

精進指參作業程序之我見

作者簡介：



黃榮欣中校，陸軍官校正 80 年班、裝校正規班 96 期、陸院 91 年班；曾任排長、輔導長、連長、教官、營長、科長、裁判官，現任職於步兵學校戰術組主任教官。

提要

- 一、軍事決策是軍隊作戰指揮時不斷實施的一個程序，是指揮官下達決心的合理思維過程。
- 二、指揮官必須勾勒出戰場景況與未來發展演進，實施詳細、實際之參謀作業指導，透過幕僚專業素養，以科學方法，完成至當決心之下達。
- 三、指參作業程序中相關作業表、圖，是一個作業模式，必須透過合理思維，才能了解問題癥結，是集體幕僚群行動，在不評斷指揮官判斷或思維狀況下，藉參謀專業素養向指揮官實施建議。

關鍵詞：軍事事務革新、軍事決策、指參作業程序

壹、前言

1990 年的波斯灣戰爭，讓世人看到高科技之精密武器與裝備，已成為未來主宰戰場不可或缺的制勝條件；然戰爭本質的改變，卻需要「軍事準則」這個觸媒的媒合作用，才能產生預期之變化。而這變化，便需要藉由一個完善的訓練過程，才能提升『人』的素質，而它的依據，便是現行各種軍事準則。

近年來，國軍各項軍事演訓均以磨練幹部野戰用兵，嫻熟指揮程序，提升參謀作業能力為主要目的，有效驗證三軍聯合作戰作為、戰場情報準備與指參作業程序之結合為重點。此期間，衍生出不少的作業方式與要領的問題，且現行準則僅提供部分表、圖的作業範例，餘大多以文字說明帶過，並無明確的作業模式與檢查要項，致各項會議與程序進行時，遺漏項目頗多，不易達成預期效果。

是以本研究除探討現行「指參作業程序」之興革作為，在軍事事務革新中的地位外，並以「陸軍部隊指參作業教範」與「陸軍戰場情報準備作業教範」兩本準則為樣本，探討「指參作業模式與檢查要項表」之內容，期能制定 SOP 標準作業程序，使各級部隊均能按程序、步驟、要領，逐次完成指參作業，為各級部隊指揮官及參謀解決戰術性的問題。

貳、指參作業程序在軍事事務革新中之地位

一、軍事事務革新之起源

軍事事務革新 (Revolution in Military Affairs, RMA) 其理念始於 1970 年代後期前蘇聯尼可拉·歐加科夫將軍 (Marshal Nikolai V Ogarkov) 所提出，其意義為『隨著軍事科技的進步，軍隊的作戰準則、組織架構及指揮體系等也應該隨著調整』¹，隨後俄羅斯「總參謀學院科學研究部」則下了較明確的定義：『新世紀戰爭型態，將是藉由先進的數據處理過程，以及指管通情系統、電子武器、太空偵察與武器等系統，先期摧毀敵人的軍事戰略目標，消除其對自己的軍事和政治威脅²。』

其實，美軍在 50 年代就開始實施軍事革新，迄 1994 年由時任美國國防部長佩里正式提出了全面的軍隊變革觀，命名為軍事事務革新³ (RMA)。到了 911 事件發生後，將軍事變革定位為軍事轉型，力圖在軍隊編制、作戰體制和作戰方法上全面適應信息化發展的需要，並在武器和技術發展上超越信息化，開闢更廣闊軍事變革天地。

二、指參作業程序的發展

軍事決策是軍隊作戰指揮時，反覆實施的一個程序，是指揮官下達決心的合理思維過程。在傳統作戰中，主導決策產生的方法是「經驗」，也就是靠指揮者的智慧、經驗、膽識來決定相對應的決策與行動方案。十九世紀初普魯士軍隊成立的參謀本部決策體制，使決策超越了個人經驗的範疇，開創了軍事決策由經驗轉向科學化的先驅⁴。

1932 年，美軍在麥克阿瑟將軍的指導下，頒佈了第一本對野戰參謀軍官的指參作業程序準則，提供部隊指揮官與參謀運用。1968 年，基於越戰的慘痛失敗經驗教訓，由時任國防部長的麥納馬拉引進了企業管理與決策的理念，重新修訂軍事決策的作業方式，區分為「說明問題、蒐集資

¹ (1986 高-尼法案)，(參閱 <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1609063011465>)。

² (報告科技與戰爭)，(參閱 <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1008123003453>)。

