



# 從海上到象牙塔：我的生涯回顧

## From the High Seas to the Ivory Tower: A Retrospective of My Career

著者／彭台光 Peng, Tai-Guang

經歷 美國德州理工大學 (Texas Tech University) 管理博士  
義守大學國際學院院長

人生往往有趣，好好規劃勇往直前固然很好，但也有可能出現轉折，非自己所料。我 15 歲進入海校，希望以後做個有守有為的快樂水手，誰知道幾個岔彎，進了象牙塔，誤人子弟 30 年。現在回想，也算是美麗的錯誤，其中轉折，在此分享好友。

民國 54 年有三次海戰，五一東引海戰，八六東山海戰，以及十一 / 十三的烏坵海戰。也是那一年，我們是初三學生，正準備次年升學。在台海極度緊張的氛圍下，我們這一群近 150 員毅然參加海軍，於民國 55 年 9 月 1 日進入官校預備班。記得所做的第一件事就是簽生死狀，海葬儀式志願書。隨後，南強北強共聚一堂，開始接受軍官養成教育。預校三年官校四年，夜以繼日，窮究典章。精習機航之後，忠貞熱烈，奔赴海洋。那時，從未想過考研

究所，更不可能想到進學術圈，未來就在海上，也知道未來可能戰死台海，如不死，我們期望在海軍開展自己的未來。

畢業後，先後在中訓 (LST-208) 和天山 (APD-215) 服務。這兩年，有輪機專業上的成長，也有初級軍官領導統御的磨練，基本上是愉快的。但沒想到，發現自己容易暈船。何以每年艦訓都沒有發現？原來台灣海峽起波濤有季節性，艦訓都在夏天，夏天裡過海洋和冬季海象時航行是很不同的。暈船，代表無法以最佳的體能狀況工作，如果沒有改善，表示每逢冬季，我的服務表現恐怕要因暈船而妥協。另外，在艦上，經歷到也觀察到一些人性的弱點，我覺得不該，但既沒能力改變，也沒勇氣指出來。幾年之後，我慢慢瞭解到，艦上這些經歷已成為內隱的動力，促成我下意識想在軍隊體制內去找尋工作自

主的機會。原來職場上的負面元素，可以成為未來的養分。

1975 年 10 月有機會赴美海軍受訓，11-12 月在南卡 Charleston 學消磁，12 月下旬至次年元月，在加州聖地牙哥接受 Instructor Training。這是我第一次來美。那時台灣經濟正待起飛，初入美利堅合眾國，文化衝擊不在話下。但專業學習和心得非本文重點，在此不表。要說的是，我有幸認識一些台灣留美完成碩博學位留下工作的專業人士，例如在南卡，這些熱情僑胞在周末會來基地門口，驅車帶我（和一起受訓的 60 年班陳學正學長）出去玩，幾週下來，一起吃飯聊天打撲克牌，讓我對留美人士，有了全新的看法。在我過往天真的想法裡，那些「來來來，來台大，去去去，去美國」的人和我不一樣，他們 IQ 高，會讀書，他們是 XY 科學怪人！但在美短短不及三個月的接觸，我覺得大家其實差不多，除了各有專業，IQ 差不多，反應不一定更快，見解也不見得更高明。那時，我在想，如果他們可以留學，要是有機會，我應該也可以留學，whynot? 我有一點開竅了。他們改變了我，但他們完全不知道。我也學到一件事，不要低估自己對旁人的影響，不論是正向的或負向的。我後來一直牢記這一點。

受訓返國後，在海一廠消磁站服務。消磁站位於左營港北側，鄰水雷艦隊，工作任務除了定期上船檢查消磁電纜，也做艦艇的測磁 (ranging) 和整磁 (deperming，這個英文字我離開消磁站後，再也沒用過，直到現在寫這小文)。因為反水雷缺少急迫性，因此消磁站並不受重視，但這非本文重點，就此打住。職業軍人，常會思考一個問題：下一步怎麼走？當時的我，開始把唸碩士當成一個選項，但非常有挑戰，因為官校成績很普通，從未有深造的想法，現在要重拾書本，任務何其沈重。除了托福，還要考國文和微積分，微積分幾乎是不可能的任務。那時，潮州也有意考碩士，經朋友介紹到高師院（現高師大）數學系一位杜老師，他周日下午教夜間部微積分，看我們誠懇，慨然允許旁聽。於是我們買課本，繳作業，參加考試，完成一整學期的學生義務。過程中有疑難雜症，就回母校數學系請教張建梧老師解題。最後，兩人都通過碩士招考，可以申請美國大學，以中山獎學金留學兩年。滿懷感恩！

