

## 專訪前警政署署長顏世錫先生

### 舟遙遙以輕颺 風飄飄而吹衣

訪問：阮濟陽 蘇德昌 黃明凱 張容瑞

前警政署長顏世錫先生，山東省昌邑人，民國三十八年來台後報考警察學校，從基層警員開始了四十餘年警察生涯，歷練過縣警察局分局長、專員、台灣省警察專科學校教育長、台北市政府警察局局長、中央警官學校校長及警政署署長等職務。從警過程或有順逆，但其始終懷抱夢想、實現理想，像兩校改制、世界警察博物館等變革，都在他手中一一完成、奠基。有擔當、有風骨，雖已退休多年，但仍獲得警界同仁深深的懷念。以下是警政署政風室特別專訪這位素有「警界才子」稱譽的前輩。



### 留意年輕時代的夢想，因為夢想可能在中年後實現

雖然做了四十七年的警察，但是我幼年的理想並不是當警察，那時候的夢想是做科學家。記得在中央警官學校與學生舉行座談時，同學問我當初是什麼樣的崇高理想毅然從事警察工作？我說，「我們學校的校訓是『誠』，假如告訴你們當年有崇高的理想才從事警察工作，那就違背了校訓。」在我高中三年級時，因為家鄉淪陷來到臺灣，那時兵荒馬亂，吃飯沒有地方、睡覺沒有地方，我還曾經睡在台北市寧波西街和牯嶺街口騎樓下，那裡有什麼理想？當時的想法是只要有飯吃，我就去做。後來看到報紙在招考警察，為了吃飯才投身於警察行列中。

但是，我在這一生當中，很多重大的理想，

都是從我的夢想開始，經過很多年後才完成，因此，我曾經引用德國作家歌德的一句話，「每一個人都要留意年輕時代的一些夢想，因為夢想可能在你中年後會實現。」所以，我還是得講人生一定要有夢想，就像是科學家由於有夢想，才有那麼多的發明。

我也一向勉勵重要幹部，職位升到機關首長後，第一個就是目標明確，想要做什麼，目標一定要很明確，大家才有努力的方向。越戰結束以後，美國有一位泰勒將軍寫了一本「不確定的號音」，書中提到，軍隊作戰，號音是最重要的，吹攻擊號時大家一起攻擊，吹撤退號時大家一起撤退；如果你這個號音吹出來讓人聽不懂，這個戰爭絕對會失敗，越戰就是這樣。所以人生除了要有夢想外，也一定要目標明確。

民國六十一年成立警政署，當時我在台北市擔任建成分局長，第一任署長周菊村先生找

我當總務科長(也就是現在的後勤組)。但是，我以沒有接觸過總務工作為由，婉拒了三次。後來周署長說，「以前的副總統陳誠先生曾經說過，辦好了總務可以擔任行政院長，你就勉為其難吧！」他接連召見了三次，到最後我找不出理由了，只得接下總務科長這個職務。擔任這個職務時我完成了幾件大事，其中一件事就是將警用巡邏車，從吉普車改為轎車，把顏色從紅色，換成現在的黑白相間。說服長官將警車改為轎車著實費了一番唇舌，但是警車要用什麼顏色，又讓我發愁一陣子，好不容易外事室花三個月的時間找來四張美國的警車照片，我就到百貨公司買玩具汽車漆成幾種黑白相間的顏色，供大家選擇，最後決定了現在警車的顏色。

當時我考慮國內關於外國的警察資料那麼缺乏、取得那麼困難，心裡就下了一個決心、產生了一個夢想，只要那一天有適當的環境，我一定要蓋一個「世界警察博物館」，蒐集全世界各個國家警察的種種資料，將來我們自己的警察要做什麼，就可以參考世界各國警察行政的走向。

之後我歷任各種職務，雖然在警察學校時，向當時省主席林洋港先生爭取到五億三千萬的經費，擴充圖書館、運動場、游泳池等設施，將其改制為「警察專科學校」，但是因職務移動來不及如願的完成警察博物館。最後調到警官學校時，到職第二天我就宣佈蓋一個世界性的警察博物館，經過相關同仁的共同努力，終於實現了我的夢想，心中真是充滿喜悅之情。

記得當時我宣佈三件事，第一、要把警官學校改為警察大學，第二、要蓋世界警察博物館，第三、馬上成立鑑識科學系及資訊管理系。經過七年的努力，在我屆齡退休的前一年，立法院通過內政部組織法的修正案，警官學校得以順利更名。

警察博物館則是用二億七千萬元的經費，花了六年的時間，完成全世界第一座世界性警察博物館。館中很多資料都是我自己去蒐集的，包括到東歐、俄羅斯等國，同時我也參觀世界各國博物館，作為我構思博物館的泉源。警察博物館是我二十二年來的夢想，總算把它完成，到現在這個博物館還是全世界唯一的一座，這件事情印證了夢想是會變成事實的。

