

出國報告（出國類別：開會）

111 年資深士官國際高峰會議（SELIS） 返國心得報告

服務機關：國防部空軍司令部第五戰術混合聯隊第十二戰術偵察機隊

姓名職稱：李建輝一等士官長士官督導長

派赴國家：美國（華盛頓特區）

出國期間：民國 111 年 7 月 31 日至民國 111 年 8 月 7 日

報告日期：民國 111 年 9 月 21 日

目錄

摘要	3
目的	4
行程概要	5
議程紀要	6
會後心得	20
檢討與建議	22



SELIS 2022

SENIOR ENLISTED LEADER
INTERNATIONAL SUMMIT



Aug 1 - Aug 5 |
National Capital Region

摘要

依空軍司令部 111 年 7 月 25 日國空人管字第 1110077559 號令，本次於美國華盛頓特區(Washington D.C.)參與兩年舉辦一次之「資深士官高峰會議(Senior Enlisted Leader International Summit)」，邀集國家(含臺灣)計 60 餘國資深士官代表共同參與盛會，今年以「贏得高端戰爭 Winning the High End Fight」為主題，對於美國空軍及同盟夥伴，此為極具價值且被視為首要專業發展項目。在敵情威脅不斷嚴峻現下，當敵人致力於危害我們的共享價值及主權安全時，並非僅是應付敵人於所製造的這些戰釁，更應以絕佳的速度、決心及韌性來正面迎敵，進而運籌致勝。此次會議為期五天，是一個具有互動及知性的高峰會，會議以切合兵力發展並提供許多成就卓越的士官領導者及專家學者等進行交流、研討。

Winning The High End Fight

Senior Enlisted Leaders,

Welcome to the 2022 Senior Enlisted Leader International Summit! We are honored to host you and all of our Total Force and international senior enlisted leaders joining us here in Washington, D.C. We look forward to a memorable week of presentations, briefings, and conversations that further incorporate international enlisted engagement into "Winning the High-End Fight."

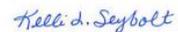
Current events have demonstrated that deliberate investment in our enlisted force is essential to gaining the advantage on the modern battlefield. The Senior Enlisted Leader International Summit provides an ideal forum to share diverse perspectives, promote dialogue, and collaborate with each other to advance shared goals and interests. Most importantly, the week ahead will reaffirm our enduring commitment to working shoulder-to-shoulder to overcome challenges together.

Thank you for taking the time to join us. We are excited about this summit and the opportunity it affords to collaborate with so many highly accomplished enlisted leaders.

Sincerely,



IOANNE S. BASS
Chief Master Sergeant of the Air Force



KELLI L. SEYBOLT
Deputy Under Secretary of the Air Force
International Affairs



目的

- 一、美國空軍及全世界同盟友邦國家資深士官代表及專家學者，共同參與 2022 年於華盛頓特區，由美國空軍士官督導長 喬安 S·貝絲 (JoAnne S. Bass) 所舉辦之資深士官國際高峰會，透過此次演講、簡報和研討，進一步整合國際力量，以共同參與納入「贏得高端戰爭」為訴求。放眼國際軍事事件，刻正需要專注投資於所有士官兵，使其在現代戰場上獲得優勢是至關重要。本次資深士官國際高峰會為分享不同觀點、促進對話和相互合作，以推進共同目標和利益提供一個理想的論壇。最重要的是，重申國際對彼此間共同克服挑戰的持久承諾。
- 二、為期五天議程計有整合嚇阻 (Integrated Deterrence)、前線觀點 (Perspective from the Frontlines)、太空領域 (Space Domain)、士官不對稱優勢 (The NCO; Asymmetric Advantage)、靈活戰爭運用 (Agile Combat Employment)、國際合作及戰略嚇阻 (International Cooperation & Strategic Deterrence)、打擊國外假資訊 (Countering Foreign Disinformation)、創新之旅 (An Innovation Journey)、讚爭 (LikerWar)、美空軍兵力徵召發展 (USAF Enlisted Force Development) 及未來力量 (Future Force) 等 11 項議題研討，以及參訪華盛頓特區知名博物館及歷史景點介紹。
- 三、會場周邊亦擺設 KC-135R 空中加油機、MQ-9 無人機、818 移動支援顧問中隊 (MSAS)、美洲國家空軍學院等專業單位，提供各國諮詢與介紹，另針對未來於印太地區設立國際士官學院可行方案研討。



世界各國與會代表簽名紀念



KC-135R 空中加油機介紹



美洲國家空軍學院介紹



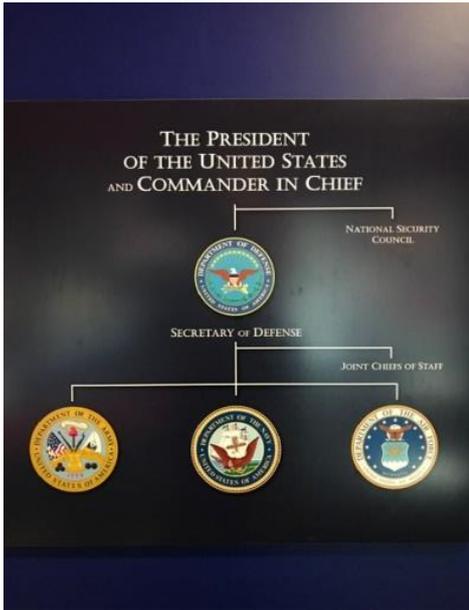
818 移動支援顧問中隊 (MSAS) 介紹



MQ-9 無人機介紹

行程概要

- 一、7月31日（臺灣時間）：桃園國際機場前往美國舊金山國際機場（SFO）轉華盛頓特區杜勒斯國際機場（IAD）- 克里斯蓋特韋萬豪飯店（Crystal Gateway Marriott）。
- 二、8月1日至5日（美國時間）：按表進行高峰會（詳如附件1）。
- 三、8月6日至7日（臺灣時間）：美國華盛頓特區杜勒斯國際機場（IAD）轉舊金山國際機場（SFO）後返國。



