

外交疆界大突破 創意韌性展亮點

-專訪外交部北美司團隊



▲外交工作，尤其臺美關係是對外關係非常重要的一環。外交部北美司主掌我國對美、加外交工作，經由該司穿針引線，鼓勵相關部門及駐外使館與國際積極互動，深化臺美關係。照片為本次專訪團隊成員，分別為徐司長佑典(中)、郭科長立芳(左)、及沙科員維遠(右) (攝影：歐陽安琪)

外交部北美司十年前促成臺灣加入美國免簽證計畫 (Visa Waiver Program, VWP)，榮獲 102 年公務人員傑出貢獻獎；在此之後，仍持續深化臺美關係，111 年再度獲得此項殊榮。本次獲獎，除了回顧過去 5 年來，臺美關係不間斷地擴充其深度及廣度外，疫情期間，當全球的外交工作與各項交流活動幾乎嘎然而止，臺美關係卻是逆勢成長，成果讓國人有目共睹。推究其因，固然有國際局勢的推波助瀾，然負責穿針引線的外交同仁借力使力，發揮創意，以國家最大利益為出發點，才是重要的關鍵。且讓我們看看站在第一線的他(她)們如何發揮創意，打開外交疆界，並聽聽他們述說有趣又嚴肅的外交工作及使命。

跨部會合作創造亮點

乍到外交部，大廳的外交人員與外賓們熱絡交談，我們被引導上樓進行專訪。一開頭，徐佑典司長就先提到「世界在這個時間點給了臺灣一個很好的機會，這個機會不只在國際參與，同時也在安全、教育、科學合作、文化交流等各個層面，恰巧這些都與外交部非常密切相關。我們每每想到機會千載難逢，都希望不要錯過，並盡量將業務相關的主管機關拉進來。」這段話，讓編輯小組充分感受北美司充滿行動力的特質。

眾所皆知，跨部會整合並非易事，不但必須拋開本位主義的障礙，還得彼此多方協調，外交部是如何辦到的？徐司長解釋，如同超級推銷員一般，外交部同仁負責搭建舞台，邀請各部會一起展現、共同增光；其中的訣竅是向主管部會說明這些點子或專案，鼓勵大家相互合作，當合作意願增高了，臺灣被國際看到的機會相對提升。以 2020 年「臺美教育倡議」為例，因美中關係發生信任危機陷入僵局，以致於美國常春藤聯盟的大學，過往赴北京學院進行暑期的進修計畫生變，但美國人仍有學習華語的需求，時任駐波士頓辦事處處長看到這個機會，2020 年回國後，即與美國在臺協會(AIT)談及此事，沒想到反應出奇的好，雙方也很快達成共識，促成臺美教育交流的場域。

然而國際教育是教育部所主管，外交部在這個議題上應是從旁協助，而非主導角色，在國家安全會議出面協調下，當時教育部同意合作，並在外交部的 5 樓召開宣布茶會，舉凡議程規劃、邀請賓客等行政流程事務都由外交部準備妥當，教育部則出面解說及簽署，做出亮點之後，再安排臺灣與美

國教育部的高層視訊，合作的成果讓教育部感受到有外交部這個夥伴還真不錯。後續更串聯多個美國州政府與我國教育部簽署合作備忘錄(MOU)，益發讓主管部會覺得外交部可以讓自身業務更加省力、更加地被肯定、被看到。透過這種模式，越來越多的部會願意與外交部合作，產生更多工作的連結。

臺美「全球合作暨訓練架構」 走不同的路

2015年，外交部與美國簽署備忘錄成立「全球合作暨訓練架構」(GCTF)，這一哩路是如何走至此？徐司長為我們解惑。他提到，「曾經在與美國洽談世界衛生組織(WHO)或聯合國會員支持案等國際參與時，美方的人總感慨，就算全力支持臺灣，也只是一票而已，與其如此，是不是可以做些有建設性的事？之後經由臺灣跟美國共同發想，找出對區域或全球有貢獻的議題，例如公共衛生、婦女權利、數位經濟、打擊假訊息等，當彼此對這些議題已非常有經驗，就可以往外擴展，幫助其他的國家，這也是「Taiwan can help」的由來。實際的做法是當一項議題被設定後，即由美國出師資，並且透過他們駐外大使館的網絡邀請，請相關國家派員參加臺灣舉辦的工作坊。

