不同階層問題。政策大致可分為三個階段：政策規劃、政策執行與政策評估。在這三個階段當中，政策執行係扮演「橋樑」的角色，由人來執行，因此執行時要運用智慧，達成最佳的執行成果，如政策規劃不良，應發揮智慧推行，降低不良影響。而政策評估則係判斷政府計畫的良窳，以瞭解其對所欲解決的公共問題是否已經產生影響以及是否達到預期目標。政策可大、可小，可抽象可具體，執行時要思考，背後原本的用意。本課程主要內容如下：

1. Policy Formation and Implementation

- A good policy needs a better implementation
- But how about a bad policy?
- Good policy requires feasibility and cost-effectiveness in implementation

- Good policy does not stay good on its merits, implementation is important
 - Implementation has to be part of the policy formation both substantively and procedurally
2. Public Values Created by Good Policies and Better Implementation
- People centric service delivery
 - Accountability
 - Distributive Justice
 - Cost-effectiveness
 - Competitiveness
3. Procedural Values in Policy Formation and Implementation
- Transparency
 - Participation
 - Deliberation
 - Partnership
4. Legitimacy and the Executive Regulatory Authorities
- Transmission-belt
 - Expertise
 - Participation
 - Dignity
5. Policy Appraisal

政策評估的主要目的是在判斷政府計畫的良窳，以瞭解其對所欲解決的公共問題是否已經產生影響。政策評估主要有下列 6 項指標：

- (1) 效率 (Efficiency)：指產出與投入之比值。
- (2) 效能 (Effectiveness)：即政策是否能達到預期結果。
- (3) 充分性 (Adequacy)：政策是否能解決問題。
- (4) 平衡性 (Equity)：指成本與利益如何分配。
- (5) 回應性 (Responsiveness)：指政策是否能回應公眾需求、喜好與價值基準。
- (6) 適當性 (Appropriateness)：指政策目標是否符合社會價值觀。

(九) 展望全球化趨勢中的挑戰性志業

授課教授：李振清博士

面對全球化的挑戰，公務人員需不斷追求卓越，終身學習，以促進國內公務人力資本的提昇，以提升台灣在國際上之競爭力。世新大學李振清院長長期以來致力於國際文化交流並獻身國內英語教育及人才的培育，對新時代公僕素質期盼甚殷。並提供許多國際上具影響力人物之著作，期勉所有學員作為學習之典範，包含：

1. Robert McNamara：有機會接受更高深的「教育」（進修、訓練、研討會），那是帶動社會進步的「驅動力」。
2. Adam Smith：An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (Authentic Adam Smith)
3. Malcolm Gladwell：The Tipping Point：How Little Things Can Make a Big Difference
4. Steven Kelman：Unleashing Change-A Study of Organizational Renewal in Government
5. Thomas B. Gold（高隸民）：State and Society in the Taiwan Miracle
6. Thomas L. Friedman：The World Is Flat-A Brief History of the Twenty-first Century

李教授並提供在國外學習應具備下列基本素養：

1. Take notes efficiently with your notes
2. Actively participate in class activities
3. Ask questions whenever necessary to adjust your OHI（調整氣息）
4. Make international friends in JFK/Harvard
5. Visit professors beyond JFK and learn extensively
6. Pay courtesy visit to President Drew G. Faust
7. Prepare professional business cards
8. Visiting Washington D. C. as part of the study hour
9. Stay in touch with JFK faculty
10. Remain health

為因應國際局勢不斷變化及提昇我國之競爭力，在新的世紀不斷追求卓越，公務人員的國際視野應不斷提昇，藉以吸收最新資訊及發展趨勢，透過外語溝通能力，將台灣最好的一面呈現給國際社群，並在國際組織等政府間或民間論壇替台灣發聲。

(十) 風險管理

授課教授：于樹偉講座

于樹偉老師認為，所謂的風險管理，簡言之就是中國哲學講的「兩害相權取其輕」，如何將天然或人為災害因素減至最低。不過，要做好這種萬全準備並不容易。舉例來說，行政體系的風險管理，像是雪山隧道是否開放大客車行駛？關係到法令的制定、天然和人為災害、社會大眾的教育等，評估層面很多。而且風險管理在不同領域，有不同的專業，從資訊安全風險管理、工安衛生風險管理、營運風險管理、金融風險管理，到醫療衛生風險管理等。

風險管理的基本流程是辨識風險→評估風險→處理風險→監視評估，這個的概念對於政府部門來說並不陌生，廣義而言，各部會提出決策或施政措施的形成過程中，或多或少均已分析考量各項因素與可能影響，此即與風險分析之概念相通。先進國家如加拿大、美國、英國與澳洲等之政府部門導入風險管理已行之有年，其推動經驗值得借鏡之處：（1）宜先有紮實的風險管理推動架構；（2）保留彈性，讓各機關有自主發展空間；（3）從「做中學」；（4）高階長官的參與；（5）指定專人負責；（6）組織全體動員；（7）初期應以教育訓練優先；（8）發展好的實例、手冊、技巧；（9）與現行決策制定結構結合；（10）不斷學習與檢討改進。其課程重點如下：

1. Introduction

(1) Background of Risk Management

Risk is inherent in everything we do, whether it be riding a bicycle, managing a project, dealing with clients, determining work priorities, purchasing equipment, taking decisions about the future or deciding not to take any action.

(2) Benefits of Risk Management

Fewer surprises, Exploitation of opportunities, Improved planning, performance and effectiveness, Economy and efficiency, Improved stakeholders relationships, Improved information for decision making, Enhanced reputation, Director protection, Accountability, assurance and governance (comes from transparency), Personal wellbeing.

2. Risk and Risk Management

- (1) A management system is the framework of processes and procedures used to ensure that an organization can fulfill all tasks required to achieve its objectives. For instance, an environmental management system enables organizations to improve their environmental performance through a process of continuous improvement.
- (2) An oversimplification of management system is “Plan, Do, Check, Act.” A more complete system would include accountability (an assignment of personal responsibility) and a schedule for activities to be completed, as well as auditing tools to implement corrective actions in addition to scheduled activities, creating an upward spiral of continuous improvement.
- (3) The Definition of Risk *Risk* combines the *frequency* and *severity* of a specified occurrence

$$Risk = Frequency \times Severity / Event$$

3. The Definition of Risk Assessment

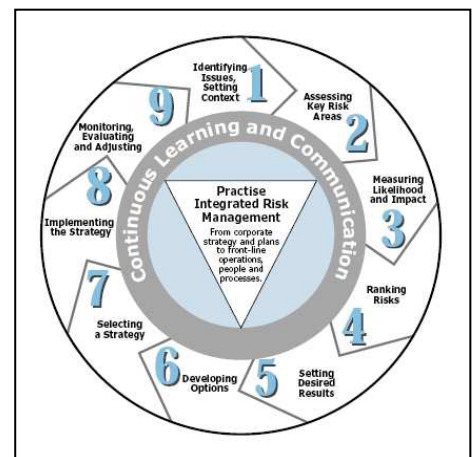
Risk assessment offers methods to answer the following questions:

- What can go wrong?*
- What are the causes?*
- What are the consequences?*
- How likely is it?*

4. Recent Developments in Risk Management

The Integrated Risk Management Framework Identifying issues, setting context

- (1) Assessing key risk areas
- (2) Measuring likelihood and impact
- (3) Ranking risks
- (4) Setting desired results
- (5) Developing options



- (6) Selecting a strategy
- (7) Implementing the strategy
- (8) Monitoring, evaluating and adjusting

5. Conclusion

Risk management is a key process within both the private and public sector. It is gaining momentum and wide acceptance around the world. Sound and effective implementation of risk management is part of best business practice at a corporate and strategic level as well as a means of improving operational activities. To Taiwan's governments and business entities, risk management will bring about a paradigm change, a much needed change to enhance Taiwan's competitiveness.

(十一) 全球化與在地化(Perspectives of a brave New World)

授課教授：徐小波博士

徐董事長小波長期以來為政府貢獻心力，提供諸多政策建議，對促進台灣經濟發展貢獻良多，徐董事長致力參與國際活動，除提高台灣在國際舞台之能見度外，其卓越之國際觀與流利之語文能力亦值得吾輩學習，三小時課程中除論述其精闢見解外，並就學員所提有關企業家精神在公部門之應用、政黨政治發展與經濟發展之關係等問題進行回答，深獲好評。本課程共有四大主題，包括：當前全球經濟趨勢、面對嶄新世界重建基礎設施的挑戰、重新定位台灣的優勢、以及未來的挑戰等，分述如下：

1. 當前全球經濟趨勢(Globe economic trend)：Rich become richer, poor country become poorer.

(1) 委外、供應鏈管理、自由貿易與其限制

企業基於成本、市場等因素考量，將其業務部分委外辦理，製造、研發中心則是以全球為範疇進行布局，台灣已成為全球供應鏈中重要的一環，例如：筆記型電腦、數位相機、手機等產品。但由於產品生命週期日益縮短，代工利潤下降，台灣企業必須自創品牌並發揮創造力，以提高產品與服務之附加價值，來因應競爭日益加劇的新經濟趨勢。

(2) 政治力 vs.經濟力，孰輕孰重？

從歷史的角度來看，菲律賓曾是亞洲國家中國民生產毛額相當高的國家，其後因政治局勢動盪不安，導致經濟發展停滯，人民生活困苦，因此我政府應致力營造一個安定的社經環境，讓企業得以發展、人民生活得以改善。

2. 面對嶄新世界重建基礎設施的挑戰

- (1) 知識工作者是台灣未來發展最重要的資產，而教育則扮演了非常重要的角色，政府要營造一個優質的學習環境。
- (2) 中產階級代表著龐大的消費能量，目前台灣的中產階級正在消失當中，政府應採取積極措施來強化私部門與中產階級的發展。
- (3) 企業家精神與創投公司、有利經濟發展的金融制度與終生學習是未來成功的三大關鍵因素，政府應整合各部門意見，建立一個符合國際潮流及有利企業發展的金融環境；此外，人才培育是政府當前施政重點之一，除了公私部門共同努力加強職業訓練外，培育優秀的高級公務員亦刻不容緩，其對未來政府政策與國家發展至關重要。

3. 重新檢視台灣的優勢

- (1) 利用台灣第一次經濟奇蹟的經驗，如設廠、零組件採購、品管等經驗，將之轉換為具知識價值的產品出口至其他國家，賺取利潤。
- (2) 台灣之所以在亞洲金融風暴中得以倖存，正是因為台灣百分之九十以上的企業是屬於中小企業，他們所具備的企業家精神與靈活彈性的經營模式是致勝關鍵，台灣應妥善運用這項獨特的競爭優勢。
- (3) 利用台灣過去多年來全球貿易所累積的網絡關係與良好信用，開創未來新的經貿版圖。
- (4) 充分運用金融與資本市場中尚未開發的資源，過度的管制只會阻礙經濟發展。
- (5) 台灣未來的招商策略應是利用過去在亞洲地區所累積的豐富管理與企業經營經驗，與歐美等外國企業合作，成為他們進入亞洲市場的跳板。

4. 未來的挑戰

面對民族主義凌駕經濟發展的需求、對執政當局的不滿、種族與宗教差異所引發的衝突、軍備競賽所形成的衝突與天災等五大考驗，政府應以前瞻性的策略性思考來制定台灣未來的發展方向，創造台灣第二次的經濟奇蹟。

Education and Training

Too little international portion in Taiwan Financial times, wallstreet journal

Middle class is necessary in Taiwan.

APEC reach concensus among countries,the guideline is very useful.But Taiwan never take back the concensus to our government.

Soft power

1、Lesons and experience of the first economic miracle

Know how →Taiwan business has his special ability to accomplish their mission.→→It is one kind of soft power.

e.g. Taiwan's agriculture, but Taiwan still have know how which have't been made the best use.

e.g.國際標案→another way to participate in international organizations for Taiwan

2、Entrepreneurial spirit 信業精神

Do survey

Training program

Taiwan's business men have this kind of spirit.

3、extensive globe business network

Taiwan's government should encourage and help business men to spread all over the world.

Give up takehome value.

4、uptapped recourse in financial and capital market

Our policy is not globalization.

e.g. Why foreign investor want to invest our Bank?→for our customer all over the world.

We should not only get foreign investor money ,also get their stock.But central bank of Taiwan didn't encourage and intend not to approve.

incentive

chance and challenges

- 1、 Taiwan still have much money,manage the globe money.
- 2、 Enviroment Issues
- 3、 how to boost domestic demand
price is rising, but salary is not.
- 4、 culture identity and social values issues

How to develop civilied democracy?

e.g.文化創意產業→The value of culture innovation could be shared by the market, otherwise they can't survive.

Make them popular and touch people of the world.

We should have international vision and should't stuck on the beach.

Treasure our culture

Dangerous water

Wars and conflicts are related everywhere of the world.

(十二) 英語溝通技巧

授課教授：陳彥豪博士

本課程再度由國立台北大學陳彥豪教授前來講授，首先他強調用英語與人溝通前，應先做好若干基本工，也就是熟悉西方的事物、方法如下：

1. 讀聖經
2. 瞭解古希臘、羅馬之神話故事
3. 讀莎士比亞文章 (1)喜劇 (2)悲劇
4. 讀讀者文摘
5. 看報紙瞭解時事 (如：New York Time、Wall street 等)

有了這些常識，便容易與人溝通。所謂「思想孕育在語言」也者，即「Better communication , Better thought」之表現也。

其次，在對溝通方面，他認為溝通是於人際間團體、機關及社會內執行、傳遞使用資訊以達到與環境或他人間打成一片之過程，這中間包括：

- 1.說(寫)者
- 2.其訊息(包括通知、指示、說服、娛樂等)
- 3.其管道(肢體的或精神上表示)

4.聽(讀)者

5.對說出去話的回饋(訊息的信度與效度之檢視)

6.過程中之干擾(肢體、心理、不懷好意...)

7.狀態(時機、地點等)

爲了要有一個好的開始，吾人必需先行：

1. 選擇標題及目的，即形成 Topic power
2. 分析聽眾/讀者的特性
3. 蒐集資訊（例如從網路上等）
4. 對自己觀點的支持內容（如統計數據、故事、個人經歷等）
5. 決定如何將訊息傳遞，吾人可以選擇
 - A. 即席演講式（Impromptu Mode）
 - B. 提綱挈領式（Extemporaneous Mode）
 - C. 讀稿式（Manuscript Mode）
 - D. 記憶（同理心）式（Memorized, Internalized Mode）

在準備方面，吾人應就組織及條列相關綱要著手，並進行：

甲、組織口頭或書面內容：

（一）主要論點：可利用

- 1.演繹法（即：從通論到特論）
- 2.歸納法（從特論到通論）
- 3.由簡單到複雜之順序法
- 4.由部分到全部之順序法
- 5.時間順序法
- 6.空間、地理上順序法
- 7.因果關係法
- 8.問題及解決法
- 9.時事問題法
- 10.對比法

來做議題之介紹

（二）支持性材料：例如利用例子（個人體會），統計資料及證據來加強說明

（三）連接：以過渡內容，內部試演，內部結合結論，路標（signposts）方式串聯內容

乙、對內容之起始和結束，即對其之介紹與結論。

丙、準備大綱：如標題、目的、中心思想、介紹、主要論點、次要論點、連接內容、結論及參考文獻。

除了以上的架構外，陳教授並就英文溝通方面，分別就語言及非語言溝通：

甲、語言上的溝通包括：

- (一) 語音學 (Phonology) 上：如模仿學
- (二) 語構學 (Syntax) 上：如文法語意，某些具因果關係之短句等
- (三) 語意學 (Semantics)：如字面上所隱含的意思者
- (四) 語用學 (Pragmatics)：即強調字句之使用面

乙、非語言上的溝通包括：

- (一) 併行語言 (Paralanguage)：如講話速度、停頓、沉默等表示
- (二) 目光接觸和面部表情的呈現
- (三) 手勢：不同的手勢可增加溝通的功能
- (四) 站或坐姿及外表亦可增或減溝通之目的
- (五) 肢體接觸
- (六) 利用空間；來增加所準備內容的張力以達到聽者共鳴的效果。

最後，陳教授再三鼓勵吾人：爲了要達到最好的英語溝通的效果，便是不斷的讓自己曝露於英語的環境中，強迫自己接受與外國人士的互動，便能夠不斷的精進。這番話，尤其在台灣不斷的國際化過程中，確實是吾輩公務人員所應思考的；日常生活裡，一個陌生人的問路，工作上，一段小小的演講或接待外賓，甚至國際場合的談判，無一不是需要經過淬勵的。陳教授的提綱挈領提，更是有助於日後相關情事的進行，受益不少。

(十三)國際經貿趨勢

授課教授：鄧振中博士

鄧大使教學方法非常活潑，他利用拋出議題的方式，讓大家檢討及回顧目前國際經貿環境所面臨的問題，而這些議題都是國外學者或政府官員所關切的，以作爲大家赴哈佛前有所準備。

1. 當前國際上主要經貿議題－全球化的影響，對提升競爭力，降低失業率，到底有什麼影響
2. 環保的問題－經濟發展與環保能否併行？
3. 貧窮問題－聯合國有個 millennium goal 在 2000 年消弭貧窮。Poor countries

的特色是只有單一產品，且是沒有競爭力的產品。當然也有的國家是自己在打仗，例如剛果。問題：大家該不該幫忙這些 poor countries，如何幫忙，台灣該不該幫，如何幫？援外該不該管理？

4.貿易保護主義－瘦肉精要不要禁止？

5.中國的崛起－中國經濟繼續很好的發展是目前國際論壇中認為是 good news 的。中國經濟發展對美國、亞洲各國的影響是好的還是不好？還能維持多久？如果無法維持，會對世界或台灣有什麼影響？每年中美舉行戰略對話會議兩次，每次雙方都會派 15 個部長參加，規模甚大。大陸的崛起，對美國就業問題的影響，美國總統候選人都在採報復的立場。中國對亞洲的政策，把美國勢力趕走，作亞洲的領導人。他在運用 soft power 建立影響力，目的在亞洲作領導人。那台灣該怎麼辦？

6.行前對同學的建議－

(1)多關切國際間討論的議題，善用 internet。

(2)國際的 engagement，都是從很小的地方開始，不要以為自己位階小，要勤與在哈佛接觸的師長交換名片，並多寫 email，與對方多 share information。談判是在會前即開始，不是在當場做的，所有的準備工作都應該盡量往前推，參加哈佛班只是一個方法，應該善用這個班的資源。

(十四) 卓越領導

授課教授：張忠謀博士

本課程講座張忠謀博士，現任台灣積體電路造股份有限公司董事長，有「台灣半導體教父」之稱。在全世界的半導體業中，鮮少人不知道 Morris Chang--張忠謀的，他 1985 年回國，為台灣半導體業開疆闢土，一手創辦的台積電，如今領著台灣半導體業登上世界第四大生產國的寶座。除了在半導體業之成就外，張忠謀於 2006 年 11 月代表陳總統水扁出席該年於越南舉辦的亞太經濟合作會議領袖會議。安排此課程之目的主要是藉由經營管理大師其數十年經營國際大企業的心得，傳授成為卓越領導之秘訣。張董事長從奇異公司前總裁及執行長 Jack Welch 學習到以問答方式教學從未事先準備講稿，根據聽眾之提問並有條理的整理問題後依序回答，並將此運用於演講當中，惟於第一次在成功大學之試驗中因未事先蒐集問題而失敗，因此本次為第二次實驗，事前學員們提出之問題如下：

- (1) How do define a “good leader”? What kind of characteristics a good leader should have?
- (2) What is “elite”? How do you define it?
- (3) Please give us three of your habits, which you think are the most important criteria to make your management efficient and effective, and their implications to your life.
- (4) After reading your biography book (Part I), I totally agree with you that reading is one of the most important habits that should be cultivated since in childhood. I am wondering how do you maintain your reading habit?
- (5) Do you agree that “thinking” can be trained and how?
- (6) What are your impression and expectation to civil servants in Taiwan?
- (7) Facing the strong economic growth of China, what are your recommendations on the current cross-straits, economic and trade policies? How would you recommend Taiwan’s positioning in the international economic and trade arena?
- (8) Can you make some comments on the young generation in Taiwan according to your observation, what are their strengths and weaknesses as compared to those in the neighboring Chinese-speaking countries, such as Singapore, Hong Kong and China?
- (9) Except for money, what do you recommend our generation now should focus on?
- (10) Are you happy with your life?

首先有關如何成爲一個”Good Leader”，張董事長引用美國麻省理工學院一位教授整理的資料，其定義爲(1)Distributed: 領導分散於機構內各個階層當中，從 manager, director, vice-president, president 及 CEO 都屬於領導者，例如台積電有數以百計的 leaders 在不同的階層；(2)Personal – 每一位領導者都有個人獨特的風格，沒有任何人是相同的，且不一定要有親和力就能把事情做好；(3)Process to create change-在其他人還沒有看到或意識到變化前就先作改變；(4)Leader develops over time—to reflect, to feed back, to practice 領導是可以被學習的領導是可以學習的，透過不斷的練習重複及模仿過去的經驗而得；(5)Leadership framework—Creative, Innovative, Sensemaking—has some sense. 至於張董事長本身對 good leader 的定義爲，知道未來正確的方向所在的人而且其他人都追隨他及遵循他的方向，但有時正確的方向是需要事後經由時間加以證明的，而一般在

當時你很可能錯過把握正確方向的機會，例如惠普電腦的總裁 Carly Fieona 即是一例。

其次何謂”Success”？一般人將成功定義與財富累積劃上等號，但張董事長認為成功的定義應在於”Happiness”是否快樂，他舉了美國獨立宣言之內容說明”the person has the right of life, liberty and pursuing the happiness” 許多人財富豐富但確不一定快樂，快樂應該是來自於所獲得的”成就”。此外，張董事長鼓勵學員應養成閱讀的習慣，他個人一天即看 6 份報紙：國際論壇報、華盛頓郵報、紐約時報等以及其他中文報，還有 Fortune、Economists、Business week.雜誌，如果一個人連讀國際先鋒報 3 週，整個人的看法都會不同。

張董事長鼓勵公務人員應更具備較多之創意，企業領導者與政府領導者兩者都是專業但在工作環境上是絕對不同，企業領導被授權作決定，但政府領導者事事常需經核准。

最後張董事長提出對新一世代之建議勉勵學員：

- (1) 健康生活習慣
- (2) 立志願
- (3) 用功學習，一半或三分之二在專業領域(除非志願在學術方面，則全部時間在專業)
- (4) 用功學習，一半或三分之一在相關專業領域
- (5) 學中文—聽及講
- (6) 學英文—讀及聽，讀比聽更重要，且訓練說及寫流利
- (7) 徹底瞭解絕不背書，許多創新的原動力來自於觸類旁通
- (8) 學習世界觀
- (9) 誠與信

(十五) 變革管理 (Managing Change – Experiences)

授課教授：John Wylie 講座

Robert John Wylie 目前擔任 ING 安泰人壽保險公司台灣地區總經理，有鑒於他在保險業長期工作的經驗，於是公務人力發展中心請他就「變革管理」作心得分享及簡報，希望對「菁英領導班之哈佛大學班」同學們在日常生活及工作上處理「變革管理」有所裨益。

首先就變革管理而言，可分為「積極型- Proactive」與「被動型- Reactive」，所謂積極之變革管理定義為：「有計劃性、系統性之施予改變- making of changes in a planned and managed or systematic fashion」。而被動型則為：「組織無法因應外在環境已改變，卻採取些微改變或坐以待斃無任何控制變革之能力，例如法律、社會、政治重大變動、競爭對手採取之行動、經濟趨勢暨潮流已重大變化等，而組織卻無任何因應之道- the response to changes over which the organization exercises little or no control (e.g. legislation, social and political upheaval, the actions of competitors, shifting economic tides and currents, and so on).」

Mr. Wylie 總經理提醒學員們，我們只能儘可能掌握變革，否則我們就被環境改變所掌握。(We need to control change or change will control us.)適應外在環境改變之變革管理須成為企業日常經營業務的重要部份，即應思考下列問題：1. 未來三年內市場／產業之走向為何？2. 期待企業本身居何種地位，到達何種目標？3. 須作何種努力才可達到該目標？4. 須經常性的檢討企業努力的程度夠不夠？及如何加強？若企業能夠平常即注意做調整與改變策略，否則長期累積的情況下，為了繼續營運將會被迫不得不做重大之變革。

Mr. Wylie 總經理渠長期對適應經常性環境改變之個人經驗，包括 10 年內搬 8 次家，曾於 1 年內換 4 個學校，求學階段總共上 8 個學校，於大學上新的課程，並成為公司內第一位“研究所”畢業之實習人員暨 ING 集團自 1898 年以來，最年輕之亞太區域總經理 (GM)。

Mr. Wylie 畢業於澳洲雪梨之 Macquarie 大學，且具有精算師資格，並為英國倫敦精算協會暨澳洲精算協會之傑出會員，過去曾服務於 City Mutual Life Insurance Society Ltd., Wheeler Grace & Pierucci Ltd., Le Fort Life Ltd., Mercantile Mutual Australia 等壽險、資產管理及共同基金公司。於 1992 年加入 ING 集團，並服務於 ING 集團下列地區之負責人 CEO of Nationale-Nederlanden Life Insurance Society, Poland; Managing Director of ING Australia, and Regional General Manager of ING Asia Pacific 等。

Mr. Wylie 總經理提供渠個人處理「變革管理」之工作經驗結論如下：

1. 「變革管理」須融入成為企業正常經營之一部分。(Change should be a normal part of business.)
2. 「計畫性變革」於過去 35 年來，已由非正式演進為常態方式。(Planning has evolved from informal to formal over 35 year.)

3. 未來三年產業之發展前景為何? (Where will the industry be in three years?)
4. 變革須為經常性與漸進增加之方式。(Change should be constant and incremental.)
5. 變革往往須大刀闊斧，且可能產生分裂性的(disruptive)及痛苦的改變。(The alternative is big, disruptive and painful change)
6. 主管或領導者的角色旨在設定清晰的方向(或目標)、工作優先項目、及與部屬溝通前述工作目標暨設定之優先項目。
7. 主管應創造良好之工作環境，使得部屬可以更卓越。
8. 確定好的主管（或經理人）在適當的位置，即組織內需適才適所。
9. 組織內部之風險管理，是每位員工的職責。
- 10.建立強而有力之專案企劃管理團隊（a strong project management team），俾確保每項專案給予適當之再計劃、執行暨預算考核(properly planed, budgeted and implemented)。
- 11.不要為了盲目趕市場潮流趨勢，就一窩蜂的跟進生產或介入經營。
甲、（Never take on business you do not really want just because that is what the market is doing.）
- 12.領導者須掌握變革，否則就被變革所掌握。（We can control change or change will control us!）
- 13.由於變革涉及到「人」的因素，於是要多聽部屬的真實心聲。
- 14.轉型之變革需要清楚之標杆(goals)與任務目標(objectives)，且需輔予經常性且清晰之內部溝通程序。(Transformational change requires clear goals and objectives backed by constant and clear communications.)
- 15.專案管理是競爭關鍵，惟多數之機關(或組織)並不擅長。(Project management is key and most organizations are not strong in it.)
- 16.評估所有可能因為變革所產生之潛在風險，並且努力的事前準備。
- 17.若組織變革中遇到人員無法勝任的因素，努力協助該等人員職場轉換或換工作，如此可對組織暨人員創造雙贏。(There will always be some who do not fit; help them to leave best for both.)

此外，Mr. Wylie 亦提供學員們在公共服務上，有關變革管理之具體建議如下：

1. 全球化、人際溝通、國際政治、消費者保護、環保等議題之未來發展重要趨勢及影響為何？(What are the big trends and influences? E.g. globalization, communication, politics, consumer protection, environment etc.)

2. 政策推動之方向為何？（Where do we want to be?）
3. 如何達成該政策方向與目標？（How can we get there?）
4. 為達該政策方向所需之變革管理的潛在風險為何？（What are the risks?）
5. 如何達成新的政策目標及同時管理衍生之相對風險？（How do we get there and manage the risk?）

附錄（Mr. Wylie 提供之 check list）：

進入新的事業或角色（Moving into a New Business or Role）

- Assess the situation (quick assessment and continuous update)
- Where are the opportunities?
- What's working?
- What needs changing?
- What are the risks?
- How the risks are properly mitigated?
- What are the priorities?
- Who needs to know what?
- Communicate clearly and simply and often.

你所遭遇「變革管理」之重要議題是什麼？（What are your big issues?）

- What would like to change if you could?
- What is stopping you?
- How do you get people to obey the law?
- Are regulatory principles or detail important?
- Can you attract enough great talent?
- Is decision making easy?
- What happens if you make a mistake?
- How can you change the culture?
- Are objectives aligned throughout your “business”?
- Are incentives aligned with objectives?
- Where are you now? Where will the world be in 3 years? Where do you want to be in 3 years? What do you have to do to get there?

