

免责声明：凡在本杂志发表的文章只代表作者观点，而非美国国防部、空军部、空军教育和训练司令部、空军大学或美国其他任何政府机构的官方立场。



教育训练

精心培养空军军官

The Deliberate Development of Air Force Officers

凯伦·柯瑞博士，美国空军退役上校（Dr. Karen Currie, Colonel, USAF, Retired）

约翰·康威，美国空军退役上校（Col John L. Conway III, USAF, Retired）



前言：

美国空军参谋长每年指示位于阿拉巴马州马克斯韦尔基地空军大学校园内的空军研究所就广泛课题开展针对性研究。现空军参谋长诺顿·施瓦茨将军在2010年11月发给空军研究所的指令函中，要求研究所：

研究当前空军领导人才培养问题。关注作战经历、训练和教育，首先提出培养空天领导人才的初步框架，然后逐渐充实。对代沟问题需要加强研究，学习方式的变化和技术的演变可能启发我们开创培养空军领导人才的新途径。领导人才培养的主要目标，是确保各级军衔的官兵具备能力，在联合作战和军种作战环境中胜任不断变化的安全挑战。

课题组从以上指示的最后一句话，推演出这个提问：空军在领导人才的培养环节中，应对军官训练、教育和任职经历做出那些改

变，才能确保空军在未来的动态联合作战环境中立于不败之地？

虽然下达的课题是涉及“各级军衔的官兵”，课题组把重点落在现役空军系列军官向战略层级领导力发展的培养政策上，这样做就可不考虑空军国民警卫队和空军后备役军官，此两支部队的人事及晋升体制与现役空军不同。课题组进一步将非现役空军系列军官（包括那些医学、法律等专业军官）排除在外，从而把适用于同一套人事管理和晋衔体制的所有军官，以及法律指定的可指挥空军任何部队的指挥官，归并到同一个群体中。本研究也没有考虑士兵和士官群体，只把被视为空军未来高级领导人才库的现役空军系列军官作为研究对象。

在开展更详细的研究之前，课题组先对美军在今后二十年可能面对的国际战略形势做了一番前瞻，是以获得一幅未来“真实世界”

图景。然后，课题组认真阅览了空军的重要相关文献资料，是以将空军以往培养领导人才的努力和做法设为背景，这些文献资料包括“培养空天领导人计划”、“领导素质能力列表”、空军作战准则文件，以及有关军官及领导人培养的其他军事和民事政策文件及研究。课题组进一步审视了各种职务任命、专业军事教育、军官晋衔政策，以及与空军军官培养相关的其他计划和项目。

在认真审阅过去的努力和当前政策文件之后，课题组就军官晋衔、职务任命、专业军事教育、将官特别培养活动、联合作战领导人才培养、传帮带辅导、战略交流等议题，向 35 位高级领导人和各主题专家征求了看法，并将其意见加以归纳整理，排列出一份最重要素质清单，作为未来空军高级领导人的形象参照。课题组然后编制出一份人才培养指导原则，旨在使我军培养的未来高级领导人具备这些最重要的素质和能力。

课题组经过研究，提出一些关键建议，包括训练高层谈判能力，开展 360 度领导力评估、提供覆盖空军所有作战领域（天空、太空、网空）和联合作战机构的更多职务任命机会，设定一些与联队司令官同级的职位以为特种任命和更高晋衔扩大人才储备。为培养具有远见的高级领导人才梯队，课题组还建议注意发现和选择高潜力军官，加强战略策划训练，增加在民间院校学习国家安全战略的机会，创立空军将官研究员实习生计划，选送一些少将（O-8 级）军官去政府内外各部门实习，得到创新意识强的高级领导人亲自辅导，同时让这些将官研究员有一定的时间认真做研究写文章，表达对战略层次问题的见解并建议解决途径。

尽管空军在培养未来领导人方面已经有了成熟的做法和程序，课题组认为需要对现行体制做出上述改进，并按此思路向空军参谋长和空军军官队伍培养理事会进行了汇报。课题组的完整研究报告于 2012 年春季作为专著（共 55 页）发表，标题是《空军领导人才研究——精心培养的必要性》（Air Force leadership Study – the Need for Deliberate Development），此专著电子版全文可从 http://aupress.au.af.mil/digital/pdf/paper/AFRI_2012-1_Currie.pdf 下载。《空天力量杂志》中文版从此专著选出第三章译成中文，本章主要介绍空军军官培养的三个阶段：最初 10 年（学习和掌握专业技能）；随后 12 年（经历拓展、各种领导职务和领导力培养机会、前程发展）；第 23-24 年（担任联队司令官——在跻身更高领导层和进一步晋升前的磨练和考验）。

