

出國報告(出國類別：進修)

美國國防大學艾森豪學院2020年班 完訓出國報告

服務機關：國防大學

姓名職稱：中校教官 萬志宏

派赴國家：美國

出國期間：民國108年6月29日至109年6月14日

報告日期：民國109年7月6日

摘要

德懷特·艾森豪威爾國家安全和資源戰略學院，簡稱艾森豪學院(Eisenhower School, ES)。最初原名為軍隊工業學院(Army Industrial College, AIC)，而後來軍隊工業學院(AIC)改成為武裝部隊工業學院(Industrial College of Armed Forces, ICAF)，是美國防大學(National Defense University, NDU)的其中一個學院，此學院於2012年9月6日更名為艾森豪學院(ES)，以紀念畢業於此學院的德懷特·艾森豪將軍。

訓員萬志宏中校於民國108年6月29日至109年6月14日奉派赴美國防大學艾森豪學院接受為期一年之戰爭學院層級軍事與學術深造教育，不僅在軍事學歷上取得戰略學資(War College/Joint Professional Military Education Phase II, JPME II)，且在完成美國防大學所規定必修之學分與論文後，獲得美國國家安全與資源戰略碩士文憑。期間與美國軍、文職官員一同研討及交流，可說是瞭解美國政策最直接的方式，並與來自其他世界上不同國家的國際學官一同受訓學習，藉由研討會中的意見交換，可以從各種文化背景及思考角度去全面地分析相關戰略決策，評斷當前國際環境，及擘畫未來國家安全策略。

目 次

壹、目的	4
貳、過程	4
一、美國防大學艾森豪(國家安全與資源戰略)學院簡介	4
二、課程內容	5
(一)暑期先修課程	5
(二)艾森豪學院課程.....	5
1.課程規劃.....	5
2.師資及學員組成	6
3.授課及評量方式	6
4.課程概要.....	7
參、心得	9
肆、建議	10
伍、結語	11

壹、目的

政府單位從行政院及其所屬個各機關、學校、公營事業構以公費派赴國外從事考察進修、研究實習及其他活動之人員，須依據「行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點」內之規定於時限內撰擬出國報告，並公開提供民眾查詢瀏覽。本出國報告係針對訓員於民國 108 年 6 月 29 日至 109 年 6 月 14 日，奉派赴美國國防大學（National Defense University, NDU）艾森豪學院（Eisenhower School, ES）接受軍售訓練之戰略學資教育，本出國報告將就訓員學習全程所獲得之心得及建議等進行撰寫，期藉個人學習經驗與心得分享，提供相關參考與運用。

貳、過程

一、美國防大學艾森豪(國家安全與資源戰略)學院簡介

德懷特·艾森豪威爾國家安全和資源戰略學院，簡稱艾森豪學院(ES)。最早以前原名為軍隊工業學院(Army Industrial College, AIC)，是美國國防大學(NDU)的其中一個學院，此學院於2012年9月6日更名為艾森豪學院(ES)，以紀念畢業於此學院並於此學院執教過的德懷特·艾森豪將軍，艾森豪將軍不僅擔任過美軍於二次大戰盟軍歐洲最高統帥，隨後更當選美國第34任總統。

