

美軍新頒野戰準則

《FM5-0作戰程序》初探

作者簡介



李建昇中校，陸官86年班、砲校正規班185期、陸院96年班、英高班98年班、美陸院2011年班；曾任射擊組長、連長、測量官、副營長、人參官、教官，現任職於陸院戰術組。



協編：楊少鳴少校學員，指職軍官89年班、砲校正規班96年班、陸院101年班；曾任排長、連長、作訓官、副營長，現為陸院101年班學員。

提要》》》

- 一、美軍總結在阿富汗及伊拉克等地區7年多的作戰經驗，由陸軍訓練暨準則司令部重新編修FM5-0野戰準則，並將準則名稱從「陸軍計畫作為與命令頒布」易名為「作戰程序」。
- 二、美軍將作戰程序區分為計畫作為、作戰準備及作戰執行三個階段，並在每階段實施持續的評估。新準則內容強調戰爭頻譜、指揮官(戰術軍官)素質的重要性及全方位作戰等面向。
- 三、美軍計畫作為的邏輯是先確定「做對的事」，然後才講求「把事做好」，在核定任務之前，必須先確認問題。因此，美陸軍除發展「軍事問題解決模型」外，更針對問題結構的性質實施分類。
- 四、作戰準備階段在使各單位實施各項整備作為以建立執行作戰任務的能力。各項整備工作包含修訂作戰計畫、預演演習、情監偵作為、溝通協調、督



導檢查及部隊運動等作為。

五、在作戰執行階段，美軍強調如何快速下達命令，因為「快」比程序更重要。因此，美軍依此原則發展出「快速決策與同步程序」，以利在執行作戰時能掌握戰機，達成作戰任務。

六、美軍作戰程序準則清楚闡述在計畫作為與作戰執行階段之決策模式是有很大的差異的，指揮官及參謀必須掌握其原則與要領。除程序外，美軍更設計相關系統工具供部隊運用，以達到其決策程序之設計效果。

關鍵詞：作戰程序、戰鬥指揮、作戰設計、快速決策與同步程序

前言

2010年美國陸軍訓練暨準則司令部總結在伊拉克及阿富汗等地區7年多的作戰經驗，修編了FM5-0野戰準則，並將準則名稱從「陸軍計畫作為與命令頒布」(Army Planning and Orders Production)易名為「作戰程序」(The Operations Process)。除對準則內容上作出重大的修訂外，更在新版準則中提出及強調如「戰鬥指揮」、「指揮官素養」、「作戰設計」、「作戰功能」及「關鍵與創造性思維」等新觀念；其目的是想以更佳的表達方式來說明作戰程序中所有活動之間的動態關係，而不是僅僅只有計畫作為的內涵而已。

美軍將作戰程序區分計畫作為(Planning)、作戰準備(Preparation)及作戰執行(Execution)三個階段，並在每個階段都要執行持續的評估(Assessment)，涵蓋自受領任務至執行作戰任務的過程(如圖

一)。而依《國軍軍語辭典》解釋「指揮程序」：係為指揮官遂行作戰之合理步驟；即指揮官為達成其任務，與參謀及隸(配)屬部隊指揮官所共同進行之計畫作為與行動準備步驟。一般包括任務分析、作戰概念與參謀作業指導、狀況判斷、決心與作戰構想、計畫與命令及督導實施等六個步驟；¹分析其內涵與美軍2010年版FM5-0作戰程序概同，但該準則與國軍現行98年版《陸軍部隊指參作業教範》內容卻有許多相異之處。本文係藉探討美軍FM5-0作戰程序野戰準則之內涵，以瞭解美軍在計畫作為、作戰準備及作戰執行階段之作業內容，以及如何在各階段實施評估作業等相關理論原則與作戰觀念，以啟發國軍幹部之軍事思維。

美軍重要戰術思想

美軍FM5-0作戰程序準則主要內涵及相關內容是依據2008年所頒布FM3-0作戰要綱(Operations)之指導，該要綱係

1 國防部，《國軍軍語辭典(九十二年修訂本)》，民國93年3月15日，頁6-49-50頁。

圖一 美軍作戰程序示意圖



資料來源：美陸軍FM5-0作戰程序準則，作者自行整理翻譯

美陸軍準則架構中層級最高的頂石準則 (Capstone Doctrine)，²準則內容顯現出美國陸軍對於現代戰爭的作戰環境、戰爭原則、戰爭特性、軍事衝突、全方位作戰、作戰戰力的組成、指揮與管制、資訊優勢及作戰藝術等理論。其中對於戰爭的特性、軍事衝突的體認，以及對指揮與管制的要求等，為FM5-0作戰程序準則中重要的架構依據；美軍累積過去的戰爭經驗，對於戰爭的體悟，戰術思想強調戰爭頻譜與軍事衝突內涵、指揮官(戰術軍官)基本素質的重要性及全方位作戰等面向。分述如后：

一、戰爭頻譜與軍事衝突內涵

美軍認為戰爭及軍事衝突不是一觸即發的，也是說戰爭的發生必定有其邏輯與程序(如圖二)。在承平時時期，兩個團體或不同國家之間，因為某些因素或事件產生

嫌隙致使關係緊張，若無法和平解決，那關係就會變得緊張與不穩定；當情況持續惡化，戰爭就可能發生了。因此，美軍的戰爭頻譜中，承平時時期就應該根據可能的威脅而預作相關準備；當徵候發生時，就要規劃出因應作為；在戰爭爆發前，必須已有充分的計畫與準備，而不是打一場沒有準備的戰爭。此概念與孫子兵法〈始計篇〉中的廟算精神是不謀而合的。

美軍認為不是每場軍事衝突都是一場全面性的戰爭，從承平時時期到戰爭時期，各種軍事衝突的性質都不相同(如圖三)，雖然不同性質的軍事衝突在部隊投入的規模上、部隊執行的任務上及衝突本身的特徵與目的上都相異，但是在各種衝突之間又可能彼此相互影響及產生關聯以致無明顯的分野。因此，指揮官必須非常清楚地瞭解軍事衝突的內涵，辨明各種衝突的差異，以能在複雜的衝突環境及局勢中作出明確的決斷，成功達成任務。

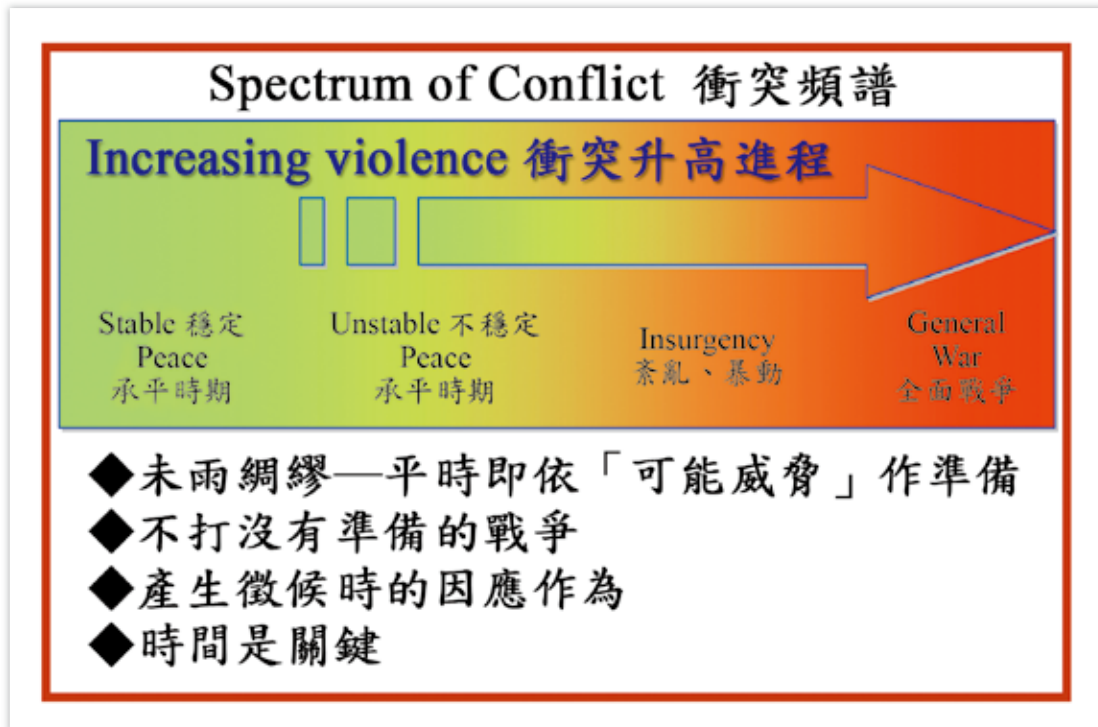
二、指揮官(戰術軍官)基本素質

指揮官依職權透過指揮與管制(Command and Control)以達成上級所賦予的任務；而在戰鬥中，指揮官面對的是一支會思考及詭譎多變的敵軍，因此，指揮官能否有效地行使指揮與管制為任務成敗的關鍵。對此，美軍強調「戰

