



# 地面部隊訓練演訓 與指參作業程序運用

作者 國防大學陸院戰術組 陳華鼎上校主任教官

## 提 要 >>>

- 一、陸軍「長字系列」操演，為未具有密級以上等級之年度訓練課目，以磨練部隊「熟悉計畫」及「驗證計畫中各項行動之執行能力」為主，而計畫以指揮官作戰企圖為核心，經由指參作業程序與步驟，整合參謀專業素養，所策訂之具體行動計畫或命令，為指導作戰準備與執行命令之準據；因此，指參作業程序與步驟運用，對作戰計畫(命令)品質影響甚鉅，為吾輩軍人所應重視之一環。
- 二、陸軍學院基於地面部隊戰術人才培訓使命，遵奉陸軍司令部指示，配合設計課程，編組教、學官參與「長字系列」操演作業評鑑與裁判角色；期間除汲取推廣實務經驗、擴大本院與陸軍部隊交流成效之外，同時發現教學理論與部隊實務之差距等問題，因此，期於本文提出指參作業程序推廣之心得與建議，藉以提升本軍指參素養與拋磚引玉之效。

關鍵詞：「長字系列」操演、指參作業程序、指揮官作戰企圖、分析模式、聯戰符號。

## 前 言

陸軍「長字系列」操演，為未具有密級以上等級之年度訓練課目，實施方式以

「紅、藍軍對抗」為主要架構，演習編組型態由於國家安全戰略、組織編裝調整及社會經濟發展等因素改變，從過去全員全裝的「實兵對抗」，演變至目前減員減裝

的「指揮所與部分實兵對抗」，其參演對象與型態雖然改變，然演訓目標仍維持以磨練部隊「熟悉計畫」及「驗證計畫中各項行動之執行能力」為主，且未涉及防衛作戰。<sup>1</sup>

而計畫乃以指揮官作戰企圖為核心，經由指參作業程序與步驟，整合參謀專業素養，所策訂之具體行動計畫或命令，為指導部隊作戰準備與執行命令之準據；<sup>2</sup>當部隊進入戰場後，肆應瞬息萬變之敵情與作戰環境等相關因素，適時修訂計畫或重新發展新的作戰命令，<sup>3</sup>據以作戰指導，發揮作戰效能，達成任務；因此，如何運用指參作業程序與步驟要領，對作戰計畫(命令)品質之良窳，具有關鍵性的影響，亦為吾輩軍人所應重視之課題。

陸軍學院基於地面部隊戰術培養使命，長期配合陸軍司令部需求，配合課程設計，編組教、學官參與演習作業評鑑與裁判角色；近年來本人因擔任陸院主任一職，榮幸受命編組帶隊執行民97、98、100、101年等4次陸軍「長字系列」操演指參作業評鑑，及民99年陸軍、民100年國防部等2次指參作業程序巡迴講習等工作，另參加民97、98、99、100、102年機動協訓任務，期間除汲取推廣實務經驗、擴大本院與陸軍部隊交流成效之外，同時發現教學理論與部隊實務之差距等問題，基於

工作使命與個人熱忱，於本文提出個人對指參作業程序推廣之心得與體認，藉以提升本軍指參素養與拋磚引玉之效。

本文研究以陸軍「長字系列」操演指參作業評鑑為核心，另結合指參作業程序推廣心得為輔，完成撰擬。全文區分「前言」、「指參作業程序內涵」、「所見問題與分析」、「心得體認與建議」及「結論」等5項，進行探討，以精進陸軍指參作業程序，俾利部隊指揮官或參謀運用，提升軍事效能，確保任務達成。

## 指參作業程序內涵

陸軍指參作業程序係引用美軍FM5.0準則中，軍事決策制定程序(MDMP)所發展，為一連串思維步驟，以指揮官為核心，藉程序與系統化分析方式，及參謀之間的協調與合作，<sup>4</sup>完成作戰計畫(命令)為最後成果，<sup>5</sup>用以指導作戰行動、反應敵軍行動、奪取最後目標、獲得所望戰果。本節次為深入瞭解指參作業程序之內涵，現就其指參作業程序之規劃思維方法、分析模式等內容，說明如下：

### 一、規劃思維方法

思維方法概可區分「前推與逆序」兩種方法，其規劃思維方法之選擇，通常考量任務達成的時間長、短，及任務之複雜程度或敵情變化的頻率與速度等因素予以

1 Headquarters, Department of the Army, "ATTP 5-0.1, Commander and Staff Officer Guide," Washington DC, 14 September 2011, P4-1~4-38

2 陸軍司令部，《陸軍部隊指參作業教範》(桃園)，2009年，頁3-9~145。

3 Headquarters Department Of The U.S.A. Army, "FM-6.0, Mission Command: Command and Control of Army Forces", Washington DC, August 2003, PB-2.

