

「美軍新版準則 FM5.0-軍事行動(作戰)程序 (Operation Process)之研究」



作者簡介：

莊鎧鴻，陸軍官校正五十六期，陸軍學院八十七年班，戰研班八十八年班，曾任步兵排長、輔導長、連長、步兵學校原一般組人事、情報教官、軍團作戰參謀官、後指部綜合作參官、營長、戰術組主任教官，現任步兵學校戰術組雇員老師。

提 要

- 一、陸軍部隊通常以指揮程序、行動程序、戰鬥程序涵蓋作戰全程，而近年引進美軍 2005 年版 FM5.0 準則中「軍事決心策定程序(MDMP)」，發展適用我地面部隊軍團至營層級之「指參作業程序」，惟美軍於 2010 年 3 月重新修訂 FM5.0 準則，並改名為軍事行動(作戰)程序，以適應軍事作戰、救災、維安等任務，故藉本研究，詳細了解其要義，以作為我修訂指參作為之參考。
- 二、美軍《FM5.0：The Operation Process》準則，主在說明指揮官在其參謀、下級部隊長與其他友軍單位之支援下，如何指導在全方位作戰中遂行指揮與管制。如何建立起對作戰環境全面的瞭解、發掘所有的問題。並研擬解決之道或管理方法。執行作戰期間，當狀況變化需修訂原計畫或重新設定各種問題時，如何下達至當決心與作戰指導，是本研究要項。
- 三、本篇旨在研究保留我原指揮、行動、戰鬥程序指揮官決心下達思維與全程作戰構想優點，並汲取美軍實戰經驗所修準則中幕僚作業模式長處，據以制定符合我現行台澎地區軍事行動任務中相關準則。

關鍵詞：軍事行動程序、作戰程序、指參作業程序、指揮官企圖

「美軍新版準則 FM5.0-軍事行動(作戰)程序 (Operation Process)之研究」

壹、前言

美軍在 2006 年即開始著手修定 FM5.0(Army Planning and Orders Production)教則，依其於伊拉克與阿富汗實際作戰經驗所獲成果及配合 2008 年更新準則修訂。為適應軍事作戰、救災、維安等任務之全方位作戰，將 FM3.0「作戰」(Operation)、FM6.0「陸軍指揮與管制」(Mission Command: Command and Control of Army Forces)與「指揮官之鑑識與戰役策劃」(The United States Army Commander's Appreciation and Campaign Design)及相關準則，實施綜整修定，於 2010 年 3 月出了新版 FM5.0-軍事行動(作戰)程序(The Operation Process)¹。

本篇研究之要項乃針對新版 FM5.0-軍事行動(作戰)程序(The Operation Process)準則內容中，有關軍事行動計畫作為、謀劃(設計)(design)理念及如何建構指揮官戰場藝術發揮與幕僚科學性作業輔助實施戰場管制、指揮官如何憑藉戰場經驗與戰爭素養於作戰全程實施戰鬥指揮執行任務等為主。並置重點於與我原指揮程序與指參作業程序作一比較，藉兩者異同處提供我指參作業程序修定參考。

我軍有關「作戰程序」一詞，並不常見，通常是以「指揮程序」(部隊指揮程序)，作為指揮官受領作戰任務後，至完成任務為止，期間所實施有關軍隊指揮思維理則，期間並包含計畫與準備之「行動程序」及任務執行實施時「戰鬥程序」²。由於這些年來我本軍運用美陸軍舊 2005 年版 FM5.0(Army Planning and Orders Production)準則中的第三章指參作業程序(military decision making process; MDMP)，據以修定我原有準則中有關指揮程序與參謀作業程序作為，卻忽略了我各級指揮官原具備之戰場指揮素養，且過於強調計畫作為中幕僚各步驟之精細度，反而易造成一些誤解，甚至將戰備整備之行動程序與作戰執行狀況處置之戰鬥程序，皆誤認是必須一定要運用美軍 MDMP 實施複雜幕僚作業，造成一些時間因素不足爭議，致使現行運用 MDMP 之指參作業觀念與作法推廣困難。因此藉此研究期能使我新修訂之指揮程序與參謀作業程序能結合我既有之指揮、行動、戰鬥程序指揮

註¹ 《FM 5-0 Overview》(Combined Arms Doctrine Directorate, 1 April 2010), 頁 1。

註² 《指揮、行動、戰鬥程序之研析》(高雄：陸軍步兵學校編印，民 80 年 11)，頁 1。

官思維優點，並運用美軍新準則與實戰經驗中適合我防衛作戰之思維與作業方式，以強化我幕僚專業能力。期能對兩者間同異性間取得平衡與聯結處，以利我指參作業程序之發展與適用於防衛作戰中。

貳、美軍軍事行動(作戰)程序簡介

美軍 2010 年 3 月版《FM5.0: The Operation Process》準則，全書計區分軍事行動程序原則(Fundamentals of the Operations Process)、計畫作為(Planning)、謀劃(Design)、準備(Preparation)、執行(Execution)、評估(Assessment) 6 個章節及 10 附錄(其中有關軍事決心策定程序 MDMP³部份改列為附錄 2、部隊指揮程序 TLP⁴為附錄 3)。

其準則全文涵蓋整個軍事行動中作戰程序與戰場指揮作為，說明指揮官在其參謀、下級部隊長與其他友軍單位之支援下，如何指導在全方位作戰(Full Spectrum Operations)中遂行指揮與管制。其內容重點不僅保留了策頒計畫作為與群策作為細節部份，更將其範圍擴大納入指揮官戰場指揮管制與演練，更大幅強調作戰之連續性，在指導作戰中，指揮官角色的重要與及指揮管制中對指揮官、幕僚、下級部隊長及參與作戰者間相互間的關係，建立全方位作戰思想，強調對作戰環境中任務、敵情、作戰地區分析、兵力、可用支援與時空因素之間關係與地區民事的重要性。提供美陸軍各級指揮官在接獲軍事行動任務時，能依計畫、準備、執行與評估等階段，有完整遂行作戰指揮與管制共同架構與作業工具，使各級指揮官不僅能擬定有效計畫，更能連結戰術、應變作為及原計劃作業步驟中基礎，將有效計畫在多變的現代作戰環境下，轉變為有彈性的應變計畫可執行任務⁵。

