

美軍國防獲得人員生涯發展之研究

陸中 軍校 游志仁

提要

- 一、美軍國防「獲得」與國軍「軍備」在名詞定義上近似，其任務在於適質、適地、最低成本之下獲得裝備，以滿足建軍備戰需求。
- 二、國防獲得之範疇涵蓋概念發展至成軍部署，係全壽期管理機制型態，計區分「計畫管理」等13項領域，做為生涯發展之基礎。
- 三、獲得生涯發展計畫涵蓋架構／職位管理模式、發展模式、生涯管理模式、能力模式，循序執行獲得人員生涯發展事務。
- 四、國防獲得大學擔任主要國防獲得實務訓練授課任務，各領域均至少規劃有三層級之證照課程，供獲得人員進修。
- 五、美軍獲得人員生涯發展特色，包括分類建制之國防獲得體系、全方位之生涯發展架構、學經歷與證照結合之經管制度等五項。
- 六、其餘二項生涯發展特色尚包括「以核心擴張」之教育訓練策略及跨越時空之知識分享系統，係關鍵成功因素，可供參考學習。

關鍵字：美軍國防獲得、獲得管理、生涯發展、國防獲得大學

壹、前言

自古有云「中興以人才為本」、「十年樹木，百年樹人」，「人」對於一個組織興亡盛衰之重要性，不言可喻；「人才」養成不易，亦是眾所周知。那麼國防獲得人員之處境如何呢？盱衡國防獲得環境趨勢，自蘇聯瓦解，冷戰結束後，美國國家目標因而更改，導致國防預算縮減。此外，隨者科技進展，商用科技水準，夾者市場經濟所帶來投資研發成果，已臻於軍事要求標準，並且

更加便宜與易於提升研改^{註一}。由此促成美軍國防獲得改革推動，尤其在國防報告書所載國防變革政策，包括商業事務革新(The Revolution in Business Affair)等創新作為^{註二}，可以窺知其改革決心與種種改革方案實施，其主要目的如何在最低成本限制條件下發展或籌補適質、適量武器裝備，並適時送達作戰戰士手中，以支援作戰任務所需。

基於前述科技與預算等環境因素考量，現今國防武獲軍備人員所面臨困難與挑戰，比起往昔更形加劇，不僅對於

註一 Chinworth M. W., "Acquisition Reform in the United States: Assessing Change", Defense Analysis, Vol. 16, No. 2, p.165.

註二 Cohen W. S., "Annual Report to the President and the Congress", US DoD, 2001, p.205.

武器裝備科技專業素養必須持續精進，亦須著眼於民間企業管理注重成本效益觀念導入，以及強化領導才能等全方位能力提升，方足以應付變局。美軍洞察此一環境變革，並於兩次波灣戰爭經驗，深覺軍備獲得人員素質與適應未來戰爭重要性，遂漸發展出國防獲得人員生涯發展體系，置重點於教育、經驗、訓練與領導力培育，以達成適職、適所目標，提升國防獲得人員工作品質。

國軍現階段對於軍備獲得體系，亦能洞悉整體環境之變化，與時俱進；依據《國防二法》精神，刻正進行組織整併，以及推動各項重大興革。鑑於國防獲得人員素質良窳與未來軍備任務推動有重大關係。職是之故，如何探究美軍獲得管理人員生涯發展機制特色與優點，俾供國軍軍備武獲人員選訓用及經管體系制度建立之參考，即為本文研究動機與目的。

貳、美軍國防獲得體系

在探討美軍國防獲得人員生涯發展之時，首先須對其國防獲得體系有所了解，藉由相關文獻探討，循序依相關名詞之界定、獲得組織、獲得領域分類，以及獲得人力統計四部分來說明美軍獲得體系輪廓與獲得人力之組成。

一、美軍獲得相關名詞釋義

依據美軍國防獲得教育、訓練與生

涯發展計畫指引^{註三}，獲得有關名詞定義如后：

(一)獲得：對用以支援軍事任務系統、裝備、設施、供應或服務，所實施規劃、設計、發展、測試、訂約、生產、部署、獲得後勤支援及汰除^{註四}。

(二)獲得組織：係國防部組成單位獲得人力集合，包括軍職與文職人員各階層獲得專業人員。各軍種與國防部單位(包含部長辦公室與國防後勤局)均有獲得組織編制。尤其各軍種設有計畫管理辦公室(program management office)，負責武器系統全壽期獲得管理工作，包含各類獲得領域專業人才。

