

出國報告（出國類別：開會）

空軍「高階士官督導長訪美」

服務機關：國防部空軍司令部

姓名職稱：司令部一等士官督導長劉金國

第六聯隊二等士官督導長劉彥廷

司令部三等長事務督導士劉得威

派赴國家/地區：美國/華盛頓

出國期間：108.5.4-5.13

報告日期：108.7.4

摘要

本次訪美行程係首次應美空軍部士官督導長歐.萊特一等士官長（CMSAF KALETH O. WRIGHT）邀請空軍士官督導長劉金國一等長，並奉司令張上將核定選派我方其餘士官代表一同赴美，於訪美期間亦拜會美參謀首長聯席會資深士官顧問查克索爾一等長，雙方針對士官教育、制度發展、外物預防、擴大交流等面向進行研討，目前國軍在部長及各級長官推動下，士官幹部地位已日漸提高，但地位提高同時，士官幹部更應充實本職學能，時時磨練與砥礪自我，此外，各業管單位也應運用時機持續擴展士官國際交流機會，讓士官在國際交流過程中累積能量，除可增廣見聞外，更能自信展現專業，擴展我國在國際上不同面向的能見度。

目 錄

壹、命令依據.....	4
貳、會議目的.....	4
參、任務編組.....	4
肆、過程.....	4
伍、拜會談話重點.....	5
陸、美方簡報概述.....	8
(一)士官兵發展及教育.....	8
(二)空軍招募介紹.....	12
(三)空拍機運用與反制.....	14
柒、基地參訪心得.....	15
捌、交流成果.....	22
玖、建議事項暨具體作法.....	23
附件 1：我方與會人員執掌表.....	26
附件 2：會議行程表.....	27
附件 3：會議及參訪相片.....	29

國防部空軍司令部 108 年「高階士官督導長訪美」 出 國 報 告

壹、命令依據

國防部 108 年 4 月 29 日國人整備字第 1080006677 號令核定 108 年「高階士官督導長訪美」出國計畫。

貳、會議目的

藉華、美雙方士官幹部交流，提升士官本職學識與國際視野，瞭解美方針對士官制度、教育及未來發展之走向；另於會中邀請萊特及查克索爾一等長訪華，以持續保持與美方互動及交流。

參、任務編組

本次會議由司令部士官督導長劉一等長擔任領隊，率第六聯隊士官督導長及士督長參謀等一行 3 員與會（人員編組名冊如附件 1）。

肆、過程

108 年 5 月 4 日，自臺北啟程，抵達美華盛頓（行程表如附件 2），行程摘述如后：

- 一、5 月 4、5 日（星期六、日）：由桃園國際機場啟程赴華盛頓杜勒斯機場，中途經洛杉磯轉機，於美國時間 5 月 5 日抵達目的地。
- 二、5 月 6 日(星期一)：會議前準備。
- 三、5 月 7 日(星期二)：
 - (一)參訪五角大廈。
 - (二)拜會美空軍部士督長萊特一等長等一行 5 員。
- 四、5 月 8 日(星期三)：
 - (一)參訪安德魯斯基地。
 - (二)拜會第 11 聯隊士官督導長。

五、5月9日(星期四)：

- (一)參訪國家廣場。
- (二)拜會駐美團團長。

六、5月10日(星期五)：

- (一)參訪第317招募中隊、第89聯隊基勤大隊。
- (二)拜會第317招募中隊長等一行人。

七、5月11日(星期六)：安德魯斯空軍基地-空中武力展示。

八、5月12-13日(星期日、一)：參訪國家航空暨太空博物館，並由華盛頓杜勒斯機場搭機返回桃園國際機場，途中經舊金山轉機，於臺灣時間5月13日抵達桃園。

伍、拜會談話重點

一、與美參謀首長聯席會查克索爾一等長晤談時，除轉達總長李上將、司令張上將、總士官長韓一等長問候，也針對華美國際間士官團隊交流、募兵制度進行討論，摘要如后：

(一) 國際交流：美方表達將以現有管道，後續邀請我方士官兵參加相關士官會議，使整個太平洋區域能夠緊密結合，提升區域聯合作戰能力。

(二) 募兵制度：就我國兵役制度由徵兵制改為徵募併行制，以美國現行制度提出幾點建議：

- 1、提升軍人形象：在兵役制度改變時，也要轉換全國人民對國軍的觀感，在韓戰、越戰後，美國也曾遇過相同情事，一般社會對軍人觀感不佳，沒人願意進入軍中服役，後來藉媒體、大眾宣傳工具網路，持續報導美軍正面形象，將報導重心由軍官轉移至士官兵，著重於士官兵教育及發展，提升軍人專業形象，進而使國人產生認同感，吸引優秀人才。

- 2、落實三安政策：招募國軍人才，並非僅就其個人招募，而是應利用福利制度，照顧其家庭與成員，透過家庭認同與支持的力量，使其現役士官兵能持續為國服務，提升留營成效。
- 3、簡併非本職勤務：美軍現今仍持續實施單位減併及裁撤，每當有單位減併時，便將所有業務一一檢視，那些是非必要執行項目，由士官檢視後對指揮官提出建議，確定刪減後同步修訂相關法規，避免疊床架屋；另將無勤務及工兵編制單位之環境整理、簡易修繕等單純業務，委外包廠商實施，使軍人專注於訓練及戰訓本務。

