

DOI:10.53106/230674382023021121005

本文取材自《軍事評論》(Military Review)雙月刊，2022年9-10月，屬公開出版品，無版權限制。

消弭微觀管理與採行 任務式指揮

Eliminating Micromanagement and Embracing Mission Command

劉宗翰

提要

- 一、未來戰場環境將是高度變動、不確定性、複雜及混沌不明的複合環境，領導幹部往往須採取分權式任務式指揮哲學與作法，才有可能在戰場上奪取主動權、掌握契機，俾利戰勝未來之敵。
- 二、單位文化中往往存在微觀管理與風險規避的文化，肇因在於上級對下級的不信任、要求零缺陷標準，以及不願承擔失敗後果；試想若風險承擔者都會遭受懲罰，那單位最後也只會剩下風險規避者與微觀管理者而已，這將是單位的大不幸。
- 三、任務式指揮成功之道在於指揮鏈上下具有共同理解與共同認知，理解指揮官意圖只提供大方向，基層指揮幹部應及時下達正確決策，不能坐等層層同意的程序，因為這種方式將無法在未來戰場存活；鑒此，國軍當前或未來重點工作應將任務式指揮納入課題並加以實踐。

關鍵詞：任務式指揮、微觀管理、單位文化、領導統御

圖片來源：U.S. Army



壹、前言

無論是否遂行零星反叛亂行動、危機因應作為，甚或是大規模作戰行動，美陸軍未來仍將持續處於高度「變動、不確定性、複雜及混沌不明」(Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity, VUCA)的複合環境之中，¹ 而且在以這種VUCA為趨勢的複合環境下，領導幹部如何做出及時與有效決策至關重要，因為這將是成敗的關鍵。

美陸軍認為適才適任的指揮幹部就足以下決策，而毋須考慮他們是否為指揮系統中最資深的幹部，但是，他們須為最理解VUCA環境含義及影響的指揮者，而在這種環境中作戰的指揮者在戰術和戰役層面將面臨兩個關鍵的決策情境：一、他們可能會面臨可以趁機對敵發起重大攻擊的突發狀況；然而，要充分利用這樣的機會，他們內心可能存在須遵循上級指揮官的意圖下，同時又不得不背離或「違抗」所收到的命令。二、他們也可能面臨另一種情況，那就是他們清楚

地瞭解若執行先前收到的命令，可能會不利於他們的整體任務；但再一次地，他們可能只得選擇不去理會先前收到的某些命令。如果無法及時獲得指揮鏈上層的同意，美陸軍領導幹部或許會發現自己身處決策困境，因為從事多領域作戰時，將面臨複雜的部隊指管問題，甚至還要考慮到身處VUCA複合環境中該如何掌握時間與主動作為。鑒此，美陸軍不二之選為採行「任務式指揮」哲學，讓適才適任的指揮幹部能獲得上級授權並在關鍵時刻下決策。

美陸軍官方正式採行任務式指揮大約在2000年初左右，當前第6-0號美陸軍準則出版品《任務式指揮：陸軍部隊的指揮與管制》足以成為各級指揮官的工具書，進而在作戰與戰術層級有效領導部屬。ADP6-0準則說明任務式指揮有七項重點原則：專業能力、互信、共同理解、指揮官意圖、任務式命令、訓練有術的主動作為、風險承擔。² 雖然只要能正確運用這些原則，就能在VUCA複合環境中掌握主動權並達成分權化決策之目

1 Kirk Lawrence, *Developing Leaders in a VUCA Environment* (Chapel Hill, NC: UNC Kenan-Flagler Business School, 2013), 2, <https://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/Developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>.

2 Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), 1-7.

標，但是領導幹部往往會陷入「微觀管理」的模式，並讓美陸軍組織文化無法完全實踐任務式指揮哲學。

貳、任務式指揮與微觀管理

如何將任務式指揮納入美陸軍準則中為重要的一步，但實際能發揮多少成效則尚待驗證。很多時候，我們在評估領導幹部時只是看他們教條式遵守任務清單的程度，卻不是鼓勵他們發揮主動作為的精神，這完全違背美陸軍任務式指揮哲學，進一步造成領導幹部往往選擇「風險規避」作法，甚至形成微觀管理風氣，影響所及不僅剝奪部屬的想法，也讓指揮幹部無法窺見全般作戰圖像。根據尼可·康納(Niko Canner)與伊森·伯恩斯坦(Ethan Bernstein)兩位學者的見解，微觀管理足以讓授權的根本崩壞，³ 更會抹殺創造力、拖慢決策速度，甚至減少單位在戰場上的反應時間。兩位學者還指出，微觀管理之所以影響單位甚鉅，是因

