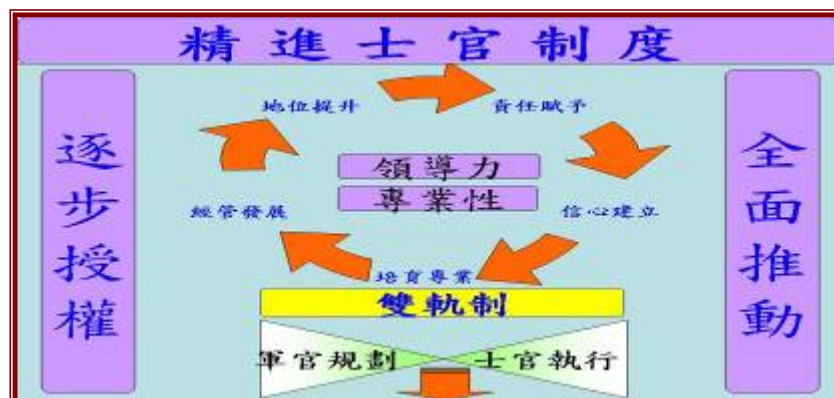


作者/陳文雄士官長

一日甲兵、終生甲兵~培養充滿使命的裝甲兵領導士官

提要

- 一、未來戰爭是高科技的戰爭，國軍面對21世紀的戰場環境，高科技與現代化的戰爭需要高素質的軍人，高素質與優質化的軍事力量是當前的世界趨勢，而具備領導力與專業性兼具的士官更是國軍未來執行各項任務的主力。
- 二、士兵都應享有優質的領導，士官就是提供此種領導的不二人選。
- 三、從歷來之相關例證中，可發現美軍士官在部隊中扮演了舉足輕重的角色及與軍官們之間的良性互動關係。
- 四、國防部自97年起，積極研擬「精進士官制度」具體作法，以軍官充分授權為起點，期能透過「地位提升」、「責任賦予」、「信心建立」、「培育專業」及「經管發展」等五大核心要項。
- 五、士官在組織調整後的職能變革是一個組織發展過程中所必需面臨的事實，基本上管理者有三個選擇方案，就是改變「結構」、「技術」或「人員」。
- 六、培養具備學有專精、以身作則、與時俱進、務實均衡、自律守紀及充滿使命的裝甲兵領導士官。
- 七、國軍推動精進士官制度迄今，在上級明確指導下，目前已完成相關政策規劃，並逐步落實推動中，未來對於士官地位提升之前景可期。



壹、前言：

一、當前趨勢：

民國101年2月，筆者因編纂「金門戰役裝甲兵參戰先進口述歷史」乙書，奉指揮官邵將軍指示敬邀前參謀總長霍一級上將(裝訓部第15任指揮官)誌序，在與總長會晤之際，總長為勉勵筆者，舉了一個阿富汗戰爭的實例。

他說：阿富汗與美、俄兩國都發生過戰爭。其一乃1979年時因蘇俄的入侵導致長達10年的戰爭；另一則是2001年以美國為首的聯軍在10月7日起對阿富汗基地組織和塔利班的阿富汗戰爭。事後有軍事記者問到阿富汗的一位戰士，當阿富汗軍隊面對蘇俄與美國這兩個世界強權的軍隊，其中最大的不同是什麼？這位戰士說：「當我們遇上敵軍小部隊作戰時，殲滅第一線指揮官是我們的首要任務，面對俄軍或美軍也都是如此。當我們面對蘇俄的軍隊時，只要我們一擊斃戰場指揮者，這個部隊一定是群龍無首，不知所措，戰力立即銳減；可是這情形發生在美軍時，美軍相反的不但沒有退縮，反而越戰越英勇，我們探究其原因後發現，原來美軍士官多年的專業與技術能力才是其中關鍵，因為美軍士官可以立即代理指揮官的角色，並馬上重整部隊恢復戰力，甚至

超越前指揮官的能力，毫不遜色，絕不會因為缺少了軍官指揮而使部隊淪為散沙。」，從歷來之相關例證中，可發現美軍士官在部隊中扮演舉足輕重角色及與軍官間的良性互動關係，可以說士官是部隊的骨幹及穩定部隊的基石，也是軍官的助手與顧問，更是士兵的導師、官兵溝通的橋樑。

近年國內、外環境變化甚鉅，國軍因應國家整體政經情勢的轉變，在國防人力政策上，積極配合國防組織改造、戰略構想調整及武器裝備更新等作為，適切檢討精簡可用人力，提升人員素質，以建立一支「量適」、「質精」、「戰力強」的現代化軍隊。

人力資源攸關軍隊組織體質優劣，更是影響建軍成敗的關鍵因素，唯有不斷延攬優質人力、蓄積人力資源，才有助達成軍隊專業化、制度化與精兵政策的推展，方能符合軍事戰略的規劃與兵力結構的需求。

國軍秉持一貫「嚴考核、嚴淘汰」的人事經管作為，藉由修正法規，推動募兵制度、精進軍事教育、培育國防文官與軍文合作等的變革，期能帶動人才培育與人力資源的永續發展，厚植國防實力，確保國家生存發展與百姓安全福祉。並在兵力結構方面力行精兵政策，把握「降低員額、提升素質、增強戰力」之原則，逐步精簡