二、拜會美空軍部士官督導長萊特一等長，談話重點摘要如后：

- (一) 士官教育：提出美空軍於士官教育班隊各項班隊結訓後，可折抵空軍社區大學管理課程學分，建議我國也可比照辦理，以利服役士官兵可提升士官本職學識及進修學歷意願。
- (二) 技勤訓練：美方於技勤教育體制，新進人員在通過入伍訓練至專長教育時，如在入伍前已取得相關證照或工作經驗，得直接參加專長測驗，通過後即可縮短專長訓時間，以快速補充部隊人力，減少訓練成本及時間；另針對在職訓練及合格證制度上雙方無較大差異，惟美軍技能等級係以階級來區分，以飛機修護為例，在士兵階層可取得3等級，資深士兵取得5等級，晉任中士後，即可取得7等級，後續由中士帶兵執行修護工作。

- (三) 擴大交流：我方提出雙方士官交流應不限專長，擴大交流面向，美方也贊同此做法，後續可就各職類士官進行執行面交流，例如使用美系機種(如 F-16、C-130、P-3)、裝備、共同專長等(醫療、設施、運輸、膳勤、資訊)第一線人員，並藉參與雙邊工作時機，提升本職專業，培養協同作戰默契。
- (四) 官兵照顧：美方士督長利用各項社群軟體，如臉書(FACEBOOK)、IG 等設置士官督導長粉絲專頁，並藉由專頁傳遞現行各項招募、福利等政策及宣導事項，有時也分享空軍各項活動，讓士官兵有管道抒發及反映問題，並由相關業管部門進行解決及答覆；另藉由各階層首席士官長，照顧所屬單位士官兵，除個人外，亦照顧其家庭並發掘個人窒礙，功能取向與本軍政戰幹部類似。
- (五) 首席士官長制度：美軍在中隊層級以上設置首席士官長，通常以經驗豐富、擔任多次重要任務及最敬業之專業資深士官擔任，任期為3年且得續任乙次；其主要工作為照顧單位內士官家庭、經濟、朋友、生活、訓練、生涯規劃及凝聚單位向心，並在特定節日舉辦單位活動，募款幫助經濟或生活困頓之士官兵，以達團隊互助合作。
- (六) 營內福利制度：美軍各大型基地均設有生活福利部門，由政府主導優良民間大型企業負責營運，並由軍方派遣高階士官兼任無給職董事會成員(合約內明確律定董事會百分比)，負責替單位士官兵及眷屬發聲及把關；此一集團可負責一個或多個營區福利部門

營運管控，針對其營區內所需之各福利機構(理髮部、熱食部、珠寶店、家具店、大賣場等)發包、監管及買賣爭議之協處，並提供營區內官士兵免稅商品及回饋營區年度福利金。

- (七) 塑造士官形象：美軍士官督導長於視導單位時，時常換穿迷彩服或工作服，並至第一線與士官兵一同生活及工作，體會士官兵實際工作狀況及需求、傾聽士官兵實際心聲，塑造士官督導長親民、專業形象，使其士官兵立志未來擔任士官督導長，或於服役期間能繼續向上發展擔任領導職與服務團隊同仁的願景。

陸、美方簡報概述

美方簡報概述

美方簡報計 3 項，說明如后：

(一) 士官兵發展及教育

- 1、士官教育：在美士官教育制度部分，首先強調準則規定，每年均重新規劃審查教育課程是否符合實際情況所需而調整，並加入由民間學校所設定之課程以提升官兵教育深度與知能學識，一切按教育準則所制訂內容來評比及考核，在專業技術部分或共同專業科目是分科教育，兩者不會重複教育及上課；另完成軍方各層級軍事教育，教育評比成績合格，可同時得到社區大學或民間學校相關科系教育學分，若無法通過受訓或退訓，一般會給予六個月的時間自我加強訓練，若再無法通過考核就依準則規定辦理，但美軍在人力方面花費大量成本，不會輕易汰除人力；美軍針對高階士官部分(二等長以上)，除增加國際事務文化交流部

分課程，每年由空軍部士官督導長召集各層級士官督導長至司令部受訓3至5天，實施政策執行面教育與瞭解高階單位的運作模式，並召開會議宣導相關事項；另在心理抗壓教育方面，在士官各階層教育計畫中，皆規劃相關抗壓課程，並按層級規劃內容，已達預防及協處效果。

- 2、士官發展：美軍建議在士官經管方面應朝專業特性多元方向發展，也鼓勵我方專業士官與美軍亞太駐地專業士官持續雙向交流，朝共同執行訓練或任務，相互瞭解兩方之間實際裝備及工作程度，以利專業程度提升；另在士官階層組織結構制度部分，宜重新分析檢視整體士官階層結構，以利後續士官制度整體發展。
- 3、人力結構：美軍各階層均有設置比例，依憲法律定一等長佔全軍人數1%，二等長佔全軍2%，餘為軍種權責可自行調整比例。

