



FOCUS

專題報導

● 作者/Matthew Conners ● 譯者/李永悌 ● 審者/彭耀祖

使命必達的海上指揮風格

Mission Command Is Essential to Mission Success

取材/2020年4月美國海軍學會月刊(*Proceedings*, April/2020)



數個世紀以來，海軍官兵僅憑藉關鍵指示即可達成任務目標。海軍弛韁式指揮的風格，可作為目前通信受阻環境下的作戰模式。

莫蘭(Edward Moran)的油畫描繪出瓊斯(John Paul Jones)主動與法國艦隊互鳴禮砲的場景——這是美國國旗首次獲得承認，也是政治戰略的奇謀。瓊斯擁有進行具戰略意涵行動的權限。

(Source: Naval History and Heritage Command)

鑑於連線式、網路化作戰的前景可能已無法應付通信受阻的混亂情況，海軍計畫人員轉而採用任務式指揮(mission command)作為取勝之法。簡而言之，任務式指揮就是授權領導。指揮官提供清楚的意圖、明確定義限制因素以及可用資源，接著賦予其部屬——依其自主判斷與當前契機——行動自由以達成目標。第一線指揮官係根據上級意圖行動，而非等候指示，故任務式指揮得以縮短狀況反應時間。¹ 如此一來將加快作戰節奏，迫使敵人採取守勢及被動態勢。下級指揮官則成為任務執行的主導力量。

事實上，數世紀以來海軍官兵一直在實行任務式指揮。² 鑑於時間與距離考量，史上海軍指揮官皆僅憑藉關鍵指示即可達成任務，其範圍自基本巡邏到執行重大國家任務皆有。海



軍弛韁式指揮的歷史，可作為目前在通信受阻環境下的作戰模式。

美國革命戰爭

美海軍肇建之初極度仰賴個別指揮官的主動精神與勇氣。艦長可在數週或數個月未獲上級指示後執行任務。由於距離與海上視距(line-of-sight)通信的限制，各級指揮官必須有一定程度的主動與互信，也因此限制了海軍協同作戰。於是參謀部門與高階指揮官賦予了艦長更多權限，俾達成主要戰略或作戰目標。

瓊斯(John Paul Jones)即為重要實例，當其奉命接任突擊兵(Ranger)號艦長時，上級命令要求召集並訓練人員，接著：

依照美國國會為管理海軍所制定之命令與規定，對合眾國之敵遂行巡弋任務，並依命令與規定制敵。儘可能擊沉、焚燒或摧毀(追擊)所有諸如此類之敵方船隻、艦艇、貨物與財產。貴艦將不會受限於特定巡邏區域，可自行在最有可能達成任務之處充分進行搜索。³

以目前的標準觀之，這些由美國國會海洋委員會(Marine Committee of Congress)下達的命令極其不明確。而後前往歐洲的作戰命令亦循此種模式，而瓊斯將於歐洲進行或許是美國革命戰爭(Revolutionary War)中最偉大的單艦作戰行動：突擊兵號巡弋任務。

當時，制海權(command of the sea)的重點在於控制海上貿易或軍隊運輸。海軍武力試圖透過封

鎖來管制貿易，或命部隊於戰略弱點地區登陸。而諸如美國殖民地等弱國則試圖透過通商破壞(commerce raiding)來增加敵人的經濟損失。一旦俘獲敵方商船與運輸船即可切斷其補給，使其無法支援所屬部隊。惟瓊斯對海軍戰略有較非正規的看法：其主張針對英國未設防的重點港埠進行突擊——如此將迫使英國轉用作戰資源於防衛作戰，不僅能減輕殖民地壓力，也能使英國民眾、商人階級與英國海軍部(Admiralty)措手不及。⁴ 瓊斯的戰略目標在緩解對殖民地的封鎖，此戰略不僅有助於海洋委員會對英國經濟施壓並且同時補給美國部隊，亦將戰火延燒至英國本土沿岸。最後，瓊斯的願景與海洋委員會的目標達成一致，其所獲得的授權亦使他最後得以成功。

瓊斯接獲指示繼續執行突擊兵號的任務，隨後奉命接任新巡防艦印地安人(L'Indien)號的艦長，惟詭譎多變的國際政治，使他無法順利承接這項新職務。但瓊斯並未枯等海洋委員會指示，而是逕行重新裝配、壓艙並清潔突擊兵號艦體，改善其速度與性能。他主動與法國艦隊互鳴禮砲，作為使他國承認美國與美國國旗的戰術，此可謂政治戰略上的奇謀。⁵ 瓊斯著眼於更遠大的國家利益，而非只是回到海上襲擊英國船運以獲取戰利品，並在美國政府駐巴黎官員的特許下進行具戰略意義的作戰行動。

