

執法自然，以身作則

---99/05/20 校長對本總隊全體隊職人員工作提示

前言

首先，對於上個禮拜監察委員蒞臨本校巡察，學校幾乎總動員整理乾淨校園環境，整個流程可說進行的相當有節奏感，時間的把握可說相當的順暢，除了監察委員對本校有較多的提示，稍稍耽誤了師生中午用餐的時間外，整體表現來講，我個人相當的滿意。警政署公關室給我們多方指導，使署長親自向監察委員做的簡報能夠順利圓滿達成，在此對大家付出的努力表示感謝。

不虞之譽，求全之毀

今日，我為什麼會寫這個「不虞之譽，求全之毀」？我們在從古時候到現在，人性就是這個樣子，當你在讚譽、恭維別人的時候，你有時候會講的比較誇大，所以對於他人的讚譽、恭維我們的時候，自知其實沒有做得那麼的傑出。不過，人情就是這樣子，只要你做一件好事，大家都會說你好。事實上，當你平心靜氣地想，其實自己並沒那麼的好；反過來講，如果你做錯了一件事呢？很多人會對你求全責備。舉個例子，從前台北市中山分局大直派出所有一位賴姓警員做錯了事，整個版面就把這位員警講的一文不值，對台北市整個警察形象更是批評無一是好，為什麼呢？因為這個是對警察機關或是對這個當

事人的一時疏忽往往會求全責備。從這邊我們可以知道，要做好固然不容易，那做錯了以後，只要稍微一件事情做錯了，可能是無心之過，或者是因為在處理案件的節奏當中沒有相當的緊湊，就會遭受嚴厲的批評。

最近，有關台北市警察局執行萬華這一個黑道角頭的掃蕩，這個角頭是從台中市來的，台中市有一位正好是「艋舺」這個電影裡面其中的一員，只不過因為台中市警察局處理腳步稍微慢一點，雖有處理但沒有立即逮捕，以現行犯移送法辦，就被猛烈批評整個台中市治安又敗壞了。這個社會就是這樣子，即使沒有敗壞，往往只有單單因為一個案件，就讓你兵敗如山倒。我們人也一樣，人不能一生病，如果一生病、一病就如山倒，引發很多相關的併發症，會導致死亡的其實不是重病，而是一般感冒生病沒有立即看醫就診，引發併發症、連鎖反應，像骨牌效應，一個接著一個倒、終至全部倒，整個人就如此倒下去了。只要你犯錯了以後，如果再有第二次犯錯，整個人都會被一起抹煞掉了，這就是一個要給大家了解的人性。

經師易得，人師難求

什麼是經師？什麼是人師？，經師簡單的講就是在教知識的人，現在講的更白話一點，經師就是在販賣知識的人；人師簡單用我們台灣話講就是：「一位人格者。」一位人格者，可以做別人的模範、典範，

所謂「經師易得，人師難求。」就像上上個禮拜，在升旗的時候，我就提出幾個典範一樣，其中一位典範人物就是台東的陳樹菊女士，如果放在我們學校、放在我們警界的話，她就是一位人師，何以她是一位人師呢？就是她的各方面的表現，都可以當周遭的人們學習尊敬的一個榜樣，因為她的人格各方面都很高尚，她的情操很高尚，她的講話很簡單，她就是用自己的行為表現出來。

在學校也是一樣，學校的老師，不管是專任的或是兼任的，他們一般上完課就離開教室，我想當一個老師下課以後會跟學生討論，生活上打成一片，這個老師就是我們學生心目中崇拜的偶像，或者是說他們日常生活中會以老師為學習的榜樣，畢業以後還會跟老師一直保持聯繫。但是，我們在座的所有隊職官完全不一樣，我們所有的隊職官扮演的角色，乃是人師的角色。因為我們所有的隊職官跟同學相處的時間很長，兩年或者是一年的時間，可以說幾乎都是朝夕跟學生生活在一起。如果隊職官角色做得很好，或者說你對學員生付出關心，講個好話鼓勵他，或者在人格的形塑上，讓他能夠感受到你的用心，那這個學生的好壞，是我們所有的隊職官塑造的。換句話說，帶隊的隊職官，如果常表達積極正面的話，我相信當隊職官所帶領的學生走出去警專的大門後所說的話亦一定很好。我想，不管從警察大學、警專走出去的每一位警察都明白，留下最深刻印象的就是隊職官，影響

