

心理作戰效能評估之研究

海軍少校 余一鳴

提 要：

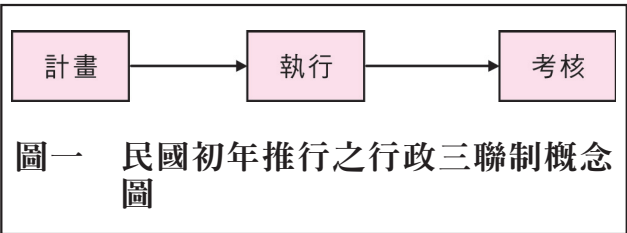
- 一、效能評估源自於自動控制的概念，當一項設備要能夠自主運作，就必須透過感應器進行監視或行為的修正。
- 二、美軍為提升心理作戰的功效，期望借由「效能評估」等自我監測及評估的方式，瞭解每一個心戰做為的實際效果，並做為下一個心戰計畫及修正計畫之參考。目前該方法已開始於美軍各心戰部隊實施，且具一定成效。
- 三、本文希望透過概念的說明，提供未來心戰部隊策進改善之道。其次，由於美軍心戰效能評估，仍處於起步階段，實際的經驗不多，同時缺乏相關的研究，更由於軍機保密的限制，限制了本研究對問題的深入瞭解，因此，本文僅就少數的相關文獻及研究之理則進行相關概念之說明，提供實務工作者之參考。

關鍵詞：心理作戰、心戰作為、效能評估、心戰計畫

壹、效能評估原理與簡介

一般人在執行任務的前後，通常會對工作的結果或預期效果進行評估。根據工作的內容與目標，預估多少人物力之投入？需要多少時間或有其他支援？工作內容是否需要特殊的專業技術等？以先期完成各項準備工作，俟任務進行時投入相關的人、物力，達成任務目標；或經由事後檢討尋求未來工作改進之道。這樣的原理一直以不同形式存在於人類生活當中，在不同的學科當中以不

同的形式出現，如「測量」(Measures)、「估計」(Estimate)、「評估」(Evaluation)，甚至於「檢討」(Review)等名詞，但其所指的現象均相同。雖然不同情形下運用的評估方式各有不同，在一般單純的狀況下，僅須依據工作經驗進行判斷。但若涉及複雜的社會結構與狀態，則必須要借助一些專門的技術與方法，才能有效的進行狀況的評估。例如十八世紀滑膛炮剛發明時，由於射程與精準度有限，因此，對於方向及射角均能依靠經驗調整，無需專業的人員即可進行評估



。而待科技逐漸發達，武器的射距及精確度日益提升，方位距離的計算再也無法僅靠經驗判斷，此時需要藉由各種觀測儀器來協助，根據這樣的需求，炮兵出現了前進觀測員，可藉由回報彈著點來協助方向射角的調整與修正。彈道飛彈時期，飛彈攔截的評測，遠已超出人類的經驗與感觀能力所能負荷，因而改以監偵電子設施進行導引。美軍於波灣戰爭期間進行飛彈攔截，雷達偵蒐的訊號均由衛星傳回美國本土，經由超級電腦解算，再下達攔截指令。這些工作大部分交由電腦自動運算與處理，飛彈不僅可以依據地形自動調節飛行高度及路線，飛彈攔截系統也能在短時間監測與計算攔截點。這樣的演變不僅在軍事科技上，亦見於各行各業之中。例如早在民國初年政府即已推行之「行政三聯制」〔註一〕（如圖一），近期亦有美國的「計畫預算制度」（Program-Planning-Budgeting System, PPBs）等，都是運用評量於工作改善上很好的例子。隨著廿世紀科學管理方法出現，商業管理與經營愈加注重，企業也藉由效益評估方式來計算投資成本，例如客戶的反應、意見調查及申訴與使用狀況等，目的在藉由評估機制，瞭解產品市場接受度，使企業調整經營方向與產品內容

，達成既定的營運目標，顯見類似的評估機制於人類社會當中運用的十分廣泛。同時，效益評估不僅停留於單位本身的工作能量評估，更朝向工作目標達成率的方向發展。因此，產品著重的不再只是生產的效率與速度，而在於市場接受度，行政組織不再停留於案件可以於多久時間完成，而在於是否符合服務對象的需求。簡言之，績效評估不再停留於單位的功能導向，而進一步朝目標導向發展。

根據美國國防部對「效能評估」（Measures of Effectiveness, MOEs）解釋，「對於分派的任務與工作完成結果的評量工具，用以衡量戰鬥結果的要件。」傳統戰爭以結果為依據，較少以精確方式進行戰鬥結果評估，大多是以戰爭勝敗做為成效評估依據，不過這樣的評估方式過於粗糙，無法精確的瞭解戰場上指揮官的決策與武器效能。隨著戰爭環境及武器裝備的日益精良，這種以結果為根據的評估方式，早已難以負荷現代戰場需要。現代科技使戰場透明度大為增加，戰場指揮官必須有效投入適切的兵力於戰場，並且依戰況的轉變適時的調整兵、火力。因此，戰場效能評估成為作戰指揮官有效調配兵力的重要依據。事實上，美軍於越戰期間即已提出相關的構想，但受限於軍事裝備與監偵設備的不足，該構想僅停留於概念階段，直到軍事科技的進步，引發連串的軍事事務革新，企圖運用C⁴ISR大幅提升戰場透明度，以滿足情報上的需求。因此，美

註一：行政三聯制，乃先總統 蔣公決心革除當時政府機關中行政的積弊，其目的在提高行政效率，使各部門切合科學的辦事方法。

軍於上個世紀九〇年代起，便將這個概念運用於軍事效果的評估上，並進一步落實於戰略規劃與國防建設，其中「2010聯戰願景」(Joint Vision 2010)中就提出「全方位防護」(Full-Dimensional Protection)概念。