³ 林東，(從新重視世界新軍事變革)，中國青年報(參閱 <http://military.people.com.cn/GB/6232359.html>)，2007 年 09 月 07 日。

⁴ (從決策的觀點探討陸軍指參作業之運用)，(2007IPMA 軍事決策專案管理研討會會議手冊暨論文集)，41 頁

料、研擬可能解決方案、分析可能方案、選擇最佳方案」等五個步驟，而此步驟即為現今美軍軍事決心策定程序的主要精神⁵。

迄今，美軍在歷經二十世紀末多次軍事武裝衝突，在戰場環境、資訊科技快速改變與發展，以及風險管理觀念的盛行等各項因素下，推動多次的軍事變革與轉型，於 2005 年重新修定作戰準則，並改名 FM5-0「陸軍計畫作為及命令」。此本準則除強調計畫的基本原則、陸軍問題解決方法、風險管理、部隊指揮程序、參謀研究、軍事簡報、計畫與命令等附件內容及作業實施要領外，更重新為指參作業程序定名為軍事決心策定程序（Military Decision Making Process，MDMP）⁶。

三、指參作業程序在軍事事務革新中之意涵

根據美國防部淨評估辦公室主任馬歇爾的說法：「軍事事務革新(RMA)是一種因軍事準則的重大變革、作戰及組織觀念的徹底改變，以及科技的運用等，而造成戰爭本質的重大轉變。⁷」換言之，戰爭本質的改變，是由於新科技的創造性運用，而此科技結合了軍事準則及作戰和組織概念的巨大變化，進而改變了軍事行動和指導原則。」此概念充分說明了 21 世紀的建軍發展，已無法再循過去傳統觀念，而必須進行包含「理論、準則、科技、組織、教育」的總轉變。

當前的軍事事務革新（RMA）的特點之一就是「資訊」成為軍事力量構成的關鍵因素⁸。換言之，科技使許多革命性的創新得以運用至軍事領域，藉由轉化劑「資訊」的媒合，與組織結構和準則修改的化學作用，才能發揮其威力，證實其戰略與作戰價值，以便在各層次的軍事衝突中，正確有效的應用這些創新的科技工具。

國軍指參作業緣於美軍 1984 年前的指參作業程序，並於 1998 年引進戰場情報準備(Intelligence Preparation of the Battlefield，IPB)，整合在整體決策程序中，並於 2001 年、2009 年完成相關準則的修編。然美軍在歷經多次軍事武裝衝突、戰場環境的改變、資訊科技快速的發展、風險管理⁹觀念的盛行等各項因素，推動多次的軍事變革與轉型。而國軍卻因久訓未戰，致未能與時俱進，且由於決策支援輔助工具的不足，造成某些程序與要領上的誤差。因此國軍須視軍隊現況，參考美軍新知相互予

