



強化後勤人才管理思維

DOI: 10.3966/230674382021081103006

朱凱麟/譯

提要

- 一、美陸軍因人才而獲致勝利，優勝團隊考慮「人」之因素，並使其保有自我目標，藉此成就多樣性與包容性，進而獲得、培育並留住更多人才，終能建構高度凝聚力團隊。
- 二、領導統御在遂行多領域作戰時，可能遭遇數種專業挑戰，如何靈活應對、聯合協調及快速培養經驗，運用實務、虛擬及混合方式，教導後勤領導者保持組織願景、文化及資源一致性，以利於複雜而緊密連結之世界中取勝。
- 三、使正確之人於正確之時間執行正確之任務，簡單易懂之管理原則，其中隱含專業知識、技能、人文特質及偏好，運用現代化系統與供需慣性模組，將整體後勤專業人員精準媒合與派職之策略管理及評核精進作法，即將揭開達成全面戰備整備所需多樣性人才之序幕。

關鍵詞：人才管理、多領域作戰、後勤領導幹部

壹、前言

本文蒐整美軍最新後勤人才管理方向及應用現況，從美陸軍參謀長倡議「以人為先」理念為出發點，著眼於其塑造後勤領導幹部之全般重點，並以「這就是我的班」之高度凝聚力團隊，來培養新一代領導者，在當今聯合部隊執行多領域作戰任務下，美陸軍所需後勤專業領導幹部環境中，如何結合領導統御、科技技術及人文特質觀點，建立人才管理系統，逐步形塑多樣性後勤領導幹部，最終達成全面備戰目標。

國軍素來重視內部管理，人有定責、事有定規、物有定位、行動有序，而各項重要任務與工作推展均由「人」而行，尤以我陸軍秉持「以人為先」核心價值，期許塑造「透明、溫暖、簡約」形象，近期更強調運用專業體系與建制力量，落實充分授權、挹注資源、簡化規定等方式，協助部隊官兵妥處各項窒礙問題；今年起，後勤部隊營、連級士官督導長復編政策，則益加強化基層軍隊士官幹部領導者之職權、責任及榮譽，在在傳遞陸軍「We Are Family」精神，皆是

不謀而合，相信在可見之不久將來，必能持續塑造更多優秀且具備多領域作戰才華之後勤領導幹部。

以下即就「以人為先—美陸軍參謀長之見解」、「培育多領域後勤領導幹部」以及「人才管理—使軍隊全面備戰」等面向議題，援引最新軍事人才管理應用現況，作為我陸軍後勤領導幹部人才管理方針研析參考。

貳、美陸軍以人為先

People First: Insights from the Army's Chief of Staff Gen. James C. McConville, Feb 16, 2021

美陸軍參謀長之見解¹

2020年所發生一連串事件，遠比歷史上任何其他時刻都更加凸顯美陸軍部隊維持能量對美國防之重要意義。自1月份美國與伊朗關係緊張開始，接續2月份調動大量部隊參與「歐洲捍衛者2020」(Defender Europe 2020)聯合軍演²、3月份美國COVID疫情大爆發、5月因疫情爆發之國內動盪，自夏季延續至秋季之種種天然災害事件，可謂多事之秋。值此之際，美陸軍部

1 原著者麥康維爾 (James C. McConville) 上將係美陸軍第40任參謀長，曾參與阿富汗及伊拉克等戰爭，曾獲頒美陸軍傑出服役勳章、銅星勳章等。

2 「歐洲防衛者2020」係由美國發起之聯合軍事演習，由來自18國家共約3萬7千名兵力參與，主要操演任務地點為德國、波蘭及波羅的海等3國，美軍於該演習行動調動約2萬名兵力，前往歐洲任務地點；此防衛性軍演主要驗證美軍遂行快速兵力投射至歐洲地區，以協防北約其他盟邦之作戰能力。

隊人員之奮戰不懈精神與專精本職學能，更在這整年裡充分向美國同胞、合作夥伴以及國際盟友，甚而戰略競爭對手等，充分發揮及展示其能力。「人」是美陸軍最強大之力量來源及最重要之武器系統，而正是由於其所屬人員—美陸軍官兵戰士、軍人家屬、聘雇人員、退伍官兵及退休人員等—美陸軍始得以應對這些重大危機。

對人員進行投資，是陸軍部最優先事項，此亦即是前美陸軍部長麥卡錫（Ryan McCarthy）於2020年10月所說：「人員將正式成為陸軍新的第一要務。」美國防部長與美陸軍參謀長一向倡導「以人為先」（People First）之理念（圖一），2019年10月共同發布第一份《美陸軍人員策略（Army People Strategy）》。然而，將「人」視為美陸軍首要任務，究竟意味著什麼呢？

