

出國報告(出國類別：進修)

# 美國陸軍「財務管理學校財務軍官 高級班 107 年班」受訓學習心得

服務機關：陸軍第八軍團主計處

姓名職稱：上尉財務官 曾靜雅

派赴國家：美國

出國日期：107 年 7 月 23 日至 107 年 12 月 14 日

報告日期：108 年 1 月 9 日

# 摘要

本課程主要針對美軍上尉階財務軍官所設計，為訓練陸軍財務軍官之判斷、衡量戰場情況以及運用最即時有效的管理方法於戰術、戰略及領導統御技巧上，以有效發揮現代化戰場支援作戰能力。課程中，正規班核心課程指參作業程序等及主計相關課程，教官透過互動式的教學，與學員做深入的探討與剖析。透過經驗分享，加深學員對於如何結合實務有更深入的了解。

在訓期間除一般通識及財務專業課程外，體能訓練亦是重要考核條件。美國陸軍財務軍官雖非第一線戰鬥官科，但仍需親自戰場前線以即時提供官兵及部隊各項財務補給作業，因此除了培養學員具有解決問題能力及有效系統之管理方法外，軍官個人體能訓練及培養領導統御亦為本課程所注重的重點。

# 目次

- 壹、前言
- 貳、受訓目的
- 參、受訓過程與內容
- 肆、受訓心得
- 伍、建議

# 美國陸軍「財務管理學校財務軍官高級班107年班」 受訓學習心得

報告人：陸軍第八軍團指揮部主計處 上尉財務官 曾靜雅

## 壹、前言

職奉命於 2018 年 7 月 9 日赴美國陸軍財務管理學校接受為期 21 週的訓練，地點位於美國南卡羅萊納州哥倫比亞市，傑克森堡(Fort Jackson)。

南卡羅萊納州是美國東南方州份的一州，曾是美國早期 13 州聯盟裡的南卡羅萊納省，在反抗英高稅的美國獨立革命時期是重要成員之一。本州的名稱是以英國國王查理一世命名。人口約 473 萬人，為全美第 23 個受歡迎的州，面積 82,965 平方公里，主要城市有哥倫比亞市及查爾斯頓等，軍事基地傑克森堡位於哥倫比亞市旁，目前基地內每年訓練超過 43,000 人次的入伍及二階段訓的士兵，基地雇用 3,500 個文職人員及提供超過 46,000 個退伍人員工作機會，對當地經濟有顯著的幫助。另每年有大約 10,000 名的學生參與官兵支援學院、國防軍牧中心、國家信譽評估中心以及教育班長學校所提供課程

傑克森堡內除了營區指揮部外，另外包含 81 地區支援指揮部、步兵 165 旅、步兵 171 旅、步兵第 193 旅、官兵支援學院、國防軍牧中心及新兵教育士官學校等 8 個單位，其中職受訓的單位為隸屬於官兵支援學院的陸軍財務管理學校。

陸軍財務管理學校負責訓練美國陸軍基層財務軍官，包含中尉及上尉的領導統御技巧與專業技能的培養，特別著重於財務軍官應充實自身準則概念、組織文化的建立及領導統御能力。

基地相當重視團隊士氣的維持及官兵（含軍眷）生活照護等各項所需，營區基礎設施相當完善，除了官舍、加油站、醫院、學校、消防隊及警察局外，亦設置營站、生鮮超市、健身房、電影院等設施，使學員能無後顧之憂且心無旁騖地接受訓練，由內到外健全該單位訓練能量。

## 貳、受訓目的

為精進國軍主財幹部對美陸軍財務制度的了解與研究，奠定預算制度之基礎，並促進華美軍事交流，派赴南卡羅萊納州陸軍財務管理學校進行交流。「美陸軍財務軍官高級班」旨在培養國軍主財人員的新一代之管理方式，藉由課程教授與討論，提升區域安全事務概念，建立國際視野。

