



領導職能



● 作者/Robert T. Ault and Jack D. Kem ● 譯者/王建基 ● 審者/馬浩翔

校級軍官應具備之本職學能

Where Field Grade Officers Get Their Power

取材/2019年3-4月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, March-April/2019)

本文探討校級軍官如何能在指參班畢業後養成如語文運用、批判性思考、了解環境背景及冷靜沉著等各項能力，因為這些技能可用來解決問題，達成指揮官之企圖。



領導統御就是透過溝通理念與共同目標，進而影響他人。正向、有效的影響力，是來自知曉如何領導群倫、與他人相處，以及讓他人自由管理其任務。

——第6-22號陸軍準則出版品：
《陸軍領導統御》

「指揮參謀軍官班」(Command and General Staff Officer Course, CGSOC)(以下簡稱「指參班」)畢業學官，被期望能在美陸軍遂行三大重要任務：一、解決複雜的問題；二、組建團隊；三、培育其他領導幹部，俾肆應未來挑戰。能否做好這三件事，反映出指參班的教育成果。¹ 本文重點在探討校級軍官如何汲取其「組織力」(亦即「影響力」)來解決問題、組建團隊，並在指參班畢業後，培育其他領導幹部。本文撰寫之目的是因為，美陸軍發展的要務不僅只有戰力，準備好對抗國家威脅也很重要。在面對實力匹敵者，甚至在若干方面戰力勝過美軍的敵人時，尤其需要師級與軍級部隊層級的計畫作為與決策能力，方能克敵制勝。為達此一目的，陸

軍要有一群朝氣蓬勃、才能出眾、批判性思考、以專業為核心的校級軍官。

陸軍軍官在何時才會被認為完全具備所屬兵種的本職學能？有一說是在

其晉升少校之際，而此時恰是軍官在指參學院就讀指參班期間。

指參班是陸軍指參學院的固定班次，其宗旨是教育訓練出頂尖的基本兵科戰鬥軍官。此一為期1年的碩士班次，包含三個部分。第一部分是為期3個半月的「共同核心課程」(Common Core Course)，重點放在學習如何進行陸軍全軍與聯合部隊層級作戰，期間亦對學官實施「聯戰專業軍事教育」(Joint Professional Military Education, JPME)階段一的認證。該班次的第二部分，一開始是個人基本兵科預備課程，讓學官澈底了解所屬兵科的準則與最新戰技，讓他們得以在該年度下一階段課程中有能力擔任假想師級部隊參謀。接下來第三部分的重頭戲是為期4個半月的「高級作戰課程」(Advanced Operations Course)，此一為期18週、內容緊湊的核心課程，旨在讓各兵科的基層軍官，知曉如何進行軍、師、旅級大規模作戰。無論授課形式為何(住校、衛星連線、走讀，或透過「陸軍兵種校院統合系統」[Total Army School System])，就讀指參班意味著軍旅生涯的轉捩點。

就讀指參班具有重大意義，因為就讀本班學官的實際服役時間，皆已超過最少服役年限。2018年指參班學官，平均在陸軍服役九至十年。經歷這麼長時間專業服役，意味著指參班學官均有志發展軍旅生涯，而志願報考此一碩士層級的專業

2018年2月8日，懷特(Jacob E. White)少校於美國喬治亞州本寧堡(Fort Benning)所舉行的「第1安全部隊援助旅」(The 1st Security Force Assistance Brigade)成軍典禮分列式中，向大閱官敬禮。(Source: US Army)



領導職能



美陸軍指參班在經過為期一年的課程後，可培養出許多傑出的校級人才。圖為2019年6月舉行的畢業典禮。(Source: CGSC Foundation)

課程。所有學官須先經由軍團級陸軍高階將領所組成之評選委員會初評，再通過陸軍指參學院的複評，才能獲得專業認證。

剛從指參班畢業、蓄勢待發的學官，會發現他們若要領導群倫，必須透過影響力，而非下指導。然而，美陸軍卻希望這些「鋼鐵少校」，能有效展現其影響力（也就是「組織力」）來解決問題、組建團

