

出國報告（出國類別：開會）

114年跨太平洋空軍學院士官領導論壇
（Inter-Pacific Junior Enlisted Leader Forum, IPJELF）
返國心得報告

服務機關：國防部空軍司令部第二戰術戰鬥機聯隊修補大隊

姓名職稱：袁名揚上士兵器維護士

派赴國家：美國（夏威夷）

出國期間：民國114年5月12日至民國114年 5月21日

報告日期：民國114年7月9日

目錄

壹、	摘要	3
貳、	目的	4
參、	行程概要	4
肆、	議程紀要	5
伍、	課後心得	12
陸、	檢討與建議	13

壹、課程摘要

依國防部空軍司令部114年5月5日國空人管字第1140109556號令，赴美國夏威夷檀香山，參加跨太平洋空軍學院 (IPAF)舉辦的初階士官領導論壇 (IPJELF)，邀集各同盟國家參與，以入門領導 (Leadership101)、軍事領導(Military leadership)、策略思考 (Strategic Thinking)、韌性 (Resilience) 主題授課，由各參與國學員分享領導統御經驗以及看法，相互交流。此次行程為期共計十日，計七天課程，是珍貴且能提升士官領導統御及視野重要課程。



美空軍專業軍事教育單位



學院推行者James Binnicker勳獎章



美空軍下轄太平洋空軍司令部

貳、目的

- 一、 美太平洋空軍司令部成立跨太平洋空軍學院 (IPAF) , 此學院提供長期合作夥伴關係與資訊共享機會, 舉辦「領導論壇」, 邀集同盟國家共同參與, 課程著重於領導統御、任務指揮及協助接任領導職士官做好準備。
- 二、 為期七天課程計有區域觀點 (Regional Perspectives)、入門領導 (Leadership 101)、軍事領導 (Military Leadership)、團隊韌性 (Resilience Of Teams)、領導統御發展 (Leadership Development)等5項課程, 並參訪珍珠港博物館及基地內歷史景點介紹。
- 三、 課中以交流方式分享領導統御經驗與窒礙討論, 並就案例研討分析, 課程除鞏固夥伴關係外, 同時亦藉此交流機會拓展我空軍士官視野, 壯大未來實力。



Binnicker 專業軍事教育中心(BPMEC)

參、行程概要

- 一、 5月12日 (臺灣時間) : 桃園國際機場(TPE)-東京成田機場(NRT)-夏威夷檀香山國際機場(HNL)-珍珠港希卡姆聯合基地(JBPHH)。
- 二、 5月13日至19日 (美國時間) : 領導統御課程 (如附件)。
- 三、 5月20日至22日 (臺灣時間) : 珍珠港希卡姆聯合基地(JBPHH)-夏威夷檀香山國際機場(HNL)-東京成田機場(NRT)-桃園國際機場(TPE)。



BPMEC學員寢室



BPMEC學員寢室



BPMEC學員寢室內部

肆、議程紀要

一、5月13日（美國時間）：

（一）開幕介紹（Opening Remarks）—跨太平洋空軍學院 (IPAFA)校長 Anita M. Godfrey.

校長Anita M. Godfrey 於2024年間，因軍事人員交流計劃 (Military Personnel Exchange Program, MPEP) ，經指派任職跨太平洋空軍學院 (IPAFA) 校長，Anita為澳洲皇家空軍准尉，向遠道而來的各盟國學員表達感謝，說道：「希望各位學員在此次領導論壇收穫豐滿，並將在這裡學到、看到、聽到以及感受到的經驗與知識帶回你們的國家，好好運用在領導統御上，建立起自己領導風格，帶領團隊邁向成功，協助整體系統運作完成任務」。



與校長Anita M. Godfrey

(二) 夏威夷文化介紹 (Hawaiian Culture) —美空軍士官長 Sherree Cole.

