

出國報告（出國類別：短期進修）

北約訓練學校短期參謀訓練班
短期進修心得報告

服務機關：國防部憲兵指揮部計畫處

姓名職稱：士官長 鐘智亮

派赴國家/地區：德國

出國期間：110年5月24日至6月4日

報告日期：110年6月6日

摘要

「北大西洋公約組織 (North Atlantic Treaty Organization, NATO)」，稱之「北約」或「北約組織」，在冷戰期間為防範前蘇聯籌組之「華沙公約組織」軍事入侵，分別由美國、英國及法國等歐洲及北美洲等國家為實現防衛合作而建立的國際組織，並於 1949 年 4 月 4 日於美國華盛頓簽署「北大西洋公約」後正式成立；另於 1953 年成立「北約訓練學校 (NATO School Oberammergau)」，位於德國南部的上阿瑪高，學校是北約在作戰層面上的主要教育訓練，提供 150 項以上不同的課程，每年約有 1 萬名學員至此受訓。課程涉及北約的政策、戰略、任務及運作，另也是作戰行動準則、規定、戰術及戰略等的主要修訂及教學的單位，士官班隊課程計有北約資訊管理班、北約士官初級班、北約士官中級班、北約士官高級領導班、北約士官初級教官班、北約士官高級教官班及北約士官督導長班等 7 項課程。此次短期進修參加班隊為線上課程北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course)3 週及實體課程北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)2 週，相關學習經歷、心得及建議，期供相關人員與各方先進指導與參用。

目次

壹、目的.....	3
貳、受訓過程與內容.....	3
一、北約士官初級班.....	3
二、北約士官高級領導班.....	4
參、心得.....	7
肆、建議.....	8

壹、目的

「北大西洋公約組織（North Atlantic Treaty Organization, NATO）」，為全球第一大之地區性防衛組織，其核心任務為「防衛固守，重層嚇阻」並維持國際和平安全。本次課程區分北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course)及實體課程北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)，透過「北約歷史與組織」、「關鍵政治問題」、「衝突與變革管理」、「北約威脅」、「人格發展與行為模式」及「媒體互動訓練」等課程，瞭解北約盟國、北大西洋區域及和平合作夥伴間之任務中之計畫、執行與管制之模式，供我國參考運用。

貳、受訓過程與內容

本次短期進修班區分為線上課程北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course)3 週及實體課程北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)2，共為期5 週，線上課程以函授方式實施授課、每堂課程的線上測驗及每週一次的視訊實施課程 Q & A 研討。授課講師除北約學校(NATO School Oberammergau)的專業軍、准尉、士官教官外，並邀請歐美相關學者、軍職及文職人員授課，全程統一以英語授課，每門課程均安排學員以小組方式－「團體討論」(Syndicate Work) 實施研討與綜合發表，強調於國際化的多元文化環境裡實施工作經驗分享與意見交流，以下為課程內容之概述：

一、北約士官初級班(NATO NCO Orientation Course)

課程學員來自歐美 23 個國家 67 位學員，課程內容主要使學員瞭解北大西洋公約組織基本概念，包含北約組織結構、組織政策、行政作業、關鍵政治問題及北約未來威脅，主要課程章節及目標大綱如下：

(一) 北約歷史與戰略概念：

「北大西洋公約組織 (North Atlantic Treaty Organization, NATO)」，稱之「北約」或「北約組織」，在冷戰期間為防範前蘇聯籌組之「華沙公約組織」軍事入侵，於 1949 年 3 月 18 日分別由美國英國及法國等歐洲及北美洲國家為實現防衛合作而建立的國際組織，並於同年 4 月 4 日於美國華盛頓簽署「北大西洋公約」後正式成立，於 1951 年在巴黎首次開課，培訓北約專業人才，1953 年於德國南部

的上阿瑪高成立「北約訓練學校（NATO School Oberammergau）」，至重點於作戰層面上及相關多元化之教育訓練。並於 2010 年 11 月 19 日於里斯本舉行的北約高峰會議，訂定出北約最新之戰略概念為「集體防衛」、「危機管理」、「合作安全」、「安全環境」及「防衛與嚇阻」等五大運作任務。

（二）北約組織與結構

自北約成立至今組織成員國共計 30 國，組織為國際秘書處（International Secretariat）、軍事委員會（Military Committee）、北大西理事會（NATO Parliamentary Assembly）、防務計劃委員會（Defence Planning Committee），而北大西洋理事會為北約的主要決策機構，經常舉行大使級的會晤，每年至少舉行兩次外長級會晤，必要時舉行元首會議。軍事委員會為北約最高軍事指揮機構，下轄歐洲盟軍最高司令部、美國及加拿大區域聯合防空計劃小組等，軍委會每年開會兩至三次，負責北約防務問題向部長理事會和防務計劃委員會提出建議，其主席由軍委會成員選定，任期兩到三年。

