



從「任務式指揮」之運用效益反思 國軍砲兵部隊指揮與管制模式 ——以基地訓練為例

作者簡介



莊朝欽少校，陸軍砲兵正規班110年班、朝陽科大企管碩士107年班、陸官物理系102年班；曾任戰術教官、連長、訓參官，現任陸軍砲兵部隊測考中心訓考科戰術教官。



姚祐霆上校，陸官88年班、陸院101年班、健行科大碩士108年班；曾任連長、參謀主任、營長、科長、陸院總教官室研究教官，現任陸軍學院副主任教官。

提要

- 一、隨著多領域及混合式的複雜作戰型態來臨，戰場型態已不再侷限於陸、海、空的傳統作戰，值此數位化的科技時代，作戰空間已擴及太空、網路(資訊作戰)、電磁頻譜等面向，面對瞬息萬變的戰場環境，分權或分散式指管，成為了新型態作戰環境的關鍵因素。
- 二、「任務式指揮」是指揮與管制的一種方法，明確作戰意圖、作戰指導、作戰任務和相關資源，並賦予下級部隊指揮官在適當情況下進行決策的權力及分散執行，以應對複雜的戰場作戰型態。
- 三、本研究爰以伊拉克自由行動及八二三臺海砲戰為例，就其任務式指揮運用模式之於戰場上所帶來的效益，有助於指參人員，及時協助指揮官掌握狀況，下達決心，打擊敵來不及修復的戰爭摩擦所產生的弱點。循此，快速決策與部隊靈活地採取行動，是扭轉戰略優劣態勢的關鍵。

四、本研究擬就國軍砲兵基地訓測指揮管制模式，結合現行砲兵部隊指揮與管制模式，藉現行砲兵部隊基地訓測項目、進程及程序，探究現行指管模式存在的問題，進而從兵監測考及部隊訓練，強化幹部之指管應變能力，提升本島防衛作戰之韌性與作戰效能。

關鍵詞：分散式指管、任務式指揮、砲兵部隊指揮管制、戰場作戰型態

前言

隨著高科技武器的迅速發展，多領域及混合式戰爭型態已然來臨。近年，隨著中共不斷對臺實施文攻武嚇，兩岸關係亦日趨緊張，徵之民國112年《國防報告書》顯示「中共頻繁派出戰機與船艦逾越海峽中線，侵犯我防空識別區，更在臺海周邊不斷進行實戰化演訓，運用灰色地帶混合式威脅，搭配認知作戰等，企圖瓦解我軍戰鬥意志及分化國人向心」，¹致使臺海安全趨於嚴峻而備受挑戰。循此，國軍揭櫫「整體防空、聯合截擊及聯合國土防衛」之作戰進程，以反制、重層攔截及聯合火力打擊，逐次削弱及瓦解敵之攻勢，然聯合陸、海、空部隊整體戰力之發揮，端賴指揮管制機制的適切運用，如何強化指管韌性與分散式指揮當屬重要課題。²

茲就年度漢光演訓之實務經驗，檢視各作戰區依戰況結合「任務式指揮」模式遂行防衛作戰之需要，就砲兵部隊指揮程序之運用，遵循《陸軍指揮參謀組織與作業教範(第三版)》之程序，佐以2019年重新修頒之美陸軍準則6-0號(Army Doctrine Publication 6-0)出版品名為《任務式指揮：陸軍部隊的指揮與管制》之作業模式，有助於國軍砲兵部隊指揮模式之操作。

基於此，本研究旨在探究過往任務式指揮的成功案例，反思現行國軍砲兵部隊指揮與管制模式，期能將任務式指揮之效益帶入砲兵部隊，進而精進國軍砲兵部隊嫻熟任務式指揮之作業要領，以提升指管的決策效率。以下三點為研究之主要目的。

- 一、研析「任務式指揮」運用之效益。
- 二、找出現行國軍砲兵部隊指揮模式的問

1 中華民國112年國防報告書編纂委員會，《中華民國112年國防報告書》(臺北市：國防部，2023年9月)，頁41、42。

2 張雪光，《陸軍作戰要綱》(桃園：陸軍司令部，2023年)，頁4-2-209。



題。

三、精進國軍砲兵部隊實踐任務式指揮之方法。

任務式指揮之內涵

「任務式指揮」是指揮官明確作戰意圖、作戰指導、作戰任務和相關資源後，賦予下級部隊指揮官的自主權利，並運用任務型命令，以相互信任為基礎的分散式指揮。在戰場環境變化與當前命令不再符合狀況與時效時，仍能實現指揮官的意圖，使各級幹部具備判斷和掌握戰機的能力，及其承擔必要的風險，以利任務之遂行。換言之，任務式指揮之精隨在於「永遠不要告訴部屬該如何做，而是告訴他們該完成哪些目標，他們的創造力會讓你感到驚訝」。³

一、起源

溯自19世紀普魯士軍事理論家——普魯士著名的參謀總長赫爾穆特·馮·毛奇(Helmuth von Moltke the Elder)的軍事思想(1800~1891年)。其任務式的指揮，讓普魯士在1864年丹麥戰爭(普魯士、奧地利與丹麥)、1866年普奧戰爭(普魯士與奧

地利)及1870、1871年普法戰爭(普魯士與法國)期間大獲全勝，實現了德意志的統一，亦被尊稱為近代陸軍之父。他以極其嚴謹的軍事計畫和創新的戰術思想聞名，提倡「任務型命令」(Auftragstaktik，任務式指揮)，強調下級指揮官在瞭解上級指揮官的任務目標與作戰意圖之後，猶能根據戰場情況，即時靈活的做出決策，提高整個軍隊的適應性與效率。⁴

彼等認為「通常命令只應該包含下屬無法自行決定的內容」，強調「其他一切決定都要留給現場的指揮官去執行」。⁵這些革命性的理念，不僅強化了普魯士軍隊的戰鬥力，也對後世的軍事理論產生了深遠的影響。迄至1888年，此一理念允為德國野戰條例所確立，並融入了德國陸軍的文化中。及至2019年，美國陸軍就其2012年界定的定義重新定義任務式指揮是一種指揮與管制模式，強調分散執行的權力，賦予下級在適合情況下進行決策，以應對複雜的戰場環境。⁶

二、定義與原則

戰爭本質上是敵對雙方意志的競爭，過程中充滿了諸多不確定因素；反之，

3 ADP 6-0 Mission Command, (Washington, DC: Department of the Army, 2019), pp.1-3, 1-4.

4 林挺生，〈第一次世界大戰的洛林—孚日會戰：作戰層次的指揮管制模式分析〉《國防雜誌》，第34卷第2期，2019年6月，頁70、71。

5 Donald E. Vandergriff著，周敦彥譯，《任務式指揮》(Adopting Mission Command)(臺北：國防部政務辦公室，2022年)，頁45~47。

6 同註3，頁vii~ix。

若能有效運用指揮與管制，則能減少其不確定性，有助於任務之達成。從軍事理論言之，學者通常把不同指揮與管制模式視為一條連續的光譜，光譜的一端是集權式指管，另一端則是任務式指管。在實際戰場上，通常將此兩種模式結合運用，方能達最佳效果。爰以2019年美陸軍準則6-0號定義任務式指揮之涵義與特性言之(如圖1)，主要包括如下：⁷