為單位中存在若未達成目標將究責之風氣，而且領導幹部施加在部屬身上的壓力，部屬也會以同樣方式反饋給幹部，壓力無所不在，重要的是我們的抗壓性。⁴ 偏好微觀管理的領導者，都喜歡在每件事情上親力親為，而不自覺陷入過度控制，他們涉入事情的各個環節並提出執行方法，反而不去信任所屬幹部有能力達成上級之命令。

微觀管理也會阻礙下級領導幹部的發展，因為這限制了他們依權責自主管理的能力，誠如學者雷蒙德·諾伊(Raymond Noe)指出，員工的成長是在工作中發生的，⁵ 而且在他們挑戰當前技能以外的工作時成長最多。諾伊將這類任務挑戰稱為「延展型任務」，還建議員工應定期接受超出自身能力的挑戰，以利汲取新技能並變得更有自信。⁶ 一個致力於培養有效能領導人的學習型組織，必定鼓勵任務下授、賦予職權及自主決策。權力與職權之下放有助於培養部屬的責任感，並讓他們知道自已的決策也是舉

3 Niko Canner and Ethan Bernstein, "Why Is Micromanagement So Infectious?," *Harvard Business Review*, 17 August 2016, 2.

4 Ibid., 3.

5 Raymond A. Noe, *Employee Training & Development*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2020), 418.

6 Ibid.

足輕重。

學者丹尼爾·品客(Daniel Pink)調查微觀管理所產生的負面效應，以及在微觀管理影響下所產生的潛在動機。他區辨出了兩種競爭對立的動機：動機2.0與動機3.0，⁷前者屬於一般可以接受的管理原則，就是運用控制來確保部屬達成所望目標，這種模式須借助外在動機；後者是借助內在動機，並讓部屬具有高度自主權。⁸

想要對部屬施加更多控制的領導者，會傾向採用外在激勵手段，諸如對他們及其所作所為進行獎勵或懲罰，這是「動機2.0」的類型，也被品客稱為「蘿蔔與棍棒」，所造成的影響是讓人目光短淺並扼殺創造力，⁹這也會減少績效與生產力，因為部屬將只專注眼前工作，卻不去想未來的前景發展。此外，品客還表示，這種動機可能會導致不良或不道德行為，因為個人在外在獎勵吸引下，可能會促使他們以抄捷徑方式來爭取績效，即

使這種方法備受質疑也在所不惜。¹⁰

動機3.0主張領導者想要控制自己決策也願意承擔相關責任。¹¹品客認為那些本質上會接受激勵手段的人，容易受到事件中獎勵的影響，也會從中強化學習能力與增加經驗。¹²這些人在這個過程驅使下，並出於驕傲感與責任感，結果將產生更佳成效。讓部屬具有高度自主權，他們也將從中獲益，因為能對公司整體營運有更多的概念性理解。此外，自主權還能增加個人與集體的生產力以及工作滿意度。¹³

當部屬能獲得自主權時，他們不僅會想要發展創造力，也會進一步提升其整體績效。品客強調應教導部屬如何在工作中運用控制的技巧，這個觀念與任務式指揮哲學不謀而合，任務式指揮同樣主張下授部屬自主權，讓他們能採取有紀律的主動作。內在動機與自主權讓部屬有選擇權，這對績效表現有重大影響。愛德華·德西與理查·萊恩兩位學

7 Daniel Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2009), 75.

8 Ibid., 75, 87.

9 Ibid., 54.

10 Ibid., 49.

11 Ibid., 105.

12 Ibid.

13 Ibid., 89.

者強調自主權這種激勵手段的好處並說明，「一直以來，自主性管理方式與長期持續力、更正向效益、提升績效等密切相關，尤其在對啟發式活動與更大心理幸福感面向更是貢獻良多。」¹⁴

更進一步而言，自主權讓人獲得對團體的歸屬感，而不是讓他們覺得這就是工作而已，毫無衝勁可言。至於這種夥伴關係歸屬感的最佳案例為前美國國防部長詹姆斯·馬提斯，當他在擔任陸戰隊第一師師長時，一視同仁照顧所屬指揮幹部。¹⁵此外，他還將所屬指揮幹部們視為是一個球隊，並將自己定位成球隊中的四分衛，而不是成為那種高高在上的督導者。馬提斯先生的指揮哲學有助於激勵並授權予領導幹部，同時還能促進指揮鏈中的信任關係，而這種方法類似於學者埃德加·席恩(Edgar Schein)所提

出的「文化島」(Cultural Island)概念。根據席恩的說法，文化島是一個由領導者所創立的空間，而在這裡面的人可以不去理會某些社會規範，並鼓勵他們要更加開放、跳脫平常行為的框架。¹⁶席恩又指出對於團隊學習而言的重要經驗：正式地位與階級在團隊中並非如此重要，反而更重要的是在工作過程中該靠誰來幫忙完成。¹⁷儘管組織績效理論強調信任與公開溝通所發揮的作用，但卻未能認知文化障礙往往擾亂此一過程。因此，領導者必須理解何時以及如何建立文化島，讓身處其中的團體成員可以暢所欲言而不用擔心受到懲處，¹⁸實踐的作法是建立指揮鏈上下的信任關係並鼓勵公開合作與對話，這些都有助於達成更大程度的共識(圖一)。¹⁹

14 Edward Deci and Richard Ryan, "Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well Being Across Life's Domains," *Canadian Psychology* 49, no. 1 (2008): 17.

