



● 作者/Richard A. McConnell ● 譯者/黃文啟 ● 審者/彭耀祖

# 化領導統御中的 危機為轉機

## Connecting the Dots: Developing Leaders Who Can Turn Threats into Opportunities

取材/2020年5-6月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, May-June 2020)

在快速變化的現代作戰環境中，培養能發掘並運用任務契機的領導幹部，使危機得以化為轉機，攸關能否於複雜戰場上發揮戰力。

「日軍發動攻勢的1週內……很顯然卡希瑪地區的情勢很可能比英帕爾地區更為險峻。不僅因為敵軍縱隊迫近卡希瑪的速度遠比預期快許多，其兵力亦更為強大……原以為敵軍投入此國的兵力約莫一個團級部隊……但本人卻嚴重低估了日軍遂行大規模、遠距滲透的能量，也未料及其甘冒補給不足的重大風險。所幸日本31師團長佐藤少將是我所遭遇日本將領中最缺乏進取心者，他雖受令奪取卡希瑪並加以固守……卻從未想到，根本不須奪取卡希瑪即可對我軍造成重大損害……本人曾說過，我軍之所以未因低估敵人突穿卡希瑪的能力而受重損，應歸功於官兵的堅強英勇；但更因敵軍指揮官的愚昧，才能得以確保此戰果。」

史林姆元帥(Viscount William Slim)





1944年，印度和廓爾喀士兵於第二次世界大戰英帕爾——卡希瑪會戰期間檢查俘獲的日本軍武器彈藥。這場會戰最終能轉為有利英軍和印度軍態勢，原因在於善於謀略的史林姆能判明敵意圖並善用情勢，是本文作者所稱掌握任務契機加以利用的良好例證。(Source: National Army Museum)







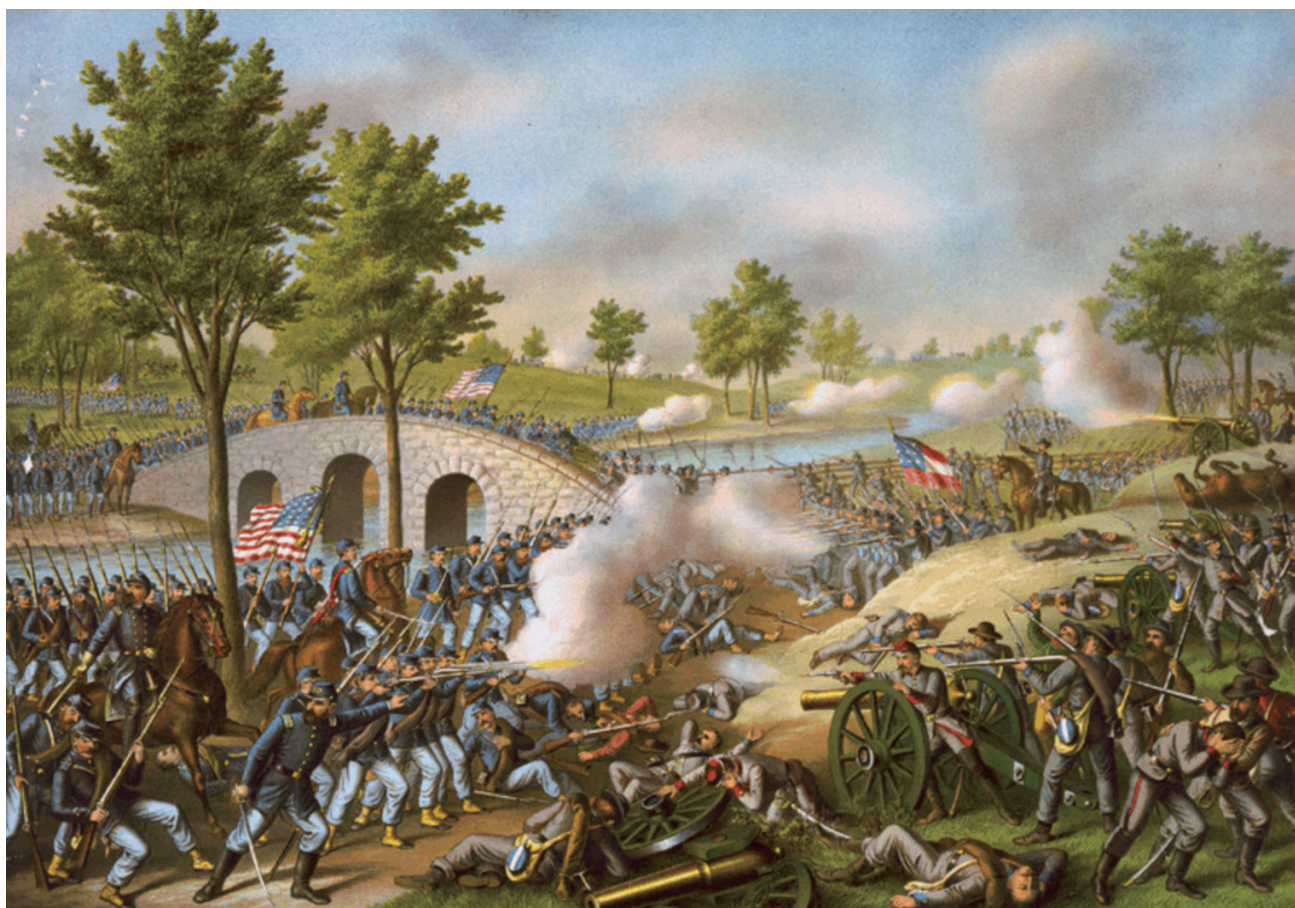
### 當不預期狀況降臨

在會戰中非預期出現的威脅或機會都可稱之為「任務契機」(Exceptional Information, EI)。<sup>1</sup>英國史林姆元帥在開場文所述的事件，精闢說明了任務契機的出現時機。最明顯的，史林姆在明白自己低估對手時也認清了威脅，但同時也瞭解到其對手缺乏自覺能力。在此例證中，史林姆察覺任務契機的能力，讓他將危機轉為利機。假如指揮官能有幸察覺消除威脅的任務契機、掌握機會，並將威脅轉為機會，他們真的會執行嗎？使其裹