4 U.S. Army War College, "Department of Military Strategy, Planning, and Operations," Washington DC, 2008, P16.

5 The Joint Chiefs of Staff, "JP5.0, Joint Operation Planning," Washington DC, 26 December 2006, Pix.



決定，通常師、旅、營級以上部隊層級，由於任務之複雜程度較高，參謀人員常以逆序式為主；另相較於連級以下部隊，任務之複雜程度較低，則以運用前推式為主；<sup>6</sup>此二者規劃思維方法，雖然思考的順序有所差異，但是兩者皆以有效發揮戰力，達成任務為目的。

#### (一)逆序式(Reverse Planning)

先決定任務達成後之所望戰果(end state)的選擇，並以此為起點，開始逆序式規劃思維，<sup>7</sup>直至目前的位置或環境，以發展計畫或命令。此方式係以預判之「假定事項」為執行行動的條件，並以達成所預期之成果為目的，具有主動積極精神，惟耗時且較著重於處理程序與步驟要領，適合較複雜之任務，通常以軍團(

含)至營(含)層級之戰術單位為主；此思維方法(如圖一)。

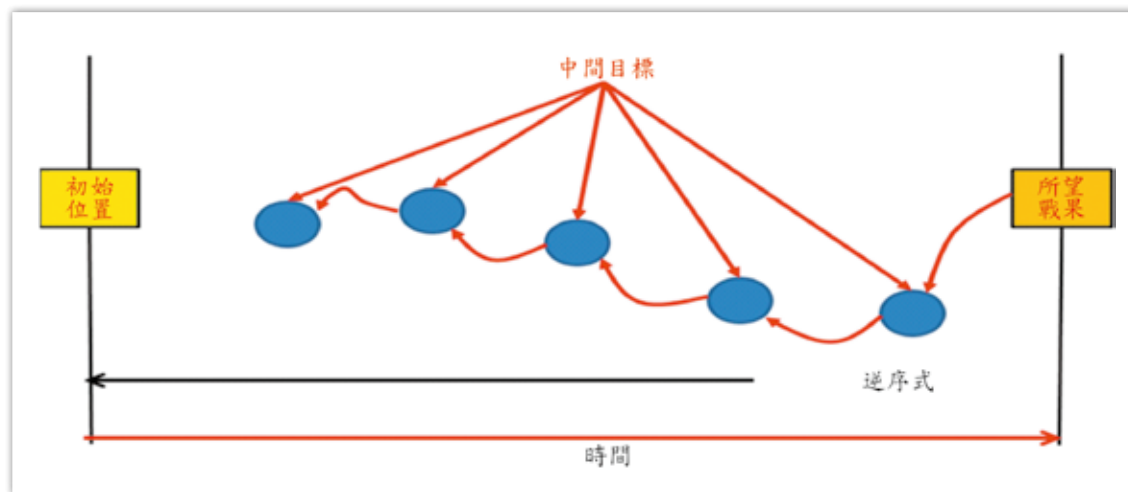
#### (二)前推式(Forward Planning)

係由現在所處的位置及環境，為規劃思維之初始，運用前推之順序，逐步向前規劃，經中間各步驟而至最後目標；<sup>8</sup>此方式以當前所發生之「事實」為基礎，逐次決定所需採取之下一步行動，直至任務之達成；此種方法，較符合人類行動思維(逐步行動)習性及時間推移順序，適合於單純且短時間可完成之任務；惟僅以被動反應當面敵情，欠缺主動積極精神，通常以戰鬥層級(連)以下部隊為主。

#### 二、分析模式

通常分析模式區分「系統化、內心及

圖一 逆序式規劃思維



資料來源：Headquarters Department Of The U.S.A. Army, "FM5-0, Army Planning And Orders Production," Washington DC, January, 2005, P1-24.

6 陳華鼎，〈美陸軍作戰計畫(命令)探討與省思〉《陸軍學術月刊》，民99年10月。

7 陸軍總司令部，〈陸軍軍隊指揮—指揮組織與參謀作業〉(桃園)，1972年3月20日，頁161。

8 Headquarters Department Of The U.S.A. Army, "FM5-0, Army Planning And Orders Production," Washington DC, January, 2005, P1~24.

混合式」等三種<sup>9</sup>，至於三種方式的選擇，得視作戰環境的考量，由指揮官選定運用有效之分析模式；其中陸軍指參作業程序(MDMP)屬「系統化」分析模式，係透過程序與步驟，整合指揮官藝術領導與參謀科學專業之運用，產生作戰計畫(命令)，以達成所望戰果。<sup>10</sup>以下就其不同的模式說明(如圖二)：

