

國立政治大學 社會科學學院

行政管理碩士學程第二十二屆碩士論文



「靠北長官」苦了誰？陸軍基層連長的權力地圖  
**The Effects of Online Anonymous Complaints on Army  
Company Commanders**

指導教授 鄭力軒 博士

研究生 蔡承亨 撰

中華民國 110 年 12 月



## 謝辭

能完成論文順利從政治大學畢業，對我來說就像是遙不可及的目標。但在論文完成後的現在，回想題目發想階段即遭遇的挫折，執行階段漫長的逐字稿，再到分析階段試圖從茫茫字海中尋找脈絡的感受，如今端著論文一次次細讀，都能回想起這段故事是誰告訴我，而我又是懷抱著怎麼樣的心情將其記錄下來，一切的一切，都醞釀著這份論文對於我的意義與溫度。

除了文中感謝的諸位受訪者之外，更要感謝鄭力軒老師任我在鍵盤上恣意揮灑，您總在關鍵時刻點醒我的不足，讓我能將論文的關節要點逐一鏈結；感謝王增勇老師對建制民族誌的精闢說明，讓我能更完整呈現想說的故事；感謝臺灣大學簡好儒老師口試時的建議，您一句「Eye Opening」讓我更堅定完成論文的決心；感謝楊婉瑩老師與黃東益老師，在社科院研究計畫發表時，明確指出論文的重點與盲點，讓我能更切中主題；感謝葉浩老師在課程中的啟發，讓我在徬徨的書寫過程中找到最後一塊拼圖；感謝陸軍官校時期引領我學習的張鵬祥老師，我從準備口試的過程中體會到，自己的任何能力與成就，都是從以往點滴累積而來；感謝友人邱冠諭與龐靖，為本研究的中英翻譯熱心協助；感謝論文最重要的讀者林宏嫻，這篇論文在妳的陪伴下逐漸成長，有妳的觀點與意見，讓論文不只是寫給國軍，而是寫給所有本論文的讀者，讓我能為他們述說，這是一個國軍如何嘗試轉型，證明自己是忠於國家、為人民服務的故事。

最後，該是兌現諾言的時候了。在我身陷數十萬字的逐字稿地獄，感到最痛苦、最困頓的時候，政治大學綜合圖書館二樓窗邊不時出現的小松鼠，撫慰了我疲憊的身心，看著牠矯捷靈活的微步跳躍，彷彿自己打字節奏也跟著輕快了起來，當時心中暗許，等到撰擬謝辭的那天，一定要將牠寫入其中。感謝上述所有人（松鼠）的協助，無論有心無心，您們都在我論文與成長的過程中，有了無可取代的地位，謝謝！

蔡承亨 謹誌

於政大綜合圖書館二樓松鼠窗邊

中華民國一一一年一月



# 摘要

當今網路社群對我國社會的影響力已是有目共睹，而自 2014 年出現在 Facebook（臉書）上的「靠北」系列社群，更是引發國軍蓬勃的「靠北長官」現象。該社群的對外公開性與人員匿名性，衝擊了陸軍基層連長對單位領導與管理的觀感，更對國軍組織的內部運作造成影響。本研究以陸軍基層連長的視野作為立足點，透過建制民族誌的研究途徑，實際進入靠北長官事件現場，傾聽他們所經歷的挫折與困難，為其解構建制環境中的權力關係；並協助連長們找到靠北長官事件中，屬於他們的角色與權力地圖。

經由建制民族誌的剖析，本研究主要發現如下：一、靠北長官現象的發生不僅是陸軍基層連長領導失當，更包含了社會對國軍的觀感、國軍組織文化及保防體系的運作，形成國軍內部象徵保障基層權益的「轉型正義」現象。二、國軍當前的申訴制度雖然完整，但並不完全符合基層官兵需求，廣泛性、低門檻、可匿名，更能符合官兵期待。三、要求基層連隊主官重視官兵權益固然正確，但並不能就此轉換國軍形象，而是必須思考組織中的結構性問題，配合制度面的改善與長時間的證明，方能逐步弭平舊威權時代國軍所為之惡，重塑國軍是為人民服務的仁義之師形象。

本研究認為，靠北長官現象對國軍多數成員的軍隊生活產生某種改變，即便彼此立場不同，但都是為了規正舊威權時代所斲傷的國軍形象，持續向世人證明中華民國國軍是為人民服務的國軍，故彼此應相互體諒對方在建制中的位置及困難，共同落實軍中人權、合理要求、精實訓練，一片丹心假以時日，終能為我人民舉國上下所認同。

**關鍵詞：**建制民族誌、國軍、連長、靠北長官



# Abstract

The influence of social media on our society is obvious, and the "Kao-bei" (靠北) community appeared on Facebook since 2014 have triggered a phenomenon of complaining their superior officers online in the R.O.C. Army. Given the openness and anonymity of online communities, there is a huge impact on army company commanders' perception of leadership and management; even the internal operations of the R.O.C. Army cannot be exempted from that impact. This study is based on the angle of army company commanders. Through the approach of "Institutional Ethnography", this research attempts to understand the power relations in the military, by listening directly from our company commanders of their experience and difficulties; and help them to realize their roles among this overwhelming flood of online complaints.

From the perspective of institutional ethnography, the results of this study are as follows: First of all, what have included in the cause of the phenomenon of "Kao-bei Officers" (靠北長官) are not just the abusive leadership of the company commanders; it also includes the public image of the military, the organizational culture of the armed forces, and the operation of the counter-intelligence branch in the military, of which is part of the "transitional justice" movement in Taiwan to protect the rights of soldiers. Secondly, although the grievance system of the military is fine, it still falls short of the expectation of our soldiers, who want the system more accessible and competent, and are asking for anonymity when registering complaints. Finally, it is right to demand company commanders to take good care of the rights of their subordinates; but by merely doing so, we are still unable to reverse the negative public image of the military forces; what we need also is to improve the organizational problems of the military forces; and through the test of time can we build up for our military forces a good reputation among the people.

This study believes that the phenomenon of "Kao-bei Officer" (靠北長官) has brought

about a profound change in the military life of most of the members of the R.O.C. Army. Even though they are in different positions, they all aim to improving the image of the R.O.C. Army damaged in the old authoritarian era and continuing to prove to the world that the R.O.C. Army is a national army that serves the people. In conclusion, our officers and soldiers should understand each other's difficulties in the military organization, so that they can sustain human rights in the military and improve training quality, to meet the expectation of the people.

**Keywords: Institutional ethnography, R.O.C. Army, Company commander, Kao-bei officer**





# 目次

第一章 緒論：來自虛擬世界的真實審判.....	1
第一節 網路社群的威力.....	1
第二節 「靠北長官」事件中的受害者.....	4
第三節 形成研究問題.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 軍隊社會與網路世界的衝突.....	9
第二節 陸軍基層連長的培養與塑造.....	13
第三節 國軍對申訴案件之處置.....	17
第三章 研究方法.....	21
第一節 研究取向.....	21
第二節 研究設計.....	25
第四章 陸軍基層連長的處遇.....	35
第一節 上任之前.....	35
第二節 是領導者還是外來者.....	37
第三節 該為誰代言.....	44
第四節 小結.....	48
第五章 當調節失靈.....	51
第一節 風險與保險.....	51

第二節	當聲音被聽見.....	55
第三節	發聲之後.....	62
第四節	小結.....	66
第六章	時代的斷層.....	69
第一節	舊歷史的包袱.....	69
第二節	新政策的衝擊.....	74
第三節	聲音該被誰聽見.....	77
第四節	小結.....	82
第七章	結論與建議.....	85
第一節	連長的責任.....	85
第二節	申訴制度的反思.....	88
第三節	轉型誰的正義.....	91
第四節	總結.....	94
第五節	尾聲.....	95
參考文獻	.....	99
中文文獻	.....	99
英文文獻	.....	103
附錄	.....	105

# 表次

表1 訪談對象人員統計表.....	29
表2 臉書「靠北」系列社群統計表.....	58





# 圖次

圖 1 研究架構圖.....27





# 第一章 緒論：來自虛擬世界的真實審判

2021年2月4日，一名退伍軍人在其個人臉書（Facebook）上發表文章，其內容是擷取青年日報的國軍戰技操演畫面，配合著振振有辭的批判，直言「軍人著軍服」就不該對層峰行鞠躬禮，頓時讓各媒體新聞及網路社群炸開了鍋，在沸沸揚揚的討論下，國防部發言人不得不在翌日做出回應（國防部發言人，2021），期望平息該文章所引起的網路社群效應。

以上的網路社群事件引起了筆者的興趣，一邊搜索著自己從軍十多年來的記憶，的確不是第一次看到國軍戰技操演行鞠躬禮，且筆者也了解，以國軍做事的謹慎態度，每次的戰力展示，必然是經過一次又一次的磨練與反覆檢視才會展現出來，所以這個網路社群事件引起筆者興趣的，並不是哪一種行禮方式才是對的，而是一個客觀存在事件的對錯，究竟是真切存在的當事者說了算？抑或是虛擬存在的網路論述說了算？中間的平衡，又是誰該去維繫呢？

## 第一節 網路社群的威力

猶記得數年前有一部國片名為「鄉民的正義」，其電影副標題「網路也好，真實世界也好，人多的一方...往往霸佔著所謂的正義」，這讓觀影人開始反思「社群網路上的論述是否能真正貼合事實」，甚至更進一步懷疑「事實是否等於真實」，或者去思辨「事實是指真正的事件實況，或只是操弄群眾意識者、當事者、旁觀者所意圖呈現的真實」？當然，不論真相究竟為何，現代社會中我們都能一次又一次地見證案件被放到網路上「公然審判」。如2021年1月3日，在臉書社群「北屯大小聲」裡一則外送平臺熊貓（Foodpanda）外送員與臺中市富王鴨肉專賣店員的衝突畫面，經網路社群一再轉傳分享後，迫使該店經營人於一週內召開道歉記者會，並頂讓店面結束營業（中央通訊社，2021），網路上稱為「毛齊哥之亂」；另一間更大的食品品牌，曾為臺灣在2019年世界巧克力大賽奪得五金十九銀四銅佳績的福灣巧克力，也因為某人於2020年11月15日，在網路Dcard論壇上刊登一則名為「拒買性騷擾巧克力福灣」

的文章，內容以「過去性騷擾的新聞好像都被淡忘了，在這裡幫大家回顧一下...」為開頭，重述 2015 年發生的福灣巧克力董事長性騷擾案，重創其聲譽；該文章在網路輿論發酵近兩週後，導致其公司聲譽瞬間暴跌（福灣莊園巧克力有限公司，2020），讓許多採用該公司巧克力作為原料的乖乖、Mister Donut、桂冠、全家便利商店與家樂福等業者，紛紛宣布下架相關產品（中央通訊社，2020），急著與「世界金牌」做出切割，畢竟網路社群風向不可違，不論自身覺得有理無理，誰要是逆風而行，都是要被「網路公審」好好地檢視一番的。

在國軍過去的媒播事件中，也有數次因網路社群發酵所導致的著名事件，其中引起最大風波的，當屬 2013 年 7 月 4 日，陸軍洪仲丘下士生前疑似遭虐致死事件。最初洪案由傳統媒體批露後並無引起太大關注，但在社群媒體跟進討論後，議題開始迅速延燒（傅文成、謝奇任、邊明道，2019：122-123），當時國防部雖於 7 月 15 日召開臨時記者會，公布行政調查報告與數十人的懲處、法辦名單，甚至時任國防部長高華柱先生亦因該案於 7 月 29 日辭職下臺以示負責，但當時的社會氛圍跟輿論並不滿意軍方所給的說法。初期尚在檢調單位偵查不公開階段時，新聞媒體、網路社群與談話節目上便對洪案大肆報導與討論，其中充斥的各種爆料消息更是真假難辨，即便檢調單位的調查尚未明確，但發酵後的不實言論已對國軍形象造成莫大傷害；如當時輿論普遍認為禁閉室中不當操練洪下士的錄影畫面被軍方惡意刪除，但經桃園地檢署及法務部調查局證實，攝錄畫面並沒有遭人為刪除之證據（傅文成、陶聖屏，2018：101-102），但這並不能撼動已遭不實言論混淆的大眾視聽，輿論與網路謠言持續以「國防布」屏蔽了攝錄畫面來戲謔沒有錄影畫面的情況。隨後在網路社群不斷串連下，以柳林瑋醫師為首，包含各行各業等 39 名網友成立「公民 1985 行動聯盟」，分別於 7 月 20 日、8 月 3 日發起「公民教召」及「萬人送仲丘」的社會運動（當時因參與人員多穿白衫，又被稱為白衫軍運動）。當時以「要真相、要人權」為號召，訴求披露事件真相、改革國軍制度、屏除軍中陋習等，驚人的是，該聯盟僅用兩週時間，便以網路成功號召民眾兩度上街頭，兩次人數合計高達十多萬人，這不僅與我國先前社會運動的組織動員模式大相逕庭，更是由網路串聯所發起的新型態力量。國軍在首次遭受網



路社群力量的強大衝擊後，結局是「禁閉室」被改制為「悔過室」，軍事審判法亦被修法，使現役軍人於非戰時犯罪回歸普通司法體系審判，軍事監獄與看守所廢除，自此走入歷史的一頁（吳景欽，2013：32-33）。

洪案之後另一個著名案件為阿帕契自拍事件，此案肇因於 2015 年 3 月 29 日，民人李蓓蓉於個人臉書上傳國軍陸航單位阿帕契直升機駕駛艙的自拍照片，由於該型裝備為國軍對美軍購之重要項目，先前營區開放參觀時並不同意民眾或媒體實施攝、錄影，導致李的自拍照片在網路上受到猛烈撻伐；初期李的態度並不認為個人有錯，導致這起有關軍隊內部管理的案件透過社群網站與網路討論區的推波助瀾下，影響的時、空範圍不斷擴大，此案成為繼洪案之後，再度成為國軍面對網路世代危機處理能力的試金石（蔣國強，2019：53）。但結果是國軍形象再度受到重創，時任國防部長高廣圻先生雖請辭未獲准，但仍有包含參謀總長等 21 名將、校軍官遭到記過、調職懲處；回到本案實情，當時在網路社群、討論區、媒體等談話節目上沸沸揚揚、煞有其事說著此案違反陸海空軍刑法第 21 條與刑法第 109 條洩密罪，然經勘驗相關裝備與審度相關法規後，裁定阿帕契直升機座艙內儀表均非屬於機密，亦無洩密之事實，涉案人員全數不起訴處分（臺灣桃園地方法院檢察署，2015）。

後續透過網路發酵較為著名的案件，即便衝擊的力道稍弱，但仍造成國軍不小的影響，如 2016 年 3 月 5 日，某作者在網路 PTT 論壇發表一篇名為：「憲兵非法搜查我家並扣押東西」的貼文，該文章迅速被轉到 PTT 論壇八卦板後引起熱議，網路聲量在 2 日內（3 月 7 日）迅速超越當時著名偶像團體 S.H.E 成員離婚的重量級娛樂新聞（DailyView 網路溫度計，2016），同時前國防部長高廣圻先生為該事件接受立委質詢並實施道歉，國防部後續亦火速公布懲處名單以給國人交代。該案調查期間亦有群眾聚集到臺北市憲兵隊門前潑撒冥紙及燒毀憲兵制服抗議，要求國防部、憲兵單位為這件事負責（陳佳胤，2017：3-4），其抗議行為雖遭憲兵隊告發侮辱公署罪，但臺北市地檢署則認為抗議人士只是以反諷的方式發表意見，行為可受公評，故對抗議者不予起訴處分。另一件為 2016 年 6 月 27 日由網路社群引發的「小白」虐狗事件，驅使動保團體號召愛狗人士前往國防部門口前，擾嚷著要求國防部長出面，迫使前國防

部長馮世寬先生親自至國防部門口面對動保團體的質疑並道歉(鄭乃慈, 2018: 1-4), 在後續一系列溝通協調後, 國軍主動邀請了動保團體至各營區內實施動物保護演講與座談, 甚至要求各單位針對營區內的流浪狗實施造冊列管, 一旦發生流浪狗死亡事件, 須主動通報鄰近動保團體確認是否有虐殺情況。而最近的 2021 年 5 月 3 日, 臉書「靠北長官 3.0 by 2020」社群上一篇「國軍副食供應站提供美豬給國軍弟兄食用」的爆料文章, 使得國防部發言人即於翌日召開記者會澄清, 10 日前往立法院接受備詢(中央通訊社, 2021), 說明國軍副食供應站與廠商供貨的簽約細節...以上種種, 都是筆者曾親身見證網路社群力量對社會、對國軍體制所帶來的影響。

在以上諸多事件交手之後, 國軍切身體會到每位軍人、每個營區的角落, 都不再像人們過去所形容「國軍是較為封閉」的形象, 因為網路連結著世界每個角落, 不論是再有獨特性的團體, 都難以在網路社群的力量下置身事外, 漸漸地國軍因應網路潮流亦開始新的做法, 開始有了自己的臉書版、Instagram 版國防部發言人(臉書於 2014 年 12 月 14 日成立, Instagram 於 2018 年 9 月 3 日成立), 風行草偃, 各軍種司令部、指揮部陸續有了自己的粉絲團、網路小編, 在在證明了重視傳統與傳承的國軍, 也必須跟上新時代、新科技的腳步, 但在逐漸重視網路風氣的路線上, 這種網路社群公審的作風, 也漸漸地影響了國軍內部的領導與管理關係, 「靠北長官」的風氣, 應運而生。

## 第二節 「靠北長官」事件中的受害者

綜觀第一節所述, 引起倒店、公司風評低落、檢討行為失當及部會首長道歉等種種現象, 皆源自於網路社群上一種「我不爽, 我想要靠北」的現象, 這是近年標榜言論自由的網路世界開始蓬勃發展的社會現象。「靠北」為閩南話「哭父」的諧音直譯, 原意為兒女因父親死亡而哭泣, 後指某人哭鬧或無理取鬧之意, 經由不斷轉用延伸後, 靠北成為了一種網路俗語, 意旨某人對某件事物心有不滿而予以發聲之現象。而靠北除能讓個人抒發不滿, 更有可能依照靠北標的之類型、道德性、牽涉群體, 引起網路社群集體意識發酵, 導致不同程度實質影響社會的現象。而在臺灣使用比例最高的臉

書社群（臺灣網路資訊中心，2020），自 2014 年起開始出現一系列「靠北」社群（時事想想，2015），但靠北文化持續普及後，曾於 2015 年因「靠北部落客」社群造成楊姓藝人自裁身亡事件，雖曾引起當時臺灣社會對靠北現象之重視，臉書亦宣布將管制匿名粉絲團內惡意中傷之言論內容（行政院，2015），但因網路的高度自由性且真偽難以辨別，管制的成效仍十分有限。

靠北系列社團運作的模式，通常為一個或複數個匿名的經營人，也就是「板主」，外界無從得知其真實身分，而欲刊登文章的人員遵從板主定下的「版規」，按板主要求將文章透過第三方頁面傳輸給板主，故發文人跟板主並無互相接觸；當板主收到文章後，即代理發文人將文章放上社群，由於每一篇文章都是板主親自刊登，故使用該社群的人亦無從知曉原先撰擬該文章的發文人究竟是誰，從而達到雙重匿名之效。冠以靠北之名的系列社團通常多為開放性社團，也就是任何人都能直接閱覽其內容，其種類像是靠北工程師、靠北護理師、靠北男友、靠北女友...等多達上百種，而在靠北系列中自成一格，不斷出現新群組的，當屬抨擊國軍的「靠北長官」系列群組，即便國軍持續宣導各級官兵有任何問題或不滿，應採逐階、逐級向上回報，因為靠北長官系列社群具匿名性、真偽難以判斷等因素，使上級無法明確了解問題癥結，也無法協助解決問題，故對單位無實質助益，但靠北長官社群與貼文數量仍舊不斷上升，顯然僅靠宣導手段的效果有限。為應對這些來自暗處的指證與批評，國軍自然需藉由擔任基層「父母官」角色的連長，全面掌握每位官兵的想法與心緒狀況，以成為網路社群事件的第一道防火牆。

靠北的標的是否發酵、如何發酵、何時發酵，隨著網路世界的變動而無從準確判斷，如同上節所述福灣巧克力事件，世界金牌的品牌形象因為一則網路文章崩盤，但內容竟然是提起 5 年前的舊聞，這是任何組織的公關部門都始料未及的。網路風向何時會起，何時會變，並不像孔明借東風般有自然規律可供觀測，畢竟參雜了當時社會氛圍、群眾意識、人民教育等因素，要準確判斷網路社群的風向實在難以做到，而國軍在歷經數次網路社群事件後，漸漸地對網路上的風吹草動備感敏銳。即便參酌行政程序法第 173 條第 1 款：「人民陳情案無具體之內容或未具真實姓名或住址者，得不

予處理」，國軍部門其實毋須對網路社群靠北言論有所動作。但靠北長官社群的匿名文章，不論是事實或有失偏頗，於網路上公開後便能給所有不特定人士閱覽，吸引同樣想法的使用者留言、分享或按讚支持，除開始累積網路社群隱藏風險外，也間接引起了軍隊高層對被「靠北」單位的質疑，進而直接或間接關注目標單位內，是否有發生如社群中陳述不公不義之事實；另因為使用者匿名且真偽不明環境下，國軍需要藉由最了解各單位實況的連長們協助抽絲剝繭，發覺靠北究竟是確有其事或無病呻吟，而比起由下至上的明確逐級反映，靠北長官事件所形塑的模糊標的與由上至下的交代查辦，給了連長們更大的「建制」壓力，不得不列為優先事項實施處理。一來一往之間，靠北長官社群彷彿成為被壓迫群體的最佳情緒出口，是用民意對抗軍中制度的最佳利器，甚至讓高層透過這項管道了解基層困難，進而讓上級發揮體恤基層之奇效。上述所稱的「建制」(institution)，並非國軍指揮關係中所稱的建制，而是指基於特定目的之權力流動關係，所有為了達成該目的而參與其中的成員，都是這個建制中的一部分，它是一個動態的權力運作過程(瞿海源等，2015：324)。應用於本研究，建係指國軍為了處理靠北長官現象所建立的權力網絡，而連長則是這個網絡中重要的基層角色。

**「長官就對網路上那些靠北的話怕得要死，反正就覺得有什麼」，「對阿，早就知道是誰在那邊無聊一直靠北，只差沒有證據，反正躲在暗處亂講一堆有的沒的破壞單位團結也不用負責，結果是誰要處理？一樣還是我啊！不然長官一直追，搞的有問題的是我一樣」。**

以上對話是筆者之前協助處理靠北長官事件時兩位連長的對話，其中的「有問題的是我一樣」，表達了連長在過程中從瞭解狀況的人，變成是被指控的對象，所感到錯愕與無奈，是兩位連長在處理靠北長官事件的「斷裂」經驗。所謂的「斷裂」(disjuncture)，是指當事人的具體經驗與聲音被建制的知識體系所取代，這樣的特性，成為權力支配的特徵(王增勇、梁莉芳，2020：33)。讓筆者驚訝的是，以往處理靠北長官事件時，我們通常在意的，都是關注基層單位的官、士、兵是否遭遇到不公不義，或是個人權益受損事件，但上面兩位連長的對話，讓筆者開始思考，究竟靠北事

件中所要伸張的正義是誰的正義？是當事人？還是單位？抑或是國軍的整體？會讓人不滿想要靠北的事，就一定是錯誤的事嗎？

「啊？靠北就讓他去靠北啊，我們也有靠北〇〇〇這種東西，可是我們都當笑話或奇聞軼事在看餒」，「真的假的？你們的老闆或上級不會去在意這種東西嗎？」，「為什麼要在意？誰都有不爽的時候，抱怨完講完垃圾話，還是要繼續工作不是嗎？再好的制度都有人批評了，何況你們軍中要求又那麼多，沒人靠北才奇怪吧」。

第二段對話，則是筆者跟其他行業友人討論面對靠北言論時，所發生的另一次斷裂經驗，原來只有我們國軍會去在意靠北言論嗎？跳脫出我們自己的建制環境後，其實靠北言論一點也不重要嗎？由於靠北長官社群上各項言論難以辨別真偽，大多數狀況下為了維護軍譽，不得不從「事出必有因」或「見微知著」等超前佈署的想法，試圖從「疑似」被靠北的單位查明標的，供上級作為評估單位運作、制度是否欠周詳之參考依據，必要時甚至插手基層事務協助問題排解，以利社群力量洶湧時，如靠北為「實」，國軍以照顧基層立場已迅速協助單位排除問題，如靠北為「虛」，國軍以維護軍譽立場須對該貼文表達嚴正抗議，導致「明」與「暗」、「實」與「虛」、「正」與「奇」巧妙地維持了相互制衡的狀態，但是這樣的作法，似乎以非軍人的想法來說是多餘的。那是什麼樣的建制環境，塑造了國軍在面對靠北長官事件時不同的價值觀？每次靠北事件發生，是誰該為這個事件負責？做跟不做，為或不為，查與不查，陸軍基層單位的連長們為什麼要對一篇又一篇的隱晦言論絞盡腦汁與煩心呢？究竟是什麼樣的權力關係，支配了整個靠北長官事件的發生、處理到結案呢？

### 第三節 形成研究問題

綜合上述的斷裂經驗，筆者發覺在整個靠北長官事件中，並不僅是單純的下級對上級的反動，而是不同的群體在這個建制環境中權力交會所產生的現象，而位在這整個權力交會中心點的角色，便是每次靠北長官事件發生時，需要第一線面對與處理的連長們，所以筆者在本研究中，將以陸軍基層連長作為「立足點」，藉由描繪連長們在整個靠北長官事件中的權力地圖，勾勒出靠北長官事件的全貌。本研究將針對以下

的問題實施探討：

- 一、陸軍基層連長身為單位主官，面對自己單位內的事物本該擁有最高的領導與管理權力，但為何會出現靠北長官這樣的失序事件，讓連長成為了受制於人的「受害者」，經歷了一次又一次的斷裂經驗？
- 二、身為第一線處置靠北長官事件的陸軍基層連長們，在事件當中他所經歷到的經驗是什麼？面對匿名無形的靠北言論及上級的關切動作，身為虛擬與現實間의 交會者，他該如何安排自己的角色與工作？
- 三、陸軍基層連長們在靠北長官事件中所累積的經驗與工作知識，是鑲嵌在什麼樣的權力結構關係之中？又是什麼樣的建制脈絡，驅使連長們必須承擔這特殊的靠北長官現象？

藉由以上的研究問題，筆者將了解靠北長官事件中的建制環境、處遇當事人與工作流程之間關係的建制實體，並藉由本研究，期望能達到以下目的：

- 一、了解陸軍基層連長在實際的工作場域中，他的主官權力遭遇什麼樣的困難，為什麼在他最熟悉的領域中，仍會發生超出他規劃與預想的失控事件。
- 二、還原陸軍基層連長面對靠北長官事件的現場，了解連長們在案件中所實際面對的困難，發覺連長們在建制環境中被消失的聲音。
- 三、透過連長們處置靠北長官事件的工作流程與獨有的知識，反思當前國軍對申訴事件的處置流程是否有不足之處，並對國軍應對靠北長官事件處置的流程提出建議與反思。

綜合以上，本研究希望透過陸軍基層連長的觀點，了解整個靠北長官事件現場，還原出現代網路社群與傳統國軍組織交織的建制實況，以提出建議、改善或解決建制中的弱勢情形。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 軍隊社會與網路世界的衝突

#### 壹、軍隊中的團體至上

對一般民眾而言，軍隊組織相較於民間組織，總給人高壓、封閉、統一的觀念，連同筆者自己在內，入伍前一日不禁對這個神秘場域有諸多想像。軍隊有自己的生活方式與生活空間，就像是一個獨立存在的小型社會，且具有獨特的階級區分、管理制度、團體意識、價值觀念、文化樣貌，也具備了將進入此場域的新人社會化的標準模式（錢淑芬，2013：153-154）。國軍發展的源頭，陸軍軍官學校首任校長先總統蔣中正先生亦認為，軍隊中最重要的，第一是組織，第二則是鍛鍊，組織即是編制，凡事有條有理有秩序，鍛鍊就是教育，除了外在動作整齊劃一，內在的思想、精神、志趣也要統一起來（陸軍軍官學校，1984：49）。

針對軍隊組織的特性，Goffman（1961）曾以全控機構（total institution）的概念來說明，此種機構為組織全方位地控制成員生活，使其相處在相同的地方與外界隔離，成員於此被一視同仁，並重複相同的作息模式，受唯一權威支配與領導；而其類型又可區分為三類，第一類是監獄、戰俘營、集中營與精神療養院等機構，目的是矯正機構成員的偏差行為；第二類為孤兒院、養老院等機構，其成員雖無偏差行為，但因為機構內管理能量有限，故機構仍採用全控方式予以管制；第三類則像是修道院、軍隊等，其採取全控之目的，是為了培養組織成員擁有工作必須的態度與技能。錢淑芬、廖帝涵（2009：83-84）對照全控機構與軍隊的特性，認為軍隊具有全控機構的以下特質：（1）高強制性：高度重視服從與紀律，並以嚴格的規定與標準約束組織成員。（2）高規律性：成員每日的作息是重複的，並有固定的接觸對象，變動性不高。（3）高監控性：為達成監控個人之目的，遂將每個人安排在團隊中的固定位置與環節，且日常作息均按照先期規畫，並以團隊方式進行。（4）再社會化：軍隊藉由此全控性，重新塑造組織的成員，使其行為模式符合組織需求，而經由再社會化訓練完成的標準軍人，

將會成為貫徹全控組織意識的忠誠執行者。

另一方面國軍所稱的鍛鍊，也就是教育，乃是將每位初入軍隊的新人從外在動作開始，直到內在思想統合一致，如此才能為國家安全的遠大目標共同努力；然而動作的統一肉眼可見，但內在思想的統一就不容易了，因此國軍以「軍紀」作為組織中維持統合一致的準繩，當軍隊沒有了軍紀來維持，這樣的軍隊就不成為軍隊，只是擁有暴力的組織團體。但是何謂軍紀呢？一般人認為軍紀就是軍隊中的刑罰，但這只是其中之一，也有人認為軍紀是軍人品德與道德心，但這也只是其中之一，軍紀的定義為「軍隊中全體心理所共同公認的規範」，其意義在統一每個人的動作與意志，軍隊具有軍紀，才能維持精神，如軍隊沒有軍紀，便無法貫徹命令（陸軍軍官學校，1984：154-155）。故軍隊為達成其國防安全的特殊目的，形成強調信念一致、遵守紀律、集體控制與不計代價完成軍事任務的組織特性，Max Weber 更認為「軍隊組織是科層體制最極致的表現」（陳依翔，2016：137-138）。

但全體心理所共同公認的規範往往是抽象的，如何將這些摸不著邊的抽象規範述說給每位成員聽？甚至還要說服所有成員接受如此規範的思維？這需要一位完全了解軍隊思維的代言人來為抽象的公認規範捉刀；即便是純粹的軍紀條文，亦需要有人落實執行，這時在軍隊中經歷完整再社會化的陸軍基層連長，無疑是軍隊組織的最佳代言人。就其內在思維而言，連長過去的軍中歷練讓他對公認規範已有深刻地了解；就外在法規制度而言，他的連長職位乃軍隊所賦予，執行上級交付任務是他最基本的職位要求，這些條件迫使連長們必須不斷地運用其領導管理的影響與組織能力，引領部屬為軍隊組織的目標無私奉獻。

## 貳、螢幕後的個人意識

網路被認為能夠使人類形成思想，且是繼口語、書寫、數學、科學與電腦之後，第六種促進人類文明產生巨大變革與影響的「語言」（林圭譯，2001：3）。網路除了讓人類生活變的便利，也為世界帶來新的觀點與思維，當網路這樣的語言成為現代生活的日常溝通模式，人們與網路便再也密不可分。網路科技為我們的社會互動帶來了



數個特徵，如時間與空間的壓縮，使得地球村概念更普及，實質的物理與地理限制將不再具有絕對意義；另外數位式的網路具有分散的架構，只要能使用網路科技，任何人都有機會取得話語權，使得人與人接觸不再被侷限單一對象，人與人溝通成為去中心化，削弱中央集權發話的形式，讓溝通的互動性提高；因此透過網路科技所演變的社會，便是以客製化與個人化為中心的（黃守義譯，2012：72-80）。

