

## 事后回顾（AAR）的操作指引

来源：美国陆军部本部（HQDA）训练通告 25-20，时间：1993 年 9 月 30 日

翻译：DAOchina

### 前言

现代战争复杂而严峻。为了备战并取得胜利，我们必须在和平时训练士兵从而使他们能够在战争时期成功地执行每一项战斗使命。我们必须利用每一个训练机会，去提升士兵、军官和部队在执行任务时的绩效表现。为了提升他们个人或集体在执行任务时的绩效表现，以达到或者超越美国陆军的标准，士兵和军官必须知道和理解在每一项训练事务中哪些事情发生了、哪些没有发生。

事后回顾（AAR, After-Action Reviews），针对士兵和部队在训练或战斗中的任务使命和执行任务时的绩效表现，提供事后的反馈信息。事后回顾（AAR）能识别出改正缺点、保持优势的方法，并且将重点放在那些与达成任务使命所必需的关键任务列表（METL, Mission Essential Tasks List, 使命必需任务列表）相关的训练目标事项的绩效表现之上。

本训练通告（TC, Training Circular）是关于军官怎样计划、准备、实施事后回顾（AAR）的一个指引。它补充并扩展了战地手册（FM, Field Manual）25-101 里面的指引内容。一个胜任的军官必须能够理解并运用这些技巧和步骤去实施高质量的事后回顾（AAR）。

其实施的关键在于理解事后回顾（AAR）的精神所在。事后回顾（AAR）需要塑造一种环境和氛围，在这种环境和氛围中，士兵和军官开诚布公、足够细致并清晰地进行讨论，以明确 AAR 所要达到的效果不仅是令到每个人知道发生了什么、没发生什么、为什么会这样，更重要的是令到他们强烈地渴望去寻找一个机会来重新尝试这项任务。

本通告由美国陆军联合武装司令部（The U.S. Army Combined Arms Command）授权发布。如有意见或建议，请发送到 Deputy Commanding General for Training, Combined Arms Command, ATTN ATZL-CTT, Fort Leavenworth, KS 66027-7000。

除在本通告中作特别注释者外，表示男性的名词或者代词均应被理解为同时意指男性和女性。

## 第一章 事后回顾 (AAR)

### 一、事后回顾 (AAR) 的定义和目的

事后回顾 (AAR) 是对一项事务的专业性讨论，着重于绩效标准，让士兵自己去发现当时发生了什么事情、为什么会发生以及如何去保持优点并改进弱点。它是一种工具，军官和部队可以使用这个工具从而在每一项任务使命或具体任务中获得最大的收益。

- 通过多角度观察，针对特定士兵、军官、部队的优缺点，提供公正的深度见解。
- 针对以实战为导向的训练，提供信息反馈及深度批评。
- 提供那些在单独的评估报告中经常缺少的细节。

评估是指挥官对部队训练进行考核的基础。不管如何熟练的指挥官，也不如实际执行训练任务的士兵和军官看到的更多更具体。军官能够对照衡量标准谨慎地评估和比较士兵、军官、部队的绩效表现，从而更好地改进缺点和保持优点。事后回顾 (AAR) 就是评估流程的关键一环。

反馈信息是将一个事务流程的实际结果与预先设定的目标进行比较。通过对任务标准的重点关注和对具体观察的描述，军官和士兵认识到优缺点，进而集体决定提升绩效表现的方法。这种共享式学习方法提高了任务熟练度、部队凝聚力及团队智慧。班长和排长可以用这些信息去制作部队训练计划。事后回顾 (AAR) 无论是对分队、指挥阶层还是对训练任务来说都是一个有效、有用的技巧。

当然，事后回顾 (AAR) 并不能包治百病，它不可能对所有的部队训练问题都有效。军官仍然需要进行现场决策修订，并承担训练士兵和部队的职责。而事后回顾 (AAR) 就是训练流程的一个重要环节。它的目标是提升士兵、军官和部队的绩效表现。它的最终结果是一支更有凝聚力、更加熟练的战斗力量。

因为士兵和军官亲自参与了事后回顾 (AAR)，并积极地去分析发生了什么和为什么发生，他们从中学到和记住的内容将远远多于他们从单纯批评中所得到的。批评仅仅提供一项观点，而且也很少有机会能够让参与者对事件进行讨论。士兵的观察和见解没有得到鼓励。批评的氛围仅仅关注于什么是错的，而阻碍了对训练事件的客观讨论、教训总结和团队建设。

### 二、事后回顾 (AAR) 的类型

所有的事后回顾 (AAR) 都遵循一个通用格式，包括交换看法和观察资料，并致力于提升训练熟练度。军官指挥一个事后回顾 (AAR) 的方式取决于它是一个正式的 AAR 还是非正式的 AAR。一个正式的事后回顾 (AAR) 是资源密集型的，包括计划、协调、教具准备、AAR 场所、辅助人员。非正式的事后回顾 (AAR) 通常用于士兵、小分队、班和排的训练，仅仅需要很少的准备和计划。

## 1. 正式的事后回顾 (AAR)

军官在完成短期训练计划 (执行前的 6 至 8 周) 的同时, 就开始计划正式的事后回顾 (AAR)。正式的 AAR 比非正式的需要更多计划和准备, 需要勘查和挑选场所、布置地形模型等教具、选择并训练观察员和控制员 (OC, Observers and Controllers)。

图表 1-1: 事后回顾 (AAR) 关键点

☞ 在每个事件进行过程中实施或者事后立即实施。
☞ 着重于特定的训练目标。
☞ 着重于士兵、军官和部队的绩效表现。
☞ 所有出席人员都参与讨论。
☞ 运用开放式问题。
☞ 与特定标准相结合。
☞ 指出优点和缺点。
☞ 将绩效表现与后续训练相联系。

图表 1-2: 事后回顾 (AAR) 的格式

☞ 介绍和规则说明。
☞ 回顾训练目标。
☞ 指挥官下达的任务使命和意图 (期待发生的事情)。
☞ 敌方 (OPFOR, Opposing Force) 指挥官下达的任务使命和意图 (指如有而言)。
☞ 相关条令条例, 战术、技巧和规程 (TTP, Tactics, Techniques and Procedures)。
☞ 近期事务的概要 (发生了什么)。
☞ 关键问题的讨论 (为什么发生、怎么去提高)。
☞ 可选问题的讨论。
☞ 针对军队安全问题的讨论 (贯穿整个讨论)。
☞ 最终评述 (概述)。

图表 1-3: 事后回顾 (AAR) 的类型

正式回顾	非正式回顾
☞ 有外部观察员和控制员参与。	☞ 由内部指挥系统执行。
☞ 花费较长时间。	☞ 花费较短时间。
☞ 使用复杂的教具。	☞ 使用简单的教具。
☞ 事先规划时间表。	☞ 在需要时实施。
☞ 在支持条件最好的场地实施。	☞ 在训练场所进行。