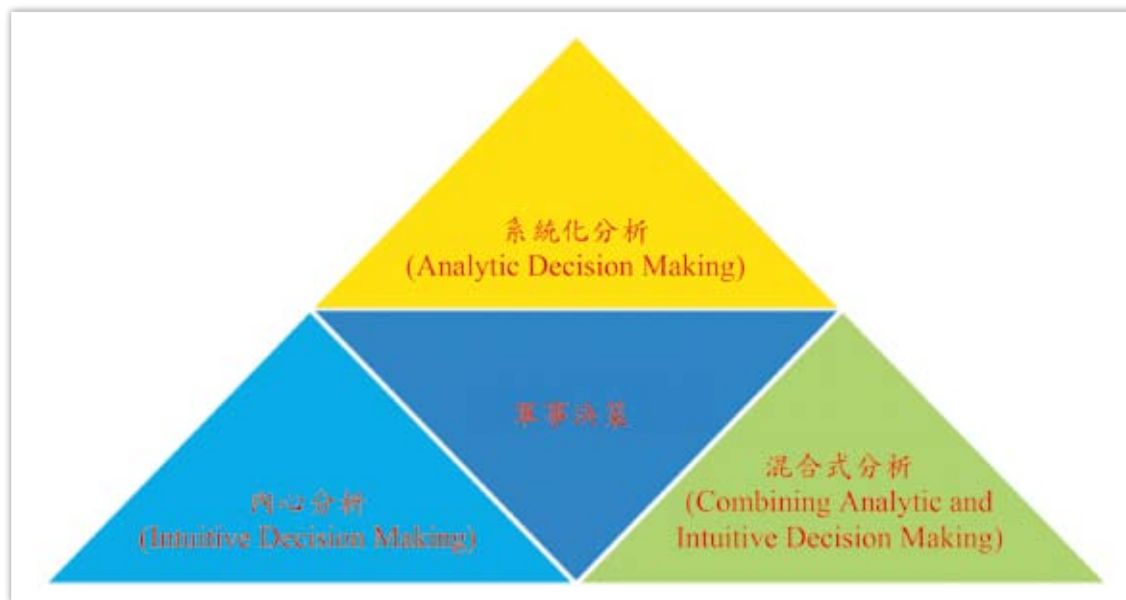
## (一)系統化分析(Analytic Decision Making)

指揮官運用系統化決策模式，解決軍事問題，主要藉著程序、步驟等思維活動，並獲得參謀專業能力，實施任務分析，充分瞭解作戰環境，熟悉敵軍及我軍特、弱點，以透視作戰地區之戰術價值，

深入體會上級賦予本部之作戰任務及其意涵，得以產生指揮官作戰企圖，指導行動方案發展，並透過兵棋推演、比較及核准行動方案等步驟，選擇至當行動方案，據以產生作戰計畫(命令)，指引下級單位之行動，達成作戰目標。

此種模式適用於戰術層級部隊，主要是面臨較複雜及陌生之作戰環境，另作戰準備時間相對於戰鬥階層部隊比較充裕之戰術單位，因此，藉系統化分析模式，發揮參謀集體智慧，協助一個無作戰經驗之指揮官及參謀，使其瞭解複雜作戰環境，並下達決心；惟本模式耗時，不利於短時間內下達決心之情況，尤以執行作戰時期，常因「時間因素」導致延誤戰機等

圖二 分析模式



資料來源：陳華鼎，〈美陸軍作戰計畫(命令)探討與省思〉《陸軍學術月刊》，民99年10月。

9 Headquarters Department Of The U.S.A. Army, "FM5-0, Army Planning And Orders Production," Washington DC, January, 2005, P1-6~1-7.

10 Headquarters Department of The U.S.A. Army, "FM5-0, The Operations Process," Washington, DC, 26 March 2010, P 1-11.





情事發生，進而任務無法達成。

## (二)內心分析(Intuitive Decision Making)

內心分析主要依據指揮官個人學養、知識、經驗、直覺、勇敢等個人特質，判斷、分析作戰環境，選擇行動方案，完成作戰計畫(命令)；本模式無固定之程序、步驟，可節省合作及協調之時間，較強調經驗、直覺法則，以透過個人素養瞭解作戰環境後，迅速發展決心與作戰指導，其重點在於以「直覺」實施任務分析及行動方案研擬，適用於戰鬥部隊及短時間內下達決心之情況；然而此方法較適用於有經驗、高專業之指揮官及參謀的組織，對經驗不足及專業素養不夠之指揮官及參謀而言，將造成軍事決策的品質不佳。

## (三)混合式分析(Combining Analytic and Intuitive Decision Making)

上述兩種方式，彼此相為互補，指揮官依作戰環境及時間等因素考量，可適度相互混合運用，通常於執行作戰期間，以內心分析為主、系統分析為輔，平時或時間容許的情況下，以系統分析為主、內心分析為輔，兩者之間的程序與要領運用之取捨，端視指揮官存乎一心之決定；然其最終目的係以達成作戰任務為目標。

## 所見問題與分析

通常操演整備期間，本院編組教官分至統裁部、兩參演旅駐地，針對「聯戰行動要項」、「想定設計」、「聯戰符號」

、「指參作業程序」及「基本戰術」等5項課程，實施授課。並藉兩軍指揮所輔訪等方式，以瞭解指參作業實況。本節次係結合演訓參與任務之面向，分從「先期輔導、部隊裁判及作業評鑑」等3個方面，檢討理論與實務之差異，並從中綜整14項問題，提出分析與心得報告，俾精進部隊訓練與學校教育成效。

### 一、先期輔導

為提升參演部隊幹部指參作業程序要領，通常由本院編組教官，先後至紅、藍兩軍部隊，針對營級以上重要幹部進行2至3日的指參作業講習，雖頗有成效；惟依據問卷與實地訪談顯示，仍有多數參演幹部，存有「指參作業程序」等5項認知與瞭解不足之問題，致使整體推廣成效，具有精進空間，現提出個人見解與分析，俾釐清指參作業程序之內涵。

