



細說「指參作業程序」與「軍事決心策定程序」(第 3 集)

筆者/胡世傑

提要

- 一、指參作業程序就是指揮官及其參謀，自受領任務起至任務完成所經過之程序，其作業程序區分「計畫作為」、「準備」與「執行」等三個階段。
- 二、軍事決心策定程序(Military Decision Making Process，以下簡稱 MDMP)不等於指參作業程序，軍事決心策定程序(MDMP)為指參作業程序計畫作為階段採行的決策工具。
- 三、計畫作為階段可用時間充足時，可採行「分析型」之軍事決心策定程序(MDMP)，強調在時間許可的條件下，儘可能的蒐集完整資訊，並據以實施分析判斷，以選擇「最佳」的行動方案。
- 四、執行階段決策的目的不是著眼於產製作戰計畫，而是根據已發展的計畫，結合實際作戰情況與發展，儘速選擇並適切調整計畫，以利指揮官能掌握戰機、迅速下達決心採取行動。
- 五、執行階段採行的決策工具為快速決策與同步程序(Rapid Decisionmaking And Synchronization Process，以下簡稱 RDSP)，並非時間受限下的計畫作為。
- 六、本篇分為 3 集，第 3 集包括軍事決心策定程序與判斷之關係、時間受限下之計畫作為、準備及執行階段與結論。

關鍵詞：指參作業程序、軍事決心策定程序、MDMP、快速決策與同步程序、RDSP

伍、軍事決心策定程序與判斷之關係

一、MDMP 與參謀判斷之關係

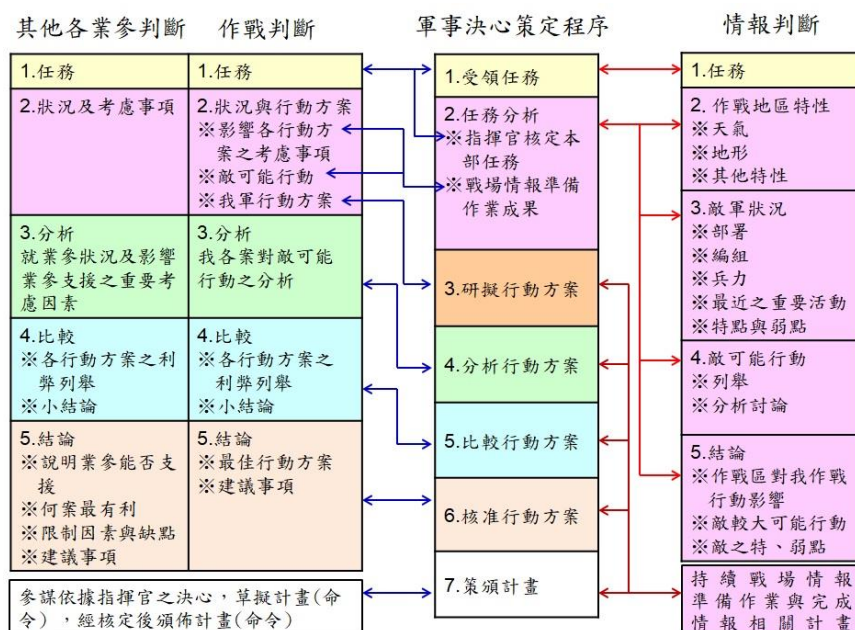
- (一)參謀判斷為參謀人員基於任務及指揮官之作業指導，循合理思維程序，草擬本身職責對任務達成所作之合理推斷。¹其目的在選擇一個積極、合理、可行，並對任務達成最有利之行動方案。²各參謀判斷依其參謀專業分工的不同，其判斷格式亦略有不同，但其內容係相互密切結合，因此參謀實施判斷時須密切連絡與協調。
- (二)軍事決心策定程序之思維程序為循著「確認問題」、「研擬行動方案」、「分析及比較行動方案」及「下達決心」之步驟進行，而參謀判斷乃是依了解狀況、分析、比較、結論(建議)合理思維與標準步驟進行，兩者在思維程序相互呼應且目標一致均在選定最佳之行動方案，因此執行軍事決心策定

¹同註 7，頁 6-50。

²同註 5，頁 2-1-10。

程序同時參謀也在進行參謀判斷，當核准行動方案後等同參謀判斷作業亦同時完成，而參謀判斷的文件也可視為對作業成果的歸納與紀錄，這也就是為何參謀執行軍事決心策定程(MDMP)序各步驟後還要產製參謀判斷文件的原因，(如圖 41)。

圖 41、軍事決心策定程序與各判斷關係圖



資料來源：作者自行整理

二、MDMP 與情報判斷(作業)之關係

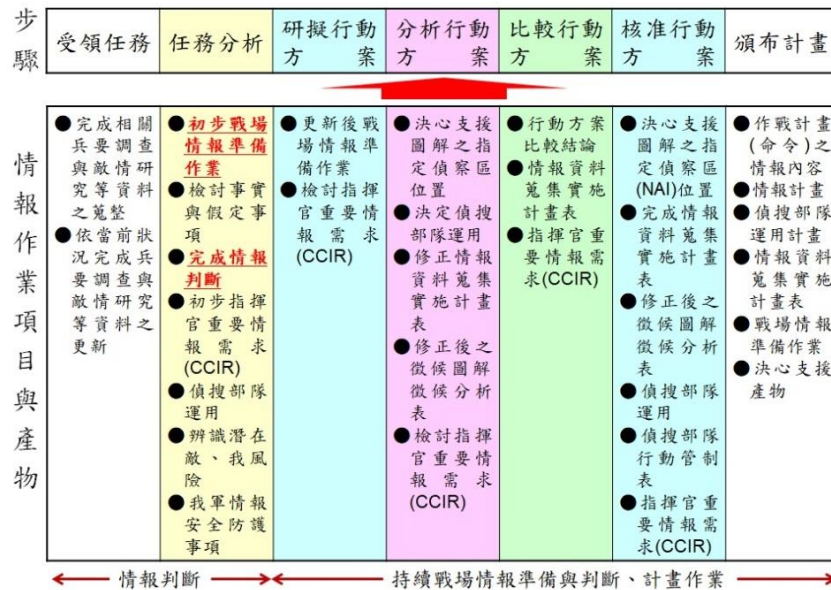
(一)情報判斷主要在研判敵軍實際或潛在能力與行動，包括敵可能行動及特點與弱點，以及作戰地區特性對我作戰行動或達成任務之影響。³在執行 MDMP 過程中情報參謀於任務分析階段即依循「界定戰場空間」、「分析作戰地區」、「評估敵軍威脅」、「研判敵可能行動」等 4 個程序步驟進行分析，實施完整戰場情報準備作業進而產出敵可能行動，即完成初步情報判斷作業，並供其他參謀據以發展我軍行動方案等後續動作。

