

出國報告(出國類別：研討會)

海軍軍官學校 108 年度學生赴美海軍官校 參加領導統御研討會

服務機關：海軍軍官學校

姓名職稱：學生沈沛言、陳鈺婷

派赴國家/地區：美國(馬里蘭州)

出國期間：108 年 1 月 20 至 27 日

報告日期：108 年 2 月 1 日

摘要

美國海軍軍官學校(以下簡稱美國海軍官校)歷年來均會邀請軍方人士、民間企業及各國軍事院校學生代表齊聚一堂辦理領導統御講座，藉由共同探討領導統御、軍人武德及榮譽道德等相關議題，達到集思廣益與相互交流的目的，並期望可從中學習各家所長，驅策軍事教育的與時俱進，以合乎培育現代化領導幹部之目的。

本年度研討會為我中華民國海軍官校首次獲邀參加，由正期 108 年班學生沈沛言與陳鈺婷代表與會，除平日參與會議議程的進行，也於借宿美國海軍官校期間，觀察到該校學生的生活狀況，與本國海軍官校的差異，並於社交場合中結識其他國家學生代表，期返國後分享見聞，為本校注入優良風氣。

目次

壹、目的

貳、研討會過程

參、心得

肆、建議

伍、會議議程

壹、目的

軍事院校校藉實習幹部機制逐步建立學生領導與管理經驗及認知，在循循善誘的教育基礎養成負責任、重榮譽的幹部特質，而本次研討會藉「領導」實案進行經驗分享及研討，鼓勵各國與會代表、各界參與人士針對事件提供意見、共同發掘問題，在多元文化的衝擊，增進與會者對事件判斷之思考空間，進而精進領導學能、創造可觀的交流火花。

貳、研討會過程

一、破冰晚宴：

由美國海軍官校校長卡特中將於安納波利斯威汀酒店主持，與會的人員有英國、日本、阿拉伯、哥倫比亞、墨西哥各軍事院校及美國民間大學代表，計 30 所教育機構共計 400 名各方人士，卡特中將以「諸位都是各國未來重要領導幹部基石」作為晚會歡迎詞，歡迎大家參與此次研討會。與東方人安靜內斂不太相同，西方人在社交場合中表現得非常熱情與開放，他們能夠侃侃而談的表達自己，舉例來說，哥倫比亞海軍代表充滿中南美洲的熱情，與我們介紹自己國家的軍隊、文化特色，不僅如此還教了我們幾句西班牙文的打招呼。我們也在這個晚宴認識了英國和哥倫比亞海軍官校的代表，並在未來幾日成為互動頻繁的異國好友。

二、專題講演(Keynote Speak)摘要：

(一)Mr. Horacio Rozanski(Booz Allen Hamilton Inc.):

在年輕的時候，事業遭遇瓶頸，而妻子又因難產而死，可謂歷經了人生無常，當下就告訴自己，最壞的狀況也就如此了，那還有什麼是令我害怕的，面對無常，領導者必須以平常心面對，人生經歷大大小小的挫折都不算失敗，面對困境積極突破才會突破限制。除此之外，身為一名領導者要有自信，了解自己並且肯定自己，當團隊中有人犯錯要學會諒解。

(二)Nora Tyson, USN (前美國第三艦隊司令):

領導者需要具備的特點了解時局的改變:花了非常久的一段時間遊歷東南亞諸國，體驗文化傳統，另外最主要的就是觀察他們的關係；做對的事:我們有很多的制約，但有些時候遵守這些制約是無法為下屬帶來效益的，怎做是對的還是取決於領導者如何

跳框架，並提出三個問題引導學生思考。

1、你認為團隊的價值是什麼？

在軍隊最基本的價值就是國家、責任、榮譽。

2、誰是你仿效的對象？而你又是誰仿效的對象？

選對你效法的對象，他將影響你一生，另外身為上級也應時時要求自己，因為大家都在看你。

3、當你離開時，你要為團隊留下什麼？

了解你的下屬需要什麼，給予他們什麼，他們會永遠銘記在心，但這並不意味一謂的滿足他們。

(三)Michael R. Bloomberg(前紐約市長)：

1. 小時候和家人吃飯時的飯桌討論(討論當日生活)，培養問問題和回答問題的智慧。
2. 不要為太遙遠的未來做計劃，專注於當下，永遠發揮 100% 的努力於當下。
3. 在自己的專業領域中尋找興趣，這樣一來在每日的生活中就算再辛苦也能樂觀地堅持下去並從中得到成就感。
4. 第一個抵達辦公室，最後一個離開
5. 要給予曾經幫助過你的人或機構(例如學校)回報。
6. 要相信你的人，當他們失敗了也要讓他們明白他們不會因此被拋棄而且你會為他們撐腰
7. 勇於挑戰不要因為害怕失敗不敢跨出第一步
8. 互動的重要。舉一個例子，一開始的辦公室是沒有隔間的，發現當把自己 put into the middle position，頓然發現原來大家的想法是這麼多元，不但能學習到不同想法還能培養感情。