(十六) 兩岸關係與國家安全

授課教授：陳明通主委

陳明通講座以現階段兩岸關係的重要問題為論述焦點，分就三個項目說明如下：

1. 以台灣名義加入聯合國

1945 年時在大陸的中華民國的確參與了創辦聯合國，成為創始會員國，但是中華民國在聯合國時是 1945 年至 1971 年，1971 年 10 月 25 日聯合國通過了 2758 號決議文，將蔣介石的代表權完全驅逐，當初蔣總統退出聯合國是個錯誤的決策。

自 1971 年之後，聯合國文件幾乎未出現台灣這兩個字。台灣自 1993 年開始推動參與聯合國，迄今已歷 14 年，2007 年台灣首度以「台灣」名義向聯合國大會提出入會申請，惟因中國一再從中阻撓，致使聯合國未能依其程序，公正、公平地處理台灣入會案。

根據陸委會 2007 年 8 月的民意調查結果顯示，對於中國指稱「台灣是中國的一部分，沒有資格加入聯合國」的主張，有高達 77.6% 的民眾表示無法接受，同時大多數的民眾（73.4%）贊成以台灣名義加入聯合國，顯示加入聯合國案在國內具有廣泛的民意基礎。

陳總統曾代表台灣政府兩度提出「以台灣為名申請成為聯合國會員」的信函，但遭聯合國秘書處兩度退回，聯合國秘書長潘基文並在第一次回覆函中指稱：「根據聯合國第 2758 號決議文，台灣是中華人民共和國一部份」，這個說法引發華府與台北的不滿。美國的立場是：聯合國第 2758 號決議案，決定了由誰代表中國政府，也就是承認中華人民共和國政府是中國在聯合國組織的唯一合法代表，也是聯合國安全理事會 5 個常任理事國之一；但這項決議案並沒有談及台灣是中華人民共和國的一部分。

2. 兩岸和平穩定架構

陳總統在 2000 年競選的時候，在競選白皮書提出，要建構和平穩定的互動機制。2003 年元旦總統的講話，也正式提出兩岸應該發展和平穩定互動架構。我們應該先把和平互動的架構先做好，有了這個基礎之後，未來兩岸之間的統

合，中華民國跟中華人民共和國要發展什麼樣的形式，只要人民同意，他都不會反對，但是歐盟的統合是個很好參考。

我們要建立兩岸和平穩定的互動架構從來沒有改變過。我們一直希望兩岸事務交流以善意的和解、積極的合作、永久的和平，作為思考的主軸。

中國人大常委會委員長吳邦國 2007 年 6 月在基本法座談會發言時表示，香港特別行政區處於國家的完全主權之下，香港的高度自治權並不是香港固有的，而是由中央所授權，香港有多少權力取決於中央給多少，不存在所謂的剩餘權力。吳邦國的發言，讓我們不禁懷疑中國當初承諾香港在「一國兩制」下，讓港人治港，高度自治，是否已經發生變化。

3.北京奧運聖火來台

北京方面於 2007 年 4 月底公布奧運聖火傳遞路線時，將台北視為其「國內路線」的第一站，且以「中國台北」稱呼我方。政府無法接受中國刻意矮化台灣主權的作法，但仍保留協商空間，並在既有管道內持續與中方溝通。政府希望遵循奧林匹克禮儀，且在臺灣主權不被矮化，並有助於兩岸良性互動的原則下，進行北京奧運聖火來台的協商。

(十七)Steve Kelman 來台講授公共管理的七個個案分析

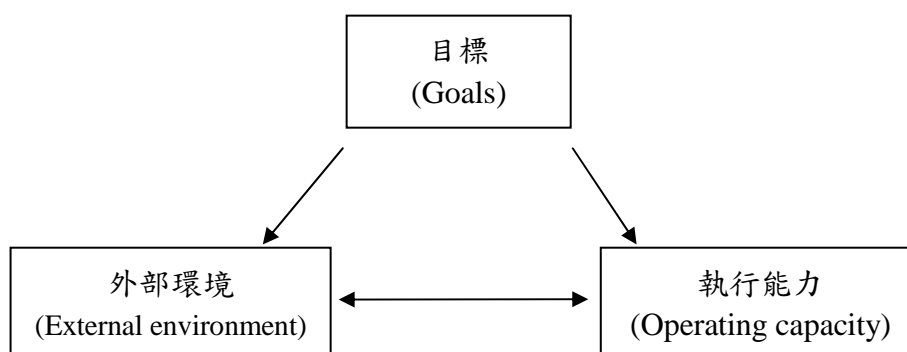
最高管理策略(Top management strategy)乙門課程係由哈佛大學甘迺迪政府學院教授 Steve Kelman 講授，課程共分為五大部分，分別為案例研究方法(Case study method)以及圖書館長(the Librarian)、瑞典就學貸款(Sweden student aid)、印度眼科醫院(the Aravind Eye Hospital)、國際救援組織 CARE 泰國分會轉型(CARE Thailand)等 4 個案例研究。Kelman 教授學識淵博、溫文儒雅並具豐富實務經驗，渠之課程特別強調公共經理人(public manager)、公共價值(public value)、管理策略及指導綱領等學習重點。

所謂案例研究，係以書面的方式描述一個問題或者情況。迥異於故事之敘述方式，案例研究並不包括分析或結論，而是按照事件發生的先後順序，將事實逐一陳述。在研究過程中，講師將參加學員置於決策者的角色，詢問他們如何藉由週遭呈現的事實、從許多引人入勝但不能同時採用的解決方案中，區別出核心的抉擇，並且據以形成策略和政策的建議。這個方法可加強學員「找尋問題答案」技巧的機會，並且改進其思考和推理的能力。案例研究法並未提供一個確切的解答，而是藉以淬煉學生提出適當的質疑能力，和基於提問所作出的決定。

成功的案例研究需要充分的準備時間，以及在和課堂上的積極參與，學員可於其間發表各自看法及經驗，並藉以與講師及學員相互學習。學員和講師基於不同的分析立場，引發各種不同觀點、經驗和專業考量下，互相衝突的建議。

案例研究課程之成效，主取決於個人積極和熱烈的參與，期間應切記：(1)堅持你的想法，全力支持它；(2)傾聽別人的意見，衡酌他們的立場；(3)敞開胸襟，當有新的看法或證據時，願意改變；(4)果決，避免模稜兩可；及(5)盡情享受。

Kelman 教授指出本次參加學員均為來自不同政府部門之中階主管，爰應扮演好一個公共經理人的角色，負責盡職地提供優質的公共服務。公共經理人應以公共價值為導向，並依下圖之策略三角(strategic triangle)研擬公共政策：



在策略三角圖中，公共經理人應深切瞭解公共價值為何，瞭解其服務對象之需求，追求民眾之最大利益，並訂定其施政目標。而施政目標能否達成，又仰賴於政府部門之內在施政能力以及外部環境的變化。換言之，公共經理人在確立施政目標後，必須檢討並強化其內部執行能力，同時亦須觀察與掌握到國家政經情勢或社會民間對某項政策之外在阻力助力，方能期望順利推動相關政策。

爰此，一個公共經理人應牢記：

1. 以公共價值為擬定政策之導向(Orientation to Public Value)；
2. 隨時注意目標、外部環境、執行能力等三者間之對應協力(Alignment – goal with capacity)；
3. 掌握內外部之策略重點(Focus – key features of strategy)；及
4. 特殊情況時適時協助(Help with particular situation)。

在四個案例中，Kelman 教授成功扮演了協助者(facilitator)角色，分別導引學員分析該等決策者所面臨問題及內外部因素。例如在印度眼科醫院案例中，決策者 Dr. Venkataswamy 運用付費部門之盈餘成功擴充內部醫療能力並支持白內障

義診之善行；而在國際救援組織 CARE 泰國分會轉型案例中，決策者所思考的問題則為來自外部的援助資源。藉由案例分析，學員們已充分體認到團體學習之優點，未來亦期望能逐步建立我國自有的研究案例。

1. Belmont Library

Belmont Library 係敘述 Belmont 小鎮圖書館長面對每日下午三點開始湧入的鑰匙兒童，如何反應及決策之思考過程的個案，Dr. Steve Kelman 藉此個案帶領本班探討 Who is a public manager? and What is public management?

小鎮圖書館每日下午三點湧入五點漸退的鑰匙兒童，造成圖書館原本安靜寬敞的閱覽室變成非常的吵鬧與擁擠，亦使助理於下班前須面對成對要整理的書籍，清潔人員忙於保持廁所的乾淨整潔。但照顧這些鑰匙兒童並非小鎮圖書館的工作，應為家長或托兒所的責任。所以圖書館長開始思索是否應寫封信給報紙請其提醒居民妥為使用圖書館，但這個方式如果失敗，限制兒童進入圖書館的新規定就必須要被建立。所以圖書館長開始有更多的想法及方案：

- 鑰匙兒童問題可以被提出來以便在吃緊的小鎮預算中爭取更多的圖書館基金。
- 針對鑰匙兒童擬定新方案向家長索費以支付圖書館因而衍生的費用。
- 招募志工提供照顧鑰匙兒童的服務。
- 經由內部組織調整即可解決這個問題，如指派專人照顧鑰匙兒童或另區隔兒童閱覽空間。

藉由思考鑰匙兒童湧入圖書館這個問題，圖書館長開始以新的角度來審視圖書館的功能。究盡圖書館應定位在善盡保管及借閱書籍的角色，還是應該回應居民需求擴大圖書館功能。而且這個決策到底應該由誰來做？

Dr. Steve Kelman 引導討論方式：

- (1) 先提出二項解決方案 librarian has an opinion/ idea (include taking your solution and opinion to the council) 及 librarian takes facts/ options to town council 由同學投票並發表看法。
- (2) 再提出二種選擇 first try to solve the problem internally 及 first present an opinion/ idea, but don't decide yourself 由同學投票並發表看法。
- (3) 經由上開二次討論，引導了解 Public manager = public official with responsibility for delivering some product/ service/ policy/ obligation, who is

neither elected to office nor appointed to office by an elected official.

- (4) 課程中闡述美國對於 Career civil servant 的觀點為 The concept 16 years ago in US, the duty of a civil servant is subservience. But now, the duty belongs to politics administration. The librarian is an expert and knows the situation well. If I was a councilor, I also want to hear the expert's opinions. 但對於公共管理仍抱持 Democracy first, civil servant later.

2. Swedish Student Aid

本項個案研究「上層管理策略：管理瑞典學生就學補助」主要敘述 Billy Olsson 如何運用領導策略，面對外在（政治、社會）環境及內部（員工等）環境，重組及強化瑞典發放學生就學補助金的組織與運作機制。

Steve Kelman 教授提出以下問題來啟發我們對領導與管理策略的思考：

- (1) 如何了解 Billy Olsson 在此一時期內對 CSN 的整體策略，
- A. Olsson 認為管理者應激勵屬下表現，並組織整個發展改造的過程，而非僅「進一步處理器」。
 - B. Olsson 追求的具體目標是促進員工創造力及創業精神，並於重新整體檢視作業過程後，以不同的官方程序來提高成本效益。
 - C. 在員工討論及檢視過程時，往往忽略主要目標，領導者應激勵員工思考更好的解決方案，並整體建構有效的措施。
 - D. 一開始 CSN 堅持保持生存，後來經過改革現存機制，在不同的方面來改善表現績效。
- (2) 一個主管在發展全面性的策略時，應注意什麼事？
- A. 領導者及每個團隊成員應清楚整體認知政策的全面。
 - B. 政策充分發展後，領導者應監督並控管整個流程，並在需要時調整步驟。
- (3) 本個案中在 1980 時，政府宣布刪減機構的行政費用。Steve 將班上同學分為 2 組，分別假設以 Olsson 的立場支持或反對預算刪減來進行辯論。
- A. 反對主要原因：
 - (A) CSN 正努力提升對各種學制(包括高中、大學、回流教育及出國留學)等學生之服務，也已獲社會大眾之肯定。
 - (B) 在 1978 年的危機後，CSN 已建立較好的助學金發放機制，並修正相關措施。
 - (C) 經濟不景氣後，學生申請數更為增加。
- 綜上，CSN 覺得值得政府投入更多的財政支援。

B. 接受主要原因：

(A) CSN 已經將業務流程重整，申請作業亦經自動化作業、縮減人力，因此可因人事成本之降低而接受經費刪減。

(B) 是政府的決定。

(4) Olssen 接受預算刪減後如何向員工正面地說明？身為員工，何種說法你能夠接受？

重點：

A. 清楚敘述一個組織長期的願景(vision)。

B. 由道德(morale)的層面來說服。

C. 基於 CSN 對國家所做的貢獻，Olsson 會為表現優秀的員工爭取績效獎金。

策略的價值為：

(1) 你所創造的公共價值之績效表現。

(2) 持續配合政治與內在環境修正(Alignment/Fit)，以達成目標。

(3) 聚焦在政策議題，並設定優先序。

(4) 處理好特定議題

3.Aravind

1、 案例摘要：(3.1 Top Management Strategy :The Aravind Eye Hospital, Madurai, India: In Service for sight)

1976 年印度南部由 Dr. Govindappa Venkataswamy 創設了 Aravind Eye Hospital，這所醫院致力於以合理的價格為印度人民提供眼睛醫療，初期他結合家族成員力量，一起投身致力於這所醫院的各項業務，並以 Eye Camp 與醫院相結合運作的方式為貧窮人民提供免費醫療服務。值得一提的是這所醫院以生產線的方式來為病人服務，以降低成本尋求永續發展，最後 Dr. Govindappa Venkataswamy 更希望以麥當勞營運的模式將這樣的醫療理念推廣至世界各地。

2、Kelman 教授引導思考：

A、運用適當策略來領導組織達成目標是非常重要的

B、Kelman 教授要求大家思考在各自任職的單位中，經常運用哪些策略來達成哪些目標，未來將在課堂上作討論。

C、組織會有業務目標，而策略便是達成目標的計畫方案。There is a small list of goals in an organization. Strategy is a plan to achieve the goals.

D、目標執行牽涉兩個重要面向，包括了：(1)組織外部環境/權力運作或授權環境 external environment/ authorizing environment; (2)組織內部環境/執行能力 internal environment/ operating capacities。

E、因此策略的執行應該注意下列議題

- 1) 強調公共利益及公共價值 emphasis on public value
- 2) 協調整合相關部門的力量 alignment/fit
- 3) 集中火力專注於問題的解決 focus
- 4) 針對少數特定問題加以解決 help with specific problems

F、今天的個案特別集中於”alignment/fit”以及”focus”這兩議題進行討論。並針對 Aravind Eye Hospital 的組織目標、達成目標所運用的策略，以及目標涉及的內、外部環境等面向加以討論。(Strategic question/ issue and Goals internal environment/ operating capacities will be discussed)

G、影片播放(介紹 Aravind Eye Hospital)

3、討論開始 Discussion

A、Aravind Eye Hospital 的目標是什麼？What's the goals？課堂上同學競相提出自己的見解，意見包括了：

- 1) 為貧窮的印度人提供眼睛醫療服務--to help poor Indians to solve the problems of their eyes.
- 2) 提供更多的眼睛醫療醫院--More hospitals needed
- 3) 將 Aravind Eye Hospital 經營的模式複製拓展到世界各地--To spread the model to other area and country
- 4) Dr. Govindappa Venkataswamy 藉由對人民的服務達成對上帝的侍奉(這是一種終身信仰的實踐)He is serving God by serving humanity.

B、Dr. Govindappa Venkataswamy 如何獲得資源來實踐他的理想與目標？How did he get the resources: (strategic way)，課堂上同學競相提出自己的見解，包括了：

- 1) 從 Dr. Govindappa Venkataswamy 的家族成員開始，投入醫療的工作。--Begin with his family,
- 2) 從貸款獲得資金來籌建醫院，向美國申請經費。--Mortgage his house to build his hospital；got money from US
- 3) 對富有的病人收取較高的費用，而對貧窮的病人提供免費服務但採取相對不同的醫療服務水平。--Get money from rich people and use these money to help

poor people.

- 4) 尋求永續募集資金的管道來維持醫院的運作。--Sustainable way to raise money to run this mechanism.

C、如何維持 Aravind Eye Hospital 的運作能量 Operating capacity?

- 1) 盡量降低成本，運用各種方式降低醫院運作成本但又能有有效的服務人群。
--Make cost down
- 2) 為達成上述目標，就必須有效紓解等候看病的大量人潮。--Separate the assembly efficiently
- 3) 建造更多的醫院。--Build more hospitals

D、從「策略—整合資源—專注問題—提出待解決事項—達成目標」

(Strategies—alignment—focus on specific problems and set a “to do list” to achieve the goal) 這一串過程來看，由這個案例我們可以了解：

在內部環境、資源整合及調整方面(Internal environment/ alignment/fit)面對的議題有：

- 1) Dr. Govindappa Venkataswamy 必須面對如何降低醫院成本，以達到服務大眾的目標。--How did Dr. V keep the cost down
- 2)採取的主要策略之一是將工廠生產線的觀念引入眼睛檢驗流程，如此可以增進檢查速度，並將醫生或護士根據檢查項目及醫療專業的不同加以區分，更有效的來進行檢查，不但省時，更可依據不同專業來給付醫生或護士的薪資，達到控制成本的目的。
- 3)因此每個檢查站也因此而更專精於該站的檢驗項目，如此更加專精於服務。--Practice make perfect. You can learn more by specializing your work. we don't need experts in every group, so we can spread doctors in some of the assembly line, even more efficient way, we can distribute the docs.

4、討論 Discussion

A、為何在瑞典教育部門的案例中組織分散是一種策略，但在這個案例中剛好相反，而是以集中方式來達成目標。Why in Sweden case, spread is needed, but in this case not.

- 1) 在本案例中醫生是屬於高技術人員，跟瑞典案例中的行政人員是不同的，所以在本案例中可以用生產線模式來達成醫療目標。This case high end skill doctor is needed, but in the Sweden case, we don't.

2) 在瑞典案例中，經費申請案件審核的時間通常不能精準掌握，而本案的醫檢療程時間是可預估的，所以可以用近乎生產線的集中管理方式來運作。we can not predict the waiting time in Sweden case, but in this case we can almost predict the waiting time in each step in the whole process.

B、Dr. Govindappa Venkataswamy 應該提高醫師的薪資來增進對平民的醫療服務嗎? Should doc. V raise the salary of his doctors to give their service?

各位同學贊成與反對的立場都有，摘錄於下

1、 反對—

1) 這些醫師在印度本來就是高所得者，不應再以加薪為提升醫療服務的辦法。

they don't need because they already got very high salary

2) 應該回歸到這座醫院最根本的價值核心與目標是什麼，難道要靠替醫生來加薪達成嗎? what is the goal of the hospital? Think about it.

2、 贊成—

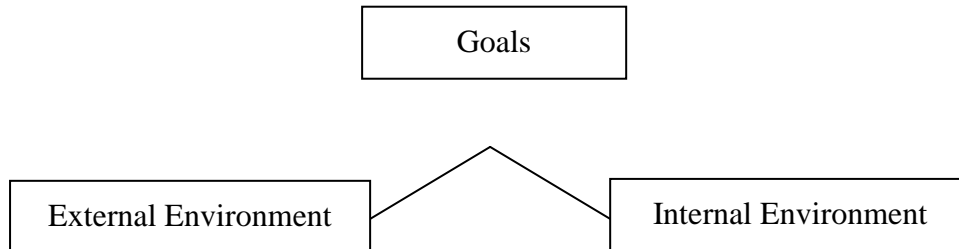
主要論述理由為為了永續經營，加薪是留住醫療人才的一種好方法。

3.CARE (Managing Change or Running to Catch Up? CARE USA and its Mission In Thailand)

CARE 成立於 1945 年，原全名為 The Cooperative for American Remittances to Europe，是為了解救戰後歐洲，之後因應工作目標的轉變，改名為 The Cooperative for Assistance and Relief Everywhere。CARE 藉由寄送 CARE Package (“10 in one” policy) 來舒緩戰後糧食短缺的歐洲。在全球食物短缺的年代，CARE Package 讓人有美好未來的希望。CARE Package 在歐洲的重建上扮演關鍵性角色。之後 CARE Package 不只裝有食物，還有工具、布料、醫藥、書籍。而且當歐洲重建之後，CARE 也將其任務拓展至亞洲、拉丁美洲及非洲。CARE Package 代表的是美國人送的禮物，透過 CARE 送給需要的人。CARE 的成長演變，從寄送救濟物品到協助重建與發展。CARE 被認為是“The Mother of All NGOs”，總部設在美國，有 11 個會員（澳洲、奧地利、加拿大、丹麥、法國、德國、義大利、日本、挪威、英國、美國），其中美國、加拿大與澳洲是 3 個 “lead-country” CAREs。CARE 在拉丁美洲、非洲、亞洲、前蘇聯與歐洲有 61 個辦公室，其中美國督導 36 個。標準的 CARE 模式：每個駐所的領導人（Country Director, CD）非屬當地人，以避免受到當地政治壓力或個人家族求職壓力。職員包括當地人與非當地人，這些當地人是 CARE 的國際職員，在職業生涯時期，由一個駐所遷移到另一個駐所。每個駐所雖然有來自於所屬的“lead-country” CARE 的支援，但大多數

經費仍需自行募款。每個駐所都有向當地政府註冊，但是以國際（international）組織的身分註冊，而非在地（local）組織。

Kelman 教授以下述的三角模式討論 CARE 在創立之初如何達到他們的目標：



CARE 的 original goal 是爲了舒緩戰後歐洲，所以在 External Environment 方面，利用賣 care package 給美國民眾來獲取經費（\$1 for 1 care package），此外並向外宣傳，告訴民眾他們是可信任的且募集資金。而在 Internal Environment 方面，則是建立運送物資的可靠有效性。

今天所討論的 CARE Thailand，是亞洲 8 個駐所之一。泰國的駐所開始於 1979 年，主要是爲了人道救援一大批的柬埔寨人民從邊境湧入泰國尋求庇護，直到 1993 年，最後一批難民被遣送回國時，泰國的駐所在這段期間提供大批的救濟物資；此外，也提供食物、飲用水以及健康服務。1990 年代初，隨著泰國經濟起飛（過去 30 年來泰國經濟平均每年以 7% 的速度成長），就 CARE 而言，是該撤離。但是泰國內部仍存在許多嚴重的問題：1) 環境普遍惡化；2) 貧富差距漸增；3) AIDS 高度流行（估計未來 20 年，泰國目前成人人口 10% 將死於 AIDS）。這些問題讓 CARE Thailand 認爲他們應該繼續留在泰國。1980 年代末期與 1990 年代初期，因著 CARE Thailand 是否應繼續留在泰國的討論，引發 CARE 開始思考傳統駐所模式及替代方案，並思考著 CARE 未來的策略性轉變。有人認爲 CARE 應該要 Indigenization，即是希望 CARE 可以在地化，努力建立與在地 NGOs 的夥伴關係、鼓勵在駐所工作的在地人發展專業智能、以及專注於在地能力的建構，亦即強化在地人民與機構的能力，以便朝向永續發展。當然，這樣的爭辯在 CARE 內部有不同的意見。不過，如同執行長 Bill Novelli 回憶道：「我們真的覺得不舒服。但最後，它讓我們移動，幫助我們前進。」以前駐所認爲要撤離的時候就撤離，現在在評估撤離的時候，會有策略性的思考。而且也在 Indigenization 議題上，思考著“there might be other kinds of CAREs”。

所以，Kelman 教授再次運用以上的三角模式並搭配 Public value、Alignment/fit、Focus、Help with specific problems 等 4 項策略來討論 1) CARE should add new goals to its traditional goals and stay in Thai? 或者 2) CARE should not add new goals to its traditional goals and leave Thai? 這 2 個問題，透過這 2 個問題的討論，讓我們思考 CARE Thailand 與 CARE 的改變。

5. CIA (Organization Change: Transformation of the CIA)

1. Dr. Kelman's expectation: By the flight to U.S., everyone should try to think about your goals and strategies for your organization with consideration of internal and external environment. After the tuitions in Harvard University, we can review that plan and rethink the possible strategies which can be practical approached.
2. Although there is always a gap between the vision/aspiration and the reality of an organization, besides that, the public media is trying to find the faults in the government, the public manager get to change the organization to approach it's goals. By doing that, it will improve the procedure and concept in that team and manage the change well.
3. Dr. Kelman makes a poll to understand how many Taiwan's official organization has taken a customer oriented idea, and the result is 2/3 of the classmates whose jobs are involved with the public and use the word-"customer" to the nationals, which might means more and more Taiwan's public managers concern the public feeling, not only the official trivialities. And in nowadays, there are more and more governors getting to be customer oriented which might include concerning media and the public.
4. Why does Calder use the concept of customer in his organization? As DA's job is to offer service to the other Directorates, Calder is trying to market this concept to the staff and try to efficiently raise the performance in his organization.
5. The four phrases which are usually uses for research in organization change:
 - (1) Mere exposure effect: the more people simply experienced that, the more they would be accustomed and like it ("fish will never discover water"), which is a psychological effect making the staff be reluctant to change.

- (2) Positive illusions: People usually exaggerate their successful achievement, while that might damage the organization reformation.
- (3) Perceptual Confirmation: The example of the invasion on Pearl Harbor Hawaii which had few information about the attack taken by Japan, whereas the U.S. military ignored it and finally failed to responded in real time. Some mistakes might be done for “believing is seeing” not “seeing is believing,” which means the stubborn conception always lead to fail.
- (4) Adaption precludes adaptability: the adaptability is the key to adapt the environment, for example the strategy should be aligned to the goal. Sometimes the leader gets to “make people’s mind worse,” which he/she leads the external pressure to the organization and response, takes actions in advance and not only deal the current adapting behaviors.
6. Role play: If you were Mr. Calder, what is the priority you’d like to persuade for your strategy?
- (1) The customer (the external): Consider the role of the DO, the DI or the director of CIA, even the Congress.
- (2) The subordinate (the internal): Mr. Calder utilizes this crisis as a turn point to promote the ABC program and the relative efficiency concepts he brought into his Directorate.
- (3) Persuade on the merits (which make sense)-Mr. Calder had said change is good to the organization a lot rather than the advantage which the personnel in the directorate will get. Whereas he has only tried a lot on persuasion on the external parts not the internal staff, it might devaluate the strategy and cause a bad result.
- (4) Add by Dr. Kelman: In real life, it might be very hard to communicate with the staff but be easy to win the support from the external part. Whereas, Mr. Calder wins the support from the customer which is the best merit in this case-you’re your foot in the door (a good start at the beginning time).” Besides that the ABC program is also a good start as well to start the change.

7. The perception from this class: This CIA case is the first case for organizational change, which is an essential part for the public manager. Dr. Kelman facilitates each classmate to prompt strategies Mr. Calder took and debate on pros and cons in reformation difficulties. This tuition style might not usually be taken by Taiwan instructors, whereas by the brainstorming interactivities it really can inspire trainee's thoughts and deserves the public manager to implement in daily jobs.

