

肩負重任的艦長

海軍上校 林超倫

提 要：

每位海軍軍官都期望有朝一日成為艦長，一旦獲派則又希望自己將是一位成功的艦長。但在當前環境中，要做為一位成功的艦長確屬不易，因此如何經由他人的經驗與教訓中學習，進而建構達成目標的手段，期設法減少時運的考驗，就是每位初任艦長的最大挑戰。

關鍵詞：海軍軍官、艦長、領導統御、管理

壹、前言

每位艦長都有一套治理艦艇的邏輯與方法，但能夠如同美海軍艦長麥可·艾伯拉蕭夫(Michael Abrashoff)以治理班福特艦(USS Benfold)的經驗，寫成《這是我的船》一書¹，以期望提供美國企業界及海軍軍官參考，這在我國海軍中應是前所未見的。此一差異，或為中西文化不同之故，部分也是因為中國人傳統中向有敝帚自珍，或是恐懼為文賈禍之心理所致。基於對海軍的熱愛，以及期望提供一些建言予本軍後續不斷派任的艦長，故為文撰述我在海軍歷任三任艦長的經驗，這些經驗中並非完全是個人的創見，其中絕大多數是經由本軍優秀的學長身上所習得。

清朝光緒皇帝在百日維新期間，為改革

國家弊端、杜絕亂源，曾下詔：「善政乃因時制宜」，要求各省各縣要依據當時狀況擬定福國利民之政²。故我相信只要是一位有智慧的艦長，都不會認定本文所提的每一個經驗都適用於每一艘艦艇，重點在「因時制宜」；艦長們亦應該瞭解「變乃不變的真理」，此一道理不僅在人生中適用，也適用於艦艇上的工作與生活。此外，文中將提及許多例子，或有許多聰明之士會認為是對近些年來所發生事件的影射，由於我們都身在海軍，加諸現代資訊發達，各級長官們對每一突發事件，亦希望吾人自其中吸取教訓，所以文中的例子的確出自近年來本軍所發生的事，但我會儘可能以中庸、持平的方式描述，重點不是在貶抑事件中的任何人，而是希望發生過的事件可讓即將擔任艦長們習得教訓。

註1：麥可·艾伯拉蕭夫(Michael Abrashoff)，《這是我的船》(台北：久石文化，民國95年12月)。

註2：里爾·萊博維茲與馬修·米勒合著，《幸運的孩子》(台北：時報出版社，民國100年7月)，頁187。

孔子說：「不患無位，患所以立。不患莫己知，求為可知也。」³意思為「一個人不該擔心將來沒有適當的職位可以任職，而是應該擔心有了可以任職的職位後，卻無能力可以勝任。不怕別人不知道自己，要去追求可以讓別人知道的本領」。所以，是不是每一位由上級派任艦長的海軍軍官，都一定有擔任艦長的能力？相信這是每位剛收到艦長任職文令，都只高興一天的海軍軍官們共同擔心的問題。亦即他們都一定會開船？都有智慧及理性處理艦上發生的每件事務？他公不公平？公不公正？會不會做了艦上的主官之後就變了個人？領導統御技術如何？我想這些不只是即將任職的艦長們會自問，他們的長官以及部屬也都同樣關心這個議題。不過，無論如何擔心，接獲文令之人終須面對，但如果他們能夠在就職前多聽聽別人的建言，依據自己艦艇的特性，因時制宜、妥擬善政，那麼不管他們上任之初準備好了沒有，艦長之路必定會漸入佳境。

貳、艦長的管理技術

中國歷史上有成就的君主、政治家、謀略家或是軍事家們都必須熟讀兩本書。一本是從正面講謀略的《資治通鑑》，期望藉由歷代君臣施政言行錄中，獲政治國安邦或發揚事業的智慧與經驗，這本書統治者不但學習、應用，而且不斷宣傳與出版。然而，有另一本書他們是只用不說，避而不談，這就

是從反面講謀略的《反經》⁴，倘若艦長們有空都應一讀，因為就從事領導工作上的人來說，《反經》在某種意義上，比《資治通鑑》更具實用價值，而此書的精髓亦是本文中「因時制宜」的關鍵。

一、安上在乎悅下，為己存乎利人

(一) 重點在於悅下與利人

「安上在乎悅下，為己存乎利人」語出《反經》⁵，意思為「如果你希望你的上級對你覺得放心，那麼重點是你先必須讓下屬們心悅誠服；如果你希望你的職務做得好，重點是先必須將該有利益給下屬（這也是所謂「財聚人散、財散人聚」之理）。」艦艇上要管理的事務多如牛毛，如果我們將重點先置於要如何招待長官，讓長官對我們如何欣賞，那麼施政重點往往會失去焦點（但並非不重要，只是要注意其優先順序）。艦艇的重要組成是人，因有各隊官兵而成一「隊」，因有各隊而成一「部門」，因有各部門之組成始有艦長一職，沒有基層的弟兄，也就沒有我們。因此如能重視《孟子》一書中所說的：「天時不如地利，地利不如人和」⁶，則在艦艇管理上就具有十分顯著之效果。而所謂「悅下」與「利人」並非無端地使下屬覺得開心及獲取利益，其真正之意涵為運用你所擁有的資源來照顧下屬，如弟兄們家中有事，應即慷慨應允，准其返家處理（若有需要，並應予以協處）；艦上經費儘量少用於浮華誇張之接待，而是有效管理妥予

註3：朱熹集注，《四書》（台北：古籍出版社，民國94年4月），頁121。

註4：趙蕤，《反經》（新竹：理藝出版社，民國88年8月）。

註5：趙蕤，《反經》（新竹：理藝出版社，民國88年8月），頁6。

註6：朱熹集注，《四書》（台北：古籍出版社，民國94年4月），頁431。

節約，並用於改善生活環境與獎勵表現優異之士官兵，弟兄們唯有安了家才能有心在艦上工作，有志之人得了獎勵也才會更加用心付出。

(二)要將弟兄們對你提出的每個問題，視為你為其服務之機會

絕對不要輕忽每位弟兄們對你所提出的問題。對於他們的問題不要覺得厭煩及幼稚，更不要覺得那是隊長們或部門主管級官員應該去解決的事情。艦長們應該將每位弟兄們對你提出的問題視同是一個「為他服務的機會」。剛上船不久的艦長們需要一段時間建立他的風格，而現在的時代是FACEBOOK、GOOGLE+、MSN、P2P及SKYPE等「點對點」的時代，因此一位親民的艦長必須運用點對點的管理技巧，才容易掌握船上的動態，而他的下屬遇有問題時，也會嚐試向艦長報告，以期盼這位全艦最高職務的官員能夠施展他的魔力，來達成他認為極為重要的願望。在我任職的經驗中，每每遇見資深且經驗豐富的士官長，他們在其工作領域上的表現經常令你驚為天人，不過這樣的士官長(部分)往往在生活及工作上極具自我意識，對於艦上煩瑣的要求也偶爾不予理會，要使這樣的士官長服氣並配合艦上常規要求，必須要更用心。曾經有位上述性格的士官長有天經過我身邊，語帶輕鬆的告訴我：「艦長，我們士官長廳的手提式音響壞了，可不可以買一台？」想當然爾他希望我能夠立即答應他的要求，因為一台手提式音響不過兩三千塊錢，但卻被我的初次回答愣住，我說：「不行」，士官長愣了一下氣沖沖的回說：「為何不