15 Anthony King, "Mission Command 2.0: From an Individualist to a Collectivist Model," *Parameters* 47, no. 1 (Spring 2017): 15. 譯者註：該專文中譯本請參閱，Anthony King著，劉宗翰譯，〈任務式指揮2.0版：從個人主義到集體主義模式〉，《陸軍學術雙月刊》，第54卷，第559期，2018年6月，頁97-126。

16 Edgar H. Schein with Peter Schein, *Organization Culture and Leadership*, 5th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 28.

17 Ibid.

18 Ibid., 120.

19 ADP 6-0, *Mission Command*, 1-8.



圖一 建立指揮鏈上下的信任關係有助於達成更大程度的共識

圖片來源：U.S. Army

參、過度集權化與法軍文化 對美陸軍的影響

儘管美陸軍致力於奉行任務式指揮哲學，但卻忽略自身組織文化過於中央集權，其原因是在某種程度上傳承自法軍文化。自美軍在第一次世界大戰期間部署至歐洲後，大多數美軍軍官在法國軍事院校接受教育，為要求他們在嚴格遵守準則的各項標準與原則下以集權方

式作戰。雖然這種方式短期內可以在戰場上看見成效，但美軍犧牲的卻是在作戰與戰術層級的速度與主動性。1918年5月的坎蒂尼戰役就可明顯看出其影響了，當時隸屬美軍28步兵團第一師遠征軍在發動攻勢時缺乏彈性，雖然結果是擊潰德軍，但僵化與集權式的作戰規劃導致大量死傷，而且錯失許多奪取主動權之機會。²⁰在第一次世界大戰後，美軍持續發展與法軍一致的準則概念，而且

20 Charles E. Heller and William A. Stofft, *America's First Battles* (Lawrence: University Press of Kansas, 1986), 330.

根據任務式指揮專家唐納德·凡德格里夫的說法，「當法軍在兩次世界大戰期間發展作戰方法論時，美軍全面仿效其作法，尤其是在教育方面。」²¹此外，在1920年代至1930年代期間，美軍納入法軍的「線性戰術」與領導人培育方法並使之制度化。²²

法軍影響迄今仍可以在美陸軍周密的「軍事決策程序」與美陸戰隊的計畫作為中發現，因為兩者的基礎是根據法國笛卡爾方法論，而這套方法論的運用是在第一次世界大戰後為了精進程序取向的分析與計畫。雖然該方法論程序有助於計畫作為的架構，但凡德格里夫認為這會讓計畫人員變得保守，並只專注於研擬迎合上級的計畫，而不去正視當前環境所需的適切方案。²³在複合環境中使用這些線性規劃的方法，將會誤導領導者以為可以掌控戰爭的混亂狀態。在控制的慾望之下，為維持控制而發展的

科學方法與原則，鼓勵了領導人從事微觀管理，也就是說，準則若太僵化而領導者在戰場上無法適度發揮創造力，則這種體系本身會變成促成微觀管理的工具。

凡德格里夫指出，美陸軍大規模的訓練時至今日仍極為僵化，²⁴因此陸軍準備在多領域作戰環境中遂行大規模作戰行動時，應思考教育與訓練須能促進全體官兵有效集體掌握新興準則構想。在準則精進方面，須能讓指揮官在戰場上面對混沌環境時信任所屬官兵；在訓練上要均衡發展，並讓領導幹部能汲取準則構想，以利藉由創新與創造力來解決問題。美陸軍準則出版品第3-0號《作戰》指出，「準則應成為行動的指引，而不只是一套固定的規則而已。」²⁵準則主要是依據過往戰爭的經驗教訓，並預測未來戰爭樣貌，因此我們應鼓勵軍官幹部勇敢批判準則，同時也要挑戰訓練中的各項假設，這種作法有助於陸軍領導

21 Donald Vandergriff, *Adopting Mission Command* (Annapolis, MD: Naval Institute Press 2019), 49. 譯者註：該書中譯本請參閱，凡德格里夫(Donald Vandergriff)著，周敦彥譯，《任務式指揮》(臺北：國防部政務辦公室，2022年9月)。

22 Ibid., 50.

23 Ibid., 49.

24 Donald Vandergriff, "The U.S. Army Culture is French," in *Mission Command: The Who, What, Where, When, and Why*, ed. Donald Vandergriff and Stephen Webber (self-pub., CreateSpace, 2017), 116.

