

出國報告（出國類別：受訓）

國軍軍售訓練「財務管理班」返國報告

服務機關：空軍保修指揮部

姓名職稱：謝玉惠上尉

派赴國家：美國

出國期間：107年04月02日至107年06月20日

報告日期：107年08月07日

摘要

本基礎訓練課程係為培養財務軍官及國防部內相關業務公務員具有超前思考、解決問題以及面對事情主動應對取代被動反應的能力，而非僅注重每日例行工作。課程區分 2 個階段，分別為「線上基礎教材學習」及「實況問題討論及解決」，各階段具有 5 個區塊，而各區塊中又有數量不一的單元。參訓學員需逐一完成各區塊作業並由指導員評分合格(71 分以上)才算通過，若單一單元未達標準則須重做作業並提交至合格為止，未能於期限內完成各階段評核通過者將予與退訓。課程中強調法規運用並引導學員如何使用正確的網站以獲取所需資源，亦強調「信任但驗證」方法，即除了信任專業領域人員外，基於財務人員的本職學能和專業進行適時驗證，以避免不可預期之人為風險發生。

目次

一、受訓目的.....	1
二、受訓過程.....	1
三、受訓心得.....	1
四、建議事項.....	5
五、受訓紀實.....	7

本文

一、受訓目的：

如同美軍創辦此課程之緣起：「在如今財務資源有限的情況下，我們必須確保『財務管理』佔有一席之地」。相較美國，我國在國防財務資源方面較受限制，而我國國防預算制度以美國「計劃預算制度」(Planning-Programming-Budgeting System, PPBS)為借鏡，因此，在頗為相似的制度方針下，相當適合我軍方財務人員取經學習。

為培養財務人員之主動思考能力和專業能力，以及未來在身為決策者時，能給予其決定最大的幫助和支持)，本課程主要針對美國空軍主財組織架構、財務管理系統操作、財務管理及成本效益分析、風險管理、財務業務實務專題、個案研究等做介紹。

值得一提的是，此計劃預算制度是於西元 1960 年所制定，在運作數十年後，僅在 2004 年時，為順應時代的變遷，更改為「計劃項目預算執行」(Planning, Programming, Budgeting & Execution Process, PPBE)。誠如我在美時的指導員所言，此制度最初的構想仍未衰，而後進的我們能否因應時代而創新並改變此制度流程，值得我等財務人員一起深思及努力！

二、受訓過程：

(一) 受訓班次名稱 (中英文)：財務管理官班(FINANCIAL MANAGEMENT OFFICER)

(二) 受訓起迄日期：107 年 04 月 02 日-107 年 06 月 20 日

(三) 受訓地點及校名 (中英文)：

美國密西西比州－基斯勒空軍基地 (KEESLER AIR FORCE BASE, MS)

三、受訓心得：

美軍財務管理訓練班隊標語為「誠信、服務、追求卓越 (Integrity, Service & Excellence)」，與我國軍事院校中，專門訓練「財務管理人員」的國防大學管理學院之院訓「公、勤、廉、能」不謀而合，說明即便是國情和文化不同，軍方的財務管理不僅是針對財務和金錢的控管，更應該是一門讓即使非專業財務之官兵，也能夠理解的專業領域。

本次訓練為美國空軍財務管理軍官之基礎訓練，訓練共分為三個階段，此為入門課程，介紹美國空軍財務管理組織架構、財務軍官士官士兵及公務人員生涯規劃、國防預算管制及會計系統、預算執行、內部控制、財務服務、年度結束作業及各項分析工具。

課程區分兩個階段，第一階段「線上基礎教材學習」透過線上教學及指導員線上考評使學員了解基本概念；第二階段，「實況問題討論及解決」集合美國各駐地（不限本土）參訓學員採分組簡報方式，模擬實際情境做為實務研討的主題。

