

● 作者/Jose J. Sanchez ● 譯者/章昌文 ● 審者/馬浩翔

美陸戰隊士官督導長 專長適用性

Are Technical Experts Still Needed? The 8999 MOS in the Future Fight

取材/2022年4月美國陸戰隊報月刊(*Marine Corps Gazette*, April/2022)

美國陸戰隊的士官兵軍銜從1958年修訂迄今已近70年，其中士官長的職能專長劃分一直疊床架屋，本文從職能、教育與任務需求探討其變革的必要。

多年以來，三等士官長、二等士官長以及一等士官長，在幾乎不影響任何單位的任務執行前提下，填補了二等士官督導長和一等士官督導長的職務。俗諺有云，「一等士官長可做一等士官督導長的工作，但一等士官督導長卻無法勝任

一等士官長的工作」，這句話曾套用在許多狀況中，並且經印證確實如此。這讓我們想知道，是否還需要將第8999號群當作軍職專長而非單一職務？在陸戰隊的兵力設計構想方面，還有第8999號軍職專長的空間嗎？

陸戰隊士官兵階級最早可回溯到1798年中校司令巴羅斯(William Ward Burrows)設立士官兵階級核定表，在此改革後，法爾(William Farr，他是首批應募入伍的陸戰隊員)於1799年擔任樂隊指揮。1800年，任命一名經理士官。1801年1月1日，選

(Source: USAF/Jack LeGrand)

任薩門斯(Archibald Summers)作為陸戰隊首位一等士官督導長。在整個陸戰隊歷史中，士官兵階級曾採取過多種形式，並轉換過他們的責任層級，以反應當時需求，而這些改變的例子之一，就是在1834年，當時有三名勤務中士受雇在陸戰隊

司令部擔任文書員，也為當代首次士官演進制定法律向前邁進關鍵一步，儘管文職文書員逐漸取代這些人，但雇用其做為行政專業人員做法已立下先例，因此，該勤務中士開始被承認為二等士官督導長。同樣在1935年設置一等士官長階級，

則是為了促進兵工和槍砲之類專業的進步。

這類改變不斷在發生，依據陸戰隊需求等合理方式，安排士官兵的階級，像在第一次世界大戰、第二次世界大戰，以及較近的越戰前期。現行士官兵階級架構是在1958年修訂，此



陸戰隊未來需要一個第8999號軍職專長以取代職務嗎？圖為參加2021年特等士官長討論會的軍種層級一等士官督導長合影。(Source: USMC/Victoria Ross)

次酌修是為能適應陸戰隊當時需求及其所面對的挑戰；當時，陸戰隊努力提供一套士官兵架構，來給付與其責任及技能相稱的特殊待遇和薪資。人們會認為，美國現行士官兵架構——尤其是二等士官長、二等士官督導長、一等士官長和一等士官督導長的階級——或許更適合彼時需求。此段士官兵階級的簡史，充分顯示美軍適應狀況、臨場應變和克服困難等傳統，在此必須提出的一個明顯問題是，現行階級架構——尤其是E8和E9的分配方式——是否最有益於陸戰隊的未來發展？抑或需要回歸傳統，再次適應狀況、克服困難和臨場應變？

從以下段落可知，按現行《陸戰隊晉任手冊第二冊》(Marine Corps Promotion Manual, Volume 2)陸戰隊令(MCO, Marine Corps Order)P1400.32D W CH1-2一節，要晉任一等士官督導長、二等士官督導長、一等士官長和二等士官長個別條件為：

一、一等士官督導長及二等士官督導長：是指揮官的主要顧問，其所須具備的先決條件是卓越的領導統御，加上極傑出的高度專業能力，並且能在組織裡所有行政、技術及戰術要求上獨立行動，成為指揮官首要的士官兵助手。

二、一等士官長和二等士官

長：是特定領域的技術專家，首先要決條件，就是在指派的軍職專長/專業領域(MOS/OccFld)出色的精熟度，加上優異的領導統御和督導能力，並且能夠以其軍職專長在所有行政、技術、戰術要求上作為指揮官首要的士官兵助手。

