

國立政治大學社會科學學院
行政管理碩士學程第二十二屆碩士論文

特戰部隊「忠義驍悍」的認知差異-以自我民族誌分析
An Autoethnography of the Cognitive Difference
on the Warrior Ethos: Loyalty and Fierceness of
R.O.C. Army Special Forces

指導教授：張中復 博士

研究生：涂泰丞 撰

中華民國一百十一年二月







謝辭

要提交此篇論文的當下，回想起短短一年半的時光，很多的回憶湧上。在這短時間內，完成了國防大學陸軍指參教育、聯合作戰研究班軍事學歷及政治大學行政管理碩士學程，過程之中的喜怒哀悲，在未來的生涯中回憶起，肯定會在臉上湧上一抹微笑。轉眼瞬間、時光飛逝，辛勤努力歷程中一同奮鬥「領導決策班」的十八銅人們，我們互相打氣、互相加油，從昏天暗地的辯論週到汲汲營營的口試小幫手週，我們彼此攜手發揮團隊合作的精神，為了彼此共同的目標一起努力，這一份精神與情感，是我們難以抹滅的記憶，期望未來工作職場上，秉持一貫精神努力不懈，讓我們以彼此為榮！

首先要將最誠摯的感謝獻給敬重的張中復老師，如果沒有老師一旁的細心提點，我想我應該無法完成這篇論文。每一次與老師的碰面討論，老師總是能夠很明確地針對我每個進程的問題，提出專業的意見予以參考，尤其給予我完整空間作為寫作發揮。另外在人生道路的選擇上，也給予我許多的提點，猶如我在求學生涯及人生道路上的一盞明燈，引領懵懂的我前進，過程之中的話語及精神鼓舞，將會滋養我的未來人生，並作為我終生的效仿。此外，也要感謝張力老師與傅凱若老師兩位口試委員，兩位老師從口述歷史及公共行政的角度，分別給與我不同觀點的指點，提供我後續修改方向的珍貴意見，讓此篇碩士論文更臻於完善，在此表示最深摯的謝意。

最後，僅將此拙作獻給我的家人，讓我勇敢地跨出，面對自己內心不願觸碰的禁地，讓我好好的認識自己。另外，向在寫作過程之中，參與過我人生歷程中，幫助過我的每一位天使，謝謝你們。



涂泰丞 謹誌於
國立政治大學
中華民國一百十一年二月







摘要

本篇研究採用自我民族誌的方式來撰寫，探討作者在特戰部隊服務的 11 年軍旅生涯。從家庭養成教育的人格特質，到軍校生活的領導模式培育，到進入特戰部隊服務後，透由經歷的人、事、物，來探討屬於特戰部隊「忠義驍悍」此種特殊組織文化，衍生出的問題意識。

文中藉由自我敘說的手法，以房屋建築的概念式來塑造整體故事架構，並透過同心圓式的自我剖析，從家庭、軍校與特戰部隊三個面向，將環境與文化的關聯做出詮釋，逐步由外向內的聚焦在三個研究問題：(一) 特殊組織文化如何影響、改變組織成員。(二) 以自身經驗觀察特殊組織文化認同的異同。(三) 忠義驍悍的精神就真的忠義驍悍的實質嗎？企圖探討出「忠義驍悍」在每個人的認知差異，及在這樣的異同之下，「忠義驍悍」的本質是如何地被理解及接受。期望透過本篇研究，可以讓更多人認識特戰部隊，及身處其中領導角色的心路歷程。

關鍵詞：特戰部隊、自我民族誌、忠義驍悍、組織社會化、自我敘說



Abstract

This research is written by the analysis of Autoethnography for exploring my 11- years military career in R.O.C. Army Special Forces. From the personality traits of my family education, the cultivation of the leadership model in Army academy cadet life, to service in the special forces, through the experience of people, event, and substance, I tried to explore the problematic of the special organizational culture of the special forces, "Loyalty and Fierceness ".

Through the way of self-narrative, I shaped the whole story picture by the concept of housing construction, and used self-analysis of concentric circles to make an interpretation with the relationship between environment and culture from three aspects: my family, academy cadet life and special forces.

I also focused on the three research questions from the outside in gradually : (1) How do the members be affected and changed by a special organizational culture? (2) Based on my own experiences, to observe the similarities and differences of the identity of the special organizational culture. (3) Are the spirit of Loyalty and Fierceness the essence of Loyalty and Fierceness? I was trying to investigate the cognitive difference on the Warrior Ethos: Loyalty and Fierceness of everyone in the special forces, and how the essence of "Loyalty and Fierceness" has been understood and accepted under such similarities and differences. Through this research, I hope that there are more people will be able to know the special forces and understand my sprit experience within the leadership roles as well.

Keyword : Army Special Forces, Autoethnography, Loyalty and Fierceness, Organizational Socialization, Self-narrative.



目次

| | |
|-----------------------|----|
| 第壹章 緒論..... | 1 |
| 第一節 研究背景與動機..... | 2 |
| 第二節 研究目的與問題意識..... | 5 |
| 第三節 研究範圍、研究方法、設計..... | 6 |
| 第四節 研究預期..... | 8 |
| 第貳章 重要研究概念與文獻回顧..... | 9 |
| 第一節 特戰部隊..... | 9 |
| 第二節 組織社會化..... | 14 |
| 第三節 自我民族誌..... | 20 |
| 第參章 學生學號 79034..... | 25 |
| 第一節 我的覺得不是你的覺得..... | 25 |
| 一、什麼是忠義驍悍..... | 25 |
| 二、菁英式的教育..... | 27 |
| 第二節 你會看見你的明天..... | 29 |
| 第三節 貪生怕死莫入此門..... | 31 |
| 一、震撼教育..... | 31 |
| 二、「如願」以償..... | 33 |
| 第肆章 涂排、涂少校..... | 37 |
| 第一節 初生之犢罵罵號..... | 37 |
| 第二節 兄長的热情與平息..... | 41 |
| 一、热情的屏東..... | 41 |
| 二、趨緩的热情..... | 45 |
| 第三節 接近權力的核心..... | 48 |
| 一、身分的轉換..... | 48 |
| 二、任務的弔詭..... | 49 |
| 三、真的忠義驍悍？..... | 51 |
| 第伍章 忠義驍悍、勇猛頑強..... | 53 |
| 第一節 地基的建構..... | 53 |
| 第二節 裝潢的內容..... | 57 |

| | |
|-------------------|----|
| 第陸章 結論..... | 61 |
| 第一節 研究結果..... | 61 |
| 一、回顧..... | 61 |
| 二、反思..... | 63 |
| 三、歸結..... | 65 |
| 第二節 研究建議..... | 65 |
| 一、以訓練滿足需求..... | 66 |
| 二、組織文化認同的真實性..... | 67 |
| 參考文獻..... | 68 |



表次

| | |
|----------------------------|----|
| 表 1：特種作戰於「防衛作戰面向」中的定位..... | 13 |
| 表 2：組織社會化之定義..... | 15 |
| 表 3：組織社會化之四個面向..... | 17 |
| 表 4：組織社會化衡量之六個構面..... | 18 |
| 表 5：民族誌的比較..... | 22 |





圖次

| | |
|-------------------------------|----|
| 圖 1：研究範圍圖..... | 7 |
| 圖 2：國軍特戰部隊概分圖..... | 11 |
| 圖 3：組織社會化四個面向關係圖..... | 17 |
| 圖 4：組織社會化的階段..... | 19 |
| 圖 5：1381 高地(圖中皆非當事人，僅示意)..... | 38 |
| 圖 6：需求理論與 ERG 理論對照圖..... | 64 |





第壹章 緒論

"We are paratroopers, and supposed to be surrounded."

"我們是傘兵，天生就是被人包圍的"

- 《諾曼地大空降 Band of Brothers》 Richard Winters -

《諾曼地大空降》(Band of Brothers)，這是一部 2001 年時由 HBO 公司拍攝的影集。在劇情內容的鋪陳上，是透過美軍著名部隊 101 空降師，其中 506 步兵團第 2 營 E 連的角度，去呈現出這個部隊在二次世界大戰中英勇的表現。劇中在描述二次世界大戰中一場的經典戰役「突出部之役」(The Battle of Bulge) 時，這個部隊在這場戰役之中使命達成任務，在同時處於缺少彈藥及其他後勤補給的狀況，卻又必須將德軍與盟軍兩方相互爭奪的重要交通要鎮，巴斯通 (Bastogne) 堅守下來。其中一位角色在劇中所說出了一句話：「*We are paratroopers, and supposed to be surrounded*」。而也正是這樣令人有感的一句話，成為了足以代表傘兵部隊的日常生活，並使後人印象深刻的一句名言。字裡行間所產生出的意境，能更加清楚、明確地闡述出傘兵部隊在投入戰場當下，完全是屬於敵後及獨立作戰的環境，沒有任何一支部隊可以在第一時間給予他們支撐，在那個當下唯一能夠信賴的，就只有在那邊一起戰鬥的同袍們。而這一種同伴之間強烈的精神連結，在影片中演員完美的詮釋下，更是完整地將那一股同生死、共患難的意念給體現的淋漓盡致。但對於當時仍在軍校生活中亦步亦趨，而且沒有什麼團體概念的我來說，在第一次觀賞這部影集之後，僅僅是覺得電影裡呈現出的戰鬥景況、還有劇情節奏的安排上很刺激、緊湊，反倒是對於這樣充滿深度涵義及特殊精神象徵的字句，卻是絲毫沒有任何感觸。且對於這樣的特殊部隊只有產生敬佩及畏懼而已，完全沒有跡象會顯現出，我在觀影後的幾年內，也跟著投入這樣一個我曾經敬佩、敬畏的部隊。

時光飛逝、歲月如梭。轉眼之間我已經從陸軍軍官學校（以下簡稱官校）畢業，也任官約有十一年之久，且成為了中華民國特戰部隊其中的一員。在我這十一年說長不長、說短不短的服役期間，前前後後接受過了許多紮實辛勤的訓練，如跳傘訓練、突擊兵訓等等。我也從這一些訓練的過程之中，汲取了許多類似於影片中所呈現的精神養分，接受了特戰部隊所傳承的「忠義驍悍、勇猛頑強」一貫作風，成為了一位絕

不輕言放棄的領導幹部。但回首、思索，我曾經是那麼樣的畏懼特種部隊艱困的訓練，我又怎麼會一頭栽進，甚至是打從心中去喜愛這個部隊呢？而「忠義驍悍」他就真的會是「忠義驍悍」的本質嗎？這會是在這個部隊中的成員，一種與生俱來的潛在因子，還是在訓練過程中所累積進而被塑造出來的呢？所以在本章緒論的研究節次安排上，首先在起頭的第一節次會論述，本篇研究論文所撰擬的「研究背景與動機」，接續說明「研究目的與問題意識」，第三節說明本次「研究範圍、研究方法與設計」，最後談論的是「研究預期」。

第一節 研究背景與動機

民國 109 年 8 月，在我接收到錄取了陸軍指揮參謀學院的入學資格的當下，同時也接收到了國立政治大學行政管理碩士學程的入學面試通知。我是抱持著一種既期待又怕受傷害的心情，期待的是我能夠完成在軍事生涯中對於軍事素養進一步的研習，同時也能副修自己所嚮往的國立大學碩士學位。可在另外一方面我擔憂的卻是，在同樣的時間內，我真的有辦法完成這兩件艱鉅的任務嗎？回想起過往在特戰部隊服務的時光，我又何嘗不是在同一時間內同步處理多項任務嗎？所以憑藉著我過往的實務經驗，我暗自地告訴我自己一定可以完成的，所以就鼓起勇氣參加了面試，而我也很幸運地通過了入學面試，正式成為了政治大學社會科學院行政管理碩士學程的研究生之一，往我樹立的目標又邁進一步。

我是在民國 99 年任官下部隊的。當時部隊的組成因為還有義務役的弟兄在服役，所以在人力資源的部分可謂之為充足。但在我國社會、環境及民意的氛圍影響下，在民國 107 年政府正式宣布，部隊全面採行募兵制，這意味著未來各個單位都要轉型成全志願役的部隊，未來部隊中將面臨人員補充的問題。也就在各級部隊都面對義務役即將屆退、志願役的招募成效也未能有效為部隊實施人力資源補充，形成了部隊面臨了整體人力負成長的主要問題。因為不論是在戰術行動抑或是戰略規劃的面向上，最後都還是必需要運用人力來去執行，一旦沒有了人力，就無法去執行相關的任務。而面臨了人力不足但又必須達成任務的前提之下，軍中想方設法地推出了許多吸引人才的招募政策。但單就從我的觀察來看，當時正處於義務役與志願役轉換的過程，縱使

到了現在，部隊已經達成了全志願服役的狀況之下，部隊仍然是需要更多的配套措施，來實質上解決關於人力補充的困境，與其一直積極尋求人力資源的「開源」，畢竟這都不是真正造成人力資源不足的核心，而真正應該要去重視的是，如何去形成人力資源的「節流」，才能達到將部隊的人力長留久用。

所以起初在思索論文的研究方向，是要以什麼樣的方向及角度來切入探討時，我是預劃以「激勵行為與工作壓力對離職傾向影響之研究-以陸軍特戰營為例」的方向前進，由於在特戰部隊服務已有了十一年，在經驗來看是足以來操作激勵行為與工作壓力對離職傾向的研究，希望透過探討關聯性及平衡點，深究領導者與被領導者的對等關係上的奧妙，期望能藉以提升在特戰部隊服務的幹部領導素質，並使官兵弟兄於服役屆滿後，可以保有意願續留在特戰部隊服務。但初次在實施研究方向提報，正當我洋洋灑灑說明完自己希望研究主軸方向的同時，課堂上聆聽內容的教授卻給了我一個完全不一樣的觀念：「既然你在部隊的領導經驗已經如此深厚，而且又是在特戰部隊服務，這是一個不可多得、獨特且相當豐富的資源，那又為何不去著手來研究自己的經驗，去找尋出不一樣的內在，說不定也會是件相當有趣的研究」，聽完後著實給予了我當時還在學術領域懵懂的心靈上，來了一記震撼的槌打，什麼叫做「研究自己的經驗、與自己內心對話？」這是我身為一個理工人從來沒有去思索過的事情。在職場生涯上這一路走來，每每遇到交叉路口時，我都是順從潛意識內心的聲音，或是過往學長們的經驗傳承，甚至是直覺式的去做出我所有的選擇，但我卻從未深入的去聆聽自己、反思甚至是探究自己是如何的去思考、如何去的感知身邊周遭的每一件事情，其實我可以說是完全不認識我是怎麼樣的自己。

就在那一瞬間我從回憶中拉回了現實，在民國 109 年的年初，當時國軍發生了一件震驚社會各界的事件。一名任職不久的基層幹部在營區內自我傷害已遂，而這一起事件更是這個單位，在連續幾個月之內發生的第三起類似事件；那為什麼我會特別去關注到這事件，因為這個令人哀痛事件中的主角，是我曾經所帶領過的弟兄，而他也曾經是特戰部隊的成員之一。所以當我看到新聞台播報出這則消息的時候，我完全不敢相信眼前的文字敘說，在耳邊依舊迴繞著這樣稚嫩的聲音：「排欵、排欵，我這樣做對嗎？」彷彿就像是昨天才剛剛發生過事情一樣，那時我正在為下基地前專業的課程實施授課，而他正是我排組上的弟兄，求學的模样及積極的態度，依舊在我腦中是如此的清晰。然而在經歷了「基地訓練、山隘行軍訓練、聯合反空降演練及火砲實彈

射擊訓練」，這樣如此繁雜的任務，我們也逐一地完成、克服了困難，雖然後續的我因為職務調整緣故離開了原本的單位，但我對那時曾經一起努力的時光十分懷念。

就在這一起事件發生的前一年，我因為去了那個營區參加某場示範的關係，還在營區裡面巧遇到這位弟兄。雖然當時只是匆匆小聊，但我們話題圍繞的都還是那幾年屬於我們曾經的回憶，也是聊天過後我才知道，原來他早已在家庭及個人生涯的考量之下，在志願役士兵屆滿之前選擇報考專業軍官班，所以才會在這個營區內服務並擔任排長一職。雖然當時他依舊是那麼靦腆，在論及工作層面的問題上，讓我感覺他是有些許壓力存在。但從他的闡述中讓我覺得他應該是可以處理這些壓力來源，所以那時的我，對他仍舊抱持著相當高的期待，希望這個學弟能夠好好的努力。就在事件發生之後，法醫確認死因為上吊、頸部壓迫、窒息死亡，「死亡方式為自殺」。推斷是因為任務、業務多又繁雜，心中累積了許多壓力無處訴說，在身心俱疲的兩方加遽下，最終選擇了輕生之路。

特戰部隊在執行國家戰略上是不可或缺的一角，在其組織成員的考核及選用上可說是相對性嚴謹。而我們之所以能被稱為特戰部隊，就是因為我們都是志願性的加入這個部隊，且在接受訓練的困難度上相比於一般部隊還要來的艱辛，因此帶給一般民眾們的觀感就是，「特戰部隊喔！就操欸，就硬到捏」，所以直覺式會認為特戰部隊的成員都是屬於吃苦耐勞的性格。而曾經屬於特戰部隊成員之一的幹部，應當會是擁有吃苦耐勞的性格，而且具備相當程度的抗壓性，又怎麼會輕易地被部隊中，因任務接踵而至產生的壓力給擊倒，最終選擇走向了自我傷害的道路之上呢？這在我心中久久仍是一件無法相信的事實。透過這樣的事件，我思考著自己在特戰部隊服務的這條道路上，曾經也當過小官，曾經也有過這麼壓力巨大的時候，那我當時又是怎麼處理接續不斷的任務壓力？

所以在本次研究的動機，我結合了自身經驗，從求學生涯開始對特戰部隊產生了刻板印象上認知的排斥，直到我從官校畢業，正式成為了中華民國陸軍的新科少尉軍官。並在實際加入特戰部隊服務後，我又是如何去改變我對特戰部隊的認知，是如何從一個對特戰部隊充滿畏懼感的資淺排長，轉變內心的本質成為承襲「忠義驍悍、勇猛頑強」精神且可以獨當一面的領導幹部。基於這個背景，本論文主要希望能夠從我求學階段到任官畢業，再至特戰部隊服務後的實務經驗，嘗試以自我民族誌（Autoethnography）的研究概念，去探索自身個性養成與轉變。並透過對自身經歷敘

說的概念，一層層的去剖析、了解自己的人生，並反思這個志業對於當前社會國家的相關意義。

第二節 研究目的與問題意識

俗話說：「與其給他魚吃，不如給他根魚竿教他釣魚」，說明了教育和知識傳承的重要性。而我們每個人進入軍中服務前，都是從由民轉軍的入伍教育開始到進入部隊服務前的專長教育，實施著所謂的「給他魚竿，教他釣魚」的教育歷程。反觀國軍全面實施募兵制後，當部隊面臨人力資源極度缺乏的現況，除了一開始的入伍及專長教育外，而實際進入軍中服務後，總是為了效率和績效，要求我們在不給魚竿又必須要釣到魚的弔詭窘境下，常常讓一個剛進入組織，且尚未接受相關訓練的成員，去執行他們從未涉及過或是不太了解的任務。因此這些人變相的只能從執行過程中，從不論是外在環境或是自己施給的壓力下，逼迫著自己快速學習、成長，來完成上級所交付的任務。畢竟服從是軍人的天職，然而承擔過多的壓力，卻也只能默默承受著，這樣的問題逐漸增加之後，就成為了工作職場上一顆無處釋放的未爆彈。然而特戰部隊實屬較為部隊組成中較為神秘之一角，在過往研究上顯示，皆為廣方面的論述特戰部隊在國家定位中所扮演的角色，鮮少是以基層及實際參與其中的角度，來針對特戰部隊組織文化加以論述的研究。故本次的研究目的，希望是以個人層面的角度切入，以自我的經驗來探詢特戰部隊的組織文化，是如何潛移默化新進的組織成員。

所以我想透過我在不同時期的認知，來剖析曾在特戰部隊服務過十一年的實務經驗，期間在職場上也接受過相同的壓力來源，是不是因為特戰部隊的特殊組織文化，使得新進成員在進入特戰部隊，在接受其社會化的內心思維轉換之後，進而產生了不一樣的結果？之後並針對我的研究結果來提出相關建議，反饋於特戰部隊的實際工作層面。基於上列所陳述的研究思緒，本論文企圖從三個面向來進行探討：

- 一、特殊組織文化如何影響、改變組織成員。
- 二、以自身經驗觀察特殊組織文化認同的異同。
- 三、忠義驍悍的精神就真的忠義驍悍的實質嗎？

因為相較於國軍的其他部隊，特戰部隊的訓練模式及過程，造就了不一樣的特殊

組織文化。我們單位因為秉持著「同一個機門跳出」的精神，使我們比一般單位還要來得團結。因為訓練過程的艱苦，使我們的抗壓能力較其他人要來的大，而正也是因為這樣的精神、抗壓力，在平時我們單位接收到所要執行的任務顯得更加多元、更加繁雜。所以本論文探討主軸會從組織文化如何去影響新進成員著手，在面對多重壓力下，從不同的認知差異角度來覺察，屬於特戰部隊的特殊組織文化真的就是「忠義驍悍」的體現？

第三節 研究範圍、研究方法、設計

一、研究範圍

本次研究是以「我」作為核心概念並貫穿整個論文，起始時間自民國 84 年就讀國小資優班開始，直至現今身為碩士學程研究生的民國 110 年止。從國小、國中在我的家鄉台南就讀資優班，至高雄鳳山就讀預校、官校，總括長達十三年的求學生活，及畢業任官開始擔任排長、副連長、連長、情報官、參謀主任、陸院學官十一年的軍旅生涯經歷，來作為本次研究的範圍。另外透過我在特戰部隊服務所經歷過的任務，其中包含了三次走遍整個北台灣的戰術任務行軍、二次的聯合反空降演練、六次的谷關基地測驗，以及其他遍及全台數不清的任務。在執行這些訓練任務的過程中，我所認知到特戰部隊的組織文化，及身在其中的事件對話、互動探詢出問題的本質，以同心圓的方式逐步聚焦來作為本次的研究主軸：

