

● 作者/Michael J. Rasak ● 譯者/余振國 ● 審者/丁勇仁

# 不以身犯險： 美陸軍何以因應危機

We Don't Run with Scissors: Why the U.S. Army Struggles with Risk Acceptance

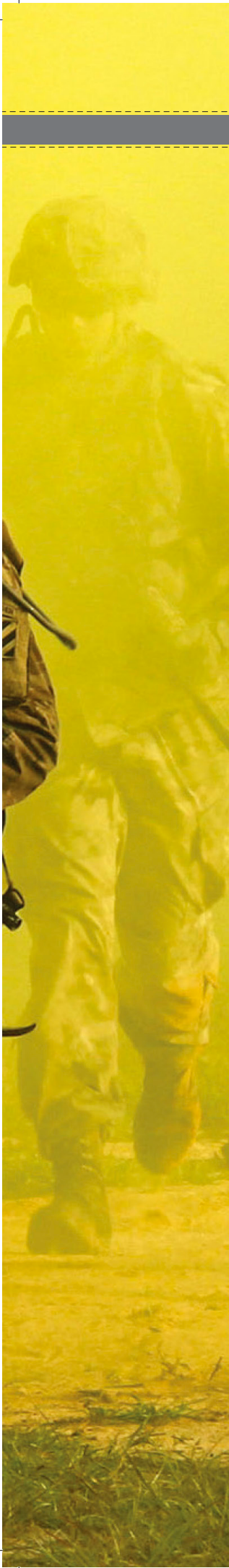
取材/2022年9-10月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, September-October/2022)

對領導者而言，部屬在戰場上的主動性極具價值，領導者與部屬間必須相互信任。美陸軍以風險承擔作為人才培育的根基並編入準則，以培養大膽、明智及創新的領導者。為達此目的，應著重激勵措施、改善軍中文化，使積極的領導者在願意承擔風險的單位任職。

2018年5月12日，喬治亞州國民兵於路易斯安納州波克堡(Fort Polk)聯合戰備訓練中心的實彈演習中衝向目標。根據設計，各戰鬥訓練中心是美陸軍領導者驗證與演練風險承擔的首要場所。

(Source: JRTC Operations Group Public Affairs Office)





1952年，退役英國陸軍元帥史林姆(William Slim)爵士對美陸軍指揮參謀學院學生發表了一場長達45分鐘關於「高階指揮」的演講。在演講最後，史林姆向其聽眾傳達了一個重要概念：如果部屬因粗心、愚蠢或怯懦而遭受失敗，身為指揮官則應將該部屬解職。史林姆繼續說道，「但是，如果部屬是因為操之過急、因為願意冒險，或是因為爭強好勝，那就再給該部屬一次機會吧」。<sup>1</sup> 史林姆的建議雖然寓意深遠，但其所言實際上與2千年前的軍事思想家相呼應。在西元1世紀，希臘哲學家奧納桑德(Onasander)就瞭解部屬主動性在戰場上的價值，並力促未來指揮官允許所屬接受高回報之風險。<sup>2</sup> 在三個世紀後，雷納圖斯(Vegetius Renatus)發現，雖然恐懼和懲罰有助於保持軍中紀律，但期望和獎勵則能更有效地培養戰士的積極進取行為。<sup>3</sup> 換句話說，軍事領導者應該放緩懲罰速度，迅速獎勵無畏與大膽的行動。不幸的是，在陸軍體制與軍內文化的力量阻礙了部屬的自主判斷能力。陸軍非但沒有鼓勵採取無畏的行動，反而鼓勵謹慎與服從，最終阻礙軍方培育大膽領導者的期望。