#### (一)指參作業程序

1.問題：指參作業程序繁雜且耗時，無法因應戰場瞬息萬變之情況。

#### 2.分析

指參作業程序計受領任務等7個步驟、共計38項處理要項，<sup>11</sup>係受領任務後，處於戰術集結位置，尚未進入戰場前之部隊，所運用的軍事決策制定的程序，其最終目的係以產生作戰計畫(命令)為主，俾利部隊指揮官進入戰場，下達決心與作戰指揮，參謀藉以管制部隊行動，進而達成任務之依據；<sup>12</sup>另進入戰場後，為因應敵情瞬息萬變之情況，美軍運用RDSP(Rapid Decisionmaking and Synchronization

11 陸軍司令部，《陸軍部隊指參作業教範(第二)版》(桃園)，民98年，頁2-4～70。

12 Headquarters Department Of The U.S.A. Army, "FM5-0, Army Planning and Orders Production," Washington, DC, 26 March 2005, P3-1～P3-10

Process)，<sup>13</sup>而陸軍運用「計畫執行」程序，<sup>14</sup>考量當面敵情，適時對戰術集結位置所產生之作戰計畫(命令)，予以修改或重新發展計畫(命令)，據以指導部隊作戰；因此，指參作業程序主要運用於集結位置同時尚未進入戰場前之部隊為主，而因應敵情瞬息萬變之景況，則以「計畫執行」程序為決策方法(如圖三)。

## (二)指參作業程序輔助表圖

1.問題：指參作業程序輔助表圖繁雜眾多，影響作業速度與效率。

### 2.分析

指參作業程序輔助表圖，係於民99年步校實施機動協訓，依據美方所提供資料，所產製而成之44類表單與圖示範例，

並經陸軍司令部要求，納入全軍推廣與本院授課內容，<sup>15</sup>推廣目的主要希望部隊瞭解表單及圖例內涵，靈活運用於指參作業程序，利於上下之間的簡報與溝通。另輔助表單及圖例可視「時間」因素，由部隊指揮官決定增減所需表、圖數量，不應拘泥於格式與數量，延誤作業時效，致使戰機無法掌握。

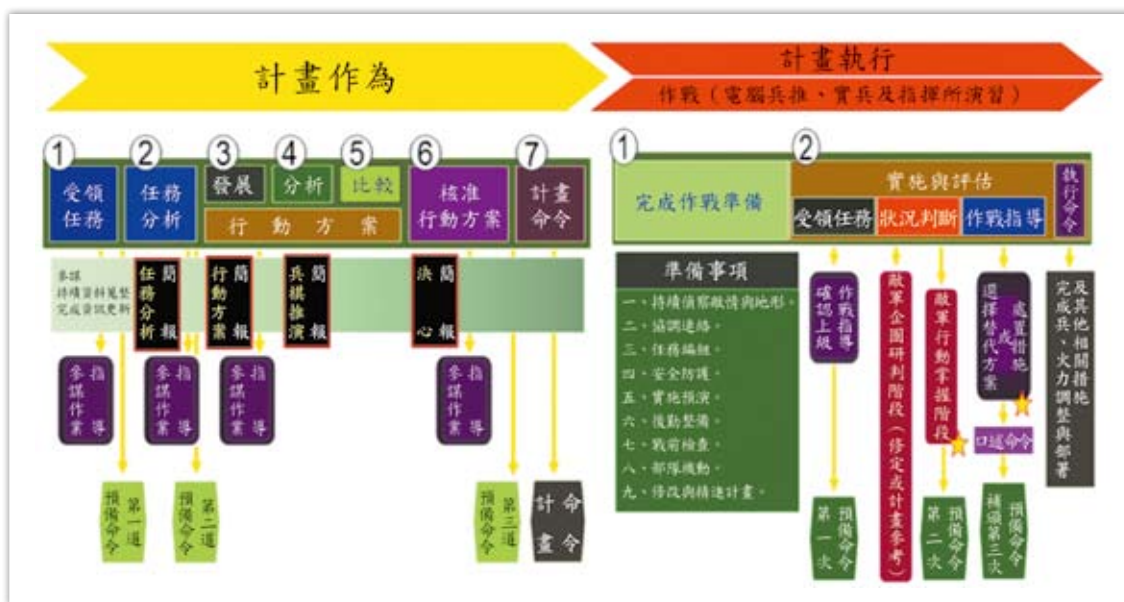
## (三)美軍指參作業程序

1.問題：美軍指參作業程序主要以「攻勢作戰」為設計之基礎，不適用於國軍「守勢作戰」之背景。

### 2.分析

就美軍陸軍FM3-90戰術準則而言，係以攻擊(Offensive)及防禦(Deffensive)

圖三 計畫作為與計畫執行示意圖



資料來源：參考《聯合作戰—規劃教則》(臺北)，民98年，頁4-2；民100及101年「長字系列」操演資料。

13 Headquarters Department of the Army Washington, DC, 26 March 2010, The Operations Process, FM5-0, P5-8\_P5-14.

14 陸軍司令部，《陸軍部隊指參作業教範(第二)版》(桃園)，民98年，頁2-3-64~2-3-67。

15 陸軍學院，《指參作業想定講義》(桃園)，民101年。



兩種作戰方式為主要內容，<sup>16</sup>並非完全以攻勢作戰為內容；另美軍以全球為其戰場考量，經常面臨陌生環境與不同性質敵人，實施軍事行動，相較於國軍以臺海為戰場及特定敵人，就戰場熟悉度而言，顯然遠優於美軍，因此，從近來美軍戰爭實際經驗中，已驗證指參作業程序可加速美軍對戰場之透明度，國軍若運用指參作業程序，將更能充分對戰場之透明度，有助於作戰效能發揮。

