



戰術思維要領

作者 / 謝台喜



提要

一、一位好的決策者，必須有系統的檢視決策過程，及知曉每一部分有關的錯誤，而下功夫消除會犯的錯誤，才能下定一個正確的決策；唯決策過程中，往往會遭遇決策的陷阱，以導誤決策的下達。

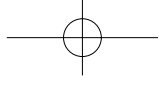
二、至當之行動有賴正確之判斷；而正確之判斷，源於合理之思維，故指揮參謀人員之思維理則至為重要。指揮參謀人員一般狀況之戰術思維要領，乃係依據任務（上級賦予、自己推斷），針對狀況（包含敵、我、天、地、水等），參照理論（包含原理或準則），經過分析比較，以獲致結論，而產生至當之決心（構想）與處置（措施）。

三、時間急迫之思維要領，首先需瞭解達成任務之目標性質，再參考所獲得之敵情、地形資料，考量我軍部隊特性與能力，依照準則及經驗，研擬至當之行動方案，以為指導部隊行動之準據。其作為通常可由指揮官獨自行之，亦可召集重要相關幕僚共同研討之。

四、在戰況危險的情況下，指揮官所考量者為如何化解危險戰況，轉危為安。所以指揮官在危急存亡之際，首先要考慮如何激勵士氣，抱定必死的決心與敵奮戰，然後再思考如何運用有限之兵力，尋求敵人之弱點，一舉而擊破之，以化解危機，轉危為安。

五、科技時代的思維，就是資訊處理理論，資訊處理理論承認，人在先天有認知的架構，讓他在基本上不學而能地接收與吸取生存環境中的訊息。其所企圖探究的是：個體究竟如何運用其生理上既有的「裝備」去處理環境中有關的「訊息」，從而由獲「知」而後發揮「適」的心理功能。

關鍵詞：戰術思維、思維要領、決策者、資訊處理



壹、前言

德國塞克特將軍在1936年版軍隊指揮一書的序文中說：「用兵爲『術』的運用，爲以科學做基礎自由創作的行爲。」在敵對雙方自由行動的相互用兵（戰術）行動中，雖如塞克特將軍所言，惟其因果關係，卻不能找出一個公式的結果，因此，戰術與科學還是有其距離存在。戰術既沒有公式，也沒有公理，所有的僅是蓋然性罷了。戰術者，大致說來和戀愛相仿，初次會晤的男女兩人誰也摸不清對方的想法如何，互相都是自由的，如想把對方追求到手，並沒有獲致成功的特定手段。不論任何原則，縱然可獲致成功，卻不是決定性的；戀愛的技巧，因人、因地而有不同的結果，戀愛的手段和方法，雖千變萬化，但若加以統計分析，就可發現其共同的原則。戰術思維的原則也是一樣，若加以研究亦可找出其共同的原則。

貳、戰術思維原則

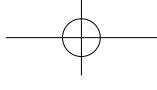
一、確立目標

目標是一切思維的依歸，行動的準據，目標不明，或誤認手段爲目標，皆屬危險之事，故指揮官指揮作戰必須確立其目標。作戰最終的目的，在擊破敵人的部隊統合戰力之發揮和屈服其戰志，是以各個戰鬥的目標，非使作戰的最終目的達成不可；因此，戰術思維原則首先要確立其目標，以爲戰術行動之準據。先總統 蔣公說：「軍隊

的作戰方案，首先要確定作戰目標，然後才能決定甚麼時間、甚麼地點，什麼行動、多少兵力，以對準此一目標來作戰。」「在戰術上，對每一目標之攻擊，必須選定其敵人最感痛苦之要點與弱點，爲其重點所在，而加以致命之打擊，或予以確實控制。」胡林異亦說：「用兵之道，全軍爲上策，得土地次之；破敵爲上策，得城池次之。」此說明作戰最終目標，在摧毀敵之武裝部隊及戰鬥意志，得土地及佔領城鎮次之。目標既經選定後，必須堅持而貫徹到底。先總統 蔣公說：「目標一經選定，那就要有始有終的貫徹到底，一切力量都要向著此一目標，來集合與集中；一切工作都要爲這一目標，來協同與合作。」如第二次世界大戰德蘇戰爭，希特勒於席捲歐洲後，不以全力進攻其主敵英國，先使之徹底毀滅，反而中途轉變目標發動對俄戰爭，冒兩面作戰之危險，因而種下根本失敗之錯誤；爾後對俄作戰，其目標又復游移不定，初以高加索經濟中心爲目標；繼以莫斯科政治中心爲目標；而敵軍戰力（武裝部隊）則始終未選定一決定性之作戰目標，予以徹底之殲滅，最後又中途改變，再以高加索經濟中心爲目標。以其統帥部與前方指揮官主張不一，意見分歧，以致貽誤戰機，終遭到慘敗。故指揮官在戰術思維時，首先要確立作戰目標，並要堅持貫徹之，才能贏得勝利，達到戰術成功之目的。

二、攻擊行動

任何戰鬥都有兩個基本行動，一是攻



擊，另一是防禦，戰術指揮官在戰術思維時，首先考慮的行動就是攻擊，除非萬不得已時，才考慮防禦；因惟有攻擊，才能收到決定性的戰果。所謂攻擊，乃是以主動之精神，與積極而有準備的行動，加諸於敵人，以迫使其屈從我之意志。作戰時，惟有採取攻擊行動，才能常立於主動，而制敵機先，迫使敵人追隨我之行動，在對其不利之條件下，強迫其與我決戰，從而獲致決定性的戰果。且攻擊行動，可以發揮我旺盛之企圖心，而使士氣高昂，收「致人而不致於人」之宏效。

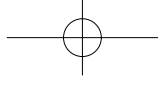
戰鬥的目的，主在摧毀敵人的部隊和戰志；為求摧毀敵之部隊進而加諸一擊，當然是最具效果，實施防禦如不併用攻擊，就不能擊破敵之部隊，直到今天沒有見過藉退卻而擊破敵人的戰例。拿破崙征俄失敗的根本原因，乃俄軍誘敵深入的退卻，造成法軍遭受酷寒與積雪，再加上俄軍的追擊；如果俄軍僅退卻，依然不能對法軍有任何損害。但也不是除非攻擊才能摧挫敵人戰志，利用防禦也可挫折敵人戰志，如敵任何攻擊都無法佔領堅固陣地，敵人最後祇有放棄攻擊；雖防禦也可挫折敵人戰志，但究竟欠積極，如果敵人堅強不屈，則仍無法利用防禦來挫折敵人的戰志。如日俄戰爭，旅順要塞攻防戰，俄軍雖利用堅固要塞挫敗日軍多次攻擊，但日軍屢敗屢攻的執拗行為，終於將旅順要塞攻佔，由此可見防禦的後果了。

