



FOCUS

專題報導

● 作者/Abe Male

● 譯者/周敦彥

● 審者/馬浩翔

善用文職人力

Civilian-Marine Talent Management

取材/2021年7月美國陸戰隊月報(*Marine Corps Gazette*/July 2021)

美陸戰隊文職人員也是整體戰力的一環，需要採取嚴謹的態度建立相關機制，從文職人員中淘汰表現欠佳的員工，並且拔擢和留住最傑出的人才，方能善用這批為數可觀的人力。





(Source: USMC/ Lauren Whitney)



陸戰隊司令對〈2030年兵力設計〉(Force Design 2030)的願景論及，陸戰隊必須澈底改變，以應對步步進逼的威脅。美軍的高階將領已發布數十份戰略文件，詳細說明並且論證陸戰隊在2030年的願景，以及實現此目標所須作出的艱難決定。然而仍忽視了一個將持續阻礙目標實現的關鍵問題：即美軍拜占庭式陸戰隊文職人員人才管理系統。眾所周知，美國在下一場戰爭中對抗實力旗鼓相當的威脅時，不僅可能甚至機率很高會打敗仗。誠如各軍種努力不懈推動改革軍事人才管理，藉以強化戰力般，也應以嚴謹態度因應文職人員的留用選任。

筆者為陸戰隊後備人員，過去十年來在民營企業從事管理諮詢、投資銀行、企業策略方面工作，並負責一家初創公司的財務和營運。筆者曾有機會在五角大廈的陸戰隊總部工作兩年，處理網路和資訊技術現代化等工作，並且很幸運能與優秀的領導人共同解決許多有趣的問題，但是在過程中未曾看見如文職人才管理系統般，具

有如此重要卻又破碎過時。最可怕的是，這個第三軌的公共對話從未正式受到討論。這是一個至關重要的問題，領導人只敢關起門來談，但許多人都知道這是一個極為嚴重的問題。

進行改革的方法有很多種，諸如任期限制(類似於國防先進研究計畫局[Defense Advanced Research Projects Agency]或國防數位局[Defense Digital Service])、更好的考核制度，以及更簡單、更快速的招聘和解聘制度。本文不會深入探討眾多可能的解決方案。而是將重點置於改革文職人才管理的必要作法，如何依照技術曲線攀升，同時確保針對實力相當威脅的軍事優勢。

陸戰隊雇用了超過3萬5,000名文職人員，這人數要多過許多財星500大企業。這個由十多個陸戰隊總部組織(包括各副司令等等)所領導的軍種多數為文職人員。陸戰隊總部中的各個組織都不相同，但是典型組織表可能大約有三分之二是依據文職「一般俸表」(General Schedule, GS)敘薪的員工(以下稱文職人員)所組成，其餘則為

軍職人員。通常也會有合約商根據需求加入團隊。此種模式可以讓更多陸戰隊員留在最需要的艦隊中，並且提供重要持續戰力和專業力。但是這也意味著，作為一個軍種，必須在管理軍職與文職人才方面齊頭並進。有許多組織提供人員編配、訓練、戰略、政策、裝備，最終讓艦隊完成作戰任務。2019年公布的《第38任司令計畫指針》(The 38th Commandant's Planning Guidance)中，有數頁內容討論陸戰隊必須對軍事人才管理進行人力改革，但是卻完全未曾提及對於3萬5,000名文職陸戰隊員的人才管理，而這些成員也是整體戰力的一環。

文職陸戰隊員的工作對達成任務而言至關重要，本文絕不應該被解讀為貶抑這些人在陸戰隊和國家中所扮演的重要角色。然而事實上，人力資源系統存在許多問題。首先，由於招聘員工和徵募新兵的過程曠日廢時，窒礙難行，以致具備理想條件的申請人，通常在聘約展延時就已經另謀高就。其次，人力資源系統無法拔擢最具效率的員

工。第三，也是最重要的一點，目前系統在淘汰低於標準的人員方面成效不彰。在軍職人員方面，軍方大約每四年會考核和淘汰表現不佳的人員。工作表現排名始終敬陪末座的陸戰隊軍官，會被很客氣地要求離開。相反的，在文職人員方面，有如鐵飯碗般的工作保障則為人所詬病。欠缺機制來鑑定表現最優和最劣者，即使有如此機制存在，陸戰隊也有心無力。文職人員在同儕間沒有階級之分，典型的績效考核方式無法讓軍種全面鑑定人員的良莠。

文職人員的敘薪績效考核只有三個評級：分別是一等、三等和五等。基本上就是分成合格或不合格。一等表示不合格，並可能導致員工被列入績效改進計畫。這也意味著涉及員工關係。主管不能在未提出重大警告和書面紀錄的情況下將當事者評為一等。也就是這個原因，主管幾乎從不會給出一等評級。因為評定員工三等(符合預期)，然後找其他人來做該項工作容易得多。五等意味著員工表現超出預期，但是可以評定五等或三等的員額卻沒有限

制。這與許多民營公司大相逕庭，沒有要求固定比例的員工評為一等，或是只有特定數量的員工可以評為五等。結果是幾乎所有人都獲得三等或五等評級，卻仍然無法辨別其中表現最佳和最劣的員工。

如果沒有任何機制來有效鑑別人員良莠，就無法淘汰表現不佳或是扯後腿的員工。表現未達標準的人員可能只會符合最低限度期望，除非有嚴重不當行為，否則將會尸位素餐數十年。如此後果幾乎難以估算，

