

● 作者/Brendan B. McBreen

● 譯者/李育慈

● 審者/洪琬婷

精準下達作戰命令

What Are Your Orders, Sir?

取材/2022年3月美國陸戰隊月報(*Marine Corps Gazette*, March/2022)

在作戰的高壓環境之下，精準發布作戰命令是關鍵技能，但美陸戰隊實際作法卻和準則與訓練相互矛盾。本文主張陸戰隊精進命令準則、標準、訓練，並掌握實際的命令下達作為，俾使訓練如同作戰。



在訓練期間，美陸戰隊往往將重點置於不切實際地發布冗長枝微的作戰命令上。(Source: USMC/Olivia Knapp)

一日復一日在世界各地，陸戰隊領導幹部下達清楚的命令。陸戰隊部隊執行這些命令。

陸戰隊如同專業人士，強調使用正確的戰術語言與精準溝通。

下士說：「我們必須『搜索』每部車輛，以阻絕任何車載式應急爆炸裝置進入軍營」。上士說：「我們必須『封鎖』這個交叉點，以避免機場遭叛亂分子利用車輛攻擊」。中尉表示，「第1排即刻『肅清』村莊西側，以防止狙擊手對車隊開火」。上尉表示，「A連即刻『奪取』『目標20大樓』，俾利掌控市中心交通要道」。

這些語句和後續明確說辭就是作戰命令。你接收上級命令，並下達預備命令，無論在戰鬥、應變、部署與訓練皆然。你最有效的命令下達方式是什麼？在何處學習到如此方式？陸戰隊領導幹部應如何在面對戰場高壓時精準下達作戰命令？這些對任何軍隊而言都算是重要技能，但陸戰隊的實際作法卻和準則與訓練互相矛盾。

探討教育訓練與執行成效落差

在2021年美軍撤離阿富汗期間，一位陸戰隊指揮官於喀布爾機場停機坪上指揮若定。他回顧其命令下達程序係取決於多年來所習得並持續實踐的技巧。在極端混亂且瞬息萬變的情勢下，他僅根據上級指揮官的口述指導，而且幾乎無暇予以分析或事先準備，使得根據大綱筆記向陸戰隊和英軍聯合部隊下達口頭命令，正如同他先前的自我訓練。¹ 他會與領導幹部分享並討論實際執行面。² 然而，學校的訓練中並「沒有」教這些。

2003年時，美軍在伊拉克的指揮官曾說過類

似的話。在經過六個月整備的最初24小時行動，大多數領導幹部並不瞭解前進巴格達所需的滾動式決心下達程序：每天多項命令、主要透過無線電接收與下授，以及使用即時手寫字條而不是收到一紙作戰命令。美軍各學校和準則中並未教導這些。某個營針對伊拉克自由行動(Operation Iraqi Freedom)撰擬的行動檢討報告指出：

「平時……訓練……應減少倚賴完整狀況覺知的詳盡計畫執行訓練，改為著重……在混亂且資訊不足的環境下實施」。

「訓練期間，舉凡下達作戰命令、進行演練及接收狀況回報，皆應透過無線電進行。連級的戰術決策兵棋推演想定……應透過無線電傳達作戰命令」。³

伊拉克自由行動和持久自由行動(Operation Enduring Freedom)自始至終共計發布了數千項作戰命令，作戰經驗豐富的領導幹部亦指出同樣事實：針對作戰命令這項範疇，美軍應更實際地訓練並修訂準則。

教育訓練內容

陸戰隊訓練講義通常建議將一切納入作戰命令，彷彿命令是一鍋滿溢著上百種隨機材料的湯。學員生拿著每一條都可以成為作戰命令的項目清單，並被提醒格式內容必須「完整」。陸戰隊從未討論什麼該捨棄。而訓練標準情形亦同。

美陸戰隊分科學校(The Basic School, TBS)針對不同軍職專長提供軍官基礎作戰命令訓練。此

課程在陸戰隊員軍事職涯中持續發揮影響力，主要因為作戰命令訓練並未在後續軍事教育中受到重視。然而，陸戰隊分科學校目前使用的31頁作戰命令講義是令人費解的指令大雜燴，充滿了定義不明的辭彙、軍事縮略語，還有指定納入作戰命令的必要項目清單。⁴ 這些初官並未獲取任何作戰命令實例或實用的現實作業程序。

美陸戰隊參謀士官訓練班(Staff Non-Commissioned Officer Academy)和美陸戰隊士官學院(College of Enlisted Military Education)的作戰命令講義亦如出一轍，整章係抄錄自內容不佳的陸戰隊分科學校講義。

在每一所陸戰隊步兵學校(School of Infantry)內，步兵班、排領導訓練課程(Infantry Small Unit Leaders Course)教導步兵士官撰擬作戰命令。學生使用的32頁作戰命令講義洋洋灑灑，包括一長串須納入班層級作戰命令的建議項目清單。關於哪些資訊對特定類型的任務具有關鍵效益，卻毫無範例與說明。督導實施要項共有140則，單單是第一段「狀況」便有21則要項。⁵

