

指參作業程序之計畫作為與計畫執行階段關係研究

作者簡介



余永章備役上校，陸軍官校75年班(正55期)、三軍大學陸院85年班、戰研班86年班、國防大學資源管理研究所91年班畢業，曾任國防大學陸軍學院專業教官、主任教官、國防部全民國防教育核心師資、公益團體新北市「光點兒童重症扶助協會」總幹事兼志工隊長。

提要 >>>

- 一、美國艾森豪將軍有一句名言「計畫不是萬能的，但是，沒有計畫作為卻是萬萬不能」。
- 二、「指參作業程序」有關計畫執行階段的作戰準備和作戰實施部分，於作業全程一直循環不斷，以確保計畫階段與執行階段能夠相互支持與聯貫，相互融合與貫徹。
- 三、作戰實施與評估係指部隊開始執行任務後，針對作戰計畫內容，不斷實施一連串「執行」、「監控」、「評估」與「修正」之作為，以因應戰況連續之變化。
- 四、為精進執行階段及時與快速作為之目的，針對計畫作為與計畫執行要領，兩者之間有哪些關聯性影響，藉以簡化縮短指揮官在執行階段決策程序時間。



五、執行階段「時間」是一個重要的關鍵因素，指揮官必須採取諸般手段掌握確實狀況，迅速下達決心，以達「先敵決心、先敵行動、掌握主動、掌握作戰節奏、迫敵追隨我之意志與行動」，而主要前提就是作戰之前應完成相關的計畫作為。

關鍵詞：計畫執行階段、作戰準備、作戰實施

前言

近年來國軍面對軍事轉型與革新思維發展下，積極研究美軍的作戰概念演進與軍事決策程序；陸軍司令部亦著眼於掌握整體、長期、前瞻性原則，統一律定本軍「指參作業程序」，在原有的「指揮程序」與「計畫作為」基礎上，參考美軍「軍事決心策定程序」(Military Decision Making Process, MDMP)精神與作為要領，發展出適用於地面部隊之軍團至營級階層的「陸軍指參作業程序」簡稱指參作業程序。因此，各級幹部均須體認指參作業程序為一具有理則性、驗證性、分析性及歸納性之作業流程，亦為制定各項判斷及計畫之思維過程。然而，其中指參作業程序主要意涵乃是指揮官藉參謀之協助，遂行指揮之思維及行動過程；其程序包括：(一)計畫作為階段：1.受領任務、2.任務分析、3.研擬行動方案、4.分析行動方案、5.比較行動方案、6.核准行動方案、7.策定計畫命令；(二)計畫執行階段：1.完成作戰

準備、2.實施與評估。與原國軍指揮程序內涵(一)任務分析及初步作戰概念；(二)參謀作業指導；(三)狀況判斷；(四)決心及作戰構想；(五)計畫與命令；(六)督導實施等6項，具有異曲同工之妙且其精神與目的大致相同。自民國94年指參作業程序修訂演進迄今，仍有部分幹部理解有限，認為該程序就是從任務分析至頒布命令七大步驟，而對作戰準備與實施及評估之運用要領未能結合思考運用，僅偏重於在計畫作為階段相關作業而忽略計畫執行階段作業要領重要性。因此，本文研究動機主在藉由探討計畫作為與計畫執行兩個階段相互關聯性及其作業要領之說明，以提供幹部進一步瞭解指參作業程序全般概念與靈活運用。

計畫作為階段運用

為了增進作戰的靈活力，各級指揮官須能掌握戰場資訊優勢，才可以不斷比敵人更快速做正確的決策及下達與傳遞戰場決策，讓指揮官掌握戰場的節奏，

使敵人居於劣勢且喪失其反應能力。¹ 美國第34任總統艾森豪將軍有一句名言「計畫不是萬能的，但是，沒有計畫作為卻是萬萬不能」(Plans are worthless, but planning is everything)，² 一語道破了計畫作為的重要性。因此，指參作業程序乃為單一性、已建構並經過驗證通過的分析程序；作為協助指揮官與幕僚人員於實施判斷與從事計畫時的輔助工具；內容主要說明，計畫作為階段係從第一步驟「受領任務」開其端，以及對決策程序的目標產物——產生作戰命令或計畫，分別論述，然而指參作業程序有關計畫執行階段的作戰準備和作戰實施部分，則於作業全程一直循環不斷，以確保計畫階段與執行階段能夠相互支持與聯貫，相互融合與貫徹。以下就指參作業程序計畫作為階段各步驟之輸入(Input)、過程(Process)、輸出(Output)，彙整下列七個步驟相關元素及其關聯性(如表1)；另再針對這七個步驟的每一個步驟分解說明輸入(Input)、過程(Process)、輸出(Output)相關細項，瞭解作業要領與執行

階段四個步驟：受領任務、狀況判斷、作戰指導、執行命令，有何邏輯與因果關聯性。

一、受領任務係為作戰準備的起始，無論是接奉上級指示或是自行預判之新任務，均符合受領任務的內涵(如圖1)。

二、任務分析主要目的，係針對如何解決問題為重點，找出問題核心(作戰重心)，藉由指揮官本身內心思維邏輯(上、本、為、多、為)，³ 再透過參謀群集體研討意見具申(任務分析簡報)，相輔相成，齊心協力找出解決問題的方法與手段(如圖2)。

三、研擬行動方案主要目的，就是針對問題核心，提列各種方案選項，必須基於「一致性」、「可行性」、「可接受性」、「獨特性」、「完整性」，貫徹指揮官作戰企圖(作戰目的、重要行動、所望戰果)，對敵可能行動可達到剋敵制勝之效(如圖3)。

四、分析行動方案(War-gaming)主要目的，乃是提供近乎實際之戰場發展景

1 US TRADOC (1997), FM 101-5, Staff Organization and Operations, US Washington DC, HQs, Department of the Army, P5-1~P5-31.