隨C⁴ISR的建構，戰場情報唾手可得，但為滿足「全方位防護」的作戰需求，美軍必須設法於汨濫的情報中找出有用的資訊，做為指揮官戰略戰術決策之參考。因應此作戰需求的改變，美軍情報單位不再將焦點置於被動式的情報分析，改以主動提出需要的情報與計畫，以改善情報犯濫，無法及時獲取及分析有效情報的窘境。與此同時，強調聯合作戰的美軍，開始將此一概念運用於各聯參部門的情報作業與分析當中。受此趨勢發展影響，心戰部門也必須配合建構MOEs，以符合聯戰需求。另一方面，心戰部隊也嘗試轉變以往的作業模式，改善心戰作業流程，提升工作效率。以往心戰部門並不重視效能的評估，使得心戰作為停滯於計畫與執行層面，僅限於計算心戰品傳散的數量、廣播時間與電視播報時間長短等，這些手段是否有效？有沒有達成預期的作戰目標？因提不出具體的數據，使得效能評估並不確實。由於缺乏執行效果的評估，導致心戰部隊在經驗累積與效果上大打折扣。也因此難以提供聯合作戰指揮官精確資訊，協助指揮官決心下達，影響聯合作戰效能。上述諸多因素促使美軍心戰部隊必須設法改善，有效提升心戰效果，以提供指揮官決策之參考。

由於缺乏有效的心戰評估，在無法獲得正確的心戰效果的狀況下，心戰部隊自難從

中進行調整，使得心戰作為停留在單項的計畫與執行，而沒有訊息回饋機制，做為改善與調整等因應戰場環境變化之道。因此，美軍推動的MOEs的重點在於協助心戰部隊有效評估心戰效果，進一步修正及改進心戰作為，彌補心戰執行流程上的缺口(計畫、執行、考核等反饋循環)，使心戰部隊能夠藉由此配套措施，經由計畫、執行與評估的流程，強化心戰部隊自我修正及改善能力，使得心戰部隊自我回饋機制正常運用，達到心戰部隊自我修正與改善之目標。

換言之，美軍推動的MOEs不是推翻以前舊有的評估方法，而是在原有的邏輯上進一步強化評估的深度，以精確掌握心理作戰計畫的效果，有效提升聯合作戰指揮官決策與作戰行動的效能。這個原理就像是我們要瞭解公司生產的產品好不好，不能只靠工廠的產量、生產效率及產品的內容與形式，應該以銷售量及使用者對產品的評價為依歸，前者為「執行狀況的測量」(Measures of Performance; MOP)，後者為「有效的測量」(Measures of Effectiveness; MOEs)，以往的效能評估以前者為主，後來漸漸由測量效度、預測力較佳的後者所代替。同樣的情形也發生美軍心戰部隊當中，以往美軍心戰部隊對執行狀況的測量，僅以心戰部隊製作了多少心戰宣傳單與宣傳品來評量，但卻不能真正代表心戰作為後的實際效果，此等評估方式無法精確的瞭解目標對象的態度、價值及行為等狀況，也因此美軍心戰部隊的效能屢遭批評。為改善此狀況，美軍心戰部隊改以測量目標對象的態度、價值及行為改

變狀況做為衡鑑心戰效果的工具，但後者的測量具有相當的難度，然而美軍在這方面的工作已累積一定的實戰經驗，有很多方面值得我心戰部隊參考。以下即針對美軍MOEs的運作情形進一步說明。

貳、美軍心戰MOEs的運用概況

MOEs的主要精神在藉由精確的測量，瞭解心戰目標實際情況，有效協助指揮官命令下達及心戰作為修正或提供改進之參考依據，因此，有效的測量即成為美軍心戰部隊強化心戰效能關注的焦點。

當心戰部隊依據任務擬訂心戰計畫，計畫的內容必須能夠被測量或觀察，意即為能夠以數字量化的方式說明目標對象行為的改變狀況，換言之，在過程中，計畫者必須設法設計出可以測量心戰效果的方法，以精確的瞭解心戰計畫的執行成效。美軍以前心戰的評估方式主要除採用MOP外，另外一項參考指標則從戰爭的結果來評估心戰作為成效，而這種方式不易察覺心戰作為所造成的細微變化，而且戰爭最終的結果往往是各部隊及內外環境所產生的效果，很難完全歸諸於心戰作為的效果。也因此，既無法得知心戰作為之效果，工作經驗難以累積，也無法針對心戰效果提出改善之道。因此，MOEs的作法即在於改善這樣的不足，經由多元的方式針對目標對象的心理反應，進行更細緻的評估。根據美軍MOEs的運作經驗，一般區分為三大類別的觀察方式：目標對象行為、突發事件及計畫修正(Seese & Smith, 2008)。實際的運用方式說明如下：

一、目標對象行為的測量

目標行為測量為MOEs主要的發展內涵，目標行為測量顧名思義，即以心戰目標對象的心理態度的轉變與否以及轉變程度做為測量的標的。主要運作的原理如下：

(一)心戰目標 (PSYOP Objective;PO)

根據心戰計畫擬訂心戰目標，當然，所謂的心戰目標還必須符合心戰計畫中急於解決之事項，各項目標的達成皆有助於軍事任務之遂行。例如依據心戰計畫訂定心戰目標為「增加對臨時政府的支持」，若達成對臨時政府的支持，任何軍事行動的遂行都會獲得人民有形無形的協助與支持。但是心戰目標只是原則性的指出心戰工作的方向，並不具備可行性，因此，還要進一步的將對象指涉的更清楚明白，並依照此邏輯一步步將指標具體化。

(二)支援心戰目標 (Supporting PSYOP Objective;SPO)

