

出國報告（出國類別：開會）

113 年資深士官國際高峰會議(SELIS) 返國心得報告

服務機關:國防部空軍司令部第三後勤指揮部發動機修理廠

姓名職稱:饒懷安一等士官長士官督導長

派赴國家:美國(華盛頓特區)

出國時間:113 年 8 月 24 日至民國 113 年 8 月 30 日

報告日期:113 年 10 月 21 日

目錄

壹、 摘要.....	3
貳、 目的.....	4
參、 行程概要.....	5
肆、 議程紀要.....	6
伍、 會後心得.....	17
陸、 檢討與建議.....	19

壹、摘要

依空軍司令部 113 年 8 月 13 日國空人管字第 1130197600 號令，本次於美國華盛頓特區參與兩年舉辦一次之「資深士官高峰會議(Senior Enlisted Leader International Summit)」，本次計 70 餘國資深士官代表共同參與盛會，今年主題主要針對當前動態變化的環境中，對於破壞共同價值觀和主權安全的敵人，僅僅只是應對敵人帶來的挑戰是不夠的，我們必須以更快的速度、決心和彈性來預測和面對敵人，而這些需要來自盟友及合作夥伴的支援，藉由此次會議尋求改善盟友和合作夥伴的團隊合作和互相替換性，以贏得未來的戰鬥；另外原本在美空軍下成立的太空軍，現已成為一個獨立的軍種，雖然仍屬於美國空軍但互不管轄，就如海軍陸戰隊於海軍一樣屬於一個獨立單位，美國太空軍主要任務是搜整個區域的情報並分享給各軍種，不像以往只分享給空軍，這樣可以更快速的提供戰場資訊給當地友軍，這也是為了因應未來戰爭的變化所做的改變。



SPIRIT OF INTEGRATION

2024 SENIOR ENLISTED LEADER INTERNATIONAL SUMMIT INFORMATION

Senior Enlisted Leaders,

We are honored to host you and all our Total Force and international senior enlisted leaders joining us here in the "National Capital Region" in Washington, D.C. We look forward to a memorable week of informative presentations and opportunities to incorporate international enlisted engagement into actionable security cooperation strategy. Senior Enlisted Leader International Summit (SELIS) is hosted by the Chief Master Sergeant of the Air Force, David Flosi and the Chief Master Sergeant of the Space Force, John Bentivegna, and scheduled to take place August 26th through August 29th, 2024. We prepared a diverse schedule of events led by subject matter experts with the goal of delivering information and concepts focused on "Spirit of Integration."

Your attendance to SELIS is appreciated and we want to provide information to assist in your planning and execution. SELIS is a 4-day event with registration opening on Saturday, August 24th and Sunday, August 25th. Upon arrival more detailed information will be presented and the final agenda provided to attendees. We included a draft agenda for your situational awareness with tentative information on the proposed content.

貳、目的

- 一、 本次會議相較於以往不同的由美國空軍士官督導長 大衛 佛洛西(David Flosi) 及美國太空軍士官督導長 約翰 本蒂文加(John Bentivegna)共同主持，本次會議主題為「整合精神」，由各國資深士官長及專家學者，透過簡報、演講及座談會，因應當前環境劇烈的變化及中國快速崛起，希望藉由會議內容加深各國相互合作達到各國能相互支援替代性，讓各國資深士官的合作成為可以穩定執行的合作策略。
- 二、 為期四天的議程計有，現今世界(Current State of World)、中國解放軍-大國軍事力量的競爭(The PLA-The Military Dimension of Great Power Competition)、強權爭霸方向的策略(Strategies for Navigating Great Power Competition)、建立夥伴關係抵禦對手(Building Partnerships Against Adversaries)、戰爭性質的變化和綜合威脅(Change in Character of War & Integrated Deterrence)、建立整體性(Building Integration)、不對稱優勢: 在強權爭霸中的士官(Asymmetric Advantage: NCOs in Great Power Competition)、一個任務: 建立可以相互操作的團隊(One mission Building Interoperable Teams)、擁抱變化: 持續發展的士官和強權爭霸(Embracing Change: Evolving NCO and GPC)等 11 項議題研討，以及參訪五角大廈、白宮及阿靈頓紀念碑

