

出國報告(出國類別:軍售訓練)

美國陸軍指揮參謀學院受訓心得報告

服務機關:國防大學陸軍學院

姓名職稱:中校教官賀志豪

派赴國家:美國

報告日期:民國 101 年 9 月 7 日

出國期間:民國 100 年 6 月 14 日至 101 年 6 月 11 日

摘要

筆者於民國 100 年 6 月奉國防部命令，以國外軍售(Foreign Military Sale)之名義前往座落於美國堪薩斯州李文沃斯堡(Fort Leavenworth)的陸軍指揮參謀學院(United States Army Command and General Staff College)接受為期一年之軍事深造教育；該校為美國陸軍培育美國陸軍、海軍、空軍、海軍陸戰隊校級軍官及國務院或其他政府機關之文職人員接受高階作戰指揮及參謀作業訓練之處所；指揮參謀學院係美軍軍官由少校晉升中校之前必須取得之學歷，亦為美軍軍官軍旅生涯中重要之里程碑。本篇報告係筆者針對受訓期間學習所見及心得體認所提出之報告及建議事項，期供各位先進及後輩參考。受訓期間，承蒙國內各級長官指導及駐美軍事代表團所提供之支援與協助，使筆者能專心於課業，特藉此機會申謝。另外，特別感謝美陸軍指參學院各位老師(Dr. Janet Valentine, Dr. Dennis Dolan, Dr. Jerry Bjroge, Mr. William J. Maxcy, Mr. Philip Wyssling and Lieutenant Colonel John Bettasso)於筆者就學期間無私的分享渠等之知識及經驗，並時時激勵筆者發揮研究精神，瞭解深造教育課程之精義，活用準則並創新思維，致使筆者對於美軍指揮及參謀作業有更深層之體認。

目次

- 壹、美國陸軍指揮參謀學院簡介
 - 一、沿革
 - 二、組織與架構
 - 三、教學單位簡介及師資素質分析
 - 四、學生素質分析 (Demographic)
 - 伍、訓期及課程區分 (Curriculum)
- 貳、課程規劃
 - 一、學前準備課程 (Preparatory Course)
 - 二、教學編組 (Staff Groups)
 - 三、中階教育 (Intermediate Level Education)
 - 四、進階軍事任務課程 (Advanced Operation Course)
 - 五、軍事科學碩士課程 (Master of Military Art and Science)
 - 六、學術交流 (Exchange Program)
 - 七、選修課程 (Electives)
 - 八、校外參訪 (Field Study Program)
 - 九、社交活動(Social Activities)
- 參、學習所見與心得體認
- 肆、建議事項
- 伍、結語

壹、美國陸軍指揮參謀學院簡介

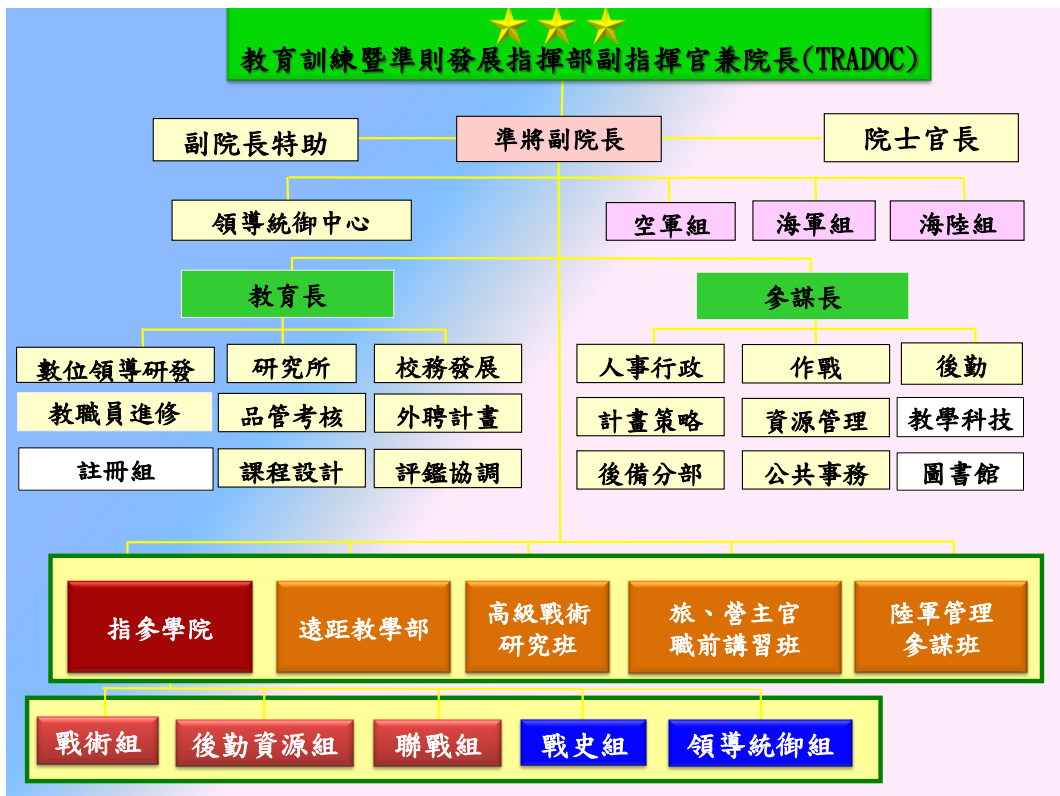
一、沿革:

