

作戰程序、指參作業程序 與(駐)基地訓測之研究

作者 國防大學陸院戰術組教官 彭耀祖中校

提 要

- 一、美軍「作戰程序」(operations process)涵括「計畫作為」(planning)、「作戰整備」(preparation)與「作戰遂行(執行)」(execution)等階段，全程以評鑑(assessment)貫穿，確保各階段所望目標達成。
- 二、MDMP是「作戰程序」中「計畫作為階段」所採行的重要方法之一，其目的在產製完整的作戰計畫(含各類附件、附錄、別紙、另紙)。
- 三、目前各級演訓的實施，舉凡年度「漢光」演習、「聯」字輩、「長」字輩操演與基地進訓、測考，均屬於「作戰程序」中「作戰整備階段」的演練(rehearsals)與整備工作，差異在於執行的層級、規模與方式等，並非「作戰程序」中的「作戰執行」。
- 四、時間受限下的指參作業程序(planning in a time-constrained environment)與「作戰遂行(執行)」階段所使用的決策制定程序(Rapid Decision Synchronization Process, RDSP)不同，兩者雖同樣面臨時間急迫的狀態，但前者在「計畫作為階段」使用，強調以其他作為如限制行動方案研擬的數量及指揮官的同步參與、即時指導等來增加可用計畫時間；後者則在「作戰遂行(執行)階段」使用，其概念與現行「作戰指導」相仿。

關鍵詞：作戰程序、計畫作為、作戰整備、作戰遂行(執行)、時間受限下的指參作業程序、演練



前言

我「陸軍指揮參謀作業程序」(簡稱指參程序)乃參考美軍「軍事決心制定程序」(Military Decision Making Process, MDMP)之精神與作為要領所制定,包含計畫作為階段與執行階段,¹其中MDMP是計畫作為階段使用的方法,而作戰指導則是執行階段的關鍵。指參程序自引進、研改、令頒、推廣以來,MDMP一直是教學與實務運用的重點,相關敘述也已在眾多文獻中載錄,本文不再贅述;然自民國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準則起,迄「民國98年「陸軍部隊指參作業教範(第二版)」付梓為止,不僅準則歷經多次編修,部隊亦經年累月地藉由學校教育、示範觀摩、駐地訓練、基地測考、戰備演訓等機會驗證推廣成效,雖然時間成本投入不斐,但指參教育推廣的實際情形似乎仍有長足的進步空間,究其關鍵在於教、訓、測沒有結合,在各持己見的情況下,影響最深的卻是終端使用者——各級部隊,最常見的現象便是進入學校(兵監、陸院)受教育時以教官為主,進入基地測考時以裁判官為主,回到駐地訓練時則能不碰就不碰或應付了事。

駐地訓練乃戰力培養之基礎,然而,繁重的臨時交辦任務與行政工作,卻常使訓練工作無法落實,倘若單位指參訓練師資又不足,往往便造成部隊對「指參作業程序」的一知半解,甚至不知不解!如此訓練效果如何滿足各類演訓及基地測考的要求?基地訓測是單位駐地訓練成果的驗

收,完訓合格的單位應至少達到戰力綜合評鑑合格的標準,然射擊等戰技部分或可依據SOP或重複訓練達到要求,指參作業程序等戰術部分卻需要具有素養的各級指揮官與參謀一同參與,並利用經常性的示範觀摩或者邀請美軍機動協訓小組來華輔訓等機會增加指參作業能量,筆者以為,基地戰術測驗應在測驗內容、測驗方式及評鑑標準上做釐清,使進訓部隊能將自兵監或陸院教育所學運用在測考上,然而,在制定這些內容、方式、標準之前,必須充分瞭解作戰程序的全般概念,並將「MDMP不等於指參作業程序」的觀念釐清,方可瞭解MDMP所扮演的角色與所望達成的目標,否則將如瞎子摸象,徒增許多混淆與困擾。

MDMP自令頒、推廣、運用已許多年,然其最大使用者——陸軍部隊在實際執行方式及存在必要性仍有許多疑慮,經觀察及探究,實為多數人對MDMP在整體作戰程序中所扮演的角色與定位不甚明瞭,致無法肯定其價值,故縱使將其作業步驟背誦熟稔,仍無法發揮其應有效能,進而影響訓練成效與接受度。本文藉著說明作戰程序與指參作業程序之間的關係,對駐地訓練與基地測考提出個人看法,並希望藉著分享拙見,讓MDMP的使用者在較清晰的邏輯與脈絡下知其然,亦知其所以然,使部隊能更深入體會MDMP訓練的目的並達成訓練的所望目標。

美軍「作戰程序」概述

MDMP是引進自美軍現行的軍事決策制定方法,本文引證與說明主要援引其相

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

關準則內容，並務求符合邏輯，然「師夷之計，雖可治夷」，卻不可一味套用美軍作法，仍須依我國情、任務、編裝與資源予以適度調整，方能為我所用，以符防衛作戰之需。

一、簡介

作戰程序一詞源自於美軍2010年版FM 5-0 Operations Process(作戰程序)，其前身為2005年所出版的FM5-0 Army Planning and Orders Production(陸軍計畫作為與命令產製)。²作戰程序主要將軍事作戰全程劃分為計畫作為(planning)、作戰整備(preparation)及作戰執行階段(execution)等，並以連續地評鑑作為(assessment)檢驗執行成效(measure of performance, MOP)與是否達到預期目的(measure of effectiveness, MOE)(如圖一)。³