(二)往往幹部會有迷思認為情報判斷在任務分析階段完成後就結束，其實如此解讀並不周延，我們可以將情報作業區分兩部分來解讀，第一部分為受領任務至任務分析階段，其情報作業如前段所述；第二部分為持續情報判斷作為，主要在持續更新戰場情報準備，及依各步驟與作戰參謀及其他業參對敵情與我軍行動方案進行分析研判，以下摘要說明任務分析後情報參謀作業概要，(如圖 41)。

³同註 5，頁 3-8-84。



圖 42-軍事決心策定程序與情報作業關係圖



資料來源：作者自行整理

1. 研擬行動方案時：情報參謀必須持續更新戰場情報準備並依據修正後混合障礙透明圖、敵可能行動圖解、敵軍戰術運用分析表、高價值目標分析表、指揮官重要情報需求等相關資料，同時評估敵軍當前威脅提供作戰參謀擬定我軍行動方案。
2. 分析行動方案時：須完成兵棋推演所需戰場情報準備作業成果資料之整備，如敵可能行動圖解、敵戰術運用分析表、徵候圖解及情報資料蒐集實施計畫表等實施推演，以提供各參所有敵可能行動之威脅。同時確認情報需求，修正「徵候圖解」，規劃「指定偵察區」，以支持「決心點」之選定，並運用「決心點」、「利害目標區」及「高價值目標」，以修正「情報資料蒐集實施計畫表」。⁴
3. 比較行動方案時：情報參謀須檢視兵棋推演階段情報活動在各行動方案之優、缺點。
4. 擬定計畫時：參謀須將戰場情報準備中主要的作業成果與計畫本文密切結合，或納入作戰主計畫之相關附件(附錄)中說明，如情報計畫、偵搜部隊運用計畫等，使計畫內容更完整。

三、MDMP 與作戰判斷之關係

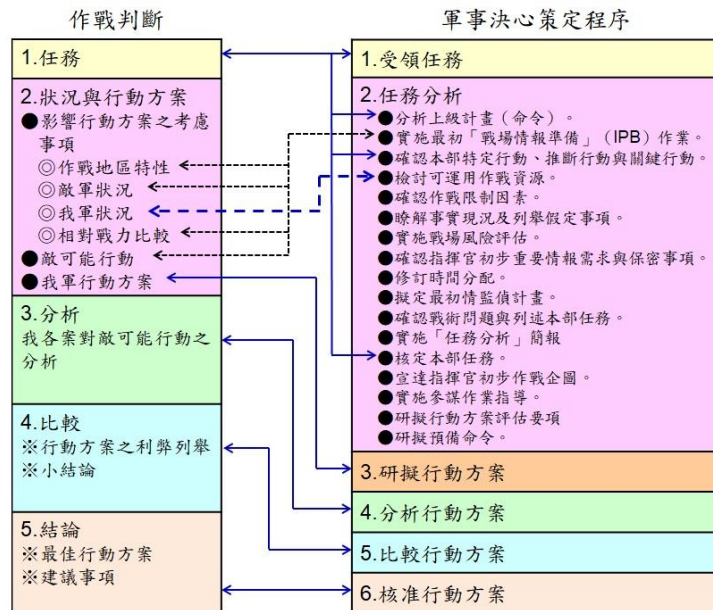
- (一) 作戰判斷係依據情報判斷，對所有足以影響我作戰任務達成之諸因素，作一合理而有系統之判斷，以列舉合理、可行且能完成任務之行動方案，經分析、比較後產生最佳之行動方案，向指揮官建議。⁵

⁴同註 23，頁 6-13。

⁵同註 5，頁 3-8-85。

(二)「軍事決心策定程序(MDMP)」與「作戰判斷」之思維與作業步驟幾乎相同，因此作戰參謀在執行 MDMP 各步驟即是在實施作戰判斷作為，後依判斷格式記錄其成果即完成作戰判斷，(如圖 43)。

圖 43-軍事決心策定程序與作戰判斷關係圖



資料來源：作者自行整理

- 1.「作戰判斷」第一段「任務」，其資料源自軍事決心策定程序任務分析後指揮官核定之本部任務。
- 2.「作戰判斷」第二段為「狀況與行動方案」，內容包括影響行動方案之考慮事項(作戰地區特性、相對戰力、我軍狀況)、敵可能行動及研擬我軍行動方案等項目。前述項目參謀在執行軍事決心策定程序步驟二任務分析及步驟三研擬行動方案時即在實施判斷的此項作業。
- 3.「作戰判斷」第三段「敵我行動方案之分析」的表述方式是透過「歸納法」的質性，以分析我軍行動方案對敵軍行動方案的優、缺點，並預判其可能的後果方式撰擬。而在「軍事決心策定程序」中的「分析行動方案」則是透過敵、我兩軍「行動、反應、反制」步驟，以「演繹法」，藉全體人員的共同參與、發揮集體智慧，以分析與研擬我軍行動方案能有效剋敵制勝的細部作戰行動分工與反制作為。⁶兩者其作業思維相同，其實判斷格式內的分析就是將 MDMP 的分析行動方案的過程將其綜整，以完整說明加以敘述。
- 4.「作戰判斷」第四段「我軍行動方案之比較」作業與紀錄同「軍事決心策定程序」之比較行動方案。