現就其準則各章節簡介重點部份：

一、軍事行動(作戰)程序原則(Ch 1: Fundamentals of the Operations Process)

本章主要說明準則中各章節概念基礎與部份理則說明。計可區分下列要項：

(一)作戰程序總覽與指揮管制原則

軍事行動程序是在指揮官以對任務的作戰指揮為中心，所產

註³ 軍事決心策定程序，我軍目前定名為指參作業程序 *military decisionmaking process* , MDMP

註⁴ 部隊指揮程序，是 MDMP 的濃縮版，適合連、排、班小部隊運用 Troop Leading Procedures, TLP

註⁵ 《FM 5-0 Overview》(Combined Arms Doctrine Directorate, 1 April 2010), 頁 1~12。

於作戰程序並支撐戰場
指揮所有作為中導入設
計謀略的概念

The diagram illustrates the Operational Planning Process. On the left, a circular flow shows four stages: 評估 (Assess), 計畫 (Plan), 執行 (Execute), and 評估 (Assess), with a central circle labeled 作戰指揮 (Operational Command). A large arrow points from this cycle to a larger, more detailed diagram on the right. This larger diagram is enclosed in a thick black oval labeled 作戰指揮 (Operational Command) at the top and bottom. Inside, a horizontal arrow at the top is labeled 領導 (Lead), and a horizontal arrow at the bottom is labeled 評估 (Assess). In the center, a gray oval labeled 理解 (Understand) contains three smaller white ovals: 預見 (Visualize), 描述 (Describe), and 指導 (Direct). To the right of this central structure, the text 任務完成 (Mission Completion) is written vertically.

(二)增加作戰環境民事與任務執行相互關係的全方位作戰

強調在作戰中指揮官持續不斷的運用反向與創意性思考，在計畫與執行的期間則要將以人民為重點的維持治安的任務，與攻守勢作戰中以敵人為主要的任務合併考量為要。說明了利用各種成果線（lines of effort）擬訂全方位作戰計畫之方法，修訂陸軍作戰命令格式，要求多加考量民事與維

持治安或支援民眾之任務。

(三)強調指揮官全程指導之重要性

準則中特別強調了指揮官在軍事行動(作戰)程序中擔任重要中心角色。在戰場指揮上指揮官是最重要的人物，參謀則是輔助提供科學性資料以讓指揮官有所發揮其藝術性之作為，因此強調指揮官如何掌握作戰地區環境、如何將其參謀改依「戰鬥職能」(warfighting function)⁶納入指揮所、機動指揮所、工作團隊及全面性的指導作戰程序、如何依指揮官戰爭素養與實戰經驗加上運用謀劃(設計)(design)概念解決戰場或任務環境中複雜而難以界定的問題⁷。

二、計畫(Ch 2: Planning)

(一)計畫作為概要：

計畫作為是一門瞭解戰場景況的藝術與科學，針對期望未來所應獲致的戰果，藉由可行之軍事行動的戰術作為來達成。基於此認知與軍事行動的達成基礎上，計畫作為將藉由研擬可同步進行的協同作戰管制作戰行動，且能夠顯示作戰期間各時空因素產生之敵我狀況變化可能發生的潛在行動及目的，使作戰全程能依作戰計畫或命令執行，以利在作戰執行的過程中指導作戰部隊因應與行動，達成任務。美軍正是藉由 MDMP 決策程序完成編制有幕僚單位(營級含以上)之計畫策定；運用 TLP 完成無幕僚單位(連級含以下)之小部隊作戰命令。

(二)計畫作為與爭議問題解決

美軍所謂問題(problem)，是指一個難以達成期望戰果的爭議或是阻礙。廣泛來說，當某個幕僚或各級部隊長察覺到在現況以及指揮官期望之間存在顯著差異時，作戰問題就出現在即將作戰行動的執行中，作戰問題所指的是阻礙各級指揮官達成他們所望企圖的單一或一連串爭議。因此美軍依據問題的結構(如表一)，指揮官可能採取不同的方式去同時了解問題並找到解答。

註⁶ warfighting function: A warfighting function is group of tasks and system (people, organizations, information, and processes) united by a common purpose that commanders use to accomplish missions and training objectives (FM 3-0). 包含下列項目 Intelligence 情報、Movement and Maneuver 機動與兵力部署、Fires (Lethal and Non-lethal)、火力(致命及非致命)、Protection 防護力、Sustainment 作戰持續力、Command and Control (C2)指揮與管制(C2)

註⁷ FM5-0: The Operation Process, Headquarters, Department Of The Army Publication, pVI, Published 2010-03。

表一：美陸軍問題種類的區分

	易	中	難
問題結構	問題本身是明顯的	對問題的結構專家能夠容易的意見一致	專家對問題結構意見難以一致，將必須被迫對一部分假設前提同意
後續狀況發展解決辦法	解決手段是有效的，並可證實的解決辦法	可能有較多的解決方案，對最好的解決辦法專家意見常有爭議，一個想要的所望戰果是能意見一致的。	專家將同意： • 問題如何解決 • 更多想要的所望戰果 • 是否達成所望戰果
執行解決辦法	成功要求學習理想完美技巧	成功要求學習理想完美技巧並調整解決辦法	成功要求學習理想完美技巧並調整解決辦法，和繼續推敲了解問題
合適的重複	無適合重複要求	合適重複是為了要求一個好的解決辦法	合適重複是為了要求同時推敲問題結構與尋找一個好的解決辦法

