

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：其他)

114 年參加美國海岸防衛隊
儲備指揮官班

服務機關：海洋委員會海巡署艦隊分署

姓名職稱：徐瑋鴻艦長、林慈德艦艇駕駛員

派赴國家：美國

出國期間：114 年 6 月 30 日至 7 月 11 日

報告日期：114 年 8 月 4 日

摘要

美國海岸防衛隊（USCG）隸屬國土安全部，負責海上執法、搜救、航安、環保及國防支援等任務，戰時可轉隸海軍。其組織分為大西洋與太平洋兩大區域指揮部，分別管轄共九個地區指揮部。USCG 前身為 1790 年成立的關稅船隊，1915 年與海上救生機構合併，成為現代海岸防衛隊，至今持續守護美國海域與國家利益。併關稅緝私船隊機構及海上救生機構（Life Saving Service）成立。

儲備指揮官班(Prospective CO/OIC-XO/XPO Afloat，下稱 PCO)為 USCG 擔任艦艇指揮官(艦長、船長，Command Officer,CO)、副指揮官(大副、副艦長，Executive Officer,XO)前必須接受的訓練，內容涵括領導統御、縱向溝通、執法制度、政策宣導、航行實操、艦艇養護等領域。課程除了講師的論述外，亦藉由分組討論來協助學員進行意見陳述與思考。此外，除了教室靜態課程，亦有多堂航行模擬機課程，藉由融入海事案例，讓學員在課程中再次複習航行規則，並加深團隊分工合作的概念。

PCO 課程為期 2 週，設計上結合理論與實務，旨在培養未來艦艇指揮官與副指揮官面對各類任務時的判斷力、領導力與應變能力。課程特別強調「指揮氣候」（command climate）與「領導風格」（leadership style）的塑造，透過案例分析與經驗分享，讓學員學會在高壓環境下做出明確決策，同時維持團隊士氣與紀律。教官多為現役或退役高級軍官，具豐富艦艇指揮經驗，能提供具體實用的建議與指導。PCO 課程不僅是專業知識的傳授，更是一場心態與責任感的鍛鍊，為即將接任艦艇領導職務的官兵打下堅實基礎。

目錄

壹、 訓練目的	5
貳、 訓練及單位簡介	6
一、 訓練內容	6
二、 資格要求	6
三、 訓練地點	6
四、 參訓日程及經過	6
(一) 班機往返期程	6
(二) 訓練日程	7
五、 美國海岸防衛隊介紹	8
(一) 海岸防衛隊的起源	8
(二) 主要工作項目	9
(三) 現有艦船	10
(四) 近三年財務年度預算概況	11
六、 美國海岸防衛學院介紹	12
(一) 地理位置	12
(二) 校園歷史	13
(三) 領導發展中心(LEADERSHIP DEVELOPMENT CENTER)介紹	14
(四) 食宿	15
(五) 交通	19
(六) 運動及其他設施	20
參、 儲備指揮官班課程全覽	20
一、 儲備指揮官班參訓國家及階級一覽	20
二、 訓練課程內容	21
(一) USS PORTER 案例分析	21
(二) 責任、權限及問責	21
(三) 指揮氣候	29
(四) 指揮關係	30
(五) 指揮哲學	31
(六) 運動圖板(MANEUVERING BOARD)介紹	34
(七) 海上風險管理	34
(八) 裝備妥善度	38
(九) 艦船的安全、維護與防鏽蝕	40
(十) 對霸凌和凌虐行為的立場與責任	42
(十一) 航程監控	43
(十二) 副指揮官(XO)角色	45
(十三) 海洋氣象	46

(十四)錯誤鏈.....	47
(十五)性侵防制、應對與復原計畫（SEXUAL ASSAULT PREVENTION, RESPONSE, AND RECOVERY,SAPRR）	
51	
(十六)心理諮商	54
肆、 心得與建議.....	55
一、 資安效能便利兼顧，創新海巡網路系統.....	55
二、 建立事故回報系統，公開海事調查資料.....	57
三、 增加國外派訓機會，臺灣海巡世界接軌.....	58
四、 敦聘相關專業人士，諮商案件回歸專業	58
五、 教育訓練全面升級，內部行銷提升認同.....	59
伍、 受訓照片集錦.....	60
陸、 附錄：SAPRR 相關表單及指引	63
一、 指揮官 CHECKLIST（受害者）	63
二、 指揮官 CHECKLIST（嫌疑人）	67
三、 主管關鍵資訊報告表單.....	69

壹、 訓練目的

美國海岸防衛隊為聯邦海上執法機關，同時肩負起國土安全、防恐巡邏、環境保護與人道救援等多重任務，也因此對於海洋治理的責任更為重大。作為唯一具備軍事、執法與監管三重身分的聯邦機構，海岸防衛隊不僅在平時協助維護海上秩序、打擊非法活動，亦在戰時可迅速整編支援國防行動。這樣的角色讓 USCG 在海洋治理上不僅是執法者，更是政策推動者、風險管理者與社區安全守護者，從漁業資源管理、航道維護到氣候變遷下的應變行動，皆有其不可或缺的關鍵地位。我國由海巡署擔任國家海域專責執法機關的重要角色，雖然臺、美二國間制度有一定的差異，但美國海岸防衛隊的政策、制度及管理方式，仍有許多值得我國借鏡之處，尤其是整體的氛圍及訓練制度。

美國海岸防衛隊歷經改制，歷史達 200 年以上，是目前世界上最值得借鏡參考的海岸防衛機關，而其許多法規和制度的形成，也是經歷過了各項案件而成；藉由觀察美國海岸防衛隊歷史，汲取值得我方參考學習的內容，藉由訓練，我們才有機會從前人的歷史中得到知識及教訓，而非重蹈覆轍。

本次參加儲備指揮官班(Prospective CO/OIC-XO/XPO Afloat)，期能將美國海岸防衛隊領導統御的思考邏輯，提供我國海巡署相關策略與方針。

貳、 訓練及單位簡介

一、 訓練內容

PCO/PXO(艦艇指揮官／副指揮官)課程是美國海岸防衛隊為即將擔任指揮官(CO)及副指揮官(XO)的軍官所設計的核心訓練，旨在強化其領導與指揮能力。課程內容包括：領導統御與指揮氣候管理、橫向與縱向溝通技巧、艦艇管理與維保制度、航行規則與模擬操船訓練（使用模擬機）、法規與執法政策運用、案例討論與危機決策演練、人員管理與紀律處分程序。課程透過講授、分組討論、實作演練與經驗分享，幫助學員做好接掌艦艇前的全方位準備。

二、 資格要求

美方所列受訓人員資格要求，參訓學員必須為於海上(Afloat)工作，且準備接任指揮官(CO)及副指揮官(XO)之軍官(Officer)或士官(Enlisted)，國際學生之英文能力需達美國軍事人員英文檢定 ECL (English Comprehension Level) 80 分以上。

三、 訓練地點

本次課程訓練地點為於康乃狄克州新倫敦的美國海岸防衛學院(United States Coast Guard Academy, New London, CT)。學院內設置有美國海岸防衛隊領導發展中心(United States Coast Guard Leadership Development Center, LDC)，中心包含多個課程學校(Schools)，本次課程為指揮作戰學校(Command and Operations School)所承辦。

四、 參訓日程及經過

(一) 班機往返期程

去程	1. 長榮航空 BR56：6 月 26 日 2000 時(台灣時間)赴美國芝加哥； 2. 聯合航空 UA5447：6 月 27 日 1105 時(美國中部時間)赴普羅維登斯，並於同日 1439 時(美東時間)抵達。
回程	1. 聯合航空 UA5422：7 月 12 日 1629 時(美東時間)赴芝加哥； 2. 長榮航空 BR55：7 月 13 日 0030(美國中部時間)赴台灣桃園，並於 7 月 14 日 0430 時(台灣時間)抵達。

(二) 訓練日程

本次訓練訓期 2 週，課程詳細內容如下：

日期	時間	課程名稱
6 月 30 日 星期一	0725-0800	歡迎/行政宣導
	0800-0830	USS Porter 案例
	0830-0915	模擬機教室介紹
	0915-1100	責任、權限及問責
	1110-1130	領導發展中心(LDC)指揮官 Hill 上校致歡迎詞
	1230-1400	風險管理
	1400-1500	避碰行動
	1500-1630	相對運動/碰撞風險實驗室
7 月 1 日 星期二	0730-0930	航行模擬
	0930-1030	航程計畫
	1030-1130	安全文化
	1230-1400	航行標準
	1400-1530	航程監控
	1700-1900	船員經驗分享
7 月 2 日 星期三	0730-1130	航行模擬
	1230-1400	指揮哲學
	1400-1530	副指揮官角色
7 月 3 日 星期四	0730-1030	航行模擬
	1030-1130	廚房管理
	1230-1400	進階船舶操縱
	1400-1600	指揮氣候
7 月 4 日 星期五 國慶日	0730-0830	小艇施放部署
	0830-0930	錯誤鏈
	0930-1100	當值命令
	1100-1130	相對運動/碰撞風險評估
7 月 7 日 星期一	0730-0930	航行模擬
	0930-1030	工程職責與任務
	1030-1130	裝備妥善率
	1300-1515	指揮官人際關係
7 月 8 日 星期二	0730-0930	航行模擬
	0930-1200	性侵害預防與應變計畫(SAPRR)
	1300-1400	損害控制

	1400-1500	領導人物聚焦(Jeffery K. Randall 少將)
	1500-1630	天氣
7 月 9 日 星期三	0730-1130	航行模擬
	1230-1430	船舶穩度
	1430-1530	船舶穩度實驗室
7 月 10 日 星期四	0730-0930	航行模擬
	0930-1130	軍事司法制度
	1230-1400	軍事行動法律
	1400-1530	任務壓力管理與心理創傷應對
	1530-1600	學習評量
7 月 11 日 星期五	0730-0830	分組簡報：事故分析
	0830-0930	船塢作業風險
	0930-1030	艦艇現況概論
	1030-1130	分組簡報：事故分析
	1330-1400	結業典禮

五、美國海岸防衛隊介紹

(一) 海岸防衛隊的起源

美國海岸防衛隊的歷史可以追溯到 1790 年，當時由美國財政部長亞歷山大·漢彌爾頓(Alexander Hamilton, USCG 之父)創立了關稅船隊(Revenue Cutter Service)，其主要任務是打擊走私活動、保護聯邦稅收收入，這也是美國最早的海上武裝力量。隨著美國海上貿易和沿海活動的迅速增加，對海上安全和救援的需求日益提升，1915 年國會正式將關稅船隊與負責沿海救援的海上救生機構(Life Saving Service) 合併，成立了現代美國海岸防衛隊，使其成為一支既負責執法也負責救援的多功能部隊。

在接下來的數十年中，海岸防衛隊持續擴大職責與組織範圍，包括 1939 年將燈塔局納入管理，以統籌全國航行輔助設施，並在第二次世界大戰期間發揮重要軍事支援角色。歷經 1967 年由財政部轉隸交通部，直到 2003 年 911 事件後正式編入國土安全部(Department of Homeland Security, DHS)，成為該部門負責海洋安全與邊境防衛的主要軍事與執法力量。

美國海岸防衛隊在和平時期肩負海上執法、海洋環境保護、航道安全、邊境巡邏、海上搜救以及災害應變等多元任務；而在戰時或國家緊急狀態時，則可根據總統命令轉由美國海軍指揮，支援國防行動。獨特的是，海岸防衛隊兼具軍事力量、聯邦執法

機關及監管機關三重身份，讓它在保障美國海域安全、維護海上秩序及推動海洋政策方面扮演不可或缺的角色。



圖：位於海岸防衛學院內的 Alexander Hamilton 紀念碑¹

（二） 主要工作項目

1. 海上安全與執法 (Maritime Safety & Law Enforcement)
 - 海上巡邏與執法 (Maritime Law Enforcement)
 - 毒品與人口走私打擊 (Counter-Drug & Human Smuggling Interdiction)
 - 漁業資源保護 (Living Marine Resources Enforcement)
 - 船舶與港口安全檢查 (Vessel and Port Security Inspections)
2. 搜救任務 (Search and Rescue, SAR)
 - 緊急海難救援 (Emergency Maritime Rescue)
 - 天災與事故應變支援 (Disaster Response Support)
3. 航行安全 (Maritime Navigation & Aids to Navigation)

¹ 筆者拍攝。

- 燈塔、浮標、雷達反射器等設施維護 (Aids to Navigation, ATON)
- 航道維護與勘查 (Waterways Management)
- 船舶交通服務 (Vessel Traffic Services)
- 4. 環境保護 (Marine Environmental Protection)
 - 海上污染防治與應變 (Pollution Response & Prevention)
 - 油污、化學物質災害控制 (Oil and Hazardous Substance Spill Response)
 - 保護海洋生態系統 (Marine Ecosystem Protection)
- 5. 國土與邊境安全 (Homeland & Border Security)
 - 沿海與港口巡邏 (Coastal & Port Security Patrols)
 - 恐怖主義防範與偵查 (Counterterrorism & Maritime Domain Awareness)
 - 關鍵基礎設施保護 (Critical Infrastructure Protection)
- 6. 國防任務支援 (Defense Operations Support)
 - 戰時作戰支援 (Naval Warfare Support)
 - 反潛艇戰與港口防禦任務 (Anti-Submarine and Harbor Defense)
 - 支援聯合作戰與多國演訓 (Joint Military Operations)
- 7. 冰區行動與極地支援 (Ice Operations & Polar Missions)
 - 冰區破冰任務 (Icebreaking Operations)
 - 極地研究站支援 (Support for Polar Science Missions)
- 8. 國際合作與外援訓練 (International Engagement)
 - 外國海巡單位訓練 (Foreign Military Training)
 - 海上法治與能力建設 (Maritime Governance & Capacity Building)
 - 國際聯合打擊非法捕魚與走私 (Multinational Maritime Security Operations)

(三) 現有艦船

目前共有 243 艘長度大於 65 呎 (19.81 公尺) 之艦船，主要艦船如下：

1. 破冰艦艇 (Icebreakers)
 - 極地重型破冰艦 Polar-class : 2
 - Great Lakes (五大湖) 輕型破冰艦 : 3
2. 標誌維護船 (Buoy Tenders)
 - 海上標誌維護船 (Seagoing Buoy Tenders) : 16
 - 沿海標誌維護船 (Coastal Buoy Tenders) : 14

- 內陸／河川標誌維護船 (Inland/River Buoy Tenders) : 22
- 3. 大型安全／戰略巡邏艦 (National Security/High-Endurance Cutters)
 - 國家安全級巡邏艦 (National Security Cutters /Legend-class) : 5
 - 高耐力巡邏艦 (High Endurance Cutters /WHEC) : 4
- 4. 中型巡邏艦 (Medium Endurance Cutters)
 - WMEC (270 – 282 呎／210 – 240 呎中型巡邏艦) : 28
- 5. 工程／建造船 (Construction Tenders)
 - 建造與維修補助船 : 13
- 6. 快速反應／巡邏艦艇 (Patrol)
 - 快速反應巡邏艦 (Fast Response Cutters) : 98
- 7. 港口／支援拖船 (Tugs)
 - 港口拖船 (Harbor Tugs) : 11
- 8. 破冰拖船 (Icebreaking Tugs)
 - 破冰小型拖船 : 9
- 9. 訓練與其他用途船 (Training & Others)
 - Cutter Eagle (訓練帆船) : 1

(四) 近三年財務年度預算概況

1. 2024 年 : 13 億 1,526 萬 4,500 美元。
2. 2025 年 : 13 億 5,262 萬 3,800 美元。
3. 2026 年 : 14 億 4,947 萬 2,700 美元。