#### (四)陸軍「原」有指參作業程序

1.問題：陸軍「原」有指參作業程序，與「現行」指參作業程序之差異。

##### 2.分析

國軍播遷來臺後，由於韓戰爆發等國際局勢轉變，美軍於民40年成立顧問團，開始協助國軍建立各項幹部教育體系，其中指參作業程序內涵深受美軍事理論影響，而民61年陸軍前總司令于豪章上將指示譯印美陸軍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，<sup>17</sup>至此「原」指參作業程序發展而成；然自民67年與美斷交，停止軍事交流後，期間美軍歷經數次戰役，並從實戰教訓與經驗，回饋得以修改相關指參作業程序準則，國軍無法同步掌握，難以與時俱進；迄民93年基於國際情勢、戰爭型態、戰術戰法及武器演進及友盟聯戰接軌考量等因素，由國防大學陸軍學院奉指示，參考美軍FM101-5與

FM 5.0準則，修訂指參作業程序，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，正式納入授課內容。<sup>18</sup>因此，「現行」指參作業程序係以「原」指參作業程序為基礎發展而成，就其兩者之目的而言，均以產生合理可行之行動方案及作戰計畫，並無差異性之產生，僅有「先、後」之分，無「新、舊」之別。

#### (五)指參作業程序與判斷

1.問題：指參作業程序取代人事、情報、作戰及後勤判斷之作業程序。

##### 2.分析

現行指參作業程序，以系統化架構，整合各參判斷，藉程序步驟等要領，以指揮官作戰企圖為主導，發揮各參專業素養，避免各參本位主義影響全般作戰構想發展，可激盪群體腦力，產生創新、可行之行動方案，有效運用戰力，達成所望戰果；故指參作業程序，與各種判斷之思維邏輯，互為表裡、完全一致(如圖四)。

## 二、部隊裁判

通常操演編組中，由軍團編成統裁部，另納編本島其餘兩個軍團幹部及陸軍學院教官、戰研班及正規班學員，編成作業評鑑組、中央機動小組、甲乙兩軍部隊裁判組，實施部隊裁判，現就共通性之問題，分析如下：

#### (一)想定設計之精進

1.問題：想定設計不夠周詳

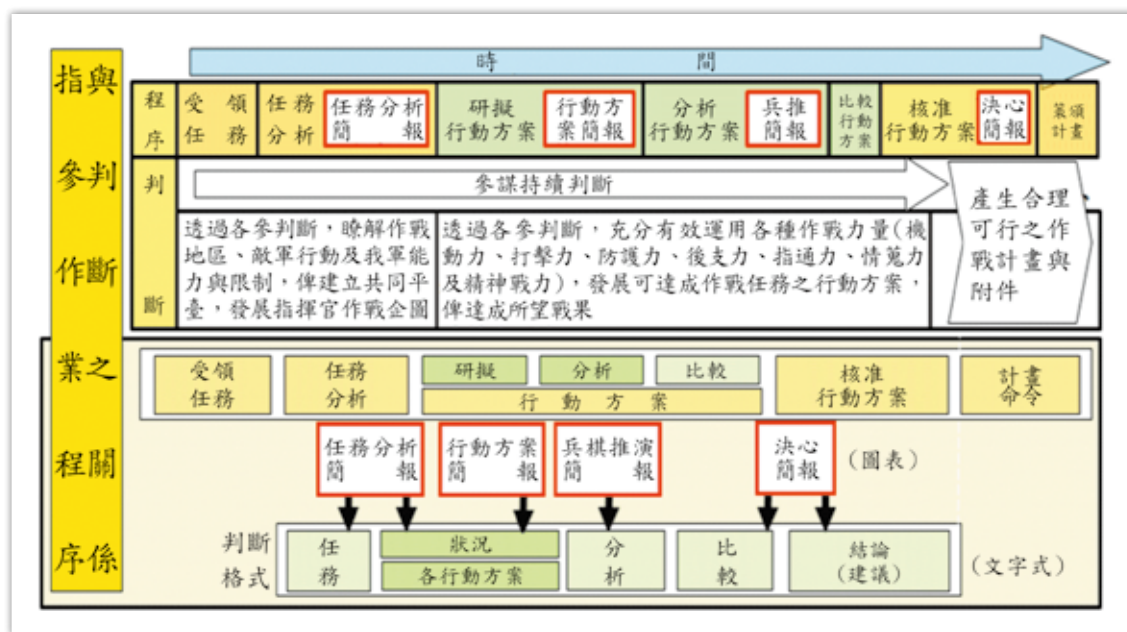
16 Headquarters Department Of The U.S.A. Army, "FM5-0, Army Planning and Orders Production," Washington, DC, 4 July 2001, P3-0 P12-28