正式的事后回顾 (AAR) 通常在连级和以上部队进行。而在小队、分部或者小股部队进行实弹训练后, 或者排级部队进行情景训练科目 (STX, Situational Training Exercise) 之后实施的正式的事后回顾 (AAR), 则属于特例。班和排的事后回顾 (AAR) 在连级和以上部队进行正式的事后回顾 (AAR) 之前进行。这样就可以令到所有级别的部队单元都能从事后回顾 (AAR) 的经验中获益。在正式的事后回顾 (AAR) 中, 班和排的事后回顾 (AAR) 同样可以给观察员和控制员 (OC) 和军官在更高级别的 AAR 讲解提供观察资料和趋势资料。

在正式的事后回顾 (AAR) 中, 事后回顾 (AAR) 的领讲者 (部队领导或者观察员和控制员) 将事件讨论的重点放在训练目标上。事后回顾 (AAR) 的最后, 领讲者回顾所识别的关键点和关键问题 (再次强调讨论中发现的经验和教训), 并且再次将重点指向训练目标上。

## 2. 非正式的事后回顾 (AAR)

军官对排和以下部队的士兵和小队进行训练时, 通常采用非正式的事后回顾 (AAR)。在连和营级部队, 如果军官无法获得进行正式的事后回顾 (AAR) 所需的资源 (包括时间) 时, 也可以进行非正式的事后回顾 (AAR)。非正式的事后回顾 (AAR) 同样使用标准的事后回顾 (AAR) 格式。

在回顾士兵以及部队的训练表现时, 军官可以把非正式的事后回顾 (AAR) 作为一个现场教导工具。例如, 在阵地接触战斗中摧毁一个敌方观察所 (OP, Observation Post) 后, 班长可以通过一个非正式的事后回顾 (AAR) 来纠正错误并强调优点。仅需使用松果来代表一个班的各个成员, 他和他的士兵就能够从头到尾地讨论这次战斗。这个班可以迅速地:

- 通过与美国陆军的标准相比较 (或者是部队标准, 在没有发布军队标准的前提下) 来评估他们的绩效表现。
- 分析他们的优缺点。
- 决定怎样在后续训练中提升他们的绩效表现。

非正式的事后回顾 (AAR) 在训练中为士兵、军官及部队提供即时的反馈信息。军官在进行非正式的事后回顾 (AAR) 中收集到的想法和方案, 能够被即时地用于部队的后续训练之中。而且, 在小规模部队非正式的事后回顾 (AAR) 中, 军官可以收集到教学要点和趋势资料作为上级部队正式的事后回顾 (AAR) 的讨论点。

基于全体部队成员的积极参与, 非正式的事后回顾 (AAR) 能够将训练的价值最大化。他们能学会要做什么、怎么去做得更好, 以及他们在完成这项任务中所肩负的职责的重要性。他们进而知道如何高标准地去执行这项任务。

正式和非正式的事后回顾 (AAR) 最重要的区别在于非正式的 AAR 需要较少的训练资源和较少的教具 (指如有而言)。虽然非正式的事后回顾 (AAR) 可作为部队评估计划的一部分, 但一般在军官或者观察员和控制员 (OC) 认为实施事后回顾 (AAR) 能够令到部队有所收获时, 它们就会被实施。在士兵对训练内容仍然记忆犹新时提供即时的反馈信息, 是非正式的事后回顾 (AAR) 的一个重要价值。

### 三、 事后回顾（AAR）的计划和执行流程

为了实现事后回顾（AAR）的效果最大化，军官需要在训练开始前进行事后回顾（AAR）的计划和预演。事后回顾（AAR）的计划，是部队短期训练计划（6至8周以前）的一个例行要素。在计划过程中，军官安排观察员和控制员（OC）的职责，并且确定事后回顾（AAR）的暂定时间及地点。这些准备工作可以确保实施事后回顾（AAR）的时间和资源配置，并且能够强调事后回顾（AAR）在实现训练的整体收益中所占的重要地位。

军官在计划和准备阶段所需的内容要素和细致程度，取决于他们所实施的事后回顾（AAR）的类型以及可获取的资源。事后回顾（AAR）流程分为四个步骤：

- ☐ 第一步：计划
- ☐ 第二步：准备
- ☐ 第三步：实施
- ☐ 第四步：后续跟踪，并运用事后回顾（AAR）的分析结论

注释：第二至五章将详细描述这四个步骤。

图表 1-4: 事后回顾 (AAR) 的流程	
计划	
☞	选择并训练合格的观察员和控制员 (OC)。
☞	分析训练和评估计划、美国陆军训练和评估程序 (ARTEP, Army Training and Evaluation Program) 任务使命训练计划 (MTPs, Mission Training Plans) 和士兵训练公告 (STPs, Soldier Training Publications)。
☞	确定事后回顾 (AAR) 的时点。
☞	确定出席事后回顾 (AAR) 的人员。
☞	选择事后回顾 (AAR) 的候选场所。
☞	选择教具。
☞	审定事后回顾 (AAR) 计划。
准备	
☞	回顾训练目标、命令、使命必需任务列表 (METL) 和条令条例。
☞	识别观察员和控制员 (OC) 需要观察的核心事件。
☞	观察训练过程并作记录。
☞	收集其他观察员和控制员 (OC) 的观察资料。
☞	编辑、组织观察资料 (识别核心讨论点或者教学要点)。
☞	考察所选的事后回顾 (AAR) 场所。
☞	布置事后回顾 (AAR) 场所。
☞	进行预演。
实施	
☞	寻找尽可能多的参与者。
☞	将重点放在训练目标上。
☞	经常地回顾教学要点。
☞	记录关键点。
后续跟踪	
☞	识别需要重新训练的任务。
☞	纠正问题——即时地重新训练、修改标准执行程序 (SOPs, Standing Operating Procedures)、融入助教训练计划。
☞	用于辅助指挥官对训练进行考评。

## 第二章 事后回顾 (AAR) 的计划

### 一、 事后回顾 (AAR) 的计划

军官需承担对训练进行计划、执行、评估和考核的职责。在训练执行过程中，每一项训练事务都需要进行评估。评估可以是正式或非正式的、内部或外部的。下面是各种类型评估的关键点。

非正式的评估普遍用于营和以下部队。

- ☐ 指挥系统中的全体军官都会进行非正式的评估。
- ☐ 非正式评估是持续进行的。
- ☐ 非正式的评估为训练熟练度提供即时的反馈信息。

正式的评估通常需要在长期日程表或者短期日程表上预先安排。正式评估包括：美国陆军训练和评估程序 (ARTEP) 的评估、优秀步兵徽章 (EIB, Expert Infantry Badge)、优秀战地救护徽章 (EFMB, Expert Field Medic Badge) 和技术认定考察 (TVIs, Technical Validation Inspections)。

- ☐ 正式的评估有时不会事先公布，例如：紧急部署准备训练 (EDRE, Emergency Deployment Readiness Exercise)。
- ☐ 正式的评估通常在季度训练大纲 (QTBs, Quarterly Training Briefs) 或年度训练大纲 (YTBs, Yearly Training Briefs) 中重点表述。
- ☐ 正式的评估通常配备专业的评估人员或者观察员和控制员 (OC)。