在士官兵晉任手冊的四個階級間，目前有三個主要差異，人們可能會認為，實際上差異甚至比實際所見更少。為何要求具備全然不同的軍職專長來執行上述職務？改組將二等士官督導長和一等士官督導長變成職務而非階級，將可為指揮職提供具相關經驗、教育程度以及背景等更為重要的對象而非僅限一小群人。在晉任手冊中聲明，二等士官督導長和一等士官督導長必須具備傑出的領導統御，但又該如何界定「傑出」？在領導範圍和過程中，具備潛質的二等士官督導長和一等士官督導長必須達到何種水準？我們要用哪種領導模式來確定這是一位傑出領導者？此外，二



士官長在專業領域學有專精，可以協助部隊指揮官督導部隊戰技與戰術方面的訓練成效。(Source: USMC/Joel Soriano)

等士官督導長和一等士官督導長應當「在組織的所有行政、技術、戰術要求上」協助指揮官，一名二等士官長或一等士官長，難道就不能為協助一個組織的技術要求做更好準備，二等士官督導長或一等士官督導長僅在行政程序上扮演提供技術專長的角色？

就任何標準而言，目前階級架構，特別是在四個階級間行政副職作戰/軍職專長的分配，已順利滿足組織對成功的定義，個別陸戰隊員的犧牲、專業性以及其對職責的忠誠度，讓如此老舊體系超越其生命週期。不過，此種未充分利用才能的簡單任務分工，不適用於未來戰鬥。

柏格上將在其計畫方針中說得最好：

現行人力模式並未顧及陸戰隊員與時俱進而改變的興趣，趨向時間平均變化而產生的績效，而非給予目前績效更重加權，以培養的名義，迫使陸戰隊員放棄自身所擅長的技能，並且在他們還有數十年生產力時，就截斷他們將近20年的職涯標記。

陸戰隊員的優先事項、重點、知識以及對事務的理解會隨著時間改變，在現行體制下，倘若陸戰隊員選擇成為服役12到13年的二等士官督導長，在晉升到一等士官督導長位階時，就會在做出這個決定後繼續服役17到18年，這意味著無論他們是否為該項工作的最佳人選，都可以自主決

定留任達30年。同樣案例可以用在二等士官長乃至一等士官長的升遷上，依照現行架構，個別陸戰隊員受到重視，是依照組織期許，並非才能、知識、理解，甚至是個別陸戰隊員的領導獎勵。作為一個機構，陸戰隊正在依據過時的要求而限制人才庫。

某位二等士官督導長相當傑出，但他只不過是E7級選擇在其考績表填寫「F」的那些人當中最具競爭力的一位，許多卓越的E7，也決定在其考績表填上「M」，因此在人才中產生分歧。這位二等士官長雖是其中佼佼者，不過在所有部隊中，他們並非是最好的E8。對一等士官督導長來說，這也是事實，依照標準，那些成為高威望階級的一等士官督導長，是陸戰隊在該年二等士官督導長中的佼佼者。相較一等士官長，這些一等士官督導長是陸戰隊中最好的E9嗎？筆者不這麼認為，許多一等士官長要比目前擔任指揮職務的一等士官督導長，具備更豐富經驗與更好教育背景。如果一等士官督導長和二等士官督導長的職位變成職務而非階級，如此新做法將會導致E8和E9社群相互競爭，陸戰隊將會從整個部隊，而非與目前一樣只從第8999號軍職專長尋求不同經驗的候選人中挑選而獲益。許多人會認為，是二等士官督導長與整個陸戰隊的三等士官長在其考績表填上「F」者競爭，而這和那些二等士官長只與在其軍職專長內的人競爭不同。儘管此事屬實，但這還是有關。因為有許多二等士官長無論其在二等士官督導長間多具競爭力，就是選擇不填上「F」。

