



”

學生
專欄

一場終生的學習 - 美國海軍官校領導統御研討會

A Lifetime of Learning: United States Naval Academy
Leadership Conference.

著者／鄭睿樺 Cheng, Jui-Hua

海軍官校正期 114 年班學生

美國海軍軍官學校 (以下簡稱美國海軍官校) 自 1984 年以來，每年均會為其國內各軍事院校之學員或見習軍官舉辦領導統御研討會 (United States Naval Academy leadership Conference)。2002 年時研討會邀請參與之人員擴大至各民間大學的學生，研討會內容也從純粹之軍事領導教育拓展至包含與政府、商業、學術界等相關的領導主題，現今每年在美國海軍官校所舉辦的領導統御研討會均有來自超過 45 個軍事和民間大學和 400 多名參加者，值得注意的是為訓練學生規劃以及領導能力，研討會的大部分程序，包含整體活動之規劃、工作人員分工編組、活動

進行的時程掌握，大大小小的工作均為校內學生領導完成，軍職之隊職官或教授則在旁觀察並僅在需要時提供協助，近年來研討會也加入了更多樣化的形式，增加小組互動及討論，促進與會者的學習體驗。此次的研討會主要分成三個部分，第一個部分為主題講演，也是整場演討會占比最大的部分，每年的領導統御研討會均會邀請美國國內在軍事或民間專業領域的資深軍官及專家現身說法，闡述自己對於領導統御終生學習之見解及建議，於每一場講演結束後也開放台下的學生提問，第二個部分為訪問座談，由美國海軍官校的學生擔任主持，針對領導統御的相關問題進行

問答，探討現今國際社會中可能會面臨到的各種領導問題，於訪問結束後同樣會開放台下學生提問，第三個部分為分組討論，平均一組為 10 個人，由美國海軍官校的學生擔任討論小組長，每一組會依照講演的內容分享各自的看法提供討論，並會配合大會提供之案例資料進行討論，讓每位參加者模擬成為歷史中真正存在的人物，面對著真實發生的事件，提出自己的領導看法與其他學生一起探討。本次的研討會由中華民國海軍軍官學校正期 114 年班學生鄭睿樺及涂汶愷代表參加，除了在日常參與研討會的議程進行外，一週的時間中也寄宿於美國海軍官校內，與該校學生一同作息，體驗並觀察其在校的生活實況，在研討會的過程中也結識許多來自不同國家之軍事院校學生，期許自己能利用這得來不易的機會，汲取寶貴的知識和經驗並分享自身在我國之經歷見聞，以提升我國於社會上之知名度，並將所學於日後生涯中為國所用。

壹、主題講演

本次的主題講演在美國海軍官校學生總隊總隊長的開場演說下拉開序幕，首先便點名了參與此次研討會的各國家參加代表，當唱名到中華民國 (Republic of

China) 時，內心實在是感到激動萬分，同時也充滿了許多的榮譽感。介紹完畢後便開始了主題講演，這次的研討會有三場主要的講演，每位演講者都有自己獨特的領導模式及對領導統御的見解，其中最令我印象深刻的演講者為美國海軍退役上將 James Winnefield，將軍將領導統御與終身學習的概念作相結合，他認為只要一日身為領導者，所面對的就是永無止盡的學習，此種學習並不僅限於書籍上，從演講、Podcast、雜誌、新聞、網路媒體等等均可以成為有效的學習工具。將軍同時也提出了一位合格的領導者所要具備的三種主要能力，第一為建立團隊，第二是賦予團隊願景，第三則是風險管理，建立團隊之意即為打造一個強大的團隊，不過此並非指團隊內的每位成員都擁有高效的工作能力或表現，而是指建立一個具有高度信任團隊的意思，強大的團隊其內部往往充滿了高度的信任，這也意味著團隊中的信任感越高，所展現出來的效率甚至會高於高工作績效但低信任的團隊。賦予願景則決定了這個團隊能夠往前邁進多遠的距離，當有一個明確的目標存在時，不論是否能夠達成都能使團隊的向心力增強，而當此團隊又有高強度的信任，則能讓整個團隊互相扶持，走得更遠更久。風險管理則決定了團隊的效率與生存機率，善用



