

恐怖主義組織能力分析之探討

汪毓璋

中央警察大學教授兼恐怖主義研究中心主任

摘要：「組織學習途徑」至少設定了一個未來進行恐怖主義團體研究之概括框架，可以從獲得、詮釋、分發與儲存四個過程，去掌握恐怖主義團體是如何進行學習，進而分析其武器、戰術、成員技巧、情報等工作之調整。而能夠使情治人員有效的評估恐怖主義團體之威脅程度、設計與落實對付恐怖主義之戰略、及適當的分配資源以對付恐怖主義。並從「偵察」、「預期」與「行動」等三個不同階段之作為，落實規劃與反制該等團體之威脅或攻擊。

關鍵字：組織學習、恐怖主義團體、真主黨

綱要

- 一、前言
- 二、恐怖主義團體能力之變遷
- 三、「真主黨」能力變遷之案例分析
- 四、結論

一、前言

恐怖主義團體之威脅並沒有因為國際反恐努力而減少，若以英國面對之威脅為例，「安全局」(MI5)局長布勒(Dame Eliza Manningham Buller)女士近警告，有愈來愈多的英國人參與恐怖活動，目前情報單位掌握有 30 起恐怖攻擊陰謀，全英的恐怖組織或網路高達 200 個，且情報單位持續監控至少 1600 名可疑份子。英國首相布萊爾(Tony Blair)亦表示，恐怖攻擊是真實存在的威脅，不僅在英國，包括法國等歐美國家也是被攻擊目標。且愈來愈多人從被動同情，轉而積極參與恐怖主義活動；許多青少年被家人、朋友或國內外的組織訓練成為激進炸彈客，欲以化學武器、生化武器甚至核子武器發動能造成最多死亡人數的恐怖攻擊。致目前面對的是持續地恐怖威脅，而不再是一連串的獨立事件。¹

為了預防此等威脅，必須要有更好的辦法，才能瞭解恐怖份子與暴力團體(insurgent groups)在經過一段時間後，是如何自我調整為一個更有效率之組織，及因而更增加其危險性。而組織學習途徑(organizational-learning-based approach)之預設，係該等團體若要調整，就必須要經過學習。而一個組織有能力學習，就決定了其具有成功之機會。因為學習，就是這個組織所要做的事、與其蒐集所需要資訊之能力、和取得實踐資源間之重要連結。藉此而可實現其需求、強化其能力與增進其戰略議程。所以必須要瞭解恐怖主義團體在動態環境下之學習過程，及應找出影響此組織學習能力之要素；及這些知識是否可以被情治人員所運用，而能有效對付恐怖主義之威脅。

¹ “MI5 : 30 Terror plots being planned in UK”, Nov. 10 , 2006 , The Guardian .
<http://www.guardian.co.uk/terrorism/story/0,,1944351,00.html>

因此，在文本之結構安排上，首先論述團體之組織學習途徑，提出四個相互關聯之學習過程；其次、探討恐怖主義團體如何藉由學習過程而增強其能力，指出唯有瞭解恐怖主義團體之學習過程，情治分析人員就可以經由「偵察」、「預期」與「行動」等三個不同階段之作爲，進行有效的反制；第三、則以「真主黨」之變遷，作爲探討之案例並進行分析，以檢證此途徑之有效與不足之處。而在論述上，本文並非原創性或有學理上任何創意提出之企圖，而僅是針對國外學者已提出之相關論點，進行有系統之介紹與分析。²目的是盼能藉此研究，萃取出一些實踐上所能運用或思考之原理原則，而有助未來情治單位在因應恐怖主義威脅時，能夠進行更有效之規劃及進行預警之反制作爲。

一、團體賴以發展之組織學習途徑

(一) 團體因應環境變化之需求

由於面臨環境之變化，因此不同的團體，在不同的時間，必須以不同的方式學習，才能依勢存活與發展。若在條件相對穩定時，團體可能只要對其已執行之行動或戰略，作出些微之變動，即可持續確保其所必要運作之有效性。但若環境已有明顯變化，則團體必須作出更大的改變，才可以存活。³

而任何團體均是一個系統，其結構與儲存均會影響其成員如何進行學習及學習之內容。⁴且由於組織擁有大於個人之「記憶」，因此儘管個人來來去去、或領導者更換，但組織之記憶仍會保留一些必要之行爲、精神圖像、規範與價值。⁵而這些記憶就可以使組織利用個人之能力，以達成組織目標且同時減少對於任何個人之依賴。且當知識被組織起來，則團體就能以某種方式掌握新的或擴大之能力，而不必依賴特定之個人來掌握。

