



● 作者/Richard H. Kohn ● 譯者/王建基 ● 審者/丁勇仁

# 意見具申

## Dissent

取材/2023年7月美國陸戰隊月報(Marine Corps Gazette, July/2023)

意見具申對軍事幹部至關重要，但並非貿然爲之。必須考量全般情況並衡量長官與部屬角色，方能引導上級指揮官下達最佳決策，完成各項任務。

2023年4月26日，美陸戰隊人力管理士官兵分發團隊(Manpower Management Enlisted Assignments)在訪談過程中，善用多元溝通技巧，根據受訪官兵意願與需求，提供留營與職涯發展相關資訊。(Source: USMC)



非常感謝安東尼中校的介紹。能對陸戰指參學院學員演講實在是莫大的榮幸，本人十分感謝有這個機會。在此要特別感謝教務長菲利浦(Jonathan Phillips)，從菲利浦就讀北卡羅來納大學歷史博士班開始，我與他相識將近30年，一

向對其心存感激：菲利浦是最優秀的教師，也是我見過最誠實、最用心及最有見地的學者之一。他同時也是我個人的好友，在專業議題，以及該買何種帆船與腳踏車這兩方面，都是其特殊專長，也給了我建議。





就討論時意見具申這方面而言，我們不只是討論相互不同意這件事；我們都對許多事意見不一，而且經常如此。

<sup>1</sup> 畢竟我們都是美國人，至少在這場諸位大部分是。意見具申不是不服從，也不是違抗命令，即便意見具申有可能會導致這樣的狀況。意見具申並不是對合法命令加以挑戰或違抗。

意見具申與單純反對的相異之處，在於意見具申意味著反對多數人的意見或判斷、某個共識，或既存的權威，或者傳統上為各界所接受的制度規範，甚至是命令。

基本上，意見具申只是一種思想。有時對某些人而言，是一種態度。但是無論在民間社會或軍中，尤其是一般日常生活或是僅指在陸戰隊中，你今天所閱讀的書籍與所說的常用話語，都有很長遠的歷史傳統，或多或少都可以追溯至1920年代與1930年代的巴特勒(Smedley Butler)與卡爾遜(Evans Carlson)。其後，私底下、甚至在公開場合，便有不同的意見產生——換句話說，表達一種相反的意見，而不是保持沈默。這個定義的另一個部分，就是意見具申代表要冒著不利於自身利益的風險，無論在個人或專業方面，或者兩者都是，也因此需要勇氣。要冒著破壞與上司、與同事間之關係，或

#### SOLDIERS AND CIVILIANS

The Civil-Military Gap and American National Security



PETER D. FEAVER AND  
RICHARD H. KOHN, EDITORS

寇恩(Richard H. Kohn)博士與費佛(Peter D. Feaver)所主編《官兵與平民：軍民罅隙與美國國家安全》(*Soldiers and Civilians: The Civil-Military Gap and American National Security*)乙書共同編輯。

者升遷與聲譽方面等自身利益受損的風險。身為軍官，你們都瞭解具備勇氣；但意見具申則不盡相同，我們或許會稱之為道德勇氣。我們都知道、也有人教導我們，或者自己也能夠分辨是非對錯，而且我們都曾受過訓練、教育，或者有經驗、能力，能在任何一個情況下設想出適切的行動方案，或者該做的事，即使並不知曉所有事實、未獲得所有必要資訊、不具備寬廣視野，以及未擁有上級領導階層應有的必要特徵。

每項職業或行業都希望聽到不同的意見。律師、醫師、教授、神職人員、企業高管、工廠主管、地毯工、電匠、社

工人員及護理人員等，經常在如何完成一項任務或解決某一問題等方面，與同事、上司及部屬發生意見相左的情形。我們是一群務實、切合實際、解決問題的人，而我們的文化就是因觀點與想法的不一致而朝氣蓬勃。這已深植在我們的文化中。我們的政治充滿著意見具申。我們諸多規範中的其中一項——尊重另類觀點——乃是不可或缺，雖然很不幸，這點似乎已經式微了。當初這個國家是建立在不同意英國的政策、法律及制度；我們宗教傳統素來有著抱持異議的成分——脫離現行教會，甚至遠走他鄉，從威廉斯



發表意見前，務必權衡個人身分、當前情況及可能後果，就像演習過程中，各層級領導者必須審時度勢，下達適切命令。(Source: USMC/Cedar Barnes)