美國陸軍指揮參謀學院(United Army Command and General Staff College)之前身為「步兵及騎兵戰術應用學校」(School of Application for Infantry and Cavalry)，該校創立於西元 1881 年，其創辦人為時任北方聯邦政府軍(Union Army) 總司令雪曼將軍(William Tecumseh Sherman)，因渠有感作戰型態日新月異，作戰所需之準備亦漸趨複雜，特成立該校提供校級軍官高階戰術課程及參謀作業訓練，期勉學員能夠藉由學習戰史了解軍事事務革新(RMA, Revolution of Military Affairs) 及軍事科技演進應用於軍事作戰之具體作為，並藉由參謀訓練體會作戰準備之鈍重性及多元化。1946 年，該校更名為「陸軍指揮參謀學院」，成為美軍培養中階幹部的搖籃，這所素有「軍事哈佛」之稱的軍事院校，迄今已培育無數卓越軍事將領，其校徽之 3 盞油燈象徵學員日以繼夜不斷的學習新知，致力軍事事務革新，以創建戰無不勝，攻無不克的無敵之師。



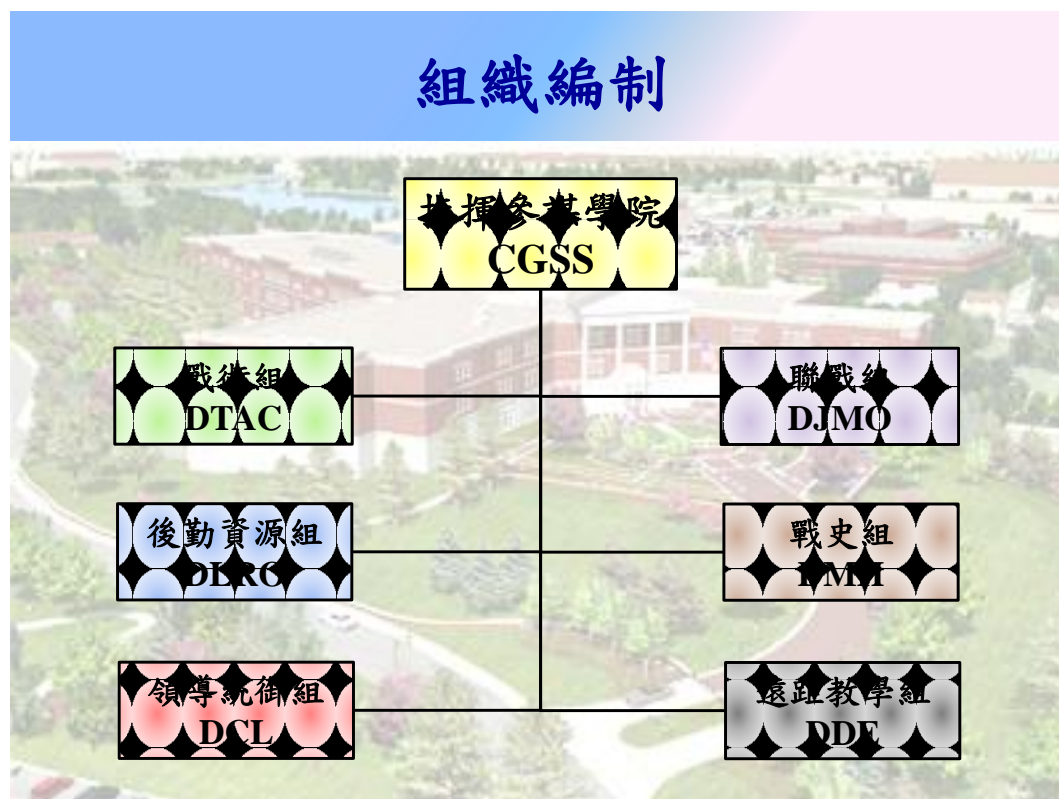
二、組織與架構:

陸軍指揮參謀學院隸屬教育訓練暨準則發展指揮部，其從屬關係如下圖。



三、教學單位簡介及師資素質分析:

指揮參謀學院下轄六個教學組，從屬關係如下圖。




指參學院師資及素質分析如下表：

師資素質分析

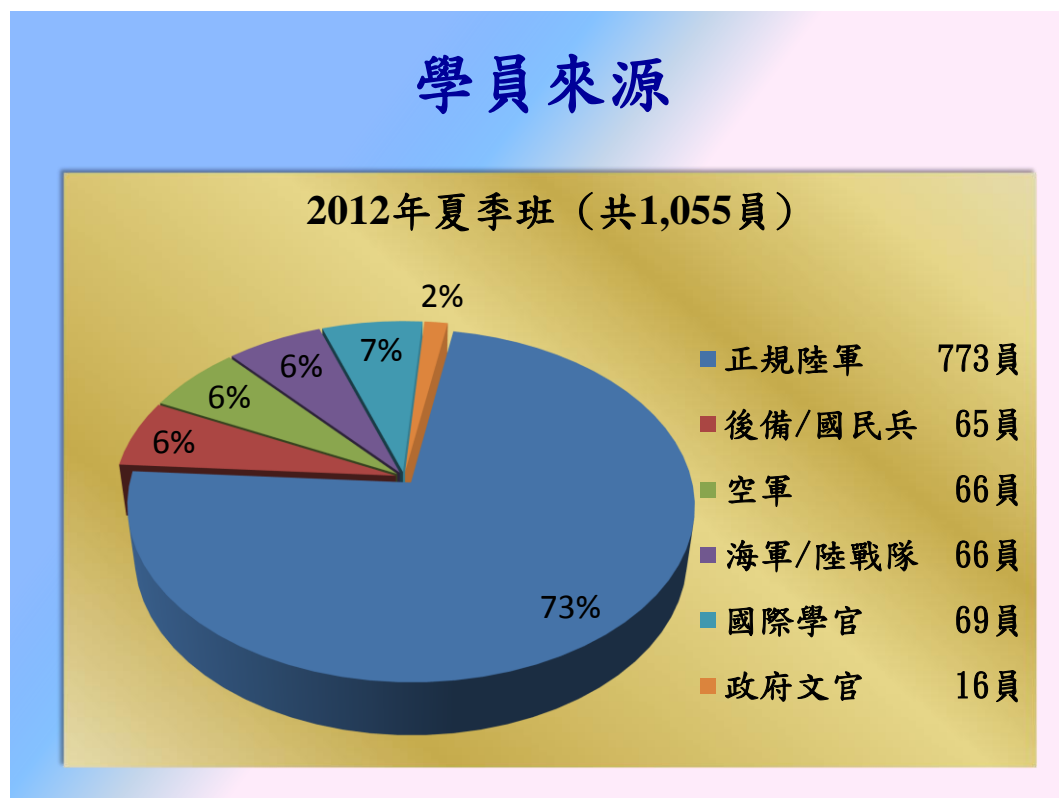
師資區分	人數	百分比	民間學位	人數	百分比
軍職	113	25%	博士	64	14%
文職	337	75%	碩士	336	75%
合計	450		學士	50	11%

軍事學資	人數	百分比
戰院	71	10%
陸院	320	76%
其它	59	14%



四、學員素質分析:

美陸軍指參學院 2012 年夏季班共招收美軍軍官、政府部門文職人員及國際學員共 1055 人，其中國際學員(International Military Student)計有 69 員，分別來自於 64 個不同的國家，國際學員約占學生總數的百分之 7，全體學生來源詳如下表。



伍、訓期及課程區分:

美陸軍指參學院每年共招收 2 個梯次，分別為夏季班及冬季班，本次筆者參訓的是夏季班。正式指參教育之學程實為 10 個月(每年 8 月至次年 6 月)，但國際學員的訓期為 12 個月，所有國際學員須提前 2 個月參加專為國際學員設計的指參教育學前準備課程(Preparatory Course)，正式的指參教育共分為 3 個階段實施，依序分別為中階教育(ILE, Intermediate Level Education)、進階軍事任務課程(AOC, Advanced Operation Course)以及選修課程(Electives)。

貳、課程規劃

一、學前準備課程(Preparatory Course):

依其內容區分為 3 個科目

1. P910(專為國際學員設計):國際學員於 6 月中旬完成報到手續後即開始學前準備課程，其內容包含美國國情及人文簡介、美國歷史、美國憲法及其政府組織、國情簡報、語文能力測驗及寫作訓練等等。
2. P920(全體學員):學員須登入學校教學網站完成互動式的線上課程並參加測驗，其內容包含陸軍部隊模組化編裝、軍隊符號、戰場情報準備、指參作業程序簡介以及後勤簡介。
3. P930(全體學員):包含陸軍準則、基礎戰術、聯合地面部隊作戰(Unified

Land Operation)等。

另外，為活化教學內容及增廣見聞，院方安排國際學生於此期間進行部分校外參訪，行程包含拜訪堪薩斯州州政府、李文沃斯市政府及參觀當地著名之民營企業(Cessna 西斯納飛機製造公司、Faultless Starch 助燙劑製造公司等)，有關校外參訪部分將在後續第 7 節中詳細報告。

二、教學編組:

指參教育以 15 至 16 名學官編成一個教授班 (Staff Group)，每四個教授班編成一個 Section；每個 Section 均有一名主任教官，負責該組年內協調與教學目標及訂定；各教授班均固定指派聯戰及戰術教官各乙員，負責相關課程教學、學員輔導與評鑑；



Section 並有共同的戰史、領導統御及後勤教官各乙員，負責學年內相關課程教授。每個教授班人數可滿足旅、營級參謀作業訓練編組所需人力，而旅級以上的演習作業與參謀訓練則是由整個參謀組編組分別賦與演習職務實施。

三、中階教育課程(Intermediate Level Education):

8 月初開訓後，指參教育正式開始；整個學程(不含選修課程)係以幾個核心科目為主軸，分別是戰史(Military History)、領導統御(Leadership)、戰術課程(Tactics)以及跨部門及多國聯盟軍事行動 (Joint Interagency and Multinational Operation)，前三個科目橫跨中階教育及高階軍事行動課程，最後一個科目則包含後勤補給、兵力整建(ARFORGEN, Army Force Generation)、軍法教育、媒體應用及資訊作戰(IO, Information Operation)等項。

中階教育的重點科目則是以戰略階層的課程為主，包含美國國防戰略(National Defense Strategy)、國家安全戰略(National Security Strategy)、軍事戰略(Military Strategy)等科目，以及美國政府支援軍事軍事任務相關部門簡介，各軍種介紹及非軍事任務行動(MOOTW, Military Operation Other Than War)等等。筆者曾經提問，為何指參教育會由戰略階層科目開始授課而非依循傳統由戰術階層向上提升的授課方式?答案是有下列原因:

1. 不一定要了解戰術才能接觸戰略，有許多戰略專家並沒有軍事背景或戰術素養，一開始就學習有關戰略階層的科目將有助於學員了解全般性的概念及當前國家的政策；認識及瞭解其他軍種、政府機關的功能後，將有助於爾後進行參謀作業時能夠適切的運用相關資源。
2. 鑒於學員畢業後將立即派赴單位工作，將比較接近將來工作實需的

