

出國報告（出國類別：短期進修）

北約訓練學校短期參謀訓練班
短期進修心得報告

服務機關：陸軍司令部計畫處

姓名職稱：士官長李佩璇

派赴國家/地區：德國

出國期間：109 年 2 月 3 日至 2 月 21 日

報告日期：109 年 3 月 20 日

摘要

「北大西洋公約組織 (North Atlantic Treaty Organization, NATO)」，簡稱「北約」，是冷戰期間為防範前蘇聯籌組之「華沙公約組織」軍事入侵、實現共同防禦而成立的國際組織，並且是北美洲國家及歐洲為實現防衛合作而建立的國際組織，1949 年 4 月 4 日於美國華盛頓簽署「北大西洋公約」後正式成立。2010 年 11 月 19 日於里斯本舉行的北約高峰會議，訂定出北約最新之戰略概念為「集體防衛」、「危機管理」、「合作安全」、「安全環境」及「防衛與嚇阻」等五大運作任務。

「北約訓練學校 (NATO School Oberammergau, NSO)」於 1953 年成立，隸屬於北約轉型司令部(Allied Command Transformation, ACT)，位於德國南部巴伐利亞州的奧伯拉馬高鎮，為作戰計劃層級參謀及士官培訓的主要教育機構，現為聯盟成員國及合作夥伴提供 130 門不同的課程。士官班隊課程計有北約資訊管理班、北約士官初級班、北約士官中級班、北約士官高級領導班、北約士官初級教官班、北約士官高級教官班及北約士官督導長班等 7 門課程。此次短期進修參加班隊為北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course) 及北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)，共為期三週，學員來自 25 個國家，背景橫跨陸、海、空軍、陸戰、憲兵及國防等軍文職人員。本報告為個人於三週受訓期間，2 門課程之學習經歷、心得及建議，期望可提供相關人員與各方先進指導與參用。

目次

壹、目的	3
貳、受訓過程與內容	3
一、北約士官初級班	3
二、北約士官高級領導班	5
參、心得與建議	8
肆、課程合照	10

壹、目的

1949年4月4日於美國華盛頓簽署「北大西洋公約」後，正式成立「北大西洋公約組織（North Atlantic Treaty Organization, NATO）」，簡稱「北約」，總部設在比利時的布魯塞爾。北約是歐洲及北美洲國家為實現防衛合作而建立的國際組織，北約擁有大量核武器和常規部隊，作為防禦與嚇阻之軍事能力，為西方的重要軍事力量。該組織的宗旨是締約國實行集體防禦，任何締約國同他國發生戰爭時，必須給予援助，包括使用武力。

我國軍之核心任務「防衛固守，重層嚇阻」之意義與北大西洋公約組織之戰略概念有相似之處，北約為全球第一大之地區性防衛組織，以「防衛」姿態面對現今歐亞大陸及恐怖份子之各項危機與威脅。此次短期進修參加班隊為北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course) 及北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)目的使締約國(NATO Member)、和平合作夥伴(PfP)、地中海對話(MD)、伊斯坦堡合作協議(ICI)及全球合作夥伴(Partners Across The Globe)之士官人員於畢業後，能瞭解北約歷史、組織與架構及北約士官統一標準指南與領導相關概念，期望能供我國參考運用，並透過相關課程使學員具有任職於北約相關組織部門及執行跨國合作任務之能力。

貳、參訓過程

此次短期進修參加班隊為北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course) 及北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)，共為期三週，課程統一以英語授課，授課講師除了來自北約學校(NATO School Oberammergau)的各專業軍、士官教官外，也邀請歐洲相關學者、軍職及文職人員授課，每門課程皆安排學員以小組方式討論，稱為「團體討論」(Syndicate Work) 與綜合發表，因班隊由許多國家士官成員組成，因此強調「多元融合」之國際化環境的意見交流，以下為課程內容之概述：

一、北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course)

北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course)為期1週，學員來自25個國家71位學員，本課程之教學目的，主要提供學員瞭解北大西洋公約組織基本概念，包括北約組織結構、組織政策、行政作業，及當前議題對盟國與

