論析野戰戰略的「決策」性質與運用要領

(主筆)國防大學戰研所兼助理教授胡敏遠博士
(協編)歐陽國南備役上校

提要

一、野略運用的關鍵要素在於發揮「創勢」與「造勢」的效能。「創勢」為大軍初動前所形成的作戰概念；「造勢」則是依作戰概念與各專業幕僚共同完成各項計畫與行動準據。「創勢」與「造勢」功能的發揮，有賴於正確決策的產出。

二、野略作為一種決策模式的研究途徑，其主要功能即是幫助指揮者在受領任務及對戰場環境初步認識後，能快速地明瞭全般狀況，作為指導全局的策略管理模式。

三、作戰中的決策分析與一般企業(傳統)策略制定的差異，包括：(一)目標(對象)選擇的異同；(二) 情報明朗程度不同；(三) 危機處理效應不同；(四) 指揮程序不同；(五) 臨機應變的程度不同等。

四、野略／決策分析的當代運用要領：包括(一)「決策分析」與「淨評估」的交互運用；(二)不斷檢驗與調整初步作戰概念與實際狀況的落差；(三)「模組化」與「創意性」併用的思考方式；(四)「找出前提」與掌握「未來發展」。

五、未來野略的用兵方式，必須不斷向前延伸，且不斷融合不同的戰略思維，更要結合現代的管理、科技、社會科學等多元化的學科。重要的是要能打破原有的缺陷與不符合時代的觀點，不斷調整才能精進野略的決策。

關鍵詞：野戰戰略、決策分析、作戰概念、策略規劃、創勢造勢

前　　言

野戰戰略(以下簡稱野略)的理論與知識內容為國軍兵學思想與用兵方法的展現，但是對於野略本身具有「決策分析」的性質，鮮少論述。尤其，現代戰爭儘管科技武器裝備與傳統戰爭差別甚鉅，[1]大軍作戰的用兵概念與指揮程序仍須依決策的思維方式，以達成作戰勝利的目標。從《國軍軍語辭典》對野略的定義：「野戰戰略為運用野戰兵力，創造與運用有利狀況以支持軍事戰略之藝術，俾得在爭取戰役目標或從事決戰時，能獲得最大之成功公算與有利之效果。」[2]明確說明野略運用的關鍵要素在於發揮「創勢」與「造勢」的效能。所謂的「創勢」包括大軍初動前所形成的作戰概念，以此作為各項計畫的依據；「造勢」則是依作戰概念的形成，與各專業幕僚共同完成的各項計畫與行動準據，指導與管制軍隊部署與行動，以達到控制戰場及主宰戰場。就實情而言，「創勢」與「造勢」功能的發揮，有賴於決策的正確。

然而，決策是一種策略或戰略的制訂過程；[3]是一種人為活動。截至目前為止尚無法以一套運算法則來表達，因為決策沒有定律可言。[4]在大軍用兵方法上，決策正確與否取決於指揮者的兵學涵養、用兵素養與情勢判斷能力等。尤其，決策是一種智慧運作的過程，最終目的是要產生計畫。這種心智的活動通常由下列幾個階段構成：分析與判斷→選擇與審視→執行與考核。[5]其中，分析與判斷之目的是為提供良好(正確)的行動方案，是決心下達的前奏曲，亦是策略管理中最為精要的一環。

依循以上的邏輯，檢視現今國軍野略教材《野戰戰略第一～五部》即是以個案研究(戰爭發生過的重大案例)作為教學題材，目的是以「前人之鑑」訓練學者在大軍指揮(決策過程)中的理則與判斷能力。是故，野略的決策研究須將野略的知識(兵學思想與用兵方法)視為一個具有歸納性、判斷性的思維結構；經由戰略態勢分

1　本文所指的「現代戰爭」與「傳統戰爭」並非是以某一個時間作為判準與區別，而是以遂行戰爭的手段、性質與武器科技在戰場上的運用方式作為區分兩者的差別。通常傳統戰爭屬於正規作戰方式，使用範圍在固定有限的戰場上。現代戰爭的戰場無遠弗屆，作戰行動體也包括了正規與非正規部隊、人民及媒體等多元結構的行動體。

2　國防部頒，《國軍軍語辭典》(臺北：國防部，民國92年11月)，頁2-5。

3　筆者認為，一般企業較喜歡使用「策略」，而軍事或戰爭的設計則使用「戰略」，兩者的運用邏輯實際上並無差異，只是運用在不同的領域而已。通常，戰略一詞的運用範圍是與軍事及戰爭有關的事務而使用之，因此它的運用必須思考軍事的上一層 ── 國家戰略與政治戰略的考量，此點與企業使用的策略在層次的分野上，有些不同。基本上，無論是策略或戰略思維邏輯都是經由目的 ── 方法 ── 手段三者之間相互配合而成。

4　羅伯特．格雷坦(Robert F. Grattan)，《策略過程-軍事與商業之比較》(臺北：國防部譯印，2008年7月)，頁56。

5　同前註，頁56。

析、界定問題核心、妥善規劃各種用兵要領，進行合理的分析與邏輯推理，以使作戰過程中之目的、方法、手段都能在合乎邏輯的過程中，運行順暢。基此，本文以野略具「決策性質」為主體，並置重點於「決策分析」與「作戰概念」的互動關係，以闡明野略的決策功能對大軍作戰的重要性。

