



「危機管理活動模式」 在心理戰的運用研究

蘇恒宗

提 要

- 一、危機管理活動模式合乎心理戰機制規範，本文經由典範移轉和整合研究，認為其可以活化心理戰的機制。
- 二、戰前推動的戰略性心戰可預防戰爭衝突的爆發，戰時的危機傳播正是戰術性心戰，而戰後復原則為安撫性心戰的內容。
- 三、我國可配合戰爭前、中、後，整合各心理戰相關部門推動心理戰「危機管理活動模式」，俾強化心理戰機制。

關鍵詞：心理戰、危機管理、危機管理活動模式

壹、前 言

「危機管理活動模式」包括危機的預防管理、危機處理及善後復原等三階段。我國的「心理戰」則區分為戰略性心戰、戰術性心戰及安撫性心戰。兩者本無因果關係，但在現代資訊化戰爭環境下，究竟心理戰已進步到何種程度？能否運用現代化的危機管理活動模式融入心戰作為內，以使我國的心理戰運作更合乎現代化效率，真正成為戰爭的「力量倍增器」，此為本文研究之主要目的。

貳、現代戰爭環境下的心理戰

一、現代戰爭環境

現代戰爭，除傳統作戰模式外，可說是進入了「非對稱」、「非接觸」、「非線性」的三「非」戰爭時代，而以「資訊作戰」為核心。即軍事資訊化、戰場數位化改變了力、空、時三大要素的內涵，使戰爭思想、觀念、戰鬥模式，以及軍事組織、兵力結構等，均造成重大的衝擊與轉變。因此，未來我們所面對的，將是新而複雜、危險、波及範圍廣泛，且具極端風險的生存環境。^{註一}就戰爭危機發展過程而言，現代戰爭環境具有以下值得注意之特點：

(一)戰爭前的預防管理

註一 James Canton [詹姆士·坎頓] 著，杜墨、周靈芝、張麗瓊、吳家恒譯，《超限未來10大趨勢》（臺北：遠流，民國96年），頁249。



國際關係學派認為國家面臨軍事衝突時，通常先設法控制、使用和平方式解決，最後才訴諸武力。自二次大戰以來，已發展出的理論架構概分戰略研究、和平研究及安全研究等^{註二}，均為國際衝突危機管理範疇。軍事衝突危機前的發展過程，學者有區分2-6階段者^{註三}，例如朱延智就將危機區分為危機醞釀期、危機擴散期、危機爆發期、危機處理期、危機後遺症期等五階段。^{註四}因此，就現代國際環境言，在軍事衝突前，通常國家都會利用潛伏之徵兆以偵測危機，以及會有一段可供衝突管理的作為空間。^{註五}

(二)戰爭時的危機回應

現代戰爭特點，包括戰爭目的的有限性、軍事打擊的定向性與戰爭防禦的全面性等。^{註六}由於戰爭目的的有限性，因此敵對雙方通常會運用軍事以外的手段進行嚇阻，以儘量避免直接使用武力。縱使迫不得已，必須使用武力，也是運用高智能武器實施定向性攻擊，以「癱瘓」敵方為主，而非進行「殲滅」。在防禦一方，由於戰場範圍的全面

性，戰爭節奏的急迫性，全國民眾必須無分軍民、前後方，快速動員國家總體戰力，才能迅速有效的回應戰爭危機。

(三)戰爭後的善後管理

戰爭危機，與其說是「複合式」危機，不如說是「全面性」的危機。因為，除了有人為的殺害、建築物的倒塌，可能也包括化學毒物的攻擊等。戰後滿目瘡痍的悲慘景象，就如同發生在我國1999年的「921大地震」一樣，也可能有所過之。而人民身心所受到的創傷，更可從美國「911事件」對民眾造成的心理傷害^{註七}得知。因此，戰爭後的善後處理，更是政府管理戰爭危機所不可忽略的重要一環。

二、心理戰的意涵

關於心理戰的界定，有廣義與狹義之分^{註八}，而我國對心理作戰的界定是：「心理作戰是以心理學的原則作基礎，以情報為根據，有計畫的運用各種方法，為摧毀敵軍士氣，瓦解敵軍作戰意志，以達不戰而屈人之兵目的的一種戰法。」顯然是以狹義的軍事

註二 林碧炤，〈國際衝突的研究途徑與處理方法〉，《問題與研究》，第35卷第3期，民國85年3月，頁1。

註三 蘇恆宗，《我國國家安全的危機管理——以活動管理模式探討三類危機》（臺北：國立臺灣師範大學政治學研究所博士學位論文，民國95年5月24日），頁17-19。

註四 朱延智，《小國軍事危機處理模式研究》（臺北：國立政治大學東亞研究所博士論文，1999年6月），頁I-II。

註五 筆者認為，國際戰爭衝突危機是兩個國家或多個國家政府間，在嚴重衝突下的一連串互動行為。雖未達實際戰爭，但可以認知到戰爭有極高發生的機率（風險），因此較天然災害言，有較高的可預測性。參見註三，蘇恆宗，《我國國家安全的危機管理——以活動管理模式探討三類危機》，頁17-18。

註六 岳嵐主編，《高技術戰爭與現代軍事哲學》（北京：解放軍出版社，2000年），頁56-58。

註七 根據美國「皮尤研究中心」2002年9月19日公佈的民意調查顯示，「911事件」對美國人心理上造成嚴重創傷，許多人感到情緒低落、心浮氣躁和失眠。有7/10的人感到情緒沮喪，有將近1/2的人聲稱自己難以精神集中，1/3的人失眠，其中又以沿海城市居民情況最為嚴重。「恐怖襲擊對美國人造成嚴重心理打擊」，請參閱<http://tw.news.yahoo.com/2001/09/20international/can/2448428.html>