(一)計畫作為階段

本階段自受領任務後啟動，係作戰程序的初始，最終產物即為針對該任務所完成的完整作戰計畫(包含各項附件、附錄、別紙、另紙)，然依任務的難易程度、複雜程度，所使用的方法也不盡相同，針對過於複雜、經驗不足的狀況，通常先採設計(Design)的概念因應，如國軍早

年對救災、防災任務並不熟稔，即可運用設計的概念構建場景、形塑作戰構想(應變概念)，俟作戰構想(應變概念)較具體後，即轉採「軍事決策制定程序」來執行後續相關計畫作為；⁴若是次難、次複雜或是已具有實務經驗者，即可逕用MDMP來實施相關作戰計畫撰擬，如一般攻、防等基本戰術行動；⁵若是連(含)以下層級，因其編組小、任務多變，則採較注重指揮官內心思維與即時反應的部隊指揮程序(Troop Leading Procedure, TLP)來制定決心與指導，⁶整個計畫作為階段依可用時間的限制，在完整的作戰計畫奉核、令頒後告一段落。

(二)作戰整備階段

計畫完成後需要令頒下級部隊據以執行相關作戰整備工作，其內容可區分為下列五大類型：⁷

- 1.持續增加對全般狀況的瞭解：如相關作戰環境的偵察。
- 2.熟稔上級所頒發的作戰計畫，如建立指揮官與參謀間的共同作戰圖像。
- 3.針對關鍵行動進行演練：依指揮官指導及分配可用時間進行重點科目演練，如渡河、破障或是武器歸零射擊、野戰救護等。

2 FM 5-0 Operations Process, 2010(Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, 27 February 2010), p.v.

3 同註2，頁vi~vii.

4 同註2，第二章。

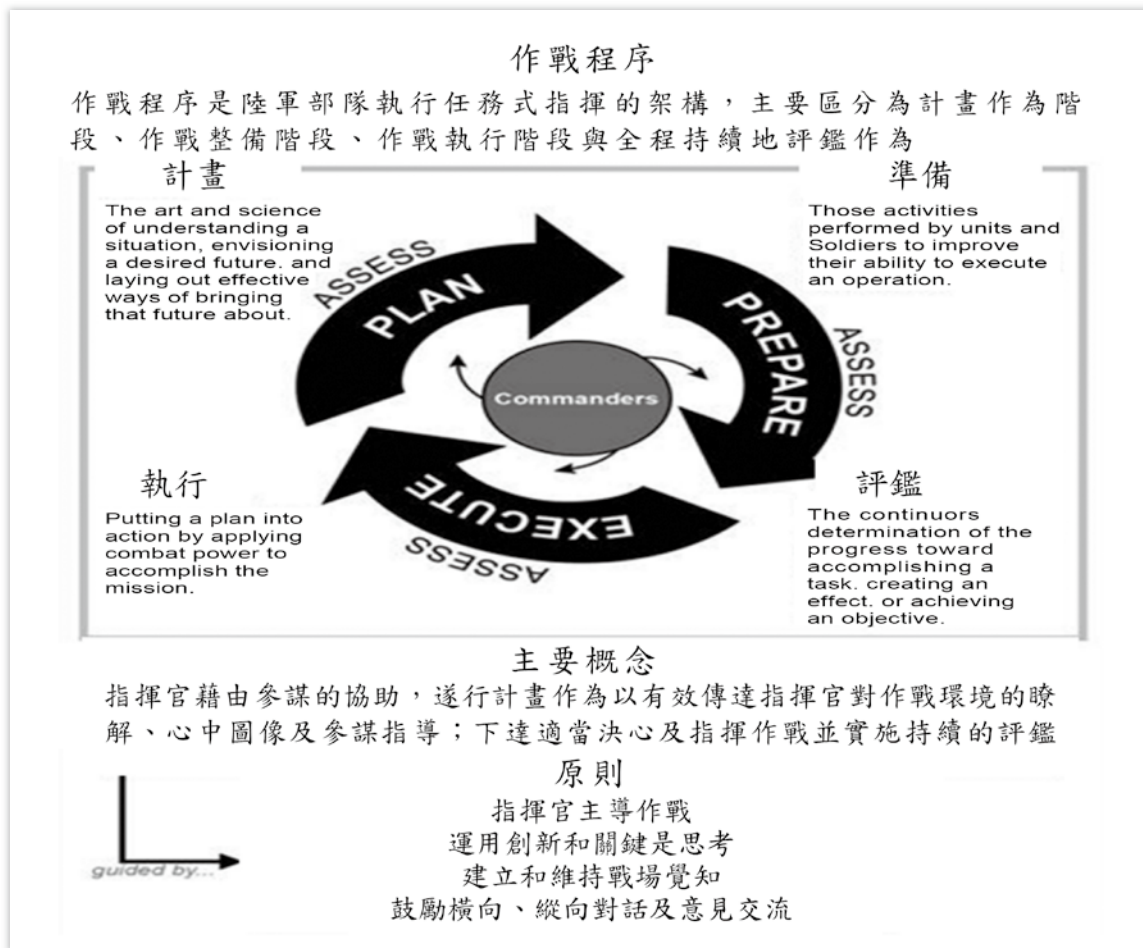
5 Norman M. Wade, The Battle Staff Smart book-Guide to Designing, Planning & Conducting Military Operations, The Lighting Press, US, 2010, 1-10.

