



美軍聯合作戰計畫作為與 計畫執行之重要文件

作者簡介



韓岡明將軍，陸官校68年班、政戰學校政研所碩士75年班、瓜地馬拉指參學院1991年班、瓜地馬拉情報學校1995年秋班、國防大學戰研所85年班、戰院89年班、美國大西洋理事會智庫2003年班、淡江大學戰研所在職專班碩士91年班、美國聯合部隊參謀學院2005年春班；現任職國防大學陸軍學院院長。

提 要

- 一、美軍在計畫執行階段的四個重要文件，可以協助指揮官有效掌握部隊及部隊行動，分別是徵候圖解、情報蒐集要項、決心支援圖解及協同計畫管制表。
 - 二、美軍聯合戰略計畫作為的三個次級體系分別是安全合作計畫作為、聯合作戰計畫作為及兵力部署計畫作為。而聯合作戰計畫作為又區分：平時之「應急計畫作為」與戰時之「危機行動計畫作為」。
 - 三、美軍這四項重要文件，都必須因應戰場景況彈性調整。情報部門負責徵候圖解及情報蒐集要項，將計畫的假定轉為事實；而作戰部門負責決心支援圖解及協同計畫管制表，協助指揮官下達決心及部隊掌握。
- 關鍵詞：聯合作戰計畫作為、徵候圖解、情報蒐集要項、決心支援圖解、協同計畫管制表

前言

美軍戰區（Theater）或聯合特遣部隊（Joint Task Force, JTF）階層，依據聯合作戰計畫作為程序（Joint Operation Planning Process, JOPP）完成作戰計畫〔又稱聯戰（戰役）計畫或戰役計畫〕，主要是為達成國家戰略與軍事戰略之目標。但當作戰計畫完成後，作戰部隊如何將這些計畫之成果運用於執行階段，其實與聯合作戰計畫作為程序中產生的文件有關，這些重要文件包括：(一)徵候圖解（Event Templates）；(二)情報蒐集要項（Priority Intelligence Requirements）；(三)決心支援圖解（Decision Support Matrix）；(四)協同計畫管制表（Synchronization Matrix）等四項。本文將依序探討這四項重要文件，及與部隊實際在執行軍事任務時所產生的影響，提供國軍實施指參作業程序計畫執行時之參考。

美軍聯戰（戰役）計畫 基本概念

美軍戰區指揮官在擬定作戰計畫時，係經由參謀首長聯席會主席（CJCS）之聯合戰略指導（Joint Strategic Guidance, JSG），依據當前事實，考量可能發生的事件（Events）、假定事項（Assumptions）或活動（Activities），透過聯合作戰計畫作為完成執行階段所需之重要文件¹。其重要概念分述如下：

一、聯合戰略計畫作為架構

美軍聯合戰略計畫作為（Joint Strategic Planning, JSP）三個次級體系分別是安全合作計畫作為（Security Cooperation Planning, SCP）、聯合作戰計畫作為（Joint Operation Planning, JOP）及兵力部署計畫作為（Force Planning, FP）。而聯合作戰計畫作為又區分：平時之「應急計畫作為」（Contingency Planning）與戰時之「危機行動計畫作為」（Crisis Action Planning）。聯參在制定作戰計畫的主要指參程序，不論平時或危機發生都是依據「聯合作戰計畫作為程序」。美軍聯合戰略計畫作為體系如圖一。

(一)應急計畫作為

美軍「應急計畫作為」是戰區在平時期，制定作戰計畫的主要程序。依據參謀首長聯席會議每兩年頒布之聯合戰略能力計畫（Joint Strategic Capabilities Plan, JSCP），研判各地區可能發生之衝突事件，完成計畫之策訂。這些均須仰賴平、戰時情報單位可靠之資訊、徵候與敵軍情報之蒐集。而此計畫之前身為周密計畫作為（deliberate planning），重要差別在於美軍原假想敵國為蘇聯，需要採取較長的時間制定計畫；但由於蘇聯的瓦解，世局變化瞬息萬變，美軍採取比較彈性，並能隨時因應可能面臨的威脅與衝突，將原「周密計畫作為」修訂為「應急計畫作為」。

(二)危機行動計畫作為

美軍危機行動計畫作為主要是在危機發生後，戰區或聯合特遣部隊制定及執

1 Joint Publication, JP5-0, Joint Operation Planning (Washington, DC: Government Printing Office, 26 December, 2006), Chapter 1.



行作戰計畫的主要依據。因此，美軍在和平時期針對可能發生的軍事衝突事件或預判需要以武力解決問題時，是根據對事件的假設及計畫兵力（Apportion Force）為主，然後按應急計畫作為完成作戰計畫。但當危機發生，假定事項獲得確認，則聯參依危機行動計畫作為實施或修訂計畫，最後產出命令（包含預備命令、警告命令與作戰命令等），以提供美軍各級作戰部隊行動準據。美軍危機行動計畫作為程序如圖二。

二、聯合作戰計畫作為程序（JOPP）

JOPP適用於聯合部隊各階層之受支援部隊及支援部隊，它是聯合部隊指揮官及所屬參謀為達成上級任務，所設計合理可行的思維程序，也可將有限的資源（包括兵、火力運用）透過程序、步驟做最有效的分配，務使目的、手段及資源緊密配合。其程序計有以下七個步驟：