行」，我隨即笑笑地回答：「明天一早我買一部DVD環繞音響給你們。」只見士官長當場轉而微笑的離開，當晚我即前往住家附近燦坤電子買了一部SONY廠牌的DVD五聲道環繞音響，並於早點名前置放在士官長廳的桌上，此一舉動結束後，我經常從士官長們的臉上看見他們對我的信任及滿意。

(三)大家都知道你在做什麼

第二次世界大戰期間，美國巴頓將軍正在英國準備從事諾曼地登陸，有一天巴頓將軍巡視營區，發現有一位弟兄正仰躺於一部大卡車下進行例行檢查與修理工作，巴頓將軍見狀即向旁邊一道工作人員要了一部小平台車，自己亦進入大卡車下，也仰躺在那位負責修理的弟兄身邊約十分鐘，巴頓將軍出來之後，其侍從官悄悄的問巴頓將軍他在做什麼，巴頓將軍回答說：「我也不知道我在做些什麼；不過，明天全軍團的人的都會知道我做了些什麼。」所以，不要以為自己是艦長做了一些違反規定，或是你熱誠為弟兄們做的事情他們會不知道；如果你願意用心為他們做點事，不但會得到弟兄們的感激，而且大家也都會知道你為弟兄們做了什麼，一旦有需要，他們就會再向你報告。

二、人好，部隊管理不好

(一)怎樣才是一位好艦長

一位好艦長如何定義？凡事親力親為？善用組織力量？對弟兄們的要求均全力以赴，而不論是否符合公平、正義原則？艦長們對弟兄好，他們會心領神會，但是所謂好，是公平有原則的好？還是鄉愿的好？他們也會分得很清楚，只是不會告訴你，而會利用

你。一旦有朝一日你無法滿足他的需求，那麼他將會是第一位傷害你的弟兄。軍隊必須是一支有紀律的組織，鄉愿或是不公平、不正義的狀況都將破壞一支部隊的團結與榮譽，同時也將引發內部管理的問題，造成黑函滿天飛。所以你的弟兄要教，重要的是艦長要先行以身作則，然後依循著一個公平、公正，並且符合正義標準的原則來行事。

某中士身為職務代理人，因剛認識一位女友，故難以在部隊中渡過漫長的職務代理人的生活，經向中階官員請假後，獲准同意返家與女友短暫相處一個夜晚。另某士官長母親於醫院例行檢查時發現罹有重病，由於十多年的軍旅生涯中全心全力在部隊服務，鮮少返家陪伴母親，現發現其患病，亟希望能夠利用時間多陪陪母親。這兩個十分尋常的例子，何者應予應允？弟兄們經常會有類似的問題向我們提出，假使沒有一套完整的邏輯與方法來評估，則真正有需要的人可能得不到滿足，進而招致其對部隊產生怨懟而不願繼續服役；而不該獲得同意的人卻僥倖得逞，且不見得心懷感激。據聞某單位有弟兄於輪休假的最後一日其家中有親人過世，於是該弟兄母親向部隊請假，孰料艦長叮囑必須依規定先返部隊收假後方可再續假，結果造成家屬質疑部隊長不能體諒下屬之情事。以上例子引發我們對何謂家中有事之疑慮，再者諸如家中太太因無人協助照顧小孩或是無人倒垃圾，越想越氣而深覺委屈等事，雖這些都是家務私事，但對弟兄們來說卻都是每天都可能遇到的事。緊急的事(如士官長)勢必立即應予同意，並告知如有需求不

要客氣；看女友的事顯然不屬於可以請假之範疇；而太太們的委屈有時必須考量她的怨氣已經積累多久(如該艦已離駐地頗久，好不容易回到家附近的港口，卻又不能回家幫忙)，凡此種種事件都必須細心處理、因時制宜，重點在於教育與說明，讓弟兄們都自己明白如何做才是符合艦艇公平與正義的期待，如此才能有效避免及解決問題，免生弟兄們怨懟或造成不公平現象，進而引發內部管理問題。

(三)千萬不能只是人好，要有說不的能力

有句話說「人好，部隊管理不好」，乃是由於一味答應弟兄們的請求，無非餵養弟兄們的胃口，使他們對部隊管理及軍隊的特性沒有共識，遇有特殊狀況時他們就會盡力思考逃避。一位好艦長，必須是一位全方位的艦長，他「時嚴時鬆」，懂得部隊的習慣與特性，他能符合弟兄們合理要求的期待，他也能適時地指出他們的要求失當，並予以婉拒，同時告之渠等有關為何遭拒絕之原因，以及教導其下次遇此狀況時應有何種之應對方式。另當發生各種突發違紀狀況時，也要能夠確遵規定與視當時情節予以議處，否則不處分應受處分之弟兄，此事將很快傳開，從此你再也無法處分任何一位弟兄。

