

兵科訓練指揮部參謀應具備之學能

作者：李志虎

提要

- 一、兵科訓練指揮部之參謀組織編組除部分與一般部隊相同(如政綜處、主計室)，部分參謀組織乃因應執行兵監任務所編設(如訓練處、計考處、作發室等)，其業務職掌，主要以兵科訓練政策規劃、督考、班隊流路與課程設計及兵科建案需求與準則編修為主，與部隊參謀工作本質雖無不同，但業務性質差異明顯。
- 二、基於專業、適時陳述意見，參謀不能據理具申，歸納成因概為「怕」得罪上官，不敢說；「專業」有限，不會說；「私心」作怪，不想說；因此參謀基於職責及保護單位與長官，必須：(一)要有陳述意見的膽識 (二)摒除私心，要有陳述意見的專業知識 (三)講究陳述意見的表達藝術。
- 三、協調溝通為履行參謀職責的重要職能，良好之協調溝通能力將可提高辦事效率與工作質量，受到主官與主管的賞識與信任。表達是協調能力的敲門磚，條理清楚、內容完整、意思準確的表達，為有效協調之基礎。
- 四、公文書處理，為參謀必具之職能，層級越高之幕僚單位，事涉範圍亦較廣，對公文書之處理，必須遵從相關法規及上級命令執行，依行政程序謹慎為之，正所謂「一字入公文，九牛拔不出」，對書載之事項，遣詞用語，必須字字斟酌，一旦載入公文中，將成為文檔史料，甚成為司法審案之參據。
- 五、「做好工作之前，必先做好行政支援」是耳熟能詳的一句話，行政工作涵蓋範圍廣，就對參與者權益之照顧言，應注意依規定執行「差旅申辦」與適切之「獎勵建議」。

關鍵詞：訓練指揮部、參謀

前言

「參謀」依據《國軍軍語辭典》的定義：為協助指揮官遂行指揮工作之助手與顧問；其主要職責，為蒐集及提供資料，參謀判斷及意見具申，策擬計畫與命令，代表指揮官督導命令執行；¹在民間政府組織或企業則統稱為「幕僚」，參謀工作是一種沒有鮮花和掌聲的工作，從事的是長期默默無聞的幕後工作。

國軍各級部隊均面臨組職精簡、參謀人力短絀、業務有增無減之現象，兵科訓練指揮部亦難以避免；然兵科訓練指揮部之參謀組織編組除部分與一般部隊相同(如政綜處、主計室)，部分參謀組織乃因應執行兵監任務所編設(如訓練

¹ 國防部，《國軍軍語辭典》(臺北：國防部，民國 93 年 3 月 15 日)，頁 4-5。

處、計考處、作發室等)，其業務職掌，主要以兵科訓練政策規劃、督考、班隊流路與課程設計及兵科建案需求與準則編修為主，與部隊參謀工作本質並無不同，但業務性質差異明顯，本文主要係以個人觀點，說明一位稱職之兵監參謀應具備之學能，提供初為兵監參謀者參考。

兵科訓練指揮部之任務

兵科訓練指揮部，係陸軍組織體系中之兵監單位，負責兵種(兵科)之兵力整建、戰術、技術研發、驗證與監察及教育訓練之督考等。²換言之，以本部為例，其主要任務歸納以下六點：

- 一、砲兵幹部及各類專長人員之教育訓練與專長授予。
- 二、砲兵各職類準則之編審與修訂。
- 三、砲兵部隊編裝之研訂。
- 四、砲兵戰術戰法之開發與技術專長之策訂。
- 五、砲兵建軍發展與武器需求之規劃。
- 六、砲兵部隊訓練之督考。

然訓練指揮部之組織編組，主要區分幕僚、行政勤務、教育行政與教育訓練人力等四大部份，其中兵訓練指揮部下轄之訓練處、計考處與作發室等幕僚人力主要擔任「建軍與編裝、部隊訓練、兵科教育之規劃」等兵監任務規劃與推展、工作協調及任務管制之工作。

