

從「老鼠」到「軍官」

美國維州軍校人格教育

● 何之元 (留美青年女作家)

教育使命養成人格

維州軍校(Virginia Military Institute)簡稱VMI，創立於一八三九年。一百六十一年來，她培育出無數優秀的領導者，例如抗日名將孫立人將軍，唯一榮獲諾貝爾和平獎的職業軍人馬歇爾將軍(George C. Marshall)……等，皆是VMI校友。和美國三軍官校不同，VMI是所自費的州立軍事院校，每年僅約十二%的畢業生成為職業軍人，其餘則繼續深造或就業。

大一新生被視為地球上最低等的生物，叫做「老鼠」(Rat)。約七個月左右，老鼠們要承受心智、體能、學業的挑戰，直到學長們願意接納這些大一新生成為VMI的一分子，則蛻變為「第四級生」(the fourth class)。VMI之淘汰率極高，進來將近四百

名新生，四年後能順利畢業的僅二百多人。為什麼如此嚴格的軍事院校，始終能吸引一批崇尚自由的美國年輕人，雖其志不在軍旅，卻願意接受軍事化管理訓練的大學生活？

維州軍校藉文武合一的教育，為國儲將於民。其使命是：培養受教且道德高尚(educated and honorable)的人於平民生活，在國難時能挺身為公民軍官(citizen soldiers)。西點軍校(West Point)的宗旨則是為國家培養有人格的領導者(Leaders of character)於防禦工作。可見美國軍事學校之精神和核心，並非愛國教育、軍事訓練、體能鍛鍊……，而是著重在人格養成。

篤信榮譽高於自我(Honor Above Self)

除了海軍官校，美國所有軍事學校的榮譽信條皆是「一個軍校生不說謊、不欺騙、不偷竊，亦不能容忍他人這樣做。」任何人違反此信條將被開除，他的名字亦永不得被提及。榮譽奠基於「誠」，正所謂不誠無物。例如在學業上，本校無國內外一般大學盛行抄襲、作弊的風氣。所有繳交的作業或報告必須簽名(certified)，若曾和其他人討論，須註明討論者、討論內容以及是否採用他人意見……等(Help Receipt)。考試時沒有人監考，若有必要，亦可自己選擇應考的時間地點。學生寢室無鎖。失物可在原處被找到。同學每日自己做規定的體能活動。放假逾時返校則自己向校方報告(self-report)接受處分……等等。在天不知、地不知、人不知，只有己知時要做到自我報告，一開始並不容易，但榮

譽重於一切，唯有坦然面對自己的錯誤，才有真正的寧靜和喜悅。

事實上最困難的不是自我報告，而是檢舉違反榮譽信條的同學。軍校生極重視團隊，一個老鼠看到其他老鼠在做伏地挺身，會自動加入。每一個年班更要顯示自己的凝聚力，例如筆者的年班(Class 200)在老鼠時，曾經三百多個同學一齊在夜裡衝進餐廳破壞，又在某個早晨大家於外套下僅著汗衫入餐廳……等，以顯示我們的團結。同學彼此間的情感甚於兄弟(互稱 Brother Rats)，誰願意檢舉自己的同學看其被開除？「不容許他人說謊、欺騙、偷竊」的信條，要大家能棄私情、私義以就公義、正義，維護大團體的價值，維護最高的道德標準。和一般大學相較，美國軍校之特殊，在一套高標準價值觀的灌輸和實踐。

服從和榮譽的衝突

絕對服從，貫徹命令是多數人對軍人的刻板印象。然而如果長官指示有誤，或是命令和自己的良心相違呢？一個只會說「Yes, Sir」的人，不過是上位者的「工具」。軍隊領導者若無判斷力而淪為他人的

「武器」則再糟糕不過。因為兵者乃「死生之地，存亡之道」(孫子兵法，始計)。

筆者以為，軍人要將奠基於道德之個人榮譽(Personal honor)置於一切之上，此乃VVA榮譽信條之精神所在。猶記入學第一天的深夜，老鼠們被叫醒集合，榮譽法庭的成員嚴肅地告誡大家「今後不得讓任何人(父母、學長、隊職幹部、同學、老師……)將你的榮譽拿走。」軍人長期處在非常重視階級、權威、服從的環境，更要比常人具有判斷力和勇氣去堅持做對的事情。海軍與陸戰隊大四必修領導與倫理(Leadership and Ethics)的課程，普萊斯上校(Colonel Price)不止一次地告訴課堂上未來的準軍官們要能直諫，「準備好為自己的國家而死雖是高貴的情操，準備好為維護道德正義而犧牲自己的志業或生命則是更高的召喚。」

