

# 國防譯粹

NATIONAL DEFENSE DIGEST

◆ 中華民國一〇四年二月

◆ 第五十二卷第二期

◆ 國防部發行



## 領導思維

- 領導統御成功的要訣
- 不要當過度積極的領導者
- 何謂有毒領導
- 同儕領導精髓

# AK-12 2023 型突擊步槍

俄羅斯Kalashnikov Concern公司開發AK-12現代突擊步槍，自2018年服役，代表Kalashnikov系列步槍的重要演變。最新版本的AK-12強調人體工學、模組化及交戰情況下的易操作性，使該型槍成為俄羅斯武裝部隊目前最先進的單兵自動武器。該型槍以其重量輕與機動性高脫穎而出，全長94.5公分、槍管長41.5公分、槍身空



重2.9公斤(裝填彈藥後3.2公斤)；主要裝載5.45x39公厘M74彈藥，並提供多種射擊模式(包括自動、單發及獨特連發模式)，其有效射程為800公尺(最大射程為2,500公尺)與槍口速度達每秒900公尺，為中遠程交戰性能最好的突擊步槍之一。此外，該型槍可配備機械瞄準器，並安裝現代光學設備以提高日夜作戰的操作精準度。2024年，該型槍亦被俄羅斯內政部與國民警衛隊採用，凸顯其在各種作戰環境中的多功能性。



(Source: Kalashnikov Concern)

# MDAC多領域砲兵火炮

美陸軍與貝宜系統公司(BAE Systems)簽約，打造全新的多領域砲兵火炮(Multi-Domain Artillery Cannon, MDAC)原型載臺，並整合搭配超高速砲彈(Hyper Velocity Projectiles, HVP)技術，以對抗無人機、巡弋飛彈及其他新興空中威脅。根據美陸軍快速戰力暨關鍵技術辦公室(Army's Rapid Capabilities and Critical Technologies Office, RCCTO)，未來MDAC將組成連級單位，編入八輛砲車、四具多功能精準雷達、兩具多領域戰鬥管理系統及配備至少144枚HVP，且最高飛行速度達5馬赫。儘管尚未公布MDAC確切口徑，但預估將採155公厘口徑，甚至可搭配整合戰場管制系統(Integrated Battle Command System, IBCS)，成為美軍新一代地面防空系統之關鍵。預劃2027年底前交付首套完整系統、2028年展開作戰測評、驗證作戰效能及技術可行性。



(Source: DVIDS)



(Source: US Army Pacific)

# Report

● 本刊所登載文章皆為譯文，內容不代表本部立場

國防譯粹月刊 NATIONAL DEFENSE DIGEST

## 編輯室語

領導統御在軍事領域中，可定義為影響他人以達成任務的行為，而領導統御成功之關鍵，則是軍事幹部須具備正向領導思維。一個優秀的領導者，會持續思考如何藉知官識兵、言出必行及充分授權等舉措以改善部隊氛圍。不僅如此，身為軍事幹部亦須自我檢視，在要求官兵精益求精時，是否造成部隊倦怠影響任務遂行。當官兵遭受不當對待，違失之領導行為也需要明確規範，方可保護部屬、提供評估標準及預防有毒領導。最終，各階領導者應秉持同儕領導精神，重視溝通協調及團隊合作，方可形塑正向氛圍、不分尊卑、凝聚關係、當機立斷及謙和有禮的領導能力。

有鑑於此，本期以「領導思維」為專題，譯介領導統御正反面實例，期使讀者對相關議題有更深之認識。本期譯文另包括 ■ 沉重壓力下的美國國防戰略 ■ 美陸軍第1軍部署整備計畫 ■ 人才招募危機的解方 ■ 中共海外基地之威脅 ■ 捍衛北約的側翼 ■ 諾曼第登陸的精神傳承，全期共計10篇，敬請讀者指教。

— 編輯室

發行人：陳道輝

副發行人：藍靜婷

總編輯：吳貞正

副總編輯：吳馥琰、孫弘鑫

主編：丁勇仁

副主編：黃坤銘、謝榕修

美術編輯：張進龍

編輯人員：劉宗翰、黃依歆、林敏

出版者：國防部政務辦公室

地址：臺北市中山區北安路409號

電話：(02)8509-9545

傳真：(02)8509-9547

Email：mndmhd@mail.mil.tw

網址：http://www.mnd.gov.tw/Mp/

MPPeriodical.aspx?id=2

著作財產權人：中華民國國防部

創刊日期：中華民國63年1月

發行日期：中華民國114年2月

GPN：2006300041

ISSN：1560-1455

本刊保留所有權利。

欲利用本刊全部或部分內容者，

須徵求著作財產權人同意或書面授權。

# 目錄

## CONTENTS

點選篇目可跳至文章

### 本期專題：領導思維

#### 領導統御成功的要訣

良好的領導氛圍，不僅能培育優秀官兵與幹部，績效更是一流。作者藉親身經驗，提出塑造部隊良好領導氛圍的各種方式。

#### 不要當過度積極的領導者

領導幹部必須不斷自我審視，竭盡所能建立相互信任、開誠布公及士氣高昂的單位文化。

#### 何謂有毒領導

美空軍應訂定有毒領導標準、強化領導統御教育及落實問責機制，進而建立軍種正向領導統御氛圍。

#### 同儕領導精髓

美陸戰隊軍官軍旅生涯大多擔任參謀，同儕領導則是參謀作業的核心。參謀應適切溝通與積極協調，群策群力達成任務。

### 戰略與國際關係

#### 沉重壓力下的美國國防戰略

2022年美國國防戰略委員會成立，其耗時兩年之報告建議增加軍費支出，調整兵力規模，以及強化空軍與太空軍戰力。

### 軍種作戰

#### 美陸軍第1軍部署整備計畫

美陸軍第1軍因應印太戰區地面作戰需求，檢討其在出現危機或衝突時部隊進入戰區部署之能力。相關規劃與實踐殊值參考。

### 軍事事務

#### 人才招聘危機的解方

美陸軍近年面臨嚴重招募挑戰，應採創新且全面之變革方案，以突破目前困境，確保兵力結構，並維持美國全球領導地位。

### 中共研究

#### 中共海外基地之威脅

中共設置海外軍事基地之目的，在於擴大與美國進行全球利益競爭，美國國防部應善加應對且妥擬避險作為。

### 區域情勢

#### 捍衛北約的側翼

為避免烏俄戰爭影響，北約認為除須仿效美國與其亞太盟友，強化基地、防空及飛彈防禦外，亦應注重軍事整合與發展作業互通能力。

### 軍史回顧

#### 諾曼第登陸的精神傳承

盟軍陸、海、空軍官兵於諾曼第奮戰不懈與犧牲小我的精神，讓民主國家得以倖存，也使和平更加珍貴。



(Source: Courtesy Photo)

● 作者/Dave Miller ● 譯者/余振國 ● 審者/丁勇仁

# 領導統御成功的要訣

## Make Your Unit a Great One

取材/2024年4月美國陸軍月刊(ARMY, April/2024)

在形塑優秀部隊的過程中，領導幹部最重要且最具影響力的責任，就是創造並持續營造正向的領導統御氛圍。

不論時間長短，正向領導統御氛圍都有重要且深遠的影響。從短期來看，正向領導統御氛圍對部隊個人與團體之表現影響極大。從長遠來看，正向領導統御氛圍會決定所屬官兵與領導幹部發展的類型，這將會影響他們未來的職務。

美陸軍的文化根植於軍事倫理、陸軍價值，以及作戰與訓練標準。領導氛圍則是將這種文化轉化為部隊規範的媒介。同樣的，規範是個人與團體之行為及表現之依據。美陸軍領導統御準則及專業研究機構都同意這一點，並告訴我們雖然有許多因素會影響部隊氛圍，但影響最大的莫過於領導統御。這就是為什麼陸軍指揮政策(Army Command Policy)規定指揮官

(也就是領導幹部)要對部隊氛圍負全責。

筆者曾於伊拉克擔任步兵營級特遣部隊指揮官，後來同樣於伊拉克歷練步兵旅級戰鬥部隊指揮官，相關經驗都足以證明此處提出的觀點。2004及2005年，筆者所任職的營級特遣部隊在為期14個月的部署期間，派駐地包含從伊拉克摩蘇爾(Mosul)至納加夫(Najaf)的各個情勢緊張地區。在這段過程中，曾配屬過七個旅指揮部。每個指揮部都有自己獨特的作戰環境，影響著部隊的氛圍與表現。

對筆者與所屬營級領導幹部而言，同樣真實且顯而易見的是，每個旅的領導統御氛圍各有其獨特性，且這氛圍對部隊表現會產生巨大的影響。重點不是哪個指揮機構擁有最好的領導者氛圍。相反地，是要藉由第一手經驗，來強調領導統御對部隊氛圍具有勢不可擋的影響，而部隊氛圍更會影響個人與團體的績效。

這段經歷，影響筆者在旅級及數年後的指揮方式。筆者單位內總計5千多名官兵，人員部署於巴格達(Baghdad)東半部，主要是透過領導統御氛圍，對所屬部隊的行動與決策(在戰術及風紀上)造成影響。筆者以此來實施訓練、培養領導幹部及執行駐點任務。結果，部隊和領導幹部的表現經常超出預期。在極少數情況下，他們的表現雖未達預期，但筆者還是對他們的行動負責，因為他們確實是按照筆者之意圖執行任務。

## ◎營造氛圍

如果氛圍是如此的重要，應如何創造和營造一個理想的領導統御氛圍呢？美陸軍已很明確地指出了所期望的氛圍是信任與授權，但並沒有提供如何營造氛圍的方法。筆者將在此提供一些建議，希望這些建議至少有助於激發大家在這方面的思考。

任務式指揮框架(Mission Command Framework)——瞭解、洞悉、描述、指揮及瞭解(Understand, Visualize, Describe, Direct, Understand, UVD-DU)——有助於以較刻意且深思熟慮的方式來實現理想的指揮氛圍。任務式指揮所描述的——信任、意圖導向及協調合作等——都是與正向氛圍相關的特質。任務式指揮框架可用以實現這些目標。

## ◎瞭解與洞悉

身為領導幹部，如果不知道自己想要什麼，就無法刻意營造一個想要



2004年1月，時任中校的本文作者於科威特進入伊拉克前，站在車輛上對第14步兵團第1營官兵講話。  
(Source: Courtesy Photo)

的氛圍。一個好的開始，就是要瞭解自己是一個軍人，並進一步想像，你要領導什麼類型的部隊。

筆者在擔任連長職務前，就從查利斯(Dan Challis)中校(後來是筆者的營長)那裡得到了很棒的指導，他建議筆者在接任指揮職務前，就先運用時間發展所相信的指揮哲學，而不是將一些裝模作樣的術語掛在嘴邊。查利斯這麼建議的主要原因是幫助我保持言行一致。他說：「當你帶領官兵時左右搖擺不定，他們會受不了你浪費部隊時間且造成部隊困擾，只為了要讓自己搞清楚接下來要做甚麼。」此後，筆者把他的指導銘記於心。

當部隊休假時，筆者運用時間深刻反省：身為一名軍人來說，什麼才是真正重要。筆者之所思所得，不僅在三個連級主官任內適用，也適用於筆者30多年間的指揮與參謀職務歷練(甚至是現在的民間工作)。

筆者之所思所得歸結為六大重點：

1. 體能。
2. 按部就班執行任務。
3. 作業標準。
4. 指揮官負責指揮；士官負責管理部隊。
5. 團隊合作。
6. 做正確的事。



體能戰技訓練也是領導統御的一環。(Source: US Army/Markus Rauchenberger)

後來，又增加願景說明：一個以傳承、傳統及價值觀為基礎的部隊，會瞭解官兵與其家庭是部隊力量的核心；會在身體、心理及精神上都保持良好狀態；會遵守紀律且依標準按部就班執行任務；也會持續致力於追求卓越。

此方法對筆者有效。無論是什麼哲學，請花時間瞭解自己，並知道你想要領導與加入的部隊類型。要得到這個答案應該如同呼吸一樣自然。這將是你一直以來追求的目標。而你的真心誠意將會表露無遺。

## ◎闡明要點

現在，已經瞭解自己，並知道你想要加入的部隊，那接下來要如何向不同的對象解釋呢？

查利斯不太在乎筆者要如何描述自身哲學，但他提醒我不要長篇大論，人們不會接受，他舉例：「就像一本電話號碼簿沒人會去細讀。」這點筆者同意。當我向連級的人員解說時，我會分發給他們一份1頁半的說明，其中有一個段落將我的六個重點一起放在上面，另一個段落則對每一個重點進行詳細敘述。筆者首先得到了二等士官督導長的認可和改進意



領導者應透過駐點視導、重要會議及官兵約談等時機，適時闡述自身領導哲學與未來願景。(Source: US Army/Timothy Gray)

見，然後向班長以上兩個層級的領導幹部講話。當筆者對營、旅級人員簡報時，運用九張投影片與參考資料，並依據不同聽眾實施調整，或是更深入地探討某個領域。在一位資深士官的建議下，我還製作了一張3×5大小的卡片，上面有六大重點和願景說明，要一起分發給所有人員。

比起卡片與剪報，更重要的是你要言出必行，並且提綱挈領。在筆者擔任營長前，當時的費里特(Mike Ferriter)上校(現已是備役中將)，就建議筆者置重點於對筆者真正重要的主題，並試著將主題融入筆者參加的所有座談會中(如訓練會議、駐點視導及諮詢等)。

## ◎傳播訊息

在這個階段，可以採取審慎行動，實踐你的哲學，並將之融入部隊氛圍。做到這一點的方法就如同想像力不受限制。實際有用的例子如次：

**約見目標群眾：**在接任指揮職務後，筆者約見所有下兩層級的領導幹部。將注意力集中在他們身上，適當授權，並讓幹部主動採取行動，同時還能讓幹部給我良好的回饋意見。這麼做除了獲得他們提供的意見和支持外，與這些領導幹部討論如何營造氛圍也很重要。在解釋前述哲學時，會



動態行軍過程中若能穿插領導統御機會教育，更能獲得一石二鳥之效。(Source: US Army)

描述這對他們和我自身的期望是什麼。在初次會議後，筆者每月都會透過體能訓練與這群人見面。

**新進人員簡報，以及新領導幹部體能訓練：**如果只在主官新職介紹時說明你的哲學，然後就希望哲學能在常態的部隊調整後留存，事實並非如此。大多數部隊每月都會舉辦某種形式的新進人員簡報。當一等士官督導長與筆者參與這些簡報時，領導哲學會是重點。此外，在營、旅層級時，我們會在新進人員簡報的時機進行新領導幹部體能訓練。筆者的目標群眾——是低兩級的領導幹部。我們會一起進行很棒的、嚴格的體能訓練，然後共進早餐。早餐時，會談到哲學與期望，然後就他們想討論的任何問題進行問答。

**穿越歷史的行軍：**筆者從其他兩個部隊得到靈感，設計了一個活動將隊史測驗與8英里行軍相結合。活動結束後稍晚，所有參與的軍官與士官都身穿甲式軍常服，並參加入隊儀式。前述活動，由我和一等士官督導長帶領，每一位領導幹部都要參加。之後，我們大約每季都會視需要為新進領導幹部舉辦一次相同的活動。

**騰出時間：**每個人都知道時間是寶貴的資源。你把時間花在哪裡，以及分派部隊的任務時間都會傳達一個強烈的訊息。舉例來說，在營、旅層級，筆者選擇親自執行三項領導幹部訓練活動——體能訓練規劃、訓練管理及指揮官補給紀律等訓練活動。筆者還將旅級體能訓練從一小時延長到兩小時。如何找到時間去做他們認為最重要的事情是每位領導幹部都會面臨的一個挑戰。關於如何騰出時間資源，柯維(Stephen Covey)於1994年出版的《要事第一》(*First Things First*)，是一本好書。

**獎勵：**就像時間一樣，獎勵能傳遞強烈的訊息。在連級，筆者買了一個3英尺高的體能訓練獎杯，外觀看起來像美國冰上曲棍球聯盟(NHL)每個賽季頒發給最佳曲棍球隊的史坦利盃(Stanley Cup)。每次體能測驗後，平均分數最好的排級單位就頒發此獎杯。對於分數達到最高分或大幅進步的個人，我也很大方地核准榮譽假及體能訓練假。那一年，本連是全團唯一獲得師級體能榮譽旗旒的連隊。在營級，則在傳承週(Heritage Week)期間舉辦了最佳軍職專長(MOS)競賽，我們也為這些比賽購置獎盃。

**輔導：**除了新領導幹部體能訓練外，筆者也會單獨約見每個由筆者評定或高階長官評定的人員。筆者用對話與書面文字的方式，對相關人員說明他們個人、其個別工作及軍官考核報告(Officer Evaluation Report)參考表



2004年7月，時任中校的本文作者於伊拉克納加夫的任務結束後對第14步兵团第1營官兵講話。(Source: Courtesy Photo)