參、行程概要

- 一、 8月24日(台灣時間)：桃園國際機場前往美國洛杉磯國際機場(LAX)轉華盛頓特區雷根國際機場(DCA)，華盛頓萬豪酒店於捷運總站(Washington Marriott at Metro Center)。
- 二、 8月26日至29日(美國時間)：按表進行高峰會(詳如附件1)。
- 三、 8月30至31(台灣時間)：美國華盛頓特區杜勒斯國際機場(IAD)轉舊金山國際機場(SFO)後返國。

肆、議程紀要

一、 8 月 26 日(美國時間)：

(一)開幕介紹(Opening Remarks)—CMSAF/CMSSF 美空軍士官督導長 大衛 佛洛西/美太空軍士官督導長 約翰 本蒂文加。

首先由美空軍士官督導長 大衛 佛洛西致歡迎詞，感謝各國資深士官代表參與，表示此次會議已有 70 餘國參與，希望藉由此次會議能加強各國之間的合作，並介紹美太空軍士官督導長 約翰 本蒂文加，因應現今環境變化美空軍為增加反應速度將太空軍從美空軍分列出獨立軍種，藉此強化美軍各軍種間的訊息傳遞；接續由美軍各區士官督導長依序介紹在各區執行重要工作及現況。



美空軍士官督導長 大衛 佛洛西
CMSAF David Flosi



美太空軍士官督導長 約翰 本蒂文加
CMSSF John Bentivegna

(二)現今世界(Current State of World)—五角大廈情報副首席安全士官督導長(CSO Ronal Lerch)

自二次世界大戰以來，世界已經改變了，尤其是這 30 年間世界劇烈的變化，近幾年中國快速的崛起且持續發展太空力量，有些衛星的數量甚至超越蘇聯，例如中繼衛星中國現有 7 具相較蘇聯 4 具，測試及工程衛星更多達 113 具，總衛星發射數量達到 897 具相較蘇聯的 250 具相差了快四倍，2023 年中

國開始積極發展太空力量，於同年 1 月中國裁定太空計畫的經費，同年 5 月太空船在軌道航行 276 天後降落，7 月發射了全世界第一個使用甲烷作為燃料的火箭，8 月發射了全世界第一架在地球軌道的合成光學雷達衛星(SAR)，目前所有的 SAR 衛星都在低地球軌道運作因無法與地球同步運轉故探測的時間有限，而地球軌道衛星則無此限制，中國於 12 月時完成了第 65 次的發射創造了新的國際紀錄，早期我們認為太空威脅是未來才會遇到的，但是現在它成真了，而太空武器相較一般傳統武器可怕的地方是，太空武器一旦發射就無法阻止，從馬斯克發射第一架民用火箭，太空戰爭就以民間公司方式展開了，中國正利用灰色地帶，藉由大量投資民營公司發展太空科技，利用商業衛星取的的影像作為軍事用途；今日中國網路的力量至現在仍占有優勢，如 2023 在關島發現了 Volt Typhoon 這屬於中國的駭客組織，利用網路攻擊關鍵基礎設施，該組織隱藏在系統中為未來攻擊做好佈局，現在即使對烏克蘭戰爭仍是蘇俄的主要問題，但未來蘇俄仍是會是網路的威脅，如在 2020 到 2021 年間 SolarWinds 公司遭駭客攻擊就是蘇聯 COZY BEAR 做的，並且北韓和伊朗仍持續發展它們的武器，這都是現今世界所需要面對的。



Ronald Lerch

HAF/S2

US Space Force

(三) 中國解放軍—大國軍事力量的競爭(The PLA-The Military Dimension of Great Power Competition)

今天來參加這個會議來自於世界各國，也許說著不同的語言，但無論是對天空、太空、領導或自由、和平及對人民的承諾都有著共同語言。美國華盛頓總統曾說：「為戰爭做好準備是維護和平最有效手段之一」，GPC 是國際強權者之間爭奪某一地區的主導權產生全面性、強制性及永久性的競爭，近年來中國解放軍持續現代化對區域穩定產生近期和長期的影響，這促使各國軍隊調整國家的國防戰略和預算，為了保持準備狀態美國空軍必須進行變革，於今年初美空軍重新調整了空軍和太空部隊的計畫以確保競爭優勢，而我們要做得就是成為當對手企圖用武力作為達成政治手段時，我們必須成為那威