（三）關鍵政治問題：

課程針對當前所面臨之問題亦為未來北約所面臨挑戰，如核能威脅、混合戰、網路安全、反恐主義、大規模殺傷性、武器人口販賣、婦女和平與安全、改革軍事能力及擴大北約盟國等介紹，唯有不斷地訓練、團結、聯盟的凝聚力，靠著強大的集體防禦的跨大西洋框架和盟國之間安全磋商和決策，共同面對所遇問題。

（四）世界人權：

在人權史上，這份來自世界各地不同法律和文化背景的代表以中性語言起草的具有里程碑意義的文件，於 1948 年 12 月 10 日在巴黎聯合國大會上宣布。這是一個共同的標準為全人類和所有國家所取得的成就，其中規定了應普遍保護的基本人權。而儘管全球每個人都應該享有平等的人權，但女性和女童仍然沒有像男性和男童那樣享有同樣的人權保護以及平等獲得資源和機會的機會。本課程實施介紹外，並增加將「性」與「性別」之安全、歧視、尊重等議題於第二階受訓課程，與來自各國學員不同之文化環境實施研討。

(五) 現在與未來威脅：

以俄羅斯為例說明該國所用之混合戰略方針私營軍事公司、俘獲國家、媒體宣傳、反向控制、犯罪集團、法律戰等戰略，各國在當前所面臨之威脅猶如宣傳、欺騙、破壞和其他非軍事戰術，並衍伸探討北約未來在 2030 年為中國、新興(破壞性)新科技、恐怖組織、能源安全、南中國海、混合網路戰威脅、戰略司令部之公共外交及假訊息處理等七大面向之威脅，而在 2040 年多為科技層面之威脅如：人工智能、自治權、量子技術、太空技術、超音速技術、生物技術及人類增強技術及新材料與製造技術等未來威脅及風險性。

二、 北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course)
北約士官高級領導班(NATO NCO Advanced Leadership Course) 為期 2 週，囿於疫情關係，多為鄰近歐美等 9 個國家 12 位學員，課程主置重點於士官長領導能力、管理及溝通能力並以多元化方式實施討論；另說明北約組織、政策以及當今各國所面臨之反恐威脅。以下為課程內容之概述：

(一) 人格發展與行為模式(DISC)：

以人格發展與行為模式課程揭開首日課程序幕，讓學員馬斯頓 DISC 人際取向性格自我測驗檢視後，以圖畫方式呈現並當以破冰遊戲認識每位學員交流分享自我性格。課堂教材使用約翰·喬治·蓋爾 (John George Geier) 美國心理學家之 DISC 格評估系統探索人格，DISC 個性測驗由 24 組描述個性特質的形容詞構成，每組包含四個形容詞，這些形容詞是根據支配性(D)、影響性(I)、穩定性(S)和服從性(C)四個測量維度。DISC 有助改善行為方式、人際關係、工作績效、團隊合作、領導風格等，現今許多知名企業如台積電、IKEA、GUCCI 等均以此系統幫助員工瞭解自我而在軍隊管理中，亦可透過 DISC 系統瞭解自我優劣勢，在同僚、下屬及長官協助下，自我成長與提升淺能，建構高質量的工作與生活。

(二) 恐怖份子對北約的威脅：

自 2001 年 9 月 11 日美國遭受自殺式恐怖攻擊後，北約各盟國提高對恐怖份子的重視，深入瞭解北約的恐怖主義政策、當前恐怖主義的威脅以及新出現的恐怖主義挑戰，聚焦於強化集體防禦機制、加

速適應新興(破壞性)技術、增進盟邦抵禦各類意外衝擊的能力，進而有效對抗恐怖主義、網路攻擊與氣候變遷等安全威脅。

(三) 媒體互動訓練：

囿於媒體自由對世界各國作出新聞自由程度評鑑，相對性帶來許多輿論挑戰，故特別排定 4 小時課程，由北約總部公共事務部門新聞官授課，介紹與媒體互動與接受採訪的技巧，課程場地於攝影棚內，針對腳本中軍隊軍犬不甚咬傷民眾以及營區開放等兩個假設狀況，使各個學員採模擬實境方式接受採訪，結束後，由教官與個學員共同討論所需改進之處並提醒各項肢體語言及答話技巧。

