

出國報告(出國類別:軍售訓練)

美國海軍陸戰隊指揮參謀學院  
(U.S. Marine Corps Command and Staff College)  
返國心得報告

服務機關：國防大學海軍學院陸戰作戰組

姓名職稱：少校教官曾革鈞

派赴國家：美國

出國期間：民國 108 年 7 月 9 日至民國 109 年 6 月 4 日

報告日期：民國 109 年 6 月 30 日

## 摘要

依國防部 108 年 5 月 17 日國人培育字第 1080007401 號令於 7 月 9 日至美國維吉尼亞州匡提克基地(Marine Corps Base Quantico, VA)參加美國海軍陸戰隊指揮參謀學院(U.S. Marine Corps Command and Staff College, CSC)軍事深造教育，期程共計 47 週。海軍陸戰隊指揮參謀學院隸屬於陸戰隊大學 (Marine Corps University, MCU)深造教育學院之一，其他學院包含有海軍陸戰隊戰爭學院(Marine Corps War College, MCWAR)、高階作戰學院 (School of Advanced Warfighting, SAW)、陸戰隊遠征作戰高級班 (Expeditionary Warfare School, EWS)、士官軍事教育學院(College of Enlisted Military Education, CEME)、遠距教育訓練學院(College of Distance Education and Training, CDET)等共六大學院。本次參訓的陸戰指參學院培育重點為作戰階層的中階計畫軍官，透過美國陸、海、空、海陸、海巡校級軍官、政府機關文職人員與國際軍官之相互交流，多元的學員組成激盪學員的想法與創新思維，其課程教學理念係依據美國國防政策、聯合軍事深造教育政策指導及各聯戰與軍種準則教範等三大基礎，著眼於學員的教育任務及陸戰隊未來發展願景;其中核心課程分別為領導統御(Leadership)、戰史研究 (War Study)、國家安全研究(National Security Study)、軍事作戰 (Warfighting Exercise)等四大主軸科目，以培養學員之審辨式思維(Critical Thinking)、邏輯與決策思維、軍事戰略素養、同盟作戰及戰略階層領導及參謀能力。

## 目次

壹、目的.....	第 4 頁
貳、學校簡介.....	第 4 頁
參、學習過程.....	第 7 頁
肆、心得體認.....	第 11 頁
伍、建議事項.....	第 12 頁
陸、結語.....	第 13 頁
柒、受訓期間照片.....	第 14 頁