接受评估的部队首先需要计划自我评估并准备资源，然后执行自我评估。他们同样要为外部评估进行计划并提供资源。外部评估由比这个部队高两个等级的指挥部执行。例如，师部评估营部、旅部评估连部、营部评估排、连部评估科室、班、分队或小队。观察员和控制员 (OC) 通过收集数据和提供反馈信息来辅助指挥官进行评估。

事后回顾 (AAR) 计划是评估计划的一项关键要素，是成功进行事后回顾 (AAR) 的基础。军官为每一个训练事务制订一个事后回顾 (AAR) 计划，并包括以下内容：

- ☐ 观察训练的人员，引导事后回顾的人员 (AAR)。
- ☐ 教官需要评估的内容，即训练及评估概要 (TEOs, Training and Evaluation Outlines)。
- ☐ 出席的人员，进行事后回顾 (AAR) 的时间和地点，教官需要用到的教具。

教官根据事后回顾（AAR）计划识别出他们必须观察的核心地点和事务，以便为部队提供有效的评估，例如：部队给养采集点、重要通道和部队救护站。通过事务识别和责任安排，部队军官能够确保有人在那些核心地点进行观察并做记录。上述方法能够令到训练部队充分使用其有限的资源来实施一流的训练事务。

另外，事后回顾（AAR）计划也确定了观察和控制具体事务的人员。部队的观察员和控制员（OC）负责去观察和控制训练并引导事后回顾（AAR）。

图表 2-1: 一个练习的事后回顾（AAR）计划	
观察员	Jones 中尉
成员	一排
优先任务	占领阵地、布置阵地并保护阵地
参与人员	所有
进行时间	在战斗开始一小时后
地点	二班后面的 GH44319218 地域
特殊要求	Smith 中校作最终评述

## 二、选择并训练观察员和控制员（OC）

在进行事后回顾（AAR）计划的同时，教官需要选择观察员和控制员（OC）。

- ☐ 观察员和控制员（OC）必须能够按照美国陆军的标准完成所训练的任务。
- ☐ 观察员和控制员（OC）必须熟悉他们需要观察的训练任务。
- ☐ 观察员和控制员（OC）必须熟悉当前的战术、技巧和规程（TTP）。

使用外部观察员和控制员（OC）时，教官需要确保他们的军阶至少与所评价部队的军官相同。如果教官必须对当前战术、技巧和规程（TTP）的了解及经验或者军阶这两者之间做出选择的话，他们应毫无疑问地选择经验。一个有着坦克排士官经验的中士在观察这个排的训练时候，能够比一个没有经验的上士做得更好。

观察员不应去做那些对他们的观察和控制职能造成影响的事情。如果做不到这一点，那么部队军官需要直接去评价他的下级部队，并实施事后回顾（AAR）。举例来说，班长需要评价他的士兵的表现，并将事后回顾（AAR）讨论内容限制在个人行动上。排长或者排部士官需要评估所辖的班，连部指挥官或者上士评估所辖的排。如果可行，部队军官应该避免去评价他们自己的职责和任务（很难客观地去评价自己的绩效表现和确定自己的表现对部队的影响）。

教官必须训练他们的下级军官及观察员和控制员（OC）。每个观察员和控制员（OC）为他所观察的事项实施事后回顾（AAR），并为负责更高级别的事后回顾（AAR）的军官提供资料来源。针对本训练通告（TC）中的方法、技巧和规程（TTP）的运用，军官及观察员和控制员（OC）必须先接受培训。如果可能的话，教官需要指派一个



有事后回顾（AAR）经验的人员去陪同并协助一个缺乏事后回顾（AAR）经验的军官直到他精通为止。教官必须实施多次的事后回顾（AAR）来帮助事后回顾（AAR）的领讲者去提高他们的能力。缺乏经验的事后回顾（AAR）领讲者在尝试实施一个事后回顾（AAR）之前，需要对一个完整的事后回顾（AAR）进行深入观察。教官必须在观察员和控制员（OC）的培训中加入关于小组讨论技巧的课程。

### 三、 分析训练和评估计划

被选为观察训练和引导事后回顾（AAR）的观察员和控制员（OC）不可能对每一个士兵的每一个行为都进行观察和评估。训练及评估概要（TEOs）为部队的训练提供训练任务、训练环境和训练标准，也为军官提供衡量部队及士兵绩效表现的基准线。

当教官从美国陆军训练和评估程序（ARTEP）的任务使命训练计划（MTPs）中选取训练及评估概要（TEOs）或者自己编制训练及评估概要（TEOs）（如果不存在）后，他需要将训练及评估概要（TEOs）的复印件交给资深观察员和控制员（OC）。资深观察员和控制员（OC）把复印件分发给他的下属，并由他们分析和使用这些复印件以便重点跟踪他们所负责的观察内容。资深观察员和控制员（OC）必须清晰地描述下属需要评估什么、什么标准的表现是他所期望的。可能的话，他需要列举部队正确地完成任务所需的步骤。通过列举每一个步骤，观察员和控制员（OC）能够更容易地发现错误，尤其是在训练过程中单个士兵的错误行为可能会影响其他士兵的时候。

美国陆军训练和评估程序（ARTEP）的任务使命训练计划（MTPs）及士兵手册中的执行步骤提供了完成每一个任务的标准方法，也帮助规范地组织观察活动。通过使用评估计划，观察员和控制员（OC）可以把他们的精力集中在那些核心的地点和时间上，从而能够尽可能准确地评估部队的绩效表现。这些方法能确保反馈信息更直观地反映所训练的任务，并为部队及其军官提供他们需要提高或保持优势的相关信息。

### 四、 安排停顿点

军官必须把实施事后回顾（AAR）当作整体训练内容的一个组成部分来安排时间。在可能的時候，他们需要对每一个关键的阶段之后或者每一个重要训练事务之后的AAR进行计划。例如，军官可以在发布一个行动命令（OPORD, Operation Order）之后、在部队到达一个新的位置之后或在部队完成一个目标等事件之后安排一个停顿点。

为了达成计划的目的，军官需要给与各个级别的事后回顾（AAR）安排相应的时间，其中：排级大约30至45分钟、连级大约1个小时、营级及以上部队大约2个小时。事后回顾（AAR）越是充分，士兵越是能够针对他们表现获得有效的反馈信息，进而他们能够更牢固地记住这些经验和教训。

事后回顾（AAR）领讲者必须指出全部关键教学要点，并避免在棘手问题上浪费时间。

### 五、 确定出席人员

事后回顾（AAR）计划列明每个事后回顾（AAR）的出席人员。通常，只有核心人员

参加。然而，更多的情况是，越多人参加，反馈效果越好。军官必须结合任务事项和事后回顾（AAR）场所挑选尽可能多的出席人员。

在每一级部队，每一个事后回顾（AAR）的出席人员都有一个默认模式。在班和排级的部队，每个人都必须出席。在连级和以上的部队，可能会因为行动和训练仍在继续而不能全员参加。在这种情况下，需要出席的人员包括：友军指挥官和敌军（OPFOR）指挥官、部队军官以及其他关键人员，如：火力支援组长官（FIST, Fire Support Team）、无线电通讯员（RTO, Radio Telephone Operator）等。

