

初探英國皇家陸軍指揮 與參謀程序之內涵

作者／曹以招

提要

- 一、英、美兩軍部隊長期以來維繫著緊密的軍事合作關係，但在指參作業程序上卻各自發展完全不同的決策程序與步驟，也就是說自受領任務開始到完成作戰任務，以理性決策理論為共同的基礎下，兩軍則是運用不同的決策邏輯與方法來執行任務。
- 二、英國式的指揮風格主要內涵為「作戰進程」、「任務指揮」與「指揮支援」，在決策程序中設計分別架構了計畫、檢視、執行及評估等4項相互關聯而且又各自獨立的決策作為，並稱之為「指揮支援程序」。
- 三、基於任務指揮的精神，英軍在下達即時與有效決策的原則下，英軍設計一套軍事決策與計畫作為程序，其內涵就是判斷程序，而判斷的目的就是藉具邏輯性的分析程序，以協助指揮官下達決心、選擇適當的行動方案。英軍設計3種判斷程序，分別為作戰判斷、戰術判斷與戰鬥判斷。
- 四、綜觀英軍3種判斷作業程序的設計均以「問題」為導向的分析模式，藉具明確性、順序性、分析性及邏輯性的問題設計，以誘導指揮官與參謀依據當前狀況分析出重要的判斷產物，以利指揮官下達決心。作戰與戰術判斷係符合分析式的決策概念，而戰鬥判斷的要旨則是與直覺式的決策精神不謀而合。

關鍵詞：指揮支援、指揮支援程序、作戰判斷、戰術判斷、戰鬥判斷

壹、前言

近20多年期間以來，英國皇家陸軍(British Royal Army)除參與在伊拉克的第一、二次波灣戰爭外，更在期間於阿富汗、索馬利亞、海地、波士尼亞、科索沃、敘利亞等世界各地與盟軍共同執行各種作戰與軍事任務或行動。尤其雖然英、美兩軍部隊長期以來維繫著緊密的軍事合作關係，但在指參作業程序上卻各自發展完全不同的決策程

序與步驟，也就是說自受領任務開始、實施計畫作為到作戰任務完成，以理性決策理論為其共同的基礎下，兩軍則是運用不同的決策邏輯與方法來執行任務。國軍將「指參作業程序」定義為指揮官於受領任務後，經由所屬參謀協助，瞭解、分析戰場狀況，發展合理可行之行動方案，適時下達至當決心，進而完成所需計畫或命令，並付諸實現之過程。¹而英軍在相同內涵中則強調「指揮支援」(Command Support)概念，

1 《陸軍部隊指參作業教範(第二版)》，國防部陸軍司令部印頒，中華民國98年4月17日，頁2-1-5。

並據此概念在《陸軍野戰手冊第一冊：聯合兵種作戰—第八部：指揮與參謀程序》(Army Field Manual, Volume 1: Combined Arms Operations, Part 8: Command and Staff Procedures)準則中設計「指揮支援程序」的4個步驟。尤其在計畫作為階段中，國軍與美軍均運用「軍事決心策定程序」(MDMP)產生作戰計畫(命令)，而英軍則是設計出3種判斷程序來產生計畫(命令)。

由於國軍自1954年10月與美國簽訂《中美共同防禦條約》起至兩國斷交止，華、美兩國在軍事上建立長達25年的共同防禦條約。² 期間美國派遣軍事顧問團長期駐臺以協助國軍各項防務工作，³ 其中國軍參謀組織及作業程序深受美軍的影響。尤其國軍自民國90年代起開始學習並引進美軍軍事決心策定程序概念，並將其內涵納入98年版《陸軍部隊指參作業教範(第二版)》準則中，因此國軍幹部對美軍軍事決心策定程序較為熟稔。基此，本文採文獻分析法透過分析英軍相關軍事準則，並以探究《指揮與參謀程序》準則內指參作業程序內涵為主軸，以瞭解英軍指揮支援的概念與思維邏輯，另

藉瞭解其指揮支援程序中的判斷程序步驟等相關內涵，據以分析其決策程序的特點，使國軍幹部接觸不同於美軍的決策程序，以活化其決策思維，並為未來國軍精進指參作業程序上提供參據。

貳、英軍軍事決策重要觀念

一個國家的軍隊對於戰爭的認識與體認，在其軍事決策程序的發展與應用有著重大且深遠的影響。藉從蒐整英軍《作戰要綱》(Army Doctrine Publication: Operations)、《指揮與參謀程序》(Command and Staff Procedures)等相關準則實施文獻探討，可以從中窺探其重要的作戰思想與觀念。而英軍的「作戰進程」(The Manoeuvrist Approach)概念⁴、「任務指揮」(Mission Command)⁵，以及「指揮支援」(Command Support)⁶思維，深切影響其對指揮與管制及軍事決策程序的作業流程的發展與設計。

一、作戰進程概念

在英軍《作戰要綱》準則中第1個強調的作戰思想就是「作戰進程」的概念，係藉

2 Shirley A. Kan, "Taiwan: Major U.S. Arms Sales Since 1990," (Washington D.C., Congressional Research Service, November 29, 2012), pp. 1-2.

3 美軍顧問團協助國軍各項防務工作的範疇，包括建立國防組織、軍事預算管理制度、參與臺灣軍事防務規劃、提供軍事裝備與物資、協助部隊訓練、參加軍事演習，以及共同參與相關敵後工作等，詳見U.S. Department of Defense, "Selected Aspects of U.S. Military Assistance," December 13, 1961, pp. 38-46.

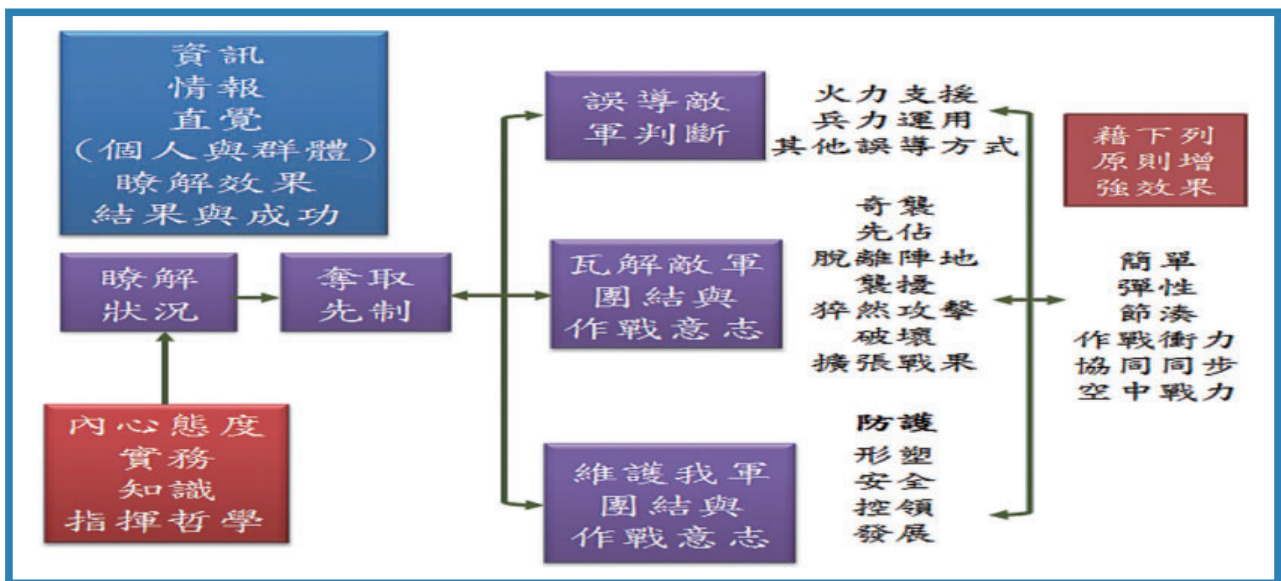
4 Army Doctrine Publication, "Army Doctrine Primer," (Ministry of Defense, The British Royal Army, Force Development and Training, Swindon, Wiltshire, May, 2011), pp.4-3 to 4-4.

5 Army Doctrine Publication, Volume 2, "Command," (Ministry of Defense, The British Royal Army, Force Development and Training, Swindon, Wiltshire, April, 1995), pp.2-1 to 2-10.

6 Army Field Manual, Volume 1, Combined Arms Operations, Part 8 "Command and Staff Procedures," (The British Royal Army, Development, Concepts, and Doctrine Center, Swindon, Wiltshire, 2007), pp.3-1 to 3-5.

