

● 作者/Dana M. Gingrich ● 譯者/章昌文 ● 審者/劉慶順

大規模作戰行動所需之領

Do Large-Scale Combat Operations Require a New Type of Leader?

取材/2019年9-10月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, September-October/2019)

作戰環境和條件雖與以往不同，但能「以身作則」、「培養他人」及「做好自我準備」的領導幹部，才能在大規模作戰行動中戰鬥並獲勝。



導者

大規模作戰行動
領導人的成功關鍵，
是在出征前就已培養己身能力。
(Source: US Army)

最新狀況：昨夜，在一次敵軍整合攻擊中，間接射擊和突破使我軍右方的旅損失了半個營。本旅雖未在攻擊中首當其衝，但過去24小時內，仍然折損了82員。本旅與師部通信時斷時續，但仍持續透過偵察和射擊與敵人保持接觸。敵人整天進行戰線拉長突破；這給了我們機會。旅長決定利用敵人無掩蔽的側翼轉化攻勢。我們的領頭營在夜暗中往北方及東方移動，逆襲敵軍的第二梯隊部隊，並消滅了其師後勤部隊以減緩其攻勢，這些戰場狀況需要新型態的領導幹部嗎？

在 第3-0號野戰教範《作戰行動》(Operations)篇中，對大規模作戰行動的描述是「劇烈、致命及殘暴」，並需要靈活且適應性強的幹部，以解決未來戰場的複雜與混亂。¹ 由於「陸軍幹部培育」(Army Leader Development)策略超出軍事作戰範疇，目前幹部並不需要從過去事件中獲取教訓才能成功。實際上，大規模作戰行動環境對幹部展現概述在第6-22號野戰教範《幹部培育》(Leader Development)，有關能力的需求更勝以往。² 幹部必須以身作則，成為組織期望行為的榜樣，幹部應培養他人，逐步將任務式指揮灌輸到組織內部，且他們亦應做好承

擔審慎評估風險的準備，方可在瞬間萬變的戰場上把握機會。歷史典範證明，能以身作則、培養他人並做好自我準備的幹部，才算準備好在大規模作戰行動中戰鬥並獲勝。

在第一次世界大戰「默茲—阿爾貢攻勢」(Meuse-Argonne Offensive)期間，時任准將的麥克阿瑟(Douglas MacArthur)以身作則，成為第42師克服壕溝戰重大危險所需戰場勇氣的典範。巴頓(George Patton Jr.)中將在「突出部之役」(Battle of the Bulge)期間調遣第3軍團跨越西歐進行逆襲，並藉由逐步培養其幕僚和下屬指揮領導幹部的任務式指揮來「培育後進」。艾森豪(Dwight Eisenhower)上將在第二次世界大戰入侵法國諾曼第期間，做好承擔審慎評估的風險準備，發動了史上最大膽的兩棲突襲。這些歷史人物在其自身專業發展期間鍛鍊出領導能力，同時也善用這些能力，領導組織闖過大規模作戰行動的複雜環境。

麥克阿瑟以身作則

有時人就是不照本宣科才能功成名就。

——時任上校的麥克阿瑟，1918年
2月27日³

1911年2月，時任上尉的麥克阿瑟，在堪薩斯州列芬沃斯堡(Fort Leavenworth)指揮其第一個工兵連。在他先前擔任工兵參謀時，麥克阿瑟收到的一份考核表稱其「表現出興趣不大、且投入時間不多。」⁴ 但任指揮職就不一樣了。麥克阿瑟善於承當指揮重任，帶領士兵長途強行軍、訓練工兵任務並培養戰鬥所需技能。他開始體驗以身作則的影響力。

麥克阿瑟在6年後接任別名「彩虹師」(Rainbow Division，由美國各地國民兵單位編成)的新編第42師參謀長。⁵ 在啟程前往歐洲前的3個月，該師幾乎沒有足夠時間學習戰鬥基本技能，更別說建立起在西部戰線無情戰壕中戰鬥與獲勝所需的凝聚力。

