



畢業離校座談會感言

Some Thoughts from the Graduation Symposium

著者／崔怡楓 Tsui, I-Fong

現職 國防大學理工學院院長

幾天前的畢業離校座談會上，即將畢業的學生請問我該如何面對未來的的工作，如何領導士官兵，學校教的未來不夠該如何加強，以及我自己當年的經驗。

這麼大的問題，有限的時間內，我只能原則性地提醒他們，不要用在學校帶學弟的方式去帶士官兵，加強自己讓別人尊敬你，尊重他們帶他們的心。

今早，突然接到詹士官長的來電敘舊，他已經退伍十年了，我們一起回憶三十年前的初次相遇，他當時是相當資深的老士官長，擔任測量二艇艇長，我是剛畢業的少尉測量官，年紀與經驗都與他差了一輩，在台中港每天一起執行任務，他說最近做夢常夢到自己在開船出任務，也許正是我們人生中最精華的部分都在軍中度過吧，最後我們不禁感嘆時光飛逝。

掛完電話，思緒不禁回到三十年前，我不就跟那些即將畢業的學生一樣徬徨嗎，找出曾經被奮鬥月刊刊登過的一篇舊文，記錄了我剛畢業的那半年時間，興許能約略回答那些大問題。

去找到屬於你自己的葛瑞斯中士吧……

南台灣的烈日當頭，我們花了一個早上就順利地完成了輕武器射擊訓練。

頂著鋼盔擎著步槍，準備從靶場搭軍卡回營區用午餐，車程約莫要 40 分鐘，車

上擠了 30 多人，軍卡的座位是兩排對坐的，雖有車蓬可以遮陽避雨，卻也使得空氣不大流通，所幸在卡車行進時還會有些涼風吹入，但車一停那種悶熱的感覺又會襲來，30 多個渾身汗味的男生擠在一塊，

那加乘的味道是很可觀的。

沒有人在交談，大夥都有點累，況且接近正午了，肚子也不爭氣地在發音，也有些人在打盹或閉目養神，新發下的鋼盔雖然比以前舒適，但仍然有些份量，稍微低頭就能感受到，我抬起頭轉動轉動脖子，再描了一下手錶看時間，大概還要20分鐘吧，挺挺胸往後靠向椅背，目光卻不經意地與對面的同袍對望，那鋼盔下是張黝黑的臉，原住民的血源使這張臉輪廓深刻，五官分明得有股希臘雕像的感覺，配上經常保持鍛鍊的健美身材，腰桿挺直且兩眼目光如炬，我們相互點頭以眼神示意，那是柯士官長，這十幾年的歲月好像沒在他身上留下多少痕跡。

我不自覺地整了整服裝儀容並且坐正，這其實是我的一個秘密習慣，他一直在測量隊服務，我則在多年前就離開隊上擔任幕僚了，但偶爾會在營區內巧遇，他總會端端正正地向我行禮問好，而我則會整整服裝儀容回禮，擦身而過後，總會開始回想反省自己最近是否有偷懶怠惰，因為我曾給自己立下一個目標，有一天我要讓自己值得他心悅誠服地向我敬禮，而不只是

因為階級高於他，同時我也要自己能一點不心虛地回禮，這樣的機緣是起自於另一次我們眼神的對望。

民國八十二年軍校畢業時，我們有四個同學分發到海軍，報到後再分別分發到當時正在出任務的三個測量分隊。

很幸運地我與其中一個同學一同分到一分隊，可以結伴前往當時正駐防在台中港的分隊，隔日午餐後就提起還來不及打開的行囊準備出發，自左營火車站搭海線平快車前往清水火車站，路程中所幸有同學作伴聊天解悶，但要前往一個陌生的環境工作，初任軍官的我們其實心中還是有些忐忑不安的，不知道一分隊的人好不好相處？我們在軍校學的技能是否足夠應付任務需要？一連串的疑問讓我們沒法再快樂地聊下去，倒有種荒謬的念頭浮現，真希望這列平快車能一直開下去不要到站。

到達清水火車站時天色已暗，有點擔心會找不到對方，走進候車室發現自己多慮了，下車的乘客只有我們，而偌大的候車室也只有兩個軍人，我們上前去表明了身份，原來他們正是來接我們的分隊長與柯上士，我們向分隊長敬禮，「歡迎你們加



入一分隊！」分隊長回禮地說。

柯上士一直保持沉默，我偷偷地打量站在分隊長身旁的他，一個渾身散發出勇猛剽悍氣質的軍人，我們的眼神不經意地對望，一雙充滿自信的眼神迅速將我灼傷，我連忙往旁避開他如炬的目光，我只是個初出茅蘆的小少尉。

