

出國報告（出國類別：開會）

114年環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一後勤指揮部

姓名職稱：許鈺嶠上士空用電子士

派赴國家：美國（夏威夷）

出國期間：民國114年7月14日至民國114年7月22日

報告日期：民國114年8月15日

目錄

壹、	摘要.....	3
貳、	目的.....	3
參、	行程概要.....	3
肆、	議程紀要.....	4
伍、	課後心得.....	8
陸、	檢討與建議.....	9

壹、摘要

依空軍司令部114年05月05日國空人管字第1140102951號令，前往美國夏威夷檀香山，參加由「環太平洋空軍學院（IPAF）」舉辦之「初階士官領導論壇（IPJELF）」。

此次論壇特別邀請多個同盟國一同參與，課程以領導統御（Leadership）、任務指揮（Mission Command）、戰略思維（Strategy Thinking）為核心主題並由各國代表透過經驗分享、互動交流及個案研討的方式，探討在部隊運作中所面挑戰與解決方法。論壇全程為期一周，共計七天，課程內容兼具專題講授、分組討論與跨國交流，除了能夠增進學員對理論與實務的理解以外，也能夠培養多元的戰略視野。透過此次難得的學習機會，學員不僅能夠提升領導統御與任務指揮的專業能力，亦能強化跨國合作夥伴關係，進一步拓展國際格局，為未來在部隊職涯與領導崗位上奠定堅實基礎。

貳、目的

- 一、本論壇由太平洋空軍司令部主辦，於美國夏威夷檀香山的珍珠港-希卡姆聯合基地（JBPHH）之Binnicker專業軍事教育中心舉行，為太平洋空軍學院（IPAF）計畫的一部分。
- 二、IPAF是一項多國合作的人才發展倡議，旨在為印太地區的盟軍與夥伴空軍設計、開發並提供教育與訓練課程。IPAF 的使命是透過合作方式，專業發展士官部隊，願景是加強整合性與互通性，必要時實現人員互換性，以建構多國部隊體系，期間同時參訪珍珠港博物館及基地內歷史景點。
- 三、IPJELF是IPAF所屬的客製化領導發展課程之一，旨在提升士官的領導能力、戰略智慧與跨文化溝通技巧，以應對國內與區域安全所需。

參、行程概要

- 一、7月14日（臺灣時間）：桃園國際機場（TPE）-日本東京成田（NRT）轉機-夏威夷檀香山國際機場（HNL）-珍珠港希卡姆聯合基地（JBPHH）。
- 二、7月14日至22日（美國時間）：領導統御課程（課程配置如附件）。
- 三、7月22日至23日（臺灣時間）：夏威夷檀香山國際機場（HNL）- 日本東京成田（NRT）轉機 - 返國。

肆、議程紀要

一、7月15日（美國時間）：

（一）開幕典禮（Opening Ceremony）

當日上午舉行了一個簡單而隆重的開幕典禮，由主持人致歡迎詞，並介紹本次課程的目標與架構，讓大家對接下來的學習方向有初步的認識。隨後，也簡單介紹了學員的組成，校長Anita M. Godfrey. 提到：「這次的班級規模相當龐大，總共有來自 11 個不同國家的 23 位學員參與。每位成員都帶著各自獨特的背景與專業經驗而來，形成一個多元且充滿活力的學習社群。相信在這樣多元的組成之下，我們不僅能夠彼此交流不同的觀點與文化，也能在互相啟發中收穫更多知識與經驗，讓這段學習旅程變得更加豐富而難忘。」來自不同國家與軍種的成員齊聚一堂，背景多元，經驗豐富，為課程增添了國際化的色彩。

（二）用餐及破冰活動（Dining and Ice-breaking Activities）

典禮結束後，大家驅車前往指定地點享用午餐，在輕鬆的用餐氛圍中，學員們已開始互相交流，分享各自的文化與故事。。

在活動初期所安排的破冰任務，對我來說是一個非常特別也印象深刻的體驗。我們需要與來自不同國家的成員合作，要在限定時間內完成一項需要團隊合作、策略規劃的挑戰任務。由於每個人來自不同的文化背景，語言表達方式與思維習慣也有所不同，這讓我們在一開始的溝通上產生了不少困難，因為語言的隔閡，導致部分訊息沒有完全被理解，進而影響到執行效率。