足不前的原因又是什麼？不僅如此，由於指揮官不一定能在任務契機出現時刻親臨現場，倘能教育所屬加以掌握並運用，必能有莫大助益。雖然利用任務契機並不保證勝利，但若能藉其對敵人出其不意，即可創造更大勝算，奪取主動權並取得會戰勝利。

有趣的是，若從軍事領域尋找任務契機與作戰相關例證，可以發現許多案例。

安提頓會戰(Battle of Antietam)：美國南北戰爭安提頓會戰發生前，南軍的作戰計畫在一捆雪



安提頓會戰於1862年9月17日發生在華盛頓郡的馬里蘭戰役。兩軍合計約損失23,000人，是美國史上最血腥的「一日戰役」。(Source: Library of Congress)

茄中遭人發現，<sup>2</sup> 北軍領導人卻遲未察覺這項任務契機，也未能快速掌握眼前的大好機會，如果他們能早點洞察先機並採取行動，或許就能避免安提頓會戰的慘烈犧牲。

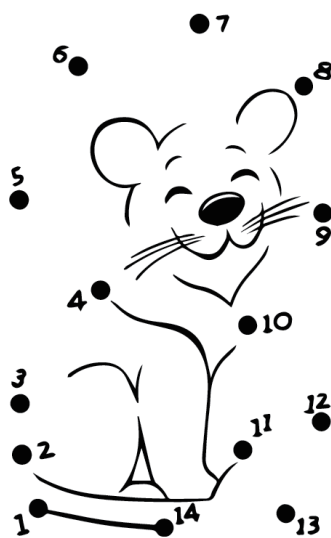
第二次世界大戰：1940年德軍進攻法國時，許多徵候顯示德軍可能自阿登森林(Ardennes Forest)突穿，攻入色當城(Sedan)。<sup>3</sup> 當時有大量草料被運送到位於繆思河(Meuse River)對岸的同盟國防線周邊，但其數量卻遠大於這個地區牛隻或馬匹所需，結果是德軍欲使用這些草料降低戰車履帶通過阿登森林的噪音。此外，法國偵察機也發現在阿登森林德國邊界附近有大批戰術車輛擁塞。<sup>4</sup> 交通阻塞現象加上草料所代表的隱含意義，原都是足以令人起疑的證據，但卻完全被盟軍所忽略。這種情況在1944年12月再次發生，當時駐防巴斯通(Bastogne)的盟軍官兵回報敵軍運送大量草料至附近地區，草量也遠超過該地牛隻和馬匹所需，盟軍領導人仍未能掌握這項任務契機的重要性，所以威脅來臨時，映入眼簾的就是數以百計德軍戰車從森林傾巢而出。

911恐怖攻擊事件：2001年9月11日恐怖攻擊事件發生前，明尼蘇達州的飛行教官回報有「可疑的波音747客機飛行訓練」。<sup>5</sup> 恐怖分子莫薩威(Zacarias

Moussaoui) 支付8,000多美元參與初級飛行課程，本應取得飛行執照，但卻沒有通過任何飛行合格簽證，結果是莫薩威根本僅想學習基本技術，而無暇學習其他項目。這種情況加上當時波音747客機自動駕駛系統性甫提升、操作更容易，才讓舉報的飛行教官感到可疑。<sup>6</sup>

大賣空：2008年美國房市泡沫化前，柏瑞博士(Michael Burry)注意到機動匯率房屋貸款在房貸投資證券市場中的無力償還率提高。<sup>7</sup> 這項新興威脅原本該讓貝瑞博士卻步繼續投資房貸投資證券市場，結果他卻和多家銀行洽談信用違約交換(credit default swaps)條件，這原本是保單實際上用在房屋市場進行投機交易的方式，由於貝氏能將這項威脅轉為利機，他反而能在投資中賺回好幾倍收益。

上面數個案例只是說明洞察與利用任務契機所須具備的關鍵技巧。領導者可以透過實務工作和豐富經驗精進研判未知狀況的技巧，不僅如此，他們也應將這些技巧傳授給部屬，關鍵在於培養各階層領導者熟練明辨任務契機之道，而非因不諳此道蒙受損害。下文將進一步探討任務契機究竟為何，以及指揮官如何培養所屬洞察任務契機與利用之，以創造所屬部隊最大利益。



(Graphic courtesy of [www.raisingourkids.com](http://www.raisingourkids.com))