兵科訓練指揮部參謀工作之特性

兵監參謀與部隊參謀工作本質上並無不同，一般而言，部隊參謀著重於既定計畫與任務之執行、管制，兵監參謀則著重於兵科訓練規劃與督考，僅就兵監參謀工作之特性說明如後：

一、兵科願景化為具體政策

兵監負責兵科訓練政策之擘劃，舉凡相對性敵情、兵科科技新知、部隊督訪所見、國外軍事交流兵科議題、長官交辦研究、報載兵科相關訊息等，或基於各級長官對兵科建軍願景與兵力整建之指導，參謀必須依其屬性，召集教官組、測考中心、軍備單位及部隊代表等相關單位，透過研討，針對上級命令規範研析、可行性研究、部隊意見回饋、預算需求等面相實施研究，並考量如何執行、過渡階段如何因應等有關因素，將其轉化成具體的實施計畫，管制執行。

二、持續協調達成任務

部隊參謀協調作業，通常為上、下層級參謀之協調，指揮關係較為明確，

²國防部陸軍司令部，《陸軍作戰要綱》(桃園：國防部陸軍司令部，民國88年1月1日)，頁2-14。

協調亦較為容易，縱有不意，可由直接上級裁定；然訓練指揮部對外與各砲兵部隊間並無直接隸屬關係，對各砲兵部隊兵監任務之履行，須依據國防部頒之年度部隊訓練訓令及陸軍司令部頒之年度部隊訓練計畫大綱為依據，並須藉由不斷的與其上級單位(各軍團指揮部、防衛部)及聯兵旅(地區指揮部)協調，期望依年度重大工作管制節點，於兵科執行重大演訓前完成兵監督輔導工作，使部隊演訓得以順遂執行。

然各部隊宥於部隊當前任務的執行、上級交賦工作優序、人員現況與戰備輪值等種種因素的限制，兵監參謀必須不斷的砲兵部隊、軍團(防衛部)協調，甚至藉由司令部業管單位出面介入協調；一般而言，對外協調以督訪期程、督訪重點準備、行程規劃及行政支援事項及有關兵監所必須掌握之資訊為大宗中；對內則須協調、考量各教官組教學任務、教官外派支援能量及協調各幕僚處室參謀能同步管制、配合執行。

三、協助部隊疑難排除

各砲兵部隊在執行戰備演訓、駐地、基地訓練時，舉凡有關之兵科訓練要項、兵科裝備整備之執行窒礙與疑慮事項或現有準則未明確規範事項，兵監參謀於接獲通報後，必須接手管辦，初步瞭解部隊問題所在及形成原因，並協調專業教官組及部隊，協助疑難排除、處置作法與部隊配合事項，必要時則派遣教官至部隊實施輔導。

訓練指揮部參謀應具備之觀念與學能

參謀為兵科訓練指揮部之重要組成分子，其素質高低直接影響兵監之整體形象、效率與水準；面對參謀員額精簡的客觀事實，如何培養優秀參謀，除建立正確價值觀與豐富經驗外，個人認為應從如何強化參謀修養，提高效率與水準著手，使其具有正確之觀念與優異之學能，敘述如下：

一、著眼全局、注重細節

「大局與全局」的觀念，係指對事物的整體及其發展過程的認識與反映，兵監參謀規劃與執行重大工作時，必須提高自身位階，站在兵監指揮官的角度及司令部之立場，著眼於砲兵部隊訓練、發展，有系統思考，實施任務分析、理解主官意圖，確立目標(目的)、工作重點、主客觀因素及工作先後順序等；有虞慮時，則應及時請示，不可盲目猜測，悶頭蠻幹。

在規劃兵監有關之訓練計畫時，必須熟知司令部訓練政策、現行兵科具體訓練作法及砲兵部隊訓練實務，使擬定之計畫能與訓練政策相結合。

計畫之擬定，必須了解、掌握全案精髓，從分工職掌、工作管制、檢查評

鑑、行政事項協調、預算匡列、配套措施、過渡因應及應變作為等一一納入整體考量，使之成為著眼於全局、注重執行細節的具體可行計畫；執行時，則須經常反思，這樣的規劃「目的是否達成？是否符合訓練政策？是否符合主官企圖？部隊執行有無困難？過渡階段如何因應？風險因子是否存在？有無盲點？.....」，若發現問題，應及時補充修訂。