採取間接路線(Indirect Approach)的模式，著重瞭解敵情及目標處理(targeting)以同時打擊敵軍物質上與精神上的作戰戰力。⁷ 因此，英軍對心理素質、本職學能及指揮哲學等方面都有特定的要求以符合作戰進程的精神。在心理素質方面就是要瞭解「人性」，因為它有助於辨認敵軍弱點及其影響，並在權限下授與迅捷的原則下，具辨識風險、針對威脅提出解決方案及承受風險等能力，以降低敵軍對我的影響並達成作戰目標。⁸ 而在本職學能素養上，強調指揮官與參謀必須具備的專業本職與學能，因為惟有豐富且專業的

本職學能與素養才能建立其自信心。英軍深信自信是奪取與保持先制的關鍵能力。另在指揮哲學層面上就是強調「指揮支援」，係指在參謀的協助之下，指揮官運用指揮支援來管理所屬下級部隊，以確保在作戰中完成上級所賦與的作戰任務。因此，參謀編組在指揮支援扮演關鍵重要的角色。⁹ 而基於作戰進程的思維，在實際運用上必須掌握(一)瞭解狀況；(二)奪取與保持先制；(三)誤導敵軍判斷；(四)瓦解敵軍團結與作戰意志；(五)確保我軍團結與作戰意志；(六)採取增進作戰進程手段等6項基本原則，如圖一。¹⁰



資料來源：英軍《作戰要綱》準則，本研究製圖。

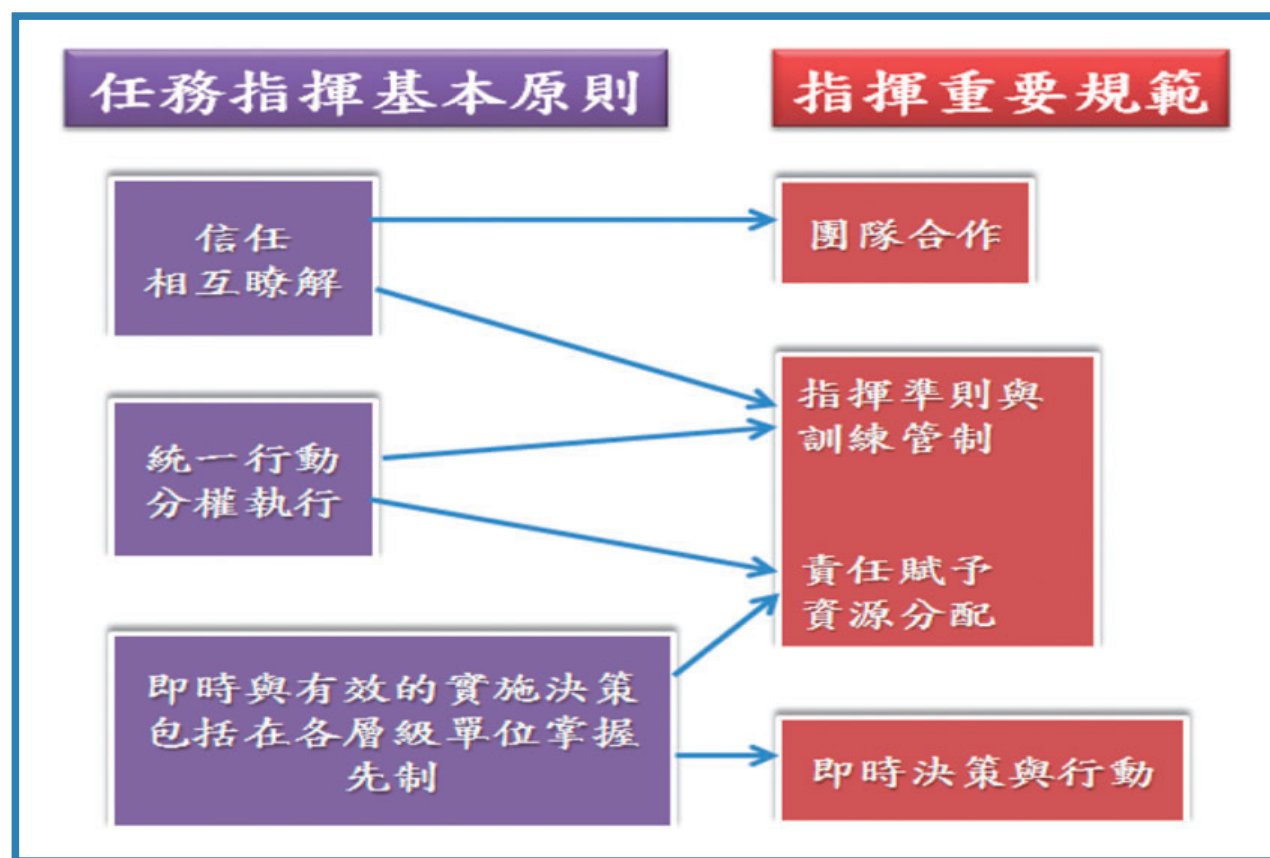
圖一 英軍作戰進程概念示意圖

- 7 Army Doctrine Publication, "Operations," (Ministry of Defense, The British Royal Army, Development, concepts, and Doctrine Center, Swindon, Wiltshire, November, 2010), pp.5-1 to 5-27.
- 8 Guy H. Walker, "A Human Factors Approach to Analysing Military Command and Control," (Brunel University, UK, 2006), pp. 9-11.
- 9 Maj Gen Fuller, "J.F.C. Generalship: Its Diseases and Their Cure , A Study of The Personal Factor in Command," (Harrisburg, PA: Military Service Publishing Co., 1936), pp. 65-66.
- 10 Army Doctrine Publication, "Operations," (Ministry of Defense, The British Royal Army, Development, concepts, and Doctrine Center, Swindon, Wiltshire, November, 2010), p. 5-27.

二、任務指揮

英軍自1987年開始以「任務指揮」作為指揮官遂行指揮與管制職權時的基本原則，其精神係採取「授權式指揮」(Decentralized Command)的觀念，亦即指揮官在遵循上級指揮官作戰企圖的原則與範疇下，可視作戰狀況、敵情動態及作戰環境的發展與變化，立即採取至當作為與調整部署，以掌握戰機、爭取先制。基此，英軍於1995年頒布的《陸軍準則刊物第二冊：指揮》(Army Doctrine Publication, Volume 2: Command)中第二章詳細說明任務指揮之意義、內涵及

基本原則等。準則內闡述「任務指揮」為英軍的指揮哲學，包含「即時下達決心」、「瞭解上級指揮官作戰企圖的重要性」及「採取必要手段與行動以貫徹上級指揮官的作戰企圖」等3個恆久不變的基本內涵，並且在此內涵之下列舉出「信任」、「相互瞭解」、「統一行動」、「分權執行」及「即時與有效的實施決策」等5個基本原則，而指揮官在遂行任務指揮時，必須與「團隊合作」、「指揮準則與訓練管制」、「責任賦予」、「資源分配」及「即時決策與行動」等指揮重要規範密切結合，如圖二。



資料來源：英軍《指揮》野戰準則，本研究製圖。

圖二 英軍任務指揮基本原則示意圖

三、指揮支援

在英軍準則中闡述強調英國式的指揮風格，以「指揮支援」說明在決策過程中指揮官與參謀間的職責、關係及分工。¹¹ 英軍在準則中強調指揮支援，係因為指揮官在遂行指揮任務時，需要得到參謀之支援以提升指揮效率。¹² 英軍設立參謀的目的是為協助與支援指揮官執行作戰任務，參謀是承指揮官之命執行各項工作及任務，因此，參謀扮演兩項主要的角色，首先是協助指揮官，即在指揮官的遂行決策的過程中，扮演提供建議、協助及緩和的角色，為有效協助指揮官，參謀必須具備協調與督導檢查的功能，即在協調功能上藉蒐集、處理、分析及提供相關資訊等作為，以利指揮官選擇至當行動方案，並在計畫作為、作戰準備與執行等階段實施各項協調工作，以利產製與修正作戰計畫與命令；而在督導檢查功能方面，即參謀在決策過程中扮演即時的動態回饋機制，以利指揮官確實掌握所狀況。參謀扮演另一項主要的角色就是以即時、有效率及協調合作的工作態度來協助下級單位處理相關事務，同時也確保下級單位獲得充足的資訊與指揮官企圖。在決策過程中，指揮官不是唯

一旦獨佔的決策者，在實務經驗上，指揮官注重對參謀群下達作戰指導，而作戰計畫及相關細部規劃均由參謀負責執行，指揮官藉由授權參謀及設定優先事項，使他能專注於指揮部隊作戰的重要事務上。¹³ 所以，參謀必須充分瞭解指揮官作戰企圖及未來需求、提供必要的資訊以利指揮官下達決心、在指揮官忽略重要因素時適時提供建議、避免指揮官專注於細微末節的事物上。

