

# 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：國防部資源規劃司

姓名職稱：士官長 吳佳媚

派赴國家/地區：德國

出國期間：111 年 11 月 14 日至 11 月 25 日

報告日期：111 年 12 月 12 日

## 摘要

「北大西洋公約組織 (North Atlantic Treaty Organization, NATO)」，稱之「北約」或「北約組織」，在冷戰期間為防範前蘇聯籌組之「華沙公約組織」軍事入侵，分別由美國、英國及法國等歐洲及北美洲等國家為實現防衛合作而建立的國際組織，並於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；另於1953年成立「北約訓練學校 (NATO School Oberammergau)」，位於德國南部的上阿瑪高，學校是北約在作戰層面上的主要教育訓練中心，提供150項以上不同的課程，每年約有1萬名學員至此受訓。課程涉及北約的政策、戰略、任務及運作，另也是作戰行動準則、規定、戰術及戰略等的主要修訂及教學的單位，士官班隊課程計有北約士官初級班、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6項課程(尚開設其他專業課程士官也能參加)。此次短期進修參加班隊為線上課程「北約士官初級班」(NATO NCO Orientation Course)3週及實體課程「北約士官高級領導班」(NATO NCO Advanced Leadership Course)2週，相關學習經歷、心得及建議，期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.....	4
參、心得與建議.....	7

## 壹、目的

「北大西洋公約組織 (North Atlantic Treaty Organization, NATO)」，為全球第一大之地區性防衛組織，其核心任務為「防衛固守，重層嚇阻」並維持國際和平安全。本次課程區分北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course)及實體課程北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)，透過「北約歷史與組織」、「關鍵政治問題」、「衝突與變革管理」、「北約威脅」、「人格發展與行為模式」及「媒體互動訓練」等課程，瞭解北約盟國、北大西洋區域及和平合作夥伴間之任務中之計畫、執行與管制之模式，供我國參考運用。

## 貳、受訓過程與內容

本次短期進修班區分為線上課程北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course)3週及實體課程北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)2週，為期共5週，線上課程以函授方式實施授課、每堂課程後實施線上測驗及每週一次的視訊實施課程Q&A研討。授課講師除北約學校(NATO School Oberammergau)的專業軍、准尉、士官教官外，並邀請歐美相關學者、軍職及文職人員授課，全程統一以英語授課，每門課程均安排學員以小組方式-「分組討論」實施研討與綜合發表，強調於國際多元文化環境工作經驗分享與意見交流，以下為課程內容之概述：

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

課程學員來自歐美21個國家52位軍、士官學員線上分組討論，課程內容主要使學員瞭解北大西洋公約組織基本概念，包含北約組織結構、組織政策、行政作業、關鍵政治問題及北約未來威脅，主要課程章節及目標大綱如下：

#### (一)北約歷史與戰略概念

「北大西洋公約組織 (North Atlantic Treaty Organization, NATO)」，稱之「北約」或「北約組織」，在冷戰期間為防範前蘇聯籌組之「華沙公約組織」軍事入侵，於1949年3月18日分別由美國、英國及法國等歐洲及北美洲國家為實現防衛合作而建立的國際組織，並於同年4月4日於美國華盛頓簽署「北大西洋公約」後正式成立，於1951年在巴黎首次開課，培訓北約專業人才，1953年於德國南部的上阿瑪高成立「北約訓練學校 (NATO School Oberammergau)」，至重點於作戰層面上及相關多元化之教育訓練。並於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

自北約成立至今組織成員國共計30國(芬蘭及瑞典2022年申請加入)，組織為國際秘書處、軍事委員會、北大西洋理事會、防務計畫委員會，而北大西洋理事會為北約的主要決策機構，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畫小組等，軍委會每年開會兩至三次，負責北約防務問題向部長理事會和防務計畫委員會提出建議，其主席由軍委會成員選定，任期兩到三年。

