



FOCUS

專題報導

● 作者/Joseph T. "Stern" Bertagna

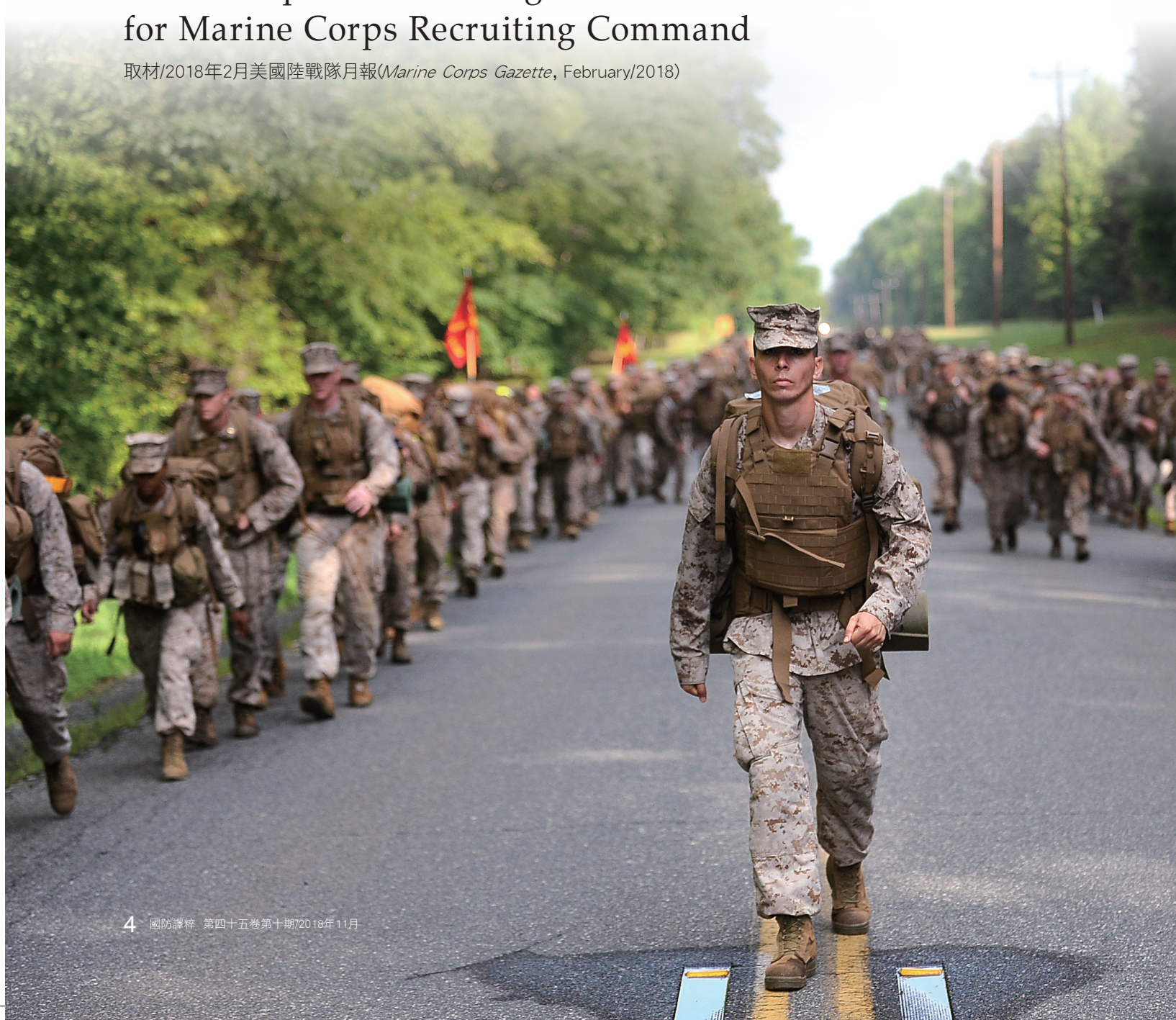
● 譯者/楊黎中

● 審者/林政龍

美陸戰隊徵募規劃與人才 獲得之建議

Talent Acquisition: Strategic-level Recommendations for Marine Corps Recruiting Command

取材/2018年2月美國陸戰隊月報(*Marine Corps Gazette*, February/2018)