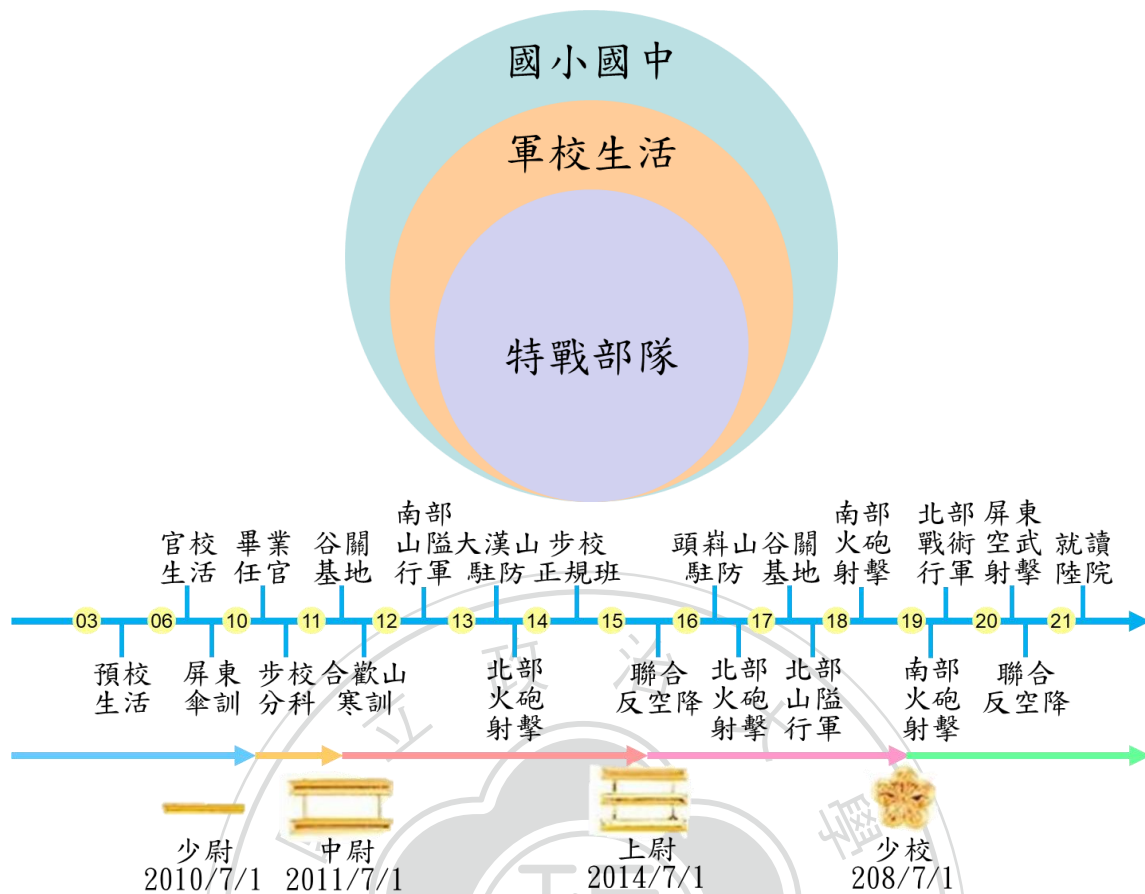


圖 1：研究範圍圖

資料來源：作者自繪。

二、研究方法與設計

綜觀國內關於軍事的研究鮮少論及特戰部隊，畢竟特戰部隊在國軍部隊之中，是較少人能接觸到的特殊單位。若要更進一步以特戰部隊成員來作為論述主體則更為罕見。而本論文中，是以自我為中心的研究取向，將作者的人生經驗透過敘說的方式，並以同心圓向內層層剖析的模式來操作。至於選擇屬於質性研究的自我民族誌來作為主要的研究方法，基於民族誌 (Ethnography) 是一種研究文化的田野實證方法，目的是能更加深入實地的觀點，來探究更細微的社會文化脈絡。而自我民族誌就是將自身的經驗當作是田野的對象，以既是參與者與觀察者的雙重身分，在兩相交互分析與詮釋之下，來獲得想要闡述的文化發展脈絡及其理解性。

所以本論文採用自我民族誌的研究方法，希望透過自身經驗的描述及與理論之間的對話，來探討對於特戰部隊中形成特殊組織文化的認知差異及互動關係。所以章節

架構安排上，在第壹章說明本研究的背景與動機、目的與問題意識、範圍、方法與設計及研究預期。在第貳章主要說明本次研究的重要概念及文獻回顧，並於第參章開始進入正文。之後區分兩個區段，首先第參章主要針對我在人生成長的過程之中，直至軍校學校養成教育後，是如何一點一滴轉換性格。第肆章的研究主要以我進入特戰部隊服務後，對於特戰部隊傳統精神的認知，及各個不同的階層如何轉換心態。第二個區段從第伍章開始，主要將研究聚焦在對傳統精神的重新建構，並從事件之中將自己的實務經驗抽絲剝繭，從訓練及管理層面做探討。第陸章將前述章節探討的對話實施分析與結構，以自身作為參與者也是觀察者的觀點，探究特戰部隊的精神在他人眼中的價值是否相吻合，並提出相關結論與建議，以供現在的特戰部隊參考利用。

第四節 研究預期

自從民國 60 年我國退出聯合國後，在主權問題方面上一直遭受到國際輿論的邊緣化，且我們面臨到最大的威脅就是中共。甚至中共在民國 94 年逕自通過了「反分裂國家法」，企圖以內政問題來遏止其他外國勢力介入，並在這七十餘年間對我們文攻、武嚇威脅不斷。而近期更有加劇的情況，造成了社會上群眾人心惶惶。尤其值得注意的是，中共不透明的國防預算逐年增加，已經嚴重威脅兩岸軍力平衡。面對早已失衡的軍力，使得我們在實際執行國土防衛作戰上更顯嚴峻。更凸顯特戰部隊在執行國家戰略上為不可或缺的重要角色。然而在一般民眾的既定印象中，特戰部隊似乎因為美式英雄電影的渲染之下被過度神話。連同於國軍服務的同袍也認為特戰部隊就是所謂「忠義驍悍、勇猛頑強」的代表。在這種認知多樣但差距甚大的理解中，本論文希望藉此次研究針對不同面向在認知上的交叉比對，預期可以探求出特戰部隊實際的社會觀感，並讓特戰部隊服的幹部在兵役制度轉型後，在領導管理層面能有所精進之處，進而以其特殊組織文化為出發點，提升特戰部隊服役官兵繼續服役意願。

第貳章 重要研究概念與文獻回顧

本章首先針對文獻進行檢視，重新建構整個研究框架。其次且深入釐清研究問題的本質，建立全般概念，加以蒐整、回顧及歸納研究主題的相關文獻、理論及國內外學者意見，用以作為本次研究架構之依據。以下共區分為三個部份來闡述：第一節為闡述傘兵、空降部隊及特戰部隊的名詞定義及關聯性，第二節敘述組織社會化的相關文獻，最後第三節為自我民族誌相關文獻研究。

第一節 特戰部隊

從本篇論文論述的開端，就清楚地說明了傘兵部隊的特性，但傘兵這樣專有的軍事名詞又是從何時開始被創造出來？在作戰之中使用空降的模式又是什麼樣的作戰型態？而在中華民國國軍的傘兵，又是如何轉變為大家所熟知的特戰部隊呢？

一、傘兵空降

早期跳傘其實只是一項表演性質的體育運動，在軍事的意涵上卻沒有實質的意義賦予。所以傘兵這一個名詞，從其字面上廣義地解釋，為一群攜行降落傘的武裝戰鬥人員。然於 1899 年的 4 月，當時德國陸軍參謀總長馮·希里芬元帥（GFM Graf von Schlieffen），在某一場表演之中看到了身穿降落傘的特技人員，從熱氣球上跳下著陸時，驚嘆的說出一段話：

這種跳傘的方式能夠對敵方造成完全的奇襲，舉例來說，如果這種玩意能夠操縱的話，將可使一個全副武裝的人投入在敵人的指揮部之上。

而也是因為這樣的一段話，使當時侵略心極強的德國，萌生了要組建傘兵部隊的念頭（何國豐、滕昕雲，2001：2-3）。而第一次世界大戰時期，在同盟國與協約國兩方勢力的角逐之下，任何一方都想要以最快的時間來擊敗對方，所以當時身為協約國成員之一的美軍，就曾經制定過利用降落傘將部隊投送到德軍後方，藉以打破戰爭僵

局並造成敵軍混亂的計畫。然卻因為後勤補給及政治局勢諸多不確定的因素，最終使這構想成為幻影（曾祥穎 譯，2001：11）。而後來首次運用傘兵部隊投入作戰的概念，並使其在實際戰鬥中展現實質效果的，則是由蘇聯於 1936 年的某次演習之中，大膽規劃利用飛機做為部隊快速機動、超越地理障礙的載具，並將其所背負的降落傘採用人員離開飛機時的慣性，及運用在空氣中所產生的浮力使其完全張傘，讓戰鬥人員利用自身的重力從空中緩慢落下，並在落地之後能不受傷並且保有一定戰力，然後隨即投入地面作戰（譚笑、李虹燕，2010：418）；就是在那一場具有實驗性的軍事演習之中，俄軍部隊投送了幾近一千名的傘兵在假想敵後方使其成功降落在指定的著陸區之中，後續則有近五千餘名的戰鬥部隊則是在先遣部隊的掩護之下順利在機場上降落，而在這一場軍事演習中邀請了不乏有英國及德國軍隊中的高級觀察員，也是這樣的軍事作為為後續的戰爭型態開啟了不一樣的篇章及選擇性（于倉和，2009：11）。

只要一提及傘兵，不論是在任何一個國家的軍事人員眼中，傘兵都是屬於部隊中菁英成員的代表。使他們這樣充滿著榮譽感的原因，是源自於他們於胸前那一枚榮譽傘徽。而在他們正式別上傘徽成為傘兵之前，必須接受一連串艱辛困苦的紮實訓練。畢竟從離開飛機從空中落下的過程中不確定因素太多，每一個動作都不能馬虎，必須讓動作成為肌肉記憶之後，才能確保執行任務時的自身安全（于倉和，2009：23）。然而這樣一個充滿高危險性質的部隊，卻沒有阻擋德軍當時在 1899 年為了成立傘兵部隊所紮下的念想，就在 1938 年舉辦全國性的招募活動，在首次招募中自願參與傘訓的人員竟高達 800 名，且招募成員中幾乎所有的軍官幹部都是自願去接受訓練，也是這樣的吸引力更增加了傘兵部隊凝聚的忠誠度（何國豐、滕昕雲，2001：11）。

在爾後的二次世界大戰中，初次將傘兵空降運用在實戰方面，較為著名的為德軍在 1940 年 5 月在入侵比利時，以滑翔機空降傘兵的方式，奇襲了艾本艾美爾（Eben Emael）要塞，以及在 1941 年 5 月對希臘發動了一場由傘兵主導，代號為水星行動（Operation Merkur）的克里特島（Crete）戰役。在後者這場戰役之中，德方空降了近萬名的傘兵實施作戰，在戰役的初期就以壓倒性的數量對陣盟軍，直至最後完全控制克里特島獲得最後的勝利。不過在這一場戰役中德軍損失了六千餘人，而盟軍卻僅兩千五百餘人戰損。雖然這一場戰役損傷慘重，但這也是在軍事史上一場具有重要意義的戰役，因為這不僅僅只是歷史上首次運用傘兵空降的大規模作戰，也讓盟軍的將領們無不對傘兵空降作戰的潛力印象深刻，從而開始致力於組建國家的空降部隊（曾祥

穎 譯，2001：11-31)。雖說現在菁英部隊具有多樣性，但直至現在，世界各國仍都是以空降部隊做為選拔菁英部隊的基礎門檻。

二、特戰部隊

特戰部隊實為特種作戰部隊，在我國的《國軍軍語辭典》中解釋：「特種作戰部隊係為受過特種訓練並配備特種裝備，然後實施特別的編組所組成的部隊」(國防部，2004：6-58)。「特種作戰部隊」在定義上來看就是有別於一般的正規部隊，而普遍性的認為「特種作戰部隊」，是一支具有執行一般部隊所無法勝任的特殊性任務的部隊，或是必須將這支部隊置於高度危險性的任務且需付出極大的代價(高甯松，2004：11-14)，所以特戰部隊在世界各國都是以菁英選拔方式來產生。我國特戰部隊的組成由陸、海軍及憲兵三個軍種組成，可概分為大型及小型，小型特戰部隊，可以參考下圖橘色圖框所示，為各軍種中的特勤隊。而本論文中所聚焦的特戰部隊為大型特戰部隊，為下圖綠色圖框所示，指的則是民國 33 年當時國民政府在接受了美方飛虎隊陳納德將軍的建議，於雲南昆明所籌建的「傘兵第一團」。並在隔年的 4 月 8 日擴編成「陸軍突擊總隊」，故在特戰部隊中就具有一個相當重要及紀念意義的節日，即為 4 月 8 日的傘兵節(譚笑、李虹燕，2010：416-420)。就在這 70 餘年間幾經組織更迭之後，於民國 104 年正式更銜為「陸軍特種作戰指揮部」(中華民國退伍傘兵協會，2011：293)。

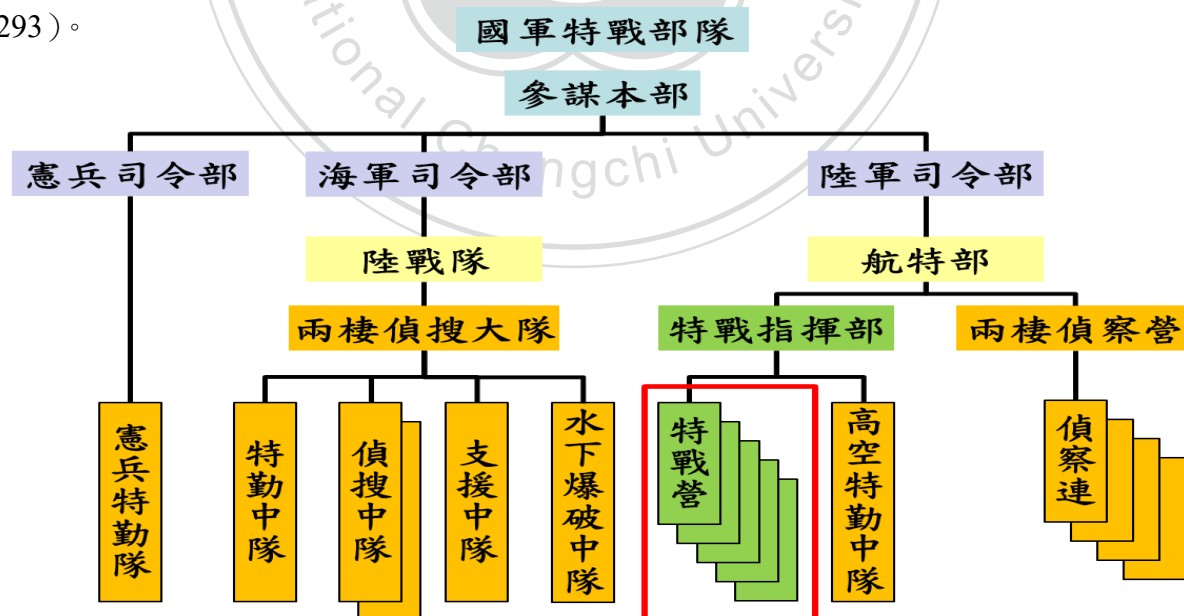


圖 2：國軍特戰部隊概分圖

資料來源：作者自繪。

在面對當前國際情勢詭譎，我國面臨到最大威脅就是中共。而近年來中共為了躋身世界大國行列，不惜片面破壞國際秩序，大幅度擴張軍力，造成世界強權兩極化的情況越趨明顯（國防部，2021：3-4），我國面對在軍力天平上早已失衡的威脅，對於積極籌建部隊中的不對稱戰力就更顯得重要，然因為特戰部隊是具備「三棲性、戰略性、飄忽性及突擊性」等高專業特性，儼然成為發展不對稱戰力、實施國土防衛作戰中一個不可或缺的關鍵戰力，所以在特戰部隊之中篩選成員的條件上，必須同時具備下述幾項特性：

- (一)、遴選標準高，且須為自願加入。
- (二)、執行高度機密及難度任務，並由高層統一指揮。
- (三)、編裝精良齊全。
- (四)、訓練、裝備資源豐富寬裕
- (五)、成員具備多樣性專長

我國軍隊現有兵力概約二十一萬餘名，在特戰部隊現有的兵力上，則占我國兵力整體現況不到 0.01%，可說是部隊中的少數族群。高甯松（2004：161）指出特戰部隊在部隊訓練上更以嚴格著名，需要經過一連串的篩選機制，並在完成篩選後接受艱辛的跳傘訓練。另在其進入部隊服務後除了早晚 1 萬公尺的徒手跑步訓練外，個人還需具備奪刀、奪槍及擒拿等相關格鬥戰技，加上針對爆破、通信、山地訓練、野外求生等專業課目，皆列入平時特戰部隊訓練的課表之中。當然除了上述一般的作戰訓練外，同時還必須完成包括空降、特種作戰及空中突擊作戰等相關科目並完成簽證後，才能夠成為一位具有高度訓練並能處理各種狀況的專業化特戰部隊隊員（李發忠，2018：20-24）。

要如何在實施國土防衛作戰策略上，發揮特戰部隊所謂的不對稱戰力，透由前述的部隊特性及形塑條件下，獲得下列的結果（如表 1）。

表 1：特種作戰於「防衛作戰面向」中的定位

| 防衛作戰特性 | 特種作戰於防衛作戰中的定位 | 執行任務種類 |
|-----------------------------------|---|--------------|
| 台澎地略自然天險 | 台灣海峽自然天險，欲渡海攻擊必然實施兩棲作戰，實施兩棲作戰必先於海岸港口集積兵力，並於先前對我實施欺敵，如特種部隊。於先前滲入敵後，則可實施戰略偵察，掌握中共真正的意圖和動向，或適時實施特攻，阻滯敵之攻勢準備，增加中共戰爭準備時間 | 戰略偵察 敵後特攻 |
| 都市城鎮林立，利於持久固守。 | 對於城鎮重要區域或政、經、心設施，實施應援作戰 | 應援作戰 |
| 重要軍事基地與政、經、心設施，易遭敵襲擊與破壞，影響防衛作戰之遂行 | 除西部濱海之中壠、嘉南、屏東諸平原地區，較適於大部隊機動作戰外，其餘地區均不適合大軍作戰，如能對無關決戰的重要地形，以特戰部隊配合後備守土部隊實施游擊作戰，並配合快速機動部隊加以反擊。 | 游擊作戰 |
| 地形分割，形成各個獨立作戰環境 | 如特種部隊能進入大陸沿海實施反制作戰，延緩中共作戰準備，以爭取台灣戰略縱深。 | 敵後特攻 |
| 海岸線長，傳統守備兵力需求多 | 於敵登陸地區可能建立後勤地區，先期配置或潛伏於預期特種部隊，爾後依狀況實施襲擊或破壞。 | 留置作戰 |
| 本島距東南沿海甚近、預警時間短促戒備、反制奇襲不易 | 位處偏遠之戰略目標，在敵情不明情況下，不宜以大部隊實施救援，而以隱密而快速特戰部隊，可對關鍵目標，協力反特攻。 | 反特攻作戰 |

資料來源：作者整理、李發忠（2018：39）。

綜整上述關於傘兵及特戰部隊的文獻研究、分析來看，特戰部隊屬於一支高專業部隊，並且具有「三棲、戰略、飄忽、突擊」的特性，有別於一般部隊執行常規性的任務。而特戰部隊是需要執行高危險、大代價的特殊任務，這是一個國家關鍵的戰力指標，更可以說是屬於一個國家的菁英部隊。如果想要成為特戰部隊的成員之一，其先決的條件是，每個人都必須是採志願性的參加甄選，並經過了嚴格的專業跳傘訓練之後，才能正式成為胸前掛有傘徽的特戰部隊成員。其次便是在成為組織的正式成員之後，必須與來自不同單位的成員們，去接受各式各樣、艱辛困苦的專長訓練，來達成組織成員皆是具有多專性的特性，而這一些訓練都相當強調團隊合作，並不容許有個人英雄主義的出現。這個因素也造就了組織內的每一位成員，都相當重視彼此間那種強烈的精神鏈結。所以想要成為屬於菁英性質的特戰部隊成員之一，除了是件不容易的事情外，更必須要具備上述的條件。

第二節 組織社會化

一、組織社會化的定義

社會化指的是由個人來去學習特定社會抑或是某個群體之中的行為，來讓他能夠完成任務的一個過程 Elkin (1960: 3-15)、Schein (1968: 59-77) 和 Van Maanen (1976: 67-130) 開始把屬於社會學之中，社會化的概念進一步的帶入組織之中，認為這是當個體要進入一個完全陌生的組織環境中，而為了能夠成為該組織中的特定角色，去獲取專業技能及社會知識的一個過程。然而軍隊也是屬於組織的種類之一，在軍中不論是般性質的部隊或是需要甄選的特戰部隊，都還是需要去協助這些新進成員們來熟識自己的組織文化，而稱這個熟識的過程為「組織社會化」(Organizational Socialization) (黃家齊、李雅婷、趙慕芬 譯，2014: 434-436)。而組織社會化是新進成員在從進入組織前的外部者 (Outsider) 轉變成為內部者 (Insider) 的一個流程，過程中去學習並且承擔他們在進入組織後所必須擁有的角色價值、被預想的行為模式以及應該知道的基本社會知識 (Louis, 1980: 226-251; Van Maanen, 1976: 67-130; Van Maanen and Schein, 1979: 209-264)。