2 頂石準則(Capstone Doctrine)為美陸軍準則架構中層級最高的兩本準則，一是FM1-0陸軍部隊(The Army)，另一是FM3-0作戰要綱(Operations)，陸軍所有野戰準則(Field Manual)係依該兩本準則為基礎，再根據不同部門、階層等之需要而發展出不同之野戰準則。

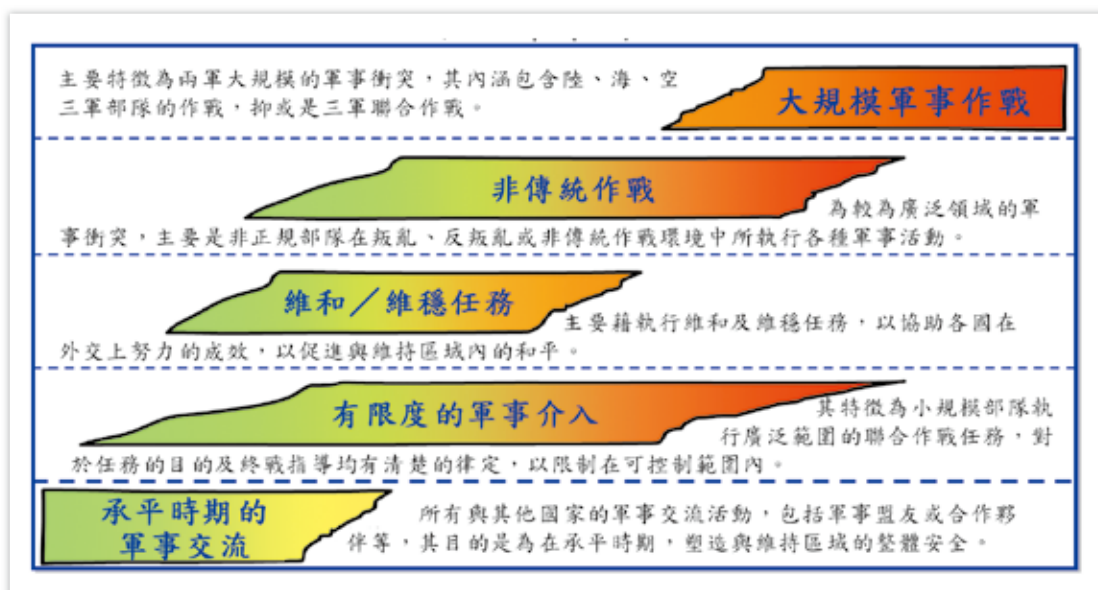


圖二 美軍的衝突頻譜



資料來源：美陸院2011年班教材，作者自行整理翻譯

圖三 軍事衝突內涵



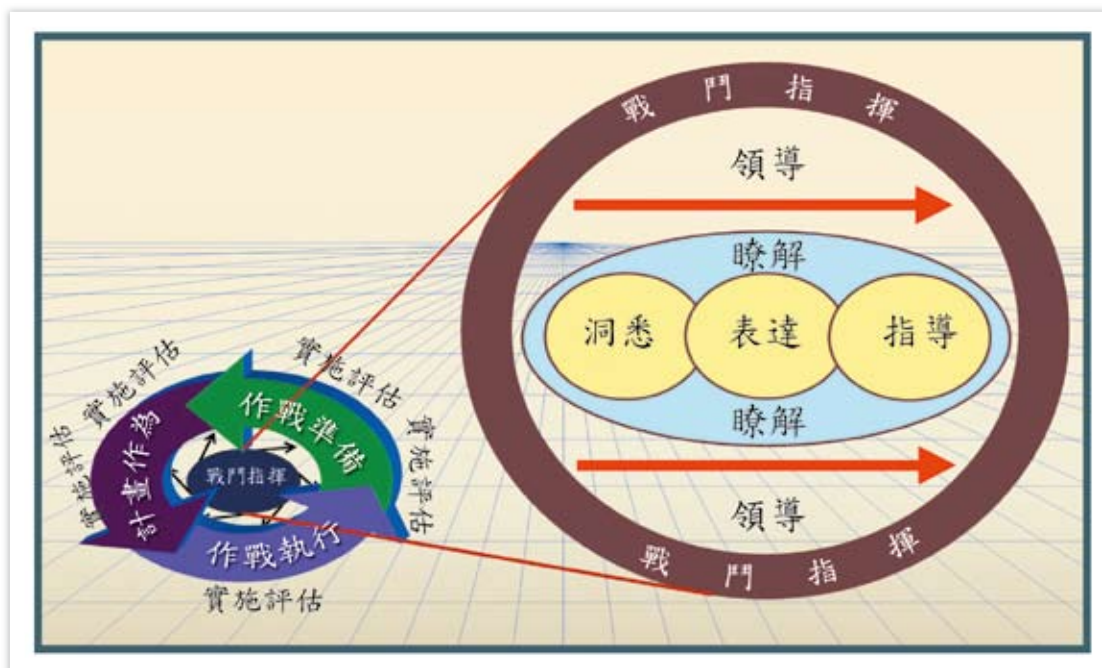
資料來源：美陸軍FM3-0作戰要綱準則，作者整理翻譯

鬥指揮」(Battle Command)的觀念(如圖四)，即強調指揮官在作戰程序中應有效運用指揮藝術與管制技術來審時度勢、爭取先制以擊敗敵軍。指揮官必須具備瞭解(Understand)、洞悉(Visualize)、表達(Describe)及指導(Direct)等素質與能力，並透過不斷評估與領導統御的作為，將決心轉化為行動，在所望的時間及地點統合必勝的戰力擊敗敵軍，達成任務(如圖五)。³

指揮官具備上述四項素質與能力，是透過其所受的教育、學習的知識、培養的直覺、過往的作戰經驗與獲得的情報等，所累積而來的專業決斷能力，絕非一蹴可及的，而這些素質與能力對於參謀群也是同等的重要。指揮官必須具備「瞭

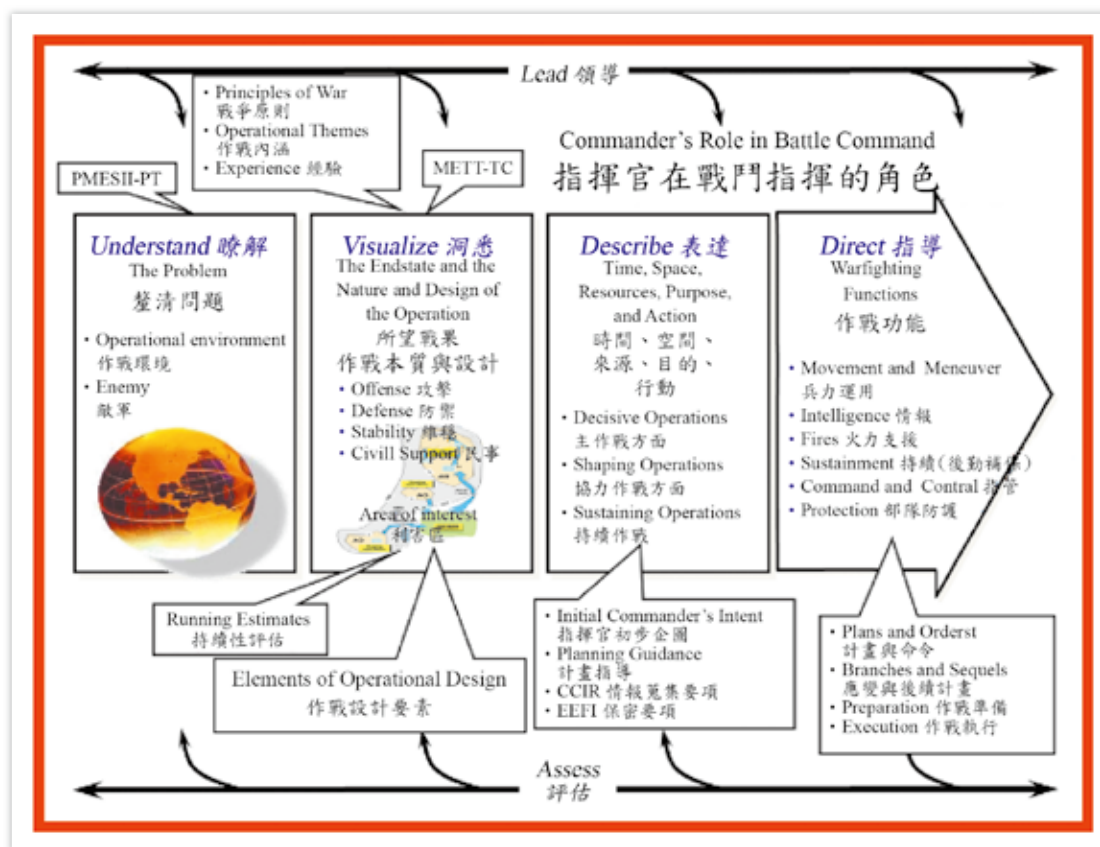
解」全般局勢的能力，這是執行任務的起點，也是基本要求；指揮官唯有從整個作戰環境中瞭解全般局勢及敵軍狀況才能釐清真正的問題所在，並著手解決其問題。指揮官及參謀藉由戰爭原則、經驗、作戰內涵及共同的戰場圖像等為基礎，並透過不斷分析及判斷來「洞悉」整個作戰環境、看清敵軍的企圖及動向、決定所望戰果及為達成任務，各部隊所必須執行的行動。在計畫作為階段，指揮官對整體局勢的洞悉是發展計畫與命令的基礎；而在執行階段卻是協助指揮官審時度勢以為應變的重要因素，更是任務成敗的關鍵。「表達」是指揮官將內心的作戰企圖、作戰概念、計畫指導與所望戰果等，能以清晰且簡潔的言語表達，

