

出國報告（出國類別：進修）

赴美國哈佛大學甘迺迪政府學院參加  
「臺灣領袖計畫」短期進修報告

服務機關：外交部國會室

姓名職稱：楊光彬專門委員

派赴國家：美國

出國期間：104年10月18日至11月13日

報告日期：104年11月30日

## 一、 進修目的：

培養領導才能，充實公共政策之制訂、執行與管理等相關知識。

## 二、 過程：

(一) 參訓學員：哈佛大學甘迺迪政府學院 Senior Executive Fellows (SEF) 2015 年秋季班之參訓學員共 79 人，其中美國聯邦政府官員占 60%，外國學員占 16%，其餘為美國內企業界人士及非政府組織人員。參訓之美國聯邦政府官員中，不乏即將晉陞 Senior Executive Service (SES) 之資深文官(相當將軍層級)。派員參訓之其他國家(地區)包括我國、新加坡、泰國、印度、孟加拉、瑞典、哥倫比亞、土耳其及香港等，其中瑞典參訓人員為前駐阿富汗大使，泰國則為文化部督察總長 (Inspector-General)，係層級較高者。

## (二) 師資及授課風格：

1. 本學程教授群包括 Peter Brown Zimmerman (戰略計畫發展中心副主任)、Dana Born(美空軍戰院教授)、Max Bazeerman(公共領導中心共同主任)、Linda Bilmes(公共政策專長)、Dan Fenn(曾任甘迺迪總統幕僚)、Ronald Ferguson(經濟學專長)、David Gergen(公共領導中心共同主任，曾任尼克森、福特、雷根、老布希及柯林頓等諸位總統之幕僚)、Francesca Gino(談判學專長)、Frank Hartman(公共

政策與管理專長)、Kessely Hong(談判學專長)、Gary Orren(政治與領導學專長)、Roger Porter(曾任雷根總統及老布希總統之經濟顧問)、Malcolm Sparrow(公共政策執行專長)等。

2. 彼等授課風格雖不盡相同，惟均甚為生動活潑，多以問答方式引導學員發言，激發學員思考，甚至鼓勵學員於課堂上辯論。另為強化教學效果，校方事先提供專書或專文供學員於課前研讀，每日之研讀資料約一百餘頁以上。

### (三) 課程設計：

1. 課程共四週，安排至為緊湊，主要研修下列議題：

- (1) 領導與管理
- (2) 有效決策
- (3) 政策制訂
- (4) 政策執行與管理
- (5) 談判
- (6) 勸服
- (7) 政府部門之風險管控
- (8) 數據分析與民意調查

- (9) 專題演講(包括美國政府運作、種族問題、非營利組織等)
2. 個案研究：哈佛大學以個案研究聞名，甘迺迪政府學院即有超過三千個個案(據悉包括「台灣高鐵」亦為其個案之一)。本學程大量使用個案研究，探討決策、政策制定、政策執行、個人領導特質、價值觀及風險管控等，而透過討論與辯論，學員們亦可發掘己身的決策傾向及領導特質。
3. 情境測試及個人特質測驗：
- (1)電腦模擬攀登聖母峰之情境決策
- (2)個人特質測驗
- 上述測驗旨在幫助學員瞭解自己是否具備團隊精神、系統性思考能力、是否過於執著過去的損失、抗壓度、對他人情緒之辨識能力、所願承擔之風險度、對創意之接納程度、對事情之掌控欲望、內斂或外顯、情緒管理能力等。
- 4.小組討論：將學員分為 13 小組，每一小組人數為 5 至 6 人，每日課前共同研修一小時，除分享當日課程所須預習之教材外，另由小組員輪流報告自己所面臨之領導挑戰，其餘組員則依據課程所學及自身經驗提供建議解決方案。
- 5.談判演練：分兩場演練，一場為雙邊談判，另一場為多邊談判。