註八 關於「心理戰，Psychological Warfare」或「心理作戰，Psychological Operation」的定義都相當複雜。不過筆者認為，就階層的區分言，心理戰為廣義的心理作戰，應屬於國家階層戰略的一環，而心理作戰則是狹義的軍事作戰層次的心理戰。就心戰的目標言，國家層級的心戰目標是國際社會、敵政治人物、百姓及軍方等；而軍事階層的心戰目標，則僅包括交戰對方的敵軍事領導與戰場上的官士兵而已。以上內涵均能用「心戰」簡稱之。

層級之心理作戰為範疇。另外，我國的心理作戰依據運用層級、對象、目的之不同，區分為戰略性心戰、戰術性心戰與安撫性心戰，其內容意涵簡述如后：

(一)戰略性心戰

所謂「戰略性心戰」，係由政治、外交、經濟、宗教、軍事、文化心理戰等交織運用而成^{註九}。我國心理作戰的目標是「依據國家安全政策與軍事戰略指導，運用心理作戰手段，影響目標地區軍民心理，改變其認知與態度，導引其行為，進而有利於國家政策與軍事任務之達成。」係偏向軍事戰略層次心理戰，並著眼於平時的心理戰作為。

(二)戰術性心戰

戰術性心戰是指「在某一戰場，配合戰術上的需要，支援戰場上的戰鬥部隊，以達成戰鬥任務為目標。」因此，戰術性心戰是著眼於戰時的戰場心戰作為，其中又包括心戰專業部隊與部隊心戰之戰場心戰作為。心戰專業部隊的戰場任務主要是依上級命令支援作戰區作戰，包括心戰情報的蒐集，以及運用媒體（包括電視、廣播、網路）進行心戰文宣攻勢，另外亦從事心戰喊話及傳單散發工作；而部隊心戰的主要工作則為心防、傳單散發，以及必要時的心戰喊話等工作。

(三)安撫性心戰

又稱「綏靖性心戰」，是我軍光復區或佔領區所實施的心理作戰，以鞏固戰爭面

為目標，係較著眼於「心防」方面的作為。我國「安撫性心戰」的主要任務，概略包括：1.軍民合力、肅清殘敵；2.掌握行動、困陷敵軍；3.分化招降、瓦解敵軍等。另外，在軍隊復原工作方面，其工作重點則包括配合政府復原工作，進行政策宣導、協助軍（法）紀維護與心理輔導諮商等事宜。

三、新世紀的心理戰

從前述的研究觀察，現代戰爭係以「資訊作戰」為核心，而資訊時代的資訊傳播與心理滲透，因衛星通信、電腦網絡、數位行動電話、電子郵件、廣播等多種科技的進步與融合而無遠弗屆。心戰的對象將不限於敵對國家，也不僅於攻擊（也包括防禦），而且更不限於戰時。

(一)戰爭前的戰略性心戰

從以上論述，戰爭危機前的戰略性心戰作為，其工作內涵與份量將遠甚於作戰時的心戰作為。因為，就戰爭發展過程言，在軍事危機爆發前，就有一段可供管理危機的空間。事實上，在二次大戰後，美國所發展的「嚇阻性」戰略，也可解釋為心理戰略的運用；而發展於1970年代的「議題管理」(Issue Management)策略^{註十}，將也可運用到戰爭前的戰略性心戰方面；故若能預先有效的管理影響雙方衝突的戰略層次之「議題」，則將能預防軍事危機的發生。

(二)戰爭時的戰術性心戰

未來由資訊心理戰所衍生發展的「新

^{註九} 劉國福，〈打好高技術局部戰爭心理戰的途徑〉，《中共國防大學學報（北京）》，第7卷第8期，1994年，頁71-74。

^{註十} 所謂「議題管理」就是主動積極的議題管理策略，也就是在議題剛出現或尚未浮現之際，就搶得「議題管理」先機，如美國前國防部長裴利所提出的預防性防禦(Preventive Defense)，就是以議題管理的方式進行預防性的危機處理。議題管理的策略，包括1.搜尋環境的趨勢與議題；2.確定議題的優先順序；3.將議題加以定位，並確定衝擊的範圍；4.利用各種資訊來分析議題及趨勢；5.決定組織對此議題的立場。參見吳宜蓁，《議題管理》（臺北：正中書局，民國87年4月），頁1-10。



概念」心理作戰武器，將會配合各種新研發的心理作戰戰法^{註1}，促使戰術性心戰的作為超越現有的想像空間。此將迫使傳統的戰術性心戰作為^{註2}，部分或許無法賡續運用，必須研發更新作法，俾利因應新的戰爭環境。另外，在戰場範圍的無限延伸下（包括陸、海、空、天、磁等），戰略、戰役與戰術的區分將更為模糊。而戰略、戰役、戰術等各層面的心戰作為將是同步實施交互影響，更不易區分。尤其是每個心戰作為，都可能牽一髮而動全身，而產生所謂的「蝴蝶效應^{註3}」，均不得忽略。

（三）戰爭後的安撫性心戰

由於未來敵對國家會相互針對他國的基礎設施，以及國家的重要資產進行大規模的攻擊摧毀，也可能造成民眾的大量傷亡。而當一個國家的一個或多個民生設施、戰略資產受到破壞瓦解時，必然造成民眾的心理震撼與信心喪失。因此安撫性心戰的作為，即在對戰後怵目驚心、滿目瘡痍的戰後復原任務，進行安撫宣慰、協助傷患送醫、家園重建，以及協助肅清殘敵等工作。筆者認為，戰後的安撫性心戰應是一種戰前的預劃性作為，而非戰爭後才產生的臨機性任務工作。