6 同註2。

7 FM 5-0 Operations Process, 2010(Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, 27 February 2010),p.4-1.



圖一 美軍作戰程序



資料來源：本圖依美軍準則ADP 5-0, May 2012, 頁iv自行翻譯整理。

4.檢整單位戰力，依計畫編組特遣隊、調整兵力編組、完成支援／受支援部隊報到等。

5.完成作戰物資配置及部隊運動至集結地區或待機位置：實施戰備檢查、各類補給品預儲、部隊機動等。

作戰任務能否成功，作戰整備工作扮演關鍵的角色，其重要性不亞於周詳的計畫作為，然若因精密的計畫作為貽誤了

戰機，不僅無法獲致預期效果，甚至影響任務達成。故部隊在接獲上級所頒發的計畫後，仍需要足夠的作業時間充分瞭解其內容並進行作戰整備工作，是故，上至指揮官，下至單兵，均必須充分參與下列工作。⁸

- 1.持續依計畫實施情監偵作為。
- 2.適當派遣前/後/側衛、警戒、掩護兵力。

8 同註2，頁4-5～4-11。

- 3.適時實施戰力保存作為。
- 4.適切運用地境內有利地形。
- 5.持續掌握民情，務使地區內民心向我。
- 6.依需要派遣各級連絡官。
- 7.實「任務確認簡報」(confirmation briefs)，其目的在使下級指揮官充分瞭解所賦予之任務，故本項工作為此階段重點。
- 8.實施演練：依類型可區分為反向簡報(backbrief)、聯合演練(combined arms rehearsal)、支援演練(support rehearsal)及戰鬥技巧與標準作業程序演練(battle drill or SOP rehearsal)等4類，其實施方式可區分全員全裝、減員減裝、縮短距離、指揮所演練、沙盤推演、要圖式推演、地圖式推演、通信網推演等8種。
- 9.將計畫轉變為命令及行動。
- 10.持續依狀況調整單位計畫內容。
- 11.完成任務編組。
- 12.完成支援／受支援兵力調配。
- 13.實施臨戰訓練。
- 14.部隊機動至戰術位置。
- 15.針對各階段戰術位置加強戰場經營。
- 16.完成勤務支援準備。
- 17.實施初步欺敵作為。
- 18.實施戰備檢查。
- (三)作戰執行階段

本階段乃計畫作為及作戰整備的總驗收，一部好的作戰計畫經過精實的作

戰整備，若無法及時有效的執行，最終也是功虧一簣。所謂作戰執行，廣義的來說，便是將各類戰力依作戰計畫做有效的結合與發揮以完成上級所賦予之任務，⁹然而，戰況的發展仍有可能與原計畫內容有差異，因為計畫作為過程中多仰賴各參的判斷與建議，而各參判斷的成果畢竟仍屬一種專業、合理的研判而並非已確認的事實，故僅能定義為較符合邏輯的推論，因此，在兩軍尚未交戰前，無法證實其真實性，故一部精密的作戰計畫不如一部可彈性應變戰況的計畫，更不如一部及時可行的計畫。

本階段指揮官應置重點於如何將決心轉化成行動，並在參謀群協助下持續更新戰場覺知(situational awareness)及適時依戰況發展調整原計畫內容，¹⁰其決心制定的方法以強調指揮官內心思維的「快速決策與同步程序」(Rapid Decisionmaking and Synchronization Process, RDSP)為主，其主要步驟依序如下：¹¹

- 1.比較當前狀況與命令內容之差異處。
- 2.判明該差異屬「可利用之機」或「應避免之險」並決定以何種決心或指導來因應。
- 3.若需調整命令內容，則迅速完成行動方案擬案，所考量因素應包含任務、指揮官作戰企圖、當前兵/火力配置及敵我態勢、指揮官重要情資需求及限

9 同註2，頁1-31。

10 同註5。

11 MAJ Marc A. Spinuzzi, CCIR for Complex and Uncertain Environments, School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, 2007, 6.



制因素(如補給能力、作戰環境、當前戰力)等，行動方案應符合指揮官作戰企圖(Commander's intent)，而作戰構想(Concept of Operation)及指揮官重要情資需求(CCIR)有可能依情況變更。

4.待新的行動方案獲指揮官支持後，各參應持續分析其合理性、可行性及可接受性，並進一步發展相關的支援構想。

5.最後由未來作戰小組完成後續作業，並以要旨命令方式呈指揮官簽核後頒發下級據以執行。

此「快速決策與同步程序」之邏輯與目前我陸軍於執行階段所採用的「作戰指導」有異曲同工之妙，然RDSP除指揮官的臨機思維外，參謀群的集體智慧也扮演了重要的角色，而我「作戰指導」則較倚重指揮官的個人素養，其指揮與領導統御能力成就了決定性的因素。

(四)持續的評鑑(Assess)

評鑑(assessment)是將已發生的

現象或實況與預先規劃的期望值做比對，簡單來說，便是反覆的檢驗執行成效(measure of performance, MOP)與是否達到預期目的(measure of effectiveness, MOE)，不斷地詢問「應該做的都做了嗎？」(Are we doing the right things?)以及「都做到了預期的標準嗎？」(Are we doing the things right?)。¹²自計畫作為階段到作戰執行階段均持續以此要領對我軍作為實施評鑑，以期及時發掘問題，進而改善問題(如表一)。

(五)小結

由此可以瞭解，執行階段所使用的決心制定方法，並非時間受限下的指參作業程序，因為兩者雖然均強調「快速」，然而使用的時機不同，方法也不同。¹³在理解這部分後，爾後不論是駐地訓練重點或是基地測考目標將更清楚，部隊與測考中心也不至於產生認知上的混淆。

根據《陸軍部隊指參作業教範(

表一 評鑑要項與指標

MOE	MOP	指標
自我檢視：應該做的都做了嗎？	自我檢視：都做到了預期的標準嗎？	自我檢視目前MOE或MOP的狀態？
檢視預期目標的達成程度	檢視各項行動的完成狀態	檢視相關原始資料與數據來研判MOEs與MOPs.
檢視命令敘述中的「為何」？	檢視命令敘述中的「何事」？	用以檢視「為何」與「何事」的相關資訊
與MOPs並無順序關係	與MOEs並無順序關係	與MOEs及MOPs有關的下級部隊
通常在正式的評鑑計畫中檢視與記錄	通常以正式的協同計畫管制表檢視與記錄	通常在正式的評鑑計畫中檢視與記錄
通常較不易選定適切的評鑑要項	通常較易選定適切的評鑑要項	通常較不易選定檢視MOEs或MOPs的評鑑要項

資料來源：美陸軍FM5-0作戰程序準則，作者研究整理翻譯。

12 FM 5-0 Operations Process, 2010(Fort Monroe, Virginia: United States Army Training and Doctrine Command, 27 February 2010), p.6-1.