## 參、受訓過程與內容

### 一、體能訓練

教官訂定每週五次體能訓練，僅要求學員每週須針對其中及期末的戰場訓

練課程預先做一天行軍訓練外，其餘由學員及國際學員自行訂定訓練方式，每天早上 6 點於各訓練場地集合，訓練項目多元，除跑步及健身房重訓，適時加上游泳、美式足球和飛輪運動等團體活動，讓大家不會對體能訓練產生無力倦怠感。在每次集合解散前，教官或班代會集合大家針對訓練內容及場地安排作行動後檢討(AAR)，鼓勵各位學員針對優缺點踴躍提出自我意見及鼓勵，激勵整個團體士氣及向心力。另外每一季實施體能鑑測，可以感受到大部分的美軍自我要求都很高，於平時就先做好體能自主訓練，並在鑑測時以滿分作為目標。

## 二、美軍戰史分析(Staff Ride)

課程中藉由針對美軍歷史戰役的分析，了解指揮官的企圖、決心、戰場行動和其他足以影響戰爭的決定性因素。本次針對哥倫比亞市在美國南北戰爭時期的主要戰役及歷史意義作深入探討。全體學員至戰役發生所在的河岸、樹林等地，針對自己所負責的分組議題實施報告，並且由授課教官向大家說明當時南北戰爭的歷史，以及針對薛爾曼將軍(Gen. William T. Sherman) 當時為何焚燒哥倫比亞 (Burning of Columbia) 提供精闢的講解。

## 三、跨國文化

由於美國駐軍全球，在海外時，需要與其他國家聯合作戰，因此鼓勵學員必須了解各國文化與歷史，課程中以中東國家為主題，透過影片讓學員了解面臨文化差異時的抉擇，並藉由資料查詢與分享討論的過程中，深入了解其風土民情，並有助於戰場之經營與民事活動之推展。

## 四、未來指揮所系統(Command Post Of the Future)

「未來指揮所」是美陸軍的一種 C4ISTAR 的軟體系統，主要運用於營級以上的指揮層級；該系統可使戰場指揮官對戰場全盤狀況保持即時更新，以及與上級、友軍及下級單位之間協同作業，透過共同的介面與資料庫，提供各指揮官即時決策並交流其意圖。美陸軍在 2006 年開始使用系統初版，CPoF 系統同時也取代一般戰場簡報所用 PowerPoint 與兵棋台上的地圖，軟體中可提供指揮官及各參謀即時傳達其意圖，讓各階層了解最新作戰實況。課程中先是教導如何使用各項功能，接著運用此一系統演練戰場情報準備與指參作業程序並且完成狀況的想定與兵棋推演。

## 五、美陸軍財務制度

### (一)、財務管理作業( Financial Management Operation)

美陸軍財務管理作業透過資源管理作業與財務作業執行支援兩項主要核心功能以聯合、跨組織、跨部門、跨國合作支援陸軍，而這兩種功能其中包含軍費預算、會計支援與成本管理、財務計畫與作業、內部控制管理、存款與支付作業等五大核心內容。財務管理目的為藉由資源管理與財務作業幫

助作戰部隊指揮官達成上級所交辦之任務。透過財務管理人員適當結合及同步化資源管理與財務作業，使指揮官影響財務決策與如何運用經濟力量在支援作戰的過程。

財務管理的任務係依據指揮官考量的優先順序，確保將適當的財務資源運用於完成任務，這樣的能力包含透由適當規模大小的財務組織於政治、軍事、經濟、社會、資訊、公共建設與心理，任務多變的環境，像是敵情、地形與天氣、部隊與可用資源、可用時間與民事考量的計畫、執行作業。財務管理是陸軍作戰與戰術的支援層級。基本目的為支持作戰與進行支援作業直到任務完成。

資源管理的任務是分析任務需要、確保指揮官於進行資源運用之決策囊括所需要的資源，然後取得指揮官完成整個單位任務之經費需求。關鍵性的資源管理工作提供指揮官報告與決策建議，明確的指出預算來源處，預測、獲得、分析及管理成本、取得預算、支用及控制預算、追蹤成本與債務數、建立與管理歲出應付數之處理，最後則是建立陸軍管理內部控制計畫。

財務作業任務是透過執行關鍵的財務作業任務支援陸軍、聯合軍種作戰與多國作業，這些關鍵的財務作業提供即時商業化與契約付款作業，多樣化的付款方式與支付作業、監督與管理陸軍銀行計畫、執行主計局所規範的財務管理政策指導，這資源管理與財務作業工作的成果結合達到與延長作業的持久，允許指揮官接受風險與制定決定性的決策命令。