孟子嘗言「以順為正者，妾婦之道」

。越戰時美軍在美萊(My Lai)村濫殺無辜(一九六八)，就是軍人不能思考，盲目服從而鑄大錯之例。事後由對當時指揮軍官和士兵之調查，心理學家發現他們的道德發展皆僅停留在畏懼懲罰的低階層，和

附和多數人意見的中階層，沒有內化的價值觀(高階層)。

普魯士的軍隊紀律嚴明，軍官素質高，忠貞不貳，故菲德烈大帝(Frederick the Great: 1712—1786)建立了那時最強的軍隊。菲德烈大帝是一個專制的君王，國內大小事，事必躬親，凡事必依照他的命令執行。有意思的是，唯有普魯士的軍官不受其專制控制。一七六一年，菲德烈大帝為逞其個人報復之慾(非必要的軍事行動)，曾命令軍隊去摧毀 Saxony 的皇家宮殿(非軍事陣地)，其下所有的軍官均拒絕執行此命令，且願意接受抗命的後果。薩得爾將軍(General F. C. von Saldern)說：「陛下，我樂於服從您的命令去攻擊敵人陣地，但我的良心不允許我執行違背我榮譽及責任的命令。」史記管晏列傳裡有「國有道即順命，無道即衡命。」孫子兵法九變篇言「途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受。」五事之首即為道，兵者雖「詭道」：戰術上要能以奇勝，但終須合於道(孫子兵法，始計)。

再看美國。南北戰爭時，北軍的薛爾曼將軍(General William Tecumseh Sherman

二八二〇——一八九一），故意大肆破壞所經之南方土地和人民財產。戰略上他雖然成功地摧毀南方人民繼續戰鬥的意願，但亦埋下仇恨的種子。至今許多南方民眾仍死忠地投票給民主黨，因為他們無法信任一個曾極殘暴對待自己人民的聯邦政府。

早期南軍的賈克遜將軍(General Thomas J. Stonewall Jackson: 一八一四——一八六一)，亦曾建議用相同的大破壞方式對待北方民眾，以毀民氣而致勝，但被南軍的領導者所拒絕。南軍的統帥李將軍(General Robert E. Lee: 一八〇七——一八七〇)是世人公認的君子(Gentleman)。他不但廣受南方民眾的擁護愛戴，且雖為叛軍領袖，卻普遍為美國人民所尊敬，由此可見端倪。我國亦然，項羽屠殺襄城人民、坑秦俘二十萬，可窺其終不得天下。臺大歷史系阮芝生教授常謂「有德者未必有智，有智者未必有德，但最有智慧的作法必定是最道德的作法。」

領導者的最佳煉爐

我國古代教育以德育為先，孔子言「行有餘力，則以學文」。維州軍校的一切活動和課程均以誠為根本（榮譽制度）。

但軍校生除了心念和行為坦坦蕩蕩，俯仰無愧，亦注重學科、體能、軍事和領導統御的訓練。學生實習幹部載有官階；每學年累計成績(GPA)在三·五以上(四·〇以上)的同學，次年可配戴 Academic Stars，體能測驗全校前三名的，名字被釘於體育室外的榮譽榜，這些除了是對學生傑出表現的肯定，亦顯示智育和體能的重要。必竟好的領導者除了高尚的人格，亦需具備一般常識、專業知識和強健體魄。

精研孫子兵法以及文學的林申明先生認為，兵法家吳起之師曾子講治國平天下須由誠意、正心、修身、齊家開始，和治軍事上講要先安內而後攘外的觀念是相同的(林申明 斌心雕龍——從孫武兵經探解文藝創作一九九八第四屆孫子兵法研討會)。其實這亦是MBA的教育原則，學生要先學管理自己，再學領導別人。外人多認為MBA的老鼠辛苦，除了課業、體能訓練、軍事任務，還要忍受來自學長們的磨練：流汗操、伏地挺身、背誦每日菜單和學校歷史……，其實老鼠時期是軍校生活中最輕鬆的時候。你犯錯，不知道，

