

任務式指揮體現——以胡璉為例

黃少禾 溫培基

國防大學陸軍指揮參謀學院

摘要

本文在全面檢視胡璉將軍相關史料與研究後，綜整其領導作為，發現其可用以貼近國軍近年推行之任務式指揮（Mission Command）的評析需求。為使分析方式與現行訓練一致，研究以美軍準則為主，以任務式指揮核心的七項原則與軍事領導之領導素養與職能的描述作為觀察指標，並根據此指標實施分析。方法採歷史研究與過程追蹤，針對石牌保衛戰、古寧頭、八二三砲戰、金門戰地政務等四案，進行分析評估。主要發現在反登陸場景，胡璉將軍以指揮官意圖清楚加上適時投入預備隊，契合任務命令及審慎風險。在金門戰地政務，以工程、補給、教育、社群整合累積互信與共同理解。本文貢獻在於提出以任務式指揮為主軸的歷史實證，並作為對國軍的具體建議。

關鍵字：胡璉、任務式指揮、軍事領導

一、前言

國軍於2023年「北方打擊」任務後，近年國軍於軍事訓練與領導準則上逐步參照美軍相關教範，尤以「任務式指揮」理念為核心，並以美軍準則所界定之「領導素養與專業能力」（Attributes and Competencies）作為幹部培育與領導評估的重要依據。準則中以品格、儀態、思維三項素養，以及帶領、培育、成就三項職能為核心，並結合任務式指揮之七項原則，形成一套具備制度性、可檢視性與可教育性的領導分析框架。

然而，國軍既有戰史研究與實際領導作為之間，仍欠缺一套可與此類現代準則進行系統性對照、且能回溯至歷史實踐層次的分析模式。胡璉將軍之軍事生涯橫跨

戰役指揮與軍政一體之戰地政務兩大領域，其所處年代尚未提出「任務式指揮」此一明確理論或制度化準則，然其指揮行為、決策模式與組織運作方式，卻在實質上展現出高度符合此一理論之行為，並於多次高風險作戰與長期戰地治理中取得具體成果。此一現象顯示，任務式指揮並非僅為制度設計之產物，而是一種可在不同歷史脈絡與組織文化中被實踐、被驗證的指揮哲學與行為模式。

基於上述觀察，本研究旨在透過歷史個案分析，檢視胡璉將軍之領導行為與制度安排，並以任務式指揮理論為分析框架，評估其核心原則之實際體現程度，以及其成功條件與制度限制，檢視其在未具備現代準則與制度前提下，實質體現任務式指

揮所強調之核心原則，並分析其成功條件與結構性限制。研究以任務式指揮為分析主軸，結合美軍準則所界定之「領導素養、專業能力與倫理」三個分析面向，對胡璉將軍之領導實踐進行系統性重建與評估。

本文採歷史研究方法，因篇幅限制未將所有其領導作戰戰役納入分析，本文所選取之四個案例，依其軍旅生涯之時間軸與重要歷史節點進行分析，包括晉任中將、國民政府撤離中國大陸後之防衛作戰，以及戰役結束後轉任陸軍副總司令期間之戰地治理。重建各事件之情勢背景、任務設定、關鍵決策節點、協同與執行方式，以及結果與後續影響，並據此比對任務式指揮七項原則：專業能力、相互信任、共同理解、指揮官意圖、任務式命令、紀律性主動與風險承擔之具體體現程度。資料來源方面，本文以官方檔案、會報紀要與正式戰史等一手材料為研究主軸，輔以學術論文、政策研究與專題報告，並參照美軍準則作為比較基準，另以口述史、紀念專文及期刊、報刊資料進行補充與對照。惟部分紀念性文本與口述史亦可能存在回憶偏差，本文於分析時以可觀察行為、行動與結果之一致性，以及制度運作效果作為主要論證依據。

胡璉將軍屬特定歷史世代與職務條件，其經驗未必能代表所有將領；然透過其所展現之領導原則與所建立之運作機制進行分析與對照，仍可為任務式指揮在國軍歷史脈絡中的實踐樣態提供具體案例。

二、文獻分析

(一)軍事領導理論與文化整合發展

軍事領導理論的演進，反映出從「命令服從」向「意圖導向」的深層轉型。早期軍事體系強調權威、紀律與服從，認為指揮的核心在於階級控制。然而，隨著戰爭環境複雜化與資訊流通加速，領導已不再僅是命令傳達，而是建立信任、共享理

解並引導主動行動的過程。當代軍事領導可歸納為轉換型、交易型、魅力型、高壓型、權威型、親和（協調）型與教練型等七種類型[1]。這七類可視為從「命令驅動」到「關係與自發驅動」的連續體，揭示領導者如何依任務性質、組織文化與部屬特質調整領導節奏。

在美軍準則中指出：「領導應包含理解、分析、預測與控制被領導者行為，加上能激發信任的品格」[2]。該準則以「知識、品格與行動」為基礎，建立了可供學習的領導模範。領導區分三項屬性（品格 Character、儀態 Presence、思維 Intellect）與三項職能（帶領 Leads、培育 Develops、成就 Achieves），強調領導並非天賦，而是一種結合倫理、行為與能力的專業實踐[3]。

然而，美軍領導理論必須與國軍文化及理論相結合，方能在不同軍事體系中發揮效果。國軍軍事領導亦強調「以德立威、以正服眾」，「武德領導」概念，主張領導者必須以道德自省、仁義責任與以身作則來維持威信[4]。此觀念使領導成為不只單純以權力威壓下級，同時也應透過道德實踐以完整體現領導風範。同時，僕人式與家長式領導研究指出，在集體文化與高權威體制下，「恩威並濟」的方式能兼顧紀律與信任，透過關懷與樹立榜樣激勵部屬[5]。若結合成員交換關係（Leader Member Exchange，簡稱 LMX）理論，則可看出信任與心理安全感是主動行為的先決條件；若主管傾向不信任或過度控制，部屬將失去回饋動機，任務導向亦難以落實[6]。上述理論均顯示出，軍事領導的權威若缺乏領導者本身人格特質支撐與信任基礎，將難以轉化為戰力。相對地，當倫理、信任與任務目標彼此結合時，即能使指揮官意圖貫徹，促使下級主動而非被動地執行任

務。

(二)任務式指揮與作戰節奏之整合

任務式指揮是以「專業能力、相互信任、共享理解、指揮官意圖、紀律性主動、任務式命令與風險容忍」七個原則為核心的指揮哲學[7]。該理念強調指揮官須清楚闡述意圖與目的，並授權部屬在不確定環境下依意圖主動行動。