然而，也正是在這樣的過程中，我深刻體會到跨文化溝通與合作的挑戰與美妙。我們必須放慢節奏、耐心傾聽，學習用更開放、包容的態度去理解彼此的表達方式與處事風格。這不僅讓任務最終順利完成，也讓我們在合作過程中建立起真誠的連結。

特別值得一提的，這次我也從與美方成員的互動中，學習到一個非常有趣且令我反思的觀察。他們在團隊中的一位成員，雖然在任務中並沒有完全按照組長當下指派的方式去執行任務，但他選擇以自己的節奏與方式來完成分內工作，最終結果反而非常出色，甚至在某些細節上超出我們原本的預期。讓我印象深刻的是，組長並沒有立即糾正或責備他，而是給予空間與信任，讓他自由發揮，最後也真心肯定他的成果。

士官長Sherree.Cole提到：「Just because the leader doesn't know doesn't mean no one knows. If someone knows how to do it, then let them fly.」這種對於下屬「不完全照命令做事，但卻能獨立判斷並有效完成任務」的管理態度，對我來說是很大的啟發。在我們過去的訓練中，強調的是服從與標準化的流程，但這次我看見了一種不同的領導風格—重視彈性、尊重個人判斷，並願意以結果為導向去評價表現。這不只是信任的展現，也是一種對專業的尊重。

二、7月16日（美國時間）：

（一）區域觀點（Regional Perspectives）

這天的課程安排相當充實，整整花了一天的時間，讓來自不同國家的學員依序上台，簡短介紹自己的國家，包括地理環境、文化背景、歷史沿革，以及各自空軍的組織架構、主要裝備、任務特色與近年發展方向。過程中，不同學員的表達方式與內容各有亮點，有的著重於戰略佈局，有的則用影片與圖片生動呈現。

（二）各國交流（International Exchange）

在交流過程中，也出現了一些令人意外的發現——例如蒙古的空軍規模竟然只有800人，卻仍能肩負起國防的重任，令人由衷佩服。此外，有些國家的軍服上還會融入特別的圖案，例如加拿大的軍服上經常可以看到象徵國家的楓葉圖案，別具特色。更重要的是，透過這堂課我也了解到，其實無論國家大小，各國的空軍在招募新血方面都面臨著相似的挑戰，且都在增加薪資或福利上努力，期有效達成招募工作。

三、7月17日（美國時間）：領導統御、人格測驗

（一）領導統御（Leadership）

這天，教官請學員們進行MBTI性格測驗，並透過測驗結果說明每個人都有獨特的性格特質，因此在帶領團隊時，領導者需要根據不同成員的特性，採取不同的領導方式。這種因人而異的調整，讓領導工作變得更加複雜與具有挑戰性。然而，教官也提醒大家，領導本身從來就不是一件容易的事，它不僅僅是分配任務或下達指令，更是需要理解人心、激勵士氣。

校長Anita M. Godfrey提到：「Successful leadership is when you leave the team, the team can still uphold its established rules, discipline, and operational patterns.」成功的領導並不只是能在你在場時讓團隊井然有序運作順暢，而是當你離開後，這個團體依然能夠維持既有的規範、紀律與運作模式。真正的領導力在於培養團隊的自律與責任感，而不是完全依賴領導者的監督。如果一個團體在領導者離開後立刻陷入混亂、紀律崩潰，那就代表平時的管理只是建立在權威與壓力之上，而不是內化成團隊成員的共識與習慣。唯有當規範與價值觀深植人心，團隊才能在沒有領導者直接介入的情況下依然高效運作，這才是領導成功的真正指標。

（二）對話的重要性

在課程中，來自新加坡的教官Winson特別以一個中文繁體字「聽」作為引導，向我們說明真正有效的溝通應該具備哪些要素。他將「聽」這個字拆解，指出它是由「耳」、「目」、「一」、「心」所組成——也就是說，傾聽不是只用耳朵聽聲音，還要用眼睛觀察對方的表情與肢體語言，用專注一致的態度去理解，更重要的是用心去感受對方的立場與情緒。