大致在戰鬥中，不論如何努力，對敵情

通常總是難以充分明瞭，而且在戰鬥中，往往對敵情總是過於誇張，判斷敵人行動時，也多判斷對我行動不利，此乃人之常情；結果敵人的實際狀況，往往不似我們所判斷的那麼堅強，甚至不致對我行動有何重大影響。因此，指揮官思考戰術行動時，宜大膽採決攻擊行動，縱然兵力劣勢，亦應考慮之，俾能掌握戰場主動，創造有利機勢，爭取勝利。如東晉太元8年，秦晉淝水之戰，晉軍以8萬之眾，對抗強秦前鋒苻融之30大軍，毅然渡淝水發動攻擊，終獲全勝，即為一例。再如日本東條英機大將之子東條英教少將，擔任旅長出征，在鴨綠江會戰後追擊戰中，通過敵之陣地而且狀況不明，於是判斷各種敵情而列舉可能的行動，發現不論任何行動都對己不利，於是東條少將決心退卻，因而為自己軍人生涯劃上休止符。足見戰場指揮官思維戰術行動時，應採主動積極之作為，才有成功之勝算。

三、集中與節約

所謂「集中」，乃是在一定時間、空間內，將最大戰力置於最後決勝點上（決戰方面）；對敵行一決定性之打擊，而發揮我全面或局部的絕對優勢之功效。所謂「節約」，乃集中與優勢作為之根本要件，為期在決戰方面，能徹底形成優勢，必須在非決戰方面，僅使用足以達成任務必要之最小限戰力。近代的戰爭，兵力增加，戰場範圍擴大，想在全正面配置充分兵力，實為不可能的事，因此，在廣大的戰線上，必有制敵於



死命的要點存在，也有因交通困難不能配置兵力，或沒有配置兵力之必要的部分。至於在要點上，敵方亦必配置大量的兵力，在這種場合下，如果其他的條件都相同時，當然能在這裡大量集中兵力的一方一定獲勝。然而此際所有兵力不論如何使用，都感充足時則另當別論，否則，就要節約其他正面的兵力，把多餘的兵力集中。

大體來說，戰鬥原是牽制（拘束）與打擊的配合，也是兩個必備的力量。當然直接決定勝負的行動，不外打擊；然而為使打擊能最有效發揮的手段，則為牽制。故應儘量集中兵力，而牽制則僅使用最小限度之兵力而已。打擊與牽制，如斧刃之斧柄，斧刃有斬斷之功能，惟如無斧柄，斧刃也難以發揮其力量。孫子說：「我專為一，敵分為十，是以十攻其一也，則我重敵寡。」^①以上就是戰力集中原則。

戰力的節約，與戰力集中，乃一體兩面，古來戰史，對非重點方面，即對應節約戰力的方面，因戰力的決定不當，使用戰力過多，或因戰鬥指導錯誤，以致對重點方面的作戰發生不利的影響而遭失敗的戰例屢見不鮮。如第一次世界大戰之際，德國以西方戰場為主戰場，東方對俄戰場係支戰場，僅使用一部兵力（第8軍團），這個正面的兵力，係依俄軍動員遲緩，及遭受俄軍攻擊不得已時，則放棄維克塞河以東的東普魯士為

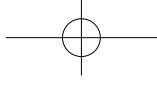
前提而決定。但因俄軍提早動員，並入侵東普魯士，初期德軍在戰術上雖獲勝，但戰略上側背受威脅，是以德國以興登堡大將接任第8軍團司令官，魯登道夫少將為參謀長，並由西方戰場抽調二個軍增援第8軍團，爾後雖然東方戰場在坦能堡及阿勒爾河會戰獲勝，但西方戰場卻在馬恩河會戰因兵力不足，以致第1、2軍團之間發生一大間隙，而招來德軍總退卻的不幸結果。此一戰役，在支作戰雖獲得勝利，而主作戰卻付出無可補償的莫大犧牲。此即未能妥善運用集中與節約原則之故，因此，戰術指揮官在思考戰術作為時，必須考量集中與節約之用兵原則，並善加運用，方可發揮戰術上最大效益。

四、奇襲與欺敵

奇襲，乃出敵不意，攻敵無備，使敵發生慌亂而最恐怖之狀態，以粉碎其意志，使不及採取其有效行動之戰法，故奇襲必以欺敵為先著，而欺敵之藝術，端在於情報之靈活，尤貴於運用反間，為其基本條件。此種奇襲戰法，特於以寡擊眾之時機行之，更為有利。奇襲成功的基礎在欺敵，而欺敵之要訣，一為運用情報，二為利用地形，尤其端在詳察敵情窺破其弱點，以旺盛之企圖，對其不預期之時機與地點，更特別是對其不利之地形與部署，發現弱點時，尤當機立斷，出敵不意而襲擊之，方克奏功。

欲求奇襲之成功，須講求計劃之保密，

①：《孫子兵法》，虛實篇第六。



兵力行動之隱秘，新武器之突然使用，不良天候及地形之利用，佯攻與陽動之配合，迅速機動，各種欺敵手段與方法之運用，以及習慣性戰法與作業程序之變更等，均有助於奇襲之實施。奇襲端賴機智與果敢達成之，須在敵未準備之前，並在其不預期的時間與地點實施攻擊，以使敵人發生驚慌混亂。故指揮官於戰術思維時，應優先考量奇襲與欺敵作為之實施，集中兵力，以最大速度向敵攻擊，在敵未採取有效對策之前達成目標，最為有利。孫子兵法「虛實第六」至「九地第十一」等6篇，皆是闡明地形與戰爭利害得失關係之重大，並強調要運用奇襲、機動、主動精神。姜太公亦說：「兵勝之術，密察敵人之機，而速乘其利，復疾擊其不意。」此皆說明奇襲與欺敵之有效運用，常能打破敵之均衡，而獲得重大精神效果，而開戰勝之道。如紀元前206年，大散關之戰，韓信以一部兵力，並徵集民力，明修棧道以分散敵人之注意力；主力暗渡陳倉小道，攻擊大散關，一舉而襲取之，開楚漢緒戰之大捷，是為奇襲與欺敵成功之史例。

五、機動與速度

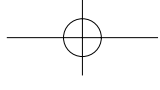
機動，乃為審機乘勢，依高速度之行動，從事我一切部署與作戰運動，其性質有二種：一為機動位置（態勢），一為作戰運動。所謂機動位置，即將我部隊部署於較敵為有利之位置；所謂作戰運動，乃為爭取最有利之機會，以最大之速度，將部隊適時投於所望方面（地點）之運動，以期改變敵

我相對力量之關係，導向我軍於更有利之態勢。故機動者，乃為作戰運動，而其運用，則以速度為其要旨。

指揮官於戰術思維時，必須明虛實之理，通奇正之變，能於動靜分合之中，適當決定戰力使用之方向，實施巧妙而迅速之機動，以發揮最大戰力。更需有正確之情報組織，周詳之準備，完善之作業，靈活之通訊，充分之輸具，以及適時適切之行政支援等。而最重要者，為指揮官具有堅強之決心和心理上的機動思維，常基於旺盛之企圖心，藉慧眼以窺破好機，計利審勢，斷行巧妙而有利之機動，使其機動指向正確之目標而非盲動。而火力之運用，與機動關係密切而相互依輔，故指揮官思考策劃機動時，須兼顧對火力作有效而靈活之運用，俾易達成機動之目的。