因本訓僅提供從事財務業務人員基本概念，未涉及重大議題或政策研討，爰就受訓期間所見及指導員強調事項摘陳如后：

（一）國家認同

抵達美國第一個深刻印象便是不論店家規模大小，店門前都飄揚著美國國旗，如此景象在我國極少見，我國人民在現今困難的國際情勢下，對國家較無如此高的認同感，不禁讓我想起亡國後顛沛流離的猶太人，在經過幾十個世紀後，憑藉著堅定的信念和信仰，後在以色列重新建國。我國不如美國強大、以色列頑強，且我國政治決策時常飄移不定，中華民國國號成為政治籌碼，而非一個對國內、國際的堅持，不禁感慨還需要多久的時間，中華民國（Republic Of China）才會是真正的存在？而我國的運動員和各領域的傑出貢獻人士等國民，能夠在不受其他國家壓迫下，從容不迫地擁有國際舞台？我曾在美國遇到移民來此的我國人民，自稱為「中國人，從台灣來的（Chinese, from Taiwan）」，她說：從來就沒有「台灣」這個國家和「台灣人（Taiwanese）」，我們都是從中國來的。囿於那位女士年事已高，我並沒有現場反駁，而在她離開後，我與在場的韓國朋友說明，她說的部份正確，但部分有偏誤。從歷史的角度而言，我國人民除了原住民外，大多移民自從中國大陸。但就兩岸兩國創始而言，創建我國的孫中山先生以民族、民權、民生（三民主義）作為建國理想，共產主義僅為初始建國統一的助力，從未因此讓中華民國共產化，既然我國已播遷來台，且繼續保有國號，基於此我們可稱為中國人，但此中國是指中華民國，台灣是領土而非國家的全部。但現實面，自我國退出聯合國、與美斷交、美與中華人民共和國建交後，在國際上「中國」乙詞，已全然代表中華人民共和國，爰在國外台灣人民對他國自稱中國人，若未經過解釋淵源，個人覺得十分不妥。

（二）國軍地位

乙日中午，我與美軍同學一同外出用餐，一進餐廳即有美國人右手置在左胸前向我的同學致意，隨後我們就座，一位老婦人前來跟我的同學說：「非常感謝妳，妳永遠不知道我們對妳的感謝有多少！」我非常驚奇地馬上和同學們討論，同學說，其實這是在美國南方才有的情形，在她舊金山的基地，也有人民在基地門口抗議，在中東地區進行中的戰爭，但普遍而言，軍人是受到敬重的，因為這份工作是為了國家而存在。反觀我國軍人基本上是不穿軍服外出用餐的，用餐時也不會像美國國軍受到敬重和禮遇，曾幾何時，沒有戰事及災害卻變成中華民國國軍的原罪呢？我很愛我的工作，以身為一位中華民國的軍官為榮，因為我知道國軍的價值，雖然其中一定有害群之馬，但總的而言，軍士兵都是戮力為國家付出的，不過，軍人的價值不應該只有軍人懂，希望有朝一日，政府能消弭我國人民對軍人的職業歧視，因為國軍的無聲不是沒有意見，而是我們懂得自己的使命，盡力且服從地繼續完成我們的任務罷了。

(三) 網路隔離

美國的軍、民網沒有實體隔離，在螢幕視窗的上面僅標示「非機密 (Unclassified)」，所以需要任何課堂上的資料或是翻譯功能，都能在同一台電腦介面輕易完成，有些同學甚至在完成作業後，就開始用 Google map 計畫假日的旅行呢！我國軍網從前也沒有實體隔離，但在中華人民共和國不間斷地嘗試攻擊我軍網下，迫使現在的實體隔離，其餘民網和專案網尚須要另外申請方得使用，造成作業面上的不便。但因為保密防諜不可少，加上我國軍網路不像美國成熟，現階段不可能恢復軍民網共用電腦，期盼未來我國軍（第四軍）已有能力抵擋敵國網軍的攻擊，軍網不再需要成為溫室般的存在。

(四) 安珀警報 (Amber alert)

有一夜，手機突然像是在台灣發出地震警報時地震動著，看到「緊急通報」顯示：「 Jackson, MS AMBER Alert: LIC/HPI586(MS) White Ford Taurus 」好奇如我，隨即上網搜尋此警報來由資料。維基百科敘述「AMBER」是「American's Missing: Broadcasting Emergency Response」(美國失蹤人口：廣播緊急回應)的縮寫，也是以一名於 1996 年在德州被綁架並殺害的女童 Amber Hagerman 命名。自此，當有兒童失蹤或被綁架時，周圍所有的社群皆可收到通知。警報會透過電台、電視、執法單位、報紙還有當地有參與警報系統的組織，甚至是所有的傳真機、電子郵件及手機，讓所有的民眾可以在第一時間收到相關的訊息。查完相關資料後，當晚變得很難入睡，這麼黑的夜，失蹤的兒童處境如何、其家人該是如何焦慮？在美國這麼大的領土上，巧妙地利用資訊設備及網路，藉一封小小的警報訊息引起大眾的注意，雖然對孩童協尋和後續案件發展，不一定會有顯著的成效，但是任何棉薄之力對事件都有一定的幫助！若台灣在發生人口失蹤或是綁架事件時能有這樣的機制，相信除了調閱監視錄影器之外，熱情的國民即有可能阻止此類憾事的發生，亦可達到嚇阻效果、降低犯罪率。

