

● 作者/Paul Kingsbury ● 譯者/黃文啟 ● 審者/楊宗興

善用資深士官幹部的影響力

Harnessing the Influence of Senior Enlisted Leaders

取材/2016年第2季聯合部隊季刊(*Joint Force Quarterly*, 2nd Quarter/2016)

士官為美軍部隊骨幹，士官督導長則具備數十年在指揮鏈各項職務處理士官兵政策議題的經驗。各級指揮官應充分瞭解資深士官團隊能力並善用士官督導長，俾有效執行各項管理與戰備任務。



2015年6月，美陸戰隊兵力偵察連第4分遣隊隊員在空降介入訓練期間，於夏威夷卡內歐黑灣(Kaneohe Bay)陸戰隊航空站自UH-1Y毒液(Venom)直升機上跳出。

(Source: US.MC/Aaron S. Patterson)

過去11年，筆者非常榮幸有多次機會擔任不同類型的士官督導長(senior enlisted leader)職務。在軍旅生涯中的各種正式和非正式場合，也接觸過許多不同的士官和軍官幹部。雖然筆者很幸運能為許多非常重視士官督導長專業能力的軍官服務，但內心卻非常清楚感受到，許多主官(管)並未充分善用所屬士官督導長的影響力和能力。今日，各級士官督導長所從事的工作範圍，或許比過去幾個世代的士官督導長更為廣泛，也能對軍種總部和國防部的野戰與戰略層級主官(管)和幕僚人員發揮影響力並提供建議——但或許美軍資深士官幹部仍未完全思考和有效表達自己所能提供的全部價值。對各級指揮官來說非常重要的一件事，就是瞭解所有士官督導長職務的全部潛力，以提供正確期望並確保自己知道如何從士官身上「創造投資最大化效果」；同樣地，身為士官督導長的人，也必須瞭解自己在不同職務上角色和影響力的改變，俾確保能對所屬指揮官們發揮最大價值。

知識、技術和能力

任何軍種的士官督導長們都具備各級主官(管)應致力運用的獨有特質。士官督導長擁有數十年從不同觀點，還有在指揮鏈各項職務處理士官兵政策議題的經驗。不同於經管發展過程中必須在各種指揮職務調入調出的高階軍官，士官督導長們因為都是接續擔任指揮部層級的領導職務，因此擁有一貫的「第一線實務」(front office)經驗。士官督導長處於指揮鏈之外的獨特地位，也使其能從組織以外的客觀角度，瞭解某些作法是否合

理可行，同時發揮影響力造成改變。其能接觸、觀察指揮官管轄範圍內的所有軍官和士官兵，並且提供建議。再者，士官督導長都已經晉升到最高的職等，因此晉升委員會不再成為渠等自由提出建議的潛在行為障礙。這些資深士官幹部有許多都擁有企管和領導統御學位，或者曾參與高級專業軍事教育、主管級教育課程的訓練和研討會，因此能瞭解戰略層級組織如何運作。此外，士官督導長們都有良好的彼此連繫，有助於擴大不同指揮部之間的關係和資訊分享基礎，因而得以強化指揮部執行有效溝通的能量。

士官督導長豐富的部隊實務經驗與知識可以提供主官寶貴建議。

現有認知和運用

士官督導長目前被普遍認定的責任，係擔任指揮官的士官兵事務顧問和各軍種士官兵代言人。筆者往往發現此一責任被解讀為「提供士官兵人力訓練、日常實務和士氣等方面事務的所有必要建議。」雖然這些說法廣泛涵蓋某些士官督導長的工作，但筆者認為其未能完全說明士官督導長可資運用的廣泛領域，尤其是對擔任將級主官士官督導長或曾連續擔任過多個不同士官督導長職務的資深士官幹部。某些將級軍官認為士官督導長應該是所屬部隊的指揮／戰術階層問題的解決者，而非野戰或戰略層級所能運用的資產。例如，某些上級督導人員會對士官督導長說「去做好士官長份內的事」或認為渠等就只是負責指揮部的「內部管理」。不僅如此，某些人甚至認為

士官督導長想成為指揮部內的「第二號人物」。這些情況都顯示出美國國防部或各軍種缺乏一套對於士官督導長團隊所應負責任的共識性認知，抑或缺乏善用資深士官幹部的意願。

前美國參謀首長聯席會議主席佩斯(Peter Pace)上將於2011年設置參謀首長聯席會議主席總士官督導長一職，但到了穆倫(Mike Mullen)上將接任時又加以廢止。因為穆倫認為自己可以透過軍種的總士官督導長適切瞭解整個國防部資深士官幹部的意見，但他也表示如果有人能說明這個職務可以帶來那些附加價值，未來還是可以考慮恢復。顯然並沒有資深士官能做到這點，但幸好後來鄧普西(Martin Dempsey)上將瞭解參謀首長聯席會議主席總士官督導長的潛在價值並重新恢復該項職務。可想而知，某些人在軍旅生涯的某個時間點對於士官督導長曾有過不好的經驗，因而造成渠等的負面觀感。某些士官督導長確實沒有達到外界對渠等角色的期待，但大多數士官督導長並非如此，因此不應用極少數表現不佳的人

