



可以從 海軍官校學到的 15件事

著者／陳道輝

海軍官校正期79年班
曾任海軍官校學生總隊總隊長
現任教準部航訓中心上校主任

接連發生了幾位剛畢業的學生在艦隊(陸戰隊)適應不良，甚或不明原因自我傷害的案件，老實說，很難過也很想知道答案，辛苦培養了四年的學生，在還沒能大顯身手之際，選擇了逃遁與規避，遠離了原來的初衷，也帶來了長官的疑惑，不得不懷疑是否某些環節出了問題，導致官校在教育人才時面臨了嚴重的考驗。

前年夏天回到官校服務，這是個令人嚮往的職務，畢業後22年後官校景物依舊，運作上大體也沒太大的改變，學生的程度普遍的提升，母校仍然盡心培育有志服務於海軍或至少對海軍制度與傳統可接受之年輕學子，理論上，相較以往應該更是培養海軍翹楚之地，然而，案例或是偶發的個案讓人心寒也無法接受，關心官校教育不僅僅是每個從這個大門口出去的海官人應該擘肌分理的，當然也是我們在官校服務的每位幹部應該深自檢討的(尤其是自己)，在這個連美國海軍官校學生都可以在校園裡穿著白軍服大跳PSY(騎馬舞)的環境與時代，究竟那些傳統值得留下？那些又是可以拋棄？誰又可以告訴我們答案？

「『難』絕對是生命中幸福的開始，
『容易』絕不是該慶幸的事。」

— 作家 蔣勳

文章中所提列的15件事，也許讀者在5、10年甚或20、30年前都有經歷過，有些事情在錙銖傳承、世代次次地更迭中，雖然大家盡可能維持它應有的規矩，但隨著每一任的管理者思維與時代的潮流變化，有些可能變了樣或走了味，官校學生現在依然在執行的事物裡，希望就我所知向所有同學說明其意義為何，又期待他們能將其中精髓在畢業任官後帶到部隊去慢慢切磋琢磨，隨而輕車熟路。

一、新生隊

每年暑假，經過陸軍官校入伍訓練的學生總會聚集在校門前，第一次穿著雪白的制服步入海軍官校，這是一個充滿挑戰的開始，我們對



民國79年帶領正期82班的新生踢正步進入校門情景



美國海軍官校的學生在校園裡跳著騎馬舞，相信許多海軍的老前輩，心中一定有疑惑與感嘆：這是什麼樣的年代？

於這一批眼神中對環境流露好奇的新鮮人稱之為「小老虎」，小老虎們對於環境雖然感到陌生，但全身充滿鬥志，有不服輸的精神，具有不怕難、不怕苦的韌性，隨之開始學習並集中在「新生隊」，所有事情從基本教起，目的是賦予新生們「奠基、定型」，藉由內而外、淺移默化的方式，在極度壓力下學習成長。每個經歷新生隊的海官人都知道，新生教育是官校四年生活相當重要的過程，每年有許多人在這個階段因為各種因素選擇離開，但更多人選擇忍耐、服從與磨練，惕勵自我與同年班的同學堅持成長下去。

官校的第四年生活往往會讓人沉醉於翩翩風範、媳婦熬成婆的假想之中，我常常警惕學生，必須把畢業後的部隊想像成是新生隊，初官就是新生，必須回憶起自己是新生時的姿態與習慣，去積極面對部隊可能的接踵挑戰，把「忙、緊、累」當作是家常便飯，睡眠不足、滿身鹽巴漬視為福利，把向艦長報到當作是像學長報到，把假日留下規劃航前計畫、副長要求簽證驗收當作是留讀、禁假；如此心態才能支撐你衝過第一年的適應障礙。

二、擺桌組

Good ideas are not adopted automatically. They must be driven into practice with courageous patience.