(一)定義

1.上、下級決策關係

成功的指揮官透過發展不同的行動方案來預測未來，而不是集中精力處理細節；細節通常由下屬依當前的狀況做更有效的處理，指揮官的階級越高，則應越加專注於未來的計畫，並給予下屬更廣泛的指導，賦予下屬適當的權力在行動中做出決定。這種權力的下授，不僅減少了高階指揮官親自面對並做出決策的頻次，同時也加快了基層幹部即時反應的速度。雖然指揮官可以將這些權力賦予部屬，但仍必須為部屬所做出的決策及任務成敗負全權之責。⁸

2.分散式指管

分散式指管是將決策權下授部屬，使其能夠在多變的戰場情況下，即時做出決策並執行之謂。通常複雜性和競爭性致使所有作戰計畫都必須經常更動，所以需要有效的臨機應變處置，惟下屬的決策應圍繞在上級指揮官的意圖框架內，透過有效的分散式指管能掌握作戰的主動權，乃是致勝的關鍵。⁹通常，戰況越是複雜混亂，就越需要靈活性；也就是更低層級做出決策的主動性。基於此，下屬須主動並實現上級指揮官的意圖；相對的，指揮官也有責任確保下屬在教育、訓練和經驗方面都已做好準備。¹⁰

(二)原則

任務式指揮需要有能力的部隊，並在指揮官、參謀和下級之間建立相互信任和共同理解的環境，成功的原則則基於以下要素。¹¹

1.專業能力

有能力的指揮官、下屬與團隊是有效執行任務式指揮的基礎，組織內的指揮管制模式與幹部及士兵的能力有直接的關

7 同註4，頁70。

8 同註3，頁1-4、1-5。

9 Andrew Hill著，鄧炘傑譯，《任務式指揮的難處—靈活指揮與指揮管制的未來》(The Trouble with Mission Command-Flexive Command and the Future of Command and Control)《陸軍學術雙月刊》，第55卷第564期，2019年4月，頁100~105。

10 同註3，頁1-4、1-5。

11 同註3，頁1-6~1-14。



聯。指揮官和下屬通過教育、訓練及實兵演練等，使其專業能力臻於相當的水平，進而能有效分配及執行任務。在當前多領域的戰場，透過上級指揮部支援能力、幹部的決策反應能力、旅和營級運用任務式指揮之作戰訓練，以及高階指揮層級的能力訓練等，藉由這些訓練提升指揮官與部屬各自的專業能力，進而增進指揮官對部屬的信任程度，在可接受的風險下，給予部屬較大的權限，分散執行任務。¹²

2. 相互信任

相互信任是指揮官、下屬與團隊之間，皆須擁有共同的信心，相信彼此是可靠的並能勝任分配的任務。「信任之獲得或失去是平日累積而來，非刻意或偶然為之，其來自於成功經驗分享與訓練，通常伴隨在作戰行動中獲得，指揮官當然也會刻意培養。」¹³獲得他人信任的捷徑很少，信任是由上級與下級基於共同經驗隨時間建立的，對於成功實施任務式指揮至關重要，必須貫穿指揮鏈。當下屬認為他們的指揮官信任他們的決策時，他們更願意主動行動，同樣，指揮官也會給予那些表

現出色的部屬更大的權限。

3. 共同理解

對於指揮官、參謀與團隊來說，對作戰環境、目的、問題及解決方法能有共同理解是關鍵的挑戰。共同理解的重要來源是領導者和士兵之間能相互清晰溝通，指揮官可以通過個人行為展現與口頭信息促進共同理解；沒有共同理解，有效的分散執行是不可能的。

4. 指揮官意圖

指揮官意圖是對作戰目的和所需軍事結束狀態的明確且簡潔的表達，它支持任務式指揮，為參謀提供焦點，並幫助下級和支援指揮官在不需要進一步命令的情況下，採取行動以實現指揮官所望的戰果，即使作戰並未按計畫進行。指揮官的意圖是個長期的約定，該範疇關鍵在於該做的事情，而任務是個短期的約定，著重於如何達成。¹⁴因此，指揮官意圖是為整個部隊提供行動方向的基礎。在計畫階段，指揮官的初步意圖推動行動方案的發展；惟在執行階段，指揮官的意圖則在於確立下屬可資行使主動性的範圍。

12 Shawn P. Creamer著，李永悌譯，《美陸軍強化駐地訓練》(The Army's Training Problem)，《國防譯粹》，第48卷第11期，2021年11月，頁6～12。

13 Marlon W. Brown著，劉宗翰譯，《培養在作戰團隊中信任人工智慧之準備》(Developing Readiness to Trust Artificial Intelligence within Warfighting Teams)《陸軍學術雙月刊》，第56卷第573期，2020年10月，頁92～97。

14 Dr. Jamie Schwandt著，朱子宏譯，《兵聖不再？評克勞塞維茨之軍事理論》(Why We Should Stop Teaching Clausewitz?)《陸軍學術雙月刊》，第56卷第569期，2020年2月，頁123、124。

5.任務式命令

命令是一種溝通方式，可透過口頭、書面或是信號，它傳達了上級對下級的指示。陸軍發布命令的標準是以五段格式(狀況、任務、執行、勤務支援及指揮與通資電)，指揮官發布命令以提供指導、分配任務、分配資源以及委派權力。然而，「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。」過度複雜的命令只會扼殺部屬的執行能力，使他們無法彈性及靈活的運用主動作為掌握機會。¹⁵

6.有紀律的主動作為

從最高指揮官到最基層的士兵，每個人都必須時刻記住，不採取行動和忽略機會將比在採取行動時的判斷錯誤受到更嚴重的指責。當指揮官判斷自己決策是否合理的標準是，該決策是否能進一步實現上級指揮官的意圖。

7.風險承擔

指揮官與下屬合作分析風險，確定存在何種程度的風險，以及如何使之降低。在分析能接受多少風險進行某一行動之同時，指揮官須考慮對部隊的風險及其對任務的風險，實施比較。評估目標的重要性、可用時間及預期成本，指揮官須在保

護部隊與必須承擔完成任務所須承擔的風險之間找到平衡。¹⁶

三、指揮與管制及作戰功能

指揮與管制是指揮官對部隊在完成任務過程中行使的權威和方向。指揮與管制(亦稱為C2)是戰爭藝術和科學的根本。在作戰中，沒有任何行動比指揮與管制更重要。單靠指揮與管制本身並不能確保實現目標、摧毀敵軍或提供補給。然而，如果沒有有效的指揮與管制，這些行動就無法互相協調並達成共同目標或同步發揮最大效果。軍隊須透過指揮與管制，方能有效執行任務。¹⁷

