

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 Senior Enlisted Leader Forum, IPSEL）
返國心得報告

服務機關：國防部空軍司令部

姓名職稱：王韻婷士官長外事連絡士

派赴國家：美國（夏威夷）

出國期間：民國 114 年 8 月 10 日至民國 114 年 8 月 16 日

報告日期：民國 114 年 9 月 22 日

目錄

壹、	課程摘要	3
貳、	目的	4
參、	行程概要	4
肆、	議程紀要	5
伍、	心得與建議	15

壹、課程摘要

- 一、 依國防部空軍司令部 114 年 8 月 6 日國空人管字第 1140185973 號令，赴美國夏威夷檀香山珍珠港－希卡姆聯合基地(JBPHH) 專業軍事教育中心(BPMEC)，參加由太平洋空軍司令部跨太平洋空軍學院(IPAFA) 舉辦之資深士官領導論壇(IPSEL)。
- 二、 IPAFA 是一項多國合作的人才能力建設倡議，旨在為印太地區盟國及夥伴空軍設計、開發並提供教育與訓練課程。IPAFA 的使命是透過多國協作的方式專業培育士官部隊，以提升多國部隊的整合性、互通性，並在需要時達到人員可互換性的目標為願景。IPSEL 是 IPAFA 量身訂製的領導力發展課程之一，專注於強化士官人員的領導智慧、戰略思維與跨文化溝通能力，以支持國家與區域安全需求。課程旨在協助士官人員增進整合與互通性，並支援當前與未來的多國行動與演習。
- 三、 IPSEL 課程由參與國共同設計並執行，課程設計具高度彈性，包含 34 小時的面授內容（於連續五天內進行），由參與國士官領袖一同進行批判性、創造性與戰略性思考。本次與會共計 10 個國家、17 位學員參加，課程主題涵蓋區域觀點 (Regional Perspectives)、多國部隊領導(Leading in a Multinational Force Setting)、以及國防與軍事戰略概念(Defense and Military Strategy Concepts)，以增進作為領導者與追隨者對自我的認識、提升士官領袖的戰略智慧、強化多國士官領袖之間的跨文化溝通為目標，並促進多國士官領袖與部隊之間的關係。本次行程為期共計八日，計五天課程，實為難得專業養成與跨國交流契機，有效拓展視野、深化領導素養，使具持續發展價值。



美空軍專業軍事教育單位 (BPMEC)

貳、目的

- 一、 跨太平洋空軍學院（Inter-Pacific Air Forces Academy, IPAFA）是一項跨國合作的人才培育倡議，專注於發展在印太地區服役之多國士官部隊的能力，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」並邀集同盟國家共同參與，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、 有別於以往，該學院於 2025 年將領導論壇拆分為兩個計畫，以更精準地因應不同階段士官的專業發展需求。其中，IPSEL 即專為相當於美國空軍 E7 與 E8 軍階（等同於臺灣空軍三等士官長至二等士官長）的人員所設計。其核心效益在於協助資深士官從「戰術層級」逐步提升至具備「戰略視野」與「跨文化協作能力」的國際級士官領袖。課程設計著重於拓展視野、深化領導力，並強化跨國合作能力。透過經驗交流、領導統御分享與案例研討，不僅鞏固國際夥伴關係，更進一步拓展我空軍士官的國際視野，壯大未來整體實力。

參、行程概要

- 一、 8 月 10 日（臺灣時間）：桃園國際機場(TPE)－仁川國際機場(ICN)－夏威夷檀香山國際機場(HNL)－珍珠港希卡姆聯合基地(JBPHH)。
- 二、 8 月 11 日至 16 日（美國時間）：資深士官領導統御論壇（如附件 1）。
- 三、 8 月 17 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)－仁川國際機場(ICN)－桃園國際機場(TPE)。



IPSELS-2025 參與人員

肆、議程紀要

一、8月11日（美國時間）：

（一）區域觀點(Regional Perspective) — 跨太平洋空軍學院(IPAFA) 校長— 皇家澳洲空軍准尉 Anita M. Godfrey

「區域視角」係考量特定區域或地理範圍獨特特性、因素及動態的觀點或方法，印太區域涵蓋 38 個國家，並擁有全球百分之六十的人口，戰略複雜性不容小覷。對此，以下核心視角對我國在多國環境下的戰略規劃與執行具深遠影響。

1. 軍事文化差異

- 全球對軍事服務的看法不一，部分國家強調以國家理想所做出的個人犧牲，另一些則優先考慮遺產與社會和諧；此外，每種軍事文化都有其獨特的術語和行話差異。例如“Duty Station”指執行公務的地理位置，“FOB”是前線作戰基地，“Hit the Silk”指從飛機彈射並使用降落傘，“Voluntold”則是技術上自願但實際強制性的任務。這些專業術語的理解差異，若未有效管理，可能直接導致指令傳達不清，進而影響指揮與控制的效能和作戰安全。
- 軍事編隊具有層級結構，但在不同國家間存在差異（如美國空軍的司令部、聯隊、大隊、中隊；澳洲皇家空軍的群、聯隊、中隊），並非所有國家都遵循北約的軍階代碼。這些文化層面的細微差異，對於多國部隊的整合與協同作戰具有直接影響，在面臨多國合作時皆應為審慎考量因素。

2. 經濟與地緣政治

- 理解印太區域內各國的經濟結構、發展水平、關鍵產業以及資源分配模式，對於評估其軍事預算、國防工業實力、戰略優先順序及潛在的合作領域（如軍事採購、技術轉讓或聯合開發）至關重要。經濟實力將直接影響一個國家維持長期軍事行動的能力及其在區域中的影響力。
- 區域內各國地理位置、戰略資源、邊界爭議、海/空權利益及主要國家之間力量平衡的掌握，是制定區域戰略、評估潛在威脅與機遇，及參與多邊安全對話的根本。地緣政治的動態變化，將直接影響國防佈局與外交策略。
- 對區域內各國社會結構與動態深入認知，有助於在人道救援、災難應變或維和行動中，制定更具針對性且符合當地民情的策略，避免因社會誤解而產生的摩擦，進而影響國際形象與合作成效。