嚇力，讓對手考量是否有把握，因此我們必須在訓練中增加更多的挑戰，如大部隊的訓練，靈活運用不同環境下不同戰鬥的形式，我們必須隨者威脅及環境的變化持續發展，正因為我們如此做才能造就出強大的力量。

(四)官方合照(Official Photo)



(五)破冰活動 Icebreaker Event (Vandenberg House)

本次破冰活動舉辦於 VCSAF General James Slife，為美國空軍副參謀長詹姆斯 史萊夫的職務官舍，官舍本體為約 30-40 左右的平房，並無法容納所有人，因此活動是舉辦於後方草坪上，活動以西式自助餐方式舉行，會中與同為印太地區的日本空軍自衛隊 WO(Warrant Officer)Hiroyasu Kochaku 准尉交流時得知，「准尉」這個階級類似特等士官長（位階高於士官長），屬日本自衛隊士官階級中的最高階，印太地區除日本外尚有紐西蘭、印度、澳洲、斯里蘭卡及新加坡等國皆有此階級之編設，餐敘間詢問日本自衛隊對於士官考核的做法，日本自衛隊上士階級以下每年的考核分為兩部分，一部分是專業測驗占總成績 50%，另一部分包含體能測驗、平時表現及主官考核占比另外 50%，如果成績不及格則列入汰除，但如果晉升到士官長則無法對其汰除；此外，士官長的考核僅主官考核，不禁讓我思考合理性，但後想日本

國人的民族特性對自我要求頗高，且同儕之間給予的競爭壓力都會提高人員表現。相較我國，每年雖皆有人員考績評定，惟評定標準都是以人員考核為主，並無相關專業測驗，個人對自身專業領域的表現便無法藉由考績評定凸顯，可以參考其他國家，將現行合格證考試方式納入年度考核項目內，提升人員自我要求，利用環境給予的刺激讓其自我提升，亦可使考核內容更加全面、客觀。



二、 8月27日(美國時間)：

(一) 強權爭霸方向的策略 (Strategies for Navigating Great Power Competition)—國防大學及喬治敦大學教授 Dr. Sean MacFate

中國現在正與菲律賓及其他相關國家爭奪中南海主導權，在強權爭霸中，我們必須找到和制定有效的策略，讓各國和組織能夠成功的應對強權爭霸帶來的挑戰和轉機，而這些從離不開外交、軍事和科技，首先我們必須建立策略聯盟，將盟友及夥伴結合起來使其有一致的想法來抗衡步步進逼的威脅，北約組織就是讓大家了解一個國家的力量有限多國的力量無限，國與國之間必須互助、合作、永續發展最後成為威懾力阻止對手，這些都需要領導力來完成，我們必須發展和保有可信的軍事力量來威懾對手，讓對手對於發動



Dr. Sean MacFate

Senior Fellow
Atlantic Council

戰爭感到不確定性，延後戰爭可能發生的時間，戰爭發生延後產生未來的趨勢，因為變化的趨勢和科技有可能影響強權爭霸的樣貌，時間是我們必須善加利用的，而爭取和延遲對手的意圖是我們目前正在做的目標。

(二) 建立夥伴關係抵禦對手(Building Partnerships Against Adversaries) — 澳洲皇家空軍 Ralph Clifton(WOFF-AF)、挪威皇家空軍 Didrik Sand(CSEL)

建立夥伴關係很重要，但建立夥伴關係來抵禦對手是一種觀念，儘管我們都穿著軍服，在專業領域下建立了友誼，沒有夥伴一同行動是不可接受的，短期單打獨鬥或許沒問題，但長期抗戰是不可能完成。「一個人或許走很快，但一群人才能夠走很遠」，沒有與會的盟友跟夥伴無法長期戰鬥，美軍在世界扮演的角色，是有能力提供並建立有效的利用夥伴關係，使區域穩定，並準備好面臨強權爭霸。美國與其合作夥伴正利用自身訓練來加強世界各地夥伴關係的能力，善加利用夥伴關係就好比將挪威的 F-35 戰機降落在芬蘭的道路上，藉雙方軍種士官督導長的相互聯繫就可以完成項任務。烏克蘭戰爭正是實踐這種關係的最好範例，在烏克蘭戰爭中我們得到很好的經驗，同時藉由分享實戰經驗、資訊及共同利益，我們便能夠更加強化夥伴關係。