6.ARMY and REQUEST

本篇故事主要在描述美國在募兵制度下引進電腦化的過程，其重點在於描述 REQUEST 這套配對系統的演變，與對軍方在組織改造產生的影響。

由於早期美國軍人的產生係採徵兵及募兵制，在 1972 年後廢除徵兵制而全改採募兵制後，其募兵作業產生配對正確性及效率問題，乃因人工作業是採取應試現場與中心藉由電話連繫未來六個月可能的空缺與申請配對狀況，但因現場電話連繫方式皆未能留下姓名而產生到底是誰順利配對成功，及諮詢顧問 (Guidance Counselor) 無法明確產出配適合配對結果 (包括 who, when, where) 的缺陷，因此軍方及申請人都無法獲益並也留下抱怨，而也因此軍方相較於私人企業部門，無從募集到優秀人才，所以軍方有意改變募兵概念而採取類似行銷業務員 (Sales) 的作法。

REQUEST 系統是在 1972 年由一位德裔美國的數學家 AI Rubin 引進，其是因應上述人工作業的問題所設計的一套電腦作業系統，剛開始在 5 個地點開使測試，經由各使用者不斷地提出改善建議，經採納改良後，功能逐漸增強並已成為軍方的人事資訊管理系統。

上述電腦化的配對作業流程，即由申請者經過一系列的身體檢查後，再由 counselor 面談並建立身心狀況的資料檔，透過對申請人的了解與其需求調查，即由電腦 REQUEST 系統藉由線上 ON-LINE 的即時作業特性，迅速地產生一些替選方案，再透過雙方的套討論配對到一個適當的訓練職缺、服務地點與入伍時間，電腦也會為此配對結果留下保留的紀錄 (最高可以保留一年) 並且產生報表。軍方在當時個人電腦尚未普及的年代，有決心及大膽地採用電腦化作業，給當時的社會留下軍隊是一高科技化 (HIGH-TECH) 機關的好印象，此外軍方內部的 counselor 也非常喜愛電腦化的工作，因為電腦化並未剝奪他們的工作而且減化了許多紙上作業的負擔，因此在內部 (internal) 及外部 (external) 環境，軍方實施 REQUEST 確實都得到正面的支持。

然而第一階段 1970 年代，募兵制度的成果好壞，完全以募兵者（recruiter）及諮詢顧問（counselor）可募到多少人為其績效指標，但卻無法得到適合及高品質的人才，因此在第二階段 1980 年代，由 Thurman 這位 commander 要求對第一代軟體功能加以改良，另實施配套方式如對 recruiter 及 counselor 計點獎勵，並輔以電視廣告行銷如”BE ALL THAT YOU CAN BE”（這句廣告用語已對軍隊產生正面的宣傳效益），至此之後，REQUEST 已再脫胎換骨並被廣泛使用。

Steven Kelman 在課堂先複習前一日上課的重點：

一、3 approach manage the change:

- 1) Unleash “change”
- 2) Communicating ,persuading, participate
- 3) crisis,” burning platform” , ” foot in the door”

二、Steven Kelman 上課擅長引用靈活的教學方式與器材，首先就先播放當時在 1970 年代如同文章描述的募兵電視廣告短片，讓學員留下深刻印象，其後隨即與學員探討：

- 1.軍方引進電腦化的 IDEA 到底好不好？對軍方有何好處？（學員投票並辯論）（按：在 1970 年間電腦並不普及，因此電腦化在當時應該市一件很大的事件）；
- 2.此 CASE 與 CIA 及 CARE 案例面臨的問題有何不同？何者較容易解決？
- 3.此案例中 LEADERSHIP 的改變作得好不好（學員投票並辯論）？

三、在課程中 Steven Kelman 也介紹幾句俚語十分有趣：

- 1.福爾摩斯偵探小說中的”The dog that did not bark”，暗示員工果沒有意見反映，那更要注意。
- 2.“prisoner’s dilemma”，與「競賽理論」相近，隱諭此 case 中電腦化作業透明化的重要性，避免兩敗俱傷。
- 3.“fish will never discover water “，表示一個人長期在同一個環境下，就不會知道外在環境是如何？
- 4.“foot in the door”，隱諭要勇於跨出第一步，才有可能銷售成功。
- 5.“mere exposure”，任何 mission 及 goal 設定後，要先從小的 case 開始執行，比較有成功的機會。

二、國外課程

(一) U.S. Political Culture

授課教授：Dr. David King

美國是先有共和而後民主的。獨立運動的當初，新英格蘭13州的400萬軍民所企盼的是脫離英國獨裁君主喬治三世統治下的苛捐雜稅，這些清教徒受到新教教義的影響，普遍相信人可以用不用透過統治階級或宗教機構可以直接接近真理（上帝），也因此對於君權神授不以為然，嚮往共和的出現。新英格蘭地區歷經大不列顛帝國（英國）一百多年的殖民統治，最後終因茶葉稅等問題引爆獨立戰爭，美國戰勝因而於1776年獨立。

由於歷史背景及地緣關係陸續發展出來的價值觀，包括自由主義、強烈的個人主義、財產私有、平等主義、宗教自由、民主觀念、種族平等、性別平等，形成特有的美國政治文化。由近年的調查數據可清楚的呈現美國特有且強烈的個人自由主義色彩，例如：有65%的美國人反對「人生成功大部分無法自己掌握」（Success life is pretty determined by forces outside of your control），英國42%、法國36%、德國33%及義大利31，反對與贊同的比例高達7.22倍，全世界第一。

另外，僅29%的美國人認為「政府負有照顧窮人的責任」（It is the responsibility of the state to take care of very poor people who can't take care of themselves），德國、英國等八個其他歐洲國家則為50%至71%），美國稅收佔GDP的比率僅為27.6%，在25個主要國家中屬最低者，次低者為日本之27.8%，最高為丹麥之51.6%。這種數據並非表示美國人冷血、不具同情心，其背後的基本價值乃在於美國人不喜歡政府，他們非但不覺得政府應該負責，甚至覺得政府本身就是個問題，而非問題的解決者。

這些文化特點與價值觀引導著美國政治制度及經濟的發展。美國在脫離英國殖民統治後的初期，新英格蘭13州各州各自仍維持獨立的狀態，各州有各自的制度，彼此行政不互相干涉，各州如同各為一獨立的地區。而後由於麻州農民因債務回贖權的問題而發生暴動（雖經平定），債權人及擁有私人財產者（地主）害怕農民暴動事件重演而使個人私有的財產蒙受損失，普遍醞釀成立聯合政府，爰透過各州領袖及州代表等55位成員於1787年開始研擬13州邦聯憲法草案。基於實際需要及兼顧個人自由主義的價值觀，經過四年的討論，於1781年新英格蘭13州邦聯憲法（The Articles of Confederation）獲得批准，開始設立邦聯政治權力中

心，但也因害怕過度權力集中於邦聯政府，而刻意強化各州（地方）政府的自治權，如經濟、社會制度等幾乎均由各州獨立運作，此時邦聯政府組織簡單，權力亦相當有限，如僅有單一的議院（後來才發展為當今的參、眾兩院），國會權力不可擴大於州政府，總統僅為象徵性元首並無幕僚機構作為智囊團，邦聯政府亦無相關執行機構推動各項業務，對美國人民無直接干涉的權利，無解釋法令的機構，無權徵稅及干涉跨州的商業活動，亦無能力解決經濟混亂的問題，且無邦聯軍隊。

從最初兼顧希望有強力的邦聯政府及怕權力過於集中的心理，即基於分散權力與相互監督制衡的概念，而訂定的邦聯憲法法條，經過各州的加入及僅有的 27 次修正，包括 1865 年禁止奴隸制度，1868 年公民受到平等的保護，1870 年不論種族、膚色或因以前的奴役身分而投票具有同等效力，1913 年國會可增稅及國會議員直接選舉，1920 年婦女具投票權……等，成為現今的美國憲法。而隨著時空的演變，政治主軸也從原來的州層級擴至聯邦層級。美國的民主政治透過制度的建立與不斷的實踐過程而呈現出它的特色，主要特徵在於：複數政黨（multiple parties）、可責性（accountability）及競爭性（compativeness），他們相信權力帶來腐敗，因此主張權力必須被約束、制衡；而不同的時代對於民主的概念亦會有所改變，例如投票權就從原來的特權（privilege）變成至今的基本權利（basic right）。

（二）U.S. Political Institution

授課教授：Dr. David King

美國憲法全文雖不超過 8,000 字，但對國家政府機構的運作有很明確的規定。憲法規定立法權、行政權、司法權分屬於國會、總統和法院。美國的政治體制目前共有 1 個聯邦政府、50 個州、若干海外屬地（如波多黎各、關島等）、3034 個郡、13,506 個學區（School District）、16,504 個鄉鎮、19,429 個市政府、35,052 個特別行政分區（例如下水道系統區），首都所在地華盛頓哥倫比亞特區。美國的政黨政治發展由原來的許多政黨，因政黨利益與關注點不同而合縱連橫結果，演變成為現有兩大主要政黨—民主黨和共和黨，目前仍有小政黨存在，雖無廣大的政治舞臺，它們的候選人亦難以取勝，但在重要議題上則發揮關鍵角色。民主黨和共和黨代表不同的階層，共和黨代表白人、高收入、有小孩的已婚族、南方地區、男性、有宗教信仰者、保守派；民主黨則代表少數民族（尤其是黑人）、低收入、東北地區、單身女性、無神論、自由派。美國的各项選舉均採取單一選

區（Single Member District）及多數決（Plurality Rule）的制度。睽諸世界各先進民主國家投票率，澳州 95%，德國 86%，英國 75%，日本 67%，美國 48%屬低投票率（僅略高於瑞士的 49%）。

美國國會參議院與眾議院組成，參議院是全美五十州每州選出2名，共100名參議員，任期6年，每兩年改選1/3。而眾議院則是按照人口比例選出（每個選區的人口數約略為70萬人），共435名，任期2年，期滿全部改選。兩院議員均可連任，任期不限。國會的主要職權有：立法權、行政監督權、條約及官員任命的審批權和憲法修改權。民意對美國國會的支持度很低（只有18%，僅高於傳媒和律師，比總統還低），國會的複雜議事程序讓一個法案（bill）要經過層層關卡才能獲得通過成為法律（law）。多數情況下，法案只是個政治議題，要能成為法律必須在參眾兩院有強烈的共識情形下。

根據美國憲法規定，美國採總統制，行政權屬於總統。總統大選每四年一次，並可連任一次。總統扮演國家元首、行政首長、立法首長、意見領袖、外交長、三軍統帥及所屬政黨的領袖等多重角色，龐雜的工作負擔非常人能勝任。總統可以否決國會通過的任何法案，除非兩院中各有2/3多數票推翻他的否決，否則該法案就不能成為法律。總統享有發佈行政命令的權力，有官吏任免權、軍事統率權、外交權和赦免權等。總統有權任命聯邦最高司法官員，包括最高法院法官在內，但須獲得參議院的認可。總統還可以對任何被判處違反聯邦法律的人（被彈劾的人除外）作完全或有條件的赦免。在外交事務方面，總統是負責處理對外關係的主要官員，有權與外國締結條約，但須經參議院2/3多數票的批准。美國總統制的特色之一是國會握有對總統的彈劾權，可以防止總統濫權。至於美國總統必須具備在美國本土出生、至少年滿35歲、在美國至少已居住14年以上的條件。為輔佐總統而設置幕僚機構包括副總統、白宮辦公室、科技委員會、政策發展委員會、國安會、環境品質委員會、管理及預算辦公室..等輔助機構；聯邦政府設有執行機構，如農業部(USDA)、商業部、國防部、教育部、勞工部、運輸部等，亦設有如CIA、環保署.....等獨立機關、委員會及類官方組織，負責執行各項業務。總統為聯邦政府的代表人。

美國最高法院一般是指美國聯邦最高法院，聯邦最高法院由9個大法官組成，每個大法官都是由美國總統提名，經過參議院批准委任，其任期是終身職。參議院在同意權行使過程中，針對被提名人資格及品格，透過一定的公開程序進行聽證會，善盡其諮詢及同意的重要任務。聯邦最高法院具有解決在美國憲法和

法律下產生的所有案件和爭端的最高審判職能，而且還負有對憲法進行解釋和審查法律是否違憲的職能。聯邦最高法院曾經通過馬伯里訴麥迪遜（*Marbury v. Madison*）乙案的判決指出，聯邦最高法院有權宣佈某個法律違憲而不採用。美國大部分的司法程序都在州層級的法院進行（約98%），包括民、刑事訴訟都是州層級的法院所管轄。

（三）Decision Making

授課教授：Dr. Max Bazerman

Dr. Max Bazerman 以簡短分案討論方式帶領，將班級分為兩個群體，決策數個個案，每個個案雖為相同案件，但是因為闡述文字不同，影響了兩個群體的決策方向及內容；最精彩的結尾在播放 ball play 影片，當那撐著黑傘宛若透明的女人緩緩穿越球員時，一片驚呼聲中深刻體認到了 Bazerman 整堂課所強調的：管理者決策判斷應避免個人認知上的偏差。以下為案例討論重點歸納：

Case1 : 100 Auction

- A. 在認清環境及整個狀況前，保持中立亦是一個很好的決定。
- B. 應瞭解人性的弱點，為了競爭及一己的判斷，就不斷地加碼，除造成錯誤的決策，甚至可能影響企業的存亡。
- C. 在談判中第一次出現的「數字」十分重要，將會影響後續的判斷及發展。

Case2 : ABC Acquisition

- A. 即使是聰明的人，也容易在判斷過程中犯錯，應該建立策略性思考方式。
- B. 理性決策的剖析程序：定義問題→界定評估的標準→權衡評估的標準→產生解決方案→根據評估標準，針對每個解決方案評分→計算最佳方案。

Case 3: Overconfidence

- A. 你知道 Microsoft 及 Wal-Mart 2003 年營業額嗎？2000 年美國公民中值年齡（median age）幾歲？2003 年 Best Buy 及 Heinz 的市值？美國家庭對於每位小孩從出生到十五歲支出平均總額？（答案分為：28.4b, 246.5b, 35.5years, \$ 250,000，更多有趣的問題請參講義^^）
- B. 前揭問題，在 98%信賴區間裏，只有 40%左右的人回答正確答案。
- C. 人們總是過度自信，並合理化自己的決策。

Case 4: 10 / 200 Fraud

- A. 根據您的稽核經驗，評估美國一千大企業因為高階主管階層所導致詐欺行為案例數值，More or fewer than 10 / 200？【有兩份不同問卷】拿到 10 群組的答案值為 75，拿到 200 群組答案值為 151。

- B. 思考角度非常重要，我們對事情思考角度及度量方式不同，將產出不同見解及答案。

Case 5: The computer/calculator Problem

- A. 當你準備購買 2000 美元電腦／50 美元計算機時，店員告訴你 20 分鐘車程外的分店正有折扣，你願意前往購買的折扣數為何呢？【當然，有兩分不同問卷】電腦回應值為 1870 美元，計算機回應值為 27.19 美元。
- B. 我們可以爲了計算機十幾美元的折扣前往，卻不願意以同樣時間前往購買可節省更多預算的電腦。
- C. 對於商店的促銷，Bazerman 教授提出他的疑惑，他的薪資時薪僅值十幾美元的 coupon ？
- D. 應該把時間花在更有效能的地方。

Case 6&7: Acquiring a Company & What's the Rule 2,4,6

- A. 當資訊的取得，你的對手知道的比你多時，真正的衡量點在於 ”What is the true value ?”
- B. Rule 2,4,6 遊戲的意義，在於試圖找出所有已確認的資訊。

Case 8: Fairness

- A. 人們傾向於關注可見到的數值，但是對於隱藏於文字下的數值較無感受。
- B. 企業應該更注意顧客的感受，例如 Wal-Mart 挹注 Katrina 颶風受災者，獲得正面的企業形象評價。

最後，Bazerman 教授播放 ball play video 後，他說：「結婚 24 年來，我的妻子總是說 ”I already told you...” ，但是，我總是想不起來，我以為她告訴其他丈夫去了（笑）。後來，當我看了這個短片後，我才知道，原來她已經告訴我了，只是我的腦袋太忙了，我們的腦袋都太過於忙碌了。」

自己非常喜歡這堂課，特別是 Bazerman 教授緊湊又深入淺出的帶領，真像看了場絕無冷場的球賽；每當憶起撐傘的女子緩緩穿越球員的畫面時，腦海裏總會響起過去曾告訴同事的話：「我記得這件事應該是...」，啊...。

(四) The Presidency

授課教授：Dr. Roger Porter

這門課是由甘迺迪政府學院 Roger Porter 教授任教，Porter 教授以其曾擔任美國三任總統白宮幕僚顧問多年的豐富經驗，深入淺出地說明美國總統職務之特質及其運作情形。

課堂中 Porter 教授首先讓同學們就自己對總統職務之特性與認知提出看法，Porter 教授於討論後綜合同學們之觀點，再由此切入循序引出美國總統職務之職責特性。現行美國憲法共七條條文及二十七條修正案，其中第二條第一款規定總統候選人須為美國出生之公民，年滿 35 歲且至少在美居住達 14 年；另依據修正案第 22 條，美國總統任期四年，不得超過兩任。依據憲法美國總統被賦予行政權，且為最高軍事統帥(Commander-in-Chief)，具有簽署或否決立法案(Veto or sign)、提名大法官及內閣首長、簽署條約、赦免、邀集參議院開會等權利。

除憲法賦予總統之職權，Porter 教授亦介紹了美國早期對成立政府執行行政事務需求之認知，及於第一次世界大戰及第二次世界大戰前後期間，美國在不同的總統帶領下，所採取之不同的國際參予態度。此外，課程中對總統聽取輿情分析與其決策過程，亦作簡要的介紹，一般而言，總統之決策過程多採與多人組成之相關小組討論的方式進行，而非與單一特定人士討論的方式。而總統所帶領之政府須為有效率並可為人民所信賴的，對既定行政決策除有明確強力的理由不宜輕易變更，以取信於民，此點與私部門習以為常之變動特性與作法非常不同。

對於白宮與國會若是由不同政黨所掌握，即所謂之 divided government，是否會造成行政實務上的困難，Porter 教授以 1900-1970 年間，約 80% 的時間為 divided government，1970-2007 年間約 20% 的時間為 unified government 之實際運作情形，說明不同情況下，基本上與實務上美國政府之政策決策並無太大之差異。

另在探討美國以小於 5% 全球人口的人數，之所以能成為世界經濟與軍事強國的原因時，Porter 教授強調其真正的主因並不在於美國經濟與軍事的實力，而在於美國長期致力於國家理想之實現，也就是自由、機會的平等以及適用於每個人民包括總統之法律規定之實現。

(五) Working with the media

授課教授：Dr. Marty Linsky

媒體是社會大眾主要資訊來源之一，其影響力不容忽視，與媒體建立良好關係，乃是公私部門極為重要的課題。對政府機關而言，媒體是政府與民眾之間的重要溝通管道之一，政府可以透過媒體傳達政策內容、澄清不實資訊，同時亦可透過媒體報導瞭解民眾的心聲。因此，積極建立良好的媒體關係有助於提升政府與人民之間的溝通品質，進而提升政府政策效能。

Linsky 教授以其昔日做為媒體人士之親身工作經驗，提出與媒體良好互動之四點（AUST）建議：

- 1.態度(Attitude)：從事新聞聯繫或擔任發言人角色，與媒體互動首要關鍵在於「態度」，它是媒體記者對你信賴程度的決定因素。初次與媒體接觸，尤應重視此點，因為媒體記者打從開始即在「評估」(Size up)對手，此第一印象往往影響日後雙方之互動關係。
- 2.瞭解媒體及記者 (Understanding/knowledge)：媒體需要資訊來源，但媒體的興趣在報導(Story-telling)，重精確(Accuracy)，而非事實(Truth)。另外瞭解記者個人的背景及對事情的看法與立場，亦有助於雙方互動關係之建立。因此，提供媒體資訊時，首先需瞭解本身在媒體報導中所可能扮演之位置，瞭解媒體希望我們扮演之角色，並據以提供適當之資訊內容。
- 3.策略(Strategy)：機關與媒體互動應訂出整體策略(Macro-strategy)與個案策略(Micro-strategy)。前者係指機關與媒體互動之總體目標，如希望經由媒體形塑之整體形象；後者代表機關因個案與媒體接觸時所欲傳達之訊息。個案策略應與整體策略方向一致，機關經由與媒體之重覆接觸，達成機關之目標。
- 4.技巧(Tactics)：媒體記者的工作就是採訪報導，但受訪者卻非天天接受訪問，雙方互動初期，就新聞專業而言，或許是處於不對稱 (imbalance) 的關係。事實上，與媒體交往 (engagement) 應該是相互的 (mutual) 關係。因此，受訪者應具技巧扳回劣勢。例如：記者傾向主導整個採訪提問過程，但受訪者不該受制於此，應爭取主導權，並確認訪問結束時，能夠把要說的話都說清楚，以「平衡化」(equalize) 不對稱的專業關係。

與媒體互動切忌混淆「友善」(Friendliness)與「友誼」(Friendship)之區分，對記者友善，提供記者協助，卻不應視記者為密友，掏心挖肺。媒體重視新聞，是「揭密事業」(Secret-telling)，絕非「保密事業」(Secret-keeping)。公務單位與其互動，保持分際，應為首要。

政府機關應慎選發言人，其扮演的角色應為機關與媒體間的「facilitator」而非機關的「protector」，更應避免處於「防衛者」(defender)的位置，尤其是在處理負面事件新聞時，發言人唯一可以影響媒體的方式可能僅止於提供資訊，因此，建議可採取「忽略」之策略，因為人們很快就會遺忘。

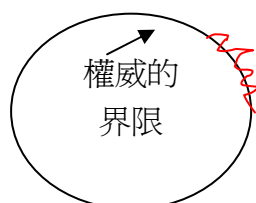
(六) Leadership

授課教授：Dr. Marty Linsky

1. Leadership I: Leadership and Authority

Linsky 教授對領導（Leadership）與權力（Authority）之關係及區別，有著不同於一般認知的詮釋。依 Linsky 教授的課堂解說及其著作 *Leadership On The Line* 的描述，領導與權力是不同的概念，在權力範圍內所作的決定，是基於職權，或法規的界定，應做的行為，但那並不是領導，領導有時會跨越職權的界線，是有膽識，有見解的企圖改變現狀，使可預知的未來生活更有意義。

領導是對授權界線的挑戰，如下圖。領導企圖測試權限範圍邊緣，是可以超出權限之外，當職務愈高時，領導便愈具風險，代價亦愈大。



也就是，領導一指從事權力（職權）範圍以外的行為。行使權力行為必須被賦予權限，而權力行為有其侷限。但超越並不就等同於領導，因為有時是會導致失敗的，例如諾斯中校(Collnel Oliver North)私售武器給伊朗，所獲的錢匯給支持尼加拉瓜的反共游擊隊，他超過了國會給予的權限，想私下解決問題，殊不知他應該讓決策者來處理此一問題，他的超越權限的領導是失敗的。

領導者可能面臨態度、價值觀及行為的改變，這時必須傾聽內心：在我們重視的事物中，什麼是必須珍視的？什麼又是可以犧牲的？它和身份地位，沒有什麼關聯性。例如一九五五年，阿拉巴馬州的一位黑人婦女羅莎(Rosa Parks)力抗種族不平等的社會，拒絕在公車上讓座給白人，而遭到逮捕及罰款，此舉促使全美因而重視種族歧視的問題，她的行為催化了美國六○年代的民權運動，她著實在「領導」。由此可見，領導無所不在。然而處處有領導的機會，相對的處處也充滿危機，所以要有審慎評估，否則領導行為可能導致欲改變他人現狀，遭到反彈與攻擊，迫使自己站上火線。

承上，從事領導，通常有三個步驟，可謂領導三部曲 OII：

(1)觀察（Observation）－蒐集資訊，進行不同面向的觀察，為避免當局者迷，有時要站在陽台上(See from the balcony) ；

(2)說明 (Interpretation) – 依所蒐集的資訊描述及界定事實、行爲的必要性以及欲解決的問題；

(3)介入 (Intervention) – 經過判斷後採取行動。

領導「Lead」在印歐語系原意指住前，赴湯蹈火，死而後已(to go gorth, die)。惟領導行爲固然處處充滿危險，但是仍然值得嘗試。因爲成功的領導可使自己及周遭的人活得更好，使人類生活，生命更有意義，不只在職場上，在家庭及社會上，都可以獲益，那才是永恆的真正意義。

2. Leadership II: Technical Problems and Adaptive challenges

領導者面臨的問題，分成「技術問題」(Technical Problems)及「調適性挑戰」(Adaptive Challenges)兩個層次。前者有一定的處理程序，由被賦權限者(Authority)發動防衛、指示、下令即可解決的問題。至於調適性挑戰並不能由專業或標準化的作業程序可以處理，也不是居高位者下一個指令即可。面臨一個新的挑戰，人們必須改變態度、價值及行爲，才能夠超越障礙而得以成功。Linsky 教授進一步強調，凝聚一個團隊走向成功的要素是團隊的每個人要有共同的信念，而不是達成或滿足個人的需求，每個人對他所在的組織和環境，都有連結的關係，有著生死與共的感覺，經不斷的謀合、實驗、發現、及調整，從遭遇問題的個人自身的改變做起，才能夠持續地面對和處理調適性挑戰。

Linsky 認爲組織或管理者如果以技術性問題的解決方式，來處理調適性挑戰，會被問題困住，繞不出來，甚至導致失敗。過去許多在政治、社區、商界或非營利組織中的領導，在上位掌權者如果把調適性挑戰當成技術性問題來處理，領導失敗的例子伏拾可見。美國在 2001 年發生的 911 恐怖攻擊事件，對美國而言，是一個長期需面對的調適性挑戰，因爲它挑戰著美國人的公民自由、安全無慮的心態及東西方宗教世界的溝通能力。美國政府一方面要採取以技術性的方式來降低恐怖主義造成的威脅，例如加強安全檢查、軍事、警察、犯罪打擊等措施；另一方面也必須認清恐怖主義背後更深一層的挑戰，那就是不同文化背景間導致的緊張關係，以及不同宗教信仰教條下差異造成的衝突。西方世界須藉此機會深刻反省，摒棄自大的宗教觀而能容納百川，才能安然生存在相互依存的世界中，這就是調適性挑戰。

3. Leadership III: Staying Alive

領導會令人躊躇不前的二個主要原因為(1)限入衡量算計的迷思中(2)著眼於貢獻的形式。通常我們所學的衡量算計，如成本效益的分析，經濟效益的分析，及政策分析等，確實是一個很好的工具，但往往忽略了組織或生命存在價值的意義往往超乎在此之上的。這些衡量工具沒辦法告訴我們進行某一行為的真正價值何在，以及我們所珍視意義。

我們擁有職位與授權，做自己分內該做的事，有時也會去冒險從事使我們生活更美好，生命更有意義的活動，何苦來哉？因為領導就是人際的聯結，這聯結是基於愛與關懷的力量，目標是使人類生活過得更好。我愛我的家，我的社區，我周遭的一切一切，因我們的付出貢獻，而將人我關係更緊密結合，至於形式就不那麼重要了。

所以領導真正要在意的是值不值得去冒險，若真正珍視某一價值，才真的要努力去實踐它。這門課，我們開了眼界，感受到了大師的風範。

(七) Evaluating

授課教授：Dr. Richard Light

本課程由哈佛大學 Richard Light 教授講授，課程名稱為 Evaluating the Impact of Public Sector Programs 與 How Can You Know When a Program Evaluation is Done Well?

Light 教授先以深入淺出的方式，舉例說明簡單隨機抽樣（）之意義在於：每一個樣本皆有平等且獨立被選取的機會（From a population, each person has an equal and independent chance of being selected）。

首先，是關於飛行員於飛行前實施藥物檢測（Drug test for the airline pilot）的例子。Light 教授指出：飛行員之身心狀態對飛航安全有重大的影響，如果飛行員不當使用藥物，勢必對飛航安全造成極度之危險。因此，針對飛行員出勤前進行藥物或酒精檢測，應可避免此一情形發生。假設真正使用藥物之飛行員為 1%，而藥檢能驗出該 1% 使用藥物者之比例為 99%；相對地，不使用藥物的飛行員為 99%，而藥檢可能產生之誤差值為 95%。如果對全體飛行員進行藥檢，有可能誤認 5 位不使用藥物的飛行員為使用藥物者。因此，如果依照此一比例加以計算，6 位被檢驗出使用藥物之飛行員（1 位真正使用藥物，5 位被誤檢），可能只有 6 分之 1 是正確的（亦即：6 分之 5 皆是錯的），其錯誤比例高達 84%，誤檢率真是太高了。然而，如果針對全體飛行員通通進行藥檢也不行，一方面

是成本太高，另一方面則會影響飛行時程。據此觀之，政策可行性（Feasibility）非常重要。如果無法針對全部飛行員進行逐一檢測，則當務之急必需先提高檢測之正確率（亦即：降低誤差率）。

其次，Light 教授另以蘇格蘭有關防制受虐兒童之政策（Children abuse in Scotland）作為例子。蘇格蘭政府針對家中有 5 歲以下幼童之家庭，社工人員每年進行 1 次(不定期)到府檢查，而該家庭則須配合將幼童交予社工人員檢查身體，以檢視該幼童是否有可疑傷痕。如果真有可疑傷痕時，該家長必須接受司法調查，並將該幼童將交由社福機構照顧。然而，此項政策卻引發高度爭議。主要原因在於：家中有 5 歲以下幼童並且真正有受虐事實的比例很低，另外是關於幼童的傷痕到底是因受虐產生？還是另有其他的原因？恐怕很難在當場即予確認。因此，為推行此項政策，蘇格蘭政府耗費了許多寶貴的資源（金錢及人力）。據此觀之，欲推展一項政策，絕不能只從單一的角度著手，一定要進行嚴謹縝密的評估之後，才可以據此推動實施。

上述 Light 教授所舉的例子，其目的在於說明：政策制定時，最重要的事是必須提出正確的問題（亦即：政策制定之關鍵事項）。至於我們在進行評估時，有許多重要因素皆必須納入考量，包括：抽樣時是否符合隨機選取之標準？在隨機抽樣過程中抽樣的分類是否經過適當的規劃？Light 教授更強調：良善的研究及評估並不在於抽樣的數量多寡，而在於抽樣設計是否符合實際。他認為：良善的抽樣設計並與實際相符時，即便抽樣的數量不多，但其進行的評估研究依然相當具有代表性。此外，他也同時強調：評估所得到的結果必須有實質上的意義及價值，此一評估結果始具有解決問題之實質意義，否則僅具有統計學上的意義，對於政策評估的效益則極為有限。最後，Light 教授整理一張與政策評估相關的檢核表（Checklist），計分三大項目：

一、針對實際評估處理（Treatment）方面：

1. 是否已明確地界定（界線或範圍）？
2. 在不同地方的情況是否也一樣（非因地制宜）？
3. 是否依既定計畫執行？
4. 此一實際評估處理與我們原先所想的評估是否一致？

二、針對研究設計（Research Design）方面：

1. 評估行為是否針對正確的母體進行隨機抽樣？
2. 研究設計是否採行隨機抽樣？是否妥善執行？

3. 如果不是採行隨機抽樣，可能影響結論的因素是什麼？
4. 樣本大小是否足夠？你如何得知？
5. 如果人們是志願參與你的評估，你可曾檢查是否產生所謂的「志願者效應」(Volunteer effects)
6. 抽樣設計是如何選擇？是隨機抽樣？分層抽樣？群聚抽樣？針對此一抽樣設計你是否滿意？
7. 此一評估是否能真正獲得實質結果？或是只具有統計學上的意義？

三、針對大規模實施 (Larger Scale Implementation) 方面：

1. 是否有證據能印證你所進行的評估在某些地方做得很好？而在其他地方做得不好？如果是的話，我們能否明瞭原因何在？而我們能否進一步利用此一有利的知識？
2. 如果我們發現在不同研究之間產生衝突時，我們能確認真正的原因嗎？
3. 如果我們成功進行小規模評估，是否足以提昇至大規模的評估？

