

美軍軍事決策程序的理性論證

Rational proof of the military decision making process in the U.S. Army (MDMP)

宋開榮 上校

國防大學陸軍學院教官

提 要

- 一、美軍「軍事決策程序」(MDMP)係以「理性抉擇」所發展出提供指揮官及其參謀遂行計畫及命令作為的分析性工具。
- 二、「軍事決策程序」是一套邏輯思維的方法，是要降低或消弭各種非理性因素的影響，使產出的行動方案能符合任務與指揮官企圖之達成。
- 三、美軍對於「軍事決策程序」的複雜與耗時，在執行階段可否讓指揮官及其參謀有效運用是被質疑與檢討之重點，且據此另外提出「洞悉性計畫作為」(RPD)進行論證及試圖精進補強之。
- 四、因為使用MDMP及RPD兩種軍事決策程序的指揮官或參謀，本身存於壓力下所可能受非理性因素影響而產生的偏差，若未能瞭解及消弭的話，必然可能影響決策程序之產出結果。

關鍵詞：軍事決策程序、理性抉擇、洞悉性決策

Abstract

1. The “military decision making process (MDMP)” of U.S. Army, provides commanders and staffs an analytic tool to conduct plans and orders, is developed based on the “rational choice” theory.
2. The “military decision making process” is a set of logical thinking methods for reducing or preventing the influence of various unrational factors, which creates a course of action that conforms to the missions and enables the commander's intent to be reached.
3. Whether the complicated and time consuming process of MDMP could be efficaciously performed by the commanders and staffs during the execution phase is still questionable and criticizable. So, the U.S. Army proposes the “Recognition-Primed Decision Making Model (RPD)” to be expounded and proved in order to improve and reinforce the MDMP.
4. The commanders or staffs may have aberrations under the influence of irrational factors resulted from pressure when utilizing MDMP and RPD. Failing to understand and prevent the aberrations may cause the output of the decision making process to go wrong.

Keywords: Military decision making process, Rational choice, Recognition-Primed Decision Making Model (RPD)

壹、前言

「軍事決策程序」(Military Decision Making Process, MDMP)是美國陸軍於1972年所發展一套提供作戰指揮官在作戰中面對敵情、任務、在各種達成任務之行動方案研擬及各種相關影響因素的分析判斷後，選取最佳行動方案，以為指揮官下達決心（決策）之參考。^{註一}從美軍《陸軍計畫作為與命令教範》(FM5-0)對MDMP的敘述：是一套經由任務分析及各項行動方案分析、發展、比較，以選擇最佳行動方案(Optimal course of action)，並產出計畫或命令的計畫作為模型(Planning model)。這套已經驗證的分析性計畫程序明述指揮官和其幕僚，及其下屬單位在計畫作為時期的互動運作形式。^{註二}所以作為解決問題(Problems solving)-MDMP的特徵，是分析性(Analytical)或理性抉擇(Rational choice)的集體決策模型(A group of decision-making models)。^{註三}

所謂理性抉擇是以人類所具有的「理性」為假設前提，是指於所擁有的資訊及時間條件准許下，依個人自身偏好在各項達成價值極大化的各項行動方案中，選出最佳行動方案。^{註四}若單從「軍事決策程序」而言，它是一項輔助分析的程序模型，是可以輔助指揮官及幕僚解決戰術問題(Tactical problems)的工具。但從戰史例證可以發現再完善的參謀組織或周延的計畫作為程序，亦不能絕對

保證僅憑產出的計畫或是命令就能確保任務目標的達成。畢竟其使用者是「人」，而人類所具有的認知(Cognition)、經驗(Experience)、情緒(Emotion)或專業知識(Professionalism)所形成的偏差(Biases)卻會影響人類進行決策過程的理性判斷。

因此，本文試從影響人類理性決策因素的論述，就蒐集學者論著、美軍軍事期刊專文、研究報告等相關文獻資料，運用「文獻分析」列述美軍對「軍事決策程序」運作之論證及其他影響決策產出的相關因素。因此，除前言外，接續在第二部分將學者及美軍軍官對MDMP的論證及精進建議予以陳述；在第三部分則就影響MDMP的個人及團體非理性因素分別列述；並於第四部分就軍事決策程序理性與否，提列部分學者的論證及個人觀點；最後則提出對我陸軍引進MDMP施行後的心得與建議。

貳、美軍對軍事決策程序的論證

美軍MDMP是沿循1914年頒行的《野戰勤務規則》(Field Service Regulation, FSR)發展至1972年MDMP正式被引進至《陸軍野戰手冊》(US Army Field Manual, FM101-5)，之後於2004年則改為《陸軍計畫作為及命令程序》(Army Planning and Orders Production, FM5-0)。發展期間經多次修定後已成為一項具有決策者、環境、組織、計畫、學習和程序等多方面的軍事決策程序。^{註五}這套包含

註一 Max H. Bazeman, Judgment in Managerial Decision-Making, (New York: John Wiley and Sons, 2002), P.2.