圖四 作戰程序係以戰鬥指揮為中心



資料來源：美陸軍FM5-0作戰程序準則，作者整理翻譯

3 FM 3-0, Chapter 5 Command and Control, TRADOC, US Army, 2008. 2. 27, pp 5-2.

圖五 指揮官的素養是戰鬥指揮與任務達成的關鍵⁴

資料來源：美陸軍FM3-0作戰要綱，作者整理翻譯

讓參謀群及下級指揮官能夠清楚的瞭解而不致誤解；這是如何將指揮官的意圖轉化為具體行動的關鍵。而指揮官藉「指導」來帶領參謀群及其所屬發展計畫、落實作戰準備與成功執行作戰。互作戰程序的全程，指揮官持續的領導與參謀群共同不斷評估與判斷，是有效執行戰鬥指揮的不二法門。

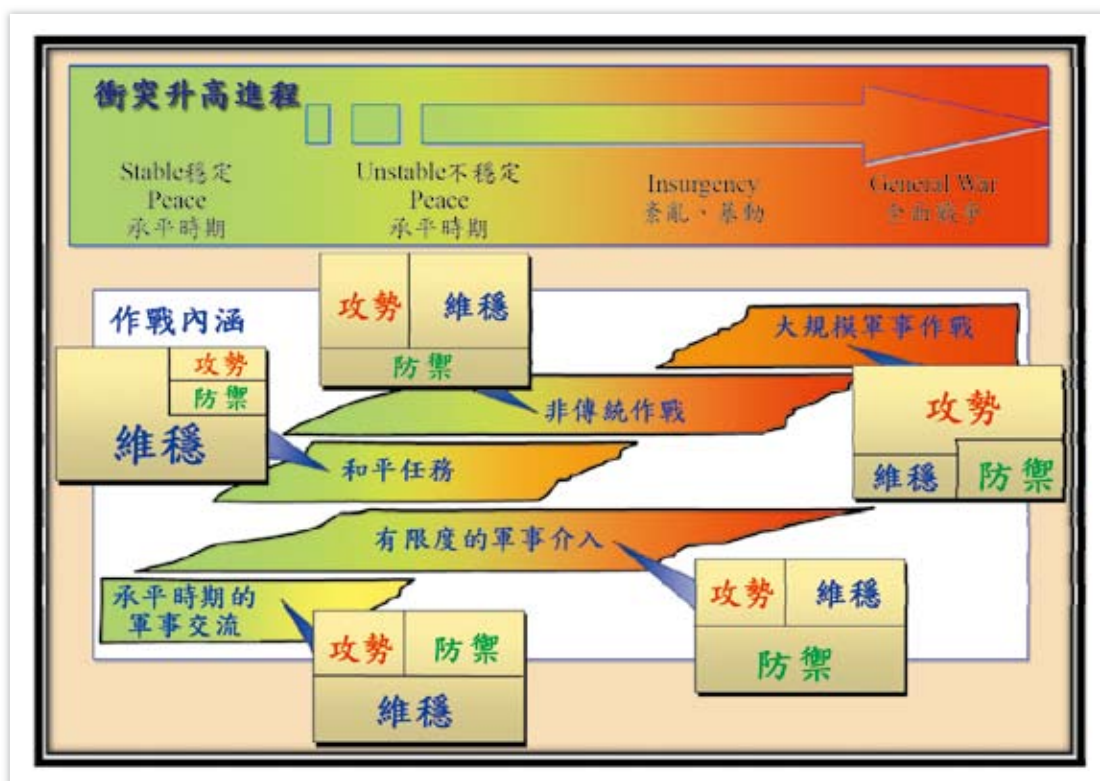
三、全方位作戰

現代軍事行動範疇包含正規作戰與非正規作戰、傳統戰爭與非傳統戰爭、

戰爭的軍事行動與非戰爭的軍事行動，因應如此複雜的軍事行動，美軍累積多年作戰經驗而發展出全方位作戰(Full Spectrum Operations)觀念，並將上述軍事行動的複雜內涵與範疇，簡化為攻勢作戰(Offense Operations)、防禦作戰(Defense Operations)與維穩作戰(Stability Operations)。而隨衝突頻譜的發展，該三種作戰型態常是共存併行的(如圖六)。因此，無論在任何狀況與執行任何型態的軍事任務，都必須全般考量全方位作戰的內

4 同註2，PMESII-PT係指政治、軍事、經濟、社會、資訊、基礎建設、實質環境與時間；METT-TC係指任務、敵情、地形與氣象、支援友軍、可用時間及民事。

圖六 美軍全方位作戰示意圖



資料來源：美陸軍FM3-0作戰要綱，作者整理翻譯

涵。

作戰程序內涵

美軍作戰程序(Operations Process)區分為計畫作為、作戰準備及作戰執行等三階段，並且強調藉持續評估來檢視每個階段的執行成效，FM5-0野戰準則將其主要內涵以獨立的章節清楚說明各程序步驟的基本理論與作業原則。

一、計畫作為階段

(一)軍事問題解決模型(Army Problem Solving Model)

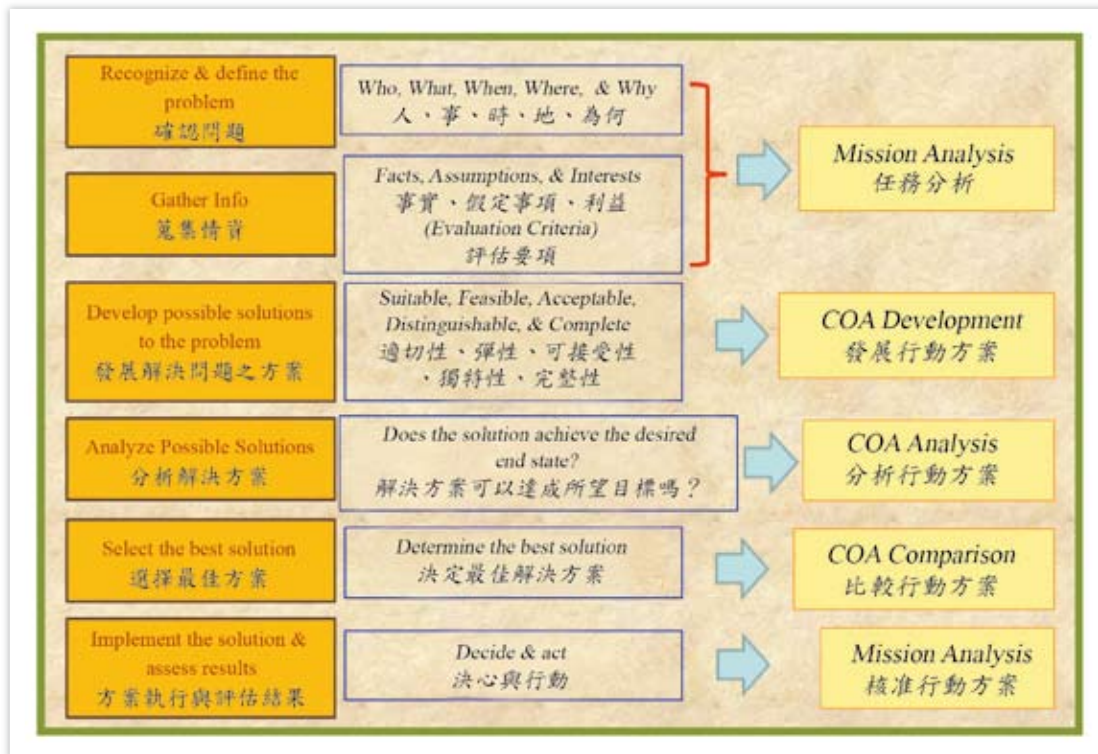
美軍清楚體認到戰場環境具有瞬息萬變與錯綜複雜之特性，而且敵軍企圖與行動是詭變多端的，所以，在戰場上就會產生許多的不確定性。本階段強

