

出國報告（出國類別：互訪）

106 年「赴美參加華、美士官交流互訪」 返國報告

服務機關：海軍陸戰隊指揮部

姓名：一等士督長李文吉

派赴國家：美國

出國時間：自 106 年 11 月 7 日至 106 年 11 月 12 日

報告日期：中華民國 106 年 11 月 30 日

摘要

本次赴美參訪行程，參訪單位計有：陸戰卡尼歐赫基地、資深士官學院、太平洋陸戰隊指揮部、應用射擊訓練場、生涯規劃室等相關部門單位，首先針對陸戰隊資深士官學院，瞭解美方該學校教官編制及來源提出研討，並針各班隊教育運作模式、士官、兵培育班隊設立原則及教育理念、目標、課程編設考量等教育訓練作法。

觀摩美陸戰高強度體能訓練(HITT)設施及應用射擊訓練場地，高強度體能訓練設施可提供全方位功能訓練，結合健身、肌力、核心等完整訓練；另可搭配多種配備選擇包括 TRX 懸吊訓練等多種組合，提升訓練樂趣及豐富性，符合現代自主訓練目標。

應用射擊訓練場地可結合高、低角度及姿勢變換射擊以符戰場狀況及地形，達訓練精準步槍或進階機槍兵之目的；另檢視各武器火力支援程度，及射手對相異目標距離射擊能力，充分表現出美陸戰隊藉由訓練設施及場地完善，達到相對性的戰場臨敵實際需求。

綜觀整體觀摩實況，美陸戰隊從人員遴選、教育訓練、準則編設及訓場設置均有完善體制運作，在符合時代變遷，不斷進步及改革各項作法，培育士官全能發展，以達士官教育士官，士官訓練士官，執行軍官管策、士官管訓作法為最終之目的。

目次

壹、目的：	1
貳、過程：	5
一、11月7日：	5
二、11月8日：	6
三、11月9日：	7
四、11月10日：	9
五、11月11日：	10
六、11月12日：	12
參、心得分享及建議：	12
一、士官培育：	12
(一)士官教育理念	14
(二)士官教育目標	15
差異比較及建議	16
(三)隊員養成教育	
通識課程(理財及婚姻規劃)：	16
差異比較及建議	19
(四)基礎教育：儲士班、中士班	20
(五)教官組成	22
差異比較及建議	25
二、部隊訓練：	26

(一)高強度體能訓練設施.....	26
(二)設施功能.....	26
差異比較及建議.....	27
(三)高強度師資建立.....	28
差異比較及建議.....	28
三、應用射擊場：.....	30
差異比較及建議.....	30
四、生涯規劃士：.....	31
差異比較及建議.....	32
肆、結語：.....	33

壹、目的：

參訪除拜會美陸戰隊太平洋指揮部總士官長及持續保持兩國陸戰隊良好軍誼外，另將延續近期參訪重點及未來士官交流工作事項規劃，參訪交流置重點於瞭解美陸戰隊整體工作參訪將置重點於瞭解美陸戰隊「士官培育」、「生涯規劃」、「部隊訓練」、「應用射擊訓場」等議題實施交流。參訪期間與美方各相關業管部隊士官長實施經驗交流，汲取美方士官制度及政策推動之經驗，檢討及精進陸戰隊現行相關作法藉以提供未來士官發展參據。

貳、參訪過程：

一、11月7日：

由桃園機場搭乘日航 JL-504 班機至日本成田國際機場，隨後轉搭日航 JL-786 班機至夏威夷檀香山國際機場，並由駐外代表中校余奎麟會同士官長庫克共同接機(相關照片如下)。



參訪團與士官長庫克合影留念

二、11月8日：

訪團由駐外代表中校余奎麟陪同下抵達史密斯營區，首先拜會美太平洋陸戰隊指揮官伯格上將，除代表指揮官轉贈陸戰隊隊旗外，亦對長期支持雙方士官交流互訪工作表達感謝之意；另與麥肯納總士官長及資深士官學校菲士官長暢談近年就如何永續經營華、美雙方陸戰情誼及交流，培育優質士官團隊暨永續發展實務經驗，作為本隊推動士官制度參考依據（相關照片如下）。



隊士官長李文吉與太平洋士官長麥肯納合影留念

三、11月9日：

抵達卡尼歐赫基地(KANEOHE BASE)並與地空特遣隊士

官長卡克(SgtMaj Cox)士官長福基(GySgt Fudge)及承參上尉狄恩與麥克卡肯先生舉行圓桌會議議題討論，並於簡報後雙方分別就士官兵軍旅規劃、生涯規劃士等相關議題熱烈討論。