從火車站前往台中港駐地的軍車上，大家都沉默不語，我與同學也不好主動發話，就這樣悶悶地抵達了駐地，我們兩個新成員被安排住同間寢室。

第二天正式開始工作，我們發現僅有一小部份的工作是在學校內教過的，大部份的工作必須靠在職訓練從作中學，分隊長也要求我們務必在最短時間內進入狀況，所以我們每天都利用提早起床與夜晚時間到頂樓加強練習裝備操作。

這是一種無形的壓力，我與同學花大部份時間彼此切磋練習，希望早日進入狀況，但相對地與分隊裏的其他成員互動就較少了，一週後，同學離開分隊上測量艦去支援了，我必須獨自去面對這些壓力。

柯上士的室友是劉上士，他們兩個是士官學校同期畢業的同學，卻有著迥異的個

性，劉上士個性隨和，很容易與人打成一片，大家暱稱他「老鼠」，他也不以為意。

「老鼠」喜歡看漫畫與打電視遊樂器，公餘時間不是埋首於書堆中就是坐在電視前，但這並不表示他的專業技術不行，他的技術與柯上士一樣都是很棒的。

「老鼠」是我打進這個團體的一扇窗，他主動關心我是否需要幫忙，同時傳授我很多工作上的訣竅，最重要的是在同學走後他成為我談話的對象。

每天早上要出發前，柯上士與「老鼠」會輪班依照檢查表檢查裝備，再由我復檢後出發，以避免漏帶裝備，輪到柯上士當班時，他總會向我敬禮後再將檢查表交給我，一切行禮如儀，沒有多餘的話，但你可以讀出他的眼神好像有點說不上的感覺，他總是與軍官保持一定的距離。

我很困惑地與「老鼠」談到這個感覺，「老鼠」暫時放下漫畫書說：「少尉！我同學就是這個樣子，你別怪他，他只是自我要求很高，也希望別人都跟他一樣罷了」，走出「老鼠」的寢室，我自動地拿出裝備到頂樓加強練習。

幾週後，我已經可以獨力作完所有的工

作項目，這些是士官都會的項目，而對士官不會的資料處理部份我也都熟練了，漸漸的，我發現柯上士在交檢查表給我時的眼神有點改變了，只是他的話還是不多。

我不再是分隊的負擔了，我已成為分隊戰力的一環，自信心也慢慢地建立起來，但海測時遇上風浪不好產生的暈船卻仍然打擊了我。

幾次海上測量遇上不好的風浪，有很多人都吐了，但我仍沒有暈船的感覺，誤以為自己天生不會受暈船之苦。

那次的風浪極差，測量小艇搖晃劇烈，人在艇上不斷地被拋起丟下，這種搖法據說是最容易破功的，幾乎所有人都有感覺，不是正在吐，就是閉目趴在桌上，當時我正在值班操作儀器，也有些暈船的感覺，只是忍住那關鍵的一口沒發出來而已，好不容易撐到交班，只想爬下樓梯到住艙床上躺著，沒想到走到樓梯口時，一個大浪打來，我就直接從一層樓高的樓梯滾下去，躺在住艙的地板上。

我沒有力氣起來或叫人，或許叫人也沒用，因為大家都在暈船，就這樣不知道在地板上躺了多久，有個人將我從地板上

扶起來，還幫我在床上躺好，我看了他一眼，那眼神我認得，沒錯，是柯上士。

台中港的測量任務完成了，最後一關就是要通過驗收。

驗收的方式是實際測量一段成果與已經完成的成果比較，驗收官指名要新進的測量官負責，順便可以考核我是否合格，由於平日的練習與經驗，很快的就將資料處理完畢，當驗收官宣布通過驗收時，柯上士與「老鼠」不約而同地望向我，我也嘗試回給他們一個自認為目光如炬的眼神。

任務完成回到左營已是秋季，東北季風開始增強，適合海上測量的天氣越來越難得了，其他兩個分隊也都回來了，局本部辦了一個測量比賽，項目包括陸上及海上測量項目，比速度也比精準度，由各分隊的測量官領導士官兵參賽，所以也比團隊默契，經過抽籤決定一分隊由我帶隊參賽，雖然我是三個參賽軍官中最資淺的，但我有自信，也信任柯上士與「老鼠」以及他們所帶領的士兵，我們會盡全力爭取佳績。