美陸軍正式宣告這項優先項目，是要向外界群眾與美陸軍各級領導人發出一種信息，那就是要以該優先項目，展現美陸軍將如何推動轉型，並將相關計畫作為融入國家、國防部與聯合作戰戰略指導中。透過優先推動「以人為先」政策，美陸軍清楚展現出對官兵投注資源，乃是完成固有任務之最有效方式。而美陸軍之固有任務，就是以枕戈待旦、迅速確實之陸軍部隊進行部署、投入戰鬥，並以聯合部隊之一分子，在各種衝突下為國贏得戰爭。

美陸軍刻正實施「21世紀人才管理系統」（21st Century Talent Management System），以更有效地對美陸軍人才進行評估、派職與拔擢。今年，美陸軍更啟動「海納百川計畫」（Project Inclusion），以確保美陸軍是個真正具有包容性之組織，使每個人都能感受到自己是團隊中之重要成員。同時亦將在五項生活品質領域持續投入經費、不斷精進，以照顧好每位所屬成員。

除了為這些計畫提供所需資源外，美陸軍更與全軍領導幹部進行合作，以改變其對照顧人員的想法。美陸軍高階領導人所強調之建立高度凝聚力之團隊以及「黃金三角」（Golden Triangle）二者，即是領導幹部透過與所屬兄弟姐妹及其家屬建構情感鏈結，進而強化官兵照顧之作法。美陸軍總士官長葛林斯頓（Michael Grinston）刻正推動「這是我的班」（This is My Squad）的概念，以使人人都會時刻為其團隊設想，無論其階級職務為何。至少我們要使各級領導幹部，都會想到要與其官兵、家屬與工作夥伴建立關係，以營造出一種信任、尊重、相互關懷之氛圍。

戰備整備（Readiness）

美陸軍將能如何落實戰備整備，其關鍵重點在於「人」。吾人了解，多年來戰備整備任務一向對各單位、各級領導人、每位官兵及其家屬，給予諸多要求與巨大壓力。因此，美陸軍即將實施「區域統合戰備暨現代



圖一 美陸軍參謀長麥康維爾上將倡議「以人為先」理念，塑造高凝聚力的專業團隊³

化模型」(Regionally Aligned Readiness and Modernization Model, ReARMM)，以平衡部隊之作戰節奏。

區域統合戰備暨現代化模型內涵，係審查陸軍各項需求；與作戰司令部共同合作，正確衡量對兵力規模之需求與兵力需求時間；以及降低或取消「作戰訓練中心」(Combat Training Center, CTC)進訓或部

隊輪調之嚴苛訓練門檻。這表示訓練重點將置於單兵、伍、班、排層級之基礎部隊。美陸軍參謀長發現，那些花費更多時間在基礎部隊之單位，在作戰訓練中心進訓時，通常都能獲得顯著成果，因其建立了一支由訓練有素、紀律嚴明且優異稱職之官士兵所組成，具有強大凝聚力之團隊。

美陸軍有極高之戰備整備水準，但

3 James C. McConville, “People First: Insights from the Army’s Chief of Staff,” U.S. Army Sustainment, January-March 2021 issue, p.11-13.

若要長期維持此種狀態，則必須更專注於「人」的方面。

現代化 (Modernization)⁴

「人」也是美陸軍轉型之核心。現代化並非僅止於新式裝備。現代化戰略意味著改變準則、組織、訓練方式、新式裝備，以及最重要的人才管理作法。美陸軍會確保合適之戰士，能參與美陸軍「未來司令部」(Army Future Command)所屬之新型跨職能團隊。如此一來，便能保證美陸軍之各項規劃，均是以官兵為中心，並能在各項新系統之設計與採購過程中，儘早獲得所需之重要回饋。

人才管理 (Talent Management)

為使工業時代之人員管理系統，升級至21世紀之人才管理系統，美陸軍已投注諸多心力。當今吾人正處於人才戰，未來也必須為了人才而與他人競爭。吾人需要最優秀、最聰穎之人才，加入象徵國家多樣性的美國陸軍。

吾人同時也需要將各單位富有才華之軍士官，擔任陸軍各最高層職務。人才管理就是獲得個人於職涯中所獲得之「知識、技能、行為模式與偏好」(Knowledge, Skills, Behaviors, and Preferences, KSB-Ps)。運用更多有關個人之資訊，必能使官兵指派

致使其更能感受自我價值，並且能做出更大贡献之職位上。此即美陸軍當前施行之各項計畫的宗旨。

評估 (Assessments)

美陸軍已建立數項評估程序，已完全改變某些最重要之指揮與採購主管管職位之甄選過程。自2019年以來，美陸軍已經施行2項營指揮官評估計畫。今(2021)年已首次就旅長職務，針對受評選之上校級軍官進行評估計畫；執行一項採購主管評估計畫；並刻正制訂二等士官長與一等士官長評選計畫。

