



● 作者/Jeremy Smith ● 譯者/楊宗興 ● 審者/洪琬婷

論大規模作戰之領導統御

Leadership during Large-Scale Combat Operations

取材/2020年1-2月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, January-February/2020)

在大規模作戰中，領導統御的原則應不至於產生巨大變化。如果僅針對一種類型戰爭進行訓練，在未來面臨混合戰時，美軍將可能錯過整備方向並錯失制勝契機。



2016年8月10日，在澳大利亞北領布拉德紹(Bradshaw)野外教練場，美陸戰隊第1團1營B連的陸戰隊員於庫倫通(Koolendong)兩棲實彈演習中攻擊目標。此演習旨在增進美陸戰隊及澳大利亞國防軍作業互通性。(Source: USMC/Sarah Anderson)



想定：現在是2025年，俄羅斯正施壓東歐某一國家，要求其重回前「蘇聯祖國」的懷抱。隨著緊張局勢加劇，北大西洋公約組織要求美國部署一支陸軍軍級單位及陸戰隊遠征軍，加入美國歐洲司令部所新構建的聯盟，並發布該組織不會坐視俄羅斯進一步恫嚇及侵略的訊息。山雨欲來，美國已遭捲入一場大規模衝突。

在過去25年間，美國將國防預算全數投入世界各地的反恐及反叛亂作戰行動之中，並置重點於美國中央司令部、非洲司令部，以及太平洋司令部(Pacific Command, PACOM；現已更名為印太司令部[Indo-Pacific Command, INDOPACOM])。雖然此次於東歐的部署算是個意外，但龐大的通信及後勤資源，使美國得以在不受外界干擾下迅速地向海外派兵。一旦聯合特遣部隊(Combined Joint Task Force)進入作戰行動之「主宰戰場階段」(Dominate Phase)，師級與旅級指揮官便會相當仰賴自身既有經驗，即自伊拉克或阿富汗所獲得之有限應變作戰經驗。而美軍領導幹部是否已作好準備在大規模作戰中領軍與對手一較高下？

上述想定係根據現有國家安全戰略並採取實際角度所制定，其實際發生之可能性很高，故美軍需要的是一支什麼仗都能打的部隊。到2025年時，美軍領導幹部是否能作好準備，領軍執行大規模作戰？他們當然會全力以赴，然而，若欲整備並遂行此類戰爭，美軍必須先採行一些方法。

首先，美軍須理解，雖然大規模作戰與有限度應變作戰有所不同，然卻不應將此兩種作戰視為

完全不同的形態。實際上他們屬同一範圍內之衝突。美軍不應只顧其一，而是要能兩者兼備。

其次，陸軍需要放棄原充作作戰職能的任務式指揮(mission command)作法，因此法可謂雜亂無章。指揮管制(command and control)才是參謀應聚焦之處，提供指揮官精確戰場圖像，俾利其領導統御。任務式指揮係領導者指揮戰鬥其中一種原理及基礎方法，而不應被視為是一種作戰職能。

再者，為確保領導幹部已備便遂行大規模作戰，他們必須先用心向歷史取經。學習前人之經驗教訓，方能使領導幹部在各類型戰爭中游刃有餘。

2025年時，軍官幹部必須準備好在大規模作戰中遂行指揮權責，因為大規模作戰與有限度應變作戰中的領導統御並無二致。美軍必須為接續不斷之各式衝突做好準備。

比較大規模作戰與有限度應變作戰

身為軍事專業人員，美軍應停止將戰爭「分門別類」。大規模作戰與有限度應變作戰其實互為相關，美軍應針對戰爭全般範圍進行訓練。依據美軍聯戰要綱《聯合作戰》(Joint Operations)所述，橫互全軍事作戰範疇(包括第一類：大規模作戰、第二類：危機處置及有限度應變作戰，以及第三類：軍事交戰、安全合作及嚇阻作為)，軍事行動皆是沿著衝突概念模型內和平與戰爭兩端之間擺盪。¹ 美軍須瞭解各軍事作戰行動之間的差異，但也必須明白在這三類衝突中，領導統御方式差別不大。

