

美軍參謀持續判斷結合指參作業程序之研究

作者/林勉德



專業軍官班 100 年班、步訓部正規班 102 年班、陸院指參班 110 年班、國立屏東大學會計系學士、私立義守大學工業管理研究所碩士；曾任連長、中隊長、補給官、作戰官、戰術組教官、營長，現任步兵訓練指揮部學員生總隊部-四大隊中校大隊長。

提要

- 一、現代乃至未來作戰時，所有參謀對其兵科專業領域的技術武器與敵我戰場運用影響分析是非常重要的，若無法於現代計畫作為中提出相關判斷作為與結論建議，等於讓指揮官單獨承擔現行與未來各兵種之作戰運用方式。
- 二、美軍《指參作業程序》(MDMP)與各個參謀的判斷是同時進行的，參謀必須依其專業建立完整之判斷能力，藉《指參作業程序》(MDMP)的程序提供專業見解，經共同作業研討，逐次修正各參判斷使其更加準確，適時提供正確之建議，以利指揮官下達決心，同時亦為執行下次任務實施提早策畫與準備。
- 三、陸軍近幾 10 年來一直沿用「狀況判斷」格式，參謀判斷一直停留在一般參謀（人事、情報、作戰、後勤、政戰）上；現今雖然有工兵、化學、通資電兵科的參謀判斷加入，但其作為卻未能結合現代科技武器裝備與作戰方式。
- 四、持續判斷是參謀群團隊，對當前和未來作戰的持續評估，以確定當前作戰是否根據指揮官的企圖在進行，以及是否可以支持未來作戰。參謀人員不斷評估新的資訊，在兵科專業領域做出對作戰行動之影響，並持續更新判斷，以確定是否需調整作戰行動。指揮官授權其參謀群在其專業領域上作出作戰行動之調整，這樣的要求能使參謀群專注在指揮官所重視的行動上，而非其他委派之管控事項。

關鍵詞：狀況判斷、持續判斷、指揮官判斷、指參作業程序

壹、前言

國軍對於狀況判斷的釋義是「計畫作為程序重要環節之一，乃指揮官與參謀為遂行建軍備戰與用兵，依據思維理則，研判最經濟有效方案之謂」。¹陸軍自民國 55 年 1 月 1 日頒發的《參謀手冊》即有狀況判斷之內涵，而民國 61 年 3 月 21 日所頒的《陸軍軍隊指揮—指揮組織與參謀作業》代替了《參謀手冊》一書，其指揮程序與參謀作業中，即有指揮官狀況判斷與參謀判斷，但因應時代變遷與軍事武器裝備、部隊編裝變革等一系列的變化，這種判斷思維與作業模式仍一直被沿用至現在。現陸軍引用《美軍作戰程序》(Operation process)中計畫、準備、執行流程，並將軍事決策程序(MDMP, Military decisionmaking process)結合原《指揮組織與參謀作業》，修訂為今《陸軍組織參謀作業教範》，雖其內容為結合指參作業，針對判斷有論述到美軍「持續判斷」此一條文，與在判斷章節有作部分參謀判斷格式、作業部分條文修訂與新增部分特業參謀判斷等；但內容卻沒有提到如何結合目前指參作業程序計畫、準備、執行之全程實施持續判斷作業方式，導致目前多數層級判斷作業僅停留於原指揮程序流程中狀況判斷作業思維，甚者誤認有了美軍軍事決策程序(MDMP)就不需要做實施判斷作業，導致未能與現行指參作業程序相關作業流程與步驟鏈結，參謀判斷作業結果無法於指參作業程序中呈現，甚至僅流於形式作業，無法於作戰全程提供指揮官下達決心依據。故藉此篇研究期能將美軍實務作業相關資料轉化為我軍能運用與相關準則與實務作業，符合我軍目前教學與演訓所需。

貳、美軍狀況與持續判斷作業

依美軍與定義，狀況與持續判斷乃依據現行狀況來實施持續性的評估作業，以判斷正在進行的作戰行動是否根據指揮官的意圖執行及判斷已計畫的未來作戰行是否可支援。²因此指揮官與參謀判斷須與軍事決策程序(MDMP)同時發展，並不是軍事決心策定程序(MDMP)之產物。

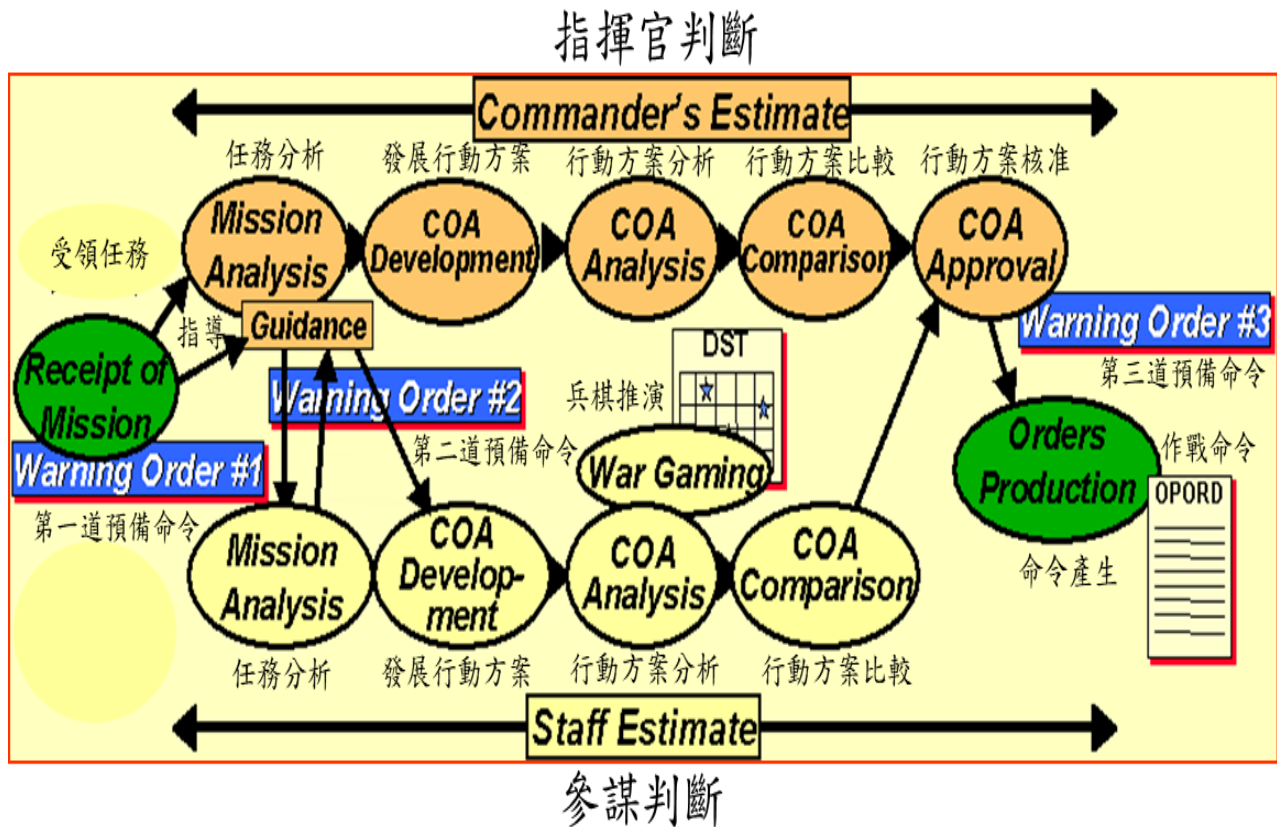
除指揮官依上級指揮官判斷於軍事決心策定程序(MDMP)實施參謀作業指導外，且參謀群使用任務變數(METT-TC)³分析當前狀況並準備其持續判斷，持續判斷是參謀群組隊對當前和未來作戰的持續評估，以確定當前作戰是否根據指揮官的企圖進行，以及是否可支持未來作戰。

¹ 《國軍高級指揮參謀組織與作業》(臺北市：國防部頒，民 78 年 8 月 1 日)，頁 6-1。

² running estimate : The continuous assessment of the current situation used to determine if the current operation is proceeding according to the commander's intent and if planned future operations are supportable. ADRP 1-02 : Operational Terms & Graphics ,Headquarters, Department Of The Army Publication, p1-134 ,Published 2016-11。

³ mission variables METT-TC, mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations [任務變數] 任務、敵軍、地形、氣候、部隊、可用時間和民事考量因素。

參謀人員不斷評估新的資訊不斷在其專業領域做出對作戰行動之影響，參謀更新持續判斷，以確定是否需調整作戰行動。指揮官授權其參謀群，在專業領域上作出作戰行動之調整，這樣的要求使參謀群專注在指揮官所關注的行動上，而非委派給其他管控的事項上。（如圖一）



圖一 美陸軍決心策定程序（MDMP）與判斷關係圖

資料來源：作者自行翻譯 FMI 5-0.1, 1-87, changed the term RUNNING ESTIMATE to RUNNING ESTIMATE.