營級與旅級指揮官之甄選，是美陸軍最重要人事決策之一。上述各項計畫，必能增加美陸軍對每位軍士官才能之瞭解，並評估其是否具備潛力，適合擔任部隊指揮官之職務。渠等皆為美陸軍最重要之領導者，因為大多數官兵就是在營級單位中受到影響與鼓舞，決定繼續留營、為國服務。

人才指派程序 (Assignments Process)

美「陸軍人才指派程序」(Army Talent Alignment Process, ATAP)是一種去中心化、受監控且具行銷風格之聘用系統，可依據喜好，指派某軍官至某職位任職。到了2019年10月，已有大多數現役軍官與單位，皆參加了美陸軍人才指派程序，進行

4 美陸軍現代化戰略 (Army Modernization Strategy) 係由美陸軍未來司令部主導，旨在發展高科技軍事武器裝備，以抗衡中國大陸與俄羅斯軍事威脅；專注6大主要發展方向：遠程精準射擊、次世代戰鬥車輛、未來垂直升降平臺、流動遠征網絡、空中暨導彈防禦軍事力量及士兵殺傷力等。

2020年夏季派任作業。這些軍官運用派職互動模組 2.0 (Assignment Interactive Module V.2.0, AIM 2.0) 進入美陸軍人才指派程序系統，最後會在美「陸軍人事薪酬整合系統」(Integrated Personnel and Pay System-Army, IPPS-A) 中完成整合。

相較於傳統職務分派系統，「陸軍人才指派程序」系統運用更多有關受評選軍官及其單位之詳細資訊。有別於以往未真正有足夠相關資料，即指派某軍官至某一特定職務，現今有了此一系統，符合資格之個人便可得知有哪些職務空缺，並可進一步參與角逐。

美陸軍人才指派程序系統可使軍官有機會從諸多職務中，選擇最適合其個人知識、技能、行為模式及偏好所適配之職務。同時用人單位，亦得以有更多符合其團隊需求之對的軍官可供挑選。美陸軍相信，此種協同合作且清晰透明之評選過程，最終將能提高工作滿意度、提升戰備整備狀態，並且幫助美陸軍留住更多在未來幾年內至關重要之人才。

升遷制度 (Promotions)

美陸軍升遷作法正在改變。美陸軍已建立起一種以績效為本之晉升制度，用以發掘工作績效最佳者。自今年起，開始將少校、中校及上校軍官，納入此一制度。升遷制度並加入了「榮譽職銜晉升計畫」(brevet promotion program)，該計畫旨

在甄選適任軍官，暫時出任高一階之重要軍職，俾使美陸軍緩解人員嚴重短缺問題，進而更加善用初階軍官才能，並激勵具有專業教育與經驗者繼續留營。

包容計畫 (Project Inclusion)

美陸軍之強大力量來自其多樣性。若希望留下在營之優秀官兵，多樣性及包容性便極為重要。美陸軍中約20%為非裔，14%為西語裔，8%為亞裔，17%為女性。多樣性固然是應持續提升之項目，但其重點在於包容的文化。包容意味著每一個人皆能感受到自己是團隊中有價值之成員，並且有機會將自己提升至最高層級。

培養並維持合格且包容各色人等之領導統御能力，對於任務之有效遂行以及國家安全而言，皆至為重要。美陸軍必須建立一種信任文化，使每人皆能感受尊嚴與尊重，並能相互扶持。所有美陸軍領導人，皆應致力於營造出一個能建構多樣化、具適應力、凝聚團隊向心之公平且包容之環境，以使美陸軍能夠不斷建軍、時時備戰。

「包容計畫」係美陸軍之一項新倡議，旨在提升全軍之多樣性、公平性及包容性。此項作法將從官兵、眷屬及文職人員之中，觀察在行政程序或實際作業中，是否有無意造成之歧視情事發生。該計畫亦置重點於政策、程序及資源等方面，以使美陸軍能夠發展成為一支更加多元化、更具包容性之團隊。美陸軍正在尋找改善招募、留營、發

展及善用官兵多樣才華之方式，以確保美陸軍是一個真正具有包容力之組織，使人人皆能走上成功的道路。

生活品質 (Quality of Life)

美陸軍有義務為官兵提供與其服役品質相稱之生活品質。去年，美陸軍主要致力於5類生活品質提升要項：為官兵與眷屬提供優質住房、世界一流之醫療保健、優質兒童托育及少年服務、為配偶提供有意義之就業機會，以及解決職務輪調之挑戰。美陸軍不僅已運用現有資源與更新現行政策，目前更著手促使所有領導者共同參與相關事務。

有凝聚力的團隊 (Cohesive Teams)