三、「眼見不見得為憑」及「眼見為憑」

(一)孔子與子路的故事—眼見不見得為憑

初為艦長難免意氣風發，亟欲有一番作為，不過請先看看下面一則故事。孔子的弟

子路，有一天早晨正在為老師煮早餐（熬稀飯），突然間一陣怪風吹來，以致這粥上面鋪上了一層灰塵，子路惟恐老師吃下肚後不舒服，所以就將最上一層的稀飯撈起來吃了；不料子路吃稀飯的當口，恰巧孔子晨起散步且見到子路此一作為，誤以為子路偷吃他的稀飯，自此心中有了疙瘩，對子路就有些冷淡。幾天之後子路察覺老師態度後自覺沒趣，便請示老師說想回家看看家人，孔子心想子路跟隨他已有多年，是該讓他回去看一看，於是同意他返家探親，並且致贈他兩個錦囊，同時囑咐他當遇到解決不了的問題時，就一一打開來看。子路在道別老師後一路回家，行經中途遇見大雷雨，他個性急，於是就近躲在一棵大樹下躲雨，由於雨勢越下越大，雷越打越響，子路心想也許老師的錦囊可以幫助他，於是他打開第一個錦囊，其內寫道：「路途上如遇大雷雨，千萬不要在大樹下躲雨」，子路一看發覺不對，他現在不就是在大樹下躲雨嗎？就立即快速逃離大樹旁，沒有想到子路一離開不久，大樹就被雷擊中倒塌，正巧就壓在方才子路站著躲雨之處，子路心中不免感謝老師的智慧。不久子路即到家門，本想給太太一個驚喜，遂小聲推開太太房門，沒想到卻聽到妻子床上傳來一陣嬉戲聲，子路心想太太竟然趁他不在之時與別的男人在一起，一氣之下便到廚房順手拿了一把菜刀，正準備衝進房去將兩人結束掉，衝動的子路這時突然想起老師給他的第二個錦囊，遂將其打開，上面寫道：

「遇有急事切勿衝動，務必查探清楚後再行動」，子路一想覺得很對，遂再潛入房中細察，結果發現原來是小姨子到家裡來玩，與自己太太在床上聊天。子路這時發現老師再次救了他一命，因此短暫與家人相處後，決心再回去追隨老師，並請教老師為何最近對他如此冷淡之原因。回到老師身邊並經詢問後，孔子很高興救了子路兩性命，並告知因他深知弟子個性衝動，往往有不知天時氣候及未及細究事物就行事之作風，故特賜予兩個錦囊，另對子路煮粥先用之事亦表達未及細問即生誤會感到抱歉。

上面的故事告訴我們，沒有查清楚的事，千萬不要亂下決心及倉促行動，這就是《論語》為政篇中所謂：「多聞闕疑，慎言其餘，則寡尤；多見闕殆，慎行其餘，則寡悔。言寡尤，行寡悔，祿在其中矣。」的道理⁷。艦艇是一個有組織、有常規及有制度的有機體，只要大家瞭解規則，即能運作自如，理論上不需艦長告訴大家平常要做些什麼，所以艦長們應該細心體察艦艇各項制度的運作是否在正軌上，千萬不要見到風就是雨，發現一點小缺失就大失所望或大做文章。需知艦長是艦上的頭，其他幹部及弟兄們是身體及尾巴，身為頭目的艦長隨便一甩頭，下面的身體與尾巴就不知道會甩到哪裡去，所以不要隨便論斷自己所見，以為大家都不幹活，每件發生的事必須要先瞭解是常態還是突發，是制度不佳，還是未依制度行事，最重要的是不要在沒搞清楚前就亂下指導。

註7：朱熹集注，《四書》（台北：古籍出版社，民國94年4月），頁96。該段文字意義為：「要多聽，有懷疑之處予以保留，其餘有把握的地方謹慎的說出來，這樣就可以少犯錯誤；要多看，有懷疑之處予以保留，其餘有把握之處謹慎的去做，就可以減少後悔。說話少犯錯誤，做事後悔少，官爵薪俸就在其中了。」

(二)完善的風險管理制度—眼見為憑

艦上完善的風險管理制度，則是一項「眼見為憑」的重要工作。在「航安、人安及物安」的最高指導原則下，所有的工作與操演都已化身為各項周嚴的檢查表，如航安工作計有航前檢查、活動物品固定及新進人員關懷照顧等檢查表；從事危險工作則有14項危險工作安全管制表(如桅桿工作、燒焊工程及水下作業等)，而物安工作則有我們行之有年的PMS制度及各項裝備操作與故障控制程序等，訓練方面更有艦艇訓練小組(SBTT, Shipboard Training Team)及操演前、中、後檢查表。在艦艇工作的經驗中，我們經常發現某些部屬不能依照規定檢查表貫徹執行檢查，艦長們絕對不可只在旁邊長嘯短嘆(以為說過了他們就會做，不做也無法要求)，必須要拿出手段嚴格要求，否則一旦出狀況，上級第一個要問的就是為何不按檢查表做事。故發生問題時亂生氣或亂下命令，絕對不是最好的指導，應該利用每一次做得不好的時機嚴予宣教與要求，才能讓大家養成良好的工作與生活習慣。

四、論語中的行政智慧—尊五美，屏四惡

(一)何謂尊五美

子張問于孔子曰：「何如斯可以從政矣？」子曰：「尊五美，屏四惡，斯可以從政矣。」這段孔子與其弟子的談話出自《論語：堯曰篇》⁸，何謂五美？指的是：「君子惠而不費，勞而不怨，欲而不貪，泰而不驕

，威而不猛。」，意思為「給老百姓以恩惠，自己卻沒什麼耗費；勞動老百姓，他們卻沒什麼怨恨；愛好仁義，不貪圖財利；莊重卻不驕傲；威嚴卻不兇猛。」，孔子所說的「尊五美」，是正面從政所必須做的事，能達到何等程度與效果需請艦長們自行揣摩，而下列所說的「屏四惡」則是身為艦長們必須絕對避免的。

(二)什麼是「屏四惡」

那麼屏四惡又是什麼呢？一般人熟知的一句話「不教而殺謂之虐」係為四惡之首，其他三句依序為「不戒視成謂之暴」、「慢令致期謂之賊」、「猶之予人也，出納之吝，謂之有司」，讓我們先談談「慢令致期謂之賊」。

(三)「慢令致期謂之賊」

民國92年時值我初任司令部作戰署中校參謀主管訓練業務，由於司令部主管政策，所以經常下達例行政策與工作時間節點管制表予各級單位。記得有一次，由於簽核某項政策過程緩慢(除個人參謀技巧欠佳外，另各級長官指導亦甚多)，故等到完成簽呈核定即將下令時，距離各級單位完成所負任務之時間已經所剩無幾，為有效且準時達成任務，當時我就顧不了那麼多，準備草率下令要求各級單位依令行事，沒想到簽呈是過關了，但當時作戰署副署長昌啟鴻上校⁹卻在我上呈的令(稿)上貼了一張便利貼，上面寫道：「慢令致期謂之賊」，這紙條讓我見了一頭霧水，經副署長解答後方才明白問題之