## 美國海軍陸戰隊大學指揮參謀學院 2020 年班返國心得報告

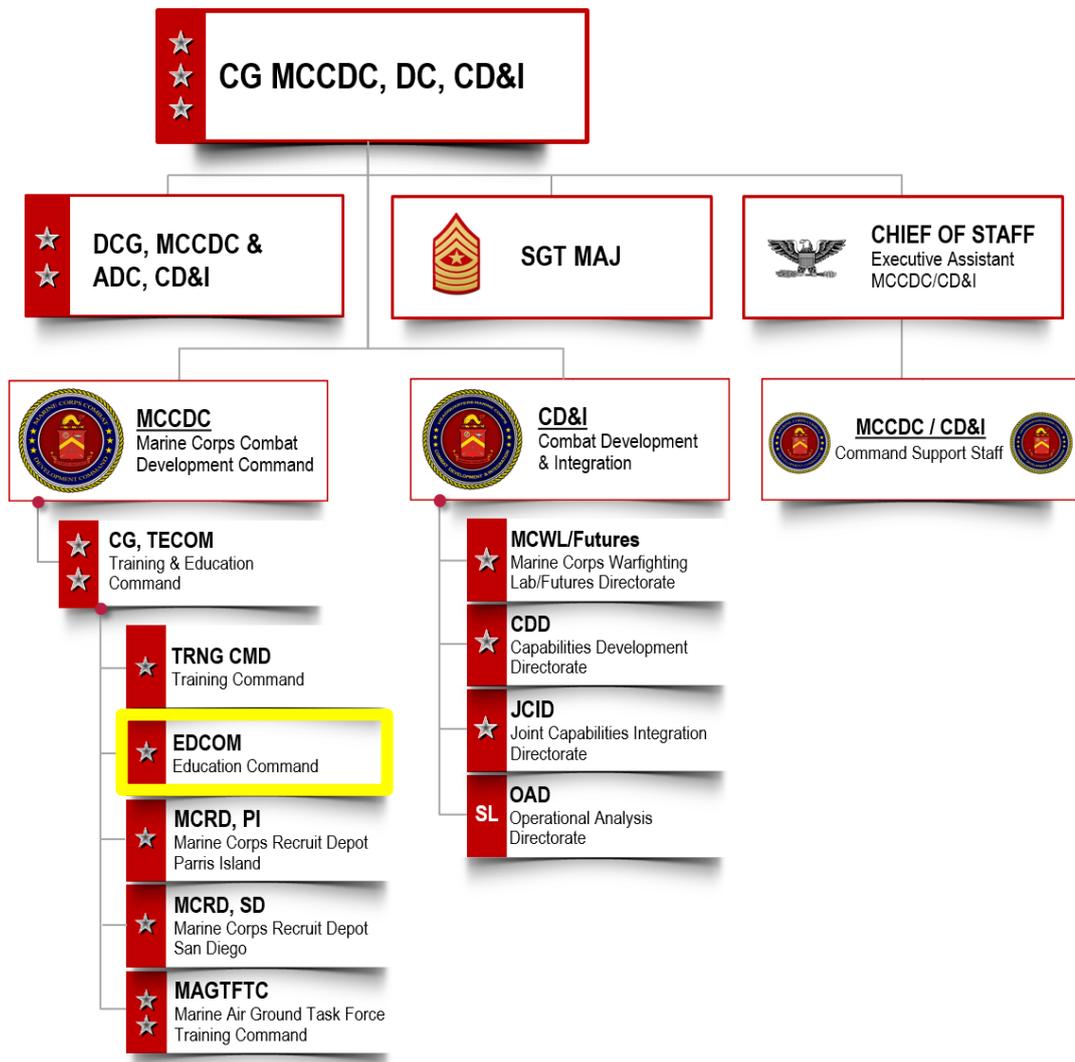
### 壹、 目的：

藉由參加美國海軍陸戰隊指揮參謀學院(U.S. Marine Corps Command and Staff College)的進修過程，認識其教育方式及內容，了解當前教學狀況、理念與宗旨，並將進修的學程、受訓心得與建議事項提供參考，期能對國內未來軍事教育的推展有所助益。

### 貳、 學校簡介：

- 一、 地理位置：美陸戰隊大學位於美國維吉尼亞州匡提克基地(Quantico, Virginia)，該基地距華府約 60 公里(概約 50 分鐘車程)。
- 二、 組織沿革：海軍陸戰隊指揮參謀學院，起源於 1920 年在匡迪克基地開辦的野戰軍官課程 (Field Officer's Course)，此課程開創初期參考堪薩斯州萊文沃思堡(Fort Leavenworth)美陸軍指揮參謀學院課程的設計，採用學年制，實際上的訓期在 8 到 10 個月之間。 1933 年時為了發展兩棲登陸作戰準則，暫停當年度課程，並將教職員及已招訓的學員共同投入海軍陸戰隊兩棲作戰準則的編撰，至隔年始恢復課程，同時轉型成專注於海軍陸戰隊的任務及與海軍的協同作戰。到了 1941 年二次世界大戰期間，為了滿足戰場上大量初階軍官的需求，再度停止課程，已招訓的中階軍官幹部則轉用為負責訓練新進的初官。爾後於 1943 年恢復課程並縮短訓期為 3 個月，此時課程重心已聚焦在兩棲登陸作戰。1946 年，二次大戰作戰結束，本課程始恢復原本 1 年的訓期，並於 1964 年正式定名為海軍陸戰隊指揮參謀學院迄今。
- 三、 組織編制：陸戰隊大學(Marine Corps University, MCU)，同教育指揮部 (Education Command, EDCOM)，與其他相關訓練機構如訓練指揮部 (Training Command，下轄有初級軍官學校 The Basic School, TBS)、東岸新訓中心(Marine Corps Recruit Depot Parris Island, MCRD, PI)、西岸新訓中心(Marine Corps Recruit Depot San Diego, MCRD, SD)及陸戰隊空地特遣隊訓練指揮部(Marine Air Ground Task Force Training Command, MAGTFTC)，共同隸屬於教育訓練指揮部(Training & Education Command)，亦屬作戰發展指揮部(Marine Corps Combat Development Command, MCCDC)所轄。其上二級單位為作戰發展指揮部暨作戰發展整合次長室，以統合建軍相關資源進