由美空軍三等士官長Sherree Cole 擔任教官，向學員們介紹夏威夷島鏈組成與個別名稱、風俗民情、著名景點、特產及當地語言等。由於Cole 是當地人，簡報中介紹了相當多夏威夷當地文化細節，特別說到在夏威夷內的任何時間地點，如與陌生人不小心有碰撞摩擦，都可以用手比一個六代表「友好 (Shaka/Mahalo)」。



與客座教官MSgt. Sherree Cole

(三) 破冰活動 (Icebreaker Event) —美空軍士官長 Sherree Cole.

教官引導學員進行自我介紹，我介紹並分享臺灣土產及紀念品，後由校長Anita 宣布在營外進行破冰活動，學員們驅車前往當地非常知名的快餐車聚集地” Haleiwa”用餐。邊享用美食邊瞭解彼此經歷及背景，頓時熱絡不少，很快地打成一片。餐後校長臨時要求組成五人小組，並完成指定任務。我的小組經歷立即性團隊合作、溝通及資訊回饋後，率先完成任務，在這些看似遊戲的過程實際

上具有意義，Cole告訴我們：「假設你們突然要進行跨國行動、聯合作戰或是臨時工作小組，這就會是你們必定會面臨到的畫面。除了打破語言隔閡，還要相處合作、輪流領導、對抗時差等等。而最重要的，便是完成任務」。



破冰活動中介紹臺灣特色



破冰活動學員合影

二、5月14日（美國時間）：

區域觀點 (Regional Perspectives) 及入門領導 (Leadership 101) — 美空軍士官長 Kendra Fulton.

區域觀點課程由各國空軍士官介紹自己國家地理位置、特色、階級及編制等，課程中觀察各國在編裝、薪資及福利待遇都不同，但都以使軍人能安心服役為最大宗旨。接著為入門領導，課程一開始，教官便要求所有學員上線執行MBTI (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI) 測試，並協助所有學員利用MBTI找出自己目前的領導風格，更以“A leader is a person, leadership is a process.” 破題，意即：領導者著重在人的品質和行為，則領導統御著重在行動過程。

課程中介紹了韌性、偏見、批判與策略性思考及領導、發展、關心模型，更強調「韌性」的重要性非同小可，它代表個人內心領導統御，如若無法領導自己，該如何領導別人？並提及韌性區分三種不同類型：

- **天生穩定領導力(Natural Resilience)**：本身情緒穩定、內心強大、互相高度信任。
如：特種部隊即使在任務中失聯，也能各自獨立完成行動。
- **學習型與彈性決策領導力(Adaptive Resilience)**：能在壓力下迅速調整任務走向及策略，強調回饋機制。如：領導者面對新世代士官思維轉變，選擇轉為引導型管理取代權威式管理。
- **危機後修復式領導力(Restored Resilience)**：重大失敗後能懂得求援、整合資源、深度修復及重建制度。如：某指揮官面對自己在指揮上的重大失誤，誠實面對、公開檢討，贏得部屬信任並成功逆轉風評。

最理想的韌性狀態應為三相平衡，試將三種韌性想像為促成「韌性」的三顆電池，缺一種韌性雖然還是可以繼續維持運作，但心理品質降低、缺少兩種身心開始失衡、三種都缺乏甚至會危及健康。

課後總結：「在開口領導別人之前，先想想自己接下來要下的命令是是否符合以上三種韌性？如果不是的話，請先傾聽自己的內心，調整狀態後再開口」。



MBTI測驗系統



領導、發展、關心模型

三、5月15日（美國時間）：

體能訓練 (Physical Training)及軍事領導 (Military Leadership)

團體體能訓練由校長及Cole教官帶領學員進行排球活動，現場大部分學員都沒接觸過排球，但是越有挑戰性的事情，越激發起全部人的鬥志，學員們漸漸上手並發揮團隊合作。體能活動結束後，Cole集合學員並總結：「你們看，接近七成的人沒接觸過排球，但我僅用了不到半個小時的時間便讓情況有所轉變，這就是領導統御的力量。當你對一件事物足夠了解，你就可以接管現場並擔任起臨時指揮官」。