(Roger Williams)離開麻薩諸塞州清教徒，到摩門教徒離開紐約州北部與伊利諾州，遷往西部山區(Mountain West)——而且在座各位之中有許多也都知道，最初期摩門教各個定居地中，也都有各自的異議者與脫離團體。

想想那些不允許、或者不重視意見具申(源自於思想與言論

自由)的國家。相關國家的政府都是獨裁、專制，而且能犯下許多駭人的錯誤——就像俄羅斯決議入侵烏克蘭等——而且此類政府的軍隊欠缺彈性、貪腐成風。全世界社會中的各行各業，都是採取從上而下的管理方式，而且不鼓勵獨立思考與公開討論，這往往導致浪費金錢、抉擇錯誤、誤判市場或其

產品之接受度與適合性，以及身陷困境。

在軍中，可能遭遇命懸一線之危險，以及國家安全、甚至是一國身處存亡危急之秋的狀況，意見具申似乎對各階層而言都一樣重要，這正是因為軍隊身負重任。對我而言，意見具申不僅具有道德與倫理上的重要性，更是一項責任。試著站在個



人層次來看。如果你目睹一項錯誤，一項你認為會導致不必要的死亡或損害、造成負面效果、引起適得其反後果之決定即將下達，你有義務要提出問題嗎？只是袖手旁觀，卻不要求解釋或澄清，或者更進一步的解釋，就是一種瀆職行為……因為你未能充分、甚或未能適切執行任務，也未能充分或適切服務你的長官，或者那些你負有責任的人。

就另一方面而言，在指揮他人時，你是否不希望你的部屬提出他們的觀點，在決定行動方案——是否該採取行動、如何行動、替代方案與風險為何——的過程中，讓自己獲益於其經驗、知識及判斷？就我看來，每位主官(管)都需要鼓勵部屬，以某種方式或在某種場合表達其觀點，讓他們知道自己的意見有人聆聽並納入決策考量，以及上司可能採納各種脫離框架或不常聽到的意見與想法。意見與上司不合也不會面臨處罰。你一定要特別注意，千萬別讓你的部屬嚇得不敢吭聲。馬歇爾(George C. Marshall)於第二次世界大戰期間擔任美陸軍參謀

長時，最有名的就是有一次故意嚇他身邊的參謀說參謀沒能盡到職責。他的參謀都很吃驚，有的甚至感到錯愕，於是請馬歇爾加以解釋。馬歇爾說，已經一起工作一週了，可是卻沒有一個人反對他。<sup>2</sup>

至少這就是意見具申與領導統御的理論。我說的好像很簡單且很直白，這沒問題。但是我們都知道魔鬼藏在細節中。在現實狀況下，正如在座各位之中許多人都知道，或者可能曾經歷過，意見具申都是視當下環境而定。那就是說，視許多因素及各種情況而定。

第一，就是情況，也就是所處的當下環境。是低階軍官的戰術層次、還是高階軍官的作戰層次、地域型聯合作戰司令部(Geographic Combatant Command)的更高層次、甚或是華府/戰略層次？是處於戰區、執行戰鬥任務，或小部隊接觸，抑或是處於指揮所或指揮機構，還是在國內或派遣國外的參謀？是否有時間意見具申並加以討論？是否涉及盟軍，或者參與者全都是美國人？如果是後者，是否涉及其他軍種；或非軍事人

員，或當地民眾百姓、非軍事人員與當地領導人；或相關機構或夥伴國？是事關政策制定還是政策執行，例如最近，或很久前所制定的接戰準則，是由單位指揮部，直屬上級，或由位於遠方的華府所制定/執行？問題是出在決策還是執行層面？是否有時間針對政策、決策、命令或行動進行討論或辯論？生命是否危在旦夕？是否難以完成此一任務？

換句話說，就是這件事有多重要？後果會如何？是否有軍官因其經驗、知識、資訊及相關事項，使其能下達正確之決心？這些都需要判斷力與敏銳度、敏銳的觀察及周密的思考。

此外，涉入某一情況的人，乃是關鍵考量事項。我們必須衡量所面對的狀況，然後決定何時意見具申。面對上司意見具申，則是更加困難。

接下來的問題，就是如何意見具申。表達意見要在私底下或在組織中，或是對上級指揮官，而不是對著公眾，或是向會公開你觀點的人去表述。這也就是說，你能在私底下，或在認識的小群體中(該群體的個人知