⁶同註 5，頁 2-1-12。



5. 「作戰判斷」第五段「結論」就是將「軍事決心策定程序」之核准行動方案時，作戰參謀依據比較後提列之最佳行動方案及參三判斷結論與建議實施撰擬。

四、MDMP 與其他業參判斷之關係

「人事」、「後勤」...等各參謀判斷均依據情報與作戰判斷內涵為主，並就各參專業職能立場，針對我軍各行動方案實施分析、比較，並於結論時提出何行動方案能獲得最有效之支援，在與軍事決心策定程序作業之關聯可概同於作戰判斷實施對照撰擬。

陸、時間受限下的計畫作為

在開始本段說明前必須先把標題名稱與定義先了解清楚，本段標題定為「時間受限下的計畫作為」而非目前現行準則(陸軍指揮參謀組織與作業教範(第三版))規範的「時間受限下的軍事決心策定程序」，理由有二；其一，檢視美軍準則「FM6-0 COMMANDER AND STAFF ORGANIZATION AND OPERATIONS」原文為「Planning in a Time-Constrained Environment」，翻譯其實就是「時間受限下的計畫作為(規劃)」，而非「時間受限下的軍事決心策定程序」。其二「計畫作為(規劃)」是一個動作(動詞)，而「軍事決心策定程序 MDMP」是一個名詞，一個輔助決策的工具，就好比瑞士刀是工具，是名詞。我們可以用一個概念來比喻，一把瑞士刀有 20 種功能，當時間充足時我們可以依次把每一項功能都使用一次來拆除物品，但當時間不足時，使用者就必須從中選擇自己使用上最合適的功能來解決達到目的。因此在標題上應該使用「時間受限下的計畫作為」較為正確與精準。

任何計畫的發展都旨在快速制定靈活、完善、完整及同步計畫，但是任何的規畫都可能超出原本策定的計畫。所以最完善的計畫依舊可能無法完整掌握敵軍行動或是臨機突發之狀況，面對稍縱即逝的機會或是意外的敵人行動，可能需要快速決定實施新的或修改過的計畫，而當這種情況發生時，單位往往會發現自己可以運用在制定計畫的時間相當緊迫。想要在時間受限的環境下有效的進行規劃，就必須要先學會並掌握完整的 MDMP 步驟，只有充分了解作業程序中每一步驟的過程及其產製的產物有何作用及如何運用，才能知道自己想要解決何問題，進而縮短流程。

一、指揮官與參謀職責

(一)指揮官職責

在時間受限狀況下，指揮官應盡可能親自決定如何調整軍事決心策定程序作為，並對參謀人員提出具體作業指導，使參謀專注於流程並節省時間，以利各項程序精簡及節省時間。同時在作業過程指揮官將更依賴自己的專業知識、直覺、創造力以及對戰場環境、戰爭藝術和科學的理解來指引及

指導參謀作業方向。另除非狀況發生重大改變需要進行重大的修正，指揮官應避免對參謀進行大幅度的修正指導，以避免浪費時間。

(二)參謀的職責

參謀最主要的工作就是隨時保持最新的參謀判斷資料，當時間受限時，更新後的參謀判斷可迅速提供最新評估，有助於行動方案是否繼續執行、修訂或更新研擬。

二、節省時間的技巧

(一)增加指揮官參與程度

執行軍事決心策定程序過程中指揮官參與計畫作為程度越高，參謀計畫作業的速度就越快，在有限的時間下，各參可以節省時間，集注心力在指揮官認為最重要的事項上，而共同參與也使指揮官無需等待參謀完成後再透過簡報才能掌握作業進度與方向。

(二)限制行動方案數量

此為最省時間之技巧；當狀況嚴峻時，指揮官可要求參謀群僅研擬一項我軍行動方案；其著眼為在有限時間下，僅採行一項符合任務條件之行動方案，以因應時間之急迫性，即使該行動方案並非是最佳者。⁷

(三)強化同步計畫作為

在時間受限的環境下，「預備命令」的重要性將隨著可用時間減少而增加；及時下達的口頭預備命令，要比需耗時完成發布的書面預備命令更具價值；在時間限縮的狀況下執行簡化流程的軍事決心策定程序除了運用預備命令使下級部隊可即時了解並參與作戰準備外，單位所獲得的所有情資也必須儘早提供下級部隊運用，尤其是「戰場情報準備」之成果，以使下級單位可同步實施計畫作為。