圖 1：任務式指揮核心原則



資料來源：作者自行繪圖

任務式指揮的核心不僅是授權，更是「信任文化」的建立；若上級仍以控制思維運作，即使程序完備亦難以激發創造力[8]。授權的程度和應用不斷演變，必須持續評估和調整，以確保控制程度符合當前情況[9]。結合共享理解、相互信任、主動性、容錯學習與接受任務式指揮為主要實行的基礎條件[10]。僅僅是國軍於轉型上面對困難，美軍在推行任務式指揮的最大挑戰也在於文化轉型，領導者若不敢將權力下放，部屬便不會主動[11]。

任務式指揮理論的出現，是軍事領導理論整合的高峰。它吸收了轉換型領導的啟發性、權威型領導的方向性、教練型領導的授權精神，以及成員交換關係理論的信任與心理安全感，形成一套以「指揮官意圖為核心、信任為根本、主動為運用」的領導哲學。

表 1：領導特質與任務式指揮對照

領導特質	任務式指揮原則	行為重點
品格	建立信任	以一致、負責、可預期的行為建立部屬信任
心智能力	共享理解	理解人性、情境與任務，形成共同判斷

目的 導向領導	明確指 揮官意圖	強調「為何而戰」而 非命令細節
授權 與判斷	分權授能	在理解意圖前提下 允許主動行動
影響 而非控制	任務式 命令	以目的與限制條件 取代程序控制
紀律 與主動	紀律性 主動	部屬在無即時命令 下採取正確行動
責任承擔	風險容忍	指揮官為授權後果 負最終責任

資料來源：表格作者彙整製表

任務式指揮雖重視授權與主動，但若無節奏（rhythm）與時序（tempo）管制，容易陷入分散與失序。「作戰節奏（Battle Rhythm）」概念，意思是指指揮官與參謀之間以週期性會議、簡報與情報交換形成的時間架構，確保決策與行動協調[12]。「可視化作戰節奏（Visible Battle Rhythm）」則是進一步透過資訊科技同步多層級節點，使部隊能在節奏中保持決策即時性與透明度[13]。從比較戰略觀點出發，將作戰節奏視為「戰爭的時間藝術」，指出領導者的職責在於掌握戰場變化並維持全局節奏，以增進效率及減少無謂的時間消耗[14]。當任務式指揮與作戰節奏結合時，指揮體系就能在分權與同步之間取得平衡。欲取得平衡應視戰況發展或是根據該部隊特性給予適當管制才能使情況不致失控。

表 2：領導特質與任務式指揮對照

更多管制	考量事項	較少管制
可預測已知	狀況	不可預測未知
缺乏 經驗新團隊	部隊 凝聚程度	經驗豐富成熟團 隊
未受訓或 需要練習	訓練程度	已受訓且熟悉任 務
信任 正在建立中	信任程度	信任已建立
自上而下 明確溝通 垂直式溝通	共享理解	雙向資訊交換 隱性溝通垂直與 水平溝通
嚴格的限制	交戰規則	寬鬆、較具彈性
需較晚做出最 佳決策	決策需求	可較早做出可接 受決策
戰爭科學 同步化	適用於	戰爭藝術協同運 用

資料來源：表格作者彙整製表

上級賦予指揮官意圖與時間節點，下級依此節奏進行主動決策並回饋，形成「意圖、節奏、行動、回饋」的循環。此機制與美軍準則對「指揮(Command)」與「管制(Control)」的區分相呼應。將指揮界定為指揮官基於職權所行使之權威，而管制則是對作戰職能的標準作業程序化。前者具有決斷與意圖設定的特質，後者則反映科學化的協調與同步[15]。因此，作戰節奏部隊在作戰中各種行動的重要依據，使指揮官意圖轉化為具體行動的實際行動。

綜合上述理論可知，任務式指揮之核心在於指揮官如何透過意圖傳達、節奏掌握與授權機制，使組織在高度不確定環境下仍能維持行動一致性。為檢視此一指揮哲學於歷史實踐中的具體展現，以下將以胡璉將軍之軍事生涯為個案，分析其在不同戰役與治理情境中的領導行為。

三、胡璉將軍生平與重要事蹟例證

(一)生平背景與軍事經歷

胡璉將軍(1907-1977)民國十五年十月畢業於黃埔軍校第四期，早年參與淞滬會戰、南麻戰役、徐蚌會戰、雙堆集戰役等多場國共內戰與抗日戰爭中的重要戰役，累積了豐富的實戰經驗。他在對日抗戰中表現優異，擔任第11師師長期間榮獲青天白日勳章、石牌保衛戰後則晉升陸軍中將，出任第18軍軍長[16]。經此歷練，胡璉將軍展現出卓越的專業能力與隨機應變的指揮直覺，為其日後的指揮風格奠定基礎。

1949年國軍撤退來臺，胡璉將軍奉命固守台澎金馬，時任第十二兵團副司令官的他臨危受命，接掌金門防務。同年10月25日古寧頭戰役爆發，胡璉將軍於戰況最緊張時抵達金門前線，迅速以指揮官意圖統一各級部隊行動：25日深夜冒著風浪登島後即投入指揮，並適時調度所屬第十二兵團增援前線，成功扭轉戰局[17]。古寧頭

大捷證明了他清晰傳達意圖與靈活用兵的能力，不僅挽救了戰場頹勢，更穩住了政府播遷臺灣初期動盪的戰略局面。

此役後，胡璉將軍開始由一名戰術指揮官向更高層次的領導者轉變。他在金門面對的是大規模撤退後的殘破局勢：部隊編制重建、士氣重振、補給匱乏以及地方政務接管等棘手任務，使其指揮工作從單純的作戰指揮擴展到整合治理與後勤協調。面對戰地環境，他下令加強島上基礎建設，修築道路、改善水利、構築坑道與防禦工事，務求打造「可戰可守」的整體防衛體系。這種同時注重軍事與民生的作法，展現出其關注共同理解與部隊持續作戰能力的領導思維。經歷古寧頭鏖戰後，胡璉將軍體認到僅靠戰術制勝尚不足以確保島嶼安全，還須建立長期的軍政一體防衛機制。此後他長期擔任金門防衛司令官兼福建省政府主席等職，主導戰地政務，強化軍民整合，為金門建立起堅實的防禦韌性。