Didrik Sand

Command Chief Master Sergeant, Royal Norwegian Air Force



Ralph Clifton

Warrant Officer of the Royal Australian Air Force
Royal Australian Air Force

(三) 戰爭性質的變化和綜合威脅 (Change in Character of War & Integrated Deterrence) —美太空軍士官督導長 John Bentivegna (CMSSF)

自從 911 恐怖攻擊後戰爭的性質已經改變了，對於未來我們如何面對，太空就是我們如今要面對的其中一個，太空的影響的不只是經濟還有戰爭，這不只是對於國家也對於人類，這也是為什麼我們要不停的發展太空技術，也是美空軍為什麼要把太空軍獨立出來，太空的商業民營戰爭正在發生，競爭對手正在加強它們的競爭優勢，有些國家已經發展出反衛星飛彈，中國及蘇俄已經證實具有能夠摧毀太空軌道上衛星的能力，太空已不再像以前認為在幾千光年之外，太空就距離地球 62 英里之上，太空距離比你想像的要近。因此我們必須確保太空利益，這也是成立太空軍的目的，太空軍就像一個聯合作戰單位一樣，陸軍希望持續並控制對於地上的情報、海軍希望得到領海上的控制權、空軍則希望收到對於那些不受控的空中威脅等等。這些都是我們接受訓練的目的，太空軍的核心功能是提供太空中的影音、執行聯合作戰及太空的運作等，比如 GPS 定位、衛星通訊及飛彈警告，都是聯合作戰中所需提供的，而這些就是太空軍的功能。對於聯合作戰，我們該做的就是將這些功能整合，以任務為導向將這些功能發揮，以縮短反應時間，我們主要的任務目標有三個，「了解潛在威脅、避免敵人發動第一次攻擊以及將資訊透明化以避免敵人混淆視聽」。美軍在各司令部地區除空軍人員外，另外增設太空軍人員編制，結合各地區司令部完成主要任務，如此才能面對現在跟未來的威脅。



美太空軍士官督導長 約翰 本蒂文加
CMSSF John Bentivegna

三、 8 月 28 日(美國時間)：

(一) 建立整體性(Building Integration) — 加拿大空軍准尉 John Hall (CWO)

「在沒有友誼下，整體性是沒辦法建立的」，去掉了人這個元素同樣也無法建立，就如空軍如果沒有人員那就只是一個漂亮的工具無法發揮效用，飛行員如果沒有經過許多的訓練就如演員穿上飛行夾克一樣。然而，何謂整體性？就是將各軍隊的力量及行動整合成如同指揮單一軍隊一樣、就如地面、空中及太空這些領導士官持續性的相互合作，為未來做好準備。藉由如「資深士官國際高峰會」的機會來建立友誼，並尋求更多的機會讓我們的軍隊更有整體性，物以類聚、人以群分，我們擁有共同的經驗和文化，必須利用各軍之間演練及一起戰鬥的過程，相互瞭解增加協同性，士官之間的聯繫不會自然產生，必須要付出才能得到，而建立一個士官團隊，所面對的不只是建立和強化關係，還要允許在未來所面臨的戰鬥中能夠合作、互助和替代性，建立整體性的基礎有下列幾項：「創造多元的環境、建立明確的目標、建立團隊的靈活性及建立關係」，士官督導長便肩負這關鍵責任。



John Hall

(二) 不對稱優勢—在強權爭

霸中的士官(Asymmetric Advantage: NCOs in Great Power Competition)- 英國皇家空軍 Murugesaran Subramaniam(WO)、美國軍醫大學教授 Dr. Kyle Remick、美太空軍國際事務副事務長 Corvy Trusty(Col)

