

出國報告（出國類別：其他）

美空軍「士官督導長領導課程（CLC）」

服務機關：國防部空軍司令部本部

姓名職稱：士官督導長一等長劉金國

派赴國家：美國(夏威夷)

出國期間：106年3月13日至3月20日

報告日期：106年3月21日

## 摘要

本課程係應太平洋空軍指揮部指揮官歐蕭格尼西上將(Gen Terrence J. O' Shaughnessy)邀請，奉司令沈上將遴派我方資深士官代表參與美空軍主辦之「士官督導長領導課程 (CLC)」，旨在協助甫擔任高階士官長-士官督導長，增進其領導統御知識及幫助發展空軍各層級組織中必要且關鍵之戰略性領導技能，課程主題為「一等士官長領導課程」，區分為3個主軸，包含「一等士官長養成教育」、「前線一等士官長」、「資深士官領導」，並透過討論及對話進而擴展區域盟邦士官間國際交流，目前國軍在部長及各級長官推動下，士官幹部地位已日漸提高，但地位提高同時，我們士官幹部更應充實本職學能，時時磨練與砥礪自我，此外，各業管單位更應運用時機持續擴展士官國際交流的機會，讓士官在國際交流過程中累積能量，除可增廣見聞外，更能有自信展現自身專業，擴展我國在國際上不同面向的能見度。

CAF01172017  
AIR6A9973D4  
2017-05-17  
OA18680B

# 目 次

壹、命令依據：.....	1
貳、行程概要：.....	1
參、課程紀要：.....	1
肆、課後心得：.....	16
伍、檢討與建議.....	16

CAF01Y1333  
AIR6A9973D4  
2017-05-17  
OA18680B

## 壹、命令依據：

國防部 106 年 2 月 18 日國人整備字第 1060002820 號令核定 106 年「士官督導長領導課程(CLC)」出國計畫。

## 貳、行程概要：

- 一、3 月 13 日（臺灣時間）：桃園國際機場搭機前往美國夏威夷珍珠港-希肯聯合基地。
- 二、3 月 13 日至 17 日（臺灣時間）：按表操課（詳如附件）。
- 三、3 月 18 日至 20 日（臺灣時間）：美國夏威夷經日本東京轉至桃園國際機場。

## 參、課程紀要：

- 一、源起：本課程係應太平洋空軍指揮部指揮官歐蕭格尼西上將（Gen Terrence J. O' Shaughnessy）邀請，奉司令沈上將遴派我方資深士官代表參與美空軍主辦之「士官督導長領導課程（CLC）」。
- 二、目的：旨在協助甫擔任高階士官長-士官督導長，增進其領導統御知識及幫助發展空軍各層級組織中必要且關鍵之戰略性領導技能，並可使士官督導長結合作戰及專業的知識，俾利勝任指揮官、計畫經理人、總士官長、實務經理人及職涯經理人。
- 三、3月13日抵達美國夏威夷機場，我方駐美武官及美方專責接待人員已前來接機並佩掛夏威夷熱情歡迎的項鍊，隨即前往夏威夷珍珠港希肯聯合基地，基地位於珍珠港航道東側，駐有大量運輸機、加油機及F-22戰鬥機群，顯見太平洋區域之戰略價值；另美方為協助各國學員更輕鬆容易熟悉生活環境及課程內容，亦安排隨身翻譯提供相關諮詢及協助，以增進學習成效。
- 四、課程開始由太平洋空軍士官督導長安東尼強生一等士官長（Cm Sgt. Anthony W. Johnson）致歡迎詞，並說明士官在部隊應扮演之角色，由於士官任務層面與軍官之差異性，士督長對於主官而言更是重要的部隊資產，最後期許藉由這五天精彩充實的課程，可讓各位學員收穫滿囊，成為一位具領導能力及戰略觀點的資深士官，並將所學運用於實務上，成為主官強而有力之左右手；另亦可藉由本課程增進國際士官交流，使學員間教學相長，感受他國文化，為學習之餘增添美好回憶。
- 五、此次課程主題為「一等士官長領導課程」，課程分為3個主軸，包含「一等士官長養成教育」、「前線一等士官長」、「資深士官領導」，並透過討論及對話進而擴展區域盟邦士官間國際