調在執行計畫作為時必須以清楚瞭解全般局勢與問題所在為前提，並針對問題提出解決方案。基此，美軍在計畫作為章節中介紹「軍事問題解決模型」(Army Problem Solving Model)理論的七步驟，依序為確認問題、蒐整資料(情資)、決定評估標準要項、產生可能的解決方案、分析可能的解決方案、選擇最佳解決方案及下達決心與執行。而美軍適於營級以上階層的「軍事決策程序」(Military Decision Making Process, MDMP)與適於連、排級階層的「部隊指揮程序」(Troop Leading Procedures, TLP)等決策方法均依該理論基礎而發展出具體軍事決策方法與步驟(如圖七)。

(二)問題性質與解決模式



圖七 美陸軍MDMP係以軍事問題解決模型為基礎而發展出的決策程序



資料來源：作者自行整理翻譯

美軍不是所有的計畫作為都是以執行軍事決策程序為開端，而是先釐清問題，確認問題性質後再決定採取何種問題解決模式。因此，美軍除發展軍事問題解決模型外，更針對問題結構的性質作三項的分類(如表一)：

1. 結構性完整的問題(Well Structure Problem)：問題結構簡單清楚，不需透過邏輯性的分析步驟就可以清楚瞭解問題性質所在，也不需費時實施計畫作為程序就可立即產生最佳的解決方案，並且能快速下達決心，以解決當前面臨的問題。

2. 結構性中等複雜的問題(Medium Structure Problem)：問題結構複雜程度中等，須透過邏輯性的分析步驟及實施周密的計畫作為程序以產製解決問題的最佳方

案。通常視需要運用軍事問題解決模型、軍事決策程序或部隊指揮程序等計畫作為方法，以發展最佳行動方案來解決問題，達成任務。

3. 結構很不完整且很複雜的問題(III Structure Problem)：問題結構十分複雜且情況不明，必須以關鍵與創造性思維運用「作戰設計」(Design)與「作戰藝術」(Operational Art)等邏輯與分析方法以釐清問題；待確認問題後，再以軍事決策程序或其他決策模式之計畫作為方法以產生最佳的解決方案來解決問題。

(三) 藉作戰設計概念以釐清問題

相較於軍事決策程序係聚焦於運用分析的思維邏輯與方法步驟，以發展出最佳的行動方案；而作戰設計則是強調運用關鍵與創造性思維，在混沌複雜的環境

表一 問題性質與解決策略

問題性質 策略模式	結構性質完整	結構性質中等複雜	結構性質很不完整且很複雜
問題結構	問題不需要實施分析就可很清楚的確認。	需要專業的分析判斷以釐清問題所在。	即使以專業的分析判斷也很難釐清問題所在，因不確定性高，需要作相關的假設。
解決方案策略	馬上就有問題的解決方案，並且可馬上確認、下達決心執行。	有超過一個解決方案，但需要透過溝通與協調來達成共識。	需要透過不斷地溝通與協調來達成共識，但常會產生以下的爭議： • 如何解決問題？ • 所望戰果為何？ • 所望戰果是否可以持續維持？
解決方案執行模式	需要熟悉解決方案相關內容。	需要熟悉解決方案相關內容，並且適時依需要調整解決方案。	需要熟悉解決方案相關內容，並且適時依需要調整解決方案，更要不斷地確認與瞭解問題。
因應性質	需要重複分析，而不需發展特別的因應作為。	需要重複分析與不斷評估及持續發展因應作為，以尋找出最佳的解決方案。	需要重複分析與不斷評估及持續發展因應作為，以確認真正的問題，並尋找出最佳的解決方案。

資料來源：美陸軍FM5-0作戰程序準則，作者整理翻譯

中釐清問題所在。⁵美軍在計畫作為程序中的邏輯概念是先確定「做對的事」，然後才講求「把事做好」，因此，美軍在分析任務之前，必須先確認問題。此概念也明顯的展現在軍事決策程序中任務分析的結果，其所產出的第一項產物為「陳述問題」(Problem statement)，其次，才是「重述任務」。美軍除運用作戰設計概念來釐清問題性質外，更藉其確認問題的過程以增進洞悉與瞭解全般態勢，進而產生概念性的計畫作為(Conceptual planning)與初步作戰概念(Initial operation concept)，之後，再運用軍事決策程序或其他決策方式

產製周密的作戰計畫(如圖八)。⁶

二、作戰準備階段

作戰準備的目的，在使各單位實施各項整備作為以建立執行作戰任務的能力，包含修訂作戰計畫、預演演習、情監偵作為、溝通協調、督導檢查及部隊運動等作為。它是部隊如何使作戰計畫轉化為具體作戰行動的關鍵，因此，應具備下列五項基本功能：

(一)增進對全般態勢的瞭解。

(二)對作戰計畫建立共同的認識。

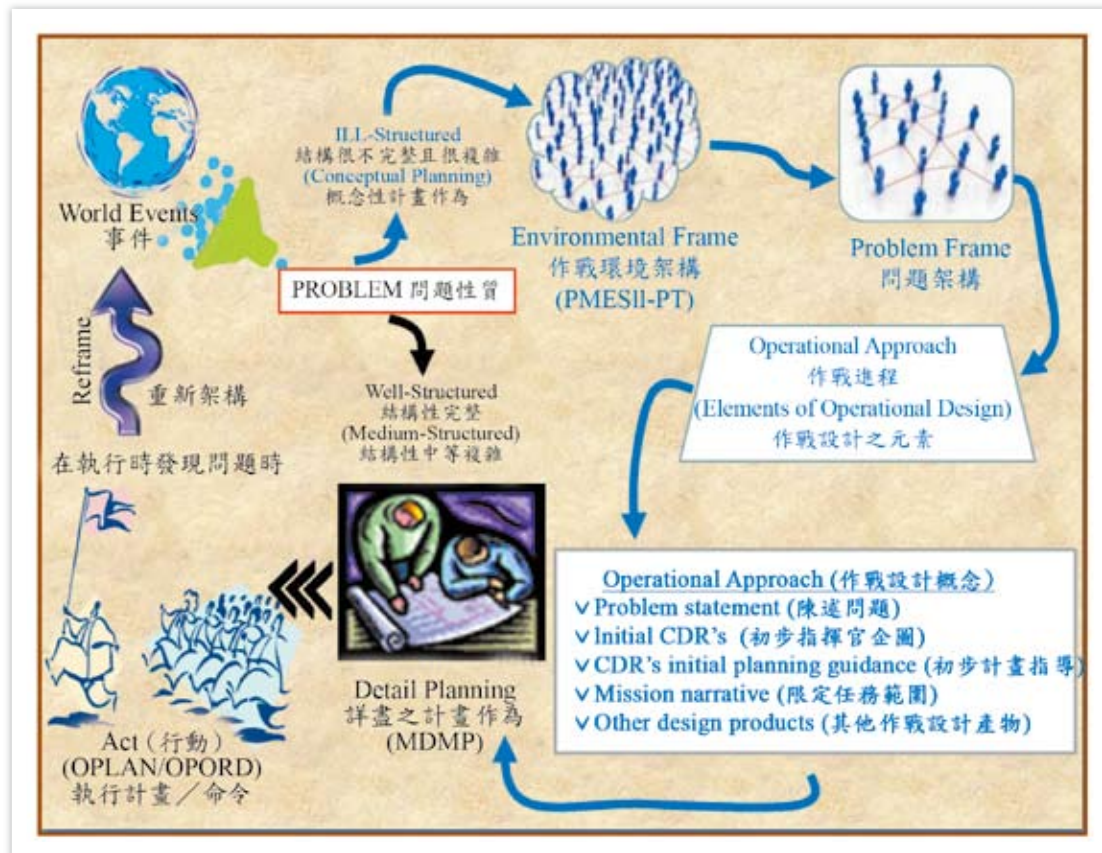
(三)對作戰重要行動實施演練並使其熟稔。

5 Thomas Clark, Design for Operational and Tactical Leaders, Armor Magazine, US Armor Center, Fort Knox, 2010 Jan-Feb, p7.

