

新書介紹

- 一、書名：一將難求：美軍人才管理謬誤及改革之道
(Bleeding Talents: How the U.S. Military
Mismanages Great Leaders and Why It's Time
for a Revolution)
- 二、出版單位：帕爾貴夫·麥克米蘭出版社 (Palgrave
Macmillan)
- 三、作者簡介：提姆·凱恩(Tim Kane)是美國「卡夫曼基金會」研究部主任，曾任美國空軍上尉情報官。
- 四、出版日期：2012 年

壹、導言

本書從三面向關切美國軍方人才流失的問題。第一是作者親身經歷，二是陸軍現況，三是嚴密的研究調查指出美軍人事管理謬誤導致人才流失危機，進而嚴重影響未來國防戰力。作者倡議引入當代市場機制來完善現行軍事人力管理，以面向未來各種不確定的挑戰。

貳、內容概要

第一章 世說警語

占領伊拉克後無法立即應變戡亂情勢，是美軍領導

體系的重大警訊，而大戰期間許多適任軍官的退伍，則直指人事官僚體系對領導人才管理的謬失。作者回溯美國由徵兵制走向全志願役的改革，窺探今日人事體制菁英管理的問題根源。

第二章 軍事領導力的悖論

首先破除美軍招募人員素質不高的迷思，再論軍方培養領導人才的三項要素：分別為初官重任、訓練、價值觀。並與民間企業領導精神比較，兩者皆在模糊的情勢中，尋求機會、承擔風險、包容失敗。最後指出，軍民差距的成因，乃是軍方體系悖離於民意，阻絕人才至民間進修管道。

第三章 具備企業精神的軍人

本章檢視企業精神特質，以及從歷史中驗證企業精神的軍事領導力是美軍一脈相承的珍貴資產。作者臚列華盛頓、李、張伯倫、馬漢、艾森豪等將帥及美國空軍發展，表明企業精神在美軍中是一種常規。

第四章 離退潮

美國陸軍占領伊拉克數年之後，高強度的輪調部署

讓人才流失問題更加明顯，作者以一件案例及數項調查報告鋪陳人事體系並未做好「適才適任」的派職工作，導致上尉至上校之間的人才大量離退。

第五章 這不是做生意，而是人事作業

作者探討美軍中央計畫式人事作業的根源，發現標準化的管理創造出的問題，遠多於所解決的。認為中央計畫式管理下的漸進式改革將會無效，應該採取「完全志願役部隊」(Total Volunteer Force)的管理方式，以突破僵化的人事作業。

第六章 贏了戰鬥，輸了戰爭

回顧伊拉克戰事膠著的因素，發現對伊戰略蒙上了越戰陰影，只有撤換最高指揮官，戰略才隨之轉變。而真正的核心問題是產生此將官團的人事制度。

第七章 強制

首先探討強制的哲理與價值，與軍事專業之間的關係，接續回顧代表強制力的徵兵制與代表意願自由的募兵制，在人力素質、經濟成本兩面向何者效益較高。最後建議引入開放性的軍官市場機制，讓自願成為優先選項，永遠終結強制性作法。

第八章 戰爭機器

科技終結第二次世界大戰，遠距打擊與網路安全將是未來爭鋒的場域，而相關的軍事人力付之闕如，作者認為美軍應聚焦於任務，而非官僚制度，建議鬆綁人力管理制度，引入更多創新精神人力。

第九章 功績評量

精確的績效評量，可以導引與晉升合適的人力。反觀美軍現行的考評與績效沒有關聯，反而使部隊士氣及人力確受其害。作者引薦寶僑公司的管理制度，對美軍領導體制進行全般檢視，以期能改革美軍的人事管理，面向未來挑戰。

參、本書啟示

一、美國的軍事傳統與創新

美國從(革命)戰爭中建國、(南北)戰爭中立國，在國家擴張的拓荒時期，與原住民族乃至周邊國家皆有大小武裝衝突。可以說美國經常處於戰爭的狀態，美國草創之初，能以非正規軍或臨時組成之民兵獲得戰爭勝利，最重要因素是「因地制宜」與領導者的「創新作為」，因此軍事專業領導者或軍人在美國的社會中備受尊重；而軍事創新作為一直是美國軍事的傳統。

美國歷史學者布爾斯汀(Daniel Boortstein)在其著作《美國人》(The Americans)三部曲中談到美國人的創新，乃是因為新大陸讓舊有的傳統、經驗不再適用，面對環境挑戰必須創新，促使美國人能從歐洲的教條主義解放，民主的生活經驗由此發軔。本書的作者亦列舉華盛頓等一系列美國軍事領導者為例，說明美軍自開國以來的發展，即存在以創新作為完成任務的傳統，基此，能吸引有志青年男女加入軍旅。

二、偉大領導者的搖籃，人才流失的推手

本書作者在論及陸軍的人力素質特別強調，美陸軍對具領導力資質人才有相當的吸引力，且輔之一流的軍事領導訓練與任務歷練，因此馬歇爾、艾森豪乃至鮑爾等人才接連現世。

工業化時期為了有效(指涉動員效率和高度人員替代性)將人員全部納入管制，以軍職專長代碼進行工廠式標準化管理，並採行中央集權式計畫，雖然在當時提升了管理效率，卻也埋下了現今人才失血的窘況。

原因在於中央集權的標準化管理僅適用於徵兵制的部隊，對於志願入伍且具備特殊專長、專業性高的軍隊用相同的管理方式便格格不入。而人事作業系統用標準化訓練與晉升門檻，培養相同形式的軍官。於是乎具備企業創新精神的人才，必須與不合宜的體制對抗，或是離開。

三、面對未知的戰爭迷霧的人才管理

凱恩亦列舉美空軍的發展與創新息息相關，現階段則包

括無人飛行器、網路戰爭等未來作戰趨向，然而相關具備創新特質的人力，部分轉往較能接受創新概念的公務單位，抑或人員離退後自行創業。

作者認為因應未來不確定的安全情況，在美軍素質人力提升的現況下，應該鬆綁中央式的人力管理，以**鼓勵**人員深化其專業、專長代替「不陞則退」的僵化經管；**賦權**給部隊主官以進行人才選擇；**開放**軍官的內部市場，讓職務派遣**透明化**；以提早升職或加給**獎勵**績優人員；加入同儕及部屬的意見評鑑，**剔除**不適任者；抑或往**民間尋求**相關專才，才能讓美軍此一組織有人員能量繼續面對各項挑戰。