(五) 災防演練

我曾經參與過課堂間兩次突發演練，其一是「擁槍匪徒入營」，當演練開始，立即關燈鎖門不能發出任何聲音，當匪徒搖門時一樣保持鎮靜，等宣布解除時才能繼續動作，期間，同學們沒有抱怨，取而代之的是開玩笑說：「我現在可以睡一下了。」其二是火災演練，有異於平常可以聽到「這是測試、這是測試」的廣播，有一天突然變成「失火」，全部人都衝向入學第一天宣布的疏散位置，其中只有一位同學忘記帶軍帽出來，大部分同學連隨身包包都帶在身上，可以看出各人員對於此類的演練是非常熟稔的，雖然撤離的路上，有些人會懷疑是不是忘記開到測試模式，但沒有人隨意留在教室裡面。指導員問我，在台灣針對颱風是不是也有類似的災害演練呢？我答：因為颱風時，我們只在乎有沒有颱

風假以及風後是否需要救災，從小到大經歷過無數颱風的台灣人，沒有特別的演練，我個人僅在國小時期於 921 大地震後，做過地震發生時的躲避演練外，其他沒有做過任何災害演練了。雖然在每一棟台灣的建築物都可以看到「緊急出口」標示，但因為平常沒有演練，真正發生各項災害時，人們將非常恐慌、不知所措的逃生，而導致各種憾事發生……試問以我國最高建築物台北 101 大樓為例，該如何同時將一批人從辦公最高樓層 89 樓撤離到平地，將傷害減到最低呢？災害演練，是一種未雨綢繆、自保保人的實踐，每一個家庭都應該要有此概念，紙上談兵不若一次實際操作，唯有確實走過，才知道尚有甚麼需要克服以及改善，不該節省的時間及演練，還是好好實行吧！

（六）階級服從

在美，我國軍人無法穿著軍服，為表示自己是一位軍人而非公務員，我在西裝外套上面釘上自己的階級（美國軍方提供），曾有位士官原本以為我只是公務員，突然發現是軍官，馬上大聲問好並行舉手禮，我的同學在旁訕笑著那位士官驚嚇的表情和誇張的動作，讓我回想起，印象中只有在軍校時才有的應對進退，居然在美軍部隊也是如此貫徹！每次經過營門口，衛兵也都會向我們敬禮，儘管我們並非其國家的軍人。舉手禮的由來是古羅馬帝國的騎兵們策馬相遇時，都會相互舉起頭上戴的面罩，一方面是為向對方表示敬意，另一方面也是為顯示自己的臉部，以免被對方誤傷。軍校時，長官尚得用這個緣故來提醒軍校生不要忘記和長官敬禮、就當作是和朋友遇見都會打招呼一般，在我看來，軍紀要求，其實是不需要理由的，當你做了就能體會其緣故。

（七）自理自制

美國軍人高度的自治力與榮譽心，讓美方對於很多在台灣是需要經過檢查及驗證的過程，例如：營門車廂檢查、行李檢查及假條檢查……都是採信任制，甚至營區內的雜貨店（commissary）也有自助結帳的功能。因為國情與民情不同，在我國進出營區均實施嚴密檢查的現況下，仍諜情頻傳，若是管制措施開放如美，人民及軍人道德水準及自制力不足下，將誘發更多安全漏洞的情況發生，導致社會更多的亂源，甚至是對於國家的危害，一方面讚嘆美軍及大部份美國人的自制力外，一方面也期盼至少我全體官兵都可以有職責的自知之明，不因權力、金錢而遭到滲透及竊取機密，沒有國就算有錢也已沒有家了。