## (二)、普通基金組織商業系統(General Fund Enterprise Business System)

GFEB 是一種美陸軍所使用的網頁化的組織資源規劃(ERP)系統，取代及結合美軍 80 年代舊式的會計與資產管理系統，並且使整個美陸軍作業標準化與資料輸入，此為全球最大的組織資源規劃系統，主要包含人力資源管理、財務管理及會計項目等。

此系統主要處理財務、國有財產、成本管理、績效評估之數據，並且作為資訊整合以支持決策。基本目的包含改善績效、財務作業標準化與業務處理、確保符合未來所需之戰略目標以及遵守會計作業層面所需之法令規章。特別強調的是此系統目標在於：

1. 提供支援陸軍能力決策的支持資訊。
2. 提供支援陸軍整體分析的參數與工具。
3. 減少業務作業的成本。
4. 改善會計能力與管理工作效能。

GFEB 提供陸軍決策者包含相關性、可信賴及即時性的資訊。此系統藉著為整個陸軍領導與管理階層提供輕易取得的資訊，提升整個陸軍的作業效能。管理階層能夠了解在每日的作業中所需當前的資源，或是領導階層能夠評估規劃與計畫性決策的分析。

最後，GFEB 取代了超過 80 年代陸軍舊式會計、財務與資產管理系統。當全面運用時，GFEB 每日為全世界 200 個網站的 60,000 位現役陸軍、國

民兵與後備陸軍的使用者執行超過一百萬件，並且為全世界最大的組織資源規劃系統(ERP)。最初，陸軍有財務與有關聯的非財務資訊的單一資源以及總預算的單一系統資訊。此系統標準化陸軍資訊處理與業務處理，提供正確、可依靠與線上即時系統參數，能夠作好管理消耗成本與執行預算。GFEBs 能使陸軍工作的焦點著眼於附加價值上，例如：針對冗長或是額外的數據進行分析及評斷授權領導階層在任何階段都能評斷戰爭成本與預算的成本效益。GFEBs 自許多陸軍與國防組織中利用了這樣的有益技術以提供新的組織化結果。

GFEBs 的重要性首先在於此系統為美國國防部 2017 年 9 月 30 日前準備有效的需要審核財務報表之 2010 年「國防預算撥付法案」的解決方案，第二，GFEBs 提供陸軍領導階層與管理階層整合與進行通盤性成本決策。這不只是僅僅依靠非整合流動系統可靠與時間性數據而已。

GFEBs 優點包含減少與避免浪費、降低不一致性、增加作業品質，遵守國會、國防部、政府總帳與預算管理局等單位所規範之法令規章。此需要包含被迫交易的總帳、預先有效分配的債務數、線上分析與即時點對點功能性報告之財務管理能力與針對各來源所進行的電腦審計。

GFEBs 是一種新的財務系統，透過提供附加價值與決策的支援工具，把陸軍「花費與浪費的文化」轉化為「成本與控制的文化」。

## 六、戶外教學(Field Trip)

對於美軍而言，為強化各國軍事合作，赴美國受訓之國際學官是美國宣揚其歷史與文化的對象，本次受訓期間共計參訪華盛頓哥倫比亞特區、喬治亞州的亞特蘭大市、與北卡羅來納州的大煙山山脈等三個地區，其中於首都華盛頓哥倫比亞特區參訪期間，參觀了許多博物館、紀念堂，還有國會山莊及國防部五角大廈等，最令我印象深刻的是德大屠殺紀念博物館，館區提供了猶太人大屠殺歷史的各項文物、文件照片、影像等，在一樓的展區，有三面牆掛滿了一位猶太攝影師在被抓進集中營前為他所認識的猶太家庭們所拍攝的照片。令人覺得不勝唏噓的是，在那樣的時空背景下，每個人戰戰兢兢四處躲藏，深怕醒來之時，就再也看不到摯愛的家人。每天過得沒有未來的日子，那是現在身處在穩定社會中所想不到的一切會，經過導覽員的精闢講解及來自各國國際軍官的針對心得分享，可以想像在當下的人們心裡是多麼的恐懼，由衷希望這樣的悲劇事件不會再發生，當權者不應為了藉口及理想，而荼毒生靈。