註8：朱熹集注，《四書》(台北：古籍出版社，民國94年4月)，頁339。

註9：當時的作戰署副署長昌啟鴻上校，日後已晉升為總司令部軍務署少將署長。

所在，原來這意思是我的命令下的很慢，使得下級部隊可達成任務的時間很短，意即我壓縮了下屬工作時間，卻又要求他們按時達成，這就是「賊」的行為，為此我只好又重新擬訂時間節點管制表。

（四）「不教而殺謂之虐」

再談「不教而殺謂之虐」，一個人或一個部隊你不教他，等到他一犯錯，你就不假情面去處分他，孔子說這是一種虐待。所以，在我的部隊裡，我選擇先把規定講清楚。例如單位內不可飲酒、不可吸毒、不可有偷竊、不可賭博，以及不可違反資安規定攜帶不該帶之物品等，這些不只是都要講清楚，而且必須三令五申不斷重覆宣教，因為這些違紀事件一旦發生，是連艦長都不可以掩蓋的錯誤，惟有立即議處才能服眾。倘若事前不講清楚，發現弟兄違犯就立即給予懲處，這就是犯了「不教而殺謂之虐」之惡。

（五）「不戒視成謂之暴」

民國99年間某艦被司令部抽選為當季戰備部隊測考受測單位，該艦艦長責成副艦長加強各項戰備整備及訓練工作，其中副艦長又將「舵機故障」科目交代給作戰長全權負責訓練，結果到了測考當天該科目做得十分糟糕。此時若該艦艦長一怒之下將該副艦長及作戰長痛罵一頓，或是下達處分命令，這就是犯了「不戒視成謂之暴」之惡（過程中不適時告誡，時間到了就一定要其成功，這就叫作暴）。需知任何工作並非交代一次之後，下屬就一定可以順利達成任務，第一你

的下屬不見得有如你般的工作經驗，第二，你的下屬不見得聽得懂你在說什麼，或真正瞭解要如何進行你交待的工作¹⁰，而下屬們也經常為了個人的面子或有其他因素也不敢直接來請教你¹¹，此時若仍要求依據時效來達到最高標準，無異是強人所難。所以艦長們不管交代任何事，必須在下屬工作的過程中利用時間去瞭解進度，尤其對下屬是否有執行上之困難，以及是否完全瞭解你的命令最為重要，如果艦長們做不到此點，萬一事情做的不如己意，就沒有資格責備下屬。事實上我們海軍有不少這樣的學長，自己不見得懂，但是卻很會交待，而且其交代的事都必須在期限內完成（以利渠向他的更上一級長官邀功），未順利完成則予經常性之羞辱，此乃最差勁之示範，需知部隊管理不好、操演做不好，這些都是艦長的錯，艦長們必須要善待你的官員及部屬，不要光是在外頭對別的艦長數落你的官員不好，這麼做只是突顯指揮官的失德。

（六）「猶之予人也，出納之吝，謂之有司」

最後談到「猶之予人也，出納之吝，謂之有司」，亦即屬於弟兄們的錢財或物品，到了應該給予之時卻吝於付出，這就叫做有虧職守。艦艇生活中要避免自費當兵著實困難，（不只弟兄們如此，身為官員亦經常如此），例如電信部們弟兄常要自甲地區前往乙地實施校報、伙委辦伙、文書部門的公文交換、以及補給弟兄辦理薪餉，甚至得在台

註10：因為長官交辦工作時，乃是將他綜整個人軍旅生涯中的經驗以及理解後所說，一般下屬如未與長官共同工作之經驗或與長官相處過一段時間，有時會甚難理解長官講的話為何意義。

註11：事實上，一位不親民的艦長，其下屬也甚少敢主動求教。

灣東部及西南部兩邊跑(視單位駐地狀況)，還有參加演訓，軍士官們也必須自備交通工具。凡此種種，有些單位會選擇視而不見，但是這並非最好的選擇。各艦均有適當科目之事務費足以提供上述弟兄們的獎助，端視艦長們願不願意給，有時軍士官兵弟兄們要的並非等值的回饋(說老實話任一艘艦艇也無法補助到完全面面俱到)，他們大多數人要的只是「受長官重視」的感受。

五、安全的迷思

(一)光是期望安全將得不到安全

「安全」必然是艦長們心中最希望得到的，但是卻不能光以「期望」或「儘量不要去做些特別的事」等迴避之方式來達成，追求安全的過程中必須要有手段，否則凡事希望安全的結果不僅會造成一事無成，其對安全之期望也可能達不到。在艦艇中生活與工作的人充滿了各種誘惑與危險，要能夠確保軍紀、航行、人員及物資裝備安全，必須要有全套的手段才能達成。

(二)「點對點的管教與輔導」

譬如防制酒駕與吸毒，不能只靠幾近瘋狂的單向式宣教，對艦上有問題的弟兄(如中、高度關懷群或有前科人員等)也不能只靠定期的會議來掌握。有效防制的手段除了各階層不斷宣教、例行要求及強化組織情感之外，身為艦長必須熟悉「點對點」的管理與輔導技巧，現在的時代是資訊時代，前面述及的FACEBOOK、MSN、SKYPE及P2P等軟體盛行，因此組織的扁平化已是必然(還記得美國有位記者寫了本「世界是平的」的書嗎？)。每次我初任艦長時，對於艦上的問題

弟兄(如嗜酒、具吸毒前科及有特殊狀況之弟兄)，都以最快的方式完成每一位弟兄之當面晤談，一方面避免在艦長交接後產生軍紀的空窗期，另一方面我以最快速度直接面對可能產生問題之弟兄，並且在後續每一次巡視或是不期而遇與渠見面時，即再三鼓勵及耳提面命。艦長在艦上具有最高之位階及能量，某些在艦上的弟兄之軍旅生涯中，與艦長當面晤談的機會可用以十隻手指計算，故對艦長的青睞與約談內容都有相當大之接受度，此一晤談亦可將視為係艦長們與弟兄們之間之一種「約定」—只要弟兄們都表現的好，艦長答應一定會好好得照顧他們，亦承諾弟兄們只要家中或私人有要事，也一定會獲得完善的協助。

不只在重點人員的關照上，在保養與訓練工作上也必須採取「點對點」的管理方式。沒錯，現任的艦長們對以往他們年輕時老艦長們的作風仍應是記憶猶存，20年前當我還是一位中尉飛彈官時，我記得我要見到艦長是一件困難的事，除了在官廳用餐見面之外，在艦上其他地方似乎都難以見到艦長，那時的艦長們都擅長於運用組織管理、分層負責，亦即能夠有效透過副艦長、部門主管(理事官)、隊長及各隊士官幹部來管理部隊。然而現在環境不同了，面對當前上級對軍紀及各項安全之要求，透過軍隊組織管理固然是不錯的選擇，但為了使該艦更好，身為艦長的應該瞭解該艦組織之力量足不足以做好管理工作，如果你夠細心的話會發現，通常我們的組織由於各種難以掌握之因素，以致欠缺完善管理的能力。誠如前文曾述及：

