

出國報告（出國報告類別：進修）

美國陸軍財務軍官高級班 108 年班完訓心得報告

服務機關：陸軍第八軍團指揮部

姓名職稱：上尉預財官陳儷心

派赴國家：美國

出國期間：民國 108 年 7 月 8 日至 108 年 12 月 13

日報告日期：109 年 1 月 8 日

摘要

奉民國 108 年 3 月 21 日國陸人管字第 1080006479 號令，赴美軍售訓練「財務軍官高級班」，訓練地點於美國南卡羅來納州(South Carolina)傑克森堡(Fort Jackson)，訓期共計 23 週。

此份完訓報告係依「行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點」辦理，並於公務出國報告資訊網供查詢瀏覽。

本報告區分前言、課程目的及過程、心得及建議，及附件等共四個章節。第一章前言介紹美國陸軍財務管理學校成立之宗旨，及其主要進訓班隊，並針對財務軍官高級班的課程計畫作簡介。

第二章課程目的及內容，主要區分為兩大課程：戰術 Tactical 及專業 Technical，並針對課程重點作摘述。如戰術課程的準則介紹、戰史研讀，及指參作業程序等；

又如專業課程的 PPBE 預算制度介紹及政府採購卡，另外補充敘述其他課程如調適課程、體能訓練，及校外參訪等。

第三章主要表達筆者此次受訓之心得及建議。因國情文化及國內整體環境差異，本章建議僅供參考。

目次

摘要.....	1
第一章 前言.....	3
第二章 課程目的及過程.....	4
第三章 心得與建議.....	8
第四章 附件.....	9

第一章 前言

美國陸軍財務管理學校位於南卡羅來納州的傑克森堡，其成立之宗旨，係提供陸軍軍職及文職財務人員訓練課程，軍職人員亦包含體能及戰術訓練，並致力於完善財務組織及準則，為美國武裝部隊之財務管理作最大支持，主要進訓班隊包含財務軍官初級班(Financial Management Basic Officer Leader Course，FM BOLC)及財務軍官高級班(Financial Management Captain Career Course，FM CCC)

就財務軍官高級班而言，學習內容主要區分為軍事戰術課程及財務專業課程，儘管部分課程採個別學習測驗的方式，課堂上仍強調小組合作，在教官的指導及建議下，藉由和同儕分享意見，以強化學員溝通協調能力。

依據授課計畫，課程內容著重於以下五點：

- 第一、領導統御：課程中藉由準則介紹及研讀，讓學員對領導特質及技巧有初步的瞭解，並定期地與資深領導軍官進行課程討論及經驗分享。
- 第二、戰術訓練：研讀當前的財務理論，並複習戰鬥技能及戰術，學員應學習如何同時運用專業技能及戰術技能，於期末野地訓練(Field Training Exercise，FTX)作實地操演，於過程中瞭解如何將傳統戰鬥素質和現代工作環境相結合。
- 第三、專業訓練：以管理者的角度去學習財務部門組織概況、資源管理和會計課程。
- 第四、同儕學習：認識其他財務軍官(包含國際學生)，意見交流並分享經驗。
- 第五、報告及作業：課程中安排多項作業及報告，測試個人簡報技術，以強化和應用學員的寫作及報告技巧。

第二章 課程目的及過程

一、課程目的

本課程培訓財務軍官去識別，評估和應用最新的管理技術以及專業、戰術和領導技能，以支持現代戰場上的作戰行動。培訓的重點在，教授學生成為有效率的財務軍官所需的工作經驗，技能和知識，除此之外，培養一位優秀領導人所需的特質，如解決問題的能力及管理技術也是課程的重點。

二、調適課程

訓期第一星期為調適教育週，課程內容包含：學校介紹、黑板教學系統(SSl Blackboard)設定、軍牧心輔系統介紹、課程評分規定、及營區管理相關規定等。並向國際學生特別說明美軍的非親善政策(Fraternization Policy)：為了維持領導威信及單位紀律，避免單位內部結黨偏私情事肇生，遂訂定相關法規¹，依據此項規定，不同階級的軍人之間，不允許有公務以外的交友行為如：飲宴聚會、金錢借貸、曖昧往來，及性關係等。教官特別提醒國際學生，在營區不要和入伍生及二階段訓員(Advanced Individual Training, AIT)來往，也不能和他們交談。