## 肆、受訓心得

### 一、課程規劃：

課程分為兩部分。第一部分為領導實務，第二部分為財務相關課程。班上共有 45 員美軍上尉軍官加上 8 員國際軍官，因人數眾多，特分為兩組進行分組

上課。觀察之下發現許多同學是由戰鬥兵科轉換而來，有些甚至曾經派赴伊拉克及阿富汗戰場擔任前線戰鬥人員，因此在課堂上對於領導實務或是進行軍事行動的討論，常以自身經驗向班上分享及討論。授課教官會先針對課程大綱進行簡報，再分成各小組實施討論或實作練習，而成員大多由教官分配，不固定，讓班上每位同學都能彼此互動，培養團隊合作之精神，在多次討論與練習中，提升個人領導統御能力。

## 二、財務課程：

在財務課程中除了針對相關內容作簡介及系統操作外，著重於戰場實務，各項作業表單填寫計算及財務實際工作情形，美國陸軍財務單位主要功能係支援部隊作戰，員額均建制於作戰支援指揮部下，而且美軍於 2014 年末再度調整財務組織架構，在旅級結合「資源管理軍官(Resource Manager)」，由財務軍官擔任資源管理之角色，在預算管制作業中更顯重要性。

## 三、戰場訓練綜合演練：

為有效結合核心課程與財務課程，使各學員能夠充分練習及了解當面臨作戰時，應如何應處及進行財務支援作業，本次特安排於期中及期末進行戰場訓練綜合演練。

期中的演練結合模擬系統，演練部隊移防，指揮層級應如何遂行有效的指揮以迅速達到上級交辦之任務。藉由各個學員之間的充分討論，有效的演練指參作業程序，將理論運用於實務上；期末的演練，模擬作戰時的行軍及野外宿營，然為確保學員能有效在戰場上遂行財務支援，由教官群們發起攻擊，演練如何在槍林彈雨中的環境下，到各個前支點進行財務支援。

## 四、教學方式：

受訓期間印象最深刻的就是「互動式教學」及「電腦化教學」。美國的教育方式注重課堂中的互動，授課教官上課非常重視學員的發言和提出的問題，鼓勵同學踴躍表達想法進行腦力激盪。發言的內容不管對與錯，授課教官所重視的是學生的回饋。另外於開訓前，教官鼓勵學員各個學官之間能多做交流，相互地利學習。學校裡面訓練的是一個領導者，而不是單單成績優異，也要能夠帶領部屬。因此獨立思考、培養學員具有判斷、解決問題的能力格外重要。

此外，美軍所有的準則參考依據均可以從美陸軍訓練暨準則司令部(TRADOC)網頁下載所需要的資訊，所有授課內容及課後測驗也均建置網路系統上，所有學員均能透由網路找到上課所需資料，能夠即時針對不懂以及有疑惑的部分在課堂上和教官及同學做討論。



## 伍、建議

在課堂上不論是通識或財務課程，教官都會透由拋出與課程相關議題供同學們進行討論及交流，激發每位同學表達自己不同角度的見解，可使學生加深上課印象，亦可增加與同學之間的互動，相較於我國多是學生聽老師授課，互動式的學習方式值得效法學習。

另外受訓期間有安排至華盛頓五角大廈參訪及參加正式晚宴，除我國學員外，各國學生均著軍常服與會，建議學員赴美受訓前，應多瞭解我國與美方關係，除向他國學生說明外，也可拓展視野。

### 附件：

1. 美國陸軍財務五大核心作業
2. 美陸軍財務管理六大原則
3. 財務管理作業組織圖
4. 美軍旅級資源管理部門財務作業組織圖(2014年更新)
5. 生活與學習照片
6. 結訓證書影本
7. 外交獎狀

