

美軍與我陸軍連(含)以下部隊指揮程序之探討

作者：張嘉文上尉

提要

- 一、美陸軍在 FM 5-0 野戰要綱中，針對小部隊指揮程序作通盤性的解釋，以指導各兵科對連(含)以下部隊指揮程序發展。目前，國軍陸軍準則未詳細針對小部隊指揮程序作統一的規範，係由各兵科自行發展，各兵科連(含)以下層級指揮程序作法上各有見解。
- 二、營級以上指揮官在擬定主計畫時可與參謀共同執行指參作業程序制定作戰方案，而在連(含)以下階層因未編制參謀人員，故須運用小部隊指揮程序思維及步驟擬定作戰行動。
- 三、本文藉由介紹美軍依其戰場經驗所制定的「小部隊指揮程序」與我軍現行連以下部隊指揮程序分析、比較，探討雙方在程序、預備命令、民事及風險管理之差異，作為我陸軍部隊連以下部隊指揮程序準則修訂之參考。

關鍵詞：小部隊指揮程序(Troops leading Procedures, TLP)、風險管理(Risk Management)、民事考量(Civil Consideration)、預備命令(Warning Order, WARNO)

壹、前言

我國陸軍現行「指揮程序」在營級以上階層是參照美陸軍「軍事決心策定程序」(Military Decision Making Process, MDMP)所制定的「指參作業程序」，連級以下由各兵科依其作戰特性制定的「部隊指揮程序」，二者皆稱為「指揮程序」，但在思維、步驟及執行面均有所差異，陸軍作戰要綱對指揮程序定義為「指揮官藉參謀之協助，遂行指揮之思維及行動過程」，¹然僅適用於營級以上具幕僚編制層級，未對基層連隊指揮程序加以闡述，國軍軍語辭典則定義為「指揮官遂行作戰之合理步驟；即指揮官為達成其任務，與參謀及隸（配）屬部隊指揮官所共同當行之計畫作為與行動準備步驟」，²實際上仍以指揮官與參謀共同思維為主，未考量基層連、排長無參謀人員，須以「直覺式決策」完成計畫或命令。

³美陸軍在 FM 5-0 野戰要綱中針對小部隊指揮程序的執行步驟及作為要領作通盤

¹ 《陸軍作戰要綱》(桃園：陸軍總司令部，民國 88 年 1 月 1 日)，頁 3-6。

² 《國軍軍語辭典(九十二年修訂本)》(台北：國防部，民國 93 年 3 月 15 日)，頁 6-49。

³ 直覺式決策：直覺式決策主要聚焦於分析當前狀況，直接產生可行的解決方案，強調指揮官的素養、判斷、經驗、學識、智慧、膽識、見識及個性等特質是影響直覺式決策的關鍵因素。曹以招，〈淺析美軍決策理論基

性的說明，以指導各兵科小部隊指揮程序發展，反觀我陸軍準則中無相關準則統一規定連部隊指揮程序主要步驟，僅由各兵科自行發展，致目前陸軍部隊各兵科連(含)以下層級指揮程序作法上各有見解，故本文藉由探討美軍與我陸軍小部隊指揮程序之差異，提供精進連級(含)以下部隊指揮程序之省思與建議，因陸軍部隊種類繁多，部隊指揮程序各有所異，無法逐一分析比較，僅以「步兵營連訓練教範」、「機械化步兵連作戰教範」、「戰車連、排作戰教範」、「雷霆2000多管火箭砲兵營連作戰教範」等四本準則與美軍 TLP 實施探討。

貳、美軍小部隊指揮程序簡介

美軍小部隊指揮程序(Troop Leading Procedures, TLP)的發展緣起，係因在 1980 年代 MDMP 的程序趨於繁複與執行時冗長費時，而 TLP 則以取代 MDMP 的決策模式為出發點，但直到 2005 年的 FM5-0 準則中，才完整介紹 TLP 的程序，並且闡述 TLP 為 MDMP 的延伸，適用連級及排級單位的決策程序。⁴ TLP 與 MDMP 相似，但非完全相同，營級以上指揮官在擬定主計畫時可與參謀共同執行指參作業程序制定作戰方案，而在連(含)以下階層因未編制參謀人員，故須運用 TLP 思維及步驟擬定作戰行動。⁵

一、美軍小部隊指揮程序定義與內涵

TLP 提供小部隊指揮官規劃、分析作戰行動的架構，連(含)級以下指揮官可藉由 TLP 發展其計畫命令。在 ADRP 5-0 中將 TLP 定義為「小部隊指揮官分析任務、發展計畫及作戰準備的動態過程」，⁶動態過程是指步驟並非死板固定，指揮官可以因應狀況、任務及可用時間作適時調整，且部分步驟在作戰過程中是不斷在持續修正精進，直至任務結束。

二、小部隊指揮程序與指參作業程序之關係

TLP 的運用主在協助指揮官爭取更多的可用時間，故強調 TLP 與 MDMP 間同步平行計畫關係，藉由預備命令的發布傳達，提供下級指揮官儘早獲得所需資訊，以利 TLP 開始運作，協助指揮官在任務分析、計畫發展及作戰準備等方面，能夠爭取最充裕的執行時間。⁷

在接獲上級第一道預備命令或新任務時，小部隊指揮程序即開始執行，當

礎及決策程序發展》《陸軍學術雙月刊》(桃園)，第 48 卷第 526 期，陸軍教準部，民國 101 年 12 月，頁 127。

⁴ 曹以招，〈淺析美軍決策理論基礎及決策程序發展〉《陸軍學術雙月刊》(桃園)，第 48 卷第 526 期，陸軍教準部，民國 101 年 12 月，頁 134。

⁵ ADRP 5-0 The Operations Process, (Department of the Army, Washington, DC, 17 March 2012), P.2-14.

