

出國報告(出國類別:軍售訓練)

美國海軍參謀學院
(U.S. Naval Staff College)
返國心得報告

服務機關：國防大學海軍學院理論組

姓名職稱：少校教官林柏源

派赴國家：美國

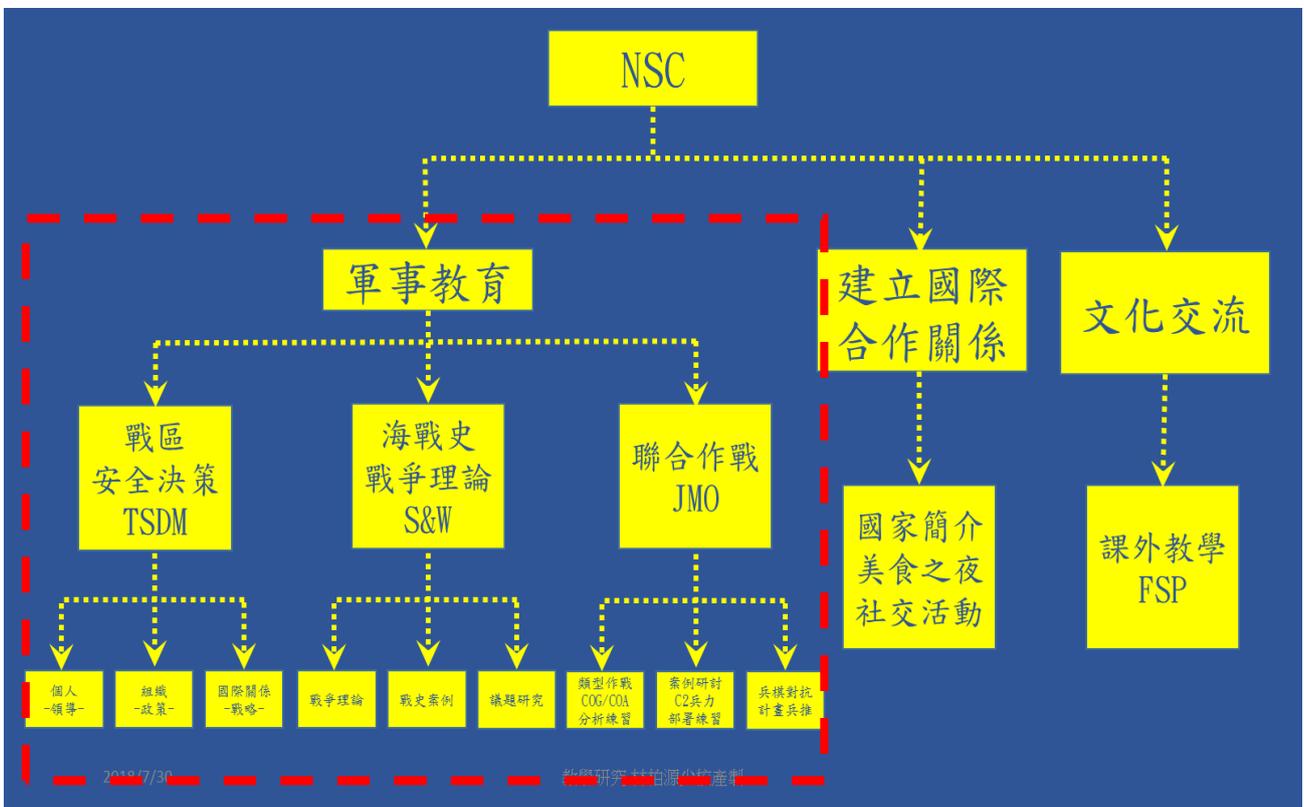
出國期間：民國 106 年 7 月 16 日至民國 107 年 6 月 23 日

報告日期：民國 107 年 9 月 13 日

摘要

我個人奉國防部命令於民國 106 年 7 月 16 日至 107 年 6 月 23 日，赴美國羅德島州紐波特(Newport, R.I.)接受美國海軍參謀學院(Naval Staff College)之軍事深造教育，本次國際學員班隊計有 48 國 56 員參訓，主要目的在於「建構相同作戰概念」、「建立國際合作關係」以及「國際文化交流」等三大主軸，而整個軍事課程分作三個學期，分別為戰區安全決策(TSDM)、海戰史與戰爭理論(S&W)、聯合作戰(JMO)等課程(課程架構圖請見圖一)。

美國海軍參謀學院旨在培養專業之高階參謀能力，與海軍指揮學院(Naval Command College)之目的在培養專業之指揮官素養略有所不同，海軍參謀學院所培養的方向是「由下至上」，也就是以「指揮官的參謀」甚至是「決策圈的一員」的角度來看待事物的本質，並且能掌握任務背後的最終目的(Desired End States)，以設計足以達成最終目的之適當行動及任務。這份心得報告的內容我將著重於課程架構與課程設計之理念上來探討，以期將赴美學習之成果效益最大化。