(四) 衝突與改革管理：

1. 衝突管理(**Conflict Management**)為「衝突」的心理狀態，當個體同時面對兩個或兩個以上，彼此對立或互不相同的衝動、動機、慾望或是目標，且無法相互滿足，任何一方也不願放棄任時，就會陷入衝突的失衡心理狀態，教官拋出模擬部隊下屬不滿上司決定議題，實施小組研討並與提出與各學員提出觀點分享。

2. 變革管理(**Change Management**)

管理變革對指揮領導人員或高階管理人而言是一件很困難的事，需要認清組織變革的必要、執行不同的變革方式、領導階層等結構性轉變，並透過變革保持競爭，為單位帶來更大效益。課程中介紹是公認的組織級領導與變革大師約翰·科特(**John Kotter**)、庫伯勒-羅絲模型(**Kubler-Ross**)、盧因(**Lewin**)的三階段變革過程模型、華茂(**PROSCI**)變革管理、麥肯錫 7S 模型(**Mckinsey 7S Model**)等五大變革管理理論，進行討論其中各不同之處。

(五) 建議指揮官實際演練：

北約士官手冊中最高階之士官職務為 **Command Senior Enlisted Leader (CSLE)**，相似於臺灣軍隊的士官督導長乙職，課程主要演練各 **CSLE** 於部隊內，在不越舉的情況下，該如何給予指揮官正確及最真實的建議，開啟雙向的良好溝通，作為士官與士兵對指揮官中間之橋梁，課程設計「不滿的行為」等五個腳本，由北約學校指揮官親自加入課程演練擔任腳本內指揮官，各學員擔任 **CSLE**，

提升臨場感，有效學習如何以士官督導長角度、士官兵立場，向指揮官提出建議，使部隊任務遂行。

(六) 組織文化多樣性：

北約為一個多國共同運作的組織，教官讓各學員美食看法分享、手語姿勢表達等多元化方式呈現各國不同文化之多樣性，提醒新進的幕僚同仁們，未來即將在多元文化的國際環境中工作，使學員瞭解須尊重文化差異的重要性及人與人之間的互動性，也再次強調即便在同一個國南北也有大不同，必須秉持相互尊重，以維持彼此間的和諧相處。

參、心得

一、多國交流拓展國際視野：

此次有幸能參與北約組織所開放的短期課程－北約士官初級班及高級領導班，與多國歐美國家士官學員共同參與，不論線上或實體等課程，與各國學員分享不同工作經驗、汲取各國軍方制度及瞭解各國文化；另藉由課程瞭解北約的歷史、組織、結構、盟國夥伴關係，進一步認識北大西洋公約組織在世界之重要性，體會國際教育交流與拓展國際視野之重要性。

二、多元學習提升學習效率：

北約士官高級領導班實體課程中，特地設計學員較不常接觸之軍文關係，來訓練媒體應對，將學員帶到攝影棚，以不同情境模擬軍方如何與媒體記者實施應答及有效溝通，讓學員感受臨場感。以豐富性體現在教學內容，除了以教材教學外，並加入現今各項題材或讓學員自行設計假設性議題，以多元化的方式、開放性雙向溝通及以小組方式分組討論(Syndicate work)，取代教官授課學員聽課的模式，無形中啟發學員的創造力及提升學習動機，並且學習如何在有限時間內，將小組研討結果有條理地且自信表達。

三、人脈網絡建立資源互享：

課程學習中最難能可貴的會是教官與學員間的聯繫，來自歐美等國家的教官與學員，均有豐富的海外作戰經驗，透過本課程建立人脈網絡，汲取各國學員工作經驗，相互分享不同文化視野。

肆、建議

一、增加受訓員額持恆派訓：

北約訓練學校參訓學員皆來自歐美合作夥伴關係等之盟國軍、文職人員，參訓期間來自亞洲之學員僅本國士官長 1 員，此訓練不僅只於課堂中的知識學習，更是透過多國學員的多樣性文化及多元化的交流與學習，拓展國際視野及培養國際溝通交流能力，建議持恆派訓外並增加派受訓員額，可增加我國軍隊在北大西洋公約組織曝光率。

二、廣用人格發展與行為模式(DISC)於每個階層：

人格發展與行為模式(DISC)為性格評估系統，探索人格有助改善行為方式、人際關係、工作績效、團隊合作、領導風格，現今有許多知名企業如台積電、GUCCI 等公司，均以此系統幫助員工瞭解自我而在軍隊管理中，亦可透過人格發展與行為模式 (DISC) 系統瞭解自我勢、優劣勢，在同僚、下屬、長官，於士官課程中可納入士官初級班及士官高級班隊課程運用，協助自我成長與提升淺能，建構高質量的工作與生活。