(一)指揮與管制

1.指揮

指揮是指揮官在武裝部隊中依據軍階或任務合法行使對下屬的權威。指揮是個人的，而不是組織或指揮部，指揮被認為是藝術而非科學，因為它融入了個人經驗、知識及判斷力，指揮的關鍵要素包括：職權、責任、決策及領導統御(如圖1)。

2.管制

管制是對部隊行動的調節，以便按照指揮官的意圖完成任務，指揮官在其作戰區域內對所屬部隊行使管制，參謀協助

15 Justin Derillion著，劉宗翰譯，《消弭微觀管理與採行任務式指揮》(Eliminating Micromanagement and Embracing Mission Command)《陸軍後勤季刊》，第1期，2023年2月，頁62、63。

16 同註3，頁1-6~1-14。

17 同註3，頁1-16~1-18。



指揮官行使管制，支持指揮官的決策。管制包含了一定程度的藝術性，因為指揮官必須對下屬的能力有相當瞭解，管制的關鍵要素包括：命令、回饋、資訊及溝通(如圖1)。

(二)作戰功能

實踐任務式指揮應考量任務變數(如表1、2)，並分析風險程度等，圖1為美陸軍準則6-0號所提供之參考工具，可供指揮官在特定狀況下，賦予下屬行使主動性的程度判斷。¹⁸

任務式指揮於作戰中之成功運用

回溯19世紀伊始，許多著名的作戰裡不乏任務式指揮成功的案例，本段落透過兩場著名的作戰，實際分析任務式指揮之於戰場所帶來的效益，希望藉此將其效益融入國軍現行砲兵部隊運作之中，精進砲兵部隊的指揮模式。

一、伊拉克自由行動

(一)戰爭背景

2001年的911恐怖襲擊事件，對美國本土造成了嚴重影響，導致美國國家安全戰略做出重大調

整。美國聲稱伊拉克擁有大規模殺傷性武器，對美國及其盟友構成威脅，因此，於2003～2011年間針對伊拉克本土進行一系列軍事入侵行動，稱之為伊拉克戰爭(又

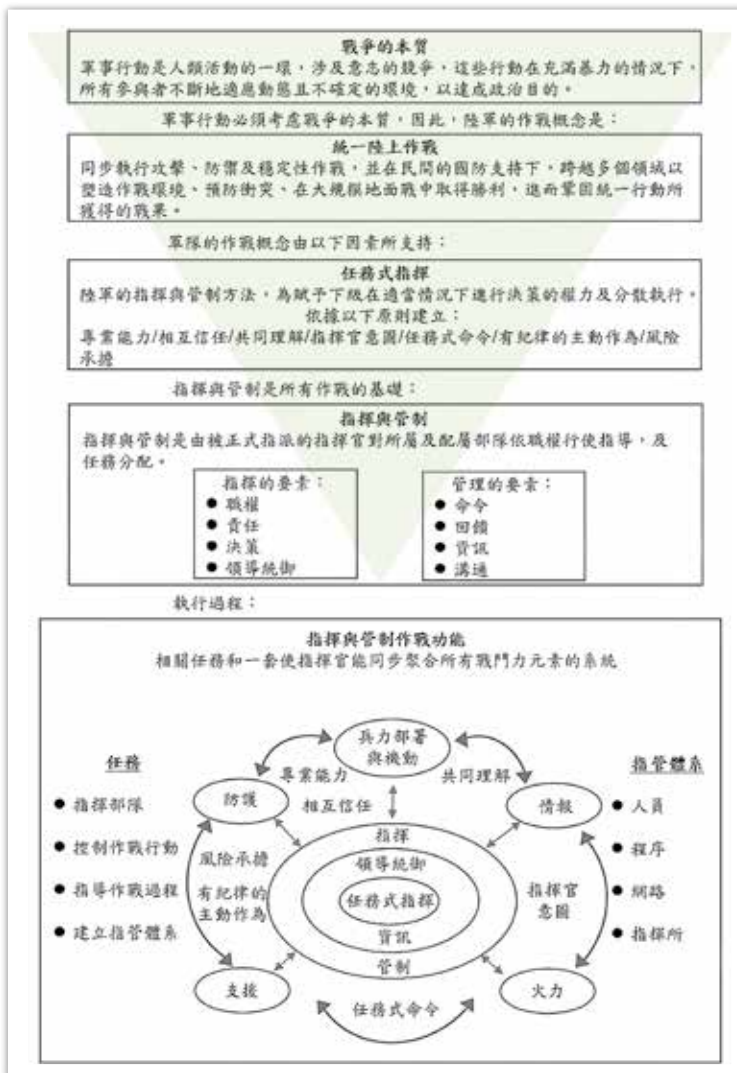


圖1 任務式指揮邏輯圖

資料來源：1. ADP 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2019), pp.x.
2. 作者整理繪製。

18 Lee Robinson著，劉宗翰譯，《理解任務式指揮》〈Understanding Mission Command〉《陸軍砲兵季刊》，第199期，2022年12月，頁92～95。

稱第二次波斯灣戰爭)。¹⁹

(二)作戰經過

美軍為了推翻海珊(Saddam Hussein)政權，擬定了「斬首行動」，代號「伊拉克自由行動」(Operation Iraqi Freedom)；其中最為關鍵的軍事行動為「迅雷行動」(Operation Thunder Run)。²⁰2003年4月上旬，第5軍軍長華勒斯中將與機械化第3步兵師師長布朗特將軍，策劃了一次威力搜索(迅雷行動)，藉以瞭解巴格達城內的伊拉克部隊，詳細部署及能力等相關情報。他們將此任務交付第3步兵

師第2旅指揮官帕金斯上校執行，並以裝甲部隊為主進行任務編組。在這次4月5日的行動中，僅以非常少的代價就造成了伊拉克部隊重損(超過1,000人陣亡)，並且探知伊軍在戰術、兵力及戰鬥部署位置等相關情報，藉由這次威力搜索，帕金斯上校預見了未來可增加裝甲部隊於巴格達城鎮運用的可能，在裝甲防護力之下，有效摧毀巴格達的防禦體系，這是身處在第一線指揮官洞悉戰場後所得到的判斷。