(八) Policy Development

授課教授：Dr. Roger Porter

Roger Porter 教授希望我們珍惜在哈佛大學的時間，要求教授一如要求自己，個人會獲得意想不到的收穫。接受教育與遊歷一樣可以使人增廣見聞，視野較寬廣不易窄化。這些經驗也將影響我們決策，由於我們都是凡人，無法保證全部決策都正確無誤，所以在決策前應先蒐集各種資訊，經轉化整合後成爲足以參考的知識。

美國總統從白宮幕僚、內閣官員、國會議員、朋友及家人等各種管道獲得建議，在政策發展中，總統的決策過程、品質及速度，將影響他的公眾形象及名望。因此必須依據目的及議題而仔細選擇不同的決策處理過程。提供美國總統決策建議的三類模式，包括特別設置委員會、集中化管理及多元倡導，以下分別介紹其優點與限制：

1. 臨時設置委員會 (Adhocracy)

臨時設置委員會 (以下簡稱臨委會) 由總統指定人員組成，這些專家並不諮詢政府官員的意見，而自行完成建議案。傳統的臨委會由許多顧問間的競爭，產生構想或計畫，因爲較無秩序，使得分派任務及責任時往往有界限不清楚的情形，容易造成爭端。也可能賦責任予一個跨機關組織而非指派個人，但是此組織

的任務僅限於特定期間內的特定議題，一旦決策作成後該委員會就解散。為避免仰賴單一來源的資訊，在形成政策前通常會指派多個臨委會尋求較多建議，即由總統本人確保程序的正當性。

此模式吸引許多總統的原因為，關乎總統形象，且每個議題的顧問人數由總統掌控，可以快速反應，亦能將政經問題放在同一個程序中一併考量。此外，它是一個流動的作業過程，政策的相互關連性，例如發展能源計畫時需要考慮對國內油價、所得重分配及環境品質的影響等相關方案。因此，此模式的優點為具彈性、機密性、能快速反應及形成由總統掌控的印象等；缺點則為耗費總統時間、增加其整合各種不同意見的負擔、往往無法區別主要及次要議題、排除主要利害關係團體及缺乏提供政策的廣泛性驗證、臨委會成員間缺乏穩定的關係等。

2. 集中式管理 (Centralized management)

其特色是在各行政部門的意見或建議提到總統之前，由白宮幕僚加以過濾，這些幕僚了解總統的觀點，他們不只負責行政機關與總統間日常行政業務的溝通，也將問題及目標評估之相關資訊及替代方案放在一起，對於政策建議作有效的組織。

白宮的幕僚通常在各個專業領域均有人才，他們與行政部門有充分的聯繫以獲取資訊，再將行政機關廣泛的意見加以整理。當兩個機關的觀點不一致時，由白宮幕僚處理衝突及提供建議，幕僚因為熟悉總統及其思考模式，因此權力往往會集中在兩三人身上。簡而言之，集中式管理模式使政策形成的主要責任落在總統的執行長辦公室及直屬幕僚，行政機關可能提供充分的資訊，但是往往僅扮演次要角色。總統喜歡運用這種模式的主要因素，係增加其對於政策形成過程的掌控，能迅速反應且有效率。

此模式之缺點：第一、幕僚對於某些政策或問題方面，往往有個人的強烈觀點而支持特定立場。他們通常對於總統立場清楚的議題，就提出投其所好的建議，而失去客觀性。第二、白宮幕僚群的專業性不如行政機關，無法評估政策執行上的潛在困難。第三、排除或降低行政機關的重要性，長期將影響總統對行政機關的領導。第四、行政部門透過其與國會及利益團體之間的關係可以獲知各界觀點，由於行政部門不參與決策過程，將導致決策不能精確地反映政治現實。第五、幕僚長如不能就資料進行詳實與優劣分析，可能造成決策上的瓶頸。第六、總統在某些議題上會脫離程序，這種情形通常發生在高度敏感性的議題，需要迅速決定或是總統及幕僚長已有堅定意向者。

仰賴白宮幕僚將降低行政機關的士氣與創造力，以總統觀點為取向的幕僚，最終往往只是反映或強化其所意識到的總統意向，無法機動地處理跨部門間的議題，將加深政策形成與執行之間的落差，擴大總統與行政機關間的鴻溝。

3. 多元倡導 (Multiple advocacy)

這是由倡導者本人在總統之前提出其主張並加以辯論，而不經由幕僚過濾。這種模式在作成決定的最後階段將有一場與總統及其顧問間的會議，由總統聽取其口頭的說明，但會議形式並非必要，如果因為時間有限或總統偏好依據書面作成決定時，則會採書面的程序。多元倡導仰賴一個誠實的中介者以確保持利害關係團體各方能有結構性及平衡地發表其論點，仔細衡量所有觀點，乃有系統的競爭，是政策發展過程的最好模式。

在此模式中，所有的資訊均由行政部門充分提供，白宮幕僚長辦公室在此僅扮演中介角色，不擔任居間協調者工作，僅負責確保程序的正當性及品質管制。

適當地運用此種模式有許多優點，第一、將提供所有的觀點與替代方案；第二、可以縮小政策形成與執行上的落差；第三、它可以反映包括政策決策的後階段要面對的政治壓力(如國會及利害關係團體)；第四、它可以強化總統對於行政部門之影響力。

4. 上述三類模式的比較：

- (1) 連貫性：第一類的連貫性較低；第二、三類則強調連貫。
- (2) 運作責任：第一類可以由倡導者運作，也可以經由誠實的中介者運作；第二類的執行辦公室主管，如同總統的個人顧問，係擔任倡議者角色，對中介者角色的需求低；第三類在實務運作的過程中則需要誠實的中介者。
- (3) 行政機關與白宮幕僚之角色：第一類模式中，行政部門的參與程度主要因個人及議題不同而異；第二類則強調白宮幕僚及執行長辦公室在發展政策替代方案過程的重要性，對行政部門的依賴降低；第三類係運用行政部門中的資源與專家，而少用到白宮幕僚中的專家。

(九) US security policy

授課教授：Dr. Kurt M. Campbell

Dr. Kurt M. Campbell came to CSIS from the Department of Defense, where he served as deputy assistant secretary of defense. Prior to joining the Defense Department in 1995, he was the deputy special counselor to the president for NAFTA

at the White House and a member of the National Security Council staff. Previously, he was an associate professor of public policy at the John F. Kennedy School of Government and assistant director of the Center for Science and International Affairs at Harvard University.

I : CRITICAL ISSUES IN U.S. FOREIGN AND NATIONAL SECURITY

“Foreign Policy and National Security Just Became Twice as Hard ! ”

1. For the next generation or more, American will be confronted by two overriding (and probably overwhelming) challenges in the conduct of foreign policy: how to more effectively wage a long, twilight struggle against violent Islamic fundamentalists and the same time cope with the almost certain rise to great power status of China. This is the first time in the nation`s history that foreign policymakers have had to cope with two such vexing and dissimilar challenges simultaneously.
2. As the U.S. confronts two extremely varied sets of demands, one driven by stateless Jihadists warriors and the other by a rising commercial, political, and military giant in the East. For which the United States is as yet largely unprepared, and will find itself overstretched and overextended in its national capacities to meet both challenges concurrently.
3. The exigencies of Iraq and the war on terrorism must not blind U.S. the fact that China`s rise will likely be the biggest geopolitical development of this generation. U.S. need to think seriously whether the political structures left over from the Cold War will be adequate to this task, and be creative in devising new ones.
4. There are a long-term developments taking place that The Association of Southeast Asian Nation (Asean) joined with the three major Northeast Asian power, China, Japan and South Korea, to form a group called Asean Plus Three in 1998. The Chinese, in the meantime, were gearing up a series of multilateral initiatives of their own, including Asean Plus One, Asean Plus Three, a China-Asean Free Trade Area, a Northeast Asian Free Trade Area, and so on. The purpose of these proposals, it seems fairly clear: Over the long-run, China want to organize East Asia in a way that puts them in center of regional politics. Because China has an economic powerhouse capable of doing out favors.

5. What should U.S. strategy be in response to these developments?

One possibility is to create an alternative democratic Asia-Pacific economic partnership, built around a Northeast Asian free trade area that includes the U.S., Japan and any other countries that want to join. Like the European Union, much deeper level of economic integration than Asean Plus Three or APEC.

6. The important current issues on U.S. International Security

- (1) War on terrorism whereas the consequence of Iraq is vital than Vietnam. (1.5 trillion U.S. dollars on Iraq, 1.4 trillion US dollars in Vietnam)
- (2) Rise of China

7. The new U.S. president will face the essential challenges in January 2009

- (1) Iraq
- (2) Rise of China
- (3) Global climate change
- (4) Energy
- (5) Violent Jihadism
- (6) Poverty
- (7) Global Health Care
- (8) Middle East Peace

II : US SECURITY POLICY MAKING PROCESS

1. September 11, 2001, was a catalytic event that revealed the core character of the bush administration's national security team. As rival factions fought for the president's ear, the transformative ideals espoused by the neo-conservatism gained ascendancy—triggering a rift that has split the Republican foreign-policy establishment to its foundations

2. The inner circles of the U.S. national security community—members of the National Security Council (NSC), a select number of their deputies, and a few close advisors to the president—represent what is probably the most powerful committee in the history of the world, one with more resources, more ability than any other king, emperor, or president.

3. President George W. Bush and his team, led by vice president Dick Cheney, Secretary of defense Donald Rumsfeld, and Secretary of state Condoleezza Rice, etc. All of them are the Bush administration takes hold, beginning to open up and speak their minds about the character of the key players and their relationships within these inner circles that now controls the committee in charge of running the world. What are their decision-makings? and the interaction with each others?

4. Six Assurances of Taiwan:

- (1) The United States would not set a date for termination of arms sales to Taiwan.
- (2) The United States would not alter the terms of the Taiwan Relations Act.
- (3) The United States would not consult with China in advance before making decisions about U.S. arms sales to Taiwan.
- (4) The United States would not mediate between Taiwan and China. (facilitate, advising, offer overview, etc)
- (5) The United States would not alter its position about the sovereignty of Taiwan which was, that the question was one to be decided peacefully by the Chinese themselves, and would not pressure Taiwan to enter into negotiations with China.
- (6) The United States would not formally recognize Chinese sovereignty over Taiwan.

5. Why Mainland China don't want to build a communication channel

- (1) negotiate it
- (2) insecure
- (3) PLA (人民解放軍)
- (4) reckless

6. The U.S. attitude to Taiwan

- (1) U.S. really like Taiwan and Pretending for China but don't like Taiwan
- (2) U.S. says we support but secretly unhappy on Taiwan and U.S. national interest

7. The alternatives for Taiwan's direction in current

- (1) recognize Taiwan
- (2) facilitate settlement

- (3) maintain status quo (U.S., China, Taiwan always change, which makes it difficult to maintain)

8. Hypothetical questions:

- (1) U.S. National Security Strategy emphasizes on the promotion of democracy regime in international community, and helps few countries to protect its democratic government, whereas China is a communist monopoly country and keeps growing the military capacity and economy, what will U.S. take actions to maintain Asia's stable development?
- (2) From the Iraq war, what has the U.S. government learned and will it adjust its strategy in intervening some tyrannical countries or organizations which is skeptic of mass destruction weapons?
- (3) To well prepare for the next decade, what will be the essential security strategies for Asia countries and what is Taiwan's advantage?

III US Security Policy

1. The US's four types of Asia Policy on China

- (1) China Centered: People believe US should have good relationship with China and that can win US's national interest. The politician includes George H. W. Bush, Henry Alfred Kissinger, and Richard Holbrooke.
- (2) Manage Alliance: US people assume this type of policy would have US itself take more responsibility, so most of them don't like it so much. The politician who supports this idea includes Richard L. Armitage, Kelly, and Nye.
- (3) China Threat: People see China as a future threat and warn US get to prevent this competitor. The politician who supports this idea includes Dick Cheney, and Donald H. Rumsfeld.
- (4) See China as a new approach: People assume that there is bountiful of resources in Asia and the countries are becoming more crucial in global community.

2. US face challenges for China's rise and current Asia's situation:

- (1) China's rise has become an issues need to be taken immediately, and the time to solve this threat won't allow any hesitated.

- (2) To effectively response China's rise, US Democrats more concerns on issues of trade, energy, human rights, and etc. Whereas US Republicans more concern on military, human rights and etc.
 - (3) See China as a growing economic state, many countries anxious to enhance trade with it.
 - (4) The scope expansion of Islam religion (Indonesia, India)
 - (5) Nuclear reconsideration for the ambition owned by some Asia's countries, like Japan, North Korea, South Korea, Taiwan.
 - (6) Energy, resources and climate change: the scientists have predicted the sea level will raise 1 meter in 30-50 years which might cause 1.5 billion people globally die then.
3. To clarify some confused questions on Asia's national security strategy, Dr. Kurt Campbell leads classmates to initiate questions, which are mainly related to the Asia's security, and he also share his solutions on various problems in turns.

(十) Game theory

授課教授：Dr. Nolan Miller

賽局理論(Game theory)，有時也稱為對策論，或者博弈論。主要研究公式化的激勵競爭性質現象的數學理論和方法。賽局理論考慮遊戲中的個體的預測激勵結構(遊戲或者博弈(Game))間的相互作用。是研究具有鬥爭或行為和實際行為，並研究它們的優化策略。表面上不同的相互作用可能表現出相似的激勵結構(incentive structure)，所以他們是同一個遊戲的特例。其中一個有名有趣的應用例子是囚徒困境(Prisoner's dilemma)。

「囚徒困境」係在 1950 年由就職於蘭德公司的梅里爾·弗勒德(Merrill Flood)和梅爾文·德雷希爾(Melvin Dresher)所擬定出相關困境的理論，後來由顧問艾伯特·塔克(Albert Tucker)以囚徒方式闡述，並命名為「囚徒困境」。經典的囚徒困境如下：

警方逮捕甲、乙兩名嫌疑犯，但沒有足夠證據指控二人入罪。於是警方分開囚禁嫌疑犯，分別和二人見面，並向雙方提供以下相同的選擇：

- 若一人認罪並作證檢控對方(相關術語稱「背叛」對方)，而對方保持沉默，此人將即時獲釋，沉默者將判監 10 年。

- 若二人都保持沉默（相關術語稱互相「合作」），則二人同樣判監半年。
- 若二人都互相檢舉（互相「背叛」），則二人同樣判監 2 年。

用表格概述如下：

	甲沉默（合作）	甲認罪（背叛）
乙沉默（合作）	二人同服刑半年	甲即時獲釋；乙服刑 10 年
乙認罪（背叛）	甲服刑 10 年；乙即時獲釋	二人同服刑 2 年

如同博弈論的其他例證，囚徒困境假定每個參與者（即「囚徒」）都是利己的，即都尋求最大自身利益，而不關心另一參與者的利益。參與者某一策略所得利益，如果在任何情況下都比其他策略要低的話，此策略稱為「嚴格劣勢」，理性的參與者絕不會選擇。另外，沒有任何其他力量干預個人決策，參與者可完全按照自己意願選擇策略。

囚徒到底應該選擇哪一項策略，才能將自己個人的刑期縮至最短？兩名囚徒由於隔絕監禁，並不知道對方選擇；而即使他們能交談，還是未必能夠盡信對方不會反口。就個人的理性選擇而言，檢舉背叛對方所得刑期，總比沉默要來得低。試設想困境中兩名理性囚徒會如何作出選擇：

- 若對方沉默、背叛會讓我獲釋，所以會選擇背叛。
- 若對方背叛指控我，我也要指控對方纔能得到較低的刑期，所以也是會選擇背叛。

二人面對的情況一樣，所以二人的理性思考都會得出相同的結論——選擇背叛。背叛是兩種策略之中的支配性策略。因此，這場博弈中唯一可能達到的就是雙方參與者都背叛對方，結果二人同樣服刑 2 年。

零和博弈又稱「零和遊戲」，與非零和博弈相對，是博弈論的一個概念，屬非合作博弈，指參與博弈的各方，在嚴格競爭下，一方的收益必然意味著另一方的損失，博弈各方的收益和損失相加總和永遠為「零」。雙方不存在合作的可能。

也可以說：自己的幸福是建立在他人的痛苦之上的，二者的大小完全相等，因而雙方都「損人利己」。非零和博弈非零和博弈是一種非合作下的博弈，博弈

中各方的收益或損失的總和不是零值，它區別於零和博弈。在經濟學研究中很有用。在這種狀況時，自己的所得並不與他人的所失的大小相等，連自己的幸福也未必建立在他人的痛苦之上，即使傷害他人也可能「損人不利己」，所以博弈雙方存在「雙贏」的可能，進而合作。

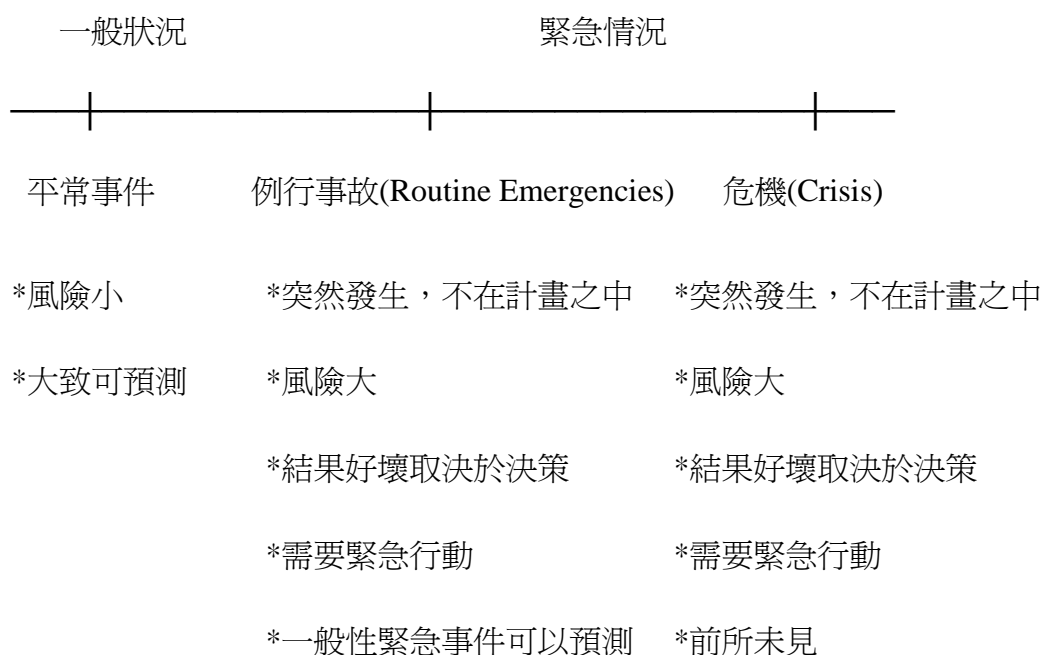
具有競爭或對抗性質的行為成為博弈行為。在這類行為中，參加鬥爭或競爭的各方各自具有不同的目標或利益。為了達到各自的目標和利益，各方必須考慮對手的各種可能的行動方案，並力圖選取對自己最為有利或最為合理的方案。比如日常生活中的下棋，打牌等。賽局理論就是研究博弈行為中鬥爭各方是否存在著最合理的行為方案，以及如何找到這個合理的行為方案的數學理論和方法。

(十一) Crisis Management

授課教授：Dr. Arnold M. Howitt

本課程由甘迺迪學院行政主任安諾德(Arnold M. Howitt)擔任講師。講述重點如下：

1. 危機依時序發展分為三個階段：1)認知階段(understanding phase)-認知與了解的建立；2)設計階段(design phase)- 設計與發展緊急行動；3)執行階段(execution phase)-執行所設計規劃的緊急行動。
2. 危機所涵括的狀況及應採取的必要行動：

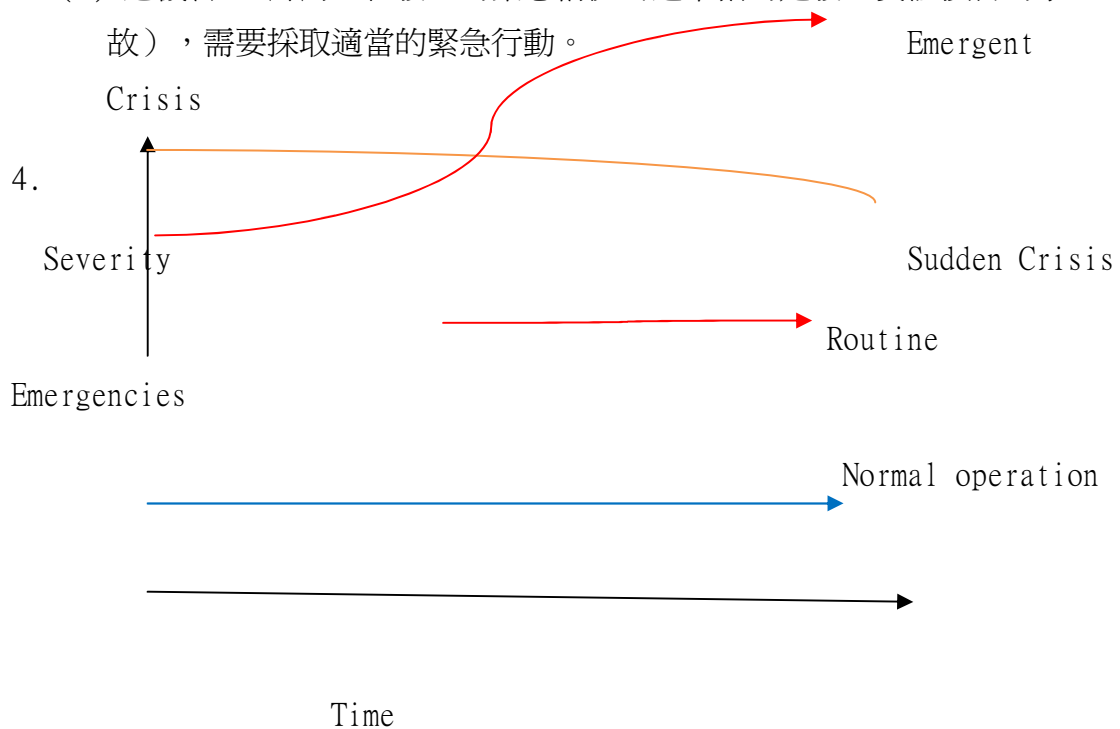


*原先決定的行動也許並不適用，甚至可能有反效果。

-
- 採取制式行動
 - 事先準備及演練應變措施，並在處理事件時隨時調整。
 - 須培養診斷問題、即時因應、溝通及團結合作的技能。
 - 指揮體系採行原有體系。
 - 指揮體系採行扁平體系。
 - 緊急行動低度事故導向
 - 緊急行動高度事故導向

3. 危機管理(Crisis management)與風險管理(Risk management)的差別:

- (1) 風險管理: 對於可能發生的緊急情況，事先分析評估其風險值，並採取必要的作為以降低風險。
- (2) 危機管理: 針對正在發生的緊急情況（通常指的是發生實體損害的事故），需要採取適當的緊急行動。



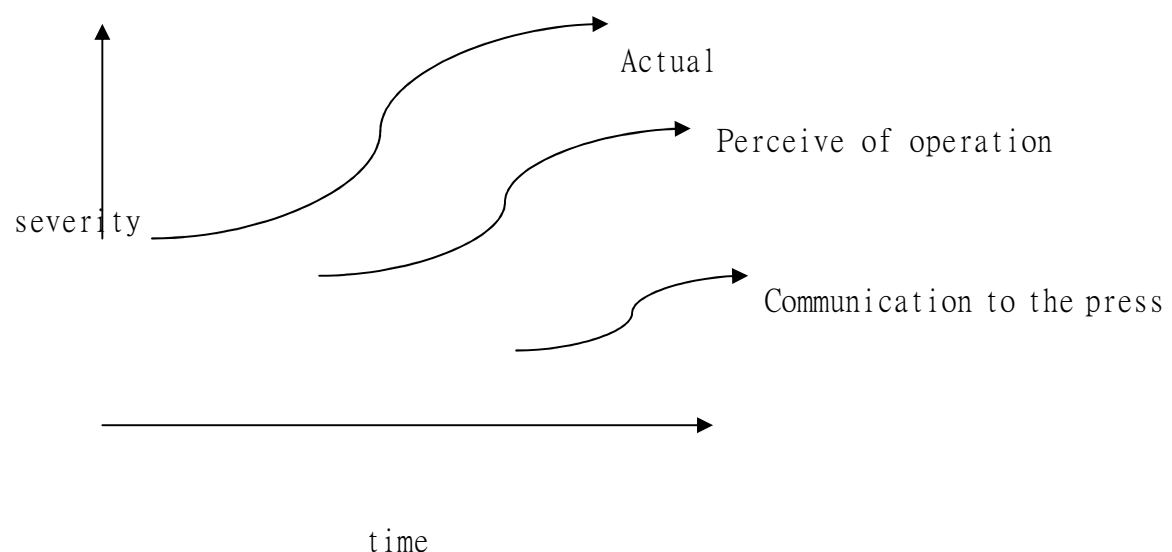
殺傷力最大的危機在於危機的初現並不嚴重，並且以一般事故型態出現，但其後續發展卻因沒有妥善的因應，導致損害急速擴大（如上圖 Emergent Crisis 曲線），

5. 1979 年珍芳達（Jane Fonda）和傑克李蒙（Jack Lemmon）所主演的電影「大特寫」（The China Syndrome），劇情描寫核子反應爐熔毀引起核災並影響居民安全，電影上演不到兩週，美國賓州的三哩島核能電廠即發生爐心熔毀事件。從三哩島事故後，美國即未再建造新的核能電廠。而三哩島事故的發生涉及一連串人為疏失，尤其事故發生後，負責全權處理善後的副州長 William Scranton 公開聲明無幅射外洩，結果證明並非事實，更突顯處理危機時溝通機制的重要性。

6. 三哩島事故中認知的差異

- (1) 對於預測與掌控事故發生的能力過分自信
- (2) 容易高估個人經驗的可靠度
- (3) 容易忽略無法判定的資訊
- (4) Fixation: tendency to reinforce or escalate commitment to a strategy rather than see it as possibly wrong
- (5) Migration of objectives

7. 三哩島事故



事故發生時，運轉員低估事件的嚴重性，對外界的說明更是淡而化之

8. 處理危機時，應準備好以下溝通工作：
 - (1). 與媒體互動，隨時發布新聞稿及接受訪問。
 - (2). 事前準備好制式的新聞稿。
 - (3). 研定媒體計畫。
9. 處理危機時的對外發言可把握以下要點：
 - (1). 已知事實及未知事項。
 - (2). 所採取的因應措施及有待蒐集的資訊。
 - (3). 民眾可採取的行動，例如可從何處獲得有關資料。
 - (4). 對現況的看法及評估。

(十二) Team building

授課教授：Dr. Nancy Katz

9月25日介紹以「縮減經常費用專案小組」(Overhead Reduction Task Force)之個案教學，個案中之Larry面臨甫到任之新主管Georgia指派他籌組專案小組檢討公司如何縮減20%費用的難題。Georgia很快就要去度假，而縮減費用之方案報告須在她假期結束前完成。

在「準備工作」中，Larry對問題先行分析，思考這項任務所牽涉部門有哪些及這些人的人格特質等，由於並不清楚Georgia的主要目的為何?所以堅持Georgia親自主持第一次專案小組會議，以布達她的想法、釐清目標及提供小組成員影響她的機會。

在「開始運作」階段，Larry向小組分享他整理小組成員所需資訊，聽取成員表達問題之關切重點，此外，不隨雞起舞地歸責主管以避免傷害大家對公司之信心及喪失小組成員盡力完成任務之動機，並成功地將討論重心轉回工作小組應聚焦之議題。

9月26日教授仍延續25日之個案，指出學習團隊建立之四要點：(一)準備工作(Pre Work)(二)開始運作(Launch)(三)過程校正(Process Correction)(四)任務報告(Debriefing)，而各時期有不同的挑戰。教授並提醒同學注意觀看影帶中Larry針對不同時期的作為再仔細思考，並請同仁分別提出他們所觀察到Larry在四個時期處置情形。

在「過程校正」階段，由教授播放的影片中觀察該專案小組初次開會之狀況，在團體互動中，我們看到了成員彼此間的衝突，大家基於本位主義，導致討論各

自表述無法凝聚共識；然而我們也發現到 Larry 設定議程、事先蒐集足夠資訊及資料，鼓勵成員腦力激盪、適時激發危機感、拋出可能的各種選項等，而成員也以誠實的態度，坦率地提出對問題的質疑。而後續的會議中，Larry 成功的將大家的討論重心拉回至一起思考怎麼做對組織最好、每個成員亦均能充分貢獻意見，最後終能形成小組策略。

主管 Georgia 於度假結束回辦公室，在聽完 Larry 簡報後，對於專案小組提出之因應方案(增加 20%的收益)雖與原先指示不同，但能有效解決公司問題而甚為滿意。Larry 高興的向專案小組成員回覆 Georgia 同意此份方案，成員相當興奮並要趕快去慶功，惟 Larry 要求報告成果 (Debriefing)，並請小組準備接下來之執行工作。教授特別提到，「任務報告」之重點在於留存過程紀錄，提供省思檢討機會，過去可能在任務失敗時才會檢討，學得深刻教訓，其實任務成功時也應該有同樣作為。

另一個案之研討「團隊領導之挑戰」(The Challenge in Leading Team: setting the Stage for Great Performances)，案例中探討一家國內線航空公司(People Express)及國際線航空公司(British Air)兩家截然不同之團隊建立模式及管理方式，其共同的目標皆為提供優良的載客服務。

