

出國報告(出國類別:進修)

美國海軍研究院碩士進修報告

服務機關:海軍水下作業大隊

姓名職稱:上尉分隊長黃慧芬

派赴國家:美國

出國期間:106 年 9 月 10 日至 108 年 6 月 14 日

報告日期:108 年 9 月 1 日

摘要

本報告係依據「行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點」相關規定撰擬，旨在提報個人在進修期間的經驗與心得感想，除有利大眾查閱外，更可提供日後國內培訓企業管理、專案管理及採購人員派訓參考。

職於 106 年 9 月 10 日奉派至美國海軍研究院(Naval Postgraduate School, Monterey, CA)攻讀採購暨和約管理(Acquisition and Contract Management)碩士班，進修目的在於培養研究生企業管理概念及專案管理與採購理論以運用於軍事採購管理實務，於 108 年 6 月 14 日修業期滿後返國報到。

於美國海軍研究院進修期間，除了在課業上認真學習，與美軍和其他國家同學組成讀書會，準備分組報告或期中期末考試，建立良好友誼。課餘時間參加學校社團壘球比賽，和其他系所的同學在假日練球或參加友誼賽拓展人際關係。進修期間積極參與每年 5 月份由商學院舉辦採購研究研討會，活動內容主要是邀請各界採購研究學者和來自公共部門實際從事採購作業人員在研討會時做學術討論及交流，以精進採購作業的效率。從研討會中學習來自學術界對採購的研究和政府部門及民間企業的採購人員對於提升採購作業的研究交流，希望將所學在畢業後能應用於武器及系統獲得或採購作業等工作。

目次

壹、目的	4
貳、進修過程	5
參、學校簡介與環境特色	8
肆、心得及建議	10

壹、目的

職於 106 年 9 月 10 日奉派至美國海軍研究院(Naval Postgraduate School, CA)攻讀採購暨合約管理(Acquisition and Contract Management)碩士班，進修目的在於建立企業管理概念、專案管理與採購理論以運用於軍事採購管理實務，108 年 6 月 14 日修業期滿後，返國報到。本報告係依據「行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點」相關規定撰擬，旨在提報個人在進修期間的經驗與心得感想，以提供日後國軍培訓企管、專案管理及採購人員派訓參考。



照片說明:海軍研究院行政大樓

貳、進修過程

職於海軍研究院所屬商管與公共政策學院進修「採購暨合約管理」課程，此課程是跨學科的管理課程，修課內容包含一般商學院必修管理理論、會計、經濟學、金融、行為科學、作業流程系統分析等課程，並包含採購及合約相關採購管理、合約管理及合約執行等專業課程。

本系學生來源主要為美軍國防部所屬單位之軍官及雇員、聯邦政府機構及友邦國家派訓人員。此課程主要為美國國防部系統籌獲、合約管理及合約政策等部門培養採購人員作業能力以提升採購效能。進修內容主要分為：商學院基本課程、軍事採購及合約管理課程及論文等三部份。

一、商學院基本課程

商學院基本課程包含經濟學、管理統計學、會計學、財務報告及分析、商業模擬及分析、作業程序分析、政府預算政策及財務管理系統及成本管理等課程。雖然和民間商學院課程內容相仿，但教授或講師授課時會利用軍事的組織或運作等方面的實務來說明學術理論，將商業模擬或示範作業管理的概念如何運用在任務的編排或作業流程精簡的工作，讓部隊運作運暢或利用簡化作業程序來節省部隊成本及人力資源等實務。理論融合部隊實務的教學方式兼顧了學術課程的說明及部隊實務的運用，讓軍職的學生能夠快速了解商管課程的知識，並能運用在未來工作環境，提升工作的效能。

在教材方面，除了各課程的理論書籍外，教授選用的教材或研討的企業案例多以哈佛商業評論（Harvard Business Review）或哈佛個案研究出版的文章，文章內容由哈佛商學院集結專家及教授，針對管理事務的研究而出版的刊物，文章內容包含管理辭彙、企業理念、個案與實務等，通常教授會讓學生自行研讀後在課堂上利用文章的討論及用問題的方式引導學生做不同角度的分析及思考，並總結文章內容與理論的關聯性，讓學生能了解企業管理的理論及深度。

二、軍事採購及合約課程

課程包含採購理論及合約管理，採購管理及合約執行，採購理論及專案管理等學科。美軍國防採購系統管理涵蓋裝備研發及採購過程，運用專案管理方式來執行各個階段、期程節點及決策的。美國國防部專案管理標準是以國際專案管理標準為基礎，另外加上武獲知識領域、專案系統工程管理、軟體獲得管理、後勤管理、測試評估管理、生產製造管理等知識，目的在於達到可靠的標準下，縮減武獲與後勤支援時間。教授以專案管理經理的角度來介紹專案管理的概念，運用管理的知識工具和技術於武器或系統研發，執行領導統御、組織用人、計劃及控制等五項重要工作，來達成該裝備能解決的問題或滿足任務需求。

