

出國報告（出國類別：進修）

美國哈佛大學甘迺迪學院 「台灣領袖計畫」 「領導與決策」課程進修報告

服務機關：外交部

姓名職稱：林亞緒科長

派赴國家：美國

出國期間：114年6月21至6月30日

報告日期：114年9月30日

摘要

外交部亞東太平洋司林科長亞緒於任職科長期間奉核參加我政府與美國哈佛大學合作之「台灣領袖計畫」，錄取及赴訓該校甘迺迪學院參加2025年開辦之「領導與決策」(Leadership and Decision Making, LDM) 短期培訓課程。

哈佛甘迺迪學院高階管理教育 (Executive Education) 課程聞名遐邇，「領導與決策」課程係由知名心理學者 Jennifer Turner 結合心理學及行為決策科學研究，設計包含理論、實證與案例教學之密集課程，旨在提供降低決策偏誤之策略，提升參訓者之決策品質與領導能力。

感謝外交部亞太司及北美司等長官提攜使筆者有機會參與此一寶貴進修機會，期盼未來外交部研議將本課程精隨納入新進人員訓練，並持續鼓勵選送更多同仁赴海外進修擴充眼界。

目次

壹、進修目的.....	3
貳、參訓課程重點.....	4
參、心得與建議.....	7
附錄：活動照片.....	9

壹、進修目的

筆者自海外奉派調部擔任科長職務已近三年許，深刻體會科長職務對上承擔幕僚建議職責，對下肩負轄管業務第一線判斷和給予明確指示等領導責任。科長的決策判斷及領導統御能力、風格均可能響新進科員士氣與其對外交職志之堅持與理想，爰如何創造良善職場文化、沉穩踏實的學習機會，同時激勵新進同仁時常保有外交熱忱為筆者迄今努力的方向。因此，筆者除盼實現赴哈佛大學圓夢之目的外，亦希望透過進修，瞭解領導與決策如何相輔相成，藉此機會提升自我，結識各國中高階官員增進眼界，精進自決策與專業知能。

貳、參訓課程重點

哈佛甘迺迪學院「領導與決策」(Leadership and Decision-making, LDM) 由該院公共政策暨行為決策教授兼美國海軍顧問 Jennifer Lerner 領銜教學團隊，進行為期6日密集授課。本課程藉由深入淺出介紹人類決策常見偏誤，盼學員鍛鍊決策領導力，逐步達到下述境界。首先，隨時注意決策陷阱，優化具說服力決策。第二，善用「助推」策略提升公共決策及團隊溝通效率。謹統整課程精要如次。

一、識別「捷思」偏誤及決策陷阱：

- (一) 本課程引述諾貝爾經濟學得主康納曼 (Daniel Kahneman) 在其名著「快思慢想」中提及「捷思」(Heuristic) 說明人類思維因「有限理性」(bounded rationality) 分為「系統一 (快思) 快速直覺式思考」以及「系統二 (慢想)

耗費心力咀嚼之智力思考」兩種決策系統。個人或因受限於時間、壓力、當下情緒常依賴經驗法則思考，無意識地偏離事實與邏輯，從而衍生決策風險，惟誘使人類選擇「捷思」(Heuristic) 心理性因素大致分為三種：第一是可得性偏誤 (availability)，例如美國大眾因鯊魚攻擊聳動頻繁報導而高估鯊魚出沒攻擊之風險；第二、係無充足資訊研判確定性偏誤 (certainty)，例如比起參加抽獎不確定中獎率，消費者更加偏好確定獲益之滿額贈禮活動；最後第三種偏誤來自可控性 (controllability)，尤其大眾對慣常發生或熟悉之專業知識過度自信。

- (二) 承此脈絡，課程中依序探討過度自信 (over confidence)、確認偏誤 (controllability)、光環效應 (halo effect)」及自利偏誤 (self-serving) 及損失厭惡 (loss aversion) 等一系列常見決策陷阱案例，另透過學員相互探討實務工作中真實發生之高風險後果。面對重大決策時尤應主動辨識思維侷限，盡量運用啟動系統二深思熟慮，以達最佳決策。