心戰目標設立後，再依據上述目標擬訂2至3項與之有直接相關的活動徵候，例如「目標對象從軍」及「目標對象向地方政府密告暴力活動」，也就是我們無法直接觀察到目標對象對臨時政府的支持，需要藉由其他觀察指標進行評量。以本題為例，當我們設定心戰目標為增加對臨時政府的支持，可以藉由目標對象從軍及向地方政府密告暴力活動，證明目標對象對臨時政府的支持是否增加。當心戰計畫實施之後，可以藉由目標對象從軍的數目、密告暴力活動的數量來觀察心戰效果。換言之，當心戰部隊因應心戰目標而擬訂支援心戰目標，心戰部隊為了確保

心戰目標的可操作性(即可觀察評估)，必須化做具體可以執行的方案加以落實。當上級設定的心戰目標為「增加對臨時政府的支持」，下級就必須將此行為化為具體可行的作為，並且觀察後續成效。

(三) 評量規範 (Assessment Criteria; AC)

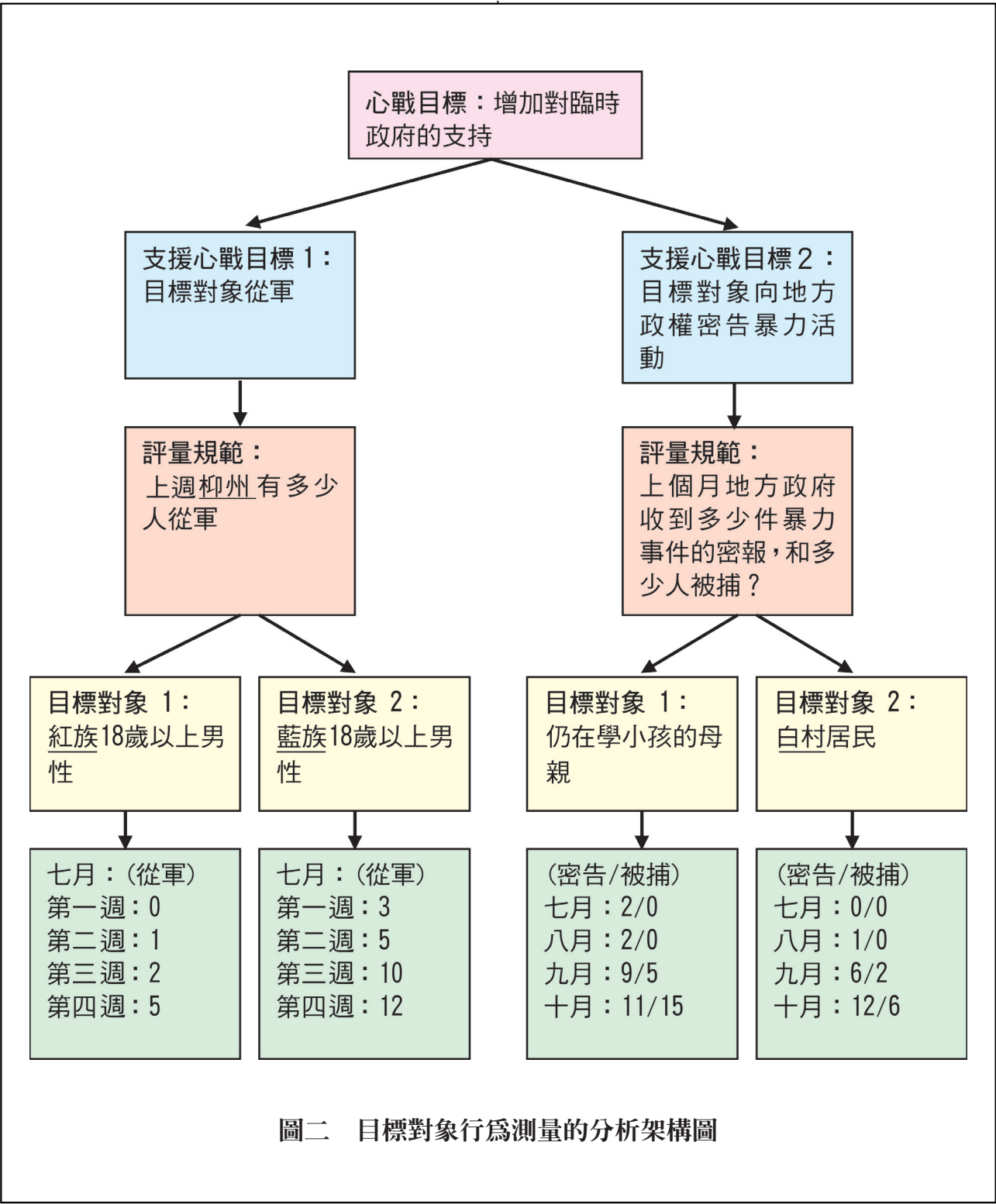
就整體心戰部隊的能量與整體資源有限的狀況下(尤其在戰時)，我們並無法全面瞭解作戰地區或敵對國家全面狀況，其次，由於作戰部隊所關心的目標對象僅限於特定的範疇，因此，在有限的資源下，心戰部隊的評估僅需從特定對象加以瞭解，即可類推於其他對象。這種作法類似於實證研究的抽樣調查法，以少數樣本推估母體狀況，當我們抽樣的目標對象具有代表性，目標對象的狀況即為母體的狀況。就MOEs的觀點而言，以瞭解特定區域目標對象的心理狀況，做為類推母體的依據。因此，在評量規範的選擇上就需要考慮到代表性的問題加以評量，如此，可以有效的提升評量的精確度，並減低單位的情報需求負擔。換言之，若能夠選擇具代表性的目標對象，或對象心理狀況具有代表性的意義，即為有效的評量規範。例如根據「支援心戰目標1」(如圖二)設定評量規範為「上週柳州地區多少人從軍」，柳州地區是主要叛軍的聚集地，心戰作為有否有效，柳州地區具有高度的參考意義，同時柳州地區也是涵蓋於本次的作戰範疇當中，因此，選擇柳州地區從軍人數做為觀察的範疇。