(三)獲得職位：隸屬國防獲得系統與獲得職類，須執行獲得任務文職與軍職之職位。多數獲得職類之編制，係存在於執行獲得任務單位，同時獲得職位亦可能編排在總部單位、總部管理支援單位或其他單位。

(四)獲得計畫：為回應驗證後需求，針對需設計或改良之物資能量，所實施計畫作為與預算投入。

(五)獲得人力：係獲得系統之人力成員。獲得人力包括長期文職雇員與軍職人員，均指派於獲得職位，並為獲得組織之一員。

二、獲得組織

美軍國防獲得組織龐大，涉及單位眾多，在國防部階層，主要係以「獲

註三 US DoD, "Defense Acquisition Education, Training, and Career Development Program", DoD Directive 5000.52, October 25, 1991.

註四 美軍所謂「獲得」，係專有名詞，依上述定義內涵，應與國軍之「軍備」乙詞較為接近，可由國軍軍語辭典(92年修訂本)對於軍備定義得以佐證此推論。故本文界定「獲得」與「軍備」二詞在本文討論範疇中視為同義詞。

得、科技與後勤次長」為主要業管單位，負責獲得管理各項政策與業務，並下轄獲得管理執行單位；除此之外，在國防部層級，尚有測評辦公室主任，負責測試評估事宜；參謀首長聯席會主席，扮演系統需求者角色。在軍種層級中，以陸軍為例，計有「獲得、後勤與科技助理部長」綜管陸軍獲得管理事宜，並下轄高階計畫執行官、計畫經理、專案經理與產品經理。

國防部層級之獲得、科技暨後勤次長室，下轄執行單位包括彈道飛彈防禦機構、國防研究及工程主任(業管國防先進研究局、國防威脅評估局)、獲得及科技副次長(業管國防合約管理局)、後勤及軍品戰備副次長(業管國防後勤局)、國防採購與獲得政策主任(業管國防獲得大學)等單位，與前述軍種獲得組織共同構成美軍獲得組織體系。

三、獲得領域分類

在美軍國防獲得概念下，獲得範疇涵蓋系統規劃設計一直到部署汰除，將其所需專業領域劃分成「計畫管理」等13項生涯領域^{註五}，分述如后：

(一)計畫管理

此領域獲得專業人員通常與計畫管理辦公室(Program Management Office, PMO)或高階計畫執行官辦公室(Program Executive Office, PEO)有密切關係。一般可能擔任職位包括計畫整合師、計畫分析師、計畫經理、高階計畫經理、或其副主管職位。其主要職責為

平衡影響成本、期程、性能之各種因素，以確保高品質、可負擔、可被支援及有效果國防系統能夠在最短時間內運抵作戰部隊。

(二)合約訂定

合約生涯領域包括合約談判者、合約專業人員、合約終止專業人員、合約管理者、採購分析師、合約管理官、採購合約官、合約訂價、成本分析師、訂約官、合約終止官等職位。

此生涯領域人員負有發展、管理、督導、或執行以下程序之責，包括供應品與服務採購、營建研究與發展、獲得規劃、成本與價錢分析、招標與商源評選、合約準備、談判、與決標、執行合約管理所有階段、合約之終止或結束等事務。

(三)工業／合約資產管理

此生涯領域包括工業資產管理師、工業廠房拍賣師、廠房拍賣軍官等專業人員。其工作係從事執行、管理、督導、或發展政府資產政策與程序，並針對合約商所使用政府資產進行獲得、控制、管理與處置。

(四)採購

在採購領域人員，一般任職於採購單位或採購督導單位。此功能專長要求承辦人執行採購、租用、租賃供應品、服務與裝備，並須透過正式開放市場方法或正式競標程序進行採購事宜；主要目的在於將所需物品與服務快速送達，俾達成直接支援作戰需求之目標。

^{註五} DAU, "Chapter 3 Career Field Description", DAU 2004 Catalog, <http://www.dau.mil/catalog/cat2004/Chapter%203.pdf>