	FY 2024 Enacted	FY 2025 Full-Year CR	FY 2026 President's Budget
Operations and Support	\$10,054,771	\$10,415,271	\$11,066,223
Military Personnel	\$5,247,722	\$5,498,588	\$5,818,045
Mission Support	\$420,206	\$439,980	\$504,624
Field Operations	\$4,386,843	\$4,476,703	\$4,743,554
Surface, Air, and Shore Operations	\$3,125,281	\$3,172,908	\$3,425,335
Command, Control, Communications	\$1,261,562	\$1,303,795	\$1,318,219
Procurement, Construction, and Improvements	\$1,413,950	\$1,413,950	\$1,744,040
Vessels	\$1,088,600	\$1,088,600	\$1,439,300
In-Service Vessel Sustainment	\$120,000	\$120,000	\$152,000
National Security Cutter	\$17,100	\$17,100	-
Offshore Patrol Cutter	\$579,000	\$579,000	\$812,400
Fast Response Cutter	\$220,000	\$220,000	\$216,000
Boats	\$6,500	\$6,500	\$30,900
Polar Security Cutter	-	-	\$130,000
Commercially Available Polar Icebreaker	\$125,000	\$125,000	-
Great Lakes Icebreaker	\$20,000	\$20,000	-
Waterways Commerce Cutter	\$1,000	\$1,000	\$98,000
Aircraft	\$68,750	\$68,750	\$183,600
HC-144 Conversion/Sustainment	-	-	\$12,000
HC-130J Acquisition/Conversion/Sustainment	\$4,000	\$4,000	\$6,000
MH-65 Conversion/Sustainment Project	\$6,000	\$6,000	-
MH-60T Acquisition/Sustainment	\$58,250	\$58,250	\$164,600
Unmanned Aircraft Systems	\$500	\$500	\$1,000
Other Acquisition Programs	\$69,100	\$69,100	\$99,840
Survey and Design - Vessels, Boats, and Aircraft	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Other Equipment and Systems	\$5,600	\$5,600	\$7,040
Program Oversight and Management	\$21,000	\$21,000	\$22,000
C4ISR	\$16,000	\$16,000	\$10,000

USCG - 6

Department of Homeland Security			U.S. Coast Guard
Cyber and Enterprise Mission Platform	\$21,500	\$21,500	\$25,800
In-Service Systems Sustainment (ISSS)	-	-	\$30,000
Shore Facilities and Aids to Navigation (ATON)	\$187,500	\$187,500	\$21,300
Major Shore, Housing, ATON, Survey and Design	\$52,500	\$52,500	\$8,800
Major Acquisition Systems Infrastructure	\$130,000	\$130,000	\$7,500
Minor Shore	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Research and Development	\$7,476	\$7,476	\$67,701
Research and Development	\$7,476	\$7,476	\$67,701
Uncrewed Systems	\$4,131	\$4,131	\$2,288
Polar Operations	\$450	\$450	\$350
Waterways Management and Environmental Response	\$500	\$500	\$1,358
Operational Performance Improvements and Modeling	\$1,620	\$1,620	\$2,267
Space Based Operations	\$775	\$775	\$500
Transformational Research and Development	-	-	\$39,460
Technical Forensics	-	-	\$6,530
Detection Capability Development	-	-	\$14,948
Medicare-Eligible Retiree Health Care Fund Contribution	\$277,000	\$290,093	\$297,731
Retired Pay	\$1,147,244	\$1,147,244	\$1,057,929
Boat Safety	\$144,340	\$144,340	\$153,239
Maritime Oil Spill Program	\$101,000	\$101,000	\$101,000
Funds	\$6,864	\$6,864	\$6,864
General Gift Fund	\$2,864	\$2,864	\$2,864
Housing Fund	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Total	\$13,152,645	\$13,526,238	\$14,494,727

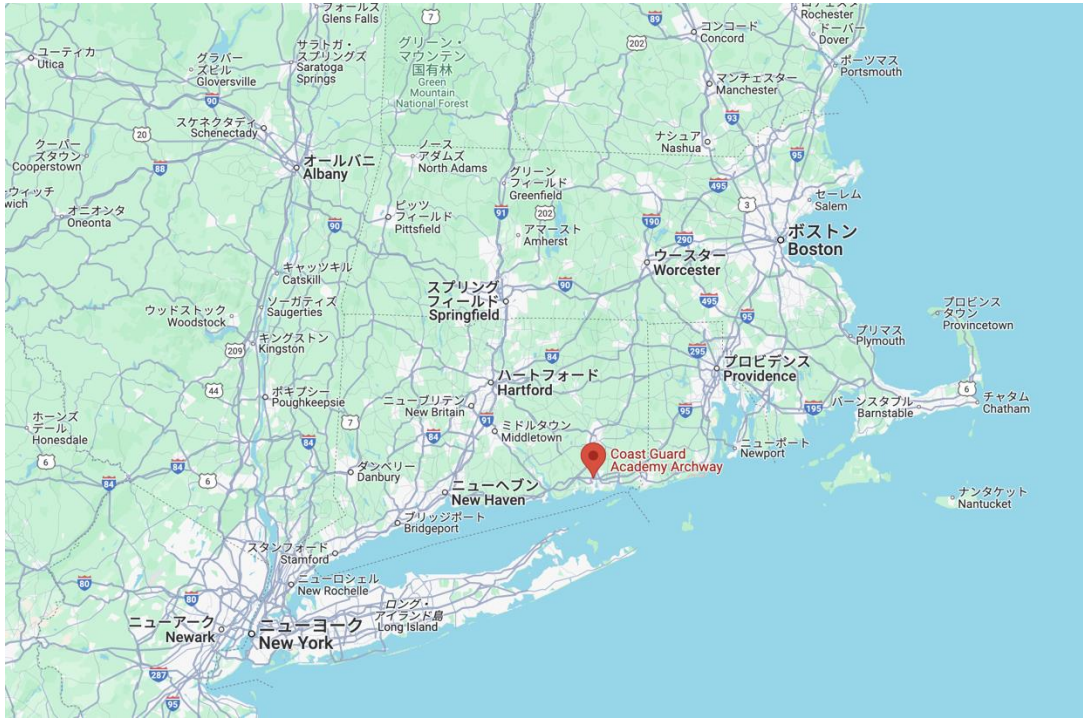
圖：美國海岸防衛隊財政年度 2024-2026 預算項目²

六、 美國海岸防衛學院介紹

（一） 地理位置

美國海岸防衛學院（U.S. Coast Guard Academy, USCGA）位於康乃狄格州（Connecticut）新倫敦（New London）。地理位置上，學院坐落於泰晤士河（Thames River）沿岸，距紐約市東北方約 120 英哩，與波士頓相距約 100 英哩，是新英格蘭地區重要的軍事教育機構之一。USCGA 占地約 103 英畝（約 42 公頃），校園環境優美，融合歷史建築與現代設施，是美國六大軍事院校中規模最小的一所，專門培育海岸防衛隊的現役軍官。

² (U.S. Coast Guard Budget Comparison and Adjustments- Appropriation and PPA Summary)



圖：海岸防衛學院地理位置圖(Google Maps)

(二) 校園歷史

美國海岸防衛學院最早可追溯至 1876 年，起初為一艘名為 USRC Dobbin 的練習船，作為「實習船學校」(School of Instruction of the Revenue Cutter Service)，負責培養美國關稅緝私船隊 (Revenue Cutter Service) 的軍官。

隨著機構的演變與合併，學校逐步轉型為更具制度化的軍事學院。1915 年，當關稅緝私船隊與海上救生機構 (Life-Saving Service) 整併為「美國海岸防衛隊」(U.S. Coast Guard) 時，這所學校正式成為其官校。

1932 年，學院選定康乃狄格州新倫敦 (New London) 作為永久校址，至今仍是培訓海岸防衛隊軍官的核心機構。學院提供四年制大學課程，畢業生將直接獲任為海岸防衛隊的現役軍官，投入各項執法、搜救、國防支援與海事治理任務。



圖：海岸防衛學院校徽

（三） 領導發展中心(Leadership Development Center)介紹

美國海岸防衛隊的 Command and Operations School 隸屬於領導發展中心 (Leadership Development Center, LDC)，位於康乃狄克州新倫敦市 (New London, Connecticut)。該校設立於 1998 年，緣起於海岸防衛隊針對艦艇及單位指揮官在實務指揮、溝通協調與任務執行上的專業需求，進而設立一所具系統性訓練功能的專業學校，提供即將接任領導職位人員必要的準備與磨練。

作為一所 C-School (Class “C” School)，Command and Operations School 專門負責培訓將擔任艦艇指揮官 (Commanding Officer, CO)、副指揮官 (Executive Officer, XO)、或其他作戰指揮職位的軍官及高階士官。

LDC 是 USCG 為統籌全隊官兵的領導職能教育與發展所設立的專責機構，集中辦理從初階士官、初任幹部到艦艇指揮官等不同階段的領導訓練課程，例如：

- 高級士官學院 (Chief Petty Officer Academy)
- 單位主管學校／艦長學校 (Officer in Charge School)
- 指揮與作戰學校 (Command and Operations School)
- 中階軍官與文職轉任課程 (Midgrade Officer and Civilian Transition Course, MOCTC)



圖：位於學院內 YEATON HALL 的領導發展中心

(四) 食宿

海岸防衛學院供 LDC 使用的宿舍為 MUNRO HALL，為紀念道格拉斯·艾伯特·曼羅 (Douglas Albert Munro)。

在第二次世界大戰期間，Munro 為信號兵(Signalman)，自願駕駛登陸艇支援美國海軍陸戰隊的登陸任務。當陸戰隊在瓜達康納爾遭到日軍猛烈反擊，陷入撤退困境時，Munro 主動帶領小艇群冒險衝入敵火範圍，協助將近 500 名陸戰隊員成功撤離。在掩護最後一批人員時，他中彈殉職，年僅 22 歲。他是美國海岸防衛隊歷史上唯一一位榮獲榮譽勳章 (Medal of Honor) 的成員，也是 USCG 的傳奇人物與象徵之一。

MUNRO HALL 分有 3 層，因地勢的關係，主要入口位於第 3 層(3rd Deck)，為 2 人房之配置，05(按：美軍 Pay Grade 05 可對照至我國中校或薦任八至九職等)以上階級安排 1 人 1 室，採飯店式管理，每週一、三、五會進行打掃、更換床具及毛巾；週二、四僅進行簡單清潔及整理垃圾。



圖：校園平面圖掛圖



圖：MUNRO HALL 內有關 Douglas Albert Munro 的介紹



圖：筆者本次入住宿舍之雙人房陳設



圖：筆者本次入住宿舍之雙人房陳設

伙食部分，校方在 CHASE HALL(學生宿舍大樓)設有學生及學員餐廳 CGA All Hands Dining Facility，另也有提供 Dry Dock Café、星巴克等店家提供餐食。其中 All Hands Dining Facility 採 Buffet 自助餐形式，早餐 2.9 美元、午餐及晚餐 5.8 美元，無論是相較美國或台灣，均十分經濟實惠。



圖：All Hands Dining Facility 內的自助式飲料機



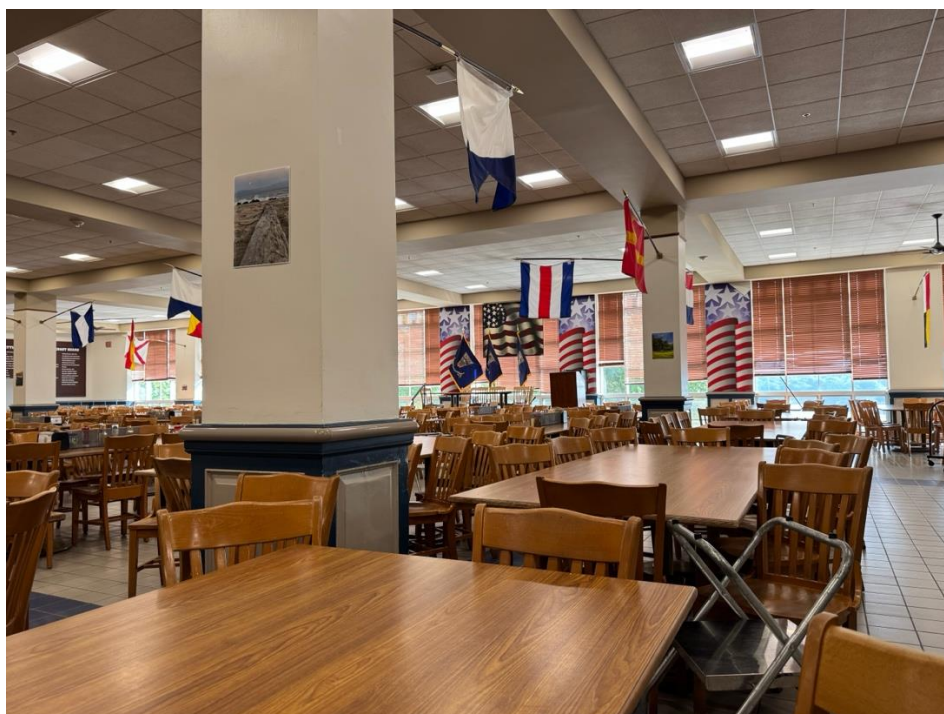
圖：All Hands Dining Facility 內的自助餐檯



圖：All Hands Dining Facility 內的自助沙拉檯



圖：All Hands Dining Facility 早餐示意



圖：All Hands Dining Facility 餐廳一隅

(五) 交通

海岸防衛學院位於新倫敦郊區，步行前往新倫敦市區約 30 分鐘，駕車至最近的羅德島 Providence T.F.Green 機場約 50 分鐘。學院不若約克鎮訓練中心提供接駁車，通常是以自駕、步行或計程車(Uber、Lyft)等方式移動。

（六） 運動及其他設施

海岸防衛學院設有健身房、田徑場、棒球場、美式足球場、小船航行中心等眾多場域。

學院內亦設有福利社(Coast Guard Exchange, CGX)販賣免稅之生活用品及聯名商品；郵務室(Mail Room)提供收寄件服務、診所、海軍聯邦銀行(Navy Federal Union)等。



圖：CGX 內部樣貌

參、 儲備指揮官班課程全覽

一、 儲備指揮官班參訓國家及階級一覽

儲備指揮官班主要開課對象為美國海岸防衛隊成員，本次受訓學員共有美國籍 22 名、臺灣籍 2 名、馬爾他籍 2 名，共 26 名。

本次受訓人員階級及人數如下：

官階	人數
BM1（一等士官）	2
BMC（三等士官長）	3
ENS（少尉）	1
LTJG（中尉）	8
LT（上尉）	5（馬爾他 1 名）
LCDR（少校）	3（馬爾他 1 名）
CDR（中校）	3（臺灣 1 名）
CAPT（上校）	1（臺灣 1 名）

二、訓練課程內容

（一） USS Porter 案例分析

2012 年 8 月 12 日凌晨，尼米茲號戰鬥群驅逐艦 USS Porter(DDG-78)在霍爾木茲海峽進行航行時，試圖越前一艘貨船，不料被隱藏在第一艘貨船後方、視線死角中的日本籍油輪 M/V Otowasan 撞擊右舷，撞出約 3x3 公尺的破洞，所幸雙方船員無人受傷。

Porter 採用高速（約 20 節）試圖切過一船隊航道，此決策使其成為讓路船（give-way vessel），需避讓其他船隻。事故海圖分析指出，第二艘油輪位於第一艘船艦視線盲區，未被雷達系統察覺。

船橋航行記錄器(VDR)記錄了艦長和舵手的混亂對話，艦長堅持「不轉彎直接前進」，此後才下令減速，但為時已晚。

事故發生後，Porter 的船長 CDR Martin Arriola 被解除職務，後續更進行約 5,000 萬美元的全面維修。

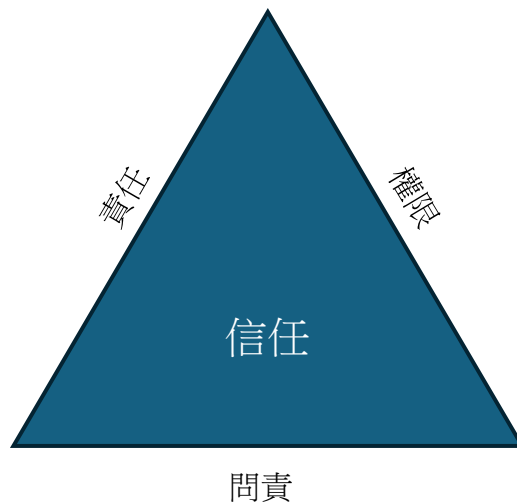
此事件成為海軍與海岸防衛隊在駕駛台資源管理和組織文化的重要教訓案例，強化了現代航行安全與船橋團隊資歷訓練的必要性。

