

出國報告(出國類別：進修)

美國國防大學艾森豪學院
2018 年班受訓返國報告

單位：國防大學

姓名：董鼎山上校

派赴國：美國

日期：民國 106 年 6 月 17 日至民國 107 年 6 月 15 日

報告日期：民國 107 年 7 月 20 日

摘要

訓員於民國 106 至 107 年間奉派赴美艾森豪國家安全與資源戰略學院接受深造教育。艾森豪學院原為部隊工業學院（ICAF），其教育本為美國教育其一般資深軍、文官員之最高階課程，教育內容重於對精選的軍官和平民在戰略領導和成功制定國家安全戰略以及評估，整理和管理執行該戰略的資源，對培養各國高階官員基礎素養有極大效益。在美參謀長聯席會議主席的指導下，艾森豪學院院長和教職員針對美高階軍官，政府官員以及國際學生的特選代表執行教學任務。該學院利用最新的教材及教具，整合新的戰略和教學概念，以識別和適應不斷發展的全球發展，在安全挑戰和未來戰場部分，實現更加無縫連貫的教學效果。

目次

壹、目的

貳、過程

一、美國防大學艾森豪學院簡介

(一)艾森豪學院課程介紹

(二)國防工業研究計畫目標

(三)國防工業研究計畫執行方式

二、課程內容

(一)暑期先修課程

(二)主要課程內容

1.課程規劃

2.師資及學員

3.授課及評量

4.課程內容

參、心得

肆、建議

伍、結語

壹、目的：

訓員於民 106 年 6 月 7 日至 107 年 6 月 15 日，奉派赴美國國防大學（National Defense University, NDU）艾森豪學院（Eisenhower School, ES）接受軍售訓練之戰略教育，本報告就訓員之學習全程獲得之心得及建議等，期藉個人學習經驗與心得分享，供後續各級長官參考與運用。

貳、過程：

一、美國防大學艾森豪威爾國家安全與資源戰略學院簡介

(一)艾森豪學院課程介紹

主要內容是研究國家安全的資源組成部分。這主要在下學期工業研究課目內進行。該課目為畢業生提供了一個框架，可應用分析技術評估選定的經濟產業部門對國家安全的狀態和相關性。

(二)國防工業研究計畫目標

- 1.建立從戰略國家安全角度分析工業在正常和危機條件下的國防能力。
- 2.在國防和非防務環境中，選定工業課目的美國和國際同學對國家和國際經濟和國防政策的貢獻進行比較和發展分析有關於公共政策對國家安全的作用和影響，以及經濟和工業危機準備的能力。

(三)國防工業研究計畫執行方式

每個工業研究都圍繞一系列研討會進行，並由艾森豪威爾學院教授，著名工業和政府高管以及專注於所審查工業關鍵方面的學術專家進行討論。工業研究課目包括一個密集的實地研究部分，這是該課目的一個重要組成部分。訪問國內外行業專家直接支持學生的研究。研討會將訪問政府機構，勞工，貿易和公共政策組織，研究機構，金融機構以及包括政府主要和分包商公司在內的選定工業。現地教學提供研討會與工業高管和政府決策者探討在學術研究中發展的問題和概念。它有助於觀察和檢查操作環境中的問題。美國同學實地赴其他國家研究增加了比較工業分析的維度，允許在競爭激烈的世界中對美國工業和美國經濟的相對錶現進行現實評估。

(四)國防工業研究

每個訓員須於下學期選定一門工業研究課目，計有先進製造業(Advanced Manufacturing)、農業(Agriculture)、飛機(Aircraft)、生物技術(Biotechnology)、教育(Education)、電子(Electronics)、能源(Energy)、環境(Environment)、金融服務(Financial Services)、醫療保健(Healthcare)、信息和通信技術(Information and Communications Technology)、陸地作戰系統(Land Combat Systems)、私營部門支持和服務(Private Sector Support and Services)、資源重建(Reconstruction)、機器人和自治系統(Robotics and Autonomous Systems)、造船

(Shipbuilding)、太空(Space)、戰略材料(Strategic Materials)、運輸(Transportation)、武器(Weapons)及動員(Mobilization)等 21 個有關國防工業的專業課目。

