

● 作者/Milan Vego ● 譯者/章昌文 ● 審者/劉宗翰

論作戰領導統御

On Operational Leadership

取材/2015年第2季美國聯合部隊季刊(*Joint Force Quarterly*, 2nd Quarter/2015)

領導是一門藝術，作戰領導更非易事，一名稱職的指揮官，除了需具備專業知識、均衡的性格特質外，尤須具備作戰思維，方能全盤思考，未雨綢繆。一名出色的指揮官才能在兩強對陣中獲取戰果。



1943年7月25日，美陸軍的李奇威(Matthew Ridgway)將軍(左二)在西西里島里貝拉(Ribera)之一隅。(Source: JFQ)

要總司令去領導一個騎兵團未必能表現出色，而騎兵團長卻可能帶好軍團。

——克勞塞維茨(Carl von Clausewitz)

任何軍事作戰的成功，有賴其領導者的經驗與良好判斷。理想上而言，所有指揮官除了應具備一些極重要的性格特質外，理當受過高階的專業教育與訓練。此外，指揮層級愈高，其指揮官與幕僚符合這些要求就更加重要。戰爭勝負不在戰術階層，而是在作戰和戰略階層。因此，挑選作戰指揮官完全取決於渠等是否經得起檢驗或是潛在的作戰能力，而非依其政治關係或管理技巧，了解這一點至關重要。作戰指揮官並非管理員，而是一位身先士卒的人。

領導與管理的對比

「領導」可定義為直接或間接影響他人與環境的藝術，以及創造條件使組織持續成功達成既定目標的技能。¹ 人的領導才能無法以任何有意義的方式來量化，它在本質上是不易度量的。領導和管理並非是同一件事，管理要

務是達成組織目標的資源分配及控管——無論是人、物資或是財務。² 傳統上，物資優勢是美軍強調管理思維和以商業方式來解決軍事問題的一個原因，其中像是極力強調管理價值和企業倫理，就是使美軍在越戰期間表現不佳的一個重要原因。³

儘管有這些負面經驗，但美軍顯然並未學到適切教訓；軍中仍盛行將商業經營方式套用在戰爭行為上，依舊將重點置於管理和軍事效率而不是效能上。許多以商業模式為本稱作「指標」的方式被大量用來評估美軍實戰上的表現。但是經驗顯示，除非承平時期就持續且極度重視領導和作戰，否則面對強大且熟練的對手，士兵們的軍事績效必然不彰。此外，戰場指揮是一門藝術，而非科學或類似商業的活動。

用語

一般用語中的「作戰領導」，意指那些需以作戰而非以戰術考量的指揮官及其參謀，在整個衝突頻譜中——亦即從承平時期的競爭、到未達戰爭程度之作戰與高強度的傳統戰爭——對其職權與責任的行使，包括陸軍的軍級、海/空軍同級單位(包含艦隊/空軍)，到戰區軍團/艦隊/空軍、多軍種(聯合)戰區司令部(戰爭區/作戰區)。戰區司令部是主要的作戰指揮階層，因為其有充足兵力來遂行戰役/主要作戰，能夠計畫與執行主要作戰的最低指揮階層是聯合/聯盟特遣部隊，而在某些情況下，甚至是單一的師級部隊(如同2003年的伊拉克自由作戰)。

性格特質

成功的作戰指揮官通常不會有某些天生特質，使其優於成功的戰術指揮官。在最重要的性格特質上，作戰指揮官與戰術指揮官都需取得良好的平衡。與戰術指揮官相較，要了解一名作戰指揮官的性格與指揮風格，是間接而非直接透過指揮鏈，海軍與空軍作戰指揮官的情況更是如此，因為其下級部隊會廣泛部署於戰區內。另一個主要差異，是一名作戰指揮官在遂行其平戰時的眾多責任上，若欠缺作戰與戰術相較的思考，就不會成功。

任何階層的指揮官，其性格特質都包含了堅強個性、個人操守、卓越才智、良好判斷、勇氣、膽識、創意、沉著、健全志向、謙遜、通權達變、深謀遠慮、思慮敏捷、果斷、了解人性，以及具有能清楚且簡要溝通看法的能力。顯然地，沒有指揮官能同時表現出所有此類特質，在這些特質中或許堅強性格、卓越才智、創意和膽識才是成功的最大關鍵。這些素質要靠畢生及整個軍事生涯——還要藉由自學進修——來培養。⁴

作戰思維

在作戰和戰略指揮階層中，全般思考及具備宏觀願景是成功的必備條件。⁵ 德國人稱之為作戰思維，這種罕見的能力，是指揮官內在素質，能從大處思考且能未雨綢繆的結果。作戰思維不同於資訊戰主張的「狀況覺知」。⁶ 此一詞彙被美國和他國軍方廣泛運用，正是戰術與作戰思維對比的最好例證。

許多傳統的軍事思想家和從事戰爭的人都認



美國第三軍團司令巴頓(George S. Patton)中將為紐約市二等兵詹金斯(Ernest A. Jenkins)別上銀星勳章。

(Source: NARA)

