

寫給無名勇者~未來的輪機長們 (1-動機選擇) 最忌管窺蠡測自喜，著眼牝牡驪黃之外

著者／許智勇

經歷：承德軍艦輪機長、海軍司令部人軍處人管組人事官、
海軍左營後勤支援指揮部修護主任
現職：國立高雄科技大學輪機工程研究所日間部碩士班研究生

提筆寫給未來的輪機長們，最初的發想來自個人軍旅經驗分享，期待後期學弟妹們能夠在既有的成果上精進，執筆寫作之後卻發覺想要給你們的提醒叮嚀是寫也寫不完，以為該要提醒的都寫進文章了，卻又有新的想法冒出，深怕遺漏重要的關鍵，歷時三個月梳理、彙整所學所思，最終提煉成入門原則的大方向，區分三階段 - 動機選擇、學習規劃與實務方針和各位日後的老軌們交換意見，希望對身為艦隊守護者的你們，提供一個不同角度的思考，更期待透過共同的努力，在彼此可以見證的未來，能夠以科學、嶄新的成果躍登國際。

在我心中的猜想，選擇輪機的你們，除了心生嚮往之外，部分的原因代表在過往的生活經驗中，或多或少對機械以及物品拆裝組合是感興趣的，至少是不排斥的，當然在我的想像之中你們也一定有過把東

西拆壞而無法復原的經驗，有很大的可能性，你們會是個喜歡親自動手做的人，也很可能曾經是個反骨的小毛頭，你們當中或許也有一些人，和我一樣在少年未及冠的年紀，選擇遠離家園，進入臺灣南端的中正國防幹部預備學校就讀，天真的以為從此真的可以一圓脫離雙親掌握的春秋大夢，但也確實是因為年少離家讓自己不得不提早面對社會無情的淬煉，相較同齡學子來得成熟穩健。

近期受賣座電影 - 捍衛戰士：獨行俠 - 影響，相信會激勵不少桀傲不馴的青年學子投身軍旅，好讓一心追求卓越的理想得以滿願，而你們不也正如片中主角演述的內心同等激蕩嗎，嚴厲規矩的軍校生活教育，可以囚困住的是你的肉身，但又有那一個藝高人膽大的獨行俠會真正被外在的框架給限制住呢？

海官的第一年是協助新生由平民轉化為

職業軍人的專業訓練，也是無數個海官校友不想想卻也不願放的憶念，比起入伍訓，海官新生隊紀律嚴格的訓練更令人卻步，但也是讓每一個海官人從外觀上的髮型到行為上的走路轉直角，內化提昇轉為替成功找方法，而非為失敗找理由的精神力量 - 那是這一身雪白軍服下共有的名字 - 錨鍊精神，象徵著永不放棄的海洋信念。

海軍軍官重視思考辯證習慣的養成，在官校數百個人員服裝校閱的教育薰陶教化下漸次塑型，從而對因果關係有相對深層的領悟，對團體的依賴與榮譽的高度重視也由原本的淡定轉化成對自己言行負責的態度，冰冷的圍牆之內育化出熱血沸騰的巨鯨。

多元廣闊的學習訓練，培養跨領域探索的興趣，同時也奠定科學探究的基礎，學長（姐）學弟（妹）的互動、自治幹部的領導培育、社團活動的交流、校際之間的研習較勁或與同質性軍事院校的交織教育，在在都是讓稚氣未脫的平民百姓蛻變轉化成為風度翩翩、學富五車的海官人不可或缺的無敵養份。

能夠完成入伍訓練進到海官校，接受軍事化養成教育，體內一定充滿對海洋工程的熱情，也說明絕對可以克服命運安排的

各種磨難，當你面臨永不停竭的挑戰，希望茫茫學海之中，師長、教官的經驗分享能夠是開啟你與海軍輪機的相識相知之旅的一把密鑰，好讓你可以在學成之後，回饋奉獻海軍，共同為了海洋事務盡一份心力，一起替後續接班人才的培育提供建議，更深的期待是能夠在未被探勘的場域中發掘寶藏，為海軍的長久經營與擘劃遠景貢獻一己之力。

百年前奧地利哲學家路德維希·維特根斯坦（Ludwig Wittgenstein）寫下了他最為人所知的主張之一：“The limits of my language mean the limits of my world”，翻譯成中文意思是“我的語言極限意味著我被限縮的世界”。