若提出異議為一種道德義務，那麼會中三緘其口、拒絕發表個人看法者，是否也算對長官不忠？(Source: USMC)

識或相處時間已凝聚尊重與信賴)說出自己的意見。相反的意見最好是私底下以謹慎的措辭提出。我們要深入瞭解的不只是上司，還有當下環境，而且要隨時清楚表明部屬的身分，這不止要在措辭上表現出來，語氣、肢體語言也是如此，同時應瞭解整個事件與負責人。

1980年代我在五角大廈任

職，有句話是這樣說的：「若有好的想法就應該付諸行動。」想想這句話的意思。就像所有的格言一樣，這句話可能是胡說八道，甚至是會讓你陷入險境。我的父親是個精明的伊利諾州律師，他和林肯(Abraham Lincoln)總統一樣，都會在辦公室牆上掛著所喜愛的幾句格言。其中他常拿來說的一句有關我

所做的錯誤判斷：「保持沉默就不須道歉。」嗯，這我不敢苟同，在意見具申方面更是如此，稍後我會加以說明。另一句格言，我認為我父親就十分正確：「保持開放思維的同時，也要具備理性與謹慎。」該格言的意涵是：重要的不僅是當時的情況、環境及問題的重要性，還包含要試圖接觸、交流及影響等



手段的人。

但是如果意見具申是一種道德與專業的責任，是一種帶有個人與專業風險的義務，那麼在討論某件事的重要後果時，有位軍官不同意卻保持沈默：他/她是否切實履行了部屬的責任，對長官是否忠誠？這既是個棘手且重要的問題，但也是個不僅不應在抽象的理論上停滯不前，也不應在執行日常職責時造成困擾的問題。這只是你工作的一部分，就像是所有職業、日常生活中的一部分。何時該說出自己看法，又何時該保持沈默。別太在意意見具申，也不要老是想著這個問題，只要把意見具申當做是軍官職責，以及面對同僚與長官間關係的元素。意見具申只單純是在專業軍種中軍官職責的一部分。正如某位剛退伍的一位四星上將所說：「我們偶爾，也可能經常會執行我們所不認同的命令。」<sup>3</sup>

馬歇爾對於選擇的必要性特別誠實。1930年代，馬歇爾被升任美陸軍助理參謀長後沒多久的一次會議中，當羅斯福(Franklin Roosevelt)總統清楚表達其觀點，並詢問辦公室與會人員

是否同意時，馬歇爾藉此機會與羅斯福建立了一種獨立且真誠的關係。與會人員都同意羅斯福的觀點，唯獨馬歇爾表示其不同意其中多數觀點，並說明原委。與會人員對馬歇爾說，你的職業生涯肯定完了。但羅斯福卻十分尊重馬歇爾的勇敢與誠實，因此在1939年，儘管仍有許多高階將領人選，羅斯福仍任命馬歇爾為美陸軍參謀長。而且在接下來的六年裡，當馬歇爾處理羅斯福與國會的議題時，他承認在戰爭結束後，他對不重要的事項減少發表反對意見，而是對大多數有意義、重大、關鍵性的問題或事項意見具申，避免在其認為重要的事項上，喪失其對政治人物的信譽及影響力。「我從不與總統討價還價」，馬歇爾回憶道：「我解決小事，以便能推動大事。我未曾以抱著歉意的方式做事，我從來也不是個有爭議性的人。」<sup>4</sup>

1943年，北非某處的美陸軍航空基地發生的事件，就是保持沈默必要性的好例子。多年前我在與兩位退役將領(都是四星上將)談及，當時受領消滅

軸心國設於羅馬尼亞普洛耶什提(Ploesti)煉油廠的任務。身為五角大廈美陸軍航空部隊上校參謀群中一員的史馬特(Jacob Smart)上校，提出一個低飛轟炸的攻擊方式，以避開敵方戰機與地面防空火炮。時任美陸軍航空部隊司令阿諾德(Hap Arnold)接受此一方式所可能帶來的風險，並對史馬特說，既然是他想出來的主意，那他就該去北非一趟，對可能執行此次任務的機組員進行說明。另一位將領詹森(Leon Johnson)，時任上校大隊長，向史馬特還有我說明，他知道執行這次任務的人會遭擊落，而且任務很可能會失敗——而且事實也是如此——結果詹森因為他的果敢與優秀的領導統御，獲頒榮譽勳章。我詢及既然認為會失敗，何不拒絕執行此次任務或提出反對意見？他當時目瞪口呆。身處第二次世界大戰中期，於真實存在的世界大戰中投身對抗殺人如麻的敵人之際，詹森從未想過要拒絕執行任務。就我所知，他並沒有意見具申；事後回顧，此種作為，就可能使其單位分崩離析。

