



精進本軍指參作業程序之研究

作者 國防大學陸院戰術組 沙正心中校教官

提 要 >>>

- 一、指參作業程序源自普魯士陸軍，為規範指揮官與參謀間互動程序之分析工具，全程以指揮官企圖為核心，其主要目的在完成作戰計畫(命令)，作為部隊作戰任務執行之依據，並於作戰開始後，作為狀況處置、決心修訂及作戰指導產生之依循，為一循環不斷之流程，至達成作戰任務為止。
- 二、陸軍指參作業程序內涵與定義，深受美軍軍事理論影響，惟自民67年中美斷交後，造成雙方軍事交流中斷，以至難以與時俱進；本軍自民93年起開始引進美軍「軍事決策程序」為指參作業程序，並進行修訂，其程序具有結合戰備時期劃分作業程序、運用兵棋推演產生最佳行動方案、重視風險管理降低作戰損耗、程序以指揮官作戰企圖為核心之特點。
- 三、本軍與美軍在作戰環境等因素有所差異，不可全面仿倣美軍指參作業程序之作業要領；然指參作業程序為參考美軍相關準則，並配合我國國情、軍種特性所發展，其程序著重集體智慧與科學化之分析理則，並結合專案與風險管理之精神，確實對本軍行動方案研擬合理性、作戰計畫品質、指揮管制效能及未來可能之友盟作戰有所助益，故應全面推廣與使用。為精進國軍聯合作戰架構之整合，必須積極推動指參作業程序之運用，並從軍事教育、部隊訓練、測考機制及輔助作業工具等配套措施，逐步精進，以符未來實需。

關鍵詞：指參作業程序、軍事決策程序、指參教育



前言

指參作業程序起源於18世紀普魯士陸軍，於歷次戰爭中發揮了極大之功效，在歷經兩次世界大戰後，各國陸軍多已依據國情、部隊編裝特性，發展出適用之指參作業程序，做為其戰術階層計畫作為與計畫執行之依循。指參作業程序起始於受領任務，全程以指揮官作戰企圖為核心，其主要目的在完成作戰計畫(命令)，做為部隊作戰任務執行、作戰開始後狀況處置、決心修訂及作戰指導產生之依據，為一循環不斷之流程，至達成作戰任務為止。

國軍早期指參作業程序，主要源自於傳統的作戰方式，即指揮官依照當前的敵情狀況，經由內心思維下達作戰指導，如對日抗戰及戡亂作戰期間，各級指揮官下達決心通常依循此模式；播遷來臺後，於民38年開始以白團之日籍顧問，藉由實踐學社對高階將領進行戰術教育之講習、訓練；民40年成立美軍顧問團，開始協助國軍建立各項幹部教育與訓練體系；民52年於陸軍指揮參謀大學成立明德小組，藉前西德退役將領，採軍事專題演講及研討會等方式，以提升幹部指參素養；至民61年，陸軍前總司令于豪章上將指示參考美陸軍準則，發展陸軍指參作業程序，建立起戰術階層之決策方式。本文研究之目的，在藉由探討戰術階層決策之模式、指參作業程序演進、現行兵科、指參教育課程及基訓測考，進而發掘指參作業程序教育與訓練窒礙問題所在，於既有之教訓制度規

範下，提供相關精進建議，以精進指參作業程序教育與訓練之成效。

戰術階層決策之定義與分類

一、定義

在美軍FM6-0《任務指揮：陸軍部隊的指揮與管制》(Mission Command : Command and Control of Army Forces)準則中，將「決策」(Decision Making)定義為：「選擇能達成任務最佳行動方案過程」。¹從準則的定義中可以發現，美軍的決策程序是以理性決策理論為基礎，以尋求「最佳」的行動方案。因此，指揮官藉參謀的協助，運用相關作業程序，以執行周密的決策，但準則內同時也不排除指揮官獨自執行快速的決策。對於指揮官如何下達決心，必須掌握的原則為：「是否該下達決心、然後決定在何時及何地下達決心，並且清楚下達決心之後的結果」。

二、分類

戰術階層決策，係藉運用參謀組織與作業步驟，在時限內以發展多個戰術性問題的解決方案，並從中選擇最佳解決方案之分析過程，故運用指參作業程序為戰術決策之核心；總括而言，指參作業程序之決策模式有「內心式決策」、「系統化決策」及「混合式決策」等三種，自單位啟動指參作業程序步驟後，要使用何種決策模式，則視可用時間與參謀素質，由指揮官決定，並非一成不變。目前各國陸軍採用之指參作業程序，總體來說，區分美國「軍事決策程序」，俄羅斯「決策程序」(Decision Making Process)，以及英國「戰

1 FM 6-0 Mission Command : Command and Control of Army Forces, (United States, Department of Army, Washington, D.C., 11 August 2005), p. 2-3.

場指揮程序」(Battle Procedure, BP),²若依分析之模式予以分類,美國的軍事決策程序屬於系統化決策,俄羅斯的決策程序屬於內心式決策,而英國的戰場指揮程序則屬於混合式決策(如圖一)。

陸軍指參作業程序演進

指參作業程序依據作戰層級,區分戰役與戰術等兩階層,戰役階層係指國軍聯合作戰指揮中心使用之「聯戰計畫作為與執行程序」,戰術階層則為各戰略執行至戰術單位所使用之「指參作業程序」;³戰術階層以任務屬性分類,地面部隊均適用「陸軍指參作業程序」。