另外，我主張增設鑑識科學系、資訊管理系等科系，當時很多同仁不贊成，質疑已經有刑事系為什麼還要設立鑑識科學系。其實鑑識科學是刑事偵查的基礎條件。後來我就在學校的中正堂舉辦一次專題演講，讓所有老師、學生都參加，演講題目為「從四個重大刑案看鑑識科學的重要性」，內容是關於四個非常重要的刑案鑑識錯誤案例，我又將鑑識錯誤的部分用投影機放出來；鑑識錯誤影響到刑案的調查與偵破，於是意見一致，學校就成立了鑑識科學系。另外，我一向堅持鑑識與偵查必須要分開，但直到現在我們還沒能做到，像鑑識單位不應該隸屬於刑事偵查單位，才能堅持以科學為依歸的超然立場。我手邊有許多實際案例，鑑識人員往往跟著偵查人員隨聲附和，而誤導偵查方向，如此一來要再回頭修正方向就太晚了。

至於成立資訊管理系，當時學校裡也有很多人質疑為什麼要資訊系？但我認為資訊的發展未來在警政方面是必然趨勢。像日本及美國警察對於資訊早已十分重視，日本在警察廳下有警察通訊學校包括資訊在內；美國在警察勤務上則強調3 C系統—勤務的指揮、管制及通訊，而通訊系統包括資訊的結合，從接受報案開始至警力派遣勤務的指揮管制完全靠資訊系統的支援，才能達到快速的目標。想一想，如果從一般大學找資訊系學生來作業，雖然他具備電腦知識，但可能無法與警察的業務與勤務結合。所以，一定要自己培養資訊人才，將警



柒、人物專訪





柒、人物專訪



察的理論實務，結合資訊方面的技術，設計一些適合的軟體，才能符合警察的實際需求。於是在我的堅持下才成立了資訊管理系，現在資訊系的人才到處受歡迎，培養一位學生要四年，如果當時我不堅持，到現在才成立，不就太晚了嗎？

此外那時我也準備出版二套叢書，只是情況不是很理想。一套是各國警察制度，另一套是警察制度的比較研究，但是這個計畫後來並沒有完成。另外，我也曾經與美國阿拉巴馬大學合辦一本雜誌「鑑識科學評論」，發行至世界各國，到現在它的發行創辦人仍是寫我。當初我辦這本雜誌一共投資三百萬，目的就是利用這本雜誌把頂尖鑑識科學的資料引進國內。可惜這本雜誌雖然在各大學圖書館都有收藏，卻沒有好好充分利用，一般人似乎都不知道有這本雜誌。

當警政署長的時候，對於犯罪偵防方面，我有兩個理想，第一、建立資料庫，第二、建立知識庫，但目前只實現了一個。那時候找了李相臣擔任刑事局資訊室主任，讓他完成這兩個任務。他一個禮拜以後向我報告說，「建立資料庫是很困難的工作，因為刑事局的檔案太多，很難處理。」但我認為就算困難重重也要想辦法完成，一開始可以先把昨天的犯罪資料全部輸入，一點一滴的進行，今天輸入的資料，明天馬上就可以用，三天以後資料輸入更多，就會更好用。比方說偷保險櫃的人大多是集團犯罪，從資料可以用哪一種模式犯案，像進門時破門進入或萬能鎖等方式，保險櫃是用什麼方法打開或運走，如果這三天發生在那個地區的犯罪模式都相同，就可以很清楚的看到有同一個犯罪集團在那個地區活動。所以，資料不要等到全部齊全才輸入，而是要一方面把現在的資料輸入，另一方面把舊檔案逐漸補充進去，慢慢花時間去完成資料庫的建立工作。現

在，這個資料庫大體上進行得很順利，而且各縣市也認為已經發揮了作用。

另外，所謂的知識庫也就是類似西方的人工智慧系統，這個系統聯邦調查局用了三十幾年。舉個例子，我們可以邀請國內實務上有經驗的犯罪偵查專家和犯罪學家，針對犯罪偵查過程中發現哪種現象，應該要採取哪種偵查步驟；在犯罪現場發現哪種物證，要進行哪些處理步驟，如戴手套、用夾子、或裝在哪一種容器等方法，另外，這種物證現在有那種科學儀器可以分析研究等，將這些知識都輸入知識庫內。當案件發生時，任何偏遠的派出所警員都可以取得資料進行處理，就用不著刑事局派幹員協助，有了這個知識庫，每一個警員及刑警隊員都是犯罪偵查專家。但是，可惜我沒有時間實現這個建立知識庫的構想。

### 魄力是一個人意志的展現

一個人有沒有魄力，並不是靠吹鬍子瞪眼。我的體驗是，一個人是否有魄力是要看你的意志，堅定要做的事情能不能堅持做下去，還必須要有擔當及抗壓的能力，不管是人事安排或方案推行等，都是如此。所謂抗壓，包括輿論、長官、民意代表及其他人士給你的壓力，這些壓力會迫使你考慮你的決定是否正確。抗壓還包括對部下要有擔當，部下對的事，我一定擔當到底。

