



海軍初官適應歷程之研究

A study on the adaptation process of junior naval officers

著者／郭俊毅 Kuo, Chun-Yi

現職 海軍造船發展中心研究發展官

提要：

- 一、軍官養成教育為海軍建軍之根基，因此海軍軍官學校以「培養第一等人才，建設第一等海軍」為校訓，並置重點在培養學生具備「親愛精誠」、「明禮知恥」、「勤學務實」及「負責進取」的特性。
- 二、「領導並不是天生的，而是需要學習的」，然而，從執行者的身分轉變為領導者是一個分水嶺，因為必須從獨善其身的想法蛻變為兼善天下的理念。因此，觀念認知的建立及思維邏輯的培養才是凌駕於階級與學識之上的重點。
- 三、海軍初官甫一派職，就會立刻面臨很多挑戰，從身份轉變、環境適應、業務協調、裝備熟悉到人員管理，每個都是難題，因此，畢業初派時遇到的主官、主管及同僚會很大程度的影響著一個初官的一生。

關鍵詞：軍官養成教育、領導、觀念認知、思維邏輯

Abstract:

- 1.The training of officers is the foundation of the Navy's army building. Therefore, the Naval Academy takes “cultivating first-class talents and building a first-class navy” as its school motto.
2. “Leadership is not born, but needs to be learned” However, changing from the identity of an executive to a leader is a watershed, because it is necessary to change from the idea of being good at oneself to the idea of becoming good at the world. Therefore, the establishment of conceptual

cognition and the cultivation of thinking logic are important.

3. Naval ships will face many challenges when they are first assigned, from identity change, environment adaptation, business coordination, equipment familiarization to personnel management, each of which is difficult.

Keywords : Officer development, Lead, Conceptual cognition, Logic

壹、前言

海軍軍官學校肩負著培養海軍人才的重責大任，也確實將「培育第一等人才，建設第一等海軍」設為學校的教育宗旨(如圖一)，希望能夠培養出具備「親愛精誠」、「明禮知恥」、「勤學務實」、「負責進取」之特質的海軍軍官。¹



圖一：海軍軍官學校教育宗旨

資料來源：參考〈海軍軍官校64週年校慶校園巡禮〉，隨意窩，2011年10月22日，<https://m.xuite.net/blog/chad921/twblog/114837941>，檢索日期：2023年5月1日。

就如同 1969 年時加拿大參謀總長阿拉德 (Jean V.Allard) 上將所述：「軍隊現今擁有多少兵力與預算並不重要；若軍隊欠缺適當的教育、有效的訓練及專業的軍官團，其未來表現最好也不過平庸而已；而在最壞的情況下，其表現將會是一場災難。」²，可見軍官養成教育十分重要。

俗話說的好：「帶兵要帶心」，但是要怎麼帶心呢？博多·楊森及古倫博士共同撰擬的書籍《帶心》即開宗明義述明：「只有能夠領導自己的人，才能領導別人。」當你能夠貫徹始終、毫不妥協地投入到一些你認為有意義的事時，志同道合的人自然而然就會來與你為伍。³ 也只有這樣才能更進一步的領導他人朝共同目標邁進，因此在初官時最重要的就是觀念認知的建立及思維邏輯的培養。

然因外在普遍認知大多著重在文憑，因

1 〈學校願景〉，海軍軍官學校網站，<https://www.cna.edu.tw/tw/About.php?progId=ABO002>，檢索日期：2023年5月1日。
2 歐陽國南，〈軍事教育與訓練轉型的時代意義〉，《國防雜誌》(桃園市)，第23卷，第6期，2008年12月，頁73。
3 博多·楊森、古倫博士，〈帶心〉(臺北市，今周文化事業股份有限公司，2021年6月23日)，頁62。

此海軍軍官學校亦已從專業教育導向修正為通識教育導向，然而，軍事學校與一般大學的最終訴求並不相同，是否適用同樣學制呢？⁴以一般大學學制及領導方式來教育未來海軍軍官是否適合呢？⁵這其實都是必須嚴肅思考的問題。