一、美軍指揮官判斷思維與決心關係

美軍指揮官通常思維流程是先確定任務之來源，（即來自上級或依上級企圖自行推斷所得）再實施任務分析，⁴其任務分析前的考慮因素如下：

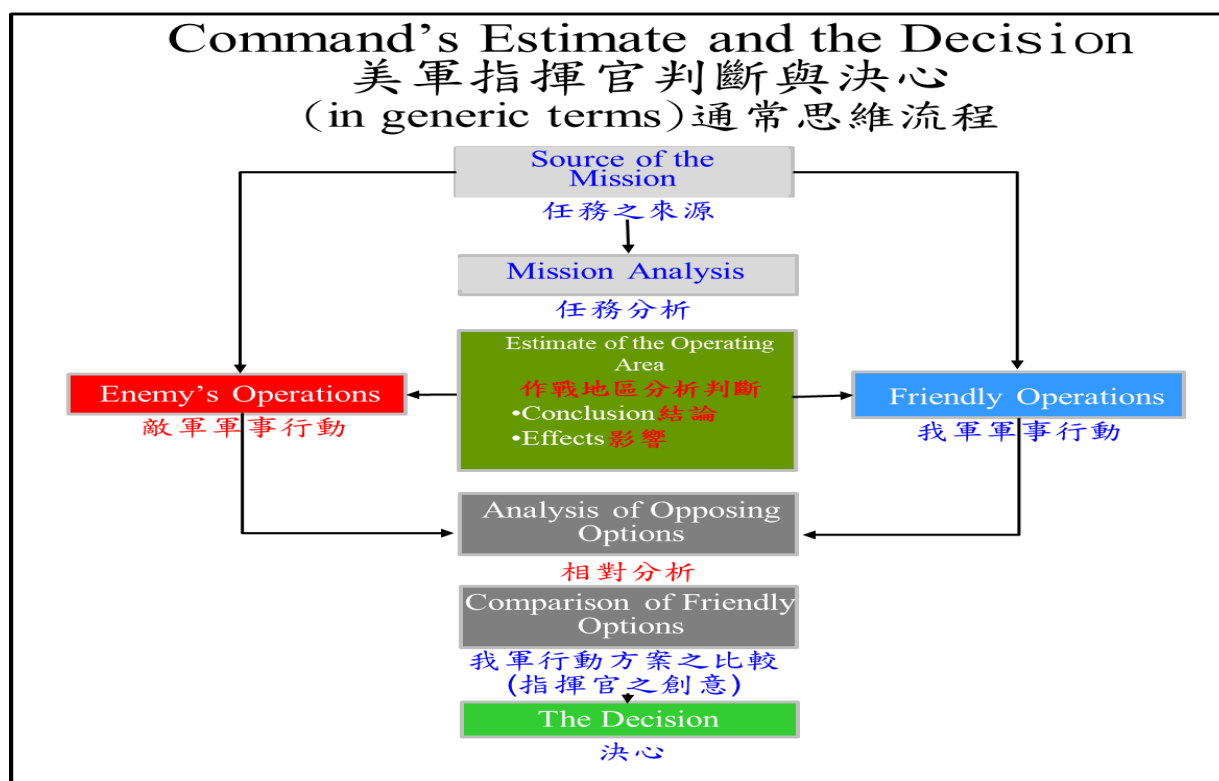
- （一）前瞻作戰時，戰場景況可能面臨到之問題。
- （二）確認作戰地區，瞭解作戰地區對敵我戰術行動影響。
- （三）檢視敵我作戰企圖：
 1. 置重點於行動、作戰目的及效益。
 2. 敵軍對我企圖及我對敵企圖決戰方面。
 3. 敵決心為何？會在何地下達執行？我軍要如何反制敵軍反應？
 4. 對上級而言我軍一定要完成的行動？

⁴ FM 5-0 Army Planning and Orders Production JANUARY 2005 Appendix E Estimate

(四) 發展指揮官作戰企圖、重要行動事項及所望戰果。

(五) 可能面臨挑戰、風險及指揮官情報蒐集要項。

後續依分析成果研擬敵我軍事行動並實施相對分析，作出指揮官決策之比較，並於決策程序各步驟對參謀實施指導，以利決心下達。其指揮官判斷作為與決心思維流程。(如圖二)



圖二 美軍指揮官判斷與決心通常思維流程圖

資料來源：筆者自譯綜整 FMI 5-0.1, 1-87, changed the term RUNNING ESTIMATE to RUNNING ESTIMATE.

二、參謀判斷作業類型

美軍除指揮官判斷外，其參謀判斷乃依作戰職能（WFF, Warfighting Function⁵）區分，故只要與作戰行動有關之兵科或業務皆須實施判斷，以提供指揮官於現代複雜環境下作戰行動各項因素分析，如人事、情報、作戰、後勤、民事、通資電和特殊參謀（牧師、軍師、主計、化學、憲兵...等），若視狀況部分為能持續作業，至少需有作戰、人事、情報、後勤、民事、通信、資訊、火力支援、工兵與必要特業參謀等判斷。⁶

⁵ warfighting function A group of tasks and systems (people, organizations, information, and processes), united by a common purpose that commanders use to accomplish missions and training objectives. 戰場職能—群組之任務與系統（人員、組織、資訊和程序），在共同目的下，由指揮官統合來達成任務和訓練目標。描述戰場上執行之主要行動，包括 Intelligence 情報 Movement and Maneuver 機動與兵力部署 Fires (Lethal and Non-lethal) 火力（致命及非致命）Protection 防護力 Sustainment 作戰持續力 Command and Control (C2) 指揮與管制 (C2)。

⁶ FM 5-0 Army Planning and Orders Production JANUARY 2005 Appendix E Estimate E2。

三、美軍判斷基本格式與內容

美軍判斷因其思維與軍事決心策定程序併行，故其基本格式順序與思維作業內容與我軍稍有差異，其美軍判斷基本格式與內容⁷如下：

（一）狀況與考慮事項

1.利害區描述。

2.作戰區內之特點。

（1）地形：地形特性對作戰區域內敵我之影響。

（2）天氣：天氣因素對作戰區域內敵我之影響。

（3）敵軍部隊：記述敵軍部署、編組、兵力、最近（現在）之重要活動、能力與敵可能行動和對行動區域之影響。

（4）我軍部隊：記述我軍狀況，其內容包括部署、編組、兵力、勤務支援、政戰、訓練及上級可提供作戰支援或增援能力，並對敵我差異提出建議解決方式。

（5）民事考量事項：記述民事狀況，及其支援作戰能力對本次戰有利、限制因素與風險評估及影響。

3.事實與假定事項。

列出作戰區域內所有已發生之事實（狀況）並據以列出假定事項。

（二）任務：以於任務分析後經指揮官核定之重述任務為主。

（三）研擬行動方案：

1.列出我軍經參謀群（依戰場職能）初步兵棋推演所產製之行動方案。

2.列出敵軍戰術圖解與作戰區 重大影響之敵軍行動或敵可能行動方案。

3.列出評估要項與標準，提供行動方案分析時，各參實施共同評估項目使用。

（四）分析：在行動方案分析中運用評估要項對每一行動方案實施分析，檢視敵軍對我軍每一行動方案在作戰區域內有影響之敵軍行動；確認敵軍行動對作戰區域內所造成之問題、風險與我能力不足部分。