我在台北市服務時，曾為部下在議會質詢時與議員爭吵；有位議員曾問我，「你怎麼敢為了部屬這樣子，你這樣不是包庇嗎？」但是，我認為部下錯了、做了違法犯紀的事，我會辦的比誰都嚴格；如果部屬是對的，我就要替他扛到底。要曉得警察是一個危險的工作，是個帶槍的單位，如果說我不能在這裡替他擔當，誰還敢冒險犯難。那時候在台北市議會，對的事情我一定辯論到底，不對的事情絕不強詞奪理而且馬上認錯。三天之內將改進情形通知質

詢議員，當時議會對我很滿意，還說市政府沒有那個單位能做到這樣。因此在議會裡議員看到我辯論到底，心裡就就知道我一定沒有錯，因為錯了我就會強辯。所以我在議會一直很順利，這是主要原因吧！

當時有些議員會要求我的部屬上台備詢，都被我擋下來，「今天你質詢的對象是警察局長，不是質詢局長的部屬，你問我，如果我不知道會問他。」答覆議員的問題是需要經驗累積的，我歷任四個地區的警察局局长，長期下來才累積了答詢的經驗；要知道一旦在議會講錯一句話，就收不回去了，怎麼可以讓一個沒有經驗的部屬回答問題，萬一心一慌答錯了怎麼辦？

另外，在一般的行政機關處分一個人是不得了的事，但是在警察機關處分一個人卻是家常便飯，常常只要輿論一反應，不管有理沒理，先處分再說，之所以會這樣，很大的原因是長官受不了壓力。像有一次我的一個部屬被調查局查到涉及不法，我就被記了一個大過；另一次是溫錦隆的案子，我不僅為此辭職，最後還被申誡一次，那時候保安大隊長記過一次，這算是對社會的交代。在我當警察局長時曾遇到一個分局長，每個月報告他處分了幾個警員。我就告訴他，「當分局長是一個單位的首長，要改變自己的觀念，處分部屬不是你的績效，相反的，我希望你能夠做到沒有人受到處分，而不要拿處分多少人當作績效，這不算是績效。」

領導是什麼？領導包括管與教，而處分是一種消極的領導方式。能做到平時管他、教他，想辦法讓他不要犯錯，才是最好的領導方式；不要等他犯了錯，再去處分。當然，因為工作特性的關係，員警違紀的機會比較多；另外，他的工作繁重、時間久，紀律要求又比一般公務員要求嚴格，所以員警被處分的機率也較多。但是，這些都是領導上很重要的課題，做為領

導者應該要特別注意這一部分。

## 維護警察形象，兩次辭職的抉擇和取捨

在我服務警界時，曾經兩度辭職。第一次是我當台北市警察局局长時，保安大隊支援警政署擔任署長警衛勤務的警員溫錦隆涉及結夥搶劫銀行案件，一個警察帶著槍去搶銀行，在那時候真是不得了的大事！我告訴當時的市刑警大隊長王郡，一定要設法保密到溫錦隆投案為止，但是溫錦隆沒有投案之前，只要發現記者有動靜了，就趕快告訴我。保密了三天，王郡跟我講聯合報的記者開始探聽有什麼重大事故了，因為記者發現警察有人拿著衝鋒槍，判斷一定有重大事故。當晚九點鐘我以所屬員警涉案為由，宣布辭職，讓在場記者異常震撼，全場鴉雀無聲，我心想自己辭職一定是個大新聞，果然我的引咎辭職成為第二天各報的頭版頭條新聞，沖淡了溫錦隆對警察形象的破壞及影響。

後來，溫錦隆指定要直接向我投案，我帶著王郡兩個人只穿著襯衣在辛亥路接他，只看到他穿著一件運動衣，渾身都是泥巴。一行人回到我的辦公室後，當時記者就在外面，我立即把辦公室關起來，讓溫錦隆洗澡換衣服，又把我的衣服、皮鞋拿給他穿，接著叫了一碗牛肉麵，只吃了一口他就吃不下了。雖然記者在外面一直敲門，我還是讓他洗好頭、擦上油、穿著新制服，並且說，「你把警察的臉都丟光了，我想你自己也知道你死定了，最後一次上電視要像個警察的樣子，犯了死罪也要像個警察，接受訪問的時候你還是要抬頭挺胸像個警察。」

當警政署長第一年就發生周人蔘電動玩具弊案，牽連警界數十人，對警察形象傷害很大，為表示負責的態度，我堅持請辭並辦理退休，



## 柒、人物專訪





這是第二次辭職。當我離開警政署到行政院辭行時，有位長官說，「顏署長你走得太早了。」我回答，「不是我走得太早，是你們找我太晚。我在學校幹了八年，怎麼沒有想到我，不然在學校幹五年，留個三年時間當署長，我可以做許多事。」等到我還差一個月屆滿命令退休年齡時才找我當署長，縱然延長服務一年，但短短一年時間能做什麼？很多制度性的工作、大的計畫，如果沒有三年以上的時間是達不到什麼成效的。

當我提出辭呈時，內政部黃部長立即批駁，於是我直接報告連院長和李總統，他們都說周人蔘案發生時，我還在當校長，沒有人要我負責，但我爲了挽救警察形象，堅決請辭，後來被聘爲有給職國策顧問，並由李總統親頒勳章。這是我爲警察提供的最後一點奉獻，也是我一生中最正確的選擇。

