

《國軍教戰總則》之實踐 ——運用「OKR」思維

作者簡介



談家成上校，預官81年班、國防大學陸院96年班、戰院101年班、國立中央大學土研所(災防組)博士候選人；曾任連長、營輔導長、營長、人事官、連絡官、作參官、飛安官、督察科長、軍團航參官、司令部考核官、教準部教訓處副處長，現任國防大學教官。

提要>>>

- 一、《國軍教戰總則》起源於《步兵操典綱領》，以「國軍使命」為基礎，幾經遞嬗後，於民國72年10月頒布全軍遵行迄今，以面對共軍威脅，教導官兵明恥教戰。
- 二、OKR是由目標(Objective)+關鍵成果(Key Results)兩項因素所組成。目標設定須自上而下及自下而上的團隊到個人，均能聚焦，優序、量化評估標準皆一致，並藉透明公開、善巧溝通與激勵，使每一關鍵結果能在時間節點交付，以達成最終目標。
- 三、「有好的方向與目標，要能執行才是關鍵」，OKR要有效運作，高層須承諾決心，設立專案團隊循聯戰訓練邏輯，採「四程序、三步驟」循環運作，策擬聯戰訓練要項、行動清單，復依目標、結果作成效評鑑，執行轉型變革。

關鍵詞：國軍教戰總則、VUCA、OKR、角色與責任(R&R)、聯戰訓練目標、敏捷專案



前言

組織軍隊是為使國家能長治久安，但須制定教則規範，以實現軍隊保國衛民的使命，以面對敵人或可能威脅、挑戰。如宋仁宗時，蘇東坡即提出〈教戰守策〉，主張國民接受戰鬥及守備技巧的軍事訓練，以確保國家安全；民國22年為順應時局變遷，先總統 蔣公手訂《步兵操典綱領》的15條教戰訓示，復於民國48年揆其精神應能適用三軍，以及敵情和戰術、戰法演變，更名為《國軍教戰總則》，以作為在復興基地整軍經武、建軍備戰的準繩。隨開放兩岸交流及自由行，年輕幹部、士兵對條文、內涵漸漸陌生而模糊，且如何實踐的相關論述也不多見，因此撰寫本文，以期落實《國軍教戰總則》之使命，達拋磚引玉之效。

「VUCA」¹是來自美戰院的管理熱門字，述明世界正快速變動、難以預測，且機會之窗稍縱即逝，須藉改變來精進的管理新觀念。因此企業為能勝出紅海或航向藍海勝機，從GE、Microsoft、IBM、Adobe等龍頭企業經營理念轉採「目標和關鍵結果(OKR, Objective and Key

Results)」²來取代「關鍵績效指標(KPI, Key Performance Indicator)」等方法，以「目標」及「關鍵成果」作法，建立共識，整體升級與優化，創造其王國新巔峰，當可適於軍隊日常與教戰實務；雖軍隊管理是不以獲利的國防投資，但若與產、官、學界管理新觀念併進，塑造新世代軍人價值，或能激勵國防戰力轉型，強化可恃戰力，確保國家安全。

總則內涵概述

《國軍教戰總則》初僅15條文，並刊印於所有軍事基本書籍(即典、範、令、準則)之首頁，作為反共教戰訓條；復以有形、無形戰力與實踐體用兼備考量，再納「攻擊精神」、「全軍破敵」、「政治作戰」等條文(如表1)，終以18條文，於民國72年10月頒布全軍遵行迄今。³

其內容包含：

- 一、五千年立國精神、道統、倫理和文化。
 - 二、革命光榮歷史、傳統與教訓。
 - 三、古今中外哲學、科學、兵學精華。
- 其價值：

一、本質上

- 1 吳怡靜，美國戰爭學院用 VUCA(volatile, uncertain, complex and ambiguous) 來代表動盪的意涵，「波動、不確定、複雜和模糊」的世界。《天下雜誌》，642 期，2018 年 2 月 26 日。
- 2 JANDI Taiwan，〈為何企業管理都在嘗試 OKR？善用企業通訊軟體也能落實團隊管理目標！〉，2018 年 2 月 22 日，網址：<https://medium.com/@jandi.taiwan>，檢索日期：民國 109 年 8 月 16 日。
- 3 國防部總政戰部，《國軍教戰總則釋義》(臺北：國防部印，民國 77 年 3 月)，頁 4～9、190～210。

表1 國軍教戰總則修訂條目內容比較簡表

條目編號	步兵操典綱領	國軍教戰總則	備考
1	建軍目的	國軍使命	修訂名稱
2	軍人武德	軍人武德	修訂簡化
3	軍紀	嚴肅軍紀	修訂充實
4	必勝信念	必勝信念	修訂充實
5	必勝因素	精神戰力	修訂歸併
6	軍人本色	軍人本色	修訂簡化
7		攻擊精神	新增
8	幹部典型	幹部典型	修訂簡化
9		全軍破敵	新增
10		政治作戰	新增
11	臨機致勝	機動作戰	修訂充實
12	協同一致	協調合作	修訂充實
13	步兵特色	軍事教育	修訂充實
14	士兵楷模	軍隊訓練	新增、歸併
15	守時與果斷	爭取時間	修訂充實
16	愛護軍實	保養維修	修訂充實
17	研究科學與利用廢物	研究發展	修訂簡化
18	典範令之遵守與活用	活用準則	修訂簡化

資料來源：筆者自繪，參考國防部總政戰部《國軍教戰總則釋義》條文內容，民國77年3月。

- (一)戰爭藝術的結晶。
- (二)軍事教戰原則之要點。
- (三)軍事戰演訓之要領。

二、實用面

- (一)形塑軍人內涵與修養。
- (二)崇武尚義，淬礪巧實力。

全文以「國軍使命」為基礎，選拔訓練優秀健全的「典型幹部」，透過「軍事教育」、增加「軍隊訓練」，以建設保國衛民的革命軍隊；作戰用兵則以「協調合作」、「攻擊精神」、「機動作戰」，實現「全軍破敵」的理想，並以「研究發展」、「活用準則」為戰爭藝術的作為，

保證爭取戰爭勝利，而達國家獨立與世界和平的目的。總則條文融合哲學、科學、兵學大成(如圖1)，為指引國軍「教兵、練兵、用兵」寶典。現就各條文及內涵，分述如次。

第一條 國軍使命

國民革命軍以實現三民主義，確保我中華民國之獨立、自由、平等與維護世界和平為目的。凡有侵犯我領土主權，及妨礙我主義之實行者，須全力掃除而廓清之，以完成我革命軍人之神聖使命。

《憲法》第137條明定：「中華民國之國防，以保衛國家安全，維護世界和平



為目的」；《國防法》第2條：「中華民國之國防，以發揮整體國力，建立國防武力，達成保衛國家安全，維護世界和平為目的。」溯源為國父領導國民革命時，為統一全國，確保民主共和，進而保障國家領土主權的完整之理想；而先總統 蔣公繼承遺志，領導國民革命軍直至抗戰勝利後，才奠定國家獨立、自由、平等，即揭示了國軍使命。

歷史殷鑑「靠人打仗要失敗」、「有實力才有和平」，近期中共各種軍事壓迫作為，國防部持續表達「國軍從不挑釁、但也絕不示弱！」及「好戰必亡，忘戰必危」的嚴正態度，並強調國軍就是國家最重要的穩定力量，也是軍人用生命盡忠的終身職志！⁴

第二條 軍人武德

智、信、仁、勇、嚴，為我軍人傳統之武德。凡我官兵，均當洞察是非，明辨義利，以見其智；誠實無欺，忠貞不移，以昭其信；衛國保民，捨生取義，以盡其仁；負責知恥，崇尚氣節，以全其勇；