做不好，永遠有人鞭策指正你，和氣的私下指導或貼著耳朵臉紅脖子粗的大聲斥責

……各種形式都有。老鼠們雖無時無刻不戰戰兢兢，但只要照著指示做事即可。不再是老鼠之後，沒有學長的刁難，有較多自己的時間，於是生活愉快且成績進步嗎？不然。非常有意思地，統計資料顯示，歷年來大一新生在「老鼠」期的學業成績都顯著優於「第四級生」期。而升上二、三、四年級後，學生們擔任實習幹部、社團負責人……等，一下子許多眼睛開始盯著你看。有趣的是，責任加重，你發現自己比老鼠們花更多的時間在擦鞋、整理服裝儀容、唸書，因為領導者必須是他人的模範，自己要臻於完美(修身)才能要求別人(齊家、治國、平天下)。老鼠時一〇〇下仰臥起坐似乎永無止境，現在自己邊做邊喊口令，不知不覺一二〇下就過去了。身為領導者不得不鞭策自己。

根據筆者自己的體驗，軍校生活最辛苦的不是做老鼠或做領導者，而是自己獨自一人時，還要凡事以最高標準來要求自己。以跑步為例，老鼠有實習幹部和同學的相互鼓勵，帶隊的領導者有自尊心的驅使，但同樣的路程，在烈日高照，四下無人時還能盡全力跑得飛快就不容易了。所謂「君子慎其獨也」，老鼠年各項嚴格的

訓練就是在教我們如何鞭策自己，一個人在人前人後必須一致，所以對「至善」的追求必須內化。推到極點的一個例子：美國海軍史達克得爾中將(Vice Admiral James Stockdale)，越戰時駕機被擊落，他在戰俘營七年半，被刑求十五次，打斷腳，獨自禁閉超過四年，但他始終不屈服，他說：人格的考驗，不是因為對漆黑甬道盡頭的一點亮光有所期待所以堅持，而是明知沒有任何希望，還能克盡職責為人表率。The test of character is not "hanging in" there when you expect a light at the end of the tunnel, but performance of duty and persistence of example when you know that no light is coming".

命令要求須合理合法

國軍官兵入伍訓練有句名言「合理的要求是訓練，不合理的要求是磨練」。筆者認為，不論是從培養領導者或訓練被領導者的角度來看，皆不妥當。「不合理的要求是磨練」的觀念，其旨雖是培養軍人刻苦耐勞、堅忍不拔的毅力和精神，卻可能不知不覺地誤導領導者恣意而為，被領導者盲目服從，而常將不合理的事情合理

化。最後會導致大家平時看不見問題，而當問題浮現後又不能正視問題。VMI和南方的堡壘軍校(The Citadel)是現在美國僅有的兩所軍校，還保留有傳統的新生制度。高年級生雖然可以隨興為難老鼠，但不是為所欲為。施於老鼠們的任何磨練，都必須合於校規、合於新生訓練的規範(Standard Operation Procedure:SOP)。偶有隊職幹部不當訓練老鼠而喪失實習幹部資格，亦有大四學生因鞭打老鼠而被開除，不論他們的出發點是否為善，都要承擔後果。因為達到目的的方式和其結果同樣重要。從領導統御的觀點來看，在上者要服眾、得人心，不可用自己不願意、或做不到的命令來要求部屬。君子和小人之別亦在此，小人是為達目的不擇手段，君子則是選擇手段達到目的。