(二) 組織學習之內涵與過程

組織學習可以定義爲一個團體之成員，獲取新的知識或技術能力，以改善其戰略決策、戰術規劃或設計、及行動。⁶而學習有四個相互關聯之過程，即「獲得」知識或資訊，藉此評估其當前行動、瞭解其效果、找出必要之變化，而能改善未來之行動；「詮釋」，是評估資訊或獲得新知識之價值與意義的能力，如此才能有效的加以使用；「分發」，則扮演增進學習過程、及促進資訊儲存與增加後進者使用之重要角色，而能適時分發給確實需要的人使用；「儲存」，是將知識與資訊有效保存，以確保未來仍可以進入。且惟有經過此過程，知識才能是組織性的，亦即與組織的目標緊密結合、不同團體的成員可以進入、及不受成員流失之影響。而在此四個過程中，必須掌握之各自重點，可以簡示如下表。⁷

² 本文主要是依據美國蘭德公司所出版之 2 冊《摧毀才能》(Aptitude for Destruction) 之政策研究報告，進行探討。

³ Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, "Organizational Learning: A Critical Review", *The Learning Organization*, Vol.10, No.1, 2003, PP.8-17.

⁴ C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985, PP.803-813. Paul Shrivastava, "A Typology of Organizational Learning Systems", *Journal of Management Studies*, Vol.20, No. 1, 1983, PP7-28.

⁵ Mark Easterby-Smith, Mary Crossan and Davide Nicolini, "Organizational Learning: Debate Past, Present and Future", *Journal of Management Studies*, Vol.37, No.6, 2000, PP.783-796.

⁶ Brian A. Jackson, John C. Baker, Kim Cragin, John Parachini, Horacio R. Trujillo and Peter Chalk, *Aptitude for Destruction*, Volume 2, RAND Infrastructure, Safety, and Environment, 2005, P.181. D. Miller, "A Preliminary Topology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature", *Journal of Management*, Vol. 22, No. 3, 1996, PP.485-505.

⁷ D. R. Schwandt and M. J. Marquardt, *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best*

組織學習四個相互關聯過程內容簡示表

	獲得	詮釋	分發	儲存
從外部來源獲得資訊或知識	<ol style="list-style-type: none"> 1、學習其它團體經驗 2、基於共同目標而与其它團體合作 3、依賴外部專家提供 4、利用外在來源或技術之知識 	<p>要從下列三類行動中學習經驗與做出判斷：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、當前行動：行動是否有效；是否達成戰略目標；何種取代行動可以更成功 2、未來行動：是否有新的戰術或技術；是否知道欲使用這些新的戰術或技術所需要的知識是什麼；使用它是否會成功 3、較舊或無效知識與程序：較舊的知識是否仍然有用；已建立之例行途徑是否有效；是否應拋棄這些舊有的，而採取更新的運作程序 	<ol style="list-style-type: none"> 1、更多的廣泛圍知識能在組織內分發，則其越可能被詮釋，且以不同之方式詮釋，亦因此將會增加組織有效加以使用之可能 2、有效之分發，可使組織降低不良學習之風險 	<ol style="list-style-type: none"> 1、語言、儀式、符號：以此等機制儲存知識，可協助其標準化；亦有助於將以往教訓轉移給新進人員 2、組織結構：由於團體之結構定義了組織所有成員之行動，因此他們可以提供一種永續方法，以制度化某些類型之組織學習 3、書面與非書面之行動綱領：手稿、秘方、口耳相傳、及其它類型之紀錄，編纂成團體之過程，且容易傳給團體成員 4、外部儲存所：在團體之外儲存資訊，換言之存在網際網路、或結盟組織之成員，可提供另一種確保關鍵知識儲存之策略
從內部來源獲得資訊或知識	<ol style="list-style-type: none"> 1、重要領導者或成員 2、直接行動之經驗 3、內部研發之知識 			

二、恐怖主義團體能力之變遷

(一) 恐怖主義團體之學習

恐怖主義團體亦是一個組織，也是一個系統，⁸為了行動更有效率與在變動環境中生存，亦必須學習。因為若能成功的學習，就能系統性之改變其行動，而有效追求其組織目標。⁹且具有學習能力，就可以進行至少四項工作之調整：第一、發展、改善與採用新的武器或戰術，而改變其攻擊能力；第二、改善其成員技巧，而能適當的使用當前之武器或戰術；第三、蒐集與利用所需要的情報，以發動有效之攻擊行動；第四、即使其一些成員被抓，仍能保存已發展之能力。

