



海軍軍官學校
R.O.C. Naval Academy



軍官正期班
士官二專班
專業預備軍官班
大學儲備軍官訓練團

招生中

海軍官校招生專線
07-5882447 www.cna.edu.tw
國軍人才招募中心
0800-000-050 rdrc.mnd.gov.tw



海軍軍官學校編製 定價250元 GPN 200360009

廣告

海軍軍官學校編製 季刊 中華民國107年11月

思維的 學術的 人文的

海軍軍官

No.4
Vol.37

Quarterly 2018.11

海軍軍官
NAVAL OFFICER
No4, Vol.37

軍中倫理上下互動關係之探討：
以艾森豪的領導與服從為例 陳德育
Facebook社群的使用動機與認知與行為
對工作滿意度之影響——以志願役士兵為例 蔡金倉
孫子思維探微 李明正
軍官與甜點的故事 陳銓婷
不同的選擇——海軍官校 李佳修、張育銘、唐承育



季刊三十七卷第四期

107. 08. 31 107學年度開學典禮



107. 09. 10 學優表揚茶會



107. 09. 21 專業軍官107年乙班授階暨頒獎典禮



107.09.26 空軍航空技術學院通識教育中心教學觀摩活動



107.10.05 原、新任校長任職布達交接



107.10.02 參加國防部107年部隊軍歌競賽



107. 10. 08 10月份月會暨專題演講「為何臺灣是美、中關係的核心問題」



107. 10. 17 海軍官校71週年校慶(二)



107. 10. 17 海軍官校71週年校慶(一)



107. 10. 31 屆退人員歡送會





No.4
Vol.37

Quarterly 2018.11

刊名／海軍軍官
 發行人／蔣正國
 總編輯／王品清
 主編／陳研廷
 審稿委員／程永光 汪治平 雷伯瑞
 執行編輯／何愛珠
 攝影／陳羿丞 廖本聖 蕭秉彥
 發行單位／海軍軍官學校 www.cna.edu.tw
 發行日期／中華民國107年11月發行第37卷第4期
 創刊日期／中華民國36年6月
 定價／新台幣250元
 電話／(07) 5813141#781806 (07) 5855493
 社址／813高雄市左營區軍校路669號
 電郵／navalofficer@mail.cna.edu.tw
 印刷／軍備局生產製造中心第401廠南部印製所
 本校保有所有權利，刊物內容轉載請註明出處。
 本刊同時刊載於 <http://www.cna.edu.tw/tw/Service.php?progId=SER007&clazId=SER7003>
 GPN／2003600009
 ISSN／1997-6879
 展售處／五南文化廣場及網路書店 04-22260330
 臺中市中山路6號 <http://www.wunanbooks.com.tw>
 國家書店及網路書店 02-25180207
 台北市松江路209號1樓 <http://www.govbooks.com.tw/>



本刊保留所有權利，欲利用本刊全部或部分內容者，須依創用c c 臺灣授權條款運用。

海軍軍官

Contents

8

以艾森豪的領導與服從為例
 軍中倫理上下互動關係之探討：

陳德育

22

對工作滿意度之影響——以志願役士兵為例
 Facebook社群的使用動機與認知與及行為

蔡金倉

42

孫子思維探微

李明正

58

軍官與甜點的故事

陳鈺婷

62

不同的選擇——海軍官校

李佳修、張育銘、唐承育

軍中倫理上下互動關係之探討：以艾森豪的領導與服從為例

著者／陳德育

國防大學軍事共同教學中心
中校教官

服從為領導之母，沒有與生俱來的領導者，學習領導最重要的首要課程便是服從。由於組織任務特性使然，軍隊為有效維護紀律、發揮效能，因而特別強調部屬必須嚴守服從長官奉行命令之要求。

領導者首先必須以身作則，並且展示在服役期間把自己奉獻給百姓和國家；其次，他必須展現對那些為他服務的人們的關懷。

領導倫理中，領導者在領導過程應遵循的指揮道德原則，要求領導者應公正無私，以同理心尊重、信任被領導者，不可濫用權威、侵害部屬權益，強調對下屬的關懷照顧與指導培育，是領導者應有的德行及應盡的義務。

壹、前言

我國自古以來均把軍隊視為一個「大家庭」、「小社會」，將我國社會奉行的儒家「五倫」關係之倫理要求，延伸應用至軍隊而成為「軍中倫理」，主要內涵及規範為：一、

上對下的關係一等於父兄對子弟、師長對學生的關係，因此長官要負起愛護及教育部屬的責任。二、下對上的關係一等於子弟對父兄、學生對師長的關係，因此部屬要克盡服從和尊敬長官的義務。三、平行的關係一等於同學、同事、朋友的關係，因此同袍、友軍間相處要互

助友愛、團結合作。¹由此可見，上下互動關係的領導與服從，是軍中倫理的核心重點。

就軍隊倫理（組織文化）而言，一般咸認官階的高低，就是領導與服從的上下關係之權力分配，這是對「軍中倫理」最粗淺的理解；事實上，領導者與服從者之間，若彼此沒有和諧的「信仰」與「信任」之倫理文化，那麼，領導與服從的上下互動關係，只是種消極、被動的階級服從行為，無法產生積極、主動地驅使部隊發揮最高效能的熱情與活力。

古希臘哲學家亞里斯多德說過：「如果你當不了一個好的追隨者，你就當不了一個好的領導者。」²《西點軍校領導魂》一書中也提到：

「領導者的成敗，很多地方是取決於有沒有學會服從的角色。」³換言之，沒有任何人一出生時就熟知如何帶領別人，這些都是必須仰賴長期身處團隊之中，主動與被動地親身經歷正確及錯誤的上下相處模式之後，才能清楚明白領導與服從的箇中道理；⁴其中，又以效法學習成功領導者的理念與作法，為最快速有效的成功途徑。

因此，本文選取曾擔任兩屆美國總統的五星上將、世界公認的知名成功領導者—艾森豪（Dwight Eisenhower）將軍為例，透過相關文

獻的蒐集、分析，以第二次世界大戰歐洲戰場為背景，同盟作戰期間重要戰役事件為主軸，論述艾森豪將軍如何從一位接受服從的低階軍事參謀人員，迅速成為統率同盟國聯合部隊領導者的歷程與事件，分析其成功的服從、領導之理念與作法，提供國軍領導幹部參考學習。

貳、案例陳述

一、艾森豪生平簡介

1890年10月14日，艾森豪（如圖1）出生在美國德克薩斯州丹尼遜市「棉花地帶鐵路公司」附近的承租家庭。艾森豪小時候家境貧



圖1 美國五星名將—艾森豪（Dwight Eisenhower）

寒，祖父是一個基督徒傳教士，除了農活就是講經傳道，父親性格懦弱，事業無成，經商破產，就在鐵道公司做粗工。艾森豪的教育源自於他精明能幹的母親，家教很嚴，家中七個兒子除了夭折的老五，其餘六人在事業上都很成功。⁵

由於因經濟因素無力就讀大學，遂於1911年進入西點軍校，艾森豪在校成績並不突出，1915年畢業，軍校畢業成績在班上164人中排名61名。第一次世界大戰期間，艾森豪一直希望到前線參戰，卻因單位主官不能缺少這位得力助手而無法如願。⁶1917年9月，他被派往喬治亞州的一個軍官訓練營任教官，期間受命組建美軍第一個坦克訓練營，由於部隊訓練工作績效非常優越，特別受到提拔，於1918年連晉兩級，由上尉晉陞為臨時中校軍官。

艾森豪因為各項工作表現甚為出眾，於1933年任麥克阿瑟將軍的個人助理，1936年隨麥克阿瑟至菲律賓協助菲國整建軍隊，迄1939年返回美國。1941年於路易西安那州成功執行一項軍事演習後升為準將，1942年為陸軍參謀長馬歇爾將軍拔擢任用，晉陞為少將，⁷受命擬定歐洲盟軍聯合作戰計畫，並被指派為美軍歐洲戰區總司令，指揮執行英美聯軍登陸北非作戰任

務—火炬作戰(Operation Torch)。1944年擔任盟軍統帥，指揮執行「大君主作戰（統主作戰）」(Operation Over Lord)-諾曼第登陸作戰。⁸第二次世界大戰結束後，由於艾森豪居功甚偉，受到國人的敬愛與信任，1953年當選美國總統，1957年連任，1969年因病去世，享年79歲。

二、艾森豪的服從事蹟

(一) 軍校與初官階段

在西點軍校求學期間，艾森豪表現最出色的並不是學術課程，而是校內課餘的足球運動。⁹然而他卻在1912年11月13日的一場足球比賽中因膝部嚴重受傷無法參加往後比賽，這幾乎讓艾森豪遭至退學處份。由於受傷部位需要長時間復原，奉准免除參加行軍，但不能免去重要的騎術課程。校部軍醫處長警告艾森豪在訓練騎術時不可從事下馬訓練，但由於騎術教官是個嚴厲執行紀律的人，命令每位西點學生都要學會這項技能。訓練期間艾森豪騎在馬上不動，而受到教官畏苦怕難的言語指責後，其榮譽受到了挑戰，毅然決然不顧醫官的警告，服從教官指示咬緊牙關忍痛訓練騎術技能，自此之後因重傷復原緩慢，結束了足球生涯。¹⁰

第一次世界大戰時期，艾森豪自西點軍校畢

業後，因受傷之故的關係，間接地無法參加實際作戰，只能留在美國國內擔任美、墨間的邊防勤務工作。工作的輕鬆卻未抹去他對這職業的熱情，他每到一個工作崗位，都能配合主官如期如質的交付任務。¹¹1917年9月受命赴任新成立的戰車營教官，卻沒有一輛戰車，在這種艱困的環境下並沒有退縮，反而覺得是個難逢的際遇與機會，他靠理論學習與教導，同時還策劃相關的部隊訓練與作戰計畫，成為了上級賞識的軍官。因此，在初官階段的艾森豪無論奉命到哪服務或指派甚麼職責，都能力足勝任，毋須督導。¹²

第一次世界大戰結束時，在數以萬計的軍官奉令檢討解甲時，艾森豪在軍中的位置卻穩如泰山，因為他所服務過的單位長官對他所下的良好評語保護了他。他在大戰後第一個要職便是任巴拿馬運河區美軍衛戍司令康諾將軍的副司令，艾森豪的服從與使命必達的風格，讓他在巴拿馬期間得到了康諾將軍肯定，¹³並將他推薦給潘興將軍，同時協助完成編纂極為困難的戰役回憶錄後，¹⁴並分別獲調華府陸軍戰爭學院及陸軍部助理部長辦公室任職而更上層樓。¹⁵

(二) 受到麥克阿瑟將軍賞識

1933年，時任陸軍參謀長的麥克阿瑟將軍注意到艾森豪勤奮工作態度及條理的個性，任命他為個人助理。¹⁶1936年，麥克阿瑟將軍到菲律賓擔任軍事顧問時，堅持要艾森豪前往，並擔任特別助理。¹⁷雖然他在麥克阿瑟麾下的經驗並不愉快，他大可請朋友重新分配職務到別處工作，或接受民間私人企業優渥的工作機會，但「責任」和「無私」將他拉回到菲律賓，他也從未放棄希望能和麥克阿瑟將軍共事，況且他瞭解到該任務的重要性。¹⁸

在服務期間，艾森豪以起草菲國的國防計畫的專業角度提出以最經濟的價格提供該國武器以建立基本武裝力量，卻明顯遭受到政治干擾正確的軍事決策，¹⁹然而他在忿忿不平中整理思緒後，得到了一個軍人必須瞭解的問題。他說到：「當長官做出決定時，『我們的態度…應該是我們已經對這個議題提供最好的專業建議了，不管最後決定是如何，我們都要準備好去執行上級決定。』這實際上就是專業軍人的行為規範、準據與服從指令。」²⁰

1939年9月1日，納粹德國入侵波蘭，英法對德國宣戰不久，²¹艾森豪預見未來戰爭將無法避免，即向麥克阿瑟將軍請求返國參與國家的備戰工作。²²由於麥克阿瑟將軍及菲國總統

對艾森豪的專業精神與處事態度讚譽有嘉，並極力慰留他在遠東地區輔以重任，菲律賓奎松（Quezon）總統還準備了豐厚的待遇，挽留他在馬尼拉服務，顯然為他所拒。²³艾森豪說：「總統先生，您的提議夠叫人喜歡。但錢的數目不能改變我的決心，我整個一生已獻給了一個目標，我的國家和我的職業，我想回國效命。」；「…在遠東地區拒絕任何人提出的禮物，尤其是要以倫理為理由，是很容易變成嚴重的個人問題。」²⁴這件事顯示了艾森豪對國家的忠誠奉獻與無私的道德精神。

（三）得到馬歇爾將軍的青睞

1941年，歐洲地區戰雲密布。深知戰火不可避免的艾森豪自菲國返國後，奉命出任第三軍團參謀長，並要求策劃該團的大演習。²⁵他在演習前後沉著應付與解決各項問題，並且立定一項原則，艾森豪要求他的軍團在部隊訓練及裝備上的缺失要做到不准隱瞞、不找藉口，儘管軍團內部發現了許多不可避免的缺失，但仍有效地完成一次大兵團側翼的奇襲包圍，這項成就讓他受到了全美各地報導及華府的認識與讚許，²⁶也因為這次演習的成功晉陞為準將。²⁷

艾森豪對職責的自我犧牲和大公無私的素質，受到了陸軍部馬歇爾將軍的青睞，想調

任至他麾下工作。²⁸由於馬歇爾將軍最鄙視的一件事是任何人只考慮到為自己著想而陞遷的人。馬歇爾將軍為測試艾森豪的風格，遂而於約見時向艾森豪說：「曾經有位印象良好的軍官竟自我推薦被晉陞的各種理由，而讓我（馬歇爾）發怒了。」並且告訴艾森豪：「你現在就是一個個案。很不幸你只是個准將，你也將繼續當個准將。」艾森豪回答說：「將軍，您錯了。我一點都不在乎你所提的晉陞，以及你能晉陞我的權力。你要我來這裡執行一項工作。我不曾問你我喜歡或不喜歡這個工作。我只是服從並盡我的責任。」接著行禮後離開辦公室。²⁹至此之後，馬歇爾將軍開始提拔他，並薦舉晉陞少將。

三、艾森豪的領導事蹟

（一）火炬作戰任務期間

1942年初，一直處於德蘇交戰的動盪之下，蘇聯史達林（Josef Stalin）急迫要求盟國開闢第二戰場，以讓納粹德國分散其注意力，以減輕蘇聯東線單獨抵抗德軍的頑強攻勢，³⁰於是在美國提議及符合英國邱吉爾的戰略下，1942年7月25日美、英兩國首次聯合發動在北非的第二戰場—「火炬作戰」計畫行動，攻擊法屬非洲西北部地區。³¹馬歇爾將軍任用艾森

豪為美軍歐洲戰區司令官。此外，法、英兩國關係上早有裂痕，基於全般考量，此次行動以美為首的盟軍為主導。因此，艾森豪又兼任盟軍總司令，領導美、英兩國部隊及軍事行動。

由於這項任務除了時間、武器及載具的不足外，美英首次聯盟合作也讓艾森豪傷透腦筋，這兩個國家軍事編組的程序、術語與名詞等差異根本甚大。為了應付問題，在登陸作戰方面，他任命美軍克拉克將軍為副司令，完全授權統籌兩棲登陸計畫；³²在盟軍總部方面，由艾森豪自行籌劃，調和兩國部隊差異，採取關鍵措施，建立起美英兩國軍官密切合作的機構：³³

1、建立一個美、英兩軍都能認可的行政體系。例如，美、英兩軍的人事與後勤差異懸殊，須各自派補外，其他如情報處則任命英國軍官主事，美國軍官為副手；另作戰處則由美國軍官掌舵，英國軍官為副手。有關任務分配，都能做到均衡而使兩國軍官都能感受尊重而願意遵行。

2、兩國部隊一視同仁，以凝聚彼此的情感交流。例如，曾有位美國軍官辱罵英軍官是「英國狗娘養的」，造成英美部隊的衝突，艾森豪立刻毫不留情訓斥這名軍官：「你和這個

英國軍官爭論什麼我全不管，我也不特別介意你們打架。我必須說明，我認為在你的立場而言，你是對的…你罵他『狗娘養的』我勉強原諒你，但你罵他『英國狗娘養的』，我就不能原諒。」並於公開道歉後即刻遣調去職。³⁴

由此可看出，艾森豪無私的領導風格，共同為作戰目標努力。1942年11月8日，艾森豪成功率領美英聯軍登陸北非，迅速控制戰局，使得沙漠之狐—隆美爾軍團節節敗退。³⁵1943年由於艾森豪領導傑出，羅斯福總統與邱吉爾首相共同薦任艾森豪為地中海戰區盟軍總司令，晉陞為四星上將。

艾森豪與巴頓是軍旅生涯的好友，然而卻有一個特殊插曲，曾使艾森豪十分憂慮，就是巴頓將軍打人的意外事件，正考驗他的領導決策。火炬作戰後的1943年8月時，巴頓前往戰地醫院探視士兵時，因認為士兵裝病畏戰心態，分別辱罵及掌摑了兩位怯戰小兵，引起了基層部隊的反彈聲浪及國內輿論的批判，並要求艾森豪撤職查辦。雖然艾森豪並不寬恕巴頓的作法，但他確實瞭解巴頓的動機與感受，為此事件也致憂慮難眠數天。³⁶最後，艾森豪決定把已經寫好的懲誡書燒掉，並命令巴頓向該軍團內各單位及士兵道歉。³⁷

此事件的各方批評，美國國會議員及文官，要求召回巴頓接受軍法審判，但艾森豪仍以維護主官威信為由為他大力辯護。艾森豪說：「在一個醫院打罵士兵，不下於殘酷，除非解釋為感情極衝動狀態，這正是巴頓所常有的。他的情緒緊張與衝動，正是使他成為陸軍卓越領袖的品質。在追擊及擴張戰果時，就是需要這樣一個指揮官。」他的堅持，獲得了陸軍部長史汀生及馬歇爾將軍的支持，保住了巴頓的指揮職。³⁸

當事件平息後，巴頓寫了一封信給艾森豪說道：「我實在找不出適當的文字，來表達我的憂傷，因為你對我的恩深似海，我願意為你犧牲生命，而今竟使你因我而苦惱。」³⁹由於艾森豪明智領導及寬厚心胸，讓巴頓由衷感謝地為艾森豪服從賣命，並於往後的大君主作戰，擔任佯攻登陸加萊地區的軍團司令及陸歐作戰，終獲空前戰果。

（二）大君主作戰任務期間

1944年盟軍準備進行大規模登陸歐洲作戰，參戰國達十餘國、近三百萬大軍，此刻極需要一位超凡睿智的領導者擔任盟軍統帥，另因考量大君主作戰與火炬作戰的組織編組非常類似，均以英、美盟軍為主體，又艾森豪在火炬

作戰行動中優異表現，羅斯福總統在考慮人選時特別推薦艾森豪，迅速地獲得各國認同，主要原因乃是他的人緣、溝通協調能力、優質的領導能力等。⁴⁰惟本次作戰比火炬作戰任務更為艱險，多國部隊組成複雜，要有一致協調與行動，並順利渡過英吉利海峽強攻德軍的堅強防備，確實是一項考驗。

艾森豪在就任大君主作戰的盟軍統帥時，這場史上規模最大的反攻登陸作戰，他卻沒有將所有時間花在所屬高階指揮官及參謀上，他政策是分配三分之一的時間用來巡視部隊，將注意力集中在關懷士兵與食宿上的問題，並排除閱兵、記者隨行、部屬跟隨等，他隻身視訪士兵的作風已發展成一種非正式及友善的密切交往，這也為他與他的部隊帶來了士氣與希望。⁴¹艾森豪說：「高層司令部視察部隊的重要性，包括政府最高層官員的偶爾視訪，其對提高士氣的價值幾乎無法加以低估的。」、「當士兵在任何地方看到非常高階長官出現在周圍與他們話家常，都會讓士兵們無比的高興……」、「視察是指揮官所必備的基本工具之一，而關心官兵是成功的關鍵。」⁴²

當艾森豪決定選擇1944年6月6日作為大君主作戰的攻擊發起日時，他擔負的責任是何其

重大，尤其為了維持各國間齟齬不斷的跨國盟軍體系，他從不表露其挫折感，還盡力制止各國間分歧意見。在他下達「展開行動」的命令後，坐在桌子預擬了一份任務失敗的新聞稿：「我們發動的登陸作戰…失敗了，我必須把投入的軍力撤離戰場。會在此刻發動攻擊是我根據最精確的情報做出的判斷…我方將士已為這場戰役英勇奮戰，若有任何失誤之處，全都是我一個人該負起的責任。」⁴³由此可見，擔任領導者應具有無畏的抗壓能力與承擔力。

值得一提的是，艾森豪面對英軍蒙哥馬利將軍的領導與服從問題。他們兩位是火炬行動期間，共同擊潰北非德軍的優秀將領。⁴⁴面對大君主作戰的反攻行動，合作卻備極艱辛，由於美英軍事傳統不同調的影響，加上對戰略與戰術的歧異，以及彼此個性與行為大相逕庭，使同盟關係幾近破裂。