「善政乃因時制宜」，故在軍官的管理上，除了要珍惜及善待他們之外，必須要「因材施教」，鑒於他們如果做不好就都是艦長的責任，同時每位軍官的人格特質亦有所不同，故絕不可一視同仁，採取填鴨式的教育方法；亦即如果副艦長勇敢果決、具執行力，那麼他欠缺的是管理的空間，艦長們就必須讓出空間來給副艦長實踐其長才；如果某部門主管本職及能力十分令人激賞，則需告誡其必須隨時保持謙卑，並需知「人外有人，天外有天」之理；如某隊長執行公務欠缺信心，就應利用各種機會予以鼓勵及讚美，以提升其自信心。重點是艦長們必須用心瞭解你的軍官們，知道他們所欠缺的，再給予他們補足，這樣「點對點」的教育軍官，才能培養出你心目中滿意的管理團隊。

此外在士官幹部的管理上，艦長們要明白他們每天在派工保養與訓練時都在做些什麼，做得好的，莫忘公開予以表揚；做得不好的，就請這些士官幹部到艦長室來給予嚴正的告誡與勉勵（這就是「揚善於公堂，規過於私室」之理），勿忘前述「艦長的能量」，以往透過官廳中對官員的要求，再由官員將艦長的要求逐步轉達給士官幹部的作法已經落伍，要使士官幹部直接、明白及接受艦長第一手要求的資訊，艦長們就必須直接面對士官幹部。但切記並非至此就不需要軍官，軍官幹部們仍不衝突地執行他們例行之工作，例如裝備故障時該回報就回報，不需要去管士官幹部們是否已先回報了，只是艦長與士官幹部們在大多數的事務上都直接

面對面來執行，一方面艦長們容易掌握事件的動態，二方面士官幹部們的生活與私人狀況也容易瞭解，也可增進彼此情誼。

（三）窮鼠齧狸，匹夫奔萬乘

俗話說：「狗急跳牆」，而反經上所述：「窮鼠齧狸，匹夫奔萬乘」¹²意思為：老鼠與人也是和狗兒一樣，被逼急了就會跳牆逃走。亦即如果一隻貓把老鼠逼急了，老鼠就會跳起來咬貓，而如果老百姓被官府逼急了，就會群起反叛官府了。所以各項管理行動中要特別注意中庸之道，該管的管，該做的做，但千萬不要過與不及，以致不給別人活動的空間，否則到頭來就會使自己受傷。因此艦長們切記不要凡事站在第一線，管事的艦長站在第一線並非不好，而是因此會喪失處理事情的彈性，如果凡事都能經過理性思考，處事中規中矩，那麼當這個組織適合由艦長站在第一線進行管理工作當然很好，但畢竟人非聖賢，孰能無過，如果艦長親管稍有差錯，請問在該艦上還有誰可以為艦長們進行善後處理呢？艦長們請三思。

（四）安全是無可取代之事

「安全」的確是無可取代之事。但如果什麼都不做，光用「期待」的方式來祈禱得到安全，將是十分荒謬之事。我記得在我最後一任艦長任內，曾見過報紙上的一幅三格漫畫，此漫畫之主題為「升官的三等人」，在第一格漫畫中某甲詢問某乙，要如何才能升官？乙回答甲：「升官有三等人，第一等人是靠自己的能力升官。」；第二格漫畫中甲又問乙：「那第二等人呢？靠什麼升官？

註12：趙蕤，《反經》（新竹：理藝出版社，民國88年8月），頁189。

」乙回覆以：「第二等人靠背景升官。」；第三格漫畫中甲最後再問乙：「那麼最後一等人靠什麼升官？」乙認真回以：「第三等人靠的是等別人犯錯升官。」用祈禱來等待安全的人，其實就是第三等人，但現實生活中果真是靠等待別人犯錯就能夠升官嗎？如果艦長們有智慧而且懂得細心觀察的話，將會發現那不是真的！現實生活中沒有一艘艦艇不會出事，重點是在出事後如何處置。例如某艦擔任飛彈戰備抽測任務，當時因執行警戒任務，惟又受上級指示進行目標查證，由於各種因素影響，導致該艦決定商請附近商船代為查證（因該商船較近於需查證之目標），不料卻查證錯誤引發各級長官之指責；再有某艦執行年度例行重大操演，因判斷錯誤及裝備操作不熟悉，導致操演未能順利執行，而受長官責難；再有某艦男性弟兄營外不當行舉，進入女性內衣店中要求試穿女性貼身衣物，或部分弟兄因不適應艦艇生活而將所有抗憂鬱藥物全數服用等等。這些突發事件，有些艦長是靠自己能力處置，有些艦長是靠別人的協助來處置（背景！），但絕對不能光以為期待不會出事就不會有事，事情是會主動來考驗艦長的。我覺得這幅漫畫對身為艦長的我們是很好的啟示，其實我們一定要具備漫畫中這三等人的本事，第一我們要有能力處理突發事件，第二我們也最好有人可以協助我們處理事件，第三是我們也要主動且有智慧的處理突發事件（記得事件會自己找上門來），使自己在處理事件過程不犯錯，如此部隊安全才算是真正有保障的。

六、以身作則，作為表率

（一）自我設限及反省

身為艦長，勢必有很多時候必須自我設限，否則極易陷入自大的境地。艦長們應該時時覺得自己不是最大、不是最行、不是最懂，也必須時時依照孔子「三人行必有我師」的教誨，具有隨時「不恥下問」的精神，雖然一級艦的艦長們都有將近20年軍旅生涯的經驗，但我們絕對不是最懂船上一切的人，如果我們自大，則形同將我們的耳朵及眼睛關閉，於是所有聲音及光線將不會以完整的方式呈現在我們的面前。所以要讓弟兄們知道我們也是人、不是神，不必然熟知艦上所有的一切，也因為彼此相互學習，也可以讓大家隨時緊密的維繫在一起。