美陸軍參謀長念茲在茲者，即為那些斷傷美國人民對軍隊之信任，並且傷害官兵之三項問題：不當性行為、自殺及種族歧視。建立「有凝聚力的團隊」，以及美陸軍總士官長所提出的「這是我的班」倡議，就是要解決這些問題。這裏所說的「班」，乃是代表一個人所屬之任何團隊或部門。此一倡議旨在使領導幹部聚焦於個人層面，並致力於如何建立有凝聚力的團隊，使人人皆享有尊嚴、受到尊重，而且皆能彼此照應。

美陸軍參謀長相信，當所有領導幹部皆將注意力集中於相互照應，並以尊重、有尊嚴的方式善待彼此時，必將打破那傷害信任感與損害官兵等各種腐敗問題所構成之惡性循環。這些問題包含性騷擾、性侵

犯、種族主義或極端主義，甚至是自殺等。

領導幹部將開始瞭解官兵是否遭遇困難，並能協助他們突破困境，或協助其獲得適當幫助。我們不能只靠線上訓練 (online training) 解決這些問題，而是需要仰賴每位領導者不斷增進情商，來照顧所屬官兵。

重點在於建立有凝聚力的團隊；重點在於展開有難度的對話，以確保領導者理解每位官兵之觀點；重中之重的，是要瞭解彼此之故事，能互相理解、互相欣賞。能與眾多官兵相聚，聽聞其家鄉點滴、如何克服重重困難，以及為何選擇為國服務之抱負，確實是件再美好也不過的事。

每位官兵皆有其故事，而領導者需要聆聽這些故事。美陸軍之力量來自所屬官兵之多樣性，此即為何必須專注於「人」，並確保人人皆能感受到自己是團隊重要一員。

工作與生活之平衡 (Work-Life Balance)

關於工作與生活平衡之哲學論述與論辯觀點，多如點點繁星。但可以確定的是，在美陸軍服務之每個人，都應該有自己的生活。當初擔任中隊指揮官時，美陸軍參謀長與其愛妻便共同製作了一張圖表，並一直用到現在。該圖表的起點，是他們對於如何規劃其陸軍生涯中各優先事項的方式。美陸軍參謀長也希望所屬官兵，在工作與生活之間取得平衡。而每當有機會與各領導幹部交談時，他都會傳授這些概念。如果時機適當，那就是要告訴所屬官兵離開一陣子一去

陪伴在你的家人或朋友，他們永遠不會忘記你的心永遠和他們在一起。到了明天，我們都不會記得他離營一天。我們希望官兵能為我們的組織團隊努力奉獻，同時我們也需要領導幹部，用心照顧我們的官兵。

小結

美陸軍因「人」而贏得勝利。人們皆希望成為優勝團隊中之一員，也希望生活有目標。這就是為何必須優先考慮「人」之原因。透過《美陸軍人才策略》以及「人才管理系統」，美陸軍得以精進獲得、培育、運用以及留住人才之作法。對於多樣性與包容性之重視，必能確保每人皆能感受自己乃是團隊中之重要成員。同時，使領導幹部以「這就是我的班」之精神，建立高度凝聚力團隊，也必能幫助我們成為一個大家都引以為傲的陸軍團隊。

參、培育多領域後勤領導者⁵

Developing Logistics Leaders for the Multi-Domain Environment Col. Eric A. McCoy, Feb 16, 2021

當未來科幻小說所述科技成為現實時，隨之而來的，即是人們對能力之恐懼。無論是對抗具高度智慧之機器，抑或在大型科技災難中奮戰，電影公司總能反映出

好奇觀眾之恐懼。儘管科幻小說主題五花八門，但有一項是明確的：未來仍是由「人」組成。人力資產是在2035年成功開展「多領域作戰」(Multi-Domain Operations, MDO)之關鍵因素。為部隊戰力維持提供目標、方向及動力之美陸軍後勤領導幹部，必須瞭解其所處環境之複雜性、平衡各戰區相互競爭之需求，並且做出及時決策，以推動其組織繼續向前發展。隨著未來不斷變化，美陸軍後勤維持部隊必須依循準則，來培養後勤領導幹部應有之能力與重要特質，以確保多領域作戰之任務遂行(圖二)。

從國家安全角度觀之，戰爭根本上仍屬政治性質、以人為主且相當複雜。有史以來，此三方面性質，以及戰爭固有之暴力與脅迫屬性，一向是爆發衝突之基本導因。戰爭本質不會改變。即使科技日新月異，領導者對組織與激發人力資產潛力之影響仍然不變。但相反地，實際投入現代安全事務之人員，認為環境的變遷，和那以科技、社會為特徵之戰爭息息相關。多領域作戰環境在諸多方面，必將與以往迥然不同，這需要當今後勤領導幹部具備嶄新知識與技能，始能成功致勝。