兵力編組，以降低國軍員額需求。

未來戰爭是高科技的戰爭，國軍面對21世紀的戰場環境，高科技與現代化的戰爭需要高素質軍人，高素質與優質化軍事力量是當前世界趨勢，而具備領導力與專業性兼具的士官更是國軍未來執行各項任務的主力。

士官為基層的骨幹、部隊的守護者，亦為「募兵制」成功之重要關鍵。在現有基礎上，針對士官授權、生涯規劃、經管發展、福利待遇等事項，配合「募兵制」的進程持恆推動，按期程逐步落實。未來考量建立質量均佳且戰鬥力、執行力良好的士官團隊，在符合國情的妥適配比下，將逐步提高士官比例，由現行的1：1.88：1.95提升至1：2.14：1.75之配比，以因應未來高科技武器裝備之需求。¹

士官幹部如何扮演好士兵的導師、軍官的助手，對整體部隊戰力而言，至為關鍵重要。其職責包括：

一、執行在陸軍所制定之命令、指導及政策之範圍內之日常性工作。

二、專注於個別訓練，使其發展任務完成之能力。

三、主要涉及於訓練、領導士兵及

其團體。

四、確保所領導之團隊及其成員，使其成為有效率之單位作好準備，並且每個團隊成員都是有充份訓練、高度積極性及準備好行使其所交付之職責。

五、特別專注於工作表現、訓練的標準要求及士官與士兵的專業發展。

六、聽從軍官及士官指揮體系之命令。

七、確保完成所交付之任務。²

在世俗的眼光中，士官督導長不過是個基層幹部的角色，殊不知戰術如無戰鬥的支持，也只能面臨失敗，士官督導長在部隊扮演著訓練士兵能夠實施戰鬥的靈魂人物，士兵要上戰場，必須經過教育訓練，包括組織規章、各項軍事技能等³。而士官督導長的角色功能則是在此時空下分別扮演著角色傳達者及焦點人物，他被單位內的軍官賦予角色期望，籌組士官團隊執行基層部隊各項實務工作，希望基層部隊的士官團在其帶領下有著非凡的成就，訓練出驍勇善戰的軍人，

¹國防部，《國防報告書》(台北：國防部編印)，西元2009年10月)，頁122。

²陸軍司令部頒，《陸軍部隊實務工作手冊》(龍潭：陸軍司令部，民國95年9月)，頁11。

³藍日宏，〈陸軍士官督導長領導行為、人格特質與組織承諾關係之探究〉《元智大學》，99年6月，頁16。

因此士官督導長成了焦點人物，同時他對士官團的成員有著深深的期許，希望士官們表現出他們的專業成為他的傳承者，這時他也成為角色傳達者。

因此，國軍積極推動「精進士官制度」，就是要形塑「優質、專業」的第一流「會想、會講、會教、會做」的基層實務工作管理與執行幹部，以建構一支精銳的陸軍士官團隊。

「士官幹部」位居部隊管理者的基層，為領導統御的第一線幹部，舉凡部隊之教育訓練、士兵心緒反應掌握，乃至戰場抗壓與軍（風）紀貫徹等，均與士官幹部之領導息息相關，所承擔之責任重大不言可喻。

陸軍士官信條裡有一段話：「士兵都應享有優質的領導，而我就是提供此種領導的不二人選。」，身為領導幹部必須要有承擔責任的魄力，主動面對問題、解決困難，才是領導幹部應有的風範。

國軍自83年7月1日全面推動「精進士官制度」，84年完成營、連級士官體制建立後，受主、客觀因素影響，未繼續推展至旅級以上士官階層，致士官制度之改革未盡全功。究其主因乃受國軍文化影響，軍官須負單位成敗全責，在對士官缺乏信心下而不願授權，士官因此無法承擔責任，進而形成惡性循環，士官地位無法提升。

回首當年裝甲兵老司令蔣緯國將軍創建士官團制度的宏規卓見時，我們不禁省思，我們為何沒有「蓄勢待發」的準備，此篇報告係依本軍及美軍士官領導地位現況及策進，提出的心得與期望。

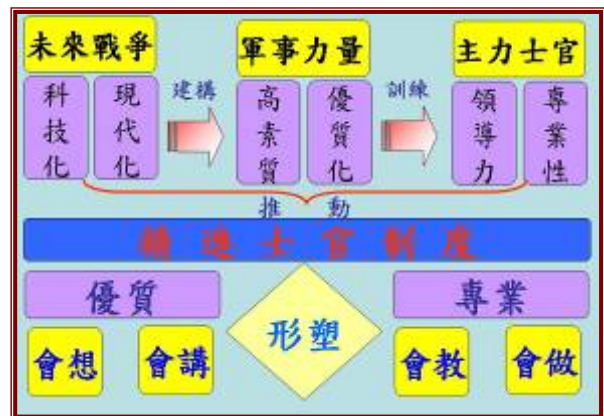


圖1：士官形塑目標示意圖

資料來源：本研究整理

二、政策指導：

⁴民國 97 年起國防部積極地研擬「精進士官制度」的具體作法，以軍官充分賦權為起點，規劃授權士官權責「以精進士官制度」或是可以說「以制度精進士官」，並藉「地位提升」、「責任賦予」、「信心建立」、「培育專業」及「經管發展」等五大核心要項，於 98 年起實施驗證、執行，以能全面推動、落實士官制度發展，促進士官團隊的專業化，建立「軍官規劃、士官執行」的雙軌制發展為目標，增進基