13 《陸軍部隊指參作業教範(第二版)》，國防部陸軍司令部印頒，民國98年4月17日，頁2-4-73。

第二版)》，目前國軍將作戰程序劃分為計畫作為與執行兩個階段，作戰整備的工作被歸類到執行階段的「完成作戰準備」一節，¹⁴倘能使作戰整備階段與計畫作為及作戰執行做一區隔，將使各階段作業內容與重點更清楚，不易造成混淆。舉例說明，許多幹部將作戰執行階段與各類演習的實施劃上等號，咸認只要是演習便是進入了執行階段，其作業要領亦應依照執行階段所規定，然而，分析演習本身的特性、實施的方式、所望之目的後發現，「演習」應更符合作戰整備階段中的演練(rehearsal)，是模擬作戰而非實際作戰的執行，其理由在於演習結束後必召開檢討會或訓後分析(AAR)等行程，討論精進作為或修訂計畫內容，期以週期式地訓練部隊熟稔所賦予之任務，然而作戰程序一旦進入了執行(作戰)階段，便幾乎不再有機會或時間進行檢討會的召開或訓後分析(AAR)，因為實際作戰階段的重點將是著重在依照既定命令遂行作戰或依照戰況的改變而迅速調整作戰內容，「演習視同作戰」是提醒所有參演人員務必以實際作戰的心態認真看待，但畢竟演習不是作戰而是一種訓練，是作戰整備階段中所做的演練，故其作為要領應依據該階段所律定的要領行之。

MDMP與作戰程序之關係

在瞭解美軍作戰程序中計畫作為、作戰準備、執行作戰等三階段及持續的評鑑的概念後，接著必須理解何謂MDMP？其目的為何？在作戰程序中所扮演的角色

為何？哪些學能支持MDMP的執行？

一、何謂MDMP？其目的為何？

目前陸軍對MDMP(也就是多數人所謂的指參作業程序)存在著正負兩極的評價，支持者認為MDMP是一種系統化、邏輯性高、易於操作的軍事決策制定程序，它以計算機輸入、處理、輸出的概念將決策制定工作步驟化，強調參謀在指揮官指導下依步驟、程序產製作戰計畫；而反對者則表示，MDMP的步驟繁瑣，輔助表格過多，較無法掌握稍縱即逝的作戰契機，不若指揮官以內心思維佐以判斷成果即可下達決心及指導來得迅速、有效率；本文不針對兩者作比較，僅針對MDMP的作業實施說明。

MDMP有七大步驟，從受領任務、任務分析、研擬行動方案、分析行動方案、比較行動方案、核准行動方案到計畫/命令的產製，¹⁵每一步驟都有應輸入的資訊、應採取的處理程序及應產出的成果，而每一步驟所產出的成果均與下一步驟的啟動有著密切關連，例如沒有完整的任務分析成果就無法研擬良好的行動方案，也就不會有後續的分析、比較、核准，更無法產出最佳的作戰計畫。

MDMP的目的並不在指揮作戰，而是作戰計畫的產製，也就是計畫作為階段所運用的作業方法之一，然不論是何種計畫作為方法，設計(Design)、指參作業程序(MDMP)或是部隊指揮程序(TLP)，均是產出計畫的方法與手段之一，其作業時序並非涵蓋整個作戰全程而是僅運用在計畫作為階段。

14 同註1，頁2-1-3。

15 《陸軍部隊指參作業教範(第二版)》，國防部陸軍司令部印頒，民國98年4月17日，頁2-2-14。



二、支持MDMP的各項專業學能¹⁶(Integrating process)

戰場情報準備(IPB)、¹⁷目標處理(Targeting)、¹⁸複合式風險管控(CRM)、¹⁹情監偵的同步作為(ISR synchronization)²⁰及作戰資訊管理(knowledge management)²¹。

(一)戰場情報準備

戰場情報準備(Intelligence Preparation of the Battlefield, IPB)是一種透過系統式分析，持續針對敵情、作戰環境實施情報整備工作的作業流程，經由戰場情報準備所提供的成果，可有效的支持各業參判斷的內容並成為指揮官決心制定的重要依據，指揮官可依據IPB的成果，將可用戰力在戰場上發揮在最關鍵適切之處，以獲取最大效益。在戰場情報準備的支持下，各業參及指揮官在以指參作業程序(MDMP)制定計畫時，針對敵各類可能行動方案(ECOAs)不再一無所知，也可藉著混合障礙透明圖(Modified

Combined Obstacle Overlay, MCOO)瞭解作戰地區自然環境，而高價值目標(High Value Target, HVT)與指定偵察區(Name Area of Interest, NAI)在與火協中心的目標處理程序(targeting)結合後所產出的指定目標區(Target Area of Interest, TAI)可形成計畫火力的重要依據，而戰場情報準備最後所產出的決心支援圖解(Decision Support Template, DST)更是計畫作為階段各參作業的基礎與提供指揮官預判決心點的重要文件，所以戰場情報準備作業絕對是計畫作為階段中指參作業的關鍵。²²

