

出國報告（出國類別：開會）

114 年「印太地區資深士官交流研習會」 返國報告

服務機關：國防部參謀本部

姓名職稱：外事連絡士張伯威三等士官長等 3 員

派赴國家：美國

出國期間：114 年 4 月 20 日至 4 月 25 日

報告日期：114 年 6 月 5 日

摘要

本案係由我國士官代表，業於 114 年 4 月 20 日至 25 日赴美夏威夷檀香山市參加由美印太司令部（USINDOPACOM）與丹尼爾・K・井上亞太安全研究中心（Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies, DKI APCSS）共同舉辦之「印太地區資深士官交流研討會」（Indo-Pacific Senior Enlisted Leaders Subject Matter Expert Exchange, IPSEL SMEE）。

會議邀集印太地區 22 個友盟國家，共計 80 名資深士官代表與會，旨在加強區域互信、建立對複雜安全議題的共識、提升士官國際戰略視野與領導能力，並就任務式指揮、認知作戰、資訊作戰及灰色地帶威脅等當前國際議題進行研討；另提供友盟國家士官國際交流平台，為後續區域安全合作、軍事交流奠定良好基礎。

目次

壹、 目的：	1
貳、 會議摘要：	1
參、 賡續作為與建議：	6

壹、 目的

當前印太地區軍事環境快速變遷，各國之間軍事交流與合作日益頻繁，具備國際視野與外語能力儼然成為現代專業士官不可或缺的核心價值。綜觀此次會議講授內容，發展士官制度，培養具備國際觀、戰略觀及獨立指揮作戰能力的士官，確為提升軍隊整體戰力之有效做法，尤其擁有龐大且完整的士官體系不僅能落實去中心化指管目標，更能協助軍官處理日常訓練實務工作，使軍官能夠專注於作戰計畫制訂。

貳、 會議摘要

一、第一日：建立戰略共同認知與思維整合

（一）建立印太戰略環境共同圖像

透過各項專題講授，引導與會人員掌握印太地區複雜局勢。首先由授課講師介紹 MIDFIELD（軍事、資訊、外交、金融、情報、經濟、執法、發展）架構，協助從多方視角了解國家如何運用各種戰略手段以實現其國家利益，此架構不僅適用於戰略評估，更能作為理解現代國際關係的分析理論。

（二）印太地區的地緣政治拼圖

印太地區是一個由多元國家、戰略利益、歷史矛盾與安全挑戰所構成的複雜地緣政治拼圖，區域內的大國勢力競合（如美、中的軍事競爭與經濟合作）、戰略通道的交會（如麻六甲海峽、臺灣海峽）及各項重大安全挑戰議題（如臺海衝突、南海主權爭議、兩韓衝突與恐怖組織等），促使各國之間須要更細膩的外交政策與戰略判讀；此外，中、小型國家須具備高度的外交靈活性，積極參與多邊架構（如 ASEAN、QUAD、IPEF），擴大該國於區域內之話語權並增加安全籌碼。

（三）任務式指揮

由澳洲總士官長闡述「任務式指揮（mission command）」理念，說明士官於任務式指揮中扮演的角色及功能：

1. 戰術執行者：將上級作戰意圖落實為具體行動方案。
2. 士兵指導者：負責士兵的日常訓練、戰鬥技能養成，確保士兵具備完成任務的能力。
3. 資訊回饋者：向上級回報戰場實況與執行風險、對下級傳達上級作戰意圖並即時更新作戰命令。
4. 紀律維持者：與部隊生活、訓練、作戰在一起，凝聚整體士氣，維持作戰紀律與行動一致性。
5. 突發狀況處置者：戰場上如遇通聯失效、指揮官陣亡等突發狀況，士官即為第一線指揮幹部，須帶領部屬持續完成上級交付之作戰任務。
6. 為使士官具備上述角色功能，必須在教育落實扎根，不論是藉由戰術、戰略課程，提升戰場敏感度，從而了解、判斷乃至於應變任務，或是透由領導統御課程，強化溝通、管理與領導能力，惟有將士官整體素質提升，並且給予更多的戰場資訊及決策授權，而非僅著重於專業技能培育，才能落實去中心化運作並提升小部隊作戰成效。