⁶ 同註 5，P. 2-14

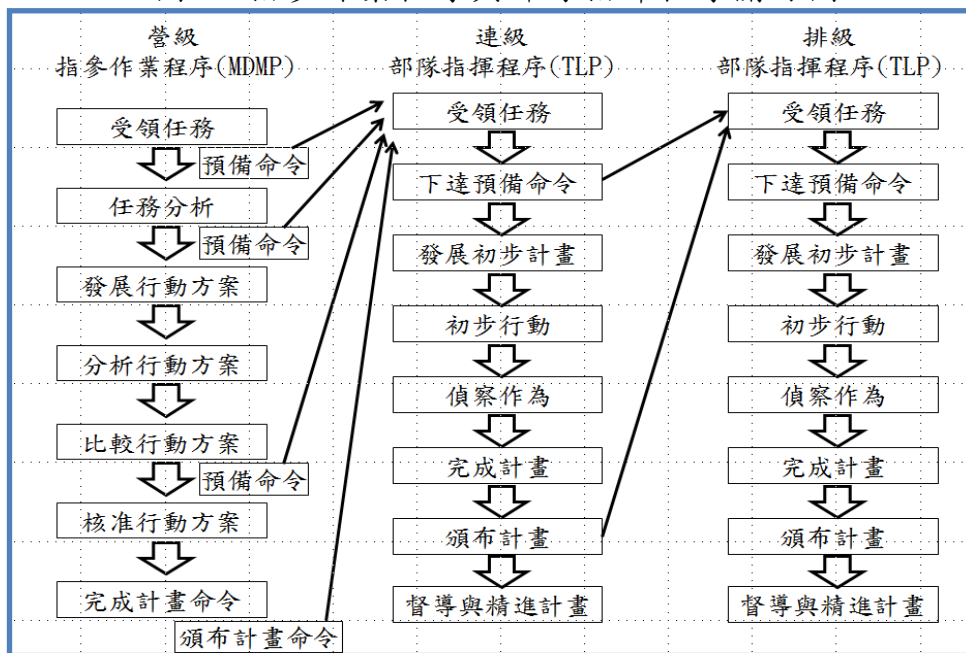
⁷ 同註 4，頁 134。

每接獲後續各項命令後，指揮官可以重新修正評估標準，更新初步計畫，並且持續監督及評估作戰準備工作。⁸

平行計畫作為成敗取決於資訊傳達，⁹資訊的即時性、完整性及準確性都會影響到下級 TLP 執行，一般而言指揮官在未收到上級作戰計畫命令前是無法完成本身的計畫或命令，但如果先期接獲的每一道預備命令都能包含足夠資訊，連(排)長是可以在上級計畫命令發布前就可以完成任務分析並擬定初步計畫，當上級命令有變動時，只需作適度的修正即以滿足上級要求。

營級 MDMP 與連、排級 TLP 平行計畫的關係如圖一所示，箭頭代表上級指揮官預備命令或計畫命令都會直接影響到下級 TLP 的啟動，例如 TLP 有可能在收到預備命令後啟動，但也有可能是在上級完成 MDMP 或計畫命令後才啟動，在執行 TLP 期間都有可能不斷收到上級的預備命令，指揮官需持續修正，使 TLP 能適應各種狀況，並且預想後續戰場景況實施調整。¹⁰通常營級在執行 MDMP 時至少頒布三道預備命令至下級單位，此三道預備命令分別在完成受領任務、任務分析及核准行動方案後頒布，然而預備命令次數並非固定的，當指揮官需要傳達額外的計畫資訊或部隊先期行動時，都可以在任何時刻下達預備命令。¹¹

圖一 指參作業程序與部隊指揮程序關係圖



資料來源：FM 5-0 The Operations Process, (Department of the Army, Washington, DC, 26 , march, 2010), p.C-2.

⁸ 同註 5 , p.2-14

⁹ 同註 5 , p.2-14

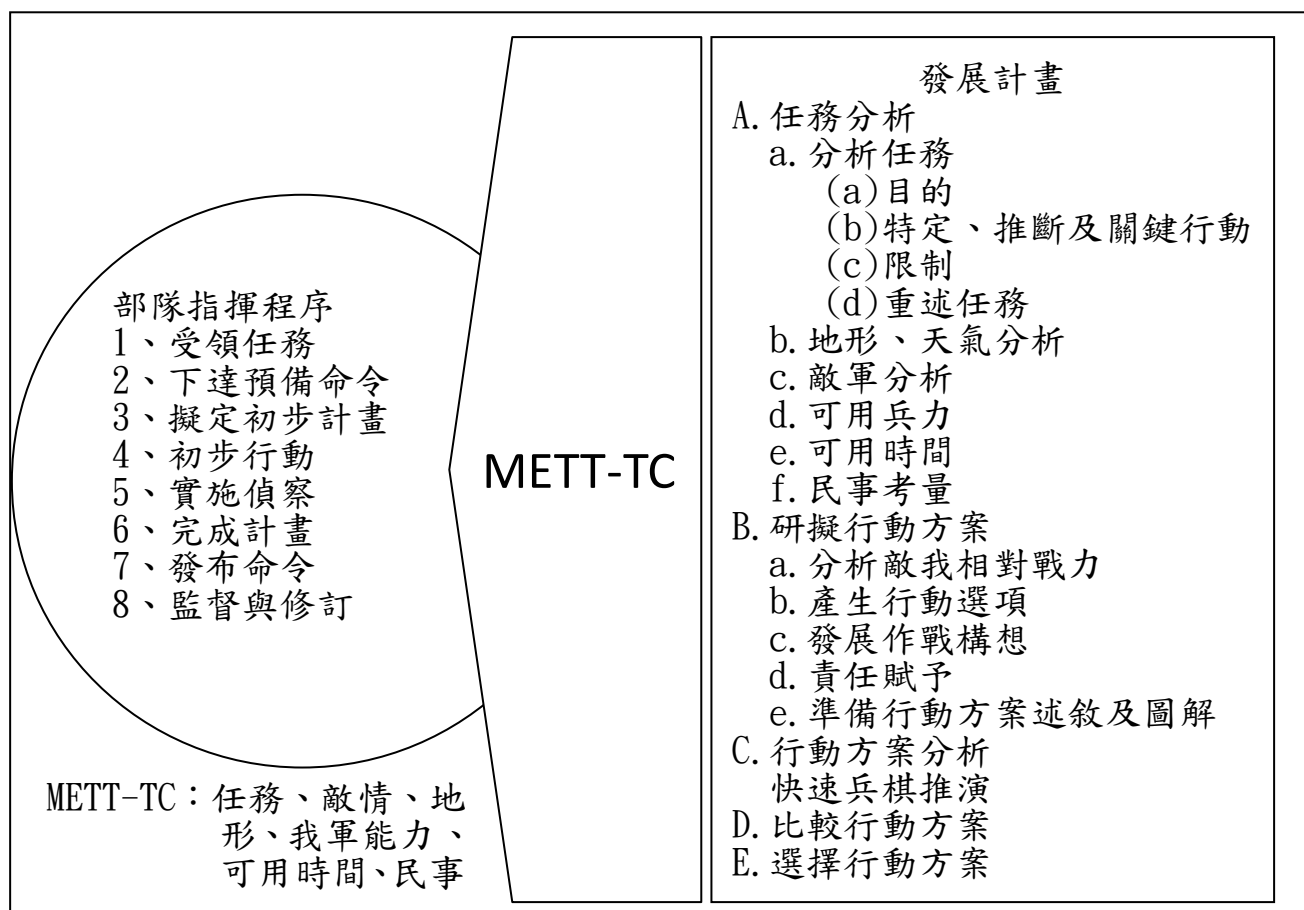
¹⁰ FM 5-0 The Operations Process, (Department of the Army, Washington, DC, 26 , march, 2010), p.C-1.