註二 U.S. Department of The Army, 《Army Planning and Orders Production (FM5-0)》(Washington, DC: U.S. Department of The Army, 20 January 2005), p.3-1.

註三 Major John D. Hall, "Decision Making in the Information Age: Moving Beyond the MDMP," (US Army: Field Artillery, September-October 2000), p.28.

註四 Stephen P. Robbins著，王秉鈞譯，《管理學》(臺北：華泰書局，4版，1995年5月)，頁203。

註五 Colonel Christopher R. Paparone, "US Army Decision Making: Past, Present and Future," (US Army: Military Review, July-August 2001), pp.46-8.

受領任務，任務分析，行動方案發展、分析、比較，計畫完成及預演等七項步驟的決策程序，是基於指揮官及所屬幕僚實施判斷與從事計畫時可以藉由此解決問題的輔助工具；是藉對戰場狀況之洞察，運用嚴密、清晰、正確的判斷，並且以合理的思維邏輯及專業知識與經驗，於各項能夠達成任務目標的行動方案中，選出最佳行動方案以為指揮官下達決心的參考依據。

此決策模型與理性決策模型同樣是根基於下述假設：一、假設清楚定義問題或目標；二、能提供或取得決心所需的足夠資訊；三、能夠達成目的所有行動方案皆能被考慮、比較和評估出最佳之方案(Optimal solution)；四、決策環境假設是處於相對穩定(Relatively stable)和可預測(Predictable)及最後是有足夠的時間讓決策程序完成。^{註六}經由此系統化及有組織的途徑，將與問題相關各方面的情況細分至可管理的目標以進行謹慎分析及評估，就長時期的計畫作為情境下軍事決策程序顯見出其有效性(Effectiveness)。不過在其嚴謹過程的決策結果仍存在著風險(Risks)，這些風險是出於人們不可能完全知道在某一情況下的所有潛伏結果，因此不可能對每一偶發事件均予以預測並策訂因應計畫。這種現象是被稱之為「有限理性」

(Bounded rationality)或可視為個人在實際情況對所有相關資訊進行正確判斷的能力限制。^{註七}

一、軍事決策程序的限制因素探討

現今在充滿多變(Volatile)、不確定(Uncertain)、複雜(Complex)及模糊(Ambiguous)的「VUCA」決定性作戰(decisive operations)環境中，^{註八}運用MDMP於所處不熟悉的作戰地形及不確定的敵人行動時，可以提供作為分析環境及評估現在或未來影響軍事行動威脅的正式分析架構及步驟；^{註九}並提供新任或不具經驗的指揮官或參謀有一作業的準據。^{註十}尤其是在現今多種系統間互動所形成高度複雜化的聯合作戰行動中，MDMP提供分析性和產出最佳問題解決方法的設計。^{註十一}但不能否認的是這些優點卻無法掩飾MDMP本身既存的弱點。就美軍官方與學者的分析中，認為由於戰場環境中存在的不確定(Uncertain)和快速轉變(Rapidly change)必然會影響著指揮官及其幕僚的決策，尤其是在執行階段因時間上的限制(Limited time)趨使指揮官必須於短暫的時程(Timeline)下達決心，且其決心正確與否所關係著不單是於高度複雜環境中的洞澈能力，更關係著相應高代價(High stakes)的結果（例如失敗所帶來的人命及財產的損失，甚至國家的存

^{註六} Stephen J. Gerrass, Colonel(Retired), "Thinking Critically about Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders," (U.S. Army War College: Department of Command, Leadership, & Management, December 2007), p.12.

^{註七} Max H. Bazeman, Judgment in Managerial Decision-Making, P.4.

^{註八} Kelly A. Wolgast, Lieutenant Colonel of U.S. Army, "Command Decision-Making: Experience Counts," (Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 18 Mar 2005), p.2.

^{註九} FM5-0, p.2~2.

^{註十} Gray A. Klein, Sources of Power: How People Make Decisions (Cambridge, Massachusetts: MIT University Press, 1998), p.29.

^{註十一} Joel B. Vowell, Major of U.S. Army, "Between Discipline and Intuition: The Military Decision Making Process in the Army's Future Force," Monograph Prepared for the School of Advanced Military Studies (Fort Leavenworth, KS: U.S Army Command and General Staff College, 26 May 2004), pp.22-4.