6 美軍現行計畫作為程序均以MDMP程序為原則，但因單位的屬性不同，如戰鬥、戰鬥支援或勤務支援單位等，美軍各單位乃依MDMP之精神而研擬出適合單位的編裝特性、執行任務屬性的計畫作為標準作業程序(SOP)。



圖八 美軍運用作戰設計釐清問題產生初步概念，再以MDMP產製周密作戰計畫



資料來源：美陸院2011年班教材，作者整理翻譯

(四)對各部隊實施整合、組織與配置

(五)確保各部隊及作戰資源完成整備並依計畫就定位。

上級指揮部可能產製一份周延的最佳作戰計畫，但是如果下級部隊未能及時依據該作戰計畫實施準備，這份完美的計畫

就會無法有效執行。所以，下級部隊在作戰準備階段必須要有充裕的時間執行相關的準備作為(如表二)。

作戰準備在作戰程序中各階段都有其執行的工作與任務。在計畫作為階段，指揮官運用預備命令下達的方式使下級單位先期開始實施作戰整備工作，通常基層單

表二 作戰準備階段之各項整備工作

作戰準備階段各部隊執行相關之整備工作範例表			
項次	主	要	行 動 工 作 要 點
1	執行情	監偵	相關作為
			- 採取更積極之情監偵作為 - 依敵情狀況適切指導情報蒐集要項 - 依狀況修訂指揮官重要情報需求事項 - 假定事項確認為事實

2	執行安全相關作為	• 執行集結地區等部隊安全任務 • 包含：監視、警衛、掩護、區域安全與地區安全等任務
3	執行部隊安全相關作為	包括：防空、人員補充、資訊保密、避免誤擊、作戰區域安全維護、反恐行動、戰場存活、心衛健康、核生化防護、部隊安全等作為
4	地形地物運用	• 作戰責任地境分配 • 地形地物自然掩護 • 集結地區配置 • 各種作戰管制作為律定
5	發揮連絡官機制	• 連絡官派遣與接受 • 建立通信、協調與連絡機制 • 熟悉各單位標準作業程序 • 即時訊息分享 • 促進各單位整合與合作
6	與友軍建立密切夥伴關係	• 適時分享情資及作戰概念 • 建立密切溝通管道 • 依作戰任務屬性(主要作戰或協力作戰方面，主、助攻)實施適切作戰資源分配，以共同達成任務
7	實施各項簡報活動	• 瞭解指揮官作戰企圖、任務與作戰概念 • 瞭解任務編組及相關作戰目的 • 瞭解單位與全般作戰之關係與影響
8	實施演練	• 切實瞭解及熟稔作戰計畫 • 適切修正作戰計畫 • 瞭解各單位作戰整備現況，並依狀況實施單位任務調整 • 建立與增進指揮官、參謀及下級單位之協調、溝通及整合等相關作業流程
9	執行計畫至行動之有效轉換	強調內容包含：任務編組、當前狀況、上級任務、本部任務、指揮官作戰企圖、作戰概念、指揮官重要情報蒐集要項、決心支援圖解及協同計畫管制表、應變與後續計畫、後勤補保、指揮管制作為及重要情報蒐集要項等
10	修訂與精進作戰計畫	• 確認當前情況是否需要修訂計畫 • 依敵軍動態及可能行動的改變來調整計畫 • 依敵軍動態調整指揮官重要情報需求事項以確認假定事項成為事實
11	完成部隊之任務編組	• 賦予作戰任務編組與作戰目的 • 實施必要溝通與協調 • 瞭解各單位標準作業程序
12	整合新進人員與單位	• 對新進人員實施臨戰訓練 • 確實瞭解新加入單位之能力與限制 • 瞭解、協調與整合各單位標準作業程序 • 實施單位簡報與計畫演練 • 建立通信溝通平台與管道 • 建立連絡官機制
13	實施臨戰訓練	• 熟悉標準作業程序 • 增進單兵作戰技能 • 確實瞭解作戰計畫與作戰行動



14	先期之部隊行動	• 實施情監偵作為 • 實施部隊安全警戒與掩護
15	戰場經營	• 瞭解最新戰場情報準備之作業成果 • 地形障礙之運用 • 工事構築 • 各項戰場經營整備工作
16	執行後勤支援整備	• 規劃補給路線 • 完成補給、保修等計畫 • 律定優先順序 • 實施演練
17	先期欺敵作為	• 依可用時間採取各項欺敵作為 • 通信電子欺敵作為
18	實施準備階段之督導檢查	• 依各項督導檢查表單實施督導檢查 • 瞭解各單位作戰整備現況 • 確保武器裝備與作戰系統完成整備

資料來源：美軍FM5-0準則，作者整理翻譯

位可就單兵戰技訓練、單位組合訓練及裝備整備等工作實施整備；在作戰準備階段，重點工作是使單位全體人員確實瞭解作戰計畫與作戰行動，建立有效執行作戰任務的能力，並實施預演；在作戰執行階段，針對尚未投入戰鬥之單位，也要爭取時間作最充足之整備與精神動員。

三、作戰執行階段

美軍累積多年的實戰經驗，總結出一個很重要的觀念與鐵則：「戰場景況瞬息萬變，因此，計畫永遠趕不上變化。」所以，在實際執行作戰時，戰況的發展往往都與作戰計畫產生不同程度的差異。然而，良好的計畫作為是作戰成功的基礎，因此，美軍已建立「計畫不是萬能，但沒有計畫作為卻是萬萬不能」的基本認識(如圖九)；準則也同時強調在作戰時，指揮官必須要有隨時解決突發狀況的準備及心理建設，為有效執行作戰任

務，在作戰執行階段指揮官必須有效掌握三項基本原則：奪取並維持先制優勢、創造與維持作戰衝力，以及擴大戰果。

在執行作戰時，部隊指揮官往往會面臨危機與契機的兩種情況。當狀況發展意外地有利於我軍時，在不違反指揮官作戰企圖前提下，賦予下級指揮官獨斷專行的權責，使下級指揮官能夠看破好機、掌握機會、下達至當決心，達成作戰任務。當狀況未如作戰計畫所預判的發展而導致原

圖九 美陸軍對計畫作為與作戰執行之間差距的認識



資料來源：美陸院2011年上課講義資料，作者翻譯整理

計畫已不再適用，並對我軍行動與任務的達成造成威脅影響時，指揮官更該獨斷專行，快速下達決心，指導參謀作業及指揮部隊行動，以避免造成危害。不管是有利還是不利的情況，指揮官都必須藉參謀的協助實施判斷與評估、適時修訂命令、指揮部隊、調整部署與行動，以達到所望戰果。

在作戰執行階段所下達的決心，不是執行原作戰命令就是調整原作戰命令(如表三)。執行原作戰命令就是包含在原作戰計畫中已規劃的各種情況與因應措施的相關選項，而調整原作戰命令就涉及之前尚未預想狀況的相關可能選項，也就是說指揮官可能必須重新釐清問題性質與重新擬定新的作戰計畫，或依原作戰計畫作適度的修正。當執行原作戰命令的情況時，指揮官有時會授權參謀直接指揮下級部隊

行動，但是指揮官仍是必須負起單位所有的成敗之責。

(一)執行原作戰命令

係以原作戰命令執行作戰行動。當戰況朝原作戰命令所預期規劃的發展時，指揮官根據狀況的變化，依原作戰命令規劃迅速下達決心，指揮部隊採取行動；若當戰況發展與原作戰命令所預期規劃的設想產生微幅差異時，指揮官僅需對原作戰命令作小幅度的調整後，迅速下達決心，如修正戰鬥地境、調整任務編組、修正作戰階段抑或執行應變或後續計畫等。

(二)調整原作戰命令

主要是修正原作戰命令後，再執行作戰行動。指揮官調整作戰命令係為因應不預期的重大變化，包括危機與契機，而這些狀況的變化未在計畫作為階段納入分析而產製相關計畫。因此，指揮官必須

表三 作戰執行階段決心的類型與相關行動

決 心 類 型	主 要 行 動
執行原作戰命令	執行主要作戰命令 - 指揮官依作戰計畫指揮部隊執行作戰任務。 - 參謀快速傳達決心。 - 參謀及時完成後續行動之規劃。
調整原作戰命令	執行應變計畫或後續計畫 - 指揮官與參謀共同檢視所擬定的應變與後續計畫。 - 指揮官在可用的時間內與參謀共同分析狀況，接受修訂後之作戰命令、應變或後續計畫，或直接執行可行的應變或後續計畫。 - 參謀快速傳達決心。 - 參謀及時完成後續行動之規劃。
修正決心	修正決心 - 指揮官判斷狀況對任務的影響是契機抑或是危機，並依可用時間下達至當決心。 - 基於可用時間，指揮官在該情況之下，重新實施計畫作為，釐清問題，下達決心或擬定新命令。相反的，指揮官依上級指揮官企圖，會直接指導參謀修訂行動方案，或是直接指揮下級部隊調整行動，以掌握契機或避免危機擴大，達成作戰任務。 - 指揮官通常不會採用原作戰命令。 - 參謀持續執行作戰評估。