⁵（從決策的觀點探討陸軍指參作業之運用），（2007IPMA 軍事決策專案管理研討會會議手冊暨論文集，表 1-美軍軍事決策程序發展演變），42 頁。

⁶（從決策的觀點探討陸軍指參作業之運用），（2007IPMA 軍事決策專案管理研討會會議手冊暨論文集，表 1-美軍軍事決策程序發展演變），42 頁。

⁷蘇恆宗，（美軍軍事事務革命理論發展芻議），（陸軍學術月刊第 425 期），90 年 1 月 16 日，87 頁

⁸同註 7

⁹梁華傑，馬汝清，（美軍與國軍計畫作為之差異性分析），（國防雜誌雙月刊 24 卷第四期），98 年 8 月 1 日，74 頁。

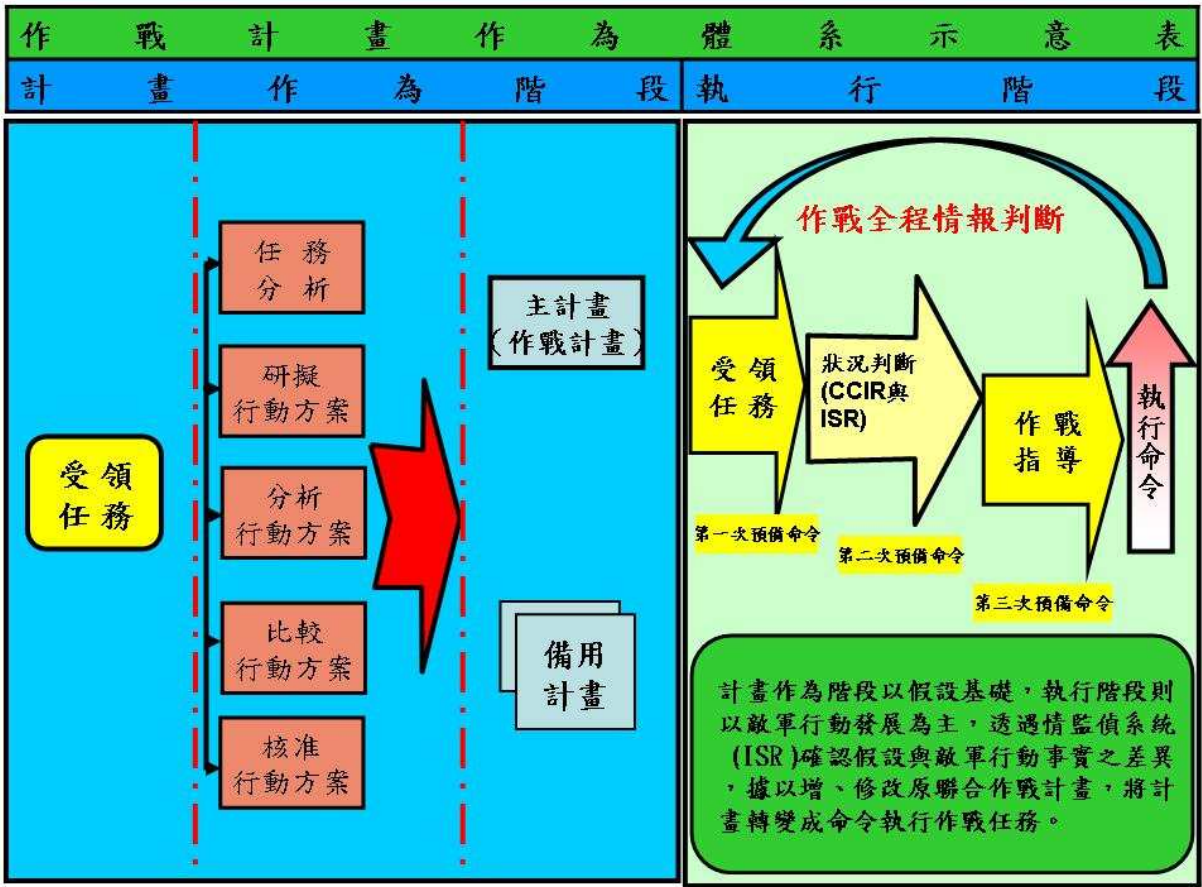
以整合，發展出一套適合國軍的指參作業準則，才不會在軍事事務革新的改革中缺席，影響部隊戰力運用。

參、國軍現行指參作業之迷思

一、現行指參作為體系

目前指參教範將作戰計畫作為體系區分為計畫作為與執行兩階段(如表一)，然就整體作為的完整性與實務性而言，仍須在計畫作為階段所完成之成果基礎下，發展至執行階段之指參作為才能發揮預期效用。

表一：作戰計畫體系示意表



資料來源：陸軍司令部，(陸軍部隊指參作業教範)，98 年 4 月 17 日，2-1-3 頁。

計畫作為階段的指參程序為指揮官藉參謀之協助，遂行指揮之思維與行動過程，並按問題的認同、發展行動方案、分析比較及決心之決策思維程序；其作業程序由指揮官受領任務後，經由參謀協助按任務分析、研擬行動方案、分析行動方案、比較行動方案、核准行動方案等程序實施決策分析，產生至當、可行、具成功公算行動方案，使作戰指揮官能適時、適切下達至當決心，並獲得任務所需的計畫。

而執行階段的作為，係建立在計畫階段所完成的指參作業成果及計

畫。當計畫的假定事項符合當前敵情變化與我軍部隊現況時，經由受領任務、狀況判斷、作戰指導、命令下達來執行。

二、基本資料庫未建立完善

以計畫作為階段而言，須自受領任務後行完整的指參作業程序，而其中最重要的即是參謀基本資料庫的建立。一個完整的資料庫，可供參謀於實施戰場情報整備、風險評估等任務分析步驟時，有足夠的作戰參考資料，便於參謀依當前敵情、狀況及其專業立場，完成表格、圖示作業，於召開任務分析簡報時，向指揮官報告任務分析與評估狀況之專業意見，並使與會人員充分了解天氣、地形、敵情威脅與我軍部隊現況、可用時間及民事狀況；其次是協助指揮官藉以得知參謀群對於任務之明瞭程度及掌握全般狀況¹⁰。