二、課目內容

(一)暑期先修課程

暑期先修課程係由國防大學國際學生辦公室負責承辦，由艾森豪學院的國際學生參加其課程，藉以輔導國際學生及其隨行眷屬儘快適應美國生活及文化，安排地區銀行、健康保險業務、教育局、國際學生婦聯會、醫院及前期學員，說明在美生活注意事項、家庭生活所需相關政府行政手續及美國政府運作機制，指導學員熟悉未來學習方向。其次，排定學術論文寫作課程，由教授指導學術論文寫作之思維理則、格式及撰寫練習，期於美軍同學正式報到開始課程後，國際學生能隨即跟上美國同學課程步調，進行忙碌之學習工作。

(二)艾森豪學院課程

1. 課程規劃

艾森豪學院課程於 106 年 8 月初正式開始，於 107 年 6 月初結束，不含國定假期，共計上課 45 週。主要課程區分為戰略領導基礎 (Strategic Leadership Foundation)、國防戰略和資源 (Defense Strategy and Resourcing, DSR)、戰略收購和資源 (Strategic Acquisition and Resourcing, SAR)、國家安全經濟學 (Economics of National Security, ENS)、工業分析 (Industry Analytics)、美國研究基礎課程 (American Studies)、國家安全政策與戰略 (National Security Policy and Strategy)、國防工業研究 (Industry Studies) 等 8 項核心課程，並輔以相關選修課程供學員選修，學員每學期必修 1 個選修課。

2. 師資及學員組成

艾森豪學院師資由軍方及專業教授組成，軍職須為完成戰院及碩士以上學歷。文職教授則來自政府各部會相關領域專家及專業學術人員，通常具博士學位。軍職教授、幕僚及院長計 35 員，文職師資含副院長共計 45 員，合計 80 員；艾森豪學院學員共計 309 員，包含美國軍方，聯邦政府機構及國際學員。國際學員來自 33 個國家，共計 36 員，其中包含歐曼、中華民國、巴基斯坦、衣索匹亞、羅馬尼亞、印尼、烏克蘭、巴基斯坦、沙烏地阿拉伯、義大利、波蘭、阿拉伯聯合大公國、約旦、巴西、喬治亞、黎巴嫩、菲律賓、阿根廷、塞爾拜然、墨西哥、馬利、阿爾及利亞、塞爾維亞、波斯瓦納、愛沙尼亞、捷克、盧森堡、荷蘭、哈薩克、馬其頓、瓜地馬拉、紐西蘭、突尼西亞及科威特。

3. 授課及評量方式

(1)艾森豪學院屬研究所層級課程，採取小班制方式研討，戰爭學院 2018 年班 309 位學員，區分為 21 個研討教授班，每班由 1 位課程教官帶領 13-15 位學員採研討會模

式授課，教授班成員每上、下學期更換一次。主要授課教官負責規劃課程及指定閱讀資料及書目，學員須先期閱讀及歸納資料內容以利課堂研討，課堂上教官僅擔任主持人及引言，引導學員研討方向並適時予以補充及總結。

- (2)每門課程均邀請校內、軍方或其它部會、學界具備該項專長的教授、研究員、高階將領或外交官演講，再分組到各研討教授班實施研討。特定課程如國內政治環境等亦會實施異地教學，分赴國會、國務院等，由單位代表實施報告後再回各教授班進行問題研討。
- (3)課業評量方式以課堂研討表達及參與內容佔 30%、學程中安排小組演習、提報及實作成果發表佔 30%、各課目學程期末個人或團體研究報告佔 40%。學校教學強調表達、實作及團隊合作，每個課目都會要求學員分成數個小組，分別代表國家各部會成員模擬會議運作，並考驗學員如何運用課堂教授策略分析對總統或國會提出建言，而各學程期末報告寫作的要求重點，也是在學員是否運用課程理論進行分析及建議，不作條文背誦的測驗。

4. 課程概要

(1) 準備課程

第一週除讓報到學員熟悉學校環境，了解圖書館、校園網路數位教學輔助「黑板（Blackboard）」及 Google 雲端系統及學校數位圖書館等各項資源使用方式。另與哈佛大學合作，對學員實施高階領導決策人員性格測驗(Executive Assessment and Development Program, 360° EADP)，使學員能在做決策思考時，了解個人強、弱處，並針對個人特性減低因個性產生之偏頗分析，使學員及教授了解並確定未來努力提升及改進方向，進而因材施教。

