

出國報告（出國類別：進修）

美國陸軍戰爭學院 109 年班  
進修心得報告

服務機關：國防大學

姓名職稱：鄧瑞軒中校

派赴國家/地區：美國

出國期間：108 年 6 月 22 日迄 109 年 6 月 8 日

報告日期：109 年 7 月 1 日

摘要：

吾人自民國 108 年 6 月 22 日迄 109 年 6 月 8 日，參訓美國陸軍戰爭學院 2020 年班。在將近一年的訓期中，學習美國軍事思想，接觸西方文化對自身學養及世界觀多有助益。自 109 年 3 月起，因應流行疫情蔓延，華府實施居家限制要求，美國防部亦配合政府命令，改採視訊教學以維持學習進程。所幸學年已進入第三學期，課程內容側重線上直接報告，故不影響學習成效，惟因疫情校方取消戰區參訪行程（**Unified Command**），是美中不足之處。

本報告係依據「行政院及所屬各機關出國報告綜合處理要點」於返國之日起 3 個月內提交出國報告，公開於資訊網供民眾查詢瀏覽之規定撰擬。全文不含前言共區分三部分，首先是美國陸軍戰院簡介，陳述該院願景、任務、組織結構及教學資源等；第二部分是學年規劃及課程介紹，大致說明核心、選修課程教學大綱、校外教學成果及學年時間配當情形；最後第三部份是受訓心得與建議。

# 目錄

壹、目的：	1
一、 任務與願景：	2
二、 組織與教學資源：	2
(一) 組織介紹：	3
(二) 教學資源：	4
貳、過程：	5
一、 核心課程：	7
(一) 戰略研究簡介 (Introduction to Strategic Studies, ISS)：	7
(二) 軍事領導統御 (Strategic Leadership, SL)：	7
(三) 戰爭、政治與國家安全策略 (War, Policy, & National Security, WPNS)：	8
(四) 國防管理 (Defense Management, DM)：	8
二、 選修課程：	9
(一) 聯合陸海空戰略演習 (Joint Land, Air, and Sea Strategic Special Program)：	9
(二) 區域研習課程 (Regional Studying Program)：	9
(三) 指揮官指揮藝術 (The Commander's Art)：	9
三、 校外教學：	10
(一) 參訪 Fort Indiantown Gap 訓練中心：	10
(二) 參訪蓋茨堡古戰場：	10
(三) 參訪華盛頓特區：	11
(四) 參訪紐約市：	11
四、 論文撰寫及畢業口試：	11
參、心得及建議：	13

## 壹、目的：

美國陸軍戰爭學院是美國陸軍高階軍官教育機構，最初創建戰爭學院目的是為解決美西戰爭期間發現的軍事失誤，以培養具備軍事科學知識的軍官及尋找最佳的軍事策略為目標而設立之軍事機構。該院是由美國第三十八任國務卿埃利胡·魯特（Elihu Root）（1905年7月19日迄1909年1月27日）以“不是為了促進戰爭，而是通過思考及充分的準備來抵制侵略，維護和平。”為願景而成立。歷史明將包括約翰·J·潘興（1905年），德懷特·D·艾森豪威爾（1927）和奧馬爾·N·布拉德利（1934）等均是美戰院的傑出畢業校友。1952年時，美陸軍戰院招收學員漸增達152名軍官；時至1995年時，已增加達321名軍官和文職官員於該年受訓畢業。其教育體制也隨招訓人數增加而得以精進，學期逐漸調整為期10個月的密集課程（並無遠距或函授等教育班隊），教授班中，各班混編多種官科及文職官員，以確保意見及討論多樣性，激發學員多方向的批判性思考，避免偏執等思考陷阱，磨練協調整合之聯合計畫（Joint Planning）作為，並統合國家各部會，民間組織力量，以發揮國家的統一行動（Unify action）能量，追求國家於國際間的最大利益。1970年時，美國陸軍戰院開辦為期兩年的遠距課程，並招收122名學員，時至1995年時，已達644名學員。教職人員數量由最初的67人增加到現今的兩百餘人，持續依教學任務調整及國內、外環境需要，招攬優質教職人員，深植教學、研究及提供陸軍未來發展方向意見之功能。

美國陸軍為克服來自全世界的挑戰，貫徹其創校宗旨，以維護和平，制止任何威脅力量侵略美國價值、利益；其國家戰略區分為兩個階段，首先，在未達到武裝衝突門檻時，發揮統一行動優勢，以各種手段與對手競爭，若跨越戰爭門檻，即需確保在戰爭中取得勝利。基此，戰爭學院為國家及友邦培育未來政、軍體系領導人，並期許渠等具備以下能力：

- 從國家戰略層級角度思考並制定策略以實現國家安全目標。
- 提供國家領袖國際、區域性戰略背景、衝突爭點及合理可行的軍事選項。
- 調整自身，適應多領域和官僚體系的複合挑戰，以聯戰思維尋求最適方案。
- 持續自我進修，創造專業領導團隊，協調協力單位、組織，製造合作空間，以使組織進步，並不斷尋求創新的解決方案。
- 進行道德判斷，並促進軍事專業價值觀和道德操守。

