

## 美軍任務式指揮研究-以 2003 年「雷霆行動」為例

鄒琮隆 陳代祐

國防大學陸軍指揮參謀學院

### 摘要

任務式指揮(Mission Command)是一種專注於信任、共同意識和指揮官意圖的領導哲學，適用於快速變化的現代戰場環境。任務式指揮強調靈活性、主動性和應對性，透過下放決策權，使部隊能夠根據戰場狀況自主行動。本文探討了美軍在 2003 年第二次波斯灣戰爭中「雷霆行動」如何成功運用任務式指揮，展示快速部署和決策下放對戰場勝利的重要性。

成功的任務式指揮依賴於多個因素：能力、相互信任、共同理解、指揮官意圖的清晰表達、任務命令的具體化、紀律與主動性的平衡及承擔風險。面對日益複雜的安全挑戰，我軍可以借鑑美軍的經驗，發展符合國情的任務式指揮模式，以提高戰鬥效能和適應快速變化的戰場需求。包括加強軍官的決策能力，建立有效的溝通機制，並透過教育訓練強化部隊的自主執行能力。

關鍵詞：任務式指揮、第二次波斯灣戰爭、雷霆行動

## 一、前言

在現代戰爭指揮與管制的有效性成為戰爭勝負的關鍵因素。隨著戰場環境的複雜化和多變性，傳統指揮模式面臨挑戰。任務式指揮為一種強調靈活性、自主性和快速反應的指揮模式，受到各國軍隊的重視與應用。

任務式指揮起源於德國，並在歷史上多次戰役中展示其獨特的優勢。特別是在第二次世界大戰期間，德國軍隊通過任務式指揮展現多次成功的快速進攻行動。1944年的諾曼第戰役便是一個典型的例子。進入21世紀，美軍在2003年第二次波斯灣戰爭中成功應用任務式指揮，依靠此指揮模式，實現快速且成功的作戰行動。這些成功案例充分展示了任務式指揮在現代戰爭中的適應性及優越性。

## 二、各國之任務式指揮緣起

### (一) 德國

1858年老毛奇(Helmuth von Moltke, 1800-1891)發現通信不良造成無法確實傳達命令細節與指導傳達給各部隊，開始建立新的指揮系統「任務戰術(Auftragstaktik)」[1]，1864年「普丹戰爭」、1866年「普奧戰爭」及1870年「普法戰爭」中發現，第一線指揮官比參謀更瞭解戰場變化，如果能讓第一線指揮官對突發威脅與稍縱即逝戰機做出決心與處置必能獲取戰果。[2]

第一線指揮官若想在任務中獨立思考與實現所望目標，就必須養成統一的戰術思想並建立獨立思考與創新思維及表達個人見解的勇氣。[3]軍官從軍校培養階段開始針對領導能力進行考核，德軍發現欺負新生文化會影響自信、創新、誠實與思維敏捷的培養，為防止霸凌產生要求高年級協助新生融入體制，每位軍官在養成教

育時除看學術成績外，領導表現亦會影響學員晉級，若有出色的領導能力可獲晉升機會，軍官每次的深造教育都離不開獨立思考與創新思維，並能活用於兵棋推演中，亦能發現每位培養出來的領導者皆能在任務中有獨當一面的思考能力。[4]

在德軍統一戰術思想教育體制下，使德軍軍官戰術思維一致，給予必要命令即可減少細節的贅述，任務下達後由下級決定行動方案並貫徹執行，運用靈活的創造力、細微的觀察力及迅速的反應力完成各項計畫，造就勝利戰果。

### (二) 日本

日本於「明治維新」[5]初期派遣人員至西方學習，並聘請法國軍官教導軍隊戰術訓練，因受「普法戰爭」影響，1885年邀請德國軍官擔任顧問，將軍事思想、制度、戰略戰術及條令教範帶入日本，使日軍領導模式相似德國「任務戰術」。[6]

日軍將指揮模式概分五種「放漫統帥」「弛韁統帥」[7]「有計畫的控制，而容許任務範圍內適當獨斷的統帥」「緊韁統帥」[8]「極端控制不容絲毫獨斷的統帥」，放漫統帥及極端控制不容絲毫獨斷的統帥為弛韁統帥與緊韁統帥的極端表現，使日軍在用兵應依當時全般狀況，考慮各種因素而採取何種方式。[9]

《日本作戰要務令》明示：「指揮之要訣，在於確實掌握部下軍隊，在明確企圖下，予以適切命令，以律定其行動，同時充分賦予部下指揮官以獨斷活用餘地。」，因此日軍係「明示企圖，分明責任，使部隊能安心活動，同時下達適切命令，賦予所屬部隊任務，也非限定或一時的，而是充分具有獨斷活用餘地。」[10]，故在不破壞全般構想下，瞭解上級意圖及戰局變化選定達成的最佳行動的

「獨斷專行」[11]。

日軍戰術理論納入德軍指揮模式，在1894年「甲午戰爭」明治維新後第一場對外戰爭中得到驗證。

(三) 美國

1905年美國陸軍頒布《野戰服務條例》(Field Service Regulations)，條例內容要求命令須簡短清晰明確不侵犯下屬指揮權力，確立美軍指揮的信任、主動性及指揮官意圖。[12]

1976年制定《FM 100-5》[13]將任務式指揮納入訓練條例[14]，2012年美軍在面對不對稱威脅和未來的動態安全為改變陸軍指揮制度文化頒布《ADP 6-0 任務式指揮》準則強化美國陸軍指揮理念。[15]並於2019年更新準則新增加任務式指揮原則「能力(Competence)」。

表一：美軍任務式指揮準則之比較表

2012年	2019年
	能力(Competence)
相互信任建立有凝聚力的團隊 (Build cohesive teams through mutual trust)	相互信任 (Mutual Trust)
建立共同理解 (Create shared understanding)	共同理解 (Shared Understanding)
提供明確的指揮官意圖 (Provide a clear commander's intent)	指揮官意圖 (Commander's Intent)
發揮有紀律的主動性 (Exercise disciplined initiative)	紀律嚴明、主動性強 (Disciplined Initiative)
使用任務命令 (Use mission orders)	任務命令 (Mission Orders)
承擔風險 (Accept prudent risk)	承擔風險 (Risk Acceptance)

資料來源：

1. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C:

Department of the Army, May 2012), pp.2

2. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C: Department of the Army, July 2019), pp.1-7

但美國陸軍因舊有觀念「威權主義」(典型軍事領導刻板印象、嚴厲操練、僵化而紀律嚴明的教官、專橫跋扈的將軍)、「胡來」(過度整潔、強迫秩序、對外表執迷及病態要求一致)及「缺乏想像力」(不願考慮替代方案及運用創新思維解決問題)[16]，闡述了推動任務式指揮困難之處，為實踐任務式指揮應拋開舊有思想並有承擔風險的上級，成功的任務式指揮應具備上級的信任、有系統的學習及靈活的創造力與創新。

三、「任務式指揮」戰史例證-2003年第二次波斯灣戰爭美軍「雷霆行動」

任務式指揮緣起德國，在許多歷史性戰役中發揮關鍵作用，如1944年諾曼第戰役，近代戰爭中，美軍於2003年第二次波斯灣戰爭的作戰行動運用任務式指揮成功完成作戰任務。[17]透過分析作戰行動的過程，深入探討任務式指揮在實戰中如何取得成功。