1950年代中期，胡璉將軍第二度主政金門期間，大膽島、二膽島等外島再度遭共軍進犯。胡璉將軍沉著應戰並獲勝，戰後晉升陸軍二級上將。1958年八二三砲戰中，他以金門防衛司令官身分指揮作戰，再立戰功。此役顯示胡璉將軍已臻於作戰指揮與戰地政務並重的作戰層級領導者，其領導範疇涵蓋軍事行動、後勤支援與政治協調。1964年胡璉將軍奉派出使越南，從軍事將領轉型為駐外代表，在異地發揮跨領域影響力。以上軍旅歷程顯示，胡璉將軍的個人特質與豐富經驗相互激盪，塑造出他獨特的指揮風格：既具備戰術執行力，又擁有統御全局的視野，能因應不同層級的領導挑戰從容轉換。

胡璉將軍之指揮風格，係在長期實戰條件下逐步形塑而成，並與其所處作戰環

境與任務特性密切相關。其早年歷經多場高強度戰役，作戰環境普遍具有兵力不足、戰場變化快速、通信易遭破壞等特徵，使其難以依賴層層命令傳遞進行細部管制。此種客觀條件迫使其必須改以「先使各級理解整體作戰目的，再由下級依現地狀況自行判斷」之方式統一行動。

同時，胡璉將軍於軍旅生涯中期以後，所承擔之任務逐步由單一戰鬥指揮，擴展為整體防衛體系建構與戰地治理，包含兵力配置、工事建設、補給體系與軍民整合等層面。此一轉變，使其更加重視作戰節奏、預備隊運用與後勤持續力，而非僅聚焦於單次交戰之勝負。

在上述歷程影響下，胡璉將軍逐漸形成以「指揮官意圖統一方向、以簡要原則取代細部程序、以預備隊與資源配置管制節奏、以授權下級維持行動彈性」為核心特徵之指揮模式。此種模式，成為其後於石牌保衛戰、古寧頭戰役、八二三砲戰及金門戰地政務中反覆出現的共通邏輯，亦構成後續章節分析之基礎。

本文以下個案分析，將依石牌保衛戰、古寧頭戰役、八二三砲戰及金門戰地政務四項案例進行討論。

表 3：胡璉將軍重大戰役一覽

時間	戰役	職務	關鍵作為
1943	石牌保衛戰	第 11 師師長	重整防禦工事、彈性調整兵力配置、前移指揮所穩定士氣，確保長江南岸要塞固守
1947 至 1948	南麻、雙堆集等作戰	第 18 軍軍長	機動調整部署、運用預備隊遲滯與反擊，保存有生戰力
1949	古寧頭戰役	第 12 兵團副司令官	明確「殲敵於灘頭」意圖、集中預備隊實施反擊、統一防禦與反擊節奏
1950	大二膽保衛戰	金門防衛司令官	授權前線制訂「三不打、兩短集火」原則，建立紀律性主動之作戰方式

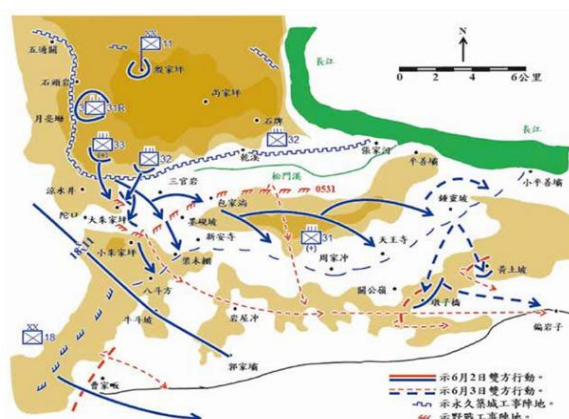
1958	八二三砲戰	金門防衛司令官	支持下級在通信中斷下主動反擊、整合新式火炮奪回戰場節奏
1949 至 1963	金門戰地政務	金門防衛司令官兼福建省政府主席	推動水源、坑道、補給與走公制，建構軍政一體之長期防衛體系
1964	出使越南	駐外代表	執行軍事外交與協調任務，延伸戰略層級影響

資料來源：表格作者彙整製表

(二)石牌保衛戰

第6戰區為鞏固陪都，以第29集團軍固守公安互安鄉之線；第10集團軍固守枝江互公安之線；江防軍固守石牌要塞互宜都陣地；第26集團軍第75軍、第33集團軍第59、77軍固守三游洞至轉斗灣間，誘致日軍於漁洋關、石牌要塞間，然後攻勢轉移，殲敵於長江南岸[18]。

圖2：石牌附近攻勢轉移經過要圖



資料來源：1.圖引用[19]，pp.210。

在接掌任務後，胡璉將軍未墨守過往部隊部署慣例，而是主動前往第一線檢視工事現況，判斷既有堡壘無法充分應對敵方火力打擊與空中轟炸[20]。基於此地形與敵情認知，他擬定新的防禦調整方案，包括重新設計混合型掩體、山體坑道與彈藥儲藏縱深配置，同時將兵力調整為依據工事強度與射界進行靈活配置，不再依番號僵化分配[21]。

此一行動反映出胡璉將軍並非僅履行

車部隊進一步依地形與任務分為東、西兩個機動群，同時另保留一部分兵力由營長直接控制，用以迅速加強步兵火力薄弱處或支援局部反突擊。

此種部署方式使防禦作戰呈現出明顯的節奏性：前沿部隊負責「固定防禦節奏」持續戒備、接戰與遲滯；而機動部隊則形成「反擊節奏」，依敵登陸情況調整投入時機。這種節奏的組合，使得國軍即便在敵軍集中兵力登陸的壓力下，仍能保有主動性與反擊空間[23]。

最終，胡璉將軍統合兵團、分區守備部隊與預備隊後，在有限時間內恢復全島指揮統一，並成功組織反擊，使登陸之敵迅速失去立足點，達成殲滅敵軍的作戰成果[24]。從文獻可見，古寧頭戰役之勝利，核心並非依靠兵、火力優勢，而是胡璉將軍抵達後在混亂環境中迅速建立清楚意圖、以分區指揮結構加強共享理解、並以機動兵力組織反擊節奏，使得整體作戰具有高度一致性與持續性。