我們人格成熟的也是隊職官。譬如說我們那一期 38 期跟 39 期，相聚時談起來過去的故事都是有關隊職官的點點滴滴。好的隊職官我們永遠記在心裡面，永遠感激在心裡面，而對有些表裡不一的隊職官，我們背後難免會批評他們。所以，我們學校其實最重要影響我們所有的學員生人格的成長就是在座的同仁，雖然只有短短一年或是兩年，或許你不能大幅度的提升他們生命的品格素質，至少他們會慢慢的改變這個氣質。我們常常看到警專生剛進來受訓的時候走路還走的不好，出去的時候，往往抬頭挺胸充滿了自信，因為讀過了書並經過大家的一番調教，我發覺我們警專的學生，事實上是有漸漸變化的，身為隊職官，看到學生的日漸成熟穩重變化，應覺得很高興。

領導的要訣 以身作則

過去，我曾跟在座的隊職同仁談到「領導」，領導的要訣就是「以身作則」而已。綜觀從古至今有關領導論述的書籍，追根究底還是以身作則，做別人的榜樣。剛才有提到說，這次的監察委員蒞臨本校，我們做的很好。不過，仍有一、二位同學觀念有所偏差，有些學生對於學校的作為，事實上他們不了解，可能我們主管溝通得不夠，論一般常識，若預先知道將有客人到我們家裡來，家裡面稍微打掃一下，加強整理，這是很正常的一件事情，所以對於我們 98 基特班的學員會發 e-mail 出去陳述不適當的言論，我是有點不以為然。對於這種

年紀來講，我很擔心他以後畢業分發到實務單位，能不能適應外面的勤務環境，與在學校裡面單純環境相比，外面的勤務環境事實上更將辛苦。但是我們反躬自省，自己來檢討，也覺得很多事情，我們自己也要來討論一下，我們自己有沒有盡到人師的責任？有沒有盡到以身作則的責任？我們要求這個學生加強環境區域打掃，那我們身為隊職幹部，有跟著他們一起去大掃除嗎？是不是做得比學員生辛苦？講到這裡，我個人認為人師的道德標準，自我要求要比別人再高一點點，專任或是兼任的教官都一樣，傳道、授業、解惑都重要，可能要再更好一點點，要不然的話，我們每天跟學生相處在一起，他們看在眼裡，想在心裡，事實上學生都在幫我們~從校長到各級幹部、老師打分數。

彼亦人子也

過去有一個人離鄉背景當官去了，他寫一封信給他兒子，希望他的兒子在家裡對待下人，要有注意「彼亦人子也」意即他們也是別人的孩子。近日新聞報導，有關回教國家的外勞，他們不吃豬肉，竟有台灣的僱主，逼迫他們吃豬肉。據說：「許多外勞來台灣平均每日工作 14 至 16 小時，已嚴重工作超時。」又我一位有聘請外傭的朋友也講：「我這個外傭的前任僱主，每天都給他吃家中的剩菜剩飯，或者光給他吃泡麵。」現在的資訊很發達，網際網路是無遠弗界，現在的新聞傳播是沒有障礙的，你不可能控制一個人的行動，或是控制他的

通訊 24 小時，所以，有些事情就會傳出來，事情傳出來後，常常負面影響自己個人的形象，影響團體，大至甚於影響一個國家的形象；國人虐待外籍勞工的消息傳出去了以後，整個國際對台灣的印象相當不好。我今天在這裡想表達的是，如果以隊職官跟學生關係來講，現在的學生年紀幾乎可以當我們的孩子，如果當不上我們的孩子，至少可以當我們的弟妹，我們應該是把他當成我們自己的小孩，加以教育，這也就是同理心的意思。