(一) 戰前情勢

1. 國際情勢：

1991年第一次波斯灣戰爭後，美國依據聯合國安理會決議處理停火後伊拉克相關問題，2001年9月11日美國紐約遭受蓋達組織(AI-Qaeda)恐怖襲擊，應此對阿富汗發起攻擊，時任美國總統喬治布希(George W. Bush, 1946-)將伊拉克、伊朗及北韓定位為邪惡軸心[18]，美國認為伊拉克領導人薩達姆海珊(Saddam Hussein, 1937-2006)援助恐怖組織且推斷伊拉克擁有大規模殺傷性武器與生化武器，因此布希政

府堅持推翻伊拉克海珊政權以打擊恐怖主義及維護區域安全，並在中東地區建立穩定與民主的政權為必要手段，故制定進攻伊拉克摧毀海珊政權的作戰計畫。[19]

## 2. 中東地區狀況：

本次戰爭獲得中東地區國家的支持與援助，科威特、阿曼、卡達及阿拉伯聯合大公國公開支持，約旦及沙烏地阿拉伯因國內反美意識但又需美國經濟援助，沙烏地阿拉伯允許美國飛機及飛彈飛越領空並同意使用該國空軍基地，約旦許可美軍於南部活動並允許使用東部的基地，以色列同意美軍飛越領空並於戰爭初期保持防禦態勢協助美軍，埃及同意自由使用蘇伊士運河及領空，雖土耳其不同意美國通過但在其他波斯灣盟友幫助下完成戰前部署。[20]



圖一：波斯灣地區地圖

資料來源：google earth

<https://earth.google.com/web/@30.9317784,44.30263436,-409.14996342a,3782944.02085841d,35y,0.00031048h,0.22187406t,0r/data=OgMKATA>

筆者整理繪製

## 3. 伊拉克國內情勢：

### (1) 政治：

主要政黨有復興黨、庫德斯坦民主黨及伊斯蘭號召黨，復興黨屬遜尼派由

海珊獨掌政治、經濟與軍事的獨裁政權，庫德斯坦民主黨由庫德族人組成，伊斯蘭號召黨由什葉派教徒組成[21]，1991年伊拉克南部的什葉派與北部的庫德族人起義叛亂，使海珊為鞏固政權強化情報和安全結構，鎮壓任何形式的異議或反對活動，並推行「伊斯蘭化」政策拉攏什葉派教徒鞏固其獨裁統治基礎，藉宗教合法性增強其權威。[22]

### (2) 經濟：

伊拉克經濟來源主要以出口石油及天然氣，1991年經濟受到國際制裁的影響，導致伊拉克貨幣貶值物價飛漲及失業率高等經濟困境，對經濟造成嚴重破壞，人民生活水平降低。[23]

石油是伊拉克收入的主要來源，因制裁使得政府缺乏維護開採石油設備，這不僅減少了國家的收入，導致伊拉克無法建設基礎設施與獲得技術，國家機構效率低下，經濟發展受阻，伊拉克人民因通貨膨脹和經濟萎縮選擇離開國家，隨著合法經濟的崩潰，伊拉克人轉向與鄰國的黑市貿易，尤其是走私石油和其他商品到如敘利亞等國，以維持生計。[24]

### (3) 民生：

伊拉克總人口約 2330 萬主要阿拉伯人約佔 75%，庫德族人約佔 20%，伊拉克 97% 人口信奉伊斯蘭教(什葉派約佔 65%，遜尼派約佔 35%)，由於遜尼派的海珊政權獨裁統治導致人數較多的什葉派教徒企圖推翻政權及庫德族人爭取民族自治是產生武裝衝突主因。[25]

伊拉克社會對美國的態度受到了1991年美國對庫德族人爭取自治和什葉派政變缺乏支持及聯合國制裁的影響

響，使伊拉克人對美國抱有疑慮和不滿。[26]

#### (4)軍事：

伊拉克曾擁有約 100 萬正規軍為中東地區規模最大的軍力[27]，但受到 1980 年兩伊戰爭、1991 年第一次波斯灣戰爭及國際經濟制裁、武器禁運影響，開戰前全軍約 43 萬人。[28]

海珊為防範內部政變與外部威脅，如庫德族人和什葉派政變及周邊國家入侵，軍隊部署是以巴格達為中心的同心圓，內圈由共和衛隊、特種共和衛隊、情報組織以及貝爾黨民兵組成，主要是保護海珊政權及巴格達，伊拉克南、北部則部署伊拉克正規部隊與聖城軍(Quds force)及海珊敢死隊(Fedayeen Saddam)非正規部隊。[29]

### (二)作戰整備

#### 1. 美軍：

於 2002 年 5 月美國聯合參謀總部發布指導，要求中央指揮部開始制定對伊拉克的作戰計劃，中央指揮部將這一任務轉交給聯軍陸軍部隊指揮部。[30]

美國中央指揮部和聯軍陸軍部隊指揮部完成計劃後，開始等待總統下令發動攻擊日期，由於不確定行動的開始日期，盟軍的地面部隊指揮官擔心可能無法按照總統的時間表即時召集所需的部隊，因此從 2002 年 9 月開始，聯軍陸軍部隊指揮部、第 5 軍和第 1 海軍陸戰遠征軍運用演習，提前將部隊調遣到科威特。[31]

#### (1)人事：

美國於戰前在科威特部署地面戰鬥部隊約 11 萬 5 千人，主要部隊既有陸軍第 5 軍、陸軍第 3 步兵師、陸軍第 82 空降師第 2 戰鬥群、陸軍第 101 空

降師、陸戰隊第 1 遠征軍及陸戰隊第 1 師、海軍第 2 特戰單位等部隊，後勤支援、戰力維持及後續增援部隊則不列舉。[32]

#### (2)情報：

美軍情報部門運用情報衛星、電偵機、無人載具掌握全方位影像情報(IMINT)、測量與特徵情報(MASINT)及信號情報(SIGINT)對整個作戰區域實施情報蒐集，提供大量的敵情資訊，可以對特定部隊實施全面監控，雖於戰前已派遣特工人員進入伊拉克，但仍缺乏人員情報(HUMINT)，使得第一線指揮官無法了解伊軍指揮官的人格特質、教育程度及決策風格，難以判斷敵可能行動做出應對。[33]

#### (3)作戰：

由於伊拉克在兩伊戰爭期間使用過化學武器，因此美軍加強在防生化攻擊訓練，防範伊軍使用化學武器造成傷亡，由於城鎮道路及建築物易使部隊迷失方向，街道亦可能造成戰車機動受限，建築物內的敵軍不易察覺及偵查，使美軍在科威特加強城鎮及巷戰訓練，以強化部隊在進入巴格達後應對部署在城市中的軍隊。[34]

#### (4)後勤：

美軍運用海運及空運將大量裝備及人員運送至波斯灣地區，為提升運輸效能使用無線電頻率識別條碼(RFID)掌握補給軍品的運送動態，使美軍強化部隊油料補給、戰場保修、彈藥補充及持續作戰等能力，降低後勤部隊申請作業流程強化庫儲管理，有效掌握戰鬥部隊後勤現況。[35]