¹¹ 同註 10 , p.C-2.

三、小部隊指揮程序說明

TLP 為美陸軍連(排)長擬定作戰計畫與執行戰備整備工作的基本架構，¹²圖二為美陸軍連(含)以下部隊計畫作為程序，左邊的區塊為 TLP 的步驟依序為受領任務、下達預備命令、擬定初步計畫、初步行動、實施偵察、完成計畫、發布命令、監督與修訂。中間區塊的 METT-TC(任務、敵情、地形、我軍能力、可用時間及民事)代表任務分析時應考慮的事項，為小部隊指揮官在任務分析時及發展計畫之參考依據，於 TLP 的第一、二步驟執行，後續再因應計畫發展狀況實施修正，右側區塊即為發展計畫之程序，於 TLP 的第三至第六步驟執行，依任務分析的成果，作為研擬、分析、比較及選擇行動方案的依據，並配合偵察結果持續修正行動方案，完成計畫(命令)後分發至下級單位，以作為作戰準備及執行的依據。

圖二 美軍連(含)以下部隊計畫作為



資料來源：FM 5-0 The Operations Process, (Department of the Army, Washington, DC, 26 , march, 2010), p.C-3.

¹²同註 10，p.C-3.

(一)受領任務

受領任務的方式通常是接獲上級預備命令或作戰命令，或指揮官預期會有新任務時。在受領任務後，指揮官須先實施初步狀況評估及分配可用時間。初步狀況評估著重於 METT-TC 各項因素，分析 METT-TC 的詳盡程度是有彈性的，取決於當前可用的資訊及各因素間之重要性，例如指揮官可能主要考量著重於任務、敵情、地形因素，較不重視天候、民事之影響。

13

通常指揮官直到接獲第三道預備命令或作戰命令前是不會有最終的單位任務，但一位卓越的領導者是不會等到上級完成計畫後才啟動小部隊指揮程序，而是在擁有足夠的資訊後，即開始發展單位的計畫，依上兩級指揮官的任務、作戰企圖及作戰構想為基礎，就當前所掌握的資訊，判斷出單位可能被指派的任務，而在此階段上級可能尚未完成計畫。¹⁴

指揮官需評估由計畫至完成作戰準備可用時間，完整區分計畫、準備事項、預演時間，運用逆序式時間規劃模式協助於指揮官完成時間的分配，經由上級指揮官各項行動管制時間節點，逐一反向推出本單位的執行及完成任務時間，並以 1/3 及 2/3 作為時間分配原則，規劃單位時間管制表。下表為美軍步兵連時間管制表範例。¹⁵

表一 美軍步兵連時間管制表範例

0600-執行任務
0530-藉由偵察事項實施最後的調整
0400-建立集合點，實施指揮官偵察
0200-開始動機
2100-各排戰備檢查
1900-預演
1800-用餐
1745-班長向排長反向簡報
1630-發布排作戰命令
1500-排長向連長反向簡報
1330-發布連作戰命令
1045-實施偵察
1030-修正連預備命令
1000-接獲營作戰命令
0900-接獲營預備命令；發布連預備命令

資料來源：FM 5-0 The Operations Process, (Department of the Army, Washington, DC, 26, march, 2010), p.C-4.

¹³ 同註 10, p. C-3.

¹⁴ 同註 10, p. C-4.

¹⁵ 同註 10, p. C-4.

(二)下達預備命令

指揮官評估完當前狀況及可用時間後，應將目前所獲得資訊，完成預備命令下頒，內容中盡可能詳細告知下級單位的任務及時間管制各項資訊，以利下級單位戰備整備工作執行，預備命令內容如下：¹⁶

1. 作戰任務或性質。
2. 發布作戰命令時間及地點。
3. 參與作戰單位。
4. 其他工作事項。
5. 作戰時間管制。

(三)擬訂初步計畫

指揮官完成預備命令下頒後，即著手發展初步計畫，本步驟結合指參作業程序第二至六步驟(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)，而連、排層級因無編制幕僚人員，指揮官須採用「直覺式決策為主」的決策模式，其擬定初步計畫步驟如下：

1. 任務分析

任務分析為指揮官擬定初步計畫之前置作業，分析項目包含任務、敵情、天候及地形、可用兵力、可用時間及民事。¹⁷

(1)任務

指揮官須分析上級的預備命令及作戰計畫，以確認本單位的在上級任務中的擔負的角色，分析事項包括：上級指揮官的任務及作戰企圖，上級指揮官作戰構想，特定、推斷及關鍵行動以及限制條件。

(2)敵軍

在小部隊階層作戰中，連(排)長須瞭解敵軍編組、部署、兵力、近期活動，增援兵力及敵可能行動，情資來源多為透過上級獲得，或可經由鄰接部隊情資分享，或由指揮官經驗判斷，並確認必須瞭解但而未獲知的訊息，可協調上級協助偵察或採取先期行動(譬如實施巡邏、偵察)

(3)天候與地形

由軍事角度分析天候及地形對敵我作戰之影響。天候包括：能見度、風向、風速、降雨、雲量、溫度及溼度，地形包括觀測與射擊、隱蔽與掩蔽、障礙、地形要點及接近路線。

¹⁶同註 10，p. C-5.

