

## 出國報告（出國類別：其他）

# 美空軍「資深領導士官國際高峰會(SELIS)」

服務機關：空軍教準部

姓名職稱：楊紹龍一等士官長裁判士

派赴國家：美國(阿拉巴馬)

出國期間：107 年8 月11 日至8 月20 日

報告日期：107 年 8 月 24 日

## 摘要

本課程係應美空軍總士官督導長歐·賴特一等士官長（CMSAF KALETH O. WRIGHT）邀請，奉司令張上將選派我方資深士官代表參與美空軍主辦之「資深領導士官國際高峰會（SELIS）」，旨在提供國際資深領導士官一個開放的平台，以會見並討論各國新進人員教育及領導的窒礙問題，也透過討論及對話進而擴展區域盟邦士官間國際交流，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，此外，各業管單位更應運用時機持續擴展士官國際交流的機會，讓士官在國際交流過程中累積能量，除可增廣見聞外，更能有自信展現自身專業，擴展我國在國際上不同面向的能見度。

## 目次

壹、目地：	1
貳、行程概要：	1
參、過程紀要：	1
肆、課後心得：	12
伍、檢討與建議：	14

## 壹、目的地：

- 一、參加美空軍資深士官高階會議(Senior Enlisted Leader International Summit)：研討議題由美空軍總士官長主導律訂，按議題性質不同，可移至他國或美空軍所屬基地舉行，舉辦時間為107年8月11至20日，會議期間除議題研討及專題簡報外，亦安排參訪鄰近之美空軍基地設施維保情況、人員訓練及各國與會人員交流等。
- 二、美空軍士官兵政策及戰略層面研討會議：瞭解美空軍士官兵制度政策發展與變革，並討論美空軍士官兵現行及未來規劃戰略性議題。
- 三、美空軍與各國空軍士官兵研討會：與美空軍及各國資深士官領導人交流，並與各國空軍討論其士官兵制度執行狀況，瞭解各國士官兵制度優缺點與任務執行成效，作為本國士官兵制度借鏡。
- 四、參與美空軍參謀長主持之座談會：藉由與美空軍參謀長座談會，瞭解美軍官與士官相處模式，並建立兩軍良好關係與互動模式。

## 貳、行程概要：

- 一、8月11日（臺灣時間）：桃園國際機場搭機前往美國洛杉磯經夏洛特轉蒙哥馬利-麥斯威爾空軍基地。
- 二、8月13日至18日（臺灣時間）：按表進行高峰會（詳如附件1）。
- 三、8月19日至20日（臺灣時間）：蒙哥馬利轉夏洛特至洛杉磯至桃園國際機場。

## 參、過程紀要：

- 一、源起：本課程係應美空軍總士官督導長歐.賴特一等士官長(CMSAF KALETH O. WRIGHT)邀請，奉司令張上將遴派我方資深士官代表參與美空軍主辦之「資深領導士官國際高峰會(SELIS)」。
- 二、目的：會議主題「開發新世代領導」，建立全球現役士兵開發策略及創造各資深領導士官的友好關係，建立軍隊能量和靈活性更需要各國相互合作與支持。在會議中將與世界各國的資深領導士官會見，以發展新友好關係並加強舊伙伴關係，這些關係將使我們的現役士兵走向最大化互聯性及滿足任務需求的能力。我們的合作和相互支持俾使指揮官可有效遂行單位任務。
- 三、美國時間8月12日抵達美國阿拉巴馬-蒙哥馬利機場，依各班機到達時間，我與紐西蘭及日本等國表一同搭乘美方專車，前往麥斯威爾空軍基地槍兵附屬學院旅館辦理報到及住宿事宜。另美方為協助各國學員更輕鬆容易熟悉生活環境及課程內容，亦安排隨身接待員提供相關諮詢及協助，以增進學習成效。



隨身接待員隋中士

四、本次座談會參加人員：32國資深士官40員代表出席、美方21員，共同參與此次高峰會。  
(名單附件二)

五、課程開始由美空軍國際軍人事務處二等士官長莎拉·巴利安 (SMSgt. Sarah Balian) 致歡迎詞及自我介紹並歡迎所有人員列席參加，由國際外賓依序介紹自己的級職姓名、任職單位、任職時間及工作內容等，最後由美空軍總士官督導長歐·賴特一等士官長 (CMSAF KALETH O. WRIGHT) 說明本座談會研習之目的，並期望藉由這五天精彩充實的課程，可讓各位學員收穫滿囊，課程中能多藉此峰會互動及提問，將所學運用在未來新世代領導人的開發及教育訓練中，並期許國際資深士官代表，能透過本座談會，互相交流學習，更進一步推展各區域國家的友好關係。

六、此次會議內容為開發新世代領導力，並透過課程討論及相互研討進而擴展區域盟邦士官間國際交流，細項課程摘要如下：

(一) 領導人應有的視野與態度：

身為領導幹部除本身自我的砥礪與要求外，為他人設身處地著想，讓他們心能與你同在，帶人帶心的核心領導，是我們要致力學習目標。對部屬要能信任，讓他放心去做，其間或許會有錯誤發生，領導幹部的容錯態度，也就是設身為他人著想的一個原則。到了領導的階層，你的讚美與鼓勵將讓部屬工作更有效率，部屬遇到難題，你幫他渡過、幫他解決、幫他設想，你的部屬才會把真心給你。現今世代轉變，年輕人想法與做事態度已不可並論以往，他們把新一代的想法與做事方式帶入軍中，能在合法、按規定的情況下，讓他們去做，或許可以有更好的思維，能讓工作更有效率。能有效率配合任務走向的士兵，就是我們要好好開發的新一代領導人。



