專訪前警政署署長莊亨岱先生

功勳事蹟，承先啓後，永垂警史

訪問：日新編輯組

一生從警，經歷半世紀，從日本投降後接管警務工作開始，目睹光復社會，由初期治安紛亂演變到民主法治；經濟從貧困進步到富裕。莊亨岱先生由基層到署長，經歷時代的變遷與挑戰，始終堅守警察崗位，圓滿完成任務，也把最寶貴的黃金歲月奉獻給其所熱愛的國家。時光荏逝，從青年步入耄齡，細數其歷程，咸認其足智多謀、通權達變、承先啓後、任重道遠。以下就是日新編輯組為您所作的專訪。

強化基層、奠基警政

您是首位警界出身的警政署長，在警察史上具有重大意義，請問您就任時對警政大計之規劃為何？回顧任內感到自豪者為何？是否仍有未竟之憾事？

民國七十九年八月初，我接到上級的命令由刑事警察局局長調任警政署署長一職，按照警察體制，算是升級調動，當時刑事警察局局長的編制官階低於北、高兩院轄市。擔任這項新的職務，面對當時多變的治安情勢，在長官的期許和社會大衆的寄望之下，我的心情可以說是無比的沉重。因此，可以用「戰戰兢兢、臨深履薄」來形容我當時的心情，更是無時無刻不在勉勵自己要全心全力的善盡職責，以不辜負長官同仁及社會大衆對我的期望。從警政署成立以後，都是由軍職人員擔任署長，我是第一位警察出身的警政署長，當時各界認爲應該由警察來領導警察，軍職人員經過一段時間

熟悉警察業務及各項措施後，又要被調走了，許多政策無法連貫，因此需要由熟悉警察內外勤全盤業務的人全心投入應該比較適合實際。我是中央警官學校正科十七期畢業，民國三十四年十月由基層幹起，歷任督察員、早期的警察所長、分局長、督察長、副局長、局長、總隊長等各層級主官職務，單是分局長這個層級，即歷經八任，長達二十年，出任警監局長、總隊長等重要警職亦歷四任，共十二年。回顧過去三年四個月的署長任期中，在時間上恰巧是郝柏村先生擔任行政院院長，號稱「治安內

閣」，強調以「治安」爲第一，所以工作重點主要放在治安上。當時每個星期召開一次治安會報，每個月也有擴大治安會報，可說是非常忙碌的時期。尤其當時街頭群衆運動事件頻傳，情勢非常強烈，我們警察時常要站在衝突現場的第一線維護秩序，相當辛苦。記得民國八十一年四月十九日，民衆發動數千人「四一九」大遊行，佔據台北車站前多日不去，過往路人怨聲載道，要求警察執行公權力，另一方面，政府內部及中央民意代表亦有一股強硬對付示威者聲音，頻頻對警方施壓；警方夾在各方強大壓力的夾縫中，稍有處理不當將引發群衆暴力流血事件。結果警方鎮暴強力噴水車採「軟性射水，柔性驅離」化解危機，當鎮暴射水車噴出一道拋物線式的柔性水柱，流動地面的水漬浸濕坐在地上手拉手抗拒示威者的臀部，使他們坐立難安時，所有緊繃的神經剎時爲之放鬆，有些記者忍不住笑了出來，拍案叫絕，一場山雨欲來的風暴消弭於無形。

影響社會治安的因素很多，治安整頓工作也需要由相關單位通力合作，標本兼治才能獲致預期的成效，但是改善社會治安的基礎工作則須由落實警勤區工作做起。記得當時還在大陸的時候，警勤區被稱作「警管區」，後來遭到民主人士抗議，認爲警察不是要來統治人民，所以後來「警管區」改名稱爲「警勤區」，就是警察的勤務區，換言之就是警察服務老百姓的區域。我當時就認爲，最優秀的人就要讓他負責警勤區，警勤區的警員必須能夠充分地了解警勤區裡面的狀況。例如勤區裡面的每一個老百姓，不但是戶長，就連這一戶裡面住多少人，男的女的幾人，他們的教育程度、成員如何，有沒有前科分子，有沒有犯罪傾向分子、有無從事不法行爲等，一定要充分瞭解。通常我一到某縣市，就找個大戲院，把勤區員警全部集合起來，用抽籤方式來考詢，例如這一家有多少人？這一家人住在什麼地方？這一家的戶長長相如何？是高還是矮？我當時要求員警必須做到「見人知名」，看到這個人能夠叫得出他（她）的名字來，當時員警們都非常緊張，有的帶小抄，有的猛記，我甚至還會問警勤區內有幾個通緝犯？幾個出獄人犯？開設賭場可能的犯罪場所在哪？銷贓場所在哪等等，必須要對答如流，如果這個員警答不出來的話，我就把他的所長找來，在大衆面前，再把分局長找來，我這樣做的目的就是要讓大家動起來，確實掌握勤區狀況，如此社會治安工作的基礎才能穩固。