野略思維的傳統程序與其決策本質的擴延

如前言所述，國軍野略教材(第一～三部)所編纂的課程內容，是參考19世紀歐洲的戰爭歷史、第二次世界大戰期間盟軍在歐洲的作戰經驗，融合我國固有的兵學思想為基礎；課程的設計採用個案研究方式，以探討兵學理論與用兵方法。教材的內容包含兵學思想與用兵方法的探討，而個案研究的模式與設計，實際上就是一種決策分析的訓練。

有關個案分析的功能，學者艾里森特(Kathleen Eisenhardt)認為「個案研究是針對單一情境動態過程的研究」，[6]使用個案研究的優點著重於質化的研究而非量化的研究方法。[7]另外，個案研究實應包含三個目標：提出說明、檢驗理論或產生新理論。[8]上述三個目標為不斷循環、檢視與回饋的發展過程，而在運作過程中，兵學理論、用兵方法與決策分析會不斷融合新的戰爭型態與外在環境因素，進而刺激與創造出新理論與新的用兵方法。

一、野略思維的傳統程序

從野略的知識論來看，由於其本身具有決策的性質。因此，用兵方法的形成與敵我兵力強弱、戰場環境、時空等因素息息相關。然而，作戰概念的形成仍屬於預測性的概念，此種判斷性的問題仍須經過詳細且細密的分析，才能有效地對「戰略指導」提出正確的觀點。

野略決策的步驟通常為分析戰爭中的內部環境(我軍、友軍、訓練、士氣等)及外部環境(敵軍、地形、時空等)因素，進行交互比較，並從複雜的狀況中，先界定問題性質的屬性與範圍，接著是從界定問題的範圍中找出關鍵因素；再依循關鍵因素可能帶來的正負利害關係，分析其可能性後，以形成初步作戰概念。

(一)問題性質的界定：主要是幫助決策者找到思維的開端。而要如何突破此思維的缺口，須從混沌不明的狀況中，不斷發掘「為什麼這樣？」、「這是什麼樣的問題？」，再從這些「為什麼？」、「是什麼？」之中，找出1～2項最核心的關鍵因素，即可將混沌不明的問題，予以界定。

(二)找出有關因素：有關因素的確認，必須緊扣「問題性質」的關鍵所在。簡言之，何項因素會對戰場狀況造成重大影響，即是問題的「有關因素」。針對因素的確定要領，決策者必須站在戰略制高點

6 Kathleen Eisenhardt, "Building theory from case study research," Academy of Management Review, vol. 14, no. 4(April 2007), p.534.

7 羅伯特・格雷坦(Robert F. Grattan)，《策略過程 ── 軍事與商業之比較》，前揭書，頁56。

8 David Cray, Richard Butler, David Hickson and David Wilson., "Explaining decision processes," Journal of Management Studies, vol. 28, no. 3(March 2006), p.228.

看問題；決策者更須以超前的眼光預判下一階段可能會發生什麼狀況；決策者當前一切的戰略作為都是為了下階段而鋪路，輸贏不一定是現階段中唯一的選擇。尤其，決策者的思維須具有策略實踐的縱深性與時間發展的深遠性，才能針對問題掌握關鍵因素。

(三)分析有關因素：戰場景況不同於平時的軍隊管理，分析有關因素必須思考許多內外環境的氛圍。因此，須能運用一切有效的資源與工具，才能做出冷靜、正確的「分析」。

(四)結論：是從以上各項分析因素進行策略的選擇。簡言之，就是歸納各項分析因素，以形成初步作戰概念，而初期形成的作戰概念不盡然是爾後發展的必然結果，因為尚須透過各部門專業幕僚的縝密判斷。另外，策略選擇難免存在風險的成分，尤其對未來充滿著不確定性的敵情因素，往往使策略選擇帶有濃厚的「賭博」性質，如同克勞塞維茨所說：「戰爭是一種概然性的計算，……戰爭無論就其客觀性還是主觀性，它都近似賭博」。[9]

事實上，策略的分析要領並非一成不變，它會隨戰場景況的改變，而不斷調整。相對的，傳統野略的思維邏輯必須與時俱進、隨時隨地隨環境的變遷進行調整，才能獲得更為精確的分析模式。

二、野略決策本質的擴延

從以上傳統的思維步驟內容得知，野略的知識論應可包含決策制定的成分。茲說明如後：

(一)一般管理學策略制定的思考步驟

任何層級的策略分析都包括目的(或目標)、方法(或概念)及手段(或資源)。一般咸認，將目的、方法和手段混合運用即成為戰略(決策)分析；亦是策略規劃的本質。[10]在管理學上，決策的制定方法通常為，第一，決定目標，包括「組織使命」及「利潤目標」兩大類；第二，進行環境分析，包括大環境、產業環境與競爭環境，從環境分析的結果中，找出未來的機會與威脅；第三，進行SWOT策略分析，也就是將本身的優、劣勢(strengths and weaknesses)與上述環境分析所得之機會與威脅(opportunities and threats)列表矩陣分析，以找出適我的策略；[11]第四，依據以上結果，選擇策略；第五，依據策略類型制定各種功能性政策。[12]

(二)野略作為策略分析的思考步驟

9 劉慶，《西方軍事學名著提要》(江西：人民出版社，2001年9月)，頁58。

10 David Jablonsky, "Why is strategy difficult?"in Gary L. Guertner(ed.), “The Search for Strategy”, (Westport: Greenwood Press, 1993), p.3.