時至今日我們都知道語言、文字是人類獨有的表達方式，特別是文字，數千年來，人類因為語言交流而後發展為文字，因而得以讓經驗累積傳承，也是文明進步的特徵，我們應該充分意識文字在生活中扮演的重要地位，想一想，人類近百年來的生活型態得以改變，有了科學檢測、工業革命，依靠電子產品實現地球村、讓後人可以在前人研究的基礎上持續發展不正是因為文字嗎？

其他物種的生活方式從古到今在本質上

並沒有太大的改變，獅子名為萬獸之王，獵食的方式如同牠們的祖先一般，代代相傳，沒有變化，再看看稱霸蒼穹的猛禽－老鷹，以及其他的海洋生物，除了生態浩劫逼迫另覓棲地外，生活的方式本質上沒有隨著時間改變，難道我們還不應該以身為人類感到自豪嗎，因為文字，人類可以上天、入海、飛到外太空，相隔兩地可以視訊、錄音，種種因為現代科學所實現的方便而破除障礙。

理解了文字、語言的重要性，會比較容易瞭解我在文章副標題刻意選用少見成語的用意，原因有二，其中之一也是主要的用意是在提醒各位，切勿自滿而更要對這千年文化形成一種敬畏，其二，時刻提醒自己要縮小自己，同時也要認知在生活當中我們其實真的知道的非常有限，而海軍軍官身為半個外交官的身份，對自己文字的表達、推廣應該要有一定程度的認識，甚至期許自己有朝一日可以將中文以本身所學外語展現在國際場合。

副標題所寫的是「最忌管窺蠡測自喜，著眼牝牡驪黃之外」，其中管窺蠡測的蠡是古代用瓠瓜做成的水瓢。管窺表示透過竹管觀看天，僅僅可以看見天的一小部分。而蠡測則表示用水瓢測量海水，整句

話的意思比喻見識淺陋狹窄，藉以引申輪機軍官最可怕的便是不當推論又自我感覺良好，我想強調的是「不要用自己有限的經驗，判斷別人無限的可能。」

牝牡驪黃 之外的說明如後，其中的「牝牡」指的是動物性別，「牝」指雌性，「牡」指雄性，「驪」是純黑色的馬，整句話原本意思是指古代在選用駿馬方面，拘泥在既有的規範，讓整體遴選限制於馬匹的外貌毛色身形及性別，後世比喻觀察事物只注意表面、拘於外形而忽視實質，相反的，能夠不計外觀而注重內容本質的，就叫做「牝牡驪黃之外」，想要叮嚀各位輪機新秀的是，艦艇服務期間，擔任裝備管理軍官的你們，如何能使裝備功能發揮完整並兼顧外形美觀整潔，的確是一個輪機長應該思考的課題，蕭規曹隨的保守作為或許能保平安，但也是無法突破的因素，老軌應當及早注意事情的小小改變，採取行動避免形成緊急、突然的巨大變化，這裏談的是巨觀和微觀的思考。

另外，呼應政府推動國防自主的國防政策，許多重大的海軍建軍思考方向也將有所調整，在你們主導的時代裏，將因為國艦國造而讓你們產生與歷來學長先進們面臨的挑戰有著本質性的差異，如同前面提

到的，因為科學的力量，變化之快速，你們所要提昇的不是追求學歷，而應該是深化短時間吸收大量資訊並整合成有效輸出的學習能力。

海軍後勤軍官對維護艦艇裝（設）備常保妥善可用，提供艦艇隨時得以銜命奔赴海洋執行任務，具有決定性因素及不可取代的重要性，再者，艦船的動能核心除了主要機械、輔助機械、電力系統外，尚有油水管理、損害管制和輪機行政等，皆屬輪機工程範疇之列，如何加速結合現代產業界、學術界、科研單位等各界實務經驗，秉持發掘問題、解決問題的思維，研討最適方案，發掘潛存危險因子，推動艦船整體智能化、自動化與現代化、遠端操控，維持艦船高度妥善可靠，以肆應未來海上戰術運用，將會是落在各位肩上的榮耀重擔。