美軍指揮架構-陳展美國歷史博物館



美空軍紀念碑



美空軍紀念碑

議程紀要

一、8月1日（美國時間）：

開幕介紹(Opening Remarks) - 美空軍士官督導長喬安 S·貝絲 (Joanne S. Bass)

首先由美空軍士官督導長喬安 S·貝絲 (Joanne S. Bass) 致歡迎詞，向各國遠道而來的資深士官代表，對此次會議熱烈支持參與表示感謝，強調「人」是部隊中最重要的元素，各友邦及同盟國家均為夥伴，需要有效建立關係、互相學習，並表示本屆邀集了 60 個國家，另外加上 4 個合作友邦，為近年來最大場次國際會議；接續由美軍各地區司令部士官督導長依序介紹所在出席成員國家代表。



與美空軍士官督導長 Bass 合影於美空軍紀念碑



美空軍士官督導長 Joanne S. Bass

(一) 整合嚇阻 (Integrated Deterrence) - 參謀首長 聯席會資深士官顧問 (SEAC Ramón Colón-López)、 空軍參謀長 (General Charles Brown Jr.) 及空 軍部長 (Frank Kendall)

傳統陸、海、空作戰或聯合作戰，自 2022 年起已轉型成網路及太空層面，現在最重要就是聯合全球力量，才能有效打擊破壞民主的政權。任何戰爭已非一國之力可成就，需統合全球力量才能贏得高端戰爭，要開放領空協同合作，建立共同威懾力量，使世界依法規、秩序運行，不可抑制民主發展，要能捍衛權益，這就是全世界的核心價值，「自由民主」。現今還存在的官僚制度若不改變必然將面對失敗，要運用全新的力量共同發展，聚集人、政策及程序，檢視面對各項的威脅將其一體化，「人」是決定政策及執行最重要的程序，通過傾聽與瞭解達成戰略性合作，依靠士官提供實務經驗及意見擔任顧問，因為士官就是最

重要的投資，能集結人才、知識、團結，這才是邁向成功的三要素。再次強調，每一階層的士官兵皆為最重要的，要擰結成一體化力量，才能打破現今尚存在的官僚主義及其他問題。



參謀首長聯席會資深士官顧問
SEAC Ramón Colón-López



空軍部長
Frank Kendall



空軍參謀長
General Charles Brown

(二) 前線觀點 (Perspective from the Frontlines)

- 烏克蘭空軍士官督導長 (CMSgt Kostiantyn Stanislavchuk)

俄羅斯宣稱一個國家，要同化相同國家的語言，而烏克蘭即為俄國的聯邦，因此烏國的宣布獨立即為對俄國的挑戰。蘇聯解體後，俄國即聲稱烏國為臨時失去的領地，俄國對烏國的侵略計畫從 2014 年即已展開，目前軍事行動已暫停，俄國僅佔領了克里米亞 (Crimea) 一部分；在 2014 年 2 月 22 日，俄國於夜間睡眠中向烏國發動攻擊，直到 2022 年大規模行動。俄國時常釋放假消息 (如：聲稱烏國軍隊 2022 年 2 月 17 日轟炸了一間幼兒園、克里米亞 (Crimea) 合法加入俄國、在烏國政府支持下，納粹主義在烏國政壇、社會中相當猖獗等。)；俄國並未遵守於土耳其簽訂糧食出口協議，於烏國運輸糧食物資出口期間即遭俄國炮火攻擊，並同步於網路釋放假消息。現俄國攻擊已遭到制止，烏國也成立自衛隊及武裝部隊，募集物資、武器、材料、醫療等運輸給部隊，包含民間提供熱像儀、防彈衣及無人機給軍方使用，其中連 8 歲的小孩也慷慨解囊；俄國每日均在發動攻擊烏國平民、設施、鐵路及醫院等，已嚴重違反國際法日內瓦公約，對烏國以恐怖主義製造大屠殺 (如：俄國殘忍殺害未來將交換之戰俘，目的為掩飾在俄國所施予之酷刑) 烏國士督長表示：烏國勢必復仇，沒有任何限制，包含將以導彈襲擊等作為，很多人問烏國空軍是如何能抗衡 100 多天？過

去 8 年，烏國空軍承受各項風險及計畫應對，許多人認為應該藉由政治力量來避免衝突，但戰爭一旦展開了就要面對，空軍若被打敗即失去了空域，對於俄國現聚焦大量空優，烏國正戮力使用後備力量補充，烏國人數少，僅能依靠有限兵力，以 2 架攔截 4 架、4 架攔截 8 架、8 架攔截 12 架等作為來應對俄國的大量兵力優勢，勇敢接戰，堅持精神及毅力。透過專業培訓、動員，士官是扮演重要決策之一，士官要能透過自我決策執行小兵力作戰，不能依賴將軍或指揮官下達命令，根據北約部隊模式，士官永遠走在士兵前面，士督長則要有能力直接指揮作戰，在此感謝每個幫助烏國的人、國家，並非僅捍衛烏國的民主，而是全世界的和平。



烏克蘭空軍士官督導長
Kostiantyn Stanislavchuk

(三) 官方合照 (Official Photo)

當日下午議程結束，隨即於飯店會議廳進行官方合照。



於會議廳各國代表進行官方合照

(四) 破冰活動 Icebreaker Event (Kennedy Center for the Performing Arts)

晚間由美空軍安排軍用巴士集體前往甘迺迪藝術中心 (Kennedy Center for the Performing Arts) 進行破冰活動 (Icebreaker)，美