圖一：課程架構圖

目次

壹、目的.....	4
貳、課程架構及設計.....	4
參、學習過程.....	5
肆、學習心得.....	12
伍、建議事項.....	14

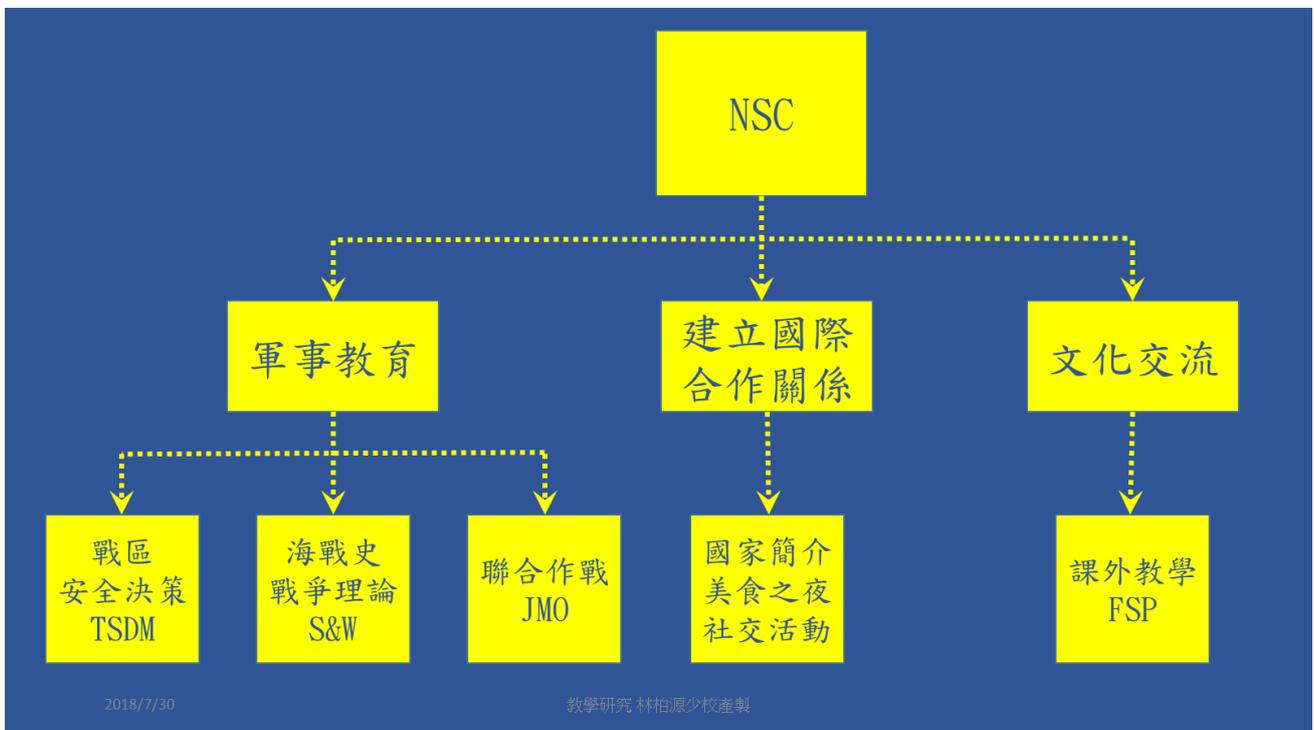
美國海軍參謀學院 2018 年班返國心得報告

壹、目的：

美國海軍戰爭學院(Naval War College)旨在研究「所有相關戰爭的問題」和「通過政治連結戰爭或是避免戰爭之議題」,而其所屬之海軍參謀學院則專屬於國際學員班隊。美國在其海軍戰爭學院建立以來意識到,任何與海洋接壤之國家皆無法避免海權之運用(Sea Power),而海權則是與其他國家交流的重要環節,可以說當我們在研究海權的時候,其實就脫離不了國際關係與政治議題。在這樣的基礎上,美國明白像海軍參謀學院這樣一個國際班隊的重要性,也因此替海軍參謀學院下了一個這樣的標題:建立知識、促進合作(Building knowledge. Fostering cooperation.)。除了可以消除國際間的文化障礙、建立一個有效率的溝通平台外,並且提升各參與國之海軍素養以強化未來作戰之合作強度,更可以透過建立互信、合作、相互理解的機制來避免無謂的戰爭。

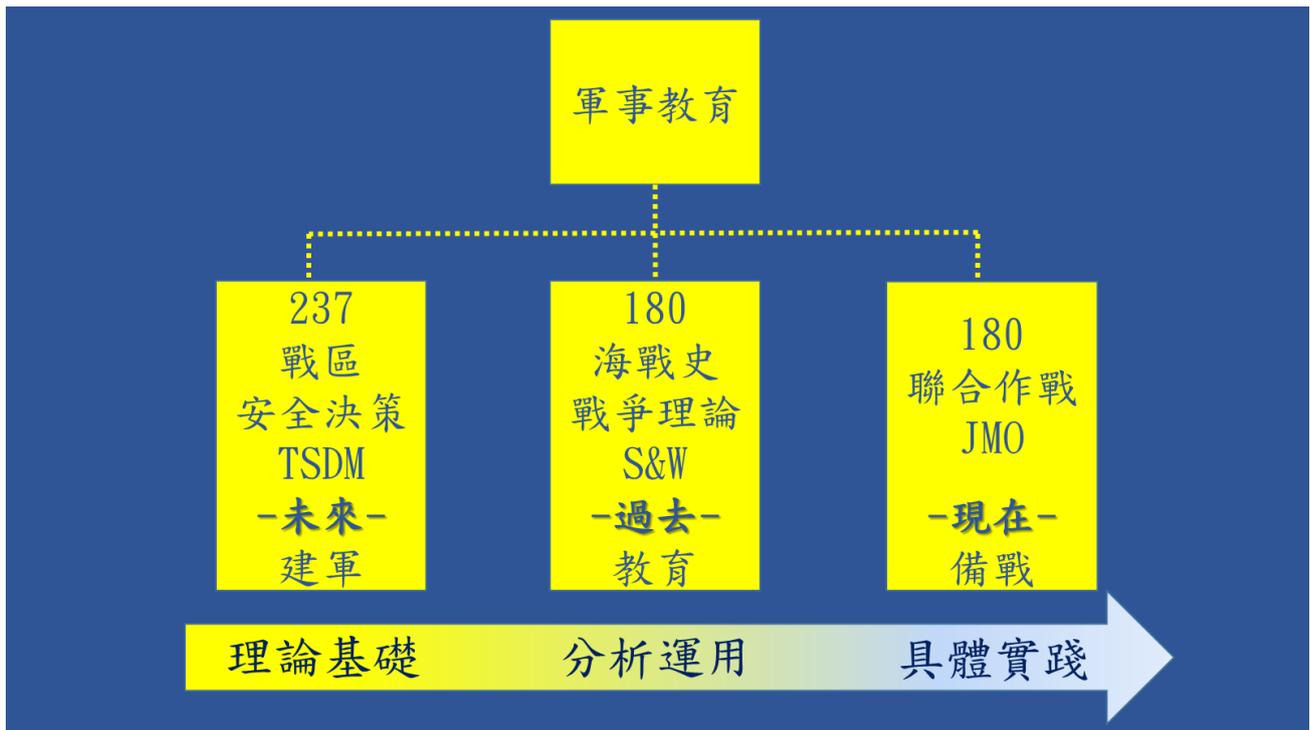
貳、課程架構及課程設計：

美國海軍參謀學院課程概分為三大主軸:軍事教育、建立國際合作關係與文化交流。透過此設計來達成其成立海軍參謀學院的目標—建立知識、促進合作。



圖二：課程主軸

在軍事教育上，正如同海軍參謀學院所教育的軍事邏輯，他們也將其系統化的邏輯思考套用在其軍事教育課程的設計上，整個學程總共分作三個學期，分別為戰區安全決策(TSDM)、海戰史與戰爭理論(S&W)以及聯合作戰(JMO)，課程時數總計 597 小時。而這些課程設計目的分別在於「預測未來(建軍)」、「從過去學習經驗與教訓(教育)」以及「現在實務(備戰)」，透過從建立理論基礎與邏輯思考的能力，循序漸進到理論的分析運用以及具體實踐，以期許將理論上的效能發揮到最大。