(五)設施工程

此領域獲得人員具備多種專業技能，置重點於軍事設施、土木專案、飛機場、道路與海洋設施之設計、建造與維護。此涉及壽命週期管理各層面之工作，從規劃起始至汰除，包含設計、建造、環境保護、基地操作支援、住屋、房地產之維護等。同時提供指揮官或計畫經理有關設施管理、環境影響評估等專業意見諮詢，以支援計畫進行。

(六)生產、品質與製造

系統獲得有關製造與生產人員，在管理、行政與技術層面之工作內容上不盡相同。通常涉及計畫管理或者是民間合約商生產活動之監督。

品質保證專業人員，職司品質保證管理活動，並建立重要之品質標準與控制。此類人員同時也發展與執行品質設計與符合使用度計畫；例如整合品質計畫成為系統工程程序之一部分；發展政策、程序、測試規範與品質需求規格標準；利用系統獲得程序設計審查，功能與構型稽核、生產備便審查、里程碑審查等時間點，執行品質保證評估。

(七)商業、成本估計與財務管理

此生涯領域人員職務，涵蓋商業財務管理各種有關業務。包括成本分析、財務規劃、制定財務計畫與預算、預算分析與執行、以及實獲值管理(earned value management)。通常扮演指揮官、計畫執行官、計畫經理、或者其他決策者諮詢角色，提供國防獲得計畫有關商業財務管理專業意見與判斷。

(八)壽命週期後勤

壽命週期後勤(Life Cycle Logistics)領域專業人員負責規劃、發展、執行與管理系統支援策略，使其具完整、可負擔與效率性。壽命週期後勤人員在系統獲得與維持階段之主要角色：

1. 確保產品支援策略符合作戰效益、最適備戰、科技強化等計畫目標。

2. 確保支援度需求能夠與成本、期程與性能一樣受重視。

3. 執行系統工程整合角色，以確保系統設計階段將支援度列入考量。

4. 規劃與發展「績效基礎後勤(performance-based logistics)」方案成為最適之產品支援方法。

(九)資訊科技

此領域包括電腦系統分析師、資訊管理專業人員、通訊管理者、軟體/自動化專業人員、電腦工程師，這些職位直接支援自動資訊系統與介面連結單元(包括硬體、軟體與韌體產品)獲得任務，上述單元係用以創造、紀錄、生產、儲存、擷取、加工、傳輸、散播、表達、展示資料或資訊。同時包括電腦、特定設備、軟體、通訊系統，與其他相關服務。這些雇用人員職責包括確認需求、撰寫、審查規格、確認成本獲得資源(人力、預算與訓練)等。

(十)系統規劃研究發展工程——系統工程

此類領域人員通常為工程師或科學家，主要執行系統規劃、研究與發展及其他工程類型工作。這些直接支援系統獲得工作人員，可能擔任管理者或技術專家，其專長包括工程、化學、物

理、作業研究、數學與電腦科學。這些職位需要現職人員進行規劃、組織、監控、監督與執行工程活動，範圍涵蓋設計、發展、製造、建置、修改或系統與系統元件之分析。其任務也包括對於系統獲得工程目標與政策確認、建立、組織與執行，以及建立相關規範。

(土)系統規劃研究發展工程——科技經理

劃歸此領域人員通常是工程師或科學家，在國防獲得程序概念與科技發展階段或系統發展與展示階段執行相關任務。主要任務包括發展科技預算計畫目標、延攬各軍種專長領域科學家與工程師執行科技研發工作、提供大學、工業界與聯邦政府機構科技預算支援並監督預算執行成效、協調科技顧客加速科技轉換至使用者。

(三)測試與評估

此領域人員通常為工程師、科學家、作業研究人員、電腦工程師與擁有技術學位技術人員，執行測試與評估工作，以支援國防獲得計畫之進行。

此領域包括工程、物理、作業研究、數學、電腦等領域之經理與技術人員，負責規劃、執行、評估雛型測試、新購或改良武器系統裝備或物資。此類人員職責包括分析、取得、與評估測試資料與結果、準備測試資料與結果之評估、撰寫研究結果報告等。

(五)稽核

此類人員針對國防部與其他部會

單位談判、管理與合約與次合約紛爭之解決，提供合約稽核、會計與財務諮詢服務。其任務包括評估合約經濟聲明之資訊、比較這些聲明與所建立準則、將結果報告給第三者等。

執行稽核原因包括須符合「談判之真實法案(Truth in Negotiations Act)」與成本會計標準，或者在進行合約終止、不正常狀況請求，或者欲了解合約商財務、合約商系統與運作狀況。