無論如何，史林姆、歐納桑德及雷納圖斯皆有共同看法，都堅信風險承擔的教令原則會帶來好處。<sup>4</sup> 該原則包含資源分配、時間管理及成本分析等層面，

但最重要的是信任。為了訓練部屬自主判斷力，指揮官與部屬間必須存在一定程度的信任，即指揮官會接受部屬的冒險行為，並願意承擔任何無心之過以證明對其信任。<sup>5</sup> 就理論而言，這個過程不僅只是鼓勵充分授權，同時也可培養大膽的、明智的及創新的領導者，這些領導者有能力並願意以獨特且具創意的方式，積極把握稍縱即逝的機會。

雖然美陸軍將風險承擔做為人才培育的基礎，而將其編入準則中，但該原則在實務上卻是窒礙難行。在年度領導統御調查、戰鬥訓練中心(CTC)的經驗教訓，以及各陸軍領導者完成的觀察報告中可見一斑。從資料來源檢視，絕大部分軍(士)官間沒有足夠的信任，無法按照陸軍準則6-0《任務式指揮：陸軍部隊的指揮和管制》(Mission Command: Command and Control of Army Forces，暫譯)所述，或如湯森(Stephen Townsend)上將等高階領導者所告誡的那樣，毫無羈絆地運用自主判斷能力。<sup>6</sup> 此現象可能是由兩個相互有關聯的原因所造成：(1)目前訓練尚無明顯的激勵措施，以促使領導者採取大膽、創新的方式執行作戰任務；(2)陸軍文化不鼓勵(甚至會當場懲罰)此做法。因此，這使許多領導者在考量與風險承擔相關的成本效益分析時，往往會僅追求所謂傳統的、平凡無奇的，或是不致被拔官處分的行動方案。



**DELIBERATE RISK ASSESSMENT WORKSHEET**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>1. MISSION/TASK DESCRIPTION</b><br>Troop Formation (Running Route)                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                               | <b>2. DATE (DD/MM/YYYY)</b><br>25/09/2019                                                                                                                                    |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| <b>3. PREPARED BY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| <b>a. Name (Last, First, Middle Initial)</b><br>Lawrence, Timothy, D.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                               | <b>b. Rank/Grade</b><br>GS-13                                                                                                                                                | <b>c. Duty Title/Position</b><br>Director                                                                      |                                                                                        |                               |
| <b>d. Unit</b><br>USAG Fort Lee, VA., Safety                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                               | <b>e. Work Email</b><br>timothy.d.lawrence.civ@mail.mil                                                                                                                      |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| <b>f. Telephone (DSN/Commercial (Include Area Code))</b><br>539/765-3132                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                               | <b>g. UIC/CIN (as required)</b><br>W6CPAA                                                                                                                                    |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| <b>h. Training Support/Lesson Plan or OPORD (as required)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               | <b>i. Signature of Preparer</b><br>LAWRENCE, TIMOTHY D. 1228488310<br><small>Digitally signed by LAWRENCE, TIMOTHY D. 1228488310<br/>Date: 2019.09.25 09:27:51 +0800</small> |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| Five steps of Risk Management: (1) Identify the hazards (2) Assess the hazards (3) Develop controls & make decisions<br>(4) Implement controls (5) Supervise and evaluate (Step numbers not equal to numbered items on form)                                                                                                                                  |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| <b>4. SUBTASK/SUBSTEP OF MISSION/TASK</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>5. HAZARD</b>                              | <b>6. INITIAL RISK LEVEL</b>                                                                                                                                                 | <b>7. CONTROL</b>                                                                                              | <b>8. HOW TO IMPLEMENT/WHO WILL IMPLEMENT</b>                                          | <b>9. RESIDUAL RISK LEVEL</b> |
| PT Testing and Daily 4 mile runs troop formation                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Vehicular/Pedestrian accident                 | H                                                                                                                                                                            | -Closed and joint (running/vehicular) routes<br>-Barriers/cones/signs/Road Guards<br>-Publicize PT Maps/Policy | How:<br>Unit Policy/Media channels/signage<br>Who:<br>Leaders, DPW, MP Presence/Safety | M                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Roadway conditions<br>Potholes, ice, and snow | M                                                                                                                                                                            | -Ensure roads are maintained<br>-Evaluate risks<br>-Develop Unit Policy and unsafe road conditions procedures  | How:<br>Internal unit running policy/DPW<br>Who:<br>Leader, DPW (Roads and Grounds)    | L                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Weather Conditions<br>(Fog, Heat, Cold)       | M                                                                                                                                                                            | -Develop Unit Policy<br>-Assess conditions, Develop controls and supervise/evaluate conditions                 | How:<br>Unit Policy/Risk Mgt. Worksheet<br>Who:<br>Leader                              | L                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                | How:<br>Who:                                                                           |                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                | How:<br>Who:                                                                           |                               |
| Additional entries for items 5 through 9 are provided on page 2.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| <b>10. OVERALL RESIDUAL RISK LEVEL (All controls implemented):</b><br><input type="checkbox"/> EXTREMELY HIGH <input type="checkbox"/> HIGH <input checked="" type="checkbox"/> MEDIUM <input type="checkbox"/> LOW                                                                                                                                           |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| <b>11. OVERALL SUPERVISION PLAN AND RECOMMENDED COURSE OF ACTION</b><br>At a minimum, barriers/warning signs will be placed at the following intersections: B Avenue at 38 Street, B Avenue at Mahone Avenue, B Avenue at Lee Avenue, B Avenue at 16th Street, B Avenue (North) at Sisisky Boulevard, Shop Road at 19th Street, and Shop Road at 11th Street. |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| <b>12. APPROVAL OR DISAPPROVAL OF MISSION OR TASK</b> <input checked="" type="checkbox"/> APPROVE <input type="checkbox"/> DISAPPROVE                                                                                                                                                                                                                         |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                        |                               |
| <b>a. Name (Last, First, Middle Initial)</b><br>Martin, Hollie, J.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                               | <b>b. Rank/Grade</b><br>O6                                                                                                                                                   | <b>c. Duty Title/Position</b><br>Garrison Commander                                                            | <b>d. Signature of Approval Authority</b><br>                                          |                               |
| <b>e. Additional Guidance:</b><br>ENCLOSURE 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                        |                               |