給予正期組 27 期學生最大的關懷

現在最重要的事情為正期組 27 期 6 月 26 日畢業後不久就要參加警察特考，目前他們大約還有一個多月在校的時間，大家知道 27 期是屬於一個警察考試制度革新最後一期。明年，警察考試分流制度就正式上路，基本上就沒有警察特考的壓力問題，講的更明白，如果明年政策規劃沒有改變的話，那應該就是除非被我們學校所淘汰，28 期學生都可以順利的畢業並通過警察的特考。相對於今年的 27 期學生，我感到有點擔心，對於正期組 27 期學生的素質，並不如正期組 26 期或像正期組 25 期預期好，有幾位老師私底下跟我講說，對於正期組 27 期學生考取警察特考機率比去年錄取率 97% 並不是很樂觀，這裡面當然牽涉很多問題。其中學生自己本身努力用功的程度，還有下定的決心跟魄力很重要。昨天有位同仁談到：有正期組同學有跟他

分享，他覺得他充滿了自信，然而我們知道也有少數的學生，可能是資質比較差，或是努力不夠，或者是其他的因素，似乎有自我放棄的傾向，所以我在此請求所有的隊職同仁在這個最後的關頭一定要對 27 期學生們特別的關心。換言之，同學透過老師反應說：希望學校能夠在這段時間給他們更充裕的時間看書，那時我並沒有完全的答應，原因是學校的基本的規矩一定要維持，對於其他沒有必要的活動或勤務則可以考慮減免，這個部份請總隊長再用心的去思考一下，能夠讓我們 27 期的學生感受到學校對他們的關心，讓他們能夠有更多連續的時間讀書，我們都是想把事情做得更好，把事情做得更順利，對於勤務編排這個部份，請總隊長再研究一下。

課程的編排取向—實務化及案例化

接下來我要跟大家分享的第二部份，是有關我們學校的整個課程的安排。內政部長親自召集研究對警察教育課程做一些微調。至於課程怎麼微調？日後警察教育課程將以實務取向為主軸，我們的課程除了法律之外，其他警察專業的課程，基本上所有警察勤務的課程，應該是走實務化的，應該是走案例化的，那次部長講得更具體，警專的課程要走實務化。故我希望在 99 基特跟年特的課程，我們要重新編寫、重新設計，過去沒有開課的，可能另外再請老師重新編寫課程。接著就是有關老師的聘請部分，過去學校授課老師都是相關的人員推

薦，然後建立師資群基本資料，然後我們教務處再行文給老師的單位，請所屬警察局同意後再來上課。署長現在特別關切這一件事，說：「不是每一個人都可以當老師。」他說：「我在台北市服務的時候感到很奇怪，有少數幾位同仁去警專或到警大去上課，這些人雖然不是列冊輔導的人，但是品性不怎麼樣，不曉得警專或是警大為什麼請他們去當老師？」所以要我們摒除這種人情的困擾，希望能夠找到適當的老師來警專上課。什麼叫適當的老師呢？現在我請教務處研究設計一套聘請老師的標準作業程序。該怎麼做呢？就是我們把所有的課程表列出來，然後送給警政署，警政署把這些課程發給北部地區的警察機關，然後請各警察機關的局長來推薦適合的師資到警專來上課，學校再來看實際需求，來找一個適合的老師。我們發覺來我們學校兼課的警政署同仁有 36 個，不管是台北市、台北縣警察機關，或是學生總隊部或者是其他行政單位，我想授課老師的遴聘應是有一個門檻，有一些基礎的條件，對於這個聘請老師的標準作業程序可以制度化，找到更適任的老師，也是為人師表的老師。

鼓勵年輕的隊職官努力形塑自己的專長

講到這裡，我希望我們在座很多年輕的隊職官要努力的去學習並形塑自己的專長，你要投入你的時間及精神去發展你的專長，你要積極表現出你的專長來。比如說發表相關警察議題論文，或者參加不同