(2) 戰略領導基礎(Strategic Leadership Foundation, SL)

課程重點在於組織領導最高層次上的工作及必要的技能-指的是戰略領導層面。而且，我們認為，不要考慮被“教導”，而是根據挑戰，工作類型和複雜的環境，自我檢查自身的領導力量和弱點以及過去的成功與失敗的機會在將來。戰略領導教授將以多種方式幫助發展領導能力。第一種方法是通過戰略領導課程。SL 課程根據新興需求，從同行環境中所需的人際關係技巧、戰略談判、決策、處理惡意問題及領導大型組織等多個角度重新審視以往的學習和經驗。另一個途徑是通過執行評估和發展計畫(EADP)和個人領導發展計畫(PLDP)，這兩個計畫都是一個有機會的機會。這套評估工具是獨一無二的，因為使用了各種評估工具(專門用於評估戰略領導技能的儀器)，結果的綜合比較以及一對一的個性化反饋。課程教育目標如后：

- a. 對戰略環境中不同層次的領導力，特別是戰略領導力的新認識和欣賞，包括通過信任，授權和理解在意圖上操作所需的掃描和解釋技能。
- b. 了解戰略領導者必須經營的環境的性質，識別戰略領導者面臨的挑戰的能力，以及識別/分析這些環境的方法。

- c. 更加了解戰略領導人面臨的工作和挑戰以及領導戰略組織面臨的挑戰。
- d. 增強對預測變革所需的戰略，關鍵和創造性思維能力的認識，應對突發和不確定性，並認識到變革的需要和領導組織轉型/轉型。
- e. 對個人技能，自主知識以及戰略領導者需要的能力的識別以及對個人的了解更多。
- f. 引導國家安全環境，開展戰略性領導決策的個人框架。
- g. 作為戰略領導者或戰略領導者顧問的綜合方式可以製定和實施有效的組織戰略。
- h. 提高評估決策技能的能力，以滿足戰略層面固有的道德挑戰。

(3)國防戰略和資源(Defense Strategy and Resourcing, DSR)

國防戰略，採辦和資源(DSAR)部門提供艾森豪威爾學校課程的兩門核心課程：秋季學期提供的防禦戰略與資源(DSR)與春季學期開展的戰略收購與資源(SAR)。包括在第一次 DSR 課程的學生必讀內容中的“防禦策略和資源導入”概述了兩門課程是如何相關和整合的。這兩門課程結合起來，主要是通過國防部的視角，把戰略和資源整合納入國家層面。DSR 課程的第一個目的是通過從目的/方式/手段/對手和時間範式的角度來始終制定和實施戰略，政策和計劃的課程主題，評估地緣戰略背景(包括國家歷史，地理，自然資源，文化認同，治理，宏觀經濟政策，安全利益)和政府 - 商業環境如何塑造美國等精選國家的國防工業基礎，從而以不同的方法整合戰略和資源來提供安全。第二個目的是開始關於防務戰略和資源的討論。最後討論主要課程，如戰略制定與實施的積極世界，國防部對所有國防部進程的作用，以及軍事建設對職業的影響。

(4)戰略收購和資源(Strategic Acquisition and Resourcing, SAR)

以 DSR 課程引入的概念為基礎，SAR 的重點是建立需求，獲取並維持軍事能力作為執行防禦戰略手段的資源配置方面。本課程考察了國防採辦過程的內在政治性質，制定資源決策的論壇以及政府利用產業基礎創造軍事力量的利益相關者互動。課程選集讓學生對國家資源配置政策和優先考慮的主要持久性問題有各種不同的觀點，其中包括一系列來自公共和私營部門的案例研究，以說明圍繞國防採購的問題。重點是獲取和維持軍事能力的資源方面，作為執行防務戰略的手段。本課程主要研究政府資源決策流程，國防採購流程以及政府利用產業基地建立軍事力量的固有政治性質。春季的最後綜合課程在有限的預算範圍內對戰略選擇進行評估。綜合來說，上述兩個課程的重點是通過國防部的鏡頭在國家一級整合戰略和資源。這種綜合方法是創造和執行成功戰略，政策和計劃的關鍵基礎。它還捕捉了所使用過程的協同和迭代性質。整體的 DSAR 指導順序為學生提供了概念工具和框架，以製定政治和資源知情的戰略，政策和計劃。