交流，細項課程摘要如下：

- (一) 太平洋空軍指揮官致詞：太平洋空軍指揮官歐蕭尼西上將 (Gen Terrence J. O' Shaughnessy) 親赴現場致詞，鼓舞勉勵參課學員能習得領導士官幹部必備學能，以返國貢獻所長，由此處可見美軍相當重視士官培訓作業，現場除暢談士官督導長領導課程內容之重要性外，亦主動與各國士官參課人員以問與答方式瞭解對課程的期待及現行士官體制運作的情況。(如圖1、圖2)

圖 1



圖 2



美太平洋空軍指揮官歐蕭尼西上將親赴現場致詞與答問

- (二) 兵力發展：美空軍依安全環境趨勢、科技革新及戰略需求，持續推動組織型態與兵力結構現代化，因美空軍深知人員才是空軍最為重要的資產，即使擁有最先進的飛機及科技，但有效運用才是發揮最大武器效能的關鍵。據此，美空軍投資時間及各項資源，除掌握軍隊結構變化外，亦培育人員各項能力並訓練他們所需的技術。
- (三) 360 度回饋：360 度回饋（360-degree feedback）是指透過全面、多元資料的蒐集與分析過程，以協助個人成長、發展或作為評鑑個人績效的方法，以便做到更公平、公正的評鑑，主要的概念是指針對特定的個人，以包含受評者在內的多位評量者來進行評鑑，亦即根據當事人的領導行為或管理才能，由當事人、上司、直接部屬、同事等進行全方位的評量，並在評量之後給予回饋，與我方現行僅由上級進行評鑑之制度不同，各有利弊。
- (四) 人際課程（FIRO-B）：在探討小型組群人際關係，分析人們在組群交往中追求的主要人際關係需求：愛、歸屬和控制，這些分類透過社會化、領導力、責任感及個人親密交往等領域來測量人際交往能力，美空軍瞭解人際與團隊領導有著密切關係，人際關係處理技巧（著重傾聽、闡述與間接影響他人）形塑組織架構與指揮系統之運作，強調團隊文化建立、人際溝通等領導管理職能培育，與我方在士官進修教育（含）以下偏重技勤訓練作法不同，後者較易造成個人主義高漲，影響部隊團結。
- (五) 衝突管理：衝突（conflict）泛指各類的爭議。一般所說的爭議，是指對抗、不搭調，甚至抗爭，這是形式上的意義；但在實質面，衝突是指在既得利益或潛在利益方面擺不平，美空軍強調不管是個人、團體，甚至到國與國，都應做好衝突管理作為，由小地方著手，進而降低國與國間之軍事衝突，透過對話溝通，可消弭不安情緒及猜忌，如何在兼顧雙方利益下取得其中的平衡點，唯有透過對話才能取得雙贏的局面（Win-win situation）。
- (六) 戰鬥領導者觀點：課程強調領導統御即帶人帶心的工作，在領導統御的成功展現即發揮個人智慧及做到知人善任的工作；且領導者的責任，已不再是發號施令及全權掌控，而是結合所有人的目標，提供組織願景、激勵及協調組織上下各級同仁群策群力，朝共同的目標邁進，美空軍瞭解在前線的戰鬥領導者，帶領部隊在瞬息萬變的環境下，

應偏重領導的工作在於克服複雜的人事物，專注在「把事情做對」的「效率」上，期完成上級命令與意旨，以確保細節事務的達成。

- (七) 聯盟作戰之文化：美空軍沿承以往聯盟作戰經驗，配合亞太戰略再平衡，已將機隊部署東移並感受其他國家之文化，強化聯盟作戰能力，課程說明美空軍在亞太地區舉行多國聯盟演習及實施跨國「移地訓練」，使軍事合作夥伴能直接體驗美軍作戰方式並加強聯盟作戰緊密度（如圖 3、圖 4），形成長期或臨時編組之綜合戰力，以遂行共同作戰任務，亦對強化區域整體快速反應能力極具意義。