課程中使用模擬機重置了當時的情景，並配合 VDR 的錄音，讓學員一一發表看法、討論案件。

（二） 責任、權限及問責

“Command and lead as if your lives depend on it.” - ADM Lunday

「要以攸關你生命的態度來指揮與領導。」 - 海岸防衛隊倫迪上將



「當責可防疏失」：當每個人都清楚知道自己要為行為與決策負責時，就會更謹慎、專注地完成任務，進而避免粗心與錯誤。這也是組織強調紀律與問責文化的關鍵所在。

指揮氣候（Command Climate）是指一個單位中，由指揮官的領導風格、價值觀、溝通方式與決策文化所形成的整體氛圍與工作環境。

一個單位的指揮氣候將直接影響：

- 成員的士氣與動機
- 團隊間的信任感與合作
- 是否能夠安心回報問題或提出建議
- 單位的任務效能與安全文化

在美國海岸防衛隊中，指揮氣候是幹部評估與問責的重要指標之一。指揮官與幹部有責任主動塑造一個誠信、公平、安全且尊重的指揮環境。

不良指揮氣候的潛在影響：

- 指揮環境惡化（Poor command climate）
幹部領導失當、缺乏信任或溝通，導致單位整體士氣低落。
- 單位效能與狀況下降（Decrease in unit effectiveness/condition）
任務執行力下降，紀律鬆散，艦艇或設備維護也可能因人員怠惰而受影響。
- 生產力下降／人員缺乏動力（Loss of productivity/unmotivated crews）
成員因不被重視或不信任領導層，進而喪失使命感與投入度。
- 風險增加（Increased level of risk / more errors）

鬆散的領導與失職可能引發更多操作錯誤或安全事故，增加整體風險。

- 失望成員離職率升高（Retention rates of disenchanted service members）

長期處於負面環境的成員傾向離開單位甚至提早退役，進一步導致經驗斷層與人員流失。

長期存在的有害偏見如何逐漸腐蝕個人品格

- The Ambitious Administrator（好高騖遠的管理者）

一位擅長計畫、制度與行政管理的人，但如果過於追求升遷或表現，可能會忽略部屬的人性需求、士氣，甚至為了績效做出不道德決策。

- The Good Egg（和善老好人）

溫和、受歡迎、沒有明顯衝突的領導者。但如果太過遷就、避免衝突，可能會無法堅持原則或不敢對錯誤行為進行糾正，進而削弱指揮力。

- The Caustic Critic（尖酸批評者）

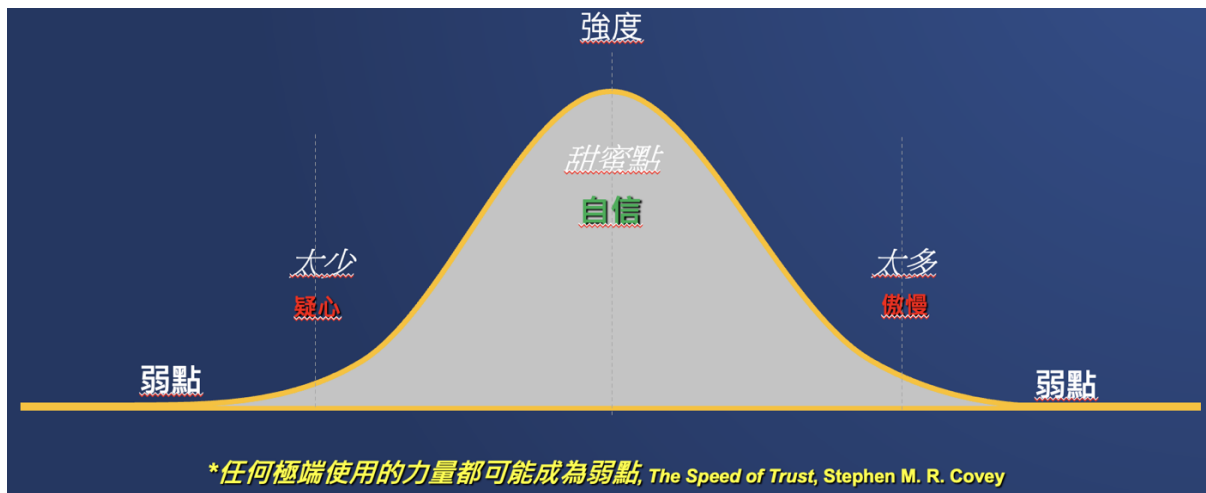
自認聰明、敢言，但常以負面或諷刺語氣對待部屬，可能造成恐懼文化、信任崩解，進而導致低效或反彈。

- The Born Leader（天生領袖）

擁有天生的魅力與強大氣場，但如果過度自信或未受制衡，容易產生權力傲慢，忽略制度、流程與他人意見。

- The “One Person” Show（一人領導秀）

樣樣親力親為、不授權的領導者，看似盡責，實則扼殺團隊合作與發展機會，造成決策瓶頸與過度依賴。



圖：行為敏捷性（Behavioral Agility）

行為敏捷性（Behavioral Agility）的核心特質包括：

- 1.自我覺察（Self-Awareness）

能夠察覺自己在壓力下的反應模式、習慣性行為，以及這些行為對他人的影響。

- 2.情境判斷（Situational Awareness）

具備判斷當下環境（如單位文化、任務風險、同儕情緒）的能力，並據此選擇適合的行為方式。

- 3.人際調適（Interpersonal Flexibility）

能與不同背景、個性或階級的人有效互動，懂得什麼時候該主導、什麼時候該傾聽。

- 4.快速學習與回饋整合（Learning Agility）

願意從經驗中學習、修正錯誤，且能將回饋轉化為行為調整。

進步的方法：

- 1. 接受自己有偏見（Accept that you have biases）

每個人都存在潛在的偏見，認知這點是改變的第一步。

- 2. 質疑自己（Question yourself）

主動檢視自己的假設與判斷，問自己：「我為什麼會這樣想？」

- 3. 走出舒適圈（Step out of your comfort zone）
與平常不常接觸的族群互動，拓展視野與理解。
- 4. 主動接觸視你為「不同」的人（Reach out to those who see you as ‘different’）
建立對話與信任，從對方視角看事情。
- 5. 專注在自我覺察（Focus on yourself）
不是強求改變他人，而是回頭檢視自己的行為、語言與態度。
- 6. 尊重他人（Respect others）
真正的尊重來自平等對待與傾聽，不論背景、性別、信仰或職位。
- 7. 犯錯時承認錯誤（When you mess up, own it!）
若說錯話、做錯事，勇於認錯與修正，而非辯解或推卸。
- 8. 致力於修正潛在偏見（Work to modify Implicit Biases）
透過反思、教育與實際練習，逐步降低無意識偏見的影響。
- 9. 保持開放（Be open）
開放心胸，接納不同的觀點與建議，這是建立包容文化的基礎。

為此，海岸防衛隊開發了一整套的領導能力發展建構，來培養不同層級的幹部：

- 核心：榮譽（Honor）、尊重（Respect）、忠誠職守（Devotion to Duty）
- 領導他人與團隊

通常適用階級：

軍職：O-1 至 O-2（少尉至中尉）、E-4 至 E-6（下士至二等士官）

文職：GS-9 至 GS-12

- 客戶服務
- 影響力與談判
- 團隊合作
- 人員發展與支持
- 專業可信度
- 文化認知

領導表現與變革

通常適用階級：

軍職：O-3 至 O-4（上尉至少校）、CWO（軍官專業職）、E-7 至 E-8

文職：GS-13

- 創新與流程改善
- 包容性協作
- 衝突與問題解決
- 願景一致
- 夥伴關係
- 領導計劃與聯盟

通常適用階級：

軍職：O-5 至 O-6（中校至上校）、E-9（士官長）、SEL（資深入伍人員領導）

文職：GS-14 至 GS-15

- 策略思維
- 人才與資源管理
- 技術與財務管理
- 領導海岸防衛隊

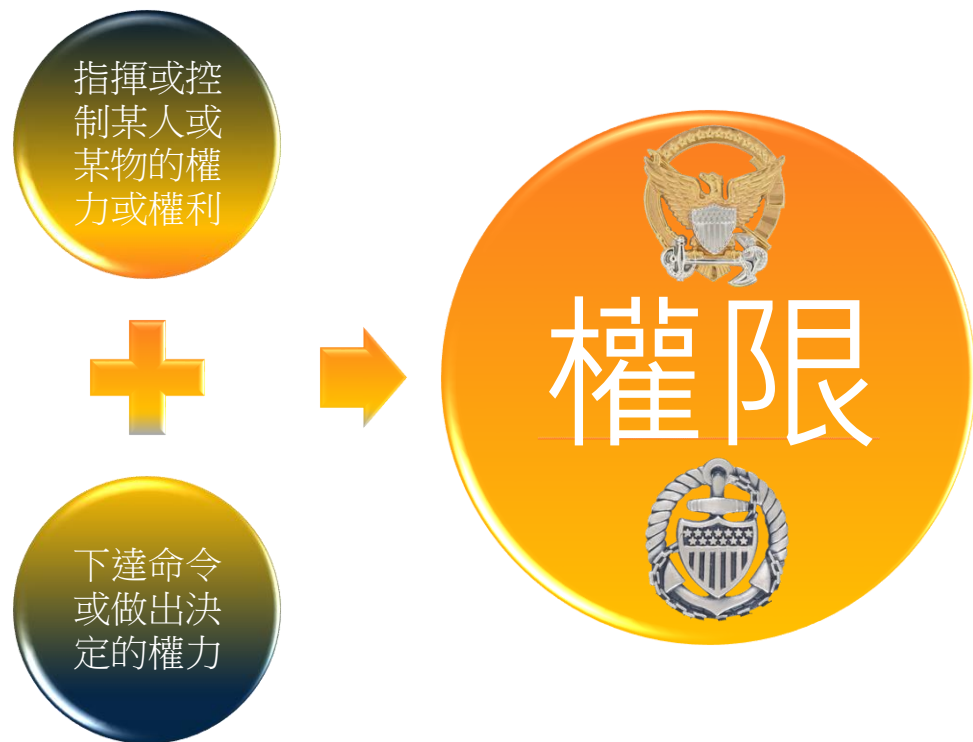
通常適用：

高階指揮官（Flag Officers）、資深文職（SES）、MCPOCG、CMC

- 建立包容文化
- 外部意識
- 政治敏銳度



圖：海岸防衛隊領導能力發展架構



圖：權限(Authority)

對單位的安全文化負起責任：海上行動不能對安全視而不見

指揮官必須建立一種安全文化，讓每位成員都經過訓練且有動力去主動管理風險，透過辨識與控制危害，確保日常任務安全執行。

五大安全文化元素：

1. 公平文化 (Just Culture)

- 指揮哲學與人際關係 (Command Philosophy & Relationships)
- 指揮氣候 (Command Climate)

2. 通報文化 (Reporting Culture)

- 船橋資源管理 (BRM)
- 風險管理／容忍度／常設命令 (Risk Management/Tolerance/Standing Orders)

3. 知情文化 (Informed Culture)

單位訓練內容：

- 維保計畫 (MRP)
- 船員任務手冊 (PMB)
- 安全管理系統 (SMS)
- 協議備忘錄 (MOU)
- 天氣資訊、工程概況、小艇操作

4.學習文化（Learning Culture）

- 事故分析、錯誤鏈檢測
- 正確執行經驗教訓（Lessons Learned）

5.彈性文化（Flexible Culture）

- 風險接受權限（RAA）
- 重大事件管理（CEM）
- 包含靠港與海上作業

（三） 指揮氣候

美國海岸防衛隊的全體成員是本組織的核心動力，他們秉持我們的核心價值：

「榮譽、尊重與職責奉獻（Honor, Respect, and Devotion to Duty）」。

這些價值要求我們打造一個沒有歧視與騷擾的工作環境。

卓越的任務執行，必須建立在每一位隊員對這一原則的個人承諾之上。

—ADM Fagan COMDT(海岸防衛隊指揮官)

指揮氣候由士氣（Morale）、包容性（Inclusion）與多元領導機會（Diversified leadership opportunity）組成，指揮官（CO）就是單位內「氣候的掌控者」，船員會根據你的表現來評價你，他們有一套標準來看待你。不要讓他們去猜你的限制與處境。請主動說明自己的侷限，例如：「在颶風莎莉（Hurricane Sally）期間，船員誤以為我能自己決定讓大家返港，其實不是我能單方面決定的。」

此外，講師以一段故事敘述了任務績效（Performance）、裝備狀況（Material Condition）指揮氣候（Climate）之間的關聯。

指揮一艘船與其船員，就是一種平衡的藝術。

可以想像是一張三腳凳，三隻腳分別代表：

- 任務績效
- 裝備狀況
- 指揮氣候

而在這張三腳凳的上方，放著一杯極為珍貴的液體，這杯液體我比喻為《美國法典第 10 編第 5947 條 - 模範行為條款（Exemplary Conduct Statute）》，這是你絕對不希望灑出一滴的東西。

如果三隻腳其中任何一支長短不一，凳子就會失去平衡、傾倒，而那杯珍貴的液體也將傾灑。

舉例來說：

一艘船擁有全世界最開心的船員，但卻鏽蝕斑斑、狀況不佳——這樣也會失敗（裝備狀況那條腿太短了）。

一艘船外觀完美、通過所有檢查，卻有糟糕的指揮氣候——一樣會失敗（指揮氣候那條腿太短）。

只要你能維持三條腿的相對平衡，就能不灑出那杯液體，整體而言也會是一位成功的指揮官。

（四） 指揮關係

主要為探討人與人間的關係，分為可接受的（Acceptable）、不可接受的（Unacceptable）、嚴格禁止的（Prohibited）。

1. 不適當的關係可能造成的影響

- 傷害他人
- 傷害艦船
- 傷害機關
- 摧毀生涯

2. A = 可接受（Acceptable）

定義：只要行為符合服役標準，即屬允許範圍內的關係。

例：不涉及指揮/監督關係的同級人員交往、公開透明、無利益衝突或士氣損害疑慮之情誼。

3. U = 不可接受（Unacceptable）

定義：行為不當，違反服務政策。一經發現，須終止或妥善處理。

處理方式：通常為行政性處置（如口頭訓誡、調動等）

例：上下級之間的密切私交，導致觀感不佳、關係影響勤務安排或晉升公平性

4. P = 禁止（Prohibited）

定義：該關係違反《統一軍事司法法典》（UCMJ），屬法律層級違規。

處理方式：通常為懲戒性處分（如降階、軍法審判）

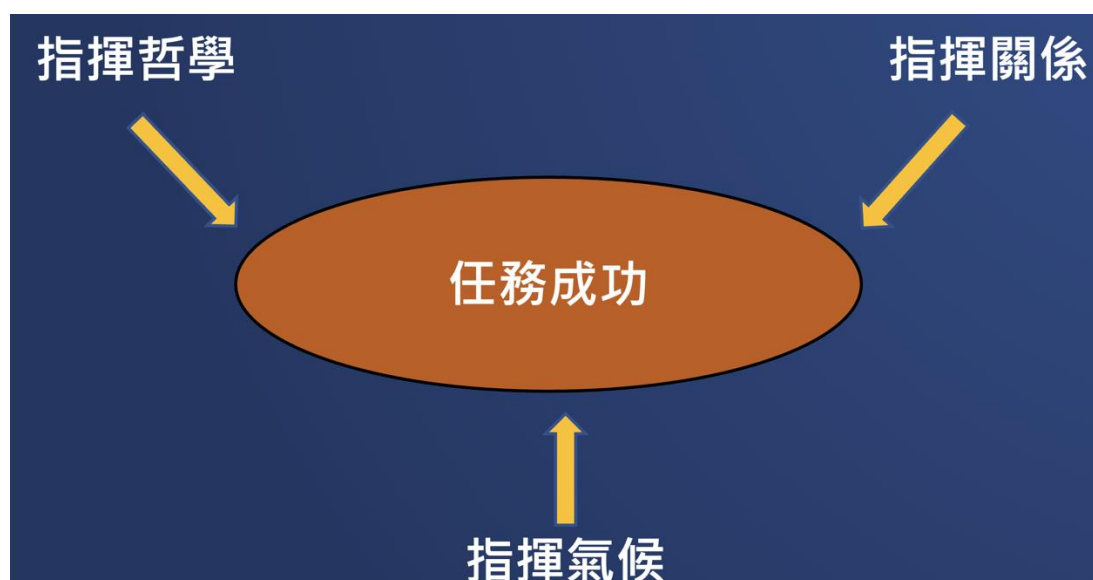
例：權勢性行為、有夫/妻軍人之不正當關係、與受監督人員發生性行為等

組織間的關係	一般的	有情愔的			婚姻/家庭
不同的單位	1-4 A	1-2 A	3 U	4 P	1-4 A
同一大型岸上單位/共址單位	1-4 A	1-2 A	3 U	4 P	1-4 A
相同指揮鏈 同一海上單位 小型岸上單位	1-4 A	1-2 U	3 U	4 P	1-4 U

