

出國報告(出國類別：研討會)

109 年派赴美國海軍官校 領導統御研討會

服務機關：海軍軍官學校
姓名職稱：正期 109 年班學生黃軍皓、王子珊
派赴國家/地區：美國(馬里蘭州)
出國時間：中華民國 109 年 1 月 19 日至 26 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第二次獲邀參加，由正期 109 年班學生黃軍皓與王子珊代表與會，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，期返國後分享所見所聞，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

壹、目的

軍事院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、會議議程

2020 領導統御研討會會議議程				
日期 時間	1/20	1/21	1/22	1/23
0815~0845	報到	開場講演	歡迎講演	--
0855~0945		主題講演一	主題講演三	主題講演四
0945~1045		專題討論一	專題討論二	專題研討會
1100~1200		圓桌討論一	圓桌討論二	研討會回饋
1315~1415		主題講演二	專題討論三	賦歸
1415~1715		校園參訪	校園參訪	
1900~2000	破冰晚宴	專題講演	圓桌討論三	

二、破冰晚宴

由美國海軍官校2010年班畢業生海軍上尉凱拉·巴倫(現任NASA太空人)於安納波里斯威斯汀酒店開場演講，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，凱拉上尉以「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，向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。

三、專題講演(Keynote Speak)摘要:

(一)LT Kayla Barron,USN ; NASA Astronaut ; USNA Class of 2020

這次研討會由海軍上尉暨NASA太空人凱倫擔任開場演講人，在演講中分享了自己在官校時所受到的教育、啟發，期許在場的人員能夠成為不怕問問題，懂得傾聽的領導者，並且指出，領導統御最重要的就是人與人之間的關係，不論是有主從關係或是平輩關係，都必須互相尊重，並期許大家對於未來的一切挑戰保持熱忱及信心，努力開創自己光明的未來。

(二)VADM Sean S.Buck(美國海軍官校校長)

次日研討會由美國海軍官校校長尚恩中將擔任開場演講人，在演講中分享了任官之後在美國海軍服務25年以來的經驗、領導方式，並給出自己在領導的幾個原則供大家參考:

- 1.在一個團體中不能注重於「I」、「Me」而是「We」，在領導中亦是如此。
- 2.確認自己的權力和義務，並確保團隊每個人都尊重自己的團隊。
- 3.定出規矩、目標，並確保團隊的每一個人人都清楚。
- 4.身為一位領導者，必須時時謙卑。
- 5.身為一位領導者，聽清楚部屬所說的，成為一位懂得傾聽的人。
- 6.採取建議及意見，並在最短的時間做出最正確的決定。

(三)Keynote Speaker 1 :

Mr.Bob Chapman(CEO of Barry-Wehmiller)

研討會的第一個Keynote speaker鮑伯先生是位於密蘇里州聖路易斯Barry-Wehmiller的董事長分享了一些他對於成為一位領導者後自己的心得，他的方法是展現出「真正的人類領導力」(True Human Leadership)，這是一種以人為本的方法，他的員工感到被重視而關懷彼此成為公司宗旨的組成部分。在Barry-Wehmiller，他們擁有獨特的成功衡量標準，通過這些法則和人們的生活有所互動:

1. 領導並不是指使、命令，而是關心人們的生活。
2. 領導者都會是最後一位用餐的人。
3. 領導者首要責任就是照顧自己的部屬。
4. 用甚麼態度對待部屬，他們也會用相同的態度在任務上回報出來。
5. 從命令、指使到領導，關鍵是從「Me」變成「We」。
6. 讓自己的部屬能夠感受到「我的領導者關心我」。

(四)Panel Session 1 : Mentorship on the Battlefield

這一場演講的會談人員都大有來頭，每一位都上過戰場，有獲頒過各式榮譽獎章，其中兩位是參加過1968越戰的老前輩，另一位於2009年參加阿富汗戰爭，在會談中描述著親自在戰場上所目睹、經歷過的一切，包含和同袍並肩作戰，以及同伴就在身旁殉職的情景，每一段分享的經驗都令人動容，其中Brady先生分享道，他有一位好友，因為戰爭斷了一隻手，但是他表示：「就算我現在只剩下一支手，但如果國家因為戰爭必須拿走僅存的一隻手跟雙腿，他也義無反顧」這種情節真的令在場的各位都肅然起敬，並在最後分享了幾點在戰場上所見識過的領導手段。