美國國防部第2977表格(周密風險評估工作表)的範本頁。作者認為，儘管此表格有助於降低軍事作戰風險，但美陸軍領導者還是傾向規避風險，  
(Source: Fort Lee Policy 20-7, Troop Movements and PT [Running Routes])

按照設計，諸如美陸軍國家訓練中心或聯合戰備訓練中心之各戰鬥訓練中心，是陸軍領導者驗證和演練風險承擔的首要場所。戰鬥訓練中心為指揮官提供了難得的機會，將部隊全體集合在同一空間，令其在多變且逼真的訓練環境中執行作戰演練，以對抗一支自由思考且能力 大的假想敵。領導者瞭解上級賦予的目標、任務及資源後，便有機會在演習觀察員、裁判官/教官、上級長官、同僚及部屬的面前加強自身的專業。通常此過程每年只有一次。若近期沒有作戰行動，那領導者就只有一次機會運用其多年經驗、訓練及教育，使評核人員留下深刻印象；以在年度評核中取得「最有晉任資格」的績效。毫無疑問的，這其中的好處很多。若該領導者認為相關演習是軍官生涯在關鍵性發展任職中最重要的項目，那演習將更受到重視，並且大多數的軍官都已熟知在5年內至少應取得三次「最具晉任資格」績效，才能順利晉升。<sup>7</sup> 瞭解這一點後，人們就會明白為什麼領導者會猶豫不決，不願偏離標準