陸軍自黃埔建軍開始,歷經東征、北伐、抗戰及戡亂等時期,國家多處於戰亂

,難以藉由正式且完整之軍事教育培育幹部;迄政府遷臺後,經由白團、明德專案及美軍顧問團之協力下,逐步建立起軍事教育系統,以統一戰術思想與準則發展。民61年陸軍前總司令于豪章上將,鑑於陸軍尚無完整指參作業程序,指示譯印美陸軍1972年版之FM101-5準則,其主要步驟為「任務分析、參謀作業指導、狀況判斷、決心與作戰構想、計畫命令及督導實施」等6項;迄「民90年版」為止,準則歷經多次編修,除建立了陸軍指參作業程序之標準模式,並廣為聯戰階層與海、空軍所運用。而美軍在歷經冷戰時期之各項戰役期間,其中1980年伊朗人質解救任務失敗之教訓,提供美軍修改指參作業程序之動機,以充實完備作業程序要領與內涵,

圖一 主要國家指參作業程序

		
俄羅斯	美國	英國
決策程序 (Decision Making Process)	軍事決策程序 (Military Decision Making Process, MDMP)	戰場指揮程序 (Battle Procedure, BP)
內心分析	系統化分析	混合式分析
使用國： 喬治亞、哈薩克、俄羅斯等 前蘇聯共和國及部分東歐國家	使用國： 中華民國、日本、韓國、菲 律賓及與美軍同盟之中東與 南美洲國家	使用國： 加拿大、澳洲及新加坡

資料來源：同註2，作者整理。

2 CARL A. ALEX, "PROCESS AND PROCEDURE: THE TACTICAL DECISION-DECISIONMAKING PROCESS AND DECISION POINT TACTICS", US Army Command and General Staff College, P.5

3 陸軍司令部,《陸軍部隊指參作業教範(第二版)》(桃園龍潭:國防部陸軍司令部,民國98年4月17日),頁2-1-2。

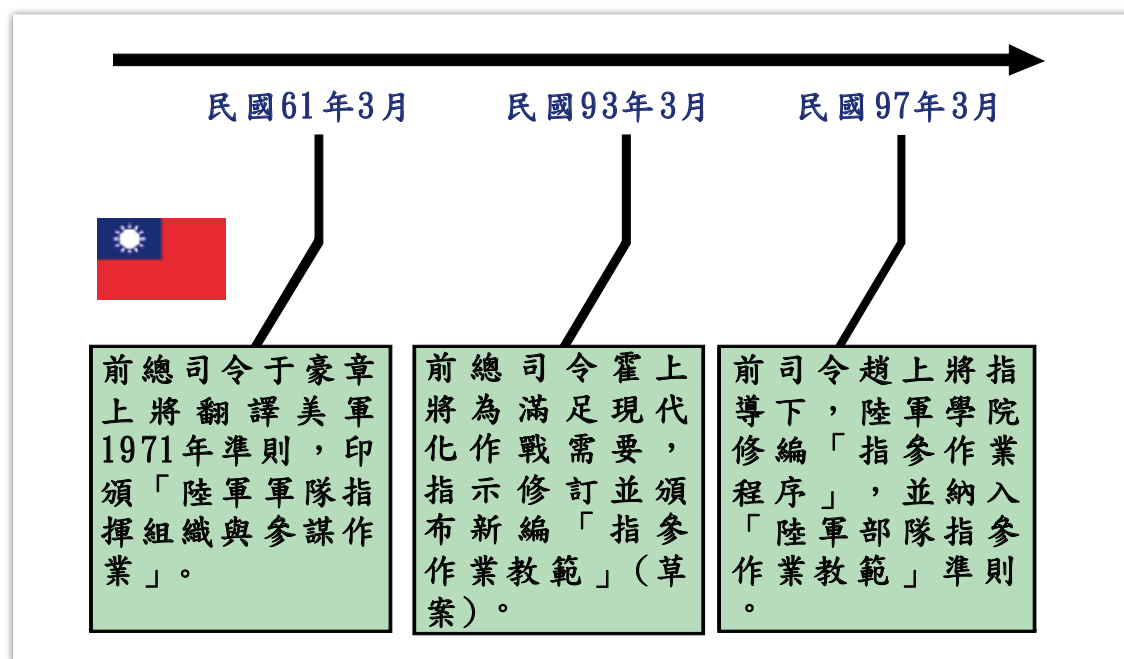


藉以提升其戰術階層決策品質。依實戰經驗及專案研究，於1997年修訂FM101-5準則，開始採用「軍事決策程序」，⁴並於2005年更名準則為FM 5.0，內涵中並增加「指揮官作戰企圖」、「指揮重要情資需求」及「風險管理」等3項，⁵以完備其指參作業程序。陸軍於民93年奉前總司令霍上將，以及民97年奉前司令趙上將指示，參考美軍FM101-5與FM 5.0準則，修訂指參作業程序準則(如圖二)，其主要步驟為「受領任務、任務分析、發展行動方案、分析行動方案、比較行動方案、核准行動方案及策頒計畫」等7項，以取代陸軍民

90年版之「指參作業程序」教範。

以民98年頒布之《陸軍指參作業教範(第二版)》為例，相較過去而言，在計畫作為階段，陸軍指參作業程序發展，係為由「簡」化「繁」的發展，其發展的範疇均聚焦於計畫作為階段的決策程序，因此，遵循著理性決策理論中發展最佳解決方案的基本精神與要旨，反應在陸軍指參作業程序之發展上，以追求最佳行動方案的基本原則，其各步驟作業要領的發展，係逐漸在分析的範疇上，日益廣泛及繁瑣，藉理性及系統性的分析過程，使分析及評估的方法與結果，除更周延與完整外，更

圖二 陸軍指參作業程序演進示意



資料來源：作者自繪。

- 4 FM 101-5 Staff Organization and Operations, (United States, Department of Army, Washington, D.C., 31 May 1997), p. 5-1.
- 5 FM 5.0 Army Planning and Orders Production, (United States, Department of Army, Washington, D.C., 20 January 2005), p. 3-1.