(四)八二三砲戰

1958年8月23日傍晚18時30分，中共解放軍突然對金門發動全島砲擊，拉開八二三砲戰序幕。共軍動用超過340門重砲，短短兩小時內向金門主島與附屬據點傾瀉超過47,000發砲彈，造成我軍重創、指揮設施癱瘓，數名防區高級將領當場殉職。此次戰役為兩岸戰爭史上最大規模的砲戰，其戰略目的不僅在於癱瘓金門守軍，更意圖測試美國在台協防立場，藉此破壞台海軍事平衡並逼迫中華民國讓步[25]。

戰役初期，金門防區瞬間陷入極度混亂，通信系統幾近中斷。在此情況下，第692砲兵營營長魯鳳三中校未能接獲上級命令，但根據戰前演訓與上級強調的作戰構想，立即判斷砲兵陣地已暴露為敵攻擊目標，遂在未請示下令反擊。該行動未經

授權，表面違反軍令體系，但因其精準回應敵軍節奏，有效保全砲兵火網，戰後獲胡璉將軍高度肯定。胡璉將軍接見魯後公開表示：「作戰指揮應因應時機，權責統一，應允許下級指揮官適時處置。」此一事件成為典型的「紀律性主動」行為，表明胡璉將軍指揮風格並非僅依令執行，而是強調明確意圖下的授權應變[26]。

任務式指揮的另一項重要實踐是戰場節奏的調控與反擊時機的掌握。砲戰中期，解放軍實施「單打雙不打」策略，即每逢單日實施密集砲擊，雙日則暫停，配合文宣與政治心理戰術干擾。我軍指揮官若僅採被動應對，極易陷入節奏操控。但胡璉將軍憑藉豐富指揮經驗，除穩定陣地運作，更主動爭取戰場節奏主導權。當美軍援助的8吋榴砲與155公厘自走砲（M55）進駐金門後，他立即部署突擊火網，對廈門一帶共軍後勤運輸節點進行火力反制。國軍史料明確記載，該次集中火砲突擊行動由胡璉將軍主導策劃，目的在於削弱敵軍火力續航與心理戰優勢，並打亂其對「單打雙不打」的預期模式[27]。

胡璉將軍在八二三砲戰中的指揮行動，展現了任務式指揮七原則中的多項具體行為。他在戰前即不斷向所屬幹部傳達清晰意圖，包含「陣地不失、節奏不亂、敵我判明、主動出擊」等指導，使基層幹部即便在通信中斷下仍能掌握應處方向。其次，在部屬擅自行動時，他非但不責難，反而根據結果導向進行嘉許與制度調整，反映其鼓勵風險承擔、強調行動成果的作風。此外，他善於整合有限資源，主動組織反擊火網，擺脫單純消耗型防禦，轉而建立「可主動決戰之防禦體系」。

總結來看，八二三砲戰並非一場純粹火力消耗戰，而是一場決定戰場節奏與指揮風格勝負的戰役。胡璉將軍不僅穩定了

我軍指揮體系，更透過具體行動體現出任務式指揮的精神與效益，以及對戰場節奏的掌握與利用。他在極端壓力下維持系統運作與士氣穩定，為國軍後續任務式指揮制度建置與聯合作戰模式提供了寶貴經驗。

(五)金門戰地政務

1949年後，胡璉將軍奉命主掌金門防務，其治理不僅止於軍事防衛，更透過系統化的戰地政務規劃，將金門轉化為可自給自足、軍政一體的「武裝孤島」。胡璉將軍的統治策略兼具「防衛延伸」與「後勤統整」思維，展現任務式指揮中對「明確意圖」「風險管理」「資源統合」的具體實踐。

胡璉將軍深知：若無穩定水源與糧食體系，金門將無法長期抵抗封鎖與砲戰。他推動軍民合力興建擎天、黃龍、慈湖等水源設施，解決飲水問題；並發展糧酒體系，設立金門酒廠，以高粱換糧、以酒援軍，確保補給節奏穩定。這不僅強化金門自我支援能力，更將補給作戰視為節奏性任務的一環，體現「作戰節奏觀」中「補給時間鏈與戰力保持」並重的軍政融合思維[28]。

1950年代初，駐軍人員往返台灣時頻繁夾帶香港貨品返台，產生走私規模化、內控失效與民間輿論壓力。胡璉將軍面對輿論質疑，並未一味追訴個別違規行為，而是以制度性對策「走公制」為回應。他強調「不問走與否，只問為公為私」原則，禁止官兵私人攜帶港貨，改由軍方設立機制統一採購所需物資，限定軍用與公務用途。

該政策不僅切斷走私動機，也有效轉化需求來源。配發物資由軍方統一籌購及統一分配支撐，將潛在貪瀆網絡改為集中可監督機制。胡璉將軍並透過金防部資源調配，擴大走公執行範圍，連金門地區飲

食、酒類、高價日用品亦轉入公營經營。其治理策略不只是對違規的約束，而是對資源分配與行為風險的預判，為任務式指揮中「風險授權與主動調節」之具體行為範例[29]。

胡璉將軍所推動之金門戰地政務，已超越一般軍政管理，他並非以威權強制命令解決問題，而是設定明確意圖（禁私利、保公營）及授權下級主動建立管道（如酒廠、統配制度），同時願意承擔犯錯的風險，展現高階指揮官「以任務為本，非流程為本」的指揮哲學。該一整合制度體系顯示，任務式指揮不僅適用於火力與戰鬥節奏，更能延伸至資源調控與戰地治理，成為維持戰區戰力、士氣與合法性的重要支柱。登陸作戰依賴大量運輸載具與後勤整備，輸具數量、整備與再出海能力常為限制性因素；攻擊或擾亂維修與補給能造成系統性滯阻，使戰力投送無法形成規模效果。這意味著以相對有限資源攻擊關鍵輸具或維修節點，即能產生過量戰術效益。

四、綜合分析與對現代國軍啟示

(一)任務式指揮的具體展現

胡璉將軍的指揮風格深度契合了美軍準則所強調的七項任務式指揮原則。雖然胡璉將軍所處年代並未明確提出「任務式指揮」理念，但他在戰場上的領導作為已自然體現了上述精神。在專業能力與相互信任方面，胡璉將軍長期征戰所培養的專業素養贏得了部屬信賴。他善於以身作則、賞罰分明，以品格與威信凝聚軍心。例如在大二膽保衛戰中，胡璉將軍曾親筆題寫《生死榮辱錄》勉勵前線官兵，共體生死，以激發將士用命的決心[30]。這種以上率下、德威並施的領導風範，正符合互信以及領導者以人格與才能贏得部屬的尊重與忠誠等特質。胡璉將軍非常重視建立共同理解。他在金門戰地政務期間推行定期作戰簡報與後勤會議制度，以週期性節奏統