參、英軍指揮支援程序 (The Command Support Process)

建立一個指揮模式以能夠下達即時與有效的決策，¹⁴ 並且增進部隊行動自由、行動速度與獲得先制為作戰成功的關鍵。因此，英軍基於「作戰進程」、「任務指揮」與「指揮支援」之基本精神與原則，在《陸軍野戰手冊第1冊：聯合兵種作戰—第8部：指揮與參謀程序》準則中將其決策程序中設計分別架構了「計畫作為」(Plan)、「檢視」(Review)、「執行」(Execute)及「評估」(Evaluate)等4項相互關聯而且又各自獨立的決策作為，並稱之為「指揮支援程序」，此程序又簡稱「PREE」程序，如圖三。¹⁵

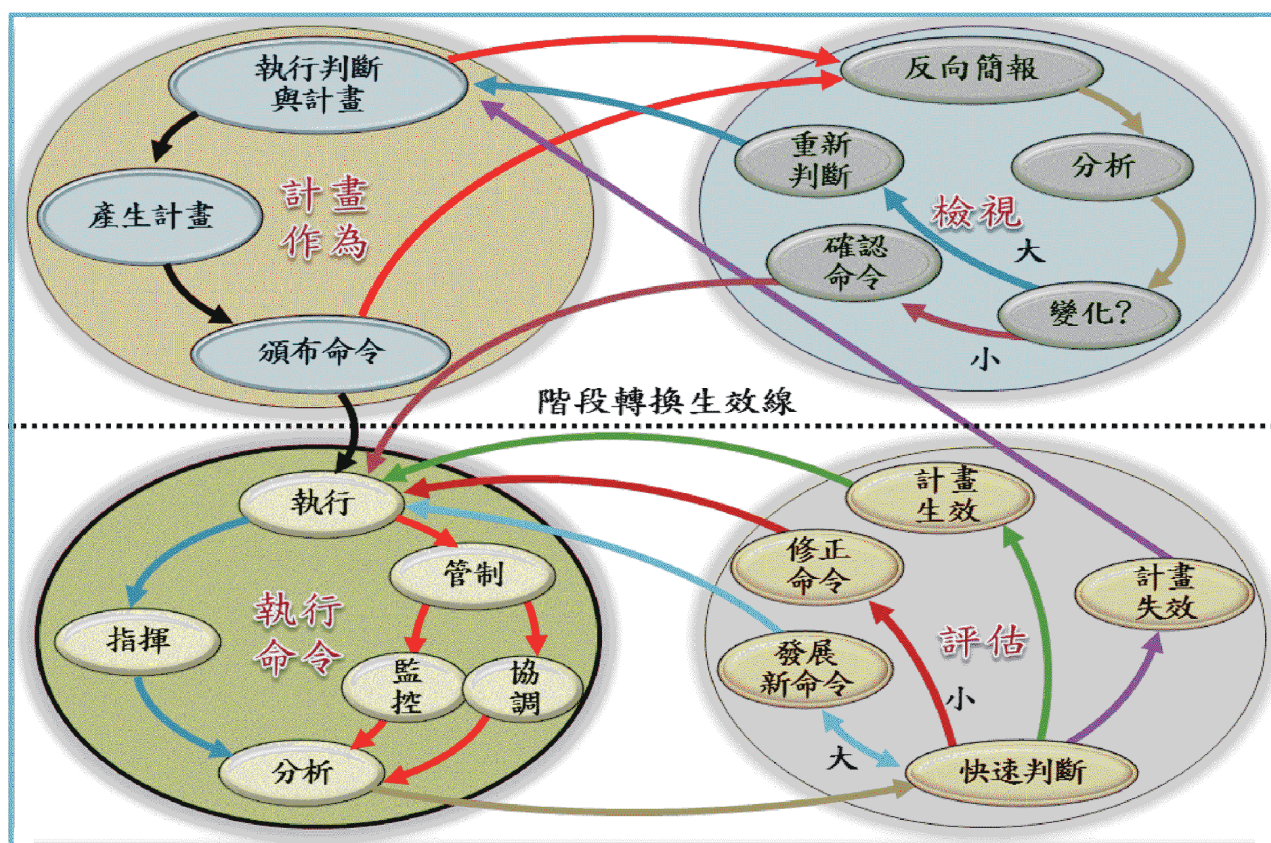
11 Reid, Brian Holden, "Allies at Best? The High Command and the China-India-Burma Theatre of Operations: Percival to Slim," in David Smurthwaite ed., *The Forgotten War*, (London, National Army Museum, 1992), pp. 40.

12 Constant, "The Operational planning process within the British Army: The Estimate," (Foreign Studies, Objectif Doctrine No. 28-08, 2001), pp. 45-46.

13 Field Marshal Sir William Slim, "Defeat into Victory," (London; Cassell, 1956), pp. 541-542.

14 W. Baring Pemberton, "Battles of the Crimean War," (London, B.T. Batsford LTD, 1962), p. 97.

15 Army Field Manual, Volume 1, Combined Arms Operations, Part 8 "Command and Staff Procedures," (The British Royal Army, Development, Concepts, and Doctrine Center, Swindon, Wiltshire, 2007), pp.2-8 to 2-11.



資料來源：英軍《指揮與參謀程序》野戰準則，本研究製圖。

圖三 英軍PREE程序示意圖

一、計畫作為

為指揮支援程序的開端，藉由參謀的協助，指揮官執行初步的判斷與產製計畫命令，計畫作為運用在正式的參謀程序中，如戰鬥與戰術判斷(Combat and Tactical Estimates)。計畫作為階段直至產生與發布作戰計畫與命令為止。

二、檢視

可能由於下級單位的分析、任務重述或接收相關的情資，而必須重新回顧檢視原來的計畫(命令)，在檢視行動的過程中會產生3種選項：

(一)不作任何計畫(命令)修訂，繼續執行原計畫(命令)。

(二)計畫(命令)作小許的修訂，發布修正後的計畫(命令)。

(三)由於情況有重大變化而重新執行計畫作為。

然而檢視的步驟並不是必要的程序，在某些特定環境下，尤其是較低的戰術階層或必須馬上下達決心的情況時，下級單位通常會直接執行已下達的計畫(命令)。

三、階段生效線

階段生效線(The Enact Line)係指已完成

作戰準備階段的時間或空間；它是計畫與執行階段的分界線，當計畫通過回顧程序檢視後，即越過生效線進入執行階段，但如狀況產生變化，在回顧或評估階段發現原計畫(命令)必須作重大修正或無效時，那指揮支援程序必須回到計畫作為階段重新產製新的計畫(命令)。

四、執行

當計畫(命令)通過生效時即開始執行階段，在執行階段必須透過各種管制手段使指揮官的指揮更有效率，因此，在該階段必須注重兩個根本的問題：

(一)與所望戰果相比較，實際的情況為何？該問題主要強調戰場監控功能。

(二)計畫(命令)所調整的內容，能否可以適應狀況變化與達成指揮官企圖？此問題主要著眼於協調功能。

執行階段行動成功的關鍵在於作戰部門的參謀依據「相關情資」(Relevant Information)與「要求、報告與回報」(Requests Reports Returns, R3)等作業流程而實施的情況分析，尤其作戰參謀根據該分析流程來確認及判斷未來可能的戰場變化，以提前完成相關準備。

五、評估

評估行動主要是在執行作戰階段中檢視作戰計畫中的假定事項是否有重大的變異，而參謀必須發展相關的應變措施以因應作戰環境的改變；對評估行動而言，即時下達決策是最為關鍵，所以指揮所內的「標準作業

指南」(Standard Operation Instruction)必須包含適當的步驟及程序，英軍針對評估行動中對決心的下達設計4個基本選項：

(一)從現行應變計畫中選擇最適應狀況的計畫並實施修正，然後下達命令。

(二)由於計畫僅作小部分修正，將修正部分以口述命令方式下達至相關有異動的下級單位。

(三)當計畫產生重大變化時而產生新的作戰文件時，例如增加新的決心點與協同計畫管制表，將命令下達至相關執行單位。

(四)當發現計畫無效時，參謀群將重回到計畫作為階段。

肆、英軍軍事決心策定與計畫作為之內涵

基於任務指揮的精神，英軍在計畫作為時非常注重同時掌握及運用分析式與直覺式的決策理論概念，因此，在下達即時與有效決策的原則下，英軍設計1套「決心策定與計畫作為程序」(Decision Making and Planning Process, DMPP)，其主要內涵為判斷程序，而判斷的目的就是藉具邏輯性的分析程序，以協助指揮官下達決心、選擇適當的行動方案。英軍設計3種判斷程序，分別為「作戰判斷」(Operational Estimate)、「戰術判斷」(Tactical Estimate)與「戰鬥判斷」(Combat Estimate)，分述如后：