11 SWOT分析法為史坦納(Steiner)於1965年所提出，用以分析企業內部戰略環境的優勢(Strengths)與劣勢(Weaknesses)，以及企業外部戰略環境的機會(Opportunity)與威脅(Threat)為何。此在企業界中所採取之配適(match)模式乃為SWOT分析矩陣表(SO、ST、WO、WT等四種策略)其中之SO策略即是「以公司內部之優勢來掌握外部的機會」；而WO策略的目標乃是「利用外部機會來改善內部劣勢」；另ST策略意指「使用公司的優勢來避免或降低外部威脅之衝擊」；WT策略之目的乃為「降低內部劣勢與避開外部威脅」。詳見伍忠賢，《策略管理》(臺北市：三民，2003年9月)，頁308。

12 司徒達賢，《策略管理新論 ── 觀念架構與分析方法》(臺北：智勝出版社，2004年3月)，頁31～32。

野略若作為一種策略分析的研究模式，必須關注其研究途徑是否符合一般策略研究的程序；其次須瞭解兩種不同領域在方法論上是否有不同之處。一般而論，大軍作戰(野略用兵)的指揮程序為：指揮官接獲上級命令後，首先，確立目標，以及與達成目標的各項條件是否相關；其次，針對野戰軍(國防武力)的組織狀況與國家的政治、經濟、心理、科技等力量進行協調，以期瞭解國防武力能否獲得政府首長及各部會的支持；第三，野戰軍須就敵我雙方之強點與弱點進行分析與比較，同時也須將戰場環境的有利與不利因素仔細進行評估；第四，找出與當前情勢有關的關鍵因素，以作為形成全般作戰概念的與指揮參謀作業的依據。

從上述大軍作戰的指揮程序與步驟過程得知，野略最主要的功能在協助指揮官於受領任務初期，藉由「任務分析」的步驟以形成初步的作戰概念。[13]因此，野略若作為一種決策模式的研究途徑，其主要功能即是幫助指揮者在受領任務及對戰場環境初步認識後，能快速地明瞭全般狀況，作為指導全局的策略管理模式。如同其他管理的策略模式一樣；它具有在設法達成目標的同時，儘可能使敵人失敗而自己卻能繼續存活。正如野略的「戰略態勢評析」功能；是要從錯綜複雜的狀況中，理出與當前軍隊最為關鍵的因素，以形成作戰指導的初步全般概念。這種活動會隨著戰爭的複雜程度及戰場規模大小之不同，可以是集體的或是個體的策略制定行為。

其次，任務分析完畢後所形成的作戰概念並不等同於可以執行任務的作戰計畫。其下一階段的過程即為指揮官對環境進行判斷，並依此作戰概念指導各部門的專業幕僚，以進行更為細部的分析比較(作業評估過程)，才能完成全程作戰概念。嗣後，指揮官與各參幕僚會設定與其相關的問題，尋找內、外環境所形成的機會與威脅因素，清楚地進行溝通與討論，以明確地檢視與其形成的全程作戰概念是否有相衝突之處，以及對未來可能的作戰發展所需的準備均須進行重新的瞭解。此一過程如同美軍戰役設計的發展過程，是源自指揮官對環境發展的洞察及未來行動之可能需求及可資選擇者。[14]所以，野略的決策分析模式，初期用來提供指揮官與幕僚對全般概況的瞭解，進而有利指揮者在遂行戰略指導時，其內心形成一幅指導全程的藍圖，以作為指導參謀逐步完成作戰計畫的重要依據。

作戰中的決策分析與一般企業(傳統)策略制定的差異

一、目標(對象)選擇的異同

一般企業目標的訂定是以追求最大利潤為主要目標，所有的策略(包括生產、行銷、財務、人事、研發、……)都依此

13 任何的戰役計畫或作戰指導的源頭，都來自於指揮者對任務理解及對作戰環境的全般認識，此一過程稱之為「作戰概念」的形成。詳見胡敏遠，〈論析野戰戰略思維結構的運用〉《陸軍學術雙月刊》，民國99年2月，頁112。

14 U.S. Army War College, “Campaign Planning Handbook” ,(Pennsylvania: Department of Military Strategy, Planning, and Operations, Final Working Draft, 2001), p.13.