參訪團與士官長卡克及福基合影留念

四、11月10日：

參觀卡尼歐赫基地射擊訓場及宿營設施，並與上尉狄恩探討應用射擊場的使用與建置宿營地，其優點能提供官士兵多種射擊訓練模式與完整休息時間，使能提升隔日射擊及訓練成效亦可降低危安因子肇生，相較於本隊林園靶場宿營地僅規劃宿營場地並無住宿建築，無法妥善照顧官士兵，返國後將針對本隊訓場給予精進建議。



擊
高
台
及



宿營地設置

五、11月11日：

參訪團士督長李文吉及駐外代表團上校宋振亞等受邀參與美陸戰隊第 242 屆隊慶，會場司儀致詞時，提及本次訪團為太平洋士督長麥肯納的尊上賓，使美陸戰隊深感榮幸也使增添這盛大的隊慶些許光彩。隊慶過程中藉由隊員展現歷史重大戰役回顧及各項服裝變革外，亦邀請對美陸戰隊極具貢獻的退伍人員或資深嘉賓，發表會場感言。

首先由指揮官首切第一塊隊慶蛋糕，象徵著指揮官帶領及引導著陸戰隊這大家庭的整體發展方向；第一口致予資深嘉賓後，第二口便是陸戰隊最新進隊員，其含義為「無論甫進或退役，皆永遠是陸戰隊的一員；無論新進或老將，皆永遠是陸戰隊的代表作。」

且這華麗且盛大的隊慶全由陸戰隊士官、兵一手包辦，深層的展現出「軍官管策，士官管訓」涵義。



士官長麥肯納合影留念



指揮官柏格合影留念



二戰經典戰役



士官長庫克賢伉儷合影留念

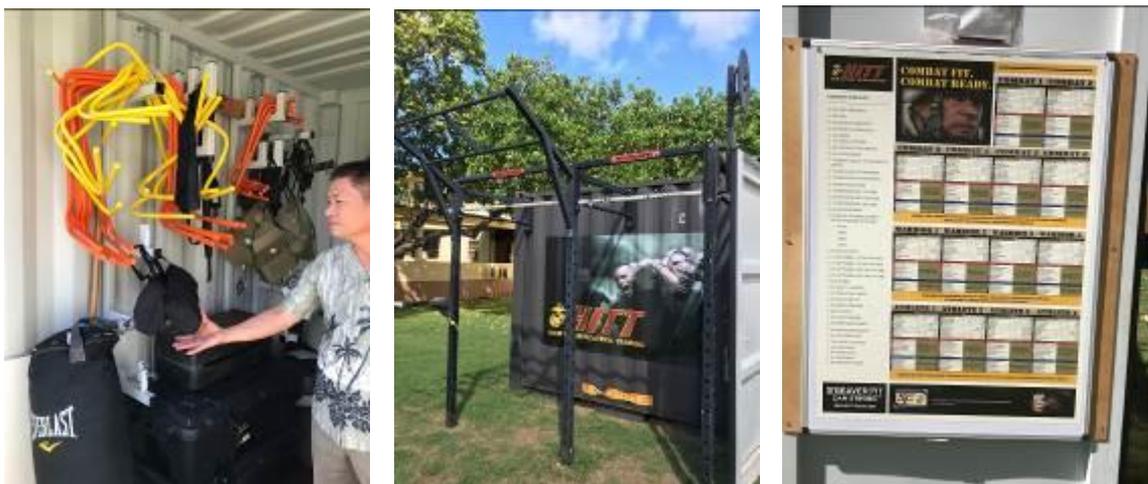
五、11月11日：

訪團參觀夏威夷資深士官學校(Senior noncommissioned officer Academy)並與校士官長菲依針對學校之師資編組及來源、授課內容，應如何培育士官（士官長制度、士官職責與特性等相關議題）其目標及內涵；另觀摩單位

訓練設施設置，瞭解其功能及訓練作法目標等事項(討論
相關照片如下)。



隊士官長李文吉與資深士官學校士官長菲依合影留念



高強度訓練組合設施及訓練課表

六、11月12日：

由夏威夷檀香山搭乘日航 JL-781 班機至日本成田國際機場，隨後轉搭日航 JL-809 班機至國際機場桃園機場。

參、心得分享及建議：

一、士官培育：

確立陸戰精神，培養陸戰文化。陸戰隊發展方針也就是所謂的陸戰精神，當一個部隊確立了這樣一個精神，才能使隊員有明確的目標，才能改變隊員的思想意識，促使隊員煥發出蓬勃的生命力與創造力。