華勒斯中將讚揚了此次行動的表現，於當晚再次下令於4月7日執行第二次

表1 任務變數表

變數	說明
任務	指揮官和參謀會根據變數對任務完成的影響來考慮所有任務變數。任務是具目的性之工作，清楚指出應採取的行動及其原因。亦是指揮官在下達決策時首先考慮的變數。任務的組成包含何人、何事、何時、何地及為何。
敵情	要考慮的第二個變數是敵方的部署情況(包括組織、戰力、位置和戰術機動性)、準則、裝備、能力、弱點及可能的行動。
地形與天候	地形和天氣分析是密不可分的，並直接互相影響軍事行動。地形包括自然特徵(如河流與山脈)和人造特徵(如城市、機場與橋樑)。指揮官使用5個軍事面向(OAKOC)來分析地形，包括：觀察與射界、接近路線、地形要點、障礙物、隱蔽與掩蔽。而分析天氣的軍事面向包括：能見度、風、降水、雲層覆蓋、溫度和濕度。
部隊與可用資源	變數包括可用友軍部隊及支援的數量、類型、能力與條件。這些是來自聯盟國、地主國和聯合行動夥伴所提供的補給、服務和支援。另外還包括由國防後勤局和陸軍軍品司令部委請民間與承包商提供的支援。
可用時間	指揮官評估用於規劃、準備及執行任務與作戰的可用時間。包括集結、部署和機動部隊所需的時間，這當中存在與敵人及環境條件的關聯。
民事考量	民事考量是人造基礎設施、民間機構、作戰區域內民間代表、居民與組織等活動對軍事行動的影響。民事考量包括6個特徵(ASCOPE)：區域、結構、能力、組織、人員和事件。

資料來源：1.ADP 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2019), pp.3~6.

2.作者整理繪製。

19 袁志忠，〈《戰爭論》攻勢理論之研究—以第二次波灣戰爭為例〉《步兵季刊》，第260期，2016年6月，頁30。

20 Robert Rose著，劉宗翰譯，〈論任務式指揮〉《砲兵季刊》，第192期，2022年3月，頁135。



表2 控制程度考量表

←——— 較多控制 ———— 較少控制 ——→		
	思維	
●可預測 ●已知	情況	●不可預測 ●未知
●經驗不足 ●新團體	單位向心力	●有經驗 ●老團體
●未受訓練或需要練習	訓練程度	●受過執行任務的訓練
●正在建立中	信任程度	●已建立
●由上而下 ●直接了當的溝通 ●縱向溝通	共同理解	●互惠的資訊 ●不需言明的溝通 ●縱向與橫向的溝通
●限制	交戰規則	●允許
●稍後決策最佳	決策需求	●可接受快速決策
●戰爭科學 ●同步	適切	●戰爭藝術 ●精心規劃

資料來源：1同表1, pp.1~6.

2.作者整理繪製。

類似的任務。當帕金斯接獲命令並審慎分析與評估後，他認為伊軍對美軍所採取的抵抗行動中，部隊表現出反應不一致及倉促不協調，顯見伊軍輕忽美軍運用裝甲部隊進攻城鎮的可能。因此，他向師長提出了大膽的行動建議，他想運用兩支裝甲特遣隊直趨巴格達，配合聯軍地面部隊同時向巴格達發起攻擊，直取海珊政權的重心。然而，布朗特師長向華勒斯中將提出帕金斯的建議後，卻被駁回；華勒斯認為應採取較「保守的作法」，裝甲部隊完成搜索任務後即返回原點，待聯軍建立完前沿作戰基地，協同空降及特戰部隊一起進攻巴格達。然而，當帕金斯準備執行第二次迅雷行動時，他額外構思了一個計畫，他向下級指揮官說明了他的整個計畫內容，如果行動進展順利，符合計畫裡所訂定的

假定事項，屆時他將採取這項較「積極的作法」。

在第二次執行迅雷行動之初，因部隊受困於對方雷區而進展不順，但在工兵排除後，後續進展出乎意料順遂，也讓帕金斯面臨了關鍵決策，是否採取積極的作法，直趨海珊皇宮。在師長努力地向指揮官說明及建議下，指揮官考量並權衡當前狀況後，最後選擇了相信第一線指揮官帕金斯的判斷，同意了這項進攻行動，當然，帕金斯的裝甲部隊最終順利的占領了海珊皇

宮。²¹

(三)探討

回顧此次作戰，由於帕金斯的臨機獨斷及堅持下，額外構思了這項計畫，因此在關鍵的機會來臨時得以把握契機，檢視其成功的關鍵因素與任務式指揮特性作分析，歸納如下：

1.專業能力

帕金斯是位有能力的指揮官，透過一次的威力搜索經驗後，迅速判斷出敵、我雙方的強弱處，並構思了一項可行的作戰計畫，徹底打擊敵的薄弱處。當然，底下部屬的能力與任務能否完成是直接相關的，顯見，帕金斯除了個人具備專業的能

21 David Zucchini, Thunder Run: The Armored Strike to Capture Baghdad, (New York: Grove Press, 2004), pp.68~80.

力外，其底下的團隊更是一支訓練有素的部隊。

2.有紀律的主動作為

不採取行動和忽略機會將比在採取行動時的判斷錯誤受到更嚴重的指責。帕金斯完全體現了這項精神，儘管指揮官華勒斯中將初期並不同意這樣的行動，但是帕金斯還是提前做好了準備，主動制定了這項預備計畫，當機會來臨時，再次向上級建議，此時指揮官也窺見了戰場好機，因而同意了這項行動。

3.相互信任

通常命令只應包含下屬無法自行決定的內容，其他一切則由現場指揮官依戰場情況而決定。身處第一線指揮官才能清楚地洞見戰場，而不是透過一堆的簡報資料及圖上推演來瞭解，也因此，指揮官會給予能力好的部屬更大的權限，這是基於相互信任。

二、八二三臺海砲戰

(一)戰爭背景

民國38年10月25日共軍初犯金門古寧頭，遭到慘重的傷亡及失敗後，改弦易轍，傾全力發展東南沿海各項設施，包括機場及鐵路建設。迄至民國47年7月下旬，隨著中東局勢惡化，蘇聯領導人赫魯雪夫與中共領導人毛澤東於北京會談後，赫魯雪夫支持毛澤東以武力解決臺灣問

題，於是，共軍開始全面集結重兵於東南沿海一帶，全面展開反美運動，叫囂隨時準備進攻臺灣。²²

(二)作戰經過

民國47年8月23日下午6時30分，共軍突以猛烈砲火向金門地區實施奇襲，意圖癱瘓國軍指管系統，摧毀防禦工事，準備乘機全面進犯。時任692加砲營砲兵營長魯鳳三中校，當時在砲如雨下的瘋狂轟擊下，急電營射擊指揮所副營長凌劍雄少校，詢悉情況後，得知營與上級指揮通信已全部中斷，惟營的兩處觀測所及前埔、鵠山、內洋三處砲陣地通信線路尚全部暢通，此時魯營長既無法獲得上級的反擊命令，又囿於當時的戰備規定(反砲戰實施必須經過上級司令官命令才能行使；如果違反規定，要以敵前抗命來論處刑責)所困惑。

