

出國報告(出國類別：進修)

美國「陸軍財務管理學校財務軍官  
高級班**103**年班」受訓學習心得

服務機關：國防部主計局財務中心

姓名職稱：上尉預財官 洪漢秦

派赴國家：美國

出國日期：103年6月30日至103年12月7日

報告日期：103年12月15日

## 摘要

本課程係訓練美國陸軍財務軍官之判斷、衡量及運用最即時的管理方法於技術、戰略及領導技巧上，以有效發揮現代化戰場支援作戰能力。其課程受訓地點為美國陸軍財務學校，其授課課程主要針對美軍財務軍官所設計之正規班學資，並實施五次以上考試以彰顯學校對於課程之重視。除一般陸軍作戰指揮相關通識課程外，亦針對財務相關專業課程深入探討與剖析。從美軍財務官科之歷史發展，演變至今仍有許值得國軍深刻學習的作為。本課程除一般學識課程外，體能訓練是另一項重要考核訊息。學員除了應通過相關體能測驗外，美軍透過體重管理之淘汰機制以有效約束官兵平時飲食習慣。美國陸軍財務管理軍官高級班雖非正規戰鬥官科之正規班隊，但體能的訓練以及學員所應接受的作戰知識亦是考核。其中特別強調軍官於任務中有效運用本質學能成為可獨當一面之財務軍官。除了培養具有解決問題能力及系統之管理方法外，軍官個人體能訓練及領導統御亦為本課程重點。

## 目次

壹、前言

貳、受訓目的

參、受訓過程與內容

肆、受訓心得

伍、建議

# 美國「陸軍財務管理學校財務軍官高級班103年班」

## 受訓學習心得

報告人：國防部主計局財務中心

上尉預算財務官洪漢秦

### 壹、前言

本人奉命於2014年6月30日赴美國陸軍財務管理學校接受為期21週財務管理訓練，地點位於美國南卡羅來納州哥倫比亞市，傑克森堡(Fort Jackson)。

南卡羅來納州是美國東南方州份的一州，曾是美國早期13州聯盟裡的南卡羅來那省，在反抗英高稅的美國獨立革命時期是重要成員之一。本州的名稱來自於英國國王查理一世。人口約4百萬人，全美排名的26名，面積82,965平方公里，重要城鎮哥倫比亞市及查爾斯頓，軍事基地傑克森堡位於哥倫比亞市旁，目前基地內每年訓練超過44,000人次的入伍及二階段訓的士兵，此外基地提供3,500個文職人員及超過46,000個退伍人員工作機會，對當地經濟有顯著的幫助。

傑克森堡內除了營區指揮部外，另外包含81地區支援指揮部、步兵165旅、步兵171旅、步兵第193旅、官兵支援學院、國防軍牧中心及訓練士官學校等8個單位，其中受訓單位就是隸屬於官兵支援學院的陸軍財務管理學校。

陸軍財務管理學校負責培育美國陸軍基層財務軍官，包含中尉及上尉的領導指揮技術與專業技能的培養，尤其是對於財務官科應具備準則水準、組織文化的建立及領導統御的養成。

傑克森堡相當重視軍隊士氣的維持，從學員體能訓練、官兵健康全面維持計畫及軍眷照護等任務，由內到外健全該單位訓練能量。營區相當重視三安政策，其基礎設施相當完善，除了官舍、加油站、醫院、消防隊及警察局外，亦設置營站、生鮮超市、健身房、電影院、水上樂園及高爾夫球場等設施，提供官兵完整生活照顧。

### 貳、受訓目的

為精進國軍主財幹部對美陸軍財務制度的了解與研究，奠定預算制度之基礎，並促進華美軍事交流，派赴南卡羅來納州美陸軍財務管理學校進行中美主財業務制度交流。「美陸軍財務軍官高級班」旨於培養國軍主財人員新一代之管理方式，藉由課程教授與討論，提升國際區域安全事務之剖析，建立主財人員國際視野，前瞻未來美軍主財制度規劃並將所學事務運

用於國軍。

## 參、受訓過程與內容

### 一、體能訓練

美陸軍要求每週五次的體能訓練，時間為每日早上六點於體能訓練場地集合，操課項目於前一個月排定並且公布，並且排定訓練軍官，其責任係負責規劃當日訓練科目及依據當日氣候律定服裝，訓練科目多元，與我國體能訓練不同的是多元化的訓練方式，時而搭配趣味性的活動，目的在於培養官兵強健體魄，此外，每堂體能訓練後會針對當次課程內容進行即時自我檢討，除了對訓練中課程及場地安排檢討外，也就當次訓練軍官表達鼓勵。有關每一季實施體能鑑測，大部分的美軍同仁都自發性以爭取高分作為目標，反觀我國體能測驗僅鼓勵官兵同仁以及格為目標，有顯著的出入，美國同人曾透露，惟有平時自我要求並精鍊體能，才能確保生存於現今軍事衝突地區。