## 六、 选择事后回顾（AAR）的候选场所

事后回顾（AAR）通常在进行训练科目的场所或附近进行。军官需要确定和考察事后回顾（AAR）场所，并准备一张标注教具及其他设备摆放位置的地图。所挑选的AAR场所同样需要预先准备教具并迅速为核心人员提供装备，尽量减少时间浪费。

理想条件下，事后回顾（AAR）场所需要让士兵看到训练场地的地形。如果做不到，教官需要找到一个能够让他们看到最核心或者最重要的行动发生地点的地方。有需要的話，教官要准备一个地形模型或者放大的地图、草图和一份部队分布图，这样一来，每个人都能够将核心的事务与真实的地形联系起来。

教官要让士兵在参加事后回顾（AAR）时尽可能地感觉舒适（通过除掉头盔等等）、提供能够躲避自然事件（太阳、寒冷、雨、雪）的掩体、提供咖啡或水等，并且创造一种让参与者能够集中注意力进行事后回顾（AAR）的环境。参与者不要面对阳光，并且将核心军官安排在前排座位。交通工具停靠和设备安全警戒的地方尽量远离事后回顾（AAR）场所以免制造干扰。

## 七、 选择教具

教具令到事后回顾（AAR）事半功倍。教官需要谨慎地挑选教具并预先申请。教具需直接辅助训练讨论并提高学习效果。本地的训练支持中心（TSC, Training Support Center）为每支部队提供一份可选的教具列表。干燥可擦书写板、地形模型、放大的地图在正常情况下都是非常有用的。

图表 2-2: 教具	
正式的事后回顾（AAR）	非正式的事后回顾（AAR）
☞ 地形模型	☞ 部队标记
☞ 放大的地图	☞ 指示器
☞ 模型	☞ 部队机动图
☞ 干燥可擦书写板	☞ 通讯联络记录
☞ 照片	☞ 石头和树枝
☞ 摄像机和显示器	☞ 有色粉笔

在挑选教具的时候，需要考虑地形展示效果、部队大小、任务适宜性和电力供应等，而关键是计划和协调。判断是否使用一个教具的基准是这个教具能否令到事后回顾（AAR）的效果更好。

为了挑选正确的教具，教官需要提出以下问题：

- ☐ 我在事后回顾（AAR）中需要哪些提到那些教学要点，哪些教具能够帮助我说明这些教学要点？
- ☐ 这个教具能够阐明一个或者多个核心教学要点吗？
- ☐ 我能不能使用真实的地形或者设备？
- ☐ 这个教具是否有一定的使用限制和特殊要求，例如需要一些附加的发电机。
- ☐ 参与者能否看到或者听到它？
- ☐ 它对这场讨论来说真的是必要的或者仅仅是有比没有好？

## 八、 审定事后回顾（AAR）计划

事后回顾（AAR）计划仅仅是一个指引。军官需要定期对事后回顾（AAR）计划进行回顾，以确保它正常实施并且能够满足部队的训练需求。

### 注意事项

每一项变化都会减少军官和下属观察员和控制员（OC）可以用于准备和计划的时间，这将影响反馈信息的质量。事后回顾（AAR）计划的目的是让观察员和控制员（OC）及事后回顾（AAR）领讲者拥有充足的时间去准备事后回顾（AAR）。因此，应避免经常的变化和不必要的变化。

## 第三章 事后回顾 (AAR) 的准备

### 一、 回顾条令条例、训练目标、命令和使命必需任务列表 (METL)

准备，是计划得到有效执行的关键。一个事后回顾 (AAR) 的准备在训练之前就已经开始，并持续到训练事务发生后。观察员和控制员 (OC) 需要利用训练事务发生前的时间去温习知识，并必须有策略、有技巧地将这些知识融会贯通。所以，他们需要回顾当前的条令条例、技术信息和可用的部队标准执行程序 (SOPs)，从而确保他们拥有观察所需的工具，以便对部队或个人的绩效表现进行完整的观察。

为了增强对部队的训练要点及训练计划这两部分的理解，观察员和控制员 (OC) 也必须回顾部队的训练目标、命令、使命必需任务列表 (METL)。部队训练目标的重点是观察员和控制员 (OC) 必须观察的特定行动和事务，以备在事后回顾 (AAR) 中提供准确的观察信息，并在讨论中对部队进行有效的引导。命令，包括行动命令 (OPORDs) 和日常命令 (FRAGOs, Fragmentary Orders)，是在部队训练之前或训练进行时发布的，它们为部队所必须完成的任务建立初始条件。使命必需任务列表 (METL) 包含了每项任务的任务内容、任务条件和任务标准。

### 二、 识别观察员和控制员 (OC) 需要观察的核心事件

观察员和控制员 (OC) 必须将他们的观察重点放在完成任务并达到标准及实现训练目标的那些行动上。为了更有效地达成这一目的，他们必须识别对每项任务来说哪些是完成任务和达到目标过程中的核心事件。通过识别核心事件，观察员和控制员 (OC) 确保他们处在观察部队行动的正确位置和正确时间。核心事件举例：

- ☐ 行动命令 (OPORDs) 和日常命令 (FRAGOs) 的发布
- ☐ 军队领导程序 (TLPs, Troop-Leading Procedures)
- ☐ 与敌方 (OPFOR) 战斗
- ☐ 再补充和再补给的行动
- ☐ 战地情报准备 (IPB, Intelligence Preparation of the Battlefield)
- ☐ 行军线路的通道

### 三、 观察训练过程并作记录

部队所有的行动都包括三个阶段：计划、准备和执行。按阶段划分，能够帮助观察员和控制员 (OC) 的观察计划和记录制作。观察员和控制员 (OC) 必须准确地按时间顺序记录所见所闻的事件、行动和观察资料，并避免遗漏有价值的信息和反馈。各种记录工具 (记事本、预制表格、卡片等) 都可以使用，并需要尽可能地满足可靠性、足够详尽 (列明时间、地点、姓名等)、一致性的需求。可以使用便携式磁带录音机，

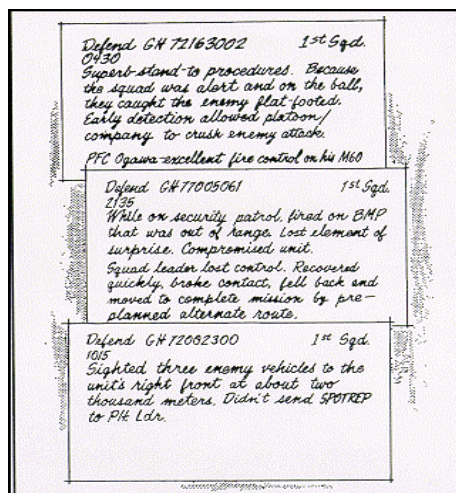
但是能够用笔和纸作记录的时候尽量用笔和纸作记录。

观察员和控制员（OC）需要在每一个观察资料中加入日期和时间分组（DTG, Date-Time Group），从而可以很容易地将他的观察资料与其他观察员和控制员（OC）的资料进行合并。这样可以全面、详细地展示所发生的事情。如果观察员和控制员（OC）有时间的话，他应该回顾他的记录内容并补充一些之前没有记录下来的细节。