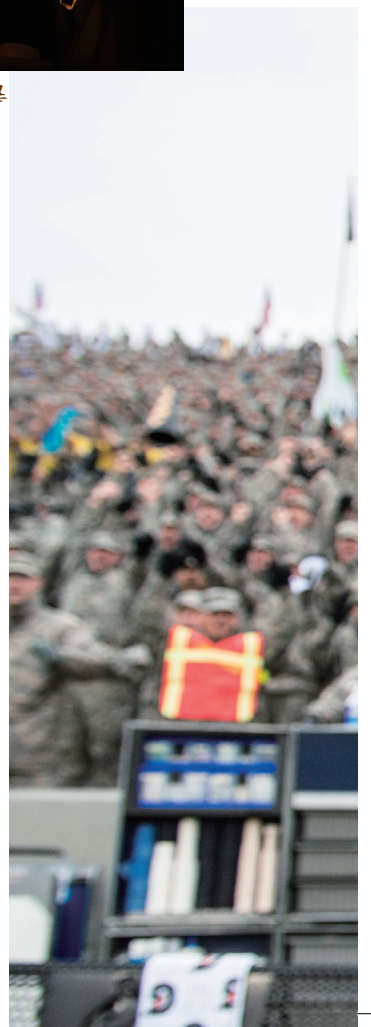
隊及培養幹部。為何有人能圓滿達成這三項重要任務，有人卻力有未逮？堅守高標準工作紀律與道德立場，何者是校級軍官成功的要素？

答案是：一位兼備能力與影響力的領導幹部，會散發出一種自信與力量，使他人樂於聽命，並依令採取行動。此種能力可以透過學習獲得，並加以重複運用。針對組織力與影響力所提出的公式

組織力與影響力公式

組織影響力=均衡的能力(語文能力+批判性思考能力+了解環境背景)

(Source: Robert T. Ault and Jack D. Kem)



如下：

語文能力

上揭公式中有關語文能力方面，可分成兩部分。第一部分，就是具閱讀能力並能以適當文字，清晰、簡潔地書寫；第二部分，是能精準使用所屬兵科、單位或所進行任務的相關術語。

清晰、簡潔的文字書寫，能夠對事物加以清楚定義，從而解決問題。指參班之宗旨，係針對本職學能已臻成熟的上尉與少校階軍官，提升其向廣大群眾

傳達訊息的說、寫能力。大多數基本兵科學官，其戰術層次(營、旅級)的書寫能力已臻嫻熟。但不幸的是，在戰術層次上，電腦投影片與標題式語句，逐漸成為當今主流。然而，具有影響力的校級軍官，都知道他們需要具備以廣大群眾為對象的書寫能力。恰如其分的文筆，能養成穩定、有序、清晰的思考力，而這種能力正是認識問題、解決問題所必需。質言之，好文筆能帶來好思緒。

身為校級領導幹部，溝通技

巧再也不是只對下屬發號施令而已，因為幹部至少要某程度上理解所面臨的問題。連級以上部隊官兵更多，通常所抱持的觀點也不一致；對於如何處理眼前問題，每個人的見解也不盡相同。電腦投影片雖然有所助益，但無法取代明確的書面命令、白皮書，或言簡意賅的簡報。一般來說，從指參班畢業的學官，都會逐步升遷，調離原單位或變更工作性質，歷練各種不同職務。因此，校級軍官應能清楚扼要地說話、寫作，以

領導幹部若能兼備能力與影響力，就能有效
領導他人，完成上級交付之任務。

(Source: DoD/Daniel Hinton)





領導職能



2019年2月5日，美國堪薩斯州列芬沃斯堡陸軍指參學院「高級作戰班」學員，在兩軍相爭一地的想定下，撰擬師級防衛計畫之情形。此一期末課程演習總時數為32小時，分7日實施，在完成課程後，畢業學官將成為「貨真價實」的參謀軍官。(Source: US Army)

節省時間並促成理解，進而適切發揮影響力。同時，他們亦應養成善用時間的習慣，這點對於提升整體效能是十分重要的。

時間管理對所有軍官、接受其領導的部屬，以及其上級的校級長官而言，均十分重要。這表示一天所有的言談與簡報，都要保持清晰。從指參班畢業的學官，須能流暢傳達其核心思想與意念，以獲得所需影響力、領導群倫。