圖 3



圖 4

各國學員共同學習並感受與體驗文化差異，強化聯盟合作

(八) 準則與作戰：美空軍相當重視準則，準則為指導建軍、備戰與用兵理論及實務的準據，涵蓋戰略以至戰技及軍事事務推行各層面，使作戰運用與教育訓練及圖書管理有遵循依據，課程說明準則係由軍事理論與經驗得來，是強調運用軍力的最佳方式，且準則研修之嚴謹性，亦須由所屬相關部門分工完成並驗證，最後方能依建軍備戰之任務需求及特性，建立完整準則體系，使各類準則密切扣合，發揮統合戰力。

(九) 遠征作戰：

- 1、美空軍為滿足伊拉克及阿富汗衝突以外的未來遠征作戰需求，已逐漸改變遠征作戰的形式，且正對前進部署的態勢進行平衡，而推動遠征作戰進行調整的最大因素係因應最新的防務戰略；據此，美空軍負責危機應變和力量投送任務，且更加重視各型長程載具及前進部署的作戰、後勤需求及長程載具系統的穩定性，作戰特性及後勤支援均與美境內及短程載具系統運作迥異，且人員需適應當地文化，故考量層面較為廣泛。
- 2、因應亞太地區國際情勢變化迅速，美軍自阿富汗及伊拉克撤軍後，便逐漸將兵力部署東移，以達成亞太再平衡戰略目的，期能壓制或抵消中國大陸日益上升的威脅，並鞏固自己於亞太地區的優勢地位及戰略利益，遂美軍刻正密切強化與日、韓、澳、菲、泰等國的雙邊軍事同盟並發展與新加坡、印度、越南、馬來西亞等國的夥伴關係，在在顯示中國大陸與美國這場戰略博弈的複雜性。

(十) 將級軍官領導統御小組會議：此課程由美軍四位准將針對將官領導統御觀點進行授課，其中述及領導統御精神即是有效地解決問題，解決部隊的所有問題，一旦部屬停止向主官反映問題，亦即代表主官已失去部屬的追隨認同，已失去領導部隊的真正意涵，解決問題的方法即將一個大問題細分至數個可解決的小問題，人無法直接解決一個大問題，需藉由分解成數個可解決的小問題，方能將大問題迎刃而解，如部隊士氣不佳，身為主官無需直接提出一個有效方案解決士氣問題，而是將其細分為導致士氣不佳的因素有哪些（工作環境、生活品質、升遷發展等），並逐一解決，所以將問題歸納至可解決的小問題，以便解決大問題，係本課程重點。

(十一) 首席士官的職掌及角色：首席士官的精神標語就是：「Our job is people, everyone is our

business.」 凡是與人有關的事，就是首席士官的職責，擔任首席士官必須對任務充滿熱情與意願，注意自身言行並成為官兵標竿，亦要讓官兵隨時可以找得到你，讓官兵感受到你的親和力，知兵識兵前，要先付出你對他們的關懷；另外首席士官職權來自於指揮官，提供關於士官兵於士氣、紀律、監督、表現、認同與專業發展之建議予指揮官及士官督導長，並確保士官兵了解指揮官政策、目標、目的及確保士官兵之權益與福利是否有受到損害；此外，亦與所屬資深士官（SNCO）及督導者合作，管理所有士官兵表現考核、表揚建議及其他人事作業，以確保人員公正、紀律、效率與保持最高行為準則。

（十二）經驗傳承：前事不忘後事之師，美空軍建立迄今即在過程不時對各項任務進行歸詢並學習，其中行動後學習（After Action Review，AAR）即是典型工具，AAR 係美軍自越戰以後，為追求卓越進步所發展出的一套組織學習工具，其過程不分階級，不探討孰是孰非，鼓勵人員暢所欲言，消弭官僚思維，針對整個行動提出改進建議，找出問題原因，方能有效的改善組織運作問題，使經驗成為重要資產。

（十三）士官督導長職掌及角色：

1、善用資深士官幹部的影響：

士官為美軍部隊骨幹，士官督導長須具備十年在指揮鏈歷練各項職務處理士官兵政策議題的經驗。各級指揮官應充分瞭解資深士官團隊能力並善用士督長，俾有效執行各項管理與戰備任務。

現今許多主官（管）並未充分善用所屬士督長的影響力和能力，然而各級士督長所從事的工作範圍，或許比過去幾個世代的士督長更為廣泛，也能對主官（管）和幕僚人員發揮影響力並提供專業、正確及利於單位的建議；對各級指揮官來說非常重要的事就是瞭解士督長職務的全部潛力，以提供正確期望並確保自己知道如何從士官身上「創造投資最大化效果」；同樣地，身為士導長也必須瞭解自己在不同職務上角色和影響力的改變，俾確保能對所屬主官發揮最大價值。