注释：另见附录 A 的事后回顾（AAR）技巧。

<p>图 3-1: 事后回顾（AAR）观察资料记录工作表的样本</p>
<p>训练/练习名称:</p>
<p>事件:</p>
<p>日期/时间:</p>
<p>观察地点:</p>
<p>观察资料 (参训者/教官的行动):</p>
<p>讨论 (尽可能与任务和标准相联系)</p>
<p>结论:</p>
<p>建议 (指出部队如何在任务执行中做得更好或者描述为了提高将来的表现所需的其他训练):</p>
<p>注释: 部队为了满足他们的具体要求可以修改这个格式。</p>

图 3-2: 事后回顾（AAR）观察资料评论卡片的样本



观察员和控制员（OC）任务中最困难的就是决定观察训练时的正确时间和正确地点。观察员和控制员（OC）不需要总是留在部队领导旁边。在能够观察到核心任务表现或者能够看到部队整体行动过程的地方，他可以获得更多的信息。当然，他不应停留在会阻碍训练正常进行的位置。他必须看起来像一个士兵并把自己当作部队的一员（使用个人伪装、车辆伪装、运动技巧、掩体和遮盖等）。他绝不能因为自己的出现而暴露部队的位置或意图。在任何时候，他都要保持专业、谦恭、低调。

观察训练的另一个方式是监听部队的通讯联络网。现代技术能够用录音机或者摄像机快速地记录无线广播。通过监听无线电通信，观察员和控制员（OC）能够跟踪命令及信息的分发和来自下级部队的信息回馈。在适当的时候，观察员和控制员（OC）可以在机动控制系统（MCS, Maneuver Control System）上监控计算机通信流量来判断部队行动、状况并识别不准确的信息对部队行动所带来的影响。

#### 四、 收集其他观察员和控制员（OC）的观察资料

事后回顾（AAR）计划需要制订整合其他观察员和控制员（OC）反馈信息的时间、地点和方法。军官需要掌握训练进度的全貌以便有效地组织事后回顾（AAR），因此，每个观察员和控制员（OC）需要为此提供数据和信息。这些数据和信息来自于下属部门、战斗支持部门（CS, Combat Support）、战斗服务支援部门（CSS, Combat Service Support）或者相邻部门。

军官也可以从敌方（OPFOR）指挥官、士兵、观察员和控制员（OC）那里获取信息。敌方（OPFOR）的观点对于识别那些导致部队成功或者无法成功的原因非常有用。在正式的事后回顾（AAR）中，敌方（OPFOR）指挥官首先简述他的计划和意图，其后才针对发生了什么、为什么发生进行讨论。

#### 五、 编辑、组织观察资料

在军官收集所有的信息后，他将按照时间排序整理资料以理解这些事件发生的过程。然后，他挑选出核心事件并按照它们对训练目标的重要性进行排序，同时识别出核心讨论点及/或教学要点。

#### 六、 选择并考察事后回顾（AAR）场所

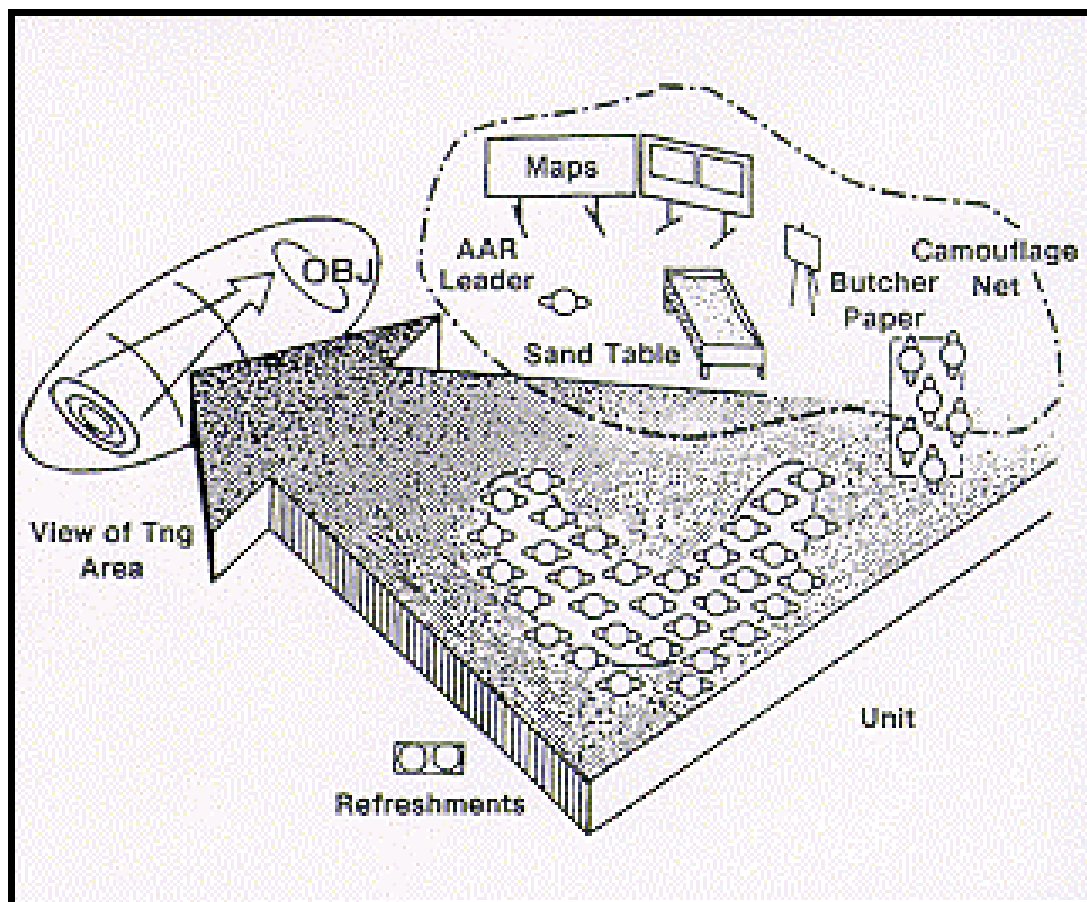
作为整体训练进程的一部分，军官需要挑选潜在的事后回顾（AAR）场所。他应选择与训练地点或者核心事件发生地点临近的地方。然而，他还必须去考察备选场所以防首选场所无法使用。