一、戰術判斷與作戰判斷

英軍在「戰術判斷」與「作戰判斷」

的程序步驟的設計均為相同，而不同的是「戰術判斷」係闡述於《指揮與參謀程序》準則中，另「作戰判斷」係在《聯合作戰刊物5-00：聯合作戰計畫作為》(Joint Warfare Publication 5-00：Joint Operations Planning)的準則中論述。在運用上，「戰術判斷」則是解決戰術問題適於戰術階層單位的分析程序，「作戰判斷」則為執行聯合作戰任務的戰略或作戰階層部隊所運用的判斷程序。戰術判斷與作戰判斷均著重藉由指揮官的指導並透過邏輯性思維的分析，以尋求產生制勝的作戰概念。在已接受上級指揮官任務賦予與指導的前提下，戰術判斷與作戰判斷在時間餘裕狀況下，可實施複雜性較高的計畫作為程序，區分為6項作業步驟，如圖四。戰術判斷之作業步驟說明如后：¹⁶

(一)步驟1：重新檢視狀況

本步驟可分為兩部分，第1著眼於對危機背景獲得充分的瞭解，第2著重於分析當前狀況，其目的在使指揮官及所有參謀群對問題的背景及導致問題根本的原因有共同性的瞭解。「重新檢視狀況」步驟可以確保戰術階層指揮官確實瞭解在整個戰役計畫中所賦予的作戰內容，同時，戰場情報準備步驟1：「作戰空間區域分析」也在該此步驟開始實施分析。步驟分析完成後則下達第1道預備命令。

(二)步驟2：確認問題與分析

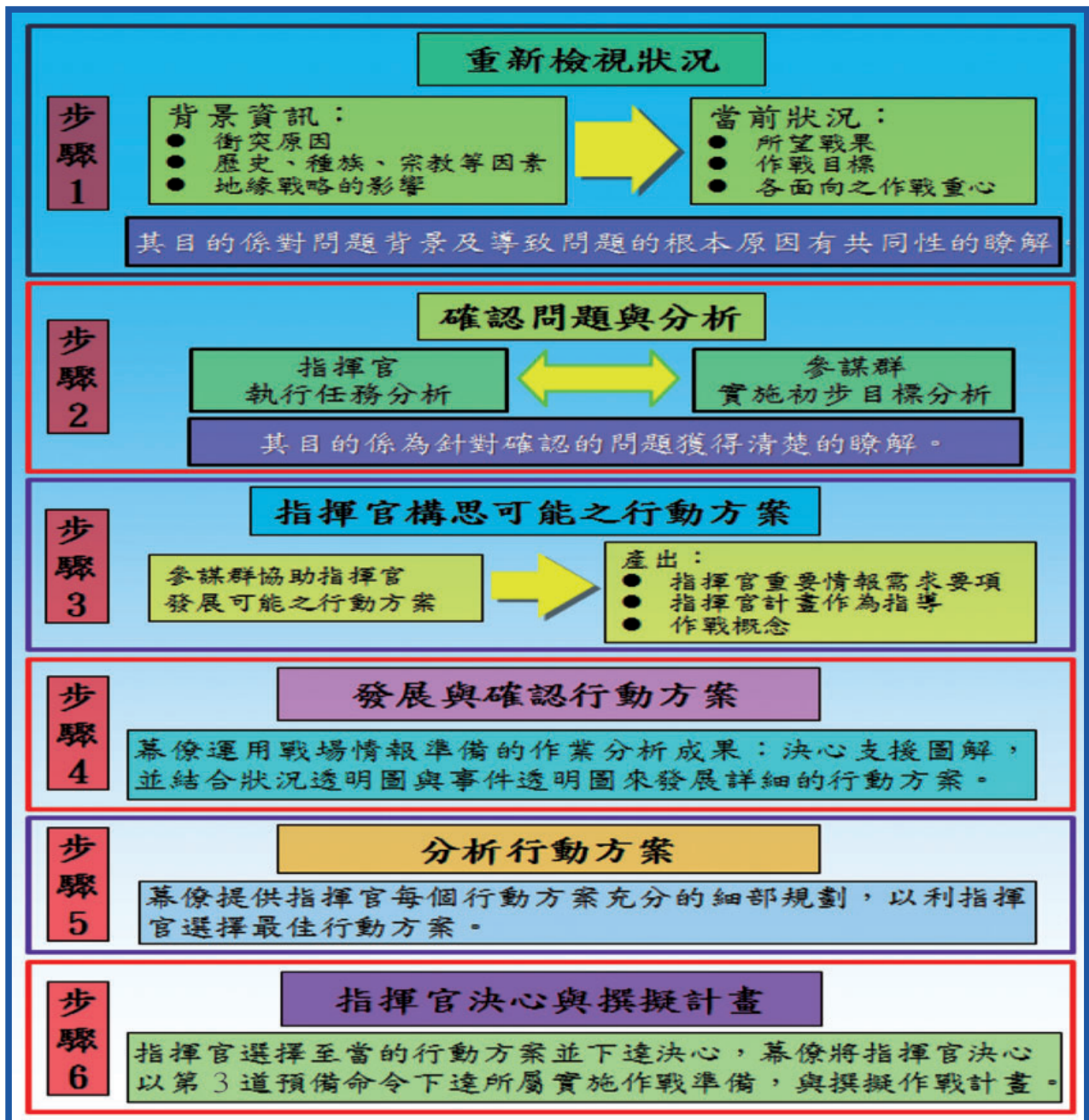
步驟2包括兩個不同分析內涵，由指揮官與參謀同時執行，指揮官主導實施「任務分析」(Mission Analysis)，而參謀同時執行「初步目標分析」(Initial Object Analysis)，其目的係為針對確認的問題獲得清楚的瞭解。

1.任務分析

指揮官藉由從戰場空間情報準備中所獲得的相關資訊來審視敵軍狀況，考量「必須完成什麼？原因為何？」(What has to be done？ And why？)等問題，「必須完成什麼？」係以任務為導向，而「原因為何？」是以作戰環境與背景為分析重點；任務分析可使指揮官不必等待上級更進一步的命令或指示，運用積極性開創可以達成上級指揮官企圖與目標的態勢，因此，在任務分析過程中，指揮官藉分析步驟確認上級指揮官企圖、特定行動與推斷行動、作戰限制及狀況的改變等項目，在每個項目中均提出特定的問題來引導思考出分析內容（如表一）。

任務分析將產生「計畫作為指導」、「針對特定事件提出問題供參謀思考回應以利導引出情報需求要項」、「迄今為止指揮官確認之行動」、「指揮官情報需求要項」、「為釐清上級作戰意圖之需求」及「指揮官確認之作戰限制」等6項成果。在該階段也可以產出「作戰效能簡圖」(Effects

16 Joint Warfare Publication 5-00 Joint Operations Planning, (Ministry of Defense, The British Royal Army, The Joint Doctrine and concepts Center, Swindon, Wiltshire, March, 2004), pp.2-20 to 2-28；Army Field Manual, Volume 1, Combined Arms Operations, Part 8 “Command and Staff Procedures,” (The British Royal Army, Development, Concepts, and Doctrine Center, Swindon, Wiltshire, 2007), pp.3-3 to 3-11.



資料來源：英軍《指揮與參謀程序》野戰準則，本研究製圖。

圖四 作戰與戰術判斷步驟示意圖

Schematic)以清楚顯示指揮官的初步想法，藉將所望預期的戰術效果的定義與結合地形分析，以顯示在圖表上的標準程序係運用相當嚴謹程度的分析，以有助於參謀型塑後續

的行動、任務、作戰目的與效果等作為。

2. 初步目標分析

在指揮官實施任務分析的同時，參謀群同時也對任務的「目標」(Object)或「重

表一 指揮官在任務分析中藉設計相關問題引導思考出分析內容

項 目	問 題	分 析 內 涵
上級指揮官企圖	上級指揮官的企圖為何？ 指揮官要採取何種行動以符合上級指揮官的意圖？	指揮官必須瞭解上兩級階層指揮官的企圖以確認自己的行動在全般作戰中所扮演的角色，另確實瞭解上級指揮官之所望戰果與主力，以利分析出自己必須達成何種作戰效果以符合上級指揮官的作戰構想。
特定與推斷行動	指揮官要採取哪些行動來完成任務？	特定行動為上級指揮官命令中所賦予的行動，而推斷行動係為達成任務所必須採取的行動。
作戰限制	在我軍行動自由上有哪些限制因素？ 我無法採取哪些行動？ 何時我必須作出決定？	在行動自由上，在時間、空間及資源範疇上，上級規範我哪些限制，而我必須對下級部隊規範哪些作戰限制，以利任務遂行。
狀況的變化	隨時提出：狀況有變化嗎？而我需要下達另外的決心嗎？	根據狀況的變化，指揮官可能採取的3種反應： 1. 狀況有些許變化，但計畫仍然有效。 2. 狀況有變，任務仍然可行，但計畫必須作修正。 3. 狀況有重大變故，原任務已無效。在此狀況下，指揮官需向上級回報。