(二)目標處理(Targeting)－偵蒐、決定、攻擊、評估效果(Detect, Decide, Deliver, Assess, D3A)

目標處理程序之目的在於整合戰場情報準備成果、指揮官的戰場指揮、各類武器的效能、作戰的遂行及戰果的評鑑，並以D3A的方法針對目標在最適切的時間點，分配最適切的火力予以打擊，之後

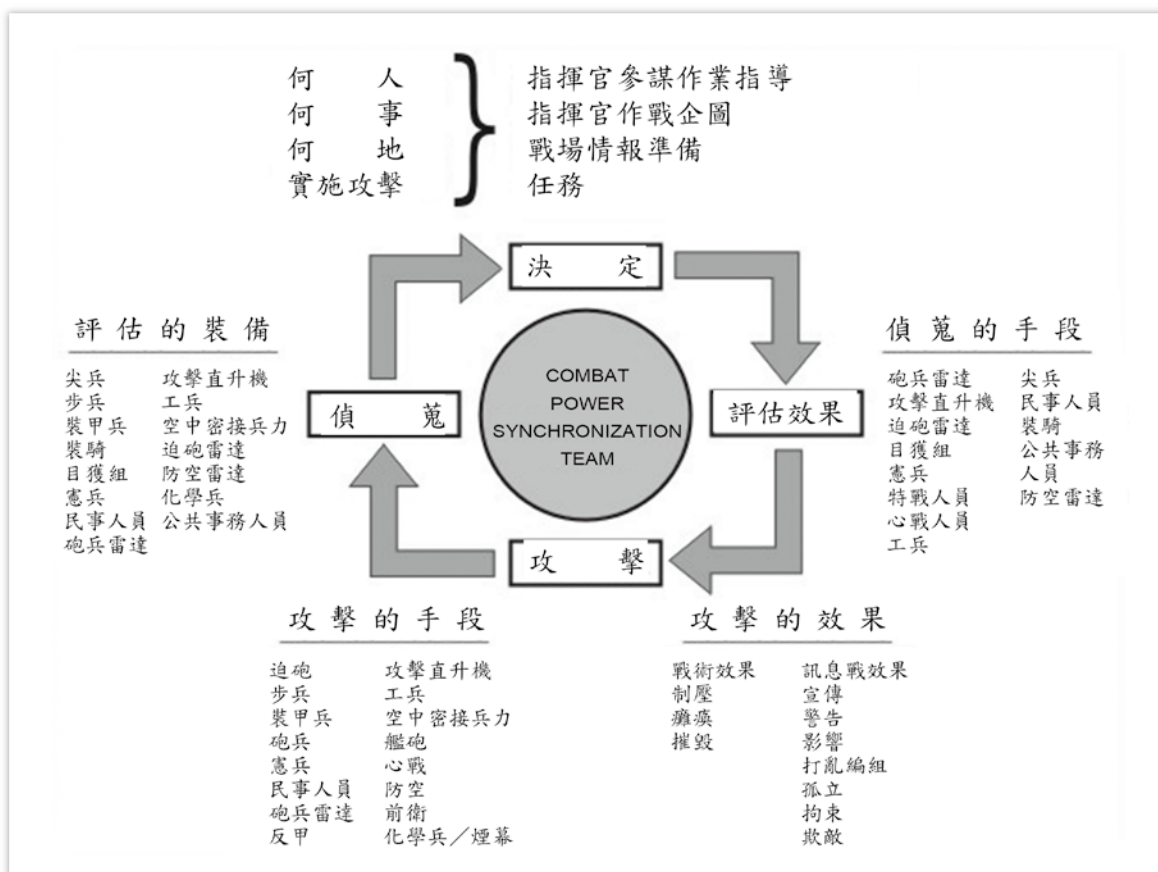
- 16 FM 5-0 Operations Process, 2010(Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, 27 February 2010), p. 1-12、1-13.
- 17 FM-2-01.3, Intelligence Preparation of the Battlefield (戰場情報準備), Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, Oct. 2009.
- 18 FM-6-20.10, Targeting (目標處理), Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, Nov. 2010.
- 19 FM-5-19, Composite Risk Management (複合式風險管控), Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, Aug. 2006.
- 20 FMI-2-01, ISR synchronization (情監偵的同步作為), Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, Oct. 2009.
- 21 FMI-6-01.1, Knowledge management (作戰資訊管理), Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, February 2010).
- 22 FM-2-01.3, Intelligence Preparation of the Battlefield (戰場情報準備), Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, Oct. 2009.

再依其效果決定爾後作為。目標處理程序可有效支持指參作業程序，將我戰力對敵目標作最有效的發揚，以避免產生資源重置或間隙，目標處理程序具有彈性，所律定的內容如高效益目標清單(HPTL)、目標獲得計畫、目標選定標準、攻擊標準表等均應依戰況發展做調整，並持續實施戰果評估，以確保計畫性與臨機性火力得以發揚，支持作戰(如圖二)。²³

(三)複合式風險管控(CRM)

風險管控之目的無外乎在減少或避免人員或裝備的非作戰耗損，運用風險辨識、風險評估、發展管控手段、執行管控及再評估的程序保持戰力。舉例說明，臺灣地區每年6、7、8月為颱風高峰期，對我部隊機動可能造成意外風險，應在不影響任務遂行下妥選機動路線。然並非所有經辨識的風險皆能避免或克服，指揮官仍應以達成任務為優先考量，適時冒險(如圖三)。²⁴

圖二 目標處理



資料來源：FM-3-60, The Targeting Process, US Army, Nov. 2010.