25 ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 1.

幹部精進準則構想，並對未來戰事做更好的先期整備。

肆、風險規避

雖然美陸軍致力於實行任務式指揮並避免形成微觀管理，但領導幹部的心態仍是偏好風險規避，而在整個體系充滿風險規避的氛圍之下，單位反而會建立促成微觀管理與過度集權決策的文化。無論有意或是無意間建立過度風險規避的文化，只要是在這種環境氛圍下，都難以在戰場內外培養領導幹部與部屬間的信任。湯瑪斯·瑞巴克少校表示美軍正在遭受「帶有不確定性病態恐懼與過於拘謹的風險規避的官僚管理」，²⁶其結果引起極端的微觀管理強迫症，導致領導者在戰場上下達不切實際的命令。²⁷之

所以有風險規避是因為缺乏信任，結果將阻礙領導幹部對部屬的培育，也讓他們無法擁有適當自主權，尤有甚者，領導者之間的野心還是能發展出這種缺乏信任的文化。²⁸領導者雖然可以施行嚴格控制來保護自己免受部屬失敗所拖累，但這種作法到最後變成一場只為減少錯誤的遊戲，而不是為了團隊成功而努力，²⁹這種情況更會讓領導幹部想要採取微觀管理作法，不願意讓底下所屬幹部擁有自主權，讓他們喪失從錯誤中學習的機會。誠如前國防部長馬提斯先生所言，「如果風險承擔者都會遭受懲罰，則你最後身邊只會剩下風險規避者」，³⁰這種情況也許不是蓄意或是惡意為之，但卻可能是一種無缺失組織文化的結果。

高程度的風險規避將助長微觀管理，但是過份誇大風險則會大幅增加負

26 Thomas Rebuck, "Mission Command and Mental Block: Why the Army Won't Adapt a True Mission Command Philosophy," in Vandergriff and Webber, *Mission Command*, 88.

27 Ibid., 93.

28 Joe Labarbera, "The Sinews of Leadership: Mission Command Requires a Culture of Cohesion" in Vandergriff and Webber, *Mission Command*, 4.

29 Ibid., 13.

30 James N. Mattis and Francis J. West, *Call Sign Chaos: Learning to Lead* (New York: Random House, 2019), 45. 譯者註：該書中譯本請參閱，馬提斯(James Mattis)與魏斯特(Francis West)著，趙武靈譯，《學會領導：馬提斯從戰場與戰略規劃養成的管理學》(新北：燎原出版社，2022年3月)。

面效應，還會增加部屬過度的負擔，讓他們無法彈性運用主動作為來解決複雜問題，或是掌握稍縱即逝的機會。³¹ADP6-0 準則強調，「一項命令不應擅自入侵部屬的專業領域，而是應該只告知部屬執行任務時所須理解的一切重點而已。」³²再者，過度強調風險會扼殺部屬做事能力，而且會讓他們在採取主動作為時綁手綁腳。如果風險被誇大了，將讓部屬無法有規劃行動與下決策的空間，決策權將停留上更高層而無法下授，這將破壞任務式指揮哲學，同時拖慢決策速度，也讓美陸軍更缺乏彈性。³³

伍、組織文化與任務式指揮

2019年由彼得·曼蘇爾與威廉森·莫瑞共同研究的《軍事組織文化》(The Culture of Military Organizations)中指

出，「文化顯然為軍事組織是否有效能的決定性因素。」³⁴埃德加·席恩將團體文化定義為「…在解決外部適應與內部整合問題時所累積的共同學習經驗，在成效良好之下為人所認可，並用來教導新進成員在面對這些問題時應有的正確認知、思考、感受及行為等。」³⁵組織文化在領導者如何領導統御部屬上著實發揮關鍵作用。

制定政策、規範及適時調整組織有助於各層級領導幹部帶動組織文化，而組織文化可以培養有效領導者並減少像是微觀管理這種負面的管理模式。席恩還指出，單位拔擢領導人晉升的方式，在形塑組織文化時扮演重要角色。³⁶所以，若權力下授成為領導人晉升考量依據，他們就會有動力持續這項作為，微觀管理的風氣也會逐漸消失。如果沒有這種共識，對部屬權限的下放依據領導者個

31 Ben Summer, "Slow, Inflexible, and Micromanaged: The Problems of a Military that Overstates Risk," Modern War Institute at West Point, 9 May 2017, accessed 2 June 2022, <https://mwi.usma.edu/slow-inflexible-micromanaged-problems-military-overstates-risk/>.

