

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：空軍防空暨飛彈指揮部

姓名職稱：賴秋雅中尉

派赴國家：美國

出國期間：108年05月03日至108年07月24日

報告日期：107年08月03日

# 摘要

該基礎訓練課程主要培養財務軍官及國防部內相關業務公務員具財務領域相關知識及專業涵養，透過課程設計、實務操作及課堂討論，增進自身學識及技能，增廣對各項預算議題研討的角度分析，學習來自不同基地及財務單位層級的同學分享實務經驗，以拓展見識及鍛鍊獨立思考能力。

訓練課程主要區分 2 階段—「線上基礎教材學習」及「情境問題研討及分析」，第 1 階段參訓學員均透過線上學習並完成每個單元作業，以瞭解課程涵義；第 2 階段問題研討則需利用第 1 階段所學課程知識充分應用分析並加入自身實務經驗分享，達到「學以致用」目標。課程進行間，每位學員均能獲得足夠資源及硬(軟)設備完成課堂作業，指導老師更是強調參訓學員需對課程設計、法規運用及輔助網站使用具相當程度熟悉及操作，以充分應用所學並透過實務議題研討驗證成效；藉由不同主題深入研析，培養學員獨立解決問題能力，強化自身專業涵養，具足夠能力面對未來(非)預期風險，降低人為因素錯誤肇生。

# 目次

一、 受訓目的-----	3
二、 受訓過程-----	3
三、 受訓心得-----	3
四、 建議事項-----	6
五、 受訓紀實-----	7

# 本文

## 一、受訓目的

誠如美軍對財務管理標語：「No Money, No Mission」，國防事務相關戰(演)訓任務執行、武器裝備購置、維保及人員分配、運用等巨額費用，均建立在預算之上，一個國家國防戰力顯現，能從每年國防預算分配金額得知，若沒有足夠資源支持，即使再優良裝備、再精良系統及再優越戰略，只能淪為紙上談兵，無實際執行能力，因此「財務管理」這時就顯得重要，透過專業財務人員分析，發揮最大預算效用，減少人為或非預期風險影響。

現今國軍面臨國防預算限制及緊縮情況下，財務人員具備專業涵養及獨立思考能力就相當重要，該課程設計係為美國預算籌獲、組織架構、使用範圍及限制、財務系統操作、成本效益分析、風險管理、財務業務實務專題、個案研究等專題，使參訓學員在各項主題練習時，均能受益良多，並在面臨各項實務議題時充分將虛擬及艱澀概念化為實際系統及文字，繼而內化為自己的信念及專業學識。

美軍不僅在武器裝備或是戰略概念上一直是全球各國的領頭羊，實際作戰經驗、運用作戰策略等各項績效均有目共睹，因此向美軍借鏡學習，更能使國軍未來各項政策制定與預算資源分配，能夠更發揮效益，達到最大效用以符合行政院推行「零基預算」精神。

## 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：108年05月03日-108年07月24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)」，目的係為培養專業財務人員，無論何時、何地，執行各項任務時，都能利用自身專業，完成任務達成長官要求，同時間能夠秉持誠實及公正態度服務單位官兵，消彌不公及差別對待之情事發生，且對自身生涯規劃有確切目標及妥善規劃，透過各項工作內容賦予時時加強本職學能，以期具備財務專長精銳人員具備之素質及專業。

訓練課程主要區分2階段—「線上基礎教材學習」及「情境問題研討及分析」，第1階段參訓學員均透過線上學習並完成每個單元作業，以瞭解課程涵義；第2階段利用指導老師分配實務問題研討，範圍並沒有受限，大至全球戰略位置預算配置，小至單位最高指揮官紀念品及餐會預算支用，解題過程需運用所學課程知識並加入自身實務經驗分享，使每位學員能在研討過程中，吸收來自不同同學間的經驗及操作心