或許因爲當了將近二十年分局長的關係，我深刻體會分局長這個階層在警察裡非常重要，更重要的就是派出所的警勤區，台灣的警勤區如果能夠很穩固地建立起來，我想治安工作就已經完成了一大半，但實際上大部分都是講講而已，很多都是心有餘而力不足，主要是警察工作千頭萬緒、勤務項目繁雜，所以爲了整頓當時的社會治安，於任署長之際，我就堅持落實警勤區查察工作以奠定治安根基。

拔擢人才、激勵士氣

署長從基層幹部做起，處理過形形色色的人、事，仕途自也曾有過起伏，然署長均能力爭上游，協調能力亦一向為人所稱讚，對長官任務交付，對部屬領導統御、與媒體溝通均能圓滿完成任務。警界濟濟多士，惟署長均能調和鼎鼐，贏得眾人的友誼與尊重，能否分享成功經驗啟迪後進？

我認爲警察內部領導統御，重點在內部和諧與凝聚共識，同仁如果有什麼不同意見，或者是有不平或不滿的事情，對機關會產生很多的阻力，造成內部的不安定。所以，我特別強調「人事安定、鞏固團結」，人事要能夠安定就是「用人唯才」，心裡一定不能有私念，認爲這

個人是我的人，所以我就提拔他，不能以個人喜好來衡量，要用大家的眼光來評斷這個人是否能夠勝任這項工作。我試圖要扭轉警界以往保守、排外的不正常觀念與心態，建立完善人事升遷制度，於上任後即推動制訂「重要主管績效評核規定」列出工作績效優劣順序排名循序升職，以公平、公正、公開之方式，透過公正客觀態度拔擢人才，激勵工作士氣，杜絕請託關說，期透過公平競爭，開創個人前途。此外，爲使人才交流、適才適所，去除門戶之見，讓刑事、督察、行政等系統均有機會外放出任縣市警察局局長等職務，樹立升職考試、人事公平、公正、公開的制度與作風。每次人事異動，我都細加考量，思慮周詳，盡量做到無可詬病的地步。尤其特別注意人事異動的外界批評，每次人事命令發布後，我總會問問新聞同業的看法、聽聽批評、自我檢討。在當時高階警官的人事佈局上，嚴格說來並無所謂流派之爭，而能做到用人唯才；尤其在選用菁英人才，建立警界中生代領導接班管道上，我所選拔的人如當時警政署副署長，院轄市警察局局長，警政署主任　書、督察室主任，縣市警察局局長等，他們都是品德能力兼優，堪稱爲「明日之星」的優秀警官，目前雖有幾位已退休，大部分均已擔任重要職務。這幾位的共通特質是，第一：行事作風穩重而且能力強；第二：品德操守都相當不錯；這些人與我在公、私兩方面並無特殊淵源，而他們的升遷在警界亦均可接受公評。

有關人事方面，爲人所詬病的就是「人事請託」。記得有少數民意代表面託某人要升職、某人要調地區，大都聲稱是出於選民的託付，我委婉說沒有辦法處理，如果我按照大家的要求處理，將會破壞現行人事制度，而且無法說服大多數人。另一個例子是我在刑事警察局時，我的一位好朋友拉著我私下說，給我重金答謝，請我將某人調任刑警隊隊長，我將他訓斥一番後把他送走，其實他請託的這個人，我已經內定要他當隊長了，因爲這件事所以我把他劃掉。所以人事升遷調任絕對不能夠讓外力介入，人事決定更不受金錢利益的影響。我時常在演講時，談到人事升遷問題時提到，假使我署長有拿過哪一個人紅包，我現在叫你們不能送紅包，這個人聽到了認爲太虛假，一定會笑破肚皮。今天身爲一個警察領導人，心裡不能有貪財的念頭，紙是包不住火的。人事問題一定要秉持公正，身爲領導人，一定要潔身自愛，清廉正直、一介不取。