因為隨著時間推移，能力曲線必然每況愈下。此制度已經養成並持續縱容未具動力來克盡職責的員工。既然軍職陸戰隊員不容許如此持續作為，那又為何要接受此種文職陸戰隊員呢？在民營部門，沒有一家成功的公司會維持如此制度。必須有機制來鑑別最優秀和最差勁的文職人員，俾利去蕪存菁，拔擢和留住最傑出的人才。

針對如此批評的回應，陸戰隊總部的人力資源專業人員可能會為如此制度提出辯護，正



美陸戰隊運用各項戰力評鑑及本職學能鑑測時機，驗證部隊戰力及軍職人員本職學能，文職人員亦應建立相對應的考核機制，以落實「嚴考核、嚴淘汰」。(Source: USMC/ David Hersey)



確指出所有依一般俸表敘薪的文職員工都會接受年度績效考核。如果主管確認員工未有符合預期的表現，則應將其記錄在案，並得列入績效改進計畫。如果表現不見改善，那麼員工最終可能就要離職。然而，在現實中這是一項艱鉅的任務，為了真正達此目的，主管將需要耗費大量時間放下手邊重要工作，俾利安排員工作業改進行動計畫。¹ 因此，表現不符標準的員工加重主管更多工作負荷。此外，淘汰表現不良的員工，在程序上則須耗時數年，而這理應數月內就要完成。

在陸戰隊總部服務的兩年中，筆者對文職人才管理的效率低下變得相當敏感，特別是在資訊副司令(Deputy Commandant for Information)底下做事時，在進行多次組織編裝調整任務之後。當筆者詢問(如導師般的)高階將領，為什麼某些表

現差強人意的員工可以繼續留在組織中領導重要團隊，並且持續擔任相同角色時，筆者總是得到同樣令人沮喪的答案：身為主管或處長，高階軍官必須耗費二成至三成時間在人力資源和紀律處分上才能解雇該名員工。與他們共事要比將他們開除來得省事。筆者在與某位於陸戰隊總部人力資源領域擁有十多年經驗的專業人士討論，並得知過去多年來，他們只見過一名員工因為表現不佳而遭解雇。

陸戰隊總部是一個忙碌的環境，充斥著來自將級軍官、艦隊的緊急任務，當然還有每個人的日常工作。然而情況並非總是如此，因為軍人所領導的陸戰隊總部組織，大量工作人員都是文職。在此種制度下，領導人根本沒有足夠精力為一個表現不佳的員工，把四分之一時間花在人事問題



軍職人員在同一職位上的最長任期可能為三年。圖為美陸戰隊設施指揮部前任指揮官班塔(Edward Banta)少將於任期滿兩年後，在2021年7月與現任指揮官康利(Daniel Conley)准將進行主官交接。(Source: USMC/ Erin Rohn)

軍職與文職人員比較	軍職（軍官）	文職陸戰隊員
調任新職時間	隨時可調動	視狀況而定，必須符合現有職務說明
自動留用 / 晉升委員會	每四年	無
可以調動至需要職位	是	否，必須符合現有職務說明
同儕間的階級	是	無
可鑑別人員表現的良莠	是	否
淘汰低於標準人員的制度	有	有，但極其複雜和耗時
人員在組織中長留久用	否	是

上。更困難的是，文職員工的人力資源系統並非直覺式，對軍事將領而言，很難理解該如何有效加以運用。也許最令人沮喪的是，如果領導人給予員工劣等績效考核，就會面臨申訴或人際關係惡化等威脅。如果同一位領導人希望將員工調配到對個人和組織來說都更恰當的職務，就會收到警告，警示新派職可能不符合該員工現有之「職務說明」。雖然軍職人員可以派任至組織內任何職務上，但是文職人員只能依據其職務說明來指派工作。如果職務說明顯示員工必須監督團隊並擔任部門主管，那麼就要派任相應職位——即使他們未能達到各項能力指標。一旦試圖調動該名員工，高階軍官將面臨申訴(他們很可能會輸)，並且陷入官僚主義的迷宮。

然而，另一個妨礙文職人員優異表現的因素，則是軍方領導人在擔任陸戰隊總部職務時頻繁輪調。軍職人員在某個職位上的最長任期可能是三年，但是通常要短得多。根據訴願和申訴程序，將表現不佳的員工開除動輒要耗費數年時間，所以文職人員只需要以拖待變，因為上校或將官會

在一至兩年內調任新職。高階軍事將領在陸戰隊總部任職的短短數年間，以目前人才管理系統根本難以管理文職人員。他們既沒有時間，也無法理解其中的錯綜複雜和細微差異。

軍種領導人理所當然必須解決所存在之各種問題。正如陸戰隊是依據制度來考核各層級軍職人員，進而決定留用/淘汰與否，針對文職人員也需類似制度。如果美軍想在現代世界中對抗現代威脅，就需要現代化的人才管理，以確保保留和拔擢最適合的文職人員。

作者簡介

Abe Male上尉是城市國民銀行(City National Bank)負責公司策略的副總裁，以及陸戰隊第6空中支援中隊(Marine Air Support Squadron 6)的精選後備役人員(Selected Marine Corps Reserve, SMCR)。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

註釋

1. 在最初試用期內請員工離開並不難，只是這種情況很少發生，主要問題都集中在職業生涯中後期的員工身上。