（二）你要求別人的事，自己也要做到，因為你無法時時向弟兄們解釋你的作為，所以要儘量避免瓜田李下

有位富商斥巨資在一條風景優美的鐵道旁購買了一塊土地，意欲為了愛妻建築一座豪宅，且為了避免火車經過引發振動及噪音，遂請一位聲名遠播建築師來主持豪宅建築工作。當房子蓋好之後，這位富商夫人每當躺在床上總是會感覺到火車經過時的振動，而富商卻是渾然不覺（男士們的反應比較遲鈍？），於是這位夫人就趁一日早晨富商出門之後，急電該建築師到家中來一探究竟。夫人對建築師說：「每次有火車經過，我在床上就會感覺到一陣振動，你這房子到底有什麼問題？」，建築師說：「不可能，我已經用了最好、最堅固及最會隔音的建材！」，富商夫人說：「若你不信，那你躺在我床

上試試看？」，建築師為了證明他的話沒有錯，遂即應允並即躺在床上，以便驗證夫人的話是否屬實。就在此時，富商因一份文件未帶而返回住處，當一開房門卻發現建築師正躺在其太太的床上，氣急之時遂高聲問道：「你為何躺在我太太床上？」，此刻只見建築師唯唯諾諾地回答說：「如果…我告訴你，我正在等火車，你會相信嗎？」。

記得民國100年12月的某個週三下午體能活動時間，我正準備與弟兄們自行實施3,000公尺跑步，突然間在旗津電工場工作的趙哥叫住我，問我要不要打籃球，我回答好，並請他先騎機車先到哨口附近的球場占位置(未出哨口)，經過五分鐘後趙哥騎著車回到我身邊說沒有球，不及細想我只好搭著趙哥的車一道回船上拿球，再搭機車回到球場，不料此一未戴安全帽的舉動被船上的兩位弟兄見到，並在他們遇見理事官時說：「理事官你看，艦長自己還不是不戴安全帽？」，由於先前我曾因在旗津渡船頭見到弟兄未戴安全帽，還依此案例向弟兄們宣教。像這種無心之失，還真難以向弟兄們解釋。另同一週某日早晨，我正由家中準備開車先載兩位女兒去搭學校交通車，然後再回船上，不料到了地下室取車時卻發現車台故障，當下我立即決定請兩位女兒自行快步前往搭交通車，自己立即改騎機車返回部隊。當然在此種狀況下，我大可打個電話給副艦長，告知本日因車台故障，故會晚一點回到船上，但是我心想如果過了收假時間，自己仍舊穿

著運動服上梯口，雖然不會有人問艦長為何此時還穿運動服返艦，但有心之人難免產生一些疑問，遇到這狀況時，我要如何向所有見到此景的弟兄們解釋？難道要對他們說艦長家車台故障，所以無法準時返艦？類似的狀況很多，不需一一例舉，重要的是艦長們要設法避免「瓜田李下」，特別注意個人行止，才是最好的作法。

(三)勇於負責、獎由下起、錢往下用

當艦上出了事要有人負責時，海軍有一句傳言：「如果艦長願意負責，則長官都會想辦法幫助你；如果當艦長的不願意負責，則各級長官都要艦長負責。」想想一位一級艦長已經官拜上校，而下面的幹部們的海軍生涯正當起步，倘若出了些難以預料的事，如要他們全權負責，往往在他們的軍旅生涯中會留下一道難以抹滅的陰影，況且艦長若不負責，則對上級長官以及下級部屬都難以交代，錨鏈精神及三信心都將瞬間消失，這也就是孔子所說的「放於利而行，多怨。」¹³的道理。當然，如果可以的話，艦長必須運用各種手段以預防最後一道骨牌倒下，以期避免發生重大危安事件，這也是艦長最重要的責任。誠如本人前述，安全乃無可取代之事，但如果在最後一道骨牌倒下之前，有幹部或弟兄發覺問題所在，並設法阻止其中一面骨牌倒下，則最後一道骨牌就不會倒。如在酒駕宣導方面，本艦備有內容精彩血腥、保證不忍目睹的車禍相片，每位放假的官兵都必須在離營前集中閱覽，相片中所見

註13：朱熹集注，《四書》(台北：古籍出版社，民國94年4月)，頁120。「子曰：放于利而行，多怨。」的意義為：「只根據自己的利益行事，就會招來很多怨恨。」

比起強壓式的宣教要有效百倍，另在集合時的宣導中，必須經常強調渠等與部隊其他成員之鏈結關係（一旦違犯酒駕案件，將陷害全艦弟兄不能放假並召開一週軍紀檢討會，讓其想到後果就不敢喝，或喝了酒就不敢動車），及其自身如因酒駕肇事後，不管自己或家人都要付出難以承擔的後果，最後再自報章雜誌中剪輯一些酒駕車禍賠償與懲處案例公布於弟兄們住艙，只有讓弟兄們深刻瞭解違犯後要付出多麼慘痛的代價，才有辦法有效遏止。這個例子提醒艦長們，官式宣教是一回事，但你要瞭解其效果不會太好，要想有效達成目標，中間必須有一些特別的手段，如果這些手段不紮實，那麼最後一道骨牌就有機會倒下。

如果在上級長官與下級部屬之間，艦長們希望得到誰的肯定？答案不一而足，但並非沒有兩全其美之法。答案就在本文前面所述：「安上在乎悅下，為己存乎利人」，但不管如何，艦長們一定要有勇於負責的心理準備，若非自年輕軍官開始就培養此一心理，否則一旦出狀況，就會先想到保全自己的海軍生涯與事業，那麼不管是上級長官或下級部屬都將離你而去，而你想要「安上」及「為己」之心也就全然無法達成。此外，對於艦長的各種經費及獎點要能有效管理及公款法用，有錢有獎點，必須要不吝嗇的發給表現良好的弟兄。錢可以用在接待，也可以用在部屬身上。但要「為己」（成就自己），就必須「利人」（讓利與人），千萬不要將資源錯置，不能發揮這些重要資源的效果。初任第三任艦長時，某次巡查至士官長及上士

廳休息室時發現地上到處都是鞋子，我相信多數的長官會下令——請依規定把鞋子收好。但我想，我自己在房間裡最少也有五雙鞋子，而我是一個人住；士官幹部不但長期住在船上，況且又那麼多人，鞋子怎麼會少？所以我請士官長及上士們規劃，在不違反艦艇安全的狀況下找人訂製鞋櫃及衣櫃，在花了將近20萬元左右的整修後，從此士官幹部們的鞋子不再散置在地上。他們並不是不願意做好，有時是因為條件不足使他們沒有辦法做好，艦長們要常常思考可以為他們做些什麼，將錢往下用。