三、體能訓練

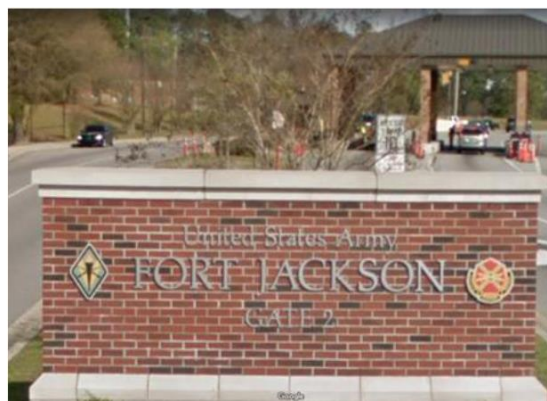
每天早晨六點的體能訓練，由教官和班級幹部排定課程表，內容約為長跑、間歇跑、重訓，及行軍訓練等，美軍學員輪流擔任每次訓練的帶隊官，規劃訓練場地及方式，結合分組競賽或是球類運動等，讓枯燥的訓練增加趣味性，並於收操時分享意見，如何精進本次訓練以及值得其他同學借鏡的優點。依照課程規畫逐步鍛鍊體能，並於期中及期末安排為期一週的野外行軍訓練 FTX，俾結合戰場實務及財務專業工作。

1

Army Regulation 600-20, paragraph 4-14 : Army Command Policy



期末 FTX 結束後合影



傑克森堡基地門口一景

四、專業財務課程

(一)、預算制度(Planning, Programming, Budgeting, and Execution, PPBE)

PPBE 主要流程為：首先根據美國總統的國家安全戰略(National Security Strategy, NSS)，美國國防部會製定並闡明其戰略計劃(National Defense Strategy, NDS)；然後訂定各項目標的優先順序並確認所需的支援能量(硬體設備、發展基礎、人員整備)；接下來，美國國防部會要求撥款以資助這些計劃；最後根據美國國會的指導，針對優先事項執行預算。這四個功能相當於四個 PPBE 階段-計劃、編程、預算和執行。美國國家安全戰略 NSS 層級以下的國家軍事戰略(National Military Strategy, NMS)、國防防務方針(Defense Planning Guidance, DPG)至各軍種的戰略計畫均需符合 NSS 的指導。

PPBE 是一個連續且重複的過程。美國聯邦政府的預算週期和 PPBE 的關鍵時刻是每年二月的第一個星期一，要向美國國會提交預算，儘管國會通常會通過跨多年度的計劃，但是各項計畫的預算仍是按年度撥款。基本上，美國國防部每奇數年提交一份兩年預算提案，但由於國會每年撥款，所以美國總統和國防部會提交年度預算。因此，當年度之後的兩年均被視為預算年度。

自 1987 年以來，美國國防部就按兩年一次的預算週期運作，執行當前預算的同時，準備未來的預算提案並核算先前的執行年度。

(二)、政府採購卡(Government Purchase Card, GPC)

提供單位內人員簡易的方式辦理小額採購，美軍和銀行簽約(例如美國合眾銀行 U.S bank)，讓各單位持有數張採購卡支應小額採購，以符實需。對美軍而言，一萬元美金(含)以下金額之政府採購案屬小額採購，但每張卡單筆交易金額有其上限：財物採購 1 萬美元、勞務採購 2,500 美元，及工程採購

2,000 美元。對單位來說，可以減少主計部門墊借款，或是採購承辦人先行墊付的情形，但這並不代表可以隨意使用卡片，除了採購前仍須辦理請購程序外，單位須定期辦理 GPC 使用方法之訓練與講習，讓單位內人員確實了解使用規定²。

(三)、政府差旅費卡(Government Travel Charge Card，GTCC)