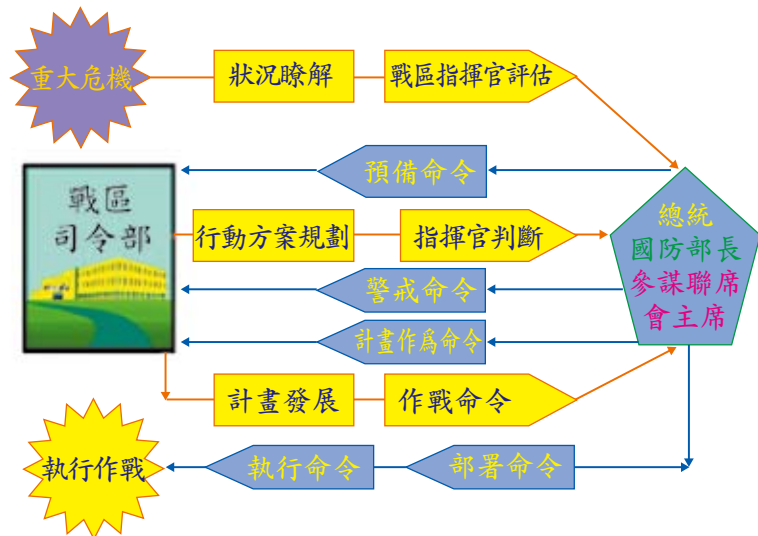
（一）步驟一：初始階段（Initiation）。

（二）步驟二：任務分析（Mission Analysis）。

（三）步驟三：發展行動方案（Course of Action Development）。

（四）步驟四：分析行動方案及兵棋推演（COA Analysis and Wargaming）。

危機行動計畫作為程序



圖二 美軍危機行動計畫作為程序

資料來源：Joint Publication. JP5-0. Joint Operation Planning (Washington, DC:Government Printing Office, 26 December, 2006) , Chapter 3.

（五）步驟五：比較行動方案（COA Comparison）。

（六）步驟六：核准行動方案（COA

Approval)。

(七)步驟七：發展計畫或命令 (Plan or Order Development)。

美軍聯合作戰計畫作為程序係結合指揮官與幕僚群透過整體合作，集思廣益，將指揮官作戰意圖 (Command Intent) 與所望戰果 (End State) 藉由計畫作為程序，使指揮官在計畫作為階段能選擇較佳的行動方案 (Course of Action)，並在執行階段明確下達決心。現行美軍所有計畫作為係經由此一計畫作為程序完成計畫製作，充分顯示從上至下均能落實軍事決策的程序，並於平時就能熟悉計畫作為流程，以便於戰時能迅速發揮計畫與執行之效能。

三、聯戰（戰役）計畫區分

美軍戰區司令於平時（應急計畫作為階段），依上級分配的任務按聯合作戰計畫作為完成聯戰（戰役）計畫，但依作戰行動假定事項規模的不同，聯戰（戰役）計畫則有所區別，分別是²：

(一)Level I：指揮官判斷 (Commander's Estimate)

本計畫內容不需太過詳盡，以專注在發展行動方案為主。而此計畫之產物可以是一個行動方案簡報、指揮官指導、指揮官判斷或是一個備忘錄等。指揮官判斷是提供國防部部長對於潛在軍事行動的應急措施，以提供聯合特遣部隊指揮官遂行任務（行動方案）時的初始依據。

(二)Level II：基礎格式作戰計畫 (Base Plan)

本計畫主要是描述作戰構想、主要兵力、支援構想及與其完成任務的時程表等。通常不包括附件或是分期兵力部署資料 (Time-Phased Force and Deployment Data, TPFDD)³。

(三)Level III：概念格式作戰計畫 (Concept Plan)

本計畫係為完整作戰計畫的精簡版，將來針對危機發生的地點，有可能發展成完整格式作戰計畫，其與完整格式作戰計畫最大的不同在於附件是否齊備，此計畫又可區分：有帶分期兵力部署資料的概念格式作戰計畫，及沒有帶分期兵力部署資料的概念格式作戰計畫兩種。

(四)Level IV：完整格式作戰計畫 (OPLAN)

本計畫為完整且周詳的作戰計畫，必須符合能完整敘述概念格式計畫之內容，並具備附件與分期兵力部署資料，且其附件內容完整，內容均詳細說明指定的執行兵力、支援部隊、物資狀況等，以利計畫之執行⁴。

聯戰計畫運用於執行階段之重要文件

美軍聯戰（戰役）計畫平時是依據聯合作戰計畫作為程序，由指揮官及各參幕僚共同製作完成，是部隊執行作戰任務的行動準據。而構成聯戰（戰役）計畫的重

2 Ibid1, Chapter 1.

3 Joint Publication, JP5-0, Joint Operation Planning (Washington, DC: Government Printing Office, 26 December, 2006), Glossary 24.