亡)。

尤其對旅、營級戰術階層而言，在戰場上若依照MDMP所包含7個程序及程序中內含的所有步驟進行分析的話，要完成計畫及準備的時間是有限的。因為新的任務往往僅於有限的時間得以準備，尤其是處於新的作戰環境、威脅或情況時，何時會收到因任務改變的階段命令(Fragmentary order, FRAGO)並不是那麼清楚明確。^{註_士}若依準則所言，指揮官及其幕僚又必須重新運作軍事決策程序來發展所有可以達成任務目標的各種行動方案並從中決定最佳者，在時間上是必然受到限制。

再者每位指揮官的個人特質(Personality)及指揮型態(Style)的差異偏好，亦可能使幕僚作業程序上所需時間多寡產生差別。^{註_士}因為一位指揮官若具充分的軍事知識、經驗和技能，那麼對於其所屬參謀的決策作為程序得給予適時而必要的指導，那麼作業所需時間自然可以縮短。但是從戰史上觀之，並非每位戰場指揮官皆具勝任作戰指揮所要求的條件能力，故而在這種情況下，若是如同一次世界大戰德國參謀總長小毛奇(Count von Moltke)於「馬恩河會戰」般的指揮，在缺乏經驗與足夠軍事知識的狀況下，能給予參謀的協助有限外，更可能因錯誤訊息所形成的錯誤認知，產出錯誤的決策導致失敗的結果獲致。^{註_吉}

實際上美軍低階指揮官及幕僚之所以埋

怨「軍事決策程序」的繁瑣，難以依循準則所載之各項程序及步驟執行，亦是因於沒有經驗(Inexperience)和訓練(Training)。一位研究軍事決策程序主張「直覺決策模式」(Intuitive decision-making)的學者柯萊因(Klein)即指出：「在相同情境下，決心不適切是緣於獲取知識的差異而產生。」他和部分學者相信不當決心(Poor decisions)是因於沒有經驗、缺乏資訊(Lack of information)及對產生迫切問題證據的辯解行為(De minimus)等三項因素而產出。^{註_士}換言之，缺乏經驗的指揮官及幕僚導致無能力蒐集所需情資及注意到行動方案中的弱點所在。

二、對軍事決策程序的省思——直覺式決策（洞悉性計畫作為模式）

2005年美國學者麥卡錫(Kenneth Macksey)在所著《第二次世界大戰發生之軍事錯誤》(Military Errors of World War Two)一書中指出：「戰況激烈時，多數資淺的領導人士及指揮官們很少有足夠時間理性考量瞬息萬變的問題。雖然某些少數緊急狀況的應變措施，可規劃在戰鬥前的想定中，但在生死搏鬥中，反應還是出自本能，而且通常只有遠離混亂戰場的指揮官，才得以安然思索並深入考量。」^{註_吉}由此，在戰場上面對瞬息變化且訊息不充分的狀況，於生死關頭及往往必須立即決策所導致的壓力情境下，層級愈低的指揮官愈難依據「軍事決策程序」來產生決心和計畫。雖然美軍FM5-0內文中有敘

^{註_士} FM5-0, p.3~10.

^{註_士} David A. Danikowski, "Personality and Planning Process," Monograph Prepared for the School of Advanced Military Studies (Fort Leavenworth, KS: U.S Army Command and General Staff College, 2001), p.40.

^{註_吉} 富勒將軍著，鈕先鍾譯，《西洋世界軍事史——從南北戰爭至第二次世界大戰，卷三》（臺北：麥田出版，1996年），頁261~2。

^{註_士} Gray A. Klein, p.275.

^{註_吉} 肯尼士·麥卡錫，同註_士，頁267。

述指揮官及其參謀於時間限制下可簡化MDMP步驟，可是卻沒有明述如何簡化，只是強調在執行階段指揮官可以採取「直覺式決策」(Intuitive decision-making)。這種決策模式是指達成結論的行為是基於知識、判斷、經驗、教育、智慧、膽識、認知和品格的形式確認(Pattern recognition)。^{註七}

「自然性決策」(Naturalistic decision-making, NDM)是美軍將其與分析性軍事決策程序概分的稱謂。此派學者是由柯萊因博士(Dr. Cary A. Klein)率領，花費近15年時間對軍方與民間個人或群體決策過程的觀察後，於1989年發表「洞悉性決策模型」(the

Recognition Primed Decision-Making Model, RPD)^{註八}——如圖1。^{註九}他依據對觀察對象的研究後，指出有近90%進行決策時是以他所提出的模型進行決策，僅有少部分是採理性或分析性模型。^{註九}這個模型主要是強調指揮官是以自身知識、訓練和經驗，在瞭解當前狀況後，會將之與自身經驗記憶中類似的成功經驗，藉內心的模擬過程中進行比對、評估及修定以產出合理行動方案。在大部分的案例中，經由這種決策過程能快速的將問題解決，不過決策的行動方案未必就是最好的行動方案。所以他稱之為「滿意途徑」(Good enough approach)。^{註十}

