

出國報告（出國類別：短期研習）

美國哈佛大學甘迺迪學院  
「哈佛-台灣領袖計畫」  
短期研習報告

服務機關：外交部

姓名職稱：王顥融科長

派赴國家/地區：美國波士頓

出國期間：113年12月6日至12月16日

報告日期：114年3月18日

## 摘 要

本研習以「調適性領導」為核心，納入公共危機領導等相關課程，透過情境模擬、雙邊談判、小組討論與個人分享方式，實踐主要論述及理念。本研習 70 名學員來自全球 23 國家，校方安排「中東現勢」、「俄羅斯在近鄰的戰略利益」、「轉型正義對人權與和平的成效」等國際現勢課程，廣化並加深學員對當前重要國際現勢、領袖(或掌權者)對各國外交政策走向及世界局勢影響之思考。本報告重點著重筆者依循課程所學，並就駐外經驗及任職本部人事處期間之觀察，提出 2 點本部當前人力現況問題與參考建議，以及自中東現勢、新任美國總統川普處理俄烏戰爭之現況，提出未來觀察角度。

## 目 次

壹、 參訓目的

貳、 研習過程及重點摘整

一、 調適性領導 (Adaptive Leadership)

二、 公共危機領導：混亂中的高風險決策 (Leading Through Public Crises: High-Stakes Decision-Making in Chaotic)

三、 國際現勢相關課程

參、 心得及建議

# 本 文

## 壹、 參訓目的

我國外交部及 111 個駐外機構約 2,000 名員工，分布全球各地及國內。筆者現任職人事處任免遷調科科長，核心業務涵蓋外交人員的招募進用，高層及一般人員任免、陞遷及輪調，人資、績效管理與員工關係等。

作為基層人事主管，同時身為一名外交人員，筆者深知每個人事決策均將影響每位外交同仁的生涯規劃，也深深連動小至一個科組、館處，大至整個部會的組織文化、公眾觀感及未來發展。然而，無一人事決策是完美且滿足各方利害的，因此，筆者盼透過參與美國哈佛大學甘迺迪學院(Harvard Kennedy School, HKS)「新興領袖計畫」，跳脫政府體系既有框架，與來自不同國家、背景及公私部門的夥伴交流，學習新思維及新作法，進一步提升自身領導力與決策力，將所學運用於本部人才發展與組織優化，為我國外交體系創造更優質的人力價值，以達組織目標與個人發展雙贏。

## 貳、 研習過程及重點摘整

### 一、 調適性領導 (Adaptive Leadership)

- (一) 本研習以「調適性領導」為核心主題，納入「衝突應對」(Navigating Conflict)、「改變的免疫力-為何人們不願改變」(Immunity to Change)、「領導力、緊急事件與倫理」(Leadership, Emergencies, and Ethics)、「LGBTQI+ 人權領導」(LGBTQI+ Human Rights Leadership)等課程，並透過情境模擬、雙邊談判、小組討論與個人分享等方式，嘗試將「調適性領導」概念實踐其中。

- (二) 「調適性領導」理論首先區分「權威」(Authority)及「領導力」(Leadership)之差異，權威來自正式職位或組織結構，其信服力是由法律或職務所賦予，一旦失去職位或權力，影響力可能隨之消逝；領導力則來自個人影響力或領袖風範，建立在人際關係與信任之上，不一定需要正式職位的支持，其信服力及存續相較權威可能更為長久。
- (三) 「領導力」之下，又可區分為技術性領導(Technical Leadership)及調適性領導(Adaptive Leadership)。前者在面對已知問題，可提供明確答案及解決方案，透過現有的專業知識、標準作業流程(SOP)及實踐慣例，協助組織解決問題。後者在面對新興議題或未知難題時，願意透過變革、創新、管理等調適性作法，帶領組織應對複雜且無既定解方的問題。
- (四) 顯而易見，當一位領導者面對多變未知的局勢及前所未有的挑戰，嘗試從技術性領導轉換為調適性領導時，勢必面臨諸多阻礙，如推動變革的內部阻力、團隊因不確定性而抗拒改變、改革適應期長無法立即見效等。此時，領導者是否持續採行調適性領導，撐過陣痛期；抑或是因阻力過大而中途放棄，都將巨大影響組織的未來。