慣例，這也是他們會避免戰鬥訓練中心所特別設計，希望領導者採取的「大膽」、「創新」或「具創造性」方案的原因。

有些人可能對這種觀點持懷疑態度，對於領導者的評估不應反映領導者一整年的表現，但事實上有證據顯示情況確實並非如此，領導者在戰鬥訓練中心為期10天演習中的表現，反而不成比例地影響了評選的結果。埃文斯(Lee A. Evans)與羅賓遜(G. Lee Robinson)進行的一項研究顯示，評核中的評分者及資深評分者與所有人相同，會靠著認知偏見(如「月暈效應」或「對持續時間的忽略」)來簡化複雜的整體評核工作，相關工作包含以1年為期限，綜合評估領導者與部隊的互動、決策及其行動。<sup>8</sup> 這兩種偏見都會導致在此期間評核者過分關注受評者單一面向的性格或表現。因為準備及執行戰鬥訓練中心輪訓，是重要且漫長的過程，所以撰擬評核文件時，自然會不知不覺地以單位領導者在訓練中心的表現為主。此外，正是因為戰鬥訓練中心演習會揭示部屬在實戰中的表現，所以才會在評核中占有如此大的分量。

有些人可能認為，不應有那麼多美陸軍領導者會讓升官至上的想法影響訓練或戰鬥決策。然而，此看法不僅顯得過於樂觀，而且也與大量呈現實際情況的資料相矛盾。首先，美陸軍戰爭學院教授黃(Leonard Wong)與哲拉斯(Stephen J. Gerras)著名的研究報告《對自己撒謊：軍職生涯中的不誠實行為》(*Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army profession*，暫譯)中明確指出，升官至上主義是導致領導者願意「為了自我升遷而撒謊、欺騙或偷竊」的推力之一。<sup>9</sup> 如果我們考

慮到大多數領導者都希望在軍中待滿20年，軍隊的「要麼升遷，要麼退除」政策，以及領導者對工作保障的焦慮將變得更加明顯。根據《2016年陸軍領導統御中心年度陸軍領導統御調查報告》(2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership, CASAL，暫譯)，有超過90%的校級軍官、62%的尉級軍官及85%的士官回報此狀況為事實。<sup>10</sup> 那麼，這顯示大多領導者的人生安排，都以軍中職業生涯為中心，而這往往是以犧牲配偶的職業生涯或子女的教育機會為代價。此外，蘭德公司(RAND)最近的研究顯示，在所有官兵當中，有46%的人純粹的是為了軍人的職業福利而從軍，例如穩定的薪水、醫療保健福利，以及希望能獲得終身養老金。相反地，只有9%的人完全出於體制外的原因而從軍(例如，愛國主義、使命感、家族歷史)。<sup>11</sup> 將上述資料整合後，就可發現在各單位都有許多人或領導者極度重視自己職業生涯的財務基礎。雖然我們可能無法確定有多少百分比的領導者，會因為工作的保障影響到追求大膽或創造性計畫的意願，但保守的估計數字是這些人可能占整體的35%左右，不過實際數字很可能更高。<sup>12</sup>

這些考量引起了以下的問題：必須採取哪些激勵措施才能使領導者大膽、創新或具創造性？在最佳情況下，領導者可能會因其出色表現而獲得認可與高評價。在最壞情況下，同一位領導者卻可能會被解除職務、被貼上無能的標籤、並且可能使其職業聲譽受創難以恢復。從另一個角度來看，做出大膽或創新的選擇可能會導致職業生涯的終結。相反地，如果領導者堅持只照慣例的



2015年8月16日，來自阿肯色州瓊斯波洛市(Jonesboro)的阿肯色州美陸軍國民兵第1036工兵連官兵在加州厄溫堡(Fort Irwin)國家訓練中心引爆M58排雷線形裝藥。從戰鬥訓練中心的經驗教訓中可看出，在訓練過程中明顯缺乏風險承擔的能力。(Source: 115th Mobile Public Affairs Detachment/W. Chris Clyne)

方式行事，並以最低要求去執行準則所述或上級賦予的任務，那麼就有很大的成功機會，並安穩穩的獲得晉升。事實上，中校(一個大多數軍官退休前必須達到的軍階)前的每一階級中，每一階級在每個軍種的晉升率幾乎都超過50%。<sup>13</sup> 因此，領導者只要能夠在最重要的評核期間避免讓自己得到負面關注，那麼按照平均法則，他們不必冒著大膽或激進的風險，就可以實現退休的目標。