2 美軍《FM5-0 THE OPERATIONS PROCESS》，Headquarters Department of The Army, MARCH 2010, p2-3.

3 「上本為多為」之口訣係為指揮官受領任務後個人內心思維理則的方式，依序分別為：一、上級指揮官意圖；二、本部任務與全般作戰之關係；三、為圓滿達成任務所應獲取之戰果；四、多重任務或多項目標中之主從；五、為達成任務之必要手段。



表1 指參作業程序各步驟之輸入、輸出、作業步驟示意圖

輸入	步驟	輸出
上級計畫、命令或指揮官預期之新任務	1.受領任務 預備命令	●指揮官初步參謀作業指導 ●初步時間分配
●上級計畫、命令 ●上級戰場情報準備 ●參謀判斷 ○複雜任務之本質內涵(視需要)	2.任務分析 預備命令	●任務重述 ●初步指揮官作戰企圖 ●參謀作業指導 ●初步指揮官重要情資需求(CCIR) ●更新戰場情報準備資料、持續參謀判斷 ●列舉假定事項
●任務重述 ●初步指揮官作戰企圖 ●參謀作業指導 ●初步指揮官重要情資需求(CCIR) ●更新戰場情報準備資料、持續參謀判斷 ●列舉假定事項	3.研擬行動方案	●完成各行動方案圖解與文字擬案 ●修正(更新)參謀作業指導 ●更新戰場情報準備資料、持續參謀判斷(視狀況變化) ●修正(更新)假定事項(視狀況變化)
●各行動方案圖解與文字擬案 ●修正(更新)參謀作業指導 ●更新戰場情報準備資料、持續參謀判斷(視狀況變化) ●修正(更新)假定事項(視狀況變化)	4.分析行動方案	●檢視完畢各行動方案(去蕪存菁) ●找出潛在可能決心點 ●兵棋推演產物(各行動方案之決心支援圖解與協同計畫管制表) ●修正(更新)假定事項(視狀況變化) ●初步評估工具(方式)
●更新持續判斷 ●檢視完畢各行動方案(去蕪存菁) ●兵棋推演產物(各行動方案之決心支援圖解與協同計畫管制表) ●修正(更新)假定事項(視狀況變化) ●選擇評估要項(準據)	5.比較行動方案	●評估後各行動方案 ●建議採納之行動方案 ●更新持續判斷 ●修正(更新)假定事項(視狀況變化)
●評估後各行動方案 ●建議採納之行動方案 ●更新持續判斷 ●修正(更新)假定事項(視狀況變化)	6.核准行動方案 預備命令	●指揮官採納之行動方案及任何補強指導與作為 ●修正指揮官作戰企圖、指揮官重要情資需求CCIR(視需要) ●修正(更新)假定事項(視狀況變化)
●指揮官採納之行動方案及任何補強指導與作為 ●修正指揮官作戰企圖、指揮官重要情資需求CCIR(視需要) ●修正(更新)假定事項(視狀況變化)	7.完成計畫命令	●參謀完成作戰計畫(含相關附件計畫) ●指揮官核准作戰計畫(命令)

資料來源：作者自行繪製，參考美軍FM5-0 THE OPERATIONS PROCESS，Headquarters Department of The Army，MARCH 2010，pB21.

完成因應對策準備與規劃，減少我軍陷於「狀況外」、「無知」、「迷失」等被動不利之狀態(如圖4)。

五、比較行動方案主要目的，係奠基於參謀專業立場(參一、二、三、四、政戰及特業參謀等)，客觀分析評估我軍每一個行動方案之利與弊，再經過全般性、綜合性比較各案之優劣，可採行「量化數值」、「利弊分析」、「廣泛因素」⁴其中任一種方式，經過比較過程優先排序之後，以提供指揮官決心下達參考依據(如圖5)。

六、核准行動方案主要目的，係根據

參謀群所完成之「研擬、分析、比較」各行動方案後，將整個過程透過「決心簡報」模式，讓指揮官能夠更瞭解全般概況，並預判戰場所發生之事件，簡單的說，就是「預覽戰場」，從指揮官、參謀到下級部隊，針對各種戰場景況模擬，

參謀群所完成之「研擬、分析、比較」各行動方案後，將整個過程透過「決心簡報」模式，讓指揮官能夠更瞭解全般概況，並預判戰場所發生之事件，簡單的說，就是「預覽戰場」，從指揮官、參謀到下級部隊，針對各種戰場景況模擬，