四、美軍獲得人力統計

依據美國防部年鑑(DoD Almanac 2002)，美軍總兵力為3,319,000員，其中獲得人員總人力約為132,593員，約占總兵力之4%；獲得人力中「文職人員」約118,324員，「軍職人員」概為14,269員，文職人員比例約為89%。

綜括美軍獲得體系，依專長職類劃分生涯領域，負責美軍國防獲得全壽期管理工作，雖僅占美軍總兵力之4%，惟從美獲得人員所涉及預算角度觀之，以美軍2003年會計年度為例，總預算為3,656億美金，其研發預算占16.0%，採購預算占19.6%，操作與維持預算占31.4%，合計占67%，約2,450億^{註六}，由此可見獲得人員責任與掌管預算影響力，同時更突顯出高素質國防獲得人力對於美軍之重要性。

參、美軍國防獲得生涯發展之架構

美軍自從1940年創立「獲得(acqui-

註六 Defense Acquisition University, Presentation to the National Defense Industrial Association, May 12, 2004. ([http://www.ndia-sd.org/briefs/040512/DAU\(P2of3\).pdf](http://www.ndia-sd.org/briefs/040512/DAU(P2of3).pdf))

sition)」此一組織體系後，即顯示其對高素質獲得人力需求關切與認知。隨著時空演變與科技進展，獲得人員特性應具備更專業與高層次專業知識(Specialized knowledge)、分析技巧(Analytical skills)、良好判斷(Good judgment)，以因應變動環境下之挑戰。

植基於前述特性目標，美軍獲得人員之生涯發展主要以政策法規為基礎，律定經學管權責單位，配合獲得生涯發展計畫(Acquisition Career Development Plan)^{註七}實施，運用架構／職位管理、發展、能力、生涯管理等模式，循序執行獲得人員生涯發展事務。其規劃理念在於以任務需求為基礎，進行組織規劃與職位發展，確保個人生涯規劃發展能夠有系統、有規劃地循序推展，以滿足高素質獲得領域人力需求。

一、美軍獲得人員重要法規

(一)國防獲得人力改進法

鑑於國防系統發展趨於高複雜度與高成本，導引出技巧熟練人員需求之迫切性。在1990年美國會通過國防獲得人力改善法(Defense Acquisition Workforce Improvement Act)。此法案主要目的在於確保美國國防部必須有夠資格人員來管理國防系統獲得相關事宜。

此法案內涵律定國防獲得職位與國防獲得人力需求，要求美國防部須律定那些特定工作為「獲得」職位，並且須提供一結構化方法，用以如何將夠資格的獲得人員分派至這些特定職位，以

及建立教育、訓練、與經驗之標準，使得資格認定予以制度化。

(二)國防部5000.52作業指導(國防獲得、教育、訓練暨生涯發展計畫)

其內容主要規範美國防獲得人員作業適用範圍、定義、政策與職掌。在政策方面，律定獲得次長應基於各職位職責複雜度，建立教育、訓練與經驗要求標準，上述標準尤須區分必要或是希望得到二類。另外各軍種須編制獲得生涯管理主任(Directors of Acquisition Career Management, DACMs)，負責生涯管理事宜，亦須建立獲得生涯計畫委員會(Acquisition Career Program Boards, ACPB)，負責提供軍種獲得高階經理(Service Acquisition Executive, SAE)有關獲得人力教育、訓練與生涯發展之諮詢建議。

(三)國防部5000.52-M作業手冊(國防獲得人員生涯發展計畫)

此手冊用以規範國防部5000.52作業指導之執行準據，主要係建立生涯發展綱領(Acquisition Career Development Program)，包括國防獲得人員生涯發展程序，訂定各職位與各職類所需教育、訓練與經歷等任職標準條件，做為證照制度與生涯規劃路徑之指導方針。

二、美軍獲得人員重要政策理念

依據前述法案與規定，彙整美軍獲得人員重要政策理念如后：

(一)國防部應依業務複雜水準，訂定獲得職位教育、訓練與經歷標準。

註七 US Army Acquisition Support Center, Army Acquisition Career Management Handbook, pp.49-53, 2003(http://asc.army.mil/docs/pubs/cm/cm_handbook.pdf)