參、危機管理的理論模式分析

「危機管理」的內容有危機訊息的偵測、危機的準備及預防、損害的控制及處理、復原工作的進行、不斷學習及修正等五大主要步驟。^{註4}1989年，那納美克(J. F. Nunamaker)等人提出組織危機管理系統(Organizational crisis management systems)，即以危機爆發的前、中、後，來分別規劃各階段的管理活動，並建構一個動態的危機管理活動模式。（如圖1）

一、危機前的預防系統

根據該活動模式，在危機爆發前，應建立儲存與組織相關的危機資訊知識庫；並在專家指導下，針對各種危機組合，擷取危機處理經驗，草擬最糟劇本，以及根據這些虛擬情境，建立危機計畫系統。在危機計畫系統內存有兩個次系統，即1.危機訓練系統→負責最糟劇本的模擬演練；2.危機感應系統→職司危機情境的偵測和預警。各項系統的功能與目的，簡述如后：

（一）危機計畫系統(Crisis planning system)

危機計畫的主要目的，就是要透過不斷的規劃活動，來使組織高層決策者能將注意力集中在危機相關的事情上，並藉不斷的

^{註1} 例如，中共吸取波灣戰爭與科索沃戰爭經驗，並研究如：信息心理威懾、虛擬現實戰、指揮控制戰、信息心理欺騙、信息心理入侵、信息心理防護、信息剝奪等新戰法，在政治、經濟、社會、文化等各領域，建立軍事作戰優勢，左右戰局進程等。參閱張勤德、戴旭著，《中共現代國防大典》（北京：中共文獻出版社，1999年），頁155-156；鍾大文，〈中共信息心理戰之研究〉，《共黨問題研究（臺北）》，第27卷第9期，民國90年9月，頁51。

^{註2} 筆者曾歸納傳統的戰術性心戰作為，包括有心戰情報、心戰主題、心戰廣播、心戰宣傳品、心戰喊話、心戰傳單、心戰欺敵、心戰空投與砲射、召降安撫計畫等作為。請參閱蘇恒宗，〈從戰史研究途徑論心理戰的發展方向〉，《國防雜誌（桃園）》，第17卷第1期，民國90年7月16日，頁19。

^{註3} 1972年12月29日，美國學者勞倫茲在華盛頓的美國科學發展學會上發表演說，他說：「一隻生活在亞馬遜河流域熱帶雨林中的蝴蝶，偶爾煽動幾下翅膀，兩週以後，可能在美國的德州引起一場威力巨大的龍捲風。」指任何一個微小的事件，都可能引起一場巨大的變化。參閱石山水，《蝴蝶效應：人生中不可忽視的小細節》（臺北：達觀出版事業有限公司，2005年2月），頁1。

^{註4} 詹中原，《危機管理：理論架構》（臺北：聯經，2004年1月），頁20。

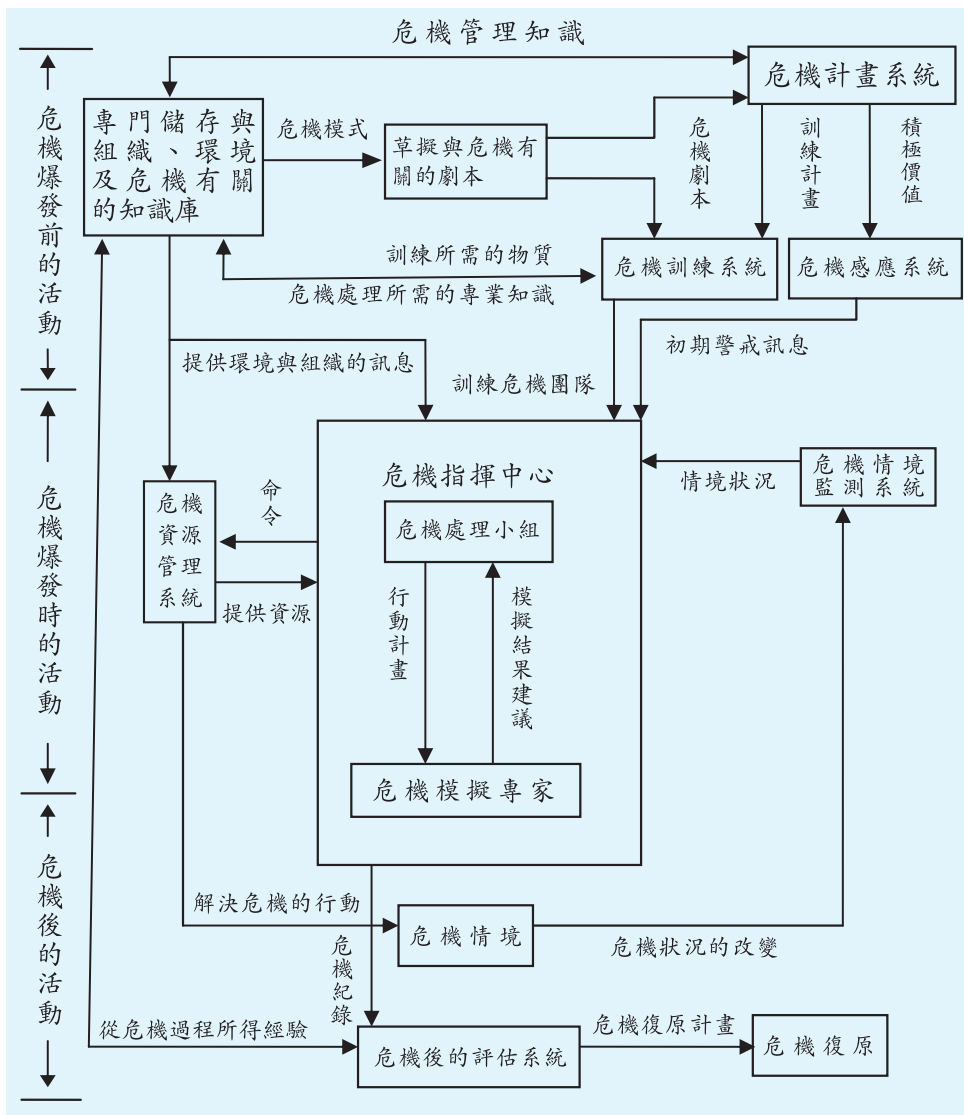


圖1 組織危機管理活動模式

資料來源：Nunamaker, J.F. Jr., Sue, W.E., & Chen, M., Organizational Crisis Management Systems: Planning for Intelligent Action, (Journal of Management information Systems, Vol.5, No.4, 1989), pp.16.