具科學化及具像化的特性。

在計畫執行階段，陸軍指參作業程序發展係為由「繁」化「簡」的發展。相較於計畫作為階段的決策基本原則為發展最佳化的解決方案，在計畫執行階段的決策程序發展過程上，基於快速決策的基本理念，僅設計2個階段、4步驟的決策程序，修訂原計畫以產生作戰命令，以迅速掌握戰機、剋敵制勝。

陸軍指參作業程序特點

自民67年華美斷交後，造成雙方軍事交流中斷，致陸軍指參作業程序難以與時俱進，本軍雖自民93年起開始引進美軍「軍事決策程序」為指參作業程序，並歷經多次準則編修以推廣運用，然全軍在運用上，仍有價值認知之問題，以及窒礙難行

之情況。僅就民98年版之《陸軍指參作業教範(第二版)》進行探討，以及本軍與美軍指參作業程序之比較等內容，論述指參作業程序之功能與重要性。

一、陸軍指參作業程序特點

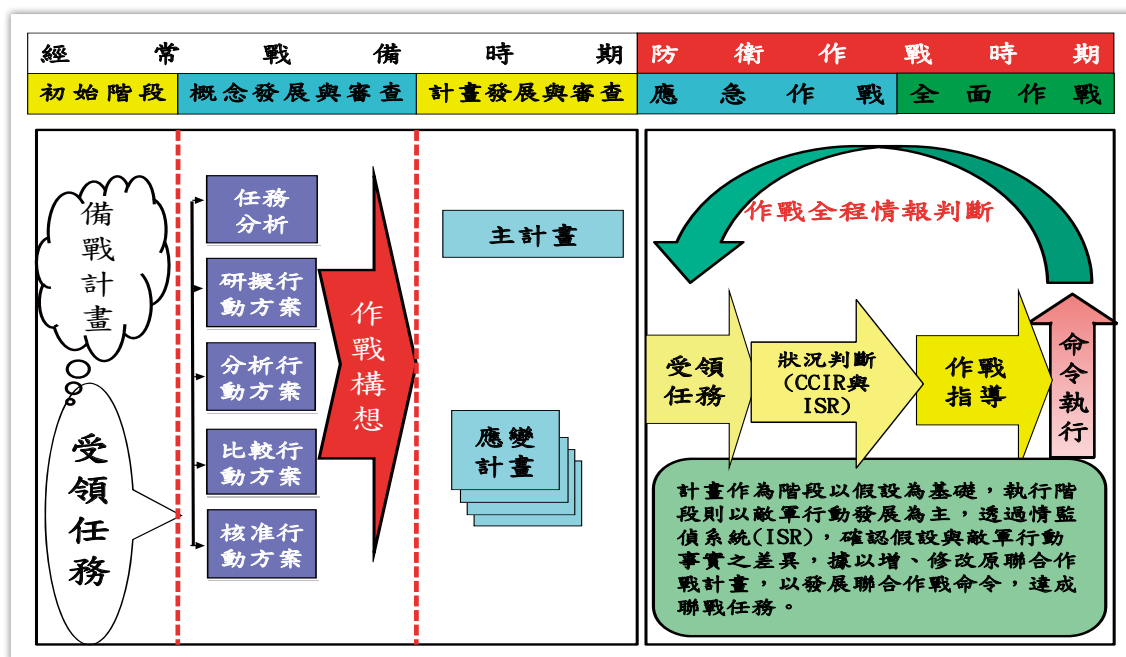
(一)結合戰備時期，劃分作業程序

作業程序結合戰備時期，區分計畫作為與計畫執行等兩個階段(如圖三)，於計畫作為階段藉作業步驟以產製作戰計畫；計畫執行階段則以當前狀況為基準，以既有計畫為主軸，藉執行程序之步驟，修訂既有之計畫，並下達作戰指導指揮部隊作戰。⁶

(二)運用兵棋推演，產生最佳行動方案

本程序精神係依據可用之時間與作業人力，可視當前狀況，藉指揮官參與

圖三 陸軍指參作業程序示意圖



資料來源：同註3，頁2-4-70。

6 同註3，頁2-1-3。



作業之程度，適時予以精簡；程序區分計畫作為與計畫執行等兩階段，故於經常戰備時期固安計畫修訂，配合備戰計畫期程，計畫作為時間可長達一年，以產製作戰計畫與各項應變計畫。程序依戰備階段劃分發展，於防衛作戰時期，以產製之計畫為主軸，依據敵情狀況變化，命令各部隊執行作戰行動。

部隊例行演訓時，則依據想定狀況與參謀素質等因素，指揮官可決定親自參與作業之時機，以縮減指參作業程序之時間，其計畫作為時間，可為數日或數小時；於計畫執行階段，指揮官與參謀群在既有之作戰計畫中，透過程序作業，以輔助指揮官下達決心與作戰指導之依據。

程序以指揮官為核心，透過程序、步驟等互動過程，結合參謀專業素養，透過研討方式，產生分析與判斷之結論。其7個步驟共46項作業要項，透過各式圖、表之運用，藉13項作業要項，產出「敵可能行動」、「單位任務」、「指揮官作戰企圖」及「指揮官重要情資需求」等要素，並據以進入「發展行動方案」。我軍行動方案則透過「發展、分析及比較行動方案」等3步驟完成，以分析表格及戰力對比之計算，完成我軍行動方案發展，並藉「行動」、「反應」、「反制」之兵棋推演模式，以分析我軍行動方案之良窳，最後將發展之各案，採數值量化等方式，以決定我軍最佳之行動方案。

(三)重視風險管理，降低作戰損耗

作業程序藉參謀專業職能，結合指參作業步驟，周延完整資訊，發揮群體智慧，補強指揮官獨斷之不足，以輔助指揮官下達決心；作業全程強調風險管理，藉由任務分析、發展、分析及比較行動方案等步驟，結合風險管理之辨識與評估風