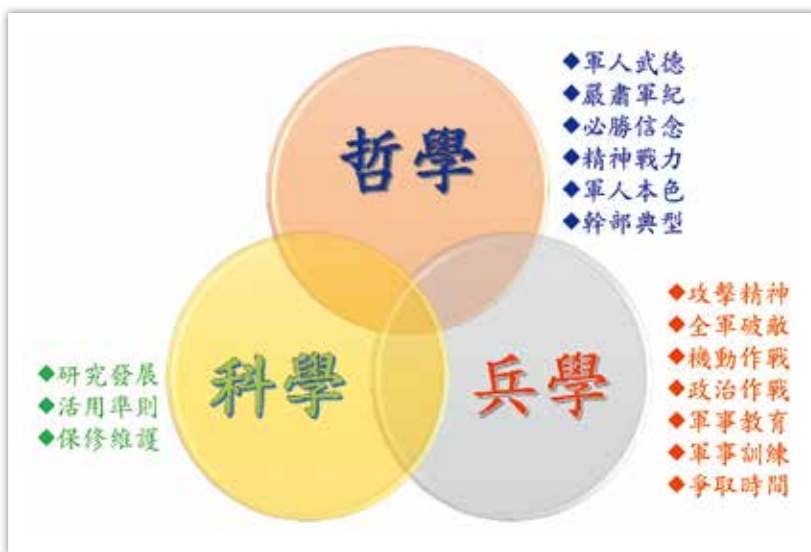


圖1 《國軍教戰總則》與哲學、科學、兵學整合圖

資料來源：筆者自繪。

公正無私，信賞必罰，以伸其嚴；全體官兵更應親愛精誠，明禮義，知廉恥，發揚民族精神，以創造神聖之革命武力。

武德是我傳統倫理道德結晶，也是修身、齊家、治國的基本修養，亦是軍人成事立業的根本條件。先總統 蔣公在說明武德淵源時曾指出：「就是總理繼承中國道統和岳武穆根據《孫子兵法》提出中國軍人傳統精神『智、信、仁、勇、嚴』之武德。」、「軍人的基本德性有五種，就是智信仁勇嚴……，仁性是我們軍人精神的基本，亦是我們中國一切固有道德的中心，⁵亦可說是統攝諸德的元德。」其

4 國防部軍事新聞通訊社，〈國軍從不挑釁、但也絕不示弱！〉（國防部發言人臉書，民國 109 年 8 月 21 日發布），網址：<https://www.facebook.com/watch/?v=638383123502001&extid=k1drpNtUEKofNd8K>，檢索日期：民國 109 年 8 月 22 日。

5 盧國慶、譚桂戀等 13 員，〈軍人武德與品格教育學術研討會論文集 -104-6〉（桃園：國防大學，2015 年 11 月 1 日），網址：<https://www.mnd.gov.tw>，檢索日期：民國 109 年 11 月 2 日。

內涵如表2。

如抗日屢創大捷的「常勝將軍」、
「國軍王牌」張靈甫將軍，在孟良崗一戰
壯烈成仁，遺書中寫道「我決戰至最後一
彈，飲訣成仁，上報國家與領袖，下答人
民與部屬……」數語道盡捨身報國的忠烈
大義，正是我軍人武德的典範之一。

第三條 嚴肅軍紀

軍紀為軍隊之命脈，軍隊必須有嚴
肅之軍紀，然後部隊之團結得以鞏固，軍
民之合作得以增進，戰力之持久得以確保
，而服從尤為軍紀第一要義。蓋戰時各部

隊之任務不同，境況各異，然自將帥以至
士兵，猶能脈絡一貫，萬眾一心，從一定
之方針，取一致之行動者，實唯軍紀是賴
。而軍紀之要素，端在全軍一致之三信心
，全體官兵，當以信仰長官，信任部屬，
並自信其為負責任、守紀律之軍人。務須
於平時生活管理、教育訓練中養成之，以
發揚我國民革命軍之光榮傳統。

軍法紀絕不是擺設或凌辱部屬的，
歷朝歷代都是用紀綱的精神，來維持軍隊
的秩序，保障命令的系統……節節相制、
有條不紊。⁶如同軍紀歌：「國家有綱常

表2 「武德」內涵簡述表

區分	內涵概要
智	是智慧、灼見真知、判斷準確、有效決策。國父以「辨是非、明利害、識時勢、知彼己」作解釋。而軍人應以「致良知」的修養，知天知地知敵，並掌握國際情勢、區域衝突與威脅，以肆應萬變戰場，洞察決斷、創機造勢。
信	為誠信、坦直、克己與實踐，進而提升為純潔、堅貞、負責的節操。結合當前時勢，即為信仰長官、信任部屬，並自信為負責守紀之軍人。
仁	為愛國、親民、犧牲、服務，具體表現為「不成功、便成仁」；另如王陽明「不折一矢、不戮一卒，而全活數萬生靈，取代殺千無罪，以求一將之功之不忍」之胸懷，以仁德服眾，而非強馭凌虐的領導統御。
勇	源自決心、膽識、自信、榮譽以及責任。能在危急中鎮定、果斷，將大膽而具創意的企圖實現。軍人的勇敢最易表現在戰場，如四行倉庫謝晉元團長或是一江山王生明將軍，他們所表現出的是臨危不懼「大勇」。
嚴	是「禮」的礎石，是「法」的張本，能以身作則、公正嚴明、戒慎與中節合度，先能嚴以律己，而後方能「肅眾」。
小結	「武德」主要內涵在發揮「智者不惑、信者不貳、仁者不憂、勇者不懼、嚴者不私」的精神，體現出以智為先、信為要、仁為本、勇為重、嚴為準大義，缺一不可，更是我軍人精神之所在。

資料來源：1.盧國慶，〈從明代儒將王陽明論儒家思想對「軍人武德」功夫修養的重要影響〉《第八屆軍人武德與品格教育學術研討會》(桃園：國防大學，民國106年9月22日)，頁7。

2.國防部政治作戰局，〈國軍官兵對軍人武德的實踐與力行〉(民國98年11月份第2週「我們的心聲」欄)，網址：<https://gpwd.mnd.gov.tw>，檢索日期：民國109年10月22日。

3.筆者綜整。

6 於下頁。



，軍隊有軍紀，軍紀是軍隊的命脈，……關鍵在軍紀。」並指出「服從」為軍紀第一要義，且「三信心」就是在平時生活管理與演訓中滋長養成。誠如古云：「令要在先申，使人聽之不惑；法要在必行，使人守之，無輕信者也。三令五申，示人不惑也。法令簡當，議在必行，然後可以與眾相得也。」所以軍人更要嚴守紀律、勇敢果決、不容許有廢弛敷衍的行為。軍紀嚴肅，才能讓軍人有尊嚴，受到尊重，成為社會學習的楷模。全志願役的今日，不再是用體罰、謾罵來落實軍紀要求，而是「重榮譽、守紀律」精神來鍛造，因為面對強敵，軍紀不能廢弛，也沒有鬆散的假期，唯有符實《孫子兵法》始計篇：「道者，令民與上同意也，故可以與之死，可以與之生，而不畏危也。」

第四條 必勝信念

戰場狀況，瞬息萬變，「自信心」與「必勝信念」，乃為最後勝利之保證。必勝信念，首以我中華民族悠久光輝之歷史、文化與博大精深之三民主義為根源，更以精實之訓練與卓越之指揮充實之。凡我軍人應發揮精誠團結、同仇敵愾之精神，砥礪冒險犯難，獻身報國之志節，並精

練戰術戰技。縱當戰鬥慘烈，情勢危殆之際，仍能互信互賴，堅持必勝信念，爭取最後勝利。

國父在《建國方略》指出「吾心信其可行，則移山填海之難，終有成功之日；吾心信其不可行，則反掌折枝之易，亦無收效之期也。」⁷另抗戰期間，日軍軍刀凌空劈斬，血淚喚醒全國軍民團結必勝信念，終粉碎「三月亡華」的癡夢，並用歷史證明勝利並非靠強大武力，而是必勝信念所凝聚的全民戰力，終能擊破太陽旗。

