

● 作者/The Chalk Board ● 譯者/劉慶順 ● 審者/林政龍

精進募兵制度：長留久用

Getting Better with Age

取材/2018年11月美國陸戰隊月報(*Marine Corps Gazette*, November/2018)

為強化個人適應能力、提升作戰效率以及留住高素質的人員，筆者建議陸戰隊應按官兵才能與志趣來決定晉升與否，以取代現行「不升則退」的升遷制度。

適應環境變化以進行變革，是現今領導統御的重要課題。

(Source: USMC/Samantha Braun)



未來衝突之複雜性與不規則性是不辯自明的事實，因為只要對過去及現在衝突進行粗略研究，就能理解這個事實並不需要任何確鑿的證據。年輕、經驗不足戰士的行動，由於渠等血氣方剛影響其判斷能力，導致發生衝突的後果。理想戰力來自能結合經驗與青

春、氣勢與憐憫、勇氣與謹慎，以及訓練與教育的戰士。擁有此種戰力的戰士將能在戰場上更有效率、在家中更具活力，以及更有可能選擇續留營。

為了強化個人適應力、提升作戰效能及留住高素質人員，陸戰隊應按官兵才能與志趣來決定晉升與否，以取代現行「不升則退」(up-or-out)的升遷制度。

低階高齡的陸戰隊員，往往能勝任領導幹部

不論從神經構造、作戰及心理層面而言，較年長的戰士比較能克服戰場上接踵而來的挑戰。

人類大腦係以一種由前至後(back-to-front)的發展模式，其前額葉皮質(prefrontal cortex，係指調節行為及協助下達複雜決定的大腦前部)是最後形成的部位。¹科學家估計這個部位需25歲才能完全發育成熟。²這項事實對陸戰隊員的個人與專業發展具有重大意涵。

無論是處置複雜「混合戰」(hybrid-warfare)狀況或是面臨創傷後壓力，每名陸戰隊員都將面臨可能帶來災難性後果的決策。完整的神經發育雖無法全數消除不

良決策，卻是可能降低其頻率與影響的一項重要因素。

美陸軍魏斯摩蘭(William Westmoreland)上將在1965年將在越南進行的非正規戰(irregular war)描述為，「指揮官必須行使違反戰爭常規的限制作為，並對年輕戰士下達不常做的判斷。」經過半個多世紀，非正規衝突同樣複雜，而參與此種衝突之戰士的經驗也沒有更加老道。

在作戰方面，二十一世紀的「戰略下士」(strategic corporal，大多未滿25歲)將在先進科技，原始意識形態(primitive ideologies)，友好、威脅與中立相互交集的人際關係，善用隨軍記者，運用戰略模糊方式，以及不嚴密的接戰規定(rules of engagement)等特色環境中，帶領陸戰隊員上戰場。此外，「戰略下士」也被要求長期在戰鬥區內挑起精神與體力的重擔。即使是心理狀態最為機敏、體力最強健的領導幹部，在此種環境中持續做出正確決定也是一項艱鉅的挑戰。年輕、經驗不足的陸戰隊員，可能會在複雜的環境中失去作戰能力，而那些較年長、經驗較豐富的隊員，由於他們成熟且擁有幹練的決策能力，因此更加適合在未



來衝突中遂行作戰與領導任務。

年長隊員在處置創傷後壓力的成功率，往往比較年輕的隊員高出許多。美軍各軍種25歲以下成員罹患創傷後壓力症候群的可能性，是較年長同儕的7倍。³

除了對表現和適應力產生正面的影響外，低階隊員中的年長者也較可能會改善團隊中其他人的行為。酒精與藥物濫用、霸凌及其他誤判的案件，往往是不成熟導致的結果。例如，在陸戰隊火力組層級中，較年長的同儕會以其經驗使團隊內的過度活力恢復平衡。