¹⁷同註 10，pp. C-5~C-7

(4)可用兵力與資源

任務分析中最重要的就是確認敵我雙方戰力，指揮官必須確認部隊的士氣、經驗、訓練及所屬部隊長之優劣，並儘可能掌握所有可用資源，裝備現況、後勤補給能量、砲兵支援能量，或考量近期作戰及訓練中不足之處。

(5)可用時間

指揮官不能只考慮有多少時間可用，必須從作戰準備、機動、戰鬥及後勤補給之作戰全程中，檢視每項工作及敵軍行動與時間之關聯性，確認每項工作在當前狀況下所需要的整備時間(如完成指參作業程序、預演及完成戰備整備時間)，最重要的是指揮官須不斷審視時間，當有重大事件發生時，必須重新評估該事件對時間管制之影響，適時重新調整因應。

(6)民事考量

民事考量主要受到作戰區域的建築、民事機關、人民領袖態度及活動、人口結構及組織的影響，戰爭很少發生在無人居住的地區，大多時候，部隊會受到非戰鬥人員的圍繞，包含作戰地區民眾、地方官員、官方及非官方組織，部隊長基於上級提供資訊及自我認知判斷，部隊長需考量民事是否對任務造成影響，可從區域、建築、能力(商業、各產業結構)、組織、人口結構及重大活動等因素實施分析。

2. 發展行動方案¹⁸

任務分析目的在提供發展行動方案所需的資訊，而發展行動方案的目的則在完成一個或多個可完成任務的方法，連排層級任務通常是指單一行動，大部分任務及行動都可經由多種以上方案完成，然而在時間條件限制下，指揮官只需要發展一種行動方案即可，指揮官只要有足夠的資訊就可以在接獲上級完成命令前就開始發展行動方案，一個合理可行的行動方案須具備適當性、可行性、可接受性、可辨識性及完整性。¹⁹其發展程序如后：

(1)分析敵我相對戰力

發展行動方案時，指揮官須確認部隊是否有足夠戰力完成任務，將我軍及敵軍戰力逐一比較，分析情報、機動、火力、後勤、防護力、指

¹⁸同註 10，pp. -C-7~C-8.

¹⁹同註 10，p. B-14.

揮管制等因素是否可戰勝敵軍，在營以下階層相對性戰力分析則較為簡略，可由專業性判斷直接取代數值性分析。

(2)產生行動選項

本階段指揮官需集思廣義出各種方法以完成任務，首先須確認本次作戰所需資源，包含戰術行動中所需要的部隊，有那些單位具足夠戰力可達到所望戰果(包含敵軍、地形、時間、民事等方面)，並找出完成本次行動決勝點為何，以協助指揮官確認在決勝點戰力的運用方式及相關作為。

(3)發展作戰構想

作戰構想為指揮官自作戰開始至結束及最終狀態之內心思維的呈現，決定任務中各項行動及後續處置作為，藉由地形的運用，針對敵軍弱點，研擬我軍的兵力方案，運用圖示化介面傳達作戰構想，以避免友軍誤擊事件，清楚敘述作戰行動全程及所望戰果。

(4)責任賦予

指揮官依據作戰構想賦予各下級部隊行動，任務賦予應儘可能以原指揮體系為主，避免破壞單位的完整性，除非同時所賦予的任務超過單位能量限制。

(5)準備行動方案述敘及圖解

指揮官依據作戰構想完成行動方案文字敘述，文字述敘著重於自行動方案開始至結束間所有重大行動，如狀況許可，須針對各行動方案完成圖解，行動方案圖解可有效表達各行動時間的管制節點，行動方案包含以下資訊：所採取之機動或防禦隊形、指定主力部隊、各下級部隊任務及目標、必要戰場補給及所望戰果。

3. 分析行動方案

部隊長須針對各行動方案與敵最大可能行動逐一實施比較，推演敵我雙方行動、反應、反制作為，以瞭解行動方案錯誤之處及連排長的因應作為。

4. 比較及選擇行動方案

部隊長藉由衡量各行動方案的優劣實施比較，以專業的判斷決定所採納的行動方案，考量事項包含任務達成程度、執行作戰任務可用時間、風險程序、部隊偵察結果、下級部隊任務及目的、可能傷亡人數及爾後作戰態勢。

(四)初步行動

連排長實施部隊行動時，應依據上級指導、任務準備需求或進入作戰準備位置。當時間急迫，行動前亦應適切掌握必要資訊，初步行動可能是進入集結地區、戰鬥位置、新的作戰地區或攻擊準備位置，通常包含路線偵察、引導人員派遣或宿營等行動。²⁰

(五)實施偵察

在任務執行前如時間及戰況允許，連排長應親自偵察作戰地區，再詳盡的戰場情報準備都無法取代直接現地的 METT-TC 評估，若無法實施現地偵察，最少須利用地圖或情資完成圖上偵察，亦可運用下級或偵察部隊協助連排長實施偵察。連(排)長可在兵棋推演確認應獲知的資訊，藉由偵察作業獲得之情報確認初步計畫是否可行。²¹

(六)完成計畫

連排長依據偵察結果結合所選定的行動方案實施修正以完成計畫或命令，在發布命令前如時間許可，連排長可與鄰接部隊及上級完成最後的協調工作。²²

(七)發布命令

小部隊發布命令方式通常是以口述命令下達，並以要圖及其他管制措施輔助，命令內容為標準五段格式(狀況、任務、執行、勤務支援、指揮與管制)，通常連(含)以下階層是不說明連排長的指揮官企圖，但需說明上二級指揮官企圖。

最理想的命令發布地點為作戰地區內可眺望目標區及觀察地形之位置，連排長可直接實施現地偵察並完成命令，再召集下級部隊長至指定區域下達作戰命令，若有安全顧慮或其他限制因素無法在該地區下達命令，連排長可運用沙盤、要圖、地圖或其他方式以描述作戰地區範圍及戰場景況。²³

(八)督導與修正

在完成 TLP 後，連排長須督導部隊作戰準備狀況及實施戰備檢查，確認是否依計畫執行及瞭解戰備整備進度。預演為戰備整備中不可或缺的一部分，可協助連排長評估下級部隊的整備情形，連排長藉由預演反覆練習

²⁰ 同註 10，p. C-9.