風險管理中的預測與規劃，可以讓團隊中的成員知道可能面臨的挑戰，減少臨時應變的風險，也能降低團隊中的不確定性，在資源分配的基礎上利用風險管理則可以更加精確的確保人力及物力集中於重要的任務上，此外風險管理能縮短問題解決的時間，減少團隊資源的損失也可降低重大失敗的可能性，使團隊增加在競爭之中的韌性，而將風險管理的能力納入領導統御之中將會使領導者更清楚行動後果，也就能以此制定計畫，且若領導者展現出有效之風險管理能力，團隊對其之信任度也會隨之提高，使內部溝通更為順暢。最後將軍也再次闡明了學習的重要性「領導的學習永無止境，好的領導者永遠都在追尋方法」。

貳、訪問座談

本次研討會中除了講座之外也有著許多的座談，和講座不同之處在於講座通常只有一位主講者在台上進行講演，而座談則是會邀請二至三位不同領域的專家或軍職人員，經由一位美海官的學生擔任主持人提問，在藉此依不同的立場及觀點提出各自的看法進行討論，整個過程相對來說較為輕鬆，在討論的過程之中藉由立場的不同使不同的看法相互碰撞，也產生出了許

多以往我沒有試想過的領導模式，有位已在美國海軍服役超過三十年的士官長認為領導最重要的就是要以身作則，不論自身的能力如何，任務執行力好或壞，業務承辦能力高或低，作為領頭的帶領者，身先士卒是最為重要的，以身作則不僅可以影響團隊的士氣，也可以提升團隊中其他成員的信心以及執行任務的意願，而在制定規則時以身作則也能提高團隊對於規則約束的接受度。

一位同樣在海軍服役的軍官則認為領導的核心價值便在於理解自己的不完美，嘗試問問自己為何想要走這一條路？是只想要升官發大財還是認定軍旅便是一生所向，想學習成為一位優秀的領導者？如果為前者那講者建議盡快另尋出路，倘若是後者那就必須要認清自我的不足，很多人會認為領導者必須要甚麼都會，甚麼都知道，就像海軍有句俗諺所講，艦長一定有辦法，許多人都理解為當艦長就是要對於所有事情都有全盤的理解，但實際上根本難如登天，所以我認為並非領導者甚麼都知道，而是領導者知道如何解決問題，接受自己也會有不知道的事情；接受自己也會犯錯，不過在當下或者事後知道如何去提問；如何去解決問題；知道要找甚麼人來提供幫助，這才是領導者所要擁有的解決問題的能力。

一位退伍軍人協會的經理則提出以四節錨鍊為架構的領導統御法則，第一節錨鍊為自我領導，像是自我所展現的人格特質，或是訓練自己增加領導者所具備的態度，以及理解被領導時所會有的感受等等。第二節錨鍊是堅持或放棄，如同在著名的電影星際大戰之中，有一位角色曾經說過一段名言，做或者不做，中間不存在嘗試，如果要做就要堅持做到底，做到一半又放棄將對領導信任上產生很大的折扣。第三節錨鍊是管理你的大腦，乍聽之下感覺很讓人摸不著頭緒，但其實說到底就是控制好情緒，傑出的領導者不論什麼情況下都需要保持冷靜的態度，沉穩去面對問題並做出決定，即使面對不知道如何解決或面臨艱難的抉擇時，依然能以沉著的態度面對。第四節錨鍊是領導改變，領導的方式有許多種，不管是階級領導、獎勵領導、專業領導、懲處領導，或是人格領導，這些都是可以選擇的方式，但在此之後最重要的，是在關鍵的時刻能否做出選擇，改變對於很多領導者來講是困難的，因為改變意味著風險，不知道在改變決策之後所產生的影響對於團隊而言是否有益，所以許多人會在變或不變之間游移不定，但講者也建議我們作為一個領導者，要有改變的膽量，假若你已對事件有足夠的理解，也願意嘗試，那就抱著膽量

去投入，失敗也不用害怕，頂多改進之後從頭再來過，無論結果如何經驗都是值得的。

其實不論是哪一位講者所分享的經驗都使我受益良多，但這其中最讓我覺得值得效仿的是聽講者們勇於提問的精神，每一場演講結束後前方為發問所設置的麥克風總是大排長龍，許多學生都提出了自己主動思考後遇到的疑問，除了講者會仔細回答外，其餘的參加者也都給予鼓勵，這種學習的精神是我認為非常值得學習的。