美軍聯戰要綱《聯合作戰》將大規模作戰置

於衝突概念模型的範疇，而美陸軍野戰教範《作戰》(Operations)則描述大規模作戰為「位於衝突概念模型之最右側且接近戰爭」。² 若比較這兩本美軍出版品，可以看出美軍對此一主題所持之不同觀點(參見表1)。雖然前述出版品皆未嚴格定義何謂大規模作戰，不過兩者均提出諸多例子及因素加以闡釋。聯戰要綱《聯合作戰》將伊拉克自由作戰行動界定為大規模作戰的實例之一，因為該次行動具多重階段。³ 該要綱更深入解釋道，諸如人道救援這類主要任務及活動，端看戰略態勢如何，可歸類於近似大規模作戰之行動，或勉強算是大規模作戰。

然而，野戰教範《作戰》置重點於諸如第二次世界大戰及1973年第四次中東戰爭(Arab-Israeli War)這類更大規模衝突。該教範主要指出大規模作戰有別於有限度應變作戰，但其確實曾提及一次：有限度應變作戰可能與大規模作戰同時發生。⁴ 藉由比較這些觀點，軍官幹部便有工具加以理解，雖然各式衝突在準則敘述下有類

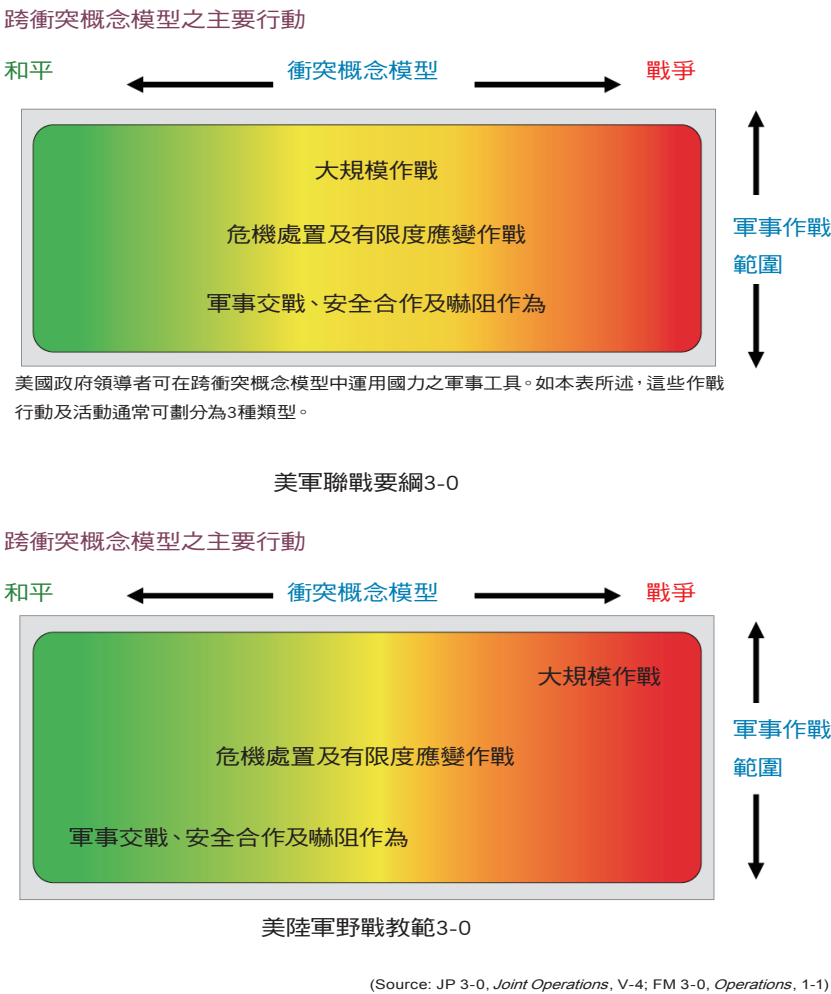


表1 聯戰及陸軍準則中之衝突概念模型比較表

別上的不同，然而整個衝突概念模型卻得包含所有事件，因其本質均為衝突。就像戰爭的三個層次(戰略、戰術及戰鬥)相互重疊一般，衝突的類型也是相互重疊難分彼此。這也是為何在任何衝突中之領導統御皆大同小異的諸多原因之一。