為期3至5天的工作坊，成員們除了上課外，外交部會安排一天讓他們體驗臺灣，不僅讓學員在活動中學習豐富實質的內容，也同時認識臺灣，進一步認知到彼此的夥伴關係，當各項議題都有成熟的處理機制，久而久之有越來越多國家知道，臺灣可以協助大家，於是工作坊越做越大。徐司長表示，這些學員均非等閒之輩，大家都是來自不同國家的官員，每個國家大約20~30人，美國大使館會依據當次議題找各國

的對應部門來臺，例如公共衛生議題，美國就會邀請各國公衛部門的人員前來，當這些學員受訓後回到自己國家，總會產生後續漣漪，如同投資產生的效益，當他們越了解臺灣，就會越知道在許多議題上“Taiwan can help”。

這個架構一直持續運作，到了 2019 年，日本政府也想加入，所以由原本的雙邊變成三邊，2021 年，澳洲政府也加進來，變成四方。疫情發生前，工作坊的模式採實體，大家會來到臺灣參加活動，但疫情爆發後，全球幾乎中斷實體課程，改以視訊方式進行。沒想到，視訊一開，全世界都連進來了。徐司長回憶說道：「2015 年開始，我們大概邀請 500~600 名官員專家來到臺灣，2020 年 9 月第一次用視訊，那場約略 1000 多人參與，當時沒想到會這麼多人參加，頻寬還因此塞爆，到 2022 年，全球已經累計達到 5 千多人，超倍數的成長，也超乎外交部的想像。」目前因應疫情趨緩，相關國家已著手計畫重新恢復實體課程的辦理，美國國會甚至還撥款贊助，由於此模式與過往大不同，以前是臺灣一直去敲別人家的門，現在是別人主動要求參與，因此可以看出，無論是現有資源也好，參與的人員也好，大家越做越大，可以說臺灣是外交人員創意場域，如果擁有很好的想法，甚至沒有任何事物可以限制你。



▲外交部北美司團隊及工作情形(引用 111 年公務人員傑出貢獻獎得獎多媒體專區影片)

臺美關係進展神速

這幾年可以看到美國國會議員頻頻到臺灣旋風式的拜訪，徐司長表示，邀請各國國會議員來臺訪問，一直是外交部的重點工作之一。只是北美司起步的比較早，投入的相對較多，直至現今仍可看見具體的成果，例如美國國會通過友好我國的法案，或是邀請相關議員到臺訪問，都是長期經營的結果。現在來往如此密切，實在是因為疫情發生之後，臺灣的公共衛生、全球供應鏈、區域安全等這些角色突然被全世界看到，並非外交部主動邀請，而是議員自己主動想過來，這是和過往非常不同之處。

徐司長更進一步分享，自己曾在駐美代表處國會組工作 10 年。他們的工作項目之一是負責與美國國會議員接洽，在互動交流過程中，他們會和美方分享臺灣的處境，也會將臺

灣需要美國的訊息傳遞出來，這時會發現，美國也需要臺灣。由於不同政黨有各自政策優先順序，如美國共和黨比較強調的是自由貿易，民主黨較重視勞工權益的保障，因此北美司的外交人員會把臺灣所擁有的特質，與他們所屬政黨進行屬性連結，找到彼此最大公約數，相對地，當美國推動臺美經貿相關議題時，也會找到符合兩黨的共同點，放到相關議案去做陳述，讓議員不會感到違反自身政黨的政策，長期經營下，成果顯而易見。

不同政黨當然有不同的政策及考量，但相同的是，臺灣都是他們值得支持的對象，最明顯的例子就是今（2023）年4月蔡總統過境美國洛杉磯時，在雷根圖書館與美國聯邦眾議院議長麥卡錫（Kevin McCarthy, R-CA）及數十位國會議員互動的行程，這次見面令人感動，因為這個時間為美國國會休會期間，國會議員卻自動自發從美國各個角落過來，這種情形對美國內政而言，是一件非常了不起的共識，因為大家願意放棄不同的立場，共同來支持臺灣，與臺灣連線。「有時候我們會覺得臺灣很小、很可憐，事實上，臺灣在世界很多的地方，都受到很多的尊重與推崇，而且產生凝聚的效果，這是臺灣很了不起的地方。」徐司長感性地說著。

兩岸交流必須建立在對等地位

近來臺美關係進展飛速，除了在國際上的曝光度大幅增加，同時也促使美國不斷重申，要重視臺海安全，持續對臺軍售，有些國民認為這是兩面刃，並認為臺美關係可能增加臺海風險，還不如增加兩岸交流，降低敵意。徐司長重申，外交部並沒有反對兩岸應該交流，他說：「今天兩岸沒有交流，並非我們不想交流，而是對方不想與我們交流，又或者是說，