會中探討士官如何在多個軍事領域中發揮關鍵不對稱優勢，一位退休的美國陸軍創傷外科醫生於服役期間遇到優秀的士官，士官的工作在戰場醫學發揮重要的作用，士官利用其領導力及技術專長在最具挑戰性的環境下拯救生命，士官在部隊是作為重要力量的乘數，在不對稱的情況下如何展現出優勢，有幾項是士官必須要有的，首先是領導力，這也是發揮力量的乘數最重要的，領導力能夠將所有人的力量整合起來，將所有人的力量發揮到 100%，再來是誠實跟忠誠，士官必須確實的反映出戰場的情況，不可

加以隱瞞或誇大不實，避免造成情勢的誤判影響戰局，接著是適應性，戰場瞬息萬變，每次戰鬥的發生都不盡相同，必須依情況調整，一成不變是無法在戰場存活下來的。最後是負責任，交付他的工作能夠主動執行，把一項工作做到完美是他的責任，由他負責的工作就一定會完成，士官，是技術的專家，總是身先士卒，永遠做好準備，持續追求成功，一位好的士官能夠為成功設定條件並且完成，這就是士官。



Dr. Kyle Remick

Professor of Surgery

Uniformed Services University School of Medi...



Corey Trusty

puty Chief of International Affairs Space Div.

US Space Force



Murugesvaran Subramaniam

Warrant Officer of the Royal Air Force

(三) 一個任務一建立可以相互操作的團隊 (One mission Building Interoperable Teams)-麥克里斯特爾管理諮詢公司副首席 Chris Fussell

建立一個可以互相操作的團隊其實就等同達到替代性，各國的軍隊能力不同，所以要先讓個盟軍及伙伴能力達成一致，各國通常只專注於自身國家的發展，各國區域不同我們無法勉強，但可藉由分享資訊看對方是否能夠接受，如果能夠接受並執行，

那就可以實施合作，這可以藉由各國共同參與訓練來完成，主就是藉由對話、執行及合作三方面來進行，目前美軍推行的 SPP(State Person to Person)項目就是每個州皆有一個相對應的專人負責對應一個國家(我國對應的是密西根州)，藉由長期對接來增加瞭解並增進友誼加強合作，有點像我們俗話說的見面三分情的意思，建立溝通瞭解各別的需求並作調整到一致能接



Chris Fussell

Vice Chairman

McChrystal Group

受的結果，就像上次年會中各國討論希望成立的「國際士官學院」已有學員完成訓練結業，藉由這些完成訓練的士官回到國家時成為發芽的種子，藉由相互瞭解，使各國能夠達到一致性，訓練不是個人而是團體，到各國一起訓練，後面發展的合作然後建立起可以互相操作的團隊。

(四) 擁抱變化—持續發展的士官和強權爭霸 (Embracing Change: Evolving NCO and GPC)-美空軍士官督導長 David Flosi(CMSAF)

隨者環境的變化，世界各地都發生了不同的天災，當然世界的變化不只是環境，國際間也發生了不小的變化，如中國發展、以色列及烏俄戰爭，而烏克蘭在此次戰爭中表現出在面對蘇俄的侵略中，適應性、領導力及士官發展的重要性，面對變化我們有幾項改變，首先一用最少的人做最多的事，以前的任務執行都以大軍團的方式來派遣，現今局勢緊張，如派遣多數兵力將造成不必要的壓力，這也是後續改變的方向，任務導向就是不用過度區分專業，早期可能一項工作，例如情報蒐集是一個人執行，而撰寫報告又是另一個人做的，這就是過度區分專業，情報蒐集跟報告可以合為一個人寫降低人數，已能完成任務最少人數需求達到最大能完成的工作。「要做到任務導向就必須瞭解目標是什麼、要達成的目的是什麼」，我們必須瞭解主官的企圖並轉化使士兵瞭解，並教導士兵如何自己學習及執行工作，如此，執行任務即便遭遇緊急狀況或與初始設定不同時，都能夠及時調整並完成任務。



美空軍士官督導長 大衛 佛洛西
CMSAF David Flosi

(五) 士官發展(NCO Development)—美空戰指揮部士官長 David Wolfe(CMSgt.)、太平洋國際空軍大學指揮官准尉 Anita Godfrey(CWO)、美空軍武力發展指揮部士督長 Joseph Bogdan(CMSgt.)