圖1：連連看，是什麼？





### 洞察任務契機的計畫作為

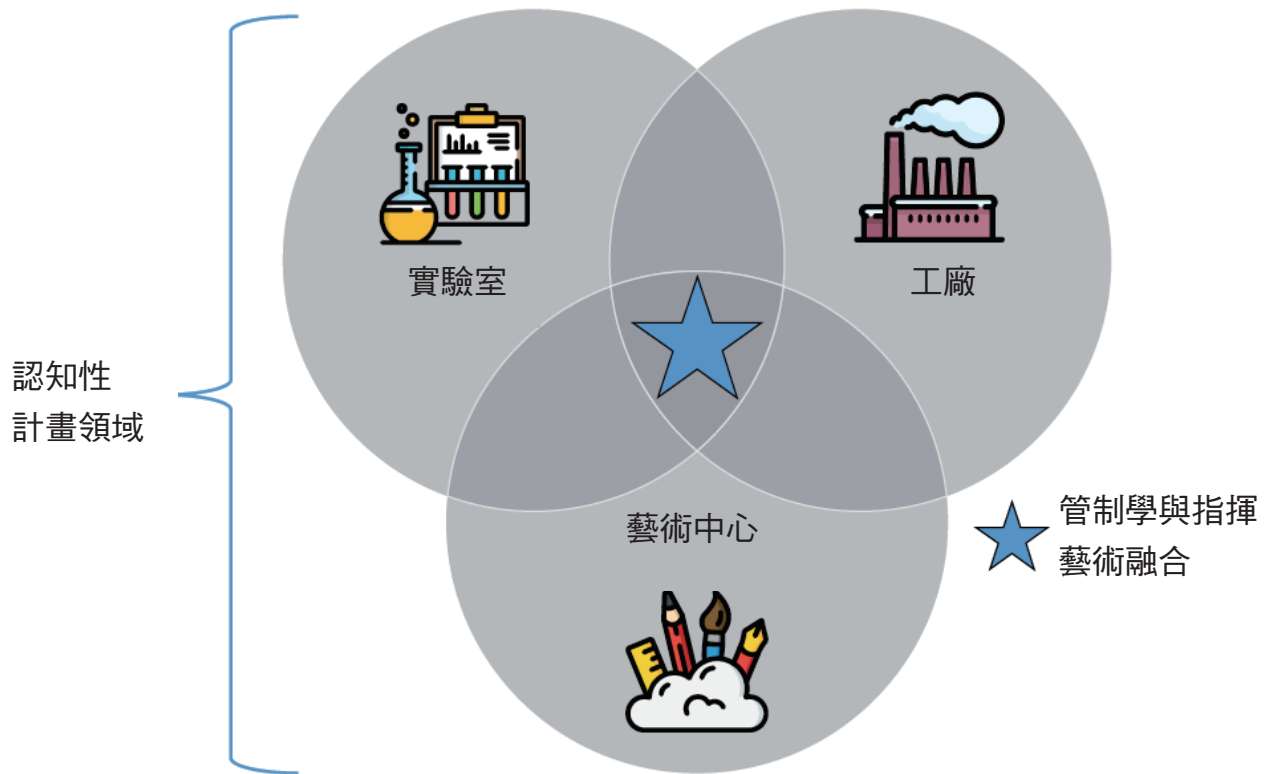
在探討如何洞察任務契機之前，重要的是明確界定任務契機。過去的美陸軍準則或許可以提供一些有意義的定義。例如卅年前的陸軍野戰教則 101-5《參謀組織與作業教範》(Staff Organization and Operations)界定任務契機為「未預判或不預期事件，可能因察覺而獲致戰果、發現立即或即將出現之威脅」。<sup>8</sup> 這本準則詳細解釋各種洞察任務契機的方式，以及重要領導幹部應針對此類資訊採取何種作為。但時至今日，任務契機僅是美陸軍準則的其中一項內容，並沒有太明確的定義。現有的野戰教則 6-0《指揮官與參謀組織作業教範》(Commander and Staff Organization and Operations)指出任務契機為「解答某項指揮官重要情資需求的資訊，若已經預見且被列舉」。<sup>9</sup> 此定義說明任務契機在概念上似乎未有顯著用途；美軍陸戰隊少校渥爾夫(Jason Wolfe)在其碩士論文中主張，應該修訂這項準則的缺陷，並教育所有幹部任務契機的重要性及其用途。<sup>10</sup> 某些人可能會認為，發掘與應用任務契機原本就因為無法掌握未知而變得複雜，且任何嘗試確認任務契機的努力，很像是求神問卜或用葉占卜。然而，這種作法並非如求助鬼神之說，而是兼用批判與創意思維的邏輯。

領導者可以透過強化自身洞見事務的技巧，改善預判未知的能力，許多人甚至擁有如此能力卻不自覺。例如小時候，許多人都玩過連連看遊戲，也就是將不同編號的點連線，最後出現一幅圖像。幾次練習之後，吾人比較能在事前預判其結果為何。這完全只是一種態樣辨識技巧，透過聯

繫關係，填補自己所見事物的認知落差，就是確認任務契機的真正方法——透過組合各種蛛絲馬跡來瞭解狀況。因此若以連連看遊戲當例子，如果能在連接所有點之前，就很快看出某個圖像，就應該可以在敵人採取動作前，下達掌握先機或消除威脅的決定。正如史林姆元帥在本文一開始的想定中所採取之作為。史氏比對手更快確認威脅，因而得以預判機會，進而掌握主動權。目前，美軍準則並未充分探討任務契機，因此指揮官就比較缺乏能力教導部屬，如何發掘與應用任務契機於各項軍事行動。對於在戰鬥等充滿不確定性動態環境中執行任務的領導者，發掘與應用任務契機並及時下達決心，兩者仍存一段距離。部分領導者可能早已將任務契機應用於計畫作為，只是完全不自知。例如，在軍事決策程序行動方案分析中，確認任務契機是最重要的步驟，因為會影響整個決策過程的品質，以及後續兵棋推演的成果。強化這項過程和成果的關鍵因素，就是所有步驟的思維素質。

位於堪薩斯州李文渥斯堡，美陸軍指揮參謀學院的某項兵棋推演驗證中，研究人員設計一套理論模式，來說明計畫作為階段所觀察到的反覆思維程序，以確認3個認知性計畫領域。<sup>11</sup> 這3個領域被劃分成「工廠」、「實驗室」和「藝術中心」。這些領域能有效協助瞭解產製詳細計畫所需之思維廣度與深度，也能幫助領導者發揮洞察與應用任務契機所需認知技巧，是相當有用的模式。