#### 七、 布置事后回顾（AAR）场所

军官需要预先布置事后回顾（AAR）场所，以令到出席人员能够看到真实地形或教具。马蹄型的排列方式能够鼓励大家参与讨论并让每个人都可以看得到。

如果可能的话，军官可以预先布置教具和设备。否则，他需要将教具和设备放在附近并由专人看管。

图表 3-3: 典型的事后回顾 (AAR) 场所



## 八、 预演

在所有的准备工作完成之后, 军官需要回顾事后回顾 (AAR) 的格式 (图表 1-2), 在事后回顾 (AAR) 场所进行预演, 并为事后回顾 (AAR) 做好准备。然后, 他需要将事后回顾 (AAR) 的开始时间和地点通知部队领导。他必须为观察员和控制员 (OC) 的准备和预演预留足够的时间, 同时令到部队领导可以安排人员以及设备、执行部队标准执行程序 (SOPs) 所要求的各项行动并到达事后回顾 (AAR) 场所。

## 第四章 事后回顾（AAR）的实施

### 一、介绍和规则说明

事后回顾（AAR）刚开始的时候，军官可以使用一些吸引注意力的手段，比如讲一个笑话、一个恰当的奇闻轶事或者一个与训练、练习、事件或者事后回顾（AAR）实施相关的历史事件。然后，有必要的話，军官应先介绍一下事后回顾（AAR）的目的和流程，以确保每个人都知道 AAR 是什么、怎么实施的。介绍需包含：

- ☐ 事后回顾（AAR）是一个动态、公正、专业的训练内容讨论，重点是将训练任务的表现与美国陆军的标准进行比较。每个人都可以参与，如果他们拥有一些能够帮助部队识别并改进缺点或者保持优势的见解、观察资料、疑问，就更应该参与。
- ☐ 事后回顾（AAR）不是一个批评的过程。每个人都不可能掌握所有的信息或答案，无论他是什么军阶、处于什么岗位还是拥有什么样的个人能力。
- ☐ 事后回顾（AAR）不会对成功和失败打分。要做的是改进缺点和保持优点。

图表 4-1: 实施事后回顾（AAR）的顺序

介绍和规则说明
训练目标和意图的回顾
☐ 训练目标
☐ 指挥官的任务使命、意图（期待发生的事情）
☐ 敌方（OPFOR）指挥官的任务使命、意图
☐ 相关条令条例、战术、技巧和规程（TTP）。
近期事件的概要（发生了什么）
关键问题的讨论（为什么发生、怎么去提高）
☐ 事件的时间次序
☐ 战地行动系统（BOS, Battlefield Operating System）
☐ 核心事件、主题、问题
可选问题的讨论
☐ 士兵、军官技能
☐ 需要保持和提高的任务
☐ 统计数据
☐ 其他



针对战斗力量保护（安全）问题的讨论
-------------------

最终评述（概述）
----------

介绍过程中所营造的气氛将直接影响士兵的参与。事后回顾（AAR）军官要努力协调，去吸引并让那些看起来不愿参与的士兵也能参与进来。下面描述的一些技巧能够帮助军官去营造一个良好的气氛来实现最大程度的参与。他需要：

- ☐ 仅在必要的时候加入讨论。
- ☐ 不断强调允许发表反对意见。
- ☐ 着重于吸取经验教训并鼓励发表诚恳建议。
- ☐ 使用开放式和引导性的问题来引导针对士兵、军官和部队表现的讨论。

## 二、 目标及意图的回顾

### ☐ 训练目标

事后回顾（AAR）军官需要分析事后回顾（AAR）所涉及的训练任务使命之下的训练目标。他同样需要重申所回顾的任务内容、任务条件和任务标准。

### ☐ 指挥官的任务使命和意图

通过使用地图、行动图、地形板等等工具，指挥官需要重申任务使命和他的意图。然后，有必要的話，负责组织讨论的军官应引导讨论来确保每个人都知道计划和指挥官的意图。另外一个技巧是让下属军官复述任务使命并讨论他们的指挥官的意图。

### ☐ 敌方（OPFOR）指挥官的任务使命和意图

在一个正式的事后回顾（AAR）中，会安排敌方（OPFOR）指挥官解释他打击友军的计划。他使用和友军指挥官相同的教具，让出席人员能够清楚这两个计划之间的关联。

## 三、 近期事件的概要（发生了什么）

现在事后回顾（AAR）军官按照事件发生的逻辑顺序对所发生的事情进行介绍和讨论。他不应该问一些仅仅回答是或否的问题，而是应该鼓励出席人员并使用一些开放式的、引导性的提问来引导讨论。开放式的问题没有特定的答案，能够让出席人员回答一些对他们自己来说重要的事情。开放式问题也避免把他们推向辩解状态。这样可以更加有效率地找出到底发生了什么。举例来说，问“Johnson 军士，在你的 Bradley 到达这个山顶的时候发生了什么？”，会比问“Johnson 军士，你为什么没有攻击前面的敌方坦克？”要好得多。

在讨论展开后，更多士兵提出他们的看法时，所发生的真实情况会变得越来越清晰。记住，这并不是批评或说教；观察员和控制员（OC）不会告诉士兵或者军官事情的好坏。但事后回顾（AAR）军官必须揭示存在的特定问题，无论是积极的还是消极的。有技巧的讨论引导能够确保事后回顾（AAR）不会掩盖错误或者部队的弱点。

#### 四、 关键问题的讨论

事后回顾（AAR）是一个解决问题的过程。讨论的目的是让参与者发现优缺点、推荐解决方案并采取一系列行动来纠正这些问题。军官可以使用以下三个技巧组织讨论。

##### 1. 讨论技巧

###### ☐ 事件的时间顺序

这种技巧是富有逻辑的、结构化的并且容易理解。从头到尾地跟踪训练的过程可以让士兵看到他们的行动对其他部队和事件的影响。通过把这些行动按发生的时间顺序来讲述，士兵和军官能够更好地回忆起所发生的事情。

###### ☐ 战地行动系统（BOS）

军官可以使用七种战地行动系统（BOS）来确定事后回顾（AAR）的重点和结构。以每个战地行动系统（BOS）为核心并在训练科目的每一个阶段都对其进行讨论，出席人员能够识别系统的优缺点。在对那些岗位和职责涉及一个或多个战地行动系统（BOS）的士兵进行训练时，这种技巧有明显效果。可是，军官在使用这种技巧的同时必须小心地去避免过于关心细节而缺乏大局观。他们绝不能针对那些与完成任务使命毫无关系的战地行动系统（BOS）陷入长篇讨论。

图表 4-2: 七种战地行动系统（BOS）

1. 情报（INTEL, Intelligence）
2. 机动（MVR, Maneuver）
3. 火力支持（FS, Fire Support）
4. 机动、反机动、生存力（M,C,S, Mobility, Countermobility, Survivability）
5. 防空（AD, Air Defense）
6. 战斗服务支援（CSS, Combat Service Support）
7. 指挥和控制（C <sup>2</sup> , Command and Control）

###### ☐ 关键事件/主题/问题

关键事件的讨论重点关注指挥系统在训练科目开始之前就确定的那些与训练目标息息相关的核心训练事务。紧盯这一类事务防止讨论的重点偏向一些与训练目标毫不相干的次要问题。这种技巧在时间有限的情况下非常有效。