千里之行始于足下，用这句俗语表现空军领导人才的培养过程颇为贴切。从尉官到将军，不可一蹴而就，需要一步一个脚印，在军旅途中走过大约 24 年。在晋到将官之前先要成长为一名有将领领导潜力的上校，为此，他/她必须完成各种训练，积累各种经历，接受各种教育。那么这一切需要从哪些训练、学习机会及职务任命中获得？本文简要介绍美国空军军官的培养过程，并解说这个过程中几个特别能引起评审人兴趣的经历和项目。

为分析方便，本文将 24 年培养过程分为三个阶段：头 10 年主要学习和掌握专业技术和技能；随后 12 年主要拓宽任职经历，创造带兵职务机会，一直晋升到上校；再后两年中，如能担任联队指挥官，则经受公认

为最苛刻的历练，在此岗位上磨练领导才能，并有望继续晋升。也有些非常成功的将官候选人，由于此前提前晋衔，因此不到 22 年军龄就擢升上校。

一名军官在到达 24 年军龄点成为将官候选人之前，当然要经历一个领导力培养的过程，通常为 10 年军龄升少校，到 22 年军龄升上校。如前所述，一名军官的最初 10 年，主要是学习和掌握其空军专业代码规定的专业技能。10 年只是个平均数，有些专业，如航空相关技术、科学技术或某些高技术专业领域，可能需要更长的年限才能完全掌握。本文为便于讨论军官晋阶过程，把晋升少校衔作为一个里程碑，把选派住校学习中级发展教育课程作为另一个里程碑。

军官 24 年生涯中的教育经历

从 O-1 级（少尉）到 O-4 级（少校）的教育

空军军官在其军旅生涯的前 10 年中，对教育机会的期待包括被选派到中队指挥官学院学习和 / 或追求硕士或以上高级学位。在中队指挥官学院，学员有机会在同军阶环境中培养和展现领导才能。如能在毕业时被列入“杰出毕业生”（DG）名册，其之重要性不亚于选派住校学习本身，因为，如前所述，军官生涯从尉官开始，其早期的努力主要在于掌握专业技能，能在此期间担任领导职务的人不多。荣获中队指挥官学院 DG 称号意味着认可其杰出的学习成绩和领导才能。¹

有关对高级学位的追求，则需多解释几句。军方没有明文规定把高级学位作为晋升少校的必须条件，但是空军惯常视之为进入晋衔考虑和 / 或入选住校学习中级发展教育课程的一个必要条件。根据最近的完成高级学位军官统计资料，军官读完硕士学位的主

要动力，是为能晋升上尉和少校。以空军人事中心 2011 年 4 月的数据为例，6,730 名中尉中只有 723 名拿到硕士学位，占中尉总数的 10% 左右；而在 18,874 名上尉（总数为中尉的三倍）中，有 7,533 人拿到硕士学位，即每 10 人中有 4 人获得高级学位，占上尉总数的 39.9%，更超过中尉中有此学历者十倍之多。² 空军军官通常要获得高级学位，才能在晋衔 O-4 级审委会上获选。理由是，高级学位在评选中可能得到加分，有助于在《晋衔推荐表》上获得“必晋升”（Definitely promote — DP）评语，而不是“晋升”（Promote — P）评语。³ 身为上尉者，为求必定晋衔，心中想的是“宁愿保稳免得后悔”，于是投入精力读硕士学位。