2、代主官向部隊傳達理念：擔任士官督導長其中一項特有的權力和最有成就的事情，就是到各單位與不同官兵對象進行溝通。在涵蓋從單位訪視到表揚餐會等各種不同

場合，士督長可以把握機會傳達主官的角色、責任和目標；此舉不僅可充分說明當前任務和組織工作，更能協助詮釋主官企圖。

- 3、扮演主官的耳目：一方面士督長是代表部隊向指揮官溝通，觀察並報告官兵的需求與窒礙。主官通常沒時間從事經常性的小組討論；士督長走動式管理與訪察，通常能了解與掌握主官在會議書面資料及簡報聽不到的故事；由於士督長直接對主官負責，因此這種「觀察並報告」的角色，可能會讓某些軍官覺得受到威脅，因此溝通是預防此種誤解的關鍵所在。
- 4、接觸外部利害關係人：將級主官的士督長會接觸指揮體系外的軍文職利害關係人。透過這些外交活動，他們可以分享資訊並使其他人瞭解所屬人員和組織的工作內涵，同時建立能提供士官兵所需資源關係；士督長應致力於和盟邦及夥伴國軍隊及其他美國政府與民間組織，以建立堅實的關係。
- 5、主官的親信：士督長是少數擁有經驗、管道、信任及能提供主官坦誠回饋意見的人，尤其針對包含認知觀點等與個人行為相關的事；另因士督長是少數不受考評拘束的人，因此不應有任何人為障礙可以阻止士督長說出實話。其亦可針對如何運用士督長的力量與影響力，提供主官建議；然而士督長有許多機會可以在接觸過程中觀察各級幹部、掌握組織反應，然後再提供主官精進回饋意見與建議或是使主官瞭解一切均在士督長掌握之中，進而協助主官管理好部隊。（如圖 5、圖 6）



圖 5



圖 6

各國士督長領導統御職能說明、互動及意見交流

(十四) 兩岸關係敵情威脅：

- 1、課程以中國大陸近期派遣多架軍機編隊繞臺，其退役將領更妄言「共軍攻臺以小時計」之謬論，此等文攻武嚇的作法，既不利兩岸關係良性發展，更可能加深臺海雙邊歧見。對於中國大陸的「文攻武嚇」已做好各項反制作為準備，共軍若意圖對臺進行全面性封鎖，將有信心、也有能力突破封鎖。
- 2、回顧中國大陸以往對臺戰略，因兩岸互動及亞太區域情勢的演變，口號及訴求可以隨時改變。但不論政策訴求為何，其訴求重點與戰略目標始終未曾改變。為求「不戰而屈人之兵」，中國大陸透過和戰兩手策略，一方面提出「寄希望於臺灣人民」等冠冕堂皇的政治訴求；另一方面則積極強化對臺軍事鬥爭準備，以壓迫我接受「一國兩制」的條件。
- 3、現今在中國大陸不斷擴張軍備及周邊複雜的國際局勢，將以嚴謹的態度，審慎評估各項威脅因應之道，並持續投入建軍備戰工作，精進部隊指揮與作戰能力，方能捍衛國家安全。亦應體認「備戰方能止戰」的道理，繼續支持各項國防施政，以淬煉精實之國防勁旅。

(十五) 士官發展：美空軍精進士官制度自越戰後開始發展，發展期間亦遭遇許多困難，如軍士官間的信任與磨合、士官督導長的定位與權責及士官兵的認同與支持，都是透過每一任總士官長不斷推動、協調及爭取，才有今天的成果，美空軍士官制度發展迄今已逾 50 年，仍不斷調整作法，以提升士督長地位、領導統御能力及士官兵之素質。

(十六) 軍法議題：美軍持恆推動各項官兵照護措施，透過法制程序，使官兵眷屬福利獲得法律保障外並同步改善士官兵宿舍、強化權益保障、精進軍眷服務及協助生涯規劃，以凝聚官兵向心，進而安定軍人家庭；另針對常見的問題與起訴、判刑等程序進行介紹，俾利資深士官長未來面臨官兵有訴訟等問題時，予以協助。