雖然這兩次辭職，很多部屬和朋友曾勸阻我，但我認爲當重大事情來臨時，只有自己最清楚，一定要自己下決斷，如果不把握時機，任何機會都將稍縱即逝，於是在這兩次重大事件中我做出這樣的抉擇和取捨。

### 處理最複雜的問題，用最單純的方法

對於我領導風格影響最大的人，是曾任警務處長的周中峰先生。我那時在花蓮縣警察局當鳳林分局分局長，有一次，周處長巡視分局，對鳳林分局整體工作表現甚表讚賞。所以，透過管道作一個基本調查後，直接調我當警務處專員。當時分局長是二線三星，而我並沒做過二線四星的工作，就調任三線一星的警務處專員。到警務處後，工作內容是在處長辦公室替他處理公文，主任秘書、副處長看過的公文，再經由我過濾，然後提出參考意見呈給處長批閱。

周處長有高度的修養，喜怒不形於色，破了大案不會興高采烈，發生任何大事情也不會慌張、發怒。當我報到的第一天，處長在辦公室拿著一個便條紙，「選你當機要，是認爲你最符合這十個條件：『最純潔、最勤勞、最刻苦、最細心、最和藹、最守法、最謙虛、最謹慎、最守密、最守分。』」當時我很高興，拿著這個條子走出辦公室後，我越想越不對，處長絕對不是認爲我符合條件而選我，他真正的意思應該是，你來擔任機要這個工作，必須要做到這十個條件，但是，他不這樣講。假如他那個時候指示，擔任機要一定要做到這十個條件：我一定會說，「報告處長！我做不到，我還是回花蓮當分局長好了。」由這件事開始，我十分敬佩他，這可以說是領導的方法及技巧的良好範例。

後來，台北市還屬於省政府管轄時，發生一件非常重大的經濟犯罪案件，省主席、省議員都或多或少的干預這件案子，非常困擾，周處長就召集副處長、主任秘書以及當時的經濟科長、刑事科長等人開會，我也參與了這次會議。他一開始就讓大家報告所遭遇的困難，會議過程中，只看到他眼睛半睜半閉的聽取所有人的意見。最後，會議的結論非常了不起，「我一向有個原則，處理最複雜的問題，用最單純的方法；什麼是單純的方法，四個字『依法辦理』。馮科長，有沒有相關法律條文處理這件事？」馮文堯科長回答，「法律條文都有啊，但是……。」「好啦，你回去根據法律條文來簽，拿來我批，散會。」爲什麼講這段典故？我認爲主持會議時，當主席的人話不要太多，應該簡明扼要；會議不要開的太長，會議時間愈長，效果愈小。從這點就可看出周處長的大將風範，談笑用兵，喜怒不形於色，主持會議簡明扼要，該決斷就決斷。我在他身邊二年九個月，跟他學到太多東西，對我以後整個的領導作

風、風格影響很大。

## 勤務、人事、教育，為警政制度建言

我退休後就不再過問警政，但是在觀摩各國警察制度後，我曾於自由時報發表二篇文章；另外，李前總統任期屆滿的那一年，年終時宴請資政、國策顧問時，也讓我談了警察的問題。基本上，我認為警察的問題在制度，制度帶來的問題除了改善制度本身外，沒有其他的方法可以解決。很多人認為增加待遇，問題就可以迎刃而解，但是增加待遇其實解決不了問題。待遇增加一定會受經濟學說的報酬遞減理論支配，像超勤津貼就是很明顯的例子，一開始增加津貼，大家都非常高興，三個月以後就會覺得這是我應該得的，半年以後就會認為不夠而要求增加。超勤津貼本來是因為超勤而發津貼，現在變成為了津貼而超勤，兩個鐘頭可以辦完的事不積極辦理，要六個鐘頭才辦完，為什麼？因為要拿超勤津貼。所以，警察今天的問題不是在待遇，而是在制度。制度問題包括警察最重要的三項制度，一個是勤務、一個是人事、一個是教育。

觀察美國警察制度結構，以分局為基層單位，並沒有派出所，警察勤務以汽車巡邏為主，所追求的主要目標是反應速度 (Response Time)。民國六十八年，我到芝加哥警察局觀摩，他們自認是全美國反應速度最快的警察單位，任何重大案件自受理報案開始，警察到達現場的時間，不得超過九十秒鐘。靠什麼？倚賴的是勤務指揮中心的自動化科技設備，包括報案系統、勤務派遣與指揮管制系統等，這些系統同步作業，再配合高密度的巡邏勤務，比如台北市只有兩部巡邏車，一部巡邏車涵蓋的地區是半個台北市，假如是有一百部巡邏車分區巡邏，每一部巡邏車涵蓋的面積就是百分之