軍官是紳士是君子

多數人對西方軍官的印象是軍官即紳士(an officer is an gentleman)。如何才是真正的gentleman? 風度翩翩，言辭得體? 李將軍(Gen. Robert Lee)說「一個 gentleman不僅要能寬恕還要能遺忘，過去的就讓它過去。」馬歇爾將軍(George C. Ma-

rshall: VMI Class 1901)和麥克阿瑟將軍(Douglas MacArthur: West Point Class 1903)為軍校新生時，對高年級學生過分的侮辱和要求均忍耐接受，一個臀部被刺刀刺傷，另一個則全身嚴重抽筋，但在事後校方調查時，他們均未透露主事者的名字(查到將被開除)。堅持和寬容使他們贏得全體高年級生的敬重。麥克阿瑟將軍在其對西點學生的告別演講時更明言一個軍官和紳士能在「軟弱時堅強，恐懼時有勇氣面對自己；在光榮的失敗時自豪，在成功時謙遜溫和；力行而不空談；不求安逸，面對困難和挑戰；在風暴中挺立但能同情失敗者；先管理自己再管理他人；有純潔的心靈，高遠的目標；歡笑但不忘記如何哭泣，迎向未來但不忽視過去，認真但不過分嚴肅；謙遜才能記住簡單才是真正的偉大，無成見才是真正的智慧，以及柔和才是真正的力量；有決心、有想像力、有情感、有勇氣、尚冒險，在心中建立對未來的期盼，有愉快且振奮的生活。」觀其言，不亦中國之「君子」乎！

筆者以為，美國幾所著名軍事學校特殊珍貴之處，不是訓練的嚴格，亦非其赫赫之戰時名將，而是她們教育出有人格的

人。今之大學多只重知識的灌輸，加上社會風氣汲於名、利、權，世人多視誠實者為愚，重道德者為迂。但這些軍事學校始終堅持對學生品德嚴格要求的傳統，一張

西點或維吉尼亞軍校的畢業證書，實相當於一張人格保證書（當然不可能一〇〇％，但至少九十五％以上的畢業生受之無愧，實屬可貴，其辦學精神，頗值得國內外

教育家參考。

（迄今年五月十五日，筆者已自VMI畢業一年整，故為此文以感念母校。亦感謝林中斌老師這一年的引導。）

聖文 少年 行 全一冊

曹志源教授 著

定價新台幣一八〇元

本書為旅美學人華府美利堅大學國際關係博士曹志源教授精心傑作，曾獲台北市政府聘請學者作家評審推為激勵上進發愛國情操有益身心的良好讀物。作者以優美文藝筆調，對多年來社會動亂，國家災難，戰時年幼從軍，軍中生活趣事，以及戰後大陸赤化之因果關係，有深入淺出極具歷史價值之分析。要目有：①不平凡的時代②溫馨與苦難交織的童年③抗戰中的悲劇④在磨鍊中成長⑤在歷史的逆流中游泳。附錄：金沙坡之憶、祖國的召喚、世界粗話大觀、名人當眾入睡趣聞等篇，老少各界咸宜。三十二開本，二百五十頁，十餘萬言，現已出版歡迎購閱，定價新台幣一八〇元，郵撥〇七三九三三三一號聖文書局帳戶。

中外雜誌社稿約

- 一、本社園地公開，歡迎名人傳記、軼聞趣談、真實傳奇、中外古今、現代史話、回憶與隨想、醫學新話、科技新知等作品。
- 二、來稿請用稿紙繕寫，字體力求工整清晰，附照片插圖尤佳。
- 三、有關外國人名、地名等專有名詞，一律請加註原文。
- 四、來稿以白話文為限，對中外名人傳記，以近代現代人物為主，對傳主直稱其名，單名連名帶姓，不稱公稱老，稱先生，不空格，不抬頭，以突破時空限制，除特約稿件外，請勿超過五千字（長稿採用時，超出部份不計稿酬，特約稿件不在此限）。
- 五、來稿一經採用，出版後得酌送稿酬或贈本社及附屬出版機構書刊。凡經由作者委請本社指定編輯增訂考證修飾文字內容，增加插圖後刊出之稿件，本社交由「聖文書局」印行選集或出版單行本時，不另支付稿費或版稅。
- 六、本社所發表文字圖片未經徵得本社編輯委員會及作者本人同意，一律禁止轉載，如有侵犯者，當依法追究。
- 七、來稿務請作者在原稿上註明真實姓名、地址及簡歷以便連絡。本社對於文稿標題及內容，為精益求精，必要時將予刪改，如不願刪改請先聲明。
- 八、來稿如不採用恕不奉復亦不退稿（請自行影印留底），來稿請寄台北市龍江路一〇八號三樓中外雜誌社編輯部收。