3. 區域聯盟整合與互通之重要性

軍事聯盟是兩個或多個實體之間，就國家或區域安全達成正式協議，以便在危機事件共同合作（這與為已存在危機而組成的「聯盟」(coalitions) 並不相同）。在印太地區，由於其地理範圍廣闊、地緣政治複雜，可靠且即時的情

報對於預警、情勢評估和決策制定至關重要。有效的情報共享將是維護印太區域穩定的關鍵，有助於預防衝突、化解危機。

(二)跨文化溝通能力建構(Developing Inter-Culture Communication Competencies) —美空軍士官長 MSgt. Sherree Cole

1. 「跨文化溝通」指與來自不同文化背景的人們進行溝通的能力。在多國部隊環境中，有效跨越文化界線進行互動，需要堅韌的毅力以及對彼此差異的敏銳度（涵蓋語言技能、習俗、思維方式、社會規範與習慣），而成功的跨文化溝通仰賴以下個人核心能力的培養：

- 自我意識 (Self-Awareness)
- 同理心(Empathy)
- 尊重 (Respect)
- 情商 (Emotional Intelligence)
- 適應性 (Adaptability)
- 耐心 (Patience)
- 積極性 (Positivity)
- 信任 (Trust)

2. 透過跨文化溝通能力提升，將直接強化網絡與連結、促進多國軍事整合與互通性、優化領導力與追隨力實踐。除持續培養個人核心能力外，在多國合作環境中，各國扮演之角色應積極致力於以下四個關鍵面向：

- 搭建文化橋樑 (Bridge Cultures)
- 積極傾聽 (Practice Active Listening)
- 適應受眾 (Adapt to Audience)：多國部隊行動中，指揮官會確保使用清晰、簡潔的語言，避免我方特有的專業術語，若必須使用，則會明確解釋其含義。語速適中，並頻繁地透過眼神交流或提問來「實踐積極傾聽 (Practice Active Listening)」以確認對方理解。
- 採取批判性方法 (Apply a Critical Approach)：意指我們不應對所見、所聞或所經驗的事物照單全收，而是要保持審慎、分析性且具反思性的態度，並透由「時常質疑自己或對方行為背後的假設」與「多角度評估」來避免刻板印象與偏見。

這裡提到的「批判性思考」與我們日常熟悉的「批判」看似相同，實則迥異。批判性思考重視證據與理性分析，透過比較不同觀點來尋求合理結論；而過於武斷的批判則偏向主觀指責，固執己見，強調挑錯而非理解或改進（如圖 1）。

批判性思考	批判
1. 任務導向	1. 自我導向
2. 強調整體與大局	2. 強調保全自己
3. 偏重理性	3. 偏重感覺
4. 開放式思維	4. 封閉式思維
5. 重視邏輯	5. 充滿不理性的偏見
6. 具同理心	6. 只從個人經驗或觀感出發
7. 證據引導的分析與評估	7. 感到恐懼
8. 聚焦在解決方案	8. 聚焦在問題本身

圖 1.批判性思考與批判間的差異

3. 多國部隊的戰略環境中，盟友與夥伴之間必須尊重並認識共同點與差異。這種相互理解與尊重是建立堅固合作關係的基礎，並直接影響以下關鍵領域：

- **整合與互通性 (Integration and Interoperability)**：深入的區域視角理解和有效的跨文化溝通，能促進不同國家軍事系統、程序及文化之間的無縫協調與操作，從而提升整體作戰效能
- **採納當代實踐 (Adoption of Contemporary Practices)**：透過開放的跨文化交流，各方能更有效地共享並採納最佳實踐，推動部隊的現代化與創新。
- **增加合作 (Increased Collaboration)**：建立在相互信任和理解基礎上的溝通，將鼓勵更廣泛、更深入的合作，共同應對區域挑戰。

(三) 歷史巡禮(Military Historical Tour)—珍珠港紀念館

珍珠港參訪使我們了解這段歷史不僅是戰爭的記憶，更是对領導力、軍人職責及盟友關係的深刻啟示，反思第二次世界大戰對該島嶼及全球產生的巨大影響與持久教訓。即使是悲傷的過去，也能提供寶貴的學習機會。

從珍珠港的經驗中，了解到重要的領導力教訓：「偉大的領導者需要能夠賦予他人權力」。然而，軍事組織內部存在的挑戰如：二戰時期跨軍種間的問題、不同的行政流程、語言及軍事術語使用等。透由過程中的討論及回饋，得知這些問題在如今各國聯合基地中仍時有發生。

珍珠港的歷史也呈現了一種「手風琴效應(Concertina Effect)」，意即：昔日的敵人（如日本和美國）可以轉變為盟友，儘管未來衝突的可能性依然存在，我們都會成為朋友，然後我們也可能會再次陷入衝突。

校長 Anita 為歷史巡禮總結：「這裡有一些我們能從中學習的偉大歷史，這很悲傷，但對我們所有人來說都是寶貴的教訓，而 IPFA 這個計畫的目的便是將我們所有的盟友聚集在一起，練習更多屬於這自由、開放印太地區的軟實力(Soft - Skills)，來增進彼此理解，並探討如何以跨國領導者的身份協同運作」。

二、8月12日（美國時間）：

（一）區域觀點 (Regional Perspectives) — 國別與軍種簡報(Nation and Service Brief) — 美空軍士官長 MSgt. Sherree Cole

本日採互動式簡報討論，由各國代表依承辦單位所提供的模板，進行有系統的分
享與交流。透由簡報者與客座教官引導，帶領學員以不同的區域視角，交換經驗
與觀察，深化對區域議題的理解與跨文化溝通的實踐。本次會議提報內容包含國
家地理位置、國情特色、組織階級、人員教育及經管規劃（如圖 2）。