再根據「支援心戰目標2」設定評量規範為「上個月地方政府收到多少件暴力事件

的密報，和多少人被捕」？當心戰作為執行一段時間之後，我們預期效果即將顯現。因此，評量規範設定在上個月有多少密告事件，事件有明顯增加，心戰部隊即有相當信心，表示這是執行心戰措施之後的效果，但另一個問題在於也許密告事件的增加並非來自於心戰措施的效果，可能是叛軍擾亂地方政府的手段之一。因此，在這個規範當中我們再加入被捕人數，當密告與被捕人數數量都增加，那麼就更能證明目標對象對臨時政府的支持，而且上述的證據已部分排除非心戰部隊措施效果的可能性。評量規範愈多元，代表愈能從不同的角度評估目標對象心理的變化狀況，相較於單一的指標可靠度較高，當然觀察指標的多少與各單位的執行能量密切相關，不可能無限制的擴充評量規範。

(四) 目標對象 (Target Audience; TA)

指依據評量規範訂定目標對象族群。例如針對柳州居民做全面性的調查或進行資料蒐集，不僅需要投入相當的情報資源，也未必能準確的預測目標對象心理與態度上的轉變，因此，進一步朝藍族及紅族兩個不同政治立場的族群進行調查。也許紅族在意識形態上傾向共產主義，與目前的臨時政府自由派的意識形態不同，因此，紅族也是反對勢力的主要來源；藍族的理念與臨時政府較為接近，對於地方政權的支持度也相對較高。以這二個族群在行為上的改變，可以做為有效的觀察標的。如此，一方面使得觀察面向縮小，也使得工作範圍聚焦於關鍵的因素之上，也就是在心戰的工作對象上，再也不是漫無目標、毫無章法，而是具備具體性與可



操作性。

(五) 效能評量 (MOEs)〔註二〕

詳列目標對象具體可觀察的指標變項。如目標對象1或2，7月份第一週至第四週自願入營的人數變化，以圖二而言，目標對象運用MOEs的評量方式發現，從第一週至第四週自願入營的人數逐漸增加，以此判定心戰作為效果；反之如果第一週至第四週的人數並沒有成長，或呈現負成長，則可以確定心戰目標並沒有達成，需要對心戰作為或計畫進行修正。一個具體可行的心戰作為，必定要能加以評估。經過一連串的程序與步驟後，心戰的焦點與措施著重於既定的對象，如此也有利於效能的具體評估。

根據上述的步驟，清楚明確的將指標具體化與可操作性，減少心戰部隊在資訊上的需求與負擔，但是指標精簡化之後，另外一個測量精確性的風險也跟著上升，適切的增加指標數量，是另一個彌補之道。對於指標設立的數量，美軍並沒有立即的規範，完全依照心戰單位的工作能量與效果評估的精確度考量。當然增加指標有助於提升心戰部隊評估的精確度，但卻增加心戰部隊的負擔，反之，則減低精確度。因此，端視工作需求與能力，並因應實況進行調整。

藉由目標對象的測量，心戰部隊可以正確的釐清工作的方向與重點，使得心戰工作成為具體可行，而且具成效預期性，不再像

以往心戰作為難以評估。根據上述的步驟與方式，可以有效的測量心戰作為的效果，由於心戰目標對象可能相當廣泛，但在人、物力與資源有限的狀況下，無法進行全面性的普查，藉由上述過程，可以將焦點鎖定於具有代表性的測量對象，當這些心戰對象的態度轉變，也代表其他的心戰對象也可能有所轉變。

二、突發事件 (Spontaneous Events)

依據上述邏輯進行心戰作為之評估，但心戰效果並不僅會呈現於上述評鑑指標當中，一個好的心戰作為可能會產生全面性的影響，因此，心戰效果可能會超出原先的設定指標或並沒有呈現於預期的設定指標中，而在其他的現象中呈現。Robert (2004)認為其亦應納入心戰作為之效果，並且列入下次類似心戰作為時的MOE的指標當中。這種超乎預期指標外的事件，稱之為突發事件。例如反抗軍集體投誠。或反抗軍的聚集地的選舉當中，親近臨時政府的組織在選舉中大獲全勝，且囊括大部分的席位。這些都可能與心戰部隊執行心戰作為後的成效有關，雖然在指標的擬訂過程中，並未將這些變項視為具體的指標，但卻顯現出心戰效果。Robert (2004)認為雖然當初指標設訂時並未加以納入，但卻是說明心戰成效的有效指標，應將之納入心戰效能評量當中。

Howard (2009)則認為突發事件，並不限

註二：Robert (2004)與Seese & Smith (2008)對於評量的基準有不同的見解，Seese & Smith認為SPO擬訂之後，接著擬訂TA與MOEs，Robert認為AC就是MOEs，這樣的差異並不影響整體評量的邏輯。在Robert評量架構中並沒有AC這個層次，他直接將MOEs視為AC，Seese & Smith則修正Robert的看法，他認為擬訂AC之後，再發展出TA及MOEs，實際運用時採用什麼架構，端視實際狀況，何種方式較能有效的評量出目標對象的行為變化，端視實況而定，而這也正說明MOEs目前於美軍心戰部隊中仍處於發展階段，仍有精進空間。