管理學上也曾述「企業成敗已經不完全取決於嚴格的管理制度，還取決於企業精神的形成與發揮」部隊經營跟企業管理亦是相生相應的。因此陸戰精神構成部隊基礎的動力，呼應本次參訪所見的「一念：指揮官的企圖及理念」。

陸戰精神的培育與指揮官素質及作風緊密相關，其身體力行、言傳身教，對陸戰精神的定型有著關鍵的作用。

陸戰文化，可以理解成部隊的觀念型態，部隊文化及價值觀的總和，是陸戰隊員信念和凝聚力的呈現。在部隊中建立具有鮮明個性發展和獨特風格的陸戰文化，確立了能使陸戰隊領導與全體隊員上下一心、目標一致的陸戰精神。

如何達到「一念」的目標創造陸戰隊本身的價值；仰賴學校的培育宗旨「二旨」在陸戰精神的目標下，培育訓員成為專業領導及自我思考者；如何達到一個互動及共同思考(Same Page)的方向須藉由「三段」期待士官完成的成果、支援士官所需資源及協調、信任士官完成的使命，來驗證指揮者企圖，以前述主軸下，美陸戰隊將士官兵制度 NCO(non-commission officer)區分「四階」以因應不同任務所需的人力及素質，給予專業指導及培育；而鞏固這金字塔的強而有力的基柱就是學校的「五班隊」的建立。