第五條 精神戰力

精神戰力為我革命戰爭之決勝因素。蓋戰場常為情況不明、恐怖、危險、疲勞與匱乏等狀況所交織，惟賴我軍人發揮智慧、勇氣與堅強意志諸精神力以克服之。凡我官兵，必須堅定信仰，砥礪武德，精進武藝，惟精神戰力凌駕敵人，始可發揮有形戰力於極致，以寡克眾。

國父曾說：「戰爭要素，精神能力實居其九，物質能力僅得其一；所以國民革命成功乃在於精神，而不是在物質……。」⁸強調精神與物質相輔為用，如「精神」乘上「物質」，而非加總，且唯有精

6 先總統 蔣公，〈說軍紀〉《總統蔣公思想言論總集》（卷十／演講，民國13年6月8日在黃埔軍校講）（中正文教基金會），頁43。

7 孫中山先生，〈建國方略：孫文學說（心理建設）〉《國父全集（第一冊）》，頁0351～0353，民國8年6月。網址：<http://sunology.culture.tw>，檢索日期：民國109年10月2日。

8 於下頁。

神力才能放大物質力效用，並補充物質力之不足。至於精神與物質的關係，很明白的，物質的作用，在能為精神之憑藉，比如一刀在手，徒眾震懾，這就是精神憑藉物質所發生的功效。精神的作用，則在能以極少量的物質，甚至於僅有牙齒和拳頭，亦能發揮使敵人懾服的威力，所謂「伏屍二人，流血五步」，⁹就是精神力所產生的最大作用。所以徒恃物質者為懦夫，徒恃精神者亦不過為血氣之勇。¹⁰拿破崙也認為「戰爭成功，四分之三，依於精神要素；依物質而決定者，不過四分之一。」因此，指揮官應知如何在決勝點上，創機造勢，將人力(精神力)、物力(物質力)，在適切時間(時機)、空間(形勢)取得優勢，激發出精神戰志，投注戰場，形成「不可勝」的張本。

抗戰時期，號召「一寸山河一寸血，十萬青年十萬軍」即為史證。現世界各國全力防堵新型冠狀病毒疫情延燒時，而共軍機、艦卻仍跨越海峽持續文攻武嚇，我官兵應秉五大信念，將戰志融合昇華「大無畏」精神，軍民攜手守護

家園。

第六條 軍人本色

勤勞堅忍、冒險犯難，為我革命軍人之本色。凡作戰時期愈久，其艱苦程度愈增；且後勤支援，不能盡如所望，故須具有堅忍之精神、剛毅之意志、強壯之體力，方能克服艱危，達成任務。是以部隊雖處於極度疲困，甚至危疑震撼之際，仍須保持其高度之敵愾心與堅定之戰鬥意志，切戒為戰場恐懼心理所支配。故戰士雖在戰況慘烈、幹部傷亡時，亦應自動自發，前仆後繼，相互輔助，奮鬥到底。

蔣公提到「軍人的基本觀念只有『愛』與『死』兩個字，生為人傑，死為鬼雄；做官長的人，有特殊的精神與人格，能使部下信仰，認識生命的意義，明白禮、義、廉、恥，打破生死關頭，以取義為榮與偷生為辱，自然能勇於取義，樂於成仁……，則萬古不朽，正氣常存。」¹¹前參謀總長郝柏村上將指出「軍人本色簡單的說，就是不怕苦、不怕難、不怕死，要做到這三不怕，必須具

8 孫中山先生，〈軍人精神教育〉，民國10年(1921年)12月10日在桂林對滇贛粵軍演講(註二)第一課：精神教育之要旨，網址：<http://sunology.culture.tw/>，檢索日期：民國109年10月12日。

9 〈唐雎不辱使命〉《漢川草廬—古文觀止》-卷四：記載了唐雎在國家存亡的危急關頭出使秦國，與秦王針鋒相對地進行鬥爭，終於折服秦王，保存國家，完成使命的經過。網址：<http://www.dfg.cn/big5/zhhy/whdc/13-gqlx-010.html>，檢索日期：民國109年10月20日。

10 國防部，〈革命人生觀：第220723、0912條〉《領袖蔣公教戰訓詞精要》(臺北：國防部印)，民國67年。

11 國防部總政戰部，〈陸、堅忍冒險奮戰，表現軍人本色〉《國軍教戰總則釋義》(臺北：國防部總政戰部編印，民國77年3月)，頁73、74。



有堅忍的精神、剛毅的意志與強壯的體力，而精神、意志與體力都是經由不斷的鍛鍊而來的。」¹²

如民國26年10月，固守蘇州河畔四行倉庫的524團團長遺書中「晉元決心殉國，誓不輕言撤退，亦不作片刻偷生之計，未死之前，必向倭寇索取相當代價，餘一槍一彈，亦必與日寇周旋到底。」壯士們堅守四晝夜，擊退日軍6次進攻，名震中外，渠等克服艱危、勇於取義、樂於成仁的志節，即充分展現「我死則國生」的軍人本色。

第七條 攻擊精神

軍以戰鬥為主，必須常存奮發充沛之攻擊精神，確保我主動與決心之自由；故一切戰鬥，均應以攻擊為前提，縱因狀況不利暫取防禦時，仍須盡所有手段，創機攻擊。各級指揮官應始終保有旺盛之企圖與堅定之意志，以果敢之決心，適切之準備，神速之行動，發揮攻擊、攻擊、再攻擊之精神，制敵機先，主宰戰場，克敵制勝。

攻擊，是以主動的精神，與積極而有準備的行動，加諸敵人，以迫使屈從我方意志，也就是藉攻擊，而使敵人失去平衡，以先發制人或制敵機先。

先總統 蔣公曾訓示「在對敵作戰

上，只有攻擊纔能制勝。」及「反攻作戰一切都重在攻擊，只有攻擊、攻擊、攻擊，繼續不斷的發揮攻擊的威力，才是我們勝利成功的要訣。」其目的如同拿破崙「適當考慮後，即應給予敵人，極劇烈的攻擊」及克勞賽維茲「敵人如以簡單的攻擊，且在短期內可以實行，則敵人制我於機先，將迫使我方作戰全部破壞。」也印證「可勝者，攻也」之道理。

第八條 幹部典型

各級幹部為軍隊指揮之樞紐，士氣團結之核心。凡事必須主動積極，率先躬行，為部屬之表率，以培養其自動自發與實踐篤行之精神；戰時更須定靜安詳，沉著指揮，尤當戰況慘烈之際，應不避艱危，親臨前線，鼓舞士氣，堅定有我無敵，奮鬥到底之意志。

兵機篇：「有可勝不可敗之將，無必勝必不勝之兵。」由此可知，強將在兵，兵隨將轉，幹部是部屬表率，直接影響部隊戰力強弱，也印證「將帥若無必死之心，士卒當有偷生之念。」如「以阿戰爭」中，以色列軍官個個身先士卒，死傷最大，而部隊傷亡反倒最小，卻能獲致勝利，探究其因，就是貫徹軍人「愛」與「死」¹³的生死觀，同證於明代抗倭名

12 同註11。

13 國防部，〈第一篇軍事哲學、科學與藝術〉《領袖蔣公教戰訓詞精要》，民國67年4月5日，頁37。

將戚繼光披堅執銳，臨難不顧，率領戚家軍捍衛東南海疆，惟願海波平！「領導的權威是建築在生活在一起、成功在一起、戰鬥在一起的標的上。」¹⁴而「跟我來」正是幹部的領導作為，使部屬的精神戰力能發揮到極致。

第九條 全軍破敵

全軍破敵為用兵主旨，全軍乃確保我軍戰力完整，破敵乃消滅敵人。故一切作戰行動必須採取保密、防諜、偵察、搜索、警戒、掩護、防空及核生化等安全防护措施，以保持戰力完整與行動自由，迅速接近或脫離敵人，創造有利狀況，迫敵決戰，務期以最少損耗，獲致最大戰果。

「真正的戰爭打在開火之前，真正的勝利取決於準備之日」；而「全軍破敵」就是指揮官在戰場上以各種安全防护措施，保持自己的戰力完整，這才是戰勝敵人的首要條件。同時須考慮軍陣要務，並保存戰力，而非消極的避戰，怕犧牲、怕損失，而是時時存心去全殲敵人，戰力才能更鞏固。¹⁵因此，如何保持戰力的完整