資料來源：筆者譯自FM5-0：The Operation Process ,Headquarters, Department Of The Army Publication, p2-4 ,Published 2010-03。

(三)任務命令下達

美陸軍命令下達與我相同，以三部(首部、本文、尾部)五段(狀況、任務、執行、勤務支援、指揮管制)方式完成計畫(命令)，惟美陸軍強調的是下級所達成的結果，而非如何達成。要求計畫命令中提供下級最大程度的自由，以利下級決定如何才能最有效的達成受領之任務。因此美陸軍任務命令著重於作什麼及不設限執行的目的，其設定管制手段(包含作戰要圖或作戰透明圖)是為了增加單位間的合作，而不增加不需要的行動限制。

三、謀劃(設計)(Ch3:Design)

(一)將設計(Design)方法論納入軍事行動(作戰)程序全程思維

我軍事用語中並無設計一詞，美軍「設計」是一個方法論，係透過批評式評論或辯證式的正反向思考(Critical Thinking)⁸與創意的思維(Creative Thinking)去瞭解、想像與描述各種錯綜複雜、難以定義的問題並找出解決方案⁹。

(二)運用謀劃(Design)之時機

目前大家熟知的是美軍在計畫作為時，是運用 MDMP 程序完成計畫，而設計是另一解決任務複雜性的思考作為，其與

註8 Critical Thinking：部分人直接翻譯為關鍵思維；亦有人翻譯為批判性思維，筆者之所以稱之為辯證式思維，乃其解釋涵蓋運用正反兩面與批判、評論思考方式實施，就我國情習慣語言，較接近辯證思維模式。

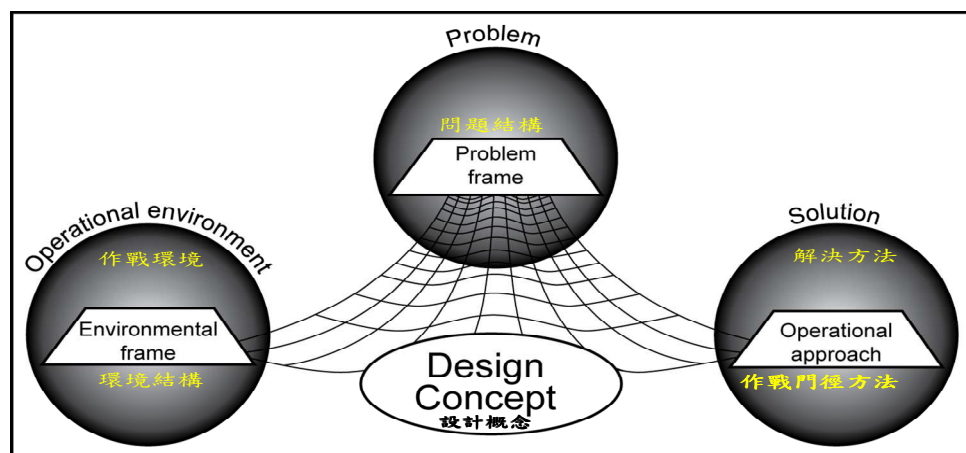
註9 FM5-0：The Operation Process ,Headquarters, Department Of The Army Publication, p3-1, Published 2010-03。

MDMP 是併行相互獨立，又相互連結的思考與作業模式，簡單說，美軍將問題區分難、中、易三種層面(表一)，當問題屬於難時，則由指揮官先行實施設計概念以指導實施 MDMP 作業產生計畫；當問題屬於中等，則設計概念與 MDMP 併行作業，指揮官可藉邊設計邊實施 MDMP；當問題屬於易或處置狀況時間緊迫，則可直接僅運用 MDMP 實施計畫作為¹⁰。

(三)謀劃作為方法論(Design Methodology)

設計概念是藉由針對環境結構如何塑造作戰環境；將問題結構化確任何問題須由設計來解決；考量執行解決問題方法三種不同問題，作為其方法論(如圖二)。在軍事行動程序中，設計是作戰指揮演練的基礎，為了構思一個全方位作戰方式，以處置狀況或使難以解決狀況不會無法掌握。在設計的概念中，各級指揮官要說明他們對任務及狀況的瞭解與企圖，以利參謀細部之計畫作為。設計在軍事行動程序中是持續不斷的。當各級指揮官在作戰實施期間中獲得狀況時，便須依據對當前情勢的瞭解，修正其企圖，並說明企圖以修改計畫。有時，指揮官甚至會推翻原作戰計畫。指揮官會決定重新建構問題並建立一個新的作戰方式，結果便產生出一個全新的計畫(應變或後續計畫)。因此美軍新版的 FM 5-0 單獨列了一章，專門敘述設計之基本原則並提供了一個設計的方法論。且整本準則章節中，包括作戰程序的基本原則、計畫作為、執行與評估等，處處都可見設計之身影。除此之外，連附錄 MDMP，也都有談到如何與設計相互結合¹¹。

圖二：設計作為方法論(The design methodology)



資料來源：FM5-0：The Operation Process ,Headquarters, Department Of The Army Publication, p3-7 ,Published 2010-03。

註¹⁰ 同上註，p2-8

註¹¹ 同註 3，p22。

四、準備(Ch 4: Preparation)

(一)準備-戰備整備項目

妥善的準備可使部隊由計畫作為轉型至執行階段，準備是為提升單位執行任務的能力而進行的活動，包含(但不設限)計畫更新部份、預演、情監偵、協調、檢驗及部隊運動。美軍主要的準備項目包含¹²：

1. 隨時更新敵我與作戰地區特性、戰場環境資料，以利掌握與理解戰場最新景況。
2. 針對計畫相互協調，建立共識。
3. 藉不斷的演練熟悉即將執行之關鍵重要行動。
4. 藉整合、任務編組、資源分配與戰力補充完成備戰。
5. 確認所有單位及資源都已準備好並就定位。

