



● 作者/Lauren Serrano ● 譯者/王建基 ● 審者/黃坤銘

近寫美海軍軍令部長

Aids Are More Than Bag Carriers

取材/2023年7月美海軍學會月刊(*Proceedings*, July/2023)

侍從官有機會一窺主官思維與舉止，近距離觀察高階將領品格思維、行為舉止及領導統御作為，而軍中所有人的行為舉止，都對國家發展與軍隊戰力至關重要。



(Source: Lauren Serrano)

(電話鈴聲響起)

人事管理官：嗨，勞倫(Lauren)，我是人事管理官(美陸戰隊人事管理官為Monitor，美海軍人事管理官則是Detailer，負責人員職務調整)。

人事管理官：我知道你的任期未滿，但軍官人力調配官(Manpower Managements Officer Assignment)刻正調製海軍軍令部長下任侍從官(Aid-de-Camp)候選人員名冊，我想瞭解你是否有意納入名冊。

我：甚麼？海軍軍令部長有個陸戰隊侍從官職缺？

人事管理官：是的，海軍軍令部長有兩位少校侍從官——一位是陸戰隊，另一位是海軍。

這就是整件事情緣起，也是筆者軍旅生涯中，個人大開眼界20個月日子的開端。

走馬上任

筆者擔任海軍軍令部長侍從官期間，幾乎沒有時間反思。簡言之，這是初級軍官(Junior Officer)最美好難忘的領導統御經歷，奠基個人戰術領導統御概念、理解訂定政策、危機處理及擘劃戰略願景流程。筆者是全陸戰隊唯一一位海軍軍令部

長侍從官，能夠經歷海軍重新整合全程、深入洞悉全軍事務的人。

身為初級軍官，筆者對於軍種司令部各單位運作與組織架構一無所知，更不知掛上參謀帶——也就是每位將官侍從官左肩所配掛之飾緒(Aiguillette)——的意義。任職之後才知道，美海軍軍令部長、美陸戰隊司令及美海軍部長皆有相對應參謀群。當前，海軍軍令部長個人參謀約有40位，編階從上兵至文職的專門委員(Senior Executive Service)。

海軍軍令部長離開五角大廈時，侍從官負責掌握各項行程、先行完成參謀協調，無論是國內或為期數日的出國行程皆是如此。一般而言，前述協調作業必須與各單位參謀，例如向各指揮官行動參謀組(Commander's Action Group)索取先期資料、向侍從士確認著裝規定、詢問撰稿人員與通信組長相關資訊、向美海軍犯罪調查局(Naval Criminal Investigation Service, NCIS)協調全程安全事宜、向公共事務單位協調媒體訪問事項、向法務組諮詢法律事務、向美海軍第一運輸中隊(Fleet Logistics Support Squadron 1, VR-1)飛行員接洽行政專機(該中隊負責高階軍事人員運輸作業)，以及許多其他業務。行程確認後，侍從官就會全程陪同，確保任務圓滿執行，並且隨時與五角大廈駐點參謀(也就是所謂「主場小組」)保持聯繫。海軍軍令部長兩位侍從官，一位負責行程規劃，另一位全程陪同長官。

筆者要將高層服役期間學到之領導統御藝術，分享給那些有機會擔任侍從官、大開眼界的初級軍官。



美海軍軍令部長吉爾迪上將經常聆聽部屬心聲與建議，不斷自我精進、精益求精。(Source: USN)

培養專業技能

瞭解自身與他人角色、勝任工作及信任同僚工作能力。擔任侍從官期間，每次遇到困難時，總是會有同僚即時拔刀相助。有時筆者越俎代庖、口不擇言、弄巧成拙，但是我的隊友總是會幫我收拾爛攤子或匡正個人疏失。「當個好看護」(Be a Janitor)就是美海軍軍令部長隨行團隊的口號，意思是每個人做該做的事，不論是把咖啡斟滿，或者跑回旅館，把忘在房裡的大使禮物使命送達。自尊早就拋到九霄雲外，每個人都知道最重要的事，就是協助海軍軍令部長領導海軍。