師、旅級參謀作業放在進階軍事課程來上，會讓學員印象比較深刻，也不至於在畢業後將一開始所學的都忘光了。

3. 由高階的參謀訓練開始授課，講解及說明上一級或上二級的企圖及局部戰役對整個戰局的影響，以避免日後受領任務後進行分析時，不能了解上級企圖或揣摩上意的情形發生。

戰史的課程由 18 世紀的歐洲戰場開始介紹，一直涵蓋至第二次世界大戰止，從希臘人發明「步兵方陣」(Phalanx)後改變了軍隊的戰術及戰法，以及槍砲火藥的改良等軍事事務革新(Revolution of Military Affairs) 分析戰爭型態的演進；再藉由研讀素有西方兵聖之稱的軍事理論家克勞賽維茲(Clauswitz)所著「戰爭論」(On War)探討軍事革命(Military Revolution)中政府、軍隊與民眾之間的關係，習得軍事作戰係政治目的之延伸，戰爭的種類包含以達成擊潰敵軍單一目的之「有限度戰爭」(Limit War)以及傾全國之力，草木皆兵的「總體戰爭」(Total War)。另外，鑒於近年來美國陸軍以訓練軍隊達成可執行「全頻譜作戰」(FSO, Full Spectrum Operation)的目標，學院也將「非戰爭軍事行動」(MOOTW, Military Operation other than War)納為一個通識科目授課。

領導統御的課程則以基礎的學術理論及戰史上著名案例研討為主，美軍尤其偏好援用領導統御失敗之案例作為警惕，提醒學員身為領導者常見的缺失。除了援用軍方領導統御疏失的案例外，課程中也包含許多商業界的案例，美軍認為軍隊的領導統御和民間企業的管理有許多共通點，兩者除了目標不同外，都希望能夠以最精簡的成本發揮最大的效能。同時，領導統御強調的是「人」的價值，「領導」可以說是以身作則，但是「統御」是讓人發揮存在的價值；特別是美軍推行募兵制多年，領導統御不僅是要求服從的紀律，更應以具體照顧官兵生活為重要指標。這樣的觀念，和國軍推動「三安政策」有點類似，正所謂部隊安全、軍人安家、軍眷安心，先讓官兵沒有後顧之憂，才能專心從事訓練。領導統御更強調長官與部屬間的關係，身為長官應不時聆聽部屬的建言，採納具建設性的意見，從工作中建立情感，在戰鬥中相互照應。這一點，跟國軍的「三信心」幾乎雷同。領導統御課程學習的不僅是管理部屬及團隊，更要學習自我管理，美軍期許所有的中階(校級)軍官都具備企業家或成功領導者的特質-能時時自我檢討並不斷提升自己的標準。另外，領導統御的諸多技巧中最重要的是溝通，而軍中最常見的溝通方式不外乎公文與書信寫作及簡報等兩種，因此院方為加強學員寫與說的能力，於學程中安排多次的簡報及專題研究，也算作為課業繁重合理化的解釋。

中階教育的課程以延續學



前準備課程的戰術為主，因為大部分的學員都是非戰鬥官科軍官，對於戰術運用比較不熟悉，主任教官會指定各 Section 和教授班中較有參謀作業經驗或出身戰鬥官科同學擔任演習參謀長以及戰術小老師，輔導其他同學宿題寫作與進行研討。這種機制很受大家的歡迎，但是為免總是少數人擔任同一職務，在日後的演習訓練中，老師要求全班輪流擔任演習參謀長，帶領全班實施參謀作業，也藉此機會琢磨學員領導技巧與方法。

四、進階軍事任務課程(Advanced Operation Course):

進入進階軍事任務課程後，除了延續戰史、領導統御的核心科目外，重點置於戰術課程，課程以軍事決策程序 (MDMP, Military Decision Making Process) 為核心，除訓練學員熟悉作業程序外，並運用多次的演習來磨練學員參謀作業的能力。演習的層級依序由聯軍