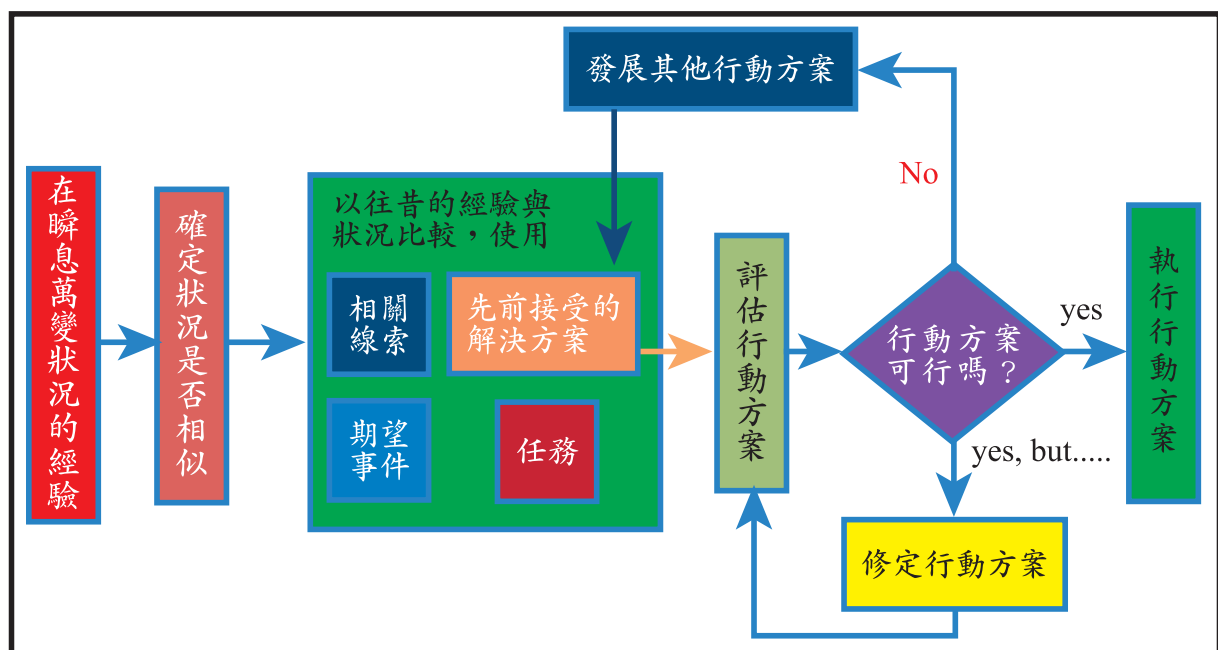


圖1 洞悉性決策模型(RPD)

資料來源：Gray A. Klein. Sources of Power: How People Make Decisions (Cambridge, Massachusetts: MIT University Press, 1998), p.24-7.

^{註七} FM5-0, p.3~2.

^{註八} 依原文直譯應是「初始確認決策模型」，然因譯者黃淑芬在《國防譯粹》，第32卷第2期，已將之翻譯為「洞悉性決策模型」，故本文仍採用之。請參閱Dr. Karol G. Ross, Dr. Gray A. Klein, Dr. Peter Thunholm, Dr. Holly C. Baxter and John F. Schmitt, "The Recognition-Primed Decision Model," (Military Review, July-August 2004), p.6.

^{註九} Gray A. Klein, Sources of Power: How People Make Decisions, p.100.

^{註十} Ibid., p.20.