一，所以反應的速度，一個靠的是科技，一個靠的是巡邏密度。而當時我國還是接受報案以後，再進行勤務派遣的模式。

芝加哥警察局雖然是全美國反應速度最快的警察單位，可是芝加哥的犯罪率卻是全美國最高的地區之一。後來美國檢討的結論是「巡邏車是遠離民衆的勤務」，因為巡邏車在馬路上呼嘯而過，外面的民衆跟你打招呼、有什麼狀況、甚至喊的聲音都聽不到；而且高密度的巡邏勤務是也不能壓制和預防犯罪。美國曾做過實驗，像把一個都市分成兩半，一半增加巡邏密度一倍；另外一半保持原來的數量，半年以後犯罪發生數，竟然沒有明顯的變動，證明巡邏密度最大的功能是反應速度，對於壓制、預防犯罪效果甚微。

後來我的好朋友，現任的休士頓市長李布朗 (Lee Brown)，就寫了一本書「社區警政」 (Community Policing)，也就是國內講的社區警察。引起美國警界極大的影響，曾經有個美國警察局長告訴我，「美國警察走了半個世紀的錯誤道路，終於發現了正確的方向。」為什麼？美國發現只有反應速度解決不了犯罪問題，必須在社區裡面結合民衆。但是問題是美國沒有所謂的社區警察，Police 加 ing 是動名詞，意思不是指警察，而是警察在社區裡的一些作為、措施。就此而言，日本人於光緒年間幫我國設計的警察制度，分局、派出所等完全是承襲日本的制度，所以日本和我國的基層警察才是名符其實的社區警察 (Community Police)。

雖然我個人成長於二次世界大戰時代，對日本人的感受，仍然隱藏於內心，但卻不能漠視其警政的優點。日本警政制度往往會隨時代變化，而我國卻沒有與時俱進。像戶口查察，在我當署長那段期間日本已經改稱「家戶訪問」，其實那時候警政署已經在書面上、公文上改稱家戶訪問，但實際上法令沒有改，勤務表



## 柒、人物專訪





柴、人物專訪



上還是戶口查察。二次世界大戰以前，日本原稱「戶口調查」，後來改為「家戶訪問」，現在又改稱「巡迴聯絡」。不要小看這三個名詞，所謂「戶口調查」，是我來調查你；「家戶訪問」，是我來訪問你；現在「巡迴聯絡」，則是我來跟你聯絡，交換一下資訊，你有什麼問題需要警察幫忙？你有什麼情況需要向警察提供？警察有那些事情要告訴你？你要注意什麼？你要注意安全？你會不會變成犯罪的被害人？你家裡的安全措施夠不夠？這就是巡迴聯絡的意義，增加與民衆的互動。

另外，雖然我國派出所是學習日本的制度，現在卻變成像衙門一樣固定了。但是，日本的派出所卻不是這種情況，它的勤務在分局分配，勤務指派後大家再到派出所服勤，如果分局有重大事故發生，派出所就馬上關門，回到分局。日本是像這樣的機動，是真正的派出所，是可以派出去也可以收回來的機動單位。反之，我國的派出所卻非如此。

還有，像我曾問基隆市警察局長，基隆市現在有多少人口？他回答將近四十萬。反觀，現在台北縣新莊分局轄內有五十三萬人口，由新莊分局的一個分局長及所屬員警維持五十三萬人的安全；可是基隆市不足四十萬的人口，卻有一個警察局、四個分局，一個三線二星的局長及一千多名員警。就在去年，我告訴基隆市警察局長，如果我多當二年的署長，會把它的分局都撤除。另外，像我當署長時，當時金門縣警察局長在署務會議提案要設二個分局。我勸他千萬不要設，因為設了分局、增加層級，會降低行政效率，金門縣那麼小，人口那麼少，增設兩個分局，要增加多少人啊！想想看一個分局管理階層最少要一百多人，兩個分局就要二百多人，不如增加兩百多個警員，對金門的治安一定有很大的幫助。警察局下面為什麼一定要有分局，如果現在基隆市警察局的四個分

局都裁掉，將分局的警力調到基層，由警察局直接指揮二十幾個派出所，基隆市的治安絕對比現在好、效率比現在高。

警察局的組織結構也應該注意都市結構的問題，我在台北市當局長的時候就已注意到，當時松山分局一個分局轄下四十三萬人口，而延平、建成、大同三個分局所轄共十八萬人口，合起來是松山分局的一半。我就決定將延平、建成、大同分局合併，改稱為寧夏分局，另將松山分局一分為二，成立松南分局及松北分局，並將雙園、龍山分局合併為桂林分局。這個決定牽涉到一千二百多人的調動，阻力非常之大，後來我親自向調動的人保證，只要這些分局有缺，想回來的人可以優先調動，而且我絕對遵守諾言。以後台北市政府也就是根據我調整組織結構的方向，將延平、建成及大同區合併為大同區，松山區現在則變成松山、信義兩個區。

此外，勤務制度不應採取中央集權的方式。當年警政署實施三班制，在行政院討論時，我就曾當場反對，須知各地區的警力分佈、治安環境有很大差異，鄉間尚有五人以下夜間值宿的派出所，究竟以幾班制為宜，應由分局長決定，才能符合實際需要。

## 人可以沒有機會，但不能沒有希望

警察制度當中有一個很重要的問題是「組織結構與職位分配」，這牽涉到員警的升遷順序。國內從來沒有計算過員警的升遷速度，但是在日本大約不超過五年就會檢討一次，視現有員警的年齡、退休階層等不同而調整，警察的階級結構每隔幾年就會改變一次，從最初的金字塔型、台階型、最後是現在的吊鐘型（詳附圖）。吊鐘型是一個警員（巡查）就一個巡佐（巡查部長），一個巡佐就一個巡官（警部補），