在火力組的團隊中，成熟度、洞察力、經驗及良好判斷等，對於任務達成、適應能力與行為都至關重要。然而，超過三分之二的現役陸戰隊員都不足25歲。⁴ 為了更自在地適應國內與國際環境的複雜性，陸戰隊需要較年長、經驗較豐富的低階隊員，但陸戰隊人事管理制度反而讓這些人晉升調職或離開軍中，因此使得經驗傳承成為一種稍縱即逝的商品(fleeting commodity)。

提高低階高齡隊員的留營率

1974年，美軍開始全面實施全



較年長、更有經驗的幹部，可使年輕陸戰隊員更容易選擇留營。

(Source: USMC/Richard Currier)

志願役制度，陸戰隊員的素質開始持續不斷地改善。把高素質隊員留下來，從此成為單位的第一要務。美陸戰隊司令奈勒(Robert B. Neller)上將提出關於留營議題簡單扼要的看法：「我不認為成功招募更多新血加入陸戰隊是一件理所當然之事。留營變得愈來愈困難，尤其是留下那群經過陸戰隊培育具備單位所需技能的人員。」⁵

針對目前組織動態領域所進行的一項研究顯示，員工選擇留在公司主因是與直屬上司的關係素質。

⁶ 對於多數陸戰隊員而言，他們的

直屬上司就是火力組組長或班長。陸戰隊招募有才能的人員，並將他們分配給領導拙劣的幹部，預期將對留營產生不利的影響。⁷

然優秀的領導者並非使人員願意留在組織的單一因素。有才能的人喜歡與其他有才華的人一起工作，並經常將其去留的決定取決於同事的才能。⁸

考量年長領導幹部在專業與個人領域可能擁有的優勢，以及留住最佳陸戰隊員在很大程度上，取決於其與直屬上司間之關係素質的事實，一種允許陸戰隊員在較低階

停年更久的部隊架構是值得考慮的作法，尤其因為此種作法可吸引千禧世代的人，而這世代的美國人佔陸戰隊的多數。

陸戰隊的千禧世代：什麼重要、什麼不重要

到了2020年，美國工作場所的千禧世代人口將增加到三分之一。在陸戰隊中，初任官的隊員幾乎清一色都是千禧世代成員。陸戰隊可藉由瞭解這些千禧世代的價值觀，提

供其正確的激勵措施，針對其優勢做出更佳運用及達成更高的留營率。由於這個群體是歷史上獲得最多研究的世代，因此以下數件事係吾等應理解並加以妥善應用。⁹

首先，千禧世代通常希望能基於其特質而受到讚賞。¹⁰ 他們對個人表現受到肯定的渴望，使其有別於之前數個世代。研究顯示，有一半千禧世代因不獲賞識而考慮離開現職。¹¹ 陸戰隊不近人情「不升則退」的升遷方式，與千禧世代基於

獨特技能獲得待遇的想法形成強烈對比，並凸顯陸戰隊人才管理的理念早已不符合時代潮流。

其次，千禧世代不太可能像前幾個世代身上所展現的品牌忠誠度。即使在美國《財星》雜誌全球500大企業排行榜中，分別排名第2名的谷歌與第22名的亞馬遜兩家千禧世代最想進去工作的公司，¹² 也只在這些公司待一年而已。¹³ 千禧世代對於品牌的支持度植基於組織內部的使命感。假使

對千禧世代的陸戰隊員而言，追求有意義的工作比爭取晉升與位階更為重要。(Source: USMC/Brendan Custer)





較年長的陸戰隊員通常是適應能力較強的領導幹部。(Source: USMC/Keali De Los Santos)

某人接受的不是一份可實現個人抱負且感受自己獲得重視的工作，就會認為該組織根本沒有讓他留下來的理由。此外，千禧世代有信心在失去主要收入來源後，可在三個月內輕鬆找到相等或更好的工作。¹⁴ 持續過度依賴品牌忠誠度，不太可能提升陸戰隊留營率的素質。