空軍樂隊亦受邀在現場伴奏，各國代表藉此相互認識。本人向屬性與本國相近之新加坡空軍黃晞來 (Ng See Lye) 士官督導長請益，交換士官制度推展經驗及作法，新加坡士官體制與美軍走向大致相同，士官與軍官為兩條平行線而非上下級之分，軍官負責大方向政策及計畫擬定，士官則提供實務經驗與建議，並制定小兵力計畫管制執行，相輔相成；士官兵升遷亦由年度考核評比以決定升遷與否，士官督導長體制與本國不盡相同，士官督導長僅為向上調整，若考量任職年限，可予以轉職至其他士官督導長職類或是轉任參謀軍官職務，亦或前往學校任職，可擔負教育士官兵或是資淺軍官的職務，若原為上級士官督導長年滿屆退，則拔擢下一級士官督導長就任，以符合經營條件，無任期限限制；新加坡未設立由民轉軍之士官軍事院校（如：我國空軍航空技術學院-士官二專班），新國認為士官一律由士兵任職起，視表現情況予以薦派士官學校，以學習專業知識或是培育領導才能，如此才能了解士兵並使士兵信服；新加坡部隊與我國相同，以量小質精為訴求，所有官士兵要求戮力戰訓本務，故營舍及環境維護均採委商執行，基本差勤及環境打掃一律由合約商簽訂契約，甚至一般車輛及裝備維護保養，亦由合約商依規範履約，以求士官兵能專注於一般訓練及本職實務工作，上述情況皆與美國士官制度具體模式相同。



美空軍樂隊受邀於現場演奏



甘迺迪藝術中心
Kennedy Center for the Performing Arts

二、8月2日（美國時間）：

（一）太空領域（Space Domain）-美太空軍士官督導長 （CMSSF Roger A. Towberman）

20年前美國即開始太空計畫，從6年前定位太空成為新的戰場，若失去太空即失去所有對外聯繫，到2022年已提升到5,000顆（2020年時僅1000顆）衛星在追蹤全世界。對於太空中愈來愈多的太空垃圾，應該如同維護海洋生態，人人有責，要能消除無效衛星，有能力送上

去也要有能力拿下來，要確保有不同能力的衛星能隨時取代，才能面對其他強國的太空威脅，就如同處理一般危機機制。俄羅斯如同美國方式操作，但不會讓衛星繞行同一個軌跡，不按常規運作，美國亦在民航局內組成民間及軍方力量，統一運用團隊，讓民間亦能參與太空合作計畫，未來也運用盟友關係，使其進入系統共同支援，互相學習，互相教育，由才能專業來選定人才，並運用獎勵制度，但無須擔心民間企業將人才挖掘，因為我們是一個團隊，且榮譽是金錢買不到的，更重要的是創造價值，未來將制定規則，制定太空秩序，建立合作夥伴關係，關鍵在於政策制度，其他不過是硬體的調整而已，建立新的文化要花費 10 年的時間，但最擔心就是人類害怕改變。



美太空軍軍徽



美太空軍士官督導長
CMSSF Roger A. Towberman

(二) 士官：不對稱優勢 (The NCO : An Asymmetric Advantage) - 美空軍學院博士 (Lt Col Jahara Matisek)、國土防衛局資深招募士官長 (CMSgt Clinton Miller)、西維吉尼亞大學教授 (Dr. Alexander Burns)

美軍早期對「士官」即轉型為合作夥伴關係，後續給予決策權、建立技術能力並制定規則。獨立戰爭歷史名將普魯士將軍曾說：須給予部屬寬容，而非嚴厲處罰，要讓所有人具意願完成所有任務，甚至軍事法庭亦由「士官」擔任審判長以尊重下屬。歷史上皆有大量新式武器可改變世界，但真正執行者為「士官」；烏克蘭國家擁有許多美軍武器，但需要人民有意志及精神力，「士官」是國家發展的競爭優勢，「士官」為專業化，具提升吸引力的代表與責任。轉型是困難的，包含文化、體能，但健康是基本，身體健康及體格影響戰事是必然的，對於招募

時的體格要求要保持嚴格態度，但並非是建立肌肉強大的軍隊，而是要建立專業性，這是微妙的平衡，「士官」應具有決定權，不是為什麼給予領導，而是如何領導？「士官」在未來發展應加強教育及投資，不僅是技術，還有文化；「士官」需要建立最高端的訓練指標，才能成為未來軍隊發展的基礎，俄羅斯的失敗，包含對「士官」的教育不足，這同樣也存在於中共弱化的軍事力量中，但中共已發現問題，開始將「士官」積極送往國外大學，強烈要求技術訓練，反之，俄羅斯尚缺乏對「士官」的重視；中共已訂定 2049 年為目標，將「士官」專業軍事化並期望打敗美國，「士官」要有自主權、決定權。美國軍官與士官一直保持夥伴關係，美國依賴「士官」與其教育，這是與敵對國家最大的競爭優勢，有效提供機會來招募及培育優秀「士官」，在未來軍事發展並非是能做多少個伏地挺身或是全副武裝跑步能有多快，而是思考模式須要被訓練，加強人員彼此間的信任，無論身體素質多強，觀念教育才是重點，「士官」的培訓才是最重要的，如敘利亞戰爭時，80%在戰場上的就是「士官」，這就是非對稱最重要的意涵。



西維吉尼亞大學教授
Dr. Alexander Burns



美空軍學院博士
Lt Col Jahara Matisek



國土防衛局資深招募士官長
CMSgt Clinton Miller

(三) 瑞典空軍靈活戰爭運用 (Agile Combat Employment)

-瑞典空軍士官督導長 (CMSAF Ulrik Danielsson)

瑞典空軍於 2016 年才開始推展士官制度，設立士官督導長職務。瑞典從未減低對俄羅斯的情報監控，從發展遠程武器及預警時間縮短，至發展大量衛星，使各軍種能透過網路監控。瑞典亦屬防禦系統架構為主，質與量是無法兼具的，要取得平衡點，不能要求比別國強，但要能并行並且在戰術精進，發展有效戰術，依據空間優勢及運用盟友支持，考量受到攻擊時如何補給，保持武器提升且人員維持精進及後勤轉型，保持可隨時移動及分散，不侷限於一個健全的機場運作，不只是在基地移動，亦維持不同地域運行，快速轉移、飛機起降、運輸，