該國內線航空之空服組員為超高效能團隊，受訓至分發工作皆為同一組團隊，領隊由組員互推產生，組員建立良好默契，自主性高，著重自我管理，公司提供良好訓練來遵循公司政策，明確告知空服員限制，並賦予多樣化工具來追求其目標。

而國際線航空則建立標準作業流程，其空服員受標準訓練，晉升到資深空服員須相當年資，而所有事情照表抄課，同組組員常為不同人所臨時組成，空服員通常要有良好的語文能力及跨國文化之職能等。

教授特別提到造成如此差異的原因可能有哪些，學員分別表示：飛行航程的長短、載客量、旅客屬性、旅客之期待、航空公司之經營策略及不確定性之高低等。

當談到兩家航空公司經營策略時，教授撥放兩段訪問 CEO 的影片，我們可以發現二家航空公司的負責人亦有不同風格：國內線公司負責人胸懷大志，以改變世界為己任(leading institution for societal change)，教授特別強調他應該屬於非

常自大屬於滔滔不絕的演說者(noisily and ego)。另一家國際線公司負責人則較為實際、謹言慎行，非常希望知道顧客的反應為何，屬於忠實的傾聽者。

教授並要同學設想假如為航空公司的負責人，我們要選哪一家航空公司？如果換成是空服員的話，選擇又是如何？又進一步想，哪一種團隊建立模式較適合我們自己的組織？影響因素又會是哪些？進而思考如何建構一高效團隊。

(十三) Negotiation

授課教授：Dr. Keith G. Allred

本項課程可以分成四個階段來說明，分述重點如下：

1. 第一階段：說明談判協商的基本概念

由於談判常涉多方利害關係人，有效的談判是在過程中創造多方更大的利益，談判過程可能會因為各方的利益衝突，緊張關係升高，且各自利益互競，而不易維持彼此的關係，成功的談判不僅是能解決目前的問題，同時能有一繼續性的關係(on-going relationship)。強調在談判時需注意的三個面向：

- (1) 提出價值(claiming value)：這部分談到二個概念，第一項是最佳替代方案(Best Alternative to a Negotiated Agreement；BATNA)，即在上談判桌前先考思自己與談判對手的選擇方案，找到我方利益所在之處，亦即找出達成協議的最佳選擇方案。擁有強權或政經勢力的一方，並不表示在談判桌上就一定是贏的一方，而是看誰能提出最吸引人的替代方案；第二項是可行協議地帶(Zone of Possible Agreement；ZOPA)，ZOPA 是談判雙方共同可協議的區域，是談判能否成功的重要關鍵，在探索談判各方利益及替選方案後才能決定，有時 ZOPA 可能是不存在的。談判雙方背後具交互影響的複雜性，談判過程可善用權力(authority)、互惠規範(norm of reciprocity)，以多傾聽、體諒及尊重對待方式，並善用說服策略協調溝通。
- (2)創造價值(creating value): 欲創造價值，可在次議題上讓步以達成主議題的談判策略，同時能儘量滿足各方的利益需求，在談判過程不是一味提出自己的條件，而是能站在對方的立場，找出對手最直接重視的條件，提出對手偏好的解決套案(package)。
- (3)維持持續性良好的關係(maintaining and enhancing the on-going relationship)：消除雙方的誤解及不信任，保持人際關係進入良性循環(virtuous cycle)，避免因

天真的現實主義(Naïve Realism)、堅信的偏見(Confirmatory Bias)、歸責他人(Blaming Dynamics)而走入惡性循環(vicious cycle)，影響未來的長期關係。

另外，在談判的過中每個人都可以參與表達意見，透過程序公平，即便達成的結論不是各方能滿意接受，但讓每個參與者人覺得談判過程被公平對待。

2. 第二階段 虛擬個案

以虛擬個案，分七組摹擬勞資雙方進行協商，並以實際案例所拍攝之影片放映並討論之。

在前一日所發的 Adam Baxer Company 公司與該公司的 Local 190 工會所進行的勞資協商資料為序幕，另該公司有一新工廠設立，並於 1982 年正式投入生產，其效率又高於原來舊廠之 20%，該次由資方提議修訂團體協約重點僅專注於時薪的調降，而原來的團體協約重點說明如下：

- (1) 該公司自 1940 年起，以每期七年的團體協約來規範勞資關係與勞動條件，且以往的勞資關係相當和諧。
- (2) 勞資雙方最近的團體協約是於 1978 年簽定（其約定重點為保證年薪、年度分紅與資遣時需有事前 52 星期之預告期），但在新廠中卻無保證年薪的適用，但從舊廠轉移新廠者仍可享受依生活物價指數調整薪資的附帶約定，而能保障勞工薪資不因物價調高而變相減薪。
- (3) 管理部門完全掌控工作規則的制定以及資遣員工有未來 10 年優先回雇條款。
- (4) 不得罷工的和平條款與 me-too 條款，即工會會員薪資不得低於競爭同業前五名之中，薪資最高前三名的平均值。

在當時的食品加工業經營環境是十分不景氣，且整體經濟蕭條，民眾改變食品喜好與購買習慣，其中最大同業於 1983 年春天面臨破產宣告，且其員工薪資被調降 40%，以利市場競爭生存，雖然全國總工會與資方團體曾於 1981 年簽定員工薪水不得低於每小時 10.69 美元之約定，但因該產業之不景氣，該產業資方已普遍調降員工薪資成本以因應市場競爭，Adam Baxer Company 亦希望因應未來競爭，提出將調降新廠員工每小時時薪額以利公司繼續獲利。然由於鷹派的工會幹部認為公司的財報仍屬獲利，且競爭同業搖搖欲墜，前程大好，薪資不但不應調降，反之應加以調高。於是雙方基於財報資料、公司聘請顧問之經營前景預測報告書以及同業狀況，展開一系列協商談判，並將研習人員分七組，每組約 5~6 人，並以勞資雙方嘗試協商，最後有四組協商完成調降薪資（調降為 8.66、8.67 與 9 元/小時），三組沒有完成。

第二次協商演練以該公司 1985 年到期的團體協約，即將展開的團體協商，鷹派的工會認知到 1983 年的讓步讓員工權益受損甚大，到如果沒有談成續約的話，工會會員將面臨到底下三大問題：

- (1) 公司解雇員工時，勞工就不受事前 52 星期的資遣預告期保護。
- (2) 被資遣員工喪失回僱的優先權。
- (3) 薪資的決定權由資方單方面決定。

所以勞資雙方將重新就底下四大協商主軸進行協商：

- (1) 解雇與雇用程序的談判。
- (2) 相關誘因方案的討論 (incentive program)
- (3) 工作規則的制定程序
- (4) 薪資調整

當時公司的外在環境，由於新廠的職災率相當高，勞工要求參與更多的管理規則，並認為公司經營並無受到影響，反而年年有獲利，而要求更多的誘因方案（調薪、分紅...），而資方原本立場與最後底線為只要公司能完全掌控管理機制（決定工作規則、員工的受雇解雇員權），適時讓步是可以接受的，但工會卻十分強硬，並受外部工會的影響，勞資雙方談判氣氛緊張，是否能達成協議，也是一樣分七組進行模擬談判，.....

上午的課程完全是以角色扮演與情境模擬的方式，要求學員進行情勢分析與談判準備，並推演勞資雙方角色，進行演練，但結果如何？與實際案例的發展如何？請看第二階段的故事。

3. 第三階段 影片播放與討論

1985 年在明尼蘇達州 (Minnesota) 之奧斯汀 (Austin) 之 Hormel Foods Corporation 與其工會 (P-9) 團體協約即將到期，雙方因工資調幅引發爭議，勞資雙方進行團體協商，然因雙方協商溝通有些問題，在經過一連串的勞資放話後，公司提供調薪幅度為每小時工資為美金 10 元，但工會要求為每小時 11.25 元。1985 年 8 月，在之前的團體協約（集體協約）到期前，工會蘊釀公司不接受時，即將展開罷工，彰顯管理部門對於工會所提條件的漠視與彰顯其衝突。

工會的領導者 Jim Guyette 為了對抗公司擬於團體協到期約時，將於新約中提出調降工資的決定，以利公司在市場之競爭利基，聘請一位勞工顧問 Ray Roger 幫忙工會組織一個 campaign 去對抗公司。Roger 把這個 campaign 定義

為一個運動，在當時美國工會組織認可率下降的年代中，將以起運動喚起美國工運組織與幹部的覺醒。Roger 是一個具有領袖魅力且強而有力者，Jim Guyette 認為 Roger 將使工會獲益。Roge 激勵起工會成員對全國工會的驕傲與責任感。Roger 告訴工會成員，如果他們退縮了，p9 工會組織的失敗亦將使 Austin 被指為美國工會運動失敗之地。

勞動契約於 1985 年 8 月 9 日到期，雙方無法達成協議，工會於 8 月 17 日起取得罷工權利並進行罷工，罷工期間勞資雙方持續進行協商，一些方案被提出來討論，例如 1985 年 12 月聯邦調停署之調解者提議依市場價格估算工資率調為每小時美金 10 元，並提供給工會，做為讓步的措辭，但工會不接受。1986 年 1 月公司宣布，因 5 個月激烈的罷工，公司必須將鎖廠的工廠將重新運作，並歡迎罷工者重返工作，另工廠也開始應徵新的人力來替代罷工者之工作。到 1986 年 3 月，已 450 位員工因無法承受沒有工資的經濟壓力而重返工作，另外有 600 位罷工者的職務被替代人力所取代。

同年 3 月，P-9 工會在 AFL-CIO（美國總工會）中 UFCW（食品製造業工會聯合會）的遊說下，希望 Austin 地區的 P-9 工會能停止罷工，以免在寒冬中勞工無法度過新年，然工會代表經過討論與爭執後，仍決議堅決不妥協該提議。1986 年 3 月 25 日 UFCW 將 P-9 工會業務執行託管，確定 P-9 工會所進行的罷工權於法定效益已喪失。但麻煩持續到該年 4 月，直到 P-9 工會有近 300 位工會成員與維持秩序的警察發生衝突時，造成當地社區許多居民與該工廠工會會員間的緊張與和諧關係。Hormel 公司在工廠亦重新配置生產線，隔絕屠宰區與包裝區的作業，隨後並使屠宰區成立一家沒有工會的新公司，到 1990 年，超過一半的奧斯汀廠員工不住在本區，而由愛荷華遷來。至少 500 位工會會員因此失去工作，遷離奧斯汀，也影響奧斯汀政府的稅收。

雖然罷工於 1986 年正式結束，但 Hormel 的事件對許多在奧斯汀工作者仍記憶猶新。對 Hormel 公司來說，到 1996 年他的營利高達 1 億 2 千萬，遠超過抗爭時的營利的 3 倍，而勞工的工資卻仍遠比當時爭議的每小時 10 元來得更低，此一工會抗爭運動雖然重創美國勞工運動，卻也使 P-9 工會領袖後來在全國性總工會理展露頭角。

4. 第四階段 問題討論

由講座帶領大家討論 Hormel 的 case 中，談判或協商為何會由好變壞？經同學發言及老師引導，原因為下：

- (1) 工會與公司對目前狀況認知不同：公司認為景氣不佳，其他公司也調了薪水以因應。工會認為公司營運甚佳，不應調降薪水。
- (2) Endowment effect 稟賦效應：失去的傷害比獲得的滿足更強烈。工資的調降對工會帶來強烈傷害，使工會強烈反擊。
- (3) 外來者 Ray Rogers 原本應扮演 agent 角色，並應充分瞭解勞資雙方，卻失之偏頗，運用個人魅力帶領勞工從事抗爭運動，該專業沒有妥善運用，使工會走向極端。
- (4) 極端者被選為團體協商代表，亦使工會於協商談判時失去理性並走向極端。
- (5) 勞資雙方運用媒體放話，降低面對面溝通，又因媒體湊熱鬧心態，終使該勞資雙方失去信任，而註定失敗的談判。

(十四) Persuasion(The art and science of effective influence)

授課教授：Dr.Gary Orren

本課程應屬此次國外課程份量最多者，共分三天計有七節課，由 Professor Gary Orren 授課。基本先行閱讀的文章包括：

- 1.Owen Harries 所著“A primer for polemicists”；
- 2.修辭學 RHETORIC；及
- 3.Michael Shaara 所著“The Killer Angels” 第二章“Chamberlain”(此部分為課程播放電影的原著內容)。

課程中除由講座講授有效說服的基本原則外，亦安排觀看兩部電影，一為“12 Angry Men”，另一為“Joshua Lawrence Chamberlain at the Battle of Gettysburg”。此外，本課程尚安排 Role play 練習，由學員於實務練習中，運用課程中所學的重點進行遊說。以上重點分述如下：

說服(persuasion)是改變他人態度和行為的過程。Professor Orren 講義論述說服的原則共有 20 類，但由於課程時間有限，他僅擇要說明部份原則。這些原則其實大家應該都已耳熟能詳、不言而喻(self-evidence)，在某種程度上有人是與生俱來就有說服的本領，但天生為說服者的人並不多，世上大部份的人還必須要靠後天的培養才能成為傑出的說服者，成功的秘訣就是不斷地練習並常常去應用它們。茲將其講述的重點原則說明如下：

- 1.簡單清楚(simplicity/clarity)

即遵守 KISS 原則（Keep It Simple and Short）。傳達訊息最好簡單明瞭，通常愈簡單、愈有邏輯及愈系統化(simple, logical and systematic)愈容易說服。就像玩記憶圖形的遊戲，當圖形愈有系統化排列，則記得愈多。研究顯示，一個演講完後聽眾記得（recall）演講者論述重點數以一個重點的比率最高，其次是兩個重點，能記得 4 個以上重點的比率極低，因此演講時應將重點盡量濃縮，越少越好。

2.了解聽眾(Know your audience)

了解聽眾(說服者想說服的對象)是說服最重要也是最優先的原則之一。可由傾聽、同理心、及研究（如問卷或是問問題）等 3 個方式了解聽者的背景。人通常會有認知保留(cognitive conservation)或確認偏誤(confirmatory bias)的情形，因此當進行說服時，必須透過傾聽(listening)、同理(empathy)、或研究(research) 以便能知彼(know what's in their (audience's) hand already)。當你不了解聽者的需求，縱使嫻熟所有說服技巧，說服也很難成功，因此成功的說服者，通常要窮盡所有可能資源，去事先了解其聽眾。此原則雖然簡單，但是常遭忽略 (Common sense but not common practice)

3.找出獨特性（Salience）：

Salience 係指議題的重要性與相關性。在說服中，聽者擁有支配權利與主權，是否被說服是由聽者決定。因此，說服者先列出自己的觀點，找出那些是優先必談的話題內容，那些是要談的，那些是不必說的，然後再列出對方的觀點，繼之藉由溝通找出勸說者與聽者兩大意識間的交集點（兩造都想要達成的）。

4.類比/隱喻法（Analogies/Metaphors）：

好的領導者通常會使用好的隱喻，例如美國前總統雷根就是一個好例子。但使用隱喻必須是聽者可以理解者才能產生功能，如果聽者不了解隱喻，那麼再好的隱喻也枉然。因此，先了解聽者，運用 KISS 原則，創造對的和好的隱喻，可以提高說服能力。

5.說故事或是舉例（Storytelling/Examples）：

與隱喻相關也是說服的另一原則是說故事。選擇聽者有興趣的題材進行故事式的敘述，以吸引聽者的興趣，喚起聽者的注意，仔細傾聽聽者對於此故事式敘述的回應，並輔以適當的統計說明以加強故事的信度，如此可以加強聽者的印象與共鳴，提升說服效果。

6.反向操作的論點（Counter-intuitive）：

有時候發出不同的聲音或是見解，或是提供令人耳目一新的意外資訊，會有出其不意的效果。

7.權威可信度（Authority/Credibility）：

權威和信度是加強說服的原則。人通常容易屈服於權威的影響力，而知識、專業和信任是權威或信度的來源。

8.從眾行爲（Conformity/Similarity）：

當人處在一個所有人都陸續站立的場合，通常最後也會選擇站立；這就是所謂同儕壓力與群體壓力(peer pressure or group pressure)，會促使群體成員一致化其態度和行爲。就如同一種社會規範(social norm)，會促使社會成員趨於遵守，因此，說服也要善用此種一致性或相似性的壓力。

9.互惠（Reciprocation）：

說服是一種施與受(give-take)的互惠。當一方先施，他方基於回報之心理，會使說服較易進行。「施」可包含有形(tangible)及無形(intangible)的給予，前者如經過街頭表演者面前時，恣意給予的獎賞；後者如提供想法、資訊、表達感謝等。

讓步 (concession)是很有作用的給予，可以用來營造雙贏，但首先要考量可以忍受的讓步程度。讓步行爲有二種，其一爲 substantive concession，例如提出不同替代方案進行協商以獲致相互同意的方案；其二爲 stylistic concession，包括語言(verbal)及非語言(non-verbal)，例如傾聽就是一種讓步。當進行說服時，可以同時使用正負面資訊或語言來達到說服目的。

傾聽是了解聽者的方式之一，其主要原則爲從傾聽過程中，向聽者學習及適時回應聽者。而肢體語言、反問及釋義(paraphrase)是改善傾聽的三途徑。

10.喜好或關聯性（Liking/Association）：

人們較易於被自己認識或是喜歡的人所影響，因此與聽者在某種程度上較相似的講者，其演說的內容，較易被聽者接受。

11.同理心、傾聽和回應（Empathy, Listening and Feedback）：

先不要急著做判斷，改進自己對於對方說法的理解，以提問題方式來深入瞭解對方的說法，感謝對方的讚美或是付出與努力，做一個積極主動的聽者，及善用正面的肢體語言。

總而言之，說服其實是一種改變他人態度和行爲的程序，是 LEAP（Logos, Ethos, Agora, Pathos）的整合模式，整合勸說內容、說話者的個性特質、聽者的反應、及時空環境的方法（此一整合情境稱爲”syzygy”）。

(二)電影欣賞

1.12 Angry Men

由亨利芳達主演，主要情節一位小孩被控殺害父親而遭起訴，而 12 位不同背景的法院陪審團成員，在聽證後必須作出最後統一的裁決意見，主席先進行初步意見徵詢，十二位成員除了亨利芳達認為尚無任何具體直接事證證明小孩有罪，因而獨排眾議在第一輪表達放棄表述外，其餘十一位皆以證人所述意見推斷小孩是應被判有罪。然而陪審團的遊戲規則是所有成員必須意見相同方可獲致結論，因此亨利方達遂開始運用其專業與遊說技巧，與其他十一位成員逐一探討及周旋，包括與各陪審員重新模擬及沙盤推演各類犯罪現場與事證（刀子、眼鏡、計算目視距離與時間...），嘗試證明兩位證人的證詞其實並非事實。

在悶熱的房間中，由最初一人改變想法支持亨利方達認定無罪，然後因為有人改變心意造成成員之間的相互矛盾與不信任，陪審團成員在幾次投票後，認為無罪比率越來越多，而其意見不同甚至發生了言語及肢體的衝突，然而亨利方達卻能保持冷靜，在幾次休息時間都走到窗邊，對所有成員的特性及矛盾再作觀察 (know the audience)。另亨利芳達在說服的過程中，其每一樣事證的推演，其結論都是由其他陪審員自己給定，因此更具說服的效果，最終全體無異通過無罪判決。

2. Joshua Lawrence Chamberlain at the Battle of Gettysburg

本段電影節錄“THE KILLER ANGELS”中的第二篇“Chamberlain”，描述美國南北戰爭中，Chamberlain 這位 34 歲的將軍在長途跋涉之時，接獲指令必須接管 120 位被第二緬因軍團（Second Maine）遣散的士兵，這 120 位因簽了三年合約而尚有一年的服役期，他們認為他們簽約只是效忠於第二軍團，因此被遣散後不願意再打仗。而 Chamberlain 同時也被告知，這 120 位士兵必須參與戰爭，如果他們不願意打仗，Chamberlain 被授權可射殺他們。Chamberlain 對自己本身如何照顧這 120 位叛兵感到不知所措，然而身為一位修辭學的大學教授，在過程中隻身前往面對這 120 位士兵，先運用了同理心的技巧贏得士兵對他的信任，聆聽士兵代表的心聲、發表感人的演說內容以及運用了影響力的 4P (Power, Payment, Pnegotiation, Persuasion) 原則，最終共有 116 位士兵願意追隨。

(三)Role play Exercise; Communicating Persuasively with Numbers and words

本項練習的目的在讓學員充分思考如何運用課堂所教授的說服要點，方法是指定學員扮演行政院衛生署之專家，受邀參加立法院環境衛生委員會召開之聽證會，學員的職責是在聽證會中向五位里法委員提出具說服力的說法，讓提高香菸稅的法案通過（正方）或不通過（反方）。全體學員分成七組(四組正方及三組

反方)，各組除了課堂上發給的相關研究結論外，可充分再搜集額外資料及統計數據，強化說帖內容模擬至立法院委員會進行遊說，每組推派一人上台進行 5-7 分鐘的演講。

練習過程中，正反二方都充分運用 LEAPS 原則，掌握下列 pathos, logos, ethos 等三說服群組重點提出論點：

1. Pathos：瞭解五位立法委員的政策偏好，並允諾法案的有效性。
2. Logos：條列清楚簡單的說服論點，運用類比及以說故事方式，將案例與和統計數據相結合，用實際數值來表達。
3. Ethos：使用權威資訊，並擅用互惠語言，以增加說服者的可信度與說服力。

課堂中正反二分共七分組報告後，Professor Orren 認為較具說服力的論點及方法包括：

【正方】：以影片呈現吸煙對健康的危害、運用我與美日等國香菸消費稅的比較數據、見證人現身說法等。

【反方】：國際經貿組織條約、選舉將屆所帶來的選票壓力等。

另外，Professor Orren 亦補充，各組的演說多強調己方堅強的論點及攻擊對方的弱點，而忽略了就己方的弱點進行防衛。在描述一個數據時，若能將其活化會更加深聽眾的印象，例如抽煙將會有 60 萬人的口導致肺癌，如果再包裝加以說明相當於一個 XX 縣市的人口感染肺癌，會讓民眾更直接明白數字隱含程度。

(四)10 Keys to Effective Persuasion

Professor Orren 發給學員一頁關於有效溝通遊說的摘要，非常實用，茲引用如下：

1. What is my (take-away) message? Who is the messenger? Who is the audience? What is the context? Are these elements in alignment? (The LEAPS framework)
2. What are the strategic implications of the context(time and space) ? Can I shape the context? Pay close attention to the explicit and implicit rules of the game.
3. What are the audience's predispositions (knowing the audience)? where does my target audience stand and sit? Have I invested sufficient resources to try to know my audience? The battle is won or lost before it's fought. be an active listener

4. What can I afford to give away (concession)? Consider both substantive and stylistic concessions. What are the (calculated) risks of making these concessions?
5. How can I express my argument simply and clearly ? (KISS) what is the one thing my audience will remember from my message?
6. How can I be strategic in the timing and sequencing of my message? Look for auspicious moments. When do you show your knife? Lead through facilitating and mobilizing your audience. Build coalitions of support(don't get trapped in early "mud wrestling")
7. Is there a powerful metaphor, analogy, or story that I can use to bolster my argument?
8. How can I vary the rhythm and dynamics of my presentation?
9. Have I recognized and adjusted to the negative and positive effects of peer pressure (conformity)?
10. Am I able to be both steel and velvet, assertive and "likable", strong and empathetic, principled and respectful in my presentation?

(十五) Performance measures I(AT&T Universal)

授課教授：Dr. Steve Kelman

AT&T 環球卡服務的品質管理(The Pursuit of Quality at AT&T Universal Card Services)

在 1989 年 AT&T 為強化其信用卡事業營運，招募了銀行界之資訊科技專家 Paul Kahn 擔任全球卡服務(UCS)公司之 CEO。首先，新公司發表公司的願景，希創立一個可激勵及授權員工，並訂定客戶服務之新標準。

在 1990 年時，公司訂定新的行銷及訂價策略，大量提高銷售目標，包括取消行之有年的發卡銀行收取 25 美金之年費，降低延繳費利息至所有銀行之最低等等。為達營業目標及強調前所未有之品質服務，新公司設立了評量每個作業流程的方法。第一年採用了 Baldrige-based 的品質評估，後來因組織追求高品質服務建立了多面向的評估系統。Rob Davis 所領導的品質團隊進行客戶滿意度及合約人員等兩項廣泛的調查。至 1991 年客服總部彙整了 17 個工作過程，評估內容指標擴大到 120 個，涵蓋客戶影響，企業影響及非企業影響等各面向之失誤情形，其中有不少是機密項目，UCS 為達到贏得品質和紅利的目標，更有各類措施，以每日為調查基礎單位，甚至設置許多監視器俾查閱工作情形。後來又持續

重視及提高質化指標數量及量化質化目標，使服務更精進。接著在客戶關係部分又發展同儕評量（peer monitoring）。

1992 年時，因為 UCS 的努力，獲頒 Malcolm Baldrige National Quality Award。其後因公司產品發展方向的認知不同，管理高層進行重組。另因公司成長趨緩，無法對員工績效評估結果提供升遷等誘因，致無法達到評估的目標。

1993 年 Davis 的品質組織評估一些新的評量方法，資深經理 Thedas Dukes 主導評估的檢視，來嚴謹思考如何改變。主要檢視事項包括：以客戶為中心的評估、統計過程控制、連結外在成果、及新的評估方式等。即是將選擇作權重分析。從本案例可了解，評估機制及方式如果太繁瑣複雜，在短時間內或見成效，但長遠來看，可能造成員工過度負擔及壓力，產生整體負面影響，因此如何考量、評估顧客滿意度與公司整體營運績效利益之平衡點，使績效評估涵蓋外部環境（例產業發展、市場競爭等）及內部環境（例組織目標、員工激勵等），確實發揮功效，實為規劃績效評估模式時不可忽略的重點。而政府部門實施績效評估的難度更高，因不以營利考量，且服務的目標為以有限的資源，達到民眾福利與國家發展最大的價值，即使是先進國家政府的公共政策規劃執行也不斷在改進，美國聯邦政府於 1993 年通過「政府績效成果法案」，也一直不斷進行檢討。

Performance Measures II (COMPSTAT)

這堂課討論的績效評估案例有 3 個：

1. 紐約市警察局（the New York Police Department, NYPD）降低犯罪率的評估（Assertive Policing, Plummeting Crime: The NYPD Takes on Crime in New York City 以及 Assertive Policing, Plummeting Crime: Crime Falls, Doubts Arise）
2. 授權時代的管理掌控（Management Control in an Age of Empowerment）
3. 教育的績效評估（Educational Performance Measures）

首先，Kelman 教授討論美國的小學與中等教育的評鑑制度。這是一個標準化的測驗，由學生的分數來評鑑學校的績效，而這樣的評鑑有其高度的公眾能見度，被用來作為管理公立學校的方法。Kelman 教授在討論一開始先讓大家針對「學校評鑑」這個制度的好壞做表決，結果如下：

項目	票數
very good idea	0
somewhat good idea	30

somewhat bad idea	7
very bad idea	0

就得票數最高的”somewhat good idea”，討論的意見大致為：1)家長可以依據評鑑結果選擇適合小孩的學校；2)提升學校的表現；3)為學校爭取較多資源；3)鼓勵學校專注於評鑑所需的學習；4)讓學校管理者了解學校的表現程度。

討論之後，Kelman 教授提出美國內部對學校評鑑的批評，在於”teach to the test”以及”you get what you measure”2 項，並且認為這樣的評鑑存在著 3 種潛在性的問題：

1. “good goal, bad measure”：雖然目標是好的，但方法無法反映出這個好目標。
2. “good goal, good measure”：目標是好的，方法也是好的，但是如何反映出學生的道德行為、團隊合作等其他非標準化測驗的表現呢？
3. “gaming”：評鑑結果看似很好，但實際上或許不是，因為老師只教導學生如何在標準化測驗中獲得好成績，而不是讓學生真正學得知識。

Kelman 教授另外討論一個「顧客滿意度調查」對法官的影響。如果這是一個評鑑法官唯一的方法，那麼法官就會將精力專注於這樣的調查結果，而不是工作上。另外，對是否符合安全規則的評鑑，大家對符合標準安全評鑑的規則非常清楚，也會遵守，但有些規則是沒有包含在標準安全規則內，而這些規則又常被忽略，這通常造成安全評鑑的死角也是最常引起危險之處。上述 2 個例子也是一種”teach-test”問題。

那麼 NYPD 的 Compstat (computerized comparison crime statistics) 會議呢？1993 年 Rudolph Giuliani 贏得紐約市長的選舉，主要原因在於強調要改善市民的 ”quality-of-life” 議題。他任命 Bratton 為 NYPD 的局長，Bratton 計畫在 3 年內降低紐約市的犯罪率 40%，第 1 年即要達到 10%。為達到這個目標，他透過「Compstat 會議」來實現。Compstat 機制在 Bratton 擔任局長後的 2 年內，確實達到效果－犯罪率降低 26%、殺人案件降低 40%。但在犯罪率與殺人案件降低的同時，對警察的整體控訴率則幾乎增加 50%；申訴警察違法搜索增加 135%，申訴警察過度使用暴力高達 61.9%。