孫子說：「致人而不致於人，以分合為變」，「善守者，藏於九地之下，善攻者，動於九天之上」，「始如處女，敵人開戶；動如脫兔，敵不及拒」，「是故善戰者，





其勢險，其節短，勢如犇弩，節如發機」，「善用兵者，譬如率然，率然者，常山之蛇也，擊其首則尾至，擊其尾則首至，擊其中則首尾俱至。」此即機動與速度之最佳詮釋。如1870年普法戰爭，法沙龍軍主將麥馬韓，優柔寡斷，不能及時下定正確決心，更於中途數變其決心，又無適切之命令與行動方案，使下級部隊無所適從，以致該軍不能發揮高度之機動力，尤其中尚有一翼行動特別遲緩，更為大錯，因此不但不能主動攻擊普軍，甚至連退卻亦勢不可能，終遭普軍包圍殲滅，實為違反機動與速度原則之故，應為戰場指揮官之戒。

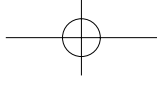
六、簡單與明確

戰鬥中，凡百事簡單而又精練者，始可期其成功。大凡戰鬥，惟有賴實行以達成之，實行好壞，直接關係戰鬥的成敗，任何卓越的計畫命令，若不獲實行，自然失去其價值。戰場上擬訂計畫或下達命令，不僅要在平時未曾想到的緊張興奮的狀況下容易理解，更要在諸多不明條件的戰況中易於實行。戰鬥中的條件，即事前判斷狀況的推移，事實上非常困難，故詳細的規定未來作戰行動，勢必非常困難，而且事前指示難於實行的事項，則將拘限部隊的行動。尤其隨時代的進展，戰鬥狀況日益複雜，作戰計畫與命令亦隨之複雜化，而且因戰鬥的更加慘烈，人們心理上的壓力，尤非昔日可比。戰鬥的危險性增大，心理狀態亦難於保持平靜。因此，指揮官思考戰術行動方案及下達

計畫命令時，應力求簡單明確，俾使下級部隊容易遵照執行，而達成任務。如日俄戰爭在日本海海戰之際，東鄉元帥掛出：「皇國興廢在此一戰，務期各員奮鬥努力」的Z信號，因而使聯合艦隊士氣大振，是為致勝的主要原因之一。這句簡單明確的話，能有左右士氣的力量，即因其處於戰爭之中，一種異常心理的感應。戰場指揮官所以能成名的道理，就是能以真實簡明的表達方法，將自己的思維與計畫下達給下級部隊確實執行。

七、全般的佈局

所謂佈局，最重要的不是在於型，而是包括型內的意義和精神，亦即構成這個型的本質，只要徹底了悟這意義、精神和本質時，型的記取與否並無大礙；惟如僅記其型，而不知其精神所在，則在實戰中不能發揮作用。故指揮官考量戰術行動時，先要考量全般的佈局，然後再考量階段的行動，就如同下圍棋一般，下任何一棋，都須考量其對全局之影響。當然指揮官佈局的能力因人而異，此與個人之戰術修為，平日接受之訓練與個人作戰經驗有關。戰術修為，不論任何人在任何時候，只要努力就可修得；而平日訓練，只要用心亦不難熟練；惟作戰經驗，並非每個人都有機會，不過可由演習和戰史研究中汲取他人之經驗求得。名震遐邇的近代軍事家拿破崙，曾慨言他的戰略素養是得之於反覆閱讀亞歷山大大帝、漢尼拔、凱撒、古斯托夫、菲特烈大帝等84個戰役的歷史所瞭解的用兵真理，這也是世界各國戰



略家所一致體認研習戰爭藝術的不二法門。故各級指揮官宜加強作戰演習及戰史研究，俾於思考戰術行動時，能處處顧及全般之佈局，而不致為臨機狀況所迷惑。

八、時空掌握

時空之正確掌握運用，為作戰勝利之主要因素。蓋戰機稍縱即逝，勝負決於頃刻，「不為」與「遲疑」，皆足以陷軍隊於危亡。指揮官思維戰術行動時，必須養成「當機立斷」之精神，以為爭取與掌握時空之張本。野戰決勝，不僅要堅持最後五分鐘，更要爭取最先五分鐘，應於作戰初動之際，力求以出敵意表的無情壓力，猝然加諸於敵人，使敵不遑應付，在心理上喪失平衡，如此，敵雖有優勢戰力，亦難以充分發揮，而我則掌握主動，迫敵追隨我之行動，進而使敵在我之打擊壓力下，喪失戰鬥意志，放棄戰鬥，此乃最佳之作戰指導。故指揮官必須以果敢堅毅之決心，充分運用時間，發揮其最高效率，以求的最後之勝利；否則徒有再好的構想與計畫，也是枉然。如「七年戰爭」中的第一個戰役—羅保西茲之戰，1756年8月底，菲特烈為期及早摧毀同盟國之計畫，以確保自身之安全，首先採取攻勢行動，侵入撒克遜，戰端於焉開始。由於猝行攻擊，出敵意表，故普軍幾乎未遭抵抗，即告進入德勒斯登（Dresden），俟奧軍來

援，已為時太晚，普軍已經進入易北河畔，予以迎擊，並在羅保西茲會戰中，將奧軍擊敗，菲特烈大帝就此在撒克遜站穩腳步。此一戰例，足以說明時空的掌握，對作戰勝負有非常重大的影響。

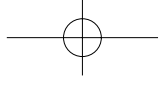
參、戰術思維程序

一、決策的思維過程

指揮官主要的使命有二：領導與決策。根據美軍野戰教範FM100-5將決策（decisionmaking）定義為：「知道是否要作決策，然後是何時與作何決策。」^②各階層指揮官皆是決策人員，在軍隊數位化的同時，決策程序即變得更複雜與困難，並且需要更多的認知資源。數位化使決策人員可無限制取得資料，資料須依據狀況加以放大、解讀或整合。而資料分析多由人員在缺乏科技輔助的情況下進行；由於可取得資料較以前為多，決策人員可能面臨如山的資料，他們需要某種輔助工具，能以狀況為基礎進行資料分析，這種工具能使他們在較高認知程度上推理，繼而使渠等成為更加優秀的決策人員。

理論上，決策方式概有三種，一是理性決策模式（rational models of decisionmaking），旨在說明決策應如何進行。二是敘述式決策模式（descriptive

②：Department of the Army, Field Manual 100-5, Operations, Washington, DC: U.S. Department of the Army, June 14, 1993, pp. 2-14.