領導統御擁有許多不同型態，每個成功的人身上必有可學習之處。雖然我不是軍人，但是希望藉由分享自己以往所經歷之事，能夠給予身為我們國家未來棟樑們的學生一些人生經驗。

(四)Robert Chadwick(前勃克級驅逐艦艦長)：

領導的作用在於：改變團隊、訓練團隊，當我第一次擔任驅逐艦艦長時，我有幸領導了一個非常優秀的團隊，我不須費心於他們，但我所想的是，如何讓他們繼續保持

在良好的狀態，團隊不可能永遠處於巔峰永遠保持緊繃，所以你必須放手，另外必須信任下屬，身為艦長，船上的任何大小事你都必須為此負責，但並不是因此你就一手包辦，而是運用制度、智慧，給予下屬最大的權限盡他們的職責。

(五) Gordon England(前美國防部副部長)：

「工程師的工作在於解決問題，而領導也是。」身為軍校生，你們未來就是要進入軍隊內從細微之處發現問題所在並解決問題，現在的世代日新月異，有些事情在過去看來是對的，可能放在現在並不是正確的，領導人應更具備創新思維，不該侷限於過去所見。另外要記得的責任及自律，領導統御本身就是對於領導者一套很高的道德標準，不要想去追求金錢和名聲(money and tittle)，應該追求挑戰；領導者，不要妄想自己時時能成為被下屬喜歡的人，但理所當然是要被下屬尊重接納的。

(六) Peter Pace(參謀長聯席會第 16 任主席)

擔任陸戰隊上尉排長時，Peter Pace 的排被長官指派至日本，但並不想要前往，因此向長官表達了自己的想法，長官只回復了「我並不是在詢問你」，說明軍人沒有選擇戰場的餘地，並從上級的角度出發，長官或是自己所下的命令就不能隨意更改，如果下屬對你的指令有疑問，要堅定的告訴他；如果長官對你的指令有意見，要將全盤考量做完整的報告，所以當領導者在下決心時必須深思再三，並且必須為此負起責任，年輕的軍官們不要害怕犯錯，不論是誰都無法做出完美的計畫，但我們有制度可以彌補，避免徹底的失敗。最後“身為一名領導者，務必要照顧好自己的下屬”，他們每位在團隊中都扮演了重要的角色，也是使團隊運作順利的資產。

三、小組會議(Panel Discussion)：

藉參講者在台上以相互交叉論述方式闡明各自看法並解釋議題，引領議題展開：

- (一)帶出最佳人選
- (二)超越自我
- (三)由內而外引領

四、分組討論(breakout session)：

分組討論計分 40 小組，每組 10 員，採圓桌方式進行討論，桌長由美國海軍官校學生擔任，引導並落實討論執行，每場討論為時一小時，參與人員就演說內容交換彼此意

見。舉例來說，當時我們在小組討論時被問到在臺灣對於領導統御的內涵為什麼時，沈沛言同學以他就讀 7 年軍校的經驗來和大家說明在臺灣領導統御奠基於低年班時的「服從、忍耐」，這一點小組成員們覺得與西方文化差異頗大，因為在美國，上位者會期望聆聽到來自四面八方的建議。

五、校園巡禮：

(一)YP 艇參訪：

美國海軍官校內碼頭停放各式帆船及 YP 小艇供學生研習航海，測繪，車舵操縱等學能，YP 艇訓作為美國海軍官校學生暑期訓練的項目之一，平時也有類似社團性質的 YP squad 在艇上做實習及短程訓練，艇上也有編組士官負責保養維修，另外還負責對房客參訪導覽，當我們登上小艇參觀時，船上的損管士官為我們介紹損管裝備，發現船上所用的損管器材：防火衣、防火靴、膠盔、與我國海軍一模一樣，因此十分熟悉，另外值得一提的是 YP 小艇的駕駛台有兩組車舵控制器，原因是因為當學生操作下達車舵令中，一旁的監督長官可以隨時接替操控權，以維危安，十分特別。