²¹ 同註 10，p. C-9.

²² 同註 10，p. C-10.

²³ 同註 10，p. C-10.

基本戰鬥技能，找出計畫中的缺點及問題，並觀察下級各部隊協調狀況，及瞭解士官兵對作戰構想的理解程度，且可促進士官兵彼此的信任感。²⁴

參、我陸軍小部隊指揮程序分析

一、我陸軍小部隊指揮程序之定義

指揮程序之訂定，在使軍隊之指揮與參謀作業能依循合理之步驟實施，以節省時間，避免遺漏，且便於互相協調配合，增進工作效率，使部隊能及時採取行動，以爭取先制之利，²⁵故指揮程序的完善對我戰備任務遂行影響甚鉅，表二為陸軍作戰要綱與各兵科教範對指揮程序的定義，以下就名稱、層級及內容等三方面實施探討。

表二 指揮程序定義對照表

資料來源	陸軍作戰要綱 88.1.1。 頁 3-6	陸軍步兵營、連 訓練教範 (第二版) 101.1.24 頁 5-2	陸軍機械化步 兵連作戰教範 (第一版) 101.10.24 頁 1-14	陸軍戰車連、排 作戰教範 (第一版) 100.10.24 頁 1-19	陸軍雷霆 2000 多管 火箭砲兵營、連作戰 教範(第二版) 102.11.19 頁 2-44
名稱	指揮程序	連部隊指揮程序	指揮程序		部隊指揮程序
定義	指揮程序為指揮官藉參謀之協助，遂行指揮之思維及行動過程。	連部隊指揮程序係連、排、班指揮官用以分析任務、研擬計畫與準備作戰之一程序，使指揮官得以有效計畫與充分準備其作戰任務。	指揮程序為遂行指揮之思維及行動過程，使指揮官能迅速下達至當之決心，並使下級及早從事戰鬥準備。		部隊指揮程序，乃火箭砲兵連級以下部隊受領任務後，依部隊指揮程序實施部隊指揮，其目的在使部隊能達成上級指揮官企圖。

資料來源：作者自行整理。

(一)就名稱而言

機械化步兵連作戰教範及戰車連、排作戰教範均以「指揮程序」作定

²⁴同註 10，p. C-10.

²⁵《陸軍作戰要綱—聯合兵種指揮釋要》(桃園：陸軍總司令，民國 80 年 6 月 30 日)，頁 1-163。

義，然指揮程序非僅指連、排層級，易與陸綱之定義有所混淆，火箭砲兵營、連作戰教範中則以「部隊指揮程序」為名，在部隊層級辨識度上較不顯著，步兵營、連訓練教範是以「連部隊指揮程序」為名，個人認為不論在辨識度或適當性上均較為合宜。

(二)就定義之層級而言

機械化步兵連作戰教範及戰車連、排作戰教範之連部隊指揮程序以陸軍作戰要綱為基礎發展而成，僅刪除「藉參謀之協助」一詞，仍以「指揮程序」作為開頭，適用層級未明顯區分，在步兵營、連訓練教範中則明確律定「連、排、班指揮官」，雖無明顯不妥，但在個人觀感上認為針對性過強，筆者認為火箭砲兵營、連作戰教範中以「連級以下部隊」則較為適切。

(三)就實質內容而言

機械化步兵連作戰教範及戰車連、排作戰教範對指揮程序的定義較為簡單扼要，提供更廣大的思考空間，而步兵營、連訓練教範述敘較為嚴謹，二者均以達成作戰準備為目的，反觀火箭砲兵營、連作戰教範中對小部隊指揮程序的解釋則易使人困惑，名稱為部隊指揮程序，而內容中卻以部隊指揮程序一詞回頭解釋原本的部隊指揮程序，在一般名詞解釋及定義的作法上有違常理，易造成讀者混淆，故僅能由定義中瞭解其目的在達成上級指揮官企圖，而其內容無法完整解釋連部隊指揮程序之義涵。

二、我陸軍小部隊指揮程序之說明

聯合兵種指揮釋要指出：「指揮程序中各步驟之作業繁簡，除應考慮本各項因素外，並須視可使用之時間而定。惟不論時間充裕或迫切，其過程不容遺漏或顛倒」。²⁶強調的就是指揮程序各步驟的重要性，各兵科應依單位戰鬥特性為著眼，制訂兵科連(含)以下部隊指揮程序，以符合部隊實需，因陸軍部隊類型繁多，本文僅列舉四種兵科教範之連級(含)以下部隊指揮程序表實施對照(表三)，作為本文分析探討對象。

綜觀我陸軍各類型的小部隊指揮程序步驟上頗為相近，火箭砲兵營連雖僅有六道步驟，然其不足的程序於第二步驟(完成下列事項)中已列為子項目實施，而戰車連、排作戰教範之指揮程序則與其他類型部隊差異較大，其第二步驟雖名為狀況判斷，但本質上執行事項更為廣泛，亦包含受領任務時及擬定初步計

²⁶ 同註 19，頁 1-163。

畫時之各項分析，其第八項戰備檢查在其他類型之部隊指揮程序中皆列於督導與實施項內，故各兵科訓練教範的小部隊指揮程序雖在步驟名稱上雖有不同，但在實施內容中並無顯著差異。