(十七) 戰略領導：美空軍強調士官兵可以具備歷練主要司令部、指揮部、聯隊、甚至國防部與其他軍種合作的經驗，以培養人員戰技至戰略視野，美空軍的士官專業發展分成戰技、戰術及戰略 3 個期程，以定位各階士官業務範疇，其中三等長（含）以下

為戰技階段，主要針對專業技能進行培訓、歷練，並漸次激發領導才能；三等長(含)以上為戰術階段，培養領導帶人的能力，置重點於促進團隊合作；二等長(含)以上為戰略階段，著重於團隊督導管理能力，戰略領導者不同於直接與組織領導者，須運用快速的程序與資源，根據複雜的資料實施評估與選擇，做成決策，也需具備更廣泛的視野及能力，以在危急的環境中有效領導空軍士兵及聯戰部隊。

(十八) 亞太情勢發展對兩岸關係的影響：

- 1、美國戰略轉向：美國國防經費減少之下，任務一旦增多，將面臨因應困難，因此將持續希望臺海緊張降低，避免臺灣海峽出現軍事危機。美國政府對臺灣再度政黨輪替的認知為：可能帶來的潛在衝突而被迫捲入並調整長期以來不涉入臺灣內部選舉的立場。雖然臺灣人民的選擇美國會予以尊重，但在選戰過程，自主與不自主傾向維持現狀。即使如此，美國將要求臺灣增加國防預算，在東、南海問題上不要形塑兩岸合作及對抗其他聲索國。
- 2、朝鮮半島情勢：過去南北韓關係緩和、臺海兩岸緊張關係，影響到美國的「戰略靈活性」(Strategic Flexibility)，駐韓美軍曾思考是否需要抽調到臺海附近。臺海兩岸關係緩和，使美軍、南韓政府無須思考「戰略靈活性」的問題。對中國大陸而言，在緩和的兩岸關係之下，中國大陸從東南浙江、福建、廣東抽調部隊時，無須有過多的安全顧慮；然而，臺海兩岸關係緩和，使得臺灣難以從朝鮮半島局勢緊張，獲得外部安全環境改變的利益；對兩岸而言，均不希望看到兩韓的緊張或武力威脅，針對北韓進行火箭試射、核試爆，亞太地區各國愈來愈感到不安全與恐慌。
- 3、釣魚臺(東海情勢)：近年東海釣魚臺引發中日關係緊張(各國爭奪經濟海域權益與資源)，雖然政府宣示「東海和平倡議」提到兩岸一組雙邊協商，但是兩岸協商釣魚臺相關形勢未成熟前，反而出現臺日漁業協定簽訂。然而，日本政府為避免在釣魚臺問題上同時與臺海兩岸對立，且亦阻止兩岸在釣魚臺主權問題上合作，進而決定對臺灣有所妥協，以牽制中國大陸在釣魚臺強勢作為。
- 4、南海情勢：隨著南海情勢緊張，臺海兩岸合作的空間與時間點變得更為敏感。中國大陸在西沙、南沙海域，與越南、菲律賓的衝突不斷。2012年4月中國大陸經歷黃

岩島事件後，定期巡邏該海域，同時達到海上執法與護漁目的；中國大陸以「海監」、「漁政」船為主，但避免與菲律賓發生軍事衝突，佔領黃岩島的可能性較低。即使如此，也已改變黃岩島周遭的現況，中國大陸海上執法船隻定期巡邏，菲律賓船隻靠近黃岩島，將陷入海上對峙的緊張；菲律賓要求美國出售更多二手艦艇及空中巡邏機，日本計劃向菲律賓捐贈艦艇；另日本海岸警衛隊將加強與東南亞國家的海上安全合作，培訓菲律賓、越南人員。