4 Ibid1, Chapter 1.

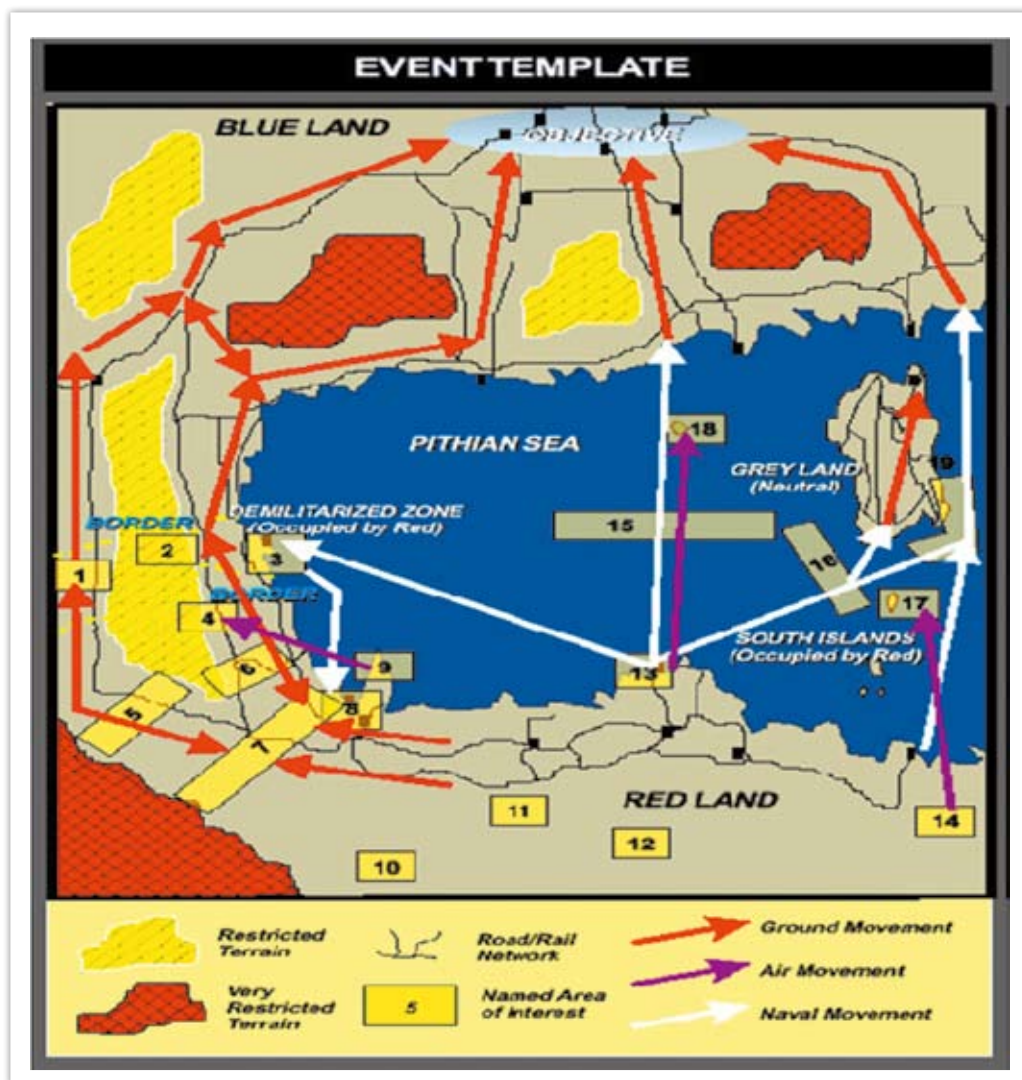


要文件如徵候圖解、情報蒐集要項、決心支援圖解及協同計畫管制表等，更是指揮官在執行階段掌握部隊及下達決心作戰指導的重要手段，分述如下：

一、徵候圖解 (Event Template)

徵候圖解又稱敵軍徵候圖解，係藉由上級計畫中所提供之情報、上級偵蒐部隊、單位本身情蒐部隊及上級戰略情報系統（衛星）等所獲得的敵軍情資及其他情

報資料，經由情報部門（J2或G2）彙整後，依單位任務責任地區，繪製（敵軍）徵候圖解，用以研判敵軍於作戰期間所有可能行動徵候（Indicators），包含其時間及地點等，並另以表格記述各種徵候的內容與偵察要項，且將可能發生的時間（最早時間與最晚時間）記錄於表格內，整合成徵候圖解。藉此提供各聯參研擬各種所需行動發展使用。徵候圖解主要



圖三 敵軍徵候圖解

資料來源：〈徵候圖解表範例〉《美軍戰院聯戰準則手冊》，附錄A第4頁，2008年1月28日版。

係整合聯合作戰環境情報準備（JIPOE）⁵，分析戰場敵情、地形、天候、水文與敵軍威脅後，得到敵軍各項作戰行動的研判，發展徵候圖解。而聯合作戰環境情報準備可利用許多部隊及資源分析獲得情資，包含前線情蒐部隊偵察所獲情資、衛星攝影、情報人員、UAV、C⁴ISR系統等，亦是情報資料主要來源，經由系統及專業情報人員分析後，可使指揮官獲得所需之重要情資，以利作戰行動方案擬定。在美軍所繪製之徵候圖解內容中包含：徵候區、緩行區、難行區、敵軍目標、陸上接近路線、海上接近路線、空中接近路線等，以清楚的方式表達當前之狀況圖，並配合所獲得的情資，將徵候地區標示於地圖上，以結合我軍未來所需奪取之目標位置。敵軍徵候圖解如圖三。