夥伴國之影響，透過課程使畢業後之士官學員，能夠至北約相關組織任職。以下為課程內容之概述：

(一) 北約歷史與戰略概念：

1949 年北大西洋公約在華盛頓簽署，1954 年德意志聯邦共和國受邀加入北約，1955 年為了回應德意志聯邦共和國加入北約，歐洲社會主義國家成立了華沙條約組織，1961 年北約成員國開始在歐洲組建聯合防空系統，1990 年德意志民主共和國與德意志聯邦共和國合併，成為北約成員國，1991 年蘇聯解體，華沙條約的組織不復存在，1995 年北約在波斯尼亞和黑塞哥維那展開大規模軍事行動(Operation Deliberate Force)，2001 年北約在阿富汗開始執行持久自由行動(Operation Enduring Freedom)的軍事行動，美國武裝力量和國際安全協助部隊(ISAF)參加了本次行動，在美國九一一恐攻後，北約在歷史上首次啟動北大西洋公約組織第五條，通過安全集體防衛機制，2011 年北約在利比亞執行聯合保衛者海上軍事行動，2015 年在烏克蘭事件後，北約宣布自冷戰時期以來最大的加強集體防預計畫。

2010 年 11 月 19 日於里斯本舉行的北約高峰會議，訂定出北約最新之戰略概念為「集體防衛」、「危機管理」、「合作安全」、「安全環境」及「防衛與嚇阻」等五大運作任務。

(二) 北約組織與結構：

主要機構為北大西洋理事會（部長理事會）、防務計劃委員會、計劃與分析委員會、常任代表理事會、國際秘書處和軍事委員會。北大西洋理事會為北約的主要決策機構，它經常舉行大使級的會晤，每年至少舉行兩次外長級會晤，必要時舉行元首會議。軍事委員會為北約最高軍事指揮機構，下轄歐洲盟軍最高司令部、美國及加拿大區域聯合防空計劃小組等，軍委會每年開會兩至三次，負責就北約防務問題向部長理事會和防務計劃委員會提出建議，其主席由軍委會成員選定，任期兩到三年。

(三) 北約夥伴計畫：

北約夥伴計畫計有 29 個締約國(NATO Member)、21 個和平合作夥伴(PfP)、7 國地中海對話(MD)、4 國伊斯坦堡合作協議(ICI)及 9 個全球合作夥伴(Partners Across The Globe)等 5 大夥伴計

畫。

(四) 北約士官雙邊戰略指揮策略與士官手冊：

因北約之軍事結構是由許多國家軍隊結合而成，在士官階級、任務與作業分配上各國之間會有些許差異，為了在多國共同作戰環境下降低這些差異性，歐盟聯合轉型司令部(ACT)與北約盟軍最高司令部(ACO)共同簽署北約士官雙邊戰略指揮策略與士官手冊等 2 文件，訂定出士官在北約軍隊中的角色，並且歡迎北約盟國套用相同的策略與手冊，藉以縮小各國間士官階級、任務與作業分配上之差異性。

(五) 北約網路安全：

因日益劇增的網際網路攻擊造成各國之損害，北約將持續不斷增強網路安全防禦政策和行動計劃，各盟國及夥伴國除負責保護自身的網路安全外，應與北約和夥伴計畫國提供相互支援及援助。北約將進一步強化國家網路安全的防禦能力，使其有更好的保護與彈性，各盟國及夥伴國必須具備捍衛各自系統的基本責任和能力。北約也將繼續整合網路安全防護的運營和規劃，透過相關教育訓練與分享惡意程式資訊，縮小盟國與夥伴國之間的網路安全防護能力之差異性。

二、 北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)

北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)為期 2 週，學員來自 15 個國家 24 位學員，本課程之教學目的，主要為提供士官長領導能力技巧，以及北約組織、政策與作業規範，並了解北約當今最新議題使資深士官可在北約組織的多國環境下隧行任務。以下為課程內容之概述：