⁴國防部陸軍司令部，《士官權限下授》具體作法實施計畫》(龍潭：陸軍司令部，民國 98 年 2 月)，頁 1~10

層部隊整體戰力。

貳、美國陸軍的士官制度：

一、美陸軍士官制度之發展：

美國陸軍的士官制度最早可追溯到美國獨立戰爭年代，經過一百多年的發展，特別是經過第二次世界大戰，士官在美軍的地位和作用逐漸確立，並為美軍戰鬥力組成不可或缺的部份，據瞭解，二次大戰結束時，士官已成為美軍 228 個現役步兵團中的近 25,000 個步兵班的直接指揮者，為美軍戰場勝利做出不可磨滅的貢獻，士官在美軍中的地位逐漸建立，現已成為美軍部隊不可或缺的要角。

二次大戰後，特別是海灣戰爭以來，美軍對其戰略戰術思想、人員裝備編制等都進行了大規模的變革，但在歷次改革中，士官的地位與功能不減反增。由於士官在軍隊中擔負重要工作，其相對應的待遇和保障在軍中一直很受重視，像是美軍各軍種的總士官長，階級皆為軍種的最高級士官(E9)，地位相當崇高。因此在美國整

個歷史和當前漫長衝突中，士官團隊一向都能克服所有挑戰。⁵

二、美陸軍士官職能之養成：

士官是美國陸軍的骨幹。美軍條例規定，士官在軍隊中的職責是保持部隊良好的秩序和紀律，擔任小單位或技術性工作領導及訓練士兵掌握單兵技能，是部隊的直接的監督者，相對一般士兵而言，士官一般服役的役期較長，職業化的特點較為明確；在其選拔和任用方面，中士以下的初級士官，大多從較長役期和優異表現中遴選，再加以短暫訓練後任命，擔任戰鬥小組長或是班長職務，而要晉升到中、高階士官等較高的職務，則需要在完成一到兩個優秀初級士官任期基礎上，到專門的士官學校接受一個長期的訓練課程後，才能得到任命，並被認定是在所屬部隊擁有長期的優秀服役表現和傑出的領導能力。

⁵ Kenneth O.Preston, "Title of the article", THE NCO Corps~Our National Asset. 《國防譯粹第 37 卷第 3 期，2010 年 3 月》，頁 26。

由於中、高階士官對單位較為熟悉與瞭解，並且享有較高的威信，通常會成為營、連級甚至旅級單位主官的直接助手，除了負責單位中低階士官管理外，還為指揮官的決策提供諮詢。士官和軍官的工作在美軍中沒有截然的界限，但是一般而言，各自有不同的工作重點，軍官重視部隊作戰計畫和管理法則的制定，士官則主要依據軍官的計畫和規章完成任務；軍官的重點在加強部隊整體的協調配合，以加強部隊的作戰能力，士官的工作則著重小單位或單兵訓練上，確保單位中每一個元素都充分發揮預設的效能。

在美軍中，軍官的專業技術部份是士官訓練出來的，而士官也因為他們的專業能力而獲得敬重，而不是靠官階，因此，認清士官在部隊中的角色，並積極培養專業素養、務實創新及自我紀律的士官是陸軍當前非常重要的工作與期許。

在美軍除了從二兵到下

士這段是按服役年限有條件晉升外，中士以上至三等士官長都必需要再次的接受士官養成教育，一方面增加新知，另一方面將自身於軍旅所見所聞融會貫通，使之成為能獨當一面的第一線領導者，也因為這樣的傳統，士官更是被譽為「陸軍的中堅骨幹」，要成為骨幹，不是靠打混累計年資就可以做到，在漫長的士官路上，能夠通過所有的訓練與挑戰並非一件容易的事，那些熬過此過程的資深士官更是令人尊敬。

2009 年美國陸軍成立新的資深幕僚士官班，以訓練三等士官長以上資深士官擔任旅級以上單位士官長所需職能，這個班隊將提供高機士官長擔任陸軍與聯參單位幕僚職所需教育與技能⁶，其課程包括：陸軍運作方式、參謀研究、參謀判斷與行動方案、處理優先順序和整合衝突期間各類作戰行動

⁶ Kenneth O.Preston, "Title of the article", THE NCO Corps~Our National Asset. 《國防譯粹第 37 卷第 3 期，2010 年 3 月》，頁 28~29。

與戰爭層級、地面作戰與部隊變化之威脅以及聯合特遣部隊行動與組職等。

三、美陸軍軍官與士官職掌區分：

士官和軍官的工作，在美軍確有清楚的劃分，一般而言，各自有不同的工作重點；軍官重視部隊作戰計畫和制定法規，士官則依據軍官的計畫執行任務；軍官著重加強部隊整體的協調配合，以加強部隊的聯合作戰能力，士官的工作重點則放在小部隊或單兵訓練上，確保在聯合戰鬥行動中，每個元素都能充分發揮預期的效能。

由於在部隊工作較久的士官，有機會照顧士兵，也有較高的威信，除了負責初級士官的管理，也是軍官的良師益友，同時更為指揮官的決策提供諮詢。位在夏威夷的美軍陸軍士官學校，從上到下均由士官擔任管理階層及教官，負責訓練士兵成為專業的領導幹部⁷。

相較於此，國軍推動精進士官制度，也賦予士官更多責任與任務，例如：本軍各兵科學校、陸軍專科學校及空軍航技學院等，部分課程的講授教官與隊職幹部，安排由士官擔任，精進士官制度就是要讓士官幹部負起其應負的責任，享有應享的權利，以激發士官的榮譽心與責任感，期望培育出在任務遂行中不辱使命的士官。