地面部隊(CFLCC, Combined Forces Land Component Command)至軍級(Army)、師級(Division)，最後乃至聯兵旅(CAB, Combined Arms Brigade)/聯兵戰鬥隊級(BCT, Brigade Combat Team)的方式實施，演習的想定以歐洲地區之某國為假想敵，依令實施三軍聯合作戰。筆者曾經對於演習層級排定的順序提出質疑，老師的答覆是，由層級高到層級低，參謀作業由粗淺的概念乃至於越來越精細。同時，考量學員在畢業後所接觸的層級應以聯兵旅或師級單位為主，如果由低階層提升至高階層，到畢業時可能已經把大部分所學的都忘記了。按照學校這樣的規劃，在學生畢業前對於指參作業的程序及步驟最為熟練，可滿足畢業分發後工作實需。

美軍在實施參謀作業訓練時多以固定格式之簡報作為輔助工具，而在進行兵棋推演(Wargame)時，則利用名為「未來指揮所」(CPOF, Command Post of Future)的電腦兵棋系統作為驗證參謀作業的平台。此套兵棋系統內建置了高畫質的二維及三維地理資訊，並有完整的作戰參數供兩軍對抗時使用。在進行兵棋推演前，主課教官將指定 2 至 4 個學員擔任假想敵(OPFOR, Opposition Force)，並由教官提供敵軍攻擊想定及主導兵棋推演的節奏。

五、軍事科學碩士課程(Master of Military Art and Science):

美國陸軍素以致力培養幹部聞名，然而考量不影響部隊人力需求及節省教學資源等因素，獲選進入指參學院受訓之學員可選擇同時進修碩士學位；欲進修碩士之學員須依規定選修相關科目，並於畢業前提交論文乙篇。因攻讀碩士及準備論文需要較多時間，指參學院彈性的將進修碩士人員所需撰寫論文的時間折

抵程 4 個學分，進修碩士人員於第 3 階段選修課程期間僅需選修 4 個學分(未進修碩士者須修滿 8 個選修學分)。然而，攻讀碩士並非想像中容易，尤其是指參學院的課業已經相當繁重，平均每天指定閱讀的書籍或資料高達 250 至 300 頁，據側面了解，有將近百分之七十的學員在過程中放棄繼續攻讀碩士，專注於指參學院的課程，畢竟這些核心與專業課程的內容與爾後軍旅生涯的職務息息相關。

六、學術交流(Exchange Program):

美陸軍指參學院每年定期與數個友好盟國陸軍指參學院進行交流，其中以與英國陸軍指參學院之交流較具規模，英國陸軍指參學院每年派遣應屆學員(約 120 人)至美陸軍指參學院進行交流，雙方以代號為「鷹鴞演習」(Eagle Owl Exercise)之指揮所演習(CPX, Command Post Exercise)進行對抗訓練，藉此機會比較英、美兩軍間指揮與參謀作業程序之差異；其中美軍以其著名之「軍事決策程序」對決英軍的「七大核心問題」(Seven Questions)，其較勁意味頗濃。整個演習共歷時 2 週，以美軍所提供之歐陸戰場想定進行參謀作業訓練及兵棋推演，演習結束後並實施訓後檢討(AAR, After Action Review)，作為雙方精進指參作業程序的參考依據。其他與美陸軍指參學院實施定期交流的國家計有加拿大、德國以及澳洲等等，是類學術交流係於開學時由學員提出申請，俟院方完成資料審查並選派學員於第二階段 AOC 課程結束後至選修課程的第一週間實施，獲選的學員將由院方提供差旅費用並可減免一個選修學分。

七、選修課程(Electives):

指參學院的最後一個階段為選修課程，按照學校規定，所有學員(進修碩士人員以外)必須選修 8 個學分，選修的科目包含戰史研究、外語學習、軍事專長分流教育、領導統御個案分析、區域衝突研究等等，內容包羅萬象，目不暇給。筆者向教授請教為何不將選修課程平均分散於第一及第二階段授課而集中於第三階段實施，教授答覆:除了讓學員專注於第一、二階段的課程外，另外一個重要的原因乃是因為學員於二月份將接到調職的人事命令，確定畢業後將擔任的職務，而絕大部分的學員需要利用選修課程的時間，加強各專業領域的參謀作業研究，以確保畢業後能勝任下一階段的工作。另外，所有國際學生必須選修研究美國南北戰爭的戰史課程，並且由學校安排赴賓夕尼亞州(Pennsylvania)的蓋茲堡(Gettysburg)實施古戰場巡禮。

八、校外參訪(Field Study Program):