二、 第二日：區域安全動態

（一）南亞安全情勢

南亞擁有全球近四分之一人口，是一個具備高度戰略價值卻長期深陷衝突與分裂的地區。講授內容從歷史仇怨、邊界爭端談起，延伸至印、巴、中三個擁核國家的對峙現況，並說明其對區域穩定性所構成的壓力。尤其印度無論在外交、經濟、軍事均為南亞第一大國，與鄰國互動形成以印度強勢主導的不對稱互動關係，其國家政策走向也成為區域整合的限制因素。同時，美印戰略夥伴關係的深化也強化了南亞在印太架構下的戰略地位，使其成為中美競爭的延伸戰場之一。

（二）東南亞安全情勢

作為全球貿易樞紐與經濟成長最快的區域之一，東南亞因馬六甲海峽的地理優勢而成為穩定印太區域的核心要素。然而該地區同時也是各強權角力的焦點，在此背景下，分析東協（ASEAN）在區域安全協調上的角色與限制，特別點出其決策機制，乃是建立在以共識決為原則前提，即所有政策須經反覆協商，直至所有成員國均贊成為止。此方式雖有助維持區域和諧穩定，但也缺乏效率與執行力。此外，非傳統安全威脅如氣候變遷、跨境犯罪與跨國性的網路攻擊，迫使各國須重新思考區域安全合作模式。

（三）東北亞安全情勢

此區域包含全球第二與第三大經濟體，同時也是核武實力密集的地區，卻長期缺乏制度化安全合作機制。授課教授指出，歷史的記憶深刻形塑了今日東北亞的緊張態勢，如日本的殖民歷史、南北韓的對峙、中日與中韓之間的海域與領土爭端，以及中國對臺灣的祖國統一論，皆是影響合作的潛在因素，區域內各國雖皆具有相當程度戰略能力，卻缺乏互信與長期合作機制，導致此區域成為整體印太地區衝突熱點。

（四）資深士官座談

首先由美國參謀首長聯席會議資深士官顧問（SEAC）主持，分享其在全球與友盟國家軍事合作的實戰經驗。他強調，在多國部隊聯合行動與能力發展中，資深士官不只是訓練與紀律的維護者，更是跨軍種合作的推動者與文化融合的橋樑；接續由加拿大總士官長對於軍隊倫理與文化進行討論，提醒在追求戰力與績效的同時，必須守住職業軍人的道德底線，確保軍隊持續獲得社會信任並凝聚內部共識。

四、 第三日：灰色地帶競爭與領導應對

（一）大洋洲安全情勢

此一地區在印太戰略架構中扮演的角色日益關鍵，儘管大洋洲地理位置分散，人口總量較小，卻因其地理位置與外交搖擺性成為大國競逐影響力的焦點。歷史上，該地區長期與澳洲及紐西蘭保持密切安全關係，但近年來，中國透過經貿投資與簽署各項安全協定逐步擴大影響力，引發區域安全架構的變化。由此可知，戰略關注不應侷限於傳統衝突熱點，更須洞察非傳統地緣板塊的演變。

（二）灰色地帶競爭

內容涵蓋概念建構、行為分析、法律與倫理框架及反制策略，闡釋灰色地帶如何由冷戰期間的間接對抗進化為今日融合政治、經濟、資訊與軍事手段的混合競爭模式。講授重點針對中國與俄羅斯的案例進行剖析，特別提及其透過經濟依賴、政治滲透、網路干預與假訊息操作等手段，實現「不開戰的戰爭」，並討論到面對此類侵略行動時，現行國際法與道德規範的適用性與不足之處，舉例如南海島礁軍事化、干預選舉、航行自由挑釁等，均屬灰色手段範疇；相關反制作為如建立全社會韌性，提升人民對於心理戰及輿論戰的辨識力並加強基礎設施防衛能力、強化情資整合與共享，統合國內各部門資訊，並與盟國即時情報交換，以提前掌握行動徵兆並作適時應變、避免升高衝突，靈活運用適切法律，並明確定義交戰規則（ROE），在合法範圍內反制但避免升高為傳統衝突。

（三）領導高效團隊

領導力核心在於即便處於不確定與高壓環境中，仍能維繫團隊效能與凝聚力。授課教授引用吉姆·柯林斯的「從 A 到 A+」、派翠克·藍奇歐尼的「團隊五大障礙」、以及史蒂芬·柯維的「高效能人士七個習慣」，系統性分析高績效團隊的構成要素與常見瓶頸，特別強調，信任是高效團隊的基礎，而領導者的責任是創造安全空間，讓團隊成員能坦誠溝通、共同承擔風險與責任。