models of decisionmaking），係說明研究對象受到「啓發」與「偏見」的影響而制定決策。三是自然決策模式（naturalistic models of decisionmaking）。茲將三種決策模式說明比較如后。

（一）理性決策模式：理性決策模式有兩種角色，即標準與規範。^③標準模式旨在說明假想的完美決策者面臨之選擇，這種決策者無所不知，擁有無限權力。規範模式意味僅有一個理性選擇。決策者有系統的運用理性模式後，將可找出正確的選擇。其步驟為：

1. 列出預期會發生的狀況：計有兩種型式，即選擇與機會。選擇狀況乃在兩個或更多的選擇間作出決定；機會狀況旨在說明情況不明的情形下所有可能選擇。機會與選擇不同之處在於決策者對其結果無法掌控。

2. 列出可能結果之值：結果值賦予的標準由指揮官自行斟酌。指揮官可以速度、精確度、死亡數目或裝備損害量為標準。

3. 列出機會狀況的可能性：決定敵人如何行動相當困難，因為戰場上具有狀況不明的特性，指揮官或許能減少情況不明的現象，但無法將之消除。

4. 分析樹狀結構並決定最佳行動方

案：由樹狀結構每一分枝的結果值與其機率相乘，這些數據再總和為每個機會點的值，決策者應選擇最高值的行動方案。

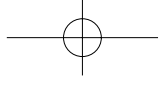
理性決策模式的規範特性顯示，問題僅有一個可能的正確答案。決策分析等技巧旨在引導決策者找出正確答案。然而即使如此簡單的例子，仍然有可能犯錯的地方而導致錯誤的決策。在作戰環境中，可能無法列出所有可能結果或明確訂定結果值或機率值，因此，應探索決策在實際層面是如何制定而非應如何制定。

（二）敘述式決策模式：在作戰環境下決策並非獨立的過程，而指揮官亦非全然仰賴理性模式，一項決策的結果將會影響後續的決策。導致決策者未能獲致最佳方案的影響因素是一種錯誤模式（偏見），當決策者試圖運用「啓發」此一黃金定律時，就會產生偏見，啓發之價值在於能協助吾人節省有限的認知資源，當這些認知捷徑僅需要更少的資源時，就可能仰賴錯誤的假設。提佛斯基（A. Tversky）與卡涅曼（D. Kahneman）的研究發現了數種啓發方式與偏見。

1. 既存性啓發^④：決策者可能因覺得當前處境與以前的某種狀況類似而受到影

③：Lee Roy Beach and Raanan Lipshitz, 'Why Classical Decision Theory Decisionmaking,' in Gary A. Klein, Judith Orasanu, Roberta Calderwood, and Caroline Zsombok, eds., Decisionmaking in Action: Models and Methods, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1993, p.21.

④：Marvin S. Cohen, 'Three Paradigms for Viewing Decision Biases,' in Gary A. Klein, Judith Orasanu, Roberta Calderwood, and Caroline Zsombok, eds., Decisionmaking in Action: Models and Methods, Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1993, p.37.



軍

史

戰

術

響。既存性啓發顯示，最近發生或類似的經驗將影響決策者的評估，這會使人高估同一事件發生的頻率，而過度認為這類事件發生的可能性極高。

2. 代表性啓發^⑤：決策者經常會將S狀況與P1狀況的相似性比較，若兩者相近，便認為S是P1的前例，這種過程似乎合理，但若將基本率納入考量則不然，基本率能指出同一事件發生的頻率。^⑥故儘管S狀況與P1狀況類似，但P1是存在於當前的環境當中。P2與P3雖僅有S的部分特性，但發生機率大於P1，代表性啓發會讓決策者忽略了基本率，僅因S與P1相似而將S視為P1的前例。

3. 實證偏見^⑦：選定行動方案的決策者會以其決策解讀後續資料，因此，當新資料證明其決策不當時，決策者仍會將其認為這項資料視為支持其決策。

敘述式模式說明了我們如何與為何有系統地偏離了理性決策方式。換言之，敘述式模式說明了決策者既存的不理性之處。

(三) 自然決策模式：自然模式與敘述式模式一樣，亦旨在精確地說明決策過程；然而，自然模式強調決策者是理性的，依據自然模式，決策係以作戰環境為基礎，並受其影響。在作戰環境中，決策屬於複雜程序中

的一環，並且受到前事件、組織架構與環境的影響。自然決策模式有以下幾種方法，茲說明如下。

1. 辨識決策模式：強調狀況評估並且重視專業知識，此種模式並非尋求最佳解決方案，而是要決策者在自然狀況下尋求滿意的答案，亦即尋找第一個可行方案而非最佳方案。決策者在選擇個方案時係採逐一考量之方式，他們在內心模擬方案，以決定該方案是否可行；若該方案不符當前狀況且無法調整，便將之放棄另尋他案。其步驟為：

(1) 體驗狀況；(2) 辨識；(3) 內心模擬；(4) 執行。

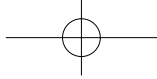
2. 準則內之決策：依據美軍野戰教範FM101-5提出軍事決策程序的七個步驟。^⑧首先是制定與比較各種方案，繼而由指揮官檢討每一方案，評估優點與缺點，然後選擇最佳方案。這與理性決策模式相同，指揮官之決策可能因個人經驗或專業知識而受到啓發或偏見的影響。這套程序適用於計畫執行之前的大部分決策作業；計畫執行之後，指揮官必須持續制定決策，因末期狀況總是會發生，在這些狀況下，指揮官較可能使用自然決策模式，例如辨識決策模式。野戰教範並未提到計畫作為期間的決策與

⑤：Ibid.

⑥：Ibid.

⑦：Ibid.

⑧：Department of the Army, Field Manual 101-5, Staff Organization and Operations, Washington, DC: U.S. Department of the Army, May 31, 1997, p.5-3.



計畫執行後的決策兩者間有何差異，反而提出時間係影響這個程序的唯一因素。教範更進一步指出，在時間有限的情形下仍須遵循此一步驟，但可採取彈性作為。並指出在受限的情況下有三種決策程序：戰鬥決策（combat decisionmaking）、迅速決策（quick decisionmaking）以及立即行動訓練（immediate action drills），^⑨後二者係指揮官之專屬職責，採自然決策模式。

3. 狀況覺知：狀況覺知（situational awareness）係戰術作戰中心內低階戰士們認為這代表知道其本身與友軍和敵軍的相對位置。決策者若具備狀況覺知，將可制定更好的決策；換言之，狀況覺知是良好決策的前提。與其決定一個人是否具備狀況覺知，不如研究如何取得狀況覺知。指揮官與參謀針對戰場情勢制定適當決策之前，應取得精確的狀況覺知，此一精確度的達成係對所獲取情資進行研析並使其具有意義，其程序為：發現、轉換、推理，因受到個人及環境因素之影響，對戰場指揮官而言，階係重要考量因素。