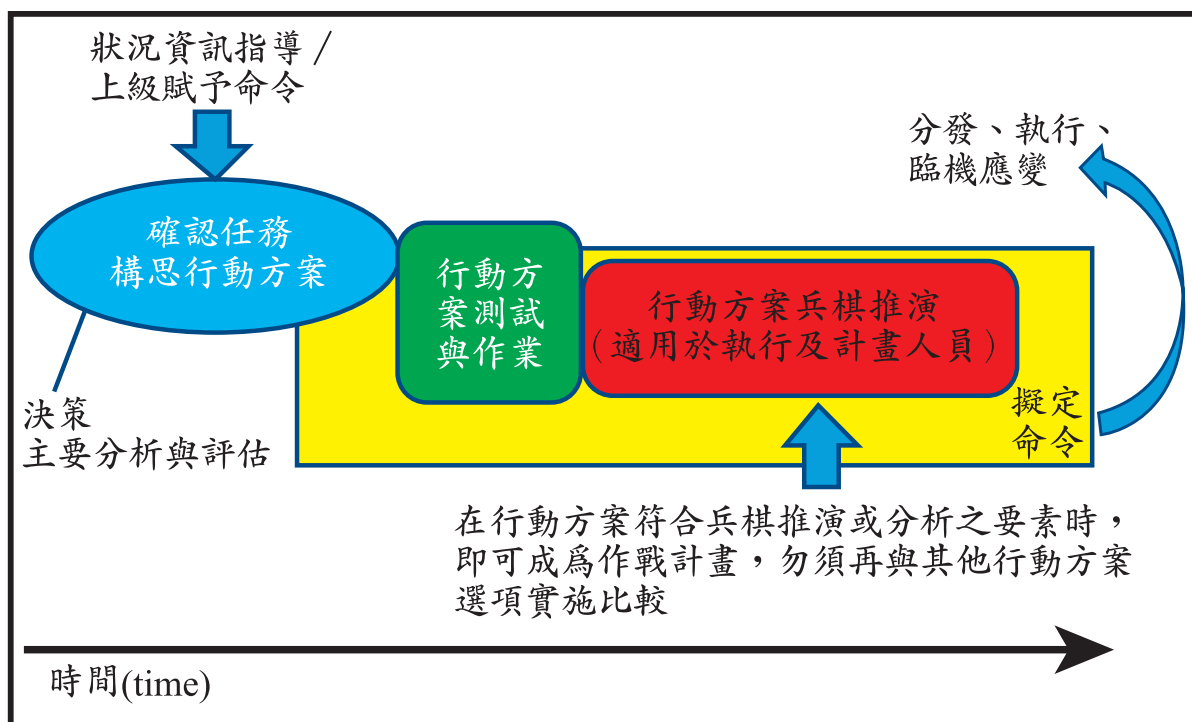


圖2 洞悉性計畫作為基本模型

資料來源：Dr. Karol G. Ross, Dr. Gray A. Klein, Dr. Peter Thunholm, Dr. Holly C. Baxter and John F. Schmitt, "The Recognition-Primed Decision Model", (Military Review, July-August 2004), p.7.

繼之在2003年，柯萊因博士又依據「洞悉性決策模型」發展出「洞悉性計畫作為模型」(the Recognition Planning Model, RPM)——如圖2，將決策與計畫作為兩者予以結合，並於美國陸軍學院李文斯堡「戰場指揮實驗室」(the Fort Leavenworth Battle Command Battle Laboratory, BCBL)主持的「戰場指揮訓練計畫」(the Battle Command Training Program, BCTP)中，進行一次為期兩週的「洞悉性計畫作為模型」評估實驗。^{註二}其結果顯示出「洞悉性決策模型」較MDMP在作

業使用時間上要節省30%，且實驗過程中充分顯現出此模型可說是MDMP的精簡版且能為多數單位所運用。^{註三}因為此計畫模型是基於「洞悉性決策模型」，故初始行動方案是在程序進行之前即基於指揮官的經驗、判斷和狀況瞭解發展而成，等於是減化MDMP中的概念發展、分析比較程序步驟所需的作業時間。參謀可直接循指揮官指導之行動方案進行兵棋推演，依行動→反制→反反制的推演程序，找出影響行動方案執行的各項問題，經由參謀之集體思考尋求解決方法，來

^{註二} Ross, G. Karol, Gary A. Klein, Peter Thunholm, John F. Schmitt and Holly C. Baxter, "The Recognition-Primed Decision Model," (Military Review, July=August 2004), p.8.

^{註三} Klien, et. al "The Recognitional Planning Model: Application for the Objective Force Unit of Action(UA)", unpublished Document, From U.S. Army Research Laboratory Collaborative Technology Alliance Program, Cooperative Agreement DAAD 19-01-2-0009, 2003, 2. Cited. Joel B. Vowell, Major of U.S. Army, "Between Discipline and Intuition: The Military Decision Making Process in the Army's Future Force"; p.36.

確立指揮官行動方案執行之命令具體化。

誠然，「洞悉性計畫作為」具有快速抉擇、極大化指揮官的經驗、彈性及調適性等優點；可是以「指揮官會談」(Commander's interview)依據個人的知識、經驗主導所產出的行動方案，會過於強調指揮官的經驗及性格，且並非所有的指揮官均具備相同的條件；況且因應現今聯合作戰型態下之戰場環境，不僅單位間行動更需強調協同，且各項複雜支援系統更須整合。因此，「洞悉性計畫作為模型」只能用於執行階段，且不是太過複雜的情況。^{註三}即如柯萊因博士本人亦論述這個模型並不能完全取代MDMP，且需做更進一步的測試。^{註四}

參、影響軍事決策程序的非理性因素

從上述對軍事決策程序的運用論證中，皆是就程序功能為焦點，是著重在MDMP或RPD運作所需時間的長短。可是對於程序執行中以「理性人」為立論基礎，雖論及壓力會對指揮官或參謀產生影響，但卻未詳述其成因及對決策產出的影響如何。而不論是探討應該如何做才是符合決策理性(Rational)的「規範性」(Normative)理論或是敘述事實上實際進行決策的「描述性」(Descriptive)理論，均為引領人們在面對必要時刻，能進行

正確的決策。然而事實上源於人類的生理及心理認知諸因素的影響，在真實世界中使決策理論的運用充滿著被挑戰的事實。尤其戰場上的指揮官與參謀在面對瞬息萬變的戰場景況及必須立即下定決心的要求時間壓力下，更可能受個人或是團體的偏差(Bias)因素影響而導致非理性思維，進而產出錯誤的決策。