- 磨練自我表達技術，有效的進行溝通，在有目的性的傳達信息予任何聽眾，並達到共鳴。

#### 一、任務與願景：

美國陸軍戰爭學院任務是培養學員更適合接受現代化多領域挑戰，建構學員美式戰略（**strategic level**）藝術思維，同時以全球為範疇，採用作戰藝術、策略領導統御及政軍關係等應用知識，促使美國陸軍成為全球陸地霸權為目標。因此，美國陸軍戰院期許畢業學員能成為熟練的運用批判性思考尋求複雜多變問題的解方。同時，就美國陸軍觀點，未來軍事領袖或顧問需在全球戰略層面上充當上級或文人領袖的“思想工廠”（**think factory**），並對陸軍在國家安全目標中的作用，進行探討和辯論，供作國家領袖或上級制定外交策略之參考及國防資源分配、未來組織調整的依據。據此，美國陸軍戰院經由以下方式，實現上述目標：

- 以全球環境為戰略層級軍事教育基礎，培養學員思考辯證能力，使渠具備合理的理論基礎，參考歷史案例，完善計畫作為，並以有效的表達技巧，與對方溝通或談判，在目標、方法、資源及風險之間取得平衡，進而能在複雜多變的環境下發揮領導統御能力，整合內外部組織，從而指導所屬解決複雜戰略問題。
- 全體教師，教職員工和學員均積極參與從事理論、史實辯證及戰爭模擬演習，從而進行研究，發表專文，並以能激盪及接受不同想法，作為美國陸軍知庫及探索創新領域的行事準繩；同時，尊重他人意願，盡全力提供資訊透明的公共資產，鼓勵學員提出己見。
- 以資訊透明、尊重他人及批判性思考的風氣，養成學員反饋、理性批判的習慣及意願，不斷審查和更新的教學課程以精進戰院教育內容及課程設計，以求教學與真實環境高度接軌。

#### 二、組織與教學資源：

90 年代起，隨著蘇聯解體和信息革命，出現了新的安全挑戰。美國陸軍戰院持續專注於世界區域及國家安全的戰略層級高度上，教育新時代的領導人。美國陸軍戰院成立於 1901 年。除培訓未來軍事專業領導人外，該院亦須定期向國安單位提供建議。第一次世界大戰時，美軍戰院曾關閉兩年。1919 年秋重新啟用，工作重心從準備和指導總參謀部轉為戰爭學研究。最初課程側重歷史研究，其目的在以古鑑今，並從歷史例證中，探討軍事指揮與政治，社會和經濟等因素對國防的影響。在第二次世界

大戰期間，包括艾森豪將軍，喬治·帕頓，奧馬爾·布拉德利和海軍上將威廉·哈爾西將軍，均因接受戰院洗禮，而受益良多，在戰場上證明他們的能力。1951年10月因應召訓學員增加，以致舊營區空間不足，陸軍戰院遷移至賓州卡萊爾營區。卡萊爾營區是美國最古老的軍事設施之一。該營區自1757年以來，見證了美國內戰，其中最為人熟知的蓋茲堡戰役，聯邦軍士也曾助紂過，至今作為美國軍事訓練和教育領域的先驅，實有承先啟後的意涵。（圖1卡萊爾營區 Carlisle barracks）



圖1 卡萊爾營區 Carlisle barracks

#### （一）組織介紹：

美戰院教學組織計有四個部門，陸權戰略學系（School of Strategic Landpower）下轄四個部門，負責所有校內課程規劃與教授；戰略領導及發展中心（The Center for Strategic Leadership）為戰院聯合演習課程之師資來源之一，主要負責高階領導統御教育、相關學術研究及聯合作戰兵棋推演作業等任務；戰略研究機構（Strategic Studies Institute）擔任該校智庫，負責專案研究、編纂及出版（每季）學校之重要軍事專業期刊（Parameters），亦為戰院課程之師資來源之一；美國陸軍維和暨穩定機構（US Army Peacekeeping and Stability Operations Institute）負責接受美國陸軍部交辦事項及管制相關研究專題，並提供聯合國及民間智庫所要求協助之維和任務相關準則制定及修編工作；陸軍歷史文物與教育中心（US Army Heritage and Education Center）為陸軍歷史文物保存及研究單位，另建置圖書館功能，提供軍方及民間學術單位相關研究資源。（圖2美國陸軍戰爭學院組織）