資料來源：美陸軍FM5-0作戰程序準則，作者整理翻譯



以現有的作戰計畫中，選擇最能肆應當前狀況發展的計畫，並作必要的調整與修正，以利能迅速下達決心。當戰況產生重大變化而現有的作戰計畫無法有效因應時，通常是危機發生時，指揮官及參謀就必須重新制定新的行動方案或作戰計畫，並採取必要的應變作為，如實施倉促防禦、脫離戰鬥等。

快速決策與同步程序

在作戰執行階段，美軍強調如何快速下達命令，因為「快」比程序更重要。因此，美陸軍依此原則發展出「快速決策與同步程序」(Rapid Decision-making and Synchronization Process, RDSP)。美軍強調部隊指揮官及參謀群平時必須不斷接受訓練及練習，才能具備執行快速決策與同步程序的能力。當運用該決策模式時，必須考量並把握下列四個基本原則：

- 一、「快速」通常比「程序」更重要。
- 二、強調「智慧」的決斷，而不是注重於「白紙黑字」的書面命令。
- 三、指揮所內各參謀群之職能編組(作戰功能編組)必須發揮有效的協同與溝通。
- 四、基於「指揮所階層」與「可用時間」差異的因素，其RDSP的運用模式會有明顯的不同。

相較於軍事決策程序是尋求最佳的行動方案，而快速決策與同步程序是基於指揮官任務、作戰企圖及作戰構想為架構，以尋求及時且有效的解決方案。運用RDSP程序可以使指揮官不必浪費時間在發展決心評估要項、實施兵棋推演、比較行動方案等程序步驟上，使指揮官可以有效審時度勢，因應戰況變動迅速決斷採取相應的行動。因為在作戰期間仍耗時在上

述程序步驟上，往往就會貽誤戰機而招致戰敗的後果。而指揮官藉運用RDSP程序並結合指揮官及參謀群的作戰經驗、直覺與戰場知覺(Situational Awareness)以儘速瞭解當前戰況；並依據對當前戰況發展的掌握，並下達決心適度修訂作戰計畫。

RDSP程序有助於對指揮與管制、兵力運用、支援火力、情報資訊、部隊安全及後勤補保等六項作戰功能(Warfighting Functions)實施不間斷的整合與協同作為，以確切真實的反映出動態的戰場實況。有效率的決策作為必須符合下列評估標準：

- 一、須全方面整合兵力運用、火力支援、情報作為、後勤補保、部隊防護及指揮與管制等六項作戰功能，而不僅侷限於任何一項作戰功能。
- 二、確保所有應變作為，均以指揮官作戰企圖與作戰概念為依歸，並能有效支援主要作戰方面。
- 三、基於作戰命令與作戰任務能夠快速實施應變。
- 四、藉採取不斷積極作為，使指揮官在發現契機或危機時能夠當機立斷，迅速採取必要行動。
- 五、決策程序與目標處理程序精神相符，但不可拘泥於準則條文。

RDSP程序強調指揮官、參謀群與下級部隊間同步的協調與整合，並且依據已頒布的作戰計畫及指揮官的優先項目為基礎，依戰況發展快速下達決心，以利部隊實施相應的調整與採取必要的應變作為。指揮官的優先項目係指揮官作戰企圖、作戰構想及重要情報蒐集要項等，而指揮官必須依上述優先項目快速調整計畫並下達決心。快速決策與同步程序之程序步驟有以下五項(如圖十)：

一、比對當前戰況與作戰設計之差異

在計畫作為階段，指揮官藉參謀群之協助將兩軍對壘時敵軍可能採取的行動與反制作為，以及各種可能產生的狀況作周密而全般性的考量，並據以擬定相關的剋制作為與作戰計畫。⁷在作戰執行階段，指揮官與參謀群須採取各種情監偵手段來監控戰況的發展，並依據作戰功能之職能等相關指標來實施分析與比對，確認作戰進程是否如作戰設計所預期的發展。當戰況未循作戰計畫規劃發展時，指揮官及參謀群必須確認其差異，尤其辨認是「危機」還是「契機」。

二、決定所需要下達的決心

當戰況與原作戰命令間的差異確認後

，指揮官必須立即實施指導，並藉參謀群的協助針對下列事項實施評估：

(一)描述差異。

(二)判斷所產生的差異對我之影響，是危機抑或是契機，並評估其未來發展。

(三)以下列不同的差異性為基礎，推斷必須下達的決心：

1.當發現契機，可加以運用而加速任務的達成或需要較少的作戰資源完成任務時。

2.當發現危機，對主要作戰方面產生不利的影響時。

3.當發現危機，將威脅協力作戰方面的任務，進而直接或間接對主要作戰方面

圖十 美軍快速決策與同步程序(RDSP)步驟示意圖



資料來源：作者自行整理翻譯

7 考量因素包括METT-TC等，在計畫作為階段藉周密且全般性的分析與判斷，所擬定的作戰計畫包括主計畫、備用計畫、應變計畫及後續計畫等。



產生不利的影響時。

4.當狀況發展仍在指揮官作戰企圖與作戰構想的範疇內時(下達必要的決心)。

5.當狀況發展需要改變作戰構想時。

當戰場景況發展與作戰命令僅有小幅的差距時，參謀長通常率領參謀群研判是否需要作任何管制措施上的修正，而指揮官通常也會授權給副指揮官、參謀長，甚至參謀實施決斷以迅速對下級單位下達指令；但命令調整的幅度會影響整個部隊的行動與方向時，指揮官就必須親自實施指導，並依作戰功能等六項職能逐一實施調整。

三、發展行動方案

當狀況發生而必須要調整作戰命令時，參謀長與各參主管必須依當前情勢發展建議採取何種行動方案，或依指揮官作戰指導擬定新的行動方案，各參須同時依下列要項來檢視可能的行動方案：

(一)任務。

(二)指揮官作戰企圖。

(三)部隊配置與行動自由現況。

(四)指揮官重要情報需求事項。

(五)相關限制因素，如後勤支援限制、戰鬥地境與作戰戰力等。

不同的行動方案可能會有不同的作戰構想與指揮官重要情報需求事項，但是所有的行動方案都必須符合指揮官作戰企圖。而在調整作戰命令時，必須兼顧有效整合與周密規劃，以利指揮官快速對作戰資源實施分配與遂行作戰指導。

四、修正與確認採取何種行動方案

當完成作戰計畫(命令)調整時，指揮官及參謀就針對彈性、適切性、可接受性等面向實施分析，以利行動方案的適切可行，並結合作戰功能各方面同步執行必要

的修正，以產生與運用所需戰力。從修正作戰計畫到確認採取何種行動方案的過程是快速的。指揮官與參謀群通常採取內心思維推斷敵軍可能的反應與行動。而當時間允許時，指揮官應於指揮所內召開作戰會議來公開討論修正後或新的行動方案。而參謀在分析行動方案時須考量下列事項：

(一)修正後或新的行動方案是否與參謀職掌有關？

(二)部隊行動對參謀職掌產生何種影響？

(三)是否需要修正情報蒐集要項？

1.所列情報蒐集要項是否需要列為指揮官重要情報蒐集要項？

2.依參謀職掌必須採取哪些作為？

3.根據參謀職掌言，是否需要修正作戰目標或攻擊目標？

(四)新的行動方案對其他參謀與作戰功能產生何種影響？

(五)敵軍可能的反應及行動為何？

(六)友軍可能採取的反制作為為何？

1.友軍可能採取的反制作為對我產生何種影響？

2.是否需要修正情報蒐集要項？

3.所列情報蒐集要項是否需要列為指揮官重要情報蒐集要項？

4.我必須採取何種作為以策應友軍行動？

5.依友軍行動，我是否需要修正作戰目標或攻擊目標？

6.依友軍行動，對我其他參謀與作戰功能產生何種影響？

五、執行決心

在指揮官確認採取何種行動方案時，就應立即下達決心以利下級部隊遵行。當指揮官與參謀在分析所要採取的行動時，

參謀同時就要適時草擬命令以利指揮官在下達決心的當下，就可將命令同時傳達至下級部隊。通常其命令必須包括以下內容：

- (一)新的敵情狀況。
- (二)更新後的指揮官重要情報蒐集要項。
- (三)更新後的情報蒐集計畫。
- (四)更新後的部隊任務編組、兵力運用方案等。
- (五)更新後的火力支援方案、高效益目標清單與火力攻擊指導表。
- (六)更新後的情報任務。