同，指揮官需從大處著眼思考。例如，普魯士將軍沙恩霍斯特(Gerhard Johann David von Scharnhorst, 1755-1813年)曾說過，「人在見樹之前應先見林，這確實是最優先的法則，從歷史研究中就能知道這個道理。」⁷ 老毛奇元帥(Helmuth von Moltke, Sr., 1800-1891年)寫道，「若不能由偉大的思想引導，並在戰役與戰爭目標合一的指導下，憑藉德軍官兵的勇氣在戰場上獲得的所有個別勝利毫無用處。」⁸ 他深信「高階指揮官對整體大局了然於心，遠比掌握具體執行方式的所有細節更加重要。」⁹ 老毛奇還寫道，「所有戰爭的接續行動並非在執行一些事先策劃的計畫，而是為

回應當下軍事情況的自發性行動，在各個具體案例中，真正重要的是能看穿不確定性的迷霧，正確判定事實，猜測未知部分，迅速做出決定，然後心無旁騖，讓自己能夠果斷地付諸行動。」¹⁰

作戰思維能幫助指揮官們運用友軍部隊，這種方式在每次行動中都直接或間接促成實現最終戰略或是作戰目標。

重要性

在整個衝突頻譜中，作戰指揮官應當以作戰考量來履行其職責和職權。顯然地，在高強度傳統戰爭中作戰思維最為重要，而在未達戰爭程度的各類型作戰中，諸如反海上恐怖主義/反海盜、反叛亂，以及維和行動，也需要作戰指揮官以作戰而非戰術來思考。

作戰思維能幫助指揮官們運用友軍部隊，這種方式在每次行動中都直接或間接促成實現最終戰略或是作戰目標。因此，一名作戰指揮官必須具備建構戰區戰略或作戰「圖像」的能力。這意味著一種能知悉戰區中所有軍事和非軍事層面狀況的非凡本領，藉由正確判斷重要和較不重要、或瑣碎的要素，將其狀況複雜性減到最低、聯結不同事件(「理清頭緒」)、推斷出模式，以及設想未來數周、甚或數月的情勢動向。那些不以作戰為考量的作戰指揮官，或許最後會成功，但相較於那些熟練運用作戰領導信條的指揮官，渠等會令友軍在人員、物資和時間方面付出更為沉重的代價。此外，始終以作戰為考量的孱弱敵人，將有可能造成極大危害，使數量龐大卻不善領導的部

隊蒙受重大損傷，甚或遭到擊潰。

作戰思維是培養「作戰觀」的基礎和架構——亦即指揮官正確想定事件流程，直到完成主要作戰或戰役目標的能力。這意味著指揮官必須像一位好棋手般去思考組合（行動——反應——相對反應），直到達成軍事的最終階段。正如棋局中，作戰指揮官要將棋盤看成是彼此關聯的單一行動階段，而將每一步都視為是串連棋步的前奏，相較每次只思考一步棋的對手，這將有更大勝算的可能。作戰指揮官應當思考如何運用兵力開創契機，同時減少敵人未來的可用方案。¹¹

藉由精確預判敵人對自己行動的反應，作戰指揮官可適時做出正確決策、採取行動，並接著準備做出下一個決策，以因應敵人的反應作為。成功的關鍵是要在敵人決策週期內產生影響，欠缺此種能力，作戰指揮官就無法掌握並保持主動，而缺少此一主動權，他的行動自由就會大幅受到敵人的限制。

作戰觀的範圍原本就較作戰思維狹隘，就時間而言，亦僅限於預判戰役/主要作戰的持續性，欠缺應如何結束它的願景，就無法前後一貫地規劃與執行戰役或是主要作戰。此外，作戰觀還可確保一名作戰指揮官能專注於擊敗或癱瘓敵人重心，卻不會轉移到追求純粹的地理或經濟目標上。作戰觀的實際運用，是用來構思和清楚表達「作戰指揮官的企圖」。

歷史提供了許多極成功的作戰指揮官案例，或許幾無例外，其大部分是思想家，也是作戰藝術的實踐者；兩者之間並不相互矛盾。拿破崙一世(Napoleon I, 1769-1821年)、老毛奇和曼斯坦

因(Erich von Manstein, 1887-1973年)元帥係屬少數、精選的一群出色作戰思想家與實踐者。三軍也都有一群水準之上為數不少的傑出作戰指揮官，成功地指揮戰役和主要作戰，諸如凱塞林(Albert Kesselring)、隆美爾(Erwin Rommel)、斯利姆(William S. Slim)等陸軍元帥；朱可夫(Georgy Zhukov)元帥；麥克阿瑟(Douglas MacArthur)、巴頓(George S. Patton)、蒙哥馬利(Bernard L. Montgomery)和肯尼(George C. Kenney)等上將；以及金恩(Ernest J. King)、尼米茲(Chester W. Nimitz)、史普勞恩斯(Raymond A. Spruance)、康寧漢(Andrew Cunningham)、雷德爾(Erich Raeder)、鄧尼茨(Karl Doenitz)等海軍上將。自第二次世界大戰結束以來，則僅有極少數幾位在戰鬥中表現卓越的作戰指揮官，戰後年代中表現卓越卻未獲青睞的某位美陸軍領導人，或許就是李奇威(Matthew B. Ridgway)上將，他擔任美國第八軍團司令表現極佳，1951年春，扭轉了朝鮮半島周遭的情勢。¹²