美軍在各階層均有訂定其工作職掌，分述如后：



- (1) 士兵階段：包含二兵(AB)、一兵(Amn)、上兵(A1C)與資深士兵(SrA)

基礎士兵(E-1)	士兵(E-2)	高級士兵(E-3)	資深士兵(E-4)
Airman Basic	Airman	Airman First Class	Senior Airman
無階級 (無飾樣)			
備 註			

士兵於軍旅初期努力適應軍中要求，達到專業熟悉及學習成為一位稱職士兵。在這階級過程當中，士兵必須學習承受壓力與循序漸增責任，並接受必要訓練、任務以符合資格，且在整體士官兵人力結構中，人數

佔全體比例47%，顯示出士兵為工作主要執行者。而士兵也必須藉由各項在職訓練及非本職學識，拓展各項技能及追求專業能力發展，並在晉任資深士兵前需通過技能等級3之測驗，為晉升及未來面對更重大的責任與挑戰做準備。

(2) 士官階段(NCO): 此階段包含中士(SSgt)、上士(TSgt)，最主要之要求就是達成各項使命及任務。

中士(E-5)	上士(E-6)
Staff Sergeant	Technical Sergeant
	

士官持續從事工作及學習發展，成為一位專業技術人員，同時也學習成為一位領導幹部、督導、管理及輔導人員；此外，士官須確定他們自身及部屬接受必要訓練及符合資格，同樣，在有能力維持原基地任務遂行外，亦隨時準備接受派遣至其他地區執行相關專業任務。士官在專業上，主要負責帶班，故除軍事教育訓練外，要有拓展各項技能、追求專業能力及培養組織之能力，以面對漸增的責任；另利用公餘時間透過當地或非當地社區大學，由網路視訊課程進修以取得學分增進學歷。

(3) 資深士官階段(SNCO)：此階段包含三等士官長、二等士官長(SMSgt)、一等士官長(CMSgt)及某些特殊職位，如首席士官長(FSgt)與士官督導長(CCMS)等；

三等士官長(E-7)	二等士官長(E-8)	一等士官長(E-9)
Master Sergeant	Senior Master Sergeant	Chief Master Sergeant
		

三等士官長 首席士官長	二等士官長 首席士官長	一等士官長 首席士官長	一等士官長 指揮部以上士督長	一等士官長 軍種士督長
First Sergeant E-7	First Sergeant E-8	First Sergeant E-9	Command Chief Master Sergeant	Chief Master Sergeant of the Air Force
				

士官長是士官兵階級中最高，也是軍種中戰力最重要的一環；此階段主要工作除達成各項任務，亦為一位領導、督導及輔導人員，並協助資淺士官兵學習領導統御能力；資深士官除持續培養組織能力，亦必須確定他們自身及所屬接受必要訓練及符合資格，並利用其豐富執行任務專業經驗及領導能力，充份運用各項資源及人力，且參與各項技術、演訓及整合決策過程，並獲主官充分授權，以滿足各項任務之需求。

- 4、人員經管：美空軍為調控各專長人員總數，採取各階兵力編配、留營、招募、轉訓、升遷及素質管控，如二等士官長以上人員僅占士官兵總數3%，一等長更是僅有1%，使士官晉升向上一階層深感榮譽及尊重，提升士官加強自我要求向上發展之動能；另設定各階層經管最大服役年限，將無發展潛力人員於經管年限屆滿時，提供退場機制。
- 5、如何遴選教官：由各中隊層級推薦合適人員，經基地考評後，薦派至基地士官領導統御學校，由學校再實施複訓及考評，考評通過則擔任教官4年，得視情況最多留任乙次，任期結束後回原單位就職，分享教學經驗或擔任在訓教官；如考評未通過，僅顯示該員目前

尚無法擔任教官，年度考核不受影響且不給予任何處分，後續待能力加強後還可報名。

(二) 空軍招募介紹

- 1、招募概況：美空軍在教準部下設置招募聯隊，下轄招募大隊、中隊及招募學校，招募皆由專職人員負責擔任，每年依準則及退伍情況評估，訂定招募人數。
- 2、招募方法：與民間徵才公司配合，設定條件篩選，取得當地及全美符合服役人力資料數據，運用大數據分析，訂定該地區招募目標，如全美符合招募年紀(17至21歲)共2000萬人，經各項條件篩選後，僅剩46萬餘人，最後就針對此族群實施招募；美國三軍各自獨立招募，所有招募人員取得資料後，採相互合作及良性競爭方式，例如若有意願從軍人員走進空軍招募站，經訪談後，如從軍理由與該軍種理念不合，會介紹至其他軍種招募站，以增加全軍招募成效及提升後續留營率。
- 3、招募情況：針對招募艱困地區，如大城市、偏遠內陸及山區，會將各地區招募成效最好的人員調整至艱困地區擔任領導職，藉由他們良好的招募績效及經驗分享，提升當地招募成果；並將美軍近20年最想加入軍隊服役的理由分析，在20年前服役理由多為能取得高學歷，近年則為可達成四處旅行之願景為多。
- 4、吸引人群：美軍先利用招募影片廣告，發送至電視台及電影院，使民眾得知訊息產生興趣，而有興趣之民眾在透由空軍招募網站獲得更多資訊與情況，最後才會與招募人員進行接洽，所以利用層層篩選，可減少招募人員盲目找尋目標，將輔導時間花在真正想從軍