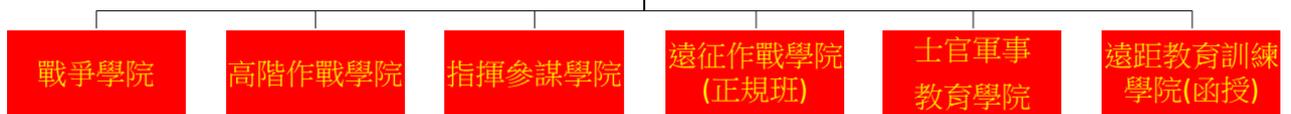
行訓練與研究。陸戰隊大學除下轄指揮參謀學院(U.S. Marine Corps Command and Staff College, CSC)外，尚包含戰爭學院(Marine Corps War College, MCWAR)、高階作戰學院(School of Advanced Warfighting, SAW)、陸戰隊遠征作戰學院(正規班)(Expeditionary Warfare School, EWS)、士官軍事教育學院(College of Enlisted Military Education, CEME)、遠距教育訓練學院(函授班隊)(College of Distance Education and Training, CDET)等共六大學院。



作戰發展指揮部組織架構(教育訓練指揮部即為陸戰隊大學)



陸戰隊大學暨  
教育指揮部



#### 陸戰隊大學(即教育訓練指揮部)的指揮架構

四、教學編組：美陸戰指參學院 2020 年班共招收 212 名學員(包含國際學官 30 名)，編組成 16 個教授班，每班約 13 至 14 員，採用多元編組。以筆者所在教授班為例，計有 美陸戰隊學官 7 員(平衡軍職專長組成)、陸軍 2 員、空軍 1 員、海巡 1 員、政府幹員 1 員、國際學官 1 員，以廣納多元的見解，並相互認識各軍種及組織文化及其能力與限制，同時透過人際關係的建立，強化跨軍種、跨部會及國際合作的交流。另外在教職員組成方面，指參學院由軍職中校教官及文職教授編組成四個研究組，如領導統御組、軍事作戰組、戰史研究組及安全研究組。每個教授班皆由固定的輔導教官及輔導教授專責授課，輔導教官負責學員的約談、考核及領導統御與軍事作戰課程的教學。輔導教授則為具專業領域的博士，本年度採取第奇數教授班為安全研究專長，偶數教授班為戰史專長，另外會安排奇數及偶數教授班不同專長的輔導教授相互支援，例如教授班第 1 班與第 2 班互為姐妹班等，可以固定教育編組及維持小班教學。陸戰隊大學亦設置有語文輔導中心，如同美國的民間大學一樣，專司輔導國際及美籍學員如何使用正確的學術格式及文法寫作，並協助審查各式報告的格式及內容，與提供專題簡報的表達技巧建議。

五、 硬體設施：陸戰隊大學附設圖書館除了一般圖書館藏，美陸戰隊司令部的歷史文物館也位於圖書館，學員可以申請直接查閱相關史料的原稿及背景資料，直接還原當時指揮官決策下達時的場景，感受當時的時代氛圍。學員教室之空間大約與我國教室相當，然而該學院將兩個教授班共用一個教室，並用活動隔間區隔，使得教授班空間較為壅擠，然也間接促進學員討論與互動。教室周圍牆壁皆以設置白板，有利於課堂上學員分組討論。

### 參、 學習過程：

一、 課程規劃：美陸戰指參教育的目標，為培育未來的領導幹部及中階參謀所應具備 7 個面向的處置能力：

- (一) 戰爭與衝突：瞭解戰爭、衝突的全貌及兵法的運用。
- (二) 政策與準則：瞭解國家的政策與戰略、聯合作戰與陸戰隊準則並活用。
- (三) 文化：瞭解文化對軍事作戰與安全事務之影響。
- (四) 思考與處置：以審辨式思考作出合適的決策，以創新的思維解決難題。
- (五) 轉型：預測局勢、辨識機會與風險並帶領轉型。
- (六) 領導：即使擔任指揮官或參謀時仍能在倫理規範下領導團隊。
- (七) 溝通：利用簡單且精準的口語及寫作，以表達複雜的概念與構想。

