



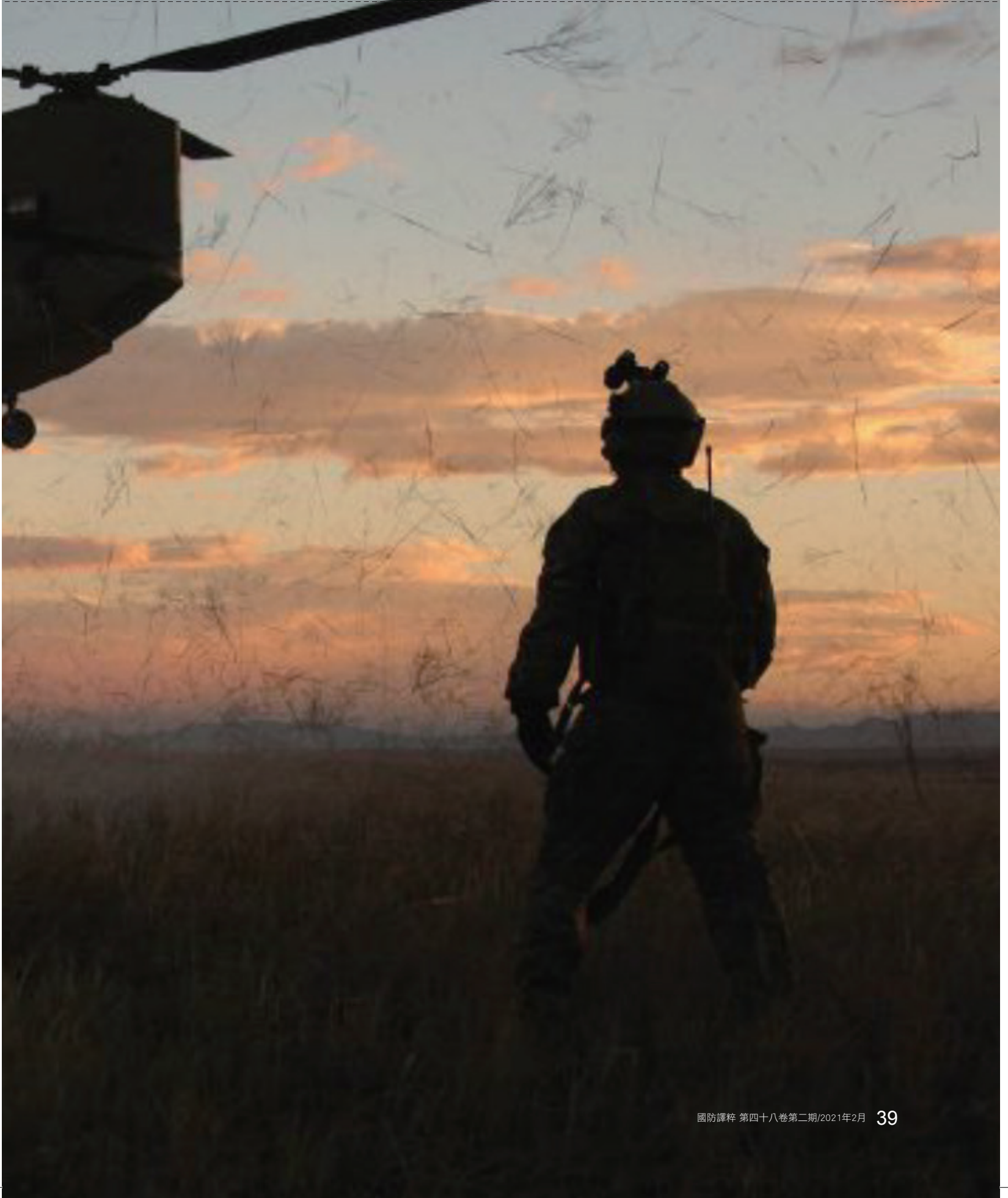
● 作者/David Spangenberg and Brendan Dawson ● 譯者/李育慈 ● 審者/馬浩翔

年輕軍官所面臨的指揮瓶頸

Junior Officers Demonstrate Troubling Command Failures

取材/2020年9月美國陸軍月刊 (Army, September/2020)

美陸軍特戰營舉行的軍事決策程序訓練演習顯示，A分遣隊層級指揮官多未能適切履行其角色，主要缺失在於對關鍵資訊瞭解不足、不願界定決策點以及缺乏決斷力等。





1950年代初，美陸軍組建特戰部隊，專責遂行非傳統戰爭。為充分準備因應此複雜任務，特戰部隊A作戰分遣隊(Special Forces Operational Detachment A)採用陸軍「軍事決策程序」(Military Decision Making Process)訓練並規劃非傳統戰爭。

為執行訓練任務，同時鞏固部隊基礎技能，筆者所屬美陸軍某特戰營舉行一場軍事決策程序訓練演習。這有賴每支特戰部隊A作戰分遣隊，計劃在特定歐洲國家遂行對抗勢均力敵對手威脅的非傳統戰爭任務。