使這三層的員額形成大約相等的狀態，為基層警察開闢了一條平坦而寬廣的升遷道路。大家會懷疑當了巡官之後，巡官這麼多怎麼辦？其實，警員升巡佐，乃至巡官後，與工作分配並無衝突，因為階級提昇後，還是可以擔任原來的工作，並不影響基層警察的職位功能。每一階段的階級提升，代表待遇增加，階級與待遇之間的差距很大，所以升遷的榮耀和薪金的增加，對基層警察具有高度的吸引力。

前面提到的階級結構牽涉到士氣與紀律的問題，日本因為擁有健全的人事制度，所以基層警察士氣高、紀律好。像我有一年到日本觀摩，當年其都道府縣警察學校招收的大學畢業生為百分之七十二，餘為高中畢業，這些學生進入學校後，每一個人看見他未來的前途。任職後，大學畢業生服務滿五年，高中畢業生服務滿七年，即具備升任巡佐的資格，但是基本條件必須要在這段期間沒有紀律上的問題、勤務上的問題。如果有紀律或勤務上的不良紀錄，就無法升遷。日本基層警察的士氣及紀律好，此為關鍵所在，每個基層警察都計算好了五年、七年後一定要升，升遷後一個月可以增加可觀的薪津收入，幹麼要犯法、幹麼要偷懶。所以基層警察能規規矩矩做事，這就是好的制度帶來的效果。

反觀我國的基層員警是看不到明天的，人可以沒有機會，但不能沒有希望，在一個前途無望的工作環境，要讓他規規矩矩做事、潔身自愛，保持高昂的士氣、嚴整的紀律，無異是緣木求魚。從前我國基層員警流行一句話，「你們升官，我們無望；你們升官，我們發財」，沒有希望前途、看不到明天，難怪會有如此的想法。今天整個警察的問題在基層，要知道與民眾經常接觸，直接影響警察形象的是第一線的基層警察，而非中上層的領導幹部。我國警察制度在巡佐與巡官之間劃了一道鴻溝，警察大

學培養出來的學生即任職巡官，成為領導幹部，但是這些幹部再優秀都沒有用，因為巡官以上的職位，在全國警察人員中，僅占百分之十四點四七，與民眾接觸的多數基層員警，才是對整個警察的評價有決定性影響的重要因素，想靠現行制度下的基層警察去贏得民眾的尊敬、信賴與支持，其困難度可以想像（詳附圖）。

按我國目前警察大學畢業即派任巡官，甚或擔任派出所主管，對基層警察實際工作情況一竅不通，甚或被基層警員耍得團團轉，像警員怎麼樣去偷懶、怎麼樣去貪污舞弊，這些巡官、派出所主管根本一無所知。警察的實際工作在基層，其地位與角色功能應受高度重視，所以，我一直認為培養一個幹部，必須有警察基層的實務經驗，再加上學術的基礎，才能成為健全的警察領導幹部。是以，我一向提倡和被部份人攻擊的就是中央警察大學和警察專科學校兩校合併，所有的人畢業以後從基層警察做起。

另外，以教育制度而言，我一直在研究為什麼產生種種警察的問題，當我看了其他國家的制度，有了一些體會。像美國的警察學校，在警察局下面有一個教育科將課程都設計好了，警察學校真正負責訓練的只有三、五個人。美國是根據人事制度的規劃，來設計它的教育制度，升職教育和人事升遷配合。我國則完全相反，教育制度完全比照軍中制度，然後再設計人事制度，軍中就是軍官學校畢業即為少尉，士官學校畢業則為下士，兩個階層互不連結，警官學校、警察學校的設計即類似於此。但是，我國的警察人員管理條例規定，警察是採官職分立，官受保障，職得調任，其官等為警監、警正、警佐。從署長至警員是職，而凡任職巡佐、警員者，官等為警佐，已無官與警之分，當初我提出這種看法時，曾有幾位老前







柴、人物專訪



輩罵說這是胡鬧，那警察機關豈非有官無兵？事實上，警察不是軍隊，原本就是有官無兵的機關。像美國警察雖然有不同的階級和職位，但統稱為警官（officer），無官警之分，大部分的郡（County）警察局到現在還是延用西部的稱呼稱為警長（Sheriff）。我有一年到洛杉磯郡訪問時，一個警員二十幾歲，自稱擔任副警長（Deputy）職務，後來問警察局的人才知道只要進到警察局，每個階層都可以稱為副警長，每個人都是副警長，至於真正的三位副警長稱為助理警長（Assistant Sheriff），但是這個副警長職稱是給每個人榮譽感，提高榮譽感及社會地位後，素質就會隨著提升。

所以，我這一生最大的成就是把警察學校改為警察專科學校，警官學校改為中央警察大學；遺憾的是最後一個願望沒能實現，就是將兩校合併，把基層的素質提升、地位提升，這樣警察才能改頭換面。