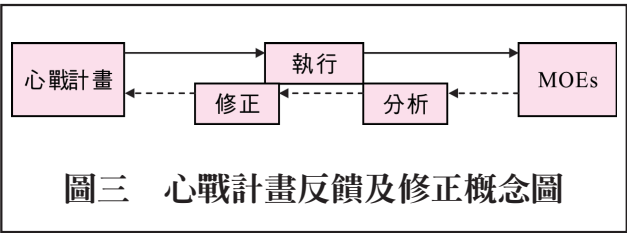
於心戰作為的結果，可能外在政治事件產生重大的變化，這個變化並非心戰部隊的作為，但對於目標對象的心理產生相當的影響，不論是正面、負面或是中立沒有影響的事件，我們都應將其納入評估當中。依MOEs的精神，Howard(2009)的評估方式是否合理，仍有探討的空間。蓋既然不是心戰部隊作為造成目標對象的態度變化，就不能視為心戰作為所造成的影響，自然不宜列入心戰執行成績中計算。不過，從另一個角度而言，MOEs除了提供心戰部隊瞭解心戰作為的成效外，協助指揮官進行決心下達也是該評鑑的重要工作。雖然突發事件並非心戰部隊作為所導致的結果，但卻對於目標對象的價值與態度上產生了影響，這些影響不管是正面或是負面，都應該納入評估當中。因為心戰部隊除了將焦點置於心戰部隊措施的成效，心戰目標的心理變化亦是心戰工作所應關注的重點。由於目標對象的心理變化是心戰部隊進行計畫時的重要參考數據，若心戰部隊不能正確掌握心戰目標的心理變化，將影響心戰部隊的執行成果。更何況，心戰作為往往要時間加以醞釀，有些作為難以於短期內呈現，而戰時的心戰工作往往僅止於短時間的成效評估，若從提供指揮官作戰地區的民情及目標對象的心戰狀況而言，突發事件應視為重要的心戰指標，不過，在心戰效果評量時，必須扣除上述這些成份。

三、分析及計畫修正

採用MOEs之後，心戰部隊可以有效的累積大量的實證資料，提供心戰部隊科學分析的參考，比較在不同情境與戰場狀況下，何

種心戰措施較為有效。運用科學性的資料庫分析，比較不同種族、天候、文化、軍事戰略、宗教、國際情勢等因素，來決定採取何種心戰模式較佳。MOEs效果的回饋，使得心戰部隊必須據此加以因應，不似以往心戰部隊的計畫作為，僅根據作戰計畫修正，甚或一套心戰計畫放諸四海皆準。心戰部隊必須根據實際的狀況，對心戰作為進行修正。

此外，因應目前戰爭形態轉向節奏快、時間短，心戰作為不僅要因應MOEs特性而轉變，更因為戰爭形態的轉變，心戰計畫必須及時的調整。因此，精確的心戰情報判斷，成為心戰計畫是否成功的首要條件。心戰作為必須根據前項MOEs的結果，進行後續計畫的擬訂。敵方的心理狀態將藉由心戰MOEs持續蒐集資料的過程，達到精確掌握資訊的成效，同時藉此不斷的精進心戰措施，最後改變敵方心戰狀態以達成心戰目標。準此而論，MOEs的概念加入心戰作為後，心戰部隊可以有效的評估心戰效果，因而有利於心戰部隊於短期間內進行計畫的修訂，以符合戰場及時性的需求。以往的心戰作為，往往僅根據軍事作為擬訂心戰計畫，由於計畫實施過程並無法瞭解執行成效，因此，無法得知心戰效果而進行心戰作為的調整。相較於心戰部隊加入MOEs的概念之後，心戰部隊可從心戰作為的反饋中，獲得心戰效果，自然就可以針對計畫目標與預期效果，進行心戰計畫的修正(如圖三)。因此，心戰部隊經由MOEs的評估機制，根據心戰措施的效果，反覆不停的對心戰計畫進行修正，以期達成心戰目標，完成作戰任務。



其次，根據戰場情勢的評估，心戰作為效能的發揮與否涉及因素十分複雜，也許超乎預期，也可能並不理想，就必須依據實況再加以修正。此時指標化及數量化的資料即可以及時反應心戰作為在戰爭上的效果。弔詭的是，這些數據與指標具體的標準如何產生，是否達成預期的心戰效果？例如，藍族從軍人數在心戰措施執行之後，人數正不斷增加，根據上述原理，心戰作為的確達成一定效果，但這樣的效果足不足夠。換言之，這樣的心戰效果是否對戰爭產生關鍵性的作用，或任何有利於我方的心理作用，如果不能，雖然心戰作為已產生效果，但這個效果仍未達到預期之目標。因此，MOEs必須於平時即建構相當豐富之敵情資料，舉凡風土、民情、社會文化、語言、禮儀、種族、黨派、宗教、道德、信仰、地理環境、教育程度及軍隊士氣、組成、指揮官的性格、部隊訓練狀況、裝備等心戰資料庫，提供戰時分析參考使用，並儘可能建構長期性資料庫，以此資料庫為基準，建構敵方心理強度常模，做為爾後MOEs的具體指標。

參、心戰MOEs未來挑戰與發展

MOEs的原理雖然普遍的運用於各行各業，但全球武裝力量僅美軍具MOEs實務經驗。根據美軍的實作經驗，他們認為一個有效的

MOEs，有以下幾個部分必須加以注意：

- 一、使心戰支援計畫可加以測量，一個好的心戰支援計畫必須有明確數量上的變化。
- 二、目標對象的「期望行為」的出現，係來自於心戰支援目標的影響。
- 三、資料的蒐集必須根據目標當前態度與行為的內外表現為依歸。
- 四、確定指標的代表性，如果指標有所改變，代表行為也將有所改變。