未來服務海軍期間，除了艦隊之外，可能會派任參謀、主管或是教育職、研發中心等不同性質的單位，不論是作戰特質或後勤支援，請務必細心、用心體會所經歷的每一個職務歷練，因為那將會是你們成長的肥料，相信服務於各級艦艇輪機長的職缺任期，會是讓你們感到驕傲的職務，因為輪機的特性便在於信念 -- 「別人可以

做的，我沒有理由不行，別人不行，不代表我也不行，別人不願意的，我可以試試看。」，國家派你任職的每一個職務，不是要聽你遇到什麼困難，不是要聽你說你的人力不夠、時間不足、裝備要修…，而是要你發掘問題，解決問題，而且是控制情緒的解決問題。

國防預算逐年刪減，維持艦艇的保養維護配件籌補日益困難，老舊的艦艇、年久的設計，都是詢訪商源難度提高的潛因，也因而讓許多裝備有了性能提升或構型變更需求，試想若能從源頭設計角度精進，或許能有效減緩衝擊程度，期盼你們可以不斷進修更高的學位以獲取更多專業知識，從相關領域議題深入研究探討，以提升自我學能，拓展視野，強化多元思考及判斷能力，朝向才學兼備的管理者、領導者自許，進而影響團隊，型塑優質文化，共同為輪機工程發展寫下新頁。

求知的第一步，便是承認自己無知，坦白面對自己的不足才能夠真正的進步，而做學問要在別人不疑處有疑，懷有批判思維，不要全盤接收，才能內化成自己的特色，在追求真理部分，則要在眾人有疑處不疑，堅持到底，不要因為他人的話語，動搖自我的信念。有句話說「生命的贏家

向來不計較週遭的異樣眼光而專愛挑戰不可能。」便是這個道理，真正的勇者不是從未遭遇失敗，而是具備面對失敗的勇氣。你可以失敗，而且你一定會有失敗的經驗，但別忘記在跌倒之處帶走經驗教訓。成功沒有捷徑，只有努力！努力！再努力!!! 練習！練習！再練習!!!

無庸置疑，世界上唯一不變的真理就是萬物持續在改變，而害怕改變，也就是拒絕成長，其中克服害怕最好的方法就是去做最害怕的事，輪機的工作大多數的時間面對的是裝備，請記住緊急、忽然的事情，其實從來不曾緊急過，話中的核心意義是，所有事物發生必有其原因，換句話說，也就是注意力投注在那裏，成就便會顯現在那裏，一個把大部分時間用來練習游泳的人，一定比將時間用在寫程式的人來的有成就，我是指游泳這方面，另一個人的成就則會是在不同的領域，選擇美麗、俏麗的人和選擇毅力、耐力的人生價值與所追求實現的目標肯定不同，落實走動式管理，裝備在那裏，輪機長便邀請同船軍（士）官們一起在現場，可以兼收落實同船一命理念和增進彼此瞭解，藉由他人不同視野看到不同角度的益處。

如同預想是懼怕的來源一樣，滿足現狀

就是創造力的殺手，是阻止向前邁進最大的敵人，路必須去走方能到達、事必須去做才能完成，說明了一個具有行動力、有決心、有動機、花時間規劃未來且有足夠彈性面對情況變化的人，生命中很少有解決不了的難題，希望你就是屬於這一類的人，讓思想走在行為之前，因為如果現在的你不是活在未來，那麼明天的你便將會活在過去，還有，放棄是一種習慣，大多數還沒成功的人，在決定放棄繼續的時候，都沒能知道自己和成功僅差一步之遙，多麼可惜啊。以後在面臨絕境之際，記得提醒自己再多一點堅持，因為憑著相信自己，改變自己，持續調整步伐你將無所不能，成功的人並沒有特別突出，也只是少了些藉口、多了點堅持，軍事教育用”是、不是、沒有理由”把這樣的信念植入，打造將材基因，那就別忘了將所學應用在每一個職務。

一流的人才興風作浪、二流的人才乘風破浪、三流的人才懼風怕浪，官校教育以打造一流人才為目標，讓所有踏出校門的海官人都有一付不服輸的傲骨，充滿希望和動能的是深植心中的夢想，而讓它成真的靠的是務實、踏實，每個人都明白傑出的背後是無可計數的付出，而對事物的深