Chao et al. (1994: 730-743) 認為這是一輩子都會在經歷的過程，因為在一生之中，

每一個人的工作情境或是自己本身都有可能發生變化，一旦有了新的需求產生，那便會產生組織社會化的行為。產生新的需求也就是一個新的角色，Crow 及 Glascock (1995: 22-34) 則對於新角色的三種機制是這樣描述的：探索、放棄先前角色、並且在新角色和自我中做調適，其中關於「放棄先前的角色」是包含了去除舊身分和投入新身分的兩種同時進行的模式，而「新角色和自我中做調適」則是指要如何與新組織磨合的行為。組織社會化的目的有二：第一是要減少員工對組織的模糊意識 (Ambiguity)，可以使員工對組織產生安全感，知道組織內的其他人對於自身的期望為何，第二是，可促使員工們的行為一致，並且彼此間相互瞭解、減少衝突，進而減少對員工的直接督管與監控 (吳秉恩，1999: 134-156)，彙整過去眾多研究先進對於組織社會化之定義整理如表 2。

表 2：組織社會化之定義

| 學者(年份) | 定義 |
|--|--|
| Elkin (1960: 3-15) | 社會化指的是由個人來去學習特定社會抑或是某個群體之中的行為，來讓他能夠完成任務的一個過程。 |
| Schein (1968: 59-77) | 組織社會化是指成員如何去融入組織中所蘊含的價值觀、行事風格、思考及行為模式的一種適應過程。 |
| Light & Keller (1975: 30-43) | 組織社會化是個人學習在組織內對他人的態度應對、對自身角色的期望，並將組織的規範與價值觀內化到自身的過程。 |
| Van Maanen (1976: 67-130) | 組織社會化是新進成員能夠完全成為組織的一員，而學習該組織的價值觀、規範及被要求其行為的過程。 |
| Van Maanen & Schein (1979: 209-264) | 組織社會化是組織成員學習和實踐成為組織中某一特定角色的過程。 |
| Louis (1980: 226-251) | 使成員學習組織的社會知識，並承擔成為組織內的一分子所需具備的價值觀、能力、及被期望行為的過程。 |
| Albanese & Van Feet (1985: 41-56) | 從工作的面向來看，組織社會化是確保成員能夠在組織中獲得相關工作技能、角色特質與被激勵，是個學習成為組織成員的過程 |

表 2 (續)

| 學者(年份) | 定義 |
|---------------------------------|---|
| Chao et al. (1994: 730-743) | 這是一輩子都會在經歷的過程，因為在一生之中，每一個人的工作情境或是自己本身都有可能會發生變化，一旦有了新的需求產生，那便會產生組織社會化的行為。 |
| Taormina (1994: 133-145) | 個體為獲得相關專業技能、了解組織、內部成員間的支持及接受組織已建立的規範的一項過程。 |
| Bauer et al. (1998: 149-214) | 「組織社會化」是一項十分重要的過程，因為它能提供新成員認知工作環境以及和其他員工合作事實的架構，持續傳達了組織價值觀及作業規範。 |
| Daniel (2001: 245-2273) | 當社會化的過程使新人逐漸將「個人價值」與「組織價值」緊密結合時，會更加深他們組織承諾，且不會輕易離職，組織也能確保更多獲益，可省去招募、選員及訓練上的額外投資。 |
| Irene (2002: 720-737) | 所謂組織社會化，就像引導 (Induction) 和指導 (Orientation)，使成員能夠平穩的在工作或組織中完成適應；藉由其他內部成員學習工作所須知識及特定技能。 |

資料來源：作者整理。

二、組織社會化的內容

由於組織社會化是相當重要的過程，是一項為獲得相關專業技能、對組織了解、同事間的相互支持及接受組織已建立的規範的一項過程，所以將內容區分為四個面向來作為討論：工作訓練 (Training, TR)、了解組織 (Understanding, UN)、同事支持 (Co-Worker Support, CS)、未來期待 (Future Prospect, FP) 等四個面向式的迴圈，就成員進入組織接受訓練來說，從字面上直覺反應就是屬於「工作訓練」面向，實則不然，因為在接受訓練的同時，會進一步的熟悉組織的運作，這就是「了解組織」，而在訓

練的過程中必然會與其他成員產生互動，這就是「同事支持」，這樣的過程是一直重複不斷並持續性 (Taormina, 1994: 133-145)，我將定義及行為模式整理如表 3 及圖 1：

表 3：組織社會化之四個面向

| 面向 | 定義 |
|--------------------------------|---|
| 工作訓 (TR) Training | 新進員工為了升任某項特定工作，從組織訓練中不論是內部或是自身所習得應有知識、技術及能力的過程。 |
| 了解組 (UN) Understanding | 使員工清楚熟知其在組織目標、組織中的角色定位及組織是如何運作的過程。 |
| 同事支持 (CS) Co-worker support | 組織成員之間有良性互動及被其他組織成員接納的過程。 |
| 未來期待 (FP) Future prospect | 對工作未來的升遷、分配、薪資及福利接受程度的過程。 |

資料來源：作者整理。

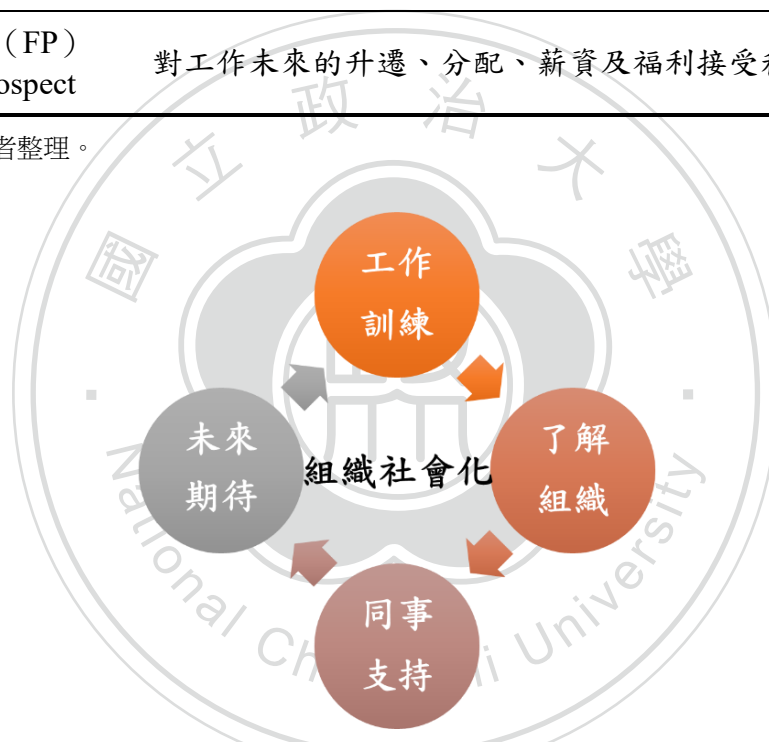


圖 3：組織社會化四個面向關係圖

資料來源：作者自製。

黃家齊等人認為 (2014: 434-436)，組織社會化也是一種同時有學習和變革的流程，做為學習流程來說，新員工除了要試著去了解組織的工作環境、社交動態外，他們還需要學習如何被預期、如何使自己更融入組織及期許自己未來努力的方向，並希望對組織忠誠和達到工作績效上的報酬等。另外作為變革流程來說，融入一個組織本身就是一種改變，有些人能夠快速的將組織文化內化，但少數人則是試著去抗拒這些意圖改變他們原本內心思維和既有價值觀的組織文化。

由於組織社會化是在新成員的調適及學習過程之中，扮演了相當重要的角色（胡淑貞，2008: 17-26）。每個組織都會對新進成員進行社會化的程序，亦可以幫助雇主與新成員間相互了解彼此，其效率的高低將會直接影響工作績效和工作滿意及對組織的承諾（Hellriegel, Slocum & Woodman, 1989: 63）。所以如何去衡量新成員來了解成員在組織中社會化的程度就顯得相當重要。Chao et al. (1994: 730-743) 以六個構面的觀點，來使組織社會化的衡量更加具體化，整理如表 4：

表 4：組織社會化衡量之六個構面

| 面向 | 定義 |
|---|---|
| 工作熟練度 (Performance Proficiency) | 為提昇組織工作效率及減少成員面對新事物的挫敗感，會評斷成員是否已經學習到與工作相關的知識、技巧及能力 (Fisher, 1986: 101-145)。 |
| 人員 (People) | 組織成員如何與其他成員建立成功及令人滿意的工作關係 (Fisher, 1986: 101-145)，找到一個適切的人，可以正確地學習有關組織及工作上的知識，進而增加融入團隊、組織、工作的成功率。 |
| 政治 (Politics) | 成員必須瞭解組織內的權力結構，以及如何快捷地取得關於工作關係的正式及非正式資訊，有效地提升在組織中的調適狀況 (Louis, 1980: 226-251)。 |
| 語言 (Language) | 組織在不同環境、狀況，會產生特殊、專業用語，所以成員是否熟稔組織所使用的專用名詞及行話，將能使成員間溝通順暢，進而增進組織運作效率。 |
| 組織目標及價值觀 (Organizational Goals and Values) | 新員工必須瞭解且學習組織中有形或無形的組織目標、價值觀及規範規則，而這些將能超越個人工作及所屬工作環境的限制，使成員與組織有更密切的連結 (Feldman, 1981: 309-318)。 |
| 歷史 (History) | 組織的傳統、儀式或是成員的特別故事，這些活動都會傳達一些關於組織文化的訊息，因此瞭解組織的歷史背景有助於使成員知道在某些特定環境及互動下，行為的適當程度。(Ritti & Funkhouser, 1987: 327-340)。 |

資料來源：作者整理

三、組織社會化的階段

在組織社會化過程中，在概念上基本可以概分為三個階段：職前期、接觸期、蛻變期（Van Maanen & Schein, 1977: 209-264）。而經歷過這三個階段的過程，皆會間接地影響成員對組織生產力的高低、對組織認同感深淺，以及是否願意繼續留在組織中。

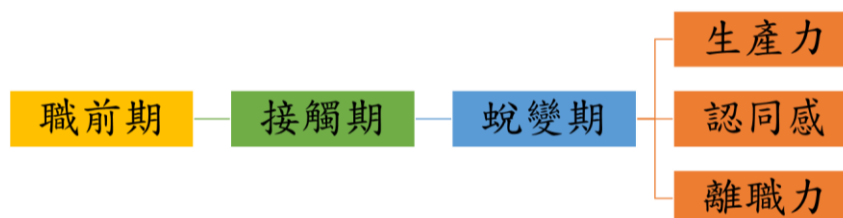


圖 4：組織社會化的階段

資料來源：黃家齊、李雅婷、趙慕芬（譯）（2014：587）、作者整理。

Feldman 認為（1976: 433-452）組織社會化的這三個階段是循序漸進地進行著，而每一個時期的單獨階段社會化，都可以被獨立出來解釋並評判該階段的社會化是否成功，但是任何組織中，每一個成員都是依照先後順序，且必須經過此三個時期的階段社會化後，才可被稱為完全的組織社會化，各時期的內涵如下：

（一）職前期（Pre-arrival）

是指在尚未進入組織前，藉由從組織外收集資料，預先了解組織，內化成為對工作及組織兩者間既有的固定價值觀、態度及期望（黃家齊 et al., 2014: 434-436），並針對自身能力、技術及所具備價值實施檢討與判斷，考量自身是否與組織所需相契合。而這些在職前蒐集到的資訊及蒐集的主動程度，都將會影響他們加入組織的意願及能否良好地適應組織文化。

（二）接觸期（Encounter）

在進入組織後隨即進入第二階段，由於個人開始承擔新責任，必須開始面對想像與現實差距的考驗，如果期望多少能得些許驗證，這只不過是再次確認原本認知無誤。然而若現實與期望之間的差距甚大，成員就必須要調整原有觀念及做法，來進行新一輪的組織社會化，以趨近、習慣該組織的特性及價值觀。當然也有無法接受、適應不良的情況，則可能產生離職行為。在第二階段可以藉由鼓勵組織成員間友誼的建立，來協助新成員進行社會化以融入組織。

(三) 蛻變期 (Metamorphosis)

當成員逐漸解決第二階段所遭遇的困擾時，在工作技巧儼然已嫻熟，且對組織價值觀、規範及運作方式已完全了解，即成功蛻變成完全的組織成員狀態，進而被其他成員接納且信任。而完成組織社會化的成員，雖有效降低離職意願，但仍需做持續性的滾帶式調整，以適應不斷進步的組織。

彙整上述學者的文獻研究發現，一個人若起了想要進入特戰部隊的念頭時，勢必是被外在環境早已所塑造出的形象所吸引、嚮往著，所以他們會主動地去蒐集有關於特戰部隊的資訊。其次再來衡量自己是否能夠加入特戰部隊，最後志願性地去參加甄選，這就是職前期的組織社會化。當開始進入特戰部隊實施甄選時，必須首先完成跳傘訓練，在訓練的過程之中，成員們會因為訓練艱辛留下的汗水而咬牙，會因為想完成自己對夢想的期待而努力著。當最後完成訓練時流下感動的淚水，衍生出了所謂「勇猛頑強」的意識。又因實施跳傘訓練時，在傘具穿著上的困難性，使得每一位成員需要相互幫忙穿著傘具，產生了同袍間互助合作的情懷，且都是從同一架運輸機上跳出「同一個機門跳出的兄弟」這樣的鏈結跟著產生，進而衍生出了「忠義驍悍」的精神，這就是「接觸期」的組織社會化。最後當正式成為了特戰部隊的成員後，會因為認識新同事、接受新的訓練，開始進入「蛻變期」與「接觸期」的循環。我認為要進入特戰部隊除了起初的「職前期」外，「接觸期」與「蛻變期」是一直不斷重複與循環的。所以在「職前期」與「接觸期」前段的組織社會化程度越高，對於特戰部隊的組織認同就會更深，而「接觸期」與「蛻變期」重複的過程中，「忠義驍悍、勇猛頑強」的精神鏈結會因為不斷地循環而逐漸地加深，而更能夠增加組織社會化對特戰部隊成員的影響程度。

第三節 自我民族誌

一、自我民族誌的概念與意義

自我民族誌是源自於人類學領域中一種關於民族誌研究方法的衍生，可以將他歸類為敘說典範 (Narrative Paradigm)，概略可以區分為描述及解釋性的兩種探討模式；這其中與生命故事、個人經驗、書寫、自傳有著緊密並不可分割的關係(崔立德, 2020:

19-26)。在蔣郁芬（2017： 11）的研究內容指出國內研究者將 Autoethnography 翻譯為「自身民族誌」、「自傳民族誌」、「自身民俗誌」或「自傳式民族誌」，其實這也是一種將自身作為文本，投射在整個社會文化背景的脈絡之中，透過人與文化的鏈結，從中去檢視的一種研究寫作的樣式，是以一種自傳式的敘說去探討研究者本身的生活經驗(Reed, 1997： 551-553)。

Ellis & Bochner（2000： 740）使用 Autoethnography 這個「自我民族誌」的概念，若純粹從英文文字上的意義來解釋 Autoethnography 的話，基本上可以解構出有三個概念，首先第一部分是「自我」(Auto)，指的是所有與研究者本身有關的個人經驗、生命史、抑或自傳都被稱之我自我；第二個部分是「民族」(Ethno)，指的是文化與族群、歷史、社會有關層面的鏈結；第三個組成的部份為「誌」(Graphy)，指的是書寫研究的過程，就是研究文本所呈現出的層面。另外從中文字的角度來拆解「自我民族誌」的字面，其中蘊含了「自我」以及「民族誌」的兩個概念，從字面上的解釋來說，「自我」是利用個人經驗由內向外聚焦，並投射在大時代及社會文化體制下，並著重於身處的文化脈絡，不同於以一個外來者，對於某一田野點進行研究，而是以一種參與觀察的方式，對產生的現象、意涵進行描述及詮釋（Reed, 1997： 551-553）。而民族誌就是一種對於一個民族的描述方法，是聚焦在一個有組織及持續存在的團體，而並非單指團體中的個人。除了是要重新建構其傳統文化的一種方式之外，民族誌研究是在任何一個類型的環境都適用（張可婷 譯，2010： 1-15）。所以兩者合一形成的自我民族誌，更加能夠凸顯出個人與團體、文化之間的關聯與意義。

既然我們知道自我民族誌，是從傳統民族誌研究方法的概念發展而來，而在最初被認為是研究內容的主軸但又有別於過往的傳統民族誌，大致可以從三個面向來闡述自我民族誌與傳統民族誌的差異性：

（一）研究角色

第一個面向在討論研究角色的部分，傳統民族誌是以第三人稱的角度，以局外人的身分，透由介入被研究者的生活起居來研究其文化。然而自我民族誌是以第一人稱的角度來闡述，研究者自身就是必然的被研究者，再將二者合而為一，且同時存在參與者及觀察者的雙重身分下，透過自我觀察方式描述出自我的親身經驗，從自我體現來表達出自我意識對於社會文化的理解。換句話說就是一種自我與文本對話的概念。

（蔣逸民，2011： 11）

（二）研究內容

第二個面向在探討研究內容上的區別，傳統民族誌中，研究人員會將焦點聚焦在某一些特定族群文化，透過不論是否為參與者或觀察者的自身經驗，做為研究文本的背景，用整體行為分析來詮釋出他人的觀點。而對於自我民族誌來說，由於研究者生活中的任何層面，如思想、感觀及故事插曲，都可成為研究的題材，所以較為著重以個人的角度來體現出自我情感抒發及思想的反饋，來描述社會文化與自我的關聯性（崔立德，2020：20）。

（三）研究方法

最後第三個面向是比較研究方法，傳統民族誌是透過研究者本身對於被研究者日常行為的直接、稱之為第一手的參與觀察，以及運用許多正式程度不同的訪問方式進行訪談來收集研究數據；而自我民族誌是採用自我敘說的形式，把親身經驗和自我意識作為資料來源，著力於作者自身的危機經歷和生活重構。

表 5：民族誌的比較

| 區分 | 傳統民族誌 | 自我民族誌 |
|------|---------|-------------|
| 研究對象 | 第三人稱的角度 | 第一人稱的角度 |
| 研究內容 | 聚焦特定族群 | 體現自我意識和自身經歷 |
| 研究方法 | 參與觀察、訪談 | 自我敘說 |

資料來源：作者整理

二、自我民族誌研究的特點

在過往的學者研究裡指出，選擇自我民族誌來做為研究方法有三種特點：第一、可以提供研究者與讀者，兩者間構連成一個較為友善的研究空間，第二、增進研究者本身及讀者對其文化的了解程度，第三、增加了研究者本身與讀者對於彼此文化了解後，進而建立跨文化聯合地轉化可能性（Chang, 2008：52）。

所以從操作手法來看，由於研究文本的資料來源就是源自於研究者自身的經驗，單就研究者本身來說，是屬於較為友善且易於操作的方法，且研究者本身同時具備了參與者及觀察者兩種角色，對於文本內容的瞭解程度相對性完整，相較於使用他類民族誌研究方法之田野研究者來說，對於資料的分析與詮釋也能更為深入。其次，蔣逸

民(2011:14)認為從讀者的角度來看也是屬於友善的，由於自我民族誌的寫作形式，比傳統制式的研究文本更吸引人，可以從科學文本上的專業研究到如短篇故事、小說、日記等不同的文學體裁的表達上，透過多種型式的寫作將人物、場景及對話中所想表達的自我意識、體現及對文本的省思來完整呈現出來。而且這個研究方法尚未形成一個具體的敘事學術規範，比起制式化的傳統寫作來說就更加吸引人，所以能更使讀者對於理解文本的內容深入，更能加速進入到研究者的脈絡之中，了解研究者本身的故事及每個階段的相互關聯性，最後引發讀者自我的反思與檢視。

綜合上述所說，自我民族誌看似是一種較為平易近人、使讀者能夠輕易進入研究者所想闡述的脈絡之中的一種研究方法。但在作者閱讀文獻及文本的過程之中，發現了自我民族誌似乎類同於自傳或是生命史的研究方法，其實這三者皆為敘說研究的一種形式，而這三者之間有哪些異同，接續作為說明。生命史，作為一個發展許久且結構完整的研究方法，是屬於一種被訴說出來的自身經驗及生命縮影，由研究者誘導一段被建構出的敘事模式，從過去的立場來將被研究者生命的每個片段構連在一起，將這些生命故事與文化、環境鏈結、探索其關聯性。而自傳則是將個人的成長背景、生活故事、受教育等總總過程書寫出來，使讀者快速瞭解作者，可以讓讀者從第三人稱的角度，來觀望第一人稱敘說的故事，來誘導讀者與作者的生命脈絡同步(許夢芸 譯，2008:186-200)。而自我民族誌則可以看做是結合自傳與生命史的一種文本，既可以自傳第一人稱參與者的視框，呈現出內部人(Insider)的觀點，將生命故事一一帶出，亦可用第三人稱觀察者的角度把個人故事做出分析，將其與環境、文化的關聯做出詮釋，持續、循環性的聚焦在本身的研究問題上。因為過往軍事方面的研究，多半以量化研究為主、質性研究為輔，而要論及特戰部隊的研究更是少數，因此本論文之所以選用自我民族誌來探詢特戰部隊組織文化的脈絡，就是希望可以透過筆者的生命故事，將特戰部隊之中較鮮為人知的訓練、文化書寫出來，使讀者可以一種較為完整具體的視框來理解特戰部隊及其相關現象。



第參章 學生學號 79034

本章節中，作者從國小、國中、高中至大學的求學經驗來探討人格特質養成的變化。首先透過作者對於「忠義驍悍」的定義來論述，藉由各階段中的生命故事，來探求彼此間的關聯性，藉以與論文中的研究問題展開對話。