23 FM-6-20.10, Targeting (目標處理程序).

24 FM-5-19, Composite Risk Management (複合式風險管控).



(四)情監偵的同步作為(ISR synchronization)

部分人將情報與情監偵劃上了等號，然而根據美軍JP 2-01聯合情報作業及FM 3-0陸軍戰術，情監偵包含情報、監視、偵察等手段，分屬三種不同的作為。情報是指針對所獲資料經蒐集、處理、整合、評估、分析、研判後所得之成果；監視是指有計畫性的針對空中、平面、水下、太空、電磁及網路等各空間以視、聲、訊、磁或其他方式進行監看；偵察是指受命以觀測或其他目獲手段對敵情實施偵蒐。故「監」與「偵」較屬於獲得手段，而「情」則是處理過程，然而，這三者皆必須經作戰部門與情報部門同步、整合後，才能在監偵兵力支持情蒐作為下，滿足指揮

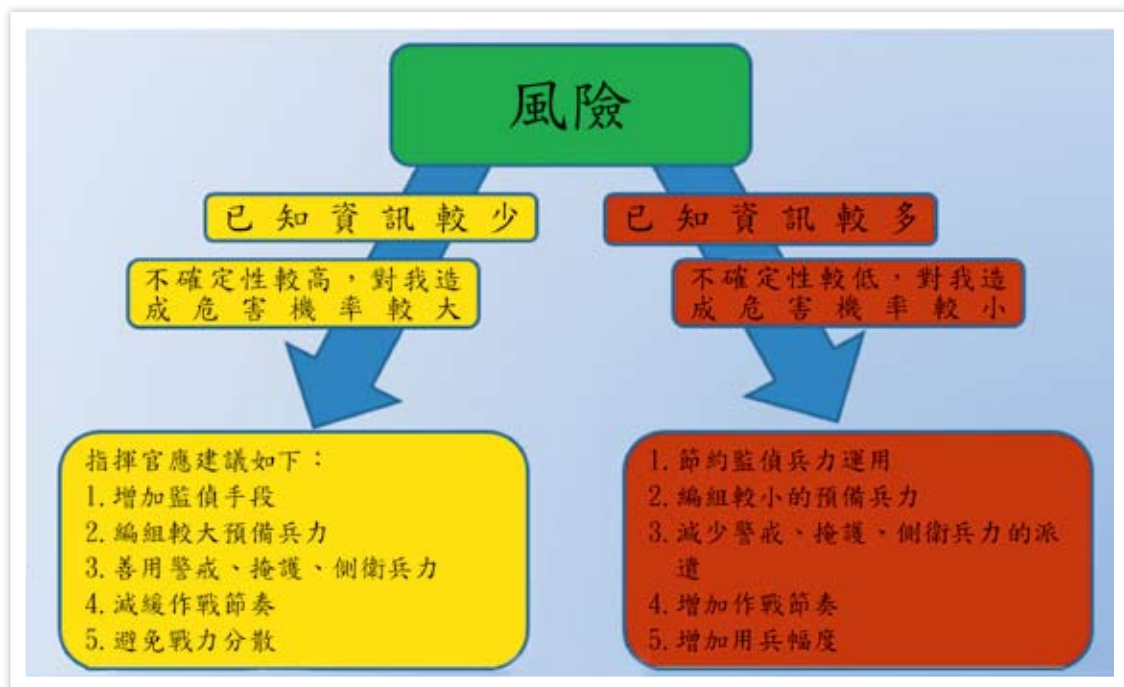
官重要情資需求(CCIR)及各優先情蒐要項(PIR)，並成為各參實施指參作業的重要參考資料。²⁵

(五)作戰資訊管理(knowledge management)

作戰全程中，知識與經驗的交流與傳遞不斷在進行，尤其是指揮所中實施計畫作為的幕僚群間，甚至是幕僚與指揮官之間，互動的方式有時藉由正式的文書命令，有時卻在言談對話之際，而良好的資訊管理正可加速與加寬相關知識與經驗流通，使各參能迅速掌握最新指導、最佳建議、最壞情況、最困擾的議題等，有效節省計畫作業時間，也充分增加狀況的覺知。

(六)小結

圖三 複合式風險管控



資料來源：ADRP 5-0, The Operations Process, Ft. Leavenworth, KS, May 2012, 4-2.

25 FMI-6-01.1, Knowledge management (作戰資訊管理).

MDMP是一個集合名詞，向上支持計畫作為與作戰程序，橫向整合戰場情報準備、目標處理程序、複合式風險管控、情監偵的同步作為及資訊管理成果，向下指導下級計畫作為與作戰整備，在理解全般架構之後，方能正確的規劃駐地訓練重點，有了正確的訓練重點，基地才能據以擬定測考的科目、方式與標準。

作戰程序、指參作業程序 與駐地訓練、基地測考之關係

國軍在MDMP的推廣與教育上行之有年且不遺餘力，兵監、陸軍學院與測考中心均規劃相關教學與測考科目以結合駐地訓練的成效驗收，然在執行各項訓練實務工作與規劃基地測驗前，應該先充分理解作戰程序與MDMP所扮演之角色，有了全般的架構圖像，方能確保教、訓、測的結合。