組織能夠從容的應付危機。

(二)智庫與組織的知識庫

智庫提供危機管理團隊專業意見，以協助進行擬定「危機應變計畫」。智庫應由各類專家組成，如法律、公關、人力資源、產品、財政、資料處理、公共事務部門等。資源管理系統則負責資源的調查、管制、分配，包括軟硬體設備。硬體方面，應備足執行應變計畫所需的器材；軟體方面，則應成立「危機資料庫（知識庫）」，並持續蒐集相關資料。^{註六}

(三)危機訓練系統 (crisis training system)

危機訓練的目的在使組織成員，除

規劃活動來增強決策者的知識。又為使危機計畫能夠充分發揮功效，組織必需在硬體設備上配合電腦使用，並有個人工作站及檔案處理中心，將個人的計畫成果予以儲存及管理。^{註七}總之，危機計畫的目的是想透過事先的預期構想，來排定因應危機的策略，使

對既有因應策略能有所瞭解外，主要是藉此種訓練過程，使其成員能夠培養出分析、取得知識，以及獨立判斷能力，俾利在危機情境下，能做出創造性決策，並能以彈性的行動來解決危機。^{註七}當危機計畫擬定後，組織便須透過訓練或模擬方式，對下層單位進

^{註五} Nunamaker, J.F. Jr., Sue, W.E., & Chen, M., "Organizational Crisis Management Systems: Planning for Intelligent Action", (Journal of Management information Systems, Vol.5, No.4, 1989), p.17.

^{註六} Ibid, pp.21-22.

^{註七} 孫本初，〈危機管理策略之探討〉《人事行政月刊（臺北）》，第22卷第6期，1996年，頁22-23。



行一系列演練。^{註六}決策群體亦可透過模擬訓練，來發現原有計畫的不足，並加以修正；而且當組織在從事危機訓練計畫時，方案設計者應以具有應用「危機管理」認知學養，以及資訊處理技能的專家為優先對象。

(四)危機劇本的草擬(scenario generation)

那納美克(J. F. Nunamaker)等人認為，透過戲劇性方式詮釋「危機」，可增加組織成員對危機的臨場感，並降低成員恐懼及壓力。所以組織管理者應發展一套「最糟劇本」的想定狀況，把所有可能出現最壞情況納入劇本，再依此劇本設立危機處理計畫。^{註九}因此組織應設專責機構，負責草擬有關危機計畫說明書，以供危機計畫與危機訓練之用。^{註十}另外，尚有許多專家亦認為透過「如果怎樣，就應如何」(what if)的劇本演練，來刺激決策者做最壞打算，並應從此類思考方式，來思考一些未曾考慮到的問題。^{註二}

(五)危機感應系統(Crisis sensing system)

有效的危機管理除須有完善的應變計畫外，其對危機訊息的警覺能力，也是一項決定成敗關鍵。^{註三}從圖1模式中觀察，組織決策者在危機計畫中，將組織所須的積極價

值(active values)，或所能承受程度，傳達至危機感應系統；再由該系統依組織的主要價值，來擬定相關的感應程序。^{註三}總言之，組織若能及早對危機警訊察覺，並採取適當因應措施來遏止危機發生，那麼組織便能將危機消弭。

(六)危機管理小組的職責及活動

1. 危機管理小組的權責

危機管理組織設計的原則，包括要有高度彈性，越精簡越好；要打破原有部門的界限，採取問題導向之分工原則；運用專業專責的常設組織及工作團隊的跨部門協調方式；利用專家委員會或專案組織的設計方式等。^{註四}而組織成員的人選，應由各種不同專業知識的專家及各單位主管們所組成，是一個智囊團，也是一個執行單位。

2. 危機管理小組的活動

危機管理組織的平時職責，包括監督政策規劃、確認程序發展、參與準備計畫、監督並參與計畫的運作、選擇危機處理中心位置、監督危機處理中心的設備、安排危機管理中心成員^{註五}、對參與人員的訓練、檢視物資準備情形、簡化人事、確認支

註六 一般的訓練工作依對象可分為：1.機關內部人員的訓練，訓練的項目應包括危機管理教育、技術訓練及壓力訓練；2.自願人員的訓練：除應加強技術訓練外，還要灌輸以危機管理的觀念。同註七。

註九 詹中原、吳迺雪，〈整合的危機管理體系：以九二一震災為例〉，《研智論壇月刊（臺北）》，第25期，2003年，頁2。

註十 同註五。pp.18-19.

註二 Ram'ee, John, Crisis "Management: Looking for The Warring Sings" (Management Solutions, January, 1987), pp.5-11.

註三 同註二。

註三 同註五，p.19.

