



● 作者/Daniel Dailey ● 譯者/章昌文 ● 審者/洪琬婷

陸軍生涯的領導經驗

Just a Soldier: Leadership Lessons I Learned Along the Way

取材/2020年9月美國陸軍月刊(ARMY, September/2020)

領導統御對美陸軍單位良窳關係甚鉅。本文作者曾任美陸軍總士官長，並以自身長達卅年的軍旅生涯體會濃縮成十條要訣，簡單扼要、發人深省，值得吾人參考借鑑。



1990年夏季，當我走下巴士，進入喬治亞州班寧堡(Fort Benning)，展開軍事職涯時，我對於如何成為好領導者還沒有想法；印象中，我當時腦海中不斷浮現的念頭是恐懼，以及

「我要結訓」。我的軍事領導統御經驗早已開始累積，只是我後知後覺。當時若知道未來我會肩負起代表百餘萬名軍人的重責大任，即擔任美陸軍參謀長和美陸軍部部長的資深顧問，我想，這篇領導筆記會寫得

更好。

儘管我未能完整記錄過往經驗並預測未來，但在職涯歷程中，我仍學到許多有助於影響我蛻變成軍人和領導者的經驗。

其中我學到最重要的部分，



2018年7月，時任美陸軍總士官長的本文作者戴利(Daniel Dailey)至波多黎各(Puerto Rico)督訪美陸軍國民兵部隊。
(Source: Army National Guard/ Josue Rivera)

就是好的領導者並非天生如此，且我總是與其他年輕、有幹勁的幹部分享如此心法。經驗、楷模、努力、果決、成就，甚至失敗經驗等，影響並且塑造了與時俱進的卓越領導者。我一向認為家父具有領導風範，儘

管雙親留傳給我的特質影響了領導潛能，但像教養、機會和經驗等，也都是家族中好的領導統御因素之一。

在我一路走來的領導職涯中，所學到的大部分經驗並非原創思維。和許多人一樣，我的

領導能力受到其他典範影響。我師法渴望成為的模範，並記取他人經驗教訓，不重蹈覆轍。如果我沒記錯，我正式開始寫下個人領導筆記，約莫是我在科羅拉多州喀孫堡(Fort Carson)第8步兵團第1營擔任營士



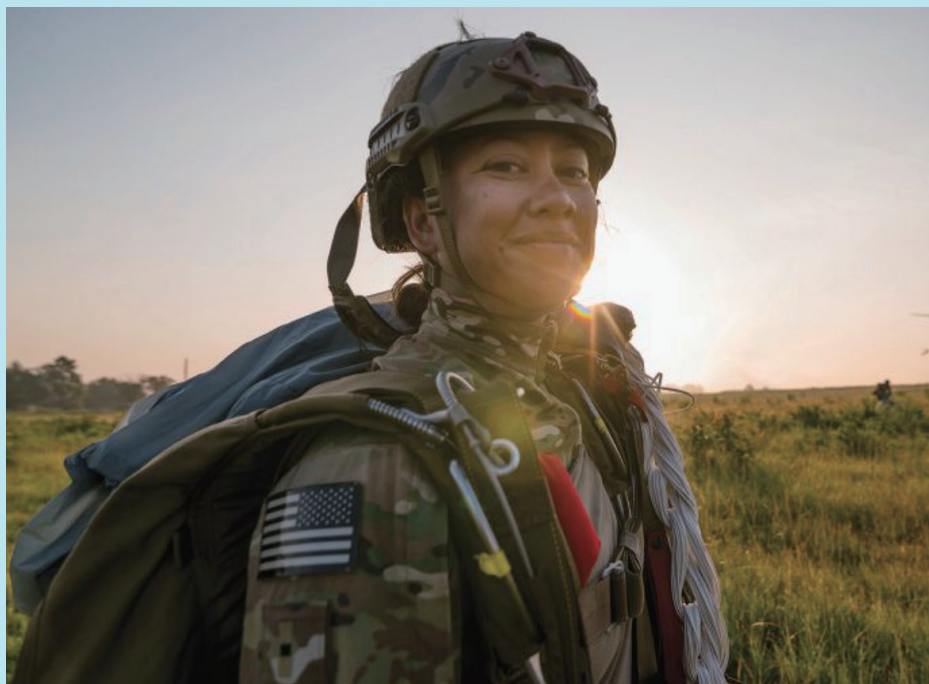
官督導長時期。

任職總士官長期間，我逐漸歸納個人領導筆記內容為「十大領導要訣」並註記在我工作手冊的最後一頁。每當更換工作手冊時，我總會立即轉騰內容至新的手冊。「十大領導要訣」本來並不準備公開發表，旨在作為個人的行為方針，並確保自己不偏離正道。我經常參考條列項目，並在我領導統御風格逐漸轉變時加以更新。

領導筆記和我的作為一樣持續在演變，以下分享的是個人軍旅生涯以來所記下的最新版本。

「十大領導要訣第一條」從我寫下它第一天就沒改變過：

「鬼吼亂叫不會讓你變瘦，而體適能訓練可以。」如果每天領導幹部沒在6點30分參加早點名，對著國旗敬禮，那我們可以理所當然的假定士官兵也不會早起，這不只與體能訓練有關，通常這還關係到領導統御。在整個職涯中，我儘量不成為那種只是大吼下指令要求別人照做的領導者。據我的經驗，老是吼叫的領導者經常是為了掩飾個人不足，例如沒辦法與士官兵一