美空軍總士督一等長歐·賴特 (CMSAF KALETH O. WRIGHT)

(二) 美空軍聯合作戰：

國家安全、防衛、軍事戰略指導，了解這些文件至關重要，因為它們構成了美國大戰略的基礎，並直接轉化為國防和外交政策。國家安全戰略(NSS)將聯合戰略規劃系統(JSPS)作為戰略指導的第一步。從國家安全戰略、國防戰略指導和國家軍事戰略指導為我們現今處理衝突及與各國合作的基礎方針。大多數人認為國際戰略是棋盤，在思考對手將採取什麼舉動的同時也在棋盤上進行對應步伐。這種方法對我們的戰略存在兩個重要缺陷：

1. 多樣手法和多種對手：棋盤是平的，但這世界戰爭不是，需要把思考立體化，不能只看單一個點。
2. 基於一來一往的策略：這種思路會讓您相信自己有足夠時間回應，戰場瞬息萬變，戰略思考需要更全面，這需要各國家團隊的合作，也必需讓現役軍人能有多方思考的應變能力。

美軍聯合作戰指揮體系結構，是大國和超級大國軍隊的典型代表。在戰略戰役層次均常設聯合作戰指揮機構。在戰略層次，參謀長聯席會議下設聯合參謀部，其主要職責，一是協助參謀長聯席會議主席對作戰部隊實施聯合戰略指導；二是處理各作戰司令部的聯合作戰問題；三是將陸、海、空軍部隊組成有效的聯合部隊。在戰役層次，建立戰區聯合司令部，有時根據需要還可能建立戰區下屬聯合司令部，如，駐韓美軍司令部，就是隸屬於太平洋總部的一個下屬聯合司令部，主要負責朝鮮半島的聯合作戰。當需要完成特定的、目的有限而又不需要後勤控制的，美軍還可能建立聯合特遣部隊，在任務完成後自行解散。

未來戰爭形態、世界安全形勢、美軍現存弱點以及未來打贏戰爭能力建設等諸多領域發生了新的變化，當前國防部以該法案為基礎建立起來的組織機制又暴露出諸多短板，為使美國能夠應對國家安全方面不斷出現的一系列嚴峻挑戰，國防部必須在保持其強項的同時，追求更大的靈活性。基於上述認識，美軍新一輪改革的重點主要是在調整國防戰略方針獲取與執行的簡化、進一步強化參聯會職能、壓縮五角大樓官員數量等，特別還提到了「授權各軍種在聯合作戰行動中扮演更加積極的角色」。

### (三)美空軍開發新領導新局面：

由美空軍國際事務秘書處次長斯蒂芬奧利弗中將主講，各國資深領導人可以藉此高峰會相聚溝通，這兒將成為一非常寶貴的智庫，借此高峰會建立起的人際關係，也將把此寶貴價值帶入至你的一生志業，更甚至也為貴國帶來寶貴利益。

「國家安全戰略」施政的重點，必須依靠國防部長運用「規劃、設計暨預算執行體系」(PPBE)來達成。美國國防部長依據並考量「軍事戰略」及各軍種年度規劃所需要的資源及優先順序，轉化成為預算需求後呈報總統核定，並送交國會授權與撥款。此機制保障各軍種所提之專業軍事建議，更可有效統籌分配國家可用之國防資源，使國家預算及國防資源分配運用最優化。美國總統川普提出上任後首份財政預算，宣布2018年大幅增加國防預算540億美元，主要用來強化軍事裝備（海空軍）及擴充特種部隊的人數，並提升美軍在國際海域的威懾力，就是落實「美國優先」施政理念所做的國防預算分配。國防部長亦可藉此支持總統所制定之「國家安全戰略」，以

達成國家安全目標。

我們繼續與當前或潛在的合作夥伴進行溝通，以確定我們共有的防禦及國家安全的目標使美國能夠運作以支持共同利益、使合作夥伴能夠代替美國開展業務、使合作夥伴能夠繼續與美國合作。

安全合作事物:

1. 訓練及教育:美軍開放現有多樣教育訓練課程，各國皆可透過申請，讓現役軍人到美國接受訓練。
2. 人員交流:除相互派員到各國訓練，以建立友邦良好關係，也歡迎各國報名空軍的專業訓練課程及士官領導課程。
3. 軍用裝備:在國家安全戰略準則基礎下，協助當前合作夥伴取得更好的武器裝備。
4. 國防和軍事聯繫:與各同盟國一同建立國土防衛、軍售合作、聯合演習事物，國際事務處將提供更快更有效率的準則方針，以應多國不同政治環境的國防策略走向及需求。
5. 演習: 在亞太區域軍演中，美國及相關簽訂安保條約國家如日本、韓國及澳洲等都有進行大規模演習，因為這些國家使用的武器系統均為美式規格，在作戰通聯系統上也無問題，更重要的是，這些國家原本就有長期同盟演習及作戰的經驗。未來美國與亞太傳統盟邦進行同盟及準同盟聯合軍演仍會持續進行。
6. 意見交流:除在美國建立許多資深士官會議及年會，也鼓勵合作夥伴舉辦國際士官交流。