依據美陸軍要綱《陸軍領導統御》(Army Leadership)所述，領導統御係「藉由提供達成任務與精進組織所需之意圖、方向及動機，進而影響人們的過程。」⁵ 美陸戰隊作戰教範《領



導陸戰隊員》(Leading Marines)則提到，領導者必須「具備美軍核心價值觀所定義之良好品格」，這些品格為榮譽、勇氣及犧牲奉獻。⁶ 然而，在這兩份準則中皆未特別說明諸如大規模作戰及有限度應變作戰中之領導統御有何不同。無論狀況如何，一名貨真價實的領導者在下達決心時，皆能基於單位、軍種及國家需要，在領導統御之心法及執行上取得平衡。在任何衝突中，任務式指揮作為一種原則，皆是奠基在品格此一骨幹上，並在指揮官作戰企圖內賦予部屬相對程度的自由，即依直覺行動。

2017年2月5日，於摩蘇爾(Mosul)附近執行盟軍聯合特遣部隊之堅定決心行動期間，美陸軍第82空降師319空降野戰砲兵團2營C連連長羅伯茲(Andrew Roberts)上尉，指引剛抵達的傘兵所應開赴位置。(Source: US Army/Craig Jensen)

比較任務式指揮與指揮管制

指揮管制與任務式指揮乃相互關聯，然藉由不同觀點來檢視這兩個概念，將能更好理解雙方間的關係。任務式指揮是美軍贏戰致勝的主因。然而其不算是一種聯戰職能，更不應該是陸軍的戰鬥職能。任務式指揮只是一種原理、一種原則，是多年來美陸戰隊遂行任務最基本的領導統御原則之一。相反地，美陸戰隊教則《指揮管制》(Command and Control)則提及，「戰爭中沒有任何一項活動較之指揮管制還要來得重要。」⁷ 換句話說，陸戰隊教則認為指揮管制乃最重要之聯戰職能，因為它串起了所有其他職能，俾確保力量及指揮上的統一。

但任務式指揮不算是戰鬥職能，其充其量僅是在指揮管制框架內或多或少拿來運用的一種基本領導原則罷了。「培養部屬責任感」係一項領導原



則，質言之，就是領導者應盡可能下授權責讓部屬放手去做，並將此間干擾摩擦降至最低。⁸這就是任務式指揮。

依據陸軍要綱《任務式指揮》的定義，任務式指揮乃「指揮官運用任務式命令(mission order)授權與指導，俾在指揮官意圖中促使有紀律之主動性作為得以發揚，以強化領導者在開展統一陸上行動時之敏捷性及適應性。」⁹此定義重點在具紀律之主動性作為，這意味著

長官和部屬間的相互信任。無論是在大規模作戰還是有限度應變作戰中，任務式命令皆既存於下級單位所執行的每一項任務之中。鑑此，給予下級單位所需之全力支援及完全授權應成為領導者的第二天性，在這樣的基礎上，領導幹部只需對部屬發話，「放手去做」或「辦好今天的任務」，其他便無需多言了。這凸顯了陸軍與其將任務式指揮當作一種職能，還不如說視其為一種原理原則。

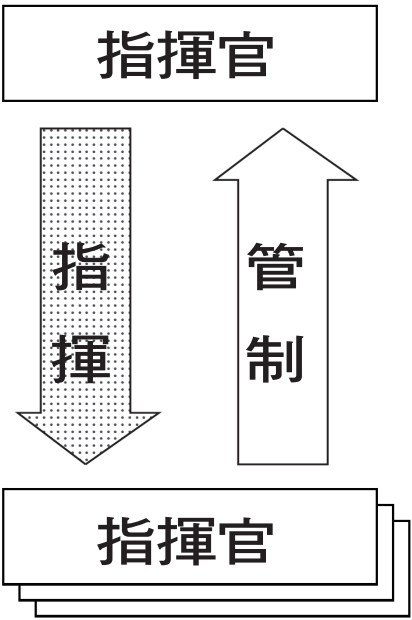
陸軍應重拾指揮管制這項聯戰職能的良好傳統。事實上陸軍要綱《任務式指揮》，僅將任務式指揮一分為二(原則及戰鬥職能)便足以使人感到困惑，因實際上這根本說不通。簡單行事是美軍得以繼續獲致成功的關鍵要素，特別是在大規模作戰中情況混沌不明之際，以及有限度應變作戰複雜情況中下達命令之時更是如此。