對岸認為兩岸交流的前提是先承認他們的原則，作為一個外交人員，怎麼可能先自我矮化才來做平等的對話，外交人員要做的是捍衛國家的尊嚴，顧及臺灣的立場，與對口處於平等的地位上，再來談雙方可以一起做什麼，因此，不能夠怪我們不願意去交流。」

徐司長再次解釋：「我們從未反對兩岸有更多交流，但對方設下的門檻是我們沒有辦法接受的，我們希望是在平等地位下，來討論共同關切的事物。還記得 2009 年曾經有所謂的外交休兵，那時候不想再花多餘的資源與大國從事競爭邦交國，當時可以感受到休兵後，我們跟邦交國的關係似乎更加穩定，國際參與也比較順利。但當人民透過民主程序選出的領導人，不是對岸那麼喜歡的政黨或人時，對岸就開始設定條件，阻擾我們參加國際組織，對臺灣的邦交國也有意見，作為一個國家的外交人員，是不會把國家利益的決定權放在另外一個國家手上，所以說如果是因為外交休兵而短暫去享有參與國際組織的機會，但是不聽話的時候，這個機會就被奪走，這是真正成功的外交嗎？」我們知道，兩岸的交流非常重要，但當對方設下一些屈辱的條件，矮化臺灣，這是令人無法接受的事。徐司長也不諱言，在外交部海外工作，可以說打壓臺灣的就是中國，沒有其他國家了。當抱怨無用時，那就做我們應該做的事情吧！因為只要是對的事情，做久了別人會看到，會知道臺灣是真誠的想要跟他們做朋友，知道我們想走出自己的路，恰巧遇上疫情以及全球供應鏈，許多國家不但看得到臺灣的價值，還有臺灣的真誠，這也就是為什麼過去這幾年越來越多的國家，想要跟臺灣交朋友，拓展可能合作的機會。

擴展臺美中三角關係的疆界

對於臺、美、中三角關係的觀點，徐司長認為，依據現在多數臺灣民眾的觀感，應該會覺得外交工作理應是獨立自主的。所有國家的外交工作都是基於自己國家的利益，因此，中華民國的外交部就是基於臺灣的利益為出發點，而在追求國家利益時，要考慮的層面非常多，有政治、軍事、經濟因素，有國內、兩岸、國際情勢等，這些都同等重要，必須一起拿來檢視。當然，從全球化的視角，臺灣對外關係不應該只限於臺美關係或是兩岸關係，而是衡酌此時此刻對臺灣最有利的因素是什麼，一個國家的外交政策應該是靈活看待當下的情況，所以外界所認為的「兩岸關係應優先於臺美關係」，是當時的時空背景所產生的氛圍，但就現今外交政策而言，我們對於邦交國或非邦交國的關係，應該要從更大範圍的角度和視野來看待。

目前，臺美關係在臺灣外交政策上確實有著較多的比重，因此在維持臺美關係時，外交部更應思考，如何讓臺美的夥伴關係，充分運用擴展到其他地區的外交關係，也就是說，讓良好的臺美關係產生漣漪，使臺日、臺澳、臺歐及邦交國等關係變得更好；亦即在現有的外交架構下，臺灣的國際關係更優化，這就是外交部主要的思考方向。

「華麗優雅」與「嚴肅緊繃」

徐司長說，外交人員必須認知到，自己並沒有比別人了不起或更高級，外交部的同仁被賦予的工作就是將臺灣的外交工作做得更好。北美司是負責與美國、加拿大互動，每個同事都是很認真的在執行工作，不管是與政黨國會的聯絡，和行政部門的溝通，或是與智庫學者、媒體互動，都必須兢

兢兢業業，並且發揮創意、思考如何做得更好，外在局勢的變動，臺灣在全球的處境需要被更靈活的看待，看清眼前的機會和挑戰，做好準備。徐司長堅定地告訴我們：「壓力是一定有的，跟其他國家的外交人員比起來，我們的威脅就在旁邊，然而生於憂患死於安樂，這樣反而會被激發鬥志，比別人更具有韌性。」外交部的同仁藉由團隊合作、互相鼓勵和扶持，一起往前衝的日常，無形中大家的韌性越來越高，創意也越來越多，長官們也常常勉勵外交人員，沒有悲觀的權利，凡事以樂觀積極，且具幽默感的方式，去看、去思考所要面對的事，雖說有時也會挫敗、失望，甚至憤怒，但從中學習到的經驗，常常是面對下一次挑戰的養分。

徐司長常常跟同事講，外交人員有時就像一個演員，當被交付任務時，就是盡全力將這個角色扮演好，外交部的同仁也都願意接受磨練和挑戰，雖然過程很痛苦，特別是遇到無理的要求，但久而久之，韌性變強，反而可以笑著面對難關，把臺灣的特色鋪陳得更好。

