

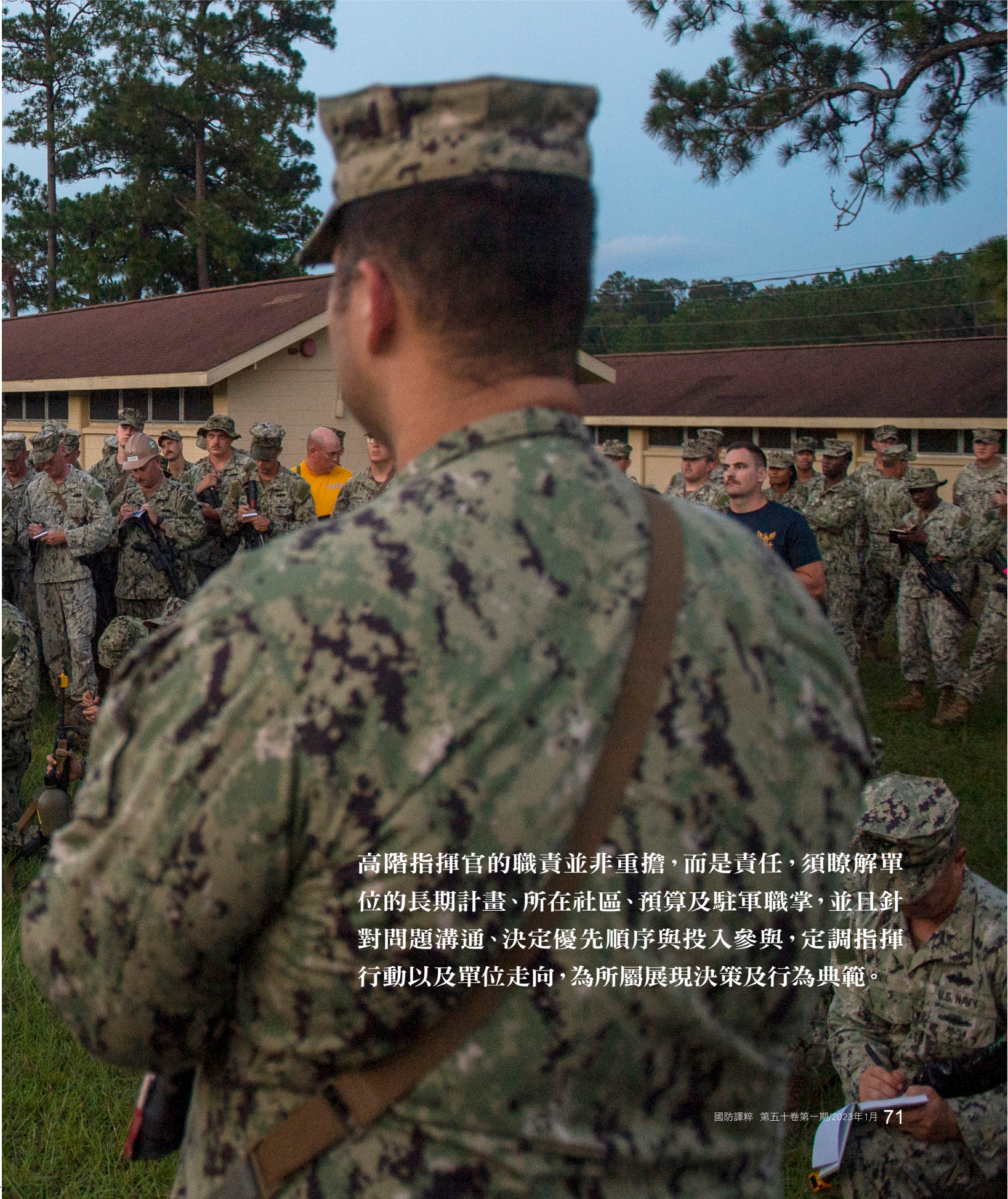
● 作者/Milford Beagle Jr. ● 譯者/李昭穎 ● 審者/馬浩翔

任重道遠的高階領導人

Embrace Responsibilities of Being a Senior Commander

取材/2022年9月美國陸軍月刊(ARMY, September/2022)





高階指揮官的職責並非重擔，而是責任，須瞭解單位的長期計畫、所在社區、預算及駐軍職掌，並且針對問題溝通、決定優先順序與投入參與，定調指揮行動以及單位走向，為所屬展現決策及行為典範。

美陸軍第600-20規程指出，陸軍指揮政策將高階指揮官的角色和職責定義為，「『高階指揮官』的使命是照顧官兵、家庭和(美陸軍部所屬的)文職人員，並讓單位準備就緒」。

