

2022年12月，美陸軍參謀長麥康威爾上將(左)訪問波蘭波伊茲(Powidz)期間，向第1裝甲師戰鬥航空旅官兵贈送紀念幣。

(Source: US Army/William Thompson)



● 作者/Michelle Tan ● 譯者/趙炳強 ● 審者/丁勇仁

美陸軍前參謀長 麥康威爾的領導哲學

People Legacy: Pandemic, Modernization Efforts Mark
Gen. McConville's Tenure

取材/2023年8月美國陸軍月刊(ARMY, August/2023)

美陸軍前參謀長麥康威爾任內奉行「以人為本」的治軍理念，致力維護官兵與眷屬之福祉，並改進官兵經管與招募留營制度，即使退伍後，亦持續關注陸軍未來發展，並鼓勵青年投身軍旅實現自我。

如同上任的第一天，美陸軍參謀長麥康威爾 (James McConville) 上將的首要任務——及最關心的問題——仍是照顧軍隊中的官兵同胞。

在擔任美陸軍最高將領的四年任期內，麥康威爾多次強調「以人為本」的重要性。2019年8月9日，麥康威爾在其任職布達典禮上提及，不論軍職、軍眷、退員及陸軍文職人員，陸軍要照顧每一個人。

從任職那天起，麥康威爾便推動了多項計畫，以改革美陸軍遴選營、旅長及資深士官督導長的方式，以更好的方式認可與管理現役、後備役及國民兵役的各階軍事人才，並著手改善兒童照護、醫療保健、營(眷)舍、配偶就業機會，以及當職務輪調時，軍人與其眷屬的搬遷協助。

麥康威爾曾說：「陸軍最重要的就是人，……如果沒有這些同仁，陸軍不過就是閒置在集用場、機庫及軍械室內的戰鬥裝備而已。」

良好的管理

即使準備在8月退休，麥康威爾說工作尚未完成，但他對美陸軍現有的成就感到自豪。

麥康威爾說：「擔任陸軍第40任參謀長是一項殊榮，……在我回顧即將離開的陸軍時，我會說，現在的陸軍擁有我軍旅生涯中見過最優秀的領導幹部，我確信陸軍擁有非常良好的管理作

為。」

麥康威爾表示，如今服役的同仁都是美國「最優秀的人才，……他們希望在自己更重要的事務上發揮影響力，而他們也確實做到了，……我很自豪能成為此傳承的其中一員。我對陸軍現有的成就感到自豪，並期待這份成就能達到更卓越的境界」。

1981年，麥康威爾畢業於紐約西點軍校，在宣誓就職美陸軍第40任參謀長前，曾擔任陸軍第36任副參謀長及陸軍人事次長。他是一名資深的陸航飛行員，擁有包括AH-64阿帕契(Apache)及



第1軍(I Corps)指揮官布倫森(Xavier Brunson)中將(居中面向鏡頭)於華盛頓州霍奎厄姆(Hoquiam)主持入伍宣示典禮。(Source: US Army/Thoman Johnson)



2022年12月，美陸軍參謀長麥康威爾上將與部署到波蘭的官兵交談。(Source: US Army/Joseph Moore)

OH-58奇歐瓦戰士(Kiowa Warrior)直升機等多種機型的駕駛資格，也曾在伊拉克及阿富汗長達數年的作戰部署中，擔任第101空降師(空中突擊)師長，以及第1騎兵師第4旅旅長。

麥康威爾提及，作為一名18歲進入西點軍校的年輕人，很難想像在27歲服役(最少年限)期滿後的生活會是什麼樣子，更遑論在長達數十年職業生涯的歷練，使他成為美陸軍的領導者。

麥康威爾說：「我很榮幸能與世上最偉大的軍人一起服務，……持續在軍中服務是因為所有的官兵。」

在以人為本理念的推動下，麥康威爾在許多提高官兵生活品質，以及妥善進行人員經歷、專長管理等計畫中做出貢獻。

麥康威爾始終致力確保美陸軍隨時就緒，能應對國內與世界各地的突發事件，同時提倡澈底改革，讓陸軍做好準備，迎接未來20年甚至更長遠的挑戰。

人才管理

為了說明人才的重要性，2019年10月，僅在麥康威爾就任參謀長兩個月後，美陸軍便發布了〈陸軍人員戰略〉(Army People Strategy)。此文件確立管理官兵與眷屬的新措施，並為軍隊如何更妥善管理軍職與文職人員奠定了基礎。

麥康威爾說：「這對我們來說是一種指導方針，可以幫助我們採取一些我們想實施的計畫。」

美陸軍啟動了營級指揮官評估計畫(Battalion Command Assessment Program)、上校階指揮官評估計畫(Colonels Command Assessment Program)及士官長評估計畫(Sergeant Major Assessment Program)等,旨在更妥善評估,並遴選全軍重要職務的領導幹部。