陸戰隊對晉升與歸屬感的重視，與千禧世代的優先事項和特徵不一致，千禧世代較不在乎晉升或在組織中的成員資格。千禧世代對於階級制度興趣缺缺，對傳統金字塔結構中的頭銜與位階也無特別深

刻的印象。¹⁵ 北卡羅來納大學所進行的一項研究顯示，在代表性樣本群體中只有5%千禧世代認為職業責任是重要的；取而代之的是，他們認為有意義的工作才是最值得擁有之工作要素。¹⁶

假使獲取更高階級必須以犧牲他們在較低階級與職位上所體驗的使命感及滿足感作為代價的話，這對於千禧世代並不具有吸引力。這種現象的意涵對陸戰隊中有更多技術專長之軍職人員尤為不利，陸戰隊投入大量時間與經費，培訓年輕隊員運用更先進及日新月異的技術。他們在接受此種訓練後的

一至兩年內，便晉升到更依賴領導素質而非技術能力的新職位，結果導致陸戰隊必須不斷培訓新的隊員，並依賴最年輕與最不具經驗的人來操作與維護複雜系統。

執法機構的現行作法

數十年來，美國各地的執法單位及甚至在某些特定專案的陸戰隊單位，都已證明在低職位保留更多有經驗人員的有效性。

美國國防部與陸戰隊都一致認為，當前的衝突需要較年長、經驗較豐富的專業人員。2009年，陸戰隊下令海外部署的軍隊中必須有

隨軍的執法專業人員(Law Enforcement Professionals, LEP)。¹⁷ 而這項計畫是源自國防部2006年的一份研究，要求發展民警(civil police)能力以協助執行反叛亂作戰。¹⁸ 這些計畫背後的理念是，陸戰隊可從在街頭打擊犯罪多年之專業人士的經驗中受益，因為在美國如要維持大城市的治安必須獲取與保持當地居民的信任，也就是類似打擊反叛亂衝突犯罪組織網所犯下的罪行一樣，需在這些行動間取得微妙的平衡關係。

民警與敵對民眾互動、執行當地法律，以及運用犯罪現場等所需的專業知識並非來自警察學院，而是多年的街頭經驗。

紐約市、波士頓、芝加哥和洛杉磯警察局並不會強制警員晉升或調職。事實上，一名警員可以跟陸戰隊上等兵一樣，在某項職務中待上二十餘年。這些警察局的模式可帶來三項優點：一、允許人們在其感到最舒適的地方成長茁壯；二、保證經驗的價值不會在最低階層流失；三、確保那些獲得晉升者擁有可支援其下屬的足夠經驗。

一旦陸戰隊從多次戰鬥部署中獲得經驗時，執法專業人員計畫的人數就會減少。理論上，曾參與部署的陸戰隊員將充當執法專業人員的角色，並教導年輕一代隊員「社區治安維護」與「犯罪製圖」的技能，以及具備識別「事情看起來不對勁的能力」。¹⁹ 不幸的是，陸戰隊「不升則退」制度使得此種街頭等級的專業知識已離開了街頭，並在最終來到辦公室，或者更糟糕的是，離開了陸戰隊這個組織。

軍事組織的現行作法

在組織的低階層級保留較年長與經驗較豐富的人員，早已被證實是一種有效的方式，這不僅在美國著

名的執法組織中、在世界各地的軍隊中亦是如此。

包括澳大利亞、奧地利、比利時、加拿大、法國、德國、義大利、荷蘭及英國在內的一些西方軍隊，都分別運用可為職業軍人提供無限期志願留營的選擇方案，而不僅只要求人員的晉升而已。

義大利軍方藉由為新進人員提供三年與五年合約，並選擇每兩年重新簽約的方式，²⁰ 確認合乎所需專長之人員，並為其提供職業軍人的職位。²¹ 由於沒有晉升的需求，那些獲得職業軍人職務的人員將可以終身服役。²² 職業軍人受到高度重視，他們的經驗也獲得高度尊崇。