我會特別注意在各個戰鬥

與指揮層級中，不要把意見具申與不服從、甚至違抗命令混淆，就如同拜讀米爾本(Andrew Milburn)的著述。他以個人不服從或違犯命令的往事為例。但每個例子都是以戰術或作戰層級的立場出發，採用普魯士軍官與其國王的例子。米爾本未談及戰略或更高層次，就像在他十多年前的一篇論文，談到麥克阿瑟(Douglas MacArthur)在韓國的例子值得效法時那樣。<sup>5</sup> 這不僅在當時看起來荒唐，如今也是；就政策、戰略及總統層次而言，麥克阿瑟的確犯下了不服從與違反命令之罪。美國憲法多有提及文人領軍的必要性，美國政府也將其視為立國根本，因此不服從命令之情事絕不可發生。軍官能與文人長官表達不同意見，但應在私底下為之，勇於發言但不是公然反對(也就是對新聞媒體或公眾)，甚至在國會的聽證會場合中，高級軍官向最高階文人長官說明其建議事項時，都會格外小心謹慎。

對校級軍官而言，在整個軍中所面對的許多，或許是最多的情況，就是戰爭的戰術與作

戰層級，因此軍官在必要時可考量對其命令與決心進行調整，以落實指揮官之意圖。上一代的軍隊試著從最低階層確認其決策，因為基層指揮官最瞭解情況，才能判斷相關需求以達成指揮官意圖。不論是在戰鬥中、參謀作業，或擬訂決策，當意見具申不可避免時，軍官就應挺身而出予以說明。追根究柢，道德勇氣與生理勇氣都同樣出自於同樣的源頭，那就是人格與判斷力。

我再提一個例子。有時或許命令能夠予以違抗，甚或應該如此為之。大約十年前，我在越南的行程，前往西貢東北方的某個小鎮，參觀一處過去曾被越共所使用的地道。有一位同行的人向我提及，在越戰即將結束前他是空軍少校，曾擔任前進空中管制官，任務是標繪敵軍地面目標。曾經接獲命令，引導戰機對某村莊實施攻擊，因為有南越的旅級部隊遭受該處的砲火攻擊，但他拒絕執行命令——且拒絕兩次。該名少校向上級報告，曾飛越過該村多次，從未遭遇火砲攻擊，如果南越的旅級部隊正遭受敵火攻

擊，那該旅就應予以反擊、並奪取該村莊，而不是將之夷為平地，殺死無辜百姓。後來那位少校被控抗命、被迫離開飛行職務，並被押送至美國駐越空軍四星上將司令前受審。該名少校的長官對這位四星上將說明當時情況。命令完全合法、情況明確、兩次下達命令，並對其發出警告，清楚指出違抗命令之後果。在聽審中，該名少校解釋拒絕摧毀村莊的原因。當時的司令佛格特(John Vogt)上將——戰功彪炳，是位第二次世界大戰王牌飛行員——下令清場，並再次詢問該名少校，究竟發生了甚麼事且為何如此為之。該名少校又將整個事件重述一次。佛格特在沈思後，命令該名少校返回原單位任職，重回飛行崗位，該案件最後不予處分。

如果換做別的司令，可能就會狠狠責難該名少校。該名少校做了一個道德高尚且極具專業性的決定：不因南越的旅長不願冒部隊傷亡的風險決定不發起攻擊，就殘殺無辜百姓。你自己決定。甚麼是道德勇氣？甚麼是正確抉擇？

在任何一個階層擔任指揮職



美陸戰隊官兵應廣泛閱讀、提升批判性思考能力，並在必要時提出專業見解，共同因應瞬息萬變的國際情勢。

(Source: USMC/Ana S. Madrigal)

務，並不是一場人氣競賽，即便軍官考核都是經過全方位考量。情況往往是晦暗不明、資訊不足及抉擇困難。就像指揮充滿著不確定性一樣，意見具申是否必須且適當亦充滿不確定性。軍官往往被迫進行「中階領導」(Lead From The Middle)，以幫助其長官決定矛盾抉擇，主張某個跟大家想法都不同的行

