

出國報告（出國類別：進修）

U.S. Air Force NCOA
108 年「美空軍士官學院」

服務機關：空軍防空暨飛彈第七九三旅旅部及本部連

姓名職稱：射控副組長上士陳均郁

派赴國家：美國（夏威夷）

出國期間：108年 4 月 10 日至 5 月 17 日

報告日期:108 年 8 月 9 日

摘要

本課程係適用於美空軍現階上士（年資約為8至12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。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

貳、過程

參、課程概要

肆、受訓心得

伍、建議事項

陸、附件

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、過程

美空軍士官學院-中極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，共計6週，主要區分為兩階段。第一階段課程涵蓋為領導統御、團隊建立及人力資源管理等，第二階段為團體簡報，課程總計六份作業、兩次自選口頭報告及兩次團體簡報。另於課程中穿插多次同學間相互評分給予意見回饋、線上領導類型測試及問卷調查等多種模式以培養學員成為專業領導士官。

參、課程概要

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（19-2）共計 4 班，學員總數共計 49 員，課程內容摘陳如后：

一、報告模式

（一）國防報告書（National Defense Strategy）

此報告為本課程第一份作業，學員須於課前預習美軍2018年國防報告書，並在課程中與同班同學討論作業中針對各項問題的看法，之後再做混班討論，得出六個議題並設計兩個問題。最後回原建置班級向同學報告在混班中討論之議題並引導討論內容。透過這份報告及混班討論給學員極大的空間思考、探討自己的優缺點及發現這些問題的各種層面；而透過重新分班更可增加學員的自信心及配合度。

（二）生涯規劃報告（Subordinate Deliberate Development Plan）

此報告主要目的在於培養幹部知官識兵，針對班兵個人特質及個性，撰擬該班兵未來三至五年內須完成之軍事學歷、民間學歷或民間證照，並規劃該班兵職缺及職務，透過各項生涯規劃協助其成長。

（三）自選口頭報告

1、自我介紹 (Personal Air Force Narrative)

這份口頭報告是第一階段課程結束後第一次報告，演講對象為一般民眾，使用時間五至七分鐘，主要演講內容是針對個人在工作中所負責的工作內容及這份工作對空軍的貢獻。

2、空軍重要政策 (Strategy Initiative)

此項報告為自選空軍三年內相關政策做資料搜集並分析該項政策其目的及其對空軍的影響，演講對象為新進官士兵，其主要目的在於培養學員瞭解線性政策，並訓練學員口語表達能力。

(四) 團體簡報

課程總計有兩次團體簡報，第一次為簡報美空軍參與相關戰役，第二次為美空軍當前問題探討。兩次簡報均採混班分組討論，依教官提供之方向去做研討，全組人員自行協調運作方式，經由分配工作、蒐整資料、研討議題內容，彼此磨合後產製出簡報資料，並由小組合作上台提報並接受其他小組提問。這無疑是領導統御的一種實際操作，一開始肯定會有碰撞期，節制彼此溝通協調，統一目標後，執行的進度開始步上軌道，再細分各小組搜集資料後全體研討，並加上各自工作背景經驗分享，最終產製一份完整的簡報。