人員身上，提升招募成功率。

- 5、人員篩選：從軍人員於服役前，會由招募人員實施訪談、性向測驗，並透由醫院專業體檢，檢視其過往身體及心理狀況，再由招募、醫療人員評估該員是否適合當兵；對照我國，則是於入伍訓後實施心理評量表，縱使發現不適合從軍，也因已完成起役無法任意汰除，徒增部隊困擾。
- 6、未來規劃：現正開發手機 APP，使已通過各項測驗等待入伍人員，利用智慧型手機，瞭解部隊一切權利、義務及軍旅生涯發展規劃，減少對軍旅之不適應情況，如個人發現不適服也可儘早提出不入伍申請(美軍於接獲錄取等待入伍訓前，身分即比照軍職，擅自不參加入伍即視同逃兵)。

此外，在參觀招募中隊辦公室，彙整重點如后：

- 1、招募執行：美軍主要應用大數據分析資料，其概念為從網際網路、行動通訊裝置（如智慧型手機）或其他來源，蒐集大量與募兵相關的資料進行分析，從大量數據中，歸納出影響青少年投入軍旅服務因素分析間的因果關係，產出具信度、效度之正確方向建議，進而提出具有價值的招募策略；從大數據分析發現，美青少年中65%人口有使用網路的習慣；其中，年齡分布在招募範圍內之青年，更有92%的上網比例。
- 2、招募研析：目前美空軍非常重視招募大數據分析，透過分析瞭解各州目前尚未投入軍旅的美國青少年地域與族群的特性，對於軍隊的看法與需求，進而預測年度的招募成效，以提供相關招募政策與文宣策略修

正方針建議，並精準定位志願役招募族群的人口特徵及對軍旅生涯的期待，適時調整招募文宣策略，是美空軍的重要招募方針之一。

- 3、招募文宣：美軍招募部門針對青少年最習慣使用的網站、媒體等平臺，投入招募文宣，如此可將有限之預算，發揮最大效用，並同時收集青少年在網路上如何評論軍隊，瞭解其投入軍旅的主要期望等資訊，用以改善募兵文宣策略主軸，在文宣中強調美國青少年從軍的核心價值要素，可有效增加投入軍旅服務的意圖與可能性，讓目標對象更加具體，對招募文宣策略的擬定與調整有重要的意義，故可克服傳統募兵研究的限制。

綜上所述，美空軍招募單位，運用各項大數據分析資料工具，針對每年招募議題進行資料分析，並適時調整招募策略，以貼近募兵目標對象的想法、觀念、需求及生活習慣，因為智慧型手機、平板電腦與網際網路發展，已增加美國青少年依賴程度並改變了生活習慣，美軍也將其大數據分析的資料運用於各軍種的招募，藉由目標對象資料庫的建立，精準掌握目標群體從事軍職的意向，從而制定有效的宣傳及行銷策略以提升招募成效，透過大數據分析的資料，並培養更多研究專才相關人員，這是相當值得借鏡。

(三) 空拍機運用與反制

- 1、空拍機簡介：目前使用商規空拍機，其主要目的在發生緊急情況時(如基地遭闖入、核生化攻擊、飛機失事、戰場環境確認)能立即升空，將現場拍攝回戰情中心，

提供指揮官下達任務指令；平時則實施營區周邊巡查，確保營區安全。

2、營外空拍機處置：針對營區內闖入空拍機防治及處置狀況，重點分述如后：

(1)固定式干擾器：在營區周邊設置干擾器，整套裝備計有搜索雷達、顯示器及干擾設備，可跟蹤、掃描空拍機，最大干擾距離為2公里，可設定三種干擾，使空拍機直接降落、使操作員無法操作及驅趕使其直接飛回操作者處。