4 《陸軍部隊指參作業教範第二版》(桃園龍潭：國防部陸軍司令部印頒，民國98年4月)，頁2-2-56。



圖1 受領任務輸入、產出示意圖

資料來源：作者自繪。

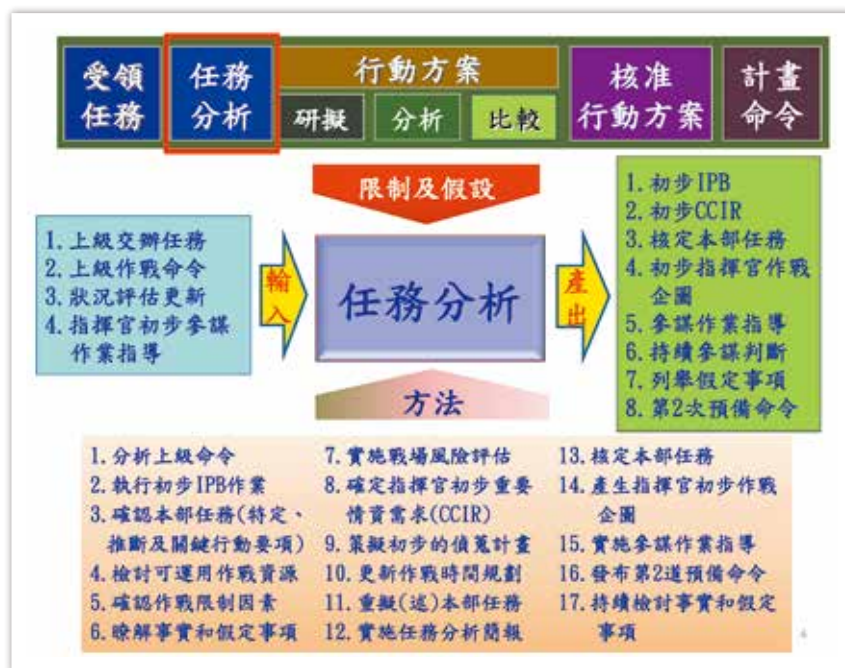


圖2 任務分析輸入、產出示意圖

資料來源：作者自繪。

要，協助其下達決心，並核准所欲採取之行動方案，讓所屬進一步明確掌握資訊，以利後續之作戰計畫能夠順遂周延完成

(如圖6)。

七、完成計畫係依據指揮官核定之行動方案，針對作戰構想內容，包括兵力、情報、火力、防空、工兵、核生化、政戰、勤務支援(人事、後勤)等運用構想，以及協同計畫管制表所產製之應變或後續計畫構想，進而整合參謀群發展詳盡之作戰計畫(包含所有附件計畫及應變計畫)(如圖7、8)。

計畫執行階段作為要領

參考《美軍2010年FM 5.0》「THE OPERATIONS PROCESS」第五章「執行」內容提及，在作戰執行階段指揮官的各種作為都將聚焦於對下級部隊的指導(Directing)、評估(Assessing)與領導(Leading)，以確保作戰進程儘量能按照原計畫(規劃)發展；互作戰全程，指揮官及

參謀藉由評估來確認當前戰況的發展與先期完成的作戰計畫(規劃)，兩者之間所產生的差異性大小幅度，以提供不斷下達決



圖3 研擬行動方案輸入、產出示意圖

資料來源：作者自繪。

心指導作戰。⁵ 因此，探討計畫執行階段顧名思義就是依據指揮官先前指導，基於達成任務前提，藉由各級參謀協助透過計畫作為程序，完成周延的作戰計畫及相關附件計畫(包括若干備用計畫及其附件計畫)等，依據《陸軍部隊指參作業教範(第二版)》，將計畫執行階段區分為(一)完成作戰準備；(二)實施與評估兩個部分。通常在完成作戰計畫後，在可用時間準備下，督促各部隊應儘速依據作戰計畫內容，完成各項所需準備工作，諸如下列事宜：⁶

一、作戰準備

作戰準備之作為，意即在強調依指參作業程序所完成之「產物」——「作戰計畫」，必須結合部隊各項野戰要務，完成相關行動準備，使計畫內各事項能於部隊實際作戰行動中逐一遂行，因此，在「計畫執行階段」前各部隊必須依下列事項逐一準備完成。⁷

(一)持續掌握敵情狀態與地形因素有否變化，其狀態改變程度對我後續執行計

畫會產生密切之影響，所以，必須全程不斷更新掌握(Updated)。若狀況(敵情、我軍、作戰環境)在作戰準備期間產生重大變化，影響原作戰計畫執行時，則必須依據最新狀況，持續不斷修訂計畫，以符合戰場景況所需。

(二)協調連絡友軍或鄰接部隊於計畫中應注意事項或管制、限制事宜，例如禁射線、空中走廊、道路優先權等。

(三)任務編組於計畫中確認各部隊是否瞭解其指揮與支援關係，支援與被支援部隊是否完全到位，避免下級部隊任務混

5 FM5-0 THE OPERATIONS PROCESS, Headquarters Department of The Army, MARCH 2010, p5-2.

6 參考《陸戰戰術學第五冊》〈第九篇第五章攻擊戰術行動〉(桃園龍潭：陸戰戰術學編纂委員會，民國94年10月)，頁9-108～9-265。

7 同註4，頁2-3-64。



圖4 分析行動方案輸入、產出示意圖

資料來源：作者自繪。



圖5 比較行動方案輸入、產出示意圖

資料來源：作者自繪。

淆與編組凌亂不清，影響計畫遂行。

(四)武器裝備及第一、三、五類補給品整補，並針對作戰方式與作戰階

段，完成各項所需裝備與物資發放攜行，使勤務支援滿足作戰行動最佳狀態。

(五)戰場經營主在形塑作戰地區內地形要點、道路、障礙阻絕等，以輔助作戰行動能在一個主動有利狀況下進行。

(六)實施計畫預演，讓各級部隊長熟悉本身任務及相互協調關係，減少避免實際執行作戰中產生迷失與誤擊現象。

(七)檢視各下級部隊機動重點，是否依據計畫所律定之時間、地點，按時到達各待命位置或責任區域，以確切完成攻擊準備或防禦準備事項。

(八)先制戰鬥，乃攻擊準備期間運用各種戰鬥手段，創造攻擊有利態勢，所採取的一切行動。諸如掩護部隊戰鬥、攻擊準備射擊、陸航空中攻擊、敵後襲擊、佯攻、佯動等。然防禦準備