險、發展管控措施等要領，消弭作戰過程中可能發生之不意事件。

(四)程序以指揮官作戰企圖為核心

指揮官作戰企圖係於任務分析步驟中，運用13項處理要項，透過指揮官與參謀專業職能之互動產生(如圖四)，其內涵包括作戰目的、重要行動及所望戰果等3項，明確表述指揮官之作戰企圖，其內涵串聯單位「任務」與「作戰構想」之思維，期使下級指揮官於敵情重大改變，或上級無法適時給予行動方案指導下，能依據既定之指揮官作戰企圖，發揮獨斷專行精神。

二、本軍與美軍指參作業程序之內涵比較

美軍在歷經各式戰爭後，完備其軍事決策之基礎，迄兩次波灣與反恐戰爭，亦驗證其指參作業程序革新之成果。

本軍在面對之敵情威脅及戰場環境與美軍雖有差異，然解決軍事問題之邏輯分析模式可謂相同，故藉作戰環境、作戰資源、作業內涵等3項層面，以探討本軍與美軍指參作業程序之差異：

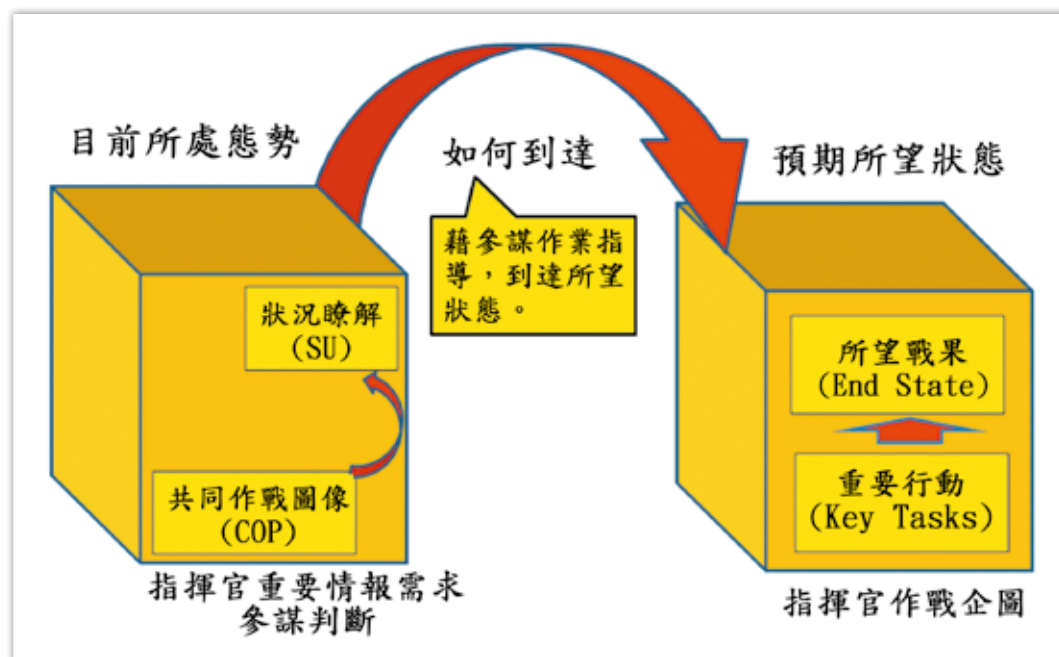
(一)作戰環境

冷戰後，美軍作戰環境已經從單一可預測的蘇聯集團，轉變為多樣捉摸不定的恐怖組織及區域「流氓國家」，為因應危機的不可預測性，美軍以危機的規模，組織適當的兵力處理危機。

本軍作戰環境與美軍不同，由於面對中共的威脅明確，對於中共的軍事能力、兵力部署及犯臺可能採取的模式也可有效掌握，且本軍採取承受第一擊的守勢戰略，在本島重要的情監偵系統遭到破壞，指揮與管制也陷於混亂，戰場景況混淆不明，海、空優勢又不確定為我方掌控的情況下，作戰環境確實較美軍艱困許多。

(二)作戰資源

圖四 指揮官作戰企圖示意圖



資料來源：FM 5.0 Army Planning and Orders Production, (United States, Department of Army, Washington, D.C., JAN., 2011)，作者整理。

美軍主要兵力部署位居二線，以便能針對危機的規模，組織適當的兵力處理危機，並採模組化之編組方式，依據危機發生之規模，編組聯合特遣部隊因應。

本軍必須隨時面對敵人可能之猝然攻擊，無足夠時間重新編組部隊，故組織架構採取平戰結合之方式，各級單位依據屬性、戰術位置及上級命令，以建制部隊依固安計畫執行作戰任務。

(三)作業內涵

美軍指參作業程序適用於有幕僚編制的單位，通常為營級(含比照)以上階層部隊。運用之時機，係危機發生後，戰術單位受領任務及接受上級第一道預備命令或自行推斷、預判會有爾後任務時，指

揮官與幕僚群即開始啟動指參作業程序，以利下級單位及早完成執行任務準備。最終則為完成計畫(或命令)擬定，⁷俾利解決戰術性之問題。

本軍指參作業程序亦適用營級(含比照)以上有幕僚編制之單位。運用之時機與美軍不同，主要係於經常戰備時期，配合上一級單位固安計畫之擬訂、策頒，運用指參作業程序以產製單位作戰計畫。當進入防衛作戰時期時，各情報部門依據當前狀況與情資研判敵可能行動，以便指揮官依據計畫作為階段所完成的作戰計畫，做為下達作戰指導之依據，並調整部隊戰術行動，以完成上級交付的作戰任務(如圖五)。