即使有特別積極的領導者不會因升遷而受到

影響，但證據顯示，他們很可能會發現自己任職單位的主管對風險承擔的程度通常不佳或完全不接受。2016年陸軍領導統御中心年度陸軍領導統御調查報告指出，從中士到上尉的領導者當中只有66%的比例，認為部隊成員「被允許及被鼓勵從無心之過中吸取教訓」。<sup>14</sup> 坦率地說，對於在實兵單位的官兵，此種趨勢更加嚴重，這表示受規避風險領導影響最大的，是那些進行戰鬥訓練且會實施戰鬥部署的部隊。<sup>15</sup> 雖然非實兵單位有71%的尉級軍官認為部隊成員「有權做出與其職

責相關的決定」，但實兵單位的軍官只有63%的人同意此看法。對於實兵單位的士官而言，不被信任的程度要更加嚴重：僅有57%的人覺得受到鼓勵可從無心之過中吸取教訓，以及有54%的人覺得自己有被授權做出與其職責相關的決定。最後一項調查同時也是最有說服力的，在所有接受調查的領導者（從中士到上校）中，只有52%的人認為其直屬長官「營造了一種成長（例如，允許從無心之過中學習）的氣氛」。<sup>16</sup> 因此，我們可以合理的估計，一位領導者在規避風險、不鼓勵從過失中學習的主管手下任職的比例，可能約45%。

綜整以上資料，可以得出一個值得注意的結果。如果35%的領導者中，因想升官而本能地反對「大膽」行動，且45%的領導者為規避風險型指揮官的部屬，則領導者同時具備承擔風險意願及上級支持的比例可能在20%至55%間，平均值為37.5%。<sup>17</sup> 在筆者運用500名假設領導者的隨機樣本進行的一次模擬中，只有31.4%的人同時具備這兩種特徵。<sup>18</sup> 當然，這個數字可能會隨著接受風險者分配到承擔風險部隊的多寡而上下波動。儘管如此，在前往戰鬥訓練中心的軍官中，似乎平均只有三分之一的人能接受湯森上將的看法，即「贊同以身犯險」。

然而，這些少數軍官心裡確實有其他考量，而進一步減少了任何莽撞的機會，也就是軍方幾乎整個體制都不願意在戰術與作戰層面上特別重視創新、創意及跳出框架的思考方式。2019年美陸軍聯合兵種中心(U.S. Army Combined Arms Center)的戰鬥訓練中心趨勢報告指出，指揮官在規劃過程開始時，即指示單一行動方案(COA)，自

始至終阻撓參謀人員的自主判斷與分析。<sup>19</sup> 雖然這種做法可大量節省時間，但習慣性地使用命令導向的單一行動方案，最終會減損自由思考、腦力激盪、模擬敵方攻擊，或是其他創造性或協同計畫作為過程的氣氛。相反地，經指示的單一行動方案助長了這些過程的對立面：集體盲思及對更高層的指示盲目服從。福爾克(Sayce Falk)與羅傑斯(Sasha Rogers)在哈佛大學進行的一項研究就證明了這種模式。根據研究，近半數的初級軍官離開軍隊的原因是覺得「相對於耐力或服從命令的能力，部隊在確認及獎勵創造力等特質這方面做得很差」。<sup>20</sup> 此外，在美陸軍的所有領導特質中，官兵常認為「創新」為其直屬長官表現最差的一項特質。<sup>21</sup>

