

署長致詞

九十五年度高階警官政風業務專精講習精神講話

侯 友 宜

各位政風幹部同仁大家好：

首先要感謝各位的辛勞，督促警察正常運作勤、業務，並在工作或刑案績效方面都盡求表現。在行政院蘇院長對改善治安的殷切期盼下，中央主導的治安會報中，成立 8 個跨部會平台，以往每 3 個月 1 次的治安會報，改為每 1 個月 1 次，足見政府對改善治安的重視。本人上任後，更以務實、積極之態度，從事警政改革工作。謹提出下列幾點與大家共勉。

一、大幅人事調整，暢通升遷管道

這段期間，本署除了治安工作外，與內部管理有關的就是中、高階警官調整案。此次調整大致沿用舊有的模式與慣例，不過個人秉持一個大原則，即拔擢較辛苦及積分較高之分局長，專業單位幹部亦賦予更重要的職務。此次分局長以上幹部共調整 230 多人，若再加上中階幹部，總共 1,000 多人，主要目的即在讓人事升遷管道暢通。

二、立即回應，迅速化解危機

「立即回應」已是目前民眾對政府施政的一項基本要求，大家必須隨著時代潮流趨勢走向來改變。警察是一個最能體察民意、掌握社會脈動的政府公僕，須比其他公務機關更能掌握民眾的意向。警察角色的定位、功能的發揮，應視民眾和其他公務體系如何看待警察調



整，才能因應時代脈動。

以法務部對公務員透明度調查為例，93 年度警察是第 15 名，94 年提升至第 9 名，第 8 名是法官，第 7 名是檢察官。警察由第 15 名跳升至第 9 名，是可喜的現象，不過這調查僅能提供參考。警察在波動曲線的過程中，應該明確瞭解自己的本質，以及重視民眾的期待。警察在許多傳統倫理的束縛之下，有其優點，但相對也有其盲點，以前可以的事並不代表現在可以，以前不可以的事也不代表現在不可以。以警察處理公務問題的危機處理為例，必須做到立即回應，體察社會脈動及媒體、民意代表關注的角度，這也是一種監督的力量，比自我監督更有效果。以現在社會的多面向來觀察，公務體系都是一個面向，媒體、民意代表



則是另一個面向，而如何做好立即回應機制，就是要處置快、回應快。這個內部處理機制剛開始運作時，有一些副局長、分局長還無法適應，回應速度都比署裡慢，但經過這段時間的調整，已慢慢步入軌道。

三、嚴正執行法律，端正警察風紀

以 2 個與政風相關且皆最近發生之案件為例：一是發生在彰化員林的黑衣人砸護膚店案。黑衣人進入護膚店恐嚇勒索，員警雖到現場處理，但處理的強度卻不夠、現場的判斷力不足，從媒體及我們內部的調查，更發現處理確實不是很適當，導致社會輿論喧騰。新聞播出後，第 2 天本署要求彰化縣警察局立即處理、回應，以避免民眾對警察信賴度降低，當時整個社會輿論對警察的處置態度一直在變化，甚至有媒體以專題報導方式大幅渲染。

將 1 個好的分局長降調，對警察整體及當事人而言，是非常殘忍的。以往從警察觀點來看此案，不以為意，對社會的批評，也認為習慣就好了，就如同飆車族砍人案、聚眾活動處理不力案，警察看多、習慣了就毫不在意，認為這是社會百態必然有的現象；好比 1 杯清水，加入 1 滴污水，看不出有何變化，滴 3 滴、5 滴，慢慢到最後整杯水都變成黑色的仍不自覺。因此初始可以防止的，就不要讓它繼續蔓延，1 分鐘可以處理的事，不要等到 2 分鐘。

另一個案例是 7 月 9 日臺北縣永和市職業賭場案，涉案員警事證明確，本署明快立即予以停職處分。如果當天未馬上處理，而循以往等到三審定讞再處理，隔天媒體必定大幅報導，社會輿論必將大力撻伐，反而讓同仁取締的辛勞失焦。

警察處理的定位何在？何以要處置明快、

壯士斷腕？為何不依循以往模式？舉此二案例是告訴在座各位，民眾如何看待警察的執法與風紀這二個命脈，如何明快處理並立即回應是何等重要。發生刑案與整個社會相關，不可全然歸究警察，且重大刑案破獲率已達七-八成，殺人案、綁票案更高達九成，只要用心、積極去偵查，民眾不會責怪警察；但輕微的勤務怠惰、執勤的不當、風紀案件的發生等，社會之所以大肆批判，是因為那是警察自己可以掌握的，卻未能使其不發生，民眾無法得到信賴，媒體輿論就會批判，因此掌握社會脈動立即處理非常重要。