包含飛行員的素質提升，隨時保持機動修復能量（如：設立移動式棚廠，安置移動輪組，以保持快速移動、整備），保持基地的可變動性，但指揮官須仰賴健全的士官體制運行，對照俄羅斯空軍尚維持老舊戰術，瑞典的機動性發展是正確的。瑞典空軍沒有軍士官之別，只有專業之分，共同教學相長，相呼應。瑞典目前設定為全募兵制度，男女比例為各 50%，目標就是為了取得菁英人才，沒有性別之分。不同國家，文化也不同，軍士官兵彼此間要能互相信任，並盡力解決各項問題，有效培訓士官，運用靈活戰場模式必須不停的訓練磨合。



瑞典空軍裝備陳展圖



瑞典空軍士官督導長
CMSAF Ulrik Danielsson

(四) 官方合照及分區研討 (Official Photo at Air Force Memorial & Regional Breakout Sessions)

當日下午議程結束，即由美空軍率隊前往美空軍紀念碑（USAF Memorial）進行官方合照。



美空軍紀念碑官方合照

合照結束後再次返回飯店進行分區研討，本次研討主要係因美空軍已於美洲及歐洲地區成立國際士官學校，因考量印太地區具重要戰略價值，且擁有多數友邦國家，因此美空軍印太司令部士官督導長（CMSgt

David R. Wolfe) 建議於印太地區同樣成立國際士官學校之理念亦獲得支持，故召開討論，後續將由美空軍制定完整計畫後，向各友邦國家發布並尋求認可及支援。



美空軍印太司令部士官督導長 CMSgt David R. Wolfe 與友邦國家代表合影

三、 8月3日(美國時間):

(一) 國際合作及戰略嚇阻(International Cooperation & Strategic Deterrence) - 國防安全合作局 (Ms. Cara Abercrombie)

目前世界將截斷俄國石油及物資，確保 20 年不再侵犯他國，針對整合性威脅，須全球一致努力，讓全球遵守法規，對未來情報威脅，全球的網路是最大重點，這是需要同盟夥伴關係支持。對於俄羅斯入侵烏克蘭的違反國際法行動，已藉由國際制裁其不正當行為，烏克蘭應該是主權獨立的國家，如美國眾議院議長南西·裴洛西女士(Nancy Patricia Pelosi) 訪問臺灣行程，在美方認為是正常的行動，但卻遭受中共的反彈，美方認定並未破壞一個中國的原則且是依據臺灣關係法訪問臺灣，完全符合相關政策。針對國際間貧困國家，美國亦針對國防安全為主，將尋求外交途徑予以提供發展及教育機會，而面對烏俄戰爭，聯合國在俄羅斯發動戰爭前即予以嚴厲譴責，但俄羅斯依然故我，後續將針對此案調整聯合國應對方式，以達到實際嚇阻功效。



國防安全合作局副局長
Ms. Cara Abercrombie

(二) 打擊國外假資訊 (Countering Foreign Disinformation) - 司法部門 (Mr. Adam Hickey)、國防大學 (Dr. Sean McFate)、特別調查辦公室 (CMSgt Gregg Gow)

俄羅斯利用社交媒體標示烏克蘭軍人和其眷屬的假消息，偷竊訊息內容，有些犯罪行為皆靠媒體發動，假消息在軍方分裂並轉化為武器，假消息主要為情緒勒索並觀察其回饋，主要依靠教育和學習研究探討，反制需要透明迅速讓民眾瞭解，傳統方法是無法抵制，最好的武器就是合作，未來的戰爭是狡猾的，未來 30 年當中，可能是核武大災難，俄羅斯總統普丁已經學到慘痛的教訓，從 2014 年為掩飾和平如今都公開透明了，創造複雜環境來掩飾你的所作所為是合理的，如同俄羅斯封鎖一切消息，讓大眾搞不清楚實情。中共在南海將漁船偽裝，使其成為情報蒐集用途，利用假消息滲透美國，讓國內分裂引起敵意。現在戰爭即是要讓其自行撕裂，如中共已持有大量美國電影產業，進軍好萊塢，讓其電影明星不會在電影中有任何壞人角色，而這些招數也廣泛運用在各行業，因為中共已成為世界第二大經濟體，可有效控制相關媒體。美國制定法律，對於毀壞名譽事件或外國政府影響國內政策時，必定嚴格查察，如有外國經濟體須進入美國一律須登記並瞭解相關背景。2016 年俄羅斯宣稱五角大廈研發愛滋病毒為作戰武器，另藉由新冠肺炎疫苗產生話題，讓國內分裂的這些假消息，美國均立即澄清並藉由社群媒體立即散佈。2020 年選舉，民主黨收到電子郵件被威脅不准投票；共和黨收到告知選票有造假情況，政府均立即查證、澄清，證實皆由伊朗人發出。媒體傳播資訊是自由的，但針對國外廠商皆須有效控制。資訊戰爭一定要有主控權，無論是烏俄戰爭或是臺海關係皆為如此，當中立者是不會被影響的，但需要持續且即時澄清，並找出來源。資訊透明非常重要，高級指揮官要能讓決策權下達到最基層，文化戰略很重要，教育上級給予權力並容忍失誤，教育每個人、單位、組織要有危機意識，思維要一致、要堅定。現今假消息散佈快速，要有效打擊是長期工作，製造容易但識別困難，互相傳遞假消息並非是民主作法，不擔心人，而是靠教育、靠智慧消除，但必須要避免情緒化，找尋來源而不是天花亂墜公布，容易失去信任度。再次強調，現在的教育是最重要的，由下到上皆須瞭解威脅在何處？並於學校教育系統扎根，學習如何識別假消息，各國也應互相溝通及分享。



國防大學教授
Dr. Sean McFate



司法部門助理檢察長
Mr. Adam Hickey



特別調查辦公室士督長
CMSgt Gregg Gow

(三) 創新之旅 An Innovation Journey-新加坡空軍士官督導長 (ME6 See Lye Ng)