外交工作生活甘苦談

目前外交部有 109 個外館，要怎麼樣分配對同仁比較公平？徐司長說，外交部花了很大心思希望做到公平，但有時公平是相對應的。例如大家以為到繁榮先進的美國很好，其實，偶爾去旅遊或許是美好的，但如果必須在那裡工作，或是外派三、五年，甚至十年，其中的感觸是非常不同的。徐司長告訴編輯小組，他已經外派美國三次，總共 14 年，說實在，還是覺得臺灣最好、最方便、最乾淨、最有效率。印象最深刻的是，第一次從華府回來，去內湖戶政事務所辦事，發現事務所居然有「得來速」，後來有機會與外國朋友分享，

大家對於這麼有效率、貼心的服務居然就在臺灣也感到不可置信。

大家或許不知道，在美國，民眾並不樂意和公部門打交道，徐司長分享 2 個例子，第一個是，有個同事 10 月份外派到華府，舉凡租房子、買家具得分東、南、西、北去買，買完後最快的運送時間是兩週後，如果缺貨，需要調貨則是一個月；另外是 1 月份調到美國的同事，等到家具全部送來已是 6 月之後的事，這就是美國，和在臺灣真的有很大的不同。

徐司長另外分享，身處國外的外交人員，經常需承受各方巨大壓力，然而待遇並沒有相對應的給予，甚至可以說，沒有一個工作需要像外交人員一直變動、遷徙。他舉自身為例說道：「通常，當我外放時，家人是和我一起的。小孩從幼稚園、國小、國中、高中，每個階段都必須念兩所學校以上，對孩子來講，他們常要面臨不同學校間教育、青少年適應等各種問題。」徐司長提到印象最深刻的一次，是接到派令跟家人宣布時，孩子突然放聲大哭，那是一種壓抑許久，無助的吶喊，而這些專屬於外交人員的辛酸，有時很難向外人道。

徐司長再次語重心長地說：「擔任公務員是我的選擇，但家人隨同我遇到此事，我必須想辦法把這些事情處理好，所以講到公平，實在無法對每位同仁都公平，而是希望我們的制度可以多給與外交人員同理心，讓我們在面對家庭、搬遷、教育、夫妻關係等實際問題時，還有一股強大的力量及後盾在支持著。」因為，願意投身外交工作的他們知道，工作上，都有團隊可以幫忙及解決；但是看到最愛的家人必須跟著一樣漂泊，這些屬於家庭的事，卻只能靠自己。這些場景切切實實地道盡許多外交人員的苦楚與壓力。

正當大家沈浸在靜默的情緒時，沙科員本著外交人員打破僵局的精神，提到美國聯邦眾議院議長裴洛西（Nancy Pelosi, D-CA）來臺訪問時，蔡總統和裴洛西議長有一個午宴，要準備的細節非常多，讓他全身上下神經緊繃。當時，為了在貴賓面前展現臺灣的特色，外交部準備一件非常特別的神秘禮物——一大盆用奈米科技噴染國旗圖案的蘭花，當時這個創意是整個活動的壓箱寶，但事前必須保密到家。沙科員形容：「當天午宴辦在台北賓館，前一日又恰逢台北賓館開放，會有民眾可以在園區參觀，如果提前一天擺放布置，民眾就會知道有重要外賓要來，所以必須將巨大又珍貴的蘭花盆藏起來。隔天一早，趕在維安人員清場前快速搬出來擺好，過程是又急又趕，蘭花本身又有一定的重量，當時差點閃到腰。」後來總統和貴賓進場時看到國旗蘭花皆驚艷不已，沙科員感性地說著，所有的辛勞在那一刻，就值得了。相信許多辛勤工作的公務人員都能體會，並感同身受！



▲歡迎裴洛西議長午宴的蘭花（翻拍自蔡英文總統的臉書）

關於外交特考、語文能力以及培訓

作為外交新兵，沙科員認為新進的人員，在每個階段都需要學習的地方，比如以前學校念書或者考外交特考時，學習會比較偏向理論，外交及國際事務學院設計的課程則偏實務，真正到了外交部，實際接觸又會和所學不盡相同。沙科員表示，如何將這三個區塊所學的內容串接一起，並發揮自己的專長，是值得思考之處。他也是在進入外交部一年之後，才比較深刻地了解外交部真實的業務及樣貌，可以更獨當一面的和公、私部門的人接洽業務。