(二)準備作為(Preparation Activities)

美陸軍準備作為與我戰備整備時機相同，通常起始於計畫階段，並由未受領任務的單位賡續執行。其準備作為如下¹³：

1. 執行情監偵計畫。
2. 派出警戒。
3. 實施整體安全防護(空中、地面)。
4. 戰場經營。
5. 協調及連絡。
6. 針對協同作戰管制要項，持續建立團隊默契(新增)。
7. 聽取各級戰場簡報確認各級任務無誤。
8. 實施預演。
9. 實施計畫中各軍事行動狀況演練。(新增)
10. 依演練與狀況持續修訂計畫。
11. 完成作戰任務編組。
12. 使非建制單位(作戰管制、配屬)適應與融入單位戰力。
13. 臨戰訓練。
14. 初步部隊調動。
15. 完成戰場經營整備。
16. 實施持續作戰準備。
17. 實施欺敵作戰。
18. 實施戰備檢查。

註¹² FM5-0：The Operation Process ,Headquarters, Department Of The Army
Publication, p4-1, Published 2010-03。

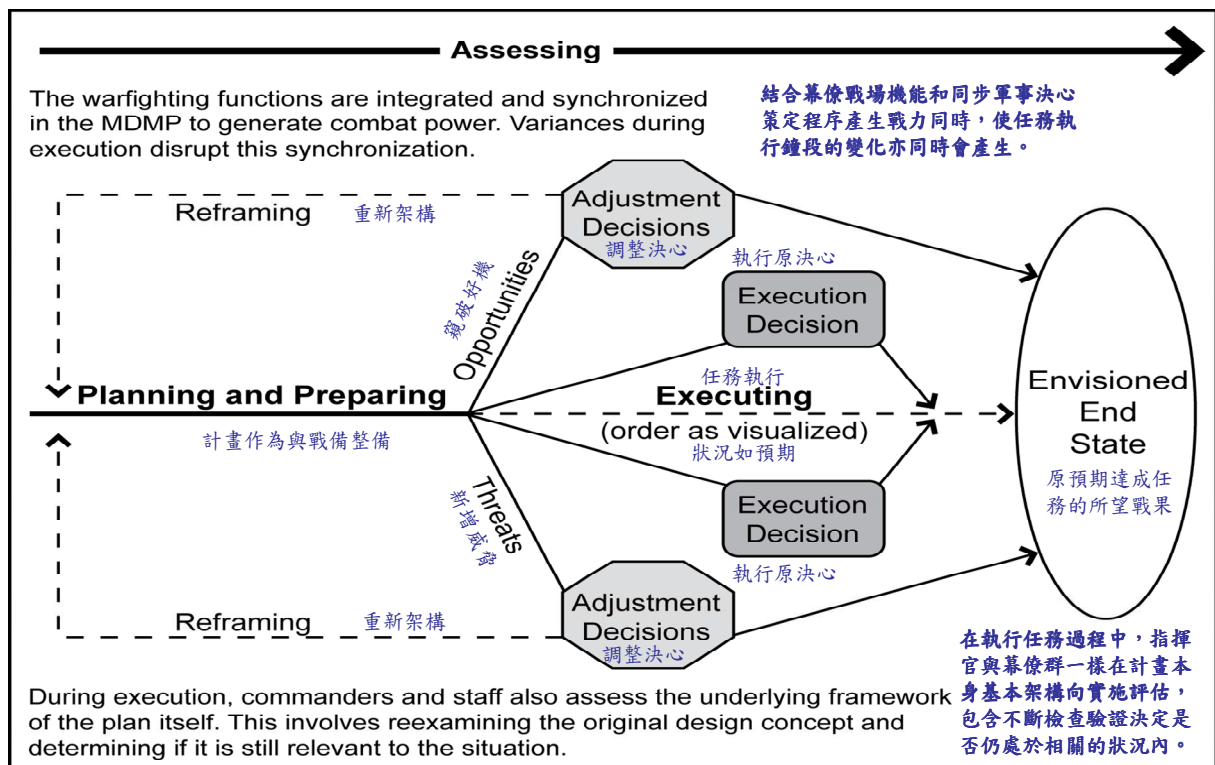
註¹³ 同上註 p4-3。

五、執行(Ch 5: Execution)

(一) 作戰任務執行中迅速下達決心作為(Decisions during execution)

當軍事行動依計畫開始執行時，在執行任務過程中，指揮官與幕僚群通常依策頒之主計畫基本架構，於作戰期間針對當狀況實施評估，包含不斷檢查驗證決定是否仍處於原設定相關的狀況內。但實際敵我雙方接觸，運用戰力對抗同時，使任務依計畫執行會產生中斷的狀況變化亦同時會產生。因此美軍藉由計畫作為與戰備整備準備時，藉由評估當前狀況是否仍如預期狀況或產生決勝有利機勢或面臨新增威脅，決定執行原計畫中之決心處置或調整決心處置已達成原預期所望戰果。(如表二)

表二：於執行任務過程中決心下達模式



資料來源：FM5-0：The Operation Process, Headquarters, Department Of The Army Publication, p5-6, Published 2010-03。

(二) 迅速決策程序 (Rapid decisionmaking and synchronization process, RDSP)

因此，美軍在軍事行動執行期間，不同於 MDMP 決策作為，而乃是採取與狀況同步的迅速決策程序 (Rapid decisionmaking and synchronization process, RDSP)，迅速下達決策程序是指揮官及參謀只有在任務執行期間所使用