（五）比較：比較行動方案，在比較過程時，運用決心支援表針對每一關鍵考慮因素排列出各行動方案之順序等級。

（六）建議與結論

1.依各戰場職能建議最可支持之行動方案。

2.列出問題、風險與我不足部分之優先級別，並提出解決之建議。

而各參再依據基本格式與參謀類型判斷足以影響我任務達成的因素，進而實施各參謀判斷，以美軍情報判斷格式⁸為例，概述如下：

（1）任務

（2）作戰區分析：基於下列方式對地形實施分析：

⁷（BSS7） The Battle Staff SMARTbook,7th Ed.，2023,p2-17。

⁸（BSS7） The Battle Staff SMARTbook,7th Ed.，2023,p3-14。

- A.軍事地形五大特性。(障礙、接近路線、地形要點、觀測與射界、隱蔽與掩蔽)
- B.其他顯著的特徵。
- C.地形對我(友)軍與敵軍威脅行動的影響以及民事考量。
- D.天氣對我(友)軍與敵軍威脅行動的影響以及民事考量：
 - (a)作戰氣候資料庫和資訊，基於對特殊天候中光度資料和天氣預測對作戰敏感性所造成之影響。
 - (b)根據當前天氣狀況對軍事方面之影響。(能見度、風速、降雨量、雲層覆蓋、溫度和濕度)
 - (c)天氣預測中對特定地區具有季節性特性一定趨勢走向。
- E.分析民事考量因素(ASCOPE)⁹對我(友)軍和敵軍威脅之行動預計之影響，反之，敵軍與我軍之行動對民事考量因素預計之影響。
- (3)當前敵情威脅狀況：基於敵軍威脅之特徵(徵候)並包括敵軍部隊軍力、近期重大威脅活動和預測其動向以及敵之特、弱點之判斷。
- (4)敵軍威脅能力：敵為能達成其目標和目的所能採取廣泛的行動方案和支持其作戰行動，參二情報部門基於任務變數(METT-TC)¹⁰與當前有關狀況，考量敵軍可執行每一敵可能行動的能力。
- (5)敵軍威脅特徵：這些特徵提供部隊實施評估敵軍狀況的框架模式，參二情報部門在分析敵軍威脅時考慮敵軍編組、部署、特點、弱點、作戰效能(戰力)、準則和戰術、指揮與支援關係、電子技術參數資料、能力和限制、當前作戰行動和戰例。
- (6)具有重大意義的要點總結：
 - A.最重要的地形與天氣以及民事考量對軍事行動之影響。
 - B.作戰行動對地形與民事考量因素之潛在影響，及最具威脅的優勢與缺陷。
 - C.至少需有敵軍較大可能行動與對我最具危害之行動方案。
 - D.具有重大意義特徵之敵軍特、弱點。

且情報判斷亦包含四個附錄，附錄 A (地形)、附錄 B (天氣)、附錄 C (民事考量因素)和附錄 D (戰場情報準備)納入情報附件中。

⁹ ASCOPE : (A) areas,地區 (S) structures, 結構 (C) capabilities,能力 (O) organizations,政府與非政府組織 (P) people,重要人士 and (E) events 事件。

¹⁰ 「任務變數」係描述作戰地區內的各種特性，其中包括任務 (Mission)、敵軍狀況 (Enemy)、地形與天候 (Terrain and Weather)、我軍狀況 (Troops and Support Available)、可用時間 (Time Available)、民事注意事項 (Civil Considerations)，等六項內容，簡稱為 METT-TC。

四、美軍持續判斷作為

美軍指揮官為維持參謀群之持續判斷，以強化參謀群對作戰行動之理解與指揮官前瞻戰場景況的一致性。指揮官得實施持續判斷，包括了對問題類型¹¹（問題類型如表一）的總結，和整合參謀群與下級指揮官持續判斷，所獲得之戰場資訊與知識。¹²

表一 問題類型表

	Well-structured	Medium-structured	Ill-structured
Problem Structuring	The problem is self-evident.	Professionals easily agree on its structure.	Professionals have difficulty agreeing on problem structure and will have to agree on a shared hypothesis.
Solution Development	Solution techniques Are available and there are verifiable solutions.	There may be more than one "right" answer. Professionals may disagree on the best solution. A desired end state can be agreed on.	Professionals will disagree on- ·How the problem can be solved. ·The most desirable end syate. ·Whether the end state can be attained.
Execution of Solution	Success requires lesrning to perfect technique.	Success requires lesrning to perfect techniques and to adjust the solution.	Success requires lesrning to perfect techniques,adjust the solution,and continuously refine understanding of the problm.
Adaptive Iteration	No adaptive iteration required.	Adaptive iteration is required to find the best solution.	Adaptive iteration is required both To refine the problem and to find the best solution.
	易	中	難
問題結構	問題本身是明顯的	對問題的結構專家能夠容易的意見一致	專家對問題結構意見難以一致，將必須被迫對一部分假設前提同意
後續狀況發展解決辦法	解決手段是有效的，並可證實的解決辦法	可能有較多的解決方案，對最好的解決辦法專家意見常有爭議，一個想要的所望戰果是能意見一致的。	專家將同意： • 問題如何解決 • 更多想要的所望戰果 • 是否達成所望戰果
執行解決辦法	成功要求學習理想完美技巧	成功要求學習理想完美技巧並調整解決辦法	成功要求學習理想完美技巧並調整解決辦法，和繼續推敲了解問題
合適的重複	無適合重複要求	合適重複是為了要求一個好的解決辦法	合適重複是為了要求同時推敲問題結構與尋找一個好的解決辦法

資料來源：筆者譯自 FM 5.0, The Operations Process , 25 February 2010,Table 2-1. Types of problems and solution strategies

¹¹ A problem is an issue or obstacle that makes it difficult to achieve a desired goal or objective. In a broad sense, a problem exists when an individual becomes aware of a significant difference between what actually is and what is desired.美軍所謂問題是一個難以達成所望目標的爭議或是障礙。廣泛來說，當某個個體察覺到在現況以及期望之間存在顯著差異時，問題就出現了。Depending on the structure of the problem, leaders may take different approaches to both understanding problems and developing solutions. The degree of interactive complexity of a given situation is the primary factor that determines the problem's structure. 依據問題的結構而定，指揮官可能採取不同的方式去同時了解問題並找到解答。所謂特定環境的相關複雜程度就是決定問題結構的主要要素。FM 5.0, The Operations Process , 25 February 2010,p2-3。

¹² five Army information tasks used by Army forces to shape the operational environment , information Engagement 、 Command and Control Warfare 、 Information Protection 、 Operations Security 、 Military Deception. 美陸軍藉以形塑作戰環境的五種陸軍訊息任務：訊息交戰（認知作戰）、指揮與管制爭戰、軍事行動保密安全、軍事欺敵等。FM 3-0, Table 7-1. Army information tasks。

而每一參謀皆需建立並維持自己的持續判斷，持續判斷有助於參謀人員持續追蹤並記錄相關資訊，並提供建議給指揮官，持續判斷表現於各參對戰場之職能實施分析及提供專業之建議，並於作戰程序全程（含作戰期間）必須持續制定、修訂、更新和維持持續判斷作業以提供指揮官於執行階段實施任務式指揮。全面的持續判斷包含所有作戰專業領域，並根據其專業參謀，在特定領域中的經驗，提出包含關鍵性事實與假定事項，包括有關任務變數（METT-TC）、結論與建議所列之當前情況摘要。

一旦完成計畫作為，指揮官和其參謀群就會持續不斷更新其判斷有關事實、假定事項、我（友）軍狀況、敵軍活動與能力、民事考量等，以提出建議。因為持續判斷是在一定時間內依據事實與假定事項所形成的圖像，因此，參謀群按作戰職能先行確認在整個作戰環境與任務作戰地區內，我友軍與敵軍之優勢（特點）、軍事裝備各類系統、訓練、士氣、部隊領導統御、天氣和地形這些資訊如何定義，以利更新資訊出現或假定事項成為事實或假定事項¹³失效時，或任務改變或額外提出要求時能隨時更新。¹⁴（如表二）