空軍要能展現驕傲，當缺少資源時，要通過創新、利用技術，每個軍隊及每個學生都要能創新，但同時也要有嚴密的保防安全。文化創新，新加坡於 2018 年實行迅速與創新，成立專案辦公室支持創新政策，讓所有人員具有勇氣，運用能力、賦予權力並成立創新平台於商業組織 (Collab)，與美空軍創新部門 (AFWERX) 聯繫共同研究，將所有技術創新，並於社交活動提出討論，這些都是具有激勵作用，提供個人或團隊力量，要有期待也要能接受挫折，依然提出獎勵，不要恐懼失敗。以往機務人員拖機須 5 人執行作業，新加坡空軍在 F-15 及 F-16 等機型周邊均安裝感應器，大幅減少人力負荷且增加警示效果；以往從發動機拆除感應器需要耗費大量時間及人力，但現已研發出不需要拆除發動機即可移除感應器的技術，包含安檢系統及運用虛擬實境 (Virtual Reality, VR) 從事修護訓練等。創新之路需要領導的力量，因此新加坡也向美空軍學習，希望能成立創新指揮官的制度，推行創新的獎勵方式也可以很多元，如新加坡設定給予 90 天，讓其專心做實驗並提供獎金，重點在於如何提高自我價值，不僅是產品，只要是技術面、程序及步驟都算是創新的範疇，重點在相同的任務結果之下，能節省多少時間或提高多少效率？向自己比較是很容易的，青年男女在外接觸許多知識，只要能提供平台讓其表現發揮，他們會更加努力，此方式非常適用於資源不足的小型空軍。



新加坡空軍士官督導長
Ng See Lye

(四) 讚爭：社群媒體武器化 (LIKEWAR : The Weaponization of Social Media) -作者 (Emerson Brooking)

戰爭是政治的延續，歷史名將拿破崙說過：戰爭要直接打中心點，現今運用媒體來動搖人民已是一貫手段，早期德國與愛爾蘭的戰爭即實施資訊戰，但礙於設備不足成效有限；越戰時，運用運輸機發放宣傳單、衛生紙也是，而現今網路就像電報一樣，且產生了一對一的效果，廣大的接受群注意力是有限的，因此需要爭取最短的效果。最早的網路戰爭發生在 1994 年，墨西哥的 Zapatistas 民族解放軍，是第一支把網路「武器化」的軍隊，他們透過網路進行世界性的串連，迫使墨西哥政府停止圍剿軍事行動；1999 年，法輪功對中共政府的反抗，以及西雅圖的反全球化運動中，網際網路的串連都扮演了舉足輕重的角色，社群媒體降世二十年後，從 2011 年的佔領華爾街運動；2014 年，伊拉克年輕人運用社群軟體-推特 (Twitter) 讓大家認識 ISIS，讓近 100 多國的民眾加入了 ISIS，運用媒體拍攝殺人恐嚇的視頻畫面，乃至於港臺的兩傘運動及太陽花運動，透過社群媒體的新連結形式，為組織運作提供了新想像；現今 2022 年，烏俄戰爭也同樣運用社群媒體來散播假消息，在網路的注意力是短暫的，澄清事實須集中運用網路傳播，同樣也要能忍受錯誤，現今的科技技術，已可使用人工智慧 (AI) 來辨識訊息的真假，網路傳播假訊息，在人類有思考意識時可能無效，但當成為無意識思考時是極具效果的，所以要依賴教育，即時澄清。



作者 Emerson Brooking



與作者 Emerson Brooking 簽名留影

四、 8月4日（美國時間）：

本日為參訪行程，由美空軍派遣軍車，上午集體前往美國歷史博物館（National American History Museum）、華盛頓紀念碑（Washington Monument）、國家二戰紀念碑（National World War II Memorial），下午前往參觀美國國會（US Capitol Building）。



存放於美國歷史博物館
經過戰火洗禮的美國國旗



存放於美國歷史博物館
歷史上參戰犧牲的英雄



美國國旗



華盛頓紀念碑
Washington Monument



美國國會
US Capitol Building



二戰紀念碑-太平洋戰爭
World War II
Memorial-Pacific



二戰紀念碑
World War II Memorial



二戰紀念碑-大西洋戰爭
World War II
Memorial-Atlantic

五、8月5日（美國時間）：

（一）美空軍兵力徵召發展（USAF Enlisted Force Development）-美空軍各級招募士官代表（CMSgt Keith Castille, CMSgt Jason Jenkins, CMSgt Jalil Samavarchian）

美空軍製作了一系列指南說明，包含文化價值（此為全軍的宗旨）；全軍結構（讓大家知道各自的定位）；如何發展聯合作戰團隊（包含如何在未來發展），各項教育訓練勢必要投入資金，包含各國的語言培訓，如何看待領導力？如何解決問題？如何將計畫落實執行？每個人從軍不應該浪費時間，應該接受有效的培訓，向每個人宣達自身的重要性，每個人都是相當重要且不可或缺的一環，發展人才管理階段，須使人員收到任務後該知道其目的及如何執行，教育合作是非常重要的，如同以色列，藉由高階士官長評估適當人員，予以挑選人才後送往國外學習汲取相關經驗，並於未來運用於對等之職務。而對於領導力的培訓，先以進入軍中前相關經驗再設定職務，會評估能力與階級是否相等予以拔擢，因應文化的不同，將平時表現都要列入考核內容，重點要相信士官兵。



美空軍人才管理創新首席
CMSgt Keith Castille



美空軍招募發展首席
CMSgt Jason Jenkins



美空軍招募發展士官長
CMSgt Jalil Samavarchian

（二）未來戰爭-2040年空中與太空力量（Future Force - Air and Space Power 2040）-英國皇家空軍士官督導長（Warrant Officer Jake Alpert MBE）