時亦應思考運用何種戰鬥手段，創造防禦有利態勢，諸如是否實施防禦先期射擊，針對敵之集結部隊、前進縱隊、指揮所或

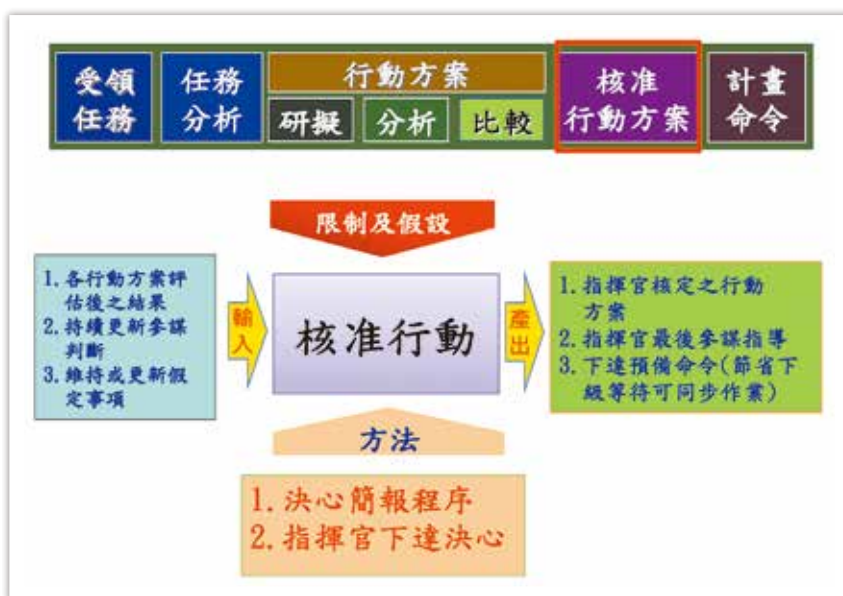


圖6 核准行動方案輸入、產出示意圖

資料來源：作者自繪。

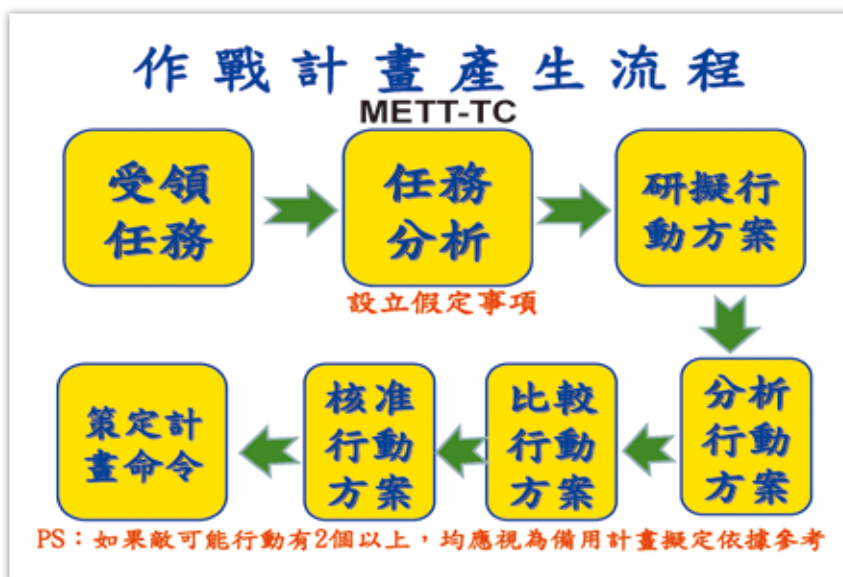


圖7 作戰計畫產生流程示意圖

資料來源：作者自繪。

重要後勤設施等，達到迫敵過早展開、遲滯前進速度、擾亂、破壞、瓦解敵攻擊企圖。

二、作戰實施與評估

作戰實施與評估係指部隊開始執行

任務後，針對作戰計畫內容，不斷實施一連串「執行」、「監控」、「評估」與「修正」之作為，以因應戰況連續之變化；其主要目的，是要達成指揮官作戰企圖及上級交付之任務，而採取的行動(動作)，通常是根據在計畫作為階段所完成的作戰計畫與相關附件計畫、應變計畫為基礎。然而，計畫作為階段係藉由指參作業程序，經由研擬、分析、比較行動方案後，循序漸近按部就班完成計畫。而作戰計畫中「假定事項」乃是計畫作為之基礎，係依據計畫作為時的當前狀況，包含敵軍、我軍、作戰環境三部分，推測未來狀況可能成為事實者，且應符合指揮官所期待之狀況，對作戰計畫而言，具有直接關係者，只是目前尚無法完全掌握狀況是否成為事實(如圖9)。

因此，「假定事項」就成為指揮官迫切急於瞭解的「關鍵問題」。參謀必須竭盡諸般手段獲取情資、掌握狀況，儘早驗證假定事項成為事實與否，以作為指揮官下達決心(或修正、更改決心)執行作戰