作為發展的願景。目標的訂定對企業發展具關鍵性，因為在確定未來行動之前，必須明確地瞭解目標與各項作為的相互關係。然而，軍事目標的設定與一般企業設定最大之不同在於軍事目標之設定必須緊扣政治的目的，否則軍事行動必然無法獲得政治(國會)的支持。依此，軍事行動必須強調目的(包括政治目的與軍事目標的關聯性)的重要性，其邏輯順序如下：目標(意圖達成標的)→策略(目標如何達成)→計畫(策略如何執行)，選擇和再確定目標便成為戰爭決策的主要原則。

舉1944年聯軍參謀本部對於反攻歐洲的作戰計畫(大君主作戰計畫)的擬定為例，即是以確定目標為首要工作。聯軍參謀本部認為，反攻歐洲的成功關鍵在於聯軍是否能順利登陸成功，登陸後即應迅速突破德軍在法國的防線並須迅速穿越齊格飛防線，才能徹底擊滅在西歐的德軍主力，進而結束歐戰。故盟軍的作戰分為四個時期，各時期均有其不同的戰略目標：第一期目標為在諾曼第地區建立灘頭陣地，以供後續部隊能登陸上岸；第二期目標為攻勢基地的建立，必須南至羅亞爾河東至塞納河，以能容納向德國本土進攻的部隊與基地設施；第三期為穿越齊格飛防線，以突破德軍在西歐最為堅固的防線；第四期目標為包圍魯爾工業區，以殲滅德軍主力[15](如圖一)。由於聯軍作戰目標明確，才能在爾後作戰發展中，發揮最大的功效。

二、情報明朗程度不同

戰爭中的策略制定與一般企業制定決策最大的不同，為敵情明瞭程度的不同，尤其是在敵軍兵力部署、作戰效能與指揮官的作戰企圖等方面，經常是處在隱晦不明的狀況中。準此，作戰中各項策略作為必須因應敵情的明朗程度、環境的變化，可用資源的消長不斷實施作戰判斷與逐步修正執行計畫，甚至會檢討、調整作戰的目標(目的)、任務以符合客觀的戰場環境。例如，1940年5月初，德法戰爭爆發前夕，法軍參謀本部因無法明瞭德軍的兵力部署、攻擊方式、攻勢重點為何，卻盲目地將其大部兵力配置在雙方接觸的邊境線上。更糟的是，5月9日(德軍攻勢發起前的16小時)，英法聯軍的參謀本部才得知德軍在亞登森林區有大部隊的兵力部署，並打算在該地區突穿法軍陣地。然而，法軍最高指揮官甘末林元帥遲疑不決，未能在最緊急時刻重新下達新的決策(作戰計畫)，僅是在原先的計畫中進行局部的兵力調動，最終無法應付新的戰況發展，導致德軍能順利突穿，直趨海峽(如圖二)。[16]

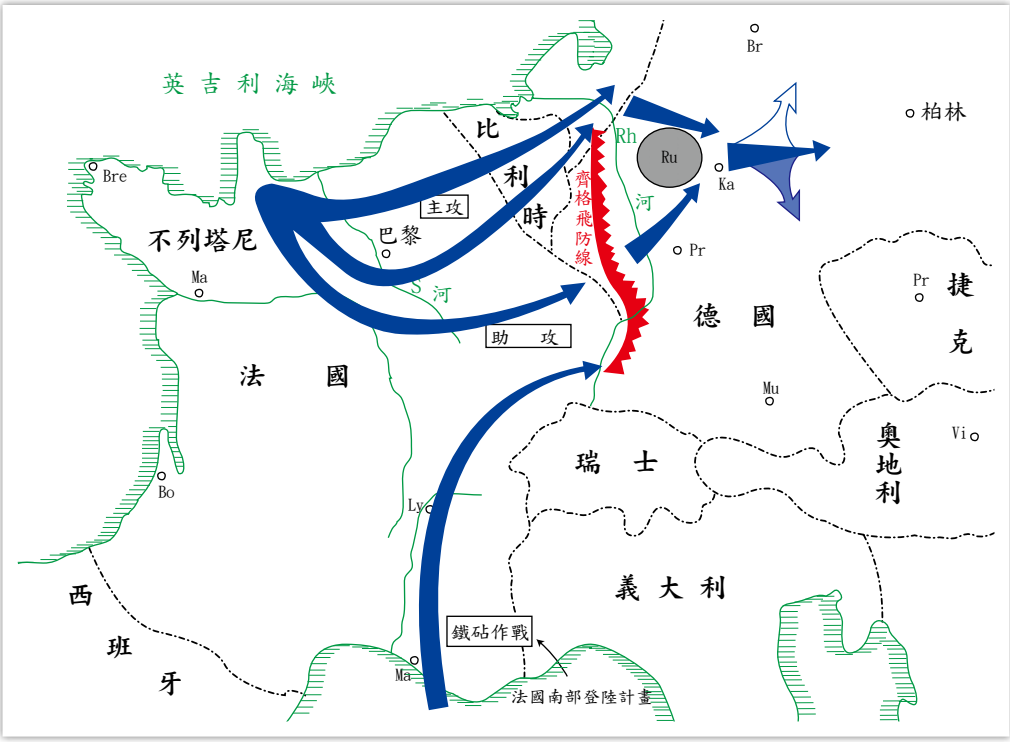
三、危機處理效應不同

軍隊在戰場上面對危機的頻率較一般企業高出許多，危機的強度與處理時效也都比企業來得急迫；事實上，軍事指揮者的最主要價值，就是隨時隨地必須面對與應付不預期出現的危機。一般而言，戰場的危機處理，傾向於由少數人負責，甚至由指揮者單獨承攬。危機發生時，策略指導的最高原則是採用理性的方法，內容力求簡明扼要，強調目標的重要，作戰行動須遵循主要原則，不得偏離目標。