未能從作戰上考量會導致重大挫折，尤其是在戰役或主要作戰上的挫敗。例如，盟軍1940年在挪威和法國、1941-1942年在東南亞遭到擊敗，主要原因是欠缺作戰思維。除了美國在戰略和政策層面嚴重脫節外，越戰在本質上只在戰區戰略和戰術階層遂行；其次，也沒將作戰藝術派上用場。¹³ 1982年阿根廷在福克蘭(Falklands)/馬維納(Malvinas)戰爭中吃敗仗，最重要的原因就是欠缺作戰思維。同樣的，兩伊戰爭(Iraq-Iran War, 1980-1988年)會變成作戰階層的消耗戰，也是因為這些戰爭都欠缺作戰思維。



美國太平洋司令部涵蓋的責任區大約是2,100萬平方英里，圖中簡報者為現任司令哈里斯上將。

(Source: USN/David Kolmel)

屬性

作戰思維包含了數種重要、各不相同但卻密切相關的屬性，指揮官最重要的就是具有作戰而非戰術的觀點；依據目標對作戰要素做通盤考量；充分理解戰爭的階層及其相互關係；了解作戰環境的地理及作戰特色；下達正確的作戰決心；並充分領會政策與戰略、作戰藝術和戰術間的關係。

或許作戰思維最重要的證據，就是作戰指揮官能夠具備「作戰」而非「戰術」的觀點。就因素空間而言，作戰指揮官的責任區是一個戰區或是其主要部分，戰區大小可以從數百到數百萬平方英里不等。例如，美國太平洋司令部的涵蓋區域約為1億平方英里、有44個國家，而美國中央司令部的涵蓋區域大概是2,100萬平方英里、有51個國家。相較之下，一名戰術指揮官的觀點則要小得多，因為這與所賦予的戰鬥區/分區或責任區相關。就時間而言，作戰指揮官必須評估未來數周

甚至是數月的狀況，而對戰術指揮官來說，時窗則是從數小時到2或3天。

一名作戰指揮官在規劃和運用兵力時，必須充分評估該狀況的非軍事層面(政治、外交、經濟、宗教、法律、環境、資訊和其他方面)的影響，此條件並非如同某些資訊戰主要倡議者錯誤聲稱般，是個全新的事物。例如，腓特烈大帝(Frederick the Great)就指出，在準備戰役時，也必須將政策和兵學理論納入考量。¹⁴ 他寫道，吾人「為了規劃一次戰役，應當了解敵人、盟友、資源，及其國家本質。吾人應知道對其盟友該期待些甚麼、自身具備甚麼資源，並了解未來的效應，以確定吾人必須害怕或期待政治策略中的哪些事情。」¹⁵ 老毛奇是首位要求將政軍考量納入作戰計畫的德國總參謀長，他始終依據政軍態勢的有利因素和不利因素來制定其計畫。¹⁶

毋庸置疑，一名作戰指揮官應澈底了解並領會作戰藝術的理論與實務。¹⁷ 否則他將無法具備作戰觀點，以評估其戰區狀況，接著做出正確的決定。同時，一名作戰指揮官也須充分知悉其所挑選專長的戰術，甚至還包含其他戰鬥兵種/自己軍種兵科，他還須全盤了解其他軍種部隊的戰術運用。

另一重大問題是將「目標分配」(targeteering)運用在戰事上——也就是說，計畫作為是以削弱、癱瘓或摧毀目標為重點，也常見先確定目標，等到時機成熟時才開始形塑對策。在美國的運作中，許多司令部和機構，從聯合參謀到戰場上的戰術指揮官，都與目標發展、選擇及核准有關。

此外，一名作戰指揮官若極度干預其下屬戰術

指揮官的職權，則他將會喪失作戰觀點。一名作戰指揮官會因「鉅細靡遺的管控」(micro-managing)其下級指揮官，而將時間和精力花在那些最好交給行動現場指揮官的事情上。此種不情願的授權，就是所謂「零缺點」容忍的表現，也就是上級指揮官不能容許部屬犯錯。這種指揮風格，終將造成等候命令、欠缺動機、扼殺創意，以及無法包容下屬。在戰鬥中不容有這種表現，因為會有極壞的結果。另一個問題是錯誤的理念，亦即誤以為先進資訊科技

可使一名作戰指揮官在狀況評估上，會較其下屬戰術指揮官做得更好。一名作戰指揮官經常干預戰術指揮官的職權，就是作戰指揮官不信任部屬有能力依據指揮官企圖執行方案的最佳明證。老毛奇表示，所有高階指揮官最不幸的事，就是他們受到密切監督、且時時刻刻都要報告其計畫和企圖。此種監督或許經由總部最高當局授權，抑或經過一條緊跟身後的電報線來執行。在這種情況下，所有指揮戰爭不可或缺的自主性、迅速決斷和莽撞的風險都