一、個人的非理性因素

美國學者麥卡錫(Kenneth Macksey)所著《第二次世界大戰發生之軍事錯誤》及波義士(Robert Pois)和藍格(Philip Langer)所著《戰爭中的指揮錯誤》(Command Failure in War: Psychology and Leadership)兩本研究在戰史上因決策者(指揮官)的指揮決策錯誤而導致戰敗案例的分析專著中，^{註五}綜合這兩本書中及其他相關著作針對影響軍事決策的各項非理性因素，可歸納為所謂「探索與偏差典範」(Heuristics and Biases Paradigm, HBP)——如附表1。^{註六}

另外，在一份美國「海軍戰爭學院」(Naval War College)的期末報告中，作者尤斯里中校(LtCol. Floyd J. Usry, Jr.)將影響人類決定性思考的偏差因素劃分為心理障礙(Psychological impediments)和邏輯錯誤(Logical fallacies)兩大類(如附表2)。^{註七}

二、群體的非理性因素

^{註三} Ibid., p.42.

^{註四} Ibid., pp.37-8.

^{註五} 肯尼士·麥卡錫著，《第二次世界大戰發生之軍事錯誤》(臺北：國防部史政編譯室，民94年)；羅伯·波義士及菲力普·藍格合著，《戰爭中的指揮錯誤——心理及領導統禦》(臺北：國防部史政編譯室，民97年11月)。

^{註六} Paul K. Davis, Jonathan Kulick and Michael Egner, Implications of Modern Decision Science for Military Decision-Support Systems (Santa Monica: RAND Corporation, 2005), p.13.

^{註七} Ployd J. Usry, Jr., "How Critical Thinking Shapes the Military Decision Making Process," (Newport, RI: Naval War College, 17 May 2004), pp.6-10.

附表1 探索與偏差典範

偏	差	描	述
記憶 Memory	有效性 可想像性 代表性 明證性	近期或情緒性的事件較易影響或記憶中可為運用者。 事件看起來容易是因為容易被想像。 事情看起來較為可能是因其種類的代表性。 被回想的細節是符合邏輯、一致和錯誤的。	
純統計 Naive Statistics	機率與機會原則 樣本形式 頻率及可能性	不尋常事件的發生，常被正常發生事件比率所忽略。 樣本形式常於證據的推論強度時被忽略。 當表述頻率和可能性，對平均資料的理解有所不同。	
調整 Adjustment	急煞車 保守主義 退化	評估是指相對條件而非絕對條件，即使底線是恣意。 新資訊是被不情願而接受或忽略。 事件可能被過於強調，而忽略手段退化的可能性。	
圖像 Presentation	框架 錯誤類推 歸類 命令 程度	事件看法不同是基於得或失的框架而異。 現今的問題被視與所熟悉的相似，即使並不是如此。 資訊可能沒有理由的喜歡或不喜歡而被接受或拒絕。 第一或最後的條件可能會被過度強調。 理解資料變化是基於程度。	
選擇 Choice	習慣 弱化 不一致	選擇會傾向於所熟悉者而選擇。 決策可能簡單化降低不確定性。 同樣的案例會有不一致的判斷。	
自信 Confidence	充足 證實 控制幻覺	明顯的充分資訊會停止繼續尋求。 被證實的證據被接受，反之，則不被接受，會發生不適宜的不一致減化。 因錯誤理由而獲得好結果被不適當強化控制的感覺。	

資料來源：Davis, Paul K., Jonathan Kulick and Michael Egner, Implications of Modern Decision Science for Military Decision-Support Systems (Santa Monica: RAND Corporation, 2005), p.12.

附表2 影響決定性思考偏差因素

心理障礙：	邏輯錯誤：
● 忠誠(loyalty) ● 群眾本能(herd instinct) ● 群體思考(groupthink) ● 偏見(prejudice) ● 僵化模式(stereotypes) ● 代罪羔羊(scapegoats) ● 期望性想法(wishful thinking) ● 鏡像(mirror-imaging) ● 自我欺騙(self deceptions) ● 合理化(rationalization) ● 否定(denial)	● 權威(authority) ● 不一致(inconsistency) ● 傀儡(straw man) ● 牆頭草(slippery slope) ● 無關理由(irrelevant reason) ● 爭議性類推(questionable analogy) ● 爭議性的統計(questionable statistics)

資料來源：Ployd J. Usry, Jr., "How Critical Thinking Shapes the Military Decision Making Process," (Newport, RI: Naval War College, 17 May 2004), pp.6-10.