唯有瞭解恐怖主義團體之學習過程，情治分析人員才能夠：第一、評估恐怖主義團體之威脅程度，而此威脅程度可以藉由有效之學習而激烈的改變。此部份之工作重點，是要瞭解恐怖主義組織之企圖與能力，欲採取之行動模式及行動之成功機率。也由於恐怖主義團體是一個動態目標，因此情報分析人員就必須在動態之脈絡下去瞭解。換言之，不只是當下之組織情況，還包括以後可能之變化。且還必須快速找出進行攻擊之組織或個人，如此才能夠採取有效之回應行動。

第二、設計與落實對付恐怖主義之戰略，先要瞭解恐怖主義團體是如何藉由學習去

Practices (Boca Raton , FL : St .Lucie Press , 2000) .該書亦從手段、目的、外部與內部等四組變數之變化，論述組織之學習過程。Geroges Romme and Ron Dillen ,“Mapping the Landscape of Organizational Learning”, European Management Journal , Vol.15 , No.1 , 1997 , PP.68-78.該書亦論述組織學習，是一個如何獲取資訊之過程。Brian A. Jackson , John C. Baker , Kim Cragin , John Parachini , Horacio R. Trujillo and Peter Chalk , Aptitude for Destruction , Volume 1 , RAND Infrastructure , Safety , and Environment , 2005 , PP.10-14.

⁸ Chuck Lutes ,“Al-Qaida in Action and Learning : A Systems Approach”, Dec. 21 , 2001 .
http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/readings/al_qaida2.htm .

⁹ Brian A. Jackson , John C. Baker , Kim Cragin , John Parachini , Horacio R. Trujillo and Peter Chalk , Aptitude for Destruction , Volume 1 , op. cit., P.17.

因應反制措施與安全體系，如此才能擊潰該等團體之努力。而要能夠主動的擊潰恐怖主義團體，需要有發掘該團體行動之能力，蒐集必要之證據與情報資訊，能夠挫敗其行動及摧毀該團體之重大基礎設施結構與能力。且要發展有效之對付恐怖主義團體之戰略，情治人員的行動不能一成不變或墨守成規，而必須因勢改變，如此才能適應特定團體之特殊情境與其行動環境。

第三、適當的分配資源以對付恐怖主義，因為恐怖主義團體會藉由有效之學習，致其威脅本質常比組織之表象上有更多之潛在危險。且由於對付恐怖主義團體之資源有限，因此決策時必須考量這些資源要分配給那些地方、及如何分配等。而若能掌握恐怖主義團體之企圖，應有助於這些決策之形成。¹⁰

(二) 評估恐怖主義團體之行動演化

若以時間架構區分，評估恐怖主義團體之行動，可以分成三類，即過去之行爲、當前之行動及未來行動。就過去之行爲言，主要是評估其戰術與戰略之選擇，且判斷那些有效、那些無效，進而決定是否有特殊行動以達成此目標；就當前之行動言，若恐怖主義團體能有效學習，就能更好的準備改善其技巧，且在行動規劃與執行上作出更好的選擇；就未來行動言，一個學習型之組織，若欲維持效率與在有壓力之環境下存活下來，是隨時準備追尋新的機會，因此必須評估其戰略與戰術究竟是如何改變。¹¹

但恐怖主義團體是一個移動目標，非常難以掌握。且若該團體已備有不同範疇之選項，就能夠更佳的處理複雜的情勢，且有助增加其行動之衝擊。¹²因而若欲有效打擊，就必須具有預測其行動演進之能力。而雖然「描述」恐怖主義演化，是達成此掌握的必要步驟。但是透過此演化之描述而能「瞭解」其過程，才是價值所在。經由掌握恐怖主義演變過程之知識，就可以更佳預測其未來行爲，而不只是基於其過去行動之推算。且這個「瞭解」，就有助情治單位更易預測其未來行動之方向與可能作爲。¹³

若能藉由研究恐怖主義團體之組織學習過程，應是掌握該等團體如何變遷與調適之有效方法之一。且經由此等掌握，情治單位就可以從「偵察」、「預期」與「行動」等三個不同階段之作爲，去規劃與反制該等團體之威脅或攻擊。而此三個階段各自應掌握之重點，簡示如下列圖、表。¹⁴

反制恐怖主義團體之三階段作爲簡示表

偵察	預期	行動
1、情報蒐集 指導：找出要蒐集之適當資訊，亦即必須具備獲得、詮釋、分發、儲存四部份資訊，才能充分瞭解此	1、找出恐怖主義團體學習特徵與影響其學習之環境： (1) 團體要做那些事情以從事學習，此部份包括了團體文化、學習所需要的資源、知識來源之連接。 (2) 團體是如何組織管理與連接，此部份包括了團體文化、結構與指揮關係，溝通機制的本質。 (3) 在團體中有那些人，且他們知道什麼，此部份包括了對新知識的吸收能力、成員之穩定性。 (4) 團體所面對之環境條件，此部份包括了團體的行動環境、知識來源之連接。	1、對抗恐怖主義行動與恐怖團體適應與改變間之相互關係：在此兩個組織間之動態競爭中，若一方已成功學習而具備新的攻擊能力，則另一方將難以反制。且此種兩個組織間所展現之「競逐式學習」(back-and-forth)，將貫穿整個衝突過程。例如恐怖主義團體爲了因應安全反制措施或其它壓力，而改

¹⁰ibid, PP.ix-x, 17-18.

