

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(駐史瓦帝尼王國大使館)

姓名職稱：劉一等秘書晃銘

派赴國家：美國

出國期間：114 年 6 月 20 日至 7 月 1 日

報告日期：114 年 9 月 30 日

摘要

駐史瓦帝尼王國大使館劉一等秘書晃銘於擔任外交部亞西及非洲司東非及南非科科長期間，奉派參加我政府與美國哈佛大學合作之「台灣領袖計畫」，嗣獲該校甘迺迪政府學院「領導與決策」專班錄取，於 2025 年 6 月下旬前往美國波士頓受訓。

本次哈佛大學甘迺迪政府學院開設之「領導與決策」專班，總計有來自美國及菲律賓等 20 餘國約六十餘名學員參加，課程由該校知名教授 Jennifer Lerner 領銜授課，內容包括校園介紹、領導決策之重要性、各種不同之決策偏差及決策陷阱、壓力調適及打造最適宜之決策結構等，並介紹美國行為經濟學家塞勒（Richard Thaler）及桑思坦（Cass Sunstein）於 2008 年提出之「推力」(Nudge) 理念，期望從各種不同層面，協助學員做出最佳之領導決策。

另外，課程亦安排各種不同之小組討論活動，讓學員實際從做中學，瞭解如何運用理論，避免如「框架效應」、「過分自信」及「風險誤判」等決策陷阱，並善用「推力」，讓決策達到設定目標。

感謝外交部亞非司、北美司、人事處及駐波士頓辦事處於本次受訓過程中提供之所有協助，讓參訓人有機會更加認識波士頓及哈佛大學，並認識許多來自不同國家及領域之受訓夥伴，期待相關受訓機會可持續增加，讓更多外交部同仁有機會藉由海外訓練，培養外交人員所需之豐富知能，為台灣的國際空間盡更多心力。

目次

壹、進修目的.....	4
貳、參訓過程及課程重點.....	5
(哈佛大學甘迺迪學院介紹、領導決策之重要性、決策偏差、 推力、壓力管理策略)	
參、心得與建議.....	9
肆、附件(全班合影)	11

壹、 進修目的

一、參訓人於 2022 年 7 月結束第一次外派工作後返國服務，擔任外交部亞非司東非及南非科科長將近三年，負責處理我與非洲友邦史瓦帝尼王國、南非、索馬利蘭及其他東非及南非地區 20 餘國間之雙邊關係及發展援助等工作，業務繁雜，尤其史瓦帝尼係我在非洲唯一友邦，雙邊合作領域既廣且深，高層往來互動頻繁，更加重同仁工作負擔，因此如何在科內僅有之 3 至 5 位同仁，且同仁又常因內外輪調制度變動的情況下，以有限資源及時間，完成所有交付任務，即為參訓人在科長任內經常思考之問題。

二、參訓人曾於 2024 年 7 月前往國家文官學院接受「薦任公務人員晉升簡任官」訓練，主要課程內容包括「團隊領導與部屬培力」、「危機及風險管理」、「政策規劃、執行與評估」、「跨域協調與合作」、「公共議題溝通策略」、「策略績效管理」及「策略管理」等七大核心領域，當中參訓人認為「團隊領導」及「政策規劃、執行與評估」等兩部分對於科長職務最為重要，蓋科長需帶領科內團隊應處所有交辦業務，更需透過理性決策，衡量具體狀況，做出政策規畫並於奉核後據以實行，因此參訓人選擇「領導與決策」作為本次赴美進修課程主題，希望藉此提升後續應處相關外交工作之業務能力。

三、參訓人自 2013 年進入外交部後，依序在亞東太平洋司、駐日本代表處、駐貝里斯大使館與亞西及非洲司服務，雖曾負責不同區域及不同性質的各項業務，惟缺乏對美工作經驗，亦未曾在美國求學。然美國對所有外交人員而言，均係應重點認識國家，增加對美理解及相關生活經歷，更對處理所有外交業務，乃至與其他國家外交人員互動，均具益處。哈佛大學是全美最負盛名學府，所在地波士頓更係美國歷史起源地之一，參訓人爰盼藉由此此次受訓機會，親身體會該校學術風氣，增加對美國理解，併認識更多來自不同國家及地區

學員，藉此擴展外交人脈。

貳、 參訓過程及課程重點

哈佛大學甘迺迪政府學院「台灣領袖計畫」本年開設之「領導與決策」專班，總計有來自 22 國 60 餘名參訓學員，除美國外，以菲律賓學員人數最多，其中多數來自菲律賓中央銀行，其他學員來自澳洲、比利時、喀麥隆、加拿大、哥倫比亞、法國、德國、印度、義大利、日本、肯亞、紐西蘭、奈及利亞、祕魯、沙烏地阿拉伯、新加坡、我國、坦尚尼亞、阿拉伯聯合大公國及英國。主要課程內容包括「領導決策」、「選擇結構」、「AI 人工智慧與決策」及「壓力與決策」等不同面向，並由該院公共政策暨行為決策教授 Jennifer Lerner 領銜授課。L 教授係第一位以心理學家身分加入哈佛甘迺迪學院之學者，主要研究領域係公共政策及管理。本專班大多數課程均由伊親自授課，另由其他訪問學人開設專題講座。謹重點整理本課程重點內容如次：