與領導六大重點間之關係。這會是所有後續輔導的核心。

## ◎瞭解(或重新評估)

身為領導幹部，必須不斷評估自己，來檢視自己是否做的正確，是否考慮到各種變化，並進行調整來予以改進。有很多方法可以讓我們做到這一點。

對指揮官而言，資深士官是你非常重要的戰友。他們是少數能夠就你是否「言出必行」，向你提供坦誠回饋的人。他們以較高的標準看待你。在筆者擔任旅長後，就對旅士官督導長馬奧尼(Anthony Mahoney)說：「希望官兵們在我出現時，能分享他們所面臨的挑戰，而不是試圖遮掩。我和他們在同一條船上。」

馬奧尼是筆者所相信哲學的最大擁護者，所以他的反應多少讓我有點驚訝。他說：「長官，那太好了，但是你也需要明白，現在你是一名(旅級戰鬥部隊)指揮官；你是永遠看不到現實的。」我花了不少時間才明白他的意思——指揮官只要一出現，部隊氛圍就會改變。但馬奧尼笑著補充說：「這就是你需要有我的原因之一。」

將回饋機制建立在自身與部隊的戰鬥節奏中至關重要。持續與目標群眾保持雙向溝通，則能建立雙邊信任關係，從而獲得坦誠的回饋。2004年和2005年，筆者任營長派駐伊拉克，在任期將屆時，我的一名連級指揮小組成員告知，部分所屬官兵(特別是在某一個排的官兵)，覺得筆者是自告奮勇接下任務，並願意為了職業生涯而將官兵置於險地。官兵產生這樣的感覺，讓筆者很傷心，但很感激我們培養出一個能信任領導幹部的氛圍，讓問題能得以解決。我們透過直接與官兵接觸，並清楚說明整個作戰局勢，以及我們在其中扮演的角色，進而解除官兵疑慮。這雖然是一個普通事件，但對筆者卻是一個珍貴的經驗。



2010年3月，時任第10山地師第2旅級戰鬥部隊上校指揮官的本文作者出差前往巴格達參加會議。(Source: Courtesy Photo)

指揮官也應該從自己部隊以外的地方獲得回饋。可從上級指揮部、駐地各單位、軍眷團體等處蒐集到意見。從即將離退或調任新職的官兵及其家屬所獲得的回饋也很重要，因為他們不需要去掩飾自己真正的想法。

當你汲取了所有的回饋，可以再次進入任務式指揮架構，調整並不斷改善你的領導氛圍。

這些努力不能因為進行戰鬥或作戰部署而停頓。相反地，這些努力就是為了要協助戰鬥或作戰部署而存在。以任務的迫切需求為藉口，雖然會獲得短期的任務成功，但很容易導致部隊疲於奔命，以致缺乏主動性，也無法培養出未來的領導幹部。在筆者擔任營長的36個月中，有14個月在執行作戰任務；而後擔任旅長的42個月中，則有11個月是在執行作戰任務。筆者能在此兩種情況下維持以領導者的哲學來主導部隊氛圍。相

信你也可以做到。

當官兵離開你麾下時，你會希望後續任職的單位說：「哇，你是來自哪個部隊？我們需要更多像你這樣的官兵！」

你想成為一個了不起部隊的一員嗎？培養你的領導統御氛圍，然後去塑造這個了不起的部隊。

#### 作者簡介

Dave Miller美國陸軍備役上校，2014年任第1步兵師參謀長，於堪薩斯州萊里堡(Fort Riley)退休。曾多次參加作戰部署，包括擔任第10山地師第2旅級戰鬥部隊指揮官，以及第25步兵師第2旅第14團第1營指揮官。現在擔任軍事顧問，也是美國陸軍協會的領導統御研究員。

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





(Source: US Army)

● 作者/Nick D. Jabs    ● 譯者/劉慶順    ● 審者/黃坤銘

# 不要當過度積極的領導者

## Don't Run Faster Than Your Crew

取材/2024年6月美國海軍學會月刊(*Proceedings*, June/2024)

2024年1月某個寒冷早晨，一群美國海岸防衛隊男女隊員聚集勒瓊營(Camp Lejeune)，在一條長達1.5英里碎石路上進行體能測試。過往訓練強調領導者身先士卒的重要性。鳴槍起跑後，筆者就以輕快速度往前衝，僅僅數分鐘後，就大幅領先其他人。儘管肺部與雙腿開始感到不適，但當終點線出現在遠處，筆者再度加快速度，把其他人遠遠拋在後頭。三個月後，筆者與來自勒瓊營的同一組海岸防衛隊人員一起派駐巴林(Bahrain)，成為美國海岸防衛隊西南亞巡邏隊(Patrol Forces Southwest Asia, PatForSWA)的一部。抵達當地兩週後(亦即筆者26歲生日數日後)，筆者就擔負起指揮美國海岸防衛隊格倫·赫莉絲號(USCGC *Glen Harris*)的職責。這是一艘154呎長的快速反應艇，編制27名隊員，矢志全力以赴達成任務。

筆者抱持與在勒瓊營體能測試的態度來指揮部屬：盡你所能快跑前進。筆者就任首月，此種領導風格讓隊員們取得作戰成功，包括在阿曼灣(Gulf of Oman)緝獲價值1.1億美元的毒品。我們認為，自己在實踐海岸防



體能戰技訓測期間，領導者領銜向前衝、率先通過終點實屬部隊常態。(Source: USN/Stuart Posada)

衛隊「隨時備戰」(Semper Paratus)的座右銘。

## ◎走向災難

數週後，天氣變得越來越熱。第5艦隊(Fifth Fleet)行動也面臨獨特挑戰，包含從設備故障造成活動不便且娛樂選擇有限，至美海軍與海岸防衛隊聯合指揮系統內的作業壓力。筆者仍繼續奮力前行，持續朝自己的道路邁進，渴望上級交付下一個任務，並決心保持快速且堅持之步伐獲取成功。領導統御過程可能相當孤獨，筆者一直走在團隊前面，卻未意識到自己與團隊的距離不斷拉大。筆者持續前行，沒有回顧身後同袍。接著，單位任務發生巨大變化。

我們的任務從追捕裝滿毒品之單桅三角帆船(Dhow)——裝設小型柴油發動機的「漁船」，轉變為護航阿拉伯灣(Arabian Gulf)油輪。剛開始時，這種變化還頗令人興奮。有人擔心伊朗可能會扣押另一艘油輪，而筆者所屬單位可能必須干預此事。但執行全新任務兩個月後，此種興奮感就逐漸消退。在交通繁忙的地區執行緩慢通航已經不合時宜。人員夏季輪調已然

開始。新成員登艦報到，許多過去有所貢獻的成員則黯然離開。指揮氛圍開始惡化。

但是，艦上同仁仍舊依據筆者指導勇往直前，而筆者也未發掘任何災難徵兆。2024年9月，在阿拉伯灣的一個夜晚，情況陷入谷底。筆者接到艦橋來電，甲板值更官回報目獲一艘航空母艦，但並未提供其他額外資訊。似乎事有蹊翹，所以筆者往艦橋走去。到達艦橋時，甲板值更官無法指出航空母艦位置。當筆者眼睛適應黑暗時，注意到右舷的燈光似乎愈來愈近。筆者立即意識到那是一艘843呎長的直升機船塢登陸艦



(Landing Helicopter Dock, LHD)，且雙方將要發生碰撞。

事不宜遲。我立即下達左滿舵的命令，並告訴指揮操舵提高發動機轉速以避免緊急情況。操縱該艦的年輕海岸防衛隊員太過緊張，以至於忘記關閉自動導航儀。災難逐漸逼近，船速卻開始加快，船艦也未轉彎。直升機船塢登陸艦的陰影逐漸變大。筆者接手船舵與油門操控桿，直接來個左滿舵。由於不確定是否有足夠時間轉彎，我們拉響船舶碰撞警報器(Collision Alarm)，警告機組人員做好碰撞準備。當直升機船塢登陸艦吹響五聲短促的危險汽笛聲時，我們的船也開始慢慢轉向。隨著混亂與迫近的危險，緊張局勢加劇。兩艘船艦都可以看到彼此距離愈來愈近。我們的船開始慢慢轉向，兩艘船艦之間的距離也愈來愈遠。儘管避免了碰撞，船員安全無虞，但這並非慶祝的時候。

這個意外顯示該是時候做出改變。我們強化值更程序、進行額外演習，但這還不夠。艦上人員對於航行安全產生動搖。在有驚無險解決事故後，全員接受指揮氛圍調查。結果清楚顯示，全艦領導統御在三個面向遭遇瓶頸：信任、透明度及士氣。

船艦航行中，甲板值更官在駕駛臺上的操作實況。海上的跡近事故(Near Miss)可能會動搖艦上人員對領導幹部的信任。因此，此類事件發生時，溝通與透明度至關重要。(Source: US Coast Guard/Jessica Fontenette)



值更官夙夜匪懈，隨時掌握周邊動態，確保船艦安全無虞。(Source: USN)

## ◎重新賦予信任

艦上人員開始覺得筆者不信任他們。部屬認為筆者與現實脫節，且無法對初階士官兵授權。儘管筆者知道，無論一個人有多聰明、多強壯或經驗豐富，都無法獨自駕御一艘船艦，但我必須讓我的組員明瞭這一點。一個有效的團隊必須讓所有成員都

有受到重視與信任的感受。為了讓艦上人員獲得此種感受並據以執行，領導幹部必須授權並允許艦上人員獨立決策，而非僅是執行命令。

信任也來自於開誠布公。艦上人員需要見到噓寒問暖的幹部，而非僅是一名上緊發條的長官。筆者意識到，到職幹部與本人每天都未能花費足夠時間與艦上人員懇談，瞭解如何激勵部屬與其目前遭遇的困難。回想起來，筆者衝得太快，因而未能注意眼前的脫節之處，導致差點肇生擦撞意外。事件發生後數日與數週內，我們召集全員討論共同價值觀、交換彼此觀點。筆者當下承諾，後續會進行更多溝通。重新建立指揮體系後，隨即收立竿見影之效。

## ◎增加透明度

筆者身為指揮官，可以比其他人員獲得更多資訊，且能自由分享所得資訊。筆者相信，大家都明白美海軍在該地區擁有大量需要更多關注與瞭解的武器裝備。然而，筆者忙昏了頭，未能及時讓大家充分瞭解情況。回想起來，過去筆者都只是在對空氣說話。指揮團隊深刻體認，如果想讓對方確實接收並理解資訊，就必須不斷傳遞最新消息。艦上人員必須瞭解任務，以逐漸養成使命感。缺乏此種使命感，人就只會敷衍了事，而不



定期簡報可以提升團隊互信，確保所有人跟上腳步、齊頭並進。(Source: US Coast Guard/Ty Robertson)

會持續改善或努力不懈。

在體認到溝通缺口後，指揮團隊開始推行每週簡報，解釋各項任務與行動。艦上人員變得很快投入工作。所有人將任務期程調整視為團隊必須克服的挑戰，而非汲汲營營於仕途的指揮官，為了追求績效所下達的命令。

## ◎主流士氣

任務成功與休閒時間往往是良好士氣的核心，但在筆者船艦上兩者都付之闕如。筆者已經把艦上人員逼到崩潰邊緣，所有人幾乎毫無工作成就，也沒有時間享受自己的生活。筆者與團隊必須等速邁進，才能獲得團隊成功。當信任與透明度增加，士氣很快就會提升上來，產生更高效、更有動力落實成功行動的團隊。工作效率提升後，大家就有更多的休閒時間。由於大家無法攜家帶眷，故部署西南亞巡邏隊期間，大家幾乎都是團隊行動。為了保持高昂士氣，主觀舉辦社交活動與同仁聚會，使同仁以不同方式建立互動，更加瞭解彼此及如何相互激勵。



全艦官兵堅守崗位、落實交接，而艦長不斷自省，想方設法建立互信氛圍，維持士氣不墜。

(Source: USN/Hannah Fry)

事。這次的僥倖逃脫讓我有所成長。

筆者從中學習到，身為領導幹部必須不斷自我審視，瞭解自身行為所帶來的預期與意外後果。能夠發現自身領導風格對艦上人員產生負面影響不是件容易的事。我們必須謙虛接受回饋，並藉此重新建構信任、提升透明度及提高士氣，從而建立一個更成功的指揮氛圍。我們依然奮力前行，但一起比肩向前、隨時回顧，不讓任何人落單。我們一起意識到，真正的成功是艦上人員與指揮官齊頭並進。永續任務成功的要件就是指揮官不可拋下部屬獨自向前。

#### 作者簡介

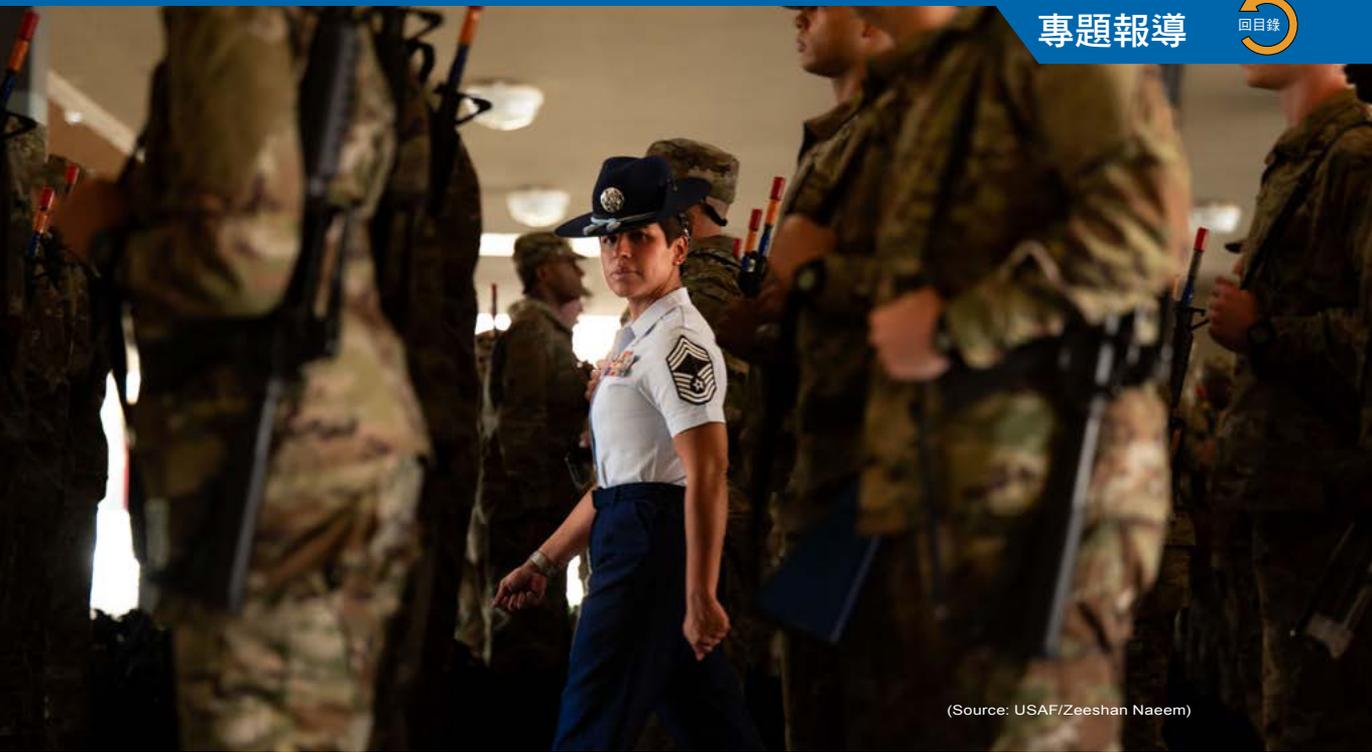
Nick D. Jabs中尉畢業於美國海岸防衛隊學院(Coast Guard Academy)，曾任美國海岸防衛隊格倫·赫利絲號艇長，也曾於喬瑟夫·田扎諾斯(USCGC *Joseph Tezanos*)巡邏艇與史崔頓號(USCGC *Stratton*)緝私艦上服役。

Reprint from *Proceedings* with permission.