### 附件 1



Figure 1-2. Financial management core competencies

附件 2

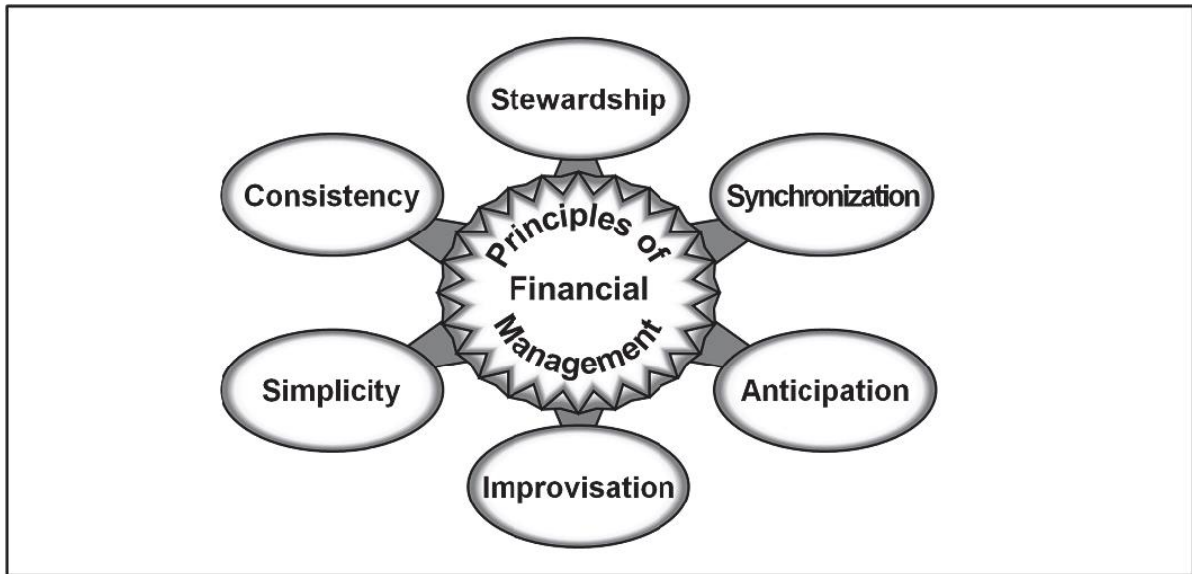
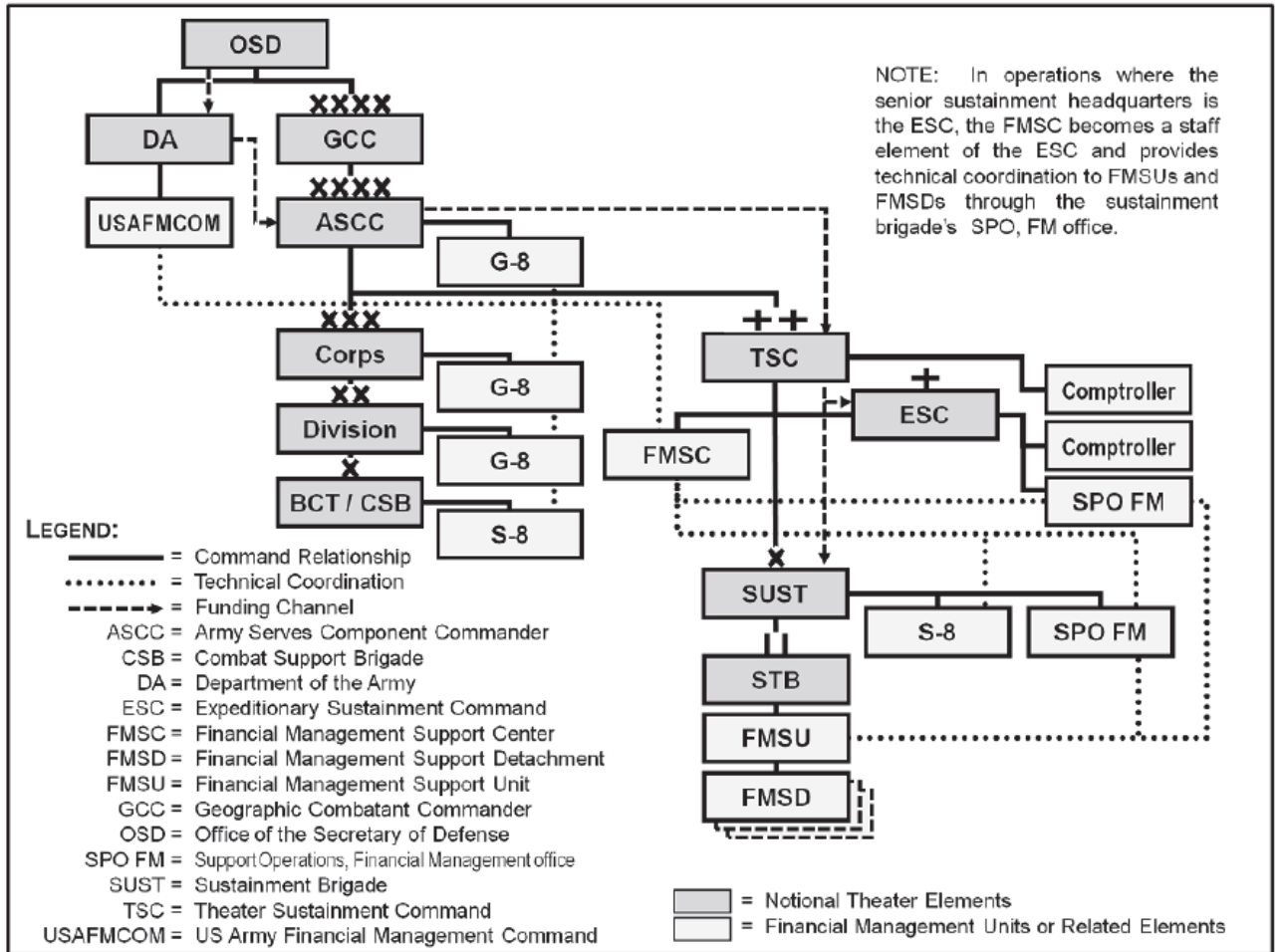


