

專訪國家安全局副局長王進旺先生



我把翅膀獻給了天空

整理：葉建華、張容瑞

烈陽下的年少鄉居，綠草地上一段放牛讀書的勤苦歲月，默默學著生火燒煮豬食、照顧年幼弟妹的家事分擔，如此認真且平凡成長的一位台南縣農家子弟；如今以平民作風、不枝不取之心，常提及承蒙國家的栽培，長官的提攜，始終將母親的叮嚀「人窮，心不能窮！」之詞自我耳提面命，並曾以最年輕黑馬之姿出任警界團隊領航者，他就是前警政署署長，現任國家安全局副局長王進旺先生。

王副局長，畢業於屏東師範學校及中央警察大學正科第三十八期，目前仍於國立台北大學犯罪學研究所碩士班進修中，對於奉獻三十年的警察工作，如其母親所形容「鄉下水牛，愜愜在做！」，其誠正廉明的風骨、一絲不苟的務實，認為沉甸甸的印信，代表的不是官位的飛黃騰達，而是一份使命、一份承載全民付託之沉甸甸的肩膊承擔！他在警察工作領域內焯煉，歷任縣警察局分局長、督察長、副局長、局長、高雄市警察局主任秘書、警察專科學校主任秘書、教育長、警政署督察室主任、主任秘書、台北市政府警察局局長及警政署署長等等，心中卻奉行不渝以「廉」、「勤」二字為一生圭臬，使人對其「學者從政」之律已清廉作風深為感佩！以下就是警政署政風室所做的專訪。

十年樹木 百年樹人

我初中畢業後被保送到省立善化中學的高中部，同時也考上屏東師範，後來選擇唸師範學校，主要是可以減輕家裡的負擔，其次那時



候年紀還小，對未來也沒有什麼抱負，鄉下人普遍認為「當老師」很好，所以就去讀師範學校。師範學校最主要是培養國小老師，所以注重均衡教育，整個課程的設計都以培養當一位老師為主，而屏東師範學院非常重視體育、音樂、美術等課程，目的是要培養「全方位」的國小老師，在學校那段時間，是一個很好的回憶！民國五十五年屏東師範一畢業就分發到台北市興雅國小任教，至今已三十七年了，因為在校成績不錯，所以分發到大都會的小學，雖然離家較遠但對將來的發展也比較有幫助，尤其都會區的老師大家都有上進心，如果說當時分發到一個鄉下地方，說不定就一輩子從事老

師的工作。

我在興雅國小服務的第一年是教一年級，第二年以後當科任老師教體育，在十所師範學校中，屏東師範比較重視體育，所以就接下體育組長，組織學校的田徑隊，負責訓練工作，興雅國小地處偏僻，校園廣，有操場，那時候的班級數沒有現在這麼多，但是女生的素質都不錯，加上訓練紮實，所以在台北市國小運動會上興雅國小的田徑隊得到冠軍。除了教體育，還教其他的課程，在小朋友身上花了不少時間，但每天與學生生活在一起，非常愉快。

在興雅國小服務期間，參加大專聯考，幸運地分別考上淡江文理學院（淡江大學前身）會計統計系和中央警官學校，當初的想法是老師的待遇非常微薄，我當老師第一年第一個月領的薪水只有七百五十塊錢，以後雖然逐年調整，但還要在台北市租房子、寄少數錢奉養父母、去補習班補習英文，所以根本都沒有積蓄，想到又是考上私立大學，學費蠻貴的，那就去讀中央警官學校，好歹也是一所公立的大學。

若干年後，聽到李昌鈺博士說，他到中央警察大學就讀時，校長在一個公開場合問他：「你為什麼來讀中央警察大學？」李昌鈺博士回答：「因為中央警察大學是公費，將來畢業後又有工作，所以選擇中央警察大學。」當時大家哄堂大笑，但是校長說：「你這個回答很誠實。」因為中央警察大學的校訓是「誠」，所以當初我也沒有懷著很大的抱負來當警察。