（四）為你的長官著想

記得我擔任第二任艦長在左營新莊乾塢進行塢內工程期間，為了辦理艦慶，當時輔導長陳中校借遍左營地區的中正堂，準備當做典禮會場未果，遂於乙次散步聊天中忍不住向我抱怨近日所遭受之待遇。他說：「我們海軍真是的，實在太自私了，不過就是借個中正堂嘛！他們自己又沒有用，卻都不借給我們，所以我們海軍環境之所以不會進步就是因為這樣！」我一聽，經整理一下思緒，我對輔導長說：「其實，環境不好是大家都知道的，如果環境都好，不管什麼事情都能夠順利進行，那麼海軍不管誰來幹，都一定可以幹得很好，那海軍就不需要我們這些人了呀！就是因為環境從來不會是如我們所預期的理想，因此只要像我們的這些肯幹的人稍微用點心、出點力，就能夠排除萬難達成目標，這不也就是長官、同僚及部屬欣賞我們的地方，不是嗎？」事後沒多久，我們就順利借到一五一艦隊中正堂。

事實上，在每個人的軍旅生涯中一定聽過太多對環境不滿、抱怨的話語，要例舉環境那裡不好簡直是多如牛毛，但是記得「山不轉路轉」、「要改變環境，不如先改變心境」以及「路不是到了盡頭，而是該轉彎了」，凡事只要正面思考，一定可以想出克服當下所面臨的困境，做到「雖非完美，但可接受」的境界。想想艦長們只是管著一艘艦艇，我們的艦(戰)隊長可是管著好幾艘艦艇及好幾千人，艦隊指揮官他老人家更是管著上百艘船及數萬人；如果我們每艘艦艇、每個人都給他們出點事，又不能有效妥善的處理，那麼當長官的豈非要抓狂了。此外，派你來當一艦之長，若你無法有效解決問題，糟一點的又不願意承擔責任，那麼請問，長官派你來做什麼？當個有權無責的大官？所以艦長們要替你的長官思考，做好自己該做之事，凡事盡量不要讓他們擔憂，因為你如果讓他們為你擔憂，那麼你就要為你的軍旅生涯擔憂了。

參、艦長的戰略思考

海軍一級艦艦長是每位進入海軍官校大門的人所夢寐以求之職位，每當我見到有一級艦艦長在完成其神聖任期後毅然退伍，不免對他們懷有十分崇敬之心，因為他們顯然志在實現其加入海軍的理想，而非升官發財。但無論如何一級艦艦長絕對是每一位海軍軍官軍旅生涯中最光榮的職務，也是其在海軍積累約20年的工作經驗後，亟欲展現個人人才華，以率領該艦渡過穩定發展與平安的又

一個任期，在此我建議艦長們要有戰略的思考(「學而不思則罔，思而不學則殆。」¹⁴⁾，這種思考不僅是對個人軍旅生涯有益之外，即便無緣晉升而屆齡退伍，亦將使艦長們有平常心可以應對，要說明這些戰略思考的例子，我均已在上一章節中說明，如能細觀前文，想必容易瞭解何謂戰略思考之意涵。戰略思考計有四項，這是海軍前輩56年班畢業的王曾惠將軍教給我的，不管在人生與工作均適用，他們分別是：「戰略是理想與現實的妥協」、「戰略是利與害的取捨」、「戰略是是相對而非絕對」以及「戰略是資源分配的優先順序」，先自第一個談起。

一、戰略是理想與現實的妥協

初任艦長當然希望有一番作為，但首先必須要瞭解你的理想勢必與現實的狀況有一段差距。如果艦長們想要大刀闊斧、全力掃蕩我們所見的積弊，那麼以下幾點必須先瞭解，一是你所見的是不是事實(眼見不為憑)？第二是，弟兄們是否有能力達成你的要求而且會不會反彈？第三是你的要求會不會太急(狗急跳牆)，如果你的理想是全面性的，那麼艦長們必須要先做全面性的評估，如果上述三個問題均無法立即回答，就冒然執行你的理想，那麼即將引發的反彈力道絕對不容小覷，如果你仍然一意孤行，完全不想與下屬溝通，自覺是對的就堅持去做(有些艦長甚至認為有長官相挺)，那麼你就犯了不知「自我設限與反省」的錯誤。海軍艦艇常規與各項制度均行之有年，一艘將常規執行再差的艦艇再怎麼樣也不會差的太遠，艦長

註14：朱熹集注，《四書》(台北：古籍出版社，民國94年4月)，頁95。

們要做的只是用心及用力將之導引在正軌上，而且是一次一點點，對於不是病入膏肓的病人千萬不要下猛藥，永遠要明白理想與現實是一段差距的，必須要有適當之妥協才不會陷自己於沒有彈性之境地。但是對於正確之理想亦不可輕言放棄，艦長們有一年半到兩年的任期來施展其長才，要有能力運用任期的長度及職位的高度堅持下去，並且有信心一步一步、一天一天逐步實現你的理想。

二、戰略是利與害的取捨

「利取其大，害取其輕」是每位戰略家最重要的選擇。艦長們帶兵作戰、馳騁海上也是重要的戰略家，必須隨時審機度勢，評估每一事件的利害得失，並以最快的速度下達決心，將方案付諸實現，常常當下你的決心不見得讓每個人都滿意，但卻必須時當時最適當的決定。小事如弟兄們擔任職務代理可不可以請假；大至一位弟兄酒後對官員有不禮貌的言詞冒犯；再至海上執行任務中上級要求查證目標，而你正執行另一任務；或者是海上風浪欠佳，貴艦正奉命前往某處進行監控任務，這些大小事件都不斷考驗艦長們對事件利與害的取捨（更別提隨時可能發生的軍紀事件）。假如你是位有智慧、有能力（如果軍旅生涯中每個職務你都認真付出，那麼每一任你的長官都會照顧你，那麼你也算是一位有背景之人），而且你也用心為你的長官思考，那麼你將會具備利取其大，害取其輕之能力，將可率領貴艦達成一次又一次的任務。

三、戰略是相對而非絕對

凡事都是相對而非絕對的。艦長們的階

級及職務是國家賦予的，但需切記的是：尊重必須要靠自己去爭取。前面提及「艦長職務與能量」雖是不言而喻，但是並非艦長們就具備絕對的能力可以呼風喚雨，當前環境確實與以往不同，以往艦長們登高一呼，下面弟兄們人人爭先恐後，準備奮力一搏；但現在卻不一樣，由於人性化管理進展迅速，軍隊中重視人權之議論高漲，所以你的命令不見得會像以往般有著神奇的效力，弟兄們會先思考艦長們的命令是否合理、符不符合他的利益，甚至有時弟兄們會希望艦長對其命令（棒子、要求）提出相對應之獎勵（紅蘿蔔）。沒錯，環境是不一樣，以往一聲令下目標就達成之時代已經過去，凡事均轉向相對性權利與義務發展，也就是說權利與義務要先講清楚，否則即難推動所有事務。