Anita Godfrey

Commandant, Inter-Pacific Air Forces Academy
United States Air Force Members
US Air Force



David Wolfe

1st Chief Master Sergeant Air Comd
United States Air Force Members
US Air Force



Joseph Bogdan

Chief, HAF Enlisted Force Development
United States Air Force Members
US Air Force

士官的起源於千年以前的羅馬軍團，隨者時間的發展在 19 世紀整個歐洲的士官開始整合到軍隊中，到 20 世紀許多西方國家軍隊中的士官成為各自領域的專家，不單只是領導者同時也是該領域的專家，如今，士官發揮了領導、指導、去中心化，更重要的是對於戰場的適應性，這在烏克蘭戰爭中就有完整體現。士官有能力在戰場上進行現場改變，相較於俄羅斯便無法做到這點，因為俄羅斯的軍隊不存在士官制度，如同中國軍隊目前仍以中央集權的方式運作，士兵們不需要思考只要服從命令，但這就是我們相較於競爭對手的優勢。正因士官具高度潛力，所以我們必須持續發展士官，以時刻於競爭中保持優勢。

四、 8 月 29 日(美國時間)：

(一)閉幕總結(Closing Remark)—CMSAF/CMSSF 美空軍士官督導長 大衛 佛洛西 / 美太空軍士官督導長 約翰 本蒂文加

現今環境由於區域情勢的緊張，現在派出去的軍隊不像以往以大規模組織方式派遣，改以能完成該任務為主。加上手機的出現亦改變了資訊分享的速度，因此反應的時間變短，命令的傳達無法再如以往層層傳遞。我們

必須要讓基層能夠決定，也因此我們必須信任士官，相信它們能做出最好的決定。士官必須瞭解主官的企圖並轉化使士兵了解，教導士兵如何自主學習並執行工作，士兵則必須自我提升成為士官。各國國情不同，有些國家士官制度才剛開始實施，但無庸置疑的一我們都是朝同一方向。我們必須持續發掘本身的能力，士官督導長有責任，而上、中士則信任我們，士官督導長所受到的責任不是憑空而來，是藉由平日的訓練及戰鬥中學習而產生的，這些訓練會成為一把保護傘，危急的時候就會用上。

「士官是為工作而生的專家」，對於任務完成的追求，我們總是身先士卒並有萬全的準備，這就是身為一位士官必須要有的精神。



美空軍士官督導長 大衛 佛洛西
CMSAF David Flosi



美太空軍士官督導長 約翰 本蒂文加
CMSSF John Bentivegna

伍、會後心得

身為一專業指部士官雖然曾參與出國受訓，但都以小組方式出國，這是第一次以個人的方式出國開會，所幸在司令部士督長室協助下得以順利成行。本次會議約 70 餘國代表參加，設立在華盛頓特區捷運總站的萬豪酒店，早、中餐由酒店負責，好處是避免與會人員的舟車勞頓，壞處是每天早、中餐都是千篇一律樣式。這是我第一次單獨參與這麼盛大的國際會議，緊張的心情不可言喻，主辦方也準備的相當周全，各地區無論機場接送或飯店登記都有專人協助，況且本次會議使用了會議專用的 APP(Swapcard)，該 APP 可以詳列每一天行程及演講題目及參與人員，而且會隨這議程的進度更新或提醒注意事項，而且所有與會人員都可藉由該 APP 傳送訊息或圖片，如可以確認是否能夠增加保密機制這樣或許可以替代揪科，或是揪科可以朝這方面去增加或修訂也是不錯。

本次會議的核心內容主要圍繞在合作、互助跟可替代性，這裡的可替代性是指各國之間的人員可以互換，例如美軍人員可以直接到日本代替自衛隊人員執行工作，反之亦然，但是要完成可替代性前面的合作和互助是不可缺少的，合作跟互助可以藉由平常的交流或演習中獲得，不過這對其他國家而言可能不是問題，但對我們而言礙於中共的打壓，不論是交流或軍事演練我們都沒有辦法跟其他國家來合作，也因合作和互助對於我們而言可以說有執行上的困難，或許對於其他國家而問上述合作和互助是可以解決的，因此各國對於替代性是否能夠做則多有疑慮，原因是因為一致性，先不