另一方面，透過網路科技的協助，人們不再需要面對面實施溝通，而且在螢幕的背後，我們可以更自由的選擇自己在溝通中所扮演的角色，不用害怕暴露自己的真實身分，不用害怕自己失言造成的窘境，亦不用擔心說錯話而影響自己的前途，匿名性，便成為了網路的主要特性之一（張秀華、曾中蓮、周惠文，2007：3）。而且在網路世界中並沒有階級、職位上下的分別，網路中的身分與現實中的身分亦沒有相關，只要連接上網路，每個人都可以成為新的自我，透過匿名的特性，實現平常在真實世界中所不能或不敢做到的事，這種情況被稱為「低社會連帶性」（簡恆信，1999：52-55）。這樣的匿名性、低社會連帶性特質，巧妙地迴避了全控機構的監督功能，避免了組織內的壓力與抵抗全控之風險。另一方面，經由網路的使用，每個人均能取得專屬自己的網際網路權力，這個權力雖然僅是網路使用者的虛擬所有物，但具有施行意志於他人或他物上的能力，而這樣的能力有可能聚集並成為一個具有統治力的系統（江靜之譯，2001：128）。網路社會所蘊含的個人性、匿名性、低社會連帶性與網際網路權力，為當今的真實社會帶來了一股「網路正義」的現象，而這股不斷席捲而來的自由之風，不斷吹拂著軍隊堅信的各项傳統價值。

陸軍基層連長為了掌握部屬的想法與心緒，最大限度地運用自己的組織能力，增強對連隊內每位官兵的全方位掌握，但國軍自 2011 年初開始，逐步開放民用智慧型通訊器材，當營區內自由上網成為常態，連長們所要掌握的不再僅是實質上看、聽、感覺的到的人，而是必須掌握螢幕後的另一個角色意識，甚至是另一股群眾力量。以往透過面對面的溝通，連長可以藉由表情、情緒、肢體語言輔助來察覺部屬的內心想法，但當靠北長官事件發生時，面對情緒不明的網路文字與圖像，甚至連發話與說話對象都難以明瞭的狀況下，連長們所面對的困境，將比以往的領導者更為艱難。

### 參、文化相遇的衝突

這世界上最重要、最危險也是最普遍的衝突，不是社會階級的高低之間，也不是窮人與富人之間，也不是競爭的經濟體之間，而是來自不同文化人民間的衝突（黃裕美譯，2020：30）。當自由的網路文化遇上統一的軍隊文化，其中必然會產生裂痕。孫子兵法：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也」，意謂戰爭對國家來說是頭等大事，戰爭能夠獲勝貫徹國家意志，便是軍隊的終極目標，在為國盡忠的前提下，軍以戰為主，戰以勝為先，只要這個價值與目標持續存在，軍隊將持續以全控機構的模式控制組織成員，戮力將每位官兵徹底磨練成具有戰鬥力與意志力的專業軍人。但隨著再社會化功能持續加深，生活在其中的人們將處於相對孤立於社會的型態，組織所期望的角色便會是這些成員的唯一「實存」(reality)(錢淑芬，2009：136)。惟這樣的模式，卻在網路科技逐漸普及的現實中面臨了挑戰。翟本瑞(2001：43-47)曾提出「螢幕上的生活」的說法，由於在自身所處的真实世界無法得到滿足與認同，轉而在網路中發現自己能獲得成就、感興趣的社群世界而經常駐足於其中，甚至在網路上展現人性中的潛在性格，使其行為模式與網路外的真實世界有極大的差異。這種特殊的生活方式，陳家幸、賴冠州(2004：107)結合 C.H.Cooley 所提出的「鏡中自我」概念，進一步提出「螢幕自我」(monitor self)的現象。對於螢幕自我而言，決定自我的並不是人與人面對面的接觸，而是網路中的語言符號。這為軍隊中的網路使用者，提供了超脫全控機構唯一實存的另一個自我的身分，讓全控機構的掌握開始出現了罅隙。

軍隊組織面對每一個事件，總是以維護大我的前提出發，如同 1999 年美國著名電影「將軍的女兒」中的一段話：「There are three ways of doing things, the right way, the wrong way, and the army way」，隱喻了軍隊組織為達成國家的安全與穩定，將有一套自身的是非判斷邏輯。這樣的權威性，就像是棒球場捕手後方的裁判一樣，投的球有好球，也有壞球，但在裁判判定之前，它什麼球也不是(李宇美譯，2015：66)。相反的，由於網路的分散式結構，每個人都有取得話語權的機會，一旦個人意識開始

覺醒，便不再是中央集權與組織意識的完全接受者。全控機構的日常支配行為，以軍隊的角度而言通常是合理的，並沒有討論的必要，但以網路的角度而言，就不再是這個支配行為值不值得討論，而是變成了只要我覺得可以，為什麼不能討論？當軍隊培養專業軍人的全控機構行為，交由網路上其他場域的網路使用者來共同審視時，由於他人無法親身理解軍隊的價值，回饋的語言符號，往往讓軍隊中的網路使用者沾沾自喜，認為這是打敗集權的重大成就，是用網路剷平了高聳的科層體制，使被打壓的人有了發聲的管道（戴至中譯，2016：29）。陸軍基層連長身處在部屬的「組織實存」與「螢幕自我」兩個相互拉扯的文化身分之中，無論是貫徹軍隊的團體價值，或是維護部屬的個人價值，天秤的兩端，都無比沉重。

## 第二節 陸軍基層連長的培養與塑造

### 壹、職位的多重意義

在我國軍隊的編組之中，陸軍組織體系可分為指揮機構及野戰部隊兩大區塊；指揮機構即為各級單位之首腦，負責指揮所屬單位執行各項任務；野戰部隊依編成單位層級大小，依序為軍團（防衛部）、旅、指揮部與群、營、連等層級。連的編組包含連部及其所轄兩個以上之排編成，為具有戰鬥指揮與行政勤務責任之基本戰鬥單位，亦是陸軍組織中可被賦予獨立作戰任務之最小單位（陸軍總司令部，1999：2-15）。本研究稱之基層連隊即為連的層級，連隊之首即為連長，其不僅具有我國印信條例及國軍印信規則所載之單位印信使用權，更須具備帶領部屬單獨執行各項作戰任務的領導與管理能力。

陸軍基層連長為作戰任務的第一線指揮者，亦是國軍軍官在職場上首次獨當一面的重要職位，在國軍的觀念而言，唯有真正完成此一職務的歷練，才是具備擁有將校風範的成熟軍官，而在國軍的人事升遷經管規定中，亦能觀察到此職位之重要性，如陸海空軍軍官士官任官條例施行細則第 17 條第 2 項：「上尉晉少校：須在上尉階內曾任指揮職、幕僚職、教育職任何一項一年以上」，本研究稱之陸軍基層連長，通常為陸軍組織中的上尉階指揮職，也是目前國軍軍官晉升少校符合經管資格的最主要途

徑。能具備晉升少校資格，可從我國目前的退伍給與制度能夠一窺其重要性，依陸海空軍軍官士官服役條例第 23 條第 2 款：「服現役二十年以上，依服現役年資，按月給與退休俸終身」，在國軍軍官經管體系中，能達成服役二十年最低門檻即為少校軍階（最大服役年限上尉十七年，少校二十二年），因此能順利完成陸軍基層連長經歷，並獲得拔擢晉升少校，便成為國軍軍官取得終身保障的重要門檻。故擔任連長此一身分所代表的意義，就國軍組織而言，是確保所有軍事任務，能依上級規劃順利完成的第一線執行者；就個人軍旅而言，是鍛鍊個人領導與管理才能，成就將校風範的重要經歷；就人生階段而言，是能取得終身俸祿，保障個人與家庭生活的基本門檻。

## 貳、領導與管理能力

為了能夠讓新任連長具備符合職位的重要能力，國防部於 2020 年 9 月以重要命令重申，各野戰部隊須依其權責，針對候選連長的軍官幹部們辦理「連長講習班」，授課內容隨各主辦單位略有不同，但針對工作職能基本涵蓋「基層領導管理實務、團隊效能、人力資源管理、情緒管理、工作管理、品質管理、生活與工作角色定位」等項，無非是希望透過師資或高階幹部親自授課傳授經驗，以提升連長的領導與管理職能。惟學術界針對領導與管理相關理論繁多，究竟國軍希望連長應具備的領導與管理職能是什麼類型？怎麼樣的形式才是最符合國軍的組織文化與需求？

就領導而言，陳庚金（1979：203-204）認為領導的意涵有廣義、狹義之分，就廣義的角度而言，領導是運用個人地位、聲望或影響力，啟發、組織與控制社會行為之人；而就狹義的角度來說，是領導者運用其說服力領導他人，使其他人心甘情願接受領導。蔡培村、武文瑛（2004：10）則認為，領導是個人運用社會人際與人格特質的交互影響作為起點，配合被賦予的權力，並運用各種激勵方法與鞭策手段，作為引領群眾達成組織目標的行為。也有學者在縱觀各家的觀點，認為領導是影響其他人能夠了解目標，並同意要做的事，以及如何順利完成的過程，同時也是讓個人與群體往共同目標努力的過程（宋秋儀譯，2006：10）。社會學辭典則定義領導是群體領袖所具備的能力、素質和行為，是根據其個人的特點、經驗和地位所被賦予的，並具有不同

的領導風格以適應不同的情境（周業謙、周光淦等譯，2005：380），而國軍自身對領導的定義，為運用品德、才能來感召與啟發群眾，使其建立對領導者的尊敬、信仰，並願意合作、表達忠誠，進而使行動一致，凝聚共同意志，達成共同使命（國防部，2004：1-16），也就是當領導這項行為運用在軍事上時，領導者要先擁有品德，才能感召他人，進而發揮其影響力（趙本立譯，2001：38）。綜上所述，本研究認為，領導的核心在於「影響」（influence），使部屬能「自願地」（voluntarily）朝向目標前進，故陸軍基層連長的領導，是具有崇高品格之軍官，在透過軍隊組織制度獲得領導地位後，運用各種手段凝聚部屬，引導其達成團體目的之行為。

就管理而言，又是另一個被學者廣泛討論的名詞，有時管理可以被視為是一種行為，如管家管理某一個家庭、經理管理某一間公司，有時又可以被視為是一種有系統的知識體系，如人力資源管理、行銷管理、財務管理等，所以管理的涵義並非一成不變，而是隨著探討的情境而有所變化。本研究所指的，乃是探討陸軍基層連長對其連隊的管理行為。張金鑑（1985：3-5）認為管理是機關或組織為達到其目的，在符合人性的道理、標準及常理前提下，以確實有效的工具、方法，導引團體內成員的行為或生活模式符合團體規範，並使其妥善處置自身工作，讓機關、組織整體能井然有序、圓滿成功達成任務與使命。郭崑謨（1994：6）則認為管理是達成任務之整個行為過程，此一行為過程中乃以人為中心，並以系統的方式，善用組織所能運用之人力、物力、財力與科技，以期能順利朝向既定目標前進。而管理運用在軍事上，便是透過管理的理論與技術，合理組織人、事、時、地、物並加以運用，落實軍事之人力、財力、物力等資源之管理，以達成軍事目標（蔡萬助，1998：12）。

另外管理者依其在組織中所處地位，大致上又可分為三個層級，有些人負責第一線的管理（first-line management），主要擔任組織日常基本工作的管理；中層管理者（middle management）則進一步執行組織、計畫、管控及領導等工作，管理過程中除帶領第一線管理者從事上述的工作，並須協調各單位間的互助合作；高層管理者（top management）則為組織的成效、目標及任務完成負全責，過程中也必須領導中層及第一線管理者（高永光，2017：65-66），綜上所述，本研究認為適用軍隊管理的核心在

於「組織」(organize)，組織的對象不只是人，而是涵蓋人力、物力、財力，使其匯聚成執行工作的能量，並透過人的角色來「運用」(wield)此能量，使任務或工作能順利完成。而連長在擔任管理者角色時，除以人為基礎，組織連隊所能運用的各項資源外，亦須設法與其他連隊，甚至是上級協調，才能順利完成軍隊所賦予之任務，其在軍隊組織中所處的管理地位，為同時肩負第一線管理者與中層管理者之角色，並對上層管理者負責。

綜合而言，當軍官於軍旅生涯累積歷練，直到符合擔任連長職位的資格與品德時，國軍以組織的立場，要求陸軍基層連長必須具備影響部屬，使其能自發性為共同目標而努力，並在執行任務的過程中，能透過組織資源，跨域協調等手段，順利完成國軍所賦予之任務與使命。

### 參、背負的期待

比起企業組織中所論述的領導與管理，軍隊組織所認為的領導與管理範疇通常更為全面，因為企業組織在成立領導與管理的相互關係時，主要建立在工作時的場景，但軍隊在國家安全的整體架構下，軍人接觸其長官、部屬的時間通常比接觸家人的時間更長，且其工作關係不是僅存於上班時段才發生，而是無時無刻均存在指揮與隸屬關係，上到執行專案演訓任務，下到日常營區生活常規，中間相處的默契與分際，便由軍紀來共同維持。先總統蔣中正先生曾述，當以一個連為戰鬥單位，這個連就是所有官兵弟兄的大家庭，連長就是家裡面的家長，凡是關於部屬生活起居、飲食需求、冷熱寒暑、疾病痛苦，都要時時去留心，使得官兵如同赤子一般，懷抱著面對自己的慈母嚴父，那樣懷德畏威的感情，讓部屬時刻感念其恩情而不願離開，此為軍紀要素之一（陸軍軍官學校，1984：66-67）。中華文化的傳統軍事思想，亦認為領導者如能像愛護自己的兒女、嬰兒一般對待部屬，則部隊將感恩奮發，即使處於極不利的處境，也能人心團結，願意共同追隨領導者從容就義，但領導者亦不可過度溺愛部屬，使其驕縱而不能用，遇戰時而無法指揮（魏汝霖，1984：191）。故軍紀中所蘊含帶兵的道理，便是恩威並重，用仁愛帶領部屬，如同父母、兄弟對待自己的兒女、手足一樣，

但亦要用禮節法治節制部屬，使部屬望而生畏（蔡鏗、費怒春、蔣中正，1986：136-137）。故連長在其職位上，須運用軟硬兩面手法，使部屬感其恩德，為連長所示之目標全力以赴，並能時時警惕自身行為，以符合組織的要求。

連長在軍隊組織的環境中，除掌握部屬在營區的日常生活起居之外，還須掌握其興趣、嗜好、交友及家庭狀況，以利部屬在休假中也能有效掌握其行蹤，當然反之亦然，為了隨時隨地遂行國防安全任務，即便自己在休假中，也要能迅速掌握當前部隊現況，故連長的管理能力，除了要能掌握部屬的外顯行為，更被期待能善用其組織能力，掌握部屬心理層面。但困難的是，基層連隊中的官兵來自各式各樣的家庭，不同的成長環境與不同的家庭成員，造就每個人不同的行為與觀念，為了達成這樣的期待，連長們不僅須時常與官兵或其週遭人員訪談（但比起訪談，連長們更喜歡「聊天的」說法），詳閱批改新進人員的大兵手紀（性質如同官兵所撰擬的週記）、主動關心部屬在臉書（Facebook）、IG（Instagram）上的貼文，也必須主動聯繫官兵的家屬（在我國軍隊的人事管理制度中，長期存在官兵訪談紀錄與家屬聯繫紀錄的作法），為的是透過自己的觀察與家屬的合作，更全面的了解部屬成長背景、生活環境，以期能組織更綿密的管理資源。但有時也會發生主從倒置的狀況，譬如官兵家屬會認為，由於官兵幾乎都待在營區之中，他的長官應該要比家人更了解他，甚至在家庭關係產生問題，子女不願意接受父母、手足規勸，期待軍中長官能代行教育之責，予以觀念導正，殊不知連長跟其部屬相處可能僅數個月或數週，甚至僅有數日，但家屬跟當事人相處了至少十幾年，卻也未必能完全了解自己的兒女、手足。連長的困境，便是如何在短暫一年至兩年的任期中能稱職擔任父母官的角色，確實了解每個人的心緒，更何況他的部屬甚至可能超過一百人。

### 第三節 國軍對申訴案件之處置

#### 壹、明文的申訴救濟

軍隊制度雖有上下階級之分，但不代表階級最低的士兵不重要，先總統蔣中正先生甚至認為士兵的地位比軍官還重要，軍官必須要主動去照顧士兵，而不是覺得自己

當官就能高人一等，因為士兵跟軍官，僅有階級跟任務上的區別，其他在人格上、動作上，是沒有什麼能夠被歧視的（陸軍軍官學校，1984：72）。為了照顧基層，國軍的申訴制度起步甚早，自1961年3月16日即訂頒「國軍官兵申訴處理實理大綱」與「國軍官兵申訴作業實施程序」，並於1975年改訂頒「國軍強化申訴制度實施要點」，直至1977年5月，遂將上述三種法規簡併為「國軍官兵申訴處理實施規定」（潘妍伶，2003：8）。後於1999年3月16日，成立「國軍官兵權益保障委員會」（2013年起更名為國軍官兵權益保障會），綜管軍中人權業務，以保障現役軍官、士官、士兵權益（「國軍官兵權益保障委員會設置暨審議作業實施要點」，2010）。國軍官兵的權益保障服務除了上述的權益保障會外，另外還有「國防部長民意信箱」、「端木青檢舉信箱」、「國防部1985諮詢服務專線」及「各司令部0800申訴專線」（國防部「國防100問」編纂委員會，2010：72）。另旅級（含）以上的單位能視其需要，設置申訴電話（或主官專線）、信箱，受理所屬官兵（聘雇人員）及其家屬的申訴案件（「國軍軍風紀維護實施規定」，2019）。

## 貳、隱形的軍紀規範

筆者於本章第一節曾述，軍隊的日常生活是以「軍紀」作為準繩來維持的，如果沒有軍紀，這樣的軍隊就不成為軍隊。軍紀所指「軍隊全體心理所公認的規範」，其內涵是由「信仰心、信任心、自信心」等三部分所構成；信仰心所代表的，是部屬對上級長官人格操守的信仰，信仰長官的身教、言教，乃至要求部屬執行的所有行為，均是為了能貫徹三民主義，維護國家安全的終極目標；信任心所代表的，是上級長官信任部屬能夠對自己的本分盡忠職守，因為在紛亂的戰場上，部屬無法隨時在自己身邊，一旦彼此約定何時開始作戰，便要相信部屬能排除萬難抵達預定地點執行任務，不會陣前變節，亦不會臨陣退縮，執念為三民主義奮鬥犧牲而在所不惜，如此整個部隊指揮才能迅速統合一氣，發揮最大戰力；自信心所代表的，是每位經過軍隊鍛鍊與教育的軍人，不分軍官、士官、士兵，均能自詡成為貫徹三民主義、保家衛國的專業軍人；由這三種信心所構成的軍紀才是真軍紀，才是大家所共同公認的規範（陸軍軍



官學校，1984：155)。但當軍隊中有委屈不平事件發生，勢必代表三信心的維持已經出現失衡，部屬對長官人格操守抱持存疑，長官亦無法完全信任部屬能達成任務，甚至自己對身為軍人的價值與意義感到動搖。如果再藉由上述國軍所提供的申訴管道來做救濟措施，暗示了申訴當事人期望藉由所屬單位以外的力量來進行不平事態的矯正，走到這個地步，單位內的三信心是確實已經失去功能了，況且要啟動上述申訴管道的第一個要件，均是需要申訴當事人提供姓名、單位及委屈事件舉證，就算國軍特別要求各級主官不得因申訴而歧視申訴人或予以不公平待遇（"國軍官兵申訴處理實施規定"，1998），但長官與申訴當事人之間的相互信賴關係早已出現裂痕，那構成軍紀的三信心又該如何繼續維持？所以伴隨著申訴而來的，通常不僅有上級的處置措施，還包含了調職的處分，權衡之下，具有匿名性與低社會連帶性的網路社群「靠北長官」，成為了另一個新興的申訴管道。

### 參、特殊的調節管道

由於靠北長官這一類網路社群所呈現出來的資訊隱晦，真實性也讓人存疑，國軍無從確切知道被靠北的人、事、物，故就現階段而言，國軍對於靠北長官系列社群的文章並沒有明確的處置規定或作法，畢竟匿名方式在國軍的各式申訴管道中都無法成案，也無法啟動救濟機制，但靠北長官系列社群的潛力，在於這樣的訊息不論真偽，都能吸引同樣想法的網路使用者討論、串連與轉發（吳宜家，2018：27），進而造成對國軍形象、名譽及管理方式之衝擊，再歷經阿帕契自拍事件、違法搜索事件、小白虐死事件、操演敬禮事件、美豬爭議事件，甚至更早以前超過 10 萬人參與的白衫軍運動事件後，國軍親身經歷網路社群的力量，更見證了「網路正義」所能產生的巨大影響力。

受制於網路社群的潛在力量，國軍依總政治作戰局保防安全處的安全狀況檢舉反映項目「官兵負面心理意象、影響軍譽情事」（政戰資訊服務網，2021）及國軍反情報七要項「查誰在散播謠言、見可疑追查到底」等條文，主動蒐集靠北長官社群文章，造成靠北長官事件變成「雖然不是正式申訴案件，但基於保障官兵權益、維護軍譽及

穩定軍心的前提下，相關單位以隱而不顯的方式，持續主動介入事件」的弔詭狀態，申訴當事人得以毋須承擔破壞單位三信心、動搖軍紀的罪人風險下，找到合適的人協助解決問題，這樣的狀況讓國軍雖然不贊同靠北長官的風氣，但靠北長官事件卻在軍中層出不窮的輪迴現象，但問題的首要癥結點，不在於匿名申訴該如何救濟，而是掌握靠北長官資訊之後，應該要交辦給什麼人，才能最確實地查證隱晦不明中的事實真相？一位身兼軍隊組織代言人與部屬父母官雙重角色的陸軍基層連長，便成為了靠北長官事件發生時，擔負起真實組織與虛擬言論間溝通橋樑的最佳選擇。



# 第三章 研究方法

## 第一節 研究取向

### 壹、建制民族誌：洞見建制環境中的權力互動脈絡

建制民族制（Institutional Ethnography）源起於 1960 年代起北美蓬勃發展的婦女運動，由當代的女性主義社會學家 Dorothy Smith 所提出，她認為建制民族誌不僅是研究的其中一種方法或理論，更是知識累積的典範（政治大學社工所，2012：10）。Dorothy Smith 於 1926 年出生，1963 年成為社會學博士，雖育有 2 名子女，但與丈夫離異而成為單親媽媽。在其身為單親家長的生活中，時常因為忙於工作而無法兼顧小孩課業，故遭小孩的學校老師認為是「不負責任」的母親，即便 Dorothy Smith 認為自己被誤解，卻又無法找到為自己辯護的理由，讓她一度陷入「失敗的母親」的罪惡感之中；後來 Dorothy Smith 開始探究：「為何學校老師會期待每個家庭的家長都應該有監督孩子課業的行為？」，發覺這個看似理所當然制度的真相，是因為學校本身的教師人力不足，進而期望家長能擔負起督導孩童課業的責任；這樣的作法假定每一個家庭都有正常的雙親，且能依循當時社會認定「男主外、女主內」的思想，而單親媽媽因同時肩負家中經濟與小孩教育責任常力有未逮，故被歸類為「不負責任的家長」、「失敗的母親」等角色（瞿海源等，2015：325）。Dorothy Smith 從以上親身體會到的經驗，決定從「身為單親媽媽的學者」這一個立足點上，作為探索社會制度、建構研究的起點。

Dorothy Smith 除了自身的學術研究工作，亦長期投身當代的婦女運動，而在參與婦女運動的過程中，Dorothy Smith 體會到當時的社會制度、價值觀念，均是由男性的角度構成，這些男性視角所組織起來的看法，構建了當代的普世價值，例如上段所提到男主外、女主內的普世思維，在當時大學教授普遍為男性時並無不妥，但這樣的思維方式，即便是在強調客觀的學術研究場域中，亦排除了以女性視角所觀察、體會到的事實與經驗。Dorothy Smith 在當時任教的社會學系中，是全系 44 名教授中唯一

的女教師（王增勇、梁莉芳，2020：3），她的生活處遇顯得十分的孤獨，回顧其自身遭受「失敗的母親」的批評，乃是因為當時社會普遍存有男性出外工作，女性操持家計的刻板觀念，但如果女性的角色不再是家中操持家計、相夫教子的家庭主婦，而是美國加州大學的社會學教授？又或者女性為單親家長，除了操持家計外，同時又需肩負起家中的經濟重擔而必須長時出外工作？是誰決定了女性就該在家教育著孩子的課業，否則就是個「失敗的母親」？是誰決定了「男主外、女主內」的思維？隨著女權運動發展思緒漸趨明朗之際，Dorothy Smith 發現自己被整個社會忽略的感受、被壓抑的聲音，不過是在以男性思維為主流的世界中，不知不覺「被消失」的女性經驗。

Dorothy Smith 認為，在傳統社會學的研究中，學者們試圖建立一套客觀的知識體系，這種方式能讓研究者摒除自身的經驗，以追求絕對的客觀中立，但這樣使得研究者無法從自身的經驗出發，分析自身所處的真实環境，而且這種捨棄自身經驗的研究方式，往往在被支配的脈絡下持續進行，她稱這種支配脈絡下所產生的學術為「客體化知識」（王增勇等譯，2012：18）。如果運用這種形塑「客體化知識」的傳統社會學研究方法，只是在男性的世界中探索女性的經驗與處境，這樣的方式不僅無效，甚至是運用學術權威加速女性經驗消弭，更加讓女性角色在社會學中被邊緣化；且不單純只是社會學，在我們文化中的語言、文字、符號，都是由男性為主的觀點所構成，而生活於其中的女性，在受此文化長期薰陶後，自然也以男性觀點作為自身所應尊崇的規範而不自知，女性已習慣於讓自己的聲音消失，畢竟亙古至今，所受的教育都是如此。為徹底改進此一現況，必須發展以女性為主視角、為女性而存在的社會學，其方法便是研究者不再以絕對客觀的旁觀者視角去看待研究對象，而是讓自己站在研究對象的立足點，跟她們肩並肩，協助研究對象在日常世界中重新為自己定位。而研究者憑藉著改變自身位置來理解、探索整個環境的研究方式，揭露「是誰的利益被滿足」的權力議題，為研究對象描繪出她們所處的權力地圖（王增勇、梁莉芳，2020：5）。

Dorothy Smith 認為，以現有的客體化知識求學方法所得出來的學識，僅是不斷生產出摒除女性經驗、性別權力持續失衡的世界觀，這個以男性主義為核心的社會學根本無法為女性發聲，但 Dorothy Smith 認為女性經驗就應該成為理解世界的「立足

點」(standpoint)，故結合自身參與女性主義運動的經驗，著手發展以女性為主體的社會學，催生了建制民族誌。「建制」(institution)乃一種權力關係，是為了實現特定效能而建構的，這樣的權力關係常見如國家整體的社會福利、教育體系及醫療保健制度，而權力關係與典章制度隨著時代的演進，將隨著不同條件或元素的增加而改變；另外權力關係亦能透過文本而不受場域(translocal)的限制，對處在關係中人群的行動與生活產生影響，相反的，人們也可以運用權力關係做出相對應的行為，進而主動建構人跟人之間關係的互動(葉琇嫻，2016：118)。

早期 Dorothy Smith 將建制民族誌稱為「女人的社會學」(sociology for women)(Smith, 1987)，乃是因為建制民族誌相異於社會學傳統的意識形態結構，而是結合了女性主義，重視女性獨有的視角與經驗，進而提煉出新的起點來進行社會學研究，是一種以人類的真實經驗作為基礎的理論(楊正誠，2005：228-229)。然而 Dorothy Smith 後續將其更名為「常民的社會學」(sociology for people)(Smith, 2005)，因為從弱勢者的觀點出發，正是建制民族誌的核心精神，嘗試從他們的社會位置，用他們的觀點來觀察整個環境，理解究竟是發生了哪些事件？又是常民的哪些經驗被刻意忽略？以探索其身邊所圍繞的權力關係；Dorothy Smith 認為一般的常民通常不具有看穿社會權力結構的經驗與知識，但是常民的經驗，給予了建制民族誌研究者探索整個環境、事件背後權力關係的起點，進而描繪出構成人們生活的真實世界脈絡(瞿海源等，2015：325-328)。

如同 Dorothy Smith 從她個人身為單親媽媽這一個立足點開始發想，建制民族誌期望研究者能夠從日常的生活經驗發現問題的所在。建制民族誌認為廣義的知識有兩種，一種是以個人的立場為觀點的主述敘事(primary narrative)，另一種是以建制環境中以權力關係為觀點的意識形態敘事(ideological narrative)，其中的差別在於知識的背後象徵了不一樣的社會關係；當以個人的立場為觀點進行主述敘事時，通常會使用一般日常溝通淺白易懂的通用語言，並且有明確的主詞與事件的脈絡，而在建制環境中，這些個人主述敘事說法會被替換成抽象的建制語言(瞿海源等，2015：328)，譬如在法學的場域，一般生物學意義上的個人被稱為「自然人」，而相對於自然人以

外的權利義務主體又被稱為「法人」，這種日常生活經驗被加工成為了建制，可以被法學界的人所運用，也就是當建制觀點的意識形態敘事取代了個人日常生活經驗的主述敘事時，就形成了統治關係，而統治透過了社會組織的方式，形塑了人們的行動與生活的權力。

除了法學的例子，我們的日常生活中無處不是充滿強而有力的社會關係來控制、貫穿各個不同的場域，何況在嚴格講求「成於一，敗於二三」的軍隊中更是如此；統治關係需要場域中的人們知道，該如何遵守遊戲規則，並以建制所能接受的方式參與其中，而建制民族誌認為，當個人所擁有的日常生活經驗被建制觀點重新取代詮釋時，當事人經常會有斷裂經驗（*experiences of disjuncture*）（瞿海源等，2015：329），覺得自己只是被歸類為建制環境中的其中一個類別，即便那個類別並不能代表自己，但身處在這個建制環境中卻又無法找到合適的言詞為自己的挫折、憤怒與委屈來辯護，如同 Dorothy Smith 被貼上不負責任的母親標籤一樣，單位裡發生靠北長官事件的連長，總是被貼上個人領導與管理能力不佳或單位運作效能不彰的標籤，因為他們無法善用自己的領導能力影響部屬，也無法有效組織資源掌握部屬心緒，這導致了軍隊的三信心產生動搖，使部屬的內心對軍隊產生了異議；這樣的經驗總是讓連長們備感挫折，這樣的斷裂經驗，經常是建制中統治關係運作的徵候，因此成為本文探究建制的起點。

## 貳、為何是建制民族誌

筆者在發想論文研究主題時，甚早便決定針對靠北長官事件的弔詭現象實施研究，但在鑽研研究方法的過程中左思右想，心中總覺得無法找到一個適合的方式，去詮釋筆者所觀察到的軍中社會現象。初見建制民族誌這個名詞時，一度用筆者自身所處軍事場域裡的「建制」來想像這個新的學問。在軍事的場域中經常提到指揮關係，指揮關係意指部隊的指揮官在責任觀念下，對被指揮者所產生之責任關係，「建制」為數種指揮關係中的其中一種，與其他指揮關係類型相比，其代表上對下的最高、最完整且具有絕對的責任關係（陸軍總司令部，1999：3-1）。對軍事而言，建制形容的是組織上、下級之間的關係狀態，屬於靜態的關係表示，但在建制民族誌中，建制的意義

所代表的，是在這個場域中發生權力關係的動態過程，代表著以處置靠北長官事件為名的權力流動關係；這樣的思維方式，讓筆者認為能夠較全面性的探究整個靠北長官事件的來龍去脈，而不是將整個事件切割成數個可操作的定義，如此僅是讓基層連長的聲音與經驗消失在學術研究的理論框架之中；再者，建制民族誌認為被研究者不是被分析的對象，意味著其在研究中並不是被分析的客體角色，而是擔任產生知識的主體，所以筆者期望以基層連長們真實的在地生活經驗出發，分析基層連長們面對靠北長官事件時，他們如何在建制的力量中被影響，而且這樣的影響使他們共同完成整個靠北長官事件的權力地圖。

另一方面，隨著現代社會的人權意識覺醒、群眾民意高漲，再結合網路發展的推波助瀾下，加速了新自由主義進入各個場域，在這樣的環境中，我國諸多學者亦運用建制民族誌的方法，理解建制力量如何對當事人的經驗實施影響與抽換，讓當事人能重新認識自己在整個環境中所處的位置，進而對體制實施批判，使自己從弱勢者成為一個政治行動者（王增勇、梁莉芳，2020：16-18）。目前建制民族誌在醫療、教育、政治、社工、社福等領域均有相當的學術發展，真正克盡其身為「常民的社會學」角色為弱者發聲，但在軍事領域中卻少有人涉略。當今最講求建制脈絡的軍事環境，在逐步轉換成重視人權與自由的現代化軍隊情況下，新自由與舊傳統的權力運作在陸軍基層連長身上不停發生。以傳統的觀點而言，團體利益為大；以自由的觀點而言，個人的權力為首，陸軍基層連長同時具有體現軍隊團體意識的代言人與維護部屬個人權益的父母官這兩種身分，其體會到的不只是矛盾，而是整個國軍制度轉型中的經驗斷裂，因此筆者將透過本文，嘗試以建制民族誌為陸軍基層連長發聲，也為連長尋找理解建制的可能。