通常高階將官在某一單位任職，由高階指揮官行使美陸軍單位的指揮權，一般而言，並非所有部隊主官皆為高階指揮官，但幾乎所有高階指揮官皆為部隊主官。

筆者近四年來歷任兩個單位的高階指揮官，所學也許與其他高階指揮官並無二致，然而卻有幸成為肩負高階指揮職責的部隊主官。

然而筆者在接下指揮職前，對此角色的認知曾經聽過許多說法，在述職前，曾有幸徵詢多位具高階指揮權的將級部隊主官，若不瞭解高階指揮官須做什麼及該怎麼執行職責，高階指揮官職務對某些人來說只是負擔或重擔。

所見所聞

筆者並非自稱高階指揮職專家，可能犯過很多錯，並且從中



筆者在擔任紐約州壯堡(Fort Drum)第10山地師(10th Mountain Division)師長時在營區活動中發表演說。(Source: U.S. Army/Michael Strasser)

汲取許多教訓，如同前輩踏過類似泥坑，如人飲水、冷暖自知。高階指揮職是將官所必須接受的職務，吾輩有許多人曾聽說或被告知，「你可以授予他人職權，但不能授予他人責任。」此諺語對高階指揮官來說確實如此，陸軍第600-20規程概述高階指揮官的最終責任或使命即為「照顧官兵、家庭和文職人員」。

每位指揮官對指揮職有其各自觀點，其中許多想法是從

觀察經驗中而形塑，或從指揮官所信任的顧問分享而來，當筆者反思擔任高階指揮職職務時，有必要分享所見所聞，雖然乍聽時感到困惑，但在邁向高階指揮職的路途上，這些金玉良言有如明燈在前。

最常聽到大概就像是這樣的話，「嘿，我把所有的事都告訴我的營區指揮官了」或是「拿高階指揮官薪資的可不是我，你之後還會有許多其他要擔心的事」。由此來看高階指揮官是

否主動積極參與，結果顯而易見。

另外經常有些問題是有關職責及責任，指揮官應如何分配其高階指揮職和任務指揮職的時間，最後無論喜歡與否，多數高階指揮官皆心知肚明，實際投入遠比剛上任時預想的時間來得多。

筆者學習到有關指揮領導的金科玉律是，「做只有你能做的事。」身為高階指揮官，營區指揮官可為部隊和單位執行許多事，營區指揮官是高階指揮官的勤務與計畫的同步整合者，代表高階指揮官執行許多關鍵職掌、角色和職責。事實上，情

況與前述諺語(你可以授予他人職權，但不能授予他人責任)恰好相反，除非「法律、法規或『陸軍』通令禁止」，否則高階指揮官可賦予營區指揮官職責和責任。雖然如此，但高階指揮官仍有必要對營區指揮官維持密切協調和指導。

無論好、壞或無關緊要的事，作為高階指揮官皆易耗費大量時間處理(除非受命前往他處執行部署任務)，但儘可能照顧下屬而累積的經驗、知識和智慧，必然會帶來最豐盛的果實。

該瞭解甚麼？

多數高階指揮官最初本能是

應對當前問題，誰不喜歡捲起袖子解決問題？立即行動與了解狀況的作用是用以應付眼前或未來的災難。筆者認為，高階指揮官的價值是在防止災難發生，這自然需要先行瞭解狀況。

高階指揮官須瞭解什麼？涵蓋項目眾多，並且在陸軍第600-20規程中皆有明確定義，此處簡短臚列項目清單如下：長期規劃、社區、預算及駐軍職掌，以下針對每個項目提出看法。

長期規劃：在敘述紐西蘭「黑衫軍」(All Blacks)橄欖球隊成功的《遺產》(Legacy)一書中，隊員努力成為「一個好前輩」。書中引用一句古希臘諺語，意思類似好前輩是「前人種樹、後人乘涼」，美太平洋陸軍司令佛林(Charles Flynn)上將以不同方式加以表述，他努力「在自身任期以外塑造成功條件」。而這必須是每位高階指揮官的目標，短期的勝利和計畫僅是短期。

指揮官瞭解計畫執行進程和自己在其中扮演的角色，例如不動產規劃委員會、機構規劃委員會、訓場改善、設施管理與保護委員會，僅舉數例，即可知



第10山地師師屬砲兵旅官兵於紐約州壯堡取得.50口徑機槍資格。

(Source: US Army/Pierre Osias)

如何使讓高階指揮官成為「好前輩」。否則，若僅關注任期內的事項，將會為後繼者留下大批混亂殘局等著收拾。

社區：在擔任高階指揮官前，筆者獲得的最佳建議是：「讓社區民眾愛你！」相較於槍林彈雨的戰場上，哪個高階指揮官會不喜歡出席公開場合。關鍵在於社區在你離開後仍將繼續存在，且為民服務，參與、互動以及溝通社區事務是高階指揮官的責任和義務。指揮官會成為陸軍在社區中的高級代表，其所屬官兵、家人及陸軍文職人員不僅生活在社區中，也是社區一分子。營區指揮官可以協助高階指揮官減輕其負擔，雖然如此負擔會隨著時間推移而降低，但記住，無論是否有意識到，社區成員皆會在每次互動中對高階及營區指揮官「打分數」，高階與營區指揮官在與單位外人員接觸時，保持一致相當重要；而另一個對高階指揮官有幫助的建議是，無論何時，當涉及社區事務時，儘可能參與一切活動。