這樣的解釋讓我非常有共鳴，也讓我重新思考自己在日常溝通中的習慣。原來「聽」是一種主動的行為，不只是接收聲音，更是一種全神貫注、充滿同理心

的過程。透過這樣一個簡單但深刻的字，教官傳達了溝通的核心精神，也讓我在這堂課中學到的不只是語言技巧，而是真正的「理解」與「連結」。

四、7月18日（美國時間）：戰略性思考、SWOT分析

（一）戰略性思考（Strategy Thinking）

戰略性思考是一種著眼於全局與長遠目標的思維方式，它不僅關注眼前的任務，更會考量資源分配、外部環境、風險與機會，並在變化中保持靈活調整的能力。具備戰略性思考的人，會先問「我們要去哪裡？」再問「怎麼到達？」而不是急於解決表面問題。

而這對長官執行任務至關重要，不僅要關注眼前任務的完成，更會綜合評估資源配置、外部環境變化、潛在風險與機會，並具備在動態局勢中靈活調整計畫的能力。具備戰略思維的長官，會先明確訂定「任務目標與最終願景」，再思考「如何達成目標」，而非急於解決眼前的問題。

舉例來說，當長官接獲一項重要任務時，他不會僅專注於短期的成果指標，而是會深入分析敵我態勢、市場與環境變遷、以及隊伍士氣與能力，並預測未來可能出現的挑戰。若敵方部署出現變化，長官會提前調整戰術、分配適當兵力，甚至結合盟軍資源，確保任務的長期成功與部隊的持續戰鬥力。

（二）SWOT分析

SWOT分析是一種常用於策略規劃與決策制定的工具，名稱取自四個英文單字的首字母：Strengths（優勢）、Weaknesses（劣勢）、Opportunities（機會）與 Threats（威脅）。它的核心精神，是幫助個人或組織同時檢視自身內部條件與外部環境，藉此找到最適合的發展策略。

在進行SWOT分析時，首先會針對「優勢」與「劣勢」進行盤點，這屬於內部分析，目的是了解自身在資源、能力、技術、人力或品牌形象等方面的強項與不足。接著，會觀察外部環境中的「機會」與「威脅」，例如市場趨勢、政策變化、競爭對手動態或消費者需求轉變。透過這種內外部因素的交叉分析，可以找出如何利用優勢去抓住機會、如何改善劣勢以降低威脅，並制定出可行的行動方案。

我們根據SWOT分析的架構，和組員一起討論了多個國家戰略合作上的優勢、劣勢、機會與威脅。在討論過程中，大家分享了很多不同的觀點，也讓我更了解其他國家的現況與思維方式，是一次很有收穫的交流。

五、7月19、20日（美國時間）：歷史巡禮—Laniakia beach、Koala regional park、太平洋紀念公墓、可可山、Hawai'i Kai Lookout、china walls

（一）太平洋紀念公墓（National Memorial Cemetery of the Pacific）

這次能夠參觀太平洋國家紀念公墓，對我來說是一段非常特別且觸動人心的經歷。說實話，原本的我對歷史沒有太多關注，總覺得那些戰爭、年代與名字離自己非常遙遠。但當我真正走進這座莊嚴而寧靜的墓園，親眼看到一座座為國犧牲的紀念碑，還有刻著一個個姓名的牆面，那些曾經只是課本上的歷史，突然變得立體、真實，彷彿能感受到他們的故事與情感。

在現場，校長Anita M. Godfrey用平實但深刻的語氣，講述著太平洋戰爭中的關鍵事件與無數士兵的犧牲，讓我開始從另一個角度去理解和平的可貴，也對歷史多了一份敬意。原本以為只是一次行程安排中的參觀，卻意外地成為一次心靈上的洗禮。

行程參訪讓我明白，歷史並不只是過去的記錄，而是許多人用生命堆疊出來的經驗與教訓。也因為這個機會，我開始願意更深入去了解背後的背景與故事，並思考我們今天所擁有的，是如何一點一滴得來的。對我來說，這不只是一次簡單的參觀，而是一次深刻的學習與轉變的開始。