## ◎齊頭並進

每當筆者憶起差點發生跡近事故的晚上，心跳仍然不斷加速。艦上人員的安全與福祉是筆者身為其指揮官的首要任務。筆者原本以為自己已經顧及此點，但看到若隱若現的灰色艦體讓我澈底改變想法。筆者意識到需要更好的領導風格來避免未來憾





(Source: USAF/Zeesan Naeem)

● 作者/David Roza ● 譯者/趙炳強 ● 審者/黃坤銘

## 何謂有毒領導

### The Air Force Needs To Define Toxic Leadership, Experts Say

取材/2024年4月29日美國空軍暨太空軍月刊網站專文(*Air & Space Forces Magazine*, April 29/2024)

自2016年至2019年，美空軍赫伯特(Jeff Hurlbert)准將負責調查空軍高階官員的非刑事不當行為。當時，赫伯特遭遇一項困難，即部屬常常覺得長官領導方式不恰當，但空軍卻未明確定義前述行為。

現已退役的赫伯特認為：「有人覺得自己遭受不公對待，卻無法清楚表述，就是一項挑戰。這種沒有相關標準的情事，對於調查人員也是挑戰，因為我們無從判斷指控是否為真。」

這類指控通常被稱為「有毒領導」(Toxic Leadership)，這個術語常用以描述在心理上虐待部屬的領導方式。2018至2020年，藍布(Jason Lamb)上校(當時化名「Ned Stark」)撰寫一系列文章，探討改善空軍軍官晉升與領導能力培養的議題，進而再次引起關注。



美空軍各專長生態不同，上級領導統御優劣似乎只能仰賴被領導者的主觀判斷。(Source: USAF/Zeeshan Naeem)

藍布其中一篇文章中寫道：「我們空軍有一些出色領導者，但在發掘與培養這種領導者的過程中，我們必須做得更好，同時也要剔除有毒領導者，及早避免他們對官兵與任務造成重大損害。」

2020年，空軍自殺事件最新分析報告指出，有毒領導「為死者生活帶來巨大壓力」。然而，儘管日益關注有毒領導，目前卻無因應計畫，甚至對有

毒領導的定義也未達成共識。

美空軍指揮參謀學院講師鮑斯威(Michael Boswell)上校表示：「我對許多上尉或少校自陳，自身過去或現任的直屬長官是有毒領導者感到非常吃驚。但當你深入探討後發現，部分長官可能只是作風強勢，或者確實就是有毒領導者。」

美空軍前檢察長克里斯滕森(Don Christensen)備役上校也表達類似的觀點。「究竟什麼算是有毒領導，標準非常模糊。大多時候，這似乎僅取決於被領導者是否喜歡你。」

最近，鮑斯威、赫伯特，以及另外兩位專家斯金格(Danielle Stringer)上校與皇家加拿大空軍巴富特(Steven Barfoot)少校在為空軍大學《空中與太空作戰評論》(Air & Space Operations Review)撰文指出，美空軍需要明確定義有毒領導以避免混淆。

文中寫道：「從實務角度來看，對有毒領導的定義需有共同的理解，……缺乏統一定義與認識，有毒領導者就得以規避個人對組織與成員造成損害的責任。」

上述專家提出的定義為：「有毒領導者是指那些使用消極、敵對或破壞性技巧(手段)，系統性削弱空軍組織目標、戰備狀態、氛圍及/或單位士氣的人。有毒領導者展現多種適得其反的管理與激勵方式，包括但不僅限於恐嚇、嘲笑、貶低、霸凌及/或不當(不受歡迎)的諷刺。」



2024年2月7日查爾斯頓聯合基地(Joint Base Charleston)守城者演習(Exercise Citadel Guardian)前，參演官兵聽取任務提示。(Source: USAF/Christian Silvera)

專家們進一步指出，美空軍官方定義不須完全相同，但訂定一套標準至少能帶來三項好處。

## ◎保護部屬與吹哨者

瞭解有毒領導的定義，可讓部屬判斷有毒領導者與糟糕或無能領導者的區別。

赫伯特說：「無論中士、中尉還是上校，這套標準能讓大家有跡可循，並做出判斷：『不僅僅是我不喜歡這種領導風格，而是空軍已明確表示不容忍這種領導方式。』」

赫伯特補充道：「你的部屬不必喜歡你，領導並不是比人氣，……衡量標準應該是：『你的行為何時變得具有攻擊性、不必要或不適當？這是人身攻擊嗎？是在公開場合進行的嗎？你的行為是否具有普遍性？』」

赫伯特表示，該定義還可以幫助吹哨者，因為《吹哨者保護法》(Whistleblower Protection Act, WPA)更能妥善保護當事人，讓他們有具體標準可識別自己是否遭到侵犯。鮑斯威則補充，儘管美空軍不同專業領域文化各異，但設立一套標準有助於識別特定環境的有毒領導態樣。

鮑斯威提到：「例如，特戰部隊可能允許某人大聲斥責，部隊仍然能



美空軍教育機構重新省視領導統御課程內容，各級部隊長運用集會時機分享領導統御方式，灌輸官兵正確領導統御觀念。(Source: USAF/Courtney Sebastianelli)

相安無事。但如果同樣行為發生在辦公室，大呼小叫則可能會澈底摧毀整個組織。」

## ◎提出統一標準

赫伯特表示，幾乎所有因不當行為而受調查的高層領導者，在整個軍旅生涯都是以此方式領導所屬。

赫伯特指出：「對許多人而言，這只是他們的領導風格，且從未遭人糾正。過往沒有什麼機制可以進行糾正，因為這種風格就是有效，而且也沒被明文禁止。」

事實上，鮑斯威引用一句話：「有毒領導者不是天生的，也不是被塑造的，而是被鼓勵的。」同時，進一步指出：「我們獎勵不當行為，而這種不當行為隨時間推進變得更加嚴重。」

鮑斯威與共同作者引用組織心理學家沙因(Edgar Schein)觀點，沙因觀察到組織目標與結構經常會創造出罅隙或功能失調，進而產生有毒領導。例如，美空軍為了實現全球投射空中兵力的主要功能，可能會犧牲其他功能(如官兵心理健康)作為代價。

鮑斯威與共同作者寫到：「組織經常會因為某人帶來的作戰與戰術成果而予以獎勵，卻無視個人行為或達成目標的手段。有毒領導傾向的主管通常只在乎任務成效，而忽略有問題的行為。」

赫伯特指出，要改變這種情況，必須先教導領導者何謂不可接受的行為，這應該從早期領導統御訓練扎根，例如美空軍人員領導統御學校(Air-

man Leadership School)與空軍官校(Air Force Academy)教育。一套定義的建立，可以強化早期基礎訓練成效，也能在官兵職涯後期幫助同僚與主管識別並糾正有毒行為。

赫伯特表示，領導風格的分布就像一個鐘形曲線。曲線兩端分別是少數總是做對或總是做錯的領導者，而大多數人位於中間。赫伯特說：「這些位於中間的人可以被標準、執行力及懲罰左右。如果我們能影響這部分人的行為，就是一種成功，而我認為這就是『標準』的功能所在。」



2023年9月27日北約惡毒之絆23(Toxic Trip 23)演習期間，美空軍飛行個裝管理員與法國空軍人員共同執行消毒作業。(Source: USAF/Madelyn Keech)

## ◎增強問責與復原機制

鮑斯威在其過去不當行為研究中發現，由於缺乏有毒領導的標準定義，調查人員必須善用「法律技巧」確認領導者的錯誤行為。

赫伯特表示，擁有明確定義將可幫助調查人員識別有毒領導，但更重要的是使領導者主動懸崖勒馬，改正不當行為。

赫伯特說：「此舉之目的絕不是為了簡化調查。調查本來就應該是困難的。真正目的是要確保我們做好準備，實現我們期望的領導行為。附帶好處是，如果出現有毒領導態樣，我們可以實際進行識別與衡量，並追究相關人員責任。」

這甚至可能挽救需要糾正行為的領導者。

鮑斯威說：「在提到『有毒領導者』一詞時，我們通常認為這個人需要被汰除。但個人觀點是，有毒領導在程度上具有差異，你必須能夠適當地處理不同情況。如果能及早發現問題，就有可能改變組織，並幫助那個人重回正軌。因為並非全部有毒的領導者都是壞人。」

## ◎具體實踐

雖然有毒領導並非新問題，那為何已有76年歷史的美空軍仍未訂定相關定義？鮑斯威指出，隨著時間推移，對領導者的文化期望發生了變化，年輕一代空軍官兵對領導統御往往比前輩們有「更細微的理解」。此外，定義有毒領導也非常困難。

鮑斯威說：「對不同的人而言，有毒領導可能代表不同事情。你現在讀到的定義，是赫伯特與我多次討論、查閱眾多文件後才確定的結果。我們花了很長時間才做到這一點。」

事實上，除美陸軍外，鮑斯威等人在其他軍種標準與規定中均未找到有毒領導的定義。2017年，陸軍率先採用一套定義，但這個定義與2019年的更新內容，也未充分區分何謂不良領導者與有毒領導者，或明確列出有毒領導者特質及其對組織的影響。

赫伯特表示，如果空軍決定採納有毒領導標準定義且公開發布，其實不會太困難，真正的難題在於確保空軍官兵遵守這套標準。

赫伯特說：「文化改革需要時間。標準是一種基礎，但接下來我們必須真正遵循這套標準，推廣、期待且強制執行這套標準。」

適應期將會十分艱難，赫伯特預期這將類似美國國會在2012年更新軍隊內性騷擾申訴規定後的情況。

赫伯特說：「起初，可能會有許多申訴，因為人們知道有人願意傾聽，自己也會受到保護。」

鮑斯威等人指出，澈底根除美空軍有毒領導或許不可能實現，但一套標準定義可以減少其後續影響。

赫伯特說：「領導風格琳瑯滿目，我們應該接納那些具生產力的領導風格。但我們必須杜絕有毒領導，因為這與我們的文化格格不入，也不符合我們所認知的待人方式。」

### 作者簡介

David Roza為《美國空軍與太空軍月刊》資深編輯。

Reprinted by permission from *Air and Space Forces Magazine*, published by the Air and Space Forces Association.





(Source: USMC/Samuel Qin)

● 作者/Brian A. Kerg, Dennis Dunbar, Cory Frederick, and Chris Denzel

● 譯者/周敦彥 ● 審者/黃坤銘

## 同儕領導精髓

### Collegial Leadership: Leading as a Staff Officer

取材/2024年7月美國陸戰隊月報(Marine Corps Gazette, July/2024)

#### ◎參謀領導的重要性

美陸戰隊以身為領導者自豪，而軍官則渴望擔任指揮職務。「我們是領導者，不是管理者」是常見口號。因此，許多軍官將參謀工作視為候任指揮職務前的必經之路，指揮職務才是陸戰隊軍官的「本務」。但是，就典型陸戰隊軍官經管來看，這種重指揮輕參謀看法是有瑕疵的。陸戰隊軍官大部分職業生涯都擔任參謀職務，而非指揮職務。

上尉停年期間，平均只會歷練連級指揮職務一年。少數軍官晉升少校後，可能會有更多指揮職務歷練。不過，大多數軍官反倒成為「鐵打的少校」(Iron Major)，耗費大多少校停年擔任參謀職務。大約五分之一的軍官

在中校停年期間有機會擔任營長或中隊長，任期通常為兩年，而這也會因為軍職專長而有所差異。在二十年軍旅生涯中，大多數軍官擔任指揮職務的時間只有三年，而一旦晉升少校後，就再也沒有機會指揮部隊。

持平而論，美陸戰隊試圖培養的未來指揮官，其特質往往與優秀參謀軍官所需特質類似。<sup>1</sup> 然而，陸戰隊對培養未來指揮官上所付出的心力，卻遠勝於培養參謀軍官，但軍官泰半軍旅生涯都從事參謀工作。<sup>2</sup> 更重要的是，指揮過程具備階級或職務合法權力，得以逕行指揮所屬完成任務。<sup>3</sup> 參謀工作則不然，必須仰賴個人影響力與協調能力。

良好參謀軍官應具備的能力涵蓋超出本文範疇的許多技能。<sup>4</sup> 然而，本文旨在討論適合參謀工作的領導風格要素：同儕領導能力——一套有助於深化與延續合作的行為與溝通技巧。<sup>5</sup>

目前，本文作者均在美陸戰隊遠征軍(Marine Expeditionary Force, MEF)總部擔任計畫官。我們經常奉命擔任陸戰隊遠征軍的作戰計畫小組(Operational Planning Team, OPT)領導幹部，負責組織或運用各參謀部門與主要所屬指揮部的同儕團隊，以滿足新興計畫作為需求。這讓我們能夠綜觀同儕領導與參謀軍官素養，因為我們要根據計畫作為工作，與陸戰隊遠征軍指揮部層級、主要所屬指揮部以下層級、陸戰隊遠征軍以上層級，以及聯合、聯盟及聯軍總部參謀軍官共事。

上述情況迫使我們數度面臨領導挑戰，在不具實權的情況下，帶領同儕朝向共同目標前進。也就是說，我們必須擔任優秀協調者而非指揮者。我們必須尋求一種微妙平衡，既要激發一群形形色色的成員完成任務，又要滿足指揮官訂定的任務期程，而過程中幾乎毫無任何權力手段。此時，同儕領導(專注強化合作)最為有效。

接下來，接續討論與分享前述經歷中所學，以便協助美陸戰隊軍官及早做好準備，應對軍旅生涯參謀軍官所將面臨的各種挑戰——更確切地說，就是擔任同儕領導者。

## ◎營造氛圍

營造分享個人想法的氛圍極為關鍵。不論是與其他參謀部門、小型工作小組，或是大型作戰計畫小組的承辦人(Action Officer)一對一交談，同儕領導者會營造氛圍，可自由地分享批判性思維，亦可公開地促進意見交流。



美陸戰隊與泰國部隊進行跨國演習，充分體現同儕領導精髓。(Source: USMC/Darien J. Bjorndal)

帶領作戰計畫小組或工作小組，必須事先訂定基本規則。當別人觀點與自己相左時，必須停止批判、用心傾聽。允許團隊成員提出矛盾觀點，並從中提綱挈領，引導團隊朝目標邁進。

反駁不適切想法時，態度要保持委婉，讓當事人與其他團隊成員感到自在，仍然願意分享個人見解。參與其他參謀軍官的計畫作為工作時，應該竭盡全力、直言不諱地表達意見與支持，但必須自知，提出的想法後續可能會被納為他用。

## ◎想法超越階級與職務

美陸戰隊階級分明、體制保守，很容易根據階級或職位來權衡他人想法。指揮官做出決定，參謀與下級指揮官應當全力支持。但在此之前，以及整個團隊投入規劃之際，參謀軍官有義務提出專業建議。在跨職能團隊中(如作戰計畫小組)，階級高低通常對講話分量影響不大。這在較高層級、參謀眾多的大型團隊中尤其如此，因為同部門的人員專精不同業務，甚或已深耕其專業領域。這種專業分工在較低部隊層級職位較為罕見或不甚明顯，而大多數軍官的軍旅生涯都源自於此。

資淺軍官切勿因周圍參謀較為資深而三緘其口，資深軍官也不應仗著階級而輕視資淺人員的想法。不要根據提案者職稱來衡量想法的可信度，反倒應該根據想法本身的價值做出判斷。雖然技術專家(Subject-Matter Expert, SME)因個人專業而受器重，但現在每個人都是陸戰隊陸空特遣部隊(Marine Air Ground Task Force, MAGTF)軍官，應該能夠言之有物、深入討論作戰議題。同儕領導者不僅期望如此，也必須要求大家這樣做。

## ◎培養人際關係

美陸戰隊是一個以人為本的組織，人際關係一向很重要，但在領導那些非直接隸屬的同仁時，人際關係更顯重要。如果一開口就找人幫忙，那麼他人就會對你敬而遠之。如果你無法克盡職責，以自身專業協助其他承辦人，別人自然不會放下手邊工作提供協助。大型指揮機構之間的優先事項不同實屬常態。

參謀同仁若需要協助應儘可能提供支援。若需要他人真知灼見而致電或登門拜訪時，先花點時間問候對方、關心他人近況，並且真心相待。培



不同性格的人一起共事，可能會像油水一樣難以融合。(Source: USAF)

養與練習良好「沙盒」(Sandbox)技巧。簡而言之，做一個好人與好隊友。

## ◎凝聚共識

跨部門合作時，各方人馬的個性迥異。美陸戰隊隊員成長環境不同，生涯規劃也不盡相同。因此，相同階級與專長的陸戰隊員，可能會有截然不同的觀點或性格。這也意謂某些人永遠無法達成共識。即使全體同仁一致接受工作內容，但不同性格的人一起共事，可能會像油水一樣難以融合。

儘管如此，自己仍有責任鼓舞麾下成員戮力以赴，或者全力支持他人達成目標。過程中，不全然要與大家抱持相同看法，也不必喜歡他人。但是，必須盡己所能完成分內工作。

無論自己在團隊中或作戰計畫小組中扮演何種角色，都要隨時意識到自身偏見，並運用情商來識別與管理他人的偏見。當彼此意見出現分歧，應保持專業態度，「瞭解對方立場，並找出折衷辦法」。知所進退，為彼此保留空間。同儕間不應激化衝突；如果隊友難以融入團隊，應以委婉態度、果斷地將其除名。保持團結，讓團隊專注於目標。

## ◎果斷割捨

最佳的寫作編輯規則就是「刪除文章中你所喜愛的元素」(Kill Your Darlings)。也就是說，如果完成編輯的段落未能延續作品大綱，應當機立斷，予以修正或刪除。同樣規則也適用於參謀工作。為了完成交付工作或情報判斷，團隊成員可能投入大量心血、汗水及淚水，但這並不意謂成果有助於指揮官做出明智決策。如果成果不符合要求，就要立刻捨棄。

同時，自己可能就是那位被要求熬夜加班，為他人製作簡報資料的參謀軍官，結果，最後卻發現自己嘔心瀝血的結晶被遺棄在碎紙機旁。

當必須刪除「喜愛的元素」時，同儕領導者應保持客觀，要求與鼓勵團隊成員提出替代方案。同時，領導者應深切體認(並幫助團隊理解)，每個人的貢獻都是規劃工作過程的一部分，雖然無法量化貢獻程度，但對最終結果都有正面影響。