體能活動



軍事領導九大要素

軍事領導由校長授課，Anita提及：軍事領導為「義務、尊重、無私奉獻、熱情、勇氣、訓練、經驗、適應力及情商」等要素組成，如何運用這九種要素，在面臨極端情況、生死抉擇下仍保持團隊互信、工作效率並帶領小隊完成任務，是我們這些領導士官必須具備的能力。

Anita提到：「身為初階士官，除了專業技能外，應開始由批判性思考轉變為策略性思考 (Strategic Thinking)，往領導方向進行」。並進一步解釋：成為領導者後，除了當下「做對事」，也得「走對路」，讓領導統御的力量最大化，同時強調「持續學習」重要性。學習幫助我們完善思考邏輯、增廣見聞、打開眼界，在策略性思考上無疑是利多，只要持續修正長期的目標規劃，便得以做出對團隊最具優勢的決策。

為加強學員對策略性思考的印象，Anita帶領學員依情境以SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats, SWOT) 表格，分析團隊面對現況，只要找出優勢、劣勢、機會及威脅，就可以與團隊討論並制定出策略往下一步走。

四、5月16日（美國時間）：

團隊韌性 (Resilience Of Teams) — 美空軍士官長 Sherree Cole.

Cole提及：「團隊韌性由單人韌性拓展成團隊與團隊之間的議題」。以美空軍來說，世界各地都有空軍基地，美國又是如何與其他國家攜手合作呢？答案其實就是一充分展現美國空軍的團隊韌性。當韌性由人與人升級為國與國，無疑是個艱鉅的挑戰。為了培養團隊韌性，我們應先釐清「組織、團隊與個人間的關係」。

在複雜、跨軍隊的環境裡，必須了解FSNP (Forming-Storming-Norming-Performing, FSNP) 團隊發展模型，在更危險、複雜的跨組織活動，比如自然災害或人道救援等，需要橫跨多地區時，則必須掌控且非常熟練4R模型 (Robustness, Redundancy, Resourcefulness and Rapidity, 4R)，教官進一步說明：「當你的團隊心理狀態穩健、反應快又聰明、組織重整快速且彈性地解決難題，代表你領導方向正確，能成功地展現團隊韌性」。

五、5月17日（美國時間）：

歷史巡禮 (Military Historical Tour) — 古蘭尼沙灘、太平洋國家紀念公墓

充滿人文與歷史的古蘭尼沙灘公園 (Kualoa Regional Park)，曾是夏威夷原住民戰士訓練和比賽的區域，也是舉辦夏威夷豐收感恩節 (Makahiki Festival) 的地點，顯示出古蘭尼沙灘公園對當地文化具深厚意義。



古蘭尼沙灘公園

位於波瓦娜 (Puowaina, 夏威夷語即為犧牲山) 的太平洋國家紀念公墓，埋葬了所有在1941年日本偷襲珍珠港事件中犧牲的軍人及其親屬，並相信所有亡靈由哥倫比亞女神 (Lady Columbia) 守護。Anita提到著名戰役—中途島之戰，便是在同盟國間合作下，扭轉了戰局優勢，擊退了侵略國。校長最後總結：「請各位想像自己就是當時的指揮官，如何整合資源、人力調度、快速調整決策並帶領團隊邁向勝利，都是在這次課程所學習到的延伸，不能忘了歷史帶來的傷痛」。

六、5月18日（美國時間）：

歷史巡禮 (Military Historical Tour) — 可可角火山口鐵路、珍珠港紀念館

可可角火山口運輸鐵路 (Koko Head Crater Tramway) 位於檀香山東部，為二戰時期著名的物資運輸鐵路，海拔大約370公尺，枕木步道1000餘階，1942年間由美陸軍建造，現作為步道公園使用。

同日參訪珍珠港紀念館，映入眼簾的是一艘美國海軍鮑芬號 (SS-287) 巴勞級柴油動力潛艇，以弓鰭魚命名。二戰期間參與了9次作戰巡邏，擊沉共計44艘敵艦，列入國家史蹟名錄與國家歷史地標。在實際進入潛艇內部後，著實感到不可思議，艙內空間狹小，得隨時注意頭部及容易絆倒的艙門，擁擠船艙內得滿足所有船員的食、衣、住，而在這樣的條件下，美國海軍還迎敵取得最後勝利，著實敬佩。

兩日的歷史巡禮最令我意外的便是，美軍將歷史文物保存得非常好，甚至開放民眾參觀。讓所有人民了解國家歷史、珍惜現在的和平及自由，更激發起人民認同、愛護軍人的愛國心，達到全民國防教育的真正意義。



珍珠港紀念館入口處

七、5月19日（美國時間）：

(一) 領導統御發展驗收 (Leadership Development Experientials) — 跨太平洋空軍學院 (IPAFA) 校長 Anita M. Godfrey.