## 2. 误伤同僚

所有误伤己方人员或者差点误伤的事件，无论因为直接火力、间接火力还是近地空中支援（CAS, Close Air Support），都需要进行详细的讨论。军官必须把重点放在识别误伤同僚事件的原因并编写标准执行程序（SOPs）及战术、技巧和规程（TTP），以避免再次发生。不管处于哪种环境（训练或作战）中，军官必须迅速地处理所有误伤同僚的事件。在事情发生后，尽快实施一个事后回顾（AAR）来讨论事件发生的环境，同时运用以下讨论点：

- ☐ 事件是怎么发生的？为什么会发生？
- ☐ 是如何识别到是己方人员及装备的？
- ☐ 在误伤同僚事件发生地点有什么火力控制措施，它们的效果如何？
- ☐ 指挥官在风险评估和任务使命的整体意图中，对误伤事件是如何描述和要求的？

## 3. 灵活性

灵活性是事后回顾（AAR）格式的一个优点。军官可以使用时间顺序来组织讨论内容，然且，如果一个特定的战地行动系统（BOS）中存在部队需要找出的系统问题，那么他们可以在整个训练科目中针对这套战地行动系统（BOS）进行回顾分析。一旦那个主题结束，事后回顾（AAR）可以继续回到时间顺序。每一种技巧都可以引发讨论、识别部队优缺点和为了提高部队熟练度而需要的后续训练内容。然而，军官必须记住：

- ☐ 具体化，不要泛泛而谈。
- ☐ 完整。
- ☐ 不要在与完成任务使命不相干的问题上花太多时间。
- ☐ 重点放在行动上。
- ☐ 把训练表现与训练目标的达成情况联系起来。
- ☐ 识别针对缺点的纠正行动。
- ☐ 不断地总结归纳。

## 五、 可选问题的讨论

作为对关键问题讨论的补充，军官同样需要找出一些可选的主题，详见下文。

### ☐ 士兵、军官技能

通过讨论，部队能够识别那些影响部队或个人绩效表现的士兵和军官技能。军官需要记录这些技能并用于重新训练或者将来的部队训练。针对领导技能，为达到相应目的，最好是在专门的会议或者专题性的事后回顾（AAR）中进行讨论。

单独安排对领导技能的客观讨论，可以将部队整体的事后回顾（AAR）时间用于全面地回顾整个训练科目。后续会议的事后回顾（AAR）军官必须是部队的一员，这样出席人员能够对关键训练问题进行客观讨论，而不必担忧家丑外扬。

#### 需要保持和提高的任务

这种技巧着重于识别那些部队已经熟练但仍需要继续深入训练的任务。目的是把训练重点放在达成任务使命所必需的关键任务、支持那些需要提高优势而不仅仅是需要发掘优势的士兵、军官和集体任务上。虽然部队去保持那些他们已经达到标准的训练任务熟练度非常重要，但更重要的是去训练新的或者相对不足的那些达成任务使命所必需的关键任务，以达到标准。训练自己的弱项，而不是强项。

#### 统计数据

统计数据是一把双刃剑。高效的反馈要求出席人员在训练科目进行的同时就要去衡量、收集并量化绩效表现。统计数据提供的客观依据，能够加强对优点、缺点两个方面的认识。但为了统计而统计是有害的。一个又一个的比例图、条状图和表格可能会迷失本意，并试图给部队的绩效表现进行分级。这将抑制讨论效果、削弱事后回顾（AAR）的价值。统计数据和基于统计的图表应用于识别核心趋势或核心问题，并对教学要点进行强化。例如一个装甲部队需要把发射的轮次数与摧毁敌方车辆的数目联系起来。这样能够为炮击技巧提供一个很好的指标。明智地使用统计反馈信息可以协助观察，并为事后回顾（AAR）的讨论提供一个重点。

#### 其他

出席人员需讨论的其他主题包括：军队领导程序（TLPs）、军队部署、地形利用、部队协同、敌方（OPFOR）的部署及战术、情报传递及使用、障碍放置及障碍破坏、战场预见、敌方分析等等。

## 六、 针对战斗力量保护（安全）问题的讨论

安全关乎每名士兵，部队在战斗还是驻防时所做的每一件事情都要注意安全。在每个事后回顾（AAR）中都必须特别提到安全问题，在威胁到部队效能和士兵安全的时候更要仔细讨论。把安全预防作为每个行动的一个重要组成部分，是非常重要的。

## 七、 最终评述（概述）

评述过程中，事后回顾（AAR）军官需要总结并强调通过集体讨论所确认的关键点。他需要用一個正面积极的态度来结束事后回顾（AAR），把结论与后续训练联系起来。然后他应该离开现场，并留下一定的时间让军官和士兵对训练进行私下的讨论。

## 第五章 事后回顾（AAR）的后续跟踪

### 一、 价值

事后回顾（AAR）的真正价值来自于取得结论并将这些结论应用在未来训练中。军官可以使用这些信息去评估绩效表现，并即时地针对那些部队绩效表现不好的任务安排重新训练。军官同样可以运用事后回顾（AAR）来辅助评估部队在使命必需任务列表（METL）方面的熟练度。在训练事务完成后，军官需要立即或者在短时间内，实施一项“已接受训练-已接受练习-未训练事项”（T-P-U, Trained-Practiced-Untrained）的评估，并建立一个后续训练的规划。

如非绝对必要，军官不可推迟或者重新安排重新训练时间。如果军官推迟重新训练，他必须确保士兵明白他们的任务绩效表现没有达到标准，并且将来仍然会重新训练。

事后回顾（AAR）是任务绩效表现与任务执行标准之间的动态链接，并为指挥官提供一个关键评估工具来制订士兵、军官和部队的训练计划。通过对事件进行专业、客观的讨论，士兵可以把绩效表现与标准进行对比，并识别出提升熟练度的具体方法。

### 二、 即时重新训练（相同的训练科目）

即时进行的重新训练是非常必要的，尤其是针对存在缺点的领域。通过吸收经验教训，部队能够提高他们的绩效表现以达到美国陆军标准。当然，重新训练的要点不是去得一个 A 或者 B，而是提高士兵和部队的绩效表现。在事后回顾（AAR）的最后，士兵必须清楚地知道他们的绩效表现中哪些是好的水平、差的水平或者平均水平。

战地手册（FM）25-100 和 25-101 要求军官，把按照预定时间进行重新训练当作计划流程中的一个例行部分。部队必须在进行下一项训练事务之前重新训练那些绩效表现没有达标的任务。在进入下一阶段的训练之前，部队必须始终重新训练联合武装训练战略（CATS, Combined Arms Training Strategy）中选取的核心入门任务并达标。通过即时纠正未达标的绩效表现，可以强化学习进程。在重新训练那些绩效表现不佳的集体任务之前，部队必须先重新训练那些必要的针对支持性士兵或者军官的任务，以便确保部队能够把重点放在演练集体任务上。在没有足够的时间来重新训练一个或多个任务的时候，军官必须把它放到部队训练计划中并另行安排时间。