另所謂當局者迷、旁觀者清，當初次承接大案時，參謀亦應主動尋求上級參謀指導、徵詢業務主管及辦公室具相關經驗、專長同仁或參與者意見，避免因自身「既有格局」之限制，造成執行方向偏差及延誤作業時效。

二、基於專業、適時陳述意見

參謀本應服從主官及業務主管之指導，執行業務；惟當明知長官決策違反法令或與法規牴觸時，應依據法令，適時意見具申，敢於陳述意見，說明原由，避免錯誤決策或不當命令發布，為參謀之重要職責與參謀道德。

參謀不能據理具申，歸納成因，概為「怕」得罪上官，不敢說；「專業」有限，不會說；「私心」作怪，不想說；因此參謀基於職責及保護自己、長官與單位，必須：

（一）要有陳述意見的膽識，基於法規，提出分析判斷，真實、準確地說明法規與上級命令之內涵與規劃執行工作之異同或牴觸(差異)事項，必須不怕得罪長官，或不怕留下不好印象。

（二）要有陳述意見的專業知識，熟悉業務並具參謀的專業、廣博的知識與豐富的經驗，摒除私心，方能提出獨到的真知灼見，採取於陳述專業與見解。

（三）講究陳述意見的表達藝術，應瞭解長官性格，看清場合、考慮時機與提出方式，思慮周密且技巧的提出建設性建言，以確保意見能被採納。

三、考量個別差異，完善配套措施

參謀對於長官指、裁示事項之執行，參謀必須了解其精神與目的及指(裁)示當下之時、空背景，將長官通則式的指導，及特殊個案的因應作法納入整體考量，以擬定適切且具體可行的作法。

（一）當部隊有虞慮或執行作法產生盲點時，經參謀會商研究後，應適時意見具申，必要時召集部隊長共同參與。

（二）當長官指裁事項明顯與部隊現行執行方向與步調不一致時，更必須深入考量已執行或正在執行中之事項，如何過渡、銜接，及早提出意見具申與建議作法，協助部隊解決問題，使業務得以順利推動，並能減少怨懟。

（三）最忌假借「長官指示」為由，討好長官、唬弄同僚及下級部隊，常此，

必遭長官、同僚識破，惹致爭議。

四、做好工作管制

完美的計劃，終須於執行面落實，否則即淪為形式與業務；如何做好工作管制，除前述之計畫作為注意事項及綿密協調外，瞭解全案內容與完成時限，調製工作管制表或網絡圖，具體規定：工作管制事項、工作節點、負責單位、要求標準等重要事項；承辦參謀則須依節點管制，定期或不定期督導及回報執行情形，適時將執行情形納入參謀工作會報提報管制或以電話紀錄方式，個別提醒執行單位注意；若遇情節重大違失或脫管事件，則應建請召開檢討會，檢討成因與研提具體精進作法，確保工作能如期、如質執行。

五、重視協調溝通能力

協調溝通為履行參謀職責的重要職能，對象主要為上級單位(司令部、教準部幕僚單位)、部外單位(軍團、聯兵旅部隊幕僚單位、中科院、空軍防砲部隊、飛指部與陸戰隊指揮部及地方民間單位)及部內處室與教官組，良好之協調溝通能力將可提高辦事效率與工作質量，受到主官與主管的賞識與信任。

(一)要正確領會主官企圖，參謀作業乃基於主官之企圖，於受領任務時，必須正確領會主官企圖之內涵與要點，據以協調工作細節。

(二)培養抗壓、耐煩之心理素質，各幕僚單位及教官組基於業務職掌，或有立場、觀點不同，面臨見解不同、意見分歧時，正確處理工作中的意見分歧，注重他方感受，傾聽與容納他人意見，更須做好心緒管理，避免因一時之情緒反應，大話、惡語脫口而出，造成彼此成見，影響業務之推動。