另徵候圖解分析表係聯參完成（敵軍）徵候圖解後，必須另以文字說明有關徵候地區之編號、時間點、徵候事項等，

以利說明徵候圖解中之各徵候點所需情蒐要項。徵候圖解其重要性係為後續各參研擬行動方案或執行偵蒐任務時，最主要的基礎情報資料，亦為提供行動方案發展時之重要參考依據。因此，當上級完成徵候圖解後，即形成下級單位遂行任務所需之重要文件。同時，下級部隊只要針對上級所分配之徵候圖解分析表，提列本部所須執行任務之徵候區域，即可調製出單位任務執行時之徵候圖解。徵候圖解分析表如表一。

二、優先情報蒐集要項（Priority Intelligence Requirement, PIR）

優先情報蒐集要項（簡稱情報蒐集要項）是完成徵候圖解製作後所衍生的產物，其目的是要彙整部隊遂行情報偵蒐時，所須參考之重要文件資料。情報蒐集要項不但要詳細說明下級單位要如何實施偵蒐作業，並且能協助單位獲得所需之指揮官重要情報需求（Commander's Critical Information Requirements, CCIR）等⁶，使

表一 徵候圖解分析表

NAI 指定偵察區	Est Time 較早時間	In dicators ECOAI 敵軍行動方案一之徵候狀況	In dicators ECOAI 敵軍行動方案二之徵候狀況	In dicators ECOAI 敵軍行動方案三之徵候狀況
1	D-3	Surface combatants missing from port		Forward movement of corps size force
2	D-2	Forward deployment of combat aircraft	Laying of minefields	
3	D-1	Increased reconnaissance along coastal areas	Increased IADS readiness and activity	
4	H-12	Naval SOF activity		Artillery assault

資料來源：Navy Instructional Workbook, NWC 4111H, Joint Operation Planning Process (JOPP) Workbook (Washington, DC:JMO Department, Naval War College, 2008), Appendix A.

5 Ibid5,Chapter 3.

6 Ibid5,Chapter 3.



偵蒐工作能與任務執行相互配合。本表所須記載之內容，計有偵蒐目標、單位、時間、地點、路線及相關所需回報事項等⁷，其主要功能是要讓下級單位能明確其偵察要項，使單位遂行任務時，可隨時透過有效的情蒐工作，而取得最即時的情報。情報蒐集一方面是為整合情報資源與敵軍訊息，另一方面是讓部隊的行動能降低風險。如此情報蒐集要項即成為部隊執行任務的重要手段，也是情蒐部隊執行情報蒐集的重要依據，並可協調與整合所有情報蒐集單位之努力。情報蒐集要項格式如表二。

三、決心支援圖解（Decision Supporting Matrix）

決心支援圖解是指揮官於作戰過程

中，能有效掌握與指揮所屬部隊的工具，使各單位在作戰時有效發揮整體戰力，將上級所望戰果及作戰目標充分發揮於戰場上。各聯戰參謀在計畫程序中，為能達成此作戰效果，於計畫作為階段，各參藉由兵棋推演，將上級所賦予本部之任務及作戰各種可能發生之狀況，納入兵棋推演參考資料中，並進一步將部隊之行動與反制作為詳細記錄，以策定聯戰（戰役）計畫過程中指揮官所需之重要資訊⁸。幕僚群依據作戰所共同彙整的重要資訊，包含敵軍部署、敵軍近期活動、我軍及友軍能力等，根據上級任務要求，將作戰時程所需之決心點、決定點、統制線、作戰目標及中間目標等項目，明確標示於決心支援圖解中。因此各部隊

表二 情報蒐集要項格式

COLLECTION PLAN FORMAT 情報蒐集要項表格					
period Covered: From _____ To _____ 涵蓋時間：從 06100800 至 06111700					
PLR or Other Intelligence Requirements 情報蒐集要項或其他情報需求	Indication 徵候	Specific Information Sought 特定偵察資訊	Assets to be Tasked/Resources to be Required 所需任務／資源裝備	Place and Time Report 回報時間與地點	Remarks 偵察標記
偵搜敵軍通信中心位置與狀況	1. 敵軍通信部隊於大甲地區通信頻繁 2. 特戰部隊駐地與設施	1. 敵軍通信部隊中心周邊防護部隊大小 2. 雷達位置 3. 特戰部隊位置	通信裝備	06101400 大甲（234653）	NAI 1

資料來源：Navy Instructional Workbook, NWC 4111H, Joint Operation Planning Process (JOPP) Workbook (Washington, DC: JMO Department, Naval War College, 2008), Chapter A.

7 Navy Instructional Workbook, NWC 4111H, Joint Operation Planning Process (JOPP) Workbook (Washington, DC: JMO Department, Naval War College, 2008), Appendix A.