（二）可可山（Koko Crater）

夏威夷的可可山（Koko Head）位於歐胡島東南岸，是一座著名的火山錐峰，海拔約368公尺。歷史上，可可山因其獨特的地理位置與高度，曾被用作軍事瞭望台和訓練場地。尤其在二戰期間，美軍利用山頂的視野優勢設置防禦設施，並建立了鐵路軌道以便運送物資和兵員。戰後，這些鐵路軌道逐漸廢棄，後來成為今日著名的「Koko Crater Railway Trail」登山步道。如今，可可山不僅是一處熱門的健行景點，也是研究夏威夷火山地質與軍事歷史的重要地標。

雖然這次沒有親自登上可可山的步道，但從遠處眺望那壯麗的火山錐峰，依然讓人感受到它雄偉壯觀的氣勢。山體的輪廓清晰分明，映襯著藍天與周圍翠綠的熱帶植被，彷彿能感受到過去火山噴發時的澎湃力量與歷史痕跡。遠觀的可可山不僅是一處自然奇景，也散發著神秘且獨特的魅力，讓人心生敬畏與嚮往。

六、7月 21 日（美國時間）：結訓典禮（Closing Ceremony）

時間飛逝，轉眼間結訓典禮的日子終於來臨。為期七天的密集交流與學習活動，就這樣在不知不覺中悄然劃下句點。這七天裡，來自各國的學員們彼此分享專業知識與文化經驗，透過討論和合作建立了深厚的友誼與信任。大家在課堂與實務演練中不斷挑戰自我，也互相激勵成長。雖然時間短暫，但每個人都收穫滿滿，不僅擴展了視野，也深化了對彼此背景和專業領域的理解。結訓典禮不僅是活動的終點，更象徵著一段珍貴旅程的里程碑，讓所有人帶著滿滿的回憶和寶貴的經驗，繼續在各自的崗位上發光發熱。

伍、課後心得

首先，非常感謝國家給予我這次難能可貴、極為寶貴的機會，能夠代表單位參與這場具有高度國際性與專業性的交流活動。對我個人來說，這樣的經驗實屬難得，不僅讓我有機會實際走出平時熟悉的工作環境，更能夠親身接觸來自不同國家、不同軍種、擁有不同背景與文化的成員，彼此分享經驗、交換想法，讓我深深感受到國際交流的可貴與重要。

一開始，我還很緊張，擔心自己的英文能力無法跟上大家的討論節奏，但在教官們的鼓勵與支持下，我漸漸找回自信，發現自己能夠清楚表達想法，也因此打破隔閡，結交到來自多國的朋友，這對我來說是一大收穫。

在整個活動的過程當中，我學習到了許多以往在日常任務、常規訓練或單位工作中比較難以接觸到的知識與觀念，無論是溝通協調、跨文化理解，還是團隊合作與臨場應變等能力，都在這次活動中獲得了非常大的成長與提升。不僅是在一開始的破冰活動-透過遊戲，大家能夠快速熟悉彼此並建立信任。這是在我求學時期與從軍後都未曾體驗過的方式，卻意外有效，也讓我深刻感受到團隊合作的重要。又或是在是在課堂中，我們運用SWOT分析法（優勢Strengths、劣勢Weaknesses、機會Opportunities、威脅Threats），共同討論各國在軍事合作中所面臨的挑戰與優勢。透過這樣的分析，我更能清楚理解各國因地緣環境、資源條件與政策方向所形成的不同強項與限制，進而思考如何在合作中互補不足，建立真正有效的夥伴關係。

此外，我也在課程中學到一項非常實用的戰略性思考。傳統的領導方式，往往是長官直接下達明確的命令與步驟，要求部屬逐一執行。但在論壇中，教官分享了「任務指揮」的概念——有時候，與其直接告訴下屬該怎麼做，不如先讓他們理解整件事情的最終目標與任務需求，讓他們依據情況去運用自己的專業與判斷來完成任務。這樣不僅能激發創意與彈性，也能讓部屬更深入了解任務背後的戰略意義，從而提升整體任務的成功率，也讓我開始反思如何在未來的工作中逐步實踐。這不僅是一次短暫的出國交流，更是一場充滿啟發與學習的旅程。