美國的軍事專業、教育訓練及需求在一次世界大戰之後，可說是不斷地成長，並在第二次世界大戰之前，可說是達到相當成熟的地步。美國深刻地瞭解於20世紀的國防事務如欲確保成功，將必須與國防工業部門及軍事、外交之間有密切的聯繫，同時在高等教育及軍事研究中心之間亦需建立交流的管道。因此，1924年創建了軍隊工業學院(AIC)，並且在二次世界大戰後，陸續組建了其他高等聯合作戰學院，例如國家戰爭學院(National War College, NWC)，而後來軍隊工業學院(AIC)改制為武裝部隊工業學院(Industrial College of Armed Forces, ICAF)，並於1976年將此武裝部隊工業學院(ICAF)與國家戰爭學院(NWC)二學院合併成立美國國防大學(NDU)。隨後於1981年，美國防大學新增聯戰部隊參謀學院（Joint Forces Staff College, JFSC），1982年再次加入國防部計算機研究院，亦即現在的資訊與網絡空間學院(College of Information and Cyberspace, CIC)，另於2002年再新增國際安全事務學院(College of International Security Affairs, CISA)，這是研究與執行國家安全的教育學院，因此美國家戰院共由五個學院所組成。而武裝部隊工業學院(ICAF)於2012年9月又再次更名為德懷特·艾森豪國家安全和資源戰略學院，簡稱艾森豪學院(ES)。

艾森豪學院通過嚴格的課程完成其教育使命，旨在促進學生成為戰略思想家和國家安全政策制定者。艾森豪學院在美國防部及參謀聯席會議主席的指導下，由各國擇優選派的軍官和部會主管，就戰略領導和國家安全戰略議題執行評估、考量和資源管理與分析，以應對21世紀新型大國的競爭與國家安全的挑戰。目的是利用科技與創新，以整合戰略和資源管理的概念，俾利所訓練出來的新一代領導人可以識別和適應不斷變化的全球環境，並領導各相關領域的組織，在活力與創新之下，能成功面對未來新的挑戰與指揮瞬息萬變的戰場。

二、課程內容

(一)暑期先修課程

國際學生較一般美國學生提早將近一個月到學校報到，在正式學期開始之前，有暑期先修課程，此課程係由國防大學國際學生辦公室(International Student Management Office, ISMO)負責輔導艾森豪學院的國際學生，希藉此讓國際學生及其隨行眷屬儘快瞭解及適應美國的生活及文化，安排地區銀行開戶、社會教育局註冊、國際學生婦聯會活動及醫院疫苗施打，同時說明在美生活注意事項、家庭生活所需相關政府行政手續及美國政府運作機制。其次，排定學術論文寫作課程，由教授指導學術論文寫作之思維理則與格式，指導國際學員熟悉未來課程學習方向，期於美軍同學正式報到並正式開始課程後，國際學生能隨即跟上美國同學的步調，進行忙碌之學習工作。

(二)艾森豪學院課程

1.課程規劃

艾森豪學院課程主要內容是研究國防工業及資源管理對國家安全的相關議題。整學年區分為上、下半年二個學期，上學期針對策略(Strategy)及經濟學(Economics)研究，而在下學期主要是針對工業研究科目(Industrial Study)進行國防工業對國家安全之研究。這些科目教導學生如何應用分析及評估企業及經濟產業部門對國家安全的影響。

課程於 108年 8 月初正式開始上學期課程，下學期課程於109年1月份開始，並於 6 月初結束。主要核心課程計10 項，分別為研究與寫作(Research and Writing)、領導統御基礎(Leadership Foundations course)、國家戰略(Strategy)、經濟學(Economics)、國防工業研究(Industry Studies)、國防工業分析(Industry Analytics)、武獲與創新(Acquisition and Innovation)、戰略領導統御(Leadership)等，另外學校輔以相關選修課程提供學員選修，學員每學期必修1個選修課，而國際學官選修課程統一以美國研究(American Studies)為主。

2.師資及學員組成

艾森豪學院師資由資深軍職教官及專業文職教授組成，軍職教官須為完成戰院及碩士以上學歷。文職教授則來自政府各部會相關領域專家及專業學術人員，均具有博士學位。軍、文職教授、幕僚及院長共計66員；艾森豪學院學員共計291員，其中包含美國軍職人員、聯邦政府機構、企業代表及國際學員，而當中國際學員總共有37位，分別來自36個不同國家。