然魯營長深知「養兵千日，用兵一時」的道理，並且服膺上級指揮官的作戰意圖，於是義無反顧，獨斷下令儘速反擊，遂於下午6時35分起，以20門重砲轟向對岸目標，以火力制壓敵砲兵陣地，至下午7時47分砲戰逐漸稍緩，魯營長亦恢復冷靜，念及未待上級命令，斷行反擊之過，遂冒砲火之險至金防部請罪，據魯營長回憶當時狀況：「進入作戰中心時見到部長俞大維先生、司令官胡璉將軍及砲兵

22 國防部軍務局，《八二三臺海戰役》(臺北：國防部，1998年)，頁67～73。



指揮官王興詩將軍正比席而坐，當即向前報告已擅自發令反擊，迄離營時已消耗彈藥一千四百餘發，現仍繼續射擊中，深感責任重大，故冒險前來向鈞長請罪，然而，司令官聽聞後不僅沒有怪責，還給予相當的肯定」。²³

經此之後，雙方每日均有激烈砲戰，至9月中旬，國軍陸續獲得美援的數十門重砲，包含M55自走砲及M2牽引式8吋榴彈砲等，讓國軍火力在射程及威力上均大幅提升。²⁴在獲得火砲軍援後，國軍針對廈門火車站規劃了一項計畫性射擊，以突然的延伸射程加上同時彈著，導致廈門火車站在人員、軍品及交通上均遭受重創，奇襲效果甚佳，更迫使其心理產生恐慌，在遭到毀滅性的連番攻擊後，共軍漸漸失去優勢。

後續的砲戰雖然持續進行，但共軍火力已日漸稀薄，士氣漸趨低沉，遂於10月6日宣告「停火」，歷經44天的主要作戰，砲戰雖短暫停止，但20日，共軍再次對金門地區實施砲擊，此後，打打停停的狀況一直持續，然雙方火砲使用攻擊性的高爆榴彈已大量減少，取而代之的是宣傳彈，作戰漸趨緩和，持續至民國50年後

，最終在國軍頑強的抵抗後，終止了這場砲戰。²⁵

(三)探討

回顧這場砲戰，國軍之所以能抗敵致勝的關鍵因素，不可或缺的一項，定是魯鳳三營長臨機獨斷的下令反擊，帶動了各營戰鬥意志，更因猛烈的重砲火力反擊，制壓敵砲兵陣地，國軍方得喘息與應變的機會，以下針對魯營長主動的反擊作為結合任務式指揮的特性作分析，歸納幾點如下：

1.指揮官意圖

幫助下級在不需要進一步命令的情況下採取行動以實現指揮官希望的結果，即使作戰並未按計畫進行。魯鳳三營長於砲戰之初即獨斷專行的下令反擊，這是魯營長基於指揮官的作戰意圖所判斷出的行動，雖未獲得上級的命令，然戰場狀況瞬息萬變，清楚知道指揮官的作戰目的及所望戰果，適時採取行動作為，把握戰機，才能打破敵我優劣態勢。

2.風險承擔

國軍當時採行沉默政策，戰備規定明訂反砲戰的實施必須經過上級司令官命令才能行使，雖然魯營長的獨斷專行確實

23 國防部史政編譯局，《八二三砲戰勝利三十週年紀念文集》（臺北：國防部，1988年），頁219～228。

24 汪子錫，〈八二三砲戰中的平民經歷回顧與對全民國防教育的啟示〉《國防雜誌》，第34卷第1期，2019年3月，頁48。

25 謝志淵，〈重新解讀「八二三戰役」原因及影響〉《國防雜誌》，第33卷第3期，2018年9月，頁79～81。

違反當時的規定，然司令官胡璉將軍並沒有怪責，反而給予肯定及讚許，體現了任務式指揮裡風險承擔的精神，「指揮官須在保護部隊與必須承擔完成任務所需付出的風險間找到平衡」，胡璉將軍承擔了部屬擅自行動的風險，也因此，提振了魯營長全營官兵的戰鬥意志，更激起其他友軍共同的抗敵精神，有效實施全面的反砲戰。

三、小結

任何完善的作戰計畫在與敵首次的接觸後，通常就會不再適用，如同老毛奇所說的，靈活性應是優先考量；而戰略應視為一種「權宜的系統解決方案」，重點應放在分散權力和迅速的決策上。勝利往往依賴於基層部隊能否把握戰場上短暫的好機，因此老毛奇堅信，給予部屬最少的指令，使各個單位能夠自主應對戰場上的變化，才是最佳策略。²⁶ 觀之上述兩場作戰得知，舉凡部屬的主動作為甚是重要。以下重點旨探究現行國軍砲兵部隊於基地訓測指揮管制模式的運用，期能就其存在的問題，融入任務式指揮，進而精進砲兵部隊指管運作之道。

國軍砲兵基地訓測指揮管制模式之探討

砲兵部隊指揮之目的，在運用組織、編組與程序，適切判斷戰場狀況、完成部署，有效發揚火力或實施掩護，達成戰鬥支援任務。²⁷ 砲兵部隊屬戰鬥支援部隊，其指揮程序係遵循受支援部隊戰鬥程序實施，然受領任務亦以支援受支援部隊達成任務為其首要，進而發展屬砲兵部隊之指揮程序、行動程序及戰鬥程序，與戰鬥部隊共同達成作戰任務。²⁸ 以下就現行的砲兵指揮管制模式及基地訓測模式作探討。

一、現行砲兵部隊指揮管制模式

「指揮程序」²⁹ 為指揮官藉參謀之協助，以遂行指揮之思維及行動過程，內容包含：任務分析及初步作戰概念、參謀作業指導、狀況判斷、決心及作戰構想、計畫與命令、督導實施等6項，然指揮官遂行指揮程序的各項行動時，須結合指參作業程序之各階段作業步驟，使指揮官之各項指揮程序作為與指參作業程序密切結合，以利任務之遂行。³⁰ 以下就砲兵部隊營

26 同註20，頁109。

27 許午，《陸軍砲兵部隊指揮教則》(桃園：陸軍司令部，2017年)，頁1-2-13。

28 吳宏信，《陸軍砲兵連排戰鬥實務手冊》(桃園：陸軍司令部，2022年)，頁10。

29 「指揮程序」，為指揮官遂行作戰之合理步驟；即指揮官為達成其任務，與參謀及隸(配)屬部隊指揮官所共同當行之計畫作為與行動準備步驟；李建昇，《陸軍指揮參謀組織與作業教範(第三版)(下冊)》(桃園：國防部陸軍司令部，2015年)，頁附1-5。

30 於下頁。



(連)級階層遂行指揮管制，所採用之輔助工具說明如下：

(一)砲兵部隊指參作業程序

指參作業程序為國軍各級部隊一致之作業程序，亦為砲兵部隊(營級)計畫作為、作戰準備及作戰執行之依據。砲兵部隊指參作業程序係配合「計畫」、「準備」及「執行」階段，運用指參作業程序之思維邏輯、功能及目的，結合砲兵特性，解決作戰軍事行動所面臨之問題，³¹其作業步驟如表3。