斯蒂芬奧利弗中將

#### (四)空軍學院遠景：

士兵領導學校(ALS)-讓士兵成為主管、每年能有18000學生在68所散佈世界各地的學校受訓、受訓週期25個學校日。

士官學院(NCOA)-提供士官團隊領導需要的工具及管理資源、每年能有7000學生在各地的學院受訓、受訓週期25個學院日。

資深士官學院(SNCOA)-讓士官可以領導空軍士官兵的戰力、每年有能1800位學生、受訓週期25個學院日。

協助士官兵更快獲取社區大學學歷-目前在二等長及一等長的達成率是100%，三等長85%，上士60%，中士38%，下士8%。

空軍資深士官學院 “要更加強我們的聯盟……因為我們在一起會更加強大。”

與歐洲空軍學院（IEAFA）合作，提供第一個派遣學院教官至該國的移動教育課程。

由羅馬尼亞空軍於6月11日至22日在羅馬尼亞博克空軍基地舉辦19名羅馬尼亞準尉/SNCO學生；3名SNCOA講師，1名IEAFA(歐洲空軍學院)工作人員基於當前SNCOA(資深士官學院)課程的2週課程成員。

課程、活動和討論：

自我意識，全方位領導，批判性思維，變革管理，有意識的發展和戰略思考與解決問題，納入IEAFA體驗練習，以補充課堂教學。

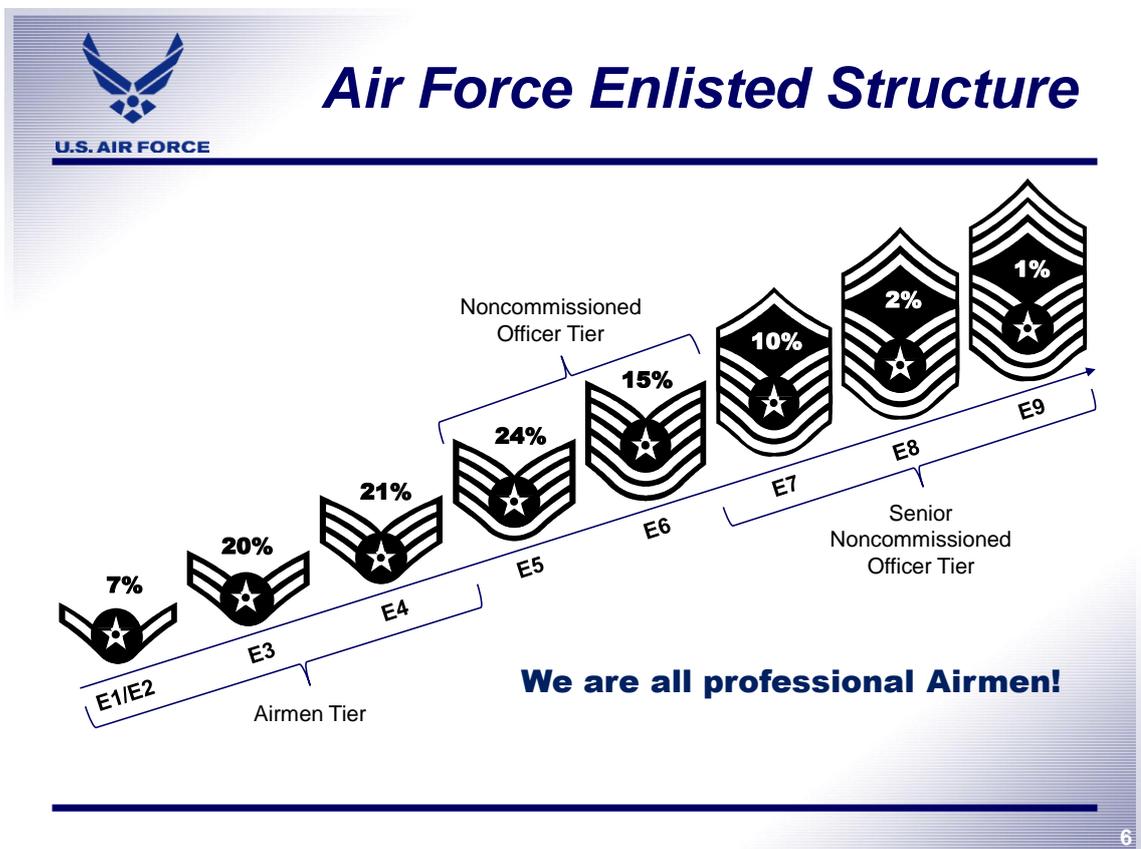
原則是加強美國對北約的承諾；加強與北約關鍵盟友的伙伴關係。

空軍士官學院-期待全世界有41國同盟國都可以一起合作成立士官學院，成就更優質領導士官。

#### (五)士官部隊發展概況：

為什麼現役部隊需要培育？通過專業的士官部隊，我們允許並信任我們的士官領導者可在適當的階級做出正確的決定。我們讓已獲得授權的士官能夠在現場及時下決策，以確保任務不會停止。

士官的領導可提升至戰術，戰略層面，這是通過資深領導者的信任和授權一起來實行的，軍中有一連串軍事領導課程，每一課上完後都可以得資積分，要往上晉升時資積分是你的優勢。士官是運作的本體，專業的士官部隊更加能夠協助任命軍官滿足其單位的任務要求。專業的資深士官是任命軍官和初級士官兵之間的溝通渠道。資深士官的領導要能夠接受軍官的願景，並將其傳遞給初階士官兵並確保任務可成功達成。人才的培育是部隊發展的基石，也是開發新世代很重要的過程。