美軍對於徵募新血的工作始終不遺餘力，本文針對現階段陸戰隊徵募制度的不足之處提出建言，希冀陸戰隊徵募組織與人員在不浪費國防資源下，以最佳方式爭取最優秀的人才入營服役，提升整體戰力。

美陸戰隊徵募指揮部(Marine Corps Recruiting Command, MCRC)的任務，是儘可能徵募最優秀的士兵和候補軍官入營服役，以達到年度的徵募目標。本文旨在藉由討論及交流等建議方式，來改進陸戰隊現行徵募政策與作業程序，將主要重點放在建議陸戰隊該如何訓練、管理與評估徵募部隊的績效，以及特別強調軍官徵募的部分。

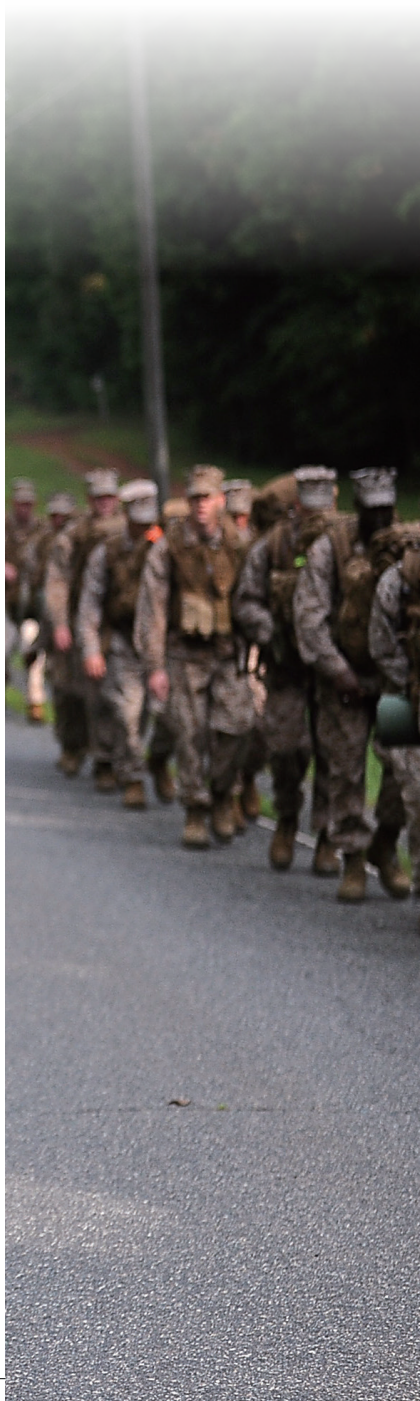
美陸戰隊徵募指揮部的組織架構，包含座落於維吉尼亞州寬提科(Quantico)基地的陸戰隊徵募司令部為其徵募業務總部的所在地，下轄兩個地區級指揮部，分別為東岸徵募指揮部(Eastern recruiting command, ERR)和西岸徵募指揮部(Western recruiting command, WRR)，以及六個徵募分區，其中第1、第4和第6分區隸屬於東岸徵募指揮部，而第8、第9和第12分區則隸屬於西岸徵募指揮部。每

一個分區各下轄數個徵募站(recruiting station, RS)，由一名少校階軍官指揮，他擔負著絕大部分的徵募工作。每一年，陸戰隊徵募指揮部都會進行尉級軍官提名，藉以遴選合適的尉級軍官來補足徵募站職缺。徵募站尉級軍官編制為三員，分別為副站長、徵募站作業官和軍官遴選官(officer selection officer, OSO)的職缺。一旦這些尉級軍官的職務被選定後，未來準備擔任徵募站副站長及作業官的人員將要接受「徵募管理班」(Recruiting Management Course, RMC)的課程，而被選定準備擔任軍官遴選官乙職的尉級軍官，則要參訓「軍官遴選官班」(Officer Selection Officer Course, OSOC)的課程。

筆者這裡開始想要分享關於徵募站尉級軍官職缺提名程序的一些建議事項，以供陸戰隊能在人才獲得與管理上獲得精進。最終的所望目標，

美陸戰隊徵募指揮部的任務，就是徵募最優秀的陸戰隊員加入陸戰隊行列。

(Source: USMC/Cuong Le)