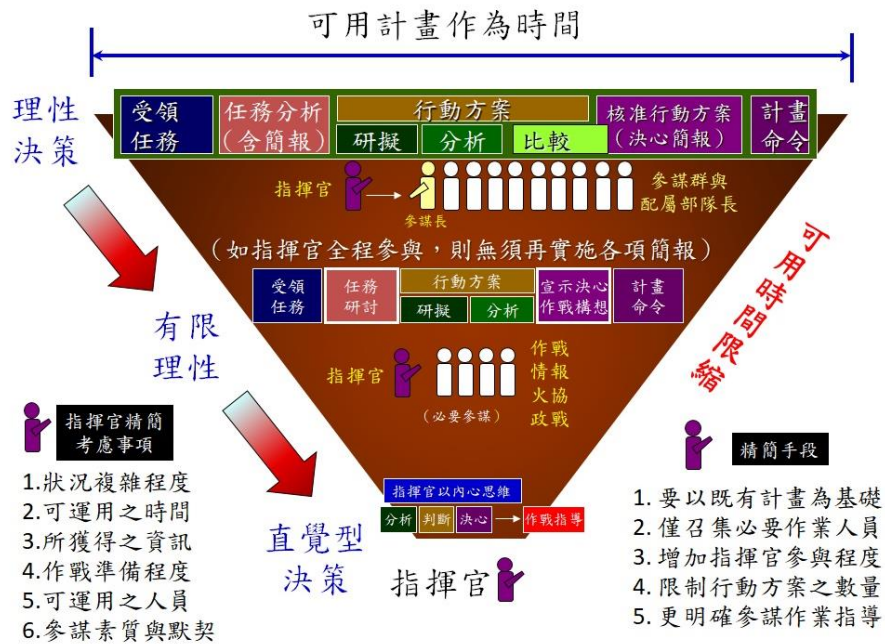
三、作為要領

(一)「時間餘裕」與「可用時間限縮」時的計畫作為目前本軍所使用的工具均為軍事決心策定程序 MDMP，兩者作業步驟基本上是相同的，但隨著可用時間限縮，指揮官參與程度增加同時運用各項精簡手段與技巧，部分作為可以省略或減併，如「任務分析」後指揮官對作戰概念、行動方案方向明確指導、僅提列一個行動方案、「分析行動方案」採條狀或區塊方式實施推演等方式。但程序精簡同時相對的整個決策也會由原先的集眾人智慧參與的「理性決策」模式逐漸開始走向「有限理性」甚至於「直覺式決策」模式，(如圖 44)。

⁷同註 5，頁 2-3-92。



圖 44-時間限縮下決策作為示意圖



資料來源：陸軍指揮參謀組織與作業教範(上冊)(民國 104 年 12 月，頁 2-2-93)，作者修正

(二)最後還是要問需要多少時間實施計畫作為才算正常？雖然說時間多寡將影響計畫作為的詳盡程度，但是影響計畫作為的絕對因素嗎？參謀的素質與專業程度、組織團隊默契、指揮官參與程度是否也是因素之一？相信很難有標準答案，但與其計算該有多少時間是正常，多少時間是時間受限，不如平時專注在提升人員職能的專業上及建立一個決策的基本概念：「有多少時間，找多少人，做多少事」，反而更能俟應時間與狀況，以產製完善計畫解決問題。

柒、準備階段

準備階段為完成並策頒作戰計畫後，至開始執行作戰任務前，單位所屬為具備與增進執行作戰任務之能力，所採取各項作戰準備之作為。作戰整備是部隊如何使作戰計畫轉為具體作戰行動的關鍵。因此準備階段具備下列 5 項基本功能。⁸

- 增進對作戰全般狀況的瞭解。
- 對作戰計畫建立共同的認識。
- 對各重要戰術行動完成訓練。
- 任務編組部隊有效實施整合。
- 確保依計畫完成所要之整備。

一、完成各項作戰準備

作戰整備之各項作為並非僅在準備階段中才開始執行，通常從計畫作為階段即開始實施作戰整備，並持續到執行階段完成任務止。在計畫作為階段因單

⁸同註 5，頁 2-3-98。

位詳細行動未臻明朗，故單位可先從完成官兵基本、組合訓練及裝備、後勤各項整備著手；準備階段因單位作戰計畫以完備，所以單位需要通盤瞭解計畫的內涵，依據計畫規劃之任務編組、積極採取各項情監偵作為、實施預演、臨戰訓練、戰場經營、先期欺敵作為及執行後勤支援整備等工作。

二、實施「確認簡報」及「反向簡報」

(一)「確認簡報」：為指揮官針對作戰計畫的內容，對下級部隊實施說明的簡報作為。⁹當完成作戰計畫之擬訂後，指揮官應利用時間對下級部隊長實施簡報，以確保下級部隊長可以充分理解單位任務、指揮官作戰企圖及作戰構想，同時賦予各部隊之任務、行動及目的及明瞭各單位執行任務時之相互關係。

(二)「反向簡報」：其目的在使上級指揮官瞭解下級單位作戰計畫之內容，並且檢視有無違背上級所賦予的任務，先前在核准行動方案後頒布計畫前所實施的是本單位向上級實施，以確保頒布之計畫無誤。但準備階段的反向簡報重點是單位指揮官須管制下級進行簡報，以審查下級部隊如何依單位下發之計畫完成任務¹⁰。

三、實施預演

實施預演的目的在使單位針對作戰計畫內重要的戰術行動實施演練，以利在執行作戰任務時能有效發揮統合戰力，達成所望戰果。同時指揮官透過預演作為，以確保參謀及下級部屬詳實瞭解指揮官之作戰企圖與作戰構想。¹¹

●切實瞭解及熟稔作戰計畫(命令)。

●瞭解各單位作戰整備現況，依狀況實施單位任務調整。

●建立與增進指揮官、參謀及下級單位之協調、溝通及整合等相關作業流程。

●依預演狀況及結果，適切修正作戰計畫(命令)或單位標準作業程序。

※補充說明：

1.預演的形式概分為「全裝預演」、「減裝預演」、「沙盤推演」、「圖上推演」、「無線電預演」及「電腦兵棋推演」等 6 種(各種預演說明可參閱陸軍指揮參謀組織與作業教範第三版 2-3-105 頁)，「全裝預演」與「減裝預演」之運用較為耗費時間人力與資源；「沙盤推演」及「圖上推演」方式所需的時間、人力及資源都比前述項目要少，而且一個精確的沙盤可以幫助下級部隊長產生相同的戰場景況，為較適合營級以下部隊運用的方式，惟現行部隊往往對如何實施預演不知如何執行，故以下提供預演步驟與方式以使部隊有所依循(參考依據為美軍 2014 年 FM6-0)，其實操作方式類似分

⁹同註 5，頁 2-3-104。

¹⁰同註 5，頁 2-3-104。

¹¹同註 5，頁 2-3-104。



析行動方案兵棋推演，只是此階段為運用已完成之計畫(含其附件如協同計畫管制表、決心支援圖解等)實施。演練時除參謀群外，各下級各部隊長也應參與，過程則專注於已核定之各部隊行動如何相互支援與協調，另演練時敵情狀況如有改變須隨之調整。