自2014年起開始改變戰爭模式，可以去參考「2034全面開戰」這本

書，未來戰爭模式將大幅改變，現今戰爭模式已進入數位時代，體能非唯一重點應具有彈性，英國已提升女性從軍比例至 30%，科技亦要保持彈性，未來的情報發展均須多元化，「士官」並非是戰略性考量，而是科技實務的執行者，學習非戰略手段，而是要肯定自我價值，未來 10 年的重點在於如何留住人才於軍中服務，部隊無法像民間機構團體支付高薪，但要能讓其肯定自我價值，達到多專多能。對未來戰爭應設立顧問專門辦公室來整合意見，在科技領軍的時代，未來可能連貓、狗等動物皆能穿上防彈衣進入戰場執行任務，英國現有 1/3 具碩士學位的士官人才，正逐步提升技能，若超過軍官的能力，可以提高薪餉得以發揮，5 年內皆應做好準備才能放眼未來。



英國皇家空軍士官督導長
Jake Alpert MBE

(三) 閉幕總結 (Closing Remarks) - 美空軍士官督導長 喬安 S·貝絲 (Joanne S. Bass)

我們不須建立戰略性「士官」，只需將自己的本分做好，未來發展年輕「士官」時，應該要讓他們明確知道未來的任何可能，不論服務幾年，多短或多長，要能指導每個人如何取得生活和工作的平衡，要有精神導師，常有人問我：擔任美空軍士官督導長，這是如此龐大而沉重的職務，是如何平衡工作與生活的？我的回答是：生活和工作是難以平衡的，生活中，最重要就是要有家庭的支持，每週都能夠撥空回家陪伴家人；工作上，控制團隊共同邁向同一個目標，並且每日維持訓練。

會後心得

歷經一個多月緊鑼密鼓的準備，終於順利完成夢想踏上美國的土地，在美空軍安排下，為期五天的議程，每天行程滿滿，雖然緊湊但相當充實，也因為時差的關係，從早參加會議到晚上回房間，基本上就是累癱了的狀態。

在如此盛大的國際會議場合，能看到臺灣（TAIWAN）的牌子豎立在其中真是非常興奮，除了聽取受邀國家資深士官代表及專家學者們的演講，讓人茅塞頓開，在閒暇時間能向各國代表請益，更是收穫匪淺。

這次雖然沒能到美空軍基地參訪，但在其安排下，參訪了華盛頓特區的著名景點，真心覺得美國在文化保存、歷史宣揚及鞏固民心這幾個面向，相當花費心思，除了帶給國內民眾凝聚團結的精神力量，同時也帶給國外觀光客一窺究竟，感受其歷史革命、戰役或社會運動的迷人之處。

本次能代表臺灣空軍前往美國參加「資深士官國際高峰會議（SELIS）」，除了忐忑不安也是倍感興奮與榮耀，畢竟是代表空軍士官督導長來參加國際盛大的會議，就是抱持學習的心態面對，其中感觸最深就是烏克蘭空軍士官督導長 CMSgt. Kostiantyn 在席間主動要求向臺灣致意，提醒我們「不要害怕威脅、勇敢面對、保持信心、才能獲得最後的勝利」，當與他擁抱完眼眶都有點泛淚、鼻子也酸了起來，因為能深切感受到，烏克蘭國家在面對俄羅斯強權所承受龐大戰火攻擊下的壓力及挑戰有多麼艱難，議程期間各國除了對烏克蘭表示支持及關懷，臺灣同樣也備受國際間的鼓勵，因為適逢中共藉由美國眾議院議長南西·裴洛西（Nancy Patricia Pelosi）女士來臺訪問，因而實施軍演抗議行動，無論是印太司令部、新加坡、日本及菲律賓等國皆表示關心之意，但畢竟是涉及政治敏感話題，大家也都是有默契地點到為止。

經由本次各項議題研討其實不難發現，各國所強調的重點在於「人」，美空軍參謀長 General Charles Brown Jr. 指出：「人」，是決定政策及執行最重要的程序，須仰賴士官提供實務經驗及意見擔任顧問，因為士官就是最重要的投資，每一階層的士官兵皆為最重要的，要擰結成一體化力量，才能打破現今尚存在的官僚主義及其他問題。」戰力精實且強大的部隊，「士官」則扮演著舉足輕重的角色，烏克蘭士督長 CMSgt Kostiantyn Stanislavchuk 指出：「士官是扮演重要決策之一，要能透過自我決策執行小兵力作戰」；在士官：不對稱優勢演講中也提到：「大量新式武器可改變世界，但真正的執行者皆為士官；士官是國家發展的競爭優勢；士官為專業化，具提升吸引力的代表與責任；士官在未來發展應加強教育及投資，不僅是技術，還有文化；士官需要建立最高端的訓練指標，才能成為未來軍隊發展的基礎；美國依賴士官與其教育，對士官的培訓才是最重要的。」近期烏俄戰爭中，肇致俄羅斯失敗的原因之一，也是對「士官」教育與訓練的不重視。

戰場上有 80% 是「士官」執行作戰任務，因此，我國要面對「高端戰爭」，人員素質才是武器效能發揮的關鍵，部隊應回歸正軌，有效安排訓練內容及計畫

目標，提升裝備妥善率，「士官」要能向下扎根，專注戰訓本務，而非滿足八股的官僚文化，上級單位將所有的公差勤務向下要求執行，導致消耗工時（公差勤務）大於直接工時（戰訓本務），佔據大部分訓練時間。我國於民國 83 年起推行精進士官制度迄今，面臨多次裁員、裁軍影響，無論是基層或高司單位人力銳減，任務、勤務、業務反增，依現行人力編制下，「士官」定義早已不如以往，曾有創作漫畫搞笑圖刊登「世界各國的軍人手上拿的是槍，我國的軍人卻是拿掃把，連扳手都不是？」這在戰鬥部隊或許嗤之以鼻，但在修護及基勤單位，所擔負的公差勤務或是執行責任環境區域的維護等，早已佔據每日的基本工時，影響最大的就是人員訓練，僅能藉由每次裝備故障、督檢缺失產生，甚至發生令人遺憾的工安或飛安事件，才來檢討修正，如此該如何經驗傳承，「士官」如何能贏得軍官的尊重，這些都是淺移默化中喪失了「士官」的榮譽感及自我價值的肯定，進而影響留營率及招募成效，導致部隊停滯不前的主因。