慈母叮嚀 人生指南

我的母親今（九十二）年往生，享年八十二歲，她是一位典型的農村婦女。我從小生活在農村，沒有很好的物質享受，國中畢業後就到外地唸書，讀師範學校時住校，那時家裡蠻窮困的，在這樣的家庭裡，子女教育的機會應該不會很多，但是父母親卻非常的重視，沒有

錢就借錢給子女去讀書，我沒有念幼稚園，小學一、二年級的成績都是倒數幾名，但是到三年級以後，成績大概都是前十名以內，到了五、六年級，差不多是第一、二名了。父母親看到我很會讀書，就繼續栽培，當時國小就要補習，因為升初中要考試，沒有考上就不能讀，善化有兩所中學，一所是縣立的初中，一所是省立善化中學，省立的有高中部和初中部，我那時就考上省立善化初中部。弟弟也是一樣，有參加國小補習但沒參加考試，休息了一年牧牛，最後母親覺得不對勁，又讓他回學校重唸六年級，最後也從嘉義師專和中山大學研究所畢業，目前在高雄市人力發展局擔任組長。因為家庭很單純是種田的，從小也不會去偷去搶，在人生的教養方面，這是非常踏實、質樸的過程。

對母親印象最深刻的是在雲林縣台西鄉當分局長的時候，媽媽曾叮嚀：「我們家雖然窮，但是不可以跟人家拿錢。」這句話當然深深地影響我。對一位鄉下婦女而言，實在也不清楚她兒子在整個警察系統裡當這個署長到底有多大，只曉得非常大就對了。母親說：「工作上要平安，不要發生問題。不要去拿人家的錢，只要能養家活口就好。」這就是她老人家的觀念。所以說，我從小受母親的影響很深，都秉持著這個原則來做事、處世及待人。

歷練完整 功在警界

服務警界三十年整，現在回憶起來，一生警職能夠非常順利，當然是靠長官的提攜，而本身的條件也必須獲得長官的重視，因為我沒有什麼人事背景，在自己的人事檔案中，找不到任何一張推薦升官、調職之信函。

民國六十一年，我以第一名成績從中央警察大學畢業，分發到台北市警察局中山分局戶口組，辦理動員召集業務。要離開時，分局長竟然對我說：「從來都沒有看到你！」服務七

日新 第二期 (2004.1)

捌、人物專訪

個月，這句話給自己一個很大的感觸—「表示這工作沒人重視」。後來調到保安大隊當分隊長，大約九個月，算是時來運轉，因為擔任警衛中隊的分隊長，負責每天上下班時在警察局大門口安全維護工作，當時有位人事室股長張志傑先生每天上下班時，看到有一位年輕人在大門口認真執勤，就建議我去報名中央警官學校人事訓練班，錄取後當人事助理員，這是公職生涯的一個轉捩點。

六十三年底又遇到一位貴人，我的股長張威武先生（台北市警察局副局長退休），那一年他給我甲等考績，馬上升薦任官，薪水調整為薦任二四五。在人事室服務四年多，這段期間適逢警政署要成立一個法律研修小組和警政革新小組，當時署長是孔令晟先生，專案主持人是姚前署長高橋，他們從應屆畢業紀念冊中找到我，我半天在警察局上班，半天在警政署，工作上表現還算不錯，就調升警察專科學校的訓導，因為當時我在台北市警察人事人員升遷是排名第一，升上去就是兩線三星薦任科員，但這個訓導只是兩線二星而已，當時心裡想，既然長官要調我到警察專科學校就服從配合，只是佔缺而已，人還是借調警政署辦事。

約一年後，調警政署直署警察大隊（保六總隊前身）組長，在兩年多的時間裡，身兼數職，打破警政署的紀錄，一個人在警政署內擁有四張辦公桌，真是空前絕後。第一張辦公桌是擔任第一組組長的，第二張辦公桌是兼裝甲車中隊中隊長的，該中隊有十輛裝甲車和七、八十個人，第三張辦公桌是在警察勤務推行小組，第四張辦公桌是在秘書室第一辦公室，是負責署長孔令晟先生的簡報工作。通常白天在直屬大隊部上班，晚上陪裝甲車隊弟兄們吃晚餐、住隊部，幾乎每天忙到深夜，可以想見當時工作的繁重。

