

出國報告（出國類別：其他）

107 年「美空軍士官學院」

服務機關：空軍第二戰術戰鬥機聯隊

姓名職稱：彈藥班長二等士官長張培維

派赴國家：美國(夏威夷)

出國期間：107 年 4 月 4 日至 5 月 14 日

報告日期:107 年 5 月 31 日

摘要

本課程係適用於美空軍現階上士(年資約為 10 至 11 年)之領導統御訓練，且為必備之軍事學歷，其全名為美空軍士官學院中級領導統御課程，旨在教育、灌輸及提昇未來即將晉任士官長之學員相關領導素養及觀念，與本軍相對應軍事學歷等同於士官長正規班，課程總時數共計 198 小時，內容涵蓋領導統銜、軍事武力、人際溝通、團隊建立及人力資源管理等面向，且順利結訓取得本軍事歷之同時，可獲得比照民間大學(學士學位)共計 5 學分。位於夏威夷希肯(HICKAM)空軍基地之美空軍士官學院，係一所設備優良、教官團隊訓練精良且學識豐富及課程完善規劃之專業軍事教育機構，以系統化、模組化及漸進式課程培育美空軍現階上士成為一個合格的領導者。

目次

壹、目的：	1
貳、命令依據：	1
參、行程概要：	1
肆、過程紀要：	2
伍、受訓心得：	4
陸、適用階層：	7
柒、建議事項：	7

壹、目的：

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。鑑此，鈞部遂與美空軍洽談相關士官階層領導統御交流訓練課程，藉遴選英文能力優秀人員，派赴該軍相關基地參訓，期使本軍士官階層在國際交流過程中累積能量，除可增廣見聞外，更吸取其值得本軍效仿制度、文化及優點，期提昇自我領導學識並強化基層幹部素養。

貳、命令依據：

國防部空軍司令部 107 年 1 月 29 日國空人培字第 1070001135 號及 107 年 3 月 9 日國空人培字第 1070002706 號令核定「107 年美空軍士官學院」派訓命令及出國計畫辦理。

參、行程概要：

- 一、4 月 4 日（臺灣時間）：桃園國際機場搭機直飛美國夏威夷檀香山國際機場，並由該基地專人接機至珍珠港-希肯聯合基地。
- 二、4 月 5 日至 5 月 12 日（臺灣時間）：依該學院制定課程（4 月 9 日至 5 月 11 日，共計五週）按表操課。
- 三、5 月 14 日（臺灣時間）：美國夏威夷檀香山國際機場搭機直飛桃園國際機場。
- 四、受訓班次及校名：美空軍士官學院-中級領導班(United States Air Force Non-Commissioned Officers Academy-Intermediate Leadership Experience)，夏威夷珍珠港-希肯空軍基地比尼克專業軍事教育中心 (BPMEC, Binnicker Professional Military Education Center, JBPHH-Hickam AFB, HI)。

肆、過程紀要：

美空軍現計有 10 所士官專業軍事教育中心，分別座落於美國本土(6 所)、阿拉斯加州、夏威夷州、德國及日本沖繩等 10 處。Binnicker 專業軍事教育中心(BPMEC)位於美國夏威夷州歐胡島珍珠港海空軍聯合基地 HICKAM 空軍基地(JBPHH)，其任務係提供該軍種士官之專業軍事教育，提升未來領導統御能力，參訓學員皆為美空軍現階上士。本期班(18-2)共計 4 班，學員總數共計 48 員，課程內容摘陳如后：

一、成功學習方式(Successful Learning)課程概念：

學習型態包含聽覺學習者 (Auditory Learners)、視覺學習者 (Visual Learners)、動能學習者 (Tactile/Kinesthetic Learners) 等三種。

二、結構化思考過程/關鍵性思考 (IDDP Structured Thinking Process/Critical Thinking)：

發現(Identify)、區分(Differentiate)、決定(Determine)、預測(Predict)。

三、適應-革新理論(Adaption-Innovation Theory)。

四、空軍信念 (Airmanship)：

戰士特質 (Warrior Ethos)、專業軍事 (Profession of Arms) 以及核心價值 (Core Values)，主要信念包含誠實第一 (Integrity First)、為人服務 (Service Before Self) 及追求卓越 (Excellence In All We Do)。