業管參謀應基於綜辦立場，多方協調，耐住心性，化解矛盾，營造和諧工作環境，共同達成任務；必要時，則移請業務主管出面實施協調或由參謀長主持仲裁。

(三)表達是協調能力的敲門磚，有效的協調首先要透過各種表達方式，把有關訊息傳達給協調對象，條理清楚、內容完整、意思準確的表達，為有效協調之基礎；表達能力的培養，必須不斷的自我訓練，多讀、多看、多想、多練，提高口語及文字的綜合表達能力；參謀亦應適時運用各種公開場合之時機，提出看法，訓練表達技巧與臨場反應。

(四)然協調能力與個人的性格、經歷、理解能力與語言表達能力等因素有關，難以一蹴可及，須靠工作中不斷的磨練、體會。

六、熟稔文書處理，恪遵依法行政

公文書處理，為參謀必具之職能，層級越高之幕僚單位業管事務較為龐雜，

計畫作為時程較長，事涉範圍亦較廣，對公文書之處理，必須遵從相關法規及上級命令執行，依行政程序謹慎為之，正所謂「一字入公文，九牛拔不出」，對書載之事項，遣詞用語，必須字字斟酌，一旦載入公文中，將成為文檔史料，甚成為司法審案之參據。

公文之接辦，首先必須熟悉「國軍文書處理手冊」之規範，其內涵對公文處理時限、文書製作基本原則、簽稿撰擬等均有明確、具體規範，可依需求，查閱運用。特別提出四點提醒參謀人員：

(一)常有參謀因公文逾辦，遭受處分，必須注意公文處理時限，於接文第一時間，辨明來文內容之重要性與處理時限，必要時，先請示業務主管簽擬方向，避免逾期延宕，當接辦公文，遇案情複雜，需多方會辦或擬頒執行計畫時，可於說明欄內詳加說明工作要項與工作節點，先予簽結，惟簽結後必須持續管辦。

(二)優先處理須會辦公文，掌握辦結時效；重要公文參謀親持會洽為原則、案情複雜需多方會辦則以召開協調會會商研辦或同時分會；接辦他方會文時，則須依職責妥慎回覆，業務主管對回覆之內容亦須詳加過濾，避免參謀因非自身主辦業務，隨意回覆或未持續管辦，造成脫管。

(三)注意公文旅行管制，簽稿上呈應隨時注意上呈進度與長官批示要點，重要公文或具處理時效之公文，送文卷室發文後，更須主動向受文單位參謀確認及催查，避免因一方之延誤而影響全案之時效。

(四)呈上級文件(提報資料、統計數字、備詢資料及人員名冊)要上簽奉核，不要因上級參謀催辦，草草出手，衍生後遺。

一位幹練之參謀，當受領上級重大任務或命令時，首先須「詳看計畫」(公文)內文，對上級策頒之「年度訓令」或重要之「實施計畫」必須逐頁、逐條審閱，重要條文(或年度修訂條文)輔以標示，以瞭解單位任務、所擔負角色與來文要求事項，必要時實施參謀協調，瞭解全案來龍去脈及上級要求事項與長官立意，接續「勤翻老案」，從電腦檔案、參謀工作處理簿或資料檔案中，瞭解單位過去如何規劃、執行是項任務，執行之成效與策進建議事項為何，最後方才著手簽辦。

七、重視文字表達，熟練寫作技巧

撰文擬稿，為參謀經常而大量之常態工作，舉凡兵監專案議題研究、作戰需求撰擬、準則條文制定、戰術戰法開發及公文附件資料等，均需以「文字表達」來顯現，參謀研究寫作格式與技巧為參謀人員必須熟練之工作要項之一。