是手段，並非目的，若戰場上只以保存自己戰力為主，那將不敢接近敵人，就遑論破敵了，而殲滅敵人就是破敵，就是用兵的目的。

民國26年日軍揚言「三月亡華」，國軍以「磁鐵戰法」¹⁶牽制日軍主力，以維持我軍的完整戰力，以時間換取空間，終粉碎旭日軍旗；另民國47年8月「八二三戰役」，共軍砲戰金、馬前，蔣公先令三軍加強戒備，復於砲戰前3日巡視防務，訓勉前線將士「今日是打勝仗好機會……金馬部隊有打第一次勝仗的任務。」¹⁷，因此前線上下同心，勇猛抗敵，而有輝煌勝利，是為「全軍破敵」之典型。

第十條 政治作戰

國民革命戰爭，以武力為中心之思想總戰體；而政治作戰乃以思想為主導，以組織為骨幹，團結官兵，壯大自己，瓦解敵人。我全體官兵必須堅定主義、領袖、國家、責任、榮譽五大信念，嚴肅革命紀律，提高保防警覺，激勵高昂士氣，發揚革命精神，堅定戰鬥意志並靈

14 陳聯照，《國軍教戰總則心得研究徵文作品專集》（臺北：國防部總政戰部，民國73年7月），頁65～67。

15 同註13，頁71。

16 「磁鐵戰法」：國軍在第二次長沙會戰結束後，於1941年10月16日召開第三次南嶽軍事會議，檢討會戰得失及改進各點，蔣中正指示以持久待機的「磁鐵戰」擊破日軍速戰速決的「閃電戰」。〈貳、軍事作戰〉《中國對日抗爭史新編》，頁256。

17 李增汪，〈金門軍民同島一命寫下一頁血淚歷史〉，金門日報全球資訊網，網址：<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/1274/48742?cprint=pt>，檢索日期：民國109年8月24日。



活運用政治作戰諸戰法，以確保軍事任務之達成。

蔣公曾訓示：「政治作戰是我們總體戰的張本，而政治作戰教育訓練又為張本的張本。革命戰力，精神能力實居其九，物質能力僅占其一。」¹⁸政戰巧實力是引導官兵如何將政戰作為表現於戰略、戰鬥、戰術，融合軍隊與民眾的軟、硬實力，使氣、刀、體成為一致的銳實力，以達成以寡擊眾、以少勝多之目的。而事實上，政治作戰層面已延伸為全民國防總體戰力的根本，透過軍、民戰略溝通多元管道，鏈結國內政府組織、公(民)營企業體乃至基層民眾，並爭取國際社會支持，友邦聯盟、敵國民眾善意等，構建多層同心圓，環環緊扣的國家防護圈。

第十一條 機動作戰

作戰以殲滅敵人有生力量為主旨，應以旺盛之企圖、靈活之指揮運用、迅速之兵力分合，臨機獨斷，創造決戰時空之戰力優勢，乘機捕殲敵人。且互作戰全程，掌握主動，以我之意志支配戰場，並講求指揮、運動、攻擊及戰力整備諸速度，以高度之機動作戰，壓倒殲滅敵人，期獲致決定性

之勝利。

將機動從「行動」與「心理」的面向解構，前者為運動與速度；後者則指窺破戰機的速度與時間受限下的決心。或從物理學動能來看，部隊的打擊戰力就是由部隊的動能所產生(如圖2)，即將潺潺流水藉「決積水於千仞之溪」之形，將勢不可擋。

另機動作戰講求的速度並非步行或交通運輸的速度，而是指揮、運動、攻擊及戰力整備，特別是指揮效能。因此，指揮官首須觀察戰場，尋找敵人可能顯露弱點，果敢行動，而迅殲敵軍，其要訣為「進退無常、多寡不一、分合得當、攻守咸宜」這也是不對稱作戰思維中，以寡擊眾、劣優移勢的最有效作為。

如希特勒「閃電戰」1天征服荷蘭、39天攻克法國而橫掃歐洲、2次波灣美軍快速部署，皆印證機動作戰的力學；反證

先總統 蔣公對部隊戰力的計算公式

$$F(\text{動能或打擊力}) = M(\text{部隊數量}) \times V^2(\text{速度或機動力})$$

如一顆小石子，若動能像超音速快，則能發生極致命的殺傷力。正是以動造機、乘機，使機與動完美契合，見機而發、乘機而動、創機造勢，捕捉戰機，將極致戰力指向決勝點，超敵破敵。

圖2 部隊戰力計算公式

資料來源：蔣福川，〈勝利的保證〉《國軍教戰總則心得研究徵文作品專集》(臺北：國防部總政戰部編印，民國73年7月)，頁93。

18 王總鎮，〈《國軍教戰總則心得研究徵文作品專集》〉(臺北：國防部總政戰部編印，民國73年7月)，頁81。

剿匪作戰時，國軍駐長春、瀋陽、濟南、徐州乃至最後的上海部隊，都為固守不戰，未能捕捉戰機而攻擊，終為敵人左右而失敗。¹⁹

第十二條 協調合作

協調合作為發揮統合戰力之基礎，亦為我三軍官兵必具之素養，務期於平時教育訓練與日常勤務中，深切體認彼此任務、特性、能力與限制因素，培養團隊精神；戰時尤須瞭解全般作戰構想與指揮管制關係，使思想觀念一致，行動密切配合。凡審查全般狀況，各自注重其職責，努力於其任務之遂行者，即符協調合作、發揮統合戰力之旨趣。

「成於一，敗於二三」，點出協調合作如何1+1>2的道理。國民革命軍自黃埔建軍開始就強調以「親愛精誠」為校訓，因為團結就是力量，合作才能成功。惟昔日剿匪作戰時，軍種、兵團間互不合作、彼此分心，終為敵所各個擊滅，就是欠缺團隊精神，因此「凡審察全般狀況，各自注重其職責，努力於其任務之遂行者，即符協調合作，發揮統合戰力之旨趣。」²⁰如滿清末年為何每戰必敗，除朝綱不振、軍隊積弊、武器落伍外，最大因素也是缺乏協調合作的精神，總督及

府臺間互不支援，彼此看笑話，沿襲到軍閥割據，相互玩火自焚，不待敵進已然敗局。

第十三條 軍事教育

軍事教育為哲學、科學、兵學三者融會而成。哲學為戰爭精神之原動力，亦即戰爭意志之泉源；科學為現代化之張本，亦即建軍備戰應具之知能；而兵學為戰場實用之原則，亦即剋敵制勝之用兵藝術。各級幹部應融會此三種學養修己達人，創機造勢，發揮無比潛力；尤須針對敵情，洞悉其強點與弱點，研究有效之戰具戰法，掌握機先，形成優勢，以求克敵勝敵。

軍事教育以品德(智、信、仁、勇、嚴)、內修(定、靜、安、慮、得)、靈性(危、微、精、一、中)為重點，教與育並重、藝與德兼修、軍事與政治並舉；循科學規律法則定理，轉入哲學的理智與自由，復由兵學存養省察而至於戰場運用之藝術，不僅影響現在，而且足以影響到將來，更影響到世代立國的基礎。

當破除「是」、「不是」、「沒有理由」陋習，因為講求哲學是要體現軍人的涵養是以窮理、修身、正德的功夫，來

19 國防部作戰參謀次長室，〈第十一條機動作戰〉《總長郝上將闡釋「國軍教戰總則」講話》（臺北：國防部編印，民國73年1月），頁20。

20 同註19，頁23。



提升精神內涵，而非一介武夫；而科學是透過系統、條理方法論的學習與進修，長養建軍備戰應具備的知能；兵學更是軍人核心素養，從單兵到營、旅層級階層的戰略磨練，是為肆應戰爭的遂行，亦即克敵制勝的用兵藝術。