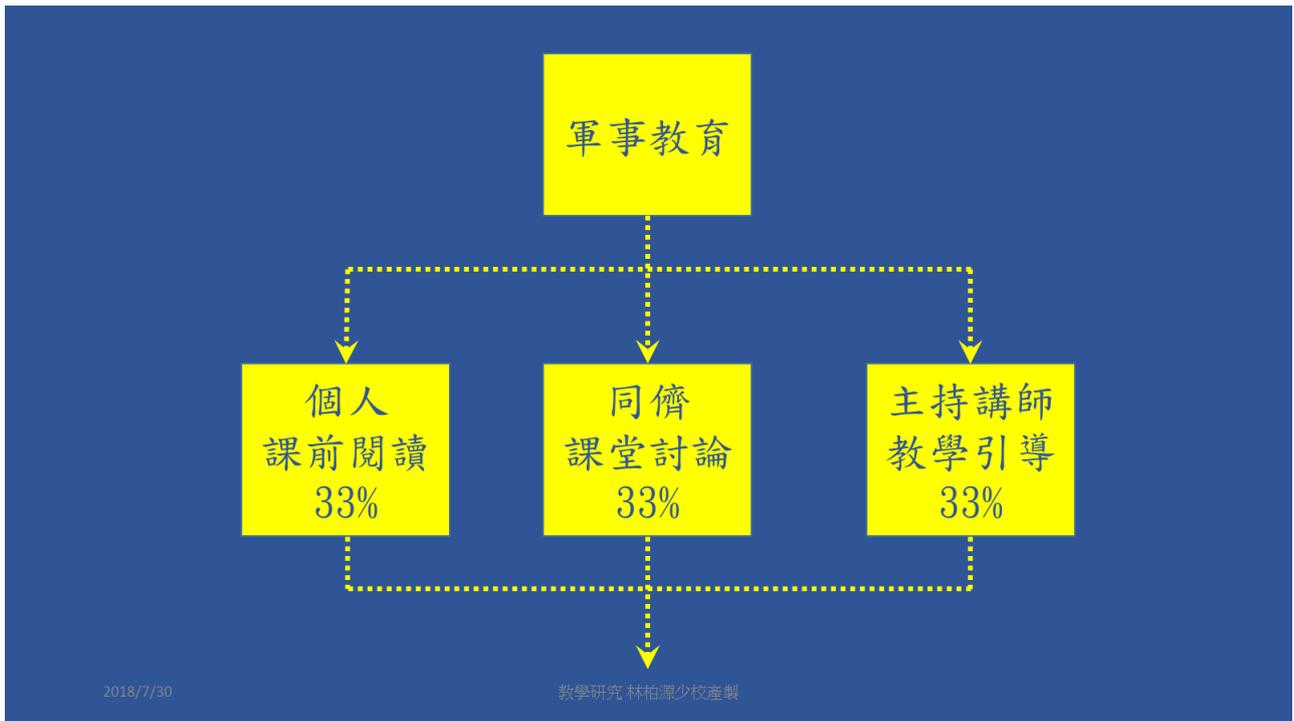


圖三：學程設計邏輯

在建立國際關係上，則是透過各國之國家介紹、美食之夜以及學校舉辦的社交活動等方式(約佔 150 小時)，來促進各國間的友誼以及對不同文化的認識。相對於各國學員間的交流，美軍也透過課外教學(FSP，總計 8 次計 56 天)的方式，帶各國學員至諸如五角大廈、國會、臉書總部、谷歌總部、美海軍官校、美陸戰學校等政府、軍事及民間機構，藉以讓各國能深入了解美國文化以及想法，方能提升未來合作默契。