現今各參謀對資料庫的建立，除參二教完整外，餘仍須加強充實標準作業模式，且資料庫的建立因能量、資訊均在上級單位，是以須由上級先行建立，提供相關資料予下級，督導下級單位依其層級建立完成，並於每年戰備任務訓練月實施驗證，否則各級所建立的資料庫，因不能相互鏈結與資源共享，充其量只不過具教育訓練之用而已。

三、演訓重點偏重於執行階段指參作為

國軍各項軍事演訓，均以磨練幹部野戰用兵，嫻熟指揮程序，提升參謀作業能力為主要目的，並以驗證三軍聯合作戰作為、戰場情報準備與指參作業程序之結合為重點。

然仔細觀察，目前的各項演訓驗證，因受限於想定設計欠靈活與時間有限狀況下，多偏重於執行階段指參作為，即所謂的「時間受限下指參作業程序」。致部份幹部對此指參作業程序認識不夠深入，忽略執行階段的指參作為，必須建立在計畫準備階段所產生的各式表格與圖示資料庫上。

換言之，即在原計畫準備階段所產生的成果，於執行階段受領任務之時，分析上級命令與作戰構想，找出假定事項符合當前狀況之計畫或備用計畫，按指參作業程序實施計畫修訂。

四、時間限制、裝備受限，造成決策壓力

國軍目前各級指揮所受限於編裝不一，資訊裝備能量不足之狀態下，現階段作業模式仍以人工作業與資訊設備相輔為用，遂行指參作業程序。而計畫作為階段的指參作業程序是相當耗時的，雖然程序亦有在時間受限

¹⁰ 陸軍司令部，(陸軍部隊指參作業教範)，98年4月17日，2-2-23頁。

下之作業方式，但其出發點及先決條件，仍是以完整的指參作業成果來向下發展。

完整指參作業在相關資料的製作及準備上，必須先期建立作戰基本資料庫，決策時幕僚才能發揮資料庫之功用；若在資訊裝備不足的狀況下，必須耗費大量的時間，完成資料建立與搜尋，致在時間的分配及管制下，易形成決策之壓力，而這壓力會對個體的決策品質造成影響¹¹，導致指揮官及幕僚在判斷時產生偏差或誤判，經此狀況所產製之決心與計畫，其後果將難如預期。

五、專業培訓欠缺與經管發展限制

現今因各兵科學校對指參作業觀念未加以整合，各業參針對戰場情報整備工作，大多抱持著多一事不如少一事之心態，凡事只要牽扯到情報的部份，就是情報部門的事，似乎存有旁觀者的心態，如此戰場情報整備怎能在一個客觀的平台上建立起來呢？

就以敵軍威脅評估而言，情報部門依敵軍戰術圖解卡，調製敵軍可能行動圖解，係屬戰術戰鬥部份，而其他戰鬥支援與勤務支援部隊，則有賴特業參謀依其專業與相對性敵情研究，就情報部門所擬之敵戰術運用圖解，運用本身所建立的基本資料庫，提供敵相對性部隊之運用模式，共同研擬敵可能行動圖解。換言之，即必須摒除情報資料提供者為情報部門之責任，而必須建立起「情報資料」的獲得是各業參共同責任的觀念。

另外國軍與職務相關之專業教育訓練仍有不足的問題¹²，就現況而言，在各參幕僚的專業培訓上，大多是經過基礎的養成教育後，去接受各兵科的專業訓練，但對於各參幕僚所需之專業則涉獵較少。另外，國軍人員的經管規劃因指揮與幕僚職的交替歷練，通常在一個職務上約1~3年，就至下一職務歷練，經驗累積自然受限，導致專業知識無法傳承¹³。其次，則是幕僚必須具備其專業素養，始可有效協助指揮官分析當前狀況，提供至當之選擇。而專業之培養，初期必須由兵科學校的專業養成，始能於部隊歷練中加強其真正的專業。