提供意見與尋求回饋

瞭解你的主官，直到你能回饋個人意見，使團隊更加堅強。主官與侍從官的關係因人而異。與一般認知不同的是，侍從官並非整天提著公事包而已。根據筆者觀察，所有將官都會依個人偏好，諄諄教誨侍從官，分享專業知識或個人軍旅生涯經驗。侍從官地位獨特，有機會一睹主官平易近人、脫下軍裝的一面，而不只是大家眼中所見的高級將領。



筆者最欽佩美海軍軍令部長吉爾迪(Michael M. Gilday)上將之處，就是會真誠聆聽部屬回饋，會試圖把事情做得更好。有幾次晤談結束離場後，部長在車上側身向我詢問：「你有什麼看法？」有次重要聽證會結束駛離國會山莊時，筆者誠敬地對部長說，如果論述過程多點抑揚頓挫，就能更有效強調談話重點。當天晚上，部長傳給筆者一則簡訊，感謝筆者真誠回饋，以及對其與海軍的誠摯關懷。能得到長官如此肯定與關心，任職期間的超時工作與龐大壓力都算值得了。

信賴部屬與信仰長官

根據筆者經驗，海軍將官(Flag Officer)是美軍最犧牲奉獻、最誠以待人、最聰明，也最忠貞愛國的領導者。美海軍軍令部長之所以能夠成為行事高效的高階領導人，是因為其內心深處是個水手——而不是政客。聽到有人對海軍領導人及海軍政策有所齟齬時，著實讓筆者非常心痛。若要瞭解左右各界批評的種種因素，就必須要持平而論。就筆者看來，所有決策

背後一定有周延邏輯與理由，即使公眾或媒體無法知曉上述前因後果。過去兩年，領導人必須應處各種問題與戰略倡議——新冠肺炎、夏威夷紅山(Red Hill)地區輸油管線破裂、澳英美三邊安全協定及兩棲突擊載具事故等——前述事故都須謹慎處理。然而，這並不表示相關程序完美無瑕，或者官僚制度毫無改善空間。但是根據筆者觀察，海軍軍令部長凡事孜孜不倦、戮力下達正確決策，因此，海軍高階領導人值得大家信任。

每日運動

身體健康與心中自律彼此息息相關。要在軍中服務30餘年，必須極度自律與具備過人毅力。美海軍軍令部長素來都會在工作前跑步。因公外出時，部分參謀會陪部長跑步。有時筆者會過度疲勞或產生時差，但得知部長從不找藉口，每日堅持運動習慣後，便激發筆者起床陪跑的動力。國際海權研討會(International Seapower Symposium, ISS)期間，世界各國海軍將領同住旅館。每天早晨，旅

館健身房與附近街道上，隨處可見將領跑步的身影。這絕非巧合。

深諳國防預算編列流程

國防預算編列、兵力設計、武器獲得及戰略皆息息相關。各軍種首長聚焦擘劃未來部隊，而作戰司令則專注「當前戰爭」。有鑑於此，海軍軍令部長會說：「未來十年的投資，是為了深植下個世紀的建軍備戰。」部長花很多時間與工業界互動，學習未來武器與科技，走遍每座美國造船廠，瞭解現代化與後勤維修作業，以及前往國會山莊，為海軍未來建軍備戰發聲、尋求議員支持。海軍軍令部長與陸戰隊司令也花許多時間，出席許多非公開戰略研討會。瞭解海軍整體施政優序(如投資核三角的海上部隊)有助於筆者體現陸戰隊角色定位。初級軍官愈早熟悉預算編列流程，就愈能在未來領導職務中掌握工作重點。

儀節至上

侍從官必須知曉主官與他人的主從尊卑。美海軍軍令部長

是海軍首長，也是參謀首長聯席會議成員。起初容易忽略，但卻無庸置疑的是部長與各國海軍首長間的關係。海軍軍令部長理論上應與夥伴國、非夥伴國海軍首長平起平坐，但因美海軍是世界最強海軍，因此部長就成為各國海軍首長的實際

領導者。美海軍每兩年都會舉辦國際海權研討會——全世界與會人數最多的海軍會議，而2021年共有148國海軍首長出席。部長同時也出席區域海權研討會(Regional Seapower Symposium)並受邀擔任講者。由於部長國際地位崇高，因此下轄專門委員擔任外交政策顧問，提供部長各國海軍相關事項，適時提供真知灼見。