(二)部隊指揮程序(連以下部隊指揮程序)

部隊指揮程序係橫跨計畫、準備與執行階段，自受領預備命令至完成作戰準備，或受領預備命令至陣地占領、準備與執行射擊任務，均可實施部隊指揮程序，並可依實際作戰需求，合併、修正或調整作業步驟及要項如表4。³²

二、砲兵基地訓測研析

砲兵基地主藉實戰化訓測模式，強化幹部指參作業能力及砲兵專業技能，使完訓部隊具備執行戰備任務之能力。訓測構想依防衛作戰兩時期三階段之作戰進程，磨練各級幹部指揮程序、行動程序及戰鬥程序，鑑測區分「普測」、「戰力射擊與鑑測」及「作戰計畫暨戰備任務鑑測」

三階段，以下就聯兵旅砲兵營進訓各階段訓項重點說明如後：

(一)普測

考核各級幹部兵科專業職能，並評鑑戰鬥與指揮程序，區分兵科必測(專長核心訓項)、組合鑑測(聯合操作)及營、連縮短距離綜合教練。兵科必測著重幹部計畫命令及參謀判斷寫作能力；組合鑑測為測驗班、排組聯合操作能力；營、連縮短距離綜合教練則為驗證幹部指揮管制能力，結合防衛作戰階段、聯合作戰計畫任務，依敵犯臺進程，以狀況誘導鑑測，時序如表5。

(二)戰力射擊與鑑測

採連續想定實施「五天四夜」實兵及實彈測考，依指參作業程序評鑑戰鬥支援方案、分析及各階段作戰計畫成果，並驗證其戰術推演、戰鬥指揮程序及火力支援任務遂行，鑑測要項如表6。

(三)作戰計畫暨戰備任務鑑測

依防衛作戰計畫賦予之任務，結合聯合營兵種協同作戰演練，驗證以「擊殺鏈、指揮鏈、情報鏈、通資鏈及後支鏈」為重點，採實兵、實裝及實地方式實施演練，執行營(連)戰術暨戰鬥指揮程序及聯合操作演練等訓測項目，重點演練課程如表7。

30 李建昇，《陸軍指揮參謀組織與作業教範(第三版)》(桃園：陸軍司令部，2015年)，頁2-1-9。

31 邱和誠，《陸軍野戰砲兵營、連作戰教範》(桃園：陸軍司令部，2021年)，頁2-47~2-50。

32 同註31，頁2-88。

表3 野戰砲兵指參作業程序表

作業依據	作業步驟	重要成果
● 上級第一道預備命令 ● 上級計畫(命令) ● 上級指示 ● 單位指揮官自行研判	■ 受領任務 - 將狀況與任務，通知各參謀與作業人員 - 參謀持續資料蒐整 - 實施指揮官與參謀判斷 - 指揮官行初步參謀作業指導 - 研擬預備命令	● 參謀判斷及砲兵戰力整備現況 ● 最初指揮官重要情資需求 ● 指揮官初步參謀作業指導 ● 初步時間管制表 ● 第一道預備命令
● 上級各參判斷 ● 上級計畫作業成果 ● 上級(受支援部隊)指揮官決心與作戰企圖 ● 指揮官初步參謀作業指導 ● 初步時間分配管制表	■ 任務分析 - 分析上級計畫命令 - 完成戰場情報準備野戰砲兵作業 - 確認砲兵特定、推斷及關鍵行動 - 檢討可運用作戰資源 - 確認作戰行動、火力支援協調及空域管制作為 - 確認事實(上級假定)與假定事項 - 風險評估 - 確認情資需求 - 實施任務分析簡報 - 宣達指揮官初步作戰企圖 - 下達預備命令	● 預擬之砲兵戰鬥支援要項 ● 戰場情報準備—野戰砲兵作業成果 ● 指揮官作戰企圖 ● 指揮官重要情資需求 ● 參謀作業指導 ● 修訂後之時間分配 ● 第二道預備命令
● 單位任務 ● 更新之戰場情報準備成果 ● 行動方案之決心支援圖解與協同計畫管制表 ● 砲兵火力計畫(視狀況) ● 指揮官作戰企圖 ● 指揮官重要情資需求 ● 指揮官參謀作業指導	■ 研擬戰鬥支援方案 - 分析敵、我相對戰力及攻擊目標 - 初步規劃戰鬥支援方案，所需兵力及部署 - 研擬陣地變換路線 - 完成戰鬥支援要項表及圖解	● 戰鬥支援方案之圖解與要項表 ● 視目標情報獲得及砲兵火力計畫策頒狀況，驗證其計畫
● 上級(受支援部隊)兵推成果 ● 指揮官作戰企圖 ● 戰鬥支援要項表及圖解 ● 指揮官參謀作業指導	■ 分析戰鬥支援方案 - 蒐整兵推工具 - 列述我軍可用兵力 - 確認假定事項 - 列出重要事件和決心點 - 決定評估要項 - 選擇推演方法 - 實施推演及記錄成果	● 修正後戰鬥支援要項表及圖解 ● 砲兵火力計畫驗證及修訂需求
● 修正後戰鬥支援要項表及圖解 ● 評估要項	■ 比較、核准戰鬥支援方案 - 評估、比較戰鬥支援方案 - 實施決心簡報	● 核定之戰鬥支援方案 ● 砲兵火力計畫修訂要求 ● 指揮官參謀作業指導 ● 第三道預備命令
● 核定之行動方案 ● 指揮官參謀作業指導	■ 頒布計畫(命令)	● 完整砲兵作戰計畫(含附件)

資料來源：1.邱和誠，《陸軍野戰砲兵營、連作戰教範》(桃園：陸軍司令部，2021年)，頁附件4-385、4-386。

2.作者整理繪製。



表4 部隊指揮程序作業要項表

程序	階段	計畫與準備階段	執行階段
受領預備命令		■瞭解簡要敵情及上級任務 ■擬定初步時間管制 ■擬定作戰整備要求事項 ■下達預備命令	■瞭解敵情及任務 ■任務分析 ■步(戰)砲會商意見具申(依需求)
受領任務		■確實瞭解任務 ■實施任務分析	
擬定初步計畫		■擬定腹案	■狀況掌握 ■擬定腹案處置
處置下列事項		■計畫偵察 ■命令草擬或下達 ■部隊調動	■擬定、下達離連命令 ■挺進班編組與機動
實施偵察		■圖上、現地或空中偵察	■道路偵察 ■警戒哨派遣 ■陣地偵察命令下達 ■陣地偵察與選擇
完成計畫		■完成陣地占領、機動變換及行軍規劃	■下達陣地占領命令 ■建立通信連絡
命令下達		■下達預備命令、機動裝載或行軍命令	
督導實施		■預演 ■戰備檢查	■完成射擊準備 ■執行射擊任務