得，即使對未知領域或未曾接觸過的主題，能夠有初步認識及學習。

### (一) 生涯規劃

本次訓練為美國空軍財務管理軍官之基礎訓練，在課程過程中不僅能夠學習美軍財務管理組織層級架構、預算籌獲及編列、成本效益分析、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等，其中印象最為深刻係為美軍針對財務軍官士官士兵及公務人員生涯規劃，這是在台灣各項訓練課程極為少見的，美軍對各種不同身分別的財務人員，均有完善且明確的生涯規劃，並且宣導所屬人員知悉，落實執行，每位人員若想晉級下一階段，全部規劃的課程、職缺歷練及證照等相關措施，均需逐一參與並通過嚴格考核進階；這樣的觀念傳達一個非常重要的訊息—在美軍單位裡服務的財務人員，需隨時具備憂患意識，而不是停滯不前，坐以待斃，面對全球戰爭升溫、經濟不穩及安全威脅下，「井底之蛙」及「故步自封」是非常危險行為，若要維持美軍在全球的戰略優勢，最基層的「螺絲釘」絕對不能鬆懈，每一位基層人員身上都是背負重要的職責，單一個人具有獨立作戰能力，誰能匹敵氣勢，但是團隊合作上，又變成各司其職，堅不可摧的力量，因此向人員宣導明確生涯目標，能夠讓大家明白專業技能培養所花費的時間及資格，同時也是鼓勵積極、進取心強烈的人員勇於爭取，不思上進、信念守舊的人員自然而然被洪流淘汰，透過法則的自然淘汰，落實「適者生存，不適者淘汰」理念。

### (二) 國家認同及國軍地位

這是我第一次到美國，在台灣常常透過網路、電視或是親戚朋友間談論美國人對國家及軍人的高度認同及尊敬，不知不覺在腦海裡烙下很深的印象，但是親身抵達美國時還是相當震撼，如果沒有親眼所見，我真的很難相信美國人的愛國心跟敬軍態度到這麼深的程度，不管到美國哪裡，小至個人家庭，大至機場及重大建築，處處都能看見美國國旗傲然飄揚，每個家庭都是自發性高掛國旗在家門，商場到處可見國旗相關產品販售及擺放，不斷推陳出新，美國「國旗」是真正落實到每個人心裡，當美國人談論到自己國家時，身上流露出來的傲氣，我可以很清楚明白他們熱愛這塊土地，而且以身為美國人而驕傲，願意面對外來攻擊時挺身而出，捍衛任何侵犯的威脅；這讓生活在台灣的我心裡受到相當程度的衝擊，人民愛國本是再正常不過的事情，曾幾何時變成一種奢望，甚至是罕見的畫面，「沒有國哪裡會有家」這是千古不互的道理，也是我們現在急需學習的課題。

另一個直接受衝擊價值觀—美國人的愛軍程度，美國商店、餐廳及不定時優惠活動都是為軍人所設計，美軍離開營區外出用餐及購買商品時，不用擔心身穿軍服被偷拍、民眾爆料等情事，每位軍人都是抬頭挺胸，以身穿軍服為傲，而民眾看到軍人更是滿懷尊敬態度，感謝這些捍衛國家安全的軍人的付出，在商店或餐廳結帳時，店員看見身穿軍服的軍人，都會大聲說出：「Thanks for your service.」，表達他們對軍

人的感謝，不論是否為美籍軍人，當地民眾都會由衷感謝你為國家犧牲奉獻的一切，令我記憶深刻的是，當我和台灣同學搭乘公車外出迷路，不及時間趕上最後一班公車回營區，公車司機發現我們一行人要回營區報到，二話不說立即向我們伸出援手，並且緊急聯絡公車轉運站司機，稍待我們抵達上車，另外當時是他的下班時間，還非常熱心開車載我們直奔轉運站，這一舉動著實讓我感動不已，也令我滿懷身為軍人的榮譽感，更明白軍人最高使命的貫徹，都是建立在保家衛國之上，讓民眾能夠在安全無憂環境生活，守護自己的家園。

### (三) 齊全教學設備

受訓期間在美軍基地使用的教學硬(軟)體設備都相當齊全及先進，每位參訓學員都能獲得充分權利使用各項器材及裝備，若有資源匱乏或是裝備損壞的狀況都有暢通管道即時反映，而接獲通知的指導老師會利用最短時間替學員處理，確保每位學員在學習上沒有顧慮，且具公平的立足點學習，並不存在差異及不公平的狀態，維護每個人的接受教育權利。