¹³ A fact is a statement of truth or a statement thought to be true at the time ; An assumption is a supposition on the current situation or a presupposition on the future course of events, either or both assumed to be the true in the absence of positive proof, necessary to enable the commander in the process of planning to complete an estimate of the situation and make a decision on the course of action.事實是一當前已經證實的情況或之前被認為是經證實的情況；假定事項是對當前狀況之假設，或對未來可能事件發生過程的預設或者在沒有積極的證據情況下假定為事實之情況。（BSS7） The Battle Staff SMARTbook,7th Ed. , 2023,p2-27。

¹⁴ （BSS6） The Battle Staff SMARTbook,7th Ed. , 2020,p2-4。

表二 指參作業程序全程（計畫、準備、執行階段）各參持續判斷更新事項一欄表

指參作業程序全程（計畫、準備、執行階段）各參持續判斷更新事項一欄表									
參謀	人事 (S1)	情報 (S2)	作戰 (S3)	後勤 (S4)	政戰 (民事)	通資電 (S6)	資訊傳媒網路 (訊息) 作戰 (S7)	火力支援官	工兵
持續更新事項	事實、假定事項、我(友)軍狀況、敵活動及能力、民事考量、建議和結論								
	- 任務 -影響人事業務之敵軍行動 -兵力 -主要下級部隊兵力數字及整個部隊合計數 -兵源補充 -經上級批准而尚未獲撥之兵員分配額 -正在接收補充兵員素質 -補充兵部隊位置 -即將接收之兵員資料 -法紀維護 -散兵狀況與離散判斷 -散兵收容(含設施)與處理 -俘虜率、歸降率、後送率 -軍墓與收集站 -人事勤務設施位置 -影響未來作戰行動之內部管理(領導統御)特殊情況 -特殊因素 -大規模殺傷性武器對人事勤務作業之影響 -作戰地區內特殊流行性疾病對人事勤務作業之影響	- 任務 -地形對我(友)軍與敵軍威脅行動的影響以及民事考量 -天氣對我(友)軍與敵軍威脅行動的影響以及民事考量 -敵軍威脅狀況 -敵軍部隊軍力 -近期重大威脅活動與動向預測 -敵特弱點 -敵軍威脅能力 -敵廣泛行動方案和支特各行動方案之作戰行動 -任務變數 (METT-TC) -敵軍威脅特徵、編組、部署、強點、弱點、作戰效能、戰術圖解、電子技術參數、能力與限制	- 任務和上二級指揮官企圖 -特定和推斷行動 -作戰限制因素(強制性限制、約束性限制) -成為任務之關鍵行動(可能多項) -重述任務(作戰主管/副主管) -可用作戰資源(當前任務編組/各部隊行動) -初步時間分析 -計畫作為時間軸 -作戰時間軸 -當前安全計畫 -已確認之關鍵性事實： -上級指揮官任務之目的 -上二級指揮官企圖和任務 -作戰區(AO) -當前任務編組(可用作戰資源)與每一戰場職能有關之作戰資源 -當前所屬下級單位狀況與位置 -規劃之初步時間/距離 -特定行動 -推斷 -作戰限制因素(限制與約束) -指揮與管制考慮因素 -作戰時間 -初步分析風險以識別危險因素 -已確認建議之指揮官重要情報需求 -具有重大意義之作戰行動 -何人、何事、何地、何時和為何 -行動/目的	- 行動(特定、推斷、關鍵) -可用作戰資源 -戰力(人、油、裝、彈) -後勤判斷 -第五類彈藥補給率/補給管制率 -運輸資產 -各類補給補給狀況 -第一、二、三、四、五、七、九類 -武器裝備、修、油料 -運輸狀況、現支持狀況 -強制性限制因素 -事實與假定事項 -維修狀況 -預測車輛妥善/武器妥善狀況 -可用的運輸資產 -地主國勤務支援 -維修能力現況 -已修復恢復之作戰資產 -庫存或準備發放之物資 -指揮官優先情報需求 CCIR's (影響戰鬥支援成效之情資) -敵軍情資、友軍情資、優先情報需求 -現行須更新設備之配備裝備	- 受(難)民位置與狀態 -對地區、結構、能力、組織、人民和事件變化之評估 -當前、特定和擬議規劃項目 -資源追蹤(資金/物資等) -軍民作戰任務效應量測 -指揮官的評估與報告 -民事事務牽絆報告 -民事事務評估 -每日民事工作特遣隊更新 -遭遇戰鬥區報 -作戰責任地區內之政府/非政府組織/資訊傳媒活動 -提供作戰區域聯合部隊支援之承包商 -可用作戰資產(資金、工程師、當地資產等) -供應商、商家、承包商、勞動工人等之識別 -民眾生活必須與需求品項(想要與必要)	-通訊網路和平台，提供系統狀態更新 -上下與單位間網路通聯狀況 -可用的通信資產包括數位化與語音資產 -通信保密與分配 -當地頻率管理 -位於對各部隊通信電子發送和接收天線暢通無阻的最佳通信站台與指揮管制位置 -對於具安全與非安全網路連結與管控方式 -收購獲得現成新興的技術	-任務主軸上的資訊作戰目標(旅和營) -資訊作戰目標(旅和營級階層) -資訊作戰議題(旅和營級階層) -資訊作戰任務主軸上論據談話要點(旅和營級階層) -旅高效益目標(市長、地區首長、宗教領袖、具有權力之代理人-政治損害) -當地媒體功能(列印、廣播和網路) -資訊作戰情資需求(鏈結指揮官優先情資需求，或指揮官重要情報需求-能夠回應單一或更多的對任務執行成果測量其效應) -心戰議題/目標 -協同計畫管制表上優先之資訊作戰目標 -效應量測(對任務執行成果測量) -主要專案項目 -大眾傳媒評估 -指揮官的評估意見/報告 -每日資訊作戰更新資料 -高效益目標 -資訊接戰會議區報	-野戰砲兵單位、位置和能力 -行動部隊(特遣隊)迫砲狀況(可遠射砲管數/攜行彈藥數量) -對所有火力支援作戰資產的氣象/測地調查資料(齊射、瞬間煙霧/光度、神箭等引砲彈/多管火箭系統任務和散射式地雷系統) -武器射程傘型區域(防禦反斜面、攻擊階段統制線) -火力射擊單位射擊任務齊射(效力射)與陣地變換時間 -射擊時機(反砲戰(反擊火力)反應時間) -火力支援隊/目標組狀況(排/連) -砲兵雷觀小組徒步作業可運用之時間 -布萊德雷火力支援組/偵查車、輕型雷射測距儀/地面/車裝、雷射測距儀和戰術型頭盔/Viper、頭戴式星光紅外線觀測裝置/MELIOS頭戴式星光紅外線觀測裝置狀態 -聯合終端攻擊管制員人數與其裝備狀態 -空中密接支援可獲得支援架次(從空軍聯絡官或空中要旨命令) -空攻與空偵可用性 -連/營聯合外地辦事處和其位置 -對行動方案發展之影響與指揮官決心點之影響 -指揮官重要情報需求之建議 -指揮官核可之火力支援行動 -自動觀測系統/反砲兵雷達狀態	-機動時一般作戰任務場景圖 -機動路線狀態(主要補給路線、預備補給路線) -當前意外事故(敵威脅、道路通行狀況) -未爆彈處理狀態 -當前工兵任務表列清單 -處理優先順序 -民事軍事行動 -基礎設施評估 -當前工程項目 -工程項目狀態/原預設計畫 -可用資源 -當前工兵軍事行動 -戰力保存行動 -精進聯合情監偵系統/共同作戰圖像 -管制點強化現況 -周邊地區安全維護構想 -道路(路徑)安全維護構想 -現況急需獲得解決之情資需求

資料來源：筆者自行綜整 (Conduct the Military Decision-Making Process (MDMP) SlidePlayer.com)