除了上述在決策過程中會影響個人的偏差因素，不僅影響決策者個人，同時也影響著決策者身旁的幕僚人員。而在一個群體的戰場指揮官及其所屬幕僚在進行軍事決策程

序過程中，這些心理上與邏輯上的偏差因素在一個強調忠誠、服從、一致、團結及負責的群體中，即可能呈現出詹尼斯(Irving Janis)所稱之「群體思考」症狀。這種症狀之一是

指一旦某些決定是迫於強勢的立場而作成，群體將會透過壓制反對意見、懷疑心理、或尋求其他替代方案等作為來達成共識。^{註六}

雖然不排除在群體內有個別成員會心存懷疑，或甚而有時會挑戰集體意見或質疑這些意見所形成決定的可能性。但基於前述的忠誠、一致、團結及服從的行為規範，成員為了維持共識；或為個體需要被群體所接受，最後仍可能為壓抑內心懷疑，並「配合」已作成的決定，不論其可能會導致多麼嚴重的後果。有時為維持彼此認同觀點的完整與合理，以支持以此觀點所作成的決定，群體思考必須刻意忽略或掩蓋證據，甚或扭曲事實。這種症狀可稱為「集體合理化」(Collective rationalization)。^{註六}例如英國二次世界大戰期的戰鬥機司令部司令道丁爵士曾質疑當時所謂的英軍最佳人才似乎沒有什麼重大才能，其結論是，「可能從學校就開始壓抑個人主義，並大量培育出所謂的「好公民」。此外，若一位低階軍官提出一項高階軍官可能該想到卻未想到的建議……低階軍官在被多次壓制之後，就喪失再次提出不受歡迎建議的韌性……。」^{註七}

另種症狀是稱之為「共同妄想症」(Illusion of invulnerability)，是指一個人能影響另一個人或更多人，使得他們感染並認同其完全不切實際甚至幻想的觀點。例如二次大戰期間德國元首希特勒對於其將領們所提的專業意見，其結果不是被迫屈服就是去職，有

時甚至會喪命，而無法再聽到完善建言。^{註三}尤其是在希特勒不接受所屬將領們的建議而執意發動侵俄戰爭後，這些將領即心知肚明他們最終必須為一位不會接受反對意見的主子負起責任。直到史達林格勒戰役時，過度自信而對敵人抱持刻板看法所產出的逃避及否認態度，致使以僵化的模式因應現實情況，結果就是導致第VI軍團的戰敗。^{註三}

肆、軍事決策程序能否理性？

綜合前述兩種軍事決策模型及影響決策的非理性因素而言，在MDMP與RPD模型中，官方準則中只提供了模型程序的步驟及相關的作業需求，而對於基於影響決策人的非理性因素卻沒有充分論述。誠然，就一項提供指揮官及參謀選擇最佳行動方案的方法或工具而言，是不存在認知、情緒、壓力或偏好(Preference)的影響，所以並不存有是否理性，而只有是否適用的問題。然而，因使用者是「人」，所以影響人類理性思維判斷的非理性因素加入於決策程序時，自然也會連帶影響著決策者在使用軍事決策程序的理性與否。

故而，在MDMP中因程序執行所需時間過長，所形成給予指揮官與參謀在戰場上必須在短時間內應付各種突發狀況及超量資訊所產生的壓力。詹姆士·德理斯科、愛德華多·沙拉斯和瓊·強斯敦合著「壓力下的決策制定與任務表現」一文中指出：「在時間

^{註六} Irving L. Janis, Groupthink: Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes. 2nd, rev. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1983), P.179.

^{註六} Ibid., pp.40-41.

^{註七} 肯尼士·麥卡錫著，《第二次世界大戰發生之軍事錯誤》，頁269～70。

^{註三} 同註七，頁271。

^{註三} 羅伯·波義士及菲力普·藍格，《戰爭中的指揮錯誤——心理及領導統禦》，頁270～71。

壓力下，人們傾向維持或是加快表現速度，但是表現的正確度會下滑。^{註三}」因為在壓力下對事物的判斷認知會逐漸知覺狹隘、工作記憶衰退及表現僵化，而導致問題解決方式堅持固定的解決方法，即使這個方法已經不能直接解決問題。試問在真實戰鬥情況受時間壓力的決策情境下，越接近於第一線的旅、營級戰鬥部隊，在戰場上不論指揮官個人或是參謀群體間思考可能產生偏差的同時，其所產出與比較選擇的會是最佳行動方案嗎？

反觀RPD主張依賴於指揮官的經驗、知識及技能較能適應戰場情境下的決策需求。知識是經由學習(Learning)而獲得，經驗則是經由實踐所獲取，它構成個人於內在思維的偏好(Preference)，且構成對外在事務的認知判斷基礎。然而每位軍官因其軍種或所歷練職務經驗的不同，及所學習知識的博約差異，必然也形成各別偏好與認知上的差異。在這種情形下，指揮官個人偏好即有可能完全取代參謀的專業判斷，進而形成集體思考的非理性現象，導致錯誤決策的可能產出。再者，基於專家經驗對突發狀況能迅速反應進行決策的論點，安亭(Entin)曾比較資深與新進計劃者之間，從事計畫作為所需時間的結果是資深計畫者不一定較新進者為快速，反而會因檢視問題更趨複雜而需要更多的時間來思考計畫作為相關事宜。^{註四}如此，RPD歸因於專家知識經驗因應突發狀況，可以縮短反應計畫作為時間的主張亦被否證的情形