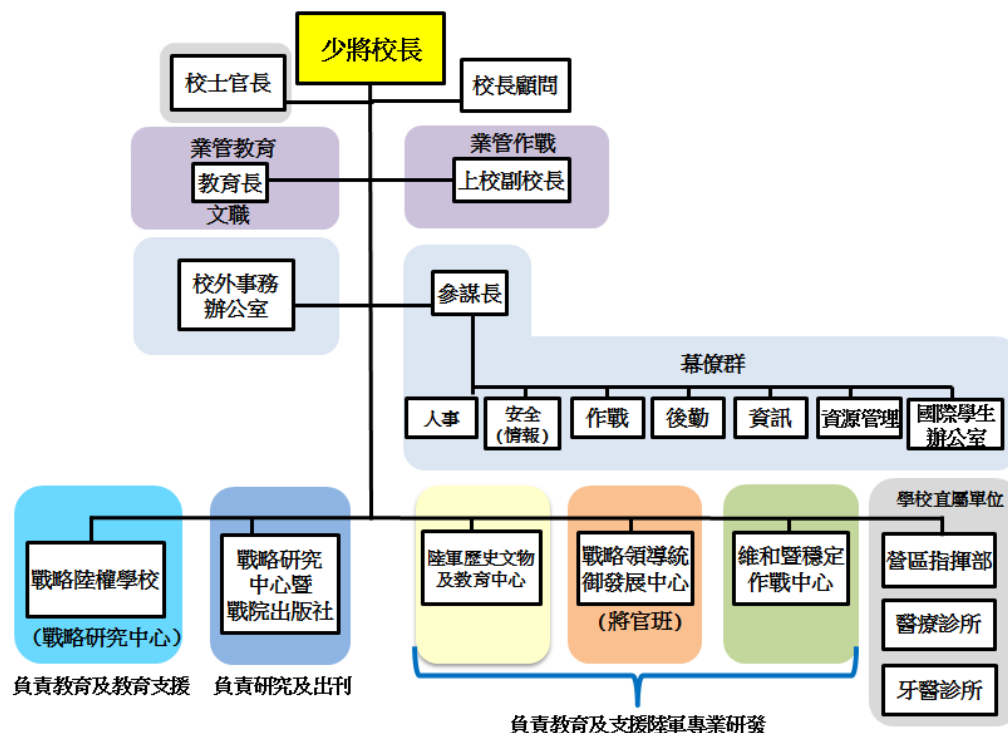


圖 2 美國陸軍戰爭學院組織圖<sup>1</sup>

## (二) 教學資源：

線上系統及英文寫作資源：

美國陸軍戰爭學院提供線上教學輔助系統予每位學員，包含兩套教學系統 Blackboard、Compass 及一套作業環境 (Microsoft office 360)，除提供學業上支援外，也提供學院次一學期課程更動，出訪行程，個人因素請假等資訊。在完成帳號申請核准後即可使用圖書館及線上資料庫資源。

Blackboard Learn 是一套線上學習管理系統 (LMS)，提供學員在線繳交作業，線上教材更新，跟踪和成績查詢等功能。本系統也提供教師在線提供遠距教學功能。另外，美國戰院各課程輔助教材均以電子文件方式存放於本系統內供學員運用。

Compass 是美國陸軍戰爭學院的學生信息系統 (SIS)。本系統可以提供學員針對個人學習、選課數據管理、論文上傳、圖書館線上資料庫查詢、借閱、課程附件內容下載以及個人請假申請等功能。

美國陸軍戰院圖書館位於 Root Hall 大樓地下一樓，除特殊狀況、國定假日外，全時開放 (非上班時段，備有自助借/還書籍設備)，供學員或營區內眷屬使用，其最

<sup>1</sup> 楊書維，美國陸軍戰爭學院 2017 年班進修心得報告，"<https://report.nat.gov.tw/ReportFront/ReportDetail/detail?sysId=C10501670>," 第 5 頁。

大優勢是龐大的線上資料庫授權，如 Columbia International Affairs Online (CIAO)，EBSCO Historical Abstracts，Europa World Plus，ProQuest 等內容豐富國際資料庫計 30 餘項，提供學員豐富的學習、研究取材的藏寶庫。

位於卡萊爾鎮的狄金森學院 (Dickinson College) 文化底蘊深厚，始建於 1773 年。目前學院校長南希 羅斯曼博士是美國著名的生物學家，學院分為文科和理科，共計 41 種專業，包括政治學，科學，以及 13 種語言學習。該學園提供英文寫作輔導 (The English Writing Center Tutors)，學院根據在校生寫作和人際交往能力挑選優異學生，無償輔導國際學員英文寫作，是非英語系國家學員學習上的重要資產。

貳、過程：

美國陸軍戰爭學院的教育計劃 (在校和遠距教學) 著重於建構世界觀的戰略層級視野，藉由基礎戰爭理論，輔以歷史實證，教育學員理性且有根據的分析評估問題，逐漸累積學習成效，以培養戰略領導者具備完善的軍事專業知識，有能力面對、處理各層級作戰乃至國家安全，資源管理和領導統御等複雜問題。學年時間分配如圖 3。