15 《野戰戰略第三部》(桃園：國防大學戰爭學院編印，民國96年7月)，頁265～268。

16 《野戰戰略第三部》(桃園：國防大學戰爭學院編印，民國96年7月)，頁43～45。

圖一　1944年聯軍對進攻德國之全程戰略構想圖



資料來源：《野略第三部》(桃園：國防大學戰爭學院編印，民國96年7月)，頁280，附圖69。

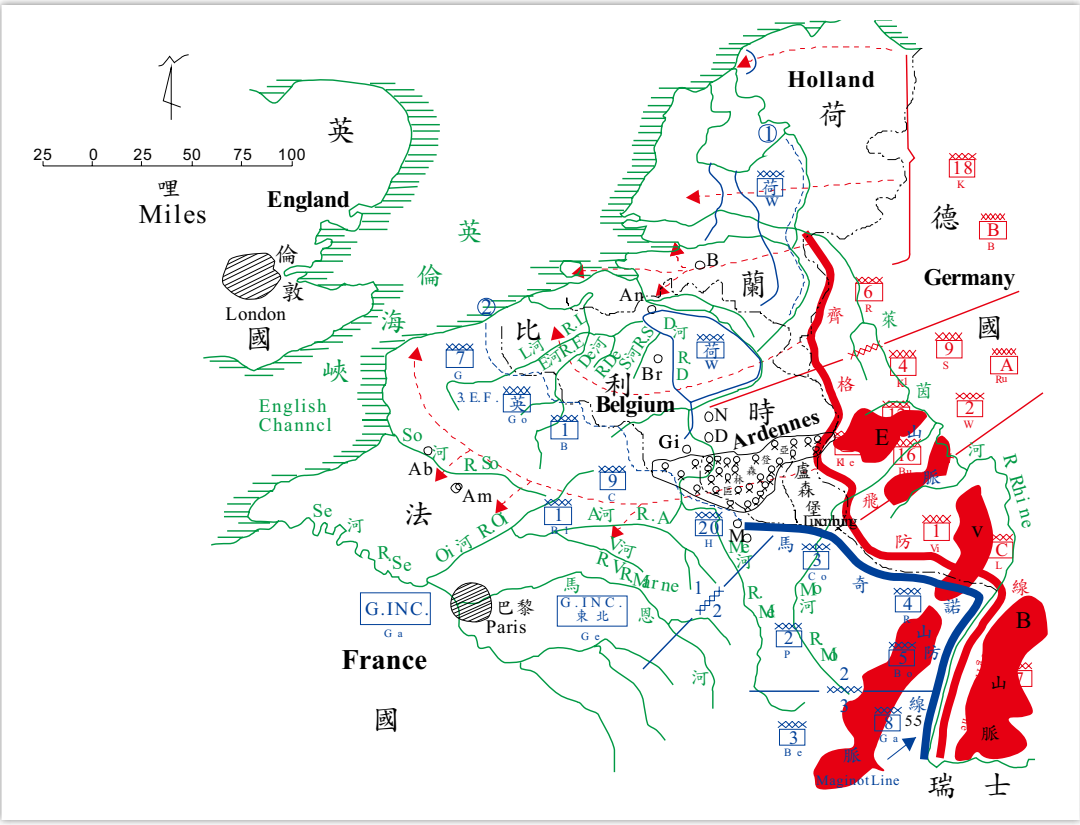
例如1950年6月25日北韓向南韓發動攻勢，南韓不敵北韓的攻勢，節節敗退。美軍立即以駐日之第24、25師、陸戰第1旅及海、空軍支援南韓作戰，但仍不能遏阻北韓強大的攻勢，至8月5日，聯軍已退至釜山一隅，態勢極為不利。9月15日聯軍統帥麥克阿瑟元帥面臨此一危機時，其處理的態度即是以堅定不移的決心、力排眾議的立場，堅持以新編成的第10軍(4萬餘人)從仁川登陸上岸。當北韓得知聯軍已在仁川登陸成功，並已建立了攻勢基地，攻釜山的14萬大軍立即全面後撤。[17]因為，北韓從6月份起的夏季攻勢，疏忽了補給線安全的維護，導致其戰略翼側受到美軍從仁川登陸的威脅，可能於極不利狀況下被迫決戰。9月26日聯軍南北兩軍會師成功，擊敗北韓的入侵行動(如圖三)。韓戰的仁川登陸是一個典型的危機處理模式，但其所擔當的風險性也比一般企業面臨的風險性更高，它必須依靠卓越的領導能力、高超的判斷知識與果敢的決心與毅力，才能發揮最大的功效。