在工廠領域中，參謀置重點於統籌、整合及執行計畫；在實驗室領域，會驗證各種假設條件並確認計畫合理性；在藝術中心領域，則應用創意、



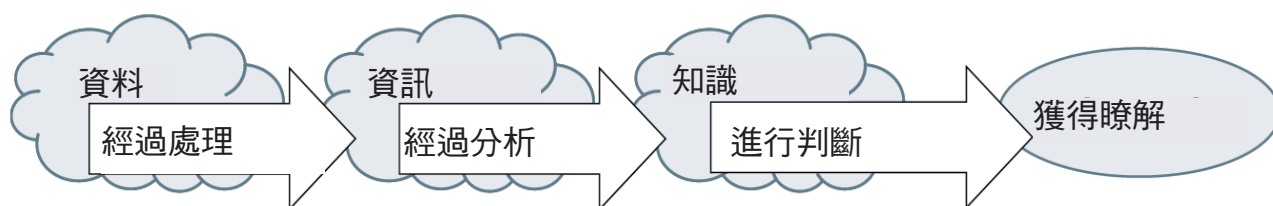
(Source : Richard A. McConnell)

圖2：認知性計畫領域

想像力和預測能力來決定計畫本身的創意水準。這3大領域重疊之處就是管制學與指揮藝術的融合。這項思維程序的關鍵在於更深入瞭解計畫背後的思維品質。在這些領域挹注時間，對創造周延、詳實的計畫十分重要。然而，認知性計畫領域的用途不僅止於產製計畫而已，這些領域能創造辨識任務契機技巧的背景，也能培養參謀發掘任務契機並加以應用之。

或許領導者曾聽過缺乏經驗的參謀抱怨，他們認為若計畫沒有如預劃執行，那麼一切作業就是在浪費時間。而經驗豐富者都知道，計畫作為的

一切過程都不會被浪費，計畫可以依據新的資訊重新調整目的和設計內容。但更重要的是，產製計畫所需思維，就是一種認知邏輯的練習，且此種邏輯會隨計畫作為過程而變得更強大。如果領導者只將重點放在工廠領域(諸如採指定行動方案)，容許參謀人員抄捷徑和縮短作業過程，就會培養出經驗不足的參謀軍官，他們根本不知道如何檢驗計畫的可行性，也不知道如何發揮創意，以明智的方式推斷未來可能發生的情況。有經驗的參謀會運用上述認知計畫領域，並具備發掘和應用任務契機所需之技巧。此類技巧相關專業能



(Source: Field Manual 6-0, Commander and Staff Organization and Operations, May 2014)

圖3：建立瞭解

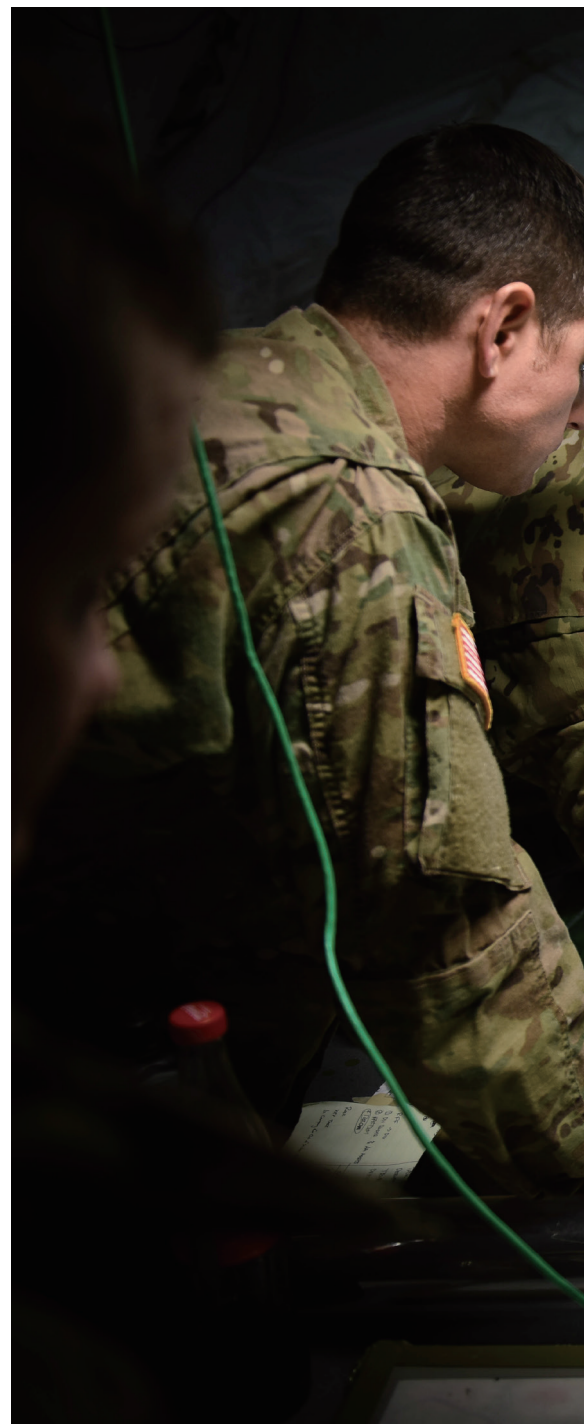
力，直接影響參謀瞭解真實情況的程度。因此，計畫作為程序不只是一種產製手段，相反地，它是用於培養參謀和領導者成為更佳思維者的幹部養成形式，使其能洞察事物背後所蘊含的真正涵意。