註四 朱愛群，《危機管理：解讀災難謎咒》（臺北：五南圖書，2002年2月），頁154-155。

註五 危機處理中心的成員，依據FEMA綜合實際危機處理的經驗，認為危機行動小組或緊急事件處理小組成員應包括：決策者及決策代理人、執行助理、發言人、安全聯絡人、行政支援／總務、謠言控制小組、溝通專家、法律專家、財務專家、救難操作專家、醫藥專家、受害家屬聯絡人、災難現場聯絡人、國際救難組織聯絡人等。請參閱詹中原，〈美國政府之危機管理：組織發展與政策架構〉，《美國政策月刊（臺北）》，第5卷第5期，1990年，頁96-105。當然，FEMA對上述建議之成員應視實際情況而權變增減。

援體系的安排情形、確認多餘物資、醫療器材的準備情形等。^{註六}

二、危機時的處理作為

當危機爆發時，依據那納美克(J. F.Nunamaker)等人的看法，組織必須依據原先規劃的危機管理計畫實施，並將動態管理活動責由權責單位（機構）執行，以完成危機管理目標。這些執行機構大概包括：危機指揮中心、資源管理系統、危機情境監測系統等三項。

(一)危機指揮中心(crisis command center)

危機指揮中心（或稱危機應變中心）是由決策者及其幕僚、危機處理小組、危機處理專家等組成，也稱「危機管理小組」。在平時狀態下，危機指揮中心對危機處理小組進行訓練；當危機發生時，則改由危機專家負責向危機處理小組傳達重要訊息及指令。^{註七}

(二)危機資源管理系統(The crisis resource management system)

組織為協助決策者取得危機時所需的資源，必須設立危機資源管理系統。^{註八}在平時，資源管理系統運用資料管理技術，將有關資源作有系統的整理分配。在

危機發生時，除持續向指揮中心報告資源取得及分配之訊息外，同時依指揮中心命令對危機處理小組進行資源分配及調整。^{註九}

(三)危機情境監測系統(crisis situation monitoring system)

該系統係利用特有監控技術及良好溝通網絡追蹤危機，並將所得情報向危機處理小組報告，使該小組能夠掌握可靠訊息來對危機進行評估，並決定所應採行的因應步驟。此外，危機監測系統亦須對危機計畫中所列的重要指標監測向決策單位回報，使決策單位不致因危機情境的混亂而喪失任何重要訊息。^{註十}

(四)危機處理小組的職責及活動

有關的詳細運作（如圖2），包括：迅速建立工作轉換時間表、進行工作流程安排

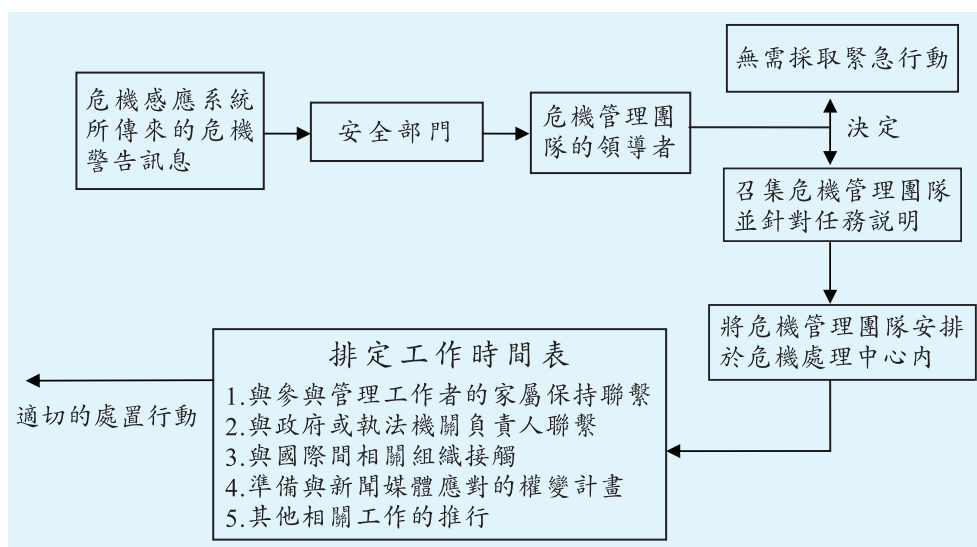


圖2 危機管理團隊職責與活動圖

資料來源：轉引自黃新福，《危機管理之研究——從組織層面來探討》（臺北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文，1992年6月），頁157。

^{註六} 黃新福，《危機管理之研究——從組織層面來探討》（臺北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文），1992年，頁148-158。

^{註七} 同註六。pp.19-20。

^{註八} Reilly A.H., "Are Organization Ready for Crisis? A Managerial Score-board", (Columbia Journal of World Business, Vol.22, No.3, 1987), pp.36-88.

^{註九} 同註六。p.19.

^{註十} 同註六。



管制、充分授權給危機處理人員、注意真正問題、遵循組織政策、運用所賦予的管理程序、可尋求創新，不受既有程序限制、確保資訊能為整個團隊成員所共享、檢視所有新聞報導及評論、對資訊進行雙重檢視、對受害人及家屬提供協助、從事組織及監督，以確保工作可以完成、嘗試預測未來、儘可能對成員的壓力作控制、維持工作的進度等。^{註三}

三、危機的善後復原

在危機落幕後，須由危機資源管理系統向危機評估系統彙報資源耗用狀況，並由該系統作危機處理的「成本效益評估」。此外危機後的評估系統也要提出危機復原計畫，幫助組織變革和重整。最後，評估系統要將此次在危機過程中獲得之經驗，反饋給危機資訊知識庫，以作為執行危機計畫修訂時之參考。

危機結束後的工作，應完成至少包括成立評估小組、加速復原工作、不斷學習與修正等工作。而危機解決後所須進行的評估項目，包括——計畫成效；程序是否完備；成員績效；聽取成員報告；對設備與訓練評估檢討；以新經驗檢視原計畫；適當獎勵有功人員；對受難者適切協助；繳交處理情形報告；公文建檔等。