### (四) 用「鼓勵」方式教學

美式教育與台灣現行的教育方式差異相當大，不只是在學校教育，連同家庭父母親的教育行為也非常不同，在參訓期間，當同學發表意見或是簡報各項主題時，指導老師會邀請在座每位同學給予意見及評論，評價內容可以是自己實務經驗的分享或是教學技巧，但是不管結論好壞，最後大家都一定會稱讚這位同學的努力及付出，也會大力讚美他的簡報或是主題的優點，同學之間並沒有為爭分數高低或是績等優劣，而吝於讚賞或是由衷欣賞對方的優點，大家都是相當大方，而且勇於發表自己的想法，在不傷害別人前提下，所以意見的闡述都是被包容及尊重的；相較台灣以分數高低決定學生未來的教育模式，立即給了我一記當頭棒喝，如果小孩從小能夠在父母及師長的鼓勵下學習，持開放態度，勇於嘗試，那孩童時期的自信心跟好奇心會更加茁壯，對每樣事物都充滿熱情及包容，遇到相反意見的時候，能夠自我重新省思及尊重，用同理心及成熟態度為對方設想，替代暴力、言語衝突及紛爭，減少因立場不同衍生的衝突等等，讓我們的社會思考更加成熟。

### (五) 自律的重要

「自律」看似簡單，但卻很少人能夠徹底貫徹，一個人到底能夠為自己做的事情負責到何種地步，這樣的體悟也是來到美國受訓才有的深刻體會；在美國每個人都是「自由」且「獨立」個體，無論你做任何事情，都不用擔心旁人評論，你可以盡情發揮創意及所學，但是做任何事情的重要前提下，不能傷害到旁人權益，所有侵犯及踰矩都是禁止的，一旦發生侵害或是個人權利受損，當事者必須為自己的行為負責到底，每個人都應受到公平對待，不得因任何外來因素受到影響，「自律」一詞在美國

貫徹相當徹底，每個人都必須為自己的行為負責，即使在沒有監視器或是人為監督情況下，還能夠秉持初心，不受外來影響衡量心中那把量尺，一個人的意識雖是無形飄渺的，但卻會從外在行為顯現出來；在美軍的教育理念，「自律」更是變成理念，種植在每位官兵身上，在工作、生活起居、家庭裡面都能看見它的影子，因為身為軍人的榮譽感，讓官兵對自己的言行舉止更加注意審視，高度標準規範自己，確保任何行為都能夠合乎大眾所期待，達到長官要求目標。