(一)士官教育理念

學校為培育陸戰隊員重要的品管員，成品的質與量均影響部隊發展及招生誘因。

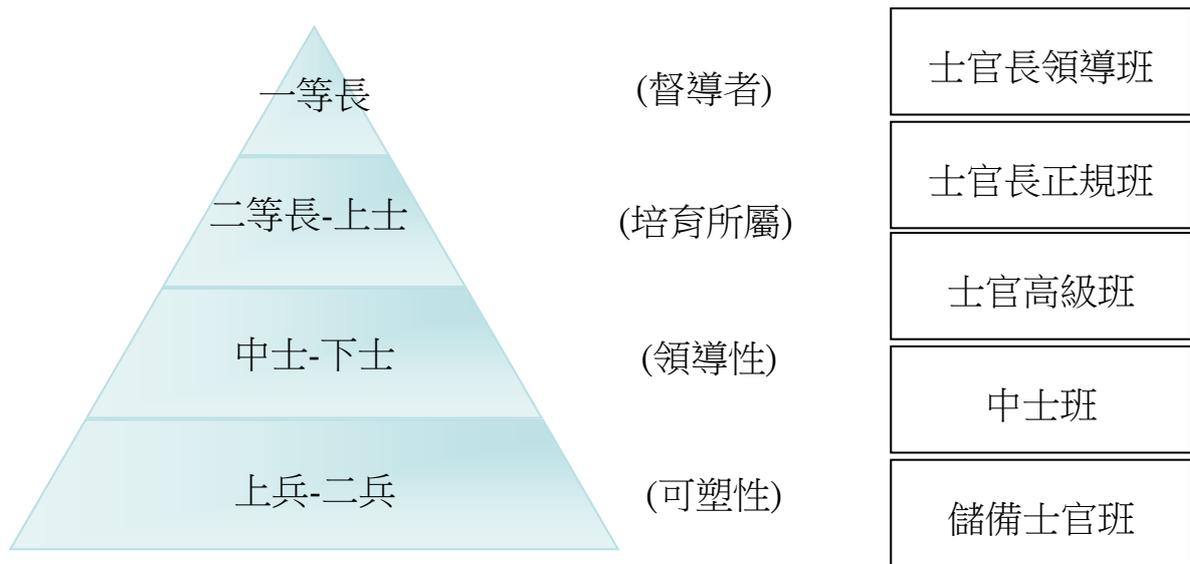
一念：貫徹指揮官的企圖及理念。

二旨：培育領導者及思考者為宗旨。

三段：期待成果、支援協調、信任彼此。

四階：士兵、士官、參謀士官及士督長。

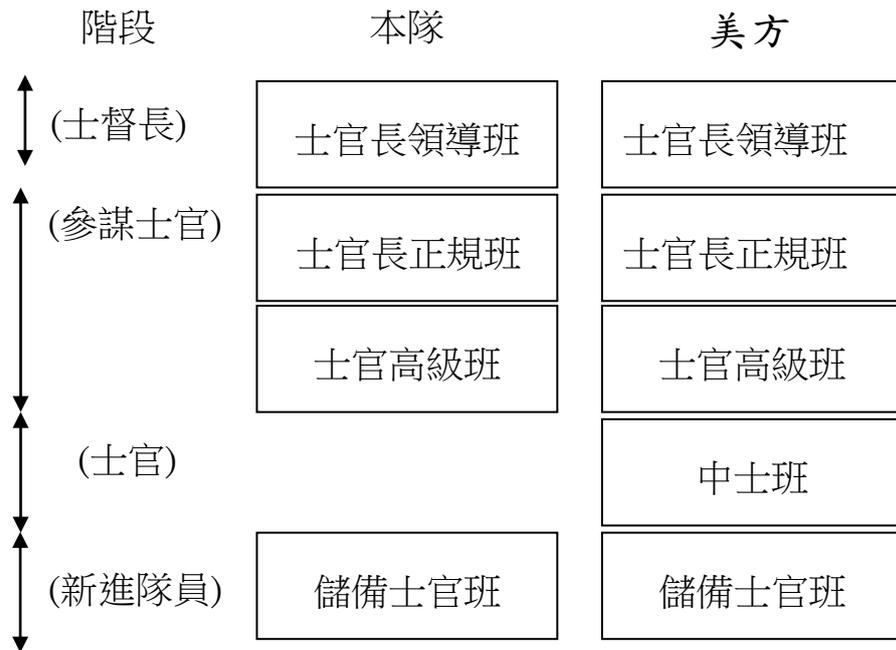
五班隊：儲士班、中士班、士高班、正規班及士官長領導班。



(二)士官教育目標

學校著重士官經營、培育、信心、責任與地位，藉五個班隊成立培養四個階段所需的人才。

- 1.士兵：重戰技體能及基礎領導課程。
- 2.士官：重全班存榮，教導陸戰傳統禮儀、歷史教訓及奉獻精神。
- 3.參謀士官：負責士官生涯規劃及舉薦
- 4.士督長：為指揮官的眼及手為士官們的督導者。



1.差異比較：

美軍	依四個階段所需人才，訂定不同教學期程及課程以達部隊所需及符合指揮者企圖。
本隊	儲士班(12 週)、士高班(15 週)、正規班(16 週)，隨班隊階級及專業程度越高訓期時間卻較冗長。

2.建議：

一	持續推行士官長領導管理班，應增加招訓期數或配合每半年擴大招生以利部隊士官意見交流(現行年度召訓 4 期，每期訓期為 2 週，召訓員額 30 員)。
二	因士高、士正班訓員皆為部隊主要幹部，學校應針對各階段所需人才修改教學週期及計畫。以符合部隊需求而訓，已達部隊人力資源使用效率。

(三)隊員養成教育

養成教育：理財規劃及婚姻經營

因美陸戰隊任務頻繁，長期派外，使隊員長期無法兼顧個人、家庭及婚姻，導致於影響作戰或工作時，常因眷屬問題而影響情緒，無法達到家庭共識與和睦，肇生婚姻失和、不當男女關係情事；另因理財觀念不足，致使穩定收入卻支出不平衡，易因一己之私慾，肇生不當借貸花費等軍紀案件，斲傷軍譽及危害個人仕途。

美方針對上述情況，請學者研究相關課題及運用線上課程教導(E-LEARNING)理財、婚姻經營，甚至在學校及新兵養成教育時相關課程，有效降低不當理財及婚姻離異情事。