四、指揮程序不同

一般企業的組織設計雖有層級制度，但指揮程序不如軍隊指揮程序緊密。另外，企業為求時效，組織層級上力求簡化，甚至不強調上下之間的指揮關係，而是以

17　《中外歷史彙編(下冊)》(桃園：三軍大學彙編，民國87年1月)，頁206～208。

圖二　1940年5月9日德、法兩軍兵力部署圖



資料來源：《野戰戰略教材第三部》(桃園：國防大學戰爭學院編印，民國99年9月)，頁40。

效率評估來代替指揮與管理。但是，大軍作戰過程中，軍隊的指揮程序不僅非常講究，而且大多採用由上而下的指揮體系。因為，軍人對於戰爭之事是假設為一種「暴力的最大使用」，為了要能達成屈服(殲滅)敵人的目標，必須由上而下貫徹上級指揮官的作戰企圖，才能達成暴力使用的艱難水準。基此，一般企業的集體領導在軍中(尤其是作戰過程中)並不適用。例如1991年波灣戰爭中，從指揮官史瓦茲科夫(Schwarzkopf)將軍在一系列的戰略報告(指導過程)中，[18]即可明瞭為何在作戰的決策過程中，軍方必須採取由上而下、嚴謹細密的指揮體系。

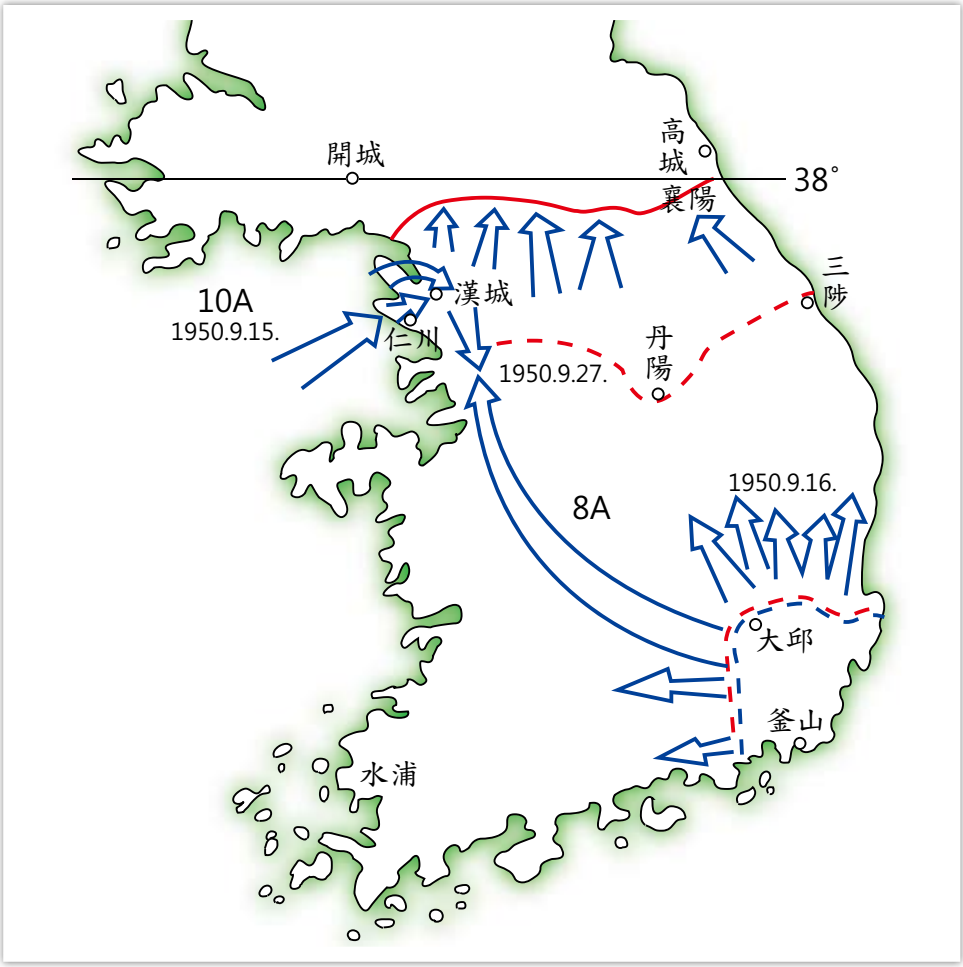
大多數國家軍隊指揮程序在作戰過程中的決策權都由最上級來負責。但是，睿智的指揮官絕不能忽略下層的實際狀況。因為，如果為了滿足策略制定的程序需求，而忽略了下層單位執行的困難，必然造成目的與手段之間的重大落差。

五、臨機應變的程度不同

野戰戰略的策訂除了要審慎評估敵我情勢與作戰環境外，更須讓策訂的計畫保有充分的彈性，此點是與一般企業在制訂計畫時的最大不同。由於，軍隊行動經常須面對不可知的因素，其行動往往必須在

18　於下頁。

圖三　1950年韓戰作戰過程圖



資料來源：作者自繪。

明瞭敵軍兵力部署與實際行動後，才能得知其所採取之決策是否正確。

因此，野略的決策過程多採漸近式，同時也須保有隨機應變(彈性運用)的措施，才能應付不預期的戰場景況。於是乎，彈性的運用要領遂成為重要的應變思考方法；其運用機制須能結合各個環節，並與客觀環境相互連結，進而可調整其原有的策略，使之具體可行而又具成功公算。所謂的「彈性」實質上即是具備多種肆應能力，以因應不同的作戰場景，所以，戰略中的彈性運用方式可廣泛的運用，並融入在整個戰略過程之中。尤值注意的，大軍作戰的全期過程中，每一個作戰計畫特應注重應變計畫的重要性，尤其當狀況不利時，應變計畫即可能成為應付不預期狀況的重要手段。