1. 勇氣與犧牲，是每一位軍人都必須要具備的特質。
2. 領導者必須要讓大家知道他們該做什麼，並且如何把該做的做好。
3. 領導者本身需要先了解自己的角色、自己該做什麼，自己如何把該達成的目標完成。
4. 在國家、社會需要的時候，展現自己身為軍人的價值。
5. 在戰場上，領導統御是避免不必要傷亡的最重要幾個因素之一。

(五)Keynote Speaker 2 : (RET)LtGen Ronald L.Bailey, USMC

本場次的講演者是一位曾任美國海軍陸戰隊的政策運籌副指揮官，也是第一位非裔海軍陸戰隊司令部指揮官，其一生所見甚廣，曾獲頒高級服務勳章及功績勳章，從他的一生軍旅閱歷經驗分享中，我們歸納了以下重點：

1. 身為領導者，要時刻處在學習的狀態，不可停止獲取新知。
2. 軍隊是為了國民的安居樂業而存在的。
3. 做自己，不要因為嚮往而嘗試成為其他人。
4. 試著「傾聽」而不是只有「聽」而已。
5. 將自己的時間管理好，因為有很多事等著被完成。

(六)(RET)ADM Stavridis, USN ; USNA Class of 1976 ; Former Supreme Allied Commander at NATO, Operating Executive

這一次的演講者是美國海軍軍官學校 1976 年班畢業的退役上將，史塔福瑞迪斯，曾經在航空母艦、驅逐艦、巡洋艦上服役過，也曾擔任過美國南方司令部、美國歐洲司令部、歐洲盟軍最高司令部的司令，獲取超過 50 面的榮譽勳章，可謂是戰功彪炳的一名將領，演講主軸圍繞著開放式安全系統，大致上指國與國及政府、民間的合作，達成全民參與、人人有責的安全系統，並指出在

21 世紀的安全防範主軸--網路，提到現今的運輸系統能夠改進的部分已經不比以往多了，反而是網路世界正在蓬勃發展，變化迅速，發展出很多新型戰爭型態，例如資訊戰等等...更有許多犯罪手法隨著網路的發展出現，在最後勉勵在座所有的軍校生，現階段的我們最該培養的幾個特質。

1. 首先，必須學會傾聽他人的聲音。
2. 對於軍校生來說，最重要的就是教育，把握學生時期努力充實自己。
3. 要成為一位好的領導者，首先必須身為一位好的溝通者

(七)Keynote Speaker 3 : (RET)RADM Margaret “Peg” Klein, USN ; Dean, College of Leadership and Ethics, Naval War College.

本場次的演講者是一位在海軍服務了 35 年的軍官，目前正專職於領導議題的老師，其領導經驗從空中到海上、從教室到會議室，甚是廣泛，其中她在演講中有提到幾個問題是如何檢視自己是否是一位好的心靈導師及如何學習的方法：

1. 需要長輩們的經驗分享。
2. 問自己為何需要一位心靈導師?
3. 問自己是否能夠成為一位好的心靈導師?

其實，綜合上述這些問題及方法，最好的方式莫過於就是去「問」，這才是最重要的，多問才會多學到別人的經驗，也才會知道別人或自己真正需要的究竟是什麼。

(八)Panel Session 2: Mentoring Across Cultural Differences

本次會談中首先由主持人克萊曼汀提到自己過往在美國海軍服務的生涯內所遇到的情形，並且說道在美國本土來自不同地區的人彼此都有文化的差異，更不用提與他國所合作的經驗是多麼難能可貴的了，之後由三位會談人彼此分享不管是在商業界、學術界亦或是軍中面對來自不同文化的部屬，自己如何領導他們，如何把團隊的力量統合起來的訣竅及方法。

1. 每一個自己有可能會犯的錯，可能都已經有其他人犯過了，所以蒐集資料以及做好功課是十分必要的。
2. 當意識到自己是一位領導者的同時，就必須做好面對一切的準備，而不是等到挑戰來臨時才開始做準備。
3. 一位領導者必須時時刻刻審思自我的三個問題：如何開始執行？如何停止？如何

用不同角度思考並找出最佳執行方法?