入靠的也是無止境的投入，不論是時間或精神。

事物本身如何並不重要，重要的是我們如何看待它們，站在頂端和停在底端的人，不同之處是一個拿自己的成就和自己的目標相比，另一個人拿自己的成就和別人的成就比較，頂尖人群知道不足之處進而調整、改善，一路朝目標前進。靜心探討成功的來源，不難發現其實是積累於正確決定之上，而正確的決定來自於過往經驗的堆疊，深究經驗的產生又源自於失敗與錯誤的決定，小結論便是，所謂成功是由許多次的錯誤所累積而成，所以，想要成功就先學會失敗，這和學習武術先練習被打，學習游泳要先學會吃水是一樣的道理，沒有人可以光在課堂談理論，從不下場實做能夠成為翹楚，親臨現場、動手實做是令人驕傲的海軍輪機魂。

得到他人讚賞是一種意願、需要，絕非必要，這樣的認知務必清晰，輪機軍官要能夠幹出獨有的特色，把握每一個當下，因為錯過之後，常常需要加倍的時間、人力、財力、物力等資源去補償，成功常常是因為在痛苦辛勞的日子中，磨練出的堅強意志，反之得意之時容易敗事，服務軍旅期間，發現一個現象可以說明，通常連

續假日放（收）假前後，是事故發生率較高的時間點，原因就是心情上放鬆了，隨著警覺性下滑而來的，便是意外事件的發生了。

積極並不表示急速，充實也不意味匆忙，常常讓自己可以處於靜思、謀定的狀態中，其後，你便能感受真理現，行動健的益處，計畫作為和專案規劃的能力培養是需要時間的，而時間是公平的，不能多一分也無法少一秒，如何使時間有效率、倍增和可以產生良性循環，在此提供運用時間的五項建議：

一、將時間花在閱讀健身

生命之所以能夠寬廣，視野得以提高，閱讀是一項報酬率非常高的投資，使你可以用極少的代價（花費）就可以活用他人智慧（經驗），站在巨人的肩膀上，看得更高、更遠，要特別說明的是這兒所談的閱讀是廣義的，舉凡和他人交談、看電影、上網瀏覽資料、觀賞照片、畫作，以及觀察他人行為舉止和對局勢的解讀，都屬於閱讀行為，而我們可以因為閱讀提升生命的質感。再者，新冠病毒肆虐人間數年，也使人類全體對健康與生命有了新的認識，原來人類是如此渺小，輕而易舉的就被擾亂原有的秩序。想法的重點是以健康

為中心，透過閱讀增長智慧，官爵是一時的，但是身體是自己的，而且只有一個，成為一個健康的智者，才有能力服務於更多的人群。

二、將時間花在工作娛樂

透過完成工作所得到的每一個小小成就，就是未來成功的基石，也是經驗累積的必要過程，從中可以涉及的範圍有領導管理、有人際關係、也有分工合作以及時間分配，從工作中所能得到的還真不少。平衡與寧靜是享受人生的關鍵，適時讓壓力有個出口，是延續工作活力的秘方，同時也是保健身體的要素，多數人可以由娛樂中找到歡笑，就是要這個笑，常常保持笑容的好處，隨便上網找都一大串，所以盡量歡樂，其中抱持樂觀態度、善待週遭人物、控制自我情緒是保持快樂泉源要因，提醒自己用笑容趕走煩憂，吸引正向能量。

三、將時間花在愛人助人

人和人的關係，微妙之處在於每個人對於自己的事絕對關心，你所投擲出去的也將回歸到自己本身，尊重他人，讓每個人感到被重視，會是生命之中動人的詩篇。讓自己的專業、職權在合法的前提下，協助他人獲得成就，不是讓自己的存在只有

形成別人的壓力，試想，離開這個位置的你，又會是誰，是行囊滿滿抑或一無所有，像是撒種子一般，期待未來的某一天，這些思想的種子發芽、成熟，形成對海軍的另一個回饋，有些人做的努力是為了獲得舞台上的掌聲，但我想灌輸你們的是，做實事，就像是清潔下水道一樣，吃力不討好，但確實是很重要，希望獲頒勳章拿楷模沒有比被學弟（妹）、同事們認同、比培育接班人才來得重要，會是我們的共識。