資料來源：英軍《指揮與參謀程序》野戰準則，本研究製表。

要焦點」(Principal Focus)實施分析，在幾乎所有的軍事行動中，目標及重要焦點大多意指敵軍，而初步目標分析係確保在計畫作為階段中，從一開始就將焦點關注於敵軍身上。透過瞭解敵軍可能行動，參謀群可透過軍事問題本質的分析以尋求建立最佳的選項，以時間與空間為軸心，考量內容包括敵、我兩軍兵力狀況、敵我雙方的相互影響與作戰環境等。參謀在判斷程序初期即透過「戰場空間情報準備作業」程序分析敵最大及對我危害最大之可能行動，以利指揮官可依據相關資訊發展出計畫；而參謀在執行戰場情報準備的作業程序時，主要有4個問題考量：1是敵軍正在作什麼？2是敵軍採取這些動作的原因與企圖為何？3為敵軍的作戰資源有哪些？4則是敵可能行動有哪

些？參謀群同時也會回應指揮官在任務分析時所提出的問題，而這些問題也恰好是對參謀的指導與參謀分析的重點。初步目標分析將產出計畫作為指導、確認之行動(包括情、監、偵及目標獲得等行動)、建議指揮官情報蒐集要項與「協同計畫管制表」(Synchronisation Matrix)。

因為任務與初步目標分析是同步執行，所以在進入步驟3之前，必須確認指揮官與參謀幹部針對全般狀況已建立共同的圖像與認識；同時，指揮官也已建立初步的作戰概念，以利指揮官與參謀群能集中心力在最適切的選項上，並發布第2道預備命令。

(三)步驟3：指揮官構思可能之行動方案

在步驟2程序結束之前，所有可行的行動方案應該會顯現在指揮官面前，當狀況十

分複雜時，指揮官會審視涵蓋面較為廣泛的行動方案，而當時時間急迫、狀況單純或選項受限的情況時，指揮官必須基於經驗與素養，運用「指揮判斷」(Command Judgment)來限制考慮事項。執行步驟3的目的主要注重參謀對影響因素分析的相關作為，以利建立各種事項適切的「可能藝術」(the Art of the Possible)，此步驟可以清楚瞭解指揮官的「所望戰果」(ends)，另相關的「作戰資源」(means)與「方法」(ways)也會經分析後開始逐漸一一浮現，而後勤支援能力也是構思行動方案的考量重點。

另外，指揮官與參謀也會考量：敵軍期待我軍作什麼？敵軍的行動如何與我軍行動方案密切相關？及我軍如何利用這些密切相關的因素以創造有利態勢？等3個問題來評估如何運用欺敵作為而使敵誤判情勢，並藉由回答這些問題來擬訂欺敵計畫與保障我軍企圖不被敵軍獲知之相關防護措施。

(四)步驟4：發展與確認行動方案

參謀藉發展與確認指揮官可能的行動方案以規劃細部與可行性高的行動方案，在本階段過程中，因為在較高戰術階層部隊的作戰具有相當的複雜性，會使指揮官與參謀間產生擾亂，因此，在參謀群透過謹慎且徹底的分析過程發展行動方案的同時，指揮官也會持續與參謀群聯絡、視導與討論，使參謀的行動能符合指揮官企圖，並可確保判斷作業速度。

參謀運用戰場情報準備的作業分析成

果：決心支援圖解，並結合狀況透明圖與事件透明圖來發展詳細的行動方案，在步驟4將列舉出各個可行的行動方案，而各個行動方案內容必須包括「行動方案圖解」、「指揮官作戰概念、所決定的企圖、兵力運用與主力方面之方案」、「決心支援圖解」及「協同計畫管制表」。

(五)步驟5：分析行動方案

分析行動方案主要在確認各個行動方案的優、缺點，以利指揮官實施判斷從中選擇出制勝的行動方案。各個行動方案係以結合「資料文件分析」(Textual Analysis)、「兵棋推演」(War gaming)及「作戰分析」(Operational Analysis)等不同分析方式實施綜合分析，而該程序在決定哪一個行動方案在可接受的風險範圍內，能在最短時間及最有效達成任務，並且符合指揮官作戰企圖。而最簡單的評估行動方案的方式就是提出下列問題：

1. 敵軍將如何對我軍行動方案實施反應？
2. 我軍行動方案有哪些強點來反制敵可能行動？
3. 對敵可能行動而言，我軍行動方案具有哪些弱點？
4. 我軍行動方案如何實現上級指揮官的企圖？
5. 我軍行動方案要承受哪些風險？

分析行動方案時必須考量風險與如何解決風險、確認我軍及敵軍在作戰過程中的

「作戰頂點」(Culminating Point)¹⁷ 與需要的「作戰停頓」(Operational Pauses)¹⁸、應變計畫作為、相關的組織風險與機會。而本階段的作業目的為參謀提供指揮官每個行動方案充分的細部規劃，以利指揮官選擇最佳行動方案。

(六)步驟6：指揮官決心與撰擬計畫

指揮官的決心為判斷程序中具符合邏輯的產物，指揮官選擇出至當的行動方案並下達決心，參謀將指揮官決心以第3道預備命令下達所屬單位實施作戰準備，同時，作戰參謀也必須盡快完成作戰計畫擬定，並呈核指揮官後再迅速發布至下級單位遵行。

二、作戰判斷與戰術判斷之差異

作戰判斷之程序步驟雖然與戰術判斷相同，但在分析的內涵上有顯著的差異，其主要的原係作戰判斷為執行聯合作戰任務的戰略或作戰階層部隊所運用的判斷程序，戰術判斷則是為解決戰術問題而適於戰術階層單位的分析程序。¹⁹ 因此，作戰判斷的分析內涵與戰術判斷有下列幾點差異：

(一)整合作戰藝術、作戰設計與作戰管理

等作為

對執行聯合作戰任務的部隊於計畫作為階段時，英軍就十分強調整合作戰藝術、作戰設計與作戰管理等相關分析與管制作為，以利創造戰略優勢的作戰環境。而在準則中，以戰役計畫作為的終戰指導、作戰重心、決勝點、作戰線、作戰程序與階段、應(變)急計畫作為、戰力頂點與作戰節奏與停頓等內涵為核心，將作戰藝術、作戰設計與作戰管理等作為實施整合，以有效支持指揮官的作戰指揮，如圖五。²⁰