圖 2. 國別與軍種簡報(Nation and Service Brief)

透過學員的交流與分享，觀察到各國如今皆面臨相似的挑戰—「資源有限、任務繁重」，卻也因而激發出更多彈性與創新，例如「多能部隊(Multi-Capable Forces)」的發展，成為跨軍種、跨國合作時的重要解方。這提醒我們，在觀察或推動區域安全合作時，應更關注如何運用現有資源，並善用彼此的經驗與網絡，將挑戰轉化為共同學習與協同的契機。

透過學員間討論亦可觀察到，無論國籍，對「資源不足」的感受幾乎一致。然而，這種感受實際上隨著「職級」與「責任範疇」的不同而呈現差異。比如：在基層階段，成員多專注於具體任務，往往覺得現有資源已足夠，但當角色提升至領導層級後，視野轉向整體任務與戰略規劃，才更深刻地體會到資源與需求的落差。這種轉變提醒我們，「資源充足感」並非單純來自實際擁有的多寡，而與「角色定位與思維框架息息相關。若能在培養區域視角時，兼顧不同層級的經驗與認知差異，不僅能幫助基層人員理解戰略層面的挑戰，也能讓高階領導更有效地傳達「如何用有限資源達成最大化成果」的理念。

即便外部存在政治爭議、輿論壓力或資源限制，區域內的軍事合作與專業關係仍能保持穩固，這種「超越噪音」的連結，正說明了軍事人員之間的互信與長期互動，往往比短期的政治風波更具持續性與影響力；換言之，區域視角不僅是地理位置的考量，更是對於「如何在限制中強化夥伴關係」的一種戰略思維，此觀點值得我們在規劃未來合作計畫與政策建議時持續借鏡。

(二) 區域觀點 (Regional Perspectives) — 批判性思考(Critical Thinking) — 美空軍士官長 MSgt. Sherree Cole

推論之梯 (Ladder of Inference) 作為一個關鍵的認知模型，揭示我們從觀察到的事實、逐步形成信念並採取行動的思考歷程。軍隊的運作中，從情報分析、作戰規劃、任務簡報到日常管理，指揮官與幹部無時無刻不在進行判斷與決策。如圖所示，我們的思維過程是一個從底層往上攀升的階梯（如圖 3）：

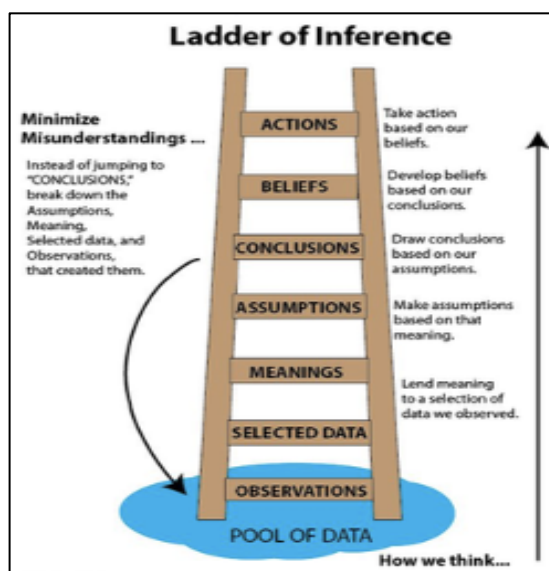


圖 3.推論之梯(Ladder of Inference)

- **資料池(Pool of Data) 與觀察 (Observations)：** 一切行動始於龐大「資料池」，包含來自前線偵察、情報報告、下屬匯報、裝備數據等一切可用的資訊。然而，我們往往只會選擇性地接收其中一部分，形成我們的「觀察」。
 - ◇ 應避免的情況：面對問題時，不自覺地只關注符合自己預期或經驗的部分資訊。
- **選擇性資料 (Selected Data)：** 從觀察中選取部分資料進行分析。這些選擇往往受到指揮官或幹部的個人經驗，甚至是潛意識偏見所影響。
 - ◇ 應避免的情況：在判斷下屬表現時，只記住近期的錯誤而忽略長期以來的穩定貢獻。
- **賦予意義 (Meanings)：** 我們根據所選擇的資料，賦予其特定的「意義」，是高度主觀、深受個人認知框架、軍種文化與情境壓力影響。
- **建立假設 (Assumptions)：** 在意義的基礎上，進一步「建立假設」，假設是未經證實的信念，但我們往往將其視為既定事實，作為後續判斷的依據。
- **得出結論 (Conclusions)：** 接著根據這些假設「得出結論」。
- **形成信念 (Beliefs)：** 根據這些結論「形成信念」，信念將強化我們看待世界和團隊的方式，並可能形成思維定勢。
- **採取行動 (Actions)：** 信念將引導我們「採取行動」。

這個從「觀察」到「行動」的過程，展示了我們的思考是如何在不知不覺中，從客觀事實走向主觀判斷，最終影響我們的行為。

為了最小化誤解(Minimize Misunderstandings)，不應急於得出結論，而是以回溯「假設」、「意義」、「選擇性資料」以及最初的「觀察」，重複檢視它們如何形成。而透過回溯推論之梯，軍事領導者可以：

- **質疑自身的假設**：在判斷戰情或下屬表現時，是否過度依賴未經證實的假設，或是否受到個人偏見影響。
- **尋求多角度的意義**：認識到同一事件或行為，可能存在多種合理意義，而非只有自己預設的解釋。例如，下屬在簡報中未提問，可能是認同、理解，也可能是基於階級禮儀而不願打斷，而非不積極。
- **審視資料選擇**：反思自己是否選擇性地忽略了某些重要資訊，導致對情勢或人員的片面理解。