比賽當天的天氣很好，我們很認真地參賽，在速度上都領先其他兩個分隊，但比



賽結果還要等到評審團檢查完精度才能確定，終於，評審宣布了優勝單位：「一分隊」，大家興奮地跳起來，「老鼠」高興地握住我的手，柯上士給了我一個微笑的眼神，我讀的出來是肯定，我們終於辦到了。

我回到分隊的裝備庫房，想看看士兵們收拾整理裝備的狀況，才踏進庫房，就聽到裏面鬧轟轟的，「少尉！我們贏了！我們贏了」士兵們激動地大叫，我加入他們圍坐在裝備攜行箱上的談話行列，一支煙遞到我面前，另一個兵準備替我點火，我遲疑了一會兒，因為我沒有吸煙的習慣，但我不忍拒絕他們，當時在軍中，敬煙的行為是有點認同或尊敬的意涵在裏面的，就這樣我抽了我生平第一支也是至今唯一的煙，視線不自覺地隨著裊裊上昇的煙拉高，再拉回水平時，我看見一雙雙閃著光芒的年輕眼神望著我，我再次嘗試回給他們一個自認為目光如炬的眼神，這情景至今難忘。

最近在讀艾德格·普伊爾所著「為將之道 (American Generalship)」(陳勁甫譯)，這是一本探討領導統御的專書。

艾氏在書中訪談自二次大戰以降多位優秀成功的美軍將領，包括百餘位四星上將、千餘位准將以上的將領以及一萬多位曾與這些將領共事過的人士，企圖找出「一個人如何成為軍隊的成功領導者」的原則，最後規納出一個領導的重點：風格代表一切 (Character is Everything)，受訪的將領雖對風格各有詮釋，但大體可以視為領導人品德與特色的綜合，而形成風格的特質則被規納成書中的各章節，其中第六章「明哲導師：指導、咨商、忠告、教導和開門」特別引發我的興趣。

這些將領在他們的軍旅生涯中有個共同點，就是都有一位可以學習的典範，他會適時提供指導、咨商、忠告、教導，甚至是開門的機會，亦即提供有助於專業上的派職，並非營取肥缺，這種獨特的關係不是狹隘得像我們中國人所說的結黨營私或是搞派系小團體，也不是外國人所說的那種教父關係 (sponsorship)，書中稱為明哲導師 (mentorship)，我個人認為非常貼切。

這些獨特的角色通常會是高階軍官，但前美軍聯席會議主席夏利卡希維里將軍的

明哲導師卻是一位中士。

夏利卡希維里將軍開始回憶：「在我起步時，我只想成為最好的少尉，我不擔心成為上尉或少校，事實上，在我整個軍旅生涯中，我非常努力試著不去想將來會成為什麼，而是集中精神在任何時候成為同階中最好的。初次任官時我被派到阿拉斯加，葛瑞斯（Grice）是我排裏的中士，他竭盡所能使我成為最佳的排長。」

夏利卡希維里將軍繼續說下去：「葛瑞斯中士有次在早上進到辦公室告訴我：『長官，我已經依照你的命令準備好了雨衣的檢查。』我當時的表情一定很驚訝，但葛瑞斯中士會私底下找時間向我說明如何進行一個檢查與檢查項目，第二天，他可能又以另一件事讓我驚奇，但每一件事都是設計來使我成為一個最佳的排長，他就是一個如此精彩的人物，他教導我應對屬下關心些什麼，從他身上，我學到瞭解所有工作詳情的重要性，我學到了當你走進列子裏，如果你對某問題的答案不比士兵好，士兵們會看穿你，這些道理對一個排長或排裡的中士甚至是一位四星上將而言都是真實適用的」。

夏利卡希維里將軍向年輕軍官們忠告說：「假如有一件事情是我期待你們都去作，那就是找一位葛瑞斯中士去教導你們有關士兵、有關領導者、有關責任和一起當軍人的喜悅，不是每個人都像我一樣有福氣，不是每個人都能找到他的葛瑞斯中士。許多人找不到，不是因為他不在那裏，只是因為他們不知不覺以及愚蠢地把他推開了。別那麼做，去尋找你的葛瑞斯中士，士官有很多事情可以教導我們。」

夏利卡希維里將軍的回憶十分精采，他找到了他的葛瑞斯中士，我比他幸運的是我找到了兩個葛瑞斯中士，教導我有關士兵、有關領導者、有關責任和一起當軍人的喜悅，當危機來臨時，我非常樂意與我一同面對困境的是他們二位。

朋友！無論你現在正在從事何種工作，祝福你也能從工作中找到自己的葛瑞斯中士。👮