二、決策陷阱

一位好的決策者，必須有系統的檢視決策過程，及知曉每一部分有關的錯誤，而下功夫消除會犯的錯誤，才能下定一個正確的

決策。唯決策過程中，往往會遭遇決策的陷阱，以導誤決策的下達，一般易犯的決策陷阱如下。^⑩

（一）貿然投入（Plunging In）：即在收集資訊與下結論起步之前，未事先花少數時間來考量所面對問題之癥結，或想透澈為何你認為該做像這樣的決策。

（二）框架的盲點（Frame Blindness）：即針對錯誤問題進行解決，未經深思熟慮就為你的決策塑造出心智上的框架，所以它使你忽略了最佳的抉擇，或看不見重要的目標。

（三）缺乏框架的控制（Lack of Frame Control）：即無法意識清楚的用一種以上的方法來界定問題，或不當的受其他人的框架所左右。

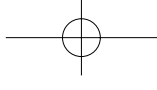
（四）在判斷上過度自信（Overconfidence in Your Judgment）：因為你對自己的假設與意見太過肯定，以致怠忽於搜索必備的事實資訊。

（五）短視的抄小路（Shortsighted Shortcuts）：即不當的仰仗「經驗常理」，諸如自深信那些隨手可得的現成資訊，或過度死抱著一些輕易可見的事實。

（六）輕舉妄動（Shooting From the Hip）：即深信自己的腦袋已將全部你所發現到的資訊搞清楚，因此，在做最後的抉擇時，不

⑨：U.S. Army Command and General Staff College, The Tactical Decisionmaking Process, Student Text 100-9, Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, July 1993, pp.1-4.

⑩：羅索（J. Edward Russo）與舒馬克（Paul J.H. Schoemaker）著，張城生譯，《決策陷阱》（台北：聯經出版事業公司，民國80年7月），頁4-206。



依循一套有系統的程序來做，而「草率行之」。

(七)群體的失敗（Group Failure）：即假設有許多精明幹練的人士參與，好的抉擇會自動自發的跑出來，因此在管理群體決策的過程上失敗。

(八)為回饋而自我愚弄（Fooling Yourself About Feedback）：即由過去結果所得的事實證據，在詮釋其真正代表的意義上失敗，或是因為你要保護自己，或是因為你被預料後事的效果所愚弄。

(九)不做追蹤（Not Keeping Track）：即假設經驗會自動的浮現其教訓備用，因此怠忽於保持系統化的紀錄來追溯你的決策成果，與怠忽於分析那些能呈現具關鍵性教訓的結果。

(十)在決策過程上審核失敗（Failure to Audit Your Decision Process）：即敗在無法創出一個有組織的方式來解決你本身的決策，因此你經常持續的暴露在其他九種決策陷阱的危險中。

三、戰術思維程序

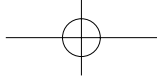
我們對於事物的感覺、觀察，乃至於發生問題進行研究，必須經過博學、審問、慎思、明辨的過程，亦就是「正、反、合」的思維過程，古訓「三思而行」的真諦，亦就是應用「正、反、合」的思維規律過程而言，決不是將某一個觀念重複思慮的意思。國人的表達技術向來分「啓、承、轉、合」四段，就是正、反、合的思維規則而形成

的，其中啓與承是正，轉為反，合仍為合。在作戰判斷中分為：使命、狀況、分析、比較、結論等五段，其中使命與狀況即是啓，分析即是承，比較即是轉，結論即為合。美式的參謀研究區分為：案由、問題、有關事實或立案假定、分析、比較、結論（建議或決心）等六段，其中案由與問題即是啓，有關事實或立案假定與分析即是承，比較即是轉，結論（建議或決心）即為合。思維是為了行動，故必須考慮到是否可行與如何實行等問題，所以吾人必須知道「行動理則」。欲求有效的行動，首先須要有一個明確的「目的」，這是擇善的工夫，屬於哲學的境界；其次要考量「依據」，這是屬於「兵學」的境界；進而要設運實施的步驟，此乃是「科學」方法。因此，行動理則為「目的」、「依據」與「步驟」三項，亦是戰術思維的程序。

肆、一般狀況思維要領

至當之行動有賴正確之判斷；而正確之判斷，源於合理之思維，故指揮參謀人員之思維理則至為重要。指揮參謀人員一般狀況之戰術思維要領，乃係依據任務（上級賦予、自己推斷），針對狀況（包含敵、我、天、地、水等），參照理論（包含原理或準則），經過分析比較，以獲致結論，而產生至當之決心（構想）與處置（措施）。茲將思維要領說明如下。

一、任務分析



任務係上級指揮官所賦予，或對上級指揮官作戰構想之理解，推斷所得，為行動指導之依據。指揮官受領任務後，通常由指揮官個人依據上級指揮官之意圖、當前狀況及影響作戰任務成敗之關鍵與限制因素，依其相關因素，在內心循序作深入之考量分析，或依需要，召集相關人員研商，進而發展出初步作戰概念，以推斷本部為達成任務所應採取之手段、步驟及應獲致之目標。通常任務分析僅為指揮官與幕僚之內心分析，並無書面作業，其主要考慮因素為：

(一)上級指揮官之意圖：瞭解上級賦予任務後，進一步考量上級指揮官賦予本單位之任務，其所望本部要達成之目的或目標。

(二)本部任務與全般作戰之關係：

1.確實瞭解本部任務在全般作戰中之地位，及與上級、友軍間之關係。

2.研析作戰地區地形與當面敵情，對本部任務達成與否，所造成之影響。

3.上級賦予本部任務，對全般作戰任務之影響。

(三)為圓滿達成任務，所應獲得之戰果：依上級賦予之任務與推斷之上級指揮官意圖，審視當前狀況，進而研析本部為達成任務，所應獲得之戰果，此戰果通常為殲滅敵人有生力量或奪取有利之地形目標。

(四)多重任務或多項任務之主從：依前三項分析，並考量作戰全程，律定出本次作戰本部所應遂行之主要任務（通常僅有一個）與次要任務，或主要目標與次要目標。記述

方式：採主要、其次、再次……，或按數字編號依序代表其重要程度。

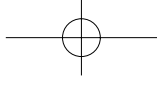
(五)為達成任務之必要手段：手段即是本部為達成任務，所應採取之行動或措施；本項作為要領，應針對作戰全程各戰鬥階段，提出其所應採取之行動、措施與步驟，通常須包括先期準備、戰術作為、應變措施、補助技術與使用工具等。

(六)初步作戰概念：任務分析後，指揮官對上級指揮官之意圖，應充分瞭解，並將上級意圖融為自己之意圖而力求其實現，決定為完成任務所應採取之必要手段與所期之戰果，即為指揮作戰之初步作戰概念；其內容應包括何人、何時、何地、何事、為何等5何。