的決策方式，使用快速決策方法時，必須考慮下列事項¹⁴：

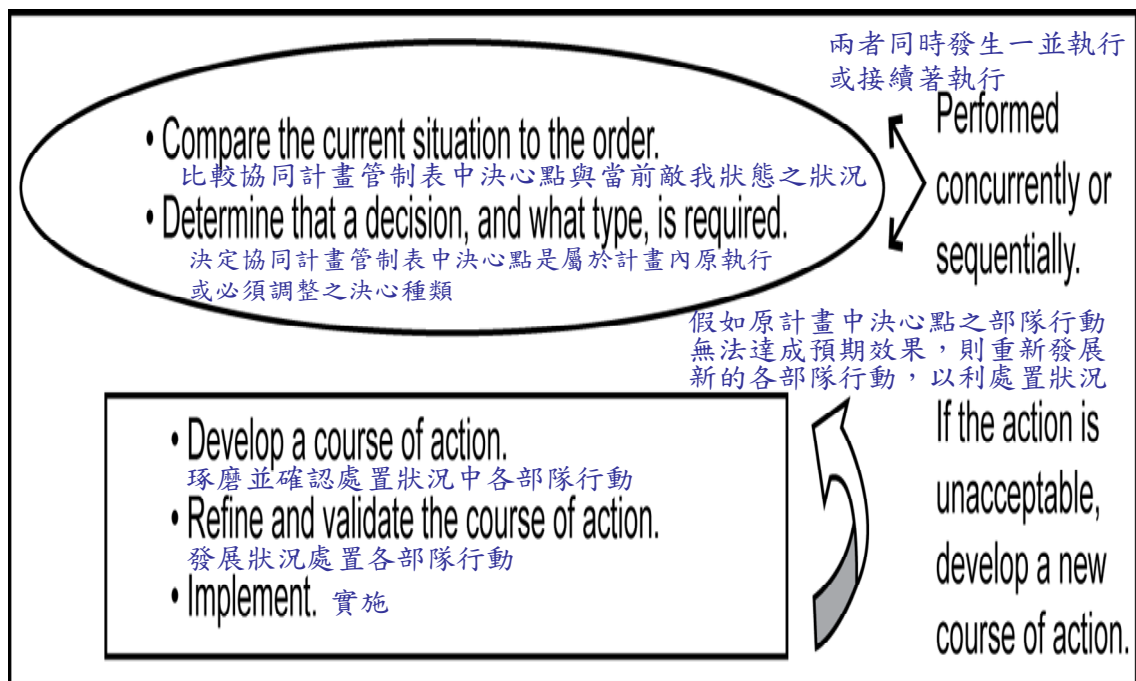
1. 迅速下達決心比程序重要。
2. 大多採取內心思維而非紙上作業。
3. 快速決策必須於平時即視為作戰(任務)訓練的一環。
4. 在明確且能執行的多樣變化狀況中，有多少調整戰鬥方式的部隊與可用的時間

(三)快速決策程序步驟

快速決策程序包含五個步驟¹⁵(如表三)：

1. 比較 MDMP 作業協同計畫管制表中決心點與當前敵我狀態之狀況。
2. 決定協同計畫管制表中決心點是屬於計畫內原執行或必須調整之決心種類。
3. 發展狀況處置各部隊行動。
4. 琢磨並確認處置狀況中各部隊行動。
5. 實施。

表三：迅速決策下達程序Rapid decisionmaking and synchronization process (RDSP)



資料來源：FM5-0：The Operation Process ,Headquarters, Department Of The Army Publication, p5-8 ,Published 2010-03。

註¹⁴ FM5-0：The Operation Process ,Headquarters, Department Of The Army Publication, p5-8, Published 2010-03。

註¹⁵ 同上註

六、評估(Ch 6: Assessment)

美陸軍評估作為是藉由監督、衡量估算、建議與指導，於計劃、準備、執行過程中，將預期結果及現實狀況做比較，以決定相關修訂作為來完成任務。

(一) 監督(Monitoring)

持續觀察和目前行動有關的狀況。

(二) 衡量估算 (Evaluating)

是使用相關參數衡量目前進程是否符合預期果效，以及為何是目前的果效。

(三) 建議和指導(Recommending or Directing)

(四) 指揮官將整合參謀，下級及相關人員的意見，用以修正行動以利任務達成

由上述各章節要點，可瞭解美軍鑒於近期伊拉克與阿富汗作戰中，各級指揮官在作戰地區要面對的是各種思維靈活又會臨機應變的敵人、變化多端的地區民情以及各式各樣意見相左組織的任務。因此指揮官永遠無法確實的預判敵人或作戰地區民眾的行為與反應，以及後續狀態將會如何的發展。因此在實戰時，指揮官必須針對敵情變化與地區狀況持續的研判、學習與因應來克服瞬息萬變的環境，擊敗詭譎多變的敵人。要如何建立起對作戰環境全面的瞭解、建構所有的問題，並研擬解決之道或管理之方法。如何置重點於所望戰果，讓參謀瞭解指揮官看法與企圖，以擬訂出簡易可行而又靈活彈性的計畫。在執行作戰期間，當狀況變化需修訂原計畫或重新設定各種問題時，各級指揮官必須鼓勵全軍持之以恆的相互溝通，以便充分的瞭解當前狀況，以利決心下達與指導¹⁶。因此將前言所述相關準則作依修正調整，並合併使之適應戰場環境多變的軍事行動程序準則。