合軍政工作，使所有單位對任務全貌有一致的認知。同時，他注重培養官兵的戰場判斷力與主動性。例如針對金門複雜的天候與地形，他強調各級指揮官需瞭解整體防禦意圖，在通信中斷時亦能自主應變。這種做法體現了指揮官意圖與紀律性主動的結合：上級清楚傳達「做什麼、為什麼做」，下級在理解意圖後被授權決定「怎麼做」，即使聯繫中斷亦能依據既定意圖行動。胡璉將軍的指揮正是如此，他以目標導向取代對下級的過度控制，讓基層單位保有即時決策的空間。在古寧頭戰役反擊階段，相關史料記載第十八軍軍長僅統合所屬部隊「分向推進」奪回要點，並未頒布鉅細靡遺的攻擊路線。換言之，胡璉將軍只規定「要達成什麼目的」，而不限定「具體執行方式」，完全符合任務式命令的原則。這種授權方式激發了下級單位的創造力與積極性，使國軍即便在夜戰混亂、指揮線中斷的困境中，基層官兵仍能秉持上級意圖主動出擊，展現出高度的紀律性主動行動。

胡璉將軍勇於風險承擔且善於風險管理。在古寧頭防禦作戰中，他一方面嚴密控管預備隊投入時機，審慎評估何時承擔反擊風險，一方面信任前線指揮官的判斷，允許其在緊要關頭不經請示即行動。這種平衡風險與授權的作為，使他能在危局中掌握主動權。1950年大二膽戰役更是他以意圖指揮、非控制指揮的典型實證。戰前，胡璉將軍授權前線營長史恆豐依據地形敵情創新戰法，史營長訂立「三不打」（不浪費炮彈、不輕易暴露、不冒進追擊）與「兩短集火」（以最短時間、最短距離集中火力）等原則並上報金防部核可，隨後成為全島的標準作業程序。戰鬥中，前沿據點官兵獲准「得臨機處置，敵近即射，事後回報」，既嚴守紀律又靈活應變[31]。這顯示胡璉

將軍的授權並非放任無序，而是先以簡明標準作業程序建立秩序，再讓基層依情勢自主決策，事後再納入統一指揮體系。此種秩序化授權完全符合現代任務指揮理念，被概括為「以意圖指揮，而非以控制指揮」。本次勝利的關鍵在於制度化的火力運用規範（紀律）和前線主官的主動權（授權）相結合，兩者相輔相成，形成了獨特的「金門防務模式」。這正是任務式指揮精神的最佳註腳：在明確意圖引導下的分層授權與風險容許，能產生比僵化控制更大的戰場效能。

將胡璉將軍的領導表現置於美軍準則的框架下觀察，更能凸顯其領導素養與任務式指揮的融合。胡璉將軍的作為與這一模型高度契合：在品格層面，他恪守軍人武德，強調以德服人和以身作則。例如他治軍嚴謹而不失仁愛，關心官兵與金門百姓福祉，被當地尊稱為「現代恩主公」。其高尚操守與奉獻精神，不僅樹立榜樣，也培養出部屬對其信任與景從，符合領導素養中品格與信任互賴的重要性。在儀態方面，胡璉將軍臨陣沉著、果斷威嚴。無論是在古寧頭親臨前線督戰，還是在大二膽島戰役中堅守島嶼、激勵將士，“謀定而後動”的鎮定儀態展現了一名高階指揮官的風範，增強了部隊的信心與士氣。在思維層面，胡璉將軍具備非凡的戰略眼光與創新思考能力。他預見登陸作戰的困難與金門防禦的癥結，提前整備工事、靈活運用兵力，體現了優異的判斷力與適應力[32]。這種思維素養使他能在變化莫測的戰場環境中迅速學習、調整戰法，正如美軍強調領導者須具備的「學習、思考、適應」能力就領導職能而言，胡璉將軍在帶領上善於鼓舞與影響他人。他身先士卒地領導部隊，在古寧頭及大二膽等戰役中皆以親身行動激發官兵士氣；同時他也能將

影響力延伸至軍種以外的範疇，例如擔任戰地政務首長期間協調地方居民參與防務，促進軍民一體，達成「同島一命」的精神凝聚。

在培育方面，胡璉將軍重視平時訓練與制度建設。他推行嚴格訓練，使部隊在平日即養成臨戰不亂的能力；他建立金門防衛體系和後勤補給網絡，提升了整體作戰持續力。此外，他善於發現並授權有才能的下級幹部，如充分信任史恆豐營長等前線軍官，使其才能得以發揮，這與美軍準則所述培育他人、發展組織的要求相符。

在成就方面，胡璉將軍屢次帶領國軍轉危為安，取得關鍵性勝利：從1949年的古寧頭大捷、1950年大二膽捷報，到1958年八二三砲戰的成功守備，均證明他能成就組織目標並創造長遠影響。這種卓越的執行力與成果導向，正是領導職能中成就面的最佳詮釋。總括而言，胡璉將軍以其人格魅力、專業才能和制度創新，將任務式指揮原則融入實際領導之中：他以清晰意圖指引方向、以任務命令授權下級、以互信凝聚團隊、以紀律保障自主、以風險承擔換取機會，充分展現了「意圖式指揮」的精髓。然而，需要強調的是，胡璉將軍的成功經驗也有其制度與文化條件。當時國軍整體領導文化仍帶有傳統控制式指揮色彩，強調層級節制與絕對服從。在這種大環境下，即便胡璉將軍傾向授權，下級指揮官的自主空間仍受限於既定體制。國軍過往存在越級指揮的慣例和上級對下級不信任的現象，一些單位文化中充斥著微觀管理與風險規避傾向。其成因在於上級往往要求零錯誤、不願承擔失敗責任，使得敢於承擔風險的幹部可能遭受懲罰，最終只剩墨守成規者。胡璉將軍能在此氛圍下仍推行任務式指揮，某種程度上仰賴他個人的威望和特殊戰地權限。然而，他亦