時序來到最後一天，校長帶領學員以資深士官角度思考，運用此次學習的領導統御概念及手法，為此次的課程總結：

- **專注團隊需求：**持續學習、大量溝通，從各種角度了解團隊需要哪些資源或支持。
- **建立團隊互信：**時常鼓勵、培養隊員，盡力了解個人和團隊的想法及觀點，展現同理心並支持隊員，讓隊員放心由我領導。
- **清楚任務目的：**永遠為了任務而領導，平衡批判性思考及策略性思考，隨時修正任務方向，帶領團隊在最低風險中邁向成功。
- **發揮正面影響：**永遠保持寬敞心胸，提供團隊成員避風港，讓大家放心找自己討論，並將回饋資訊投入領導策略，發揮正面影響。

(二) 結訓證書頒發 (Certificate Presentation) — 跨太平洋空軍學院 (IPAFA) 校長 Anita M. Godfrey.

「請記得你們是為甚麼而被訓練的，往後相遇甚至在跨國行動見面，請不要吝嗇互相幫助」 — Anita M. Godfrey.



IPJELF-2025 結訓證書

伍、課後心得

感謝國家使我有機會參加由美跨太平洋空軍學院(IPAFA)舉辦初階士官領導論壇(IPJELF)。在得知獲得圈選時，仍不敢相信自已居然要代表空軍出國交流，透過空軍司令部士官督導長團隊及駐檀香山連絡官的協調與幫助，讓我順利出發、平安歸國。在準備出國過程中才發現，承辦單位及駐外人員都必須具備良好的溝通及外語能力，尤在面對美軍時的各項協調、克服兩地時差密切聯繫以確保接收最新資訊，及掌握出國人員任務期間各項細節…等，在此向承辦單位致上最高敬意！

基層士官獲得出國機會是一大利多，透過出席國際場合不僅增加我國國際參與度，更藉由與各盟國士官交流，汲取他國在領導統御、士官制度之成功經驗。我一直相信，士官領導統御的力量，要從部隊基層慢慢發酵，透過國際間交流，並由返國人員回饋資訊，不斷的修正調整、建構並發展屬於我們的「精進士官制度」。

本次課程以領導統御基本理論為基礎，大部分學員都是下士、中士及未具領導經歷之上士。校長及各客座教官為學員提供許多領導統御模型及工具，幫助我們先認識自己，找到適合自己的領導統御風格。教官強調：「領導者是人，但領導統御是過程」。任何事都必須以領導統御來看待，像是：當你說了這句話會引發部屬何種反應或想法？是正面還是負面？對未來有何影響？你與部屬間有進行有效溝通嗎…等等。在這七天學程內，學習了許多顛覆以往在部隊的認知，原來威權教育並不是一切，認真傾聽、持續學習、調整策略及正面回饋才是。

課程之餘與學員閒聊，得知其他國家軍內亦常有自傷案例、新進人員抗壓性過低等情況發生。不只臺灣，其他國家也在默默努力從基層開始培養新型領導統御系統，每個世代都需要面對的困擾，如果還堅守舊時代思維，只會加速被淘汰而已。