Figure 1-1. Principles of Financial Management

# 附件 3



**Figure 1-5. Financial management operations**

# 附件 4

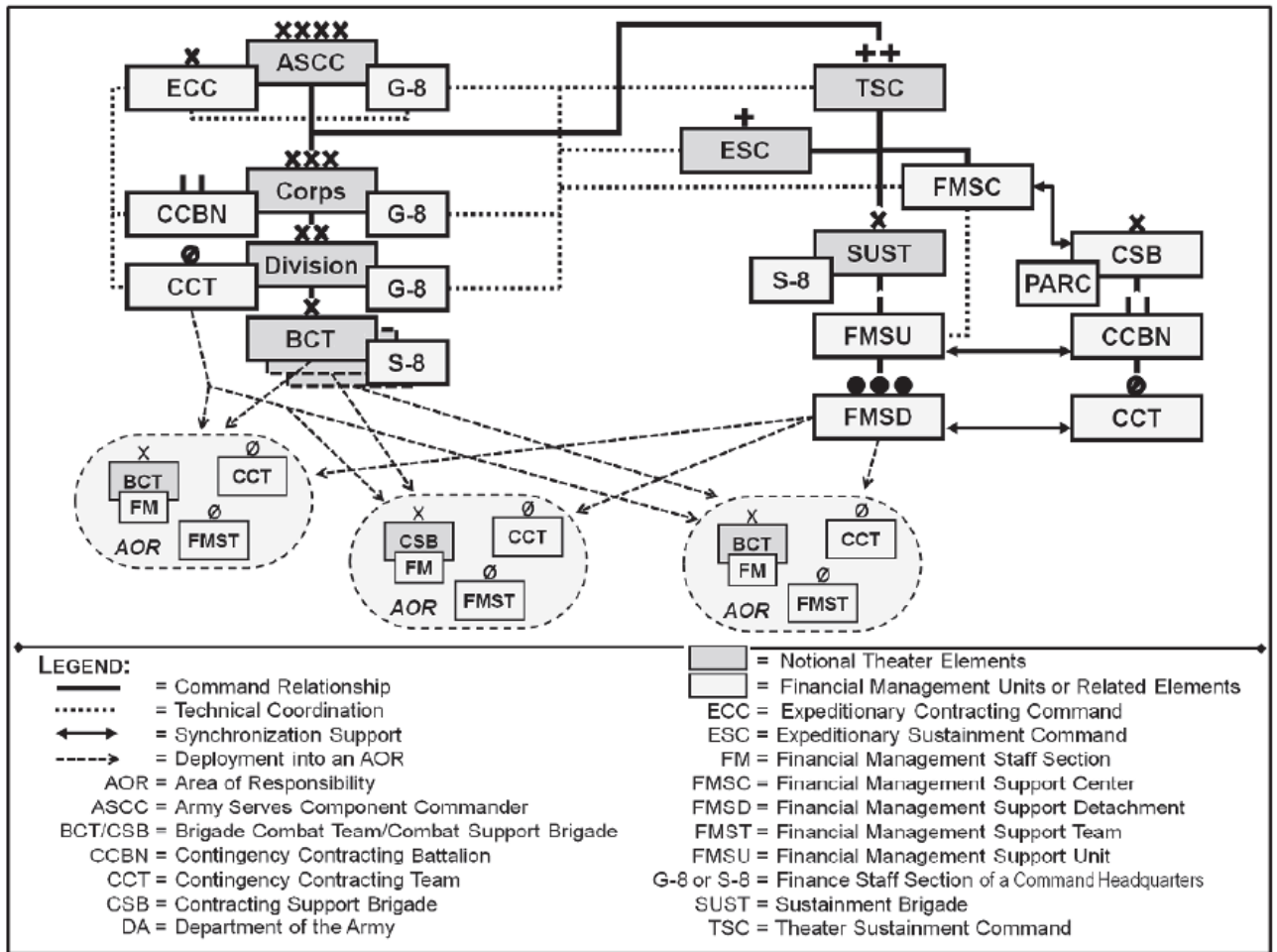


Figure 1-13. Notional FM overseas contingency operations (OCO)

附件 5

生 活 暨 學 習 照 片



圖 1、頒贈外交獎章



圖 2、現地戰術戰場巡禮