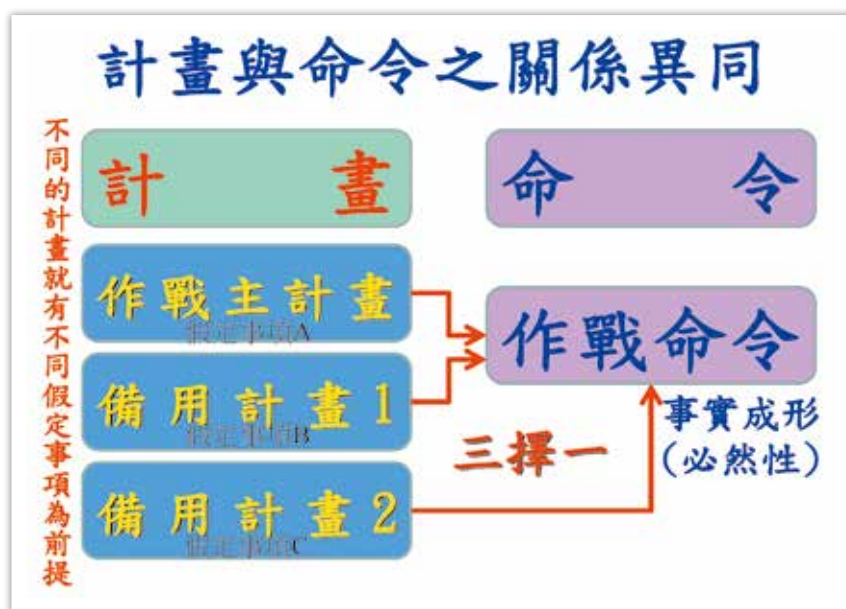


圖8 作戰計畫與命令關係示意圖

資料來源：作者自繪。

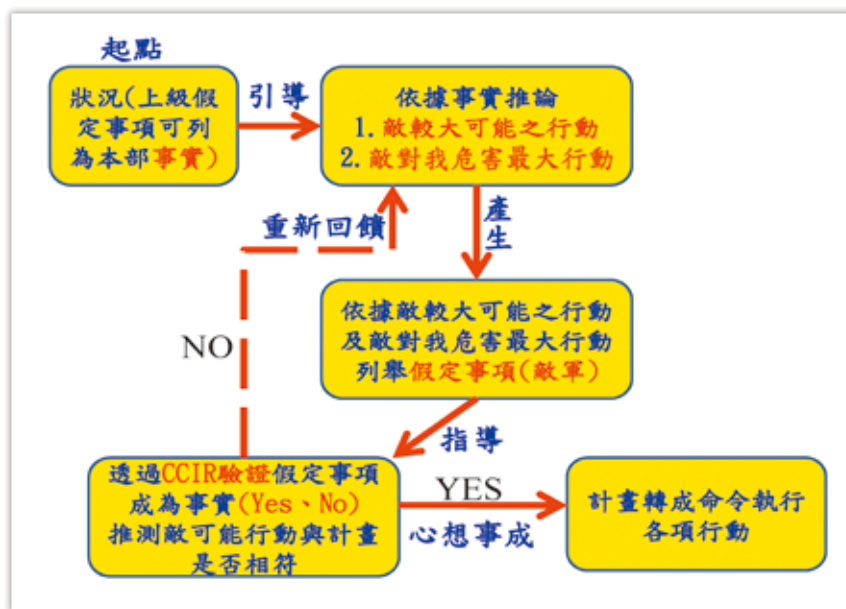


圖9 敵可能行動、假定事項、CCIR、計畫及命令執行關係示意圖

資料來源：作者自繪。

計畫(命令)。計畫執执行程序之精神要義與計畫作為階段概同，然而，為了因應在作戰實施所面對「時間緊迫、狀況多變」的

戰場景況中，特將其程序精簡為：1受領任務；2狀況判斷；3作戰指導；4執行命令等四個步驟實施。

作戰實施四個步驟 執行要領

一、受領任務

「受領任務」係指依據狀況演進，敵情漸行明朗之際，各級部隊通常受上級指示(指導)，將平時(戰前)所策定之各項作戰計畫，與狀況發生相比較假定事項，決定採行何種作戰計畫或修正作戰計畫，轉成作戰命令執行；⁸ 亦有可能發生假定事項與狀況完全不相符現象，那麼就會陷入再重新擬定方案、計畫及命令的過程，也就是所謂在時間受限下要完成一份新的計畫(命令)，此乃作戰中被迫處於一個極不利的狀態。因此，計畫執执行程序之受領任務必須建立在計畫作為詳實、周延基礎上。孫子兵法〈始計篇〉

云：「夫未戰而廟算勝者，得算多也；未

⁸ 於下頁。



戰而廟算不勝者，得算少也；多算勝，少算不勝，而況於無算乎」。

二、狀況判斷

「狀況判斷」主要目的，係依據敵情發展、戰場景況變化、比對我所採取的方案(作戰計畫)，不斷將假定事項、「指揮官重要情資需求」(CCIR)，持續驗證掌握，提供指揮官下達決心參考。通常一份作戰計畫涵蓋作戰全程，必須周密聯貫作戰行動每一個階段，因此，在計畫作為分析行動方案時，便針對敵可能行動與我軍行動方案分別列舉「重大事件」，透過兵棋推演方式，找出每一個重大事件的「決心點」，以提供指揮官掌握戰場節奏下達每一個重大事件的時機點(時間或空間)。所以，在狀況判斷時，各級參謀應針對指揮官重要情資需求，參二不斷提供「情報蒐集要項」(PIR)、參三綜整提供「友軍及各部隊回報事項」(FFIR)，讓指揮官充分明瞭「敵人在做什麼」、「我軍部隊在做什麼」所有戰場資訊，下達至當決心，處置每一個重大事件問題。孫子兵法〈地形篇〉云：「知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全」。

三、作戰指導

在作戰過程中所遇到的現實作戰場

景，往往與我們所擬定的作戰計畫不盡相符，隨著時間演進變數亦會隨之增加。

「掌握主動」為制勝之基本因素，每戰必先確立全程作戰構想，乃為掌握主動之具體作為，因此，作戰指導應針對作戰全程，與計畫作為階段兵棋推演時(分析行動方案)，所考量之相關重大事件與決心點，歸納出指揮官重要情資需求，藉由狀況不斷演進，參謀持續判斷，監偵獲得比對，以確認「當前」與「預期」之狀況差異程度，決定是否下達決心執行重大事件；若當差異程度不大，指揮官可行局部修正調整兵力方向及火力運用，繼續遂行作戰行動；若當差異程度超乎預料之外，則可能必須啟動「應變計畫」⁹ 做好因應；最差的狀況就是在沒有任何應變計畫下，指揮官只好臨機指導，「看到什麼就指揮什麼」自陷於被動不利狀態，始終追隨敵之行動與意志。

四、執行命令

依據上一個步驟「作戰指導」選項，迅速完成兵、火力調整與部署、其他相關措施，以確保作戰任務之遂行；因此，指揮官在計畫執行階段時，必須不斷透過狀況判斷掌握最新資訊，不斷驗證最新資訊與計畫作為方案符合程度，並透過

8 同註4，頁2-3-67。

9 對於「應變計畫」認知，係指基於預判敵軍行動所造成的事件、機會、干擾，而改變我軍部隊之任務、部署、運動方向，為使整個作戰行動勝利，應事先擬定「應變計畫」或「應變方案」。

作戰指導步驟，下達決心與處置，參謀則依據指揮官決心及處置，執行命令督導部隊行動(如圖10、11)。

計畫執行階段與 計畫作為階段關係

《美軍2010年FM5.0》「THE OPERATIONS PROCESS」第五章執程序，有關作戰中執行階段決策模式，指揮官必須不斷適時下達決心，藉戰場監控作為掌握作戰進展、敵軍動態、我軍狀況，以確保作戰任務之達成。在作戰過程中戰況的發展是很難完全、事先預料的，因