在合約管理課程中，教授多為各軍種合約軍官退役人員轉任，他們以聯邦採購法做為教學的主要教材，採購法是政府採購所依據的法規，教授以政府採購網站上公告的軍事採購案或曾經參與的購案做為教材，說明購案的各個期程及合約各階段的執行作法。因應各軍種的特性不同，各軍種均有適用的軍種聯邦採購法，例如聯邦採購法海軍版或聯邦採購法陸軍版，教授以採購案編案及執行單位的軍種不同而參考不同的執行做法。美軍的巨額採購案在決標後會有國防合約管理局(Defense Contract Management Agency, DCMA)及國防合約審計局(Defense Contract Audit Agency, DCAA)來協助單位履約。國防合約審計局的職責包括為國防部提供有關合約和分包合約的談判，管理和結算財務和會計諮詢服務。國防合約管理局是負責派遣合約管理官並授予合約管理權限實施合約全程管理，負責合約付款、監督合約商履約、安全保密等共計 71 職責。

三、論文研究主題及撰寫

研究生最後 2 個學季為商學院學生撰寫畢業論文的表定期程，學生視學習狀況可以在先前的學季就開始探索論文題目及選擇合適的指導教授。學院也會安排學生選修論文先期準備課程，課堂中導引學生尋找有興趣的論文題目並說明論文各章節的內容、標準及相關審核的流程，有論文題目的學生在課堂中可以一邊上課一邊撰寫自己的論文。學生的論文也可以參加教授的研究計畫來撰寫，完成後配合年度五月份的採購研究研討會中發表研究報告。職的專長及工作內容是有關災害防救，當教授在徵求學生參與評估救災直升機外包民間救難公司來執行的成本效益分析計劃時，職非常有興趣參加此評估研究，可以從中學習美軍直升機救災的成本計算方法及外包的執行做法，然而此項研究的數據不是公開的資訊且具有機敏等級，外籍學研究生無法取得數據只能選擇別的論文題目來研究。

在合約管理課程中，教授介紹在 2018 年的畢業生的論文內容運用系上兩位教授所共同提出的審計理論 (Auditability) 來分析「肥倫納德」(Fat Leonard scandal) 海軍採購醜聞案，案件有關國防承包商以賄賂及性招待等方式，買通了多位美海軍駐太平洋司令部後勤軍官及艦長，以獲得海事後勤服務訂單或招標相關機密資訊。當時正逢國內的海軍採購獵雷艦爆發重大弊案「慶富案」，行政院經過一連串調查後公布「行政院獵雷艦專案調查報告」。職便向教授提出以同樣的審計理論來分析調查報告中海軍執行慶富案及一銀核貸過程的缺失的可行性。指導教授 Rene Rendon 和第二指導教授 Juanita Rendon 均是研究合約詐騙案的專家對於慶富案非常有興趣。他們同意職運用他們所提出的審計理論來研究行政院報告中海軍及銀行的缺失，很快的核定了我的論文企劃，論文題目：「中華民國海軍獵雷艦採購弊案分析」並指導職如期完成畢業論文撰寫及核定。



照片說明: 採購暨合約管理課程同學與教授合影



照片說明: 採購暨合約管理課程同學與教授合影

參、學校簡介與環境特色

美國海軍研究院成立目的是提供美國海軍軍官相關知識領域且獨特的高等教育和研究計劃，提高海軍的戰鬥力並強化美國國家安全。為了支持海軍和國防部(DOD)的需求，並建立海軍研究院師資的學術資本。美國海軍研究院的目標在於保持學術成就，培養和鼓勵相關和有價值的研究項目。

海軍研究院成立最主要的目的在於為軍方儲備專業人才，為了能讓學生在最短的時間內完成學術教育再回到工作崗位服務，海軍研究院將一學年分為四個學季，每一學季須至少選修4個課程或12個學分，由於3個月就必須完成一個課程的學習，例如統計學或經濟學，相較於民間大學的學期制，海軍研究院的課程安排非常充實緊湊。每個學季結束會有1至2週的假期，學生可以在休假期間自行規劃至各大景點觀光或參加學校提供的旅遊活動。