綜上觀察，組織危機管理的流程，包括危機發展的三階段（前、中、後）、五大管理步驟（危機訊息偵測、危機準備及預防、損害控制及處理、復原工作、學習），以及一個危機管理活動計畫。而危機管理活動模式也結合電腦資訊科技的運用，重視資料庫的建立、知識管理的運用，以及重視科學性的決策管理。以上危機管理活動模式特點，假設將其配套運用到心理戰上，是否能活化

心理戰機制？以下將進行深入探討。

肆、心理戰的危機管理模式運用

筆者認為，現代戰爭的心戰作為能力，要像人體的組織機能一樣，知識庫（心戰自動化系統）是右腦，戰略性心戰指揮中心是左腦；心戰情資感應系統是眼、鼻、耳、皮膚等感官器官；戰術性心戰小組就像手腳四肢一樣，是一個「看得見→想得到→動得快」的神經網絡(C⁴I)系統。從這個觀念出發，筆者試擬心理戰的危機管理活動模式（如圖3）。

一、戰爭發生前的戰略性心戰

從中共「大心理戰」觀察，其手段包括攻心宣傳、意志威懾、情感影響、心智欺騙、離間策反、特種打擊等戰法，並落實於平時時期，與政治打壓、經濟磁吸、軍事威懾、社會統戰等策略同步進行^{註三}，是展開於戰爭之前，無分前方後方，沒有戰略戰術區隔的心戰手法。而筆者認為，面對中共「大心理戰」威脅，我國心理戰應是融合「危機管理、知識管理、專案管理、議題管理」的現代智慧型心理戰。並表現在以下方面：

（一）心理戰計畫系統

「心理戰計畫系統」的制定目的，是要藉由不斷的規劃心戰活動來強化決策者對心理戰的知識與認知。心戰計畫系統依據心戰知識庫（心戰自動化管理系統）提供之資訊，來分析與管理有關的心戰議題；並草擬心戰狀況想定（劇本），以提供心戰訓練系統運用。心戰計畫系統也可將所需要的情資，要求心戰情資感應系統提供給心戰戰略指揮中心運用。