二、參謀作業指導

參謀作業指導為發展行動方案及參謀判斷與計畫之指針；指揮官確定初步作戰概念





後，應思考如何下達參謀作業指導並擬定腹案，隨即召集參謀主管或經由參謀長，下達參謀作業指導，其內容包括：

- (一)任務。
- (二)初步作戰概念宣達。
- (三)上級特別指示。
- (四)完成任務所應先期準備事項，如：
 - 1.情報蒐集要項之宣達。
 - 2.偵蒐機構之先期派遣。
 - 3.需加強之作戰準備事項。
 - 4.作戰準備所應採取緊急安全措施。
 - 5.人員、裝備、器材之整備及完成時限。
 - 6.各參狀況判斷之指導。
 - 7.召開作戰會議之時間、地點。
 - 8.其他。

三、狀況判斷

指揮官狀況判斷，可依據各參提供之敵情、我軍、天候、地形、水文等資料，並依個人對作戰準則之體認與經驗及戰術修為加以分析推斷而獲致結論；通常係以任務為基礎，分析作戰地區特性，比對敵我狀況，研判敵可能行動及其特點與弱點，考量我可採取之各種行動方案及其利害，綜合較量，以確定達成任務最有利之方案，此方案即為指揮官之決心。戰鬥間指揮官下達每一決心之前，均應先行狀況判斷，爾後隨狀況之推移，隨時判斷狀況，以憑採取適應機宜之處置，雖狀況緊急，時間短促，亦必要行之。其作為要領如下：

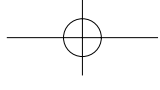
(一)參謀判斷前，指揮官召集主要參謀，由參二針對已偵知之當面敵情與地形狀況，先提出報告；爾後指揮官視敵情明瞭程度及遂行任務所採戰鬥方式之彈性，實施參謀作業指導，並宣達初步作戰概念，以決定列舉行動方案之具體程度，作為各參發展行動方案及參謀判斷之指向；其方式如下：

1.當前狀況明朗，我戰鬥方式明確時：如各種徵候均已顯示敵將實施防禦，而指揮官經任務分析後，其初步作戰概念確定將採攻擊，則應明示本單位擬定行動方案之方向：如「旅於明晨發起攻擊，奪取甲鎮，殲滅地區內敵軍，並準備向乙城以北擴進。」各參即依此方向，草擬其判斷內容。

2.當前敵情產生急遽變化，我戰鬥方式明確時：若指揮官經任務分析後，宣布初步作戰概念為攻擊，而在各參判斷前，當前敵情產生急遽變化，則應指示參二加強偵蒐；待敵情明朗後，再宣布行動方案列舉方向，要求各參據以判斷之。

3.當前敵情欠（不）明，我任務具相當彈性時：如當前敵情欠（不）明，而指揮官經任務分析後之初步作戰概念具有相當彈性，如「旅即沿甲鎮向乙城以北擴進，牽制多數敵軍，以利爾後作戰。」此時，各參宜審慎考量我軍任務之彈性，並研析敵可能採行之各種行動，預擬數個行動方案（如攻擊、防禦、轉進等），待敵情明朗後，再行持續判斷。

(二)參謀基於任務，指揮官之初步作戰概



念、參謀作業指導及所宣布之行動方案列舉方向，從事本身之參謀判斷，並與其他參謀保持密切之協調，俾向指揮官提出至當之結論與建議。

(三)全程作戰概念：指揮官於初步作戰概念產生後，應依資訊獲得之程度，繼續實施任務分析，審視任務之彈性與縱深性，考量所有影響任務達成之因素，或與必要人員研析，漸次形成「全程作戰概念」，以為爾後作戰指導之腹案；本概念依需要，得適時將全部或局部，向相關參謀或部隊宣示。

四、決心及作戰構想

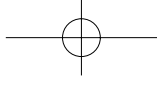
指揮官之決心，係經由邏輯思維程序之狀況判斷而生，須由指揮官親自為之，以為指揮作戰之基礎，並以堅強之意志貫徹之。決心通常包括何人、何時、何地、何事、如何、為何等。例如：某部隊（何人），於某時（何時），在某地區（何地），以何種手段或作戰方式（何事），採取何項行動，包括部署、隊形等（如何），以達成某一目的（為何）。一般在作戰開始或有裕餘時間，決心文可較完整，按規定方式包含六何。在戰鬥進行中，隨時判斷狀況所產生指導戰鬥之決心，因狀況急迫可較簡略。例如：「繼續攻擊」，「第×號逆襲計畫立即生效」等。但至當之決心淵源於指揮官深厚的兵學造詣。決心須堅定，不可輕率改變，戰鬥中常須冷靜沉著，堅持貫徹原決心；但狀況已變且有變更決心之必要時，不可猶豫或固執，而悖應變之道，通常應改變決心之時機

為：上級命令或任務變更，敵情與友軍狀況有重大改變，主攻方面陷於膠著而其他方面獲有意外進展，或發現敵人重大過失必須變更決心把握戰機以獲致較大戰果時。

作戰構想為指揮官決心之擴張及使之更為具體化，其內容對當前的行動指導較為明確，對未來狀況發展之因應則僅作概略預定，以保持充分彈性。由此可顯示指揮官企圖之全貌，下級指揮官可藉以明瞭上級意圖及其局部行動與全般作戰之關係與可能產生之影響。故指揮官必須明示其作戰構想，使上下想法一致，各部隊行動密切配合，即使暫時失卻連絡，各部隊仍能體認上級意圖，保持默契，齊一心志，向目標邁進。

五、計畫與命令

計畫係以指揮官之決心及作戰構想為基礎而策訂，基於達成任務之要求，確立作戰方針及指導要領，律定所轄部隊部署、行動及其他管制、協調、支援、連絡等事項，以為全部作戰或戰鬥期間之行動準據。計畫作為須保持其全程之適應性與彈性，時程愈長，應保持之彈性愈大，時程愈短，則可容許之彈性愈小，爾後依狀況之推移及因素之變化，適時適切修正之。必要時，可依預見之變化策訂備用計畫，應機使用。而命令乃將決心與計畫付諸實施之指示，以明確表達指揮官之意圖，予以所轄部隊指揮官作戰任務。命令內容應簡單明確，通常包括各下級指揮官為達成其任務所必須知悉者為限。命令下達時機，須使受命者得有為執行命令而



預作所要準備之時間。應乎狀況緩急及內容繁簡，可以書面或口述下達，並確能傳達至受令者。

六、督導與掌握

命令下達之後，指揮官與參謀，須督導並協助各部隊切實執行；部隊行動開始後，指揮官須予確實掌握，方能統合協調全部戰力，如所期望而發揮。並藉參謀之協助，隨時掌握狀況發展，研判狀況，適時下達決心與作戰指導，引導部隊達成任務。