(二)強調作戰重心(Centre of Gravity)之分析

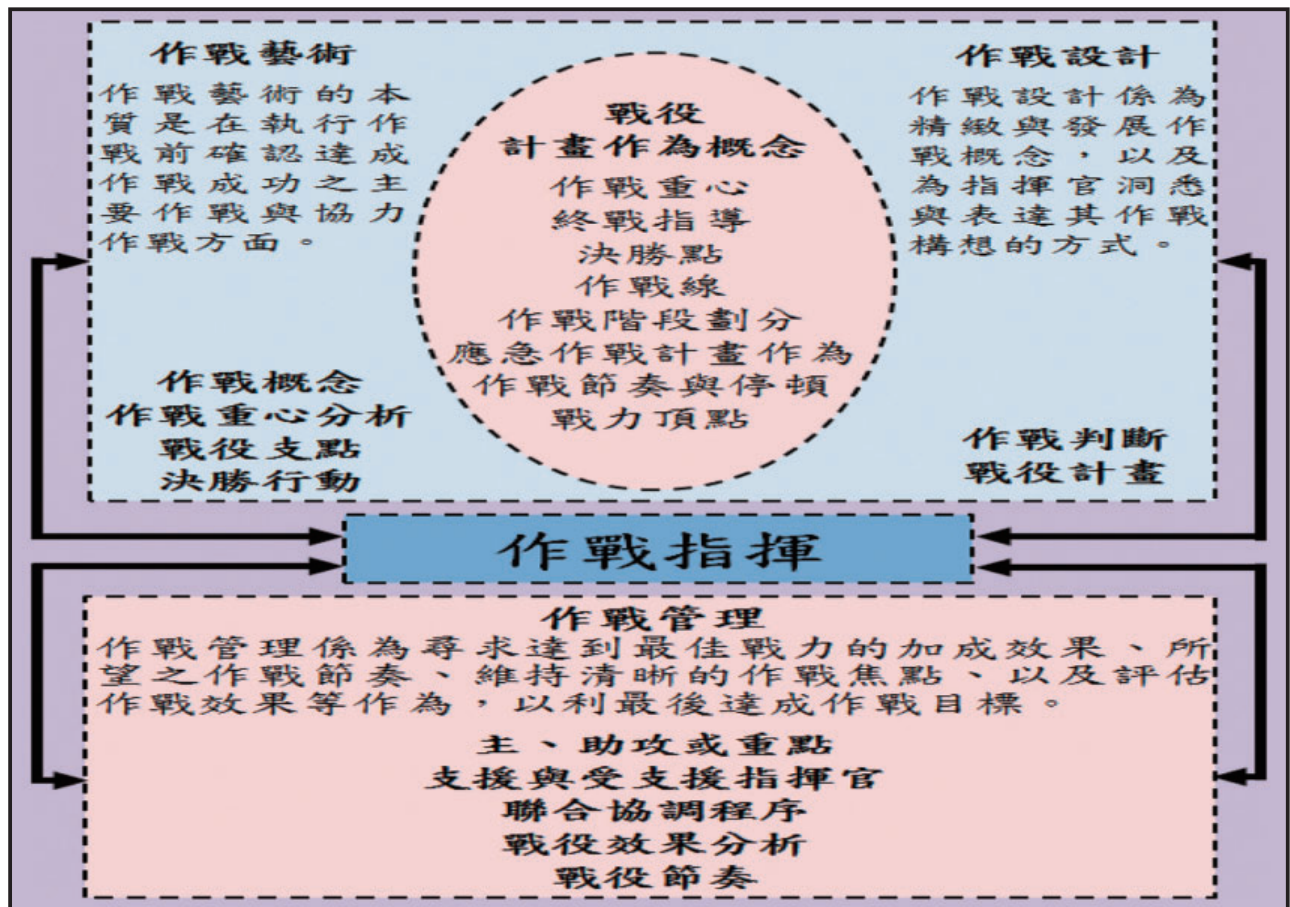
作戰重心係在北約組織軍事盟國間，為實施戰略評估的需求而所設計的分析模式，其內涵包括作戰重心、關鍵能力、關鍵需求及關鍵弱點等4個面向的評估分析，英軍對該分析模式十分注重，並將北約組織原直線性的分析方法重新設計為分析矩陣的表格模式，而該分析方法目前已成為英軍旅級(含)以上的部隊層級在執行戰略與作戰階層任務時所普遍運用的分析技巧，該分析方法有助於單位指揮官與參謀確實瞭解敵軍及我

17 「作戰頂點」係指部隊在實施進攻運用戰力後，而喪失對防禦之敵的優勢，並在時間與空間上無法保持進攻銳勢時，此時部隊便達到作戰頂點。防禦時，若部隊無能力繼續實施反攻或逆襲，或不能成功地實施防禦時，其部隊也達到其作戰頂點。因此，在到達作戰頂點之前，進攻部隊應停止進攻，實施休整補充、調整部署或改取其他作戰方案，以避免在不利條件下作戰。詳見英軍《聯合作戰刊物5-00：聯合作戰計畫作為》(Joint Warfare Publication 5-00：Joint Operations Planning)準則。

18 「作戰停頓」係指在作戰期間，因某種因素而使部隊喪失先制優勢或行動受到限制，迫使部隊停止作戰行動的一段期間。詳見英軍《聯合作戰刊物5-00：聯合作戰計畫作為》(Joint Warfare Publication 5-00：Joint Operations Planning)準則，頁Glossary-8。

19 Joint Warfare Publication 3-00 Joint Operations Execution, (Ministry of Defense, The British Royal Army, The Joint Doctrine and concepts Center, Swindon, Wiltshire, March, 2004), pp.3-2 to 3-26.

20 Joint Warfare Publication 5-00 Joint Operations Planning, (Ministry of Defense, The British Royal Army, The Joint Doctrine and concepts Center, Swindon, Wiltshire, March, 2004), pp.2-10 to 2-12.



資料來源：英軍《作戰要綱》準則，本研究製圖。

圖五 整合作戰藝術、作戰設計與作戰管理以支持作戰指揮

軍的現況，對後續的判斷分析成效有很大的助益，如表二。²¹

(三)執行戰略性分析作為

戰略與作戰階層上的問題，其複雜程度是比戰術性的問題高出甚多，而且必須考量的因素往往也較為廣泛與繁雜。因此，英軍在實施戰術判斷時的分析主要是以任務、敵情、地形、我軍、時間及民事(METT-TC)等面向為主軸，然而在執行作戰判斷

作業時，除METT-TC為當然的分析內涵，另外英軍也強調必須實施「戰略性分析」(Strategic Analysis)，其內涵包括PESTEL-ED與ASCOPE等兩大方面，PESTEL-ED係指政治(Political)、經濟(Economic)、社情(Societal)、科技(Technological)、環境(Environmental)、法制(Legal)、教育(Educational)與人口(Demographic)等。而ASCOPE則是涵括區域(Area)、結構

21 Joint Warfare Publication 5-00 Joint Operations Planning, (Ministry of Defense, The British Royal Army, The Joint Doctrine and concepts Center, Swindon, Wiltshire, March, 2004), pp.2-14 to 2-15.

表二 作戰重心分析矩陣範例示意

1-作戰重心 (敵軍形成戰力或力量的關鍵點) 例如：海軍部隊	2-關鍵能力 (形成作戰重心的能力為何?) 例如：對周邊國家海域具有海上交通線的優勢。
3-關鍵需求 (維持能力的需求為何?) 例如：海軍艦隊的母港、後勤支援及修復能力。	4-關鍵弱點 (敵軍的弱點為何?) 例如：海軍艦隊的母港易受來自地面部隊的攻擊。

資料來源：英軍《作戰要綱》準則，本研究製表。

(Structures)、能力(Capabilities)、組織(Organisation)、民眾(People)與事件(Events)等分析因素。²²

三、戰鬥判斷(Combat Estimate)

戰鬥判斷程序聚焦於對當前狀況與任務的瞭解，主要解決戰術(含)以下階層的作戰問題。強調指揮官依據其自身的素養與直覺產生可行的作戰計畫，所以具有高度彈性的特性，而不是僵持謹守程序與步驟的執行。在戰鬥程序中係以7個問題為主要考量內

涵，並且重視在解答每一個問題後，所分析出實際可用的產物。因此，英軍將戰鬥判斷程序也稱作為「7個問題架構」(7 Question Structure)的判斷程序，如表三。²³

英軍將7個問題架構的判斷程序區分為3個分析階段，第1階段為執行問題1-3：主要內涵為執行戰場情報準備、任務分析與作戰指導，該階段主要是提供相關資訊以利計畫作為階段之執行。第2階段係實施問題4-7：該步驟主要是發展作戰計畫。而第3階段則

表三 戰鬥程序中的7個問題

問題1	敵軍正在作什麼？其原因為何？(What is the enemy doing and why?)
問題2	我被告知要作什麼？其原因為何？(What have I been told to do and why?)
問題3	我必須對敵軍產生何種影響？以及我必須下達何種指示以利發展計畫？(What effects do I want to have on the enemy and what direction must I give to develop a plan?)
問題4	各個行動可以最佳被完成的地點？(Where best can I accomplish each action/effect?)
問題5	各個行動方案所需要的資源為何？(What resources do I need to accomplish each action/effect?)
問題6	在相關行動中，何時及何地執行各相關行動？(When and where do the actions take place in relation to each other?)
問題7	我必須採用哪些管制手段？(What control measures do I need to impose?)

資料來源：英軍《指揮與參謀程序》野戰準則，本研究製表

22 Army Doctrine Publication, "Operations," (Ministry of Defense, The British Royal Army, Development, concepts, and Doctrine Center, Swindon, Wiltshire, November, 2010), pp.5-5, 5-28.

23 Army Doctrine Publication, "Army Doctrine Primer," (Ministry of Defense, The British Royal Army, Force Development and Training, Swindon, Wiltshire, May, 2011), pp.3-11 to 3-25.