FOCUS

專題報導

就是要讓適合軍官在其職務上發揮最大的效能。陸戰隊徵募指揮部尉級軍官提名的評審會，其實僅徒具形式且其中有許多尚待改進之處。現在請大家很快地來看下列一個假想的案例，哈德恰吉爾(Hardcharger)與斯奎爾潘思(Squarepants)，這兩名上尉分別被選定準備要前往德州達拉斯(Dallas)徵募站報到任職。

從哈德恰吉爾的個人報告上來看，哈德恰吉爾

似乎是陸戰隊徵募指揮部創建以來最優秀的軍官遴選官，他的三項基本體能測驗為300分，這是他先前在擔任步兵軍官時所擁有的滿百體能測驗成績，而且他從小成長於達拉斯/沃斯堡地區。哈德恰吉爾將參訓軍官遴選官班，這是一個結訓成績須評定為合格/不合格的訓練班次。儘管他在艦隊陸戰隊的服役表現極為成功，但其謙遜、內向不善交際的性格，以及水準之下的演說

美陸戰隊各分區徵募站通常會利用周末舉辦儲備隊員聚會活動。圖為亞利桑那州鳳凰城徵募站活動現場，由陸戰隊現役與退役新訓教官向儲備隊員及其眷屬說明新兵訓練課程，以及讓他們體驗基本體能測驗等，中餐食用軍用口糧，下午舉辦拔河比賽以增進陸戰隊團結合作之信念。(Source: USMC/Tyler J. Bolken)



能力，都使得哈德恰吉爾並不適任軍官遴選官的職缺。儘管如此，他還是勉強通過了軍官遴選官班的課程並向徵募站報到任職，而成為在達拉斯徵募站的軍官遴選官。在達拉斯徵募站擔任軍官遴選官時，徵募站站長告訴哈德恰吉爾說，期待你能達成任務，並請繼續專注在更為龐大的士兵徵募工作上。儘管哈德恰吉爾盡了最大努力，但是他在擔任軍官遴選官的第一年就無法勝任此工作了，主要是因為他並未經過一個正確評估是否得以勝任此工作的程序，就被選定出任此一職缺。後來，哈德恰吉爾又被重新分派到徵募站，而

他現在必須要參訓徵募管理班的課程，以學習士兵徵募工作是如何運作的。後來哈德恰吉爾通過徵募管理班訓練之後，他便被派回徵募站擔任徵募站的副站長，並在其任職期間極為成功。

斯奎爾潘思在被選定擔任徵募站的作業官之後，他便向徵募管理班報到，結訓之後就回到了徵募站。斯奎爾潘思完全沉浸在士兵徵募的工作上，以及每個月「達標」的壓力之中。斯奎爾潘思知道哈德恰吉爾是軍官遴選官，但他並不十分了解哈德恰吉爾每天所做的工作，因為在作業官這邊，大部分重點都放在徵募士兵的工作上。任何與軍官徵募工作相關的事情，通常都是由徵募站站長與軍官遴選官直接處理。斯奎爾潘思偶爾會參與徵募站利用週末舉辦的儲備隊員聚會(RS pool function，編按：pool function，美陸戰隊專用軍語，係指儲備陸戰士兵在前往新訓中心參加入伍訓練之前，由各分區徵募站定期的聚會活動，以增進這些人的體能、友誼及領導能力等)。他外向、善於交際，並且很快就與徵募站的儲備隊員(RS poolee，編按：poolee，係已通過入伍審查及簽約等程序，但卻因故申請延後入營的人員，亦屬於相關徵募站的儲備人才庫的一員)及其眷屬建立良好的互動關係。就在原擔任軍官遴選官的哈德恰吉爾被重新派職之後，徵募站站長又即將面臨斯奎爾潘思準備參訓軍官遴選官班，或是經由下一次提名程序來尋求替代的軍官遴選官的抉擇。

基此，筆者所要提出的第一項建議就是將訓練管道合併。一個訓練管道須具備競爭力，以及能訓練出陸戰隊徵募指揮部真正所要的尉級徵募





美陸戰隊徵募指揮部徵募最優秀的人才進入陸戰隊服役。(Source: USMC/Clerence Leake)

軍官，而不是僅著重於開設軍官遴選官或徵募站副站長/作業官等班隊，唯有建立此一思維，才能對陸戰隊的人才招募有所助益。徵募管理班和軍官遴選官班的課程可以進行合併，而這些潛在的好處將包含下列幾點：