美空軍士兵結構圖

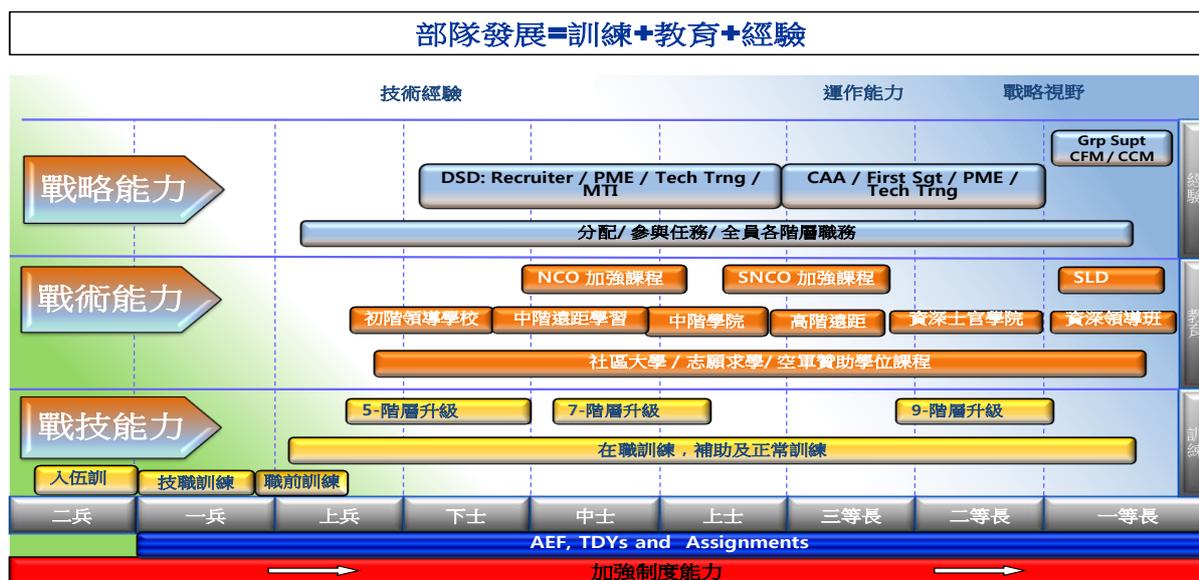
- 最高二階級為聯邦法律限制的2%和1%
- 由國會授權於1958年創建

	男子	女子	總數
- 一等士官長	2,187	399	2,586
- 二等士官長	3,977	1,034	5,011
- 士官長	19,670	5,106	24,776
- 上士	32,190	7,384	39,574
- 中士	50,669	11,253	61,922
- 下士	43,414	9,789	53,103
- 上兵	40,188	11,087	51,275
- 一兵	6,327	1,814	8,141
- 二兵	8,374	2,221	10,595
- 總計	206,896	50,087	256,983

從上圖可知領導士官長佔空軍人口總數12%，教官帶班階層中、上士佔39%，下士以下為工作基層佔48%。

透過人員福利及專職工作的調整，統計至今年二月中全空軍維修人員僅缺員約200員。

## 士官兵部隊發展延續



志願士兵們從二兵至一等長計9階層，

升一兵:二兵服役滿六個月，入伍訓八週，技職訓依專長訓期不同，由數週至一年不等，完訓後即晉升修護第三級。到各單位服務前會上二星期職前教育。

升上兵:二兵服役滿十個月，空軍為特定的士兵提供計劃，以獲得上兵階級，如大學畢業或參加少年儲備軍官團(JROTC)。在這些計劃中入伍即是上兵(E-3)。空軍是唯一同意簽六年的人，提供加速晉升的計劃。根據該計劃，一名新兵加入二兵階(E-1)，在基礎訓練畢業後晉升為空軍(E-2)，並在技術學校畢業後升級至上兵階級(E-3)，或從基礎訓練畢業後20週，以先發生者為準。

升下士: 36個月包含服役20個月或在上兵28個月，以先發生為主。空軍有一項特別計劃，指揮官可以在有限名額內、符合晉升年資、表現優異的上兵(E-3)提前晉升為下士(E-4)。

升中士: 服役滿三年或下士滿6個月，需晉升修護第五級

升上士: 服役滿五年或中士滿23個月，需晉升修護第七級

升三等長:服役滿八年或上士滿24個月，需晉升修護第七級

升二等長:服役滿十一年或三等長滿20個月

升一等長:服役滿十四年或二等長滿21個月

在職訓練期間，學科部份需完成線上相關課程的閱讀及考試，術科方面則需由5或7階層專業班長簽核，沒有評分表，只有過及沒過兩選項。

#### (六)空軍文化及語文中心：

這是一個語文學習機構，主要招募本軍擁有第二語言專長人員加入訓練，美國是族群融合的大國，軍中也有許多來自不同文化的新移民，在未來全球聯合作戰的場景下，這些人將成非常重要的溝通角色。

美國軍隊遍布世界各地。擁有講各國方言的士兵，可更了解當地文化，並分享正確信息含義，讓空軍可做出更好的決策。

大量使用線上學習，大量的基礎課程都可以遠距學習，並在學習後線上考試，這些考試成績都列入人員考核或入學申請。

聯邦教育統計中心所作的調查研究其結果顯示出，不論在課程上或學程上，或人數上，遠距教育將會越來越普遍。由於影視和電腦科技的發展，更多的機構將會使用更先進的網路技術和雙向同步互動影視技術從事遠距教育，由於『遠距教育』在時間、空間上，較傳統的教育方式更具彈性，更能吸引社會大眾，其所佔的地位，在整個教育體系中，將更形重要。由於遠距教育授課方式，教材的準備等等和傳統的課程有異，因此，對現有的機構，或多或少總有影響。為因應『遠距教育』日趨重要的趨勢，許多相應的政策和措施，如現有教育機構其組織結構的調整，高教機構教職員職務的變化和如何因應新的職務。遠距教育學程的品質和甄選標準，專利和智慧財產權的保護以及如何促使社會大眾有公平的機會接受高等教育等等都應全盤詳細研究，及早規劃，才能有效的運用遠距教育，提昇全民的教育水準。