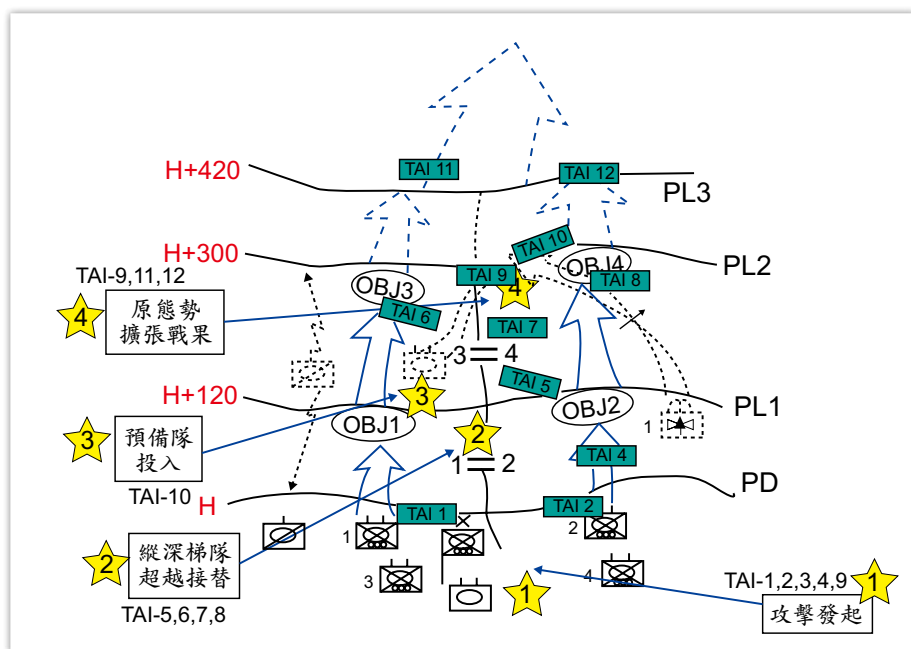
8 Ibid 19, Chapter 3.

執行任務時，均可依據上級所頒布之決心支援圖解，在敵情威脅如同預期或導陷於我預設之狀況下，將可如期如質的完成任務，並將作戰傷亡及戰損降至最低⁹。而繪製決心支援圖解之主要意義，係以全般作戰所需之重要決心與相關地理位置，能以圖解的方式，清楚簡明地表達於圖上，使下級獲得此圖解後，可遵循軍用地圖或作戰現地，依其地點與時間執行單位任務。一般而言，決心支援圖解無論是戰略或是戰術層級，均是指揮官執行任務時之重要參考資料之一，其中資料主要來源係由情報部門所研擬之徵候圖解發展而成，因為所有指揮官決心之構成，均須仰賴精確之情報作為與明確掌握敵情，經由周密之計算、分析與評估後，始能有效達成上級之任務。因此，作戰全程指揮官均須依循決心支援圖解所規劃的行動內容執行任務。決心支援圖解如圖四。

四、協同計畫管制表 (Synchronization Matrix)

協同計畫管制表是指揮官在執行階段，有效管制所屬部隊與配屬及其他單位之重要文件。美軍聯合作戰計畫作為中，為能明確各部隊於作戰全程所須執行

之任務，並按決心支援圖解所表達的全般作戰內容與構想，以文字詳細說明於表格式的協同計畫管制表內，繪製出各部隊於全程作戰期間所須執行之任務，因此，協同計畫管制表之基礎為利用決心支援圖解之內容，再進一步調製協同計畫管制表。其內容包含執行單位、決心點、執行時程、應變計畫等。此表之製作係於計畫作為過程中，各聯參實施兵棋推演時，將關鍵事件、決心點、所屬部隊、敵軍可能行動、友軍單位、戰鬥支援單位及作戰時程等重要事項¹⁰，記錄於協同計畫管制表內，作為我軍與友軍遂行任務時，所遵循的重要依據。另外，值得強調的是，有關聯戰（戰役）計畫完成後之審查作業程序



圖四 決心支援圖解示意圖

資料來源：《國軍指參作業教範》，97年修訂版，附圖2-2-12，頁2-2-167。

9 Ibid19, Chapter3.

10 Ibid19, Appendix H.



中，協同計畫管制表之審查，可說是聯戰（戰役）計畫內容之重心，只要以協同計畫管制表為審查基礎，逐次審視計畫本文及附件內容，即可精確及迅速完成計畫審查，以期符合計畫五大特性。

另一方面，為了使作戰期間各部隊遂行任務之協同與管制均能按時點之要求實施，協同計畫管制表即成為各部隊掌握「作戰節奏」（Situational Tempo）¹¹的主要工具。因為作戰節奏的掌握可以有效發揮部隊統合戰力，形成重點及優勢作為。也就是說，在計畫作為完成後，協同計畫管制表是部隊執行任務時必備文件。然而美軍實施計畫作為程序時，依據兵推所記錄的部隊行動內容、時程，以及執行任務之要項後，將這些重要資訊列為計畫製作時之主要資料，因此計畫本文之內容均依據協同計畫管制表而來，並且考量三軍部隊（含聯盟國家）所執行的聯合作戰行動，以全方位、全縱深、全天候的因素納入規劃。故單位在發展協同計畫管制表時，各聯參應詳細記錄與反覆審視各執行單位間之協同要項，以利各部隊資源、兵、火力、通信及情報之整合。美軍協同計畫管制表如圖五。