(2)手持式干擾器：功能與固定式干擾器相同，惟無雷達及顯示器，最大干擾範圍亦為2公里。

(3)捕捉器：使用最大距離為45公尺，主要為捕捉營外空拍機。

(4)獵槍：有效距離約300公尺，惟較無法精準射擊。

柒、基地參訪心得

一、參訪五角大廈，美軍十分重視歷史，在各走廊上都會張貼過往紀實照片、展示各單位特色，重點摘述如后：

(一) 現任主官：美方於中央區域張貼現任參謀長(等同軍種司令)、士官督導長照片及視導照片，使官兵能夠認識空軍大家長，並塑造渠等親民、專業形象。

(二) 單位標誌：於走道牆面上，設置各單位服役標誌，此一標誌可配掛於軍便服上，如同勳表般，使同仁一眼即知道該員曾在那些基地服役。

(三) 優秀士官兵表揚：年度內由各層級士官督導長評鑑，

挑選全軍12位於當年在各領域專長有優秀表現之士官兵，將其照片、事蹟與任職單位，張貼於司令部走道，使其有優越感及讓服役同仁認同與肯定，並鼓勵士官能向其專業看齊。

- (四) 歷任參謀長(等同軍種司令)：在走廊放置大型歷任空軍參謀長半身照，並將任期、事績及生平撰寫於下方，以彰顯其獨特性及表率。
- (五) 歷任士官督導長：在空軍部本部走廊，放置歷任參謀長畫像，對面則放置歷任士官督導長，將任期、事績及生平撰寫於下方，以凸顯對士官督導長尊重，並做為各士官同仁表率及模範。
- (六) 特殊事蹟之軍士官：美軍十分重視歷史，將一次世界大戰迄今有卓越貢獻之軍士官兵及聘僱人員之照片與事蹟張貼於走廊，另對近代發生重大事蹟或戰爭中有卓越貢獻之陣亡軍士官兵照片張貼於走廊上，供家屬、親友或同袍放置紀念品，做為現役士官兵學習對象及形塑無形精神文化，使現役軍職瞭解其所擔負之責任與軍隊核心價值的傳承。
- (七) 福利部門：位於五角大廈 A 區一、二樓設置有各種餐飲店、珠寶店、服飾店、紀念品店及銀行等，使其變成一個小型城市，並接受國內團體申請參訪，以宣揚其軍人形象及良好有制度的工作環境，提升招募誘因。

二、安德魯斯基地：

(一) 士官領導統御學校：

美空軍各基地皆有設置士官領導統御學校，其編制

為6員均為士官，主要負責傳授資深士兵晉任至中士時，所需之領導統御、管理及解決問題課程；另也負責基地新進人員訓練(為期乙週)，帶領新進官、士、兵瞭解基地環境、歷史及福利設施，使其對軍隊或基地產生認同感。校長於研討士官教育中，陳述重點如后：

- 1、心輔課程：每梯受訓學員，前兩天均為心理抗壓、生命教育，利用各種案例與同學研討，找出最佳解決方案，並邀請心理醫生及心輔人員授課，使學員知道心輔管道，在未來可供其運用。
 - 2、課前預習：前一天將授課內容上傳至網站，由學員先行下載預習，課堂中與同學討論，最後由教官總結。
 - 3、課程規劃：以往課程著重於個人口才訓練及領導統御等，並於結訓前考試，經多年驗證及修正，現在課程以設定假想問題，以團隊合作並運用組織完成任務，成績則以同學互相考評估多數，因為只有同學才知道團隊成員參與程度，教官則僅評定任務達成團隊成績。
 - 4、結訓座談：結訓時由空軍部及用人單位共同參與座談，學員針對學習過程中，準則、規定有不合時宜或需修正部分提出研討，有需較大幅度修調部分，則由空軍部選定基地試行后，視成效再決定是否變更。
- (二) 第11聯隊警衛大隊：該警衛大隊，負責首都安德魯斯軍機場內營區整體安全、未爆彈處理及調查營內危安事件，期間介紹空拍機運用，並介紹各階層士官擔負之責任，分述如后：
- 1、士兵至下士：負責營區安全巡邏、營門衛哨等勤務。

- 2、中士至上士：負責帶領下士以下人員進行安全巡邏。
- 3、三等長至一等長：擔任中隊領導階層及任務領導者。

(三) 第89聯隊外物預防：

美軍針對跑滑道外物預防，係利用 FOD 清掃車及人力併行，清掃車主要針對大坪、跑(滑)道及停機坪實施清掃，而人力部分則以每週一至二天，針對道縫實施清潔，並輔以磁性清道夫來實施外物預防，概述如后：

- 1、FOD 清掃車(FOD BOOS)：在美軍各機場跑、滑道及大坪均使用 FOD BOSS 執行場面外物預防 (FOD)，用以移除金屬和非金屬外物(如石頭、釘子、螺桿、螺帽及路面碎片)，以增加安全性並減少飛機損壞；該清掃用具優點為簡易輕便、移動快速、清掃效率高、人員無需特別訓練，僅需有拖車駕照，即可執行最快最有效的外物清掃。這種低成本清掃用具，清掃寬度單片為8英尺(2.4公尺)，最多可安裝三片，面寬可達24英尺(7.3公尺)，且整個裝置攜帶方便，可在幾分鐘內折疊成滾筒放進儲物袋，易於使用且可以被任何車輛拖曳，廣受美空軍信賴。
- 2、手持式磁性清道夫：美軍在人力執行跑、滑道外物清除時，於溝槽會使用手持式磁性清道夫(一塊附輪子之大型磁鐵)，將溝槽內等地方的鐵屑、螺桿、螺帽等金屬外物的清除；另執行 FOD 人員可通過手持式磁性清道夫釋放手柄的操作，被吸附的鐵磁性物質可以輕鬆的從清道夫上脫離，而手持式磁性清道夫也可以繼續重新使用，避免因人員疏忽而產生的 FOD 造成飛機損傷。

(四) 空中武力展示：

美空軍事基地每兩至三年會開放一次，對象為現役軍人、眷屬、退伍軍人及一般民眾參觀，開放共區分三大區塊，第一為安檢停車區，第二為靜態展示區，第三為動態展示區，分述如后：