表三 小部隊指揮程序步驟對照表

資料來源	陸軍步兵營、連訓練教範(第二版)101.1.24	陸軍機械化步兵連作戰教範(第一版)101.10.24	陸軍戰車連、排作戰教範(第一版)100.10.24	陸軍雷霆 2000 多管火箭砲兵營、連作戰教範(第二版)102.11.19
連部隊指揮程序	◎受領預備命令 ●瞭解簡要敵情及上級任務 ●擬定初步時間管制 ●擬定作戰整備要求事項 ●下達預備命令	◎受領預備命令 ●瞭解簡要敵情及上級任務 ●擬定初步時間管制 ●完成作戰整備要求事項 ●下達預備命令	◎下達預備命令 ●簡要之敵情 ●任務概要 ●完成作戰準備之時限，接受命令之時間與地點 ●特別指示事項	◎確實瞭解任務 ●依據上級戰鬥支援要項表，確認本部執行任務之支援要項、目的 ●下達預備命令
	◎受領任務 ●確實瞭解任務 ●實施任務分析 *修訂時間 *分析任務 *分析地形、天候 *分析敵情	◎受領任務 ●確實瞭解任務 ●實施任務分析 ●分析地形、天候、敵情	◎狀況判斷 ●狀況分析 ●完成行動方案	
	◎擬定初步計畫 ●狀況分析 ●狀況判斷 ●協調 ●擬定初步行動腹案	◎擬定初步計畫 ●狀況分析 ●狀況判斷 ●協調 ●擬定初步行動腹案	◎協調 協調上級及友軍所需位資料，如支援武器位置、射擊目標、相互支援事項、連絡方法、機動路線、配屬部隊報到時間、敵情等	◎完成下列事項 ●擬定計畫概要 ●處置下列事項 *計畫偵察 *計畫下達命令 *協調 *部隊調動 *下達預備命令
	◎處置下列事項 ●計畫偵察 ●計畫下達命令 ●部隊調動	◎處置下列事項 ●計畫偵察 ●計畫下達命令 ●部隊調動	◎策定初步計畫腹案	
	◎實施偵察 ●偵察敵情 ●偵察地形	◎實施偵察 ●偵察敵情 ●偵察地形	◎實施偵察 偵察時間、地區、路線、偵察點、偵察事項、參與人員、交通工具以及警戒措施	◎實施偵察 偵察機動路線、集結(宿營)地或陣地區域等
	◎完成計畫	◎完成計畫	◎完成計畫	◎完成計畫
	◎命令下達	◎命令下達	◎下達命令	◎下達命令
	◎督導實施 ●戰備檢查 ●沙盤推演	◎督導實施 ●戰備檢查 ●沙盤推演	◎檢查戰備 ◎督導實施	◎督導實施

資料來源：作者自行整理。

肆、我陸軍與美軍小部隊指揮程序之分析

「指揮程序」運行之良窳，對戰力之發揮及作戰成敗，實具潛在深遠的影響。²⁷現僅就我陸軍與美軍之連部隊指揮程序作一比較，分析美軍部隊指揮程序之作法，提供精進連部隊指揮程序之省思。

²⁷ 陸戰戰術學編纂委員會，《陸戰戰術學(第三冊)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 91 年 10 月 31 日)，頁 5-168。
第 12 頁，共 18 頁

一、部隊指揮程序的一致性

美軍在 FM 5.0 明確定義出 TLP 的步驟，各兵科再依其作戰特性自行實施發展延伸，故程序細項上必有所差異，但不論發展狀況如何，仍遵循 FM 5-0 中 TLP 八道步驟所規範，反之我陸軍卻無相關準則統一律定連部隊指揮程序作業步驟，致各兵科發展之連部隊指揮程序在步驟名稱上各有定義，欠缺統一之制式流程。

二、預備命令的運用

預備命令為命令或處置之一種預先通知。旨在給予所屬對未來行動計畫有較裕餘之準備時間。²⁸目的在即早通知下級執行戰備整備工作，美軍極重視情資傳達，認為即時及正確的情資可使下級有更充裕的時間完成作戰準備，營級在執行 MDMP 過程中「至少」須下達三道預備命令，而連級「至少」下達一道預備命令至下屬單位，如在執行 MDMP 或 TLP 中有即時重要之情資都可立即下達；我軍準則中認為預備命令之目的在「將必要之資訊及早通知下級部隊，使能有足夠時間完成各項準備工作，並確保上、下級部隊間之計畫作為，能夠保持同步一致」，²⁹在表三中各兵科之連部隊指揮程序在也一致具備下達預備命令之過程，顯現我軍與美軍對預備命令均極為重視。

三、民事考量

群眾戰乃是團結群眾力量，以制勝敵人的戰鬥，群眾的向背、形勢的消長，為戰爭成敗關鍵之所繫，所以群眾戰是支持戰爭、贏取戰爭的一個基本要素。³⁰我陸軍與美軍在 MDMP 過程中均將民事列為考量項目，³¹但我陸軍部隊指參作業教範中僅以「民事」帶過，對民事應考量事項全無說明，在戰場情報準備教範中則僅說明民事包含區域結構、民情、風俗、宗教信仰及地方組織，並無精確條文解釋，³²而美軍在 TLP 第三步驟(擬定初步計畫)認為應將民事作為任務分析時考量項目之一，其考量內容除人民(people)外，尚包含區域(areas)、建築(structures)、能力(capabilities)、組織(organizations)及事件(events)，係因美軍近代戰爭均為境外作戰，在複雜地理環境下，民事因素的風險甚至大於軍事作戰，故其考量層面較我軍更為周慮。

²⁸ 同註 2，頁 6-47。

²⁹ 國防大學陸軍指揮參謀學院，《陸軍部隊指參作業教範（第二版）》（桃園：國防部陸軍司令部，民國 98 年 4 月 17 日），頁 2-1-8。

³⁰ 同註 21，頁 6-60

³¹ 同註 23，頁 2-2-23

³² 國防大學陸軍指揮參謀學院，《陸軍戰場情報準備(第二版)》（桃園：國防部陸軍司令部，民國 98 年 4 月 13 日），頁 2-7。

四、風險評估

戰場風險管理是利用戰場管理的方法，運用既有的資源，藉由合理的成本與措施，對戰場預期與不預期面臨的風險因素，予以有效掌握、控制及管理，使戰場風險的衝擊降低，以增加戰勝的機會。³³美軍在 FM5-19 中說明風險管理的步驟依序為辨識風險、風險評估、發展管控手段、執行管控及督導與評估，³⁴並將風險管理於 TLP 之實施步驟(表四)在 FM5-19 中作完整說明，³⁵以作為各兵科發展風險管理之依據，而我陸軍僅在陸軍部隊指參作業教範中針對 MDMP 之風險管控有較詳盡的作業程序說明，而在各兵科教範之連部隊指揮程序僅有簡要的風險管控實質作為，欠缺細部解釋說明且未能引領讀者按風險管理五道步驟逐一執行，致無法引起連以下部隊長對風險管理的重視與運用。