指參課程的設計，每年均依教職員的期中及期末回饋資料而做課程設計的調整，本屆課程設計區分為 4 大主軸下的 10 項核心科目，再加上 2 門選修課程。四大主軸分為領導統御、戰史研究、國家安全研究及軍事作戰等主軸，涵蓋有 10 項核心科目及 2 項選修課程(本屆為 46 門課程中選修 2 門課)，10 項核心科目分別為軍事專業領導統御(上)、1945 年前戰爭的演進、國家安全事務暨國際關係系統、聯合暨陸戰隊作戰、陸戰隊計畫程序、軍事專業領導統御(下)、1945 年後戰爭的演進、涉及國家安全的概念與運作模式、複雜性作戰的問題解決與設計、太平洋挑戰與熱帶地區戰役計畫作為等 10 項核心科目；另選修課程共計有 46 門，內容涵蓋國際關係、區域問題研究(中國、北韓、俄羅斯、中東及中南美洲的毒品戰爭等問題)、軍文關係、戰史研究、作戰模式研究(資訊戰、網路戰、假想敵編組與運用等)，由軍職教官及文職教授混和編成授課師資。

二、 上課方式：

每日課程前均需依講義所指定的閱讀書籍來完成課前研讀，平均需要完成 80 至

100 頁的閱讀量，以做為課堂上發表自己的心得與論點的基礎及背景知識；教官及教授會先行介紹該課目的綱要及重點，引導學員思考並表達自己的論點，同時鼓勵學員提出不同的見解，並經由學員間相互的辯論方式上課，另外面對學員的問題，教官及教授會藉由講義內指定閱讀的書籍及參考資料中的內容，引導其意見及方向，而不是解釋所謂的正確或固定的答案，期使學員間能藉由審辨式思維，進行辯論、研討而激發出不同的觀點，藉由多元的組織文化、想法及觀念溝通，跳脫以往框架去獨立思考及判斷。

三、 上課內容概述：

(一) 思考溝通與決策軍事專業領導統御(上)

軍事專業領導統御科目，首先介紹學員認識軍事專業及軍事教育的重要性後，以建立學員對軍人武德的價值觀，接著在上學期主要介紹有審辨式思維(Critical Thinking)，以辨識各種對資訊及來源，同時認識自己與所閱讀資料作者的偏見(Bias)，以避免在做軍事研究中產生的偏見與誤謬外，並建立起客觀的分析與研究能力，同時培養良好的溝通與寫作技巧。瞭解組織文化，目的在藉由實際案例中，教育學員從領導者角度，觀察組織互動的過程中，發掘出組織內部問題，並且設計重新整合組織，使學員在未來能夠領導團隊創造優勢。透過教官與學員間的相互討論，及個人實務經驗分享，協助學員透過觀察、時間及對話來發掘深層的組織文化。課程中介紹改變組織的八大步驟(Kotter's Eight Step)如下：建立危機感、成立領導團隊、提供願景、溝通願景、授權團隊參與、創造進程戰果、鞏固戰果並維持、最後，深植新作法於組織文化中。藉由案例探討，並且進行分組實作，使學員都能融入情境，設身處地去應用這改變組織的理論。

(二) 1945 年前戰爭的演進

戰史研究科目，是以 1945 年原子彈的使用作為上、下學期的的分界。上學期從戰爭的演進，趨勢，到國家概念的興起開始探討，著重在西方，也就是歐洲戰史。從冷、熱兵器的戰爭型態，革命性的軍事理論家，到新戰術戰法的發展史進行研討。研討的戰役包括有 30 年戰爭、法國大革命、美國獨立戰爭、拿破崙戰爭。革命性的軍事理論家則包含有克勞賽維茲(戰爭論)、約米尼(戰爭藝術)、柯白(海權戰略原則)、杜黑(制空權)、馬漢(海權論)、孫子兵法及毛澤東語錄等。新戰術戰法則是游擊戰、兵種軍種協同作戰、空中作戰及兩棲作戰。