Hyman Rickover, Navy Admiral

只要是官校生，很多人對於擺桌這件事可能十分熟悉，我永遠記得自己是一年級曾經為了擺桌組付出的汗水、時間與精力，尤其是有位呂姓同學因為不堪學長三番兩次刁難，憤而在香蕉上刻字(短篇5字散文)之後……



吃飯與準備吃飯對於新生們都是件大事

桌面整潔、筷碗角度、長短花色字體是否對正、餐具的清潔、菜餚擺盤的細緻度、湯裡的配料豐富度、學長(姐)的用膳習慣等等，無一不是挑戰，從下課敲鐘到餐前集合完畢進餐廳結束約莫20分鐘裡，倒數的分秒代表事情件件地鋪完成；帶甚麼、拿甚麼、擺甚麼、路線是甚麼、誰檢查、缺東西如何補給應變等，每一項都在考驗官校生的耐力、體力與智慧，最重要的是團結合作的力量。

部隊中經常有需要用餐的會議或操演，我經常觀察擔任參謀的官員把便當一擺就好像沒他(她)的事了，殊不知擺桌的良窳可以讓這個便當的價值提升多少(更遑論討論長官吃好便當後之好心情指數呈正比之關係)，在官校的訓

一個人的哲學不是表現在話裡，而是表現在他做的選擇裡。

——艾蓮諾(美國小羅斯福總統夫人)

練讓我們知道筷子、湯匙如何放，餐巾紙如何摺成三角形，有無準備牙線、牙籤，可不可以弄個玻璃杯把便當店附贈的免費紅茶倒進去，如果有辣椒，需不需要有小盤子盛起來，這些在官校學到的東西竟然在部隊中實務捨之不用往往令人匪夷所思。伺候長官不是重點，重點是你那種多一些些的態度會讓你更受歡迎，不論對上或對下。

三、向學長報到及報告事情

官校生向學長回報犯錯其實是個十分優良的傳統，它既是個誠實的表現，也是培養、訓練將來向長官報告事情的膽識與技巧，有些學弟妹明明犯的是小錯，卻因為畏首畏尾、怕東怕西，報告時結舌模稜、胡謔欺哄活生生變了天大錯。

在部隊中亦復如此，開口向長官報告事情，重點不知如何表達，經常把長官的耐性活生生折磨完了還是不知所云。以我在艦上的經驗，小官報告事情時通常會告訴你一件事，但事情的始末、誰通知的、自己的想法、初步的建議、發展與影響等均付之闕如，依時間、依

性質、依種類、依重要性均可，重點是先要充分準備好報告的內容，其次觀察長官的個性與習慣，什麼時間報告甚麼事情是身為官校生的基本功。缺少經驗以及無心花時間去做確認與準備通常是報告失敗的關鍵，而報告事情的好壞往往決定了許多印象分數。

四、代表隊

二年級時加入籃球隊參加國軍盃(每年度國軍各軍事院校的體育競技盛會)時，賽前籃球隊的隊長說：今天只要打輸了陸軍官校(地主隊)，所有人都給我跑步回左營去！我對於平常就很嚴肅的學長所下的命令不敢有所折扣，但我也對當時海軍官校能打敗陸軍官



校這件事的不可能性深信不疑，最後，我們是輸了，過程中還有一位同學傷了腳踝，但是我們竟然把陸官校長逼到籃球場上為他們學生加油，終場比分也十分接近，隊長內心很高興，但是外表還是裝著很生氣的樣子的把我們整隊好，帶隊跑步出陸官校門，只不過終點站並非左營，而是鳳山街上的八寶冰店…

回到官校服務，第一次有機會參加學生籃球隊參加大專盃的比賽，當然我只能是觀眾席上啦啦隊的其中一員，記得很清楚，我們的比數從領先到落後，隊手在場上開始露出得意的笑容，替對方加油啦啦隊的女生更是樂不可支地尖叫著，相對著我觀察我們的隊員，像是做錯事的小學生般，正礙手礙腳著在場上遭受凌辱，比賽的結果輸了，我在賽後休息時勉勵他們，比賽中最重要的是態度，我不願意讓隊手看不起我們，尤其我們是軍校生，大家身上穿的是海軍官校的球衣，身為海官人，就要有不服輸 不屈撓的鬥志與勇氣，就算對方實力堅強，最後他們可能會勝，但我們也要讓他們是慘勝，是要付出極大代價、對我們極大尊敬的勝，我很高興學生們懂了，接下來的比賽他