## ◎保持謙遜

這與領導者無關，重點在於達成目標。領導團隊完成任務時，領導者當然必須帶領所屬，但不必成為主角。推動某項工作時，領導者可能最為賣力或想法卓絕，但不須搶盡風頭。德國參謀總長塞克特(Hans von Seeckt)將軍曾說：「參謀軍官沒有名字。」<sup>6</sup> 任務執行過程中，可能有很多人嘔心瀝血，但最終成果應該源自於所有人的無私貢獻。人不居功就會有驚人成就。老練參謀軍官會確保個人名聲與行為舉止不會影響最終成果。

同儕領導者會放下「自我」。運用「大我」思維領導所屬與投入任務。挑戰想法，而非針對當事人。鼓勵所屬挑戰自身想法，並將部屬意見納為忠言，而非對領導者的質疑。不要一味凸顯自己，也要避免其他人爭功諉過。如果有人在討論中滔滔不絕，應使其重新聚焦團隊當前須解決之問題。

當領導者向指揮官或其他負責人報告分內工作進度時，應力陳作戰計畫小組的整體貢獻，而非一味居功。「長官，我們參謀評估認為……。」或「長官，作戰計畫小組建議……。」如此一來，更能將成果歸功於整個團隊，同時也讓指揮官放心，證明領導者善用多個參謀部門的集體智慧，呈現出更經得起考驗的成果。



同儕領導者會放下自我，綜觀全局，鼓勵所屬挑戰自身想法。(Source: USMC/Malik Lewis)

## ◎成為同儕領導者

指揮官們被賦予合法權力，部屬必須服從命令。但美陸戰隊軍官軍旅生涯大多從事參謀工作，而非擔任部隊指揮官。若要統籌全體參謀共同執行任務，必須仰賴個人影響力與協調合作能力，而非部隊指揮能力。因此，培養建立合作流程的溝通技巧與行為(同儕領導)，便成為必備的領導統御技能。

文中案例不多，但清楚說明同儕領導的核心。團隊合作必須長期培養，透過彼此互動不斷累積正向氛圍。隨著時間推移，逐漸營造以團隊為基礎的環境，即使沒有隸屬關係，也能建立參謀或作戰計畫小組間的信任，贏得同儕與隊友的支持。為了在軍旅生涯茁壯成長，美陸戰隊軍官必須在參

謀工作中精益求精——而同儕精神正是其中的精髓。

#### 作者簡介

Brian A. Kerg中校現為日本沖繩第3陸戰隊遠征軍計畫處處長，曾任迫擊砲手、通信官、作戰計畫官及大西洋理事會印太安全倡議客座研究員。

Dennis Dunbar中校現為日本沖繩第3陸戰隊遠征軍計畫處東北亞計畫官，曾任運輸車輛操作員、步兵軍官及作戰計畫官。

Cory Frederick中校為日本沖繩第3陸戰隊遠征軍計畫處東亞計畫官與MV-22B魚鷹(Osprey)飛行員，曾任陸戰隊第1航空武器與戰術中隊(Marine Aviation Weapons and Tactics Squadron One, MAWTS-1)飛行教官。

Chris Denzel少校為日本沖繩第3陸戰隊遠征軍計畫處日本計畫官，畢業於美陸軍高級軍事研究學校(U.S. Army School of Advanced Military Studies)與國家情報大學。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

#### 註釋

1. Headquarters, Marine Corps, *MCWP 6-10, Leading Marines*, (Washington, DC: 2019).
2. Marine Corps University, “The Lejeune Leadership Institute,” *Marine Corps University*, n.d., <https://www.usmcu.edu/lli>.
3. Joint Chiefs of Staff, *Joint Publication 1-02: DoD Dictionary of Military and Associated Terms*, (Washington, DDC: 2016).
4. COL Steve Leonard, “The Utility Infielder: The 7 Principles of an Effective Staff Officer,” *Clearance Jobs*, January 17, 2023, <https://news.clearancejobs.com/2023/01/17/the-utility-infielder-the-7-principles-of-an-effective-staff-officer>.
5. Debra Mooney, David Burns, and Scott Chadwick, “Collegial Leadership: Deepening Collaborative Processes to Advance Mission and Outcomes,” *A Collection of Papers on Self-Study and Institutional Improvement*, 28th ed., (Chicago: The Higher Learning Commission, 2012).
6. General der Artillerie Friedrich von Rabenau, *Seeckt, Aus meinem Leben 1918–1936*, (Leipzig 1940).





(Source: 達志/AP)

● 作者/John A. Tirpak ● 譯者/蕭光霽 ● 審者/丁勇仁

# 沉重壓力下的美國國防戰略

## Strategy & Policy: A National Defense Strategy Under the Gun

取材/2024年9月美國空軍暨太空軍月刊(*Air & Space Forces Magazine*, September/2024)

美國國會指派成立國防戰略委員會(Commission on the National Defense Strategy)，委員會經過兩年通盤檢討，所得結論是美國國防戰略具有根深蒂固之缺陷。

此一來自美國兩黨之專家小組，異口同聲要求重新檢視國防戰略以解決新興威脅，並提出穩定增加國防預算之建言，以確保聯合部隊能同時在多戰區重大衝突中執行作戰任務。

該委員會主席及副主席，由前美國加州眾議員哈曼(Jane Harman)及前美國防部政策次長愛德曼(Eric Edelman)擔任，委員會成員指出，美國久未為其部隊應有之適當規模，制定清楚明瞭架構。



2022年，「中」俄兩國於白令海(Bering Sea)上空執行聯合戰略巡航任務。2架中共殲-16戰機(圖下右方)為1架轟-6K轟炸機與1架俄羅斯Tu-95MS轟炸機執行護航任務。(Source: China Central Television image via China Ministry of Defense)

該委員會提出：「多戰區兵力構想(Multiple Theater Force Construct)以聯合兵力協同美國之盟國友邦，其規模可保衛國土，並處理於印太、歐洲及中東地區同時發生之威脅。」

當今全球安全環境充斥著冷戰結束以來「最嚴重」之挑

戰，委員會報告指稱：「局勢益發惡化，未見起色。」美軍並未對此環境做好準備，報告寫道：「無法維持今日戰備整備之窘；在任務負荷加重又未投入更多資源以強化戰備整備之情況下，美軍勢將一蹶不振。」

美國國會正依《財政責任法》(Fiscal Responsibility Act)施加預算限制，導致情況雪上加霜。委員會成員建議，軍費支出上限應儘速取消，並予以調高，「俾針對國家安全之創新作為與工業基礎挹注為期多年之經費投資」。

報告指出，美國需要一份高於通貨膨脹、「實質增額」之2025年國防預算書，讓目前每年獲取占國內生產毛額(Gross Domestic Product, GDP)3%的軍費支出，穩定增加至等同於冷戰時期支出之軍事投資額度，該時期軍費支出大多占GDP 6.5%至8%之譜。

國防戰略委員會係由國會於2022年成立，專家小組於2024年7月底提交調查報告。雖然語氣措辭強烈，惟能否在華府產生迴響並獲支持，仍有待時間考驗。報告撰寫者強調，美國對於全球威脅激增，以及中共追平美國甚至在某些戰力方面超越美國之情況，後知後覺已有多年之久。

委員會指稱，美軍過去「在35年前結束的冷戰期間」尚有能控管全球衝突，但「今日未臻完備」。

委員會結論指出，更糟的是，若有多方敵國參與之某項重大戰事，美國「恐將落敗」。

美國戰勝第二次世界大戰與冷戰的工業力量，目前「遠不足以」迅速壯大軍力。儘管經過多年採購改革，美軍仍囿於龐雜

的採購制度，導致軍備創新與新裝備撥發進度緩慢。

與此同時，中共、俄羅斯、伊朗及北韓正擴大軍事合作。2024年7月，美國與加拿大兩國之部隊於阿拉斯加周邊攔截中共與俄羅斯的轟炸機編隊，而伊朗與北韓則不斷提供俄羅斯軍火用於烏克蘭戰爭。

美國國防戰略大體上係於俄羅斯入侵烏克蘭之前所撰，亦因而延後發布，但內文未將烏俄戰爭，或是在加薩走廊發生之以色列與哈瑪斯組織戰爭列入考量；委員會報告指出，是項戰略對於「在亞洲發生更大規模戰爭之可能性」輕描淡寫。

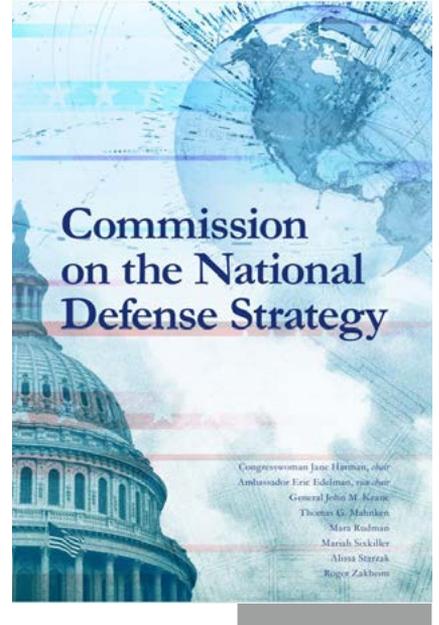
## ◎澈底改變

報告中寫道：「國防戰略委員會建議採取(與國防部)行事澈底不同之作法，並主張對維護國家安全應運用『國力所有要素』。委員會建議對政府所屬國家安全相關機構之經費運用應更有效率，且增加更多經費。」

報告接著說明：「現在就是採取改變之迫切時刻，要澈底改變的，包含國防部的作業方式、其他相關政府機構之戰略焦點及國會功能。」美國必須鞏固友盟關係、加強合作，並動員公私部門。

2022年美國國防戰略提出一正確論點，即運用全政府(All-of-Government)作法以實施「整合嚇阻」，但美國政府實際上卻是說一套、做一套。

委員會成員中，除了民主黨的哈曼與曾服務小布希(George W. Bush)執政當局的愛德曼外，其餘包括：前美陸軍副參謀長基恩(Jack Keane)備役上將、戰略暨預算評估中心(Center for Strategic and Budgetary Assessments)主任暨執行長馬恩肯(Thomas G. Mahnken)、米勒中心(Miller Center)的魯德曼(Mara Rudman，曾任柯林頓與歐巴馬執政期間國安官員)、白宮暨



2024年7月，國防戰略委員會提交調查報告。(Source: US Senate Committee on Armed Services)

國會國安顧問西克斯凱勒(Mariah Sixkiller，曾任微軟公司戰略防衛事務主任)、前美陸軍法律總顧問斯塔爾扎克(Alicia Starzak)，以及雷根總統基金會(Ronald Reagan Presidential Foundation)華府處長扎克海姆(Roger Zakheim)。

## ◎兵力規模構想

美國國防戰略並未述明要達成防衛美國責任上必要之兵力規模。美國國防戰略中寫道，美國「應要能擊潰主要大國之侵略行動，同時嚇阻世界其他區域發生之衝突」。委員會指出，國家需要更透澈之戰略。

委員會指出：「本委員會認為下一場戰爭，會同時發生於數個戰區、同時面對多個對手、以及戰事恐無法迅速落幕等情況之可能性極高。中國與俄羅斯各自具備向全球投射兵力之能力，亦皆允諾發展『無限制關係』(No-Limits Friendship)。」不僅如此，「中」俄兩國與北韓、伊朗協調互動緊密。

委員會陳述，美國與其盟國「必須完成準備，以對抗多個對手之軸心結盟」。

委員指稱：「若兵力構想發展無法適當挹注資源，亦無法具有足夠彈性應處當今環境，這將迫使美國在某一戰區發生衝突威脅之情況下，無法投入任一戰區發生之戰事。」

報告結論令人束手無策，報告中寫道：「如某位國防戰略家提出警訊稱『僅能應對一場衝突之兵力，不過就是一支零衝突(Zero-Conflict)兵力，因為動用此兵力，將使美國總統無法遂行其他有意義之全球交戰』。」

美國身為全球大國之一，不能一次僅能應對單一威脅。報告撰寫者說明：「一旦如此，就是完全不當之處置。」彼等指出，對中共進行備戰之餘，其他所有挑戰與突發事件亦不容忽視。與會委員表示，任何威脅均不容忽視，其中包括向來受到關注的「殘暴極端主義」。

報告撰寫者指稱，美國戰略的確過於聚焦在太平洋區域，而忽略歐洲與其他戰區，使美國之敵人更加膽大妄為，迫使美國增兵回防。

委員指出：「某一戰區之兵力堅實，就可用以強化其他戰區之嚇阻力。」

委員會建議的兵力規模構想與冷戰後興起的「兩場戰爭構想」——實際



2024年10月23日金磚國家峰會上，不難發現伊朗與俄羅斯互動日益密切。(Source: 達志/AP)

上指的是發生在東北亞與中東各一場戰爭——不同，因為「這兩種構想之模式，均無法應對當今威脅的規模，也無法涵蓋衝突可能發展與演變的各種方式及地點」。

美國亦須瞭解「未來戰爭時間拉長的可能性」，並整軍經武。美國在阿富汗與伊拉克的經驗，以及對烏克蘭戰爭的理解皆顯示「現代戰爭通常為時甚久」。若美國陷入一場大國間之衝突，這場戰爭「恐將持續數週或數月之久」。持續作戰需要更多的兵力、彈藥，以及一個更具韌性、扎實的工業基礎，方可確保美國達成軍事目標前不會彈盡援絕。

「解決武器彈藥短缺」應是美國國防部當務之急。儘管美國國會已對某些武器彈藥核予多年採購授權，但「預算核撥緩不濟急」。委員會指出，國會應「大幅增加向國內採購彈藥之軍事投資額度與生產能量」。

與此同時，美國國防部應與其他國家合作，在「美國盟邦間」擴大武器彈藥產量，並建立供應鏈韌性。國防部必須投資發展新武器以與對手平分秋色，並且應「挹注經費修建軍械庫，預先注資在武器彈藥製造與囤儲上」。「零附件之作業互通力」亦可協助美國防部採購所需「得以發揮期

望戰力之適量」武器彈藥。

委員們提出警訊，美軍招募目標無法達成，顯見「全志願役部隊」(All-Volunteer Force)罅隙已現，恐須重新評估此模式之持續性。

## ◎空軍增兵

委員指出美空軍「在許多任務上領銜擔綱」，其類型從國土防衛、迅速向全球投射兵力，到「能讓聯合部隊發揮功能」之情報支援。

但「該軍種規模雖談不上遞減，惟已成長遲緩(以人數與機數列計)」。  
美空軍各型機任務執行率「低靡」，在任何時刻「僅有少部分兵力可以出擊」。

新戰力機型仍處研發階段(如B-21轟炸機)，「尚須等數年之久」才能量產與執行作戰任務。

委員說道：「空軍需要取得更多資源以擴展能量與提升戰力。」然而，彼等並未詳述達成多戰區任務必要能量所需之聯隊數目、機數及人數，僅提及美空軍需要「維持足夠機數」來支援多戰區戰備任務。

委員對於協作戰機(Collaborative Combat Aircraft)專案表示讚許，要求美空軍儘速發展「可耗損(Attritable)、跑道無設限(Runway-Independent)之航空器」，為敵人鎖定之我方空軍基地補足必要機數。委員亦支持下一代空優(Next-Generation Dominance)系統、下一代空中加油系統(Next-Generation Air Refueling System)，以及改善空軍基地之「主動與被動」防衛……「為未來作戰完成準備」。

至於美空軍為大國競爭，而採取之再優化(Re-optimize)努力，委員指出「這是必要之舉措，但仍嫌不足」。空軍需要的不僅是「組織再造」而已。

## ◎居高臨下

針對初生之犢的美太空軍，委員寫道：「該軍種在現代作戰中提供一項關鍵之非對稱優勢，幾乎在所有軍事任務中舉足輕重。」如關鍵通訊；定位、導航及正時；以及太空對地情報等。委員瞭解，中共、俄羅斯及其他對手之反衛星能力逐步成軍，「太空已逐漸成為作戰領域」。美太空軍與太空司令部「在組織兵力、強化太空防衛與韌性，以及如何為聯合部隊提供兵力，必須獲得持續的關注與投資」。



委員會建議，美太空軍應攜手民間企業與國際夥伴，戮力提升現有系統能力。(Source: Lockheed Martin)

委員會並未針對美太空軍之規模提出意見，惟表示「鑑於太空軍能力不可或缺，以及太空已成為作戰領域，委員會建議持續藉各類衛星座之部署、備援通訊作業之研發、太空系統網路安全措施之強化、軌道攻防戰力之投資，以及國際合作之推動，來強化美國太空戰力之韌性。

委員會敦促美太空軍持續與商業及國際夥伴合作，並表示：「商用太空產業潛力高，能增加政府現有系統之能力，美國應將此具備美國優勢之領域持續擴大。」

## ◎新基本面

與其針對兵力規模提出建議，委員會在報告中鋪陳的是聯合部隊應儘速獲得之全般戰力。美軍規模必須大到足以達成以下目標：

- 一、防衛國土、維持戰略嚇阻、避免造成大量傷亡的恐怖攻擊、維持全球態勢，並能因應小規模、為期短之危機。
- 二、身先士卒，並在盟國實質出力下，嚇阻中共在西太平洋侵犯他國領土之舉措，必要時進行作戰並取得勝利。



美國國防部與國會必須有效運用國防經費，在滿足未來作戰彈性與作業互通性前提下，提升戰場存活率。(Source: USAF/Micaiah Anthony)

三、領導北約計畫作為與兵力結構，嚇阻俄羅斯侵略舉措，必要時予以擊潰。

四、維持戰力，與美國在中東地區之夥伴共同抵禦伊朗惡意活動。

儘管委員會表示美國應要推動國防支出穩定成長，委員會亦提醒美國國防部與國會「經費運用要更有智慧」。此兩政府機構應「針對未來需要，並決定彈性、作業互通性及存活性之優序，據以評估所有主要系統」。

美國國防部長室與各聯參「應更有終止專案之權力，並能決定未來需要，據以挹注經費」。需要挹注更多經費的優先領域，包括網路、太空及軟體，這些項目「維持美方數十年之作戰能力，且今日儼然成為解決衝突之重點，影響層面遍及全球」。

#### 版權聲明

Reprint from *Air & Space Forces Magazine* with permission.