5、對臺影響：臺灣夾處在中美之間，在東海與南海要智慧選擇的確不容易。臺日漁業協定由於中日在釣魚臺爭議升高而得以突破。臺灣在南海具有實質的主導權與管轄權的行使，因此選擇單方強化主權作為，仍可克服多邊缺席的問題。臺灣與中國大陸在南海的非官方及學術合作也較為常見，但中國大陸與其他聲索國的緊張，將驅使臺灣在南海政策上與中國大陸開拓合作的空間變得更小而非更大。中國大陸即使沒有臺灣的合作，在南海也有能力加強主權及海上執法作為；此外，最重要的是南海區域蘊藏豐富資源已令周邊國家垂涎，臺灣在中美南海爭議中，寧願選擇「兩不政策」，即不挑戰中國大陸南海主權立場亦不表態支持美方的政策，方能獲得最大利益。

6、下一場戰爭：亞太，一直是美方關注的焦點，極有可能成為下一場戰爭的地區。從太空、陸海空、網路及海島國家深怕的水下戰，均是美軍在亞太地區軍備部署的重點，課程說明一觸即發的南海戰事及美軍防堵共產勢力擴張的第一島鏈戰略價值，瞭解臺灣位於戰雲密布的第一島鏈，面對未來可能發生的三海之戰（東海、臺海、南海），是否有足夠軍事力量自我防衛，實為一大課題，目前中國大陸及亞太地區國家均積極發展水下力量，美方亦出售亞太各國反潛機，即是為了阻絕中國大陸潛艦穿透第一島鏈，然臺灣僅依靠驅逐艦及反潛機實仍不足，空中反潛及水面反潛均不如水下反潛來的有效，一旦制空權喪失，臺灣的補給線極有可能遭致切斷並封鎖，所以潛艦國造刻不容緩，能否在亞太地區持續的防衛固守，水下力量，亦是關鍵。

（十九）資訊安全－網路戰：課程以北韓為報復索尼(SONY)影業拍攝的喜劇電影《名嘴出任務》劇情內容嘲弄北韓領導人金正恩，還在劇情中殺死金正恩，發動網路戰入侵索

尼集團電腦系統，造成大量商業機密外洩為例，當時的新聞讓國際社會再一次關注北韓網路部隊的發展；2014年12月22日，北韓網路無預警斷線，各界也懷疑為美國的報復措施，諸如此類的非傳統戰爭－網路戰持續受到關注。鑑此，許多國家為了打擊網路犯罪、防範網路恐怖主義，在刪減國防經費的同時，卻都保留專款作為資訊作戰的經費，並在情治單位、軍方與警界相繼成立網路戰與網路犯罪防範部門，課程最後說明美國國防部於2009年6月成立隸屬於戰略司令部的網路戰司令部，並於隔年5月正式運作，其職責為發動網路軍事行動及保護軍方電腦系統，美軍網路戰司令部由陸軍網路戰司令部、海軍網路戰司令部、海軍陸戰隊的網路空間司令部與空軍第24航空隊等4個軍種所組成，迄今仍具相當規模。

(二十) 珍珠港參訪：密蘇里號艦、亞利桑那號艦紀念館的參訪讓人感嘆戰爭的殘酷及帶給人民的悲慘經歷，而密蘇里號戰艦的雄壯精密則是讓人瞭解和平來之不易，兩個紀念館均有其歷史背景，呈現給世人的是非常重要的歷史見證，這兩艘艦分別代表美國加入二戰戰事的開始與結束，亞利桑那號在珍珠港事件沉沒，致使美國加入二次大戰；密蘇里號作為盟軍接受日本簽署無條件投降書的受降艦，正式結束了第二次世界大戰，兩艘船並列，成為二戰的歷史遺跡，向世人展示無限的追思，多少無辜的生命消逝在戰爭中，令人唏噓（如圖7、8）。

圖 7



圖 8



肅穆莊重的亞利桑那號艦與別具歷史意義的密蘇里號艦呈現自由民主社會的珍貴。

#### 肆、課後心得：

美空軍總士官長乙職設置於 1966 年，較美陸軍及美海軍陸戰隊為晚，主因係美空軍已有許多管道可供士官向高階長官表達意見，惟當時的美空軍參謀長約翰·麥康奈爾（John P. McConnell）認為，必須設置一位可代表美空軍士官並發聲的職位，只要是有關士官的議題，均可藉由這個職位向高階長官發表意見及建議，以提升士官價值，遂於 1966 年 10 月 24 日宣布空軍總士官長乙職成立；另強調此職位之設置並未處於指揮鏈中，但可直接與參謀長對話，以確保於不破壞指揮系統之前提下，成為全軍士官之洩壓閥（relief of valve for complaints）。美空軍總士官長主要係建議及協助美空軍部長及參謀長在處理有關士官任何議題，於歷屆總士官長的努力，總士官長乙職已深獲士官之信任，並確確實實成為空軍士官的最佳發言人（spokesperson），且走向國會及媒體，為空軍士官謀求更多的福利。