此課程還展示VR系統與飛行員教育作結合，利用科技的進步，也將科技產物帶入學生教育。



### VR模擬飛行系統

(七)第三天的中午有安排新進人員與我們一起共餐，主要也可以讓我們直接與他們面談，對方剛完成職前訓練，目前正在在職訓練的一兵，對方談吐大方有禮，絲毫不會因為被各國的資深士官包圍而感到緊張，原來他們也是有被挑過的。我問了幾個問題：

1. 為什你會想進空軍?

他說，大學畢業後就有在外面擔任傳播相關的工作，他會攝影、做廣告及形象設計，雖然有底薪做的多領的多，但存不到錢。在朋友的介紹下上網看了空軍招生相關訊息，剛好的也有我所學專長的傳播工作，軍人薪水穩定且福利好，就報名了空軍。

2. 從軍到現在，讓你印象最深的經驗是什麼?

喔~就是在入伍訓的時候，到了軍中，不在是外面的學生想做什麼就做什麼，軍中有很多的規定、體能的訓練、和團體行動都讓我印象深刻。但最令人難忘的就是入伍訓的教官們，他們不像外面的老師會諄諄教誨，他們會非常有精神對你下指令，我們一定要完成他所下指令，不然他會走到你的面前，更大聲的說，你叫什麼名字?你對的起的你的名字嗎?你知道什麼是軍人的榮譽?你到底可不可把事做好?他們的聲音會讓你精神抖擻，你也會在更短的時間內完成他的指令。他們常常在集合的大聲嚷嚷，也會有一些鬼點子讓入伍生難忘，有一晚我們的教官突然說，你們的房間內務就像是垃圾場，接下來他就把垃圾筒的垃圾倒在我們的面前，大聲說：「你們喜歡與垃圾為伍嗎?」我們回答不喜歡，他們就開始敲打垃圾筒，邊敲邊大聲吼叫：「快回到你的房間，把你的房間整理乾淨，因為我們也不喜歡和垃圾在一起。」

我的入伍訓也讓我印象深刻，這是脫胎換骨的訓練，從無拘束的學生生活，到了軍中受訓，就是令人難忘。這都是軍人的難忘的回憶。

我想起了麥克阿瑟將軍所說：「你就算給我一百萬，我也不願再受人伍訓一次。」

3. 目前會讓想要退伍的念頭問題是什麼?

沒有，傳播本來就是我的喜好，可以把興趣與工作結合，空軍這工作是再好也不過了，也期待未來在空軍有更好的發展，也願意接受任務與挑戰。

(八)高峰會中也有請澳洲、日本、波黎那(非洲東部的一共和國)、哈薩克、英國、秘魯、羅馬尼亞等國會報。其中離我們較近的日本，因為少子化的問題，兵力不足也成事實，目前日本也決議在2018開放招生女性士官兵，預計五年達到全軍10%女性成成員，

十年完成20%女性士官兵的招募。



各國資深領導士官合照

## 肆、課後心得：

- 一、入住空軍學院旅店，個人的套房內應有盡有，不雅於外面旅店，這裏有專人每日打掃，是四層樓的公寓建築。這也是資深士官學校學員的寢室，這與我空軍大大不同，美軍的思維總是以人為優先，先把你照顧好了，我才可以讓你為國家、為部隊盡心付出，美空軍總士督長說：「人才是我們最寶貴的資產，士官兵的照顧要放在第一優先。」不管是人員的福利、軍中生涯的發展與退伍的規劃，都有相關的準則及服務處可以參考及詢問，這些準則也在實行之後不斷更新進步，非機密的文件也都可以在空軍網站查詢及下載。工作時間一天以8小為主，超過10小時要主管同意，以輪班機制完成日夜間任務。假日的飛訓少，待命時間長各單位可以自由調整時間。  
先安心、安家，才可以讓士官兵全心放在工作與任務上，我想也是因此，美空軍的技術士官僅缺額200員。
- 二、對於人員的教育不是只著眼在戰技方面，個人學業的發展，也在空軍學院範疇。空軍也與教育單位已開會決議軍中專業課程課也可以納入學院學分。所以士官只要取得技能等級**五**，完成技職教育、士兵初階領導學校、體適能訓練，空軍社區大學通識教育及選修計劃，得到相關學分，即可由空軍學院頒發副學士學位證書。這學歷是教育部

認可的，讓士官軍中的學習也受用於社會。

三、此次高峰會課後問題發問，在領導統御中最多就是，你們的資深士官與主官之間的配合是如合?主官會接受你的意見嗎?新進人員愈來愈有自己的想法，你們怎麼靠領導的課程去改變?