(一) 人格發展與行為模式：

人格發展與行為模式為此門課程第一天的第一堂課，此堂課選用的書本為 Develop People 與 Behavioral Profile 等兩本書，內容主要是在探索人格並使用 DISC 個性測驗。DISC 個性測驗是國外企業廣泛應用的一種人格測驗，用於測查、評估和幫助人們改善其行為方式、人際關係、工作績效、團隊合作、領導風格等。DISC 個性測驗由 24 組描述個性特質的形容詞構成，每組包含四個形容詞，

這些形容詞是根據支配性（D）、影響性（I）、穩定性（S）和服從性（C）四個測量維度。DISC 可廣泛用在招聘、員工評估、文化整合、職位調整及生涯規劃等方面，在軍隊的管理方面，可以透過 DISC 的人格測驗，瞭解軍中同僚、下屬、長官個體的優勢、在工作中應注意的事項以及一些個體傾向等，例如，如何影響他人、對團隊的貢獻是什麼，能使個體更加清楚地瞭解自己的個性特徵，可作為篩選人員的標準之一。

（二）恐怖份子對北約的威脅：

自從美國九一一事件及西班牙馬德里炸彈攻擊事件後，北約各盟國對恐怖份子的重視可說是日益劇增。北約對恐怖份子的定義為「為了達到政治、宗教或思想主義，利用非法與威脅的武力及暴力來對抗人或產物，藉以脅迫或恐嚇政府及社會」。北約對恐怖份子的政策指導為，提升對威脅的認知、發展對抗恐怖份子的能力、及增加盟國之間的作戰能力。

（三）北約核武嚇阻：

英國、法國與美國為北大西洋公約組織中主要擁有核武器的國家，但是只有美國經由共有核武器（Nuclear sharing）之政策，提供核武器給其他沒有自己研發核武器的成員國。共有核武器政策其目的是為了增加北約組織的核武嚇阻能力。

（四）媒體互動訓練：

近年來媒體對北約軍隊的影響可說是相當負面，因此特別安排 8 小時課程，由實際從事記者行業的資深記者授課，該記者曾在北約總部公共事務部門擔任新聞官乙職，課程當中介紹媒體的立場，以及軍隊與媒體之間的互動技巧，並安排演練課程，讓學員於攝影棚內模擬接受電視採訪、電台訪問以及選取報紙題材，腳本針對軍隊造成食物中毒、軍犬咬傷民人、軍中慶典新聞稿等，採模擬實境方式，並由各組推派引言人及受訪人接受採訪，課程最後再回放各組受訪影片，提醒各項肢體語言及答話技巧。

(五) 動機理論：

針對三種不同動機理論，提供學員瞭解如何增進單位內動機。第一個理論為，馬斯洛的需求層次理論 (Maslow's hierarchy of needs)。他的理論與其他人類發展心理學的理论可以並行，尤其是針對人類成長階段的描述。馬斯洛使用了「生理」、「安全」、「隸屬」與「愛」、「自尊」、「自我實現」與「自我超越」等術語，描述人類動機推移的脈絡。第二個理論為，雙因素理論 (Two-factor theory)，1950 年代末，赫茨伯格在匹茲堡進行研究發現，屬於工作本身或工作內容方面的因素 (例如：挑戰性的工作、認可、責任) 使職工感到覺得滿意，屬於工作環境或工作關係方面的因素 (例如，地位、工作安全感、薪水、福利) 使職工感到覺得不滿意。前者被赫茨伯格稱作激勵因素 (Motivational Factors)，後者被稱作保健因素 (Hygiene factors)。第三個理論為，目標設定理論 (Goal-setting Theory)，研究發現，外來的刺激，例如獎勵、工作反饋、監督壓力等，都是通過目標來影響動機的。目標設定理論認為，工作目標的設定會直接影響到工作表現，目標本身就具有激勵作用，能把個人的需要轉變為動機，使人的行為向特定方向努力，並將自己的行為結果與既定的目標相對照，及時進行調整和修正，從而能實現目標。一個明確、具有挑戰性的目標，配合合適的反饋，可以令個人的工作表現獲得更大的提升。