（二）智庫、心理戰知識庫（心戰自動化管理

註三 同註二。

註三 「解析共軍心理戰與反制之道」，《軍事新聞網站》<<http://news.gpwd.mil.tw/search.asp>>

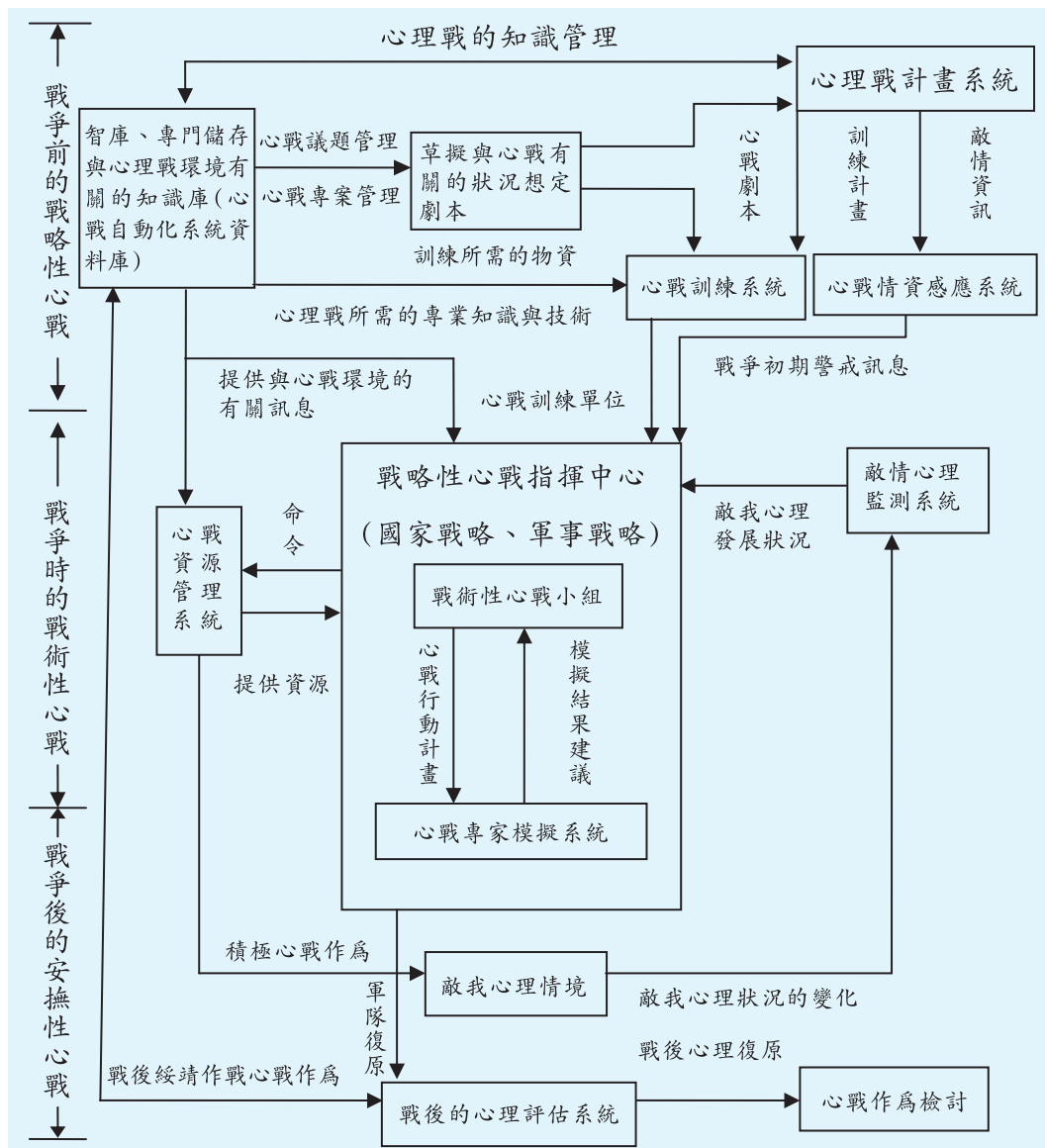


圖3 心理戰的危機管理活動模式

資料來源：作者自製。

理系統，Psychological Operations Automated System, POAS）

1. 智庫

智庫的功能在提供戰略性心戰指揮小組意見，以協助進行擬定戰略性心戰計畫；或提供心戰有關的議題分析資料，俾利

進行心戰想定的撰擬與演練。心戰智庫人員應由具有軍事戰略、法律、敵情、心理、公關、行銷、媒體等之專家組成。

2. 知識庫

類似美軍「心戰自動化系統」^{註三}的主資料庫，在系統架構上可建構敵情資料

註三 美軍「心戰自動化系統」架構包括系統基本架構、系統主資料庫兩部分。系統主資料庫的內容則包括情報報告目錄摘要、全來源文件目錄、廣播及電視資料庫、人權資料庫、自動化心戰研究資料庫、訊息線上資料庫及人資資料庫等。該主資料庫隨時都維持在300萬筆以上的各類檔案和資料，以供心戰相關單位及人員的線上查詢和運用。請參閱許如亨，〈現代高科技心理戰與心戰自動化系統〉，發表於「國軍政治作戰理論與實踐學術研討會」，（臺北：政戰學校總教官室政治作戰組主辦，民國87年11月27日），頁20-21。



組、研究分析組及系統維修組等^{註四}。知識庫（心戰自動化系統）的建立，其功能為(1)可提供戰略心戰指揮中心、心戰模擬訓練系統強大的資訊支援能量；(2)協助敵情蒐研、分析與威脅評估；(3)支援其他戰略性、戰術性心戰作為等。

(三)心戰訓練系統

演習最重要的目的，就是在訓練中尋找問題，並從發現問題中去提升解決問題的能力。心戰訓練系統主要由心戰專家組成，透過心戰狀況想定（劇本）的演練，培養心戰成員（戰略性心戰組織及戰術性心戰小組的成員）心戰情報分析、判斷及解決心戰問題的能力。心戰決策群也可以透過模擬訓練的方式，來發現原有心戰計畫的不足，而加以修正補充。

(四)心理戰劇本（狀況與想定）的草擬

對於組織的危機管理，是要發展一套「最糟劇本」，把可能出現的最壞狀況，都納入劇本內演練。^{註五}同樣的，心理戰也應設立專責機構，依據當前心理環境來模擬心戰狀況想定。將最有可能的心戰「議題」列入專案管理，草擬最壞心戰危機狀況，透過此最壞情境來磨練心戰危機決策群（戰略性心戰組織）的指揮應變能力。

(五)心戰情資感應系統

所謂「心戰情資感應系統」，即如同Nunamaker et(1989)等人所提出的「危機感應系統」，為危機預防管理的重要部門，在對危機進行偵測及評估。事實上，「情報」往往是扭轉戰局的重要因素，因此心理戰更要重視情報的運用。心戰情資感應系統係要以特有的監控技術及心戰情報網絡，對心戰情

資實施追蹤分析，並將所得情資向戰略性心戰指揮中心回報。

(六)戰略性心戰組織

戰略性心戰指揮中心是由心戰專家及心戰決策群所組成，平時負責心戰計畫（劇本）草擬及訓練；戰時則為心戰危機處理決策組織，是國家戰略與軍事戰略的心戰核心團隊。現代資訊心理戰的環境相當複雜多元，各種心戰方案都要由具不同專業知識的專家組成。因此，戰略性心戰組織除要能提供各項心戰行動方案外，也應該是一個常設性的專業組織單位。

二、戰爭發生時的戰術性心戰

(一)心戰專家模擬系統

心戰專家模擬系統為隸屬於戰略性心戰指揮中心下的單位。在戰爭狀況危急的情況下，心戰專家模擬系統依據平時的心戰劇本演練、心戰情資感應分析資訊，以及戰時的即時敵情監控情資，提出心戰建議方案給由戰術心戰小組律定心戰行動計畫，並執行戰術性心戰作為。

(二)心戰資源管理系統

心戰資源管理系統承戰略性心戰指揮中心命令，適時提供戰術性心戰小組執行心戰行動時所需資源（包括國家及地方的重要傳媒設備、人物）。心戰資源管理系統的主要功能，在適時調配心戰所需各項資源。在平時，心戰資源管理系統儲存控管各項傳媒資源的軟、硬體設施；戰時，依據戰略性心戰組織命令，對戰術性心戰小組實施必要緊急的人員或物資支援。

(三)敵情心理監測系統

「敵情心理監測系統」的設置目的，

^{註四} 同註三。前揭文，頁25。

^{註五} 詹中原、吳玟雪，〈整合的危機管理體系：以九二一震災為例〉《研智論壇月刊》，第25期，2003年，頁2。

主要在監測戰場敵軍及我軍的心理狀況變化，尤其是要將戰術性心戰小組的戰術作為成效（對敵心戰成效評估），立即反映到戰略性心戰組織，俾利修正戰術性心戰作為。敵情心理監測系統應運用現有衛星網絡監控技術(GPS)，配合心戰專家的情報資料分析判斷，能即時模擬研究最新心戰行動方案，以能應付即時的心理情境概況為目的。

(四)戰術性心戰小組

戰術性心戰小組是國軍心理作戰的危機處理組織，為戰術心戰行動的主要執行單位。戰術性心戰小組主要接受戰略性心戰組織的指令，其成員是由各種心戰技術專家所組成的團隊。平時，依據心戰專家草擬的心戰劇本進行演練；戰時則依據戰場狀況，以及戰略性心戰組織的指導，執行心戰計畫。