2022年稍早，一員中士分享他在步兵班、排領導訓練課程的內容，有關向一個班下達命令占領巡邏基地的作業。此份文件列印出來長達十頁，內容根本不可能實際出現在戰場上，而如此清楚明瞭之任務，只需要任何一位經驗豐富士官的寥寥數句話加上一個手勢便很清楚了。

上述情形不是教官彙編與指揮官核定教案的問題。他們缺乏有力的參考資料。陸戰隊課程大綱源於準則，而陸戰隊講述作戰命令的準則內容則不忍卒睹。

公布周知內容

美軍作戰命令準則內容不忍卒睹。近三年內修訂的所有步兵手冊中有關如何發布一項實際命令未置一詞，例如：

- 未涵蓋命令範例。
- 未涵蓋範例的單一句子。
- 未指明誰負責哪個環節，以及何時要產製命令。
- 未解釋協同計畫，以及層級架構之間的命令程序。
- 未探討不同類型作戰或不同環境下的命令。
- 未涵蓋實際並且附有註解的命令範例。

陸戰隊參考出版品第3-10A.2號《步兵連作戰》(Infantry Company Operations)是三本準則之中最糟者。連長是戰場上的關鍵領導者，他統一指揮配屬單位的複雜戰術、間接火力以及航空等行動，但手冊中卻隻字未提有關產製連級命令之關鍵技巧。⁶

反之，該手冊充斥作戰層級術語和不相干的陸戰隊計畫程序(Marine Corps Planning Process, MCPP)構想。手冊要求連級作戰規劃小組(Operational Planning Team, OPT)執行未經說明的陸戰隊計畫程序「縮略版」，研擬無用的行動主軸(Lines of Effort, LOE)、績效指標(Measure of Performance, MOP)、效能指標(Measure of Effectiveness, MOE)、重心(Center of Gravity, COG)、行動方案(Course of Actions, COA)及決策支援模板(Decision Support Template, DST)。惟陸戰隊計畫程序並不適用於連級。⁷ 作戰規劃小組也並非

陸戰隊連級構想。⁸ 連被要求產出營級戰場情報整備(Intelligence Preparation of the Battlespace, IPB)文件。⁹ 手冊共有八頁探討作戰規劃。

陸戰隊參考出版品第3-10A.2號《步兵連作戰》手冊中有多條句子預期一個連應發布附有附錄的命令。這完全不切實際。該手冊未說明如何執行演練，也未附上連級命令格式，更未提供已完成的連級命令範例。

陸戰隊暫行出版品第3-10A.3i號《陸戰隊步兵排》(MCIP 3-10A.3i, Marine Infantry Platoon)實際指出，排級命令「一般以口述發布」，卻未包含命令範例，亦未說明命令程序。¹⁰

陸戰隊參考出版品第3-10A.4號《陸戰隊步槍班》(MCRP 3-10A.4, Marine Rifle Squad)亦極少提供命令指引；由於該手冊係專門針對步兵班、排及暫編步兵單位的領導幹部所撰擬，如此缺點尤其糟糕。經驗與訓練均不足的資淺領導幹部，更應得到完善指導及最清楚的範例，以瞭解如何在戰鬥中下達命令。在該手冊附表C-4範例中，半數以上為不應納入班、排或連級命令的條目，包括參考資料、附錄、發送清單、官方簽署及時區等。¹¹

改善之道

● 最重要的步驟是改

寫美陸戰隊手冊。重新研擬班、排和連級步兵手冊的命令章節。命令範例不可或缺：必須詳述不同類型環境下的不同任務。內容應針對如何複誦戰場上的命令、下判斷、畫草圖及利用手寫字條下命令等相關技巧提出建議。這些紙本作業程序是必須加以說明的作戰技巧。此外，亦須建議命令流程相關技巧，尤其是在時間緊迫下，如何將命令由一個層級傳達給下一個單位。美軍的準則應著重命令流程的具體細節，亦即反映實際的戰場作為。「陸戰隊需要更佳的命令準則」。

● **重擬命令之訓練與戰備標準。**¹² 一項有效的命令並非長篇大論或是列舉高達一百則要項的命令。美陸戰隊標準必須反映出在時間與資訊受限下的作戰想定：「甫收到排防禦命令，即刻擬定班之命令，運用紙筆在30分鐘內草



陸戰隊作戰命令準則前後不一，且經常相互抵觸。(Source: USMC/Jared Becker)



美陸戰隊應教導其隊員在信任準則與下屬積極主動的前提之下，來發布精簡命令。(Source: USMC/Joseph Scanian)

擬作戰構想」。「陸戰隊需要更好的命令標準」。

- **改寫命令手冊講義。**重擬演練與評估標準以反映現實。避免用電腦準備命令內容。以喀布爾機場訓練為例，此作戰標準的條件是時間緊迫、資訊不足、運用手寫字條及口頭命令。必須放下要有「完整命令」的想法，因為在現實中根本做不到。練習發布命令給非步兵單位。有些教官主張教授詳盡的長篇命令格式，以便學員日後可以自行發展簡略的技巧，但美軍應視訓練如同作戰。「陸戰隊需要更擬真的