一、各級演訓與基地測考驗證部隊訓練成效

駐地訓練是部隊綜合戰力養成的基礎，而基地測考與各類演訓均是驗證訓練成效的方法與手段之一，只是參與階層不同。筆者以為，目前各部隊駐地訓練的模式已施行多年，主要重點仍是以戰鬥、戰技類科目為主，並以達到基地普測合格為目標，戰術類的指參作業相較之下便容易遭到忽略，其原因不外乎師資不足、幕僚專業程度不一、訓練時間不足、例行性與臨時交辦任務繁重等，正由於這些訓練的窒礙，再加上基地戰術測驗成績配比雖佔40%，訓測時數卻僅占總時數約1/5(2/10

週)，²⁶故多數幹部抱以「背誦老案、只求過關」的心理應付，縱使期末測驗過關，最終只有磨練到背誦能力，至於為何做與如何做便不再是重點。建議幹部可將指參作業程序的訓練融入其駐地平時各項任務中，以具指參學資的幹部指導具正規班學資者，讓完成正規班教育與分科班訓練的人員均能體會指參作業的輪廓與概念並增加其指參實作經驗，待其爾後進入陸院教育時，方能將部隊實務經驗與課堂講授內容相結合。

個人有幸曾歷次奉派赴美接受美軍初級班、高級班及指參教育，以下將以美軍軍事教育規劃為例，簡單說明美軍如何將學校的指參教育與駐地訓練實務相結合。軍官初級班／分科班(Officer Basic Course, OBC)的課程規劃以兵科裝備介紹、戰鬥與戰技為主，畢業後至部隊服務擔任基礎幹部，此時對指參作業程序較無概念，透過參與各類演訓任務後，除了獲得一些實務經驗外還有一堆疑問；若干年後進入兵科高級班／正規班(Captain Career Course, CCC)受訓，得以接受正規的指參作業程序教育，此時雖可透過課堂講授解答其部分疑惑，卻仍然缺乏指參作業的實際工作經驗，待其畢業回到部隊的工作崗位後，才在具指參學資的幹部帶領下將課堂知識融入部隊實務(Tactics, Techniques and Procedures, TTPs)中；數年後進入陸軍指參學院(Command and General Staff College, CGSC)就讀，指參作業程序的教育時數中課堂講授僅占少部分，餘均是演習的實作，而學年期間計有6次不同層級

26 〈陸軍步兵、機步、反裝甲部隊102年「基地訓測」實施計畫〉，國防部陸軍司令部，民國101年11月9日，頁5。



與重點的演習。

美軍的作法有其國情、編裝、任務與資源的考量，然他山之石雖可以攻錯，仍須依照國軍現況予以調整後，方可以為我參考，姑且不論教育方式與規劃華、美不同，如何將教育、訓練與部隊實務相結合的目標卻中外皆然。

國軍每年規劃各類型的演習藉以磨練參演部隊的訓練成效，以地面部隊為例，主要有參謀本部主導、各作戰區為主的「漢光演習」、進訓恆春三軍聯訓基地的「聯」字輩操演、以作戰區所轄聯兵旅為主的「長」字號操演等均屬旅級以上演習，營(含)以下的單位則以年度進訓測考中心(基地)的方式驗證駐地訓練成果。許多幹部對上述演訓與基地測考都不陌生，然在戮力執行這些演訓與測考任務之際，相信也應該瞭解各項演訓及基地測考的重點課目是如何選定的。

漢光演習的目的不論是實兵演練或是電腦兵棋輔助指揮所演練，其目的在驗證固安作戰計畫及演練國軍通用聯戰訓練清單(UJTL)中所挑選的聯戰任務行動要項(JMETL)，並藉者三軍聯合操演的方式演練各類聯合作戰機制，而十大戰略單位包含各作戰區及海軍、空軍部隊均應自參謀本部所挑選的聯合任務訓練要項(JMETL)的範疇內，檢討與單位有關的訓練要項來作為訓練重點(如陸軍部隊的AUTL)；而作戰區所選定的訓練重點項目便成為旅級部隊訓練重點課目的依據，並藉由年度「長」字輩或「聯」字號演習，驗證訓練成果；營級部隊則必須置重點於旅級訓練重

點科目，於駐地訓練期間落實訓練工作，並配合基地訓練流路的規劃進訓測考中心驗證訓練成效(如圖四、五)。

上述作業流程中，各級部隊在選定相關年度訓練重點項目後，均應呈報上一級核准，如此各級指揮官的訓練指導才能形成其所屬部隊之訓練重點，而各級部隊的訓練重點才能支持上級指揮官的訓練目標，並藉由各類演訓與基地測考的機會實施訓練成效的驗證。

二、合理規劃演訓任務與基地進訓流路

部隊訓練是持續性也應該是連貫性的戰力培養，演訓與測考則是驗證的工作，然而，年度內計畫性演訓任務及臨時交辦任務繁重，時常壓縮到部隊訓練的時間，以1年12個月為基準，將各類演訓自受命、整備、演練、執行到任務後檢討所需時間做分配，再加上人員異動、差勤、休假、裝備妥善等事故因素考量後，事實上可用於訓練的時間所剩無幾，自然影響到訓練的品質，況且每次參演必有績效的壓力，在訓練不足又必須不斷執行演訓任務的情況下，往往也就無法真正的驗證到部隊訓練的成效。以陸軍機步部隊102年度「基地訓測」訓練階段期程規劃為例(如表二、三)，所需時間雖然只有10週(約兩個多月)，²⁷倘若加上事前規劃、整備、部隊機動、相關行政作業所需的時間，絕對超過10週，以此邏輯類推其他演訓任務亦是如此，故合理的時間分配也扮演了落實訓練的關鍵角色。建議將各類型部隊所必須執行的各項演訓任務、應有的駐地訓練時間、基地進訓的