¹¹ibid, P.17.

¹²J. Bowyer Bell, *The Dynamics of the Armed Struggle* (London: Frank Cass, 1998), P.183.

¹³Brian A. Jackson, John C. Baker, Kim Cragin, John Parachini, Horacio R. Trujillo and Peter Chalk, *Aptitude for Destruction*, Volume 1, op.cit., P.27.

¹⁴Gordon H. McCormick, "Terrorist Decision Making", *Annual Review of Political Science*, Vol.6, 2003, PP.473-507.

<p>團體之適應努力。</p>	<p>2、有助情報分析：提供包含團體戰略目標、成員心理狀態或組織動力在內之「分析架構」，以確保重要資訊未被忽視；且協助決定情報資訊之意義為何，及對於團體結構與行動之重要性如何。</p> <p>2、影響恐怖主義團體學習能力之九個必要特徵：</p> <p>(1) 結構與指揮關係：組織之內在結構，會影響團體的學習能力。例如有多種不同之指揮關係，例如古典官僚層級之「管理樹」指揮、中心-分支網路組織、所有管道網路組織等，¹⁵會造成不同之學習能力。亦即團體之結構與指揮關係，會造成匯集所需要資源與知識之難易程度。</p> <p>(2) 團體溝通機制之本質：重視的是溝通之強或弱，若知識沒有辦法達成詮釋或決策式之溝通，則團體不是漏掉重大之機會就是會犯下重大錯誤。¹⁶</p> <p>(3) 新知識的吸收能力：關注的重點，在於新知識與是否團體對其已知道之間的關係。團體之前學習努力之資訊與可用知識，是對其未來努力結果之重要判斷。</p> <p>(4) 成員之穩定性：喪失具有關鍵知識之成員，是對組織學習能力之重大打擊。成員穩定就有更大的機會逐步建立專家，且較不會因為成員之離關而失掉知識。¹⁷</p> <p>(5) 團體行動環境之本質：環境定義了團體行動之機會與學習類型。環境會改變學習目標，且反過來也會決定團體將要達成之學習類型，例如一些環境與目標會要求持續的改善努力；但其它的可能會支持更大的改變。</p> <p>(6) 知識來源之連接：藉此「正確」之連接，可增加團體能夠找到與使用與規劃、技術與武器有關之必要資訊與知識；¹⁸其中亦包括其它個人與組織所擁有之必要知識、及与其它恐怖主義團體互動以獲得知識等。</p> <p>(7) 用於學習之資源：定期或不定期投入含人員在內之資源，而能學習。要思考團體學習努力之類型，及投入之資源程度。</p> <p>(8) 團體文化：學習受到團體之賞罰、對風險的容忍、嶄新之價值、及成員的自由獨立行為等之影響，¹⁹而其中之兩項關鍵要素是團體之領導與團體對風險之容忍程度。</p> <p>(9) 找出團體要成功學習所必要之知識：除了可明白察覺與隱藏之知識外，最重要的是能將這些知識整合。這些來源除了來自外部外，亦可能是內部自行研發或實驗而得出的。</p>	<p>變其組織架構、戰術與行動。</p> <p>2、藉由削弱團體學習能力而設計出打擊恐怖主義的新戰略：相關工作包括了直接鎖定恐怖團體之學習活動及使其學習能力轉變方向。</p> <p>(1) 直接鎖定恐怖團體之學習活動：限制其進入重要知識來源；找出與處理吸引恐怖主義團體之發展中的新的知識來源；找出與鎖定恐怖主義團體之學習領導階層；找出與破壞對於學習重要之團體成員間之連接；設計導致恐怖主義團體學習負擔極大化之戰略，包括了使用對不同途徑之整合作為，反恐戰略運用之針對其密度、時間與性質之非固定模式，要及時調整與加速反恐措施之運用；摒除恐怖主義團體實驗與革新之安全天堂。</p> <p>(2) 使恐怖主義團體之學習能力轉變方向：此為直接防止恐怖主義團體學習之另一種方式，因為恐怖主義團體若非常關心被情治單位滲透，則其學習資源會比較聚焦於防衛性措施，而不是攻擊性行動。²⁰如此就可以改變其學習預算，而減少其外向性之威脅。其中兩大工作，一是引導團體之學習行動，例如使用欺騙與其它的技術，而引導其改變特定之學習活動；另一是要能夠影響團體學習努力之結果，因為任何組織均會受到所尋求資訊類型傾向之影響，而改變對資訊之詮釋，且此會影響決策者對目標達成之「選擇」決定，亦即要製造「因果模糊」(causal ambiguity)。²¹</p>
-----------------	--	---