至于选哪些专业的高级学位为适宜，接受访谈的高级将领对这个问题给出大量不同的答案。有些受访者认为，无论读什么专业的硕士课程——尤其是利用正常工作以外的业余时间攻读学位——这种追求和其所读专业，都应该得到认可，获得奖励。也有人觉得先读一个硕士学位不见得有用，因为只要争取到住校中级发展教育机会，通常总能获授硕士学位。⁴ 还有受访者的答复更加具体，五角大楼的一位将官将工商管理硕士（MBA）学位列为对高级将领最有用的学位，他说：“我们在这里所做的一切——整天的工作——就是和电子表格打交道。”的确，MBA 和其他与工商业相关的学位在目前上尉群体中最为吃香，在他们所获学位总数中占 27.3%，是列在第二位的学位的近 4 倍，可谓遥遥领先。在少校群体中，拥有 MBA 和工商相关高级学位者也比其他专业学位拥有者超出至少一倍，在 O-4 级军官中占到 24%。⁵

那么拥有 MBA 的军官是否有更多机会晋升为高级领导人？从目前的上校群体（再

上一级就进入将官行列)来看,答案是“未必”。拥有硕士学位的上校群体(只有一名上校是本科学士学历)中,政治学硕士为17.8%,社会科学硕士为33.1%,两者合计超过50%;而MBA学位只占10.9%。但不可否认,低级军官中最行时的还是“工商”学位,上尉和少校群体中最普遍的是工商管理相关高级学位,占24%;在中校群体中,这个比例为20.6%,仅次于第一位的“空中力量学”学位(23.8%)。⁶

学术界还有一个争论,这就是将通过函授教育读到的硕士学位和从传统学校课堂读到的学位对比,质疑网上学位的含金量。对于领跑函授教育事业的空军大学而言,这也许算不上问题。但是,网上课程的选择毕竟有限,由此导致越来越多的人选择普遍适用的MBA,而不是那些专业性更强的课程,比如和实验室科学相关的课程。另一个有说服力的理由是,在民间院校课堂中,住校读硕士的研究生有更多机会面对面辩论观点,分享看法。⁷

还需要注意,我们知道军官生完成各种专业本科毕业后获授少尉衔,如果上述读MBA趋势继续发展,将导致低级军官群体的发展方向变窄,他们可能更多地扎堆于少数几个热门硕士专业。⁸虽然当前作战节奏很快,低级军官难以分身追求更高学位,但也正是在这个年龄段,最适宜他们和广泛多元的民间同龄学生掺杂一起,经过正规学校教育,发展独立的批判思维能力。而网上课程能否提供这样的“交流互动”效益尚无定论,但无论如何,函授教育的效果大概很难达到面授教育的同等效果。众议院武装力量委员会在2010年对专业军事教育的一份报告也持相似观点:“调研结果:对军官的智力培养,尤其是对批判思维能力的培养,以在其军旅

生涯早期进入民间一类院校研读研究生课程,成效更彰。”⁹

从 O-4 级 (少校) 到 O-6 级 (上校) 的教育

空军军官一般是在其军旅生涯的最初10年内获得正式的高级学位,这是军官领导力培养的一个重要面向。进入下一个阶段后,即从少校到上校,重点是放在拓宽经历,其间获得一些短期而有针对性的教育机会,尤以为期10个月的高级发展教育课程为重头。在这个时间段中,对一些军官而言,或许高级发展教育课程是唯一的教育机会。这项“必读”住校学习任命作为通向更高军阶的必要前提,既不可忽视,也不可过分强调。高级发展教育课程由空军的战争学院、其他军种的军事学院、或者国防大学等高等军事教育机构提供,这项教育对军官的发展有着重要影响。和担任中队指挥官一样,完成高级发展教育住校课程,是军官具备高潜力的另一个指标。¹⁰

第 23 和 24 年的教育

正式教育在第24年已大体完成(不包括可能在哈佛或国防大学等高等学府完成的短期课程)。在此期间,这些军官不是做学生,而是做高级教官,运用自己的经验和学识,辅导年轻军官选学好课程,帮助他们设计自己的教育规划。

军官 24 年生涯中的训练和任职经历

从 O-1 级到 O-4 级的训练和任职经历

空军是一个技术军种,军官在其头10年的重点是培养技术能力。投入正式训练的时间长度按各专业领域不同,但总体而言,年轻军官需要把重点放在那些“核心能力”上,

直到晋升到 O-4 级。¹¹ 在这段时间中，有初期技能训练和高级技能训练（例如导入战斗机训练）。相较而言，在头 10 年以后的阶段，随着这些军官逐步走上责任更重、范围更宽、权限更大（例如指挥官）的岗位，对技术能力的训练减少，而对领导 / 管理能力的训练增加。