這種採取「批判性方法」的能力，即不對所見、所聞或所經驗的事物照單全收，而保持審慎、分析性且具反思性的態度，透過時常質疑自己或對方行為背後的假設，與多角度評估來避免刻板印象與偏見，它能幫助領導者：

- **制定更精準的作戰決策**：避免因主觀判斷而錯失戰機或誤判敵情。
- **提升團隊凝聚力與士氣**：更客觀評估下屬表現，建立領導形象，強化信任。
- **優化領導力與追隨力實踐**：當領導者能公開透明地審視其決策過程，並鼓勵下屬提出不同視角，將能培養出更具韌性、適應力強且相互信任的團隊。

因此，理解並運用「推論之梯」模型，不僅是跨文化溝通的利器，更是軍隊領導統御中提升決策品質、深化內部理解與強化團隊效能的基石。

三、8月13日（美國時間）：

(一)多國部隊領導(Leading in a Multinational Force Setting) — 領導力與跟隨力 (Leadership & Followership) — 多國部隊環境中的戰略協同

在複雜且變動的印太區域，多國部隊合作頻率日益增加。如此背景下，有效領導力 (Leadership) 與積極追隨力 (Followership) 兩大核心概念的深入理解與實踐，已成為確保任務成功、促進部隊整合及提升組織效能的關鍵。

1. 軍事領導力(Leadership)：使命達成與組織優化的引導過程

領導力不僅是某個特定職位或個人的特質，更是一種動態的「過程」。軍事領導力被明確定義為：「透過提供目標、方向和動機來影響人員，以完成任務並改進組織的過程」。軍事任務與企業環境追求利潤增長不同，它的本質關乎生死存亡、具清晰明確的權威與責任線。

以下歸納作為「有效的軍事領導者」應具備關鍵特質與行為，以應對如今多國部隊挑戰：

- **核心特質：**包括「耐心」、「當責」、「自我意識」、「積極傾聽」、「適應性」、「尊重」、「同理心」、「情商」、「積極性」、「信任」與「影響力」。特別是「偏見意識」，即對自身及他人的潛在偏見保持清醒的認知，對於避免跨文化誤判至關重要。
- **關鍵行為：**領導者應致力於「建立信任文化」並「維持信任」，展現「積極傾聽技能」、「行事正直」，並秉持「成長思維」與「學習敏捷性」，這些行為是團隊凝聚力與互信的基石。
- **擴展角色：**領導者的職責已超越單純的「執行任務」，更包含「領導人員」、「管理資源」及「改善工作環境」等面向，這要求領導者需具備更全面的視野與能力。

反之，「無效領導力」將導致「猶豫不決的決策」、「行為不一致」、「以自我為中心」以及「缺乏勇氣」，嚴重危害任務達成與部隊士氣。

2. 積極追隨力(Followership)：協作、當責與主動支援的體現

追隨力是領導力的「互惠過程」。它不僅僅是服從命令，更是「在團隊或組織內部追隨的能力或意願」。如同諺語所說“*If you think you are a leader and you turn around and no-one is following you, then you are simply out for a walk*” (如果你認為自己是領導者，轉身卻無人跟隨，那你只是在散步)，深刻說明「領導力與追隨力彼此依存，追隨者並非劣於領導者，而是共築成功組織的重要部分」。

一個有效的追隨者與領導者共享許多關鍵特質，例如：「耐心」、「當責」、「自我意識」、「積極傾聽」、「適應性」、「尊重」、「同理心」、「情商」、「積極性」、「信任」和「影響力」。這些共同的基礎特質，凸顯了領導者與追隨者之間在素質要求上的相似性，而非階級上的差異。

在軍事環境中，追隨者扮演的角色已超越單純的「服從命令」，更應積極實踐A-L-I-G-N模型，展現主動性與預判性，說明如下：

- **預判(Anticipate)：**理解領導者的優先事項和壓力。
- **傾聽(Listen)：**關注領導者關切的重大問題及其溝通風格。
- **告知(Inform)：**在領導者詢問前主動提供更新資訊。
- **贏得信任(Gain Trust)：**持續展現一致性並勇於承認錯誤。
- **導航(Navigate)：**根據領導者的工作偏好調整自己的方法。

然而，追隨力亦存在「黑暗面」，包括參與非法、不道德或不合乎倫理的行為、未能融入團隊、透過社群媒體表達對組織的不滿，以及讓分歧導致不忠誠，這些行為將嚴重損害組織的士氣與紀律。

對領導者來說，理解追隨力的黑暗面相當重要，領導者需要警惕並及早識別這些行為，而追隨者則應避免陷入這些陷阱，致力於成為「高效型追隨者 (Effective Follower)」，在高度積極參與的同時，也保持高度批判性思維。

(二) 多國部隊領導(Leading in a Multinational Force Setting) — 策略概念與團隊動力 (Strategy & Concepts and Team Dynamics)

從策略的定義、層級及其應用（如整合嚇阻）展開，隨後轉向軍事概念的探討，特別聚焦於「任務式指揮」和「敏捷戰鬥部署」關鍵思想，為領導者在複雜多變的國際合作環境中提供理論基礎與實踐指導。

然而，對策略的清晰理解是有效領導的基石。策略不僅提供總體方向，更是確保各國部隊協同一致的藍圖，策略可細分為兩個層級和定義：

- **軍事策略(Military Strategy)**：指的是在特定情境下，為達成戰略目標而進行軍事行動的具體規劃與執行。通常包含「目的（目標）」、「方法（行動方針）」、「手段（資源）」和「風險」。
- **防禦策略(Defense Strategy)**：這是一個更廣泛的規劃與決策過程，它涵蓋了軍事策略，也涉及對國家安全、國際關係以及各軍隊總體方向的考量。

在策略層級上，區分為防禦策略和軍事策略。具體的防禦策略範例包括澳洲的「國家防禦戰略」、美國的「國家防禦戰略」以及新加坡的「全面防禦戰略」。

此外，在防禦與軍事策略的框架下，有一個重要的指導原則，那就是整合嚇阻 (Integrated Deterrence)。這是一種「全面的防禦策略，結合國家力量的各個要素，以在多個領域和衝突戰區嚇阻對手」。理解並應用這些策略，是領導者在複雜國際環境中做出戰略性決策的關鍵。