反觀國內，士督長如何充分獲得發揮角色功能，第一步就是強化軍官與士官的溝通。首先，規範責任與職務的指示及政策，應更清楚地說明將級主官所屬士督長的責任、角色與期望；另一方面，許多軍官並不瞭解有關士督長選任、派職和分配等方面的事宜，士督長畢竟是主官的資產，而主官的想法和企圖應該納入各軍種相關指示規範，其次，應利用多種機會、場合、時機，使所有人知悉士督長的角色，並提升全體官兵的認知，同時檢討應該以何種方式加以整合，以達成健全組織目標。身為一個團隊的士督長應該採取更有效方式，將經驗傳授給其他資深士官幹部，因為這些人最終都有機會擔任將級主官士督長，且雖然都可至指揮部層級任職，但仍須知道許多軍官可能僅有極少時間與其共事，不見得能夠完全瞭解工作內涵。

最後各級主官(管)及其幕僚幹部應審慎思考並討論如何將士督長納入戰略交流與溝通作為之中，如何以符合其自身責任、權限和績效評核範圍的方式來領導並運用士官督導長。

#### 伍、檢討與建議：

綜合上述說明，提出下列檢討與建議：

- 一、士官專業要求與提升：本次交流在各項課程簡報內容水平及整體畫面都展現相當水準，尤其提報人充滿自信及幽默的表現，無不令各國參課學員獲益良多，目前國軍在部長及各級長官推動下，士官幹部地位已日漸提高，但地位提高同時，我們士官幹部更應充實

本職學能，時時磨練與砥礪自我，務求在各專業領域上不斷提升，在各項職務能力上力求精進，建議各級士官督導長能依不同專業與任務，妥適規劃訓練目標與方向，以「服務代替領導、鼓勵代替責備、示範代替要求、面對代替逃避」，協助其所屬士官幹部在各職務能展現自信，發揮專業素養；此外，各業管單位更應運用時機持續擴展士官國際交流的機會，讓士官在國際交流過程中累積能量，除可增廣見聞外，更能有自信展現自身專業，擴展我國在國際上不同面向的能見度。

二、領導士官長能力之培育：美空軍對於專業素質與領導力的養成，是循序漸進且兼顧心智、專業與體力之磨練，要成為領導士官長，除經過必要之經歷與訓練外，更要廣泛學習各種專業，以儲備解決士官兵窒礙或困難的能力；此外，亦要具備高度的EQ與溝通技巧，成為士官兵代言人，使上級各項政策能向下貫徹執行，也讓士官兵之意見與困難能即時向上反映，指揮官能在上下充分溝通與團結下達成各項任務，故建議未來相關領導士官長培育班隊及課程能全面性做規劃，結合本軍需求並吸收美空軍訓練之優點，設計更廣泛的專業課程、採取更嚴謹考核方式實施，讓優秀的領導幹部依漸進規劃與循序訓練方式脫穎而出，以孕育本軍未來更多優質士官領導幹部。

三、士官督導長定位與發展：美空軍的士官專業發展分成戰技、戰術及戰略3個期程，以定位各階士官業務及發展範疇，雖然我們國情與戰略構想不同，但士官能輔助軍官、各級士督長能襄助領導軍官則為不爭的事實，士官於執行面的任務上，有許多軍官所無法觸及的面向，士督長對於主官而言更是重要的部隊資源，建議各業管單位能配合制度之檢討，整體規劃各級專業士督長角色、定位及功能並律定職務歷練及參訓班隊需求，使其能具多重專業及視野，以有效協助主官及隨時提供回饋意見與建議，俾提升士官兵素質及謀求福利。

四、士官制度之檢討與調整：本軍士官制度現處轉型階段，其中多參考美空軍制度，然未必適合本軍需求，透過本次課程規劃與經驗分享，讓我們知道美軍士官制度發展期間亦遭遇許多困難，諸如軍、士官間的信任與磨合、士督長的定位及士官兵的認同等，美空軍士官制度發展迄今，每一任總士官長仍持續推動制度、業務協調及作法調整，以優化士督長地位、領導統御能力及士官兵素質，建議本軍可採定期或不定期方式擴大雙方交流，