來一竿子打翻整船人。由於德不配位的士官督導長曝光率的提高，加上媒體大肆負面報導，更加深了此種觀感。但士官督導長們也必須從另一個角度思考，因為資深士官的工作往往必須挑戰既有標準和流程，因此必然會造成某些衝突。同樣地，許多高階軍官和士官督導長雖然「瞭解」，但卻還是錯失了充分發揮士官督導長潛力的機會。但究竟該如何有效運用士官督導長呢？

善用士官督導長的影響力

筆者在2007年參加美國國防大學基石課程(Keystone course)時，就不斷詢問士官和軍官教師，他們對於士官督導長所應具備角色與價值的看法。這些老師的看法讓筆者日後得以發掘將級主官士官督導長應有作為和影響力的嘗試。相關事項摘述如下：

代表指揮官向部隊傳達理念。擔任士官督導長其中一項特有權力和最有成就的事情，就是到各單位與軍士官等不同對象進行溝通。在涵蓋從單位訪視到表揚餐會等各種不同

場合，士官督導長可以把握機會傳達指揮官的角色、責任和目標。此舉不僅可充分說明當前任務和組織工作，且能協助詮釋指揮官的企圖。對聯戰部隊講話的其中一項關鍵，是傳達支持指揮官戰略溝通計畫的訊息。由於士官督導長擁有過去擔任初階士官幹部的獨特經驗，因此往往能用部隊最能瞭解的方式表達訊息。由於其所參加之會議和研討會提供影響官兵及其眷屬的廣泛政策知識，因此也能代表軍種(或國防部)對所屬人員溝通。

士官督導長所扮演的上傳下達角色對主官領導統御幫助極大。

扮演指揮官的耳目。就此一方面，士官督導長是代表部隊向指揮官溝通，觀察並報告弟兄們的需求。各級指揮官通常沒有時間(雖然渠等期望如此)從事經常性的小組討論；但士官督導長有時間，因此可以掌握許多指揮官通常在投影簡報和重點圖表中所聽不到的故事。士官督導長代表指揮官對

部隊傳達想法後，應與部隊進行討論，以獲取回饋意見並確認尚未充分溝通的領域，或必須修訂政策才能滿足士官兵最大利益的事項。士官督導長必須詢問的廣泛性問題諸如，「你們需要的是什麼？」、「我要如何幫助你們？」、「我們在某個政策修訂或建議事項上做錯了什麼？」、「我要如何進一步釐清？」這些問題的答案可以讓指揮官和幕僚人員獲得寶貴的知識和回饋意見。在訪視的過程中，士官督導長必須專注於所觀察到的某些可能顯示資源不足，或是幹部沒有注意到的行為和條件。他們可以提供某些寶貴的「督導小組補充資訊」，而其獨特觀點或背景可能有助於找出其他幹部沒有注意到的根本原因。士官督導長在報告所觀察到的部隊問題時，保持透明是十分重要的一點。由於士官督導長直接對主官負責，因此這種「觀察並報告」的角色，可能會讓某些軍官覺得受到威脅；因此溝通是預防此種誤解的關鍵所在。士官督導長必須確定單位主官瞭解，他們是進行訪視並提供領導幹部單位官兵關切



2015年10月，美軍艦馬斯汀號(USS *Mustin*, DDG 89)上的火力管制士官長於朝鮮半島東部海域與南韓舉行之雙邊訓練期間值行動務。

(Source: US N/Christian Senyk)

的問題，以彌補督導小組的不足。這些訪視的企圖不應是發掘指揮缺陷；相反地，應該在於找出更廣泛的部隊脈動，瞭解諸如部隊健全性、溝通效果和戰備工作遭遇的財務問題，然後對指揮官提出建言。

接觸外部利害關係人。筆者曾接觸過的某位將級軍官，稱這個角色是「跳出你的舒適區」，但筆者最後認為這個角色具有促進美國區域夥伴和聯盟關係的潛力。將級主官的士官督導長會接觸指揮體系外的軍文職利害關係人。透過這些交

流活動，他們可以分享資訊並使其他人瞭解所屬人員和組織的工作內涵，同時建立能提供士官兵所需資源的關係。筆者在擔任美海軍駐日軍區士官督導長時，從日本海上自衛隊所得到的寶貴意見絕不下於所提供的意見。同時也發現日本海上自衛隊的士官督導長們和美軍一樣遭遇到許多相同挑戰，因此雙方可以針對可能解決方案進行具有建設性的理念交流。士官督導長應致力於和盟邦及夥伴國軍隊，以及其他美國政府與民間組織，建立堅實