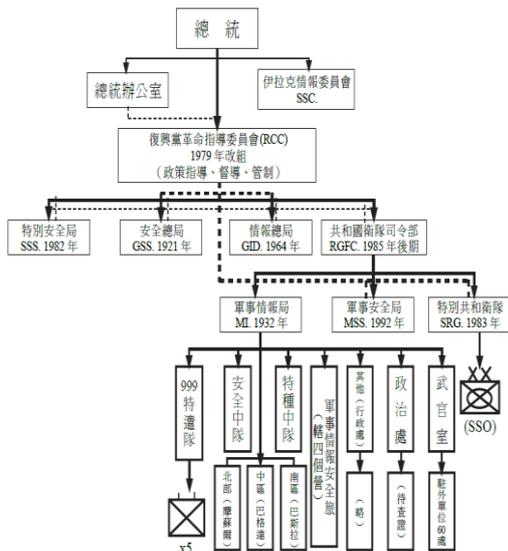
#### 2. 伊拉克軍：

#### (1)人事：

伊軍陸軍約有 35 萬至 37 萬人，編成 6 個共和衛隊師級部隊(3 個裝甲師、1 個機械化師、2 個步兵師)、14 個營編成的 4 個特種共和衛隊旅(專責保護海珊及其政權)、16 個陸軍師級部隊(3 個裝甲師、3 個機械化師、10 個步兵師)、5 個陸軍突擊旅及 2 個特種旅，及可動員約 65 萬人的後備部隊。[36]

(2)情報：

伊軍無衛星及少量空中偵搜能力僅能有限度提供科技情報，主要情報來源依靠人員情報將所獲取資訊依體系回傳，降低情報時效性與運用[37]，伊軍情報體系計有總安全局、特別安全局、情報總局、軍事情報局及軍事安全局等單位。

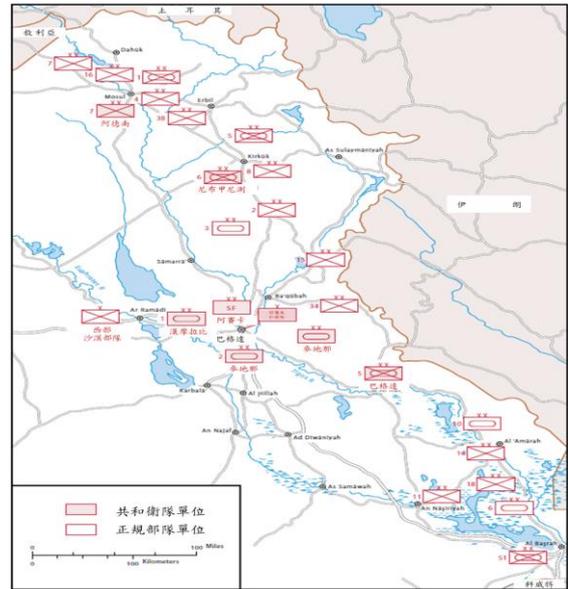


圖二：伊拉克情報、安全組織圖

資料來源：施澤淵，〈從第二次波灣戰爭檢視伊拉克情報、安全組織之陷落〉，《遠景基金會季刊》，第 6 卷第 2 期，2005 年 4 月，頁 144。

(3)作戰：

伊軍戰前依據美軍部署研判美軍可能行動，將兵力重新調整部署，置重點於巴格達，以巴格達為中心在南面與北面部署防線，抵擋美軍進攻。[38]



圖三：2003 年伊拉克軍隊戰前部署圖

資料來源：Joel D. Rayburn and Frank K. Sobchak, eds., The U.S. Army in the Iraq War, Volume 1: Invasion, Insurgency, Civil War 2003-2006 (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press, 2019), pp.72

(4)後勤：

1990 年 8 月開始聯合國禁制武器運往伊拉克，伊軍無法透過正規渠道更新裝備及進口各類補給品，僅能運用秘密軍火網路購買後經由土耳其、約旦及敘利亞運送入境，且伊拉克缺乏自主生產能力，武器裝備仰賴進口使原有裝備無法有效保修與維護，降低戰鬥能力。[39]

表二：兩國整備比較表

	美國	伊拉克
人事	地面總兵力約 11.5 萬人	地面總兵力約 37 萬人
情報	運用衛星、電偵機、無人載具獲取情報，人員情報較薄弱。	無衛星及少量空中偵搜，主要以人員情報為主。
作戰	戰前兵力部署於科威特並實施臨戰訓練。	以巴格達為中心在南北兩面部署防線。

後勤	運用無線電頻率識別條碼掌握補給動態，掌握後勤現況。	受國際制裁影響，裝備保修及維護差。
----	---------------------------	-------------------

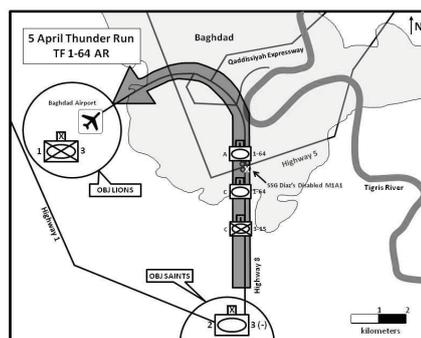
資料來源：筆者整理繪製。

### (三) 雷霆行動作戰概述

由於美軍已掌握海珊所在位置 2003 年 3 月 19 日開始發動斬首攻擊[40]，第 3 機械化步兵師快速穿越了伊拉克南部約 700 公里抵達巴格達郊區，且佔領位於巴格達市西邊的巴格達機場及巴格達市城南的 8 號高速公路與 1 號高速公路交叉口兩處，對伊拉克首都巴格達市形成警戒態勢。

第 5 軍指揮官為蒐集巴格達市部署的正規軍與非正規武裝部隊情報與防禦能力及反應能力，因此策畫了一次雷霆行動(Thunder Run)將任務交付給第 3 師第 2 旅指揮官帕金斯上校(COL David G. Perkins, 1957-)。帕金斯命令施瓦茨中校(Lieutenant Colonel Eric Schwartz)所領導的部隊 TF 1-64 AR 特遣隊執行任務，施瓦茨於 2002 年開始擔任此部隊指揮官，並於 2002 年 9 月先遣至科威特進行作戰訓練，特遣隊由近 100 輛履帶戰車及輪型車輛組成，士兵們彼此熟悉訓練有素，能發揮堅強戰力。[41]

任務於 4 月 5 日上午開始執行，特遣隊沿著 8 號公路向巴格達機場前進，行動過程中遭遇伊拉克軍隊及民兵攻擊，但未能阻止特遣隊前進，經過 2 小時 20 分鐘在損失一輛戰車、一輛裝甲車、一名士兵陣亡及四名士兵受傷部隊抵達機場，帕金斯在這次行動中了解到伊拉克戰術及部隊能力，此次任務受到上級的肯定並規劃於 4 月 7 日進行第二次任務。[42]