### 名聲是兒女最大的資產

家人最需要照顧的時候，往往就是警察最忙碌的時候，像是颱風、地震、過年、過節等等，警察都需要在外面為公務奔波，以我自己來說，就有很多年沒回家吃年夜飯。幸運的是，我的內人很賢慧、很能持家，家中四個小孩都是由她照顧，尤其在我赴美進修一年半這段期間內，家中大小事務都由她處理，讓我能心無旁騖的研究學問。

退休後原本以為可以好好陪陪內人，但是，五年半以前，她突生腦血管病變而在新光醫院開刀，手術結果並不順利。當時，我每天在加護病房外面的走廊陪她，一連坐了兩個禮拜，最後被新光醫院的副院長發現問我，「怎麼坐在走廊，為什麼不跟我們講」。其實，退休了就是老百姓，更不應該有特權，可是副院長堅持把會議室讓給我休息，所以，我就在那住了一年半、陪她一年半。內人住院期間，兒子的

岳父母到醫院看她，護士說，「一般人的先生通常一個禮拜來一、二次就不錯了，沒有一個人整天都待在這個地方陪太太。」我當時說，「親家你曉得我這樣做也是做給兒子看的，將來對你女兒就要這個樣子」，我那親家聽了非常高興。自從我內人出院後，我哪裡也不去，每天陪她、幫她去復健，她為我辛苦了一輩子，現在是最需要我的時候，如果是我最好的朋友，我也會這樣做，更何況是我太太，我必須全心全力照顧她。

關於公務方面，內人則從不過問我的公事、也不到辦公室來，你絕對聽不到警界裡那一個人跟她攀上什麼關係。像我的兩個女兒出嫁及兒子結婚，都是還在警界服務的時候，我跟女兒說，「作我的女兒這一點妳要認了，我對不起妳；本來結婚應該要熱鬧一下，但是我決定一張請帖都不發，你們自己到法院去公證。」所以，警界絕對沒有一個人收到我子女結婚的請帖。家人都能體會我的苦衷和用心，這一點對我幫助很大，不用去顧慮各種人情世故的包袱。

對於兒子從小我就告訴他，「爸爸沒什麼財產留給你，就只留下我的名聲，將來你們講是我顏世錫的兒子，相信沒有人會吐口水。」我兒子找工作寫履歷及資料，父親一欄永遠空白，他到高清愿的總工會、郭台銘的鴻海公司上班，負責法律相關業務時，這兩個人都不曉得他是我兒子。像我根本不認識郭台銘，但是，因為他的父親是我的老部屬，在台北縣當警察局長時，他是永和分局刑事組長。所以，郭台銘在他父親過世後聯絡我，「家父生前跟我講，他一輩子最信任的長官就是您，所以請您當治喪委員會副主任委員兼總幹事。」當時，我還特別親用手用毛筆寫了郭台銘父親的事略，再印製出來。我兒子考上律師後到鴻海看老同事，在電梯裡碰到郭台銘，「我現在曉得你是誰的兒子。」後來，他將鴻海的法律顧問業務交給我

兒子處理，原因就是郭台銘一再對我兒子所表示的，「家父相信令尊，而我相信他的話，所以我就相信你。」現在，兒子常常跟我說，「爸爸！你跟我講的話沒錯，如今我真正能體會到您留給我們的有多珍貴。」

## 利用恆心與零碎時間讀書

讀書其實沒有特別的秘訣，就是一定要有恆心，不能一曝十寒。像我年輕時開始讀英文，心裡只是想說外國人愈來愈多，也許將來工作可以用得到，根本沒有想到會去美國進修。當時我在台北市警察局當景美分局長，相當忙碌而且責任也重，會去唸英文，實在是因為一段機緣，那時警察局有位楊副局長，到東南亞考察回來，在局務會議上提出，外國高階警官都會第二語言，而我們的高階警官卻大都不懂；局長聽了覺得很有道理，就指示高階警官都要去學英文，後來警察局的科長、分局長一共有五十幾人到徐州路的語言中心，編成兩班開始學英文，經過三個月就剩我一個人。讀了三年半，上完語言中心所有課程後，我又繼續到南陽街的美加補習班上課。

其次，讀書要有計劃、有系統，我每次出國都先計算飛行時間，決定攜帶的書籍。如果要想讀的書日後能發揮作用，一定要作扎記，因為如果不作扎記，書讀過就忘了。像我讀書時就會另外作扎記，有系統的把要點、心得，獨立記在一本筆記上，反之心得如果直接作在書上，將來想找的時候就會發生困難。另外，雖然我也會作眉批，但是作了眉批以後，我還是會再整理到筆記本上，以後想找眉批時就很方便。吸收新知識也是很重要的事，讀書不能光讀老東西，而是要終身學習。像我每天聽空中英語教室，就從中獲得許多新的知識，像奈米、一〇一大樓結構設計、醫學、太空新知等。特別是空中英語教室曾有一篇，內容是關於老年人一定要終身學習，這樣可以讓老年人的腦