32 ADP 6-0, *Mission Command*, 1-10.

33 Summer, "Slow, Inflexible, and Micromanaged."

34 Peter Mansoor and Williamson Murray, eds., *The Culture of Military Organizations* (New York: Cambridge University Press, 2019), 3.

35 Schein, *Organization Culture and Leadership*, 6.

36 Ibid., 194-95.

人價值觀與信念，其結果便各不相同。³⁷

歷史案例說明開明領導人及其單位因為理解微觀管理的危害，才採取將帶來優異成效的分權式決策方法，他們不僅能領會任務式指揮所帶來的正面影響，也會讓單位確實執行這項工作準則。美軍的任務式指揮可追溯至德國的「任務式戰術」(Auftragstaktik)。而在1870年至1871年普法戰爭中引入任務式戰術的數十年前，英國海軍將領霍雷肖·納爾遜就已採用一種指揮哲學，下授權力給指揮鏈中的領導幹部。納爾遜將軍在生平最重要的特拉法加海戰中，「英國皇家海軍獲得最偉大的勝利，但他卻不幸戰死在船艦上的甲板上。」³⁸在該海戰期間，他向所屬傳達指揮官意圖，並採用權

力下授的分權式決策程序，這種有效率的作戰方式證明他個人在場與否與皇家海軍的勝利無關。

至於在兩次世界大戰之間的案例說明，分權式指揮哲學將促進作戰與戰術層級的創新，而集權式方法則具反效果。在這個期間，德軍建立一種文化，也就是鼓勵軍官之間在戰爭、戰術、戰法上進行批判性思考與研討，³⁹這讓單位得以反覆驗證準則構想並適時提出修正。再者，德軍建立軍官團的組織文化為賦予他們權力，使其有機會適應戰場並從中學習。⁴⁰相反地，由於法軍偏好集權式指揮哲學，讓法國戰爭學院在發展準則時，只能從廣大軍官團身上汲取為數不多的經驗。⁴¹而且高層領導並不支持進行準則構

37 William Oncken Jr. and Donald Wass, "Management Time: Who's Got the Monkey?," *Harvard Business Review* (website) (November-December 1999), accessed 28 September 2020, <https://hbr.org/1999/11/management-time-whos-got-the-monkey>.

38 Graham Scarbro, "Go Straight at 'Em!': Training and Operating with Mission Command," *Proceedings* 145, no. 5. (May 2019), accessed 2 June 2022, <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2019/may/go-straight-em-training-and-operating-mission-command>. 譯者註：在特拉法加海戰中，當納爾遜將軍所在戰艦靠近法軍船艦時，遭一旁法軍敬畏號上的槍手打中左肩，子彈穿過肺部並留在體內，形成無法挽救的致命傷，當他聽到英軍勝利消息時，才嚥下最後一口氣，該場戰役之成功，確定英國海上霸權地位，更奠定日不落帝國的基礎。

39 Williamson Murray, "Armored Warfare: The British, French and German Experiences," in *Military Innovation in the Interwar Period* (New York: Cambridge University Press, 1996), 47.

40 Ibid., 48.

41 Ibid., 31-32.

想的辯論，尤其是在總參謀長莫里斯·甘末林上將任內，法軍無法容忍不同意見，也減少公開討論的機會，這導致大家只能僵化地遵守「方法戰鬥」的準則教條，強調須嚴格控制作戰行動。⁴²德軍的分權指揮促成「閃擊戰」作戰構想，改變了聯兵作戰模式，而法軍的集權指揮讓軍隊缺少作戰彈性，同時在其他因素影響下，使之無法因應德軍在1940年5月所發動的攻勢。

馬提斯先生在擔任陸戰隊第一師師長時的作為，是適切運用任務式指揮哲學的最佳案例，他大力鼓勵領導幹部要有自身判斷力並積極主動，而且深知過度控制所帶來的後果。戰場上的契機稍縱即逝，唯有藉由分權式決策與有紀律主動作為，才能讓陸戰隊達到所望目標：速度。⁴³他還向所屬幹部表示，只要他們在指揮官意圖範圍內，若在戰場上遭遇突如其來的變數，可以自行決定做出異

於原計畫的決策。⁴⁴這種方法強調明確與開放溝通的必要性，讓部屬得以隨時理解上級意圖。

指揮官意圖必須清楚易懂並提供有用的資訊。根據馬提斯先生所言，所屬指揮幹部「若他們本身無法理解蘊藏在命令背後之目的，就無法抓住稍縱即逝的機會。正確遂行獨立行動須要有指揮官與部屬之間的『共識』，如此一來才能達成指揮官意圖及順利完成任務。」⁴⁵就馬提斯先生的觀點而言，共識須真正普及於軍隊各個指揮鏈層級，⁴⁶他表示，「如果一位在前線的下士無法對我說出我的意圖為何，那我就是一個失敗的指揮官，其中問題癥結點可能在於我並未將時間花在說明清楚上級意圖，或是所屬幹部並未有效向下傳達。」⁴⁷馬提斯先生的信念也獲得備役上將斯坦利·麥克里斯特爾的認同，他強調，「團隊的各個成員在應對複雜環境時，都須掌握團隊所處情

42 Ibid., 32, 34.

43 Michael L. Valenti, *The Mattis Way of War: An Examination of Operation Art in Task Force 58 and 1st Marine Division* (Leavenworth, KS: United States Army Command and General Staff College Press, 2014), 43-44.

