

● 作者/Ryan Crayne and Cole Cannon

● 譯者/王建基

● 審者/黃坤銘

任務式指揮的運用之道

Art, Science Come Together To Foster Mission Command

取材/2023年5月美國陸軍月刊(ARMY, May/2023)



領導統御藝術與部隊管制手段並非水火不容，領導者應充實個人本職學能，運用管制手段引導部屬達成上級交付任務，輔以創新靈活領導統御藝術，逐步強化部隊戰力。

龍騎兵戰備21(Dragoon Ready 21)
聯演期間，美陸軍第4步兵團第1營
官兵受命擔任攻擊軍。
(Source: US Army/Amanda Fry)

許多資淺美陸軍領導人描述領導統御藝術與部隊管制精髓的方式，會讓人覺得此二者彷彿是分處光譜兩端、相互牴觸。任務式指揮(Mission Command)是陸軍領導統御與部隊管制的準則，強調在互信基礎上分權執行任務。在瞬息萬變、晦暗不明環境中，許多領導人認為儘可能減少管制所屬部隊，有利於養成部隊獨立行動能力。

他們的思路就是，優秀指揮官透過減少管制措施達成任務式指揮，完成上級交付任務。相反地，處處規避風險、作風官僚的指揮官，則是透過種種限制、檢查及法令管理作戰行動。在這種假二分法的謬誤中，部隊管制措施與高明領導統御藝術完全背道而馳。

美陸軍準則6-0《任務式指揮：陸軍部隊領導統御與部隊管制》(Mission Command: Command and Control of Army Forces)指出：「相較於領導統御，部隊管制較偏向科學性質，涵蓋較少藝術成分……部隊管制能彌補領導統御之不足。」領導統御藝術與部隊管制手段落實的前提是，領導人須能體認前述兩者並非相互扞格，而是相輔相成。

若能適切加以運用與施行，部隊管制就能促進彼此理解、強化互信，並使資淺領導人與部屬在瞬息萬變、晦暗不明的環境中，有紀律地遂行各項行動。不恰當的管制措施——或者欠缺明確的管制



美軍第2騎兵團官兵在德國「聯合多國戰備中心」(Joint Multinational Readiness Center)舉辦的演習期間執行安全警戒任務，其警戒實況如實映照在鏡頭上。(Source: US Army/Meagan Mooney)

措施——可能會導致疑惑不明、憤恨怨懟及道德凋零。

行動自由

適切管制能促進作戰期間之行動自由、決策流程、臨機應變能力及溝通管道。各級指揮官若能審慎管制，則在達成上級交付使命之際，亦能保有部屬決策權。欲有效運用管制，指揮官與參謀均應瞭解管制目的與後果，包括對部屬的種種限制。根據美陸軍準則6-0，管制目的在於「促進各單位協調與合作，同時保有適度行動自由」。

各項管制措施均應能達成美陸軍準則6-0所揭櫫之目的。在消除決策障礙之際，適切管制措施應能明訂決策權責，藉以協助部屬下達決策。如此一來，部屬方可聚焦心力，下達分內決策，而非分散精力、踰矩越權。雖然很容易將部隊管制視為風險迴避或不信任徵候，但若管制得當，便可強化部屬對領導者的信任且能消弭風險。

任務成敗端賴領導者在作戰中如何展現領導統御藝術與部隊管制手段。一個事必躬親、講究繁文縟節的領導者，可能會抹殺單位創造力，扼殺符合既有規範的全新構想，而一位自由放任的領

導者，也許會造成部屬疑惑、無法消弭或理解風險。尤有甚者，一位既不採取管制作為、也無法在毫無管制下靈活領導部屬的領導者，可能會造成領導統御真空。

對於那些正在進行中的作戰行動而言，任務式指揮能促進分權執行與提出符合既有規範的創新構想，同時充分運用適切管制措施。體認領導統御藝術與部隊管制作為乃是相輔

相成而非相互扞格後，領導者應在有藝術地領導所屬官兵之際，適切運用管制措施，圓滿達成任務。

所需創造力

在官僚體系中，領導人透過法令與政策公文治理國家。創新領導者很容易因不遵守官僚體制而遭懲罰，而非因其創造力而受到獎賞。此類單位的鼓勵措施，就是遵循正統觀念以

免遭受責難。管制作為往往未諮詢他人即逕行實施，互信也因此受到挫折。

美陸軍準則6-0指出，領導統御藝術「需要判斷力、創造力及純熟行使權力」。然而，一位講究繁文縟節的領導者透過事前準備、上行下效機制行使權力，而這些程序不需創新或嫻熟領導統御能力。

身處官僚體系的領導者都不喜歡冒險，只願照章辦事，遵循刻板管制措施所訂定之作業範疇。前述領導統御方式會造成上下觀念不一致或互不信賴。各級領導人面對複雜問題時，大多採用類似「舊案」的籠統解決方式，以免牴觸官僚領導人所制定的鉅細靡遺程序。在這些單位，非常態任務往往伴隨重重阻礙，執行成效大多低空飛過。

同時，常態工作程序有時也會消耗最少資源、有效率完成。官僚領導人之所以會造成單位任務執行挫敗，並不是因為作戰行動中各種過度的管制措施，而是因為這些管制措施是以專斷方式加以執行，並取代了真正所需的主動性領導統御與