根據聯戰要綱《聯合作戰》所述，指揮管制「包括指揮官為達成任務，對其編配(assign)及配屬(attach)兵力所行之授權與指導。」¹⁰美陸戰隊教則《指揮管制》中則說明，指揮官藉決心

下達及影響下屬行動來遂行指揮，而管制則是根據下屬通過指揮官參謀部給予反饋為之，而後指揮官便能根據先前行動加以調整並下達新決定(參見表2)。¹¹任務式指揮存於指揮管制之中，然而其並不能代表指揮管制。指揮管制實為一動態循環，驅使其他戰鬥職能運行。指揮管制非常仰賴參謀根據下級單位反饋，來提供指揮官精確之戰場圖像。若探究歷史各種觀點，許多人大概會同意指揮係藝術，而管制則是一門科學這種說法。

以史為師

貨真價實的專業軍事人員懂得謙虛。他們知道不可能有所謂「完美計畫」這回事，也瞭解所學經驗教訓均是以前人為師。兵法之所以存在是因為「人」這個因素。戰爭原則相當科學，但將其加以運用的卻是「人」。雖然經驗是塑造領導者性格的要素，但教育才是建立這種性格的基石。軍事史研究係長期軍事專業教育之一環，並對應領導者在各類型衝突中如何領導統御及執行軍事計畫產生正面



Commander: (Source: MCDP 6, Command and Control, 41)

表2 互為影響之指揮管制——
指揮係開啟行動，管制則為反饋



影響。為達成這些正面影響，美軍首先必須意識到以史為鑑的教育並非萬靈丹，就算人員學有專精，若不能在實戰上加以適切運用，也屬徒然。

領導統御之道是藉研究歷史上領導謀略，並運用這些方法直到形成個人風格。1921年，時任美陸戰隊司令的勒瓊(John A. Lejeune)中將曾經說道，陸戰隊軍官與士兵間的關係不應是「上下級關係，更不是主僕，而應該是師徒關係。」¹² 藉由具有關愛之心的領導者持續指導，便能有效傳授領導統御之道。在向部屬傳授領導統御之道時，研究軍事歷史案例可說是最具效果。許多人在研究案例時，對當時之狀況處置會提出不同個人見解。隨著時間推移，軍事歷史案例研究會形成一些記憶場景，並有助於軍事專業人員終身發展。

成功的專業軍事人員學習不輟。學無止盡，這也是為何軍事校院進修及深造教育的校訓員額是留給那些表現出強大潛力，並能在往上一階職務獲致成功的人。這些軍事學者明白擁有古老靈魂記憶的可貴之處。一般而言，人類腦容量無限，能憶起所學具影響力的知識。廣泛閱讀能形塑人們的思維，且是促進自我成長之要素，使軍事學者在面對競爭者時具備優勢，並在遇上某些感興趣的軍事主題時作為參考。此外，當今進步的科技使人們得以即時獲得學術期刊、研究計畫及數據資料，這賦予軍事專業人員前所未有的潛力去研究各類素材。人類並不完美，但可勉力獲取知識，同時謙沖自牧。我輩所習得的一切皆能討論、分析，並且運用於未來戰爭中。

就某些人看來，研習軍史可能並不值一哂，況且將過往衝突中所習得之經驗，套用於當前或未

來衝突中也顯得有些不合時宜。但雖然執行戰爭的技術手段不斷改變其特性，戰爭本質卻是始終如一。在衝突概念模型中，影響領導者領導方式的因素卻更多是來自戰爭的性質而非戰爭種類。

