

免责声明：凡在本杂志发表的文章只代表作者观点，而非美国国防部、空军部、空军教育和训练司令部、空军大学或美国其他任何政府机构的官方立场。

良好和优秀之别：寄语上校军官

Good or Great: Colonel, It Is Up to You!

主笔：罗伯特·C·凯恩，空军少将 (Maj Gen Robert C. Kane, USAF)

副笔：基恩·C·卡梅纳教授 (Prof. Gene C. Kamena)

詹姆斯·莱杰，陆军上校 (Col James Lackey, USA) *

在过去十年中，我在各种参谋、指挥和作战环境中直接领导过 90 多名上校军官，发现他们大多数人可被分为两类：良好的上校和优秀的上校。前些日子我在担任第 321 空军远征联队指挥官奔赴伊拉克作战的一年中，更坚定了自己的看法：优秀上校与良好上校的区别，在于前者具备某些可感受到的优秀品质。现在我就任空军战争学院院长，责任就是帮助军官理解这些品质，更重要的是，激励他们成为真正优秀的上校。

优秀的上校和良好的上校之间的差距，在待人接物等日常交往中依稀可辨，在艰巨任务面前则显而易见，两者在个人风范、专业勇气、领导才能等方面都有不同。优秀的上校应该是什么样的人？一名军官如何成为优秀的上校？本文试图回答这些问题，并为此列举一些必须的品质，勾勒一幅优秀上校的轮廓，不妨称之为上校艺术。在军事教育系统中，并无所谓专门培养“优秀上校”的学校。上校之优秀，在于能理解作为一名上校的整体素质，善于观察并能向其他优秀的上校学习，能反省自己的经验教训，能发奋上进并时时以上校的标准规范自己。

所有上校，无论身在什么岗位、位居什么指挥等级、拥有什么资历，都需要在其位谋其政，行使决定，解决问题。良好的上校和优秀的上校之间的区别在于如何做好这些事情。这“如何”二字涉及到怎样建立和上



校领导的关系和怎样完成任务，其间的区别极为微妙或难言述，但优秀的上校行事处人自有一番风格，令人刮目相看。这些上校办事效率高效果好，由此得到公认：“让他来做没问题！”优秀的上校不仅自己上进，而且带动整个团队走向优秀，使集体的合力远大于个人努力之和，集体的成就远超过外界的期许。在这样的上校的领导下，整个团队生机勃勃，注重效率和效果，同心协力，跨越组织机构的等级和层次障碍。

优秀的上校不以资历为本，其之优秀，在于有观点，有判断，有目标和动力——立志卓尔不凡。上校可能指挥一支部队或领导一个参谋班子，其之优秀，在于能填补缺陷，能贯彻意图、能培养和提携别人，能交流沟通，能办成事情。我们如果认真看一看他们的言行举止就会有所感悟。遗憾的是许多高层领导者不愿花时间向新晋上校解说如何从良好迈向优秀。

* 凯恩将军的简历见文末。卡梅纳教授以上校军衔从美国陆军退役，服役期间是步兵军官，现在美国空军大学战争学院教授领导艺术和品德课程。莱杰上校在马克斯韦尔空军基地任美国陆军顾问组组长，同时在空军战争学院作战系和领导艺术系执教。

优秀的上校能填补缺陷

优秀的上校总是首先注意到缺陷，发现人员配备、程序计划、资源安排中的短板，然后不事张扬地加固、修正、训练、教育，直到补平缺陷为止。填补缺陷是一个上下左右全方位的过程——亦即可能涉及上级、下级和同级。

身为上校者，有相当的自由度来界定自己的许多职责，因此必须做到审时度势，知道自己的努力、经验和才能的落点。换言之，优秀的上校能在权责范围内高效发挥自己。上校的具体岗位只是发挥的起点，他不似中校那样，不需受僵硬的权责边界束缚，有一定的选择发挥空间，可与内部和外部的上级机构交往。