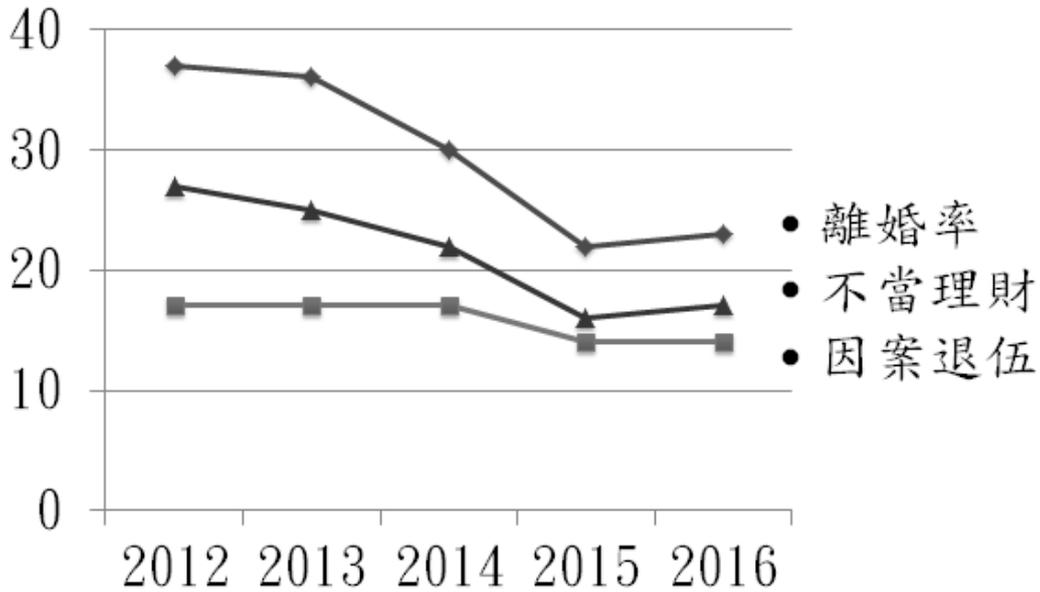
而本隊近期頻繁的事故，究其原因也脫離不了不當理財及婚姻失衡狀況，藉此次參訪借鏡，期望能在學校教育制度時數或者新兵訓練時機，不再只是案例宣教，更應適時邀請專家學者演講或者修改教育課程綱要及時數，讓所屬提早了解相關問題。

現有外界教育資源並可結合教學點並針對婚姻問題有國立空中大學的婚姻、幸福學等課程；針對財務管理的有義守大學財經趨勢及理財規劃等課程能運用(海軍於 102 年至 106 年已聘

請校外師資完成 4 場講座)。其優點除了可提升隊員素質與價值並建立陸戰風氣外，長期可規劃折抵大學或碩、博班的學分，進而鼓勵聽課之餘亦達到公餘進修的培育，改善大環境的風氣。

既有學校資源，因本國無美方的「中士班」所以建議可在本隊「四班隊」裡的儲士班、及士高班增加相關理財及婚姻學習時數，並漸少或縮減士正班軍事訓練課程時數至儲士班及士高班，方能強化並鞏固金字塔的底端，銳化並專業化金字塔的頂端。

養成課程對部隊影響



課程對部隊影響，離婚率下降 14%，不當理財下降 7

1.差異比較：

美軍	為陸戰隊養成及基礎教育通識課程，運用線上學習 (ELEARNING)及定期邀請理財學者或主計等財務專員教育陸戰隊員，使隊員能夠深入瞭解自身理財及婚姻狀況，並針對人員不同狀況，由輔導專員給予適時建議及指導。
----	--

本隊	主要運用座談及莒光課時機，並定期邀請學者辦理講習，針對兩性議題、不法借貸等案例宣導或收視影片，強化隊員相關知識及概念等防制作為。
----	--

2.建議：

一	於新訓中心基礎養成、陸戰學校進階及深造教育時納入婚姻及理財課程，提升隊員個人理財觀念及婚姻經營，降低相關軍紀案件情事肇生
二	鼓勵隊員公餘進修(如：空中大學有幸福學及婚姻學等通識課程)可於畢業時納入本隊相關學程教官，建立師資。

(四)士官基礎教育

基礎教育：儲士班、中士班

美陸戰「五班隊」及本隊「四班隊」最大的差異除新增的士官長領導班外，即是「中士班」。中士班在「四階段」培育，屬於「士官」階段，其教育目標：重全班存榮，教導陸戰傳統

禮儀、歷史教訓及奉獻精神。且美「儲士班」及「中士班」亦具「可塑性」及「領導性」特性主要班隊，課程大綱也以「領導統御、訓練、戰鬥」三大主軸，因此體能戰技及戰術戰法的琢磨及訓練，也造就美軍引以為傲的戰略下士(Strategic Corporal)於作戰中，無論是最高級或最低級人員，其行動皆會造成戰略效果。

美方下士僅會造成戰術效果，但現在稍一不慎所造成的錯誤，一半經由傳媒等途徑，便會進一步擴大成戰略級錯誤)且無可否認的一件事實是金字底端的人員素質之紮實及數量，能給予我們無論部隊運用或者戰術運用上皆具極佳效果。

美陸戰班隊的隊員採「混兵科平衡編組方式」編成，使排內各班皆具各兵科基礎能力，使各班競爭時不會差異過大；各班採小組分組，且部分課業會以小組團隊分數計分；因此從分組上求的不僅是團體的榮譽，更是排與排間的良性競爭甚至於課堂上隊員分享主動個人軍事知識及作戰經驗，可以看出士官對於脖子上階級有著榮耀的熱情及對於工作的堅持。