我對於自己的要求相當嚴格，包括家人亦是如此，就連自己六個子女的結婚喜宴都沒有邀請外人參加，不印發喜帖、也不請客，都讓他們去法院公證結婚。記得我結婚的時候，大概是二十六歲左右，我只有請一桌，包括女方、男方主婚人及當時屏東縣警察局局長、屏東縣長，一桌共計十二人。我當總隊長時，父母親過世，也不收奠儀，如果有人郵寄奠儀，我全數拿到警察廣播電台濟助貧困。我常提到，警察一定要和一般人不一樣，稍有不慎，是非就來了，你就無法維持威信。身爲一個領導主管，如果你的能力差一點，這沒有什麼，你如果貪財、不廉潔、不公正、有瑕疵，那你絕對受人質疑。希望大家要體認「權勢是一時的，名譽是永遠的；財富是後人的，健康是自己的。」一個人來到人世間，是空手來空手回去。

慎謀能斷、振衰起敝

署長被公認具有治世之能、慎謀能斷，具有多面相的個性，處理事情一向有著強烈的危機意識，「從最壞的思考，換得最佳結果」。尤其初任署長時，外界並不看好，然終能贏得掌聲。我們從事後觀察，署長施政均成功結合中

國傳統領導與現代企業經營管理學原則，請問署長立身處世之思維方法為何？

我處理事情一向有著強烈的危機意識，都是先從最壞的地方去想，一件事情有成功與失敗的兩面，不是每件事情都會成功，無論是治安工作也好，行政工作也罷；或者商人做生意，絕對沒有每件事情都成功的，所以我每件事情都不從成功這方面去想，而是先從失敗這方面去考量，如果我失敗了該怎麼辦？同樣的道理，在辦案的時候，我心裡會想著這個案子萬一失敗，會造成社會大眾對我們攻擊或批評？我們辦案人員是否會有違背職務的行爲？辦案過程中是否會產生不法、違紀的情況？所以我要求同仁要培養危機意識，朝防範的方向去設想，一旦事情發生，就知道該用什麼方法處理，避免辦案時發生錯誤，造成無法彌補的傷害。因爲我的危機意識比別人強，所以有些事情我知道可能會發生什們狀況，所以事前一定會朝防範方向去設想，五十年來，我就是利用這種思維方法儘量不讓自己發生錯誤，並以此來約束自己。

記得剛接任署長時，不過短短半年，大小風波接踵而至，先是高雄港警所苓中派出所，發生警員錢皆興一口氣犯下二十餘件案並攜械逃亡。再接著是萬華警局桂林派出所警員詹炳立在值班服勤時，被陳輝華亂槍射死；其次，又發生苗栗縣警局巡佐柳彥龍涉及擄人勒贖焚屍案及刑事局偵二隊某組長，涉及勒索六合彩組頭案等，老天爺似乎有意要考驗我，面對這些挑戰，唯一的方法就是「多面向」的思考，因爲犯罪的人一定比辦案的人用心。因此，我喜歡動頭腦並朝壞的方向去思考，這就是我多次碰到逆境，卻都能轉爲順境的原因。雖然外界有人對我有讚譽，但我認爲如果我有什麼長處，那是來自於我的謹慎思考。

談笑用兵、決勝千里之外

刑事人員有其專業的自負，請問署長非刑事出身，擔任刑事局長時，如何能迅速進入狀況，掌握脈動，揭奸發伏？

我在擔任刑事警察局局長前，許多外界人士批評我不是走刑警路線出身，不懂刑事偵查。事實上，我過去擔任八任分局長，前後共二十年，歷練了最基層犯罪偵查工作，累積許多辦案經驗，因此我在刑事警察局局長任內的一切作爲，證明我不算外行人。我在刑事警察局的那段時間，與全體同仁共同偵破了無數重大刑案，逮捕了許多在逃要犯，在警匪槍戰時，也格斃了多名強悍凶狠的槍擊要犯。如當時震驚社會，轟動一時，凶狠殘暴，毫無人性的十大槍擊要犯，以及其他重大在逃要犯，無論是在國內或潛逃海外的，在當時由於各級同仁通力合作，都已一一緝捕歸案。八十年間並六探胡關寶終使頑石點頭，轟動全國的四大懸案方水落石出。