與美印太士官督導長合影

講裝備是否相同，各國的軍隊訓練跟程度都有差異，甚至對於安全的要求及認知都有差異，舉個例，我們國家派個軍車都要指揮官核定，過年期間還需要將級長官核定，這在美軍中應該是不可能的事，這些對於一般安全要求上的認知就有差異了，如果要執行替代性，這部分會是一個問題，除卻安全認知外，對於裝備雖然目前大部分參與會議的國家絕大部分是使用美系裝備，但也僅限於單一或幾種機型，或許對美軍來說可能沒有問題因為大部分國家所使用的裝備美軍都曾使用或現在服役中的，

而且不管是裝備的技令或手冊絕大部分都是英文撰寫的，就算不熟悉，只要能閱讀相關手冊再配合上如果是資深專業人員的話有很大的機率能完成工作，因此這構想應是以美軍將其軍力投射到其他國家後能夠快速支援作戰最有可能實現。

會中另外提到有去中心化及任務導向，這裡的去中心化並不是把指揮權拿掉，或是把工作派給士官去做，而是針對任務的執行不希望一直由上面指揮或是一直需要請示長官如何執行。早期的軍隊命令的傳達是由上往下層層節制的方式傳遞的，類似金字塔的形狀，但美軍在對付恐怖分子的時候發現在恐怖分子對於命令傳達的方式完全不同，他們是以類似網狀的方式傳遞訊息，每個人所收到的訊息是相同的，所以明確的知道任務是什麼，即使指揮體系在斷線的情況下還是能夠運作，在金字塔方式傳遞命令的過程，有時候命令的傳達只知道要這樣做但不知為什麼，如果現場與設想不符那就無法及時應對，或者指揮體系斷線的話那只能傻傻的待在那。戰場瞬息萬變，在面對作戰時在最前線官兵在面對突如其來的變化時需要即刻面對並調整作法，我們一直強調工作要按照程序、步驟、要領，這並沒有錯，但是不知不覺在每次視察後過度僵化了靈活性，但這樣養成工作者只會按照書本行事，一旦超出範圍則不知所措，我們需要的是在變化下為了能達成任務能夠創造出程序、步驟、要領的士官。

最後，四天會議中不知不覺中過了，增廣了不少見聞也學習到了非常多，可惜只豐富了我個人的人生閱歷。曾經有人告訴我每一次的經驗傳承如能汲取 80%那是遇到天才，正常能得到 40%那就偷笑了，這篇報告再怎麼寫也僅能傳達我所收穫的 30%，就如同有時候你看見一片風景非常美麗，但當你用相機照下來後再看，就再也沒有當下悸動了。希望在國軍努力推動雙語政策下，未來能夠有學弟、妹能有如我這樣的機會。



與國防部、美空軍及美太空軍士官督導長合影

陸、檢討與建議

經這幾天會議與他國士官交流，並審視我國士官制度實施情況，有以下幾點建議：

一、培養士官的國際觀：

建議增加出國與會的人數。這次會議僅我方派一人與會，實屬可惜，如此規模之國際會議非常難得，印太地區國家幾乎都派 2-3 員參加，現行我國赴美受訓及開會，ECL 成績為一重要指標，此規範自有其合理性，但部隊裡仍不乏許多經歷豐富、見多識廣之優秀人才，僅因外語能力尚有提升空間而錯失機會。其實可篩選成績合格者為主力，搭配外語能力雖仍不足，但其學、經歷對會議主題有助益之人員同行，如此迅速培養我國士官國際視野，更可藉此搭配組合於會議過程中激發討論，且有同行者相互照應，亦能減輕因處異地所產生之壓力；另建議平時亦可針對國際間學術或戰略研究，不定期於國內舉辦研討會，開闊國軍人員國際視野，與世界接軌。

二、有效的配置基層單位軍官：

現行美軍制度中，以修護實務工作為主的分隊（連）級已無軍官編制，相較我國於仍存在修護軍官，其編制存在是否有必要性，或是否應通盤性檢討將以修護實務工作為主之分隊（連）級軍官編制調編為士官，以士官組織力量將各項任務更有效推行。