們贏得自信與尊敬。

在部隊中，我們經常遇到各式各類的操演與校閱或是競賽，也許不少人在乎的是最後的成績，但是有更多人在乎你參與的態度，在乎你對於交付任務負責的精神，我們很難場場皆贏，但只要我們拿出像龍舟代表隊那樣的堅持到底 永不放棄的精神，相信即便輸了，還是有對你尊敬的部屬與欣賞的長官。

五、重新編隊（寢室打散）

最近有一位退學生談到他很怕面對學長，雖然他的學長還不錯，但卻很少與他講話，好不容易適應了新生隊，打散到了老生隊，又要面對不同的人事物讓他無法繼續走下去；這個問題將來在部隊一定會發生，很少人畢業後會在同一個單位服務個三五年的，不同的艦隊駐地讓我們從當官員開始就習慣到處流浪（南來北往），一年或一年半的任期會經歷不同的艦長（主官）、士官幹部與阿兵哥，不同的人又產生不同的管理方法，不同的艦型甚至於還有不同的暈船模式，這些零零總總就必須要在官校生活中細細去體驗，如果你無法改變環境，你

就必須改變你自己，本來不愛說話的應該要變得偶而會耍耍寶，本來吱吱喳喳的人也強迫學會仔細聆聽，孤僻、壓抑與軟弱也會轉變成親切、開放與堅強。

六、作業簡報

許多老師都抱怨說學生不會或是不認真做作業簡報，在電腦上永遠只會操作「複製」和「貼上」兩個動作，在課堂上不敢提問，或是發言時讓人聽不懂問題，在面對學生時，我也經常碰到類似的狀況，大多數的學生會說：「我進學校時就是這樣了，學長教我們就是這樣，我的想法跟某某同學一樣，沒有意見等等…」無怪乎老師看到的簡報檔都似曾相識、一脈相傳，同學們在集體封閉的空間中似乎產生了統一制式化的思維，懶得思考也省得創新，沒了蛻變也少了印證；造成的結果是——因循效顰、生搬硬套，以不變應萬變就漸漸變成了最便宜有效的萬用丹。

來到官校，其實和在部隊一樣，我經常問初官及學生的三個問題就是：為什麼（動機、考量）？做什麼（計畫、步驟）？怎麼做（執行、考



我與別人有何不同？

核）？每年的迎新晚會“依慣例”都在中正堂（室內）舉辦，當我提出想法要在室外舉辦時，學習幹部當下很是訝異，但透過上述的三個問題，慢慢地引領學生開發自己的思考潛能，之後總隊的迎新晚會多了歡迎營火、烤乳豬土窯雞、煙火等室外才能策劃的活動。

已逝的廣告界巨擘孫大偉先生曾言：我所有的創作來源幾乎都來自於細心的觀察；桎梏牽制不僅會讓自己在初官時思考邏輯受制約，將來萬一當了大官還會圈禁他人的思考邏輯，影響將隨官運遞增不減。

七、上簽呈與寫週記

最近聽到數個初官提到自己不會寫簽呈，好不容易完成的簽呈被長官退了又退，這讓我想到批改他們的德性教育與週記本時的辭不達意與錯誤百出，在學校的四年時光中，無論是低年班時的報告單填寫，亦或是高年班的學習幹部撰擬簽呈，這些寫作的機會其實就是為將來