逮捕槍擊要犯時，我習慣採用智慧與武力兼施的戰術；如果遭遇劇烈槍戰，我會要求執行任務辦案同仁，一面動用強大火力制服歹徒，一方面運用高度智慧施以勸導說服而智擒歹徒，如當年追捕槍擊要犯藍元昌即爲一例。記得民國七十八年八月九日，我在台中市調動強大警力圍捕藍元昌等三名匪徒，雙方猛烈槍戰對峙達六小時，藍元昌在警力強大火力壓制下，一時兇性大發，手握手榴彈，聲言要與警方同歸於盡。我爲避免發生無謂的傷亡，達到逮捕活人，而非格斃兇犯之目的，即刻採取柔性攻心戰術，運用電話進行說服，同時動用親情進行勸導，終使藍元昌棄械投降，兵不血刃。勸降過程，緊張刺激，轟動一時，同時也把刑事警察局的招牌刷的雪亮，讓人再也不敢譏諷我是不懂刑案的刑事警察局局長。

在任職刑事警察局局長三年多內，我試圖扮演發電機的角色，激勵各部門發揮潛能，而使每個部門活絡地動了起來。我曾經對同仁說過:「如果刑事局是一座有五千萬瓦電量潛力的發電廠，我不會只讓它發揮四千九百九十萬瓦。」因爲「只有釋放出完全的能量，才能盡全力照顧到社會大衆。」採用如此高效能之運作方式，讓刑事警察局成爲結構嚴密的戰鬥實體，在三年中，一再締造佳績，尤以槍擊要犯楊雙伍被捕押解回國接受法律審判，與「東群號」漁船喋血案，刑事局國際科人員遠征新加坡，將涉案的台灣及大陸漁民全部帶回台灣接受法律審判，更被視爲突破現實外交困境，在國際社會中開拓出一個更寬廣的辦案空間。

智勇雙全、深入虎穴

您於刑事警察局局長任內，曾為澈底瞭解國內私槍的來源，喬裝成「軍火掮客」，親赴號稱「菲律賓軍火庫」宿霧市，深入當地的地下槍械工廠圓滿達成任務，證之現今偵辦槍械案，事後常發生許多後遺症或違法事件，請問您對後進，偵辦刑案有何忠告？

談到去菲律賓，那個時候有一段時間，臺灣社會蔓延著暴力犯罪，黑道、幫派擁槍自重，那時候從境外運進來的槍不少，主要有中國大陸紅星及黑星手槍，再來就是菲律賓走私槍械。當時槍枝交易的方式是，我給你三把槍，你幫我賣兩把，我就送你一把，所以我賣兩把就可以賺一把槍。爲澈底瞭解黑槍走私途徑，當時我有個念頭，心想既然中國大陸不能去，就去菲律賓瞭解一下，於是利用菲律賓警察總監邀請我去訪問的機會，私底下請一位馬尼拉華僑協助，帶我們去看看槍械地下工廠。某日下午沒有讓菲律賓警方知道，我們自己搭飛機到宿霧市，再坐車到離宿霧市車程約五十分鐘的一處山區槍械地下工廠。宿霧那個村裡面全部都是做軍火槍械，假如你禁止他們做槍械，他們就沒有辦法生活下去，政府也睜一隻眼閉一隻眼地讓他們做。當時我們等一行人自稱台灣來的掮客，急需兩百把左輪手槍，地下工廠老闆剛開始還弄不清楚方向，拿了十幾種手槍模型供我們選購，每一把手槍售價只有新台幣一千二百元，我們一口氣訂了兩百把，工廠老闆發現「大戶」上門，招待非常殷勤，同時保證兩星期即可交貨。由於我們此行主要是瞭解宿霧當地製造、走私槍械的情形，見對方一口氣答應後，又要求工廠老闆代爲走私到台灣，可以先付一半訂金，走私成功後再付尾款；同時又要求能將槍號、廠牌打在槍上，連續的問題逐漸引起老闆的懷疑，工廠內的保鑣也越聚越多，每個人手中都拿著槍械把玩，監視我們一行人的行動。眼見情況越來越緊張，負責安排這次行程的當地華僑也發覺情況不對，以閩南語跟我說，如果再不走可能會發生事情，於是我們一行人才急急忙忙的以對方無法運走爲理由離開現場。經過這次實地訪查，由地下工廠老闆口中獲悉，國內槍械走私的來源大多在宿霧市，當地有很多人在製造槍械，分成幾個據點製造零件，然後再拼裝販賣。宿霧市的工廠只負責製造及販賣槍械，至於如何走私，工廠完全不管，由購買者自己想辦法，貨交出去之後他們就不再理會。在宿霧市附近，購槍者可以利用海運，以漁船將槍械偷運出去，也有一部分運到馬尼拉販賣。一些日本人爲了減少走私的麻煩，乾脆將做槍的師傅請回日本，在日本製造槍械。我認爲這次冒著生命危險探訪宿霧市槍械地下工廠，讓我更加瞭解國內走私槍械的途徑，對於肅清黑槍工作助益良多。