上校自主决断何时何地办何事的能力能否获得认可，取决于其信誉、反应力和其与直接上级、间接上级及同级成员的关系。一旦这位上校的专业决断能力获得信赖后，大多数上级领导都会乐意并鼓励他加强发挥。如何既要树立敢挑重担“能成事情”的形象，同时又不至冒犯他人，这是一名上校磨练成优秀的关键技能。上校必须有选择地发挥自己，知道在执行任务及处理问题过程中何时必须亲自过问，何时应鼓励别人来干。这种理解和把握时机的感觉来自于对环境的熟悉，对周围事态的了解，然后根据自己敏锐的思考、经验和判断，在必要的时间采取行动。

填补缺陷既是科学，更是艺术。优秀的上校需要透彻理解人和程序，培养专业风范关系，做出可信可行的决策，并在此基础上运用人际相处技能赢得广大信任和信赖，从而成功填补缺陷。优秀的上校必须培养出何时何地卷入和参与的准确判断力，绝不信口推辞“非关我事”。

优秀的上校能贯彻意图

上校应具备的所有能力中，贯彻意图的能力，亦即正确理解和施行的能力，可能最为重要。上校从良好成长为优秀，需要准确理解上级指挥官的意图，知道其措词、动作、表情的真实含义。优秀的上校从上级的散漫思绪和“即兴闪念”中理出头绪，补充意义，知道何时应不打破思维，何时应采取行动。有时候，上校必须请求澄清，但一旦理解上级的意图之后，就必须自行发挥和落实，传达方向，交流情况，布置轻重缓急，通过自己的言行贯彻或加强上级指挥官的意图。

上校需要通过各种贯彻意图的技能来保证上级指挥官一直处于知情状态，包括安排正式或非正式汇报及讨论，布置日程使上级准确把握局势发展，有时可能要闭门请示，把局面的隐晦方面如实呈报。这最后一点不易做好，但有必要且需要这样做。同样，优秀的上校也应鼓励自己的下级“私下说事”，把不宜公开的情况讲出来。优秀的上校能处理好这种坦诚，从而鼓励整个组织健康发展和成长。

如果上校不能贯彻上级的目的和意图，不能将之落实于行动，整个组织就会受损，任务就无法完成。这样的失败起因于无所适从，无所作为，乱下气力，乃至士气低迷。优秀的上校能判断出何时贯彻，或者何时需要请示更多信息，在横向和纵向上都能全面理解一项行动计划或决定，前瞻到其二阶和三阶效应、风险，以及其他相关考虑。上校能帮助上级做出决定，也有勇气自己做出困难决定。优秀的上校上承领导，下传部属，横接同事，积极做好上下衔接和贯彻，却置身幕后，不事张扬。当然最终，优秀上校的这些作为定能获得回报和理解。

优秀的上校能培养和提携别人

优秀的上校是好导师，善于运用各种正式和非正式手段培养别人，因为他们知道只有辅导好别人才能留下真正的精神财富。辅导不只是一项责任——培养新人是一项义务。所有真正的人才培养都需要有一个健全的辅导计划，需要在工作生活中花精力于人际交往，愿意主动承担错责，投入资金和时间送他们去专业培养学校深造。优秀的上校在投资于人的培养上注重短期效益和长期效益的结合，能从今天的努力看到未来的回报。

优秀的上校注意发现别人及整个组织的优缺点，并努力帮助纠正。上校善于在正式和非正式场合教育别人，包括自己的上级、下级和同级。这样做时需要谨慎思考工作负荷，切勿因此导致个人或组织超负荷运转而透支。优秀的上校激励别人追求卓越，注意培育团队精神，强调提升集体的整体表现和效能。

优秀的上校不仅培养部下成员，而且将他们向上级推荐。优秀的上校勇于推让荣誉而承担错责，把主要成绩让给部下，是以帮助他们成功发展。这种权衡方式和技能需要巧妙把握和善为人想，因为上校这样做是在分发权限，但同时愿意为成功和失败承担最终责任。军官晋升到上校官衔之后，就必须抑制争功受赏的欲望，而把成绩归于集体。