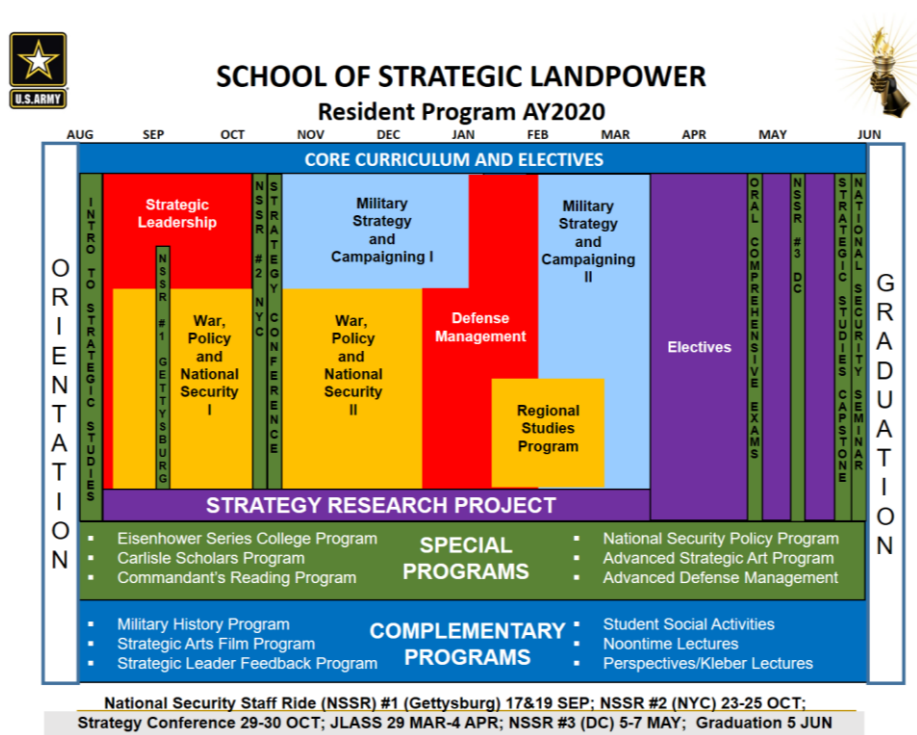


圖 3 學年時間分配圖

未參加學前準備教育 (Academic Preparatory Course, APC) 之國際學官於六月底抵達後迄七月底為準備期 (In-processing)，由國際學員辦公室 (International



**Fellow Office**) 負責生活起居建議與諮詢、證件申辦、醫療服務、家眷照護等安家事宜。期間為增進國際學員認識美國文化，安排華府、費城等參訪，除能活絡同袍情誼外，亦有展示該國繁盛之意圖。就美國戰院為辦理單位立場而言，從行程規劃，住宿，餐飲及運輸往返均兼顧學員及其家眷，幼童照護需求，學員（政府及非政府組織）及眷屬（文藝、歷史景點）均安排參訪行程，如因故衝突或部分無法參加，**IF** 辦公室承辦室也有充分協調空間，讓參加人員長幼均感到安全感，直接影響國際學員對美國及該校之心理認同程度。



圖 4 國際學官參訪 Fort Indiantown Gap 訓練中心

八月初美軍學員報到，同時分配教授班（**Seminar**），本期美陸軍計有 224 員、空軍 25 員、海軍陸戰隊 17 員、海軍 8 員、海岸巡防 1 員、文官 22 員、國際學員 79 員，分別來自 75 個國家，全員總計 376 員；遠距教學 394 員。區分 25 個教授班，每班由一位班導師（**Faculty Instructor, FI**）及二至三位助理導師（**Faculty Adviser, FA**）負責該班學年間所有校內（核心、選修）課程教導、評核平時成績等事宜。

師資均編屬於陸權戰略學系下，分別編成四個支部門，領導指揮與管理組（**Department of Command, Leadership, & Management, DCLM**）計有 31 位教官，教授內容涵蓋軍事領導統御（**SL**）及國防管理（**DM**）課程等兩大核心科目，分別使用 18 及 13 堂次；國家安全與策略組（**Department of National Security and Strategy, DNSS**）計有 26 位教官，教授核心課程戰爭、計畫、國安與策略（**WPNS**），使用 33 堂次；軍事戰略規畫與作戰組（**Department of Military Strategy, Planning, & Operations, DMSPO**）計有 27 位教官，教授軍事策略與作戰（**MSC**），內容以一系列軍事行動，聯合，多國和跨機構計劃和行動，磨練對學員於戰爭中的聯合參謀作業、

協調、談判能力，及指揮官制定、指導計劃作為，同時，整合各級戰區戰略計劃，戰役計劃能力，使用 33 堂次；遠距教學組（The Department of Distance Education），負責遠距教學課程（Distance Education Program, DEP），提供在職學員參加為期兩年的教學計劃，從而獲得戰院畢業證書及戰略研究碩士學位。美陸軍戰院內教官來源多元，由現役在職軍人、後備役軍人、退伍軍人、邦交國交流軍、文職人員及平民組成，大多數具備海外部屬或隨外交體系、非政府組織於國外任職經歷，對學員提供多元看法及區域性或特定主題提供意見。完成教授班編成後隨即進入學年（Academic Year）教育的核心課程階段，核心課程均安排在第一學期，共計 24 個學分。第二、三學期為選修課程，學員須完成 8 學分之課目，至少完成 32 個學分始達畢業要求。