四、美陸軍士官之福利待遇：

美軍士官一旦獲得任命，在軍隊中的領導、教育地位都會得到顯著提升。其中，晉升為高級士官的待遇的提高更為顯著，其薪資福利水準甚至超過了一些中低階的軍官。隨著服役年限的增長，士官在退役後也能享受到數額不等的退役金和各種補貼，並可以享受專門的退役軍人低利住房貸款和政府提供的醫療保障。可以說，優厚的待遇和妥善的退役保障，使得美軍士官在軍中可以安心服役。

參、士官在軍事層級組織中的角色：

⁷ Mark Hertling "Title of the article", Year of the NCO ~A Division Commander's Perspective. 《國防譯粹第 37 卷第 3 期，2010 年 3 月》，頁 45。

一、士官的核心角色：

士官團隊擁有塑造、陶鑄士官成為勇猛頑強、不屈不撓、驍勇善戰之潛能特質及激勵士官自我學習之優良傳統。並且部隊中沒有一件事是士官、士兵的事或是軍官的事，所有的事情都是部隊及單位中的事。

身為一位士官，其角色非常重要的部分是和軍官幹部之間的關係，而為了發展和維繫彼此工作關係，軍官和士官是透過任務、情勢、領導能力和個性來確定責任劃分，應形成互補。軍、士官都必須知道各自職責的相似度，並且具有領導、訓練、激勵士兵的能力。所以士官在軍事層級組織中的角色，不僅是執行者，亦是一位管理者。

二、士官的組織角色：

在一般的公司及企業中，我們可將組織內成員分為兩類：管理者及作業人員。

管理者是在組織中指揮他人工作的個人，他們可分為高階、中階、第一線主管，負責監督作業人員或較低階

主管，或亦是從事部分執行層面的工作。

高階主管負責制定決策與政策；中階主管位於高階主管與第一線主管之間，負責管理其他管理者，並負責將高階管理者所制定的目標，轉換成其他較低階管理者可執行的細部目標；第一線管理者通常被稱為領班，負責指揮作業性員工的日常作業。

相對而言，作業人員直接從事現場工作，並無監督他人工作的責任。如同一般企業，部隊為執行戰訓任務及管理實務，亦由不同階級及職務的軍官、士官、士兵組成，形成如同一般企業的高階、中階、第一線主管與作業人員。

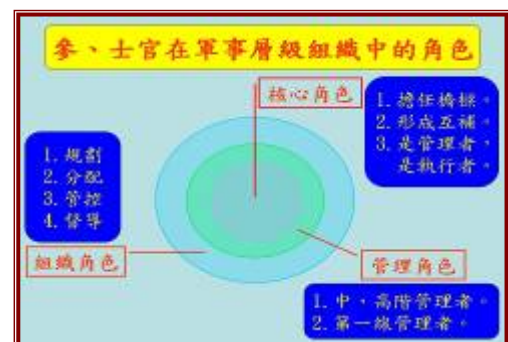


圖 2：士官軍事層級組織中的角色示意圖

資料來源：本研究整理

在陸軍軍事層級中，軍官的主要職責為指揮、政策

制定及為陸軍整體運作業務制定計劃；士兵則執行上級所交付的命令或任務。

然而，在部隊管理實務中，軍官和士官之間在職責上有一定的重疊，這是一種密切合作的必要和合乎需要的結果，這應是單位力量的來源，而非磨擦的原因。

而士官在軍事層級中又區分下士、中士、上士及三等士官長、二等士官長、一等士官長等六個層級，分別於不同層級與不同屬性的單位中，如班、排、連、營、旅、指揮部及司令部等，來擔任負責執行任務的第一線主管。

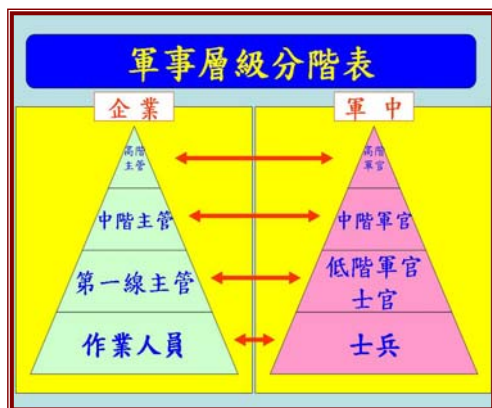


圖3：士官軍事層級分階表示意圖
資料來源：本研究整理

其主要的職責為執行所制定之命令、指導及政策範圍內之日常實務工作，並且特別專注工作及訓練的標準

要求及部屬的專業發展，因其本身職掌兼具管理與執行之責，所以，又可將此類負責部隊基層實務管理的第一線主管，重新依士官層級區分成士官階的高階管理者、中階管理者與第一線管理者。