27 〈陸軍步兵、機步、反裝甲部隊102年「基地訓測」實施計畫〉，國防部陸軍司令部，民國101年11月9日，頁2、3。

圖四 聯戰訓練系統需求階段(一)



資料來源：國防大學陸軍指揮參謀學院聯合防衛作戰組教學參考資料

流路做整合並分配合理可用的時間，而非嚴格地以「年度」為單位做區分，畢竟許多部隊任務繁重，一年之中在駐地的時間並不多。

結語

MDMP是「作戰程序」中「計畫作為階段」所採用制定作戰計畫的方法之一，計畫完成後頒發下級據以執行其計畫作為及進行作戰準備，並依狀況發展與需要實施計畫/命令轉換，待命進入執行階段。而所謂的執行階段是指實際戰爭或衝突的爆發，並非各類的演習與演練，因為舉凡年度國軍漢光演習、「聯」字輩演習、「長」字輩演習及基地進訓測考等，均屬於

準備階段的「演練」工作而非作戰執行，其最大主因在於各類演練/習直後，均有相關成效檢討、精進作為建議等會議召開，其會議結論最終亦將回饋於計畫內容的修正。

目前基地有關指參作業程序的戰術測考因可用時間、想定設計等諸多因素，多以「時間受限下的指參作業程序」施測，其目的為磨練受測部隊「執行階段」的指參作為，然而卻誤解了「時間受限下的指參作業程序」與「時間餘裕下的指參作業程序」並無差別，且國軍在(作戰)執行階段所採用的指參作業程序/決心制定程序是作戰指導，而美軍則是快速決策制定程序。



圖五 聯戰訓練系統需求階段(二)



資料來源：國防大學陸軍指揮參謀學院聯合防衛作戰組教學參考資料

表二 陸軍機步部隊102年「基地訓測」訓練階段期程規劃表

區	分	營	級	單一連級
普測		2週		1週
連教練		2週		3週
營教練		2週		
期末戰術測驗		1週		1週
期末戰力練習暨鑑測		3週		2週
合計		10週		7週
附記	一、連教練第一週星期一及營教練第一週星期一，營、連、排長實施JCATS電腦兵棋訓練。 二、本島機步營81、120(42)迫砲排，係於戰鬥教練專精期間，以營(連)為單位進訓步訓部，實施管道整訓，訓期3週，完訓後返回駐地，並配合參加基地普測，訓測成績不納入基地普測成效。			

資料來源：〈陸軍步兵、機步、反裝甲部隊102年「基地訓測」實施計畫〉，民國101年11月9日，頁2。

表三 陸軍機步部隊102年「基地訓測」訓練時數規劃表

區分	訓練週期	夜間教育
本島部隊	全期計營級10週、連級7週，每週以35小時為基準(每日7小時：上午3小時、下午4小時)。	1.夜間教育：延續晝間連、營戰鬥教練課程，實施4小時。 2.晝夜倒置訓練：於營教練第二週週二、三實施每次7小時(2300~0600時)，補休時間為(8~16時)；單一連則不實施。

資料來源：〈陸軍步兵、機步、反裝甲部隊102年「基地訓測」實施計畫〉，民國101年11月9日，頁2。

作戰程序中各階段皆有其執行的工作要項與重點，在執行階段中，應以快速決策制定程序遂行作戰指導，以掌握稍縱即逝的作戰契機或迅速規避作戰風險，其精神與邏輯與國軍現行「作戰指導」的受領任務、狀況判斷、作戰指導、執行命令相仿，主要將實際所發生的戰況與命令內容作比較，進而針對差異處修訂原命令及頒發下級執行。

根據美軍準則FM 5-0一書，任何的計畫作為理應符合快速、彈性、完整、一致、整合、獨特等特性，然戰場的變化瞬息萬變，許多不預期的戰機、威脅甚至敵行動均可能觸發即時的計畫作為，進而壓迫計畫作業可用時間，此時便可依據以下要領達到節省時間之目的，也就是所謂時間受限下的指參作為。²⁸

- 1.增加指揮官參與程度。
- 2.減少研擬行動方案的數量。

3.強化各參同步、整合作業。

4.善用上、下同步計畫作為要領(1/3、2/3原則)。

5.適時派遣連絡官。

所謂時間受限，顧名思義便是可用於計畫作為時間明顯不足，故如何妥適運用上述要領，達到節省指參作業時間之目的，正是時間受限下的指參作業要領，而其作業方式與時間餘裕條件下作業方式如出一轍，並無不同；雖然如此，指揮官卻依然有權依實際情況需要將MDMP作業步驟與程序，在符合邏輯下酌予修改，這當然也是指揮官參謀作業指導的一種，如經過任務分析後，直接指定行動方案的研擬重點，並略過行動方案分析及比較，逕行核定後頒布下級遵行，一切的作為均是為了達到節省作業時間之目的。

駐地訓練是戰力的培養，演訓與基地測考是訓練成效的驗證，這兩樣任務均為部隊重要工作，其實施規定與作法多年來經各級長官指導後，亦形成了頗為完善的作業模式，而MDMP推廣於陸軍部隊不過10餘年，不論各訓練部門、教育單位與部隊間自然存在一些誤解與認知的差異，筆者以為，若能充分瞭解作戰程序與指參作業程序間的關係，以及支持指參作業程序的各項學能，相信部隊在給予合理的訓練時間下必定能掌握與落實駐地訓練的重點，測考中心也必定能驗證出進訓部隊的真正戰力。

收件：102年8月19日

修正：102年8月22日

接受：102年8月24日

28 ADRP 5-0 Operations Process,(Fort Monroe, Virginia : United States Army Training and Doctrine Command, 17 May 2012, 頁 4-6.