圖四：4 月 5 日雷霆行動任務圖

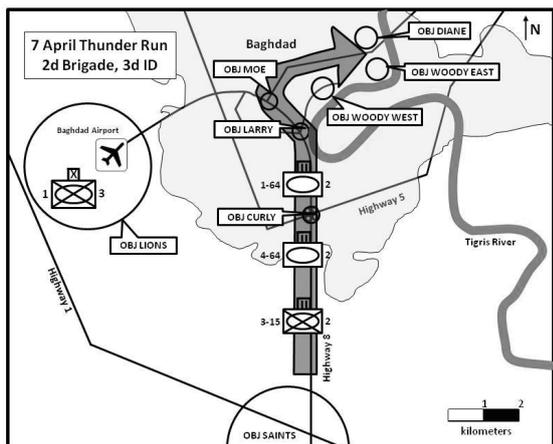
資料來源：Wright, Donald P, 16 Cases of Mission Command(Kansas : US Army Combined Arms Center ,2013). pp.106

在第二次任務前，帕金斯觀察第一次任務經過進行分析與評估，發現伊軍輕忽美軍攻擊行動故向師長提出行動建議，運用兩個裝甲特遣隊進入巴格達直取市中心政府大樓、海珊皇宮與重要目標以獲取決定性戰果及達成指揮官意圖，師長向指揮官提出建議卻遭駁回，指示採取原計畫執行，但在提出計畫時帕金斯及師長發現指揮官最終的目的是使其海珊政權崩潰，故他們根據情勢的發展調整作戰行動。[43]

帕金斯歸納出第一次任務經驗制定一個計畫並制定 4 個達成條件，「第 2 旅成功攻進巴格達」、「在巴格達佔領防禦性強且重要的地形要點」、「維持通往巴格達的後勤補給線」、「後勤補給充足以便過夜」。[44]帕金斯與師長討論並報告意圖，同時讓各特遣隊確實明瞭任務內容、說明任務重心及指導突發狀況應變處置。

4 月 7 日第二次行動開始後就遭遇伊軍攻擊，而通過目標 MOE 點後事態突然失控，旅作戰中心遭受攻擊，通信中斷無法指揮各部隊行動，後勤補給物資車隊遭受伏擊使部隊缺乏油料及彈藥補給，原定支持完成任務的計畫條件受到挑戰，隨著突發事件發生，帕金斯評估了戰鬥情況，依然決定右轉向城市中心前進。第 5 軍指揮官首次注意到計劃改變是看到地圖上第

2 旅的藍色標記在 8 號公路上右轉。師長向指揮官報告說帕金斯評估了伊軍抵抗程度，認為特遣隊可以到達巴格達市中心，聽完報告後指揮官沒有對偏離原計劃的行動提出質疑，而是毫不猶豫支持帕金斯，並為第 3 師提供所有可用資源，對帕金斯能夠完成任務及達到指揮官意圖充滿信心。[45]



圖五：4 月 7 日雷霆行動任務圖

資料來源：Wright, Donald P,16 Cases of Mission Command(Kansas : US Army Combined Arms Center ,2013). pp.111

在帕金斯到達巴格達市中心後，指揮官與師長進行通聯，指揮官詢問第 3 師是否能夠保持後勤補給線暢通與傷員撤離的關鍵問題，指揮官的問題與帕金斯最初為進入巴格達市區而設定的標準一致。這三位指揮官都理解機會和所望風險並達成共識，展示了貫徹命令、遵循指揮官意圖及行使主動性之間的平衡。

(四)分析成功因素

任務式指揮著眼於指揮官意圖亦為任務之核心，了解指揮官意圖後運用任務命令做出作戰計畫，並與下級實施溝通，使所有參與任務部隊能完全瞭解任務核心，命令決策者必須瞭解作戰部隊特性與能力並能信任所屬部隊，亦使在任務中部隊能主動向指揮官所訂目標前進，縱使在作戰過程中沒有上級指揮也可做出決策，過程

中所面對的風險需上下級指揮官共同承擔，以下將運用美軍準則中成功因素進行分析。



圖六：任務式指揮圖

資料來源：ADP 6-0, Mission Command (Washington, D.C: Department of the Army, July 2019)

筆者整理繪製

1. 指揮官意圖：

指揮官意圖是指揮官對任務目標和期望結果的清晰表達，使部隊理解行動的目的和方向。指揮官需簡明扼要地傳達任務的核心目標、行動意圖和期望結果，避免過於詳細的指示，以賦予下級指揮官靈活性。透過清晰的意圖表達，部隊能在沒有具體指令的情況下，自主決策並執行任務，確保行動與戰略目標一致。明確的指揮官意圖能提高部隊的自主性和應變能力，在複雜戰場環境中保持靈活運作。

指揮官意圖影響整個戰局，一個清晰、簡潔、靈活且深刻的指揮官意圖能激發部隊士氣，提高戰力，使整個部隊更具適應性。反之，模糊、複雜或不準確的指揮官意圖可能導致混亂、誤解和任務失敗。

第 5 軍指揮官和第 3 師師長為兩次雷霆行動提供了清晰且簡潔的指揮官意圖。他們的意圖是以裝甲車隊攻入巴格達，測試巴格達城市防禦能力，收集相關軍事情報，並對海珊政權保持威脅。帕金斯明確表達意圖和

期望，這為所屬部隊提供明確的行動目的，即使在混亂的戰場情況下也能保持任務的焦點。

在雷霆行動中，第5軍指揮官清晰的傳達意圖：迅速穿越巴格達，展示美軍的決心和能力，迫使海珊政權瓦解。這明確的意圖為整個行動提供了指導與目標，使所有單位都朝著共同目標努力。

帕金斯的部隊在巴格達市內遇到激烈抵抗時，他們能夠根據指揮官的作戰意圖做出調整，確保行動繼續推進，展現出指揮官作戰意圖不變，對戰術執行的靈活性與適應性，部隊在行動中不斷評估形勢，根據實際情況靈活調整策略，但始終圍繞著指揮官作戰意圖進行，這種適應性是現代戰爭成功的關鍵。

## 2. 相互信任：

相互信任是指揮官與部隊所屬官兵之間建立相互依賴與支持的關係，此信任是有效合作及成功指揮的基礎。

信任的建立首先需要透明和開放的溝通，指揮官應與下屬保持頻繁且坦誠的交流，確保訊息的雙向流動，不僅有助於指揮官了解下屬的想法與需求，還能使下屬充分理解指揮官的意圖與目標。

此外，信任還來自於共同的經歷及成功的合作經驗，部隊在訓練與實戰中共同經歷的挑戰和考驗，有助於增進成員之間的了解和信任。信任的建立不是一朝一夕之事，而是需要長期的努力與積累，指揮官應該透過持之以恆的努力，不斷增強與下屬之間的信任關係。[46]

當第5軍指揮官在發現帕金斯未

依原計畫執行時，願意相信第一線部隊指揮官的判斷，信任他的能力同意任務繼續進行，而帕金斯在發現攻擊受挫事態失控時能信任部屬可以做出正確決策，固守要點堅守至後援補給到達。

在執行任務式指揮時，指揮官要能判斷下屬的能力與經驗並適時授權給下屬，使下屬有決策權，信任下屬能做出正確判斷並能有效執行，此舉動除產生指揮官與下屬的相互信任，亦可減少指揮官分心關注不屬於該層級所應負擔的決策，使指揮官能有更多時間做全局考量。

## 3. 共同理解：

共同理解是指揮官和部隊成員對任務目標、指揮官意圖和行動計劃有一致且清晰的認識，確保在指揮官無法直接指導時，部隊仍能做出正確決策。

首先，指揮官需清晰傳達任務意圖和目標，解釋任務背景與重要性，使部隊成員全面了解行動的意義和目標。其次，詳細溝通任務的執行細節，如行動計劃、時間安排和資源配置，並進行充分討論以避免誤解。