3.授課及評量方式

- (1)艾森豪學院屬研究所層級課程，採取小班制方式研討，2020 年班 共 309 位學員，區分為 18個研討教授班，每班由2 位課程教授(軍、文職各一位)帶領 16-17 位學員採研討會模式授課，教授班成員每上、下學期更換一次。學院依照畢業生建議，由主課教授統一完成課程滾動式修正，同時完成課程規劃及指定閱讀資料及書目，所有學員須先期完成預習及歸納資料內容以利課堂發言及研討，課堂上教官擔任主持人角色及引言或提問，引導學員研討方向並適時予以補充及總結，鼓勵學員從不同面向激發不同批判性思維。
- (2)每門課程均邀請校內、軍方或其它部會、學界具備該項專長的教授、研究員、高階將領或外交官大使蒞校演講，並於演講後，再分組到各教授班實施研討以加深學習效果。特定課程如國內政治環境等，亦會實施異地教學，分赴美國防部(五角大廈)、國會、國務院等政府機關，由單位代表實施簡報後再進行問題研討。
- (3)國防工業研究之執行方式都以研討會方式進行，並由艾森豪學院教授、著名工業和政府高級主管、以及該相關領域的學術專家進行討論。工業研究課目以一個密集的現地實際研究進行討論，這是此課程的重心，實際訪問美國境內、外相關行業的專家，以協助學生進行研究。同時，研討會亦訪問政府機構、勞工、貿易和公共政策組織、研究機構、金融機構以及包括政府主要和次要的分包商公司。現地教學提供學員可與企業高級主管和政府機關主管面對面的機會與平台，方便深入討論正在進行的專案或正面對的挑戰與問題，俾利學員之研究與建議更能切中要點與更具參考價值。
- (4)課業評量方式分成三大部份，課堂研討表達及參與程度佔30%、學程中安排小組提報及成果發表佔 30%、各科目學期末個人報告或團隊研究報告佔 40%。學校教學強調口語表達、實作及團隊合作，每個科目均要求學員分成數個小組，分別代表國家或各部會成員模擬會議運作，考驗學員如何運用課堂教授之策略分析，以對總統、國安會或國會提出建言，而各學程期末報告寫作的要求重點，也是在學員是否運用課程理論進行分析及建議，鮮少作條文背誦的測驗。

4.課程概要

(1)研究及寫作(Research and Writing)

研究及寫作課程中指導學員們如何從事學術研究，讓報到學員熟悉學校環境，從圖書館資源開始介紹，包含校園網路數位教學輔助系統(黑板/Blackboard)、Google 雲端系統及學校數位圖書館等各項資源使用方式，讓學員瞭解學校內資料庫的資料搜尋方式，俾利學員可以針對所研究的主題找到所需要的資料或書籍，協助學員進行研究。同時，艾森豪學院亦對學員實施高階領導決策人員性格測驗(Executive Assessment and Development Program, 360° EADP)，此測驗是與哈佛大學合作的企劃，測驗結果可使學員瞭解個人在做決策思考時的強、弱點，並針對人格特質減低因個性因素而在分析時產生偏頗，使學員及教授知道未來努力提升及改進方向，進而因材施教。

(2)領導統御基礎 (Leadership Foundations Course, FC)

領導統御本身是一門藝術，而此課程教授很多的觀念及名詞都富有哲學概念，目的在於理解後續之領導統御課程所將用到之相關名稱，課程重點在於組織領導最高層次上的工作及必要的技能，而這所指的是戰略領導層面。

(3)國家戰略(Strategic)

此課程主要是利用二個主要官方文件進行課程研究，亦即國家安全戰略(National Security Strategy, NSS)及國防戰略(National Defense Strategy, NDS)，這二份文件說明了美國的國家利益及國家安全戰略，當中並擴及到國防戰略。美國擁有優良之天然屏障(太平洋、大西洋、河川與沙漠)及天然資源，不僅科技超群，且農業及石油能源亦可自給自足。美國為當今軍事及經濟強權，故認為最佳之防禦就是主動攻擊；同時，將戰場拉到亞洲或歐洲，將可確保美國本土之安全。但美國於現任政府領導之下，大多數美國軍、文職人不認為美國現存有所謂的長期大戰略，換句話說，美國目前並沒有一個明確的大戰略以面對未來的世界，以預想美國於未來二十年或至更久的將來如何處理可能的危機與挑戰。