說明表：

- 1- 同儕（階級相近）
- 2- 軍職與文職
- 3- 士官長與基層士兵以下
- 4- 軍官與士兵

（五） 指揮哲學



圖：指揮氣候、指揮哲學與指揮關係

領導風格主要分為以下 4 種：

領導風格	說明
專制式領導	領導者擁有絕對、完全的權力，下屬需服從命令，決策由上而下。
官僚式領導	領導者依嚴格的規章制度行事，強調程序與表現，重視績效勝於

	人際關係。
放任式領導	領導者採完全放手，讓成員自行決策與運作，極度尊重個人或團隊自主性。
民主式領導	領導者與成員共同參與決策，鼓勵討論與貢獻意見，強調團隊合作。

指揮哲學包含了以下項目：

1. 提供領導風格與實踐計畫
 - 清楚傳達你如何領導、用什麼方式帶人
 - 展現你對團隊的帶領策略（如：透明、紀律、包容等）
2. 明確指出你重視的價值
 - 榮譽、責任、尊重、誠信、效率、團隊合作等
 - 將這些價值融入日常管理與決策之中
3. 訂定優先順序、目標與政策
 - 訂出什麼事最重要？先做什麼？
 - 具體目標要可衡量、可執行
 - 擬定符合單位需求的明確政策
4. 提供願景
 - 描繪你希望這個單位成為什麼樣子
 - 鼓舞人心的未來藍圖
 - 讓成員知道他們的角色與貢獻有何意義
5. 內省與觀察
 - 向內檢視：單位內部運作、士氣、文化、訓練、績效
 - 向外觀察：與其他單位的互動、上級政策、市場環境、社會氛圍

在 USCG 中，指揮官（CO）上任時會頒布指揮哲學，以確保大家能有共同的努力方向，以下是一篇範例：

Base Alameda 指揮哲學

作為美國海岸防衛隊在西岸最大的任務支援中心，我們與作戰單位並肩作戰，確保他們能夠如期完成任務，並對自己的基地充滿信心。無論任務發生在灣區，或是在地球另一端，我們所支援的指揮官、參謀團隊與艦艇成員都仰賴我們。我們曾來自這些單位，也在他們部署時支援後勤、在重大應變時全力支援，我們理解他們所面臨的挑戰。

然而，任務支援本身也面臨複雜的限制，這些在後勤社群以外往往不被充分理解。我對各位的承諾是：建立正向的指揮氛圍，支持個人成功、流程改善與良好關係的建立；作為你們的支持者，確保你們擁有完成任務所需的資源，並幫助我們的作戰夥伴理解任務支援涵蓋的多重面向。

社群

首先，我們是一個多元的海岸防衛隊社群，由「榮譽、尊重、盡忠職守」三大核心價值所連結。這些持久的價值觀應成為你每日互動與決策的指引。你可以期待我會公正且一致地要求自己 and 各位，維持我們社群應有的高標準。

我們是一支互補專業的團隊，沒有人或部門能單打獨鬥；整體永遠大於部分的總和，這正是我們成功的關鍵。

我們每個人都有責任營造一個賦權並促進他人成功的環境。我期待大家照顧好自己、自己的家庭以及我們的海防隊家庭。請協助維持一個有趣、有參與感的工作氛圍。我們被託付照護與培養這個特別的社群，這裡是我們生活與工作的地方，我們有責任為下一代留下更好的環境。

顧客服務

從核心來說，Base Alameda 是一個提供顧客服務的單位。我們所提供的服務對第十一區內的海岸防衛部隊而言至關重要。大家都聽過「黃金法則」：

「己所不欲，勿施於人。」

這句話應該指導我們與客戶、同仁與外部單位的互動。

溝通

有效溝通是我們所有任務的關鍵推動力。請在溝通時有意識、及時、開放與誠實，無論是上下指揮鏈、利益關係人、服務對象，或是彼此之間。

我們的溝通能力、傾聽技巧與預期管理，都是達成卓越表現的重要關鍵。

請以你所從事的工作為榮，因為它在第十一區的日常任務執行中扮演關鍵角色。選擇你的態度，記住：每一天都是一個新機會，讓我們一起創造影響、達成偉大目標。

—— Jacqueline M. Leverich

美國海岸防衛隊上校 Base Alameda 基地指揮官

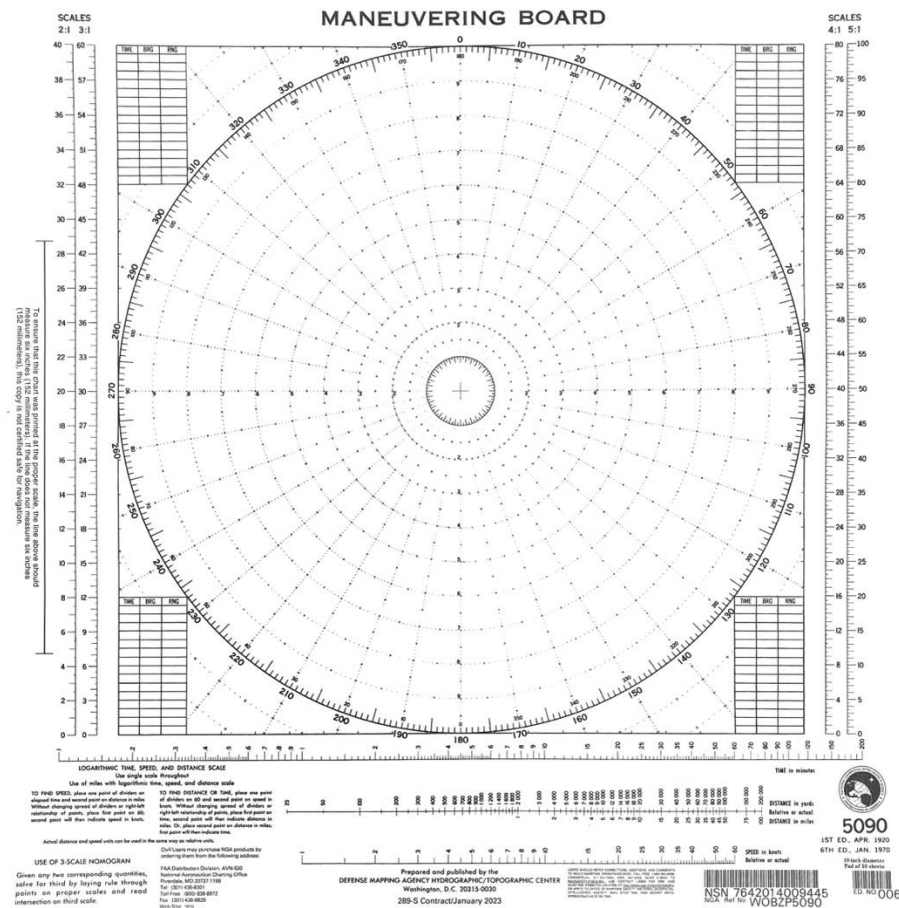
撰寫指揮哲學的建議如下：

- 別寫出一份你無法兌現承諾的指揮理念。
- 在公開前請他人審閱。
- 儘速發布——理想上在一個月內完成。

- 發布後，要向全體成員說明內容與用意。
- 定期檢視——它是否傳達了該傳達的內容？
- 在重要場合強調理念內容——如點名、會議、定期回報等時機。
- 在非司法懲處（NJP）及其他重大事件時引用。
- 善用我們在海岸防衛隊核心價值與志願服務精神上的共同基礎。

（六） 運動圖板(Maneuvering Board)介紹

海岸防衛隊藉由運動圖板，可迅速描繪解算多艘船舶對本船的影響及各項數據，可作為航海觀測的基本功，當雷達故障時，亦可以改用人工解算，並確保航行安全。



圖：艦隊運動圖紙

（七） 海上風險管理

風險管理是一種協助決策者降低或抵消風險，並在做決策時權衡風險與任務/活動利益的程序。風險管理必須在所有層級的計劃、準備和執行階段中充分整合。

目標：

1. 建立一種安全文化，使每位成員都經過訓練並具備管理風險的動機。

2. 將風險管理（RM）整合進任務與活動的計畫、準備與執行階段，以確保所有決策都是基於對作業／活動風險的評估。
3. 提升各層級的任務效能，同時保全資產並保障人員的健康與福祉。
4. 達成對風險管理（RM）程序的充分熟練，使其成為在執勤與非執勤期間做出決策時的自動反應。

審慎風險管理（Deliberate RM）是風險管理的一種應用形式，適用於有足夠時間進行規劃與準備的任務或活動：

1. 通常在計畫階段進行，例如訓練、部署、演習、標準作業等情境中使用。
2. 需要跨部門或團隊協作，蒐集不同專業的意見與經驗。
3. 可利用標準作業程序（SOPs）、安全檢查表或事前風險評估表等工具來輔助。
4. 有較完整的資料可用於風險識別與評估，能針對潛在風險採取主動控管。

5步驟風險管理流程 The 5-Step Risk Management Process



圖：5 步驟風險管理流程

Planning 計畫

Event Complexity 事件複雜性

Assets 資產

Communication 溝通

Environment 環境

圖：海岸防衛隊用於識別為害的 PEACE 風險管理模型

USCG Afloat Risk Assessment																																											
Mission:	Date:																																										
Step 1: Identify, Assess, & Mitigate Risk Elements																																											
<u>Instructions:</u> To determine the level of risk for each element below, estimate the risk level based on the Low/Medium/High scale. If your perceived rating is Medium or High, explore mitigations. Draw a line through the risk zone that corresponds to the mitigated risk level and document the perceived risk(s) and mitigation(s) in the space provided. <u>Planning</u> – Enough time and information to conduct thorough pre-mission planning. Consider: B-O response, completeness of mission information and of on-scene details. <u>NOTES/MITIGATIONS:</u> <u>Event</u> – Refers to mission complexity. Consider: non-standard mission profile, coordinating multi-agency/nationality, language barriers, not performed often, etc. <u>NOTES/MITIGATIONS:</u> <u>Asset – Crew</u> – Proper number and skill set for the mission. Consider: time at unit, familiarity w/OP area, fatigue, u/w time, crew selection, adequate supervision etc. <u>NOTES/MITIGATIONS:</u> <u>Asset – Cutter/Boat Resources</u> – Proper number and operational characteristics for mission. Consider: operational thresholds/limitations, status of equipment, etc. <u>NOTES/MITIGATIONS:</u> <u>Communications/Supervision</u> – Ability to maintain comms throughout mission. Consider: availability/quality of internal w/command and external w/customers. <u>NOTES/MITIGATIONS:</u> <u>Environment</u> – External conditions surrounding mission. Consider: weather, night/day, sea state, currents, water temp, air temp, visibility, etc. <u>NOTES/MITIGATIONS:</u> <u>Other (unit Specific Element):</u> <u>Other (unit Specific Element):</u>	Rate Risk Zone <table border="1" style="width: 100%; margin: 5px 0;"> <tr> <th>Complete</th> <th>Partial</th> <th>None</th> </tr> <tr> <td>L</td> <td>M</td> <td>H</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin: 5px 0;"> <tr> <th>Low</th> <th>Moderate</th> <th>Extreme</th> </tr> <tr> <td>L</td> <td>M</td> <td>H</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin: 5px 0;"> <tr> <th>Excellent</th> <th>Marginal</th> <th>Poor</th> </tr> <tr> <td>L</td> <td>M</td> <td>H</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin: 5px 0;"> <tr> <th>Ideal</th> <th>Restrictions</th> <th>Limitations</th> </tr> <tr> <td>L</td> <td>M</td> <td>H</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin: 5px 0;"> <tr> <th>Excellent</th> <th>Partial</th> <th>None</th> </tr> <tr> <td>L</td> <td>M</td> <td>H</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin: 5px 0;"> <tr> <th>Ideal</th> <th>Marginal</th> <th>Extreme</th> </tr> <tr> <td>L</td> <td>M</td> <td>H</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin: 5px 0;"> <tr> <td>L</td> <td>M</td> <td>H</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; margin: 5px 0;"> <tr> <td>L</td> <td>M</td> <td>H</td> </tr> </table>	Complete	Partial	None	L	M	H	Low	Moderate	Extreme	L	M	H	Excellent	Marginal	Poor	L	M	H	Ideal	Restrictions	Limitations	L	M	H	Excellent	Partial	None	L	M	H	Ideal	Marginal	Extreme	L	M	H	L	M	H	L	M	H
Complete	Partial	None																																									
L	M	H																																									
Low	Moderate	Extreme																																									
L	M	H																																									
Excellent	Marginal	Poor																																									
L	M	H																																									
Ideal	Restrictions	Limitations																																									
L	M	H																																									
Excellent	Partial	None																																									
L	M	H																																									
Ideal	Marginal	Extreme																																									
L	M	H																																									
L	M	H																																									
L	M	H																																									
Step 2: Determine Overall Risk Level																																											
Consider: 1) the rating for each element above, 2) the importance of the element for mission execution, and 3) how elements may interact. Rate the perceived Overall Risk Level when considering this information (circle Low, Medium, or High): <table border="1" style="display: inline-table; margin: 0 10px;">Low</table> <table border="1" style="display: inline-table; margin: 0 10px;">Medium</table> <table border="1" style="display: inline-table; margin: 0 10px;">High</table>																																											

圖：使用 GAR 2.0 模型評估 PEACE（正面）

USCG Afloat Risk Assessment

Step 3: Determine Risk vs. Gain: Do gains warrant the risk?

Step 3a. Enter the Overall Risk Level (Step 2 on prior page) in the RISK box below (Low, Medium, or High).

Step 3b. Review the definitions for Gain below and enter the level in the GAIN box below. (Low, Medium or High.).

Level of Gain

- **Low** – Situation with unclear benefits or a low probability for providing concrete results.
Examples: passenger transport, non-critical logistics missions, and public affairs demonstrations.
- **Medium** – Situation that provides immediate and real benefits.
Examples: saving property, protecting the environment, deterring illegal operations.
- **High** – Situation that provides immediate and real benefits that if ignored could result in loss of life.
Examples: Urgent SAR and MEDEVACs.

RISK
(Low, Med, High)

Vs.

GAIN
(Low, Med, High)

Step 3c. Use the Risk vs. Gain values from above and follow the column and row until the cross. The intersecting point is the recommended action

Example, if Risk is 'low' and Gain is 'medium', the recommendation is: "Accept the Mission. Continue to monitor Risk Factors, if conditions or mission changes".

Risk vs. Gain	High Gain	Medium Gain	Low Gain
Low Risk	Accept the Mission. Monitor Risk Factors and re-evaluate if conditions or mission/activities change.	Accept the Mission. Monitor Risk Factors and re-evaluate if conditions or mission/activities change.	Accept the Mission. Monitor Risk Factors and re-evaluate if conditions or mission/activities change.
Medium Risk	Accept the Mission. Monitor Risk Factors and employ Controls when available. Re-evaluate if conditions or mission change.	Accept the Mission. Monitor Risk Factors and employ Controls when available. Re-evaluate if conditions or mission change.	Accept the Mission Only with Command Endorsement Communicate Risk vs. Gain to chain of Command. Implement Controls and continuously evaluate conditions and mission for change.
High Risk	Accept the Mission Only with Command Endorsement Communicate Risk vs. Gain to chain of Command. Implement Controls and monitor Risk Factors. Continuously evaluate conditions and mission change.	Accept the Mission Only with Command Endorsement Communicate Risk vs. Gain to chain of Command. Implement Controls and monitor Risk Factors. Continuously evaluate conditions and mission change.	DO NOT Accept the Mission. Communicate to Chain of Command. Wait until Risk Factors change or Controls are available to warrant Risk exposure.