第一節 我的覺得不是你的覺得

「媽，你不要再給孩子加衣服了，你看他都熱到滿頭大汗了。」這一句熟悉的台詞，通常會出現在婆媳之間為了爭執嬰兒衣服穿多穿少，而這樣的問題產生，套一句網路上 Kuso 的話：「有一種冷叫做阿嬤覺得你冷。」但也就是因為每個人生長環境及經歷過的事情不同，導致對於每一件事情的解讀、詮釋及看法，都會不盡相同。我所認知的事情並不一定是你所經歷過的認知，所以我們不能單純靠片面的刻板印象去認知事情的真相。因為這無法足夠代表事情真實的本質，而是要去了解整個事情的脈絡甚至親自去參與其中之後，才能夠探求出一個實質意義；但這也只能代表你自己理解後的詮釋，還是不能夠用以偏概全印象的去定義整體。

一、什麼是忠義驍悍

問題轉回到究竟什麼是忠義驍悍？這四個字在我的認知裡，最先出現在連江縣東引鄉陸軍東引地區指揮部隊史館聯絡道旁的一塊紀念碑上面。這是民國 59 年時，由時任總司令的于豪章將軍在紀念碑上面題了一段話：「忠肝如鐵石、義膽肝雲天、驍旗耀中原、悍氣壯山河」這是用來紀念反共救國軍的先賢先烈。因為當年大陸淪陷時，部隊處於沒有任何補給的狀況之下，本著一種比誰都堅強的反共愛國信念，冒死出來實施教擊戰。尤其是在一江山戰役時，由王生明將軍率領七百人與共軍連續打了三天，直到最後他們都壯烈成仁，而「忠義驍悍」正是形容該部隊傳統精神（東引鄉公所，2021）：

「忠：忠於主義、忠於領袖、忠於國家、忠於長官、忠於職守。」

義：存仁義之心、行正義之事、法俠義之行、棄不義之財。

驍：氣魄雄壯、把握時空、動作速捷、驍勇頑強、戰鬥主動。

悍：意志不消沉、生活不叫苦、工作不怕難、戰鬥不怕死。」

可是對我而言，特戰部隊的忠義驍悍精神又是怎麼樣的一個存在？從我民國 99 年 7 月 1 日於官校畢業任官加入特戰部隊開始，這四個字就已經深深在我的腦中烙印下。而特戰部隊位於桃園某個營區內的戰技館中的牆壁上，也刻印著斗大的八個字「忠義驍悍、勇猛頑強」，可說是時時刻刻圍繞在我的生活之中。當我在構思我的論文研究主題時，我靜下心思仔細去思考了這個問題，發現其實很難將「忠義驍悍、勇猛頑強」定義出一個具體的概念，單純從字面上的解釋意義就是「忠貞義節、驍悍作風」，正好與東引指揮部的傳統精神不謀而合，完全能夠說明出特戰部隊在執行任務的過程之中，那種為了達成任務所展現出犧牲小我的團隊精神及特殊行事作風。其實在國軍部隊裡，早就口耳相傳著特戰部隊是一支具有「忠義驍悍、勇猛頑強」精神的特殊部隊，這幾乎是每個人都能朗朗上口的一段精神標語，但如果再去細問到每個人：「請問你認為什麼叫作忠義驍悍、勇猛頑強？」我想沒有多少人能夠馬上講出一番道理以及解釋出個所以然吧，就連已經在特戰部隊裡面服務有十一年經驗的我來說也不例外。

在我還沒有踏入軍中這個環境，並進入特戰部隊服務之前，我對於特戰部隊的認知及想像，全部都是受到好萊塢式戰爭片的影響。這些都不外乎是「受訓過程很艱辛、執行任務難度很高、成員之間都很團結、極高榮譽心、成員彼此間的情感濃厚」等這種困難艱辛的既有印象。除了一開始提到的《諾曼地大空降》外，另一部則是在民國 90 年上映，改編自真實事件的電影《黑鷹計劃》，而這部電影也是至今會讓我一直反覆觀賞的戰爭片。該片闡述很多刻劃同袍情誼的情節令人印象深刻，我在每次觀影之後，除了能使我獲得相同激昂的澎湃心情外，還能讓我擁有不一樣的心靈震撼感受。而在電影結束前的一段對話，我覺得徹底道出了那種只有身在其中的成員才能夠理解的精神：

"When I go home, people ask me"

"當我從戰場返回家鄉，人們總是這樣問著我"

"Hey Hoot, why do you do it, man? Why? You some kind of war junkie?"

"嘿！胡特，為什麼你要從軍？難道你打仗打上癮了嗎？"

"I won't say a goddamn word. Why? They won't understand."

"我一句話也不說，為什麼？因為他們不會懂"

"They won't understand why we do it. "

"他們不會懂我們為什麼要打仗"

"They won't understand it's about the men next to you."

"他們不會懂我們是為了那個在你身旁同甘苦、共患難的兄弟拚命"

"And that's it. That's all it is."

"很單純，就是這麼簡單" - 《Black Hawk Down》 -

在影片中，刻劃出每一位角色之間的不離不棄，還有面對危難時刻所做出的自我犧牲精神，以及對於團隊向心的凝聚，並且在劇情裡完全將特戰部隊「忠義驍悍、勇猛頑強」的精神呈現地淋漓盡致。但這一切卻也不禁讓我仔細思索，這樣具有戲劇張力的形象，究竟是被媒體刻意塑造出來，抑或是與部隊真實現況相符合呢？而對於每一位特戰部隊的成員，真的都如同影片中外顯出那一種不存在有任何兒女私情，及拋棄個人英雄主義的思想嗎？這對於當時觀賞影片的我，很自然地在心中打下了一個偌大的問號。因為我們總是能夠很輕鬆地旁觀他人所呈現出的畫面，然而自己親身參與其中後，卻又發現不是那麼一回事。所以我對於「忠義驍悍」這四個字所呈現出來的形象，仍然抱持著疑問。另外，又因為除了已故的舅舅早年是士官退伍之外，家族之中沒有人對於軍職方面的工作曾有涉獵。在面對未知的軍事領域時，我打從心裡就知道，我自己是不可能自願去接受這樣辛苦的訓練過程，畢竟我的個性顯現出來就只是想要平凡地過著生活，也不想要特別的突出，只要與他人不要有太大差異就行。

二、菁英式的教育

當我回想起在求學階段報考國小及國中資優班的準備過程時，那其實就是把一群成績較為優異，或是有自發性意願想要報考的學生們，匯聚一起來做菁英式的篩選。最後再將挑選出來的學生，實施一定程度的課業訓練，為的就是成就另一批更為菁英的菁英。現在的我不禁訝異，原來在教育體系中資優班的考試甄選模式，相比於國軍

部隊中的選員方式，不就是對應到了一種類似於篩選人員成為特戰部隊成員的過程嗎？而打從心中就如此排斥成為「出頭鳥」菁英式的我，又為什麼會想要去報考資優班？一開始報考國小資優班的原因，是因為父母親早就已經幫我規畫好了未來的道路，老早完成了甄選資優班的報名。因為對比於父母親的生長環境來說，他們是以一個過來人身分的心態來看待、建構我的成長路線，當然也不會希望自己的小孩子日後去過著和自己一樣的困苦生活。其實我壓根就不會想要去出風頭或是做出突顯自我的表現，反而是能有多低調就有多低調，因為這就是我的個性。其實在小學的資優班生活中，每天 5 點多跟著務農的父親起床、用完早餐，早早就被送到學校等待著教室開門，在學校的生活跟一般的學生並無太大的不同，上課聽講、下課遊玩，其實過得還算正常。唯獨不一樣的是我們多了個資優班的頭銜，在課業的要求上會比一般學生還要多。因為同學們的家庭背景不是醫生就是老師，相比於我們其中幾個單純的家庭，我們的背景似乎就略差人一等。父母親懷抱一種不想輸給其他人的心態，所以對於我的成績要求就會更加嚴格，稍稍成績不佳就只能接受「愛的教育」方式對待。但其實我是相信自己可以的，在挨揍後還是會努力地去學習，希望自己在下一次的測驗還是可以獲得好成績。

然而在民國 89 年國小畢業後，報考國中資優班的原因，單純的就只是盲從而已。因為我算是一個慢熟型的人，對於環境的適應力其實沒那麼強大。換言之我是個不喜歡改變、不想接受新事物的一個人，只想照著既有、曾經經歷過的生活模式繼續走下去。所以我單純的就只想跟著這群同窗五年的同學們，一起報考然後繼續國中同窗三年。而當我進入國中資優班就讀之後，在那三年都充滿著升學壓力的生活裡，我完全地放縱自我，將讀書這回事徹底拋諸腦後，把自己當成班級上的開心果，以娛樂自己的方式來與其他同學們互結善緣、打好關係。當然不讀書的後果就是成績不好，雖然這樣的生活固然開心，但是眼看著三年內周遭同學的成績都慢慢地進步，而我卻還是龜速前進，一樣承襲著小學時代母親「愛的教育」。也不知道是不是自己的羞恥心態作祟，或是父母親那種恨鐵不成鋼的打罵教育方式影響了我，讓正值成長叛逆期的我變得更加不喜歡讀書。當時的觀念還是以文憑來決定一個人的好壞，在學校裡仍不乏有部分老師是以學業成績至上的觀點，來定義他們口中所說的優秀好學生。所以在班上考試經常成績倒數十名以內的我，想當然爾地就成為那些老師口中無所事事、不學無術的問題學生。

雖然我也曾經幻想過自己未來的生活，依循著父、母親期望的道路，選擇一種較為平穩的職業，「五子登科」的度過一生。但是就在我第一次國中基本學力測驗成績公布之後，果不其然，我連離家最近的公立高中都上不了。面對老師鄙夷眼神的壓力、厭倦讀書的心態，加上我只想要逃離家中生活的叛逆想法，在民國 92 年 5 月我毅然決然地選擇了申請報考遠在高雄鳳山的中正國防幹部預備學校（簡稱中正預校）。身邊同學、親戚們聽聞這個消息之後，皆無法相信。當時社會大眾對於軍中的消息取得並不是那麼容易，所以大家普遍的觀感是相當的神祕，認為軍中的訓練就是很操、打罵教育不斷等等的封閉想法。同時他們也都感覺我年紀還太小，不適合這樣軍校式的團體生活，加上小時候的我運動不多，所以身材圓圓胖胖的，大家都認為我這樣的身體素質，會無法接受軍中愛的教育及鐵的紀律的磨練，也認為我這樣溫軟的個性，在軍中是無法生存下去。但是叛逆、厭倦這樣生活的心已經產生，我也知道這是我自己必須要過的人生，既然我都已經做出了這樣選擇，我就不會去後悔，我就必須為自己做出的選擇負責，默默地我也將自己推向我不熟悉、也必須改變的道路上。或許是我第一次在我自己身上，體現了「忠義驍悍」的初始開端吧。

第二節 你會看見你的明天

中正預校是一所高中學制且歷史悠久的正統軍校，培養國軍軍官幹部的搖籃，而報考中正預校的念想卻也成為我的軍旅生涯的開端。但是因為周遭家人、朋友從來沒有在軍中服務過，所以這一切都得從未知當中開始摸索。從一開始的報考徵試體檢，到入學報到的整備事項，全靠母親一點一點的摸索，從迷惘中再到完全熟稔，這一切都要感謝我的母親。

回想起在民國 92 年 8 月要進入中正預校報到的那一天，一大早我帶著茫然的意識及輕便的行李從家裡出發，一路上風塵僕僕，來到了陌生的城市鳳山。進入中正預校之後，環繞四周看著那高聳的圍牆、嚇人的刺絲網，映入眼簾的是中正堂上的跑馬燈閃爍著幾個大字：「你會看見你的明天」，無時無刻提醒著我們這一群剛剛報到的菜鳥。加入預校是個正確的選擇，而身為新生的我反覆思索著那幾個大字，心裡卻想著「在這裡真的會看到我所謂的明天嗎？」而我對於這個未知的環境就懷抱著忐忑不

安的心情，去作了簡易的口試面談之後，由引導的人員帶我去看了一下未來 3 年居住的生活區，我想說到這個段落之後，應該可以回家休息了吧！但卻事與願違，緩緩耳邊的廣播就這樣響起了一段話：「請各位家長們，在安頓好子弟兵之後，可以準備開始離校，並於下午 4 點之前離開。」原本只是想說當天報到後去做個口試，稍微了解學校狀況之後，就可以返家等通知報到，所以當時聽到這樣一個晴天霹靂消息廣播，猶如一個重擊在我的腦中放空似迴響著。

然而我卻不是積極起身要去與家人做道別，是把自己封閉在那個屬於自己小天地的床位上，用厚重的棉被把自己包裹住，去封閉來自外界一切的聲音，希望能用鸵鳥心態的堅強外在偽裝，來武裝自己內心真實的脆弱。而母親在這個時候來到我的寢室要與我告別，我卻逞強的在棉被中用聽似堅強的聲音跟母親回應著「你回去啦！我可以的，你回去啦！」彷彿言語上的堅定，能夠掩蓋我心中那脆弱無比又顯柔軟的一面。這樣的詞語當時聽在母親的耳裡是多麼樣的揪心，也是在多年後我從官校畢業任官與家人的閒聊之中，才知道當時母親是多麼樣的難過，在離開預校回程的路途上都是淚流滿面的。現在仔細回想起來，父母親從小的生活其實並不富裕，求學的過程也是很艱辛，經常需要跋山涉水，徒步好一段時間才能到達學校，而且是需要半工半讀的過生活。加上爸爸只有國小畢業而已，所以母親深刻地體驗讀書重要性，並不希望我未來也走跟他們一樣的冤枉路。所以在我決定報考軍校的當下，他們或許是欣慰的，畢竟未來的生活有了保障，不用為了我生活的經濟來源而擔心。但當時一心想逃離家中掌控的我並不了解，更無法體會出母親淚流滿面的原因。與母親匆匆分離之後，我還一個人困在自怨自艾的心情之下，開啟了我為期 3 年的團體生活，也或許就是當時衝動做了報考軍校的決定，讓我開始慢慢培養獨立自主、對自己負責的個性。

在那為期三年的預校高中團體生活之中，發生了一件令我至今都印象深刻的羞愧事件，也是一件與相當重視榮譽制度的軍校理念相違背的事情，對於我一生來說是個不名譽的汙點。在預校一年級上學期段考，那一天上午第二節課我記得是考英文，心態中夾雜著自以為被壓榨了八年的資優班讀書生活，自以為到了軍校生活就可以完全不用碰書本，沒想到卻還是狹路相逢遇到了瓶頸。當時腦中只有滿滿的厭倦感襲來，而我卻起了一個歹念頭「作弊」，是充滿榮譽性軍校的體制之中所不能允許的一件事情。我抱持著做賊心虛的心態，在我的座位上靜靜等待著監考老師發下考卷的那一剎那；鐘聲響起、我從老師手上接下英文考卷後，用考卷壓藏著準備已久的小抄，左顧

右盼如竊賊般的探尋著監考老師的動向。正當覺得一切皆萬無一失並開始做著這不榮譽事情之後，一道刺耳且當頭棒喝的聲音從我的左後方響起：「同學！你在幹嘛？」這個時候全班的同學都瞬間將目光投射在我身上，當時我是多想找個地洞鑽下去，再也不要與大家在同一個空間出現。被老師抓到之後，我的試卷當然被收回，我也馬上被驅離試場。我跑回寢室故技重施地用棉被把自己包裹住，去封鎖來自外界一切的聲音，腦中幻想出的天使與惡魔，無盡嘲諷的聲音不斷在我腦海裡咆嘯著「你完蛋了！要被退學了！你怎麼會那麼沒有出息！」而這一切原本應該會是以退學來做為事件的結尾，卻因為當時我們學生連隊的連長，在校務評核會議上面說明我是初犯，並且還有悔過之意，力保我留下來繼續在預校就讀，所以我才有辦法開啟爾後的軍事生涯。最後獲得懲罰就是以兩支大過、兩支小過及兩支警告，結束了這次紛擾的羞愧事件。

好不容易結束了作弊事件後，本以為可以平靜的校園生活卻也暗潮洶湧的過著。可是每當走在校園裡就很容易發現，大家注視我的眼神似乎都變得不一樣了，彷彿每個人都在嘲笑、鄙視著我一樣。或許是我自己的心虛抑或是大家真的是這樣看待著我，在學校生活的每一天、每一個時刻對於我來說似乎是個折磨。「我要不要自己報退學好了，好丟臉」，心中越是這樣思索著，我就越加疑惑著。反而我以為這樣心情上的煎熬，會消耗掉我繼續留在預校的信念，但其實不然。因為這樣的生活一點一滴打磨著我青少年時期叛逆的火爆個性，讓我從一個初到團體生活中處處扮起武裝，如同刺蝟般的青春叛逆，逐漸轉化成做事圓融也不與人爭的些微成熟性格，而這樣的性格也還不是真正的成熟，反而是有點變相的軟弱。在我看似隨和的堅毅外表下，內心卻是因為事件發生後，讓我情感更加地複雜化，形成了這樣不夠成熟表現，讓我陷入了自我矛盾的弔詭之中。在這三年內帶著不名譽的稱號與弔詭的性格，默默地低調結束了的預校團體生活。「我真的能看得到我的明天嗎？」我當時這樣問著自己。

第三節 貪生怕死莫入此門

一、震撼教育

「新生學號 79034 涂泰丞報告」，在結束高中生活、接受大學學力測驗結束，選填完志願，完成了艱辛兩個月的入伍教育之後，我就這樣進入官校就讀，成為了黃埔

軍校的一年級新生。官校其實是一個比預校還要更重視榮譽的學校，在官校的學則裡有著一條所有學生都必須遵守的榮譽信條，那就是「不說謊、不欺騙、不偷竊，也不縱容他人違反」。而正因為這一個榮譽信條，將所有的官校生們都能夠團結在一起，讓團體榮譽放在所有人的第一順位來看待。

猶記得我剛剛入學的時候，學校下達了一項規定「所有一年級學生不准攜帶電腦返回學校使用，有需求一律至系館使用電腦」，身為一個大學生卻不能使用自己的電腦做自己的作業，而是需要使用公用電腦，這是相當奇怪、弔詭且不合乎邏輯的。而且還有另一個奇怪但書，國軍當時開始管制未經奉核的儲存式媒體（簡稱 USB），所以我們不能任意攜回學校，如果被查獲會有嚴厲處分；但一開始什麼都不懂的我就只有兩個選擇，第一是聽從命令，服從學校的政策，乖乖使用系館電腦製作報告，第二是在休假時利用時間先將把報告完成，然後在返校的時候違反規定，利用 USB 把資料攜帶回學校繳交作業。而我心存著僥倖心態選擇了第二個方案。當然人在做、天在看，「莫非定律」卻在這個時候如期的應驗了。當天我返回學校戰戰兢兢地接受大門口檢查行李，被站點的學長查獲行李之中攜帶 USB，當下除了違禁品上繳外，我隨即被帶回連隊上實習連長的辦公室，接受學長嚴厲的詢問及無情砲火洗禮。因為在官校裡有著「神仙、老虎、狗」的學長學弟制，所以只要一個人犯錯就是全體受罰，為的就是讓大家徹底去實踐榮譽信條，那天晚上果然實踐了這樣的制度：

「所有一年級連集合場集合，馬上！」（擔任值星官的學長聲嚴厲色吼叫著）

「動！還動啊！你們同學很厲害，無視規定帶 USB 回學校啊！下顎收回去！

站好！」（圍繞在一年級團體周遭的學長們，個個都在叫罵）

「來！你把你今天幹的好事，跟你同學說說。」（實習連長朝著我怒吼）

「新生涂泰丞在站點接受行李檢查時，因為攜帶違禁品遭站點學長糾舉」（我緊收下顎回答著）

這一刻學長們基於「一年級就是一條心」的理念之下，對所有在集合場上的一年級實施了震撼教育，為的就是要讓我們這些剛進入官校的新生們，能在當下就記取教訓，進而快速地融入官校的生活環境。而在那一晚結束後，雖然同學們全都因為我一個人的自私行為接受了連帶性的責罵，但他們私下還是會過來拍拍肩膀安慰著我，要

我不要放在心上，畢竟一年級誰能不犯錯呢？當下令我羞愧地無地自容，對於這些力挺我的同學們感到相當的抱歉，為什麼我要僥倖的自作聰明呢？晚上就寢之後，實習連長單獨將我叫到他的辦公室裡詢問原由，我畏縮地說出是我只是為了繳交作業，才偷偷將違禁品攜帶回營區時，學長卸下了他夜間集合時充滿怒氣的外在，更換了較為和藹的口氣，並細心的對我說：「泰丞，今天學長並不是要斥責你，但是遇到這樣的問題，要馬上跟學長回報，只要你是我連上的學弟，我就會去幫你們解決問題。希望你能記取這次犯錯的教訓，轉換心態好好地將一年級生活完成。」在面對這樣的事情，我以為學長們就只是會大聲斥責犯錯的人，但是沒想到連隊上的學長，竟是用如此耐心的態度來教導我正確的處理方式，讓我這個懵懂無知的新生，心中瞬間充斥著一股暖流。夜裡反省自己時，除了充滿愧疚之意外，也因為學長的舉動默默感動地落淚睡去。

發生這件事情後，學長處理事物的方式就是讓我相當認同的一種領導模式，對於連隊內的任何事物，都能以相對性開明的態度來去面對。即是犯錯了，仍然會在怒氣過後去聆聽各種的意見，並細心的教導我們正確的方式。然而在面對其他連隊時，又能以一種槍口一致對外的態度，將整個學生連隊團結起來，形成了上下一心的向心氣氛。對應到前述所提及，關於「忠義驍悍」的解釋意義：「忠就是忠於長官，義就是存仁義之心」，在一年級經歷這次事件過後，除了在心中更加地信任連隊上的學長外，另外在接下來大學的四年生活之中，我也默默地將學長的榜樣，當作我培養領導風氣的模板，將學校所強調「榮譽、團結、負責」的精神養分，用我的方式傳承下去。而這樣的「忠義」，似乎也因為養分汲取，在我潛意識裡悄悄地扎根、發芽。