正確地使用術語，是語文方面的第二部分。對特定兵科、單位與問題的術語，具有正確認知並

能加以適切運用，反映出指參班畢業學官是否名符其實。每當有軍官講話時，他(她)不僅要接受單位內下屬的評判，其長官與同僚也會有所論斷。精準使用術語，能在戰術戰法方面奠定堅實的競爭基礎，並為校級軍官在智識上創造機會。

資訊轉換的責任在說話者，而非聽眾。例如，在戰術層級中，指參班畢業學官應能理解大規模作戰行動(Large-Scale Combat Operations, LSCO)相關準則用語，並將之適當轉換為跟構想及物資有關的縮語或術語。同樣地，在不同狀況下，諸如

出席一場關於以科技管理勞資關係條件的研討會等，畢業學官被期望能從中學習新知，並在發言時正確使用術語。每一種狀況下都需要不同的術語技巧，而適用在大規模作戰的戰術語言，就未必能用在處理勞資關係事務上。

就另一方面而言，嫻熟適用的術語並將其適切用在各種狀況，就能依照不同官兵採用合適術語，進而開啟通往影響力的門戶。這就是指參班課程對畢業學官所極具價值之處，因為該課程教學使受訓學官向上得以認識聯合部隊、戰略，以及陸軍全軍等高端事務，向下得以深入沉浸在基礎戰術層次的戰技。其成果是學官蛻變成全國防部，甚至跨國際領域最熟悉術語的人。

最後，指參班畢業學官被期望能清晰、準確地進行談話與書寫，並能精熟其專業範疇內之術語。指參班讓學官在經過整年大量寫作與口語表達之訓練後，得以大幅提升其語言能力。此能力讓學官發揮個人長才，還有機會在會議桌上佔有一席之地，在討論中做出重大

貢獻。

批判性思考能力

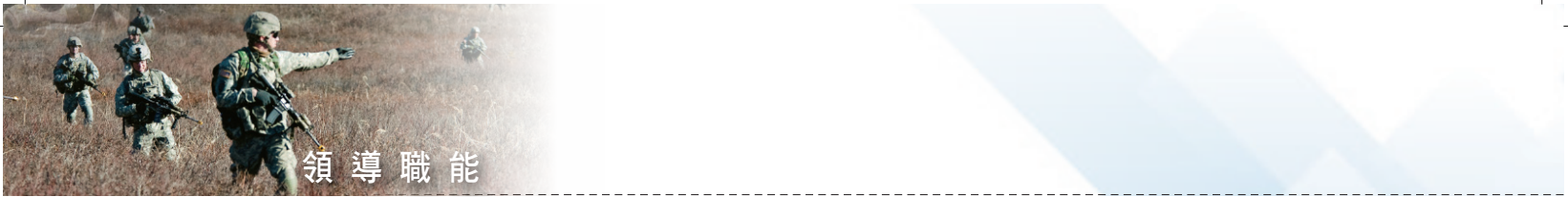
校級軍官在透過語文能力發揮其影響力後，很快就需要具備批判性思考能力來解決問題。指參班畢業學官不再只是做到「圓滿執行任務」，或只會「埋頭苦幹」，這些都是一廂情願的看法。一位具有影響力的指參班畢業學官，應該是一個能夠以有紀律、有意義方式深入問題並解決問題的校級軍官。對尉級軍官而言，自其任官以迄當前的軍旅生涯，總言之就是如何回答「你知道什麼？」這個問題。長官所期望的答案，大多是圍繞在與知識有關的事實，以及非黑即白的實情，像是「報告長官，答案是47輛卡車！」或是「報告長官，需要12小時！」

優秀的尉級軍官都明白，直白的問題要直白的答案，主要是因為尉級軍官所面臨的問題，是黑白分明的問題。對於這種問題，二分法的解決方案通常就已足夠，因為連級、甚至營級部隊以上層級，已經降低問題的不確定性，但這並不表示連

級部隊的問題很簡單。問題就是問題，無論在哪個層級、對哪一位領導幹部都會造成困難。對野戰層級而言，不同之處在於問題呈現的複雜度。

複雜性除了會造成模稜兩可，還會加快變化速度、提高不確定性。以二分法的方式來處理複雜問題，會更難以理解與定義問題。因此，問題複雜度提升，使得指參班畢業學官要比尉級軍官具備更多樣的工具，才能解決問題。他們除了要能澈底理解問題，還要像過去一樣埋頭苦幹去解決問題。要能澈底理解問題，意味著校級軍官要能採取有邏輯、且能反覆運用的程序，組織各種事實，進而提出各種合理假設。在處理不具結構性的複雜問題時，有能力將之合理界定並形成一組問題，便是批判性思考的基礎。