●敵軍佈署

情報參謀說明當前敵情和作戰環境，並在地圖(沙盤)上完成敵軍或情蒐單位最初位置標註，然後簡要報告敵可能行動及情蒐部隊目前動態，須注意演練時敵情狀況如有改變情報參謀敘述時須隨之調整，但如以溢出計畫之假定事項時，則應立即報告以停止演練。

●我軍佈署

作戰參謀完成我軍(友軍)部隊部署標示，同時說明各部隊位置及行動要項與特別規範事項(如火協官(火協組長)則說明敵我火炮射程、核防官說明化生放核防護級別、各勤務支援部隊說明相關設施與支援作業方式)，使所有參與演練人員充分了解各項作戰與作戰支援方式。

●開始演練

- 1.幕僚長依據協同計畫管制表重大事件逐項執行演練，同時須將敵軍行動與我軍行動合併演練，隨演練進行作戰參謀管制各部隊依據作戰計畫(協同計畫管制表)律定之行動實施，並確保各部隊之行動符合指揮官作戰企圖。
- 2.指揮官在檢視或評估演練過程應集中在部隊行動是否充分實現指揮官作戰企圖即達成此一目標部隊所需的協調上，有關各下級部隊行動之執行應給予下級指揮官自行判斷與指導。

●決心點

當主持人(指揮官或幕僚長)確定敵人移動或反應已完成，指揮官則評估當前狀況是否依決心支援圖解規劃到達決心點，如果符合條件時指揮官則決定是繼續依規畫執行相關應變計畫。

●最終狀態

當演練達到預期的最終狀態時即完成階段的演練。如果無法達到標準，指揮官可指導參與人員重複實施演練置完成準備止。

- 2.現常有幹部將運用沙盤推演方式的預演和一般部隊授課教學的沙盤推演混為一談，如前所述預演的目的在使單位針對作戰計畫內重要的戰術行動實施演練，所運用的是單位已完成的計畫、協同計畫管制表等，部隊依其所律定的任務、編組、行動進行演練，了解上級及友鄰在同一行動階段戰力如何整合，以利在執行作戰任務時能有效發揮統合戰力。而一般部隊授課教學的沙盤推演，則是在磨練幹部對準則之運用，熟練部隊指揮程序、

決心與處置、協調與聯絡及各種地形地物之運用等要領，故兩者目的、過程均不相同，切不可混為一談。

四、修訂與精進作戰計畫

當作戰環境、敵軍動態或我因為時間的改變，狀況就會產生變化，或因情報獲得而發覺作戰計畫的內容已不符實際狀況時，抑或發現戰機時，單位則必須儘速實施作戰計畫的修訂。¹²但此項動作往往被人忽略，因此作戰準備過程或實施預演後，指揮官與參謀應回顧推演過程吸取教訓同時進行審查，並對現有計畫進行最低限度的計畫修改。但須注意此時的修正不應該是躁進或是實施重大改變。

捌、執行階段

指參作業程序第三階段也就是「執行階段」，係運用戰力將作戰計畫之內容轉化為具體之作戰行動付諸實行，直至作戰任務完成之過程。¹³在此階段的決策作為在本軍所有訓練中是較不被重視的，在民 98 年陸軍指揮參謀組織與作業教範(第二版)準則中未曾說明執行階段之決策，至民 104 年陸軍指揮參謀組織與作業教範(第三版)才開始參照美軍準則將執行階段決策模式概念編入，雖有說明執行作為，但卻未將美軍準則原意所採用的快速決策與同步程序(Rapid Decisionmaking And Synchronization Process：RDSP)加以說明(2014 年版 FM6-0 COMMANDER AND STAFF ORGANIZATION AND OPERATIONS 及 2020 年版 ATP5-0.2-1 Staff Reference Guide Volume Unclassified Resources 均有完整說明)，故各級經常將執行階段之決策程序與時間受限下之計畫作為混淆不清，造成學習上的障礙與認知錯誤。

一、執行階段決策之基本概念

此階段決策的目的不是著眼於產製作戰計畫，而是根據計畫作為階段已完成的計畫，結合實際作戰情況與發展，儘速選擇並適切調整計畫，以利指揮官能掌握戰機、迅速下達決心，採取行動，故其動作及邏輯概念依序為評估、決策然後是指導行動。

(一)評估：在執行過程中評估可以幫助指揮官想像可能的結果，並確定他們是否需要更改計畫以完成任務、利用機會或對意外威脅做出反應，評估的作為包括監控當前情況和評估進展。

1. 監控情況：

持續觀察與當前行動相關的條件，使指揮官和參謀能提高對形勢的理解。

2. 評估進展：

¹²同註 5，頁 2-3-106。

¹³同註 5，頁 2-3-110。



使用指標來衡量情況的變化並且判斷進展，使指揮官能夠識別差異與重要性，以及是否需要做出改變計畫的決定。部隊指揮官往往會面臨「危機」與「契機」兩種變數。第一種形式為「契機」是能更有效與快速完成任務的一種狀態發展，其發展是可由預期或不預期之成功所造成。指揮官通常在不導致無法承受風險狀況之前提下，掌握契機，以利修訂命令調整部署與行動，以更快速達成所望戰果。第二種形式為對任務之成功或對兵力之生存產生「危機」的發展態勢。當危機一旦被確定，指揮官應立即調整原作戰命令，以消弭敵軍之優勢，並恢復我軍之優勢與先制。¹⁴