每一名军官在其头 10 年发展的几乎每一个面向，都由军队教育发展团队所导向，这些团队引导并确保每一名空军军官通过初期和进阶训练来掌握必须的专业技能。这是一种“部落”式做法，以空军各专业代码为界，甚至以空军各职能部队（例如：作战空中中队、特种作战部队、空中机动部队，等等）为界。

继而，军官获得第一项职务任命，将自己从正式训练获得的专业技能投入到实际运用中，并从其他针对性训练，如武器学校的训练等获得历练。但是尉官期间获得指挥职务的机会很少，出于需要，这些航空技术等军官首先应集中精力掌握比如操控高性能尖端技术武器系统所需的飞行技能。通常总要在远远超过 10 年军龄以后，极可能超过 15 年军龄并被授中校衔之后，这些军官才有可能获得其军旅生涯中第一项指挥职务任命。相较之下，在那些非航空技术等级军官群体中，比如警戒部队和后勤部队军官中，有些人从上尉开始就可能获得指挥职务的机会。军官进入 O-4 级后，虽然不是人人都有机会指挥，但总体而言，担任战术和中级领导职务的机会比较普遍，使这一级的军官有多种途径来展现和发展自己的领导潜力。

简言之，军官的头 10 年应该是“以空军为中心”，以确保熟练掌握各种必要和实用的技术能力。兰德公司和众议院武装力量委

员会的研究都同意，军官生涯的早期阶段着重打好技术基础。¹²

从 O-4 级到 O-6 级的训练和任职经历

越过 10 年军龄点之后，职务任命逐步拓宽军官的发展，可能要求首先完成更多的训练，尤其是有些任命需要涉入另一个领域（例如，从太空接向网空，从天空接向太空）。但是请注意，这时候军官的重点开始从纯粹的训练转向验证积累性发展和历练，经由大量不同的任职来实现。有一位高级将领这样表述：这个阶段是培养领导力的“机会聚集”期。在此阶段中，指挥官和军队教育发展团队应该注意发现那些高潜力军官，为他们量身设计发展路线，有意识地拓宽和加深他们的经历。

事实上，领导力发展“机会”很多，一名军官无法在其职业发展期中都经历到。除了正式的训练和教育之外，最常见的能力发展机会包括：

- 派往联合作战环境任职
- 派往大司令部 / 空军参谋部任职
- 参加脱产学习或训练和 / 或外出招兵等经历拓宽性任务
- 跨部局任职
- 担任中队指挥官

联合作战环境任职：自戈—尼国防部改组法以来，在联合作战环境中任职已成领导力培养和晋升的一项必不可少的经历。¹³ 如前所述，联合作战环境任职期不应安排在军官发展的早期，因为空军军官首先必须透彻理解空军的使命，才能在联合作战环境中充分发挥空军的作用。

空军参谋部任职：高级将领必备的素质之一是政治练达。虽然民主政体的一个关键

特征是军队不得干涉政治，但是军事领导人必须熟悉国家预算、政策和立法过程。并非每一名空军军官都要成为立法研究员或者担任空军与立法机构之间的联络人，然而，在空军参谋部任职期间，军官可以了解军种总部的任务排序和决策过程的各种细节，还经由这个难得的机会建立本军种和跨军种人际网络。¹⁴

经历拓宽性任务：军官如果只在自己狭窄的专业领域中垂直向上发展，无助于磨练成高级领导人。一名高级将领直截了当地指出：“我军没有培养跨域性军官。”兰德公司2007年承担一项空军发展研究，意在为空军军官开创一种“匹配的第二职业机会”，使他们发展成更优秀的校官和将官。¹⁵但是这份研究提供的建议却缺少任职灵活性，难以支持作战行动和应急性行动，并且没有考虑联合作战任职期的要求，也没有关注高级将领必须具备跨域领导能力的需要。因为空军必须在天空、太空和网空这三个领域中作战，培养跨域意识和能力对培养高级将领至关重要。如何从新的角度思考空军对联合作战的贡献，是空军将领的必备能力。

跨部局任职：受访的高级将领中有些人提到跨部局任职的益处，因为空军越来越多地参与伙伴国援建和安全能力建设，认为这是未来空军的一项核心使命。但也有一位将官提出告诫，认为把军官派到外部机构任职，将导致被派者脱离军队主流，失去连续性，而后再回空军部门任职又对受援机构造成脱节。

