

## 異 議

一個組織，要建立有效的決策流程，就必需廣納不同的意見，此處「異議」指的不是組織內部的派系和對立，因為那只會摧毀整個組織！

我們都有這樣的經驗。想想看，在你服務的單位開會的時候，是什麼樣的氛圍？大家可以充分發言嗎？可以不同意長官提的草案嗎？可以不同意同事的想法嗎？還是主席一個人滔滔不絕，說完後問大家有什麼意見，然後鴉雀無聲，於是主席就指定某些人發言，被指定發言的人只好順著主席的意思說些無關痛癢的話或奉承之語，然後主席問有沒有人反對？當然沒有。主席就宣布：「無異議通過！」。散會後等主席一離開，大家一邊走回辦公室一邊七嘴八舌的聊天，就有人說：「我可不同意，如果這樣就會\*\*\*」、「是啊！」、「不可能！」、「怎麼不考慮\*\*\*」、「既然已經決定了，為什麼還叫我們來開會？」……。如果你問他們為什麼開會時不說，他們就會回：「說了也沒用！」、「人微言輕嘛！」、「你找死啊！」、「秋後算帳怎麼辦？」、「不想領年終獎金嗎？」……等。如果是不需要顧慮、不會有壓力、有意見當然可以說、主管有那種雅量……，那麼恭喜你，你要珍惜你所在的單位，可嘆的是，不敢隨便說恐怕才是常態！

如果組織中有人有異議，絕大多數的單位主管第一個念頭通常是：「是誰反對？」於是追查到底是誰在反對？是誰不團結？是誰在搞分裂？是誰在搞小圈圈？是誰窩裡反？同樣的，當我們聽說開會時大家意見不同，吵成一團，也常會認為只要有不同意見，就是代表內部的分裂和不團結，其實這樣的觀念是不對的！因為在做重大的決策之前，一定要廣納不同的意見，經過充分的討論以後，才會有高品質的決策！所以聽聽不同意見反而是好的，甚至有時還要在制度上面建立和確保對立立場一定存在，因為唯有這樣才會有一流的決策。

美國羅斯福總統就謹守一個簡單的原則：如果眾人在重大決策上出現意見一面倒的情況時，就絕不貿然下決策，他會將整個件事暫時擱置，以便大家有時間再詳加考慮和溝通。因為重大的決策表示風險也相對很大，眾說紛云本來就是很自然的，大家異口同聲的贊成，就表示準備功夫做得還不夠！

還有一個例子，美國的艾森豪將軍平日作風強悍，他的一位參謀官在開會時老是與他意見不合，這位幕僚覺得幹得很痛苦，於是用盡關係想要請調到其他單位。好不容易，終於有了眉目，他立即找機會向將軍報告請調的意願，希望將軍同意成全。艾森豪問他：「你為什麼要調？」他回答：「報告將軍，我常常跟將軍的意見不同，想必將軍也不會喜歡我，調到新單位就不再會造成將軍

的困擾了！」沒想到艾森豪將軍說：「你給我留下，我需要你，如果我的參謀都跟我意見一樣，那還要參謀作什麼！」同樣的，你希望組織裡都是些應聲蟲嗎？

其實這種重大決策前廣納不同意見的觀念，在中國古代皇帝時代也有類似的作法，還將其制度化了。由於皇帝一人掌權，誰敢反對皇帝可是要殺頭的，於是聰明的中國人就設立了一個叫做「諫官」的制度，他的工作就是向皇帝提出不同的意見，這是他的職責，不提反而是不是盡責，皇帝就算生氣也不敢對他怎樣，不然史官的記載會讓皇帝遺臭萬年！

近代的例子，就是國家為符合一定資格的刑事訴訟被告所設置的「公設辯護人」制度。公設辯護人是公務員，所做的事情極為近似律師的工作，在強制辯護（或稱為義務辯護）的案件中由法院指定為被告辯護。除上述情形之外，刑事被告也可以聲請法院指定公設辯護人為其辯護。此制度是為維護所有國民不論貧富貴賤平等接受公平審判的基本人權，刑事被告若因無資力或其他原因未選聘律師為辯護人時，考量到當事人雙方，即檢察官與被告之間在地位上並不平等，國家須為其提供辯護服務，藉以實現刑事訴訟之正當程序，因此我國遂有「公設辯護人」之設置。基本上這就是將異議制度化的實際應用。這些公設辯護人表面上看是用納稅人的錢來替所謂的「壞人」辯護，以減輕或幫助其脫罪，在道德上好像說不過去，怎麼會這樣？可是，我們實地想想，在法庭上被告是處於不利的境地，若他所提出的證物或說詞沒有受重到應有的對待，就很容易被錯誤的或過重的量刑，公設辯護人的責任就是提出異議，以保障法官公平合理的審判。

所以，一個優秀的主管，應該營造自己單位內聆聽不同意見的氛圍，讓每個成員都能夠也願意開誠佈公一起討論。如果決策是在眾人鼓掌聲中一致通過，那麼幾乎可確定功課一定做得不夠，因為任何決策必然有利也有弊，一言堂的結果會讓我們根本沒有想到負面的影響，面臨時必將手足無措！