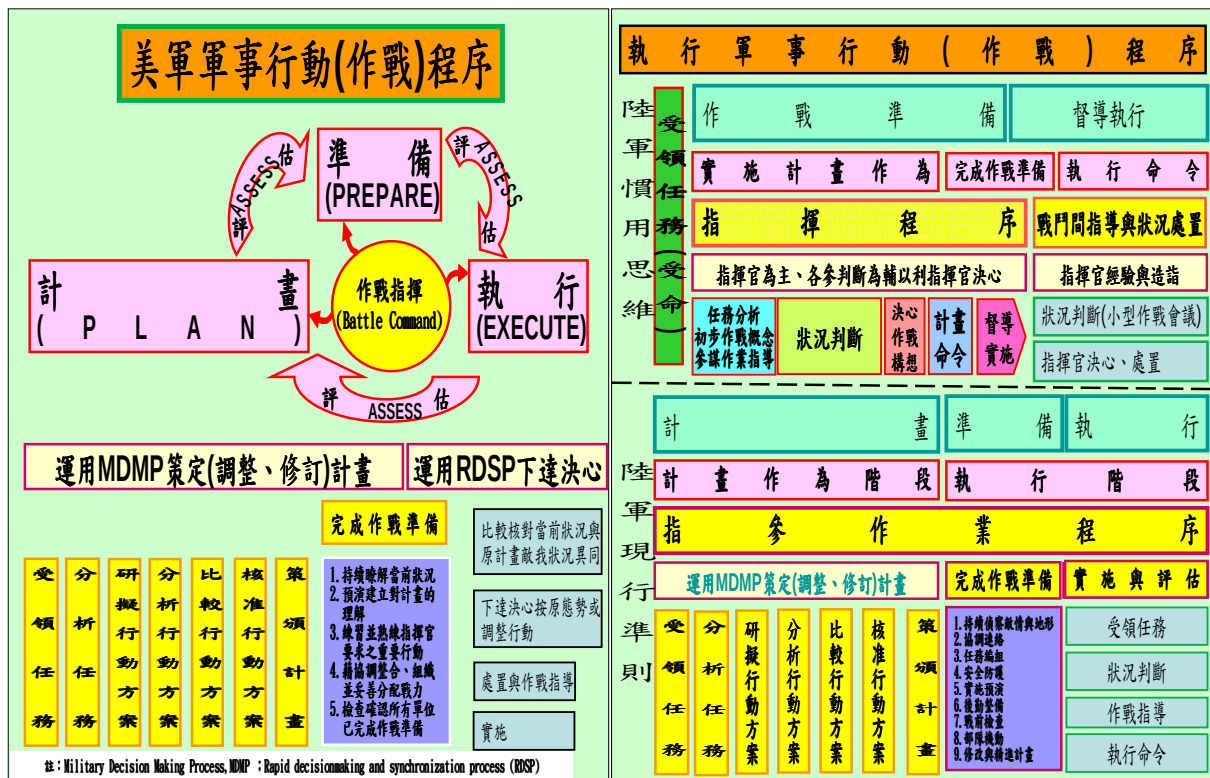
參、國軍與美軍作戰全程與指揮程序作為異同比較

我陸軍自民國 61 年參考美陸軍 FM101-5 準則 參謀組織與作業(Staff Organization and Operation)，制定陸軍軍隊指揮-指揮組織與參謀作業(民 61 年 3 月 20 日)一書，後歷經幾次修訂(期間並未再續參考美陸軍準則)，至民國 93 年，始再依據美陸軍

註¹⁶: Clinton J. Ancker & Michael Flynn, 曾祥穎 譯〈美軍準則 5-0: 持續衝突時代下之指管試練(Field Manual 5-0: Exercising Command and Control in an Era of Persistent Conflict)〉《美軍軍事評論》2010 年 3-4 月，頁 16

FM5-0(陸軍計畫與作為)中第三章「軍事決策程序」(Military Decision Making Process, MDMP)，持續修訂我陸軍組織與參謀作業教範，至民國 98 年訂頒陸軍部隊指參作業教範(第二版)(民 98 年 4 月 17 日)；而美陸軍 FM101-5 準則於 1932 年頒發第一版，至 1996 年期間歷經十次修訂；2005 年將 FM101-5 編號改為 FM5-0，至 2010 年亦修訂三次，目前最新版本為 2010 年 3 月版《FM5.0：The Operation Process》，因此其實國美兩陸軍作戰全程思維是有一定的共同認知。只是隨著時代演進，期間所運用之作業模式有所互異¹⁷。(如表四)

表四：國軍與美軍作戰全程作為比較



資料來源：參考美軍FM5-0：The Operation Process 製作。

如前言所述，國軍受領任務至任務完成，乃通常運用指揮程序與判斷作業思維程序完成計畫策定、以行動程序實施計畫與戰備整備、以戰鬥間狀況處置執行作戰戰鬥間指揮官決心下達與處置；而美軍軍事行動程序，是以軍事決心策定程序(MDMP)與參謀判斷作業併行、加上指揮官與幕僚群運用設計(design)理論思考

¹⁷ 梁華傑，〈論作戰計畫之執行與決心下達〉，99年第4季「陸軍指參作業程序-計畫作為階段探討」學術研討會論文集，《國防大學》(桃園)，民國99年11月，頁83

模式，完成計畫策定、以狀況同步的迅速決策程序(Rapid decisionmaking and synchronization process, RDSP)完成作戰執行中指揮官決心下達與處置，深究探討兩軍異同處，可汲取美軍優點，結合我長處，修訂出適合我軍之指參作業與軍事行動程序。