第十四條 軍事訓練

訓練乃戰力之泉源、戰勝之憑藉，全體官兵應本良知血性，自覺自動，從事訓練，期成勁旅。軍隊訓練以準則為依據，以練力、練技、練膽、練心、練指揮為要著，務期求實求精，從嚴從難，以建立國軍訓練之優良傳統，培養勇猛頑強之戰鬥作風。尤須針對敵情，摹擬實戰，以實人、實物、實時、實地、實情、實作，採對抗方式勤訓苦練，而達超敵勝敵之目標。

老一輩的軍人常說「訓練是官兵最大的福利，教育是一切的根本」，但多數人都誤解訓練是為通過測驗而訓練，也以為測驗是驗證訓練成效的手段，而非目的；然而軍中訓練是依據準則來訓，要練技、練力、練膽、練心及練指揮。常言道「訓練如磨刀、戰術如用刀」，點出訓練須依敵軍編裝、戰訓等假想條件，設置仿真實戰戰場，從嚴、從難、求精、求實、求熟、求簡來訓練，才能達成在作戰中戰勝

敵人的最終目標。

宋名相司馬光曾諫言：「國家患在兵不精，不患不多，夫兵少而精，一可當十，遇敵必能取勝，多而不精，則衣糧難贍，公私困匱，十人不足當一，遇敵必致敗亡。」²¹就是倡導軍隊訓練求實求精，從嚴從難，寧願兵少而精，也不願兵多而濫。治軍嚴明、訓練精良的史例，如曾國藩的湘軍平亂；岳飛岳家軍「撼山易，撼岳家軍難」的讚譽。因此，臺海戰場上，敵眾我寡，國軍更應精兵精訓，才能達成預防戰爭的目的。

第十五條 爭取時間

時間之爭取與運用，為作戰致勝之重要因素。蓋戰機稍縱即逝，勝負決於頃刻，「不為」與「遲疑」皆足以陷軍隊於危亡。全體官兵必須養成遵守時間、爭取時間之習慣，與當機立斷之精神，以充分發揮先制奇襲之效果。

所有作戰主要考量因素為力、空、時，除戰力的多寡、強弱與戰場空間的遠近安危外，就是時間，速決與持久的策略，等同機會之窗的戰機，故人云：「時間就是生命，回顧往昔戰例，因『時間』而致勝者，屢見不鮮；致敗者，不勝枚舉。」《兵經》(轉篇)：「故善用兵者，能變主客之形，移多寡之數，翻勞逸之機，遷

21 《歷代名臣奏議》卷二百二十，網址：[https://zh.m.wikisource.org/zh-hant/歷代名臣奏議\(四庫全書本\)](https://zh.m.wikisource.org/zh-hant/歷代名臣奏議(四庫全書本))／卷220／第436行，檢索日期：民國109年9月16日。

利害之勢，挽順逆之狀，反驕厲之情。轉乎形並轉乎心……」²²即指出戰場上的戰況會隨有限時間轉移而消失，所以善於用兵謀劃的將帥，要能「以時造機、以機創勢」，並「握機」以求「變、移、審、挽」，使在決戰方面形成絕對優勢，以最大的「強點」指向敵最大「弱點」，方能克敵致勝。

第十六條 保修維護

現代戰爭由於武器裝備日趨精密，各項設施不斷更新，製購與維護殊為不易，故應發揮勤儉建軍之精神，平時教育官兵愛護武器裝備及各項設施，而精密武器效能之發揮，端視維護測試之精確，尤應珍惜保管使用，嚴整作業紀律，落實維修工作，戰時期能發揮其最大功效。

拿破崙說打仗有3條件「第一是錢，第二是錢，第三還是錢。」俗話說「沒有廉價的國防」，從個人被服至機艦戰砲，皆是龐大預算，所以「保養重於修理，修理重於購買」，其內涵為保修維護並非僅是專業技術人員的職責，還包括使用者的遵從保養紀律與維保使用，才能保持武器裝備的高妥善，不致減損戰力又擲節納稅人的預算。而裝備維修保養概從四個層面

來精進：首先為「建立預防保養制度」，落實「定時、定更、定檢、定保」等制度及管理；其次為「失效與故障管理」，詳實肇因分析與失效態樣研究，以防範重、常發事件；再者為「料件備品最佳化管理」，完善料件需求與供補，結合資訊化即時查找系統，達到零時差運補；最後也是最重要項，「設備研改」，把現有設備在損傷戰力條件下，考量人因工程及主、附件等模組化，改善組件或使用介面等，以降低損耗成本，並發揮其最大功效。

第十七條 研究發展

保持現狀便是落伍，故研究發展，乃軍隊進步之動力。近代國防科技發展快速，戰爭型態與戰法亦隨之不斷變化，國軍應依任務、敵情與未來趨勢，對建軍備戰與用兵藝術，發揮集體智慧，持續研究發展，以期日新又新、精益求精，建立現代化國軍。

蔣公訓示「保持現狀，就是落伍」，²³而「研究發展的最大意義在於養成大家改進工作效率，發掘工作缺點，找尋答案，不怕錯誤，重視試驗，努力精進的習性。」只要你能研究，加以思考，就能發展進步，研究與發展是生存進化的必

22 《兵經百言—智部》(轉篇)，網址：http://mypaper.pchome.com.tw/cui_jue_xuan/post/1321805873，檢索日期：民國 109 年 9 月 16 日。

23 〈民族領袖科學思想的研究〉《師大學報》，第 24 期，頁 11、12；網址：http://rportal.lib.ntnu.edu.tw/bitstream/20.500.12235/17150/1/ntnulib_ja_L0801_0024_001.pdf，檢索日期：民國 109 年 9 月 20 日。



要途徑；反之，就等於死亡。叱吒戰場的拿破崙也曾說：「沒有十年不變的戰術」，所以「現代化就是科學化，而科學的辦事精神就是實事求是、精益求精、繼續不斷、貫徹始終……，而現代化的軍隊，它的特質是不求多而求其精……，求新是創造的動力……，唯新而能勝，亦唯新而能存。」²⁴

國防自主研發的空軍勇鷹「高級教練機」(Advanced Jet Trainer)民國109年6月試飛成功，代表我跨足第五代高教機的世代，並在獲得F-16V、多管火箭系統(HIMARS)、長程空對地飛彈(SLAM-ER)等先進戰力後，更能守護臺海防線，制禦強敵。

第十八條 活用準則

作戰時萬事簡約而又精練者，始可期其成功，各種準則皆應本此旨趣，以制訂作戰指導與軍隊行動之原則、要領及制式。惟準則之運用須肆應狀況而靈活變化，妄乖準則，固所嚴禁；拘泥形式，亦所不許，務宜深研窮究，融會貫通，以收實效。

若幹部將教育訓練形式、格式化，不能融會貫通而活用準則，則指揮官頭腦有僵化的危機，故應靈活思考運用，如劍

道學習，其心訣「守、破、離」三個字。

「守」即遵守準則、教範的引導，熟悉基本學養到熟練；「破」，當已能通曉時，開始能破除知障，而能因時、因地權宜靈巧應變；進階到「離」境時，當能融合兵科、軍種學養，並能超脫兵法、教典及中、外戰爭原理，完善兵學藝術。

而準則、理論重在能實踐，平時班、排、連、營基層乃至指揮官，應依準則條文精練武藝，深諳兵學，才能嚇阻敵人，打造「固若磐石」的國防力量。

OKR思維方法

《國軍教戰總則》過去常運用大小集會、研討場域及軍歌教唱(如圖3)等方式宣教，但隨民主改革開放，年輕一輩的幹部與兵役縮短的後備兵員，對此教典，漸有疏離或認知斷層；而企業在遭遇「團隊如散沙，缺少共同目標；部屬只做會做的事，不願創新或只有少數人在做；領導者做太多，剝奪部屬成長機會或指示太瑣碎、過度獎勵使成員分心」²⁵等狀況時，就適合使用OKR管理思維。