除此之外，

- 一、發展及保存目標對象有關的資料，試圖瞭解目標對象態度、信仰和行為，這些資料可能來自於友好和敵對勢力。
- 二、制定反饋機制，徵求目標對象的反饋，如資料信息、電子郵件、電話號碼。
- 三、加強協調與其他機構的合作，如情報單位、上級部門或政府各相關部門，以有效蒐集相關數據。

根據美軍的經驗，MOEs只是協助心戰工作成績評估的工具或機制，因此，評估的對象可以具體的觀察，而不是內在心理態度的變化。根據MOEs的邏輯，如果心戰效果只是產生心態上的轉變，但這個心理態度轉變並沒有具體的影響到個人行為，則不能算為心戰效果，因此，具體心戰效果的呈現不僅僅是心態上的變化(況且內在的心理變化難以評估與測量)，而要在行為上產生具體的改變，這樣才算是具體可以測量的指標，且指標可以具體的加以計算大小或強弱。

但是要如何蒐集到可靠的數據？依據美軍的經驗大概有幾個可能的方法：第一、平時即進行目標對象資料的蒐集與分析，由於

網際網路無遠弗屆，敵對勢力的心理資訊亦可藉此蒐集到直接、間接的資料，提供心戰計畫決策之分析。第二種方式是透過人際網絡，尤其Facebook、及時通、網路社區等人際網絡是一種非常有效的資料蒐集方式，只要稍加經營，不難從中獲取有用的資訊。第三則是強化既定的行政支援，藉由上、下級及其他機制的情報合作方式獲取可靠資料；不過這種情報較難以預期，心戰部隊可提出情報需求，但由於心理資訊蒐集不易，通常需長期接觸心戰相關資訊者，才能瞭解心戰部門的實際需求，否則情報部門通常難以滿足心戰部門的要求。因此，心戰部門的心戰資料主要還是要靠單位內部蒐集。

由於戰場資訊取得困難，以往心戰部隊大多採取MOPs的方式進行績效評量，但MOPs關注的是產品的生產速率，並沒有考慮產品的市場接受度，而心戰效能評估，著重的應該是市場的接受度。換言之，好的心戰作為能夠改變目標對象的心理與態度，進而表現出友好的行為，而不在於心戰部隊每日可以生產多少傳單及心戰品。一個好的心戰作為，即使在有限的人力與資源下，生產少量的心戰品或傳單，但只要能改變目標對象的心理、態度與行為，就是成功的心戰作為。

此外，早期的心戰效果通常只能藉由戰後在佔領區及對戰俘的調查口中得知，並不能及時提供心戰部隊計畫修正及指揮官決策的參考，相較於其他作戰部隊的效果，心戰部隊的作戰成效較難展現，無法凸顯心戰部隊的效能與功能。致使各級指揮官雖然瞭解心戰攻勢的重要，卻苦於心戰部隊能力有限

，僅能將大多數的資源投諸於物力戰力的經營。然而以目標導向的MOEs測量方式，它著重於效果的評量，一切以達成心戰目標，改變目標群眾的心理意向及行為為著眼。儘管MOEs可有效改善心戰部隊效能，引導心戰作為的規劃方向，但是要有效執行MOEs仍有相當多的問題待克服。Sammons（2004）表示目前MOEs仍有以下幾個尚待解決的問題：

第一、個人的情感、行為、價值、態度及組織或團體行為的預測本身就是一件不容易的事。一個戰場指揮官要掌握部隊官兵的心理與態度，都有相當程度的難度，更何況對敵國的群眾或敵軍心理狀態。

第二、如何有效的區分心戰特遣隊與情報部門的責任。MOEs需要多種不同的情報資料與數據，用以證明心戰效果，但情報分析在傳統上隸屬於情報部門。MOEs是否超出心戰部隊的能力，心戰部隊與情報部隊未來要如何分工，都仍有待時間考驗。

第三、心戰效果的評估也許需要一週，甚至更久的時間，無法滿足戰場需求。由於心戰部隊心戰效果需要一段時間的醞釀，因此，效果的評估往往難以滿足戰場資料即時化的要求。

第四、計畫過程中發展MOEs，使之成為可靠測量指標，但根據實戰經驗，心戰目標與心戰支援目標一直要到戰鬥開始後才有可能出現，那麼根據這些發展出來的MOEs，勢必無法於計畫階段即予完成。

第五、在「美軍聯合心戰作業手冊」（JP-3-53）當中，與MOEs有關者只有短短的七行文字。顯然美軍在MOEs的發展上仍處於

實驗階段，是否具有實質效益仍有待時間的考驗。

最後，心戰部隊目前所發展的MOEs，實際上早在30年前的越南戰場已經出現，它並不是什麼最新的技術，只是MOEs雖然能夠更務實的滿足軍隊對於心戰效果的評估，且近年新的資訊技術的發展，心戰資料在分析、儲存、分享與傳遞上有長足的進步，使該方法再度受到美軍心戰部隊重視，但如何進行有效的心戰資訊蒐集的技術，仍未見突破性的進展，這也是未來MOEs是否能夠持續開展的關鍵因素。

肆、國軍未來發展方向

雖然，MOEs的蒐集技術仍有待突破，不過隨著戰爭形態的轉變，維和行動等「非戰爭性軍事行動」(MOOTW)，在軍事任務上愈顯重要，促使心戰部隊的重要性日益提升。隨著此類型任務的日益增加，如何提升心戰部隊在整體部隊任務遂行過程中的重要性，這種著重於平時或事前的心戰作為與評估益顯重要。在戰時心戰部隊受到時空環境的阻礙，敵我雙方對峙的情況下，能夠採行的心戰作為不僅有限，更因空間的阻隔與時間的緊迫性，難以進行有效的評估。然而，非戰鬥時期心戰部隊可能用多種管道與工具傳散心戰資訊，使得心戰效果能夠更精準的傳達至心戰對象，達成既定的心戰目標。非戰鬥時期的時空狀況，不僅利於心戰部隊任務之遂行，更有利於心戰效果的評估。心戰部隊平時較不易受到時空等外在環境因素限制，可利用的心戰器材較為多元，甚至可以直接