担任中队指挥官：中队指挥官岗位是晋衔和升职一项关键指标，通常也是在空军中队结构中稳步上升（例如从中队执勤官、中队副指挥官等逐步上升）的结果。从中队指

挥官升到联队司令官之前，还要到其他一些岗位历练。做过中队指挥官后，下一项任职经常是派往大司令部或者空军参谋部，当然也可能派任其他职务，如大队指挥官，或者再次去联合作战司令部任职。简言之，仅有中队指挥官经历尚不足表明已经做好担当联队司令官的准备。

以上讨论只是概括性介绍，但表明有多种途径可成长为成功的将官。想把全部历练浓缩在10—12年校官期间完成当不可能，而上级指挥官参与指导全过程，对所有军官都必不可少——不仅是对那些高潜力军官而言。另外，诚如一名高级将领指出：“大器晚成者也不乏其人。”

第23和24年的训练和任职经历

对上校而言，有许多短期课程值得一读，可惜这些课程大多列入将官课程类，不对0-6级军官开放，因此无法用于其专业生涯规划和领导力培养。事实上，在这段期间，适用于0-6级军官的训练机会很少。

自不待言，从联队司令官职位再晋升将官是最佳途径。这项任命通常覆盖一个战备检查周期，通过全军大检查验证司令官对整个联队各种工作和行动的全面领导能力。不过随着空军的缩编趋势，联队司令官任命机会将逐步减少，合格的上校人数将超过空军可提供的联队司令官岗位数。

有特殊意义的经历和项目

在网空领域的教育和任职经历

网空是空军的一个新兴领域，要求无论从哪条途径出身的未来领导人都具备更多的网空专业知识和经验。这意味着，在未来的岁月中，网空教育将是一个常量，渗透于空

军的军官教育和部队行动之中。可以说，这个领域要求空军全军都要接受相关训练，因为每一个空军战士现在都依赖网空开展行动，这种趋势在未来将有增无减。

并且，网空还在不断演变，空军对其作战方式的理解尚不如对天空和太空那么透彻。网空领域的训练之所以重要，有两个重要理由。第一：信息和通信技术在继续演变；第二：不同层次的用户对网空的理解非常不同。在这个领域的当前早期发展阶段，网空作战部队的组织结构、训练和装备都还在不断变化之中，对这个领域以及这个领域的运作者的要求，尚缺乏统一的认知。

空军领导人为充分发挥空军的各项能力，必须对这些能力有深刻的了解，不仅谙熟天空和太空作战的优势和弱点，也要同样精通网空作战的各个方面。但要想获得这种程度的精通，就要求网空训练普及到所有军官等级和各司令部，才能保证统一努力，取得最好的网空行动效果。网空训练还要求定期更新，因为其战术/战技/战规刚刚成形，需要不断修改。年轻的低级军官虽然随着社交媒体的演变一同长大，因此本能熟悉网空运作的某些方面，但是在战役和更高层面上，他们可能缺乏高级将领所具备的那些视角。反之亦然。

发现和培养“高潜力”军官

部队领导注意发现、记录和培养高潜力军官，但可能从来不直接告诉军官本人。¹⁶部队中对高潜力军官的重点培养有一套做法，但从无明文规定。创新领导力中心接受访谈的一些高级参谋表示，军队中的高潜力人才应和工商界的高潜力精英一样，被明确告知他们是重点培养对象。创新领导力中心认为，高潜力军官知道自己是重点培养对象后会更

加努力。但空军中也有些受访的高级将领觉得，高潜力军官对自己受到重点培养应该心有所悟，把话挑明反而适得其反。

空军发现和确定高潜力军官的实际时机各有不同。不过，从获荐就读住校中级发展教育课程——和评选晋升少校人选在同一时期——开始，获此学习机会的军官开始和其他军官拉开距离，表现出高潜力。晋升少校本身并不能作为高潜力的一个指标，但晋升少校和获荐入校深造结合起来，可以构成军官进入高潜力群体的一个分界点。根据空军人事中心的数据，列入晋升少校候选区的上尉中，有94.2%获得晋衔，但其中只有约20%被选派到军院住校学习中级发展教育课程。¹⁷