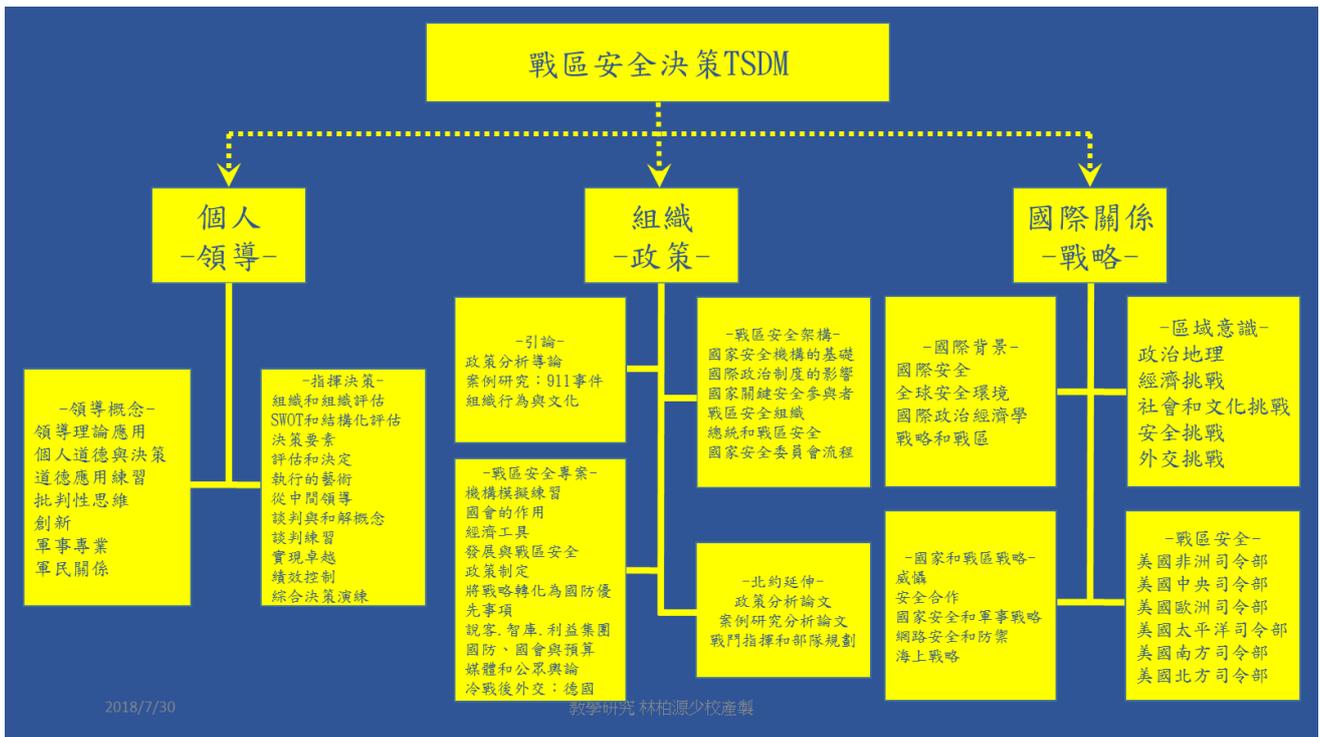
參、學習過程：

海軍參謀學院的教學方式與我國教育的模式不同，他們相信所有的理論並非是真理，因此在授課方式上並非灌輸一成不變的知識，而是協助學員改變原有之思維邏輯，因為知識會隨著時間而有所變化，只有建立正確的邏輯觀念才足以面對未來的挑戰。



圖四：教學方式

海軍參謀學院的教育方式是要求學員在課前先行完成相關資料閱讀，每天的閱讀負荷平均約為 100 頁，都是隔日或當周課堂上所需的相關書目，為了使學員有足夠的時間來應對這些閱讀負荷，校方僅規劃上半日為堂課，中午時間則為機會教育課程(每周一的中午為國家簡介)，每周三、四下午則為選修課時間，其餘時間都是讓學員用來完成其課前閱讀。在課堂討論上，則是每個人依據老師所提出之引導問題來進行討論，指導教授必須要能控制在堂課時間內，確定每位學員都能達到其課程設計的學習目標。在學校方面的認知是，個人的課前閱讀、同儕間課堂討論與老師提問式引導各佔三分之一，原先我認為如果沒有完成個人課前閱讀的部分，其他兩項的效果也會有所折扣，但是到後來我也認同這個想法，課前閱讀提供的是一個共同的語言，只有透過課堂討論才能真正將這些知識化作自己的思維。剛報到的時候，海軍參謀學院院長曾這樣說：「你們在這一年有兩個選擇，一個是選擇與其他國家的學生建立良好的友誼與合作關係，或者是利用學校所提供的碩士機會增進你的專業能力。」，這是海軍參謀學院剛開始的一個實驗作法，透過提供國際學生碩士學位來提高專業水準。但值得一提的是，校方對於受訓的堂課部分並沒有很嚴格的出席要求，但是對於校方安排的各項社交活動(Events)則是強制參加，「海軍參謀學院是專為國際學生班開設的，其主要目的在於建立軍事專業共識、培養國際友誼及促進合作關係，因此如果缺席這些社交活動將會使我們的這個班隊的成效打折扣」。在美軍受訓的 11 個月來，發現每位學員的自主管



圖五：TSDM 分層研究架構

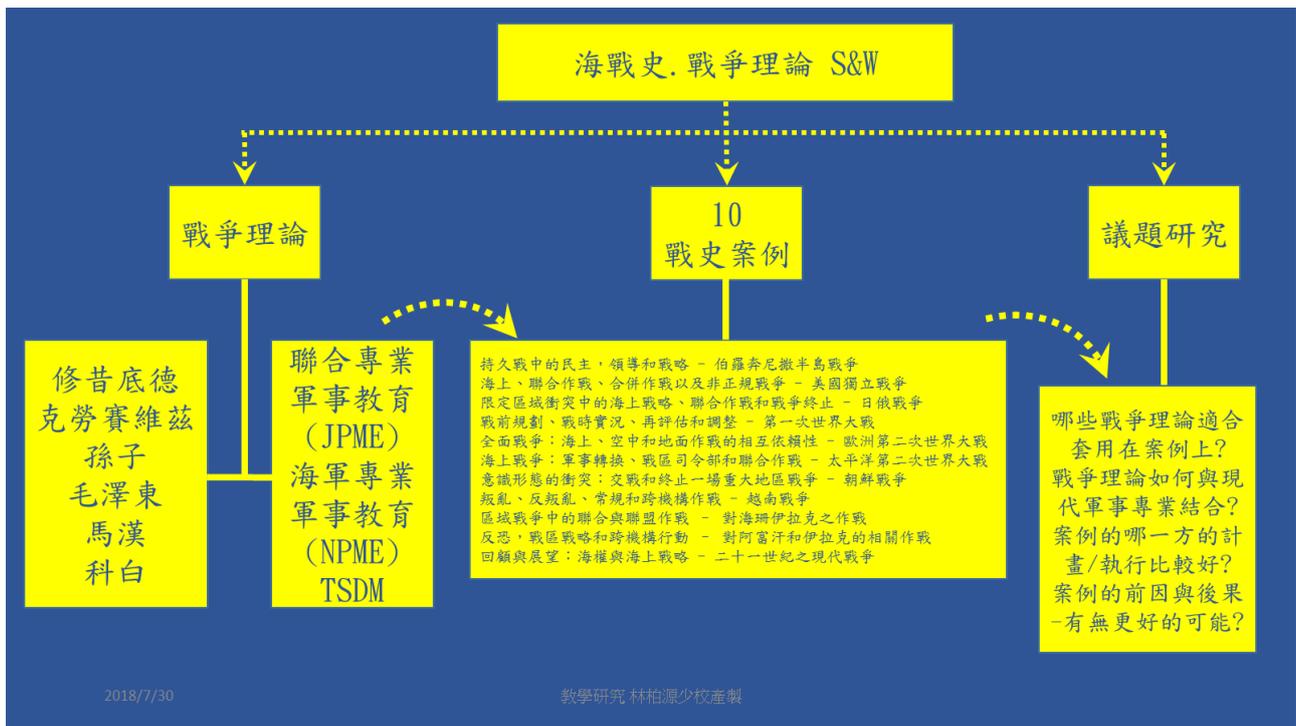
理與參與度相當高，雖然是軍事單位，但卻不需要額外多餘的管理，我認為這也是美軍在領導統御上的一個具體展現。以下針對不同三個學期作詳細說明：