17 陸軍總部，《陸軍指揮—指揮組織與參謀作業附錄三—作戰》(桃園)，民61年，頁13~42。

18 陸軍司令部，《陸軍指參作業程序教範(草案)》(桃園)，民93年，頁2-1~2-20。



圖四 指參作業程序與判斷關析



資料來源：參考民101年9月18日，陸軍學院針對「判斷與指參作業程序之關係」釋義說明。

## 2.分析

現行年度「長字系列」操演，分由六、八、十軍團輪流擔任統裁部，動員之人、物力龐大且耗時；另完整之操演實施，係循「聯戰任務行動要項擬定」、「想定設計」、「操演」及「指裁作為」等4個部分為主要內容，其中「想定設計」須具備專業素養之幹部擔任，對軍團操演任務之執行，將增加其困難度與負擔，且不利其他常態性工作推動。

### (二)裁定能力

#### 1.問題：裁定公信力不足

#### 2.分析

通常部隊裁判係由陸院正規班學員，分別擔任機動及旅至排級裁判。其中大部分未曾歷練營長、測考中心裁判官，多數未具裁判經驗，入學迄今雖已完成各參

判斷、指參程序、裁判講習等課程，惟裁判及指參素養仍待強化。另現行戰力評定與接觸裁定基準，係以「裁判勤務教則」相關參數，透過人工計算，以評定兩軍之戰力，常因計算速度及參數可信度等因素，影響裁判公信力，無法合理、客觀反應戰損。

### 三、作業評鑑

本院依據操演訓練目標、操演想定、兵種教則及《陸軍指參作業教範(第二版)》，以「一致性、可行性、完整性、可接受性、協調性及合乎準則」等6項標準，設計量化評鑑表，藉量化數值取代以往「可行、勉可行、不可行」之評鑑標準，期客觀反應兩軍指參作為實況，以下就作業評鑑所見，綜述如下：<sup>19</sup>

#### (一)計畫格式

19 國防部，《聯合作戰－規劃教則(草案)》(臺北)，民98年，頁4-54～4-66。





1.問題：新計畫格式作業要領未能熟練。

## 2.分析

自民98年後的操演，計畫格式係以民98與99年陸軍司令部與國防部兩次全軍巡迴講習，所律定之計畫格式內涵為撰寫要領；<sup>20</sup>經評鑑顯示，其中以「指揮官作戰企圖(第三段執行)」等內容，未能明確表述，且無法結合作戰構想，為較顯著之缺失。

## (二)主計畫與附件

1.問題：主計畫與部分附件未能連貫。

## 2.分析

主計畫主要體現指揮官作戰企圖與作戰構想，亦是戰鬥、戰鬥支援及勤務支援等部隊之運用指導；經評鑑顯示，兩軍之計畫(命令)，仍有部分之附件內涵，未能支持主計畫之指導，致下級單位對計畫(命令)內容產生誤解，影響作戰任務之遂行。

## (三)聯戰符號

1.問題：聯戰符號運用狀況不佳。

## 2.分析

為因應迅安系統建置，自民98年起，國防部與陸軍司令部即指導推廣聯戰符號<sup>21</sup>，陸院亦配合司令部與國防部規劃，進行2次全軍性之巡迴講習，期提升聯戰符號運用之要領；同時陸院所有想定課程亦採用聯戰符號；迄今雖已數年，然於操演中，兩軍對聯戰符號之定義與運用方式，仍有精進空間。

## (四)計畫圖、文

1.問題：計畫圖、文未能連貫一致。

## 2.分析

作戰計畫(命令)係藉文字與圖形，表達指揮官作戰企圖與構想，操演之甲、乙兩軍部分作戰透明圖格式，未能合乎準則規範，其戰術行動圖形未能結合計畫(命令)內容，且與任務編組未能結合，產生相互矛盾或抵觸之現象發生，致下級單位對計畫(命令)內容之誤解，影響作戰任務之遂行。

## (五)指參作業成果

1.問題：計畫與命令未依據指參作業成果撰擬。

## 2.分析

指參作業程序係以發展作戰計畫(命令)為目的，然歷次操演中，兩軍雖均依統裁部指示，完成指參作業；惟經評鑑「指參作業成果」及「計畫(命令)」顯示，兩軍指參作業成果，多數未實際體現於計畫各項內容之中，致使指參作業程序與作戰計畫(命令)，無法相互結合，影響戰術運用與兵力部署。

## (六)資料庫與輔助工具

1.問題：資料庫與輔助工具未能充分運用。

## 2.分析

兩軍於操演前，雖依據操演想定，先行以電腦打字，完成部分作戰地區地形、天氣及部分計畫資料等；惟未運用現行戰管系統，建立資料庫，致兩軍於進入戰場執行作戰命令過程中，無法因應瞬息萬變之敵情，透過電腦資訊系統及資料庫，迅速獲取所需資料，加速指參作業效率，

20 陸軍司令部，《精進本軍作戰計畫(命令)作業格式之研究》(桃園)，民98年。

21 民98年，首次於長勝13號演習中，經統裁官嚴中將同意，推廣聯戰軍隊符號，並作為作業評鑑重點。

影響指揮官決心與作戰命令下達之時效。

#### (七)指參作業素養仍待提升

1.問題：指參作業素養仍待提升。

#### 2.分析

甲、乙軍旅級幕僚參演編組相同，且兩軍之旅級幕僚軍事教育學資亦概等；惟對於指參作業程序之運用，仍缺乏完整認知；另兩軍士官幕僚均欠缺指參作業訓練，無法有效協助軍官幕僚運用指參作業程序，致旅級指揮所運作缺乏作業流程，間接影響指參作業程序計畫產製與指揮官作戰指導下達之效率。