為拓展國際學員視野及具體了解美國社會現況，指參學院於為期一年的學程中安排數次校外參訪。此類參訪依其目的可區分為兩類:第一類，按照美國政府對外軍售(Foreign Military Sale)及軍事援助之教育訓練(International Military Education and Training)規範中明定，所有赴美國接受軍事訓練之學員，必須於受訓期間由接訓單位安排赴美國各政府機關參觀，藉此了解美國獨立開國精神，推崇民主法治制度以及社會福利政策。其中以選修課程第一週，全體國際學員赴美國政軍中樞—華盛頓特區(Washington D.C.)之參訪並結合蓋茲堡古戰

場巡禮的行程最為重要。參訪期間，學員除參觀美國國會山莊、國家檔案館、五角大廈、參議院等政府機關並拜會堪薩斯州參議員。嚴格說來，是類活動頗有宣傳(Propaganda)意味，因為受訓學員中有多數來自歐洲、中東及非洲地區未開發之國家，藉此機會宣揚國威，不失為一上策。但是，並非所有的政府機關參訪



都是正面的影響，例如院方安排國際學員參訪州政府時，安排專人解說美國的社會福利政策及健保制度，對於來自擁有全世界優良健保制度的台灣，此舉無非是自曝其短。

第二類的參訪活動係由學院安排聯繫駐在地附近的民間機構及私人企業實施參訪，此類參訪美其名是贊助(Sponsorship)，事實上是營利機構節稅的一種方式。雖說如此，此類互惠的作法倒蠻值得國軍效法與學習。在學院的安排下，國際學員參訪了堪薩斯州立大學、派克大學



(Park University)，了解美國的教育制度及參加全球經濟發展趨勢的座談；民間機構則參觀了 Faultless Starch 助燙劑製造公司、西斯納(Cessnar)飛機製造公司、第一次世界大戰紀念館、退伍軍人協會堪薩斯州分部、艾森豪總統紀念館、杜魯門總統紀念圖書館等。由於堪薩斯州位於美國本土的中心，加上該州以畜牧及農業為主，難以安排更多或更有指標性的參訪活動，不過仍要感謝院方在有限的資源下，盡力的協調各項活動，為國際學員在忙碌的課業中增加了一些樂趣。

九、社交活動:

為敦睦邦誼及增進學員情感，院方依節令為國際學員安排社交活動，例如烤肉、各式球類競賽、國際美食節、聖誕節舞會等等，藉此會增加國際學員及眷屬互動頻率。除此之外，全年度有五次國家簡報(Know Your World)的機會，向全校師生介紹自己的國家，以簡報搭配著當地的美食，提升國家的能見度。此

項活動採自願方式，獲選進行國家簡報的學員可以減免一個選修學分。

參、學習所見及心得體認:

一、學海無涯、唯勤是岸

指參學院的課業繁重，平均每天要閱讀的書籍和資料將近 300 頁，而且不是單完成了閱讀就可以交差，重點是要有心得的體認。課堂上教授的發言至多佔一半，另外一半的時間都是以討論的方式進行，如果沒有讀書，自然沒有辦法參加討論，沒有參加討論也就沒有分數，這對於習慣上課聽講的東方學生來說是個挑戰。

二、自主學習、高度自律

在上課之前，教授會將要閱讀的書單和要繳交的作業列一張清單，並不會特別提醒你何時該交作業，一切都是仰賴學員的自律。院裡面流行著一句笑話：“There is a lot of reading only if you do it.”意思是說，真正讀起書來才知道有多少書要讀，換句話說，不用功的學生也可以完全不當回事，反正交報告的時候就見真章了。

三、重視研究方法、認真看待作業

幾乎所有的作業都需要做研究，研究後報告的方式多以幾種方式呈現：Essay (短篇作文)，Paper (中篇作文)以及 Thesis (長篇作文或論文)，不論作業的篇幅長短，重要的是自己的心得和引經據典的理論支撐。特別是戰史的科目，讀一本書絕對找不答案，讀三本書發現原來有不同的論調。因此該如何蒐集、分類資料，再歸納成自己想法的模式磨練了作研究的方法。