引領能主導多領域作戰之組織、瞭解領域整合，並認知革命性科技(諸如人工智慧、物聯網、機器人技術與自主系統等)所

5 原著參考伊上校(Eric A. McCoy)係美國防後勤局部隊維持生存供應鏈總監，並擔任初級官員中心高級領導研究員。



圖二 傳承戰略思維及專業技術經驗，以培養多領域作戰後勤領導幹部⁶

造成之衝擊，將對這些領導幹部帶來前所未有之全新挑戰。在對更高度全球化城鎮戰環境，深受環境變遷之影響，有了更深刻認識後，美陸軍必須透過對建構上述組織之人力資產進行評選、訓練與教育，建構並維持未來多領域作戰後勤體系。多領域作戰需要新技能、競爭力與特質，方能形塑在

各種「超級競爭」(hypercompetition)與合作之環境中所需之戰略領導能力。

現行美陸軍準則指出，理想之美陸軍領導幹部，應具備聰睿之才智、強壯之體魄、專業之能力與高尚之道德，方能樹立榜樣。儘管職位、階級或職權，並無法完全造就一位領導者，然而在執掌一方時，領導幹

6 Eric A. McCoy, “Developing Logistics Leaders for the Multi-Domain Environment,” U.S. Army Sustainment, January-March 2021 issue, p.14-16.

部就必須能夠且願意在上級領導者之意圖與目標中，為組織最大利益採取果斷行動。現行準則亦指出，美陸軍領導人瞭解，建立於互信與能力之上的組織，必能成功遂行各項任務。面對全球化鏈結、易受城市化及環境影響之情境中，能夠找出能力與特質，將是在2035年以及其後的未來多領域作戰成功關鍵因素。

雖然不再於準則中正式定義何為「特質」，但這仍是專屬個人之特徵或其基本屬性。所謂特質是指「領導者是什麼(what leaders are)」，而能力則是指「領導者做什麼(what leaders do)」。在關於領導者是天生抑或養成之論辯中，進行特質識別之考核驗證，能夠更有效預測哪些人，適合早期納入作戰與戰略層級之後勤領導幹部培訓管道。此外，能力識別亦能將某些技能，用於產生多領域作戰編組體系之正面結果。由於美陸軍持續規劃多領域特遣部隊，「美陸軍聯合兵種支援指揮部」(U.S. Army Combined Arms Support Command, CASCOM)與「訓練暨準則指揮部」(U.S. Army Training and Doctrine Command, TRADOC)正式定義戰略領導者應有之能力與特質，乃是確有其價值，如此軍事準則撰寫者方能調整美陸軍「領導者發展策略」(Leader Development Strategy)中，所律定戰略領導者所必備之行政、作戰與自我發展所需條件，進而促成多領域作戰後勤領

導幹部之成長。

新興科技與現有技術之創新應用，可能會打亂勞動力市場，並改變組織體系。包含生物科技與通信部門在內之多種技術，極可能超越現行法規之範疇。這可能會產生一種違反美國利益，並且提高形成超級競爭國際規範之可能性。新興技術與現有技術之創新應用，亦將使美國之對手更能發展出新武器系統，以更遠距、更快速、更強而有力地打擊美國，在各領域對美國形成挑戰。在多領域作戰中，戰略領導者將在從超級競爭至合作形勢下進行作戰，從而形塑職位與權力階層較小且結構分散之組織型態。原有職權將轉移至相關業管權責人員，從而減少組織領導者之正式權力。有鑒於人口規模之增長與全球化趨勢，組織內部領導統御能力，則必須較過去尋求集中式管理與極權式組織的時代，變得更加強大。

超級競爭與超級協同之環境，將迫使管理者原有之自我中心(egocentric)觀點進行改變。多領域作戰需要一種強調使團隊內部權力分散之非自我中心(allocentric)領導統御方式。此外，目前正在不斷變化的科技與人之間關係，亦將衝擊領導統御中「人」的層面，因為作戰環境之選擇日趨去人性化(dehumanized)。在美陸軍之行政、作戰與自我發展領域中，應不斷提升在上述環境中共同性領導統御與團隊專業能力。

從自我中心領導者、去人性化作戰環境的角度觀之，吾人可預期以科技強化人類表現之依賴程度會提高。由於全球人口持續增長，有關人口統計、地理及技術領域方面之顯著變化，會對組織團隊在產出結果方面造成壓力。在此種環境下，可以設想將來會有一個世界，各種組織會使工人穿上類似鋼鐵人（Iron Man）之鋼鐵衣，以增強其體能勞動、於惡劣環境下工作，或者發動戰爭之能力。在這種未來環境中，科技的進展會使人類與機器之間的距離縮到最小。由於科技再也不是因人類之需求而採用，因此人類很可能將反轉為適應科技需求。在此一未來環境中，後勤領導幹部之能力，應包含協調、控制、組織、整合及監視。在此一未來環境中，後勤部門之職能將著眼於提高作業效能、將團隊與科技相融合、提升整體效率、個別化思考方式，以及角色之專業化。