為了逐步培養部屬初次踏入戰壕的信心，麥克阿瑟知道該做甚麼。1918年3月9日清晨，麥克阿瑟首先涉過及踝爛泥走下戰壕，讓士兵打消疑慮。當時刻一到，麥克阿瑟率先越過壕溝頂，並於稍後寫道，「有十幾秒鐘令人不安，我覺得沒人跟上來，但接著……頃刻間，他們喧囂作響的大批閃亮鋼盔就已在我四周、搶在我前頭行進。」⁶ 彩虹師撐過了初次突擊的火砲彈幕和機槍射擊，士兵也達成目標。

今日幹部是否如麥克阿瑟般，準備好要在大規模作戰行動中領導士兵衝鋒陷陣？對那些以身作則的領導幹部而言，第6-22號野戰教範列出了強度指標：適時適地現身、在不利戰況下展現自我控制與沉著冷靜，同時鼓舞他人。⁷ 在彩虹師展開首次攻勢的早晨，麥克阿瑟清楚展現了這些優勢。他在戰壕間走動以穩定軍心，當士兵越過他

衝入德國戰壕時鼓舞打氣，克服單槍匹馬、帶頭衝鋒的憂心。麥克阿瑟以身作則，而這卻是在世界大戰發生的7年前，也是他身為連長最先學到的領導統御方式。

麥克阿瑟在列芬沃斯堡的連是由新進志願兵編成。身為連長的他不只要訓練士兵戰鬥，還要培養組織文化以建立具凝聚力的團隊。組織變革專家席恩(Edgar Schein)指出，諸如「行為塑形」(modeling behavior)和教導，乃是領導幹部形塑組織文化的主要介入機制。⁸ 麥克阿瑟藉由率領長途行軍，以務實訓練考驗士兵並以身作則領軍，上下共同感受此效果。結果：打造一個做好充分準備的戰鬥工兵連。彩虹師亦是如此。投入戰爭的單位雖集合了各種國民兵單位，麥克阿瑟也採用同樣做法。他塑造了好榜樣，這次是在戰壕中，且獲得相同結果。他以身作則，而彩虹師在其首次大規模戰鬥的交戰中更佔上風。

身為連長，麥克阿瑟還可直接影響底下每個士兵的發展。但對彩虹師的數千名士兵而言，情況就不一樣了，將比在戰壕中樹立典範的影響要大得多。一名上校戰車指揮官寫下家書，將他與麥克阿瑟經歷的事告知其妻。當時麥克阿瑟正在一個觀測點準備下次攻勢，這名戰車指揮官趨前與他站在一起。德國的火砲彈幕開始朝這兩名軍官逼近。當彈幕極接近這兩名軍官時，上校往後縮並看著麥克阿瑟，只見他不動如山。⁹ 雖然這次之後，兩人沒再見面，但上校卻從未忘記這場會面。

該名上校正是巴頓。若非麥克阿瑟以身作則，美陸軍是否還能體會到第二次世界大戰中巴頓



1944年2月25日，艾森豪上將(左1)和英國蒙哥馬利(Bernard Montgomery)元帥(右1)為了1944年6月入侵諾曼第的準備，在英格蘭與一名年輕美陸軍軍官，就戰車機動路線交換意見。(Source: Alamy Stock Photo/Everett Collection)

「血膽悍將」(Old Blood and Guts)的無畏精神？

巴頓培育後進

一名戰士不應因其在新師級部隊所犯下初次失敗而受責難，我若在非洲懲處第9師的艾迪(Eddy)，美陸軍就會折損一名有潛力的軍長了。

——時任中將的巴頓，1944年7月7日¹⁰

幹部必須培育其他人員在大規模作戰中有能力戰鬥並獲勝。敵方有能耐執行師協同攻擊、阻

礙通信及大規模間接射擊，而在此環境下，戰士必須在與敵接戰時互信及有紀律主動作為。領導幹部培養與其幕僚及下屬指揮官間互信，相信自己及部屬的決策能力，且部屬亦相信自己不會因做出一次錯誤決定而遭革職。培養此一領導者與追隨者間的關係，奠定了領導者下達任務命令及部屬在指揮官企圖下採取有紀律主動作為的任務式指揮基礎。¹¹ 巴頓在「第三軍團」(Third Army)中培養大家互信，其效果是難以估量的。