民國七十一年六月十四日調任雲林縣警察

局台西分局分局長，最主要的勤務是取締職業性大賭場、防止豬牛被竊，當時我採取很多防堵的措施，因為只是三十幾歲很年輕，幾乎將全部的精神都放在工作上，所以績效也很好，獲得老百姓的愛戴，在台西分局的歷練，使我覺得從警工作也可以做得很成功。要離開的那一天，老百姓舞龍舞獅來歡送，地方的新聞版面都登得很大。民國七十二年五月十六日我離開台西分局調任北港分局分局長。民國七十四年調任桃園縣警察局督察長，負責督察工作。七十五年調任高雄縣警察局副局長，為了處理錫安山事件，有半年時間幾乎都在山上指揮處理新約教徒事情，太太有時周六下午帶著幼齡兒女，從台北搭車南下探望，我還沒有下山，因為新約教徒大都是星期六、日上山，等到自己下山回來後，太太帶著兒女又回台北了，很難和妻兒相聚。

然後調任台北市的分局長，歷任木柵、北投、中山三個分局，七十七年五月在北投分局取締大度路瘋狂飆車問題，處理的方式與上一任分局長不同，當時是飆車問題最高峰的時候，差不多每星期六晚上十點左右都會有飆車。處理方式是我調一個中隊的警力來支援，然後將派出所主管全部調來，守在飆車現場第一線，剛開始先讓他們飆幾次，飆完之後立即指揮逮捕飆車族，一組警力鎖定一輛，同時以雷霆萬鈞之勢，將保安機動警力、巡邏車自臨時指揮所（設在大同公司）開至飆車現場，以控制現場，驅離後飆車族還會回來，凌晨一點再執行一次，警力方才撤退。以前用站崗方式但沒有逮捕，所以照樣飆車。那次逮捕了一百多人，我是第一位將取締到的飆車族以刑法公共危險罪移送法辦的警察主管。

民國七十八年，我四十二歲，調升屏東縣警察局局長，是全國最年輕的警察局長，我開始建立警察人事公開制度，用人任事完全公

開，不接受關說，不任用私人。然後調任高雄市警察局主任秘書、警察專科學校的主任秘書，三個月後調升警察專科學校教育長，一面編寫警察應用文的教材，一面教書培育英才，是我最快樂的一段時間。之後調任高雄縣警察局局長，因為當時做得不錯，離開的時候縣政府就辦了一個規模非常盛大的歡送茶會；再來就回警政署擔任督察室主任和主任秘書，時間都很短，均僅半年而已。不久調升台北市政府警察局局長，歷經兩任市長，一位是陳水扁市長，另一位是馬英九市長，對於交通、治安及為民服務都非常重視，包括召開犯罪治安會議、加強犯罪宣導等等，所以這三年在台北市的警政有很大的進步，後來就奉派接任警政署署長。

拯救北港，媽祖感恩

在擔任雲林縣北港分局分局長的期間，讓我至今最為懷念的事，就是處理攤販強賣香客金紙的事件。北港有一座聞名中外的朝天宮，供奉媽祖，香火十分鼎盛，每年前來進香的香客多達百萬，廟前的中山路及廟旁的民主路攤販林立，很多商家或流氓自畫門前的馬路為停車格，香客如需停車，須向其購買金紙，才允許停車，如果你不買而將車停在那裡，就破壞車子，行徑非常惡劣、囂張，造成很多糾紛，影響到媽祖的形象。我到任瞭解問題後，秉持：「我不是北港人，但是我要救北港！」這種熱愛鄉土的理念，著手準備改善，召集所有派出所主管研商對策，經過半年的宣導，開始嚴格取締，這項取締是破紀錄的，記得第一次取締的時候，我們先把地圖拿出來，封鎖九個通路，調來所有派出所主管，從外由內包抄，將違規攤販全部抓起來處罰，他們以為早上抓完以後就不會再抓，可是我們下午再去抓，下午抓完以後，晚上十二點又去抓，因為晚上十二點廟裡還是香火鼎盛，天亮五點鐘又去抓，