其主要目的是透過外部審查，評估每支分遣隊獨立規劃非傳統戰爭任務的能力。儘管這些分遣隊均能依據2006年3月訂定的《特戰部隊分遣隊任務計劃指導方針》(Special Forces Detachment Mission Planning Guide)逐步遵循軍事決策程序，但筆者身為評估者，卻發現其在領導統御與計劃上，恐產生關鍵失誤。

未達成任務

在這些情況中，最明顯的是分遣隊指揮官未能適切履行他們身為指揮官的角色。這主要展現在大多數計畫中，未能貫徹達成指定任務、缺乏瞭解指揮官關鍵資訊，以及不願界定決策點。

儘管僅有14支分遣隊參與此演習，這些普遍存在的問題卻證實，特戰部隊或甚至整個陸軍的資淺軍官具有潛在不足之處。

就這次演習而言，該營針對實力伯仲之間的對手威脅，策劃了1場48小時的非傳統戰爭計畫演習，賦予每支特戰A分遣隊達成指揮官意圖與戰

爭簡報等更高階任務。在特定想定中，敵軍在許可、半許可及禁入安全區中，建立起複雜而動態的作戰環境。該營責成各特戰部隊A分遣隊破壞敵人在禁入區的安定作戰，並使傳統部隊接續採取攻勢，摧毀敵方占領部隊。

據此，該營要求每支分遣隊在24小時後提出任務分析簡報，48小時後提出詳盡的行動方案檢討報告。該營除了提供支援情報服務，亦提供分析人員協助回應整場演習的資訊需求。

超越瓦解

分遣隊指揮官的第一個共同問題是，未能確保擬定計畫達成更高層指揮部之任務與目的。分遣隊計劃達成任務的第一部分：瓦解敵方安定作戰。每支分遣隊均展現對非傳統戰爭的基本瞭解，包括連結、評估、訓練及建議夥伴部隊進行瓦解行動，而瓦解行動涵蓋直接行動任務乃至資訊戰。

然而，僅有極少數分遣隊能針對任務的第二個層面做出適當因應或計劃，亦即：讓傳統兵力採取攻勢，摧毀敵方占領部隊。充其量僅有3支分遣隊計劃得宜並串聯傳統部隊，並且傳遞敵軍序列與組成的相關資訊。糟糕的是，其餘分遣隊並未計劃與傳統部隊互動或提供支援。

當分遣隊指揮官被要求提供更多細節時，絕大多數依賴狀況覺知以為因應，顯示其不願針對計畫有所假設或承諾。最終此共同問題凸顯分遣隊指揮官領導無方，無法確保擇定之行動方案足以達成任務。再者，此亦凸顯其對特戰部隊支援傳統部隊普遍缺乏瞭解與考量。



2020年1月，隸屬美陸軍甘迺迪特戰學校(U.S. Army John F. Kennedy Special Warfare Center and School)的學員正在進行任務前簡報。(Source: US Army/ K. Kassens)

缺乏瞭解

第二個共同問題是明顯不瞭解指揮官關鍵資訊需求。2006年3月訂頒的《特戰部隊分遣隊任務計劃指導方針》強調：

- 必須有專人負責回應之。
- 必須是可蒐集的。
- 必須連結至友軍行動或決策。

然而，分遣隊指揮官所建議之上級指揮官關鍵資訊需求卻很少達到這些標準。多數重點情報需求對任何單位而言實在過於籠統，致難以具體蒐集。

再者，指揮官從未將這些資訊需求連結至明確決策。常被用來作為建議指揮官的關鍵資訊需

求，包括「敵軍編列、部署與兵力」以及「敵軍日漸增長的民眾支持度」。

當被要求將資訊需求連結至決策時，大多數分遣隊指揮官均無法回應，往往轉而將決策權交回上級指揮部。

當被問及如何蒐集關鍵資訊時，分遣隊指揮官默默依賴當地夥伴部隊，而未明確指出這些部隊必要的編制或戰力。

同時，他們極少述及希望這些夥伴部隊著重位於何處或用何種方法。整體而言，有3位分遣隊指揮官瞭解關鍵資訊需求，而其他分遣隊指揮官則似乎不明瞭，資訊需求乃是指揮官計劃與執行任務的工具，而非情報官的功能或來自上級單位指揮部的情報需求清單。

最後一個共同問題是：不願指明任務決策點。



2019年12月，特種作戰認證課程畢業典禮上，畢業學員配戴象徵特戰人員的綠扁帽。(Source: US Army/ Chau Nguyen)

第一個例子關乎分遣隊在任務分析期間所做的假定。當被要求證實假定时，極少分遣隊能夠回應之。顯然有些分遣隊瞭解假定勢在必行，俾利繼續計劃。然而，有些分遣隊僅將假定視為計劃過程的步驟之一。