此外，大家也會說，許多二等士官督導長會填上

「F」，正因他們知道自己不具備成為二等士官長的競爭力，反之亦然。許多人甚至會說，拿一等士官督導長和一等士官長相互比較並不合適，且其個別所肩負的責任全然不同，這也正是本文試圖說清楚的重點。依照標準，對這兩個階級的期許並無多大差異，然而同一個人選無論何時都可填補這兩個職務的做法，就相當啟人疑竇：在特定薪級上，指揮官的資深士官兵顧問不就是該工作的最佳人選嗎？

「敷衍塞責」(Ne Cras)這句惡名昭彰的話，讓時任陸戰隊司令的克魯拉克(Charles Krulak)上將產生聯想並獲得啟發，歸結出未來戰爭將會與過去所打的仗大不相同。即將到來的戰爭將不會再如同沙漠風暴一樣。筆者在陸戰隊大學參謀學院(Marine Corps University Staff Academy)擔任教官時，在與克魯拉克上將的訪談中，他解釋道，改變需求是以瓦盧斯(Quintilius Varus)軍團在條頓堡森林(Teutoburg Forest)的敗仗做為參考。他描述力量較小的敵人如何能透過學習一支較大部隊的戰術以小搏大，克魯拉克上將解釋說，預測未來的不對稱作戰，決定借鑑瓦盧斯的錯誤並做出改變，否則就得承受相同命運。

「戰略下士」就是出自此項新變革，這位新下士必須對事務具備更好認知、良好道德和心理能力。而這些屬性使得他/她能依據意圖而非指令來做決定，進行不對稱作戰，而關鍵是戰場上士官判斷，而非與過去戰爭一樣僅靠總部上校。儘管克魯拉克上將要與拒絕改變且滿於現狀的陸戰隊文化相互抗衡，但實際上，他的觀察確實得到驗證，也就是在1990年代末及2000年代初期



透過專業領域與領導職務之交織歷練，美陸戰隊士官長不僅更能換位思考，在部隊領導統御與專業領域方面亦能更上一層樓。(Source: USMC/Sarah Fiocco)

的巨幅變革，還有在伊拉克和阿富汗等戰役。

克魯拉克上將23年前面對的挑戰與現任司令目前面對的困難並無二致，抗拒改變或許正是所面對最頑強的敵人。2016年，當時的前任司令奈勒(Robert Neller)上將頒布《司令計畫方針》，與其說陸戰隊員意識到甚麼對陸戰隊最好，不如說每個人都在談論讓其特定軍職專長符合該項指引，以免落伍，更充分展現對軍職專長而非陸戰隊忠誠。儘管陸戰隊以凝聚力高出名，並且極其依戀特定領

域，但陸戰隊的健全與否及存續應當優先於一切。在任何專長前，還是以身為陸戰隊員為優先考量，而這說明現任司令為何做出實施有利軍種，而非特定軍職專長領域變革的大膽決定。

我們須關注目前架構，多年前部隊要求低階士官要更靈活與多元，然而卻持續讓最高階的士官兵目光如豆且偏執專注，許多高階士官兵可能會討論如此新作為，雙方各自有道理。不過，有件事的確是事實，在目前架構下，所有E8和E9的潛能

和競爭力都遭到侷限。教育高階士官兵幾乎不可能，每個人各司其職，因此沒有餘裕進行「非絕對必要」的教育，在現行架構下，因為每個人都相當重要，因而無法派遣E9去受六至七個月深度教育。在新架構下，因為將會有大量E9填補指揮或關鍵職務需求，而機構會明白教育高階士官兵有其意義。

此外，填補二等士官督導長或一等士官督導長職務的陸戰隊員，可到另一個單位並分享其經驗，從而提供不同思考方式。所以，當他們屆期可回歸自身軍職專長/領域時，可運用其所聞所學讓單位和軍職專長變得更好，無須畫地自限，讓潛能無從發展，相反來說資淺的陸戰隊士官兵理應受到最好的資深士官兵領導。

作者簡介

Jose J. Sanchez一等士官長曾經歷四次部署：兩次至伊拉克、一次至阿富汗以及一次是參與非洲危機處理陸空特遣部隊，現職為蒙大拿州參議員戴恩斯(Steve Daines)辦公室法制室國防立法研究員。
Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.