而在經歷了四年的養成教育後，接下來第一個難關就是初派職，這時將要面對單位接踵而來的各種挑戰，但因業務過於繁忙，單位通常沒有多餘人力及時間去逐步教導初官生活上的適應，因此大多只能靠初官自己慢慢調適及成長，這種狀況以艦艇單位尤為嚴重，年度航安督導、甲類操演、漢光操演、基地訓練等各項戰演訓任務不會暫緩（如圖二、三）；例行的各項業務也不可能減少；還要面對完全不懂的裝備以及最複雜的人員管理，只要其中一個環節遭遇到打擊，就很有可能造成連鎖反應，讓初官在無所適從的狀況下犯下大錯，⁶甚至可能因壓力無從紓解而一時衝動自尋短見。⁷



圖二：甲類操演

資料來源：〈海偵二中隊雷達站甲操測考驗證訓練成效〉，青年日報社，2020年12月16日，<https://www.ydn.com.tw/news/newsInside Page?chapterID=1300077>，檢索日期：2023年3月17日。



圖二：甲類操演

資料來源：〈漢光演習只兵推？國防部：5月仍有實兵操演〉，自由時報，2017年2月13日，<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/1973213>，檢索日期：2023年3月17日。

4 何耀光，〈我國近代海軍教育演變之研究—詮釋學觀點的理解〉，《中華軍史學會學刊》（臺北市），第11期，2006年10月，頁125-128。

5 〈海官新生抱怨家長投訴！學長餐廳貼「我們不是海軍大學」遭懲處〉，ettoday新聞雲，<https://www.ettoday.net/news/20171227/1080592.htm>，2017年12月27日，檢索日期：2023年5月1日。

6 〈當海軍怕暈船，軍官情侶逃官遭通緝〉，自由時報電子報，<https://news.tvbs.com.tw/politics/150504>，2009年11月14日，檢索日期：2023年5月1日。

7 〈疑壓力過大，海軍少尉跳海自殺〉，中時新聞網，<https://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/700713>，2012年9月26日，檢索日期：2023年5月1日。

貳、初官派職面臨之問題

初官代表著什麼都不懂，因此剛派任時，必須面對的問題非常多，從人員管理、裝備掌握、業務熟悉到操演訓練都是難關，在此稍作描述如後：

一、人員管理：

從古至今，人都是最難管理的，尤其是在初官剛從學校畢業時，身分忽然轉變成要管理十幾二十人的隊長，其中可能還會有年齡足以當自己父親的士官，這時如何管理應對就很重要，畢竟不論是年資還是專業都不如對方，單靠階級領導是無法讓人心服口服的，甚至還可能因溝通不良造成衝突。⁸

二、裝備掌握：

(一) 在求學階段，只需要鑽研所謂的理論，不會接觸到實務層面，但到了艦艇上，就必須了解裝備的諸元及可能發生故障的原因，甚至是如何故障排除都必須清楚掌握；然而這些對於一個沒有技術基礎，在學校也沒有針對專業領域實施深造的初官是極為困難的一件事。

(二) 依照艦上的經驗，通常有機會學到裝備維修或實務基礎的機會，大概就是裝備故障的時候。只有在裝備故障時，才有可能看到細部拆解及故障排除，但是，裝備故障意味著督導隨之而來，通常每幾個小時就會有一批人來督導，身為官員就只能自覺的上去陪督導，等督導結束裝備也已經完成檢修回裝了，最終還是什麼都沒學到，這也是大多數初官都會遇到的問題。

三、業務熟悉：

(一) 業務是最基本的東西，學起來難度不高，但是架不住量多，從約談紀錄、宣教紀錄、定期報表、缺失改正表、操演想定等，平均下來每天都有不下五份紀錄要膳造跟簽署，扣掉之後根本沒有時間能做其他事。⁹

(二) 尤其是在各式督導後，督導官動輒留下數十條缺失，接著要做的就是缺失改正，然後就是把之前沒做好的紀錄重新補正，抑或把督導官覺得需要做的紀錄開始繕造留存，每經過一個督導可能就要耗費一到兩

8 〈中尉不滿被士官長叫「集合」長官前噏五字經判拘役確定〉，聯合新聞網，<https://udn.com/news/story/10930/6698142>，2022年10月19日，檢索日期：2023年5月1日。

9 〈基層官兵頻叫苦！海陸2軍官輕生，傳竟是因為這件事〉，三立新聞網，<https://www.setn.com/news.aspx?newsid=143183>，2016年5月3日，檢索日期：2023年5月1日。