美軍計畫作為與 計畫執行重要文件之評析

美軍計畫作為時利用各種專業人員、工具、系統及高科技裝備等，配合指揮官的指導與整合下，製作出周密而符合作戰

任務的計畫。然而，在計畫執行時，往往會有不可預期之事件發生，因而產生須修訂或改變原計畫的情形。這種情形對美軍而言，是有可能發生的，因為在計畫階段，許多針對敵情狀況或天候因素的分析等，都是依據人員的經驗與當時情形所研判得來的。因此，在計畫執行時，並非所有狀況均依計畫所預期的情形發生。以下提列計畫執行後與原計畫產生落差的原因實施分析，與相關美軍因應措施之研究。

一、假定事項支持「徵候圖解」

假定事項（Assumption）是滿足現有資訊與敵軍情報之間隙，並使計畫程序得以延續，戰區各級部隊指揮官可考量上級給予的假定事項，並適時修訂本身計畫。因為它們對計畫具有的影響性，所以應儘可能在計畫中僅律定少數的假定事項。有效的假定事項有三種特性：邏輯性、可實際執行及不可或缺。為讓制定計畫可順利進行，假定事項必須依敵、我不同狀況而定。和平時期應變計畫作為，以聯合作戰環境情報準備（JIPOE）所完成的「徵候圖解」產物為核心，依據徵候圖解與徵候圖解分析表將各徵候區或是徵候點，擬定與本計畫有關之假定事項，係能符合假定事項所要求之條件¹²，以作為因應可能面臨之突發事件與關鍵事件，基於此緣故，戰役計畫乃基於合理的「假定事項」而制定。

在聯合作戰計畫作為程序中，強調

11 「作戰節奏」（Situational Tempo）為美軍作戰時，列為指揮官及下級各部隊所須注意及強調的作戰理論，以符合聯合作戰時，整合各部隊行動之準據。

12 假定事項應符合以下三個條件：（一）接近事實：有實現之可能，但現在未發生；（二）經努力蒐集，但目前仍未獲得之主要資料，且屬必須者；（三）與現在草擬之計畫有直接關係者。

D日／D日／H時	D日 H-10至H+3	D日 H+3至H+15	作戰D日 H+15至H+24	部署作戰 D+1至D+2	D+2至D+8	接戰 D+8至D+45
聯合陸軍 管制中心	●空降部隊於支援 基地待命 ●與聯戰中心建立 協調機制	●空降部隊向空降 場及目標DOG移 動	●占領空降場 ●於目標DOG建立 臨時防禦陣地	●持續部署空降部 隊	●主力部隊投入作 戰 ●摧毀RGB及恐怖 份子	●完成任務接替 ●重新部署 ●作戰時期轉換
聯合海軍 管制中心	●摧毀REDLAND之 海上武力 ●準備兩棲作戰 ●海上欺敵作戰	●持續爭取制海權	●將MEU部署及完 成任務準備		●部署主力部隊於 CHOP至JFLCC之 間	●重新部署海上部 隊
聯合空軍 管制中心	●取得空優 ●摧毀敵指管系統	投入增援部隊	取得REDLAND上 之空優	支援陸上聯合作戰	支援主力部隊	重新部署空軍部隊
聯合作戰 管制中心	投入部隊執行偵蒐 及目標獲得	投入增援部隊	擴大對恐怖份子活 動之偵蒐範圍		支援主力單位作戰	特種部隊轉進及重 新部署
聯合特遣隊	●欺敵作戰 ●民事作戰			紅軍投降		民事復原
情報	●狀況是否有利我 軍投入？ ●確保欺敵成功	●狀態第二及第三 ●對REDLAND之 民事之反應瞭解	●第一狀態 ●RGB及地方武裝 ●偵察主力著陸點			●復原情報作戰及 戰力
指揮管制	●聯合特遣隊指揮 部於海上預置兵 力	準備將作戰管制移 轉至主力部隊			●C2由主力移轉至 陸軍管制中心	●準備將指揮管制 移轉至地主國
後勤	●建立中繼支援基 地之後勤	預備將物資運動之 地面部隊	繼續對RED FIELD之作戰		●重新部署之計畫 準備	●重新部署物資及 戰力 ●基地復原
決心點★	●何時投入部隊？	●何時擴大制空作 戰及偵蒐作業	●何時啟動第三階 段後續部署之作 戰	●何時執行決定性 方面作戰/部署主 力		●何時將指揮管制 作為移轉至地主 國
備用計畫 (BRANCHES)	●欺敵作戰失敗 ●未獲得制空及制 海	●2RGB對我實施反 空降作戰	未能占領空降場		RGB及恐怖份子未 能摧毀	指揮管制未能如期 轉移

圖五 美軍協同計畫管制表示意圖

資料來源：筆者譯自Navy Instructional Workbook, NWC 4111H, Joint Operation Planning Process (JOPP) Workbook (Washington, DC:JMO Department, Naval War College, 2008), Appendix H.