如同義大利一樣，加拿大對留營的考量優先於晉升，並根據專長提供長達九年的初任合約。在初聘合約完成時，即有一份二十五年的合約可供人員選擇。²³ 一旦獲得下士的階級，加拿大部隊的成員被允許終其軍旅生涯都可停階在下士的階級，但將逐步增加薪酬，並不會被迫去爭取晉升。

根據軍職專長的不同，一名加拿大武裝部隊下士薪俸最高級別每月基本薪資介於4,544至5,475美元之間。相較之下，這些數字幾乎等同於服役分別超過十四年的陸戰隊二等士官長，以及十六年陸戰隊一等士官長的基本月薪。

調整建議

陸戰隊應該實施一項經修訂的人事架構，這個架構允許陸戰隊員在未受到懲戒的情況下，選擇退出士官階級以外的晉升。該系統將包括下述特色：

- 願意保留其軍職身分在二十年軍旅生涯內均為士官階級。
- 可選擇在其軍人職涯任何時刻爭取晉升。

■ 薪資等級將依服役時間進行調整，逐步增加職業士官的薪酬。

■ 所有陸戰隊員仍然需要強健的體力與專業嫻熟度。

■ 地區性職務指派改變的發生頻率仍與現行體制相同。

■ 每次任期結束後，選擇志願留營仍需經嚴格考核。

■ 渴望爭取晉升的陸戰隊員仍將遵循與現行相同的經管規定。

此種模式將使陸戰隊在數個重要領域上受益。這些對組織的眾多優點包括：

■ 在戰術層面上做出更佳決策與領導統御。

■ 增強適應能力。

■ 更高的留營率。

■ 提升對作戰部隊知識與經驗的保存。

■ 降低組織的人事異動。

挑戰與反對意見

本文的提案不僅大膽，也需要進行耗時費力的重大組織變革。然而，該提案的優點遠遠超過實施時可能面臨的挑戰。因此，該提案之反對意見應針對提案本身的細節，而非挑戰要不要實施這個問題。

一些人可能會反對陸戰隊在班級單位度過軍職生涯的想法，因為他們認為這將徒然耗費其身心而已。然此種反對意見忽略了那些在40歲出頭，仍處在最低軍階服務之國防部所屬各單位的特種部隊。經

驗與生理或心理健康狀態並無負相關。此外，本文所提出的制度將使陸戰隊能依據其不斷發展之職業抱負與能力，獲得超乎班級單位的晉升。

第二種反對意見可能是，假使陸戰隊員能夠在整個軍職生涯中維持士官階級，卻仍可獲得遞增式的加薪，那就不會有爭取晉升至士官以上階級的動力了。這是種似是而非的說法。在本文所提的制度中，最高階者仍將得到最高薪。此外，針對千禧世代蒐集的資料顯示，金錢並非陸戰隊的主要專業激勵。陸戰隊員尋求晉升的決心，更有可能是植基於其對個人技能可在何處獲得最佳用途的看法。有些人希望

註釋

1. David Walsh, *Why Do They Act That Way?: A Survival Guide to the Adolescent Brain for You and Your Teen*, (New York, NY: Free Press, 2004).
2. Adele Diamond, "Normal Development of Prefrontal Cortex from Birth to Young Adulthood: Cognitive Functions, Anatomy, and Biochemistry," in *Principles of Frontal Lobe Function*, edited by D.T. Struss and R.T. Knight, (New York, NY: Oxford University Press, August 2002).
3. Brian Krans, "Young Soldiers in Combat Are Seven Times More Likely to Develop PTSD," *Healthline*, (Online: 28 February 2013), available at <http://www.healthline.com>.
4. Headquarters Marine Corps, "Demographics," *Manpower and Reserve Affairs*, (Online: 2017), available at <https://www.manpower.usmc.mil>.
5. Sandra Jontz, "Tomorrow's U.S. Military Will Differ From Today, But Can the Services Get What They Need?," *AFCEA*, (Online: 23 February 2017), available at <https://afcea.org>.
6. Paul R. Denthall and Richard S. Wellins, *Retaining Talent: A Benchmarking Study*, (Pittsburgh, PA: Development Dimensions International, 2001).
7. Information available at <http://www.gallup.com>.
8. Information available at <https://www.forbes.com>.
9. Debra Donston-Miller, "Workforce 2020: What You Need To Know," *Forbes*, (New York, NY: May 2016).
10. Jonah Gaynor, "How to Manage Your Staff in the Workplace [Millennials Edition]," (Online: 15 September 2016), available at <http://silicon.nyc>.
11. *Millennial Careers: 2020 Vision; Facts, Figures and*