美軍官兵在南韓美國陸軍韓福瑞營區(U.S. Army Garrison Humphreys)完成戰鬥體適能測試。(Source: US Army/Hannah Stewart)

規範。

溝通意圖

自由放任的領導統御會導致多項任務失敗。自由放任的領導者無法體認到，簡單管制措施有助於溝通意圖、釐清部屬心中疑問。在前述環境中，長官與部屬較難互相理解，作戰行動未明確律定權責、亦未適切統合，將衍生更大風險。正如美陸軍準則6-0所揭櫫，執行管制手段前，必須深入瞭解部隊戰力、組織架構及武器系統限制，並將前述因素加以整合運用。因此，這些常態性作戰管制措施並非代表彼此互相猜忌，反而充分展現出領導者之才能。

自由放任的領導者往往對上述因素一知半解，或是直接駁斥其重要性，因而在決策時將此置若罔聞。

領導者或許認為，取消管制措施能讓部屬自由發揮，進而培養出信任。誤以為所有管制措施都會妨礙領導統御。事實上，這樣反而容易造成道德淪喪，使人員違反專業規範。當資淺領導者未接受完整訓練，往往會對作戰行動無所適從，或因



美陸軍第82空降師支援旅官兵在北卡羅來納州布拉格堡(Fort Bragg)執行陸上方位判定(Land Navigation)。(Source: US Army/Vincent Levelev)

上級督導不周而肆意妄為。

差強人意

領導者或許能從頻繁瑣碎的不定期會議，或因先期計畫不周，持續發布片段命令(Fragmentary Order)、補充事項或修訂命令之中獲取管理上的成功。幹練領導者也許能夠倉促做出大量決策或下達指導，但這往往無法達成任務式指揮，因為任務式指揮需要有人下達任務式命令，並由深受信賴的

部屬鉅細靡遺、從容不迫地執行。

前述單位就是欠缺管理作戰行動的相關程序與管制措施，也似乎缺乏能在混沌環境下睿智領導的幹練領導者。在領導統御出現真空的情況下，自由放任與官僚作風領導者的缺陷就會顯露無遺。在領導統御出現真空的情況下，領導統御藝術或部隊管制手段都派不上用場。

官僚體制下，資淺的領導者

至少能從僵化的組織架構與共通性程序中理出頭緒，若身處領導統御真空，則無法養成覺知能力。領導者無法下達任務式命令，或對部屬表明行動意圖。在任務執行過程中，所屬無法明確瞭解目標，領導者亦無相對應管制措施掌握執行狀況。

在領導統御真空狀況(但非自由放任領導環境中)，領導者在作戰中無法行使職權或肩負責任。儘管自由放任領導者本職學能不足，無法管理與整合當前作戰行動，但軍中確實存在是類人員，並且會下達決策。

成功任務式指揮

唯有領導者落實以下七項原則，任務式指揮方能落實：專業、互信、共識、冒險犯難、任務式命令、規範內創新及指揮官意圖。成功任務式指揮也有賴領導者瞭解領導統御與部隊管制的關係。如果領導者誤解部隊管制之真諦，認為部隊管制處於領導統御的對立面，那麼就會誤解、誤用領導統御與部隊管制。

領導者與單位確實領會管制功能，以及其與指揮間相輔相成關係，始可體認支持部屬決策的任務式命令必須搭配各種管制作為。美陸軍準則6-0指出：「缺乏管制就無法有效指揮。管制是指揮不可分割的一部分。」

成功領導者亦須理解，管制並不只是單純上對下、單方面管理作戰行動與部屬，同時也應採納部屬回饋來適時因應調整。美陸軍準則6-0指出：「在實務上，領導統御與部隊管制涵蓋諸多面向，囊括下級、平行單位及指揮鏈外單位的回饋

訊息。領導統御與部隊管制包含指揮官、參謀、部屬間之資訊交流，試圖在瞬息萬變作戰環境中，不斷達成共識。」

雖然，許多人或許會認為績效優異的團隊，通常採用相對自由放任的領導風格，直接排除管制措施因而脫穎而出，但這並非屬實。優秀領導者與績優單位均擅長於作戰期間，縝密規劃各項管制措施與作業程序，將管制精髓發揮至極致。透過精心策劃的管制手段與執行方式，績優單位中的優秀領導者，就能好整以暇彌補互信、指揮官意圖及共識的不足之處。

體認領導統御與部隊管制並不扞格，僅為深諳此道的第一步，實際運用更是難上加難。

善用領導統御與管制措施乃為軍旅生涯的重要課題，必須花費大量心力方可領悟箇中道理。資淺領導者若能及早瞭解領導統御與管制措施之內涵，將有助於精進未來部隊管理與任務指揮能力。

作者簡介

Ryan Crayne美陸軍少校於美國西點軍校教授「軍官典範校長頂石課程」(Superintendent's Capstone course on Officer-ship)，曾服役於美陸軍第82空降師、第75突擊兵團及第1步兵師，並兩度派赴阿富汗。

Cole Cannon美陸軍少校於美國西點軍校教授「軍官典範校長頂石課程」，曾任第2戰區通信旅(2nd Theater Signal Brigade)遠征通信營連長、第18憲兵旅與第3步兵師營資訊官，並於持久自由作戰(Operation Enduring Freedom)期間派駐卡達。

Copyright by the Association of the U.S. Army, all rights reserved. Not to be reproduced without permission of AUSA.