## (三)政治問題

課程針對當前所面臨之問題亦為未來北約所面臨挑戰，如核能威脅、混合戰、網路安全、反恐主義、大規模殺傷性、武器人口販賣、婦女和平與安全、改革軍事能力及擴大北約盟國等介紹並實施分組討論及回饋，唯有不斷地訓練、團結、聯盟的凝聚力，靠著強大的集體防禦的跨大西洋框架和盟國之間安全磋商和決策，共同面對所遇問題。

## (四)現在與未來威脅：

以俄羅斯為例說明該國所用之混合戰略方針私營軍事公司、俘獲國家、媒體宣傳、反向控制、犯罪集團、法律戰等戰略，各國在當前所面臨之威脅猶如宣傳、欺騙、破壞和其他非軍事戰術，並衍伸探討北約未來在2030年為中國、新興(破壞性)新科技、恐怖組織、能源安全、南中國海、混合網路戰威脅、戰略司令部之公共外交及假訊息處理等七大面向之威脅，而在2040年多為科技層面之威脅如：人工智能、自治權、量子技術、太空技術、超音速技術、生物技術及人類增強技術及新材料與製造技術等未來威脅及風險性。

## 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)提供OR8至OR9之士官參加，為期2週，本次訓期為歐美等15個國家共23位學員參與，課程置重點於士官長領導能力、管理及溝通能力並以多元化方式實施討論；另說明北約組織、政策以及當今各國所面臨之反恐威脅。以下為課程內容之概述：

### (一)人格發展與行為模式(DISC)

開訓首日實施人格發展與行為模式課程評量，讓學員以佩索洛格 行為概況(persolog Behavioural Profile)測驗自我檢視後，以XY軸方式繪圖呈現，從遊戲中了解認識每位學員檢測結果並相互交流。課堂教材使用約翰·喬治·蓋爾(John George Geier)美國心理學家之DISC格評估系統探索人格，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有助改善並瞭解個人行為方式、人際關係、工作績效、團隊合作、領導風格等，亦可透過DISC系統瞭解自我優劣勢，在同僚、下屬及長官協助下，自我成長與提升潛能，建構高質量的工作與生活。

### (二)恐怖份子對北約的威脅

自2001年9月11日美國遭受自殺式恐怖攻擊後，北約各盟國提高對恐怖份子的重視，深入瞭解北約的恐怖主義政策、當前恐怖主義的威脅以及新出現的恐怖主義挑戰，聚焦於強化集體防禦機制、加速適應新興(破壞性)技術、增進盟邦抵禦各類意外衝擊的能力，進而有效對抗恐怖主義、網路攻擊與氣候變遷等安全威脅。

### (三)媒體互動訓練

囿於媒體自由對帶來許多輿論挑戰，故本次排定1日課程，由北約總部公共事務部門新聞官授課，介紹與媒體互動與接受採訪的技巧，並以「營區開放日實施招募活動」為主題，讓各個學員採模擬方式擔任記者及採訪者角色，實施對談，結束後，由教官與個學員共同討論所需改進之處並提醒各項肢體語言及答話技巧。

### (四)動機理論

針對3種不同動機理論實施分組討論，第一個為「馬斯洛的需求層次理論」，使用了「生理」、「安全」、「隸屬」與「愛」、「自尊」、「自我實現」與「自我超越」等5個階段，描述了想成為一個「完整的人」必經歷程；第二個為「雙因素理論」，為美國心理學家赫茨伯格1959年提出。他把企業中有關因素分為兩種，即滿意因素和不滿意因素，滿意因素是指可以使人得到滿足和激勵的因素，不滿意因素是指容易產生意見和消極行為的因素，這都是影響成效的主因；第三個為「目標設定理論」，研究發現目標具體、決策參與、明確的期限、績效回饋，都能使任務會得進展並獲得有效成果。

## (五)衝突與改革管理

### 1. 衝突管理(Conflict Management)

為「衝突」的心理狀態，當個體同時面對兩個或兩個以上，彼此對立或互不相同的衝動、動機、慾望或目標，且無法相互滿足，任何一方也不願放棄時，就會陷入衝突的失衡心理狀態，教官拋出模擬部隊下屬不滿上司決定的議題，實施小組研討並與各學員提出觀點分享。