一、 戰區安全決策(TSDM)：戰區安全決策(Theater Security Decision Making)，美軍為了讓每位學員能更好的理解問題，因此採取了所謂的分層研究(Level Study)方式。分層研究的方式使學員在研究一個或是多個複雜的問題能夠從不同的面向切入，最後再整合找出問題的高槓桿解，學校將戰區安全決策依照層級區分為個人(個體)、組織(團體)以及國際關係(跨組織)，這三個層級又分別對應三個課程：領導、政策與戰略。既然課程名為戰區安全決策，在分班上則是依照「地區」來做分配，以我所在的班級為例，所有學員都是來自和亞太地區有關職務的人員。課程分層研究架構如圖五，分述如下：

(一) 個人/領導(Individual/Leadership):課程著重於兩方面，一方面是對內的，討論個人領導所需之技能、邏輯以及人格特質；另一方面則是對外的，討論決策如何形成、如何透過談判影響決策以及如何做決策。除此之外，也同時討論個人影響力、個體與個體之間的衝突、個體與組織間的衝突以及軍人專業與道德如何影響執行面等等的議題。舉例而言，談判是「個體與個體、個體與組織、組織與組織」間同時發生的問題，而談判的目的就是透過個體與

個體來解決雙方甚至是多方的問題，當有任何一方的問題沒有辦法獲得解決時，則勢必會使衝突升高，但是若能透過個體與個體的談判來使問題簡化，使雙方能獲取對等的利益，則有助於問題的解決。

- (二) 組織/政策(Organizations/Policy)：課程著重於「預測」，避免去討論任何政策的好壞對錯、應不應該，因為「政策沒有好壞對錯，只是在特定的時間針對特定的議題與團體，所做出看似最可行的解決方式」，若是認為在政策上，政府或是組織會選擇最佳方案，而忽略組織的利益取向或衝突，則有可能無法準確預測出政策的方向，而錯誤的預測和判斷則會導致資源投資的浪費甚至是任務失敗。所以政策的研究重點在於「組織結構」和「組織利益所在」，同樣學校也將政策研究分作兩個方面，一是內部的政府結構，讓學員們了解美國政府結構和利益取向，二是亞太地區其他政府結構和利益所在，並且討論這兩者之間如何形成，如何交互影響各自對內的政策。
- (三) 國際關係/戰略(International Relationship/Strategy)：在國際關係上，不單純只是政府與政府之間的關係，而是文化、利益、歷史及情感上的綜褐結果，也不只是兩個國家之間的問題，往往都是同時涉及到多個國家與組織。課程上也分作兩方面來討論，硬實力(Hard Power)與軟實力(Soft Power)，硬實力指的是強制力，由「軍事、經濟、人口」等三個元素構成，其中的元素可以相互轉換，但是經濟與人口兩個元素一旦轉換成軍事力量，往往需要很長的時間才從靠軍事力量轉換為經濟和人口，尤其是對於很少運用軍事力量的國家而言，很容易形成單方面的消耗。軟實力指的是影響力，靠的是文化、政府體制、政策、利益等不特定元素來使人主動達成我們所希望達成之目的。其中經濟與利益的使用往往很容易令人搞混，舉例而言，中國的一帶一路政策是透過利益來影響其他政府參與，但是參與一帶一路之後帶來的債務則成為中國可運用的「經濟硬實力」，然而這項硬實力的背後，靠的也是軍事力量的支撐才得以實現。
- (四) 期末評鑑(建軍)：由 28 個班級依照美軍五大戰區，針對所分配之地區司令部分析八年期之議題，先由各組教授交叉評鑑選出戰區內最佳組別，再邀請戰區指揮官至現場評比，並且對學員所做的研究提出問題，最後找出最符合現況與部隊需求的組別，除了授予獎牌以外，也實際將研究成果帶回部隊運用。



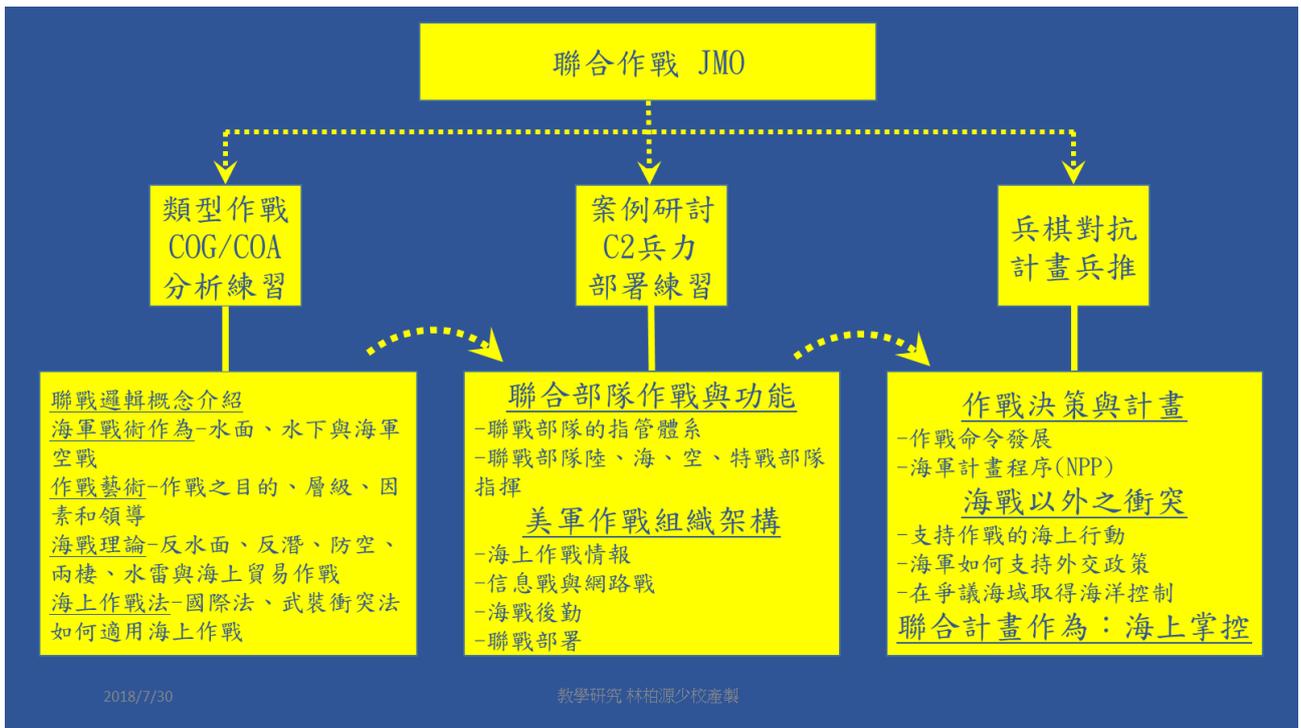
圖六：S&W 課程架構

(五) 探討的議題如下：

- 1、制定戰區戰略綱要，包括目標和戰略願景（目標）。
- 2、描述戰區司令如何實現目標的概念（方式）。
- 3、提供必要能力(建軍)的綜合優先清單（手段）。
- 4、提出一個運用的案例以作為成效評估的指標。