參謀會不斷蒐集各種資料並將其處理為可用的資訊，資訊獲得、分析並發展成為知識的速度愈快，就更能發掘出任務契機，接著領導者便可以對其進行判斷，並直接影響指揮官重視任務契機的程度，以及如何將其應用在當前情況。<sup>12</sup> 此種循環程序必須經過練習、反覆作業並傳承給資淺人員，使其能持續精進掌握任務契機的能力。<sup>13</sup> 按此方式，周密計畫作為程序能驗證任務契機如何被鑑別，並在執行過程中加以掌握與應用，重視基層參謀上開能力的領導者，更能快速發掘、應

用和掌握任務契機，故而比敵人更有機會奪取主動權。

### 在執行過程發掘任務契機

在完成詳細計畫擬定後，參謀都會希望停留在認知性計畫領域的工廠部分，但此種想法必須杜絕。經驗豐富的參謀都知道，計畫鮮少會如其最初設計般執行。敵人有選擇權，作戰環境中的事物也會改變，新資訊也會在決策過程中被轉化為知識。因此，在執行階段的決心下達，往往像是主動驗證作為，參謀會比較當前狀況和預期的所望戰果，對所有可能改變計畫內容的新變數保持高度警覺。<sup>14</sup> 此模式中有兩種決心型態：欲執行的決心和修正後的決心。假如參謀在計畫作為過程可以充分掌握任務契機，便可及早預測執行過程中可消弭威脅或掌握機會的決心事項，





以便讓計畫回歸主軸。然而，參謀往往都是在執行過程中發現未預見的任務契機，因此有必要修正已下達之決心。假如參

謀無法敏銳掌握已出現的任務契機，便無法有效發現修訂決心之機，而導致機會落入能發掘並掌握先機之敵。

參謀有一套修訂決心的作業程序，名為「快速決心下達與統合程序」(Rapid Decision Making and Synchronization Pro-

參謀蒐集與分析資訊的速度，直接影響指揮官重視任務契機的程度。圖為駐德美陸軍官兵執行「快速反應-17」演習計畫作為實況。(Source: DVIDS/ Alexander Henninger)







cess, RDSP, 譯註：類似時間受限下指參作為)。<sup>15</sup> 「快速決心下達與統合程序」只有在參謀能掌握稍縱即逝的任務契機時方能發揮作用。因此，讓參謀對作戰契機保持警覺的方式，就是維持計畫作為過程所運用的思維，同時兼用所有三大認知性計畫領域。就此方面，美陸軍的「設計方法論」可能是概念推論計畫作為之外另一種有用的方法，且可搭配計畫執行過程加以運用。

熟悉陸軍設計方法論的參謀都非常清楚，這個過程就是領導者確認當前狀況與所望戰果、擬定問題、構思作戰方式，然後完成計畫。<sup>16</sup> 此模式明確說明，「持續進行判斷並在必要時重新構思」，意味著這個模式在整個計畫作為和執行過程都可以發揮功用。陸軍設計方法論的所有部分都必須不斷進行判斷和重新構思。例如，若初始未能正確判斷當前狀況，後續就可能造成負面連鎖效應。

在問題敘述中也必須採取持續再判斷作為。在《小規模作戰期刊》(Small Wars Journal)

近期一篇文章中，美陸軍指揮參謀學院副教授史波林(Dale Spurlin)主張，雖然美陸軍準則要求「問題敘述」必須在計畫作為階段完成，問題是，一旦擬定問題敘述後，許多參謀根本不會重新加以審視。<sup>17</sup> 問題敘述原本應該是持續判斷過程的一部分，但卻往往沒有這樣做。例如，本文開端有關卡希瑪會戰的歷史典故中，史林姆最初的問題敘述原本應該是：第14軍團在侷限性地形、綿延的交通線和時間不足等問題下，如何戰勝卡希瑪周邊的日軍團級部隊？假如史林姆的參謀在當時曾將重點置於持續評估與重新研擬問題，應該就能發現一支較大型部隊以高於原預期的速度挺進中，這項任務契機已經出現。在此種情況下，應重新修訂問題敘述，將預判敵軍由1個團級部隊變成1個師級部隊——這是個更棘手的問題。