反之，自我中心之領導者，若其處境對人際互動之依賴高於自主科技，將面臨諸多不同挑戰。於此種環境下，未來主義者預測，社會會以人性化方式運用科技，以提升生活品質。鑑於知識獲得已有革命性跳越，組織會採用網絡結構，作為一種問題解決機制。網絡結構會透過建立團隊或夥伴關係，來平衡專業性與通用性兩個極端，以發展超越組織主能力範疇之總體能量。組織將具備「隨插即用」（plug and play）之下級

部門，使其能夠在眾多領域中獲致成果。更大型之組織與科技網絡，將每個單位連接至其他更大型網絡，俾與外部合作夥伴共同運作，並進而透過使科技服從社會意志的方式，達成所望成果。能肆應此種未來環境之後勤領導幹部，其專業能力應包含創新力、創業精神、整合力以及精進專業化學能等。面對此一未來環境，後勤部門能力應置重點於將創新者，與無私目標、人類發展、組織變革以及跨領域合作等方面，加以整合運作。

在強調人性面向之非自我中心環境中，全球複雜性很可能會與不斷演化之組織規範相結合，組織會視需求轉變，以支持複雜且跨專業領域之任務遂行。在此種環境下，組織屬於臨時性，可應需求加以聚集—猶如「零工經濟」（gig economy）與「雲端科技」（cloud-based technology）。除臨時工作協議外，隨著機器人科技與人工智慧不斷發展，組織會將團隊分散至各個領域，而且某些團隊成員將不再是人類。就像在觀察遷徙中的鳥群一樣，鳥群型態會不斷改變，但仍可視為單一實體，此種環境下之領導者，須將數個獨特且複雜之各部分，融合成為一個大整體。在此一未來環境中，後勤領導幹部專業能力，應包含創新、創業家精神、創造性遠見、提供引導，以及組成團隊等。在此一未來環境下，後勤部門專業職能將著眼於授權、自我領導以及透明度等面向。

若轉換至一種各組織皆採用非自我中心之領導統御型態，以肆應去人性化挑戰之環境下，領導者必將是將人力資產融入自主化結構，而不是從人類特質的立場來建構自主化結構。減低全職勞動力及經濟崩潰之極端變化，將使科技加速融入工作、商業及休閒娛樂等日常生活。最值得注意的是，組織將運用那些能感知人類思想與舉止並據以做出反應之科技，把人類整合至數位化公共環境之中。在此種環境，領導者將運用科技，對員工進行直接控制，並創造出類似蜂巢般之組織結構，使其以集體模式進行思考及行動。此時社會不是根據其勞動力或地理空間規模來定義組織，而是根據其網絡規模及運作效率來定義組織。在此種未來環境之後勤領導幹部，須具備採取主動行動、瞭解競爭、強調生產力，以及對未來趨勢之微管理等能力，而後勤部門職能則將聚焦於對競爭、階層官僚主義及群體思維等面向，作出適當回應。

在戰略層面，後勤領導幹部必須發揮創造力，方能在超級競爭之作戰環境中，妥善處理資源限縮問題。要能夠發揮創造力，則需要戰略領導者將自己投入至問題中，廣泛搜尋關聯性—無論是回顧過去，在平行組織間進行橫向合作，或是腦力激盪、孕育新思維，並有勇氣選出一項或多項新思維加以試行。要提升創造力，領導者必須要克服其專業所受之養成、教育，與職涯狹隘

性，以及/或後勤體系職能經驗等。

在其各自組織內部，後勤領導幹部應著眼於打破制約，運用創造性思維策略，例如勻出時間專門用於加強思考、練習找出異常狀況、尋找遙遠之相似性、運用標準化解決問題技巧及提倡多樣性等方式，以擴增領導幹部之經驗範疇。這需要一種以自我管理為導向之自我中心領導統御模式。在組織內應尋求以下經驗，以提升此一能力：管理感到不滿意之外部或內部客戶；承接困難甚或不可行之案件；展開新專案或服務項目；重新推展現有產品或服務；幫助組織外部人員解決業務問題。

現代理論家已摒棄20世紀初的那種自我中心之領導者模型，轉而強調相互連結性、擴大關注範圍（sphere of concern）、建構系統性能力，以及領導者將其團隊組織視為一種有生命的動態系統等方面之重要性。儘管領導統御發展方面之學者，論述這些主題已歷數十年，但是它們對於教育領導者、發展領導者，以及使領導者做好準備肆應未來環境之方式的影響，依舊不斷演進中。