動方案，並加以捍衛。或者，在多數的情況下，採取一項部屬不喜歡或對部屬而言顯然是錯誤的決策或命令，然後儘可能加以完成。正如一位陸戰隊軍官幾年前所說的，在一場討論是否發起戰爭的會議中，被問到要如何在戰鬥中領導認為戰爭實在是大錯特錯且反對戰爭的人時，他表示其向來都是依

職權盡全力去做每件事，在使部屬與參與相關行動的伊拉克人所受傷害降到最低的前提下完成任務。

有時就是必須對掌權者說實話，但是馬歇爾瞭解，你不能一直這樣做，否則你就會變成烏鴉嘴或者麻煩製造者。當階級與職責不斷提升時，應學會如何碰觸聽眾內心與情況核心的

直覺。身處戰陣之中，千萬不要屈服於恐懼，而要奮力去做。有個必須跟一位既難纏、出言不遜、態度輕蔑，卻又猶疑不決的國防部長共事的參謀首席聯席會議主席曾告訴我，當他走進部長辦公室時，總是希望使部長心情愉悅，因為他知道必須使部長傾聽他的意見。即便部長不想聽，也要告訴部長該知道的事，這點很重要。馬歇爾在提到與羅斯福互動時，也是這樣說：

「挑重點、擱置爭議，或是報告不愉快且真正重要的事。」

讓我再提一個想法結束這場演說。就在我們說話的當下，美陸戰隊正展開一系列的改革。平均法則告訴我，其中有些改

革(希望只是一小部分)可能是錯的、需要調整或是精進等作為。這表示每個階層的陸戰隊官兵，一定要比「平時」更願意意見具申，以免最高層——或幾乎是——犯下錯誤，並導致種種困難，甚至效率不彰或死亡。在座非陸戰隊的學官也應該注意，並同樣地意見具申。我知道其他各軍種正面臨著科技所帶來的種種重大挑戰——僅舉幾例就有網路、無人機、人工智慧、無人駕駛的艦船、飛機與車輛——以及瞬息萬變且具威脅性的國際情勢。更不用說預算的限制，以及盟國與領導階層的改變，這一切都會對基層造成震撼。要準備好應對這種挑戰；

不要以附和他人的方式做出貢獻，而是貢獻你的經驗與專業、透過廣泛閱讀與批判性思考等方式加以理解，在需要意見具申時勇敢提出異議，那麼你所提的意見就有意義。軍種與國家必將因此而受益。

#### 作者簡介

Richard H. Kohn博士係北卡羅來納大學教堂山分校(University of North Carolina at Chapel Hill)歷史、和平、戰爭及國防課程名譽教授。曾於1981至1991年間擔任五角大廈空軍史主任(Chief of Air Force History for the Air Force at Pentagon)。本文係其於2022年5月在美陸戰指參學院演講的修訂版。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

#### 註釋

1. 根據《牛津英文字典》(*Oxford English Dictionary*)的解釋，dissent(動詞)的意思是「表達不同觀點……不同意某一提案或其他等等；不贊成；對某行動不贊成或反對……以不同方式思考」。《牛津簡明英文字典》(*The Compact Edition of the Oxford English Dictionary*)亦同。
2. 馬歇爾與其參謀於其任期之初。
3. 此係2021年之談話內容，後於2022年秋在北卡羅來納州杜倫(Durham)又再重述一次。這位海軍上將曾任某一聯合作戰司令部(COCOM)司令，退役後，成為一位能直接向總統報告的高階文官。
4. 引自 Forrest C. Pogue, *George C. Marshall: Ordeal and Hope, 1939–1942* (New York: The Viking Press, 1965); and Forrest C. Pogue, *George C. Marshall: Education of a General* (New York: The Viking Press, 1963).
5. Andrew Milburn, “When Not to Obey Orders,” *War on the Rocks*, July 8, 2019, <https://warontherocks.com/2019/07/when-not-to-obey-orders>; Thomas E. Ricks, “Richard Kohn Fires a Warning Flare about a Joint Forces Quarterly Article,” *FP*, September 29, 2010, <https://foreignpolicy.com/2010/09/29/richard-kohn-fires-a-warning-flare-about-a-joint-force-quarterly-article>; Andrew R. Milburn, “Breaking Ranks: Dissent and the Military Professional,” *Joint Force Quarterly* 59 (4th Quarter 2010).