(Source: US ARMY/Cameron Porter)

● 作者/Alex Bedard and Sharon Wheelock ● 譯者/章昌文 ● 審者/丁勇仁

# 美陸軍第1軍部署整備計畫

## Packed and Ready: Large-Scale Deployments Require Preparation

取材/2024年8月美國陸軍月刊(*ARMY*, August/2024)

2023年春季，時任第1軍軍長兼華盛頓州路易斯-麥考德聯合基地(Joint Base Lewis-McChord)指揮官布朗森(Xavier Brunson)中將，頒布其願景，說明對第1軍擔任美國印太司令部的美陸軍作戰指揮機構，應如何運作。

儘管第1軍部署低於武裝衝突程度的陸上武力，於印太責任區內建立內線態勢，但其大部兵力仍暫留駐地，於一年內完成復原、訓練及調整態勢。在兵力進入戰區前，就要開始在決勝點集中戰力。當情勢轉變出現危機或衝突時，駐地兵力必須以過去20年美陸軍可能未曾見過的規模完成部署準備。

此種大規模部署作戰所需之能力，已在近20年專注於全球反恐戰爭後衰退。



時任第1軍軍長的布朗森中將於日本朝霞營區(Camp Asaka)三邊指揮所演習前，實施部隊訓話。  
(Source: US ARMY/Elijah Magaña)

## ◎沒有避難所

隨著美陸軍持續將重心轉向大規模作戰行動，多領域作戰複雜部署的關鍵，就是對美國本土不再是避難所的認知。對手、國內動亂及自然災害將對美軍部署形成挑戰。陸軍既有提升部署整備的正式計畫——指揮部署紀律計畫(Command Deployment Discipline Program)——不足以補足部署作戰能力的不足，亦無法解決現今對手兵力投射可及美國本土所造成之挑戰。

陸軍設施與編制需要詳盡的部署整備計畫，以教育官兵與幹部、訓練部隊及建立部署熟練度，為下一次重大衝突完成準備。

第1軍對此問題之解決方法，是將布朗森第1軍如何作戰的願景與第1軍部署整備計畫(1 Corps Deployment Readiness Program)相結合。

美陸軍為將來衝突做準備的歷史向來令人糾結。美國早期對常備陸軍的思維，削弱了發展、維持及整備陸上衝突的努力。陸軍因對下次戰爭的首場作戰準備不足受到批判，韓戰初始期間史密斯特遣部隊(Task Force Smith)的部署，就是最明顯與令人憂心的案例。

## ◎做出變革

在後越戰時代，陸軍領導人做了根本性的變革，將陸軍轉變成一支可執行大規模作戰的部隊以對抗蘇聯威脅。此種轉型的一個重要因素，是部署大規模兵力赴歐洲執行部隊重返德國(Return of Forces to Germany)的一連串演習。這一系列的部隊重返德國演習促使部署整備制度化，相關影響包含部隊所有階層。

成為一名專業軍人，意味著要擅長如何快速將裝備與人員從

駐地移往衝突地區。該年代對部署整備的關注，稍後體現在沙漠之盾(Desert Shield)、沙漠風暴(Desert Storm)及伊拉克自由(Iraqi Freedom)等行動中，美陸軍對伊拉克侵略與惡意舉止的回應。

然而，在第一次伊拉克自由行動(Operation Iraqi Freedom I)過後的幾年間，美陸軍在旅級與以下階層使用常態部署週期。官兵與幹部則著重取得對抗非正規威脅所需要的能力。某些部署技能因為在原有的部署期間派不上用場而衰退，而其他技能則因合約商支援的部署功能(如私人擁有車輛囤儲或營舍管理)而不受到重視。

正當美陸軍擺脫20年的此類行動，並試圖更專注在為下一次大規模衝突完成準備，領導階層注意到，曾是訓練有素、紀律嚴明的部隊技能正在衰退。第1軍部署整備計畫試圖透過四條行動主軸(Lines of Effort)來應對這些挑戰，分別是勇氣就緒(Courage Ready)、準備部署支援(Prepare-to-Deploy Support)、部署沙盤推演(Deployment Tabletop Exercise)，以及危機與衝突態勢轉換(Posturing for the Transition to Crisis and Conflict)。

## ◎整裝待發

第1軍部署整備計畫的首條行動主軸是勇氣就緒，這指的是第1軍部署整備演習計畫。此項計畫聚焦於部署整備演習，參與部隊是受師級管制的營級部隊，以及受軍功能旅(Corps-Enabling Brigade)管制的連級部隊。勇氣就緒著重的是第二級部署整備演習，其中涉及設施部門行動，以及裝備與人員裝載運輸平臺的預演。勇氣就緒計畫的核心是勇氣就緒評估小組(Courage Ready Assessment Team)，由來自第1軍的參謀與支援機構的部署專家組成。

雖然勇氣就緒評估小組依據美陸軍部、美陸軍部隊司令部



第11空降師官兵於美國阿拉斯加艾曼朵夫-理察森聯合基地(Joint Base Elmendorf-Richardson)實施裝備部署整備，支援棧道行動(Operation Pathways)演習。(Source: US Army/ Sharon Wheelock)



第1軍遂行大型任務前，透過沙盤推演(如圖)、裝備檢整及先期預檢，管制所屬部隊各階段整備狀況。(Source: US Army)

及第1軍的標準評估第二級部署整備演習，但該小組最重要特點，是它有能力教學、指導及輔導部署部隊，並同時將最佳的作法與第1軍全體同仁分享。勇氣就緒要求主要指揮機構，在會計年度中完成第二級部署整備演習。除勇氣就緒部署整備演習外，第1軍還對遂行準備部署任務的部隊，下達了各別

的部署整備演習要求。

## ◎整備支援

第1軍部署整備計畫第二條行動主軸是準備部署支援，第1軍要求部隊，在執行準備部署任務前，以及於任務執行期間每季，須完成第二級部署整備演習。在接獲任務當月，準備部署部隊不執行第二級部署戰備演習時，第1軍會要求這些部隊要執行第一級部署整備演習。第一級部署整備演習可評估部隊官兵整備流程的警戒、集結及執行能力、部隊是否符合指揮部署紀律計畫要求，以及驗證部隊部署裝備清單。第二級部署整備演習則包括了所有第一級的任務，外加前面提到過的那些工作。

儘管許多人會將這些要求視為推斷任務(Implied Tasks)，但部署整備能力的衰退，加上對美陸軍部隊提出無數難以兼顧的要求，實有必要訂出這些具體任務，來幫助確保整備。

對大型準備部署任務或涉及短時程部署任務，第1軍會頒布命令，使部署部隊與設施支援同時進行。對這類複雜的部署作業，第1軍也可能執行諸如確認簡報、回報、預演及沙盤推演等準備行動，以確保部隊與設施部門完成準備。整合設施支援與部署部隊，是第1軍部署整備計畫另一個重點：部署沙盤推演。

## ◎沙盤推演

第1軍部署沙盤推演，是在會計年度內，由第1軍領導幹

部、參謀、設施機構及主要所屬指揮機構完成計畫與執行。此部署沙盤推演係由能滿足美陸軍部年度部署整備要求的大規模部署想定所構成。部署沙盤推演為第1軍提供了一種方法，來執行其部署標準作業程序及設施部署支援計畫的正式分析。

在整個會計年度中會有多起事件發生，且發生在部署沙盤推演之前，從而促使組織持續學習部署行動。特定會計年度的部署沙盤推演週期，始自部署行動命令，該命令詳列設施部門與部署單位該如何依據國防部時程來調動裝備與人員。該計畫可與現有作戰計畫一致，亦可能依據指揮機構指導，採用有建設性之想定設計，以強化特定層面的部署行動。

當各部隊完成其支援計畫時，第1軍即執行部署沙盤推演的指揮管制預演，此預演要求部隊與設施部門驗證支援部署行動的通信架構，第1軍隨後演練關鍵支援事件，像是警報發布、快速決策與同步事件、部署戰鬥節奏事件及報告等。

在指揮管制演練之後，第1軍執行部署沙盤推演，推演中設施部門和指揮機構分析部署計畫、確認摩擦點，並演練應付如對手行動、國內威脅或天然災害之類的突發事件。

## ◎為過渡做準備

2023年1月，第1軍將路易斯-麥考德聯合基地的設施部署整備演習與年度部署沙盤推演相結合。第1軍將演習成果編入標準作業程序修訂版中，這是部署沙盤推演系列的主要產物。儘管第1軍部署整備計畫的前三條行動主軸皆置重點於駐地部署行動，但這些行動主軸並不直接支援已前進戰區的部隊，應對從競逐變成危機或衝突之轉變。第1軍部署整備計畫以第四項



第555工兵旅官兵於美國華盛頓州路易斯-麥考德聯合基地執行車輛整備檢查。(Source: US Army/Dexter Jackson)

行動主軸(危機與態勢衝突轉換)應付相關挑戰。

在特定會計年度中，第1軍運用大量兵力來達成作戰與戰略目標，在競逐期間，將有戰鬥力的部隊部署於國際換日線以西，以執行各項行動。但從競爭到危機的轉換，需要部隊與設施支援機構的額外準備，整個印太作戰區的後勤限制、財政管理，以及對夥伴國與盟國間之外交協議，可能會使第1軍在應對危機或衝突時無法立於理想態勢。

具體事例包括軍律條款(Articles of War)的可能約束、競爭期間特定活動限制，或是部署人員到特定國家的數量限額。第1軍部署戰備計畫第四項行動主軸試圖藉由預置所需裝備及準備後方分遣隊，以支援前進部署部隊，以減輕情勢轉換成危機與衝突時的既有風險。

## ◎恢復戰力

20年來，多半是旅級(含以下階層)的常態部署，使陸軍不再精熟計畫、執行及支援大規模戰鬥行動部署，士官、初級與中級軍官，失去了於冷戰期間黑靴陸軍(Black Boot Army)一部分不可或缺的能力。

美陸軍現有的制度化計畫——指揮部署紀律計畫——不足以解決此能力上的落差，部隊必須制定以指揮官為導向的整體計畫，以解決此項問題。部署整備計畫應該實施演練、並對小部隊到師級與軍級單位的行動實施評估。

指揮官的重視、演練及努力準備，將使美陸軍完成下一次大規模地面衝突的部署整備，在所需決戰點集中戰力，並確保取得勝利。

### 作者簡介

Alex Bedard中校，係華盛頓州路易斯-麥考德聯合基地第1軍未來作戰組副組長。2006年畢業於紐約美國西點軍校。

Sharon Wheelock少校，係第1軍未來作戰組部署整備計畫首席計畫參謀。擁有高等軍事研究院軍事作戰碩士學位。

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





(Source: US Army/David Poleski)

● 作者/Mike Galloucis ● 譯者/李昭穎 ● 審者/謝榕修

# 人才招募危機的解方

## Solving Recruiting Crisis Needs Some Creative Ideas

取材/2024年2月美國陸軍月刊(ARMY, February/2024)

自1973年美陸軍實施全志願役(All-Volunteer)招募制度以來，現今部隊招募面臨前所未見的挑戰。美陸軍部長沃梅斯(Christine Wormuth)與美陸軍參謀長喬治(Randy George)上將刻正投入大量時間於招募工作，此並非易事。對美陸軍招募而言，自50年前全志願役部隊招募制度施行以來，過去兩年為最艱難的時刻，而今年情況可能更加惡化。

由以往經驗顯示，當美陸軍面臨招募相關問題時，通常將兩項方案納入考量：提高招募獎金額度與重新檢視現有入伍標準。

對於每一位正服役或曾服役於美陸軍的人員而言，皆明白部隊之獨特使命、核心價值、歷史、文化及傳統精神，並瞭解前述基礎支柱對團隊精神與戰備整備的重要性。上述這些獨有特質必須加以維護。然而，或許應考慮設立一套美軍入伍標準，項目包括心智能力、體能測驗、醫療紀錄審查、體重與體脂率、紋身、身家調查、毒品檢測及入營同意書等。



美陸軍副參謀長明格斯(James Mingus)上將出席參議院聽證，說明陸軍年度預算需求。(Source: USAF/Stuart Bright)

若有意從軍且達美國國防部入伍標準者(此為任何招募人員均可執行檢驗之標準)，該新兵即可選擇軍種，接著由此軍種負責完成其餘行政程序，最後正式入伍，隨後不久即前往該軍種接受基本訓練。

在此方式下，美陸軍與其他軍種仍可決定新兵入伍訓練的地點、課程及結訓門檻。此一新運作方式

不會改變美陸軍現行專業班隊的進訓標準，亦不影響其突擊隊員或特種部隊等菁英單位的甄選標準。

## ◎有效激勵措施

在現今美國經濟環境下，多數消費品平均價格較往年提高13%至20%。因此，實施任何類型的有效財務獎勵措施，均可吸引更多加入美陸軍，或使更多官兵與資淺士官再次續簽服役。在此方面提出以下兩項建議：

首先，美陸軍領導者必須尋求國會批准增加預算，以擴大現有招募獎金制度，對於簽署四年服役合約的新兵，無論其軍職專長為何，均支付一萬美元簽約金。簽署三年合約者，簽約金則調降至7,500美元。此措施將廣受歡迎，美陸軍單位應立即實施。

此外，美陸軍高層領導人員應與其他軍種、參謀首長聯席會主席、國防部及白宮共同合作，尋求國會兩黨支持立法，免除所有現役軍人的聯邦所得稅。僅此措施就可能消除軍隊招募危機，並使全志願招募制度未來持續順利運作50年。

## ◎廣告影響

許多人認為，過去幾年的美陸軍招募廣告未能傳達戰士精



堪薩斯市(Kansas City)招募營(Recruiting Battalion)的招募員阮傑森(Jason Nguyen)上士(右側)站在堪薩斯州萊里堡(Fort Riley)之M1A1艾布蘭(Abrams)戰車上，向有意從軍之人員介紹美陸軍生活。(Source: US Army/Jared Simmons)

神與美陸軍七項核心價值，以及愛國主義與服務精神的重要性。然從更正面的角度觀之，其中部分人士支持美陸軍的決定，重新播放新版「竭盡所能」(Be All You Can Be)廣告，此為該軍種42年前所推出的招募廣告。

目前普遍共識是，美陸軍招募廣告應具備愛國情操、以激發行動為導向且鼓舞人心之特點，目的在促使青年、父母或其他主要影響者尋求更多陸軍資訊。此外，陸軍應多加運用針對地區特性所設計的招募廣告，而非「一體適用」於全國性的招募廣告活動。能引起都會居民共鳴的招募廣告，未必對鄉鎮居民同樣有效。

此外，美陸軍領導者應與國防部及熟稔軍事事務的立法人員合作，製作廣告分享國會議員個人的軍旅體驗，強調從軍之長期價值與益處。若這些立法人員為911事件後的退役軍人，此法將更為有效。

## ◎變革時刻

以下是針對改善美陸軍招募的其他觀點：

美陸軍常強調以人為本，故應充分利用其部隊內人員的經驗協助招募工作。

每位備役美陸軍將官、上校及退役一等士官督導長均應有機會擔任「備役陸軍大使」的新職缺。此為無給職，將於戰術層面協助美陸軍執行招募工作，透過與美陸軍招募人員接觸，瞭解其日常挑戰，並協助尋找創新解決方案，以突破當地招募困境。這項新計畫不會與現有的美陸軍部長文職侍從參謀(Civilian Aides)計畫產生衝突(譯註：美陸軍部長文職侍從參謀係由部長任命商業或社區領袖，以提供美國各地陸軍領導人員建議與支持)。

此外，曾受過美陸軍基本訓練(Army Basic Training)或一站式單元訓練(One-Station Unit Training)的優秀畢業生，可以臨時職務身分返回其眷住地周邊的陸軍招募站工作120日，協助招募人員拓展與執行招募工作。