¹⁵「管理樹」(management trees)之結構，係團體之領導者透過多層之組織單位而管理行動；「中心-分支」(hub-and-spoke)網路組織，係中心指揮控制了許多個別單位；「所有管道」(all-channel)網路組織，係團體並沒有中央管理功能，行動是透過所有個別單位之溝通協助。有關結構與恐怖團體之討論，亦可見之John Arquilla and David Ronfeldt, *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime and Militancy*, Santa Monica (CA: RAND Corporation, 2001)

¹⁶J. Bowyer Bell, *IRA: Tactics and Targets, Swords* (Ireland: Poolberg, 1993), PP.5-6.

¹⁷Amy C. Edmonson, Ann B. Winslow, Richard M. J. Bohmer and Gary P. Pisano, "Learning How and Learning What: Effects of Tacit and Codified Knowledge on Performance Improvement Following Technology Adoption", *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2, 2003, PP.197-223.

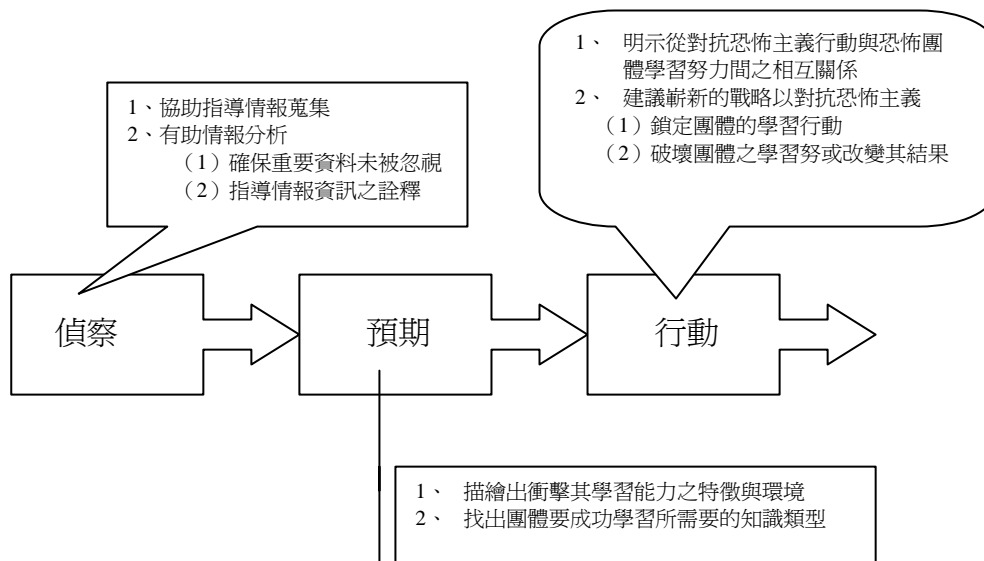
¹⁸Cynthia Hardy, Nelson Philips and Thomas B. Lawrence, "Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 2, 2003, PP.321-347.

¹⁹Raanan Lipshitz, Micha Popper and Victor J. Friedman, "A Multifacet Model of Organizational Learning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 38, No. 1, 2002, PP78-98.

²⁰Assaf Moghadam, "Palestinian Suicide Terrorism in the Second Intifada: Motivational and Organizational Aspects", *Studies in Conflict and Terrorism*, Vol. 26, 2003, PP65-92.

²¹Maurizio Zello and Sidney G. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, 2002, PP.339-351.

反制恐怖主義團體之三階段作為簡示圖



三、「真主黨」能力變遷之案例分析

「真主黨」(Hizballah) 從 1982 年開始，即以恐怖攻擊與游擊戰攻擊西方世界與以色列。2000 年 5 月，以色列撤出黎巴嫩南部後，曾努力轉化為政治組織，並從 1992 年贏得 8 個政府席位開始，逐步在黎國政壇建立影響力。但仍不遵守聯合國要求解除武裝之決議，及放棄恐怖攻擊手段。