當時菲律賓一支左輪手槍只賣新台幣一千二百元。談到這裡讓我想到，政府爲了鼓勵檢肅非法槍械，提供了高額的獎勵金，一把手槍繳給政府可獲得獎勵金五萬元，所以很多不是

做軍火買賣的，都跑到菲律賓買槍來繳給政府，當時我們抓到幾個賣槍的，他不是軍火商，而是來換獎金的，所以政府高額獎金，反而造成鼓勵購買私槍的現象，這是當初始料未及的。

另外，偵辦槍械案時，爲避免事後發生許多後遺症或違法事件，執法人員除了必須具備「高度的智慧」，熟練辦案的技能外，更重要的是要有「豐富的法律素養」，講究辦案過程符合法定程序，秉著凡是講求證據的精神，有效利用各種科學方法和辦案經驗、智慧取得證據，必須要做到「公正無私、守法守紀」，做到絕對清白、不徇私、不犯法、不畏懼惡勢力，勇於伸張正義，具備職業的道德勇氣，才能贏取民衆的信賴與敬重。

劍及履及、科學辦案

您於刑事警察局局長及署長任內，經常親臨坐鎮指揮或現場參與辦案，屢破重大刑案，如緝獲「槍擊要犯」藍元昌、黃鴻寓、林來福、詹龍欄等十大要犯；以及偵破「麥當勞」爆炸案、「吳東亮」綁架案等…不計其數，可否與後進分享寶貴的辦案經驗？

回顧民國七十九年間，社會上黑槍氾濫、走私偷渡猖獗、聚衆暴力事件頻仍、擄人勒贖盛行，輿論聲稱治安惡化已到了「人人自危」的地步。當時行政院長郝柏村先生爲扭轉這種頹勢，以「治安內閣」爲號召，決心以增強打擊犯罪的行動來安定人心、挽留企業、振興經濟。我在上任不到一個月的時間，就將擁有強大火力，視殺人縱火如家常便飯，專以名醫、富商、民意代表爲恐嚇勒贖對象，南北流竄，名列十大槍擊要犯的「黑牛」黃鴻寓緝捕歸案。接下來每隔一、兩個月就會有一件轟動社會的重大刑案發生，例如幾件十分棘手，成爲各方矚目的擄人勒贖案、麥當勞炸彈勒索案、殺警奪槍案、販毒走私案等等，皆靠全體辦案人員的智慧、不避艱危，在短時間內一一偵破，將歹徒繩之以法，贏得社會一致喝采，警察的聲譽、地位因而提升到空前未有的程度。事實上，這些案子只要時間允許，我都親自參與，有時深夜參加專案會議，研討案情；有時親到現場勘查，偵訊嫌犯，運用技巧突破心防，獲得破案契機。總而言之，每遇重大刑案，我多能親臨現場指揮參與辦案，目的是與第一線辦案同仁併肩作戰，激勵同仁士氣。

由於社會的犯罪型態，可以說是不斷的變化翻新，而且犯罪手法也是更加的凶狠殘暴，犯案的過程充滿了智慧化、暴力化，並結合了集體作案，實施犯罪分工，從作案前精密策劃，到現場實施勘查，反覆演練，回來後加以檢討，然後才進行犯罪，事後做好一切湮滅證據、接應、逃逸的準備工作，所以今天警察偵辦一件刑案，可能比過去困難。警察人員面對這種新的犯罪型態，除了要發揮高度的智慧毅力和勇氣外，更要講求科學方法，講究如何取得證據，才能將嫌犯繩之以法。

同舟共濟、屢建奇功

署長服務警界長達四十九年，歷經基層幹部、各階層主管、以及刑事警察局局長、警政署長等職務，請問其中最令您印象深刻的服務時期為何？

回顧民國三十四年秋畢業於中央警官學校，適逢日本戰敗投降，台灣重回祖國懷抱，隨即奉派來台從事接收警務、遣送日僑，開始投入警察行列，依稀記得當年百廢待舉，凋敝殘破的景象，歲月不饒人，而今已經歷過四十九個年頭。記得在民國七十八、九年間黑槍氾濫、綁架勒贖橫行，肇致人心惶恐、工商出走的「治安惡化」階段。當時我擔任刑事警察局局長一職，試圖力挽狂瀾，由於長官支持、各相關單位的配合，採取大力整頓治安措施，終