1778年4月，突擊兵號進行了兩次兩棲襲擊，並與英艦德雷克號(HMS Drake)於海上對決。這些襲擊行動頗具野心：一次置重點於燒毀懷特哈芬(Whitehaven)港，另一次則是俘虜塞爾寇克伯爵(Earl of Selkirk)。兩次襲擊皆有其戰略目的，前者

在促使英國將部隊移出殖民地以移防本土島嶼，後者則是欲以塞爾寇克伯爵做為籌碼，交換釋放關押於英國監獄的美海軍官兵(當時美陸軍官兵曾進行換俘，惟海軍官兵仍在監獄船上受苦)。雖就戰術層面而言，這兩次襲擊並非特別成功，在懷特哈芬港，瓊斯僅成功摧毀了數門岸置火炮與數艘船隻，而試圖拘捕伯爵一事，則因他出門在外，抓不到人而失敗。⁶ 與英艦德雷克號的對決儘管相當戲劇化，但實質上卻無足輕重。因為這艘英國軍艦並非特別強大，亦非特別重要。

儘管如此，這些在戰術上成效不彰的行動卻有效達成了海洋委員會與瓊斯的目標。美國(以德雷克號的士兵)與英國進行了俘虜交換，而突襲行動則在政治與經濟上造成了破壞效應。英國海岸線立即進入防禦狀態，而倫敦的新聞媒體也開始公開尋求支持並呼籲英國海軍部採取行動。⁷ 倫敦的《公共廣告人報》(*Public Advertiser*)報導了島嶼間保險(interisland insurance)的費率飆升4倍。⁸ 此外，至少有4艘英國艦艇奉命追

捕突擊兵號。⁹

法國革命戰爭

若非幸運與戰術優異，英國海軍將領納爾遜(Lord Admiral Horatio Nelson)可能早已因敵前抗命而遭到絞死，惟其主動先制、積極進取並仰賴戰術任務式指揮，使其成為有史以來最偉大的海軍作戰人員之一。

納爾遜的功績泰半締造於法國大革命時期，英國在對抗法國戰爭初期時於聖文森角海戰(Battle of Cape St. Vincent)中取勝。在這場戰役中，雙方艦隊就作戰位置時航向一度相反，兩軍各編成戰鬥縱隊(line of battle)以相反方向通過。英國海軍將領傑維斯(John Jervis)命其作戰縱隊依序「迎風轉舵」(tack in succession)，此舉雖可將雙方艦隊置於同一航向，惟不僅相當耗時，且可能置英國艦隊於不利態勢。此時，位於編隊尾部，配備74門主砲的艦長號(HMS *Captain*)艦長納爾遜反而將艦艏迎風，轉向迎戰敵人。此舉雖阻擋了西班牙編隊前方的去路，惟亦將艦長號暴露於險境，然而當傑維斯見此舉大

有可為時，即下令艦隊其餘艦艇接近並接戰。¹⁰

傑維斯原企圖接近並且迎戰西班牙艦隊，惟納爾遜發現了更有利的接近方式，在最後獲得壓倒性勝利。傑維斯在回應其對手對納爾遜的批評時說道，「如果你如此違反命令，我也會原諒你。」¹¹ 納爾遜後來晉升將軍，使其有機會能以海軍任務式指揮作為戰術基準。

納爾遜作戰領導的方法即為任務式指揮的定義。正如赫曼(Arthur Herman)提到，「沒有任何海軍指揮官……能從後甲板掌握海戰行動與節奏……他們最擅長的是制訂戰略，將艦艇指引至正確方向，並信任各艦艦長能憑藉自己的判斷執行計畫，而不是墨守上級命令。」¹² 此即納爾遜在尼羅河之戰(Battle of the Nile)所達到的成就。

在前往埃及途中，納爾遜於晚餐時與所屬各艦長進行一系列作戰理論研討，並溝通其思維過程。¹³ 納爾遜傳達其指揮官意圖，而各艦長在充分瞭解與信任上級後，各艦艦長遂積極指揮其艦艇，切入混亂的戰局，對基本上處於被動的法國



部隊遂行致命攻擊。

尼羅河海戰是戰術任務式指揮的勝利。法國艦隊於阿布基爾灣(Aboukir Bay)近岸處錨泊，同時關閉岸上砲台。納爾遜初期目標是以奇襲加上優勢火力正面迎戰法國艦隊，惟歌利亞號(HMS *Goliath*)艦長福立(Thomas Foley)注意到法國艦艇與海岸間有空間可供通過。納爾遜即高聲對熱誠號(HMS *Zealous*)下令跟隨歌利亞號，最後用5艘戰艦對法國艦隊進行毀滅性側擊。¹⁴

福立和聖文森角海戰時的納爾遜一樣能發現並把握機會，集中火力攻擊毫無準備的對手。納爾遜在呈給聖文森伯爵(St. Vincent，亦即傑維斯)的行動後報告中，將尼羅河海戰的勝利歸功於「艦長們的判斷」。¹⁵ 英國皇家海軍的火砲或許可提供戰術上的優勢，惟臨機應變與把握機會的意志，