1944年12月6日，第三軍團情報處長科赫(Oscar

Koch)上校開始收到德軍在「亞爾丁森林」(Ardennes Forest)集結的報告。巴頓告訴科赫，在他們持續制訂攻勢作戰計畫時監控敵軍動向。但在1944年12月16日，當德國發動大規模攻勢，經由猛攻北邊的巴頓「第一軍團」(First Army)時狀況丕變；該攻勢就是後來所稱的突出部之役。

不到48小時，布萊德雷(Omar Bradley)上將指揮的第一軍團及時止住了盟軍兵敗如山倒，而盟軍統帥艾森豪上將與高階軍官召開緊急會議。巴頓知道他的計畫已經生變。在與艾森豪會面的當天早上0730時，巴頓要求其主要幕僚人員提出一份最新計畫。0830時，他召集了全部幕僚和麾下軍長。在不到2小時內，巴頓及其團隊擬訂了3套行動方案，將第三軍團從目前陣地移往北方100英哩處，並對德軍部隊展開逆襲。隨後，巴頓就離開了。¹²

在向艾森豪和布萊德雷簡報計畫後，巴頓致電指揮部交代選擇的行動方案代字，然後就待在新指揮部。在隨後的48小時內，巴頓的幕僚和下級指揮官協調，將數十萬名士兵、戰車和卡車從其目前陣地移往「巴斯托涅山脈」(Bastogne)內的一個攻擊準備位置。在其幕僚專注協調調動的同時，巴頓則將重心擺在培育後進上。在他與艾森豪會晤隔日，巴頓分別與7位師長面對面會談，確保他們了解自己意圖，並在其準備進行巴斯托涅逆襲當下予以鼓勵。¹³ 巴頓培養了互信，所以他知道在有明確意圖後，幕僚和下級指揮官必有所獲。

就巴頓在大規模作戰行動中的經驗而言，他的能力獨特嗎？第6-22號野戰教範指出，培育他人

的領導者給予指導的同時，會以行動激勵部屬、將決策推行至最低執行階層，以及提出需要團隊合作的考驗性任務。¹⁴ 巴頓也在第三軍團中培育其他人。他明白聯軍部隊在突出部之役遭遇德國攻勢後，渴望放手一搏，也考驗其幕僚和各軍長在48小時內的回應。各師一開始移動，巴頓就確保他能與下級指揮官碰面，提出明確的企圖和鼓勵。然後他會從旁觀看，讓指揮官和幕僚們發揮自身領導與執行能力。因此，第三軍團在渴望接下來的戰鬥時，還能準備好克服後勤及通信不良的挑戰。巴頓清楚展現了自己培養他人提升任務式指揮的能力，而這是他在領導大規模作戰行動前早就已具備的本領。

1921年，當時巴頓少校首遇小他5歲的艾森豪上尉。這兩名軍官都熱愛通曉新科技，以及發展將戰車融入現代戰爭的技術。¹⁵ 數年過後，巴頓於1925年從列芬沃斯堡的指參學院畢業，並得知友人艾森豪會在次年入學。問都沒問，巴頓就送給艾森豪滿滿一車他的筆記和鼓勵信；艾森豪在班上以第一名成績畢業。¹⁶

巴頓早在領導第三軍團之前，就已明白培養他人的深遠影響。若非艾森豪在其指參學院的班上以名列前茅的成績畢業，馬歇爾(George C. Marshall)上將又怎能看出他未來潛能？

艾森豪輶光養晦

好啦，讓我們開始吧。

——艾森豪上將，1944年6月5日¹⁷

1萬名美國人死傷、3,000多名陣亡者來自英國

和加拿大、1萬2,000名空勤組員折損，而一名指揮官的決策卻能改變第二次世界大戰的進程。¹⁸一個人要如何培養出下達此種決策的勇氣？當指揮官判斷為達成某任務，得承受程度上的傷亡代價，美陸軍任務式指揮哲學稱此為承擔經審慎評估的風險。¹⁹ 艾森豪不只是承擔審慎評估風險，他的整個軍職生涯都在為下達此種決策做準備。