被捨棄了，只剩一個人能做出莽撞的決策。¹⁸ 一名作戰指揮官的行動自由，主要透過妥適的挑選作戰/戰略目標，平衡空間、時間與兵力要素來達成。¹⁹ 這些作戰要素和日益增多的資訊，對做出正確決策極具關鍵。這意味著欠缺其中一項要素或是不利因素，須藉其他方式或是優勢來平衡。要使這些要素能適合一個目標，需澈底知悉該狀況所有的軍事和非軍事層面，其中有任何重大失衡，還可藉由縮減目標規模或是減少空間因素，抑或增加時間或兵力因素來解決。作戰因素與目標間的平衡，主要是門藝術而非科學，最成功的作戰指揮官，在計畫與執行其戰役和主要作戰上，始終能表現出在空間、時間、兵力因素與目標間的高度協調能力。

大軍作戰多半是地圖上的戰爭，幾乎所有成功的作戰指揮官都具備紮實的地理知識，並非常了解自然環境的作戰特質。有人問過拿破崙一世，為何能如此精確的猜到敵人企圖，他回答說，「我事先並不知道敵人會犯那些我可以利用的錯；



1950年9月15日，惠特尼(Courtney Whitney)准將、麥克阿瑟上將、阿爾蒙德(Edward M. Almond)少將(第一排由左至右)從美軍艦麥金利山號(USS Mount McKinley)上觀看仁川(Inchon)砲擊。

(Source: NARA/US Army/Nutter)

我只是研究我的地圖。」拿破崙不斷在地圖上研究敵人的可能性和限制條件，較敵人做的更多，而此種做法讓拿破崙在中歐獲得多次的成功，然而1812年卻使他在俄國澈底吃了敗仗。就當時狀況而言，他未能妥適評估空間、時間並對比於戰略目標間的因素。隆美爾以其精熟地形和定位聞名。²⁰ 麥克阿瑟也是以精通軍事地理著稱，而在規劃執行戰役和主要作戰時，這項特質也幫助了他能有效評估空間、時間和兵力因素。

作戰指揮官必須充分理解戰爭三個主要階層（戰略、作戰和戰術）間的差異，以及一個階層的決策與行動會如何影響到其他階層的事件。其中，作戰指揮官及其參謀對戰爭階層及其相互關係的充分理解至關重要，尤其是當他們在權衡使用軍事或是非軍事武力，以完成戰略或作戰目標時。戰爭每個階層都與所要達成的軍事目標密不可分。因此，戰爭的戰術、作戰、戰略階層是要分別看待的。此外，軍事目標決定了一方兵力作戰運用的方法（戰術行動、主要作戰、戰役），以及反制戰鬥部隊將涵蓋多大的作戰區域。如同2003年在伊拉克一樣，當必須完成單一的軍事/戰區戰略目標時，就會產生戰爭的作戰階層。戰爭階層愈高，部隊指揮官及其幕僚必須理解、評估與整合的狀況就愈複雜，在整個衝突頻譜中，軍事和非軍事層面的情勢是戰爭作戰及戰略階層成功的關鍵所在，而在戰術階層則未必如此，除了一場戰役或非戰爭性行動的後敵對階段之外。

儘管彼此相關，但戰爭階層和指揮階層並不盡相同，只有在公然表現敵對時才有戰爭階層，而指揮階層則是平戰時都存在。它們只有在完成指

定的軍事目標，以遂行特定階層的戰爭，其重要性才得以凸顯出來。不過，個別的戰區指揮官如果不運用作戰藝術的原則來使用其武力，卻只著重在戰術，甚或更糟的是，僅從事純粹的目標分配，則他就不是在作戰或戰區的戰略階層來指揮戰爭。

作戰領導的最高藝術是做出適時且正確的決策，決策最重要的因素應當是「任務」和「狀況」。此外，決策會反映出指揮官的性格特質、專業知識和經驗。大體上，指揮階層愈高，但其所要做的決策雖然愈少，但卻是更加重要——同時決策的時間也變多了。作戰指揮階層權衡輕重的能力必然要大得多，需要較戰術階層更複雜且更具挑戰性的決策程序。戰役或主要作戰是在戰區更大範圍的地區進行，較戰術行動參與的部隊更多、種類也更多樣。作戰指揮官需在數周甚至數月前就先評估全般狀況的複雜性，作戰指揮官經常還得在未獲得全般可用資訊前就要下達決策。²¹ 儘管科技已有大幅進步，但可用資訊常是模稜兩可、不完整，或是澈底矛盾，還經常太晚才取得。戰鬥中對狀況的了解不周全十分普遍。因此，一名作戰指揮官必須依據可能部分、甚至是完全錯誤的假設即做出許多決策。

一名作戰指揮官一方面對戰略，另一方面對戰略、作戰藝術，以及戰術之間的相互關聯與聯繫若無充分地知悉，是無法大獲全勝的。所有這三個兵學理論的組成部分是密切相關的，戰略左右作戰藝術，作戰藝術則支配著戰術，戰術階層的行動和事件也經常會對戰略和政策有深刻地影響，作戰藝術是戰略和戰術間的關鍵鏈結，而這