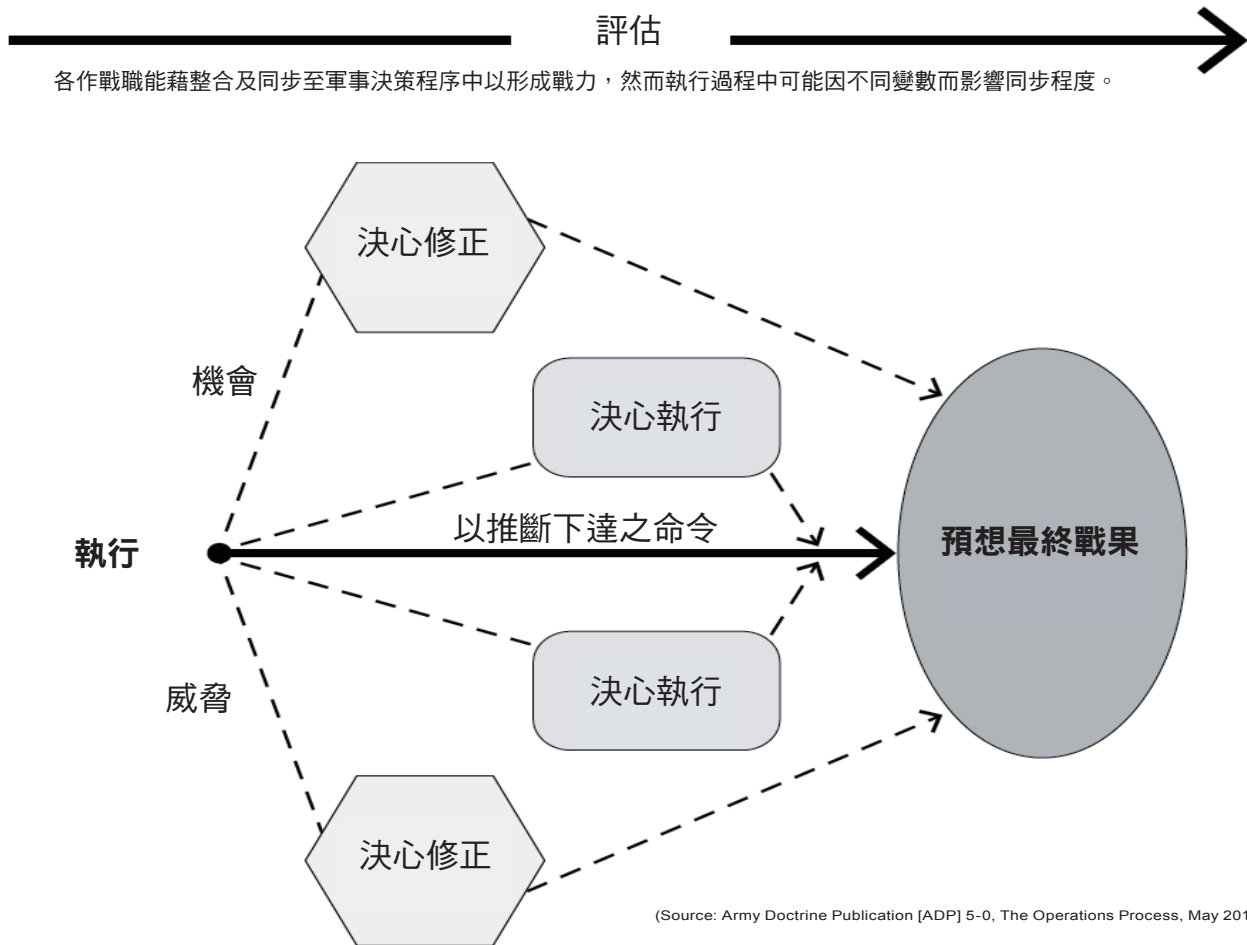
史林姆的司令部實際上已有發掘任務契機的經驗，因為該部隊在戰爭初期就曾遭遇失敗；史林姆及其部隊在卡希瑪會戰前1年，曾遭遇多次慘敗。

儘管如此，領導者仍應思考，如何讓所屬參謀與下級部隊長從經驗中學習，而非從實際戰鬥失敗中汲取教訓。強化任務契機辨別方式之一，就是全面設計訓練和教育課程想定，讓各級幹部模擬狀況推斷。此種全面、反覆並以目標為導向的學習體驗，可以協助各級指揮官培養出能夠覺察並應用任務契機的幹部。

### 培養洞燭機先的領導者

德威克(Carol Dweck)在其著作《心態：新成功心理學》(The New Psychology of Success)，說明僵化心態和成長心態的差異，此種差別對於想要提升部屬狀況推斷技巧的指揮官十分具有參考價值。<sup>18</sup> 抱持僵化心態者認為無法透過認知方式提升自身能力。相對的，擁有成長心態者則認為，透過努力和練習可以改善認知技巧。指揮官若能透過全面練習來鼓勵所屬培養成長心態，將會有更多機會在狀況推斷技巧方面獲得進步和成就，進而更成功的洞察與應用任務契機。

達克渥絲(Angela Duckworth)



在執行過程中，指揮官與參謀也應判斷計畫本身的內在框架。此舉涉及重新檢視原始設計概念，並判斷是否其仍適用於當前狀況。

圖4：執行階段的決心下達

在其所著的《意志力：熱情與堅持到底的力量》(Grit: The Power of Passion and Perseverance)，提出了兩個重要概念幫助指揮官致力改善部屬狀況推斷技巧和辨別任務契機。<sup>19</sup> 首先，達克渥絲探討天賦、技巧和努力與成就的關連性，並以數學方程式表達「天賦乘以努力等於技巧」

及「技巧乘以努力等於成就」。換言之，具備韌性者能改善自身能力，應歸功於雙倍的努力。因此，指揮官倘不挹注資源精進部屬發掘與應用任務契機所需之狀況推斷技巧，則單位自然無法強化這方面能力。第二，達克渥絲教授探討全面練習的概念，包含以下4項明確要求：

- 一個定義明確的目標方向
- 完全的專注和努力
- 即時且有價值的回饋意見
- 配合檢討和精進的反覆作為<sup>20</sup>

指揮官若能挹注資源精進狀況推斷技巧，並依據上述條件全面練習，則所屬幹部自然能提升此關鍵技巧。





喬治(Carl George)在其所著《成為小隊領導者的九大關鍵要素》(*Nine Keys to Effective Small Group Leadership*)，說明了應以反覆與漸進方式培養所屬新技巧，其有效且務實的作法也呼應了達克渥絲教授的要求條件：