五、 第四日：戰略競爭與原則式談判

（一）戰略競爭

印太地區的戰略方針主要圍繞於中國、俄羅斯與北韓在印太地區的戰略布局，依據近年情資與政策走向，逐一解析三個國家的戰略與動機。中國方面，透過「一帶一路」倡議擴張經濟影響力，並搭配軍事現代化與南海軍事布署，逐步實現「區域規則制定者」的角色轉變；俄羅斯則採取能源與軍售外交，加強與特定國家的戰略合作，如緬甸、北韓等，維持其在印太區域的有限存在感；北韓則透過持續發展核武與飛彈試射，強化其威懾力與競爭力，並逐步深化與俄羅斯的軍事互動，形成新的準戰略軸線；而三個國家戰略之間既有聯動又存分歧，中國與俄羅斯雖在外交上多有協調，但其實際利益未必一致；北韓則多以「邊緣政策」維持不確定性，對區域安全架構形成不對稱衝擊。在面對此種不穩定的戰略聯盟時，軍事領導者不僅要理解對手「做了什麼」，更要洞悉其「為何而做」、「下一步可能做什麼」，以掌握應變先機。

（二）原則式談判

講授重點聚焦於如何在複雜權力結構與高度緊張的安全議題中，有效協商、維持關係並爭取實質成果。其中以《談判無敵 (Getting to Yes)》一書為理論基礎，導入 PIOC 架構，People（人際關係）、Interests（核心利益）、Options（可行方案）、Criteria（客觀標準），強調此為談判籌碼建構的關鍵概念。透過案例模擬，闡明如何在立場對立的情況下，抽離情緒干擾、專注核心利益，提出創新選項並建立談判公平基準，在談判陷入僵局時，如何評估最佳方案，進而決定是否繼續協商或轉向其他行動，成為關鍵決策點。這套架構不僅可用於國際安全合作，同時也適用於部隊內部資源協調、人事管理、跨單位合作等場域。對於資深士官而言，「領導的說服力」與「任務的談判力」缺一不可，當參與跨機構合作、執行多邊行動或爭取資源時，能否清晰表達需求、洞悉對方利益並建立互信，往往決定任務成敗。

六、 第五日：認知作戰與網路安全

（一）認知作戰

認知作戰已不再是未來式，而是現在進行式，它不再以摧毀敵人有生力量為目標，而是針對認知層面，削弱士氣、分化社會和諧與操控輿論。講師透過對中國「三戰法則」（輿論戰、心理戰、法律戰）、俄羅斯假訊息等案例分析，述明當「資訊」作為戰略武器時，其影響力及破壞力甚至遠遠大於傳統武器。且認知作戰的運作往往潛伏於社群媒體、網路論壇與新聞環境中，從社會內部擾亂人民對於正義與真相的判斷力，而民主國家享有開放且自由的資訊環境，更須建立「認知韌性」，教育並強化社會大眾辨識與抵抗假訊息的能力。

（二）網路安全

隨著數位基礎設施的普及，印太地區正面臨日益頻繁與精密的國家級網路攻擊行動，特別是針對能源、通訊與軍事網絡的滲透風險節節攀升，其中尤以中國、北韓與俄羅斯的攻擊頻次最高，滲透手法更是層出不窮，包括勒索軟體、間諜軟體與 AI 操控假帳號等方式，目的在於癱瘓敵方作戰系統、竊取軍事情報及摧毀人民對於社會信任；為避免讓敵人有可乘之機，軍方須建立相對應之資訊防護機制，如建構獨立軍用通訊網，與民用網路隔離，降低入侵風險、加入零信任機構(Zero Trust Architecture)，強化內部驗證作為、設立資安部隊，模擬網路攻防實景，檢視己方系統弱點。

參、 廣續作為與建議

一、 士官軍事教育課程修調

- （一）我國初、中階士官軍事教育課程以專業專長訓練為主，惟欠缺溝通技巧、領導統御等軍人基本素質及中心思想培養，恐使初階士官無法有效遂行內部管理、任務分配及小部隊作戰等部隊實務工作；且目前士官軍事學資僅儲備士官班(基礎教育)、士官高級班及士官長正規班(進修教育)等三個班隊，自晉任士官長階後再無相關教育以因應高階士官督導長所擔任之職務。
- （二）職室預劃重新擬訂士官軍事教育課程內容，將初、中階班隊授課重點置於領導統御、溝通管理、人格養成等，期能培養具備獨立思考能力、小部隊指揮作戰及強大心理素質之士官幹部；另建議增設士官深造教育班隊，課程納入聯合作戰