NOTES:

圖：使用 GAR 2.0 模型評估 PEACE（背面）

風險對比獲益	高獲益 High Gain	中獲益 Medium Gain	低獲益 Low Gain
低風險 Low Risk	接受任務 監測風險因素，當狀況或任務、活動變更時重新評估。	接受任務 監測風險因素，當狀況或任務、活動變更時重新評估。	接受任務 監測風險因素，當狀況或任務、活動變更時重新評估。
中風險 Medium Risk	接受任務 監控風險因素並在可行時採取控制措施。如果條件或任務發生變化時，重新評估。	接受任務 監控風險因素並在可行時採取控制措施。如果條件或任務發生變化時，重新評估。	只有在長官背書的情況下接受任務 將風險與獲益的比較傳達給指揮鏈。實施控制措施，並持續評估條件和任務是否發生變化。
高風險 High Risk	只有在長官背書的情況下接受任務 將風險與獲益的比較傳達給指揮鏈。實施控制措施，並持續評估條件和任務是否發生變化。	只有在長官背書的情況下接受任務 將風險與獲益的比較傳達給指揮鏈。實施控制措施，並持續評估條件和任務是否發生變化。	不接受任務 向指揮鏈溝通。等待風險因素改變或可用控制措施到位，以確保風險暴露是合理的。

圖：風險對比獲益表

對於風險管理：

1. 風險管理是一個持續的過程，且在任務執行中實時執行。
2. 如果任務、狀況、決策或預期的反應改變了，風險管理也必須重新再評分。
3. 如果必要，必須實施額外的控制措施以確保安全操作。
4. 使用 GAR 2.0 模型實施風險管控。

(八) 裝備妥善度

規範內容：

1. 船體：船艙、龍骨、外殼、艙口、水密門等結構
2. 機械：引擎、推進系統、冷卻系統、泵浦等
3. 電氣：發電機、配電盤、電路、照明、馬達、電池等
4. 甲板：錨機、絞盤、救生設備、升降裝置等

5. 武器：火砲、飛彈、彈藥庫、射控系統等

裝備檢查：

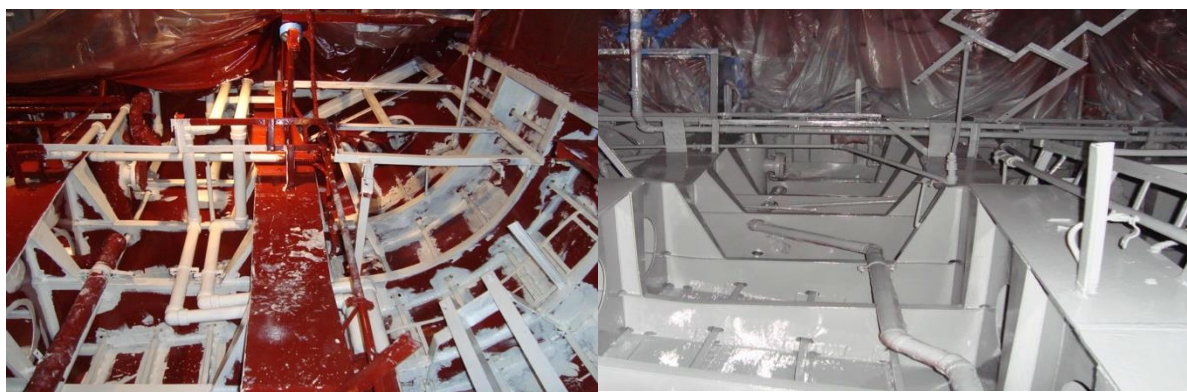
1. 不只是「清潔」檢查→ 不僅僅是在找鏽蝕或掉漆
2. 對識別異常至關重要→ 是發現缺失與故障的關鍵機會
3. 必須紀錄所發現的問題並追蹤處理→ 光是發現問題不夠，後續跟進才是重點
4. 檢查內容遠超過表面外觀→ 不只是看有沒有生鏽或油漆脫落
5. 不包含例行 PMS 與法定測試
6. 這裡不是講常規保養，而是進階性能驗證
7. 漏油／漏水（Leaks）
8. 磨損與老化→ 像是軟管接頭、橡膠墊圈等柔性元件
9. 底座或基座生鏽
10. 熱點／冷點檢查

重點區域：

1. 艙底→ 污水、油料或其他液體容易聚集處
2. 設備後方→ 檢查是否有漏油、積塵、腐蝕
3. 角落→ 容易積水或堆積異物
4. 橫向肋材的上側→ 因為難以直接看到，常有鏽蝕未被發現
5. 任何會積水的地方→ 包含不易排水的小凹槽、艙間連接處等
6. 任何難以接近的區域→ 像是緊密空間、高處死角、封閉艙間等
7. 保溫層後方→ 潛藏腐蝕、漏水的高風險區域
8. 接地線（重要！）→ 特別容易被忽略，腐蝕或鬆脫將影響電氣安全

「條紋塗層」（Stripe Coating）：

1. 塗料不喜歡幾何邊緣變化太劇烈的地方→ 在銳角、邊緣、焊道等處，塗料容易「拉開」，無法均勻附著。
2. 一般噴塗在邊緣的失敗率高達 70%！→ 原因是邊緣處表面積小、曲率變化大，導致塗層厚度不足。
3. 依據《色彩與塗層手冊》（Color and Coatings Manual）要求：在邊緣、焊縫、螺絲周圍等高風險區域，預先手工塗一層加強塗層，這層稱為「Stripe Coat」，目的是增加塗層厚度與附著力。



圖：條紋塗層施作



圖：未施作條紋塗層的結果

（九） 艦船的安全、維護與防鏽蝕

1. 艦上安全架構與責任分工

X0（副艦長）擔任安全官，負責全面的安全計畫執行。

助理安全官（通常為 E0 或 EPO）協助處理日常安全任務。

建立完善的安全程序，針對高風險作業如密閉空間、熱作業等進行嚴格管制。

2. 密閉空間與氣體安全

所有密閉空間預設為「危險環境」，進入前需經評估。

氣體工程師：負責檢查、測試、並簽發「無危險氣體證書」。

熱作業（Hot Work）也需經評估，確認可否執行並提供作業指導。

3. 個人防護裝備（PPE）

艦長有責任準備**充足的 PPE**，保障人員在進行高風險作業中的安全。

PPE 是「最後一道防線」，需確保配發、使用與訓練到位。

4. 艦長的安全巡檢視角

艦長不常進入機艙，反而能用「外部觀點」看到平時被忽略的問題。

建議定期由指揮層巡檢，保持敏感度。

5. 缺陷通報與修復系統

所有問題應被**記錄、分類並追蹤**。

建立工作清單（worklist）：

Discrep（任務關鍵缺陷）

NCWR（非損壞工作請求）

規劃修繕方式，如「船塢修繕（carry forward to depot）」。

6. 腐蝕控制

鋅陽極（Zinc Anode）為最常用的犧牲陽極，應電性連接於鋼體。

安裝位置：船殼、螺旋槳、傳動軸、熱交換器等。

勿被油漆覆蓋！需金屬對金屬接觸。

腐蝕主要來自鹽份，建議使用清水沖洗外部與底艙，減少鹽分累積。

7. 油漆與塗層作業

(1) 表面處理是關鍵

所有塗層失效都來自「表面處理失誤」。

使用正確工具創造「錨定輪廓（Anchor Profile）」：

非針槍（needle gun）專用，可考慮鋼絲輪或磨片。

(2) 條紋塗層（Stripe Coating）

對於**邊角與接縫處**預塗強化層，避免大範圍剝落。

條紋層多採白色，便於辨識。

(3) 油漆厚度管理

使用濕膜厚度計（Wet Film Thickness Gauge）確認每層厚度。

避免一次性上厚漆，造成乾燥不均與剝落。

8. 結構性損壞檢查

應重點關注：

裂縫、彎折、支撐破損等影響結構安全的異常。

記錄並報交船塢或工程部門進行安全判斷與修復。

9. 飛行甲板維護要點

防滑塗層（non-skid）修補不得超過 50 平方英尺，超過會喪失飛行甲板認證。

飛行甲板常見腐蝕處為排水孔（flight cuffs）。

建議日常清水沖洗與風乾保養，延長防滑塗層壽命。

（十） 對霸凌和凌虐行為的立場與責任

定義：

- Hazing（凌虐）：

凡是為了加入、融入或持續參與團體，而使人經歷殘酷、侮辱、羞辱、壓迫、貶低或傷害的行為。

- Bullying（霸凌）：

有意圖造成傷害、恐嚇、貶抑或羞辱他人之行為，通常伴隨重複性與權力不對等。

投訴處理流程：

1. 確認收件

附上範本（也可於 AHPO 網站及手冊中查詢）

2. 若為性騷擾案件，須通知 CGIS（海巡調查局）

3. 向 AHPO 報告該投訴事件

4. 在 7 個曆日內啟動調查（AHHI）

但不得超過 10 日（除非 CGIS 主動接手）

5. 初步調查官（PIO）須在啟動調查後 30 日內完成調查報告

（包括法律審查）

6. 調查報告可包含對事實有矛盾或模糊之處的分析，但不得加入以下內容：

- 對是否屬實的主觀意見
- 是否應採取懲處建議

7. 單位完成《最終處置備忘錄（Final Action Memo, FAM）》

格式與範本可於 AHPO 網站及手冊中查詢

8. 採用「優勢證據標準 (Preponderance of the Evidence)」判定：
即「較有可能」發生，即可視為屬實

9. 確認是否屬實，並列出已採取的懲處或改正措施（如有）
在定稿前請先諮詢法律顧問意見

10. 將 FAM 呈交「召集權責單位 (Convening Authority)」

11. 將 FAM（不含調查報告）在定稿後 10 日內交給 AHPO

12. 在 FAM 完成後 5 日內，須分別通知：

- 申訴人 (Aggrieved)
- 被指控人 (Subject)

可採口頭或書面方式，並說明事件結果與任何已採取的處置（如有）

（十一） 航程監控

情境意識 (Situational awareness) 是指對你周遭正在發生的事情有準確的認知與理解，包含當下的情況以及即將發生的可能狀況，從而能夠做出正確且有效的決策。

「所有航行事故中有 40% 是因為喪失情境意識所導致的……」

而且 72% 的碰撞事故源自迎艏正遇 (Head-On) 情境，僅有 9% 的碰撞發生在交叉相遇 (Crossing) 與追越 (Overtaking) 情境中。

以下因素都是常見導致情境意識喪失的原因：

1. 過度依賴
2. 分心
3. 壓力
4. 自滿
5. 交接轉換期
6. 疲勞與無聊
7. 溝通不良
8. 過度動機（為了達成目標而忽視安全跡象或冒險行為）

如何得知自己已經喪失了情境意識？

1. 憑直覺行動
2. 沒有人負責觀察風險
3. 偏離程序或規定
4. 無法達成原定計畫目標
5. 未解決的不一致（儀器顯示與實際狀況不一致但選擇忽略）

6. 模糊與混亂
7. 過度專注或分心

保持情境意識的行動

1. 事前規劃行動方案
2. 辨識潛在問題
3. 釐清期待與角色分工
4. 察覺偏離標準程序
5. 監督團隊表現
6. 持續評估情勢與目標之間的落差

以下是我們若要成功監控航程，必須持續自我提問的問題：

1. 我們是否真正掌握了自己的位置、航向與航速？
2. 我們是否了解設備上的缺陷？
3. 我們是否察覺航行中的危險因素？
4. 我們是否確實依照檢查清單操作？
5. 我們是否有注意到天氣、洋流、潮汐或航運交通的變化？
6. 船員是否保持警覺，並專注於既定計畫？



圖：甲板當值官(DWO)工作 - 一人團隊或是多人團隊？

情境意識不是一時的警覺，而是一種持續的心智狀態與團隊文化。透過良好的事前規劃、清楚的角色分工、持續監控及自我檢視，我們才能有效維持對周遭狀況的掌握。唯有全體船員都具備「覺察風險、主動因應」的態度，才能在面對海上環境的不確定與挑戰時，做出正確決策，確保人員安全、裝備完好與任務順利達成。失去情境意識往往不是突然發生的，而是從忽略小細節開始的——保持警覺，是最基本的責任。

（十二） 副指揮官(XO)角色

在船艦的領導體系中，艦長（CO）負責指揮全局，而大副/副艦長（XO）則掌握細節執行。兩者雖分工不同，但需高度協調、相互支持，才能確保任務圓滿完成。因此，CO 與 XO 必須坦率溝通彼此的角色定位——是「好人壞人」的搭檔？是互補的管理風格？這些都需要明確對焦。

然而，實務中總會遇到意見不一致的時候。當你與艦長看法相左，第一個問題應該是：「為什麼我不同意？」理解背後的原因比情緒反應更重要。但最終，只要 CO 已經做出決策，XO 就必須全力支持，讓這個決策成為「我們的決定」。團結行動遠比個人立場重要。

無論如何，絕對不應該在公開場合對艦長的決策表示異議，這包含了語言、眼神、嘆氣甚至肢體語言。這不只是尊重 CO 的職責，也是在保護指揮體系的完整性。

身為 XO，扮演的是連接決策與執行之間的橋樑。懂得進退、敢於進言、更能全力配合，是你身為領導幹部的價值所在。

1. 你是要以「尖叫發飆」來做表率嗎？
身為領導者，你的情緒管理會直接影響部屬。若你失控，那就是在「示範」這種行為是被接受的。
2. 千萬不要自以為「我的溝通已經很有效了」
提醒自己永遠要檢視訊息是否被正確接收和理解，而不是自滿於自己「已經講了」。
3. 享受「拋球助攻」的角色。你不是要自己得分，而是要讓部屬或艦長完成灌籃。
副手的工作是鋪路、協助、創造機會，讓別人成功，而不是搶風頭。
4. 艦上士官長或士官怎麼看？各部門主管怎麼看？「聽懂」對方的想法，而不是「等著反駁」。
強調領導者要謙虛傾聽，不只是聽到聲音，而是理解立場與感受。
5. 清楚哪些決策該由誰來做
做一個會「授權」的副手，別什麼都自己決定。這能避免壓力集中、也能培養幹部判斷力。

6. 會議應根據你的團隊需求來安排。
避免開「為開而開」的會議。
7. 贏得尊重的不是嘴巴討論，而是實際行動與努力。
領導者必須親自投入，身體力行才有說服力。

XO 的角色不只是執行命令，更是艦長最信任的夥伴與關鍵顧問。清楚了解自己的職責、適時提供建言、並在決策確立後全力支持，才能建立高效的指揮團隊，帶領全艦朝共同目標邁進。