資料來源：1.同表3，頁2-88~2-89。

2.作者整理繪製。

三、小結

吾人在探究國軍現行砲兵部隊指揮與管制及砲兵基地訓測模式之際，猶有以下幾點可資觀察。

(一)營級(含)以上層級使用「指參作業程序」來發展可行之作戰計畫，而連級使用「部隊指揮程序」來完成作戰準備。計畫作為階段強調按「軍事決心策定程序」的步驟發展相關部隊行動，可供下一階段分析之依據，遵循其制式系統化的程序及步驟，最後輸出的成果制訂作戰計畫。蓋此作戰計畫可供下級部隊完成作戰準備之依據，計畫裡的附件與附錄有許多的

作戰要圖及表單可參考運用。

(二)砲兵基地訓測強調幹部的指參作業能力及士官兵的砲兵專業技能，使完訓部隊具備執行戰備任務的能力。從普測階段的「營、連縮短距離綜合教練」，到戰力射擊與鑑測階段的「實彈教練」，以及最後作戰計畫暨戰備任務鑑測階段之「作戰計畫演練」執行，其測考程序旨在強調「個人職務的專長能力」、「指參作業程序」、「指揮程序」、「戰鬥程序」及「部隊行

動程序」，也就是遵循準則並依程序執行。換言之，如能遵循準則之程序，就能成功。

問題研析與精進作法

研究任務式指揮的內涵及其用於戰場之實際案例後，誠有助於軍隊改革，致力於任務式指揮導入，爰以2019年美陸軍準則6-0號倡議的《任務式指揮：陸軍部隊的指揮與管制》，有助於任務式指揮概念之明確定義。反思國軍現行的指揮與管制模式，依然沒有完整的發展體系，無從分辨何謂「集權式指揮」與「任務式指揮

表5 營連縮短距離綜合教練鑑測時序表

營連縮短距離綜合教練鑑測時序表		
作戰階段	作戰進程	指揮程序
戰備整備	備戰訓練	●受命後處置 ●旅火力支援協調會議 ●任務分析簡報 ●戰鬥支援方案分析、比較、核准
應急作戰	戰力保存	●機動裝載 ●連幹部會議 ●戰備檢查暨精神動員 ●機動進入戰力保存位置
全面作戰	重要目標防護	●特定任務砲兵連派遣命令 ●砲兵連陣地占領 ●砲兵連(排)計畫目標火力支援
	舟波射擊	●計畫目標火力支援
	灘岸火殲	●計畫暨臨機目標火力支援
	灘岸戰鬥	●臨機目標火力支援
	反擊作戰	●時間受限下旅指參作業 ●時間受限下陣地偵察及占領 ●旅火協臨機目標協調作業 ●計畫暨臨機目標火力支援
	連續反擊作戰	●時間受限下旅指參作業 ●旅火協計畫暨臨機目標協調作業 ●砲兵營陣地偵察及占領命令(夜間) ●計畫暨臨機目標火力支援 ●砲兵營副營長陣地占領命令 ●臨機目標火力支援
	城鄉守備作戰	●時間受限下旅指參作業 ●時間受限下陣地偵察及占領命令 ●砲兵連(排)臨機目標火力支援

資料來源：作者整理繪製。

」，本研究藉由國軍砲兵基地訓測模式來分析現行砲兵部隊指管模式，「以美為師」所發展的國軍部隊，尚有諸多待精進的地方，以下就砲兵基地訓測中指管模式的問題，及精進建議說明如下：

一、問題研析

(一)就準則發展言

國軍砲兵部隊指揮與管制所能依循的準則，包含《陸軍指揮參謀組織與作

業教範(第三版)》、《陸軍野戰砲兵營、連作戰教範》、《陸軍砲兵部隊指揮教則》及《陸軍砲兵連排戰鬥實務手冊》等，深入探究上述4種準則後發現，對指揮與管制模式的定義、原則、特性及如何運用方面，並未清楚說明，多為闡述指參作業程序、部隊指揮程序、指揮機構與指揮權責等方面。在現今複雜的作戰環境中，健全的指管模式有其必然的重要性，提供各級幹部參考運用。

(二)就教育訓練體系言

國軍教育訓練的體系從第二次世界大戰至今，仍是採行工業化時代的「泰勒主義」，強調標準化的行動步驟、制式化的檢查表單及線性的作戰過程。教育訓練的模式多效法美軍，授課方式以「講授、演示、練習應用」為主，並以圖上推演、電腦輔助推演、現地戰術

及實際操演實施之。這些方法看似很進步，卻過於依賴程序、步驟及相關檢查表，以致學員無法反駁教官所教育的解決方案，相對影響幹部的思維理則。從分析砲兵基地三階段的測考裡，能發現注重於計畫作為的每個程序與步驟，以及制式化的作戰會議及行動程序，這迫使軍官們被教育成要強記作業程序，關注在自己的行動是否符合準則規範，卻不重視敵人在做什麼



表6 戰力射擊與鑑測要項表

戰力射擊與鑑測要項表			
時期	階段	課目	鑑測要項
經常戰備	戰備整備	旅火協組及營指參程序推演	●營區安全防護暨縮短距離演練 ●砲兵營受領任務後之處置 ●旅火協組受命後處置 ●旅火協組計畫階段火力支援協調會議 ●任務分析簡報 ●戰鬥支援方案分析、比較、核准
	應急作戰	部隊進入戰力保存位置	●機動裝載 ●連幹部會議 ●戰備檢查暨精神動員 ●進入戰力保存位置 ●砲兵營長特定任務砲兵連派遣命令下達 ●特定任務砲兵連受命後處置 ●砲兵連陣地占領
防衛作戰	全面作戰	重要目標防護射擊	●砲兵連(排)射擊指揮所實施重要防護目標射擊
		舟波射擊	●計畫目標火力支援
		灘岸火殲	●計畫暨臨機目標火力支援
		灘岸戰鬥	●臨機目標火力支援
		反擊作戰	●時間受限下旅指參作業 ●時間受限下陣地偵察、占領 ●計畫暨臨機目標火力支援
		連續反擊作戰	●時間受限下指參作業 ●旅火協計畫暨臨機目標協調作業 ●砲兵營偵察及占領命令 ●計畫暨臨機目標火力支援 ●砲兵營副營長占領命令 ●砲兵連(排)實施臨機目標火力支援
		城鄉守備作戰	●時間受限下旅指參作業 ●時間受限下陣地偵察、占領 ●砲兵連(排)實施臨機目標火力支援