「計畫中審查」(In-progress Review, IPR)之重要，因為計畫程序中即有四項「計畫中審查」(IPR)作業，係由指揮官對上級指揮官之任務確認作業，以審視計畫作為程序中之產物均能符合上級要求。其中「計畫中審查」的第一個審查(IPR-A)即是指揮官之「假定事項」，此假定事項是以當時敵軍狀況與情資，經

蒐集—分析—處理—研判後，提供指揮官相關所需之假定事項，並列為後續計畫程序中之依據與參考。因此聯合作戰計畫作為程序中，合理之假定事項為聯戰（戰役）計畫良窳之主要影響因素。也就是說，假定事項必須依據情報部門所獲得的情資為基礎，再根據當前任務區域及達成任務之需求，單位即可擬定符合當前狀況



與敵情之假定事項。

二、敵情掌握與「優先情報蒐集要項」

無論是戰役階層（JOPP）或是戰術階層（MDMP）之計畫作為程序，都必須實施「聯合作戰環境情報準備」（JOIPE）及「戰場情報準備」（IPB）作業¹³，以有系統的方法與步驟整理出合理的「敵情狀況」（Enemy Situation）資料，經由「戰場情報準備」四大步驟之作業後，得以獲取符合事實與合理的「情報蒐集要項」，以作為美軍情報部隊實施偵蒐時之主要依據，並進一步策定情報蒐集計畫。此資料之獲得尚須仰賴大量情蒐人員或是高科技裝備（例如：UAV、偵搜直升機、衛星等），藉以蒐整敵軍相關徵候、情資與活動事實等，再經由情報作業流程後，合理「研判」敵軍可能行動，其中包含敵較大可能行動（MPCOA）及最危險之行動（MDCOA），藉此有效地與具體地描述敵軍未來可能行動，作為我軍行動方案發展之基礎¹⁴。然而，軍事計畫付諸執行時，所面臨的敵軍行動可能會有所改變之事實，也就是說敵軍之行動並未按其戰術圖解或是準則戰法行動時，而造成當初我軍所研擬之敵軍可能行動未如情報參謀所「研判」的行動實施作戰時，往往是影響原計畫執行的主要

原因之一。因此，面臨敵軍行動不按牌理出牌時，指揮官必須在計畫作為程序中考量到此種景況可能發生的程度。故行動前必須周密規劃所有不預期狀況發生的可能性。

三、指揮官因素對「決心支援圖解」與「協同計畫管制表」之影響

美軍的軍事決策程序無論是何種階層，指揮官均負有任務執行的成敗責任。而計畫擬定過程中或是將計畫付諸執行時，指揮官均扮演著主要的角色，因為許多敵情分析、指揮官判斷、參謀作業指導、作戰構想、行動方案選定及決心下達等，均須仰賴計畫階段所產製之「決心支援圖解」與「協同計畫管制表」，以作為指揮官面臨敵軍各種狀況之處置作為依據，也是下級部隊執行行動之重要文件。一般而言，美軍執行作戰命令（OPORD）時，均依照修訂後之計畫命令內容執行¹⁵，其目的是求取各部隊均能在「統一行動」的規劃下遂行作戰任務，有效整合各部隊之戰力，符合美軍所謂之「作戰旋律（Battle Rhythm）」或是「作戰節奏」之精神。不過，當指揮官之「獨斷專行」變成「一意孤行」時，不考量原計畫作為之內容，或是未按程序、步驟實施作業時，往往會產生程序上的疏漏，考

13 美軍在聯戰計畫階層之軍事情報作為以執行「聯合作戰環境情報準備」（JIPOE）之作業為主，而戰術階層以執行「戰場情報準備」（IPB）作業為主；而上述兩項作業程序均相同，只不過在層次與因素上所考量的程度有所不同而已。

14 就美軍第二次波灣戰爭而言，初期攻擊作戰奪取巴格達首都，並擄獲叛亂首腦海珊後，據美軍統計截至2008年8月17日止，公開資料之總傷亡人數高達4,143人死亡。《維基百科》，<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BC%8A%E6%8B%89%E5%85%8B%E6%88%98%E4%BA%89>

15 由平時時期之應急計畫作為所研擬的作戰計畫，經由事件（Events）的發生後，轉變原應急計畫為危機行動計畫。

量各方面問題時，則會有不周延及不完備之現象。過去，美軍尚未建構為聯合作戰之作戰型態時，許多指揮官在執行任務時，均依據其個人經驗與習慣，帶領部隊實施作戰，往往許多指揮官並不能周全瞭解作戰全般細節，影響作戰之成敗。雖然，許多優秀的指揮官能將其部隊發揮得淋漓盡致，不過並非所有指揮官均能如此。

由此可見，指揮官一職之重要性係直接影響著作戰全般戰局，而其個人素養與作戰經驗就顯得相當重要，也因為如此，美軍遴選指揮官之人選時，均強調其個人特質、素養與本職學能、作戰經驗以及領導統御等。另一方面，遵循作業程序的重要性亦是可以降低作戰風險與傷亡比例的。結合兩者的優勢，就是透過美軍現行的「聯合作戰計畫作為程序」之作業，過程中藉由幕僚群之分工合作與腦力激盪，使指揮官能獲得較具成功公算之行動方案，最後依據指揮官的個人經驗與評估，選定最佳之行動方案，以利任務之成功遂行。