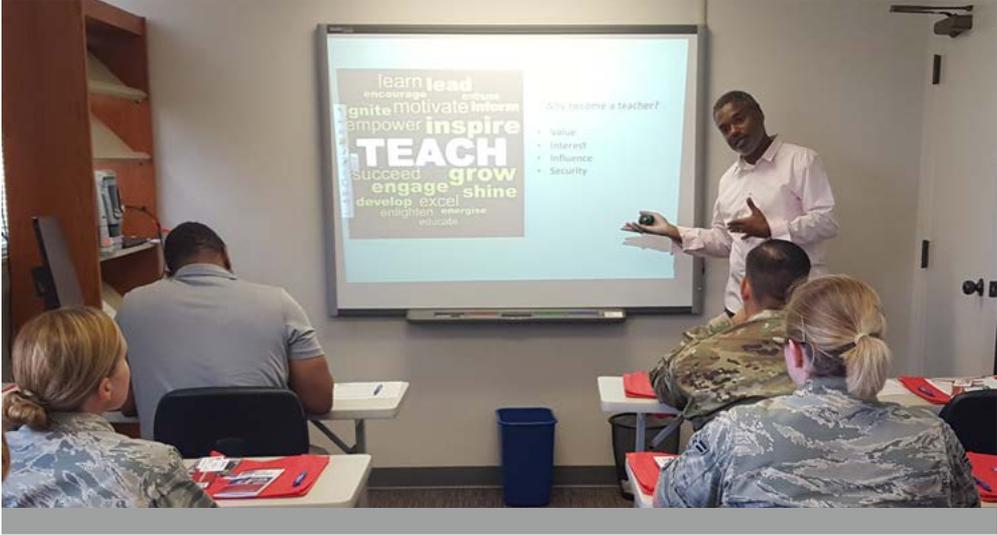
南卡羅來納州傑克森堡(Fort Jackson)與喬治亞洲摩爾堡(Fort Moore，原班寧堡)舉辦之未來官兵預備課程(Future Soldier Preparatory Course)，意在協助有意報考但未達基本入伍資格之人員，該課程可進一步擴大規模，並且美陸軍應該考慮在美國西岸設立類似的計畫。

美陸軍應成立資深士官特遣隊，由各主要指揮部或司令部的一等士官督導長組成，並由陸軍特等士官督導長領導，重新評估美軍入營服務指揮部(U.S. Military Entrance Processing Command)與其招募站的組織架構、任務及日常運作情況。進而探討這些成立於1976年的組織，在現今招募環境下，其架構與運作方式是否對美陸軍與其他軍種有所助益。

## ◎尋求合作

美陸軍也許可由接洽國防部與國土安全部開始，在每年進入美國的數百萬新移民中，尋求是否有機會招募部分員額。此計畫可涵蓋經由《追夢人法》(*Development, Relief, and Education for Alien Minors Act, DREAM Act*，譯註：即《未成年外國人發展、救助及教育法》)已入美居住之人士。

此外，美陸軍亦可與無黨派軍人組織密切合作，如位於南卡羅來納州查爾斯頓(Charleston)的國會榮譽勳章協會(Congressional Medal of Honor Society)，分享約66位在世榮譽勳章得主的感人故事，其中48位為退/備役官



美國國防部與教育部若能攜手合作，重振軍轉教計畫，退役袍澤就能進入校園分享個人服役經驗。  
(Source: 達志/AP)

兵。透過該協會現有的品格發展計畫(Character Development Program)，鼓勵美國年輕人多以自己的國家為榮，欣賞為國服務(包括服兵役)的內在價值，並協助年輕人瞭解如何為國家貢獻更多。

美陸軍也可與國防部及美國教育部合作，重振軍轉教(Troops to Teachers)計畫，並在可能的情況下擴大其規模。退伍後擔任教師的官兵可成為學生的榜樣與影響者，並與學生們分享美陸軍服役經驗如何對其生活產生正面的影響。

此外，美陸軍也應製作真人實境電視節目，其型態可模仿美國付費有線衛星聯播網HBO與串流媒體影片服務平臺Max播出的國家美式足球聯盟(National Football League)賽事系列節目《硬漢訓練營：美聯北區爭霸戰》(*Hard Knocks: In Season with the AFC North*)，節目可命名為《陸軍強者》(*Army Strong*)、《成為官兵：真實挑戰》(*Becoming a Soldier: The Real Deal*)、《圓夢之旅》(*Living the Dream*)或其他引人注目的節目名稱。許多曾考慮加入美陸軍的年輕人未能堅持到底，係因對招募流程、基本訓練內容、專業班隊訓練概況或官兵日常生活產生誤解，此新系列節目可消除許多相關誤解，並引起更多人加入美陸軍的興趣。

## ◎不容失敗的任務

在應處重大危機時，墨守成規並非有效的解決之道。現今面臨前所未有的



第3步兵師第2裝甲旅級戰鬥部隊迫擊砲組部署於波蘭特澤比恩(Trzebień)期間，執行訓練任務。  
(Source: US Army/Anthony Ford)

的招募危機，美陸軍必須改變現行的陸軍招募法規、政策、組織結構及例行作法。

目前美國人民對恢復徵兵制缺乏意願，亦無政治支持力量。為克服目前的招募危機，必須舉國戮力同心，類似籃球的全場緊迫(Full-Court Press)戰術。必須採取大膽行動，以維持適當的美陸軍兵力結構，並在這動盪時代與未來，確保美國全球大國地位。

包括退/備役、現役或考慮服役之美國人民，均期望美陸軍與其他招募專業人員能夠走出舒適圈，持開放態度嘗試新途徑，並最終解決此問題，渠等應全力以赴，且不容失敗。

#### 作者簡介

Mike Galloucis為美陸軍備役上校，服役30年，於2010年退役，自美陸軍退役後，於退伍軍人事務部(Department of Veterans Affairs)擔任11年高階管理人員，包括公共與政府間事務辦公室(Office of Public and Intergovernmental Affairs)代理助理部長等職務。

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





(Source: USN/Brenton Poyser)

● 作者/Nathan Beauchamp-Mustafaga and Howard Wang ● 譯者/黃文啟 ● 審者/謝榕修

# 中共海外基地之威脅

## The Threat From Overseas Chinese Military Bases Is Overblown

取材/2024年7月29日美國外交家網站專文(*The Diplomat*, July 29/2024)

隨著美國國防部將焦點轉向「中國、中國、中國」時，其中一項熱門話題是中共積極設置海外軍事基地。美國國防部揭露，中共有意在至少18個國家建立基地，儘管迄今為止，北京在吉布地(Djibouti)派遣長期駐軍，並可能在柬埔寨取得進展，但實際成果仍屬有限。一個常見的觀點是擔心中共對美國安全造成威脅，雖然定義威脅的方式往往含糊不清，但此舉似乎至少有部分原因，是讓美國國防部在聚焦中共時，使未獲重視單位的非必要任務、兵力結構及戰力正當化。

然而，筆者認為美國應將中共在海外設置基地的作為，視為爭奪國際影響力之競爭階段挑戰，因為中共至少到2030年之前，都沒有對美國發

動實質攻勢行動的企圖或戰力。此判斷是基於對中共軍事公開資料來源文獻廣泛地研究，此等文獻可以看出共軍研究人員非常瞭解海外基地的弱點，此舉導致這些基地無法像美國海外基地般具有同樣的可恃戰力。

共軍研究人員實際上更專注於運用海外基地以執行各項競爭階段任務，諸如非戰鬥人員撤離行動(Noncombatant Evacuation Operations, NEOs)與海上巡邏等。有一種可能，會導致中共領導階層下令海外駐軍攻擊美軍，就是未來美國在衝突中對中共採取遠距封鎖——此種想法是否實際可行令人產生質疑。

此種重新思考的方式，有助於美國考量其他更重要的優先事項時，調整對中共設置海外基地野心的適當回應。此外，某些跡象顯示美國國防部可以採取監控方式，以利同時因應中共變化莫測的企圖與日益壯大的戰力。

## ◎美國對中共海外基地政策之顧慮

對於關切中共海外設置基地的其中一項主要重點，是美國利益受到何種威脅，但很少人會詳細探討此一問題。美國非洲司令部(Africa Command, AFRICOM)在此一作為方面尤其直言不諱。

2022年，美國非洲司令部時任司令的湯生(Stephen Townsend)上將向國會表示：「在2030年之前，中國在非洲的軍事設施與技術蒐集陣地，將使北京可以將武力向東投入中東與印太戰區，向西投入大西洋。中國在西非的常駐海軍部隊，幾乎必然會讓美國國防部思考調整美海軍兵力部署，以及中國對自由航行與美國行動能力所構成的更大風險。」同樣地，2023年接任湯生的蘭里(Michael Langley)上將向國會表示，中共未來在非洲大西洋海岸所設置的基地「將改變地緣戰略全球戰役計畫中關於保護美國本土的全般考量因素」。其他人也曾提出類似的理論性主張。

在美國國防部領導高層強調與中共進行大國競爭的時代，某些單位過度強調中共軍隊與基地所實際構成的威脅。雖然此種威脅評估有可能緩解對於適用性與預算的過度擔憂，但這些評估卻會削弱更廣泛的國防體系將有限資源運用於因應特定迫切挑戰之能力。目前仍不清楚湯生宣稱中共海外基地會妨礙美國行動能力的真正意義為何，但此種主張已經引來某些質疑。例如，這是否意味著美國在大西洋執行任務的部隊會受到實質威脅？這些非洲司令部的聲明暗示共軍有企圖且近期有能力對美軍部隊擴大實質



非洲司令部前司令湯生上將(右)認為，2030年，中共就能從非洲大陸向中東地區投射兵力。(Source: US Army/Jeffrey Ridgeway)

威脅。

## ◎研究共軍對海外基地效用之自我評估

筆者的評估發現，頂尖共軍研究人員並不相信中共在近期內有能力維護其海外基地安全，也無法從這些基地對美國發動攻勢行動。雖然共軍計畫人員自我評估，已經可以從海外民用或軍用後勤設施執行非戰鬥行動，但筆者發現，中共非常瞭解自身作戰弱點，使其難以建立具備可恃戰力的海外基地。

共軍分析人員一直不斷絞盡腦汁欲強化海外基地防護力與韌性，並評估其目前各項作為不足以因應天然災難或對手攻擊等威脅。中共目前的基地強化措施，極為依賴地質條件、政府全面許可實施地下工程及充足的資源——這些條件在海外設施中可能無法獲得。

同樣地，共軍研究人員也憂心潛在地主國的政治穩定度與可靠度。在共軍的各項評估中，最有可能同意中共在其境內設置海外基地的國家，往往也是政治上最不穩定與容易發生衝突的國家。除此之外，這些國家的政治

動盪可能導致共軍面對不穩定夥伴關係，造成共軍陷於地主國當地衝突，或使共軍無法使用海外基地執行重要軍事任務。

這些憂心事項與過去蘭德公司的研究相符，該研究發現：

中國仍然嚴重欠缺類似美國所擁有的兵力投射能力。就其未來海外駐軍的規模與範圍來說，中國以其目前的國防支出水準，不太可能在未來20年(2040年以前)完全消除此種落差。若然如此，中國追求海外軍事使用權與設置基地所構成的諸多軍事風險，對美國而言都僅具間接性影響。

共軍在作戰上的不安全感，很可能會限制其企圖與任務規劃能力。在經過充分檢視各種資訊後，現在並未發現有任何共軍研究報告顯示出，共軍有興趣或準備從海外基地發動攻勢作戰行動。共軍計畫人員曾討論過從海外基地執行的任務，都是從事兵力投射與確保海上航道安全，包含動用武力等手段。

雖然這些任務很可能包含應對未來較高端衝突的計畫作為，但其重點仍在於確保中共的「遠洋生命線」，而共軍教材宣稱這條生命線已被美國控制。在研擬海外任務項目時，共軍極其可能預判其必須對未來較高端衝突(如保護資源輸送免遭美國攻擊等)做好準備。這項目標衍生出一系列作戰行動計畫作為假定事項，而這些假定事項與共軍海外任務(包含主動對美軍部隊發動攻擊)會採用的假定事項截然不同。

其他戰略考量因素顯示出，到2030年之前，北京幾乎不可能在海外部署充足軍隊，以執行攻擊美軍部隊的實質行動。中共最新版軍事戰略方針依舊認為共軍的主要應變任務是對臺戰爭的可能性，而這項任務仍是共軍在計畫作為、戰力發展及兵力部署方面的主要重點。共軍針對臺灣的計畫作為，極不可能將主要戰區的戰鬥部隊，轉用於海外基地以擴大戰爭範圍，尤其目前北京正在加強對臺灣威脅行動的情況下更將如此。

筆者也思考北京想永久部署海外的部隊類型有那些。儘管是某種程度上更引人矚目的想法——曾聽聞諸如北京將東風-26型中程彈道飛彈部署海外的假設性說法——但筆者仍主張北京很可能會避免在海外部署此種「戰略性」戰力，主要原因在於其控制這些敏感類型裝備的政治必要性。

然而，研究中一個值得探討的重要前提是，承認沒有證據並不代表證據不存在。雖然筆者沒有找到任何共軍書籍直接承認有從海外基地對美軍



共軍在吉布地(Djibouti)設置保障基地，而吉布地總統蓋雷(Ismail Omar Guelleh)也前往北京出席「中」非合作論壇，顯示兩國互動頻繁。(Source: 達志/AP)

部隊發動攻擊行動的計畫，但某些共軍企圖與戰力的徵候，可能沒有記載於筆者曾審視的公開來源資料。不過，這並不會消除共軍明顯的作戰不安全感或其針對臺灣應變狀況的戰略焦點，對此筆者具有充分證據。除此之外，共軍研究人員公開歷來廣泛的研究範疇，包含多面向飛彈攻擊模式到擊沉勃克級驅逐艦等。

雖然中共領導人在「中」美爆發衝突之初，極可能下令海外共軍部隊對鄰近美軍部隊發動全面攻擊，但這很可能會變成一項自殺任務，而筆者找不出理由假定北京會以此種方式浪費兵力。在共軍對臺灣應變狀況的專注，再加上對美國爆發激烈衝突時會使中共海外基地弱點易受攻擊的普遍擔憂，筆者認為「2030年之前，共軍海外基地幾無可能對美軍部隊與利益構成重大戰時威脅」。

### ◎美國若封鎖中共可能衍生中共報復之風險

美國在衝突發生時對中共採取封鎖行動，是筆者認為中共有可能動用武力的理由，此舉將對這個想法的可能性產生多種重大影響。

中共領導階層與共軍一向非常憂心美國在衝突發生時切斷中共能源及其

他進口物資的可能性。此種憂慮從2003年胡錦濤針對「麻六甲困境(Malacca Dilemma)」所發表之演說可明顯看出，且共軍軍事科學院2013年《戰略學》教科書內容亦明確闡述如下：

美國與其他大國控制全世界的主要戰略交通線，對中國海外運輸構成嚴重安全風險……。這些海上交通線已成為我國社會經濟發展的「生命線」，雖然總體而言這些交通線目前仍保持暢通無阻，但卻絕非我國所擁有，更別說掌握在自己手中。一旦海上危機或戰爭爆發，我國海上運輸很可能會被切斷。

雖然至少從2012年開始，封鎖就是一個流行的想法，但封鎖非常難以執行且不太可能迫使北京在衝突中停止作戰。不僅如此，支持封鎖行動的人士往往忽略北京會採取某種形式的實質應對舉措。不過，筆者研究發現，「共軍研究人員特別強調確保航運通道安全的能力，是海外基地可以協助的主要任務」。

這意味著華府不應做出錯誤假定，認為北京會放棄其軍事反應作為，因為似乎美國的封鎖會促使中共領導階層下令海外駐軍對美軍部隊採取實質攻擊當作報復手段。

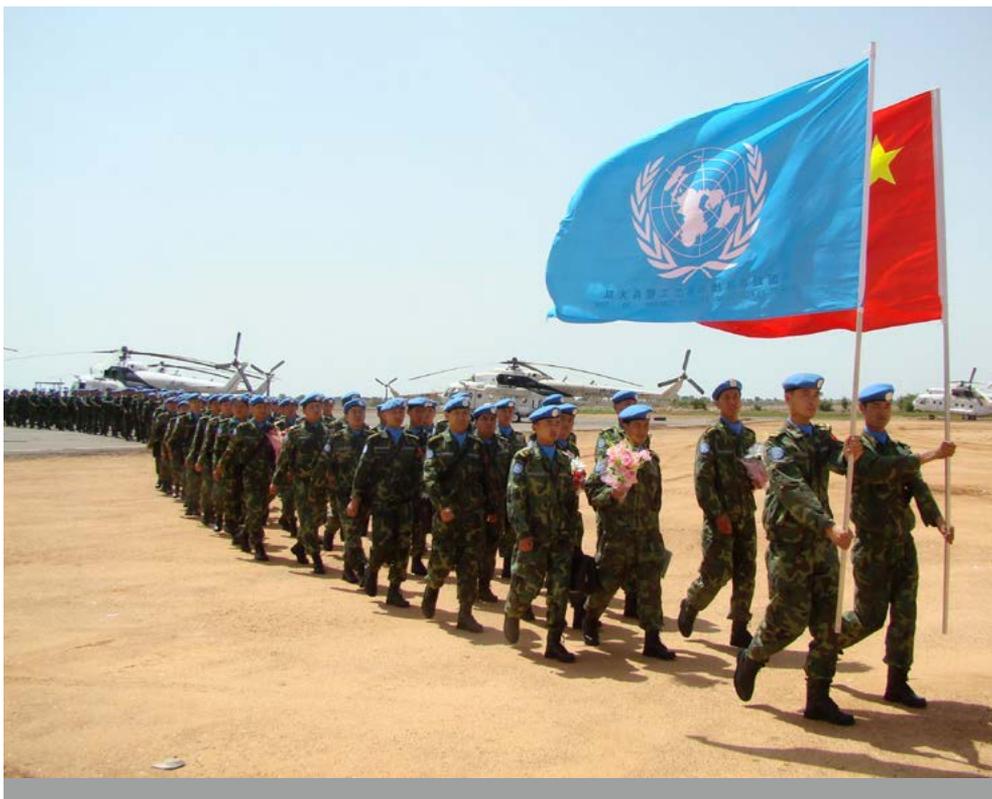
## ◎更好的想法：海外基地實為美「中」競爭的另一個面向

美國國防部應將中共在海外設置基地視為競爭階段挑戰，這有助於中共安全合作並藉由其在該區域駐軍以建立更廣泛的影響力。雖然海外基地對於中共面對大國衝突沒有太大用處，但這些基地仍可支持中共在競爭過程中的各項優先工作。