二、「如願」以償

官校生因為課程設計的關係，並為了讓我們在畢業時能夠快速地與部隊接軌，所以在暑假期間都要去各兵監學校¹接受暑期訓練，讓每個人在四年的時間內，可以了解每個部隊的特性。然而每個暑假的暑期訓練課程都不相同，這之中有兩種能夠凝聚

¹ 兵監學校，依國防部（2004），國軍軍語辭典九十二年修訂本，書中解釋為，負責業管以兵種、官科專長為主之人員分類監督與管制訓練軍種兵科人事權責單位，如各總（司令）部所屬司令部或兵科署、處（室、組）、各兵科學各等。

團隊向心訓練項目，第一是在二年級升三年級暑訓的跳傘訓練，其次是三年級升四年級暑訓的山地特戰訓練，而這兩項訓練也都是來自我任職十一年的航空特戰指揮部所下轄的訓練項目，它們也是我在整個軍旅生涯之中第一次接觸到所謂「忠義驍悍、勇猛頑強」具有傘兵文化、特戰精神的訓練內容。以下我就拿影響我最為深刻的跳傘訓練為例來說明。

跳傘訓練，當初是一項為了磨練官校生的心智及體魄，並且能夠激發團隊榮譽心所設立的訓練項目。猶記得在民國 97 年，當時正值官校二年級要晉升三年級的暑期訓練，在長官的細心規畫之下，我們所有二年級學生在 6 至 7 月進駐屏東大武營區，一般俗稱培育中華民國傘兵搖籃的陸軍空降訓練中心。當我們坐著遊覽車進入營區前，營區門口佇立了一顆大石頭，上面刻印著四個大字「傘兵的家」映入眼簾。剎那間心中回憶到觀看《諾曼地大空降》影集中，集體訓練後連隊產生團結的過程，想著傘兵們究竟為什麼會自願去接受高強度的訓練，而且在這樣的訓練之中，又為什麼會培養出團結向心的氣氛，這在我接受訓練前讓我心中充滿了疑惑。

我們在為期兩個月的跳傘訓練過程中，接受了一路從最基礎的地面訓練「跳台側滾」、「機身訓練」、「吊架訓練」、「擺動著陸」、「高塔訓練」，到實施五次的「實機跳傘訓練」，畢竟跳傘是一項具有相當高風險的操作。在訓練之中的每一個環節都不能夠馬虎帶過。而我們這群官校學生，肩上扛著建校九十餘載的黃埔軍校歷史名號招牌，加上我們本就是國家重要的資產，所以訓練我們的教官們都很擔心我們的安危，每一位無不是盡心盡力的訓練著我們，一切都是為了避免我們在接下來的訓練之中造成不必要的人員傷損。接受訓練的過程之中真的很辛苦，真不是三言兩語就能夠詮釋的，我們每天都必須要在平均氣溫超過攝氏 37°C 以上，以及屏東酷熱的艷陽照耀下，且偶爾是在傾盆西北雨的濕黏氣候下，操練著一連串相當消耗體能的訓練科目，為的就是要完成五次實機跳傘訓練，獲得胸前那榮譽的基本傘徽。而正也是因為接受過這樣的辛勤訓練後，同學們之中所產生的革命情感，讓我們的感情更加融洽，倘若沒有親身經歷過這些訓練，我們也不會因為那一枚榮譽傘徽，讓之後下部隊的我們都能夠很驕傲地挺起胸膛，展現那辛苦過後得來不易的榮譽。

因為接受過辛苦的訓練後，特戰部隊中傳承著「同一個機門跳出的」這樣的信念價值，深深地烙印在每一位曾經接受過跳傘訓練人的心中，並也造就了現在特戰部隊的特有組織文化。雖然這是我第一次接觸到如此特殊的組織文化，但在當時的我，卻

因為辛勤的體能訓練及酷熱天候影響下，對於這樣的單位產生了滿滿的排斥心態。但我卻渾然不知的是，這樣渺小卻又強烈的信念，已經開始在我心中微微萌芽。

在整個大學四年的學生學習生涯結束，也完成了所有三軍九校同期生的統一愛國教育後，我們就是中華民國的一群准少尉軍官，我們也就是一群初生之犢，對於這一切未知的未來，應該是帶著光榮傳統所賦予給我們的無所畏懼，去勇於接受所有的挑戰。但就在愛國教育週倒數第二天，我們這群陸軍官校應屆畢業生參加了一場決定我們之後的軍旅生涯的重要會議，也就是這個重要時刻決定我會深深愛上屬於我、養成我的特戰部隊。而這場遊戲是這樣子進行的，我們在畢業前夕會依照個人意願以及成績排名的次序來區分為步、砲、裝甲兵等共九種兵科。在這場抽生死籤的會議之中，決定大多數人最初將會去哪些單位來報到，並成為該單位最新鮮的菜排長來服役。在每個官科之中都會有那麼一兩支所謂的單位「上上籤」，大家都不想去抽到，我當時選擇的意願是步兵官科，而在步兵官科之中不意外的也有所謂的「上上籤」，不是別的單位，正是特戰部隊。可能也是因為在學生四年的生涯中，接受過太多的步兵官科相關訓練，甚至是接受過特戰部隊的訓練（雖說是初階版），心中油然而生的就只有無盡的厭惡感，怎麼想都不想要抽籤抽到特戰部隊去服役。

雖然我們都知道這一群菜鳥新科少尉，到部隊報到後肯定是要去被蹂躪的。但痛苦其實是比較出來的，在一群痛苦的人之中找出更痛苦的那小群人，就會顯得自己比較不那麼痛苦，不知道我身邊的同學們心態，是否也是用一種看著別人痛苦，然後以幸災樂禍的方式當作剎那間的快樂。終於輪到我抽籤了，當我亦步亦趨緩緩地走上講台，將我決定未來的右手伸入那迷濛未來的命運箱中，「學生學號 79034 涂泰丞，手中無籤，在此抽籤」，口中這樣念著制式乏味的台詞，耳邊卻迴繞著在場的所有同學們起鬨的嬉笑聲「特戰、特戰、特戰」，但我的心中卻是暗暗祈禱著千萬不要抽到「上上籤」，我的手就在命運箱中來回了十幾遍，最終選定了一顆籤球，並在拿起交給負責驗籤的校部長官瞬間，我眼睛微微一瞥發現了個「特」字，就知道事情不妙了。結束驗籤的過程後，那支命運籤轉交回我手上，由我自己宣布單位名稱，就這樣我「如大家的願」抽到了特戰部隊。而在那個時刻我還以為天花板要炸裂了，同學們在我報告完的瞬間，爆出了轟天巨響的歡呼聲，除了是慶幸他們少了一支特戰籤之外，我相信在同學們背地裡更深層的意思，是表達出對我這個在四年大學生活期間，曾經一起經歷大小事情的同學，一種同袍間的不捨及感嘆吧。



第肆章 涂排、涂少校

延續上一章節的生命故事。在這一章之中會逐步敘述，作者進入特戰部隊服務中發生的經歷。從慢慢了解「忠義驍悍」的實質體現，到去實踐之後獲得的回饋，最後由故事中所傳達出相互矛盾的呈現，來省思這樣特殊的組織文化，是否就能完整地去體現出真正的價值。

第一節 初生之犢罵罵號

從完成單位抽籤的那天起，我跟另外兩個同學身上就背負著特戰部隊新科少尉的名號，雖然還是無奈，但卻也只能欣然接受，所以我帶著不願意面對的心情，背著行囊前往步兵訓練指揮部（簡稱步校）接受「給他魚竿、教他釣魚」的分科教育。由於特戰部隊在國軍的區分裡，是被分類為步兵兵科，所以在步校我們必須學習的，也是屬於步兵的基本戰術戰法。但可笑的是直到後來進入特戰部隊服務後，我才發現半年分科教育的一切所學，竟然與特戰部隊裡實際運用的戰術戰法大不相同，讓我懷疑起我在這半年的時光是不是虛度的，難道我就只能穿著這空有其表的老虎皮，進入特戰部隊去被蹂躪？這不僅讓我原本就害怕的心情更加的畏懼。而當我從步校完成這半年可笑的分科教育之後，準備要前往服務單位報到的同時，我的內心除了忐忑、畏懼之外，更多的就是懊悔、掙扎著當初為什麼在抽籤時，手在箱子內不再多挑選幾次「為什麼不選右邊那顆球，為什麼...為什麼...」，無限的疑問句就在一次又一次的後悔中，強行占據在我的腦中一直迴繞著。

因為當時我所屬的單位正在下基地，所以在一陣舟車顛簸之後，我終於抵達了位於台中谷關的「麗陽營區」，而這也被稱為「特戰訓練中心」。彷彿這一切的安排都在冥冥之中，似乎命運之神又將我帶回來這個曾經想逃離、也不想要再接觸的一個痛苦回憶之地。就當我踏入了營區大門那一步起，馬上映入眼簾的是一座巍峨的高山，也是該營區著名的地標「1381 高地」²。後來我在部隊的歷練時間久了才知道，原來這

² 1381 高地，位於台中谷關，是一處海拔標高 1381 公尺的高地。由於該高地皆為懸崖峭壁，所以登頂精神象徵的 1381 高地，成為了每個進訓部隊的目標。

座高地承載了許多精神性的象徵，也是每個單位下基地必須要去攀爬的精神指標，正也是當時我尚未察覺的精神，讓背負著官校正期生這塊黃金招牌的我，彷彿肩上同時也被特戰部隊「忠義驍悍、勇猛頑強」口號的另一塊招牌，一起重重的壓沉著，但實質上的我其實是還沒有準備好，也沒有那個心思準備去承擔、傳承這樣忠義驍悍特質的偉大精神，或許是先前個性的養成，讓我已經習慣了所謂既來之、則安之的心態，我只能對著自己信心喊話並且暗暗告訴我自己「唉！當一天和尚敲一天鐘」。雖然心中是百般的無奈，但還是必須要去接受這不爭的事實，所以我只能帶著武裝起來的信心，一步一步的邁向兵舍前進。



圖 5：1381 高地(圖中皆非當事人，僅示意)

資料來源：陸軍特戰訓練中心臉書。

當我向所屬連長報到之後，我的連長只告訴我：「目前營部連準備接受基地測驗，有缺偵察排排長，你就直接去營部連報到，接受營部連管制」，雖然服從命令是軍人的天職，但對於一個剛從官校畢業，初生之犢不畏虎的我，當在接受到這個未知領域的未知任務時，我的心中仍然是充滿著許多疑問：「為什麼我要去營部連？為什麼我不能待在自己的連隊？為什麼沒有任何白紙黑字，就把我丟去其他連隊？」我就帶著這樣懷疑的心情，開啟了心中相當抗拒特戰生活的那個篇章。偵察排，在特戰營的任務之中是一個擁有相對特殊屬性的排組，因為他們必須比單位還要提前部署到定位，當大部隊在推進的同時，他們也必須要跟著向前推進，所以偵察排是一個具有獨立作戰能力的單位。到營部連報到後，因為大家都對我這個剛報到的排長很感興趣，所以偶爾都會有人前來與我搭話閒聊幾句，這著實讓我放下了不少忐忑不安的心情，但其

實在話語間、舉止間、甚或是在日常生活的應對進退上，可以清楚的知道他們其實是異常的客套，並且也在試探我到底肚子裡裝的是什麼樣的墨水。要熟悉一個連隊運作最快的方式就是將值星帶縫上（擔任值星官），但是營部連連長考量我是剛下部隊，且單位又即將接受基地期末測驗，他也不想打壞連隊原已建立好的默契與作息。所以對於剛從官校畢業、懵懂無知的我，並沒有立即要求我將值星帶背起來去統整連隊的事務。但我自己清楚知道我對於部隊裡的事務是完全一竅不通，甚至連一整天的生活作息我都像抓瞎般時時刻刻打著遭遇戰。

基地期末測驗的那週，從禮拜一的早上開始，整個營的氣氛就相當不一樣。身為偵察排排長的我，當然要帶著排組的弟兄出去野外操課，在我腦中開始回想起官校時收看過《諾曼地大空降》的內容，心中想著我也到了要獨當一面的那個時刻，這群人的一切資源都掌握在我的手中，不免熱血澎湃起來。但在這前往操課的路上，我則是有種啞巴吃黃連，有苦說不出的悶，幹部與弟兄們都是一起磨練過將近八週的時間，就連最資淺的義務役士兵，在這短短不到 5 公里的山間小徑，也是走的游刃有餘。而我這個還未真正接受過特戰相關訓練的排長，只能肩負起不能讓官校生招牌丟臉的心情，咬緊牙關地跟上他們的腳步，且不能落隊，也不能顯露出過多的倦容，我想這或許就是官校傳承在我身上那堅忍不拔的毅力。到了操課場地後，我已是上氣不接下氣的想要多一點休息時間，但是看著排組上其他幹部們，上下喳呼著弟兄們擺設操課相關器材，準備要開始一天的課程，我也只好武裝起自己身軀，將疲憊兩個字拋諸腦後，挽起袖子跟著投入其中。而這些授課的內容不乏是繩結法、隱伏區開設、手臂聲勢號等特戰相關課程。雖然這些早已在官校暑訓所接受的山地特戰訓練中接觸過，但也都只是學些皮毛。畢竟當時壓根沒有料到自己會抽到特戰部隊，所以也沒多認真的去學習。有道是「學問，學問，就是學著去問」，而這些技能都會成為我吃飯的看家本領，未來我必須將這些技能，教授給我所帶領的弟兄及幹部們。所以這時的我只能放下自己身為軍官排長身分的驕傲，然後在不恥下問及無數次的練習之中，一點一滴地去學習這些特殊的專業技能。

期末測驗是一項為期四天三夜的連續鑑測。我記得那天是期末測驗的最後一天課程，所以當我們完成最後一天的訓練課程，準備要收操返回營區完美地結束這一整週測驗。每個人都因為這樣些許的放鬆了心情，心想著回到營區後，就可以將裝備整理完，準備迎接休假的行程。可是天不從人願，就在這個時間從通信機中傳出了急促的

呼叫聲：「天龍洞洞，呼叫天龍么么，現在時間 1430，請即刻前往佔領龍安橋掩護營實施機動」。原來是鑑測的教官下達了最後一項課目，這意味著我們要盡速機動到近八公里外的一個目標，並且於結束課程演練後，要再步行將近十五公里才能回到營區。這一來一回間累積約二十五公里的路程，都必須在下午五時以前完成，當時已經是下午兩點多了，我看著周遭的幹部們馬上明白，大家的眼神全都透露出哀怨的心情。雖然我心中也是有不少怨言，但我知道在這一個時刻，我必須拿出官校教導我領頭羊的領導者風範，所以我二話不說立刻將地圖攤開，馬上招呼幹部們完成大家的任務分配後，一同將整個排組完成撤收及裝備檢整。出發前我集合了所有人員，統一宣布這次的任務：「各位弟兄，剛剛接獲命令，我們必須盡快佔領龍安橋，來掩護營實施機動。我知道現在時間很趕，但各位在這兩個月的磨練下來，會怕這一點路途上的艱苦嗎？我相信是不會的。我知道我剛來還很菜，但是排長會帶大家一起完成任務。」從大家聆聽的眼神之中，我看到不只有無奈的心，也看到大家透露出了一點點對我的信任眼光。

「出發！」整隊下達命令後，我走在部隊的前頭，帶領著大家去執行屬於我的第一次艱辛的任務。也因為在執行任務的過程之中，大家一起同甘苦、共患難，一起加油打氣、一起努力，最後我們也順利地完成了這次的任務，雖然返回營區大門的時候，每個人都已經是汗如雨下、全身溼透，彷彿大家早已忘卻了身上仍然背負厚重裝備。在 1700 時前抬頭挺胸的返回營區，最後我們偵察排在連集合場上圍成了一個圓，所有人肩併著肩的呼喊著精神隊呼，慶賀著我們都完成了這個艱苦的任務。準備送裝的時候，那個看似兇惡的偵察排副排長走過來拍拍我的肩膀，「排欵，很可以喔，不錯捏，加油加油！」雖然在執行任務的過程是辛苦的，但被同袍肯定對我來說才是最甜美的果實，而這也是我第一次在特戰部隊裡，感受到團結的向心及被團隊認可的認同感！就在那個當下，我才剛剛萌芽的「忠義驍悍」似乎被這一份一同苦過一起笑過的同袍情、一點一點的滋養著，而我也些許的瞭解了在電影《黑鷹計畫》中 *"It's about the men next to you"* 這句台詞所要透露出的含意。真的惟有親身經歷過那些事情，才能夠明白其中的道理，而這些道理卻不是那一些外人所能夠理解的。

第二節 兄長的熱情與平息

在特戰部隊服務的這十一年間，我從一個新科少尉、晉升上尉接連長，到接任少校參謀主任的過程之中，所接受過的任何訓練及參加過的任務，在我心中的認知，時間都是為了讓我能夠成為一個獨立、負責的特戰幹部的一場紮根之旅。而在這趟旅程之中我曾經接受了「情報訓練、寒地訓練、迫砲師資訓練及突擊兵訓練」。而正因為特戰部隊的任務繁多及特殊，我前後也參加了許多的任務及演習，其中包含了大家眾所周知的「山隘行軍」（現已更名為戰術任務行軍）。也是因為這些訓練讓我跑遍了全台各地，就連聽都沒聽過的地方，也都會有特戰部隊的蹤影。軍中常言道：「平時多流汗、戰時少流血」，就是因為平時有了高強度、高張力的訓練，所以在戰時或是實際演練之中，就可以避免掉大多數的訓練危安。而反觀特戰部隊是一個很奇妙的單位，經常會因為任務遠離自己的駐地，而訓練也明明都是那麼的辛苦、勞累，在那個辛苦勞累的當下，每個人的抱怨及那一股因累而生的怒氣，都會在每個人的心中一再迴圈著。可是經歷過這樣的過程之後，當在其他人的面前提起自己服務的單位時，我想所有人都會毫不猶豫地深深吸口氣，將自己左邊胸口上那一塊榮譽傘徽驕傲地挺起，把自己當下最認真、最帥氣的那一面展現出來，彷彿自己完全不曾因為任務而感到疲憊。那些曾經怨聲載道的喃喃自語，卻也不攻自破地消失在空氣中，難道這真的就是所謂「忠義驍悍、勇猛頑強」的體現嗎？

一、熱情的屏東

民國 104 年 1 月 16 日，我從步校正規班結訓晉升上尉並且接任了連長一職。由於我所接任的這個單位，是打從畢業任官開始，我就是一直在這個連隊服務，所以我對於這個單位有著不一樣的特殊情感，也對未來的工作生涯充滿著許多美好理想及偉大的抱負。至於這個從小官開始陪伴我成長茁壯的連隊，當然會想要把我在腦海之中早已勾勒好的未來藍圖，紮實的建設這個連隊，並將我在小官時所遇見、所遭受的所有不公義或是不完善的情況做出改變，期望讓現在及未來在這個連隊服務的官兵弟兄們，都能夠打從內心感受到。因為我接任這個單位的連長後，希望連隊上的氣氛是有那麼一點不一樣的改變，讓他們把這個連隊能夠看作是自己的家。並把連隊上的幹部們都當作兄長般地看待，而不再只是有嚴肅的上下階層、長官部屬關係。然而我所任

職的這個連，是曾經榮獲過國軍年度模範團體的殊榮。從我任排長初到連隊報到時，我就聽過連隊上的幹部弟兄們提起過這件事情，讓我在心中也默默地許下承諾，希望往後我在接任連長時，要將這一份屬於這個連隊的榮譽，重新地延續下去。所以當我正式接任連長之後，我就積極地去訓練連隊，想盡辦法來凝聚整個連隊的團結與向心力。營長也看到了我這一份熱血付出的精神，他若有似無地在一旁默默的幫著我一把，把許多能夠爭取表現、獲得績效的任務指派給我們連隊。我也不負營長的期望，兢兢業業的圓滿達成每一項交付給我的任務。

同一年的夏天，我們營上接獲指揮部的指示，要擔任國軍當年度重大演訓攻擊軍的角色，意思就是要以扮演假想敵的角色，採用空降的方式奪取重要目標，來策應演習中後續部隊的攻擊進展。而這一項聯合反空（機）降操演任務，是身為特戰部隊的我們無不想要極力爭取的任務。所以當這個消息傳到營上官兵的耳中，想當然爾的每個人應當會是相當興奮及雀躍的。但是似乎我在接任連長之後，會有一種莫名準確的第六感，畢竟跳傘是件相對危險性高的活動。所以我聽到這個任務之後，心中就默默地將連隊上那些有可能會「不能跳傘」的人員名單稍微細數了一下，並把這一份名單放在心中，讓自己有個底，因為我不能自己亂了陣腳，畢竟我還是要帶領連隊執行任務。而眼皮下最重要的就是，連隊移防到屏東的規劃，所以我只能著手開始與幹部們討論所有移防的細項，而我們也於年中時順利的移防到屏東大武營區。

屏東毒熱的太陽是有目共睹的，尤其是夏天時刻要在豔陽底下實施高耗能的操課活動，更是令人受不了。所以每天上午操課前，每個人身上的迷彩服都會是乾的，但從第一節次的下課開始，直到下午結束訓練課程後，我們的迷彩服就再也沒有乾過了。在那個當下我其實是很享受這樣的過程，畢竟與連隊的弟兄們一起揮汗操課，大家可能會因為在訓練之中發生一件令人莞爾的突發事件而一起歡笑，也有可能因為某個人的無心之過，而讓大家一起接受教官的責罰。而這些訓練過程中產生的歡笑與怨懟，卻也轉變成為我在接任連長時印象最深刻的回憶。當時雖然我身為一連之長，卻想不明白為什麼會很享受當下辛苦的過程，不過之後的日子裡，我卻無意間發現這樣的關聯。還記得某一天我利用操課結束，將裝備歸還入庫後的空閒時間，在營區內無目的地散步著，走著走著就發現了一座之前沒有注意到的先總統 蔣公雕像。因為特戰部隊可以說是先總統 蔣公一手創立出來的，在那雕像底下刻印著幾句話，至今仍令我印象深刻：