(二)國防部暨國防部所屬單位，應負責發展與建立獲得人力教育、訓練及生涯發展程序。

(三)國防部暨國防部所屬單位，應建立獲得人員生涯管理部門暨獲得生涯專案委員會。

(四)國防部暨國防部所屬單位，應設置生涯規劃作業組織，遴選合格專業人員任職。

(五)各國防獲得專業組織，應具備集中式人力管理系統，遴選獲得作業組織所需人力。

三、美軍獲得人員經學管作業組織

(一)國防部獲得、科技及後勤次長室(USD AT&L)

係主管機關，提供政策、指導與評估，整合法規程序，訂定與發布任職標準，協調整合獲得人力有關作業。

(二)國防獲得大學(DAU)

負責獲得人力專業訓練發展，透過 Ft. Belvoir, VA, Ft. Lee, VA, Norfolk, VA, and Wright-Patterson AFB, OH 等校區，國防獲得大學開設獲得課程以支援獲得人力生涯目標與專業發展之達成。除此之外，同時支援獲得管理研究，並由學術層面研究與分析國防獲得議題、出版專刊雜誌與舉辦研討會。

簡言之，國防獲得大學校區(DAU Campuses)與校本部共同工作執行下列事宜：

1. 發展與提交課程，並須滿足功能委員會所建立之標準

2. 提供課程，以滿足獲得生涯管理主任(DACMs)所預估的訓練需求。

3. 執行研究與發表獲得管理相關資訊。

(三)獲得生涯管理主任(DACM)

國防部與三軍部應設置此職位，負責掌控獲得人力訓練需求、派遣學員參訓、授予認證。

各軍種或國防部單位之獲得生涯管理主任職責為：

1. 監控訓練需求與國防獲得人力改善法符合度。

2. 派遣學生去參與國防獲得大學校區所提供所需課程。

3. 預估每年所需參訓學員人數。

4. 針對符合國防獲得人力改善法所訂標準之人員，授予認證資格。

(四)功能委員會(Functional Boards)

功能委員會係由具經驗實務人員所組成。這些委員會提供獲得、科技與後勤次長以下之建議事項：

1. 關於獲得人力生涯發展之議題。

2. 各功能領域須具備之訓練、教育與經驗。

國防獲得大學校本部與這些委員會共同合作，確認各類課程內涵之成效與產出，尤須注意其新穎性與相關性。

(五)獲得生涯計畫委員會(ACPB)

三軍部應設置此部門，負責獲得組織內遴派、教育、訓練與生涯發展事務。

四、獲得生涯發展計畫

獲得生涯發展計畫(Acquisition Career Development Plan, ACDP)係以協助獲得、後勤與科技人員，能夠聚焦於技術、知識與能力，使其更具競爭力。

此計畫包括四項程序：架構／職位管理、發展模式、生涯管理模式以及能力模式，分述如后：

(一)架構／職位管理模式

須確保每項國防獲得職位具有相關定義敘述以及可被追溯。國防獲得任務用以模塑組織架構與職位，並導引出人力有關之教育、訓練與經驗需求標準。最後，所有生涯發展需求，係以組織需要為基礎來支援國防獲得任務。此程序起自組織任務與架構，透過職位管理程序，最終將職位需求加以確認，並驅使以能力為基礎之個別發展需要。

(二)發展模式

包含三項進階式生涯發展模式，用以確認廣泛的資格需求，強化生涯發展競爭力。同時也形成功能領域與領導能力資格發展路徑之基礎。值得注意的是領導發展在所有模式階層中均需納入培養。鑑於軍、文職人員發展時程之不同，所以在生涯發展程序步驟，可能略有差異。此模式包括功能專業技能、經驗擴展、策略領導力等三個層級。

功能專業技能(Function Expertise)係發展模式最底層。當身為國防獲得專業人員，必須對於自己生涯領域專業基礎與深度加以專精。需能完成第三層級認證，同時獲得此生涯領域完整技術細節；另外，必須達到進入陸軍獲得組織最低需求標準。