此，通常可能會發生1.執行事先完成的計畫；2.調整或修正事先完成的計畫；3.丟棄事先完成的計畫重新開始擬定計畫。指揮官在執行階段所下達之決心可能類型與相關之行動指導，如圖12所示。

美軍在執行階段發展一種叫做「快速決策與同步程序」(Rapid Decision-making and Synchronization Process, RDSP)(如圖12)，相較於「軍事決心策定程序」(MDMP)它是一種尋求最佳的行動方案，而快速決策與同步程序則是基於指揮官作戰企圖、任務及作戰構想為架構，以尋求及時且有效的解決方案。目前我指參作業

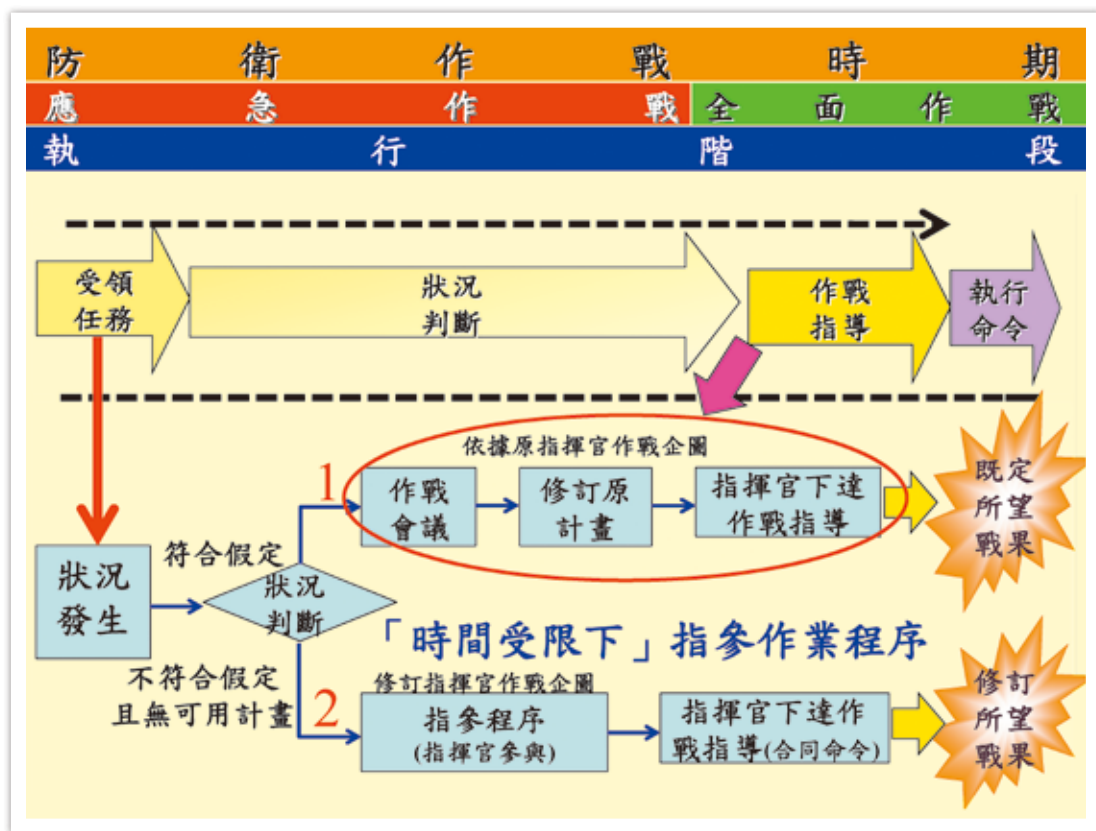


圖10 計畫執程序示意圖(一)

資料來源：作者自繪。



程序之計畫執行階段，包括：(一)完成作戰準備；(二)實施與評估兩個部分。本文強調為了精進執行階段及時與快速作為之目的，特別對應計畫作為與計畫執行要領兩者之間有哪些關聯影響，希望能藉以簡化縮短指揮官在執行階段決策程序時間，分由表2逐一系列述分析說明。

結語

指參作業程序兼具藝術與科學之特性，藝術乃抽象內隱之思維，憑藉個人經驗對於外界之知覺與主觀認知；而科學為制式外顯之方法、程序與步驟，奠基於事實、標準與客觀之觀察；強調指揮官與參

謀間之互信、互賴、互動、協同與合作關係。計畫作為階段之目的，在於追求至當、可行、有成功公算之方案，提供指揮官決心下達並完成所需計畫；而計畫執行階段目的，則是遂行作戰計畫之具體行為，藉由及時與快速決策模式，遂行作戰指導；綜合言之，就是依據事先完成的「計畫」所進行的「準備」與「實施」。然而，從戰史經驗觀察，任何一個作戰行動中，戰場狀況瞬息萬變，指揮官必須基於任務考量全般狀況，以事前所完成的作戰計畫為基礎，透過情監偵手段，針對敵軍狀況演變與我作戰計畫差異比較，如何在最快反應時間內，修正指導行動，因