確保眾所周知的列車能夠按時運行，而有些人則會更加滿足於維護個別車廂的需求。陸戰隊人事管理制度應該兼容並蓄這兩種類型的人員。

另一種反對意見可能聚焦在最終成本上，具體而言，就是保持士官軍職而非堅持「不升則退」的制度將花費多少經費。這個異議是合乎邏輯的。對此，吾等有兩個回應。首先，本提案不一定會花費更多經費。其次，假使本提案確實必須花費更多經費，這些費用將可經由其可能產生有形與無形的利益證明其正當性。

從財政角度而言，更具經驗的維護人員將可避免掉許多昂貴的飛機事故，若將高技術車輛與設備交由經驗較豐富的技術人員操作，則其壽期將可獲得延長。

從無形的角度而言，若能在組織的最低層級擁有較年長、更成熟的陸戰隊員，將有助於陸戰隊保留更佳形象。最重要的是，經驗較豐富的陸戰隊員在戰術層次下達的決策，將有助於保護大家最寶貴的資源，也就是隊員的生命。

結論

陸戰隊非常重視其傳統，這也是理所當然。在陸戰隊的歷史中，沒有任何其他傳統比起適應變化這項傳統更具深層根源。

衝突的形態業已改變，最新一代的美國人不一樣了，待在陸戰隊的動機也有所變化。陸戰隊必須對此做出對等的回應。

本文提出的模式在作戰戰術層級上為陸戰隊提供了更佳、更具經驗的領導統御；更強盛、更具適應能力且更成熟的低階陸戰隊員；以及在初次役期結束後，有更高比例的優質隊員願意續留於陸戰隊。這不僅是最新世代美國人想要的轉變，更是陸戰隊急需的變革。

版權聲明

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

- Practical Advice from Workforce Experts*, (Milwaukee, WI: Manpower Group, 2016).
12. Susan Adams, "The 25 Companies Where Top Millennials Most Want to Work in 2014," *Forbes*, (Online: 5 May 2014), available at <https://www.forbes.com>.
 13. Becky Peterson, "Travis Kalanick Lasted in his Role For 6.5 Years—Five Times Longer than the Average Uber Employee," *Business Insider*, (Online: 20 August 2017), available at <https://www.businessinsider.com>.
 14. *Millennial Careers*.
 15. Dan Schawbel, "Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?," *Time Magazine*, (Online: March 2012), available at <http://business.time.com>.
 16. Jessica Brack and Kip Kelly, "Maximizing Millennials in the Workplace," *UNC Business Kenan-Flagler report*, (Online: 2012), available at <https://www.kenan-flagler>.

unc.edu.

17. Headquarters Marine Corps, MARADMIN 282/09, *Law Enforcement Professional (LEP) Program*, (Washington, DC: April 2009).
18. Ben Riley, *Development of a Civil-Police Capability for the DoD in Counterinsurgency War-fighting*, Combating Terrorism Technology Task Force Report, (30 January 2006).
19. Ibid.
20. Laura Miller, et al., *Indefinite Reenlistment and Noncommissioned Officers*, (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2007).
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Ibid.