7 FM 5.0 Operation Process,(United States, Department of Army, Washington, D.C., JAN., 2011) , P 2-1.



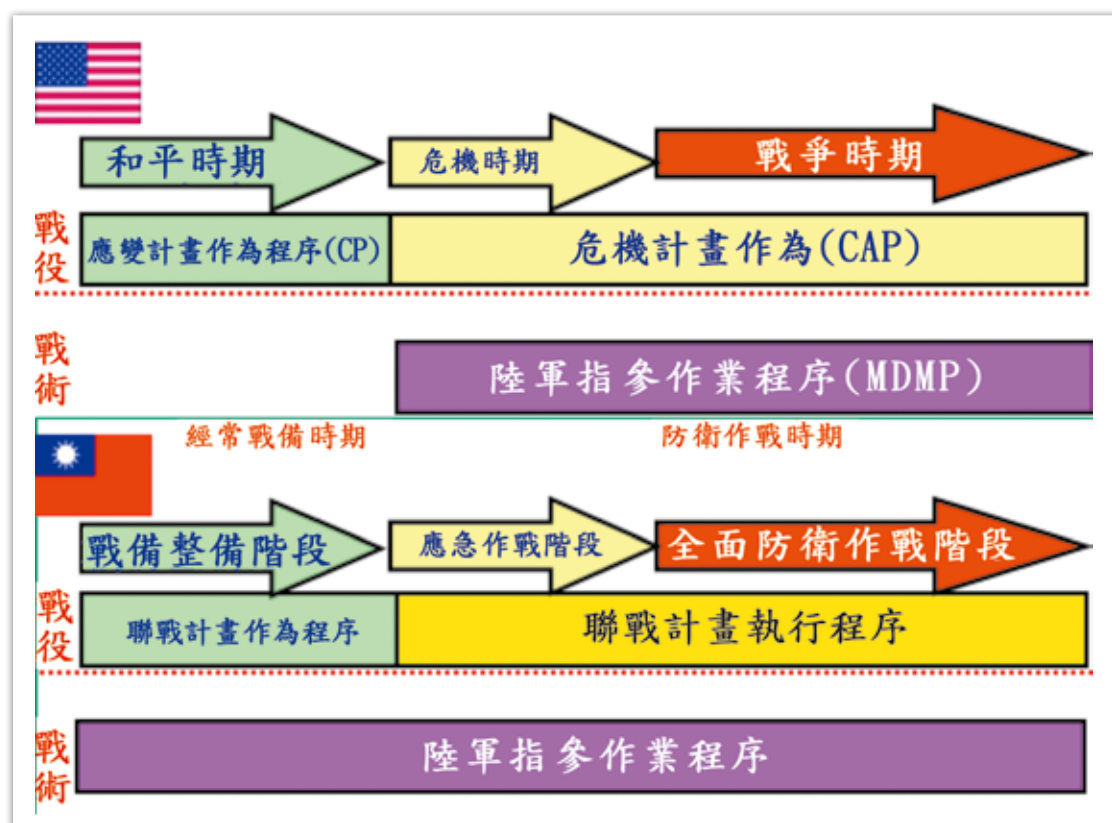
陸軍指參作業程序推動 現況與檢討

本軍指參作業程序內涵深受美軍軍事理論影響，多以參考美軍準則編修而來，自民61年開始實行後，為因應威脅與作戰環境之變化，歷經多次編修，迄民93年進行大規模改變，然此期間，為美軍準則修編之高峰，且日、韓及新加坡等國，相繼配合美軍進行其指參作業程序之修訂。在美軍指參作業程序，起始於受領戰術上的命令，取決於敵情，其分析核心要素為「任務、敵情、友軍、戰場環境、可用時間及民事」，並以敵情導向的作業程序，即

對敵有詳盡的瞭解，才能推出合理、可行、有成功公算的行動方案來反制敵可能行動，進而達成任務。

本軍與美軍在作戰環境、組織編裝、可用資源等因素有所差異，不可全面仿倣美軍指參作業程序之作業要領；然指參作業程序為參考美軍相關準則，並配合我國國情、軍種特性所發展，其程序著重集體智慧與科學化之分析理則，並結合專案與風險管理之精神，確實對本軍行動方案研擬合理性、作戰計畫品質、指揮管制效能及未來可能之友盟作戰有所助益。為精進國軍聯合作戰架構之整合，必須積極推動指參作業程序之運用，俾利未來作戰實需

圖五 本軍與美軍指參作業程序運用時機比較圖



資料來源：JP 5.0 Joint Operation Planning, (United States, Joint Chief of Staff Committee, Washington, D.C., 11 August 2011)；陸軍司令部，《陸軍部隊指參作業教範(第二版)》(桃園龍潭：國防部陸軍司令部，民國98年4月17日)，頁2-4-70，作者整理。

；惟現階段陸軍指參作業程序，雖已推行多年，然各項軍事教育、部隊訓練、測考機制及輔助作業工具等配套措施，亦須修訂與建立，故相關作為仍須持續精進。

指參作業程序歷經多年努力，透過各類型之專案教育、華美專案軍事交流、準則編修及學術研討會等時機，積極推廣；本院曾藉專案巡迴宣教、作戰分區機動協訓等時機，針對全軍重要幹部3,131員實施問卷調查後發現，現今各級幹部對指參作業程序熟悉程度仍有48%之比例為「不熟悉」之狀況。⁸為探究指參作業程序教育與訓練窒礙因素，發掘問題所在，針對軍事教育、部隊訓練、測考機制、準則發展及輔助作業工具等五大層面進行分析，俾據以精進指參作業程序之教育與訓練。