優秀的參謀必須是「站起來能講、坐下來能寫」，還要寫得快、水準夠，部分參謀能口若懸河、滔滔不絕，能說出一番道理，惟要其以文字表達，寫成正式文件，則抓破頭皮，一籌莫展，猶如「茶壺煮水餃、有貨倒不出」，「筆下功夫」不足就難以獨當一面，而須求助於人，受制於人。

當受領各式的「專案研究」後，參謀應對寫作性質、目的與對象等問題逐一釐清，從命題、構思段落結構到如何達到寫作目的等，實施分析，使研究報告達到「命題正確、結構嚴謹、切合題意、剖析深入、結論中肯」之要求。

寫作能力的培養，個人認為可從四個方面著手，第一對「軍語」運用要精準、其次對「準則與計畫」內涵要熟悉、再其次「國文」基本素養要充實、最後則要藉由不斷的寫作練習，磨練表達與寫作技巧。

八、養成資料蒐整習慣

書面資料之保存，受限於文檔法之規範、存放空間之限制及運用電腦列印，修改容易，衍生版本眾多，除重大之專業外，通常不易執行；一般性的資料蒐整，通常藉由電腦檔案資料庫之建立來達成。

參謀業務交接，通常會針對公文處理登記簿內未辦畢公文、業管預算執行情形及機密公文書(資料)交接清點，最難釐清、業務主管亦最難介入的就是歷年產製之「電腦檔案」之交接，因為資料庫建立並無具體之規範，資料建立多少、廣度，通常因參謀個人習慣及心態而異。

電腦檔案之交接，應對照業務職掌之工作要項及文卷處理登記簿內登載重要之會議提報、示範通知單(一般公文書及附件檔案均能於公文系統中讀取)，摘重點，比對存取位置；另重要提報檔案，執行完畢應由處、室主管，親自或指定檔案綜管參謀，實施備份，建立完整之檔案管理。

電腦檔案資料之建立，為一持續性之工作，必須養成資料整理、隨時更新之習慣，建立專區，避免檔案零星散撒。資料夾建立，通常依業務屬性以予歸類，建立目錄及子目錄，但不宜建立過多層次之子目錄。

檔名之建立必須完整、明確，方便日後之搜尋；通常一個專題提報，通常須經過數次提報，留存檔案版本眾多，為避免爾後接任者運用之混淆，以保存三個成熟的資料(正式提報、預報及內容結構重大改變)版本為宜，在過程中因版面調整、語氣、修辭等文書作業層次之檔案資料則不需特別保存。

為利於檔案資料未來運用，應製作word說明檔，藉以說明案由、內容摘要、執行(歷次提報)過程重要轉折與長官指裁事項、檔案版本內容之差異事項及檔案(檔案內容)運用注意事項等，以避免因時、空久遠而忘記，並有利於後續運

用與接任參謀運用。

九、注意言行、守口如瓶

兵科參謀人員無論階級高低，一言一行都代表兵科訓練指揮部形象，竊不可以加班、熬夜而忽略服裝儀容細節，影響形象；特應注意以下三點：

(一)注意言行，不可隨口許諾，說大話；必須尊重體制與職務，即便是高階參謀對業管公務均無決定權，必須簽奉權責長官核示；對部隊亦無指揮權，不可直接指揮部隊或干預連隊管理事務。

(二)避免用「指令性」語氣，多用商量、協調的語氣；不可僅當「傳聲筒」，把工作分配給其他處室及教官組，承辦單位業務明顯失衡；要「吞的下委屈」，不可動輒「告狀」將協調不順之究因，片面歸於他人，找長官替「出氣」，上述作為均會影響同僚之觀感。

(三)嚴守分際、養成保密習性：一位好的參謀必須能低調行事，養成保密習性，切忌因自我炫耀、吹噓自己而透漏未經奉核之重要研議案、人事案等公務機密及為之不必要之傳話，或自以長官親信自居，論述長官私事、行程，造成不必要困擾。