總而言之，在執行多領域作戰時所面臨之各項領導統御之挑戰，對後勤領導幹部具有三項意涵。首先，未來的後勤領導幹部必須靈活應對多種環境。就這方面而言，他們必須擴展其專業技能，方能在日趨講求聯合作戰之作戰環境中獲得成功。第二，

對聯合作戰愈重視，愈需要各軍種間之合作，以及更要從不同角度，理解各種職務專業。連級軍官與士官幹部，或許必須儘早接觸聯合作戰概念，以獲取必要之經驗與實務接觸，俾能於聯合作戰環境中充分發揮其作用。最後，研究工作能夠探索出培養高級領導幹部之替代模式，找出一種派職模式，為現役或後備部隊提供役期短、深具經驗、無需長期服役之連級或校級軍官。

隨著環境趨勢影響，未來領導者之選拔、教育與訓練，領導幹部之發展將跨越多重領域，方能以一種結合實體、虛擬及虛實混合之方式，以獲取經驗、知識與反思。負責培育多領域作戰後勤領導幹部之人員，必須教導有關未來趨勢方面之知識，包括組織將在哪些方面需要被領導、關鍵人員將在何時需要這些領導幹部之能力與特質，以及在何種情況下，後勤領導幹部將使組織願景、文化及組織資源相結合，俾於日益複雜且更緊密連結之世界中取勝。

肆、多樣性全面備戰能量

Talent Management: Enabling Total Army Readiness Lt. Gen. Duane A. Gamble, Feb 16, 2021

人才管理——使軍隊全面備戰⁷

美陸軍副參謀長甘博 (Duane A. Gamble) 中將，對於1980年代美陸軍人事署針對軍官派職之「一體適用」(one size fits all) 作法，至今印象深刻。對此，他的評價是：「中看不中用」。此種僵化的作法稱為「作戰人員管理系統」(Operational Personnel Management System, OPMS)，係依據1947年《軍官人事法》(Officer Personnel Act) 所設，其基礎是後二戰時期之工業時代，對大型組織勞動力管理的理解。作戰人員管理系統注重等值性與統一性，而美陸軍對官兵之招募與培養的方式，也是在一種將其視為可互換之機械齒輪的觀念下進行(圖三)。

此種將官兵當作零件的觀念在工業時代或許是有道理的，但今天我們是在資訊時代爭取人才。為克服明日對手之挑戰，美陸軍必須吸引並留住一群能執行跨領域任務，並能夠戰勝實力相當威脅之各種人才。吸引、培育、並儘可能留住最優秀人員，並充分運用其各種才幹極為重要——不僅是為了贏得勝利，也是要維持美陸軍全志願役之整體戰力。

目前人事管理之改革進展頗為順利。數年前，「美陸軍人才管理專案小組」(Army Talent Management Task Force, ATMTF) 開始將工業時代之人事管理概念

7 原著者甘博 (Duane A. Gamble) 中將係美陸軍後勤副參謀長，曾參與波斯灣、阿富汗等戰爭，曾獲頒美陸軍傑出服役勳章、銅星勳章等。



圖三 美陸軍副參謀長甘博中將研討人才管理專案作法，期許培育更多專業後勤領導幹部⁸

進行轉變。以往的作法只是找個人來填補空缺，而今日之人才管理，是將個人視為一種戰略人力，並要將個人的知識、技能與行為進行整體考量。人才管理就是要在正確的時間讓正確的人做正確的工作（以合適之知識、技能及行為去做）。此一「正確性」，必將使個人及組織之能力最大化。

人才管理無疑是人力維持之根本；其

有助於增強人員之耐力與韌性。此外，人才管理一如優良之部隊維持與後勤作為，需要全面性視野，俾使供應能滿足需求，並得以預測未來需求。

網路式「派職互動模組2.0」（Assignment Inter-active Module 2.0），最終將由「美陸軍整合式人事暨薪酬系統」（Integrated Personnel and Pay System-

8 Duane A. Gamble, "Talent Management: Enabling Total Army Readiness," U.S. Army Sustainment, January-March 2021 issue, p.6-7.