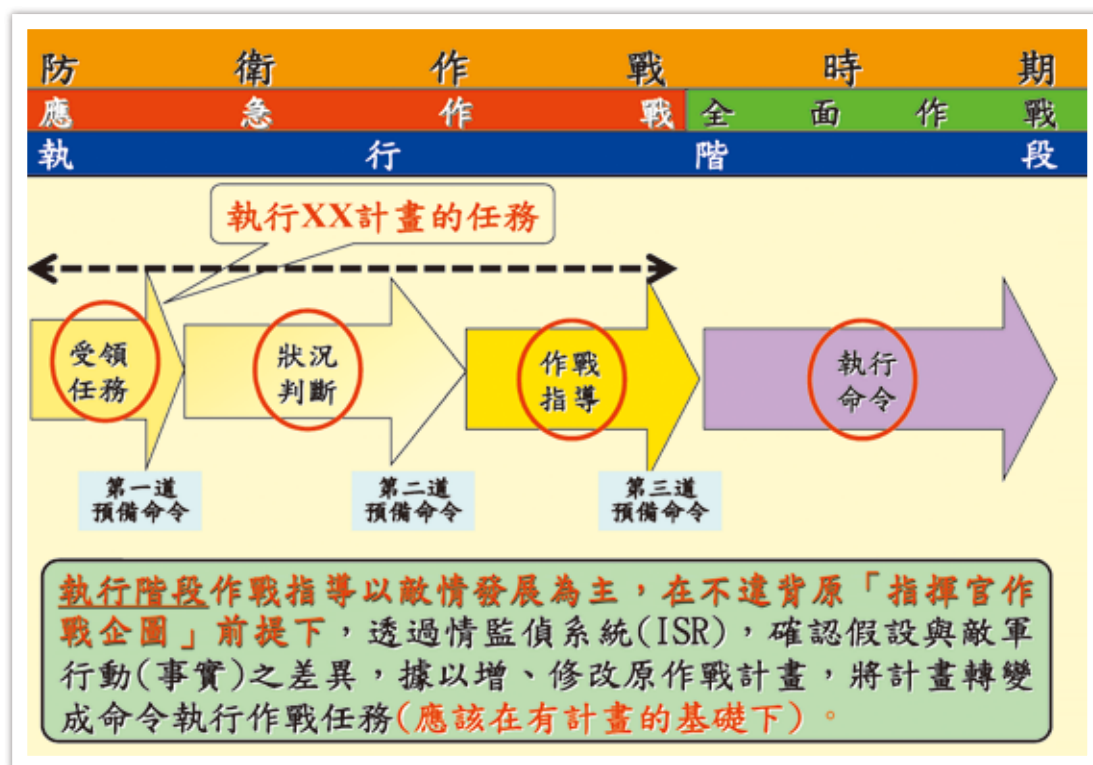


圖11 計畫執行程序示意圖(二)

資料來源：作者自繪。



圖12 美軍快速決策與同步程序(RDSP)

資料來源：1.參考美軍2010年FM5.0「THE OPERATIONS PROCESS」頁5-8。

2.作者自繪。

敵制變，掌握主動，減少讓我軍陷於無知、茫然、而不知所措現象。本研究主在論述現有指參作業程序是一種循環不已之過程，強調計畫內容與執行時是否能夠相結合，它是一種具有理則性、驗證性、分析性及歸納性作業流程，身為指揮官及參謀應具備的基本素養與專業知識，無論是攻勢作戰或是守勢作戰，均應具備此一作業思維，方能擬出合理的作戰

表2 計畫執行階段與計畫作為階段兩者要領關係分析表

計畫執行階段(現在)		計畫作為階段(事先)	關聯性
作戰準備事項	1.持續掌握敵情狀態與地形因素有否變化，全程不斷更新掌握(Updated)。	從任務分析、研擬、分析、比較行動方案到核准行動方案，都不斷在更新(Updated)戰場情報準備及參謀判斷。	高
	2.協調連絡友軍或鄰接部隊於計畫中應注意事項或管制、限制事宜，例如禁射線、空中走廊、道路優先權等。	任務分析檢討可用資源及確認作戰限制因素包括哪些；「一定要做」及「一定不要做」事項規劃；另在研擬行動方案時先律定「禁射線」和「空中走廊」，或在兵推過程中推論得到道路優先權等事項。	高
	3.任務編組於計畫中確認各部隊是否瞭解其指揮與支援關係，支援與被支援部隊是否完全到位，避免下級部隊任務混淆與編組凌亂不清，影響計畫遂行。	檢視在研擬行動方案時主要作戰及協力作戰方面之任務編組關係，包括有配屬、作戰管制、一般支援、直接支援、跟進支援、跟進接替等關係。	中
	4.武器裝備及第一、三、五類補給品整補，並針對作戰方式與作戰階段，完成各項所需裝備與物資發放攜行，使勤務支援滿足作戰行動最佳狀態。	應持續後勤判斷及依據參三行動方案在兵棋推演中，採行何種支援方式，針對第一、三、五類補給品再次檢查核對，能否有效支援作戰。	低
	5.戰場經營以形塑作戰地區內地形要點、道路、障礙阻絕等，輔助作戰行動能在一個主動有利狀況下進行。	根據研擬行動方案有關協力作戰部分，包括兵、火力運用或兵棋推演中必須要先掌握之地形要點、重要道路、機動阻絕等，再次確認並分配可用資源。	中
	6.實施計畫預演，讓各級部隊長熟悉本身任務及相互協調關係，減少避免實際執行作戰中產生迷失與誤擊現象。	通常計畫預演必須在充分時間內才能實施，但若無時間之狀況下，計畫作為之兵棋推演事實上已經具有計畫預演之效果，在我軍行動方案與敵可能行動，行動→反應	高