因為天亮以後進香團要回去，攤販又來了，這就是我說的「破紀錄」。嚴格取締後，就畫線讓攤販乖乖地在線外販賣，街道乾乾淨淨，行車秩序也恢復，對守法的商家有好處，生意會更好。記得當署長時，農曆年初二到朝天宮拜拜，並沒有通知任何人，但走在路上就有人發現，一直招呼要進去坐一下，拜拜後走出來又被中途攔截，好多以前的老朋友都到齊，所以現在如果回去的話，走過民主路，大概幾乎人家都認識你。這意涵著警察的工作，你本身操守好，肯為民服務，讓人家看得起，事實上民眾還是會尊敬的，警民關係就是如此。

依法行政 勇於溝通

在法治國依法行政的原則下，現代化的警察，一定要具備法律專業知識。所以在整個警察養成教育的體系上，我們擁有警察專科學校，另外還有隸屬內政部的中央警察大學，對於提昇警察的法學素養，重點要放在學生的基礎教育。

畢業後對於各類專業的課程訓練，更加重要，不能完全靠學校。現在唯一較欠缺的就是專屬的訓練中心，我認為應該在北、中、南各成立一個訓練中心，例如北部有保一總隊，中部有保四總隊，南部有保五總隊，以後的訓練不要由各縣市警察局而是由訓練中心直接規劃推動，效果會更好。像今年九月施行的刑事訴訟法新制，如果要辦理專業講習，應該將各縣市警察局要調訓的員警集中在一起辦理講習，也許一個禮拜或是三天，這是將來努力的一個方向。這項工作在我擔任署長任內沒有完成，現在推行基本上應該沒有問題，「教育訓練」是很重要的，二十一世紀的文盲是一個不懂得持續學習的人，尤其法律的修正更是頻繁，當然就更需要教育訓練了。

我於警政署長任內，強調警察的專業以「人本」為基礎，以透過「勤務執行」方式達

成「為民服務」理念，民意決定一切，民眾的心聲，政府要有回應；「勇於溝通」是一種民主涵養的表現。尤其身處民意凌駕一切的今天，無可避免地我們一定要接觸民意代表，在這方面我們警政署處理得不錯，原則上我一切透明化，無不可告人的私事；再來就是制度化，所有一切都依法行政，不需要怕民意的監督，國會的監督是民主的思潮，我們要行得正，一切合乎法令規章來運作。所以溝通非常重要，我常說「溝通、溝通、再溝通」，這是一個秘訣！

君子愛財 取之有道

無可諱言在公職領域，特別是與民眾生活息息相關之警務工作，包括私人或同事情誼之直接或間接餽贈、飲宴及賄賂等等必須抵擋的外在誘惑相當多，除了母親再三叮嚀：「我們家裡雖然窮，但是不可以跟人家拿錢。」外，我個人的理念就是「如果你去向人家拿錢，那是不義之財，在心裡上倫理道德這一關就已經迷失了。」有些早期的長官，對員警宣導不要拿錢，但自己也拿錢的話，如何面對你的員警？那不就是人格分裂嗎？不就是言行不一嗎？言行不一的長官，下屬不會尊敬你。此外，在教育良知方面也要對員警灌輸「不義之財絕對不能貪！」因為總是會東窗事發，而且你拿的錢都是有限，不會致富，嚴格講起來就是去向老百姓敲詐、勒索，而且變得惡名昭彰，一生的前途也沒了，對整個警察團體的傷害是非常大，最重要一點就是，貪瀆的人最後都沒有好下場，人生要往後看，看看自己的後代有很好的發展，或是很好的事業，所以說「君子愛財，取之有道」。