就在4年前的1940年，時任上校的艾森豪在得知自己被召到華府的戰爭部後沮喪極了，並激烈表示他將會「在另一個令人洩氣的文書工作上度過戰爭。」²⁰ 艾森豪不像麥克阿瑟和巴頓一樣

是在第一次世界大戰中獲得英勇勳獎的戰爭英雄，然而他在那段時間的經驗卻成為做好準備的基礎。艾森豪曾在1917年寫信給戰爭部，自己請調到歐洲作戰。但他的申請遭到拒絕，還被派到位於賓夕法尼亞州的柯爾特營(Camp Colt)去成立並指揮「軍官候補學校」(Officer Candidate School)。儘管極度失望，但艾森豪仍舊拋開個人情緒，並將柯爾特營發展成美陸軍最好的訓練單位，也因此獲得臨時中校頭銜。當他終於掙得一個在歐洲的指揮職時欣喜若狂，就算要降階成少校他都願意，只要能讓他更快派駐到海外。然而



2019年5月8日，第69裝甲團第2營第3連連長坎農(Eric Cannon)上尉(席地而坐者)於攻擊假想目標「拉茲什」(Razish)鎮的前晚，在加州厄溫堡國家訓練中心對其麾下領導幹部下達指示。(Source: Military.com/Matthew Cox)

戰爭卻在他獲派前就結束了。對此，他的唯一回應是，「我想我們的餘生都要耗在說明為何沒參戰了。」²¹

欠缺經驗的領導幹部必須倚賴準則。艾森豪沒有相關戰鬥經驗，所以他專心成為一名準則學生。他接下位於馬里蘭州密德堡(Fort Meade)的職務，擔任戰車指揮官，並在那裡首次遇見了當時還是少校的巴頓。兩名志同道合的軍官試圖了解戰車的全部戰力和侷限，關係好到他們可以將一輛戰車細部分解，然後再組裝回去。艾森豪和巴頓隨後都寫了有關戰車戰法的前瞻文章，並認為他們是在縮小美國準則的罅隙。步兵主任卻寫了封信數落艾森豪，來回應任何對步兵角色改變的建議。²² 這又是另一次的挫折。

艾森豪承受著更多考驗。那年稍後，他兒子因猩紅熱早夭，這也使其陷入婚姻危機。隨後他又因其子接受治療時，實際上未與他同住而被控違反陸軍房屋津貼規定，但艾森豪都忍了下來。1922年在與時任准將、後來教授艾森豪3年軍事史研究的康納(Fox Conner)共事時，艾森豪終於第一次能喘上口氣。²³ 康納賞識艾森豪的潛能，並在檯面下運作，為他在指參學院保留位置。艾森豪果然沒讓人失望。

是否正是艾森豪經歷過的挫折，讓他得以在攻擊發起日承擔審慎評估風險？第6-22號野戰教範指出，一名做好準備的領導幹部能在決策中排除情緒、增強技術、科技和戰術領域的知識，並控留時間用以自我發展、審慎思考及個人成長。²⁴ 挫折並非艾森豪願意承擔審慎評估風險的主要因素，而是他藉由這些挫折來做好準備的方式。

當艾森豪奉派去柯爾特營成立軍官候補學校時，他放下自己沒受命戰鬥的失落之情，並把心力專注在培養其他戰鬥領導幹部上。在第一次世界大戰後，他也意識到自己缺乏實戰經驗，所以致力增長技術和戰術上的知識。最後，艾森豪會反躬自省。當有機會與康納共事以及隨後就讀指參學院時，艾森豪意識到這是個不可多得的機會。承擔審慎評估風險的指揮官著重在創造機會、而非避免吃敗仗。²⁵ 在每一次挫敗中，艾森豪關注的都是創造機會，而非僅承認失敗。