培养将官

空军将官管理局负责将官的训练和培养。所有将官必须研读三门课程：高级将领概况介绍课程(SLOG)，¹⁸ 纲领课程(CAPSTONE)，¹⁹ 以及空军二十一世纪灵巧作战高级将领训练课程(AFSO21)。²⁰ 将官管理局根据“适宜人选、适宜机会、适宜时间”政策，按照各将官的具体情况，如军阶、预期职务任命、已完成训练的情况等，安排其未完成的训练和其他培养机会。将官管理局挑选将官参加具体的训练课程(根据训练人数指标和课程日期而定)，然后由大司令部/作战司令部或同级机构协调，由AF/A1(人力资源和人事管理)职能部审核，由空军参谋长批准。²¹ 为将官设计的训练课程列在AF/A1DD文件“2011年高级领导人培养综合计划”中。²² 也可从空军将官管理局的空军内部网站查询。²³ 将官课程涉及的领域包括国家安全、联合作战、企业关系、公共政策、领导艺术，以及有关各种具体职能方面的主

题。²⁴ 有些课程对所有将官通用，也有些课程针对具体专业设计，例如“东亚政治”就是这样的特种课程。²⁵ 但是，正如当时的空军副参谋长威廉·M·弗雷泽（William M. Fraser III）在一份关于空军领导班子建设的备忘录中所言：“并非所有高级将领都获得同样的培养，各种教育机会应该按照花少钱收高效”的原则来安排。”²⁶ 因为这样的培养机会并不多，空军必须精细安排教育和训练资源，按照这些将官的预期职务任命和晋升潜力来选择最适当的学习人选。

空军将官管理局保持每位将官的全部档案，包括其服役记录和详细履历。一旦哪里出现必须由将官担任的职务空缺，将官管理局就审阅这些档案，提出人选，征求所有四星上将的意见，然后将这些意见归纳起来写成报告，呈交空军参谋长和相关的作战司令部批复。²⁷ 空军很重视培养军官的联合作战能力并及时晋升合适人选为将官。将官管理局的政策始终是，一旦出现联合作战职务空缺，总是积极推荐适合的空军军官出任。²⁸

空军的一贯政策是要求所有高级将领保持终身学习习惯。在最理想的情况下，将官每隔 12—18 个月会获得一次正式的训练课程机会。在平常期间，将官必须按照自己的

自学计划阅读各种专业读物。空军将官管理局支持所有将官的学习努力，为他们订阅高级将领阅读清单上的所有读物，供他们在线下载或手机下载。²⁹

结语

从少尉到准将，看似路途漫长，间有各种岔道拐出。但实际上随着时间的推移，这条路越来越窄。貌似漫长的 24 年，其实根本不够覆盖与军官培养和成长相关的浩瀚知识及经历。空军是技术密集型军种，所有空军战士在其军旅生涯早期必须集中精力掌握相关专业技术，然后应重视提升学历（例如获得硕士学位），完成中级发展教育，和积累联合作战经验。

空军军官在其整个军旅生涯中，要保持终身学习习惯，除了精通本领域专业之外，还要了解其他专业和其他领域的知识，通过各种职务任命挑战并磨练自己，拓宽自身经历，做好一切准备，随时担任指挥职务。

培养道路各有不同，军官发展不会千篇一律。走完 24 年的军旅历程后，我空军将有一大批技术娴熟、经验丰富、自主意识强的军官等待空军的挑选，走上更高的部队领导岗位，构成空军明天的将官队伍。♣

注释：

1. Lt Col Michael J.Hower, AETC 31 STUS/CC 2011 年 6 月 20 日给 Karen W. Currie, AFRI/RIR 的邮件。其中说，根据 AF/AID 政策文件，空军中队指挥官学院每期学生中最优秀的 10% 被列为杰出毕业生，评选标准包括学业成绩、领导力表现、同学及飞行指挥官评价，以及体能训练情况。
2. HQ AFPC website, “AFPC Education Level (Highest) by Current Grade” [空军人事中心各军衔（最高）学历统计]，根据此统计数据，少尉中持硕士学位者仅 205 人。
3. 在进入少校候选区的上尉中，持高级学位军官获“DP”（必晋升）评语者达 99.8%，而无高级学位军官获“P”（晋升）评语者为 78.1%。参看 AFPC Operations Assignments Briefing, “Promotion Opportunity vs. Selection Rate (Line of the Air Force)” [晋衔机会与选拔机会（空军各专业）] Slide.
4. 这后一种现象可以解释为什么当前少校中持由空军指挥参谋学院颁发的“空中力量学”硕士学位的人比较多，为 1,095 人，占总数（9,560 人）的 11.5%。