表四 美軍部隊指揮程序之風險管理

TLP	風險管理程序				
	辨識風險	評估風險	發展管控手段	執行管控	督導與評估
受領任務	V	V			
下達預備命令	V	V	V		
擬定初步計畫	V	V	V		
初步行動	V	V	V	V	
實施偵察	V	V	V	V	
完成計畫	V	V	V	V	
命令下達			V	V	V
導督與修正				V	V

資料來源：FM 5-19 Composite Risk Management, (Department of the Army, Washington, DC, July 2006), p3-2.

伍、我陸軍小部隊指揮程序之發展建議

一、統一建構制式流程

³³ 黃警諒，〈二次波灣戰爭美軍戰場風險管理作為之研究-以誤擊事件為例〉《陸軍學術月刊》(桃園)，第 41 卷第 482 期，陸軍教準部，民國 94 年 10 月 1 日，頁 33。

³⁴ FM5-19 Composite Risk Management (Headquarters Department of the Army, Washington, DC, 2006), P.1-2 ~1-3.

³⁵ 同註 28，P.3-1~3-15.

軍隊訓練以準則為依據，以練力、練技、練膽、練心、練指揮為重點。³⁶故準則制定的完善，對我建軍備戰之影響自不在話下。陸戰戰術學中提及我陸軍部隊指揮程序通常適用營(含以下)階層，程序依序為擬定計畫概要、考慮決定事項、實施偵察、召開作戰會議、完成計畫、督導實施。³⁷程序內容與現今各兵科教範所制定之步驟上仍有所差異，而其部隊指揮程序之理念為避免指揮官遺忘重要事項，並能有效運用時間，³⁸該理念在現今戰場上乃適用，但應參酌現代戰場的作戰特性，建構通用性之連部隊指揮程序，並納入適宜之準則內，作為各兵科教範發展連部隊指揮程序之依循，避免我各兵科連部隊指揮程序各成一家，而無統一制式之規範流程。

二、靈活運用預備命令

作戰間須使所屬指揮官，常能明瞭自己之意圖，貫徹作戰構想，期使戰力統合發揮，尤當構想有所修正時，更須盡速示知之，³⁹而「預備命令」乃為指揮官使部隊上、下級間有餘裕時間相互溝通，完成各項同步計畫作為之必要手段與機制。⁴⁰目的在達成各層級間之資訊共享，隨時溝通上下意志，在我軍各教範中均強調預備命令之運用，顯現預備命令在作戰中之重要性，但我部份幹部對準則條文未能溯本及源，早已慣於測考中心之鑑測模式，認為 MDMP 就應當下達三道預備命令，而連部隊指揮程序即應當下達一道預備命令，而忽略預備命令運用上的真實意涵，因戰爭在時間及空間型態上與以往作戰的改變，國軍朝向「指揮層級扁平化」、「指揮速度高速化」的指揮模式，⁴¹期以減少命令傳達層級及提升指管技術達到情資共享及命令傳達的一致性及即時性，部隊指揮官應靈活運用「數次」預備命令，建構上、下級部隊間溝通平台，達到同步實施計畫作為，⁴²以爭取更多戰場上可用時間，健全各項戰備整備工作。

三、重視民事層面影響

民事是指軍事行動之前、中、後，在駐地附近由軍方參與民間、政府或非政府機構所從事之建立、維持、影響及改善與民眾間關係的種種行為，⁴³我陸軍部隊指參作業教範及戰場情報準備作業教範中均提及民事為我作戰地區分析之

³⁶ 國軍教戰總則，第十四條軍隊訓練。

³⁷ 陸戰戰術學編纂委員會，《陸戰戰術學(第三冊)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 91 年 10 月 31 日)，頁 5-129。

³⁸ 同註 31，頁 5-129。

³⁹ 《陸軍作戰要綱—聯合兵種指揮釋要》(桃園：陸軍總司令，中華民國 80 年 6 月 30 日)，頁 1-159。

⁴⁰ 國防大學陸軍指揮參謀學院，《陸軍部隊指參作業教範(第二版)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 98 年 4 月 17 日)，頁 2-1-9。

⁴¹ 國防部國防報告書編纂委員會，《中華民國壹百年國防報告書》(臺北：國防部，民國 100 年 7 月)，頁 116。

⁴² 同註 34，頁 2-1-4

⁴³ 同註 2，頁 6-178。

考量要項，然內文中卻未對民事加以分析探討，或僅認定適用於戰略階層。⁴⁴我國屬地境內防衛作戰型態，在民事考量上容易遭忽視，但共軍除對台運用非武力「三戰」（輿論戰、心理戰、法律戰）外，更積極建立心理戰試驗部隊，設訓專職心理戰軍官，以發揮對敵滲透時心理瓦解與輿論感染等效果，⁴⁵在兩岸不斷開放的經貿協議下，共軍潛伏人員透過多種管道進入台灣，伺機影響我基層人民意向，在未來台海防衛作戰中我基層連隊可能遭受非軍事武力的干擾，我軍各級部隊指揮官應重視民事工作處置能力，並具備民事工作處理之反應能力。