- 1、安檢停車區：安德魯斯基地係單一營門，從進門前安檢即開始分流，區分營區內服役人員、一般軍職及眷屬、民眾等三區塊，安檢程度也不相同，美方採信任制，營區內服役人員、一般軍職及眷屬因有通行證檢查速度較快，而民眾則因須查驗證件，故等待較久；進營區後依照分流安排不同之停車場。
- 2、靜態展示區：靜態展示區又區分為現役飛機、裝備展示區、除役飛機展示區、攤商販賣區及各軍種及政府部門招募區，分述如后：
 - (1) 現役飛機、裝備展示區：主要陳展現役飛機，如 A-10、AC-130型攻擊機、C-5、C-17型運輸機、EP-3型電戰機、F-14、F-15型戰鬥機、KC-10、KC-135型加油機等，參觀時旁邊則有軍職人員提供解說及回答問題，因飛機未以飄帶隔離，民眾可上機參觀、拍照；另棚廠內陳展無人機、空拍機、軍犬班(K9)及地面裝備等，亦有3D 模擬器材，與民眾互動。
 - (2) 退役飛機展示區：主要陳展二戰期間飛機，如 B-25型轟炸機、C-47型運輸機、P-40型戰鬥機等當時期主戰飛機，一旁則有退伍軍人或當時參戰官兵在旁講解歷史。
 - (3) 攤商販售區：與我國營區開放類似，攤商可進駐販賣商品，如食物、飲料、紀念品等，攤商所賺取之

金額，扣除必要開支後，剩下均回饋給基地，亦可作為後續扣稅憑據；另販售區旁也設立移動式提款機，讓現金未帶足夠人員可隨時提領。

(4) 人才招募區：基地開放除空軍招募攤位外，亦有各軍種、國民兵、海岸巡防隊、邊境管制局、海關等公務機關招募攤位；另亦有民間宣導攤位(如環保、牙醫、公益團體等)設攤，推廣其理念。

3、動態展示區：動態展示邀請空軍雷鳥、海軍藍天使特技小組、A-10攻擊機性能展示、二戰飛機(如 P-40、B-25)表演，也邀請民間特技飛行公司、火箭卡車等動態展示。

4、休息區：動態展示參演人員及家屬休息區，所安排的觀看點甚至比各層級休息帳篷更前面，提供多樣化餐點，讓眷屬更有參與感，也豎立典範，各單位都會極力爭取參與表演。

本次最令訪團印象深刻，便是所有靜態展示飛機均未以飄帶做隔離，人員可近距離接近飛機、進入飛機，甚至坐進駕駛艙拍照，且當日艷陽高照，可見許多民眾坐在飛機陰影下休息，軍職人員也不會驅趕，而軍職人員累了也直接坐在飛機內休息，可見美國相當尊重軍人，值得我國效法；另各進駐參展單位，軍職人員亦在參展裝備旁販售自製單位紀念商品(如：紀念幣、衣服、帽子等)，當作單位內公基金，在後續營區開放後，可再製作單位紀念品，為其單位招募。

三、國家廣場：國家廣場係指以華盛頓紀念碑為十字中心，東、西兩側分別為國會山莊及林肯紀念館，南、北白宮及傑佛遜紀念館，從其設計規畫即可看出美國對歷

史的尊重，就參訪的幾項設施，分述如后：

- (一)林肯紀念館：紀念館迎面的柱臺上端坐著高5.8公尺的林肯雕像，牆上展示著他的生平和事績，表彰及緬懷他解放奴隸和在美國南北戰爭中的傑出貢獻，確保美國統一，在美國人心中是和華盛頓齊名的總統，在紀念館前方為反思池，並與國會山莊對望，表示持續監督國會；另著名的馬丁路德·金恩博士就是在此發表黑白人平等演說。
- (二)越南退伍軍人紀念碑：又稱越戰紀念碑，主要由三個部分組成，越戰紀念牆、三位戰士雕像及越戰婦女紀念碑，用於紀念服役於越戰時期陣亡的美國官士兵。
- (三)韓戰紀念碑：該紀念碑由用黑色花崗岩砌成長50公尺碑體，用超過2500幅攝影或檔案照片以噴砂方式呈現在牆上；另前方有19座士兵雕像，均是由武裝士兵形象而來，其中14位是美陸軍，3位來自美海軍陸戰隊、空軍觀察員與海軍醫護官各乙位，用於紀念在韓戰中陣亡的美軍與聯合國士兵及服務人員。
- (四)國會大廈外圍：國會大廈位於華盛頓25公尺高的國會山上，是華盛頓的中心點，以白色大理石為主料的建築外牆，圓形大廳高曠宏敞分別為眾議院和參議院的議場，整個國會大廈以宏偉之姿盡情展現，其經歷戰爭損毀後不言棄愈發傲立堅挺的精神，囊括了美國政治的每一個小時代，象徵著其偉大的凝聚力。
- (五)華盛頓紀念碑：由美國陸軍負責建造，為紀念美國首任總統喬治華盛頓而建造，石碑建築物的內部中空，是世界最高的石制建築，1833年美國國會通過建案，