「士兵」要對晉升士官有期許，「士官」要對自身專業能力具信心與責任，「軍官」要能信任士官及部屬，在此完整「基礎」架構下，軍官所擬定的計畫、決策，才能有效依循士官的實務經驗，「士官」才能有目標、有方向來執行上級交付任務，整體計畫及決策才非淪為空談或缺乏專業性，人才的養成、心理素質、觀念教育等，必須齊頭式成長，試問：在我國不停追求武器科技現代化，持續發展自主武器建構中，不斷思考面對未來戰爭前提下，人員素質是否跟上提升的腳步呢？

避免新瓶裝舊酒，轉化為舊瓶裝新酒，「部隊的架構是由軍官與士官團隊共同組成，分別為主官（管）的左右手，共同肩負單位的成敗與榮辱，必須相互尊重、相輔相成，形成緊密不可分割的生命共同體，同心協力達成主官（管）的決策」，倘若專業士官能回歸正軌，有效安排計畫內容與目標，除了提升裝備妥善率，人員亦能真正落實訓練，俟形成完整組織文化架構，才能支撐「士官多專多能」發展，甚至於運用在未來小兵力作戰想定，達成機動戰略理想。依照我國空軍 3 萬 5,000 人與鄰近國家日本航空自衛隊 4 萬 6,000 人，韓國空軍 6 萬 5,000 人相比之下不算少數，但與新加坡空軍 1 萬 4,800 人（國土 719.1 平方公里）及瑞典空軍 8,100 人（北歐第一大國，國土 450,295 平方公里）相較之下，我軍兵力相當充裕，若能有效運用，相信於國際軍備地位勢必不容小覷，更加不用擔心中共有意無意的騷擾行為。

最後，希望臺灣所有空軍人（AIRMEN）都能堅定信念，勇於挑戰，充實自我，追逐自己的夢想，當然最重要就是拿出態度「我空軍，我驕傲，I'm NCO, I'm proud, aim to fly, fight, and win！」



烏克蘭空軍士官督導長 Kostiantyn
特別向臺灣代表致意及勉勵

檢討與建議

經過本次參與資深士官國際高峰會，連續五日綿密討論各項議題，「士官」人員素質及落實訓練要求為首要考量，「士官」亦為面對未來戰場環境主要執行戰力，故以下檢討建議：

- 一、人員戰力提升：現今為快速反應及機動作戰的時代，我國與敵對國家地理位置過於接近，若提高戰事衝突，人員靈敏機動運作為主要訴求，參考美軍作法，建議在營士官兵可由政府提供免費近視雷射手術，以提高人員戰場環境適應及提升工作效率，無論面臨核生化威脅，亦或是戶外機動戰術轉移，佩掛眼鏡勢必成為一大阻力，更須考量意外之風險，進而影響任務執行成效。
- 二、提高委外合作：擲節預算開支下，有效編列或是調整各級行政事務費，運用於基層單位，統由國防部審認合作廠商簽訂契約，執行環境清潔及營舍一、二級維保等事項，基此，可增加民間工作機會並提高就業率，亦可達到招募宣傳效果，俾利基層士官兵落實訓練，提高工作績效。
- 三、士官教育轉型：本國刻正面臨少子化及軍事院校招募不足的事實，檢討空軍航空技術學院士官二專班學制，取消高中畢業生錄取資格，士官統由志願役士兵服役起，並依循現行考核機制，擇優薦派拔擢成為士官，空軍航空技術學院轉型為教授在營服役士官兵，熟悉軍事倫理規範、專業技術理論、文書處理作業、多元語言培訓及領導統御等學術訓練，俾使在營士官兵專注於部隊實務訓練；「在營士兵」經考核通過，挑選優秀人員予以薦派士官二專班或是提供公餘進修選項鼓勵就學；「在營士官」經考核通過，挑選優秀人員予以薦派空軍航空技術學院，進修士官基礎教育班（下士晉升中士）、士官高級班（中士晉升上士）、士官正規班（上士晉升士官長）及士官長領導班（士官長晉升士官督導長）等進階士官學制。
- 四、士官經管考核制度：檢討士官經管規劃，依軍方年度人事預算，進而評估留營人數，以強化人員嚴考核、嚴淘汰機制，並鼓勵不同面向予以加分（如：任務績效、勳獎、軍事教育程度、民間教育程度、軍事基礎訓練、專長取得及年度事蹟等綜合面向），進而提升士官兵自我要求，避免少數寄生於部隊，等待 20 年屆滿退伍以領取終生俸為職志，皆為國家預算龐大之開銷；資深士官長應予以任用，資深士官長或士官督導長可調整於參謀角色或予以轉任教育（顧問）職，有效運用自身經驗，予以提出計畫及決策，擔任教職亦可教授資淺軍官或是士官幹部，有效經驗傳承。
- 五、創新轉型：在世界經濟論壇（WEF）的全球競爭力報告中，臺灣為全球「創新能力」第四名，在亞洲更是名列第一，臺灣企業具有高度創新能力，在全球激烈競爭的產業環境中，具有豐沛研發實力的人才，惟如何由軍方所用？現今年輕人不願意死板的工作，青年男女在外接觸許多知識，若能參考新加坡，提供一個創新平台讓其表現發揮，要求所有人在自身工作崗位

運用專業知識，在既有之程序、步驟、要領架構下，無論是技術、步驟或是科技產品等予以創新，轉念鼓勵人員勇於挑戰技術命令（T.O），經驗證可提升工作效率，藉由技術修正條款向原廠反映，屆時可望由國際審認，使其效率提升並予以獎勵，肯定人員自我價值與榮譽心，這些都是具有激勵作用，提供個人或團隊力量，要有期待也要能接受失敗，依然提出獎勵，不要恐懼失敗，若需龐大經費或預算，亦可藉由「經濟部工業局產業升級創新平台輔導計畫」，予以申請經費提供協助。