(4)戰略領導統御(Leadership, LEAD)

課程重點致於教導未來領導人如何運用不同的思維以發揮影響力，進而領導所屬團隊完成所面對的任何挑戰！今年實驗性地採用新的教學方式，完全由學生主導，教授僅說明指定閱讀書目及上課過程中所將討論的題目或重點，其於就交由學員們自行主導課程的進行，教授於一旁觀察，並於課程結束前10-15分鐘，說明本日上課的狀況及重點強調，如此可訓練學員組織及主導課程進行的能力，同時多由學員發言相互討論，教授可由學員的發言掌握學員對課程

內容瞭解的程度及對閱讀內容熟悉的程度。

重新學習領導統御，課程中教導並提供學員許多領導統御方面實用的工具及方法，俾利於未來實務上之運用。於現今資訊爆炸的時代，所遇到的問題都將會是很複雜的問題(Wicked Problems)，領導者通常都須與不同單位的人、事、物同時相互合作才有可能解決複雜的問題。而為了與不同單位的人、事、物同時相互合作順利，必須於合作之前先行利用「組織文化管理工具」(OCMI)來瞭解未來合作對象的組織文化(可簡單分成四種不同組織文化)，如此便可以知道採用何種方式相互合作；另外領導者亦可利用「管理技巧評估工具」(MSAI)檢視自身領導技巧的傾向，同時瞭解自身將為了與合作單位之組織文化相合作所需領導技巧之不足處。

(5)國家安全經濟學(Economics)

經濟學是艾森豪學院有別於其他戰院層級學院特有的課程，美國國家安全戰略(NSS)明確指出經濟不僅是最重要的軟實力，而且經濟問題更是國家安全問題。艾森豪學院將經濟學課程著重於政策、國家安全、戰略、資源分配等議題。介紹最新國家安全經濟學課程，主題包括宏觀經濟與國家安全的關係。經濟學課程涵蓋了基本的經濟分析概念和工具，以及經濟學對美國經濟考察的應用。這個課程的關鍵部分是兩個經濟學概念，首先是強勁的經濟促進生活水平的提高，是國家總體戰略的根本目標；其次是國家經濟支持國家安全戰略目標，為國家安全要求提供財務基礎和產業基礎。本課程為學生提供了分析和發展經濟戰略所必需的經濟理論、模式和政策工具，並將中共列為最大競爭對手與假想敵，這將為美國的國家安全思考最佳戰略方針。

(6)工業分析(Industry Analytics)

工業分析課程的基礎為學生提供從多個角度分析國防工業結構、能力和健康狀況的工具，並幫助高階管理人員思考如何提高國家產業競爭力，同時了解並能夠應用工業分析的理論、模型和方法，來評估國家的歷史、地理、自然資源、文化認同、治理、宏觀經濟政策、安全利益以及政府與國防企業間的關係，從而整合戰略和資源以提供國家安全戰略。

(7)武獲與創新(Acquisition and Innovation)

課程主要目的欲提供學員對於戰略資源分配、武獲政策及國家安全三者間關係的瞭解。討論軍售、軍購與商售的不同與國家安全考量，另說明政府應如何在有限資源情況下，進行最佳地採購，其中應如何考量國內外環境、中美大國競爭及相關國防工業等因素，以確保建軍與備戰。

(8)國防工業研究(Industry Studies)