四、將時間花在思考靜心

尤其是思考未來的事，把未來的目標當成終點來做逆向思考，不知如何是好的時候，問問自己，心中這個目標達成之後，你感到榮耀嗎？你願意為這目標犧牲奉獻嗎？還想再來一次嗎？如果答案都是肯定的，那麼就確認這是自己想要的，然後全力以赴，不要浪費時間在沒有必要的選擇，以終為始的用意是確保自己不會後悔。此外，身、心、靈層次的淨化，對一個高壓工作者，或是團隊管理人員而言都是相當重要的，只有自己完好，才有足夠心力且客觀公正的協助他人完成各項任務，你可以選擇靜坐、祈禱、運動或任何可以讓自己平靜的活動，立志成為他人的

北極星，為人指引方向，解除迷惑。

五、將時間花在規劃分享

靜思而後真理現。學會掌握時間之後，你已經明白該花心力的是少數而必要且優質的事物，應該放棄的是無用而平庸的。而優質事項之一便是分享，將所見所聞與所遇困境，化為語言文字流傳，教人是最好的複習，鼓勵大家成為一個雞婆、好為人師的輪機長，這樣才不會有三不管地帶，才有可能消除所謂的燈下黑，持續成長的要素除了高度的自律之外，還需要良好的人際關係及與他人協同合作的整合能力，靠的是溝通表達、自信、可靠、好奇心、好勝心……，那麼成長的目的應用在工作上就是更有效率的運用熟技能排除窒礙，別忘了適時運用團隊智慧，不害怕向他人求助，讓團隊共同分攤責任，借用專家的經驗、人脈，授權之後，你會有時間用冷靜客觀的頭腦規劃處理重要事物，同時提昇生活品質，形成一個良性循環。

第一階段話題進入尾聲前，我想分享一則取材自前總長沈一鳴上將週記的故事，忘記這故事有沒有名字了，但我管它叫做二碗麵，選擇分享這則故事的原因是正好可以提供後勤輪機工作的從業人員深思的機會，可以應用的範圍涵括了危安事件防

範、風險管理、故障排除和妥善維持，內容如下：

二碗麵

有一位經商失敗的商人，他認為自己有能力、有才華、有熱情，但不解為什麼每一次好不容易快得手的訂單，轉眼就成了別人的，經過一番反省之後，將自己的失敗歸究為運氣不佳。

他的單親父親為了讓他調適心情，因此要他回家休息一段時間。當天，父親與他聊天時，得知兒子的苦惱和失意，心中也有些不捨。

晚上，父親煮了兩碗麵，一碗麵上有一顆雞蛋，而另一碗麵上什麼都沒有，父親問兒子：「你吃哪一碗？」兒子毫不猶豫的選了有蛋的那一碗麵。

正當兒子津津有味的吃那顆蛋時，他驚訝的發現父親從碗底撈起兩顆雞蛋。

見此，父親微笑著說：「孩子，你務必記住，眼睛看到的未必是真實的，想占別人便宜的人最終會吃大虧。」

第二天晚上，父親又煮了兩碗麵，仍然是一碗麵上有一顆雞蛋，而另一碗麵上什麼都沒有，父親讓兒子選擇。

兒子這次學乖了，選擇了上面沒有雞蛋的那碗麵，父親默默的注視著兒子，什麼

話也沒說，便挾起雞蛋來吃。兒子趕緊拿起筷子，將上面的麵條扒開，滿心以為碗底會有兩顆雞蛋，沒想到除了清湯之外，什麼都沒有。

這時，父親意味深長的說：「孩子，你要記住，不要過分相信以往的經驗，因為生活有時也會欺騙你，這是你從書上無法學到的東西。」

第三天晚上，父親同樣煮了兩碗麵，還是一碗麵上有一顆雞蛋，而另一碗麵上什麼都沒有。父親還是先讓兒子選擇，這一次兒子說：「爸爸，您是長輩，又為我和這個家付出了太多，還是讓您先選吧！」

父親沒有推辭，直接選了上面有雞蛋的那碗麵，兒子以為剩下的那碗麵應該是清湯麵，但出乎意料的是碗底有兩顆白生生的雞蛋。

父親此時抬起頭，眼裡滿是慈愛，淡淡的說：「孩子，記不記得你小時候和同伴們玩，你常常因為和他們爭玩具，不顧及同伴們的感受，結果同伴們都不和你在一起的事情！所以，你千萬要記住，當你為別人著想時，好運就會降臨到你的頭上。」

