

以史鑑今》從豬灣事件看團體思考

文／崔昇祥、李傳傑

對美國而言，古巴是個小國，所處的地理位置，離美國只有幾海里，地形利於進攻而不利於防守。位於美國後院的古巴，怎麼會與美國作對呢？以下將簡介「豬灣事件」(the Bay of Pigs)之緣由發展，其次再分析該事件及探討其處理方式，最後引發「團體思考」(groupthink)導致失敗的決策。

●事件緣由

一、1955 年 1 月 1 日古巴取得了人民革命的勝利，推翻了巴蒂斯塔獨裁政權(美國一手扶植起來的傀儡)。1 月 13 日成立了古巴共和國。新政權成立初期，美國／古巴的關係還算好。2 月卡斯楚出任總理，4 月訪問美國，受到艾森豪威爾政府的熱烈歡迎。美國政府之所以歡迎卡斯楚，其目的是企圖把古巴納入美國的勢力範圍，鞏固在拉丁美洲的統治基礎。

當時的卡斯楚和他的戰友，與蘇聯及其他社會主義國家沒有任何關係，而且他們對馬列主義、共產主義學說亦無基本的認識。

二、1959 年 6 月，古巴新政府的領導成員發生很大變動，主張實行穩健政策的領導人紛紛離開政府核心，政府重要部門絕大多數被主張實行急進政策的人所掌握。美國政府擔心控制不了古巴，動搖美國在拉丁美洲的統治基礎，於是就對古巴新政權產生了怨恨和不滿，並且以傲慢的態度企圖逼迫古巴政府。但是古巴的領導人很有骨氣，並不屈服於美國的壓力，於是美國與古巴關係日益惡化。

三、1961 年 1 月 5 日美國片面宣布與古巴斷絕外交關係。同時對古巴進行經濟制裁，把一個依靠生產和銷售糖類來維持國計民生的國家嚴密地封鎖起來，讓產品無法外銷，企圖切斷其經濟命脈而扼殺古巴共和國。

1 月 20 日約翰甘迺迪就任美國總統，1 月 22 日中情局長向新政府報告艾森豪政府所遺留的燙手山芋——美國在瓜地馬拉訓練古巴游擊隊，並且擬古巴游擊隊重返古巴建立臨時政府，推動民主。2 月底瓜地馬拉總統致函甘迺迪總統，要求古巴游擊隊須於 4 月底前撤離。

4 月 16 日在美國中情局直接策劃和指揮下，1,400 名古巴流亡分子從豬灣登陸突襲古巴，企圖推翻卡斯楚政府。然而，美國政府沒有預料到，古巴人民在 72 小時內，以俘擄 1,000 多名游擊隊員並擊斃 100 多人全勝之役，結束著名的豬灣事件。

甘迺迪與他的親信，皆是出類拔萃之士，但這批國王人馬在處理「豬灣危機」時，卻弄得一敗塗地。事後檢討發現，其失敗的主因在於決策模式出了問題。

●處理過程

一、甘迺迪在內部聯繫協調尚未熟悉時，接此外交燙手山芋，因時間緊迫及古巴游擊隊安置問題等壓力下產生認知錯誤，受制於情勢，他無法以更寬廣的角度來檢視各種可能解決危機之替代方案，使自己陷入「囚犯困境」。

二、決策者面對危機情境時，爲了能有效控制，通常會限制參與決策的人數。在此決策權集中的情形下；將導致「團體思考」(groupthink)。所謂團體思考，是指團體中具備了高度的凝聚力，強調團結一致，壓抑團體中個人的思考及判斷，個人則因團體的壓力而放棄提出不同意見的機會，最後因而導致錯誤或不當的決策。

三、在中情局主導下，這些專家(國務卿、國防部長、參謀首長及各軍長)未檢視其他可行替代方案及可能的危機，順從的達成共同目標——贊成古巴游擊隊採取行動。

●處理方式探討

一、就事件發生原因而言，當古巴改採急進政策 NULL 美國傲慢壓迫古巴 古巴不屈服 美國秘密訓練古巴游擊隊 美國宣布斷交並經濟制裁 古巴的糖賣不出去 蘇聯經濟援助 美國恐懼後院遭蘇聯侵入，中情局敦促甘迺迪派出軍隊 甘迺迪不希望美國出兵介入 中情局策劃古巴游擊隊這一連串事件，暗示著美國爲干涉古巴政府而製造藉口，作爲干預古巴事務鋪路。