種聯繫如果薄弱或中斷，就無法很快或果斷地達成所望之戰果。每當國家戰略階層的目的與手段嚴重脫節或不吻合時，作戰和戰術階層再出色——如同德國在第二次世界大戰期間始終表現的——也只是拖延時間而已，終究無法阻擋戰爭戰略階層的挫敗。

以批判性方式研究過去的戰爭、戰役，尤其是主要作戰，是培養未來指揮官作戰觀點的重要來源。

作戰思維的獲取

指揮官以作戰為考量的能力，是許多因素影響的結果，社會與文化架構在很大程度上決定了軍事機構的本質，因此專業教育與訓練亦然。其中，指揮官的作戰思維是國家整體作戰方式及武裝部隊或特定軍種共同作戰觀點的產物，完備的聯戰準則與訓練，是獲取共同作戰觀點的主要手段。

在塑造未來作戰指揮官通盤考量能力上，具最重要直接影響的就是參與觀摩、計畫作為/

兵棋推演、大規模演習與機動，以及指揮大型部隊。顯然，所有直接影響因素中最重要的就是作戰演習，不過，大部分未來的作戰指揮官鮮少有機會參與戰鬥，因此，獲取作戰思維的最佳方式，則是就讀能配合他們駐地計畫的軍種/聯合戰爭學院，另一個辦法是自修，軍官們應當在其整個軍旅職涯中持續努力提升他們的專業知識，指揮官受的教育愈好，就愈能了解大局，他們也將會表現得更好（使指揮官能具備關鍵的性格特質）。²² 歷史上所有的偉大領導者，像是凱撒大帝（Julius Caesar，西元前100-44年）、瑞典的艾道爾佛斯（Gustavus Adolphus，1594-1632年）、蒂雷納子爵（Henri de la Tour d'Auvergne, Viscomte de Turenne，1611-1675年）、拿破崙一世、老毛奇，都不斷努力提升其專業知識，拿破崙一世以其好學不倦、且從不錯過使自己更完善的機會而聞名。²³ 老毛奇在軍事專業各方面的學識尤其淵博。²⁴

以批判性方式研究過去的戰爭、戰役，尤其是主要作戰，是培養未來指揮官作戰觀點的

重要來源，因為極少軍隊指揮官具有指揮作戰階層部隊的經驗，教育他們以作戰為考量的最好方式，是透過偉大軍隊領導者的成功與失敗來學習，有些最偉大的軍事領導者也是偉大的歷史研究者，作戰指揮官應當是個歷史研究者，而不是歷史家（兩者之間有很大差別）。

未來的作戰指揮官應具備外國政策、外交、地緣政治、國際經濟、財政、民族、宗教，以及其他會影響任何指定戰區態勢議題的淵博知識，他們需要澈底了解即將用兵的地區，他們還須對其他國家的歷史、社會與文化有深入的認識。

作戰領導最重要的信條之一，就是堅定不移地專注完成戰役或主要作戰的「最終目標」，目標一經選定，就須堅持到底。

信條

當作戰指揮官在戰鬥中運用作戰藝術中的一些信條，會使成功的機會大增，這些信條雖

然與戰爭原則相關，卻不一定相同。或許作戰領導中最重要信條，就是堅定不移地專注目標、取得/保持行動自由、採取主動、審慎承受高風險、在關鍵時、地運用壓倒性的兵力。

這表明最重要的作戰要素，就是完成手上的軍事目標，除了戰爭階層外，運用己方兵力戰鬥的方式(戰術行動、主要作戰、戰役)及其要素(例如，重心、機動、欺敵、頂點)都直接或間接與目標的大小有關。因此，作戰領導最重要的信條之一，就是堅定不移地專注完成戰役或主要作戰的「最終目標」，目標一經選定，就須堅持到底。不過，最初選定的目標，要能因應狀況的改變而變動、修正，甚或放棄。作戰指揮官應當明瞭，完成目標的方式永遠不只一種。²⁵ 同時決定並執行數個作戰/戰略目標是最大的錯誤，除非己方具有壓倒性的兵力，可對付敵人任何想像得到的兵力組合，才能採取這樣的行動方案。如同效能作戰倡導者曾做過的，任何試圖弱化軍事目標重要性的作為，都是在與作戰思維及實際行動對立。

同樣重要的，是指揮官「獲得與保持行動自由」的能力——亦即在任何時間遇上威脅的有效行動。²⁶ 作戰指揮官自始至終都應盡力獲得並保持行動自由。²⁷ 否則，他就會喪失採取主動的能力。²⁸ 作戰指揮官還應盡一切可能來限縮敵人的行動自由。²⁹ 實際上，對一名作戰指揮官而言，行動自由始終會受到某些政治、外交、軍事、經濟、社會、法律，以及當今的環境局限所影響，通常對作戰指揮官行動自由的限制愈多，政治領導階層能用來完成其闡明的政治戰略目標的手段和方法就愈少。³⁰