華美兩相差異之處為班隊成立及訓員編成，本隊訓員編成

為高矮順序編成，導致班隊成立後，各班素質不齊，尤其針對測驗方面，本校評測大都針對個人項、而非團體混合項，建議學校班隊訓員報訓時，可多留意於部隊服務時的主、次專長，可使在團隊競爭時，一方面能讓個人專業得以發揮外，另一面可以培養領頭羊的能力，使遇到不同科目，如：人、情、作、後、通相關科目時，小組成就得以相互學習及進步，使班、排思想得以支持團隊向心的陸戰文化。

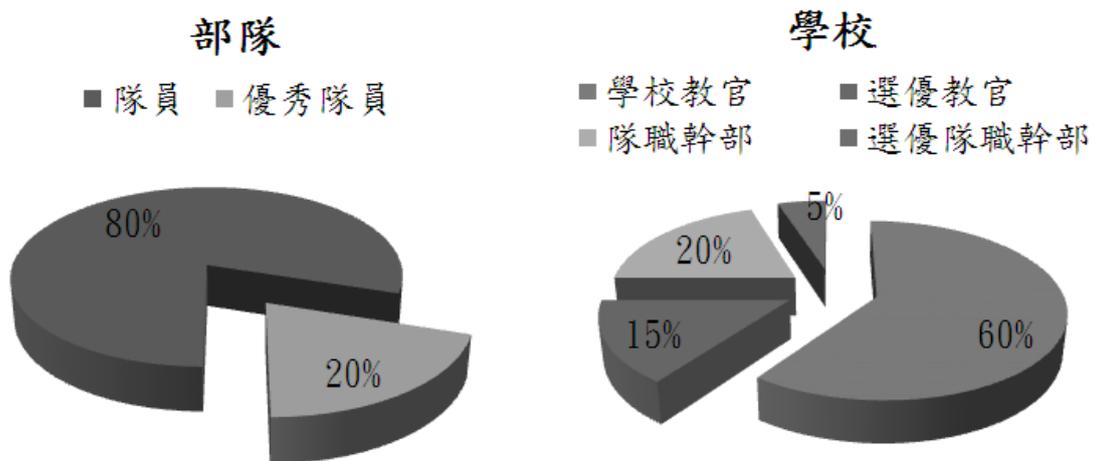
(五)教官組成

美陸戰隊士官學校校長，依學校規模通常遴選資深一等士官長擔任，編組上主要由校部、教官與隊職幹部組成；其中學校教官及隊職幹部在美軍定位為通才發展人員，來源皆挑選優秀之各階士官擔任，其經歷比照同階班長或排、連士官長為主，同時對各種職務服務年限訂有嚴格管制，凡被遴選擔任學校教官、幕僚等非部隊職務，訂有任期 2~3 年之經歷管制，任滿則交流回部隊任職，再由新甄選人員接任，以確保所執行工作與部隊實務不脫節。

美軍陸戰隊重視士官學校教育，學校教官通常遴選 E5~E8 (中士~二等士官長)具專科以上學歷及部隊實務經驗之士官來

擔任各種班隊之專業教官(有戰場經驗尤佳)經訓練 3-5 週後派
任正式教官，訓練內涵主要在教導擔任教官所需之言語表達及
教學技巧。

美方學校教官編成皆為士官，並以領導統御、經驗傳承、
訓練與戰鬥及歷史為教學綱要以躡及指揮者對現今陸戰隊的期
許，嚴選部隊前 20% 優秀士官，擔任學校各專長教官或隊職幹
部並以三個月為任期，表現優異，可專案留任。