(一) 團體從事學習之相關作為

在行動與戰術方面，從 1983 年至 1988 年，「真主黨」使用綁架與自殺炸彈等戰術，²²攻擊在貝魯特與黎巴嫩南部之美國、法國與以色列之目標；亦對海外進行攻擊。²³而由當時綁架與人質劫持事件之技巧，顯示該團體是分離而非集中式的，此亦是源於其當時之組織架構，是一種由戰士組成之鬆散網路組織。另在一般情況下，綁架並不需要特別之技巧或學習，²⁴且在大部份之案例中，受害者均未有良好的保護，常是發生在正常、可預測之路徑上；並藉由綁架之贖金勒索，以獲得經費。因此，其成員只要有一些監偵與使用武器之訓練即可。

1989 年至 1995 年之間，「真主黨」一方面由於 1988 年 5 月之敘利亞施壓，而停止與「艾默爾」(Amal) 之戰鬥，並成為地區超強之準軍事團體；另一方面，由於以色列

²²此時期發生之自殺攻擊有 19 件，佔其戰術行動之 30%。綁架之目標包括了西方記者、大使館館員、大學教師等。

²³例如 1984 年 4 月，以炸彈攻擊美軍駐紮在西班牙杜里加 (Torrejon) 基地附近之旅館；1983 年，以搖控汽車炸彈攻擊科威特國際機場；1985 年，攻擊土耳其之艾爾 (EL AI) 辦公室；1986 年 12 月，劫持從巴格達到沙烏地阿拉伯之伊朗客機。

²⁴此時，該組織亦有執行複雜之綁架，例如 1985 年劫持美國 TWA 商用客機，以交換被以色列監禁之 766 名什葉派民兵。

軍方更緊密之反恐措施，致在此時期是以守勢為主，而集中資源以增加自身之傳統游擊作戰、欺騙與心理作戰能力。也由於運作環境之改變與成員之擴張，例如在較少民眾支持之地區作戰及甄補非「貝卡山谷」(Bekka Valley)地區之成員，而開始制度性之學習與重構組織結構，並使用新類型之遙控即席而作爆炸裝置 (IEDs)、喀秋沙火箭彈 (Ketusha rockets) 等之新武器。²⁵

另其在今年 7 月 12 日與以色列戰鬥中所使用之武器，可能間接來自於中國。例如其發射並擊中以色列軍艦 Hanit 號和埃及的艦艇的 C-802/Noor 飛彈，雖是由伊朗提供的。實際上「C-802」是中共「Ying Ji 82」型飛彈的外銷名稱。另 9 月 22 日，上萬名「真主黨」的支持者聚集黎巴嫩首都貝魯特，支持其不解除武裝的決心。重申，世界上沒有任何軍隊能夠使他們放下手中的武器，反抗力量今天已擁有更多、超過兩萬枚飛彈。且「真主黨」武裝已經在「聖戰」之後恢復過來，經由實戰之學習，其動員和武裝能力，比以色列攻擊黎巴嫩之前更強大。

(二) 團體之組織管理與知識連接

1982 年以色列入侵黎巴嫩，當地一支什葉派之回教戰士爲了因應此等挑戰，接受了「伊朗革命衛隊」(Revolutionary Guards) 提供之訓練與協助成立組織之援助，²⁶而形成「真主黨」。且該組織之意識型態是融合了阿拉伯與非阿拉伯穆斯林之「回教社群」(ummah) 觀點，亦接受伊朗柯梅尼 (Ali Khamini) 作爲「回教合法守護者」之看法，致伊朗是該組織的泛回教世界觀之中心，然而此種看法卻不爲遜尼派回教徒所接受。且認爲泛回教聖戰所需要之運動，就是巴勒斯坦針對以色列之抵抗運動。²⁷

目前領導者是納斯那拉 (Hassan Nasrallah)，最高領導機構是由 17 個成員構成之「最高諮詢委員會」，其下有由 15 個成員構成之政治局，及以地區軍事指揮官構成之軍事部門。²⁸其後勤支援來自於三個途徑，一是由敘利亞與伊朗提供經費與武器以支持其對付以色列之游擊行動；二是自身擁有含武器走私、洗錢及毒品貿易在內之國際組織性犯罪網路組織；²⁹三是對於黎巴嫩境內之各種慈善團體提供金融支援，致反饋而提供「真主黨」人員甄補與在選舉中之政治支持。³⁰

(三) 團體成員之穩定與吸收知識能力

在 2005 年之統計，該組織估計有 2 萬至 2 萬 5000 名支持者，核心戰士則有 500 至 4000 人。且根據地緣關係與工作，甄補村民而形成許多以 50 人爲一組之分散單位。³¹當革命衛隊主動提供訓練時，「真主黨」成員並不需要發展自己的學習過程，只要接受各種不同戰術、情報、反情報等之訓練就好。但不久，「真主黨」透過其多元之組織，展

²⁵ Brian A. Jackson, John C. Baker, Kim Cragin, John Parachini, Horacio R. Trujillo and Peter Chalk, *Aptitude for Destruction*, Volume 2, op. cit., PP.44-46.