四、創新思維、活用準則

美軍的軍事準則多如牛毛，但是從來沒有人背誦準則。美軍對於準則的使用方式有點類似參考書，要用的時候再來翻找條文，因為準則提供的是原則 (Principle)，說明的是限制 (Constraint)，不該因為要求背誦準則而失去了用兵的彈性。所有的戰術作業也不該有標準答案或參考案，因為參考案會限制個人發揮的空間，扼殺了創新的思維。美軍有句話說：“No plan survives after first strike.”意指所有作戰計畫都承受不了第一擊。畢竟戰場瞬息萬變，多靠指揮官臨場反應和軍事素養，但是素養和準則背的熟不熟沒有關係，重要的是對準則的理解。所有的計畫不應區分好壞，只要按照步驟完成就應該是合理可行的。

The WINNING plan is the GOOD plan!

五、善用教學資源、珍惜受訓機會

軍事深造教育屬於研究所層級的教育，作業不該只是抄寫習題或背誦準則，應該是以研究和討論為主。事實上，一個學校的讀書風氣從學生使用圖書館的頻率就可以一窺究竟。筆者算不上是用功的學生，但是在學院就學一年的時間裡也從圖書館裡借了一百多本書。不論是作研究還是閱讀自己有興趣的書籍，養成讀書習慣將畢生受用無窮。從報到的第一天，學校裡的教職員都說，這將是你人生中最美好的一年。“This is going to be the best year of your life!”這句話，筆者一開始並不認同，因為每天有這麼多的書要讀，還有作業要交，怎麼會是

美好的一年呢?直到快畢業了，筆者才體會這句話的真義，因為美軍的同學有許多都是從部署中東地區作戰中返國受訓，難得有機會離開工作崗位，專心的讀書，也利用這段時間好好的陪伴家人，許多同學在畢業後將立即重返戰場，何時能夠平安的回來仍是個未知數。所以，應該要珍惜這樣的機會，認真的學習。同樣的，對受訓中或是正要受訓的國軍幹部來說，要懂得珍惜，更要懷抱著感恩的心，謝謝長官及國家給予的機會。

肆、建議事項:

- 一、為培養卓越幹部及充實優質人力資源，軍事深造教育應普及化，不應設置過高門檻以至於流失優秀幹部。入學的方式除參加測驗外也應考慮增列單位推舉或主官保薦名額，讓更多幹部接受深造教育。特別是近年國軍為精簡人力，基層單位幹部工作量倍增，部分幹部因業務關係無法專注於入學考試準備或疏於鍛鍊體能，導制錯失進修機會、延誤晉升乃致含恨退伍，為此軍中已流失無數人才，至為可惜。
- 二、指參教育應保留充分時間供學員進行研究，應避免將課程排滿檔或將課堂時間用於抄寫作業情事。應鼓勵學員利用教學資源多作研究，發揮創意，不要被侷限在既定框架中。
- 三、增加與民間單位互動及交流的機會，拓展學員視野，也讓外界有機會了解軍中幹部所受的教育跟訓練。建立學校教官與民間學院教師交流機制，針對特定科目實施交織授課，其與民間學界接軌，提升軍是學校整體能見度。

伍、結語:

指參教育為軍旅生涯中最重要
的里程碑，此次能夠赴美國陸
軍指揮參謀學院接受指參教
育，全賴各級長官提攜與照
顧。為期一年的學習生活中，
除了見證美國陸軍對於軍事教
育的重視、對軍人及軍眷福利
的照顧外，更進一步瞭解到美
國之所以能夠成為世界超級強
國及美軍之所以能夠穩居世界



最強軍力的道理。正所謂「十年樹木，百年樹人」，人力是國家最重要的資產，而教育乃是培養人才的根本作法。畢業之際，筆者為了感謝指參學院諸位教授及老師的指導與教誨，特將「鑄人」兩字製作成紀念牌贈送給學院，並由副校長 MG Davis 代表校長接受。這兩個字，簡而有力的說明了指參學院身為將帥之師的崇高地位和
教育宗旨。另外，由於美軍俗稱少校階的軍官為 Iron Major(鐵打的少校)，所以用
「鑄」，來強調指參學院的功能。當日，筆者以一句: This is the place to cast your Iron Majors and transform them into the future leaders of the United States Army. 為這一年的學習生活，留下最深刻的體認。