#### 一、核心課程：

##### （一）戰略研究簡介（Introduction to Strategic Studies, ISS）：

本課程研究 1990-91 年的波斯灣戰爭（簡稱“海灣戰爭”），從戰略層面理解如何思考戰爭的本質。從學術觀點，海灣戰爭最重要的是其時代背景，以其為基礎範例，適用與後續教學進程。對歷史案例做研究，需要靠跨領域的研究方法，海灣戰爭提供歷史性的例證，讓所有學員立足於同一基點上，並可作為後續核心課程中部分理論、概念及軍事行動的講解參考。

美國陸軍戰院課程設計關鍵在培養學員批判性思考及具備全球戰略思維，能夠識別問題的核心，就軍事專業立場提出支持國家安全目標的軍事選擇。就海灣戰爭案件而言，無數美國軍、政界的高階專業人員，包括文職和軍事人員交織研析，運用批判性思考，專業道德思維和社會價值，行使國家各式外交，政治，經濟及軍事等工具，產生對國際社會長遠的影響。陸軍戰院以本課程作為開端，傳輸學員未來將面臨更為嚴峻的考驗，需以客觀的態度審視環境中，影響目標的各式因子，運用適切的方法和手段，研擬最適當策略，供領導人選擇；以上教學目標也與期末口試及各種其他課程的教學目標相關，可說是美戰院對學員未來課程的概要簡介。本課程包含：**Seminar Learning, The Strategic Environment, The Uniqueness of the Strategic Leader, The Science and Conduct of Diplomacy, Conduct of the Gulf War, War Termination and Consequences** 等六節課程。

##### （二）軍事領導統御（Strategic Leadership, SL）：

本課程針對目前複雜，動態和競爭的國際環境，對領導統御上的新挑戰，提供合理的應處方式。無論各行業的領導者在其專業領域取得戰略層面上成功前，都需要有

專業知識，技能和能力。軍事領導統御課程以學員自身經驗和部隊實務為基礎，培養學員在未來職業上必要的領導統御涵養。本課程旨在讓學員理解戰略領導環境的獨特性及在國家和全球戰略環境下領導國家安全組織所需知識，技能和能力。萬事不離人及其人際關係，故本課程涵蓋所有戰院中教授的課程，未來的領導者須具備領導力和辨別及裁量自由心證標準的能力，讓其能在國家安全環境中有效領導與被領導。本課程對個人著重於負責任的領導統御及危機管理。對組織以外的挑戰著重於有效整合國家內各式組織效能，使軍事專業得以扮演應有的角色。

### （三） 戰爭、政治與國家安全策略（War, Policy, & National Security, WPNS）：

本課程介紹國際戰略環境，探討國際關係與國家利益的變動及國家領導者運用國家工具執行外交期間，如何應對國內政治、社會民眾支持等複雜因素，身為軍事領導者或幕僚應處的角色與責任。本課程沿襲戰院一貫教學標準，要求學員批判性地思考戰爭，政策，戰略，軍事力量的特性及如何使用國家力量，在國內、外複雜環境範疇內，就軍事專業立場對國家領袖或上級提供建議。在課程中，著重在政府組織乃至國際合作組織間協調，並在統一的計畫下行動，其中不斷溝通配合，通過政府各部會與國際盟友有效合作，以達成最終目標。課程中闡述之理論有助於解釋國際競合，國內政治角力，資源分配及運用國家各種力量的種種矛盾行為。美國戰院著重以理論為基礎，有助於學員理性分析，使學員仔細檢查自己的假設，更有助於製定合理的戰略選項，供決策者參考。本課程以美國國家安全政策及其實施的策略為例，讓學員有機會研究國家政策和國際戰略環境現況，並模擬制定政策和戰略，為將來畢業後的美軍效力，並持續探討如何在國家安全及利益中取得平衡。

### （四） 國防管理（Defense Management, DM）：

本課程要求學員理解在複雜且不確定的條件下，如何針對有限的國防資源實施分配。本課程目的在加強“軍事領導統御”課程中的領導觀念，並增加學員未來職涯應處能力，如何在極其複雜系統中發揮理想的領導原則。美國防部在國家層級環境中與其他政府或非政府組織，搶奪有限資源，期間軍、文人及軍事承包商間有利害相連的微妙關聯，如何審慎評估做出決策需要兼顧系統性思考，數據分析，組織願景，建立共識，有效談判及領導統御能力等多項要素。