四、強化戰場風險管理

戰場風險係指舉凡任何可能危害進入戰場之部隊對任務達成及戰力持續的潛在因素，⁴⁶「戰場風險管理」，係指軍事組織評估預期與不預期可能發生之戰場風險事件，並能有效管理及掌握，期以最少代價，控制風險對戰術行動、部隊生存與戰鬥持續力之影響或衝擊降至最低程度，所進行的各項風險管理工作。⁴⁷良好的戰場風險管理，可增加作戰官兵的安全保障與信心，並簡化複雜的管理過程；健全的戰場風險管理，能增加決策之正確性，增進部隊運作機能、迴避災難、減少危害，改善風險與負面影響，以爭取最大之戰術效益。⁴⁸在國軍既有體制運用作為機制中，相關風險管理作為不勝枚舉，但多數仍停留在規定層次上。然基層幹部受限於素養、歷練及能力上的差異，對於準則與手冊間於使用上的落差感，並無法透過自主學習方式理解。⁴⁹且基層部隊對風險管理運用僅限於內部管理、後勤危安等人員管理層面，並未重視連、排基層部隊作戰之風險管控作為，雖連排部隊在演訓測考期間均要求安全防護作為，但本質上仍為避免演訓期間人員或裝備受損為主，並未制訂合理有效之實戰戰場風險管理，因此，應責由準則研發單位，發展或修訂符合我國軍部隊之通用性準則，各兵科教範再依其戰鬥特性發展其戰場風險管控作為，以健全我連部隊指揮程序風險管理機制。

⁴⁴ 國防大學陸軍指揮參謀學院，《陸軍戰場情報準備(第二版)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國98年4月13日)，頁2-7。

⁴⁵ 同註35，頁64。

⁴⁶ 陸戰戰術學編纂委員會，《陸戰戰術學(第六冊)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國98年10月31日)，頁11-24。

⁴⁷ 同註40，頁11-29。

⁴⁸ 連捷，〈陸戰戰場風險管理〉《陸軍學術雙月刊》(桃園)，第506期，陸軍教準部，民國98年8月，頁92。

⁴⁹ 謝志淵，〈美陸軍風險管理趨勢探討〉《陸軍學術雙月刊》(桃園)，第530期，陸軍教準部，102年8月，頁116。

陸、結論

指揮要訣，在確實掌握軍隊，基於明確之企圖，適時下所要命令，而律定其行動，⁵⁰而熟練指揮程序，為連、排長遂行部隊指揮掌握、發揮戰力、剋敵制勝之首要條件。⁵¹美軍 TLP 在戰場上已運行多年，且曾於波灣戰爭歷經實戰驗證，本文藉由介紹美軍依其戰場經驗所制定的 TLP 與我軍現行連以下部隊指揮程序作比較，探討雙方在程序、預備命令、民事及風險管理之異同，雖然二國在國情及軍隊文化上有顯著差異，但仍可供我未來發展作為借鏡。

目前我連以下部隊指揮程序均由各兵監單位自行律定，建議由教準部召集各兵科訓練指揮部教官實施研討，建構統一流程，在教學及實際運用上能有一致的作法，細項再由各兵科自力發展。另預備命令、民事考量及風險管理等作法在美軍部隊已行之有年，然我國實際運用仍著重於營級以上層級指參作業程序，實屬可借，故期藉由本文之發展建議作為我陸軍部隊連以下部隊指揮程序準則修訂之參考，以符合未來作戰型態，有效發揮我基層部隊戰力。

參考文獻

- 一、ADRP 5-0 The Operations Process, (Department of the Army, Washington, DC, 17 March 2012).
- 二、FM 5-0 The Operations Process, (Department of the Army, Washington, DC, 26 , march, 2010).
- 三、FM5-19 Composite Risk Management , (Headquarters Department of the Army, Washington, DC, 2006).
- 四、《陸軍作戰要綱》(桃園：陸軍總司令部，中華民國 88 年 1 月 1 日)，頁 3-6。
- 五、《國軍軍語辭典(九十二年修訂本)》(臺北：國防部頒，民國 93 年 3 月 15 日)。
- 六、《陸軍作戰要綱—聯合兵種指揮釋要》(桃園：陸軍總司令部，民國 80 年 6 月 30 日)。
- 七、陸戰戰術學編纂委員會，《陸戰戰術學(第三冊)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 91 年 10 月 31 日)。
- 八、陸戰戰術學編纂委員會，《陸戰戰術學(第六冊)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 91 年 10 月 31 日)。

⁵⁰ 同註 33，頁 1-51。

⁵¹ 《陸軍戰車連、排作戰教範》(國防部陸軍司令部頒，民國 100 年 10 月 24 日)，頁 1-23。

部，民國 98 年 10 月 31 日)。

九、國防大學陸軍指揮參謀學院，《陸軍部隊指參作業教範(第二版)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 98 年 4 月 17 日)。

十、國防大學陸軍指揮參謀學院，《陸軍戰場情報準備(第二版)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 98 年 4 月 13 日)。

十一、國防部國防報告書編纂委員會，《中華民國壹百年國防報告書》(臺北：國防部，民國 100 年 7 月)。

十二、國軍教戰總則，第十四條軍隊訓練。

十三、《陸軍步兵營、連訓練教範(第二版)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 101 年 1 月 24 日)。

十四、《陸軍機械化步兵連作戰教範(第一版)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 101 年 10 月 24 日)。

十五、《陸軍戰車連、排作戰教範(第一版)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 100 年 10 月 24 日)。

十六、《陸軍雷霆 2000 多管火箭砲兵營、連作戰教範(第二版)》(桃園：國防部陸軍司令部，民國 102 年 11 月 19 日)。

十七、曹以招，〈淺析美軍決策理論基礎及決策程序發展〉《陸軍學術雙月刊》(桃園)，第 48 卷第 526 期，陸軍教準部，2012 年 12 月。

十八、黃警諒，〈二次波灣戰爭美軍戰場風險管理作為之研究-以誤擊事件為例〉《陸軍學術月刊》(桃園)，第 41 卷第 482 期，陸軍教準部，民國 94 年 10 月 1 日。

十九、連捷，〈陸戰戰場風險管理〉《陸軍學術雙月刊》(桃園)，第 506 期，陸軍教準部，民國 98 年 8 月。

作者簡介

張嘉文上尉，陸官正 92 年班，野砲正規班 200 期，高雄第一科技大學運籌管理研究所，曾任排長、情報官、連長等職，現任陸軍砲兵訓練指揮部一般指參組教官。