作戰準備事項		→反制中，已逐一將我軍每一個部隊的行動彼此協調，列記在協同計畫管制表內，對照參考實施。	
	7.檢視各下級部隊機動重點，是否依據計畫所律定之時間、地點，按時到達各待命位置或責任區域，以確切完成攻擊準備或防禦準備事項。	各部隊機動路線與到達時間，在兵棋推演中已經陸續完成並記錄在協同計畫管制表，因此，各部隊應按照決心支援圖解及協同計畫管制表，逐一檢查完成部隊機動所有準備事項。	高
	8.先制戰鬥，乃攻擊準備期間運用各種戰鬥手段，創造攻擊有利態勢，所採取的一切行動。諸如掩護部隊戰鬥、攻擊準備射擊、陸航空中攻擊、敵後襲擊、佯攻、佯動等。然防禦準備時亦應思考運用何種戰鬥手段，創造防禦有利態勢，諸如是否實施防禦先期射擊，針對敵之集結部隊、前進縱隊、指揮所或重要後勤設施等，達到迫敵過早展開、遲滯前進速度、擾亂、破壞、瓦解敵攻擊企圖。	先制戰鬥在兵棋推演時通常納入為重大事件(決心點)實施推演，包括了掩護部隊戰鬥、攻擊準備射擊、佯攻、佯動等。其影響程度可能擴及攻擊發起時間及攻擊發起線能否正常實施。因此在兵棋推演時均已將掩護部隊戰鬥、攻擊準備射擊、佯攻、佯動等納入討論，亦可能產出不意狀況下的「應變計畫或應變措施」，戰鬥中應按作戰節奏達成計畫作為中指揮官作戰企圖，期能開創攻擊有利態勢；防禦先制戰鬥思維同攻擊概念，期能創造防禦有利態勢。 ¹⁰	高
作戰實施及評估	1.受領任務主要係指執行計畫作為所完成某一作戰計畫，或修正某一作戰計畫；也有可能奉命執行全新的計畫(計畫作為完全沒納入考量時)。	指參作業程序完成作戰計畫，包含了所有附件計畫及應變計畫。當進入執行階段時，則依作戰計畫中的假定事項，分別派出偵蒐、監視部隊掌握敵情發展，驗證各項假定事項是否成真，提供指揮官執行作戰計畫、修正作戰計畫、採用備用計畫等參考。若上級臨時賦予全新任務，那就會陷入在時間受限下進行指參作業程序，在極短的時間完成一套新的作戰計畫(含附件計畫)，相對地也就無法達到計畫周延性、完整性、全程性之要求，而處於作戰不利狀態。	高
	2.狀況判斷乃依據上項受領任務步驟，指揮官所決定要執行的作戰計畫為何？分別透過各參針對作戰計畫中主要作戰、協力作戰各項行動，持續提供指揮官重要情資需求(CCIR)，滿足指揮官對戰場景況之瞭解。	指揮官依據計畫作為時所完成的決心支援圖解和協同計畫管制表，掌握每一個重大事件及決心點，且檢視全程指揮官重要情資需求(CCIR)，讓指揮官掌握作戰節奏，期能在有計畫下指揮作戰。	高
	3.作戰指導根據上項狀況判斷結果，提供指揮官在每一個重大事件下達決心，內容包括執行原重大事件的計畫行動、修訂計畫行動、放棄原計畫行動等；進而處置作為，包括各部隊行動(所有可用資源人力及物力)，以達成指揮官之企圖為首要。	計畫作為階段兵棋推演中，已分別將每一個部隊在每一個重大事件要執行什麼樣行動律定清楚，記錄在協同計畫管制表內，因此，指揮官根據狀況判斷的成果，可結合協同計畫管制表中指揮官重要情資需求(CCIR)，下達指揮官決心與處置，讓狀況與計畫結合一體，指揮作戰。	中

10 根據裝甲(步)旅作戰教則，第3024條先制戰鬥乃是攻擊準備期間，運用各種戰鬥手段，創造攻擊有利態勢所採取之一切行動；惟目前一般準則均未提及有關防禦準備時先制戰鬥要領。

作戰實施及評估	4.執行命令乃依據指揮官決心與處置，儘速以書面或口述命令，傳遞下級部隊執行命令。	將作戰計畫轉換成作戰命令執行，或修正原作戰計畫部分內容轉換成作戰命令執行；無論何者，前提必須支持指揮官決心，達成指揮官作戰企圖。	高
	5.作戰全程均應實施評估(包括計畫作為、作戰準備及作戰實施中)。	計畫作為中將作戰中可能產生之風險納入評估實施，避免因風險管控不當導致作戰任務無法達成。另外作戰全程必須依據貫徹指參作業程序中所完成指揮官作戰企圖的所望戰果，評估是否能夠滿足指揮官作戰企圖達成。	高

資料來源：作者自行彙整製表。

計畫，以提供指揮官、參謀和下級部隊，於執行階段時盡量用最少時間、最快速方式，同步解決所面臨的每一個問題。雖然美軍握有資訊優勢，能夠快速傳遞，整合系統使戰場更加透明，但仍須依賴合理的思維與判斷素養，才能在戰場創造有利狀況；反之國軍資訊優勢不及於美軍，且系統整合尚待加強，面對複雜的戰場環境，更應強化國軍幹部指參作業素養與專業知識，方能提升部隊整體戰力。本文主在提出計畫執行程序要領，受領任務、狀況判斷、作戰指導、執行命令等四個簡化步驟，與計畫作為階段七個步驟等，其之間關係密切且相互影響，尤其執行階段時間乃是一個重要的關鍵因素，指揮官必須採取諸般手段掌握確實狀況，迅速下達決心，以達「先敵決心、先敵行動、掌握主動、掌握作戰節奏、迫敵迫隨我之意志與行動」。美軍在作戰執行階段所提之快速決策與同步程序，事實上就是一項「週而復始、不斷巡迴」的分析判斷程序步驟，因應戰況發展提供指揮官迅速下達至當決

心，而主要前提乃是作戰之前應完成相關的計畫作為，若時間充分則更應強調周延性及完整性之考量。孫子兵法〈始篇〉云：「夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也；多算勝，少算不勝，而況於無算乎？吾以此觀之，勝負見矣。」足見計畫的重要性關係到執行階段作戰指揮順遂程度的高低，兩者緊密相連如同「唇亡齒寒」，缺一不可；實乃未來精進國軍指參作業教育涵養與素質重要議題之一，值得各級幹部好好重視，方能自我提升指參作業能力，因應戰場上所必須具備的競爭軟實力。

本文係經中華戰略學刊授權同意，轉載民國101年秋季刊文章，提供陸軍官兵熟稔指參作業程序之運用參考，作為軍士官團教育研究題材。