- 在一個具競爭力的訓練班次中，尉級軍官們將可彼此競逐以獲得最合適的職缺/位置。
- 一個共同訓練的環境，將會減少負責軍官與士兵徵募人員之間長久存在的分歧，並提高徵募部隊的整體工作成效。
- 在完成一系列初級徵募核心能力的訓練之

後，尉級軍官應依其個人所擅長之處而據以培育成為軍官遴選官，或是徵募站副站長/作業官等職務。

- 如果尉級軍官在徵募站任職期間需要重新派職，則毋須再返回學校參訓，如此一來，才能避免重要職缺產生無人派任的空窗期。

本文所要交流的第二項建議則與組織結構有關，特別是針對東岸和西岸徵募指揮部等地區指揮部。這些地區級指揮部成立時間都不算久，大約只有十二到十四年不等。在地區級指揮部成立之前，各分區都直接受陸戰隊徵募指揮部指揮。

地區級指揮部成立之後所產生的問題在於，該單位對於徵募工作只參與了一半。簡單來說，基本上軍官徵募包含兩個主要職責：第一是候補軍官的實際徵募與簽約作業；第二是一旦完成簽約後，要確保每位候補軍官在成為一名陸戰隊少尉之前所須完成的全部事項。然目前地區指揮部只參與前者，並未涉及後者。基於幾個理由，這樣的指揮機制是有問題的。各分區人員通常就有關達成簽約目標及處理放棄從軍的事務與地區級指揮部保持互動，但同時又必須就有關醫療處理、服役和候補軍官學校事務與上二級單位，也就是陸戰隊徵募指揮部互動。實質上，這會產生多重的指揮系統，而每個都有不同且相互衝突的利益。地區級指揮部同樣也是在一個偽責任機制下的世界裡運作。地區級指揮部會將來自陸戰隊徵募指揮部所指派的任務，在一套健全的緩衝時間機制下，傳達至分區來確保地區級指揮部是否達成上級之任務。如果地區級指揮部達成任務，那麼這些人都會相互鼓掌祝賀，以及

獲頒一枚勳績獎章(Meritorious Service Medal)並佩掛於胸前。但若是地區級指揮部未能達成任務，那麼責難就會直接歸咎各分區單位。筆者此處所提的建議就是要去除掉地區級指揮部。陸戰隊為了運作一個在徵募工作僅參與半套的地區級指揮部，卻實際上沒有「扛起責任」的指揮部層級，這樣的運作非常沒有效率且是耗資不斐的軍事投資行為。

第三項也是最後一項筆者要交流的建議，就是要為軍官徵募制度訂定一套全國性的標準。在這方面，當你將士兵徵募和軍官徵募工作拿來做比較時，這是非常兩極化的。在士兵徵募工作這邊，凡事都有一套標準規定，這些標準規定就是幫助那些負責士兵徵募人員年年達標的原因所在。例如，在安排新徵募人員面試前須撥打多少通電話的次數、新兵損耗追蹤，甚至儲備隊員是毒癮人口而遭解除其從軍資格等工作事項。這些種種事項的作業方式，皆有其標準作業程序。而在軍官徵募工作這邊卻沒有那麼多。雖然某些士兵的標準大致

上可通用於軍官之標準，但普遍缺乏標準化終究會淪為各項作業皆以個人化為依歸。這也就是為何每個軍官遴選官辦公室的工作績效總是大幅波動的原因，主要還是在於缺乏一套健全的標準，以及可遵循的歷史紀錄。鑑於陸戰隊年復一年消耗國防資源，所以勢須重新撰寫既有準則以提供未來指導方針，如果可藉由制訂、實施及落實執行類似士兵徵召工作的全國性標準，則這些資源便可有效運用在更好的地方。

美陸戰隊徵募指揮部一直是世界上最優秀的徵募部隊。筆者撰文旨在交流些許創新的方法來獲得及管理軍方的人才，以使陸戰隊徵募指揮部能達到徵募國家最優秀與最聰明的人才目標。

作者簡介

Joseph T. "Stern" Bertagna係美陸戰隊退役少校。他於2004年至2006年在匹茲堡擔任軍官遴選官，並於2011年至2016年擔任陸戰隊第4分區的助理採購官。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.