國防工業研究課目為美國防大學欲建立一個持續與國防相關工業聯繫的構想，作為國家安全與國防工業相關聯的重要工業研究依然是艾森豪學校課程的基石。通過各種書面和口頭報告、結合講座、研究討論並體驗實地研究，訪問後綜合與分析以及個人研究，對國家和全球資源基礎進行深入研究。個別行業研究項目提供了分析框架，以審查選定的戰略性國防工業部門，重點放在國家安全相關工業。每次研討會都將獨特的「國防工業」視為學習的焦點，但理念是對特定工業及其各個組成部分及其所投入的市場進行詳細分析。學員最後要能瞭解和專注於戰略的資源部分，並能夠評估組織、聯戰機構間、政府部會間和國際活動範圍內的資源管理。同時，學員將能評估對國內和國際安全環境產生的影響，從不同的文化背景和因素評估國際體系中當前及未來可能會發生什麼變化，以及影響美國政策和戰略。

(9)國家安全議題兵推 (National Security Exercise, NSE)

此國家安全議題兵推為期一週，為上學期策略學與經濟學等二大核心課程之總複習，且指導教授亦為策略學與經濟學之指導老師。課程期間，於週一至週四，各教室組為單位，討論並研討出美國對中共及蘇俄之長期戰略，並於週五安排學者專家於各教室組聽取學員所完成之簡報，同時對學員提出問題以評定學員學習成效。簡報內容包含中共策略、蘇俄策略、美方利益、目標及相對應之長期策略。另外，校方所安排之學者專家包含大學教授、政府官員、美國國家安全委員研究員等，其皆為相關領域之專家，包括中共、蘇俄、美國國土防衛、太空計畫等方面領域。

(10)選修課程-美國研究基礎課程(American Studies)

選修課程平均分配於每週二至週四下午時段修課。學院以所轄所有授課能量，滿足學員喜好的選修課程，每位學員均需依個人志趣選定，國際學官依學校建議以統一選修美國研究為主，以對美國政治、經濟、軍事、工業及文化有更深一層的了解。課程中教授美國立國至今的歷史，並探討美國革命、美國內戰等過去重要史實，並於課程中分組進行角色扮演，實際模擬當年美國憲法立法過程，以生動並真實地瞭解美國的民主精神及立法程序。

參、心得

一、多樣化的學員組成(多元化)：

主要分為四大部分，美軍現役、預備役軍官(海軍、陸戰隊、空軍、陸軍、海巡、太空軍)、美政府部門高階主管(國務院、能源部、國土安全部等)、國際學官(超過50個不同國家學官)、民間企業高階主管(IBM等)，這讓研討會課程中的討論更為豐富，針對不同議題從不同角度思考，俾利學官多方面思考。更重要的是可以讓學員們不斷地利用堂課上的討論以及

課餘地活動之間，讓學員深入瞭解美國各軍種及政府部門間，甚至是美國民間企業彼此間之組織文化區別、工作內容及組織特性之不同，這有助於學員日後能更有信心及能力於各軍種、政府部門及企業間相互溝通與協調。美國防大學認為聯戰的定義不應只侷限於不同軍種間之合作，其在美國防部的直接主導下，訓練未來的聯戰高階領導幹部應具備包含有跨軍種、跨部會、跨企業與跨國際的聯戰領導能力，俾利應付未來全球不斷變化的地緣環境因素及複雜難理的問題。

二、活用學員集體智慧如同政府智囊團(智庫):

美國政府於華盛頓特區(華府)就地利之便利用美國防大學學員之集體智慧，協助思考美國相關政策或策略制定之建議，美國政府會將當前國際或政治議題當成堂課的作業要求學員們進行研究及撰寫，其將蒐集所有撰寫的文章作為美國當前或未來相關政策或戰略制定的參考。