透過這樣的交流，我不僅學到了許多關於其他國家的新知識，也看見了各國在資源條件與地緣環境影響下形成的差異化優勢。更重要的是，在比較與交流的過程中，我開始重新思考自己國家的定位，並對我們在戰略運用、人才培養與裝備性能上的特色與優勢有了更深刻的理解與自信。這種跨國視野的拓展，不僅增進了知識面，也讓彼此之間的情誼在互動中逐步建立，為後續的合作與討論奠定了良好基礎。

再次感謝長官的支持與信任，讓我有機會參與其中，並從中收穫滿滿。未來我也會將這段經歷所帶來的成長內化為養分，持續努力提升自我，在本職工作中發揮更大的效能，為單位盡一份心力，不辜負長官的期望與栽培。

陸、檢討與建議

為期一週的觀察，發現有幾處值得效法學習之處：

一、訓練教育：

（一）破冰活動：

破冰活動的設計目的，是在一開始就幫助大家打破陌生感與拘謹氣氛，讓大家更容易進入互動與合作的狀態。舉例來說，破冰活動可以用在每次有新人加入團隊，或是有新的任務需要與平時不常接觸的人一起執行的時候，透過簡單有趣的遊戲、交流提問或團隊小任務，參與者能快速且自然地記住彼此的名字、建立初步的信任感。這種輕鬆的氛圍能降低心理距離，促進溝通意願，也讓後續的討論與合作更順暢。對團隊而言，破冰活動不只是暖場，更是建立良好人際連結與合作基礎的重要第一步

（二）體能訓練：

近年體能測試的選項越來越多元，這確實是一個很棒的方向，因為它讓不同體能特質與專長的人有更多發揮的空間，也能降低單一項目對成績的侷限。然而，如果能在多元的基礎上再進一步貼近實務需求，將會更有價值。舉例來說，美軍及加拿大在體能測試上，除了傳統的跑步、伏地挺身、仰臥起坐等項目之外，納入更符合工作情境的測試，例如搬運沙包、搬移假人、推拉重物等模擬任務，這不僅能檢視受測者的肌耐力與爆發力，還能反映在真實任務中所需的協調性與持續力。如此一來，體能測驗不僅是對體能數據的檢核，更能成為評估任務適應能力的重要依據，達到訓練與實務的雙重目的。

二、軍服設計：

這次有機會近距離觀察到不同國家的軍服設計，其中加拿大的迷彩服讓我印象特別深刻，他們在迷彩紋路中巧妙地融入了楓葉元素，不僅保有偽裝效果，也展現了鮮明的國家象徵，讓整體視覺風格更具識別性與文化特色。這種設計不僅實用，還富有代表性，讓人一眼就能認出是來自加拿大的軍人。這也讓我不禁思考，是否未來台灣的軍服設計也能參考類似的概念，加入一些具代表性的在地元素，例如台灣印象其他文化符號，在不影響實戰功能的前提下，讓軍服不僅是一種裝備，也成為展現國家認同與文化自信的方式。透過這樣的巧思設計，不僅能提升我們軍隊的識別度，也能在國際交流或多國聯訓中傳遞出台灣獨特的精神與象徵，相信這將會是一種兼具實用與象徵意義的創新方向。

三、差勤委外：

「術業有專攻」提醒我們應該讓專業的人做專業的事，而「差勤委外」正是基於這個原則，將非核心業務交給外部團隊處理，好讓內部人員專注在本職工作。然而，若假日留守的人卻被安排去打草砍樹這類與職責無關的工作，不僅浪費了專業人力，也偏離了留守的初衷，反而降低了整體運作效率。

附件

IPJELF Schedule - Example

	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	Monday	Tuesday
0730h - 0820h	International Participants arrive in Hawaii			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				
0830h - 0920h			Opening Address, Admin and ice-breaker activity	Regional Perspectives (Nation & Air Force Briefs)	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting			Leadership Development Experientials	
0930h - 1020h				Regional Perspectives (Nation & Air Force Briefs)	Leading in a Multinational Force Setting	Leading in a Multinational Force Setting	Military Historical Tour	Military Historical Tour		
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		
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	Certificate Presentation, Photo + Reception	
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							