校長在開訓典禮提到”I lead with purpose, on purpose.”¹至今都還在我腦袋內迴盪，這句話正在默默改變我的領導統御行為，我要持續修正自身行為並且調整所有會從我口中說出的一字一句，我終於明白，原來不只學長會觀察學弟妹，學弟妹也會觀察所有學長姐是否真的適合帶領他們。我會在往後開口時，以任務目的為出發點考量，並下達明確指示，而非隨意、無目的發號命令。雖然此次課程幾乎都是在談論領導統御，但相信此課程的創辦具有更深層的意義，未來每位潛在領導者都需肩負起跨太平洋地區溝通與跨國任務，在瞬息萬變、嚴峻環境中的各盟國，彼此建立友誼，並在不久的未來互相扶持，才是此行目的。

¹ ”I lead with purpose, on purpose.”我以目標與信念領導，並出於堅定的選擇。

陸、檢討與建議

本次交流，發現在教育訓練、娛樂及福利制度上值得我軍效仿學習之處，說明如下：

一、教育訓練

- (一) 破冰活動：自進入軍隊體系後，每次受訓一開始都只是千篇一律的自我介紹，而不是透過其他手法讓訓員快速進入狀況。我認為可以將破冰活動加入到任何訓練課綱（當然必須在安全前提下活動）。互動過程必定得跨出舒適圈與陌生學員交談，有了初步印象就會有下一次互動，班級團結程度也會越高。
- (二) 課程回饋：美軍對回饋這塊非常用心，無論階級，每個人都享有公平發言權利，可以隨時回饋課堂上覺得不足的地方，不用擔心會冒犯到誰，甚至可以提出優點及缺點為教官評分。
- (三) 開門政策：任何人可直接走進任何階級主官的辦公室反應事情或表達煩惱之處，不會因為資深或資淺就另眼相待，更不會有越級反映的問題，主官的門永遠為每一位同仁開啟。

二、娛樂

美軍在基地內設有酒吧，讓官士兵在營區內飲酒，並非鼓勵飲酒行為，而是避免讓官士兵在營外產生酒駕問題，減少危安因素；另一方面，也加深同基地同仁的社交能力建立人脈。我認為可參考如此作法，並律定相關措施，如：未擔任戰備任務人員前往飲酒時，向駐隊官報備人數，繳交車鑰匙及自行安排安駕，開始及結束均須向駐隊官回報，並且禁止離營，如有發生群架、毆打、謾罵，則設立相關懲罰條例。

三、福利制度

- (一) 差勤委外：在基地裡上課時，都會見到負責打掃的廠商在工作，學員認真接受教育，不需花時間在非課程相關的事情上。我認為也適用在各戰鬥機聯隊內，使修護同仁能專心於學習、加強本質學能及戰備任務。
- (二) 軍人證折扣：來到這發現，美軍軍人身份證的功能堪比信用卡，在很多購物中心都會透過折扣方式表達敬軍之意（至少會給8折），且部分航空公司甚至提供軍人免費升等、搭乘長途火車9折，以及軍人及眷屬專屬複合式大賣場等福利，建議我國也可研擬相關措施，建立軍愛民、民敬軍實際行動。

附件

ID: 駁名權
PO-056069868E
IP: A445380A

OFFICIAL

ID: 駁名權
PO-056069868E
IP: A445380A

Annex A to
IPJELF 25-1
Date 13 March 2025

IPJELF Schedule - Example

	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	Monday	Tuesday
0730h - 0820h	International Participants arrive in Hawaii		Opening Address, Admin and ice-breaker activity	Individual PT Note: All personnel must be seated NLT 0825h	Group PT Note: All personnel must be seated NLT 0825h	Individual PT Note: All personnel must be seated NLT 0825h	Military Historical Tour	Military Historical Tour	Leadership Development Experientials	International Participants depart Hawaii
0830h - 0920h				Regional Perspectives (Nation & Air Force Briefs)	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting				
0930h - 1020h				Regional Perspectives (Nation & Air Force Briefs)	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting				
1030h - 1120h			Regional Perspectives	Open Forum Discussion	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting				
1120h - 1230h			Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	
1230h to 1320h			Regional Perspectives	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Program Feedback	
1330h - 1420h			Regional Perspectives	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Certificate Presentation, Photo + Reception	
1430h - 1520h			Regional Perspectives	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting		
1530h - 1620h				Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting				
			Informal Social Event 1800 to 2000							