²⁶ Leslie Susser, "Hizballah Masters the TOW", *The Jerusalem Report*, March 13, 2000, P. 18.

²⁷ Amal Saad-Ghorayeb, *Hizballah: Politics and Religion* (London: Pluto Press, 2002), PP.64-87.

²⁸ Sami Hajjar, *Hizballah: Terrorism, National Liberation, or Menace?* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, Aug. 2002).

²⁹ 此網路亦包括一般違禁品之走私，例如 2000 年 7 月，美國北卡州之執法部門發現「真主黨」控制之分支，在夏洛蒂 (Charlotte) 進行香煙走私，而類似之分支亦存在於底特律與密西根。

³⁰ Brian A. Jackson, John C. Baker, Kim Cragin, John Parachini, Horacio R. Trujillo and Peter Chalk, *Aptitude for Destruction*, Volume 2, op. cit., P.48.

³¹ Sami Hajjar, *Hizballah: Terrorism, National Liberation, or Menace?* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, Aug. 2002).

現出能夠使用新的武器、蒐集最實用之資訊及採納所教授之經驗教訓。

且顯然有雙軌之訓練計劃，一是每天在自己的訓練營，由以往在巴勒斯坦訓練營之核心戰士來訓練新進人員，且合併與以色列作戰而來之經驗；另一是派遣精銳部隊赴伊朗接受特種訓練。且在自己所建立之訓練營，亦代訓其他之恐怖主義團體，例如「回教聖戰」(Islamic Jihad)、「解放巴勒斯坦人民陣線總指揮部」(PFLP-GC)等。³²

(四) 團體面對之環境條件

1982年，在黎巴嫩運作之準軍事團體，除了「真主黨」之外尚有「艾默爾」(Amal)，且在某些方面，「真主黨」亦是源於「艾默爾」組織，例如其第一任領袖穆薩維 (Abbad al-Musawi) 就曾是「艾默爾」之一員。1988年，雙方因為是否要與以色列談判而決裂，但此時敘利亞介入，且要求雙方停戰。但既使停戰，「真主黨」仍持續攻擊以色列，直到其撤離。

一方面，也由於敘利亞之介入，使得以色列只能維持守勢而不欲戰爭擴大，致提供「真主黨」攻擊與發起各種不同創意之「心理戰」機會，建立以牙還牙之報復戰略，並持續到今天。但另一方面，「真主黨」也不能在沒有敘利亞與伊朗之同意下，對以色列發動大規模攻擊。

而此種在運作上遭受限制之環境，使「真主黨」在使用特殊戰術時，不必然是考量運作有效，還必須注意不能是主動之挑釁作為。且「真主黨」與敘利亞與伊朗間之關係，使其相較其它恐怖主義團體有更多學習過程中之優勢。³³

二、組織學習途徑仍存未能解決之問題

在依於前述組織學習途徑之脈絡下，以「真主黨」能力變遷，作為探討反制恐怖主義團體三階段中「預期」階段之檢證案例，目的是找出恐怖主義團體之學習特徵與影響其學習之環境。卻發現雖能從所設定之四個範疇，例如團體從事學習之相關作為、團體之組織管理與知識連接、團體成員之穩定與吸收知識能力、及團體面對之環境條件，來概略陳述其相關作為。但對於九個必要特徵，卻無法一一具體與有區隔的加以論證。此雖是因為此等特徵在實踐作為上，可能有互相滲透之特質，及下列之問題；但更大原因，可能是此等途徑所建構之過程與內涵，畢竟是某種「理念類型」，而須不斷經由實踐以檢證與修正。

(一) 未能完全掌握恐怖主義團體之運作結構

由於學習行動與過程是內在於組織中，分析者必須擁有該組織的充分資訊，例如該組織之結構如何、有多少分支、成員人數、後勤支援等，才能夠建立可信模型，然後才能以此模型作為架構與測試有關恐怖主義團體學習過程之假設。其次、如何選擇適當之「分析單位」亦是一大問題，因為不同之安全環境下，有些恐怖主義團體可能是全部進行學習，但有些團體可能只有部份的分支涉入學習。

(二) 缺乏恐怖主義團體學習過程之充分資料

分析者必須要有此學習過程中，恐怖主義團體用以蒐集知識、加以詮釋、進行分發與儲存為「組織記憶」之相關資訊，但是這些資料不可能完全蒐集齊全。特別是涉及到

³² Joseph Matar, "The Hizballah Model", The Jerusalem Report, Nov. 20, 2000.

³³ Brian A. Jackson, John C. Baker, Kim Cragin, John Parachini, Horacio R. Trujillo and Peter Chalk, Aptitude for Destruction, Volume 2, op. cit., PP.39-40.