### (三) 國家安全事務暨國際關係系統

國家安全事務暨國際關係系統，在介紹美國建國過程及其外交政策發展、相對於其他國家的外交政策(如俄羅斯、中國、印度、亞太地區、中東民族、伊朗及北韓等)與國際關係理論(例如賽局理論、古巴危機中的美國國家決策機制、1919年後國際組織的演變等)，以建構學員的國際關係概念。上課藉由實際案例引導分組辯論，認識美國聯邦政府與國會間的決策差異、民主國家與極權國家的決策過程異同及如何影響國際談判。使學員瞭解美國與區域及其他國家相互的國際關係，以及與軍事安全合作下相互連動的影響。

### (四) 聯合暨陸戰隊作戰

美軍陸戰隊在兵種協同作戰的需求下，發展出「陸戰隊空地特遣隊」(Marine Air Ground Task Force, MAGTF)的遠征部隊的概念，由指揮單位、地面戰鬥部隊、空中戰鬥部隊及後勤戰鬥單位等四大單元組成，提供美陸戰隊在執行不同任務時的彈性組合，例如在執行作戰任務時，由地面戰鬥部隊擔任主力；執行人道救援時，以後勤支援部隊為主力。美陸戰隊主要負責兩棲登陸作戰，亦為聯合強襲作戰的一部分。在陸戰隊司令 Burger 上將對未來的兵力規畫(Force Design)中強調，陸戰隊與海軍之間除了相互依存的全面夥伴關係外，還要進一步融合及充分合作，陸戰隊需要海軍來協助投射兵力，海軍也需要陸戰隊協助防衛前進基地。近期美陸戰隊正在朝向兵力設計結構轉型的目標，以肆應未來打贏下一場戰爭的需求。在現今反介入與區域拒止(A2/AD)的威脅下，陸戰隊進行遠程兵力投射時，打擊能力需具備有射程遠、精度高的特性，以協助海軍完成局部的制海，同時又結合本身輕快兵力及無人系統的投入，建立遠征前進基地，達成突破反介入與區域拒止(A2/AD)的目標陸戰隊計畫程序。

### (五) 陸戰隊計畫程序

在聯合作戰時期，美軍著重在資訊戰，涵蓋有電子、網路作戰、軍事訊息支援作戰(心理戰)、欺敵作戰及公共事務等。而陸戰隊的計畫程序，係包括有問題認定、研擬行動方案、兵棋推演、行動方案比較與核准、研擬計畫、轉移(計畫移交運用)等 6 大步驟。在指參作業實作課程亦採循序漸進方式實施，由初期簡單的程序演練，到期末安排複雜作戰環境下，依專長不同而分配職務的歷練。

### (六) 軍事專業領導統御(下)

本授課重點為探討二次世界大戰結束後，美軍所面臨到的道德挑戰，藉由直接

探討相關歷史事件（如越戰期間越南美萊村大屠殺、美登陸艦航行前往中東地區執行任務期間，遭遇失去動力的越南難民船而見死不救的事件等），在考驗學員未來面對戰場上執行命令，與道德衝突陷入兩難的抉擇中時，要如何做出正確判斷，及如何成為具高道德標準的幹部。此外也會配合期末指參作業程序的推演，安排學員個別擔任單位發言人以面對媒體的課程，同時邀請 CNN 記者對學員就其演習職務進行模擬訪問，本年度由於疫情關係，媒體發言實作改為線上視訊方式實施，但是仍模擬及訓練受訪時的臨場反應，同時側錄影片紀錄提供學員自我修正參考。

#### （七）1945 年後戰爭的演進

本課程著重在冷戰時期思維、各國去殖民化及獨立運動、越戰後的準則發展，及以阿六日戰爭等時代與環境的演變，最後一門課程則討論未來戰爭型態與演進，目的在教育學員，理論分析、辨識各種不同作戰與衝突的特徵，及兵學之實際運用，同時前瞻未來戰爭的趨勢，以洞燭先機。