麥康威爾說:「我們採用了一個模型,在幹部擔任指揮職前先進行嚴謹的評估」,前述模型的內容「已相當完善」,超越了領導者的評估報告,其中部分經驗教訓,推動了早期個人職業生涯領導者評估的變革,「幫助我們在更早期開始培養領導者」。

美陸軍也推出了「陸軍整合式人事與薪餉系統」(Integrated Personnel and Pay System Army, IPPS-A),這是一套以數據為基礎的電子化系統,將人事、薪餉及人才管理資訊整合到單一系統中。

麥康威爾說:「雖然還有更多地方需要努力,但這是我們第一次在單一系統上納入這三大功能。」該系統的潛力將讓指揮官更能妥善的管理麾下人才。

麥康威爾提及,美陸軍在招募工作也「非常積極」。面對數十年來最艱難的招募環境之一,陸軍在南卡羅來納州傑克森堡(Fort Jackson)開設了未來官兵預備課程(Future Soldier Preparatory Course),該課程為年輕人提供協助,以達到加入陸軍所需的體能及學業標準。

美陸軍也對推薦人員入營的官兵發放獎勵,這項計畫加強了陸軍的招募作為,陸軍也重新啟動了「盡你所能」(Be All You Can Be)行銷活動,以

與美國年輕人建立聯繫。

麥康威爾認為,透過以人為本的理念,美陸軍能夠投入資源來改善官兵及其眷屬的生活品質。他說,這包括更優良的住房、獲得優質的兒童照護機會、配偶就業機會,以及更便利的職務輪調搬遷協助。他說:「我們認為這非常重要」。

隨時就緒,反應靈敏

麥康威爾說,美陸軍持續完善作戰整備,已建立三支多領域特遣部隊,並有另外兩支特遣部隊正在籌備中。在現有特遣部隊中,其中兩支負責印太地區,另一支負責歐洲地區。這些部隊均受陸軍指揮,為聯合、戰區等級兵力,用意匯集致命與非致命能力,提供網路、電子戰與情報,以及長程火力等長程精準效果。

麥康威爾提及,美陸軍也編成六個安全部隊援助旅、復編第5軍(V Corps,指揮機構位於波蘭)、復編位於阿拉斯加的第11空降師(11th Airborne Division),並賦予該師官兵極地作戰專家的任務;駐歐美陸軍與駐非美陸軍也進行合併,轉變為由上將指揮官領導的駐歐非美國陸軍(U.S. Army Europe and Africa)。

同時,美陸軍也執行多次無預警部署,包括2020年1月伊朗精銳聖城軍(Quds Force)指揮官蘇雷曼尼(Qassem Soleimani)在美國空襲中喪生後,前往伊拉克的部署,以及在2022年2月俄羅斯入侵烏克蘭後,前往歐洲支援北約盟友。

美陸軍官兵也支援了阿富汗撤軍工作,並前往美國各地支援COVID-19應變工作。

麥康威爾表示:「我們已多次被要求執行應變



2022年12月，美陸軍參謀長麥康威爾上將與部署到波蘭的官兵交談。

(Source: US Army/Joseph Moore)



2023年2月，美陸軍參謀長麥康威爾上將(左)赴智利參訪。

(Source: US Army/Joseph Moore)

任務，我們對部隊的戰備程度感到非常滿意，……在所有情況中，我軍的反應都十分迅速。」

麥康威爾認為，官兵們都很自豪能夠「呼應其使命，……所有的官兵都希望於服役期間能對全球發揮影響力，……我們生活在一個非常危險的環境中」。

關鍵支柱

現代化是美陸軍優先事務中的另一個關鍵支柱，麥康威爾表示，他對陸軍現有的成就「非常滿意」。

麥康威爾提及，美陸軍已頒布新準則，即新版的《野戰手冊3-0：作戰》(Field Manual 3-0: Operations)，將多領域作戰(Multi-Domain Operations)納入陸軍的官方最高準則(Official Capstone Doctrine)。

麥康威爾表示，美陸軍正在開發擴增與虛擬實境訓練能力，並改造戰鬥訓練中心，以提供部隊「在多領域作戰環境中成長茁壯的機會，而在這每一個作戰領域中，競爭都十分激烈」。

美陸軍也有望於2023會計年度交付24項新裝備，包括極音速飛彈、中程飛彈系統、步兵部隊機動防護火力(Mobile Protected Firepower)系統、機器人戰鬥車輛、新一代班用武器步槍與自動步槍，以及整合式戰鬥指揮系統。陸軍也正在推展其未來長程攻擊機的開發，選擇貝爾公司(Bell Textron)的V-280英勇式(Valor)傾轉旋翼機來取代過時的UH-60黑鷹(Black Hawk)直升機。