## 第二節 研究設計

本研究以建制民族誌作為研究取向，實際操作將區分三個準備階段，第一個階段是將日常生活的現象形成問題，以作為研究發展的起點；第二階段是研究概念架構的發展，幫助研究者聚焦各個面向的問題，雖然通常透過文獻探討我們可以理解這些面

向，但建制民族誌的研究者實施文獻探討不僅是為了瞭解這些面向，更要評析文獻裡所隱含的社會組織關係，避免研究者遺忘自身在日常世界中的立場，而被文獻中的觀點所取代；第三是說明研究撰寫的方法論，闡明研究過程中資料如何蒐集、如實際研究過程與預期研究規劃產生差異亦須一併說明，使他人能理解研究者的分析（王增勇等譯，2012：108）。

## 壹、研究架構

上文所述第一階段中「發掘日常生活現象以形成研究問題」，已在第一章中各節次完成探討，接續於第二章的文獻探討，本研究從數個面向探討與研究問題有關之構面：首先在意識類型的探討中，本研究以傳統軍隊的團體意識與現代社會的個人意識觀念衝突為媒介，勾勒陸軍基層連長在這個既矛盾又糾結的環境處遇；接續以陸軍基層連長為出發點，闡述這些作為本研究立足點的人們是如何被塑造而來，軍人是身分，連長是職位，而擔負這個職位的軍人又有什麼特殊性；第三個構面則是以軍隊面對申訴案件的態度轉變，個人意識的覺醒與抵抗，使得團體意識不再能持續壓制個人意識，轉而期望透過陸軍基層連長作為團體意識的代言人的角色，協助貫徹軍隊組織的命令，說服個人意識向團體意識服從，但陸軍基層連長同時也受到父母官這個代償性角色的影響，希望順應民意為他的部屬發聲以爭取權益，但這樣的協調機制只要一方失衡，或者任一方無法妥協，靠北長官事件便應蘊而生，陸軍基層連長的斷裂經驗遂由此展開。本研究期望透過以上三種構面，深刻地描述陸軍基層連長在靠北長官事件中的斷裂與被消失的工作經驗，另就所相互牽涉的各個構面逐層去研究探討，以協助陸軍基層連長了解其身邊所圍繞的各項權力關係，發覺先前不曾發現的潛在制度、觀念所造成的影響，勾勒其在靠北長官事件中的權力地圖，本研究架構整理如圖 1。



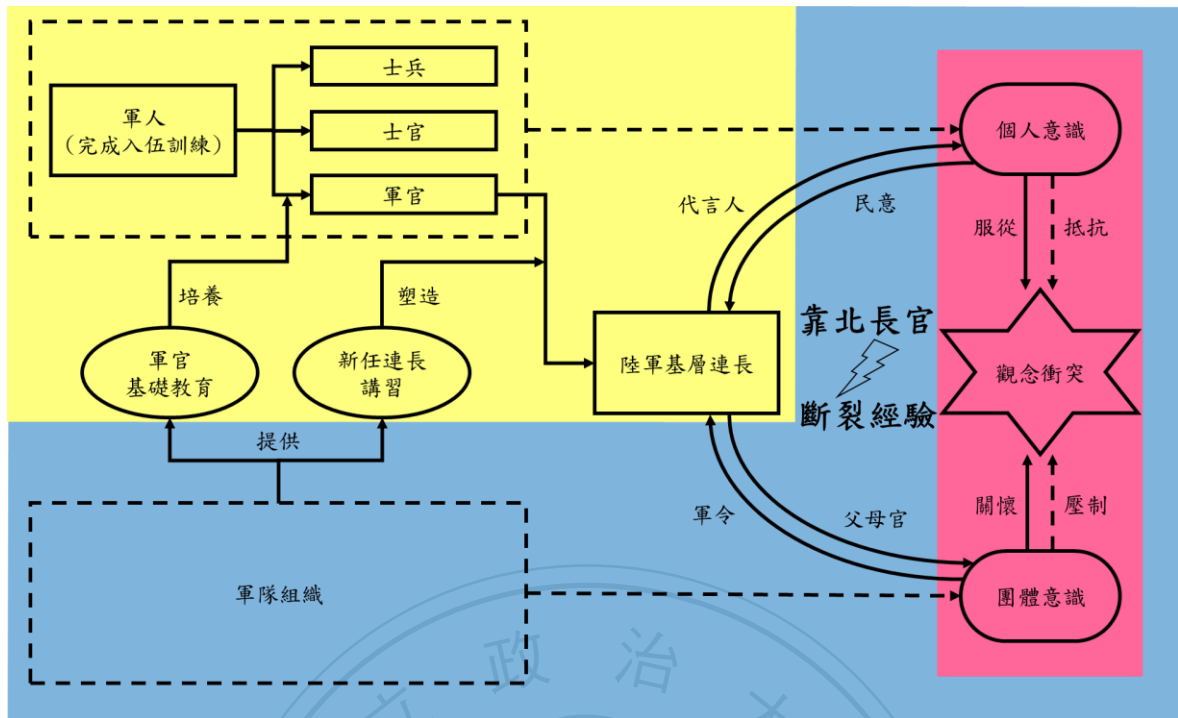


圖 1 研究架構圖

本圖由筆者自行繪製

筆者入伍迄今已逾 15 年以上，對軍隊組織中的團體意識有一定程度的熟悉，且自 2015 年起至 2019 年任陸軍基層連長約 3 年時間，適逢靠北長官系列社群從無到有並進入蓬勃發展的階段，觀察身處在事件當下的陸軍基層連長們，大多著重在進行危機處理，也就是針對當前的靠北長官事件製作調查報告，以回覆上級的疑慮，因為對大部分的連長來說，事件發生就如同 Dorothy Smith 當初陷入「失敗母親」的罪惡感一樣，被貼上「因為自己領導與管理能力不佳才會產生如此問題」的標籤，而較少人能注意到建制中運作的權力、想法與行動，並知道如何因應權力運作模式調整自身行為。在重新審視整個事件環境之後，筆者決定協助陸軍基層連長們去揭露整個建制中的權力與統治關係，因此本研究採取的策略是回到個人的軍隊日常生活經驗，以靠北長官事件所造成的問題為起點，並從陸軍基層連長的斷裂經驗為立足點出發，以其在軍隊日常生活的工作經驗與觀點為核心，發覺其身邊相互作用的各項關係，進而解析工作經驗中所隱含的是誰的意識形態，爬梳靠北長官事件中，每個角色的行動內涵與關係位置。

## 貳、研究田野場域

靠北長官事件在國軍各單位均有可能發生，但因民用智慧型通訊器材在海軍艦艇與空軍航空器上的使用限制，靠北長官事件以地面部隊（海、空軍須待船艦返港靠泊、航空器返回基地）投稿陳述為主要，而地面部隊編制又以陸軍為最大宗，故本研究挑選陸軍的連長作為研究對象。陸軍自 1924 年陸軍軍官學校黃埔建校時期開始，發展至今共區分戰鬥部隊、戰鬥支援部隊及勤務支援部隊等三類，每一類又區分數種兵科，各兵科為發揮其特殊性，依其任務執行需求編成基層連隊，各基層連隊又可依上級指揮官作戰企圖實施組合，向上編成營、旅、軍團等戰術、戰略單位，形成陸軍地面部隊戰力，因此基層連隊為我陸軍具有戰鬥指揮與行政勤務責任之基本戰鬥單位，陸軍基層連長身為其主官，在陸軍地面部隊戰力組成的重要性不言可喻。

為確保研究對象均有陸軍基層連長之完整經歷，且具國軍軍官成熟之風範，本研究挑選已歷練完陸軍基層連長且晉升少校軍階者為研究對象，同時依陸軍各類型部隊及兵科比例選員，以呈現陸軍組成內涵之多樣性；綜合考量筆者較易掌握的人際網絡，選擇以國防大學陸軍指揮參謀學院 111 年班（110 年 9 月入學）就讀學員作為本研究取樣主要來源。國防大學陸軍指揮參謀學院就讀學員均為服役達十年以上之少校軍官，於軍事素質的表現上具有一定之水準；且各兵科組成比例依陸軍各類型部隊數量實施分配，故在對象的選擇上能依陸軍現況，挑選曾歷練戰鬥部隊、戰鬥支援部隊及勤務支援部隊之軍官參與研究，最後加上筆者個人於軍旅生涯的經歷，能對訪談對象提供的經驗實施更深刻的剖析，以上都有助於本研究之進行。

依國防部深造教育召訓作業規定所列訓額分配，陸軍指參學院近期每年預計招收人數約 300 人，其中戰鬥部隊、戰鬥支援部隊、勤務支援部隊人數比例約為 2.5 : 3 : 1，兼顧考量不同兵科部隊特性，挑選戰鬥部隊 5 員（包含步兵 3 員、裝甲兵 2 員、陸軍航空兵因任務屬性特殊，故編制類型無上尉、少校階基層連隊主官，故不包含於本研究挑選對象）、戰鬥支援部隊 6 員（包含砲兵 1 員、化學兵 1 員、工兵 1 員、通資電兵 1 員、運輸兵 1 員、憲兵 1 員，政戰因兵科屬性無須歷練部隊主官，故不包含

於本類型挑選對象)、勤務支援部隊 2 員(包含經理 1 員、兵工 1 員),以涵蓋陸軍各類型之基層連隊。

除了陸軍基層連長之外,由於建制民族誌認為整個環境是由超出當事人不覺察的權力建構而成,因此所蒐集的資料必須從當事人所處場域再向外延伸,以避免全由當事人角度來看組織權力運作時產生遺漏,所以本研究同時考量基層連長面對靠北長官事件時其他不同的角度及意見,另外挑選具有陸軍基層連輔導長及營輔導長經歷的政戰兵科 2 員作為訪談對象,以其在部隊長期擔任觀察者的立場,補足基層連長身邊的建制權力脈絡,以上合計 15 員,為本研究計畫訪談人數,實際將依訪談過程所獲資料,能否完整呈現靠北長官事件中陸軍基層連長的權力地圖來實施滾動式修正。

表 1 訪談對象人員統計表

項次	代號	兵科	兵科屬性	職務類型	備註
1	CO1	步兵			
2	CO2	步兵			
3	CO3	步兵	戰鬥		
4	CO4	裝甲			
5	CO5	裝甲			
6	CO6	砲兵			
7	CO7	化學		基層連長	研究 立足點
8	CO8	工兵	戰鬥支援		
9	CO9	通資電			
10	CO10	憲兵			
11	CO11	運輸			
12	CO12	經理	勤務支援		
13	CO13	兵工			
14	CH1	政戰	戰鬥支援	輔導長	建制權力 關係人
15	CH2	政戰			

國防大學陸軍指揮參謀學院 111 年班入學總人數男女比例約為 6.5 : 1,故分於兩種類型訪談對象(研究立足點、建制權力關係人)各挑選女性乙員,其中基層連長以步兵官科最多,故基層連長的女性訪談對象由步兵官科挑選。

本表由筆者自行調製

## 參、資料蒐集方法

建制民族誌對田野所採用的研究方式與其他民族誌概同，但其他較為傳統的社會科學研究方法是奠基於過去學者的理論，依循著過去研究者所發現的理論或研究脈絡來延伸或驗（反）證，但 Dorothy Smith 認為建制民族誌做為常民的社會學，是要為常民生產他們所需的知識，而不是為支配者複製他們支配他人的知識；因此建制民族誌更重視研究過程中發現的資料，那些是對解構建制中的權力運作更為有用，所以本研究蒐集資料，必須是從陸軍基層連長的日常生活經驗與問題中，尋找靠北長官事件是如何運作的答案，本研究將採用深度訪談與文本分析兩種方式，建構靠北長官事件的完整權力地圖。

### 一、深度訪談

訪談對於社會研究學者而言，是常見的一種方法，通常運用此種方法會預設一個目標，期望受訪者能夠敘說他自己的故事，讓研究者可以理解他個人的經驗，但建制民族誌認為訪談是一種剖析制度或組織的研究方法，其最終目的不是單純了解個人的經驗，而是讓隱藏在受訪者在地經驗背後的統治關係曝光（瞿海源等，2015：340），故本研究的訪談，其目的是以陸軍基層連長為立足點，勾勒出是什麼樣的力量協調了他們在靠北長官事件中的活動，而這樣的活動模式是如何在陸軍裡的各種類型部隊循環不斷發生，這彰顯了軍隊運作的特定組織模式，也正是本研究所要探索的；另本研究根據建制民族誌的特性，採取半結構式的訪談，透過訪談提綱方式，保持基本的訪談方向，但在訪談的問題與順序則保持著彈性（鈕文英，2012：152-153），以在訪談中逐漸理解建制脈絡的同時，重新審視還需要訪談什麼人、需要再深入哪個部份的問題，或是需要尋找是什麼文本或規範箝制了受訪者的日常行為，甚至發現研究前尚未能想像到的新領域。

另外一點在訪談中該注意的，則是建制民族誌認為，受訪者在其日常生活的場域中，他們的生活語言常被建制中的抽象觀念與專有名詞替代，就像我們在閱讀大法官釋憲或判決書之類的文告一樣，裡面充滿了法學界的專有名詞，非學習法律的人員其

實是難以完全理解其內容的，就本研究而言，受訪者所處的軍隊是一個具有相當程度訓練的組織團體，在這個建制環境中的軍官在陳述某個事件時，自然會出現許多專有名詞與詞彙，這樣的經驗，其實在筆者就讀研究所與教授的日常課堂中就有非常多的體會，當學術界與軍事界在對話的時候，我們常常需要跟對方解釋自己的世界中這個名詞是代表什麼意思。又如某次筆者搭乘計程車時，不經意地跟司機說：「大哥，麻煩前面路口左轉彎，然後靠右側停就可以了」，此時計程車司機詢問到：「大哥，你是職業軍人嗎？」，筆者當時充滿了疑惑司機是怎麼知道我的身分？司機大概是感受到了筆者的疑惑，接續解釋到：「因為一般人應該會說前面路口左轉，而不會說左轉彎，左轉彎是我當兵時候班長下的口令阿！」，這才讓筆者恍然大悟，原來在脫離工作場域後，建制的力量一樣控制著我們的習慣與生活；在作為一個本研究的研究工具而言，由於筆者本身具職業軍人身分，雖然能更容易理解建制中的脈絡，進而快速獲得相關資料，甚至能夠更快速的看穿誰是關鍵者，或是發掘當下還有誰在參與，迅速連結組織環境與當下發生事件的脈絡，但也因為過度熟悉，導致研究者跟受訪者之間容易運用建制語言帶過某些細節，產生盲點的同時，也遺漏了其他更重要或更有趣的部分。在這種經驗的交換或對話訪談中，研究者應該是與受訪者共同探索建制背後的連結，如果僅是得到許多建制的語言「軍中的規定就是這樣」，這對於本研究來說是無意義的，這無法明確表達陸軍基層連長實際所從事的工作或活動，無法拆解出哪些是出於個人，哪些又是被建制所驅使。另外建制民族誌在取得資料後，其分析撰擬的方法，是研究者將自己對資料的解釋撰擬在引用資料的前、後文，也就是先讓讀者看見研究者的分析，再讓讀者看到證明這些觀點的資料，並繼續撰文，解釋報導人所提供的資料為什麼可以成為確切的證據。

## 二、文本分析

建制民族制的研究者認為，我們的行為構成了日常生活，而這些行為均是被某種特定的力量所居中協調著，而這種力量的存在除了透過組織文化的傳承，運用文本的高度複製性，可以更容易協調不同場域中持續重複相同的事件。在軍隊組織中有個傳

誦許久的觀念「成於一，敗於二三」，此外還有另一句時常琅琅上口的「確依準則、教範、標準作業程序，按程序、步驟、要領完成任務」，因此國軍各項工作，均要求依循標準作業程序、準則、教範，而日常工作執行更有「一令到位」的制度要求，其內涵是國防部頒發的每一道命令，都要以紙本方式送到所有基層連隊手中，個人閱讀完畢後須簽名備查。以上種種書面資料明確規範軍人必須要做什麼，或不容許做什麼，從建制民族誌文本的觀念上來看，正是這種建制權力運用的標準案例，更是具體用來建構軍隊組織中社會關係的媒介，故在本研究中，透過連長們的在地經驗指路，尋找與本事件相關之文本，藉以分析其中所蘊含什麼樣的意識形態，並以何種方式主導了文本使用者理解世界的角度。

以上資料共區分兩個層次，第一層是藉由與陸軍基層連長的深度訪談，從他們的立足點切入，發覺問題的所在；第二層次則包含與觀察者輔導長之訪談，以及分析相關文本之內涵等兩種，讓筆者可以超越連長們的觀點與在地經驗，完成整個靠北長官事件發生時場域資料的蒐集，分析這些資料間的關係與順從指引的方向，發覺事件的背後究竟是哪些權力在互動，這正是建制民族誌獨特於其他研究方法的精華之處。

## 肆、研究倫理

不論什麼樣的研究主題或研究方法，研究對象的權益都應該居於首位。如果不當地操作學術研究，將可能對於被研究的當事人、其所屬的社群造成傷害，進而造成學術界的負面觀感（畢恆達，2020：223）。本研究在進行的全程，將恪遵以下幾點事項：

### 一、知情同意

在與受訪者訪談之前，筆者將會先準備一份載明本研究的研究目的、研究流程、資料的匿名、保密與受訪者權力（中止訪談）的說明書，使受訪者確實了解自己的回答內容與提供的資料將會如何被運用，自己的身分又會以何種形式出現於研究中；另外，筆者也會針對自身資料與經歷實施簡要說明，使受訪者完全了解自己將提供什麼樣的資訊給什麼樣的研究者。在取得受訪者同意之後，才會將受訪者列入訪談對象，如果在訪談的過程中受訪者決定中止訪談，將以受訪者的意識為依歸，另行安排訪談

時間，或另外挑選願意配合研究之受訪者接受訪談。訪談過程中，筆者除了透過訪談大綱維持基本的訪談方向外，將不限制受訪者發言的內容，但也有可能受訪者在某些面向的議題不願意回答，或不願意將此部分的回答提供予研究使用，為確保研究中所取得的每段資料都能符合知情同意原則，在每次的訪談結束後，筆者將會針對當日的訪談內容再度徵詢受訪者意見，以確認資料取得使用的合理性與正當性。

## 二、隱私保密

隱私權是每個人的基本權力，即便不是在研究的訪談情境之中，受訪者也有權力決定自己的資料是否可以被公開使用。本研究為基本上保障受訪者的隱私，所有接受訪談的人員將以代字 CO1 至 CO13 及 CH1、CH2 來呈現，雖然會在訪談對象資料中呈現其兵科與主要經歷，但會適度刪減關鍵資訊，使得受訪者的身分得以去識別化，以維持受訪者的隱私。

## 三、研究者定位

由於筆者同時具有職業軍人身分，有可能發生受訪者曾經所處的環境與筆者的過去經歷相重疊，導致其在某些議題的陳述上產生疑慮，進而影響受訪者提供的資訊真實性與在地性，使研究的本質產生動搖。為避免此一原因影響研究資料的蒐集，筆者在訪談進行前的說明書告知階段，即會明確說明自己的研究目的與期望未來貢獻，如仍有不能接受之處，將會尊重受訪者的決定，另外尋找適合的訪談對象。而在訪談的過程中，筆者與受訪者間將無階級高低、資歷深淺之分別，而是以相互平等的方式實施訪談，以受訪者的立足點聆聽他們的工作經驗，進而了解他們的主觀思維，順利發覺他們在建制中所處的位置，且對於受訪者的觀念與發言，均以尊重的方式確實完成訪談紀錄，而不是用自己的價值觀與好惡篩選資訊，造成研究上的盲點與誤區。





## 第四章 陸軍基層連長的處遇

前面的章節中我們提到，在陸軍基層連隊中，連長為單位內最高位階，對單位內部的所有事物本該具有最高的領導與管理權力，但目前國軍面對的事實是，即便具有全控色彩與完整的階級制度，單位運作亦無時無刻不在面對與處理問題，稍有不慎，連長們可能就必須面臨靠北長官社群的考驗，究竟連長們經歷了什麼樣的經驗，他是否如單位組織圖所畫的那般身處在最高處呢？現在就讓我們一起進入陸軍基層連長實際的工作場域之中，了解他所親身體驗的建制。

### 第一節 上任之前

以陸軍而言，連長職位的編制至少是上尉以上階級人員來擔任，依陸海空軍軍官士官任官條例施行細則第 6 條，非戰時要晉升上尉，至少須具有 4 年以上的軍中服役年資，在這至少四年的軍官生涯，他是如何從初官一路歷練到成熟，直到被認可具備獨立指揮部隊完成任務與作戰的能力？在擔任連長之前，他是需要不斷觀察其他的連長，透過吸取經驗與典範模仿而來的。

**CO8：很少會有教你怎麼當連長...我們自己走上來沒人幫你規劃，也不會教你要怎麼幹，都是自己偷看前面的人怎麼做，我們就怎麼做。(CO8:384-393)**

當然國軍也了解這樣的狀況，為了確保每位軍官在任職連長前有足夠的領導與管理知識、經驗，開辦了先前章節所提的「連長講習班」，但有趣的是，筆者訪談的所有連長中，這類的講習、教育並沒有讓大家對於連長的職位印象有什麼特殊感受，讓他們內心刻下連長應該有的處事風格與做事方法的，普遍是初官階段時所親身遇到的連長們，這些連長所展現的領導方式與管理事務的方法，成為這些初官心目中「連長所應有的樣子」。

**CO8：我覺得每一個人下部隊的第一個連長是很重要的，像我的第一個連長，OOO(人名)連長，他已經過世了，可是他對我來說影響蠻大...我就會在平常的時候就看他怎麼幹連長，就是以他為模子。(CO8:365-368)**

每一位軍官在資歷尚淺之時，總是觀摩著前人的言一行汲取經驗；在筆者訪談 CO3 時，他闡述在他剛至部隊服務一個月，就遇到下基地的挑戰，基地是國軍用來驗收基層連隊作戰能力的一套訓練方式，基地驗收成績的好壞，代表了該連隊是否具有足夠作戰的能力，等於是連隊作戰能力的重要績效指標。但對一個初官來說，什麼是基地？基地要做什麼？在他的心目中完全沒有想法，可是當他目睹連長展現出來帶領部隊的本職學能，讓 CO3 的心中不僅立下一個模範的形象，更甚至是崇拜，連長帶給他的，不僅是從容的運籌帷幄指揮若定，更是那活生生的領導者姿態。

**CO3：我排長下部隊剛好一個月後就進基地，所以那時候我看著連長...我會覺得他怎麼會有這麼多的經驗？大家都按部就班照他的分配去執行，所以我一直覺得他是全連的老大，所以我那時候有崇拜的心態。(CO3：68-74)**

因此在擔任連長之前，國軍制度所給予的教育、講習，甚至是國防部不定時下發全軍閱讀的中外名將傳記書籍，如孫立人將軍、艾森豪將軍等，這些學者、舊人畢生鑽研所得的領導經驗與管理理論，對於這些未來即將擔任連長的基層軍官們，其影響程度遠不及他們實際在部隊所親身遇到的長官，對這個時候的他們而言，實際看到、聽到、感受到的是一位實際存在的領導者，從他們身上所觀察到的，才是自己未來擔任連長時最實際的典範。但在軍旅生涯的歷練中，大多數基層軍官無從選擇自己會遇到什麼樣的長官。如訪談對象 CO5 所遇到的連長，雖然一樣是在基地裡面的操課訓練，但是連長給他的卻僅有「傳聲筒」的功能，不僅沒有給他指導，甚至許多規畫的細節都要 CO5 自己想辦法，對於 CO5 來說，他看到的是一個只會把工作交代下級，而沒有給予具體指導，對於連隊無心經營的連長。

**CO5：連長回來就是說明天要幹嘛，可能明天要打靶，要機動...然後他就走了，剩下就是排長跟其他幹部自己想辦法處理協調，那我覺得這連長就不是很好...最起碼連長要把初步的規劃先規劃出來...那你說細部做與不做，就是在連長自己，他有沒有那個心在這個部隊上面。(CO5：73-78)**

而 CO11 在任初官所遇到的，則是當下面臨組織調整的過渡階段，大多數的連長在該連隊主官階級（上尉階或少校階）不斷調整下，歷任連長的時間普遍不長，這

也導致當時的連長們並不熱衷於連隊的經營，畢竟短期時間都只是來「過水的」，無法真正為連隊帶來深刻的影響。而連隊在缺乏穩定的領導核心下，更長期處於一個缺乏向心的狀態。

**CO11：這個連以前是屬於三不管地帶...基本上主官都是來過水的，因為那時候改編調任，一下子上尉連長一下子少校連長...一直在那邊跳來跳去，所以我認為那時候單位其實不團結。(CO11：9-17)**

綜上所述，軍官在擔任連長之前，他觀察的對象有可能是自己的直屬連長，也有可能是其他單位的連長，但不論他選擇觀察的典範為何，良莠不參的狀況是無法避免的；雖然有的人可以從負面典範反思自己該怎麼修正，但也有的人可能會被就此誤導；又或者換一種說法，是他觀察的連長行事風格並不適合他自己。總之在不斷觀察的過程中，這些未來即將上任的軍官們內心有了對連長的初步想像，在腦中構思著未來如何在連上呼風喚雨，一呼百應；但如同他當初不能選擇自己要遇到什麼樣的連長，他也不能選擇之後要帶領的連隊是否能跟他現在觀察的連隊是同樣的情況，也因為諸多的不確定性，導致軍中流傳著「領導只能學，不能教」這句話。由於每個連隊均有其特殊性，遭遇不同狀況時如何能夠持續穩定運作，是仰賴連長當時對這個連隊的認識與經驗，進而做出最適當的處置，但這樣的做法換個連隊就不一定能適用，如同孫子兵法「戰勝不復」所意指：戰場上沒有兩場戰役是用一樣的方法獲勝的。所以直到勝任連長面對自己連隊的那一刻，連長們才能開始檢視自己是否完成擔任連長的準備。連長們回憶起接獲上級發佈擔任某連連長命令的那一天，內心或許們心自問「我真的準備好了嗎？」，但除了連長之外，這個問題同樣也需要問連隊裡面所有的成員，畢竟連隊是既有的組織，本身就有一定的制度在持續運作，新的連長就一定會照著原先的制度去運作嗎？所以...連隊準備好接受新的連長了嗎？

## 第二節 是領導者還是外來者

就國軍現行制度，單位主官的任職有所謂的「布達典禮」，係由該單位的直屬上一級主官來主持，如連長的布達典禮，通常就是由直屬上一級的營長來主持。典禮中

在上級主持長官的見證下，由卸任主官將象徵單位主導權的印信交由新任主官，同時單位內所有成員在儀節中表示對新任主官的絕對服從與效忠，典禮完成至此，代表該單位此刻開始由新任主官全權負責，或者說至少在法令規章上的層面必須是如此；因為戰場上瞬息萬變，子彈亦不會因為誰的身分特別就做選擇，連長可以陣亡，可以換人，但連隊的運作一刻都不能停歇，一旦布達命令生效，新任連長掌握了單位的主導權，他就必須得承擔單位的一切。但是組織的運作是否順遂，仰賴於組織內成員的互相配合，這有可能是制度規範下的作業模式，但更多時候仰賴的是彼此的默契，主官在適應新的組織，組織也在適應新的主官，彼此互動磨合，過程中通常是不斷調整變動，而不是經過布達典禮中的宣示服從與效忠即可立即轉變，所以在軍隊以戰為主的思維下，連長們經常是還沒有搞清楚東南西北誰又是誰，他就必須要承擔部屬的一切。

**CO13：我剛到這個單位，我根本不知道這個人長怎麼樣，我也不知道這個人個性怎麼樣，我就要接受到這個事情。(CO13：205-206)**

對於連長們來說，取得單位的主導權是上級一紙命令一瞬間的事，不論他是否做好準備，在這一瞬間過後，連隊中約莫 100 人的生命安全必須由他來承擔，不管連長能力為何，他需要的是更多的時間與空間來瞭解連隊的現況，如 CO6 回憶他當時遇到的新連長，即便新連長了解連隊須執行的各項任務內容，但是他並不會一開始就要主導連隊中的一切，相反的，新連長在執行任務之前都會先詢問連隊原本的做事方式及風格為何，如果在他成為真正的領導者之前，就貿然以自己的思維去運作整個連隊，那便有可能與連隊的習性有面對面的衝突。

**CO6：他都會先詢問我們這個連隊的風格、風氣是怎麼樣...他不可能一來就按照他自己的步調去走，雖然不是說不行，但是陣痛期會比較長，那我從他的身上就知道，你要把這個連隊變成你的連，是需要一點時間的，慢慢去潛移默化，去讓這個連隊慢慢變成你的連隊。(CO6：242-247)**

雖然在制度上連長已具有絕對的主導權，他也具備執行工作的能力與經驗，但是在做事的方法上，他也必須先瞭解連隊習慣的運作模式，再來思考要怎麼調整單位的做事節奏以符合他自己的期望，才能把這個連隊從「上一個連長的連隊」變成「自己

的連隊」；甚至新來的可能不是連長，而是連長要面對新來的弟兄，他必須要想方設法去跟對方做磨合，才能把這位新的部屬真正納入自己的麾下。

**CO5：每個單位都有自己的...應該說叫次文化，所以剛開始我也跟他們講，你剛來一定不習慣，或是你覺得不好的地方，真的有這種想法可以找我討論看怎麼樣比較好，也不是我們這邊就一定比較好，那大概過了兩、三個月，大家基本上磨合過了，一些做法、生活方式有一點改變。(CO5:135-139)**

上述的兩種情況，一種是連長本身已對該類型連隊有充分了解，另一種是接納新到連隊的弟兄，這都奠基於連長自身對連隊運作已具有相當的認識，但如果這個連隊類型是連長根本就不熟悉的呢？從 CO10 分享的案例中，當時 CO10 身為連隊的新連長，之前他沒有在類似的連隊服務過，因此對他而言這個連隊的類型是全然陌生的環境。就在他到任沒有多久，單位一樣面臨基地訓練的任務，連長基於自身六、七年的部隊經驗，規劃了相關的訓練方式，但是當時的連士官督導長已經有十八年的部隊經驗，而且幾乎都是在這個連隊中服務，階級雖然比不上軍官，但論年資、論經驗，足足是連長的兩倍有餘，那連長要主導這個單位所遭遇的困難，就會遇到訓練規畫上的意見衝突。

**CO10：因為士官們有些比較資深，他對於射擊的部分會有許多想法...那他們有他們的想法的時候，我們擔任領導階層的幹部，也會有我們自己的想法，在規劃都是為了連隊好，可是方式上面可能會不太一點。(CO10:157-165)**

在規劃的衝突上，如果連長堅持自己的想法，資深士官長可能就不會再跟他講第二次、第三次，之後也不會把更好的方式分享給連長做交流，可是對於當時的 CO10 來說，由於他缺乏在單位的實際經驗，更必須仰賴資深幹部們的經驗輔佐他下決心，貿然堅持己見並不是明智地選擇，因此他挑選了連隊中較能接受新連長，也跟資深幹部感情融洽的中間人作為橋梁，協助他跟資深士官長們完成意見交換，才能有助於他完成單位內核心幹部間的整合。

**CO10：一開始不太順利，對於資深士官長的部分，就是要找跟士官長比較好的幹部在中間做溝通的媒介...我本來不認識他們，但是他們不會去排斥新的**

**領導者，這也是對連隊向心力及團結必要的過程。(CO10：167-194)**

案例中的 CO10，他就任連長的單位是他以前所沒有接觸過的單位類型，他對這個連隊的人員與工作類型並不熟悉，但他位居具有主導權的連長之位，他勢必得針對連隊即將執行的任務有實際指導，或是對整個任務完成規劃，但整個連隊的運作並不是僅靠連長內心的想法即可開始運行，就像是我們大腦雖然能決定要做什麼或不做什麼，但如果手腳無法聽從指揮，依然一件事也做不成。當組織習慣的既定模式與領導者的想法有所差別，或組織中資深員工對領導者的想法有所質疑，他必須得先處理好內部員工的意見，等彼此都有共識後，連長才能令發必行，不致遭受阻礙。在整個過程中，CO10 大約花了兩週時間才跟資深士官長們取得步調一致，而要跟連隊中所有幹部都完成磨合，是連隊已經完成基地訓練，也就是兩個月之後的事了。但所謂「兵貴神速」，軍隊執行每項任務大多是又快又急，連長們無法期待每次都有數週或數月可以跟他的部屬做溝通、磨合，那這時他所面臨的阻礙就會更加難以克服。如另一位 CO9 分享他剛就任連長的案例，當時 CO9 接獲上級命令，需派遣車輛載運軍用的發電機到上級單位的營區實施支援，當時發電機的裝備負責人是一位資深的士官，該位士官認為每次裝備外借總是損壞率偏高，因此直接拒絕了連長，也就是 CO9 的命令，CO9 好說歹說都沒辦法，甚至跟上級營長報告之後，營長也拿這位資深士官沒轍，最後是 CO9 請連隊的連士官督導長出面跟資深士官協調，而資深士官礙於連士官督導長是他學長的身分，在確定自己的裝備會有人協助看管後，才願意配合 CO9 的命令將發電機載往指定營區架設，但這整個協調的過程，已經延宕了上級要求 CO9 完成發電機開設的指定時間。