才是確保英國在兩場海戰獲得成功的因素。

納爾遜在聖文森角與尼羅河海戰中表現的任務式指揮戰法，無論其身分為部屬或是上級，皆能善用於混亂所創造的機會。在聖文森角海戰，納爾遜找到防止法國部隊逃脫的機會。而在尼羅河海戰，福立的冒險之舉讓13艘法國主力艦中的10艘遭英國皇家海軍俘虜或摧毀。¹⁶ 在此次任務式指揮架構中，艦長與上級指揮官之間的

關係既有向心力，又相輔相成。

這有賴於信任各艦長的主動進取以及上級指揮官的授權。當下屬採取主動時，上級長官必須願意保持彈性與放手。

任務式指揮的模式

儘管任務式指揮是帆船時代(Age of Sail)偉大成就的堅實基礎，惟情況不盡然如此，指揮官可能也確實接獲了詳盡指示，但墨守成規可能適得其反；的確，如此一來納爾遜就不可能



在聖文森角海戰中，英國將領傑維斯意圖接近並接戰西班牙艦隊，遂命其艦隊依序迎風轉舵。但納爾遜發現了更好的接近方式。他反而率艦長號將艦艏迎風，轉向迎戰敵人，結果獲得決定性勝利。本畫作係由波科克(Nicholas Pocock)所繪，1797年2月14日聖文森角海戰，英艦「艦長號」俘獲西班牙戰艦「聖尼可拉斯號」與「聖荷西號」。(Source: Nicholas Pocock)

在聖文森角海戰採取行動，而瓊斯的行動可能將限制在簡單的以通商破壞為目的。

信任部屬判斷已隨著通信能量的提升與強化而逐漸式微。時至今日，各國海軍已成為海軍指揮官能夠且往往可實際控制所有艦艇行動的綜合實體。僅剩潛艦部隊仍存在獨立指揮，而其通信時有不穩情形。此情況在防禦敵打擊群時或許尚足敷應付，惟在遂行單艦或水面作戰聯合行動時恐將難以勝任。海軍如欲獲得更多先制與創新，就必須信賴其所屬。海軍指揮官必須與下屬澈底討論作戰想定並建立信任。戰爭的本質就是混

亂，惟若能將決策權下授給如納爾遜或瓊斯般的前線指揮官，海軍即可讓自己在混亂中佔取有利位置。

作者簡介

Matthew Conners畢業於美國海軍官校，具美海軍研究院安全研究碩士學資，現任水面作戰軍官暨羅德島州新港(Newport, RI)水面作戰軍官學校作戰戰術教官。

Reprint from *Proceedings* with permission.

註釋

1. Eitan Shamir, *Transforming Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011), 14-15.
2. LCDR Graham Scarbro, USN, "Go Straight at 'Em': Training and Operating with Mission Command," U.S. Naval Institute *Proceedings* 145, no. 5 (May 2019).
3. Marine Committee to John Paul Jones 18 June 1777, "The Continental Navy: I Have Not Yet Begun to Fight," Naval History and Heritage Command, www.history.navy.mil/research/library/online-reading-room/title-list-alphabetically/c/the-continental-navy-i-have-not-yet-begun-to-fight.html.
4. Dennis Conrad, "John Paul Jones," Naval History and Heritage Command, 13 October 2017, www.history.navy.mil/research/library/research-guides/z-files/zb-files/zb-files-j/jones-john-paul/jones-jp-conrad.html.
5. Conrad, "John Paul Jones."
6. J. Fenimore Cooper, *Lives of Distinguished American Naval Officers* (Philadelphia, 1846; Washington, DC: Naval History and Heritage Command, 2015).
7. "Principal Inhabitants of Whitehaven England to the Earl of Suffolk, 23 April 1778," "Henry Ellison and William Brownrigg to the Earl of Suffolk 24 April 1778," "The Gazetteer and New Daily Advertiser, 1 May 1778," and "The Public Advertiser, 6 May 1778," in *Naval Documents of the American Revolution*, vol. 12, ed. Michael Crawford (Washington, DC: Naval History and Heritage Command, 2013), 592, 595, 643, 668.
8. "The Republic Advertiser, 8 May 1778," in *Naval Documents of the American Revolution*, 674.
9. "Philip Stephens to William Fraser 2 May 1778," in *Naval Documents of the American Revolution*, 647.
10. Arthur Herman, *To Rule the Waves; How the British Navy Shaped the Modern World* (New York: Harper Collins Publishers Inc., 2004), 346-47.
11. Herman, *To Rule the Waves*, 348.
12. Herman, 356.
13. Herman, 357.
14. Herman, 357-58.
15. Horatio Nelson, "Letters and Dispatches of Horatio Nelson, August 2 and 3 1798," *The War Times Journal*, www.wtj.com/archives/nelson/1798_08a.htm.
16. Herman, *To Rule the Waves*, 359.