二、體能活動

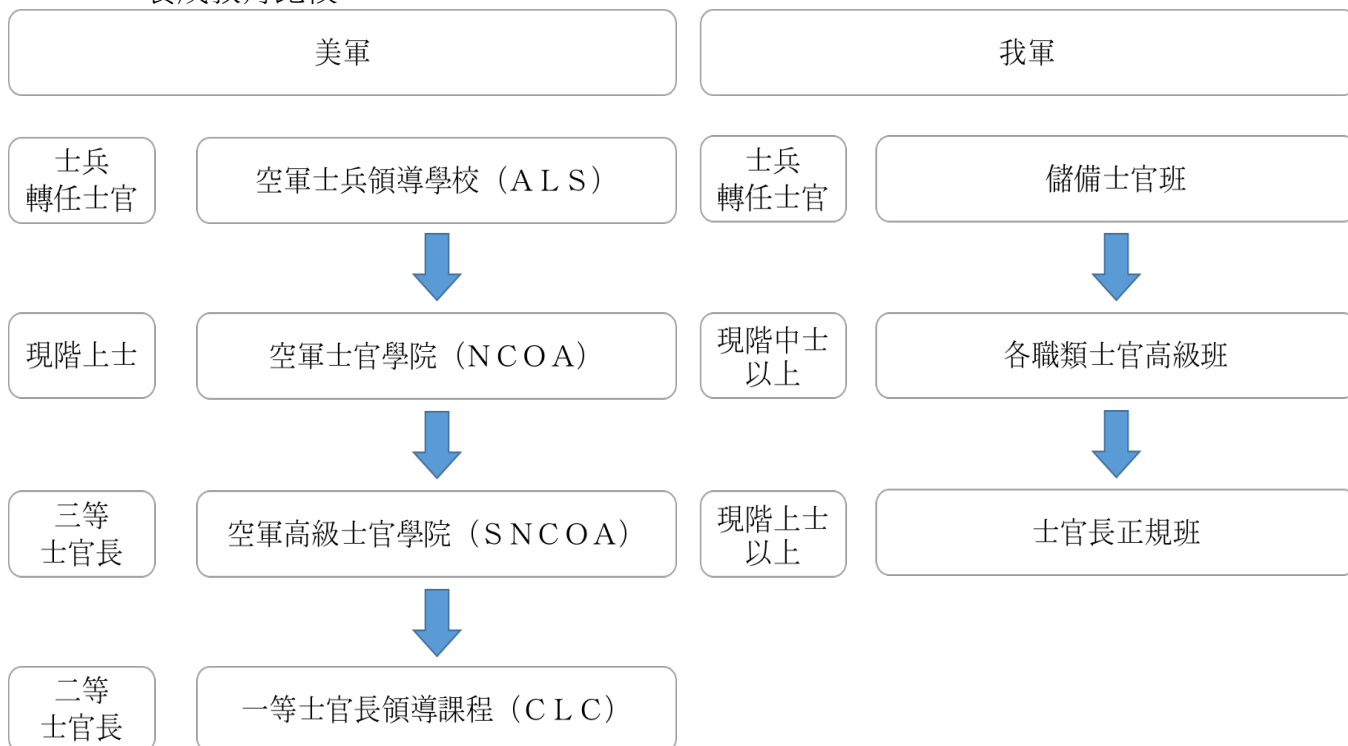
每週2次共計8堂體能活動課程(0730-0910)，採多元訓練方式，內容計有長跑5公里、TABATA組合式肌力間歇訓練、團隊橄欖球、籃球競賽等，增加體能訓練之變化及趣味性。

三、作業評分標準

本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。

肆、受訓心得：

一、養成教育比較



美軍深刻明白事關為部隊骨幹，士官在每一階段必須經過嚴格認證才足以勝任相關職務，並在士官培訓階段秉持嚴考核、嚴淘汰，寧缺勿濫之精神，不因人力匱乏而壓縮人員訓練品質，而美軍士官來源，為社會青年完成12年國民教育後，擔任士兵任滿三年後，依擔任士兵期間之表現，來選擇晉升士官的人。之後再進一步培養給予升遷，而且著重於領導統御，這是一個很重要的篩選機制，美軍士官是從優任選及擔任，而我均現金並非如此。

美軍著重人才培育，甚至提供公費完成大學、研究所學業，繼續培養成高級士官來領導士兵，美軍所培養的士官不同於我國以取得「技術證照」為主，而是把士官教育設計成一種生涯規劃，讓軍人能看見未來。