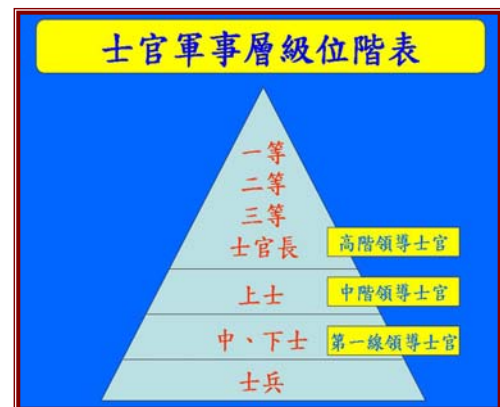


圖4：士官軍事層級位階表示意圖
資料來源：本研究整理

三、士官的管理角色：

一般來說，身為一位基層實務管理者的現代化士官，在執行本身的實務管理工作，如內部管理或訓練任務時，都必須去經歷下列4種程序步驟，分別是「規劃」、「分配」、「執行」與「督檢」。

「規劃」的功能在於發展一套完整的計畫來整合、協調及建立達成任務的整體策略。

當士官在受領一項工作任務時，必須依任務欲達成的目

標，考量當前的實際狀況，如人力、時間、裝備、責任範圍等因素完成任務執行的細部計劃，以求能依計畫完成任務，排除「計畫趕不上變化」的情況。

「分配」的功能在於依照任務規劃考量有限的人力、時間、資源等可利用因素，完成人力編組與資源分配以利任務執行，並指定負責人在設定的節點中實施工作管制與狀況回報，期能達成任務所望目標。

「執行」的功能是在於依照先前「分配」過程運用指揮與任務編組，並依照「規劃」過程所擬定細部計劃中最有效的執行方法逐步完成任務，並適時透過溝通、激勵、指導等提高執行效率之方法。

而單位在設定目標、計畫形成、任務規劃、人員分配及訓練與激勵後付諸執行中仍有可能出錯，為確保依軍官計畫按步執行，身為基層實務管理者的士官必須注意單位的執行「效能」與「效率」，並主動發掘與解決窒礙因素，並適時改進與修正以達到所望目標，這種監督、比較及糾正的過

程，便是「督檢」。

當士官在單位中逐步晉升時，會接觸越來越多的「規劃」工作，並採用「分層負責」及「回報機制」而做越來越少的直接督導，並積極學習如何決策，執行上述4種程序及步驟。

當然，不同層級士官在執行每一項程序及步驟中所使用的時間並不全然相同，例如第一線領導士官著重在「執行」的功能，中階的領導士官則是「分配」與「督檢」功能並重，在高階領導士官部份，應著重在「規劃」與「分配」，並且不定時執行「督檢」。

所以，在士官層級中，高階領導士官所負責的是協助計畫、整合與協調，以利執行命令與訓練等任務。而中、低階所負責的是個人與建制編組的表現與績效。

肆、國軍士官領導地位：

士官在組織調整後的職能變革是組織發展過程中所必需面臨的事實，基本上管理者有三個選擇方案，就是改變「結構」、「技術」或「人員」。

就改變結構而言，包括職權關係、協調機能、工作設計等相關的組

組織結構變革，目前陸軍於士官組織結構上的調整及其所代表意義與影響如下所述：

一、指揮職的變革：

(一)增設旅以上士官督導長：

為使旅（群）級以上主官，能運用士官管道充分瞭解與掌握各層級士官兵在日常實務工作執行成效。

本軍於民國97年10月完成旅（群）級迄司令部士官督導長，主要擔任主官特業幕僚，瞭解並掌握相關政策與規定，紀錄彙整與士官兵有關指示，發掘政策與執行面的落差，分析並研擬相關作法。並不定期輔訪所屬單位，瞭解各項工作執行實況，發掘任務執行窒礙、危安因素防處與士官、兵實施面對面座談，提供相關經驗作法，掌握士官、兵訓練狀況，提供主官參據。

(二)擔任學生中隊管理階層：

針對兵科學校、士官二專班、幹訓班等士官班隊，逐步實施由士官擔任隊長及下轄之隊職幹部，甚至輔導長也遴選合格完訓之士官幹部擔任，目的乃增進士官領導與管理實務經驗，充份落實授權。

因此，藉由士官擔任隊職幹部，實際成為部隊中的「第一線管理者」，對單位進行各項訓練及任務規劃，藉實際之任務執行、連隊管理，提昇士官幹部自信與能力，目前司令部正積極推動學生中隊管理階層與部隊交流，站在精實幹部職能與全面提升幹部素質的考量下立意甚好，惟須適法以符合培育領導與熟練之專業技術人才，並以在同一單位任職與經歷發展為原則下實施以臻公允。

二、幕僚職的變革：

隨著國軍組織調整與人力精簡，讓原本僅被賦予執行的部份士官投入幕僚作業，以替代原本軍官負責從事的幕僚工作，期藉參謀協調及規劃磨練，培養思維縝密又能有效規劃基層實務工作的士官幕僚。

因過去幕僚編制均由軍官擔任，使得士官無法實際參與各項決策過程，造成士官對各項政策、計畫或是規定資訊不充份，如由中、高階士官負責部份參謀作業，並藉由士官會議召開、士官團教育等時機，針對參謀職掌內容與各級士官

充分交流分享與政策宣教，以充實基層士官軍事專業及實務管理之深度及廣度，各單位編制在組織編裝調整後，均大幅增編中、高階士官幕僚員額，負責人事作業、駐地訓練或教育行政等相關的計畫編訂與任務規劃工作，目前執行成效均能獲得正面評價，惟部份士官任職幕僚後，僅能就歷史檔案、現行計畫作為及經驗傳承瞭解表面作業規定，卻無探究其作業之目的及背後的精神與價值，只為執行而執行，殊不論執行的意義為何？更不知因應變革而修正，一味「按規定」流於形式。一代大家胡適先生曾說：「做學問，要在不疑處有疑」，就是要我們能小心求證知道前因後果，並瞭解幕僚的一個字或一句話所帶來的影響，才能成為一位稱職的幕僚。