就下級指揮官而言，行動自由絕對是採取「主動」的先決條件，賦予下級指揮官的行動自由愈多，他們採取主動的空間就愈大，為確保下級指揮官有充分自由，作戰指揮官應當採行德國式的「任務式指揮」。一般說來，這種用來迅速適應變動中的戰場狀況、處理始料未及問題，以及利用轉瞬即逝機會的指揮與管制方式，較集中式的指揮與管制具更大的彈性。³¹ 老毛奇強調，如果下級指揮官等待命令，就絕對無法充分利用狀況的有利條件，除非所有階層的指揮官都有能力自主行動，也習於如此，才有可能輕易地解決一大堆的難題。³² 上級指揮官只提供了解和協調所需的那些細節，留給下級指揮官許多完成指派任務的自主行動空間。³³ 成功應用任務式指揮最重要的先決條件，是指揮官對戰爭本質、共同作戰或戰術觀點、完備的準則、卓越領導、高級專業教育與訓練，以及常用詞彙的正確認識。

指揮與管制的任務式指揮方式，最適合用在高強度傳統戰爭等快速移動與改變的戰場狀況中，這是種鬆散、分權的指揮與管制方式，是以了解整體任務需求為基礎，而非遵從來自上級的詳細指令。大體上，在迅速適應變動中的戰場狀況、處理始料未及問題，以及利用轉瞬即逝的機會上，較集中式的指揮與管制更具彈性。³⁴ 這顯示了任務式指揮最重要的優點，就是鼓勵部屬的創意與主動，它規範所有指揮階層要持續重視領導和戰鬥，它也大幅增強了專業教育在軍官與士官兵間的作用與價值。任務式指揮的主要缺點，就是下級指揮官有時可能會意外的造成情勢升溫或惡化。此外，較低的決策門檻和高度擴散的權力中

心，會使指揮單位間的協調更加困難，從而增加了指揮官喪失掌控的風險。運用任務式指揮的另一個隱患，是下級指揮官不稱職，當作戰指揮官插手純粹的戰術決定和行動時，也會使任務式指揮的應用難以成功。³⁵ 普遍存在於美國和其他西方軍隊的風險趨避和零缺點容忍，也與德國式的任務式指揮格格不入。

總之，當需要採取緊急行動、或是最高領導階層不容發生輕易導致嚴重政治或戰略後果的差錯時，就不能充分或全面的應用德國式的任務式指揮，現今這類狀況的例子會出在衝突預防/管理、敵對過後及維和行動上。任務式指揮的最重要因素是任務、狀況、指揮官企圖、行動自由和主動。上下級指揮官都必須熟練地運用這些要素。

指揮官企圖是確保下級指揮官行動自由的主要手段。1945年之前，在德國軍隊中，指揮官企圖絕不容質疑，此企圖提供了一個架構，可讓身陷敵區的下級指揮官本著上級指揮官下達的任務精神而行動。³⁶ 在無法精確符合己方計畫與預期的不



在兩伊戰爭的西部前線上，伊朗記者從直升機上一躍而下。(Source: SAJED)

穩定狀況下，它促成了作為的一致性，該企圖旨在約束並鼓勵下級指揮官採取主動。³⁷ 依據上級指揮官企圖執行任務，不僅需要自主和分析的能力，也需要德國人所稱的「順從思考」。德國人相當重視一旦取得主動後必須能持續維持優勢。³⁸ 老毛奇鼓勵其部屬具有批判性思考和自主行動，他深信當一名指揮官在其上級指揮官企圖的架構內行動時，將獲得最佳的結果。³⁹

指揮層級愈高，不確定的範圍就愈廣，指揮官所承擔的風險也就愈大，儘管所有的資訊科技都在進步，但在任何特定的作戰或戰略狀況中，總是有

相當大的不確定範圍。其中，幾乎沒有作戰指揮官能澈底知曉狀況中的所有因素。此外，他經常無法等到完整資訊就必須下達作戰決策。作戰決策基本上依據的是「審慎承受的高風險」。至於敵人企圖的不確定性，戰略和作戰階層要較戰術階層大得多。⁴⁰ 作戰階層失敗的後果也會較戰術階層更為嚴重，即使這樣，它們並無法輕易克服。然而，作戰和戰略階層的潛在收益卻也會較戰術階層大得多。

所有過去的偉大指揮官甘願冒有計畫的風險而出類拔萃，企圖打一場不必涉險的安全戰鬥，則鮮少能成功，四平八穩全



英國名將納爾遜將軍的作戰策略是力求做到集結可用兵力，以壓倒性方式來對付敵人。(Source: AP/達志)

無罅隙的準則，在決定性勝仗中會一無所獲，例如，納爾遜(Horatio Nelson)將軍總是冒著極大風險，在戰爭中冒很大風險的那些人，幸運之神似乎總是站在他們那一邊。⁴¹

願意審慎冒險，意味著要在程度不等的不確定中下達作戰決策，這樣的決策對成功而言至關重要，尤其是在己方兵力略遜敵人的情況下。這並非碰運氣，而是仔細算計過的決策。一名作戰指揮官經常要合理冒險以獲致成功，顯然時間永遠