1979-1981 年，我在 Florida State University 唸企管碩士 (MBA)。70 年代 MBA 在全球很夯，三軍過去碩博士員額以理工科為主，70 年代中期開始有管理



員額。那時，政大企研所和淡江管科所是國內最早的两个管理研究所，國軍早期系統分析人才許多是那裏培養出來的。我唸 MBA 非常不輕鬆，不只是英文能力問題，也因為學生時代官校完全沒有管理課程，我需要補修好幾門課，以致於課業吃重。可以說，我的商管課程全是在美國唸的。幸運的是，第一學期第一堂課：管理思想演進史 (The Evolution of Management Thought)，教授講得精彩有趣，讓我對管理領域產生濃厚興趣。隨後的組織行為 (Organizational Behavior) 課，用了許多社會心理學的元素去解釋職場中人與人之間和對組織的愛恨情仇，太有趣了！另外，有一些課和博班生合上，和他們互動，感覺的確在專業上高一層次，很欽羨，但又不覺得他們遙不可及。漸漸的，在我心中產生了第二個 why not? 如果有機會，我也希望攻讀博士，更深入這個領域，這是我第一次有了讀博的念頭。這次唸書，得到兩個心得，好的教授不是只會做研究，能啟發學生更是功德無量。其次，人的潛力有時不易被激發出來，但如有榜樣就比較容易了。

1981 年夏天回國，調總部計畫署服務，先在編譯組，之後在系統分析組。在高司單位當幕僚，承辦了一些案子，有機會觀

察長官的決策風格，有的明快，有的遲疑，有的迴避決策。職場上每一案例都有其獨特性，但也多少有通則，可由管理理論來解釋，其中許多和個人特質及組織文化有關，這些都是組織行為的議題。那時班上許多同學在各領域逐漸展露頭角，我則公餘準備博班考試，考到第二年才有幸通過。此時海上資歷已斷，過河卒子，只有拼命向前。

1987-1991 我在 Texas Tech University 管理博士班進修 4 年，開始接受正式學術養成。博班每一門課的要求都很吃重，各課程每週有一主題，都要讀大量文獻，通常是教授指定的頂尖期刊論文一週 10 餘篇。上課時，師生圍坐圓形桌，教授開場之後，要求同學發表文獻閱後感想和提出問題，需知美國學生從小養成課堂發言，唸博班的更能侃侃而談，五分說成七分。我一開始難以適應，明明用功準備，但課堂上總是插話不易，好像不懂或沒有讀。後來自己不斷修正，慢慢找到訣竅，即使英語不流利，也能在別人發言之後立即舉手補充或挑戰。讀博班很辛苦，但內心踏實，因為課程基本上都是我有興趣的，而且我明白，要專業根基紮實這是必經的過程。成為博士候選人後，在指導教授督導下，開始論文研究，這段日子雖仍有多次

撞牆，但心情愉快，因為自己在探索著有興趣的議題。

在這裡想分享兩件事。博班課程很重，對每個人來說都很辛苦，4年中就有3位美國同學半途休學。有位女同學私下告訴我，她幾乎每天回家都要哭一次來宣洩壓力。後來幾年，我也有幾次類似經驗，漸漸體會到，在群體裡，如果你非主流（例如你是外國人），卻又獲得信任，就會有人跟你吐露內心想法，但不太想讓其他主流成員知道。第二件事，博班有位同學，西點軍校軍官，也是公費唸博，名字是 Leonard Wong，他是第三代華裔，完全不懂中文，他說他的中文姓氏漢字，看起來很像電視機，我猜他八成姓黃。他畢業後回西點教書，後來轉陸軍戰院。根據多年在海內外基地收集的資料，2015年他出了一本很震撼的書，〈自欺欺人：軍中的不誠實文化〉(Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession)，由美陸戰院出版社 (US Army War College Press) 出版。此書主要在說各級高司單位的各種要求，如操演訓練，完全超出基層單位的負荷，以致於造假數據、填假報表，粉飾太平，層出不窮。我們是否有熟悉之感？很特別的是，此書是官方正式出版，有書號，更特別的是，在網路上可公