**CO9：發電機的承辦人也算是個資深的士官，他直接拒絕了我的命令，說他不願意配合這樣做...我最後找我們連上的老仔(軍中對資深人員的閩南話稱呼，通常是連士官督導長的代稱)去跟他討論...最後他才同意...所以其實任務的時間點是有點延宕到的，但是不影響大礙。(CO9：212-220)**

由於任務延宕的關係，其實 CO9 跟他的直屬上級營長認為是必須要懲處這位資深士官的，但由於這位資深士官在單位內歷練許久，對於這些專業裝備十分熟悉，上

級考量任務已完成，如果再懲處當事人，難保這位資深士官不會在這些專業裝備的保養上動手腳，因此便主動要求 CO9 與營長不要再對事情有額外的追究。

**CO9：因為這個士官很資深的關係...一些很誇張的行徑都被長官壓下來，因為他們的觀念是...這個裝備有它的特殊性、專業性在，這個士官夠資深夠專業，不能動他，不能讓他離開這地方，不然這些裝備就垮了。(CO9：272-276)**

連長們實際執行上級交辦任務時，他可能礙於上級所給予的時間壓力，必須快速整合手邊資源以達成任務，但除了制度上賦予他做為單位的主導者外，他必需先成為連隊實質的「領導者」，才能順利的完成他被賦予的各項任務，否則被單位接受之前，連長們僅是一個「外來者」罷了，連隊內成員對他的服從無法僅透過制度上的賦予即可達成，更包含連長的年資深淺、專業程度都可能產生影響；甚至如上述 CO9 的案例，由於這些裝備對於單位執行其他任務具有更大的價值與不可取代性，連長們的上級在兼顧整體大局權衡利害下，使得 CO9 的主官領導威信成為了不被選擇的那一方，CO9 也由於無法順利執行任務，轉透由連隊中另外一股士官制度中的學長學弟文化來協助他解決當下的困難，慶幸的是，當時的連士官督導長願意協助，如果是像上一個 CO10 的案例，連士官督導長對於連長的接受度並不高呢？這時連長要面對的問題可能就不僅是單純任務延宕而已了。

基層軍官在擔任連長之前，不斷透過典範觀察去學習如何擔任連長，就他的視野所見是連長的外顯行為，是連長們經過深思熟慮後所作出的行動，但在下決定前，他已經先跟哪些人完成溝通，內心思維又是如何運作，最終又是什麼原因讓他作出這些決定，僅透過觀察，是很難完全學習到這些經驗的；本章上一節我們提到 CO3 初官時，他遇到一位讓他十分崇拜的連長，而他也企圖複製他的領導模式去帶領他的連隊，但由於連隊屬性的不同、人員的不同，導致他的連隊無法成為他自己所想像的模樣。

**CO3：我一開始以為當連長，我就是把你們當部屬去指派，因為我就是根深蒂固會覺得說...我照著那個連長的作法應該也會這樣挺我吧？可是得到的結果...不一樣，因為可能我個性上或脾氣上的不同，然後得到的不是這樣的結果。(CO3：265-270)**

這樣的困擾，讓 CO3 在連隊的運作過程中遭受到部屬極大的反彈，在經歷一些不愉快的領導經驗之後，CO3 又回去尋找以前遇過的長官，詢問究竟該怎麼做，才能真正讓部屬喜歡自己、相信自己、願意跟隨自己，而 CO3 所獲得的答案，就像他提供的這一段話：

**CO3：我去問 OOO（人名）怎樣才能帶好部隊，或是讓幹部喜歡自己...營長跟我說不能把他們當部屬看，應該把他們當家人、兄弟姊妹，你是要去照顧、認識他們，不是讓所有人一定要跟著連長的腳步走...他們有自己一套模式，不是一去就想改變什麼、調整什麼，讓我有很大的啟示。(CO3:270-279)**

升任連長後，是先前經驗不斷的衝突與調整，連長們切身體會到自己的地位不是單純的一紙命令所能賦予的，現在的他尚不具有整合連隊資源的能力，但卻必須承擔連隊執行任務的風險與責任。這一段陣痛期或長或短，端看他能在多少時間內了解連隊中的每個人，而國軍為了確保每位連長能確實掌握他麾下的部屬，其實也作了不少規範要求，除每位官兵基本的個人資料表外，更有每月的「人員自我考評暨考核要項檢查表」(如附錄)，該表格先由當事人填寫個人基本資料，然後再由晤談人對當事人實施晤談，除在表格上記錄工作表現外，更考核當事人是否蘊含「酒、色、財、氣、賭、毒、殘、幫、孤、弱」等潛在風險因子。晤談層級劃分方式由連級晤談排級，排級晤談班級的方式逐級向下推展，而最後所有的紀錄，都必須由連長親自覆閱後落款批示，以確保連長了解連隊內所有成員，更期望連長落實單位人員狀況掌握，而國軍對此表格由於十分重視，便會挑選連隊實施抽查，以檢視連長們是否「用心」在經營他自己的連隊。

**CO6：我們之前有些連長因為這個東西被指揮官罵，然後視訊開到晚上十一、二點的都有，就因為這個東西沒寫好...長官就覺得說你根本沒有用心在做這件事情，還為了這個做示範...要怎麼寫，寫到什麼程度。(CO6:482-491)**

這樣的表格，被認為是能協助連長掌握連隊人員狀況的工具，上級也會透過不定期抽查的方式，去驗證連長們是否足夠用心在瞭解他的部屬，逐步鞏固他身為單位領導者的身分，但就筆者跟連長們訪談所得到的回饋，卻發現連長們對於這份表格的看



法，其實跟上級期待不太相同的狀況：

**CO1：我也不會拿這份表格去認識你這個人...他的訪談到底有沒有詳細或是正確，其實我沒辦法明確知道，不如回歸到真正的實務上面...我只看到你的紙本紀錄，然後還不知道這是真的是假的。(CO1：131-144)**

**CO6：上級對我們這些連長的信任度降低，開始做一些要求強迫我們加強部隊的掌握。他怎麼寫你也只能看，他不寫你也不會知道...等於說有時候真的是應付了事，就是一個制式化的寫法，而且增加業務負擔。(CO6：462-482)**

**CO4：那些題目可能是長官想看，但並沒有讓你連隊更加精進，雖然那些問題是要讓連隊愈來愈好，但有時候真的太制式，反而你從一般性談話慢慢帶，把他帶到你想要的回答，才可以提供連隊更精進答案。(CO4：355-361)**

就連長們實際的經驗來說，即便上級的立意良善，想協助連長們儘快掌握連隊成員現況，但對於連長們來說，紙本記錄難辨真偽，提供的資訊也不一定完整，從來都不是他認識部屬的依據，而且要求的紙本記錄愈多，便是對他們的領導能力愈不信任。對這些連長而言，他們更需要的是跟部屬面對面相處的時間，而不是透過紙本的紀錄來瞭解他的部屬，所以連長們大多選擇的方式，是實際走入部屬們的工作環境親自參與，並以有意義、無意義的日常聊天，來作為他理解部屬的方式。

**CO2：日常聊天就是最好的方法，因為他們是最沒有戒心的時候...如果你特別找他來連長室約談，他們就會很注意自己講的話。可是如果他們可能在出公差，甚至吃東西...其實他們才是會跟你聊天。(CO2：307-309)**

**CO6：他們在修悍馬車，我也是趴在底盤底下去看他們在幹嘛，然後順便屁兩句，再來就是可能走到業務室把椅子拉下來看他們在做什麼，然後也是在那邊聊天，讓他們會覺得我這個連長是沒有距離的。(CO6：302-305)**

連長們真正需要的是成為部屬的家人、朋友，讓部屬將自己當成吐露真正心聲的對象，不論是訴說個人需求，或是對連隊運作的建議與看法，都有助於連長們維持連

隊運作的穩定；那當我們在瞭解自己的家人或朋友的時候，絕大部分的人並不會選擇用紙本紀錄他們之間的互動，而是選擇將他們每個人都納入自己日常生活的一部分。

**CO2：對對對...我覺得紀錄就變成像業務了...我唯一會記的（紙本紀錄）就是生日啦！（CO2：324）**

當跟部屬的日常聊天與互動成為一種習慣，反而更能讓連長們走入部屬的視野，真正去了解他們的疑難雜症。甚至有的連長會選擇放棄自己身為主官的優待，譬如說連長室內個人的獨立衛浴，而是跟著連隊弟兄一起到公共浴室坦誠相見，才能更實際聽到最基層官兵內心的聲音。

**CO1：我都跟官兵去大浴室洗澡，有時候他們不會跟你講真的，也聽不到跟你抱怨的聲音，那不如就你下去聽，我當連長兩年都沒有進自己浴室，我不在自己浴室洗澡，第二次營舍我選不要有獨立浴廁。（CO1：296-301）**

當連長們真的「下鄉」走入田野，進入官兵的生活場域，那才是紙本記錄難以呈現的真實世界，一起和過悍馬車的機油，一起嚐過訓練場的風沙，陪著夜間上哨的官兵談心，甚至一起到浴室坦誠相見，當彼此的關係不再僅是長官部屬，此時此刻他不再是「外來者」，而是連隊中貨真價實的「領導者」。

### **第三節 該為誰代言**

隨著親身傾聽每一位官兵的想法，連長逐漸掌握了連隊的現況，遂能針對連隊內部大小事進行適當的取捨與資源分配，也因為連隊成員的向心與配合，使得連長開始能實質主導連隊，但實際賦予連長指揮連隊權力的人，是當初發布連長布達命令的軍隊組織，一邊是支撐連長權力的重要根基，一邊是賦予連長權力的直屬上級，當天秤不再保持平衡發生傾斜，連長須面對的又是另一個難題了。

國軍組織隨著國家政策發展，總體員額已數度精簡，現存兵力不再像過往如此充裕，因此軍隊執行任務的步調總是又快又急，一項任務結束緊接下一項任務，在如此緊湊的節奏下，未必每一件事情都能如上級所規劃的無縫接軌，因此當連長接獲超出他自己或連隊能力範圍的命令時，他必須得適時提出他的難處，畢竟連隊再強，成員

再團結，依然還是有極限，是不可能長時間不分晝夜連續作戰的。掌握連隊實際能運作的能量，跟直屬上級的應對進退，便成了他維持天秤平衡的首要課題。

**CO11：因為我們不可能跟長官回嘴，在部隊的職場文化還是要尊重長官，那種面上的事情結束後，私底下再跟長官報告窒礙，或許長官自然就有臺階下...要適當的場合發表適當的言論，但是你心裡要有扣打（quota 諧音）啦，心裡要有個底，到底你能做到什麼程度。（CO11：788-795）**

連長雖然能掌握手邊有多少資源，但面對直屬上級的強制要求，軍隊中的組織文化並不允許連長跟上級當面直接回絕，如同先前 CO9 的重要裝備保管人案例一樣，即便有你顧慮的理由，當面拒絕上級的要求或命令是不被允許的，第一個顧慮，是在正式場合中打擊上級的領導威信，第二個顧慮，是可能蘊含著抗命的疑慮，因此連長必須等事後再向上級長官或任務的業管單位報告其窒礙，如能順利協調則問題迎刃而解，但如果實際報告後，發現上級所遭遇的困難比自身連隊的窒礙還大，兩害相權取其輕，承繼軍隊組織以大我為前提的思維下，連長就必須要改變自己的身分，明知困難就在眼前，仍須設法帶著自己的連隊向困難挺進。

**CO4：臨時接到要執行戰備任務...所以我跟他們講說，被排定留下來的成員，你可能要犧牲你自己原本的休假，等到戰備任務結束之後給予補假...但是主要的幹部他們不一定補得到，畢竟戰備任務結束之後其他任務還是要持續執行。（CO4：241-252）**

臨時有任務追加，最常受影響的便是連隊官兵的假期，連長們為了使任務順利達成，多半運用自身對連隊中官兵的准假權，以補假方式補償連隊成員的權益，但任務不斷接踵而至，假期被耽誤到無法補休，在陸軍基層連隊並不是特別稀有的事，這時連長唯一能做的，便是帶著部屬一起遂行任務，即便顧不到實質的權益，至少大部分官兵也能體諒連長已經盡力；但任務不曾間斷，總不能每次都要求官兵相忍為國，如果無法正常補假，有的連長便會採取特別手段來達成軍隊任務與個人權益間的平衡。

**CO1：官兵多半在部隊服役就是重視兩個東西，錢跟假期，那最容易被影響到的就是假期...長官可能會說抽空讓他補，那我讓他去補假了，如果督導來說**

**為什麼你休假沒有好好管制？有這麼多人在休假沒有去操課？這是訓練上跟部隊管理上一個很大的、認知上的落差。(CO1：195-203)**

依國軍目前的規定，輪值戰備部隊的單位，須保持百分之八十五的兵力擔任戰備，百分之十五的兵力實施休假，如有假期耽誤，則在戰備任務前（後）實施預（補）休（國防部，2019：28），但案例中 CO1 面臨的困難是，他的部屬假期真的被耽誤，且運用正當的預（補）休方式已無法維持平衡。衡量任務的執行跟部屬的權益，他選擇先滿足部屬的基本權益，讓該休假的人實施補假，但當上級來針對營區在營人數實施督導的時候，面對在營人數不符合規定的事實，這時候就要靠連長跟督導官之間的溝通了，如果連長可以說服督導官，那這次休假離營的部屬就沒有問題；如果督導官對連長的困難並不領情，當然休假的部屬還是沒有問題，有問題的，是「濫用」休假權責的連長。當上級的要求與下級的需求明顯產生差異，這時的連長除持續對上協調、對下輔導外，必要時甚至得靠些許人脈、手腕跟運氣，畢竟身為一位主官，他每天所做的就是資源的整合與取捨，一旦下定決心，便是為自己決定的後果概括承受，沒有人可以明確告訴他怎麼做比較恰當，因為不同的時空、背景下，連長僅能一次又一次相信自己的判斷，然後謹慎付諸行動。當然，也不是每一次任務都有如此大的衝突，有時候連長需要做的，是為任務賦予其意義，給部屬一個為其戮力付出的理由：

**CO7：我第一任連長雖然兇，只要沒做到他的標準會罵人，但是他每次任務前一定會很理性的跟我們講做這個任務是為了什麼...我們至少有個目標，但是大部分後面遇到的長官，就是只跟你說就是去做，也不知道為什麼去做...人家都在休息了我還在做，最後的品質就是隨便弄弄。(CO7：119-132)**

上述是 CO7 任初官排長時的經驗，當時他的連長對於部隊的要求是比較嚴謹的，但在任務執行前，CO7 可以很明確從連長口中瞭解每一次忙碌背後所蘊含的意義，即便連長要求較高，但他可以知道自己的辛苦所為何事，惟之後遇到的上級就沒有再給他明確的說明，這讓連隊在辛勤忙碌之後仍無法知道意義為何，此時連隊便會進入「盲忙茫」的狀態，不僅執行出來的成果令人質疑，更無法讓部屬對自己的辛勞與犧牲感到成就。另一個 CO5 的案例，是當時的營區正面臨營舍改建的狀況，由於施工前的

準備需要，CO5 接獲命令將營舍內的所有物品搬運至別處暫時擺放，隨著施工的進度推展，再逐一將物品重新搬回營舍。但對於部屬來說，這種物品搬來搬去的過程無疑是在做白工，且當初 CO5 也沒有接收到營舍施工的相關細節說明，但連長透過自己對當時營區現況的了解，重新賦予搬運物品的意義，並帶領部屬一同執行搬運工作。

**CO5：命令這兩個字...大家認知就是長官說了算嘛，很多長官都跟我們講上面說什麼我們就做、去貫徹，不犯法就是要做，但現在阿兵哥他們不是那麼簡單，就是你叫他做他就要做，你一定要換個方式跟他講，這樣子他們比較願意，也比較...心情會比較好一點。(CO5：83-111)**

當軍隊不斷交付命令，甚至會有連長也不曉得任務背後原因為何的狀況，或是上級給的原因太過「軍事」化，使得連隊成員無法接受，此時連長便需要自行幫任務賦予合理的意義，或是適時將上級命令予以轉譯，透過這樣的功能，讓他的部屬可以更融入任務的場景，找到自己在組織中貢獻（犧牲）所帶來的價值。另一個如 CO7 所提供的經驗，當時連長接收到上級命令，要求各連隊所有成員於收假當晚十一點前就必須收假返營，因為晚上十二點前所有單位須將當日收假狀況回報給最上級知悉；但國軍的休假規定明文記載志願役的收假時間為收假當日晚上十二點前即可，這顯然是與規定相違背的命令，如何說服部屬接受這一個小時的犧牲，便成為了 CO7 的難題。

**CO7：雖然這不符規定，但長官都這樣下令了...首先跟他講目的是什麼，再來就是跟他分析利弊，你早點回來可以早點準備明天勤務的裝備，這是長官的要求...早點回來對自己也有好處...幫他們分析完後我還是會落一句話，反正給我回來就對了，因為是長官的要求，沒辦法。(CO7：255-268)**

連長不斷與部屬溝通的最終目標，還是希望連隊可以達成軍隊組織的要求，畢竟連長的身分是軍隊所賦予的，一旦命令下達且確定無轉圜空間，那連長們就必須使盡諸般手段說服部屬達到軍隊的要求，即便他知道在某些層面上這跟部屬權益是相衝突的，但就軍隊組織的大局來看，連長們又知道不得不為，在軍隊與部屬之間的立場轉換，他必須得時時警惕自己：這個時候我究竟該為誰代言？

## 第四節 小結

在這一個章節我們可以發現，即便是如此重視階級制度的軍隊環境，連長身為連隊最高層級指揮者，卻依然受到周邊建制力量的影響，即便階級比他低的部屬，都有可能去影響他的每一項判斷，故對於連長們來說，人跟人之間的磨合與資源的分配，是他以前擔任初官所沒有辦法親身體會到的經驗。

**CO10：當連長之後跟當之前，比較不一樣就是人的接觸跟分配任務...連長有執行任務分配的權力...你必須面臨部屬提供的想法及他們要做的事情...要顧慮每個環節，最難的不是任務，是人員的掌握，縱使任務達成，人只要有爭執或抱怨，那連隊還是不會有向心完成後續的任務。(CO10:385-397)**

每個人在自己的工作崗位上都有自己的專業，一旦任務來臨，往往不是單一人員所能應付，仰賴的是所有相關人員的合作，而握有連隊主導權的連長，對他來說最重要的不再是事情該怎麼做，而是如何運用他的組織去整合每一個環節，這也是他從基層軍官晉升為單位主官的最大不同之處，如果能了解每位部屬所思所想，那對連長而言就能更順利去完成上級所賦予的各項任務。

**CO13：我八成時間都在處理人的事情，人跟人相處、摩擦或是出包的狀況，或是一些協調上的事情，所以我八成的時間都花在人上面。(CO13:82-84)**

如同本文第二章文獻探討所述，陸軍基層連長需透過領導的影響能力，引導部屬自願為團體的目標而努力；而有了自願的部屬，連長也才有「人」這個媒介去發揮他組織出來的團體能量，進而達成軍隊任務。故為了處理好人的這個關鍵角色，連長們做了許多「看不見的工作」，甚至也可以說，是「不能被看見的工作」。

**CO1：你不能每件事都丟規定，你全部都是規定那誰會想跟你一起共生死？但靠北長官會讓那些看不慣，或不喜歡你方法的人把這個東西丟上去給大家公審...可能為大局著想這方式 OK，可是反應上去會讓連長變得綁手綁腳，到底是按規定好？還是對連上有幫助的方式去執行？(CO1:382-388)**

為了組織要求跟個人權益之間的平衡，連長們必須作為表率帶領部屬們一起為團

體犧牲奉獻，或是選擇在自己可支配的範圍內，運用一些人脈或手段維護部屬的權益，讓自己獨自承擔事情曝光的風險，這些都是他在顧全大局與利害權衡之下所作出的決定。但連長們在其基層軍官的時期，通常僅負責連隊中的部份工作，戮力達成被賦予的任務是他最大的目標，只有在自己真正成為連長之後，才能體會到作為一個連隊真正的主導者，該如何對資源的組合、事物的取捨做出決斷。

對連隊內部，連長不僅要花時間了解所有成員的個性、需求、立場、專業，甚至是他背後的人脈關係，更要透析連隊本身運作的次文化，才能掌握單位運作的脈絡；對單位外部，連長要憑藉自己對連隊的瞭解，學習著為自己的連隊發聲，去跟上級爭取必要的資源，甚至是體諒，如果失敗，他又必須得轉換身分為軍隊發聲，轉而說服連隊的成員；一旦內外發生牴觸，是依照規定貫徹執行？還是讓自己承擔風險遊走在灰色地帶？是兩全其美還是顧此失彼？便成為連長們最大的挑戰，而這些種種，都是他尚在初官階段所難以深刻觀察到的。如孫子兵法中曾述：「人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形」，這兩個「形」字所代表的，其一是結果，其二便是過程。初官時期所能看見的，是那個知曉連上大小事，行事簡潔切中要點，勤為連隊表率的領導者，但他卻不曉得那是經歷多少苦心經營、深思熟慮、背負抉擇風險所得到的成果，每一個看似簡單的決定，其中又蘊含了多少的經驗與磨合的過程，「直到我當了連長之後，我才真正開始學習怎麼當個連長」，這樣的想法，成為了許多連長們內心的共鳴。

在上任之前，連長們是觀察、想像自己在那個位置所能掌握的權力，但等到真正進入連長的建制環境後，他第一個遇到的是連隊內「人際關係」間的權力互動，如果他無法順利掌握到人的這個資源，相較初官時期雖然個人權力提高，但遇到的阻礙卻反而更為巨大；接續遇到的，是連隊外部軍隊組織的「階級關係」與連隊內部「人際關係」的建制權力衝突，再加上軍隊組織的大我思維有時會凌駕，甚至干涉他自身對連隊的領導與管理權力，如真的能順利平衡，那連長們就不再只是對下，而是對上級亦能發揮「影響」與「組織」的能力，貫徹這個職位所蘊含的領導與管理的真諦。但隨著不同連隊當時的背景差異，學習成為連長的磨練可能少則數週，多則數月，甚至

也有人無法完成連長歷練即被調離現職，因為連隊運作可能產生的各種狀況，並不會選擇在他足夠成熟、有能力應對時出現；或者發生的狀況，是已經超出其能力，無法再靠連長領導與管理的手腕來平衡，再加上網路社群靠北長官的出現，讓連長們為顧全大局、平衡衝突所運作的特殊手腕，不僅要接受軍隊組織規定的考驗，更需要接受網路「鄉民正義」的公審，面對這些虛擬看不見的網路社群言論，他又怎麼能發揮領導與管理的功能？在跌跌撞撞的連長生涯中，危機始終四伏。





## 第五章 當調節失靈

前一章我們提到，就連隊的層級來看，連長們雖位居頂點，但必須先摸清楚連隊內的遊戲規則後才能逐漸掌握主導權，進而成為遊戲規則的制定者，用自己的方式帶領連隊順利完成各項任務；再以軍隊組織的層級來看，連長位於上級與部屬間的交會點，他必須運用各種方式維持兩者間的平衡，對上他代表連隊成員的父母官，對下他代表軍隊組織的代言人，兩者之間對彼此的期待如果出現斷層，檯面上、檯面下，連長們需用盡諸般手段調節兩者的落差，如果順利成功，就彷彿西線無戰事一般，組織仍然順利運轉；但如果兩者之間的落差沒有被發現，或是這個落差已超出連長們的能力範疇，當調節失靈，又會發生什麼事呢？

### 第一節 風險與保險

即便接受相同的軍事教育，待在同一個連隊之中，囿於每個人來自不同環境、不同個性，對同樣的事物自然都有自己的解讀方式。一道命令或一項政策下來，有的人贊同，也有的人不滿；連隊中有習慣的運作與人員互動模式，有的人順從，也有的人反感；連長們的角色，就是在人與人、人與組織之中尋求平衡，找出大家都能接受的方式，但有時連隊中的成員可能基於某些原因，不願意讓他的上級知道他內心的不滿與反感，此時若連長尚不能完全掌握連隊狀況，自然無法發現部屬內心的真實想法；或是連長已經掌握到這樣的狀況，但仍無法弭平部屬內心的衝突。那這時的部屬該如何應處自己的心聲？有的人選擇沉默順應現況，也有的人希望尋求解決之法，但如同連長面對上級亦無法隨意表達自己的意見一般，在軍隊組織中，是否能輕易地對上級提出自己內心真實的想法，為個人的不滿之處實施發聲？

**CO12：有些問題可能長官不喜歡聽...萬一這個長官他其實不願意聽，不願意處理，那你提出來不就是長官對你的印象會不好，可能變成提問題的人會被解決，像是你的問題會增加某些單位困擾，也會得罪人。(CO12:231-236)**

每一項政策的執行，有些人贊同，有些人反對，是大家以自身立場思考這項政策對自己、對自己相關事物是否有利，但由於軍隊中的任務大多難以單靠個人完成，故

國軍在主官領導、管理為主的架構下，大致將其所屬的參謀群區分為參一至參九（人事、情報、作戰、後勤、計畫、政戰、通信、軍醫、科研）的體系類別，以襄助主官達成各項任務，而這些參謀類型下推至國軍最基層的連隊，至少仍具備五至七個體系交互運作。透過連長們自身對連隊領導、管理的要求，各項政策的決定都是經過各體系平衡之後所產出的結果，個人如果表達出他的意見，第一個要考慮的，可能是他自身立場與其他體系運作之間有無衝突，第二個要考慮的，是他提出來的想法是否已經被上級所考量，但權衡利害之後他的部分相形較弱而被選擇犧牲；這時如果他仍執著提出個人意見，上級轉而會覺得是他個人的想法「不成熟」，或不具備綜觀全局維護軍隊組織「大我」的想法，那上級作出的反應，便不是處理他內心認為應該被解決的問題，而是質疑他為什麼會提出這樣的問題，如此一來，處理的對象就不再是「事」，而是「人」。

**CH1：譬如說我去申訴...可能幹部都知道是你，甚至連你的同事官兵都知道是你，那我就必須承受...我申訴這件事情到底是對的還是錯的...那有些人會認同，有些人不認同...甚至是處理的幹部覺得很煩。這些都會造成對當事人的壓力。(CH1：645-656)**

對於講求分工合作的軍隊組織而言，一連串的任務與命令大多數都是鑲嵌在更上級的指導下所衍生出來的子命令，在國軍的指揮邏輯與參謀思維之中，上級所直接賦予的任務稱為「特定行動」(specified tasks)，然而特定行動並不會律定下級該如何完成任務的詳細內容，故接受任務單位以支持特定行動達成為優先，結合他手邊能運用的各項資源，自行推斷產生數個「推斷行動」(implied tasks) (國防部陸軍司令部，2015：128-129)，就成為了上級指導下的子命令，惟子命令下達後，各層級往下繼續推斷成更多子命令，在經過數層指揮體系的分析、轉譯，基層連隊中的成員端看子命令著實難以知曉上級最初的原意為何，雖然連長們大致能運用個人在軍中累積的經驗理解上級命令，但普遍而言，連隊中愈資淺、愈低階的人員，愈難具備如此的軍事思維邏輯，去解析各項命令、政策背後所代表的意義，而這中間的落差，便是需要連長重新去賦予該任務對於連隊之意義；另就軍事組織而言，這個問題其實也能從國軍在

新兵入伍訓練之初所必定教唱的「軍紀歌」中看出端倪。

陸軍軍官學校第四期學生何志浩中將（陳宇，2007：584）是有名的國軍軍歌填詞人，在他所填註的軍紀歌歌詞中有這麼一段：「國家有綱常，軍隊有軍紀，軍紀是軍隊的命脈，以三民主義為根基；三信心堅如鐵，上下團結成一體，號令嚴明，服從第一，革命軍人要牢記，戰陣有勇，無私無畏，戰鬥精神大無比...」，就內容來看，我們可以發現他是節錄本文文獻探討中所提，以軍隊運作的「軍紀、三民主義、三信心」的核心精神來做為傳唱的主軸，而這樣核心精神脫胎於先總統蔣中正先生於1915年對陸軍軍官學校學生的講話稿，其目標在教育軍紀之源，更希望國軍秉持三信心之理念，相信上級要求執行的任務均是為了貫徹三民主義、維護國家安全為終極目標（陸軍軍官學校，1984：152），故服從上級給他的命令是必要也是必須的，惟傳唱日久之後，軍隊組織中對上級服從的要求猶在，但其中的核心精神，也就是要求軍紀的意義為何卻鮮少有人知曉，部屬得到的，通常僅是軍人就是要服從這樣表徵的答案。所以當無法理解上級命令的基層官兵內心有了疑問，他所能體會到的，是當他提出問題之後，周遭的同儕，或是比他資深或高階的上級反饋帶有「不成熟、不服從」的異樣眼光，這樣的認知差異，逐漸形成了「軍中是不能說實話」的有趣現象。

**CO10：縱使這件事比較小，可能關係到他個人的話，那他同儕就覺得他沒事就在反應有的沒有的事情，就比較不想跟他親近。如果這事無傷大雅，然後他一直反應針對他個人利益的部分，就會被其他人關注。(CO10:713-718)**

除了接受上級的思維考核之外，就他的同儕立場而言，其實也會觀察他所申訴的問題究竟是對單位有建設性，或僅止於為了追求個人利益的自私行為，但大多數人最理解的，是站在自己角度所看到的世界，他不能確定他申訴的問題所表達出來的意識，對於他的上級、同儕而言是否具有建設性，或是會被歸類在自私的範疇，這樣的風險，讓他身處在說與不說之間的困境，如果他還是選擇說出來，在一連串建制力量的交會下，他就可能會遭受到上級更多的「關注」，這個關注可能是關心，也可能是為了防止他再提出申訴，但不論動機為何，事實是當事人的身上總會多幾雙不明所以的眼神，持續的對他投以目光。

**CO13：可能人際的關係上會有影響，就是會排斥，或者是在一些幹部對他的管教方面會比較嚴謹，或是對他關心多一點，因為怕他又再發生類似(反應)的事情。(CO13：581-585)**

如果自己的想法不能被連隊周遭的同儕所認同，或是他已經失去對連隊的三信心而選擇向更上層的上級申訴，期望問題獲得解決或企圖尋求新的解答，此時上級關心的對象可能就不再是屬於他個人，而是因為連隊內部三信心失衡的現象，轉而去關心連隊的整體，上級秉持著我來幫你找到連隊運作有什麼問題的想法，採取了對連隊執行「全身健檢」的聯合督導方式來協助解決問題，此時對於連長與連隊內的其他幹部來說，申訴就像是把風險由申訴的個人提升到連隊的全體來共同承受。

**CO6：為什麼不能連隊自己處理就好...造成一堆長官要來督導、驗證，就是用這個被申訴的名義來督導其他業務，那會讓其他弟兄們反感說...為什麼要做這件事情，那整個連上的氣氛就很糟。(CO6：870-873)**

不論申訴的當事人是否如願解決他的問題或是得到新的回答，待聯合督導的風波結束，建制權力的運作始終會回歸到連隊的內部，當初將風險擴大到整個連隊的代價，依然會反饋到他自身，更加孤立他在連隊內的處境。