除了策略之外，軍事概念是引導軍事行動和策略的通用想法或框架。它不僅指導部隊發展和未來能力套件的開發，以與盟友、夥伴及其他組織協同應對新興威脅，更融入了軍事歷史、經驗與軍事科學的應用，其中以任務式指揮 (Mission Command Concept) 及敏捷戰鬥部署 (Agile Combat Employment, ACE)，等兩項軍事概念對於多國部隊運作尤其重要。

透過對這些策略與概念的深入理解與靈活運用，領導者能夠在多國部隊的複雜環境中，有效提升戰略情報，更好地促進人員間整合、互通性以及必要時的互換性。

四、8月14日（美國時間）：

(一) 多國部隊領導(Leading in a Multinational Force Setting) —任務式指揮及敏捷戰鬥部署 (Mission Command & Agile Combat Employment, ACE)

任務式指揮定義為：「一種結合了集中意圖與分散執行的軍事指揮風格，在既定限制內促進行動的自由、速度及主動性」。意味著儘管指揮官設定了明確的目標（集中意圖），但下屬在達成這些目標的過程中擁有自主權和彈性（分散執行），此概念在歷史上已知的應用如：

- 拿破崙戰爭時期（1800 年代）：普魯士軍隊。
- 第一次世界大戰和第二次世界大戰：德國陸軍。
- 南斯拉夫解體時期（1990 年代）：聯合國在相關行動中也使用了任務式指揮。值得注意的是，北約直到 1970 年代才正式採納任務式指揮。

「任務式指揮」是一種在多國部隊環境中領導團隊的核心軍事概念，透過結合特定元素提升行動效率和靈活性，任務式指揮的實踐依賴三個關鍵要素（圖 4）：

- **集中指揮 (Centralized Command, CC)**：這賦予指揮官規劃、指導和協調軍事行動的責任和權力。最適合由擔任特定職能的空軍指揮官（如軍團級指揮官）來達成。這些指揮官必須跳脫自己的任務，從宏觀角度全面地理解，並專注於最高指揮官的整體目標。
- **分散控制 (Distributed Control, DC)**：這使指揮官能夠將規劃、協調、執行和評估活動的權力委派給分散的地點，以實現有效的管理幅度並保持主動性（尤其是在有爭議的環境中）。
- **分散執行 (Decentralized Execution, DE)**：這賦予了下屬決策權，以在任務完成中實現靈活性、主動性和回應性。



圖 4. 任務指揮框架模型

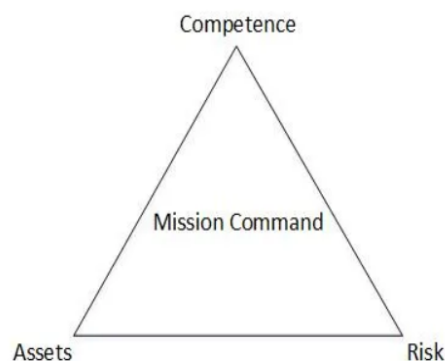


圖 5. 任務式指揮成功原則

成功實施任務式指揮（圖 5），需遵循一系列關鍵原則：首先，「透過相互信任建立緊密團隊，並在此基礎上努力創造共同理解」，確保所有成員對任務目標

和環境有著一致的認知；再者，領導者「需提供明確的指揮官意圖，並在明確的意圖下鼓勵下屬行使有紀律的主動性」，在框架內靈活應變。

過程中「使用任務命令，而非事無鉅細的指令」，並賦予下屬決策空間；同時，要確保團隊具備匹配的能力來執行任務，且勇於接受風險，這是達成任務不可避免的一部分。這些原則共同構成了任務式指揮的成功要素，建立高效、靈活且信任導向的指揮環境，以更好地實現人員整合、互通性及在必要時的互換性。

敏捷戰鬥部署(Agile Combat Employment, ACE) 概念，代表著軍事部署思維的轉變。它減少了對傳統大型主基地建構的依賴，轉而更側重於與盟友和夥伴協同，部署分散的前進作戰基地。敏捷戰鬥部署被定義為「一種在威脅時間線內執行、積極主動且反應迅速的機動作戰方案，以在產生戰鬥力的同時提高生存能力。

(二) 多國部隊領導(Leading in a Multinational Force Setting) — 太空領域感知(Domain Awareness —Space)

太空通常定義為海拔 100 公里及以上的區域（稱太空界線），美國已將「太空控制(Space Control)」改稱為「太空優勢」，其目標是確保己方能夠在太空中自由行動，同時能夠阻止敵方干預或破壞己方太空資產。