無法完全突破制度束縛。例如，有研究指出胡璉將軍在金門時期的授權幅度相對有限，重要決策仍集中於高層，同時情報傳遞與戰後檢討機制作業較為緩慢，導致基層缺乏紀律性主動。這些限制反映出當時國軍的體制文化對任務式指揮的實踐造成一定牽制。儘管如此，胡璉將軍以其超前的領導藝術，在艱困環境中打造出任務式指揮的離形範例。透過歷史實證可以看出：「以意圖指揮、非以控制指揮」並非遙不可及的理論口號，而是能透過領導者的智慧與勇氣在現實中落地生根的可行之道。胡璉將軍的人物刻畫與領導實踐，不僅為國軍傳統領導模式注入了新的啟示，亦為我軍當前推行任務式指揮提供了寶貴的歷史經驗與借鏡。

(二)任務式指揮的歷史實踐驗證

胡璉將軍歷經數場高張力戰役與戰地治理任務，其指揮行為不僅展現靈活領導風格，更可從中辨識出現代任務式指揮七項原則的具體實踐。在未有制度化準則條件下，胡璉將軍已以「目的導向、節奏管理、授權行動」為主軸，展現出以意圖統整行動而非依賴命令流程的戰場領導風格，最核心的特徵是以任務目的取代命令細節。他在多次防禦與反擊任務中，都不以層層下達指令為主，而是率先明確闡述「指揮官意圖」與「階段性節點」，進而讓各級部隊依當前狀況主動採取行動，隨戰況推移適時調整作戰方式。這種做法的價值在於，即使遭遇通信中斷或戰場條件急遽變化，各單位仍能依其先期下達之指揮官作戰意圖繼續完成任務，而非等待命令補充。這種以目標為核心的指導方式，不僅強化了部隊獨立行動能力，也降低了戰場節奏的斷鏈風險。在當時裝備與協同機制皆不如現代的情況下，此舉實屬為任務式指揮原則中「指揮官意圖」及「共享理解」的完整體現。

胡璉將軍於規劃與領導作戰行動時，常不以傳統分段式（如準備階段、實施階段、爾後階段）行動流程為重，而是觀察敵軍行動週期或火力使用密度等，據以調整部署時機、火網輪替與後勤支援節點。他的調度不強調「按照步驟打仗」，而強調「根據敵我節奏調整兵、火力部署」，此一邏輯即為現代作戰節奏管理的基礎。

作戰節奏的關鍵，在於時間與資源集中的結合方式。透過掌握主動，設法讓敵之行動被我遲滯，讓我方得以在有利節點集中打擊。此種非線性、時間壓力導向的節奏指揮方式，早在胡璉將軍部署火力封控與反登陸戰中即已可見。

任務式指揮另一關鍵要素為「分權授能」與「紀律性主動」，而胡璉將軍對下級幹部與部隊之信任，即為此原則的實質體現。他不以行政流程管理部隊，而是根據任務理解與部屬能力，適當授予指揮權。

尤其在通信不穩與敵襲密集階段，胡璉將軍仍公開支持營、連級指揮官根據自身觀察做出判斷，並由其承擔行動後果。這種「後果由上承擔，決斷由下執行」的信任機制，不僅激勵部隊勇於主動，也將風險合理分配至行動最有效位置，是任務式指揮推動中最難落實、卻是在其指揮體系中自然而然存在的關鍵行為。

胡璉將軍並未將「任務導向」僅限於戰場行動，而是進一步延伸至戰地行政與補給作業中。他於金門政務期間推動「走公制度」，即屬以行政手段掌握後勤節奏之實踐。藉由公有化物資管道，配合周期性分配與價格穩定設計，有效維持民生穩定與軍需供應同步化，成功在無正式資源動員系統情況下創建類似後勤節奏框架。

這類跨軍政、跨層級的節奏管理，顯示其對「任務不是單點行動，而是一體系連鎖反應」的深刻理解。亦證明任務式指

揮不僅適用於作戰第一線，更可作為統合軍事治理之管理邏輯，在面對資訊不足與節奏壓力時仍能維持任務持續性。

(三)現行制度與指揮文化之落差

雖然國軍已將任務式指揮作為近期核心領導理念，但在現行組織文化與幹部行為習慣中，任務式指揮的真正落實仍面臨顯著障礙。這些障礙非源自理念本身不適用，而是理念、制度與行為之間存在系統性落差，多數幹部在執行任務時，仍以「符合標準作業程序」作為評鑑標準，形成「做對流程」而非「完成目的」的執行邏輯。此種風氣導致基層指揮官往往專注於如何不違反命令、如何完成文書準備與報告程序，而非針對上級意圖進行判讀進而調整行動。

旅級以下部隊在任務條件穩定時，此問題或許不明顯；然而一旦戰場情況突然發生變化、通訊中斷或實際狀況與預期落差甚大等情況時，無法根據指揮官意圖做出即時調整的官兵，即成為節奏斷鏈的起點。換言之，未建立意圖導向的執行文化，會使行動與目標出現落差，違反任務式指揮最基本的「意圖重於命令」原則。

理論上，任務式指揮要求上級明確將「最終狀態」、「可用資源」與「行動限制」告知下級，然後授權下級在該框架中靈活執行並達成任務。然而在現實中，制度與文化卻仍維持「事故即追責」、「決策須回報」的高風險壓力結構，使得中下級幹部普遍傾向「不動為安」。當行動風險未由上級吸收，而是直接由下級承擔完全責任，則無論如何鼓勵主動判斷，實際行動者皆會因個人升遷、風評與紀律考核等壓力而選擇迴避創新。這導致任務式指揮表面推行，實質卻因承擔風險比例失衡而裹足不前。

任務式指揮的另一核心是對「時間與

壓力節奏」的理解與操控。指參作業程序已在國軍推行多年，惟大多針對計畫作為階段及準備階段實施演練，且在現行演訓設計中，演習全程構想往往採線性流程、預設劇本與階段進度為骨幹，缺乏突發狀況應變模擬。例如極少針對「敵可能行動發生重大改變」、「補給路線中斷」、「指揮鏈失聯」等情境進行訓練。此訓練結構，無法培養部隊面對實戰節奏產生變化時的認知與調節能力，更無從訓練「如何重建作戰節奏」之關鍵訓練要項。從胡璉將軍之實際戰爭經驗檢視，恰恰顯示「節奏重建」能力往往是戰場維持任務推進之關鍵，而非僅依賴原始計畫照表執行。