的學術討論，參與各項的競技。我當然希望我們所有的隊職官，一方面最年輕、一方面素質也最高。上個禮拜監察委員蒞臨我們學校，行經中正堂，我覺得總隊長選出來的指揮中隊長廖振威，看起來相當有自信，而且說話清晰、有條理，真有大將之風。希望在此所有的隊職官向他好好看齊學習。這些基本人格特質的養成，我認為是教不來的，坦白講，最重要的就是要自學自律，自己努力去學習，就像我跟學生的談話的一樣，要去尋找一個值得學習的典範，你要用心地去揣摩、學習，你要反覆想一想，自己一而再，再而三去操練，就像陳大隊長一樣，在操場上示範操練，一而再，再而三。如此你才能慢慢的讓生命裏面的人格特質顯現出來。唯有你自己能夠形塑自己的特質，你在學生當中，才可以產生一定穩定影響的力量，這些絕對不是單單說說而已，勢必一定要持續行動。上禮拜看到廖中隊長表現，我個人相當的滿意，我們給他掌聲喝采一下。

平日做好準備，師法自然

我想平日做好準備，只要機會來臨，你就能去把握住。記得機會什麼時候來，你不知道。平常時就要去做準備，平時就要自己自我修練，一個機會，每一次機會乍現都是你展現長才的機會，問題是：到底你準備好了沒有？希望我們所有年輕的隊職官好好勤勉自己，很多事情我們要謀定而後動，心要沈得住氣。我要跟大家講一句話，這很

難做到，但我們還是要學習。有一本書《老子》我很喜歡看，年紀愈大愈喜歡看，從這本書我體認到，「警察執法要自然。」我們很多警察執法的勤務活動，看起來都很不自然，不要單說那個檳榔西施被警員摔、拖著走很難看，很多的場合，特別是聚眾活動的時候，很多我們警察同仁的動作很不自然。有的太強，有的太弱，給人的印象是動作不自然。為什麼大家都喜歡去看一些美好的事物呢？這美好的事物不是林志玲的額頭有多美麗，不是這樣的，那個是有點做作，大自然是沒有做作的。如果你執行勤務的時候，所有的動作甚至講話皆表現很自然，每一個民眾就都可以接受。我們學校執行各項的勤務工作，如果都像春夏秋冬的節氣一樣，自然循序漸進進行中，基本上每個人都可以接受，每一個人都可以融會在當中。如果說你平常都不做，突然遇到重要的聚眾活動勤務來了，動員起來了，那我們基層警察同仁的動作一定令人覺得很不自然，為什麼會讓人感到不自然？因為聚眾活動這種特殊的勤務或取締檳榔西施的勤務不是每天在做，所以做起來不自然，表現不是很順手。如果你天天在做的話，當然順手。說到我們曾副總隊長，他的射擊成績是有目共睹的，他一定是天天在練習有關射擊動作，可能是練習他的臂力或是他的握力，所以他的射擊能力可以持續維持很好。我們看見很多的正式警察同仁面對射擊時，心中會覺得害怕，所以射擊的成績不理想，總將原因歸咎於個人緊

張。我們每天早上都有打掃時間整理學校環境區域，甚至我到環山小徑，發現都有整理，我們學員生內務亦然，如果內務平常都有在整理，萬一有高階的長官要蒞臨本校視察，由於平日已經例行性整理了，頂多再加強一次就可以了。千萬不要為了某一件事情來了，加大那個力度，施加更大的強度，這樣就會給學生一種很不自然的感覺，我想分享這一點跟大家共同來勉勵。

結語

做人、做事和執法的道理相同，每日用心學習就會表現自然。據我了解，警專過去對於正期組學生各項的輔導計劃都執行很順利，針對 27 期學生，特別拜託所有隊職官，在他們的畢業前夕，還有他們畢業以後，可能會留在警專 3、4 天，仍能善盡輔導的責任，予以最大的關懷，我想每一位學生，心中都有一把尺，對大家的努力付出，他們一定都會心存感謝，或許他們沒有行動做出來，但從他們眼神當中，我們一定可以感覺得到。

最後祝我們所有隊職同仁工作順利，謝謝！