五、美軍各參持續判斷呈現方式

通常美軍會運用白板或共同圖台，同時呈現各參持續判斷項目，（如圖三）以火力支援官為例，將附表二中參謀持續更新項目，依研討作業方式分別填入。（如圖四）

Running Estimate持續判斷 (1 OF 2)		Running Estimate持續判斷 (2 OF 2)	
事實(FACTS)： -A statement of truth or a statement thought to be true at the time. 事實是一當前已經證實的情況或之前被認為是經證實的情況	假定事項(ASSUMPTIONS)： -A supposition on current situation or a presupposition on the future course of events 假定事項是對當前狀況之假設，或對未來可能事件發生過程的預設或者在沒有積極的證據情況下假定為事實之情況。	限制因素(CONSTRAINTS)： -A restriction placed on the command by a higher command. - 上級指揮部對該指揮部制定的限制。約束條件決定了行動或不行動，因而限制了下屬指揮官的行動自由。	關鍵行動(ESSENTIAL TASKS)： -A specified or implied task that must be executed to accomplish the mission. -Found in mission statement. -為完成任務必須執行的特定或推斷行動。 -用以重述任務說明
特定行動(SPECIFIED TASKS)： -A task specifically assigned to a unit by its higher headquarters 舉凡由上級賦予、指派交由本單位執行之任務者	推斷行動(IMPLIED TASKS)： -A task that must be performed to accomplish a specified task in the higher headquarter's order. 由單位自行推斷獲得，係本部就支持「特定行動」達成與全般狀況考量，未於上級頒布之作戰計畫（命令）文字中明確敘述。	保密事項(EEFIS)： -Identify those elements of friendly force information that, if compromised, would jeopardize mission success. -確定那些友軍資訊中如果遭受危害，將危及任務成功之因素。	指揮官重要情報需求(CCIRs)： -All important information elements the commander and staff require to successfully conduct operations. -Friendly force information requirements -Priority Intelligence/Information Requirement(PIR). -指揮官和所有參謀針對任務執行成功所需所有重要情資需求 -友軍情資需求 -優先情報需求

圖三 持續判斷共同研討方式

資料來源：翻譯自（Conduct the Military Decision-Making Process（MDMP） SlidePlayer.com

Running Estimate持續判斷 (1 OF 2)		火力支援官(FSO)持續判斷 (2 OF 2)	
事實(FACTS)： -A statement of truth or a statement thought to be true at the time. 事實是一當前已經證實的情況或之前被認為是經證實的情況	假定事項(ASSUMPTIONS)： -A supposition on current situation or a presupposition on the future course of events 假定事項是對當前狀況之假設，或對未來可能事件發生過程的預設或者在沒有積極的證據情況下假定為事實之情況。	限制因素CONSTRAINTS： -需有額外彈藥基本攜行量 -旅設定之火力支援協調線為台21號 道右側堤防-雙園大橋-新園鄉界	關鍵行動： -於接戰區摧毀敵攻擊部隊
特定行動(SPECIFIED TASKS)： -A task specifically assigned to a unit by its higher headquarters 舉凡由上級賦予、指派交由本單位執行之任務者	推斷行動(IMPLIED TASKS)： -A task that must be performed to accomplish a specified task in the higher headquarter's order. 由單位自行推斷獲得，係本部就支持「特定行動」達成與全般狀況考量，未於上級頒布之作戰計畫（命令）文字中明確敘述。	保密事項： -各砲兵陣地準備位置偽裝與掩蔽	指揮官重要情報需求： <u>友軍情資需求：</u> -本次作戰空中支援申請程序與可獲架次？ -旅高收益目標清單為何？ -營是否有火力支援優先權？ -旅是否以其他砲兵火力實施增援本部作戰？ -火力使用優先順序為何(砲兵、空中密接支援、陸航空中密接支援)？

圖四 火力支援官持續判斷

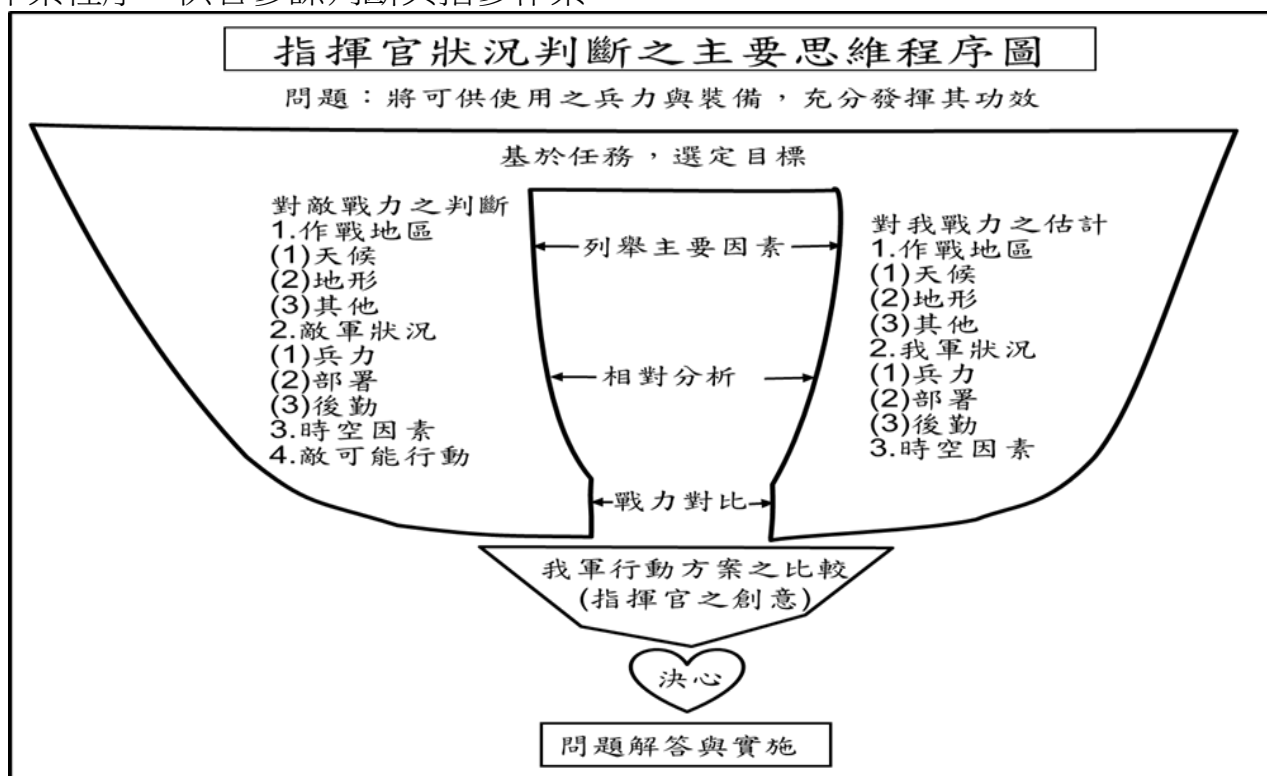
資料來源：筆者自行綜整

參、我部隊狀況判斷現行作業問題探討與精進

我軍現行雖有要求對參謀須實施判斷作業，但長久以來我軍一直停留判斷作業，僅為一般參謀（人事、情報、作戰、後勤）與政戰作業為主，後續雖然有將工兵、化生放核、通信電子資訊等納入判斷作業，但仍僅限於原舊有結合指揮程序之判斷作業格式，其思維無法結合現行指參作業程序作業流程，導致目前雖常見判斷作業僅存在教學單位教學，而部隊對其實務結合指參作業程序作為常識甚為缺乏，因此，各級指揮官易忽略判斷在其軍事作戰行動中到底有何意義或其用處。現針對我軍判斷思維與作業方式問題做一探討：

一、我軍指揮官判斷思維未受到重視

在我陸軍舊有準則中原有指揮官判斷意義，乃指揮官就各參謀判斷所提供之行動方案與建議事項及自身對全般狀況之瞭解，考量所有影響達成任務之各種因素，以決定至當之行動方案¹⁵。且對指揮官判斷主要思維程序，原就能結合現今指參作業程序中指揮官判斷與參謀作業指導。（如圖五）但卻未見於現行準則，也導致後續學習運用上再無依據，也喪失我各級指揮官對於指揮官判斷思維，出現不足以支撐現行指參作業程序，供各參謀判斷與指參作業。