OKR是一套目標規劃系統，比起傳統年年設定的績效管理系統更快速、更簡化、更彈性，主要能包容多元意見，將企

24 胡昆一，〈現代化的根本〉《國軍教戰總則心得研究徵文作品專集》(臺北：國防部總政戰部編印，民國73年7月)，頁132、133。

25 天野勝著，張佳雯譯，《最快最短完成目標的OKR【圖解實踐版】》(新北市：聯經出版公司，2020年2月29日)，網址：<https://www.books.com.tw/products/0010848240>，檢索日期：民國109年9月16日。

業的目標上下一致，並釐清當前的首要工作，消除基層意識分歧。主要是由目標(Objective)+關鍵成果(Key Results)兩項因素所組成，「目標」要能簡單、容易被記住，好的目標應該要能夠激勵並挑戰團隊成員；而「關鍵成果」是能夠衡量進度的量化或衡量標準，每個目標應該有2~5個關鍵結果，²⁶ 太少會妨礙在行動上的自由度，過多則會分散實踐的力道。如前谷歌副總裁瑪麗莎邁爾(Marissa Mayer)曾表示："If it does not have a number, it is not a

Key Result."(如果關鍵成果沒有數值，那它就不是一個關鍵成果了)。彙整各企業管理論點，OKR步驟(如圖4)主要有3項：

一、專注投入優先要務

立定願景，訂立並確定目標，組織團隊，建立共識，並可分年度、季、月等區段，制定戰略階段OKR，層層分解到部門、員工。

二、契合願景與連結目標，造就團隊合作

制定關鍵成果時，要有達成的難度，但又不能太難，以免影響團隊士氣；並依公司、團隊、個人三層級，規劃各自的



圖3 國軍教戰總則軍歌集

資料來源：露天拍賣，國軍教戰總則軍歌集，(國防部總政治作戰部監製，民國76年6月發行)，網址：<https://goods.ruten.com.tw/item/show?21901436025036>，檢索日期：民國109年9月3日。

OKR，來達到最終的OKR。

三、追蹤當責

定期評估成果，透明化掌握總體、分項進展，支撐企業實現策略目標。

運用OKR思維導入 《國軍教戰總則》之實踐

依循《國軍教戰總則》指導，能達強固軍心士氣維護與抗敵意志確保，提升自我防衛能力，阻殲犯敵；如同OKR對於企業組織或團隊管理，如何在商場危機中，設定明確目標、快速有效行動經營運

26 約翰·杜爾(John Doerr)著，許瑞宋譯，〈GOOGLE 遇上 OKR〉《OKR 作最重要的事》(Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs)(臺北：遠見天下文化，2020年2月7日第一版第18次印行)，頁160。



圖4 OKR步驟概念圖

資料來源：筆者自繪。

作，現試以OKR與軍隊做異質系統介接，或能為新世代倡導、實踐教條，提供新思維，整理如次：

一、基本認知

(一)目標「具體」、「可量測」的質化內容，是為了讓與KR關係明確，所以須釐清究竟想做什麼。可以是野心勃勃的「射月型」，²⁷以達到>120%目標而設定，「催生出根本性的解決方案」或「成為賽局改變者」、「培養凝聚力」等好處；「攻頂型」，則是能以100%達成的

務實目標，通常略有難度，但目標門檻若過低，反使團隊、組織成員因容易達成，而表現平庸或態度轉趨消極。

在決策層確認戰略目標後，各團隊及個人再擬定其分項目標(O)，並且與主管共同互助合作設定關鍵成果(KR)，避免目標發散不易聚焦，同時簡化流程而迅速(如圖5)。使每位官兵都能切身感受到小螺絲釘與單位及國軍使命相依相連。

(二)關鍵結果(Key Results)不同於KPI，²⁸著重成員自主設定，讓每位團隊成員主動設定目標，採取具體行動，以協助組織或團隊由下而上達成目標，惟須可以數值量化作為評分(如Google使用0~1.0區間作評量)。

(三)OKR是公開的(Public)，所以公司內的所有人都可以知道其他人正在努力於什麼事情，但也不是作為員工的績效評估(Evaluations)，更不是一項新的業務，未蒙其利，反受其害的反效果。

二、常見錯誤

(一)當作任務清單

OKR應該用來衡量是否有創造價值，而非把任務、程序走完，須瞭解目

27 挑戰看似「不可能」的任務，就算失敗，成就也超越他人。火箭科學家習慣以射月思維 (moonshot thinking) 調整心態，在還沒飛出宇宙，就先確立登陸月球的目標，也就是所謂的大膽思考。周頌宜，〈火箭科學家的「射月思維」：挑戰不可能的事，失敗也比別人成就高〉《經理人》，2020年8月4日，網址：<https://www.managertoday.com.tw>，檢索日期：民國109年9月20日。

28 KPI(Key Performance Indicators，簡稱KPI)，關鍵績效指標，用以績效評核最重要的指標，為數據化管理的工具，亦須為客觀、可衡量的績效指標。

標與關鍵結果的真正價值。

(二)設定過多

OKR非要一次將所有需要做的事全部列述，而是著重於當前(如季、月)最重要的部分先做，逐次分階段呈現成果。

(三)缺乏一致性

打造溝通平台是關鍵，OKR的設定應與組織文化、目標以及其他部門目標有一致性，而非獨立設定的，特別重視與其他團隊或成員溝通。

(四)設定後，卻沒有追蹤管制

OKR不是口號，須踐履實是，定期追蹤進度，並透明、公開，使組織每一成員均能時時清楚明瞭，進而齊心同步掌握。

三、導入建議

企業會先營造適合導入OKR的組織氣氛，尋求全體共識後，再策動員工使用OKR自主思考並且做出貢獻，基此提出個人看法：

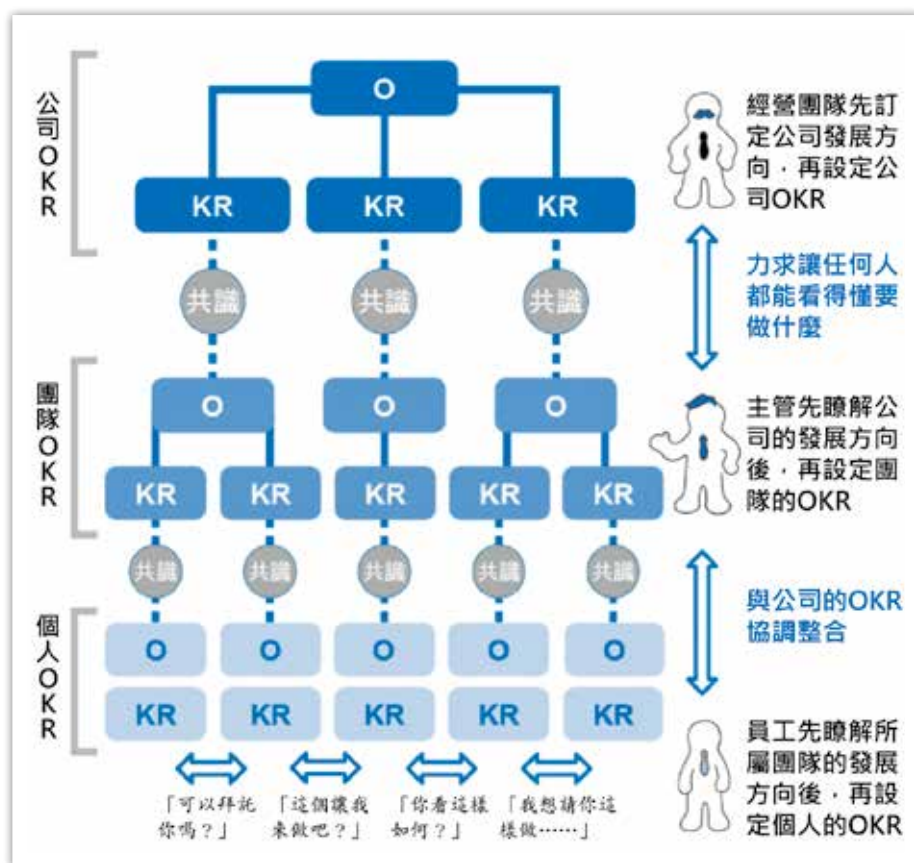


圖5 OKR設定層次分工

資料來源：Piotr Feliks Grzywacz著，張嘉芬譯，〈設定OKR〉《33張圖秒懂OKR》(臺北市：采實文化，2020年4月30日)，頁137。

(一)有好的方向與目標，要能執行才是關鍵

「目標」比較偏重理想和遠見，「關鍵結果」界定目標的標準，並監控「如何」達成，較近現實，並以量化為導向。²⁹ 因為，主要是OKR要能有效推展，領導階層須能公開宣示並承諾決心，因為光說OKR好是不夠的，更要以身作則力行。