不夠、資源永遠不足，而大部分抉擇都會涉及一些風險，戰爭中沒有十拿九穩的事。⁴²

作戰指揮官不應武斷決定該動用何種大小與混合的兵力，以完成指派的作戰或戰略目標，遇上各種狀況，他都應用上全部可用或即將可供使用的軍事或非軍事資源。⁴³ 如果旨在取得快速且具決定性的勝利，則在戰爭中人們從不覺得太過強大。⁴⁴ 從來就沒有足夠強大這回事。⁴⁵ 因此，唯有使用「壓倒性兵力」的一方才能獲得決定性勝利。作戰成功最重要的先決條件，就是在關鍵時刻要比敵人更加強大，並用上速度、奇襲和欺敵。納爾遜將軍相信，唯有多才能大獲全勝，拿破崙一世說道，「上帝總是站在人多勢眾的一邊。」拿破崙一世或納爾遜所想的都不是整體的兵力優勢，他們力求做到的是運用其可用兵力，使其能集中壓倒性的兵力來對付部分敵人，將之擊潰，再以同樣方式對付其餘敵人。⁴⁶ 指揮官試圖要使每個地方都強大、或是他將其兵力虛擲在次要任務行動上，都違背了此一基本原則。⁴⁷

在尚未達到戰爭程度的作戰或是高強度傳統戰爭中要成功的一個關鍵先決條件，就是指揮官及其官兵的特質與技能。指揮階層愈高，擁有受過良好教育、訓練與技能的指揮官和參謀就愈重要。其中，指揮官應當具備堅強性格、道德勇氣、膽識、創意，以及具備以作戰而非以戰術思考的非凡能力，經驗顯示僅有極少數領導者具備某種天生特質，能夠全般思考並未雨綢繆。對大多數成功的指揮官而言，作戰思維要經由平時及戰時持續不斷努力來獲得。專業教育、尤其是自修和訓練是獲取作戰思維最主要的手段，作戰領導信

條的運用不應像教條一般，而要以任務和狀況為基礎。經驗顯示以犧牲作戰思維為代價而過分強調科技，是無法成功對付勁敵的。在兩強爭霸的戰爭中，勝利是屬於思考周全、行動快速，並具有更大決心的一方。

作者簡介

Milan Vego博士，係美海軍戰爭學院聯合軍事作戰系「李奇蒙特納作戰藝術教授」(R. K. Turner Professor of Operational Art)。

Reprint from *Joint Force Quarterly* with permission.

註釋

1. Field Manual (FM) 22-103, *Leadership and Command at Senior Levels* (Washington, DC: Headquarters Department of the Army, June 21, 1987), 3.
2. Cited in Brian Howieson and Howard Kahn, "Leadership, Management and Command: The Officer's Trinity," in *Airpower Leadership: Theory and Practice*, ed. Peter W. Gray and Sebastian Cox (London: The Stationery Office, 2002), 23.
3. Richard A. Gabriel, *The Antagonists: A Comparative Combat Assessment of the Soviet and American Soldier* (Westport, CT: Greenwood Press, 1984), 83.
4. Werner W. Banisch, "Leadership at the Operational Level," *Army* 8 (August 1987), 60.
5. David Jablonsky, "Strategy and the Operational Level of War: Part I," *Parameters* (Spring 1987), 71.
6. 此一用詞有數個意義，並廣泛用在軍方與民間，在軍方的某一項定義中，狀況覺知是關於「一名飛行員(或機組員)對自身及飛機與飛行、威脅和任務等動態環境相關的持續感知及預測的能力，然後依此感知執行任務。參見Aaron W. Schopper, "Measuring situational awareness of AWACS weapons directors," *Situational Awareness in the Tactical Air Environment: Augmented Proceedings of the Naval Air Warfare Center's First Annual Symposium*, CSERIAC SOAR Series, Wright-Patterson Air Force Base, OH, July 1997.
7. General Johann von Kielmansegg, cited in Norbert Hanisch, *Untersuchen Sie die operativen Ideen Manstein hinsichtlich Schwer-punkt-bildung, Ueberraschung, Initiative und Handlungsfreiheit an den Beispielen Westfeldzug 1940 (Sichelschnitt-Plan) und Operation Zitadelle* (Hamburg: Fuehrungsakademie der Bundeswehr (FüAkBw), January 15, 1988), 4.
8. 同前註，"Motto."
9. Daniel J. Hughes, ed., *Moltke on the Art of War: Selected Writings* (Novato, CA: Presidio, 1993), 184.
10. Gérard Chaliand, *The Art of War in World History: From Antiquity to the Nuclear Age* (Berkeley: University of California Press, 1994), 768.
11. Robert W. RisCassi, "Doctrine for Joint Operations in a Combined Environment: A Necessity," *Military Review* 77, no. 1 (January–February 1997).
12. Thomas E. Ricks, *The Generals: American Military Command from World War II to Today* (New York: Penguin, 2012), 177.
13. Edward N. Luttwak, "The Operational Level of War," *International Security* 5, no. 3 (Winter 1980–1981), 62.
14. Heinrich Merckens, *Ausgewählte Kriegswissenschaftliche Schriften Friedrichs des Grossen* (Jena: Hermann Costenoble, 1876), 7.
15. "The Instruction of Frederick the Great for His Generals 1747," trans. Raphael T. Phillips, in *Roots of Strategy: A Collection of Military Classics* (Harrisburg, PA: Military Service Publishing, 1940), 314.
16. Ludwig Freiherr Ruedt von Collenberg, *Die Geschichte des Preussisch-Deutschen Generalstabes von seinen Anfängen bis zum Ende des ersten Weltkrieges-Beilagen*, 2nd part, P-135, ZA/1 2106, Studien der Historical Division Headquarters, United States Army Europe, Foreign Military Studies Branch, BA-MA, 155–156.
17. William Slim, "Higher Command in War," *Royal Air Force Quarterly* 2 (April 1953), 149.