於使得治安情況漸趨穩定好轉，底定了治安的狂潮，而塑造了社會的安定和諧。當時強勢的偵防作爲，凝聚了智慧毅力，使我們陸續偵破了無數名噪一時的重大刑案，緝獲了惡名昭彰的槍擊要犯，遏制暴力衍生，一掃大衆對社會治安的疑慮，建立了民衆對於警察的信心。刑事警察局任職的那段期間，可以說和同仁同舟共濟，榮辱與共，屢建奇功，在破案後可以和同仁共享破案的喜悅，在刑事警察局的這段日子，可以說是印象最深刻的服務時期。

「治安」與「警紀」並重

您於署長任內曾提出「注意警察風紀」為警察工作的重點之一，迄今警紀仍為社會關注焦點，請問您對澈底改善警察風紀有何看法？

警察風紀長久以來一直是社會大衆所關切的問題，主要原因是警察掌管事務太多，同時各種取締工作往往擋人財路，特別是年輕警察同仁無法拒絕誘惑，更容易牽扯利益糾紛。記得我擔任分局長時，凡是分局新進人員剛由警校畢業警員均先向我報到，專責調查轄區內警察風紀狀況，清查轄內有那些娼賭販毒不法場所，在這一個月期間當中，不須著制服亦不用服勤務，由我直接指揮，調查績效的好壞，攸關往後決定分派工作單位，結果剛畢業的同仁較無人情包袱，爲了自己的前途都能認眞調查並表現傑出。警察風紀除了社會風氣，員警基本觀念更是重要，尤其是涉及貪瀆員警往往會想盡辦法去逃避違法違紀的責任，例如以製作退還賄款收據或假借投資名義的方式來掩飾犯行，因此各級警察幹部主管應深入掌握員警風紀狀況，一旦部屬發生風紀問題時，主管很難置身事外，其操守必遭外界質疑且難以洗刷。

我認爲「整頓治安」要與「整頓警紀」同時併進。因此，在就任署長之際，爲了有效防杜員警不法案件發生，即刻全面檢討警察風紀問題並訂定「澈底端正警察風紀實施計畫」，要求全體警察同仁貫徹實施，其中包括，「貫徹風紀要求」、「精進法紀教育」、「嚴密風紀調查」、「加強員警考核」、「主動發覺查處」、「懲處違法失職」等，並採取厲行「主管連帶責任」措施等等，並創辦「法紀報導」。此外，在警察養成教育階段，則以品德教育爲重點，來陶冶高尚的人格，並培養高度榮譽感與責任心，藉以提升警察整體形象。

知人善任、擷能杜弊

往昔警界有許多有能力的人，然卻不拘小節，行事不照規範。請問署長如何用其能，而又能使其循法而不逾矩？

每位員警都難免會有小毛病，但絕不能有違法違紀的行爲發生，如果員警和毒犯、竊盜犯等不法分子交往密切，即使該員警在刑案上績效卓著，破案能力強，不能因此而放任其爲所欲爲，造成有恃無恐，應該要即刻予以導正。我在刑事局服務期間，各外勤偵查隊每月召開隊務會報，我必親自參加，會報座位次序都按照每一偵查員該月偵破案件統計績效名次，依序編排座位，第一名排坐在第一位，最後一名者則坐在最後的位置，讓成績優劣能有所比較。但爲了使績效差劣者知所警惕努力，後來將座位相反編排，把績效最差者調到最前面一排，藉以激發同仁榮譽感、責任心，採行這種方式後，通常該月績效最差的人，在翌月即成爲績效最佳、表現優異的偵查員。記得在台北市擔任分局長時，有一次我到派出所去查勤，有四名員警備勤時不在，辦公室同仁有的說他們去勘查現場，有的說去做民情訪問，於是我要主管通知這四名同仁，明天早上至分局找我報到。這四名員警來了以後，見騙不了我，口徑一致的說，是一同參加一位同鄉生日宴會。我當然沒有輕易相信他們的說辭，於是我請他