我做、你看、我們談。

我做、你幫、我們談。

你做、我幫、我們談。

你做、我看、我們談。

你做、其他人看。<sup>21</sup>

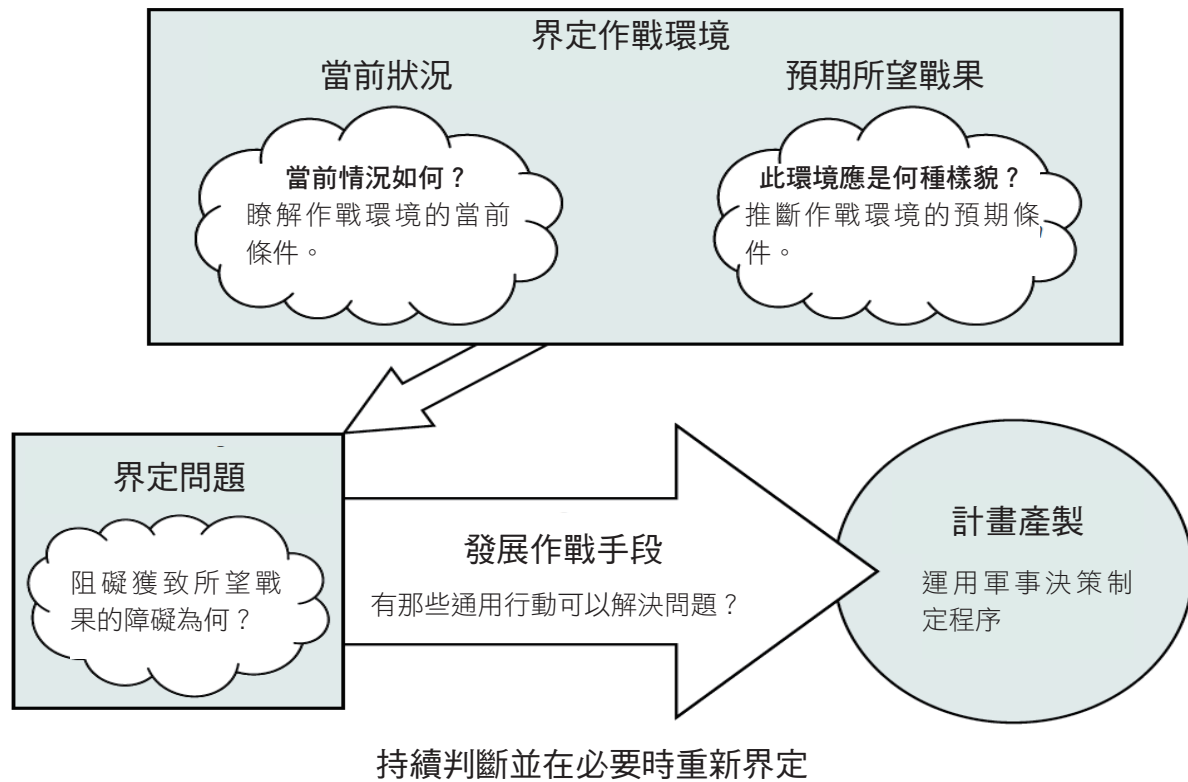
按此要領，喬治提供指揮官和組織領導者一個

傳授部屬精進自我的務實步驟。此作法在領導者致力培養部屬狀況推斷技巧和任務契機辨別能力時尤其有用。達克渥絲和喬治教授都強調，幹部養成過程中反省和精進的重要性。重要的是，喬治在其流程最後，說明領導者如何傳授這項新技巧。這點尤其重要，因為在精進狀況推斷與辨別任務契機時，也讓所有參與者能反覆練習，並透過教學相長，提高學習效果。

狀況推斷和任務契機辨別技巧，多年來已於各項演習運用「主要狀況想定清單」(Master Event Scenario Lists, MESLs)且持續穩定進步。<sup>22</sup> 在任務預演的設計過程中，演習統裁官利用「主要狀

狀況推斷和任務契機辨別技巧，多年來已於各項演習運用。(Source: US Army//Sarah Mattison)





(Source: Figure from ADP 5-0, The Operations Process, May 2012)

圖5：陸軍設計方法論

況想定清單」讓訓練工作專注達成預期學習目標。各級指揮官也以相同程序來強化幹部的狀況推斷技巧。透過「演訓後回顧」，指揮官可以發掘狀況推斷技巧不足之處，並將這些缺失列為次一階段精進目標。也可以納編不同部門的參謀來設計「主要狀況想定清單」，以精進狀況推斷和任務契機辨別技巧的學習成效。此種設計作業能在兩方面助益幹部養成。第一，藉全面性的計畫內容偵錯過程，發揮另一種形式的假想敵(紅隊)反向思維。

「假想敵是一種思維和計畫作為上的反射性認

知學習作法，係專門針對不同組織和狀況量身打造。此種作為是由技能嫺熟的實務工作者執行，通常直接由組織高層委託擔任。其運用結構性工具和技巧，協助找出更深入的問題、挑戰表面和隱含的假定事項、曝露易被忽略的資訊，並且研擬不易為人所知的替代方案。這種作法培養心思靈敏度，讓扮演假想敵者得以在多重觀點間快速變換，以建立對於複雜狀況與環境的澈底瞭解。此舉促成更深入的認知、更多的選項被眾人提出(不論其階級或職務)、產製更好決策，以及避免既有成見或個人好惡。」<sup>23</sup>

指揮官藉由鼓勵上述思維和計畫作為上的認





知，可以培養所屬更有效進行狀況推斷、任務契機辨別和應用，接著便可將「主要狀況想定清單」融入其指揮所作戰節奏。績優單位最佳作法之一，就是在任務變換之際實施戰備演練。這些「主要狀況想定清單」可輕易納入此程序，激勵以發現事實為導向的學習，不僅可有效改善產出計畫，更重要的，是可以強化其背後所蘊含的思維模式。

其次，鼓勵此種假想敵思維模式的指揮官，可以改善組織的氛圍和文化。此思維模式可以支持狀況推斷，使所屬更能辨別任務契機。如前文所述，資淺參謀會想停留在認知性計畫領域工廠部