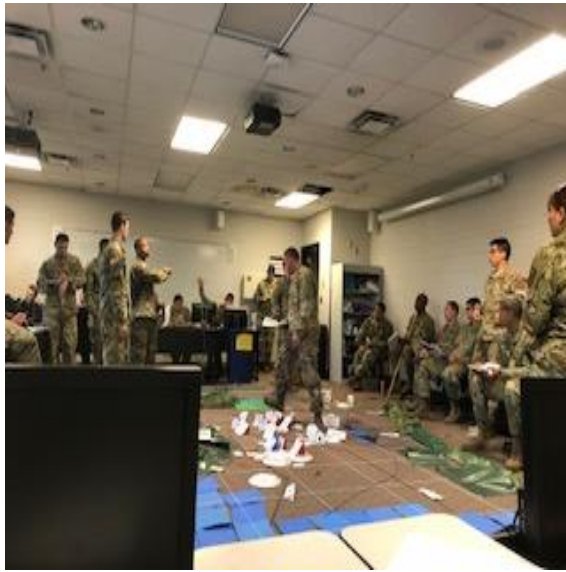


圖 3、MDMP

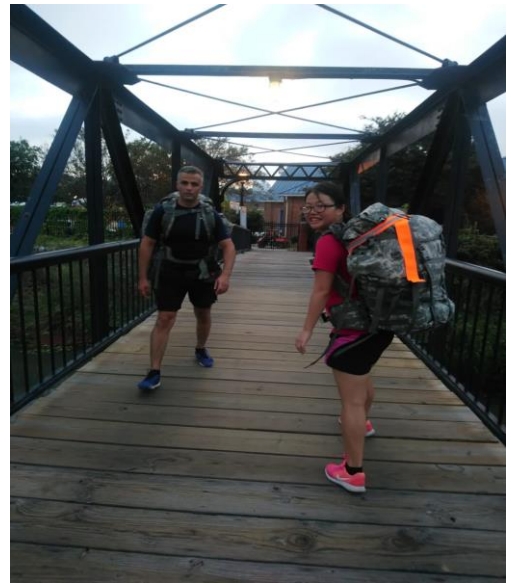


圖 4、行軍訓練



# 生活暨學習照片



圖 5、實地演練（期中）



圖 6、實地演練（期中）



圖 7、實地演練（期中）



圖 8、華盛頓 DC 參訪



# 生 活 暨 學 習 照 片

圖 9、Dining Out

圖 10、Dining Out



圖 11、實地演練（期末）





附件 7