Compstat 會議所要呈現的是每個轄區一週以來的犯罪控訴、逮捕與傳喚行動的統計數字以及重要案件、犯罪模式與治安行動的書面說明，是用來評鑑每個轄區是否有積極致力於生活品質的治安維護。會議非常的嚴格，造成轄區很大的壓力。在這種壓力下，為達到目標，每個轄區致力於治安維護，希望讓會議呈現出來的數字令人滿意。但為讓數字令人滿意，有些警察被認為濫用權力，在此情況下，是否也造成一種”teach-test”問題呢？

Kelman 教授在結論時提到一個”boundary system”，就是只要提出不能做的事項就可以，在 boundary 內部則給予操作的自由。不管是對學校、警察局或是自己所屬機構，績效評鑑也許會造成一些問題，但對某些制度而言，績效評鑑還是值得的。

Performance Measures III(Performance management DC)

本節課程主要以華盛頓特區市長 Anthony Williams 的施政績效為探討對象，閱讀文章中介紹了 William 市長於 1998 年被選為 DC 市長之後所做的一些施政作為，以及他所推行的施政績效管理機制(Performance Management System)。

William 市長引用了棒球計分卡的方法，推行所謂的”The Scorecard”，由政府各部門設定績效目標，作為當年度業務執行的指標，以及實際衡量其績效的評估標準，經由這個機制的建立，一切施政都可以量化為數字，並展現在市民面前。文章中分別說明了以下兩部門執行這項制度的情形，包括了：

1. DMV—監理站
2. Department of Consumer and Regulatory Affairs—消費者管理部

文章中，依據 DC 市政府於 2000 年底所提出的施政計分卡，政府施政目標可分成五大類，分別為：1. Making Government work、2. Enhancing Unity of Purpose and Democracy、3. Strengthening Children, Youth and Families、4. Promoting Economic Development 以及 5. Building and Sustaining healthy Neighborhoods。而每項工作目標項下皆有對應的政府局室來負責相關業務的推動，並設定有 2000 年施政績效目標以及經評估後實際達成的情形。

值得討論的是這張績效目標檢核卡中各部門績效目標及達成情形的詳細內容，因為各部門業務不同，達成目標的難易度亦不一樣，因此如何能夠確保施政目標滿足民眾需求便是很重要的事情。

A. 學習引導

1. Kelman 教授為使大家了解績效目標設定(goal)與實際施政成果(outcome)之間的關係，特別將上述 DC 政府施政績效卡中“Making Government Work”及

“Strengthening Children, Youth and Families?”兩大項的評估指標表列出來，讓每一位同學勾選出自己認為設定最好的五項及最差的五項評估指標(調查表如附件一)。並經由課堂助理統計後彙整為全班的看法，請見下表。

The FIVE BEST Performance Measures are:

Performance Measures	# of Responses
1. Reduce wait time at Division of Motor Vehicles to 30 minutes for 80% of license and registration transactions.	24
2. E-government: Launch 5 new information and service delivery features on the District website.	20
3. Enroll 3500 uninsured District residents in the Healthy Families Program.	16
4. Reduce average motor vehicle inspection service time -30 minutes.	11
5. Implementation of plan for Mayor to assume responsibility (by March 2001) for providing mental health services to DC residents.	10

The FIVE WORST Performance Measures are:

Performance Measures	# of Responses
1. Replace the lions on the Taft Bridge.	25
2. Implementation of plan for Mayor to assume responsibility (by March 2001) for providing mental health services to DC residents.	13
3. Plant 6000 new trees.	10
4. Develop workforce plans for 100% of all agencies.	9
4. Achieve a \$0.01 cost of purchasing per dollar spent.	9
5. Have viable candidates available for 95% of high turnover/high demand positions.	8

有意思的是”Implementation of plan for Mayor to assume responsibility (by March 2001) for providing mental health services to DC residents.”這一項指標，分別獲選為最佳的 5 項指標中的第 5 名(10 位同學選擇)，以及最差的 5 項指標中的第 2 名(13 位同學選擇)。可見得評估指標的設定會因為個人對議題的認知不同而有不同。

2. 接著 Kelman 教授針對政府施政過程中各項工作之 Input、Output 及 Outcome 之間的不同作進一步分析。並透過案例的介紹引導大家特別注重並分別

Outcome 與 Output 間的差別，並提醒大家再做評估之標設定及評估準則研擬的時候應該要注重可以衡量 Outcome 為原則因這是政府最終要達成的目標。

3. Input、Output 及 Outcome 之間的差異，以犯罪預防以及醫療服務為例：

	Crime gement	Hospital
Input	No. of Police	No. of Doctors
Output	No. Arrests	No. of Heart Operation
Outcome	Crime Rate	Heart Attract Death Rate

B. 結語

Kelman 教授一再強調政府施政目標與外在環境以及部門執行能力之間的關係，必須保持均衡與兼顧。

肆、心得

一、課程學習心得

整體課程包括了領導統馭、政策規劃與分析(評估管理)、與國際觀的建立等三大面項，不同授課老師教授的主題之間可以相互呼應，同學甚至可以在不同課程間經由課堂參與討論的機會刺激思考，並且與自己實際領導經驗相互比較而作印證，從而增強自己的領導學養。

整體而言收穫是極大的，但要真正能落實在工作上還是需要將課堂上所獲得的知識內化並轉化成爲行動，才能實際發揮功效。以下分就「學習過程」、「如何落實學習成果於職場」、「學員國際觀的養成與遠景的提升」以及「課程設計結構」等四大面項，將今年度本班學習心得分述如下：

(一) 就整體學習過程而言：

1、國外課程上課方式靈活，同學若能更主動積極掌握教授上課方式而調整參與形式，收穫將會更大：

許多課程進行的方式是知識傳授與觀念激盪並重，但有些課程同學未能事先掌握，以致未能與教授們充分配合。國外靈活的教學方式，令人印象深刻，教授們往往開場後，即希望同學能主動提出討論，同學們在職場上應有諸多疑慮得以藉機請益，但由於未能事先準備完整的個案，僅能在課堂上隨機應變提出就教，總讓人覺得效果差了一些，若能事先有充分的準備，相信對於實務的幫忙就更大了。

例如領導課程，教授提供非常好的課前閱讀資料，但於課程進行時，主要是以實務為導向的訓練方式進行，由個人的實務經驗為出發點，探討領導問題。但由於未能事前了解教授授課方式，因此，未能及時提出待解決或迷惑的領導議題來討論，殊為可惜。

2、教學方式多元，教授可由同學們自由發言中，摘取課程的重點，並以此為基礎充分闡述，令人感佩：

哈佛大學不愧是世界首屈一指的名校，教授們不僅能深入淺出地解釋過去即使上過課卻仍不能完全了解的一些事物，更能技巧地引導同學腦力激盪，自由奔放地思考，並由這成千成萬的思緒中，釐清道理並歸納於各理論之中，使大家受益良多。

此次的研習，除了傳統的教學講述之外，還包括角色扮演、個案教學、多媒體教學、虛擬情境演練等，充分運用多元的教學方式，使學員能沉浸於不同的學習情境，例如談判的課程，授課教授先進行談判理論的講述，接著進行分組模擬演練，最後並將演練個案的真實發展透過影片呈現，一門課透過多元的教學方式，除了讓學員了解理論與實務運作之外，更難能可貴的讓學員從影片中，深思談判除零合或雙贏之外，更隱含社會層面的人性問題。

3、事先充分準備，是強化學習效能的重要基礎：

本次研習大部分課程多備有課前閱讀的資料，透過這些閱讀的資料，可以了解授課的大致方向與內容，如果夠用功的話，還可以進一步依據參考資料，自行搜尋其他的參考文獻，對於學習效能，具有強化效果。不過有趣的是，國內課程先行閱讀的資料偏向理論，而國外課程則偏向個案與實務，事實上，無論領導或政策規劃等課程，理論與實務一樣重要，有理論少實務，對於如何運用於真實世界，還是有一些迷惘；但若只講個案或實例而忽略理論，則似乎無法建立推廣與分析的架構。

4、團隊合作討論，是產生學習綜效的主要途徑：

本次研習事先經過分組，每組約四至六人。同時每天上課前安排一小時的團隊研習時間，此種安排方式，不但可以建立團隊成員的感情與互動，同時透過團隊分工與討論，可以在有效的時間內，完成課程先行閱讀資料的研讀與討論。同時分組成員可以透過報告與討論，以及對於資料的解讀與研討，校正自己對於某些片段的錯誤理解，產生學習綜效。

5、以終為始，是終身學習的不二法門：

此次研習，課程多樣，教授提供的資料及課堂所授內容亦相當豐富，實無法於訓練結束後馬上就能完全吸收或理解，許多資料仍需進一步閱讀，許多內容仍需課後的實際運用與體認。因此，以終為始才是發揮此次研習效果的不二方式。

(二) 就落實學習成果於職場而言：

1、深刻體驗政府的工作是一場火線領導—妥善處理與媒體的關係：

現代政府推動各項政策不遺餘力，為求宣傳效果，往往必須與媒體密切配合，然新聞媒體興趣之所在，無非是抓住閱聽者的注意，並不一定是政府施政的成績，國內余致力教授與國外 Marty Linsky 教授，就媒體特性與運作方式告訴你如何與媒體相處，俗話說：「成也媒體、敗也媒體」，任何位置的公務員與媒體關係真是密不可分，如何與其相處是一種火線領導，亦即隨時都要能預知危機之所在與機會之所在。

2、個案研討教學方式，訓練大家養成集思廣義，廣納意見的領導風格，未來可運用於職場之上：

這次國內外課程中，個案研討的教學方式是一大啟發，無論是國內游玉梅主任所帶領的 case study 或是 Steve Kelman 教授在國內外所帶領的各種個案研討，經由這些案例研討，最大的收穫是藉由情境分析與各種可能的問題，大家相互激盪，有時天馬行空，有時絞盡腦汁，不但可以集思廣益，有時還會有意想不到的新點子，其實公務團體的領導中，如能讓自己的部屬參與各種與業務相關個案研討，對於團隊的形成有莫大的助益。

3、領導魅力，在於溝通與說服：

這次國外課程的重點之一在於 Leadership (Marty Linsky)、Negotiation (Keith Allren) 以及 Persuasion (Gary Orren)，這一課程結構性的安排為大家提供了系統性的學習過程，收穫極大。因為領導本身就是一種個人特質魅力，在課程中一再強調領導的技巧是可以學習的，給了大家信心，而領導與權威也有絕對的關係；領導是一種危險活動，但為了組織的發展與目標的達成是不得不冒險的工作。而有技巧的、有效率的運用溝通、協調和談判的技術能力來強化領導力來執行任務是必要的。透過這樣有系統的學習過程，所有學員習得了諸如「旁觀者清 (getting on the balcony)」、「同理心」、「鼓勵他眾」、「協調」等技術運用，強化個人領導風格，並達到環境適應的目標，促進組織向正面發展。

(三) 就學員國際觀的養成與遠景的提升而言：

1、經由課餘時間參與各種論壇(Forum)，參與國際議題討論，擴大個人視野並提升願景：

於哈佛大學研習期間，每一週幾乎都有 2~3 場次的學術性或是政治或政策性的研討會，如伊拉克國防部部長、美國衛生暨人力資源部部長，2005 年諾貝爾獎得主 Fisher…等演講與討論，學員都能充分利用這種參與國際性議題討論的機會踴躍參加；此外本團學員安排的台灣論壇也成功的就台灣經貿發展面對的困境與挑戰此一議題與國外友人對話，這些等都是提升自我視野以及對各種政策或政經環境積極參予的過程，也因為有這樣的刺激，激發了同學的潛能，收穫更多。其實國內亦有相當多的機會，身為公務人員不應只固守自己崗位，有機會應多參與各種研討會或論壇，隨時讓自己更為精進(Sharpen the Saw)。

2、實地體驗異國文化，在生活中學習：

美國波士頓的三週學習之旅，除了是美國最高學術殿堂之旅以外，更提供了學員異地文化與生活體驗的機會。因為國內學員之間的分組共同合作與團隊營造 (Team Building)，除了語言能力的調整外，看到各個學員努力融入各種課程討論、課後學習、參與會議與論壇、博物館與圖書館之旅、波士頓歷史軌跡之旅、球類與表演欣賞等等，這些生活的點滴，在團隊相互支持與提供資源的情形下，已經從適應生活與學習當中轉化成為享受無時無刻學習的樂趣。

(四) 就課程設計結構面而言：

1、課程內容對於非公共行政相關學系的專業人員，非常重要且珍貴，也對業務上有很大的幫助：

隨著工作經歷的累積及職務的提升，工作的技能由專業技術轉變為領導、管理及概念性的技能為主。因此在職場上如何扮演好主管的角色，對於專業技術類別的人員，都是過去在課堂上未曾接受過的挑戰。即便在工作職場日積月累所具備的一些經驗，這次訓練給了全體學員學理系統性的理論分析及支持，將更有助於業務的發展。

2、受限課程時間的限制，上課內容的廣度及深度應可再加強，若能延長上課日數將會更理想：

這次的訓練課程為國內三週及國外三週，較往年縮減四分之一，所涵蓋的學科雖然完整，但相對地每一學科能分配到的時間就相當有限，因此教授必需將一年甚至二年的課程，濃縮在相當有限的時間內去完成，也使課程的內容無法完整呈現，或者只能大略提及而無法有較深入的探討。國外的課程由於教學方式與國

內稍有不同，著重發言、討論等互動的學習，相對需要更多時間來含蓋目標主題，課程精采，更讓人感嘆時間之有限。

3、國內外課程比重及學習時間應可再做調整，似可適度減少國內課程，而有關領導管理及政策規劃等核心課程，則直接進行國外教學：

本班同學的工作資歷至少十年以上，職務上的訓練當不成問題，幾乎所有的同學都有因公務出國接洽協商或接受訓練的經驗，加上有語文測試成績把關，接受外語授課應該不成問題，如前述名師風采直叫人為時間不足而扼腕，若能將國內課程適度減少，揖注於國外課程所需，或可讓國外課程更加完整。

舉例而言，virtual leader 課程是一種虛擬的情境，我們對會議的掌控只能透過「滑鼠」來操作，就如同操作電腦遊戲一樣，只要技巧熟練就可得高分，且若能有技巧的回答問題，那麼課業成績也可拿高分。在實際的管理過程中所遇到的問題，virtual leader 是無法完全呈現與提供方法的。而這樣的課程總計 19 小時，在國內大約 68 小時的正式課程（包含學習之旅）中，即佔 28%，超過正式課程的 1/4 比例，似可酌予刪減。

4、建議更換哈佛課程討論的案例：

本班已辦理 3 年，哈佛課程討論的案例幾乎一樣，案例內容很好，雖然不一樣的學生對相同的案例會有不同的想法，值得一再提出討論。但是每年學員皆有撰述課程介紹，可供下屆學員參考，因此建議老師可提出新的案例，這樣多年下來就可累積很多案例，增加本班的視野與效益，也可讓非菁英班的學員有學習的機會。

5、建議增加國外課程的多樣性：

本班課程分為領導管理、政策規劃分析與國際觀三大主軸，課程多偏重在經貿與政治面向，似乎少了文化議題。陳彥豪教授在”English for Communication”課程中提到，閱讀羅馬與希臘神話以及莎士比亞劇本有助英語溝通，此外 Dr. Gary Orren 在”persuasion”課程中也建議學員閱讀詩人 Yeats 的詩”Responsibility”。可見「文化」的面向對課程的三大主軸有加分作用。建議下屆的國外課程可加入一些美國文化的議題、案例討論或參訪等，因為一位真正領導者的能力與視野不應侷限在經貿與政治面向。以 Kelman 教授為例，雖然是公共政策的教授，但他喜愛歷史與文學，尤其他對波士頓的各項演變，包含政治、經濟、歷史、文化等面向的瞭若指掌，讓人敬佩。

二、文化體驗

波城記憶——知性、感性與覺性之旅

人生存有的價值，除了追求真理，更在於感知與覺察生命經驗過程；德國哲學大師海德格(M. Heidegger)以「旅行」作為人生的隱喻(metaphor)，備極推崇旅行對生命的開展與提昇功能，指出透過旅程裡人與「創造性景物」的對話，產生「思想的可能性」，存有始得體驗世界的深度與開展生命創新視野。

在丁亥新秋時節，我們御風遠行，懷抱著這種「生命之體驗」的探索心情，走入了美國的歷史寶地—波士頓(Boston)，造訪這美國新英格蘭地區的古老城市，用最謙卑的心和最熱切的情，透過聆聽波城的脈息打在自己心跳上的聲音，親身體驗這飄散著自由與希望氣息的美國誕生地上一磚一瓦所訴說的歷史故事：那曾經是在 1630 年由一批追求自由夢想的新教徒們乘著五月花號 (Mayflower) 橫渡海洋落腳在波士頓東南方普利茅斯(Plymouth)上岸所寫下的開端，到經歷 1770 年大屠殺事件、1773 年的茶葉事件打擊新大陸移民對母國的信心，及至 1775 年 4 月改變歷史的革命發生，美國誕生在這個充滿英式懷舊記憶的城市裡，從此創造一個交雜著複雜的民族與國族情感的傳奇。

這個歷史傳奇與浪漫典雅的波城共生共榮。走在波士頓的中心精華區，除了各式著名的大樓、中國城各種美食，波士頓公園(Boston Common) 這座城市中心地標，更是自由步道(Freedom Trail)的起點，從公園遊客服務中心前地上的圓形標記起始，沿著地上的紅線便可循著 5 公里路徑賞讀 16 個重要景點所訴說的美國傳奇歷史。



波士頓公園



麻州州政府



舊南方議會廳

是怎樣的心情走入自由步道的時光隧道?是尋寶般之按圖索驥，抑是憑弔歷史傷痕之肅穆?皆有吧...。首站從立有高 70 英尺戰士紀念碑的波士頓公園開始，這曾是英軍紮營區及埋葬戰亡英國士兵之地；其次是建於 1798 年的麻州州政府 (Massachusetts State House)，是比伉丘現存最老的建築物；建於 1809 年的公園街教堂 (Park Street Church) 地位交通扼要，為波士頓的第一座地標，目

前正為準備慶祝 200 年紀念而整修中；舊穀倉墓園（Granary Burying Ground）是名人山繆亞當斯(Samuel Adams)、彼得范威爾(Peter Faneuil)、保羅李維(Paul Revere)長眠之地；國王的教堂（King's Chapel）建於 1754 年，是現今北美洲最具代表性的英王喬治亞時代的建築，也是北美第一個以主教派為主的教會；國王的教堂墓地（King's Chapel Burying Ground）是早期波士頓唯一的墓園，五月花號第一位下船的女性瑪莉琪爾頓(Mary Chilton)長眠於此；再接著，有著班傑明富蘭克林銅像的第一所公立學校（First Public School）；1828 年後成為文人集會的書店及出版社的舊轉角書店（Old Corner Bookstore Building）；建於 1729 年的舊南方議會廳（Old South Meeting House）是當時波士頓最大英式建築物，1773 年為抗議茶稅及革命政變之地；舊政府官邸（Old State House）於 1658 年首先成為波士頓正式的官方府衙，之後更是革命宣言首先宣讀的地方；花大半時間遍尋不著終在地上發現不起眼的大屠殺紀念磚鋪地標（Boston Massacre）；范威爾中心（Faneuil Hall）是由商人彼得范威爾建立，1742 年後為新英格蘭的第一個公共集會場所，1761 年大火燒毀後重建，如今與昆西市場（Quincy Market）成為熱鬧街市；保羅李維之家（Paul Revere House）位於小義大利區附近，建於 1676 年，是波士頓市中心最古老的建築物，也是愛國英雄保羅李維住所；老北教堂(Old North Church)是目前波士頓最古老的教堂，1775 年在其塔頂首先瞭望到英軍從海上進攻因而爆發美國革命；科珀丘墓園（Copp's Hill Burying Ground）當年第一個登上教堂高頂發現英軍的羅勃紐曼(Sexton Robert Newman)長眠於此；U.S.S. Constitution 憲章號：1797 年下水服役，是史上線存最古老的戰艦；1812 年間共與英軍交鋒 40 餘次；邦克丘紀念碑（Bunker Hill Monument）：美國獨立革命的第一座紀念碑，1755 年英美在此交戰，英軍雖攻佔山頭，但已欲振乏力，因此奠定了美國獨立的基礎。



老北教堂

邦克丘紀念碑

憲章號

這段史實的時光隧道帶領我們見證各式各樣在波城的「美國第一」：第一位移民、第一個主教派教會、第一所公立學校...；更重要的是它提供一個時光視窗，讓我們快速觀看美國的起源，親睹昔時世界版圖移動時所發生的衝突與掙扎，這段北美墾殖獨立歷史的關照，延伸了我們對於世界的知性認識。

除了市中心起始的歷史巡禮，9月29日 Kelman 教授也親自帶領我們從「濱海區」渡船碼頭開始，一路步行沿著港灣走入市區、憑弔猶太屠殺紀念碑、見識卡布里廣場（Copley Square）前 19 世紀的三一教堂(Trinity Church)、波士頓最高的 Hancock 大樓、波城圖書館，三幢風格完全不同的建築物交錯輝映之景，然後穿越公園，走進低調豪華住宅區感受貴氣逼人的深宅大院，再經過名店人潮聚集的紐博莉街（Newbury Street），欣賞整條街傳統紅褐色砂石建築與極現代化豪華建築並陳、上百家的商店餐廳和熙來攘往人群所形成的獨特波士頓畫面，頗有歐洲風味；當天在賞過著名的文藝小鎮康考特（Concord）純樸風光與夕照明河之景後，一行人更在 Kelman 教授鄉居之所享用溫馨的歡聚與夜唱，是晚，回程上寧靜的小鎮以月光伴行，微涼的風舞著我們的微笑，在心海烙下永恆記憶。

當然，波城風光少不了「查爾斯河畔與芬威區」著名大學 MIT、哈佛、波士頓大學及紅襪隊百年主場芬威公園聚集之區，所謂的 walking city 名不虛傳，有心人只要搭地鐵 T，轉乘 Green, Orange, Red, Blue 四條路線(票價 1.75 元)，就可以深入「走」訪波城的裡層，穿梭在文藝氣息濃重的博物美術館、或漫步於有著歐洲風情傳統紅褐色砂石與極現代化豪華建築並陳的街頭；班上同學，有的人頂著烈日捕捉每個角落印象、有的人選擇 Boston Red Sox 芬威球場排隊親睹人海躍騰的東區封王、有的人放逐自己在 Charles River 岸旁拾波慢行、有的人悠閒地遊逛 Newbury Street 繁華大道、有的人登船離島尋訪古堡砲台、有的人北走新州尋覓早秋楓紅.....，儘管行動各殊，但每個人都是在為自己的心旅方向找定位、為心裡的想望找答案；波城的豐富，滿足了每個人心中感性低迴與熱情洋溢的期待。



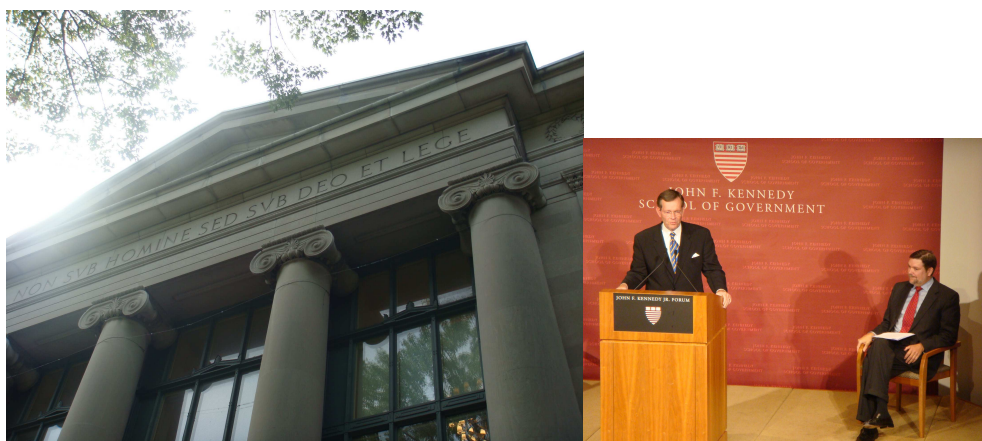
公園湖畔一景

新罕布夏早秋

芬威球場

回首，三個星期的波城記憶，除了偶訪市區及鄰鎮，大半時間都在哈佛校園的拼貼影象中構成；雖然滿檔的課程激盪吾人愛智思辨，哈佛校園這世界一流

學府的學術氛圍與長春藤名校特有的傳承歷史榮耀，也為吾等俗子施受潛移默化的洗禮，從遇見哈佛的剎那間，三百多年的光榮成就及古典豐厚的深度價值，便深深打動拘囿的內在、打開觀望世界的欲望。利用課餘，除了認識各學院建築、進入書藏中心威德爾圖書館、欣賞自然歷史博物館玻璃花外，也試著安靜地隨著愛默生走過的小徑、甘迺迪停逗的庭園、高爾駐足的燈下，走在古意與新象並存的校區，去感受那一股隱約穿梭在校園中，敲擊著學子的意志、激勵著冒險心懷的不朽靈魂，那由來的歷史傳承脈動令人摒息！所以當聆聽著美國衛生部長演說著全民保險的理想、伊拉克外長談論著外交的危機與轉機、薩爾瓦多總統分享著治國的經驗，看著殷切參予世界的學子積極提問的表情與認真的眼神，才發現這些貼近世界心臟的事件不但不外於己，而是與我們生活世界同步上演的真實歷史，吾人如何能不覺醒？



法學院圖書館：「審案與判決非人決定，而是上帝與法律的旨意」 美國衛生部長(左)演講，右為政治學院院長

旅程之覺醒，意味著藉由空間轉換擴大時間，在現在與過去的現象世界裡體驗詮釋出真確意義，再將之轉化為未來時間流裡的方向感，由此而獲取不斷前進的能量。這一趟波城及哈佛的文化體驗，有知性、有感性、更有覺性，在不同時空觀點與視野交融的激盪下，表象上我們領受異國風情及濃重歷史與強勢文化之洗禮，但內在裡，我們已敞開另一澄明之境、開啓理解鎖鑰，更深刻地覺察：主體「存在於世」的定位，必須多方比對與不斷開展；亦即，世界恆遼闊、我心常謙懷、吾意臻四海。

伍、建議

一、對課程規劃之建議

（一）優秀的成員，更高的挑戰

本班成員來自不同的部會，擁有熱誠智慧與能力，如果有更高的挑戰，有效的整合，應該可以做出更棒的貢獻。日前在國內進行的成果簡報展現，全都侷限在報告學員所屬部會的”業務報告”，沒有充分應用國內課程中課程所學到 Case Study、民意、兩岸、國際因素、政策分析與領導管理技巧等技能。

國外的部分，也沒有利用哈佛教授授課所學，展現出「菁英班」應具有的價值，單純只是課程上完了，繳交一篇集體創作的報告就交差了，這樣的學習成果對於一般成員的學習或許是足夠的，但對於國家花費鉅資培育的菁英們是不夠的，課程設計讓學員受完訓後，或許個人可以昂首面對國人，但是，這些個人菁英是否已經成爲一個 1+1>2 的夢幻團隊，是無法證實的。即使是「台灣議題論壇」，除了少數幾位擔綱的學員之外，根本沒有激發出 40 個菁英應有的價值。缺乏很棒的戲碼與表演舞台的結果，讓菁英們失去了更上一層樓的機會。

（二）不經一番寒澈骨，哪得梅花撲鼻香

如果菁英班要繼續爲國家培養菁英，必須讓優秀的中階文官感受到他(她)們的受訓是要爲國家作出更大的貢獻。除了課程要有難度，也要有清楚的努力目標，又能扣合國家的需求，符合國人的期望。

在現行行政部門多以「見招拆招」的運作方式，對付短期或緊急議題爲主。然而國家面臨的重要課題，多爲跨部會且影響長遠的複雜議題，菁英班擁有來自不同部會的優秀中階幹部，具備解決問題的熱誠與智慧，正是處理這類問題的最佳人選。

建議未來課程的安排採行「以終爲始」的設計，運用學員來自不同部會的特性，結合訓練課程，研討國家當前面臨的課題，提出建言；並以對外公開研討的方式展現學習成果。以下分述之：

1. Goals

從當前國家面臨的課題，與哈佛大學甘迺迪學院教授有興趣的議題，取其交集(例如兩岸議題)作爲研討議題。訓練課程的成果就是以該議題研討成果，以對外公開研討的方式，展現台灣中階領導菁英的能耐，傳播台灣的聲音方式有二：一是公開與甘迺迪學院教授群們對談，並邀集其他公眾參與；二是與不特定公眾以公開論壇方式對談。這樣的 goal setting 具備相當高難度，議題必定是國際關切、具備爭議性的問題，除了學員必須投入相當大的努力之外，更需要主事者有更大的胸襟理解學術研討不等於政策宣導，容許台灣爭議性的問題搬到哈佛甘迺迪學院討論，如果國家文官中的菁英都不能也不敢討論爭議性的議題，試問他(她)們又要如何有效的處理國內爭議性的施政議題。

2. Input

好的成員與好的課程就是訓練成功的一半。

菁英班學員最重要的是企圖心，除此之外，語文以及領導管理基本概念都是必備的；人選可以從薦任主管班中依性向與訓練成績擇優而出。每個議題小組 6~8 人會是好的組合，1 人來自議題主責部會，其他人來自不同部會，其中一人為 **team leader**，可由成員中較具領袖特質的學員擔任之。學員人數過多(本次 38 人) 在成員不具備很好的 **team work** 技巧下，會造成部分學員分工不均，建議成員總數不超過兩個小組，並在小組之間形成競爭態勢。