44 Ibid.

45 Mattis and West, *Call Sign Chaos*, 45.

46 ADP 6-0, Mission Command, 1-8. The term “common understanding” is referred to as “shared understanding” in ADP 6-0.

47 Mattis and West, *Call Sign Chaos*, 44-45.

境與總體目標，只要團隊中每個人都理解任務的目標與戰略背景，就可以讓團隊成員在匆忙中有效評估風險並知道如何與相關的隊友互動。」⁴⁸馬提斯先生與麥克里斯特爾將軍的見解與ADP6-0準則觀點相符，因為準則也說明指揮官意圖須簡明扼要並能描繪出總體目標的成功圖像。⁴⁹此外，有效能的領導幹部在簡明扼要進行意圖溝通的同時，也能促成一個能讓所有成員達成共識的合作環境。

陸、當代戰場的任務式指揮

科技與通信的進展讓領導幹部在對所屬進行指管時將比以往更有效率；然而，瞬間的「戰況覺知」與通信要求，無意間卻促成微觀管理，也破壞任務式指揮哲學。換言之，當新式科技出現與作戰節奏加快時，領導幹部可能會出現過於

集權化作為並過度干涉較低層級戰爭的決策。⁵⁰

麥克里斯特爾將軍極力推崇分權式決策，並在其專書《美軍四星上將教你打造黃金團隊：複雜世界的新應對規則》(Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World)中詳盡探討這個議題。他時任聯合特種作戰司令部司令，發現單位面臨作戰效率的問題，由於拜科技與通信發展所賜，讓包含他自己在內的領導高層過度干涉較低層級指揮幹部本應主導的作戰行動。他甚至於承認，「對於一個隱身於後的微觀管理者而言，這是一個嶄新的機會，使其得以從遠方控制所屬單位」，⁵¹而且所屬指揮幹部不得不透過層層同意的程序來遂行特定任務，這不僅拖慢決策程序，也會造成錯失良機。為瞭解決這個問題，麥克里斯特爾將軍制定一項「授權執

48 Stanley McChrystal et al., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Penguin, 2015), 99. 譯者註：該書中譯本請參閱，Stanley McChrystal等人著，吳慕書譯，《美軍四星上將教你打造黃金團隊：從急診室到NASA都在用的領導策略》(臺北：商周出版，2016年3月)。

49 ADP 6-0, *Mission Command*, 1-10.

50 Rosario Simonetti and Paolo Tripodi, "Automation of the Future of Command and Control: The End of Auftragstaktik?," *Journal of Advanced Military Studies* 11, no. 1 (Spring 2020): 127.

51 McChrystal et al., *Team of Teams*, 218.

行」政策，也就是將決策職權下授給適切、最有效執行任務的層級，他還強調採行「授權執行將改變我們對於權力與領導的思考方式。」⁵²這個政策要點之一是並未將自己從指揮程序中完全移除，而是致力於維持自己的能見度，讓自己隨時在必要時可以提供清晰易懂的指揮意圖。為了推行這個政策，麥克里斯特爾將軍提倡採取一種高度共識的方法，並將之稱為「共同認知」概念。⁵³該概念確保所屬指揮幹部掌握所有情資並不斷更新指揮官意圖。麥克里斯特爾將軍在晨間視訊會議期間向所屬旅戰鬥部隊傳達最新的指揮官意圖、情資及作戰指導，因此他能每日對部屬發揮影響力，並確保他們都能理解隨著環境改變的指揮官意圖。此外，晨間視訊會議還成為所屬幹部溝通的平臺，進而強化部隊間的共同合作，同時形塑上下級共同認知的氛圍，讓他更有信心將先前大部分掌握在手中的決策下放給所屬幹部。這種效果是驚人的，因為隨著他的授權執行與共同認知政策之推廣，單位遂行突襲次數從每月10次增加至驚人的3百次。⁵⁴藉著這些政策，麥克里斯特爾將