三、教育職的變革：

在學校教育方面，配合上級政策指導，經過教育訓練、試講試教及主管考評後，將各教學單位之上士助教，直接修訂為教官職，各兵科學校依教官編制、教學特性、班隊類別，以兵科專長及技術課程為主

軸，針對不同班隊檢討規劃授權由士官教官授課。

以本校為例，即以兵科專業專長及技術課程，針對軍官、士官分科（專長）班、士官高級班及士兵專長班等17種班隊，按98年學校教育驗證成效，重新檢討規劃「戰技」、「戰鬥」、「兵器教練」、「戰車射擊專長」、「實彈射擊」、「砲塔保修」、「底盤保修」、「駕駛」、「後勤」及「通信」等12類171項兵科專長課程授權士官授課，藉由賦予士官更多教育責任與提升士官地位，來建立自我價值與信心，進而強化士官專業職能與表達技



圖5：士官教育職的變革
照片來源：裝甲兵學校檔案照片



圖6：強化士官專業職能
照片來源：裝甲兵學校檔案照片

伍、對本軍領導士官之期許：

一、學有專精：

隨著高科技戰場時代的來臨，國防力量的建立，不僅侷限於精良的高科技武器裝備，更有賴於操作武器裝備的「人」。因此，身為領導基層的士官幹部也面臨了職能專業需求的挑戰，士官必須持續充實本職學能，從嚴從實加強部隊訓練，讓戰訓成效得以充分發揮。

由於「士官幹部」是部隊傳統的建立和維護者，也是真正在專業技術和精神上領導士兵的人，國軍「精進士官制度」乃汲取美軍士官制度的成功經驗，目的在強

化士官能力，提昇士官地位。因此，士官幹部必須努力充實本職學能、精進專業專長，在工作中自我成長。

二、以身作則：

一位領導士官，必須明確知道專業素養來自於能力，能力來自於艱苦及精實的訓練。任何一位領導士官要做的第一件事就是讓所有士兵都能知道自己的職務、所應具備的學能，並嫻熟配賦的武器裝備之操作與保養，而自己正是使這些士兵具備這些技能的人。領導士官要先瞭解編制武器與裝備的操作步驟、技術書刊內容、作業程序。並且能做更精細的解說，因為領導士官

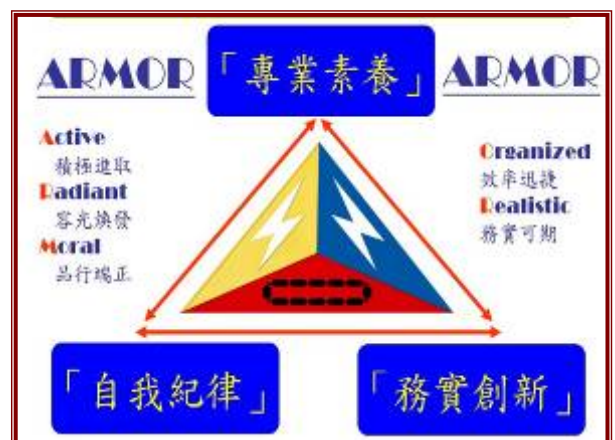


圖7：裝甲領導士官培養示意圖
資料來源：本研究整理

被稱為解決武器、裝備問題的專家，更是部屬期盼能瞭解他們裝備和所有技術的專家。

身為領導士官，也應養成「行動領導」的習性，無論是戰鬥教練、體能訓練、裝備保養、日常勤務，甚至康樂活動時，均應秉持「跟我來」之精神，凡是帶頭做起、身先士卒，為弟兄之標竿、表率，凝聚團隊向心，方能達到提昇戰力之目標。

三、與時俱進：

未來的部隊，兵員越來越精簡、任務越來越多樣，但軍隊認同、敵情概念及自我要求等觀念卻越來越淡薄。這些直接影響部隊管理與訓練的因素與事物層出不窮的產生，考驗著實際領導士兵的第一線士官幹部。

隨著國軍朝向「募兵制」目標發展及編裝組織調整，邁向「小而精、小而強」的勁旅，推動「精進士官制度」勢在必行，目前士官已逐漸

替代部分軍官成為部隊重要的技術和管理骨幹，士官的功能與作用越來越突顯。

身為兼具「管理」與「執行」的士官必須瞭解，在組織精簡後的軍中服役，意味著要更充分瞭解軍事需求和發展趨勢，以及個人和部隊的職責，隨時做好自我調整與自我提昇，以適應日趨多元的環境，唯有不斷追求進步，才能真正彰顯存在價值，發揮應有之功能。

四、務實均衡：

要成為一位優秀的領導士官，要一心多用，兼顧「規劃」、「管理」、「教育」、「訓練」、「監督」及「問題解決」等能力，須能具同時處理多項任務的均衡能力。而具備此等能力，端賴平日執行任務之訓練、自我觀察及學習中養成，在初階士官階段除了具備「任務分析」的能力外，對上階層士官之領導作為、思維模式均

要從中學習優點加以體察。

另外，「勇於任事」也是一個不錯的學習機會，從接受任務和錯誤中學習精進，如僅是在不容許犯錯，而堅持在「零缺失、無錯誤」觀念與作為上，這樣的執行力將會受限且逐步衰退。優異成就的追求，不是一種方式就能達到圓滿的效果，它包括努力、再努力，累積一次又一次的經驗，以獲得更好的結果。