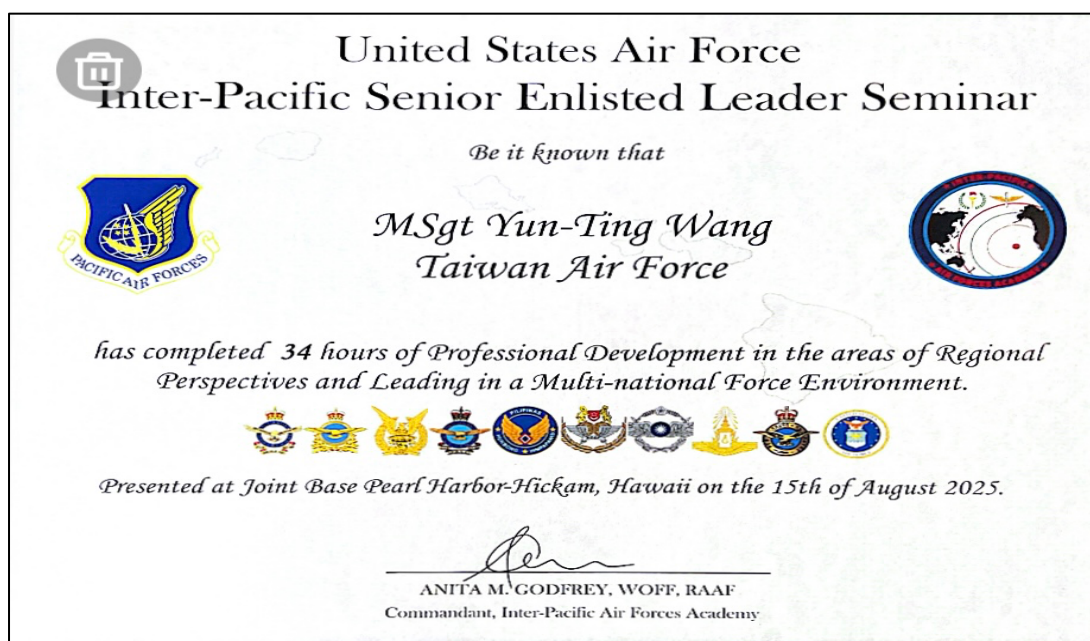
太空領域感知(Space Domain Awareness, SDA) 是當前太空作戰的關鍵。SDA 不僅要知道軌道上衛星的位置，更要了解其功能、發射者、能力和目的。由於軌道日益擁擠，為避免衛星碰撞，並識別他國的潛在惡意行為，SDA 對於太空交通管理來說顯得相當重要。由於目前觀測能力仍有不足，如同「透過吸管看太空」，各國正透過合作（如 AUKUS 倡議，由澳英美共同合作），正強化全球雷達與望遠鏡技術，以實現「開燈」般的全面監測能力。

跨國夥伴關係成為太空領域感知的關鍵推力，如：AUKUS 合作著重於擴大監測範圍與提升資料融合能力、日本則透過在準天頂衛星系統(QZSS)上搭載美方感測載荷，協助強化區域太空態勢感知(SDA)能力、澳洲則提供空間監視望遠鏡(SST)與地面雷達設施，支援整體觀測網路。這些措施相互呼應，顯示太空監視已非單一國家所能獨力完成，而是必須依賴多國分工與全球化布局，才能建構具備全域覆蓋的監測體系。由於太空系統高度依賴地面支援設施，電磁干擾與訊號壓制等跨域威脅亦不可忽視，定位導航(PNT/ GPS)更是各國競爭的焦點，美國 GPS 雖為全球標準，但中國北斗、俄羅斯(GLONASS)、歐盟(Galileo)、日本(QZSS)及印度(IRNSS)皆已建立自主系統。GPS 不僅用於軍事與民用導航，更是全球金融、能源與基礎設施運作的時間基準，一旦受干擾將造成連鎖性衝擊。

太空領域感知已成為各國確保國家安全與維持戰略優勢的核心能力，唯有透過多國協作、技術整合與跨域應用，才能在競爭激烈的太空環境中維持行動自由與戰略優勢。

五、8月15日（美國時間）：

課程回饋暨證書頒發(Program Feedback& Certificate Presentation)——
跨太平洋空軍學院校長 Anita M. Godfrey



IPSEL-2025 證書

首屆 IPSEL 安排跨文化領導、人格特質與領導風格探討、倫理與領導案例研討，以及軍事衝突中的領導經驗分享等討論主題，透過多元設計促進跨國交流，學員亦組成訓練需求分析（TNA）工作小組，針對未來課程發展提出具體建議，其中包括：首日安排正式晚宴以促進互動、引入 INDOPACOM 及 PACAF 資深士官領袖簡報、強化專業軍事教育（PME）交流，並將太空領域簡報調整為互動式討論等。論壇的最後一日，舉行證書頒發典禮，同時核發各國代表個人績效(Performance Statements) 評語（如附件 2）。

伍、心得與建議

緊湊而充實的五天轉瞬即逝，在撰寫此份報告時，心中仍清晰浮現當時的震撼與衝擊。這是我首次全面接觸廣度與深度兼具的國際軍事知識，並與來自多國、各自不同領域的資深士官領袖交流。不同的軍事文化、語言、思維方式，在同一空間裡激盪出前所未有的火花，帶給我的啟發與影響，至今仍難以言喻。

這次經驗讓我深切體會到世界之遼闊，各國背景各異，皆因共同維護印太區域和平與安全的信念齊聚一堂。如此跨越國界的凝聚與合作，深化了我對於跨國軍事專業的認知，更讓我理解士官領袖在國際舞台上所肩負的責任與使命，

在觀察各國代表的互動中，我注意到，參與者年資從 14 至 31 年不等，雖然服役背景各異，卻一致在論壇中展現出高度的專業自信。透過發言與交流，可以清楚看出不同國家士官培育制度與領導風格的差異，這些差異塑造出不同類型的士官幹部。例如：有些國家重視制度化訓練，強調專業技術與紀律；另一些則更注重個人自主性與創造力的發揮。這些觀察使我覺察到：教育訓練並無單一公式，更需參考部隊文化做出靈活調整。

課程中提出的領導與追隨的互補關係，使我印象深刻。有效領導不僅是下達命令，更在於賦予與啟發；而追隨也不等同於被動，而是透過 A-L-I-G-N 模型（Anticipate、Listen、Inform、Gain-trust、Navigate）主動支援、精準配合。這種互惠模式，讓我重新檢視自身在工作團隊中既是領導者、也是追隨者的角色，提醒我在任務中更需強化「向上理解」與「向下引導」的能力。

另一方面，「推論之梯」的思維工具也讓我警醒。回想過去管理經驗，常依賴過往經驗與直覺而太快下結論，這往往容易忽略自身未可見的盲點，領導幹部應以批判性思維與反思能力來審視自身判斷，避免因偏見或片面資訊而誤導決策，我逐漸意識到：「領導是影響、追隨是責任，而思維模式即是關鍵」。