諾曼第登陸後，蒙哥馬利認為要採取保全實力的單一集中攻勢戰略構想而為艾森豪反對後，⁴⁵蒙哥馬利自此之後藉由一連串事件來挑戰艾森豪的職權，蒙哥馬利不斷地大肆批評艾森豪：「完全與陸上作戰脫節，根本不瞭解與德國人作戰。」而且還傲慢無禮要求艾森豪前往見他討論問題，在討論期間蒙哥馬利要求單

獨與艾森豪對話，不許其他人來議事，艾森豪雖身為盟軍統帥，然為了盟國團結，答應蒙哥馬利的要求。⁴⁶然蒙哥馬利因辯論時態度惡劣，艾森豪不得不提醒蒙哥馬利有關長官與部屬間的倫理態度。

蒙哥馬利在日後作戰期間，仍不斷在盟軍中對艾森豪領導問題進行挑戰職權的造謠與詆毀，面對蒙哥馬利姿意妄為行徑不斷上演，除了決定向上級報告換掉蒙哥馬利，並向英國首相邱吉爾請求糾正蒙哥馬利的行為。⁴⁷這才讓蒙哥馬利驚覺瞭解到，他的職權行為已嚴重逾越了倫理分際，遂而以電報向艾森豪道歉。歐戰勝利後，蒙哥馬利將軍於1945年6月7日給艾森豪一封親筆函寫到：「…我要告訴你，能在你麾下服務是種榮幸與光榮。我非常感謝你對我的明智指導與寬宏大量…在那段艱困歲月裡，你讓我不致走偏，給了我很多指導，謝謝你為我付出的一切—你忠誠的好友·蒙提」。⁴⁸

無疑的，艾森豪的堅忍風格及優異的領導能力，緩解了內部紛擾的危機。故復興歐洲大陸的結果，也因為盟軍內部團結終能獲得最後的勝利。

參、案例分析與啟示

一、艾森豪的服從倫理與作法

（一）自我要求，克盡本分

「服從」是軍人的天職，所謂「合理是訓練，無理是磨練」。艾森豪在志願從軍的階段時，就確認了軍職工作即是他未來不變的志業。如同前述艾森豪在西點軍校時，最熱愛足球的他，因一場球賽中嚴重負傷，若暫且聽從醫官指示復原後，應可再次投入他的喜好。然而，他得必須面對該校重要的騎術課程與教官嚴格的實作訓練，在這兩難間的取捨，便是艾森豪自我節制的道德表現。顯然，在艾森豪的選擇下，拋開免操課的證明，確認了他來西點軍校的目的所學為何。榮譽的使然，進而服從教官的指令，負傷忍痛完成使命，而放棄自己最喜愛的足球活動。

（二）謹守分際，理直氣和

服從是一種倫理秩序的建立，是一種負責任的展現。所以，建構一個有倫理、有秩序的體制，身為軍人都應該養成服從的性格。是故，艾森豪在從事參謀職涯期間，無論上級安排調派至任何地方或所到部隊對於他的軍旅職涯中，是否會影響陞遷的機會，而有所選擇積極性強度。他皆以一貫理直氣和的敬業態度做好分內工作。在面對長官所賦予重任的計畫時，

亦能秉持「服從倫理」的精神受命執行，並適時在分內職責表達意見及提出建議。

因此，艾森豪隨麥克阿瑟將軍至菲律賓服務組建軍隊，他的「參謀道德」使然，有效提出專業角度向上級意見具申，雖然建議未被採納，但身為專業軍人仍必須有所服從上級指示，選擇依令而行。菲國總統想以金錢方式留用他擔任軍事顧問，他明確表示此已違反軍人應有的正當性與合法性，而斷然拒絕錢財誘惑，並申請回國效命。這都足以顯示艾森豪恪遵專業軍人的行為規範與道德勇氣。

二、艾森豪的領導倫理與作法

（一）溝通整合，凝聚向心

領導者與團隊成員在溝通時，不該抱有等級之別或階級距離，而是開放、誠實的互動，以真實達到意見的交流。因此，艾森豪擔任火炬作戰及大君主作戰的指揮官時，面對處理聯軍的迥異風格及彼此都保有各自的榮譽感的情形下，而不致產生形成磨擦、誤會，他所採行的諸項措施，的確是領導者需要悉心溝通協調方能達成，此種凝聚部隊情感與向心力，扮演好整合與調合的角色，無疑確實是凝聚聯軍戰力的重要來源。

所以，領導者要懂得如何帶領真實的部屬，

瞭解好團隊氛圍絕非單純地摒除所有衝突，而是藉由有效地管理與處理衝突，增進團隊的信任感，除了展現領導者於團體中的影響力，也因善用部屬接受的有效方法，發揮了相輔相成的領導功效。

（二）正直負責，用人唯才

領導能力事實上，是領導人潛意識表達出來的風格與人格特質。艾森豪曾說：「在很多方面風格是領導的一切。而風格就是正直。例如，擔任領導職的你，委派某些事給部屬時，這絕對是領導者的責任，身為領導者必須對你部屬的所作所為負完全責任。」⁴⁹由於艾森豪的大公無私的魄力，雖然面對曾是長官、好友，現又為部屬的情形，如巴頓將軍；或是面臨英軍領導將領對領導者的挑戰，如蒙哥馬利將軍。艾森豪皆以無私方式，妥善處理與指導將領們的個人領導問題，讓沙場戰將敬佩服從接受指揮者的領導。

（三）以身作則，關懷部屬

「十九顆星（19 STARS）」及「為將之道（American Generalship）」等書的作者艾德格·普伊爾（Edgar F. Puryear, JR.）曾訪問多位四星將軍一個領導的問題：「如何領導部屬能夠願意在各種作戰任務中犧牲奉獻。」

受訪者答案是一致的：「領導者首先必須以身作則，並且展示在服役期間把自己奉獻給上帝和國家；其次，他必須表達對那些為他服務的部屬的關懷」。⁵⁰

在艾森豪的決策過程中與部隊保持接觸扮演著極重要的角色。艾森豪在擔任大君主作戰的統帥期間，並沒有將所有時間花在所屬高階指揮官及參謀群身上。他經常放下身段，親訪部隊士兵與他們對話，直接地瞭解基層部隊問題，並進而改善官兵生活。艾森豪在回憶錄記載，關懷部隊主要原因是：「士兵喜歡看到指揮官本人。他們非常在意指揮官對他們的疏遠或冷淡。因此，對長官的視察，即使走馬看花，士兵們都會認為這是長官對他們的關心。指揮官儘量參與和部屬見面與談話，這對提升士氣有極大助益，相較影響戰爭結束的其他因素而言，士氣是最為重要。」⁵¹因此，我們可以瞭解到，艾森豪這樣做其目的不外乎是促進彼此相互間的信任，大家同是一種夥伴關係的感覺，此乃團隊精神中所必須具備的基本要素。

三、對國軍官兵領導與服從的啟示

（一）軍人武德是實踐軍中倫理的根本

西方兵聖克勞塞維茨曾說：「武德是戰爭中

最重要的精神戰力，也是軍隊無形統帥，因為統帥只能指揮軍隊的整體，不能指揮軍隊的各個單獨的部分，對於統帥不能指揮到的部分，必須靠武德來填補。」⁵²同理可說，由個體軍人所組成的軍隊團體，軍中倫理實踐的根本在於軍人武德的培育與涵養。

美國陸軍準則中將忠誠 (loyalty)、責任 (duty)、尊重 (respect)、無私服務 (selfless-service)、榮譽 (honor)、正直 (integrity)、個人勇氣 (personal courage)，作為美軍官兵道德修養的核心德目，⁵³經由這些武德信念的培育與涵養，可以建立專業軍人應有的正確價值觀，以此為本，進而奉行實踐領導與服從的軍中倫理，艾森豪將軍案例即為明證。換言之，有武德信念的軍人，在正向價值觀的指引下，能奉行實踐軍中倫理，恰如其份的扮演好領導者與服從者的角色，成為受長官信任的部屬、受部屬信仰的長官；反之，武德信念不夠堅定的軍人，恐會受到軍中傳統惡習的不良影響，因而喪志退伍或者被劣者同化。

因此，就整體而言，國軍應不斷強化、培育官兵的軍人武德與信念；就個體而言，國軍官兵應持續精進武德信念的涵養。從形塑個人正

確的價值觀，擴展為建立優質的組織文化，此為實踐並改善軍中倫理的根本之道。

(二) 服從倫理非盲目服從長官

由於組織任務特性使然，軍隊為有效維護紀律、發揮效能，因而特別強調部屬必須嚴守服從長官奉行命令之要求。例如，國軍人員生活規範的《內務教則》第3章即規定：「軍人依其職務及軍階，有長官與部屬之別，長官承上級授權下達命令，部屬須服從長官命令，徹底執行，以圓滿達成任務。」如有部屬不奉行服從倫理，違抗長官命令，甚至公然侮辱、暴行犯上者，將被以《陸海空軍刑法》第四章「違反部屬職責罪」懲處。

然而，服從倫理並非要求部屬唯唯諾諾、盲目地服從長官的領導，而是謹守角色份際。國軍官兵應學習艾森豪將軍的理念與作法，一般狀況下，部屬尊敬、服從長官的領導與指揮，但當與長官意見不同時，仍勇於發揮「參謀道德」，秉持「專業精神」，並恪守軍中倫理，以「理直氣和」的態度向長官提出意見具申；而當長官最後做出與自己意見不同之決定時，部屬即應停止爭議、捐棄成見，相信長官較部屬的視野宏觀、學養優越、歷練豐富，尊重、服從長官職權，執行命令。

不過，如果覺得長官下達的命令明顯有問題時，部屬服從與否，則應取決於判斷、查證長官的命令是否符合「正當性」(legitimacy)及「合法性」(legality)?⁵⁴因民主國家的憲法蘊含立國精神與原則，具備正當性，是各項法令的根源，故專業軍人應以遵行憲法為上，法律次之，命令再次之；如長官命令牴觸法律、憲法，即嚴重危害民主憲政法治精神，受令部屬要有「道德勇氣」拒服從。

(三) 領導倫理優於威權統御

不同於指涉範圍廣泛的「領導統御」⁵⁵，「領導倫理」專指領導者在領導過程中應遵循的道德原則(指揮道德)，要求領導者應公正無私，以同理心尊重、信任被領導者，不可濫用權威、侵害部屬權益，強調對下屬的關懷照顧與指導培育，是領導者應有的德行及應盡的義務。管理學者研究指出，在風格迥異但同樣成功的「領導技巧」背後，存在著一種共通的东西，那就是「領導倫理」，它是領導者對被領導者能否發揮影響力的非權力性關鍵因素(軟實力)。⁵⁶

領導者可能會於職涯的不同階段，以不同的方式犯下道德缺失，有時候競爭壓力會使領導者放棄道德原則，轉向以破壞方式成就目標。

⁵⁷例如，案例中的蒙哥馬利將軍及巴頓將軍，他們在崛起的方式或許符合了倫理道德規範，但成功所帶來的權力卻使他們驕矜自滿，無法遵從眾所一致的道德行為標準。所以，蒙哥馬利與巴頓只能算是權力行使者，而非好的領導者。

領導者若只強調的階級權威、軍紀法規，僅能使部屬因畏懼而應付服從(口服心不服)；因此，國軍領導幹部切不可再沿用傳統的威權領導與統御作法，應學習艾森豪將軍的領導倫理與指揮道德(人性領導)，「視兵如親」一如同父兄視部屬如子弟(作之親)，在日常生活上盡心盡力關懷照顧，使其感動服從、「作育英才」一如同老師視部屬如學生(作之師)，在職涯發展上盡心盡力指導培育，使其敬佩服從。如此方能維繫軍中上下關係之和諧，進而發揮組織團隊效能。

肆、結語

總結而言，上下之間和諧互動的領導與服從，是「軍中倫理」的核心要義與重點。領導者與服從者之間，若只強調硬性(他律)的階級權威、軍紀法規，僅能造就軍隊表面假象的秩序、形成消極被動的風氣；唯有以軟性(自

律)的「信仰」、「信任」軍隊倫理為主，上下之間方能關係和諧、團結一心，因而產生積極主動的熱情與活力，促使部隊發揮最高效能。

分析艾森豪將軍服從與領導的成功事蹟可知，在眾多相關因素中，個人「自律的武德」是主要的關鍵所在，以此為主並善用方法，人人皆可成為上級長官信任的部屬、下級部屬信仰的長官。因此，國軍幹部當效法學習艾森豪將軍服從、領導的理念與作法，在部隊中力行實踐，促使國軍上下團結和諧、發揮保國衛民效能，獲得民眾的信賴與支持。

- 1 詹哲裕，《軍事倫理學—軍事專業倫理的理念與培塑》(臺北:文景書局,民國96年8月),頁253。
- 2 Cheng Lap,〈追隨者的責任,不是被動的服從〉,《鳴人堂》,2015年8月18日,〈<https://opinion.udn.com/opinion/story/6777/1129512>〉(檢索日期:2018年4月25日)
- 3 學習領導,首先是服從;其次是信任別人,也要值得別人信任;第三則是要有獨立的思考能力。Larry Donnithome,陳山譯,《西點軍校領導魂》(臺北:智庫,民國91年11月),頁16-17、88。
- 4 高峴博視著,劉皖蓉譯,《艦長不能說不知道,艦長永遠有答案》(指揮官 件)(臺北:大是文化,2017年6月),頁17。
- 5 〈《艾森豪傳》:二戰十大名將的傳奇一生〉,《每日頭條》,2017年4月25日,〈<https://kknews.cc/zh-tw/news/b2blm69.html>〉(檢索日期:2018年4月25日)
- 6 E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander)(臺北:黎明出版,1976年6月),頁5。
- 7 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries)(臺北:國防部史政編譯局,1981年),頁48。
- 8 許龍君,《中外名將領導風格》(南投:領航文化出版社,2002年8月),頁60-61。
- 9 艾森豪投考西點軍校動機之一,是他愛好競賽與運動。他進軍校時對足球抱很大野心,並於二年級時成了西點足球隊的正式成員,並以極度 而享譽一時。E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander),頁5。
- 10 Edgar F. Puryear, JR.著,李則芬譯,《美國近代四位名將之研究》(A Study in Military Character and Leadership)(臺北:黎明文化,1980年3月),頁16-17。
- 11 艾森豪初官時派任於墨西哥邊境的德州聖安東尼市休士頓堡的步兵第19團,由於該工作十分愜意,他人緣廣及工作態度好,得到該營指揮官批准當當地民營軍校任橄欖球教練,並獲得多場球賽勝利。在此期間,墨西哥革命突然襲擊新墨西哥州時,艾森豪亦為上級信任,指派訓練國民兵部隊,預備增援墨西哥懲膺作戰。E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander),頁38-39。
- 12 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War)(臺北:麥田出版,1995年12月15日),頁40。
- 13 艾森豪在巴拿馬運河擔任水道警戒任務,由於美國官兵不喜歡駐紮炎熱悶室的巴拿馬,往往大多美軍於此地,都全心全意力求在工作上不要耗盡體力,使其安逸舒適。但艾森豪任康諾將軍的副司令,瞭解責任所在,並依據主官願望調節自己的行動,督導官兵達成司令的要求。Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁43。
- 14 潘興將軍時任「戰役紀念物委員會」主任委員,便吩咐艾森豪一項工作,把歐洲各地美軍曾在第一次世界大戰中作戰過的戰場彙編成冊,艾森豪並未推辭這份艱鉅工作,並習有的效率完成長官的使命。Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁46。
- 15 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁44-46。
- 16 時任少校軍事助理的艾森豪,他的業務是草擬麥克阿瑟將軍的報告文件及信件,並負責辦公室的全般業務,從陸軍部那裡,艾森豪認清了政治與軍事之間劃分明確界線的不可能。麥克阿瑟是嚴厲的監督者,更是賞罰嚴明的執行者,他賦予任務就是完成任務。

- E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander),頁10。
- 17 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁3。
- 18 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP)(臺北:麥田出版,2002年5月),頁13。
- 19 艾森豪在菲律賓的經歷備受挫折,原崇拜的麥克阿瑟將軍,卻讓他於此行深有感觸與失望,原因乃麥克阿瑟曾宣稱要以十分經濟的方式成功地編成及訓練一支有素的菲律賓軍隊,一旦獨立後,可防禦抵抗外來的侵略,卻卻大異其趣的消耗了不充足的人物力,由於艾森豪奉令執行嚴格命令,不得不依令而行。Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁47。
- 20 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁70。
- 21 第二次世界大戰實際上乃從此時開始。B. H. Liddell-Hart著,鈕先鍾譯,《戰略論:間接路線》(STRATEGY:The Indirect Approach)(臺北:麥田出版,1997年5月15日),頁291。
- 22 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁45。
- 23 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁12-13。
- 24 在艾森豪從菲律賓返回美國前,麥帥及菲國總統奎松想將艾森豪續留在菲國任用。奎松總統甚至給了艾森豪一張新的他已先簽署的合約,只要艾森豪留在菲國,薪水數目的部份,由艾森豪自己填進去。請參見,Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁45-46。Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁13。
- 25 此刻國際間戰雲密布,納粹德軍攻入丹麥、挪威、比利時、荷蘭與法國,英國遠征軍被迫於法國敦克爾克撤退回國。艾森豪警覺到戰爭可能波及至美國,返國後派任華盛頓州路易士堡的步兵第十五兵團訓練官,全心投入訓練作戰部隊,認定很快將置身戰火。美國為加強作戰準備,成立許多部隊,1940年6月出任了第三軍團參謀長,並奉命在兩個月內策劃第三軍團大演習。
- 26 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁48。
- 27 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁48。
- 28 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁48-49。
- 29 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁11-12。
- 30 陳柳,〈諾曼第戰役期間德國防衛作戰之探討〉,《歐美研究》,第32卷第3期,民國91年9月,頁500。
- 31 Robert O. Paxton著,陳美君、陳美如譯,《西洋現代史(下)》(Europe in the Twentieth Century II)(臺北:五南圖書,2006年11月28日),頁496。
- 32 Martin Blumenson著,蔡澔琪譯,《艾森豪-歐戰盟軍最高統帥》(Eisenhower)(星光出版社),頁22。
- 33 艾森豪著,國防部史政局譯,《歐洲十字軍》(Crusade in Europe)(臺北:軍事譯粹社,1976年9月),頁82-83。
- 34 Edgar F. Puryear, JR.著,李則芬譯,《美國近代四位名將之研究》(A Study in Military Character and Leadership),頁171。

- 35 〈美國五星上將,艾森豪將軍傳奇的一生〉,《每日頭條》,2017年2月20日,〈<https://kknews.cc/zh-tw/history/x5m96bg.html>〉(檢索日期:2018年4月29日)
- 36 E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander),頁101。
- 37 Edgar F. Puryear, JR., Nineteen Stars (Virginia: Presidio, 1994), p.192
- 38 Edgar F. Puryear, JR., Nineteen Stars, pp.193-194
- 39 Edgar F. Puryear, JR.著,李則芬譯,《美國近代四位名將之研究》(A Study in Military Character and Leadership),頁189。
- 40 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁139。許龍君,《中外名將領導風格》,頁63。
- 41 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁89。
- 42 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁117。
- 43 David Brooks著,廖建容、郭貞玲譯,《品格 履歷表與追悼文的抉擇》(The Road to Character)(臺北:天下文化,2016年3月30日),頁161。
- 44 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁17。
- 45 Martin Blumenson著,蔡澔琪譯,《艾森豪-歐戰盟軍最高統帥》(Eisenhower),頁110。
- 46 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁351。
- 47 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁354-357。
- 48 Edgar F. Puryear, JR.著,李則芬譯,《美國近代四位名將之研究》(A Study in Military Character and Leadership),頁185。
- 49 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁13-14。
- 50 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁270。
- 51 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁92-93。
- 52 Carl Von Clausewitz著,鈕先鍾譯,《戰爭論》(On War)上集(臺北:三軍大學,民國78年),頁281。
- 53 U.S.Army, "The Army Values," ARMY.MIL FERTURES, 2017, <<https://www.army.mil/values/>> (檢索日期:2018年5月26日)
- 54 郭雪真,〈軍事生活的倫理判斷:服從命令?〉,郭雪真編,《軍事倫理學》(臺北:翰蘆圖書,民國102年8月),頁179。
- 55 「領導統御」泛指領導幹部履行個人職責、達成組織任務(目標)及照顧部屬權益的一切(軟性與硬性、有形與無形)作為,軍隊領導統御的架構為:「是一知一做」(be-know-do),將領導者的「品德」(be)、「能力」(know)、「行動」(do)視為相互連結的整體。趙本立,《軍事領導學》(臺北:大屯出版社,民國93年1月)。
- 56 王俊南,〈「軍事倫理」要義與案例:現代專業軍人應有的認知〉,《空軍學術雙月刊》,第659期,民國106年8月,頁151。
- 57 Joseph S. Nye Jr.著,國防部譯,《領導力》(The Powers to Lead)(臺北:國防部史政編譯室,2010年10月),頁144。

Facebook社群的使用動機與認知 與及行為對工作滿意度之影響 —以志願役士兵為例

著者／蔡金倉

空軍通校83年班
現為空軍戰術管制聯隊副主任
元智大學管理學院博士

隨著網際網路的普及與網路使用人口的逐年攀升，帶動社群的網路發展，網際網路不僅可以快速的分享資訊，有效的溝通觀念，也可以相互影響彼此的看法，網際網路儼然地已在大眾生活中扮演著不可或缺的重要角色。