## 二、 公共危機領導：混亂中的高風險決策 (Leading Through Public Crises: High-Stakes Decision-Making in Chaotic)

- (一) 本課程有幸洽邀 2013 年 4 月 15 日波士頓馬拉松爆炸事件，時任麻薩諸塞州州長 Deval Patrick 主講，親身分享面對公共危機的領導與決策經驗。筆者從中歸納並摘整重點如下：

1. **迅速反應，果斷決策，與民眾同在：**P 州長表示爆炸當下，因情勢不明，幕僚及安全人員不排除是針對性對象的政治恐攻，評估恐有第 2 波攻擊，要求 P 州長儘速遠離現場，驅車前往機密地點避難。惟 P 州長當機立斷，因波市市長當日因故未出席，他應擔起總指揮之責，下令層層授權各專責單位，依其專業儘速釐清現況，以利後續決策與處置。
  2. **確保縱向、橫向部門協調暢通：**爆炸發生後，P 州長立即與各級政府和執法單位聯繫協調，包括波市政府、市警察局、聯邦調查局(FBI)等，確保正確資訊傳遞與共享，保持政府部門行動統一。他強調，事前的應急準備和各部門間的信任關係，在公共危機時能發揮有效協作至關重要。
  3. **對公眾保持資訊透明化、即時有效溝通：**在危機管理中，P 州長即時、定期向公眾與媒體發布最新進展，提供正確資訊避免謠言和恐慌。他認為，坦誠的溝通有助建立公眾信任，並在危機中維持社會穩定。
  4. **政治團結、共同應對：**P 州長強調，政治領導人在危機中應超越黨派分歧，展現團結一致的態度。爆炸發生後，麻州及波市各級主管共同出席新聞說明會，向公眾傳達一致訊息，政治團結除可增強公眾凝聚力，亦可避免社會因危機造成的信心減損，而分崩離析或互相懷疑。
- (二) 綜上，P 州長在波士頓爆炸案中的領導與決策，展現有效的危機管理，體現領導者面對未知及恐懼時採行調適性領導，實可做為我等面對公共危機之重要參考。

### 三、 國際現勢相關課程

本課程約 70 名學員來自全球 23 國家，背景專長各異，

為廣化並加深學員對彼此所屬地區之認識，以及對當前重要國際現勢、領袖(或掌權者)對各國外交政策走向及世界局勢影響之思考，校方安排 3 堂相關課程，分別是由美國前駐以色列及敘利亞大使 Edward Djerejian 主講「中東現勢」(On the Situation in the Middle East)、HKS 助理教授 Roya Talibova 主講「俄羅斯在近鄰的戰略利益」(Russia's Strategic Interests in the Near Abroad)、HKS 教授及人權學者 Kathryn Sikkink 主講「轉型正義對人權與和平的成效」(Effectiveness of Transitional Justice for Human Rights and Peace)。

## 參、心得及建議

- 一、外交業務宜舉要治繁，建立符合我外交戰略的調適性領導 (Adaptive Leadership)，賦予我外交人員關鍵價值與不可替代性：當前外交議題已非傳統單一，多元、新穎的非傳統外交議題百出不窮（如 AI 科技、公衛、供應鏈與經濟安全、氣候環境等），我國外交工作除業務量不斷增加外，更凸顯專業分工的必要性。筆者就駐外經驗及任職本部人事處期間之觀察，謹提出 2 點當前人力現況問題與參考建議如下：

- (一) **現況問題**：「人少事多」已成新常態，不僅是國內外同仁面臨最大挑戰，更易消磨同仁動能與熱情。

**參考建議**：短期建議盤點可去任務化業務，並簡化例行流程；長期建議整合實務需求，建置兼具功能及保密性的智慧外交系統平台，發揮人機協作實效。

面對外交政務績效及各項行政業務，加上偶有突發急難救助，基層人力多有蠟燭兩頭燒而分身乏術的窘境(註：

本部 61 個 2-5 人中小型館處尤其深切)。為免磨耗外交人員推展核心業務之動能與熱情，短期上，建議各單位及外館可盤點已過時、可去任務化的業務，而重複性高且未具機敏性的業務，應評估提升數位化程度、簡化流程或委外處理；長期上，本部應跟上現代科技步伐，逐步整合國內、外同仁行政作業平台，建立一站式外交資訊管理系統，除有助整合各類外交資源、降低行政成本，更可提升本部橫向、縱向資訊流通，強化各單位及駐外館處各維度的協調暢通，以提高即時應變能力。