#### （六）目標確立

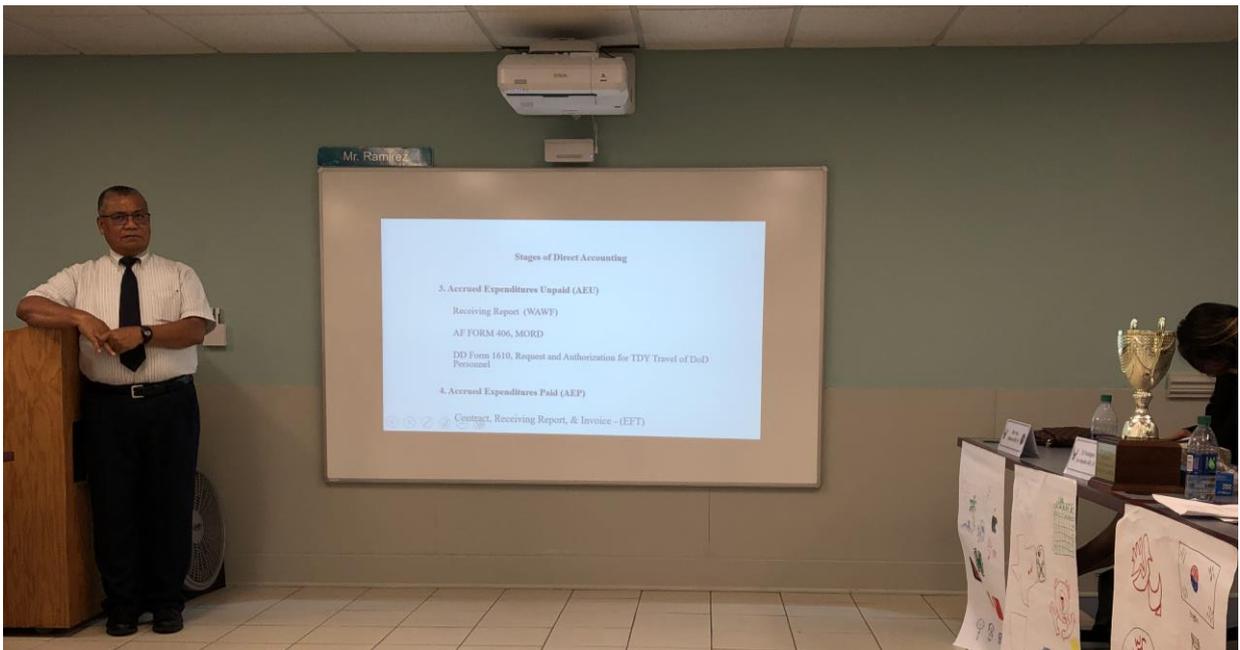
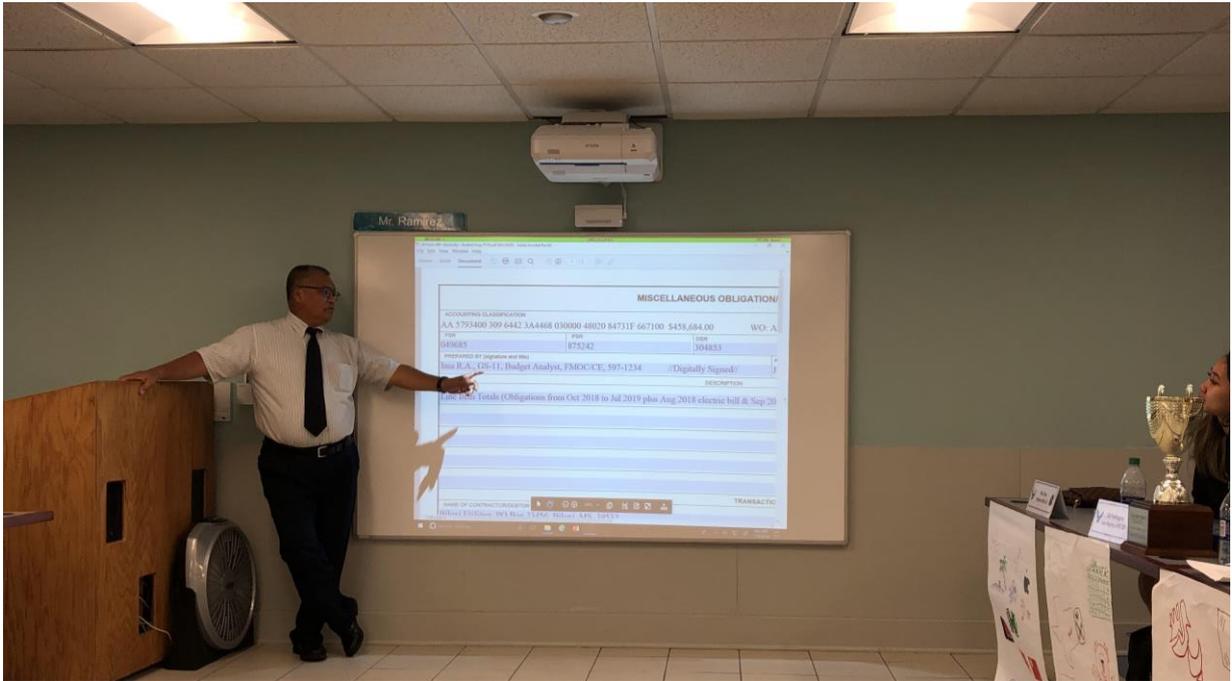
一個習慣建立需要 21 天的養成，需要一個人的強大意志力及堅持重複在同一件事情上面，最終變成習慣，但是摧毀它或是放棄它，花費時間可能少的讓你驚訝，可能是一個念頭或是轉念的瞬間，你就放棄中斷了，幾乎不到養成時間的一半，因此當一個人設立目標，並且勇往直前走去直到目標達成，需要耗費多大毅力及意志力；讓我驚訝的是，美軍新進人員立誓的時候，所強調的就是「美國榮耀，無所畏懼，誰與爭鋒」的信念，美軍終極目標就是「贏」，不論何種艱困環境，必須想辦法贏得戰爭、贏得榮譽，在美軍身上可以清楚看到他們的堅忍不拔，朝往具體目標方向努力奮鬥，無論前方艱難阻擋，大家都有志一同，也許各自出發地點不同，但是大家都一定會在最終地點見面、喝采。

#### 四、建議事項

- （一）除了教學課堂知識外，可以增加實務工作觀摩或是系統操作，進而加強學習印象及熟悉度，透過「學用合一」，將虛擬概念轉換成親身操作經驗，更能將學習效果發揮極致，。
- （二）現行國軍推行政策若能參考美軍新穎理念，改變舊有不符實際所需的制度，相信會更加具彈性及人性化，從「心」角度出發，擺脫不合時宜的思想，在各項政策或規定制定上，定會讓使用者運用上更加上手及接受。

## 五、受訓紀實

### (一) 指導老師授課情形



(二) 畢業典禮，合格證授予