## 二、選修課程：

### (一) 聯合陸海空戰略演習 (Joint Land, Air, and Sea Strategic Special Program)：

本課程模擬美國如何應對全球戰略危機。本課程與軍事領導統御、戰爭，政策與國家安全 (WPNS)、軍事戰略 (MSC) 和國防管理 (DM) 息息相關。課程模擬對計劃的危機處理程序與執行，以支持國際間多國聯合、跨國、多政府及機構間的統一行動作為。本課程可做為戰略和作戰層級計畫設計與執行參考，提供學員以地區作戰指揮官以上的角度處理危機。使用場景設定在未來十年 (2030-2031 年) 將要發生的多地區和國土安全危機，由學員分別擔任地區作戰指揮官，聯合參謀部，國家安全委員會，和國際組織等角色。每個學員都是根據自身經驗，配合其他必修課程所學進行作業。

### (二) 區域研習課程 (Regional Studying Program)：

本課程的目的是使學員了解世界各地區 (亞太，非洲，歐洲，美洲，中東) 主要國家間，共同利益關係與戰略環境間的關聯。通過大量閱讀各地區戰略環境的歷史文獻、各機構研究成果及各主題專家講座和研討會以實現本課程教學目標，包括分析亞太區域安全，政治和經濟機構以及目前區域安全動態，結合相關歷史例證，探討美國印太地區和戰略政策對區域國家的政治影響，引申至軍事安全領域議題。最後，評估該地區面臨挑戰、機遇及安全威脅，以提高美國在印亞太地區的國家利益。

### (三) 指揮官指揮藝術 (The Commander's Art)：

本課程通過研究歷史戰役探討各歷史戰役的戰略和戰爭藝術，並分析每場戰役的戰略重心，比較現代科技對當代與歷史戰役所引起的差異。主題包含機動作戰，軍事領導統御，情報，指揮與管制，自適力，後勤支援，聯合作戰，維穩/重建和反恐行動等議題。範疇包含自 1918 年的默茲-阿貢 (Meuse-Argonne) 戰役、1939 年的秋天韋斯 (波蘭)、1940 年的不列顛戰役、1939-1945 年的大西洋，菲律賓戰役、1941-1942 年，霸王戰役、1944 年，冰山 (沖繩) 戰役、1945 年，仁川戰役、1950 年，越南戰役、1975-1991 年間，福克蘭群島戰役、1982 年，北非戰役、1941-1943 年間，索馬里亞戰役、1992-1993 年間，日本戰役、1945 年，阿爾及利亞戰役、1954-1962 年間，贖罪日/拉馬丹等戰爭。本課程強化“軍事領導統御”課程概念，更加強與“國家安全政策和戰略”課程中，戰略政策制定和軍、民關係等有關的核心概念。此外，本課程也連接戰區戰略和戰役課程中聯軍作戰和作戰設計/計劃等要旨。

### 三、校外教學：

美國陸軍戰院以校外教學課程參訪國內外軍事或民間機構，組織，以擴充對美國文化認識，軍文關係及如何運用各類平行，上下機構的影響力以完成未來的挑戰。本課程旨在滿足國際學官的關鍵教育目標及標準。本課程包括訪問多個區域作戰指揮中心、後勤支援指揮中心、民間機構及學術研究組織，國防工業，並參訪具有戰略意義或歷史故事的地點。向國際學員提供對當代戰略領導人在面臨安全挑戰決策時探討的機會，以體悟地域作戰指揮官如何與美國政府及其他機構合作與構通過程，運用國家力量實現其全球戰略目標。讓國際學員熟悉歷史上重要的領導角色與其職責，以供其未來發展，自我訓練，提供良好例證。本課程與核心課程相關內容具高度關聯性。具體而言，包含戰略研究導論（ISS），戰略領導力（SL），戰爭，政策和國家安全（WPNS），軍事戰略與戰役（MSC）和區域研究（RSP）等課程內容及實用性考證。

#### （一）參訪 Fort Indiantown Gap 訓練中心：

Fort Indiantown Gap 是美國國民衛隊訓練中心，為美國軍隊各個部門和部隊的戰士提供“作戰指揮官”的訓練流程，為美軍全球部屬及應付各式突發事件做準備。此參訪使國際學官瞭解該單位組織架構，各式訓練模擬器使用對國民兵訓練帶來的效益；其訓練模擬器均由民間廠商合作研製，於參訪時即有廠商與學員建立聯繫方式。

#### （二）參訪蓋茨堡古戰場：

蓋茨堡戰役於 1863 年 7 月 1 日至 3 日在美國南北戰爭期間由聯盟（Union）和同盟軍（Confederate）在賓夕法尼亞州蓋茨堡鎮及其周圍地區進行了戰鬥。這場戰鬥涉及整個戰爭中最多的人員傷亡（約 5 萬餘），戰後同盟軍失去歐洲外交及物資援助，導致最終戰敗，此役被稱為戰爭的轉折點。聯盟少將喬治·梅（George Meade）擊敗同盟的李將軍（Robert E. Lee）的北維吉尼亞軍，制止了李對北方的入侵。在戰鬥的最後幾個小時，邦聯副指揮官 Alexander Stephens 在休戰旗下接近聯合部隊的前線。經歷史學家推測他有可能提出停戰協議。林肯總統在得知蓋茨堡戰役的結果後，拒絕了停戰要求。此參訪行程以教官帶領學員至各地形要點，實地講述彼此用兵理則及指揮官意圖。其中融合戰略領導課程（SL）及戰爭，政策和國家安全（WPNS）課程內容，將戰爭背後的種種政治，國際關係及軍文關係融入戰爭中雙方將領的考量，再次印證戰略環境的多變與詭譎，對照現代軍人所面對的挑戰以非當時內戰可比擬。