政府差旅卡是簡化政府機關出差過程的信用卡，是個公務機關出差人員支付公務旅行（包括美國本土差旅）費用的方法，供所有美國政府人員（文職和軍事人員）用來支付官方出差的費用，公務人員使用該卡片的熟悉程度

來自於在公務旅行時必須使用它。1998 年的(The Travel and Transportation Reform Act，TTRA)敘明了該卡的使用規範，該計劃旨在促進和標準化卡片的使用流程，使其更安全，有效，方便。出差人員須經由線上差派系統完成出

差核准程序，再向專責機構 APC(Agency Program Coordinator)提出申請，沒有依規定填寫申請表和證明文件，將不會核發差旅卡。

五、基本作戰課程/核心課程 Common Core

包含陸軍專業 Army Profession、單位訓練管理 Unit Training Management、指參作業程序 Military Decision Making Process，及任務指揮要點 Mission Command 等。教學方式較為要求自我學習，教官在課堂上著重準則及觀念

介紹，準則研讀則由學員課後自行準備，並撰寫摘要及報告，讓學員能確實理解課程內容，藉由作業撰寫的過程來學習如何融會貫通。

舉例而言，學習 Mission Command 時，其中有六項原則；藉由互信建立合作團隊、創造共同的認知、指揮者明晰的意志、運用任務命令，以及審慎評估風險。該項課程的教學方式採戰史分析，每位學員針對歷史上一場著名戰役，作投影片介紹及書面報告撰寫，報告重點在於：藉由戰史研讀，分析該場戰役的指揮官如何運用六項任務指揮原則，以及其運用的方式如何影響戰爭的成敗。筆者本次報告的主題是第一次馬恩河戰役，該場戰役為第一次世界大戰的轉捩點，此戰粉碎德軍迅速占領歐洲的計畫，卻也導致後來長達四年的塹壕戰。雖然筆者認為戰爭勝敗之因素複雜，不可單獨歸咎於戰場指揮官之領導決策，但本項課程不失為一次良好的戰史研讀機會，也讓學員體認到身為部隊指揮官，有哪一些指揮原則可供參考運用。

2

DFARS (Defense Federal Acquisition Regulation)、DoDEA GPC User's Manual、DoDEA Reg 8000.1 Use of GPC

六、校外教學

藉由參訪美國政府及軍事機關，如華盛頓特區，了解其歷史及組織概況，除此之外，參訪新聞媒體如 CNN，以及自然景區如大煙山國家公園，讓國際學員進一步認識多元化的美國社會。至華盛頓特區時，參訪五角大廈、國會，林肯紀念堂等，以及阿靈頓公墓觀看衛兵交接儀式，深入了解美國歷史及其核心價值。參訪南卡羅來納州查爾斯頓(Charleston)的沙利文堡(Fort Sumter)以及愛國者地海事博物館(Patriot Point Museum)，沙利文堡位於查爾斯頓外海的小島上，遊客必須搭乘渡輪前往，是美國獨立戰爭的戰場之一，古老的城牆及防禦工事，可以想見當時守軍生活環境之惡劣，以少數兵力抵禦敵軍之艱辛；以及在愛國者地海事博物館參觀退役航空母艦約克郡號(USS Yorktown Aircraft Carrier)及藍鸚鵡魚號潛艦(USS Clamagore Submarine)，看到船上狹小的生活空間，深深覺得美國軍人報效國家的熱誠，十分令人感佩。



國際學員於沙利文堡合影



阿靈頓公墓衛兵交接



退役航母 約克郡號

第三章 心得與建議

一、無現金支付方式

從美軍使用的 GPC 及 GTCC 課程中，筆者認為有許多優點值得參考：可以改善出差人員及採購承辦人使用個人資金的狀況，也減少主計部門墊付款

對帳/收款的需求，經費結報完成後，主計部門處理的現鈔減少，也可保護現金安全，對於公部門而言，不失為一個效率而迅速的支付方式。增加數據蒐集量之後，也可降低審計成本，改善計劃管理。