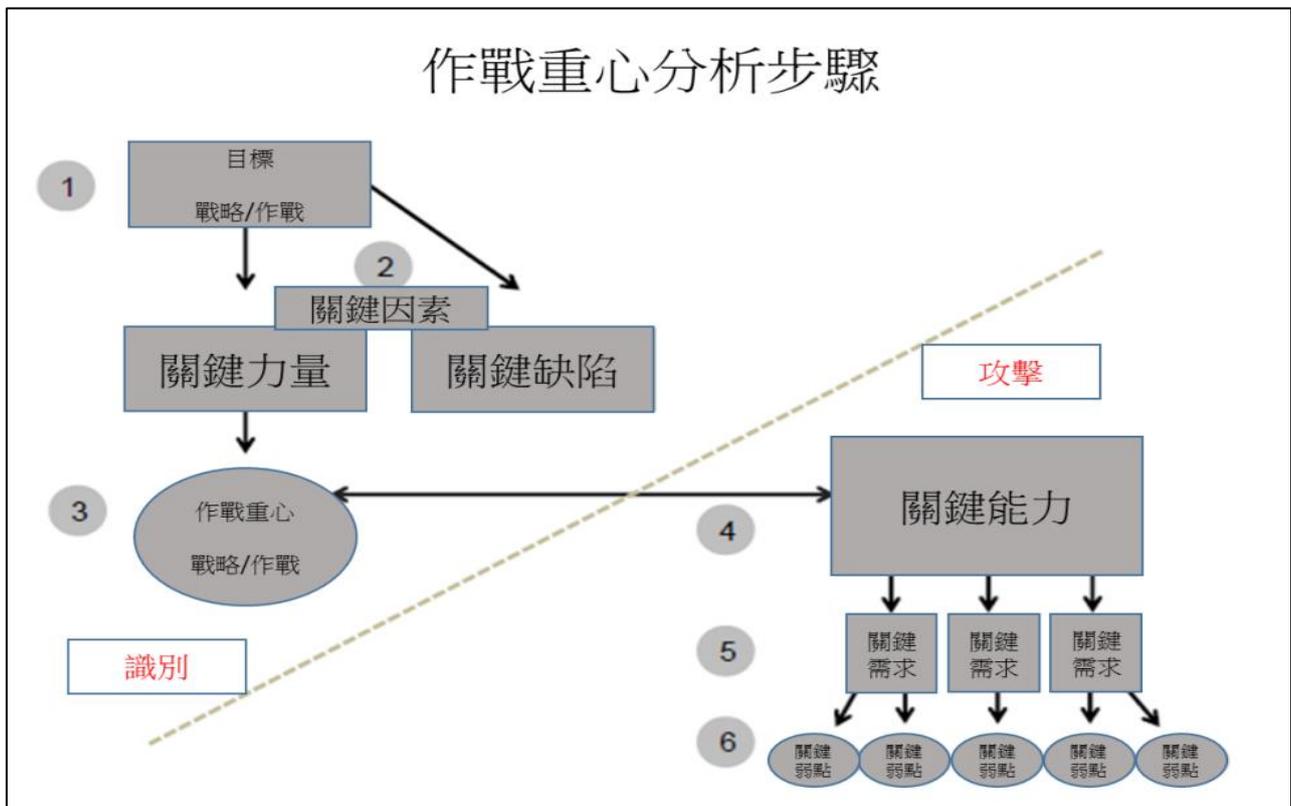
二、海戰史與戰爭理論(S&W)：海戰史與戰爭理論著重於案例研究與經驗教訓，以修昔底德、克勞賽維茲、孫子、毛澤東、馬漢與科白等人的戰爭理論為基礎，結合第一學期戰區安全決策的研究方法與美軍專業軍事教育，實際以十個歷史上重要的海戰案例來進行探討，探討哪些理論適用於這些案例上，哪些不適用，為什麼適用與為什麼不適用，進一步探討是在構想與決策上設計出了問題，還是在執行面上出了問題，對於戰爭的形成、進程以及要素來進行個案的研討。

三、聯合作戰(JMO)：課程著重於「現在」的實務面，利用美軍各項作戰的準則為基礎，從傳統軍事作戰之海上作戰、水下作戰、海軍空戰、兩棲作戰、水雷作戰與海上貿易作戰(海上交通線作戰)，到非傳統軍事作戰之不對稱作戰、恐怖攻擊、網路戰、訊息戰、法律戰以及游擊戰等作為之研討為基礎，進而利用戰役為範本，將課堂學員分組對抗，各自針對自己擔任的一方進行研究，發展出最終目的與終戰結果(Desired End States)，並且進行力、空、時的分析，產出



圖七：JMO 課程架構

雙方的作戰重心(COG, Center of Gravity)一系列之評估，最後由學員實際依據聯合部隊作戰的組織架構來完成任務編組、單位協調、指揮鏈路及作戰構想作為實務演練。



圖八：作戰重心分析圖

(一) 聯合作戰期中兵棋推演：校方因為考量到各國武器載台以及各項戰術作為均有所差異，針對海軍參謀學院的學員特別設計了一款簡易的兵棋推演程式，相關說明如下：

1、 意識到期末計畫兵推設計上之不足：

- (1) 過去的計畫推演設計上沒有辦法提供各國學員一個足以運用以及練習在這一年所學到的知識與技能之場景。
- (2) 限制學員只能在「多國複雜之海上作戰場景」下練習「計畫」、「指導」、「監控」與「評估」等作為。
- (3) 沒辦法提供學員一個良好練習評估與發展敵我可能行動方案研究之場景。