課程內容設計採議題需求導向，在研討過程中加入相關必要課程。課程分成四類：1)時空情勢：提供 **evidence-based** 時間與空間的環境因素，例如國際與兩岸政經情勢、全球關鍵議題。2)領導技能：用於學員之間或人與人互動，例如 **team building, leadership, persuasion**，英語溝通、談判等等。3)管理概念：例如 **causes analysis, case study, crisis management, risk management, game theory** 等等。4)政策循環：用於政策形成與落實推動，例如政策分析規劃，**performance measurements** 等等。國內的課程應著重於全球情勢的了解，與銜接國外課程；如果國內英文授課可能會讓學員不夠充分了解國際情勢，倒是建議簡報或資料仍以英文為之，但口語能以容易討論溝通的華語為主。

3. Process

成員企圖心與用心向學是成功的另一半。

由於菁英班學員的熱誠與學識是無庸置疑，他們要學的是 **Vision** 與領導管理技巧。當國家面臨的困境被提出之後，在研討過程中要有人擔任 **Facilitator**，他不必要是議題相關專家，但他一定要協助小組在整個研討過程中做好品管，協助品管每個程序的 **input and output**，確定小組是朝向正確的方向前進。

小組議題推導過程大致分成三個階段：1)問題確認與分析、2) 對策提出(**input and output**)、3)效益與衝擊分析(**outcome, efficiency and productivity, impact**)。學員在不同研討階段，應用課程學到的技能，逐步鋪陳推導；例如在問題確認與分析階段，運用 **case study**、政策分析等所學，**brain storming** 所有問題，並依縱切面—政策、制度法規、執行，以及橫切面—人力、資源等等予以分類並進行分析。在對策提出之前，就必須運用時空情勢課程了解國內外情勢等環境時空變數。在對策提出與效益與衝擊階段，就必須運用管理概念與政策循環課程。

本次課程已較上一梯次時數減少，國外課程部分又因辦理台灣論壇略顯鬆散，況且台灣論壇設定目標與進行方式直到出國之前才確認，僅由少數同學擔綱演出，多數學員沒有充分參與，更突顯國外課程部分無法檢視學員學習的效果。

國內研習成果簡報也因為多為部會的”業務報告”，對於學員學習成效實在缺乏有效的檢視指標。再者，雖然國內課程部份要求住班，然而在學員沒有強烈的企圖心與有效的住班管理下，學員沒有足夠時間聚集研討，發揮集體智慧，國內研習成果簡報只好淪為部會業務報告；至於台灣論壇也因目標與進行方式一直無法確認，最後僅由少數同學擔綱，無法有效發揮集體智慧，甚為可惜，否則以菁英班的整體能耐，不會只是在閣樓小眾召開台灣論壇。

因此，建議課程安排增加可以發揮小組集體智慧的時數，例如上午授課、下午實作或集體討論，實作的目的在使學員熟悉應用上午課堂所學，集體討論在於發揮集體智慧朝向 Goals。這個 Goal 未來要面對哈佛教授群的挑戰，也要面對在哈佛求學的各國學生的挑戰，回國也要面對議題主管部會進行政策辯論，這個 Goal 是高難度的，絕對需要小組發揮集體智慧，要給小組時間去 work out。下午實作或集體討論的課程正是 Facilitator 發揮作用的時候，他要以品管及程序要求來協助小組走在正確有效的路途上。

對岸大規模將中階幹部送往哈佛學習，為期一年甚至更長，相較於國內以短期班隊，期望菁英獲致速食學問快速成長，深感未來兩岸文官可能產生競爭力之差異。課程如果以議題需求作為規劃方向，應可以以最經濟有效的方式獲致學問，然而課程時數有其最低時數需求，建議在預算有限條件下，仍應以完整課程為必要條件，學員人數則再精簡，菁英在精不在多。

3. Outcome

菁英班的產出如果只是一本束之高閣的集體創作報告，它的價值只存在學員的升遷或學習記憶裡，這梯次的具體的 output 只是增加一個台灣論壇，它的影響和衝擊對於用心參與的學員相信是難忘的，但是對於國家的貢獻是渺小，如果菁英班的產出是會影響國家施政，才不妄菁英班之名。

建議的課程安排係採行「以終為始」的設計，關鍵性的產出當然是成果展示。不管明年有沒有台灣論壇，或是要讓台灣論壇成為台灣政府部門與哈佛大學甘迺迪學院每年交流的平台，論壇的內容絕對是最優的，是菁英班嘔心瀝血集體智慧的呈現。

國內成果展示時，如果研討成果係對政策提出建言，一定要邀請相關政策機關首長出席，展開公共政策辯論。

（三）結語

這是一群成熟熱情有智慧又十分熟悉行政作為的中階文官精英，未來絕對會提出國家發展決定性的施政作為，菁英班的訓練課程必須設定在足以影響政府施

政的國家層次，讓他(她)們成爲真正的國家菁英。今天他(她)們會以進入菁英班爲榮，明天菁英班會以他(她)們爲榮。

二、對台灣議題論壇(Taiwan issue forum)規劃及辦理之建議

- (一) 緣起：今年的菁英班有項特別的任務，即在哈佛大學舉辦「台灣論壇」。由於這是哈佛菁英班的創舉，因此人事行政局及公務人力發展中心特別在本班開訓前即開始進行分組及規劃。
- (二) 議題決定過程：公務人力發展中心首先協助 40 位學員依主管業務的近似性，分爲 7 個小組，並先行引導各組自行設定題目方向。經 8 月 6 日學習之旅後，大致決定以具國際性且可宣揚我國實力的題目爲方向。接著在 8 月 20 日開訓典禮後，由各小組就其預備撰寫的題目及大綱提出報告，由 4 位教授協助各組修正題目並給予建議；其間人事行政局亦積極與哈佛大學聯繫，在計畫主持人 Steve Kelman 教授來台後，初步決定與經貿相關之議題可能會較受青睞。最後在 9 月 7 日結訓當日，各小組提出英文書面及口頭報告後，全班決定由第 2 組以 *The Gateway to Taiwan's Future Economic and Trade Development-Under the context of regional economic and trade integration*，作爲今年台灣論壇的議題。
- (三) 行前準備過程：在決定議題後，所有學員亦因國內課程結束而回到工作崗位。爲發揮本班團隊合作之精神，由負責簡報小組預擬未來於國外舉辦論壇時各界可能之提問題庫，依據各小組之專長進行議題分工，利用大家赴哈佛大學前一週回原單位辦公之時間蒐集相關資訊。簡報小組成員則於密集會商後，參酌國內學者專家提供之意見，進行簡報之增修；同時亦請台北大學陳彥豪教授協助給予英文簡報建議，並進行多次之演練，作萬全之準備。
- (四) 台灣論壇實錄：本次菁英班的台灣論壇安排在 9 月 19 日中午舉行，在我們抵達哈佛前，Kelman 教授已著手安排邀約出席人員，適逢甘乃迪學院正舉行 Trade Policy Program，有來自各國政府的經貿官員、學界及媒體界人士，故亦特別邀請渠等參加台灣論壇。台灣論壇當日，共計約 100 餘位師生參加。首先由主持人，本期學員長外交部的陳啓嘉致歡迎詞後，由第 2 組小組長貿易局的戴婉蓉負責報告，接著開放討論。我們共接受了來自甘乃迪學院教授、來自非洲國家、中國大陸及美國等學生所提出之近 10 個問

題，討論熱烈，包括第 2 組的成員經建會的吳明蕙和智慧局的胡啓娟、金管會的張玉輝、考試院的熊忠勇及衛生署的謝定宏等皆依事前沙盤推演，上台回答問題；而分散在各桌的學員們，則善盡主人之誼，熱忱接待來自各國的同學，並一一回答未及提出之問題。由於考前猜題完整，學員涉外經驗豐富，整個過程皆在掌握中順利完成，獲得甘乃迪學院師生的好評，當日下午並將整個論壇進行的情形，以摘要式新聞刊登在甘乃迪學院即時訊息中，為未來繼續舉行台灣論壇奠下良好基礎。

(五) 感想與建議

1. 本次台灣論壇在全班通力合作、游主任幕後指導及 **Kelman** 教授及其團隊之支援下，完美呈現，是一次團隊合作的最佳典範。不僅讓第一次的台灣論壇在甘乃迪學院師生心中留下深刻印象，也為未來繼續在甘乃迪學院討論台灣議題奠下良好基礎，據聞 **Kelman** 教授已經汲汲準備明年的論壇了呢！
2. 從本次論壇顯現，各界較關注之議題仍偏重於兩岸經貿及我國之經濟發展，尤其是中國學生對本論壇參與之濃厚興趣仍在意料之中，未來面臨類似之場合，除應維持本次事前充份掌握相關統計數據及資訊以外，未來倘能於國內外課程中提供學員答題技巧、國際談判慣用之用語及流利之英語相關之知識與訓練，將有極大助益。
3. 此外，本次論壇係責成學員利用課餘時間準備，不論國內外課程之內容均與此論壇無任何交集，因此在時間以及腦力、體力上均承受極大的壓力，未來之課程設計倘能將舉辦論壇融入課程當中，相信學員之收穫更多。
4. 被要求就負責業務或專題進行簡報為政府單位各中高階主管必定面臨之工作，然而以非本國語言英語向外國人作簡報，確非人人都有經驗，此不僅是一項艱鉅的任務也是一大挑戰，除了需有流利的英語以外，簡報的技巧也是極為重要，爰建議未來課程中亦能納入，尤其在國內課程除了積極鼓勵學員勇於發言及發問之外，亦能加重教導使用優美、正確及流利的英語之課程，以及簡報技巧課程，以利在國外課程每位學員能充份參與各項課程之討論，並具備以英語簡報的能力。
5. 在哈佛大學舉辦台灣經濟論壇一定要考量我們所面臨的聽眾，他們喜歡什麼樣的話題。因此在顧客導向及市場需求的考量下，爭議性的兩岸議題必定會是個熱門的話題。因此，即便台灣經濟論壇的主題不涉及兩岸，由於

台灣與中國的經濟關係十分緊密，聽眾還是極可能會拋出兩岸問題。因為兩岸問題極具敏感性，建議在國內課程中，針對國際間對兩岸議題的可能提問及洽當的回應方式，可以安排一堂課。這樣所有的學員將會有更多的機會，在台灣經濟論壇有所表現。

6.這次台灣經濟論壇是選定某一組的報告當作論壇的主題，我覺得這樣是很可惜的。我們有這麼多來自不同政府機關的優秀人才，如果可以在國內課程進行之初，就集體討論一個主題，然後進行分工，將有機會讓更多的人貢獻智慧，大展長才，論壇的成果將會更豐碩。

三、對國家領導人才培育之建議

一、從學生時代培育起：在求學期間，自高中教育起，提供多元學習機會，透過領導課程研習、參與社會服務，使學生在全人化的教育理念中獲得充分發展，以培養積極進取的人生態度與終身學習的習慣。培養學生分享、互助、利他的觀念，擴大其學習視野，以培育具備宏觀願景之新世紀青年。並培育青年領導人才及建立人才資料庫。例如推動「青年公共參與」以提升青年參與公共事務的社會形象，形塑青年公共參與的典範，催發青年動能，呈現青年活力，讓更多青年朋友體會「公共參與」並不侷限於傳統對抗形式的政治、社會運動。更廣義來講，內涵是藉由青年的親身參與，集體創造對土地、公眾服務的認同，才能具體描繪出青年願景，並促使青年力量匯流成為政府人才新的動力，建立青年活力與理想的新形象。

二、培育宏觀的領導人才：IBM 認為在未來 3 到 5 年內企業將會面對人才管理最重要的議題為：「策略落實」、「管理體系」、「培育手段」與「環境與軟性能力」，他們指出目前人才培育與管理之缺失如：

(一)人才發展目標與企業策略目標脫節：關鍵領導人才供給無法滿足業務快速發展下提出的需求，無法全球統一企業價值觀與核心領導能力並跨國管理人才，人才培養速度跟不上組織成長速度。

(二)欠缺健全且完善的人才管理體系：難以建立全球整合的領導團隊與接班人梯隊，缺乏完善的人才選用育留制度與流程，無法有效留任關鍵人才，企業自身文化稀釋問題（如企業併購及人員快速增加），外派領導人才對當地文化及當地市場不瞭解，並缺乏跨文化與族群的跨國管理經驗。

(三)、無具體成效的領導人才培育手段與教學設計：工程或專業職出身的前線帶人主管與中階主管普遍欠缺基本管理與領導能力（如決策能力、創意思考與解決問題、輔導部屬提升績效、團隊建立，對財務/成本管理等），面對新管理技能需求浮現時，無法以合適培育手段回應，缺乏高效能與全球一致性的培育領導人才方法/內容/工具在全球同步實施。

(四)組織及人力資源團隊本身欠缺能支持發展關鍵領導人才的環境與軟性能力：企業投入在支持發展基礎管理教育與進階領導能力培訓的資源不足，企業本身及人力資源團隊尚未體認到此轉型需要牽涉到組織文化、伙伴關係與新標準的改變，並需有長期投資的心理準備，缺乏溝通分享與創新內化的能力。事實上政府的團隊亦復如此，如何在考試用人的格局下，培育出具有團隊及世界觀的領導者，應是人才培育的重點。

三、激發政府人才自我實踐之意識：文官競爭力代表國家競爭力。以新加坡經濟發展局為例，從一九六〇年代創造就業、七〇年傳授技能、八〇年代向大師學習重塑新加坡為具全商務能力的全球化城市、九〇年代讓新加坡轉型為以知識工業為導向的知識型經濟，到今天因應全球化的挑戰，官員們不僅肩負國家經濟和工業發展的重責大任、培育成長所需的領導人才和高素質的技術人員，更是國家級的行銷戰將。經發局官員有三個基本的特質：自信、創造力和熱情。有充分的自信，說服企業高層主管，到新加坡投資是正確的決定；以創造性的思考，在看似不可能的情況下，找出雙贏的解決方案；同時，有熱情，具冒險的勇氣，以承受所有的艱苦挫折，未達理想絕不罷手。如何讓官員們走在企業前面，透過不斷的學習與調整，最後在種種局限中，為國家找到出路，並自全國各地吸納一流的人力與投資，以增強國力。如何「以同樣的鬥志，面對每一次新的挑戰。」不會受到各種時空環境，政治變遷的巨動而政隨人走，將是另一項課題。

四、建構適才適所訓練內容：領導人才的培訓，其重要的關鍵在於培訓課程與培訓模式。就前者而言，課程規畫應植基於領導理論的引導以及角色扮演與工作分析；就後者而言，培訓模式應確保培訓目標的落實。領導人才培訓課程的落實，在於準備階段的理想角色扮演與工作分析，以能作為課程規畫的方向基礎，這個階段，須要藉助理論的支持。另一方面，針對不同的受訓者，需要進行起點行為測驗，了解個別或組織之差異，選擇適合受訓者的學習課程。培訓課程與模式的成功也繫於其方案技巧。Roets 倡導領導才能訓練課程主張多元

生動的學習活動進程(四大主軸—成功者畫像、領導的語言、方案企畫、辯論與討論)較能有效的達到培訓目標。培訓課程設計的方向決定了培訓之科目及內容。領導理論的回顧，引導了培育課程設計應朝以下之方向：其一是培養優良領導人才之特質；其二是學習適當之領導行為；其三是熟練不同情境下的權變領導作為。

五、以企業為師：根據一項非正式之統計資料顯示，目前，許多國際級公司有潛力的年輕管理人才，最想要學習的是亞洲企業的管理能力與經驗。政府現階段也以打造台灣成為「亞洲區域營運中心」為目標，101大樓更是以國際企業為招商對象。但是面臨全球化的挑戰，台灣尚須投注更多心力與資源，培育及引進更多真正具有國際競爭能力的商管、金融之國際人才。如此，方能與國際接軌，以面對現代國際營運市場的激烈競爭。除了「學習環境」的國際化、「專業課程」內容的國際化外，「員工來源」的國際化更為重要，目前公務人力資源中，可能直接借重企業或學校團體人才者多屬借調為政務官或局處首長者，往往限於年限，一些管理的理念無法施展，或者諳於現行政府體系，無法修正融入，為了要充分掌握不同國家的企業經營文化及公司治理方式之異同。融合企業經驗，拓展國際企管人才培育，更為順應全球產業之發展及培育領導人才，對於現行公務人員除了在教育訓練體系下融合外，或可考慮直接至企業、學校、機關團體磨練，以收實務。

六、凝聚民心向上提升的能力主宰國家的未來：政府的運作猶如一個企業體，由上位者的領導力、文官的經營管理與執行力，以及全民的向心力，才能合力打造出一個具競爭力的組織。再讓文官能實踐其抱負前，必先讓人對官員們充滿信心，如果民眾對政府普遍的觀感是無能的、貪腐的、散渙的，那麼花費若大經費培育所謂的領導人才亦是難以持續創新的方式解決一切有礙理想實現的難題。星國精英在不同發展歷程的策略規劃、談判、授權、市場布局、團隊運作，以凝聚、提升人民的能力，讓人民成長，也讓國家發展，堪稱是國家級的經營管理典範。故而國家所有作為均應朝向保障大多數子民的福祉，進而讓人民信賴政府、讓所有為這個目標努力的公務人員均有受到尊重的感覺，以從事公眾服務事業為榮，自然更會在職務上精進，人才的培育，就不會只鎖定在那一小撮所謂的精英身上，終極目標應是所有公務人員均是精英人才。

四、對國家當前與未來整體發展之建議

（一）積極建立國家共識，強化主體認同與團結

當前國家發展最核心之問題為內部缺乏共識，尤其在族群分裂、政黨缺乏一致性政策與國家及土地認同差異等方面愈形嚴重，致喪失台灣主體性、民眾缺乏共識；且因台灣內部缺乏共識及未來走向不明確，使政治煽動與民族情感問題嚴重破壞內部凝聚力量，不僅造成許多重要議題未能有效解決，亦難以形成長期政策目標。為解決此問題，應首先強化民眾對台灣主體性的認同感，凝聚團結力量，再提高國民民主素養，避免受煽動政治言論影響，理性看待民族情感問題，以循民主先進國家發展常軌，建立團結意識，蓄積發展潛能。

（二）穩定發展兩岸關係，促進經濟共榮與成長

近年中國大陸經濟崛起，已成為全球主要國家貿易夥伴，而台灣每年出入對岸人數逐年增加，貿易順差漸趨擴大，顯示我國與其人民活動較以往緊密，且我方經濟依賴程度愈趨加重，惟中國大陸官方對我仍未放棄威脅策略，除壓縮我國國際活動空間及不時文攻武嚇外，並利用掌握我國部分企業在陸經營命脈，企圖左右我國政情發展。當前政府雖已調整經貿發展重點，鼓勵民間分散投資風險，以減低經營衝擊，惟未來在政策上恐仍難有效阻隔兩岸人民往來或經濟互賴，且在當前全球經濟活動、資訊普及與人際互動趨勢下，已無法漠視兩岸關係對國家發展之影響，故應促進兩岸穩定互動，並結合我國經濟發展潛能，藉勢大陸新興市場，創造雙方互利、經濟共榮條件，謀求民眾最大福祉。

（三）積極運用公眾外交，發展台灣柔性國力

我國國際處境因受到中國大陸嚴厲打壓，國際間正式外交關係受到嚴重之限制，惟人與人及文化與文化間的交流不僅無國界，其影響力更是無遠弗屆，尤以冷戰之後，強調民主與和平已為國際主流思維，窮兵黷武的「硬性權力」（hard power）相對受到箝制，如何透過公眾外交（public diplomacy），展現豐富多元的柔性力量（soft power），凸顯台灣主體性的文化交流，來彌補我外交空間以及尋找出台灣的國際定位，允為我政府可積極努力之方向。

（四）掌握全球運作脈動，啟動新世紀經濟動能

21 世紀全球面臨更密切的互動，國際關係益趨緊密，舉凡經貿、衛生、環境、科技、安全等議題，均受相關國家影響，而我國位居東亞、西太平洋重要位置，以往經貿實力受國際重視，曾為亞洲經濟四小龍之首，惟當前亞洲地區其他國家正急起直追，以肆應國際市場競爭趨勢，推動其主要產業、拓展海外

市場；我國雖近年以尖端機電等產業為經貿主軸，已取得國際競爭領先地位，但宏觀未來全球化經濟前景，仍應概觀國際趨勢、區域市場限制及我國發展條件，及早確立國家經濟發展方向，挹注推進動能與強化基礎建設，以先期點燃推進動力，領先布局、再創經濟奇蹟。

（五）運用差異化競爭策略，樹立國際經貿品牌

隨著知識經濟時代的來臨，傳統的勞力、土地、資本密集的產業型態，已難持續保有競爭優勢，取而代之的是專利、技術、行銷及品牌價值，放眼未來國際市場，我國應擺脫「紅海策略」的僵化思維，避免陷入類似商品價格戰的無解深淵，進而提倡「藍海策略」的市場開創與專業加值理念，以台灣地狹人稠特性及以往創造經濟奇蹟的成功經驗，積極結合豐富的人才與知識資源，注入創意與結合國家及地方特色，重新定義經濟發展利基，嘗試新的經營模式或產品開發及品牌行銷，以建立國際口碑，必能在國際市場上展現台灣的無窮生命力。

（六）以環保、經濟、能源為發展立基，促進全球參與

全球化參與為影響我國國際發展最重要因素。我國台灣因地位特殊，有其限制，卻又須面臨新興經濟體相對競爭，競爭之議題廣從全球暖化環保議題、經濟結盟等皆受影響衝擊。尤其面對新興中國經濟的崛起，挾其勞力充沛、工資低廉、市場潛力大，而相對之環境污染嚴重，使得中國崛起受到全球正、負面之矚目進而影響台灣，大陸強大的磁吸作用加上台灣經營上的限制，使得台灣必須積極面對轉型，及全球化參與，而思考競爭優勢的方向應從環保、能源之技術優勢與全球參與為立基。

經濟雖然為國家發展的根本，但如果沒有環保、能源的平衡，國家經濟將無法永續。政府在持續推動製造業與服務業等產業的創新與轉型時應考量全球參與的觸角，以達平衡環保與能源發展，建議應除了隨時檢討產業發展政策及加強科技人才培育，以運用我國科技商品化、技術投資、資金籌措、企業經營、國際行銷等既有優勢，協助亞太地區科技相關產業的經營與整合發展，早日促使台灣成為亞太科技創新研發、生產與服務的「科技產業經營重鎮」外，更應思考台灣成為亞太「環保創新之經營重鎮」與推動世界環境組織即 WEO (World Environmental Organization) 之倡議，將促進氣候變遷、污染物長程傳輸等國際環境議題台灣角色全球化。

（七）結合行政組織改造，整合資源提高效能

中央行政機關組織基準法已於 93 年 6 月 23 日通過，規劃將來最多設立 13 個部、4 個委員會及 5 個相當二級獨立機關，以縮減現行組織規模，完成中央行政組織改造工程，據以推動新世紀重大政策；此不啻為結合行政革新理念、整合相關行政資源及塑造行政動力之契機，藉以打破多年行政沉痾，重樹嶄新行政氣象。考量立法院迄未通過行政院組織法，相關機關重組計畫仍未定案，為擘畫我國將來行政願景，允宜利用此期間，積極檢討以往工作窒礙、參採各國行政組織與專家學者意見，並結合國家未來目標，據以研析最佳機關規模與執掌，以點燃新世紀行政動能，迎頭趕上世界進步國家。

（八）培育優秀人力資本，全面提昇國家競爭力

在知識經濟與全球化競爭趨勢下，人力資本是國家發展重要基礎，尤其我國天然資源有限、兩岸關係詭譎多變、外交發展困難及中國大陸經濟迅速崛起，故培育優秀人才應為整體國力成長之關鍵因素；惟衡諸近年我國出國留學人數已大幅縮減，許多外國知名學府已難見臺灣留學生進修，反觀中國大陸、日本、韓國、印度等亞裔留學生及政府官員卻大幅增加，若此趨勢繼續延伸，未來我國國際發展潛力恐深受影響。為突破國際現實困境，政府除應普遍提升民眾外語能力，鼓勵更多學生出國深造，並設計誘因機制，獎勵人才返國工作外，並應營造國際化生活及工作環境，使臺灣具備地球村之條件，吸引國際專業人才留臺定居。

（九）營造外語生活環境，強化全球競爭能力

全球化及網路的蓬勃發展改變了傳統的空間概念，將人類帶入「世界是平的」(the world is flat)時代，國與國之間的距離，不再以時間或空間來計算，而由各國的網路科技現代化以及英語普遍程度兩項因素來決定。金磚四國中的印度，能佔當前國際經濟社會極重要地位，關鍵在於英語為其國家語言，亞洲四小龍的新加坡，亦復如是。台灣在 IT 科技方面雖為世界頂尖，然英語並非我官方語言，受到先天的限制，在近年政府政策大力推動下，國人英語能力雖見普遍提升，惟仍落後其他世界先進國家；另因中央與地方政府在英文拼音政策立場不同，致在路標等公共建築物之英文拼音不同，造成來台外籍人士困擾，且中南部地區之英文公共標示更顯不足。故建議加強一般民眾英語教育及統一公共建築物英文標示與地圖，整體提升台灣社會英語環境，以提供外籍人士更便利之國際環境，強化台灣國家競爭力。

(十) 檢討績效評估制度，提昇整體行政效能

施政績效評估制度係策定行政計畫、調整工作重點及管制整體成效之最有效方法之一，也是將計畫轉化成具體行動方案的利器，政策是否落實、民眾是否滿意與問題是否改善等面向均可運用此機制獲得印證；惟我國部分機關僅狹義的用以管考預算支用或常態性工作進度，致流於形式、欠缺前瞻性思維，衍生機關考評分數接近滿分，輿論卻仍批評政府效能不彰情形。哈佛大學 Kelman 教授為組織改造及績效評估專家，在本次課程中介紹美國紐約治安改善及華府市政改革成功案例，並剖析其領導者如何善用績效目標與施政評量等策略，大幅提高政府施政效能及民眾滿意度，應可提供我國各級機關施政之參考，並加強跨部會、機關間合作，確認整體政策目標與具體合作方式，捐棄本位主義、勇於突破現狀，且結合現況彈性增修管考作法，以提升政府效能及爭取社會支持。

陸、結語

本次研習計有國內三週及國外三週課程，蒙人事行政局在預算經費的支持，以及人力發展中心與哈佛大學校方精心安排各項課程，讓所有學員在短短六週，即能學習及見識到國內外著名的專業講座畢生學識經驗的精華，除了豐富了所有學員在公務生涯的知識，淬練提升了自我的智慧，也拓開了宏觀的國際視野。

在國內受訓期間，感謝人事行政局周局長弘憲及考訓處陳處長國輝高度重視，多次親自至來班探視關切並與學員座談期勉；另也感謝公務人力發展中心游主任玉梅及謝研究員政彥全程的行政協助與叮嚀，人事行政局李花書科長全程的規劃付出，讓整個訓練計畫得以順利進展，學員更是無後顧之憂。此外，國內授課的每位講座在課堂中對本班學員寄予高度的期待，不斷鼓舞與勉勵，也因為這些講座在課堂的念茲在茲與熱情指導，使得所有學員在出發哈佛大學之前，個個都已信心十足、更顯意氣風發，謹藉此表達本班所有學員對諸位講座的誠摯謝意。

國外哈佛大學三週，特別感謝甘迺迪政府學院計畫主持人 Steve Kelman 教授，不辭辛勞每天至教室介紹授課講座，並簡報當日氣候概況及與臺灣有關的新聞消息，Steve Kelman 更利用假日安排學員尋訪 Freedom Trail 體驗波士頓歷史文化之旅之旅，當日晚間更親自招待學員至其家庭晚宴，讓人感受到異鄉的親

切與熱誠。而行政團隊 Horace Ling 等四人無微不至在課堂提供所有必要的行政協助，使得在國外的課程皆能按設定計畫順利完成，在課餘之暇的活動也提供無微不至的悉心照護，讓人感受到其貼心與效率的服務。此外，相信所有學員也可深刻體驗出甘迺迪學院所有講座的專業與教學熱忱，課堂內的學員與講座的風趣諮詢應對，以及深入淺出的啟發式教學方法，都與傳統在國內的教學方式迥異，讓人印象深刻。在這三週期間，游住任玉梅及人事行政局李孔文視察的全程陪同，襄助學員在生活起居的各類照應，使得大家皆能平安順遂，在此也一併致上真誠的敬意。

來自政府各不同部門的四十位學員，在短短六週融為一體，在課堂及生活上彼此照顧扶持，這是最珍貴的記憶，因為這是一個團隊，團隊的高度自治管理，是支持凝聚向心力的動源。9月19日「臺灣論壇」Taiwan Forum 成功地第一次登上哈佛校園，是我們團隊分工合作的成就與驕傲，學員長啓嘉、簡報人婉蓉以及所有專案小組夥伴臨危不亂的應對演出，更驗證我們團隊高度自治的成效，對本班所有幹部成員【註】的默默付出，也藉此記上一筆，表達所有學員對他們最崇高的敬意。