概念、國際情勢發展等，以培養具備戰略思維之資深士官幹部，協助主官執行各項戰演訓任務，規劃如下表。

士	官	教	育	研	改	規	劃
教育階段 (層級)		課程規劃			預期效益		
基礎教育 (士兵至下士)		著重於領導統御、溝通管理等相關課程。			形塑優良品格，並培養初任士官領導能力與自信。		
進修教育 (上士至士官長)		增加戰術兵推、聯合協同課程。			以士官具備任務分析、命令下達及小部隊作戰遂行能力為目標。		
深造教育 (旅級以上士督長)		規劃兵科協同、聯戰概念、管理學等課程。			培養旅級以上士官督導長具備戰術、戰略基本能力，協助主官遂行戰演訓任務。		

(三) 現已請各軍司令部士官督導長就軍種特性及任務提供相關課程設計建議，預於 7 月份擬訂課程大綱，並藉下半年度執行部隊輔訪時機，前往各兵監學校討論規劃課程適用性；另利用年度「臺美高階軍士官指導委員會」，與美方討論我國士官教育研改方針，俟綜整各單位所提建議後，續移業管聯參研擬執行可行性。

二、 提升士官外語能力

鑑於近年以士官為主軸參加之國際會議日益增加，且外軍與我方交流、協訓頻繁，對於具備外語能力之士官需求大幅提升，為使專案任務執行及與外軍協訓交流順遂，建議如下：

(一) 外語培訓班隊擴大選員

現士官可參加之外語訓練多為基礎班隊（如英語儲訓班），多數人員僅能憑藉自我進修以精進個人外語能力，如能增加進階班隊受訓員額（如英語正規班），甚至更進一步之專業傳譯人員訓練（如蒙特瑞國際學院口筆譯研究所），建立完善培育機制，有利提升士官整體外語能力。

(二) 完善外語專長士官經管

語言能力的培養需長期學習與經驗累積方可達成，惟目前士官外語相關職缺不足（如外事連絡士官長全軍僅 11 員，駐外士官長僅 1 員），無法提供適切職缺供具外語專長之士官經管發展，致使是類人員無法於軍中長留久用。如能於情報業管單位或各軍事院校等教測單位增設士官職缺，除可分擔軍官各項業務壓力，亦能拓展外語專長士官經管發展，俾利人才留用。

（三）本室刻正協請各軍士官督導長透由士官組織調查全軍具備外語能力之士官，待名冊建立後依人格特性、學歷及專長等面向進行人力態樣分析，規劃將是類人員培養至三大職類任職，並與戰規司、人次室、情次室等業管單位共同研討職缺編設可行性，職務分類如下：

1. 領導職：培養成為具備外語能力之領導士官，續依各級士官督導長任職經管，逐步歷練至高階士官督導長職務。
2. 幕僚職：於情報相關業管單位（如軍情處、國際處）任職，利用士官職務調動性低特性，持續熟練及專精外語能力，協助軍官執行情報蒐集、外事連絡等事務。
3. 教測職：具備教育特質或取得碩、博士學歷士官，規劃於各軍事院校或國防語文中心擔任外語教官（助教），協助軍官共同培育外語人才。

三、 辦理跨軍種學術交流研習會

參酌此次會議進行方式，展現各國士官交流可跨越軍種、國界及文化隔閡之特性，其中藉由大量的分組討論，激發成員主動、批判性與獨立思考能力。職室研擬編列相關預算，辦理「資深士官交流研習會」，邀集各軍資深士官實施軍種任務特性簡報，並邀請國內戰略、外交、國際情勢等相關院所專業學術教授參與授課，擴大士官交流層面，以利協助各級主官執行軍種、兵科聯合協同作戰。

臺灣士官代表									
項	次	級	職			姓	名		
1	參 總 外	謀 士 事	本 官 連	長 絡	部 室 士	張	伯	威	
2	陸 士 外	軍 官 事	司 督 連	令 導 絡	部 室 士	馬	明	健	
3	海 士 外	軍 官 事	艦 督 連	隊 導 絡	指 揮 長 部 室 士	陳	建	勳	