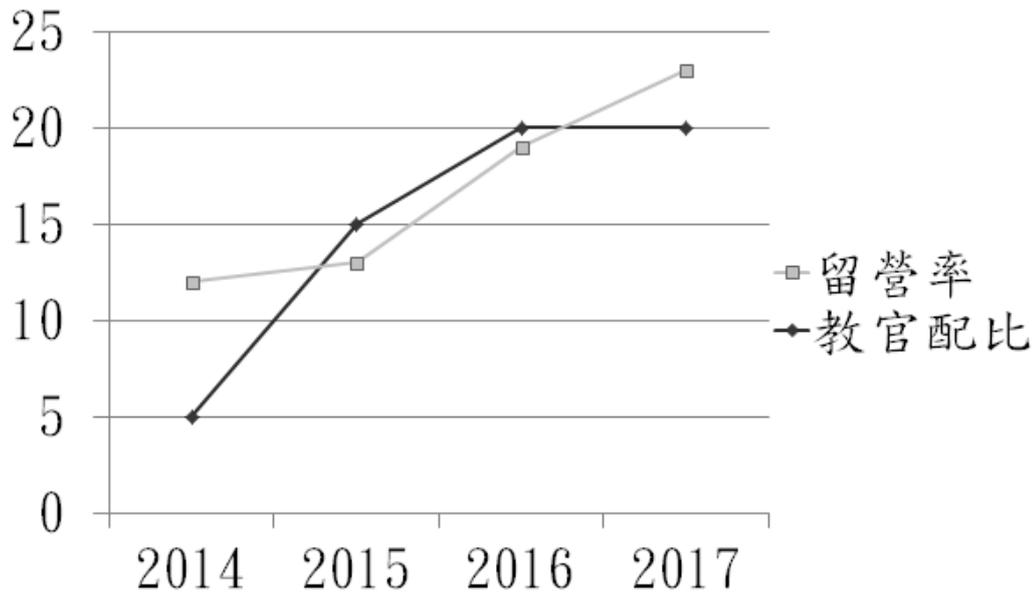


經參訪後深思其優缺點後，運用部隊師資教學除了可給予
學校多管道選擇教官的方式，亦可鼓勵訓員平時就須具備試講
試教能力，建議可在各班隊結訓時「擇優擇題」給予試講試教
的方式，除上述優點外部隊教官可給予新進隊員正確觀念且完
善的生涯建議，使了解部隊真實現況，使其隊員接軌部隊後能

迅速融入部隊，有效降低隊員對部隊不適應性與排斥性。

此法可提升教學品質並結合部隊實務及學校教學延續性，使達成「教有所學，學有所用，隊以校立，校以隊存」的終端目標。

教官配比對留營影響



部隊教官比例提升至 20%留營率提升 11%

1.差異比較：

美軍	校長為一等長，學校教官皆為士官擔任，教學人員組成學校基幹為 80%，部隊優秀士官為 20%。
本隊	軍、士官混合師資，依各班隊所需訓期，不足人員協請部隊提供士官支援學校隊職幹部。

2.建議：

一	增設職缺並嚴選士官高級班、士正班隊優秀士官，可留校擔任短期隊職幹部或教官：一、可考核所學並結合部隊運用，二、「儲」優汰劣學校師資，以提升教學品質，三：提供士官「向上發展」及「平階交流」管道。
二	兵科基地測考取得雙主專長，併一專多能完成部隊師資簽證。藉「士官兵科基地專長取得實施計畫」審核相關認證，配合各期班隊優秀士官，建立教育種能，提供學校多元性選擇教官及幹部。

二、部隊訓練

(一)高強度體能訓練設施

設施建立簡易，除具庫儲功能外亦結合多功能單槓及支撐桿，可於體能測驗時鑑測或進階體能訓練時使用。且設施周遭皆有精神標語等海報，以提醒每位陸戰隊員在自我要求強身健體之餘亦能保「家」衛「國」的重要性。

(二)高強度體能訓練設施功能

各營級均設置高強度組合設施(HITT FACILITY)，以利隊員晨操或午後均能隨時運用，統一由營級管理，器材旁提供相關課表及訓練要領等參考。

設施提供全方位功能訓練，結合健身功能、力量訓練、核心訓練、爆發力、重點目標訓練等完整訓練。可搭配多種配備選擇包括 TRX 懸吊訓練、壺鈴、藥球、抗力球、彈力帶、訓練繩索、多功能地墊等多種組合，提升訓練樂趣及豐富性，符合現代自主訓練目標。

此獨特功能式組合設計滿足全方位使用者，選擇合適的訓練組合配置，並且可同時容納多人同時訓練。

1.差異比較：

美軍	各營級皆設置高強度組合設施，美方已全推動實施；可使官兵有效且多方運用提升基本體能。
本隊	甫由九九旅戰車營於十月完成高強度示範講習，唯部分高強度訓練器材尚未完建，藉由本次參訪經驗協助逐步推行。

2.建議：

一	檢討相關經費建立各營級高強度設施及採購不足餘項。統一由營實施高強度訓練，可促進團隊向心及和諧性。
二	使高強度設施與單槓場相結合，能有效使用空間用地，使其「物有定位，建有所能」。