個人方面，更加困難。且團體輸出之資料，雖可以作為推論學習變化之指標，但由於無法鑑定與測量所有不同之輸出，因此蒐集這些資料非常困難。另一些已被檢證為「有效性」資料，也可能因為既有偏見致使用上被曲解。

（三）建構恐怖主義團體變遷之學習模型困難

此等學習過程分析，是建立在瞭解恐怖主義團體之學習行為，進而推動必要改變，而使團體持續生存與發展之基礎上。是聚焦於瞭解個別恐怖份子之攻擊、行動或行為，而作為形成過去行動歷史模型一部份。但對於孤立之個別恐怖行動事件，卻無法提供解釋，因為該等孤立常無法納入探討。亦即經由學習，會產生連續變遷與間斷變遷，若缺乏其中任一部份所建構之模型，只能推論部份事實。

（四）不易擷取戰術指標亦難與戰略進展連接

一般之學習概念比較容易架構，但要充分瞭解與測量所有的變遷，卻是非常困難的。要測量學習效果，經常是使用恐怖主義團體可能潛在變遷或變遷結果之觀察指標。明顯之觀察指標方面，例如若該團體採用新的武器或使用新的戰術；潛在觀察指標方面，主要是藉由改善其能力來彰顯，例如規避滲透與被捕、正確與有效的使用所選擇之武器、可信與重覆執行之特定行動、及時蒐集相關情報、發動能夠造成重大經濟傷害之攻擊、每次攻擊均能增加傷亡人數等。

且並不是所有的變遷均是來自於學習，因此要測量學習之效果，分析者不僅要測量變遷，還要能夠解釋此等變遷如何增加團體行動之有效性，或增加成功之機率。凡此，涉及了兩項困難，即如何擷取恐怖份子戰術行動之適當指標及如何將觀察指標與恐怖主義團體之戰略進展加以連接。

就前者言，對於恐怖主義團體的任何攻擊行為，均須找出其欲達成之目標，可能是人員傷亡、經濟衝擊或是多元目標。因此惟有找出正確指標才能描述其結果，且與之前的攻擊行動相比較，且既使同樣的指標，對於不同之團體可能也有不同之詮釋。就後者言，雖然有些戰術行動之結果容易觀察，例如傷亡人數等，但要評估此等指標是否真的有利團體之戰略成功則仍不能確定，除非能夠明確定義該團體之戰略成功，就是由攻擊造成之傷亡來達成。但從另一個角度思考，此可能傷及該團體之溫和形象及維持某種程度之合法性，特別是若最終是要參加政治談判。致顯示，戰略層級之目標較難評估與測量。

（五）特定恐怖行動成功與學習能力非正相關

瞭解恐怖主義團體學習，並不一定能夠有效評估其特定行動之成功與否。雖然團體鎖定攻擊目標類型後，所涉及之學習包括了情報蒐集、行動計劃之修正、或甚至部署特殊武器等，並以此與欲達成之攻擊結果相比，就可評估其行動之成功與否。但在某些環境下，該團體並不需要這麼多的學習一樣可以達成戰略成功，例如選擇有弱點之目標，則學習能力就不能視為是此攻擊成功或失敗之決定因素。又如經過一段時間後，該團體之戰略改變、或行動焦點亦有變化，則其選擇目標之方式也會改變，從一個範疇到另一個範疇。且在一個團體內之不同分支，也可能有不同之鎖定目標戰略。因此，分析者必須瞭解恐怖主義團體鎖定目標之行為，也可能影響其在行動成功機率下之學習能力。³⁴

³⁴ Brian A. Jackson, John C. Baker, Kim Cragin, John Parachini, Horacio R. Trujillo and Peter Chalk,

四、結論

基於組織學習之途徑，去分析恐怖主義團體之行爲，對於反制恐怖主義之規劃與行動應該有所助益。但是此途徑也不是能夠適用所有的情況，因為每一個團體在武器、戰術、情報、行動安全等不同層面，均有其學習與革新之特定類型，必須要有豐富之資料，才能檢證其學習之選擇與行爲。

然此途徑至少已設定了一個未來進行恐怖主義團體能力發展研究之概括框架，例如可以從獲得、詮釋、分發與儲存四個過程，去掌握恐怖主義團體是如何進行學習，進而分析其武器、戰術、成員技巧、情報等工作之調整。才能夠使情治人員有效的評估恐怖主義團體之威脅程度、設計與落實對付恐怖主義之戰略、及適當的分配資源以對付恐怖主義。並從「偵察」、「預期」與「行動」等三個不同階段之作爲，落實規劃與反制該等團體之威脅或攻擊。