四、戰略是資源分配之優先順序

艦長手中有人才、有物資，以及各種各樣的定期經費與年度例行獎點，要妥善運用。由於有能力的人力、財務與獎點之資源有限，故必須使其運用於最需要之處，以發揮其最大之效果。先談人：「一件事要做，如果人對了，一切就順利了；人不對，怎麼做都不對勁！」十幾年前，一級艦艦長們似乎可直達天聽，懇請上級長官選派其所中意之人選，那是人治的時代，但現在可不同了，一切走向制度化以後，各艦艦長都得公平競爭。若期望上級派來的部屬都是可用之材，此一想像簡直是緣木求魚，所以不管上級派什麼樣的官兵來，都要想辦法教，不只是身教、言教，還得時時觀察新來的人是否受教（「不戒視成謂之暴」？），不受教就得予以

懲教(以適度的懲罰來教誨其心志)，盡各種方法來使其成為一個可用之材，即便在你的任內效果不彰，但方向對了總有一天他們自己會發光發熱。

再談錢，切記錢都不是自己的(艦長的事務費只可以買禮物送給與職務上有關之人，不包括艦長本人)。重點是要依據心中的施政順序來用錢，這也必須因時制宜，例如在我三任艦長任內，我的首要優先順序都是先整治士官長廳及士官廳(有些船統稱下官廳)，而且是利用3至4個月的經費，有計畫、視其需求，共投注約20萬的經費來整修士官幹部們的生活空間、水質改善與視聽設備(「天時不如地利，地利不如人和」)，此外只要士官幹部們有需求是與錢有關的，只要做得到就立即去做，艦長們要知道，我們官員在船上只是待個一年半到兩年，而士官幹部們卻是10年、15年的待在船上，如果環境不好，如何要求他們每次當值班時好好待在船上？錢的花用其次則在裝備，輪機部門維修裝備煞費苦心，而本軍料、配件申領及維修體系忙碌，有時無法兼顧我們的需求，所以我將經費第二大項用在裝備維修。再其次才是人員獎助、補助及一般例行事務，當然施政優先順序必須視該艦實際需求所致，事實上我在任第二任及第三任艦長時，兩艘艦艇的需求就不一樣，不管怎樣，原則就是「猶之與人也，出納之吝，謂之有司」，記得千萬不要有虧職守就可以了。

肆、結語

為文至此，艦長們應該瞭解「戰略的四

個原則」，其實說的不僅僅是「因時制宜」的道理，這些原則也是我們為人處事智慧的菁華。此外，我也不會天真的認為會有艦長一味認定，本文中所有的例子與應對之方法可以適用於每一艘艦艇，因為我相信此係「變乃不變之真理」的一部分；但如果有後起之秀「某位艦長」能夠完全理解之所以要肩負重任，乃是海軍在需要我們之際，將一艘有生命的艦艇託付予我們，所以吾人更應盡力施行「善政」，以不負所託，那麼這篇文章之用意，就有其應有價值之處了。

最後，謙卑之人必知感恩，並且懂得施比受更有福的道理。艦長們切莫以為自己都是「施予」的角色，事實上在很多狀況下，我們都是「收受」了部屬的良好表現(如一保、航安及甲操有了好成績，這些都在艦長政績中讓艦長有了好名聲)、弟兄們的尊重與認真，以及大多數弟兄們的真心擁戴(瞧他們向你問好多麼用心、貼心、有禮貌)，弟兄們教艦長們的比起艦長們的付出要多得多(看人員比例，每一艘船只有一位艦長，但卻有數百位弟兄)，所以，要利用有限的任期，多想想能為船上、為弟兄們做些什麼，讓自己成為真正有福氣的艦長。

<參考資料>

1. 麥可·艾伯拉蕭夫(Michael Abrshoff)，《這是我的船》(台北：久石文化，民國95年12月)。
2. 里爾·萊博維茲與馬修·米勒合著，《幸運的孩子》(台北：時報出版社，民國100年7月)，頁187。
3. 朱熹集注，《四書》(台北：古籍出

版社，民國94年4月），頁95、96、120、339、431。

4. 趙蕤，《反經》（新竹：理藝出版社，民國88年8月），頁6、189。 ㇏

作者簡介：

林超倫上校，海軍官校79年班，國防大學海軍指揮參謀學院90年班，現服務於海軍海陽軍艦。

老軍艦的故事

天台軍艦 AKL-316

天台軍艦在中華民國海軍前後共有2艘，第一艘是編號AK-316的老式運輸艦，該艦早在1954年9月就列入保管艦除役。而這一艘天台軍艦則是在民國61年2月23日接收自美軍的小艇修理艦，但是這一艘天台軍艦成軍後根本沒有服過勤就除役了，所以幾乎沒有人知道這艘船的存在。

天台軍艦原本是一艘以EC2型自由輪改裝的內河小艇母艦(亦為引擎修理艦)，由美國伯利恆鋼鐵公司在巴爾的摩的Fairfield 船塢建造，1943年9月12日下水，1944年4月8日成軍，本艦在自由輪的時代名為Arthur P. German，美海軍改裝為修理艦的時代命名為Tutuila，編號ARG-4。

本艦移交前駐泊在越南專門替美國陸軍和越南海軍的內河巡邏艇擔任維修工作，當1972年美軍開始撤離越南時，希望我海軍能承購這艘船以解決善後問題，但是我海軍以自由輪型式已十分老舊，以及我海軍並無內河艇隊為由，所以沒有興趣購買。

後來經當時的駐美海軍武官汪希苓向海軍總司令宋長志上將力爭，最後海軍終於同意承購這艘船，原本預定當廢船處理，後因民國61年2月當時美國總統尼克森正抵達北京進行首次的中國大陸訪問，2月23日該艦自越南開抵左營港後，我軍方決定擴大舉行成軍典禮，由參謀總長賴銘湯上將親自主持，各媒體均大篇幅報導以強調我與美國軍售關係仍十分正常的印象。

成軍典禮後本艦即進廠拆卸修理機具交各造船廠使用，艦身出售拆解。這艘從未真正服勤過的天台軍艦於民國63年宣佈除役後，全艦官兵轉於民國64年初接收另一艘修理艦玉台軍艦服役。(取材自老軍艦的故事)