任官做準備，除了一些文書作業上的特殊用詞與規定外，簽呈其實是一個參謀的思維邏輯，透過文字的敘述讓長官在最短的時間內了解事情的來龍去脈，進而決定事情後續的作法或建議；所以，用字遣詞、標點符號、段落等作文的基本功就決定了簽呈的好壞，能夠完成字字珠璣、言簡意賅的參謀自然能夠博得長官的依賴與信任，我建議大家在學校其間可以把校部或總隊部的簽呈收集起來從主旨(做什麼)、說明(為什麼)、擬辦(怎麼做)之間的關係好好練習臨摹，簽呈寫好腦袋也鍛練好了。

八、裝保校閱

每個星期五各中隊的裝備保養校閱或是每個夜晚的教室保養校閱，學生們太重視校閱行禮如儀的事，重視到忽略了裝保校閱真正的三個精神－如何檢視裝備、保養裝備與維修裝備？導致每次的裝備保養有許多人枯站被罵著，為了簡化整體的PMS流程，我教育學生對於裝保，必須思考三件事：第一是「看甚麼」？每個中隊從上到下；從裡而外範圍不可謂不大，告訴他們這週你打算看甚麼？可以律定保養的

週期據以執行，可以縮限範圍讓保養更臻澈底，可以讓校閱者先行觀察被校閱者的工作績效；第二是「怎麼看」？一個中隊不會只有一個學習幹部，分配不同幹部到不同端(地點)上去校閱，可以增加效率，同時可以幫忙找出盲點，而幹部對於裝備的熟悉程度，使用保養技令程序熟悉與否也決定你在學弟妹(將來在士官 阿兵哥)心目中的地位；第三是「看完了做甚麼」？花了時間也留了汗水，看完了不要急著責備學弟妹忙著罰勤，重點是缺點如何改進？壞的東西如何修？缺少的東西該怎麼添購？不懂得該如何教會？另外，裝保校閱也是親近學弟妹(部屬)的最佳時機，同樣的事有些人做不到；有些人卻易如反掌又是為甚麼？如果只是藉由責備罵人就可以解決問題，那問



洞察像靈魂一樣
有人輕易看得見
有人一輩子也無緣得見

題也未免太好解決了。

九、覆誦朝日令

把日令好好看完這件事至今我每天依然奉行，學生們往往為了背誦朝日令而忘了了解其中的內容與精髓，到了最高班沒背誦的壓力又隨而完全忽略，日令是一天甚或是近來工作與運作的依據，如何將事情的重要性與時間發生的急迫優先性，整整齊齊的列在每天的日令中，看似簡單實是不易，除了規定之外，各式各樣的宣導是否永遠千篇一律？副艦長（艦長）鼓勵向上的話是否牽動人心？從日令中可以很清楚知悉這個單位的士氣與紀律。我經常鼓勵暑訓上船，見習的學生去看看該艦的朝日令，一艘措置有方、有條不紊的船，通常朝日令也是井然勻整、井井有條的。

十、值更官（士官）

每個擔任總隊值更官的學生都經歷過低年班擔任值更兵時，各式各樣被學長姐刁難、檢查、訓斥、要求背誦各種規定的情景，因此，等到他（她）們當上了值更官，也迫不及待的以

媳婦熬成婆的心態師法效顰一番，結果，一樣的刁難、檢查、訓斥、要求背誦等情節不斷上演，年復一年；至於值更官桌上的整齊清潔、值更桌（櫃）內的各項物品清點、值更兵手電筒的電量、值更接交事項、值更記錄簿的填寫、值更室內外的保養保養等等…好像都變成**不怎麼重要的事**，如果是如此，無怪乎每次艦艇梯口值更官遭上級督導的缺失都與上述**不怎麼重要的事**雷同。我建議所有同學應該從「管理」的眼光與技巧去忖度、處理這類差勤，如果只是食古不化的步人後塵，一定無所成長。

十一、伙委

學生擔任伙委通常有幾個權利：在校內騎腳踏車，每天外出驗菜順便吃早餐，上課晚點到下課前早點走等等，但在伙食會議上我問他們伙委應該注意甚麼事情時，可以明顯感受到他們關心自己比關心伙食來的多一些些，「上個月的伙食結餘費有多少」？「上個月的伙食評比哪道菜受歡迎」？「這個月的伙食費有多少」？「這個月學校有哪些重要節日」？「這