肆、指參程序作業精進作法

¹¹ 李輝明，〈戰場壓力對領導幹部作決策之影響以決策風格與人格堅忍度為調節變項〉，〈國防大學政治作戰學院/心理及社會工作學系碩士論文〉，2008年6月，頁33。

¹² 李錫勛，〈精實案後國軍人力資源發展之研析—延續管理的觀點〉，〈國防大學政治作戰學院/政治研究所碩士論文〉，2004年6月，頁114。

¹³ 左寧生，〈國軍資訊組織與人力發展精進策略之研究〉，〈元智大學/資訊管理研究所碩士論文〉，2004年6月，頁13。

一、建立指參作業之基本認知

參謀因每個人的認知及專業素養不同，雖會隨著歷練及階層的提升，使其對決策模式之體認經驗逐年累積。然作戰之成敗係由指揮官負全責，礙於國軍組織文化的影響，指揮官的作戰概念必須予以尊重與被貫徹，若由指揮官本人逕行所擬之任務，作為最後本部任務，相對使參謀群作業受限，容易產生現成偏差或附和偏差，直接影響參謀群任務分析與後續行動方案之發展、分析、比較結果，導致決策之錯誤。如此一來，就失去軍事決策策定程序之意義。因此，必須建立下列兩項的基本認知：

1. 指參作業（決策）程序為一具有理則性、驗證性、分析性及歸納性之作業流程，它只是一個工具，為制定各項判斷及計畫之思維過程；部隊指揮官及其參謀群藉此程序以解決「戰術性」與「部隊特殊任務」問題。本程序由「受領任務」開始，其目的則為完成「計畫（命令）」之擬定，最後並於實施過程中，遂行指揮官之意志，達成其作戰企圖。
2. 戰場情報整備是指參作業程序最基本的工具，必須依照戰場景況的變動，持續更新敵軍、地形，作有效率的分析，是集體的幕僚群行動，是必須透過合理的思維，才能了解真正的問題癥結，再藉由科學管理的過程，積極蒐集資料、建立表格、圖示之標準，在不評斷指揮官判斷或思維狀況下，藉參謀專業素養向指揮官實施建議，使指揮官能適時、適切下達至當決心。

二、確立指揮官及幕僚（業務士）在指參程序中之角色關係

美軍認為指揮官是藝術家，幕僚則是科學家，指揮官必須勾勒出戰場景況與未來發展，實施詳細且切合實際之參謀作業指導，透過幕僚專業的素養，以科學的角度，藉由相關表、圖來實施各項管制作為與風險管控，提供指揮官實施判斷作為，以利下達至當決心。

以數學方式來解釋，好比 $1+1=2$ ，「1」為幕僚作業，「+」為幕僚整合與討論，「=」為產生，「2」為指揮官決心。換言之，沒有幕僚的專業與整合，是不會產生指揮官的決心的。而指參作業程序的基本精神，是期望能藉由幕僚集體智慧的發揮，產生 $1+1>2$ 的結果。

因此，在指參作業程序中如何明確劃分指揮官與幕僚之職責與關係，是相當重要的。說明如後：

1. 指揮官為整個作業過程中之中心人物，前瞻作戰全程所遇問題，決定在每一狀況須採用何種程序方法，指導所屬幕僚以符合時間分配、簡單及計畫詳盡程度等需求。其指導必須具體（擬定作戰架構）、