(二)敏捷(AGILE)式的專案管理

29 同註 26，頁 16、17、67。



《國軍教戰總則》是以達成捍衛國家安全為目標，而訂立整軍經武、建軍備戰的準繩，可以運用敏捷迭代式取代傳統瀑布式的專案管理(如圖6：以軟體程式發展為例)實施，因為敏捷精神在於較短的發展循環及漸進式開發與交付，可使執行成果隨著專案進行而漸漸完整並顯見。

(三)目標視覺化管理

所謂「一張圖勝過千言萬語」，多數人對視覺內容的反應遠勝對文字的反應，傳遞至大腦的資訊中，有90%是視覺資訊，而大腦處理視覺資訊的速度，約莫是處理文字資訊的6萬倍，所以運用資訊流，可以讓資訊即時、透明化，使各級主

官(管)都能獲得學習及進度掌握、問題同步協處等優化，主要程序包含：

1.教育訓練

新方法的推展在獲得決策者支持後，就必須培養種子教官，直(間)接方式辦理講習、教育與訓練，才能使上到下級、基層到決策層，都能統一標準、步驟一致、同步推展；惟初期，可先以小部隊實施並驗證，研訂出管理模式，俾維周延。

2.目標可視化

可運用專案管理的看板(Kanban)方法是將現有流程視覺化，並依據整個工作流的觀察，加以改善的管理方法(如圖7)

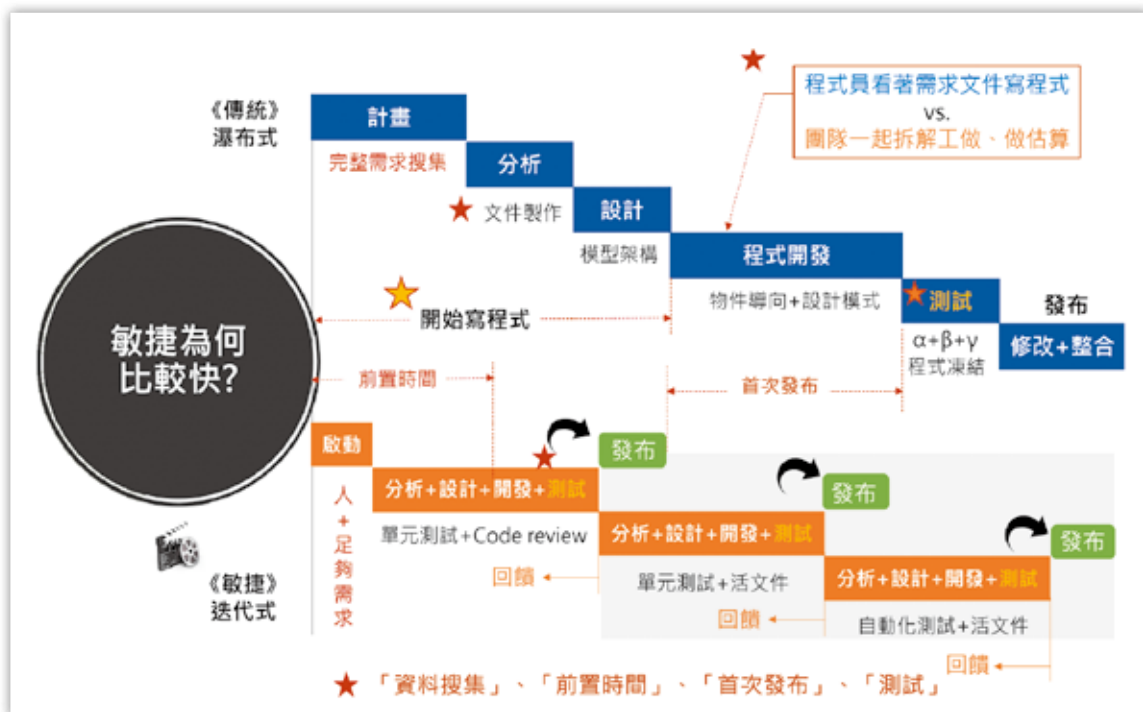


圖6 敏捷迭代式取代傳統瀑布式的專案管理，以軟體程式發展為例

資料來源：Ruddyllee，敏捷開發為何會比較快，2016年7月21日，網址：<https://rubbyblog.wordpress.com>，檢索日期：民國109年8月13日。



圖7 專案管理的看板(Kanban)視覺化管理方法板

資料來源：Vincent Ke，開發管理武功心法總匯，網站：<https://progressbar.tw/posts/70>，檢索日期：民國 109 年 10 月 6 日。

，³⁰使各級都能即時、透明掌握進度，追蹤與窒礙研處。

(四)明確R&R

R & R 是角色與責任 (Role & Responsibility)(如圖8)，前者指要會什麼技能(Skills)，也就是能力；後者則是責任，必須做什麼或達成什麼任務。推動本專案開始，或任何工作交付的時候，若能確認 R&R，那麼人力、經費、資源等日後協調，即能避免權責不分，造成衝突或進度延宕等情事。



圖8 角色與責任(Role & Responsibility)概念

資料來源：I'm Faye | UX 設計師在電商 (繪製)，2019 年 8 月 29 日，網站：<https://medium.com/>，檢索日期：民國 109 年 7 月 16 日。

(五)善用敏捷故事手法

敏捷管理把工作比擬為「故事 (Story)」，例如，使用者(USER)通過系

30 Vincent Ke，了解看板 (Kanban) 方法的核心方法，活化你的管理思維，2020 年 10 月 3 日，網站：<https://progressbar.tw/posts/66>，檢索日期：民國 109 年 10 月 23 日。



統完成一個有價值的目標(如請假去體檢)，就叫「使用者案例(user case)」或者「使用者故事(user story)」，即把所望目標拆分成若干可交付的使用者故事的過程，來符合「小步推進，頻繁驗證」的原則。圖9即表示出上層的影響地圖(Impact Mapping)、使用者故事地圖(User Story Mapping)來比擬一個任務的劃分。影響地圖是透過視覺化的方式，建立目標與關鍵結果的關係；使用者故事地圖則是建立使用者場景與技術規格間的聯繫，輔助團隊有效溝通。

若《國軍教戰總則》要用OKR來實踐，初期當不易推展，但可循類似機制運作，如「國軍聯戰訓練目標」係依聯戰訓練邏輯採「四程序、三步驟」循環運作

(所謂「四程序」係以作戰任務為中心的運用資訊系統來規劃聯合作戰訓練，區分「需求」、「計畫」、「執行」與「評鑑」；「三步驟」指各程序依「輸入」、「處理」及「輸出」進行作業)，區分國家、戰區戰略、戰術、層級清單，策擬聯戰訓練要項、任務(訓練)行動清單包括任務、上級訓練要項、對象、環境及資源等，復依訓練目標(TPO)及訓練熟練度(TPE)評估結果，透過行動後分析(AAR)、訓練成效評鑑(TPA)與整體任務訓練評鑑(MTA)來觀察與驗證部隊戰訓成效；另有陸軍指參程序(MDMP)將上級交付任務目標的特定行動，經任務分析等程序後，解構為推斷行動、關鍵行動等作法，均可運用。