2、 兵棋推演所提供之場景：

- (1) 提供一個實力完全對等，且情報完全透明的場景，使學員能運用和發展敵我可能行動方案之完整研究。
- (2) 提供一個「戰略目的」明確之作戰層級，而非戰術或戰技等低階層場景，使學員能正確發展作戰重心研究。
- (3) 提供學員一個跨國合作的場景，使學員能理解不同文化上的思維差異，以及聯合作戰時會碰到的領導、決策以及協調問題，並且練習如何發展出可被執行之作戰命令以及修正命令。

3、 兵棋推演預期成效：

- (1) 運用分層研究方式，透過研究對方指揮官特質、政治目的，了解如何發展出敵可能行動方案。
- (2) 運用關鍵核心思考能力(Critical thinking capability)，藉以發掘出最適切之解決問題方案，
- (3) 透過運用此一場景，了解邊際效應、風險管理與決策作為之關聯。
- (4) 了解在政治、經濟、軍事與國際關係如何影響戰區安全。
- (5) 得以練習運用海軍計畫程序(NPP)。
- (6) 了解國際局勢、盟軍結構、政策、戰略與軍事行動間之交互影響。
- (7) 了解聯合作戰以及戰略與作戰相結合之概念。

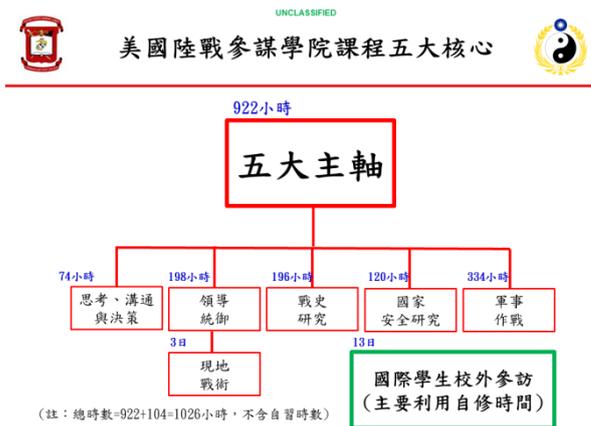
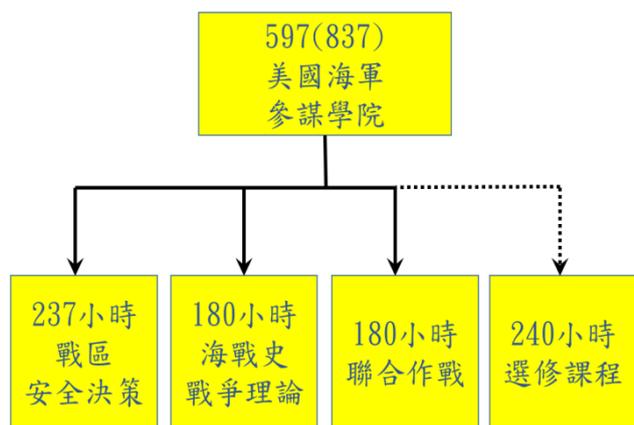
- (8) 為聯合作戰所面對之領導挑戰作準備—打造團隊、增進信任及促進合作關係。
 - (9) 使學員熟悉如何運用作戰藝術，以面對「海上作戰、聯合作戰以及多國行動之複雜作戰環境」之挑戰。
 - (10) 使學員熟悉「海權」如何在作戰範疇內達到其戰略目的。
- (二) 聯合作戰期末計畫推演：相較於其中兵棋推演，期末計畫推演則是著重於陸岸單位之支隊參謀作為，因此採「併班制」來補足班級專業之不足。整個計畫推演圍繞在計畫與作戰命令發展(兩週)以及作戰命令修正(一週)上，前兩週計畫與作戰命令發展可以說是實際計畫推演的準備，由學校提供一個既定的情報與作戰場景，由學員經過兩週時間發展出來計畫，並在計畫推演的第一天由教官發布第一天作戰任務執行的結果與現況，再由學員依照所遭遇的現況去磨練發布修正作戰命令的作為。

肆、心得：

- 一、自主學習的教學模式：「教育不是注滿一桶水，而是點燃一把火」這是愛爾蘭詩人葉慈（W. B. Yeats）曾說過的一段話，而我則認為，若想要點燃一把火，首先要有薪柴可燃。在美國受訓的十一個月以來，每天近百頁的閱讀量雖然帶來了沉重的壓力，但也同時為我們每天探討的議題提供了扎實的基礎。與填鴨式教育的差別在於「知識是靠自己閱讀吸收，再轉換為自己的思想與語言」，軍事教育不應該有所謂的正確答案，目前的知識尚未達到完美，也就是說所能提供的教材或知識仍然有改進的空間，因此如果所有參與的學員都只是背誦這些資訊，而機構本身也沒有繼續發展，很有可能數十年間都在重複的「訓練」同樣的事情，要知道所有的理論都是透過想法發展而來的，而我們正在談論的是理論而不是真理或實務(theory but not truth or practice)，如此一來最好的方式就是鼓勵學員和教師之間對於現有的理論提出不同的看法，並提出進一步的研究，也就是能自主學習的學習型組織，我相信這就是一個使任何組織能不斷進步，並且不斷去適應這個不斷在改變的世界的方法。
- 二、理論與實務互相結合：在面對敵人的時候，我們必須要問自己：「我們該擔心的是我們有沒有足夠的能力來對抗敵人？還是我們該擔心敵人知道我們有甚麼樣的能力來對抗他們？」，就理論上來看，如果我們具備有無可匹敵的能力，透過

「展示肌肉」讓敵人知道我們的實力，則可以有效遏止戰爭；相對來說，若我們無法具備此等能力時，我們則似乎應該避免讓敵人掌握我們的能力。但就實務面來說，如果我們所具備的能力不足以面對我們所面臨的挑戰時，我們應該設法避免衝突，或是設法提升面對挑戰所需之能力。在美軍學習的這一年，我充分體會到美軍發展理論的同時，也將其理論直接與他們的實務工作結合，比起擔心洩密，他們更擔心他們不具備有足以面對挑戰的能力。我認為，只有將理論、教育、建軍與備戰等結合在一起，才能使軍隊的發展永遠朝向一致的方向，讓有限的資源發揮其最大之效能。