最終，透過訓練及演習培養部隊成員的默契與應變能力，使官兵能在實戰中迅速且正確地執行任務。共同理解是確保部隊在複雜戰場中保持靈活的協同作戰。

在任務開始前帕金斯說出自己的想法與目標使官兵理解任務內容及作戰重心，讓部隊在通信中斷且狀況混亂中仍能專注在作戰任務上共同邁進，歸功於任務前的說明，如同ADP 6-0所述「指揮官和人員在整個作戰過程中積極建立共識，建構作戰

環境發現問題並且解決問題」[47]，整個作戰過程中指揮官與下屬及參謀幕僚透過對任務內容的分享、質疑與提出看法共同完成任務並能理解任務之精隨達成上下共識，這種理解確保了在戰場上保持行動的一致性與目標的清晰性。

帕金斯透過明確和持續的溝通，使下級建立了對行動目的和意圖，溝通不僅限於計劃階段，更貫穿整個行動過程，包括對戰場形勢的即時更新和調整，因為對計劃的足夠理解，能在不偏離作戰目的前提下，根據實際戰場情況做出調整。

#### 4. 能力：

能力是任務式指揮成功的基礎，這包括技術能力、戰術能力、領導力及團隊合作能力。

技術能力是裝備的熟練應用，例如通信設備、情報傳遞與情蒐系統及武器系統的操作。

戰術能力則涵蓋了指揮官根據戰場形勢制定及實施戰術計劃的能力，此需深厚的軍事理論基礎和豐富的演習實戰經驗。

領導力方面，指揮官需具備激勵、團結和管理部隊的能力，能夠在高壓環境下做出迅速且正確的決策。

團隊合作能力則指部隊成員之間的協同作戰能力，現代戰爭更多依賴各部隊的協同作戰，因此需要部隊成員間的默契配合和專業技能。

指揮官和部隊須具備多方面的綜合能力，才能在複雜多變的戰場環境中取得勝利。[48]

雷霆行動中，部隊運用裝甲部隊展現出戰術執行能力，在城市環境中進行快速機動、火力支援和地面協同

作戰，這些都是專業化和訓練有素的表現。帕金斯與上級指揮官運用情報蒐集敵軍部署、意圖和能力做出評估，為作戰計畫做出正確決策。

美軍除擁有精良裝備外，TF 1-64 AR 特遣隊在科威特已經完成 6 個月的臨戰訓練，在面對伊拉克軍隊攻擊時各部隊在無後援情況下採取有效的戰術化解危機，固守已佔領之要點，確保任務得以完成。

#### 5. 任務命令：

任務命令強調指揮官的意圖和目標，而非具體的行動細節。這種命令方是賦予下級指揮官更多的自由，使他們能夠根據實時情況靈活調整和執行任務。指揮官需清晰地表達最終目標和期望結果，提供必要的資源和資訊，確保下級能自主決策和應對變化。透過任務命令，部隊在複雜戰場中能保持靈活，迅速適應完成任務。

在任務命令中關鍵要素，包括任務、目標、執行方式、支援計畫、上級意圖和關鍵管控措施，這些要素共同構成一個全面的任務命令，為部隊提供執行任務所需資訊。指揮官透過這些要素向下屬傳達任務，確保下屬能理解任務的脈絡與意義。

帕金斯為兩次雷霆行動任務發出書面和口頭任務命令。對於在 4 月 5 日的雷霆行動中，他指示 TF 1-64 AR 沿著 8 號公路攻擊到巴格達機場，以蒐集伊拉克部隊防禦部署情報。這些命令強調保持機動力，將目標交給後續裝甲車輛攻擊，避免激烈戰鬥，強化部隊的主動性。

4 月 7 日任務行動前帕金斯向部隊明確了進入巴格達過夜的目標，但在如何達成目標方面給予部隊計畫的

自由度，這種做法鼓勵下級要有創造性思維與現場適應性，使部隊能夠根據當前狀況遇到的阻力和機遇調整作戰計畫，在複雜多變的戰場環境中，凸顯下級的主動性對於戰場環境適應和克服挑戰的重要性，激發主動性和創新能力。

6. 紀律嚴明主動性強：

紀律嚴明與主動性強需取得平衡。嚴明的紀律確保部隊行動的一致性和協調性，強大的主動性賦予部隊成員在變化多端的戰場環境中靈活應對與自主決策的能力。

指揮官應建立開放的溝通環境，鼓勵官兵建議和創新，在遵守紀律的前提下，使官兵自主行動，提升整體作戰效能及應變能力。[49]

帕金斯鼓勵部隊在不偏離作戰目標的前提下，根據戰場形勢變化主動調整戰術，這鼓勵不僅增加作戰行動的靈活性和適應性，也增強了士官兵決策能力和對戰場情況的理解，在面對伊拉克軍隊的抵抗、城鎮戰鬥的複雜性以及當地民眾的不確定反應，紀律嚴明主動性強的原則使部隊能夠有效應對這些挑戰，透過主動適應戰場環境來實現戰術與戰略目標。

7. 承擔風險：

承擔風險是指揮官在高壓及複雜環境中做出果斷決策的能力。這需要對潛在風險進行全面評估，制定應對措施，並在關鍵時刻勇於決策。指揮官還需培養部隊成員的風險意識及應對能力，透過訓練和演習讓他們熟悉風險管理的基本原則。有效的風險承擔能提升部隊在複雜戰場中的適應性和決策質量。[50]

任務式指揮要求指揮官和下屬管

理可接受的風險，即使在有不確定的結果應發揮主動性果斷行動，帕金斯對風險進行了合理的評估，並在此基礎上採取了勇敢的行動，第5軍指揮官在了解當時狀況後願意採納帕金斯所制定的行動方案，承擔風險給予支持創造出成功的契機。

任務中，在進入巴格達過夜這樣的高風險環境下，此決策涉及到對戰損和取得戰略優勢之間權衡的風險評估，使我們學到風險管理不僅要識別潛在負面影響，更要評估其對任務成敗的影響。

作戰計畫與實施階段，透過精確的情報分析和謹慎的作戰計畫，確保行動的成功並控制戰損，指揮官將風險評估與下級分享，並徵求他們對於如何應對這些風險的意見和建議，此開放的溝通方式不僅提高了決策的質量，也增強部隊的凝聚力與執行力。

表三：成功因素分析表

成功因素	說明	雷霆行動案例說明
指揮官意圖	指揮官對任務的期望和目標的清晰表達，確保下屬理解指揮者的意圖。	指揮官清晰的傳達意圖：迅速穿越巴格達，展示美軍的決心和能力，迫使海珊政權崩潰。
相互信任	團隊建立起的一種相互依賴、相互尊重、相互支持的關係。	指揮官信任帕金斯的判斷，帕金斯信任部屬能力。