「戰鬥犧牲勝利榮譽是我的們目的，危險痛苦困難忍受是我們的生活

四十七年中秋，總統對空降特種部隊訓示」

讀完後頓時讓我領悟了什麼，原來早在先賢先烈們的傳承下，我們這一直被賦予「忠義驍悍、勇猛頑強」的精神，正是呼應著文章一開頭就提到「傘兵天生就是被包圍」這句話的意涵。如果在接受訓練時，沒能夠忍受住當時承受的困難及危險，那我們又怎麼去期許自己在面對真正戰鬥時，能夠傑出地完成任務，甚至是慷慨赴義的犧牲，去滿足其他部隊任務的達成呢？也正因为這句話讓我更加體認到，我身為一個領導者，和底下的被領導者必須要有站在同一陣線同甘苦、共患難的意志。

而就在我們完成了接近兩個月辛苦訓練之後，營上為了降低任務的風險，及提高任務執行的安全度，開始要求我們連級去篩選出較為合適的操演人員。由於我是剛接任連長不久的菜鳥，在挑選成員的過程上沒什麼經驗，完全依靠與弟兄們一同操課的過程中的觀察，還有跟資深幹部的討論之下，慢慢將操演人員名單逐步檢選出來。在部隊打滾時間比我久的弟兄們，當然都會知道這樣的篩選過程，而我先前提到心中那份可能會「不能跳傘」的人員名單，也慢慢的驗證出真實性了；當某個晚上我對全連宣達了正式操演人員名單之後，耳邊馬上就傳來一些微弱的交談聲，當時我心裡其實大概有了個底，知道是哪些人在喃喃，但我也不要去多做揣測，只是逕自跟弟兄們宣達：「對於名單有異議的人，集合結束後來向我報告！」宣達完之後我就返回連長室靜靜等候，果然就有幾個人來敲我的門來向我報告，報告內容不外乎是：

「連長，我的腳在這次訓練過後好像有些不舒服，那個名單可以調整嗎？」

「連長，任務結束後我馬上就要退伍了耶，可以不要把我排進名單嗎？」

身為連長的我，心裡其實有兩個面向在相互拉扯著，一方面是我一直想要把連隊打造成家的感覺，把自己定位成一個照顧下屬的兄長角色，讓我會很想要滿足大家的需求，讓大家有被照顧到的感覺。所以在「情、理、法」的前提之下，如果真的對於身體狀態有疑慮，我只能請他們出示軍醫院的診斷資料，來佐證他們「不能跳傘」的事實。而在另一方面，雖然我大概知道這些人是真是假，但是秉持著三信心及「法、

理、情」的前提下，我又必須耐心地跟這些弟兄解釋篩選的過程及標準，希望他們能以團隊榮譽心為優先，加入這項特戰部隊成員都想要極力爭取的榮譽任務。因為考量到要保有訓練的安全性，又要能夠達成演訓的目標，這一份名單其實是調整了很多遍之後才向連隊宣布，但是中間殺出這些預期的程咬金，著實讓我很是困擾。在我委婉地解釋過後，辦公室的門又被敲響，我的心中不免與剛剛來找我的人聯想在一塊：

「連長，那個名單還可以再調整嗎？」（一個很認真的義務弟兄，試探性的問我）

「怎麼了嗎？」（我心想他不在正式人員名單裡面，怎麼會這樣問我）

「報告連長，我很想參加演習，但是我卻不在名單裡面。」

「連長跟你解釋一下，因為演習時間結束過後一週，你就要退伍了，考量到休（補）假的問題，所以我跟士官長才沒有把你排定在名單裡面。」

「可是我真的很想跟連上弟兄參加演習，讓我能夠在退伍前有個深刻回憶。」

「我知道你跟他們感情很好，但是加上你之前的積欠假，可能會有休不完的情況，所以連長才會把名單這樣排定。」

宣布名單之後的效應，讓我那個晚上輾轉難眠。首先是為了要做好最壞的打算，我在名單的調整上思索很久。第二個讓我較為糾結困惑的面向是，就連一個即將要退伍的義務役弟兄，在面對重大任務的時候，表現出無論如何都想盡辦法要參加的態度，完整的將所謂的「忠義驍悍」、「同一個機門」跳出的團結精神體現出來。因為他知道他為的不僅僅是心中那股執行任務時所產生的驕傲榮譽感，更多是為了在面對連上弟兄同袍，可以讓他們覺得在全體都要執行困難任務時，這個即將要退伍離開的人，也還是像往常一樣，和這些曾經一起流汗過、一起吃苦過的兄弟們，站在一起執行任務、一起面對困難。而那些「不能跳傘」的弟兄，心裡又是怎麼樣的去看待這個任務，換句話說他們是怎麼去看待這個團隊？為了一己私利的去背離這些一起努力過的夥伴們，而這樣的行為看在那些努力奮鬥的人，還有那些即將退伍的弟兄眼裡，他們又是怎麼去看待這些國軍的志願役特戰幹部？這讓我在夜裡翻來覆去思考了許多。

那份最後名單如何排定的呢？隔了一週，那些「不能跳傘」的人，都如期地把軍醫院開立過證明的單據拿出來時，身為一連之長的我，也只能阻斷任何會危害任務執行順遂的危安因子，將他們排除在正式操演人員名單之外。而那位即將退伍的弟兄，

最後因為他過於浮動的心態，我也將他排除在任務執行名單之外。那麼這一類人就會被營部統一做調配，將他們安放在較無危險程度的職位，一同為營上的任務努力拚搏著。最後，任務也在全營的努力之下順利完成。就在任務執行結束後，我特別把那位即將退伍的弟兄找到我的房間，把我們執行任務的過程，一五一十、完完整整的跟他敘說，讓他也能夠像參與在任務其中般的共享我們曾經擁有的畫面。尤其在聽到某個過程時，他也會很激動地詢問最後的發展。那個晚上我們聊得很開心也很感傷，似乎將他在連上度過的生活回憶通通重複撥放了一遍。

二、趨緩的熱情

而同一年的那個秋天，我們營上剛剛從炎熱夏日的南部，結束了一年一度的重大演訓，返回到龍潭那個熟悉又可愛的駐地。但過了兩個月之後，我們營上又必須實施移防，來迎接即將到來的基地訓練。就在這過渡期之中，原本是唯一可以好好歇息的兩個月，指揮部卻又將固守營區大門的重責大任交付給我們營上執行。我們四個連長聽聞之後，不免私下抱怨一番，所以在晚上的課前準備會議中，營長語重心長地對著大家說：

「我知道大家剛結束演訓任務想要好好休息，但是指揮部將守大門的任務交付給我們，這是對於我們營上的肯定跟器重。」

「一連連長，這個任務就交給你們連上執行，有沒有問題？」（營長意味深長地轉頭看我）

「報告營長，沒有問題！我一定會好好執行」

雖然我的嘴巴信心滿滿的答應營長，心裡卻知道這是營長想要幫我達成我心中的企圖。但我又彷彿回到剛下部隊接任營部連偵察排排長時期，面對未知任務的徬徨無助，畢竟我從來沒有接過守大門的任務。我會不會搞砸、過程之中會不會有什麼意外，總總的會不會一一浮現，也讓我暗地在心中默默擔心著。但那時的我早已經接受了多年特戰部隊特殊組織文化的薰陶，在表現上又增添了幾分「忠義驍悍」的象徵。於是在課前會議結束並接受完營長的提點之後，隨即返回連隊召集資深的士官幹部，開始實施任務研討及工作分配，希望能夠藉由資深幹部的豐富經驗，來帶領我這個資淺經

驗的連長。就這樣，我們連隊上上下下都夾帶著甫完成重大演訓任務的一身傲氣及滿心自信，將固守大門、維持營區安全及展現單位門面的榮譽任務接任下來。

人家常說大錯不犯、小錯不斷，就是我們在接下任務初期最好的寫照。剛開始執行任務時雖然頗有挫折，但一切都還算順利。在這樣偶爾犯點小錯的狀態之下，我帶領著連隊安然地度過了最初的一個半月，而上級、營長對我的表現也都還算肯定。但「行百里，半九十」，就在剩下半個月的時間裡，我以為可以順順利利的完成任務的心態下，果然「莫非定律」應驗了它的真實性。我們連隊上發生一件看似驕悍，其實只是年輕人血氣方剛、魯莽的軍紀案件。當時固守大門的任務編組為一員哨長搭配一員衛兵，而通常是由資深士官幹部擔任哨長，負責查驗來訪人員的身分；衛兵的部分都是挑選考核通過的資深士兵來擔任，負責協助哨長管制大門，所有的人都要先經過這兩個人驗證後，才能進入營區，這樣的組合可以說是整個營區的門面。那天我正在營部辦公室裡為了另外一項指揮部示範做著資料，準備在下午時刻向營長提報。就在我完成資料走回大門的時候，遠遠就傳來兵舍中的叫罵聲，我心想「完蛋、一定出事了」，馬上奔跑進入兵舍，就發現幹部們正架住兩個互相叫囂的士兵。我上前瞭解狀況，發現因為接任大門口勤務一次要值勤四個哨點，又要符合衛哨勤務內的休息規定。但是因為要準備指揮部示範的關係，造成當時執勤的成員為兩個士兵，其中一位還是剛執勤完另外一項勤務的弟兄，兩個人卻因為一點小事在執勤時互相看不順眼、叫囂，甚至直接在大門口相互毆打起來。

這件事情一發生後，原本我想說自己連隊上處理就好。但卻因為大門口的警監設施拍下當時兩人互毆的狀況，被當時執勤的戰情官看到，直接升級成指揮部交代查辦的營內鬥毆軍紀案件。所以開始了指揮部的調查程序，撰寫案件自白書、隨傳隨到的個別約談、上級蒞部視導及領導統御座談、指揮官精神講話。加上指揮部示範的演練要持續、基地前的移防準備，還有平常例行性的勤務要維持等各種日常作業，瞬間覺得這兩個禮拜的工作及心理壓力之大就快把我壓垮了。可是我身為一連之長，怎麼能夠在連隊弟兄面前顯露出我快要不行的一面。所以我一樣保持著我堅強的一面，去面對所有迎面而來的事務。但這樣假象的堅強總是會被人拆穿。有一天晚上營長請傳令通知我，要我單獨去辦公室，我當下以為是我們連上又被糾舉還是有什麼重要事情交代我，抱著忐忑不安的心情跑到營長辦公室外。

「上尉連長涂泰丞，報告」(急促的敲著門)

「進來！」(營長一如往常地敲打著鍵盤)

「……」(我在辦公桌前，立正站好)

「泰丞，聽說你最近壓力很大？」(營長緩慢地說)

我看著營長那略顯嚴肅的表情，說出這短短這句帶著關心溫度的話語時，瞬間覺得終於有人懂我承受的壓力。一股釋放的感覺衝上腦門，刺激的我的淚腺，淚液溢滿了我的眼眶，我就站在營長辦公桌前低著頭、握緊拳頭、壓抑著我激動的心情，在稍微平復心情後，我故作鎮定的回覆著營長。

「報告營長：沒有！」

「泰丞，我知道你承受很多壓力，但是這是你的連隊，你要自己扛起這個責任，如果連你也被擊倒了，連隊怎麼承受得起這個壓力」

聽著營長這樣的說，我知道他是想要鼓勵我，不想讓我感到內疚。我也知道他懂我所承受的壓力巨大，想要給我一些安慰，希望我能趕快調適心情去處理連隊的事務。這整起事件最後以「營內鬥毆」作為不名譽的軍紀案件結案，肇事雙方均被處以記過處分，相關作業違失人員也被處予適當處分。我身為連長，當然不能免除掉領導統御不佳的名聲，被記上兩支警告的行政處分。雖然營長一直力挺我的表現，但最後我還是沒能帶領連隊把模範團體的榮譽重新贏回。這次發生的事件對於我來說，真的重重的打擊我熱情如火的拚勁，之後夜裡每每做完例行性的巡視後，我都會落寞地坐在連前，看著陪伴我許久的兵舍，望向連隊斗大金亮的招牌自問著，我究竟還有哪裡做的不好？難道我把他們都當作親兄弟般地看待，卻是被他們這樣不成熟的舉動回饋？讓我感覺到很不值，而我帶領連隊發生這一起單一事件，為什麼就能將我這一整年為了部隊的努力付諸流水？但或許是我給了我自己太多的期望，過於想要把這個曾經培育我的連隊，重新找回當初那一份獲得模範團體的榮耀；抑或是在我接受特戰部隊多年的洗禮，被其特殊組織文化的薰陶之下，漸漸地就以我所學會的技能、工作中累積的經驗，以及憑藉在特戰這個小圈子中打滾後的自信，將我自己塑造成勇猛頑強的外在、似乎在淺層的內心已經被「忠義驍悍」給徹底的影響。但其實在內心深處依舊還是那

個剛剛進入預校，懵懵懂懂、懷揣柔弱心思的小毛頭，因為身為連長、尤其我又是擔任特戰連連長，算是比較偏戰鬥風格的連隊，給大家的印象就是要很兇悍、體能要很好。在特戰部隊中老一輩舊有的觀念裡，如果我沒有用吼叫的方式管理連隊，就會被認為好似沒有什麼作為。而現實生活環境裡，卻不允許我將溫柔纖細內心的一面外顯，所以我只好隱藏自己、包裝自己，變成我所不樂見到的那一面。

第三節 接近權力的核心

軍官在階級晉升上是需要有時間管制的限制，來確保在管制期間內，可以獲得充足的工作經驗，足以勝任次一階級的職務。所以從初任官少尉開始到晉升中尉，需要管制一年的時間、從中尉晉升上尉需要管制三年、從上尉晉升少校（俗稱肩膀開花）需要管制四年。在期間沒有延誤的狀況下，從官校畢業任官開始，最快在八年內就可以晉升到少校。換句話說，也就是從基層幹部逐漸靠近核心的中層，最快也要八年的時間。而在外人眼裡看來，我在軍旅生涯經管中的各個晉升管制節點是沒有遭到延誤的。到了該受訓的時候就去受訓，來取得晉升下一階層の入場門票，而同樣到了可以晉升的時間，我也具備了相關資格順利的完成晉升。

一、身分的轉換

我從基層的排長晉升到屬於戰鬥風格的上尉連長，之後接任屬於後勤補給性質的少校連長，最後提升到了較為偏向權力核心的中間階層、屬於規劃性質的營部參謀主任。而主要工作就是在協助營長把後續的任務先行完成規劃後，來讓營上整體任務推行順遂。一切看似單純的工作，但卻煞費我許多心思來做學習。因為在軍中的社會架構下，是沒有什麼所謂的職務學習手冊或是教科書，可以來參考運用，或是能夠讓你在尚未接任前，就可以事先預習的訓練課程。一切都必須在你接任職位後，自行摸索其中的眉角，就算是犯錯、碰壁，也是讓你學習的一個契機。所以當我需要從一個時時刻刻與官兵站在第一線的領導幹部，轉換身分成中間階層的微核心規劃者時，這對於我來說是蠻大的挑戰。畢竟從官校時期開始的養成教育訓練，主要就是以培養我們成為一位優質領導幹部，所以在擔任基層的領導幹部來說，不能說是得心應手，但至少不會太差勁。但當要我轉換成以規劃為主的幕僚職時，這則是一個完全沒有觸碰過

的領域，也不知道能去哪裡謀求類似經驗。只能夠依循在軍旅生涯中曾經看過、在處理事情上比較妥當的學長們，以模仿他們的經驗為範本來依樣畫葫蘆，並在實際的工作處理中不斷的碰壁，來當做我的學習經驗及養分。這樣子的模式其實是一件很弔詭的事情。我知道在一般社會上其實也是這樣的狀態，沒有人是第一次當家長就上手、沒有人是第一次打工就上手等等的狀況。但相較於軍中的模式來說，當我從官校畢業任職當基層排長前，曾接受過兵科學校的分科教育，但也只僅限於戰術上的教學及教條式的宣導資料。接任連長前也只參與過連長講習班，講授了一些統一形式的法規限制及準則上的複誦，完全沒有課程會實際講授你要如何以一個排長、一個連長的身分，去領導你的團隊及跟土官兵相處。

相較於以往我只是一個聽命於上級、負責執行任務的連級來說，轉換身分成為一個規劃者的營級，我以為我可以用類似的經驗來複製相同的處理模式，而讓事情能夠得心應手地完成，但是這一切卻變得非常不容易。雖然在轉換身分前後，我也陸續完成了戰術任務行軍、移地射擊訓練及聯合反空（機）降操演的規劃，並且實際參與任務的執行。但在這過程之中讓我感覺到疑惑的是，不論事前的規劃做得再詳細，都有可能因為上級的一句話而臨時變卦，又或是因為上級之間的理念不合，造成對下級指導的不夠明確，而讓我們實際在執行層面上變得相當難做出規劃。而上述的三項大型任務，我們至少都必須向上級提報過二十次以上，當然這其中還不包括長官臨時更改事項。所以每每遇到大型任務，就肯定會深陷在規劃、提報、更改、再規劃、再提報的迴圈地獄之中。而正因為我也是要執行任務的人，變成了我白天執行任務的練習，晚上開會完必須得持續加班熬夜，規劃著翌日的行程，就是為了確保任務順利執行。

二、任務的弔詭

就拿戰術任務行軍來說，在部隊實施先期訓練時，不論是為了要訓練每個人的肌耐力、耐熱度，或是要初步完成篩選參訓人員，所有人員都是必須要參與訓練的，當然我也不例外。所以只能在每天結束訓練，抓緊時間完成提報資料的撰擬。每次在任務開始前，完成了對上級的無數次提報之後，想當然爾任務必定會是在一個賦予完美的規劃下才下去執行，但事實卻不然。在這整整為期二十餘天的戰術行軍任務之中，每一天晚上的課前會議，總是會有一些來自上級督導官的特殊指導，或是隔天會有什麼樣的突發情形，需要去做行程上的更動。然而這些的改動對我來說，著實會逐漸地

消磨著我的熱血。畢竟我曾經努力完成事前所有規劃，卻在會議之後就成為了空談，那我又何必那麼努力的在任務前，犧牲了自己寶貴休息時間，就為了完成無數次提報資料的更動呢？就是因為這樣日復一日的變動，也讓我在二十餘天的任務期間，不論是來自上級催促的壓力、或是來自我自己的求好心切，都讓我的身心遭受到不少的錘鍊。一直到任務完成、返回營區、裝備全數入庫之後的那一刻起，我才完完全全放下我肩膀上那無形壓力的重擔，也才能好好的休息。

而相同的情況也出現在我曾經執行兩次的聯合反空（機）降操演時。我第一次是以一個接受命令、純領導的連長角色來執行任務，可以說是得心應手，單純只要在白天操課時間認真操課、時刻注意弟兄們操課危安就好，操課結束之後的時間幾乎都是輕鬆自在的。反倒是在第二次執行相同任務時，因為部隊執行人力不足，身為已轉變成營級協助規劃者的我，一樣是要擔任任務執行的一員。所以除了在白天操課時間認真操課，並注意弟兄們安全之外，正當大部隊操課結束在休憩的時候，我也必須跟著我帶領的幕僚團隊，針對每天課前會議後產生的指導事項來修正計畫。可是相同迴圈式的生活讓我慢慢開始疲乏起來，生理及心理上彷彿都無法獲得好好的休息及放鬆，時時刻刻都處在高張壓力下的緊繃。曾有那麼幾個時刻，覺得自己的壓力計快崩盤，直到任務執行的前一天，我還是持續在做計畫上的細微修正。綜合了這兩個親身經歷的大型任務的之後，相同的迴圈及壓力對於一個剛剛轉換身分的我來說，產生了許多困惑。一個任務的成功與否，就是在於事前的計畫做為是否夠縝密。而我們在這樣複雜度高、訓練強度大的任務前，已經完成了許多的規劃及提報，卻在任務開始後的每天課前會議之後，就輕鬆得被迫完成更動。雖然戰場上都是瞬息萬變的，但不免會讓在營級實施規劃的我們產生了質疑。部隊中經常強調三信心：「官兵當以信仰長官、信任部屬，並自信其為負責任、守紀律之軍人」，加上身處特戰部隊的我們，最重視的就是我們身邊夥伴的信任，已經完成計畫的事情，卻是如此輕易的被變動，那豈不是先前的準備都不能夠被採信的？連我們自己都不能去相信上級了，更遑論連級以下的部隊是要怎麼對我們營級信任，並進而產生團隊的向心力呢？這其實是一件很值得警惕的事情。

三、真的忠義驍悍？

先前提到「特戰部隊」之所以有別於一般的常規部隊，就是因為特戰部隊具有能執行一般部隊所無法勝任的特殊性任務。所以我們都會將執行任務是一件很榮譽的事情，可以透由紮實的訓練過程來凝聚我們忠義驍悍的團隊向心力，並將這一股勇猛頑強的精神外顯在我們的表現上。但卻也是因為在執行任務的難度較高，讓我在不同身分的角度下看見了許多人情冷暖甚至是自私心態。以我所述的兩個重大任務來說，在執行前勢必要經歷過一段很艱辛的訓練過程，而在這樣的訓練過程之中，可以很明顯地看見多數人是很努力的想要去完成訓練，甚至是咬緊牙關、把自己最後一絲力氣都擠榨出來才能夠完成。但一小部分人的眼裡卻不是這樣想的，反而在訓練的過程覺得苦、覺得累甚至是連嘗試都不願意，就向上回報自己的身體不適，去軍醫院開立相關證明來佐證自己的能力是不足以完成任務，當然本著「三信心」中信任部屬的原則，我們這些在上位者也只能完全地相信，並將他們在任務之中去安排適切職位。如果是一兩個人做出這樣的事情，對於團隊整體執行力來說是沒什麼大礙，倘若報病號的人增加，這情況就會像是病毒、傳染病般的會迅速在整個團隊中蔓延開來。因為辛苦完成日常練習的弟兄們在結束一整天的工作返回寢室時，那些身體不適、有痼疾的其他弟兄卻已完成分內工作在休息了，這樣看在那些努力付出弟兄的眼裡是該做何感想。