分；若激勵參謀持續在認知性計畫領域的實驗室和藝術中心以及工廠部分同時運作，則可以支持狀況推斷和任務契機的發掘與應用。透過全面在執行階段演練「主要狀況想定清單」的設計程序，指揮官可以鼓勵所屬，在辨別任務契機所需之批判思維和創意性思考方面取得平衡。

## 結語

鮮少有計畫會依參謀原先想像的方式進行。對於那些造成威脅與機會的非預期變數而言，參謀應運用「快速決策與統合程序」。然而，假如參謀人員無法發掘並應用任務契機，則將永遠無法啟

### 註釋

文前提詞係出自 William Slim and David Hogan, *Defeat into Victory: Battling Japan in Burma and India, 1942-1945* (New York: Cooper Square Press, 2000), 305, 311.

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], July 2019), 3-7. 陸軍準則ADP 6-0 中描述任務契機為「直接影響當前行動成敗的具體與立即性關鍵資訊」。
2. Jason Wolfe, "Exceptional Information: Recognizing Threats and Exploiting Opportunities" (master's thesis, U.S. Army Command and General Staff College, 2017), 28-29.
3. Hugh M. Cole, *The Ardennes: Battle of the Bulge* (self-pub., CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015), 70.
4. *Greatest Events of WWII in Colour*, episode 7, "Battle of the Bulge," directed by Nicky Bolster (Los Gatos, CA: Netflix, 2019), documentary series.
5. National Commission on Terrorist Attacks, *The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Com-*

*mission on Terrorist Attacks upon the United States*, Authorized ed. (New York: W. W. Norton, 2004), 291.

6. Office of the Inspector General, *A Review of the FBI's Handling of Intelligence Information Related to the September 11 Attacks (November 2004)* (Washington, DC: U.S. Department of Justice, November 2004), 107, 110, 176, accessed 22 January 2020, <https://oig.justice.gov/special/s0606/final.pdf>.
7. Michael Lewis, *The Big Short: Inside the Doomsday Machine*, movie tie-in edition (New York: W. W. Norton, 2015), 26-31.
8. Field Manual (FM) 101-5, *Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1990 [obsolete]), 1-2.
9. FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014), 14-4.
10. Wolfe, "Exceptional Information," 61-63.
11. Richard McConnell et al., "The Effect of Simple Role Playing Games on the Wargaming Step of the Military Decision Making Process (MDMP): A Mixed Methods Approach," *Developments in Business Simulation and*

動「快速決策與統合程序」。決心修定只有在任務契機出現時才有必要。因此，指揮官應挹注大量資源精進所屬發掘非預期危機和轉機的能力，並採取因應行動。改善此類技巧的方式之一，就是直接參與正在進行中的演習設計，並藉由策定「主要狀況想定清單」(將活動扳手丟入計畫中，意指隨時調整)和持續檢討精進與意見回饋不斷與學習目標連結來達成所望目標。辨別和應用任務契機並不是一種魔術，領導者可以透過刻意及反覆練習，將此技巧傳授下級領導者。歷史上充滿了無數例證，有些是領導者掌握機會並在威脅出現時予以消弭，其他則是反例，因領導者目光

短淺而付出代價。

戰爭行為的不確定性是一種常態，其改變將日新月異，改變幅度也將大幅提高。因此，未來的指揮官勢必無法接受其所屬無法洞燭機先並將危機化為轉機。

#### 作者簡介

Richard A. McConnell係美陸軍備役中校，現任美陸軍指揮參謀學院戰術部門副教授。

Reprint from *Military Review* with permission.

- Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference* 45 (2018): 322-59; Richard McConnell and Mark Gerges, "Seeing the Elephant: Improving Leader Visualization through Simple Wargames," *Military Review* 99, no. 4 (July-August 2019): 107-15.
12. FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*, 3-1.「知識管理與資訊管理有助於指揮官漸進瞭解各階層處理與分析的衍生意涵，以利建立並維持其狀況瞭解程度。兩者為支持指揮官決心下達的相互關連性活動。其包含4個層次，從最低到最高層次依序為資料、資訊、知識和瞭解。在最低層次，處理行為會將資料轉為資訊。接著分析行為會將資訊精煉成知識。指揮官和參謀人員可以運用判斷，將知識變成瞭解。指揮官和參謀人員持續進行漸進式學習發展，因為各層級組織和個人會賦予不同的意涵和價值」。
  13. Ibid.
  14. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2019), 4-6.
  15. Ibid., 4-9.
  16. Ibid., 2-17.
  17. Dale Spurlin, "The Problem Statement-What's the Problem?," *Small Wars Journal*, 6 August 2017, accessed 7 January 2019, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-problem-statement-%E2%80%93-what%E2%80%99s-the-problem>.
  18. Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success*, reprint, updated edition (New York: Ballantine Books, 2007), 16-17.
  19. Angela Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (New York: Scribner, 2016), 42.
  20. Ibid., 137.
  21. Carl George and Warren Bird, *Nine Keys to Effective Small Group Leadership: How Lay Leaders Can Establish Dynamic and Healthy Cells, Classes, or Teams* (Taylors, SC: CDLM, 2007), 61.
  22. Center for Army Lessons Learned [CALL] Newsletter No. 09-28, *Mission Rehearsal Exercise* (Fort Leavenworth, KS: CALL, April 2009), 90.
  23. U.S. Army Training and Doctrine Command G-2 Operational Environment Enterprise, *The Red Team Handbook*, version 9.0 (Fort Leavenworth, KS: University of Foreign Military and Cultural Studies, 2019), 3.