5. 见注释 2。
6. 数据统计表中的“最高学位”这个词可能对这些数字有影响，因为有些人可能将从空军指挥参谋学院或空军战争学院获得的学位填写为最高学位，从而掩盖了在此之前获得的空中力量学硕士学位。
7. US House of Representatives Committee on Armed Services, Subcommittee on Oversight and Investigations Report, “Another Crossroads? Professional Military Education Two Decades after the Goldwater-Nichols Act and the Skelton Panel” [众议院武装力量委员会报告：又一个十字路口？专业军事教育在戈一尼国防部改组法和 Skelton 小组报告二十年后的现状], April 2010, 45-46, http://democrats.armedservices.house.gov/index.cfm/files/serve?File_id=d4748d4a-b358-49d7-8c9a-aa0ba6f581a6 (hereafter referenced as “HASC Report”).
8. 见注释 2。
9. 见注释 7，第 46 页。
10. 根据注释 8 中 AFPC Operations Assignments Briefing, 2009 日历年晋升准将者全部完成了住校高级发展教育课程。
11. 也有军官在刚进部队获授军衔后就直接获职务任命，但这种情况不常见。
12. 见注释 7，第 46 页。
13. 根据注释 8 中 AFPC Operations Assignments Briefing, 2009 日历年晋升准将群体中有 95% 拥有在联合作战环境的任职经历。
14. 根据注释 8 中 AFPC Operations Assignments Briefing, 2009 日历年晋升准将群体中有 72% 拥有在空军参谋部的任职经历。
15. S. Craig Moore and Marygail K. Brauner, Advancing the U.S. Air Force's Force Development Initiative [推进美国空军战力发展努力], (Santa Monica, CA: RAND, 2007), http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2007/RAND_MG545.pdf.
16. 2011 年 3 月 16 日在创新领导力中心开展访谈。
17. 见注释 8 中 AFPC Operations Assignments Briefing, 另参看 Daniel Sitterly, director of force development, USAF, “Officer In-Residence Professional Military Education” [军官住校专业军事教育], presentation to US House of Representatives, Committee on Armed Services and Investigations, 28 July 2009, 3, http://democrats.armedservices.house.gov/index.cfm/files/serve?File_id=b5a04897-c2e7-420a-807f-adbdc4911403.
18. 高级将领概况介绍课程 (SLOC) 是空军参谋长主持的一项计划,目的是帮助新晋准将 (现役、后备役和国民警卫队) 及获新职务任命的高级领导人 (SES) 和国防情报高级领导人 (DISES) 在上任之后,能更加有效地代表空军。高级将领通过 SLOC 课程了解空军最高层战略思考。另外, 这项课程中的一些课目可以满足国防部长办公室规定的高级将领机会均等研讨会要求。所有新晋准将、新 SES 和 DISES 领导人都必须参加 SLOC 课程。第一周课程在首都华盛顿, 第二周课程在德州圣安东尼奥市。详细说明参看 HQ USAF/A1DD, Senior Leader Development Program Portfolio, CY 2011 [AF/A1DD 文件: 高级领导人培养综合计划 (2011 日历年)], 40.
19. 同上。CAPSTONE 纲领课程的目的是进一步帮助新晋将官加深理解联合作战及国家安全战略, 从而在其未来将官生涯中更好地履行使命。这项课程重点讨论美军如何开展联合和联盟作战以支持国家政策目标。整个课程设计包括多场研讨会、多项案例研究、非正式讨论、参观美国大陆各重要军事司令部及欧洲、太平洋和西半球各司令部。这些高级将领学员通过 CAPSTONE 纲领课程与各作战司令部司令、其他高级将领以及退役四星将军及其他将领结识并亲自领教。1986 年的戈一尼国防部改组法要求所有现役将官人选在获参议院确认后的两年内, 必须参加 CAPSTONE 纲领课程。
20. 同上, 第 7 页。此页中说: “空军二十一世纪灵巧作战高级将领训练课程 (AFSO21) 的目的是强化 GO/SES/CCM 各将官的领导能力, 帮助他们更好地理解如何管理部门运作及运用 AFSO21 工具从战略角度连续改进运作过程。这项课程包括一个关于过程改进概念的全天研讨课, 和一个访问企业现场了解精益工具之实际使用的半天考察课。工商界高级管理人员向来访者亲自介绍运用精益工具改进日常管理过程的现实经验和体会, 对课程阅读资料形成有益的补充。”
21. Capt Darlene Shaffer, talking paper on Senior Leader Development, General Officer Handbook [关于将官手册中高级领导人培养内容的讨论稿], January 2010, 1-2, <https://www.my.af.mil/gcss-af/USAF/ep/browse.do?programId=t6925EC2F42E50FB5E044080020E329A9&channelPageId=s6925EC13371A0FB5E044080020E329A9>; 另参看 Gen Norton A. Schwartz, chief of staff, to USAF general officers, USAF senior executive service, USAF command chief master sergeants, and USAF career field managers, memorandum [空军参谋长施瓦茨发给空军将官、高级领导人和各司令部总军士长的备忘录], 5 June 2009.