圖五 指揮官狀況判斷之主要思維程序圖

資料來源：《陸軍軍隊指揮—指揮組織與參謀作業》，（陸軍總司令部），1972 年 3 月 20 日。頁 149。

¹⁵ 《國軍高級指揮參謀組織與作業》（臺北市：國防部頒，民 78 年 8 月 1 日），頁 4-10。

二、我軍現況判斷作業格式與思維順序，無法結合指參流程

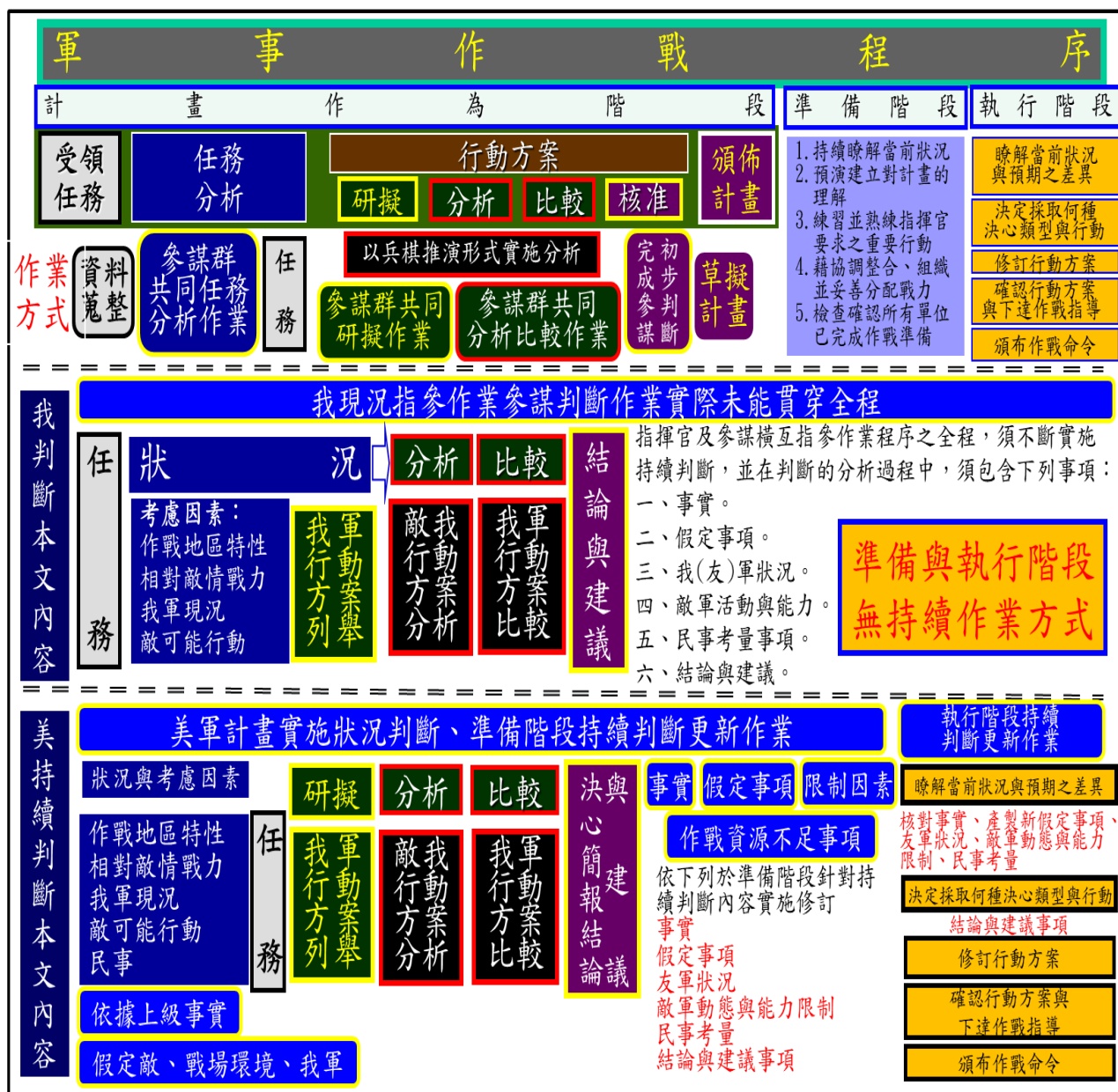
依前面所述美軍判斷格式與內容，可看出其我與美軍判斷思維與作業上之差異，區分以下幾點：（如表三、圖六）

- （一）美軍以參謀群共同研討作業為主，我軍以個人內心思維產製作業為主。
- （二）美軍結合軍事決心策定程序（MDMP, Military decisionmaking process）計畫作為思維流程；另我軍配合原指揮程序步驟中，狀況判斷產製之思維程序。
- （三）任務產製思維順序差異。
- （四）保留所列舉與研擬行動方案之差異。
- （五）結論與建議之差異。

表三 美軍、我軍判斷作業格式與思維順序作業內容之差異比較表

美、我兩軍判斷作業格式與思維順序作業內容之差異比較表		
區分	美軍	我軍
判斷思維	結合軍事決心策定程序(MDMP, Military decisionmaking process)計畫作為思維流程	配合原指揮程序步驟中狀況判斷產製之思維程序
思維 基本 格式	1. 狀況與考慮事項(SITUATION AND CONSIDERATIONS)：	1. 任務：
	先針對上級賦予之特定行動中有關利害地區(AOI, Area of Interest)實施描述，再分析作戰區內所有狀況與考慮因素。	任務為直接將上級賦予之任務(實為特定行動)填入
	2. 任務(MISSION)：	2. 狀況與行動方案：
	任務為達成上級企圖之關鍵行動。	直接實施作戰地區內所有狀況與考慮因素描述與推論。
	3. 行動方案(COURSES OF ACTION)：	並依參二情報判斷建議之敵可能行動，由參三作戰
	行動方案為參謀群研討後產製。	部門直接列舉我軍行動方案建議。
	4. 分析(ANALYSIS)：	3. 敵我行動方案之分析：
	分析在確認敵軍行動對作戰區域內所造成之問題、風險與我不足部分。	分析在產生我各行動方案之優缺點與鑑定行動方案成功大小，有決定性影響之主要因素。
	5. 比較(COMPARISON)：	4. 我軍行動方案之比較：
	比較乃在排列出行動方案順序(經參謀群研擬之各案皆保留)。	比較在決定一至當行動方案(僅選最佳案，其餘棄之)
作業方式	6. 建議與結論(RECOMMENDATIONS AND CONCLUSIONS)：	5. 決心(結論與建議)：
	列出問題、風險與我不足部分之優先級別，並提出解決之建議。	最佳行動方案與建議(指揮官則直接為決心)
作業方式	以參謀群共同研討為主	以指揮官及參謀個人業務性質採內心分析為主

資料來源：筆者自行綜整繪製



圖六 美軍與我軍-軍事行動作戰全程判斷作業之差異

資料來源：筆者自行綜整繪製

三、任務來源造成判斷作業誤差

任務是狀況判斷之基礎，亦即指揮官應負責完成之工作與目的，而指揮官之任務通常來自上級指揮部或指揮官所命令者；或者基於對上級命令與自己對戰場全般狀況客觀合理推斷出可達成，或有助於達成上二級指揮官企圖者之推斷任務。¹⁶如前段所述，由於我判斷作業格式第一段為任務，雖準則明確說明其內容應為上級賦予或經指揮官任務分析所推斷之任務與目的，但通常參謀作業時在任務欄位是直接將上級賦予之任務（實為特定行動）填入，這樣作業其實不符合上述指揮官對任務獲得之思維要求。