(二)決策：

依據前項評估結果，所要做出的決策只有兩種選項，執行原決策及調整決策。

1.執行原決策：

即依計畫中預期的狀況指揮部隊實施作戰。

2.調整決策：

調整決策修正計畫(命令)以應對非預期的「危機」或「契機」，通常需要重新檢討作戰部屬與規劃。

(三)指導行動：

為指揮官指揮部隊發揮戰力之行動。

二、執行階段之決策程序步驟

執行階段之決策程序係強調如何快速下達命令，所使用的決策方法即為快速決策與同步程序(RDSP)，使用此方法快速比過程更為重要，而且大部分的作為均為以內心評估方式完成，而非執著於書面文件上。不同於軍事決心策定程序(MDMP)是在尋求最佳解決方案，快速決策與同步程序(RDSP)則是在現有命令和任務、指揮官作戰企圖和作戰概念範圍內尋求及時有效的解決方案。運用 RDSP 程序可以使指揮官不必浪費時間在發展決心評估要項、實施兵棋推演及比較行動方案等程序步驟上，使指揮官可以有效審時度勢，因應戰況變動迅速決斷採取相應的行動。因為在作戰期間耗時在上述程序步驟上，往往就會延誤戰機而招致戰敗之後果，因此指揮官藉運用 RDSP 程序並結合作戰經驗以儘速瞭解當前狀況，並依據對當前狀況發展的掌握，下達決心適度修訂作戰計畫。¹⁵故執行階段決策基本概念 RDSP 作業包含五個步驟如下：(如圖 45)。

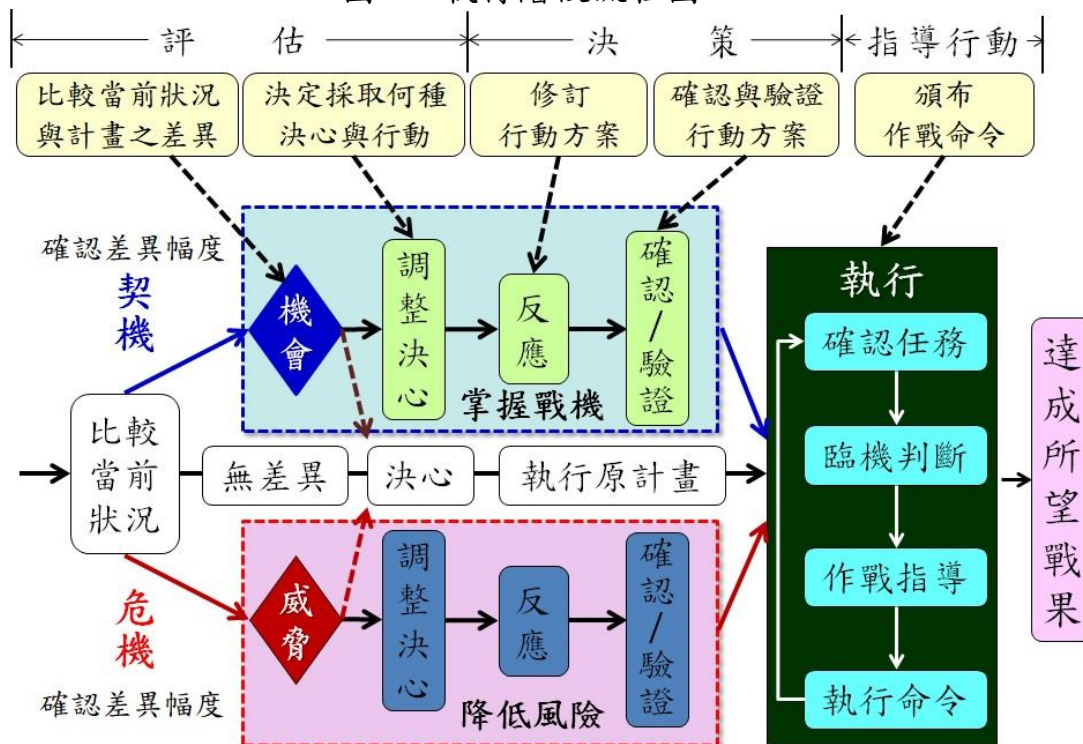
●比較當前狀況與計畫之差異。

¹⁴同註 5，頁 2-4-114。

¹⁵李建昇、楊少鳴，〈美軍新頒野戰準則 FM5-0 作戰程序初探〉《陸軍學術雙月刊》(龍潭)，第 48 卷第 524 期，民 101 年 8 月，頁 29。

- 決定採取何種決心類型與行動。
- 修訂行動方案。
- 確認與驗證行動方案。
- 頒布作戰命令、執行。

圖 45-執行階段流程圖



資料來源：作者自行整理

在執行時指揮官可以依序或同時執行前兩個步驟進行評估，後 3 個步驟可以交互方式執行，直到指揮官完成決策發展可以接受的行動方案，進而管制部隊實施作戰。(如圖 45)

圖 45-執行階段思維與階段劃分示意圖



資料來源：作者自行整理

(一)比較當前狀況與計畫之差異

指揮官與參謀在計畫作為期間須先確定可能之差異，將其選項以及每個差異發生時可用的行動。在執行階段指揮官與參謀採取各種作為來監控戰況



的發展，並與作戰命令進行分析比較，確認作戰進程是否如作戰命令所預期的發展。

(二)決定採取何種決心類型與行動。

●確認差異型式：

※不預期狀況威脅任務之達成或影響部隊，當確認某一威脅時，指揮官必須調整計畫以削弱敵之利益，並恢復我軍之利益或主動。

※不預期但是可以有效達成任務的機會，此機會乃發生於不預期戰勝敵人。

當確認差異時，指揮官應即修改計畫以擴大有利戰機，雖然作戰構想與意圖也可以維持不變，但可能招致無法接受的危險。當狀況與原作戰命令間之差異經確認後，指揮官必須立即實施作戰指導，而作戰參謀則將當前狀況與預期狀況進行比較後須立即實施評估。(如表 10)

●描述差異

●確認差異是否對我產生重要的機會(契機)抑或是威脅(危機)，同時評估兩者的可能機率。

●透過辨識以下的差異來推斷是否需做出決定。

※是否為可以利用的機會，進而以更快或更少資源達成任務。(契機：可調整決心)

※直接威脅主要作戰方面，對其產生不利之影響。(危機：須調整決心)

※威脅協力作戰方面的任務，進而直接或間接對主要作戰方面產生不利的影響時。(危機：須調整決心)

※狀況發展仍在指揮官作戰企圖與作戰構想的範疇內時。(可繼續執行原計畫或輔以執行應變計畫)