伍、特殊狀況思維要領

一、受領初動命令之思維要領

指揮官受領初動命令後，爲了充分完成作戰準備，一般而言，思維的時間較爲充裕，除了要考量全程之作戰外，尚須研討各階段作戰之執行；因此，在受領任務後之任務分析，必須深入詳盡，依須要亦可召集有關人員共同研討，研擬初步作戰概念，以爲全程作戰指導及作戰幕僚研擬行動方案之參考。然後依作戰幕僚所研擬之行動方案，召開作戰會議，擬訂至當之方案與策定全程作戰計畫，指導作戰之遂行。若時間有餘裕，作戰準備階段，亦可召開若干次作戰會議，分別研討各項作戰準備。如大軍作戰，受領初動訓令後，可分別對目標之選定、情勢判

斷、戰力整備、特遣部隊編組等實施研判，以落實作戰計畫之遂行。爾後依狀況之發展，召開各階段之作戰會議，策定各階段之計畫，如戰略集中、戰略機動、會戰、戰略追擊、戰略退卻等，以至完成任務爲止。

二、時間急迫之思維要領

所謂時間急迫，乃是指揮官受領任務至開始執行任務間，時間非常短促，指揮官用以思維及作戰準備之時間不足；因此指揮官之作戰思維無法按正常思維程序實施，此際，指揮官所需考量者爲如何在有限時間內達成任務。其思維要領，首先需瞭解達成任務之目標性質，再參考所獲得之敵情、地形資料，考量我軍部隊特性與能力，依照準則及經驗，研擬至當之行動方案，以爲指導部隊行動之準據。其作爲通常可由指揮官獨自行之，亦可召集重要相關幕僚共同研討之。

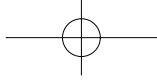
三、危機戰況之思維要領

所謂危機，乃生死成敗的緊要關頭。

⑪在戰況危險的情況下，指揮官所考量者爲如何化解危險戰況，轉危爲安。因此，指揮官所思維者，當激勵將士決死而戰，不可懷生則勝。孫子曰：「運用計謀，爲不可測，投之無所往，死且不北，死焉不得，士人盡力，兵士甚陷則不懼，……」⑫所以指揮官在危急存亡之際，首先要考慮如何激勵

⑪：《大辭典》（台北：三民書局，民國74年8月），頁596。

⑫：《孫子兵法》，九地篇第11。



士氣，抱定必死的決心與敵奮戰，然後再思考如何運用有限之兵力，尋求敵人之弱點，一舉而擊破之，以化解危機，轉危為安。如後漢吳漢討公孫述，因冒進兵敗被圍於城都，漢乃召諸將勵之曰：「吾與諸將踰越險阻，轉戰千里，所在斬獲，遂深入敵地，今至其城下，而與尚二處受圍，勢既不接，其禍難量，欲潛師就尚于江南御之。若能同心協力，人自為戰，大功可立；如其不然，敗必無餘。」於是饗士秣馬，閉營三日不出，乃多立幡旗，使煙火不絕，乘夜，敵不備之際，對敵發動攻擊，敵不覺，遂大敗。由此可知，在危急之際，指揮官之思維，主在尋求敵之弱點，激勵士氣，乘機一舉擊敗敵人，方可轉危為安，獲致勝利。

四、對優勢敵軍之思維要領

面對優勢敵軍作戰，主以保存戰力為優先考量，因此指揮官在思維作戰指導時，應盡量避免與敵決戰，宜運用一切手段以保存實力。如「多設旌旗，倍增火灶，示強于敵，使彼莫能測我眾寡強弱之形，則敵必不輕與我戰。我可速去，則全軍遠害。」¹³孫子曰：「兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已；夫唯無慮而易敵者，必擒于人。」¹⁴孫臏兵法亦云：「威王曰：敵眾

我寡，敵強我弱，用之奈何？孫子曰：命曰讓威，必臧其尾，令之能歸。長兵在前，短兵在後，為之流弩，助其急者，本陣勿動，以待敵能。」¹⁵剿匪作戰，中共所提之口號「打得贏就打，打不贏就跑」，就是保存實力最佳例證。抑或依我之機動作為，並妥善利用地形，製造敵人之分離，尋求敵人之弱點，集中優勢戰力，殲滅敵之一部，如此反覆施為，逐次改變敵我優劣形勢，然後一舉殲滅敵軍，獲致最後勝利。如抗日戰爭，我軍以敵後游擊作戰，利用地形對敵實施襲擊、伏擊、夜襲等手段，削弱敵軍戰力，予日軍重大困擾，最後終將日軍擊敗，獲致勝利，即為最佳史例。

陸、科技時代思維要領

一、基本觀念

科技時代的思維，就是資訊處理理論，資訊處理理論承認，人在先天有認知的架構，讓他在基本上不學而能地接收與吸取生存環境中的訊息。其所企圖探究的是：個體究竟如何運用其生理上既有的「裝備」去處理環境中有關的「訊息」，從而由獲「知」而後發揮「適」的心理功能。¹⁶

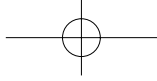
二、資訊處理所研究者是個體的內在歷程

¹³：劉伯溫，《百戰奇略》，弱戰篇第二十。

¹⁴：《孫子兵法》，行軍篇第九。

¹⁵：《孫臏兵法》，威王問第三。

¹⁶：邏輯思維與論文寫作第二講思維與邏輯結構。



資訊處理理論，有三類不同的理論模式

(一)採單一管道序列模式：即在輸入到輸出之間，只是單一序列的心理運作歷程。

(二)採複管道平行模式：即在輸入到輸出之間並存多同管道，彼此交互作用，以處理訊息。

(三)採混合模式：即兼採前兩者模式，以解釋訊息處理的過程。

三、資訊處理過程

對資訊處理假設推理時，按最簡單的單一管道序列模式，其處理過程，至少須有以下六個階段。

(一)環境中的刺激影響受納器，是為輸入的開始。

(二)感官受刺激後，在極短的時間內，取其部分重要者送至短期記憶。

(三)短期記憶是為覺知階段，個體能夠覺察所記憶者為何事；在短期記憶期間，可暫時目的的直接表出反應，反應後如不繼續練習，訊息即瞬間遺忘消失。

(四)長期記憶是經由短期記憶篩選後，而作為長期保留的記憶。

(五)在需要時，從長期記憶中隨時檢索所需訊息，送達反應前制器，由之決定以何種方式表達。

(六)最後經由反應器表出需要的反應，是為輸出。

在六個連續階段之外，另外尚有兩種心理功能，對六個階段的運作予以支配控制，即「期望」與「執行控制」。

四、探索資訊處理方法

探索資訊處理的心理歷程，業已發展很多研究方法。一是從理論架構去推理分析訊息處理的心理歷程，如電腦模擬法、訊息處理分析法、二事相減法等均屬之。另一類是採控制實驗的方法，設計操縱有關變項，從受試者反應中去分析了解訊息處理的心理歷程，區分四個階層：1.解碼認字：即比對歷程及補碼歷程；2.文義略解；3.內涵貫通；4.心得檢討。