參、分組討論

本次活動一共分為 30 組，每一組都有一位美國海軍官校的學生擔任組長，他們會準備演講者演講內容中提到的領導統御方式、經驗有關的事件供組員討論，讓我們可以表達對研討會主題、演講內容或有關事件的想法，然後統整出本次交流討論出的共識與結論，藉由小組分享也能認識其他來自不同地區的學生，利用機會聯繫彼此的情感。在整個討論過程中，最熱烈的莫過於引用美國商業史上的弊案：醫藥器材公司 Theranos 欺騙投資人的案件。一位來自密爾瓦基大學的美海官 ROTC 學生認為弊案的主要肇事者伊莉莎白·霍姆斯身為公司領導者缺乏應有的道德，是導



致事件發生的主因，另一位來自維吉尼亞理工軍校部門的學生提出肇事者雖然爆出弊案，但他相信公司創業初期對醫療器材生產是有一定的技術自信，也許是財務部門為了填補財務損失，首次嘗試性的誇大器材效用後一錯再錯最後鑄成騙局。我則提出在這弊案中所有參與者包含投資人、公司內其他部門員工一定都知道騙局的內幕，但大家都被一時的利益蒙蔽雙眼，公司領導者伊莉莎白在首次產品發表會僥倖欺騙過大眾一次後一錯再錯，最後得為自己的行為負責。最後組長統整大家的意見後也發表了他的看法，那便是領導者身為團隊核心，除了凝聚人心與執行能力要強大外，較他人更正直的道德觀也相當重要。其他議題與事件的討論過程也大同小異，我們與來自各領域的學生交流著彼此的意見，對一個小小的議題創造出無數個想法及理論，彼此雖然不相識，思想碰撞出的火花卻可以讓我們看到更多不同觀點與經驗。我們組的組長雖然為一年級學生，但他能夠立即的彙整出各方意見並給出大家都能同意的結論，這是令我最驚豔的地方。組員間也不會因為彼此初次見面而怯場，都會友善的稱讚或鼓勵彼此提出意見，氣氛活躍熱絡，我也因此結識了許多來自異鄉的緣分。

肆、心得

非常榮幸可以代表學校參加這一次美國海軍官校所舉辦的領導統御研討會當我得知官校有在甄選學生前往參加美國海軍官校所舉辦的領導統御研討會時，我毫不猶豫地選擇了參加甄選，並不只是因為想要藉此機會出國見見世面拓展自我的眼界，同時也是因為自己對於美國海軍官校抱持著相當大的憧憬，收到了獲選消息的那一刻，心中興奮的心情只能說是無以言表，雖然時間只有一週，不過對我來說能夠去到美國聯邦軍校中鼎鼎有名的海軍官校就已是重大的突破。此次研討會讓我最受益良多，所有的講座內容都讓我對於怎麼幫助自己成為一個好的領導幹部有十足的收穫，甚至除了領導能力之外，日常生活的自律管理，面對壓力的處理方式在演講之中講者都提供了許多有用的建議。而在小組討論時，我也和許多不同國家的學生進行交流，在面對同樣的領導狀況下，大家相互提出自己的想法進行討論及碰撞，我很喜歡其中一位學生提到的話：「領導沒有絕對的答案，每一種不同的領導方式都將帶領你走向全然不同的結果。」當我們面對狀況時，永遠不可能會有最好的情況等著讓你順利解決，故我們所需要培養的就是即使在惡劣的情勢之下，仍可以冷靜

做出對解決事件的最佳判斷，這些都讓我更加慶幸能夠參與到這場研討會並學習到這些知識及觀念。感謝在美國海軍官校就讀的同學及學長提供我許多的建議還有幫助，讓我在國外也有如在家鄉般適應，更感謝海軍官校給我這個機會學習這些實用性的知識跟觀念，運用這些知識幫助自己成為更好的領導幹部，就像在研討會上所聽到的，學習成為領導者的路上永無止境，唯有不斷學習、不斷精進自我，才能在這條路上有所收穫。

Since 1984, the United States Naval Academy (USNA) has annually hosted the United States Naval Academy Leadership Conference for students or officer cadets from various military academies across the country. In 2002, the conference broadened its scope to include students from civilian universities, expanding its topics beyond military leadership to cover leadership themes related to government, business, and academia. Today, the conference attracts participants from over 45 military and civilian institutions and more than 400 attendees annually.