※狀況發展需要大幅改變作戰構想時。(危機：須調整決心)

表 10-執行階段決心類型與行動關係表

決 心 類 型	行 動
執行決心	執行命令
調整決心	執行應變計畫或後續計畫
修正決心	修正決心

資料來源：陸軍指揮參謀組織與作業教範(上冊)(民國 104 年 12 月，頁 2-4-115、116)，作者修正

(三)修訂行動方案。

- 1.當狀況發生而必須要調整作戰命令時，幕僚長與各參謀群必須依當前情勢發展建議採取何種行動方案，或依指揮官作戰指導擬定新的行動方案，各參謀須同時依下列狀況來檢視可能的行動方案。¹⁶

- 任務。

- 指揮官作戰企圖。

- 部隊配置與行動自由現況。

- 指揮官重要情報需求事項。

- 相關限制因素，如後勤支援限制、戰鬥地境與作戰戰力等。

- 2.修訂後的行動方案必須符合指揮官作戰企圖，但不同的行動方案也可能會有不同的作戰構想與指揮官重要情報需求(CCIR)事項，因此如果指揮官重要情報需求(CCIR)改變，參謀必須能有效整合作戰資源及進行周密規劃。

(四)確認與驗證行動方案。

- 1.在陸軍指揮參謀組織與作業教範(第三版)定義此步驟標題定為「確認行動方案與下達作戰指導」，但章節內文均為「確認、驗證行動方案」，另依前所述本步驟與第3步驟所執行的是決策，即在「修正行動方案」，如果要下達作戰指導必須完成決策有計畫才行，同時對比美軍相關準則(2014年版 FM6-0 COMMANDER AND STAFF ORGANIZATION AND OPERATIONS、2015年版 DESK REFERENCE – MDMP 及 2020年版 ATP5-0.2-1 Staff Reference Guide Volume Unclassified Resources)原意此步驟應為「確認與驗證行動方案」較適切。
- 2.當完成作戰計畫(命令)調整時，指揮官及參謀就針對可行性、適切性、可接受性等面向實施分析，以驗證行動方案的適切可行，並結合各作戰功能，同步執行必要的修正，以產生與運用所需戰力。¹⁷指揮官與參謀在分析與驗證行動方案相關考慮因素可參閱陸軍指揮參謀組織與作業教範第三版 204026 條。

(五)頒布作戰命令。

- 1.當行動方案完成修訂後，幕僚長依權責指導或經指揮官核定後，由參謀實施作戰命令之頒布，為爭取時效，實施時通常以個別命令之方式行之。另在特殊情況下，亦有可能需要制定新的作戰命令。新作戰命令在修正原作戰構想時，須同步整合各參謀職能，以及針對改變內涵，適切律定新的管制措施。參謀運用預備命令先行提醒單位即將出現之改變。
- 2.指揮官是與敵人作戰，不是與計畫作戰，計畫雖然提供了對執行作戰的合理預測，但也僅僅是一個起點，並不能當作是精確可以照套的腳本，因此

¹⁶同註5，頁2-4-121。

¹⁷同註5，頁2-4-122。



在戰鬥間如遇臨機狀況，在未溢出計畫範疇內各級應依確認任務、臨機判斷、作戰指導、執行命令步驟循環對部隊實施作戰指導，直至達成作戰任務為止。

三、快速決策與同步程序(RDSP)與軍事決心策定程序(MDMP)之差異

(一)「快速決策與同步程序(RDSP)」與「軍事決心策定程序(MDMP)」本質與內涵基本上就不相同，MDMP 屬分析型決策模式係集合群體智慧，透過系統化採理性原則以追求最佳化之決策，在時間充足的條件下蒐集完整資訊，並據以實施分析判斷，以產製出最佳的行動方案完成作戰計畫。而快速決策與同步程序(RDSP)係運用在作戰執行階段的決策方法，其目的不是著眼於產製作戰計畫，而是根據計畫作為階段已完成的計畫(如主計畫、備用計畫、應變計畫等)，結合實際作戰情況與發展，儘速選擇適切調整計畫，並依快速決策與同步程序(RDSP)實施調整修訂，以利指揮官掌握戰績，迅速下達決心。(如表 11)

表 11：快速決策與同步程序(RDSP)與軍事決心策定程序(MDMP)之比較

快速決策與同步程序(RDSP)與軍事決心策定程序(MDMP)之差異比較		
區分 項次	快速決策與同步程序(RDSP)	軍事決心策定程序(MDMP)
目的	迅速下達至當決心	研擬最佳的行動方案
運用時機	於作戰執行階段下達決心	於計畫作為階段制定相關計畫
作業時間	強調快速下達決心，以掌握戰機	通常較為耗時
決策性質	迅速果斷之決心	周密且詳盡的計畫(命令)
決策模式	強調迅速決斷	講求詳盡分析
行動特點	依戰況發展快速應變	依計畫規劃展開行動
計畫	於作戰執行階段時，將作戰計畫與當前狀況實施比較，選擇最適用之作戰計畫並依需要實施修訂。	承平時依威脅來源設計不同的想定狀況與假定事項，實施計畫作為，產製主計畫、備用計畫、應變計畫與後繼計畫等
其他	建立作戰衝力 掌握作戰節奏 快速協調整合 確認計畫與狀況間之差異	強調集體智慧 1/3 時間計畫，2/3 時間準備 周密協調整合 將假定事項確認為事實

資料來源：作者自行整理

(二)本軍各級幹部往往在執行階段要下級單位執行時間受限下的計畫作為(現行準則稱時間受限下軍事決心策定程序)，造成幹部諸多混淆。同前所述執行階段決策的目的不是著眼於產製作戰計畫，而是根據已完成的計畫，對應當前情況與發展適切調整計畫，採用的決策方式為快速決策與同步程序(RDSP)，為一種內心式、直覺式的決策方式。而時間受限下計畫作