「X！為什麼○○○可以那麼爽！」

「X的！為什麼我背的那麼重，回到寢室他卻已經洗好澡在床上滑手機！」

當這樣抱怨的聲音越來越多，團隊中好不容易因為辛苦訓練凝聚的向心力，很容易就被一一打碎。然而身為上位者的我並不是看不到這樣的狀況，當這樣的情況有逐漸蔓延的趨勢開始時，我就會開始把我下放的權限慢慢收緊，開始針對有這樣情況的弟兄們逐一完成約談。但畢竟任務難度真的不低，我也不樂見弟兄們因為榮譽心，然後強忍著傷痛去執行任務，到最後不僅沒能完成任務，卻也讓身體的傷痛加劇。雖然我這樣的行為有稍稍遏止了可怕的「傳染病」，但是還是沒能修補這已經微微破裂的向心力。在面對重大任務來臨時弟兄們兩極化的表現，以及我們在執行任務時的頻繁更動計畫，讓我對國軍講求的三信心甚至是對我長久以來所信奉的「忠義驍悍、勇猛頑強」軍風打上了一個問號？

其實我們與一般部隊不一樣的地方在於一般部隊在新訓中心時期的選兵模式是優先以戶籍地來做初步分配，單位則是採用抽籤的方式來選擇。但是每一位想加入特戰部隊的成員都是在選兵時採志願性的報名，再完成傘訓時才能進入特戰部隊。這些自願加入的人在一開始都是願意接受艱苦訓練，且對於這份工作是有一定嚮往的才會選擇特戰部隊，照理說在接下來的軍旅生涯中遇到任何的任務，應當會一本初衷的實現自己的嚮往，然後全力以赴的去執行並想盡辦法完成任務，而且在特戰部隊中每個人都是本著「同一個機門跳出」的傳承，齊心為了同一個目標齊力的去完成任務，應該是個相當有向心力的團隊。但反而在實際執行層面，卻出現了這種畏懼困難的人。不知道是現在國軍以福利為導向的招募政策出了問題，導致招募進部隊甚至連志願加入特戰部隊的人，都認為軍人這份工作只是份可以養家糊口的職業，而不是把這工作當作保家衛國的志業來看待。所以才會出現「推、托、閃、躲、飄」五字真言這樣的表現，尤其是在面對全體性的大任務時，顯現出這樣的現象及想法真的是很要不得。再加上前述面對任務規劃層面上的弔詭問題，這些問題倘若被其他不瞭解特戰部隊甚至民眾們知道，那他們又是用什麼樣的心態去定位我們這些已經被塑造定型的部隊，捫心自問我們是真的那麼樣的「忠義驍悍、勇猛頑強」嗎？

第五章 忠義驍悍、勇猛頑強

終於把自己的故事好好地說出來。在透過自我敘說的過程之中我不時地在回想、思索並反問著自己，也一遍遍審視著自己內心的想法，我究竟是怎麼樣詮釋自己，而每一次的心靈回顧都會激起我不同的看法，所以我的故事輪廓也就跟著一遍遍的修改著，試圖想要將故事能夠刻畫得更加明顯、闡述得更加清楚。畢竟特戰部隊這個圈子，對於多數人來說仍是屬於一個比較陌生的領域。希望我能夠透過採用自我民族誌第一人稱的敘述方式，用我親身發生過、經歷過的故事及事件，來讓讀者們能夠快速地融入氛圍之中，來去了解關於特戰部隊之中，什麼才能叫做「忠義驍悍、勇猛頑強」的真正精神體現。然而是否透過我對故事的描述，就真的能夠讓其他人或是我，就真的能夠去釐清「忠義驍悍」是不是真的就是「忠義驍悍」這樣的問題嗎？我想這不能那麼早下定論，因為我不是要真的去挑戰這個存在已久的精神架構。畢竟這樣的傳統精神早已流傳多時，並在許多人的心中已經建立起一個不可撼動的地位。所以在這個章節裡面我想要敘說的，是完整的利用自己的經驗，來初步分析出一個脈絡或觀點，將我的生命故事與理論來實施對話，去真實的呈現出事件中的狀況與專家學說產生的關聯性，並且來去釐清我一開始所假設的這些問題，跟其中弔詭的模式是如何的產生，進而從中來去尋找出一個概念。從民國 109 年 9 月修習政大的課程開始，我才有機會去回憶自己過往的故事。也是因為這樣的因緣際會之下，我從現在的自己去回顧過往的成長歷程。而這一段歷程就好比是一棟特別的建築，在人生道路上歷練並一點一滴的塑造，原生家庭跟資優教育的經驗成為了我所奠定下的地基。軍校的生活養成教育為我這棟建築物添加上了些許裝潢，最後是因為特戰部隊「忠義驍悍」的精神，讓我這一棟特殊的建築物完整了這一切。

第一節 地基的建構

回首建設地基的開端，也就是我從小學教育開始，就被教育著「萬般皆下品、唯有讀書高」這樣的觀念。而在社會上也是這樣一點一滴的建構著文憑至上的氛圍；因為推行九年國民義務教育制度，加上國中升高中的基本學力測驗，以及高中升大學的聯考（已更為大學學科能力測驗及大學入學指定科目考試），讓最後學生上了哪間明

星高中，以及錄取台、清、交、成或是中字輩等級的國立大學，成為了來認定一個人是否成功的教育指標。然而每個人對於成功的見解皆是不同，但是在社會氛圍影響下造就了這樣完美的學歷彷彿就是一個保證班，讓獲得一份鐵飯碗工作與完美學歷畫上了等號。也因為這樣的社會氛圍，讓每一間學校都為了讓自己學校的升學率能夠達到一定的水平，並且在地區間能夠吸引更多的學生就讀來宣揚自己的「教育理念」，所以自然而然產生了能力分班的篩選，造成在學校教育制度裡引進了資優教育。而這類菁英式的甄選制度，是要從民國 62 年正式啟動第一階段的國小資優班開始算起（吳武典，2013：2）。起初提倡的政策是有四個基本理念去施行的：一、提供適性均等的教育機會；二、營造區分學習的教育環境；三、創造多元才能的發展空間；四、引導回饋服務的人生目標（過修齊，2009：163）。其實不難看出，推行資優教育是要將分散的教育資源做出適當的分配，將教學環境實施區隔後來對於學生們因材施教，使每個學生都能朝更多元化的方向去發展，培養學生們成為社會中成長的一股力量。

俗話說：「一樣米養百樣人」沒有任何一個人的人生是能夠被完整的複製在其他人身。而這樣的資優教育在我父母親的眼裡，彷彿是個可以被複製的經驗。因為從民國五〇年代開始，我國從農業社會邁入工業化的社會，經濟方面也隨著發展開始慢慢起飛，多數民眾的物質生活品質逐漸獲得改善。而我的父母親就是經歷過那個時期的家長們，回想到自己曾經苦過、曾經窮過的年代，為了不想要讓自己的孩子走同一條荊棘路，紛紛希望我們選擇一個比較好就業、薪資較為優渥或是鐵飯碗的職業。所以在我國小到國中求學生涯中，就存在著資優班這樣的特殊教育。早早我就被規畫好進入有俗稱的「資優班」、「升學班」還有「放牛班」這樣階層區別的學校就讀。學校中任教的老師又為了能夠保有自己的「教學品質」，想當然對於學生的成績就會更加看重。從我的經驗看來，強迫著學生們硬背死記，把所有的知識包含國文、英文、數學、社會、自然，全都轉變成為了一種考試過後就忘記的記憶。彷彿所有一切學習的目都只是為了「分數」罷了，無視於學生的吸收率及學習成果，最後產生了學的越多，就忘得越多的窘境。

再來從我國小到國中的求學過程來做出分析，身邊的每個同學似乎都依循著他們父母親早已規劃好的道路前進著，一路從進入國小、國中資優班就讀，接著進入明星高中、國立大學、最後考取公職或是當上醫生，成為了不被父母擔心、社經地位高的成功人士，每個人彷彿都照著固定的劇本套路順利成長著。姑且不去談論他們在這個

過程之中發生的事情，但是這樣的劇本似乎為他們在人生道路的一開始，就為他們打下一個良好地基，讓他們最後建設成為一座華麗的建案，並向這個社會推銷著他們的價值。而我接受到的現實並不是如此，我並沒有按照社會上既有的劇本，來為自己的人生打下華麗文案的地基。反而在我認為最重要國中資優教育裡，因為我的成績不夠理想，在學校裡被老師斥責著「成績怎麼那麼爛，這樣以後是如何考上好學校呢？」，另一方面在家裡我也被父母拿來與其他同學做比較「你看看 XXX 的成績，每次都保持在第一名，也不是要你跟其他人比較，但至少比上不足也要比下有餘吧，不要每次都考在後段班，是有那麼差勁嗎？」結合了這兩方面的比較與言語刺激下，讓我總是認為自己不夠好、比不上別人，進而產生了自卑感（Feeling of Inferiority）。就像黃堅厚（1999：95-97）在書中提到，著名心理學家 Alfred Adler 認為如果一個人在兒童時期沒有獲得足夠的鼓勵與支持，欠缺了由被愛所建構出的安全感。加上時常被提醒著自己是多麼的樣的淺薄、無能，一味的只能仰望著他人臉色，會讓這個人在未來變得不敢嘗試，因為總是會有個聲音提醒著自己會失敗。這樣失敗的後果又會使自己更加認知到自己的不足，讓自己陷入了循環的深淵中，而這種自卑心態會佔據這個人的內心進而產生自卑情結（Inferiority Complex）。

在國小、國中的求學階段裡，由於我是在菁英式的資優教育裡面學習，但我卻因為無法達成既有的期待，那些所遭受的種種打擊、壓迫及不被肯定的氛圍，都是讓我對於自己未來的所作所為產生了自卑的情結。所以在那段求學生涯之中，每當我面對老師及父母的斥責與言語刺激，讓自己被自卑情結所牽動舉止，在那個當下我會想要避免自己因為斥責所帶來的不愉快感。所以我會下意識地選擇了保護自己，轉而以扮演一個班級開心果的角色來娛樂班上其他同學，想要用滑稽的舉動博取來自不同面向的認同感，讓自己可以不用去在意分數高低之間所帶給我的挫敗感。而這樣的行為在謝敏怡（2020：198-199）的書中提到，人們總是會沒有意識地去保護自己，去減少因為負面情緒的影響而產生的焦慮感，這樣的行為我們稱之為心理防衛機制（Defense Mechanism）。所以每當我考試成績不好的時候，我就會開始替自己的失誤找理由：「要不是我不願意認真，不然我的成績才不會那麼差」，而我這一種將自己不好、不擅長的那一面合理化的消極行為，在心理防衛機制中被歸類成，自騙性防衛機制中的一項特質，叫做合理化（Rationalization）。

而當我將自己過錯合理化的現象越來越常出現的時候，我漸漸選擇了逃避，我開始用扮演班上開心果的角色，來逃避掉從課堂之上老師加諸於我的課業壓力，變相地用欺騙來規避掉在家中會被父母親斥責的精神壓力。導致最後我選擇了報考軍校，而單純的只是想逃避掉我當下現階段我所不喜歡的環境。就在這三個面向的影響之下，我貌似成為了這個菁英選拔制度下資優教育的受害者。

俗話說：「家家有本難念的經」，就是說明每個家庭的狀況都是不盡相同，不能混為一談。但是我想將家庭組成的結構，當作是組織結構中的一種類型來看待，所以在文章前半段探討文獻時有提到，人是群居性的動物，每個人在人生的各個階段之中，都身處在不一樣的組織類型並扮演其中的角色。所以組織當中的社會化就會是每個人一生之中，不斷去經歷的一個過程。倘若以我一個在菁英資優教育制度下成長的角度來反觀，我就會將我的原生家庭歸類成是一種特殊的組織文化。在這個組織中，由於父母親們對於成功的定義就是「考上好學校、擁有鐵飯碗、對未來不愁吃穿」，加上與班上其他同學的家庭背景比較之下，導致他們對於我產生了過多的期待，也形成了他們一種不願認輸的心態，進而讓我在這求學的過程之中，對家庭這一種特殊型態的組織文化，我是無法有效地去融入並理解父母親當時的價值觀、思考內容以及行為模式。換個角度來說就是，在組織裡我就是無法達到其他組織成員對於我所產生的預期行為，所以我在這樣特殊的組織文化之中，我完成組織社會化的程度其實不是那麼樣的完整。

其次，如果我將菁英式的資優班教育環境，也理解成是另外一種特殊的組織文化來看待的話，而對於那些班級上教導我的老師來說，他們對於教學成功的定義，讓我的感受就是如果他能夠教出一群考上明星高中及國立大學的學生。老師也是在這樣的期望行為下，同樣的給予了我們同學們過多的期望。這反而讓我對於資優班這樣的組織是無法有效地融入，進而對於自己未來所要努力的方向上產生了迷惘及挫敗感，而這也讓我在這個特殊的組織文化中，沒有完整地完成組織社會化。

歸結上述的資料分析，一個低程度的組織社會化會產生心理防衛機制的合理化行為及逃避行為，而我也經歷了這兩種組織社會化呈現的低程度後，同樣也讓我產生了逃避行為，所以選擇了軍校生活來為我自己打下了不一樣的人生地基。而這樣不一樣的開端，原來並不是我在腦海中所構思的美麗畫面。在自己以為體現出了特戰部隊的「忠義驍悍」精神的背後涵意，原來單純地只是我因為出自於下意識地想要保護自己，

而產生出的心理防衛機制罷了。卻但也正因為是這樣的選擇，建造出了我之後不同的人生建築物。

第二節 裝潢的內容

當我逃避性的選擇進入預校就讀，想要為自己打下了不一樣的地基開始，我就不希望自己未來的道路是被規劃好的。因為小時候就已經被既有的菁英資優教育給壓迫著，自己沒有了選擇的權利，只有朝著被塑造出來期望的形象前進，完全喪失了自我。所以當我志願報考預校，到了遠離家庭的地方讀書時，我天真以為我能夠掌握自己的未來，依照我想要成長的方向來建造我的人生房屋，但實則不然。尤其在預校就讀時我發生了作弊這樣不名譽的事件之後，校園中那一雙雙看待我有不一樣想法的眼睛，彷彿在無形中都是在告訴我「那不就是作弊被抓的人嗎？怎麼那麼糟糕啊！」也是因為這樣無形的精神壓力，讓原本因為自卑情結選擇逃避到另外一個沒有人知道我過往的地方。

想要重新開始的我，產生了第二次更加想要逃避的心態，也讓我從逃避行為轉化成了壓抑情緒。加上我是家中第一個接觸軍事組織的人，父母親對於軍中事物可說是陌生，就算真的發生什麼事情，我也不想要讓家人替我擔心，也不想要去對軍中事情解釋太多。所以我經常把「報喜不報憂」這樣的行為，實踐在跟父母親電話往來的通聯之中。因為早已養成的自卑情結，讓我覺得我真的是什麼都做不好、我真的很差勁。所以我開始漸漸不喜歡別人對我的關心，彷彿他們的關心只是一種對我的憐憫。我就只是一味逃避掉那些會讓我成為壓力來源的問題，下意識地將所有負面情緒主動忽略掉，時間久了之後我就只想讓其他人看到我好的那一面，而那些存在我心中真正的問題，只是被我丟棄在一旁沒有得到解決之道。也是因為這樣的心態，後讓我漸漸地害怕起，其他人是不是不喜歡我、不想讓家人擔憂、也沒有辦法忍受其他人幫不了自己的樣子。我想要讓大家都認同我，想要證明我不是那麼差勁，所以這樣的影響讓我什麼事情都只想自己來，我也只想做好自己就好。

而當我從預校要進入官校生活時，組織社會化的這一顆齒輪，悄悄的在我人生中又再被啟動一次。從我了解的觀點來說，在預校讀書的生活跟我那些資優班同學所讀

的一般高中來相比，是相對性的輕鬆。但是自從進入官校之後，一切就變得完全不一樣了。因為進入官校的生活就是一種由民轉軍的過程，從預校要進入官校一年級新生之前的轉換期間，我們都必須要通過入伍訓的訓練。入伍訓就是要將每一個要進入軍中的人重新塑造，從一個獨立的個體的角度，去融入到一個強調團隊重要性的組織生活中，而在這樣的生活之中，是不容許有個人英雄主義的產生，因為這樣的英雄式自我，會破壞掉整個團隊的向心力。

官校就是為了要培育出國軍部隊未來的基層領導幹部，讓每位初官都能成為部隊的榜樣。所以官校的生活就如同軍隊生活一樣嚴謹，我們甚至是被用更加嚴格的標準來看待。軍隊生活就是一種有組織的團體生活，在這個組織之中所執行任何一項事務，必須是分分秒秒都不能有誤差，為了任務最後的完成，每一個環節都是必須要被仔細考慮到，因為軍隊的要求是要按計畫中執行、不能有意外的發生。所以軍隊中的各項任務都必須是在完成妥善規劃之後，然後依循「程序、步驟、要領」的 SOP 標準作業流程去逐一執行。在官校的生活作息中，從早上起床盥洗開始到晚上就寢的時間，我們的生活被既有的固定行程表所推動著，就如同軍隊生活一樣，在每個時間點之上要去執行什麼樣的事情，在時間節點上要注意哪些重點，都要在前一日或是更久之前，就被規畫、安排好的。所以當我從一個完全不懂軍中事務的菜鳥在進入官校時，面對這些陌生的官校生活或是軍中文化的所有事情時，我都必須去重新地學習。

我從一個高中之前擁有不愉快的求學經驗，加上預校發生的不名譽事件後，讓我養成了自卑情結作祟、畏懼他人關心的心態。在進入官校後，開始過著「神仙、老虎、狗」的一年級新生生活，我發現我自己的心態開始有了不一樣的轉變。因為在這個陌生組織中，為了要快速地融入官校生活，面對學長們教導的每一件事情，都必需要重新學習，進而我讓自己轉變成了做任何事情，都想要去證明我能夠單靠自己就可以完成的「我可以」心態。但在這樣的過程之中，我也吃足了不少苦頭，直到在一年級時發生了偷帶 USB 的事件之後，就在那一晚我在公開場合被學長們一一斥責，我被學長單獨叫到房間裡，由學長細心、耐心跟我講述道理，灌輸我什麼才是正確的觀念，而也是在那一晚過後，我才稍為理解到原來做錯事情並不是一件比人差勁的事情。因為「人非聖賢、孰能無過」，就算是已經被程式設定好行程的機器人，也都會有犯錯的機率，所以犯錯是一件很正常的事情。我並不需要將焦點糾結在為什麼我會犯錯，而更應該重視的，是犯了錯之後誠實地承認錯誤，找出犯錯的原因後去改進它，這才

是犯錯之後應該要做的事情。如果我們只是一味「報喜不報憂」的逃避現實，讓他人看到刻意展現出好的那一面，那也只是一種虛偽的假象，對於人生經歷並沒有太大的助益。

由於經歷過小時候時常被罵的經驗後我告訴自己的內心，與其誠實地跟別人說出自己犯錯且還會遭受更多責難，倒不如選擇了逃避來讓自己好過一點。但在那一晚學長面對我犯錯的的舉動，卻讓我對這件事情改觀不少，因為我當下犯錯之後，我是在不得不回報的情況之下，才去面對自己的過錯。雖然是被狠狠的斥罵一頓，但事情過後會有人在旁邊鼓勵你、告訴你什麼才是正確的方式，讓我對於犯錯選擇直接面對他，而不是像以往的我只是下意識地選擇逃避錯誤所帶來的負面情緒。我發現我不再是那麼畏懼他人的關心，而是更加接受這樣的溫暖。官校的校訓是「親愛精誠」，其中的「親愛」就是要能夠相親相愛、互助互信；「精誠」就是精益求精、誠心誠意，我從懵懂的一年級新生，到二、三年級處於被領導者跟領導者的青澀，直到四年級學長身處最高年班領導者的承受。在官校整整四年的生活中，我徹底感受到了這樣精神的存在，並且我也將這樣的精神實踐在我未來的領導風格中，也替我這組人生的建案上了一層特殊的裝潢。





第陸章 結論

當我建構了地基、完成了裝潢，準備要邁入建案的尾聲時，我重新回顧自己在最初要建造這個不一樣建案的初衷時。這一路走來改變了許多，我是如何去定義我所認知的忠義驍悍呢，「忠義驍悍」這四個字對於我來說，就是特戰部隊的精神標誌。除了外界把我們特戰部隊的形象，塑造成在訓練過程很辛苦、執行任務很困難，早已是大家公認的菁英部隊之外。實際我參與其中感受到更多的是，上級一個任務命令下達之後，我們可以為了要完成搜救任務，在執行任務的整個上午，我們也不會想要偷懶或是稍微停歇，就只是為了夠將任務目標、傷（亡）者搜尋到。我們甚至也可以為了兼顧演習的安全性及完成度，即使戶外下著磅礴大雨，我們也會反覆地練習，一切只為了在演習任務中，能夠順利完成任務及確保弟兄們的安危。我們可以在執行戰術行軍任務的過程中，只要看到有弟兄稍微落隊，身邊的同袍就會上前關心，甚至是主動分擔他身上的裝備負重，為的就是要全員一起走回終點的團結精神。而上述的這些，都是我親身接受特戰部隊中，「忠義驍悍」這個信念實際帶給我的精神體現。

第一節 研究結果

一、回顧

那為什麼當初我在官校畢業抽籤的時候，會那樣的畏懼特戰部隊？為什麼我抽種特戰部隊時，同學們的歡呼聲會讓我如此的不堪？因為當時的我，與一般民眾一樣被美國電影所建構出的英雄主義所影響著。由於從美國九一一事件遭受前所未有的恐怖攻擊之後，人民們紛紛墮罩在一片愁雲慘霧之下。而美國為了要宣示他們打敗恐怖主義的決心，所以在同年開始接連拍攝了許多用來強調美國實力依舊強大的電影，來重燃人民們的信心。而這一類的電影多以真實事件改編的軍事電影為主，透過拍攝手法及光影效果來觸動人心，一如文中所提及的電影《黑鷹計劃》及《諾曼地大空降》這兩部電影一樣，在影片中所呈現出來特戰部隊，具有強大實力執行著困難任務，同樣也會遭受許多艱辛、困苦的挑战。但特戰部隊依舊能夠完成任務，並在執行任務的過程之中產生了同袍間相互扶持、關心的情誼。