- 一、我與美陸軍作戰全程思維，皆為計畫、執行、考核循環作業方式，（美軍為計畫、準備、執行藉評估實施循環作業，而我執行概念實際包含戰備整備作為，故兩軍實為相同）。
- 二、兩軍對軍事行動(作戰)全程，皆特別強調指揮官的戰爭素養與戰場經驗重要性，要求指揮官能於全程中實施參謀作業指導與下達決心。
- 三、作戰執行期間，兩軍皆是戰鬥間採狀況處置作為方式，雖從翻譯字面看來似乎不同，實際作業皆是採小型任務研討與作戰會議方式，由情報部門研判當面敵情狀況、作戰部門提出部隊行動，各參提供意見具申、指揮官直接下達決心與處置。
- 四、作戰全程皆要求指揮官與幕僚群皆需實施判斷思維與作業，以利提供指揮官對狀況之瞭解，以利下達決心，惟美陸軍判斷乃所有一般參謀與特業參謀皆有其專業上之判斷作業，以利於 MDMP 過程中相互研討獲得正確敵我雙方狀況資訊，而國軍至目前仍僅有參一至參四、政戰與通資電判斷，缺乏相關特業專長幕僚之判斷作業，常造成部分作戰資訊不足缺憾(如工兵、砲兵、軍醫、化學等等)。
- 五、美陸軍計畫作為，在 MDMP 程序下，運用參謀群共同研討方式，有一定作業程序與並需參予共同研討相關人員之律定，而國軍較偏向各業參獨立判斷作業，再藉由作戰會議直接提出交由主官裁決採納。
- 六、美陸軍計畫命令完成是將 MDMP 作業成果納入計畫，提供各層級部隊按計畫執行，其中對於協同計畫管制表與徵候圖解(表)、假定事項等，更是執行任務時可全程運用來驗證作戰變化與否，提供指揮官下達決心使用；而國軍計畫命令完成後，無法將判斷作業成果納入，故通常為藉作戰構想與各級任務賦予，要求下級或各級指揮官實施自行任務分析與協調。
- 七、美陸軍在計畫作為期間，通常會將一部分情報幕僚，編成假想敵(RED TEAMING)¹⁸，運用敵之戰術戰法與觀念，針對其他

註¹⁸ FM5-0：The Operation Process，Headquarters, Department Of The Army
Publication, pl-7, Published 2010-03。

幕僚提出對抗方式與思維，以迫使主官與幕僚群，實施站在考慮敵軍立場與作為去完成各項作為。

- 八、美軍增加了設計方法論，提供指揮官於複雜困難的任務或處境中，能指導幕僚完成解決問題之程序；尤其運用評論與辯證思考(Critical Thinking)與創意思維(Creative Thinking)去協助指揮官決策下達。

從上述異同點，可了解雖我與美軍思維程序雷同，但美軍卻在歷年實戰經驗中，不斷修訂其思考與作業方式，對於我無實戰經驗之各級，或有參考與學習其長處之必要。

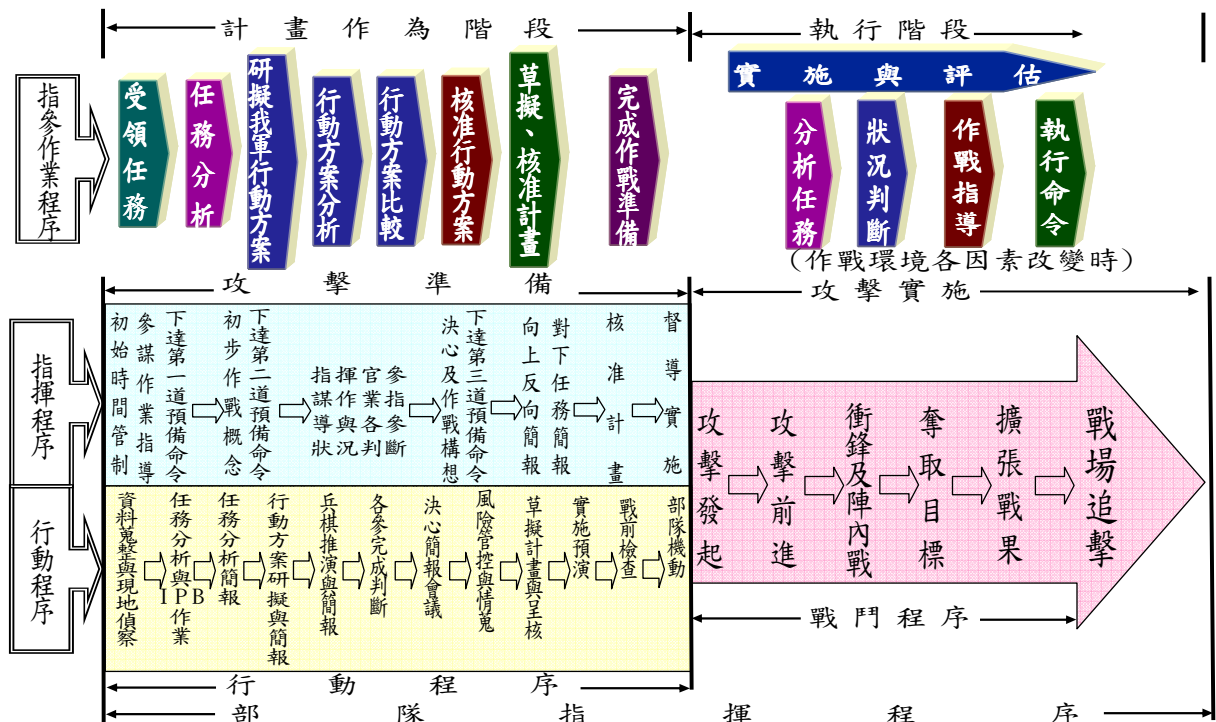
肆、對我啟示與精進我作戰全程指參作為之建議

雖近些年來本軍不斷推廣美陸軍之 MDMP 作為，但旅營層級部隊實際運用時，常發覺無法得心運手，作業繁複，旅營指揮官無法理解為何需要如此繁複程序，才能獲得戰場資訊，以利其下達決策，因此有必要釐清其思維理則與作業觀念，使能保留我指揮官指揮程序作為之優點；實施幕僚參謀作業不足之處改進，期能更符合我作業習慣與改進偏差觀念與作業缺失。