本研究透過「使用和滿足理論」(Uses and Gratification Theory)的觀點，探討志願役士兵使用Facebook社交媒體的動機、認知與行為，意圖瞭解其使用Facebook「內在動機」與「外在動機」對於行為意圖之影響，評估其影響對於組織滿意度的相關性；另根據財團法人台灣網路資訊公司(Taiwan Network Information Center, TWNIC)的統計資料顯示，15~19歲為使用即時通訊最多的年齡層，84.0%使用社交媒體，94.9%使用線上社群，依賴手機溝通或分享心情。本研究的理論模型經由量化的多元迴歸分析的測試，所擬的9個假設都獲得正向影響，而使本研究獲得理論上的支持。因此，本研究結果可提供從軍配套方案，鼓勵新一代青年人加入志願役士兵。

壹、緒論

一、研究背景與動機

由於資訊科技快速發展，徹底改變人們食、衣、住、行、育、樂，透過網路，人們可以隨意獲取想要資訊而不受時間與空間阻隔，網路

已成為人類生活中不可或缺的一部分了。在網路之用途幾乎在每個年齡層都有人會使用，網路所帶來的便利性也是眾人皆知的，尤其網路社群為人們建構社會連結與生活脈絡，帶來全新互動模式。

隨著網際網路的普及，網路使用人口逐年攀升，帶動社群網路發展，網際網路不僅可以快速的將資訊傳遞分享，有效的溝通彼此的觀念意見，也可以相互影響彼此的看法。志願役士兵經由網際網路分享自身意見與經驗，同時也從網際網路取得所需的資訊已成為一種趨勢。本研究從Facebook社群使用動機與意圖，來探討其對志願役士兵對工作滿意度之影響，此為本研究的動機一。

隨著兵役制度的轉型，國家的兵源轉型成募兵制度(志願役士兵年齡層平均在18歲至32歲間)，年輕族群最喜好就是上網，根據過去研究，志願役士選擇離營主因為壓力，壓力不止於外部環境施壓，還包括內在責任與榮譽，透過使用動機和獲得需求滿足，滿足了志願役士兵溝通的需求，藉由Facebook社群的使用動機，來預防志願役士兵危安事件，此為本研究的動機二。

過去研究對於使用媒體需求主要由兩項因素所組成，娛樂因素視為「內在動機」(Intrinsic motivation)與資訊因素視為「外在動機」(Extrinsic motivation)。個體行為表現同時受到「內在動機」與「外在動機」影響，因此，本研究歸納「內在動機」與「外在動機」之前因變數與「情感評價」及「認知評價」，探討不同面向動機對於「情感

評價」與「認知評價」之影響，此為本研究的動機三。

二、研究目的

一般人對Facebook社群印象多半屬於青少年娛樂，Facebook社群可能突破傳統青少年族群印象，尤其以現代數位遊戲已發展至手機可攜式裝置。Facebook社群不只是娛樂，而且附帶了學習，在Facebook社群中思考的內容是什麼並不重要，重要的是思考方式。本研究探討志願役士兵Facebook社群使用動機與認知及行為目的：

- (一) 以滿足與使用理論來探討對情感評價與認知評價之影響因素。
- (二) 以情感評價與認知評價觀點來探討行為間自我認同與工作認同差異。
- (三) 以情感評價與認知評價觀點來探討壓力間人際關係差異及對工作滿意度差異。
- (四) 藉由志願役士兵資訊安全行為來探討志願役士兵資訊安全意識。

貳、理論與文獻探討

過去文獻中可得知服務品質對服務價值與滿意度可由不同理論來解釋，如重要度績效分析(Importance-Performance Analysis, IPA)是由Martilla & James (1977)所提出的分析方法，以汽車業者所期望提高旅客之忠誠度為案

例，衡量汽車業者在服務品質於消費者心目中的重要程度和滿意程度。本研究探討Facebook社群的使用動機與認知與及行為對工作滿意度之影響時，以刺激、有機體、反應SOR理論（Mummalaneni, 2005）。志願役士兵所處環境氣氛將產生正向影響志願役士兵的情緒狀態的要素（影響和激勵），透過動機與意圖間情感與認知評價，顧客忠誠度進而影響自我認同及工作認同。

一、動機

Rosengren (1974) 「使用與滿足理論」(Uses and gratifications theory) 可說是大眾傳播理論中閱聽人研究的主流，然而媒體(media)使用與滿足理論主張個人使用媒體是為了滿足動機；動機滿足會強化人們持續去使用該媒體。這是因為人具有自我控制與調節之能力，會依據內心感受之需求而產生回應。

使用與滿足理論的觀點強調人們有自我了解和自我實現方向，相信閱聽人有能力去選擇滿足符合他們需要的潛力（翁秀琪，2011）。80年代以後便有越來越多的實證研究主張來建構新的理論基礎，並努力將媒介使用與媒介效果整合為一，再發展成涵蓋面更廣的傳播模式，例如：Palmgreen et al., (1985) 等人就整合了過去許多使用與滿足的研究成果，努力以全新、全面性的社會觀點，來尋找出獲得滿足過

程的新定位（翁秀琪，2011）。

二、感受

（一）SOR 模型

SOR刺激（Stimulus）、有機體（Organism）反應（Response）為模型為 Mehrabian 與 Russell 於 1974 年由環境心理學中所發展出來，屬於行為學派「刺激回應」的概念，為置入生物個體的認知與感情作為情境刺激與生物個體行為回應之間的中介，產生個體的趨避行為（Mummalaneni 2005）。消費者在各種因素的刺激下，產生動機，在動機的驅使下，做出購買商品的決策，實施購買行為，購後還會對購買的商品及其相關渠道和廠家做出評價，完成了一次完整的購買決策過程。

（二）沉浸理論

Csiksentmihalyi (1975) 以在行為為主逐漸轉移至內在動機的，認為當人們在進行活動時，如果完全地投入所從事的情境中，並集中注意力、過濾掉所有不相關的知覺，喪失了自我意識並且覺得對環境可以有所控制。沉浸的狀態下的個體在專注網路或遊戲中，均有可能造成該個體忽略視外在環境的干擾，進而對人際關係造成影響。Javornik (2016) 認為，網路購物沉浸體驗的定義為個人完全投入在網路購物活動中的一種狀態。Huang & Liao (2017) 則認為，網路試穿的沉浸體驗是指個

人完全投入在網路試穿的一種狀態。因此，本研究參考 Manganari et al. (2009) SOR 框架概念，以沉浸體驗對於個人的行為及知覺產生的變化及影響，由於過程中為自己帶來的快樂與滿足感，也從主觀意識中形成整體生活品質提高。依據SOR理論，本研究對於Facebook社群情境狀態下，將「刺激」，在該模型中，刺激是志願役士兵所處環境氣氛，因為它影響到對志願役士兵的情緒。S變數內設定為內在與外在動機，「有機體」表示O變數，介於刺激和最終的行為，包括知覺、心理、情緒和認知活動。

三、行為

（一）行為與意圖

Zeithaml et al., (1996) 當消費者所接受到的服務品質良好，即表示消費者對於組織有正面的行為意向，可強化消費者與組織之間的關係。依據上述文獻的研究可知，使用者的行為意圖與工作認同，兩者間存在特定影響的關係。在Facebook社群的使用情境中，若志願役士兵使用Facebook社群行為意圖愈高，則其工作認同情形將愈高；反之則亦然。

（二）認同

許士軍 (1998) 為組織認同定義：「代表一個人對於所服務之組織具有隸屬感程度，做為團體成員之一，是否感到具有價值，並加珍惜這一地位」；關於員工對組織的態度，最常被

提到的觀念有「組織承諾」及「組織認同」，其中組織認同又更常被提及。因此，由管理的觀點，組織認同的概念是非常重要的，因為有高度組織認同的員工會做對組織最符合組織利益的決策，即使在沒有監督的情況下也一樣。

（四）壓力

Matteson & Ivancevich (1987) 曾指出並不是相同的壓力源就會在同一個個體上發生反應並產生症狀，事件都需要經過認知評價的過程，才能斷定該事件是否為壓力源，壓力的形成也由許多變項來控制。

四、工作滿意度

Hoppock (1935) 提出，他認為工作滿意是指工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受，即工作者對工作情境的主觀反應。整體生活品質與工作滿意之構面中，「工作負荷」構面未達顯著差異外，其餘各構面皆達顯著差異（余玉如等，2008）。

綜上述探討可知，因應兵役制度的轉型，在目前處於由募徵併行制轉為募兵制的時刻，如何留住人才，使他們在部隊中永續發展，所以對部隊的工作滿意度的探討有其重要性。

五、安全

從結構上來說，資訊安全主要包括；資訊設備安全、資訊安全、內容安全和行為安全（資訊安全概論，2016）。因此，需要賦予適當的

保護，降低其風險，避免遭受內在或外來的威脅。

資訊安全的定義、整體目標、涵蓋範圍，以及闡明當組織同仁在享受資訊化所帶來的便利服務時，資訊安全及管理機制的重要性。對於組織而言，資訊安全政策、原則、標準及合法要求非常重要，例如：必須遵守法律規定事項和契約義務、資訊委外、資訊設備外購等資訊安全的需求，資訊安全教育、預防與偵測電腦病毒及其他惡意軟體、企業永續經營的管理、違反資訊安全政策的後果等。

參、研究方法與理論基礎

一、研究架構

依據 Rosengren (1974) 媒體使用與滿足理論與本研究的目的及問題，建構出本研究的架構，研究架構將前因變數歸類第一個面向為「內在動機」，其包含沉迷經驗、逃避現實與打發時間；第二面向為「外在動機」，其包含社會互動、娛樂與尋求自我。本研究亦探討動機與意圖間情感與認知評價，透過顧客忠誠度並藉由行為及意圖對工作滿意度之影響，最後提高新世代年輕人加入志願役士兵及提高志願役士兵留營意願。

二、問卷設計

本研究問卷乃先參考相關文獻，利用群體決

策之腦力激盪法，歸納符合情境之衡量題項，建構影響問題予以確認彙整而獲得評估準則，再將其納入問卷設計，並據以製作問卷求取各項因子權重。

三、研究假設及衡量定義

本研究從動機、感受、行為和工作滿意度及安全五種面向探討。首先，情緒結構包含內在動機與外在動機，並採用意向之間的關係被確認。然後，透過行為中使用效果進行探討。

(一) 動機

情緒持續時間很短，產生的情緒包含語言、生理、行為和神經機制互相協調的一組反應。Smith, Haynes, Lazarus and Pope (1993) 認為情緒產生是因為個人理解實際所發生在自己身上的事件，該事件對於本身是否存在正面或益處。

(二) 感受

「感受」是生物的基本能力，為辨別有無生命活動的重要憑據，也是影響情緒的主要因素之一。依據SOR理論觀點 (Ariely, 2000)，志願役士兵經由Facebook氣氛的刺激情緒作為有機體，滿意或趨近或趨避之行為作為反應。學者Kaye (1988) 所歸納內在動機與外在動機，將Facebook劃分娛樂、逃避現實及社會互動、沉迷經驗；Teo, Lim and Lai (1999) 在使用網際網路的內、外在動機研究文獻中，情緒反

應與個人動機有關，例如功利主義動機會影響到個人目標與理性行為，而享樂動機所重視是個人享受與歡樂感覺，亦會影響到認知評價，而影響個人態度與行為，提出下列研究假設：

H1a：內在動機沉迷經驗 (a)、逃避現實 (b)、打發時間 (c) 對「情感評價」，有顯著正向影響。

H1b：內在動機沉迷經驗 (a)、逃避現實 (b)、打發時間 (c) 對「認知評價」，有顯著正向影響。

H2a：外在動機社會互動 (a)、娛樂 (b)、尋求自我 (c)、對「情感評價」，有顯著正向影響。

H2b：外在動機社會互動 (a)、娛樂 (b)、尋求自我 (c) 對「認知評價」，有顯著正向影響。

(三) 行為

1. 認同：消費者在評估產品或服務時，情感經驗就是來自於人機互動所產生的沉迷經驗 (Rieber, 1996)。湯宗益、廖莉芬 (2002) 提出若能讓使用者產生沉迷經驗，則使用者會很願意繼續使用。當使用者對於Facebook感到滿意時，則會產生顧客忠誠度使顧客對Facebook產生感情，透過參與形成偏愛並長期重覆購買或使用該產品。在進行購買行為購買愛好的產品或服務時所表現出來的各種行為，

而發生的購買商品的決策過程。情感激發的享樂主義價值，有時會有比較情感與功利性價值。邱憶惠 (2007) 研究指出個人的自我認同、工作認同、與專業認同先後交織成教師認同，自我意象是形塑教師認同歷程的核心，教師認同是持續的歷程，並朝向專業發展；知覺 (Perception) 是外界刺激作用於感官時，人腦對外界的整體的看法和理解，知覺反映是由對象的各樣屬性及其關係構成的整體所獲得改善認知程度，在環境刺激下，其中包含情感評價與認知評價 (Lee and Kozar, 2009)，而提出下列研究假設：

H3a：情感評價對 (a) 「自我認同」、(b) 「工作認同」，有顯著正向影響。

H3b：認知評價對 (a) 「自我認同」、(b) 「工作認同」，有顯著正向影響。

2. 工作壓力：壓力是一種動態情境。在情境中，個體要面對與自己所期望的目標相關的機會、限制及要求，並且這種動態情境所產生的結果被認為是重要而又不確定的。所謂的工作壓力是指個人在工作中知覺到個人能力與環境不能配合，而影響到身心健康及健康行為的一連串過程 (張寶仁, 1999)。Choi (2009) 結合使用滿足理論，對於特定人、事、物的信念所構成，個體動機會影響個人態度，對於特定人、事、物的態度與評價。藍采風 (2014)

認為壓力是一種刺激，是個人與環境互動的結果。壓力亦促使志願役士兵產生逃避動機，藉由逃避現實與現實脫離，從中感到愉快。

3. 工作負荷 (Workload)，它是指在單位時間內人體承受的工作量；而工作負荷也是為了達成工作任務，在心理與生理付出的數量和質量上的共同要求 (何易修，2000)。工作負荷包含體力負荷及心理負荷等兩種。體力負荷，又稱生理工作負荷，是指人體單位時間內承受的體力工作量的大小，主要表現為動態或靜態肌肉用力的工作負荷。對於屬勞動或操作者而言，依其承受負荷的狀況進行準確評定，既能保證工作量又能防止操作者超負荷工作，是人機系統設計的一項重要任務 (葉倩奴，2009)。

4. 人際關係 (interpersonal relation)，是指人與人交感互動時存在於人與人之間關係 (張春興，1998)。個人或團體會透過網路社群的網路服務，與使用對象溝通，透過網路社群長時間的溝通管道，在過程中產生社會化互動 (李月華、莊易霖，2010)。

H4a：情感評價對 (a) 「工作負荷」、(b) 「人際關係」，有顯著正向影響。

H4b：認知評價對 (a) 「工作負荷」、(b) 「人際關係」，有顯著正向影響。

(四) 工作滿意度

Seashore and Taber (1975)，工作滿意度作為社會指標，扮演著角色：(1) 提供給組織及管理理論一個重要的變項，透過工作滿意的研究，了解其影響，擬定適當的計畫及策略。

(2) 工作滿意代表社會中一種有價值的產物：若衡量心理的國民總生產，則社會中成員獲得工作滿意程度的多寡，應是其中一項重要的構成因素。(3) 組織內一種早期警戒的指標：若工作者對於工作滿意能不斷的監視，可及早發現該組織的缺失，及實際的不當調配、計劃，並予以補救。Davis (1980) 指出工作滿意度是員工對其工作喜好或不喜好的程度，若工作特性適合員工的意願，即產生工作滿意。影響工作滿意度，提出下列研究假設：

H5a：自我認同對 (a) 「內在滿意」、(b) 「外在滿意」(b)，有顯著正向影響。

H5b：工作認同對 (a) 「內在滿意」、(b) 「外在滿意」(b)，有顯著正向影響。

H6a：情感評價對 (a) 「內在滿意」、(b) 「外在滿意」(b)，有顯著正向影響。

H6b：認知評價對 (a) 「內在滿意」、(b) 「外在滿意」(b)，有顯著正向影響。

H7a：工作負荷對 (a) 「內在滿意」、(b) 「外在滿意」(b)，有顯著正向影響。

H7b：人際關係對 (a) 「內在滿意」、(b) 「外在滿意」(b)，有顯著正向影響。

(五) 安全

在資訊安全中所討論的資訊，一般而言，指的是企業或組織在營運時所「收集」、「產生」、「運用」的資料，它可以存在於任何形式，不論是有形或無形的，它可以是存在於電腦中的資料，列印或書寫在紙張上的資訊，甚至是存在於通訊中。近年來，因透過網路造成系統癱瘓案例層出不窮，造成重大的社會影響實際損失和由此事故所造成的聲譽損失令人痛心，提出下列研究假設：

H8：一般資訊安全對情感評價 (a)、認知評價對 (b)，有顯著正向影響。

H9：資訊安全政策對情感評價 (a)、認知評

價對 (b)，有顯著正向影響。

四、深度訪談資料分析

(一) 訪談前準備

本研究的主要研究對象係志願役士兵，因此，訪談對象採取小樣本的立意抽樣，為求樣本具代表性，樣本結構採三位志願役士官、三位志願役士兵，士官、士兵分別陸軍、海軍、空軍各一位。研究者與受訪者基於研究倫理，在研究結果的呈現上，所有足以辨識出個人資料將被隱匿或變造。

(二) 訪談大綱

本研究主要目的係以志願役士兵角度，藉由知覺程度、效能性、公平性、適當性及回應性

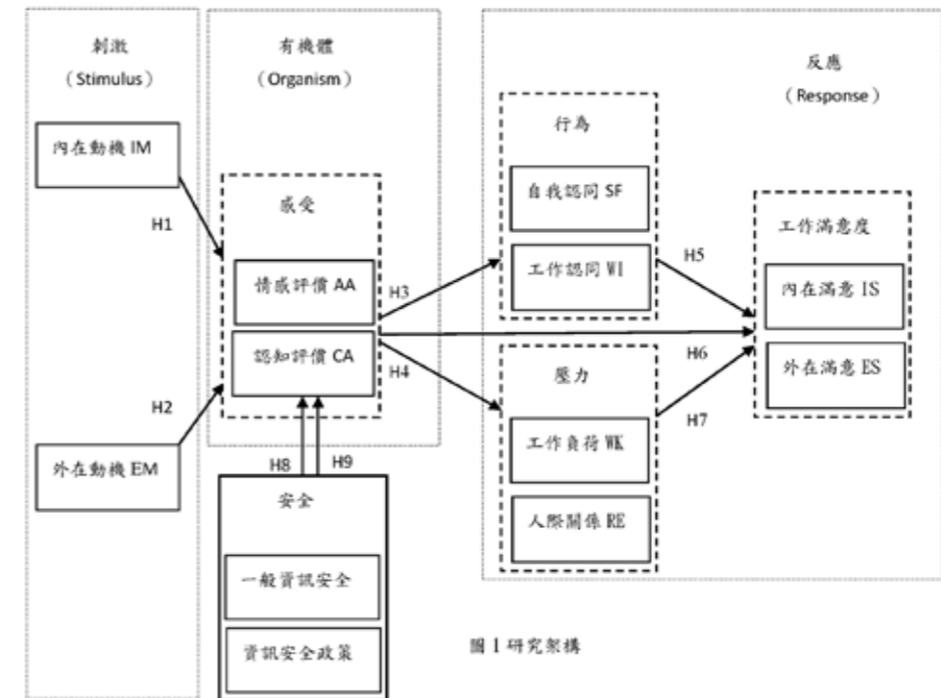


圖 1 研究架構

等五項指標評估工作滿意度，因此，除了以量化之問卷調查測量及分析其五項指標之結果，藉由當事人親身感受來深入探討其服役制度。

肆、研究結果

一、問卷調查

研究問卷於2016年8月20日至30日發放計，北部地區（宜基北北桃竹）計280份、中部地區（苗中彰投雲）、南部地區（嘉南高屏），計200份、東部地區（花東）、外離島（金連澎）計20份，合計500份，有效回收率100%，問卷方式採李科特（Likert）7點量表來衡量，分別是非常不重要、稍微不重要、不重要、普通、重要、稍微重要、非常重要，分別給予1、2、3、4、5、6、7分。

二、信效度分析

表1 信度分析表

構面項目	問項	Cronbach's Alpha 值	構面項目	問項	Cronbach's Alpha 值
沉迷經驗IE	4	0.91	自我認同SF	3	0.81
逃避現實EC	4	0.85	工作認同WI	3	0.80
打發時間KT	3	0.72	工作負荷WK	3	0.88
社會互動SI	4	0.73	人際關係RE	3	0.76
娛樂ET	4	0.73	內在滿意IS	3	0.71
尋求自我SE	3	0.70	外在滿意ES	3	0.70
情感評價AA	4	0.78	資訊安全GI	3	0.72
認知評價CA	4	0.79	安全政策SP	3	0.70