¹⁶ 《陸軍軍隊指揮-指揮組織與參謀作業，附錄三-作戰》（桃園：陸軍總司令部印頒，民 61 年 3 月），頁 14。

我軍習慣當部隊接獲任務，除指揮官先行實施對上級賦予之任務實施內心思維外，各參謀皆是直接將上級賦予之任務直接作為判斷後續格式之依據，這樣作業忽略了在指參作業程序計畫作為階段任務分析後，才產製出指揮官重新核定之任務，換句話說當指揮官推斷出可達成或有助上級企圖達成之推斷行動時，並不會在現行參謀作業中呈現，因此，其判斷思維當然無法結合指揮官對上級企圖所分析之有關任務達成相關行動。

四、參謀獨自作業與參謀群共同作業

我原舊準則中有明確說明各參草擬判斷時須與其他參謀密切協調，¹⁷但現行準則卻依循過往參謀判斷錯誤作業模式，將密切協調解釋為情報部門先行判斷，作戰部門再依情報判斷、其餘參謀再依情報與作戰判斷實施作業，導致我軍目前實際作業時參謀狀況作業，情報部門依上級所賦予之任務先行實施情報判斷作業、作戰部門再依情報部門作業成果完成作戰判斷，其餘參謀再依其業務職掌相關因素。

根據情報與作戰判斷成果實施相關判斷，而這樣的參謀獨自作業，常會造成在現代化戰場作戰時，作戰部門無法真正判斷作業上所列舉行動方案，更無法提供戰場上相關專業意見，影響行動方案之全般發展，亦無法於作戰全程（各作戰階段）中讓作戰部門整合所有兵科協同作戰提供指揮官下達決心依據。

五、狀況分析中名詞解讀誤差

我原舊有準則對「事實」其意思為是指包括作戰地區特性、敵軍狀況及相對戰力之比較等，對敵可能行動方案及我軍行動方案之選擇有影響之事實資料；「假定事項」則是當目前狀況中已知事實甚少時，則可運用合理之假定事項，以為進一步判斷發展之依據，惟於獲適當之情報資料後，即將假定事項予以刪除或修正之；另由已知事實所推斷，說明每一因素對指揮官所選擇之行動方案及敵軍可能行動所產生之影響¹⁸。

但現有準則則是「事實」係指當前已獲確認之現行狀況，包含「敵軍」、「我軍」及「作戰環境」等三大類相關事項；「假定事項」則為適切推測當前或未來狀況，可能成為「事實」者，亦為目前仍未獲得之主要資料，但屬必須者；換言之，其必須符合「可能發展成為事實」（合情合理）及「計畫作為所必需」（符合戰場實需）等兩項原則。（如表四）。由上述條文可看出我原準則對事實、假定事項之定義與美軍現事實、假定事項定義相同，只因我軍因準則修訂後，於此事實、假定事項作業出現不知如何制定，造成判斷作業中無法呈現。

¹⁷ 《陸軍軍隊指揮-指揮組織與參謀作業》（桃園：陸軍總司令部印頒，民 61 年 3 月），頁 150。

¹⁸ 《陸軍軍隊指揮-指揮組織與參謀作業，附錄三-作戰》（桃園：陸軍總司令部印頒，民 61 年 3 月），頁 14。

表四 新舊準則對事實、假定事項定義差異

美、我兩軍新舊準則對事實、假定事項定義差異表		
軍語	事實	假定事項
美軍現行	A fact is a statement of truth or a statement thought to be true at the time. 事實是一當前已經證實的情況或之前被認為是經證實的情況	An assumption is a supposition on the current situation or a presupposition on the future course of events, either or both assumed to be the true in the absence of positive proof, necessary to enable the commander in the process of planning to complete an estimate of the situation and make a decision on the course of action. 假定事項是對當前狀況之假設，或對未來可能事件發生過程的預設，或者在沒有積極的證據情況下假定為事實之情況。
我準軍則現行	「事實」係指當前已獲確認之現行狀況，包含「敵軍」、「我軍」及「作戰環境」等三大類相關事項	「假定事項」則為適切推測當前或未來狀況，可能成為「事實」者，亦為目前仍未獲得之主要資料，但屬必須者；換言之，其必須符合「可能發展成為事實」（合情合理）及「計畫作為所必需」等兩項原則。
我軍舊準則	是指包括作戰地區特性、敵軍狀況及相對戰力之比較等，對敵可能行動方案及我軍行動方案之選擇有影響之事實資料。	當目前狀況中已知事實甚少時，則可運用合理之假定事項，以為進一步判斷發展之依據，惟於獲適當之情報資料後，即將假定事項予以刪除或修正之；另由已知事實所推斷，說明每一因素對指揮官所選擇之行動方案及敵可能行動所產生之影響。

資料來源：筆者綜整美軍（BSS7） The Battle Staff SMARTbook, 7th Ed.，2023，、《陸軍指揮參謀組織與作業教範》（第二版）、《陸軍軍隊指揮-指揮組織與參謀作業》，附錄三-作戰 民 61 年版。

六、現行作業缺乏持續判斷作業程序思維

我原準則對狀況判斷處理程序有明確說明，狀況判斷為一繼續不斷處理之程序。基於任務，最初之狀況判斷經判定後，作戰執行進展中仍應繼續判斷，藉以修正實施中之行動方案。但長久以來參謀在指揮程序思維下，通常於指揮官接獲命令實施初步作戰概念與參謀作業指導後，便即行各參狀況判斷作業，以利於指揮官下達決心之作戰會議上提供建議與結論，自此便不再有判斷作業。

而現於指參作業程序現況，參謀判斷作業與指參作業流程無法結合（因思維格式與專業兵科無判斷導致），僅完成指參作業程序流程中對指揮官簡報作業成果，而忽略

其中參謀判斷思維所應呈現於指參作業程序中，提供指揮官運用之狀況確認與分析成果，導致於指揮官下達決心後，參謀便再無判斷作業實際作為，相關準則亦無各參在持續判斷中主要判斷項目。更甚者利用時間不足，刻意解釋為時間受限或實施快速決策程序，忽略判斷作為是任何決策程序與作戰全程主要思維程序。

肆、結合指參作業程序精進我軍判斷作業之建議

為使陸軍各層級能恢復狀況判斷思維作業，與結合指參作業程序作為使符合指揮官達成企圖所需，完成計畫。故建議如下：

一、修訂原判斷思維流程順序

依美軍可結合指參作業程序流程之判斷思維格式，修訂現有準則狀況判斷思維格式，即將任務欄位改為第二段，由於現行各參狀況判斷之格式乃以任務為第一段格式，因此，當造成參謀接獲上級計畫或命令時，自然會將上級賦予之特定行動直接視為任務，填入此欄位，再進而實施後續作業。

但不管是指揮程序或指參作業程序相關準則有說明，任務如前所述，乃來自上級賦予之特定或自行推斷之任務，而指參作業程序則是受領任務後，指揮官與參謀群實施任務分析後，再以達成上級指揮官企圖與決心之關鍵行動(**Mission Essential Tasks**)來重新敘述單位之任務；另將原判斷第二段狀況及行動方案分開，如此便不會再陷於各參需要等待作戰部門作戰判斷所列舉之行動方案再自行實施判斷作業。

二、結合指參任務生成方式，強化指揮程序中指揮官任務分析內心思維

陸軍原指揮程序在接奉上級命令後，指揮官即依當前狀況行內心分析（即分析上兩級指揮官企（意）圖、本部任務與全般作戰之關係、為圓滿達成任務所應獲取之戰果、多重任務或多項目標之主從、為達成任務之必要手段），以生成指揮官初步作戰概念。而相同地，如前所述美軍指揮官在接獲任務實施任務分析前，其考慮因素亦有雷同之思維。

且原我軍在舊有準則中除分析上級賦予之命令外，需作客觀合理推斷，並確信其推斷之任務，有助達成上級企圖，如負有多重任務時，應規定其完成之優先順序，但並不代表任務之重要性區別，僅為時間上合理之先後順序而已。¹⁹因此，整合美、我兩方指揮官任務分析前作為與指參作業程序第一、二流程受領任務與任務分析中步驟相結合，以利指參作業程序推動。（如圖七）