五、改變管理 (Change Management)：

適應性三要素(Three Elements of Adaptability)、培養適應性(Developing Flexibility)、改變過程之要角(Roles in the Change Process)。

六、持續改善 (Continuous Improvement)：

決策分析(Decision Analysis)及解決問題(Problem Solving)。

七、跨文化意識 (Cross-Cultural Awareness)：

跨文化能力(Cross-Cultural Competence)、空軍跨文化能力模式(Air Force Cross-Cultural Competence (3C) Model)。

八、紀律 (Discipline)：

紀律型式 (Discipline Model)、紀律革新過程 (Progressive Discipline Process)、士官職權 (NCO Rank and Authority)。

九、領導影響力 (Leader Influence)：

被領導者特質(Followership)、領導者之發展(Developing as a Leader to Lead Airmen)、發展及激勵同儕(Developing and Inspiring Others)、領導者權力(Leadership Power)。

十、多元差異(Diversity)：

多元差異認知(Diversity Awareness)、兩性及種族平權(Diversity, Equal Opportunity, and Affirmative Action)。

十一、人際溝通(Interpersonal Communication)：

人際溝通定義(Defining Interpersonal Communication)、影響人際溝通要素(Factors Influencing Interpersonal Communication)。

十二、管理溝通 (Managerial Communication)：

溝通對象 (Flow of Communication)及有效溝通進程(Effective Communication Process)。

十三、團隊建立 (Team Building)：

團隊任務(Team Mission)、團隊角色(Team Roles)、團隊動力(Team Dynamics)、團隊5C(The Five C's of a Team)、團隊成功評量(Measuring Team Success)。

十四、首要領導議題 (Emergent Leadership Issues)：

自殺防治(Suicide Awareness and Prevention)、物質(酒精、藥物)濫用(Substance Misuse and Intervention)、壓力管理(Stress Management Strategies)、性侵害防治(Sexual Assault Prevention and Response)、工作場所暴力防治(Proactive steps to prevent violence in the workplace)等。

十五、全方位領導發展(Full Range Leadership Development, FRLD)：

交易型領導(Transactional Leadership)、轉變型領導(Transformational Leadership)。

十六、體能活動 (Human Performance)：

每週 2 次共計 8 堂體能活動課程(0730-0910)，採多元訓練方式，內容計有長跑 5 公里、TABATA 組合式肌力間歇訓練、團隊橄欖球、籃球競賽等，增加體能訓練之變化及趣味性。

伍、受訓心得：

- 一、 位於夏威夷 HICKAM 基地之美空軍士官學院，係一所設備優良、教官團隊訓練精良且學識豐富及課程完善規劃之專業軍事教育機構，以系統化、模組化及漸進式課程培育美空軍現階上士成為一個合格的領導者。
- 二、 訓期課堂中，教官落實依據課程設計大綱，以評量及問卷方式，除使學員了解自我人格特質與傾向，並將不同人格特質的學員於班上實施分組；另於第三及四週時，實施 2 次打破建制重新分班方式，並藉由案例研討及任務分派等方式，迫使

學員於短時間內在不同團隊組合中，迅速適應不同人格特質的同儕，引導學員共同發現問題、確認問題、定義問題、研究問題後，進而解決問題及完成任務。

三、 歷經如此學習環境遽變，各學員逐漸體認在一個團隊中，各式不同人格特質均缺一不可的，因為不同的人在團體中各自扮演不同的角色，同時也對團體有不同的貢獻，單靠一個人的力量是無法完成任務。此外，美空軍同學於課堂中，無論探討各式論點及觀念時機，均積極發表自身意見，並展現主動爭取擔任帶領團隊要角，主導規劃與細節分工，策劃研擬主要討論方針等精神，本人深刻體認由不同環境及種族文化差異所塑造出之軍人特質，實與本軍風氣截然不同，亦深值本軍同仁學習及仿效。