四、關懷包容部屬，善盡主管職責

但擔任幹部絕不是要求每位同仁都得做到冰清玉潔，必須從人性的角度加以衡量，而非用聖人的標準來檢視。身為公務員，基本原則是守法，法令、是非觀念須分清楚，法規不允許的就可做，這是一般公務員的最低標準。另外常看到部分主管喜歡自我膨脹，餐宴一定邀請分局長、主管撐場面，如果這是為了各部門的協調聯繫而適當聚餐，有其必要，但如果是與友人吃飯，則無需邀請所屬主管作陪。

在行政體系中，主官的領導風格絕對影響部屬。曾經有某位分局長吃飯，請所屬主管作陪，且連續數攤，導致翌日清晨無法執勤，影響至為深遠。如果是因特殊日子需喝酒助興以致醉倒尚情有可原，但後來查知該分局長又與轄內不法行為收賄包庇案有關，一個單位主官餐宴要求所屬作陪付帳，若非要所屬收賄，否則錢從何來？幹部帶領部屬應靠一顆心，本人早年擔任基層分隊長職務，當時有二個分隊，我所帶的分隊同仁，現在都已擔任警官，當時那群伙伴每天準時上班，中午吃個便當或吃合菜，晚上大家自動忙到 11、12 點，戮力於公



務，週六、週日則正常放假陪妻兒，或一起郊遊旅行，感覺就像一家人。另一個分隊則每人都有多位女友，最後不是妻離子散，就是送法辦或調、離職，終無好結局。類此主管領導風格不同，所帶出來的結局就不一樣。

目前仍有極少部分重要主官，因離鄉背井，無法忍受寂寞而交女朋友，對此只要有違反公務員服務法的戀情，掌握相對證據、間接證據，本署將依規定處理。凡走過必留下痕跡，千萬不可心存僥倖，以為用人頭電話偷偷聯繫就不會被查獲，「319專案小組」調了129億通的通聯紀錄都有辦法過濾，沒有幾支電話查不到的道理。同仁必須有正確觀念，不可以為養個小老婆神不知鬼不覺，像某單位主管，局長以為他很單純，殊不知其半夜與女友通聯綿密，讓人難以相信關係不複雜，甚至有人看見他們出雙入對、派車接送。擔任一個主管的操守非常重要，主管與業者交往情形如何？分局長清廉與否？誰與業者吃飯？通聯均可查出。本人曾與督察室、政風室提及，只要對操守有疑慮人員依法偵查，保證在一定時間內對其交往情形一清二楚。

五、勵行走動管理，提升行政效能

主管應如何領導部屬？以管理層面來講，就是要勵行「走動管理」，要走動才有目標，多看、多聽、問對人才能做對事，問錯人就會做錯事。有疑問直接問主管，因為主管最了解部屬。督察室的考核有六大目標，但評語用詞略嫌八股，無法直接切入重心。大家都知道人各有優、缺點，也知道部屬是常態分配，需要考核的是前面及後面的2.5%-5%；前面的部分要作為重點培養對象，多予鼓勵，後面的則要加強考核，若有違法斷然淘汰，剩下的中間區塊以平常心看待即可。

目前的考試制度雖然較無爭議，但卻也有其缺點。以分局長班為例，筆試成績好的排名就在前面，但卻無法評斷其操守如何。分局長需要行政領導，其統合單位的觀念很重要，警察工作是一輩子，如何看待一個人，警界自有其一套準則，但這無法以考試來衡量。這方面能否以保薦制度彌補，或讓主官及駐區督察多擔待一點責任，現行體制如何改善等，需要深入探討。此外，部分同仁考上分局長班時，已近50歲，若再擔任3屆分局長9年，已垂垂老矣！能否還有體力、精力、衝勁做好分局長的工作，如何讓年輕者接棒，亦是值得深思的課題。

當署長、局長是否會受尊重，取決於在這職位有那些作為、如何發揮，對團隊的貢獻有多少。現行體系的作法是主官大搬風、職位輪流做，但本人上任後，要改變成適才適所，對團體無貢獻者，就不賦予那個職位。前些日子本署在體檢各縣市警察局績效標準時，包括內部管理、刑案績效、行政廉潔、人口結構改變狀況、外來人口多寡及主官對全縣治安貢獻之心力等，均作為主官調整標準。當然面臨縣市首長對人事的強勢主導權，局長的人事調整有其盲點，這點是本人需克服的地方。同時本人也告訴各縣市局長，只要對所屬單位主管考核認為不適任，則儘管向本署陳報，本署於1週內定依規定調整，因為本人信任主官，主管是否適任，主官最清楚。

很多事在單位裡需要溝通、協調，尤其單位變革時，需有人積極推動，改革才會成功。本人的思想較為先進，但仍需要傳統制度予以緩衝，個人理念是無論單位或同仁，必須隨時勢潮流推進。故在此特別要求各位具備正確的改革觀念，持續朝對的方向去做，如此制度才會更加健全，警察才會不斷進步。✿

(許滄郎整理)