是頒布計畫(命令)，為計畫作為程序後所發展出的產物，並頒布至下級單位據以遵行。其判斷程序詳述如后：

(一)第1階段：執行問題1-3之分析

此階段主要的作業內涵為實施戰場情報準備、任務分析及指揮官參謀作業指導等作為。在第1階段初期，指揮官通常會下達第1次的預備命令，使參謀及下級單位據以執行初始的戰鬥程序及準備。而在實施第1階段的判斷分析前所必須先完成的相關準備，如受領任務後的簡報，使指揮官與參謀確實瞭解全般狀況、蒐整上級已頒布的計畫命令或其他作戰有關文件、上級指揮官的作戰企圖與作戰概念及指揮官的初步參謀作業指導。另外在時間分配上，英軍與美軍一樣遵循著1/3時間實施計畫作為及2/3執行作戰準備的原則，也就是說指揮官必須掌握戰機，適時下達決心，並且使下級單位有充裕的時間實施準備，使其具備執行命令的能力。

1.問題1：敵軍正在作什麼？其原因為何？

問題1主要是藉設計該問題以分析解答出敵軍當前的動態及其企圖。因此，問題1的分析是貫穿整個戰鬥判斷的程序中，也就是在實施1次問題分析前，先必須重新檢

視該問題，並確認敵軍當前動態對之前已完成的分析內容是否產生變化或不適用，如果敵軍動態產生重大變化或已確認敵軍企圖發生改變時，則就必須重新回到前1問題實施分析。事實上，分析問題1的主要目的就是要確認作戰環境對敵、我兩軍的影響，以及敵軍能力與可能行動。所以英軍在問題1的實際程序就是實施英軍「戰場情報準備」(IPB)中的「作戰空間區域分析」(Battlespace Area Evaluation, BAE)、「威脅評估」(Threat Evaluation)及「威脅整合」(Threat Integration)等3個步驟。²⁴ 在問題1分析完成後，英軍強調由情報及工兵參謀共同執行實施解答問題1的簡報，而簡報的內容主要是作戰空間區域分析、威脅評估及威脅整合等的IPB作業步驟的分析成果，使指揮官及所有參謀均能瞭解當前全般狀況及敵軍行動方案。

2.問題2：我被告知要作什麼？其原因為何？

問題2的內涵主要是執行任務分析，通常英軍是與問題1同時實施分析作業。但是指揮官在下達參謀作業指導之前，必須先熟知問題1簡報的相關內容，以確認所執行的任務分析成果是有效可行的。而任務分析的內涵主要有4，1是上兩級的指揮官企圖，

24 英國皇家陸軍將「戰場情報準備」(Information Preparation of Battlespace, IPB)的作業步驟區分為「作戰空間區域分析」(Battlespace Area Evaluation, BAE)、「威脅評估」(Threat Evaluation)、「威脅整合」(Threat Integration)及「決心支援透明圖」(Decision Support Overlay, DSO)等4個步驟，與美軍的戰場情報準備的作業步驟略有不同。詳見英國皇家陸軍野戰準則：Volume 1 Combined Arms Operations, Part 8：Command and Staff Procedures, (The British Royal Army, Development, Concepts, and Doctrine Center, Swindon, Wiltshire, November 2007)pp. 3-A-1 to 3-A-10.

以瞭解上級指揮官的作戰概念、重點及所望戰果等。2是特定任務與推斷任務的分析，其定義與美軍相同，主要藉特定與推斷任務的分析，能夠更清楚的瞭解為達成作戰任務所必須採取哪些戰術作為及達成何種戰術效果。3為對造成我軍行動自由的限制因素，其中包含時間、空間、作戰資源、接戰規則、管制手段及必須採取的行動等限制因素。4則是瞭解當前狀況的變化或可能產生的變化，以掌握狀況對達成任務所造成的影響，並做適切的調整。

解答問題2的成效就是使指揮官確實清楚瞭解為達成任務，在關鍵或重要的地區、事件或對象所必須造成何種影響及其原因，使其能夠符合用兵集中與節約的原則。因此，在執行問題2的分析後所獲得的重要產物為「指揮官重要情報需求」，其中包含蒐集有關敵軍相關重要情資部分，稱為「情報蒐集要項」、針對反敵偵蒐相關作為部分，稱為「保密事項」，以及有關我軍及鄰接友軍狀況資訊，則稱為「友軍情資要項」。另一項重要產物為「關鍵行動」(Key Tasks)與「作戰限制」(Constraints)，此為後續發展行動方案的重要依據。

3.問題3：我必須對敵軍產生何種影響？以及我必須下達何種指示以利發展計畫？

問題3主要是聚焦於指揮官的分析作為。在實施任務分析後，指揮官必須運用時

間來吸收任務分析成果的相關資訊，以確保能適切的解答問題3。在時間條件允許的狀況下，指揮官通常也會針對敵較大及對我危害最大的可能行動方案對參謀群實施簡報，以確認指揮官與參謀間對敵情有共同的瞭解及達成共識。而有關指揮官必須對敵軍產生何種影響，以及必須下達何種指示以利發展計畫之問題所分析出的產物，主要包含指揮官企圖、參謀作業指導、有關情監偵作為的指導、決心簡報的時間與行動方案的評估要項，以及第2道預備命令等的相關資訊。而指揮官所宣達的相關指導是參謀在執行第2階段發展計畫時的重要依據。

(二)第1階段：發展計畫階段

發展計畫階段主要是針對問題4-7的分析作業，而在發展計畫前，必須完成相關準備及資料，如「障礙分析透明圖」(Terrain Analysis Overlay)、敵軍行動方案圖解與簡報，包含敵較大及對我危害最大的可能行動、上級「決心支援透明圖」(Decision Support Overlay)²⁵與作戰透明圖、「事件透明圖」(Event Overlay)、「作戰效能簡圖」(Effects Schematic)與指揮官參謀作業指導、我軍作戰資源及任務分析成果等相關資料。而在問題4-7的分析完成後所獲得的重要產物就是決心支援透明圖，係將指揮官企圖具體轉化表達於地圖上，透明圖內容主要包括「標示利害區」(Named Area

25 英國皇家陸軍所謂的「決心支援透明圖」(Decision Support Overlay)與美軍的「決心支援圖解」(Decision Support Template)的定義與內容均相同，惟兩軍僅以不同的名詞稱之。

of Interest, NAI)、「利害目標區」(Target Area of Interest, TAI)及「決心點或決心線」(Decision Point/Decision Line, DP/DL)。除決心支援透明圖外，重要產物也包括行動方案透明圖、「決心支援管制表」(Decision Support Matrix)及「協同計畫管制表」(Synchronisation Matrix)等文件資料。

4.問題4：每個行動可以被完成的最佳地點？

藉問題4的提問其目的主要是依據問題1-3的分析成果來發展初步的決心支援透明圖，即透過地形障礙的分析，選擇採取戰術作為的最佳地點，以求獲得最佳的戰術效果，尤其是之前在任務分析時所分析出的特定行動、推斷行動及關鍵行動等，以達到量地用兵、集中與節約的戰爭原則。另外，英軍也很注重應變計畫的發展，在作業上，英軍在發展決心支援透明圖時，針對可能發生意外事件的時間或地點，以TAI標示在決心支援透明圖上，並發展出剋敵的應變計畫。尤其在時間餘裕時，英軍強調必須發展詳盡的應變計畫。

5.問題5：每個行動方案所需要的資源為何？

問題5主要是考量作戰資源分配的議題。因此，需要指揮官與參謀群共同發揮集體智慧實施分析評估，以妥善分配作戰資源。而在分析問題5時，將會完成任務編組的規劃。除作戰支援的分配外，此作業步驟也包含由情報參謀主導與所有參謀共同發展

「監視與目標獲得計畫」(Surveillance and Target Acquisition Plan, STAP)，強調情監偵資源及目標處理程序等相關規劃與作為，並對決心支援透明圖中的NAI與TAI的設置實施調整，以發展出完整的決心支援透明圖。

6.問題6：在各相關行動中，於何時及何地執行各行動？

此問題主要是發展「協同計畫管制表」，根據已發展出的決心支援透明圖，妥善規劃各部隊行動，使主要作戰與協力作戰方面能夠密切配合，尤其是在關鍵決勝的時間及地點，必須集注決勝戰力達成作戰目標。因此，協同計畫管制表係藉在「行動」、「時間」、「地點」等因素上密切協調配合的協同作戰，以達到統一行動的戰爭原則。基本上，英軍的協同計畫管制表與美軍在MDMP中所產製的協同計畫管制表，無論在運用原則上及表格設計上，均無太大的差異，唯一的不同英軍的協同計畫管制表係由判斷的分析程序所產出，而美軍的協同計畫管制表係透過兵棋推演的過程所產出的成果。

7.問題7：我必須採用哪些管制手段？

問題7的考量因素主要為對下級部隊在執行作戰任務時的管制措施規劃，以利指揮官與指揮所能確實掌握各部隊的行動。在英軍的野戰準則中所規範的管制措施除國軍常運用的戰術管制作為外，如戰鬥地境線、協調點、武力支援協調線、前進軸線、集結地區等，另外也特別註明「接戰規定」