在本次訓期中，其中一項報告是運用課程所學概念，分析班兵人格特質，替所屬班兵規劃不管是相關民間學歷及軍事學歷之進修教育等，並賦予能對他有幫助之相關業務及職務，透過這份報告除培養幹部「知官識兵」，更能深刻了解何謂領導。這次受訓時，印象最深刻的其實是教官某次課後的一席話，她說“Leadership is when you care about your job and your people.”所謂領導即是你用心且在乎你的工作及所屬的官兵。

訓期結束前的最後一次作業及口頭報告，是描寫未來三到五年內想成為什麼樣的幹

部，並且為了達成目標，你如何運用課程所學已完成這份規劃，在美軍大家都很清楚明瞭自己想要的及心目中理想的領導幹部該是如何，他們自己有一份完整的生涯規劃，這是在各級養成教育裡最重要的一份報告，相較於我軍，似乎大家都沒有這種認知，如何精進自己，讓自己成為好的領導幹部，應是國軍最重要的課題。

二、尊重差異性，培養國際觀

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。

在本次訓期中，所有課程皆是以Know → Want → Learn為主軸，在每一次課程開始前先預習內容，上課時從你對本課程瞭解了什麼開始，討論你想知道什麼，最後是你學到了什麼，這與我國填鴨式教育非常不同，在美軍，教官負責誘導，所有課程都是學員討論並分享案例，透過這種方式，培養士官成為能思會想的領導幹部。

課程中更有探討美軍國防政策 (National Defense Strategy)，其旨在培養士官幹部國際觀，鼓勵學員瞭解國際情勢觀察國際動向。透過課程設計的申論題誘導學員思考並透過國際學生分享不同觀點，藉此除培養國際觀，更能在每次分享瞭解不同個體觀點之差異性。相比之下，我軍士官養成教育並不重視此一層面。

伍、建議事項

一、部隊留營

美軍對於各級官、士、兵，除本薪外，還會按照兵科專長、語言、其他專業能力及海外派駐等，提供各種加給，軍士官有眷屬隨同海外派駐還會提供住屋津貼等福利，就連銀行、郵件及生活必需品美軍基地內皆有軍營超市 (PX、BX或NEX)、郵局 (UPS) 及銀行以滿足生活上一切需求，這些作為都務求要讓美軍官兵無後顧之憂，專心致力於自身任務，進而有效提高留營成效。娑著國內招募成效逐漸提升，如何將好的人才留在部隊，為部隊所用應是我軍中重要課題之一。

二、美軍士官兵績效評估

美軍採用年度報告，該報告強調軍人價值觀，士官職責和談話任務，報告重點是關於官兵技能，要求的品質以及當前的工作表現，考核者基於落實考核，會針對個人實施面對面談話 (Face to face communication)，使個人瞭解自己工作內容和所期望的

共作表現標準，其目的是幫助個人取得成功並達到合適的標準，儘管過去的工作表現必須得到承認，但最好的考核即是面向未來和著眼於能夠改進的內容。

在本次訓期中，學員與學員，教官與學員間有多次面對面談話，這在我國並不常見，因此一開始是非常不習慣的，但多次練習下接受他人建議並改進，而在下次談話後得到正向反饋（Feedback），心中的成就及滿足感是無法言語的，對我來說一個好的領導幹部，是要能給予官兵好的、有效且實質的建議，並能接受官士兵提出的建議與回饋作出改善，所謂的評估及反饋該是雙向的，如此才能有效提高工作效率，並改善整個工作環境。

另外，更有同學分享她在軍旅生涯期間，如何撰寫評估、落實考核，建議上級以汰除行為不檢或工作態度不佳之不適任士兵，由此看來，更能證實美軍在這方面是如何堅持人員素質把關，力求部隊戰力嚴整性，我認為這是我軍所應效仿的制度，寧缺勿濫，才能提升國軍戰力。

受訓翦影:Housing-營內職務官舍
(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：108 年 4 月 24 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：108 年 4 月 20 日

受訓翦影:營內海灘
（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：108 年 5 月 10 日

受訓翦影:畢業典禮



拍攝日期：108 年 5 月 17 日