美軍戰史分析課程中，藉由了解戰史分析指揮官的企圖、決心、戰場經營及其他足以影響戰爭的因素，主要題材包括美國南北戰爭、越戰、韓戰、波灣戰爭與阿富汗戰爭。

### 二、跨國文化

由於美國有許多海外基地與同盟國併肩作戰，因此美軍必須了解各國文化與歷史，課程以東歐與中東國家為主，要求學員們設計國家文化卡，學習過程中藉由資料查詢與整理的過程之中更能深入了解其風土民情，並且有助於戰場之經營與民事活動之推展。

### 三、未來指揮所系統(Command Post of the Future, CPOF)

「未來指揮所」是美陸軍的一種C4ISTAR的軟體系統，主要運用於營級以上的指揮層級。該系統可使指揮官保持鳥瞰整個戰場，利用及實數據與上級、友軍及下級單位之間協同，並且交流其意圖。美陸軍在2006年開始使用系統初版，此系統為一種協同作戰軟體，透過共同的介面與資料庫，提供指揮官決策，CPOF同時也取代一般戰場簡報所用PowerPoint與兵棋台上的地圖，簡報中，指揮官可以即時透過此系統傳達其意圖讓各階層了解最新作戰實況，課程中運用此一系統演練戰場情報準備與指參作業程序並且完成狀況的想定與兵棋推演。

### 四、美陸軍財務制度

#### (一) 財務管理作業( Financial Management Operation)

美陸軍財務管理作業透過資源管理作業與財務作業執行支援兩項主要核心功能以聯合、跨組織、跨部門、多個國家的支援陸軍，而這兩種主要功能其中包含軍費預算、會計支援與成本管理、財務計畫與作業、內部控制管理、存款與支付作業、薪餉等六大核心內容。

財務管理目的係藉由資源管理與財務作業幫助戰鬥部隊指揮官。透過財務管理人員適當的結合及同步資源管理與財務作業能夠使指揮官影響財務政策與經濟力量在支援作戰的過程。

財務管理的任務係依據指揮官考量的優先順序，確保適當的財務資源用於完成任務，這樣的能力包含透過適當規模的財務組織作業於政治、軍事、經濟、社會、資訊、公共建設與心理，任務多變的環境，像是敵情、地形與天氣、部隊與可用資源、可用時間與民事考量的計畫、執行。財務管理是陸軍作戰與戰術的支援階層。基本目的乃是支持與支援作業直到任務完成。

資源管理的任務是分析資源需要、確保指揮官需要資源運用以包含作為資源運用之決策，然後取得指揮官完成整個單位任務之經費需求。關鍵的資源管理工作提供指揮官報告與建議，明確的指出預算來源；預測、獲得、分析及管理成本、取得預算、支用及控制預算、追蹤成本與債務數、建立與管理歲出應付數之處理，最後則是建立陸軍管理內部控制計畫。

財務作業任務是透過執行關鍵的財務作業任務支援陸軍、聯戰與多國作業，這些關鍵的財務作業提供即時商業與合約付款作業，多樣化的付款方式與支付作業、監督與管理陸軍銀行計畫、執行主計局所規範的財務管理政策指導，這資源管理與財務作業工作的成果結合達到與延長作業的持久，允許指揮官接受風險與創造決定性的結論。

## (二) 總預算企業業務系統(General Fund Enterprise Business System, GFEBs)

GFEBs是一種美陸軍所使用的網頁化的企業資源規劃(ERP)系統，取代及融合超過美軍80年代舊式的會計與資產管理系統，並且使整個美陸軍標準化作業與資料輸入，此為全球最大的企業資源規劃系統，主要的模組包含人力資源管理、財務管理及會計項目。

此系統主要處理財務、國有財產、成本管理、績效評估之數據，並且作為整合以支持決策。基本目的包含改善績效、標準化財務與業務處理、確保未來所需之能力存在與遵守會計所需之法令規章。

特別強調的是此系統目標在於：

- 1、提供支援陸軍能力決策的支持資訊。
- 2、提供支援陸軍整體分析的參數與工具。
- 3、減少業務作業的成本。
- 4、改善會計能力與管理工作。

GFEBs提供陸軍決策者包含攸關性、可靠性及即時性的資訊。此系統藉著整個陸軍領導與管理階層增加唾手可得的資訊，提升整個陸軍的作業效能。管理階層能夠影響在每日的作業中當前的資源，或是領導階層能夠評估規劃與計畫性決策的涵義。