共同理解	所有人對任務的目的、性質、範圍和執行細節有清晰的認知。	帕金斯將任務內容與部隊任務內容及指導狀況置。
能力	包括技術能力、戰術能力、領導能力及團隊合作能力等面向。	特遣隊完成戰訓，在作戰行動中發揮機動作戰能力。
任務命令	包括任務的目標、執行任務的方式、支援計畫、指揮者意圖和關鍵管措施。	基於任務重心，帕金斯在任務前給部隊明確的任務與目標，妥善制訂計畫，說明上級意圖及設定四點管措施。
紀律嚴明 主動性強	嚴明的紀律能確保部隊在壓力和混亂中保持整性，主動性是在執行任務時主動採取策略。	帕金斯的部隊在任務中保持嚴明的紀律朝目標前進，在指揮所遭攻擊時發揮主動性做出應對。
承擔風險	指揮官進行全面風險評估與管理，確保部隊在複雜環境中應對風險。	指揮官在瞭解帕金斯更改計畫後，給予支持並承擔風險。

資料來源：

1. ADP 6-0, Mission Command (Washington, D.C: Department of the Army, July 2019)

2. 筆者自行整理。

#### 四、國軍如何發展任務式指揮

上述藉美軍於伊拉克作戰之分析，有效的任務式指揮可於局部戰鬥獲得至當戰果，並開創有利態勢，使後續作戰得以順遂。面對嚴峻的敵情威脅，一旦共軍對我發起攻擊，癱瘓通信網絡可造成國軍上下及橫向指揮管制的頓挫。[51]在指管系統中斷及守備區域分散之作戰環境下，任務式指揮顯然是達成作戰任務較佳選擇。

反思國軍體制文化已然根深蒂固，若欲推行美軍任務式指揮，須針對上述所產生之問題提出解決並改革。根本問題即是「教育」，同一套教育則會產生同一意識形態，而群體意識形態之選擇將影響行為的驅動力。[52]是故「若指揮官未先培養出擅長運用任務式指揮之部屬，則毋須期待所屬於執行任務時以此種方法作出有效回應」。[53]

綜上，本段依任務式指揮的觀點，提列幾點方式以作為後續推行任務式指揮政策改革方向。以期達到遂行任務式指揮所需具備條件，以肆應預想作戰景況。

表四：指揮模式比較表

成功因素	國軍指揮模式	任務式指揮
指揮官意圖	主要依賴具體的命令和計劃，下級執行指令，不需過多理解指揮官意圖。	指揮官清晰傳達意圖和目標，下級指揮官在此基礎上自主決策。
相互信任	上級指揮官與下級之間的信任主要依賴命令執行和服從。	上下級之間建立深厚的信任，鼓勵開放溝通和信息共享。

共同理解	指揮官詳細制定行動計劃，部隊成員主要依據計劃行事。	強調所有成員對指揮官意圖與目標深刻理解，自主調整行動以適應變化。
能力	集中於高級指揮官的能力，下級主要負責執行命令，不強調自主決策能力。	強調各級指揮官的能力培養，下級指揮官具備自主決策和應變能力。
任務命令	集中決策，具體命令詳細，靈活性較低。	下達任務命令，強調目標和意圖，賦予下級指揮官靈活調整的自由。
紀律嚴明 主動性強	強調嚴格紀律，缺乏靈活性和創造性。	平衡紀律與主動性，鼓勵下級指揮官根據現場情況自主決策。
承擔風險	主要由高級指揮官承擔風險，下級負責執行命令，風險較小。	下級指揮官在理解上級意圖的基礎上，自主決策並承擔相應風險。

資料來源：

1. ADP 6-0, Mission Command (Washington, D.C: Department of the Army, July 2019)

2. 筆者自行整理。

(一)強化軍官思維及所需能力

軍官的思維與專業是軍事領導力和決策能力的重要組成部分。思維決定決策，未來的作戰環境複雜，若擔任指揮官能有較高程度的思辨分析能力，則能做出至當決心。[54]為達成任務式指揮須從增加戰略思維的學習及領導能力、改變指揮體制及修改標準作業流程等多方面改變：

1.作戰思維與決策能力：

指揮官須在快速變化的戰場環境做出至當決策，方得帶領部隊完成作戰任務。因此須有深厚的專業知識基礎，還需具備邏輯性思維能力及靈活應對各種情況的能力，達成指揮官作戰意圖。對國軍未來可能戰場情況，指揮官的思維與決心往往決定戰果。局部戰鬥指揮得當能獲得戰果，亦能影響整體戰局。取決於指揮官在險峻環境中的思維能力。以任務式指揮言，應從計畫階段、執行階段探討任務式指揮思維與決策之間關係：

(1) 作戰計畫、指揮官作戰企圖與執行的關係：

就任務式指揮言，計畫與執行非指揮官所需關注事項，因這是執行單位負責。指揮官應著重於作戰企圖。美軍任務式指揮所述，指揮官應要求下屬運用自身判斷達成作戰企圖。故指揮官應提出簡短且核心之作戰企圖（所望戰果）。使所屬部隊得以各司其職，用盡諸般手段達成指揮官所望戰果。但因指揮官往往不信任下屬能力，過度干預計畫及執行階段內容及作戰過程，推行任務式指揮需放下成見，使所屬部隊長理解指揮官作戰企圖及決策執行。而非過度干預，導致下級指揮官任務執行困難，然任務也難以在短時間、不確定因素下達成。

(2) 任務命令與執行階段決策程序的實踐及關係：

於計畫作為階段，作戰計畫的頒布藉指參作業程序完備後，各部隊依協同計畫管制表遂行作戰任務。任務命令的假定事項、敵情研判，均依計畫目標前進，所屬部隊長依照計畫所律定方向自行決策執行細項，此符合任務命令的規範，就國軍的防衛作戰

而言，行動均依聯合作戰計畫執行。

筆者認為國軍相較於美軍的差異是「實際戰場的瞬息萬變」，缺少此要素，對任務命令體認不深，前述波灣戰爭的成功案例，部隊長執行任務時，依透過指參作業程序產製計畫及執行，但因過程中戰場景況改變，所屬部隊長透過執行階段決策程序，修正其決心，以符合指揮官作戰企圖及任務命令的精神。

就上述分析，任務命令與執行階段決策程序的關係是密不可分，亦是國軍需要訓練的目標。

綜上，在快速變化的戰場環境中，軍官的戰略思維與決策能力是實現作戰成功關鍵。透過強化戰略思維的訓練與實踐，指揮官必須信任下屬並授予必要的自主權，以適應戰場的不確定性及變化。此外，應重視任務命令與執行階段決策程序整合，以提升部隊的靈活性及應變能力，提高作戰效率和達成作戰目標。

雷霆行動成功，是因指揮官能在嚴峻環境中，綜合戰術行動的延伸及推展性，做出至當決定，便可看出其符合軍官所須具備的思維決策能力。除平時在實務中的經驗累積，背後原因乃軍官養成教育中的成效。

## 2. 領導能力：

### (1) 軍人信念：

我國軍人的信念則為「國家、責任、榮譽」，自是將保衛國家的氣節展露無遺。[55]軍人存在的價值是為保衛國家而犧牲，作為指揮官則必須堅守此信念。自然官兵潛移默化共同薰陶，信念一致，行為一致，領導與指揮均在此信念框架中運行。

有國家則有所保衛對象，責任即

是完成保衛國家使命，榮譽則是有著為國赴義的驕傲，這是軍人須遵守也是外界希望軍人該有之表象。如此一來便可達成任務式指揮所提紀律嚴明主動性。知道自己目標，有道德規範依循，並主動地在有限制框架中達成目標。