(二)校史館參訪：

校史館內陳列許多自帆船時代以來，美英所使用的艦船模型，另外有許多海軍將領塑像看板介紹他們的身平事蹟，以數位化及精緻的模型帶領大家瞭解美國海軍創建的歷史，另外也存放了許多海軍官校悠久的歷史文物，參觀後發現許多與本校傳統有非常相仿之處，例如畢業年班期戒，國際禮儀示範的戒門，指揮劍樣式還有許多精神標語如：Don't give up the ship 和錨鏈精神。

(三)校園巡禮：

美海官的校園具有非常悠久的歷史，許多古色古香非常雄偉的建築物也成為安納波利斯的熱門旅遊景點，在校內有專職的導遊負責解說，回答各式問題，許多雕像及標語設計十分優美，令我想像到在陸軍官校也是處處可見精神標語，但就不會有令人賞心悅目的感覺，在校園的中心是學校教堂，雖然稱之為小教堂但也十分壯觀，內可容納一千人做禮拜或聚會使用，另外校內的 midshipman store 內販售各式紀念品以及與 UA, North face 聯名的格式商品供遊客購買，也可為學校帶來一筆可觀收入。

參、心得

本次參加領導統御研討會，首先我們發現本國與美國在領導統御的認知上是有所差異的，我們強調「愛心、耐心、關心和將心比心」，而在美國則認為上位者除了照顧下位者之外，他們強調傾聽部屬的聲音，並尊重不同的看法。不僅如此，本次研討會除了美國海軍官校的學生外，還有來自美國不同大學的學生及世界各國海軍官校的代表，我們在圓桌會議時發現相較於我國的學生，美國的學生和來自哥倫比亞、英國等海軍官校的代表都較我們來得健談許多，而且他們相當踴躍表達自己的想法。舉例來說，當討論到今日最喜歡的演講者為誰時，每個人都會滔滔不絕的說出一番道理，並延伸出和該題目相關的議題。以及在聆聽專題演講時，與我國學生相比之下，我國學生在聆聽演講後，大多數不會積極提問，但是美國的學生及英國的代表，於演講後皆踴躍發問，讓我們印象最深刻的一場提問是前紐約市市長 Michael R. Bloomberg 的演講結束後，美國海軍官校的一名三年級同學詢問 Bloomberg 為何在他市長任內要將教育經費大量投入排名及資源較多的大學，而不是去幫助那些排名落後且資源落後的學校，這樣詢問和演講主題無關的問題是我們第一次遇到，而且當時現場的學生都對這個問題給予肯定，紛紛表示他問了個好問題，這更是在臺灣不曾看過的景象，在美國對每位提問者都給予尊重且肯定，且每位學生在聽演講的專注度也較我國學生為高。除此之外，在參與演討會的期間，各國的代表皆與美國海軍官校的學生同住，在短短的四天，我們發現美國海軍官校的讀書風氣非常盛行，舉例來說，陳鈺婷同學和一名美國海軍官校四年級的經濟系學生同住，在美國海軍官校並沒有晚自習這個時間，但是該校學生在晚上 7 點至 10 點時段和自發的相約集合在寢室內一同討論功課。

肆、建議

一、引進研討會模式：

經詢問觀察，美國海軍官校每年在討論領導統御方面的講座及座談會有 10 場之多，多數採自由參加且座無虛席，並且學校內有專門教授領導統御的專職教官，同為海軍官校，本校同學們對於各項議題的熱衷程度有明顯差異，建議引進研討會模式，邀請國內外來賓參加並由學生主導進程，提升參與度也可藉此訓練踴躍發言習慣。

二、改變月會講演模式：

在研討會現場台下四處都有麥克風，發問者可直接到麥克風前方等候詢問，過程安靜且不需浪費傳遞麥克風時間，另外研討會全程演講對內開放，美國海軍官校學生可自行決定是否參與聽講，讓想參與的學生有更多機會，也提高舉辦演講的效益。

伍、會議議程

2019領導統御研討會會議議程				
時間 日期	第一天 1/21	第二天 1/22	第三天 1/23	第四天 1/24
0815-0845	報到	開幕儀式	專題演講 (前驅逐艦長)	專題演講 (第16任參謀長 聯席會主席)
0855-0945		專題演講 (控股執行長)	專題演講 (前國防副部長)	
0955-1045		小組會議& 分組討論	小組會議& 分組討論	
1315-1415		專題演講 (前艦隊司令)	小組會議	賦歸
1415-1600		參訪博物館	校園巡禮	
1800-1900		工作晚餐	工作晚餐	
1930-2030		破冰晚宴	專題演講 (前紐約市長)	