命令訓練」。

- **研究連級發布的命令。**蒐集發布給美陸戰隊班、排、連的實際命令範例。觀察並記錄連隊幹部在應變與作戰時的作為。他們發布了哪些類型的命令？展現了哪些技能？運用了哪些戰術、技術與程序？陸戰隊需要掌握實際的命令作為，俾使訓練如同作戰。

美陸戰隊並非渴求「一個口令、一個動作」的新訓單位。身為長期在訓練有素、團結一致的單位服務專業軍人，美軍的命令程序應彰顯出共有

的準則、經驗，以及對指揮官意圖的瞭解。為何陸戰隊員的命令未反映出其實際戰術能力？

美陸戰隊員應學習如何發布精準有效的命令；應勝任職務、信任下屬、注重本質，並且不浪費時間在瑣事上。在作戰時發布的命令必須注重精確、任務導向、合乎準則，也要清楚明瞭；而非紙

上談兵。「精確語言比精準武器更加重要」。

作者簡介

Brendan B. McBreen為美軍備役步兵軍官。他在服役25年後於2012年退伍。

Reprinted from *Marine Corps Gazette* with permission.

註釋

1. 為2021年10月1日致筆者的電郵。
2. Brendan McBreen and C. Skaggs, *Orders: A User's Guide*, (The Warfighting Society, 2021). 2021年8月1日，Chad Skaggs與筆者發表這本彙集30多位經驗豐富的陸戰隊軍官和資深士官的最佳命令實踐指南。
3. 3/7 Mar, *3/7 Iraqi Freedom Operations and Training After-Action Report*, (Twentynine Palms, CA: 2003).
4. Staff, *Student Handout B2B0287XQ-DM, Combat Orders Foundations*, (Quantico, VA: The Basic School, n.d.). 美陸戰隊教授新進尉官戰術計畫之順序為「任務、敵軍、地形、天候、可用部隊與支援」(METT-TC)至「敵最可能行動」(EMLCOA)，至「敵重心、關鍵弱點與偵察」(CG/CV/EXP)，至「機動計畫」(SOM)，至「火力支援計畫」(FSP)，再至「任務」。美陸戰隊分科學校《作戰命令之教官教學參考手冊》(編號B2B0307D)內容未提及教官應如何評比學員所提出之作戰命令作業，如評比標準或建議等。
5. Headquarters Marine Corps, *School of Infantry—East, West, and Det Hawaii, Student Outline: Combat Orders*, (Washington, DC: 2018). 指揮官意圖被定義為(非準則性)重心(CG)、關鍵弱點(CV)、運用計畫(EX)及最終希冀結果(FRD)。
6. Headquarters Marine Corps, *MCRP 3-10A. 2, Infantry Company Operations*, (Washington, DC: April 2018). LOE是行動主軸，MOP是績效指標，MOE是效能指標，COG是重心，COA是行動方案，DST是決策支援模板。DOD Dictionary, Aug 2021.
7. Headquarters Marine Corps, *MCWP 5-10, Marine Corps Planning Process*, (Washington, DC: August 2020). 第一章指明陸戰隊計畫程序(MCPP)乃針對營級以上的參謀程序。第一頁指出，「針對設有參謀的陸戰隊單位，陸戰隊計畫程序……乃經過證實的……規劃方法」。此部隊指揮程序適用於營級以下單位。
8. 連級單位無作戰規劃小組(Operational Planning Team, OPT)之編制。根據手冊定義，作戰規劃小組係由未來作戰小組(Future Operations Section)參謀所組成：作戰規劃小組：一個整合參謀與可用資源之未來作戰小組所成立的單位。作戰規劃小組的成員或受支援對象可能來自每一個標準參謀組、七大作戰職能、聯絡官或專家。參見 Headquarters Marine Corps, *MCRP 1-10.2, Marine Corps Supplement to the DOD Dictionary of Military and Associated Terms*, (Washington, DC: May 2018).
9. Headquarters Marine Corps, *MCRP 2-10B.1, Intelligence Preparation of the Battlespace*, (Washington, DC: May 2016). 第一章指明戰場情報準備乃執行陸戰隊計畫程序的營級以上參謀程序。第1-1頁指出，「情報席(G-2)或參二(S-2)帶領此參謀作業」。
10. Headquarters Marine Corps, *MCIP 3-10A. 3i, Marine Infantry Platoon*, (Washington, DC: June 2019).
11. Headquarters Marine Corps, *MCRP 3-10A.4, Marine Rifle Squad*, (Washington, DC: August 2020).
12. Headquarters Marine Corps, *NAVMC 3500.44D, Infantry Training and Readiness Manual*, (Washington, DC: May 2020). 針對軍官的0302-C2-1002任務與針對資深士官的0369-C2-2002任務基於若干理由而有所不同，但皆缺乏實質內容，亦未定義有效命令標準。