(九)Panel Session 3:The Importance of Role Models, Mentors, and Coaches

本場次主要在探討「效仿的榜樣」、「心靈導師」及「教練」對一個人成長歷程的重要性及差別性，榜樣是讓自己有努力前進的動力；心靈導師是為自己迷茫徬徨的時提供不同的意見，指引不同的道路供自己選擇；教練則是明確的給予方法並在自己的人生中付諸實行，這三者在每個人的生命中可有可無，但若具備其一，或許會有不同的影響，所以一切還是取決於個人的需求。

(十)Keynote Speaker 4 :The Honorable Christopher A.Wray, Director of the Federal Bureau of Investigation

克里斯托福先生目前正擔任聯邦調查局(FBI)的局長，從以前擔任律師，到目前擔任聯邦調查局的局長，一路上所面對的各式案件，見識過的人事物可以說是非常淵博，而在擔任聯邦調查局局長過程中，將過往經歷的領導整理成幾項重點分享給與會的來賓。

1. 部屬更喜歡親力親為的領導者，而不是下達指示的領導者。
2. 用對待家人、朋友的方法，對待自己的部屬們。
3. 我們要盡力跳脫框架，但是在合法範圍內思考，並執行。
4. 嘗試新方法解決事情，不要害怕失敗而一成不變。
5. 領導來自不同背景的人是一項挑戰，但是領導和自己相像，特質相近的人並不會讓自己更進步。

四、小組討論(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，黃軍皓同學在跨文化的領導統御主題中，發表了來美國海軍官校後自己所體驗到的，和在本國海軍官校不同的地方，像是低年班學弟妹對高年班學長姐的尊重以及於低年班時所養成的「服從、忍耐」，這一點小組成員們覺得與西方文化的差異，因為在美國，上位者會期望聆聽到來自四面八方的建議。

參、心得

本次赴美參加研討會獲益良多，藉由聽取一些專業人士、美國海軍現役及退役軍人的分享，可以汲取別人的經驗再內化成幫助自己的動力，是件很有助益的事，其中因與美海官的學生一同居住，從中發現許多文化上的差異造就了不同的生活觀念，例如男女混宿、個人裝備給予等等，我國文化相對較為保守，對於兩性在營互動的限制也較多，美海官住宿規劃異性寢室僅一牆之隔，男女共處一室須打開房門，與我國作法大相逕庭。

另外，美國海軍軍官學校帶動了安納波里斯這個地方觀光產業，吸引世界各地觀光客朝聖，雖是軍事學校但並不似機敏軍事基地般戒備森嚴，反觀我國官校位於左營基地要塞管制區內，對於資訊資產設備相當嚴格管控。

最後，我認為彼此間最大差異是學習風氣，我國較注重生活管理及品德教育(包含階級制度的服從)，課業要求並非相當嚴格，但美海官風氣是讓學生著重於課業上的學習，生活管理較為自律，壓力不像我國官校生那麼大。不同的國家有不同的軍事教育培訓方法，我認為臺灣培育出來的軍官服從性較高且有紀律，美國軍官則較能獨立思考、不拘小節，各有利弊。

肆、建議

一、參考圓桌會議方式

藉由分組方式，提升與會人員的互動，並可讓大家都能夠對研討會提出自己的看法加以討論，在我國大多數學生不習慣勇於表達自己的意見，這是文化使然的，並非無法改變，建議可在校慶學術研討會中加入圓桌會議討論方法，培養學生思考、表達、溝通的能力，畢竟這是一位軍官必備的技能。

二、專題討論方式

建議相較於一長串的演講內容而言，坐在台上的幾位導師與台下的聽者藉由一問一答方式，使演講或研討會顯得較為生動活潑，有互動的場合亦較能夠提升學生參與興趣，以達到舉辦研討會的目的，並提升學生專注力。