個月全校用餐人數有多少」？「副供站哪家公司
的豬排比較新鮮」？「這個月的伙房士兵
退伍多少人」？「大腸麵線應該準備何種食
材」？等等的問題通常沒有好的答案，甚或沒
有答案。

到了部隊，除了各類的差勤、值更、隊務
外還得辦伙，我永遠記得在初官擔任主委時，
在陽字號上的官廳裡，主委就坐在艦長的正對
面，吃飯時隨著艦長看著菜色的表情，緊張地
讓胃裡不斷翻攪的情景，「伙食好」＝「士氣
高」這是不變的硬道理，同學們不需要等到任
官時才來恐懼膽虛、不知所措，在校時應爭取
機會用心去學習你從未接觸的而非無心去重覆
你已經熟悉的事務。

十二、整理內務與服儀

從新生隊開始，學長們用盡一切的手段與方
法告訴我們內務與服儀的重要性，打開衣櫃，
從冬到夏、由長至短、初深漸淺；疊了不能再
疊、壓了不能再壓、捏了不能再捏的方塊棉
被；一字對正的床下內務等等，都是各位熟悉
的要領，服儀上有各式的校閱、衣服上有各種



的線條、階級徽章各有其特殊別法；銅扣與皮
鞋跟的擦拭技巧等，但隨著年級高了，無論內
務或服儀的水準反而降低了，這是件令人無法
接受的事情，在艦上，我經常留意初官的服儀
內務，很多人把自己的基本分數都扣光了，不
修邊幅衣服沒燙的、鞋子破的髒的、內務亂的
東西亂放的不在少數，我很難想像部屬看到自
己的隊長、部門主管，甚或艦副長對於自我的
要求水準是如此低落時，如何有臉去要求他們。

一個團體若不思百尺竿頭更進一步，則此團體註定失敗

--美國海軍四星上將Jeremy Michael Boorda

十三、體能競賽

不論是校部或是總隊，都會利用各種時機舉辦各式各樣的比賽，這是展現個人及團隊最佳的機會，在我看來，比賽是一回事，準備比賽又是一回事；有些年班(中隊)為了比賽，召開年班會挑選選手，趁機不斷練習，啦啦隊搖旗吶喊敲鑼打鼓鳴喇叭的，製作海報等；相反的，有些年班則是意興闌珊，臨時組成的選手連比賽時都死氣沉沉的，通常此時結果早已立判；到了部隊，其實不同型式的比賽或競爭也比比皆是，甲操、戰力(技)競賽、航安、一、二保校閱等，準備比賽與準備校閱，不斷練習與不斷訓練，我們在學校早學過了，士氣高昂的人將來就是可以迎接挑戰的軍官，用心去準備的艦船就是拿高分、贏得尊敬的單位，沒有任何僥倖可言。

十四、陸操課

每週一下午的七、八節課對於許多人而言事件痛苦的事，為了因應學校各種需要，這段時間有鼓號樂隊、軍樂隊、接官儀隊、校旗隊及



各中隊的閱兵分列式的練習，吼叫與訓斥是不可避免的流汗與體能訓練也是少不了的，這我可以理解，但若是只剩下吼叫、訓斥、流汗及體能鍛鍊，而沒有效率與獲得訓練的成效，就不可取；因為，就一個未來的海軍軍官而言，在艦上的備戰、起落錨、小艇吊放、機艙失火、損管堵漏等操演都是陸操課，都需要體力耐力與智力，你如何將你手邊的工作或訓練，藉由教育或計畫，帶領一群人，透過有效分工合作的方式，達成最後的成效，這就是學校陸操課賦與你的意義，所以當大家通過司令台時，行徑最整齊的中隊不見得是站的最久、走的最勤、罵的最大聲的中隊，能在風車隊形中配合的上步伐的人，將來戰術運動操演時也一定能保持部位。



十五、護旗交接與唱校歌

The Navy is much more than a job; much more than service to country. It is a way of life. It gets in your blood.