界定或形塑問題，可使畢業學官開始了解問題所在之各種狀況與環境。界定問題實際上在使軍官幹部合理推論出哪些不是問題。問題一經界定或形塑，批判性思考的下一步便是知曉事實、釐清此一事實與其他事實間的關係，以及與種種事實



領導職能

有關之狀況架構。在事實與狀況改變時，這時候會變得更为棘手。適切形塑問題，並對事實進行完整評估後，軍官幹部便能做出合理假設，以統整各種事實、分辨關連性與因果關係、了解風險。以上所述均是要提升對問題的整體理解。指參班所教授的計畫作為模式，例如設計方法論、聯合計畫作為程序，以及軍事決策程序等，都是以領導幹部對事實、假設、狀況以及對風險進行批判

性思考的能力為核心。

校級軍官與指參班畢業學官，其所能做的應該不只是簡化複雜問題而已。就其本質而言，複雜問題難以界定，更難以解決。簡化問題會改變問題本質。過度簡化人類大腦的運作，便是一例。透過簡化，我們可能認為人類大腦不過只是一套覆蓋在頭骨下、由神經與受體組成的網路系統。這固然沒錯，但這種過度簡化的作法並無助益，

2018年3月13日，一名五〇機槍組員在斯洛維尼雅共和國實施的旅支援營基地防護實彈訓練期間，向第173空降旅旅長巴索羅米斯(Jay Bartholomees)上校解說其武器部署方式。軍官幹部領導統御之首要責任，就是在透過有方法、根據情報所做出批判性分析來解決複雜問題的同時，建立團隊並培育所屬領導幹部。(Source: US Army/John Hall)



因為這無法說明大腦在結構與運作方面的精巧之處。其結果便是人類大腦的本質，在一切有意義對話中喪失殆盡。在這種過度簡化評估下要試圖完成成功的腦部外科手術，無異緣木求魚。

高司(師、軍級)參謀在壓力下處理複雜問題時，過度簡化所造成的問題則更嚴重，因為這會浪費參謀與指揮官寶貴的時間，進而加重解決問題的壓力與負擔。擔任參謀職務的指參班畢業學官責無旁貸，有責任將問題簡化，但這種加值能力不容易養成，因為需要在有限時間內專心一致才能展現出來。

除了將複雜問題變得清晰易懂外，還要具備另一項重要能力，那就是確保不會為了使問題清楚易懂而犧牲準確性。正如巴斯卡(Blaise Pascal)所言，「這封信之所以冗長，是因為我沒空精簡。」² 因此能否將複雜問題變得清晰易懂，就是判斷批判性思考能力與溝通技巧良窳的直接指標。具備批判推理的能力，要透過有紀律的反覆演練，方能習得並逐步精進。

批判性思考能力亦可加以擴大充實、反覆運用，讓問題更加透明，進而使他人對軍官幹部所做的判斷更加信任、更具信心。軍官幹部若具備扎實的批判性思考基礎，必然日漸受人信賴，而其在單位中的改變力與影響力，也將隨之提升。

最後關於批判性思考能力的是，絕不可低估理解與確認偏見存在的重要性。這裡所談的偏見，可能攸關認知、背景或組織。指參班畢業學官被期望有能力超越偏見，進而找出問題、解決問題。軍官幹部往往會先在心中抱持某種解決方式，然後據以發掘問題、進而將此一解決之道強加在所發現的問題上。這種拙劣、粗魯的計畫作為，最終反映出該軍官幹部的能力有多麼偏狹。良好的批判性思考是將問題擺在所面對困境的核心位置。針對複雜問題提出清晰解決方案，其中所展現出有紀律的批判性思考能力，是在組織中發揮影響力的要素。指參班的課程宗旨，係透過反覆教授各種不同問題解決架構(諸如聯合計畫作為程序、設計方法論及軍事決策程序