最後，GFEBs 取代了超過80年代陸軍傳統會計、財務與資產管理

系統。當全面執行時，GFEBs每日為全世界200個網站的79,000位現役陸軍、國民兵與後備陸軍的使用者執行超過一百萬件，並為世界最大的企業資源規劃系統(ERP)。最初，陸軍有財務與相關的非財務資訊的單一資源以及總預算的單一系統資訊。此系統標準化陸軍資訊處理與業務處理，提供正確、可靠與線上即時參數，能夠作好成本管理與預算執行。GFEBs能使陸軍工作的焦點於工作的附加價值上，例如：進入分析與決策冗長的數據或是延伸性的調解與授權領導者在任何階層能評斷戰爭成本與預算的成本效益。GFEBs從許多陸軍與國防組織中利用了這樣的專業技術以培養新的企業化結果。

GFEBs的重要性首先在於此系統為美國國防部2017年9月30日前準備有效的需要審核財務報表之2010年「國防預算撥付法案」的解答，第二，GFEBs提供陸軍領導階層與管理階層整合與通盤成本決策。這不只是非整合流動系統可靠與時間性數據。

GFEBs優點包含減少與避免浪費、減少不一致、增加品質，遵守國會、國防部、政府總帳與預算管理局等單位所規範之法令規章。此需要包含被迫交易的總帳、預先有效分配的債務數、線上分析與及時點對點功能性報告之財務管理能力與透過來源的電腦審計。

GFEBs 是一種新的財務系統，透過提供附加價值與決策的支援工具，把陸軍「花費與浪費的文化」轉變為「成本與控制的文化」。

## 五、戶外教學(Staff Ride)

對於到美國受訓非美籍學生而言，是美國宣揚其歷史與文化的對象，本次受訓期間共計參訪南卡羅來納州查爾斯頓、哥倫比亞市、華盛頓哥倫比亞特區、鄰近的喬治亞州的亞特蘭大市與薩凡納等五個城市，其中令我印象深刻的是首都華盛頓哥倫比亞特區，此地為1790年為作為首都而設置之特別行政區，鄰近馬里蘭州與維吉尼亞州，參訪華府共6日，除了參訪博物館、紀念堂外，另外還參訪國會山莊、國防部五角大廈與海軍陸戰隊紀念區，最令我感到興趣的是航太博物館內典藏著美軍空軍於1941年來華支援對日作戰「飛虎隊」的文物，讓我頓時感到我國與美國以前曾經一同並肩作戰的光榮時刻。

## 肆、受訓心得

### 一、課程規劃

課程前半段為領導實務課程，受訓成員陸軍資深中尉與上尉軍官，而這些幹部有機會歷練基層部隊指揮官，由於美基層軍官可以轉換官科，班上同學甚至有些在中尉時期曾經於伊拉克及阿富汗服務時擔任步兵或是裝甲兵排長，因此，班上除了年資不深的軍官外對基層戰鬥科目演練不熟悉外，其餘通常由教官先針對課程大綱簡報，再分成若干小組，而每次的分組成員大部相同，因此對每位同學都需保持良好的互動，培養團

隊合作之精神，這對領導統御很有幫助。

## 二、教學方式

受訓期間令我印象深刻的部分就是「電腦化的教學」和「互動式教學」，「在電腦化教學」，美軍所有的準則與技術手冊均可以透過網際網路搜尋，無論是使用GOOGLE或是在美陸軍訓練暨準則司令部網頁上下載所需要的資訊，另外，像是課程中，有些教官會特別要求課前先至指定的網頁完成電腦鑑測並將鑑測合格之證書列印由教授班長彙整作為預習的依據，另外「互動式教學」，美國的教育方式注重課堂中的互動，也就是課堂中不是教官一人的獨腳戲，重視學生的反應和回饋，教官比較希望聽到學生分享部隊實務和個人經驗，因為學校裡面訓練的是一個領導者，不只是能作，也要能說、能夠帶兵打仗、能夠與部屬分享經驗的幹部，因此教材裡面的知識反而不是最重要的，重要的是獨立思考、能夠判斷、解決問題，戰場狀態瞬息萬變，沒有一定的標準答案，只有最適合解決問題的方式，

## 伍、建議

國軍針對美國軍(商)售案及相關軍購訓練案乃奠定於台美1979年1月1日台灣關係法之基礎上。在整備週期間校方會請國際生介紹自己國家以增進美軍同仁對邦交國的認知以促進日後雙方交流。惟我國受訓學員均不得與他國國際生一般，穿著自己本國軍服授課，且本身與美國關係僅建立於美國境內法律條文中，致美軍同仁偶有產生疑感情事。建議權責單位可研擬是否有必要於受訓學員出國前，除本身相關整備工作及勤前教育講座外，可針對當前我國與美方關係提供參考資料，以利受訓學員學習之餘，更可為國民外交盡一份心力。