五、自律守紀：

近年來由於經濟快速發展，社會結構急遽變化，正確的價值觀念遭受嚴重扭曲，各種社會亂象日益腐蝕人心。而基層士官兵來自於社會，軍隊就是整個社會的縮影，軍營的高牆早難以阻隔社會五光十色的誘惑。一支有堅強戰力的部隊，必定擁有嚴明紀律、高昂士氣。

孫武亦將「從嚴帶兵、嚴以律己」視為重要內涵；

軍風紀要求首重內化的力量，士官幹部既為部隊的骨幹、領導的核心，更應以身作則，以為部屬表率及效仿對象，因為品德操守與部隊風氣好壞息息相關，若幹部無法自重自愛、自我要求，部屬必定相延成習，日益怠惰，部隊風氣必受影響。

陸、本軍推動精進士官制度之策進：

2009 年美軍「漸趨重要的美陸軍士官領導地位」一文作者陳述之兩大主軸：「美軍已授權士官主導演訓之規劃與執行」、「美軍正全面提昇士官及其眷屬之福利」⁸，藉以提昇士官之領導地位，士官在部隊中已是不可或缺之靈魂骨幹，美軍亦投入大量心力建構完善之士官制度，使士官在明確之生涯規劃、有系統的養成教育、良好的訓練環境及優渥之福利等配套措施支持下，能心無旁騖，不斷充實專業職能，並有信心地接受指

⁸ Benjamin R.Mixon "Title of the article", The Army in the Pacific~Evolution of power shifts While NCO Lead.《國防譯粹第 37 卷第 3 期，2010 年 3 月》，頁 36~38。

令，完成所賦予之使命⁹。

國軍推動精進士官制度迄今，在上級明確指導下，目前已完成相關政策規劃，並逐步落實推動中，未來對於士官地位提升之前景可期；「他山之石，可以攻錯」美軍士官制度能有今日之成果，其原因何在？哪些又是我們可以汲取、學習之處？是值得省思之課題，謹就本軍現行推動士官制度之策進，提出以下見解：

一、完備經管規劃：

目前司令部迄基層連級均設立士官評議會，將士官兵之晉升、調任、派職、受訓、獎懲等權責下授，讓士官自行開會研討建議（軍官僅負責最終審核），藉此提升士官地位，進而激發榮譽感；另依士官官科、職類（專長）及官科特性，規劃士官經管權責與經管發展體系，惟士官在升任單位最高階士官督導長時，其年齡至最大

服役年限尚達近二十年，久任一職，則次階士官難以遞晉；依職期調整則易產生職務歷練倒置，且福利待遇並未隨其歷練高階（職）士官職務而有所調整，致使爭取高階（職）士官歷練之意願欠缺。

在建構士官經管體系時，要使人才願意長期服務軍旅，不應侷限於階級、職務上的調整與晉升，更要編設專責部門為每位幹部提供長期生涯規劃，對於未晉升高階人員亦應培養其民間專長，使之與社會接軌，如此才能吸引優秀人才留在軍中，不致流失。

二、提供培訓與終身學習環境：

美軍對於士官養成教育特別重視，除了士官基礎教育外，在晉升中士後，視其績效(有戰功者優先)每1至2年均主動安排接受各項專業、專長訓練(至眷籍地以外受訓者，另支付機票、房屋

⁹ Joseph Zettlemoyer "Title of the article", The Army in the Pacific~Evolution of power shifts While NCO Lead.《國防譯粹第 37 卷第 3 期, 2010 年 3 月》，頁 33~39。

等相關津貼，提供眷屬陪同至受訓地區居住)，即使晉升高階亦持續提供各種進修管道，以有系統之人才培育機制，培養高素質之士官。本軍目前除基礎、專長訓練外，對士官幹部之培育最高班隊為士官長正規班，欠缺更高層級之培訓規劃，故本軍對於士官培訓，實有再精進之空間，如文中所提，為使中、高階士官具備「專案管理」及「計畫作為」能力，可結合兵科屬性，在「士官長正規班」層級之上，開辦「高階士官指參班」，除教授指參作為課程外，並結合各項演訓時機，將學員編組派赴各演訓單位「隨習」，以加強指參作為實務歷練，亦可納編擔任重大演習裁判，使高階士官從裁判勤務中逐次具備規劃演訓能力。

一位優秀士官需要長時間培養，現今部隊中志願役士兵轉服，已是士官主要來

源管道之一，然其培訓體制僅有短期之初級領導及專長分科教育，與軍官或以往之士官相較，更加欠缺養成教育，因此，配合不同職務歷練需求，予以階段培訓勢在必行，如此方能提升士官專業能力，滿足士官在軍旅生涯中歷練各項職務所需的相關專業技能；除專業職能獲得外，可在不影響戰訓任務前提下，區分「學位」、「證照」及「專長」等多方向，積極鼓勵所屬士官參加進修及職、業務有關技術證照取得，藉以提昇人員素養。

三、明確任務賦予及充分授權：

本文作者米克森中將提及，美國駐太平洋陸軍於「金眼鏡蛇演習」中的「全球和平行動方案」，完全由 6 位士官負責，其執行成效相當優異，足可證明只要賦予明確的任務，告知所望成果，並充分授權，士官亦能負擔