#### （八）涉及國家安全的概念與運作模式

國家安全未來面臨的挑戰，也包含了在戰爭與和平之間的灰色地帶，具有敵意的一方利用此模糊地帶升溫局勢，如海上專屬經濟區(EEZ)、防空識別區(ADIZ)、毒品戰爭、代理人戰爭等，分別成為近期國與國之間新興的衝突點，進而影響到周邊國家安全及區域的穩定。

#### （九）複雜性作戰的問題解決與設計

複雜性作戰的問題解決與設計，本課程著要探討美軍在境外的維穩行動及國內外的災害救援。維穩行動上區分為 6 個階段，分別為形塑戰場(Shape)、嚇阻(Deter)、掌握主動權(Seize Initiative)、主宰戰場(Dominate)、維穩(Stabilize)及移交文人治理(Enable Civil Authority)。境外維穩作戰時，美軍與美國國際開發署(USAID)密切合作，可以協調軍民共用資源、戰時的主從。國內災害救援時則由聯邦緊急事務管理署(FEMA)來主導，並由國民兵擔任第一線救援兵力。而海外災害救則往往具有政治意涵，一般依受援國需求辦理。

#### （十）太平洋挑戰與熱帶地區戰役計畫作為

太平洋與熱帶地區戰役計畫是一套連貫性的想定，循序漸進式由簡入繁來發展，從初期的旅級的作戰，逐步擴展到遠征軍層級計畫作為，到同盟國家聯絡官的建立與協調，逐步擴展到同盟國家部隊的作戰編組與執行。在期末兵棋推演則是由前幾

次的指參演練，所拼湊出戰役計畫的全貌。太平洋挑戰戰役計畫(Pacific Challenge)，為一個設計在馬來西亞及印度尼西亞地區，藉其地理位置所虛構的想定。指參推演時，通常以美軍現有的編制來做計畫，從一開始推演的聯合強襲作戰(一個陸戰遠征旅之兵力)，到第二次的主宰戰場(一個遠征軍的兵力)，第三次的維穩行動(一個遠征軍的兵力，置重點在軍文中心開設以及資訊戰之運用)、第四次的期末跳島作戰(係以一個遠征軍的兵力，由學員編成 4 個聯合特遣部隊，下轄指揮組、陸上作戰組、海上作戰組及空中作戰組)。

#### 肆、心得體認：

##### 一、融合外界資源，創造優質環境：

在教學師資上，引進學有專精的文職教授負責歷史及國際關係課程的教學，同時引導及鼓勵學員發揮審辯性的思考，藉此也可以了解來自不同兵科、軍種及國家與文化間的認知差異，同時使課堂討論的議題可以發展出不同面向的觀點，。另外由於美國陸戰隊協會暨基金會(Marine Corps Association & Foundation)的贊助經費，增強了陸戰隊大學的部分教育資源，使得陸戰隊大學的經費籌措來源與運用上顯得更為靈活，例如可贊助指揮官實施軍士官團教育、陸戰隊徵文比賽、充實與建設單位圖書館及獎勵優秀陸戰隊員等四大方面，此基金會的捐款人可以採匿名或不公開的方式實施，而美陸戰隊大學也會依照捐款金額的高低，安排包括蒞校演講、基地巡禮、學術期刊贈送，及邀請參加活動晚宴等方式來表達對捐款人的感謝，此募款適時的彌補了教育資源不足及窒礙難行之處，同時豎立全民防衛教育，強化軍事專業教育的資源。

##### 二、分享實務經驗，結合指參推演：

陸戰隊協會暨基金會經常邀請以陸戰隊為主的現、退役將領蒞校演講，或是在作戰演習指參推演期間，擔任推演指揮官以模擬實際情形，如前國防部長陸戰隊馬蒂斯上將、前陸戰隊司令格雷上將，及前太平洋陸戰隊指揮官圖倫退役中將等返校演講或協助指參推演等。由退役將領來協助擔任演習指揮官，借重退役將領的實務經驗，可以使指參作業的過程更為逼真及貼近臨場感，也使學員可以感受到真正高階長官的指導的觀點及切入角度。在指參作業簡報過程中，力求簡明扼要，以使指揮官可以快速進入狀況並掌握全般大局，表達重點會避免五花八門的枝微末節，著重在打贏這戰爭真正要了解的關鍵事宜，同時透過討論去蕪存菁，釐清重點。