三、正確的「精進士官制度」認知：

承上所述，現行基層部隊多以士官為任務執行者，在前一次國軍人力精簡案下，更把部分軍官職缺調編為士官長，「精進士官制度」在大部分人的認知裡就是把軍官的事情分給士官做，但其實是人在做事，不是階級做事，更是因為如今士官人力素質上已全面提升，並深獲各級長官認同，士官才漸漸接手過往只能由軍官負責的事務。部隊是大家庭，軍、士官間不應區分你我，共同完成任務才是首要，因此，在這世代接替的里程碑中，明律軍、士官權責劃分，並將士官制度的真正意涵能真正傳達至每一位官、士、兵心中成為首要之重。

四、落實訓練業務，更新訓練內容：

以一年 52 周，每周 5 個工作天，每天 8 小時計算，一年總工時約 2,080 小時，以現行規定訓練時數來看，政治作戰教育 208 小時、專精訓練 72 小時、工安訓練 12 小時、職安訓練 12 小時、法治教育 12 小時、軍紀、領導、行車安全、

內部管理及營務營規等其他族繁不及備載的課程時數，還不包括課前準備及課後的記錄等消耗工時，課程內容卻只是反覆毫無創新。透過這次會議，詢問美、日及新加坡等國家之訓練課程設計，皆靈活納入國際情勢、領導統御及發想訓練等通識課程，我認為訓練除針對本職不熟悉（以測驗方式得知）、新增或修訂程序（如技術通報）予以強化外，亦可打破舊有框架，加入不同以往課程元素來執行，並非專長訓練不重要，但訓練的內容及方向應符合世代、趨勢彈性調整，個人的主要專長不應透過訓練時數來強化，應以考核或測驗來要求人員自主提升，以確保人員維持符合該等級所具備之水準。

Draft Agenda		Speakers and Panels					
		24-8月	25-8月	Monday 26 August	Tuesday 27 August	Wednesday 28 August	Thursday 29 August
0730				Breakfast at Hotel	Breakfast at Hotel	Breakfast at Hotel	Breakfast at Hotel
0800							
0830				Opening Remarks: CMSAF/CMSSF	SAF/IA Remarks	CWO John Hall: Building Integration	SEAC Remarks
0845							
0900				Regional Introductions: Components	Strategies for Navigating Great Power Competition	Chris Fussell: One Mission - Building Interoperable Teams	Break
0915				Break			
0930				Current State of World / The PLA - The Military Dimension of Great Power Competition	Break	Break	Closing Remarks and Recognition of Volunteers: CMSAF/CMSSF
0945					Building Partnerships Against Adversaries	Asymmetric Advantage: NCO in Great Power Competition	
1000				LUNCH			LUNCH
1015				Transportation to Pentagon	LUNCH	LUNCH	Bus/Walk to White House
1030							
1045				Security Processing walk to PTG Auditorium	CMSSE: Change in Character of War & Integrated Deterrence	CMSAF: Embracing Change: Evolving NCO and GPC	White House
1100					Break / Exhibit Hall	Break / Exhibit Hall	
1115				VCSO General Guetlein, VCSAF General Slife, AM Godfrey Briefings	Regional Breakout A	NCO Development	Transport to Arlington
1130					Break / Exhibit Hall	Break / Exhibit Hall	
1145				Pentagon Tour	Regional Breakout B	Executive Time	Arlington National Cemetery Visit Official Photo AF Memorial
1200				Load Buses		Transportation to Baseball	
1215				Transportation to Hotel			
1230				Executive Time	Regional No-Host Dinner	Pregame Mixer	Transportation to Hotel
1245				Transportation to Icebreaker			
1300				Icebreaker (Vandenberg House)		Baseball Game (1845)	Executive Time
1315							
1330				Executive Time			
1345							
1400							
1415							
1430							
1445							
1500							
1515							
1530							
1545							
1600							
1615							
1630							
1645							
1700							
1715							
1730							
1745							
1800							
1815							
1830							
1900							
1930							
2000							
2030							
2100							
2130							
2200							
2230							
2300							
2330							