¹⁹ 《陸軍軍隊指揮-指揮組織與參謀作業》，附錄三-作戰，（桃園：陸軍總司令部印頒，民 61 年 3 月），頁 15。

指揮官內心任務分析結合軍事決心策定程序分析思維

指揮程序

指參作業程序

任務分析(指揮官內心思維)

任務分析

由特定行動與自行推斷行動中找出關鍵行動-即為任務。

一、上級指揮官企圖。

(分析出單位為上級任務主要、協力或作戰資源主、助攻之角色定位。)

二、本部任務與全般作戰關係。

(Tasks) (特定行動、推斷行動)

(Specified Tasks Implied tasks Essential tasks)

(依角色定位分析出關鍵行動為何?(從特定、自行推斷行動中分析與上二級所望戰果中成敗關係)以形成任務)

三、為圓滿達成任務所應獲致之戰果

(Mission)

為上級企圖所望戰果之一部或可支撐上級戰果之所望戰果

四、多重任務或多項目標中之主從。

(Essential tasks or objectives)

各行動之優先順序與關鍵行動之主從

五、為達成任務之必要手段。

(Mission: Essential tasks)

(Key Tasks)

分析上級計畫

(任務與上二級企圖)

上二級企圖中目的與達成任務之重要行動分析上一級與本單位角色定位(主要、協力?主助攻?)。

本部任務即指上級賦予之特定行動；全般作戰關係指能否達成上二級指揮官企圖中所望戰果與其成敗關係之分析，找出必會達成上二級企圖之特定行動列為關鍵行動；另針對可達成此關鍵行動(特定行動)之推斷行動予以分析或自行推斷可達成上級企圖所望戰果之行動，實施分析對上二級所望戰果成敗之關係，若找出必會達成上二級企圖之推斷行動並列為關鍵行動。將此1-2條關鍵行動整理為任務(Mission)，重述之。

針對重述之任務達成後之所望戰果，應為上二級企圖所望戰果中之一部或可達成上級企圖之所望戰果。(包含敵軍、我軍、地形在預期達成任務後戰場景況)

依任務(Mission)(關鍵行動)與所望戰果確認，上述特定行動、推斷行動可能為關鍵行動之優先順序或執行時序或各行動中相對關係；若關鍵行動有2條需分析出其誰為主誰為從之關係主。

針對達成關鍵行動(任務)與潛在的決勝點所必須採取之重要行動(Key Tasks)。

藉由任務分析簡報，幕僚群分析報告資料審視原內心分析能否獲取明確作戰企圖與參謀作戰指導

指揮官初步重要情報需求

重大戰術風險

《陸軍指揮參謀組織與作業教範(第三版)》(國防部陸軍司令部頒行，民國104年12月)，第202043條，頁2-2-46。

指揮官於幕僚分析作業同時，持續實施內心分析，以指揮程序思維形成初步作戰概念與作戰企圖雛型
《陸軍作戰要綱》(陸軍總司令部頒行，民國88年1月)，第3010-3021條，頁3-6-3-11。

陸軍作戰要綱——指揮官內心分析思維

軍事決心策定程序——指揮官分析後產生明確作為

圖七 指揮官內心分析結合軍事決心策定程序分析思維

資料來源：筆者自行綜整繪製

三、增加必要參謀之判斷作業

現今及未來戰場環境可預期其複雜性、及作戰節奏快，作戰空間由太空至水下進入全天候、全方位、全縱深、全頻譜之作戰行動，不對稱、非僅存戰鬥成員或載具面對面接戰之非接觸、非對稱、非線性型態發展等特性。因此，指參作業人員須具備基於各兵科特性與作戰職能(Warfighting Function)上專業素養，結合指參作業能力，實施判斷作業，以利指揮官掌握現代尖端科技與資訊技術之運用及決心運用發揮聯合作戰效能。

而我目前參謀判斷作業僅限一般參謀與化生放核、工兵、通信電子資訊等，而面臨現代多重聯合力量發展與無人載具攻擊方式、作戰環境中民事考量因素複雜...等，實際原參謀判斷早已不足以提供指揮官對上述因素掌握與下達決心運用，因此，實有必要增加必要參謀之判斷，如火力支援、民事考量（將之從政戰判斷分割出來）、資訊媒體網路（**Information**）、防空、特戰、陸航...等。（戰略層級甚至必須有欺敵、主計、軍法、憲兵、軍醫等判斷）

四、結合原判斷格式中考慮因素，增訂持續判斷更新項目

原我軍判斷格式第二段為狀況及考慮因素，這因素為構成或影響某種（參謀）判斷結果之狀況、事實或假定事項，是乃基於上級賦予之特定行動而對單位任務及作戰地區特性分析、敵我相對戰力比等，檢討我軍行動方案之各種影響，因此，各參謀判斷其決定之因素，係指對作戰部門選擇行動方案具有成敗顯著影響之主要因素。所以指揮官與各參謀判斷基於作戰職能，其因素並不會一樣。

但目前我軍並未有持續判斷作業項目，準則僅依美軍準則所提到的指揮官及參謀橫互指參作業程序之全程，須不斷實施持續判斷，並在判斷的分析過程中，須包含事實、假定事項、我（友）軍狀況、敵軍活動與能力、民事考量事項、結論與建議六項。此六項並未提及各參判斷因素項目，造成參謀群缺乏依據實施持續判斷。因此，可藉由美軍實務作業時，綜整各參持續判斷更新項目如前述表二。實際作業時，可運用白板、投影或共同圖像方式，將各參必要持續判斷項目呈現，以利指揮官與參謀群運用。（如圖二）

伍、結語

《指參作業程序》（**MDMP**）與各參之參謀判斷，是同時進行的，參謀必須依其專業建立完整之判斷能力，並藉 **MDMP** 之程序提供專業之見解，經共同作業研討逐次修正各參判斷，使其更精準，更能適時提供正確之建議，以利指揮官下達決心，同時亦為執行下次任務提早策畫與準備。

由於我陸軍地面部隊長年來習慣以部隊指揮程序方式，指揮官及各參使用判斷作業結論，於作戰會議模式遂行指參作業，對指參作業程序（**MDMP**）作業步驟中各作業方式，針對準則條文常有不知如何作業，方能表達出其精義與所需，尤其常有認為只要完成《指參作業程序》（**MDMP**）中各步驟最後產物（結果）即可，因此可跳過其各作業中步驟順序，導致無法確實體會其必要作業精義。

藉美軍判斷作業方式與我軍舊有判斷作業方式作探討，提出個人看法，期能將目前教學與部隊演訓中之無法作業或盲點作深入研究，對不足或有偏頗無法執行部分，望能有更多先進能將參謀判斷思維與現行指參作業程序作業模式，實現融合與推廣，以利指參作業程序各步驟運用於實際演訓與實戰中，使陸軍各級幹部能靈活運用指參作業程序，並達成因應未來作戰場景所需。

參考文獻

- 一、FM3-0 : Command and Control ,Headquarters, Department Of The Army Publication, Published 2008-02 。
- 二、FM5-0 : The Operation Process ,Headquarters, Department Of The Army Publication, pVI ,Published 2010-03 。
- 三、FM5-0 : PLANNING AND ORDERS PRODUCTION ,Headquarters, Department Of The Army Publication, Published 2022-05 。
- 四、(BSS7) The Battle Staff SMARTbook,7th Ed. , 2023 。
- 五、jp1-0 : JOINT DOCTRINE FOR PERSONNEL SUPPORT TO JOINT OPERATIONS 。
- 六、FM 1-02 : Operational Terms & Graphics ,Headquarters, Department Of The Army Publication, Published 2004-09 (SEP 04) 。
- 七、《陸軍軍隊指揮-指揮組織與參謀作業》，（陸軍總司令部），民 61 年 3 月。
- 八、《國軍高級指揮參謀組織與作業》，（國防部），民 78 年 8 月。
- 九、《陸軍軍隊指揮-指揮組織與參謀作業》，附錄三-作戰，（陸軍總司令部），民 61 年 3 月。
- 十、FM3-0 : Operations ,Headquarters, Department Of The Army Publication, Published 2008-02 。
- 十一、(Conduct the Military Decision-Making Process (MDMP) SlidePlayer.com