### （三）參訪華盛頓特區：

參觀具歷史意義之林肯、傑弗森總統紀念碑，並觀摩美軍於第一次世界大戰、韓戰與越戰無名士忠烈祠衛兵交接，場面莊嚴肅穆，另赴國會、五角大廈、國會聯絡組與後備事務司參訪，瞭解美國政體結構、運作及國防事務推展概況。

除以上行程外，今年校方安排參訪位於華盛頓特區市郊的波音公司（Boeing），該公司是世界上最大的航空航天公司，也是商業飛機和國防，太空與安全系統的領先製造商。公司的全球業務遍及大約 150 個國家/地區及 65 個以上國家/地區的員工和業務部門。如今，波音公司積壓的總訂單中有 70% 以上來自美國以外的客戶。國際學員有幸參觀該公司 H-47 直升機裝備、生產線，對其國防工業製造能力印象深刻。

### （四）參訪紐約市：

美國陸軍戰院安排參訪紐約市周邊多達 22 處聯邦及州、市政府設施、聯合國各國軍事代表團、媒體、智庫及相關民間基金會等，使學員認識國防部在國家政策中所應扮演之角色，所有學員依研究或職涯發展需要，自由選擇參觀地點。本人參訪行程如下。

1. 參訪 Wall Street Journal：華爾街日報屬於道瓊斯公司（Dow Jones & Company）新聞集團附屬子公司，是全球領先的新聞及金融信息提供商，在全球 58 個國家擁有超過 2000 名記者編輯，使用 12 種語言出版。本組參觀該公司新聞製作中心，該中心連同香港及英國的新聞中心採全天候輪班掌握世界新聞，由值勤地區新聞中心負責彙整、更新網路平台新聞資訊，以保持最即時資訊。
2. 參訪 VMLY&R 公司，係美國知名廣告製作公司，其營運願景是“我們利用創造力，技術和文化來創建相互關聯的品牌，這些品牌可以為客戶帶來價值，並觸動世界各地的生活。”同時，藉由成功連結客戶主觀經驗及對某品牌傳統印象，創造打動人心的品牌價值，達到訊息傳送的正面效果。

### 四、論文撰寫及畢業口試：

美國陸軍戰院畢業要求除完成 32 個學分之課程外，亦須在教官指導下完成戰略研究報告（Strategy Research Project, SRP），美戰院亦有提供相關研究議題供學員參考（KEY STRATEGIC ISSUES LIST），其中議題如：美軍如何整合聯戰能力，以達更好的全領域作戰成效？美軍如何在複雜作戰環境下取得優勢？如何增進美軍全球



及區域性利益？<sup>2</sup>等等戰略議題。就國際學員言，美戰院也鼓勵以該學員母國所屬地區性特性為主題，以完成此戰略研究報告，同時增進美戰院對該問題之認識。第三項要求也是最為重要的畢業標準即通過課程理解程度口試（**Comprehensive Oral Examination**）。

課程理解程度口試使用時間 90 分鐘，學員將隨機分配予非本教授班的四位教官實施問答、辯證論點方式，完成五大問題，期間學員不能攜帶任何參考資料，需要依自身學習成果為基礎，經由批判性思考後，透過有效的溝通技巧為自己的論點辯證。

美戰院主張戰略問題存在於複雜多變且變化快速的環境中，軍事領導人面對問題時，應由保持、修正的角度管理問題，而非解決問題，此時，領導人如何檢視問題，同化所屬，創造願景，激勵同僚為目標邁進，以產生影響力，型塑外部環境，使之符合、創造對組織有利的環境並產生利益，是領導者專屬的任務。在檢視複雜環境時，能以國際、國家及領導人三方面探討，有關國際關係、地緣政治牽涉國家利益，國家層面需考量文化、民族、歷史等等問題，最後領導人性格、領導方式都是參考因子。