接觸心戰對象，使心戰效果的評估較為容易。職是之故，對於國軍心戰部隊而言，MOEs仍具有相當程度的參考價值。

就MOEs的觀點而言，若是無法有效掌握敵情狀況，尤其心戰對象的心理狀態，就無法有效的規劃心戰計畫，達成軍事目標。針對MOEs對國軍心戰部隊的可行性，區分為長期性及短期性的建議，說明如下：

一、短期性

MOE的精神在於有效測量，以測量引導心戰計畫與執行，當心戰作為可以獲得有效的回饋，即可針對心戰計畫與執行進行調整，以提升心戰作為之效果。根據這個原則，以下針對台澎防衛作戰提出個人粗淺的見解。

(一) 實兵實況結合

為使MOE能夠有效運作，能夠實際進行心戰後的效果測量，即成為該系統是否順利執行的重要因素。因此，能夠實際的測量心戰實施後的效果，成為平時演訓時重要考量因素。以往心戰工作為結合戰場實況，往往以情境模擬或想定的方式配合演訓部隊進行心戰工作，使得心戰工作雖較能符合戰場情境，但卻與實地的演訓任務脫節，更與演訓部隊的心理狀況脫節，如此模擬實境所實施的心戰工作，就難以從參演部隊中評測心戰效果。在心戰效果無法實地測量的情形下，MOE自然無法從效果的回饋中獲得進行心戰作為與執行方式的調整。因此，心戰部隊應以實兵實況演練方式，並設法從中獲得工作效果，進行心戰工作及執行作法之修正。

所謂實兵實況，即心戰分隊於配屬過程中，機具、設備及人員實地配屬，依據敵方

實際心戰狀況進行心戰工作，如依情報部門提供之情資，敵方目前正有一個旅，由北部機動運輸至戰場，由於部隊久未休整士氣低落。根據這個實際狀況進行對敵心戰，針對此明確具體的目標對象進行心戰工作，不但有助於心戰工作的評測，亦可磨練心戰部隊戰場蒐集心戰效果與分析之能力。當心戰部隊針對上述狀況進行心戰作為後，心戰部隊即可針對上述心戰作為提出情報需求，此外亦可透過我軍第一線部隊、報紙、廣播、網路等管道獲取可能之情報進行分析。

因為戰場的心理狀況難以模擬，故不宜以假設或模擬戰場狀況取代實兵對抗的情境，唯有針對實兵實況的方式，才能進行實際上的測量，瞭解心戰作為之效能。

(二)心戰對抗演練

心戰部隊平時宜結合敵情狀況進行心戰分組對抗，對抗的內容配合解放軍大型軍演，區分紅、藍兩軍實施心戰對抗，以解放軍操作科目為主軸，紅軍扮演解放軍心戰部隊，藍軍則扮演國軍心戰部隊，兩軍實施心戰對抗演練。由於解放軍近年來的軍演頗受各國重視，同時解放軍亦希望藉此展現國力，因此，軍演的內容與形態有較高的透明度，心戰部隊可藉由有限之資訊模擬對抗，一方進行心戰，另一方進行反心戰，同時可相互比較解放軍與紅軍在心戰對抗上的區別，做為反心戰或未來演練科目之參考。對抗方式雖無法實際獲知心戰成效，但可由裁判組判斷，初期對抗演練可由心戰部門單獨作業，未來可設計擴大成跨軍種的演訓工作，同時納編情報、後勤等部門進行國軍心戰部隊的

專業演訓。

(三)建構心戰資料庫

有效與正確的情報資料是心戰效能發揮功能的重要關鍵，而正確之心戰作為，端賴平時心戰資料之蒐整，平時蒐集詳實之心戰資料庫，戰時才能有效執行心戰作為。

心戰資料庫應包含敵軍部隊特性，如人物誌、部隊番號、駐地、部隊傳統、武器系統、人員訓練、軍紀狀況、平均年紀、人際關係等。地方風俗習慣方面，有語言、圖騰符號、政治傾向、教育水準、經濟狀況等。種類有聲音、圖片、影像、文字等。除此之外，更應著重於人員專業訓練，培養專業心戰分析人才。心戰情報分析人員需要長時期之培養，一般民間雖可提供科學分析方法與系統，但心戰分析人員需要長時間經驗累積，無法借用民間或學術界之力量。由於心戰品之製作重點在於打動人心，影響敵軍心士氣，重點在於是否把握敵心理關鍵點，進行打擊、分化與遊說。因此，心戰人才著重於心戰分析能力，而非美工等技術性人才。心戰單位宜長時間、有計畫培養專業分析人才，而非專業技術人才。

此外，一般情報單位著重於軍事情報分析，導致心戰單位必須建構出自我的心戰情報分析能量。因此，心戰單位宜長期致力於分析工作能力之培養，從敵方之政治制度、社會情勢、經濟發展、民族意識、貪污腐化、貧富差距等方面尋求社會內在矛盾，亦可從升遷制度、任務分配、人際關係、領導統御等方面做更細緻的內部分化。

二、長期性

(一)在人才培訓方面

基於公平人力分配原則，心戰工作雖然由政戰軍官擔任，但每個人所從事的工作階段各有不同，長期發展之後真正具有專業的人並不多。更甚者軍隊相關的教育師資，多由半路出家似懂非懂的人擔任，任期一到又轉調其他不同情質的工作服務，使得專業人才無法建立。心戰工作人員僅流於「辦業務」性質，無法提出一套有效的規劃，這種人才培養的管道，也造成心戰參謀專業能力有限，難使心戰工作有顯著的表現與成果。心戰部門應建構一套人才選、訓、用之標準，長期規劃人才資源，建構心戰專業人才。