二、拓展國際視野

大學時的歷史老師常說，期許同學能「立足台灣，放眼中國大陸，胸懷全世界。」這樣一句話，直到此次高級班受訓期間，才覺得自己似乎有些初步的概念，不只和同班美國軍人一起學習，也認識了許多國家的學員，藉此機會接觸多元的文化，是一次難能可貴的經驗。藉由與其他國家的學員交流，學習用謙虛和包容的心胸去看待不同的文化思想，是增加多元思考的良機。讓筆者慚愧的是，以往對於國際時事漠不關心，且對不同文化懷有偏見或刻板印象，用自己有限的知識範圍，或是用主流思想去評判其他文化社會，缺乏包容和理解，此刻回想，仍覺汗顏。自己其實從來不富有，因為有一種貧窮叫做視野的匱乏。

三、多方軍史研究

核心課程中，教官特別重視軍史研讀，尤其是第二次世界大戰時的史達林格勒戰役，課程教材詳述戰役過程，一位軍人或許終其一生從未參與戰爭，研讀軍史似乎效益不高，但是記取前人的教訓是非常重要的。若總是以美軍的角度去探討，筆者認為有失偏頗，應多方研讀軍史，用美國以外國家的角度去思考。舉阿富汗戰爭為例，可以學習從另一個角度去看待，為何塔利班政權可以抵禦美國強壯的士兵和現代化的精良武器。

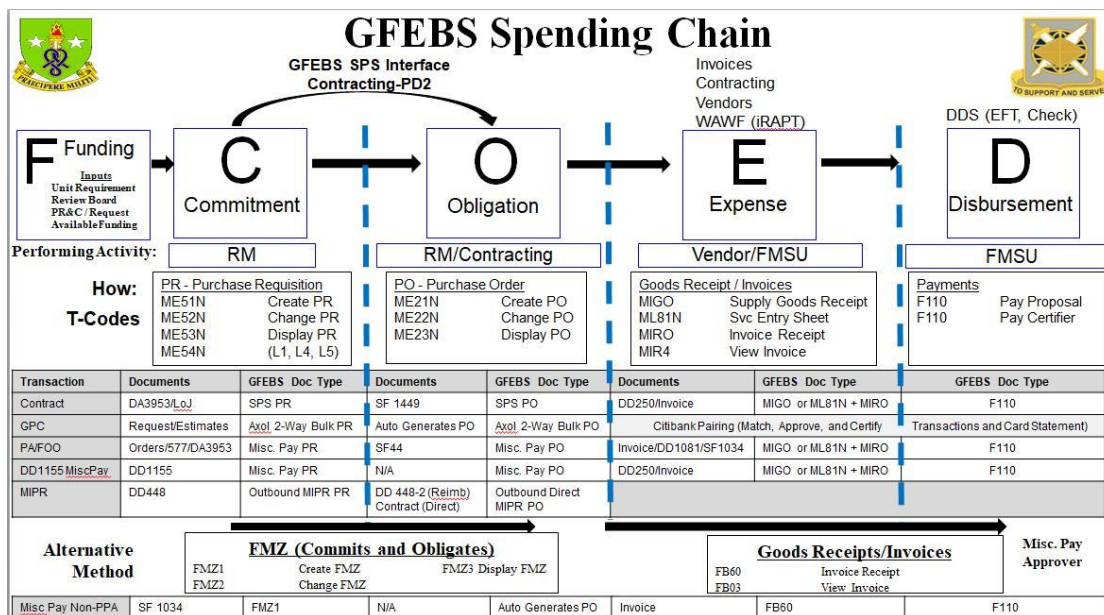
四、硬體設備改善

使用美軍的財務作業系統後，筆者認為兩相比較之下，國軍的主財資訊系統無論在實用性及整合程度，均比美軍作業系統容易操作理解，但是硬體設備方面，仍有改善空間。工欲善其事必先利其器，優秀的軟體沒有堅強的硬體設備支持，是非常可惜的，也會影響人員作業效率。

第四章 附件



Fiscal Triad 係指經費運用權責在於單位主官，且預算支用的流程均需依規定辦理。



美軍預算企業業務系統 GFEBS(General Fund Enterprise Business System)作業流程