在時間允許的條件下，指揮官會要求參謀與下級部隊實施反向簡報以確保其充分瞭解指揮官作戰企圖、作戰構想與關鍵行動。美軍在執行RDSP程序時通常區分為兩個階段(如圖十一)。第一階段執行步驟1及2，其內涵主要為執行當前的作戰命令；第二階段為步驟3~5，為根據戰況發展適切調整命令並下達決心。在執行時，參謀必須運用各種作為監控戰況的發展，當狀況再發生變化時，指揮官及參謀就必須重複RDSP第一階段的程序步驟。當計畫作為階段考量較縝密周全時，在作戰執行階段所執行的程序可能大多是第一階段的程序，而當戰況發生預期外的狀況時，指揮官就必須立即實施指導執行第二階段步驟。

在作戰執行階段的決策模式，時間是重要的關鍵因素。當戰況發

生變化時，指揮官必須採取各種手段掌握確實狀況、迅速下達決心，以達先敵決心、先敵行動、掌握主動、掌握作戰節奏，最後導致敵軍無法採取有效行動因應。而RDSP的決策模式是一項周而復始的分析判斷程序步驟，並且以既有的作戰計畫為基礎，因應戰況的發展與變化，迅速下達至當的決心；當發現好機時必須快速決斷以掌握戰機，而當危機發生時，更要迅速果斷處理，化危機為轉機。

評估(Assessment)

評估作為是一項持續不斷、周而復始的監控與評估分析作業程序，內涵包括當前狀況、敵情動態及作戰程序等。指揮官藉參謀及下級部隊之協助，對作戰環境與作戰進程執行持續不斷評估作業，並依評估結果作必要相應的調整與修正，以確保作戰任務的達成。一般而言，評估作業包含以下主要作為：

- 一、監控當前狀況以蒐整相關的情資。

圖十一 美軍RDSP執行階段與步驟



資料來源：美陸軍FM5-0作戰程序準則，作者整理翻譯



二、對如何達成指揮官所望最終的狀態、作戰目標的達成及作戰行動的執行等過程實施評估作業。

三、對相關改進作為提出指導或建議。

指揮官及參謀必須確保各項評估作業的效率，不能只流於形式；而有效的評估作業，須藉由下列因素作為考量的指標：

一、持續不斷評估作為。

二、指揮官指導評估優先項目。

三、評估程序與作戰計畫之思維邏輯並行一致。

四、評估作為須有助於組織學習與調整。

五、建立評估程序與效果時，指揮官及參謀須嚴謹慎重。

六、評估方式以量化與質化方式綜合併用。

七、正式與非正式評估方法交互運用。

在作戰程序各階段，主要評估的內涵均不盡相同。如在計畫作為階段，主要聚焦在建立共同戰場圖像、檢視作戰計畫與命令、實施個人觀察、持續判斷，以及制定評估計畫等作為；在作戰準備階段主要強調計畫與事實之間的差距，以及如何實施修正；在作戰執行階段則採取確認「是否做對的事」的效益評估(MOE)與「是否把事做好」的績效評估(MOP)。

美軍準則特點

一、準則兼具教科書與工具書功能

美軍新FM5-0準則係依據現行相關聯戰準則、陸軍作戰要綱、戰場情報準備(IPB)及目標處理程序(The Targeting Process)等32種準則精要納入準則內容，除與美軍現行準則接軌相呼應外，並針對

各軍事行動定義、內涵與詳細作業流程等均註明須參閱何種準則，以利讀者深入研究。另外，新準則將戰爭與作戰特性(War and the Nature of Operations)、指揮(Command)、決策(Decisionmaking)、計畫作為與問題解決(Planning and Problem Solving)、作戰設計(Design)、關鍵思維(Critical Think)、協同(Complicity)、組織學習(Learning Organizations)及評估(Assessment)等8類軍事學術專刊共77篇的重要論述納入該準則，使軍事理論能結合實戰經驗。⁸因此，新準則的主要特點是啟發讀者如何做(How to do)，而不是教讀者做甚麼(What to do)。與舊版FM5-0準則另一項不同點在於因為新準則的編纂方式是強調Know How，針對作戰程序各階段實際執行的項目，如指揮所編組、軍事決策程序、部隊指揮程序、計畫(命令)格式、持續判斷、演習及簡報等內容則編在準則附件中，這與舊準則將多數上述的內容編為準則本文章節當中有很大的不同。因此，新版準則已兼具教科書與工具書功能，不只說明作戰程序相關軍事理論，同時在準則附件中針對各程序詳列出執行步驟與要領。

二、戰鬥指揮依作戰程序循環運作之新觀念

美軍戰鬥指揮之作戰程序區分為計畫作為、作戰準備及作戰執行等三個階段，但這三階段卻是一個周而復始連續循環的程序，而且每個階段沒有一條清楚的界線來區隔。譬如在計畫作為階段，就會有部分單位執行如情監偵或警戒、掩護等作戰任務；基層單位也隨上級預備命令的下達

8 FM 5-0 The Operations Process, References, TRADOC, US Army, 2010. 3. 16, pp C1-C6.

而開始執行相關作戰整備工作。而在作戰執行階段，尚未投入戰鬥的單位則仍在持續加強作戰整備與精神動員等作為，這也是美軍在準則上以循環圖示來表達作戰程序的涵義(如圖一)。

美軍作戰程序的思維邏輯，主要是在計畫作為階段釐清問題以決定單位任務，並採取適當之決策程序來發展解決問題的最佳行動方案、制定作戰計畫。在作戰準備階段，則採取各項整備作為使單位全體熟稔作戰計畫與作戰行動，以及明確瞭解指揮官作戰企圖與作戰構想，使其在作戰執行階段時能依作戰計畫確實執行相關作戰行動，並依戰況發展迅速妥善因應。將此概念結合美軍戰爭頻譜觀念，即在承平時期，計畫部門則應依敵情威脅與國家安全現況設計不同的作戰想定並依計畫作為程序產製不同的作戰計畫。另將發生可能性高的想定列為主計畫，其餘則為備用計畫。平時依主計畫實施部隊訓練，藉演訓任務來驗證計畫之可行性與部隊執行計畫之能力，並依演訓結果適切修訂計畫或加強部隊訓練。當衝突將或已發生時，則依平時計畫作為成果，結合狀況迅速適切的修訂作戰計畫，下達命令執行作戰任務。

三、RDSP與MDMP之差異

「快速決策與同步程序」與「軍事決策程序」是有很大的差異(如表四)。美軍MDMP決策模式係集群體智慧，透過系統化詳細的分析步驟及程序以產製出最佳的行動方案，並完成作戰計畫(命令)。就美軍的定義，MDMP的決策方法是運用在計畫作為階段；而時間受限下的MDMP是指計畫作為時間較短，因受時間壓力無法循正常軍事決策程序實施的作業方式，但是最終結果還是須產製最佳的

行動方案以完成作戰計畫(命令)。RDSP是運用在作戰執行階段的決策方法，其目的不是要產製作戰計畫(命令)，而是根據已發展的各種計畫，如主計畫、備用計畫、應變計畫及後續計畫等，並結合實際作戰情況選擇適切的計畫，並依快速決策與同步程序實施修訂調整，以利指揮官掌握戰機、迅速下達決心。

美軍在時間受限環境下的軍事決策程序則強調指揮官的角色，並且須以組織單位內相關參謀成員都非常熟悉軍事決策程序步驟為前提。在該狀況下，必須掌握指揮官儘量全程參與軍事決策程序、對參謀群實施更詳盡的指導、僅能發展較少數的行動方案，以及強調同步作業等原則。因此，在時間受限下能有效率的實施MDMP決策程序有其執行的條件與相關的優、缺點，指揮官與參謀必須要有清楚的認識與瞭解(如圖十二)。

四、適當的工具是使想像的方法變實際可行的關鍵

以作戰執行階段為例，除設計適用於作戰執行階段的決策方法RDSP之外，美軍更投注相當資源建立在執行作戰任務中適於指揮官執行指揮與管制等相關作為的作戰系統工具。以在2003年伊拉克戰爭為例，陸軍航空兵以高度的機動性和戰場靈活性，在美軍第3機械化步兵師的遠端突擊中發揮了關鍵作用。但這主要歸功於師長妥善運用數位化的指揮管制系統與工具，隨著戰況的進展立即看破好機，當機立斷下達各種處置與決心，使陸軍航空兵成功實施了近距離火力支援、空中戰鬥警戒和戰場綜合勤務等多樣及複雜性任務，更使第3機械化步兵師在5天內快速機動了500多公里，其獲得的作戰成果較原作戰計畫所規劃的作戰進程快了超過1週的時



