

● 作者/Christopher M. Jasperson ● 譯者/賀志豪 ● 審者/黃依歆

防範團隊內的破壞分子

Fight Self-Sabotage

取材/2018年11月美國海軍學會月刊(*Proceedings*, November/2018)

一份二戰時期的野戰教範呈現了破壞組織的極致方法，然令人擔憂的是，美陸戰隊內部狀況與教範內容如出一轍，原因是僵化的官僚體系與繁瑣的行政作業徒增部隊負擔並影響戰力，如何根除此一障礙實為當務之急。

2008年美國中央情報局解密了一份二戰時期有關從事破壞活動的文件：《簡易破壞野戰教範》(Simple Sabotage Field Manual)，該教範是在1944年由戰略勤務局(Office of Strategic Service, OSS)所編撰，發放給在納粹佔領區為同盟國工作的人員，提供他們擾亂納粹戰爭機器的方法。教範內容涵蓋多種形式的破壞方法，從如何對工廠進行惡意破壞，到如何將簡單任務「化簡為繁」而增添不必要的官僚程序。此外，教範

重點在提供任何人都能從組織內部進行破壞的基本行動。隨著時間推移，教範中的許多建議似乎已植基於美陸戰隊的行政程序中了。

由於陸戰隊在過去十年間減緩了作戰的速度，因此效率也每況愈下。追求事半功倍的做事方法可說是荒謬且不可能的事。從單兵到整個陸戰隊，都陷於行政工作的泥沼中，偏離了更重要的戰術發展與人員訓練。涉及更大部隊層級的訓練工作已變得墨守成規且不具挑戰，在陸戰隊員眼前道路的陰

影下，創新想法正努力尋找出路。簡言之，陸戰隊刻正面臨著自我設限的障礙，這種現象與《簡易破壞野戰教範》中的建議如出一轍。

來自內部的破壞

許多在《簡易破壞野戰教範》中出現的概念在今日陸戰隊中似乎不難發現。例如，潛在破壞者應該「堅持所有事情都按『程序』處理，絕不允許以抄捷徑方式來加速決策的作成。」¹在筆者曾經服務的一個中隊內，有位飛行員代理參六



業務(通信與資訊技術參謀官)，因為一些電腦問題致電服務臺求救。而這位「服務人員」拒絕提供相關協助，因為該項工作必須由中隊的參六負責人透過正當程序提交申請。然後這位服務人員致電中隊的參六負責人，並告知是他須提出申請。雖然問題最終獲得解決，但卻浪費了許多時間。

在另一個案例中，筆者單位被安排在一臨時處所，並需要網際網路連線以進行作業。該建築物內已配置所有連線所需之硬體設備，但需要一份合約才能順利上網。參六負責人早在演習前便提交了適當的表格，但在抵達場地時發現網際網路尚未開通。他去電團部，團部卻叫他向更高一層的單位反映，每一個他去電的單位持續叫他向上一級反映，他最終連絡上一名五角大廈的將官願意批准其申請。幸好，自隔天起到演習結束，網際網路的連線都保持正常。但我們的上級長官對於參六負責人聯絡到這麼高的階層感到不安，但事實上這些單位不斷地將他轉介至上級，等於是默許了其作法。參六負責人的積極作為就像是「致加西亞的信」(message to Garcia)的故事主角羅文(Andrew Rowan)中尉一樣，滿足了中隊的



按照程序逐級向上溝通的行政作法，是今日美陸戰隊普遍存在的現象。

(Source: USMC/Niles Lee)

需求，卻在過程中傷害到一些人，也浪費了許多時間。

另一個出自於教範中的內容也有相似建議：「增加所有命令發布、開立支票等工作的程序審核，然後就會變成所有工作本來只需要一個人的批准，但現在卻需要經過三個人的核可。」² 專為支付差旅費用的政府旅行簽帳卡(government travel charge card)，在個人出差時提供了很大的彈性，但是在團體出差時，它卻凸顯了官僚體制的繁文縟節。當某單位全體前往演習地點並住宿在同一處時，應該允許以單筆費用支付所有出差人員的住宿費用。要求每一位出差人員個別提出差旅申請將大幅延長審查流程，並在各審查層