例如，海外基地可以支持非戰鬥人員撤離行動與海上巡邏，既能保護中國大陸人民與經濟利益，又能對受益國家造成影響力。這正是吉布地共軍基地所望達成之目的，同時也已經開始發揮效用。

鑑於中共對設置海外基地的雄心壯志——美國國防部列舉18個北京已納入考量的國家——華府幾無可能阻止中共在海外設置的新基地。此舉意味著美國必須學習應對中共軍隊在海外部署並在美軍部隊周邊執行任務的事實。

美國非洲司令部在蘭里領導下，最近似乎已在一定程度上調整對中共



中共雖有正規部隊駐防他國(如蘇丹境內工兵部隊)，但美國國防部研擬國防政策時，萬萬不可將這些部隊與商用設施混為一談。(Source: 達志/AP)

在海外設置基地的應對方式，同時亦視其為競爭問題之一，這點令筆者十分振奮。如同2024年3月，蘭里對國會所述：「我們會設法在安全合作舞臺勝過中國——而非洲各國軍隊也看到兩者間的差異。」確保美國能提供高品質安全合作，並滿足區域夥伴國需求，實則乃與中共競爭並限縮其海外基地用處的正确作法。

筆者承認自己在某種程度上希望能針對不確定的未來採取避險作為，但相關因素與可公開獲得之徵候及預警，仍然有其合理限制範圍。針對最差狀況所做之應變計畫，中共海外基地似乎是比較適合美軍特種作戰部隊執行的任務，而非將全新大型部隊部署到遙遠且次要的戰場。

## ◎美軍如何聚焦於競爭並針對潛在風險進行避險作為

精確評估共軍海外基地對於美軍部隊或利益所構成之可能威脅，可以提供這項挑戰的重要想法，同時讓美國國防部可以據此律定各項方案的優先

順序。筆者針對正確衡量共軍海外基地到2030年對美國利益構成之威脅程度與潛在觀察指標，提供美國國防部三項建議。

第一，避免為共軍海外基地發起的短期衝突進行過度準備。雖然共軍持續在海外尋求建立軍事設施與取得使用權協議，但其自行評估的戰力仍然遠遠不及能在海外基地從事戰鬥行動的要求標準。一直到2030年之前，美國國防部的政策應視共軍擴大海外基地的作為是一項競爭挑戰，而非迫切的戰爭威脅。

第二，明確區分中共對外商業夥伴關係與軍事基地。共軍對於加強海外基地安全的研究迫在眉睫，顯示出共軍計畫人員將重點置於海外港口與軍民通用後勤設施難以維持的海外軍事行動或衝突。這些設施是共軍海外駐軍與發揮影響力的重要節點，但美國國防部不應視其為隱藏性海外基地。

第三，監控共軍在海外夥伴國設施的保養與修護能力。共軍到目前為止尚待展現從海外商港執行戰鬥行動所需複雜修護任務的能力。然而，若共軍已展現此種能力，將代表地主國願意在衝突時支援共軍的軍事行動。

#### 版權聲明

Reprint from *The Diplomat* with permission.





(Source: Chris Gordon)

● 作者/Chris Gordon ● 譯者/王建基 ● 審者/丁勇仁

# 捍衛北約的側翼

## Defending NATO's Flank

取材/2024年9-10月美國空軍暨太空軍月刊(*Air and Space Forces Magazine*, September-October/2024)

2024年6月的一個晴朗早晨，第480戰鬥機中隊的一架F-16戰隼(Fighting Falcon)戰鬥機在德國西部上空，於某次防空演習擔任假想敵任務時，穿越史班達勒姆空軍基地(Spangdahlem Air Base)上空雲層。

第480戰鬥機中隊部署於北約東部前線，其戰鬥任務是在歐洲爆發衝突時，擊毀俄羅斯強大之防空系統。就在幾週前，該中隊才針對遭受攻擊之想定狀況下，演練疏散至備用機場，而此一演練，乃是北約整體防空與飛彈防禦演習之一環。

自2022年俄羅斯入侵烏克蘭以來，第480戰鬥機中隊所屬之戰隼戰鬥機便克盡職守巡弋北約空域，以確保戰事不會蔓延至北約領土。

「這並不是歐洲度假之旅」，第480戰鬥機中隊所屬之第52戰鬥機聯隊(52nd Fighter Wing)聯隊長克羅夫頓(Kevin Crofton)上校說：「現在還另有一項任務。如今，當我們實施強化空中警戒任務時，如果攜帶實彈，戰鬥機上的飛彈就會有環狀黃色標示。這是一種改變。」

飛行前簡報期間，第480戰鬥機中隊飛行員會高喊「Magnum」(譯註：字義為裝填著威力強大彈藥的槍)——這是用於攻擊地對空飛彈陣地反輻射飛彈的英文簡稱。

「我們必須為任何所可能發生的事做好準備……我們必須與我們的盟國共同努力。為了保持戰力，我們必須進行整合。」

——駐歐暨駐非美國空軍(USAFE-AFAFRICA)司令，兼北約盟國空軍司令部(NATO Allied Air Command)司令赫克(James B. Hecker)上將。

第52戰鬥機聯隊使我們得以一窺，美國空軍是如何以部分冷戰裝備，因應當今歐洲挑戰。史班達勒姆空軍基地過去曾有多個F-16戰鬥機中隊駐紮；而如今該基地僅有一個中隊的野鼬機(Wild Weasel)，停放於1980年代所建、雜草略為蔓生之混凝土機堡。

五角大廈宣布撤銷史班達勒姆空軍基地任務之計畫，俾將更多部隊移出德國。這項計畫是由當時的美國總統川普(Donald Trump)所推動，原因是川普不滿德國國防經費支出。該計畫是將第52戰鬥機聯隊移駐義大利阿維亞諾空軍基地(Aviano Air Base)，此決定對超過5千名的官兵及周遭地區都造成衝擊。但於拜登(Joe Biden)政府完成其2021年全球部署檢討(Global Posture Review)後，2022年便取消此一決定。

美空軍重新調整應對大國競爭——尤其是針對太平洋戰爭之風險，史班達勒姆空軍基地已不再如以往一般重要。

駐歐暨駐非美國空軍司令兼北約盟國空軍司令部司令赫克上將說：「但是我在此處，有個關係日趨緊密的盟友，而且自2022年2月24日以後，關係更為緊密。」

這天就是俄羅斯入侵烏克蘭的日子，自此北約也逐漸接受如今正面對捲土重來之俄羅斯的威脅。拜登政府將俄羅斯稱為「嚴重威脅」(Acute Threat)，表示近期可能將有重大事件發生。然而，俄羅斯與中共、伊朗之間日趨密切的同盟關係，表明此三者是個不斷演變的聯盟，而非獨立且分

離之威脅。

北約盟國空軍司令部副司令，英國皇家空軍中將史崔格(Johnny Stringer)於德國蘭斯坦空軍基地(Ramstein Air Base)接受訪問時指出：「坦白說，大約30年來，我們並沒有真正需要擔心歐洲的威脅，我們自認為已贏得冷戰，並認為大局已定，等到有事再說。」

俄羅斯入侵烏克蘭之舉，使整個局勢翻轉。雖然俄羅斯在運用空中武力未有高超表現，但在以大量無人機攻擊烏克蘭方面，卻已干擾了雙方作戰方式。若干分析人員認為，自殺攻擊無人機與廉價之四軸無人機，能夠主宰未來空戰。但是，俄羅斯增加對長程精準火力之運用，自北韓購置彈道飛彈，並自遠在俄羅斯上空的飛機，對烏克蘭發射滑翔炸彈與飛彈。

俄羅斯在面對經濟制裁時所展現出之韌性，以及俄羅斯自中共所獲得的大量援助(包括中國大陸製機械工具與微電子系統)，已使西方某些人士大為震驚。

駐歐美軍司令、美陸軍卡沃里(Christopher G. Cavoli)上將，2024年4月於美國國會指出：「俄羅斯仍能威脅烏克蘭以外之地區。」儘管俄羅斯在烏克蘭與黑海遭到重大損失，莫斯科已重建其部隊，其空中武力也大致完好。

卡沃里指出：「在此一衝突期間，俄羅斯之戰略部隊、長程航空部隊、網路能力、太空能力與電磁頻譜能力，均絲毫無損，[其]空軍固然損失了若干飛機，但是只占整個機隊的10%。」

對駐歐美國空軍與美國之北約盟國而言，在歷經東方30年的反叛亂作戰與巴爾幹地區作戰行動後，烏俄衝突已凸顯西方應再將第一優先置於大國競爭。

史崔格說：「俄羅斯對電子作戰與其他能力進行投資，以支持其各項行動，藉以削弱我方優勢。」

當今北約之挑戰，就是要設法突破俄羅斯的空防，並在必要的時間與地點取得空優，以自身之防空與反飛彈系統進行反制。目前北約成員國數量已達32個，涵蓋北極至地中海地區，風險已大為提高，其中有三個北約成員國之領土與俄羅斯接壤。

史崔格表示，過去30年「北約成員國數量已從17個增至32個」。「陸地涵蓋範圍自科拉半島(Kola Peninsula)至土耳其—伊朗邊境。尚且不說海域(廣大的大西洋)，這片陸地面積已大幅增加。」



美空軍KC-10於中央司令部責任區上空，對義大利PA200龍捲風式戰鬥機實施空中加油。(Source: USAF/Sean Carnes)

史崔格提及，芬蘭與瑞典近期加入北約成員國，北約範圍亦隨之擴展。所以如今盟國必須防守更廣闊的邊界與空域，因為「有兩個新成員國納入北約整體防空與飛彈系統。」

## ◎整合與作業互通性

作業互通性是使如此龐大且多樣之同盟運作的關鍵。

赫克說：「以最低代價獲得最高收益之辦法就是整合。」

赫克表示：「我們必須對可能發生的任何事做好準備，而且為了擴大實施，我們必須與盟國合作。為了能夠有效達成目標，我們必須進行整合。」

這正在迅速進行之中。盟國空軍正在進行現代化，將老舊機種換成第五代F-35閃電二式(Lightning II)戰鬥機。即便有生產與技術問題，洛馬公司(Lockheed Martin)所產製的戰鬥機仍然炙手可熱，因為該戰鬥機是唯一可出口販售的第五代戰鬥機。俄羅斯入侵烏克蘭後，德國也想加入採購行列，某位德國官員就說F-35戰鬥機採購案，能使德國加入該型戰鬥機夥伴國家族。

具備共同操作圖像之共通飛機架構，能夠測試夥伴國實際整合程度。美國與歐洲各國空軍想要的，不只是作業互通性。他們想要能夠相互維修對方的飛機。目前多數北約國家均簽署了盟國飛機相互支援協定(Cross-Servicing Agreement)，而這項計畫是在擱置多年後，方於2018年重新啟動。

2024年4月，自英國拉肯希斯皇家空軍基地(RAF Lakenheath)起飛之美軍F-35戰鬥機，展現了這種高度信任，戰鬥機降落於挪威，並由該國人員進行維修。嗣後同年6月於蘭斯坦所舉行之一對一戰鬥機競賽中，美方人員也對挪威空軍F-35戰鬥機進行維修。

北約夥伴國想要共享F-35戰鬥機任務數據檔，其內容為戰鬥

機感測器所蒐集的潛在威脅數據(如防空系統、敵飛行器及地形等)。克服安全藩籬仍是項挑戰——即使在北約也是如此。

美空軍第3航空軍(3rd Air Force，負責指揮駐歐暨駐非美國空軍司令部所屬各聯隊之指揮機構)指揮官摩加(Paul D. Moga)少將說：「之所以會有如此繁文縟節是有原因的，因為任務數據檔對F-35戰鬥機而言至關重要，其中大多是我們必須克服之情報與資訊共享障礙。」

F-35戰鬥機在作戰中帶來之價值，遠超過表面所見，摩加說：「他們談論F-35之存活力是來自於匿蹤性能，殺傷力則是來自於其自身各項系統、航電設備及整合力，以及所配備的先進武器。然而，F-35戰鬥機也十分注重作業互通性。而這種作業互通性，不僅會在執行任務時，以編隊飛行之形式體現。」

最後到了2030年代，將會有600餘架F-35戰鬥機於歐洲執勤——其中大約只有10%隸屬美國。

## ◎彈性戰鬥部署作戰

赫克表示，正如美國及其太平洋盟國之作為一樣，北約盟國也在執行美空軍的彈性戰鬥部署(Agile Combat Employment, ACE)，其目的是在衝突期間，將空軍官兵疏散至多個小型空軍基地，使對手難以標定目標。2024年5月的一次演習中，模擬史班達勒姆空軍基地遭受攻擊，第52戰鬥機聯隊官兵實施疏



美空軍F-16與多國戰鬥機共聚一堂，準備於德國上空進行模擬纏鬥。(Source: Chris Gordon)



美空軍維修人員於蘭斯坦空軍基地挪威空軍的F-35戰鬥機進氣道內施工。北約各國刻正進行整合，俾為未來衝突完成準備。(Source: Chris Gordon)



某次北約戰鬥機演習期間，多輛18輪油罐車於德國蘭斯坦空軍基地沿著飛行線緩慢行駛，一天內輸送了16萬加侖的航空燃油。

(Source: Chris Gordon)

散，前往德國北約蓋倫基興空軍基地(Geilenkirchen Air Base)開設之臨時宿營地。

赫克說：「這幾乎就像是回到未來。如果你回到35年前，許多彈性戰鬥部署概念受到廣泛運用，當時歐洲聯盟規模較小。即便如此，

仍是大型聯盟，你可以在聯盟範圍內駕駛任何飛機起飛，並在幾乎任何北約國家降落，補充燃油、給輪胎充氣，而且在某些情況下，獲得彈藥之類的東西，而這正是我們努力重建之概念。」

赫克認為，提升空軍基地防禦、防空及飛彈防禦，是駐歐美國空軍當前首要目標。在司令部中，有一個處理這些事項的專家團隊，但他認為，沒有任何積極防禦是刀槍不入的。

赫克表示：「我們永遠不會有足夠的基地防禦裝備，來24小時保護每一處基地。只有將防禦裝備移至目標標定循環中才有用。我們必須確保經常移動防禦裝備。然後，你知道的，隨著所有威脅進襲，最終有些武器還是會成功突破防禦。」

赫克指出：「因此，你必須保證有個夠迅速修復飛機跑道的作業流程，如此方能在有威脅突破時修復機場。然後，你還要採取一些消極措施，例如使用誘標之類的手段，使敵軍行動無法順遂，從而使其無法隨時掌握狀況。涉及其中的事項很多。」

永久地擴展防禦部署必須付出更多努力。在波蘭東部，第52作戰大隊第1分遣隊隊部，位於拉斯克空軍基地(Lask Air Base)，該分遣隊是一個協調與支援小型團隊，負責戰鬥機、空中加油機及空運行動進出波蘭。

整個歐洲與非洲之空中作戰，皆受位於蘭斯坦空軍基地的第603空中作戰中心監控，指揮官可於一面單向玻璃牆後之高架



德國蘭斯坦空軍基地演習期間，美空軍保修人員為挪威空軍F-35戰鬥機執行起飛準備作業。圖中坐在F-35戰鬥機駕駛艙內的挪威空軍泰斯利(Martin Tesli)上校說：「如果你與別人攜手作戰，對其進行瞭解必有幫助。」(Source: Chris Gordon)

區觀察各項行動，那裡看起來就像是未來太空船的艦橋。由於駐歐美國空軍執行許多演習，因此該中心兩幅巨型螢幕，其一用於顯示實際事件，另一螢幕則用於演習管制。這次記者參訪期間，為保護機密資訊，中心人員僅在大型螢幕上顯示公開飛行航跡網站資訊，但仍讓參訪者能夠有難得機會，深入瞭解控制中心，以及歐洲空域是多麼繁忙。