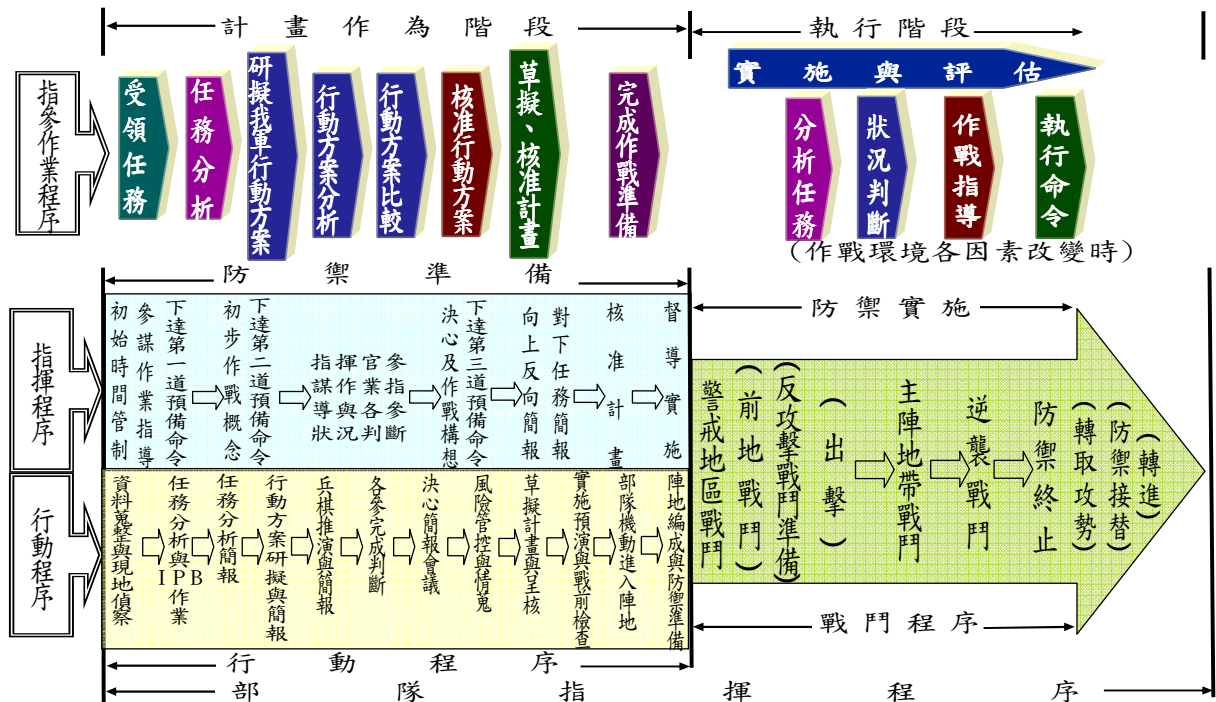
一、結合運用既有指揮程序思維優點指導 MDMP 全程作業

我慣用指揮程序思維，是植基於指揮官戰爭素養與經驗，以內心分析上級作戰意圖，並推斷可採取之手段，藉以指導幕僚判斷作業與行動研擬，而 MDMP 實際也是要求指揮官能藉其達成任務之作戰企圖，指導計畫與作戰任務遂行。差異在我習慣採初步作戰概念方式指導，而作戰企圖則明確必須條列敘述作戰目的、指揮官欲達成任務之重要行動與所望戰果，更能讓幕僚了解指揮官企圖，因此同樣的運用原指揮官內心思維方式，改用明確條列作戰企圖方式，並藉明確作圖與文字說明讓後續作業更有依據。並將 MDMP 作為程序與原指揮程序、行動程序、戰鬥程序相融合，藉以上下觀念一致，適合防衛作戰運用。(如表五、表六)

表五：攻擊-指參作業程序與部隊指揮程序相互關係示意圖



表六：防禦-指參作業程序與部隊指揮程序相互關係示意圖



二、強化幕僚全程持續判斷作業觀念，完成精確科學性計畫作為。若欲運用 MDMP 程序，首先必須修訂我現有判斷作業方式，並增加特業參謀判斷(如化、工、砲兵等判斷)，才能使其參謀群合力作業的方式，有依據可循；亦能將判斷成果同步在各級分享與作業；另判斷內容除仍依三部五段格式撰寫，但部分判斷需更改內容，始能結合 MDMP 作業，如美軍人事判斷中狀況及其他考量事項欄位主要敘述作戰地區中強調影響人事勤務活動之重大要素、敵人兵力與戰力、部署對人事勤務活動之影響；及指、管、通、資狀況中可能影響人事勤務狀況之問題¹⁹等等，而非一定依據人事十大職掌一一敘述，反而較能貼切指揮官所要有關人事於作戰之資訊。

三、結合美軍實戰經驗成果，修訂適合我之指參作業

依據我指揮程序與作業習慣，有關指揮官能面臨戰場壓力下藉尤其素養與經驗之作業方式應予保留，而對我目前缺乏實戰經驗的作為，則可汲取美軍近期實戰經驗與實戰中其旅營作業工具與模式，納入我指參作業，並刪除不適用我國情與作業之項目，如此結合當可使既保有我指揮官獨斷優點，又能使幕僚有群體作業功能輔助指揮官，更能制定出未來可能

註¹⁹ jp1-0：JOINT DOCTRINE FOR PERSONNEL SUPPORT TO JOINT OPERATIONS。

之作戰方案。

伍、結語

我中高階層部隊指揮官，歷經長年教育訓練與實務經驗，對於運用指揮程序，可發揮指揮官戰爭素養與獨到戰場見解，指導各幕僚完成達成任務所需計畫與臨機狀況處置，惟卻也常讓幕僚專業發揮程度有限，若能將美軍軍事行動中各決策程序作業與思考方式，轉換成適應台澎防衛作戰模式之決策程序與作業工具，則可提升各類幕僚專業能力，並能使指揮官行瞭解與預測戰場景況，獲取戰場更真確資訊下達決心，爭取時效。因此藉由美軍完整軍事行動程序，可提供我原指揮、行動、戰鬥程序中，完整作戰架構中各程序作為，實施未來修訂指參作業程序參考，以借助美軍實戰經驗，吸取其長處，保留我軍原程序優點，期能符合我未來防衛作戰實際所需。