四、 在學校的硬體設備方面，教室的分配為每個班級使用一間，且相關教具如印表機(含耗材及列印紙)及大海報紙等，皆無限量供應；另經觀察美空軍同學於教官授課前、中及後，均製作海報並貼在牆上，以簡圖方式使同學們加深上課內容之記憶。教室同時配備電腦及投影幕，俾利教官使用投影片教學及播放課外影片增進學員的知識。美空軍教育訓練現已全面 E 化，訓練教材和作業繳交均透過雲端系統下載與繳交，依課程需求校方亦要求各學員需自備筆記型電腦或平板，且整棟教學中心均涵蓋民網無線網路(Wi-Fi)供全員使用。

五、 教學中心二樓為學員宿舍，校方規劃一人一寢，寢室衛浴設備則為相連兩寢互通共用，各寢內部設置咖啡機、微波爐、冰箱、中央空調、熨斗(含熨板)、獨立筒彈簧床、DVD 播放器及電視；此外，學員休憩茶水間另設有點心小營站(誠實商店)，價格皆標註於商品旁，有專人隨時補貨，無專人看管，僅設置「誠實收費箱」，

自舒適如家般的生活設施，到琳琅滿目的小商店，無時無刻落實誠實榮譽，實值本軍各單位試行。

- 六、 課程方面，本人認為團隊建立(Team Building)最為實用，身為一個領導士官，要讓一個團隊發揮最大的效益完成長官所交付的任務，就要先了解團隊中所屬的人格特質、傾向及優缺點，將對的人放在對的位置，方能將每個人的能力發揮至極致。在美國軍隊中人種文化多元，不同的人種有不同的文化差異，在課程中也讓學員了解到身為一個領導者，我們必須要瞭解到不同人種中相互的差異，改變並適度調整自己觀點、看法及態度，進而減少對特定族群的偏見進而接納。有效率之人際溝通協調也是一門很重要的課程，身為一個領導幹部，必須要學習到如何與長官及部屬溝通，進而帶領部屬完成長官交付之任務；亦或是與部屬們溝通討論如何改變單位內現存的問題，使單位運作及任務達成能更加順遂。
- 七、 本次受訓期間，課程設計要求每人需執行四次的主要口頭報告(5 至 8 分鐘)，包括個人自我介紹、自選本軍相關主題、本軍近三年重大施行政策及自我領導統銜實施具體計畫等報告，於歷次報告時間終止時，教官均針對每位學員的缺點加以指導並提醒相關需注意及加強重點。此課程設計使各學員在經歷數次口頭報告後，除提升口語表達技巧，同時瞭解運用肢體語言、眼神及表情吸引聆聽者之重要性，並增進演說者之穩健台風。
- 八、 本訓課程雖無別評考核機制，然針對作業/報告採單科評分複評制，校方於歷次收繳報告或作業前，均於雲端學習網頁公佈並說明評分標準、及格標準與不及格補評方式，校方旨在使學員認知失敗僅是過程，克服失敗並捲土重來才是課程最高

宗旨，此精神實值本軍學習參用。

陸、適用階層：

美空軍士官學院-中級領導班係為美空軍現階上士晉任士官長前必備之軍事學歷，與本軍相對應軍事學歷等同於士官長正規班，課程內容涵蓋領導統銜、軍事武力、人際溝通、團隊建立及人力資源管理等，對於即將成為國軍基層領導幹部人員受益匪淺；另本訓教育學識均屬通識觀念，若欲應用於本軍現行體制及文化中，仍需考量國家、民族、種族及文化差異性。

柒、建議事項:

- 一、 因訓期緊湊且教材內容及課業頗為繁重，建請司令部相關承辦及業管單位，主動協助並作為後續送訓人員與先前結訓人員間之聯繫橋梁，除提前知悉相關上課教材內容，俾利準訓員提前預習，並於行前瞭解與掌握相關日常生活細節(食、住、行)，俾利訓員迅速適應國外狀況。
- 二、 囿於本國所編列相關士官國外受訓生活津貼額度嚴重不足，且夏威夷州生活消費物價水平乃居全美之冠；另珍珠港海空軍聯合基地 HICKAM 空軍基地(JBPHH)幅員甚廣，訓員於基地內交通工具需求甚高，尤以租賃汽車或搭乘計程車花費為最，故建議後續訓員應攜帶足額現金或信用卡，俾確保受訓期間之相關花費無虞。
- 三、 該基地與當地檀香山國際機場共用跑道、滑行道及部分停機坪，後續訓員於蒐集相關報告及作業所需照片取景時，須格外注意屬軍事飛行線之區域嚴禁攝入。

四、 為維護國譽、軍譽及個人受訓權益，後續訓員到校後，務必向校方詳細詢問營內相關行車、資安、生活作息、營門進出等各式規定；另可循司令部相關業管及承辦單位途徑，取得本人聯繫方式，本人絕對傾囊相授相關受訓細節。

受訓翦影:寢室環境
(設備齊全備有冰箱、微波爐、電視、燙斗/板、中央空調)



拍攝日期：107年4月4日

受訓翦影:教室環境
(印表機、E化教學電腦系統)



拍攝日期：107年4月8日

受訓翦影:教室環境(智慧投影教學白板)