發展在一般基地執行作業之能量，也是北約長期願景之一。「我們並沒有經常實施」，德國派駐北約盟國空軍司令部資深國家代表，空軍上校陶特曼(Michael Trautemann)說：「這些事情都必須重新恢復執行，如此北約這個聯盟方能獲致成功。」

2024年7月上旬，蘭斯坦空軍基地舉行一對一戰鬥機競賽期間，來自9個國家的37架北約戰鬥機飛抵該基地，基地官兵協助調動飛機、為這些飛機加滿16萬加侖航空燃料，並透過空中航行管制(Air Traffic Control)維護空中安全。此次競賽對空軍官兵本職學能進行磨練，使其能夠執行多樣任務，進而達成使命。

駐歐暨駐非美國空軍司令的動員助理楊西(Christopher F. Yancy)少將說：「迅速起飛與回收、地面作業……他們根據我們所設定的演習課目，實際



2022年盾牌演習(Shield Exercise)期間，美軍與盟友並肩作戰，培養彼此默契，交流戰術戰法。(Source: US Army/John Yountz)

操練各項戰技。他們已慣於維護大型飛機，但並未接觸過戰鬥機。」

但是重型轟炸機仍是北約的重要裝備，在所有夥伴國中只有美空軍使用此類飛機。美空軍全球打擊司令部(Air Force Global Strike Command)所執行之轟

炸機特遣部隊任務，持續展現出歐洲盟國因為有美國的B-52、B-2及B-1轟炸機而獲益。

負責管理美軍轟炸機的美空軍第8航空軍指揮官阿馬戈斯特(Jason R. Armagost)少將說：「幾乎每個人都會渴望與轟炸機交流。假設你是中歐國家，而你沒有加油機，也沒有轟炸機。除了美空軍，別人都沒有轟炸機。這點必須銘記於心。但當以某種方式整合，形成一支聯合且複雜的部隊時，就已經將各自擁有的空中武力(也就是捍衛本土與捍衛北約的能力)，實際透過整合，凝聚成兵力投射能力。」

對美國駐歐洲空軍，以及北約盟國空軍司令部之官兵而言，無論是飛行員、指揮官，甚或政治領導人，目前的實況就是，只有共同合作才能具備共同防衛戰力。

挪威歐蘭空軍基地(Ørland Air Base，該國F-35戰鬥機主基地)聯隊長挪威空軍上校泰斯利說：「如果你與別人攜手作戰，對其進行瞭解必有幫助。」

#### 版權聲明

Reprinted by permission from *Air and Space Forces Magazine*, published by the Air and Space Forces Association.





(Source: National Archives)

● 作者/Cole Kingseed ● 譯者/李永悌 ● 審者/丁勇仁

## 諾曼第登陸的精神傳承

### Never Again: US Army Can't Afford to Forget the Longest Day

取材/2024年6月美國陸軍月刊(*ARMY*, June/2024)

時光已過80年，無論被稱為「最長的一日」(Longest Day)還是「偉大的使命」(Mighty Endeavor)，對西方文明而言，1944年6月6日的諾曼第登陸攻擊發起日(D-Day，以下簡稱D日)或許仍是20世紀最重要的一日。

正如1944年2月發布的盟軍聯合參謀長指令所述，盟軍遠征軍最高指揮官艾森豪(Dwight Eisenhower)上將率領史上最大規模的兩棲部隊執行任務，旨在「進入歐洲大陸，並……對德國心臟地帶採取行動，摧毀其武裝部隊」。

1944年6月盟軍對遭德國占領的法國進行名為大君主作戰(Operation Overlord)的入侵行動；英國首相邱吉爾(Winston Churchill)將此行動描述

為「史上最偉大的嘗試」，但其低估了入侵部隊的規模。光是在D日這天，艾森豪就部署了17萬5,000名作戰人員與裝備、5,333艘大小艦艇及近1萬1,000架飛機。

如今美國和美陸軍在回顧此一具有歷史意義的日子時，仍發現有數個問題：為何盟軍兩棲部隊面對德軍的堅決抵抗，仍能在法國諾曼第海岸鞏固據點？綜觀諾曼第登陸行動的成果，在灘頭上付出如此巨大的生命代價是否值得？為何我們在戰後80年仍要銘記與緬懷這個特別的日子？

## ◎突擊行動策劃

1943年8月魁北克會議(Quebec Conference)期間，英、美兩國參謀長在邱吉爾和美國總統羅斯福(Franklin Roosevelt)的指導下，核准大君主作戰的初步計畫。1943年12月，羅斯福任命艾森豪指揮這場作戰行動。艾森豪和英國陸軍蒙哥馬利(Bernard Law Montgomery)元帥修改了最初的突擊計畫，將第一波攻擊由三個師改為五個師，並部署三個空降師保護突擊部隊。除了增加突擊部隊，艾森豪指示採取比原規劃更寬廣的戰線攻擊灘岸。

盟軍兩棲艦隊預定登陸的諾曼第海岸由西向東劃分為猶他(Utah)、奧馬哈(Omaha)、黃金(Gold)、朱諾(Juno)及寶劍(Sword)等五處海灘。陸上部隊指揮官蒙哥馬利下令由布萊德雷(Omar Bradley)少將率領美陸軍第1軍團進攻猶他和奧馬哈海灘。鄧普西(Miles Dempsey)中將率領的英陸軍第2軍團則被分配至最東邊的海灘。火力支援計畫要求以大規模空中與海上轟炸摧毀德軍掩體及阻絕設施。入侵行動指揮官相信此種組合不僅能實現戰術奇襲，也能戰勝防禦的一方。

在美國負責的攻擊區，美陸軍將以第1、第4及第29步兵師的3個團，在第82與第101空降師的支援下，對猶他和奧馬哈海灘發動初步攻擊。美陸軍第1與第82師於北非及地中海戰區已經歷實戰的考驗。其餘部隊則將在D日面臨首次作戰，接受戰火的洗禮。

正如歷史學家培雷(Geoffrey Perret)在安布羅斯(Stephen Ambrose)1994年出版的著作《諾曼第登陸：1944年6月6日：第二次世界大戰的巔峰之戰》(*D-Day: June 6, 1944: The Climactic Battle of World War II*)當中提到，「大君主作戰是戰時美陸軍所計劃的最高任務。倘若美軍訓練師級部隊的機制真正有效，就有可能讓沒有實戰經驗的師級部隊……令其參與戰



1944年6月6日(D日)，盟軍於法國諾曼第灘頭運補物資。(Source: National Archives)



美國官兵於D日自登陸艇登上諾曼第奧馬哈海灘。(Source: National Archives)



德軍岸置砲兵陣地遭登陸法國的美軍摧毀。(Source: National Archives)



空降部隊於D日登上C-47運輸機。(Source: National Archives)



1944年6月6日，等待登上滑翔機進攻法國諾曼第的空降部隊。(Source: National Archives)

鬥，對戰作戰經驗豐富的德軍部隊，並獲得最終勝利。」

## ◎占領灘頭

待艾森豪確定展開入侵行動後，盟軍艦隊旋即起錨，展開橫渡英吉利海峽的危險航程。受到潮差的影響，美軍於D日進攻登陸區的H時(開始作戰時間)為0630時，英國及大英國協(Commonwealth)部隊搶灘時間則為0730時。根據作戰計畫，盟軍將在D日結束時占領灘頭。

軍事領域有句老生常談的箴言：參戰前一切按計畫進行；一旦作戰開始，計畫就趕不上變化。此即美軍在D日獲取的經驗教訓。由於空降部隊分布甚廣，僅有少數部隊在指定空投區著陸。在猶他海灘，潮汐使美軍第8步兵團第2營航線向左偏移，導致其在預定登陸點以南1公里處登陸。幸好在小羅斯福(Theodore Roosevelt Jr)准將及團長范弗里特(James Van Fleet)上校的英明領導下彌補了此一情況。儘管部隊並未在指定地點登陸，小羅斯福與范弗里特仍召集了各營營長，並立即向內陸推進。

一開始第2突擊兵營在位於猶他海灘和奧馬哈海灘之間的奧克角(Pointe du Hoc)誤判目標，導致喪失壓制德軍砲兵連的寶貴時間。該部隊在砲火攻擊下爬上100英尺高的懸崖後，並未發現德軍砲兵連。幸好洛梅爾(Leonard



“Bud” Lomell) 士官長主動找到德軍砲兵連，並隨後將其摧毀。

奧馬哈海灘的情況則全然不同。德軍在此的防禦力量極為堅實。5英里長的海灘上遍布了80座機槍掩體。並以35座碉堡與8處大型掩體保護該海灘的5條出路。此外，盟軍情報部門並未注意到德國陸軍元帥隆美爾(Erwin Rommel)已於3月下旬將身經百戰的德陸軍第352步兵師移往諾曼第。因此，德國守軍數量超出大君主作戰計畫人員的預期。

而更雪上加霜的是，空中與海上轟炸嚴重不足。大多數原本應支援第一波攻擊的兩棲戰車在洶湧的浪濤中沉沒。登陸艇放下跳板後不到15分鐘，第29師第116步兵團費勒(Taylor Feller)上尉率領的A連就損失了100人。費勒連上有35名官兵來自維吉尼亞州貝德福(Bedford)。截至當天結束，35名官兵中已有19人陣亡。

第1步兵師第16步兵團G連連長道森(Joe Dawson)上尉於第二波搶灘登陸。他在6月6日後一週撰文回憶道：「第一波兵力不是死亡，就是垂死。」

到了D日上午8:30，奧馬哈海灘的攻勢已經停止。

那麼攻擊部隊要如何離開海灘呢？安布羅斯認為美海軍與美陸軍步兵打破僵局功不可沒。美海軍驅逐艦艦長冒著擱淺的風險，為D日攻擊部隊提供了唯一的火砲支援。而在海灘上，諸如第29步兵師助理師長柯塔(Norman “Dutch” Cota)准將、第16步兵團團長泰勒(George Taylor)上校、第16



1944年6月6日，盟軍於D日攻擊法國諾曼第海灘空照圖。(Source: National Archives)

步兵團的斯伯丁(John Spaulding)上尉及道森上尉，以及無數的尉級軍官與士官們最後終於打破僵局，率領官兵登上崖頂。

## ◎後續發展

1944年6月6日盟軍入侵諾曼第時，德國占領法國已進入第1,453天。到了D日日落時，西方盟軍在法國海岸部署的美國、英國及加拿大部隊已超過17萬5,000人。空降與兩棲部隊擊潰納粹德國獨裁者希特勒(Adolf Hitler)吹噓的大西洋長城(Atlantic Wall)。儘管盟軍占領區仍岌岌可危，但事實證明隆美爾所言為真：「入侵的前24小時將決定一切……對盟軍和德軍而言，這將是最長的一日。」

攻占這五處海灘的戰役，不僅代表法國，也代表西歐自納粹暴政中解放的第一日。

盟軍D日戰損估計共1萬至1萬2,000人死亡、受傷或失蹤。儘管傷亡不如人們憂心的那般慘重，但仍然相當嚴重。盟軍官兵約有2,500人陣亡，光是在戰況最激烈的奧馬哈海灘就有約1,000人死亡。美陸軍第1軍團的行動後報告顯示，美軍損失6,603人，其中1,465人陣亡、3,184人受傷、

1,928人失蹤。德國的損失則尚未確定。

付出如此的代價是否值得？艾森豪及數個世代以來的政治家與歷史學家都認為值得。

失敗的後果將令人難以想像。軍事歷史學家迪斯特(Carlo D' Este)在其2004年的著書《D日夥伴：頂尖歷史學家探索史上最大兩棲突擊》(*The D-Day Companion: Leading historians explore history's greatest amphibious assault*)中提到：「失敗最嚴重的後果就是盟軍將失去寶貴的先制與奇襲的機會，而且幾乎不可能在1945年春末或夏初以前重啟大君主作戰。無論結果好壞，大君主作戰就是只有一次機會的行動。」

如果歐洲戰爭延續至1946年，歐洲的版圖將有所改變，盟軍遠征軍在展開第二次兩棲突擊之前，蘇聯紅軍恐怕已抵達德國萊茵河。而若盟軍需要再進行一年的準備才能重返法國，則德意志國防軍將為入侵的盟軍部隊帶來更多傷亡。

## ◎紀念的意義

馬克吐溫(Mark Twain)曾說：「歷史不會重演，但會以相似的方式重現。」軍事組織包括美陸軍等，經常自一系列行動後檢討中發現錯誤，獲取經驗教訓。惟令人遺憾的是，他們隨後即忘了過往衝突的教訓。在1944年6月6日這天所得的經驗與教訓，除了詳盡準備與計畫作為至關重要，就特定任務編組部隊及成功聯盟作戰的運用，也為進入



1944年6月6日，紐約市民於時代廣場駐足觀看D日盟軍入侵法國諾曼第的新聞。(Source: Library of Congress)



1944年6月7日，盟軍部隊收聽諾曼第灘頭情勢發展新聞廣播。(Source: National Archives)

21世紀的美國帶來重要挑戰。

艾森豪在D日20週年紀念時回到諾曼第，反思世界為了生存所必須付出的代價。艾森豪在位於濱海科勒維爾(Colleville-sur-Mer)的諾曼第美軍公墓(Normandy American Cemetery)凝視著9,387位男女官兵的最後安息之地時對記者克朗凱(Walter Cronkite)說道：「D日對我而言有著非常特殊的意義。……20世紀美國人民與其他自由世界國家一起漂洋過海來捍衛這些(自由與自治體制)理想。個人衷心希望世人不用再見到如此場景。個人認為並希望、祈求人類學到的會比我們當時學到的更多。因此，每當我回到這些海灘，或憶起20年前的這一天，我都會再次呼籲世人必須想方設法，努力為此世界……爭取永久的和平。」

為何D日依舊重要？就讓最高統帥(Supreme Commander)提醒大家，盟軍陸、海、空軍官兵在D日奮戰的精神與犧牲，讓民主國家得以倖存。唯有如此，身為美國人的我們，才能確保最長的一日永不日落。

#### 作者簡介

Cole Kingseed美陸軍退役上校，曾於紐約州的西點軍校擔任歷史教授，現為作家和顧問，具有俄亥俄州立大學歷史博士學位。

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



# 本期詞語彙編

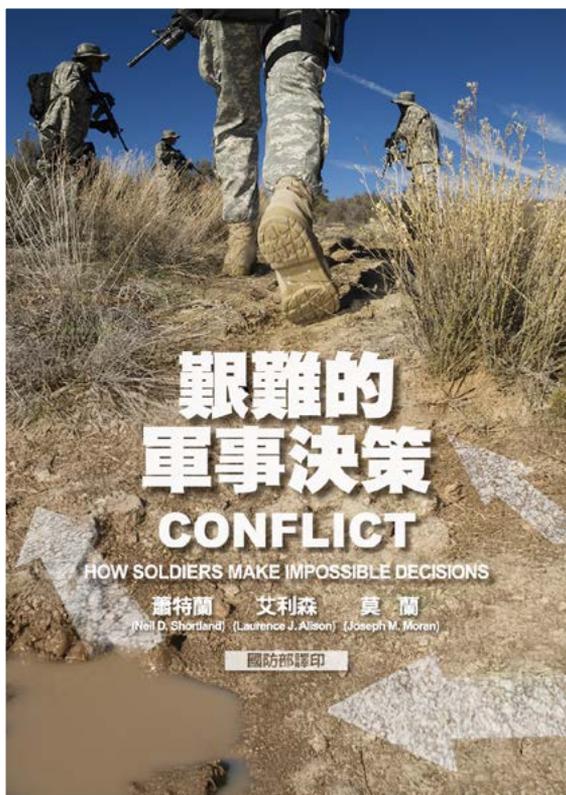
- 軍職專長(military occupational specialty, MOS)
- 軍官考核報告(Officer Evaluation Report, OER)
- 陸戰隊遠征軍(Marine Expeditionary Force, MEF)
- 承辦人(Action Officer)
- 技術專家(Subject-Matter Expert, SME)
- 陸戰隊陸空特遣部隊(Marine Air Ground Task Force, MAGTF)
- 全志願役部隊(All-Volunteer Force)
- 陸軍基本訓練(Army Basic Training)
- 非戰鬥人員撤離行動(Noncombatant Evacuation Operations, NEO)

新書介紹

# 艱難的軍事決策 CONFLICT

HOW SOLDIERS MAKE IMPOSSIBLE DECISIONS

軍人在軍旅生涯中無可避免會面臨必須做出艱難決策，也就是一堆爛選項中挑選一個最不爛的決策過程。為了解決策當下面臨的真實情況與下達是項處置作為的決策緣由，本書藉由訪談法與理論決策法來探究個中道理，並以心理學概念來解釋軍人決策行為背後的邏輯。此外，軍人在被迫做出最不爛決策後，有些人甚至因此罹患創傷後壓力症候群(PTSD)。本書對艱難軍事決策之研究，可讓外界一窺軍人的決策圖像，並有助於找出軍人未來面對類似決策困境時的解方。



發行單位：國防部政務辦公室