附註：
1. Cronbach $\alpha \geq 0.7$ 表示非常可信
2. $0.7 \geq (\text{Cronbach } \alpha) \geq 0.35$ 表示可信
3. $0.35 \geq (\text{Cronbach } \alpha)$ 表示不可信

本研究參考Cuieford (1965) 提出之Cronbach's係數，作為本研究衡量信度的標準，採用SPSS21軟體進行信效度分析，大多數大於0.7表示非常可信，顯示問卷內容之中一致性與穩定性，可當為後續分析使用。在效度方面，由於本研究之問卷設計係以理論為基礎，每個構面再輔以專家學者以往問卷設計修改而成，故本研究所使用之各項問卷之各問項，應能符合內容效度之要求。

三、樣本統計分析

本研究樣本之個人基本資料，受測者男性420人、女性80人，受測者年齡20歲以下50人、21~30歲450人最多、31~40歲10人，接觸Facebook一年以上最多計500人，平均上網遊戲每週數次490人，平均每次上網遊戲的時間5~10小時355人、10小時以上43人。

表2 平均統計表

問項	平均數	整體排序	個體排序	標準差	問卷內容
IE1	5.50	37	3	0.55	當我使用Facebook會不知不覺沉浸於Facebook經驗
IE2	5.55	18	2	0.88	大多數時會不知不覺得沉浸在使用Facebook裡
IE3	5.50	41	4	0.56	當我使用Facebook時讓我覺得很自在。
IE4	5.57	14	1	0.87	當我使用Facebook時我是專注的。
EC1	5.39	54	4	0.54	使用Facebook讓我暫緩我原來該做的事。
EC2	5.68	1	1	0.93	使用Facebook可以讓我忘記煩惱
EC3	5.50	35	2	0.50	使用Facebook可以讓我脫離壓力。
EC4	5.45	49	3	0.79	使用Facebook可以讓我忘記責任。
KT1	5.46	46	3	0.55	當我想打發時間時我會優先使用Facebook
KT2	5.62	3	1	0.91	當我有空檔時我會使用Facebook
KT3	5.50	36	2	0.54	當我無事可做時我會使用Facebook
SI11	5.45	48	4	0.58	我可在Facebook收到社群朋友最新的動態
SI12	5.64	2	1	0.91	當Facebook社群朋友貼文、回應、留言、更新近況、發佈連結及按讚等，我可以在Facebook收到通知。
SI13	5.53	22	2	0.50	我可Facebook搜尋平台、使用說明中心獲得服務、功能等說明。
SI14	5.50	39	3	0.79	整體而言我可以從Facebook立即獲得訊息。
ET1	5.51	33	4	0.56	從中獲得樂趣（如：了解朋友的最新動態、資訊分享、遊戲等）。
ET2	5.57	11	1	0.89	從Facebook社群成員處獲得歡愉（社群成員在塗鴉牆上分享笑話或有趣的影片）。
ET3	5.52	25	2	0.56	從Facebook中追求愉悅（資訊分享、情感交流、遊戲、回應留言、照片或影片等）。
ET4	5.51	32	3	0.81	被Facebook社群成員逗得樂開懷（社群成員在自己塗鴉牆上發表或回應有趣訊息等）。
SE1	5.54	19	3	0.66	當使用Facebook時接受其它的感覺與想法
SE2	5.56	16	2	0.81	在Facebook中尋求尋求社會認同
SE3	5.58	9	1	0.55	當我使用Facebook時，尋找自我認同。
AA1	5.51	31	4	0.57	我認為使用Facebook整體經驗是好的。
AA2	5.57	13	1	0.88	我認為使用Facebook令人感到放鬆。
AA3	5.54	20	2	0.55	我認為使用Facebook整體讓人感到喜愛
AA4	5.54	21	3	0.82	我認為使用Facebook整體讓人感到滿意
CA1	5.44	52	3	0.56	我認為使用Facebook能有效地達到目標。
CA2	5.44	52	3	0.56	我認為使用Facebook方便達到我的目標。
CA3	5.60	4	1	0.90	我認為使用Facebook達到目標感到輕鬆。
CA4	5.55	17	2	0.50	我認為使用Facebook對達到目標是有幫助
SF1	5.50	38	3	0.56	未來在新組織持續服務，令我感到愉悅
SF2	5.58	8	1	0.89	未來我仍會以國軍人員而感到驕傲
SF3	5.51	30	2	0.56	未來國軍的競爭力將是我該盡的責任
WI1	5.44	50	2	0.56	我對國軍未來環境感到憧憬
WI2	5.44	50	2	0.56	我會關心未來組織的所有相關訊息
WI3	5.60	4	1	0.90	持續在組織提供服務可提升我工作能力
WK1	5.48	45	3	0.55	我總覺得有做不完的工作。
WK2	5.58	10	1	0.89	我的工作影響到和家人相處的時間。

WK3	5.51	34	2	0.56	我的工作繁忙常使我坐立難安精神緊張。
RE1	5.49	42	2	0.59	我會擔心因為溝通不良，協調不佳而與同事有所衝突。
RE2	5.49	42	2	0.59	我和同事之間，會因為對事務的看法不同，而爭執。
RE3	5.56	15	1	0.87	我覺得工作太忙而無法兼顧人際互動。
IS1	5.48	44	3	0.55	整體而言我很滿意目前的生活現況。
IS2	5.58	7	1	0.90	我的薪資與朋友相比較，我感到滿意
IS3	5.50	40	2	0.55	我能從工作中得到成就感也使我發揮才能的機會。
ES1	5.52	27	2	0.67	工作上遭遇困難所獲得的協助感到滿意
ES2	5.52	27	2	0.67	我的專業技術可以勝任現在的職務
ES3	5.59	6	1	0.86	工作中得到成就感也使我發揮才能機會。
GI1	5.52	29	2	0.54	主管執行資訊安全管理任務。
GI2	5.57	12	1	0.90	建立資訊安全的管理組織，完成工作分派。
GI3	5.46	47	3	0.60	指定專人執行日常安全工作。
SP 1	5.52	23	1	0.63	同仁都同意資訊安全管理絕對必要。
SP 2	5.52	23	1	0.63	同仁經常接受資訊安全教育。
SP 3	5.52	26	3	0.84	同仁完全遵守資訊安全規則主動協助管理。

四、敘述統計分析

(一) 個體排序分析

1. 沉迷經驗：「IE4當我使用Facebook時讓我覺得很自在」為最高，由此可見，志願役士兵大概所有時間都待在軍隊，透過Facebook掌握周遭朋友的近況；另以「IE3當我使用Facebook時我是專注的」為最低，也說明在多元化社會裡，不見得用Facebook能加強自己專注力。

2. 逃避現實：「EC2使用Facebook可以讓我忘記煩惱」為最高，許多Facebook參與者可能就是為了逃避現實生活中的不如意所帶來的壓力，而躲到網路的世界中。故將注意力轉到一個能讓他發揮自己能力開創一番豐功偉業的Facebook中；另以「EC1使用Facebook會讓我舒緩我原來該做的事」為最低，在軍隊生活，志願役士兵常常說「我覺得壓力好大，什麼事都

做不好，經常被責難讓我挫折難過，不知如何是好！」負面情緒問題，放假後，遠離壓力選擇Facebook沒有進入障礙。

3. 打發時間：「KT2當我有空檔時我會使用Facebook」為最高，進入Facebook世界，主要獲得歸屬感、成就感及慾望與自我的滿足；另以「KT1當我想打發時間時我會優先使用Facebook」為低，可見認識朋友途徑Facebook不是唯一的選項，可以透過各種管道認識到新的朋友。

4. 社會互動：「SI2當Facebook社群朋友貼文、回應、留言、更新近況、發佈連結及按讚等，我可以在Facebook收到通知」為最高，可見雖然是在Facebook虛擬的環境，回應、留言可增加其社會互動；另以「SI1我可在Facebook收到社群朋友最新的動態消息」為最低顯見，

在多元化社會，不見得利用Facebook掌握評朋友動態。

5. 娛樂：「ET2從Facebook社群成員處獲得歡愉，如：社群成員在塗鴉牆上分享笑話或有趣的影片」最高，可見經由Facebook行為可以得到心理的滿足，所以獲得越多的「讚」，也讓人願意花更多的時間來經營社群網站；另以「ET1從中獲得樂趣如：了解朋友的最新動態、資訊分享、遊戲等」最低，顯見資訊化時代運用Google或Line仍可獲取分享資訊。

6. 尋求自我：「SE3當我使用Facebook時，尋找自我認同」最高，參與Facebook人員進入一種共同經驗模式，使人感受到強烈的快感；另以「SE1當我使用Facebook時，接受其它的感覺與想法」最低，在Facebook當下會有成就感，但很難改變在進入Facebook心理想法並影響行為，無助於現實環境中目標有幫助。

7. 情感評價：「AA2我認為使用Facebook令人感到放鬆」最高，由朋友們所分享、發布的各種新奇、刺激、好笑的訊息，就是另一個讓人對社群網站愛不釋手的關鍵；另以「AA1我認為使用Facebook整體經驗是好的」最低，可見現實環境還有很多遊戲比Facebook更好的經驗。

8. 認知評價：「EC2使用Facebook可以讓我忘記煩惱」最高，因為我們常在現實環境中，無法表現出來的，在Facebook中匯集了大量訊

息，裡頭當然有無聊老梗、但是也有很多是教人驚豔的相片、文章或表演，使用或看到時，就好像進入了夢幻世界中，會體驗到各種的樂趣；另以「CA1我認為使用Facebook能有效地達到我的目標」、「CA2我認為使用Facebook方便達到我的目標」為最低，現在除了Facebook外，電玩遊戲類型千百種，在退出虛擬世界，還是要面對現實。

9. 自我認同：「SF2未來我仍會以國軍人員而感到驕傲」為最高，在網路獲得認同感，進而獲得認同；另以「SF1未來在新組織持續服務，令我感到愉悅」為最低，顯示Facebook參與者志願役士兵於所服務之組織雖具有隸屬感程度，但對於自己在組織中的地位是並未具體感受到價值並珍惜。

10. 工作認同：「WI3我會關心未來組織的所有相關訊息」最高，與其他成員組織在Facebook分享目標或經驗、有團結感及身為組織或團隊一份子及組織成員能互相支持與彼此忠誠，對組織目標、價值體系等想法一致而產生連結時；另以「WI1我對國軍未來環境感到憧憬」及「WI2持續在組織提供服務可提升我工作能力」最低，顯見Facebook對組織無法感到憧憬。

11. 工作負荷：「WK2我的工作影響到和家人相處的時間」志願役士兵組成分子都是年輕

人，這些志願役士兵的工作價值觀和工作態度不斷在變，面對嚴格而制式的工作紀律和領導方式等組織特性，便產生了許多問題其中包含工作影響到和家人相處的時間；另「WK1我總覺得有做不完的工作」軍隊組織權威式領導，但往往造成部屬心理上之挫折，以致溝通產生障礙，易形成極大的工作壓力，如做不完的工作。

12. 人際關係：「RE3我覺得工作太忙而無法兼顧人際互動」，顯見剛開始進入部隊時，人際互動給志願役士兵的壓力極大，無論是一個人吃午飯、和部門同事打照面，都會令志願役士兵緊張；另以「RE1我會擔心因為溝通不良，協調不佳而與同事有所衝突」及「RE2我和同事之間，會因為對事務的看法不同爭執」，應避免溝通不良與爭執發生。

13. 內在滿意：「IS2我的薪資與朋友相比較，我感到滿意」；而整體社會環境中，固定薪資的軍人，相較比朋友待遇優渥；另以「IS1整體而言我很滿意目前的生活現況」為最低，顯見軍人無法每天朝九晚五，跟著外面朋友上下班，困擾著志願役士兵。

14. 外在滿意：「ES3工作中得到成就感也使我發揮才能機會」，從Facebook中與朋友分享喜悅，確認人生的目標與方向，這樣才知道如何去追求工作上的滿意；另以「ES1工作上遭

遇困難所獲得的協助感到滿意」；另以「ES2我的專業技術可以勝任現在的職務」為最低，顯見部隊階級分明遭遇困難，志願役士兵除了感到無助外，只能運用Facebook發洩。

15. 一般資訊安全：「G12建立資訊安全的管理組織，完成工作分派」志願役士兵在營區使用Facebook，知道相關懲處與限制；另以「G13指定專人執行日常安全工作」為最低，顯見志願役士兵利用或逃避在專人執行資訊安全檢查工作。

16. 資訊安全政策：「SP1同仁都同意資訊安全管理絕對必要」藉此讓全體志願役士兵知道資訊安全管理之觀念重要性；另以「SP2同仁經常接受資訊安全教育」，顯見志願役士兵違反資訊安全規定，必須接受資安教育，產生恐懼與陰影。

(二) 整體排序

志願役士兵從進入 Facebook後黏著度很高，持續使用Facebook，容易得到一些寄託。從Facebook可以獲取很多訊，豐富自己的生活。整體而言，平均值均高於5以上，其中排序最高「EC2使用Facebook可以讓我忘記煩惱」，與家人一起分享Facebook，帶給更多歡樂與回憶，透過Facebook意義來產生情感。

五、多變量分析 (Multivariate Statistical Analysis)

整體構面的VIF值皆小於10，表示自變數間無明顯的共線性問題。分析如下：

(一) 內在動機對感受之情感評價與認知評價因果關係

1. $F=5.067$ ， $p=0.000$ 小於0.05，達顯著水準， $Adj-R^2=0.10$ 則小於0.18，多元迴歸模式具有低度解釋力。假設H1a沉迷經驗、逃避現實

實、打發時間對情感評價，有顯著正向影響獲得成立。

2. $F=2.809$ ， $p=0.000$ 小於0.05，達顯著水準， $Adj-R^2=0.04$ 小於0.18，多元迴歸模式具有低度解釋力。假設H1b沉迷經驗、逃避現實、打發時間對認知評價，有顯著正向影響獲得成立。

表3 內在動機對感受情感之評價與認知評價反應迴歸分析表

自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化Beta分配	t值	p值	自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化Beta分配	t值	p值
常數	5.765	0.263		21.88	0.000	常數	5.215	0.267		19.55	0.000
IE	0.003	0.026	0.003	0.117	0.007	IE	-.016	0.026	-.015	-.593	0.003
EC	0.143	0.026	0.042	1.634	0.002	EC	-.006	0.026	-.006	-.245	0.007
KT	-.085	0.026	-.086	-3.305	0.001	KT	0.072	0.026	.071	2.741	0.073
a. 依變數：情感評價b. IE沉迷經驗VIF1.004、EC逃避現實VIF1.015 KT打發時間VIF1.019						a. 依變數：認知評價b. IE沉迷經驗VIF1.004、EC逃避現實VIF1.015 KT打發時間VIF1.019					

(二) 外在動機對感受之情感評價與認知評價因果關係

1. $F=7.176$ ， $p=0.000$ 小於0.05，達顯著水準，判定係數 $Adj-R^2=0.012$ 則小於0.18，多元迴歸模式具有低解釋力。假設H2a：社會互動娛樂尋求自我對情感評價，有顯著正向影響獲得成立。

2. $F=10.416$ ， $p=0.000$ 小於0.05，達顯著水準，多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.15$ 則小於0.18，多元迴歸模式具有低度解釋力。因此，H2b：外在動機社會互動、娛樂、尋求自我對認知評價，有顯著正向影響獲得成立。

表4 外在動機對感受之情感評價與認知評價迴歸分析表

自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化Beta分配	t值	p值	自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化Beta分配	t值	p值
常數	5.213	0.247		21.13	0.000	常數	5.355	.251		21.34	0.000
SI	0.106	0.026	0.107	4.151	0.000	SI	-.003	.026	-.003	-.1010	0.020
ET	0.000	0.026	0.00	0.018	0.086	ET	0.220	.026	.022	0.832	0.029
SE	0.072	0.026	-.047	-1.81	0.112	SE	0.005	.026	.005	-1.814	0.193
a. 依變數：情感評價b. SI社會互動VIF1.004、ET娛樂VIF1.003 SE尋求自我VIF1.007						a. 依變數：認知評價b. SI社會互動VIF1.004、ET娛樂VIF1.003 SE尋求自我VIF1.007					

(三) 感受對行為之自我認同與社會認同因果關係

1. $F=1.810$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.01$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。表示情感評價對自我認同之影響有顯著。因此, $H3a$: 情感評價對自我認同

(a)、工作認同 (b), 有顯著正向影響獲得成立。

2. $F=21.750$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.17$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。因此, $H3b$: 認知評價對自我認同 (a)、工作認同 (b), 有顯著正向影響獲得成立。

表5 感受對行為之自我認同與社會認同迴歸分析表

自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值	自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值
常數	5.864	.199		29.462	0.000	常數	5.864	0.199		29.462	0.000
SF	-.047	.026	-.048	-1.848	0.005	SF	-.047	0.026	-.048	-1.848	0.065
WI	-.011	.026	-.011	-.426	0.201	WI	-.011	0.026	-.011	-.426	0.071
a. 依變數: 情感評價 b. SF自我認同VIF1.000、WI工作認同VIF1.000						a. 依變數: 認知評價 b. SF自我認同VIF1.000、WI工作認同VIF1.000					

(四) 感受對壓力之工作負荷與人際關係因果關係

1. $F=2.112$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.001$ 則小於 0.18 多元迴歸模式具有低度解釋力。因此, $H4a$: 情感評價 (a)、人際關係 (b), 對工作負荷, 有顯著正向影響獲得

成立。
2. $F=4.07$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.001$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。因此, $H4b$: 認知評價對情感評價 (a)、人際關係 (b), 有顯著正向影響獲得成立。

表6 感受對壓力之工作負荷與人際關係迴歸分析表

自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值	自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值
常數	5.842	0.202		28.870	0.000	常數	5.462	0.205		26.68	0.000
WK	-.053	0.026	-.053	-2.055	0.040	WK	0.019	0.026	0.019	0.717	0.074
RE	-.011	0.025	-.011	-.054	0.057	RE	0.014	0.026	-.014	-.536	0.192
a. 依變數: 情感評價 b. WK工作負荷VIF1.000、RE人際關係VIF1.000						a. 依變數: 認知評價 b. WK工作負荷VIF1.000、RE人際關係VIF1.000					

(五) 行為對工作滿意度之內在滿意與外在滿意因果關係

1. $F=0.975$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.00$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。由資料顯示, 工作認同對工作滿意度之影響有顯著。因此, $H5a$: 自我認同對內在滿意 (a)、外在滿意 (b), 有顯著正向影響

獲得成立。
2. $F=0.632$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.06$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。由資料顯示, 自我認同對工作滿意度之影響有顯著。因此, $H5b$: 工作認同對內在滿意 (a)、外在滿意 (b), 有顯著正向影響獲得成立。

表7 行為對工作滿意度之內在滿意與外在滿意迴歸分析表

自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值	自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值
常數	5.405	0.201		26.90	0.000	常數	5.656	0.202		28.002	0.000
IS	0.034	0.026	0.033	1.295	0.096	IS	-.029	0.026	-.029	-1.124	0.061
ES	-.011	0.024	-.011	-.440	0.260	ES	-.001	0.024	-.001	-.0300	0.176
a. 依變數: 自我認同 b. IS內在滿意VIF1.001、ES外在滿意VIF1.001						a. 依變數: 工作認同 b. IS內在滿意VIF1.001、ES外在滿意VIF1.001					

(六) 感受對工作滿意度之內在滿意與外在滿意因果關係

1. $F=5.405$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.06$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。由資料顯示, 情感評價對工作滿意度之影響有顯著。因此, $H6a$: 情感評價對內在滿意 (a)、外在滿意 (b), 有顯著正向影響

獲得成立。
2. $F=1.090$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.00$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。由資料顯示, 認知評價對工作滿意度之影響有顯著。因此, $H6b$: 認知評價對內在滿意 (a)、外在滿意 (b), 有顯著正向影響獲得成立。

表8 感受對工作滿意度之內在滿意與外在滿意迴歸分析表

自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值	自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值
常數	6.095	0.199		30.57	0.000	常數	5.574	0.202		27.60	0.000
IS	-.084	0.026	-.083	0.001	0.001	IS	-.033	0.026	-.033	-1.261	0.008
ES	-.017	0.024	-.018	0.492	0.292	ES	0.018	0.024	0.019	0.723	0.170
a. 依變數: 情感評價 b. IS內在滿意VIF1.001、ES外在滿意VIF1.001						a. 依變數: 認知評價 b. IS內在滿意VIF1.001、ES外在滿意VIF1.001					

(七) 壓力對工作滿意度之內在滿意與外在滿意因果關係

1. $F=0.756$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.00$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。因此, $H7a$: 工作負荷對內在滿意 (a)、外在滿意 (b), 有顯著正向影響獲得成立。

表9 壓力對工作滿意度之內在滿意與外在滿意迴歸分析表

自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值	自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值
常數	5.350	0.200		26.80	0.000	常數	5.295	0.203		26.043	0.000
IS	0.002	0.026	0.002	0.059	0.053	IS	0.008	0.026	0.008	0.318	0.151
ES	0.030	0.024	0.032	1.230	0.092	ES	0.031	0.024	0.033	1.270	0.204
a. 依變數: 工作負荷						a. 依變數: 人際關係					
b. IS內在滿意VIF1.001、ES外在滿意VIF1.001						b. IS內在滿意VIF1.001、ES外在滿意VIF1.001					