拍攝日期：107年4月8日

受訓翦影:升旗典禮



拍攝日期：107年4月17日

受訓翦影:升旗典禮



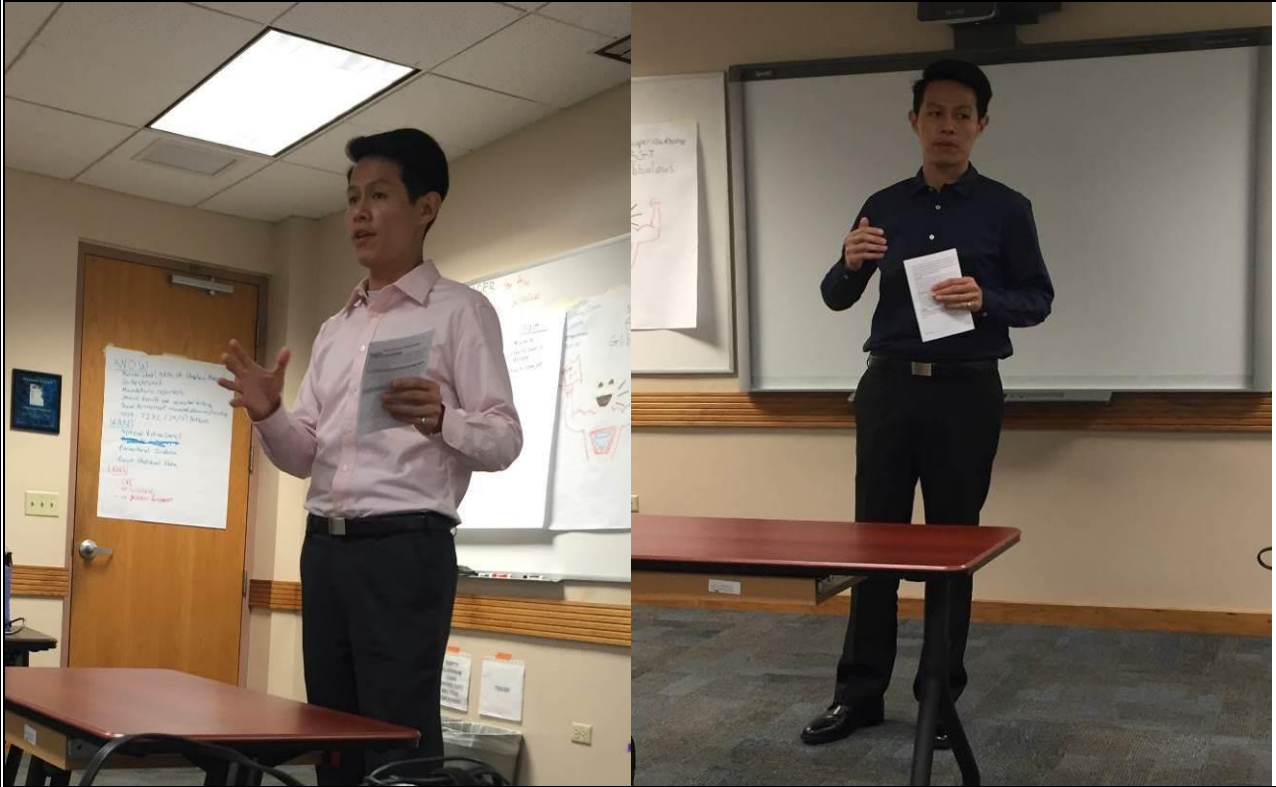
拍攝日期：107年4月17日

受訓翦影:體能訓練



拍攝日期：107年4月24日

受訓剪影:個人簡報



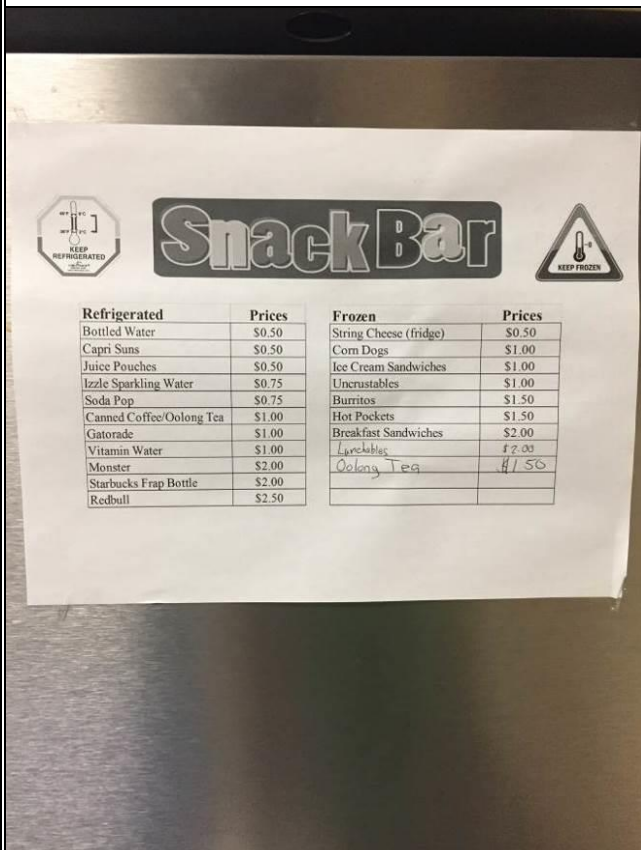
拍攝日期：107年4月24及26日

受訓剪影:團體簡報



拍攝日期：107年4月24及26日

受訓翦影:誠實商店
 (專人隨時補貨，無專人看管，僅設置「誠實收費箱」)



拍攝日期：107年4月7日

受訓翦影:營內生鮮賣場(免稅)
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107年4月24及26日

受訓翦影:營內百貨賣場(免稅)
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107年4月24及26日

受訓翦影:Housing-營內職務官舍
(上士階級配給 2 樓透天規格，月租金 3200 元美金，國家全額補助)
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107 年 4 月 15 日

受訓翦影:Housing-營內職務官舍
(上士階級配給 2 樓透天規格，月租金 3200 元美金，國家全額補助)
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107 年 4 月 15 日

受訓翦影:營內小學(學雜費全免)
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107年4月16日

受訓翦影:營內電影院
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107年4月16日

受訓翦影:營內保齡球館
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107年4月16日

受訓翦影:營內加油站(除免稅外，油價比政府公告優惠 10%)
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107年4月16日

受訓翦影:營內美食街(免稅)
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107年4月16日

受訓翦影:營內美食餐車(免稅)
(重視官兵營內生活設施，有效提升留營意願暨招募成效)



拍攝日期：107年4月11日

受訓翦影: 畢業典禮



拍攝日期：107年5月11日

受訓翦影: 畢業典禮

(右下圖中為駐檀香山經濟文化辦事處軍聯組副組長虞中校)



拍攝日期：107年5月11日