這本報告記錄著六週來上課課程的摘要，相信都是所有學員每人挑燈夜讀的心血結晶，我們承諾絕不藏私地整理出來，一則相信所有學員未來仍有機會再次複習，一則也以分享的心情提供給未來需要的人。而這本報告所整理的心得與建議，都是出自於所有學員在交換討論與深思熟慮後，所整理出來的肺腑真言，也希望對我們國家在未來訓練及栽培精英領導人才的規劃，能盡有綿薄的助益。

在國內第一天的開訓座談，人事行政局周局長弘憲期勉大家，「不要問國家能為我們作什麼？而要問我們能為國家作些什麼？」，此話猶言在耳。在另一國度的哈佛大學，甘迺迪紀念公園的門柱上，清楚地烙印甘迺迪總統 John F.Kennedy 1961 年的格言，「... ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country...」。40 位參訓學員在六週期間，已充分感受國家栽培的用心，也堅信未來在公務生涯中，每位都會在自己的工作崗位上應用所學戮力以赴，更會再度發揮團隊共識攜手合作，回饋服務我們的國家與社會。

柒、附錄

附錄一、國內外課程總表

96 年「菁英領導班」國內第 1 週研習課程表

日期	星期	時間	課程	講座	教室	
08 月 20 日	一	08:00-08:40	報到		14 樓貴賓廳	
		09:00-09:10	開訓典禮	與局長合照	大門	
		09:20-09:30		局長致詞	14 樓貴賓廳	
		09:30-11:00	計畫、課程及班務說明		14 樓貴賓廳	
		11:10-12:00	研究時間		14 樓貴賓廳	
		13:40-16:30	小組專題報告(一)	余致力講座 林萬億講座 劉義鈞講座 羅昌發講座	14 樓貴賓廳	
		16:40-17:30	八段錦及太極氣功 18 式		廖貴櫻講座	中庭
		19:00-21:00	菁英交流座談會			14 樓貴賓廳
08 月 21 日	二	09:10-12:00	虛擬領袖(Virtual Leader)混成實體課程(一)	蘇文華講座	502	
		13:40-16:30	虛擬領袖(Virtual Leader)混成實體課程(二)	蘇文華講座	502	
		16:40-17:30	八段錦及太極氣功 18 式		廖貴櫻講座	中庭
		19:00-21:00	研究時間(含混成線上課程)			

08 月 22 日	三	08:10-11:10	談判策略與技巧	陳彥豪講座	502
		11:10-12:00	高效能領導人七習慣(一)	游玉梅講座	502
		13:40-17:30	高效能領導人七習慣(二)	游玉梅講座	502
		19:00-21:00	高效能領導人七習慣(三)	游玉梅講座	502
08 月 23 日	四	09:10-12:00	媒體、民意與政策	余致力講座	502
		13:40-16:30	政策規劃分析與決策	陳敦源講座	502
		16:40-17:30	八段錦及太極氣功 18 式	廖貴櫻講座	中庭
		19:00-21:00	個案體驗	游玉梅講座	502
08 月 24 日	五	09:10-12:00	LIFO 評量報告說明	陳子良講座	502
		13:40-16:30	政策執行與評估	葉俊榮講座	502

96 年「菁英領導班」國內第 2 週研習課程表

日期	星期	時間	課程	講座	教室
08 月 27 日	一	08:30-09:20	團體討論(一)		502
		09:30-11:45	Introduction	Steve Kelman	502
		14:00-16:15	Belmont Library	Steve Kelman	502
		16:40-17:30	班務座談(一)	周弘憲講座 陳昭欽講座 游玉梅講座	502
		19:00-21:00	研究時間(含混成線上課程)		

08 月 28 日	二	08:30-09:20	團體討論(二)		502
		09:30-11:45	Swedish Student Aid	Steve Kelman	502
		13:40-16:30	展望全球化趨勢中的挑戰性 志業	李振清講座	502
		16:40-17:30	八段錦及太極氣功 18 式	廖貴櫻講座	中庭
		19:00-21:00	研究時間(含混成線上課程)		
08 月 29 日	三	08:30-09:20	團體討論(三)		502
		09:30-11:45	Aravind	Steve Kelman	502
		14:00-16:15	CARE	Steve Kelman	502
		16:40-17:30	八段錦及太極氣功 18 式	廖貴櫻講座	中庭
		19:00-21:00	研究時間(含混成線上課程)		
08 月 30 日	四	08:30-09:20	團體討論(四)		502
		09:30-11:45	CIA	Steve Kelman	502
		13:40-16:30	虛擬領袖(Virtual Leader)混成 實體課程(三)	蘇文華講座	502
		16:40-17:30	八段錦及太極氣功 18 式	廖貴櫻講座	中庭
		19:00-21:00	研究時間(含混成線上課程)		
08 月	五	08:30-09:20	團體討論(五)		502
		09:30-11:45	ARMY and Request	Steve Kelman	502

31 日		13:40-16:30	風險管理	于樹偉講座	502
---------	--	-------------	------	-------	-----

96 年「菁英領導班」國內第 3 週研習課程表

日期	星期	時間	課程	講座	教室
09 月 03 日	一	08:30-09:00	研究時間		
		09:10-12:00	虛擬領袖(Virtual Leader)混成 實體課程(四)	蘇文華講座	502
		13:40-16:30	虛擬領袖(Virtual Leader)混成 實體課程(五)	蘇文華講座	502
		16:40-17:30	八段錦及太極氣功 18 式	廖貴櫻講座	中庭
		19:00-21:00	研究時間(含混成線上課程)		
09 月 04 日	二	08:30-09:00	研究時間		
		09:10-12:00	全球化與在地化	徐小波講座	502
		13:40-16:30	英語溝通技巧	陳彥豪講座	502
		16:40-17:30	八段錦及太極氣功 18 式	廖貴櫻講座	中庭
		19:00-21:00	研究時間(含混成線上課程)		
09 月 05 日	三	08:30-09:00	研究時間		
		09:10-12:00	國際經貿趨勢	鄧振中講座	502
		13:40-16:30	卓越領導	張忠謀講座	502
		16:40-17:30	八段錦及太極氣功 18 式	廖貴櫻講座	中庭

		19:00-21:00	研究時間(含混成線上課程)		
09 月 06 日	四	08:30-09:00	研究時間		
		09:10-12:00	變革管理	John Wylie	502
		13:40-16:30	兩岸關係與國家安全	陳明通講座	502
		16:40-17:30	班務座談(二)	周弘憲講座 陳昭欽講座 游玉梅講座	502
		19:00-21:00	研究時間(含混成線上課程)		
09 月 07 日	五	08:30-09:00	研究時間		
		09:10-12:00	小組專題報告(二)		601
		13:40-16:30	小組專題報告(三)		601

國外課程部分：96年9月20日至10月5日

96年「菁英領導班」之「哈佛大學」第1週研習課程表

日期	星期	時間	課程	講座	教室
09 月 17 日	一	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	U.S Political Culture	David King	
		11:00-12:30	U.S Political Institutions	David King	
		14:00-15:30	Tour of Harvard Yard		
		15:30-18:00	Study Time		

09 月 18 日	二	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	Decision Making 1	Max Bazerman	
		11:00-12:30	Decision Making 2	Max Bazerman	
		14:00-15:30	No Class		
		15:30-18:00	Study Time		
09 月 19 日	三	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	The Presidency 1	Roger Porter	
		11:00-12:30	The Presidency 2	Roger Porter	
		12:30-13:30	Lunch/Panel Discussion: The gateway for Taiwan Economic and Trade Developments	Steve Kelman	Malkin Penthouse
		14:00-15:30	Working with the Media	Marty Linsky	
		15:45-17:15	Leadership 1:Leadership and authority	Marty Linsky	
09 月 20 日	四	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	Evaluating the impact of Public Sector Programs	Richard Light	
		11:00-12:30	Leadership 2:Technical Problems & Adaptive Challenges	Marty Linsky	
		14:00-15:30	Leadership 3: Staying Alive	Marty Linsky	

		15:30-18:00	Study Time		
09 月 21 日	五	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	Policy Development	Roger Porter	
		11:00-12:30	How Can You Know When a Program Evaluation is Done	Richard Light	
		14:00-15:30	No class		
		15:30-18:00	Study Time		

96年「菁英領導班」之「哈佛大學」第2週研習課程表

日期	星期	時間	課程	講座	教室
09 月 24 日	一	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	U.S Security Policy 1	Kurt Campbell	
		11:00-12:30	U.S Security Policy 2	Kurt Campbell	
		14:00-15:30	U.S Security Policy 3	Kurt Campbell	
		15:30-18:00	Study Time		
09 月 25 日	二	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	Game Theory 1	Nolan Miller	
		11:00-12:30	Crisis Management 1	Arn Howitt	
		14:00-15:30	Crisis Management 2	Arn Howitt	
		15:45-17:15	Team Building	Nancy Katz	

		15:30-18:00	Study Time		
09 月 26 日	三	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	Team Building 2	Nancy Katz	
		11:00-12:30	Team Building 3	Nancy Katz	
		14:00-18:00	Visit Kennedy Library		
09 月 27 日	四	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	Game Theory 2	Nolan Miller	
		11:00-12:30	Negotiation 1(Claming and Creating Value)	Keith Allred	
		14:00-15:30	Negotiation 2(Relationship Dynamics)	Keith Allred	
		15:30-18:00	Study Time		
09 月 28 日	五	08:00-08:55	Negotiation 3(Adam Baxter Simulation 1983)	Keith Allred	
		09:00-11:30	Negotiation 4(Adam Baxter 1985)	Keith Allred	
		11:00-12:30	Negotiation 5(Adam Baxter Film)	Keith Allred	
		14:00-15:30	Negotiation 6(Adam Baxter Debrief)	Keith Allred	
		15:30-18:00	Study Time		

96年「菁英領導班」之「哈佛大學」第3週研習課程表

日期	星期	時間	課程	講座	教室
10 月 1 日	一	08:00-08:55	Study group		
		09:00-10:30	Persuasion 1	Gary Orren	
		11:00-12:30	Persuasion 2	Gary Orren	
		14:00-16:00	Persuasion 3 Viewing of the film 12 Angry men	Gary Orren	
		16:00-18:00	Study Time		
10 月 2 日	二	08:00-08:55	Study group		
		09:00-11:00	Persuasion 4	Nolan Miller	
		11:30-13:00	Persuasion 5	Nolan Miller	
		14:00-16:15	Performance Measures 1:(case: AT&T Universal)	Steve Kelman	
		16:15-18:00	Study Time		
10 月 3 日	三	08:00-08:55	Study group		
		09:00-11:00	Persuasion 6	Nolan Miller	
		11:30-13:00	Persuasion 7	Nolan Miller	
		14:00-16:15	Performance Measures 2:(case: COMPSTAT Washington DC)	Steve Kelman	

		16:15-18:00	Study Time		
		18:00-21:30	Closing Dinner		Harvard Faculty Club
10 月 4 日	四	09:00-10:00	Study group		
		10:00-11:15	Performance Measures 3:(case: Performance Management Washington DC)	Steve Kelman	
		11:30-13:00	Wrap Up and Evaluation	Steve Kelman	
		14:00-18:00	Free Time		
10 月 5 日	五		Departure		

附錄二、小組專題報告

96 年菁英領導班國內課程，原擬透過十個分組進行專題研究，透過小組內部的溝通協調找出適合的內容，作為至哈佛大學進行「臺灣論壇」(Taiwan Forum)的發表主題，後因協調哈佛校方，考量場地空間及議題是否吸引等因素，最終只擇定一個主題在國外發表，其餘仍作為國內課程小組專題報告，除以繳交英文書面報告外，簡報亦必須以英語進行並回答各組的詢問，最終由四位老師進行講評。

專題報告分組表

組	成 員	專 題 報 告 題 目
1	謝定宏、陳昶勳、王兆儀、 劉明勳	Taiwan International Health Cooperation <i>TaiwanIHA</i> An implication from Global Governance
2	戴婉蓉、簡茂松、胡啓娟、 吳明蕙	The Gateway to Taiwan's Future Economic and Trade Development-under the context of regional economic and trade integration
3	謝青雲、莊美娟、賴秀真、 陳玉芳	Women at work in Taiwan: Opportunities and Challenge
4	王儷珍、謝勝隆、林輝宏、 楊宏瑛	Powerhouse of Taiwan's High-Tech Industry-The Success of Science Parks
5	簡慧貞、張欣、黃俊源、戴 貝宜	Taiwan's Strategies for Climate Change Mitigation and International Cooperation
6	陳啓嘉、劉政鑫、林季蓉、 王偉讚	A Preliminary Study of Taiwan's Foreign Aid
7	管安露、涂淳惠、王正信、 許啓業	Various Perspectives on Marriage Immigrant-Policy and Overview

8	蕭巧玲、謝銘鴻、張釗嘉、 張玉輝	Meet the Future of Taiwan Financial Market-the VIP Flagship Plans
9	熊忠勇、陳明忠、楊婷嬪、 王蘭生	Achievements and Challenges of Taiwan's Cultural and Creative Industries
10	李彥儀、陳俞姣、李素春、 張佳琳	Advancing Taiwan's Competitiveness through Innovative Industry-Academe Cooperation

附錄三、學員基本資料

姓名	服務單位	職稱	辦公室電話	e-mail
熊忠勇	考試院	專門委員	(02)82366137	C100@exam.gov.tw hsiungusc@yahoo.com
陳啓嘉	外交部領事事務局	科長	(02)23432848	chichen@mofa.gov.tw chichiachen@hotmail.com
劉政鑫	北美事務協調委員會	組長	(02)23119212 轉 17	chenhsinliu@yahoo.com.tw
管安露	臺灣澎湖地方法院	法官兼庭長	(06)9218521	cat1970@mail.judicial.gov.t w cat1970.oldfish@msa.hinet.n et
張佳琳	教育部	科長	(02)23565986	lin1212@mail.moe.gov.tw
李彥儀	教育部	專門委員	(02)23565873	Lee38@mail.moe.gov.tw lyynicole@yahoo.com.tw
陳俞紋	教育部	科長	(02)23565855	yuwen71@yahoo.com
戴婉蓉	經濟部國際貿易局	副組長	(02)23977202	wjday@trade.gov.tw
簡茂松	經濟部加工出口區管理處	專門委員	(07)3647800	msjahn@epza.gov.tw
胡啓娟	經濟部智慧財產局	科長	(02)23766120	cchu00466@tipo.gov.tw
林季蓉	僑務委員會	科長	(02)23272683	velalin@mail.ocac.gov.tw linvela@hotmail.com
王偉讚	僑務委員會	科長	(02)23272618	wzwang@ocac.gov.tw
李素春	新聞局	科長	(02)33567819	carolli@mail.gio.gov.tw suchunli@hotmail.com
陳明忠	人事行政局	專門委員	(02)23979298 轉 203	arthur@cpa.gov.tw
簡慧貞	環境保護署	簡任技正	(02)23117722 轉 2753	hcchien@sun.epa.gov.tw

戴貝宜	公平交易委員會	科長	(02)23517588 轉 450	pytai@ftc.gov.tw
許啓業	海岸巡防署	科長	(02)22399201 轉 266211	jspcu@cga.gov.tw chadpcu@gmail.com
王正信	海岸巡防署海洋巡防總局	科長	(02)28053990 轉 362641	leow521177@sea.cga.gov.tw leowang177@yahoo.com.tw
吳明蕙	經濟建設委員會	專門委員	(02)23165851	minghuei@cepd.gov.tw
張玉輝	金融監督管理委員會保險局	組長	(02)89680230	yhchang@ib.gov.tw
蕭巧玲	金融監督管理委員會證券期貨局	科長	(02)27747307	chiao@sfb.gov.tw chiaohsiao@yahoocom.tw
姓名	服務單位	職稱	辦公室電話	e-mail
張欣	原子能委員會	科長	(02)22322160	schang@aec.gov.tw
黃俊源	原子能委員會	科長	(02)82317919 轉 2080	jyhuang@aec.gov.tw
王儷珍	國家科學委員會	科長	(02)27377586	lcwang@nsc.gov.tw
謝勝隆	國科會科學工業園區管理局	科長	(03)5777229 轉 2330	slhsieh@sipa.gov.tw samt0686@seednet.tw
林輝宏	國科會科學工業園區管理局	科長	(03)5773311 轉 2620	atom@sipa.gov.tw atomlin5223@gmail.com
楊宏瑛	農業委員會	科長	(02)23124671	yanghy@mail.coa.gov.tw
劉明勳	衛生署	科長	(02)23210151 轉 678	mdkevin@doh.gov.tw kevinmliu.tw@yahoo.com.tw
王兆儀	衛生署	科長	(02)23210151 轉 418	pajoyce@doh.gov.tw pacywang@yahoo.com.tw
謝定宏	衛生署	副處長	(02)23210151 轉 341	fsdean@doh.gov.tw

陳昶勳	衛生署疾病管制局	組長	(02)23564928	leonardo@cdc.gov.tw
楊婷嬪	文化建設委員會	科長	(02)23434103	cca028@cca.gov.tw
王蘭生	國立傳統藝術中心	主任秘書	(03)9705815 轉 1203	lanson@ncfta.gov.tw
莊美娟	勞工委員會	科長	(02)85902823	mei@mail.cla.gov.tw
謝青雲	勞工委員會	科長	(02)85902805	chiyun@mail.cla.gov.tw chiyun510430@yahoo.com.tw
陳玉芳	勞工委員會	科長	(02)85902903	yufang@mail.cla.gov.tw
賴秀真	勞工委員會職業訓練局	科長	(02)85902579	c7200021@evta.gov.tw hclus@yahoo.com
張釗嘉	臺北市政府研考會	簡任研究員	(02)27287775	wa-0026@mail.taipei.gov.tw
謝銘鴻	臺北市交通管制工程處	總工程司	(02)27599725	syh1028@ms7.hinet.net
涂淳惠	桃園縣政府社會局	副局長	(03)3322101 轉 6401	163016@mail.tycg.gov.tw

【註】班級自治幹部：

- 學園長：陳啓嘉
副學員長：謝定安、李素春
學務組：熊忠勇、張佳琳
活動組：簡茂松、劉政鑫
攝影組：楊宏瑛
財務組：張玉輝
法院裁判：管安露

附錄四、活動集錦



國內課程中小組討論情形



國內課程 Dr. Steve Kelman 上課情形



Soldiers Filed Park 宿舍



甘迺迪政府學院一角



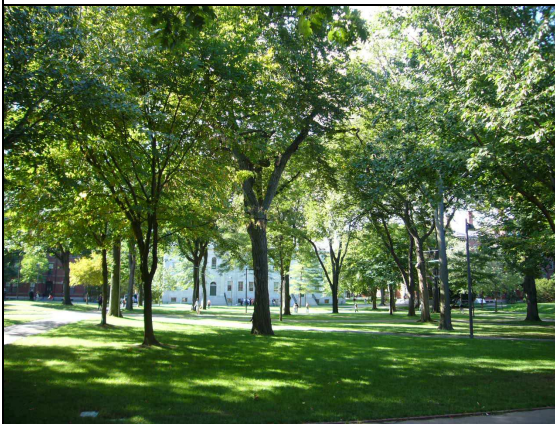
國外課程 Dr. Nolan Miller 上課情形



早餐小組討論之情形



臺灣論壇‘The gateway for Taiwan Economic and Trade Developments’



哈佛校園內的綠蔭



參訪迺迪總統紀念圖書館及博物館



每天上學經過的 Charles river



Dr. Steve Kelman 頒發結業證書

附錄五、96 年菁英領導班「哈佛大學班」個人心得報告

壹、國內外研習心得及感想

本次國內 16 個與國外 15 個專題研習課程設計由淺入深，環環相扣，講座亦為一時之選，內容精彩萬分，由整體報告可見一斑。以下對「領導管理」、「教學方式」與「加強閱讀」作心得與感想之分享。

一、領導管理

坊間管理的書籍有如汗牛充棟，引經據典的描述管理的重要與案例分享，皆屬「質」的描述而無法比較，然而虛擬領袖(Virtual Leader)課程藉由量化組織目的即企業成效，由財物表現、顧客滿意度與同僚滿意度三項評量，另於達成共識過程中亦能利用權力、緊張力與提案數通過率展現領導力，適當的運用權力與緊張力，引導達成組織目的。並體驗與同僚間意見相左時，分別對人給予中間偏右或中間左之鼓勵或糾正，避免大幅度獎勵或懲罰導致雙方對立加深，影響溝通品質與時間。因而了解在組織中任何階層的人都應為人真誠，處事皆以正面對事建議而非負面對人挑剔，才能平心靜氣地找出問題。當問題認知或解決方案出現歧異時，表決不是唯一方法，透過溝通取得共識才能達成組織共同的決議，進而解決問題。瞭解領導之要領後，配合 LIFO 評量得知自己處事風格，經由量化評量後得以校正自己面對同僚或長官時之應對進退。

任何突發狀況處理不當將成為危機，所以危機無處不存在，危機管理包含機會與挑戰，而領導者應具備前瞻的、負責任的決心。張忠謀董事長借英國首相邱吉爾之名言「領導者帶領跟隨者往對的方向前進，但是正確的方向並非數月或數年能確認的。」顯示領導者不但應具備過人的智慧，還需具備能夠預測未來的前瞻性並準確判定。

二、教學方式

依據成人學習理論「成人能自主學習、以生活經驗及知識為基礎、需要提供相關題材、著重實用性」等特性，我國成人教學法仍侷限於單向式教學，國人亦習慣於聽課，使得「言者諄諄，聽者藐藐」學習成效不彰。本次課程引進「個案

研究」與「媒體教學」，個人有如醍醐灌頂之悟，茲將二種教學方法之心得說明如下。

個案研究源於哈佛大學商學院，始於 20 世紀中葉，可以是一種研究方法、評鑑方法、政策研究方法或是教學方法。個案研究之教材為一篇詳述真實或接近真實事件的文章，學員應於課前閱讀準備，經由思考產生各自立場；小組內分享與討論；上課時老師會提出問題作為討論基礎，並貫穿議題內容點出重點，但是最終沒有標準答案，與東方學習方式迥異。這種學習方式的優點為必須大量閱讀，可以養成閱讀習慣、培養英文閱讀能力、擴大它領域之常識。較適合已有工作經驗的人，藉由經驗共享，激發無限創意；此外，課前閱讀資料多，小組內分工完成閱讀，上課前的分享與討論非常重要，每個學員才能瞭解整篇文章，所以國外學者皆能合作無間，而我國「文人相輕」大行其道，何時才能破除此魔咒？

媒體教學即指靈活使用各種媒體於教學中，不但使教學活潑化、生動化，更讓學生感受多重的刺激，而達到事半功倍的效果。一般包括非放映媒體（例如實物、模型、表演類媒體、參觀旅行）、放映性視覺媒體（例如幻燈媒體及影像、聽覺媒體、電影、錄影媒體）、數位媒體（電腦化教學、互動式媒體）。以下針對「互動式媒體」與「電影」論述：

虛擬領袖混成線上課程，是國外數位學習發展的最新趨勢，模擬真人的互動製作學習情境。課程由簡單的要求一位部屬臨時增加新工作，逐步增加溝通人數，進入高難度挑戰，與多位理念不同的長官協商，透過會議過程處理所涉的複雜人際關係。一直以來，只要有互動存在就有人際關係，但是學習往往發生於事件後，似乎止於「亡羊補牢」。經由此種數位學習，可將會議中各項變因量化逐一探討，可以沒有風險地嘗試各種應對方式，電腦算出學習成效（由預定的企業目標、顧客與同僚關係評定）藉以權衡後果，作為面對現實環境之預演以增加實戰經驗。

電影在 20 世紀被稱為『第八藝術』，是由於在電影裡包含了文學、音樂、舞蹈、戲劇、繪畫、建築、雕塑等七大藝術類別，但是其終極目的仍是探索人性。課堂上討論「12 怒漢」，1957 年亨利方達主演的黑白片，故事描述一位 18 歲青

年被控弑父，法庭上人證、物證俱全，12 位陪審員展開激烈討論如何判定。剛開始，11 票認定有罪，亨利方達獨排眾議，他理性的提出多項疑點－兇刀、證人的眼力與行動力，最後反轉逆勢，使青年免於一死。利用電影手法將一般人對問題家庭的陳見、法律從業人員的敬業心、證據推理等議題凸顯，雖然是一部低成本的作品，卻是哈佛大學說服課程必研習之教材。另「The Killer Angels」一片由 Michael Shaara 所著一部南北戰爭的歷史小說(於 1975 年獲得普立茲獎)改編，敘述 1863 年 6 月 29 至 7 月 3 日間發生的蓋茨堡戰役，呈現上校 Joshua Lawrence Chamberlain 領導風範，展現美國民族風範，最值得學習的是對歷史的尊重。對學習者之震撼非一般教課書所能傳達。

三、加強閱讀：

前面提過「領導者不但應具備過人的智慧，還需具備能夠預測未來的前瞻性並準確判定」，如何養成呢？答案是加強閱讀，上課期間幾乎每位講座都這樣的勉勵我們，閱讀紐約時報、世界經濟論壇、華盛頓郵報、國際先鋒報、CNN 新聞、瞭解聖經才能理解美國人民、讀讀莎士比亞的著作增加談話題材。張董事長忠謀更強調「堅持自己的興趣（志業），富貴將跟隨；若致力於追隨金錢，富貴將遠離。」，用功學習專業領域與相關領域之知識。李振清博士期勉我們學英文，替個人打開一扇通往世界的大門。

貳、對領導人才培育及未來菁英領導班課程規劃之建議事項

公務機關大多數中高階主管多屬技術官僚，瞭解公共行政者屬少數，但是所有主管每日皆面臨決策與領導，所以培育未來領導之重要性不言而喻了。沒有領導者是天縱英才，都靠不斷的學習獲得。雖然目前升簡任官等訓練已加強公共行政課程，惟教授內容多屬純理論，要能自行吸收後轉化運用於組織，實在需要慧根，透過本訓練作進階教育，則有臨門一腳之效。然而每年僅培育 40 名，對組織之影響有如滄海一粟效果有限，建議應擴大辦理，當組織內多數理念與行為一致時，要達到大學中所述「修身、齊家、治國、平天下」都屬探囊取物，絕非難事。

參、個人行動方案

個人從事農業推廣工作已有 17 年，其中 1 年又 3 個月面對高職農校學生，14 年針對農業技術新知傳播給農民，最近的 1 年又 7 個月則以輔導農會推廣人員對農村婦女、青少年、社區居民辦理組訓，強化農村社會結構，同時也創造新的產業及就業機會。由於本會辦理教育訓練已有 50 年的歷史，常見蕭規曹隨之景象，一如約翰·杜威(John Dewey 美國哲學家和教育家)的觀點「傳統教育大多是由上而下，注重如何有效地把知識或技能傳授給學生，而對於其所擁有的能力及所處的環境，就難以顧及。」。其次本世紀是資訊革命的時代，雖然不希望出現詹姆士亞當斯（James Adams）於 1998 年發表的「下一次世界大戰（The Next World War）」整合知識資產、武裝資產與金錢資產實踐的恐怖現象，但是喚醒農會工作人員及鄉村居民跟上全球化的腳步是個人不能推卸的工作。

引用英國學者 Samuel Smiles 所言「思想引發行動，行動漸成習慣，習慣塑造品格，而品格決定命運。」，一如美國教育家 Ron Clark 於「優秀是教出來的」及「人格特質最重要」二書強調的觀念與態度的建立。所以首先，個人以本次學習的教材為藍圖，挑選危機處理、團隊建立、溝通與說服、決策等議題，與會內同仁分享學習心得。其次將規劃輔導方法與數位教材以「個案研究」及「媒體教學」方式展現，引用國內外案例，引領學習者發現問題、訂定策略、執行計畫、檢視結果、修正策略，進入滾動式追蹤管理。最後，需建立農業推廣人力智庫，建構完整農業推廣專業的職能、培養推廣人員積極踏實的態度、深耕農村人際關係，才能展現創立農業、活力農民、魅力農村。

肆、結語

最後感謝行政院人事行政局周局長弘憲推動此創新文官培育計畫、陳處長昭欽縝密的規劃、李科長花書全力推動、李專員孔文與公務人力發展中心游主任玉梅及謝研究員政彥於訓練期間之指導與生活照顧的辛勞；其中游主任不放心我們初次赴哈佛大學，力排萬難擔任領隊，卻造成主任於回國前一日與母親天人永隔之遺憾，是我們無法回報的。更要感謝本會黃處長明耀與莊副處長玉雯在研習期間鼎力支持，科內全體同仁的努力，成就個人難得的學習經驗，更期望後續的

經驗分享得以擴散成果。研習前曾請教前屆學長、姐，應如何準備？答案一致「放空自己，像乾海綿一樣的吸收就可以了！」。事實上，對一個學農業技術的人而言，6週紮實的研習課程，已足以提昇個人之領導管理、政策規劃分析之知識及能力。幫助我跨越行政的藩籬，學習到解決問題的方法，更樂於與工作同仁分享；體悟知識分享方式的多元性，使農業知識、技能與經驗可以透過更多元方式，作有效的傳遞與散播；開拓更宏觀的視野，在各國快速全球化的氛圍中，隨時掌握各國政策與對策，增加我國世界參與份量以凸顯我國重要性。期望此計畫能持續辦理，培育更多能與國際接軌的公務人員，進而使國家社會能夠更進步，邁入先進國家行列，使我們擁有美好的現在及璀璨的未來！