(八) 安全對感受之情感評價與認知評價因果關係

1. $F=1.268$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.00$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。由資料顯示, 一般資訊安全對工作滿意度之影響有顯著。因此, $H8$: 一般資訊安全對情感評價 (a)、認知評價對 (b), 有顯著正向影響獲得成立。

表10 安全對感受之情感評價與認知評價迴歸分析表

自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值	自變數	未標準化值	未標準化標準差	標準化 Beta 分配	t 值	p 值
常數	5.687	0.207		27.53	0.000	常數	6.078	0.209		29.08	0.000
AA	-.040	0.026	-.040	.124	0.024	AA	-.049	0.027	-.048	-1.860	0.00
CA	0.010	0.026	0.010	.379	0.035	CA	-.051	.026	-.050	-1.955	0.051
a. 依變數: 一般資訊安全						a. 依變數: 資訊安全政策					
b. AA情感評價VIF1.001、CA認知評價VIF1.001						b. AA情感評價VIF1.001、CA認知評價VIF1.001					

2. $F=0.843$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.00$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。由資料顯示, 工作認同對工作滿意度之影響有顯著。因此, $H7b$: 人際關係對內在滿意 (a)、外在滿意 (b), 有顯著正向影響獲得成立。

著正向影響獲得成立。
2. $F=0.843$, $p=0.000$ 小於 0.05 , 達顯著水準, 多元迴歸模式配適度良好。判定係數 $Adj-R^2=0.00$ 則小於 0.18 , 多元迴歸模式具有低度解釋力。由資料顯示, 資訊安全政策對工作滿意度之影響有顯著。因此, $H9$: 資訊安全政策對情感評價 (a)、認知評價對 (b), 有顯著正向影響獲得成立。

六、深度訪談結果分析

由於部隊特性不一, 藉由深度訪談與實證分析比較差異性, 使志願役士兵提昇其知覺層面, 而提升留營意願, 編碼方式為代稱、文字

表11 深度訪談動機及感受結果分析評估指標

指標	類屬	指標	類屬
動機	Facebook已是現代人必備的社交工具。【A-1-1】 隨著Facebook上癮的人愈來愈多, Facebook已是重要溝通管道。【A-1-2】 Facebook可以滿足使用者的內在價值, 就算沒有外出, 也可隨時掌握朋友動態。【A-1-3】 Facebook更貼切地說, 抓住他們的心。【B-1-1】 Facebook可以隨時發洩我內心世界。【B-1-2】 Facebook新貼文、可激起朋友分享與發表評論。【B-1-3】	感受	Facebook除了標記好友、地點與上傳照片等還可分享感受。【A-1-1】 Facebook發文時可以選擇心情、情緒、感受。【A-1-2】 Facebook我覺得只是一個消遣的娛樂跟上網瀏覽沒甚麼兩樣。【A-01-3】 Facebook可以窺見人的內心深處。【B-1-1】 臉書會使情緒反而變得低落。【B-1-2】 常掛在Facebook上的人, 體重也隨著上網時間的增加而節節上升。【B-1-3】

表12 深度訪談行為及工作滿意度與安全結果分析評估指標

指標	類屬	指標	類屬	指標	類屬
行為	Facebook可以讓朋友們時時注意到我的存在。【A-1-1】 Facebook被按讚可滿足了我的心理需求。【A-1-2】 透過Facebook個人基本資料來宣傳自己。【A-1-3】 透過上傳美麗的照片來展現自己。【B-1-1】 在Facebook發表心情可獲得朋友肯定建立信心。【B-1-2】 能夠做人際的交流, 拓展視野, 增加族群。【B-1-3】	工作滿意度	可以分享成就感獲得滿足。【A-1-1】 容易受到主管按讚獲得肯定。【A-1-2】 利用Facebook溝通時, 能減少隔閡。【A-1-3】 增加魅力與影響力。【B-1-1】 分享照片獲得朋友認同。【B-1-2】 與主管主動分享工作心得。【B-1-3】	安全	Facebook遭到疑似來自中國的駭客入侵。【A-1-1】 Facebook易遭受駭客入侵。【A-1-2】 Facebook易遭受後門程式監控。【A-1-3】 Facebook隱私可能被看光光。【B-1-1】 Facebook易受惡意攻擊。【B-1-2】 Facebook易遭受追蹤。【B-1-3】

伍、結論

一、研究結論

本研究的目的是以SOR理論與沉浸理論為基礎, 依據文獻資料建構出研究模型, 同時藉由研究架構, 驗證行為與意圖並對工作滿意度相互間關係。

稿題號、內編碼號, 例如: 【A-1-1】意即文字稿中屬性 (A志願役士官、B志願役士兵、第1個問題中, A士官或B士兵屬性中第1位), 各類屬分析及比較評價如下表;

二、管理意涵與貢獻

近年來Facebook為新世代年輕人最喜愛休閒活動之一, Facebook具有相當的社群凝聚力, 志願役士兵只需要進入Facebook, 可自由在社群論壇用來發表心情、評價或問題詢問。研究結果發現, 志願役士兵於使用Facebook的情境

表13 衡量題向分析結果分析評估指標

	衡量題向分析	適當性指標類屬分析	學術意涵
動機	研究顯示社會互動高於娛樂、尋求自我，在網路上社會互動似乎可以彌補其所面臨的人際關係問題，因為他們可以在網路上很快的與陌生人談論各種內在的想法，有社會支持感。	在「動機」中，多數希望藉由Facebook參與，以增進社會融入及同儕交流，多數參與Facebook動機中，是為了想獲得歸屬感，幫助單位達成各種任務。	情緒引發的行為，依SOR理論Facebook提供的內在滿足，如娛樂效果越多，其對使用者的影響效應也越大，個體會因而產生回應，願意接受並持續使用Facebook
感受	研究顯示多數希望藉由Facebook在一個持續的過程，新的脈絡會引領出新的意涵發生，在「工作認同」部分，可以看出，Facebook不是少數族群的經驗，而是現在是一種普遍經驗。	當使用者對於Facebook感到滿意時，情感與認知則會產生顧客忠誠度使顧客對Facebook產生感情，透過參與形成偏愛並形成認同。	感受也使成員間擁有共享願景後，社群成員會因此更增強對其他成員之信任，以及對組織的認同感，因為成員間對於行為、目標都有共同的信念。
行為	研究顯示從行為中認同與壓力，適度紓解志願役士兵壓力，產生正面情緒。藉由涉入行為中內在與外在動機中，從Facebook感到愉悅，在尋找快感的過程中，Facebook參與者感到一種快樂、滿足、平和和喜樂的自我。	研究顯示藉由Facebook使用動機，當使用者產生使用Facebook之動機，並且經過一段時間的使用過程後，可能有滿足或沒有滿足到先前的使用動機。在使用Facebook時，透過積極分享的行為，更讓網路社群功能可以發揮得淋漓盡致。	當某些非意志因素對行為有較強烈的影響時，理性行動論對行為的預測和解釋力就可能降低。可提供日後學者加入其他行為意圖態度及「自我認同」與「工作認同」關鍵因素。
工作滿意度	研究顯示工作滿意度意味著具有極具吸引志願役士兵的特質，所以當個體認同某個組織時，必定提升工作滿意度，志願役士兵會希望個人與該組織周遭人、事、物相契合，志願役士兵這環境中不斷與組織中的組成因素相互調適，進而獲得對組織更進一步的認同。	研究顯示多數希望藉由Facebook與其他成員有共享Facebook目標或經驗、有團結感，對組織擁有強烈的歸屬感且引以為榮。反觀若志願役士兵缺乏對於「工作滿意度」，則會導致「工作滿意度」度低，無法獲得內心的共鳴，只關注自己的得失，缺乏使命感，直接影響加入志願役士兵意願。	志願役士兵在Facebook彼此間的經驗分享及交流也是大量而立即的直接影響行為，志願役士兵在Facebook不但可滿足想獨立的要求又可以在虛擬社群中尋求友誼與認同感，同儕對組織更進一步的產生認同，所以當志願役士兵認同國軍時，並且期許志願役士兵成為團體中的一份子。
安全	研究顯示藉由Facebook使用動機，瞭解網路即時通訊服務帶來了溝通上的便利，大幅改變了日常生活中的應用，應加強志願役士兵資安意識，以防止資安事件發生。	研究顯示志願役士兵均有Facebook遭到疑似來自駭客入侵案件；另志願役士兵在評價部分大多害怕因資安事件被懲處，可能會有隱匿行為發生，而發生資安事件。	研究顯示對國軍而言，資訊是不可不重視的一環。經由本研究分析得知，志願役士兵已具備資安基礎觀念，惟仍然須加強宣教，以確保資訊安全。

中，若使Facebook成員感受其所發佈之訊息可以得到回應與回饋，且有自我控制能力，志願役士兵成員會不知不覺中沉浸其中，進而產生享樂價值對於社群亦會產生正面的行為意圖及工作滿意度，並將研究結果提供實務界與後續研究者參考，使志願役士兵安心服役並願意長留久任，達成「募兵制」政策目標。

研究結果發現，志願役士兵於使用Facebook的情境中，若使志願役士兵感受其所發佈之訊息可以得到回應與回饋，且有自我控制能力，達到與志願役士兵溝通效果，志願役士兵成員會不知不覺中沉浸其中，進而產生享樂價值對於社群亦會產生正面的行為意圖及工作滿意

度，並將研究結果提供實務界與後續研究者參考，使志願役士兵安心服役並願意長留久任，達成「募兵制」政策目標。

本研究考量「網路」成為生活中絕對必要的條件之一，如同冰箱或電視般平常的「生活常用品」，由於平板電腦、手機功能日益強大，也帶動Facebook風潮。因此，探討Facebook使用動機，也使軍隊在尋求娛樂媒體工具或社群網站來滿足自己享樂與逃避現實需求，為自己在現實環境中適度紓解志願役士兵壓力，產生正面情緒。而研究結果證實，無論何種類型Facebook，內在、外在動機與認知均有相互影響關係，並藉由影響行為及意圖，產生工作滿意度驅動力。

參考資料

一、外文資料

Ajzen, and Fishbein, (1977), "Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research," Psychological Bulletin, Vol. 84, No. 5, pp. 888-918.

Ariely, D. (2000), "Controlling the information flow: Effects on consumers' decision making and preferences," Journal of Consumer Research, Vol. 27, No. 2, pp. 233-248.

Brown, J. S. and Duguid, P. (2000), The Social Life of Information, Harvard Business School Press.

Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games. San Francisco: Jossey-Bass.

Choi(2009),Conformism, peer pressure and adverse selection,Applied Economics,41,3403-3409.

Hancock, M. (2010), "Motivation: The inside story," Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 3, No. 1, pp. 24-27.

Hsu, C. L and Lu, H. P. (2003). Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience, Information and Management, 41, pp.853-868.

Huang, T.-L., & Liao, S.-L. (2017). Creating e-shopping multisensory flow experience through augmentedreality interactive technology. Internet Research, 27(2): 449-475. doi: 10.1108/IntR-11-2015-0321

Hsu, C.-L., Chang, K.-C., & Chen, M.-C. (2012). Flow experience and internet shopping behavior: Investigating the moderating effect of consumer characteristics. Systems Research and Behavioral Science, 29(3): 317-332. doi:10.1002/sres.1101

Hoppock (1935). Job satisfaction. New York: Harter & Brother.

Javornik, A.(2016). It's an Illusion, but it looks real! Consumer affective, cognitive and behavioral responses to augmented reality applications. Journal of Marketing Management, 32(9-10): 987-1011. doi: 10.1080/0267257X.2016.1174726

Kotler, P. (1997). Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (7th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Krugman, H. E. (1965). The impact of television advertising: Learning without involvement. The Public Opinion Quarterly, 29 (3), 349-356.

Lee, Y. and Kozar, K. A. (2009), "Designing usable online stores: A landscape preference perspective," Information and Management, Vol. 46, No. 1, pp. 31-41.

Lee, Y., Chen, A. N. and Ilie, V. (2012), "Can Online wait be managed? The effect of filler interfaces and presentation modes on perceived waiting time online," MIS Quarterly, Vol. 36, No. 2, pp. 365-394.

Lluis R, Scott B, Judge T. (2006)The interactive effects of personality traits and experienced States on intraindividual patterns of citizenship behavior. Acad Manag J ;49 (3):561e75.

Lin, C. S., Wu, S. and Tsai, R. J. (2005), "Integrating perceived playfulness into expectation-confirmation model for Web portal context," Information and management, Vol. 42, No. 5, pp. 683-693.

Liu, Y. and Shrum, L. J. (2009), "A dual-process model of interactivity effects," Journal of Advertising, Vol. 38, No. 2, pp. 53-68.

Manganari, E. E., Siomkos, G. J. and Vrechopoulos, A. P. (2009), 'Store atmosphere in web retailing', European

Journal of Marketing (43:9-10), pp. 1140-1153.

Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. The journal of marketing, 77-79.

Mehrabian, A. and Russell, J. A. (1974), An Approach to Environmental Psychology, MIT Press, Cambridge, MA.

Mummalaneni, V. (2005). An empirical investigation of web site characteristics, consumer emotional states and on-line shopping behaviors. Journal of Business Research, 58(4), 526-532.

Park, J., Song, Y. and Teng, C. I. (2011), "Exploring the links between personality traits and motivations to play online games," Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, Vol. 14, No. 12, pp. 747-751.

Palmgreen, P., Wenner, L. A., and Rosengren, K. E. (1985). Uses and gratifications research: The past ten years. In K. E. Rosengren, L. A. Wenner and P. Palmgreen (Eds.),

Pieper, J.(1963). Leisure: The basis of culture. NY: Random House

Rieber, L. P. (1996). Seriously considering play: Designing interactive learning environments based on the blending of micro-worlds, simulations, and games. Educational Technology Research and Development, 44 (2), pp. 43-58.

Rheingold, H. (1993), The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier, Addison-Wesley, Reading, MA.

Rosengren, K. E. (1974). Uses and gratifications: a paradigm outlined. The Uses of Mass Communication. Beverly Hills, CA: Sage.

Seashore S.E. and Taber, T.D. (1975). Job Satisfaction and Their Correlation, American Behavior and Scientist, Vol.18 p.346-368.

Smith, K. P., Havey, M. J., and Handelsman, J. (1993). Suppression of cottony leaf of cucumber with Bacillus cereus strain UW85. Plant Dis. 77:139-142.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. the Journal of Marketing, 31-46.

二、中文資料

- 何易修 (2010)，光電產業員工工作壓力對職場疲勞影響之評估-以工作不安全感為中介變項 (未出版之碩士論文)。私立南台科技大學·台南。
- 余玉如、洪淑文、吳羿寬、蔡麗娟、王惠美、林綽娟 (2008)。雲嘉地區醫院護理人員工作滿意與生活品質之探討。護理雜誌，55 (2)，29-38
- 林祝興 (2016)，資訊安全概論第二版，台北：旗標出版社。
- 邱憶惠 (2007)，教師認同之敘說探討：以一位幼教教師為例。屏東教育大學學報，29，1-34。
- 許士軍 (1998)，管理學。台北：東華書局。
- 湯宗益、廖莉芬 (2002)，遠距教學系統人機互動之研究-以 Flow 理論為基礎。資訊、科技與社會學報，2 (2)，pp79-94。
- 翁秀琪 (2011)，大眾傳播理論與實證 (三版)。台北：三民書局。
- 藍采風 (2014)，壓力管理-提升生活的品質，台北：幼獅文化事業股份有限公司。
- 鈕文英 (2014)，質性研究方法與論文寫作修訂版，台北：雙葉書廊股份有限公司。
- 葉倩奴 (2009)。工作負荷、工作家庭衝突與工作滿意度之關聯研究 (未出版之碩士論文)。國立中央大學·桃園。
- 張寶仁 (1999)，勞工之人格特質與工作壓力知覺及工作壓力反應之相關研究：以某公司製糖工人為例 (未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學·台北。
- 謝郁萍 (2013)，從使用者動機探討線上影音分享平台對情感與認知評價之影響-以YouTube為例 (未出版之碩士論文)。國立東華大學·花蓮。

孫子思維探微

著者／李明正

大仁科技大學觀光系主任、副教授

《孫子兵法》成書至今，成為中西兵學與相關研究的重點。不僅我國歷代君王、軍事將領與文人學者承襲、論述不斷，鄰近的韓國、日本與西方的歐美也都如此，甚至還延伸至企業管理、人際關係與藝術領域。就連全球首富比爾·蓋茨都坦承，其事業經營是受到孫子的啟發。本文主要目的乃從思考為研究途徑，藉著思考的界定、種類與基礎，以及戰略思考判斷的三個指標，探究孫子的兵學思考的核心與限制因素。

壹、前言

《孫子兵法》被譽為是「中國人的聖經」，¹其思維影響力可以說是全球性的。即便不提我國歷代名君將相，如司馬遷、曹操、諸葛亮、唐太宗、杜牧、歐陽修與蘇洵、蘇軾父子與戚繼光，以及日本武田玄信等古代人如何看重孫子，也不論蔣介石、毛澤東、蔣百里、馮友蘭、英國軍事理論家李德哈特（B. H. Liddell Hart）、雷根（Ronald Wilson Reagan）、尼克森（Richard Milhous Nixon）、松下幸之助（Matsushita Kōnosuke）等已作古的近、現代歷史名人如何推崇孫子。但先後當過總統的布希父子都喜歡《孫子兵法》；目前仍然活躍於政壇、管理思想界的布里辛斯基（Zbigniew Brzezinski）、²大前

研一（Kenichi Ohmae）與孫正義（Masayoshi Son）等人仍然坦言他們的成功受到孫子兵法的啟發。³柏林中國問題學者夫羅里揚·盧佩曾向大陸《環球時報》表示，「中國書籍在歐洲政治圈流行100多年」，最早受德國政治家推崇的有《孫子兵法》、《道德經》等，東德曾將《孫子兵法》列軍事院校教材。⁴

微軟創辦人比爾·蓋茲（Bill Gates）表示，他的經營原理源自《孫子》；曾任惠普公司董事長的卡莉·菲奧莉娜（Carly Fiorina）也在就任典禮上引用孫子之言；Salesforce執行長馬克·貝尼奧夫（Marc Benioff）曾說他應用孫子兵法的觀念出奇制勝，打敗敵手。其他諸如NEC前董事長關本忠弘、日本住友生命保險前董事長上山保彥、朝日啤酒前副董事長中條高德等知名經營者，均公開表示對《孫子》活用的心得。⁵

《孫子》被《經理人》列為全球頂尖CEO推薦的25本必讀書單之一。⁶光是日本便有多達百部作品對《孫子》進行各種註解，就連日本積水集團的公司名稱，「積水」二字也是引自《孫子》「軍形篇」。中國大陸每年還舉辦大型國際性的「孫子兵法」研討會，以持續發展、補充兵法智慧。⁷印度LiveMint新聞網2016年5月6日載文「中國外交戰略遵循《孫子兵法》」，文章說，孫子主張戰爭的最高藝術是不戰而屈人之兵。今天中國大陸的外交政策正是這句名言的完美寫照。⁸更有甚者，《孫子兵法》所蘊含的思想與觀念，除戰略、外交與經濟範疇外，在西方和日本，甚至變成當地波普文化的一部分。⁹

然而，多年來筆者無論是一般大學還是軍事院校任教，提到孫子，每個學生的表情與反應，就好像提到外星人一樣陌生，不僅中文系的學生也沒讀過，軍校生也不感興趣。為什麼？過時、太過嚴肅、對戰爭不感興趣，這都是原因，但更重要的是大多數《孫子》作家過於著重逐字逐句的考究、解釋，讓一本鮮活的思維與策略之書，寫得死氣沈沈或艱深難懂。但其實，孫子雖然歸類為兵法，但卻是一種比馬克思辯證法還要精緻有趣的思考方式。更確切地說，兵法談的是對立關係的解決方案，不僅戰爭有用，對於兩性、親子、長官與部屬、人際關係與事業發展的思考都有益處。

本文主要目的即在於，從思考的角度探究孫子

的辯證性思維。

貳、從思考的界定論

孫子兵法，簡單來說就是對應問題的策略；要想精確對應問題，自然就必須從如何思考問題著眼。說到思考的界定，不同的作家由於訴求不同，會提出不同的見解；《大英百科全書》與「維基百科」網站的界定也有所不同。不過，筆者認為最簡單明瞭，卻也包含性最廣泛的定義，就是「思想觀念形成的過程」。然而，因為我們幾乎所有的思想觀念，並非來自於自己思考的結果，而是來自於他人包括父母、兄弟、政黨、學校、大眾媒介等個人或組織。就好的方面而言，人類直接汲取他人思考的結果，在文明進化上具有不可忽視，甚至不可或缺的利益。誠如牛頓（Sir Isaac Newton）所說，「我之所以看得比別人遠，那是因為站在巨人的肩膀上。」¹⁰這巨人的肩膀，就是前人知識與智慧的累積。只不過，如果我們一味吸收別人思考的結果，而不過濾驗證，那就會發生反效果，不僅不能解決舊有的問題，反而來會衍生的新的衝突或更大的問題。