2015年7月，美空軍總士官督導長科第(James A. Cody)於日本嘉手納空軍基地對第353特戰群的官兵講話。

(Source: USAF/John Linzmeier)

的關係。例如，筆者在關島和日本擔任士官督導長時，曾和「聯合軍人服務社」(United Service Organizations, USO)、海軍聯盟、以及日本和美國的海軍之友協會幹部培養出個人情誼，藉以促進渠等計畫及這些組織所能對官兵和眷屬發揮的價值。願意讓士官督導長融入這些活動的指揮官們，也有機會可以對夥伴國家展現美軍對所

屬士官兵的高度重視。

指揮官的親信。一般人都知道，士官督導長是少數擁有經驗、管道和信任，能提供主官坦誠回饋意見的人，尤其是針對包含認知觀點等與個人行為相關的事情。筆者曾說過，士官督導長是少數不受考評拘束的人，因此不應有任何人為障礙可以阻止渠等說出實話。其亦可針對如何運用士官督導長的力

量和影響力，提供主官建議。士官督導長有許多機會可以在接觸過程中觀察各級幹部、掌握組織的反應，然後再提供主官精進回饋意見和建議，或是使主官瞭解一切均在渠等掌握之中。

對整個指揮鏈的軍官和士官兵傳授經驗並提供建議。由於士官督導長處於指揮鏈外的獨特立場，因此本身即具備對指揮部內所有軍官和士官兵提

供建議的能力。士官督導長參與指揮官和幕僚的會議，並列席許多其他類型的會議和委員會。其具備提供從指揮官如何更有效與官兵和幕僚溝通，乃至如何使同儕士官督導長更具效能的能力。士官督導長致力於確保各種計畫能順利執行並獲得必要資源，使戰備和成效均能獲得提升、符合標準並發揮效果，因此他們應扮演正向和投入的經驗傳授者，以教授所轄範圍內的資深士官幹部。同時，筆者從經驗中也發現，許多擔任軍事單位幕僚的文職人員，也可以從士官督導長的建議、回饋和觀點中獲得好處。

雖然筆者只提供上列5項士官督導長的廣泛性角色，在應用上仍會隨不同職務而有所變化。各階層交流範圍應符合指揮官責任、權限與績效考核幅度。隨著士官督導長晉升至更高層、更有影響力的職務，其角度及接觸的利害關係人也會隨之變化。

各單位主官應鼓勵士官督導長與其他單位建立良好互動關係。

未來發展

國防部領導階層可以採取數項作為，俾確保士官督導長充分獲發揮角色功能，而第一步就是強化軍官與士官兵的溝通。

首先，規範士官督導長責任與職務的指示及政策，應更清楚地說明將級主官所屬士官督導長的責任、角色和期望。例如，第1306.2G號海軍軍令部部長辦公室訓令(OPNAVINST 1306.2G)「士官督導長指導手冊」，雖然列舉單位層級士官督導長的職責，但卻沒有說明將級主官士官督導長的特殊角色與責任。許多任命公告確已提供角色與職責的說明，相關內容應納入下一次士官督導長指導手冊修訂項目之中。美軍也應思考全軍士官督導長規定中角色和職責的一致性。在作戰司令和軍種士官督導長舉行定期會議時，參謀首長聯席會議主席總士官督導長應鼓勵資訊分享、交流最佳作法，並且致力在可行的條件下，協調各級士官督導長在角色、責任和儀節等方面的一致性。此外，軍官領導階層應將策擬和修訂這些政

策視為己任。筆者和許多同儕皆注意到，許多軍官並不瞭解有關士官督導長選任、派職和分配等方面的事宜。最終，士官督導長畢竟是主官的資產，而主官的想法和企圖應該納入各軍種的士官督導長相關指示規範中。

其次，美軍應尋找各種機會，使所有人知悉士官督導長的角色並提升全體官兵的認知，同時檢討應該以何種方式加以整合，以達成組織的目標。身為一個團隊，士官督導長應該採取更有效方式，將經驗傳授給其他資深士官幹部，因為這些人最終都有機會擔任將級主官的士官督導長，且雖然士官督導長都在指揮部層級任職，但仍須知道許多軍官可能僅有極少的時間和士官督導長共事過，不見得能夠完全瞭解士官督導長的工作內涵。例如，美海軍總士官督導長(Master Chief Petty Officer of the Navy, MCPON)最近開辦了一個專門教育可能擔任將級主官士官督導長認識自己角色的「主管領導班」(Executive Leadership Course)。這樣的內涵是否完美呢？當然