(六) 建議指揮官實際演練：

北約士官手冊中其最高階之士官為 Command Senior Enlisted Leader (CSLE)，其職位任務類似本軍的士官督導長，本課程主要是在演練單位內的 CSEL 如何在必要的情況下建議單位指揮官決策，並在不冒犯與越舉的請況下，建議指揮官執行對的決策，並作為士兵與士官對指揮官之間的橋梁，本課程有 5 個腳本，學員要針對腳本內容，適時適言的向指揮官提議，並且獲得指揮官的認同，擔任指揮官的人員為北約學校裡的中、上校軍官，透過這樣的真人實際訓練，除了可以讓學員增加經驗外及瞭解指揮官的想法外，更重要的是中、上校指揮官可以更瞭解 CSEL 的制度，使軍官能夠體會及瞭解士官的角度，以及接受士官的想法。

參、心得與建議

首先，非常感謝中華民國國軍給予我這個機會，至北約參謀訓練學校短期進修三週，在這受訓期間最難能可貴的一點就是，可以與來自 25 個國家的士官學員與課程中來自北約盟國的教官一起討論軍隊制度、教育與訓練、領導及福利制度，並且瞭解到各國的文化多樣化，雖然有時候台灣在國際上會面臨到一些難處，但是我國軍的系統、教育與訓練、及福利制度仍然保有一定的水準，讓我感到非常驕傲。在課程當中有安排許多的分組討論 (Syndicate work)，透過此次的機會，我向各國學員們分享我國之文化、人文地理、軍力與國軍制度，使得各國學員對我國文化深感興趣，並且讚賞我國之國防能力。由於本人任職於陸軍司令部，對於國軍國際交流與國際接軌的事務相當有興趣，而我國經常與美方交流，鮮少有機會與北約軍事組織交流，透過此次至北約參謀訓練學校受訓，讓我獲取相當多的經驗及新知外，更能體會國際交流與接軌之重要性，另外也要特別感謝促成我國與北約軍事組織交流的幕後推手，讓我能夠開啟另外一扇窗，更能瞭解全球軍事脈動。

另外針對這三週的課程，除了介紹北約的歷史、組織、結構、盟國夥伴及北約相關政策外與還搭配其它相關課程，包括核武威嚇、多樣文化、恐怖分子威脅、網路安全、北約與俄羅斯關係、道德行為及針對人口販賣、性別平等與性騷擾進行議題辯論。而培養士官領導能力的課程則是有人格發展與行為模式、媒體應對訓練、動機理論、建議指揮官實習、決策輔助工具、多國作戰環境之合法手段、衝突處理等課程。透過參與這些課程，讓我瞭解到更多不同領域的思想與政策。

參與這三週的課程，建議事項有三點，第一點建議為國軍可增加士官國際觀課程，北約訓練學校教育基礎士官之課程，融入了核武威嚇、多樣文化、恐怖份子威脅、網路安全、道德行為、北約與俄羅斯關係等課程，而我國教育士官之課程雖然已相當完整，具備通識與戰術、戰技類課程，但如果可以再增加相關國際觀課程，對我國士官之教育應當會有益處，雖然台灣身處於亞洲和平穩定之區域，目前暫無恐怖份子的肆虐及戰爭的侵襲，如能增加士官對國際間洞察力，對於爾後多國之間的演訓或國際軍事交流，仍具有一定的幫助。