明確（指揮官企圖、指導及指揮官重要情報需求等）及賦予作戰方向（選擇行動方案）。

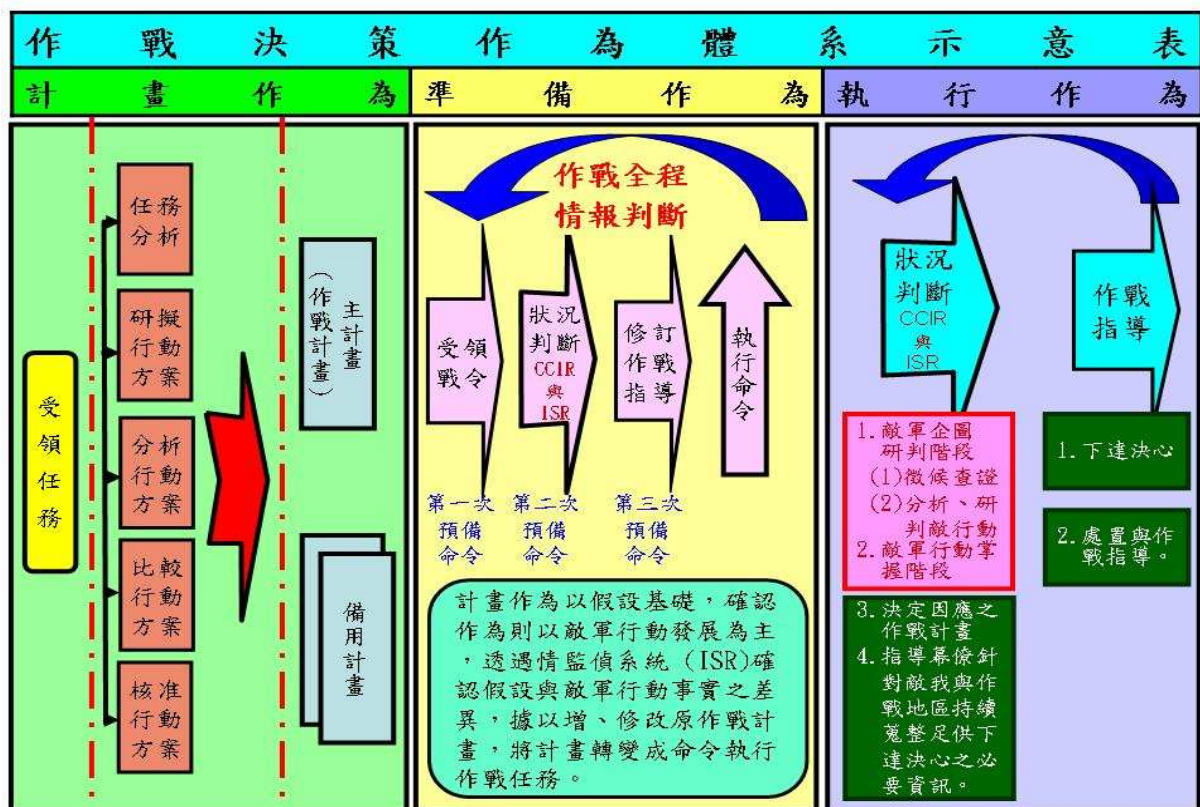
2. 幕僚須不斷地準備、更新各項判斷資料（運用 MDMP 各程序步驟成果完成或更新判斷內容）及提供適切至當之建議，作為指揮官下達決心之參據。
3. 副主官或參謀主任負責時間管制、管理、協調及維護作業紀律，以確保各幕僚判斷的合理可行。
4. 在戰術階層的指參作業程序，業務士官已逐漸居關鍵角色。在計畫作為過程中，必須先期準備「簡報」、「兵棋推演」和「預演」相關工具與設備。且在必要時，還必須擔任幕僚代理人，負起參謀業務。

三、指參作業模式之修訂

（一）修訂作戰決策作為體系

然筆者研究心得認為，現行指參作業計畫作為與執行兩階段的劃分方式，易使學者混淆。就實際作為而言，指參作業從受領任務開始，即按計畫、準備、評估、執行，不斷的循環與修正，直至任務結束。表一所顯示的計畫作為體系，應改為「作戰決策作為體系」較為適當，且不應有階段的劃分。修正建議如表二所示。

表二：作戰決策作為體系示意表



資料來源：筆者參考表一修訂

決策作業的時間，就是作戰準備的時間，當首次受領任務後，幕僚群在指揮官的指導下運用科學的方法與數據論證，按任務分析、研擬行動方案、分析行動方案、比較行動方案、核准行動方案等程序，完成作戰主計畫與備用計畫，並持續不斷實施評估與修正。於第二次接受正式作戰命令（戰令）時，參謀及必須完成判斷作為，並在指揮官指導下，確認當前狀況，按受領戰令、狀況判斷、修訂作戰指導、命令下達等程序，將計畫轉為命令，完成作戰準備據以執行。此時，計畫、準備決策作業才能正式宣告結束。並於作戰任務執行中，持續不斷進行狀況判斷與作戰指導之決策作為，直至任務結束。

（二）修訂指參作業程序

「指參作業程序」為指揮官於受領任務後，經由所屬參謀協助，瞭解、分析戰場狀況，發展合理可行之行動方案，適時下達至當決心，進而完成所需計畫或命令，並付諸實現之過程。現行準則程序¹⁴區分計畫作為（1. 受領任務。2. 任務分析。3. 研擬行動方案。4. 分析行動方案。5. 比較行動方案。6. 核准行動方案。7. 頒布計畫。）與執行作為（1. 完成作戰準備。2. 實施與評估。）兩階段。

由於指參作業貫穿於計畫、準備與執行，且不斷的循環修正實施，建議應修訂為計畫作為、準備作為與執行作為三部分，較符指參作業之精神，修訂對照如表三。

（三）建立指參作業工具

為增加指揮官參與程度，並指導整體指參運作、判斷作為與參謀群研討之整合，須置重點於如何使「部隊指揮程序」與「指參作業程序」相互連結，始能遂行指揮官意志與達成其作戰企圖。