22. 见 HQ USAF/A1DD, Senior Leader Development Program Portfolio, CY 2011 [AF/A1DD 文件：高级领导人培养综合计划 (2011 日历年)]。
23. AF/DPG website, “Course Descriptions” [课程介绍], , <https://www.my.af.mil/gcss-af/USAF/ep/browse.do?programId=t6925EC2E11A10FB5E044080020E329A9&channelPageId=s6925EC13371A0FB5E044080020E329A9>。
24. 见注释 21 中 Shaffer 的讨论稿, 第 2 页。
25. 2011 年 3 月 16 日在创新领导力中心开展访谈。
26. Gen William M. Fraser III, vice chief of staff, to ALMAJCOM/CV, general officers and SES members, memorandum [前副空军参谋长弗雷泽发给 ALMAJCOM/CV、将官和 SES 高级领导人的备忘录], 4 March 2009.
27. 2011 年 3 月 16 日在创新领导力中心开展访谈。
28. 2011 年 3 月 16 日在创新领导力中心开展访谈。
29. AF/DPG website, “Senior Leader Development: Book Review” [高级将领培养：书评], <https://www.my.af.mil/gcss-af/USAF/ep/browse.do?programId=t6925EC2E6EAA0FB5E044080020E329A9&channelPageId=s6925EC13371A0FB5E044080020E329A9>。



凯伦·柯瑞博士, 美国空军退役上校 (Dr. Karen Currie, Colonel, USAF, Retired), 现为空军研究所防务分析员, 并兼任空军大学教职员计划主管。她担任美国空军现役军官逾 28 年, 至 2007 年以上校衔退役。其间她先后任教于空军理工学院、国防安全援助管理学院和空军战争学院, 并主管位于阿拉巴马州马克斯韦尔空军基地岗特分区的空军后勤管理局。她的海外经历包括派驻意大利和德国的供应中队, 及在卢森堡、德国、意大利、波兰、希腊和土耳其短期教授后勤及电子商务相关课程。她的学历包括德州农工大学工商分析博士、空军理工学院后勤管理理科硕士, 及肯塔基大学外交与国际商务文科硕士。



约翰·康威, 美国空军退役上校 (Col John Conway, USAF, Retired), 阿拉巴马大学文学士、文科硕士, 现在阿拉巴马州马克斯韦尔空军基地的空军研究所担任军事防务研究员。他曾作为情报官服务于总部空军情报局、北美空防司令部, 以及国家安全局等部门。他曾任乔治亚州罗宾斯空军基地的空军预备役司令部总部的资深情报官, 并担任多个联队与中队级情报职务, 包括在越南共和国嘉莱省波来古市第二直接空中支援中心执行野战任务。他的最后一个现役职务是空军预备役司令部总部缉毒支援处处长。退役之后, 康威上校担任罗宾斯空军基地的 U2 部系统工程与技术援助合同顾问。2001 年 9/11 事件后他在乔治亚州戈登堡基地担任戈登堡地区安全行动中心文职顾问。他经常为《空天力量杂志》及空军大学网络版学术简报《The Wright Stuff》撰稿。