### (2) 溝通技巧：

有效的溝通是軍官領導能力的核心。軍官需要清楚、準確傳達命令、意圖和期望，同時也必須是傾聽者，能夠理解並尊重所屬的觀點與反饋。如同雷霆行動開始前帕金斯將所望企圖與目標使每位部屬均得以瞭解任務本質及作戰重心為何，如此方能確保戰術行動遂行。

### (3) 激勵士氣：

擔任指揮官不僅是指揮與管制；亦包括激勵和支持下屬個人和專業發展。軍官需發掘部屬的潛力，提供成長和學習的機會，並協助提供所需的資源以及需求。

## 3. 指揮鏈與制度改革：

現行的指揮體系過於集權，上級指揮官擁有絕對的指揮權和決策權，下級指揮官及部隊主要負責執行命令，缺乏自主決策的權力及靈活性。為了適應任務式指揮的需求，國軍需修改現有的指揮體制，賦予下級指揮官更多的決策權，以提高部隊在快速變化的戰場環境中的應變能力及行動效率。

### (1) 賦予決策權：

將決策權下放到各級指揮官，特別是前線指揮官，使他們能依據戰場實際情況自主決策。例如，戰術層級指揮官應能在緊急情況下自主調整部隊部署及作戰計劃。並明確各級指揮

官的決策權限與責任範圍，確保他們在特定情況下能夠快速反應，不必等待上級指示。然這須制定具體的授權範圍及決策流程，以避免肇生指揮模糊與混亂。

#### (2) 調整指揮鏈：

減少指揮層級，縮短決策鏈，提升指揮效率。確保情報及命令能快速傳遞，使下級指揮官能快速獲得必要資訊。並建立跨部隊、跨部門協作機制，確保各級指揮官及各部隊間之協同作戰。透過聯合訓練與演習增強各單位協作能力。

#### (3) 建立反饋機制：

建立反饋機制，確保所屬人員能及時向上反映情況及提出建議，有助於上級指揮官了解戰場實況，根據狀況調整決策。

#### (4) 調整標準作業流程：

現有的標準作業流程過於僵化，未能考慮快速變化的戰場環境中所需的靈活性及創造性。應制定與更新標準作業流程，將任務式指揮原則融入其中，使各級指揮官及部隊能在統一的規範下自主決策和靈活應變，提高作戰效率及成功率。

### (二) 培養上下階層互信默契

軍隊中上下階層之間的互信和默契是重要的基礎，因它直接影響到軍部隊的戰鬥力與凝聚力。任務式指揮的立論基礎為「指揮官使用任務式命令行使職權與下達命令以促成有紀律的主動作為」。<sup>[56]</sup>

上下階層在作戰行動中能保持彼此信任，前提是擁有相同思維及能力，第二章節所述德國軍官培養亦是如此。然現今國軍雖有指揮層級組織編制，但往往因不信任部屬能力，插手干預指揮決策，導致無法發揮個別作戰指揮能力。任務式指揮須

各戰鬥單位具備獨立指揮作戰能力以肆應戰局變化。若國軍需推行任務式指揮，除了需達成上一段所述之能力外，上下階層培養互信默契是至關重要的課題之一，以下臚列幾個面向敘述之：

#### 1. 深化國軍信念與價值：

建立軍隊的互信和默契需要理解國軍信念與價值。這涉及到將使命和價值觀融入日常訓練及教育中，更要透過實際行動將原則體現出來。例如，可以運用國軍使命相關的研討會與講座，使部隊不僅在理論上瞭解這些價值觀，在模擬訓練或實兵演練中實踐這些原則。此外，幹部可透過身體力行，為部屬樹立榜樣，展現國軍信念與價值觀的實踐。有效增強團隊成員之間的默契，建立起共同目標。

#### 2. 任務式指揮文化建立：

目前部隊文化過於僵化，缺乏上下信任、自主決策及承擔責任，不利於任務式指揮推展。此應透過教育與訓練，建立以任務式指揮為核心的軍事文化，強調信任、責任及自主決策的重要性，進而提升整體作戰效能。運用軍士官團教育舉辦講座，使指揮官與領導幹部深入了解任務式指揮的核心理念及成功案例。並在軍事院校及兵科教育設立專業課程，系統講解任務式指揮的理論與實踐，使所屬掌握任務式指揮模式。

### 五、結語

在現代戰爭環境下，軍隊面臨的挑戰日益複雜多變，這要求軍隊必須具備快速反應和適應變化的能力。美軍在伊拉克戰爭中的經驗表明，有效的任務式指揮能夠在局部戰鬥中取得決定性戰果，並為後續作戰創造有利態勢。然而，要實現這種指揮方式，就必須在軍

隊內部建立一種基於信任、自主和協同的文化，這種文化能夠激勵各級的主動性和創造性，同時確保快速有效的決策和行動。實現這一目標的關鍵在於深化軍隊教育、加強領導力培養、提升溝通效率、以及建立有效的反饋和評估機制。

首先，強化軍官的思維和決策能力是提升任務式指揮效能的基礎。這要求軍隊的教育和培訓系統不僅要注重知識和技能的傳授，更要重視批判性思維、戰略分析和領導力等軟實力的培養。運用模擬演練、戰術討論和案例分析等多種方式，提高軍官面對複雜戰場環境時的應變和決策能力。同時，鼓勵軍官進行終身學習，持續更新其對現代戰爭理論和實踐的認識，以適應不斷變化的戰爭形態。

其次，培養上下層之間的互信和默契是確保任務式指揮順利實施的關鍵。這種互信基於共同的信念和價值觀，需要透過日常的交流與合作不斷加強。實施分權和授權，賦予下級指揮官一定的決策自主權，既能提升其責任感和主動性，又能透過實踐檢驗和加強彼此間的信任。在此過程中需要上級指揮官的支持及反饋，它們能夠幫助下級指揮官在實踐中成長，同時加深上下級之間的理解與信任。

此外，建立開放和有效的溝通渠道，確保意見在軍隊內部自由流動，可提升指揮效率和團隊協作能力。這要求打破傳統的階級限制，鼓勵軍隊成員之間進行直接和坦誠的交流。運用定期會議、研討和非正式的交流活動，為部隊成員提供分享意見、經驗和觀點的平台，從而促進共識的形成和團隊精神的建立。

最後，定期的反饋和評估有助於檢測軍隊的表現、識別問題及持續改進。這不僅包括對個人和團隊成績的評價，還應對整個指揮與執行過程進行審視，以發現潛在的問題及精進機會。以建立一個全面、客觀和及時的評估體系，軍隊可確保其戰力持續提升。

綜上所述，透過深化教育、加強上下層之間的互信和默契、提升溝通效率以及建立有效的反饋和評估機制，軍隊能夠建立靈活和協作的任務式指揮體系。這種體系不僅能夠在複雜多變的戰場環境中取得勝利，還能促進軍隊成員的個人成長和團隊凝聚力，為軍隊的長期發展奠定堅實的基礎。