開下載精簡版，本文 30 餘頁。從研究到出版到公開，這樣的事，在其他哪一國會容許發生？

博士學位隱約在望時，感謝在母校任教的潮州告知官校有缺，我遂寫信鄒堅總司令，希望學術報效海軍，後來 1991 年 2 月如願回母校服務。濶別 18 年，許多當年的老師仍健在，包括張建梧、沈玉如、嚴筱敏、吳守成、蕭大雷等老師們，當然也包括我們敬愛的吳榮滄大隊長，在這裡又開啓了我們 20 多年的師友情誼。

畢業多年回母校，既熟悉也生疏，熟悉的是精習機航，一脈相傳，後起有責，光大發揚。但 1990 年代，也有來自教育部的要求，由於授與理學士學位，於師資和課程結構，都有調整的壓力。另外，國防部考量精簡，一直有三軍官校合併的聲音。在這樣環境下，學校老師仍勉力春風化雨。記得在學生時代，早上的課，我們常要奮力對抗眼皮，經過幾回合糾纏，往往遷就眼皮，反正休息是為了走更遠的路。90 年代返回母校，看到這種糾纏仍在教室裡默默進行，眼皮依舊倔強。我想大概早點名後的體能訓練和環境清潔勤務消耗了體力，起床兩個多小時後，差不多是回籠覺的時刻。老實說，很難有解。

民 84 年，官校開始招收女生，這是重



大里程碑，從此校園文化會有改變，艦隊文化也會改變。第一屆 87 年班女生，受到全校關注，她們的表現也不令大家失望，4 年後計有 19 位女性少尉加入海軍行列。那年，瑞帆任敦睦支隊長，相信潛移默化了所有那年畢業的 151 位軍官。

學校後來與中山大學合作，開放部份同學前往跨校修讀理工科系課程。由於官校本身已強調理工，時任大學部主任的我建議同時開放修讀人文藝術課程，有人文素養的軍官對海軍絕對是好事。但礙於經費，未獲採納。我那時剛好有緣結識陳之藩教授，特別請來官校演講，同學們知道中學國文課本「謝天」的作者來了，十分開心，演講在大禮堂，但不少同學還特別帶來陳教授的書希望得到簽名，使得那晚演講前的小白宮好像有個簽書會。演講沒有冷場，台上台下互動很多。記得有位同學提問：陳老師，你是不是崇拜胡適？（問得好！）陳老師回說：我很尊敬他，但我沒有崇拜他。我不崇拜任何人，因為大家都是人。（答得好！）記得講到 9 點半，全體同學要回去晚點名，但賓主興緻仍高，於是我們（高揚校長和幾位老師）移師旁邊的貴賓室繼續聊了大約個把小時，大家盡興，才送貴賓回去。另外，記得那時學校還請了余光中和鍾玲（鍾漢波副校

長長女，時任中山大學文學院院長）等教授蒞校演講。另外，2010 年秋，我參加成功大學主辦的陳之藩教授研討會，認識那時成大文學院院長賴俊雄，我們都驚喜對方是海官校畢業的！他是專 73 輪機科，退伍後去英國拿到英國文學博士，一路在成大從助理教授到院長，現在是特聘教授，在他的領域裡是知名學者。我那時立即介紹給官校，安排這位卓越校友去演講。相信這些柔性活動都潛移默化了母校學弟妹們。

那些年，官校已有不少碩博士任教或擔任主管，我們的思維有時不符時宜，但學校長官基本都包容和支持。1996 年，我的研究經教育部送外審通過，獲升正教授，那時台灣仍採舊制，只有二級，博士從副教授起聘，後來就加了一級，博士從助理教授起聘。不可否認，余生也早，佔了便宜。