(Rule of Engagement)、接戰地區、「作戰安全」(Operational Security)、「戰場管理」(Battlespace Management)及「戰場頻譜管理」(Battlespace Spectrum Management)等管制作為。除對部隊的管制手段外，在此作業階段英軍同時執行風險管制作為，尤其是降低誤擊的戰術風險。

(三)第3階段：頒布作戰計畫(命令)

在實施問題7的分析作業步驟後，指揮官則依上述分析成果選擇一行動方案並下達決心，參謀則依據指揮官決心撰擬與策頒作戰計畫(命令)。但指揮官決心的下達並非必須要實施完整的戰鬥判斷程序後才能下達。有可能在執行第2階段的4-7問題中間就下達決心。這主要取決於當前判斷的成果是否提供充足的資訊與條件供指揮官下達決心。有時，在問題3時，指揮官就會根據當時狀況指導參謀發展特定的1個行動方案，以節省判斷的分析與作業時間。指揮官在下達決心後，參謀必須下達第3次預備命令，使下級單位在尚未接獲正式的作戰計畫或命令時，就可爭取作戰整備的時間。對英軍而言，其軍事決策程序的基石是判斷及戰鬥判斷。也就是說，英軍係運用判斷的作業程序來產製作戰計畫(命令)。

在計畫與檢視階段中，英軍在完成計畫後其檢視作為係採取「兵棋推演」的模式來執行，以檢視該作戰計畫(命令)是否合理與

適切可行。英軍的兵棋推演係以「行動」、「反應」、「反制」的模式來實施，其作業方法也與美軍相同，區分條狀、塊狀及帶狀等3種方法。而兵棋推演後的成果即是確認「決心支援透明圖與矩陣」、「協同計畫管制表」、「監視與目標獲得計畫」、「反裝甲計畫」、「火力計畫」、「阻絕計畫」、「情報蒐集計畫」、「機動計畫」及「任務編組」等9項文件資料，上述資料同時也是作戰計畫(命令)中的關鍵文件。

伍、英軍判斷程序的特點

英軍的「決心策定與計畫作為程序」(Decision Making and Planning Process, DMPP)迥異於國軍與美軍的「軍事決心策定程序」(Military Decision Making Process, MDMP)內涵。雖然英軍的DMPP程序係以判斷的分析成果以產製作戰計畫，但歸納總結英軍的判斷程序具有以下特點：

一、以問題為導向的判斷程序

綜觀英軍作戰、戰術與戰鬥等3種判斷作業程序的設計，均以「問題」為導向的分析模式，藉具明確性、順序性、分析性及邏輯性的問題設計，以誘導指揮官與參謀依據當前狀況分析出重要的判斷產物，以利指揮官下達決心。²⁶ 同時，判斷程序的作業也保持相當大的彈性，在準則中多次強調「分析成果」重於「程序步驟」，因此，英軍在執行相關判斷作

26 David J. Banks, "The Eighth Question : A Better Estimate Process?" (The Canadian Army Journal Volume 14.1, 2012) pp.179-180.

為時，著重根據狀況提供充分的資訊以利指揮官下達至當的決心，而非拘泥於判斷的程序步驟。而為節約判斷成果的完整性與便捷性，英軍也設計表格式的判斷與計畫格式，使指揮官與參謀完成判斷作業並下達決心後，其作戰計畫也能迅速隨之完成。²⁷

二、戰場情報準備為判斷的作業關鍵

由於作戰判斷是用於解決戰略或作戰層次上的問題，因此在分析作為的內涵上就較為廣泛與繁雜。但就在戰術層級上，戰術與戰鬥判斷的分析內涵係以戰場情報準備為主軸，且判斷中所設計的問題多以戰場情報準備的作業成果為主要的分析產物。英軍戰場情報準備的作業步驟區分4個步驟，除作戰空間地域分析、威脅評估及威脅整合外，第4個作業步驟為決心支援透明圖。尤其是戰鬥判斷，其7個問題分析後所得的產物多為戰場情報準備作業的分析成果。

三、重視情報管理與戰場管理

在判斷的分析過程，英軍強調重視情報管理(Information Management)與戰場管理(Battlespace Management)的觀念。在情報管理上主要是注重整合情報、監視、目標獲得與偵察(Information, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance, ISTAR)等資源與作為，使在決心支援管制表與決心支援透明圖上的決心點、標示利害區與利害目標區等分析與規劃能夠具體可行並達到最佳的

作戰效果。而戰場管理則是將作戰資源、作戰行動與戰場空間作詳盡與密切的整合，以達到聯合作戰或協同作戰的精神與效益，使協同計畫管制表文間中的各部隊行動能夠有效密切整合與分工，達成作戰目標。

四、判斷程序與決策理論

從分析式與直覺式的決策理論觀點言，分析英軍的3種判斷模式，可以發現作戰與戰術判斷係符合分析式的決策概念，而戰鬥判斷的要旨則是與直覺式的決策精神不謀而合。分析式決策係以「理性決策理論」(Rational Decision-making Theory)為主要內涵，其目的就是藉詳盡且週密的分析程序，從多項的解決方案中選擇出「最佳」的行動方案。而直覺式決策係以「自然主義決策理論」(Naturalistic Decision-making Theory)為基礎，強調發展「可行」的解決方案。而英軍的作戰與戰術判斷的作業程序就是從數個行動方案中分析出最佳的行動方案，而戰鬥判斷則是強調迅速發展可行的行動方案。就英軍的旅級單位而言，戰術判斷與戰鬥判斷是旅長主要運用的決策方式，而選擇的評斷條件就是「時間」的因素，當在時間受限下的決策環境中，旅長就會採取戰鬥判斷迅速發展可行的行動方案，以掌握戰機。

陸、結語

雖然在準則中，英國皇家陸軍將「決心

27 Army Field Manual, Volume 2, "Command," (The British Royal Army, Development, Concepts, and Doctrine Center, Swindon, Wiltshire, April 1995), Annex B to Chapter 8.

策定」(Decision Making)區分「作戰階層」與「戰術階層」兩部分，並且說明在「作戰階層」係執行「作戰判斷」以發展至當可行的行動方案與作戰計畫，而在「戰術階層」中則是以「戰術判斷」或「戰鬥判斷」的程序步驟來下達決心與產製作戰計畫，²⁸但準則內並無明確說明上述3種判斷程序適用的部隊層級。然而在執行實務上，英軍原則上通常以營級(含)以下的部隊階層，多以戰鬥判斷的「7個問題架構」作為決心策定的程序，而旅級(含)以上單位則是採用戰術判斷作為，但在執行聯合作戰任務、作戰環境或任務性質過於複雜時，則是以作戰判斷作為其決策程序的主軸。但英軍也強調單位指揮官不可拘泥於程序步驟，必須視狀況與作戰環境等因素適時調整決策程序，如當營單獨執行作戰任務時，營長則須運用戰術判斷，以較周延的程序與步驟來研擬最佳的行動方案，以利營長下達至當決心。

雖然英軍以不同的程序邏輯執行指參作業程序，但細究其內涵不難發現有許多作業步驟與分析技巧與國軍及美軍有相同之處，如戰場情報準備、兵棋推演、風險管理、決心支援圖解、協同計畫管制表等。因此，國軍幹部可以通透瞭解英軍指參作業程序的相關內涵與精神，並以國軍既有《陸軍部隊指參作業程序教範》的準則基礎下，在指參作業程序的執行實務上，以活化之決策思維，掌握軍

事決心策定程序的精義與要旨，可有效提升國軍指參作業程序的執行成效與決策品質。

參考文獻

- 一、英軍《聯合作戰刊物5-00：聯合作戰計畫作為》(Joint Warfare Publication 5-00 Joint Operations Planning)2004年版。
- 二、英軍《聯合作戰刊物3-00：聯合作戰執行》(Joint Warfare Publication 5-00 Joint Operations Execution)2004年版。
- 三、英軍《陸軍準則刊物：作戰要綱》(Army Doctrine Publication-Operations)2010年版。
- 四、英軍《陸軍準則刊物第2冊：指揮》(Army Doctrine Publication, Volume 2-Command)1995年版。
- 五、英軍《陸軍野戰手冊第1冊：聯合兵種作戰－第8部：指揮與參謀程序》(Army Field Manual, Volume 1-Combined Arms Operations, Part 8-Command and Staff Procedures)2007年版。

作者簡介

曹以招

陸軍官校80年班

國防大學陸軍指揮參謀學院92年班

師範大學教育學系碩士班/00年班

現任國防大學陸軍學院戰術組上校教官

28 Army Field Manual, Volume 1, Combined Arms Operations, Part 8 “Command and Staff Procedures,” (The British Royal Army, Development, Concepts, and Doctrine Center, Swindon, Wiltshire, 2007), p.3-1.