表四 RDSP與MDMP之比較表

「快速決策與同步程序」與「軍事決策程序」之差異比較		
	快速決策與同步程序 (RDSP)	軍事決策程序 (MDMP)
目的	迅速下達至當的決心	研擬最佳的行動方案
時間	強調快速下達決心，以掌握戰機	視可用的時間(通常較耗時)
時機	於作戰執行階段下達決心	於計畫作為階段制定相關計畫，可於作戰準備階段實施必要之修訂
計畫	於作戰執行階段時，將計畫作為成果與戰況實施比較，選擇最適用之作戰計畫並依需要實施修訂	承平時期就可依威脅來源設計不同的想定狀況與假定事項，實施計畫作為，產製主計畫、備用計畫、應變計畫與後續計畫等
決策性質	迅速且果斷之決心	周密且詳盡的計畫(命令)
決策模式	強調迅速決斷	講求詳盡分析
行動特點	依戰況發展快速應變	依計畫規劃展開行動
其他	• 建立作戰衝力 • 掌握作戰節奏 • 快速協調整合 • 確認計畫與狀況間之差異	• 強調集體智慧 • 1/3時間計畫，2/3時間準備 • 周密協調整合 • 將假定事項確認為事實

資料來源：作者自行整理

間。⁹也因為美軍第3機械化步兵師在向巴格達遠端進攻的軸線上，透過其指管系統與工具，不斷地有效為陸軍航空兵部隊對當面之敵實施空地打擊、為師的進攻方向清掃防守之敵、減輕了地面部隊的進攻阻力、加速師部的進攻節奏。¹⁰而這些成果都是因為有「陸軍作戰指揮系統」(Army Battle Command System, ABCS)的輔助系統工具才能達到。

1991年美軍總結第一次波灣戰爭的經驗與教訓，將數位化作戰納為未來的主要

建軍規劃內容。¹¹而在「數位化陸軍」的建軍政策指導下，自1990年代中期起開始研發陸軍作戰指揮系統，¹²目前該系統具有11個子系統，分別是：全球指揮控制系統-陸軍部分(GCCS-A)，為陸軍各級指揮官自動提供綜合資訊；機動控制系統(MCS)，提供通用作戰態勢圖和決策支援；戰鬥指揮持續支援系統(BCS3)，自動提供戰鬥勤務支援資訊；先進野戰砲兵戰術資料系統(AFATDS)，協調並管制火力支援；全資訊源分析系統(ASAS)，包括

9 Fitchs, Employing the air defense airspace management cell(Fort Bliss, TX: Air Defense Artillery, June 2006) pp. 17~18.

10 同註8。

11 TRADOC PAMPHLET 525-5 FORCE XXI OPERATIONS (Fort Monroe, Virginia: United States Army Training and Doctrine Command, 1984)

12 FM 3-52 Army Airspace Command and Control in a Combat Zone (Washington, DC: Department of the Army, August 2002)p.A1-15.

圖十二 執行時間受限下之MDMP其先決條件及優、缺點



資料來源：美軍FM5-0準則，作者整理翻譯

作戰管理，系統安全、情報蒐集處理與分發等；戰術空域整合系統(TAIS)，包括空中交通規劃與作戰；防空與導彈防禦規劃與控制系統(AMDPCS)，統一協調防空部隊火力；綜合系統控制(ISC)，整合ABCS的技術系統控制；綜合氣象系統(IMETS)，提供氣象資訊和預報；數位地形支援系統(DTSS)，提供地形資訊；旅及旅以下作戰指揮系統(FBCB2)，為下級戰術部隊和武器平臺提供態勢感知資訊和指揮管制資訊(如圖十三)。¹³

美軍ABCS採用了一種全新的「發布與訂閱」資訊鏈路方法來實施資料交換，即由一個子系統所發布的資訊可供所有對其感興趣的子系統訂閱來獲取所需的資料

，使其具有能更佳地保證不同子系統間的資訊交流及分享共用的優點，美軍現已將其視為全軍聯合指揮與管制的最佳系統平臺，也因該系統平臺使指揮官能夠在作戰執行階段很有效率地執行RDSP程序，並達到其決策程序之設計效果。

結 論

美軍軍事決策的精義就是將部隊在受領作戰任務至執行之前，根據可用的時間，就當前敵、我軍及作戰環境等主、客觀情況，先認清問題的本質以作為任務分析的依據，再將「行動或事件」、「時間」與「空間、地點」等元素作細部的分工與安排，進而產製「決心支援圖解」與「協

13 同註12，頁A-13-16。



同計畫管制表」，經指揮官核可後再據以撰擬出詳盡且周密的作戰計畫(命令)。在作戰準備階段時依該計畫實施充分的演練與準備，使所屬人員確實瞭解指揮官作戰企圖、計畫內涵與作戰行動，建立執行作戰計畫的能力；而在作戰執行階段時能有效按計畫執行作戰任務，或依戰況發展迅速下達至當的決心。

《國軍教戰總則》第十五條「爭取時間」揭示：時間之爭取與運用，為作戰致勝之重要因素。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。全體官兵必須養成遵守時間、爭取時間之習慣，與當機立斷之精神，以充分發揮先制奇襲之效果。該條文精義與美軍在作戰執行階段的思維邏輯概念是相同無異的。另外，國軍教戰總則第十七條「研究發展」也闡述：保持現狀便是落伍，故研究發展，乃軍隊進步之動力。近代國防科技發展快速，戰爭型態與戰法亦隨

之不斷變化，國軍應依任務、敵情與未來趨勢，對建軍備戰與用兵藝術，發揮集體智慧，持續研究發展，以期日新又新、精益求精，建立現代化國軍。因此，國軍可以借鏡他國實戰經驗與研究成果，作為我未來戰術思想發展的參考依據。分析國軍教戰總則所有條文內涵要義，與美軍現代戰爭思維與觀念均相同，所以，在「體」的思維本質相同的架構下，參考美軍發展「用」的具體方法與程序步驟，可為國軍提供一個具有價值的發展方向。

參考文獻

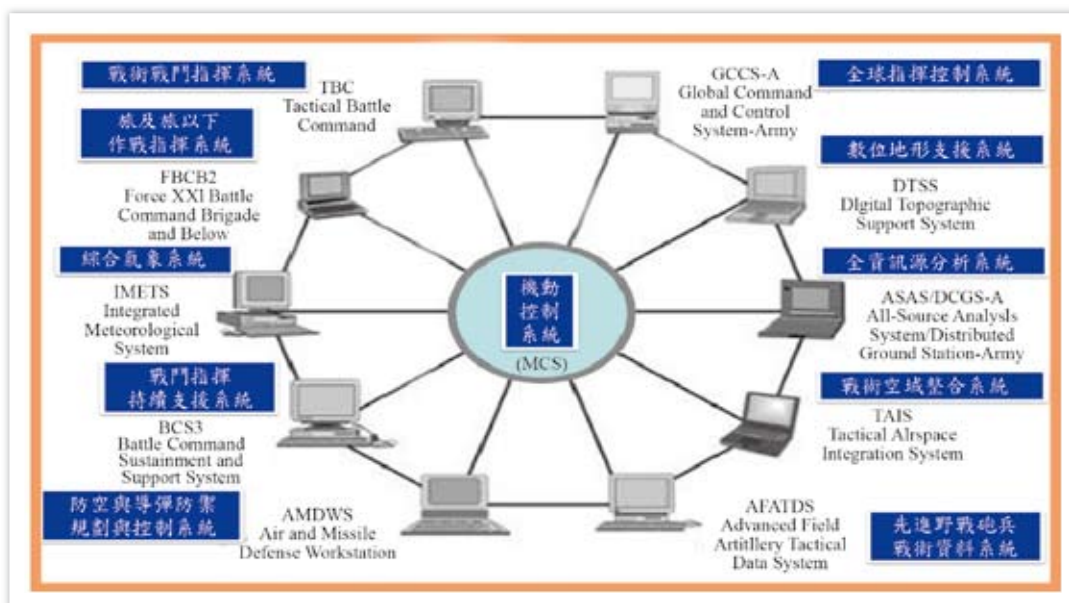
- 一、美軍《FM 3-0 Operations作戰要綱野戰準則》，2008年版。
- 二、美軍《FM5-0Operations Process作戰程序野戰準則》，2010年版。

收件：101年4月9日

修正：101年4月16日

接受：101年4月27日

圖十三 美軍陸軍ABCS提供指揮官及參謀人員高效率的指揮與管制平臺



資料來源：美軍FM3-52野戰準則，作者自行整理翻譯