一、軍事教育

本軍現以指參班、兵科正規班、分科班及士官班等班隊，以培育軍團級以下軍(士)官幕僚，以及營、連、排、班級之指揮人才，在陸軍司令部指導下，指參教育由國防大學陸軍學院規劃教育學程與施教，正規(分科)班與士官班則由各軍種兵科學校，規劃課程與施教。

(一)指參教育

指參作業程序課程從民94年規劃迄今，逐年增加時數，以民102年班為例，指參作業課程規劃課目計有「狀況判斷與計畫命令」、「陸軍指參作業程序」、「圖上戰術攻防」、「期中兵棋推演」、「作戰區(含守備旅、打擊旅)防衛作戰計畫作為想定」及「期末兵推」等課程，想

定設計與教學均能結合現行指參作業程序之精神與內涵。

(二)兵科教育

本軍各兵科學校依教育目標，指參教育課程內容，除指參作業程序外，並涵蓋戰場情報準備，就指參作業程序教育僅占訓期3~6%，時數仍顯不足。各校為因應部隊基層幹部指參作業能力需求，除將指參作業程序課程納入正規班外，步兵學校依陸軍司令部指導，自民99年起增加作戰軍官參謀班召訓，以滿足部隊需求。

(三)士官教育

士官教育配合士官職務歷練及精進士官制度發展，由陸軍司令部依規劃相關進修及深造班次，培養中、高級士官幹部及兵科專業、專長師資，以滿足建軍備戰需求。本軍目前仍積極推動精進士官制度，期於民103年完成士官制度轉型，達成軍、士官雙軌發展的目標，以確立「軍官策劃、士官執行」的雙軌制功能；因此，指參作業程序之推動，士官應為指參作業程序協助軍官完成分析作業之執行人員，故士官幹部對指參作業程序，實應有深刻的理解。

在相關戰、演訓計畫策擬作為上，本軍仍習慣以軍官為主，士官多僅具備輔助角色；然歷經精進案，中、高階軍官員額裁減後，仍未轉化士官角色，相關進修班隊亦缺乏指參課程，致士官無法在指參作業程序中發揮集體化與科學化分析之功能。士官教育班隊推動指參作業程序教學，目前僅陸軍步兵學校作戰參謀士官班

8 本項問卷調查，係依據民100年國軍指參作業程序專案教育巡迴講習及民102年陸軍司令部作戰分區指參作業程序機動協訓，針對參訓幹部、指參實作單位幹部及觀摩幹部實施問卷，有效問卷數為3,131份，經統計，其中對指參作業程序為「完全不熟悉」與「不熟悉」之份數計有1,502份，比例約占48%。



、砲兵學校情報參謀士官班及陸軍專科學校士官長正規班分別排定指參作業程序、戰場情報準備兩科目之簡介課程，課程比重約占總時數0.16~3.1%。

二、部隊訓練

(一)軍、士官團訓練

目前各階層部隊，依規定每月召集所屬軍官幹部，進行軍官團教育，藉集中講授、經驗交流或專題研究等方式，以提升各級軍官幹部戰術與指參素養。然受限指參作業程序之師資不足，教材未能周延，且教育時數有限，並受任務干擾等因素，軍官幹部無法全心投入，致執行效果有限。

士官為單位之骨幹，並為軍官幹部之助手；現行士官團教育，依規定由營級(含比照)集中實施，然現行士官幕僚體系尚未完備，也未確立士官於指參作業程序之角色，致教育目的與目標無法切合實需。

(二)幹部在職訓練

依現行軍事教育體制，本軍中、上校階幹部於取得戰略學資後，自晉升至將級軍官前，近8~10年期間缺乏相關進修管道。故於重大演訓前，均視狀況召集相關重要幹部進行專案訓練，以彌補軍官團訓練之不足。相關專案訓練，立意雖佳，然多數幹部在日常工作壓力下，課前準備時間有限，且教育時數過短，除合堂原則說明外，難以藉想定實做方式，以磨練幹部指參作業要領，致成效有限。

三、測考機制

現行本軍主要之測考演訓，除基地訓練外，餘操演測考編組係屬任務性質，受限各兵科學校教官、幹部輪調等因素，且編組人員對指參作業程序理解程度不一，僅能藉裁判講習等，統一評鑑模式，致測

考經驗不易傳承，難以發掘操演部隊運用指參作業程序實際問題。

各類部隊基地訓練，除期末鑑測前，須由上級單位檢討配訓相關戰鬥支援與勤務支援部隊，平時戰鬥支援與勤務支援部隊基地訓練時，僅以單一兵種進訓，故於運用指參作業程序時，無相關戰鬥支援與勤務支援之支持作業，致缺乏協同作戰概念。

目前各項演訓與測考模式多聚焦於計畫執行階段，以測驗狀況處置為主，對於作戰計畫產製之過程，受限測驗時間等因素，多半未予重視，在現行進訓部隊以測驗方式為導向之訓練模式下，對於指參作業程序之完整磨練甚為缺乏。

四、準則發展

本軍準則體系中，《戰術行動清單》未列入準則發展體系，難以與指參準則形成完成之配套。此外，陸軍指參教範與各兵種教則，相關作業程序及表格仍待統一整合，且指參作業程序使用之部分軍語，主要配合美軍準則演進與軍語修訂，確與以往本軍幹部習慣用語有所差異，致產生高階與中階幹部對程序中軍語認知不一之現象。

在計畫(命令)格式方面，目前美軍作戰計畫雖與本軍均採用三部五段格式，然美軍計畫格式在細部內容表達上新增格式，以呈現指參作業程序之分析成果，故現行本軍計畫格式，在細部內容中與美軍略有差異，除難以體現指參作業之分析結論外，另於未來可能之聯盟作戰中，將產生執行層面之溝通困難。