我們都是一顆顆種子，撒往世界各地開拓視野、增進見識、汲取養分後再回來將其種下，只待在未來需要我們的任何時刻，發揮己力，使我們的國家日益茁壯成長。這次參與不只是一次國際論壇，更提醒我：未來應致力於將這些所學實踐在我的工作領域，讓更多士官看見我所見過的寬闊視野及新知，將國際所學轉化為部隊養分，朝向「具戰略視野與國際素養」目標邁進，在未來國際合作中展現中華民國空軍更甚以往的专业能量與格局。

此次論壇所獲啟發，除個人層面專業成長外，進一步轉化為以下具體建議：

一、交流平台建置

建立「經驗回饋與教材化」機制，可考慮建置軍網線上資料庫平台，將赴美論壇心得、案例研究與教材彙整，供各層級士官隨時查閱與運用，促進知識流動與傳播。

二、發揮種子效應

參與國際論壇或演訓的人員，經遴選出具備教學潛能者，納入相關教育課程中，成為主要講授人員或擔任教官助理，亦可協助教材編纂與課程推動，確保知識傳播的品質與效果，並培養部隊中具教育潛能的士官人才，形成良性循環。

三、翻轉教育模式

觀察發現，美式教育強調互動與回饋，客座教官在課程進行時，常以鼓勵學員分享自我看法的方式，確認授課內容是否正確傳達；反觀我國部

分教學仍偏向單向知識傳授，或單以考試機制確認。其實，相同的觀點傳達給不同學員時，往往能引起多元啟發。教官除了引導學員，也可藉由他們的回饋與表達，調整教學方式，達成教學相長。

可評估調整士官教育班隊課程設計，將課程主題概念、相關規範及實務應用，融入討論、案例研討等即時回饋的方式。客座教官可透過學員的發言不斷優化授課方式，確保課程內容符合基層部隊實務需求，避免教育與實務脫節，實現「為用而訓」目標。如此不僅能提升士官學習的參與度與思辨能力，培養更具自主性思考人才，確保所學真正學以致用。

四、士官戰略思維養成

論壇進行期間，無論在正式簡報或非正式交流場合中，皆可清楚觀察到多國士官代表對戰略部署、區域安全與聯合作戰觀念的熟稔掌握與自信表達，顯見其教育體系已將戰略視野納入士官培養重點；反觀我國士官教育仍多停留於技術與戰術層面，對於國防戰略、軍事策劃及跨國合作的理解尚有不足，往往僅能聽從軍官說明，缺乏獨立論述能力。

建議未來高階士官教育班隊課程中，應正式納入「戰略思維」與「多國安全環境」模組，透過案例研討、與軍官共同情境模擬及討論的方式，初步培養士官具備戰略部署思維。待訓練成熟後，再更進一步地透過常態化的聯訓、夥伴演習，從小型組合訓練到大型海空聯合演習，嘗試讓士官輪流擔任連絡官或合隊小隊長，藉以強化跨軍種整合與領導能力。

五、建立友軍常態交流

在士官普遍具備相關素養後，應進一步推動跨單位之常態交流，深化專業互動並累積實際經驗。例如：

- 短期參訪與專業研討：派遣士官至友軍單位進行參訪，或舉行定期交流會議，如戰術、後勤及通資電等專業領域，藉以理解不同軍種文化與作戰思維差異。
- 軍內交流研討：規劃軍官與士官共同參與的跨軍種座談，增進跨領域對話與相互借鏡。
- 軍事學校合訓課程：透過高等教育單位（如國防大學）舉辦聯合部隊專題研討，培養學員聯戰思維與跨軍種整合能力。

透過有系統的教育訓練課程，逐步翻轉傳統「士官僅聽令」的角色定位，培育具備戰略語言、國際視野與跨域整合能力的現代化國際士官領袖。

千里之行，始於足下。美軍體系的成熟是經年積累與培育，非一蹴可幾。《孫子兵法》提及：「夫未戰而廟算勝者，得算多也」，我們得知：勝利皆來自事前的深謀遠慮，而透過國際交流，我們洞察他人優勢、聚焦成長重點，靈活因應瞬息萬變的現階段情勢。相信任何行動，只要隨時開始，就永遠不算太遲。

Target Ranks = E7 and E8			Inter-Pacific Senior Enlisted Leader Seminar (IPSELS) 25-1 : 11 to 15 August																						
	Saturday	Sunday	Monday, 11 August 2025				Tuesday, 12 August 2025				Wednesday, 13 August 2025				Thursday, 14 August 2025				Friday, 15 August 2025						
			Activity	Lead	Location	Dress	Activity	Lead	Location	Dress	Activity	Lead	Location	Dress	Activity	Lead	Location	Dress	Activity	Lead	Location	Dress			
0730h - 0820h	International Participants arrive in Hawaii		Opening Address & Admin	WOFF Godfrey (RAAF)	PDC Hickam Classroom	Aloha Smart	Executive Time				Executive Time				Executive Time				National Memorial of the Pacific Tour				WOFF Godfrey (RAAF)	Off-Site	Aloha Casual
0830h - 0920h		Regional Perspectives - Overview	MSgt Cole (USAF)	PDC Hickam Classroom	Aloha Smart	Regional Perspectives (Nation & Service Briefs)	MSgt Cole (USAF)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform	Leading Teams in a Multinational Force Setting 'Leadership'	WOFF Godfrey (RAAF)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform	OPEN FORUM	MSgt Cole (USAF)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform								
0930h - 1020h																									
1030h - 1120h		Regional Perspectives - 'Inter-Cultural Communication'	MSgt Cole (USAF)	PDC Hickam Classroom					Leading Teams in a Multinational Force Setting 'Followership'	WOFF Godfrey (RAAF)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform	Leading Teams in a Multinational Force Setting 'Agile Combat Employment-	MSgt Cole (USAF)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform	Program Feedback	WOFF Godfrey (RAAF)	PDC Hickam Classroom	Aloha Casual					
1120h - 1230h		Lunch + Pearl Harbour Tour	All	Off-Site	Aloha Smart	Lunch				Lunch				Lunch				Lunch							
1230h to 1320h						Regional Perspectives (Nation & Service Briefs)	MSgt Cole (USAF)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform	Leading Teams in a Multinational Force Setting 'Team Dynamics'	WOFF Godfrey (RAAF)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform	Leading Teams in a Multinational Force Setting 'Domain Awareness - Space'	Vanessa Harrington (INDOPACOM CIV)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform	Certificate Presentation + Photos	WOFF Godfrey (RAAF)	Hollister Auditorium	Service Dress (short sleeve)				
1330h - 1420h																									
1430h - 1520h						Leading Teams in a Multinational Force Setting 'Strategy & Concepts'	WOFF Godfrey (RAAF)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform	Executive Time															
1530h - 1620h														OPEN FORUM	MSgt Cole (USAF)	PDC Hickam Classroom	Combat Uniform								