聽完父親的話後，兒子一下子豁然開朗，終於知道他失敗的真正原因。

這則故事的意涵是：一個人會失敗的原

因，通常是他的做人做事，都是以自我為中心，自私自利的只想到自己的利益或目的，而不顧及別人的感受。

希望透過故事內容分享給未來的輪機長們以下看法：

一、所見並非一定是事實

前面提到著眼牝牡驪黃之外，就是這個意思，事情有表面的，也有真實的，你要看穿的是問題的核心，而非成為外貌協會的，只靠外觀評判事情。再者，最有價值的事物不光是靠眼睛看見的影像，而是必須用你的心去感知發掘，那些看不見的才是最珍貴，才是關鍵。

二、過往經驗常常因為時空環境不同而不足採信

過去可以不代表未來也可以，實際的工作情形，可能會因為廠商生產線停工，使得原有料件價格遠高於市場行情，也有可能是特殊用途，即便料件價格比新品貴，也不得不買，在可以預見的未來，國防自主都能將前面所說的困境一一克服，但是，再完善的制度也無法令消失性商源的問題絕跡，是以，如何有效訂立優序或排定需求，還有賴輪機長們思考。

三、開始為對方著想的那一刻即是種下良善的種子

人是群體動物，唯有共同協助彼此才是促成雙方成功的訣，真正的英雄，完全不需要靠打擊、抹黑對手的手段來成就自己，反而會在了解他人真正需求後，慷慨幫助他們得到，是一個三高的人，格局高、視野高、心胸也高。清楚認知到只有整體團隊的成就，沒有個人英雄式的榮耀，便也明白成功來自思維的究極進化，懂得在逆風時默默充實自我，破風前行，布袋和尚的《插秧歌》說明人與人之間相處的豁達心態 -- 手把青秧插滿田，低頭便見水中天；六根清淨方為道，退步原來是向前。

四、貴人指的也就是自己的敵人

嘗過饑寒滋味，覺知溫飽香甜，歷經滄桑的人較能體會粗茶淡飯的滿足、走過風雨飄搖年代方知歲月平安最是幸福，多一個朋友便少一個敵人，如何能夠讓同行伴侶，無悔相伴走過風雨，成為彼此相互支持不離不棄的力量，靠的便是逆境所帶來的鬥志，沒有敵人，便沒有了成就，能夠成為敵人是因為存在就是威脅，再用個故事補充說明，沙丁魚因為新鮮和冷凍的價格差好幾倍，且肉質鮮美程度不同，所以漁夫們為了確保捕獲的沙丁魚返航後仍維持生命力，便在沙丁魚群中放入鯰魚。由於鯰魚一到陌生環境就會四處游動，沙丁

魚害怕被吞食，為了逃命一路活蹦亂跳而存活下來。這種現象稱為「鯰魚效應」(catfish effect)，希望閱讀這篇文章的未來老軌們，都可以成為單位的鯰魚，激活單位中躲在生活舒適圈的沙丁魚們，重新燃起鬥志。

五、從顧客的眼神看自己的缺點

經常更換角度分析事情，在團隊中善用創意，透過競爭對手選用商品，調整使用或研發不同產品、裝備等硬體設施，更需要應用在管理制度、領導理念與技術培訓觀念，所謂創意也不過就是老舊元素的新運用，能夠接受批評便有能力成長，供需市場如果只是供應端不斷強調產品優勢，沒有考慮顧客實際需求，恐怕無法引發共鳴。知己知彼才能營造有利的戰場態勢，同樣的數字，從這邊看是6，另一邊看是9，花時間爭論對錯，無疑是浪費生命，這中間沒有對錯，缺少的是從另一角度看事情而已，還不如邀請對方共同到另一方所在地看一看，便知6和9同時存在，沒有對錯，只有角度差異問題，如同瞎子摸象的寓意一樣，以偏概全容易一知半解，唯有取得各方完整觀點，綜合系統式分析，以避免斷章取義，用經營企業的思維來運作你的輪機股份有限公司吧。👁️