五、輔助作業工具

現行指參作業程序須仰賴準確之數據，方得以輸出正確分析結果；惟目前相關敵軍武器裝備諸元性能、兵要、戰術行動

基本數據，未全面以準則方式印發全軍作業參用，致各級在進行指參程序作業過程中，缺乏參考資料進行分析。故陸軍司令部自民96年起，藉由美陸軍機動協訓小組(Mobil Training Team)，教官實戰經驗傳授下，由兵科學校與陸軍學院教官完成指參作業輔助表格之設計；陸軍司令部亦針對原有之指參作業系統進行作業工具擴充，以滿足運用指參作業程序繪製各圖解與分析表格作業所需。

目前本軍各級指揮所，電腦僅輔助產製資料，而非分析之協助工具，致指參作業程序分析過程中，仍採人工作業，致幹部多數認為指參作業程序耗費時間與人力。而現行作戰管理系統，較著重於指揮與管制部分，尚未整合各項作戰基本參數，致提升指參作業程序之精確度與效益有限。

精進作為

本軍在幹部指參作業程序教育與訓練中，教學與準則發展單位之課程規劃與程序編修，缺乏作業程序之橫向整合；然除藉由教學與準則發展單位努力外，各項戰、演訓工作、測考機制等，亦須同步精進，方得以延續努力成果。

指參作業程序為科學與藝術之結合，陸軍學院雖負責指參程序之研究、準則編纂、推廣及宣教，然統合本軍作戰指揮與參謀作業理則，不僅由教育與準則紮根，仍須相關配套措施之精進，方得以灌輸每位幹部邏輯思考之觀念。以下針對檢討項目提出建議，以供政策制定、各教育單位課程規劃及部隊訓測機制強化之參考。

一、精進軍事教育內容規劃

(一)指參教育

課程設計應針對以指參作業程序

精神為核心，納入課程規劃施教，並增加指參作業課程時數比例，提升學員指參作業素養與能力，期能上承「聯合作戰計畫作為與執行程序」，對下可指導部隊指揮程序，以符合聯合作戰精神與要義。

持續運用國外派訓指參班隊返國軍官，建立指參作業課程核心師資群，針對指參作業程序深入鑽研，並由陸軍學院開設指參作業程序短期班隊，年度召訓各軍種兵科學校教官及測考中心裁判官，採短期密集之課程，配合想定實作，以提升全軍師資與教學種能，相關課程想定設計結合「戰演訓、災害防救」等實際狀況，並依指參程序內涵，透過程序與步驟演練，以及個人專業素養，磨練參訓幹部對指參程序有正確、靈活運用之觀念。

(二)兵科教育

建議陸軍司令部檢討各兵科學校班隊教育時數及課程內容，落實指參作業程序教育，另各兵科學校宜將指參作業程序課程納入軍事專業共同科目，藉每年赴美受訓人員，管制為兵科學校師資，俾利提升學校教官與參訓學員指參作業能力。

(三)士官教育

本軍應確立士官於指參作業程序中之角色，並修訂士官教育方針，將指參作業程序列入士官班隊課程內容，並配合基礎教育教學種能之建立，針對各類幕僚職之士官幹部開設「士官參謀班」，以擴大培訓士官指參作業能力。

二、加強友盟軍事學術交流

建請陸軍司令部逐年增加年度軍售訓練員額，派遣幹部至國外參訓，以增進軍事學術互動，並延長國外派訓軍官返國擔任教職時間，俾建立各教學單位指參作業程序種能。此外，藉由軍種軍事交流專案，協助各級學校增聘友邦具實戰經驗之外



籍教官，以汲取新知，並與國際接軌。

擴大美軍機動協訓小組規模與頻率，除戰技、技術類協訓案外，應增加指參作業課程，並採全軍輪訓方式，以提升幹部指參作業素養。

三、整合本軍指參作業準則

建議教準部以《陸軍指參作業教範(第二版)》為基礎，蒐集各級部隊運用意見，並以陸軍學院教學教案為主軸，參考美軍準則修訂方向，修編《指參作業教範(第三版)》，並增編指參作業程序手冊，將作業所須之文件、圖表等作業技巧進行更細項說明，以完備指參作業教範。同時藉由指參作業教範第三版之編修，同步修訂計畫格式，以體現指參程序具體成果，並與國際接軌，以利未來聯盟作戰之遂行。

將《陸軍戰術行動清單》列入準則發

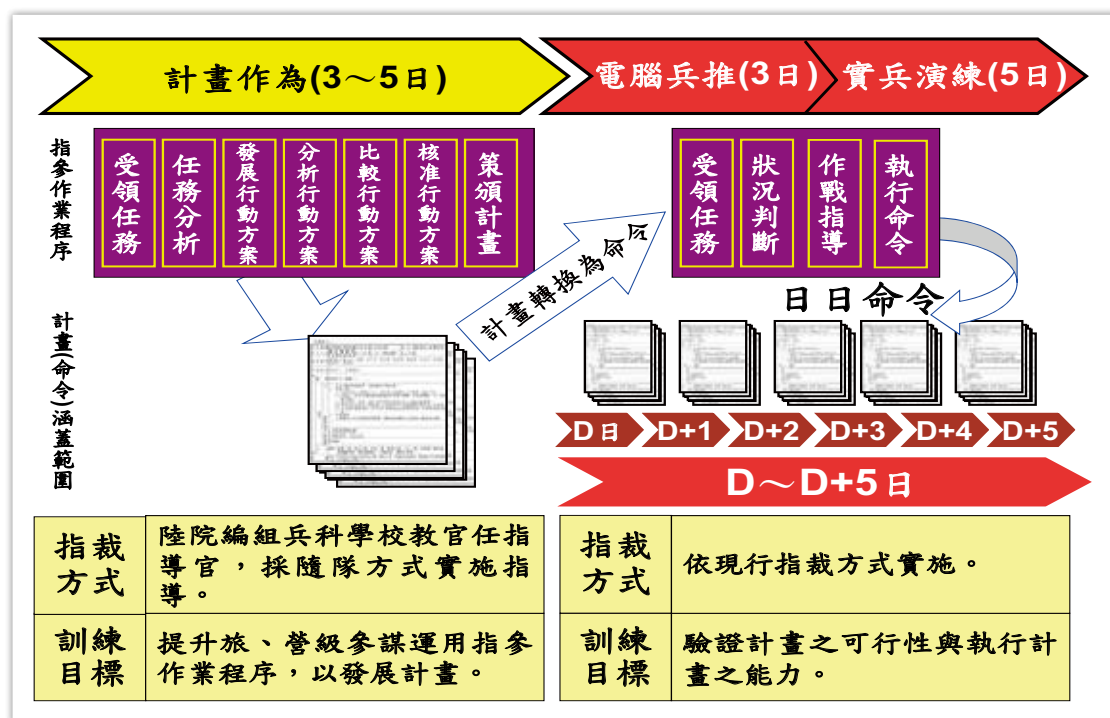
展體系，以統一各項戰術行動定義與評鑑標準，並作為指參作業之參考用書，以利各級部隊運用。