經驗擴展(Broadening Experience)係發展模式中層。在此層級，應發展多元功能領域專業知識與認知，亦即應獲得其他生涯領域第二層級認證。除此之

外，應儘量爭取不同性質職位歷練，以奠定日後晉升至更高層級職位所需功能領域知識與領導技能之基礎。

策略領導力(Strategic Leadership)係發展模式最頂點。若能獲派任至資深領導層級，其成功關鍵將視所具備領導技能與多元化專業知識。

(三)生涯管理模式

此模式呈現出國防獲得人員如何掌控生涯發展之內涵、時程與方法。生涯管理係藉由提供教育、訓練與經驗等機會，以及各種不同獲得職位之匹配，來達成理想生涯目標。生涯管理程序包括四項步驟，分述如后：

1. 定義生涯目標與方針：此牽涉到個人對於整體國防獲得領域任務之認知，以及所衍生職位需求條件。

2. 實施個人優缺點評估：針對功能特長與領導力技能，實施個人優勢與缺點評估（個人評估、同儕評估、主管評估）。此評估將可使自身確認自己強點與待強化之處，同時做為爭取進一步進修訓練與工作經歷參考。

3. 完成個別發展計畫：與主管一起研討並完成個別發展計畫(Individual Development Plan, IDP)中所需列舉教育、訓練與經驗需求。

4. 傳達結果：在進行獲得領域生涯管理程序，應將每一步驟詳實記載於生涯管理資訊檔(Career Management Information File, CMIF)。

(四)能力模式

能力模式中涵蓋27項領導力能力因子，形成獲得生涯發展計畫主體，並

視為未來在高階職位成功所在。領導力能力因子與功能領域能力共同建構獲得生涯發展計畫主要共通語言。此27項能力係由人員管理辦公室(Office of Personnel Management, OPM)所發展而來。對於政府部門與國防獲得單位績效有相當重要程度之影響力。這些能力因子，係由眾多成功之民間與政府首長所展現特質所研究整理而成。藉由運用獲得生涯發展計畫，可以確認自身強點與弱勢，做為日後精進與發展之參考。

1. 第一層（功能領域專長層級）領導力因子包括：技術可靠性、彈性、決斷力、顧客服務、問題解決、口語溝通、責任感、寫作能力、談判、持續學習、人際關係、正直／誠實。

2. 第二層（經驗擴展層級）領導力因子包括：創造力／創新、服務激勵、衝突管理、運用多元人才、團隊建力、企業家精神、財務管理、政治見識、夥伴關係、科技管理。

3. 第三層（策略領導力層級）領導力因子包括：願景、策略思考、外部察覺、人力資源管理。

肆、美軍獲得教育訓練體制

美軍生涯發展架構顯示出教育訓練體制占有重要角色，美國國防教育訓練任務區分為下列三類^{註八}：

一、專業軍事教育(Professional Military Education, PME)

教授國家及工業策略、軍事科學及戰爭學等，召訓對象為重要軍事幹部，由國防大學(NDU)及各軍種學院負責。

二、研究所教育(Graduate Education)

教授基礎研究、理論及進階教育，召訓對象為軍文職人員，由公私立大學、空軍理工學院(AFIT)、海軍研究院(NPS)等校負責。

三、實務訓練(Practitioner Training)

教授裝備操作及電工技師等人員，使具備實務所需技術，由軍事訓練學校及中心如國防獲得大學、海軍研究院及空軍理工學院等校提供獲得、科技及後勤等領域之教學。

(一)政策規劃與訓練執行

依據《美國法典》第10篇第1746條(Title 10, United States Code 1746)與美國防部5000.57指引文件之特許，國防獲得大學於1992年8月1日成立。其任務在於提供實務人員訓練、生涯管理與服務，期使國防獲得科技與後勤社群能制定更佳之業務決策，以及能夠提供作戰部隊及時與可負擔之所需能力^{註九}。

除了國防獲得大學被賦予主管機關權責之外，在訓練執行上，尚包括國防大學三軍工業學院、空軍理工學院、海軍研究院、陸軍後勤管理學院，以及民間暨訓練機構，負責各層級訓練執行工作(如圖)。

國防獲得大學係隸屬於獲得、科技及後勤次長室，並受國防採購與獲得

^{註八} Mr. Anderson, Briefing for National Defense Management College (NDMC) E-Learning Applications on Military Acquisition and Logistics Education, p4, September 22, 2004.

^{註九} Defense Acquisition University, DAU 2005 Catalog, p.3, 2005.