### 2. 變革管理(Change Management)

管理變革對指揮領導人員或高階管理人而言是一件很困難的事，需要認清組織變革的必要、執行不同的變革方式、領導階層等結構性轉變，並透過變革保持競爭，為單位帶來更大效益。課程中介紹是公認的組織級領導與變革大師約翰·科特(John Kotter)、庫伯勒-羅絲模型(Kubler-Ross)、盧因(Lewin)的三階段變革過程模型、華茂(PROSCI)變革管理、麥肯錫 7S 模型(Mckinsey 7S Model)等五大變革管理理論，進行討論其中各不同之處。

## (六)「建議指揮官」實際演練

北約士官手冊中最高階之士官職務為Command Senior Enlisted Leader (CSLE)，相似於臺灣軍隊的士官督導長乙職，課程主要演練各 CSLE 於部隊內，在不逾矩的情況下，該如何給予指揮官正確及最真實的建議，作為士官與士兵與指揮官中間之溝通橋梁，課程設計「不滿的行為」等4個腳本，由北約學校上校軍官親自加入課程演練擔任腳本內指揮官，各學員擔任 CSLE，透過溝通及禮貌提出解決方式，有效與指揮官對談，使部隊任務遂行。

## (七)組織文化多樣性

北約為一個多國共同運作的組織，故同僚間溝通是很重要的一環，教官透過「文字溝通」、「口語溝通」及「非口語溝通」來討論，多元化方式表達呈現各國不同文化之多樣性，使學員瞭解在多元文化的國際環境中工作，須尊重文化差異性及人與人之間的互動性，也再次強調，即便在同一個國家南北也大不同，必須秉持相互尊重，以維持彼此間的和諧相處。

## 參、心得與建議

這是我第一次參加國軍派至海外之訓練，很感謝中華民國國軍給我這個機會參與北約訓練學校的課程，這個課程開啟了我很多不同的視野，與來自15個不同國家的士官學員相互交流，一起分享軍中管理、教育訓練及福利制度等，才發現我國在福利及教育部份確實完善很多，在不同信仰及國情的背景下，性別與工作平等，臺灣確實很落實在推行，並確保每個人的工作權，這我讓覺得身為臺灣人而驕傲。

每次的課堂討論，都讓我深刻感受到，西方教育在腦力激盪(Brainstorming)及主動分享是深植在他們的行為中，這也是我們應該要學習的部分，而不是被動地等待或者處於「僅接收，不發送」的狀態，錯過了很多表達機會，及相互回饋的成長機會，這是不可逆的。很榮幸在課程的最後，被選上實施國家簡報人員，在簡報中除了介紹臺灣的地理位置、軍力及國軍制度，也推廣了臺灣多元的文化及美食，讓大家對臺灣充滿一探究竟的衝動。

本次課程，除了上述主題課程外，更加入了道德行為討論、俄國與北約關係、人口販賣、職場性騷擾、平等工作機會及武裝衝突法等課程，我國在基礎、進修教育的課程安排內，雖皆有納入相關課程，但如果有更多國際時事資源加入討論，會更深植學員心中，並讓我國士官兵更具有保衛國家的危機意識。

臺灣在2017年增設的國防部總士官長乙職，明確了士官的經管，使士官在單位所扮演溝通的角色更加重要，賦予了士官不同的責任。本人榮幸獲派赴德國參加此事訓練，受訓期間所學習到的知識及友盟國家分享的經驗，將會在未來工作上充分運用，期為國軍進步及士官職責貢獻一份心力。

最後，北約訓練學校針對不同層級的士官開設6種相關課程，且學員皆來自歐美合作夥伴關係國，在這種不同環境的學習狀態下，不僅可學習到專業知識，更可以拓展國際視野及培養國際溝通能力，希望臺灣可以多增加相關訓練之員額，並持恆派外受訓，以提升我國在國際間之曝光率。