從學院的上、下學期學程安排可見其端倪。例如，上學期，美國防大學即針對當前美國視為威脅的一些國家(如中國、蘇聯、伊朗...等)，讓學員們分組研究，針對個各對美有威脅的國家，研擬美國所應對個別威脅所須制訂之長期戰略方針；下學期，美國防大學依美國防部指導依當前國家安全需求製訂出18個研究主題，將所有學員依意願選填而再次重新區分出新的18個研討組別，均以相同的核心課程上課，但於學期間，各個不同研討班分赴不同政府及民間組織各自進行所屬主題之研究，並於學期末邀請政府部會內與研討主題相關之次長等級主管官員，到場聆聽學員們的研究成果與政策建議，透過兩方相互的提問與辯論，深入地瞭解主題內容，俾利提供決策人員於國家安全政策上參考使用。

三、重視高等軍事深造教育與批判性思維(創新):

從美國國家戰院層級的教育可以看出美國對於其自身國家發展的重視，首先，國防大學所教育的學員，不只是定位於國軍高階幹部，不只是管理一般國防事務而已，而是定位在國家安全與政策高階領導人。其次，教育內容及方向，都涉及國家於過去、現在及未來的國家安全政策(同時其中包含了政治、外交、經濟、軍事、情報等面向)，不斷地檢視過去及現在的國家安全政策，同時利用美國國防大學資源持續討論有利於美國的國家安全政策；相對地，校內的討論及舉辦之講座幾乎沒有離開過中、美兩國的新型大國競爭議題。而學員就在思考，就我國國家利益而言，應如何從中、美兩國日益白熱化的大國競爭中，爭取我國最大的國家安全與國家利益，畢竟這將是我國無法避免與刻不容緩的議題。

肆、建議

一、廣邀國際學官與政府文職人員赴國防大學深造教育:

國防大學尤其是戰爭學院層級，可廣邀更多與我國友好之國家持續進訓國際學官，以進行軍事及學術交流，同時鼓勵政府部會(例如：外交部

、經濟部)定期派遣相關主管至國防大學進修，除瞭解國防事務、國際環境變遷與國家安全議題，此外可同時提供學員取得碩士學位，增加部會主管至國防大學進修之誘因。如此，我國防大學學員不僅可以瞭解其他軍種特性，亦可藉此熟悉政府部會運作方式及特性，且與國際學官利用學習過程建立情誼與互信，並擴展我學員國際視野，以積極培養我國未來的高階軍事領導人才。

二、統合並研究各部會之國防與國家安全議題：

國防部及所屬軍種司令部，仍至政府相關部會，均可利用國防大學進訓的高階領導人才及研究資源，將任何與國家安全、國防安全與國家利益相關之議題融入學程中，讓學員(含國際學官)進行研究，並要求提出相關建言，俾利政府決策人員參考運用，讓政府政策能夠在深度研討與全面思考下更為周延。

三、增加企業管理概念與熟稔國防工業：

經濟與企業不僅是國家競爭力(硬、軟與巧實力)的基石，亦為平時建軍與備戰的議題，更為戰時動員的國安問題；企業管理與經濟學概念可成為戰爭學院層級學員重要的一環，除了企業管理與部隊管理有異曲同工之妙外，在現今政府國艦國造與國機國造的政策下，企業管理與經濟學概念不僅可與相關國防工業產業有共同的語言，更有助於為國家安全及國家利益製訂出更好的戰略。

伍、結語

教育似乎是許多問題的根源，同時教育也是許多問題的解決方案，雖然教育的成果無法立桿見影，但人才的培育仍須持續不斷且投入大量的時間及資源。藉由此次派訓，縱觀學習全程，觀察美國防大學豐富的教育環境、完善的師資與跨軍種、部會、企業及國際多元化的學員編組、完整課程安排等，深刻體認到美軍是如何藉由深造教育培養國家安全戰略層級之資深軍、文職官員，除了學術教育與交流外，對於領導統御能力與人格特質形塑更是不遺餘力，使其具有全方位的領導才能！我國與美國的國情與戰略環境雖不同，但確實有值得參考之部分，進而培養我國全方位領導幹部，制定符合國家安全與國家利益之建軍備戰方針。