野略／決策分析的當代運用

一、「決策分析」與「淨評估」交互運用的分析要領

「決策分析」與「淨評估」都是策略管理的分析模式，兩種模式都有共同的利基點；他們分析的重點不但與軍事上

之敵(競爭者)、我(自己能力)，外在環境(在戰場上稱之為天、地、水)等思考方式一致，亦與企業規劃理論具有相同的邏輯，都是遵循「目標、淨評估、戰略、戰術／政策」的線性邏輯發展。[19]「淨評估」實際上是一種組織為達永續生存目的，所進行的一種分析的方法，它會發生在組織任何一個層次，也會根據問題性質與需要，決定分析過程中所使用之技術。[20]所以，「決策分析」與「淨評估」都與作戰任務分析的思考模式具有相同的邏輯。

由於「決策分析」與「淨評估」運用範圍以策略規劃居多，並以達成組織「目標」為最終目的。策略規劃的邏輯重在目標制定、環境分析、資源評估、策略選擇、組織發展、結果評核等之管理流程。[21]由於現代戰爭中任何作戰行動都與整體的資源分配與組織的後續發展具有深遠關係，策略的評估必須擁有「決策分析」與「淨評估」的組織與管理新概念，如此才能使野略的決策分析能力更具生命力。

二、檢驗與調整初步作戰概念與實際狀況的落差

傳統的策略制定程序中，有許多認知的心理因素及不同決策者在不同資訊上所產生的分析觀點也會不同。即使決策者在接獲任務後經過詳細的SWOT分析，但未來的計畫尚未出現前，無論組織所處的條件是好或是壞，其實都隱含著分析者對某一方案既定的心理推測或主觀意識成分於其中，尤其當情報與資訊蒐集不夠完整時，策略分析往往會陷在個人思緒的心理困境之中。如果分析者又不只一人時，決策群體心中所想的策略就會出現不同的意見。而如何將隱晦不明的心理因素降低，則為決策分析必須設法解決的主要難題。

因此，檢視與重新調整最初的作戰概念，已成為決策過程中不可或缺的重要手段。全程作戰的發展，是一個持續不斷變化的過程，過程的發展是鑲嵌於戰場環境之中，決策的正確下達也只能在變動的環

18 史瓦茲科夫將軍針對1991年地面攻勢的陸戰戰略構想有其強烈的個人意見。1990年9月初史氏回憶稱：「假設地面作戰在空襲後執行，我要求參謀部門研究敵軍部署和相關地形，告訴我如何運用現有武力，把伊拉克逐出科威特的最佳方法。」……10月6日又指示「我在9月初的指示，這些天才參謀提出的作戰計畫，和我兩個月前草擬的作戰計畫幾乎完全一樣。……10月15日「我的觀點，要打敗伊拉克這一支部隊，必須採取正面攻擊牽制敵方部隊，同時派遣一支更強大的部隊，從側面攻擊，包圍敵方部隊，並在海邊摧毀敵軍。……10月下旬史氏指示「我告訴中央指揮部的參三部門，假定我們能增加1個機械化軍團的兵力，我們將依側翼包圍攻擊方式對伊軍實施攻擊。See, Maxwell Thurman, Keynote Speech, "Strategic Leadership Conference: Proceedings," US Army War Colledge, Carlisle Barracks, pp.39～49.轉引自，羅伯特．格雷坦(Robert F. Grattan)，《策略過程 ── 軍事與商業之比較》，前揭書，頁265。

19 潘東豫，《淨評估》(臺北：經典傳訊出版社，2003年6月)，頁64。

20 潘東豫，《淨評估》，前揭書，頁82。

21 潘東豫，〈淨評估與國家戰略規劃系統〉《淨評估與國家安全研討會》(臺北：臺灣綜合研究院，2001年5月)，頁43～44。

境中不斷發掘新的策略。[22]

簡言之，決策者在受領任務到初步作戰概念形成後，除非時間非常急迫，否則在計畫決定前，仍須重複諮詢參謀人員，以能因應變化萬端的戰場環境。

三、「模組化」與「創意性」併用的思考方式

學者霍華(Michael Howard)認為成功的指揮官不是做一個瞭解戰爭規則的人，而是要能創造戰爭規則的天才。[23]欲瞭解戰爭規則須依靠既有的理論與經驗，而要能創造新的戰爭規則，則須有發掘問題與反思現有理論的能力。事實上，策略形成之初，決策者必須依靠既定的思維模型，遵循既有的途徑以發展符合當下狀況的策略，然而，若依前人的經驗往往無法有創新或突破性的策略。所以，戰略思考或決策分析是一種科學方法，也是一種藝術創作。就科學方法而言，它必須是有步驟、有規律地模組化一些概念，以使其成為可以運用的規則或理論。誠如同克勞塞維茨所述，戰爭為執行國家政策的一種理性工具，他的策略分析模式有三個主要概念，理性、工具和國家；首先，發動戰爭必須預估戰爭成效和收益；其次，戰爭必須是工具性的；最後，戰爭最後目標必定要對國家有利益。[24]又如李德哈特在其《戰略論》一書中的「戰略與戰術的八大原則」[25]等都是在為決策的知識提供具有「模組化」的效能。