(5) 國家安全經濟學(Economics of National Security, ENS)

本課介紹最新國家安全經濟學課程，主題包括宏觀經濟與國家安全的關係。它涵蓋了基本的經濟分析概念和工具，以及它們對美國經濟考察的應用。這個課程的關鍵部分

是兩個經濟概念。首先是強勁的經濟促進生活水平的提高，是國家總體戰略的根本目標。第二是國家經濟支持國家安全戰略目標，為國家安全要求提供財務基礎和產業基礎。本課程為學生提供了分析和發展經濟戰略所必需的經濟理論，模式和政策工具，這將為全球相互依賴的世界中的國家安全做出最大的貢獻。

(6)工業分析(Industry Analytics)

工業分析課程補充了國防工業研究課程，課程的基礎為學生提供從多個角度分析行業結構，能力和健康狀況的工具，並幫助他們理解管理人員如何思考競爭，並對激勵作出反應，同時了解並能夠應用工業分析的理論，框架，模型和方法論來評估與價值創造和政府互動方面的選擇私營部門戰略、實踐、觀點、能力和局限性，包括對政府對私營部門進行管理和提取資源的嘗試回應，最後評估國家的歷史，地理，自然資源，文化認同，治理，宏觀經濟政策，安全利益以及政府與企業之間的關係如何塑造其軍事工業基地以及其他特定國家的軍事基地，從而導致整合戰略和資源以提供安全性的不同方法。完成課程後，學生應成為企業和政府界面以及各行業界重要問題的勝任分析師。

(7)美國研究基礎課程(American Studies)

訓員在整個學年參加美國研究課程。課程包括從美國殖民化到現在以及美國體系的美國歷史，包括憲法，美國政府結構，聯邦制和國家權利，自由市場和社會安全網。夏季課程將涵蓋美國歷史和美國基礎研究系統，為學習目標提供基礎。秋季課程將通過討論宗教，種族，性別和大眾文化等社會問題，涵蓋美國社會基本面。春季學期將分析美國的機構，包括自由市場，健康和人力服務，以及政府部門。

(8)國家安全政策與戰略(National Security Policy and Strategy)

課程教育訓員評估國內和國際戰略的安全環境，以綜合及高效的方式應用國家權力。為了實現這一點，訓員必須是能夠在複雜而不確定的全球安全環境中進行戰略層面的批判性和創造性思維和決策。並且能夠在戰略層面上製定、評估、界定和實施資源化政策，並且對國家安全政策採取所謂的全面政治做法，能夠在機構間，政府間和國際層面上有效地開展工作。訓員最後要能知情和專注於戰略的資源部分，並能夠評估組織、聯合機構間、政府間和國際活動範圍內的資源管理。在本課程結束的時候，訓員將能夠做到。評估對國內和國際安全環境產生影響的背景和因素及評估國際體系中的權力來源和“驅動因素”，未來可能會發生什麼變化，以及如何影響美國政策和戰略。

(9)國防工業研究(Industry Studies)

國防工業研究課目為學校欲建立一“與工業保持聯繫”的構想，作為國家安全與工業基地部門的行業研究計畫依然是艾森豪學校課程的基石。通過各種書面和口頭報告、結合講座、研究討論並體驗實地研究，訪問後綜合與分析以及個人研究，對國家和全

球資源基礎進行深入研究。個別行業研究項目提供了分析框架，以審查選定的戰略性行業部門，重點放在國家安全相關行業。每次研討會都將獨特的“國防工業”視為學習的焦點，但理念是對特定行業及其各個組成部分及其所服務市場的詳細分析，將為行業的價值觀提供一般化的知識和理解創造與政府的互動，以及對政府行為的調節和從行業中獲取資源的反應。