部退化減慢；而且學新的知識，跟年輕人之間就不會產生代溝的問題。

讀書與學習，應該只問耕耘，不問收穫，最後一定會有所得。像我二十一歲普通考試及格，二十二歲高等考試及格，同榜考中的還有林洋港及邱創煥；當時只是出於榮譽感參加考試，可是後來我要到美國研究所進修時，雖然沒有大學文憑，但是考試院出具了一張英文證明文件，證明我參加高等考試及格與大學畢業相同，靠著這張證明文件申請到美國的研究所以。

很多人會說：「我這麼忙沒有時間讀書。」這是大錯特錯的說法！其實每個人都有時間，是自己把它浪費了，不會去利用零碎時間。像我在桃園有一個部屬很喜歡讀書，讀到好書還會寄給我，我常常一個禮拜就寄還給他，還說說讀這本書的心得。那時我在台北市警察局當局長，有一次，他到警政署開會，就到警察局看我，他提出一個疑問？台北市警察局局長是最忙的公務員，那有辦法一個禮拜讀一本書。其實那沒有什麼，我都是坐在汽車上讀的。因為台北市交通不好，每天到各個地方開會，光坐在車上就要二、三個小時，趁著在車上的時間讀書最好了，所以一個禮拜讀一本書很容易。另外，像在主持警校的時候，早上六點鐘升旗，而我從來不叫司機接我到學校，自己一定在五點鐘從興隆路一段的家裡出發，從一段走到三段要花五十分鐘，這段時間我就聽空中英語教室，一方面又可以運動，到了警校大約五點五十分，再換制服參加升旗。想想看每天五十分鐘，快四年的時間，加起來有多少？所以說零碎時間加起來是不得了的時間。

後來到了五十幾歲在台北市政府警察局任內又開始學書法，那個時候我去看很多畫展，認為故宮博物院江副院長的最棒，不像一般的畫畫得好，但是一看落款的字就完了。有一天，我跟他一道吃飯，看他精神很好，他就勸我寫



## 柒、人物專訪





寫書法，因為當聚精會神要臨帖的時候，腦子是一片空白，達到充分休息的效果。我回家以後在睡覺前騰個半小時寫歐陽詢的「九成宮」，隔天往往感覺精神比較好，就這樣子拜了江副院長為師。現在我就養成習慣，睡覺以前一定要寫書法，完全把心靜下來睡得比較甜。

退休後七十二歲開始學國畫，已經學三年了。每個禮拜六下午，警察大學的教務長李貞吉接我到新店向老師學畫花鳥。畫完了畫我們會聚個餐，席間都喝了點酒，但是李貞吉從來不敢喝酒。他說，「我不能喝酒，如果喝酒載著老校長被一個警員攔下來，隔天報紙頭條新聞一定刊登，現任中央警察大學教務長載著前任校長酒後駕駛，那樣會比吳宗憲的新聞還轟動。」

### 一本良心、看淡名利、利益拋諸腦後

在中央警官學校擔任校長時，學生們都很喜歡聽我講話，有時候整個學期沒有機會談一些事情，學生就會找大隊長來跟我報告，「請校長來跟我們講話。」當六十期同學畢業時，我剛好離開官校到警政署，我說，「各位聽我講話已經聽了四年，如果忘掉這四年來全部的講話內容，也沒有關係，但是，現在你們要畢業，而我也要離開官校了，你們千萬要記得兩點：第一、不做違背良心的事；第二、不做讓人家看不起的事。如果你們做到這兩點，我就會說你們是好警官。」我一向也就是遵循這兩個原則，摸著自己的良心，對不起良心的事就不要做。另外，讓人家看不起的事也不要做，像警察最讓人看不起的事就是貪小便宜，如果你本身有很多問題，就會讓人家看不起。

還有，就是把名利看淡，你才能放手做事。許多事，很多人不敢做，是怕影響自己的職位，就這一點而言，我看得很淡，一生當中沒有要

求過、也沒有拒絕過任何職務，更沒有請求長官為我調整過任何職務。像我兩次辭職都是為了挽救警察的聲譽，因為我名利看得很淡，所以，我認為該做的事我就做。其次，像提倡兩校改制，很多人罵我，我還是改了。另外，像實施報案三聯單，因為不能匿報刑案，實施隔月光是搶案統計數字就增加了五倍，像這些後果你必須要承受得了，結果在我任內，搶案增加五倍沒有人講話，報紙也沒有批評過我。當時我就認為犯罪是社會問題，其因素包括教育制度、社會風氣、司法制度、家庭制度、經濟發展、失業人口等。警察實際上沒有能力有效降低犯罪發生，要刑案降低百分之二十、犯罪零成長等，警察實在做不到。但是，破案是警察的責任，也是預防犯罪最佳手法。我們可以要求警察一定要提高破案率，案子破不了，是警察無能。

最後就是任何事情你必須要把個人的利益擺在後面，高級領導者一定要以整體利益為主要的考量。像警察制度的設計，一定要把個人的利害、單位的利害排開，從整個警察的利害來考量。像我提倡兩校合併，有些人就是從個人或單位的立場來反對，而沒有看到警察整體的問題。以上就是我對修身處世的一些看法，希望可以作為大家的參考。♥