軍建立一個既致命又有效率的單位，也證明在現代戰場上分權式作戰的正面效應。

不過，隨著科技與通信的進步，指揮官可能被誘發做出微觀管理並將決策職權保留在較高層級，美陸軍不能指望所有指揮官都跟麥克里斯特爾將軍一樣，有決心與自信做出決策權下授。美陸軍文化應成為任務式指揮的支持者，鼓勵指揮官在各自單位內發展共同認知概念。領導高層應使用先進科技與通信掌握戰況覺知，但卻不能干涉所屬指揮幹部，要做到的是誠如麥克里斯特爾將軍所言「眼到，不插手」。此外，還應儘可能利用任何可以進行溝通、釐清、討論、重申指揮官意圖與總體目標的機會，以利達成持續性的共識。

柒、任務式指揮的未來

馬提斯先生與麥克里斯特爾將軍在各自單位中的指揮遠見與發人省思觀點，促使吾人對未來的任務式指揮能有更多思考。在2017年美陸戰院出版的《參數》季刊中，安東尼·金教授撰寫的專文

52 Ibid., 198.

53 Ibid., 20.

54 Ibid., 218.

〈任務式指揮2.0〉指出，由於科技的進步與任務型態改變，任務式指揮已經發生變化。他還表示，「今日的任務式指揮不僅涉及區域性、個人主動作為，而且在各個指揮層級中還有一種深度持久的相互依存關係。」⁵⁵金教授的觀點類似前述學者品客所提的「激勵3.0」與自主權，品客指出，自主權並不是要讓部屬獨自做事，而是讓他們有選擇自由權，賦予權力給他們能選擇與他人互相依存一起工作

（圖二）。⁵⁶

為證實自身論點，金教授借用麥克里斯特爾將軍的共同認知概念，該概念不僅促進指揮幹部之間的合作，而且也能讓他們與將軍的整體意圖保持一致。金為了說明任務式指揮的演進，還列舉馬提斯先生任陸戰隊第一師師長時的案例，依據金的說法，當決策與接續的命令效益已經具體呈現時，馬提斯的部屬「不會按照個人的自主判斷及意圖而採



圖二 自主權是讓部屬有選擇做事的自由權

圖片來源：U.S. Army

55 King, “Mission Command 2.0,” 8.

56 Pink, Drive, 88.

取行動」。⁵⁷

金教授的分析讓吾人清楚理解任務式指揮在當代的實踐，但其結論在某種程度上或許仍有一些不足之處，因為他過度相信參謀有能力預測未來的決策點，卻忽略戰爭在本質上是不可預測的。再者，他忽略VUCA對戰場環境造成的影響，而且經常會引發改變環境的風險，迫使領導幹部在做決策時無法事前規劃與預測。因此金教授詳盡解釋麥克里斯特爾將軍的共同認知概念，但卻在授權執行這方面缺少深度探討。因為他在分析

任務式指揮時僅考慮較高層級的指揮部，諸如駐阿富汗國際援助部隊或稱駐阿聯軍、美國聯合特種作戰司令部及美國海軍陸戰隊第一師。第6-0號野戰手冊明確地指出，任務式指揮的重點在於各個戰術指揮官，⁵⁸因此在分析任務式指揮時，若僅透過較高層級指揮部的視角，卻無法正確在戰術層級表現出執行力，則各級單位之間的溝通也將日益困難（圖三）。

金教授的論點也僅止於以伊拉克與阿富汗戰爭為參考，可惜的是無法接受



圖三 無法正確在戰術層級表現出執行力，則各級單位之間的溝通也將日益困難

圖片來源：U.S. Army

57 King, "Mission Command 2.0," 20.

58 ADP 6-0, *Mission Command*, viii.

美陸軍在多領域環境中遂行大規模作戰行動所遭遇的嚴峻現實。在未來戰場上，美陸軍須以分散部署方式作戰，指揮官也須理解敵方行動將迫使美軍在通信受阻或中斷環境下作業，⁵⁹這種現象也說明執行真正的任務式指揮哲學並精進分權決策之重要性。若決策權責維持在過高的層級，勢必將阻礙作戰行動並拖慢整個決策流程。在後戰爭時期，軍隊不能自滿，不能再依賴在伊拉克與阿富汗戰爭中新進科技與通信所帶來的優勢，因為在實力匹敵者的衝突中，情況將大不相同。

捌、結論

美陸軍在全面實行任務式指揮過程中的最大阻礙為自身文化。凡德格里夫解釋道，「除非美陸軍務實面對單位文化的問題，否則永遠無法採用並實行任務式指揮。」⁶⁰若美陸軍希冀在當代戰場致勝，就必須消弭各指揮層級的微觀管理，並移除戰爭各層級中無效的領導統御作為。其中的解決方案為單位必須傳達過度集權式指揮的危害，並告知領導幹部