18. *Generalfeldmarschall Graf von Moltke Ausgewählte Werke*, Vol I: *Feldherr und Kriegslehrmeister* (Berlin: Verlag von Reimar Hobbing, 1925), 55.
19. Erich H. Koenen, *Die operativen Ideen Mansteins hinsichtlich Nuetzung des Raumes, Gewinnen der Initiative, Schaffen von Handlungsfreiheit und Wahl zwischen offensivem and defensivem Vorgehen. Eine Untersuchung anhand der Beispiele "Rochade" und Schlacht bei Kharkow des Winterfeldzuges 1942/43* (Hamburg: FüAkBw, November 1988), 2; FüAkBw, "Operative Leitlinie fuer die Fuehrung von Landstreitkraeften" (October 1993), Arbeitspapier, *Operative Fuehrung* (Hamburg: FüAkBw, August 1992), 19; Eike Middeldorf, *Fuehrung und Gefecht: Grundriss der Taktik* (Frankfurt, a.M: Bernard & Graefe, Verlag fuer Wehrwesen, 1968), 51.
20. Alfred Gause, "Command Techniques Employed by Field Marshal Rommel in Africa," *Armor* 4 (July–August 1958), 23.
21. Lothar Rendulic, *Grundlagen militaerischer Fuehrung* (Herford/Bonn: Maximilian Verlag, 1967), 51.
22. Herbert Richmond, *National Policy and Naval Strength and Other Essays* (London: Longmans, Green, 1934), 285, 288–289.
23. C.C. Carmine, "The Qualifications for Leadership," *Proceedings* 6 (June 1921), 858–859.
24. Hughes, 1.
25. B.H. Liddell Hart, *Strategy* (New York: Praeger, 1954), 348.
26. Hanisch, 2.
27. Arbeitspapier, *Operative Fuehrung* (Hamburg: FüAkBw, August 1992), 18.
28. Christian Leggemann, *Die taktisch/operativen Ideen Mansteins hinsichtlich Schwerpunktbildung, Ueberraschung, Initiative und Handlungsfreiheit* (Hamburg: FüAkBw, January 4, 1989), 2.
29. Arbeitspapier, 18.
30. Eberhard Fuhr, *Die Handlungsfreiheit der militaerischen Fuehrung-Moeglichkeiten und Grenzen aufgr-und des heutigen Kriegsbildes* (Hamburg: FüAkBw, February 16, 1968), 3.
31. Paul K. Van Riper and F.G. Hoffman, "Pursuing Real Revolution in Military Affairs: Exploiting Knowledge-Based Warfare," *National Security Studies Quarterly* 4, no. 3 (Summer 1998), 11–12.
32. Hughes, 132–133.
33. "Auftragstaktik und Dienstaufsicht. Zwei Seiten derselben Medaille," *Truppendienst* 4 (July–August 1998), 310; Heinz Loquai, "Die Auftragstaktik als militaerische Fuehrungskonzeption," *Truppenpraxis* 6 (June 1980), 445.
34. Van Riper and Hoffman, 11–12.
35. Walter von Lossow, "Auftragstaktik am Beispiel der Operationsfuehrung einer Division des Heeres (Kurzfassung)," in Joachim Loeser, ed., "Moeglichkeiten und Grenzen der Auftragstaktik in unserer," *Rundschau* 5 (May 1976), 147.
36. John F. Antal, "Forward Command: The Wehrmacht's Approach to Command and Control in World War II," *Armor* (November–December 1991), 28.
37. John T. Nelsen II, "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle," *Parameters* (September 1987), 25.
38. Wolfgang Thomas, "Auftragstaktik. Voraussetzungen, Grenzen und Moeglichkeiten," *Wehrkunde* 11 (November 1968), 591.
39. Werner Widder, "Auftragstaktik and Innere Fuehrung: Trademarks of German Leadership," *Military Review* 5 (September–October 2002), 5.
40. Arbeitspapier, 18.
41. Russell Grenfell, *The Art of the Admiral* (London: Faber and Faber, 1937), 134–135.
42. FM 22-103, 33.
43. Hughes, 219.
44. Wilhelm Stanger, *Grundzuege der Lehre von der Strategie. Studienbeheft fuer die K.K. Kriegsschule*, Vol. 1: *Theorie mit Kuerzeren Bespielen* (Vienna: Verlag der K.K. Kriegsschule, 1884), 15.
45. Arbeitspapier, 17.
46. Grenfell, 179.
47. Bruce Condell and David T. Zabecki, eds., *On the German Art of War: Truppenfuehrung* (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2001), 22.