海軍軍令部長吉爾迪領導統御金句：

- 做好會前整備。
- 雜亂無章會降低工作效率。
- 不玩政治，但要嫻熟政治。
- 建立互信（軍民關係）。
- 端正官兵做人處事之道。
- 信任為國家之基石。
- 不可魯莽行事。
- 不要計較得失。
- 保護特立獨行之人。
- 瞭解風險為何、誰冒著風險行事、風險週期為何、如何降低風險。
- 真誠面對自己。
- 務必自律。
- 切勿畏苦怕難、不要聽取唱反調者的意見。
- 先行瞭解未來五至十場任務或公開活動相關細節。
- 如果不同意上司意見，應私下單獨討論。
- 如果部屬成功，自己就能沾光。
- 參謀一定要做好三件事：計畫、執行及評估。
- 生活應以平衡為目標——自己與參謀都要身體力行。

配偶很重要

雖然不是非得如此，但如果配偶有意如此，就能扮演關鍵角色。有些配偶全職工作，鮮少干涉配偶軍事事業，而有些則自願投入大量時間，支持或參與軍種活動。這雖然沒有對錯。從侍從官的角度來看，海軍將官配偶似乎承受很大壓力，各種限制性政策同時也左右將官配偶參與相關事務與募款活動。例如，各國海軍首長出席華府活動時，往往會偕同配偶前來，因此自然而然，大家就會期望部長偕同夫人共同主持晚宴——這絕



2023年6月9日，吉爾迪上將偕夫人出席陸戰隊週五夜間閱兵分列式(Friday Evening Parade)。

(Source: USMC/Mark A. Morales)

對要投入相當心力。

美海軍軍令部長夫人出訪時扮演重要角色。外國海軍首長往往會將美海軍軍令部長視為晚宴或正式場合主賓，也期望部長夫人共襄盛舉，並攜帶禮物出席。2021年10月，海軍軍令部長印度之行就是最顯著案例。維繫美印國防夥伴關係是美國國防部首務，而各國海軍交流對話也屬美海軍軍令部長年度重要盛會。2021年出訪印度之行極為圓滿，部分是因為海軍軍令部長夫人與印度海軍將領夫人們共同參與一項重大計畫。海軍應絞盡腦汁，設法讓配偶參與公開活動，輔佐部長推動各項事務。

預判局勢、當機立斷

參謀必須預判主官需求。部分參謀有權查閱主官行事曆與電子郵件。參謀在會中後排座位或在大廳待命時，會不斷查閱主官電子郵件收信匣，並與五角大廈駐點團隊保持聯繫。主官必須維持個人步調，方能在會議與談話交流場合中聚精會神。在會議與行程空檔，侍從官能向主官報告重要資訊、國會請託，或是主官與會期間發生的焦點議題。侍從官必須當機立斷，瞭解事情輕重緩急，不要把每件事都當燙手山芋。

保持客觀

某日，結束漫長挫折的行程後，美海軍軍令部長與筆者共乘一車。部長轉向筆者，為當天沉重壓力予以寬慰，並指出當天各項決策都會對海軍官兵帶來深遠影響。接著，部長把頭靠椅背、深呼吸、閉上雙眼、陷入沈思。筆者曾反覆咀嚼部長



筆者擔任海軍軍令部長侍從官期間，陪同高階領導人出訪德國。侍從官必須掌握主官活動細節，無論是國內演講或為期數日的出國行程都須兢兢業業。

(Source: Lauren Serrano)

話語，得到兩項重要心得。第一，作戰本職學能極其重要，以及目前就是世界權力均勢轉移的歷史關鍵。第二，美海軍是世上最強的海上武力，也是大國權力核心，而海軍的每一分子(士兵至軍令部長)都很重要。

部長以身作則，讓筆者瞭解美海軍並非僅牽涉海軍官兵——而是涉及國家、價值觀及生活方式。因為這段侍從官的經歷，筆者因此變成更優秀的美陸戰隊軍官、美國人及萬物之靈。如果即將接任侍從官(即便不是)，務必要從自己與別人身上汲取教訓。用心工作、全心投入、不斷學習來增廣見聞。即使當下無法心領神會，但現在所做的一切，將來對海軍與國家防務必有卓越貢獻。

版權聲明

Reprint from *Proceedings* with permission.