（八）假日安排

空軍基地隔週有 3 日的假期（CWS, Compressed Work Schedule），讓大多數的學員可以搭機返家與家人團聚，沒有回家或是家人一起赴基地者可以安排在鄰近區域的假日行程，同時在這樣的假期，國際學生組織（IMSO, International

Military Students Organization) 也會安排位於比爾、紐澳良、路易斯安那等地，諸如博物館、戰史官、觀光工廠……等行程供我們參與，自過程中，我們也與來自沙烏地阿拉伯、墨西哥、約旦等國的軍人交流，美國人除了重視本身的休閒時間的安排外，連同外國人的假期也一併考量進去了！非常感謝籌畫一切的 Cooks 先生和其妻子，犧牲了自己的 CWS，帶我們擴展眼界。

(九) 堅定目標

在美與信仰基督教的朋友一同用餐，每餐都會有個禱告片刻，而禱告的內容包括向上帝認錯、感謝上帝所賜予的一切以及未來的目標仍希望能有上帝的保守，在——一條列式的跟上帝報告結束後才用餐。這不禁讓我做了宗教比較，在我們東方世界，若是家裡未供佛神，便是農曆初一及十五，以供品及香火祈求神明保佑達成心中的目標，兩方的宗教差別就在於提醒自己心之所向的頻率，同時也會影響及約束著個人行為。在生活及工作交疊的忙碌中，總會聽人們說起「忘了初衷和夢想」，也許以這樣定時定量的提醒自己，會有意想不到的效果？知易行難，屏除宗教的成分，維持這樣的良好習慣，將會使生活有不同的改變。

(十) 歷史與光榮

每日上課前，指導員都會撥放當日美國歷史上曾經發生的軍事，舉凡部隊第一次有女生加入是何時、哪一場戰役發生以及哪一架戰機試飛時飛得多遠……總總大大小小的紀錄。課堂上，我們為在以前如此不方便的年代，那些為國家而戰，無法確定明天還是死亡先抵達、義無反顧付出和犧牲的人們感到佩服！那情操、勤奮以及愛國，砥礪著這個時代的我們，歷史可成為借鏡、反思以及為其驕傲，忘卻歷史就是失去了根、晃論求進步和未來。

四、建議事項：

- (一) 除現在教導基本概念的課程外，建議可觀摩渠等作業流程及系統使用，畢竟百聞不如一見，有效結合實務，可從中了解並發掘我國國防財務仍可發展及進步之空間。
- (二) 因教材連美國人都無法先閱讀、理解，從而完成線上作業，建議學員到訓前可先上網預習美方財務及預算相關制度，更甚者，可將前期學員學習之 study guides 翻譯並研讀，此舉必定能增強我國學員在課堂間之理解能力，針對問題研討發表已見及與同學分享本國事務，不再那麼困難。
- (三) 美國可堪稱全世界最自由、開放的國家，惟對軍事紀律、規定，並未因資訊爆炸、過度強調人權的風氣下卻步！例如，我的指導員們被基地規定，不得與學

員成為臉書的好友。與我國相較，美國為現正實際參戰國家，難免領導、統御及階級服從均受到加倍重視，但哪個國家的軍人能確保永遠不參戰？在我國社會尚未完全適應由社群媒體建築而出的人際關係前，建議可參考美方近年修訂之軍規及法律，與時俱進。

(四) Keesler AFB Application(App, 應用程式)

從手機便可輕鬆下載此官方 App，舉凡是基地的天氣、發生的事件及新聞，都可以輕易獲得。最印象深刻的是，某次同學要進基地，因為不知道什麼原因，所有車子都塞在營門口，除了打電話給其他同學詢問外，她立即上網查看此 App！雖然最後沒有立即查到起因，但讓我發現，這個 App 不僅僅只是個存在，是對官兵而言有作用的！資訊化的時代，人們幾乎人手一機，若能把營區訊息資訊化，如颱風時跳出「天氣警報」，且可由官兵回報自身情況，作業線上化將可使調查結果得到迅速彙整的好處。