艾森豪在他的軍旅生涯中做好準備來引領自己做出各項決策，並使他在1944年6月6日下令入侵諾曼第。他的性格不單反映在發動史上最大規模之入侵行動的決心上，還表現在一封他未曾寄出的信上，其內容顯現出艾森豪甘於承擔責任的勇氣：

我軍登陸榭堡哈弗爾(Cherbourg-Havre)區未能取得令人滿意的據點，我已將部隊撤回。依據可獲得的最佳情報，我決定在此時此地進攻。空軍和海軍部隊也全都克盡職守、勇於任事。若因此決定而有任何指謫或過失，咎全在我。²⁶

結論

今日的領導幹部或許不曾領導士兵穿越持續不斷的火砲彈幕、或是軍對軍層級的攻擊，但不能以沒有經驗當作沒準備好的藉口。麥克阿瑟在率領彩虹師步出戰壕時，也從未經歷過類似戰鬥。巴頓雖是第一次世界大戰的老兵，但也未有領導過軍團參謀或在戰場運用多支軍級部隊兵力的

經驗。艾森豪在接掌指揮歐洲全體盟軍部隊前，也從未上過戰場。這些領導幹部的成功關鍵，就是在出征前就已培養好己身能力。

今日的領導幹部也處在類似狀況中——有些有戰鬥經驗、有些則無——但他們都能培養領袖應具備的能力；這就是麥克阿瑟從帶領基本訓練學員、巴頓從同儕領導統御，還有艾森豪從讓其他人準備應戰時所學會相關能力。培養陸軍領導幹部超越軍事作戰範圍。今夜，能夠以身作則、培養他人和做好自我準備的領導幹部，將準備好在大規模作戰行動中戰鬥並獲勝。

作者簡介

Dana M. Gingrich陸軍少校服役於第75突擊兵團(Ranger Regiment)。他甫自堪薩斯州列芬沃斯堡的指參軍官班結業，在西點軍校獲得學士學位後，從史丹福大學商學院取得企管碩士學位。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

註釋

1. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], October 2017), 1-2.
2. FM 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. GPO, June 2015), table 7-4.
3. Arthur Herman, *Douglas MacArthur: American Warrior* (New York: Random House, 2016), 110.
4. Ibid, 71–73。
5. Ibid, 99–101。
6. Douglas MacArthur, *Reminiscences* (New York: McGraw-Hill, 1964), 55–56.
7. FM 6-22, *Leader Development*, table 7-18.
8. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 236.
9. Herman, *Douglas MacArthur*, 130.
10. Martin Blumenson, *The Patton Papers, 1940–1945*, vol. 2 (Boston: Houghton Mifflin, 1974), 479.
11. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, March 2014), 2-1.
12. Paul G. Munch, “Patton’s Staff and the Battle of the Bulge,” *Military Review* 70, no. 5 (May 1990): 50–52.
13. Carlo D’Este, *Patton: A Genius for War* (New York: HarperCollins, 1995), 687–88.
14. FM 6-22, *Leader Development*, 7-46–7-50.
15. D’Este, *Patton*, 297–98.
16. Ibid, 332。
17. Tim Rives, “‘OK, We’ll Go’: Just What Did Ike Say When He Launched the D-Day Invasion 70 Years Ago?,” *Prologue* (Spring 2014): 40, accessed 17 June 2019, <https://www.archives.gov/files/publications/prologue/2014/spring/d-day.pdf>.
18. Carlo D’Este, *Eisenhower: A Soldier’s Life* (New York: Henry Holt, 2002), 534.
19. ADRP 6-0, *Mission Command*, 2-5.
20. D’Este, *Eisenhower*, 300.
21. Ibid, 126-29, 136。
22. Ibid, 151-53。
23. Ibid, 167。
24. FM 6-22, *Leader Development*, 7-39–7-41.
25. ADRP 6-0, *Mission Command*, 2-5.
26. “Message Drafted by General Eisenhower in Case the D-Day Invasion Failed and Photographs Taken on D-Day,” National Archives, accessed 12 June 2019, <https://www.archives.gov/education/lessons/d-day-message>.