美陸軍領導者在傳統上傾向於發布過多指示的任務命令，同樣也顯示出該體制到處都是不願脫離嚴格遵守準則內容或評估要求的軍官。在戰鬥訓練中心、任務指揮訓練計畫(Mission Command Training Program)及聯合兵種準則局(Combined Arms Doctrine Directorate)的大量觀察報告中都顯現此一事實。<sup>22</sup> 這些單位認為，部隊會習慣性地下達過於詳細的命令，這其中包含讓下級指揮部幾乎不可能及時接收、消化，並採取行動的大量資訊。部隊收到的命令會包含數十種有關規定及資訊等資料，包括透明圖、圖解、矩陣表、檢查表、圖片、附件、附錄、地圖及更新情報。如此內容龐大的指令——在大量的數據下包含無數的任務、需求及時間管制表，破壞了任何讓部屬擁有自主權或行動自由的可能性。<sup>23</sup> 更糟糕的是，領導者發現自己往往是以低效率或冗長的方式交



付或接收這些命令；一名聯合戰備訓練中心的參訓人員指出，他要求將所屬單位的類比成果轉換為數位成果，以供其上級指揮部能瞭解進訓部隊的現況。<sup>24</sup>

當我們考慮到上述情況後，就不難理解為什麼美陸軍有承擔風險的問題。粗略估計，約三分之一的官員因為擔心危及自身財務安全，而不願意採取會終結其軍職生涯的大膽或具創造性的行動；另外三分之一的軍官，其所在單位的直屬長官不願容忍接受風險的行動；而剩下三分之一的軍官，是在一個通常對部屬的自主性進行嚴格階層控管的單位任職。無論陸軍高階領導者如何努力，也不太可能藉簡單地說明任務式指揮的重要性來改變此趨勢。相反地，若要造成真正的變革，陸軍對領導者的評核必定要有所改變。除非在大膽、具創造性及積極性得到適當的激勵，否則軍(士)官將會繼續以保守安穩的方式，在如國家訓練中心這樣的地方實施演訓。這是一個令人遺憾的結果，因為人類歷史中許多最偉大的軍事思想家、準則創新者及戰鬥領導者，都是從多年無畏的驗證與非傳統的思維中脫穎而出。正如布萊德雷(Omar Bradley)上將曾經說過：「判斷力來自於經驗，而經驗來自於錯誤的判斷。」<sup>25</sup>

#### 作者簡介：

Michael J. Rasak少校是美陸軍指揮參謀學院的戰爭藝術研究學者。曾兩次派往阿富汗，一次擔任排長，另一次擔任中隊情報官。

Reprint from *Military Review* with permission.

#### 註釋

1. Sir William Slim, "Higher Command in War," *Military Review* 70, no. 5 (May 1990): 20.
2. Onasander, *Strategikos* [The general], trans. Illinois Greek Club (Harvard, MA: Loeb Classical Library, 1923), 32.3.
3. Vegetius, *Epitome of Military Science*, trans. N. P. Milner (Liverpool, UK: Liverpool University Press, 2001), 3.26.
4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), 1-13.
5. Ibid., 2-17.
6. Stephen Townsend, Douglass Crissman, and Kelly McCoy, "Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: It's Okay to Run with Scissors, Part 1," *Military Review* 99, no. 3 (May-June 2019): 4-9, accessed 25 March 2022, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/May-June-2019/Townsend-Mission-Command/>.
7. 實例請參見 "Infantry Branch FY22 LTC PSB Analysis and Key Points," U.S. Army Human Resources Command, 8 March 2022, accessed 27 March 2022, <https://www.hrc.army.mil/content/ACTIVE%20OFFICER%20SELECTION%20BOARDS> (CAC required).
8. Lee A. Evans and G. Lee Robinson, "Evaluating Our Evaluations: Recognizing and Countering Performance Evaluation Pitfalls," *Military Review* 100, no. 1 (January-February 2020): 97-98.
9. Leonard Wong and Stephen J. Gerras, *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2015), 26-27, accessed 21 March 2022, [https://press.armywarcollege.edu/monographs/466?utm\\_source=press.armywarcollege.edu%2Fmonographs%2F466&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://press.armywarcollege.edu/monographs/466?utm_source=press.armywarcollege.edu%2Fmonographs%2F466&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages).