相信大家很好奇，外交人員是否需要口若懸河？沙科員說口語表達是基本能力，但重點是如何把話說得有料。他提及除了外文能力，中文能力同等重要，尤其在北美司，常需要每天將接受到的資訊有條理地重點摘述，例如國際新聞的焦點、重要人物的談話等，讓長官可以一目了然，短時間內迅速接收、判斷訊息；甚至沙科員提到，與外國人溝通時，須明確說明我方立場，有時須說服對方，以達到想要的成果，這些不局限於口語表達能力，書面表達能力也同等重要，正如同徐司長所說，「如何清晰且堅定地將你的思考邏輯講出來，這是外交人員最基本的能力。」因此，建議有志於外交工作的學子們可以在這方面做加強。另外，沙科員也提到，外交特考有非常多的專業科目，競爭很厲害，考前可以經常練習與對答。

郭科長進一步補充，「有關內外資訊的收集還有判斷，都是考取之後訓練的事情，在準備考試的時候還不需要想這些，最希望看到的還是新進同仁對自己的期許。」平心而論，外交特考進來的新成員們都非常有紀律，長官也都會願意帶領，

只要跟著長官的腳步，工作上所需的能力都是可以慢慢累積起來。至於口語表達能力，有點像基本款，因外交部的組織非常多元，像駐美代表處就有分政治組、新聞組、領務組、國會組，除了表達能力之外，還需要一些專業技能，譬如說到領務組還是需要領務的技能，但這是職場後續才培養的，不用太緊張，在外交部有很多口語表達非常棒的長官，進來之後，會有許多接觸很優秀長官的機會，可以在旁學習，潛移默化之中，成為最適任的外交人員。

面對複雜的國際局勢以及環境經濟科技的變化，外交人員是否需要具有跨領域的專業知識來裝備自己？徐司長笑說，其實並不用刻意的去學習，對外交人員來講，到處都可以輕易地接觸到這些跨領域知識，學習的機會就是與別人聊天。有時候，他會自我消遣是現學現賣，例如有一次他陪外賓去台積電參觀，聽現場簡報就默默地將部分知識學起來，後來有機會到波士頓參加一場人工智慧與公共衛生的研討會，致詞時就運用上去，讓與會人員訝異，怎麼外交官也懂半導體。

郭科長有感而發地說，對外交部而言，「外語能力好」與「工作即戰力」，其實是不等同的兩件事。尤其臺灣已經是一個相當具國際化的地方，學生英語程度普遍有一定水平，因此，公司在招人時，不是看背景有多厲害，而是看本身自律、反應和溝通能力，這些絕對是勝於語言能力，尤其外交部也有編譯部門，真正需要語言很厲害的並不在基層，而是要能將話說清楚，讓別人充分明瞭。當然外語能力好是優點，但並不需到近乎母語程度或說得一口多漂亮的英文。

徐司長對於這個話題做了總結，去（2022）年裴洛西來臺時，這麼重大的事情所有同仁可以一起參與，是特別又有趣的經驗，不但可以見證歷史而且還可以執行任務，外交部有很多這樣的機會，但是當活動結束之後，回到現實面還是有很多行政文書工作要處理，每天的新聞回應等各式各樣的日常、公文也必須處理，因此，思維邏輯及工作態度才是作為外交人員最基本的能力，英語只是一個工具，臺灣最好的外交官，都不是英文講得有多好，而是講的內容多有料。



▲本次專訪團隊成員於111年公務人員傑出貢獻獎牌前合影（攝影：歐陽安琪）

眾所皆知，美國有民主、共和兩大主要政黨，聯邦參議員 100 位、聯邦眾議員 435 位，各有政黨立場及選區利益，如何尋求各界及各黨派對臺灣議題跨黨派的支持，一直是高難度的工作，而北美司在這些年來，讓臺、美雙方關係不斷地成長，甚至堅若磐石。整個過程，其實是北美司同仁，發揮了團隊合作精神，將政府、民間、美國朋友納入隱形團隊，從中央到地方，聯邦到草根，所有層面一起協助，幫人民爭取更多的福祉與便利，並進一步提升國人對外交實務的認識，強化全民外交總體戰力及參與國際事務的興趣。相信透

過此次專訪，各界可以更加瞭解外交部在國際折衝、強化合作所做的努力，為了讓國際更加肯定臺灣的創意，他們將臺灣好的人才、想法、作為等亮眼成就讓更多人看到，值得我們用掌聲繼續鼓勵他們。

（註：徐司長佑典於 112 年 8 月 1 日出任駐澳大利亞代表）

（採訪者：考選部卓梨明、翁千惠、歐陽安琪）