大約 1997 年時，國防部調整各軍校的結構，海官校原來的大學部和軍科部被改名為一般學科部和軍事學科部。我認為不妥，曾建議改稱一般科學部和軍事科學部，以顯示養成教育的專業，但國防部已定案，礙難改變。在管理學，有談到意義管理 (Meaning Management)，名稱代表宣告出去的意義。例如，助理 vs. 秘書，

人事管理 vs. 人力資源管理，給人感知的意義是不同的。

我於 1998 年 9 月告別軍旅生涯。離開母校，臨別依依，仍記得溫馨的送別會上，高校長說，我是取得博士之後，在海軍服務最久的軍官。我說我一直以母校為榮。迄今，我的各種履歷資料，一定列出海軍官校。我所有的學界朋友，都知道 TK 出身海軍。

退伍次日我即轉入私立義守大學企管系，繼續學術生涯，在民間大學看到不同的校風。學生比較活潑，尤其企管系，各大學皆如此，企管學生上課口頭報告或辯論，課餘組社團辦活動。在民間大學，權力距離 (power distance) 小很多，開會時，有時會見到老師挑戰主席，因校長副校長也是各系出來的教師。在會議室或大廳就座，除了第一排，大家隨意坐，在民校，沒有年班期別的觀念。還有，每系每年級入學前，學校都要完成 4 年課程計畫，載明這一屆每年每學期課程及學分數，並送教育部核備，軍民大學均如此。在民間大學 4 年計畫是滾動式修正，以便及時納入科技和產業重要發展，例如現在許多民校原來的課程會加入 AI 元素 (例如：商業智慧運用，網路行銷)，而在軍校，通常 4 年計畫是不更動的，殊為可惜。

大學教師的工作，基本上有三大項：教學、研究、服務，這也是每年教師績效評量的項目。而要升等，主要看研究，教學和服務二項是基本門檻，必須及格才能申請升等。我在義大前 4 年，教大學部和碩士班課，主要是組織行為和人力資源相關課程，從 2003 年起，教的全是博班課程，組織行為和研究方法相關。在象牙塔這麼多年，我上課要求比較多，也比較嚴格，以確定學生學到東西。我知道我影響了不少學生，當老師的最大滿足，不是出了多少篇論文，而是看到學生成長，更有自信。到今天，他們和我的關係是亦師亦友，我也從他們的發展開拓了自己的視野。研究方面，我的量不多，30 年來，只有 40 餘篇，但絕大部份刊登在國科會推薦的國內外優良期刊上，不像有的教師動輒百篇以上。在此，容我厚臉皮吹一下牛。我有幾篇中文論文，引用率頗高，而且在台灣許多管理碩博士班的研究方法課，是指定閱讀。服務方面，我長年兼行政，常提醒自己，管理要有溫度，常保同理心。在當管理學院和國際學院院長的 11 年期間 (2011-2022)，我 (幾乎) 每週四中午和大學部學生吃便當，每次 5-7 位，既聽聽他們的想法，也試著正向影響他們。我總是鼓勵同學走出舒適圈，或許



可給自己人生開一扇窗，增加人生的可能性。不要自限，不怕失敗。台灣的大學生，畢業後會記得一些系上老師，但很多人不知道院長是誰。我不確定這些同學，有多少現在仍記得當年一起吃便當的 TK 院長。

義守大學有一點特別，教師群中不少是從軍中退伍轉來的，從海軍官校來的先後就有 10 位。由於在軍中養成專業能力、責任感、邏輯思維和表達，常獲得信任被委任各行政主管職，如主祕、學務長、國際長、圖資主任等等。我也兼任多年行政工作。這裡或可一提的是，在任管理學院院長期間 (2011-2016)，我主導推動三個學院 (管理，國際，觀餐三院)，參與 AACSB 國際認證，這是教育品質和國際化的指標。它是全球最重要的商管教育認證機構，1916 年成立於美國。在學校全力支持下，整個團隊歷經 5 年努力，於 2016 年初通過認證，三個學院一起通過，是 AACSB 百年唯一記錄。