#### (四)<sup>職</sup>參訓情形：

1. 四週研習期間，<sup>職</sup>全程參與課程研討、專題演講及小組討論與報告，無一堂課缺席。
2. 於小組討論中分別報告我國健保制度及領導挑戰。
3. 由於教授授課時曾以古巴飛彈危機及柯林頓、小布希及歐巴馬三位總統推動之健保改革等個案作為討論基礎，<sup>職</sup>爰有機會介紹我國南海政策及健保制度；此外，由於參訓期間適逢「馬習會」在新加坡舉行，國際媒體大幅報導，學員們紛紛主動探詢，<sup>職</sup>得機向彼等說明馬總統任內大幅改善兩岸關係及促進區域和平穩定之成果。
4. <sup>職</sup>在雙邊談判演練之得分為全班一半學員中之第三高分；多邊談判演練之得分亦超越標準分數。
5. 情境測驗發現，<sup>職</sup>於團隊精神、系統性思考能力、損害控管、抗壓度及情緒管理能力等項目高於歷年學員之平均值；惟在對他人情緒之辯識能力、對創意之接納程度、對事情之掌控欲望等項目則低於歷年學員之平均值。

#### 三、心得及建議：

- (一) 課程已結束，學習才開始。此次課程如同一把鑰匙，<sup>職</sup>擬終身學習之項目如下：

1. **發展領導特質**：領導並非一套放諸四海而皆準的公式，每個人都可由自己本身之成長歷程、求學過程、工作經驗及人際互動中洞悉自己的人格特質，並發掘自己的領導潛能，過去遭遇之挫折或考驗(crucibles)往往對日後之領導風格產生重大影響。<sup>職</sup>於哈佛參加測驗時意外發現自己所願承受之風險程度高於同儕(亦即較具冒險性格)，自己亦頗訝異，惟基於發現真正的自我係發展領導特質的重要因素，<sup>職</sup>將在往後歲月中更加誠實面對自己性格中的優缺點及能力上的強弱項，期能不斷更新自己，提升自己。
2. **政策制定**：<sup>職</sup>有幸於受訓前曾借調至國家安全會議服務近兩年，對於政策制定有初步之學習，此工作經驗對於課堂上有關個案分析之理解具有幫助。課程中曾於雷根總統及老布希總統任內擔任經濟顧問之 Roger Porter 等教授以數個關於白宮決策之個案引導學員思考，<sup>職</sup>常在研讀個案後，自行模擬倘身為白宮幕僚，當為總統擬定何種政策選項，並作建議。雖然<sup>職</sup>之模擬建議常與當時美國總統之實際決策不同，惟基於此種訓練對於自我成長甚有助益，擬於日後在政策制定之範疇多加學習。
3. **勸服**：我國國力相較於大國並非強盛，且外交處境特殊，面對錯綜複雜的國際環境，我外交人員除了善用國家實力(power)，具備談判(negotiation)能力之外，更須培養勸服

(persuasion)的工夫，這種勸服的工夫是小國與大國交涉協商過程中，或能彌補實力差距之利器。哈佛課程教授了勸服的基本入門課，<sup>職</sup>擬將之列入日後加強學習運用的重點。

(二)本學程之教務管理有若干值得參考之處，分述如下：

**1.教務團隊堅強且全程投入：**教務團隊由 Peter Brown

Zimmerman 及 Dana Born 教兩位教授擔任共同主持人，幕僚人員 4 位(含學程主任)，幕僚人員全程與學員在教室跟課(彼等同時處理行政事務)，至 Z、B 兩位教授則輪流跟課，瞭解學員之上課情形，並於課後與學員交流。

**2.教材預備：**教務團隊於課前將閱讀教材掛載於校方網站，提供學員閱讀；至談判演練、領導特質測試等實作課程，則在數日前即由幕僚人員配合教授詳加說明，並提供演練素材供學員預先準備。

**3.促進同儕間相互學習之設計：**校方瞭解學員們之專長領域不同，爰有多項能增進同儕間相互學習之設計，包括：

**(1)良師益友制(Mentor-Mentee)：**以每兩位不同專長背景者配成一組良師益友，輪流擔任彼此之 mentor 及 mentee，兩人可一同上學、用餐甚至購物，課前及課後分享，重點在從對方身上學習不同於自己的領導、學習及處世風格。

**(2)小組討論(已如前述)：**學員可由其他小組成員之報告中相互

學習。

(3)滾動式座位輪換：課堂座位每週輪換一次，輪換之原則係相鄰學員來自不同專業背景，使學員能在課堂兩人分組討論時與不同學員接觸，增加學習觸角。

4. 網路評估與回饋：校方要求學員於每天上完課後，即上網對當日課程及教授表現進行評分；另期末則有對於教務團隊之整體評分，鼓勵學員意見回饋。

#### 四、 附件說明如下：

1. 附件一：<sup>職</sup>結業證書影本。
2. 附件二：課程表。
3. 附件三：教授及講員名錄。