（十三） 海洋氣象

基本架構：

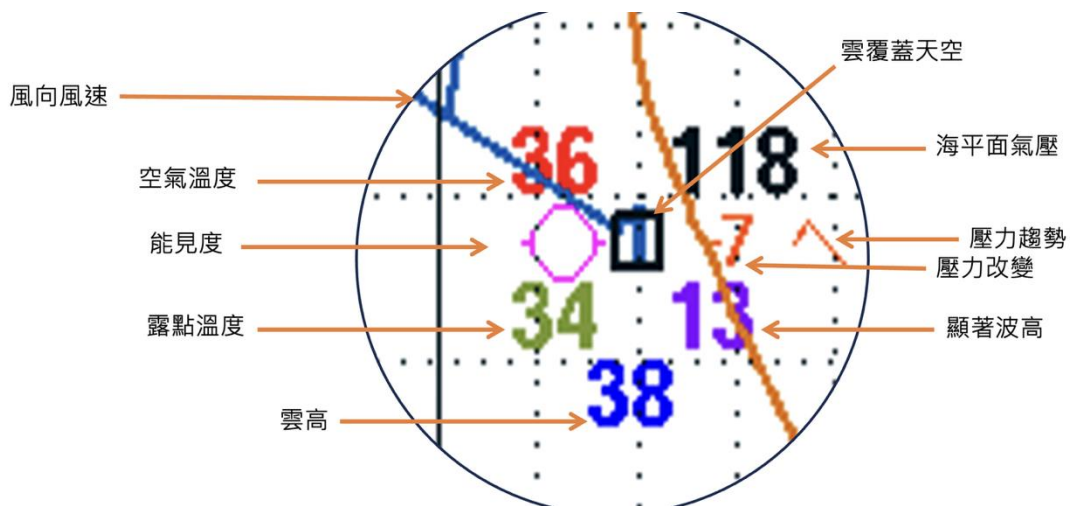
1. 海上氣象基本原理：涵蓋海上氣象的基本概念與工具，如氣壓系統、鋒面、風向風速、天氣圖解讀等。
2. 顯著波高：最高三分之一波浪的平均高度，是評估海況強度的重要指標。
3. 颶風：強調風眼、風牆、暴風半徑、與颶風行進方向（right-front quadrant 危險區域）
4. OTSR（Optimum Track Ship Routing, 海巡預報中心提供的最佳航線建議）及惡劣天氣應對計畫：包含避風、加強繫固、減速、改航等措施
5. 氣象基礎演練：解讀天氣圖、NOAA/港區氣象資料、安排航線以避開風暴或高風浪區域、撰寫簡單氣象簡報



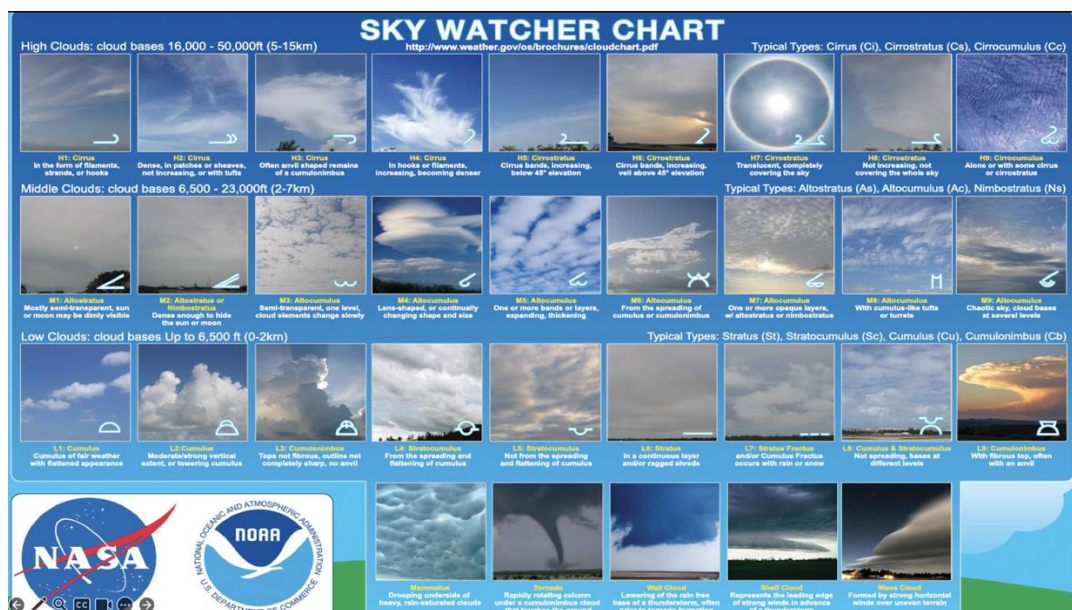
圖：背對來風，左手方向氣壓較低

霧的形成：霧會在氣溫與露點溫度接近時形成，換句話說，當「露點差（dew-point spread）小於攝氏 2.8 度」時，就有可能產生霧。

油漆時，為了避免表面有凝結水珠，只有在表面完全乾燥，且溫度高於露點至少攝氏 2.8 度時，才可進行塗料作業。



圖：天氣符號



圖：雲系符號與對照圖

(十四) 錯誤鏈

人為錯誤：

1. 口誤/行為失誤(Slips)

- 發生在傳達資訊錯誤或溝通失誤的情況下
- 常見原因為習慣性動作、自動化反應或壓力影響
- 例：無意間在無線電中說錯船名

2. 判斷錯誤(Mistakes)

- 起因於計畫上的錯誤或決策不當
- 屬於「思考出錯」，通常是在資訊不足、誤判情勢或理解錯誤下做出錯誤行動

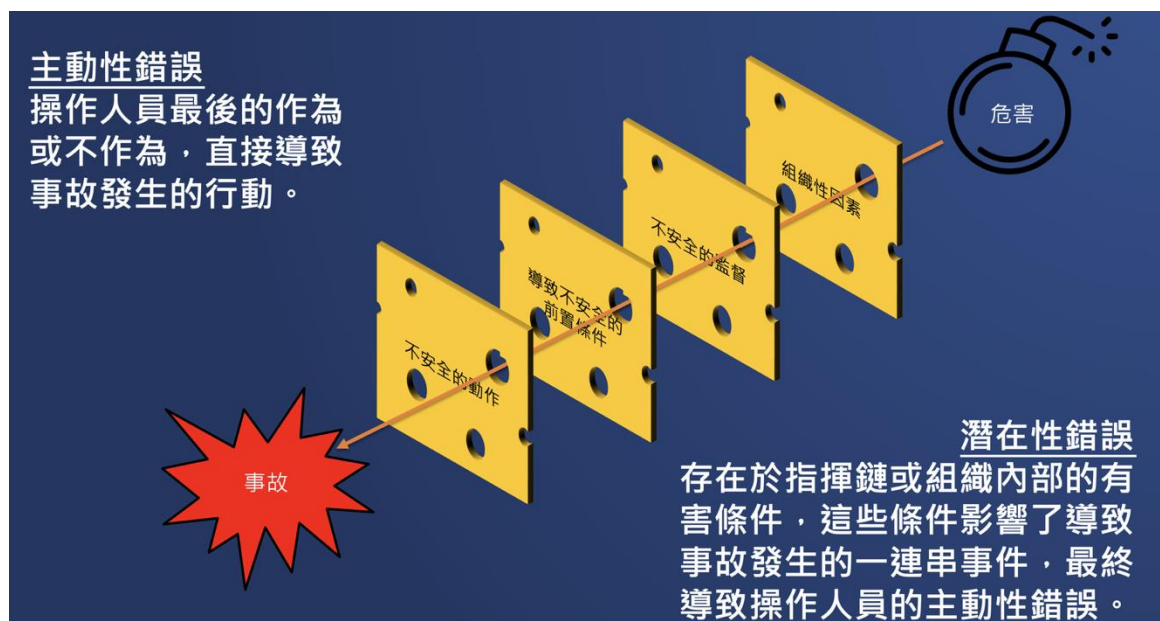
- 例：使用錯誤的航路規劃，因未察覺即將進入禁航區

3. 錯誤(Errors)

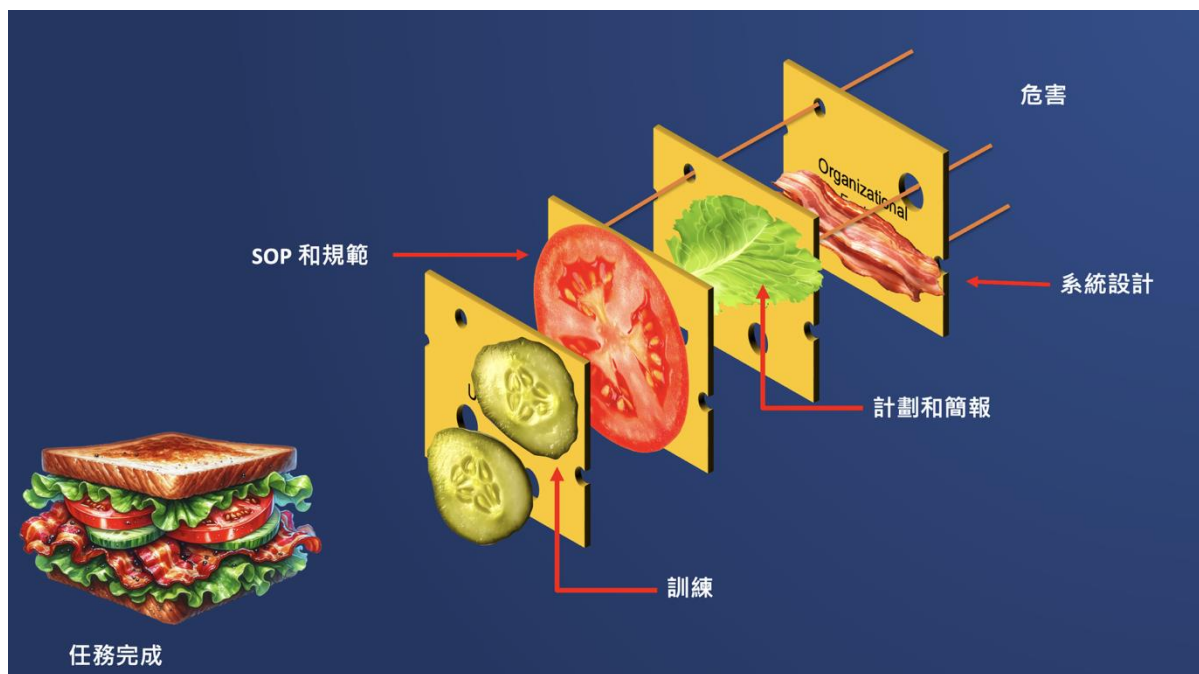
- 執行錯誤：正確的計畫但操作不當
- 錯誤計畫的執行：原先規劃就有誤，照著做也會出錯

每一層防護層都會有漏洞，沒有任何一層能涵蓋所有可能的情境。如果我們開始相信這些防線能提供萬無一失的保護，就會產生錯誤的安全感。此外，我們可能會變得自滿，甚至過度依賴某一項措施來防止事故發生。

因此，必須採取積極作為，一旦發現錯誤鏈的徵兆，就要主動識別並中斷它。如果在初期錯誤跡象出現時缺乏及時且有力的行動，就可能導致災難性的結果。



圖：起司模型 1



圖：起司模型 2

艾克森·瓦爾迪茲號（M/V EXXON VALDEZ）案錯誤鏈：

- 當值的大副在值班前就已經在工作，並在正常輪班時間結束後仍持續值班。
- 大副因為在過去 24 小時幾乎持續不斷地進行裝貨作業而極度疲憊，無法在駕駛台協助船長。
- 艾克森公司規定：在引航水域內，船長或大副必須在駕駛台輪流值班。
- 艦上的瞭望員曾兩次向三副回報，她發現船隻正從浮標的錯誤一側通過。
- 艦長下到船艙內部。
- 船舶標準作業程序規定：在引航水域內不得使用自動駕駛。



圖：M/V EXXON VALDEZ

如何切斷錯誤鏈：

1. 航程規劃

- 應詳細規劃船舶通過威廉王子灣航道的航線與替代航線。
- 明確標註危險區域、浮標及轉向點，並預先制定駕駛台人力安排。

2. 標準作業程序

- 嚴格遵守公司 SOP：禁止在引航水域使用自動駕駛（實際上該船違反這項規定）
- 應落實輪班制度，避免連續過勞工作。

3. 溝通

- 瞭望員報告浮標方位錯誤應獲得回應與行動，而不是被忽視。
- 駕駛台應建立開放且雙向的通訊文化。

4. 團隊合作

- 船橋團隊應採用駕駛台資源管理觀念。
- 三副應與舵手、瞭望員、船長及大副密切協調，確保整個團隊有一致理解。

5. 航行監控

- 定時使用雷達與電子導航設備確認位置。
- 若發現船位偏離預定航線，應立即通報並修正航向。

6. 疲勞管理

- 不應允許大副或其他船員連續工作超過安全限度。

- 應強化輪班制度，確保值班人員充分休息，保有應變能力與判斷力。

7. 壓力、鬆懈與分心的管理

- 船長離開駕駛台是一種鬆懈表現，應提升對引航水域不可掉以輕心的文化認知。

e-Mishap 電子事故回報與管理系統：

「e-Mishap」制度是美國海岸防衛隊所使用的電子事故回報與管理系統，用來記錄、回報、追蹤並分析各類事故或近失事件（mishaps and near misses）。這套系統的目的是促進安全文化、找出風險趨勢、減少人員傷害與裝備損壞，並最終預防未來事故的發生。根據 USCG 的《Safety and Environmental Health Manual》（COMDTINST M5100.47D，2022 年版）若財產損失達到或超過 5,000 美元，或人員傷害需專業醫療（非僅為初級急救）、死亡、重大環境污染、不見損害但可能導致嚴重事故之案件，均需使用系統回報。

這類情況皆屬於報告事故（mishaps），必須使用系統回報

回報內容類型包括：

1. 人員傷害
2. 裝備損壞
3. 近失事件
4. 運作意外（例如：船隻觸碰、擱淺）
5. 航空事故
6. 環境釋放（如漏油）

此外，Operational Hazard（簡稱 OPHAZ）也要求回報：這是指造成低於 5,000 美元傷害，或尚未受損但具有潛在危害的事件（如輕微火災等）。這類事件雖未構成事故級別，但仍需上報，作為安全預警與改進依據。

為了能見微知著，海岸防衛隊目前鼓勵所屬上傳較小的案件，用以統計並分析，來避免發生更重大的事故。

（十五） 性侵防制、應對與復原計畫（Sexual Assault Prevention, Response, and Recovery, SAPRR）

SAPRR 是 USCG 用來預防性侵害、應對受害者需求、並協助其復原的整體制度架構，與美國國防部之 DoD SAPR 制度相符。SAPRR 內容如下：

1. Sexual Assault Prevention（預防）

- 透過訓練、教育與文化改變，預防性侵害事件發生。
- 所有人員＝每年需接受防制性侵訓練。
- 建立尊重、同意、誠信為核心的專業環境。

2. Response（應對）

• 為受害者提供兩種報告選項：Restricted（保密）與 Unrestricted（公開）報告。

- 第一線支援由倡導員或 SAPRR 專家提供。
- 通報後將安排醫療協助、心理健康服務、法律資源、緊急住宿等。

3. Recovery（復原）

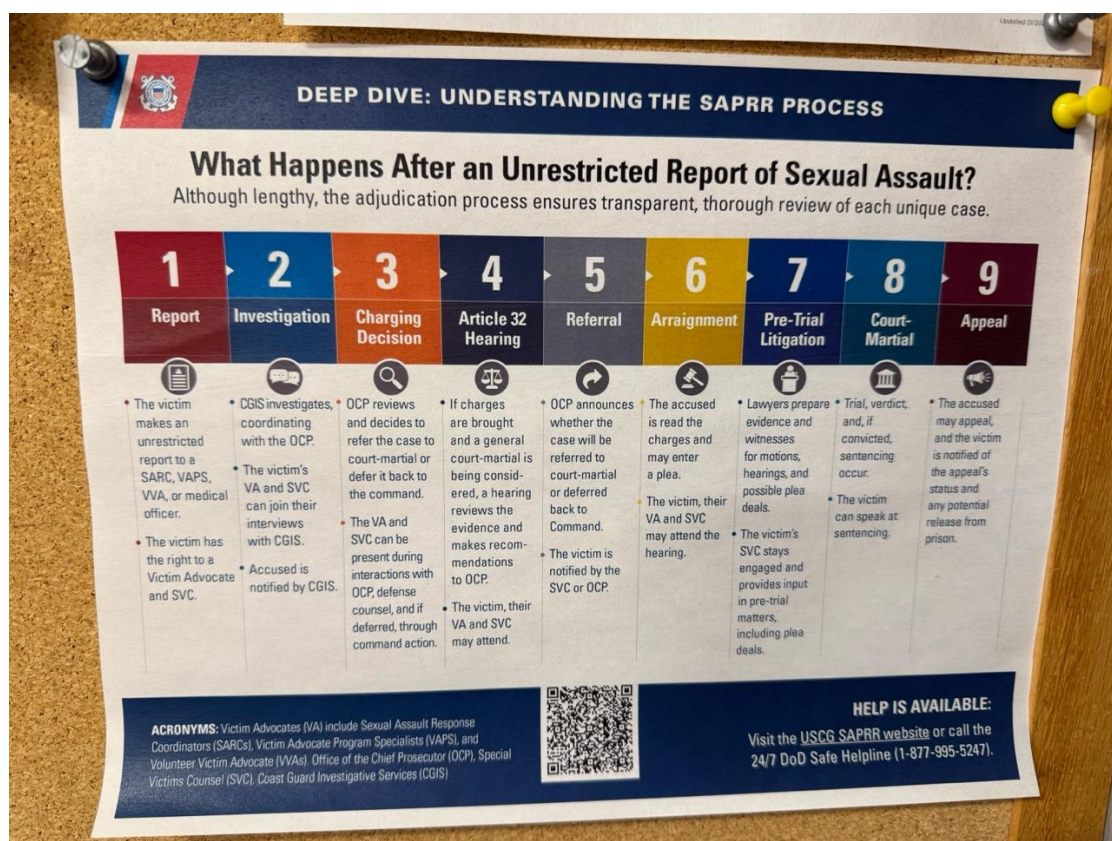
- 幫助受害者在身心、職涯與社交層面逐步恢復。
- 支援包括持續心理諮商、轉介家庭服務、重新融入單位等。
- 提倡創傷知情與長期陪伴支援。