們四人到樓上禮堂再把說辭「串好」，並給他們二小時時間準備，當時他們有一點不服氣。二小時後，我把他們四人隔離訊問，一個一個問，在哪家餐廳吃飯，四個人座位怎們坐，喝什麼酒，第一道菜上什麼，菜裡有什麼東西，第二道菜上什麼，第三道菜是什麼…，最後上什麼水果。結果是，四個人有四種不同說法、菜單各異，當場拆穿，於是四名員警臉色發白向我求饒。百密自有一疏，我藉機會告訴同仁：「辦案的眞假，有時候是從細微之處去查證。」我姑念他們平時勤奮努力，僅從輕處分，而要他們認眞去破幾個大案。在當時曾經發生多起計程車司機被搶案件，遲遲未能偵破，後來就是靠這四名員警合力偵破。我認爲好的領導就是「善用每一個人的優點，用它的長處，多鼓勵少責備。」我當警察將近五十年，發現有很多警察，行事雖無犯法違紀卻可能不照規範，但他就是工作能力強，能夠出生入死，如果只有小錯誤，我們導以走向正途，讓他們在工作上發揮，不是比處分他們還要好？所以我比較喜歡以教育性的責備導正，讓做錯事的同仁知道什麼是能做和不能做的事。

鐵漢柔情、公私分明

警察常因工作關係必須職務調動或是工作性質而無法全然兼顧工作與家庭，能否請署長談談您的家庭生活？可否與讀者分享，值得回憶的居家故事？

在民國六十三年我擔任分局長時內人即中風，至今三十餘年來每日靠輪椅行動並以洗腎度日，當警察的眷屬確實很辛苦，時常受到警察工作的拖累。我與內人相處比較特別的是不談公事，我內人甚至連警察職務官階都弄不清楚，我記得有一次防空演習，內人聽到防空警報聲即跑去防空洞避難，結果被鄰居宿舍同仁眷屬嘲諷，我回到家內人即向我訴苦，說我當警察爲什麼也不告訴她演習的事，讓她被鄰居取笑，我安慰內人演習目的本來就是要養成危機意識，後來也一直堅持不與內人討論公事。

警察的家屬常因爲工作的調動而必須跟著搬家，子女的童年生活與讀書環境，就在隨著我四處調任下而遷動。我深知警察之苦、之累，所以並不要求三個兒子要繼承衣缽。雖然我不刻意要求子女作任何事情，但我非常注重他們的品德教育，尤其教導他們做人務必誠實，絕不能作假。我非常注重家庭觀念，在民國六十七年的時候，就把父母親由新加坡僑居地接回來台灣定居，母親信佛，我幾乎每個星期日都陪母親去上寺廟拜佛，雖然我的子女們都已經長大，但每個星期日中午就是全家人團聚的時候，除非有特殊緊急事故，我絕不允許任何人缺席。

「勤奮、誠信、廉正」成功之本

署長外界均認您多才多藝，書畫俱佳、擅氣功、知命理、精魔術，並有些傳奇性說法，可否請署長談談這些民眾有興趣的事跡？

在我國是以觀察人的外貌來評量一個人，例如鼻子較長較尖表示其個性思慮深遠；在外國則是用統計學的方式，例如將一群人的指紋形狀和個性分類統計，歸納出指紋和個性的關係。看相算命在我國已流傳千年，像是在京劇中關公、奸臣、小丑等不同的人物就有不同的面譜造型。我認爲身爲警察必須擁有分辨好人和壞人的能力，我因爲長期擔任分局長職務，初淺的體認了一些觀察人的經驗。例如從觀察一個人的聲音來瞭解他的性格；觀察走路的步伐得知他處事是否穩健；假使講話時東張西望，表示這個人不沈著。辦案時常遇到有名的看相師，我會利用機會跟他們請教。不過有一個很簡單的道理提供大家思考，如果看相師眞

的都能看準的話，那就不必流落街頭替別人看相了。因此，我與看相師聊天時，也只是吸取有道理的部分，並適時地運用於偵辦刑案上。例如有一次取締賭場帶回了數十人，每個人在偵訊時都否認有參與賭博，所以我就挑選了一位鼻孔較大且暴牙的人，因爲他們看起來心直口快，像是較愛說話的人，並試探性向其詢問賭博贏了多少，果然該名男子即脫口表示他們都賭輸了，該賭博案因而得以順利偵辦。此外，我也曾破獲一件和看相師有關之殺人案，當時在看相師的住處，發現看相師和二個女子共處一室，我好奇詢問該二名女子係何人，該名看相師即連忙表示該二名女子分別是老婆和女兒。但經我暗中調查發現，該名看相師係分別與該二名女子有染，其中一名女子之先生因中風在床，看相師爲避免長期負擔龐大醫療費用，竟以毒藥將該男子毒死。可見社會有許多詐財騙色不法之徒，倘若一時誤信相師之言，很容易被騙，一個人的事業前途不能全靠面相命運來安排，還是操諸在自己的努力奮發、堅守誠信、廉正做人處事的道理，才是成功立業的基本條件。