(五) 舊物回收通用

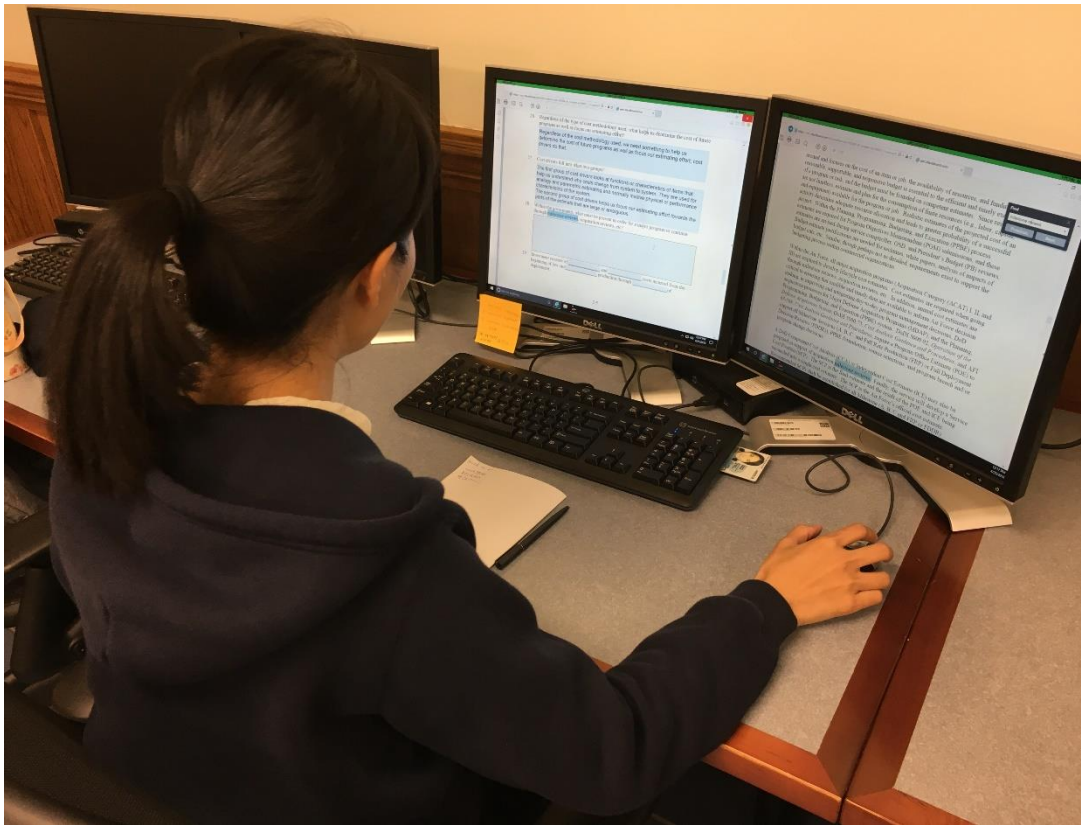
在基地內，有一處專供學員交換二手物品的機構，可拿取自己所需要的物品，同時也可捐獻自己多出、不再使用的東西，達到資源利用最大化的效果。

(六) 童子軍

在 Keesler AFB 國際學生組織的邀約下，我志願性地參加了美國南方的童子軍國際認證活動，活動目的是要讓參與童子軍的青少年擁有國際觀，在看完我用手機做了個簡單的說明簡報後，他們提出關於台灣與中國大陸間的議題，讓我訝異的是，大多數的外國人連「泰國」與「台灣」都分不清楚的情況下，孩子們居然問我：「關於南海的議題妳怎麼看？」、「妳怎麼看待中國大陸的？」、「會擔心現在國際局勢都偏向中國大陸嗎？」、「妳覺得妳們的軍武可以對抗中國大陸嗎？」、「妳們的人民支持國防嗎？」等等的問題，突然感覺自己站在備詢台前，招架不住……而和我同組一起被諮詢，來自埃及的朋友也說，他覺得提問最多的那位孩子根本就住在埃及！不知道我國的青少年是否有熱忱參與國軍的童子軍活動？又或者那麼的有國際觀？看這群孩子還對世界這麼好奇和熱情、充滿抱負，不禁期許自己也能一直保有赤子之心，永遠樂於學習新事物！

五、受訓紀實：

(一) 第一階段「線上基礎教材學習」



(二) 第二階段「實況問題討論及解決」自美國各地而來的同學們



(三) 童子軍活動-介紹自己的國家



(四) 國際學生組織活動





(五) 合格證授予



(五) 其他-生活集錦