學校腹地不大，卻是一個小型的海軍營區，校園裡有理发部及海軍營站販售軍用品及生活用品。設有自助加油站及汽車百貨供全體軍職教職員及學生使用。圖書館提供書籍及線上電子書借閱，並設有公共電腦及列影印機。健身房的健身器材品項齊全並提供健身課程，健身器材管理非常完善。校園設有星巴克咖啡店以及供應早午餐的餐車。為保障學生信仰自由，校內有基督教及天主教徒主日的教堂及其它宗教的禱告堂。

海軍研究院的上課要求都和民間學校大同小異，有關軍事要求的事項是每天下午1300前要上網實施安全點名乙次，多次未點名者會由輔導教官實施約談及處份。每週只有星期二是制服日穿著軍服，其餘時間都是商務便裝(business casual)。星期二同時是客座演講日，下午1500學校會安排現役或退役將領或知名講者到校實施演講，除非有重大事由不得缺席演講。

除了上課教室之外，學生最常待的地方是圖書館，電腦及網路設備非常完整，使用個人的帳號登入學校的電腦就有個人的桌面，下載的資料在不同的電腦都可以讀取，雖然很多教授喜歡用電子書來教學，但習慣使用紙本書籍的學生也可以利用印表機把教材印出來研讀。

國際學生日是學校年度的重要活動之一，每年由國際學生辦公室主辦園遊會活動，特色是由學校內各國學生準備自己國家的特色點心在校園內販賣，有些國家學生負責娛樂表演的項目。學校每年只有國際學生日及青少年科學日會開放，國際學生日活動當天校園開放民眾及家屬自由參加。活動經費是由國際學生辦公室以國家的學生為單位，提供350元美金做為成本讓各國學生採購食材，準備具有國家特色的美食，販賣食物營收金額全數交由學校基金會運用。國內外交部駐舊金山經濟文化辦事處教育組並提供經費讓學生申請行政支出例如文具或闖關遊戲的道具支出，另外攤位的佈置由辦事處觀光組支援看板及大型海報，並提供代表台灣的紀念品分送給參觀的民眾做為行銷台灣特色的用途。



照片說明：國際學生日台灣學生合影



照片說明：海軍研究院圖書館

肆、心得及建議

美軍後勤部門及專案管理的單位非常龐大且複雜，若不是美軍後勤體系出身的學生，面對武器研發或裝備籌購相關整體後勤組織及運作方面的課程會覺得非常的陌生難以理解。在進修的過程中，美國本土學生都能理解兵科學生或國際學生不熟悉美軍後勤體系的難處，會主動協助同學了解教材內容及教授作業報告的要求。有些同學本身科別是合約軍官並有多年的合約管理經驗，在合約管理的課程也會協助教授說明不同軍種的合約內容差異讓同學更能了解。在進修的過程中每個人的專長有所不同，以團隊合作的方式學習讓整體學習的效率提高不少。

英文寫作是職在此次進修中收獲最多的地方，寫文章是個人覺得最困難的課題，所有課程的分析報告或心得報告均以書面資料繳交，學校圖書館設有寫作中心，提供學生寫作方面的協助，所有作業在繳交之前都可以先寄給寫作中心的老師，並在網站預約討論時段，寫作老師不僅協助訂正文章拚字及文法，當老師對學生書寫的語意有疑問的地方，老師也會口頭詢問學生想表達的意思以確認意圖再建議不同的文字表達方式，幫助學生順暢語意，讓文章更能完整展現學習心得或分析結論，讓教授更能理解學生的作業要傳達的訊息。由於寫作中心老師的幫忙，才讓讓職能夠順利的完成各課程的作業報告及最後畢業論文的撰寫。

學校所有畢業生的論文除機密等級論文外均採取公開審閱的方式，為了避免論文抄襲的問題，學校對於論文的審查相當嚴格，在學生完成初稿後論文審查中心會使用防抄襲軟體來實施內容比對，所有引用或引述的文獻都得註明出處，若有與其他文章雷同的地方就得改寫或正確的引述原作者的文章以確保學術的純淨。學生在完成論文防抄襲軟體的檢查後確認符合學術的標準後，國際學生的論文可以申請學校提供的論文編修服務，讓編修的老師以不改變原意的原則，用接近母語的表達方式建議學生修訂字句，讓語意更能完整的展現出來。

國防部核定自 106 年 9 月份起就讀美國海軍研究院的學生比照美參大及美戰院的學生發放房屋補助費，每日上限 110 元美金採實報實銷方式。學生可以自行選擇住在學校的公有宿舍或在學校附近租屋。房屋補助費的發放大幅減輕學員的經濟負擔，讓學員不必再自費租屋，公有宿舍的管理良好，比起在外租屋減少很多瑣碎程序，學員的生活條件得到良好的提升，進修福利水準超越亞洲韓國、新加坡及日本等國家，讓學員在進修期間能專心於學校課業順利完成學業。