注释：核心入门任务是指一些组合在一个训练事务中的任务，士兵或者部队必须完成这些任务并获得一个满意的评估之后才能够进入到下一个更复杂或者更困难的任务或事务。指挥官必须强调，只有任务表现达标后才能进入后续任务或事务。

任务使命的时间或者复杂程度的设定，可能不允许在同一个训练科目中重新训练某些任务。如果发生这类情况，军官必须根据战地手册（FM）25-100 和 25-101 重新计划这项任务使命或者训练项目。作为这个流程的一部分，军官必须确保在事后回顾（AAR）中发现的那些表现不佳的支持性任务，同样也另行安排时间并进行重新训练。

### 三、 修改标准执行程序 (SOPs)

事后回顾 (AAR) 计划可能发现部队的标准执行程序 (SOPs) 存在一些问题。如果真的发现问题, 部队军官必须修订标准执行程序 (SOPs), 并确保部队在未来的训练中都必须使用修改后的程序。

### 四、 作战中的事后回顾 (AAR)

部队进入战斗状态时训练仍然没有停止。尽管由于时间和接近敌方的关系可能限制了训练的类型和范围, 但是训练仍然是战前准备和战斗行动的一个组成部分。只有训练才能提高战斗表现, 而缺少训练的部队将在战斗中付出惨痛的代价。

事后回顾 (AAR) 是战斗环境中最高效的技巧之一。一个高效的事后回顾 (AAR) 仅需很少的时间, 而且军官可以在与部队安全要求相符的任何地方实施。实施事后回顾 (AAR) 帮助部队克服在战争状态下产生的不正常的学习曲线, 并帮助部队确保不犯相同的错误。它同样可以帮助部队保持优势。通过把训练与战斗行动结合并使用一些诸如事后回顾 (AAR) 之类的工具, 军官能够显著提高部队在战场上取胜的可能性。

## 附录 A: 事后回顾 (AAR) 的技巧

战斗训练中心 (CTCs, Combat Training Centers) 的观察员和控制员 (OC) 每天都实施事后回顾 (AAR)。这些专业化的事后回顾 (AAR) 军官从丰富经验中总结出的技巧适用于每一支部队, 而不仅仅是那些在战斗训练中心 (CTCs) 轮训的部队。在接下来几段中介绍的技巧可以帮助军官高效地实施事后回顾 (AAR)。

### 一、 场地选择

事后回顾 (AAR) 军官需要挑选一个场所, 以便针对最近发生事件自由地交换看法并进行讨论。一个适当的场所能够审视重要行动的发生地点, 例如在小山顶上能够俯瞰障碍裂口。挑选这样一个能让出席人员观察到关键事件发生地点真实场景的场所确实重要, 但其重要性也不应被夸大。

环境因素可能对事后回顾 (AAR) 的效率产生重大影响。如果可能, 应避免士兵坐在阳光下、过于阴暗或者有雨雪的地方。在天气非常差的时候, 也可以使用备用的事后回顾 (AAR) 场所, 比如一座建筑物、碉堡掩体、防御塔, 甚至是一个帐篷。

### 二、 场所改造

场所改造可以提高事后回顾 (AAR) 的成功率。如果无法避免阳光的照射, 军官需要竖立一些遮阳物, 例如一个伪装网或者油布。避免阳光照射可以让士兵把注意力集中在手头的任务上。同样, 让士兵能够躲避雨雪也有积极的效果。军官可以把车辆放在上风口来抵挡大风, 或者把士兵转移到有足够遮挡的地方。

一些场所能够得到迅速改进。另外一些则需要投入大量的时间和精力才能符合要求。事后回顾 (AAR) 军官必须十分小心地去平衡场所的投入和收益。较为谨慎的选择是转移到一个地方, 这个地方虽然不能俯视地形但是能够有效地协助事后回顾 (AAR)。

### 三、 教具

好的教具能够提高学习效果, 同时又不至于偏离事后回顾 (AAR) 的总体目标。军官必须小心地挑选那些直接应用于关键事务的教具。举例来说, 在对一个班的伏击训练进行事后回顾 (AAR) 时, 最好有一个详细的比例地形模型。然而, 这样的模型对于射击训练的事后回顾 (AAR) 来说又不那么合适。关键是, 如果教具没有实质的帮助, 那么它就会分散注意力。

图表 A-1: 常用教具及其用途	
教具	用途
录音机	用于记录无线电通讯、行动命令 (OPORD) 等等。
摄像机、电视机	用于记录核心事件以便回放。
干燥可擦书写板	用作一个便携式的粉笔板。
草绘纸	用于书写概要、教学要点、议程或其他详细资料。
地图板	用于引导对事件的讨论, 最好高于 1:50000
地形模型	用于引导对事件的讨论, 详细程度高于地图
车辆模型、士兵模型	用于在地形模型上模拟士兵和车辆。

教具不需要太复杂、太花哨, 只要实用就好。举例来说, 如果没有草绘纸或干燥可擦书写板, 一个雨布或者车辆的侧边也可以有同样的效果。如果需要地形模型, 尽可能使用部队用于计划行动的模式。

#### 四、 事后回顾 (AAR) 场所布置

场所布置对营造良好的事后回顾 (AAR) 气氛来说非常必要。事后回顾 (AAR) 军官必须指定领讲者、士兵及教具的具体位置。

事后回顾 (AAR) 领讲者的位置必须安排在中间并且直接面向大多数士兵。如果事后回顾 (AAR) 所针对的是一个比较大的部队, 领讲者必须保持严肃。

座位尽可能呈马蹄状。这会令到更多的士兵拥有前排位置, 而不会有人站在讨论军官背后。引导事后回顾 (AAR) 的部队军官需要安排在马蹄型的前方中间位置。更高级的部队长官和指挥官需要安排在马蹄型的侧面和后面。举例来说, 在进行一个排级的事后回顾 (AAR) 时, 排长和排部军士要安排在马蹄型的前方中间位置, 士兵朝左右两边展开。连部指挥官和营部指挥官安排在后排士兵的后面。这令到士兵在参与事后回顾 (AAR) 时感觉到他们的评论和上级长官的评论一样重要。重要的是事后回顾 (AAR) 所塑造的是一种公开讨论的氛围, 而不是受官阶意识压迫的氛围。

教具必须放置在中间位置, 让尽可能多的人受益。地形板需要支撑起来, 形成一定的角度来增大可视性。电视机 (如有使用) 必须放置在背光的地方。使用草绘纸图表和干燥可擦书写板时, 最好让每个人都能够看得到。但是教具不应成为事后回顾 (AAR) 的唯一主角。在使用草绘纸图表时, 军官必须确保书写是块状的并且足够大, 不至于影响阅读。

恰当的使用这些技巧, 能够帮助部队高效地执行事后回顾 (AAR)。详见战地手册 (FM) 25-101 的附录 G。