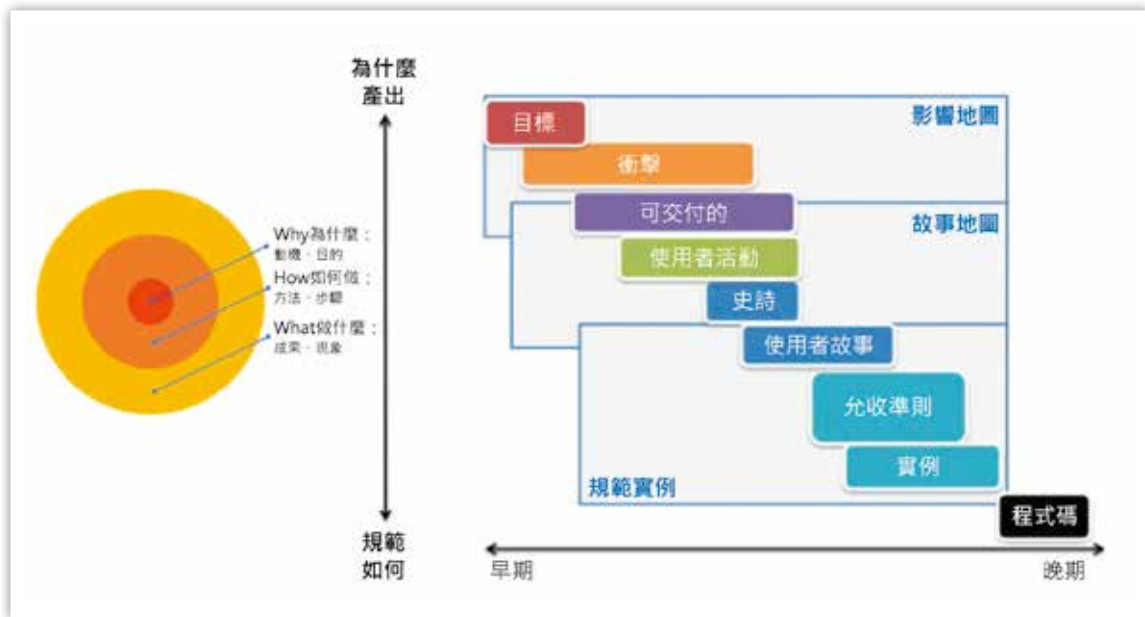


圖9 敏捷產品支配權(Agile Product ownership)示意

資料來源：敏捷生涯—黑先生，〈敏捷觀念—使用者故事 User Story〉，網址：<https://cunnyyun.blogspot.com/2019/08/user-story.html>，檢索日期：民國 109 年 9 月 20 日。

(六)勇於創新轉型

英特爾史上最偉大的CEO安迪·格魯夫為貫徹新戰略定位，提出「只有偏執狂才能生存(意指危機感)」，發明了iMBO(Intel Management By Objectives英特爾目標管理法)，後被引入谷歌並更名為OKR。³¹企業變革的成功率不高，因組織變革會遇到各種阻力，或影響既得利益。所以創新轉型要有打持久戰的準備，明確一些階段性的漸進式目標，以幫助逐步建立信心。

結語

民國38年政府遷臺未穩之際，中共恐嚇「血洗臺灣」，先後古寧頭戰役、八二三砲戰、臺海危機等，國軍憑藉《國軍教戰總則》度過一次又一次的武力威懾與威脅。然國防部統計民國109年初至10月7日，中共解放軍共出動1,710架次軍機、1,029次軍艦，侵擾臺灣防空識別區，其中有217架次的中共軍機侵入臺灣西南防空識別區，另有49架次共機逾越臺海中線，為1990年以來最高數目，³²如此頻密擾臺戰略，影響亞太情勢不安，並企圖達到瓦解或崩潰我軍民防為目的。因敵人不曾放棄武力犯臺，若能踐履

《國軍教戰總則》，並借重企業管理實務，透由「OKR」方法來轉型，或能對軍事事務革新，提供新策略，個人心得如下：

一、效益評估

(一)重睹傳家之寶

前輩們常說「《國軍教戰總則》如同武士之矛、護身之盾，但因長時間的安逸，封塵未見，許多後生子弟根本不知道軍中傳世寶典，記載歷經考驗、用兵練兵的法則，教導官兵練膽、練心、練力、練指揮，用以勝敵制敵，保國衛民的」。而現今網路科技無遠弗屆，資訊媒體或手機Google查找，就有百千筆關聯資訊，但多僅條文例句的引述，少有闡述。如能透由OKR新方法來宣講、實踐，年輕的幹部到役期縮短的戰士，就能耳濡目染，拋棄「草莓」兵的迷思，真真正正的當個中華民國軍人。

(二)重塑幹部典型

過去因推翻滿清、外侮侵國，幹部和士兵憑藉「不怕死」、「我死則國生」等大勇，就能帶兵打仗。現在戰場已然是「多領域作戰」，除在空中、地面、海上等實體領域競爭外，還有太空以及網路空間「抽象」領域的抗衡，加上電

31 專偉，〈OKR如何助力轉型變革？—英特爾實戰案例分析〉《每日頭條》，2017年9月11日，網址：<https://kknews.cc/tech/oo86xq6.html>，檢索日期：民國109年11月2日。

32 洪哲政，〈嚴德發：49架共機越中線30年新高〉《聯合新聞網》，2020年10月8日，網址：<https://udn.com/news/story/10930/4918845>，檢索日期：民國109年11月2日。



磁頻譜、資訊環境和戰爭認知面向等方面的交鋒，國軍須在組織、訓練、裝備和部署方面不斷精進，才能贏得國人支持，嚇阻強敵。所以OKR目標、關鍵結果與團隊經營分責分工、共榮共享的方法中，找出「創新」、「不對稱作戰」教戰守則新模式，當能將兵學、意志、紀律的無形戰力合一，貫徹智信仁勇嚴的武德，把「跟我來，一起向砲聲前進」的軍人本色，加上「全軍破敵」的必勝信念，定能達成《憲法》賦予軍人的神聖使命。

(三)實踐知行合一

所有管理架構、方法都是制定政策，計畫時簡單，但難在持恆的執行，正是知、行不能合一，即沒有執行力，就沒有成功力！過去《國軍教戰總則》引導將士殺敵，強調依秉守則「即知即行」，與OKR目標分工明確、節點管制透明，持續追蹤與支持，取代盲目地不知不覺的「植物人」舊思維契合。以新觀念、新思路，試著打破並跳出停頓不前的思維框架，運用OKR來「化不可能為可能」！

二、建議

(一)組建專案團隊，專人專業專責

求新求變才不致故步自封，設置專案管理團隊，以敏捷式開發(Agile Development)，運用SCRUM等團隊經營，來實現各項革新工作。

(二)協同企業師資，梯次培訓種子

與產、官、學界互動交流，也是奠基全民國防實力做法，藉企業培訓師資後，建立基礎架構與模式，以分季分年擴訓，惟不能操之過急。

(三)全軍支持革新，階段交付成果

援引第17條研究發展：保持現狀便是落伍，故研究發展，乃軍隊進步之動力。國際創新產業都是累積失敗後崛起，如FACEBOOK、GOOGLE等，何況新思維，若無全體信任與支持，在官長交接或幹部離退後，可能專案即瓦解，故當分年設置目標，監督管制執行。

前部長嚴先生曾多次訓勉「捍衛中華民國的永續發展，維持臺海和平以及區域穩定，是全體國軍官兵共同努力的核心價值，國軍戰訓任務要以『勿恃敵之不來，恃吾有以待之』為指導，首重『帶著敵情練兵』，秉持『仗在哪裡打，我們就在哪裡訓練』原則，依『戰力防護、濱海決勝、灘岸殲敵』作戰指導，以創新、不對稱作戰思維，發揮聯合作戰效能。」其中「創新、不對稱作戰思維」或許點出在有餘力時，應該尋求改革，以成就「2049年」到臨前的優勢，正是我超越武備競逐的巧實力，來捍衛國土、家園。

(109年11月20日收件，110年1月4日接受)