等)，藉以測試並培養學官的批判性思考能力。在整整一年中，每位學官都要一次次地運用具體、經得起反覆驗證的思維方式來解決各種問題。接下來，組織影響力公式的下一個要素，就是環境背景。

環境背景

了解環境背景，就是畢業學官有能力知曉其行動方案與解決問題之間所存在的關係條件。此與「情緒智商」(emotional intelligence)的關係密切，了解環境背景可使畢業學官能夠逐步推敲並找出解決方案，而非硬找出答案。指參班學官在更大且更細密的組織中，處理更複雜的問題時，再也不能衝動行事，解決問題時也不能再讓其所屬組織付出代價。校級軍官須知曉團體動能與其指揮官所處的環境背景。此外，指參班畢業學官，亦應知曉組織背景、手邊問題的背景，以及掌握自己有多少時間可提出解決方案。

指參班畢業學官，同時也必須能了解更高層級(如師、軍級等)的主官沒有義務要跟下屬達



領導職能



2017年3月1日，在美國堪薩斯州列芬沃斯堡陸軍指揮參謀學院所舉辦之「鸚鵡演習」(Exercise Eagle Owl)期間，一組聯合兵種參謀針對有關北約組織的想定狀況，展開計畫作為的情形。此一為期兩週的演習，每年舉行兩次，旨在協助軍官幹部了解文化與程序之間的異同、強化其溝通技能、與他人建立專業關係，以及在團隊合作下，針對複雜的戰術與作戰層次課題共同找出解決之道。(Source: US Army)

成「共識」。身為校級軍官，就應當迅速掌握並理解主官之願景與意圖，並將之轉化為自身所有。有影響力兼有能力的校級領導幹部，之所以能讓指揮官的影響範圍擴及該組織內外各處，那是因為他(她)自己與指揮官有「共識」。理解環境背景，就是指參班畢業學官解決自身及其指揮官問題的首要之務。而有影響力及能力的軍官，要能在設法理解其主官想法之際，不僅能解決問題，還要在同樣背景下提出各種解決方案。

就以了解環境背景的主軸來說，就是知道什麼

對主官重要、主官最想要的是什麼。在環境背景中行事，校級軍官應該在指揮官下達決定之前，適時提出相關、清楚的解決方案。就效果層面來看，具影響力與能力的參謀，應能預見並形塑局勢發展，如此不僅能避免危機發生，亦能為指揮官創造出一個具智識的環境，激發其思考願景及溝通意圖。在此階層作業時，有效率的參謀應能協助指揮官，使其願景具有全般的清晰度。

最後，環境背景會隨現任指揮官指揮風格而改變。事實上，指參班畢業學官須理解環境背景

是一個不斷演化的過程，如此方能知曉其指揮官如何接收資訊並做出決定，此部分會因指揮官及其指揮風格而異。身為一位具有影響力的校級軍官，不會被先前條件、過去作法或歷任指揮官所箝制，而是會不斷充實其理解與設計的工具箱。他們會將主官置於問題中心，適應每一位主官，進而成為一位能幹的參謀。

另一項看法則是包裝或呈現內容與資訊之間的差異。只有涉世未深的軍官，才會在兩者間思考孰為輕重。組織愈大，包裝與呈現的方式愈重要，這是因為在大型組織中，能向決策者進行傳達資訊的機會少之又少；光是重做簡報如此簡單的事，就有可能讓參謀等上很長一段時間後，才能再面見指揮官。最糟的狀況是，良好解決方案在差勁的包裝下，會導致指揮官決策失當。

最後，就算是再好的解決方案，若無有效溝通與完整了解，也是一文不值。這就是內容與包裝間存在的癥結點。指參班提供學官一個機會，透過研究領導統御與戰役歷史案例，進而知曉環境背景。只要善用所學，畢業學官就能具備某種基本能力，使自己能持續投入個人發展，並累積自身經驗，俾於未來解決問題時參考回顧。

冷靜沈著

對指參班畢業學官而言，冷靜沈著是整個公式中讓戰力倍增的因素。冷靜沈著是一種激發他人信心的能力。冷靜沈著靠下屬與長官間建立共同信任感。優秀的領導者都同意，好單位也會有壞事發生。單位領導者成敗與否，其間的差異在於壞事發生後的因應方式；此時冷靜沈著益顯重