就拿醫學來說，蓋倫（Galen of Pergamon）於二世紀起廣泛使用放血治療，不過這樣的作法時常不見療效，並且對病人造成了嚴重的傷害，特別是在病患最脆弱的時刻採用放血療法，導致一千七百多年來殺害大量的病患。但沒有深思放

血療法所造成的身體傷害，致使美國開國元勳喬治·華盛頓（George Washington）在1799年病倒時，醫師群殘酷地為他放血，結果奪走了這位偉人的性命。¹¹到了十九世紀醫學已經高度發展的時刻，《獨立宣言》簽署者之一的名醫班傑明·羅許（Dr. Benjamin Rush）仍靠放血治療黃熱病，包括他自己。更有甚者，這並非是過去民智未開才會有的現象嗎，據估計美國人每年花費一百億美元在不實療法上。¹²

除了錯誤與偏差的觀念危害之外，以某一單項科學來解讀複雜的世界，或當做解決一切問題的答案，也會導致以偏概全而無法真正解決問題的困境。現今坊間書店出現許多以經濟來思考、解釋並解決問題的書，例如芝加哥經濟學家所寫的《蘋果橘子經濟學》，全球大賣超過四百萬本，其目的就在試圖以市場邏輯來解釋一切和人有關的事物，說明我們如何思考與如何行事。但是，我們所遭遇的所有問題，真的只要靠經濟邏輯就可以迎刃而解嗎？時任世界銀行首席經濟學家的羅倫斯·桑默斯（Lawrence Summers）在1992年12月12日簽署了一份內部備忘錄，其中，他寫道：「我們私下坦白說，世界銀行難道不應該鼓勵更多污染性工業轉向低度開發國家嗎？」他繼而強調：「我一向認為人口稀少的非洲國家污染程度太低了…，我認為，把大量有毒廢棄物倒在最低薪國家，這在經濟邏輯上無懈可擊。」結果可想而知，他這樣的主張致使群情激憤。儘

管就經濟邏輯而言，誠如桑默斯之言，的確「無懈可擊」。但英國《經濟學人》（Economist）對此評論：「很蠢，就連以內部備忘錄來說都是如此。」巴西環保署署長魯曾柏格（Jose Lutzenburger）還為此致函桑默斯並寫道：「您的主張非常合乎邏輯，但卻全然瘋狂。」¹³

對於國家戰爭的決策與軍事觀念，孫子特別提醒此乃「死生之地、存亡之道，不可不察也。」換句話說，有關戰爭的思考與觀念，對於一個國家的存亡興衰是如此的重要，千萬不可掉以輕心，必須慎思、慎戰。

參、從歸納法、演繹法與辯證法 論孫子

孫子的思想與易經息息相關，而易經並非二分法式的看待世界，而是類似佛家的「空」，亦即「吉凶，存乎辭也。」意思是，一件事情是好還是壞，並非一開始就確定了的，而是看你從哪個角度想。如同陰中有陽、陽中有陰一樣，正面思考裡面也存在著反面，反之亦然。因此，孫子強調，「智者之慮，必雜於利害」。

有關思考的種類，作者贊同程國政在《孫子兵法知識地圖》的論點，他主張「思考」基本上可分為歸納法與演繹法，彼此相反卻又相成，互相循環；另外，辯證法則屬進階性的思考，主要在解決矛盾對立的思考方法。¹⁴

一、歸納法

所謂歸納法，簡單來說就是將不同的事物，尋求其共相，所謂共相就是共同有的或是共同沒有的，或是尋求其法則、規律、定理。因此，歸納是將具體紛雜的世界現象，透過抽象化的過程抽取其同質性的原理。如此，有助於我們將紛亂的世界各種狀態，精簡成容易理解的環境規律。¹⁵例如，伏羲氏將當時人類的世界歸納簡化為八個卦象，然而到了周文王時代，由於人類文明的快速增長，原來的八卦顯然不足以解釋世界運作的樣貌，所以將八卦重疊成六十四卦，作為理解天時、地利與人和的知識指標。

很少有人注意到，但卻相當的重要是，人類至今一切知識，可以說形成於對事物的歸納。例如，十八世紀的英國天文學家、數學家、自然科學家與煉金術士的牛頓，被落下的蘋果打中頭部之後，就思考著為什麼全世界的東西都是往下掉，而不是往上飄。因此，他進行了許多實驗之後，歸納出萬有引力定律，該項定律成為物理學發展新的里程碑。由此可知，歸納是一切知識產生的基礎。

歸納也是預測的重要指標，因為我們可以從事物當中歸納出法則，並且從法則推估即將要來的事情，這就是預測。希臘的字彙中沒有「未來」，是因為希臘人認為未來是過去路徑的延伸，這就說明了，對於過去的歸納，有助於我們預測未來。中國的《易經》坤卦也有句話叫做，

「履霜，堅冰至。」踩到地上的霜，那就意味著冬天即將要來臨了，這就是一種基於四季規律循環的一種預測。在羅貫中的《三國演義》一開頭便直言：「天下大勢，分久必合、合久必分」，¹⁶也是作者對於中國歷史的一個歸納。

有智慧的人，會去吸收古今中外偉大人物所歸納出來的道理，如此就能夠很有效率獲得寶貴的知識與智慧。¹⁷例如，許多企業領導人喜歡向前人取經；永豐銀行總經理江威娜特別愛讀歷史，可以從中學習決策之道；前亞都麗緻總裁嚴長壽則偏愛傳記，尋找價值觀相近的偉人做為「人生引路人」。¹⁸《孫子兵法》的形成過程中所採取的思考，當然也不例外，在十三篇內容中，不僅引用過去兵法的章句，整部兵法也可說是前此戰爭經驗的歸納結晶。

二、演繹法

英國哲學家休謨（David Hume）在十八世紀曾經談過，演繹法是一種邏輯論證：如果前提（起始假設）是真的，結論必定為真。¹⁹因此，休謨提出了「黑天鵝」的說法。簡單來說，所謂黑天鵝，是指看似極不可能發生的事件，它具有三大特性：不可預測性；衝擊力強大；以及，一旦發生之後，我們會編造出某種解釋，使它看起來不如實際上那麼隨機，而且更易於預測。2008年發生在美國並衝擊全球經濟的金融危機，就是納西姆·尼可拉斯·塔雷伯（Nassim Nicholas Taleb）所論及的「黑天鵝效應」。²⁰

2008年秋天，美國爆發波及全球的金融風暴，危機發生後，聯準會主席艾倫·葛林斯潘（Alan Greenspan）遭到國會質詢。民主黨議員亨利瓦克斯曼（Henry Waxman）質疑道：「你發現你秉持的世界觀、意識型態其實並不正確，如今這些都沒有用了？」葛林斯潘則回答：「這正是讓我倍感震驚的理由，因為就我約四十年來的經驗，在加上可觀的證據來看，這套體系過去運作得極為順暢。」²¹葛林斯潘之後也一再表示，他真的不知道這種事會發生。²²可見，葛林斯潘過度信任經驗所歸納的知識，忽略投資環境與人的改變。

歸根結底，演繹法是將抽象的理論、定律、法則、規律與經驗等歸納後的知識，假設為真，再延伸到具體事物上，以驗證其有效性。畢竟，歸納出來的知識，往往並非放諸四海而皆準，而是因時、因地、因人而制宜。²³誠如柏拉圖所指出，了解任何一個知識範疇的方法，就是檢視其中的個別實例。²⁴這也就是孫子會強調「因敵制勝」的主要原因。畢竟，「戰勝不復」，你不能每次都同一招式來打敗對手，因為他會學習、會改變，他也會歸納你的行為模式，進而找出擊敗你的方法。

三、辯證法

曾被《時代》（Time）雜誌譽為「人類潛能的導師」，並入選為全美25位最有影響力的人物之一的柯維（Stephen R. Covey），在《第三種選擇》一書中認為，有一種方法可以解決我們所

面對最嚴峻的問題，甚至是那些看來幾乎完全無解的難題。有一條路可以穿過人生中幾乎所有的困境及分歧；有一種方法可以幫助我們大步向前。它不是「你的」方法或「我的」方法；它是一個超越你我的方法，柯維稱之為「第三選擇」（the 3rd alternative）。²⁵

柯維說這是任何人都未曾想過的好方法，那絕對是言過其實，因為從古至今一直都存在這樣的思維，柯維的貢獻則在於他更清楚簡易的為大家說明。他說，大多數的衝突都有正反兩方，我們都習慣用「我們」來對抗「你們」。我們是好人，你們是壞人。我的團隊是對的、公義的，你的團隊是錯的、甚至毫無公義可言。我的動機純正，你的動機比較複雜。這是我的場子、我的團隊、我的國家、我的孩子、我的公司、我的意見。這些就是我們為什麼會有種族歧視、偏見與戰爭。對此，柯維主張，我們可以藉由一種尋求綜效（Synergy）的流程，可以達到「第三選擇」。²⁶然而，追根究底，柯維的「第三選擇」與「第三條道路」、「新中間路線」一樣，²⁷都是辯證法的具體應用。

辯證法可以說是思考的一種進階形式，因為他主要的作用在於產生策略。《從A到A+》作者吉姆柯林斯（Jim Collins）1995年在《企業》（Inc.）雜誌發表了「打造永久的企業：擁抱『而且』的魔力」（Building Companies to Last: Embrace 'the Genius of And」一文，

在文中他提出企業之所以能卓越的關鍵，在於擁抱光譜的兩端：持續與變革、保守與進步、穩定與顛覆、可預期與混亂、傳承與重生、基本原則與瘋狂。誠如菁英領導力解決方案（Excel Leadership Solution）總裁暨執行長黛波拉·施洛德-索勒尼耶（Deborah Schroeder-Saulnier）所指出，有了辯證性思考與實際作法，衝突就能變成對話，互相拉扯就能變成邀請對方合作，敵人也能變成朋友，原本不可能的也能化為可能。因此，她認為矛盾思考可以作為個人生活與事業發展的工具，在解決問題時非常輕鬆便能上手。²⁸2016年，鴻海總裁郭台銘即將完成對日本夏普公司的併購時，有台灣記者提問：「鴻海是台灣企業，台灣企業如何管理一家日本企業呢？」郭台銘對此不疾不徐地答道：「這不是台灣企業買日本企業，鴻海是全球企業，夏普也是全球企業，這是兩家跨國企業的合作。」²⁹郭董的回答也採取辯證法的思考，即在於「執兩用中」，從事物的正、反兩面的探討，尋求更高一層次的、動態的發展與解決方案，為人類帶來創意、提供動力。³⁰

其實博弈也是辯證法的應用。只是，最好的策略往往是在洞悉雙方結構之後所訂定的策略。「博弈理論」（game theory）用來分析決策人員之間的競爭或合作互動，對棋局或整體社會都適用。³¹我們可以從普通遊戲（如井字遊戲或西洋棋），得到一些賽局的通則，這類賽局擁有完

全資訊，因為所有參賽者都知道規則、可能選擇和遊戲歷史。這表示參賽者可以對賽局有全盤計畫，能掌握特定的應對方式來應付賽局中任何可能事件，以純策略贏得賽局。博弈理論更重要的意義在於，這些競賽可做為其他互動形式的類比，用來分析真實世界的情況，例如飛彈防禦、勞資協商、削價競爭等。³²

由此可知，辯證法的思考模式，是以歸納、演繹為基礎所產生的更高一層思考模式，因為辯證性思維克服人類二分法所導致的思考困境，進而探尋不是戰爭就是和平、非你死就是我亡的雙贏策略。理解這一點，相當有助於我們接下來所要探討的孫子兵法思維。因為，孫子兵法沿襲易經陰陽對立卻又相反相成的辯證性思維。³³在這方面，大多數人認為，孫子的「上兵伐謀」的意思是以謀略來制敵勝敵。但筆者認為如此解讀，其實窄化了孫子的思想，畢竟他認為最高的戰爭境界是「屈人之兵」與「全國為上」。如何透過雙贏的方式，同時可以滿足國家安全與利益，才是孫子認為的最高境界。對此，協助敵人解決必須和自己兵戎相向的苦衷，才是正確的第一步。畢竟，誠如孫子兵法後面所論證，發動戰爭是要付出相當慘重代價的。

肆、思考的基本點

無論是歸納、演繹還是辯證性的思考模式，都必須基於一個基礎才能進行。什麼是思考的基

礎？就是「假設」，也叫做預設立場，意指在我們還不具備對某件事情的真相知識之前，我們首先會假想這件事情是如何，然後藉著歸納或演繹來進行進一步確認。事實上，我們99%的知識，都來自於假設。³⁴假設可說是在萬無頭緒情況下，姑且採取某一認知所進行的思考起點，直到證明為真或是假為止。³⁵例如剛才提到的牛頓，就是以「重力」作為解釋世界運行的思考基礎；自由經濟主義鼻祖亞當斯密則以人性的「理性與自利」作為思考經濟學的思考起點。而個「自利」假設，隨後被沿用到國際關係理論中的現實主義之中。

既然是假設，我們對此的基本態度就是這不一定是對的，或至少僅是暫時是對的。英國哲學家卡爾·波普（Karl Popper, 1902-1994）就認為，任何假說的關鍵特徵就是它必須有「可否證性」，否則便是偽科學。³⁶例如剛才提到，傳統經濟學的基礎，是基於人是理性動物這樣的假設才能成立。然1979年兩位以色列學者丹尼爾·康納曼（Daniel Kahneman）和阿默斯·特沃斯基（Amos Tversky）卻證明人的決策恰恰和經濟學所主張的相反，既不客觀也不理性。康納曼與特沃斯基確認，人比較在乎的是趨避風險，而不是追求最高利潤。³⁷也無怪乎著名經濟學家凱因斯（John Maynard Keynes）的名言一語中的：「市場上非理性的狀態可能會持續很長，甚至到你破產的時候。」不過，誠如蘇西·歐曼（Suze

Orman）所言，人在花錢的時候，經常很情緒化，不能誠實地面對自己，因此也不會理性的預算。³⁸

人類無法接受創新的概念和新事物，這並不僅限於無知的人。常常最有知識的人，才會更受限於既有的知識，使他們思考僵固，排斥所有新想法。³⁹美國甘迺迪及詹森總統時代的國防部長羅伯·麥納瑪拉（Robert McNamara），以被稱為「最棒及最聰明」的人之一聞名，但他和他的同僚擴大越戰規模，堅信如果越南落入共產黨之手，整個東南亞都會隨後淪陷，而美國的安全會遭到危害。他們的確信不是來自任何認真的分析。事實上，直到1967年，才會針對這個關鍵預測的認真分析，那已經是做出擴大戰事的決定之後許多年，但除了總統以外沒有給任何人閱讀，這位最聰明的國防部長也是數十年後才知道有這份報告存在。「我們的決策基礎有嚴重的缺陷，」麥納瑪拉在他的自傳裡寫道：「我們未能嚴格分析我們假設，當時或之後都沒有。」⁴⁰

更有甚者，我們往往不把觀察結果當做假設，反而當做既定事實，沒有詳加查證，導致我們會相信其實並不存在的現象。在大多數情況下，可以發現一般人會基於某項理由、立場與感情因素，將假設作為認知事件的不變基礎，就算事實證明假設有誤，也無法撼動此一預設立場。美國康乃爾大學心理學教授湯馬斯·吉洛維琪（Thomas Gilovich）指出，如果懷有預設立

場，往往只看到自己喜歡的事證，做出自己偏好的判斷。⁴¹社會心理學家康妲（Ziva Kunda）也提出相同看法，認為我們確實容易相信自己想要相信的事物，但也會考量客觀佐證，以及能否「解釋得合情合理，冷靜客觀的說服自己。唯有找到充分佐證，才會做出結論。」這顯示，一般人往往自認客觀，絕少認為自己的某個想法毫無根據，純屬盲信。⁴²換句話說，由於我們幾乎總有辦法找到幾個支持佐證，一旦預設問題失之偏頗，我們往往得以印證自己偏好的論點。因此，受到個人偏好的影響，我們會不斷蒐集例證，消除模糊空間，最終得到自己喜歡的結論。基於這樣的原因，社會上常常出現一些看似無誤但其是大錯的迷思（Myth）。⁴³

「當事實改變，我會改變想法」，赫赫有名的英國經濟學家凱因斯（John Maynard Keynes）表示，「你會怎麼做呢？先生？」不過，一般人會產生「認知失調」（cognitive dissonance）的狀況。認知失調這個術語是費斯汀格用來描述我們感受的內在緊張感，此外，還有我們的信念受到證據的挑戰時。⁴⁴從心理學「認知失調」的角度而言，扭曲事實以符合自己的利益，或是給自己行為一個合理化基礎，可以說是人之常情。⁴⁵億萬金融家喬治·索羅斯（George Soros）常說，他的成功的一個關鍵部分，是他抽身後退的心理習慣，如此，他可以評斷他自己的想法，並提供不同視角給他自己。⁴⁶

比恩（Billy Beane）：美國大職棒聯盟球隊的總經理，因路易士（Michael Lewis）的著作及好萊塢同名電影「魔球」而聞名，他徹底顛覆棒球界傳統對球員價值的假設，讓球隊在參數範圍內使用統計資料來提高競爭力。⁴⁷

至於孫子的思考，則是基於「五事七計」所構成的綜合力量對比，作為思考與評估起點。因此，孫子指出，「主孰有道，將孰有能，天地孰得，法令孰行，兵眾孰強，士卒孰練，賞罰孰明，吾以此知勝負矣」。而「先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度。」

伍、從戰略思考指標論孫子

無論是《易經》還是兵法，提供三個判斷的標準，作為我們認知與行為的輔助，那就是「力量」、「空間」與「時間」。⁴⁸凡合於力、空、時三項條件者，可以接受並採取行動，符合愈少者則表示情報與消息愈有問題。除了作為篩選資訊是否可用之外，力、空、時三項元素還可以作為擬定策略構成條件。

一、力量

（一）力量具有相對性質

我們有時候會在不明敵我力量對比的「自不量力」情況下，輕率與對方開戰或競爭，悲劇因此無法避免。一個國家、組織或個人的力量，其實沒有絕對的強或弱，那看要跟誰比。一個力量弱的人，遇到比他更弱的，相對而言就成為強者；

反之，一個力量強大的人，碰到更強大的對手，相對而言就成為弱者。孫子也非常重視力量虛實的相對性，作為兵法策略的基礎應用。

（二）力量強弱具有多元性

面對全世界正規軍力最強的美國，許多國家採取所謂的「非對稱作戰」，也就是打游擊戰、金融戰或對美國本土進行類似「九一一」的恐怖攻擊，都是這個策略的運用。例如，美國在面對中國時擁有超過20年的軍事戰力優勢，雙方若打一場非核武的正規戰爭，勝負誰屬無庸置疑。然而，北京卻擁有著最龐大數額的美債，一旦必要時大量拋售，雖然對大陸也會造成傷害，但美國金融崩盤性傷害機率更高。⁴⁹所以，是強還是弱，看你從哪一個角度、哪一個面向切入而定。以此觀之，孫子的「道、天、地、將、法」與間諜的運用，在在顯示力量多元性的互補或增強性思考。

（三）力量並非靜態的

力量永遠在改變，而且隨著時間、力量消耗與地理位置而消長之中。因此與許多人想像的不一樣，無論多細微，力量都呈現變動的狀況，只是不到明顯的程度，一般人不易察覺罷了。這就是冷戰結束以後，美國一直關注誰會是下一個想要取代美國霸權地位的國家的原因。有關力量的變動性，毛澤東的游擊戰術所強調的「敵進我退、敵駐我擾、敵疲我打、敵退我追」，⁵⁰就說明了敵我雙方在敵強我弱的情況，會隨著敵人的力量

持續消耗而相對我方力量逐漸增強，一旦超越敵人就是攻擊敵人的好機會。⁵¹嘉南藥理大學國際長余元傑教授認為，目前中國大陸在東海與南海的區域戰略，以及對美國的戰略都採取類似的思維，力量不敵對手時，尋求妥協空間並願意做出戰略撤退，隨著力量彼消我長到彼此對等時，就會採取戰略相持的策略，一旦力量超越敵手後，就會毫不考慮採取反攻的策略。⁵²孫子亦然，不同兵力規模，則有不同的策略思考，因此強調「十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能逃之，不若則能避之」。

（四）力量是關鍵性的巧力

無論中醫或中國武術，點穴是以小力獲得大效益的方法。在西方，法國的拿破崙也曾強調，所謂的戰略，就是將兵力集中在對戰爭具有關鍵性地方的策略；即使到現在，前國防部副部長林中斌也認為，資訊時代中共解放軍對台的作戰方式，是「點穴戰」，同樣也是避實擊需思維的運用。同樣的，彼得·杜拉克（Peter Drucker）在其回憶錄指出，中國傳統政治，從漢朝到毛澤東掌控政府與共產黨的方式，就是製造黨派鬥爭、在位高權重的人士間挑撥，好讓內鬥越演越烈、互相猜忌、對立，並從中獲得掌控全局的力量。⁵³美國前國務卿季辛吉（Kissinger）在《論中國》（On China）一書裡也認為，「分而治之」是中國從古至今內政與外交的極為重要的關鍵手段。⁵⁴孫子在兵法中也強調，我專為一，並力求