政策主任管轄；陸、海、空三軍各有陸軍後勤學院、海軍研究院、空軍理工學院分別亦擔任相關獲得教育訓練課程，並受國防獲得大學之採認。另外在參謀首長聯席會主席之下，設有國防大學，其三軍工業大學，開設資深獲得課程 (Senior Acquisition Course, SAC) 為獲得人員之深造戰略層級教育課程，故其訓練體系可謂綿密連貫，周延完整。

(二)國防獲得大學

1. 國防獲得大學之組織

國防獲得大學(Defense Acquisition University, DAU)係隸屬於美國國防部獲得、科技暨後勤次長室(Under Secretary of Defense/Acquisition, Technology and Logistics, USD/AT&L)之教育訓練機構，為美國國防教育訓練系統實務訓練專責單位，負責獲得領域專業訓練任務。

國防獲得大學下轄教育訓練單位主要為獲得教育訓練暨生涯管理處、課程發展及支援中心、國防系統管理學院等，該校除首府校區外，另有五個分校校區，分別是主校區暨東北校區、中

亞特蘭大、南部、中西部及西部校區，服務與國防獲得領域相關之學員，包括美國國防部軍事部門、美國國防部非軍事部門獲得人員、美國聯邦政府人員、國防合約之合約商人員、外國學生(軍文職)等。

2. 國防獲得課程分類與層級

美國防獲得大學依據「國防獲得生涯領域」，據以設計前述「計畫管理」等13類專業課程，課程層級區分如后：

(1)層級一

招訓對象為上尉至少校（文職五至八職等），須具備工程或相關科系之大學學歷、相關經歷一年以上，學習專業獲得管理基礎課程。

(2) 層級二

招訓對象為少校至中校（文職九至十二職等），須具備碩士學歷、相關經歷二年以上，學習專業獲得管理中級課程。

(3) 層級三

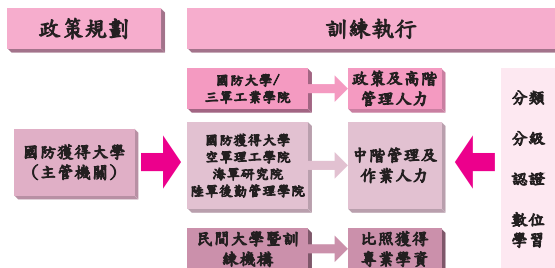
招訓對象為中校至上校（文職十三職等以上），須具備碩士學歷、相關經歷四年以上，學習專業獲得管理進階課程。

以「計畫管理」為例，除三個層級課程之外，另設計第四級高階經理課程，使得高階人員亦有機會學習新知。

3. 實施教育訓練策略聯盟

國防獲得大學依政策暨整體需求挑選適當民間院校與訓練機構進行策略聯盟。策略聯盟範圍涵蓋教育與訓

美軍獲得人力訓練體系示意圖



資料來源：王宗誠、俞建州、衛龍生、游志仁、胡瑞福，國軍軍備人員選訓用機制之研究（簡報），國防管理學院國防管理班，民國93年6月17日。

練，教育上包括學士、碩士、博士學位進修；訓練上包括前述13項專業領域各層級認證課程，進行交互認證。其目的在於就近服務顧客，擴大教訓成效。

4. 建置數位學習環境

運用最新資訊科技及知識管理原理，建置數位學習系統，提供專業知識資料庫、顧問諮詢等功能。適用於基礎及中階獲得專業課程，其教學種類包括遠距教學及終身學習，可提供進入專業體系前先期學習，以及進入專業體系後持續性學習，例如：美國防獲得人員須於二年內修完80個終身學習點(CLP)，以落實終身學習之成效。

伍、美軍獲得生涯發展制度之特色

綜整美軍獲得人員生涯發展制度之特色，包括以下幾點：

一、分類建制之國防獲得組織體系

獲得體系龐大，牽涉人員眾多，適當分類，有助於建立生涯發展基礎，美軍在國防獲得體系特色如后：

(一)依需求屬性分門別類：美軍將獲得體系依需要與屬性分成「計畫管理」等13類，涵蓋獲得相關領域，做為制定專業教則與手冊之基礎，並供個人專業發展路徑設計之參據。

(二)涵蓋系統全壽期管理：各武器系統設有計畫辦公室，負責武器系統概念發展至部署汰除之全壽期管理，使武器系統由單一管理單位負責，減低因武器系統發展時間過長所衍生權責劃分不清現象。