永懷恩澤

署長立身處世均有過人之處，可否請署長談談在你一生中，對您影響最大的人？

我生長在科舉之家，祖父莊壽萱君是清朝的舉人，但家中非常清寒，住在福建泉州城內；祖母蔣碩治女士則住在城外，是富豪之家，先輩是印尼華僑，家裡有很多資產，經過媒妁之言，他們共結連理。祖母是個非常有智慧的家庭主婦，雖然讀書不多，學識不如祖父，但關帝廟中所有的籤條她都耳熟能詳，甚至倒背如流。我的父親從商，母親中國文學根基深厚，尤擅長塡詞作詩，在僑居地中學裏教中文。在我記憶中，對祖母的印象遠超過於母親，因爲父母親婚後即到南洋（新加坡）作生意，我自幼由祖母扶養長大，祖母是這一生影響我最大的人，她是個虔誠的佛教徒，更是個堅強而優秀的中國傳統女性。父親是獨生子，在父親六歲時，祖父即過世了，祖母雖然早年守寡，仍不辭辛苦地把子孫們撫養長大，假使沒有祖母，就沒有今天的我，至今我仍然非常懷念祖母。記得曾經向祖母說過：「我們將來過世後，一定要安葬在妳身邊。」因此，我選擇在祖母的墓地旁，建造了一座骨灰塔，以實踐我的諾言，目前已將我父母的骨灰由台灣移往安奉在那裏。同時在泉州設立「莊亨岱藏品館」將先父丕炳公遺留文物藏品及我個人卅餘年來，每赴世界各地參觀訪問時，所蒐購藝品，如陶瓷、玉石、竹木、銅錫等共一千八百多件之收藏紀念品，全部遵照雙親遺志，捐獻鄉里，以供後人觀賞。

兢兢業業、臨深履薄

能否請署長談談從事四十九年警察工作內心的感想？

服務警界四十九年，我的腦筋根本就沒有休息過，早上起來一定燒香拜拜，父母親過世，骨灰就放在我的佛堂裡面，我做兩個銅像，從後面開個門，父母親的骨灰分別放在二個銅像裡面，擺在我的佛堂，我每天早上都要去向他們燒香，求他們賜予我智慧與工作能力。大概七點多就要出門，一到辦公廳就要開始接見客人，一直到下午也是開會，那個時候一個禮拜大概有兩、三天，行政院郝院長就會找我詢問社會治安的情形。晚上回來就在辦公室看公文，看不完就帶回家裡，一天就這樣從早到晚反覆地過日子，等到我到退休就覺得輕鬆得多了。退休前只要有空閒的時間，就思考一些問題，一些案件是要在睡覺以前去想，我記得有個命案，我睡到半夜兩、三點突然醒起來，想

這是怎麼樣的一個案子，第二天就找他們來開會，最後去開棺、驗屍，結果就和我想像的是一樣的。所以，我除了勞動力沒有停，腦力也沒有停，就像這樣循環不息來用腦。

四十多年的時間並不算短，卸下了公職，內心確實百感交集，畢竟已將生命融入了警察工作。卸任署長之後，在警界的所有事物，相信仍將令我感同身受，而近半世紀的警察工作歷程，也將成爲我個人一生中最緬懷的記憶。辛苦了一段時間後，覺得必須讓自己有充分的時間休息、沉澱，並將工作交棒。退休後，希望社會治安能夠更好，警察工作能夠符合民衆期待。

「誠信踏實、精業創新」

署長之成就，值得後進欽佩，能否就有關修身、治學及處世三方面，提出您的看法與所有後進共勉？

我時常以「誠信踏實、精業創新」來勉勵後進，期勉他們不要存有違法、違紀、貪財的意念，離開了這些，自然而然就會得到很多的智慧與能力。警察一切的執法作爲，其終極目標是爲了促進國家的安定、社會的安康與民衆的福祉，因此警察工作其實就是服務社會人群。既然是服務人群必須以大仁大愛爲出發點，行事憑良心，肯負責，有愛心才會產生由衷的服務熱忱，我們每一分的努力，給社會大衆帶來的好處是無窮無盡的。在剛性的執法本質上，我們不忘賦予對社會的柔性關懷，以眞誠的心來奉獻社會，造福人群，在不知不覺的警察作爲中，其實已經爲社會憑添了無限的安定與和平。♠

（本專訪內容是由日新警察半年刊編輯組邢泰釗、林明志、楊明輝、林佳世、張容瑞、王子建整理而成）