要。領導者在面臨致命意外、生死關頭，或者任何其他極為嚴重的事件時，會採取甚麼反應？好的領導者就會保持冷靜沈著、穩定心緒，不慌不亂。冷靜沈著對影響力至關重要，因為它能反映出內心的平穩，展現出畢業學官在面臨最糟狀況時，仍能維持思緒清晰、不急不躁、慎謀能斷。指參班係透過各種全方位口試與其他各種時機，使學官在公眾場合展現或自辯其理念，以確認學官具有以上特質。若能夠以無比自信提出個人想法的學官即為翹楚。指參班就是專為軍官幹部量身打造的實驗室，用來研究他們是如何做到冷靜沈著，同時也將這種修為帶給底下的參謀。

若欲具備冷靜沈著的修養，首先要看軍官幹部如何持續以人格特質、清晰理解力與風格語調來持續精進。冷靜沈著的結果，體現於如何待人接物。在面對群眾起身而談，對某些人可能只是一時興起就辦得到，但是要結束談話、從容下臺卻往往不容易。這是因為外行人是為了獲得回報而去簡報，而非表達某種內容。所謂為獲得回報而去簡報，是指提報人在受到聽眾(或是主官)的鼓勵或肯定下進行簡報。當主官未能給予嘉勉或肯定時，提報人通常會覺得應再就部分內容進行報告，甚或全部重報。然而，其結果通常不理想，因為提報軍官想得到主官讚許，卻又在主官面前堅持己見。為了得到肯定而進行簡報，是一種專業度不足的現象，因為這顯示出提報者內心的不安，或者需要透過讚許，以展現出自己對主官的價值。指參班也會透過教官的批判性、建設性回饋，反覆呈現這種狀況，以協助學官衝出起點，不斷進步。



領導職能

如果要指出究竟是哪一點，展現出指參班畢業學官確實具有影響力，那應該就是將自我與工作分開的能力。所有畢業學官都知道什麼是影響力公式、要努力解決指揮官的問題、要拋開自我並努力不懈。他們能創造價值，卻不從結果反映出個人價值。指參班畢業學官必須願意為了解決問題而通宵達旦，只為了讓指揮官在隔天早上會因為狀況不同而改變想法。這展現出指參班學官，不會浪費時間維護自己的工作成果，也不會因為執著於「沈默成本」(sunk cost)的偏見，而屈從既定方針。指參班學官會以謙卑為本，再次了解指揮官的想法，然後在沒有讚許或鼓勵的情況下重新出發，全心投注於解決問題、達成指揮官意圖。

有能力的軍官幹部往往謙沖自牧；他們工作不求回報，所具備的情緒智商，足以洞察主官或局勢所透露出的蛛絲馬跡。如此才能讓真正有能力、有影響力的軍官幹部放開手腳，專心解決問題。欠缺此能力的校級軍官，往往需要自己去攬工作來做，而對於具影響力的指參官班畢業學官而言，他們的獎勵就是挑戰規模更大、責任更重的工作。指參班所設計的課業壓力，就是協助學官能夠更清楚了解，如何將有效運用時間的概念——只專注於有必要者——實際運用在工作上。時間從來就不是免費的，而耗費比所需更多的時間，則是不負責任的作法。

在壓力或「咬緊牙關」(grit)的狀況下，冷靜沈著更顯重要。咬緊牙關是在不可能的時限、不充分的資源，以及任務優序相互衝突等情況下——這需結合熱情與耐心——仍能堅毅不屈，甚至一

步步走上康莊大道的能力。³ 另一個值得一提的詞彙就是「反脆弱力」(antifragility)，這是出自塔雷伯(Nassim Nicholas Taleb)所著《反脆弱》(Antifragile)乙書。⁴ 塔雷伯對反脆弱力的定義是，人或物在遭受粗暴對待後，會變得更堅強、更具彈性。⁵ 此概念知易行難。然真實情況是校級軍官的反脆弱力對於成功的重要性，已不亞於工作道德與智識。培養反脆弱力或咬緊牙關毅力的訣竅，就是無私的服務與奉獻，因為這些美德會促使軍官幹部時「有所不得，反求諸己」。