PACAF
Inter-Pacific Air Forces Academy



Inter-Pacific Air Forces Academy Performance Statement	
Master Sergeant Yun-Ting Wang	Taiwan Air Force
<i>Program Overview</i> The Inter-Pacific Air Forces Academy (IPAFA) held the inaugural Inter-Pacific Senior Enlisted Leader Seminar (IPSELS) 25-1 program from 11 to 15 August 2025 at Hickam Field, Honolulu, USA. The program was attended by 17 participants from 10 nations – Australia, Canada, Indonesia, New Zealand, Philippines, Singapore, Taiwan, Thailand, United Kingdom and United States of America. Facilitator and mentor support was provided from Australia and United States of America. The IPSELS program objectives are to: 1. Enhance awareness of self, as both a leader and follower. 2. Enhance the strategic intelligence of the enlisted leader. 3. Enhance inter-cultural communication among multinational enlisted leaders. 4. Foster relationships between the multinational enlisted leader force. Master Sergeant Yun-Ting Wang was a strong contributor to the program's discussions and she self-identified potential opportunities to enhance her knowledge and skills for both personal and professional development which showcased an intellectual humility with a growth mindset. Her people-to-people engagements were of a high standard; it was observed on each occasion that she was able to easily adapt her inter-cultural communication skills with each engagement, which will only benefit her to create long-lasting connections. Throughout the program, Master Sergeant Wang showcased an innate ability to think critically, creatively and strategically alongside her multinational enlisted peers. Master Sergeant Wang would be an ideal candidate as a mentor on IPAFA programs. To be considered for this type of role, the member must have consistently demonstrated: (1) An ability to genuinely connect with people from other nations, showing respect in both verbal and non-verbal communication. (2) A high level of engagement in discussions, readily providing well-considered insights and perspectives that are inclusive to all nations. (3) Active listening skills with an ability to link ideas, concepts, insights and perspectives to the program objectives. Master Sergeant Wang's actions and behaviors on the program honored both her nation and service. She is well into her journey on developing a multinational mindset that will better enable integration and interoperability alongside allied and partnering militaries, regardless of their branch or service.	
GODFREY.ANITA.MI CHELLE.1633788452	Digitally signed by GODFREY.ANITA.MICHELLE.1633 788452 Date: 2025.08.15 07:14:34 -10'00' Warrant Officer Anita M. Godfrey, Royal Australian Air Force Commandant Inter-Pacific Air Forces Academy



PACAF
Inter-Pacific Air Forces Academy



跨太平洋空軍學院績效評估	
王韻婷三等士官長	臺灣空軍
計畫概述： 跨太平洋空軍學院（IPAFA）於 2025 年 8 月 11 日至 15 日在美國檀香山希卡姆基地舉辦了首屆跨太平洋資深士官領袖研討會（IPSELS）25-1 課程。本課程共有來自 10 個國家的 17 位學員參加—澳大利亞、加拿大、印尼、紐西蘭、菲律賓、新加坡、台灣、泰國、英國及美國。課程由澳大利亞與美國提供協助及指導支持。 IPSEL 課程目標為： 1. 提升作為領導者及追隨者的認知。 2. 提升士官領袖的智慧。 3. 加強多國士官領袖間跨文化交流。 4. 促進多國士官領袖部隊間的關係。	
王韻婷士官長是這個計畫討論的積極貢獻者，她能自我識別潛在的機會來提升自己的知識與技能，無論是為了個人還是專業發展，這展現了具備智慧上的謙遜以及成長型思維。她的人際互動達到很高的水準；每一次觀察中都發現，她能輕鬆地在每次交流中調整她的跨文化溝通技巧，這只會有助於她建立長久的連結。在整個計畫過程中，王士官長展現了與多國士官同儕一起批判性、創造性及策略性思考的天賦能力。 王士官長將會是 IPAFA 計畫導師的理想人選。要被考慮擔任這角色，成員必須持續展現以下特質： 1. 能夠真誠地與其他國家的人建立連結，並在言語及非言語溝通中展現尊重 2. 在討論中高度參與，能輕鬆提供經過深思熟慮且包容所有國家觀點的見解與看法。 3. 具備積極傾聽的能力，能將各種想法、概念、見解與觀點與計畫目標聯繫起來。 王士官長在本計畫中的行動與表現，已為她的國家與服役單位爭取榮耀。並在發展多國思維模式的過程中取得良好進展。無論軍種或服務領域為何，這都將使她能更好地與盟國及合作國軍隊整合並提升互操作性。	
GODFREY.ANITA.MI CHELLE.1633788452	Digitally signed by GODFREY.ANITA.MICHELLE.1633 788452 Date: 2025.08.15 07:14:34 -10'00' 跨太平洋空軍學院 校長 皇家澳洲空軍 准尉 Anita M. Godfrey