五、後設認知

後設認知是指「對認知的認知」，是個人對自己的認知歷程能夠掌握、控制、支配、監督、評鑑的另一種知識，是在已有知識之後衍生的能統御已有知識的新知識。

人類在認知歷程中的心智活動，具有一體三面的分合功能。智力的三面包括：

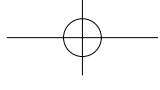
(一)組合性智力：指個人運用語文與技能從事思考解決困難的能力。

(二)經驗性智力：指個人善於運用經驗處理新事物的能力。

(三)適應性智力：指個人善於適應環境隨機應變的能力。

六、科技時代的思維要領

科技時代的幹部指揮係以資訊為中心，並佐以精簡而機敏的幕僚，科技則致力於輔助指揮藝術，以優異之管制技術推動指揮運作。因此新的戰場指揮重點之關鍵，在於把握知識與資訊，各級指揮官需要充分運用適時之戰鬥空間資訊手段，下達資訊靈通之決



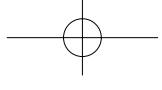
心，並經常先敵採取行動。如果指揮官能在敵人行動之前，先行下達決心，並迅速轉達部隊執行，則可爭取速度，掌握先制，使敵陷於被動挨打之困境。因此，科技時代的戰術思維，必須與資訊管制相結合，運用資訊之蒐集、分發與呈現等方法，瞭解戰場周邊之作戰狀況，適時完成判斷作為，下達至當決策，才能因應科技時代之需要。然而指揮官永遠無法充分瞭解戰場周邊之作戰狀況，未來戰場系統資訊提供的報告，與指揮官所感覺者之間的差異，仍須指揮官本身敏銳之觀察力來彌補。故科技資訊僅能協助指揮官迅速下達決心而已，指揮官仍須展現意志力與領袖特質，才能贏得決定性的勝。

柒、結語

凡研究過戰術的人，莫不深知指揮藝術對用兵作戰的重要性，但很少能夠提出一套明顯而具體的方法，俾使用兵者有所遵循，導向指揮藝術化的境地。從戰史上，每見到天才的將帥，如韓信、唐太宗、拿破崙等，縱橫指揮，馳騁沙場，「措勝於衆，衆不能知」，人都見其赫赫武功於外形，而難悉其所以致勝之奧蘊。指揮藝術這一問題，實包含了有形無形的諸種因素，變化多端，無定型可循，形成軍事上寓意最深的問題。昔岳武穆用兵，說「運用之妙，存乎一心」；但如何能達到「運用之妙」？又如何才算「存乎一心」？他並未說出具體的方法來。孫子把用兵之道，比諸一般的藝術，他說：

「聲不過五，五聲之變，不可勝聽也；色不過五，五色之變，不可勝觀也；味不過五，五味之變，不可勝嘗也；戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮也。」他以五聲，五色，五味等具體事實的比喻，引申出「戰勢不過奇正」的道理。孫子體認出戰術奇正的運用，和藝術家的創作一樣，雖不能道出此中的奧妙；但問題卻接踵而至，何謂「奇」？何謂「正」？雖言簡意賅，但近乎玄奧，令人有天馬行空，高深莫測之感。僅少數天才將帥或能窺其奧秘，未能普遍滋潤各指揮層級，雅俗共賞。數千年來，人言言殊，莫衷一是，明其理者，自可運用自如；謬其義者，仍然如墜五里霧中。證諸古今成功的將帥，概皆戰勝不復，各有千秋。史蹟立功，原理立言者幾希。時代背景不同，容或均有其獨特戰法和創意，但亦有食古不化，東施效顰，結果割虎不成，而步入悲慘失敗之命運者，屢見不鮮。因此，欲依此簡單玄奧的「奇正」二字，探討出指揮藝術之門徑，露廬山而離迷津，頗非易事。

默察古今中外戰爭勝負之軌跡，能給吾人明確啓示者，則為戰力之較量，這是勝負的標準，任何戰鬥形式，都要以戰力的實質內容為基礎。戰陣之際，一切條件均在瞬息萬變，唯一不變者就是敵我雙方敵對的力量，必須經過戰爭方式拼倒一個後始可分勝負。故指導作戰，首須認清力量關係的重要，進而謀求力量的發揮，打破敵我戰力平衡，追求勝利目標，是由科學的觀點，走向



藝術程度。卓越的指揮官，絕不認為戰力之較量，是單純的數字的對比，而是需要竭盡智慧，發揮己之所長，制敵之所短，減少自己的錯誤，增加敵人的錯誤，主動以慧眼看破好機，以期對敵形成「以鎰稱銖」之勢。依智慧而運用力量，是乃指揮藝術之真諦，孫子說：「以利動之，以本待之」，就是這個道理。吾人認為那些不著邊際的空洞理論和死板的教條，並不能成為藝術；對作戰指揮方面，亦無任何裨益，必須掌握力，遵循力的方向，探求其運用規律，自可達成指揮藝術境地。如何運用戰力，乃為指揮藝術之中心問題，揭示此一問題的真象，才能給予戰爭指導者以掌握樞機與運用自如之妙。

戰術的任務，就是將實有可供使用的戰鬥力，區分為戰術上指揮的力，乃作戰指導上重要的過程，亦即是將戰鬥力的科學成本，區劃為輕重、本末、主從的藝術行為。此項戰力區分之精義，其內在的涵義，就是「力量」加「指揮」。在戰術指揮上，把自己所有的力量做最大限度的發揮的術，十分重要，靠著術可將固有的力量擴大數倍去影響敵人。又依想法的不同，也許有人認為術是靠著力量才會產生戰果的；實際上，力和術是不可區分的。以力做基礎的戰術，是著重於如何發揮力的問題；以術做基礎的戰術，其所重視者則為「巧妙」二字，

著眼關鍵所在。戰術指揮的方法，儘可能因時、因地、因人及各種情況而變化，但其運用範疇，在本質上，總不出「拘束」、「打擊」、「再打擊」三個力量之分合變化，這是戰爭的基本型態，無論戰役、會戰或戰鬥，都需要這三者之適當配合，才能致勝。

⑰而戰術思維的內涵，就是思考如何運用戰力整個過程中，對任務及地形之分析、敵情之判斷、我軍能力之考量等，而決定運用謀略、心戰、欺敵、部署兵力等措施，以欺騙、牽制、侷限、遲滯、監視、誤導敵人，使敵人喪失行動自由與戰鬥意志，不容其有增援、轉向、脫離或反擊的機會。然後對準目標，機動集中，發揮高度戰力與奇襲功效，以雷霆萬鈞之勢，對敵實施攻擊，使敵人完全失去戰力，而陷於敗亡之局面；再以持續戰力，韌強的行動，新銳的攻勢，徹底追擊、擴張戰果，或斷然逆襲，勇猛反擊，使敵失掉生存，以收徹底全殲之效。

作者簡介

謝台喜

戰院70年班、曾任師長、國防部聯參處長；現為中華戰略協會總編輯、備役少將。

⑰：孫紹蔚，《戰力運用之研究》（台北：陸軍指揮參謀大學印，民國54年10月10日），頁13。