美軍「聯戰（戰役）計畫與執行」對國軍之啟示

透過美軍整體聯合作戰計畫作為程序之說明與相關戰役之例證探討，我們不難發現，美軍雖然是全球的優勢武力團體，所建構的完整聯戰能力，堪稱全球之霸，不過其所面臨作戰執行層面時，則有其精進空間。反觀，國軍目前所建構的聯合作戰環境尚屬起步階段，許多方面的建構必須周詳規劃，以美軍作為借鏡，我們可避免重蹈美軍實際作戰時曾經犯過的錯誤。因此，筆者在此探討出適合國軍

整體軍事發展之建議，提供未來建軍之思考方向。

一、假定事項的確認

美軍因平時之敵情與目標不明確，且無特定之敵人，故須針對各戰區可能發生之衝突，先期擬定「假定事項」與適當可採取之對應「計畫」，以因應可能發生之危機與衝突，主要因素是美軍係「以能力為導向」之軍事戰略。而國軍因共軍犯臺企圖明顯，且作戰之主動權在敵與預警時間短等因素，產生「以威脅為導向」之型態，因此明顯與美軍不同；故國軍在計畫作為階段，不應全然依循美軍之「聯合作戰計畫作為」程序。應考量各種限制因素，並在客觀條件下，適當運用美軍之思維架構與軍事理論，配合我國軍事戰略環境、敵情威脅、反應時間與能力等，研擬國軍之「聯合作戰計畫作為」，才能因應敵情，剋敵制勝，發揮國軍應有之戰力。當然假定事項不等於敵可能行動，兩者不能混為一談。

二、重視情報蒐集要項

國軍應製作完成各項聯合戰場情報準備所需之準則、圖解、樣板等數據及資料，並建立完整且有系統之「情報蒐集要項」資料庫，適時分發或傳輸至各戰略執行單位。各戰略執行單位亦應基於本身任務，針對敵情、天候、地形及灘岸狀況等因素，分析各項可能的主、客觀條件（包含戰具、戰法及天候、潮汐等）變化，找出其慣性與非慣性的原因及理由，以及常規與非常規的作戰方式，以完備與結合單位作戰責任區的戰場情報準備資料，將其輸入電腦予以數位化與系統化，進一步做好儲存與管理，並利



用作戰區內完善之縱向與橫向電腦網路系統迅速交換情資，以發揮情報資源共享之原則，達成全天候、全縱深、全方位之高科技防衛部隊。因此，建立資訊化與系統化的「情報蒐集要項」資料庫整合系統，可有效建構國軍未來作戰的優勢與計畫執行時情報蒐集計畫與部隊派遣之準確性。

三、決心支援圖解的修訂

為能符合戰時執行軍事行動之靈活與彈性，國軍應在計畫完成後，指揮官必須瞭解決心支援圖解之內容，根據戰場各種狀況與改變，適時修正與調整決心支援圖解。特別是當敵情資料快速傳遞之情況下，指揮官須立即應變與決心下達，並能有效配合下級執行部隊之作戰，以達成指揮官之企圖。而決心支援圖解是執行階段的重要文件，各級指揮官及幕僚與下級部隊長均須依據此一決心支援圖解執行作戰時之諸般作為，因此，國軍應將計畫內之決心支援圖解，透過「模組化」的設計方式，使決心支援圖解能更具靈活彈性與戰場肆應性，使敵軍情報資料與我軍部隊行動能有效整合與因應。因此，透過模組化的決心支援圖解，適時修訂其作戰參數，即可有效因應多變化的敵情活動，使我軍之行動方案與應變作為更有其戰場決定性與必勝性。

四、協同計畫管制表的整合

協同計畫管制表是指揮官在執行階段掌握部隊最重要文件，它可以影響作戰整體節奏之流暢性，協同計畫管制表不但要明確記述各單位所應執行之戰術行動為何，更要精確計算各部隊執行任務之「時間點」與位置，因為當作戰執行階段要求各部隊行動，均須仰賴各部隊依規劃時

程、地點與行動，以達成上級在該時間點所欲求得之軍事行動效果。在全般行動整合下，使各級部隊在有計畫與有節奏下執行作戰行動，發揮聯合作戰整體戰力。因此，協同計畫管制表主要是強調其整合性、一致性、協調性、精確性、可適性與彈性，才能使計畫與執行有效結合。未來國軍應強化與因應在未來作戰環境中，計畫內容之協同計畫管制表之設計與調整，使其成為方便製作與功能整合之完善表格，進而使協同計畫管制表發揮其整合功能。

結 語

美軍完成聯合作戰計畫作為程序的四個重要計畫文件，分別是：徵候圖解、情報蒐集要項、決心支援圖解及協同計畫管制表等四項，這些都是制定聯戰（戰役）計畫的基礎。因此，各階層部隊指揮官如果認真參與計畫作為，理論上都應瞭解及熟稔這四項重要文件的內容，並能因應戰場景況彈性調整。首先是依據情報部門的徵候圖解及情報蒐集要項獲得所需情資，將計畫的假定（敵可能行動及假設事項）轉為事實，指揮官再依據決心支援圖解下達至當決心，並指示作戰部門根據協同計畫管制表要求下級部隊執行作戰任務，使得參與作戰的各級部隊都能發揮整體戰力，完成上級所交付的任務。

收件：99年3月9日

第1次修正：99年3月11日

第2次修正：99年3月12日

接受：99年3月15日