預算：資金是最有限且受限制的資源。許多高階指揮

官在上任後，會充分瞭解預算類型和類別，但要成為可用資源的優秀管理者，卻是另一個截然不同的學習領域。如同陸軍參謀部主任、前第10山地師(Mountain Division)師長派亞特(Walter Piatt)中將明確指出：「如果你只是要求更多資源，你就幫不上忙。」身為高階指揮官，必須瞭解單位預算如何運作，匡列所需開支，並成為能長期利用資源的好管理者。

駐軍職掌：勤務小組替高階指揮官及所屬單位承擔相當繁重的工作，即便是陸軍第600-20規程，也無法完全涵蓋所有項目，從有形到無形，勤務小組能夠讓高階指揮官在其任期中穩然安泰或痛苦不堪。以筆者來看，高階指揮官需要與營區指揮官、勤務小組，以每天、每週、每月甚至每季之規律方式定期接觸溝通，這種方法很有效。一如運用訓練會議或每季的訓練簡報等活動，以執行指揮官行動，勤務小組也適用此方式。雖然名目不同，但最重要的是訓練對類似營和旅的勤務小組執行指揮行動的能力，故將勤務小組視為高階指揮官編

隊中的另一團隊是件好事。

該做哪些事？

既然已經探討過高階指揮官應該知道的事，接下來就是決定要做哪些事。身為高階指揮官，筆者發現三個關鍵事項：溝通、決定優先順序，以及交流。這些詞沒有花俏的字首字母縮寫，筆者也不敢拾人牙慧。沒有事情像表面看起來那麼簡單，在許多情況下，就如美國前總統艾森豪(Dwight Eisenhower)所言：「每當我遇到問題無法解決時，我總是對問題更加重視，而嘗試忽略問題則永遠不能將之解決，但若足夠重視，就能開始看到因應之法的輪廓。」

高階指揮職務會遭遇許多的問題與挑戰。試著將其淡化毫無效果，看清這些問題與挑戰的最佳方式之一，就是透過縱向及橫向溝通。溝通方式相當重要，即便是社群媒體也不單單只是高階指揮官分享、溝通或闡明挑戰的媒介；有時也能成為解方。在社群媒體領域中，有許多人欲協助高階指揮官解決問題，但也有許多人替高階指揮官製造問題。關鍵是在風險尚



第10山地師支援旅官兵在壯堡訓練期間要求醫療後送。

(Source: US Army/Neysa Canfield)

低時，及早並頻繁地溝通。

對每位高階指揮官來說，決定優先順序是首要任務，指揮官會被問到要如何決定所有事情的優先順序，從大事如軍事建設，乃至小事如訓場事務。決定優序是處理事情的好方法，正如許多人已獲告此事，然而，優先考慮超越任期的措施是關鍵。當高階指揮官被認定不願耗費個人時間專注在優先事項時，是要「漸進溫和」或「大膽進取」變得相對重要，因此，決定優先順序及溝通問題的能力，與自身參與程度密切相關。

身為高階指揮官，參與各級單位事務勢在必行，但此舉可以也必須與營區指揮官共同分擔。無論在單位內或外皆投身社區事務，是建立單位與社區共同理解問題、挑戰與進步的關鍵。參與社區事務不僅是「握手微笑」合影留念的時機，其目標應是社區和單位的夥伴共同建立有意義、永續且互惠的關係。簡單來說，有目的參與社區事務，而不做漫無目的之舉。

參與對單位有益之事務，也會對社區產生益處，反之亦然，並非每個單位的計畫或努力皆

會對社區有益，但在可為之處則應盡力為之。舉例來說，取消營區外兒童保育津貼，同時也會影響營區內兒童保育津貼，反之亦然。當參與事務轉變為人際關係的活動時，第二和第三波影響在發酵前，就已由單位或社區妥善予以緩解。身為高階指揮官，關鍵決策將是可以維持何種參與措施，哪些參與措施是互惠的，以及有多少措施須由事務處理性質轉變為改革性質。

毋須將高階指揮職視為負擔或重擔，而是必須承擔的責任。因為高階指揮官須定調指揮行動乃至單位走向，故其任內最重要的事，即是展現其決策及行為典範，並且要求其他團隊成員依此行事。

作者簡介

Milford Beagle Jr.少將為紐約州壯堡(Fort Drum)第10山地師師長，此前曾任南卡羅來納州(South Carolina)傑克森堡陸軍訓練中心(U.S. Army Training Center and Fort Jackson)指揮官。

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