級花費無數時間，因為單筆團體差旅申請將變成100筆的個人差旅申請。

該教範描述了讀者可能熟知的另一個障礙：「對於相對不重要的事物要堅持完美；即便有極小的錯誤也要退回調整。」³ 在初級軍官學校時，陸戰隊員學習到一個解決方案要有七成成功率的重要性，這也呼應巴頓(George Patton)將軍的格言：「一個能現在大膽實行的好計畫，比起一個下週的完美計畫更好。」我們不禁要問問自己：你的指揮官是否有可能接受只有七成勝算的計畫？可能不會。

這是否會影響陸戰隊訓練其如何戰鬥的能力？簡報必須要有多完美？如果一份簡報的投影片使用不同大小字體，誰會感到不安？的確，一份好看的簡報是製作者對細節關注的具體表現。但是注意作戰本身的細節更為重要。陸戰隊不應該放寬對於高標準的要求，但是應該減少聚焦於擦亮皮鞋和整燙衣物，如此才能讓陸戰隊專注於戰術而不是整理服儀。



過多的行政作業負擔使陸戰隊員無法專注於戰訓本務。

(Source: USMC/Hannah Hall)

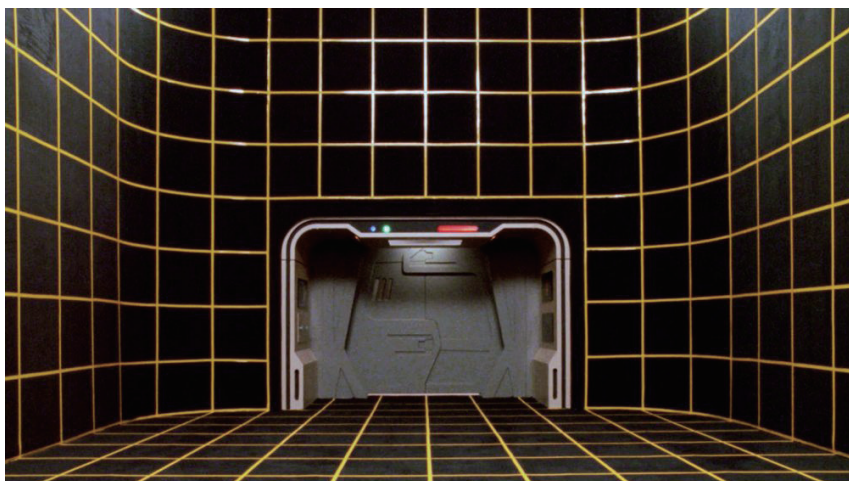
《簡易破壞野戰教範》提供了更多從內部破壞組織的方法：「增加貌似合理的文書工作，持續產製重複的文件」；「要求書面命令」；「儘可能增加『演講』次數和訓示內容的長度，並透過長篇軼事和個人經歷敘述來表達『觀點』，不要猶豫加入一些『愛國』評論。」⁴

該教範真的令人感到不安。

修復損害

失敗為訓練之母，此話一點也不假，特別是在較基層的單位。在陸戰隊的武術訓練課程中，陸戰隊員學會同時與多個對手打鬥，而不是在單一回合中就取得勝利，從中學習如何專注和訂定優先順序。這並不是建議陸戰隊應該練習遭受挫敗，而是學會在以寡敵眾的情況下作戰。

試想一個陸戰隊遠征軍的演習，當遠征軍遭遇重大奇襲且必須在攻擊後立刻以兩棲方式撤



美國影集與電影《星艦迷航記》中的全像甲板，是陸戰隊未來希冀追求的模擬訓練系統。(Source: Wiki)