將敵分為十，藉此形成擊潰敵方的「巧力」。

二、空間

空間是擬定策略第二個必須考量的因素，孫子兵法對於空間有很清楚的敘述，但他提到的是物理性的空間，而事實上空間還含有順序與關係等結構性空間。

（一）在物理空間上致勝的關鍵在於「以逸待勞」

在作戰上，攻方所付出的傷亡代價，往往是守方的三倍，若不諳地形、錯置兵力部署，將更雪上加霜，讓敵方有機可趁。三國時期，劉備的大將關羽被殺，令劉備非常憤怒，於是親自率領軍隊攻打吳國。蜀軍從長江上游順流進攻，軍隊氣勢如虹，連連獲勝，士氣高昂，最後來到彝陵、哮亭一帶，深入吳國腹地。陸遜對蜀軍觀察了一段時間，對隨從說：「蜀軍的戰線綿延數百里，難以兼顧首尾，而且又在山林紮營，犯下了兵家大忌。看來我們的時機已到」。吳軍突然發動進攻，令蜀軍一時措手不及。⁵⁵陸遜這場戰爭中創造了以少勝多、後發制人的戰例，成為歷代將領的重要參考。

有關物理空間的另一個重要案例，非「退避三舍」莫屬。西元前633年，楚國和晉國的軍隊在作戰時相遇。晉文公為了實現他許下的諾言，下令軍隊後退九十里，駐紮在城濮。楚軍見晉軍後退，以為對方害怕了，馬上追擊。晉軍利用楚軍驕傲輕敵的弱點，集中兵力，大破楚軍，取得

了城濮之戰的勝利。「退避三舍」說明了以退為進，讓楚軍因為驕傲而露出失敗的破綻，讓雙方力量因此而有決定性的改變。

（二）空間可區分實體空間與虛擬空間

不過，囿於時代的限制，孫子未能預見虛擬空間時代的到來。1994年，亞馬遜成立網路書店時，美國已經被三大書商所壟斷，要在實體店面打敗這些大型書店，機率非常低。然而，亞馬遜從虛擬空間開拓市場的結果，迫使其他書店跟進，但由於為時已晚而遭到財務重整的命運。至於亞馬遜呢？現在已經不是單純賣書了，其商品數量跟台灣人數相當，2300餘萬種。哈瓦斯廣告集團（Havas Media）策略暨創新資深副總裁湯姆·古德溫（Tom Goodwin）2015年3月3日在科技新聞網站TechCrunch.com上發表文章裡頭指出：「Uber是全球最大的計程車公司，但連一部車都沒有；Facebook是全球最受歡迎的媒體網站，但不製造任何內容；阿里巴巴是全球市值最高的零售業者，但沒有任何庫存；Airbnb是全球最大住宿提供業者，但沒有任何房產，豈不妙哉？」這段內容，不僅被《世界是平》的作者湯馬斯·弗里曼在第七本著作中引用，⁵⁶年初一場兩岸經濟研討會上，我因為聽到台大經濟學教授林建山在言說中，引用古德溫的說法，來闡述經濟發展前景，因此印象特別深刻。從虛擬連結物理存在的服務，不僅大行其道，甚至還成為現下許多企業公司的致勝策略。

在軍事上，中國因為在實體軍力上不是美軍的對手，雙方差距大約二十年，但卻在網路上不斷攻擊美國各個重要部門的網站，竊取資料並植入病毒，因而引起華盛頓的抗議與制裁。在現今國際社會中，要真槍實彈交戰有其難度，因此在兩國爆發政治齟齬或衝突時，虛擬的網路交戰早已開打。駭客可以破解防火牆，進入美軍指揮控制系統，再偷偷植入外來代碼，這足以造成一場災難。以2003年至2006年這段時間為例，中國駭客針對美國的國防和航太系統，發動了一系列精心策劃的網路攻擊。⁵⁷在發現和防堵安全漏洞之前，「泰坦雨」(Titan Rain) 攻擊已經從美國國防部、五角大廈、太空總署、洛斯阿默斯實驗室(Los Alamos Laboratories)、波音公司、雷神公司和其他各單位竊取到許多機密軍事數據。「泰坦雨」攻擊清楚說明中國如何以網路戰這種以小博大的非對稱戰術來瓦解敵軍的正規軍力。⁵⁸

2013年，北京再度故技重施，這回潛入美軍諸多高科技武器控制系統中，包括F-35聯合攻擊戰鬥機、V-22魚鷹傾斜旋翼飛機、終端高空區域防禦導彈系統(Terminal High Altitude Area Defense Missile System)、愛國者先進能力反導系統(Patriot Advanced Capabilities Antimissile System)、神盾彈道導彈防禦系統(Aegis Ballistic Missile Defense System)，甚至是美國非武器的飛行器系統「全

球鷹」(Global Hawk)。⁵⁹光是機密武器情資外流已經夠嚇人，但在這些事件中，真正可怕的地方在於中國大陸不只要情報而已。現在看起來，他們到時只要輸入專案控制碼，便能擁有美軍的完全控制權。⁶⁰

三、時間

時間是擬定策略的第三個考量因素，孫子同樣對時間有相當明確的概念，但是一般人認為他提到的是物理性的時間，卻不深究孫子更重視「知可以戰與不可以戰」，以及「先為不可勝，以待敵之可勝」中的時間消長意義。

(一) 時間轉變力量

春秋時代的「臥薪嘗膽」成語的典故，就是說明時間重要性的絕佳教材。春秋時代，越王句踐被吳王夫差打敗了；夫差要句踐夫婦到吳國去，擔任守墓和養馬的工作。句踐雖然被俘擄，但是並沒有打消復國報仇的志願。句踐回國之後，立志要洗雪滅國的恥辱，經過了十年生聚，十年教訓，越國強大起來以後，終於打敗吳國。⁶¹一般成語教材都會拿此比喻，「人要刻苦自勵，決心圖強，以達到自己已定的意願。」但卻忽略了20年寒暑的等待與時機的掌握。對孫子而言，陰陽、寒暑與時制都是能夠轉換成力量的重要時間因素。

(二) 時機決定成敗

在過去科學發展的歷程中，許多發現地球並不是宇宙中心的科學家，因為違反了聖經的教誨與

論點而最終遭到拘禁甚至殺害。在這一點，達爾文是相當聰明的，他雖然從「小獵犬」號探險歸國就發現演化論的觀點，並在1839年完成《物種起源》的論述，但卻隱忍了20年直到宗教界較為寬容，且另外一個競爭對手華萊士也即將要提出「演化論」時，才勇敢公開自己的研究成果，儘管遭到媒體的諷刺，但仍然成為歷史上最偉大的科學家之一。

其他方面的案例也很多，有許多現今知名的音樂家與畫家，在拍賣會上總能因賣到極高的價格而成為媒體關注的焦點，但事實上他們大多數人在生前因為不被欣賞而飽嘗窮困潦倒之苦。不過，畢卡索卻創造出有利於他的時機，他將自己的畫作大方分送給媒體記者，而這些媒體記者為了抬高畢卡索畫作的價格，因此不遺餘力地為他宣傳，使他與他的作品身價大漲而享有盛名。有趣的是，美國經濟學家大衛·葛蘭森(David Galenson)發展出一套統計方法，用以計算哪些藝術作品才有意義。如果你問他最知名的作品是什麼，根據他計算的結果是畢卡索的「亞維儂的少女」(Les Femmes d'Alger)。就孫子而言，其對時機的思考展現在，先為不可勝，以待敵之可勝。同時，他也強調，不可勝在己，可勝在敵，因此如何掌握時機，是作戰致勝的重要關鍵考量。

陸、孫子的核心思考

香港專門研究張愛玲的馮晞乾教授指出，大眾對語言學習有個盲點，總以為有海量詞彙就能提升語文能力，卻看不到「意念」才是水平高低的關鍵。例如洪邁《容齋四筆》記蘇軾談作文，說你想在市集購物，先要有錢，想寫好文章，先要立意。⁶²袁枚《續詩品》說：「意似主人，辭如奴婢。主弱奴強，呼之不至。」《紅樓夢》第四十八回，黛玉教香菱作詩：「詞句究竟還是末事，第一是立意要緊。」這個「意」包括「理」，不在詞彙多寡，更取決於邏輯思維。⁶⁴所謂「意」，就是思考的起點，也是孔子一以貫之的「道」。而孫子的思想，也有其一以貫之道。

一、本質思考

羅蘭貝格管理諮詢公司(Roland Berger Ltd.)執行董事、資深合夥人、慶應義塾大學特聘教授平井孝志(Takashi Hirai)在《本質思考：MIT菁英這樣找到問題根源，解決困境》中指出，「現今的時代，想要在思考時導出結果，並以此為根據做出決策，最重要的就是不被眼前的情報和表象事物迷惑。」他稱這樣的思考叫做「本質思考」；⁶⁵仔細思考一下，我們會發現所有中西方大師級的智者，也就是那些如司馬遷所論，能「究天人之際、通古今之變、成一家之言」者，都具備穿透紛亂事物表象，看到問題本質的能力。例如達爾文先生從「適者生存」解釋物種的變化之道；佛洛伊德從性趨力說明人類行

為背後的心理動機；經濟學者以「人是經濟理性的動物」為論述起點；政治學家則以「人是政治性動物」作為思考的基礎。此外，不論你是否同意，影響20世紀甚鉅的馬克思從「階級鬥爭」看到人類歷史演進的動能。

比較現代一點的，因為《蘋果橘子經濟學》而爆紅的兩位芝加哥大學經濟學教授，在續集之後，決定將他們的思考核心技術與假設，公諸大眾；⁶⁷國內以預測聞名的經濟專家王伯達，也在著作中提供自己能夠精準預測股市、金融動態的方法及判斷的指標；⁶⁸《世界是平》暢銷書的作者湯瑪士·佛里曼在《謝謝你遲到了》書中，也對願意分享人生故事的停車場員工博吉亞（Ayele Z. Bojia）傳授專欄寫作的「心法」，就是寫作目的在影響別人、激發反應，而非只是告知，因此必須從某個角度切入，令人折服，才能夠扭轉讀者的想法和感覺，改採全新觀點來看一個議題（說到底，他的心法就是在前面所述的「假設」下功夫）。⁶⁹當然，剛才所提到的至聖先師，則是以「忠恕」作為一以貫之的精髓。孫子呢？

二、孫子以「虛實」一以貫之

台大歷史系教授呂世浩論及，中國文化認為，萬事萬物皆有兩端，陰陽、虛實、正反、表裡等等都需涵蓋，才是完整的整體。⁷⁰根據統計，中國歷代註解批校《孫子》者210家，版本近400種。⁷¹但綜觀自古以來《魏武帝注孫》、《十一

家註孫》、《武經七書》，到現代的《孫子兵法與現代戰略》、《孫子兵法與周易》等，無一不是逐句逐字地解釋、考究，雖說如此有助於我們理解《孫子》的思想，但卻往往「小學而大遺」，無法深入孫子思想的骨髓。例如，曹操在「孫子序」一文中指出，「孫武所著深矣。審計重舉，明畫深圖，不可相誣。而但世人未之深亮訓說，況文煩富，行于世者失其旨要，故撰為略解焉。」可惜，他自己也有解釋錯誤的地方，而遭到其他孫子研究者所批評。

另外，程國政的《孫子兵法知識地圖》雖然從資訊角度為思考基礎，將《孫子》做一個系統性的分類與說明，這實在有利於讀者能夠以更簡明的方式去理解《孫子》；然而，對於孫子為何將「用間」擺在最末章，他卻百思不得其解。除了後人偽作的可能性之外，他認為或許孫子僅在充數而打破先前系統性的安排，毫無道理的增添「用間」一章。程國政所忽略的是，《孫子》並非以資訊系統作為思考起點，因此程國政的資訊系統起點來看《孫子》雖然在相當程度上若合符節，但終究有其分歧之處。⁷²但若重回以「虛實」為思考起點，來審視《孫子》或許更能貼近孫子有關兵法的想法，至少「用間」篇不會如此突兀。

《孫子兵法》是孫子對於戰爭思考的結果，但這思考不是只有孫子的，而是歸納自前人的兵學智慧，並在實際作戰中進行演繹與驗證而來。

由於《孫子》以系統而精鍊的思考模式，完整的概括戰爭全程應思考的要素。因此明朝茅元儀在《武備誌》「孫子兵訣評」中有云：「先秦之言兵者六家，前孫子者，孫子不遺；後孫子者，不遺孫子」。《孫子》之所以與眾不同之處，在於孫子以「虛實」作為思考的基礎。這一點，唐太宗就說得十分明白，他在《李衛公問對》中對李靖說道：「朕觀夫諸兵書，無出孫武；孫武十三篇，無出虛實。夫用兵識虛實之勢，則無不勝焉。」

三、虛實，存乎辭也！

東方思維和西方思維最大的不同，在於看待事物永遠有陰陽兩面，孤陰不生、獨陽不長，想要生生不息，就必須陰陽並存。⁷³《易經》上說：「吉凶，存乎辭也。」意思是說，這件事情是好是壞，並不是好壞本身，而是你如何看待。在沒有確定事物性質之前，它處於佛家所謂「空」的狀態。孫子顯然也是如此思考虛實，雖然他當然沒有說出「虛實，存乎辭也」這樣的話，但從孫子所說的「智者之慮，必雜於利害」，以及「以迂為直、以患為利」的主張，就可以知道虛與實不僅是動態而非靜態的，更重要的是，虛實是相對的和多向的。動態容易理解，相對也很容易明白，但多向則是指某一件事情在一（或多）方面是虛的，但在另外一（或多）方面則是實的，這有一點像是德國哲學家的「二律背反」，再說清楚一點，就是凡事都有兩面性。

孫子主張事物的兩面性，造就虛中有實、實中有虛。有趣的是，1966年出生，卻因為八個月大時的一場高燒導致小兒麻痺症，因此必須終身拄著柺杖的「火星爺爺」在TED×Taipei演講中指出，「你們看我拿著柺杖，我是不是『沒有』你方便？我的確『沒有』你方便，但是，我遇到的天使一定比你多。」讓台下聽眾為之動容，並報以笑聲和熱烈掌聲。⁷⁴火星爺爺透露，因為Google去問眼鏡不能做什麼，因此創造出Google眼鏡；Apple去問手錶不能做什麼，因此Apple Watch誕生，這些過程就是把「不能」變成「能」。其實，人類的演化過程，就是一部把不能變成能的歷史。⁷⁵「爺」、「孫」倆談的其實是同一個道理，虛實不僅是相對的、動態的，有時虛中有實、實中有虛，如果創意夠，甚至可以以虛為實（以迂為直、以患為利亦同）。

柒、結語

本文是筆者戰略研究與兵法教學多年來的上課部分內容整理而成，從前面分析可知，孫子的思考具有普遍性，這包括歸納法與演繹法互補互強的運用，然而柯維所論的「第三種思維」的嶄新解決問題方案，其實對中國而言再熟悉不過的陰陽、虛實、正反的辯證性思考。從中，也可以看到孫子以虛實作為思考獨特的基礎，因此我們不僅可以從虛實的角度系統性的解讀十三篇的內容，同時也能說明為何用間篇放在最後壓軸的理

由。

不過，誠如北京「中國對外戰略研究中心」副主任翟東升所強調，「今天的戰略思想家，從《孫子》這樣的古典兵法中尋求智慧，也應當充分意識到它勢特定時代下特定遊戲規則，不能簡單地移植和模仿。」⁷⁶例如，在十九世紀以前的軍事家包括拿破崙在內，由於科技發展緩慢，因此在戰略著作中都不重視科技的作用，這在網路興起、人工智慧加速進展的時代，顯然有其限制因素。如何繼承孫子思考技術，演繹於資訊時代的戰爭，另期能突破時空限制持續發揚光大，有賴於吾人客觀洞悉孫子思維「虛實」，並能進一步「以虛為實」。

- 許成準著、黃琳雅譯，圖解超譯孫子兵法（新北市：楓樹林出版社，2016年5月）頁2。
- 布里辛斯基於本文完成初稿後於2017年5月26日過世，張加，「陸美建交握手 布里辛斯基逝世」，聯合報，2017年5月27日。
- 參見蘇靜主編，孫子兵法指南書（北京市：中信出版社，2016年7月）頁9-14。
- 賴廷恆，「全球政要愛讀中國書 《孫子兵法》夯」，旺報，2016年12月22日。
- 吳建德，「孫子思想探微」，空軍學術雙月刊，第660期，2017年9月，頁12。
- John Rampton, “25 Books Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, and Other Top CEOs Recommend”, Inc., July 8, 2016, <http://www.inc.com/john-rampton/25-books-top-ceos-recommend-you-read.html>
- 孫偉帥、邵龍飛，「孫子兵法研究：創新與發展學術研討會在蘇州舉行」，中國軍網，2016年11月23日，http://www.81.cn/big5/jwgz/2016-11/23/content_7373477.htm
- 轉引自「中國外交戰略遵循《孫子兵法》」，中國評論新聞網，2015年5月8日，網址：<http://hk.crntt.com/doc/1037/4/3/4/103743443.html?coluid=59&kindid=0&docid=103743443&mdate=0508064038>
- 洛蕾塔·拿破里奧尼 (Loretta Napoleoni) 著、秦嶺、小路譯，流氓經濟 (Rogue Economics: Capitalism's New Reality) (台北市：五南出版社，2012年出版二刷)。
- 牛頓，「給羅伯特·胡克的一封信」，引自維基語錄，自由的名人名言錄，<https://zh.wikiquote.org/zh-tw/艾薩克·牛頓>

- 菲利浦·泰特洛克 (Philip E. Tetlock) 與丹·賈德納 (Dan Gardner) 著、蔡斐驊譯，超級預測：洞悉思考藝術與科學 (台北市：日月文化出版社，2019年9月) 頁52-3。
- Thomas Gilovich, How We Know What Isn't So : The Fallibility of Human Reason in Everyday Life (New York, N.Y.: Free Press; Reprint edition, 1993) p.171-172.
- 凱特林·馬歇爾 (Katrine Marcal) ，誰替亞當斯密做晚飯 (Det Enda Konet) (台北市：商周出版社，2016年2月) 頁81。
- 程國政，孫子兵法知識地圖 (台北市：遠流出版社，2008年7月)，第四章。
- 中野明著、林詠純譯，別急著下結論：善用演繹法、歸納法 (ロジカル・シンキング実践ワークブック) (台北市：楓書房，2017年7月) 頁33。
- 羅貫中，三國演義 (台北市：好讀出版社，2008年2月)，頁13。
- 陳芳毓，「讀書不用讀整本！學CEO用簡單6步驟，快速挑出書中精華」，經理人，2015年11月4日，<http://www.managertoday.com.tw/articles/view/51510> Brooks，「用最有效率的方法來閱讀，你要先了解聰明人是怎麼讀書的！」，520YAY，2017年10月21日，<http://www.520yay.com/2017/10/30.html>
- 奈傑爾·沃伯頓 (Nigel Warburton) 、吳研儀譯，哲學的40堂公開課：從「提問的人」蘇格拉底道電腦之父圖靈，與大師一起漫步在哲學的小旅程 (台北市：漫遊者文化出版社，2016年5月) 頁298。
- 參見納西姆·尼可拉斯·塔雷伯著，黑天鵝效應：如何及早發現最不可能發生但總是發生的事 (台北市：大塊文化，2008年4月)。
- 凱特林·馬歇爾 (Katrine Marcal) ，誰替亞當斯密做晚飯 (Det Enda Konet) (台北市：商周出版社，2016年2月) 頁127。
- 米歇爾·渥克 (Michele Wucker) 著、廖月娟譯，灰犀牛：危機就在眼前，為何我們選擇視而不見？ (The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore) (台北市：天下文化出版社，2017年4月) 頁33。
- 林正弘，邏輯 (第三版) (台北市：三民書局出版社，2008年6月) 頁56-88。
- 奈傑爾·沃伯頓 (Nigel Warburton) 、吳研儀譯，哲學的40堂公開課：從「提問的人」蘇格拉底道電腦之父圖靈，與大師一起漫步在哲學的小旅程 (台北市：漫遊者文化出版社，2016年5月) 頁22。
- 史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 著、姜雪彰、蘇偉信譯，第三種選擇：解人／生所有難題的關鍵思維 (The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems) (台北市：天下文化出版社，2013年3月) 頁26-7。
- 同前註，頁29-30。
- 「第三條道路」並不是一個新的概念，它曾多次在歐洲政治中出現。人們曾經把介於資本主義與社會主義之間的政治選擇稱為「第三條道路」，把介於自由競爭式的資本主義與國家壟斷式的資本主義之間的選擇也稱為「第三條道路」。參見郭武平，「全球化與第三條道路」，<https://www.google.com.tw/url?>
- 黛波拉·施洛德-索勒尼耶 (Deborah Schroeder- Saulnier) 著、郭恬君譯，跳脫只能二選一的矛盾思考法 (The Power of Paradox: Harness the Energy of Competing Ideas to Uncover Radically Innovative Solution) (台北市：商周出版社，2015年6月) 頁15-16、125。
- 楊艾俐，郭台銘霸業 (台北市：天下文化出版社，2017年4月) 頁18。
- 哈拉瑞 (Yuval Noah Harari) 著、林俊宏譯，人類大歷史：從野獸到扮演上帝 (台北市：天下文化出版社，2015年3月) 頁188。