上圖：美陸軍第173空降旅士兵於義大利維辰札(Vicenza)遂行城鎮戰訓練。

(Source: US Army/ Dario Cortese)

下圖：美陸軍後備准尉艾姆思(Leslie Ames)併同第824經理連人員，於北卡羅萊納州布拉格堡(Fort Bragg)完成跳傘訓練。

(Source: US Army Reserve/ Michel Sauret)



美陸軍第25步兵師中士魯納(Adonys Luna)於夏威夷斯科非營區(Schofield Barracks)參與士官兵年度競賽。

(Source: US Army/ Sarah Sangster)

起進行操練。當然，體能訓練或許不是一天工作中的要事，但體能訓練卻是美陸軍成員的日常要務。

「十大領導要訣第二條」恰好是我的最愛，這條得自於我的母親：「如果第一天上學你就老神在在，那麼你要嘛不老實、不然就是漫不經心，或者你就是笨。」緊張是正常的，緊張是人類對於恐懼的本能反應，也意味著你在乎，且可讓你更努力向上。當我受命擔任陸軍總士官長時，我也會緊張。人生如同母親的口頭禪「一切都將平安度過，你慢慢會發現的。」

「十大領導要訣第三條」是我在職涯歷程所觀察到的負面教材，並經常用來警醒自己：「如果領導者總在提醒別人『我才是老大』，那麼這位領導者早已失去主導權。」這條自不分說。

我近期寫下「十大領導要訣第四條」這也是我唯一一條原創要訣：「我可以接受失敗，但不能容許半途而廢。」即使好的領導者有時也會失誤，但最優秀的領導者承認錯誤、承擔責任，並且克服心理壓力。

「十大領導要訣第五條」：「如果軍人持續擔任領導職的唯一理由，只是因為他有卅年的經驗，那麼這位軍人應該改行了。」不是每件事都會隨著時間好轉；實際上，大部分的事會每況愈下。經驗雖是成為好領導者的重大要素，但經驗與時間卻都並非唯一。領導統御不是一時以身作則就好，而是必須持之以恆。領導者經常面對的艱困挑戰是保持謙遜



奧克拉荷馬州夕爾堡(Fort Sill)的美陸軍入伍訓練中，入伍生正設法超越障礙。(Source: US Army/ Amanda Hunt)

和與時俱進，並且能判斷何時該改變作法、何時又該權責下授。

就我長年觀察所見，未能貫徹「十大領導要訣第六條」導致許多領導者去職，令人不勝唏噓：「領導者應瞭解全般狀況，淡化個人情緒。」沒人喜歡成天到處叫嚷的「大聲公」，領導者必須學會不帶情緒的表達，即使爭吵也必須對事不對

人。我見過太多領導者讓情緒蒙蔽其良好判斷和決策；偉大的領導者，是那些即使在最艱困情況下仍能展現冷靜態度並處之泰然的人。

「十大領導要訣第七條」是領導統御的關鍵：「學習樂觀進取，不然就回家吧。」美陸軍最不需要的，就是在日復一日緊湊的工作上增添難度與壓力。消極的領導者會拖垮整個組織，我總是告

訴弟兄姊妹，提倡單位士氣和團隊精神，可以避免紀律鬆弛。領導者決定組織的風氣。領導者也是人，必須不時紓解壓力，但一位卓越領導者絕不會在部隊逞威紓壓。良好的紓壓方法俯拾皆是，請自行尋找。

「十大領導要訣第八條」是我在美陸軍訓練暨準則司令部服務時，從時任司令的柏金斯(David Perkins)上將身上學到的。他總是說：「沉默是金。」我確信每個人都曾在開會時，聽

到同仁為了發言而發言。單只是坐在會場觀察掌握狀況，我已學到許多。在軍旅生涯中，我何其幸運，曾與美陸軍史上最偉大的幾位領導者同場與會，即便我會中的發言不過是班門弄斧。

「十大領導要訣第九條」是我新歸納，也適用在每位陸軍士官兵：「領導統御是組織的圭臬。」在我走訪過美陸軍各單位後，更清楚明白領導統御是合格單位與卓越單位間的分水

嶺。有別於大眾想像，儘管軍服臂章上顯示的單位素有盛名，並不代表這個單位必然傑出。美陸軍本就刻意建置相似單位、設有類似組織編裝，配賦數量相同的武器裝備錨重等。除了少數特殊單位之外，美陸軍士官兵分發也是隨機的，所以鑑別及格或卓越

單位的要素就是領導統御，而不是運氣、機遇、甚或巧合。簡言之，好的領導者循規蹈矩，得以鞭策出合格的單位；而傑出領導者，卻可以造就卓越單位。

最後，就算你忘記上述臚列出的9條項目，請將「十大領導要訣第十條」銘記在心：「我是軍人，軍人是我。我既不比別人優秀、也不比任何人差。」每一天，我都用第十條提醒自己。當然高階領導者階級愈高，所肩負的責任愈重。倘若忘記自己是誰，忘記自己身為軍人存在之意義，將會是領導統御的災難。這也是美國國家公墓軍人墓碑外觀全都相同的緣由。

作者簡介

Daniel Dailey係美陸軍前總士官長，1989至2019年於美陸軍服役，並於2020年1月至美陸軍協會擔任士官兵計畫副理事長。

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

備役陸軍前總士官長戴利，現任美陸軍協會士官兵計畫副理事長。(Source: AUSA/ Luc Dunn)