離。又或者試想在一個訓練想定中，有人忘記在任務執行前將飛機部署在靠近前線的位

置。在今日訓練環境中，在民用模擬器上的操作員通常只消動動金手指，就能將這架消失的

飛機「傳送」到戰場；但這卻失去發現參謀間缺乏溝通問題的機會。較佳的作法是承認錯誤，將其歸咎於「戰爭迷霧」，並強迫陸戰隊員在該錯誤下繼續操演。發生錯誤是必然的，而陸戰隊員如果錯失在訓練中學習的機會，形同自我毀滅。

美陸戰隊司令奈勒(Robert Neller)上將希望找到一個具經濟效益的解決方案。誠如他在2017年向《陸戰隊時報》表示，「我正在尋求一套模擬系統，它將讓各級指揮官得以接觸使用，如此一來，就不必讓成千上

行政作業的繁瑣為人詬病，但多數立意良善，主要是為了能讓體制順利運作。

(Source: USMC/Bradley Carrier)



萬的官兵實地部署於地面和空中戰場，還能夠達到真正的重複訓練。」⁵ 雖然目前每年已經有11個大規模的「虛擬」兵棋推演，陸戰隊正在尋求能讓基層單位指揮官參與的方法。倘若真如陸戰隊司令所形容，像《星艦迷航記》(Star Trek)中的「全像甲板」(holodeck)能夠付諸實現，那麼它就會成為一個很好的訓練資源，但前提是各級指揮官願意接受艱難的訓練想定。

成功的另一個障礙是陸戰隊重視量的程度勝過效率。許多陸戰隊員都超時工作，所以更要試圖去減少不斷增加的任務。但事實上，工作永遠做不完。總會有更多事情要做。《簡易破壞野戰教範》就建議，如果管理者「對低效率員工感到滿意並給予不應得的晉升，歧視有效率的員工，並以不公平方式抱怨他們的工作」，就能達到「降低士氣」的效果。⁶

指揮官們應該把口頭嘉勉和優良考績留給最有工作效率的人，而不是那些願意工作到死的人。在時間緊迫的情況下，陸戰隊員被要求能夠立即且準確地處理火力支援申請。教育各級陸戰隊員有效率的工作將有益促進身心健康，尤其當我們用休假獎勵他們的工作效率時。這些健康的習慣將使每位陸戰隊員變得更好，整個陸戰隊也會更形強大。

意外的破壞者

造成陸戰隊目前運作不佳的原因有很多，不過其中大多數原因都立意良善，而不是要像戰略勤務局所描述的方式進行破壞，所有的規定和限制通常是源於不經意或濫用權力所造成。然而現今

將規定擺在理性之前的心態，往往造成陸戰隊員不願意互相幫助。這不僅浪費時間同時也打亂陸戰隊員所重視工作與生活的平衡。

在戰術和行政領域中，認為事情不能或不會改變的氛圍也會阻止創新想法散布。為了達到最佳化，陸戰隊需要消除障礙。不僅要容許失敗，並要願意查明其原因，這意味著須根除無謂的流程。如此一來，陸戰隊才能停止自我破壞，避免《簡易破壞野戰教範》所倡導的蓄意挑撥離間和混亂情事發生。

作者簡介

Christopher M. Jaspersen上尉係美陸戰隊第5團助理航空官，該單位配合「中央司令部—危機應變—特殊目的陸戰隊陸空特遣部隊」一起部署。

Reprint from *Proceedings* with permission.

註釋

1. Office of Strategic Services (OSS), "Simple Sabotage Field Manual" (Washington, DC: Office of Strategic Services, 1944), 28.
2. OSS, "Simple Sabotage," 30.
3. OSS, "Simple Sabotage," 29.
4. OSS, "Simple Sabotage," 28.
5. Jeff Schogol, "Top Marine General: Commanders Need a 'Holodeck' for War Games," *Marine Corps Times*, 20 September 2017, www.marinecorpstimes.com/digital-show-dailies/modern-day-marine/2017/09/20/top-marine-general-commanders-need-a-holodeck-for-war-games/.
6. OSS, "Simple Sabotage," 29.