优秀的上校通过培养、提携和激励部下而开创出优秀的集体。这个过程需要投入时间和精力，但是只要能做好，就能成倍地提升士气、效率和创造力。长此以往，将能留下一段精神财富，其影响之深远当超越任何军官个人的声名——即使他是一名优秀的上校。

优秀的上校能交流沟通

优秀的上校始终努力在指挥链的上下层级及本部门内外广结交流网络，是以凝聚人心促发合力。善结人脉，就能集思广益群策群力，把集体建设得更健康更高效，形成堪比高校研究生层次的团队建设环境。优秀的上校能团结众人，组成比任何个人努力都要强大的团队。

上校在信任和信赖的基础上开拓人脉，并从中获得动力，做成事情。良好的上校闷头构筑关系，优秀的上校则理解这关系其实是双行道，既有付出也有纳入。这种视角对于成功非常重要，以个人或小团体为中心的上校将难以获得别人的合作。毕竟，能否获得支持取决于上校能否运用这些关系来服务整个集体的利益。

优秀的上校能做成事情

就像一场精彩棒球赛中的“杀手铜投手”，肩负着第九回合的压力，立志为本队获胜夺下关键一分，优秀的上校总是努力为自己的部门做成事情。亦如“杀手铜投手”，优秀的上校拥有高超的服众技能，这种服众不是施压，而是基于情理和理智的坦诚辩论。优秀的上校理解健康的辩论不含个人意气，热烈而不狂热。理性的服众能达成共识，共识则是共事及合作的重要因素。例如，优秀的上校能够全面及专业地在本组织中为一项作战计划或行动方案配备好人员，并与上级、同级和下级各部门做好协调，然后通过良好关系获得支持和共识，完成决策过程。能获得支持和共识常常是靠在日常的非正规交往中加强各方关系，关系则建立在上校作为诚实“中介人”的个人信誉和信赖之上。偶尔，上校必须敢于力排众议和干扰才能完成任

务。但长远而言，上校只有建立持久的和谐工作关系，保持正派的专业形象，才能真正迈向优秀。

如本文开始所言，上校有良好和优秀之分。优秀的上校能巧妙权衡和把握，把事情做成——不在于做什么，而在于如何做。优秀的上校能带动整个组织一起走向优秀，他

善于填补缺陷，善于贯彻意图、善于培养和提携别人，善于交流沟通，善于在组织内外办成事情。在当今的环境中，任何一个组织若无优秀的上校都难成功。良好固好，却不足成就事业。上校：再加把劲，迈向优秀！♣



罗伯特·C·凯恩空军少将 (Maj Gen Robert C. Kane, USAF), Grove City 学院理学士, 南加州大学理科硕士, 现任阿拉巴马州马克斯韦尔空军基地的 Spaatz 军官教育中心司令官暨空军战争学院院长。Spaatz 军官教育中心负责指导、整合、协调和支持军官的持续专业教育、科研与外联, 旨在培养联合及联盟作战指挥官。凯恩少将曾在土耳其、韩国、德国及伊拉克担任过多种作战与参谋职位, 包括中队、大队、联队和中心层级指挥职位。将军在驻德国担任第 86 空运联队司令官兼 Kaiserslautern 军队社区领导人期间, 为带领 Ramstein 社区赢得 2006 年度优秀设施总司令奖发挥了关键性作用。担任现职以前, 他是伊拉克巴格达联盟空军过渡部队将级指挥官, 负责盟国重建伊拉克空军的努力。将军是指挥飞行员, 飞行过 C-130、C-21、KC-135、C-37、C-32、VC-137、C-12、C-141、T-37 和 T-38 等多种机型, 拥有超过 4,200 小时飞行经验。凯恩少将是空军中队指挥官学院、空军指挥参谋学院和空军战争学院的毕业生。

The difficulty lies, not in the new ideas, but in escaping the old ones, which ramify, for those brought up as most of us have been, into every corner of our minds.

——John Maynard Keynes

观念之改变，难不在纳新，而在除旧，皆因我们从小到大，心灵各处已被传统观念占满。

——约翰·梅纳德·凯恩斯（英国经济学家）