2015年12月，空軍國民兵的資深士官幹部於馬里蘭州安德魯斯聯合基地(Joint Base Andrews)所舉辦的「高階士官幹部巡迴研討會」中聽取簡報。(Source: US Air National Guard/John E. Hillier)

不是，但這是一個開始，只要士官督導長們持續確保那些現任士官督導長的實際範例，能夠用於協助提供相關且前瞻的教育內涵，就可不斷精進此種教育。美國國防大學可發展一套短期線上學習模組，這對於教育士官督導長瞭解其新角色將會是十分寶貴的工具。士官督導長們應積極掌握各種正式與非正式機會，對高階軍官領導幹部說明自己的職能。資深士官督導長和將級軍官應在國防大學頂石課程(Capestone course)中教學或負責經驗傳授工作。各軍種也應尋求其他管道，讓士官督導長們可以在諸如將級暨高階主管訓練

研討會(Flag and Senior Executive Training Symposium)或海軍高階幹部論壇(Navy Senior Leader Seminar)發表演說。這些都是強化所有人瞭解士官督導長功能、工作和運用方式的重要場合。同樣地，麾下編制士官督導長的高階軍官們應對幕僚和侍從人員說明渠等對士官督導長的重視和運用方式，並解釋如何將士官督導長融入整個組織的作為。

第三，各級指揮官及其幕僚幹部應審慎思考並討論如何將士官督導長納入戰略交流和溝通作為之中。明智的指揮官不應採取「做好士官督導

長份內的事」之立場，或是直接認為士官督導長「已經知道了，」而必須利用時間思考如何以符合其自身責任、權限和績效評核範圍的方式，運用士官督導長。指揮官們應利用時間思考目前運用士官督導長的方式，所屬士官督導長是否從事適當層級的工作，以及是否已充分運用渠等潛力協助達成組織目標。遺憾的是，部分組織並沒有考慮讓士官督導長參與某些筆者所提到使組織得以追求機會的活動。士官督導長參與這些交流工作應該是具有明確企圖的優先事項——一個有目的之交流。士官督導長不應用自己的目標走出去；相反地，其交流事項應經過深思熟慮，並有助於達成組織戰略溝通和重要幹部交流的計畫與目標。雖然指揮官和士官督導長可能經常必須各自從事「部隊視導」(Battlefield circulation)，但雙方的訊息必須一致，且應依據經過長考的計畫。士官督導長們必須以更廣泛的戰略層級背景條件思考這些職務，並且避免把這些職務做小的陷阱。雖然各級士官督導長的表現有所改善，但許多將級主官士官督導長似乎大半仍被當成指揮部／戰術層級的問題解決者和溝通者，因而錯失了強化戰備與聯盟關係的機會。美軍也必須確保所有士官督導長未來都是經過工作小組或候選委員會審慎選出，俾使渠等能夠對士官兵提供具有持續性影響的各種建議。

建立高階士官完整教育體系與溝通機會有助強化其職能角色。

朱瓦特(Elmo R. Zumwalt, Jr.)上將為克利士提

(Charlotte Christ)所著《變革之風：1967至1992年美海軍總士官督導長辦公室沿革史》(*Winds of Change: The History of the Office of the Master Chief Petty Officer of the Navy, 1967-1992*)撰寫的緒言中，特別說明了早期美國海軍總士官督導長(也是美國海軍第一批士官督導長)的特質為，「他們知道何時該退讓，何時則該堅持。他們會調整、適應和堅持自己的角色。」從布拉克(Delbert Black)士官長擔任第一任美海軍總士官督導長到今日的四十七年間，美海軍士官長團隊的工作範圍和影響力一直不斷擴大。近期美海軍決定將未來舷號DDG-119的勃克級驅逐艦命名為「布拉克號」，就是對其成就的正式肯定，這也是數位前任美海軍總士官督導長積極促成的結果。前美海軍軍令部長葛林納(Jonathan Greenert)要求並期待所有的士官督導長成為「勇敢而自信的領導者」，能夠「在看到問題出現時挺身指正。」筆者要補充一點，士官督導長們在任務執行順遂時也要站出來，並且要求做得更好。士官督導長對領導階層和全軍士官兵負有責任，必須解決現有問題並確保士官督導長在國防部(以及國土安全部)持續變革的過程中，仍能扮演重要角色。因為誠如朱瓦特所言，士官督導長「所象徵傳達的不僅是一個老兵的經驗談，而是廣泛無際且不斷變化的士兵智慧。」

作者簡介

Paul Kingsbury現任維吉尼亞州諾福克基地美海軍艦隊兵力指揮部士官督導長。

Reprint from *Joint Forces Quarterly* with permission.