麥康威爾提及，美陸軍也同時從烏克蘭戰爭中學到許多。

麥康威爾說：「每過40年，我們都會經歷一次重大轉型。」在1980年代初期，軍事領導者檢視1973年的「贖罪日戰爭」(Yom Kippur War)，並利用其經驗教訓發展出空地作戰準則(AirLand Battle Doctrine)、作戰訓練中心等。麥康威爾表示：「面對俄羅斯的入侵，我們正在做同樣的事情。」他指的是美陸軍如何從這場衝突中汲取教訓，以指導、調整或加強其在現代化與其他領域的努力。

其中一個經驗，已轉化為建立一支專注於競爭後勤環境的



第3步兵師第2裝甲旅級戰鬥部隊官兵於加州厄溫堡(Fort Irwin)國家訓練中心與聯合輕型戰術車輛合影。(Source: US Army/Dre Stout)

跨職能部隊。麥康威爾說：「所有人都在認真檢視在烏克蘭發生的衝突，並意識到後勤的重要性，而後勤環境將處處充滿挑戰。」

在印太地區，維持軍力的挑戰變得更加嚴峻。麥康威爾說：「當我們看著太平洋的廣袤無垠，這將促使我們發展解決方案，例如速度非常快、航程非常遠的艦船、飛機，以及長程精準火力與瞄準能力，……所有單位都很重要。」

提高生活品質

當麥康威爾準備退休時，他說還有很多事情要做。

改善營(眷)舍就是一個例子。麥康威爾表示，美陸軍已為這項工作投入「數百萬美元，但這需要時間」。陸軍也持續致力改善兒童發展中心，雖然相關設施充足，但真正的挑戰卻是沒辦法聘請到足夠的合格工作人員。

麥康威爾說：「在我查看等待入學的候補名單，以及現有的人員編配時，我們正嘗試在兒

童發展培訓方面實施創新，讓照護人員取得認證也給予激勵。」

美陸軍也持續打擊性侵害及性騷擾等不當行為，麥康威爾說：「在所有領域都總會出現案例，……我們不要任何案例。任何地方都存在挑戰，我們希望案例數是零。」

麥康威爾認為，做到這點的方法，是持續強調並建立有凝聚力的團隊。他說，在有凝聚力的團隊中，官兵會相互瞭解、關心及照顧，可以幫助消除許多不當行為。

麥康威爾說：「我們需要更努力，使官兵與領導幹部間、領導幹部與其眷屬或其好友間建立良好關係，這樣就有許多方法可發現某人是否遭遇麻煩。」

麥康威爾提及：「建立有凝聚力團隊其中重要的一點是，這也是戰鬥中的秘密武器，……有凝聚力的團隊更能發揮戰鬥力，歸根究底，這就是我們存在之目的：遂行作戰並在國家的戰爭中克敵制勝。」

麥康威爾表示，「非常希望」美陸軍持續致力擺脫工業時代的人事管理體系，全面採納二十一世紀的人才管理系統。「我們必須擴大人才管理方式。」

在利用陸軍整合式人事與薪餉系統方面，麥康威爾希望看到更多進展，以便官兵能夠根據職涯或陸軍之需求，在現役部隊、陸軍後備役部隊，或陸軍國民兵間順暢調動。麥康威爾說：「選擇有很多，但要做到這一點，你必須擁有妥善的人才管理系統。」

招募問題

雖然麥康威爾對「非常、非常好的」留營率感到滿意，但他「最關心的問題仍是招募」。

麥康威爾說：「我們需要解決人們對陸軍的一些疑慮。」

麥康威爾表示，80%以上的美陸軍人員來自軍人家世，「我們宛如一間軍事家族企業，但我們希望讓從軍變成一項全民運動，……我希望家長與具有影響力的人鼓勵青年從軍。如果青年不願從軍，他們可能會錯過人生中能做重要事情的機會。」

在離開美陸軍後，麥康威爾打算從事他曾經要求其他退伍軍人做的事情。他說：「我打算激勵年輕男女從軍——無論是為陸軍還是為其他公家機構服務都可以——並繼續鼓勵企業僱用退役軍人。」

麥康威爾表示，他對美陸軍的發展方向感到樂觀。他說：「我認為陸軍一如既往的優秀，……我為今天服役的人員(包括國民兵及後備役官兵)感到無比驕傲，他們在過去幾年中功績卓著。在我們的要求下，官兵做出許多奉獻，眷屬也做出許多的犧牲，……我們是世上最偉大的陸軍，因為我們與這個國家最偉大的男女並肩作戰。」

作者簡介

Michelle Tan為《美國陸軍月刊》雜誌副總編輯，美國陸軍協會媒體營運副總監。曾任《軍事時報》(Military Times)總編輯、《陸軍時報》(Army Times)編輯。

Copyright by the Association of the U.S. Army, all rights reserved. Not to be reproduced without permission of AUSA.