舉例而言，第一次世界大戰與當前之敘利亞衝突雖相隔多年，所使用之科技也相差懸殊，然而兩者在性質上卻有許多相似之處，如皆是由人民行動所引發，而最終演變為多國捲入之複雜環境衝突。同樣地，這使人們憶起冷戰時強國間的暗地較量，也在當前強權資助的全球各國代理人戰事中，以類似模式反覆出現。

藉由研究歷史，我們可以通過過去經驗汲取教訓，避免重蹈覆轍，並應用所學以獲致成功，進而降低自身涉入是類衝突的可能。由於世代差距，軍事專業人員應藉由研讀第一手資料及具聲譽之第二手資料去盡其所能地學習。雖然任何資料都不能取代第一手經驗，但歷史可能重演，對歷史進行詳細研究，便能使軍事專業人員得以運用過往成功之方。

有效領導力乃是受經驗影響，但其基礎卻是來自軍史研究。軍史研究乃準則的根基，因為準則中處處可見對大規模作戰及有限度應變作戰的案例研究。對美軍學術機構而言，所謂軍人奉獻的具體實踐，便是那些對自身本職學能孜孜不倦、學習不輟的人。教育永無止境。此外，由同僚及部屬體認出的領導者信譽評價，往往是自領導者對史實的長遠且深刻瞭解而生。美軍軍事專業人員的長期教育以及對軍史的研習，影響領導者如何遂行領導統御與執行計畫。如果我們想要藉各領域的領導力對未來戰爭造成正面影響，那麼

便必須效法先賢，學習並運用前人經驗教訓。

在軍史方面，美軍不應侷限於僅研究及準備好執行大規模作戰，儘管事實上實力匹敵對手在美軍陷入伊拉克及阿富汗有限度應變作戰泥淖之際，已然提升了傳統戰力。任何反叛亂戰鬥，都有可能發展成一場大規模衝突，伊拉克自由作戰行動期間即可見一斑。在衝突概念模型中，大規模作戰與有限度應變作戰仍將會有相互重疊之處，故美軍必須為所有類型戰爭作好準備。

結語

任務式指揮僅是一種原理原則，而非屬一種作戰職能。指揮管制則是一種聯戰職能，並且極度仰賴指揮官及參謀根據下屬行動及反饋所提供之戰場圖像來發揮其指管功能。如果美軍欲瞭解當前及未來的戰爭，就必須持續在歷史中尋找答案。研讀歷史就是最簡單精確的預測未來之道，這對所有領導者而言，乃是最基本的要求。

領導統御必須聚焦於單位內部的同理及互信，如此方能促

成適應任何形式戰爭的能力。

在大規模作戰中，領導統御的原則應不至於產生巨大變化。如果僅針對特定類型戰爭進行訓練，當未來面臨混合戰時，美軍將可能錯過整備之契機。當美軍人員深入研究過去的歷史衝突，便能有助於理解任務式指揮及指揮管制在當前及未來衝突中不斷發展的關係。如此一來，不論在2025年要應對的是大規模作戰或有限度應變作戰，美軍都能為戰事預先作好準備。

作者註：本文寫於2019年7月陸軍要綱6-0《任務式指揮》改版之前，改版後的準則將「任務式指揮」更改為「指揮管制」，並視其為戰鬥職能之一，使美陸軍重返指揮管制的道路。

作者簡介

Jeremy Smith為美陸戰隊少校，曾任陸戰隊第1遠征軍計畫參謀及副營長，並曾參與伊拉克自由行動、持久自由作戰行動及堅定決心行動。

Reprint from *Military Review* with permission.

註釋

1. Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2017), V-4.
2. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2017), 1-1.
3. JP 3-0, *Joint Operations*, VIII-1.
4. FM 3-0, *Operations*, 4-19.
5. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsolete]), 1-1.
6. Marine Corps Warfighting Publication (MCWP) 6-10, *Leading Marines* (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), 2-3.
7. Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 6, *Command and Control* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996), 35.
8. MCWP 6-10, *Leading Marines*, 2-6.
9. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsolete]), 1-1.
10. JP 3-0, *Joint Operations*, III-2.
11. MCDP 6, *Command and Control*, 40-41.
12. Marine Corps Order No. 29, *Relations between Officers and Men* (Washington, DC: Headquarters, United States Marine Corps, 1920).