正也是因為那些彼此之間強大的鏈結，使得當時負有自卑情結及逃避行為的我來說，覺得我自己是不可能完成這樣的任務，更讓初次接觸到特戰部隊文化的我，在潛意識之中產生了反抗。但卻是因為我在官校畢業派職抽籤時抽中了特戰部隊，讓我進入了特戰部隊服務並也不得不去面对我所抗拒、逃避的內心。但反而進入特戰部隊之後，因為開始實際接觸、參與其中，讓我慢慢的察覺出一些不一樣的細微，原來那個我曾經極力抵抗，同袍間彼此關心的情愫，其實在特戰部隊裡面真實呈現出來的樣貌，卻是一件極力觸動人心的事情。

尤其是在我開始真正接受特戰部隊的相關訓練後，因為每個人要進入特戰部隊之前，都必須要接受過跳傘訓練，而這一項艱苦的訓練過程，不僅能夠仔細將符合特戰部隊資格的成員篩選出來，也是讓新進入特戰部隊的成員，第一次接觸到「忠義驍悍」這樣特殊的組織文化，並被這樣的精神慢慢的潛移默化。就如同前文所述，在完成了近兩個禮拜精實的地面訓練，準備接受成果檢驗時，當我們從基地出發前往機場途中，所有人都懷抱著忐忑不安心情。而當到飛機緩緩進場並打開後艙門，每個人頂著引擎噴出悶炎的後氣流，並背負著厚重裝備登上飛機的緊張神情，直到了目標區上空打開側門流進氣流的興奮感。最後大家從同一個機門一躍而出後落地、收裝備、集結返回著陸場時的那一股感動，就真的如同電影中所展現出的情感鏈結般，使我原本從對於特戰部隊只有厭惡及排斥感，經由接受過這一整段艱苦訓練過程中，同袍彼此之間所產生出的情感。我開始對於早已被潛意識所定義的「忠義驍悍」，慢慢地產生了認同感。

所以當我懷揣著這一股滿腔熱血開始於特戰部隊服務，就想要將我真正接觸過這種特殊組織文化給開枝散葉，從最基層排長開始到接任連長，我接觸過許多形形色色的弟兄，也執行了許多正式任務及處理無數瑣事，從回顧這些過程之中，尤其是那位已逝的弟兄讓我省思不少，因為每一個人在選擇加入特戰部隊的當下，都是自願性的加入並且都能完成艱苦的傘訓，我會直覺式的認為每一位特戰部隊成員，都是具有一定服從性及抗壓性的，並在面對任何的艱辛艱苦，都一定可以迎刃而解，所以當我知道發生了這樣的憾事之後，卻又讓我不禁懷疑起我的認知，一個在接受特戰部隊磨練三年以上的弟兄，到了其他單位甚至是在社會上打拚，應該會秉持著特戰部隊所傳承「忠義驍悍」的初衷去面对任何事情，那又怎麼會在從士兵轉換到軍官階層之後，因為身分地位上的改變而造就了本質上的變化呢？

這就呼應到前面的第一個問題意識，這一份特殊組織文化是如何去影響組織成員。回想起當時還很資淺的我，「忠義驍悍」是透過了艱苦的訓練，來成就這一份大家認同的精神象徵，而我心中所認定的那一份「忠義驍悍」，看起來是如此理所當然，但是在遇到前述文章所提事件之後，為什麼在這一些人的眼裡，卻不是那麼樣輕易的被他們所接受，而他們跟我一樣也是經歷過相同的訓練過程，接受過一樣的艱苦，這訓練過程之中產生的潛移默化，為何不是那麼樣的順利，所以當我撰寫文章的當下，我開始察覺到原來我心中那個已經被我認定的「忠義驍悍」，原來存在於每一個人的心中，都會產生了一些細微本質上不一樣的區別。

二、反思

我想我要用兩個面向來探討，第一個是角色定位的分析。由於我是經歷傳統軍校生活再到畢業任官，雖然在這認同的過程上我是從排斥、不得不接受到真心去接納。因為官校就是秉持著要培養未來部隊中，允文允武的基層領導幹部的宗旨。加上在官校中傳承下來學長學弟制度的服從，無形中養成了我們每個官校畢業生，都有獨特的領導風格及能夠承受較多壓力的共通本質。進入特戰部隊之後，我又被「忠義驍悍」這一股團結、努力不懈、堅忍不拔的價值，深深烙印在我的心中。再加上我本身在軍校前較為逆來順受的個性，這三者的交互影響之下，讓我在面對部隊中的事務都能夠沉著的面對跟處理。但我並不能實際去了解到每一個人的家庭或成長背景，所以僅能以我片面的認知，從每一個人加入特戰部隊開始的過程來反思。我是軍官，是必然的任務規劃者、領導者，要對部隊中的所有事情負起成敗之責；反觀士官、兵們在部隊中是屬於執行者的角色。在服從是軍人天職的印象刻畫下，尤其是接受過「忠義驍悍」的薰陶之後，特戰部隊中大部分的士官、兵們，在面對任務來臨時都是義無反顧地去執行。而在處理壓力上，也會透過正確管道來排除，那是因為我們把團隊的定位放得比個人還要前面。

而在現階段特戰部隊中，採以較為人性化的管理，讓部分較為注重自我的士官、兵，在面對團隊的抉擇上選擇了自我。而根據馬斯洛（Abraham Maslow）的需求理論（Hierarchy of Needs Theory）及艾德佛（C. P. Alderfer）的 ERG 理論（ERG Theory）來說，當一個人的行為在某一個層次上的需求得到滿足之後，而向上一個階層的需求

就會更顯得重要，換言之其實我們每個人都是在需求上來做出滿足（盧瑞陽，1993: 96-98）。所以那些以自我為首選的士官、兵們，在其安全性的需求上其實是沒有被滿足的。雖然我們一同過接受「忠義驍悍」文化的洗禮，在特戰部隊的組織社會化程度

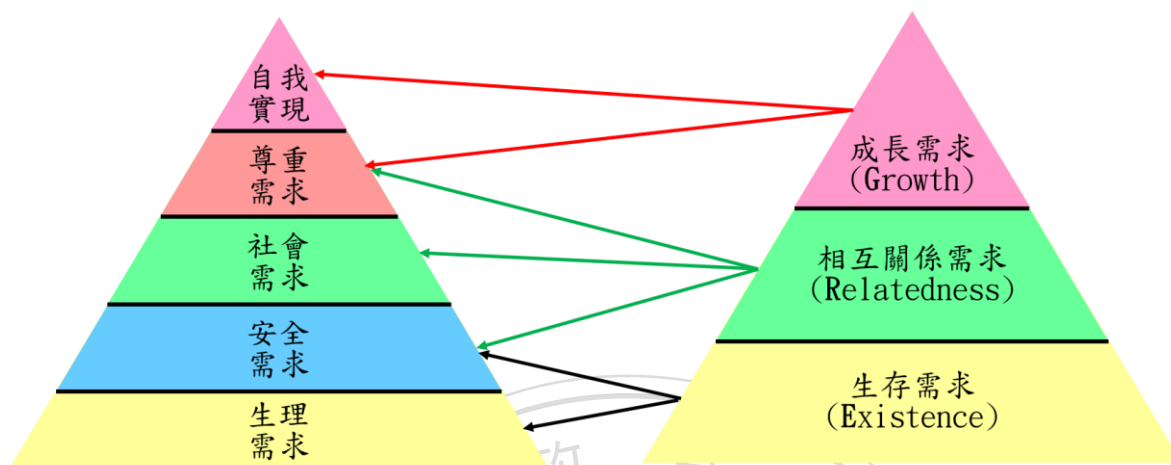


圖 6：需求理論與 ERG 理論對照圖

資料來源：作者自繪

上都有一定的基礎，雖然我們在訓練上已經做足一定程度地訓練，就是為了讓每個人都能夠在生理及安全的生存需求上達到滿足，以求達成組織的共同目標。但在面對任務來臨或是壓力降至，他們在基本生理需求被滿足之後，卻又對安全性需求上產生了害怕的心理或生理上會遭受傷害，所以他們選擇了鞏固前一需求的重要，致使才會出現面對重大任務前的退縮，及面對壓力無法排解後的憾事。

接著我想從組織認同的角度來切入，由於人是群居性的動物，所以會尋找相似的夥伴形成了群體行為及組織。而像特戰部隊在國軍單位中算少數的特殊組織，其組織文化就相對性的重要。因為組織文化對外可以產生獨特性，來與其他組織產生區別來形成特色，這對於招募特戰部隊成員是一項吸引力。然對其組織內部可以起到一種整合作用，利用特殊組織文化發展出了一種集體性的認同感，不管是透過符號、儀式、價值觀及信念，來塑造出內部的認同。就像特戰部隊利用精神標語「忠義驍悍」、傘訓結訓逐一在學員胸前佩別傘徽的儀式、透過許多精實訓練傳達出特戰部隊勇猛頑強的信念，為的都是使內、外部人員都能對特戰部隊這樣一個特殊組織產生認同感。像是我曾經帶領過的連隊中，由於義務役弟兄的役期較短，他們會想要在短暫的軍旅生涯之中，為自己留下一些不一樣的回憶，對於特戰部隊的認同鏈結也會較為強烈，所

以在執行任何任務的當下，都會特別的投入及認真，越是辛苦的訓練他們就會更加努力去完成。而反觀那些選擇逃避的成員來說，一樣是自願性接受這樣的組織文化，在面對外界的角度，也相當地以特戰部隊為榮，但實際在面對任務來臨時，卻選擇了逃避的行為。就拿我自己來說，我擔任少校連長及參謀主任，在面對戰術行軍及聯合反空（機）降操演時，我必須同時參與訓練也要做好規劃的任務，兩種生理及心理的壓力堆疊下，我大可以選擇專心做一件事情就好。也懷疑過自己為什麼要那麼認真，但或許就是「忠義驍悍」在我心中塑造的組織認同，讓我可以選擇咬緊牙關去完成任務。一切都是為了特戰部隊的榮譽，但也是這樣強烈的特殊性的認同，讓他們自認為差人一等而做出了逃避的選擇。

三、歸結

綜上所述，在家庭文化既有的氛圍影響，我從一個亟欲逃離家庭束縛的懵懂無知，加上進入軍校發生了一連串的事件後，最後被「忠義驍悍」轉化了我的精神本質，我想我這一路走來，在追求一個世俗框架下的價格，不論是求學成績的好與壞、職場選擇的優與劣，而這都只是物質層面上的追求，最後造就了我對於「忠義驍悍」是否是刻意營造出來的質疑。當然我們不可否認這樣的二元對立是有必要的，但是我想最後「忠義驍悍」呈現出來，對於我會是一種生活的態度，因為在受訓的過程中，努力了卻不一定會有結果，重點是在努力付出的過程之中又學習到了什麼。而它又會在每一個人身上，都會呈現出不同的樣貌，是有無限的可能性，可以強悍也可以是溫柔，而這些都應該被接受或是理解。所以應該將重點置放於「忠義驍悍」價格與價值的轉換，如何將被塑造出來的價格，在每個人心中轉換、昇華成為，不同的解釋型態，但卻是一樣本質的價值。

第二節 研究建議

隨著時代的變遷，加上人力資源不足的現況下，各單位無不用盡其力在招募及人員留用的方向下手。而特戰部隊已經有其獨特性，勢必能吸引到特定的人群。但之後又怎麼去強化進入組織後的組織認同？本論文是以我在特戰部隊中實際接觸的自我民族誌來做分析，接下來以我的觀點來提出幾點建議：

一、以訓練滿足需求

從角色的定位而言，以士官、兵們的角度來說，我認為進入特戰部隊的成員都是渴望接受訓練的。一個新進成員實際可以接受的訓練有：傘訓、山訓，之後就會依各個單位實際的需求，再將人員做送訓的動作。雖然我們在做專案任務前，一定會讓全員接受該項目的專門訓練，但也僅就任務內容來實施，而產生逃避心態的人，多數在單位中只接受過基礎的傘訓及山訓，致使他們會產生出差人一等的自卑心態。所以我建議進入特戰部隊接受完基礎訓練後，仍須安排人員在不影響單位任務的前提下，依特戰部隊成員應具備「前觀、前管、狙擊、通信、救護、爆破」六項核心職能的方針，逐次逐項的去充實每一個人的專長技能。另外，依據每個人不同的體能狀況，在每天的體能訓練期間，區分組別的去針對每個人較弱項次的去強化體能，使每個人都能在滿足生理及安全需求的基礎之下，逐步的向上完成社會及尊重的需求，最終達成進入特戰部隊最內心初衷的自我實現需求。

而從軍官的角度看來，特戰部隊中的軍官來源，不外乎官校畢業、專業軍官班及自選自用軍官班這幾種管道。除了官校畢業是採用抽籤的方式來進入特戰部隊外，其餘兩個班隊都是自願性的進入特戰部隊，所以在心理建設上必須要有一定基礎。但由於養成教育較短，往往會造成在初期的角色轉換過程上，一下子要負責太多事情產生過多的壓力。另外從初任軍官的專長教育來看，也是一件令人覺得弔詭的事情，由於特戰部隊的軍官在分類上幾乎為步兵官科，理論上應當學習有關步兵官科的戰術戰法。然而一般步兵部隊的戰術戰法是偏向大軍作戰的模式，相較於特戰部隊屬於小部隊戰鬥性質，所運用的戰術必然不同。但在專長教育之後，我們並沒有額外的時間去學習有關特戰部隊的戰術戰法。所以我們從一開始就不太了解自己的部隊，那又遑論在接受特戰部隊的組織社會化後，能夠打從心中認同、熱愛這個部隊呢？且軍官在特戰部隊中是為數較少的群體，除了基礎的傘、山訓外，多數的軍官要獲得受訓的機會相對較少。曾有個特戰部隊的長官說過：「對於官兵來說，最好的福利就是訓練。」所以我會建議針對初任軍官們，在接受專長教育完畢、下部隊服務之後，除了強化現行已有的輔導機制，有效地排除工作上的壓力外，一樣也要安排這些初任軍官參加專業項目的訓練，如突擊兵幹部訓練及相關師資班隊等，除了可以增加該員的本職學能，

以及能更認同這個部隊之外，也可使資淺軍官們在這個以專長技能為導向的特戰部隊中，增加自己的領導威信。

二、組織文化認同的真實性

我在對於剛進入特戰部隊的成員實施個別約談時，發現他們進入特戰部隊不外乎是想要體驗跳傘訓練，及想要嘗試電影中展現出來那種強悍的任務。而這也是造就部分成員在實際進入特戰部隊，在面對國家屬於長年備戰的現實產生了些許的落差，進而衍生出一種混日子、得過且過、當薪水米蟲的逃避心態。所以在有限度的了解之下，我認為要我們必須先從現實面來提出方針，以招募的角度來看，建議招募的手段需要摒除掉以薪資、福利為取向，可以在不涉及洩、違密的狀況下，將特戰部隊實際的訓練及生活一面呈現出來，讓真正被這種生活吸引進來的人，在完成傘訓後再接觸到特戰部隊的真實生活，可以沒有落差的接軌。另外在單位中進行調適教育時，單位主官需要完成人員約談，確實的掌握新進成員的初衷後，與連隊士官督導長討論過後，高之每一位新進成員未來的職涯規劃，使其能信任單位並對未來的生活有憧憬，對單位產生向心力、認同感，而更加努力的去完成每一項訓練及任務。同時亦可利用家庭訪問手段，使親屬理解部隊的實際作法，掌握子弟兵在特戰部隊中的實際生活，消彌部隊與家庭之間的迷霧，進而信任單位、認同單位，以達成全民國防的向心力。

參考文獻

- 于倉和 (譯) (2009)。二次大戰的德國傘兵 (Chris McNab 原著)。臺北市：風格司藝術創作坊。
- 中華民國退伍傘兵協會 (2011)。傘協二十年。臺北市：中華民國退伍傘兵協會。
- 何國豐，滕心雲 (2001)。綠色惡魔：二次世界大戰德國傘兵戰史 第一部，空降作戰篇。新北市：老戰友工作室。
- 吳定、陳錦德、黃靖武 (譯) (1985)。組織行為：管理的觀點(Albanese, R. & Van Feet, D.D.原著)。臺北：天下。
- 吳武典 (2013)。臺灣資優教育四十年 (一)：回首前塵。資優教育學刊，126，1-11。
- 吳秉恩 (1999)。組織行為學。臺北：華泰。
- 呂依真 (2002)。自我的困頓與建構：自傳民族誌取向。私立輔仁大學心理學系研究所碩士學位論文，未出版，新北市。
- 李育卿 (2007)。機構績效管理下的社會工作實踐：自身民族誌的研究取向。私立東吳大學社會工作學系研究所碩士學位論文，未出版，臺北市。
- 李發忠 (2018)。台澎防衛作戰特種部隊運用之研究。私立嶺東科技大學企業管理系碩士在職專班碩士學位論文，未出版，臺中市。
- 東引鄉公所 (2021)。東引鄉志(軍事篇)，2021 年 11 月 30 日，取自：
<https://www.dongyin.gov.tw/chhtml/Detail/2539?mcid=61605>。
- 林義男 (譯) (1987)。社會學(Light, D.Jr., & Keller, S.原著)。臺北：巨流。
- 胡淑貞 (2008)。壽險業師徒功能對組織社會化及組織承諾的影響之研究-以國際紐約人壽為例。私立淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班碩士學位論文，未出版，臺北市。
- 翁英欽 (2004)。清水溝重建工作的自身俗民誌：一場觀照中的主體化歷程。國立清華大學社會學研究所碩士學位論文，未出版，新竹市。
- 高甯松 (2004)。特種作戰部隊之運用：美中台個案研究。國立政治大學外交學系戰略與國際事務研究所碩士在職專班碩士學位論文，未出版，臺北市。
- 國防部 (2004)。國軍軍語辭典九十二年修訂本。臺北市：國防部。
- 國防部 (2021)。2021 四年期國防總檢討。臺北市：國防部。

- 國家文化記憶庫(2020)。5 年度陸軍反共救國軍-總司令蔣仲苓講述反共救國軍歷史，2021 年 11 月 30 日，取自：<https://cmsdb.culture.tw/event/FB254C95-E2E4-49B6-9390-764C8E568AC9>。
- 崔立德(2020)。我是士官長：自我民族誌之研析。國立政治大學行政管理碩士學程碩士學位論文，未出版，臺北市。
- 張翠芬(2001)。一個青年女性自我之建構與轉化：自傳式民族誌取向。私立輔仁大學心理學系研究所碩士學位論文，未出版，新北市。
- 陳瑞麟、趙美齡、韓志翔(譯)(2016)。組織行為(Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow 原著)。臺北市：麥格羅希爾。
- 曾祥穎(譯)(2001)。空降戰史(Bruce Quarrie 原著)。臺北市：麥田出版。
- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬(譯)(2014)。組織行為學(十五版)(Steven P. Robbins & Timothy A. Judge 原著)。臺北市：華泰文化。
- 黃堅厚(1999)。人格心理學。臺北市：心理出版社。
- 過修齊(2009)。臺灣資優教育政策之探究。學校行政雙月刊，63，154-175。
- 盧瑞陽(1993)。組織行為：管理心理導向。臺北：華泰。
- 謝敏怡(譯)(2020)。贏得好人緣的人際關係心理學(Yuuki Yuu 原著)。新北市：大牌出版。
- 譚笑，李虹燕(2010)。國民黨十大特種部隊。北京：中央編譯出版。

英文文獻

- Bauer T.N., Morrison E.W. & Callister R.R.(1998). Organizational Socialization:A review and directions for future reserch, In G.R. Ferries(Ed.), *Reserch in personal and human resource management*, Greenwich, CT: JAI Press, 16, 149-214.
- Chang, H. (2008) . *Autoethnography as method*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Chao, G.T. O’Leart-Kelly,A.M. Wolf, S. Kelin, H.J. and Gardner, P.D.(1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79,730-743.
- Crow,G. M. and Glascock, C.,(1995). Socialization to a New Conception of The Principalsip, *Journal of Educational Administration*, 33, 22-34.
- Daniel M. Cable and Charles K. Parsons. (2001).Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54, 245-273.
- Elkin, F. (1960). *The child and society : the process of socialization*, 3-15.New York: Random House.
- Ellis, C. S., & Bochner, A. P. (2000) . *Autothnography, personal narrative, and personal reflexivity* (2nd ed.) . Handbook of qualitative research.
- Feldman, D. C. (1976). A., contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organizational Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Hellriegel, Slocum & Woodman.(1989). *Organization Behavior*. Vol.5,63.St Paul: West Publishing Company.
- Irene, Han-Siu Chow. (2002). Organizational Socialization and Career Success of Asian Managers, *International Journal od Human Resource Management*, 13(4), June, 720-737.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organnizational settings. *Adiministrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Reed-Danahay, D. (1997) . Introduction. In Reed-Danahay, Deborah (Eds.) , *Auto-Ethnography: Rewriting the self and the social*. Oxford, England: Berg, 551-553.
- Ritti, R. R.and Funkhouser, G. R. (1987). *The ropes to skip and the ropes to know*, 327-340.

- Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and The professional management. *Industrial Management Review*, 2, 59-77.
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (1998). Employee attitudes toward organizational socialization in the People's Republic of China, Hong Kong, and Singapore. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), 468-485.
- Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979) .Toward a Theory of Organizational Socialization.In B. M. Staw (Ed.), *Reserch in organnizational behavior*, 1, 209-264. CT:JAT Press.
- Van Maanen, J. (1976) . Breaking in: socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook or work, Organnizational Society* (67-130). Chicago: Rand McNally