現行指參作業準則，以原則性條文為主，學校教育與部隊演訓執行，則置重點於各類戰場情報準備資料製作陳展與僵化（示範）式文字簡報模式。因未依一定步驟與思維實施作業，且通常以範例資料實施背誦或手持資料報告，致無法呈現各程序作業成果，讓主官與參與簡報人員了解指參作業實際作用與參謀群作業實況全般面貌。

表四即依現行指參作業教範所規定之指參作業模式，與研議增修之表格、圖示作業工具實施對照，期能提供明確之作業思考模式。使能於決策過程中，藉表格與圖解的設計，各簡報程序中實施報告，並在指揮官指導與參謀主任帶領下，使幕僚群共同按一定流程實施統一研討與作業，以落實指參作業程序作業精神。

¹⁴ 陸軍司令部，（陸軍部隊指參作業教範），98 年 4 月 17 日，2-1-5 頁。

另亦須依照所發展的相關工具，建立一套幕僚作業 SOP 檢查表，使各參幕僚了解彼此間對應的關係，供指參作業人員參考、運用，期各級幕僚均能在指參作業程序中所應完成之相關表格、圖示作業，發揮幕僚集體智慧，使指參作業趨於完美。

表三：指參作業程序修訂對照研議表

指參作業程序修訂對照研議表			
原案		研議案	
計畫階段	1. 受領任務。 2. 任務分析。 (1)分析上級計畫(命令)。 (2)實施最「初戰場情報準備」(IPB)作業。 (3)確認本部(特定行動、推斷行動與關鍵行動)。 (4)檢討可運用作戰資源。 (5)確認作戰限制因素。 (6)瞭解事實現況及列舉假定事項。 (7)實施戰場風險評估。 (8)確認指揮官初步重要情報需求。 (9)擬定最初情監偵計畫。 (10)實施「任務分析」簡報。 (11)核定本部任務。 (12)宣達指揮官初步作戰概念。 (13)實施參謀作業指導。 3. 研擬行動方案。 4. 分析行動方案。 5. 比較行動方案。 6. 核准行動方案。 7. 頒布計畫。	計畫作為	1. 受領任務。 2. 任務分析。 (1)任務分析簡報準備 A. 分析上級計畫(命令)。 B. 實施最「初戰場情報準備」(IPB)作業。 C. 確認本部(特定行動、推斷行動與關鍵行動)。 D. 檢討可運用作戰資源。 E. 確認作戰限制因素。 F. 瞭解事實現況及列舉假定事項。 G. 實施戰場風險評估。 H. 確認指揮官初步重要情報需求。 I. 擬定最初情監偵計畫。 J. 初步時間分配規劃。 (2)實施「任務分析」簡報。 (3)指揮官指導 A. 核定本部任務。 B. 宣達指揮官初步作戰概念。 C. 實施參謀作業指導。 3. 研擬行動方案。 4. 分析行動方案。 5. 比較行動方案。 6. 核准行動方案。 7. 頒布計畫。
	1. 完成作戰準備。 2. 實施與評估。 (1)受領任務 (2)狀況判斷。 (3)作戰指導 (4)執行命令。	準備作為	(作戰計畫轉換成作戰命令) 1. 完成作戰準備。 2. 實施與評估。 (1)受領戰令 (2)狀況判斷。 (3)修訂作戰指導。 (4)執行命令。
		執行作為	(作戰期間因應狀況變化之指揮程序) 1. 狀況判斷。 2. 作戰指導。
資料來源：筆者參照陸軍部隊指參作業教範調整自製			

表四：指參作業程序各程序步驟作業工具增修訂統計表

指參作業程序各程序步驟作業工具增修訂統計表				
區分		現指參作業 程序工具	增（修）定之工具	小 計
指揮官		以口頭指導為主	1. 指揮官參謀作業指導紀錄表 2. 指揮官初步作戰概念圖解與說明	2
幕僚群	任務 分析	簡報時各參以文 字為主	1. 任務分析作業表 2. 天氣對敵我作戰行動影響表 3. 作戰期程天氣對敵我軍事影響分析圖解 4. 作戰地區對敵我作戰行動影響表 5. 敵可能行動方案圖解表 6. 敵可能行動方案文字說明表 7. 部隊作戰能力現況表 8. 戰鬥支援部隊戰術能力、限制因素與相對性敵 情分析表	8
	研擬 行動 方案	1. 以直接比較敵 我戰力優劣， 列舉行動方 案。 2. 列舉行動方案 後，直接完成 行動方案圖解 與圖解表	1. 各特業參謀對指揮官初步作戰概念重要行動各 部隊行動分析表與階段支援圖解。 2. 敵軍部隊武器裝備與能力分析表 3. 敵軍部隊特性、能力分析表 4. 敵我相對戰力分析表 5. 行動方案列舉作業發展表 6. 行動方案作戰構想與兵力運用圖解作業表 7. 行動方案任務編組表 8. 行動方案圖解註記表 9. 行動方案文字敘述 10. 各特業參謀部隊行動方案支援構想與支援圖解 11. 行動方案簡報作業表 12. 敵可能行動決心支援圖解及決心點行動分析表 13. 各類型戰損裁定運用	13
	分析 比較 行動 方案	1. 以文字敘述推 演與簡報為主 2. 戰損以翻閱準 則為主	1. 重大事件與決心點行動分析表 2. 行動方案推演圖解註記表 3. 分析行動方案（兵棋推演簡報）成果表 4. 行動方案選項評估準據要項表	4
資料來源：筆者自製				