##### 三、滾動調整課程，結合世界趨勢：

美陸戰隊大學為崇尚學術自由的教育單位，能透過不斷建言及回饋，發展實驗與創新的課程，來改善其未來課程設計與教學方法，著眼學員的未來不論是擔任指揮職亦或是參謀職，往往是實際上負責研擬計畫，或是提供決策者方案的中階計畫參謀，對單位組織未來的發展及進步深具影響力。今年度由於新冠肺炎疫情影響，自三月初第四次的指參推演課程，上課方式即改為居家視訊會議，而原本使用的 ZOOM 線上會議平台也因為陸資的關係及可能洩密的疑慮而被停用，改為 Google Meet 平台實施視訊研討會，包含期末指參推演時的小組會議也採視訊會議方式實施，同時也以學校雲端系統上的文字論壇為輔，甚至連畢業典禮也是採用視訊方式實施。而針對紐約新冠肺炎疫情的突發性事件，可能調動現役部隊前往救災的假設下，指參學院也徵求志願學員編成小組預擬計畫，以供陸戰隊司令部參考因應。美軍同學們都認為這是難得的機會及經驗而去爭取，並沒有排斥的心態產生。

#### 四、閱讀豐富文獻，奠定研究基礎：

為了使學員能在有限的時間內獲得最大的學習成效，其每日課前要求讀物約 80 至 100 頁的背景知識，同時於授課前會安排專業教授或先退役將領，先行對全部指參學員就課程主題實施專題演講，加深學員對授課主題的印象及審辯思維，爾後針對授課主題要求學員於課程中表達自己閱讀後的觀點及議題討論，故學員於上課前一日均需花費大量時間閱讀，方能於課程中實施討論。在討論過程中教官及教授僅會引導學員進入議題，但是不拘泥於讀物中作者的看法，而是鼓勵學員提出不同的觀點甚至於挑戰作者的想法，此項的目的是為訓練學員在有限時間內，能迅速掌握到閱讀重點及整理擬答資料，發展出自己的論點及視野，已成為美國軍事專業教育的特色與要素，而經過大量書籍文章的閱讀後，亦成為學員撰寫各專題報告引經據典的基礎參考文獻，奠基了軍事學術研究的基礎。

#### 伍、建議事項：

##### 一、建立校園雲端系統，提升教育學習成效

美陸戰隊大學所建置的線上雲端系統，係運用科技輔助教學，系統化的介面一目瞭然，該線上系統可供教官及學員下載課程所需課前講義、指定及補充閱讀資料、課表、行程表、公佈欄公告訊息、教學品質問卷調查、並可辦理作業繳交與評分，同時線上審查所繳報告是否涉及剽竊與提供文法修訂相關建議，及線上課程留言板討論串等功能，乃至於囊括遠距教學及函授課程，對教官及學員均有極大的助益，可以提

升教學品質及學習效率。另外尚可利用智慧型手機安裝的谷歌行事曆 Google Calender 功能，線上派送課表及新增或修改行程等，極富彈性及便利性。

## 二、輔導軍事專題寫作，塑造獨立審辯思考

美陸戰隊大學附有語文中心，可以協助國際及美軍學官釐清寫作方向並改善寫作技巧，提升軍事專題寫作品質，完成具參考價值的研究成果，同時避免繳交報告時有抄襲事件或是未完成應有的格式與架構，因此寫作能力及審辯性思維的訓練與建立，亦是國軍軍官在指參教育中的重要目標之一，也是未來擔任領導者及參謀作業時不可或缺的溝通能力。

## 陸、 結語：

本次深感榮幸能代表國家赴美受訓，沉浸在西方的指參作業實務、軍事思想及近代戰史觀點的研討中，認識美國為培育未來人才、下一代領導者與參謀，在教育資源上的豐沛資源與前瞻創新，由重獨立的審辯式思維能力，為下一場未來的戰爭預作準備，而不拘泥於當前的武器性能及戰略限制。個人深感國家的栽培以及各級長官的支持，期許能在未來的教學研究上持續貢獻所學，回饋國家。

柒、 受訓期間照片：



國際學員於陸戰隊大學歡迎晚宴合影



教授班於美南北戰爭戰場現地戰術時合影



選修課程兵棋推演實況



任務分析簡報