Albert Pratt, The Honorable Assistant Secretary of the Navy 1955

每年7月份，在學長們即將畢業的前夕，都會舉辦一個正式榮重的典禮「學生護旗暨領導權交接儀式」，由校長親自主持，將象徵指揮權的劍與校旗交給下一個年班，代表著錨鍊精神的延續與傳承，很多同學在接任學習幹部之

前總是信心滿滿、意氣風發，一付準備大展身手，急著送學長們離開學校的樣子清楚寫在臉上，但等到正式成為最高班的學習幹部時，才慢慢開始體會領導的真義與在肩上擔負責任的重量，吼叫與責罵已不敷使用，體罰與連坐已退流行；如何成為一個學弟妹們在你前面敬禮，背後豎起大拇指；如何成為一位讓學弟妹們「等你講」而非「給你講」的學長姐們，點點滴滴都是學習領導的機會，在學校裡，成為一個讓人尊重的學長姐遠比成為一個受歡迎的學長姐來的困難與重要，學習幹部不是模特兒，不是身高夠口令好就是好的學習幹部，畢了業，你會發現海軍培養一位艦長也不是看他在平靜時的瀟灑；而是遇到狂風巨浪的能耐；無論你將來擔負的職務是隊長、艦長，是連長或是營長，在任滿時主官交接的典禮上把它交給下一任繼承者之前，你必須對得起這個單位，為官兵所懷念信仰，這才是官校護旗交接的意義！

「We bring good things to Navy」是在當任艦長時告訴官兵的話，深深期待每個同學在唱校歌時能夠記住其中的兩句話：「後起有責，

「好的領導是能用人之智，而非用己之智或用己之力。」
——日本軟體銀行執行長 孫正義

光大發揚」這八個字，我認為就是錨鍊精神的真諦。

誰能給官校帶來好事

看到了現今社會上的種種樣貌，很多人心中的反應都是：我們的教育到底出了什麼問題？軍校教育當然也是整體教育的一環，前陣子發生的陸官事件大家也一窩蜂趕流行式提出疑問，軍校教育到底出了什麼問題？這問題看來很有深度，它卻也是推卸責任的最快方式；其實，每個在官校服務的校部行政人員、教師、隊職官甚至於曾經從這個校門踏出去的校友們都應該省思，也應該捫心自問，自己為了這個學校究竟付出了多少？無論是艦隊或是陸戰隊，又能給這些學生帶來如何的願景與嚮往？我們如何奢求這些小老弟（妹）們在迷霧之中找到犧牲奉獻的方向，又如何說服他們要在這樣的年代培養服從忍耐，要靠所有愛這個學校的人認真地去付出。

澳洲海軍網站上logo旁有行字“Serving Australia with Pride”，我當然知道募兵的困難，也同情那些為了全募兵制數字奮鬥不懈的

參謀辛苦，但是無論國軍隨著時代如何與時俱進，除了開放智慧型手機、增加外宿、白天訓練晚上休閒等等表象誘因之外，我寧可古板一點、復古一些地請求同學們去想想，軍人的核心價值是什麼？這是身為將來軍士官幹部的你們面臨最重要的問題！

誠如英國皇家海軍第一海務大臣The First Sea Lord, Admiral Sir George Zambellas上將在國家會議上所言：

Why does the relationship between navy and nation matter, to the Navy?

It matters because our national identity and values are, I believe, the motivation for the Royal Navy's identity and its values. In essence, our ethos. An ethos consisting of leadership, professionalism, courage, determination, loyalty, teamwork – and even humour!

海軍的本質與核心價值應該是領導能力、敬業精神、勇氣、決心、忠誠與團隊合作——甚至於是幽默感，也許這些不僅僅是「英國皇家」海軍才需要具備的元素與本質。👁️