三、戰爭發生後的安撫性心戰

從當前資訊戰爭環境下的戰略與戰術同步，以及中共「遠戰速勝」、「首戰決勝」的戰略觀言，未來一旦兩岸開戰，臺澎防衛作戰應該很快就進入「安撫性心戰」的階段。我國過去沒有戰爭後的相關經驗，但從美國「911事件」後、我國「921地震」後的搶救災經驗，應可獲得一些「戰災」善後復原工作的啟示。

(一)綏靖作戰的心戰作為

我國心理作戰為政治作戰之一環，目標為「鞏固自己、結合群眾、瓦解敵人」。在綏靖作戰階段，心理戰係要「結合地方民防團隊及相關組織，運用宣傳號召來歸，瓦解敵殘餘部隊及潛伏活動份子，並協助恢復社會秩序，安定民心士氣，完成再戰準備。」

(二)協助戰災的復原工作

有關戰災之安撫性心戰的相關知識經驗，可從知識庫（心戰自動化管理系統）獲得，並在平時演練相關作為。當然，戰後百

病叢生、百廢待舉，各種災情問題都會出現，民眾的情緒也會呈現極端不穩定狀況。因此，心戰要發揮宣傳政府愛民、助民、救民的施政作為，以及安撫宣慰民眾的功效，使全民團結戮力重建家園。

(三)戰災的軍民心理評估

戰爭會衝擊國家整體國力，泉喪民眾生命財產，造成部分民眾家破人亡、災民流竄、生靈塗炭的慘狀，而且社會秩序將陷入一片混亂。政府或軍隊的任何措施稍若處理不當，即可能召來民眾的不滿怨懟，此可從1999年的921震災及2003年的SARS危機觀察得知。因此，對於民眾戰災後各種心理狀況發展，以及往後的心理治療、生命價值重建等，都是安撫性心戰所不可忽略的重要作為。

(四)心戰整體作為的檢討

主要是將「組織學習理論」運用到心理戰作為上，即要從「心理戰」的實際經驗中，進行檢討學習教訓，並將之回饋到原頒的心理戰計畫系統。未來的資訊心理作戰手法、樣式，可能更加複雜。心戰工作組織的成員，必須懂得如何學習，並教導個人及團體如何去學習及分享共有的心理戰知識。最後，運用其所學的專業知識來強化心戰作為的能力，俾能應付未來的資訊心理戰爭。

伍、心理戰的危機管理活動模式前瞻

經由前述的整合性研究，以及假設性的模擬探討後，本研究認為運用危機管理活動模式在心理戰方面，可以活化心理戰機制，解決平戰轉化及計畫與執行等問題，並得到以下的啟示與建議：

一、以戰略性心戰系統執行戰爭危機的預防管理

當前，我國並無明確的國家戰略性心戰



組織與計畫。筆者認為，面對中共大心理戰的威脅，應該在國家安全會議內增設「戰略性心戰指揮中心」，研發國家戰略層級的「戰略性心戰系統」，配合運用議題管理、專案管理、知識管理及博弈理論等學理，擘劃兩岸、國際、國防的心理戰略，以「國家心理戰略」來預防戰爭危機發生及指導軍事層級以下的心戰作為。

二、以戰術性心戰作為執行心戰戰場的危機處理

當國家爆發戰爭危機時，戰略性（含國家戰略、軍事戰略）心戰指揮中心應立即啟動。以「敵情心理監測系統」觀察敵我心理變化；以心理專家系統模擬測試戰術性心戰作為；以心戰資源管理系統管控全國媒體資源；使心戰情報蒐整與心戰的危機溝通形成一體，並隨戰況發展適時地調整戰術性心戰行動。因此本文研究後認為，應以戰略性心戰組織主導心戰的危機決策中心，而以戰術性心戰小組作為心戰的戰場執行團隊。

三、以安撫性心戰措施執行戰爭復原的善後管理

有關戰災的復原善後方面，是最難以模擬想像的，而我國欠缺相關方面的經驗。但由於戰爭是一種「複合性」危機，因此可以將美國「911事件」、我國921地震、SARS危機後的災情納入想像（狀況想定），當時政府（美國及我國）的善後處理措施，是我們學習的知識經驗。心戰作為應以上述危機經驗為殷鑑，積極研究短、中、長期的安撫、安撫性措施，俾能配合政府戰災之復原施政作為，以救援人民迅速脫困於戰火蹂躪摧殘之中。

陸、結 語

工業化時代的觀念，係著眼於對各項工作的「分工」；而資訊化時代的環境，則著

眼於對各部門進行「整合」。事實上，筆者在前文所探討的各心戰組織、部門或系統等，在當前都是現有存在的。我們缺乏的只是一個「整合性」的系統性觀念，而本研究之「心理戰危機管理活動模式」，正可提供一個整合心理戰資源的系統性構想。該模式除可促使心理戰機能「活化」外，並能提高心理戰在現代戰爭中的功能。未來，在資訊作戰環境下，我們面對的是中共全方位而來的「大心理戰」挑戰，以及其高技術局部戰爭所使用的各種心戰科技武器之威脅。因此，我們必須要有更積極創新的心理戰作為，以及充分運用心理戰的危機管理活動模式和機制，才能在未來的戰爭中，迎接挑戰，獲得勝利。

收件：96年11月16日

修正：97年04月29日

接受：97年06月25日

作者簡介

蘇恒宗陸軍上校，政戰學校正31期、政校政研所25期、陸院86年班、國立臺灣師範大學政治學博士；研究領域：危機管理、兩岸關係、國家安全、政治作戰、中共專題；現任職於國防大學共同教學中心社科組上校教官。