四、調整部隊訓練測考模式

建請各測考中心，針對基訓進訓部隊期末戰術鑑測，應結合指參作業程序設計想定模式與測考時序，於計畫作為階段著重於計畫擬定是否依據指參作業程序產生，計畫執行階段著重於各項狀況處置與作戰指導，是否以計畫為主軸，藉執行階段指參作業程序予以修訂，以頒布命令。

建議未來「長字操演」增加計畫作為階段，並由陸軍學院或兵科學校教官任指導官，指導操演部隊指揮官與參謀，循指參作業程序，發展全程作戰構想與作戰計畫，同時藉電腦兵棋推演、指揮所(部分實兵)對抗，驗證計畫之可行與執行計畫(命令)之能力，發揮操演訓練成效(如圖六

圖六 長字操演增加計畫作為階段示意圖



資料來源：作者自製。

)。

五、提升幹部在職訓練成效

持續精進軍、士官團訓練，並將指參作業程序列入軍士官團訓練之核心課程，並配合陸軍司令部與各軍團(防衛部)之高級軍官團期程，由陸軍學院編組教官以巡迴宣教方式進行授課。另建議陸軍司令部應規劃中、高階幹部之在職進修(講習)管道，使高階幹部能得以保持接觸軍事新知。

六、建立輔助作業分析工具

建議各單位依作戰地區與任務特性，完成兵要、敵情及作戰資料庫之蒐整，並完成作戰基本資料庫之編修，以作為指參作業程序參考資料。另請陸軍司令部能整合資源，發展軍團級以下部隊之指參作業分析共通平臺，並結合戰管系統，提升指參分析之精確與效益。

結 論

冷兵器時代，地面部隊主要使用弓、刀、劍等兵器進行作戰，部隊指揮亦僅限於聲、視號等手段，故指揮幅度、作戰幅員皆小，作戰節奏緩慢；至熱兵器時代開始後，雖然武器射程與效能大幅增加，然仍以傳統的線性作戰方式為主。隨著時代與科技的演進、武器與指管系統的快速發展，部隊從單一兵種、協同作戰，演變到模組化部隊編組，作戰已無法由指揮官一人內心分析的藝術層面掌握全局，必須依賴參謀組織的運作，進而轉型為指揮官及參謀群共同集體決策的科學層面。

美軍於1910年代參考了德國參謀本部之精神，並頒第一部指參作業教範，開始於各級部隊中設立參謀組織，並出版相關之作業程序準則；歷經一、二次世界大戰、韓戰及越戰等戰爭，迄2011年止已經

歷多次重大改變，主要考量因素為科技的進步，軍事決策模式已逐漸從強調指揮官內心分析的藝術層面，轉型為指揮官及參謀群共同集體決策的科學層面，使其完備參謀組織與軍事決策理論之基礎，作為擬定計畫與作戰時之依循；冷戰結束後，美軍面臨的作戰威脅已經從單一可預測的華沙公約組織，轉變為多樣捉摸不定的恐怖組織及流氓國家，故作戰環境遍及全球。故指參作業程序則是起始於受領戰術上的命令，取決於敵情，且部隊組織龐大，單一戰役參戰部隊編組複雜，必須藉由綿密之決策程序，並仰賴先進資訊化分析系統輔助，方能有效支援作戰任務遂行。

後冷戰時期，美軍軍事思想發展較英、法、俄等國完備，主導了軍事事務革命潮流，並透過軍售訓練、聯合演訓等方式推廣軍事決策程序，以利未來聯盟作戰時，可與美軍具備共同之溝通語言，遂成為各國仿效之對象；我國雖然地理環境特殊、作戰縱深淺短、國家幅員小，部隊參謀組織編制較美軍為精簡，且指揮管制資訊化系統尚在建置階段，未如美軍普及至各階層；然在面對共軍武力威脅下，若能持續運用系統化之戰術決策模式，並兼顧資訊化與人工作業使用，以「周延指揮官作戰企圖」為核心，透過指參作業程序之步驟發揮群體智慧，俾能產生合理、可行之行動方案，除可以培養幹部邏輯思考能力，亦可有效提升作戰計畫品質；因此，持續戮力指參作業程序之教育與訓練，以強化戰術階層決策品質，進而提升全軍聯戰效能，為現階段努力之方向，戰時方能有效剋敵制勝。

編輯室按：美軍現已將MDMP區分為「計畫作為、計畫準備與計畫執行」等3個階段，陸院亦正進行修正，本文內容請參考。