二、就決策者對事件的認知而言：

a. 在白宮會議中，他們認爲內部暴動是計畫成功所不可或缺的要件；中情局對於登陸入侵古巴是否將引發古巴內部暴動並未正式評估，且主管情報的副局長及國務院主管古巴的人員也未被告知有關行動細節亦未向他們徵詢意見。

b. 中情局認爲能消滅卡斯楚的空軍力量，但由他們策劃對古巴機場的襲擊，並未如願的消滅古巴的空軍力量。

c. 因根深柢固觀念所產生認知錯誤，他們自認爲是道德崇高及正義之師，而古巴正是萬惡之首。

d. 對於資訊僅篩選能強化自己主張的部分，使得決策者因錯用資訊或在資訊不足的情況之下作出不當的決策，此舉不但無法化解危機反而使危機事件更加惡化。

三、就整個事件管理面來看：a. 決策過程中沒有異議雜聲，應該說是不允許有異議，決策是在全體成員毫無異議下通過的。b. 未檢視其他可行替代方案及可能的危機，順從團體共同決策。c. 決策過程中沒有一位特別安全官：專責管控參與計畫人數及其對計畫了解程度；避免

情報洩露：入侵計畫早已暴露，當游擊隊抵達豬灣時，那裏早已燈火通用，突擊變成了自投羅網。d. 彈藥不足：頭十天戰鬥補給全部裝在「奧·埃斯孔迪托」號運兵船裏，而這艘運兵船很快的被古巴空軍所消滅。

●應變改進之道

一、有效的決策過程，首先應該是有系統的陳述定義問題，再經過分析產生可行的替代方案，最後再從替代方案中選定可行方案。這過程雖然被質疑，但在決策過程中確實可明確的標示出優點及弱點。本案在問題開始時就犯了未明確認知問題，並且直接進行最後步驟——選擇方案。所以，有效的決策過程應是先組織一個危機委員會：a 規模適中：約五-七人的委員 b. 令人滿意成員：同類型的人觀念雖然容易溝通，但易於產生共同的偏見。

二、升高任務關連(task-related)衝突，降低情緒上的衝突：參與者對於決策討論於議題嚴厲批評，但絕不針對個人批評。下列方法可以理性的爭論問題：a. 辯論法(dialectical inquiry)b. 吹毛求疵法(devil's advocacy)透過充分討論，避免陷入「團體思考」的高凝聚決策思維。

三、領導者風格：a. 領導者對事件參與及涉入態度——例如，未下決定前不能表示任何偏好傾向，否則屬下為避免得罪老闆而迎合他或揣摩他的想法，不敢有異議。b. 領導者對於其介入的時間安排及形式——能不主持會議則不主持，免得因為他在場而讓正反意見失去彼此激烈辯論的氣氛。c. 領導者對決策團體的指導方針，例如：參與決策討論的人必須一視同仁，都沒有階級職位高低與權力大小之分，大家一律平等。

●結論

甘迺迪總統若能在事件的最初即有系統地分析問題，就不會因別人刻意提供的資訊而陷入「囚犯困境」而攻擊古巴導致豬灣事件。在當時，他可以運用外交手腕與瓜地馬拉政府周旋，以其他利益換取時間，或停止經濟制裁以避免兩國關係更加僵化。

所以在決策的過程中，如果察覺到有可能產生「團體思考」的徵兆時，就應該溝通、協調、緩和「團體思考」的凝聚程度；甚至應將造成「團體思考」的因素移除，如此才能避免作出不適當或失敗的決策。

另外必須注意的是——雖然「團體思考」可能會造成決策瑕疵的結果，但是也不能在移除「團體思考」原因的同時，而忽略身邊即時的訊息，以至於產生決策上其他可能的疏失，也就是說「雖然可以避免團體思考因素，但不保證是好的決策」。

【2002/10/28 經濟日報】