目前我軍的心戰訓練工作，多以講述原則原理的方式實教，甚少實況實作，當前現有實作層面亦僅能做到心戰品的製作，缺少後續的心戰物品的傳散、評估、效果回饋、計畫的再修正等。充其量僅能考驗心戰品的製作能量，至於心戰計畫與心戰作為是否達到既定的目標則忽略不計，使得訓練成果難以評估，更無法做為檢討改進或計畫修正之參考。就MOEs的精神而言，在心戰訓練的過程中，應以實地實作的方式進行，雖然作戰與演訓或教學實況出入甚大，但仍可就實況進行演練，例如漢光演訓期間，心戰目標對象以強化台商對政府的支持等情況即能結合實況，符合戰時心理作戰的需求。心戰單位即須針對此一目標，進行心戰作為，並設法評量台商在心理作為後的效果，過程中使得心戰部隊熟悉實地操作模式，並引為未來心戰作為改善及計畫之參考。

美軍心戰部隊MOE可有效運用，當然有其先天優勢，因有強大的情報網滿足MOE的需求。雖然國軍心戰與情報缺乏這方面的優勢，但獨特的政戰制度，卻可使心戰情報網深入戰場的最前線，透過基層政戰部門的情報蒐集，心戰情報來源的及時性與準確性應可大幅提升。根據MOE的逐級具體化及操作化精神，國軍的政戰制度在實施MOE的過程中反而具有結構上的優勢，經由指揮部、旅、營、連、排到單兵都是心戰MOE逐級具體化的實踐單位。當然這樣的優勢需具備一定的專業能力與實施專業性的訓練。

(二)在硬體建設方面

「工欲善其事，必先利其器」，現代的資訊設備有助於心戰資訊的分析、蒐集、分發與運用，滿足戰場資訊普遍化與即時化的需求，可提升心戰部隊的工作效率。雖然心戰工作與心戰裝備的良窳，未必是影響心戰工作與效能的關鍵因素，但資訊化的心戰設備確實能有效的提升心理作戰能力，例如，資訊的快速傳遞與分享、心戰器材的製作與投散等，都能有效協助心戰計畫的達成。MOEs的執行通常需要深入而精確的目標情報，雖然可於心戰計畫階段提出，但情報是否能即時和正確的傳達，事關心戰作為的成效，若無法做到，那麼MOEs效果就可能大打折扣。美軍為了克服心戰資訊提供即時化，將心戰目標資訊於第一時間傳回心戰部隊，提供分析整合及計畫修正的數據，開發或應用各種軟體於資料的蒐集、應用、傳遞及分析上，其中ArcSDE〔註三〕為美軍目前使用的

註三：ArcSDE是影像式地理資料庫的一種，目前該軟體發展較為成熟，運用較為廣泛，目前Google Earth等軟體的使用，即為類似之技術。

資料系統，心戰部隊可於該系統上查詢所需要的資料，更可在戰場編輯、分析與上傳心戰資料，同時結合地理資訊系統進行資料編輯。使得戰場心理資訊數位化及平民化，讓作戰部隊隨時可以掌握戰場即時資訊。

(三) 平時的情報蒐集

台澎防衛的守勢心戰作為與美軍攻勢心戰作為略有不同。美軍非戰爭軍事行動，主要在轉化目標對象的反美情緒，轉向支持美軍政策或地方政權，而台澎防衛作戰的心戰目標，不僅在於轉化敵軍或敵國民眾的心理態度，更重要在於戰略層次影響國際輿論及媒體。就轉化敵軍或敵國民眾的心理態度上而言，由於目標對象無法接觸，對於心戰的實施與效果的評估，同樣受地理環境及空間的限制，使得心戰資訊的傳達與接收上有一定的難度，因此在MOEs的設定上產生了相當的限制，導致心戰部隊並不能有效且精確的傳達訊息與接受訊息。另一方面在於，近年來中共高度的經濟發展，人民生活豐裕，使得中共政權取得法理統治的合理性，較難在反政府或政權的心戰措施上產生功效。不過隨著中國的改革開放，生活條件的改變，發展經濟改善生活成為國家發展及群眾價值的主軸，這些改變使得群眾厭惡變動與動亂，追求自主與享受生活。

強化敵方群眾與軍隊成員等態度與心理資料的蒐集。中共歷經數十年的改革開放後，社會環境與政經情勢已有大幅度的轉變，

意識形態與馬列毛思想面臨嚴重的挑戰，中共為改善共軍及群眾對共產黨的信仰，宣傳及社會化的手段亦不斷的改善及轉變，但國軍在這方面的研究著墨過少，尤其是心戰部隊對敵心理狀況之掌握，更是所知有限，實乃我心戰部隊當前必須正視之挑戰。

< 參考書目 >

一、Howard, C. E. (2009). Cracking the code on measures of effectiveness: The alfred H. paddock psychological operations essay contest. *Special Warfare*, 22(5), pp. 8-15.

二、Robert, H. K. (2004). Evaluating psychological operations: Planning measures of effectiveness. *Special Warfare*, 16(4), pp. 32-36.

三、Sammons, D. (2004). PSYOP and the problem of measures of effectiveness (MOE) for the combatant commander: Storming media.

四、Seese, G. C., & Smith, P. S. F. C. (2008). Measureing PSYOP effectiveness. *Special Warfare*, 21(6), pp. 31-38. 

作者簡介：

余一鳴少校，政治作戰學校39期，政治作戰學校政研究所碩士暨博士，現服務於國防大學政治系。