另，隨 AI 科技日趨成熟，本部宜推動業務自動化，利用 AI 與數位系統處理初階業務，如輿情監測、自動翻譯及制式文書處理，同仁再進行次階把關，大幅減少行政負擔。

(二) **現況問題**：新興多元議題專業度高，外交人員跨領域門檻高，業務推展力有未逮。

**參考建議**：短期建議借重民間專業人才助力，長期建議強化跨部會駐外合作機制，回歸培育專業文官駐外，另本部宜同步訓練外交人員跨領域知識，培育同仁具備新興議題職能。

隨著非傳統外交議題日益重要，傳統外交訓練著重通才通識，多難達專精。短期上，本部可借助民間專業人士（如顧問團、諮詢委員等）補足知識落差，提供決策建議，協助同仁理解技術性議題（如半導體供應鏈、碳權交易、AI 國際規範等）。長期上，仍應回歸公部門專業文官駐外體系，由各部會培育專業駐外人才，透過跨部會駐外合作機制，除確保彼此共享最新資訊，並在確有

特定領域推展之駐外館處派駐相關部會專業人員；同時，本部宜透過培訓制度，鼓勵外交同仁以「選修」方式，就我國當前及未來可能外交政策重點，培養 1-2 個跨領域專業職能，以利外交人員多元彈性運用。

## 二、國際衝突紛爭層出不窮，多係因缺乏以和平及人民優先之領導 (Leadership)，政治及外交手段仍應為解決爭端首選：

- (一) 國際現勢課程中，美國前駐以色列及敘利亞大使 Edward Djerejian 對中東歷史及現況之剖析洞見，著實讓人深省。D 大使認為，中東各地區情勢錯綜複雜，固然有其歷史因素，其中一大主因是西方強國瓜分占領該地，卻在殖民結束抽離勢力後，造成權力真空 (power vacuum) 或扶植影子政府，導致統治者專注鞏固權力，而非包容性治理，也未能滿足該地人民基礎民生需求，統治者與被統治者之間長期脫節，助長人民不滿及各派勢力改革消長。
- (二) D 大使以 2023 年 10 月「以哈衝突」為主要案例，該地根本問題是為數相當之巴勒斯坦人及以色列人如何共存，卻因缺乏相互承認自決權，而無法達致和平。D 大使認為，以色列及哈瑪斯 2 方均盼以軍事手段解決問題，然而，該地根本問題無法透過軍事手段一勞永逸，當前各方過度依賴軍事，卻未能出現一個「領導」(Leadership)(不論是以巴雙方，或是美國)，以政治、外交方式解決問題。
- (三) 筆者於課堂 Q&A 分享反饋，我國與中國大陸向為國

際社會視為潛在熱點，也存在承認自決權之難題，惟仍將和平及人民福祉至為最高點，以政治及外交方式維持和平穩定。筆者並提問 D 大使「大使所稱之領導 (Leadership)，何以辨別？是否預期新任總統川普上任後，美國將採取與拜登政府不同方式，協助解決『以哈衝突』？」D 大使回復以，渠 2008 年出版《Danger and Opportunity: An American Ambassador's Journey Through the Middle East》一書，後得知該書名中文可譯為「危機」一詞，即危險與機會並存，D 大使認為該詞意涵深遠貼切，國際上任何衝突和危險情勢的出現，亦代表機會曙光乍現，各方面對危機時倘能冷靜判斷，展現克制，將為和平創造更大機會。至「領導」之辨別，D 大使笑稱實難訴以文字或言傳，不過，當你看到時，你就會知道(You know it when you see it.)。至美國新總統川普上任後，D 大使預期，川普有極大可能性以「大交易」(grand bargain)的方式促使雙方達成協議，但重點在於如何(how)進行。

- (四) 綜上，筆者觀察川普總統上任後處理調停「俄烏戰爭」之方式，主軸確實盼以外交(diplomacy)方式結束戰爭，且不失其商業出身背景及美國利益優先考量下，以「大交易」手段試圖達致和平，惟其長遠目標是否單純僅為取得礦產稀土，抑或下著更大的一盤棋，拉俄孤中，則尚不得而知。由此可見，川普未來倘欲解決「以哈衝突」，極有可能比照俄烏模式及 D 大使上述預期，再一次施展其「大交易」之手腕，值得國際社會持續觀察。