四、籌補資訊作業系統，建構自動化指揮所

國軍現行指參訓練過於強調輸出項目（結果或成果），而忽略了輸入項目與中間的管制協調。換言之，即忽略了資料庫的建立與參謀對上、對

下與彼此間橫向聯繫與作為，而嚴重影響各級應採同步化的研究與分析，並在進行主要的決策過程中產生上、下級認知的偏差現象。

為解決此一現象，必須先進行指揮所資訊化(包含軟、硬體)，強調資訊鏈結與保密機能。因為一個完整的資料庫，除可供參謀於遂行指參作業時，有足夠的作戰參考資料，能對其各項戰場情報整備與判斷作為持續實施修訂，以利就其專業立場即時向指揮官及參謀完成當前敵情、狀況報告，以產生至當決心與完成計畫。

另現行指揮所編制與裝備，已無法滿足機動、迅速、便捷之開設原則，相較於其他國家指揮所的作業人數與自動化、資訊化進展，更顯現出我軍裝備不足的窘境。因此，亟需重新檢討指揮所人員編制與裝備需求，始能滿足指揮所之 24 小時連續不斷的基本運作。

五、建立師資種能、落實駐地訓練

指參作業之課程目前已在軍官分科班、正規班及深造教育等班隊實施授課，在輔以機動協訓、參謀軍官班等短期班隊，可強化各級部隊指參作業之基礎。然目前各級部隊均僅配合演訓或因應基地測考才實施指參作業之實作，造成作業水準及內容不盡理想。

筆者認為要提升指參作業水準，應從部隊訓練實施計畫中嚴格律訂，納入駐地訓練成效驗收中，區分旅、營階層，採一級輔導一級之方式，由營級（旅級）實施示範、旅級（軍團）編組鑑測輔導、軍團（司令部）派員督導，藉示範、觀摩及研討等作為，強化各階層軍官指參作業能力與素質，並從中發掘問題與探尋解決方法，以配合年度之短期班隊或研討會實施指參作業之精進。

伍、結語

國軍組織已朝小而精、扁平化指揮體系及全裝、全員編制發展，各戰術單位宜平時先結合上一階層反想定架構，要求各作戰區戰術單位依任務，結合作戰區兵要、敵軍威脅，研析地面部隊各階層之國土防衛作戰反想定。再據此規畫設計各級防衛作戰任務演訓之指導計畫及行動準據，於平時加強指參作業程序之演練，探討現行作戰計畫之可行性，並於年度戰備訓練月、基地訓練中驗證落實。

事實上，我們是否具備軍事事務革命的條件並不絕對的重要，現階段我們也沒有創造新一波軍事事務革命的能耐；然而，問題不在於我們要不要、肯不肯改變，而是我們已被這股潮流推動著不能不改。

國軍硬體裝備，如飛機、戰車、火砲．．．等較為容易獲得，但是軟

體部分，如幹部在作戰指揮、參謀作業觀念與思維的建立方面呢？則必須要靠細膩的教育訓練、戰備演訓等，逐步強化基礎能量，以奠定資訊化、現代化作戰之條件與背景，才能符合現代化作戰基本要求。

滿清末年「師夷長技以制夷」失敗之案例，殷鑑不遠，如果我們心態不改，瞻前顧後，甚至冥頑不靈，在全球戰略態勢急遽改變與軍事科技飛快發展的衝擊下，其結果如何，實令人不寒而慄¹⁵。

¹⁵ 曾祥穎，〈法蘭德斯戰役對軍事事務革命之啟示〉，〈陸軍月刊 472 期〉，93 年 12 月 1 日，14 頁。