Army, IPPS-A) 所取代，並建構出一個線上人才市場，稱為「美陸軍人才媒合程序」(Army Talent Alignment Process, ATAP)。在2020年中，有超過1萬4,000名現役軍官於派職互動模組2.0中建置完整履歷，詳細介紹其所具備之獨特知識、技能及經驗。同樣地，用人單位指揮官與人力資源主管，亦運用該模組描述該單位懸缺職務之獨特需求。

透過美陸軍人才媒合程序，軍官可以查看符合其條件之所有職缺；用人需求單位亦可查詢所有符合資格之人員；並且透過偏好優序，用人單位與符合資軍官，亦可相互找到彼此。這就是使供應(官兵)滿足需求(職務)。然而，美陸軍人才媒合程序所建構之人力市場，與典型供給—需求有所不同，因為後者係以供給所驅動。吾人認為，官兵之偏好應高於用人單位之需求。

在採用美陸軍人才媒合程序與派職互動模組後，美陸軍同時也具備各種現代化方法工具，在無數的變數中，蒐集各項數據。這些定性與定量數據，在經過分析後，能用於找出個人、群體或企業等各層級之強處與弱點。例如，在美陸軍「指揮評核計畫」(Command Assessment Program)實施期間所蒐集之數據，可使美陸軍找出其具有適當才能與品格之領導者，並將其指派至需要其經驗與特定技能之指揮部。相較於依賴單一主觀數據(上級長官考評)之

舊有系統，新引進之指揮評核計畫之考評，則更加全面與客觀，並能更清楚展現出候選人向上發展之條件與意願。

出自指揮評核計畫計算與評估，以及多重匹配循環之各種數據，可用於看出各種長期趨勢。這種聚焦於未來的預測能力，能產生一種互惠互利之優點。官兵可依據其所具備之特定技能與偏好，對自我職涯做更好的管理，而且美陸軍亦可透過一個更切合實際人才需求的供應管道，更有效管理其人力，更能肆應未來部隊戰備整備任務。

透過美陸軍人才管理專案小組之各項專案與系統，所持續蒐集之人才相關資訊，將使美陸軍能培育出未來克敵致勝所需之多樣人才作戰人才。人才的多樣性將使美陸軍具備對抗實力相當之敵人所需的敏捷性，並達成持續性現代化所需之科技飛躍。

身為後勤領導幹部的我們，在管理所屬人才方面，扮演著重要角色。我們知曉維持美陸軍作戰所需之技能與知識，我們也具備可用以回饋並填補關鍵知識不足的經驗。我們的目標具有前瞻性，旨在培養一群訓練有素之後勤專精幹部，使其能夠隨著部隊維持需求之變化而進行調整。為了達成此目的，我們必須以長遠眼光，進行輔導及訓練。

某些引領職涯發展之控制權，已經交付官兵或軍、士官幹部。此舉固然頗具正向性，然而各級領導幹部，仍有責任指導每個

人獲得特定發展機會，包含訓練、教育及職務等，以支持個人成就及美陸軍後勤領域需求。

新引進之美陸軍人才指派程序所建構之人力市場，對所有人而言仍不熟悉。如今整體規則已然改變，我們再也不對所屬領域專家(subject matter expert)之職涯發展具有主導權。在某種程度上，領導幹部要學會放手，鼓勵所屬熟悉新的作業方式，使自己與皆能發揮系統最大效益。領導幹部應確保對於各職位的說明內容，必須是清晰、準確及最新。然而實際查驗結果，仍有許多空白或陳述薄弱之處。

一支反應迅速且隨時整備就緒之軍隊，無論今日抑或明日，皆取決於有合適之人、從事合適職務、在其職業生涯中之合適時間，具備合適之技能與知識。1973年時，美陸軍轉型為一支全志願役軍隊。而要在當今21世紀持續維持這支軍隊，就必須在職務、技能、需求、偏好與未來趨勢等各方面，保持全面透明化。

美陸軍派職互動模組2.0、人才媒合程序，以及整合人事暨薪酬系統等新式人才管理系統，提供了全體後勤專業人員獲得其他攸關作戰成敗之武器系統，所需的透明度與理解度。美陸軍人才管理專案小組所開發之人才管理架構，將引領人事策略、管理、評核及精進方向。如若運用得當，美陸軍便能達成全面戰備整備所需之人才多樣性。

伍、結論

美軍面臨5G時代下之多領域作戰環境，將「人才」視為全軍戰備整備之最優先事項及基礎條件，起始於養成教育、專長培訓、作戰實務，以至於領導統御、個人特質、行為模式及自我發展等，皆建立完整招募培育及選拔薦用系統。

美陸軍所塑造之後勤領導幹部，無論於其各所屬作戰支援抑或後勤維持領域，皆可見懋績成就，在在顯示美陸軍對於人才管理策略之重視與落實，以其歷來軍事方針整合現代化戰略，結合最為重視之人才管理優先作為，美陸軍即將成功網羅最優秀、最合適之多樣性人才資源，成就一支隨時準備就緒之世界勁旅。

致謝

本文特此感謝評審老師指導，精進全文精緻易讀，深沐教益。

原文係取自美陸軍官方網站公開資訊，無引用限制。

作者簡介

朱凱麟中校，中正理工學院兵器系94年班，國防管理學院後勤管理正規班99年班，運籌管理碩士班102年班，飛訓部航空補保軍官班104年班，現任職於陸軍航空基地勤務廠航材補給庫庫長。