(三)高強度體能師資建立

美陸戰隊從今年十月擬定部隊體能訓練計畫(Force Fitness)，並聘請校外體育師資培訓，規劃連級均具有一員體幹班師資。

師資提供部隊訓練多元及專業化、針對訓練過程危安因子、防護措施、器材運用或對訓練耗能提供營養及 BMI 管理建議，以達隊員皆為全能陸戰隊，而非跑步單向發展之隊員。

1.差異比較：

美軍	結合部外資源及部隊體能訓練計畫，培育各連級體幹班師資，教育內容含括，動態暖身(dynamic warm up)、危安因素掌控，多元化體能訓練(如：Cross Fit)、營養學及養分攝取、BMI 管制課程。
本隊	本隊體幹班人員，配合步訓部所排定之課程，僅學習基礎學能、體能訓練及戰術指導。並無教導相關專業體適能、營養學知識及運動傷害防治。

2.建議：

一	聘請校外健身房或體育學院師資於每季針對體幹班完訓人員(擇優、中士以上)施訓，並以營為單位輔導體幹班畢業人員考照，由營級建立種能統一輔訓，以提升部隊運動風氣。
二	針對體幹班基礎學能課程中加入營養攝取學課程及危安因素防護，以增進學員基礎飲食及運動調節知識，使隊員瞭解訓練時身體負擔及機能復原，亦可避免運動傷害(橫紋肌溶解及中暑)以達訓練最佳化。

三、應用射擊訓場

設置三座木製高台具高低窗設計結合高、低角度及姿勢變換射擊以符戰場狀況及地形，達訓練精準步槍或進階機槍兵之目的；另檢視各武器火力支援程度，及射手對相異目標距離射擊能力。

完成個人相關簽證(射擊、體能戰技等)後，配合年度測驗完成部隊組合鑑測。

1.差異比較：

美軍	由單位完成個人簽證(射擊、戰場救護、體能戰技等)不合格者於年度內管制補測，使部隊可用時間較彈性實施團體組合訓練及綜合演練，測考內容符合敵情且節約頻繁測驗時間。
本隊	頻繁管道訓練致使訓練形式化，未能明確訂定目標，影響訓練之熱情，除著重「鬥」與「技」外，餘時間應投入綜合訓練，提升團體作戰基本功

2.建議：

一	於火牛綜合訓場及相關訓場興建射擊高台，可提供射手對於地形、場地、距離判斷及各種姿勢之運用變換練習；另於林園靶場興建宿營設施，提供完善休息場地，妥善照顧官兵。
二	依「本年度訓練計畫」各管道訓練每半年一次(兩週)計 21 週，唯戰鬥單位射擊訓練仍每月實施；管道練習頻次調整半年或一年鑑測，餘訓練時間投入專業專長(排連攻防綜合演練)等進階訓練，奠定基礎及提升戰力。

四、生涯規劃士

連級至軍團級皆配一員專職生涯規劃士，協助士督長於隊員到部隊第一年、第二年及退伍前六個月完成三次諮詢，評量隊員是否適合續服或提供職務調整建議。

生涯規劃士針對個人狀況、家庭婚姻、理財狀況及品格的分析，給予士督長正確的建議亦能降低部隊人員風險因子及提升隊員素質。

1.差異比較：

美軍	指揮部至連級皆配置一員生涯規劃士，協助各級士督長專職處理士官兵生涯及職務調整問題。
	建立軍旅發展資料庫提供生涯規劃士分析隊員軍旅表現、婚姻、家庭、品德及專長，評估是否符合留營及未來職務走向規劃。

本隊	旅級以上由行政士官長兼任，大隊級以下，由士官督導長兼任，無專職專任生涯規劃士，協助提供單位諮詢及評估建議。
	結合各兵科基地二年一訓流路，輔導取得雙主專長及一專多能並於每年九月進行職務調整意願調查，完整個人歷練

2.建議：

一	依各連級單位性質及任務檢討適員擔任生涯規劃士並規劃連、營各級士官長赴技校完成生涯規劃班(2週)以建立專員種能。
二	編任專職專人負責生涯規劃及職務專長變更。協助士督長提供隊員諮詢及評估建議。
三	藉由完善生涯規劃職務及師資種能，針對第一年、第二年及退伍前六個月進行輔導訪談，建立隊員軍旅發展資料庫。

肆、結語：

隨士官制度的重視與精進，在各級長官支持下，本隊經由長期與美方交流互訪，學習美陸戰隊在募兵制推動下，歷經組織編裝改革，逐步訂定各階層士官責任，運用士官信條引領隊員，從自主管理，教育訓練及領導統御贏得信任，以達士官教育士官，士官訓練士官，執行軍官管策、士官管訓作法，培育士官全能發展之目的。