一位指參班畢業學官，是自行選擇接受兵科的專業教育。相對來說，陸軍也會選擇畢業學官，以作為未來的穩固投資。這種相互認同感，讓畢業學官享有專注在解決問題、建立團隊，以及培育領導幹部之自由，並確信其所屬單位會十分看重自身貢獻。就個人層次而言，這讓軍官幹部得以創造出一個安全的智識空間，以作為繼續前進的起點。指參班畢業學官透過教育訓練所獲得的知識，一定也會被陸軍所看重，同時這也賦予他(她)努力不懈、無私工作的能力。指參班畢業學官，基本上都具備各項工具，並能在個人與組織中培養反脆弱力，或稱為咬緊牙關的能力。這不是個簡單的概念，但是一旦參透箇中精義，必定成為校級軍官個人工具箱中的佼佼者。

結論

無論學官是以何種形式就讀指參班，在畢業後都能為組織帶來重大、而且往往極為卓越的價值。美陸軍需要那些能夠解決日趨複雜問題，並將分散的群體組建成堅實團隊的領導幹部，以及

知曉如何培育其他領導幹部的軍官。這些有影響力、有能力及能承受高衝擊的校級軍官，必須以競爭力、同理心，以及最高規格行為道德標準來領導所屬官兵。他們必須要努力不懈、無私工作，持續提升陸軍及其軍種文化。

為創造與維持大規模作戰行動文化的轉變，指參班畢業學官需能在其組織中創造能量。這種有意義的改變，絕非突然發生，這是指參班精心設計課程所產生的結果。畢業學官應能精準使用英語，及其專業範疇所使用之術語。此外，他們亦應有能力進行深入批判性思考、正確形塑問題，然後運用各種事實與假設，按照準則對問題反覆進行理解。畢業學官必須能從環境背景著手、從大局看問題，繼而在達成主官願景之際，解決主官的大小問題。最後，畢業學官在執行各項任務時，被期望能展現出沉著冷靜的剛毅精神，能激勵身邊所有人的士氣，並展現自己最好的一面。

這些就是指參班畢業學官所應帶給其所屬組織之能量要素。諸如謙沖自牧、無私奉獻的影響力，將使畢業學官能為其單位帶來愈來愈多的價值。在組建一支其成立宗旨、教育訓練及實際作為，都是為了遂行大規模作戰以抵抗外來威脅的

軍隊時，陸軍必須培育出「準備好了」的指參班畢業學官。

想要為師、軍級參謀帶來影響力，甚為複雜困難，這需要來自指參班畢業學官前所未有的能力，方能克竟其功。過份要求校級軍官幹部具備大規模作戰行動能力無異緣木求魚。對校級軍官而言，能夠滿足師、軍級作業所需，其能力便已屬上乘。指參班畢業學官為了國家，必須能滿足此一需求。當年史里芬(Alfred von Schlieffen)元帥被問到，身為參謀應具備何種條件時，他回答，「勤奮不懈地工作、工作績效卓著、要站在幕後、永遠深藏不露」⁶，如今這句話已成為高掛在「美陸軍高等軍事研究學院」的格言。

作者簡介

Robert T. Ault陸軍上校係美國堪薩斯州列芬沃斯堡陸軍指揮參謀學院院長，曾任美陸航卓越中心(Army Aviation Center of Excellence)參謀長、訓練暨準則處處長，以及第4步兵第4戰鬥航空旅旅長，並歷練多項海外與作戰單位職務。

Jack D. Kem博士係美國堪薩斯州列芬沃斯堡陸軍指揮參謀學院副院長，陸軍上校退伍，曾任駐阿富汗聯合安全轉型司令部下轄北約駐阿富汗訓練代表團副團長。

Reprint from *Military Review* with permission

註釋

1. Michael Lundy, "Command and General Staff Officer School Purpose" (unpublished slides, Command and General Staff Officer Course Development Review, Fort Leavenworth, KS, 15 August, 2018).
2. *Concise Oxford Dictionary of Quotations*, comp. Susan Ratcliffe (London: Oxford University Press, 2010), s.v. "Blaise Pascal."
3. Angela Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (New York: Scribner, 2016), 56.
4. Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile, Things that Gain from Disorder* (New York: Random House, 2012).
5. Ibid.
6. Martin van Creveld, *Command in War* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 147.