下，就MDMP及RPD兩種決策模式而言，事實上，仍未全然滿足因應現今多變、不確定、複雜及模糊作戰環境的需求。

伍、結 論

目前而言，MDMP是美國軍方準則所採用的軍事決策模式，而國軍亦正式引用取代舊有之指揮參謀程序。可是針對決策程序而言，以理性決策為基礎所演譯之應然程序，在實際執行上所產生的落差自是無可避免的現象。也正因為如此，誠有必要不斷的就應然面與實然面所產生的問題，經由演訓模擬的實證檢驗過程中尋求改善之建議。值此，筆者以為：

一、在學習軍事決策程序應存開放及實證的態度

誠然，依戰場上遂行決策的條件而言，是無法符應理性決策的條件，但是軍事決策程序本身是協助指揮官及參謀的一套分析工具，其目的是為指揮與參謀作業者建構溝通的統一程序規範，能有效完成作戰任務之遂行。所以就學習者而言，程序是藉外在提供可為遵行的圭臬，內化形成判斷的思維邏輯。基此，持開放的態度學習各種決策模式，不盡能藉之反思MDMP的問題，且可借鏡尋思改善之作法。從美軍的決策程序演進過程觀之，即可發現隨著作戰環境與科技裝備的改變與進步，美軍亦一直不斷的檢討分析MDMP的問題及提出各種改進建議。

二、強化學門整合以消弭理論與實務落差

^{註三} 詹姆士·德里斯科、愛德華多·沙拉斯及瓊·強斯敦，〈壓力下的決策制定與任務表現〉，收錄於湯瑪斯·布里特、卡爾·安德魯·卡斯楚和艾米·艾德樂編輯，《軍事成效》（臺北：國防部史政編譯室，民98年7月），頁196～204。

^{註四} Cohen, Marvin S., Leonard Adelman, and Bryan B. Thompson, “Experimental Investigation of Uncertainty, Stakes, and Time in Pilot Decision Making.” (NASA-Ames Research Center, March, 2000), pp.12-3.

從美軍MDMP及RPD決策模型的發展觀察，是將決策科學引用至軍事學門之用，且在相關研析文章中亦可發現心理學、管理科學等學科觀點的溶入，這也就是1990年代學界所強調之「科技整合」概念。因此，借鏡美軍MDMP的發展經驗，國軍在已引用該程序的同時，更應將其如何藉由其它學門的經驗知識或理論，引用至軍事學門各項相關知識技能之知識整合，來改善既有軍事理論與實現快速環境變化所造成的間隙。相應引用其它學門研究成果的同時，亦應強化美國學術發展所強調的科學實證，將理論與實務能相互檢證評估，不斷的尋求問題→找到解決問題的答案→再檢驗評估→再發現問題→再找到解決方案的循環，不斷精進知識理論的成長，以填補理論與實務間的落差。

三、深耕軍事學門研究以強化專業本質學能

無論是MDMP及RPD均只是輔助指揮官與參謀分析抉擇最佳行動方案的工具。而如何有效的使用該工具，除決定於對程序步驟的熟練程度外，更有賴於指揮官與參謀本身的專業知識技能。在MDMP是依循程序與步驟來進行分析，RPD則是依據指揮官之指導，但兩者均需由指揮官下達最終決心。因此，指揮官本身的學能在整個程序實具決定性功能。尤其是在現今快速變化的作戰環境，各種高科技系統裝備的整合，雖然對指揮官與參謀於決策進行時提供迅捷的輔助功能，可是其所要求操控這些裝備及對大量獲得信息的分析研判，均對指揮官的專業知識與技能形成挑戰。故而除強化軍官的本職學能外，更應廣博吸收軍事學門或相關學門之各項知識，以充實於戰場指揮決心所需之判準。

當然，任何知識技能之醞養，是爲了消弭自存人類本行思維的盲點，使判斷事務更能宏觀與客觀的掌握問題焦點。自然在

MDMP及RPD中潛存的人爲非理性因素亦需依賴於平時不斷的學習演練過程中，自我或共同發覺並尋找因應調整之方法，使決策過程更趨理性以消除指揮官們或參謀於戰場指揮之誤判情勢發生。自然這個目標不可能觸之可及，然而卻是必須且值得持續深耕研究的領域。

收件：98年09月15日

修正：98年10月01日

接受：98年10月08日

作者簡介

宋開榮上校，陸軍官校74年班、陸軍指揮參謀學院98年班、陸軍指揮參謀學院戰術研究班、淡江大學國際事務與戰略研究所碩士班；曾任連長、作戰官、教官、營長、副指揮官及研究教官；研究領域：戰略理論、危機處理；現任職於國防大學陸軍指揮參謀學院軍事理論組教官。