**CO8：有些長官會覺得你愛申訴你就是問題的人、就是問題的兵，後續可能在公差勤務派遣上，就會特別排這種有問題的去出比較累的活，他們因為在連隊的日子還長，會被這樣針對啦。(CO8：684-687)**

連隊的基層官兵害怕的，是一旦被認定有問題的不是事情，而是他自己的時候，軍隊組織中被去核心化，無限上綱的軍紀與服從會壓得他喘不過氣，不論他是跟連隊的幹部說，獨自承受「不成熟、不服從」的風險，或是他跟更上層說，讓整個與他相關的連隊承受更大的風險，對他來說不管哪種方式，把自己在連隊內的關係搞砸了，顯然並不是一門好生意，除非他已抱著破釜沉舟、背水一戰的決心，就是一定要立刻解決當前的難題。如 CO8 所提供的經驗，當時單位接獲次週一有架橋的任務要執行，由於橋材本身十分笨重，連長為了在架橋的當天能快速完成，遂要求部屬在架橋前的週末先將橋材實施清潔跟潤滑保養，以利各段橋材結合時能更為順暢，避免因卡榫鏽

蝕結合不順，導致人員耗費更多力氣搬運的窘境，但在部屬以訛傳訛誤會之下，以為是週末人力較少的時候便要實施架橋，當時在留守官兵之中有一名即將退伍的人員，遂自告奮勇撥電話到「國防部 1985 諮詢服務專線」，申訴假日留守人力這麼少，為什麼還要做這種需要大量人力的架橋工作。

**CO8：那個弟兄就說我跳出來打沒關係，長官如果後續針對我，我剩幾天就退伍了沒差，大家都對這件事有意見又沒人敢跳出來，我要退伍了當然自己跳出來，他就這樣講...他會願意貢獻名字代表他不是要退伍要不然就是豁出去無所謂。(CO8：658-663)**

國軍自 2018 年 1 月 1 日起正式將基層連隊成員轉換為全募兵，使得基層官兵在連隊服役的時間更長，除非他是即將退伍或抱持著與連隊決裂也無所謂的決心，他才有可能直接採取申訴的方式來解決問題，否則以他志願役尚存的服役時間，蒙受的風險將令他難以承受，但是內心的不滿與反感，不能總是藉由沉默來順應現況，如何將風險完全轉嫁到組織層面的問題，而不是由個人來承受國軍組織「大我」的考驗？就成了一個新穎的題材，而隨著網路上「靠北長官」社群的問世，透過網路匿名發表自己的想法、言論就變成了一個安全的選擇。

**CO10：他只要具名，應該就會想清楚這件事情發生的後果...那如果不具名，打完之後按 ENTER 就出去了，他就不用管後續事情了。(CO10：722-724)**

為順利迴避掉申訴可能帶來的風險，無法參透、接受國軍組織命令背後涵義而有異議的人們，決定隱蔽自己的身形，「你們國軍組織有你們的立場我動不了，那我說我自己想說的話你國軍也管不著」，利用網路上使用者難以查核的隱藏效果，為自己內心對國軍組織的異議，加上一道名為網路匿名的保險機制。

## 第二節 當聲音被聽見

自從網路問世普及以來，其實一直都不乏對國軍組織政策不理解而有異議的聲音出現，像是 PTT(批踢踢實業坊)上便有許多有關國軍的討論版，但直到更多人使用、普及性更高的社群軟體臉書(Facebook)問世之後，網路社群所能凝聚的力量遠遠超

過以往所認知。而當臉書上靠北長官社群出現之後，國軍現役人員內部的不平聲浪遂逐漸公開明朗化，且由於其運作模式均採匿名發表，無從明確知曉內心有異議之人是誰，僅能透過隱晦暗示，掌握到是哪一個連隊有不平之聲，但靠北長官社群非國軍正式的申訴管道，文章也大多只闡述部分內容而沒有具體事證，但本著國軍反情報責任七要項「查誰在散播謠言、見可疑追查到底」，國軍的保防機制悄然啟動。

**CO5：靠北長官就寫 OO（單位駐地）部閃電香腸，然後靠近 OO（單位駐地）的營區，那待在那個營區只有我們，那時候是監察還是保防看到我忘記了，他們直接打給我問整件事情，然後就開始回報打沉單。（CO5：550-553）**

就國軍現行的編制而言，通常旅、群級以上單位才會獨立設立保防官及監察官，營級、連級以下的保防工作則由營輔導長、連輔導長來兼任，而「靠北長官」這一類隱晦不明的訊息，通常被歸類在保防的業務類別之中，這樣的運作機制，我們可以從曾任營、連輔導長的 CH1、CH2 提供的經驗獲得相關的資訊。

**CH2：收集情資其實算是保防工作的一環，那在基層營、連級的話，保防跟監察工作，他一樣是落在營、連輔導長身上，那只有到旅部層級他才分類出去，變成保防官管保防的，監察官管監察的。（CH2：104-106）**

保防體系將這些網路上尚未經證實的資料歸類於保防安全情報的一部分，受理的範圍如「防諜線索情報、洩密違規情事、違法貪瀆問題、危害單位安全事因、官兵負面心理意象、心理或實體破壞、軍民糾紛或陳抗事件、其他影響國軍安全及軍譽情事」（政戰資訊服務網，2021）等項都能納入。國軍規範旅、群級以上單位每月有保防安全情報基本積分，故保防在查獲安全情報後，如內容屬實，依其風險層級換算為積分；甚至發現重大安全情報亦有可能獲頒獎金，這種具備基本低標且類似業績制度的方式，目的在督促並鼓勵保防體系幹部主動查察，早期發現單位內的危安因子。

**CH1：臉書他有個功能就是他可以看到你有多少朋友在這個社群裡面，那我知道很多人都在...就是包含軍中的幹部啊，或者是...例如說保防官他一定會加。（CH1：464-468）**

以編制在旅級單位的保防官為例，如果他達成每月基本積分要求後，仍持續循保

防體系主動將安全情報向上匯報，甚至蒐獲重大高風險安全情報，他報的愈多，代表該單位的危安風險愈高，那他的主官，也就是旅長，自然會受到上級的關注與質疑，回過頭來，旅長的壓力也會回饋到保防官身上；故國軍尚有專責的保防單位執行安全情報蒐報任務，如遭專責保防單位獲悉單位內保防安全情報且交查證明屬實，但先前旅保防官並未先期掌握，那便會倒扣該旅當月積分，如此一來一往之間，靠北長官上的隱諱不明文章，開啟了保防體系的另一個建制權力攻防戰。

由於這種非正式管道發聲的制度被導入國軍組織的指揮體系之中，營、連級輔導長雖非正式保防人員，但因為其工作包含營以下階層的保防業務，使得他們不得不對靠北長官社群上的言論主動過濾盤查，再透過工作關係與友軍合作互通有無，期望能早期攔截軍隊組織眼中的「危安因子」，並向具有指揮權責的主官匯報請示是否要有下一步行動。

**CH2：擔任營輔導長期間，其實每天早上大概用完早餐到操課前都會滑一下靠北長官，看自己單位有沒有上稿，有的話旅上就互相通知啊，那大概掌握到狀況，我會先跟我的營長、政戰主任做報告，他們不一定會有指導，但是至少讓他們知道有這樣的事情發生。(CH2：85-90)**

雖然積分制度的壓力並不會直接落在基層營、連輔導長身上，但由於營、連輔導長業務包含單位內保防工作，為了避免自身所屬單位成為旅級以上單位或專責保防單位的積分之一，他必須事先蒐報單位內的保防安全情報先行處理；另一方面，由於旅、群級保防官並不像專責保防單位一般，具有完整的時間與資源經營各種工作關係人，故能為其提供基層部隊保防安全情報的營、連輔導長，便成為了其重要的保防安全情報來源關係人。這樣的狀況迫使基層營、連輔導長們必須作出抉擇：是用影響所屬單位最低限度的方式來協助旅、群級達到積分門檻？或是保護所屬單位不要因為保防安全情報風險而被上級檢討？不論是基於哪種理由，採取妥協策略還是防禦策略，基層的營、連輔導長們在保防體系的建制權力驅動下，不得不在靠北長官社群上主動出擊，以達到他內心所嚮往的結果。

雖然靠北長官社群並不屬於國軍組織中的正式申訴管道，但只要被認定涉及保防

安全情報的範疇，它就被拉入了國軍組織的體制之中，激發它涉入連隊建制權力運作的潛力，觀察臉書上靠北長官社群蓬勃發展的狀態，可以發現它不僅佔有一席之地，甚至壯大並逐漸站穩腳步。

表 2 臉書「靠北」系列社群統計表

	靠北 長官	靠北 警察	靠北 消防	靠北 醫師	靠北 護理師	靠北 公務員	靠北 教師
社群數	88	16	5	8	4	5	8

※封閉型社團與開放性社團均納入計算，統計至 2021 年 10 月 31 日止。

本表由筆者自行調製

「靠北」系列社群在臉書上十分普遍，因為不管職業為何，尋找管道抒發工作甘苦本就合情合理，這也是靠北系列社群出現的原始動機，但就國軍靠北長官社群數與其他具有類似特性職業（軍、警、消、醫、護、公、教）相比，數量多達五至二十倍之多，由於數量龐大到不可思議，再加上多數基層連隊均經歷過保防體系的主動追查，甚至部分基層單位認為有保防部門自行經營社群以獲取業務相關資訊。

**CO1：我覺得他是各單位保防創立的一個群組...其實是有在聽說啦，就是...保防官他們想要業績你知道嗎，然後就是會創那個群組，然後再透過那個群組，透過那個社群去調查，比較快。(CO1：476-479)**

不論基層連隊對於保防與靠北長官社群之間的關係推論真實性為何，就如同社群上都是匿名的文章一樣，經營人是誰其實也難以考察，但官兵貼文、保防稽查、長官關注的運作模式已大致成形，深植基層連隊心中。且由於社群發文者不明，但通常能意指出某個連隊或單位發生了何事，經過一連串情報蒐報與指揮體系的帶動下，除了本身就負責保防業務的輔導長們，連長們其實也被迫進入了這樣的建制權力之中，深怕電話突然響起，卻對自己連隊內發生的事情一無所知。

**CO5：就像那個靠北長官連長都一定會看，看看哪裡又發生什麼事...長官都說不重視，但實際上長官很重視啊，所以我們都會自己去看。(CO5：437-441)**

接下來讓我們進入靠北長官事件的現場，從連長們的視野實際看一看靠北長官的現場究竟發生了什麼事。第一個是 CO5 所提供的經驗：



**CO5：**那時候我在野戰部隊，忽然有通報說要在莒光課穿軍便服，野戰部隊大家都沒有軍便服，不然就是衣服不合，長官不管是督導或是檢查，阿兵哥一定拿不出來...那我自己有去訂衣服，然後因為在當連長前幾乎每個連我都待過，所以大家都來問，我說不然就是我聯絡廠商，你們看哪一天人比較多叫廠商來會客室，你們自己去量，然後演變到最後就是連長找廠商來量，強迫大家買衣服，就是在靠北長官上 PO 的，晚上監察官跟保防官就輪流來作約談紀錄啊，然後況單要回傳...然後加其他官兵弟兄的訪談紀錄，類似筆錄啊，證人...還要簽名蓋章蓋手印那種。(CO5：451-477)

第一個案例發生在 2017 年初，屬於比較早期國軍組織處理靠北長官事件的經驗，該連長於單位內擔任連長將近兩年的時間，且擔任連長之前於該單位內多數連隊均有服務過。當時基於某些原因，基層連隊須於特定時機穿著軍便服，但由於大部分第一線作戰部隊平時都穿著迷彩服，軍便服不是因為時間已久遺失，就是因為身形已轉變無法合身，短時間著實難以將服裝調整到位，而案例中的連長採自費方式訂做服裝後，由於快速、合身，讓其他弟兄意圖效仿其作法，連長基於協助的立場，請服裝店師傅協助有意願的弟兄訂製軍便服，但卻被其他沒意願訂製的弟兄曲解為「連長強迫所有人自費訂製軍便服」，經監察保防調查整起案件之後，除自費訂製軍隊服制是否合適可能有瑕疵外，由於連長是主動協助官兵解決問題，且訂製軍便服的官兵回覆也都與連長所述相同，故就靠北長官文章所申訴之標的明顯為抹黑言論，對連長實際上並無影響，但在整個調查過程中，連長所經歷到的是上級的質疑與猜忌，甚至使用了調查犯罪嫌疑人製作筆錄的方式來陳述當時狀況，他內心感受到的是疑惑跟不解，為什麼自己的好心協助，會成為網路上這樣的無稽之談？

**CO8：**我剛去接 OO 連的時候很誇張，水管的管道間不是都有氣門嗎？就是開門就可以看到管道間嘛，以前阿兵哥都只是丟煙頭進去，這次很誇張，我剛去接 OO 連的時候，他們管道間是...反正你想像得到的垃圾，從一樓滿到三樓...然後我就叫他們要清，那清的過程中因為管道間會經過連長室，結果他們去靠北長官說...我叫他們去打掃連長室，然後監察保防打電話來，

我跟他們陳述完後，監察保防就親自過來我房間看，瞭解完之後他們也不想去追究是哪個阿兵哥，因為通常靠北長官這種東西...他們也不會去追究背後是誰做這種事...匿名也無法處分他們，也查不到是誰，所以長官好像都只是瞭解這件事的前因後果，瞭解狀況完他就回去。(CO8：469-514)

這一個案例，是典型新到任的連長發現單位內積習已久的弊病，經由他不經意發現之後，要求連隊的成員將該問題排除解決，但對於連隊內的成員來說，打掃管道間的這一件事情就是新命令、新連長的要求，而且其中有一段動作是必須要進入連長室清理管道間，在沒有搞清楚來龍去脈的狀況下，遂將該命令直接曲解為「新連長叫我們去幫他打掃寢室」，如此具聳動誇大新連長官威的說法就被不明所以的投書到靠北長官之上，經由保防體系查明之後，由於該命令並無不妥，連長並未受到責難，但是是一位連長初到新單位報到就受到連隊內成員如此的「歡迎儀式」，甚至查完證明清白之後，上級對於造謠之人也無法做出什麼反制作為，反情報七要項「查誰在散播謠言、見可疑追查到底」等條文就僅止於到連長身上，證明事情有或沒有之後就結案了，真正的「查誰」，那個引起保防安全情報徵候的當事人，又完美地迴避了一次自己「不成熟」言論的風險。

CO1：那時候我們三個連，然後二連中體能戰技，那時候他們有一些勤務還是必須要自己負責，我們連沒有去幫他，三連後來中籤，我幫他們把大門...所有勤務都吃下，然後二連就覺得...為什麼我幫三連出勤務，然後二連都他們自己做，是不是我用我的年班去壓榨他們連長，好像我最大我說了算，我都去拗別人，我那時候被上這篇靠北長官保防官就有來調查這件事情，調查完就是都不屬實，這樣讓我覺得很不舒服...一開始體能戰技是給你有快一個月的時間準備，後來三連中籤的時候只有一個禮拜...我總不可能剩一個禮拜還要再跟你那邊細分勤務，說你幫我出什麼，另一個連幫我出什麼，不用，我直接幫你三連全吃了，你就專心測你的體能戰技，結果這個美意之後就變成說我幫我自己的學弟，然後不幫二連。(CO1：490-508)

這一個案例，則是連長將他自身連隊運作十分穩定，在某一次其他連隊遇到大型

任務需跨單位協調時，該連長自評連隊人力還有餘裕，遂很乾脆地幫助其他連隊負擔他們原本地勤務工作，讓其他連隊能專心應對大型任務，這樣的美意，卻讓曾經負擔過相同任務的另一個連隊成員不滿，就他的層級所能企及視野而言，他無法理解當時各連隊的人力消長及各項任務間對比後的輕重關係，他看到的就是另一個連隊接受到了 CO1 的協助，「雖然我沒有損失，但是看到別的連隊有得到我們卻沒有，你這個連長就是偏心欺負我們連」，這樣思維的言論被放到靠北長官上之後，連長被調查是必然的，但好心協助其他連隊被曲解為連長權力過大造成連隊間勞逸不均，造成他內心的不愉快與不舒服也是必然的，更仔細探究這個案例，不僅被調查的是連長，引起保防安全情報徵候的甚至還不是他自己的連，透過靠北長官匿名保險與無界網路的加持，讓所有的事情變得不論是否跟我有關，值不值得討論也不是軍隊組織說了算，是我覺得疑似不合理，為什麼不能討論（靠北）？

在發現「靠北長官」群組不但保險，而且長官也會關注，根本是發聲「神器」的官兵，就持續地膨脹群組上的貼文量，由於太過普及與浮濫，演變迄今除非是涉及高風險保防安全情報的貼文，不然以通訊軟體彙整回報即可，但是調查的運作並無太多的改變，第一線面對的，一樣是連長們接受保防體系的主動調查，如果經查核與事實不符，雖然連長們並不會受到實際上的懲處，但卻必須面對上級的質疑，連長究竟有沒有盡到連隊內人與人間協調、分配的責任？

**CO1：現在部隊很喜歡叫保防跟監察去蒐集這個東西，你上靠北長官保防就叫你寫回覆...可能是 LINE（通訊軟體名稱）回應這篇案由是什麼？為什麼會這樣寫？查有沒有屬實？如果查無屬實那長官就說，你看你們單位查無屬實，那為什麼又有官兵要去講話，是不是大家意見不合。（CO1：408-417）**

就靠北長官事件發生後，連長們被引入保防體系協助調查的經驗來看，由於靠北長官尚非屬於國軍的正式申訴管道，導致連長們並無確切對應的文本格式可供撰擬，故從 CO5 早期經歷到的「打況單」，到後續轉變為以通訊軟體回報，其回報內容思維大多以國軍案件初步調查的格式為主。其內容大致涵蓋「案由」，就是說明在何時，在哪個靠北長官社群上刊登什麼樣的言論；接續是「調查實況」，內容必須載明引起

爭議言論事件的來龍去脈與人事時地物，以及靠北言論中哪段為真，哪段為假，為上級辨明訊息中的真假實情；最後為「後續處置」，也就是自我檢討靠北長官事件的所有環節，可能是哪邊出了問題才會導致誤會產生，或是讓官兵產生權益受損。由於靠北言論大多為查無屬實，也就是捕風捉影或無中生有，但連長卻必須檢討自己或單位在哪個環節出錯抑或是做的不夠好，才導致這樣的事件產生，這無疑是將申訴當事人在網路上提出的虛問題轉換為現實組織中的實問題，再轉嫁給自己或自己的連隊來承受；再加上國軍的組織思維下又回到最初的原點：為什麼該員會有這樣的想法？是不是連長不能掌握連隊官兵的狀況？有沒有跟官兵仔細說明每一項政策、命令所代表的意義？有沒有去調節連隊內人與人的衝突？太多的為什麼壓的連長也不知道為什麼，斷裂經驗一次又一次蓋過他自己的聲音，對，我是一個不稱職的連長，我沒辦法讓連隊中的所有成員符合國軍組織的要求，令出必行說一不二。

### 第三節 發聲之後

在上一節連長們的經驗中，我們可以發現同樣的事情，在不同層級的眼中就會有不一樣的解釋，當美意都可能被曲解為惡意，又有誰願意冒著風險持續做出改變，讓整個軍隊組織變得更加精進？甚至連長們已經預見到這一項命令可能會被靠北，他也嘗試做出了解釋，那，然後呢？

**CO13：**我記得旅長巡到我們營舍是蠻責難的...旅長說他隔天早上七點來看，所以我當機立斷把人集合起來，因為我知道已經有不滿的聲音出來，跟大家說明這是長官交辦的任務，當然會占用到他時間，但也不是常常，就是跟官兵做當下的溝通，所以隔天事情處理好了，也上了靠北長官...我當下心情有一些失落，因為畢竟長官交辦的事情...我也釋出我的誠意了，我覺得你有不滿你可以直接來找我，我們好好溝通，或是要其他什麼替代方案都可以，你直接發文上去，當然覺得心裡不是很舒服。(CO13：157-186)

上述的案例，是 CO13 在任連長時所經歷的事件，當時旅長約在下午四、五點左右至 CO13 的連隊上巡查營舍，由於發現了一些住宿環境的問題，遂要求連長立即將

缺失完成改進，並特別交代隔日上午七點會再來複查，但由於時間已近下午六點鐘，正是非休假人員可以實施外（散）宿的時間。外散（宿）是國軍兵源轉向募兵制為主後所積極推動的政策之一，依國軍現行規定，所有志願役官士兵如有三等親內眷屬居住在營區周邊五十公里內，晚上六點之後即可實施外宿迄隔日上午七點半返營，其他人員則實施外散至當日晚上十二點返營，惟單位主官得考量任務需要暫停外散（宿），而且也不須要再另外補實施（國防部，2019：19），因此外散（宿）與一般例行休假的性質不同，也並非一定要實施，但即便規定如此，案例中的 CO13 已預見耽誤外散（宿）會造成的影響，先行跟連隊成員做說明，可是對於已經習慣實施外（散）宿的人員來說，「雖然我理性上可以理解，但感性上不能接受」，那就直接靠北長官上抒發吧！對發文的當事人來說，這不過是一篇抒發個人情緒的簡單貼文，但對連長而言，每一篇貼文都可能讓他再經歷一次保防部門的盤查、直屬上級的詢問，甚至自我懷疑：「究竟發生靠北長官是不是我的問題」？

部屬使用靠北長官來做為發聲的管道，有時候並不是希望問題被解決，而是發文的當事人也知道這件事本就是自己應該做的工作，但因為自身原本的行程被耽誤，或對他造成了一定程度的影響，所以藉由靠北長官這樣的平台來對外抒發他的不滿，但這樣的不滿對於保防體系來說，亦屬於「官兵負面情緒」，是被列入保防安全情報的範疇之中，不斷的起案、查案、結案的輪迴之中，連長面臨的，除了對自己連隊主導能力的質疑，更會影響上級對他連隊的觀感，為什麼這個連隊會有如此多的不滿情緒，是不是哪一個環節出了問題？當上級的質疑開始醞釀，連長與他的長官之間的三信心，要想不產生動搖也是很困難的了。

**CO12：靠北長官誰都可以去用...我曾經看到一個連隊因為靠北長官搞的烏煙瘴氣...大家都用靠北長官互相攻擊，甚至跟外人對攻，用靠北長官互相謾罵，上級重視交辦下來，連長要面臨底下狀況、面臨上級處理壓力，上級一直關切打電話反查，他還會覺得他自己被上級信任嗎？（CO12：465-472）**

對於靠北長官的使用者而言，由於能應用的範疇已擴大為「不論事情是否跟我有關，值不值得討論也不是軍隊組織說了算，是我覺得疑似不合理，為什麼不能討論（靠

北)」，這讓社群文章能針對的對象更趨多元化，但不論如何變化，始終不變的，是那個不見身影發文者的父母官，連長來面對。且當虛擬的網路文章藉保防安全情報之名不斷湧入連長的工作場域，不論是保防體系的調查，或是上級交辦的聯合督導，甚至是上級直接插手連隊的管理，這些都排擠了連隊原本應該執行任務的時間，更讓連隊中的所有人員執行工作效率降低，更對自己的工作日常被靠北長官影響而感到困惑。

**CO1：營長就說我們從內部管理開始，部隊時間到就是集合，所有東西就是在營部面前集合，我覺得這真的影響很多...你看我一直集合，我做正事的時間就少，我要提早下去、收工，然後部隊才會喊集合，集合完我還要點人數，這都是影響部隊變成更有效率的一個事情。(CO1：584-603)**

為了不讓保防體系跟旅級以上的建制權力持續干擾連隊運作，營、連級主官能做的，便是運用對連隊的領導、管理權力，將匿名靠北長官所轉嫁的風險重新轉移到匿名發文者身上，但這種方式不僅是發文者一個人，而是把整個連隊一起牽連進去，而連長為了任務需要，不可能讓他的連隊持續被外部權力所介入、干擾，影響他對於連隊的主導權，影響他做事情的節奏，所以他必須針對當前狀況再次轉換自己的身分，嘗試為連隊中的所有人代言（當然也包含那個匿名的發文者），重新賦予部屬不要使用靠北長官的意義。

**CO1：那時候我就是跟大家講企圖，你不想要人家管你，那就是把假想敵設成營長，你要讓自己快樂你就不要上靠北長官...不然我們從原本一天集合不到五次到一天集合九次，這些官兵自己會受不了啊，後來這樣講完...把敵人塑造成別人之後，自然就不會有靠北長官。(CO1：452-457)**

透過軍隊組織的領導、管理之權來對抗匿名的靠北長官，雖然仍有用處，但是耗時甚長，而且在連隊官兵真的受不了之前，可能還會有複數篇靠北「重複集合」文章出現的風險，如此互相消耗的對抗方式不僅耗時，更難以保證收穫效果；且如果發文靠北長官的當事人根本不是連隊中的一員，更難匡列對象的範疇，即便匡列出來了，為了反制這一個匿名發文者所付出的團體成本未免過於巨大，故這種方式的效益並不高，既然用實存的組織制度對抗虛擬的網路文章效果不佳，連長們這次不再被動接受

保防體系與上級長官的權力介入，這次他們決定主動出擊，既然是網路的問題，那就網路上解決吧！連長們開始主動現身靠北長官社群言論的現場，告訴網民們事件的全般脈絡究竟為何，避免網路上的風向一開始就被不完整或情緒化的言論所誤導。

**CO13：以往我們面對靠北長官，下面的留言我們看看就算了，但是在連長後期，遇到靠北長官只要是我們旅上的，我們大家會去團結對抗這個人，只要他講的不是事實，我們就去駁斥他這個言論...這應該是以前沒有的，現在我們每個連的連長或是營長都會去留言給他。(CO13：340-344)**

網路上的言論對或錯，取決於網民傾向誰的立場，當贊同的人多，往往就能主導網路的風向。由於靠北長官上的文章是匿名發文者以他的觀點來做陳述，他陳述的觀點如果不成熟，或是斷章取義，往往就會曲解國軍組織中的政策，當政策後的意義沒有被網民們所知曉，就會被官威、專制、不顧基層想法等聲音所淹沒，一旦風向被網路跨界的能量所帶起，事件就有可能愈演愈烈。但這樣網路跨界加成的效果不限於對象，只要有人能提出合理的說法，都有可能獲得網民們的青睞，於是這次連長們親臨網路戰場，既然我無法找到匿名發文者，告訴你國軍組織政策背後的意義，那我就跟你一起在同一個世界中面對面，藉由闡述該事的原貌，讓所有的網民理解國軍組織的政策、命令是基於什麼樣的意義所制定，當事情真相大白之後，「網路陪審團」所捲起的網路加成力量對國軍來說就不再是逆勢而行。另外網路現身的好處，更顯得連長對這件事情所秉持全面性與正當性，也正中了網民們尋求「真相」的企圖。

**CO6：很多的營、連長會在上面做一個發言澄清，就面對面直球對決啦，我就是這個連的連長，你有靠北你來找我，你其他網友你有什麼問題你也來找我，你有問題你就來問我，我跟你解釋實況就是這個樣子。(CO6：718-723)**

如此的方式也恰巧反制了匿名發文者不願意曝光自己的保險思維，知曉事務全貌的連長們選擇站出來在網路戰場上叫板迎戰，當螢幕對面的匿名發文者持續閉門不敢現身，網路上的風向自然轉向他們認為正義的一方，當網路上的問題解決之後，回過頭來，這樣的方法對國軍保防體系的運作又有何影響呢，在確認虛實與沒有保防安全情報風險後，連長的主動現身似乎成為了中斷保防體系啟動的好方法。

**CO3：在第一時間我去留言，留下我的級職姓名，然後包含跟他簡述我的作法跟方式，就第一時間讓他先知道答案，那後續其實也沒有人來調查，也沒有人來再找麻煩。(CO3：669-671)**

知曉靠北長官社群力量的連長們，即便不是保防安全情報的負責人，主動蒐集靠北長官訊息也悄悄納入他的工作日常，如同孫子兵法：「故善戰者，致人而不致於人」所述，這次他走在保防體系啟動之前，即便後續保防體系發現這則貼文，因為已有完整說明，也沒有網路負面效應產生，更不具保防安全情報風險，自然也毋須再啟動調查程序；那上級對於連長們這樣未奉核准的處置方式，看法又是如何呢？

**CO10：他想靠北的就是為什麼要換上那麼厚重的服裝來執勤，我在上面留言因為這個服裝可以讓執勤的時候更安全的言語...我覺得這是非常正當的事情，下面支持的比不支持的人多...上級說表現的很好，針對執勤的留言，還頒發一千塊的獎金，印象很深刻。(CO10：568-617)**

CO10 的案例為國軍針對值勤人員服裝進行研改的調整，因還在試行階段，所以挑選某連隊進行換裝測評，但由於講求安全與功能性，故新式服裝較以往來的厚重，因此靠北長官便出現文章抨擊長官不知民間疾苦，非要官兵熱到中暑才甘願的言論，頓時網路批評聲四起，但經連長正面回應後，網路主流風向遂被「執勤以安全為首」、「國軍正在嘗試進步」等看法所取代，而當時長官對連長處置得當的肯定，更首開連長因靠北長官文章而被獎勵的先例，面對靠北長官的挑戰，連長們似乎找到應對之法，準備吹起反攻的號角。

## 第四節 小結

接續前章節之脈絡，我們在本章之中可以看見軍隊要求與個人需求的衝突、軍隊全局與個人視野的落差，使得具有匿名效果的靠北長官社群成為基層連隊官兵抒發心情的管道，但本就正常的網路現象，在保防體系主動查察保防安全情報的帶動下，逐漸成為國軍組織內建制權力的一部分，即便它非屬於正式的機制，但由於保密性佳，保險性高，適用性廣，對於基層連隊官兵不失為「優秀」的申訴管道選擇。就算知道



國軍政策並沒有錯，但為了抒發心情，文章大多針對個人不滿的部分予以抨擊，為的是在社群上取得他人的認同，以達到被慰藉的效果，這的確也符合靠北系列社群成立的原始目的。

**CO8：匿名的真實性沒那麼高，因為他們喜歡隱藏事情的真實性，要寫的聳動一點這樣比較有人會去關切，如果我直接把整個事情真實原貌呈現出來，有些人看完就會直接下面留言說這就是你的錯或什麼。(CO8：748-751)**

由於已非事實，保防體系介入調查多半也僅能查無事實結案，再加上追查匿名的當事人極其困難，故大多靠北文章帶動的保防體系介入就僅止於到連長，雖然有問題有疑問的都不是他，但每一次反情報責任七要項開頭的「查誰」，就都是「查連長 000 於何時...起案，也查連長 000 並無如文章所述情事」結案，反情報責任究竟要反誰？連長們始終只能漠然接受這一切建制權力在他身上不斷交互運作，雖然無奈，但是反思自己身為國軍組織代言人的身分，這一次換他幫自己的無力處境賦予意義：即便靠北長官真實性很低，也可能蘊含那一點點的真實，如果能夠早期發現風險因子，那靠北長官就還是有它存在的價值。

**CO6：我們不能因為是網路上的東西就不關心...這個靠北長官現象喔...真的是兩面刃...它可以提供你情資，但是又會造成你的麻煩...好處是可能消弭於初期，壞處就是真假的程度有差，兩成是真的，八成是假。(CO6：764-767)**

有的連長們即便吃過靠北長官的虧，也依然謹記自己為軍事組織代言的立場，就算只有些許風險的可能，他仍願意讓自己持續陷入建制權力的安排之中，因為維護連隊正常運作，就是他自布達典禮那一天起所接到的第一個命令。

當然有的連長不願被動陷入建制權力的運作，他們選擇主動掌握靠北長官資訊，趕在保防體系的建制權力啟動之前正面迎戰網路力量，既然面對的都是不實言論，自然行的正站的直，取得網路上正義的一方並無難處，但仔細思考，這個方法適用所有的連隊主官嗎？

**CH2：我不想在那個文章上面...你好，我是某某單位的 00 長誰誰誰，關於你的事情怎麼樣...我不想做這種事情啊，我也是需要隱私，我幹麻要讓全世界**

**看到 FB 就知道，喔！OOO(人名)是誰誰誰的 OO 長。(CH2:678-680)**

CH2 曾任許多單位的營、連輔導長，在他曾經歷的保防業務之中，除了主動追查保防安全情報，也有防止軍事秘密外洩之責，反情報七要項亦有「查誰在洩漏機密」的條文，所以 CH2 並不認為連長們以單位主官的身分主動在網路上迎戰是正確的方式，畢竟在國軍的組織中不乏許多機敏重要單位，如果隨意暴露個人在軍隊中的職位，難保有心人士知曉後意圖接近刺探軍情，所以大多數國軍人員並不會輕易跟他人明確說明自己是在什麼單位位居什麼職務，尤其在重要機敏單位擔任主官職務更是如此。靠北長官乃不特定人士都能使用的開放社群，面對面直球對決固然有效，但這並不是完全適用或絕對至當，畢竟除了反情報責任七要項，尚有國軍個人保密十要項「不洩漏軍機、要恪遵保密規定」等條文，對外說得愈多，被有心人刺探的機會就愈大，針對靠北長官現象該怎麼應對，連長們迄今尚難有兩全其美的方式。