既然在象牙塔多年，就讓我談談象牙塔裡的人。基本上，社會有什麼人，台灣象牙塔就有什麼人。所以，塔裡的女人和男人多數有博士學位，被尊稱為教授，但除了各自的專業，其實沒有高外人一等，他們也是有時勇敢有時懦弱，有人善良有人

邪門，有人熱情有人孤冷，貪婪不擇手段表裡不一也見得到。我常在圈子裡說，社會對我們的禮敬，遠超過我們對社會的貢獻。

我很年輕時，就隱約知道我希望能夠工作自主 (即 Job Autonomy，後來了解這也是一個組織行為議題)。對教師而言，工作自主的意思是，規定不可做的事之外，可自己決定要做什麼，如何做，使工作更順暢，使學生學得更好。可以說，有了工作自主，比較容易體現工作的意義。大學教師是工作自主很高的職業，教什麼如何教怎樣評分全由老師自己決定，而且還可以拿到經費做自己想做的研究，另外，一年還有 3 個月寒暑假。好的大學老師，真的需要專業、熱情和自律。檢討自己，我希望自己有盡力做到。

教師一般是 65 歲退休，不是滿 65 歲當天，是當學期結束時退休，如此方不致中斷教學。由於學校希望我多服務幾年，我於是按規定 65 歲學期結束時退休，次日被聘回來，繼續原工作，並一年一聘，直到滿 70 歲。

2022 年 2 月 1 日退休後，我沒有閒著。繼續在國內 2 期刊和國外 2 期刊編輯部協助審稿，這些都是國科會推薦的優良期刊。2016 年起，我也受委託擔任全國管

理碩博士論文獎的籌備委員和決選委員。過去 30 年，審稿可說是我生活的一部份（也包括審閱國科會的各式計畫，直到去年退休為止）。這些基本上是無給工作。

另外，去年經朋友介紹，經過大約 40 小時樹鳥昆蟲土壤相關課程訓練後，我於夏天開始在高雄美術館當園區志工。參加園區志工，我得承認，不是我愛花鳥樹木，而是想找機會脫離舒適圈，畢竟大半輩子待在象牙塔冷氣房，塔裡男人出走，在豔陽下出出汗摸摸泥土是應該的。園區工作 2 週一次，一次 3 小時，工作內容有彈性，例如除草修枝整樹等等。在這小小園區志工圈（只有 20 位），我交到一些新朋友，而其中有好幾位喜歡昆蟲花草，其著迷和熱情程度令我佩服，我則是道地菜鳥。美術館也不時安排專家給我們上課，例如今年七月中，有位蛇專家來上 3 小時，一半堂課，一半室外。已經當了一年志工，我不覺得我貢獻了美術館什麼，是美術館給了我機會曬太陽流汗接近大自然，我很珍惜。

我們是幸運的一代。在最兵凶戰危的年代，我們毅然攜筆從戎，感謝那時主政者的睿智，從此 60 年台海無戰事。感謝海軍，培養出我們面對得意和挫折的韌性，也讓我們有機會探索自己的工作生涯。我

要謝謝一路走來遇到的師長朋友伙伴，雖然感恩不是這裡幾個字能講得清楚的。當然也要感謝我的家人，對我無盡的支持和包容。最後，伙伴們，我們正歷經人生的秋天，有機會變老是幸運的，讓我們善待自己和身旁的人，快樂過好每一天！

### **From the Sea to the "Ivory Tower"**

Life paths can take unexpected turns, despite thoughtfully planning ahead. I joined the Navy in 1966, at a time when the Taiwan Strait was one of the world's most dangerous waterways. Trained to be a career naval officer, I had stationed at sea and on land, which offered the opportunities to study in the United States. After serving the Navy for 25 years, I transitioned to a position at I-Shou University in 1998 and worked there for another 23 years and a half. With a career that spans from the sea to the "ivory tower," my gratefulness extends to those who have maintained peace in the Strait for nearly 60 years. I also owe the Navy for cultivating me into the individual that I have become.