(10)選修課程

選修課程平均分配於每週二至四下午時段修課。學院以所轄所有授課能量，滿足學員喜好的選修課程，每位學員均需依個人志趣選定，訓員依學校建議選修美國研究，以對美國政治、經濟、軍事、工業及文化有更深一層的了解。

參、心得：

- 一、臺灣礙於中共的一個中國政策下，難以發展自己的外交空間，也唯有藉以參加各項國際性受訓班次，才有機會與其他國際軍官交流。在我外交處境及軍事外交更形困難的情況下，以此次派訓不僅可以提高我國軍事面向在世界的曝光度，讓世界上更多的國家瞭解我國的國家立場、軍事方針與現況，更可與來自世界各國的資深軍官建立深厚友誼，增加彼此的認知與瞭解，在此侷限的國際現實中，以此拓展軍事外交工作，同時尋求未來區域安全合作之可能性，拓展資己的軍事交流空間。
- 二、美國防大學包含戰爭學院、艾森豪學院、國際安全事務學院、資訊管理學院及聯戰參謀學院，各學院強調跨部門協調溝通，發展美政府跨部會聯戰能力，艾森豪學院特色乃除招收美國（56%）及聯盟國家（18%）之軍官外，亦收訓高比例之各部會具實務經驗之中、高階文官（26%），在戰院教育課程中，各部會文職人員能同時明瞭美國防部之能力與限制，對未來國家安全政策制訂與執行，更能支持軍事政務，有效達成跨部會溝通與協調。
- 三、訓員在選修美國研究過程中，將透過定期戶外教學參訪美國境內各大洲的主要大城市，以探索自由，宗教和流行文化在國內的作用及其對美國身份的影響，調查美國的多元文化和文化方式。同時訓員將了解美國及其政府體系形成的歷史力量，價值觀和決策。並確定美國治理的主要領域，包括美國政府的三個分支機構，司法體系和政治程序，以及州和地方政府與聯邦層面的關係。最後訓員將分析人權在美國的作用，作為理解美國體系的框架，特別是教育，健康和人類服務。以了解美國自由市場體系的基本要素及其歷史背景。

肆、建議：

- 一、本次國家戰院 2018 年班學員中，共計自 56 個國家 64 個國際中高階軍官參與，其中有 5 位少將訓員，顯見美方非常重視軍事聯盟在各項學術研討及軍事推演中的重要性，每

個訓員均如同駐外人員一樣，每一句話都代表在為自己國家發言。為了建立現今正確的國防及未來的外交政策概念，建議出國前應像駐外人員一樣，統一集體安排授課，強化國家核心觀念，以利未來在國際同學間，建立更直接的友誼關係。

- 二、建議結合國內戰略研究資源及民間大學戰略研究單位研究能量，邀請國內相關權威人士來校講演或擔任客座教職，並邀請具國際外交實務經驗的卸任大使、駐外代表，或國安局官員，透過國防、外交及跨部會之實務經驗結合，增進國防外交合作智能培育，培養我國高階官員未來聯合作戰能力；另建議我戰院應拓展招生方式，納入政府機構人員，並增加外國學員及師資，使學術研究及討論更加全面化與國際化，未來爭取教育部同意授予畢業生相關碩士學位，激勵研究風氣。
- 三、依目前軍方作法，空勤人員赴美就讀本班次時其空勤加給是暫停發放的。經詢問美軍及他國國際軍官作法，沒有任何國家派訓的空勤學員待遇是減少的。因美國一般生活所需及消費均高於國內，且赴美受訓應為擇優派訓，建議於派訓期間維持訓員相關加給，以收激勵之效。

伍、結語

藉由此次派訓，更能深刻體認到美軍對資深人員在深造教育中對人才的培養與重視，除了學術的教育與增長外，對於領導統御能力與人格特質的塑造更是不容忽視。就學習全程觀察之艾森豪學院豐富的教育環境、完善的師資與國際性多元化的學員編組、完整課程安排等。深刻了解到美軍是如何培養國家安全戰略層級之資深官員，使其具有全方位的領導才幹，同時部分國際同學已於畢業前派任續留美國，接任未來聯合國官員、外交官、駐外武官或副武官等重要職缺，已達學以致用成效，實值我參考學習。