建築費用由全民樂捐，並於1899年宣布華盛頓特區任何建築物高度均不可以超過華盛頓紀念碑。另華盛頓特區以紀念碑為中心構成了美國有紀念意義的許多建築，對於國家有特殊貢獻的人充滿了無比的敬仰和懷念及肯定，充分表現出來這個國家對文化傳承精神及價值觀的追求。

四、國家航空暨太空博物館：國家航空暨太空博物館目前擁有198架經典名機，從人類的飛行史、第一次世界大戰雙翼機到二次世界大戰的戰鬥機與戰後近代的空軍飛機、太空梭等，包括 SR-71、超音速協和號飛機、太空梭和許多具有歷史意義的飛機。各展區皆陳列各時期飛行器，除地面展示外也有懸吊在頂棚展示，都是具有啟發性及科技發展的完整文化歷史探索與傳承，實際走訪國家航空暨太空博物館之後，領悟到美國在科學教育方面事實求是，追求永恆不變的定理過程，也在教育訓練其創造力。

捌、交流成果

一、深化華美士官交流：於訪美期間，士官訪團除拜會參謀首長聯席會資深士官顧問查克索爾一等長及空軍部士官督導長萊特一等長，並由各業管單位士官代表，就雙邊士官制度進行意見交換及研討，且空軍部國際交流事務士巴里安二等長全程陪同，顯示美方對我方士官訪團之重視。

二、擴大各專業士官交流管道：

美空軍部士官督導長萊特一等長表示，華美雙方為實質友好夥伴，士官交流不應僅侷限於部分專業，可從鄰近美軍基地開始(如嘉手納、關島或希肯基地)，由

我方派遣優秀士官(如飛機修護、基地勤務、營區防衛等)至美軍基地共同參與實作，藉雙方共同操作，互相擷取經驗，使華美空軍更能緊密結合。

玖、建議事項暨具體作法

- 一、人力短缺環境改造：美軍在 2015 年(104 年)年底缺員曾高達 4000 餘員，其中近 1/2 是技能等級 5、7(相當於我國合格證 A、B 等級)之專業士官，在缺員情況下，美軍先將簡單任務交由約聘人員執行，如洗飛機、非機敏裝備保養、營內衛哨等，並對人力做適當調派，使現役軍人不超時工作，並對特殊專長人員進行加薪，以提高留營率；而本軍在現行工作中，部分係因人為因素未落實遵守產生工作失慎，進而延伸更多規範，促使人員須遵守，其中又有許多疊床架屋或過時規範；建議由執行及督導人員辦理研討會，針對過時、疊床架屋或相互牴觸規定實施一次性修訂，使法規更實用，以提升工作效率。
- 二、新增紀念標之制度：在美軍從入伍結訓後就有榮譽標，後續完成各項領導課程、參加各戰演訓任務、工作表現優良或單位服務都有紀念標，這不只是紀念，而是每個人可以與家人、朋友分享的榮譽，也是精神戰力的延伸，建議可參考美軍設計概念，利用士官兵胸前徽章，使士官兵勇於追求榮譽及爭取表現，以提升士官兵榮譽與責任感。
- 三、重視文化歷史傳承：在五角大廈、士官領導統御學校及聯隊部走廊處處懸掛先烈、歷任軍、士官領導者、表現優異人員及戰史作品，以凸顯軍種優良事蹟，把榮譽歷史及人物，以文字或作品方式傳承；而榮譽是

軍人的第二生命，也是軍人無私奉獻的泉源，建議可多讚揚軍中優良事蹟，共同燃起向光效應，樹立優良學習典範。

- 四、明確律訂士官職掌：美方明確訂定各階級士官業務與職掌，而各階士官透過強化本職學能以獲得主官信任與重用，進而賦予責任，建議除提升士官本職學識，也應調整主官(管)思維，適時授權士官，賦予相對的權與責，強化士官任職信心與尊嚴，如此正向循環，以健全本軍士官制度。
- 五、完備課程發展面向：美方認為士官教育訓練應採「略技並重」，就是領導統御及專業技術，並就士官專業軍事教育提出簡報，其課程內容主要為領導統御、人際溝通、團隊文化建立與完成任務研討等管理職能培育，與我方在士官進修教育中偏重技勤訓練作法不同；另美方目前亦面臨預算及人力縮減問題，為使人力在使用及培訓時數達到平衡，已逐步採用遠距及校訓二階段併行作法，值得我方未來在士官專業軍事教育課程設計與發展參考；建議爾後在士官養成及深造教育上，調整專業技術教育與領導統御課程配當，逐步納入領導統御、資源管理、軍事理論、策略規劃與國防政策等學術課程，並在士督長班課程內，加入國防及軍種戰略、政府職能等內涵，以提升資深士官幹部視野及涵養，並與「地位提升」、「責任賦予」、「信心建立」、「培育專業」及「經管發展」等五大核心項目相互配合，激發士官領導才能；另共通課程可配合遠距離視訊教學，縮短校訓期程，使人員在受訓期間仍可兼顧家庭與學習，提升人員受訓意願。