(四)對現代國軍之建議

從理論綜觀可見，現代軍事領導已不再侷限於單一模式，而是多層結構的整合：倫理提供正當性，信任建立主動性，制度節奏確保協調性。任務式指揮作為核心，將「意圖清晰、信任互賴、授權行動」三要素制度化，而作戰節奏則將其轉化為具體的運作方式。若以美軍準則的屬性與職能觀點，品格對應武德與倫理基礎，儀態對應權威與領導風範，思維對應判斷與創新；而領導、培育、成就等三項職能則對應任務式指揮的授權、教育與執行三個層次。綜上所述可理解，有效的軍事領導，必須兼具德性與制度、文化與節奏。換言之，領導的力量來自「信任所維繫的節奏秩序」。

任式揮則	務指原	石保戰	牌衛	古頭役	寧戰	大膽衛戰	二保	八三戰	二砲	金戰	門地政務
專能	業力	重設工與力置，立深禦	新計事火配建縱防	迅整防兵與擊署	速合區力反部	建島火運原	立嶼力用則	整新火與有力	合式砲既火	建長防體	構期衛系
相信	互任	前指所部共陣	移揮與隊守地	統兵與方備隊同	一團地守部協	信前營制戰	任線長訂術	支下主反	持級動擊	軍合推戰建	民作動地設
共理	享解	長防之略的	江線戰目	明「敵灘作方	確殲於「戰向	全理守與力用則	島解備火運原	各理砲節與禦標	級解戰奏防目	透會制建共認	過報度立同知
指官圖	揮意	固石要塞阻突	守牌、敵破	殲於際灘	敵水與頭	以嶼禦核目	島防為心標	陣不並持擊力	地失維反能	建軍一防體	立政體衛系
任式令	務命	以務標準禦署	任目指防部	未部定擊線	細規攻路	授制「不兩集火	權定三、短火	強任而逐命	調務非項令	授各位行務施	權單執政措
紀性動	律主	各點現調防	據依地整禦	前部主遲敵	線隊動滯軍	前據臨射	沿點機擊	砲營主擊	兵自反	官主參建	兵動與設
風承	險擔	前指所擔場險	移揮承戰風	集預隊施擊	中備實反	授前指官術新	權線揮戰創	支未請之擊動	持經示反行	推制改承政風	動度革擔治險

資料來源：表格作者彙整製表

表 4：領導對照表

胡璉將軍的指揮風格，正是運用作戰

節奏實施任務式指揮的具體體現。於古寧頭戰役中，他以簡潔明確的作戰意圖取代繁瑣命令，要求各級軍官明白其任務並依循指揮官意圖以完成，確保在混亂戰況中保持統一方向，展現任務式指揮所強調的「明確意圖與授權行動」。

在金門戰地政務期間，胡璉將軍建立定期簡報與後勤會報制度，以週期節奏維持軍政協調，使部隊在節奏中穩定運作，對應作戰節奏理論中「節奏化控制」的精神。更重要的是，胡璉將軍領導下屬時恩威並濟，將武德融入軍政管理，強調以身作則，塑造上下互信與主動文化。他不僅是一位戰術型將領，更是具備節奏與信任感的領導藝術家，能以意圖凝聚共識，以節奏維持秩序，以德性建立信任。其領導風格完美體現「共享理解」與「領導、培育、成就」的核心精神，亦為任務式指揮的先行典範，接續章節將細分各項戰役並對照任務式指揮各項特質做分析。

任務式指揮能否於部隊中真正落實，關鍵不在於理念宣示或準則引用的多寡，而在於是否存在足以反覆驗證該指揮方式之實務環境。就現代國軍而言，任務式指揮之推動受限，並非其理論本身不可行，而係長期缺乏能夠生成高度不確定性與即時決策壓力的訓練與驗證條件所致。由於國軍久未經歷實戰，除重大聯合或兵種操演外，部隊日常活動多為庶務運作與駐地訓練，此類情境屬低壓力、低不確定性環境，難以實際檢驗紀律性主動、授權行動與風險承擔等任務式指揮核心要素。在此條件下，幹部行為自然傾向以程序遵循與風險規避為主，使任務式指揮難以在日常運作中形成穩定且可內化的行為模式。

在現行訓練架構下，國軍各項操演多以計畫完整度與階段管制為核心設計原則，部隊依既定流程推進，操演成敗往往

取決於是否符合預設進度，而非能否在計畫受挫時仍依指揮官意圖完成任務。此種操演模式雖有助於程序熟練與編組協同，然因缺乏對抗性與不可預期性，難以生成足以迫使指揮官臨機決策的壓力情境，亦不足以驗證任務式指揮所要求之紀律性主動與即時判斷能力。

相較之下，美軍操演制度中由統裁部統一指揮並派遣具備自主行動權限之「敵軍(White house)」，對演訓部隊實施全程對抗，其核心目的並非驗證流程是否順暢，而是刻意破壞既定計畫，迫使指揮官在資訊不完全、時間受限與敵情快速變化的條件下，依任務目的與上級意圖臨機調整行動。此類操演設計使任務式指揮不再停留於概念層次，而成為一種在壓力下被實際運用、被反覆檢驗，甚至被修正的指揮能力。

若將此一操演邏輯反向驗證本文所分析之歷史案例，可以發現 胡璉 於其戰役指揮與戰地政務期間，雖未具備現代任務式指揮之制度化教範，然其所處戰場環境本身即高度不確定，敵情變化快速，通聯與資源受限，使其不得不以任務目的為核心進行授權與節點決策。換言之，胡璉之所以能在多個個案中體現任務式指揮原則，並非源於理論先行，而是其所處環境本身即構成一個「迫使指揮官必須實踐任務式指揮」的現實條件。

由此觀之，現代國軍若欲發展任務式指揮，關鍵不在於增加準則宣導或口號式要求，而在於是否能透過操演制度，人為建構類似胡璉所面對之不確定戰場條件。若能於操演中由統裁部實質派遣敵軍，並針對演訓部隊計畫之弱點實施對抗，使計畫必然遭遇破壞，則各級指揮官將被迫以意圖統整行動、授權下級臨機處置，從而在受控環境中反覆磨練任務式指揮所需之

判斷力與風險承擔能力。

總結而言，胡璉案例所提供的啟示不在於複製其個人風格，而在於揭示一項核心原則：任務式指揮並非被教出來，而是被環境逼出來。唯有當操演制度本身具備足以否定計畫、挑戰指揮鏈並製造真實決策壓力的對抗設計，任務式指揮方能由理念轉化為可觀察、可驗證且可制度化的指揮實踐，並真正內化於國軍指揮體系之中。