(三)高比例文職人員：文職人員流動率較低，專業職位歷練時間較長，故有助於技術紮根與傳承，利於獲得人員專業水準培具與累積。

二、全方位生涯發展架構

依「由上而下(Top down)」方式，由制定適當法令，律定專責機構，發展生涯發展計畫，編訂生涯手冊，提供諮詢服務，展現「以人為本」之全方位生涯發展架構。

三、學經歷與證照結合經管制度

鑑於國防獲得人員專業需求，美軍針對獲得人員經管制度，除訂定各類職務所需學歷、經歷、年資外，另訂有分級專業證照課程，以13種生涯領域分類為基準，律定職位必須受訓證照課程種類及等級，以確保專業人力水準。

四、「以核心擴張」教育訓練策略

以實務訓練為主軸，進行垂直分工，即國防獲得大學實務訓練課程向上與三軍工業大學高階獲得課程相結合；其次擴展教訓機會，實施橫向整合，與民間或軍方教訓機構進行策略聯盟，就近服務獲得人員，結合友軍資源或民間資源，滿足全面進修層級需求。

五、跨越時空知識分享系統

基於不限時空擴大學習效果概念，建置「獲得知識分享系統(Acquisition Knowledge Sharing System)」，提供各專業領域所涵蓋政策文件、作業手冊、訓練教材、研討簡報、數位期刊雜誌等各式參考文件，提供國防獲得人員絕佳之專業知識庫，利於持續進修與研究，促進專業素養提升。

陸、建議——代結語

「建軍以人才為本」，「人」的投資，無疑是建軍備戰的第一優先。人才培育無法一蹴可幾，應有長遠的規劃，且必須循序漸進，從基礎教育做起，才能有所成效；另對管理新知的吸收及基本學科的充實應嚴格要求，才能因應未來工作與任務之考驗，進而為國所用。

美軍在設計規劃獲得人員生涯管理制度，能夠依據自身需求，由上而下實施立法程序與建置權責單位循序推動，並且能夠運用先進數位學習理念，使獲得人員不斷地持續進修，俾能及時吸取新知，因應環境變化，應可做為我規劃軍備獲得人員生涯管理制度之參考。

基於前述歸納美軍獲得人員生涯管理制度特色與優點，建議國軍軍備獲得後續人才培育之研究方向如后：

一、評估建立軍備獲得專業證照制度

專業證照優點在於樹立專業權威，內行領導內行，促進專業知識之建立與累積。職務的晉升或轉換，必須參加更高層級專業訓練課程方能調占，如此將可大幅提升整體專業素質。

國軍現依行政院規定，設有採購證照制度，此證照與美國防大學實務訓練證照課程，頗為近似，是否應在此基礎下，並運用美軍建置經驗，應需進一步探討研析。

二、探討軍備獲得訓練體系策略聯盟

盱衡美軍軍備訓練體系之建立，係與軍中、民間學校建立策略聯盟並互相承認課程，以擴大教學內涵與效果；據

此，我國軍備教育系統為求多元及高效率化，應多方參考美方制度，可行方式之一即為與美軍軍備教育體系建立策略聯盟，以交換經驗及吸取新知。

三、研擬軍備獲得人員生涯發展計畫

美軍獲得生涯發展計畫係以協助獲得、後勤與科技人員，能夠聚焦點於技術、知識與能力，使其更具競爭力，國軍宜律定專責單位發展類似發展計畫並鼓勵軍備獲得人員積極參與個人生涯規劃。

四、擘劃建構軍備獲得數位學習環境

軍備獲得人力e-Learning係未來數位作戰與資訊環境之發展趨勢，建立軍備獲得數位學習(e-Learning)與終身學習之教育環境，以培訓軍備獲得人員之基本訓練，甚具可行與必要性。

收件：94年04月21日

修正：94年05月09日

接受：94年05月16日

作者簡介

游志仁中校，中正理工學院76年班、英國華威大學工程商學管理碩士、美國國防資源管理學院國防管理國際軍官2001年班、美國陸軍後勤管理學院陸軍獲得基礎班2003年班；現任職於國防大學國防管理學院戰略教官。