這些問題大多是實行高階士督長不久，或沒有高階士督長的國家所提問的，美軍士督長制度已行之有年，美軍對這些問題的回答，在場的空軍總士督長或相關業務的士督長都會幫忙補充。

就與主官的配合，如果是技術士官的層面，指揮官會聽我們的建議，因為是我們在直接領導技術士官。在任務推展及高層溝通會聽取各士督長的建議，由指揮官下決定，讓我們推行。執行層面在士官，計劃層面就是指揮官的體系了。當部屬士官出現異議，指揮官也會說讓士督長們去解決問題，這也是資深士官要成為主官在執行層面的左、右手及對下溝通橋樑的最好辦法。資深士官要能在執行層面下決策，這對任務及部隊運作才能遂行。指揮官若沒善用自已的領導士官，指揮官會很忙的。

世代在變，年輕人的想法也會變，以前的我們在軍中的教育是少說話多做事，現在確實不同，年輕人敢說、敢表達，這不一定是缺點，領導人可以看到問題背後的問題，他會有如此反應是為什麼?年輕人創新的想法或許更有效率，如果他是領導幹部你就信任他，他也是你的左、右手，只要是能依法、依規定，就讓他去做。如果我們都著眼於優點，你的部屬就難有缺點。

對於已在外面自由生活已久的新進士兵，要單靠上課就想讓他轉變，這有難度，所以我們不是讓他一個人，軍中的良好的環境、同儕的影響、領導幹部的帶領，都可以讓他轉變。我們要靠教育讓領導士官都能達到一定水平，也讓大家想法一致、凝聚向心、建立榮譽感，讓士官皆可有主動精神成為空軍戰力。

四、課餘時間與隨行翻譯隋中士聊了許多，隋中士台灣出生14歲依親移民美國，也因為軍中待遇好選擇進入空軍，從軍時就已經選擇好未來的工作職位，他選擇進運輸聯隊，也成為了C-17的儀器修護士，服役期間曾到過阿富汗駐軍半年，這半年沒有在地休假，但都在營區內休閒。回國後美空軍專機隊到他們單位招生，當時他因為年資不夠，所以無法報名，升中士後他再次申請輪調就成功了，第一他符合資格，再來這單位離家很近也成為了很大的加分。他回媽媽住的家需要開車二小時，所以他可以選擇租屋津貼租房，目前住在基地附近。他的工作一天就上滿八小時即可，九點上班就五點下班，八點上班就四點下班，但他的班長常在沒事的下午就要他快點回家，明天才可以更有精神上班。專機出訪未必能準時下班，這也是班長調整的福利。放假不須寫假單，非假日的休假一年有30天，如果需要休非假日，在電腦上的排班表註記，班長或主管同意即可。服役前一年規定要住軍中，如果有結婚，可以申請官舍。住軍中時一人一間，但衛浴共用，沒有特定的內務擺設，只要不髒不亂就可以，會通知房間何時要檢查，除非有違法情事，不然不會突襲檢查，房間的打掃換床單有清潔公司負責。一年後可以選擇繼續住軍中或拿津貼在外面租房。伙食部份也直接給到月薪裏，可以自己選擇要吃什麼，中午休息可以外出營區用餐。這是美軍給他們尊重待遇。

五、星期四下課後，隋中士開車帶我去空軍超市買東西，看到停機坪有二架DC-10，飛機

旁還有這幾天接我們的校車，也看到有民人及小孩下飛機，想到星期五高峰會結束後要參加一等長強森的晉升典禮，「這應該是他的家人吧！」隋中士這樣回答，他說家屬是可以同乘這些機種的，運輸機，專機，這些都可以。也看的出來軍方對晉升典禮的用心。

星期五真的看到一等長強森的家人出現在大廳，安排了最前面的位置，且空了一個位子放了一束鮮花，我以為強森要坐的，但不是。台上放了美國國旗和兩張一高一低的椅子，主持人先介紹總士督長上台，再由總士督長介紹強森上台，原想說高的椅子是總士督坐的，也不是，是新任士官的位子，因為這是她的舞台。整個過程溫馨感人，當主持人介紹她家人並請小女兒上台為媽媽象徵性掛上一等長階級，這才深深感受軍民一家的氣氛。過程中強森介紹工作的趣事與跟家人相處的生活，談到她父親時她落下眼淚，原來放花的位置是留給已受主蒙召的父親。會後有一個小餐會，大家排隊跟新任官拍照寒暄，整個過程讓我印象深刻。

## 伍、檢討與建議：

- 一、資訊電子化：現在是資訊傳播非常快的世代，網路拉近許多距離，在打電話詢問前都可以在網路查到許多資訊。美軍也將許多資料 E 化，這 E 化的好處就是可以靠著手機上網，隨手可得、可看、可聽、可學習。從還沒有入伍前的一般民眾，就可以從網路了解空軍，申請也是一指就通。入伍後的手冊也是電子化、準則也是電子化、教材也是電子化、考卷也是電子化、技令也是電子化、軍中的許多資訊與文件也是電子化。E 化帶來的便利，讓工作及訓練、學習都更有效率。隋中士晚上就利用 I PAD 學習，並繳交空軍社區大學的功課，無論學生走到那兒都可以學習與進修。這可以為訓練及教育帶來極大的效益。E 化後的教材、準則、文件可更快速修改、加註及發行，不用再版印刷，可省下更多印影及書籍費用，又是一大利多。當處處都在 E 化的時候，空軍科技軍種的腳步要不落人後。
- 二、核心價值再造：上課的禮堂左側就是一等士督長、督導長的階級及核心價值標語，「誠信為首、先軍後己、卓越自我! Integrity first, Service before self, Excellence in all we do!」這是美空軍指導士官兵的原則，也是全軍共同遵循的目標。在空軍士官學院教室處處可見他們紀念許多英雄、先驅及有功勞者的作品，不斷凸顯軍人與雇員的優良事蹟，把軍人的榮譽精神都用以文字或作品傳達。榮譽是軍人的靈魂，是讓軍人無私奉獻的力量泉源，我們有非常良好的政戰體系，可以多把軍中許多優良事多多讚揚，燃起向光效應，讓軍人魂可以再造，讓士氣低迷的國軍，再振雄風。
- 三、勳表章制度：在美軍從完成入伍訓開始就有榮譽徽，完成各項領導課程或參加各戰演訓、工作表現優良都有徽章或勳表章，這不只是紀念，這是每個人可以與家人、朋友分享的榮譽。這也是精神戰力的糧食，可參考美軍設計概念，讓士官兵的徽章也能說出軍旅生涯的榮譽故事。
- 四、士官督導管理職應統一管理：士督長職位為士官兵軍旅生涯追求的最高職位，美軍士官長晉升任到士督長層級就會在士督層級輪調，不會高階低放，除非當事人有犯錯。這是尊重，也是管理職應有的視野，到了戰略層面的士督長不應再局限在自己的專業