### 心得體認與建議

「長字系列」操演全程中，統裁部以戰令誘導參演部隊(甲、乙軍)完成各項行動要項演練，而各參演部隊須於作業時限內，完成各項指參程序所需圖、表及計畫(命令)等附件，據以遂行各項作戰行動，現依上節次所羅列之歷次操演共通性明顯問題，並針對「操演規劃、指參作業程序、計畫(命令)內容與表達技巧及指參種能培訓」等4個部分，提供10項精進措施，俾供參考。

#### 一、操演規劃

##### (一)增加「計畫作為階段」

為熟練及強化參演部隊作戰計畫及命令之品質，建議後續操演中，於電腦兵棋推演之前，增加「計畫作為階段」，由參演單位依據全程操演想定，結合駐地訓練，按指參作業程序相關規範(含程序、步驟及格式)，產生全程作戰構想與合同計畫，磨練參演單位指參作業程序，期能獲得具體的作戰行動方案；俾利「實兵推演階段」，依據當前敵、我及戰場環境狀況，循受領任務等4步驟之精簡程序，將計畫轉換為「日日命令」，以執行作戰

行動，達成所望戰果(如圖五)。

##### (二)精進想定設計

依據統裁部訓練目標及訓練行動要項，於司令部(教準部)指導下，由本院納編兵科學校教官，負責指導想定設計，除可減輕軍團工作負擔，專注於操演執行與勤務支援等各項任務外，且可強化教學理論與部隊實務之緊密結合，俾利想定之周延。

#### 二、指參作業程序

##### (一)指揮官全程參與，縮減作業時程

透過指揮官參與「指參作業程序」，可直接整合指揮與參謀作業程序，增加指揮官與參謀群之互動關聯，有效表達指揮官作戰企圖，以減少參謀群誤解指揮官企圖之可能性，提升「發展行動方案、分析行動方案及比較行動方案」等作業效率。

##### (二)因應指參作業程序，律訂單位現行作業程序(SOP)

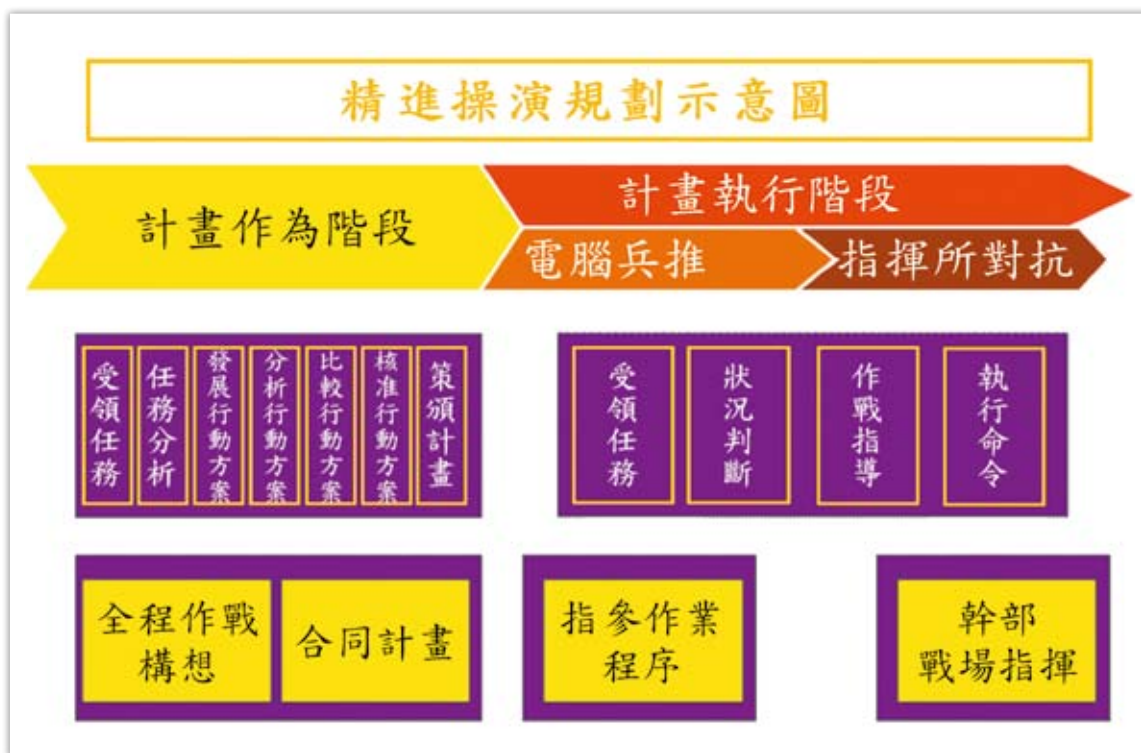
「指參作業程序」主要規範7個作業程序步驟與要領，以及各步驟輸入與輸出之產物，最終完成合同作戰計畫(命令)，各單位應依組織屬性(如戰鬥、戰鬥支援及勤務支援)，律訂單位現行作業程序，細訂參謀個別作業與集體討論之步驟，賦予參謀作業權責，使各參作業有所依循，增加作業效能。