一、哈佛大學甘迺迪學院(HKS)介紹：

哈佛大學甘迺迪學院(HKS)創立於 1936 年，目前有逾千名碩士生及逾百名碩士生，每年另有超過 5 千名行政教育參與學員，包括參訓人參加之「領導與決策」專班。此外，HKS 有 12 所研究中心，另有超過 100 項研究計畫，創立目的在於培養專業行政人才，呼籲美國前總統甘迺迪所言：不要問你的國家能為你做些什麼，而要問你能為你的國家做些什麼。」（Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country）。

二、領導決策(LDM)之重要性

根據研究顯示，1960 年僅有 6%就業機會，要求員工決策能力；2018 年則為 34%，顯示當代社會有更多工作涉及不同程度之決策。領導決策之技巧包括：充分討論(Discussion)、科技(Technology)、筆記(Slide)及尊重(Respect)，可讓不分領域、宗教、種族的優秀人員，經過討論得出最佳決策；此外，LDM 亦可幫助參與人員激發出更多嶄新想法，引導出最佳決策及選擇結構。

三、決策偏差

理性決策需先確認問題類型、定義問題、找出邊界條件(boundary condition)、做出正確決策、採取行動並進行檢視。其中，邊界條件是 LDM 之重點項目，必須先釐清決策希望完成之事項及必須達成之目標。此外，課程亦推薦 Tom Gilovich、Dale Griffin 及 Robyn Dawes 等行為學家研究成果，如許多「認知偏差」經常源於過度自信，或缺乏對因果關係之理解而做出錯誤決策。

其中，「框架效應」(Framing)即為經常出現之決策偏差，例如強調手術 90% 成功會導致病患選擇手術；強調 10%失敗則會導致病患選擇不手術，但實際上手術的成功率並未改變。為避免類似情況發生，決策者應瞭解「框架效應」確實存在，嘗試用多元角度進行分析，並尋求更多專業人士建議。

為做出理性決策，便需矯正偏差，瞭解偏差是甚麼並去除「框架效應」，另觀察事件發生之次數來分析可能性大小(Convey Likelihood with Frequencies)，並避免產生「沉沒成本」(Sunk Cost)。所謂「沉沒成本」係指因已投入且無法收回

之成本（如時間、金錢、精力）而做出非理性決策之行為，當人們陷入「沉沒成本」時，常因不願意承認損失而做出非理性決策，並持續投入不成功事務。因此在決策時，要思考機會成本，而非陷入沉沒成本當中。

四、推力(Nudge)

本次課程亦詳加介紹美國行為經濟學家塞勒（Richard Thaler）及桑思坦（Cass Sunstein）於 2008 年合著出版之《推力》一書，其理論基礎在於不限制妨礙個人自由意志及選擇之前提下，改變人們行為決定及可預測性，重點在於運用非強制性之「誘導及鼓勵」，達到政策目的。具體作法案例包括在食品包裝上標示熱量資訊、強制加入退休金計畫並提供選擇退出機制，以及將健康食品放在貨架上更容易取得之處等。

課程為讓學員充分瞭解「推力」在決策上之運用，設計一系列小組討論活動，將全班分為多組，每組 5-6 人，分別設計募款活動廣告，並於課後分發予實際對象進行調查，觀察各組廣告能吸引多少募捐金額，以此協助學員創造自己的「選擇結構」。當中，教師及助教不斷請學員反思自己面臨何種決策偏差，例如「不明確性效應」（Ambiguity Effect）、「初始效應」（Primary Effect）、「從眾效果」（Bandwagon effect）、「定錨效果」（anchoring Effect）及時近效應（recency effect）等。

參訓人所屬小組成員包括美國地方政府公務員、印度金融從業人員及菲律賓央行官員等，所有成員均於討論中踴躍提出各類意見，更展現出取得全班最佳成績之極強企圖心，相關學習精神令人印象深刻。

五、避免決策陷阱

「過度自信」及「風險誤判」均為常見之決策陷阱，更會導致「非理性決策行為」。「風險」受到「可得性」(Availability)，「可控性」(Controllability)及「確定性」(Certainty)等三種「捷思法」(Heuristic)影響。如媒體經常報導的事件，其「可得性」較高，便容易遭認為風險較高，舉例說明，媒體常報導民眾遭鯊魚咬傷，便認為遭鯊魚攻擊之風險極高；「可控性」則指民眾認為自己能控制的事情風險較低，如因開車較駕駛飛機之可能性為高，便認為陸路交通較航空安全；「確定性」則指民眾傾向強調肉眼可觀察部分，因此認為核能比火力更為安全，因為核能風險並非肉眼可見。如果再加上前面提及之「框架效應」、「初始效應」等不同決策偏差，均為所有決策者可能面臨之「決策陷阱」。