4. 關鍵角色

- SAPRR 計畫經理：負責整體政策與執行。
- Victim Advocate（VA）：提供個別支援、協助報案與轉介資源。
- SARC（性侵害應變協調員，Sexual Assault Response Coordinator）：統籌事件應對與個案管理（部分單位與 VA 或專家重疊）。
- Command Support：單位指揮官與士官須接受 SAPRR 指導與應變訓練。

5. 法律與保密

- Restricted report（保密保障受害者身分不公開，除非其主動選擇轉為 Unrestricted）。
- 所有 SAPRR 相關人員須接受保密責任訓練。
- 法律支援包含 SVC（Special Victims' Counsel，為一受過專業訓練並具軍事律師資格的律師，用於代表受害者之最佳利益）提供獨立法律意見。



圖：SAPRR 處理流程

受害者倡導計畫團隊（Victim Advocate Program Specialist）的主要職責

1. 個案支持與倡導

- 提供受害者情緒支持、資訊與資源轉介。
- 協助受害者瞭解其權利、選項（例如報案與否）、後續流程。
- 陪同受害者參與醫療、法律或調查程序（視需求與授權情況）。
- 在保密範圍內，作為受害者的支持者，並幫助受害者做出自主決策。

2. 教育與訓練

- 設計與推行教育課程，提升單位人員對性侵害預防與家庭暴力的意識。
- 培訓志工或正式人員及相關人員。
- 進行年訓與新進人員講習等。

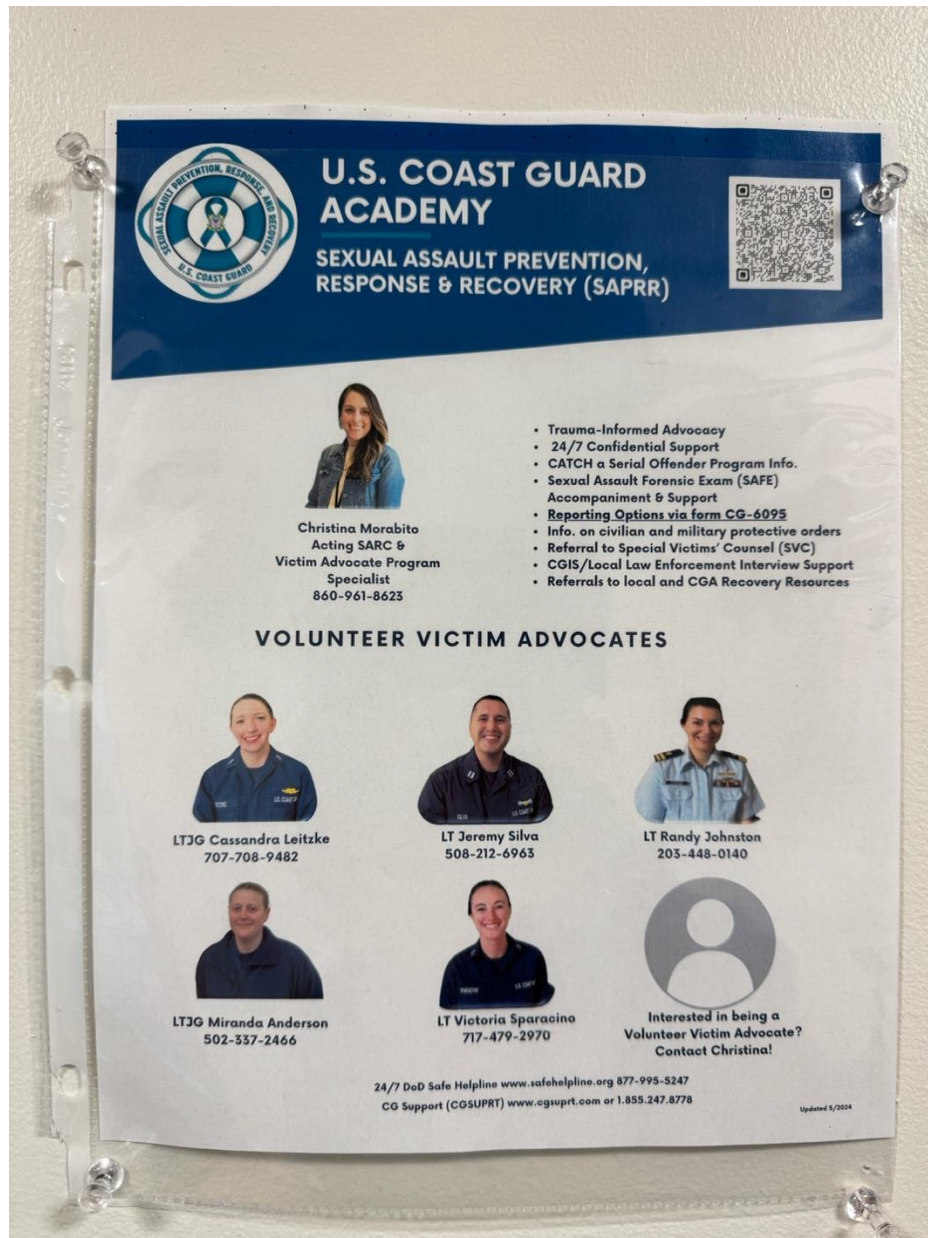
3. 政策與程序推動

- 參與 SAPRR 政策制定與執行。
- 評估計畫執行成效，向上級單位報告改進建議。
- 確保整體系統運作符合法律與 DoD/USCG 標準。

4. 跨部門協調

- 與法務、醫療單位、調查人員（CGIS）、牧師等協作。

- 保障受害者在機密性與支援網絡中的需求獲得滿足。



圖：SAPRR 受害者倡導計畫團隊

（十六） 心理諮商

1. 領導者該如何為情緒困難的經歷留出空間？

領導者應提供安全的溝通管道，允許成員談論道德或倫理上的困擾，而不是只用「堅持下去」帶過。透過重新框架的方式，協助有經歷過救援遺憾的隊員恢復使命感。例如，提醒他們在緊急搜尋中挺身而出的價值，理解拯救生命的重要性，重新連結當初加入海岸防衛隊的動機。

2. 適合的心理健康資源與支援方式

美方的 CG SUPRT 提供全天候、保密的短期諮詢服務（電話、視訊與線上諮詢），支援壓力、家庭、人際或心理健康問題等。此資源與 EAPC（員工協助計畫協調員）可協助連結進一步服務或送出資源請求（RFF）。

牧師在 USCG 中提供 100% 保密的情感與精神支持，不限宗教背景，USCG 正推動讓牧師隨船出勤，創造空間供隊員談論壓力與心情。

IDHS 或行為健康團隊（Behavioral Health Providers）包含心理師與臨床社工，依據 COMDTINST 6000.5 提供臨床評估、危機干預與後續支援機制。

3. 領導層可實施的具體措施與流程

領導層應主動辨識參與重壓任務或創傷情境的成員，安排以下支持措施。

- (1) 指派牧師隨航出任務，讓壓力時有可傾訴對象。
- (2) 推動同儕支持機制與 IDHS 心理健康協調安排對話、短期諮詢。
- (3) 如成員需替換休息，可透過 EAPC 提出資源請求（RFF），或安排他人上船。

肆、心得與建議

一、資安效能便利兼顧，創新海巡網路系統

美國海岸防衛隊對於未涉密 (Unclassified) 資訊，可經由外網搭配虛擬桌面 (Manta Virtual Desktop, MVD) 存取，其中涵蓋 DoD 365 (Microsoft 365 US Government, 美國政府版 Office 365 服務)，所有內容均儲存在美國境內，並受到嚴格的安全控制，以防止未經授權的存取。此環境符合美國國防部 DoD SRG Impact Level 5 (IL5) 標準，適用於處理敏感但非機密的資訊。其跨平台（僅要求有讀卡機能讀取 CAC 卡）之特性，可使用不同裝置存取海巡網路。其涵蓋服務如下：

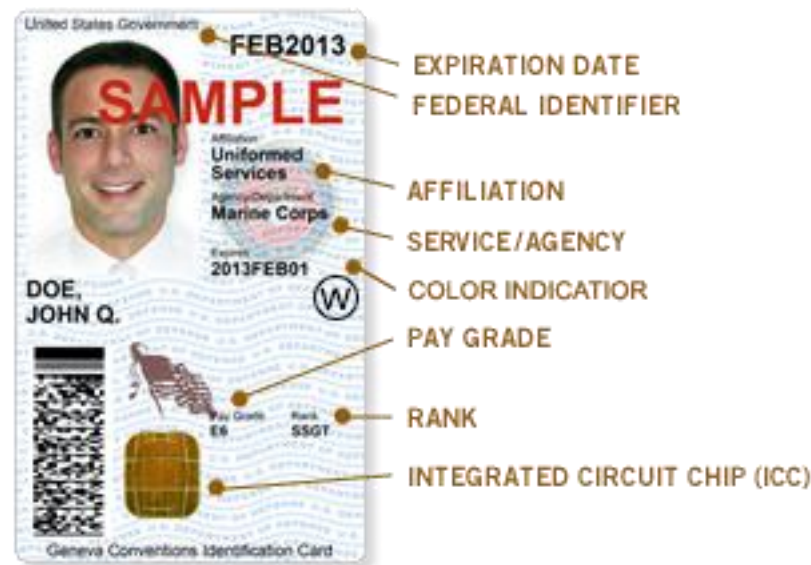
- (一) Exchange Online：提供電子郵件服務。
- (二) SharePoint Online：用於文件儲存與協作，支援內部網站、文件庫和工作流程。
- (三) Teams：整合即時訊息、視訊會議和文件共享的協作平台。
- (四) OneDrive for Business：提供個人雲端儲存空間，支援文件同步與共享。

存取方式如下：

1. 個人電腦直接存取：使用支援 CAC 之瀏覽器（例：Microsoft Edge），通過驗證後存取 DoD 365。

2. MVD：提供完整虛擬桌面環境，模擬海巡工作站，適用高安全性的操作。

CAC 卡（Common Access Card）為一晶片智慧卡，上方記載相關資訊，其可作為身份識別、基地門禁卡（掃描條碼）及存取內部網路所使用。



圖：CAC 卡範例

我國為資訊大國，然而，目前海巡署使用之軟體還停留於 10 多年前之陳舊版本，除了部分漏洞不會再進行修補、易造成資安破口外，使用體驗也無法與時俱進。美方使用 SharePoint 進行案件工具包、SOP、相關資源的管理與分享，使所屬員工可便利地取得資料，不論使用的是內網或外網，並使用 Teams 進行即時通訊與視訊會議，並可依照不同的需求創立小型工作群組，依照權限存取組內資料及協作；受惠於微軟的資訊整合，可直接使用 Exchange 的通訊錄進行聯繫，不需另外索取其他員工之聯絡方式。

此外，由於目前艦船上存取海巡內網資料僅能透過 MDVPN(4G Router)實現，於海上執勤時（使用衛星寬頻），若遇案將無法存取相關 SOP 及工具包，亦無法存取海巡公務信箱，對於未來發展低軌衛星網路獲得之優勢較為有限。

對於門禁管制而言，若能改用如同 CAC 之卡片，可偽造之可能性將大幅降低，亦可利用條碼等方式進行人員管理，更能避免冒名頂替之問題；此外，更因需配合門禁管制，員工將必須於離開電腦時拔除晶片卡，確保了更大的資訊安全。



圖：MVD USCGR 入口(來源：YouTube #CGHowTo)

二、建立事故回報系統，公開海事調查資料

建立透明且系統化的事故回報與學習制度，是提升組織安全文化的關鍵步驟。「惟有誠實面對錯誤，才能避免重蹈覆轍。」在本次訓練過程中，美方分享了大量來自海岸防衛隊及海軍的過往海事事故調查資料，內容涵蓋從人為疏失、程序缺失到系統性風險等多層面因素。這些資料並非僅作為事後檢討的工具，更被積極轉化為訓練資源，以強化現場人員的風險意識與判斷能力。

特別值得注意的是，美方明確指出這些調查報告「皆已完成正式調查及後續處理程序，報告之發布目的，僅供未來預防類似事故發生與改進作業流程之用，絕非為追究或責難當事人。」若艦隊分署之「技術通報」能更加詳述案件詳情，並強調建立無責備的學習環境，較能有經驗傳承與持續改進的效果。

在實務面上，美方報告內容豐富，常包括事故事件概述、VDR（航行資料紀錄器）文字紀錄或錄音檔案、雷達畫面、電子海圖重建等關鍵資料，呈現整起事件的動態全貌。更進一步，相關單位（例如海岸防衛學院）會依據個案情境，製作模擬機教案供教育訓練使用，使學員得以從第一人稱視角進行決策模擬與風險分析。

此種作法展現了高度的透明度與組織成熟度，不僅促進了橫向單位之間的資訊共享，也有助於建立一套可持續性的「經驗學習鏈」，避免同樣的錯誤一再發生。未來若我國能參考此制度設計，建構起更完善的事務通報、調查資料公開與案例教學系統，將對整體海事安全文化與專業發展帶來實質助益。

三、增加國外派訓機會，臺灣海巡世界接軌

美國國會已通過《2025 年海岸防衛授權法案》（Coast Guard Authorization Act of 2025），目前法案已分別在眾議院與參議院一致通過³，正進入送總統簽署階段，尚未正式成為法律。

其中 第 140 條（Sec. 140） 明文規定：

美國海岸防衛隊指揮官應於法案生效後 180 天內，連同國務院與國防部提出一份與臺灣海巡聯合訓練的完整計畫，概略包括：

- 派遣美方「機動輔訓團(Mobile Training Team, MTT)」來臺，以提升臺灣海巡的海洋執法與威懾能力。
- 增加臺灣人員參加 USCG 國際訓練課程（如國際海事官員課程、領導管理研討會、搜尋救援規劃學校、指揮中心專班等）的座位與訓練資助。

這些立法與實務合作措施，顯示美國對臺灣海巡專業能力建構的支持正逐步制度化，若最終於總統簽署後成為法律，將有助於臺灣海巡更全面地納入國際海洋安全體系，提升專業素養與國際能見度。

美國海岸防衛隊制度完善、運作成熟，無論在人員培訓、裝備運用、事故回報機制，或跨機關協作方面，皆建立了高度制度化與標準化的作業流程，極具參考價值。藉由增派人員赴美或其他國家訓練，不僅能深入了解其制度背後的運作邏輯與實務經驗，更能汲取其長處，加速我國海巡制度的現代化與國際接軌，是強化自身專業素養與建立合作基礎的重要途徑。

四、敦聘相關專業人士，諮商案件回歸專業

目前制度普遍要求船上幹部（如艦長、大副）對同仁進行輔導與關懷。然而，這些幹部大多未接受正式的心理諮詢或輔導訓練，在面對情緒困擾、心理創傷或性騷擾等敏感議題時，可能無法妥善處理，甚至在無意中造成受害者的二次傷害，或使問題更為複雜。