在第四章中，我們看見連長與上、下級間人際互動所形成的建制；在本章之中，我們見證了連長在靠北長官事件中的經驗，發覺了個人聲音被組織的運作模式、建制觀點所取代的斷裂經驗，不同的建制權力脈絡，始終在連長的周邊循環互動。建制中的每一個角色都有屬於自己在建制中的位置，他們不斷用自己的方式，試圖影響連長做出對他們有利的抉擇，但無助的經驗與抉擇的風險，永遠是身為連隊之主的連長們必須扛起全責。軍隊組織所賦予的，不僅是表面上任務成敗的軍事責任，更包含了連隊形象的政治責任，在上任連長之後，經歷挫折之時，連長們終於知道自己所要背負的，遠遠比他所想的還要多更多。

## 第六章 時代的斷層

跟隨脈絡一路走來，我們慢慢可以理解靠北長官現象並不單純僅是連長們的領導管理問題，而是建制中所有角色基於個人視野、立場不同，持續互動產生的軍中社會特有現象，也可以說是網路社群力量被引進國軍後所產生的衝擊。但平心而論，網路社群僅是一種工具，他雖然能提供平臺讓所有使用者閱聽共同資訊，從而發揮集體意識的加成效果，但集體意識是集體什麼人的意識？網路社群不會自行判斷對錯，判斷對錯的是銀幕後真切的使用人，故網路使用人對接收的資訊共鳴愈強，網路能加成的效果便愈大。但為何靠北長官上被局部放大的偏頗言論能引起加成效果，甚至被保防體系主動歸類為具保防安全情報風險的價值？就讓我們繼續探索網路社群言論的背後，究竟還隱藏著什麼樣的意識。

### 第一節 舊歷史的包袱

回顧民國十三年，國父孫中山先生雖已推翻滿清建立中華民國，但中國境內軍閥各據一方，國家發展並不順遂，由於革命未竟全功，遂興起建立一支具有真正革命思想的軍隊，掃除障礙統一全國，在這樣的契機之下，國軍的源頭，廣州黃埔上的陸軍軍官學校孕育而生。國父孫中山先生在首屆開訓典禮中，訓勉黃埔軍校的學生學習先烈無私奉獻不畏犧牲，立志做一個救國救民的革命軍人（陸軍軍官學校，1984：8），因此黃埔精神「犧牲、團結、負責」，便以犧牲為首要；但犧牲所謂為何？從「國軍教戰總則」第一條國軍使命：「國民革命軍以實現三民主義，確保我中華民國之獨立...」（李尚勤，1984：1）內容觀之，國軍建立之初便是以貫徹國父孫中山先生提出的三民主義為核心，此項核心亦構成國軍賴以運作的軍紀，也就是「軍隊中全體心理所共同公認的規範」，更形成國軍推展至每位官兵服膺軍隊指揮「三信心」的基礎，這從每一位國軍新進入伍生傳唱迄今的「軍紀歌」，仍可發現這樣的歷史脈絡。又如同現今國軍正式集會後都會集體朗誦的軍人讀訓，第一條：「實行三民主義，捍衛國家，不容有違背怠忽之行為」，緊接第二條：「擁護中央政府，服從長官，不容有虛偽背離之行為」（國防部總政治作戰部，1978：64），當為主義、為國家犧牲成為上級賦予的

「特定行動」，服從長官成為達成此一目標的「推斷行動」，那每位軍人需服從上級的基本架構，就此底定。

但如同本文前面章節所辯證，當一個客觀的行為被觀察到，卻未必能保證其背後的意義被瞭解；軍人服從上級是可觀察的外在行為，但三信心所蘊含的上下關係核心卻是內在思維，在經過時光的流逝與軍隊組織內部的層層轉譯，當服從的行為持續被要求，但最初的信念卻無法承繼而來，或是在那個義務役為主的年代，為主義、為國家犧牲個人生命的信念並無法說服每一個人，那傳承的，就僅剩徒具形式的威嚴逼迫罷了。

**CO3：我曾經在（民國）八九年九二年有簽三年半的志願役，然後退伍八年去當老師，因為我曾經有被學長，就是資深帶著資淺做一些比較不合時宜的事情。所以我其實一退伍的時候，我很抗拒...很排斥軍中，我會覺得說我不要再回來了，我覺得軍中根本不是我想像的只要把事情做好就沒事了...等到退伍之後我在看待軍人...或是我父母親在看待軍人都覺得說...軍人為什麼會這樣？反而是有了很多為什麼。（CO3：481-488）**

上述的案例，是筆者的訪談對象 CO3 轉任軍官之前，有先在部隊服義務役續轉任志願役的經驗，在他退伍之後，這三年半的役期時光並沒有讓他以身為曾經的國軍人員為榮，相反的他變成一個對國軍不理解與不諒解的民間人士，他心中最大的質疑是「軍人為什麼會這樣？」，沒有人告訴他原因，也沒有人告訴他的所作所為具有什麼樣的意義，帶著被資深學長做不合時宜事情的回憶，他成為了反國軍勢力的其中一員。另外還有如 CO7 所提供他親身體會到的經驗：

**CO7：我剛到 OO（單位番號）群的時候就一直罵罵罵，一直聽到隔壁連連長在咆哮，我們連長也在咆哮，那個環境就真的這樣子...尤其是我們的副營長，真的他出來，他出寢室就是要罵的，然後沒事就在寢室裡面吃檳榔抽煙，然後晚上還會喝小酒。（CO7：369-378）**

當最初的信念不再是服從上級的根基，那無限上綱要求的絕對服從，便會逐漸變態為空洞無理的要求；資深帶領資淺，學長帶領學弟，本該是脫胎自黃埔軍校第一期

開始代代傳承，闡述先賢先烈犧牲所謂何事的傳統，但綿延數十年後，曾幾何時學長學弟制成為了「資深欺侮新進」、「菜就是該死」的負面形象，在核心信念逐漸淡化，掌權之人也忘記自己作為上級所應該有的表率，徒留上、下級形式的狀況下，便產生了很多畸形的軍隊觀感。

CO2：有一次連上差點暴動，就是我們長官桌不小心椅子擺錯順序了，然後我們主任來，他在餐廳的長官桌...大家都看的到很明顯的地方，他一上餐廳發現椅子擺錯了，他就開始摔椅子...他就把椅子整張拿起來摔出去，然後就開始破口大罵，那時候全部的新兵已經在下面吃飯，大家就看著主任摔長官桌的椅子，摔了兩、三張，大家就看著這件事情發生，後來我就叫阿兵哥去把椅子扶起來，全連的人就站起來走出去了，沒有人想要做這件事。因為你這樣摔，其實就是在摔我們連...長官桌就是我們連負責...我們還搞不清楚的時候，他就把椅子摔完然後對著我們的方向破口這樣罵，我本人也很生氣，我決定不要留在那邊就是...就是被羞辱。(CO2：152-180)

CO2 提供的經驗，是他在任連長時的實際案件，大約發生於 2017 年的新訓旅單位之中，當時他的長官因為長官桌椅子擺放順序錯誤，而在大庭廣眾之下摔椅子失控叫罵的脫序行為，不僅只有他看到，包含當下所有的連隊，也包含所有當時在訓的新兵。連長第一時間的直覺反應，仍是想要把凌亂不堪的長官桌恢復原樣，但當下的氛圍並沒有任何人願意留在現場，繼續接受長官的歇斯底里，連長當下雖然糾結，但這次他選擇了暫時拋棄他身為部屬的身分，而是跟他自己連隊成員站在同一陣線，憤而離席。當下的連長所看到的，應該說那個營所有人看到的，是那個長官不明所以威權跋扈的國軍形象，當這樣的影像被官兵們所記憶，即便後續說再多好話，也只會被認為是為了挽回的好聽話罷了。

在解嚴以前，二二八事件、美麗島事件成為了我國社會爭取民主自由的重大裂口與傷痛，在當時的暴力事件中，負責蒐集情報的保防系統、執行維穩鎮暴的軍隊組織，始終都與國軍息息相關（侯坤宏，2007：142-144），當軍隊不斷在這些暴力事件中穿梭，在當時的民眾眼中，國軍儼然就是掌權者的打手，協助欺壓爭取自由的民主義士；

這樣的歷史記憶，加上軍隊退伍人員所帶回來對軍中的觀感又是如此蠻橫無理，國軍組織內外的壓迫下，層層堆疊的是更多的不諒解。本節前些曾提到 CO3 在服三年半的志願役之後，因為懷抱著對軍隊不開心的回憶而退伍，但在八年後基於生活上的需求考量，遂重新再入伍服役，蘊含著內心的矛盾，以及家人的不諒解，他甚至連自己的工作，都不敢跟自己的孩子透露。

**CO3：一開始再入營的時候...其實我不敢跟人家說我是軍人，包含我自己的小朋友，我就跟他說爸爸在上班，那有人問的話就說是自由業...因為怕自己的小朋友被貼上標記...你爸爸是職業軍人，然後他們負面印象會加諸在小朋友身上，怕他被欺負...因為以前的那個時代我有遇過啊。(CO3:575-590)**

在民國初期以黨領軍的時代，軍隊是黨的武力；在被威權鎮壓的戒嚴時代，軍隊亦被視為助紂為虐的幫兇，使得國軍原先奉為圭臬的軍人五大信念「主義、領袖、國家、責任、榮譽」，更被認為是國軍專為「領袖」所用之證據，為了服從領袖，可以掩蓋事實真相，對異議分子屈打成招，權力凌駕於民主的「國家」之上。但回顧歷史脈絡，國軍乃先總統蔣中正先生接受國父孫中山先生囑託一手塑造而來，故國軍以擁護三民主義為首，從而建立中華民國，這與我國憲法、國歌一脈相承並無疑義，而「領袖」的部分回朔歷史原意，領袖並不是指特定何人，而是誰能服膺三民主義與憲法，願意為國家為人民而奮鬥，誰就是國軍的領袖，然後由他帶領國軍繼續為國家生存發展而奮鬥；等到國軍每位成員均將主義內化心中形成自然，不再像軍閥般自私自利的時候，就可以不再需要領袖一詞的出現（張其昀，1984：2275）。但在國軍內部威權失控與社會共同記憶催化下，國軍的形象，已不是當初承載先賢先烈理想，為人民浴血奮鬥的國軍了，五大信念中的領袖，更被受欺壓民眾認定是國軍服膺暴政者之象徵。

解嚴之後，我國社會的民主意識蓬勃發展，直到 2000 年首次政黨輪替，國軍依然穩定運作，證明國軍是服從民選三軍統帥，不屬於任何特定人士的國家軍隊。軍人五大信念亦刪除「主義、領袖」，搖身一變成為以國家為首的三大信念；而在威權時代被廣泛用來純淨思想、剷除異己，發掘保防安全情報的政戰體系，亦被調整成以保障官兵福祉為主體的單位（總統府新聞稿，2007），軍隊組織內部開始大力宣導保障

官兵權益，而國軍廣為人知的「國防部 1985 諮詢服務專線」亦在 2006 年 8 月 1 日開始運作（嘉義市政府，2006）；而被誤用數十年的學長學弟制，其絕對服從與威嚴逼迫風氣，亦成為當時國軍內部整肅的一股風潮。

**CO8：大概在（民國）九七年那時候吧，我是九五年入伍的，九十七年那時候我們 000（人名）營長就真的很強烈制止這種學長學弟制，他只要看到誰敢學長學弟制就跑到那個連隊去罵人...也不知道是當初國家政策要求這樣子，那時候我們官階還小，就是看...欸？怎麼營長這麼在意學長學弟制之後，大家就盡量不去學長學弟制了。（CO8：62-66）**

就上述 CO8 所經歷的經驗，所謂國軍「上個年代」，是那個不分軍官、士官、士兵，學長學弟制盛行且嚴格貫徹的年代，較為資深的人員往往掌握著單位內的話語權，當空有權力而心中沒有思想，就像當初民國初年各據一方的軍閥一樣暴虐無道，故在部屬眼中，上級給他的形象往往是空掌大權卻身懷暴戾之氣。但在軍隊開始大力宣導官兵權益、制止學長學弟制所變態形成的歪風之後，期望能一刷過去蒙受的污名，重新找回為國家、為人民犧牲奮鬥的國軍形象，因此國軍在合理管教、官兵權益保障這一塊無不繃緊神經，小心改革；故自 2000 年我國首次政黨輪替以來，迄 2015 年因洪仲丘事件廢除禁閉室、軍事監獄與看守所，可以說是國軍人權進步的「黃金時代」亦不為過，但歷史所造成的記憶與傷痕，是沒有如此簡單就可以洗刷掉的。

**CO6：就外面的人看我們的部隊...他們還停留在長官說了算的階段...這是社會刻板印象，在他們還沒進來部隊，甚至像一些女生聽到、接觸的東西就不是很正確...再來就是老一輩的，他們憑自己以前當兵的感覺去想。目前部隊現況到底什麼樣，也只有我們在裡面工作的人才會知道。（CO6：556-576）**

開始重視基層官兵權益，開始轉向人性化的方式管理，這是自 2000 年以來國軍開始極力發展的目標，但是先前一波又一波經歷舊時代的人員退伍之後，對軍隊所逐漸累積、醞釀的「獨裁、威權、軍閥」刻板印象，並不是國軍想翻轉就能翻轉的，況且橫跨世代數十年的歷史共同記憶，僅憑十多年的努力就想扭轉，未免言之過早。即便撇除國軍組織外的人員不談，內部成員亦橫跨十八歲到七十歲，在當時的環境受到

的教育、經歷所形成的處事思惟，亦不是單純一紙命令即能改變的。

**CO5：其實大部分的長官...雖然換了新時代，可是他們想法還是蠻復古的...一些比較現代化的人，進來這個比較舊思維的環境就一定會有衝突，像我們自己也是啊，我們就是在那個時代的中間，有時候長官的想法我們可以理解，可是去執行都會覺得有點不太情願，更不要講年輕世代的人，如果沒有遇到像我們這種中間人去調劑的話，一定對國軍更反感。(CO5：419-425)**

以國軍當前的人事晉升管道而言，擔任陸軍基層連長的軍階為上尉迄少校，而他們的人伍時間約坐落於 2000 迄 2015 年之間，恰巧為國軍人權進步黃金時代所孕育出來的軍官幹部，他們夾在過去絕對服從的組織思維與現代基層官兵的個人意識間，就像前文所提，CO2 身處在眾目睽睽怒摔椅子的長官與不滿的部屬之間的處境，連長們該如何說服自己，並將舊時代的語言翻譯給新時代的人員理解並接受？他所要彌補跟協調的，也許是遠超乎他能想像的時代斷層。

## 第二節 新政策的衝擊

在國軍人權進步的黃金時代中，還有另一項影響國軍組織的重大政策亦開始逐步推行。2000 年我國完成首次政黨輪替後，當時政府審度國防實際需要，逐步開始推動募兵制政策；經相關研議後，2005 年國防部向行政院呈報「現行兵役制度檢討改進方案報告」，確立我國兵源結構即將產生根本性之變動(行政院，2005)；同年底完成「兵役法」與「志願士兵服役條例」之修正，提高志願役士兵待遇，並廣納十八歲以上具高中、職學歷之男女青年(洪錦成、施奕暉，2013：34)，而原先須服義務役之役男，僅徵集到 1993 年次以前出生之常備兵役體位男性，後續的常備兵役體位男性則轉服四個月之常備兵役軍事訓練役(內政部役政署，2021)。換言之自 2011 年起，我國兵源正式進入募兵為主，徵兵為輔之型態，那在國軍基層連隊的人員組成改變之後，又會有什麼影響呢？

**CO7：就覺得連長就是要兇悍一點，底下義務役才會聽你的，後來我覺得這種做法...因為愈來愈多志願役來了，加上很多女性同仁，那種只用罵的真的沒**



辦法順應那時候的潮流，可能我再早出生個五、六年再接連長，那時候可能還可以，所以就變成說我們連長跟營長、副營長就有很大的落差，我們營長、副營長大部分都是用罵的啦。(CO7：371-376)

當兵源從徵兵變成了募兵，基層連隊的官、士、兵遂跟以前義務役役男的身分截然不同，他不再是行義務「還」國家役期，而是擁有選擇去留的權利；另外大量女性開始進入基層連隊，迄 2021 年甚至達國軍人力 13.6%（中華民國 110 年國防報告書編纂委員會，2021：134），故以往男性相處慣用的口語、措辭也勢必修正，這讓黃金時代孕育出來的基層連長更無法憑藉當初觀察而來的上級領導經驗，依樣畫葫蘆套用在自身的連隊之中，他必須憑藉自己的經驗與不斷嘗試的過程中，重新摸索出一套與部屬達成平衡的相處模式。

在 CO6 的連長經驗中，他曾經遇過義務役的部屬，也遇過志願役的部屬，同樣都面臨下基地的任務時，這兩種不同的部屬就產生了明顯的落差。義務役由於役期較短，本身並沒有進過基地實施訓練，所以 CO6 告訴他該怎麼做，該怎麼執行，由於義務役沒有先前的經驗，便會全般遵從連長的指示照做，但是志願役的部屬則截然不同；由於志願役的士兵役期至少四年以上，那在這四年之中至少會下到兩次的基地，所以志願役就會有第一次、第二次，甚至遇到三次以上都有可能，當新的連長帶領著這些具有豐富經驗的部屬進基地時，一旦新連長的要求與做法跟之前不同，部屬們就可能以他之前的經驗挑戰新連長，如果新連長的經驗並沒有比這些部屬豐富，或是有充分的理由說服部屬改變作法，那就更加深他主導連隊運作時的困難。

**CO6：你要去跟他說明為什麼之前可以現在不行。因為這件事情他也做了，那你現在突然跟他講不能做...他會覺得疑惑那我們之前為什麼可以？尤其是資格更老的，他會跟你講說，連仔（連長閩南話簡稱）啊，我之前這樣子做就可以啊，為什麼現在不行？（CO6：200-211）**

以往的連長只要面對少部分的志願役幹部，但基層連隊組成變為全志願役之後，連長需要說明的對象跟力度相形以往更大更廣，畢竟志願役役期相較義務役足足達兩倍有餘，當每一個連隊成員都比連長經歷更多，待的更長，連長們要從「外來者」成

為「領導者」的阻力就更加提升，當新的連長作法與他習慣的不盡相同，他不一定會被動接受上級的要求，而是用自己的經驗跟連長交流，如果連長的經驗無法比他豐富，無法比他注意到更多的細節，那雙方的協調與讓步，便成為必然的結果；如果部屬「不幸」交流失敗，靠北長官，又成為部屬抒發個人情緒的最佳管道。

**CO11：有一次阿兵哥跟我討論他要調職，我跟他說你幹嘛調，因為他想要調去更爽的單位，我就跟他說爽或不爽，不是那單位來決定，是你自己要把自己的事情做好，以你這種工作態度去那邊，你也不會爽啊，馬上靠北長官就上去了。(CO11：576-582)**

如果交流失敗，連隊成員也不一定就選擇接受，畢竟自身役期還長，或短期內尚無退伍之打算，當他覺得環境不佳或無法適應，他也可以要求調職或選擇退伍，這對經過黃金時代後的國軍而言，照顧官兵、保障個人權益是無庸置疑的，當官兵有調職需求，仔細調查與評估「為什麼這個官兵不想留在這個連隊？是不是國軍舊時代的積習再度復辟...」，只要諸如此類的質疑再度被挑起，將觸動國軍敏感的神經，使得連長與部屬間的權力關係不再一面倒的傾斜，而是更大幅限縮連長們的實權與連隊的主導能力。

另一方面，以往須服義務役的常備役男轉為常備兵役軍事訓練役後，僅須在陸軍新訓中心或因應二階段制度不同至各兵監單位實施換訓（國防部，2017），故他經歷的軍旅生涯照理說不再有以往的資深欺侮新進，老兵欺負新兵的狀況，而是跟他的同袍完成十六週軍事相關訓練後即可辦理退伍歸鄉，但在如此制度下退伍成為一般民眾後，他對國軍的觀感又會變得如何呢？

**CO4：他聽到父執輩講到以前當兵怎麼樣，他們還是覺得很害怕...後面四個月訓期結束，欸？怎麼只有這樣？跟當初父執輩講的不一樣，因為他沒接觸過實兵部隊，只有在新訓單位完成他義務的役期...我怕後面這些比較新進的朋友會對國軍不信任感，他覺得我們真的打得過對方嗎？(CO4：533-542)**

以筆者論文寫作的今年（2021年）來說，現今能當兵的最年輕役男為2003年出生，而他的父執輩即便在最年輕十八歲結婚即生下他，那他的父親至少也是在1985

年以前所出生，當時的我國尚未解嚴，國軍人權進步的黃金時代亦尚未開始，故在他四個月役期開始之前，以他最近所能得到的訊息，是以前舊時代的國軍形象；而最早一批自 1994 年出生，2012 年開始服役的常備兵役軍事訓練役男，雖然他身處黃金時代，卻再無機會進到部隊完整感受國軍的現況。因此當軍事訓練役男退伍辦理歸鄉之後，第一個他面對的，是他與長輩之間對國軍印象的衝突，老一輩的「難忘」經驗在他身上無法得到印證，他擁有的僅是基本的新訓記憶，實兵部隊重點的基地、戰備、演習及測考等等他都無法實際參與，故對現今部隊的形象他能從何處塑造？對於從沒有見過的實兵部隊，他又怎麼可能想像呢？

**CO12：如果是服補充役或是那種軍事訓練役，我對軍中的概念就只有新訓，掃地、基本教練，完全不會有基地、戰備任務訓練週、月這些，因為他對軍中的印象就是停留在他服役的那四個月或十二天啊。(CO12：374-376)**

單憑軍事訓練役四個月的訓練，著實難以對國軍現今防衛作戰的運作全貌有深刻了解，甚至自身在防衛作戰中擔負什麼樣的角色，亦難以深刻體會，相較上一輩於軍隊的歷史記憶，從他身上襯托出來的，是新一代訓練反差的空虛感受，如果他都無法確定自己是否有保家衛國的作戰能力，那怎麼又能期待他退伍之後，可以成為肯定國軍、支持國軍的一員？故國軍自 2021 年 9 月起開始，要求常備兵役軍事訓練役男在五週的新兵訓練完成後，剩餘十一週須進入部隊服役，提升常備兵役軍事訓練役男對軍隊現況與作戰訓練的真實感受（中央通訊社，2021），這也是目前國軍對這些不瞭解軍隊現況的役男所做的巨大政策轉變，但新政策執行的同時亦再三強調，將嚴禁志願役老兵欺侮新兵，更不得假藉訓練之名行體罰之實，舊時代歷史對國軍的斷傷，始終縈繞不散。

### 第三節 聲音該被誰聽見

國軍的官兵權益保障制度起步甚早，但直至國軍人權的黃金時代開始，保障官兵權益才逐漸變為國軍內部之顯學。迄今最廣為人知的「國防部 1985 諮詢服務專線」，是國軍在 2006 年開始運作之市話專線，其主要負責單位為國防部總政治作戰局軍紀

監察處，再依受理案件類型，移轉相關業管單位或各軍種司令部來實施辦理，其服務範圍包含「官兵合法權益受到損害、官兵個人受到不當處分或冤屈不平事件、官兵家屬應享受優待受到侵害、性騷擾事件申訴、諮詢服務」等類型；另各單位接獲國防部 1985 諮詢服務專線所轉辦之案件，都須儘速完成處理，俟回覆上級無疑慮後案件方可解管，通常一般權益受損案件處理時限為三至五日，如果是較為複雜的檢控案件，最遲也必須在一個月內完成處理，目的是為了保障所有基層官兵之權益，避免因期程延宕而有漠視官兵權益之疑慮；如未能在上述規定期程內完成處置，將會由總政治作戰局於每月相關會議中列管負責單位回報處置的進度（"國防部「1985 申訴專線」案件處理精進作法"，2013），該管道為國軍迄今所有基層官兵最耳熟能詳的申訴方式，但這樣立意良善的制度，在本文第五章第一節曾經提到，除非是連隊的成員即將退伍或抱持著與連隊決裂也無所謂的決心，他才有可能採取如此的申訴方式來協助他解決問題，除了他自己擔心剩下的役期可能會被特別「照顧」外，這樣的管道對陸軍基層連長又有什麼影響？連長們面對的，往往是一層層累積下來的巨大壓力。

**CO2：他打了一定有人接，一定有人說好，我們會幫你處理，但是最後處理的其實還是你旁邊的這些長官。我就會跟連上的人講說...你們打電話出去之後，回來處理的還是我跟輔導長...絕對不是你們想像的國防部長官、司令部的長官，它就是用另外一個管道，強迫我們處理這件事情。(CO2:449-457)**

審視國防部 1985 諮詢服務專線運作模式，由於屬國防部總政治作戰局軍紀監察處業管，在接到相關申訴案件後，會立即轉由當事人所屬單位或軍種司令部來處理，再由上而下追本溯源，依照初步的案件內容，由適合的直屬上級找到當事人詳細瞭解申訴內容後，再協助當事人解決，故實際與當事人面對面的通常是他的第一級主官，也就是連長，但這一次他承載著上級的壓力，從他接獲通知到完成處理，再回覆國防部解管僅有三至五日，完全已經是最速件隨到隨辦的等級，所以連長們在接獲單位有人撥打一九八五申訴的當下，光用震驚可能都不足以形容他的心情。

**CO5：假設我是政戰主任，我知道這個訊息就跟某組長講，可能當初講就是查一下，但是一層一層不管是時效或層級壓下來，到基層就會很緊張，可能主**

**任說一小時，可能組長變三十分鐘，就一直往前，大家都要有自己理解的  
時間...要想成他的語言去跟長官報告，那時間就愈往前。(CO5:769-802)**

從上述 CO5 的經驗，我們可以發現當最上層交辦任務下來，推到第一線基層連隊往往時間已經十分緊迫；那就另一方面，猶記得尚在陸軍軍官學校就讀時，當時的連長把筆者找了過去，交代完事情之後筆者向連長詢問：「請問連長這份資料何時之前要交給您呢？」，當時的連長回答我說：「我自己在交待事情的時候通常不給時限，我只要看你何時能給我，做的水準如何，我就知道你有多大能耐了」，這對當時年資尚淺的我彷彿當頭棒喝，原來長官還能這樣識人！這樣的思維在軍中並不稀奇，畢竟兵貴神速，做的又快又好才是長官心目中的好部屬，若拖三落四延誤戰機，在戰場上可是要被槍斃殺頭的！因此國防部接獲申訴電話直接賦予下來的案件，連長們怎敢怠慢，勢必儘速完成長官照顧基層官兵協助解決困難的企圖，但這樣的高度壓力干擾了連長們原先的做事節奏，也打亂了部隊原本正在執行的其他任務，當連長正在為整個連隊的整體運作而協調、奔波，卻因為一個人的一通電話全被打亂，心情可想而知。

**CO6:你明明可以直接來找我，你為什麼要繞這麼一大圈，最後還是我要處理啊，  
就處理你的人還是我啊，那為什麼不直接來找我就好，那表示你是不相信我  
啊，你覺得我會吃案，我可能會幹嘛，那你做這個事情...也不能說你是  
抓靶仔(告密者的閩南話)，但是整個連隊氣氛就破壞啦。(CO6:832-838)**

當連隊原先規畫執行的一切，因為突然的一通電話被打斷，除了震驚、無奈，更多的疑惑是「我是你的連長，為什麼你心中有問題不是來找我幫你解決，而是透過更上級壓著我來幫你解決」，如果申訴的事情是超出連長能力的重要問題，那至少在逐級管辦的過程中還能找到適合層級協助當事人解決，這樣連長也還能接受；如果這件事是連長就能解決的事情，根本不需要國防部、司令部逐級管辦的案件，對連長內心的自我衝擊將會更大，「我竟然需要國防部來提醒我怎麼當一個連長」，此時連長不論是自責還是對申訴人的不諒解，他跟申訴人之間的三信心，都已無法再穩固如往常。

那就申訴的狀況，我們從連長身邊的輔導長視角來看的話，又會有什麼不同的發現？在輔導長的眼中，看到的是被制度的建制與軍隊文化的建制所壓迫的連長，申訴

制度的時間壓力催促著他，倡導照顧基層的軍隊文化質疑著他，在這些建制權力的壓迫下，連長們怎麼還有辦法保證能平心靜氣處理當事人的問題？當然他不可能把他的焦慮跟不滿對當事人發洩出來，但是他清楚知道是誰帶給他這樣的處境。

**CH1：我覺得匿名檢控主官一定是心情很不好，但是具名申訴會有一個更複雜的情感在裡面，就是長官知道是你，而且很明白就知道是你，會有被背叛的感覺...這是人性啊...當然連長可能不會知道自己到底是不是可以聽的進意見的人，或是官兵到底敢不敢跟你講的人，大部分人都會覺得你為什麼當初不跟我講，但有些人他沒有看到的，就是我跟你講你都很兇，我就不敢跟你講，或是我跟你講，很久都沒有處理。(CH1：598-612)**

連長們總是會想「為什麼他不直接跟我說就好」，但畢竟連長在連隊成員的眼中還是一個長官，即便他表現的再像一個朋友的身分與所有官兵親近，有些人還是有所顧忌，或是連長自以為跟官兵們都很親近，只要沒有人來跟他反應問題，就代表自己把連隊運作的很好，也十分得民心，但實際上是因為官兵還是把他當作是一個外來者。為了避免這樣的盲點，故國軍在組織的設計上並不是主官權力能獨攬全局的一元論，而是在主官的身邊設置了政戰主管，這樣的角色就是當主官為了達成任務目標而衝過頭，或者是為了個人私利而罔顧基層權益的時候，能有另外的一個人能提醒他「雖然你的權力是軍隊組織給你的，但也別忘了支持你行使主官權力的人是你的部屬」，這樣的政戰系統更派生了後續的保防、監察等體系，即便業務內容有些許不同，但其最重要的目標，都是要穩固基層，維持單位內的和諧與穩定。

**CH1：例如說連長知道業務很多，但一定要做完...有些官兵晚上都在加班或者要用休假回來，他如果直接去面對這些官兵他可能會心軟，以前會覺得連長怎麼這麼鐵石心腸，但是到了營級的時候回去看，就覺得這些都是有原因，他不去接觸這個問題，他也是有他的理由。(CH1：320-333)**

因此連長們的主官權力，並不如他所預想能夠全面深入連隊的每個角落，甚至完全掌握、照顧到部屬的心聲，因為他可能為了執行軍隊組織所交付的任務而產生盲點，甚至是為了顧全大局而選擇讓自己有盲點，這時便需要另一股重視基層官兵權益的建

制權力來制衡，提醒連長們同時身為組織代言人與部屬父母官這兩種身分，以避免連隊內天秤的兩端失衡。

綜合本文第五章所述，當連隊成員內心有質疑或冤屈不滿的時候，第一個他想到的，是自己的問題會不會得罪其他人？這是否是一個值得被提出來的問題？別人對我的觀感又是如何？第二個他必須思考發聲之後，他跟上級之間的信任感、三信心是否還能維持？環環相扣的問題與風險，是他提出申訴之前必須審慎考慮的，除非問題真的非立即解決不可，不然官兵為了迴避上述的風險因子，傾向選擇網路匿名的靠北長官為自己加上一層保險。當向上申訴從明確的個人目標被擴散到整個連隊的時候，連長找不到對象投射內心被背叛的情感，且保防體系主動調查，通常也礙於匿名造成的困難，僅能由連長代替連隊接受調查，這讓連長們對自己的處境更是無處抒發，不斷發生的斷裂經驗，便成為他連長生涯回憶的一部分。

國軍的 1985 諮詢電話處理範疇多屬於個人權益受損害為主，但靠北長官社群甚至能讓使用者陳述跟個人權益無關事項，如本文第五章 CO1 所分享的協助其他連隊執行勤務而被發文靠北長官，照樣可以啟動保防體系主動調查。當上網的靠北長官成為了「優秀」的發聲管道，只要內心有意見，無所謂事件原貌如何，無所謂上級觀感如何，無所謂同儕看法如何，任何人都可以在社群上大鳴大放，況且發文者透過網路所能召喚的，還有上一輩對舊時代國軍的記憶，以及新一代對國軍不信任的集體意識。

**CO6：基層的人員能接觸到的東西、層面都是非常有限的，但是這個管道可以在上面陳述他所看到的東西，扭曲社會上對部隊的觀感...那就會在靠北長官上面把整個風氣帶走，因為看文章的人不會知道這個人...他們就會只覺得部隊都是這個樣子。(CO6：645-655)**