早期比較窮困的時候，有時候我去演講有鐘點費，很奇怪，小孩子有時候會生病幫你花掉，雖然這個錢是合法取得的，但是好像薪水以外所賺來的錢都保不住，命中注定你要賺多

少錢。日本警察是很值得我們借鏡的，他們的長官對部屬如果有不名譽的行為，在日本被認為是非常嚴重的，像大阪市警察局局長任內有電玩的弊案，雖然已調警察大學校長，他仍然切腹自殺。所以，如果我們都有這種觀念的話，我想警察風紀就能改善。

警紀要好，首先，可藉由教育訓練讓員警「不願貪」；其次，透過制度面的設計讓員警「不能貪」，以往我們都只重視個案的查處，很少從制度面的設計來加強，像台北市的電玩業如果不存在，員警就不會有貪瀆；違章建築警察不管，就沒有這個機會去貪瀆，所以制度面如果設計好，就能減少員警犯罪的機會；然後，最後再作查處，如果有具體貪瀆事證，就要以壯士斷腕的方式來處置，讓員警「不敢貪」。

身教領導 端正風紀

我對於風紀的要求，並不是要同仁做到不食人間煙火的程度，但絕對需以嚴苛標準界定自己，在公務上是長官部屬關係，私底下當然還是有個人情誼的存在，如果說完全沒有交往，我認為這是不正確的，例如我的老師退休了，逢年過節我都會去看他，送一盒水果或一盒茶葉，我認為這是應該的，完全不能送禮，說起來不一定是正確的。任何政策的推動並不需陳義過高，訂定合理的規定並且落實執行，一以貫之，最重要的是自己去踐行，就是最好的領導。

我在警政署署長的就職演說中，曾以畫家梵谷說：「大地滋養我一生，懷著感恩的心，我想為他留下紀念！」這句話來期許全體警察同仁為國家社會之永續生存而盡職奮鬥。我的意思就是警察同仁應該有一個觀念，警察單位是我們安身立命的地方，國家給我們這個機會、待遇，你一生之中，包括你的子女、你自己，這一輩子都是靠警察工作才得以延續生

活，所以我們必須懷著感恩的心，愛護照顧警察這個團體，你才会有向心力，像慈濟功德會一直將「感恩」掛在口頭上，這是非常重要的！

人性管理 兼顧家庭

長久以來，因警職的特殊關係，我始終無法全然兼顧工作與家庭，但體認警察係扮演社會醫生及人性工程師的角色，必須義無反顧的投入，所以我對家人生活的照顧總懷有一份虧欠的心：「我一直記不起來女兒讀小學時，身穿白衣藍裙的模樣」，還好孩子們都沒有變壞。我很感謝太太一路相扶持，謹慎持家，使我沒有後顧之憂，因此我特別呼籲同仁，再怎麼忙也要盡量抽空照顧家庭生活。

對於警察的家庭生活，我有幾點建議可以提供參考：第一是制度面的設計，應該走向人性化的管理；第二是職務調整的時候，尚須兼顧到他的家庭；第三是警察的休假，也應該要合理化，希望將來能夠盡量強制休假；第四是多舉辦眷屬聯誼活動，因為眷屬如果不照顧的話，可能會影響到工作。像國安局這方面作得蠻好的，例如中秋節，局長夫人會找幾個部屬的夫人過節，辦個活動或吃個飯聯誼。

勤廉二字 終身圭臬

在公務員的生涯裡面，不管是在基層或是當一個領導者，對於公務上，都要做到有效率，這種效率當然包括給予人民心目中的好印象和長官給自己的能力肯定，如何做到呢？我個人心得有兩個字：一字曰「勤」；另一字則是「廉」。

每一個人的聰明才智其實都差不多，要成功，當然須比別人多付出，也就是要有「敬業」的精神，不管你擔任任何的職務，都要兢兢業業，盡你的所能去做，而且把它做好，這是「勤」字最基本的條件。另一項就是「廉潔」，剛剛也談了很多，如果在人評會上提出要調升