資料來源：作者整理繪製。

，因為只要你遵循了準則規範及程序，那麼就能順利通過測驗；就如同現今美陸軍所碰到的窒礙難題，困於僵化的教條及制式化的軍事決策程序所產製的五段式作戰命令。過去的戰爭，因應時間急迫且需大量的兵力投入，而產生系統化及科學化的幹部培育模式，然而這種集權管制體系，注重幹部要思考什麼，而不是如何

思考。³³

(三)就防衛作戰

言

國軍當前面臨中共各方面的威脅，在敵、我雙方戰力的不對稱下，不僅自身存在著人力限制、裝備及維保能量限制、訓練資源限制及國防預算限制等諸多的有限資源，在這樣嚴峻的背景下，如何能以小搏大，實現不對稱作戰至關重要。前述八二三砲戰之案例，就是國軍典型不對稱作戰成功的案例之一，當時成功的關鍵固然歸功於任務式指揮的應用，反思現今國軍砲兵部隊的測考

模式，以執行制式化的計畫作為、作戰會議、戰鬥及行動程序為重點，另搭配上級所給予的防衛作戰想定來執行作戰計畫的演練，循此顯示，仍有賴由上而下集權式之指揮管制。

二、精進作法

33 同註5，頁63～119。

表7 作戰計畫演練要項表

作戰計畫演練要項表			
時期	階段	課目	鑑測要項
經常戰備	戰備整備	戰備整備	●營長受命後處置 ●砲兵營任務分析簡報 ●戰鬥支援方案分析、比較、核准 ●營區安全防護演練
	應急作戰	重要目標防護	●機動裝載 ●戰備檢查暨精神動員 ●特定任務砲兵連派遣 ●夜間占領陣地 ●重要目標防護射擊
防衛作戰	全面作戰	舟波射擊 灘岸火殲 灘岸戰鬥	●舟波射擊計畫目標火力支援程序 ●召開灘岸火殲火力支援作為 ●召開灘岸戰鬥火力支援作為 ●營輜重開設 ●戰傷救護
		反擊作戰	●時間受限下指參作業 ●時間受限下陣地偵察及占領 ●反擊作戰計畫目標火力支援程序 ●營輜重開設 ●戰傷救護
		連續反擊作戰	●攻擊奏功發起連續反擊 ●時間受限下指參作業 ●夜間占領陣地 ●連續反擊作戰計畫目標火力支援程序 ●營輜重開設 ●戰傷救護
		城鄉守備作戰	●敵增援部隊投入，城鄉守備作戰—時間受限下旅指參作業 ●城鎮作戰射擊程序

資料來源：作者整理繪製。

(一)精進準則發展

就指揮官之於指揮與管制而言，若能參考美陸軍準則6-0號《任務式指揮：陸軍部隊的指揮與管制》，結合臺澎防衛作戰特性，發展契合本軍各兵科之相關準則，使之善用集權式指揮和任務式指揮兩者間的特性及差別，佐以各類輔助表單，協助指揮官依據當前任務、作戰環境、

敵我軍作戰能力等狀況，進而決定採用何種指揮與管制模式，獲致最大之作戰效益，有助於指揮官用兵藝術之發揮。

(二)轉型教育訓練體系

美陸軍近年轉型教育訓練模式，試圖擺脫過去工業化時代的「能力理論」，這種強調「組裝線」的標準化程序教育，是典型「為考試而教學」的方式，就是教導要思考什麼，侷限在如何應考的層面。因此，美陸軍近年導入新的教育訓練方法，稱為「成果導向教育訓練」，據以結合適應力領導教育訓練，強調官兵自身透過主動觀察狀況、評估、判斷和做出決定，也就是培養具備任務式指揮能力的部隊。在複雜的作戰環境中，對於目標一致且充分理解上級作戰意圖的組織，由於他們具備主動性思考的能力，更能適應各種難以預期的

狀況，達成上級所賦予的任務，這也是當前美陸軍部隊最需要的能力。³⁴鑑此，建議本軍各兵監或指參學院，均能參考美陸軍倡導的概念，逐步融入各階層部隊演訓課目中。

(三)強化防衛作戰的韌性

34 同註5，頁115～140。



謹依《112年國防報告書》之論述：「國軍在評估敵可能之作戰行動，針對共軍戰力採取不同的反制作為，綜合考量部隊戰力發揮之整體性，置重點於強化指管韌性與分散式指揮平臺及共同作戰圖像，增進整體聯戰效能，遂行聯合作戰任務。」³⁵ 然若一旦作戰，既定的作戰計畫難以肆應敵情變化；在未來，快速的決策及分散式的指管，才能肆應複雜多變的戰場環境。基此，建議砲兵基地測考模式應更加彈性及多變，跳脫以往固定式的測考想定、制式化的指參作業程序、不變的測驗項目及評分標準，讓幹部不再死記程序及步驟，學會如何思考問題，應處狀況。以下列舉幾項作法提供參考。

1. 在有限的時間內，發布數個不同的狀況，訓練幹部在多重壓力及狀況多變環境下，研擬適切之決策，藉以強化其多元複雜之應變能力。

2. 增加實兵對抗的戰術推演科目，由教官擔任觀察員及管制員的角色，目的在製造新的戰術挑戰，視當下推演狀況直接發布新的狀況，讓部隊不斷與敵接戰，且新狀況不同於初始想定，讓指揮官、參謀與部隊經由突發狀況的改變，磨練其指管的韌性。

3. 於火砲實彈射擊中發布適當的敵情

狀況，如通信中斷無法取得上級命令，訓練官兵獨立自主思考能力，磨練其縝密思考，貫徹上級指揮官作戰意圖之能力。

結語

美陸軍在近20年採行任務式指揮，然而，今日卻很少有陸軍組織有效實踐這種方法，這也讓美陸軍認清必須改變長年威權主義的領導風格，這有賴各方面的轉型。³⁶ 觀察現今世界強權諸如美、俄、德等國家，均大力推崇任務式指揮之作業要領；反思我國陸軍，直到110年徐衍璞上將任職陸軍司令一職時，戮力推廣軍官團叢書《任務式指揮》一書，鼓勵各級軍官幹部閱讀，才讓任務式指揮的概念於各級幹部心中萌芽。回顧普魯士的老毛奇之所以採取任務式指揮，主要是因該國有完整的軍事教育體系，與健全的指參教育，故其各級幹部才能有效的獨斷執行上級任務，然這在我國尚須加強。面對中共混合式的作戰型態威脅，前線各級幹部必須具備迅速洞悉情況、下達決策並即時處置的能力，方能鞏固臺海周邊安全；基此，全面發展任務式指揮之作業要領，當屬重要課題，希冀本研究對於國軍落實任務式指揮的未來，能有諸多助益並期實踐之。

(113年8月21日收件，113年10月11日接受)

35 同註1，頁73。

36 David J. Devine著，周敦彥譯，〈如何實踐任務式指揮〉《國防譯粹》，第49卷第4期，2022年4月，頁68～71。