分遣隊指揮官未計劃證實假定方式，故喪失降低不確定性以及驅動決策的能力。

第二個例子如上所述，分遣隊指揮官普遍不瞭解指揮官的關鍵資訊需求，以致極少有分遣隊將資訊需求連結至實際決策。

最後一例是，分遣隊指揮

官往往將任務中止標準定義為「上級指示」。每位分遣隊指揮官似乎都不願定義可能導致任務中止的決策標準，反而寧可選擇安全方案，以規避風險與決策權。

管道缺口

造成這些狀況的原因仍待商榷。會有這些共同傾向的最可能因素似乎是訓練落差。然而，最糟的原因，可能是源自經驗潛在文化問題遏阻分遣隊指揮官適切履行其角色。儘管資深領導人與教官可化解教育訓練落差，卻難以解決文化問題。

就教育訓練而言，特戰部隊教授資淺軍官的「軍事決策程序」及其身為分遣隊指揮官的角色間或許尚有缺口存在。此次演習中所有上尉軍官均接受「特戰部隊軍官正規班教育」(Special Operations Forces Captain's Career Course)和「特戰部隊專長課程」(Special Forces Qualification Course)，而後者涵蓋以計劃為主的18A專長軍官課程。儘管18A專長對於特戰部隊全體軍官而言相當普遍，「特戰部隊軍官正規班教育」卻是近幾年才實施的新課程。

首份派職

這些上尉軍官的另一項共同點在其目前受指派的單位。然而，由於這是其在特戰部隊的首份派職，時間從5個月至2年不等，故由所屬單位負全責似乎不近情理，對新到任的分遣隊指揮官尤其如此。

另一個更難證實的潛在因素在於，特戰部隊和陸軍內部產生的文化，並未賦予資淺上尉軍官領導統御權。文化議題可能肇因自數層面，已超出本文

的討論範疇，但此次演習確實凸顯某些可作為潛在指標的共通性。

這些上尉軍官的共同點之一，在於戰鬥與作戰經驗相當有限。對於從近期衝突中獲取經驗者而言，所有經驗均伴隨兵力減縮的過程，而此時上級單位指揮部會加強監督，並限制下級部隊的機動自由。根據此次計畫演習所見，大多數分遣隊指揮官似乎相信可保持與上級單位指揮部通信，俾利聯繫以尋求指示或決策。

再者，少有計畫展現其有意願在缺乏上級單位指揮部通信、補給、支援及指示下作戰。儘管這不全然意味缺乏授權，卻顯示在未與上級單位指揮部聯繫或獲得預期監督下，普遍缺乏作戰意願。

第二個共同點在於分遣隊指揮官的常規背景——特戰部隊上尉軍官必須以中尉職階在常規部隊服役。然而，鑑於此現象存在於整個特戰部隊，故此共同點並未減輕特戰部隊的潛在責任，甚至顯示此問題可能超出特戰部隊，擴及常規部隊。

尤為甚者，特戰部隊上尉軍

官係來自陸軍不同兵科，更顯示此議題並非特定兵科獨有。因此，這也顯示陸軍如何訓練資淺上尉軍官。在此次演習中，多數分遣隊指揮官被問及上述許多議題時，均明顯展現缺乏決斷力。對我們而言，如此缺乏決斷力主要出自動輒得咎的恐懼。此乃「零失敗文化」指標，因無法容忍錯誤而造成缺乏決斷力與「指揮阻礙」。

訓練與文化

最後，這些起因可能來自訓練或文化，或綜合兩者。例如，完成計畫的必要性可能是教育或訓練上的落差，不願下定義或做決策則可能肇因於文化議題。就此來看，這些起因充其量都僅是推測，但這並不減緩與這些傾向有關的顧慮。

這些傾向可能對戰場上特戰部隊分遣隊造成嚴重挑戰與後果。少有人可以反駁或質疑戰爭中關乎舉棋不定、計畫不完整或領導無方造成的真正風險。

無論如何，這都值得進一步檢視，以確保特戰部隊接受適當訓練，且分遣隊指揮官獲得

充分授權。這場演習無疑提供若干有趣洞見與趨勢，然而這是1個營中的某次演習，或許有些人會認為，這是營級領導階層就可以解決的單位問題。儘管如此，此論點都不應阻礙後續探究。

若這些傾向事實上超越該單位而擴及整支特戰部隊、甚或陸軍整體，則美軍可能具有致命弱點，足以在衝突中造成災難後果。

作者簡介

David Spangenberg少校擔任美軍特戰部隊營級作戰官，其先前曾在連級司令部和分遣隊司令部服務，亦曾奉派部署支援「伊拉克自由作戰」(Operations Iraqi Freedom)、「持久自由作戰」(Enduring Freedom)及「大西洋決心行動」(Atlantic Resolve)。

Brendan Dawson二級准尉現為美國歐洲特戰作戰指揮部(Special Operations Command Europe)作戰准尉。曾於第10特種作戰群(Special Forces Group)擔任營級作戰准尉、分遣隊助理指揮官、分遣隊指揮官及連級作戰官，領導中東、非洲及歐洲的特戰作戰。

Copyright by the Association of the U.S. Army, all rights reserved. Not to be reproduced without permission of AUSA.