某人的職務，馬上有許多人評委員有意見，說這個人不廉潔、有什麼違法等情事，你想有可能過關嗎？這兩個字最起碼你要具備，然後才有機會再往更高的職務歷練。

再來就是，你要成功當一位領導者就要有「領導的特質」，這個領導特質要經過不斷地磨練，加上個人的教育訓練，然後才能夠具備領導的風格，這領導風格首先須受到部屬的信任，他才能接受你的領導，然後才能為外界民眾所接受。像我在台西分局當分局長時，大力掃蕩賭場，絕不接受黑道的賄賂，黑道兄弟一比較就會說：「喔！這個人不要錢！」，連黑道他們都會敬佩，因為黑道講義氣。你不接受他的行賄而取締他的賭場，他沒有話講，因為他本身違法。但是如果已經跟黑道拿錢又去取締的話，那黑道大哥就會和你拼命。所以領導者的個人特質，是很重要的。

還有領導者操守的問題，從警政署到警察局，每位領導者都是很重要的，如果說每次職務調整都要關說、收錢，甚至連主官、局長的職務都靠關說，基層員警會說：「喔！你們都在關說，以後我要當分局長或其他職務，是不是也要拜託有力人士對你們關說呢？」恐怕會形成惡性循環，我們的同仁常有一種錯誤觀念就是：「反正我先爭來再說。」他沒有考慮本身是不是有這個「能力」去勝任，將來哪一天如果真得完全走上關說這條路，一定會受到詬病，這個團體也就完了，所以警察人事制度的建立是非常迫切且需要的。當時在警政署長任內的時候，基本上都沒有問題，大概只有一兩件是本人不盡滿意，至今仍耿耿於懷的。

也許大家不相信，我在警界三十年，先後歷練這麼多職務，事實上真得沒有找任何關係幫忙，即使擔任警政署署長，也一樣沒有拜託別人。

一日警察 終身警察

日新 第二期 (2004.1)

最後對於全體警察同仁我個人有幾點內心話，想和大家說說，第一點、警察的工作非常辛苦，我想藉這次「日新」的專訪向同仁的辛勞表示感謝，另外在我服務期間，對於同仁沒有照顧周到表示歉意。第二點、警察的工作極具挑戰性，要完成任務，必須要有高度的智慧，並且運用專業能力來達成。第三點、要重視教育訓練，因為這是福利。第四點、對於警察的品德、修養等風紀問題，必須要重視，警察要獲得民眾的尊重，首先就要自身沒有瑕疵，大家都要有這種認知，絕對不要去違法、違規，因為個人的違法違規事小，但會影響到整個警察整體的形象，警察本來就是一支非常有紀律的部隊，而且也應獲得民眾尊敬，但是假如我們的形象不停地受損，事實上對於大部分默默工作的人是非常不公平的，所以大家應有這樣的認知，不要因為少數人而影響到整個團體。

從警三十年，雖然我離開了警察工作，但是「一日當警察，終身愛警察！」的信念，仍

令我永遠對警察存有一份感恩的心。

《後記》

燃燒自己照亮別人的，從來不僅僅只是蠟燭！我們曾經親身見證過王副局長於公職生涯內，其一切用「心」領導警政署這一段過程，其「工作程序簡單化」理念，如同美國鮑威爾將軍所言：「成功的領導者皆是卓越的簡化者，他讓人聽得懂！做得到！」，而於本次專訪中，在他的神韻中不經意流露出的誠懇及幾許靦腆的笑容，且對其事事講求執著專業風格的完美展現，卻只是雲淡風輕地說：「盡職！是我們唯一的精神支柱！」時，更讓人覺得「身教重於言教！同行勝於指路！」以及「與君一席話，勝讀十年書！」之讚嘆！也誠如科學家愛因斯坦提及，往往一個成功的人得自於「他人」的遠多於「自己」的貢獻，人的價值不在於他能得到多少，而在於他付出了多少！身為人民褓母一天，改善治安就是我們的天職！認清自己、持續去做，成就感將在付出的點滴中逐一呈現！■

捌、人物專訪