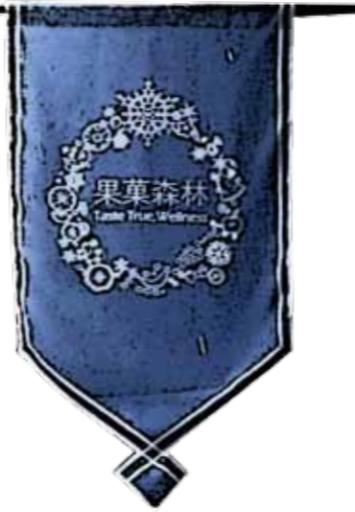
- Myerson, R., Game Theory: Analysis of Conflict. (Cambridge and London: Harvard University Press, 1991).
- Osborne, M. and A. Rubinstein·A Course in Game Theory,(Cambridge and London: The MIT Press, 1994).
- 田辰山，中國辯證法：從《易經》到馬克思主義 (北京市：中國人民大學出版社，2016年10月) 頁12-60。
- 竹內薰，假設思考，撼動世界的新力量！(99・9%は仮説思いこみで判断しないための考え方) (台北市：漫遊者文化，2014年1月)。
- 佐渡島庸平，我們用假設創造世界 (台北市：采實文化，2017年5月) 頁36。
- 奈傑爾·沃伯頓 (Nigel Warburton) 、吳研儀譯，哲學的40堂公開課：從「提問的人」蘇格拉底道電腦之父圖靈，與大師一起漫步在哲學的小旅程 (台北市：漫遊者文化出版社，2016年5月) 頁301。
- 凱特林·馬歇爾 (Katrine Marcal) ，誰替亞當斯密做晚飯 (Det Enda Konet) (台北市：商周出版社，2016年2月) 頁129。
- Suze Orman, The 9 Steps to Financial Freedom: Practical and Spiritual Steps So You Can Stop Worrying, 2nd paperback ed. (New York: Crown/ Random House, 2006).
- 郝廣才，有一天 (台北：格林出版社，2017年1月) 頁92。
- Robert McNamara, In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam (New York: Vintage, 1996) p.33.
- Thomas Gilovich, How We Know What Isn't So : The Fallibility of Human Reason in Everyday Life (New York, N.Y.: Free Press; Reprint edition, 1993) p.73.
- Thomas Gilovich, How We Know What Isn't So : The Fallibility of Human Reason in Everyday Life (New York, N.Y.: Free Press; Reprint edition, 1993) p.111.
- 有關流行於社會錯誤觀念的精采事例，可參見果殼網，謠聲一變，別被流言嚇傻了！(台北市：九文化出版社，2016年6月)。
- 馬修昔德 (Matthew Syed) 著、威治、朱詩迪、林佑丞譯，失敗的力量：Google、皮克斯、F1車隊從失敗中淬鍊出的成功秘密 (台北市：商周出版社，2016年6月) 頁110-1。
- 菲利浦·泰特洛克 (Philip E. Tetlock) 與丹·賈德納 (Dan Gardner) 著、蔡斐驊譯，超級預測：洞悉思考藝術與科學 (台北市：日月文化出版社，2019年9月) 頁235-6。
- George Soros, Soros on Soros: Staying Ahead of the Curve (New York: Wiley, 1995).
- 李奧納德 (Kelly Leonard) 、約頓 (Tom Yorton) 著、黃靜雅譯，即興力：反應快是這樣煉出來的 (Yes, And: How I Improvise “No, But” Thinking and Improves Creativity and Collaboration Lessons from the Second City) (台北市：遠見天下，2016年8月) 頁176。
- 李黎明，轉軌：變遷中的戰略思維，(台北：時英出版社，2001年8月)。
- KBS《超級中國》製作團隊著、鄭匡宇譯，你 不敢正視的超級中國：看13億人口、中國錢如何吞下全世界 (台北市：今周刊出版社，2016年2月) 頁108。
- 徐焰，毛澤東軍事思想發展史 (北京：解放軍出版社，1991年11月) 頁21-22。
- Alexander V. Pantsov , Steven I. Levine, Mao: The Real Story (New York: Simon & Schuster, 2013) pp.36-82.
- 余元傑，台灣第三次政黨輪替與兩岸關係 (新北市：大揚出版社，2017年3月) 頁3-38。

- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著、廖月娟譯，旁觀者：管理大師杜拉克回憶錄 (台北市：天下文化出版社，2016年5月) 頁334-5。
- Henry Kissinger, On China (New York: Penguin Books, 2012) pp.442-463.
- 參見羅貫中，三國演義。
- 湯馬斯·弗里曼 (Thomas L. Friedman) 著、廖月娟、李芳齡譯，謝謝你遲到了：一個樂觀主義者在加速時代的繁榮指引 (Thank You for Being Late: A Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations) (台北市：天下文化出版社，2017年1月) 頁149。
- Brian Mazanec, “The Art of (Cyber) War”, Journal of International Security Affaires, vol. 16, 2009, pp.3-19.
- Jason Fritz, “How China will Use Cyber Warfare to Leapfrog in Military Competitiveness”, Culture Mandala: The Bulletin of the Center for East-west Culture and Economic studies, vol. 8, 2008, pp.28-80.
- Mark Clayton, “Chinese Cyberattacks Hit Key US Weapons Systems: Are They still Reliable?” Christian Science Monitor, May 28, 2013.
- Ewen MacAskill, “Obama to Confront Chinese President over Spate of Cyber- Attacks on US”, Guardian, May 28, 2013.
- 呂世浩，霸王之夢。
- 凱特林·馬歇爾 (Katrine Marcal) ，誰替亞當斯密做晚飯 (Det Enda Konet) (台北市：商周出版社，2016年2月) 頁73。
- 「作文亦然，天下之事散在經史中，不可徒使，必得一物以攝之，然後為己用，所謂一物者，意是也。不得錢不可以取物，不得意不可以用事，此作文之要也。」
- 馮睎乾，「學好中文，使乜識普通話？」，蘋果日報 (香港)，2016年06月05日。
- 平井孝志，本質思考：MIT菁英這樣找到問題根源，解決困境 (台北市：遠見天下出版社，2016年9月) 頁19。
- 謝冰心意瑩等主編，新譯古文觀止 (台北市：三民出版社，2012年) 頁446。
- Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner, Think Like a Freak: The Authors of Freakonomics Offer to Retrain Your Brain (Chicago: William Morrow, 2014).
- 王伯達，預見未來：王伯達的思考力與全球五大浪潮 (台北市：天下文化，2012年)。
- 湯馬斯·弗里曼 (Thomas L. Friedman) 著、廖月娟、李芳齡譯，謝謝你遲到了：一個樂觀主義者在加速時代的繁榮指引 (Thank You for Being Late: A Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations) (台北市：天下文化出版社，2017年1月) 頁36-7。
- 呂世浩，霸王之夢，頁5。
- 李健，「《孫子兵法》版本探究」，收錄在蘇靜主編，孫子兵法指南書 (北京市：中信出版社，2016年7月) 頁102。
- 程國政，前揭書。
- 呂世浩，霸王之夢，頁26。
- 鄭淳予，「一場說49次「沒有」的演講 8分鐘振奮70萬人」，今周刊，第950期，2015年3月5日。
- 洪寶山，「來自火星的爺爺 敢向沒有借東西」，理財周刊，第759期，2015年3月12日，www.moneyweekly.com.tw
- 翟東升，「我不唱贊歌，否則無法進步」，收錄在蘇靜主編，孫子兵法指南書 (北京市：中信出版社，2016年7月) 頁29。

軍官與甜點的故事

著者／陳鈺婷

海軍官校正期108年班



在軍旅生涯中，
你是否曾想過「退休」呢？
你是否曾為退休後的人生規劃感到徬徨呢？
又或者你和我一樣只是個學生，
卻對10年或20年後的生活感到迷茫呢？
那來聽聽「他」的故事。

夏日午後，下起了一陣滂沱大雨，走進了「菓菓森林」，老闆和老闆娘笑容可掬的迎接著每位來訪的客人並細心地介紹著玻璃櫃內精緻如藝術品般的甜點，而這些皆出自老闆「郭吟丞」的巧手。但令人意想不到的的是老闆曾與你我一樣是名捍衛海疆的海軍軍官，他畢業於海軍官校96年班，曾擔任單田軍艦艦務長、逢甲軍艦作戰長等職務。

今年5月他卸下了雪白的制服，參加了退除役官兵職訓中心複合式烘焙班，6月底成立了「菓菓森林」，什麼樣的原因讓他決心退伍，一頭栽

進烘焙的世界呢？身為海軍的你我都知道，因任務性質使我們在海上漂泊的日子經常是漫長且音訊全無，不希望讓年僅三歲的兒子在成長過程中缺乏父親的陪伴，在和太太討論之後，他決定離開服役11年的海軍。

那什麼樣的原因讓他與烘焙展開了邂逅呢？他的妻子在閒暇時，喜歡烤些小點心，這啟發了他學習烘焙的契機，他說一開始他對麵粉低、中、高筋是一竅不通，除了參加烘焙班外，他還買了許多烘焙知識與食譜的書籍，在開業前，經過一次又一次的嘗試，經歷了無數次失敗的成品後，才製作出完美比例的蛋糕。

那選擇「創業」是什麼原因呢？許多人都說軍人退伍只能當保全、保險，或加盟雞排店，他說他並不認同，或許創業的過程相當艱苦，但是回憶起官校一年級的苦，這點挫折其實沒有什麼。而且，烘焙是他的興趣也是個「幸福」產業，他期待看見每位顧客享用完他親手製作的甜點後，露出開心的神情。

天空放晴之際，享用完了美味的「小清新檸檬磅蛋糕」，了解了甜點背後蘊藏的故事後，帶著收穫滿滿的心情，踏上捷運準備新的旅途。

後記

在這兩個多小時與學長的談話中，學長其實不只告訴了我創業的初衷，他更是分享了「人生哲學」。

曾經和我們一樣身為官校生的他，用他部隊11年的經驗，告訴了我官校4年的生活教育，其實是有意義的。在新生隊或許覺得生活相當艱辛，但那些訓練是為了使每位官校生具備抗壓性。此階段，每位學長姐們都稱新生為「小老虎」，因為這時新生就像海綿一般具有高學習能力且充滿熱忱。他對明年將任官的我耳提面命，要將「小老虎」的精神延續至部隊，不論到哪個單位都要保持學習的熱忱，並且記得「滿招損，謙受益」，隨時保持謙虛的態度，才能學習到更多事務。

再者，「多閱讀」，他分享了一則小故事，在官校畢業之前，他從未交過女朋友，不太擅長經營兩性關係的他，因此他讀了許多討論兩性之間議題的書，之後也順利結交到女朋友，如今也已結婚生子。然而，他用這個例子是來告訴我「書中自有黃金屋」，要保持學習的習慣，這也是身為一名軍官必備的。

此外我記得他在談話過程中，多次告訴我「不要害怕」，在部隊不要害怕被罵，因為這樣你才知道自己的不足，就如同做蛋糕，不要害怕失敗的成品，那樣才能配製出完美比例。

最後，創業並非是個簡單的工作，但是學長憑藉著高度的學習熱忱，和他那無懼的精神，是「菓菓森林」從無到有的基礎。如同他告訴我的，從軍中退伍後，除了具有一定經濟基礎外，在這社會上，必須從零開始，在軍中所訓練與磨練的態度，是在社會上打拼的本錢。

海軍軍官 讀者意見調查

A. 本期刊物哪些文章或題材合乎您的興趣且內容令您滿意？

B. 您希望本刊後續選擇以哪些題材為主題？

C. 您覺得本刊全新改版之之整體編輯設計、編排方式是否令您滿意？

滿意 尚可 不滿意

意見：_____

D. 本刊吸引您閱讀的原因是（可複選）

可增進新知 可供資料蒐整 與本身職務相關 文章內容引人入勝

其他原因：_____

基本資料（本欄僅為統計之參考，請放心填寫）

姓名 _____ 職業 _____ 職務 _____ 電話 _____

海軍軍官 季刊 第37卷第4期 中華民國107年11月 Quarterly No.4, Vol. 37 2018.11

徵稿簡則

- 一、本刊為海軍綜合性刊物，提供本校教官（師）、學生及本軍學術研究寫作園地，藉以促進研究風氣，培養術德兼備及具發展潛力之海軍軍官，達成本校教育使命，其宗旨如下：
 - （一）研究自然科學、管理科學與人文科學等科學新知，啟發人文哲學思想與建軍理念。
 - （二）研究海軍科學、作戰、戰術與戰具等海軍知識，提升國防科技，切合海軍「建軍備戰」、「教育訓練」之目標。
 - （三）報導海軍學校教育政策、活動、典型人物介紹及生活資訊報導等。
 - （四）砥礪學生品德與忠貞節操，培養並推廣本軍寫作與研究之風氣。
- 二、來稿以創作為主，且優先選登，或譯作以不超過每期篇幅50%為限，來稿內容應慎防涉及軍事機密，並格遵保密規定；請勿一稿兩投或抄襲。
- 三、來稿以五千字至八千字為度，如原文過長，得由本社考量分期刊出。
- 四、來稿請以稿紙橫寫或A4紙張直式橫書印製，字跡務請繕寫清楚或附電子檔案，如附圖片請以清晰為要，電子圖檔解析度300dpi以上以利印刷，稿末請加註姓名、身分證號、學歷、經歷、現職、聯絡電話及地址；譯作請另附原文影本。
- 五、本刊對文稿有刪改權，投稿一律不退還，稿酬從優，每千字870元，圖片一幀230元，一經採用，未經本社同意，不得翻印、抄襲或挪作其他運用（請自行至本校全球資訊網/行政單位/教務處/著作權授權書，下載「海軍軍官季刊著作授權書」後，併同稿件寄達本校）。
- 六、來稿請寄左營郵政90175號信箱「海軍軍官季刊」收，或逕送本社。
- 七、凡學術型稿件請依以下“註釋體例”纂稿：
 - （一）所有引註均需詳列來源，如引註係轉引其他論文、著作，須另行註明，不得逕自錄引。
 - （二）專著須依次列出作者、（譯者）、書名、出版書局、出版年份、（版次）、頁碼。格式如下：
中、日文專書：作者，《書名》，（出版地：書局，年月），頁X-X。
西文專書：Author's full name, Complete title of the book, (Place of publication: Publisher, Year), P.X or PP.X-X
 - （三）論文、雜誌、期刊等須依次列出作者、篇名、編輯者、書名、出版地、出版書局、出版年份、（版次）、頁碼。（期刊出版地、出版者可省略）格式如下：
中、日文論文：作者，〈篇名〉，編輯者，《書名》，（出版地：書局，年月），頁X-X。
西文論文：Author's full name, Title of the redactor, Complete title of the book, (Place of publication: Publisher, Year), P.X or. PP.X-X。
 - （四）第一次引註須注明完整之資料來源，第二次以後得採一般學術論文之省略方式，為全文使用方式應相同。

郵票黏貼處

813

左營郵政90175號信箱

海軍軍官學校（海軍軍官季刊編輯）收

海軍軍史館徵集

海軍早期文物

文件、照片、器物、圖冊、旗幟、衣物等

歡迎捐贈，請洽本刊

不同的選擇 海軍官校

海軍官校士官109年班 李佳修

當其他同學考完試正在盡情遊玩時，我們做出了不同於周遭同學的選擇，「軍校」。在同學們盡情享受高中階段的最後一個暑假時，我們背著沉重的行李，步入了海軍官校，第一次進入軍校，或者拘謹，或者不安，氣氛顯得有些沉重，完成了報到後便與家人道別，開始了我們的適應週。現在回想起來，當時的適應週簡直是天堂，隔三差五的夜點不說，偶爾還有電影看，自我時間也都很充足。當時的我想著，原來軍校生如此幸福，而後來的事實充分的告訴了我們有多麼天真。

即將開始為期兩個月的入伍訓，背上比剛進來時更龐大的行李，乘著遊覽車，我們開始了黃埔菜兵的生活，車上同學們彼此打氣，盡可能的讓氣氛不那麼沉悶。到了陸軍官校後，班長們開始展現他們那鍛鍊久的嗓門，咆嘯與嘶吼聲使我們很快的進入了狀況，海官是最後一個到的軍校，使得我們的時間顯得有些倉促，行李一鼓腦兒的扔在地上就前去集合了。在海官待慣了的我們，剛開始時完全無法跟上部隊的步調，生活除了趕之外還是趕。也開始有人撐不下去而紛紛退訓。事後回海官才了解到，原來這些都不算甚麼，跟海官的新生比較的話……

入伍訓不外乎四大核心，3000公尺，手榴彈投擲，打靶以及震撼教育，尤其震撼教育，想來我們這輩子是很難忘記了。在經歷過為期數週繁複瑣碎的練習後，終於迎來了震撼教育，很不幸的，那幾日的天候都非常的不佳，儘管如此，我們依然上陣。這一日飄著小雨，我們踏上了那充滿積水的測驗場地，第一站是彈坑，因為下雨的緣故，裏頭全是積水，但我們依然全部躺了進去，後面的幾站只要是伏進的基本上都是用游的了，也是個很有趣的體驗吧！戴上防毒面具後完全看不到路，以及通過外壕時的重重考驗，現在回想起來，都有點訝異自己是怎麼跑完的了，只記得跑完後大家那副終於結束了這一切的表情。

震撼教育已然結束，即將回到海軍官校，憶起當初那天堂般的日子，我們簡直是期待到了無以復加的程度，而這時，我們還不知道真像是多麼的殘酷。那天早晨，依然飄著小雨，換上了帥氣的白丙後，三軍之中海軍顯得相當突兀，海軍的同學們各個容光煥發顯得相當有自信，頂著細雨，我們終於乘了歸程的車子，回到海軍官校後開始發現，沒錯，一切都跟我們所想的不一樣，這裡的要求跟陸官相比簡直高出好幾個層次，規矩，禮數等也都不盡相同，一切都得從頭學習，壓力頓時如山嶽般壓在我們頭上，完美的體現了何謂生活即是壓力，睡覺，吃飯，洗澡等都充滿了壓力，而面對這些壓力，免不了的開始了一波退學的風潮，就連我也曾有過退學的想法。軍人節那週放假時，收假當天，一大早起來情緒就顯得有些低落，滿腦子想的都是自己有哪些事情還沒做又或者要注意哪些細節等等，而父母們都看在眼裡，父親慢慢的走來，只是跟我說了一句，不論你做了甚麼決定，我們都支持你，當下眼淚不可控的流了下來，這是家人們對我的關愛，但我卻不能因此而退縮，就因為這句話，堅定了我留在海軍官校的念頭，讀軍校也許不自由，也許充滿了許多壓力與規定，但讀大學卻得擔心畢業後的工作問題，而我們則不需要這方面的問題，只要能撐過去，這些都會是我們的。

海軍官校士官109年班 張育銘

進入海軍官校後，我才真正體會到軍裡的服從和紀律，那是在外面在家中生活所沒有的，而且每天的行程都很固定、規律，最令我印象深刻的是餐廳禮儀，海軍對餐廳禮儀非常的講究，二分之一板凳、挺胸背打直、平行筷、以碗就口、動嘴不動筷，動筷不動嘴，但我從第二個禮拜就逐漸適應這種步調快又有規律的生活了。

海軍的傳統—新生隊是一段要學會面對壓力的時期，雖然在這段期間不斷的被學長姐糾正，但也是因為這段時期，我們一年級新生才必須學會所有關於海軍官校的基本，加入海軍官校後，我還有一個期許，那就是加入龍舟隊，既可以鍛鍊身體，又可以體驗到海軍獨特的一面。

會選擇進入海軍，有一部份是因為對於海軍的理想，穿著白丙的帥氣，另一部份則是因位和朋友一起約定的夢想，那就是努力存錢，一起開一間屬於自己的工作室，所以既然選擇好了，我就不會退縮，不管壓力再怎麼大，不管學長姐再怎麼兇，也不會忘記自己擁有的理想及夢想。

第一天從入伍訓結訓踏入海軍官校，心情是沉重，因為要面臨的又是另外一種入伍訓，叫做新生隊，加入新生隊之後，才感覺入伍訓完全像夏令營一樣。

新生隊，面對的不再是班長，而是學長姊，壓力是入伍訓的十倍，抗壓性也要慢慢的增強，一開始真的會想退，但慢慢的想到，撐過新生隊，下老生，兩年後就可以當士官，說什麼也一定要撐過去這四個月，把該在海軍官校學的全部學起來！新生隊一開始最難練的，就是踢正步，然而單單正步的第一步，我們卻練了一個禮拜才練熟，但這就是新生隊該做的，就像學長說得，新生該有新生的樣子。雖然學長姐平常對我們嚴格，但在晚上查艙後還是會陪我們聊聊心聲，他們對我們這樣都是有意義的，沒有一個人會無緣無故去找你碴，所以只要做好，過完新生隊，你們就海闊天空，所以要做好自己本分，這樣學長姐也就不那麼擔心。

加入海軍官校，就是想加入游泳隊還有龍舟隊，在游泳隊的試游，我順利的加入了，接下來就是練身體，等待龍舟隊徵選，我像要自己為自己驕傲！

進入海軍官校，一部分是想當兵，一部分是想要為了夢想，所以說什麼也不能退，不要退縮，只要撐過，就是自己的，不要因為學長姊的責罵，動不動掉眼淚，我們要不怕苦，不怕難!!!