單位，要能像軍官一樣輪調增加自我視野並在各不同領域的學習、自我砥礪，加強領導經驗，這才可得到指揮官的信任，協助主官完成現行任務。

五、缺員環境改造：美軍也曾在2014裁軍人力縮減時，造成1400人出走，2015年年底缺員高達4000員，其中1900員是技術階層5-7的專業士官。在部隊提出了許多福利及工作環境調整，才阻止了士官兵離開飛行線上。截至2016年末，士兵的短缺縮減至3,400名維護人員。招募不可以急，空軍先改變了人員工作的環境，在缺員的情況下，先將簡單不複雜的事物交給招募的民人執行，如拖飛機、洗飛機、非機敏裝備的保養、衛哨等，軍中人力也做適當調派，讓現行軍人不超時工作，也針對多專長人員進行加薪及給付超時津貼，截至2017年末，官方統計數字降至400。

目前空軍部隊也面臨少子化，技術中高階的人員退伍，新進人員因工作時間過長，在軍中也無法久留的情況，大環境再不改變，缺員情況將更加嚴重。大環境不好，不是招募員多就可以改善的。

一加一要大於二，這是基層聯隊人員集中管理應急的最好方法，不再劃地自限，將專業單位結合，讓人員可以更多，更好調用人力，讓輪班機制可以運行，讓人員工作不再超時。

增加監視設備，讓各工作環境的安全士官可以減少，可讓專業人員回歸工作，增加工作人力。

六、修定準則做法：已有太多人為犯錯，進而延伸出過多的準則包袱，讓工作人員工作工時過長。技術人員要回歸技令、技術文件面，對過時、不實際的準則做法，要適當調整，以讓人員可以更專心在專業本務。

讓準則可以實用，讓工作更有效率，讓專業回歸專業，讓士官督導長們有實權可以針對各項修護行政準則有建議及修改權，信任且授權聯隊士官督長及各大、中隊士官督導長執行現行準則條文修改，以改變現行人員短缺，工時過長的不良現象。同時也應針對民人招簽、招募要有所討論，可參考美軍作法，讓非機敏、不複雜的軍中工作可以開放民人簽約執行，讓工作分配及人員休息可以得到解決。

如果在職的軍人都不敢招募自己的親人好友，招募工作將面臨更大難題。環境再無法獲得改善，人才留不住、退員也將會更多。

# SELIS 2018 Master Agenda

Sunday, 12 Aug	Monday, 13 Aug	Tuesday, 14 Aug	Wednesday, 15 Aug	Thursday, 16 Aug	Friday, 17 Aug	Saturday, 18 Aug
0830-0930	0830-0845	0830-0845	0830-0845	0830-0845	0800-0815	
0930-1000	0845-0930	0845-0930	0830-0915	0845-0930	0815-0900	
1000-1015	0930-0945	0930-0945	0915-0930	0930-0945	0900-0915	
1015-1115	0945-1030	0945-1030	0930-1200	0945-1030	0915-1000	
<b>Arrivals throughout the day</b>	<b>Reception/Breakfast (SNCOA Lobby)</b>	<b>行程談論 Admin Remarks</b>	<b>行程談論 Admin Remarks</b>	<b>行程談論 Admin Remarks</b>	<b>行程談論 Admin Remarks</b>	<b>Departures throughout the day</b>
		早餐 Breakfast (DFAC)	早餐 Breakfast (DFAC)	早餐 Breakfast (DFAC)	早餐 Breakfast (DFAC)	
	歡迎早餐 Reception/Breakfast (SNCOA Lobby)					
	概要/行程談論 Overview/Admin Remarks	士官兵發展概況 EFD Roadmap (SMSgt Balian)	秘魯空軍領導力開發 Peru Leadership Development (Tecnico Supervisor Mayor Espinoza)	士官兵專業軍事教育概述或空軍職業發展中心 Enlisted PME Overview (CMSgt ret Caro) --or-- Air Force Career Development Agency (CMSgt Bye)	Koku-Jieitai Leadership Development (WO Yokota)	
	總士督開場 CMSAF Opening Remarks	休息 Break	休息 Break	休息 Break	休息 Break	
	自我介紹 Around the Room	空軍文化語言中心 AirForce Culture and Language Center (Mr.Ward/ TSgt Mukendi)	區域戰略集會(收集最高3樣事件及戰略計)Regional Strategy Sessions (Develop Top 3 issues and	哈薩克空軍領導力開發 Kazakhstan Leadership Development (SSG Baimukha)	日本空軍領導力開發 RJAF Leadership Development (CWOAF Aldammin)	