三、從人際關係、領導合作到軍事專業「一項目標，兩種途徑以及三個動力」：現任美海軍司令理查森(J.M. Richardson)在今年曾至海軍參謀學院為所有受訓之學員授課演講，他其中的開場白深刻地烙印在我的腦海中：「身為一個海軍的軍官，我們有三樣重要的使命：第一是人際關係，我們必須要能與上級長官、政府官員作有效的溝通，才能確保我們的步調是一致的；我們必須要能同儕、友軍單位能合作，才能使所有人的目標都能同時達成；我們必須要能與我們的部屬、下級單位理解我們的目標，才能使我們的團隊順利達成任務。第二是家庭關係，這是我們為什麼在這裡的主要原因，我們保護我們國家的利益，我們也必須要照顧好我們自己的家庭，才能讓自己能專注在我們的工作上面。第三則是軍事專業，軍隊存在的目的不是為了打仗，而是為了勝利而存在。勝利，靠的不只是以武力屈服人，而是仰賴我們所具備的專業素養，提供給我們的政府最適當的建議「what and how」，並且要記住，如何達到目的是更重要的。最後，把你的階級運用在好的事情上面，照顧好你自己與你的家庭，當一個快樂的領導者。」理查森將軍也說明了海軍最重要的一項目標便是「將作戰效能發揮到理論的極限以獲得勝利」，透過兩種途徑「培養專業能力與人格特質」以及三個動力「學校教育、工作訓練以及個人學習」來達成這項目標。他所講的東西並不新鮮，我們國軍過去一樣很也有所謂的「三信心」、「三安政策」，只是他用了很貼近人性的方式去表達了這件事，並且更清楚地說明如何做到這些事情，這是值得我們去學習的。



圖九：美海院與陸戰院時數比較圖

伍、 個人建議事項：

一、調整學員自學空間，打造學習型組織：在美國海軍參謀學院的堂課時間與自學時間是一比一，一來可以避免堂課淪為填鴨式的背誦教育，二來可以提供一個學員與教官之間交流討論的平台。而雖然美國海軍參謀學院的堂課時數只有597個小時，但由於每天的閱讀負荷都在一百頁上下，所以事實上學員花在課前閱讀的時間往往都需要超過597個小時，若欲攻取學校提供之一年碩士學位，則總時數需再增加約240小時之選修課。而我國如果想要在教育的政策上有所突破，將會面臨到以下挑戰：

- (一) 授課時數與科目的調整：伴隨原有時數之縮減，必然須檢討原有之科目，重新調配學員閱讀以及堂課所需時數。
- (二) 課前閱讀資料的選擇：課前閱讀資料必須重新設計，使得所閱讀之範圍直接與課堂主題相關，而且負荷要能在學生能力範圍內所能達成。
- (三) 教學型態與文化的衝擊：我國在教育文化上是相對被動的，必須要提升學員在課堂討論上的動機、參與度與積極性，方能真正提升學員學習成效。
- (四) 教育與研究師資的能量：指導教授應能提供引導式問題，以確認學員的學習成效是達標的，並且對於創新的思維要具備有加以延續與研究之涵養。
- (五) 理論與機敏資料的認定：設計之科目，相關的閱讀資料須避免來自相關機敏書籍或參數之運用，亦應避免準則妨礙理論之發展，才能真正提升軍事研究的深度。

在我返國後，由海院院長林育斌將軍主持赴美返國教官(海軍參謀學院及陸戰參謀學院)之返國心得提報以及研討會合計兩次，針對現況在最短時間且最少改變

的精進作為進行研討，其中就上課時數的部分，海院執行重點為：減少主官運用時數，以增加學員自習時間；強化核心課程一致性及連貫性，強調國際情勢與區域安全結合平時至戰時、傳統至非傳統安全威脅，使學員回部隊能學以致用；考試及課業強調力求朝向與戰備結合之務實作為，以提供學員終身受用的專業知識與視野。海院將能在現有之軍事教育政策下，持續精進核心課程，相對提昇學員修研品質。

二、深化軍民學術交流，提升聯合作戰效能：現代的戰爭不再侷限於純粹「軍事力量」之上，而是硬實力(軍事力量、經濟力量、群眾力量所產生之強制力)與軟實力(基於政治、文化、經濟、網路等產生之影響力與吸引力)結合而成的挑戰，因此軍事必須要能與民間學術結合，而各軍種作戰除了三軍聯合作戰以外，亦須能結合法律戰、網路戰、訊息戰、非傳統軍事作戰以及非正規軍事作戰等項目，為能達成此目的，建議作為如下：

- (一) 不同專業領域混合編班：藉由透過各不同軍種、不同專業之人員編班，才能真正符合作戰之需求，以美國海軍參謀學院聯合作戰課程的編班設計為例，一個班級同時具有人事、情報(CIA)、後勤、海巡、海航、空軍(戰鬥機)、海軍(水面作戰、潛艦)、陸戰隊、陸軍、軍法與民人等不同科別領域的混合編組，賦予相同的軍事知識與教育，再從不同的軍種、專長立場上去共同討論並完成作戰計畫。
- (二) 結合民間學術師資授課：美國海軍參謀學院的教授分別由三位現役、退役以及民間之教授擔任，不僅能提升所教授內容的客觀性、完整性與可信度，也同時可以提升民間對軍事的了解與信賴感。
- (三) 開放非軍事單位員額：為了能提升作戰時的全面協調能力，開放警官、海巡官員甚至是各部會官員來學習並了解軍事思維，亦能使我國軍深入了解各部會的運作模式，將有助於提升整體作戰在跨部會、跨領域的協調能力。

三、我國現今面對的是來自中共直接而且失衡的威脅，再守著過去的成果已無法滿足現況，須勇於打破過去的思維，才有可能面對當今嚴峻的挑戰，但教育並非一蹴可及，需要長時間的投入資源與時間，相較之下，即便美軍所能獲得之軍事預算為我國之數倍，且美軍不斷將其軍事武力投射在其分布全世界之五大戰

區下，藉其攻勢作為來磨練其在軍事上之實戰經驗，亦發展了兩百餘年才有今日所成，反觀我國則發展時間較短、資源有限，且當前國防政策較偏重於防衛固守，在國情上有所差異。但相對的優勢就在於我們可以在別人發展的基礎上去改進，相信在我國全體官兵以及國人的共同堅持努力下，必然能開創出我國之康莊大道、永固海疆。