相對的，就「創意性」而言。創新的思維必須依據人的知識及由此所導引出的法則進行改革，而不是從自身的改良機制去尋找突破口。[26]依此，運用決策分析的野略用兵方式，必須不斷向前延伸，不斷融合不同的策略思維，更要結合現代的管理、科技、社會科學等多元化的學科；重要的是要能打破原有的缺陷與不符合時代的觀點，不斷調整與反思現況，才能精進該方面的知識。

四、「找出前提」與掌握「未來發展」

無論使用前述的「模組化」或「創意性」所形成的策略，必須針對每個可能的策略方案，找出其與決策有關的前提，以使原先的分析能不斷地肆應新的環境。「找出前提」大致可分為「環境前提」、「條件前提」、「目標前提」等幾個方面。每個層面的前提都有其思考的重點，分析者不可能將一項策略的所有前提都列舉出來，但仍須顧慮不同前提可能造成的負面效果。這種「找出前提」的思考與分析方式，加上對策略分析要領的掌握，會使分析與判斷的力度與日俱增。

當「前提」找出後，決策者進一步掌握形成變化的「變項因素」，因為研究前提的變化，目的之一即是在檢視目前策略延續至未來的可行性。同時也在深入反思前人的經驗或現行的作戰原理是否遭遇改變的挑戰。如果，過去賴以成功的

22 羅伯特．格雷坦(Robert F. Grattan)，《策略過程 ── 軍事與商業之比較》，頁44。

23 Michael Howard, “Clausewitz” (Oxford: Oxford University Press, 1983), p.14.

24 Anatole Rapaport, “Clausewitz: On War” (Harmondsworth: Penguin press, 1968), p.13.

25 李德哈特(Liddell Hart)著，鈕先鍾譯，《戰略論》(臺北：三軍大學印，民國73年10月)，頁345～347。

26 童偉兵，〈新軍事變革之「新」〉《論中國軍事變革》(北京：新華出版社，2003年)，頁157。

策略，其前提已遭改變，策略勢必須改弦易轍。[27]

野略的決策思考必須隨著戰爭型態的改變，其假設的前提即必須顧及不斷轉變的變項因素。由於傳統戰爭大多為正規作戰，戰場環境也因情蒐工具不足，導致敵情未能充分掌握，野略決策的「前提」思考與列舉僅能做到「粗」略的地步；相反的，現代戰爭受惠於資訊科技與高科技武器的進步，戰場界限已無遠弗屆，透明程度更較以往明晰，「前提」的列舉必須講求「細」項的研析。雖然，「粗」略的或「細」項的策略分析，其差異在於工具(科學管理模型)使用的不同，而戰場整體環境的掌握才關係著作戰概念的辨識是否正確，資訊科技雖可幫助對戰場環境的認知，正確的態勢判斷則有賴作戰行動者(指揮官及參謀)的專業與戰略判斷的素養。

結　　論

本文研究發現，野略的知識體系含有豐富的「決策制定」的知識。野略決策的性質與企業管理的決策分析雖有相似的思維邏輯，但由於經營性質(營利／暴力使用)、戰場環境、危機處理、指揮程序的差異，野略的決策分析模式必須兼具「審慎處理」與「隨機應變」兩種角色，才能因應戰場瞬息萬變的狀況。另外，在決策的指揮過程中，過去軍方接受參謀制度及其面對日趨民主的時代價值中，由上而下的決策過程已逐漸式微，現代的策略訂定過程，傾向於以協商取得共識的方式進行。尤其，在決策過程中領導者須避免情緒化的思考與主觀的認定，才能增強理性分析的能力。

未來，野略決策的運用更須重視創新思維與框架式思維併用的思考方式。[28]其中，創新的思維必須依據人的知識及所導引出的法則作改革，而不是從自身的改良機制去尋找突破口。[29]野略的用兵方式必須不斷向前延伸，且不斷融合不同的戰略思維，更要結合現代的管理、科技、社會科學等多元化的學科。重要的是要能打破原有的缺陷與不符合時代的觀點，不斷調整才能精進該方面的知識。有鑑於此，研析野戰戰略的未來發展，必須以多元的思維，參酌各種研究方法與用兵方法，才能使野略的決策更加開闊。

收件：100年10月25日
第1次修正：100年10月29日
第2次修正：100年11月17日
接受：100年11月25日

27　有關找出前提與研究未來變化之內容，詳閱司徒達賢，《策略管理新論 ── 觀念架構與分析方法》，前揭書，頁39～41。

28　本文所指的「框架」包括有形的因素：國力、雙方武器裝備、地理因素等。亦包括無形因素：精神士氣、作戰準則等。「框架內」的思考指的是可在固定的或已知的知識及資訊中獲得來的，而「框架外」的思考指的則是必須超出既定的、可獲得的知識與資訊。是故，決策分析必須善用兩者才能在「正」與「奇」之間找到適當的方法。

29　童偉兵，〈新軍事變革之「新」〉《論中國軍事變革》(北京：新華出版社，2003年)，頁157。