1515-1530	休息 Break	1430-1445	休息 Break	1500-1600	場外參訪 Off Site Tour #2	Mills)	1415-1430	峰會總結 Summit Wrap-up (Admin)	
1530-1615	美空軍學院達景 AU Perspective (CMSgt Simmons)	1445-1530	基本軍事 訓練或技 術訓練 Basic Military Training (MSgt Webster) --or-- Technical Training (SSgt Cooper)	1600-1930	市區晚餐自 由行程 Riverfront Park Vicinity and Dinner Downtown at leisure	Mills)	峰會正式結 束 End of formal SELIS program		
1615-1645	一日總結/團體 照 End of Day Wrap-up/ Group photo	1530-1600	一日總結 End of Day Wrap-up/ Group photo	1615 - 1630			一日總結	1500-1545	一等士官 長強森晉 升典禮 CMSgt Johnson Promotio n Ceremon y
1645-1800	空閒時間 Leisure time until social	1600-1800	空閒時間 Leisure time until social	1630 - 1800			空閒時間 Leisure time until social	1630-1930	基地超市 Bus to Maxwell Base Exchange
1800-2000	破冰交流晚餐 Icebreaker Social (Enlisted Heritage Research Institute)	1800-2000	區域破冰 晚餐 Regional Breakout Dinners	2000	Remainder of evening at leisure	1800-2000	Backyard BBQ (SNCOA lodging)		

附件二

各國出席者INTERNATIONAL ATTENDEES:

Albania 阿爾巴尼亞	Sergeant Master	Genci Dervishi
Australia 澳洲	WOFF-AF	Robert Swanwick
Australia 澳洲	WOFF	Philip Martin
Bangladesh 孟加拉	Senior Warrant Officer	Md. Ariful Islam
Brazil 巴西	Subofficial	Gelson de Sousa Machado Jr
Canada 加拿大	CWO	Jean-Claude Parent
Denmark 丹麥	CMSgt	René Hinrich
Ecuador 厄瓜多	Sub-Official Major	Jose Montesdeoca
Germany 德國	CMSgt	Udo Schuster
Indonesia 印尼	Assistant 1st Class Lieutenant	Kasroh
Japan 日本	WO	Masahiro Yokota
Japan 日本	MSgt	Naonobu Honjo
Jordan 約旦	CWO	Sair Atadamin
Kazakhstan 哈薩克	Ms.	Ainura Aushakhimova
Kazakhstan 哈薩克	SSG	Ruslan Baimukhanov
Kazakhstan 哈薩克	SEC	Ialgat Omarov
Kenya 肯亞	WO1	Yofas Ibrahim Amugongo
Lithuania 立陶宛	CMSAF	Alvydas Tamošiūnas
Maldives 馬爾地夫	Sergeant Major	Ibrahim Latheef
Mongolia 蒙古	LSgt	Batbayar Oigondalaj
Nepal 尼泊爾	WO1	Shivanari Ruinkel
Netherlands 荷蘭	CMSgt	Peter Massop
Netherlands 荷蘭	CMSgt	Frederik Brujas
Netherlands 荷蘭	FS1	Martinus Rominjders
New Zealand 紐西蘭	WOAF	Tonia Tate
Norway 挪威	Sergeant Major	Vidar Haukås
Peru 秘魯	Técnico Supervisor Mayor	Luis Alberto Palomino Espinoza
Philippines 菲律賓	CMS	Nelson De Silva Mercado
Poland 波蘭	CCM	Krzysztof Gadowski
Romania 羅馬尼亞	CMSgt	Daniel Simpetru
Sri Lanka 斯里蘭卡	Master Warrant Officer	Eranga Anuradha Dayasiri
Sweden 瑞典	Wing Sergeant Major	Viggo Lineborn
Taiwan 台灣	CMS	Shao lung Yang
Thailand 泰國	Flight Sergeant 1st Class	Kachayut Manmalai
Turkey 土耳其	CMSgt	Ibrahim Turker
沙烏地阿拉伯	WO1	Mahmoud Abdulla Alhanaee
United Arab Emirates	WO1	Majid Omair Alharthi
United Arab Emirates	CWO	Hassan Ali Alblooshi
United Kingdom 英國	WO	Jonathan Crossley

美國 USATTENDEES:

CMSAF	Kaleth O. Wright	CMSAF
CCM	Jack Johnson Jr.	NATO/HQ SACT CSEL
CMSgt	Phil Easton	USAFE-AFAFRICA Command Chief
CMSgt	Shawn Drinkard	USAFCENT Command Chief
CMSgt	Julie Gudgel	AETC Command Chief
CMSgt	Anthony Johnson	PACAF Command Chief
CMSgt	Todd Simmons	AETC Command Chief
CMSgt	Jo Bass	2 AF Command Chief
CMSgt	Terry Greene	5 AF Command Chief
CMSgt	Vyron Folds	12 <sup>th</sup> Air Force
CMSgt (ret)	Ben Caro	HAF/A1
(C)MSgt	Jennifer Johnson	AFSOC/A1M
SMSgt	Sarah Balian	USAF International Enlisted Engagements
SMSgt	Jason Glockner	PACAF International Enlisted Engagements
SMSgt	Zach Gronau	AFCENT International Enlisted Engagements
SMSgt	Jason Logan	USAFE/AFARICA IEEM
SMSgt	Eric Stuhan	AFCENT Air Warfare Center
SMSgt	Diana Tamayo	OPSNCO/US Embassy Brazil
SMSgt	Chad Weaver	Interpreter/Japanese
MSgt	Davann Irons	Executive Assistant to PACAF/CCC
MSgt	Shaun Welsh	Special Assistant to the CMSAF
SSgt	Steven Swei	Interpreter/Chinese