10. U.S. Army Center for Army Leadership (CAL), "Military Leader Findings," 2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL), Technical Report 2017-01 (Fort Leavenworth, KS: CAL, August 2017), 37.
11. Todd C. Helmus et al., *Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), 26–27.
12. CAL, "Military Leader Findings," 48. 作者得出的一個較低的估計值為35%。因考量純粹出於職業原因從軍的官兵百分比(約50%)，設想自己會在軍隊中待滿20年的領導者的百分比(約80%)，以及認為他們的直屬長官不能容忍部屬從無心之過中吸取教訓的領導者的百分比(約45%)。
13. 有關晉任率，請參閱美國陸軍人力資源指揮部每個召委會的「晉任評審委員會(PSB)結果及備忘錄(MOI)」<https://www.hrc.army.mil/content/ACTIVE%20OFFICER%20SELECTION%20BOARDS> (CAC required).
14. CAL, "Military Leader Findings," 48.
15. Army Regulation 71-32, *Force Development and Documentation Consolidated Policies* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 32–33. 實兵與非實兵單位不同，非實兵單位通常不可派遣境外任務，並且是為了完成美陸軍部指導的任務而組成。
16. CAL, "Military Leader Findings," 96.
17. 若不求升遷的部屬剛好在可承擔風險的長官(55%)手下任職，則比例將會最高。若每個想升官的部屬(35%)都在可承擔風險的長官(55%)手下任職，而不求升遷的部屬與可承擔風險長官的組合只剩下20%，該比例將會最低。
18. 該模擬是在微軟(Microsoft)的Excel上所完成。建立了500行資料來代表每位領導者。每行有兩個儲存格，每個儲存格內含有隨機生成的兩位數。第一個儲存格代表領導者傾向於將其職業生涯置於大膽冒險之上的可能性，第二個儲存格代表領導者被分配到規避風險主管的單位的可能性。如果某行的第一格中的兩位數低於35%，則該行將被刪除。如果某位領導者在第二格中的兩位數低於45%，則該格將被刪除。將剩餘的行相加，總計為 $157 \div 500 = 0.314$ ，或31.4%。
19. U.S. Army Center for Army Lessons Learned (CALL), "Combat Training Center Trends 2019," No. 20-10 (Fort Leavenworth, KS: CALL, 2019), 2–3, accessed 17 May 2022, <https://call2.army.mil/docs/doc17997/17997.pdf> (CAC required).
20. Sayce Falk and Sasha Rogers, "Executive Summary," *Junior Military Officer Retention: Challenges and Opportunities* (Cambridge, MA: Harvard University John F. Kennedy School of Government, March 2011), accessed 17 May 2022, <https://officer-candidatesschool.com/wp-content/uploads/2019/03/Junior-Military-Officer-Retention-Challenges-and-Opportunities-by-Sayce-Falk-Sasha-Rogers-John-F.-Kennedy-School-of-Government-Harvard-University.pdf>.
21. CAL, "Military Leader Findings," 11.
22. Townsend, Crissman, and McCoy, "Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command," 8; Mission Command Training Program members, discussion with author, Art of War Scholars seminar, Fort Leavenworth, Kansas, 21 March 2022; Combined Arms Doctrine Directorate members, discussion with author, Art of War Scholars seminar, Fort Leavenworth, Kansas, 9 March 2022.
23. Townsend, Crissman, and McCoy, "Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command," 6. 作者認為，「大部分與作戰或戰備無關的」過度規範及冗長任務清單，已經營造出一種環境，導致該環境中的領導者習慣於訓練與戰鬥中較無自主性。
24. John Bolton, "Overkill: Army Mission Command Systems Inhibit Mission Command," *Small Wars Journal*, August 2017, accessed 25 March 2022, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/overkill-army-mission-command-systems-inhibit-mission-command?msclkid=99c9c6eeb0a111ec9023932ca93ee17d>.
25. ADP 6-0, *Mission Command*, 2-17.