要避免「決策陷阱」，首先要獲得足夠資訊，避免高估自己對問題、狀況或方案之瞭解，更要清楚知道所謂「事實」，其實只是片段，且被挑選過的資訊，並非全面。所謂完整的事實，其實已加入提供者個人意見。決策者的任務，便是從這些交雜個人意見的片面事實中，考量「可控性」(Controllability)、「可得性」(Availability)及「確定性」(Certainty)等三種 CAC 陷阱，並用「機會成本」取代「沉沒成本」，以此去除所有偏差，中和化可能之決策風險，並與可能受決策影響者或利害關係人進行全面溝通，增加決策成功之可能性。

六、壓力管理策略

決策者進行決策時，常因決策可能導致之嚴重後果，而感到巨大壓力。人體對壓力之回應，可以分為「交感神經系統」(Sympathetic nervous system, SNS，如心

血管收縮)及「下視丘—垂體—腎上腺」(The Hypothalamic Pituitary Adrenocortical , HPA, 如皮質醇)軸等兩種。為避免團隊壓力過大，對相關決策造成負面影響，須積極考慮壓力管理，打造一個可協助成員排解壓力之舒適工作環境。

課程建議可從提高成員自我掌控權(Sense of Control)、員工福利(Worker Wellbeing)及決策自主權(Decision Authority)等三面向著手，讓所有成員均能在自己崗位上擁有更多自我決定空間，藉此提升成員認同感，讓成員可藉更多討論，提出自己的看法，瞭解組織的目標與任務期待，降低全體成員可能壓力，打造更友善之決策及工作環境。

叁、心得與建議

一、決策時應瞭解「框架效應」及「沉沒成本」

本次課程以大篇幅強調「框架效應」及「沉沒成本」等兩項概念，相關內容對外交工作亦具啟發性。人們總習慣選擇乍聽之下較為有利之方案，而不思考凡事均有一體兩面。放在所有外交合作計畫中，討論是否進行某項雙邊合作案時，除要考慮有多少受惠者，更要同時慮及其他因此受影響者，以及他們的相關反應。例如考慮強化與非邦交國合作之同時，不應僅從與該國雙邊關係角度思考，更要考量其他區域友邦之可能反應；惟倘過分慮及友邦反應，便可能無法做出拓展與更多非邦交國關係之決策，亦不利我國對外關係。為避免「框架效應」，所有政策討論最好納入更多不同觀點，避免單一組織因其「本位主義」，提出具「框架效應」之分析，誤導最終決策者做出不夠周全之決定。而各層級決策者閱讀相關分析時，亦要隨時留意「框架效應」，避免決策受到影響。

此外，「沉沒成本」對外交工作至關緊要，如我方對某位政要迄今投入大量資源，但該政要卻因故失勢，並盼續向我方請援維持其政治影響力。此時，我方在維持與該名政要關係的同時，亦要思考，持續提供援助對我外交工作的可能效益，並用「機會成本」概念，取代「沉沒成本」，達到有限外交資源的最佳配置。

二、提供部屬更多自主決策空間

優秀的團隊才能做出良好決策，但團隊領袖並非十項全能，需要全體成員配合蒐集更多資訊，能讓領袖避免所有決策陷阱。課程中，教師鼓勵提高成員自我掌控權、員工福利及決策自主權，相當具有啟發性。只有當每位成員亦可在職掌範圍內，自己做出部分決策，才會將該案件視為是自己的，願意排除所有偏差，否則僅聽聽從領袖想法，依命令辦事，不願從方方面面思考各種決策可能的問題，自然無法達到最好決策。

此外，提高員工福利，營造良好職場環境，也是重要部分，此可從提供團隊成員小點心、開放運動時間、鼓勵成員休假等方式下手，只有當每個成員都愉快地待在團隊中，願意為團隊付出，才能達到真正的「領導決策」，並可避免成員因壓力過重，否則不只無法協助團隊成長，反而為團隊帶來更多困擾。

三、可增加更多受訓機會

參訓人藉由本次受訓機會，首次造訪美國麻州波士頓，感受美國歷史起源地豐富的歷史文化，並與來自 20 餘國的學員交流互動。短短課程中，重點不在知識性課程內容，而是藉由親自造訪世界一流學府，瞭解哈佛大學的學術氣氛。例

如哈佛甘迺迪學院的硬體設備、員工餐廳、校園景色等，倘未能親身造訪，自然無法實際體驗。本次經驗，讓參訓人有幸認識到與迄今工作經驗不同的相關環境，增加不同國際經驗，亦成為與他國外交人員談話之重要內容。相關機會對後續外交工作極具益處，建議未來可增加更多類似受訓機會，提升我國外交人員相關知能及認識世界的另一種管道。此外，更要感謝外交部亞非司、北美司、人事處及駐波士頓辦事處於本次受訓過程中提供之各項協助，讓參訓人順利完成此次別具意義之重要訓練計畫。

肆、附件【全班合影】