在制定策略時，軍事領導者運用作戰藝術（**Operational Art**），平衡目標（**End**）、方式（**Way**）與資源（**Mean**）以產出軍事建議供國家領導者選擇，就軍事為國家工具之一，並無所謂的最佳方案，較為適切的闡述是在利害中權衡得失，故風險（**Risk**）評估也是策略產製是絕不可欠缺的環節。在產製策略時，國家領導者應給予明確意圖，由軍事領導者轉化為具體軍事目標及戰略指導，唯從歷史例證中可知，國家目標隨戰況、國際情勢、領導者感知及國內支持與否而隨時改變，以致軍事目標亦隨之調整、模糊，然而，大軍行動絕不如在會議室中討論一般簡單，引申出現代軍事領導者的困境，即終戰條件模糊及戰後戰場管理、重建等問題。雖然美國現今仍是全球第一強權，但投資越大的賭注，也伴隨巨大的風險，如何在全球保持領先地位，以擴大/維持二戰後，美國所建立的全球秩序，不但是美軍戰院持續研究的議題，也是本國正面臨的挑戰，口試委員均對本國能在強敵壓力下，積極爭取國際支持表示尊敬，也同意台美雙方應加強合作，以維護區域和平穩定，為增進國際秩序做出貢獻。

---

<sup>2</sup> USAWC, "KEY STRATEGIC ISSUES LIST," <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3551.pdf>.

參、心得及建議：

美國以外交、訊息、軍事、經濟作為國家展現實力的方式，這四大管道在二戰及韓、越戰後，全世界急切盼望重建時，為美國帶來龐大利益，伴隨美元成為世界交易主要貨幣，帶動國內經濟、教育、戰時建立的重工業及科技研究能量蓬勃發展累積，使之取代英國成為世界唯一霸權。為維護散佈於全球的產業、資產及利益關係。美國對軍事投資一直居全球之冠，美軍不單單是武裝力量，更像是美國這家大型企業裡的其中一間子公司，能為企業帶來利益；然而投資越多，伴隨風險也越大，雖然華府對軍事投資增加，但軍方依然表示抓襟見軸，顯然全球維穩，甚而同時執行兩個區域的作戰並取勝已隨國際情勢變化，愈難達成。依據美國蘭德公司專欄作家 Jeffrey W. Hornung 一篇專文表示美國在考慮大陸與臺灣處理流行疾病時的作為及美國在推展印太戰略背景下，應增加與臺灣合作程度，並鼓勵國際社會予以支持。然而，另一方面，依據前國安顧問 John Bolton 近期尚未印製即已引發華府軒然大波的新書 “in the room where it happened a white house memoir”，又隱隱道出華府內對中國態度的另一全然相反的面像。<sup>34</sup>我國因應全球環境變遷及傳統敵人、盟友身分可能替迭，又或敵友不明之狀況，外部環境漸趨不利我發展、生存，造就現代國軍面臨較以往更大的挑戰，目前應增加國際軍事事務接軌，建議友好關係及合作基礎，為未來聯合行動做準備，另應考量盟友與本國基點差異程度，適度調整投資策略。

以下就受訓期間，美國陸軍戰院之作法令吾人感佩之處，摘列如下。

- 國防資訊透明，便於學員閱讀及研討；社會對國防領域批判能力強。

授課內容、讀物均民間學者出版書籍，並輔以政府、新聞、智庫（研究組織）等網路上可取得之專文為教材，另美國國防公開資訊量多且涵蓋範圍廣泛，針對特定議題，均有相關專家、學者及記者提出專文意見、疑問或批評，如同大型研討會般，各種意見得以充分表述，國防議題融入社會百姓生活，並非專屬少數軍人負責，減少神秘感，而增加認同感。

- 鼓勵學員相互研討、辯證、溝通之群體智慧體；注重回饋機制。

學年開始時，首要課程即是學習如何有效以學習性組織方式進行每日課程，美國陸軍戰院注重學員、教官間的相互研討、闡述自己相信的答案，並接續話題，向更深

<sup>3</sup> Jeffrey W. Hornung and Scott W. Harold, “Should the U.S. Move to Strengthen Ties with Taiwan?” <https://www.rand.org/blog/2020/06/should-the-us-move-to-strengthen-ties-with-taiwan.html>, June 8, 2020.

<sup>4</sup> The World News, “John Bolton book claims Trump ‘pleaded with China’s President Xi to help him win 2020 election,’” June 18, 2020.



人的問題探討，因為戰略層級領導人所面臨的問題往往是複雜、多變且瞬息萬變，此類問題沒有正確答案，只是持續不斷的在充分考量風險狀況下，尋找目標（End）、方式（Way）及資源（Mean）三者間的平衡點，以管理問題，更勝於解決問題，而以上研討過程，就是日常發生問題，且在有時間壓力下，高階領導人與核心幕僚、利害關係人等少數成員達成決策的方式。美國陸軍戰院充分磨練學員應具有上述能力。另所有在校人員除特殊場合均著便服上課，減少官銜、階級隔閡。

- 密集邀請專家學者講演。

美國陸軍戰院以邀請國防部及各政府部門專家學者，配合課程進度，實施專題講座，內容包羅萬象，不但能配合上課所學，更能利用時機向具實際工作經驗的專家學者請益，讓學習成效更進一層，自因疫情蔓延致停止講座為止，計有高達 60 餘場講座，是戰院學員結合上課內容與實踐的良好橋梁。