更多責任。¹⁰

本軍的精進士官制度其意涵在「軍官規劃、士官執行」，若能更進一步賦予士官更高的權利與責任，在軍、士官職掌區分方面，不妨突破現有思維，朝「軍官制定政策，士官規劃執行」之方向努力。

舉例而言，目前各級部隊之庫儲、內部管理、裝備保養、衛哨勤務等實務及示範講習，均由高階軍官主持，既然實務面已交付士官執行，自應明瞭相關程序與要求標準，講習示範何不授權由高階士官負責？若僅賦予任務而不授權，將難以真正落實士官制度。

自國軍執行士官制度革新以來，受部隊傳統文化影響，遲遲未能充分授權士官，而由軍官單獨擔單位多

重任務與壓力；惟直接要求軍官結果成效仍不如預期，檢討其主因在於軍官人數有限，唯有授權與士兵最接近的士官才能徹底改變部隊文化。

由於士官制度不是一蹴可幾的，所以各級軍官一定要容許士官犯錯，給予士官從錯誤中學習經驗的時間與空間；這是士官制度發展過程中，至為重要觀念。

而士官要獲得軍官信任是要靠自己以優異的專業與執行能力「爭取」得來的，不是等著軍官將權力「給予」士官，所以士官要展現自己的實力，告訴軍官，士官已完成準備，有能力達成任務。

四、提升福利待遇：

美軍現行士官制度福利政策，士官自任官起，無論生涯規劃、福利津貼、終身學習、眷屬照顧及醫療照料等各方面，均有完善之配套措施，讓士官無後顧之憂地

¹⁰ Benjamin R.Mixon、Joseph Zettlemoyer "Title of the article", The Army in the Pacific-Evolution of power shifts While NCO Lead. 《國防譯粹第 37 卷第 3 期，2010 年 3 月》，頁 36。

在部隊中服務並發揮其專業學能，尤以年資愈長，其所享有之福利愈優渥，進而建構堅強之部隊戰力；國軍對於提升士官福利已完成相關之規劃，考量國情不同、軍事預算分配等因素，對於士官福利照顧作為，美軍制度尚難以完全適用於國軍，惟為真正落實精進士官制度，對於士官福利之提升，實仍有精進之空間。

以職務官舍為例，本軍北部地區志願役官士職務官舍計有慈光十一村等五處 336 戶，惟仍無法全數滿足需求，僅以本校現況言，志願役軍、士官非眷籍地（新竹以南、臺北以北）有眷無舍人員計 163 員（佔 21.5 %），若列計北部地區各單位人數，現有官舍更無法滿足實需，目前雖積極推動「三安」結合眷籍地服務之政策，仍有增建必要。

五、貫徹「留優汰劣」，塑造「德才兼備」的士官典型：

國軍的使命是保國衛民，每位官兵均肩負著確保國家安全與人民生活福祉的職責，必須全心全意戮力戰訓本務，持續提昇訓練成效，方能有效推動各項國防建軍工作，因此士官應以「品德為首，德重於才」為目標，其中「品德」對軍人形象與士氣的更有其重要性，必須時時砥礪品德，才能激發責任心、榮譽感，對國家忠誠。

但不可諱言的，在社會多元價值並存的環境中，少數國軍官兵因不能循規蹈矩，自律自重，以高道德標準自我約束，堅持崇高的品德，進而做出違法犯紀、有損軍譽的憾事，而絕大多數的國軍官兵品德操守都禁得起考驗，並且兢兢業業的堅守工作崗位，以認真負責的精神投入每日的戰訓工作，惟欲真正達到弊絕風清，仍

有賴齊心一致，建立正確認知共識、共行。

所以當權力逐漸下授，全面提昇士官的地位後，相對就必須特別重視和落實士官品德操守的考核，部隊中較為欠缺的往往是考核上的具體紀錄，發現部分言行或價值觀偏差的幹部時未予即時導正，或一味鄉愿的錯誤觀念，未予詳實考核紀錄，深怕影響查核及派訓、候晉之機會，致使在面對過犯初次召開人評會時，即可能已面臨「不適服」的汰留關鍵，因此各級部隊應於平時落實各級士官考評，予以詳實紀錄；如高階士官考評初、中階士官，並將考評結果列為考績評議初評紀錄，再以品德、規劃能力及綜合績效考評高階士官，藉逐級輔導、逐級考核，建立管制機制，預防不當情節發生，以維繫部隊紀律。

柒、結語：

士官地位的提昇，不在於「要求或長官給你什麼地位」，而是在於「自身的表現為自己贏得什麼地位」；士官獲得信任，是靠敬業精神和專業能力爭取。

美軍士官制度推行至今已建構美軍獨立完備的士官體制，其士官經驗雖然成功，然未必全然完全符合國軍需求，國軍精進士官制度雖已訂頒相關規劃及期程，但身為士官的部隊主力骨幹及其眷屬，似乎不易得見更具體的實質配套，在思考如何下授權力及制訂政策的同時，應循「可達」、「可企」循序漸進的訂出期程及整體配套，讓士官感覺身為士官的榮耀地位、讓軍眷願意支持和鼓勵幹部為國奉獻，軍中骨幹才不易流失，也期盼全體士官自勵、自勉，才能讓國軍的士官制度可長可久、更為健全。



圖8：士官靠敬業精神和專業能力爭取信任
照片來源：陸軍司令部官網檔案照片