變革之急迫性，此外，還必須督促軍官幹部培養任務式指揮哲學。

各層級領導幹部若能理解任務式指揮哲學將可提升單位績效，不僅有助於執行單位任務，而且也能培養出具創造力、有遠見的領導幹部，他們將能洞悉並妥善規劃未來的戰鬥整備（圖四）。不過，美陸軍可能無意或不自覺地抵制任務式指揮之實踐，況且單位存在的微觀管理、風險規避及文化將無法完全提昇指揮鏈上下間的信任，反倒在左右橫向上留下待處理的障礙。至於有效執行任務式指揮之道，為採取像是馬提斯先生與麥克里斯特爾將軍這種具遠見領導者所提出的共識、共同認知及授權執行等重要概念。這將有助於培養美陸軍作戰所需的調適型領導幹部，同時培養在承平時期創新所需的自由思想。

共識與共同認知之所以重要，是因為在建立健全的組織文化時，所有人才會認同他們是團體中扮演不同角色的一員，而不是將自己視為只是聽命行事的下屬。共識也對於建立並維持健全信任文化至關重要，還可以促進「共享產權」的認同感，如此一來，單位所有成員（不

59 U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The US Army in Multi-Domain Operations* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2019), 20.

60 Vandergriff, "The U.S. Army Culture is French," 103.



圖四 領導幹部的任務式指揮哲學可提升單位績效，有助於執行單位任務

圖片來源：U.S. Army

僅感覺擁有這項任務），也會認為自己對完成任務有舉足輕重的地位。馬提斯先生與麥克里斯特爾將軍都已明確有力地表達共識與共同認知的重要性。他們兩人還強調團隊價值、指揮官意圖與傳達所扮演的重要角色，以及在各指揮層級資訊共享的重要性。

席恩文化島概念為領導幹部提供實現跟部屬進行坦誠對話與共同合作的務實方法，這個理念也與馬提斯先生與麥

克里斯特爾將軍的指揮哲學不謀而合。文化島概念能讓各級領導者藉此建立信任文化並與所屬幹部密切交流，其所開拓的非正式空間能讓部屬對指揮官意圖有深入瞭解。共識與共同認知之發展是在單位團隊中的各種不同場合，至於文化島之關鍵作用是營造一個組織文化，以席恩的話來說就是「在共同學習下的共同產物。」⁶¹席恩認為當組織採取共同學習、團體認同及凝聚力時，就會在定

61 Schein, *Organization Culture and Leadership*, 6.

義「我們在團體中是何許人也，我們在這兒的目的或理由是什麼？」上發揮強大作用。⁶²共識與共同認知對於一個重視共同學習和有效合作的組織而言至關重要，不過要做到理解，指揮官須採取如文化島等方式來促進上下的合作與對話，才能讓部屬放膽直言。

擁有信任文化後所產生的單位認同，同樣也是共識與共同認知所帶來的成效，領導幹部應理解真正採行分權式決策的重要性，因為權力下授的作法才能讓各項決策發揮最大功效。至於授權執行為積極執行任務式指揮所要做的事，因為可以減少、最小化微觀管理並消弭風險規避等情事。再者，這種方式有助於阻絕領導幹部過度使用外在控制的手段並讓部屬有更多自主權。馬提斯先生說道，「我麾下的年輕幹部總是能適時導正我的錯誤，因為他們有權這麼做，所以持續下授權力，直到底下的建言讓你不舒服……持續將職權下授至較低的層

級，你終將得到回報，甚至到最後讓你當上四星上將。」⁶³領導幹部應認知授權執行對自己與單位的龐大益處，如此一來，他們才不會陷入微觀管理模式，並提高對風險的容忍度。正是部屬所作所為讓你「不舒服」，領導幹部才會放棄轉而採取微觀管理，但若是他們單位內有一個基於共識與共同認知的健全信任文化，就更加能夠克制這股想要改變的衝動。

作者簡介

美陸軍少校賈斯汀·德里昂為夏威夷菲爾德營區第25步兵師G-35計畫官，擁有3個碩士學位，密西根州大學管理、策略暨領導統御碩士；美陸戰隊大學軍事研究碩士；高級軍事研究學校藝術暨軍事作戰碩士。他曾派駐德國、韓國及阿富汗等海外地區。

保羅·特里波迪博士為美陸戰隊大學道德與領導統御教授，勒瓊領導統御研究所道德部主任。

譯者簡介

劉宗翰中校，國防大學管理學院93年班，陸軍後勤正規班98年班，政治大學外交系戰略所碩士，現任職於國防部政務辦公室史政編譯處編譯官。

62 Ibid.

63 Charlie Dunlap, "A Conversation with General Jim Mattis about Leadership ... and Much More!," Lawfire, 14 March 2021, accessed 2 June 2022, <https://sites.duke.edu/lawfire/2021/03/14/a-conversation-with-general-jim-mattis-about-leadership-andmuch-more/>.