##### (三)明確指揮官作戰企圖，賦予下級獨斷專行條件

指揮官透過指參作業程序，於任務分析步驟後，核定指揮官作戰企圖，並視敵情與上級指揮官企圖之改變，於相關會議中，不斷強調「指揮官作戰企圖」，其目的主要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



圖五 精進操演規劃



資料來源：參考民98年陸軍指參作業教範製作。

專行精神。

(四)重視參謀群之整合，發揮集體智慧

在指揮官主導下，透過作業步驟，廣泛運用集體研討方式，發揮參謀專業素養，減少個人主觀與偏見，有利共識建立與全般作戰環境瞭解。同時透過任務分析、發展行動方案及決心簡報等三次簡報，與兵棋推演過程，明訂參與人員，要求下級主官與重要參謀均須參加，緊密上、下級參謀細部事項之說明與溝通，以加速下級單位對上級作戰計畫之理解，消除對任務之誤解與誤傳，並於指揮官下達決心後，迅速完成合成作戰計畫。

### 三、計畫(命令)內容與表達技巧

(一)累積演訓經驗，避免訓練投資浪費

建議參考美軍陸軍訓準部(TRA

DOC)轄「經驗學習中心」(Lesson Learned Center)，除針對全軍之各項經驗進行統計、分析，將過去、現在及未來演訓之觀察報告或心得，納入知識管理資料庫，累積演訓經驗，俾為全軍各單位查詢，以利其執行相關類似演訓任務參考之用，避免重複相同缺失，有效節約訓練經費。另每年亦固定開辦「AAR師資班」，召訓幹部以為各級AAR師資之儲備，強化各項演訓之實效。

(二)建立共同溝通語言，有效互動溝通

歷次操演常以國防部頒民90年版《國軍軍隊符號》為調製作戰透明圖之依據，與民95年版《國軍聯合作戰符號學》均有不同，致使部隊作戰計畫與命令傳遞與溝通不良，影響作戰效能發揮；而民95年版《國軍聯合作戰符號學》係參考



美軍《MIL-STD-2525B共同作戰符號學》<sup>22</sup>(1999年版與2005年版)相互結合實施編纂，新版與原版之最大差異，在於新版軍隊符號，以搭配網路作業為主要考量，其符號屬性依作戰範圍(含太空、空中、地面、水面、水下等)為分野；原版軍隊符號則以人工與紙上作業為主，其符號屬性依軍種(如陸、海、空軍、政戰、憲兵等)作為區隔。另新版軍隊符號能與數位化環境相結合，有利戰時爭取作業與運作時效，以利戰機之掌握。建議本軍各校及部隊應依新版準則，編纂相關教案，據以施教，以建立共同溝通語言，除可加速戰場作業時效之外，尚有利於未來聯盟演訓與作戰之接軌。<sup>23</sup>

### (三)電腦資訊系統運用

建議資訊與電腦兵棋系統之整體操作，納入兵科學校教育與軍士官團教育，俾能利用系統繪(標)圖功能，運用於各項簡報與作業中，減少幹部製作投影片所耗費之時間與資源，使其得以聚焦於計畫(命令)產製之過程與品質，以提升指參作業時效。

另現行「迅安系統」為共同作戰平臺(COP)，且系統功能具有作戰與訓練兩個部分，若能於操演中，配置相關系統，藉以磨練參演幹部，使用系統之熟悉度，可減少幹部製作投影片所耗費之時間與資源，使其得以聚焦於計畫(命令)產製之過程與品質，以提升指參作業時效。

### 四、擴大操演單位指參種能培訓

建議後續操演先期講習，編組各兵科學校專業教官，進行士官及各參謀之分業

判斷授課，並利用講習期間，將指參作業程序與聯戰符號，列入士官及參謀訓練課程，提升士官及參謀之指參作業程度，以協助指揮官發展作戰計畫或命令。

## 結 論

國軍自遷臺之後，先後獲得美軍之協助及「進德案」等專案之挹注，相關之指參作業思維與軍事理論，悉以美軍相關準則教範為主；惟自1978年中美斷交，造成雙方軍事交流中斷，以至於難以與時俱進。此期間，美軍基於實戰經驗與教訓，數度修改其指參作業思維與內涵；儘管陸軍仍自美軍引進「戰場情報準備」(IPB)等情報作為要領，然作戰計畫與指參作業程序多仍未大幅度修訂。其後，國軍因應「精實案」之實施，以及本軍推動以「聯兵旅」為主的戰略基本單位之後，相關指參作為曾於民國93年初悉予修訂，然未與美軍同步接軌。

本軍自民94年推展新指參作業程序(MDMP)以來，也面臨部隊幹部無法充分瞭解及運用，進而提升作戰計畫與命令品質等問題；因此，未來在準則編修與推廣相關作法，有其迫切性，同時將有助於救災(如88水災)及後續聯盟作戰之接軌。基於此；陸軍各級部隊、兵科學校及測考中心宜多所精進，俾使下級充分瞭解指參作業程序內涵與要領，進而全面提升本軍指參素養，以精進作戰計畫與命令之品質。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。

22 Headquarters Department Of The U.S.A. Army, "FM1-02, Operational Terms and Graphics," Washington, DC, September 2004, Pvi-ix.

23 國防部，《國軍聯合作戰符號學(草案)》(臺北)，民95年，頁1-1至1-2。