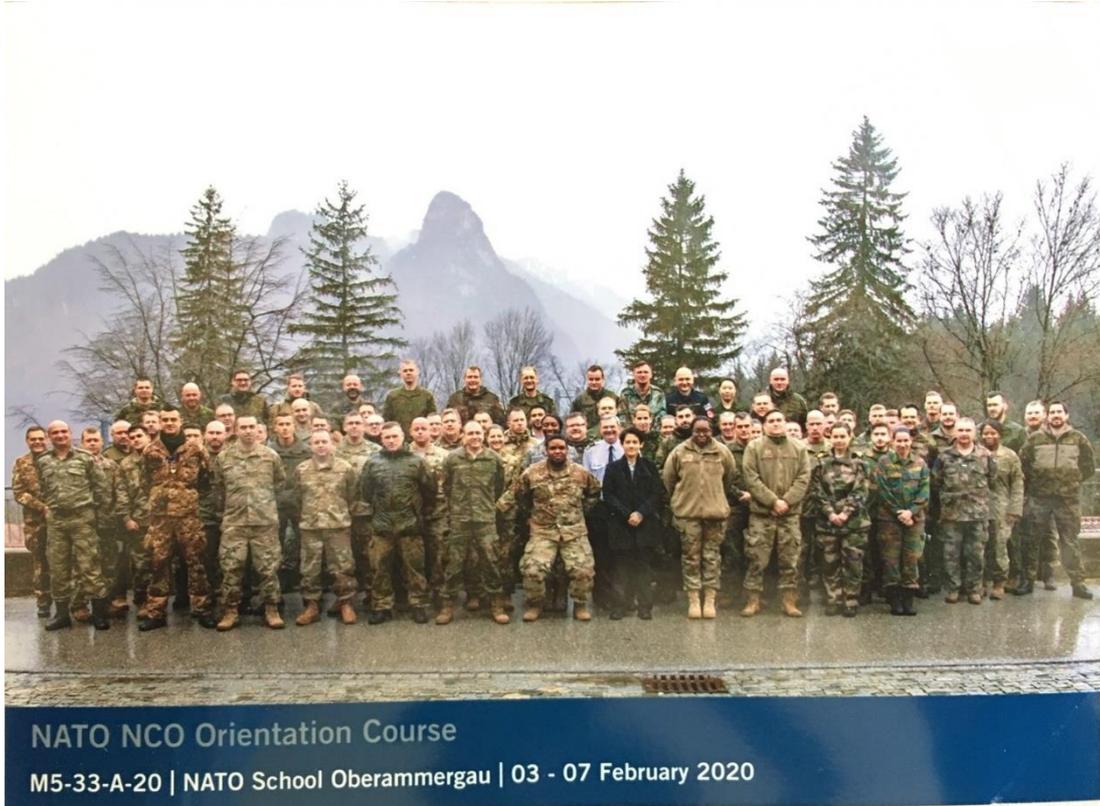
第二點建議為國軍可增加領導班課程，在這三週的參訓過程當中，多次討論到士官與軍官之間的關係，以及資深士官督導長 CSEL(類似台灣士官督

導長的角色)在軍隊中扮演角色。目前有些歐洲國家之軍隊尚未有士官督導長乙職，某些歐洲國家之軍隊才剛成立士官督導長的職位，而有些歐洲國家軍隊甚至才剛成立士官制度，因此，針對士官在軍隊扮演的角色，討論相當熱絡。其中，瑞士教官提出該國軍隊，除軍事教育課程外，還具有領導班課程，此課程的參訓學員為資深士官長、中、上尉及少校人員，除了提供領導課程的理論與實務外，其目的旨在提供軍官與士官相互之間的領導、思維與理念分享，並且透過兩人為一組(軍官及士官)的分組討論及演練各種在任職中，會碰到的狀況，擬訂不同的想定狀況，其間雙方共同提出各自立場、思維與想法，藉由此課程，讓軍官與士官之間關係拉近，以利工作任務遂行。

第三點建議為士官於北約參謀訓練學校(NSO)的訓期，由原訂的三週可延長至六週。可參照北約參謀訓練學校(NSO)的流路，安排六週的訓期。因我國軍與北約軍隊鮮少有交流之機會，可透過北約參謀訓練學校所提供的短期進修班隊課程，更瞭解北約軍隊的政策與運作模式，並且增加台灣軍隊在歐洲的曝光率。

肆、課程合照

一、北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course)



二、北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)