為是在計畫作為階段(或在無計畫的前提下)當狀況急迫時,指揮官與參謀無法依照正常、完整的(周密)之軍事決心策定程序,而必須臨機應變,迅速下達正確之決心與處置,以產生有效之計畫,目前本軍所採行的決策方式依舊是以軍事決心策定程序(MDMP)概念為基礎,以精簡(刪減)部分步驟來適應作業時間,可以算是有限理性決策的範疇,當然指揮官也可以採用直覺式的方式來下達決策,所以切不可混為一談。

玖、結論

科技進步,戰場環境改變現代的作戰環境日益複雜,先進的武器裝備、部隊與龐大資訊量端靠指揮官一人已無法正確分析判斷,需要依靠具備專業素養的指參作業人員,發揮高效之指參作業能力,合適的分析工具協助整理歸納,才能掌握現代尖端科技與資訊技術之運用、精確情報蒐集、提升戰場透明度及發揮聯合作戰效能。因此熟悉「指參作業程序」與「軍事決心策定程序」作為,甚至於是「快速決心與同步程序」也勢必將成為每位幹部適應現代作戰的基本常識。

國軍幹部普遍認為執行軍事決心策定程序 MDMP,其程序過於繁雜、難懂且太過耗時。但我們須了解軍事決心策定程序 MDMP 本身就是屬於分析型的決策模式,透過邏輯性的分析程序及實施周密計畫作為以產製解決問題的最佳方案。其作業過程中所需的資訊量及可獲解決的問題較多,但相對的所花費的時間也較多。因此若以防衛作戰來看,就是在戰備整備階段實施計畫作為,運用軍事決心策定程序(MDMP)對敵不同的行動研擬我軍對應的作戰主計畫、備用計畫,同時實施作戰準備;而應急作戰及全面作戰階段則是進入執行階段,此時須將先前已擬定的作戰主計畫與當下之敵軍動態相互確認,而此作為與決策即為快速決心與同步程序(RDSP),如果相符則依作戰計畫執行,不符時則修訂計畫或是採用備用計畫以對應作戰狀況。

經過前面說明相信大家對「指參作業程序」與「軍事決心策定程序」有新的認識,最後再次提醒想要學好及指導相關程序、作為必須要有下列幾點認知。

- 「軍事決心策定程序(MDMP)」不等於「指參作業程序」。
- 「軍事決心策定程序(MDMP)」只是「指參作業程序」在「計畫作為」階段採行的決策工具。
- 程序、步驟固然重要,更重要的關鍵在參謀是否擁有職務的專業知識。
- 陸軍戰時作戰區(分區)必須妥為運用 MDMP 完成防衛作戰周密計畫作為,用以指導未來作戰,而非由參謀憑空想像可以編出作戰計畫。

參考文獻

中文書籍

1、陸軍軍隊指揮-指揮組織與參謀作業,陸軍總司令部印頒,民國 61 年 3 月。



- 2、陸軍指揮參謀組織與作業教範，陸軍總司令部印頒，民國 84 年 9 月。
- 3、陸軍作戰要綱-聯合兵種指揮釋要(上冊)，陸軍總司令部印製，民國 80 年 6 月。
- 4、國軍軍語辭典(九十二年修訂本)，國防部印頒，民國 93 年 3 月。
- 5、陸軍指參作業程序教範(草案)(含戰場情報準備)，國防部陸軍總司令部印頒，民國 93 年 5 月。
- 6、陸軍部隊指參作業教範(第二版)，國防部陸軍司令部印頒，民國 98 年 4 月。
- 7、陸軍指揮參謀組織與作業教範(第三版)(上冊)，國防部陸軍司令部印頒，民國 104 年 12 月。
- 8、戰場情報準備作業教範(第三版)，國防部陸軍司令部印頒，民國 105 年 11 月。
- 9、美軍戰場聯合情報整備之聯合戰術、技術與程序，國防部聯合作戰演訓中心譯印，民國 94 年 11 月。
- 10、美軍聯合作戰計畫程序 Joint Operation Planning Process，國防大學譯印，民國 98 年 12 月。
- 11、美國陸軍軍事術語與軍隊符號(草案)，國防部陸軍司令部譯印，民國 107 年 11 月。

中文期刊論文

- 1、汪開宏，〈指揮官重要情報與資訊需求於指參作業程序中運用之研究〉《陸軍學術雙月刊》，第 47 卷第 520 期。
- 2、沙正心，〈淺談新加坡陸軍指參作業程序〉《陸軍學術雙月刊》，第 48 卷第 523 期。
- 3、李建昇、楊少銘，〈美軍新頒野戰準則 FM5-0 作戰程序初探〉《陸軍學術雙月刊》，第 48 卷第 524 期。

外文書籍

- 1、FM101-5 STAFF ORGANIZATION AND OPERATIONS，HEADQUARTERS,DEPARTMENT OF THE ARMY，1997 年 5 月。
- 2、JP2-01.3 Joint Tactics, Techniques,and Procedures for Joint Intelligence Preparation of the Battlespace，2000 年 5 月。
- 3、DESK REFERENCE – MDMP，Training Analysis Feedback Team(TAFT) Fort Leavenworth，Kansas，2012 年 9 月。
- 4、FM6-0 COMMANDER AND STAFF ORGANIZATION AND OPERATIONS，HEADQUARTERS,DEPARTMENT OF THE ARMY，2014 年 5 月。
- 5、HANDBOOK – MDMP Lessons and Best Practices，Approved for Public Release Distribution Unlimited，2015 年 3 月。

6、ATP5-0.2-1 Staff Reference Guide Volume Unclassified Resources，
HEADQUARTERS,DEPARTMENT OF THE ARMY，2020 年 12 月。



筆者簡介



姓名：胡世傑

級職：上校組長

學歷：陸軍官校 81 年班、裝甲兵學校正規班 95 期、陸院 92 年班、戰研班 98 年班、戰院 101 年班

經歷：連長、參謀主任、營長、副處長、陸院教官、處長、現任指參組組長

電子信箱：軍網：huchieh@wedmail.mil.tw

民網：huchieh0525@gmail.com