週來執行缺改，完成缺改後過沒多久又是另一個督導的到來。

四、操演訓練：

艦艇上為了因應作戰時的各種突發狀況，因此操演非常多，從基地訓練、二級保養、救火堵漏、核生化岸訓這些基本訓練到甲類操演、航安演練、一級保養等，無一不是需要花費大量心力時間去準備的，而操演訓練雖然的確能夠強化初官本職，但是前提是必須承受的下來，否則只會成為壓垮初官的稻草。

參、建議執行方案

其實若希望能夠讓初官更好更快的適應，在校期間的引導最為重要，除了能夠導正個人心態之外，也能讓初官在畢業前就開始慢慢培養出負責及積極的心態，建議方式概述如後：

一、個人心態導正：

(一) 心態導正絕非一蹴可幾，必須同時多管齊下，在校期間除了利用團隊生活潛移默化學生的作息之外，隊

職幹部的觀念引導更為重要，除了掌握學生的心緒狀況及生活習慣之外，也要多利用約談時機給予正確觀念，並適時的給予鼓勵及獎勵，才能激發積極正向心態。¹⁰

(二) 另如碰到消極逃避的心態，也必須即早糾正，才能適時導正當事人，畢竟工作壓力身心症狀之間成正相關，如長期以消極逃避來面對問題，最終只會對自己的工作及健康產生負面的影響。¹¹

(三) 沒有人一開始就什麼都會，在官校時就應該要開始培養學生正確的做事觀念，設法培養出願意動腦思考的學習幹部，而非只知道聽命行事的傀儡。¹²

二、在校課程引導：

(一) 雖然官校仍是以一般學科為主，但是應該還是要多穿插軍中倫理、生活熟悉及實際案例的課程，並以派任心得或領導統御等為題目，由學生自行思考後上台跟其餘人員分享。

10 左祖順，〈基層軍官面對自我傷害防治處遇之研究〉，《社區發展季刊》，第 124 期，2009 年，頁 216。

11 曾麗娟，〈國軍基層幹部工作壓力、因應方法與工作滿意、身心健康之研究〉，《復興尚學報》，第 77 期，2003 年，頁 118-120。

12 思維重構，成為領導者必經的路》，medium，<https://medium.com/iemarkven/ 思維重構 - 成為領導者必經的路 -aaa506801f3b>，檢索日期：2023 年 5 月 1 日。

(二) 海軍各單位的主管在領導統馭這一塊基本上都是經驗豐富，如能夠正式以支援的模式到官校對在校學生實施授課，或是增加各單位的見學課程，不管是心得分享、邏輯引導或是針對學員有興趣了解的問題實施解答，對於學生都是很寶貴的課程。

肆、結語

海軍軍官是各級部隊的基石，除了持續強化自己的專業素養之外，更重要的是必須學習著擔任長官及部屬之間的溝通橋樑，適時的做到對上如實反映部屬狀況、對下確實貫徹長官要求，才能夠算是一個合格的領導幹部。

畢業以來其實很常聽到或看到有初官在部屬面前抱怨著諸如：「長官不知道在想什麼，整天做一些奇怪的決定」之類的言論，其實這對領導是很負面的幫助，因為會讓部屬覺得你其實也不認同長官的想法，只是迫於階級才跟著執行，那部屬又怎麼可能全心投入呢？所以在學習領導部屬前，必須先學會被領導，其重點就是要

能夠了解上級追求的目標，因為眼界的不同決定了看事情角度的不同，因此要能設身處地的思考長官下達決策的真正原因，如果思考後或詢問後知道了其實這個決定長遠來說是有益的，那當然是帶著部屬以最高的標準去達成目標；哪怕思考或詢問後確定這個決定實際上沒太大的意義，但無法說服長官更改決定的話，也要在浪費最少時間及人力的狀況下全心投入去達成，這才是同時兼具領導與被領導角色的初官應該做到的事情。¹³

畢業時每個人都像是一塊海綿，官校所希望培育出來的，是能夠獨當一面、處事果決，並且能在關鍵時刻協助上級解決問題的幹部，而每個人的長處及優勢不盡相同，因此我們應該要做的，就是在官校時期儘早幫助自己了解擅長的領域，並配合科系及官科分發階段朝向自己的目標邁進，讓自己在畢業後能夠成為長官及部屬眼中的優秀人才。期望後期學弟妹們在經過官校四年的洗禮之後，都能夠發揮所長，在海軍各領域發光發熱，共勉之！



13 〈想成為好的領導，你應該先能被領導〉，大人學電子報，<https://www.darencademy.com/article/view/id/16424>，檢索日期：2023年5月1日。