「資深欺侮新進，老兵欺侮新兵」、「軍中沒有人權」一直是舊時代國軍所沒有辦法揮散的陰影。而震驚我國社會，對國軍發起巨大反撲的洪仲丘案，亦是以爭取軍中人權為訴求掀起一波波社會運動，進而造成整個國軍體制改變（羅承宗，2013：27）。在洪案之後，國軍持續努力改善軍中人權，但在兵役制度轉變為募兵為主及常備兵役軍事訓練役之後，真正在部隊完整體會過的役男相形少數。故只要在網路上出現一個

聲音，一個自稱被軍中威權欺侮、被壓榨迫害毫無人權的聲音出現，引起共鳴的，是那個在戒嚴時期對舊時代國軍的印象，更是那個引起社會軒然大波洪仲丘案的記憶，而本身就對國軍不具信任感的年輕退伍役男，自然也沒有幫國軍說話的道理，當網路開始喧騰，人們你一言我一語述說著當初的記憶，那即便一開始出現的是謠言，也會在網路上持續影響並轉化成對國軍的不利言論（陳燕玲、陶聖屏，2015：61-62），這將影響輿論、媒體對客觀事實的評斷，一旦風氣形成，加上媒播力量的推波助瀾（林中瑛，2016：70-71），國軍便難再有轉圜的餘地。這個橫跨世代對國軍不友善的觀感，就差一個連結的契機便能孕育出撼動國軍的力量，而疑似連結國軍內部不公不義的網路爆料社群「靠北長官」，就成為國軍擔憂不已的引爆開關。

**CH1：上面很多的訊息是沒有辦法辨識是不是軍人寫的，他說話不用負責，所以就算是軍人他講的話也不一定是真的...今天譬如說共軍好了，小粉紅他要帶風向，他也可以很輕易就拋出一個事件，然後讓你忙於去求證...就算求證那又如何？他傷害已經造成了...目的也就達到了。(CH1：479-498)**

匿名的靠北長官可怕的是使用者不明，當一個消息出來，可能是斷章取義誇大個人的委屈，也可能是中共的網軍反串惡意抨擊，且由於我們對事件的印象很大比例來自於接收到的第一手訊息，即便後續再有澄清報導，也難保當初被誤導的所有人都能接受事後的說法，只要對國軍的負面印象產生，就已對國軍形象造成影響跟傷害，更可能引起我國社會對舊時代國軍負面印象的共鳴。另一方面，雖然比例不高，但也許國軍組織中仍有不公不義事件，這使得長官們對靠北長官的態度不得不謹慎應對，保防體系也必須持續主動調查；因為上級的重視與主動調查，基層官兵與其讓自己暴露於具名申訴的風險之下，不如選擇能保險免責的靠北長官更具實用性與安全性。即便這樣的現象讓連長們感到挫折與無力，但在各方權力持續運作下，連長們依然得持續在這個位置上堅持下去。

## 第四節 小結

在本章之中，我們可以更深入思考為什麼靠北長官社群在國軍組織中如此特別，



更應該說，為什麼網路能輕易串連起對國軍的不滿意識，且這樣的意識龐大到國軍必須時刻監督這股力量，深怕有一天會讓國軍苦心經營的形象再度毀於一旦。

**CO4：像部長或是司令，他如果很重視就認為這種會危害國軍形象的東西都要非常審慎的去做處理，而且要精準、迅速、審慎去做處置，他可能就是一粒粉塵，但是如果你不把它處理掉...它就是滿間的粉塵，目前網路太過發達...訊息出來之後，真的會像蝴蝶效應很快的擴大出來。(CO4:768-798)**

網路成為我們能壓縮空間、時間，摒除地理上限制而迅速交換資訊的語言，語言協助所有人能更方便的交換訊息、想法與凝結共識，故網路上所呈現的，依然是使用人內心的想法。而在網路匿名的環境下，對於平常不敢說、不能說的人更提供一個能說出真實想法的情境（張秀華、曾中蓮、周惠文，2007：14），這讓戒嚴時期曾被特務肅清、軍隊鎮壓的集體記憶，與因為種種因素對國軍好感較低的退伍役男觀感結合，形成一股對國軍潛在的反感輿論；當反國軍成了反威權、要自由、爭人權的象徵，網路的力量、輿論的力量、媒體的力量，便時時刻刻監督著國軍的一舉一動。

當基層連隊成員的內心有了想法，最理想的狀況是由他的直屬上級，也就是連長們來瞭解、溝通，但如果調節失靈，無法再傾聽到他內心聲音的時候，那他的聲音，究竟該被誰聽見？當他透過國軍體制內的國防部 1985 諮詢服務專線表達出來，同儕怎麼看？長官怎麼看？當他透過體制外的靠北長官表達出來，民眾怎麼看？社會怎麼看？這樣的現象不斷在現今的國軍組織中上演，連長們對於無法盡到調節的責任而感到自責，但究其所以，他不過是網路匿名靠北現象下的代罪羔羊罷了。



## 第七章 結論與建議

在經過先前章節的研究之後，我們對靠北長官事件中的建制權力已悉數完成解構，在這樣的建制環境運作下，陸軍基層連長該如何安排自己的工作，甚至是安排自己的心情？靠北長官這種類似於國軍申訴制度的次級方法，雖然國軍現階段不認同它是一個正常的申訴制度，但就現今系列社群發展程度、官兵使用頻率與使用方便性而言，又能給國軍現有的申訴制度提供什麼樣的借鑑？最後在力倡保障基層官兵權益的前提下，國軍對靠北長官現象又應該作何立場？以上就筆者研究所得，茲對以上議題提出最後的建言。

### 第一節 連長的責任

隨著國軍制度與社會氛圍的轉變，保障基層官兵權益成為國軍募兵與重塑形象的重要指標，陸軍基層連長身處建制權力之中，對官兵的瞭解與照顧必須得更勝以往，就筆者訪談所得，基層官兵由於多半年紀尚輕，最常見的問題屬金錢與情感問題，這類型的問題，多半連長們都能憑藉自己的生活經驗與部隊的掌握協助解決，但是解決之後，問題就真的結束了嗎？

**CO6：**譬如說信用卡，就是叫他在輔導長房間打電話跟每個信用卡公司停卡，當著我們的面把這些事情做完，然後再來就是發薪餉那一天，帶著他去提款機操作，全部轉給他爸爸媽媽去幫他做財務管理。

**筆者：**那後來這個弟兄有把他的債務順利的還錢？

**CO6：**在我任內的時候有還的差不多了，但是後來...又脫管了。(CO6: 402-412)

上述的案例，是 CO6 協助他的部屬處理債務問題，當事人在結交女朋友同時又在手機遊戲投入大筆金錢，導致其刷卡的循環利息不斷累積債務。當事人在 CO6 的管制下幾乎完成債務清償，但在 CO6 卸任連長調職之後，當事人又開始無法自制轉而去向他人借現金，換言之，CO6 當時的忙碌功虧一簣。

雖然金錢支用與感情交往本是個人私事，但當今連長在上級要求與個人經驗下，就某些層面來說早已替代家庭教育功能，甚至對某些人而言，連長對其私事的影響力

遠大於家庭成員。在軍隊環境的訓練下，連長們對於軍隊中的任務多半能提綱挈領切中要點，每當有事情來臨，妥善分析手邊能運用的資源與方法，迅速解決當前的難題，這一直都是連長們的優點，而對於協助官兵解決個人問題，同樣能發揮快刀斬亂麻之效果。但隨著志願役為主的時代來臨，許多基層官兵都是高中、職畢業即進入部隊服役，在沒有任何社會經驗的情況下，很多時候想法是未臻成熟的，連長們如果僅是外科手術般的協助其解決問題，而沒有辦法對他施以完整觀念教育，往往問題容易一再重演，故針對當今靠北長官現象，筆者針對連長們主要有以下三點建議：

## 壹、與現象共存

使用網路是當今世界的潮流，不會也不可能限制使用，而選擇在網路上看什麼做什麼，這是部屬身為法定上成年人應有的自由，即便是他的父母、長官也無法左右。但就如同我們觀看分類限制級的影片一樣，我們會觀看、會辨別裡面那些部分是劇情而不是真實，故不會模仿裡面的脫序行為；單位中的部屬要觀看靠北長官也是他的自由，但誘發他思考內容的真實性與正確性更加重要，故連長能就單位集合時機，主動與官兵一起觀看、討論靠北長官上面的部分文章，邀請官兵們對文章的內容發表個人的看法，並思考其內容的真偽，與表象問題背後的意義究竟為何。

就當今網路來說，由於假訊息現象過於浮濫，與部屬共同培養辨別假訊息能力，甚至思考假訊息背後所隱含的企圖，比單純協助部屬解決疑難雜症更為重要，因為靠北長官社群並無限定使用對象，甚至與我敵對勢力的中共亦能藉由該途徑來抹黑國軍形象，影響我國人民對國軍現況的認知。當我國社會過去的悲傷過往被認知作戰手段所挑起，那即便國軍訓練再精良，再有更多先進裝備，也陷入無用武之地的處境（陳津萍、徐名敬，2021：130）。

但連長們內心更大的疑惑，往往是教育何其困難，被假訊息欺瞞的不僅是年輕人，就算是飽經社會歷練的成年人也可能被誤導，況且「他父母教了他十八年都無法把他教好，在我手裡就要馬上變成一個堂堂正正的好軍人，天方夜譚嗎？」，這的確是連長們共同的心聲，若教育成效來的太慢緩不濟急，也可以參考筆者後續建議。

## 貳、掌握主動權

就訪談中所獲悉及筆者個人閱讀靠北長官的經驗，社群上所登文章大多數為誇飾或不完全正確之文章，但仍有部分文章可能是具有參考價值、有助於連隊參考的資訊，若完全阻斷或直接認定社群內都是假訊息未免有失偏頗，就連隊成員的立場，他可能真的有話想說，但礙於上述章節分析的種種原因，讓他無法直接坦率的表達出來，建議連長們可以連隊為單位，運用現今發達的各式智慧型手機軟體功能，創造專屬於連隊內部的匿名申訴平臺，但首要條件是連經營者，也就是連長都僅能透過後臺系統接收文章，並無法得知是哪位部屬所發，這樣的運作模式其實很類似以前連隊中常設立的「連長信箱」、「輔導長信箱」模式，但從筆跡、投放信箱的過程中，其實依然很容易讓連長們知道是誰的心中有疑問；且順應智慧型手機普及之後，大部分人員閒暇之餘就是拿出智慧型手機消磨時間，與其花時間尋找紙筆寫字，上靠北長官打字更切合他的使用需求。將「信箱」的運作模式轉向資訊化，對慣常使用智慧型手機的現代官兵們來說，一個接受度更高、隱匿性更佳的方式，更可以讓連長從「外來者」成為「領導者」的過渡時期，達到緩衝之效果。

另一方面，由於這項管道能讓部屬匿名，並不受限於連長更替所造成的內部認同短暫空轉現象，故能為連隊成員提供持續、安全之申訴管道。這種方式其實國軍很多單位都已開始試行，雖然操作方式與政策名稱多有不同，但「方便、匿名、安全、快速」均為各單位運作的基本原則，惟目前有在執行這種作法的多以旅級以上單位為主，導致連長們仍被動接收旅級以上單位轉述資訊，自己的連隊掌控權被上級架空，對連長們來說始終是不好受的，畢竟實際跟官兵相處的是連長，解決問題的也是連長，故筆者建議連隊可以順應網路時代的潮流，建立屬於自己的平臺，發揮「致人而不致於人」之效果。

## 參、代理發言人

國軍為具有相當規模體系的公眾組織，當有任何狀況發生，以往都是由國防部發言人，或至少是旅級以上政戰主任出面說明，一來是怕基層洩密，二來是基層的層級

尚不足以理解整個國軍政策背後的意義，故由軍隊組織中具有相當歷練或專責單位來負責說明，但這樣的反應模式，已難以肆應當今快速變化的網路輿論。當需要用到上述人員出面說明，表示該言論已經發酵一段時間，是需要軍隊的高層出面「救火」實施處理的危急時刻，而網路靠北長官的言論，由於正確性不高，上級亦不可能每篇都發出澄清聲明或新聞稿，否則有殺雞用牛刀之虞，故就以往的觀點而言，都是採取冷處理，待發酵一段時間之後，如果真有媒播上的危機，再出面處理，但等到這一步，往往就已錯失處置的先機。

就筆者訪談連長們實際經歷的經驗，由於發文靠北長官者多不願意曝光身分，如果有人用第二帳號身分替國軍申辯，雙方都是身分保密的情形下效益並不高，甚至將淪為網路筆戰之可能，但如果是連隊的連長親自出面解釋，對網路輿論的確能收匡正視聽之效，且效果十分卓著。但網路上閱聽者甚多，倘若連長言詞稍有不甚，亦可能造成其他衍生效應，故此一方法極度仰賴連長自身的軍人風範與涵養。且國軍對此一狀況尚處於「默許」的階段，但筆者認為在志願役時代，連長具有代言國軍形象的能力是必須的，惟此法對連長來說屬雙面刃，如要採取，須謹慎考量言語，並對文字斟酌再三，避免吐露過多造成洩密之疑慮。

以上三點，是筆者參考研究所得，針對靠北長官現象所給予連長們的建議，其核心在於「教育官兵、主動制敵、危機處理」等面向，教育官兵辨別假訊息是為根本，設立平臺掌握官兵心思是為手段，做好代言人準備是危機處理。但所有的源頭，依然是連長願意為官兵處理大小疑難雜症，將部屬看的比自己還重要（陸軍軍官學校，1984：74），如能盡心盡力如此，即便真的發生靠北長官，也該能俯仰無愧了。

## 第二節 申訴制度的反思

自 2000 年以來迄今，國軍不斷精進軍隊人權保障、照顧基層官兵權益等面向，且在申訴制度方面，亦有「國軍官兵權益保障會」、「國防部民網首頁部長民意信箱」、「端木青檢舉信箱」、「國防部 1985 諮詢服務專線」及「各司令部 0800 申訴專線」等多樣管道，為的就是能同時、多管道、多面向兼顧官兵需求，讓所有人員權益受損，

或是有察覺軍中不當情事，均可以運用相應管道來實施檢舉或申訴，但也因為太多的管道選擇，反而造成了官兵使用上的不便及困難。

近幾年國軍大力推行宣導的，多屬於國兵權益保障會及國防部 1985 諮詢服務專線等兩項管道，其餘管道多見於一些宣導資料或軍中常見的「宣導小卡」，但就筆者訪談的所有對象中，僅有國防部 1985 諮詢服務專線是所有人都知道的申訴管道，甚至還有不少人第一時間僅回答出這一個管道，首先得肯定近幾年國軍宣導國防部 1985 諮詢服務專線有成，但另一方面，如果連在軍中至少有十年以上經歷的人員都僅能回答這個管道，那何況基層連隊的官兵呢？針對以上觀察，筆者在審視整個靠北長官事件之後，對國軍現行的申訴管道制度提出三點建議。

## 壹、擴充管道功能

組織內的制度如要為成員所接納，它必須符合所有人員的需求，並且能快速上手使用，而國軍現行的申訴制度類型種類繁多，部分功能也有所區別，如國防部 1985 諮詢服務專線主要是針對官兵個人群益受損、端木青檢舉信箱則是檢控單位或他人有不當情事為主，其因為不同案件類型係屬不同部門管轄，故在申訴案件的源頭類型便先做初步區隔。但案件如何區隔，該由什麼單位負責處置，這些對於使用人來說並不是屬於他的業務範圍，也跟他的問題能否得到妥善處置沒有直接關係，使用人關心的是，他能不能找到管道陳述他的問題而已，故在靠北長官社群的貼文內容至少就涵蓋「領導統御」、「政策制度」、「內部管理」、「工作問題」、「安全問題」、「軍（法）紀」、「資安」與「其他」等面項（林俊龍、徐名敬，2019：62-63）。對於使用人來說，他只負責陳述他所發現的問題，但國軍保防體系主動蒐報這些問題之後，如果查證屬實，卻能依問題類型轉介負責部門管辦，因此在使用的適應性上，靠北長官較國軍現今所有申訴制度更廣更具彈性，而這樣的方便性，其實更應該與國軍的申訴管道做結合，以有效提升官兵運用體制內申訴管道的意願，故筆者建議當前可考量運用「1985」的高知名度，打造類似網路瀏覽器「入口網站」概念的受理單位，再依循申訴類型分辦單位，以整合國軍現今投注在各式申訴管道的資源，方可集中最大能量，協助官兵及

其眷屬處置各類型問題。

## 貳、簡化使用門檻

官兵打開靠北長官社群的發文頁面，可以僅憑簡單的空格與發送按鈕，即能將個人的內心想法與意見傳送出去，這對於官兵而言正是最簡單也最方便的方法，而以國防部民意信箱為例，內容除了填寫個人申訴內容外，尚需要勾選「案件分類」、「申訴分類」等項，這些設定對於具有一定軍中經驗的人員來說可能不是困難，但對於基層官兵而言，是否能明確辨別自己的問題是什麼分類並不重要，甚至他還有可能將自己分類在錯的類別，亦或是他想申訴的問題橫跨各類別；另外如國軍官兵權益保障會、端木青信箱，都是需要以紙本書面提出申請，這些規範制度對於建制民族誌研究者來說，都是屬於將一般常民的日常生活以建制知識取代的一環，所設規範條件愈多，就愈偏離常民日常的生活，而靠北長官之所以受基層官兵青睞，國防部 1985 諮詢服務專線之所以是最為基層官兵知曉的管道，在於他們入門門檻小，使用上也較為方便。故筆者建議國軍在整併申訴管道的同時，亦應同時考量什麼是對官兵最方便的使用方式，而不是對業務部門較為簡單的受理方式。

## 參、匿名的必要性

官兵選擇使用靠北長官最大的誘因，在於靠北長官提供一個百分百確保匿名的申訴環境，這對於平常不願意說、不敢說的官兵，無疑是保證他們在申訴後的安全，即便各種申訴管道均有要求部隊不得因申訴而歧視申訴人或予以刁難，但如果申訴人真的有權益遭受損害情形，這就彷彿家庭關係中弱勢一方遭家暴而無法申請保護令，僅能對施暴者或施暴者之友人觀念溝通說不可以再家暴或刁難對方，且軍隊畢竟是團體生活，當日常的相處都在一起，要如何界定施暴者或施暴者之友人沒有再刁難申訴人？如果刻意疏離申訴人不要再有接觸算不算變相的刁難？或是申訴人自己因申訴不實遭駁回心存怨懟，反誣告自己被單位變相刁難？一百種人的相處就有一百種的狀況發生，何況連隊中還同時那麼多人一起生活，其中權力的複雜流動並不是單位外的監察或保防部門就能完全釐清的。



因此筆者建議，在申訴管道的使用上，應給與申訴人有權決定是否具名，如果是事關個人權利救濟，須明確找到對象才能幫助他，申訴人自然會選擇留下真名及聯絡方式；倘若不是屬於這類問題，而是見不平事希望有業管部門處理，那可以採取賦予案件流水號方式，業管部門將案件處置完畢後，即將處置情形登錄在流水號上，而申訴人僅需透過鍵入流水號即能查詢案件辦理情形。但另一方面，申訴管道須提醒申訴人如果選擇匿名，提供的資訊又過於模糊無法調查，將有可能以無法查明結案。如此一來，要不要承受具名公開的風險在於申訴人手上，申訴管道處理單位僅負責做問題處理，即可給予官兵一個安全保密的申訴環境。

申訴管道是國軍保障基層官兵權益的必要存在，也必須隨時代、環境、生活習慣的改變而與時俱進，如今跟所有人最密切關係的便是智慧型手機，甚至出門可以不帶金錢，不帶證件，但不能不帶智慧型手機在身上，國軍如果想密切連結每一位官兵，智慧型手機與網路是當今不可或缺的媒介。在批評當今靠北系列社群帶來的缺點之前，我們也必須仔細思考，它被廣泛接受的魅力為何？吸納它的優點，改善現存制度的缺點，才是國軍申訴制度能愈趨符合官兵期待之不二法門。

### 第三節 轉型誰的正義

先總統蔣中正先生承繼國父孫中山先生創建中華民國的三民主義思想，手創中華民國國軍，而這樣的核心信念，也支持著國軍始終在戰場上浴血奮鬥，為鞏固中華民國政權、實現以民為主、打造具民有、民治、民享的國家而努力，這在我國的憲法、國軍教戰總則、陸海空軍軍人讀訓、軍紀歌中一脈相承，使國軍本該是師出有名的仁義之師，但在國共內戰失利，退出中國舞臺轉進臺灣後，國軍的形象，急轉直下。

國父孫中山先生當年重組國民黨基於諸多原因，聯俄容共成為了當時的發展策略之一（王良卿，2015：36-37），而國軍為當時國民黨所建立之革命武力，因此能看到許多共產主義的痕跡存在於國軍之中（王鳳翎，1990：43-44），但在國民黨與共產黨正式決裂之後，剿共、清黨亦成為國軍的重要大事，且在國共內戰失利轉進臺灣之後，剿共、清黨、遏止共產黨之發展，便從軍隊的戰爭，延伸到當時整個臺灣社會的反共

與肅清指導，造就了臺灣的白色恐怖時代。

在那個時代，當權者無所不用其極，只為找出潛藏在每個角落的共黨分子，從特務機關、保防組織、軍隊武力，不論是思想箝制，還是武力鎮壓，當時的國軍，成為了當權者維持戒嚴的主要力量，人民受到威逼脅迫之下，即使敢怒，也不敢言；另外在國軍的內部，為強化當時人民對外來軍隊權力的正當性，極端的要求服從，成為了當時國軍的形象。當漠視人權、特務清算、血腥鎮壓成為了國軍的代名詞，國軍的一舉一動一言一行，都成為了當時當權者暴虐無道的象徵。

以國家安全為由，對平凡百姓實施殘酷鎮壓；以涉嫌擾亂社會安定，逕行逮捕許多無辜民眾，惟這些過往，並不是國軍主動對人民實施的恐怖行為，而僅是奉行當權者的命令。但這樣的行為，就如同第二次世界大戰後因涉嫌推動屠殺猶太人，遭以色列法庭審判的納粹德國少校軍官 **Adolf Eichmann** 為自己所辯護的內容：「我並不憎恨猶太人，也沒有殺人的意願，而且我所有罪行，都是來自於對上級的服從，服從本該被譽為一種美德，但我的美德被納粹的領導人所利用，應該受罰的是領導階層，而不是我，我只是個受害者」；而他的辯護律師 **Robert Servatius** 亦申辯：「任何人都有可能遇到他所發生的問題，因為被告所做的是『國家行為』，他只是成為現在德國政府為了卸責的『代罪羔羊』」，但最後 **Adolf Eichmann** 還是在 1962 年 5 月 31 日被處以了絞刑，即便不是他直接的屠殺行為，但他選擇了服從上級，也就是認同並執行了屠殺命令，平凡的邪惡 (banality of evil)，正是他被處死的理由 (施奕如譯，2013：274-307)。

承繼上個年代的集權記憶，結合網路興起的洪仲丘事件，是我國少有要求單一職業實施改革而發起的社會運動，也是國軍首次受到人民對於反威權、爭人權的社運力量「審判」，更是一場由人民發起，追求真相的「轉型正義」行動。「轉型正義」(transitional justice) 是當今世界上民主持續發展國家的共同課題 (鄭純宜譯，2017：17)，我國迄今在經歷三次政黨輪替後，民主發展漸趨穩定，自然也走到面對這問題的時刻，過去的白色恐怖時代，雖然有其歷史脈絡，具有當時反共肅清保密防諜的正當性，但這並不能解釋，也無法合理化國軍因平凡的邪惡而對整個社會造成的傷痕。洪仲丘事件之後，關閉了象徵剝奪人身自由的禁閉室，結束了象徵掩蓋真相的軍事法庭，至此算是

完成了國軍自 2000 年以來改善軍隊人權、保障基層官兵權益的最後一哩路，也給了舊時代國軍轉型成新時代國軍的一個交代。但這僅是制度上的完整，實際上的內部氛圍究竟如何，在國軍修正兵役制度後，難再以實證的方式告訴人民，僅能從每年退伍的常備兵役軍事訓練役男向外界傳達當今的國軍實況，但訓練強度的急遽下降，使人民對國軍的印象從過去的無人權，過度到素質的不信任，更提高了國軍翻轉自身形象的困難度。為避免再次承受反國軍意識的力量重挫，使得國軍不得不在形象維持上亦步亦趨，小心謹慎，對網路靠北長官社群的重視，更成為了助長靠北長官風氣的一股力量。

因應對網路社群力量的重視，保防體系從過往的保密防諜工作，囊括到針對網路靠北長官言論的過濾，但在靠北長官事件中被調查的，不再是以前無辜的人民，或是涉嫌赤化的軍隊成員，而是在陸軍基層連隊中，努力調節軍隊組織與個人意識間差異的連長，他們承受的，是舊時代國軍形象的質疑，「威權、跋扈、漠視官兵權益」，但連長們在服從的美德下，持續接受上級與官兵的予取予求，不斷擴大自己對連隊成員的掌握，譬如在第四章所提及的「人員自我考評暨考核要項檢查表」，要求連長詳閱並填寫表格，就是國軍企圖用一個標準化的作業模式，教育連長們該如何拆解部屬所有可能的危安徵候，並儘速為其排解困難，維持人員心緒安穩，建立國軍內部管理是以基層官兵權益為核心的價值，這樣的立意本該良善，但過度傾向於此，開始讓連長們必須對部屬的金錢、交友、感情、工作、心理、生理的掌握無一不包；當連長個人的聲音與想法不再重要，他與部屬間的互動便不再是如兄弟姐妹、朋友間的對等，而是逐漸成為一個國軍派來照顧官兵的萬能管家，他們所做的正是在為舊時代國軍的形象贖罪，以補償過去人民所受到的壓迫。但提升人權、保障基層權益的責任，不應是在階級制度下，層層放大壓力予底層的軍官來承擔，而是應該互相體諒，共同理解國軍每位成員在建制中的位置與難處，不然這轉型的正義，僅是將過往歷史的包袱與責任，轉嫁給連長們來承擔，更是對連長們強人所難的期望。

回歸靠北長官現象，除建立功能廣泛性與使用方便性不亞於靠北長官社群的申訴平台外，另一方面，針對國軍組織內部推動的轉型政策，更應該通盤思考組織的結構

性問題，而不是過度偏頗某一階層，讓靠北長官現象在國軍的模糊立場與臆測思維下持續膨脹，進而使壓力集中於那些無法拒絕軍隊組織要求的特定對象；平凡的邪惡不僅是盲從上級之惡，更有可能是明知某種現象已導致組織運作部分環節產生病態，但仍放任其自由發展而不思改善，那便是認同此現象，默許這樣的病態持續地壓迫組織中的某些族群，那這樣的轉型所伸張的就是特定人士的正義，而偏離組織最初推動轉型的初衷了。

## 第四節 總結

2007 年的時候，當時筆者仍在陸軍軍官學校就讀，在我們北營區司令臺所正面遙望的是莊嚴巍峨的校史館，在校史館的石板牆上鑲有官校巨大的校徽，而在校徽之上，則是斗大的「主義、領袖、國家、責任、榮譽」，也就是軍人五大信念，但就在那時突然圍起了鷹架，將五大信念字樣逐一敲掉，重新調整位置後，再度嵌上了「國家、責任、榮譽」六個大字，而因為拆字牆壁空缺的部分，則用相同材質的石板將牆面補齊。然而，即便補牆的石板跟牆上石板是相同材質、相同大小、相同花色，風吹日曬幾十年的牆面石板，與新補上的石板，產生了十分明顯的色差，筆者每次經過總會多瞄一眼，我當時不懂的是為什麼好端端的牆面，要弄成像補丁一般東一塊西一塊，看起來甚是彘扭。後續再看到母校的照片，那色差雖然淡化不少，但依然存在，現在的我才理解到，原來一個時代的變遷，一段記憶的療傷，一個制度的調整，一個形象的轉換，並不是短短十年、二十年就能順利完成的；但另一方面，再過五年、十年之後，等到校史館牆上的顏色趨於一致，又有多少的官校學生與國軍人員能知曉國軍過去背負的歷史包袱？

另一個有幸親眼見證的事件，是 2013 年 8 月 3 日，就是號稱十萬白衫軍，於凱達格蘭大道景福門四周圍成白色十字架的那一晚，當時筆者受命，帶著充滿歷史的憲兵鎮暴服裝，正位於某一棟建築內待命，看著室內牆上轉播的即時畫面，筆者身邊的同事問了我一句話：「他們到底在抗議什麼？為什麼洪仲丘的過世可以有這麼大的影響？」，這個問題筆者當下無法回答，也不知道該如何回答，因為當時的我不知道，

在我國過去爭取民主、人權的道路上，曾經與國軍有這麼一段淵源，與其說為特定人士爭取軍中人權，更不如說是為當初遭威權打壓的無辜人民爭一口氣，為那個曾經多說一句話，就被視為是整肅對象的時代爭取遲來的正義。

國軍轉型迄今已略見成效，但因為時間尚短，我國社會對國軍的形象尚未能完全改變，且常備兵役軍事訓練役新制亦剛開始，整體而言也難有立即性的成效，但舊的也好，新的也罷，都是屬於國軍歷史曾經的一部分。國軍承繼舊時代的包袱，即便沉重，只要持續穩定前行，總有一天可以讓國軍的形象重回以往革命軍人的風骨。

## 第五節 尾聲

本研究以建制民族誌為研究取向，逐步拆解靠北長官事件中，陸軍基層連長身邊的建制力量。在逐步理清這些複雜交錯的權力關係，回答本研究的各項問題之後，發現除連長外，他的上級、部屬、保防，甚至社會的趨向，都持續在靠北長官事件中交互運作，而筆者有幸探訪到這群連長們與政戰幹部，借助他們橫跨戒嚴時代迄今的人生經歷，與在軍中實際的處遇，還原事件中的權力互動脈絡，勾勒出整個靠北長官事件中，陸軍基層連長們的權力地圖。

軍隊中由於人事經營規定，大多數軍官並不會久任一職，而主官職位的歷練，更都是一至兩年即會調職，故在面對靠北長官社群上的各類型言論（如前面節次所述有學者將其分為八類），很難累積充足應對經驗，甚至可以說，在他有機會累積如何應處各類型言論之前，他早已遭受到上級的關注與質疑，被要求單位內不得再出現任何靠北言論，故本研究訪談的十三位連長大都經歷過靠北長官事件，但卻沒有人有超過兩次以上的經歷。所幸他們從陸軍基層的排長、連長共同經歷開始，一直到營級、群級、旅級、軍團級、司令部級幕僚都有人曾經歷練過；而兩位輔導長，亦是有從連輔導長、營輔導長、旅級幕僚、軍團級幕僚歷練的經驗，故從基層單位一路走來，從自己是靠北長官中的當事人，到靠北長官事件的處理人，他們都提供給筆者非常深刻，也十分寶貴的經驗，誠摯感謝他們的現身、真實與協助。如果有讀者針對這個現象感到興趣，筆者有以下研究建議。

## 壹、兩個源頭與三個視角

兩個源頭，第一個是啟動國軍內部體制的最高負責人，換言之可以訪談現任或卸任的部長級、總長級、司令部級對該現象的看法，國軍內部的各項政策，往往是風行草偃，而這些位處國軍組織權力頂點的人們，又是在靠北長官事件中扮演什麼樣的角色？或者他亦有他的難處，還有更宏觀的建制權力牽引著他？相信這會是十分令人好奇的部分。另一個源頭，是靠北長官事件中的原爆點，也就是該社群的經營者與發文者，由於這兩者均為匿名使用，在尋找研究對象時會有一定的難度，但如果能尋找到願意配合研究的對象，他們的動機與企圖，亦會成為整個事件中的重要拼圖。

三個視角，指的是保防體系、申訴制度，與民眾觀感的視角。保防體系在靠北長官事件中扮演主動稽查的角色，況且保防又分為部隊保防跟專業保防，部隊保防官身處在單位主官與績效壓力之中，秉公抑或是鄉愿，況且又有專業保防單位牽制著他們，他們如何面對靠北長官，相信這又會是屬於保防官們的另一個故事了；申訴制度舉例來說就是 1985 諮詢服務單位的從業人員，他們是第一個實際面對官兵電話的角色，官兵懷抱著決心撥電話的那一刻，口氣、言語、情緒，都實實在在的烙印於他們的心中，如能獲得他們的相關經驗，這將是最田野的紀實；最後是民眾觀感的視角，橫跨不同年齡層、不同年代、經歷不同兵役制度下對國軍的觀感，如能予以廣蒐數據化，將能理解舊時代國軍的形象斷層位於何處，作為國軍擬訂提升形象策略的依據。