Notably, the event is primarily organized and executed by USNA students to develop their planning and leadership skills. They

take charge of all aspects, including overall event planning, staff coordination, and scheduling, while military officers and faculty observe and provide guidance when necessary. In recent years, the conference has adopted more interactive formats, incorporating group discussions to enhance participants' learning experience.

This year's conference consisted of three main segments: keynote speeches, panel discussions, and group activities. Keynote speeches featured senior military officers and civilian experts sharing their lifelong leadership experiences and insights. Students were encouraged to ask questions after each session. The panel discussions, moderated by USNA students, tackled current international leadership challenges, followed by a Q&A session with the audience. Finally, the group discussions allowed participants, grouped in teams of 10 led by USNA students, to analyze and debate leadership scenarios, including case studies simulating historical events.

Representing the Republic of China Naval Academy at this conference were Cheng Jui-Hua and Tu Wen-Kai, students of the ROCNA's Regular Class 114. In addition to participating in the conference, they stayed at the Naval Academy, experiencing and observing



campus life. They seized the opportunity to connect with students from diverse military academies worldwide, aiming to exchange knowledge and experiences, promote their home country's reputation, and apply these learnings to future careers serving their nation.

Keynote Speeches

The keynote speeches began with an opening address by the Brigade Commander of the USNA student body, who introduced delegates from each participating country. Hearing the Republic of China (ROC) mentioned was a moment of immense pride and honor.

The conference featured three main keynote speakers, each presenting unique perspectives on leadership. Among them, retired U.S. Navy Admiral James Winnefeld left the deepest impression. He emphasized the integration of leadership and lifelong learning, asserting that leadership requires constant learning from various sources, including books, podcasts, magazines, news, and online media.

Admiral Winnefeld outlined three essential leadership abilities: building trust within a team, creating a vision for the team, and risk management. He emphasized that a strong team is not defined by high individual

performance but by high mutual trust, which boosts collective efficiency. A clear vision unites and propels the team forward, especially when coupled with trust. Risk management, involving prediction and planning, reduces uncertainties and ensures resources are focused on critical tasks, enhancing resilience and trust within the team.

Admiral Winnefeld concluded by reiterating the importance of lifelong learning, stating, "The pursuit of leadership knowledge never ends; great leaders always seek improvement."

Panel Discussions

The conference also featured panel discussions, differing from the keynotes in format. Panels included two to three experts or military personnel from diverse fields, answering questions posed by a USNA student moderator. The discussions provided a relaxed atmosphere for exploring various viewpoints on leadership.

One panelist, a U.S. Navy Chief Petty Officer with over 30 years of service, emphasized leading by example, regardless of personal abilities. Such leadership boosts team morale and confidence while enhancing rule compliance. Another panelist stressed the importance of acknowledging

one's imperfections and focusing on problem-solving rather than striving for omniscience. A retired serviceman-turned-manager introduced a "Four-Link Leadership Framework," emphasizing self-leadership, perseverance, emotional control, and courage to embrace change.

These discussions fostered dynamic exchanges of ideas, encouraging participants to reflect on diverse leadership approaches.

Group Discussions

The group discussions consisted of 30 teams, each led by a USNA student. These sessions encouraged participants to share thoughts on conference themes and case studies, culminating in collective insights. Topics ranged from ethical dilemmas to historical events, such as the Theranos scandal, sparking lively debates on leadership ethics and accountability.

Group leaders demonstrated exceptional facilitation skills, summarizing diverse opinions into cohesive conclusions. This inclusive environment allowed participants to network and exchange cultural perspectives, building friendships and professional connections.

Reflections

Representing my academy at the USNA Leadership Conference was an unparalleled

honor. From the moment I learned of the selection process, I eagerly applied, driven by a deep admiration for the Naval Academy and a desire to broaden my horizons. Attending such a prestigious event was a monumental experience.

The conference's rich content deepened my understanding of effective leadership, self-discipline, and stress management. The exchange of ideas with international peers, coupled with the insightful perspectives of seasoned leaders, profoundly impacted my views on leadership.

One memorable takeaway was a peer's remark: "Leadership has no absolute answers; every approach leads to different outcomes." This highlights the importance of adaptability and sound judgment, even in adverse situations.

I am grateful to the USNA students who offered guidance and hospitality, making me feel at home abroad. I also thank my academy for providing this invaluable learning opportunity, equipping me with knowledge to grow as a leader. As echoed throughout the conference, the journey of becoming a leader is endless, requiring relentless learning and self-improvement. 🇺🇸