隨時擷取美空軍相關經驗，再檢視本軍制度推行上的窒礙問題，降低政策實行之矛盾與衝突，並研究改進並提升戰力之方法，相信透過這樣的平台廣泛蒐整相關資料，必可發展適合國情且適切之士官制度。

五、領導統御之技能與管理：現代化軍人僅具備軍事素養、學識、信心及勇氣，已無法應付現今複雜多變的環境，為求迅速適應並即時調整領導統御作為，領導幹部必須多方面充實、精進與學習；領導管理者在全般領導管理上成功的第一要素乃是瞭解人性、知人善任、將心比心，這也是領導管理的基礎，領導者如在言語、行動都表現出獨善其身、超人一等，卻不懂與部屬溝通，無法整合率領團隊共同完成目標，其結果必陷孤立下場。在面對時代的變遷，國軍各級領導幹部應依實際需要調整管理方式，掌握人心、洞察機先、培養高超警覺度及敏銳度，發揮管理效能，落實一級督導一級及走動式管理，以身作則並營造公平和諧工作環境來增強無形戰力方為上上之策。

附件、課程表：

TRAINING DAY	Day 1 (13 Mar)	Day 2 (14 Mar)	Day 3 (15 Mar)	Day 4 (16 Mar)	Day 5 (17 Mar)	
0800-0845	各國士督長陸續抵達 Chief Arrivals	太平洋空軍士官督導長 安東尼·強生歡迎儀式 Opening Remarks CMSgt Anthony Johnson	士官督導長權責運用 CMSgt Operational Responsibilities CMSgt Terrence Greene	士官督導長定位及專業 發展 CMSgt Devlpmt Roles and Prof Devlpmt CMSgt Susan Mace	參訪密蘇里艦 USS Missouri Tour	
0845 - 0945		太平洋空軍任務簡報 PACAF Mission Brief Lt Col Matthew Stroh Meyer	分組討論 AF Chief's Group 101 CMSgt Troy Eden	特殊安全職掌議題簡報 DSD Briefing		
0945 - 1000		課間休息 Break	課間休息 Break	課間休息 Break		
1000 - 1045		太平洋空軍指揮官歐蕭 格尼西上將歡迎儀式 COMPACAF Welcome Gen Terrence J. O'Shaughnessy	將級軍官領導統御觀點(准 將級教官) GO Leadership Panel	國際威脅簡報 Intelligent Threat Brief		
1045 - 1100 1100-1115		步行至英雄紀念廳 Walk to Courtyard of Heroes PACAF Chief's Group Photo		主要指揮部功能簡報 MFM Brief CMSgt Don Garganus		
1115 - 1230		午餐 LUNCH	午餐 LUNCH	午餐 LUNCH		午餐 Lunch at Hale Aina Dining Facility
1230-1345		指揮部士官督導長小組 會議 Command Chief Panel	聯參資深士官長分組討論 (各軍種) Joint Senior Enlisted Leadership Panel (1230-1400)	太平洋空軍職能經理介 紹 PACAF Functional Manager		

1345-1445		101 人事中心 AFPC 101 CMSgt Kenny Lindsey	軍法議題討論 Military Justice (1400-1445)	戰力分配分組討論 Force Distribution Panel	
1445-1500		課間休息 Break	課間休息 Break	課間休息 Break	參訪亞利桑那號 USS Arizona Tour
1500-1545	1500 開始住宿報到 Lodging Check-in Starting at 1500	首席士官長業務簡介 First Sergeant Special Duty Brief CMSgt Stanley Cadell	人力換血及士官兵人事專 題 Manpower Update/Enlisted Personnel Programs	本日課程總結 PACAF/CCC Wrap up	
1545-1645		通訊指揮部業務簡介 Command Protocol Brief	聯隊士官督導長分組討論 NAF Breakout Sessions	行政/自由時間、準備前 往宴會 Executive/Transition Time/Change for Luau	海軍購物中心餐廳 晚餐 International Partners Dinner Navy Exchange Food Court