- 六、外語能力專案團隊：本次參與國際會議，包含場地協商、媒體邀請、通訊拍攝、國際翻譯廠商、國外事務協調等，全部由士官團隊獨立執行，最令人驚艷就是面對世界參與超過 60 多國等不同語系國家，美空軍幾乎都能派遣隨身翻譯人員陪伴，經詢問此翻譯團隊（Language Enabled Airman Program, LEAP）為臨時編組，統由美空軍納管建立團隊，不論何種語系，凡經語言中心檢定認可區分級別納管，該團隊除提供獎金鼓勵持恆外語能力訓練，並依據年度參與活動類別（提供住宿及交通費）等，可於年度考核列入加分項目。臺灣自 1970 年開始，即開放與外籍配偶通婚情況，2017 年臺灣外籍配偶已超過 53 萬人，孕育約 40 萬人，稱為「新二代」，截至 2019 年 6 月底，在臺的外籍配偶人數達到 54.9 萬人，可見本國新住民情況已持續上升，考量種族多元融合及人才培育，且未來印太地區將成為世界主要戰區，建議可將相關語系納入團隊運用，亦可提升人員學習多國語言之誘因，不限於英、法、日、韓、西等語文能力，而是能取得愈稀有語言，加權分數愈高，增加本國於國際競爭實力。
- 七、本國欲建立量小質精部隊，惟優秀人才取得不易情況下，後備戰力勢必成為主要來源，世人皆知，以色列全民皆兵，但除了該國精實的訓練並深刻體認亡國即滅族道理外，對後備役人員的關懷、問候及祝福均是持續不間斷地，部隊戮力使全民百姓瞭解自身是被國家需要的、重視的、關心的，以使每年教育召集，全國百姓熱烈參加，積極參與軍事訓練，熟悉各項武器操作及戰事提升時各項應對作為，這點提供本軍借鏡。

Monday, 1 August

Breakfast for International Allies and Partners Served from 0730-0900
Skyview Atrium

0900 Reception

0930 Administrative Remarks

| SMSgt Gary Woo, United States Air Force

1000 Opening Remarks

| CMSAF JoAnne S. Bass, United States Air Force

1030 USAF Allies and Partner Introductions

| Air Component Command Chiefs

1100 Break

1115 Integrated Deterrence

| Secretary of the Air Force, Hon. Frank Kendall

1130 Keynote Remarks

| Chief of Staff, General Charles Brown, United States Air Force

1200 Lunch - Skyview Atrium

1300 Perspective from the Frontlines

| CMSgt Kostiantyn Stanislavchuk, Ukraine Air Force

1430 Official Photo

1800 Depart for Icebreaker

1830 Icebreaker Event, Kennedy Center for the Performing Arts



Tuesday, 2 August

Breakfast for International Allies and Partners Served from 0730-0900
Skyview Atrium

0915 Administrative Remarks

0930 The Space Domain

| CMSSF Roger A. Towberman, United States Space Force

1030 Break

1045 The NCO: An Asymmetric Advantage

| Lt Col Jahara Matisek, PhD USAF Academy/Naval War College

| CMSgt Clinton Miller, National Guard Bureau/J5 SPP

| Dr. Alexander Burns, West Virginia University

| MSgt Andrew Naumann, Moderator, United States Air Force

1200 Lunch - Skyview Atrium

1200 Exhibit Hall Opens

1300 Agile Combat Employment in the Swedish Air Force

| CMSAF Ulrik Danielsson, Swedish Air Force

1400 Official Photo at Air Force Memorial

1500 Regional Breakout Sessions

| AFRICA - Madison Room, CMSgt Benjamin W. Hedden, USAF

| AFCENT - Jefferson Room, SMSgt Emily L. Price, USAF

| AFNORTH - Grand Ballroom, CMSgt Jimmy Burmeister, USAF

| AFSOUTH - Grand Ballroom, CMSgt Dennis W. Fuselier, USAF

| PACAF - Jackson Room, CMSgt David R. Wolfe, USAF

| USAFE - Lee Room, CMSgt Heriberto "Eddie" Diaz, USAF



Wednesday, 3 August

Breakfast for International Allies and Partners Served from 0730-0900
Skyview Atrium

0900 Administrative Remarks

0930 International Cooperation & Strategic Deterrence

| Ms. Cara Abercrombie, National Security Council,
Executive Office of The President of the United States

1030 Countering Foreign Disinformation

| Mr. Adam Hickey, Justice Department
| CMSgt Gregg Gow, Office of Special Investigations
| Dr. Sean McFate, National Defense University
| MSgt Andrew Naumann, Moderator, United States Air
Force

1130 Lunch - Skyview Atrium

1130 Exhibit Hall Opens

1430 An Innovation Journey

| ME6 See Lye Ng, Republic of Singapore Air Force

1530 LikeWar: The Weaponization of Social Media

| Emerson Brooking, Author, LikeWar



Thursday, 4 August

Breakfast for International Allies and Partners Served 0700-0800
Skyview Atrium

0815 Departure from Hotel

0900 Private Tour

| National American History Museum

1000 National Mall Tour

| Presented by U.S. National Park Service

1200 Lunch, Memorial Hall

1330 Transit to US Capitol Building

1400 Private Tour

| US Capitol Building

1515 Transit to Arlington National Cemetery

1600 Changing of the Guard Ceremony

| Arlington National Cemetery



Friday, 5 August

**Breakfast for International Allies and Partners Served from 0730-0900
Skyview Atrium**

0900 Administrative Remarks

0930 USAF Enlisted Force Development

| CMSgt Keith Castille, United States Air Force

| CMSgt Jason Jenkins, United States Air Force

| CMSgt Jalil "Sam" Samavarchian, United States Air Force

1100 Future Force - Air and Space Power 2040

| Warrant Officer Jake Alpert MBE, Royal Air Force

1200 Closing Remarks

| CMSAF JoAnne S. Bass, United States Air Force

"Airport Shuttles"

Dulles International Airport (IAD)

| Friday 5 Aug: 1345L and 1700L

| Saturday 6 Aug: 0730L, 1230L and 1700L

| Sunday 7 Aug: 0900L and 1400L

Ronald Reagan Washington National Airport (DCA)

| Shuttle departs every 30 mins