以上所提之研究建議，是筆者在研究路上發現能更綿密勾勒出權力地圖的關係人，惟因個人研究的時間與能力有限，遂無法親身進入每一個建制場域中實施探勘，惟建制民族誌是一個述說立足點關係人周邊權力的一個研究取向，若有朝一日能將這些觀點盡數納入，那對於國軍的進步將會有一定程度的貢獻與幫助。

## 貳、再論建制民族誌

建制民族誌在我國社會科學研究領域中算是較新興的研究取向，但在許多學者、先進前仆後繼努力之下，建制民族誌逐漸在我國醫護、教育、政治、社工、社福等研究領域有相當程度的學術成果，持續為每個建制環境中的常民們盡一份心力，惟在筆

者參閱先進們的建制民族誌研究中，軍事領域似乎是被遺忘，或是被忽略的一塊？也可能是如同筆者的研究成果一般，軍隊並不適合肆無忌憚的表達個人意見，即便大家都知道無形中有股建制的力量牽引著我們日復一日的行為模式，但大家總是會說著「軍中就是這樣嘛」，一邊壓抑著自己的好奇心，一邊想辦法將內心天馬行空的想法遺忘，等大家都被軍隊徹底社會化之後，久而久之，也就沒人好奇為什麼要這樣做了。

再度回到第一章所提到的兩個斷裂經驗：第一個，是筆者從陸軍基層連長的抱怨中，感受到他們面對靠北長官事件時的斷裂經驗；第二個，是筆者自己與友人談話時，因為不同職場領域對靠北言論觀點的巨大差異所形成的斷裂經驗。在經過這一連串的研究剖析、透過連長們的立足點一路延伸，筆者瞭解了國軍在組織的設計、發展的脈絡上，都與其他職業有根本性的不同。為避免全控組織中極大的權力引來極度的自腐，導致以往的「軍閥」、「土皇帝」狀況復辟，在主官體系外設置了平衡權力的政戰制度，進而帶出了後續的保防體系主動蒐報，讓單位內有疑似濫權、損害官兵權益行為時，可以有另外一股力量予以制衡，這樣的組織設計，也成為了國軍推動轉型正義，確保軍隊內部管理是以基層官兵權益為核心的重要手段之一，且在社會輿論尚未對國軍全般友善、威權的歷史記憶亦未消弭的狀況下，國軍對靠北長官社群言論的敏銳程度，自然是與其他類型職業不在同一個程度上。但制度發展之後，誰招損？誰受益？轉型的是誰的正義？沒有絕對完美的制度，也沒有治百病的萬靈丹，問題的癥結點在國軍推動轉型的手段輕重如何拿捏，如何不讓單一建制權力擴張到足以壓迫國軍的任何成員，才是真正地完成轉型的一刻。

本研究嘗試以建制民族誌的途徑來探索我國軍隊領域，期望在學術上，能為建制民族誌發現一片新領域，發掘出更多鑲嵌於建制權力中的常民知識；在實務上，能提供陸軍基層連長重新審視自己的角色，理解自己的一言一行對國軍的重大意義；在政策上，能對國軍目前的申訴制度提供精進建議，並讓國軍在面對靠北長官現象與推動內部轉型的思惟上，能有更多的反思。每個角色都有自己在建制權力運作中的位置，對筆者而言，是我在國軍中的位置，對國軍而言，是軍隊在整個社會中的位置，故經由建制民族誌帶給我的，並不僅是弱勢者發現自己處遇的功效，而是知道弱勢有時候

之所以弱勢，是因為比其他人多承擔了一些歷史，多背負了一些責任，更可以說這是筆者自身對國軍追本溯源的過程，瞭解過去在軍隊中聽過的每一段話，背後所代表的涵義。所以在理解建制之後，我們不一定批判，也不一定成為政治行動者，而是經由透視軍隊中的權力關係，更能理解現代國軍背負著什麼樣的使命，這讓我們可以用新的視角，重新賦予自己在建制中所扮演的角色與背後的意義。

猶記得當初筆者決定以陸軍基層連長來作為建制民族誌研究的立足點時，曾有某位長官聽到我的研究想法露出甚是詫異的表情說：「連長？連長很大欸！他怎麼可能會是建制中的受害者！」，這段話，蘊含了國軍自創立以來根深蒂固的服從思維，一個連隊之主，他理所當然可以在他的單位裡面呼風喚雨，一切事務由連長說了算，畢竟連長具有部屬的獎勵與懲處實權，他理應可以運用兩面手段，妥善的掌握單位內一切事務的運作，如果單位發生問題，那一定是他個人的手段不夠，或是他自己沒能付出足夠的心力，才導致有掌控之外的事情發生，但經過筆者一連串的研究發現，其實連長也好，申訴人也好，保防體系也好，甚至是位居部會高層的長官們，其實大家都身處在我國社會朝向民主發展的脈絡之中。在靠北長官事件中，申訴人或許只知道自己的言論可能獲得網路、媒體巨大的聲援，且長官都會十分在意；長官們或許只知道社會輿論對國軍不甚友善，且這樣的現象時常因為網路風氣而起；保防體系或許只知道網路潛藏危安風險，且長官們非常重視網路的聲音；連長們或許只知道他自己身在實存上級與虛擬網路之間，而他，正是這兩個世界交會的停損點。大家都知道靠北長官現象讓自己的軍隊生活產生了某種改變，但大家不知道的是，原來我們每個人都是為了共同的目標而忙碌，都是為了規正被舊威權時代所斲傷的國軍形象，期望能向世人證明中華民國國軍是為人民服務的國軍，故彼此應相互體諒對方在建制中的位置與困難，共同落實軍中人權、合理要求、精實訓練，一片丹心假以時日，終能為我全體人民舉國上下所認同。



# 參考文獻

## 中文文獻

### 一、專書

- 中華民國 110 年國防報告書編纂委員會 (2021)。中華民國 110 年國防報告書 (初版)。臺北市：國防部軍備局生產製造中心第 401 廠北部印製所。
- 王鳳翎 (1990)。中央陸軍軍官學校史稿：西元 1924-1934 年 (初版)。臺北市：龍文。
- 王增勇、梁莉芳 (2020)。為何建制民族誌如此強大？解碼日常生活的權力遊戲 (初版)。新北市：群學。
- 王增勇等譯 (2012)。為弱勢者畫權力地圖：建制民族誌入門 (初版) (Marie L. Campbell & Frances Gregor 原著)。臺北市：群學。
- 江靜之譯 (2001)。網際權力：網際空間與網際網路的文化與政治 (初版) (Tim Jordan 原著)。臺北市：韋伯文化。
- 宋秋儀譯 (2006)。組織領導學 (五版) (Gary Yukl 原著)。臺北市：華泰。
- 李宇美譯 (2015)。鄉民都來了：網路群眾的組織力量 (二版) (Clay Shirky 原著)。臺北市：貓頭鷹出版。
- 李尚勤 (1984)。國軍教戰總則釋義。桃園市：聯勤北部印製廠。
- 周業謙、周光淦等譯 (2005)。社會學辭典 (二版) (David Jary & Julia Jary 原著)。臺北市：貓頭鷹出版。
- 林圭譯 (2001)。第六種語言 (初版) (Robert K. Logan 原著)。臺北市：藍鯨出版。
- 政治大學社工所 (2012)。女性主義學者的生命歷程與研究路徑：與建制民族誌大師相遇 (會議手冊)。臺北市：國立政治大學社會工作研究所。
- 施奕如譯 (2013)。平凡的邪惡：艾希曼耶路撒冷大審紀實 (初版) (Hannah Arendt 原著)。臺北市：玉山社。
- 高永光 (2017)。領導與管理 (初版)。臺北市：五南圖書。
- 國防部 (2004)。國軍軍語辭典。桃園市：軍備局北部印製廠。
- 國防部 (2019)。國軍內部管理工作教範。臺北市：國防部。
- 國防部「國防 100 問」編纂委員會 (2010)。國防 100 問 (初版)。臺北市：國防部總政治作戰局。
- 國防部陸軍司令部 (2015)。陸軍指揮參謀組織與作業教範 (三版)。桃園市：軍備局生產製造中心 401 廠北部印製所。
- 國防部總政治作戰部 (1978)。黨員守則軍人讀訓淺釋。臺北市：黎明文化。
- 張其昀 (1984)。先總統蔣中正全集。臺北市：中國文化大學出版部。
- 張金鑑 (1985)。管理學新論 (初版)。臺北市：五南。
- 畢恆達 (2020)。教授為什麼沒告訴我 (二版)。新北市板橋區：小畢空間。

- 郭崑謨 (1994)。管理學 (初版)。臺北縣蘆洲鄉：國立空中大學。
- 陳宇 (2007)。中國黃埔軍校 (初版)。北京市：解放軍出版社。
- 陳庚金 (1979)。人群關係與管理 (初版)。臺北市：五南。
- 陸軍軍官學校 (1984)。黃埔重要文獻。高雄市鳳山區：黃埔出版社。
- 陸軍總司令部 (1999)。陸軍作戰要綱。桃園市：聯勤北部印製廠。
- 鈕文英 (2012)。質性研究方法與論文寫作 (初版)。臺北市：雙葉書廊。
- 黃守義譯 (2012)。網絡社會的概念：科技、經濟、政治與認同 (初版) (Darin Barney 原著)。臺北市：韋伯文化。
- 黃裕美譯 (2020)。文明的衝突與世界秩序的重建 (二版) (Samuel P. Huntington 原著)。臺北市：聯經出版。
- 翟本瑞 (2001)。網路文化 (初版)。臺北市：揚智文化。
- 趙本立譯 (2001)。軍事領導學 (初版) (Eric. K. Shinstki 原著)。臺北市：大屯。
- 蔡培村、武文瑛 (2004)。領導學：理論、實務與研究 (初版)。高雄市：麗文文化。
- 蔡萬助 (1998)。軍事管理學 (初版)。臺北市：華泰文化。
- 蔡鏗、費怒春、蔣中正 (1986)。增補曾胡治兵語錄註釋 (初版)。臺北市：黎明文化。
- 鄭純宜譯 (2017)。轉型正義：邁向民主時代的法律典範轉移 (二版) (Ruti G. Teitel 原著)。臺北市：商周出版。
- 戴至中譯 (2016)。鄉民公審：群眾力量，是正義還是霸凌？ (初版) (Jon Ronson 原著)。臺北市：時報文化。
- 瞿海源等 (2015)。社會及行為科學研究法：質性研究法 (初版)。臺北市：臺灣東華。
- 魏汝霖 (1984)。孫子今註今譯 (二版)。臺北市：臺灣商務印書館。

## 二、期刊論文

- 王良卿 (2015)。中國國民黨改組前後領導制度的轉型 (1923-1924)。國史館館刊，(44)，1-46。
- 吳景欽 (2013)。從洪仲丘案談軍事審判權回歸司法權的必然性。人權會訊，(110)，28-33。
- 林中瑛 (2016)。國內媒體對國軍「洪仲丘事件」新聞報導之內容分析—以《蘋果日報》、《中國時報》、《聯合報》、《自由時報》為例。復興崗學報，(108)，51-74。
- 林俊龍、徐名敬 (2019)。以內容分析法探討 FACEBOOK「靠北長官 2.0」粉絲專頁有關空軍之留言內容。空軍軍官雙月刊，(205)，56-72。
- 侯坤宏 (2007)。戰後臺灣白色恐怖論析。國史館學術集刊，(12)，139-203。
- 洪錦成、施奕暉 (2013)。我國兵役制度的演進、變革與展望。檔案季刊，12 (2)，30-45。

- 張秀華、曾中蓮、周惠文（2007）。網路匿名性及人格特質分組對群體討論發言廣度之影響。**資訊管理學報**，**14**（3），1-17。
- 陳依翔（2016）。是「控制」還是「支持」？從「科層體制」觀點探討軍隊社會工作者的倫理困境。**臺灣社會工作學刊**，（17），131-172。
- 陳津萍、徐名敬（2021）。中共「心理戰」與「認知域作戰」發展之比較研究。**復興崗學報**，（118），119-148。
- 陳家幸、賴冠州（2004）。網際網路語言溝通模式之建立及其對新世紀教育的衝擊。**國民教育研究集刊**，（12），105-115。
- 陳燕玲、陶聖屏（2015）。新聞事件之網路模因研究：探討洪仲丘案所引起的網路謠言傳播。**復興崗學報**，（106），43-68。
- 傅文成、陶聖屏（2018）。以大數據觀點探索網路謠言的「網路模因」傳播模式。**中華傳播學刊**，（33），99-135。
- 傅文成、謝奇任、邊明道（2019）。以大數據分析取徑探究傳統媒體與社群媒體的議題設定與預示效果—以洪仲丘事件為例。**傳播與社會學刊**，（50），99-131。
- 楊正誠（2005）。析論組織俗民誌的意義、概念、方法與實例。**女學學誌**，（20），223-254。
- 錢淑芬（2009）。階級、符號與角色：軍事社會化的模塑技術。**復興崗學報**，（96），127-153。
- 錢淑芬（2013）。全控機構的制度設計與制度化：以國防大學政戰學院初官養成教育的模塑制度為例。**復興崗學報**，（103），147-174。
- 錢淑芬、廖帝涵（2009）。軍隊的階級倫理如何框住人際互動：憲兵義務役士兵的軍事社會化經驗。**復興崗學報**，（96），79-105。
- 羅承宗（2013）。洪仲丘案啟示錄：三層次課題分析。**人權會訊**，（110），23-27。

### 三、學位論文

- 葉琇姍（2016）。「做個就業好公民」的身心障礙者就業促進論述—以建制民族誌觀點分析。國立臺灣大學社會工作研究所博士學位論文，未出版，臺北市。
- 吳宜家（2018）。社群媒體對警察科層文化之影響。國立臺灣大學政治學研究所碩士學位論文，未出版，臺北市。
- 陳佳胤（2017）。危機回應策略對國軍聲譽之影響—公眾怒氣的中介效果。國防大學政治作戰學院新聞學研究所碩士學位論文，臺北市。
- 潘妍伶（2003）。國軍網路申訴系統之研究。國防大學管理學院國防資訊研究所碩士學位論文，未出版，臺北市。
- 蔣國強（2019）。國軍新聞危機傳播之研析—以陸軍航特部阿帕契新聞事件為例。淡江大學公共行政學研究所碩士學位論文，新北市。
- 鄭乃慈（2018）。國軍危機情境和民眾情緒之研究—以陸戰隊虐狗案為例。國防大學政治作戰學院新聞學系研究所碩士學位論文，臺北市。
- 簡恆信（1999）。虛擬社群匿名行為模式研究—以網際網路電子布告欄為例。東吳大

學社會學研究所碩士學位論文，未出版，臺北市。

#### 四、國防法規

國防部「1985 申訴專線」案件處理精進作法，國防部（102）國督軍紀字第 1301 號令，國防部（2013）。

國軍官兵申訴處理實施規定，國防部（86）祥祺字第 6118 號令，國防部（1997）。  
國軍官兵權益保障委員會設置暨審議作業實施要點，國防部（99）國權保會字第 0085 號令，國防部（2010）。

國軍軍風紀維護實施規定，國防部（108）國督軍紀字第 0585 號令，國防部（2019）。

#### 五、網路資料

DailyView 網路溫度計（2016）。憲兵查水表？回顧國防部十大爭議事件，2016 年 3 月 9 日，取自：網址 <https://dailyview.tw/Daily/2016/03/09>

中央通訊社（2020）。福灣巧克力性騷擾事件延燒 乖乖家樂福全家跟進下架商品，2020 年 12 月 8 日，取自：網址

<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202012080346.aspx>

中央通訊社（2021）。臺中鴨肉店事件 男店員出面道歉盼事件到此為止，2021 年 1 月 9 日，取自：網址 <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202101090046.aspx>

中央通訊社（2021）。邱國正：國軍副食供應仍以國產豬肉為主，2021 年 5 月 10 日，取自：網址 <https://www.cna.com.tw/news/aip/202105100168.aspx>

中央通訊社（2021）。役男恢復下部隊抽外島 邱國正：有部隊經驗是好事，2021 年 9 月 27 日，取自：網址 <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202109270029.aspx>

內政部役政署（2021）。服役須知，2021 年 10 月 14 日，取自：網址

[https://www.nca.gov.tw/chaspx/Faq\\_Detail.aspx?web=84&id=259](https://www.nca.gov.tw/chaspx/Faq_Detail.aspx?web=84&id=259)

行政院（2005）。行政院第 2925 次院會決議，2005 年 2 月 1 日，取自：網址

<https://www.ey.gov.tw/Page/4EC2394BE4EE9DD0/a9ebe817-f934-44e7-bc91-aa8cc9e49004>

行政院（2015）。「網路霸凌」諮詢會議實體發言紀要，2015 年 8 月 13 日，取自：網址 <https://g0v.hackpad.tw/ep/pad/static/3nAcldO4mwj>

政戰資訊服務網（2021）。安全狀況檢舉反映專區，2021 年 1 月，取自：網址

<https://gpwd.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=143>

時事想想（2015）。網路？霸凌？專訪靠北系列創始板主，2015 年 5 月 1 日，取自：網址 <https://www.thinkingtaiwan.com/content/4010>

國防部發言人（2021）。陸軍司令部發布新聞稿，說明媒體報導「軍人向蔡總統鞠躬，遭批不符軍人禮節」乙情，2021 年 2 月 5 日，取自：網址

<https://www.facebook.com/MilitarySpokesman/posts/3886764821386807/>

國防部（2017）。國防部 106 年 12 月份第 1 次例行記者會新聞參考資料，2017 年 12

月 19 日，取自：網址  
<https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?p=74954&title=%E5%9C%8B%E9%98%B2%E6%B6%88%E6%81%AF&SelectStyle=%E6%96%B0%E8%81%9E%E7%A8%BF>  
福灣莊園巧克力有限公司 (2020)。聲明啟事，2020 年 11 月 26 日，取自：網址  
<https://www.facebook.com/FUWANCHOCOLATE/posts/4683227115080889>  
臺灣桃園地方法院檢察署 (2015)。阿帕契案--臺灣桃園地方法院檢察署新聞稿，  
2015 年 8 月 21 日，取自：網址  
<https://www.tyc.moj.gov.tw/294079/294166/294168/384146/>  
臺灣網路資訊中心 (2020)。2020 臺灣網路報告，2020 年 12 月，取自：網址  
[https://report.twNIC.tw/2020/assets/download/TWNIC\\_TaiwanInternetReport\\_2020\\_C](https://report.twNIC.tw/2020/assets/download/TWNIC_TaiwanInternetReport_2020_C)  
H.pdf  
嘉義市政府 (2006)。國軍「1985 諮詢服務專線」宣導，2006 年 8 月 7 日，取自：  
網址 [https://www.chiayi.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=455&s=334759](https://www.chiayi.gov.tw/News_Content.aspx?n=455&s=334759)  
總統府新聞稿 (2007)。總統偕副總統主持九十六年度下半年陸海空軍將官晉任布達  
暨授階典禮，2007 年 6 月 26 日，取自：網址  
<https://www.president.gov.tw/NEWS/11404>


## 英文文獻

- Goffman, E. (1961). *Asylums : essays on the social situation of mental patients and other inmates* (1st Ed.). New York: Anchor Books.
- Smith, D. E. (1987). *The everyday world as problematic : a feminist sociology* (1st Ed.). Boston: Northeastern University Press.
- Smith, D. E. (2005). *Institutional ethnography : a sociology for people* (1st Ed.). Lanham, Md: AltaMira Press.



# 附錄

○○司令部人員自我考評暨考核要項檢查表 考核時間：自__年__月__日起至__年__月__日止					
單位	級職		姓名		
<b>一、基本要項</b>					
身高：_____			個性：_____		
體重：_____			興趣：_____		
BMI 數值：_____			民間專長：_____		
三項體測不合格項目：_____			智力測驗成績：_____		
體檢異常項目：_____			婚姻（交往）狀況：_____		
身心評量：_____			家庭經濟狀況：_____		
			本月收入：_____		
			本月支用：_____		
			有無貸款，月付：_____		
<b>二、核心要項</b>					
合格簽證					
團隊向心					
工作執行					
★戰積分		★戰砲甲車駕駛時數			
<b>三、限制要項</b>				<b>綜合評述</b>	
酒	<input type="checkbox"/> 嗜酒 <input type="checkbox"/> 酒品不佳 <input type="checkbox"/> 酒後失態				
色	<input type="checkbox"/> 違反性別分際 <input type="checkbox"/> 性騷擾 <input type="checkbox"/> 性侵 <input type="checkbox"/> 不當情感				
財	<input type="checkbox"/> 財務管理失衡 <input type="checkbox"/> 不當借貸				
氣	<input type="checkbox"/> 脾氣暴躁 <input type="checkbox"/> 易不耐煩 <input type="checkbox"/> 常有衝突 <input type="checkbox"/> 不服管教				
賭	<input type="checkbox"/> 簽賭 <input type="checkbox"/> 詐欺 <input type="checkbox"/> 不當投資				
毒	<input type="checkbox"/> 吸毒 <input type="checkbox"/> 涉毒				
殘	<input type="checkbox"/> 生性兇殘 <input type="checkbox"/> 暴戾之氣 <input type="checkbox"/> 霸凌				
幫	<input type="checkbox"/> 拉幫結派 <input type="checkbox"/> 組織犯罪 <input type="checkbox"/> 兼職兼差 <input type="checkbox"/> 直銷				
孤	<input type="checkbox"/> 孤僻 <input type="checkbox"/> 人際不佳 <input type="checkbox"/> 不合群 <input type="checkbox"/> 家庭不睦 <input type="checkbox"/> 不 聯繫 <input type="checkbox"/> 不回家 <input type="checkbox"/> 欠缺支持				
弱	<input type="checkbox"/> 個性內向 <input type="checkbox"/> 合格簽證屢試不過 <input type="checkbox"/> 工作執行差 <input type="checkbox"/> 挫折容忍度差 <input type="checkbox"/> 資質駑鈍 <input type="checkbox"/> 事倍功半 <input type="checkbox"/> 適應不良				

四、應處作為				
選項	勾選	選項	勾選	綜合建議
體能 輔訓		心輔 轉介		
在職 訓練		醫療 轉介		
守法 約談		單位 調整		
家屬 共管		退場 (汰除)		
理財 諮詢		其他		
五、急難病痛苦或感情、財務、工作等突發須協處事項				
 National Chengchi University				
簽署: _____ (說明: 考核人依當事人各考核要項實施要點說明, 每月依個人工作表現及最新生活近況實施考核更新, 以提升整體考核精準度)				
備考	一、發現受考核人異常徵兆, 即循建制系統逐即向上回報, 立即協處。 二、評鑑要項檢查表每月考核後統一彙整, 於每月安全座談時研討, 並作為年度考績、考核之評鑑依據。			



# 訪談同意書

感謝您願意參與「『靠北長官』苦了誰？陸軍基層連長的權力地圖」之研究，這將為國軍面對網路世代的衝擊提供寶貴的參考資料。本研究為優先保障您個人權益，並兼顧學術研究倫理，特研擬此同意書徵求您的同意。此次訪談為論文進行的一部份，亦是我們共同回顧以往在部隊服務的過程中，有哪些個人經驗能提供國軍面對「靠北長官」事件更好的處置方式。我們在國軍體制中都有屬於自己的位置，自然也累積了個人獨到的工作經驗及處世智慧，這些是任何制度、教條、準則都無法涵蓋的，因此請依個人的經驗暢所欲言，毋須擔心是否跟國軍現有制度或作法相衝突。下列三點若您均同意，請於「受訪者」處簽名，本同意書將繕造一式兩份供雙方留存。最後，如果訪談後回憶起有資訊要補充，或是對本研究有任何疑問，隨時都歡迎您與我聯繫（電話：09XX-XXXXXX；LINE：\*\*\*\*\*）。

- 一、本研究將運用您方便的時間、地點與您實施訪談，且在訪談過程中，所有資訊皆由您自由決定是否分享，若有您不方便回答的問題，可立即告知我，我會依照您的感受調整訪談內容；若對本研究有疑慮決定不繼續參與，亦可即時中止。
- 二、訪談全程會以錄音方式實施記錄，以完整保存您分享的資訊，不致於有遺漏而產生斷章取義之疑慮，但若您有疑慮，也可按照您的需求，僅針對部分訪談實施錄音紀錄。
- 三、為確保您提供的資訊是保密的，訪談所產出的錄音檔及訪談紀錄僅供本研究使用，非經本人同意，不得提供其他第三人以任何形式檢閱；另所有資料均不會出現您的姓名，研究成果發表時亦不得讓他人可辨識您的身分。

受訪者簽名：\_\_\_\_\_ 日期： 年 月 日

訪談者簽名：\_\_\_\_\_ 日期： 年 月 日

感謝您的經驗分享，祝您工作平安順利、身心健康愉快！



# 訪談大綱 (1)

尊敬的國軍幹部您好：感謝您撥冗接受本次訪談，過去您在任陸軍基層連長的工作期間為國軍付出甚多，著實辛苦您了！本研究旨在探討「靠北長官」事件下，陸軍基層連長體會到的感受，以及處置該事件所經歷的工作經驗，另透過以上的感受與經驗，探索您對國軍現有的申訴制度管道有什麼樣的看法跟建議。本研究採匿名方式進行，訪談時間約為一至兩小時，訪談後會將錄音內容轉譯為逐字稿，並由您審查後定稿，請您就個人所實際體會、面對的各種處境暢所欲言，並再次感謝您的參與。

- 一、基本資料(包括個人於軍中服務的經歷，在任連長的年資、單位類型、單位狀況、上級領導風格等)。
- 二、請問在您尚未擔任連長之前，您覺得連長的角色為何？為何您會這樣感覺？
- 三、軍中的各項任務繁雜，可否談談幾件您擔任連長期間，帶領連上兄弟姐妹共同完成最有感的任務或事件？
- 四、在執行任務的辛苦過程中難免遭遇衝突與困難，有沒有任務或上級政策跟連上官兵的想法是衝突的狀況？可否分享當時您是怎麼處置的呢？
- 五、既然連隊運作有順利也有衝突，您對官兵的心緒起伏與不滿會如何處理呢？
- 六、在您剛剛陳述的領導跟管理作為下，是否還有在您預料之外的事件發生呢？可否跟我陳述一下當時的狀況？
- 七、現在您已歷練完連長，並獲得肯定拔擢晉升，您覺得連長的角色跟您擔任之前想像的有什麼差別？
- 八、從您剛剛自述身為連長的形象，您覺得從入伍到現在，軍中對您的軍事教育跟日常訓練，有什麼重要的觀念、事件或是人，影響了您成為了這樣的連長？
- 九、剛剛我們討論的算是軍隊內部的部分，您覺得在軍隊以外的環境，像我國的社會環境跟網路文化，是如何看待軍人這個角色？為什麼您會有這種感覺？
- 十、就您剛剛提的這些外在環境的看法，對您身為軍人或是擔任連長這個職位又有什麼影響？可否分享您的經驗或想法？

- 十一、針對網路的部分，請問您平常有使用網路的習慣嗎？對感興趣的網路社群會如何參與？
- 十二、對於臉書「靠北長官」社群您有沒有用過或看過，可否陳述您對這個社群的了解為何？
- 十三、對於這樣的社群您有沒有更深刻的體驗，像是靠北人、被靠北、或是處置靠北文章，可否跟我談談當時的經驗？
- 十四、那就您所知，有沒有其他同事、部屬跟這類社群有過關係，可否跟我談談您所知道的部分？
- 十五、當靠北的狀況發生，上級對您或是您的同事，有什麼影響或特別的指導嗎？正面的或負面的都可以分享。
- 十六、就您個人的想法，您覺得在您擔任連長時發生靠北事件，對您或者是您的單位會有什麼樣的影響？
- 十七、剛剛我們談的是屬於您對非制式申訴管道如靠北長官的經驗，那現在就您個人的認識，可否談談您所了解的國軍現有申訴制度或者救濟管道有哪些？
- 十八、就您剛剛所陳述的這些申訴制度跟救濟管道，您是否有跟這些管道互動的經驗，像是使用過或是處置的經歷，可否跟我談談當時的經驗？
- 十九、那就您所知，有沒有其他同事、部屬使用過這些管道，可否跟我談談您所知道的部分？
- 二十、就您剛剛所陳述的這些經驗，您覺得國軍的申訴制度跟救濟管道，對基層官兵或對您自己的單位本身，有什麼幫助或影響？
- 二十一、您覺得國軍現有的申訴制度跟「靠北長官」相比，基層官兵較青睞使用哪種管道為自己發聲，導致這樣的狀況可能有哪些原因？
- 二十二、綜合您前些題目所陳述的經驗，您覺得基層官兵運用「靠北長官」的方式來表達意見，跟運用國軍自己的申訴制度跟救濟管道相比，有什麼優、缺點？
- 二十三、最後針對以上的問題，您是否還有要補充或分享的經驗？

## 訪談大綱（2）

敬愛的政戰幹部您好：感謝您撥冗接受本次訪談，過去您在歷任營、連輔導長的工作期間，為單位的平穩與士氣付出甚多心力，著實感謝您！本研究旨在探討「靠北長官」事件下，陸軍基層連長體會到的感受，以及處置該事件過程所體會的工作經驗，希望透過身為部隊觀察者，也最接近連長們的您的視角，提供您的看法跟建議。本研究採匿名方式進行，訪談時間約為一至兩小時，訪談後會將錄音內容轉譯為逐字稿，並由您審查後定稿，請您就個人所實際體會、面對的各種處境暢所欲言，並再次感謝您的參與。

- 一、基本資料（包括個人於軍中服務的經歷，在任營、連輔導長的年資、單位類型、單位狀況、遇到的連長類型等）。
- 二、請問在您的印象中，您覺得連長是一個什麼樣的角色？
- 三、可否分享您在任連輔導長的實際案例或經驗，您是怎麼協助連長們帶領整個團隊？
- 四、在您的印象中，是否有與連長意見相左，或覺得連長做法不妥的狀況？那您又會如何處置，可否陳述當時的狀況？
- 五、當連長遭遇到超出他預期的事件時，就您所經歷到的他會怎麼處置，或是可能被迫切怎麼處置？
- 六、那當您在任營輔導長的時候，您又會怎麼協助連長們帶領整個團隊？是否跟擔任連輔導長時不同？可否跟我分享您的實際案例或經驗？
- 七、綜合以上，同樣都是面對連長，您覺得從這兩個身分看到的連長又有什麼不同？
- 八、綜合您剛剛陳述的工作經驗，您覺得軍隊所給予的軍事教育跟日常訓練，可能對連長們擔任這個職位有怎麼樣的影響？
- 九、剛剛我們討論的算是軍隊內部的部分，您覺得在軍隊以外的環境，像我國的社會環境跟網路文化，是如何看待軍人這個角色？為什麼您會有這種感覺？
- 十、就您剛剛提的這些外在環境的看法，您覺得可能又會對連長擔任這個職位有什麼影響？可否分享您的經驗或想法？

- 十一、針對網路的部分，請問您平常有使用網路的習慣嗎？對感興趣的網路社群會如何參與？
- 十二、對於臉書「靠北長官」社群您有沒有用過或看過，可否陳述您對這個社群的了解為何？
- 十三、對於這樣的社群您有沒有更深刻的體驗，像是靠北人、被靠北、或是協助連長處置靠北文章，可否跟我談談當時的經驗？
- 十四、那就您所知，還有沒有其他同事、部屬跟這類社群有過關係，可否跟我談談您所知道的部分？
- 十五、當靠北的狀況發生，上級會對連長有什麼影響或特別的指導嗎？正面的或負面的都可以分享。
- 十六、就您個人的想法，您覺得單位發生靠北事件，對連長或是單位會有什麼樣的影響？
- 十七、剛剛我們談的是屬於您對非制式申訴管道如靠北長官的經驗，那就您個人的認識，可否談談您所了解的國軍現有申訴制度或者救濟管道有哪些？
- 十八、就您剛剛所陳述的這些申訴制度跟救濟管道，您是否有跟這些管道互動的經驗，像是使用過或是協助連長處置的經歷，可否跟我談談當時的經驗？
- 十九、那就您所知，有沒有其他同事、部屬使用過這些管道，可否跟我談談您所知道的部分？
- 二十、就您剛剛所陳述的這些經驗，您覺得基層官兵使用這些申訴管道或救濟方式，對連長或單位本身，又有什麼幫助或影響？
- 二十一、您覺得國軍現有的申訴制度跟「靠北長官」相比，基層官兵較青睞使用哪種管道為自己發聲，導致這樣的狀況可能有哪些原因？
- 二十二、綜合您前些題目所陳述的經驗，您覺得基層官兵運用「靠北長官」的方式來表達意見，跟運用國軍自己的申訴制度跟救濟管道相比，有什麼優、缺點？
- 二十三、最後針對以上的問題，您是否還有要補充或分享的經驗？