- 六、FOD BOSS 清掃車運用：美軍機場現行外物預防係採人工及 FOD BOSS 清掃車併用，平時以清掃車為主，每週一至兩天以人工針對跑道縫隙撿拾，並輔以磁性清道夫做清潔；建議本軍可利用清掃車快速、操作簡易及不受天候影響特點，減少人力派遣，且本軍臺中清泉崗已試行半年，成效較傳統清潔車有效；另可搭配磁性清道夫，由業管研擬相關執行與後續採購做法，以減少部隊人力負荷。
- 七、空拍機運用與反制：美軍目前在空拍機運用上，較我國開放，美軍目前已運用商規空拍機進行營區突發狀況、戰場經營及小型物資運送等運用，使指揮官可立即掌握所發生之情況，做第一時間的應變處置，並利用空拍機運送藥材、彈藥等小型作戰物資支援前線，在反制空拍機方面，美方與我國相似，也是使用干擾器、獵槍及捕捉網；建議我國在空拍機運用上，可適度開放，運用在戰場經營、偵查及小型物資運送，利於指揮官掌握戰場情資；另在營區開放時，在靜態展示區及非開放區也可運用實施巡查，以減少人員巡查死角，惟在管制仍應納入塔臺管制，避免影響航空器飛航安全，可先行以軍機場試行，再視成效推廣。

附件 1：我方與會人員執掌表

國防部空軍司令部 108 年「高階士官督導長訪美會議」人員編組名冊				
單位	級職	姓名	職掌及說明	備考
部本部	一等長 士官 督導長	劉金國	<ol style="list-style-type: none"> 1、擔任領隊、督導全案執行及全般事宜。 2、拜會美方高層人員。 3、負責督導及考核訪團成員出國期間工作及行為。 4、負責訪團出國期間相關保密、資安管控作業事宜。 	
第聯	二等長 士官 督導長	劉彥廷	<ol style="list-style-type: none"> 1、擔任副領隊、協助領隊襄理會議全般事宜，並督導各項工作推展。 2、負責研討後勤補保、士官訓練案及交流相關議題資料蒐整事宜。 3、陪同領隊參與拜會行程及綜擬各項談話主題。 4、彙整訪團議題及支援會議行政業務。 5、管制預算支用。 	
部本部	三等長 事務 督導士	劉得威	<ol style="list-style-type: none"> 1、「高階士官督導長訪美」承辦人，負責各項整備作業擔任訪團傳譯，陪同領隊拜會美方高階人員。 2、訪團拜會、參訪行程及談話參考資料整備作業。 3、後續士官各階層參與國際會議及相關交流進行研討。 4、負責招募作業及士官職涯規劃等議題研討。 5、辦理本案出國計畫呈核、彙整「高階士官督導長訪美」議題及出國報告撰擬。 	

附件 2：會議行程表

國防部空軍司令部 108 年「士官督導長訪美」出訪行程概要			
臺灣日期	美國日期	地區	行程
5/4 (六)	5/3 (五)	臺北 / 洛杉磯	桃園機場啟程。
5/5 (日)	5/4 (六)	洛杉磯 / 華盛頓	洛杉磯國際機場起飛。
5/6 (一)	5/5 (日)	華府	1. 美國時間 5 日抵達華盛頓杜勒斯機場。 2. 會議前準備。
5/7 (二)	5/6 (一)	華府	1. 參訪五角大廈。 2. 會晤：美空軍部士督長萊特一等長、招募主管施耐德一等長、士官教育主管麥秋一等長、士官人事主管衛斯理一等長。 3. 參加美空軍部士官督導長晚宴
5/8 (三)	5/7 (二)	華府	1. 參訪安德魯斯空軍基地(領導統御學校、警衛中隊)。 2. 會晤：參謀首長聯席會資深士官顧問索爾一等長、領導統御學校校長布坎南三等長、警衛中隊威克森三等長。
5/9 (四)	5/8 (三)	華府	1. 拜會駐美團團長洪少將。 2. 參訪：美國家廣場、自然歷史博物館。
5/10 (五)	5/9 (四)	華府	1. 會晤：招募 317 中隊隊長傑克森中校、士官督導長高爾一等長、第 89 聯隊士官督導長比爾格林一等長。 2. 參訪：第 317 招募中隊、第 89 聯隊。
5/11 (六)	5/10 (五)	華府	參訪安德魯斯空軍基地(營區開放、各式戰機空中武力展示)

國防部空軍司令部 108 年「士官督導長訪美」出訪行程概要

臺灣 日期	美國 日期	地 區	行 程
5/12-13 (日、一)	5/11 (六)	華府/ 舊金山/ 臺北	搭乘聯合航空轉舊金山搭乘長榮航空於 5 月 13 日 抵達桃園國際機場)。

附件 3：會議及參訪相片

參訪與拜會照片



美安德魯斯基地士官領導統御學校參訪
校長布坎南三等長介紹結訓典禮儀程



與安德魯斯基地士官領導統御學校校長合影



空中武力展示-空軍 A-10 攻擊機、P40 戰鬥機



地面展示-F15 戰鬥機、AC-130 攻擊機
開放民眾進入座艙拍照



地面武力展示-海軍 EP-3 電戰機
可見民眾坐在飛機陰影處及開放民眾上機



移動式 ATM 及攤販



美士官領導統御學校校長布坎南三等長
做士官教育提報



雙方就士官教育研討