二、應用「助推」技巧創造公共政策與組織正面效能：

- (一) 適時將認知偏誤轉換為「助推/推力」(nudge/boosting) 可造就良好效果，課程闡述美國行為經濟學家塞勒 (Richard Thaler) 及桑思坦 (Cass Sunstein) 於在其2008年著作《推力：決定你的健康、財富與快樂》倡導在不妨礙個人自由意志及選擇之前提下，以非強制之「引導、鼓勵、勸誘」使人們改變行為，例如將警示圖文印製於香菸盒上即為顯例，此策略對公共政策實有出奇不異效

果。為使學員深刻體會，教學團隊於是進行分組競賽，各組分別為非營利組織瘧疾防治基金會設計募款廣告，嗣由匿名網路投票者針對各組文宣投票決定捐款與否。筆者組別雖未獲勝，然實際操作「框架效應」(Framing)、「社會框架」(Social norms)及「同儕效應」(Peer effect)等論述技巧適用於撰擬外交論述職能及激勵團隊效能上誠為實用且寶貴經驗。

- (二) 探討團體決策時，「群體迷思」(group think)及「沉默成本」(sunken cost)幾乎是所有學員共同經驗。囿於權力關係、擔憂就業保障及從眾心理等由，團體思維易傾向同質化，同時組織因長期投入資源多過度重視沉默成本而忽略「停損」更加重要。筆者曾於課堂分享外交部門與特定國家長期經營計畫不易撤除，即使效益日益低落，常有顧及既有「關係」堅持重視「沉默成本」而拒絕改革之意見。授課教授肯定表示，在伊研究中顯示外交決策牽涉雙/多邊關係與國家「聲望」對於既有承諾與計畫黏著度高，與一般認知決策結果大相逕庭，為值得深入解析之領域。

參、心得與建議

一、決策科學似亦適用於對外交涉

本次課程雖聚焦「決策」，然訓期觸及之心理學認知與行為決策科學對於提升對外交涉能力、跨部會橫向溝通及執行決策亦同等重要，哈佛教學團隊成員亦為「Alliance for Decision Education」等非政府組織成員，積極推廣行為決策科學對青少年身心教育乃至其成長歷程之益處。建議外

交部未來或可研議於新進外交人員核心職能課程增列相關訓練主題，強化新世代外交人員整體戰力。另外，本次課程首日校方請學員填寫一評估決策模式之問卷，並於結訓當日將評估結果轉致學員，該問卷有助於理解自我決策思維，實具參考價值。

二、拓展人脈與知識進修之途徑

筆者有幸獲外交部薦派參加哈佛「台灣領袖計畫」，除有機會修習決策行為科學知識精進職能之外，亦於訓期中結識各國產官學菁英，更有機會與獲新加坡外交部派至哈佛甘迺迪學院訪問學人、國防部退役將官、前派駐沖繩海軍將官、菲律賓武裝部隊官員、菲國國稅局處長級官員等就區域政情、台灣議題乃至各國海外進修制度等深入交流，獲益匪淺。

三、定期持續選送栽培本部同仁

- (一) 本屆「領導與決策」專班共錄取70名專業人士，來自美國及歐洲、亞洲（僅我國與菲律賓指派官員參訓）、非洲等公私部門菁英。根據校方統計，約有21%學員為非美國人士，其中我國獲以「台灣」表列，參訓比例約佔全體之3%，本次與外交部亞非司同仁獲派參加課程，至感光榮。在此非常感謝外交部亞太司、北美司等相關單位推薦與栽培，感謝駐波士頓辦事處給予進修行程上之各項積極協助與照料。
- (二) 筆者自新進科員時期即獲外交部栽培赴美國加州語訓、亦曾奉派赴夏威夷參加美國國防部智庫進修課程，諸些珍貴機會都是不斷鼓勵筆者努力耕耘外交職志之養分，

筆者深知這些交流進修計畫之存在，除激勵同仁精進自我，猶如「助推」(nudge)力量。期盼外交部持續重視人才培訓，持續選送同仁赴海外進修，如同本次課程核心宗旨，創造更有向心力與使命感之外交團隊。

附 錄



 **HARVARD Kennedy School**
Executive Education

Leadership Decision Making
June 23 – 28, 2025

圖一 本屆全體學員與主持教授 Jennifer Turner 合影



圖二 結業晚會證書頒贈合影