相較之下，美國海岸防衛隊等單位已建立專業的支援制度，例如「性侵害預防與應處計畫」（Sexual Assault Prevention and Response Program, SAPRR），明確區分行政指揮系統與心理諮詢資源，並設置具備專業資格的「性侵害應變協調官」（Sexual Assault Response Coordinator, SARC）、受害者支援員（Victim Advo-

³ 參議院(Senate)於本年 3 月 5 日通過，眾議院(House)於本年 7 月 23 日通過，本文完稿前已送至白宮待總統簽署成為法律。

cate) 與特別被害人法律顧問 (Special Victims' Counsel) 等職位，讓受害者能在不受階級壓力干擾的情況下，獲得中立、安全且具專業水準的協助。

建議未來可逐步導入類似制度，敦聘具備心理諮商、創傷處理或社會工作背景的專業人員，作為性騷擾、心理困擾等案件的處理顧問或協助窗口，讓相關處置回歸專業，避免非專業指導所造成的風險，並強化整體員工的信任感與心理安全。

五、教育訓練全面升級，內部行銷提升認同

在此次赴美訓練期間，我們觀察到美國海岸防衛隊的教育訓練機構，具備良好的生活設施與行政支援，如學員宿舍有配備專職的房務與維護人員，能有效維持清潔與秩序。此舉不僅讓受訓人員能夠專注於課程與訓練，也傳遞出一個重要訊息：專業人員的時間與精力，應當用於專業本身，而非例行雜務。這種「讓專業回歸專業」的制度安排，有助於提升教育訓練的品質與學員的投入程度。

此外，美方軍事單位對職業的自我認同與文化建構亦值得我方借鏡。美國海岸防衛隊官兵普遍展現出對其職業的高度自豪感。他們不僅能自然地說出「我是一位 Coastguardsman」而不感尷尬或避談，更透過制度與文化多方面強化這份認同。例如推出各式各樣的周邊商品，如服飾、帽子、水杯、背包甚至兒童用品等，讓成員與其家庭成員能夠「穿出」、「用出」對職業的驕傲。這類文化商品不只是外在標誌，更是內部凝聚力與榮譽感的延伸。

同時，美方也重視儀式感與傳統的傳承，例如退伍儀式、晉升儀式、紀念幣 (challenge coins) 的交換與展示，都是職涯文化中不可或缺的一部分。這些細節在潛移默化中，強化官兵對所屬單位的歸屬感與榮譽感，使其更願意為單位盡責，也更能自我肯定「這份工作值得我全心投入」。

相對而言，我國現行教育訓練環境在硬體設施與文化層面仍有提升空間。建議未來在更新訓練設施時，不應僅止於設備更新，更應思考如何營造能讓學員感到「被尊重、被期待」的學習氛圍；同時，也應藉由單位文化的建立與傳承，逐步培養人員對職業的自豪與歸屬，讓「我是海巡人員」這句話不再只是職稱，而是一份榮耀的象徵。



圖：福利社(CGX)內有各式各樣的聯名商品

伍、 受訓照片集錦



海岸防衛學院大門



海岸防衛學院大門



課程及校園簡介資料夾



Munro Hall 宿舍走廊



YEATON HALL 之模擬機其一



筆者與分組學員於船舶實驗室合影



海岸防衛學院教堂及官員宿舍

YEATON HALL



Cutterman's Call 聚會與馬爾他學員合影



YEATON HALL 之模擬機其一



海岸防衛學院棒球場



結訓證書



徐瑋鴻艦長獲頒結訓證書



林慈德駕駛員獲頒結訓證書



致贈我方各項紀念品



與主要教官團隊於 LDC 合影



與 OLSEN 士官長合影



受訓學員於 YEATON HALL 前合影



交換臂章及紀念幣拓展海巡外交

陸、 附錄：SAPRR 相關表單及指引

一、指揮官 Checklist（受害者）

受害者指揮官檢查清單
適用於不受限制的性侵報告

立即 < 6 小時

- ☐ 確保受害者的身體安全。確定嫌疑人是否仍在附近，以及受害者是否需要或希望得到保護。
- ☐ 提供受害者緊急醫療護理，無論是否有明顯傷勢，除非受害者拒絕醫療護理。確保性侵受害者獲得優先治療，並作為緊急病例處理。
- ☐ 通知性侵應對協調員 (SARC)。
- ☐ 如有需要，協助或提供受害者前往醫院或其他適當醫療設施的即時交通工具。
- ☐ 通知受害者，由性侵應對協調員 (SARC) 提供受過訓練的受害者支持者 (VA) 至少參加初次會議。
- ☐ 一旦受害者的即時安全得到保證且選定的醫療程序開始後，立即通知海岸防衛隊調查服務 (CGIS) 及相關法律辦公室。
- ☐ 在可行範圍內，嚴格限制知情事實或事件細節的對象，只限於有正當需要知情的人員。
- ☐ 採取行動保護受害者免受任何正式或非正式的調查訪談或詢問，除非由 CGIS 及/或其他執法當局進行。
- ☐ 詢問受害者是否希望通知牧師，並根據情況通知。
- ☐ 通知指揮鏈中的第一位 O-6 或具有 O-6 處置權限的上級。
- ☐ 確保受害者/嫌疑人的隱私。通知嫌疑人的指揮部。
- ☐ 通過聯繫成員並安排初次會議，啟動 SAPRR 危機干預小組 (CIT)。

初次 SAPRR CIT 會議 < 24 小時

- ☐ 召開首次 SAPRR CIT 會議。
- ☐ 開始填寫性侵事件報告 (SAIR)，表單 CG-5370。

如有需要，與 SAPRR CIT 協商並考慮根據海岸防衛隊政策允許的康復假或其他行政休假選項。

- ☐ 確定受害者是否需要“無接觸”令或軍事保護令 (MPO)。若需要 MPO 且嫌疑人在另一指揮部，則與嫌疑人的指揮部協調。
- ☐ 確保受害者已獲知醫療、調查、法律及支持/諮詢服務的相關資訊，並已被告知其受害者支持權利。
- ☐ 討論是否需要臨時調動至另一單位、勤務地點或住所。
- ☐ 評估對單位運作狀態及資源使用的影響 (如巡邏艇 RTHP、降級召回狀態、站 B-0 狀態、空軍站 B-0 狀態等)。

後續行動 < 72 小時

- ☐ 告知受害者關於加速轉移選項。如有要求，與 PSC 合作。

[] 通過加密電子郵件在 72 小時內報告 SAIR，表單 CG-5370，發送至受害者及嫌疑人指揮鏈中的第一位 O-6 或 GS-15、第一位旗官，以及 SAPRR-Notification@uscg.mil。

[] 確定初始處置權限並尋求行政行動建議。

開放案件管理

[] 主持 SAPRR CIT 會議 (至少每月一次，或根據案件發展、案件處置或成員要求進行)。

[] 確保受害者從調查開始之日起每月收到關於性侵調查狀態的更新，直到案件有最終處置。

[] 監測受害者的健康狀況，特別是任何自殺意念的跡象，並在必要時確保適當干預。

[] 確保醫療選項保持/提供，包括考慮創傷康復或物質濫用。

[] 在案件處置完成且受害者同意關閉 SAPRR 案件後，SAPRR CIT 可解散。

VICTIM'S COMMANDER CHECKLIST FOR UNRESTRICTED REPORTS OF SEXUAL ASSAULT

Immediately < 6 hours

[] Ensure the physical safety of the victim. Determine if the subject is still nearby and if the victim desires or needs protection.

[] Provide the victim emergency healthcare care, regardless of visible injuries, unless the victim declines healthcare care. Ensure that sexual assault victims are given priority and treated as emergency cases.

[] Notify the Sexual Assault Response Coordinator (SARC).

[] If needed, assist with or provide immediate transportation for the victim to the hospital or other appropriate medical treatment facility.

[] Notify the victim that a trained Victim Advocate (VA) will be provided by the SARC for at least the initial meeting.

[] Notify Coast Guard Investigative Service (CGIS) and the servicing legal office as soon as the victim's immediate safety is assured and elected medical treatment procedures are initiated.

[] To the extent practicable, strictly limit knowledge of the facts or details regarding the incident to only those personnel who have a legitimate need-to-know.

[] Take action to safeguard the victim from any formal or informal investigative interviews or inquiries, except those conducted by CGIS and/or other law enforcement authorities.

- [] Ask if the victim would like a chaplain to be notified and notify accordingly.
- [] Notify first O-6 in chain of command or next superior with disposition authority of O-6.
- [] Ensure victim/subject privacy. Notify subject's command.
- [] Initiate the SAPRR Crisis Intervention Team (CIT) by contacting members and scheduling the initial meeting.

Initial SAPRR CIT meeting < 24 hours

- [] Hold first SAPRR CIT meeting.
- [] Begin Sexual Assault Incident Report (SAIR), Form CG-5370.

If needed, confer with SAPRR CIT and consider need for convalescent leave or other administrative leave options as Coast Guard Policy permits.

- [] Determine if the victim needs a "no contact" or Military Protective Order (MPO). If an MPO is necessary and the subject is at another command, coordinate with the subject's command.
- [] Ensure the victim has been provided information on the medical, investigative, legal, and support/counseling services available and has been advised of his/her victim support rights.
- [] Discuss the need for temporary re-assignment to another unit, duty location, or living quarters.
- [] Evaluate impact on unit operational status & access to resources (Cutter RTHP, downgrade recall status, Station B-0 status, Air Station B-0 status, etc.).

Follow-up Actions < 72 hours

- [] Inform the victim of the expedited transfer option. Work with PSC if requested.
- [] Submit SAIR, Form CG-5370, via encrypted email to the first O-6 or GS-15, the first Flag Officer in the victim's and subject's chain of command, and SAPRR-Notification@uscg.mil within 72 hours.
- [] Determine initial disposition authority and seek advice on administrative actions.

Open Case Management

[] Lead SAPRR CIT meetings (at least monthly or as needed based on case developments, case disposition, or requested by a member).

[] Ensure the victim receives monthly updates regarding the status of the sexual assault investigation from the date the investigation was initiated until there is a final disposition of the case.

[] Monitor the well-being of the victim, particularly for any indications of suicide ideation, and ensure appropriate intervention, if indicated.

[] Ensure healthcare options are maintained/offered, to include consideration of trauma recovery or substance misuse.

[] Following case disposition AND the victim's consent to close the SAPRR case, the SAPRR CIT may be disbanded.

二、指揮官 Checklist (嫌疑人)

嫌疑人指揮官檢查清單 適用於不受限制的性侵報告

立即 < 6 小時

- ☐ 確認受害者及嫌疑人的位置和安全。
- ☐ 通知受害者的指揮小組。
- ☐ 在收到性侵報告後盡快通知適當的 CGIS 辦公室。
- ☐ 鼓勵與 CG SUPRT/健康與生活支援官、牧師等聯繫。
- ☐ 避免詢問受害者、嫌疑人或任何潛在證人關於性侵指控，因為此舉可能危害刑事調查程序。
- ☐ 嚴格限制與調查相關的資訊，只提供給有正當需要知情的人員。

啟動 SAPRR CIT⁴ < 24 小時

- ☐ 根據要求參加首次 SAPRR CIT 會議。
- ☐ 協助填寫性侵事件報告 (SAIR)，表單 CG-5370。
- ☐ 根據需要/要求發出「無接觸」令或軍事保護令 (MPO)。
- ☐ 討論是否需要臨時調動至另一單位、勤務地點或住所。
- ☐ 評估對單位運作狀態及資源使用的影響 (如艦船 RTHP⁵、降級召回狀態、Station B-0 狀態⁶、航空站 B-0 狀態等)。

< 72 小時

- ☐ 確定初始處置權限並尋求行政行動建議。

開放案件管理

- ☐ 根據要求參加 SAPRR CIT 會議。
- ☐ 確保法律代表適當地向嫌疑人說明可能涉及的調查和法律程序。
- ☐ 定期評估嫌疑人的安全與心理健康，確保資源 (如牧師、CG SUPRT、諮詢等) 已知並可用。

SUBJECT'S COMMANDER CHECKLIST FOR UNRESTRICTED REPORTS OF SEXUAL ASSAULT

Immediately < 6 hrs

- ☐ Verify location and safety of victim and subject.

⁴ Crisis Intervention Team (CIT) 是一支由多方專業人員組成的團隊，負責在報告性侵案件後協調首次回應和即時支援。

⁵ Ready for Tasking - High Priority 待命出勤-高優先層級

⁶ 即時出航準備狀態 (Readiness Status)

- [] Notify victim's command cadre.
- [] Notify the appropriate CGIS office as soon as possible after receiving a report of a sexual assault.
- [] Encourage contact with CG SUPRT/Work Life, Chaplain, etc.
- [] Avoid questioning victim, subject, or any potential witnesses about the sexual assault allegation, since doing so may jeopardize the criminal investigative process.
- [] Strictly limit information pertinent to an investigation to only those personnel who have a legitimate need-to-know.

Initiation of SAPRR CIT < 24 hours

- [] Attend initial SAPRR CIT meeting, if requested.
- [] Assist with Sexual Assault Incident Report (SAIR), Form CG-5370.
- [] Issue a "no contact" or Military Protective Order (MPO), as needed/requested.
- [] Discuss the need for temporary re-assignment to another unit, duty location, or living quarters.
- [] Evaluate impact on unit's operational status & access to resources (Cutter RTHP, downgrade recall status, Station B-0 status, Air Station B-0 status, etc.).

< 72 hours

- [] Determine Initial Disposition Authority and seek advice on administrative actions.

Open Case Management

- [] Attend SAPRR CIT meetings as requested.
- [] Ensure a legal representative informs the subject, as appropriate, about the investigative and legal processes that may be involved.
- [] Regularly assess subject's safety and mental well-being, ensuring resources (Chaplain, CG SUPRT, counseling, etc.) are known and available.

三、主管關鍵資訊報告表單

受控未分類資訊 (CUI)
指揮官關鍵資訊報告 (CCIR)
報告表格

日期： 事件地點：
(若未知請留空)

勾選所有適用項：

- ☐ 嫌疑人為 O-6 或以上軍階的軍官
- ☐ 嫌疑人為 E-8 或以上軍階的士兵
- ☐ 嫌疑人為監督受害者的文職員工
- ☐ 嫌疑人為 SARC、VAPS、VVA 或 SAPRR 計劃工作人員
- ☐ 嫌疑人目前擔任 CO/OINC
- ☐ 此案可能受到媒體關注
- ☐ 此案涉及多個受害者或多個嫌疑人
- ☐ 此案可能引發或已引發國會關注
- ☐ 受害者遭受了危及生命的物理傷害
- ☐ 異常案件需通知 CG-114 (譯註：SAPRR 監督與政策辦公室)

簡要描述相關事實及可能的國會/媒體考慮因素。

CO/OINC 姓名： 報告 O-6 姓名：

單位/工作符號： 報告日期：

受控未分類資訊 (CUI)

Controlled Unclassified Information (CUI)
Commander's Critical Information Report (CCIR)
SUBMISSION FORM

DATE:

LOCATION OF INCIDENT:

(Leave blank if unknown)

CHECK ALL THAT APPLY:

- ☐ The subject is an officer in the rank of O-6 or above
- ☐ The subject is an enlisted member in the rank of E-8 or above
- ☐ The subject is a civilian employee who supervises the victim
- ☐ The subject is a SARC, VAPS, VVA, or SAPRR program staff member
- ☐ The subject is currently serving as a CO/OINC
- ☐ The case is likely to receive media attention
- ☐ The case involves multiple victims or multiple subjects
- ☐ The case is likely to trigger, or has already triggered, Congressional interest
- ☐ The victim sustained life-threatening physical injury
- ☐ Unusual case meriting notification to CG-114

BRIEFLY DESCRIBE RELEVANT FACTS AND POSSIBLE CONGRESSIONAL/MEDIA CONSIDERATIONS.

CO/OINC NAME:

SUBMITTING O-6 NAME:

UNIT/STAFF SYMBOL:

DATE OF SUBMISSION:

Controlled Unclassified Information (CUI)