## 參考文獻：

- [1] Auftragstaktik, 德文
- [2] Donald E. Vandergriff 著, 周敦彥譯, 任務式指揮 (Adopting Mission Command: Developing leaders for a superior Command Culture) 臺北: 國防部政務辦公室, pp. 44-47, 2002
- [3] Rolf Elble 著, 王洽南、馬武奎譯, 指揮思想與幕僚作業 (Führungsdenken stabsarbeit) 臺北: 國防部編譯局, pp. 123, 1972
- [4] 同註 2, pp. 47-53。
- [5] 明治政府於 1968 年起對政治、經濟、外交、軍事及教育進行改革。林子侯, 甲午戰爭前日本之內政與備戰, 嘉義: 大人物書店, pp. 3-4, 2001
- [6] 同註 5, pp. 65-66
- [7] 「弛韁統帥」係給予明確指示與企圖, 賦予下屬較長任務時間, 給予軍隊獨斷活用餘地, 使部下指揮官產生責任感及提高獨斷能力, 但若過於弛韁易造成部下指揮官肆意專橫破壞作戰全般構想。范健, 大軍統帥之理論與例證(第一卷), 臺北: 實踐學社, pp. 95-96, 1965
- [8] 「緊韁統帥」係以明確命令規定部下軍隊一舉一動, 過度規定部隊細部行動將使軍隊如同機械不知變化, 若遭遇狀況變化下屬常仰望上級裁決使指揮鈍化, 但下屬若易豕突猛進則應緊韁。同註 7, pp. 78-79
- [9] 同註 7, pp. 58-59
- [10] 同註 7, pp. 106-107
- [11] 獨斷專行係須經常明察上級意圖、判斷大局, 應乎狀況變化, 自行選定達成目的之最佳方案, 以制機宜為要。同註 7, pp. 108
- [12] Ricardo A. Herrera, "History, Mission Command, and the Auftragstaktik Infatuation," MILITARY REVIEW, pp.62-63, 2022
- [13] FM 100-5 內容包含空地一體作戰及任務式指揮。同註 12, pp. 56-57
- [14] 同註 12, pp. 56-57
- [15] Col. (Ret.) James D. Sharpe Jr. and Lt. Col. (Ret.) Thomas E. Creviston, "Understanding mission command," Army Sustainment magazine, US Army, 2013
- [16] David J. Devine 著, 周敦彥譯, "如何實踐任務式指揮 (The Trouble with Mission Command)" 國防譯粹, 49(4), 頁 68-75, 2022。
- [17] ADP 6-0, Mission Command (Washington, D.C: Department of the Army, pp. 7-8, 2019
- [18] 賴世上, "「美伊戰爭」政治作戰的運用與啟示", 張鑄勳, "第二次波斯灣戰爭專題研究論文專輯", 桃園: 國防大學軍事學院, pp. 59, 2003
- [19] Joel D. Rayburn and Frank K. Sobchak, eds., "The U.S. Army in the Iraq War,

- Volume 1: Invasion, Insurgency, Civil War 2003-2006”, Carlisle, PA: Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press, pp.31,2019
- [20] Anthony H. Cordesman 著，曾祥穎譯，”伊拉克戰爭經驗教訓：大戰略之課題(The Lessons of the Iraq War: Issues Relating to Grand Strategy)”，臺北：國防部史政編譯館，pp. 53-55，2004
- [21] 同註 18，pp. 64-65
- [22] 同註 19，pp. 11-13
- [23] 同註 18，pp. 65
- [24] 同註 19，pp. 18
- [25] Anthony H. Cordesman 著，黃淑芬譯，”伊拉克戰爭 I (The Iraq War: Strategy, tactics, and military lessons)”，臺北：國防部史政編譯館，pp. 62，2006
- [26] 同註 19，pp. 45
- [27] 黃民興，”中東國家通史 伊拉克卷”，北京：商務印書館，pp. 323 2002
- [28] 張紹華，”第二次波灣戰爭-美、伊戰前準備之研析”，張鑄勳，”第二次波斯灣戰爭專題研究論文專輯”，桃園：國防大學軍事學院，pp. 115，2003
- [29] 同註 19，pp. 43-44
- [30] 同註 19，pp. 59
- [31] 同註 19，pp. 62-63
- [32] 同註 25，pp. 54-56
- [33] 同註 25，pp. 235-236
- [34] 同註 27，pp. 109-110
- [35] 同註 25，pp. 257-260
- [36] 同註 25，pp. 62-63
- [37] 施澤淵，”從第二次波灣戰爭檢視伊拉克情報、安全組織之陷落”遠景基金會季刊，6(2)，pp. 165-166，2005
- [38] 同註 27，pp. 125-126
- [39] Anthony H. Cordesman 著，黃淑芬譯，”伊拉克戰爭 II(The Iraq War: Strategy, tactics, and military lessons)”，臺北：國防部史政編譯館，pp. 619-620，2006
- [40] 同註 25，pp. 80-81
- [41] COL Gregory Fontenot and LTC E.J. Degen and LTC David Tohn, “On Point”,Washington, DC: Office of the Chief of Staff US Army, pp. 341-342,2004
- [42] 同註 41，pp. 348
- [43] 同註 41，pp. 349
- [44] 同註 41，pp. 349
- [45] Wright, Donald P, ”16 Cases of Mission Command”, Kansas : US Army Combined Arms Center , pp. 105-115, 2013
- [46] 同註 17，pp. 1-7
- [47] 同註 17，pp. 1-8
- [48] 同註 17，pp. 1-3
- [49] 同註 17，pp. 1-12

- [50] 同註 17，pp. 1-14
- [51] 國防部，”中華民國 112 年國防報告書”，pp. 23，2023
- [52] M. B. Hamilton, “The Elements of the Concept of Ideology” *Political Studies*, 35(1), pp. 38，1987
- [53] 同註 17，pp. 2-21-22
- [54] 蒲念文、洪淑宜，”如何打一場不可預測的未來戰爭--培養有思考能力的軍官”*國防雜誌*，21(5)，pp. 42，2006
- [55] 莫大華，”軍人基本信念調整與價值觀教育”*復興崗學報*，21(5)，pp. 86，2008
- [56] Lee Robinson 著，劉宗漢譯，”理解任務式指揮 (Understanding Mission Command)”*砲兵季刊*，199，pp. 88，2022

## **Study of U.S. Mission Command - A Case Study of "Operation Thunder Run" in 2003**

**Tsung-Lung Tsou, Tai-Yu Chen**

**National Defense University Army Command And Staff College**

### **Abstract**

Mission Command is a leadership philosophy that focuses on trust, shared understanding, and the commander's intent, making it highly suitable for the rapidly changing modern battlefield environment. Mission Command emphasizes flexibility, initiative, and responsiveness by delegating decision-making authority, enabling units to act autonomously based on battlefield conditions. This article explores how the U.S. military successfully applied Mission Command during "Operation Thunder Run" in the 2003 Iraq War, demonstrating the importance of rapid deployment and decentralized decision-making in achieving battlefield victory.

Successful Mission Command relies on several factors: competence, mutual trust, shared understanding, clear expression of the commander's intent, specific mission orders, a balance between discipline and initiative, and risk acceptance. In the face of increasingly complex security challenges, our military can learn from the U.S. military's experience and develop a Mission Command model suited to our national context. This development aims to enhance combat effectiveness and meet the demands of a rapidly changing battlefield. It includes strengthening officers' decision-making capabilities, establishing effective communication mechanisms, and enhancing the autonomous execution abilities of units through education and training.

Key words : Mission Command, Iraq War, Operation Thunder Run