十、工作互助，完成任務

參謀遇業務高峰，業務量已明顯超出工作能力時，為使業務管辦正常，應放下身段，協調辦公室同仁協助，或報告業務主管，請求協助。

業務主管須確保辦公室所有參謀業務均能正常、有效推動，當發現有參謀業務脫管，難以獨立補救，或執行重大工作，一人之力難以兼管時，業務主管必須發揮「打群架」精神，溝通協調，適切調整業務職掌或實施專案分工，使工作能如期、如質執行；各參謀受領臨時交辦業務時，亦應以「同理心」積極進入狀況、配合執行，甚應調整自身業務作業期程，發揮互助精神。

十一、做好行政庶務工作

「做好工作之前，必先做好行政支援」是耳熟能詳的一句話，行政工作涵蓋範圍廣，召開一場次的講習或專業行程，舉凡預算需求、場地選擇、引導交管、座次安排、會議程序、動線規劃、陪同引薦、交通食宿、備案規劃、行程預報、講話文稿及會後之復原、紀實、議獎等均屬之。

(一)重視出席(參與)者之感覺，在有限的預算下，作為符合「有禮、有節」之原則，應遵循「軍人禮節」、「生活須知」、「行政倫理規範」等之要求，使與會者均能感受到尊重與禮遇之感覺。

(二)必須安排「全程預檢」；部隊舉辦之研討會，「敗在一支麥克風」是常

有所見之情事，足見「全程預檢」之重要性；從接車引導、茶水供應、音響場燈、會議程序、簡報內容、用餐規劃、恭送等實地、實物、實情的模擬，將有助於執行細節問題之發掘，彌補參謀規劃之不足；另「全程預檢」亦是最後動員之有利時機，透過「全程預檢」，配合管辦不利單位，必難以遁形，有利浮現問題，限期管制，督促改進，使全案工作推動順遂。

(三)依規定執行「差旅申辦」，凡符合差旅申辦條件之差勤，為出差者之權益，而非福利；承辦參謀應依相關差旅支給規定，提出申請，若「預算」受限，亦應主動說明，使參與者均能瞭解原委，避免誤解。

(四)適時、適切之「建議獎勵」，是參謀應有之作為，當任務執行「圓滿順遂」或「績效卓著」時，參謀應檢討功過，區分首功、次功，上簽建議獎勵，避免讓參與者有「船過水無痕」之感覺，但亦不可過度議獎，形成「獎無輕重、人人有獎」致使年度積點無法支應，而淪為形式。

伍、結語

參謀是兵科指揮部重要組成份子之一，指揮官之智囊，參謀之水準與敬業程度直接影響兵科指揮部之決策品質與部隊對其之印象；參謀人員素養與作業能力的培養，非一蹴可及，必須從思想觀念導正、參謀修養要求、謀劃思維能力提升、業務熟悉程度與綜辦協調能力等多方面逐一強化，並由工作職務歷練與豐富經驗上成長，實難以一一言傳。

國軍正準備邁入下一階段組織精簡，各級參謀工作量勢必增加之狀況，兵科訓練指揮部能正常、有效運作，默默無聞的參謀群實居首功，提出本文，一以說明要成為優秀參謀是不容易的，必須是心智上的無私奉獻與辛勞付出，另也希望提供新進參謀者能參考運用，有所領悟，加快進入工作情境。

作者簡介

李志虎上校，陸官專 77 年班、陸院 90 年班、戰院在職 98 年班，歷任營長、主任教官、教官組長，現任職陸軍砲兵訓練指揮部總教官，發表著作計有「共軍未來登陸作戰發展及我因應作為」(98 年 8 月砲兵訓練指揮部戰術戰法研討會)、「防衛作戰『戰場情報準備』作業及運用」(99 年陸軍學術雙月刊第 513 期)、「國土防衛作戰三軍火力整合之研究」(101 年 12 月陸軍年會)、「精進防衛作戰反舟波砲兵火力運用效能之研究」(102 年 3 月砲兵季刊第 160 期)、「聯合泊地攻擊如何打－以第三作戰區為例」(103 年 7 月砲兵訓練指揮部戰術戰法研討會)、「兵科訓練指揮部教官應具備之學能與認知」(104 年 9 月砲兵季刊 170 期)。