參考文獻：

- [1] 林揚、溫培基，〈現代軍人應有之「軍事領導特質」－以德國古德林將軍為例〉，黃埔學報，84期，頁72，2023。
- [2] Department of the Army, FM 22-100 Military Leadership, Washington, DC: Department of the Army, pp. 5, 1961.
- [3] Department of the Army, ADP 6-22 Army Leadership and the Profession, Washington, DC: Department of the Army, pp. 2-1, 2019.
- [4] 吳秋慶，〈武德領導概念性內涵之實徵性質化研究〉，復興崗學報，86期，頁77，2006。
- [5] 陳南福、胡凱揚，〈僕人式領導與家長式領導在運動團隊之應用〉，休閒保健期刊，27期，頁56，2022。
- [6] 柴菁、姜定宇、林佳樺，〈主管對部屬不信任、威權領導與LMX：智力增進信念與印象管理的調節作用〉，應用心理研究，79期，頁59，2023。
- [7] Department of the Army, ADP 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces, Washington, DC: Department of the Army, pp1-6、1-7, 2019.
- [8] Ben-Shalom, U. & Shamir, E., “Mission Command between Theory and Practice: The Case of the IDF,” Defense and Security Analysis, Vol. 27, No. 2, 2011.
- [9] Department of the Army, ADP 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces, Washington, DC: Department of the Army, pp1-5, 2019.
- [10] Nilsson, N., “Practicing Mission Command for Future Battlefield Challenges: The Case of the Swedish

- Army,” *Scandinavian Journal of Military Studies*, Vol. 3, No. 1, 2020.
- [11] Wright, B., “The Challenges of Adopting a Culture of Mission Command in the U.S. Army,” *Small Wars Journal*, 2015.
- [12] Duffy, R. H. & Bordetsky, A., “A Proposed Model of Battle Rhythm at the Tactical Level,” *Proceedings of the 9th International Command and Control Research and Technology Symposium (ICCRTS)*, Copenhagen, 2004.
- [13] Cort, R. G., “Visible Battle Rhythm,” *Proceedings of the 11th International Command and Control Research and Technology Symposium (ICCRTS)*, Cambridge, UK, 2006.
- [14] Hanska, J., “Rhythm and Tempo of Warfare – A Comparative Reading of a Samurai Classic and NATO Planning Guidelines,” *Tiede ja ase*, Vol. 72, No. 1, 2014.
- [15] Department of the Army, ADP 6-0 *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, Washington, DC: Department of the Army, pp1-17、2-1, 2019.
- [16] 溫仕忠，胡璉將軍與金門，金門：金門縣文化局，頁 32，2009。
- [17] 溫仕忠，胡璉將軍與金門，金門：金門縣文化局，頁 66，2009。
- [18] 朱瑞月，八年抗戰與戡亂(二)，臺北：國防部史政編譯局，頁 1024，1993。
- [19] 國防部，華中地區作戰(下)，臺北：國防部史政編譯局，pp.210，1984
- [20] 國防部軍務局史政處，陸軍第十八軍軍史，臺北：國防部軍務局史政處，1998。
- [21] 秦大智，〈堅守要塞，浴血抗敵—石牌保衛戰〉，陸軍學術雙月刊，第 58 卷第 584 期，頁 48，2022。
- [22] 陳凌雲、王志文，〈踵武前賢、繼志承烈—緬懷古寧頭精神〉，國防雜誌，第 24 卷第 5 期，頁 15，2009。
- [23] 陳凌雲、王志文，〈踵武前賢、繼志承烈—緬懷古寧頭精神〉，國防雜誌，第 24 卷第 5 期，頁 15，2009。
- [24] 翁文贊，胡璉與金門之研究，臺北：銘傳大學應用中國文學研究所碩士在職專班碩士論文，頁 34，2003。
- [25] 蘇浚瑋，〈八二三戰役六十週年戰史回顧〉，國防研究，頁 10，2018。
- [26] 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。
- [27] 蘇浚瑋，〈八二三戰役六十週年戰史回顧〉，國防研究，頁 11 - 13，2018。
- [28] 曾建元，〈忠義護國的胡璉將軍〉，清流雙月刊，第 16 期，頁 51，2018。
- [29] 張友驊，刀鋒戰將胡璉：金門王與蔣介石恩怨，臺北：暖暖書屋文化事業股份有限公司，頁 171-175，2021。
- [30] 李增汪，〈老英雄史恆豐大膽憶當年〉，金門日報，2010
- [31] 羅孝全，〈民國 39 年 7 月國軍大、二膽保衛戰研究〉，陸軍學術雙月刊，第 61 卷第 601 期，頁 77，2025
- [32] 曾建元，〈忠義護國的胡璉將軍〉，清流雙月刊，第 16 期，頁 50，2018。

Mission Command as Exemplified—Taking Hu Lian as An Example

Shao-Ho Huang, Pei-Ji Wen

National Defense University Army Command And Staff College

Abstract

This paper, after a comprehensive review of relevant historical materials and research on General Hu Lien, summarizes his leadership practices and finds them applicable to the evaluation needs of the mission command system recently promoted by the ROC Armed Forces. To ensure consistency with current training methods, the study primarily uses US military doctrine, employing the seven core principles of mission command and descriptions of military leadership qualities and functions (such as character, demeanor, and mindset; leading, nurturing, and achieving) as observation indicators. The analysis is conducted based on these indicators. The methodology employs historical research and process tracking, focusing on four cases: the Battle of Shipai, the Battle of Guningtou, the August 23 Artillery Battle, and the Kinmen battlefield administration. The analysis links and evaluates "situation, key decisions, coordination, and results." Key findings include: In the anti-landing scenario, General Hu Lien demonstrated clear commander's intentions and timely deployment of reserves, aligning with mission orders and prudent risk assessment. In the Kinmen battlefield administration, he built mutual trust and understanding through engineering, supply, education, and community integration. However, limitations were also observed, including a relatively small scope of authority at the time and a tendency to overstep command levels. The AAR (Automatic Action Response) loop is relatively slow and falls short of disciplined initiative. This paper contributes by presenting historical evidence centered on mission command and offering specific suggestions for the ROC Armed Forces. Integrating commander's intent, mission orders, hierarchical authorization, institutionalized post-action review mechanisms, risk management, rehearsals, and military-political integration can effectively promote the implementation and execution of mission command and decentralized command within the ROC Armed Forces.

Keywords: Hu Lian, Mission command, Military leadership