

非一般的校長

警察訓練學校校長 吳文儉總警司

一九六八年中五畢業生

我接過吳師兄的卡片後，一看實在不敢相信，我竟有機會跟警察訓練學校的校長對話，而這位校長竟是我們的師兄－吳文儉總警司！

初時我們一行四人皆怯於師兄的威嚴而緘默不語，但不記是誰最先耐不住，發問了第一條問題，卻發覺原來師兄十分和藹可親，而且沒有半點架子！而這亦打開了我們這次輕鬆的訪問的匣子了！

九工情懷

一開始，吳師兄被問及在九工讀書的生活是如何，有甚麼感受。他笑言求學時的生活在上一次訪問已經談過不少，所以不再重覆，但想強調一點，在九龍工業學校所學習到的是終生受用的，為將來人生的道路鋪下穩健的基石。他很感謝當時九龍工業學校的老師、校長悉心的教導，覺得在九龍工業學校學到的影響到日後的工作的取向，甚至工作的表現，所以對九工懷有深厚的感情。

原來師兄那時參加了很多形形色色的課外活動，除了領袖生外，還擔任圖書館管理員。興趣小組方面，當時有柔道會，有一個很出色的教練，叫蔡德培先生，他是柔道黑帶四段，在當時是最資深的柔道教練。他還參加了攝影學會、辯論學會，中英文辯論學會，通常活動時間都是星期三下午。當時星期三的下午是沒有課堂的，完全是用作參加課外活動的，所以他當時很積極參加課外活動。



校友吳文儉總警司與參觀警察訓練學校的老師合攝

紀律背後

被問及從前當領袖生學到什麼，對日後的工作有何幫助時，師兄則回答說：「做領袖生本就是一份不太受歡迎的工作，因為一方面同學是朋友，另一方面要代表學校執行紀律，要糾正同學一些行為，這樣做會傷害同學間感情的。這樣做是很難做到雙贏的，有時候要分清楚學校的利益和同學的利益，要為整體的利益著想，制止同學的一些行為、或要逞報同學的某一種活動，同學一定會惱恨你。但如果你覺得這樣做是對的，或為各位同學的整體利益著想，你就一定要這樣做。當時覺得是難處，但後來做警察處事時都是這樣的，很多時候市民都否定、不滿你所做的、甚至覺得不應這樣處理，但為著整體利益你依然去做。這種事情我想做領袖生時已經明白到執法是一件不容易的事。例如警察抄牌，被抄牌的肯定很不開心，覺得警察留難你，因為條路那麼寬，加快十至二十公里完全不是問題，但當你知道原來絕大部分交通事故引致有人受傷都是開快車引起的，人家這樣做都是為社會整體的利益著想，明白這樣就算怎樣不開心也好，你也要接受這個現實。法律或者學校的規則是為整體利益著想而設立的，如果有人違反了，勸喻之下他依然堅持自己的做法，那麼便唯有如實逞報，之後如果同學受到老師的教訓或校長的訓斥，自己也不想這樣，但為著整體利益也沒有辦法。這樣就是我覺得當領袖生和警察有些相同的地方，就是有時其他人不會認同你的做法。」

非一般的校長

警校校長之道

談到警察訓練學校做校長，原來一點也不容易！行政工作佔了師兄大部分的工作時間，其餘還包括授課、視察課程的進行。不要認為警察訓練學校就只是教學警，這是一個很大的錯覺，學警訓練只是其中一個部分，有其他很多訓練都在學校中進行，例如偵輯訓練。有時候，警察駕駛訓練也在校園內進行，這些都是警察訓練學校要管理的，而且警察樂隊也是警校的一部分，也是歸校長管的。要管理一個這麼多人手的部隊，就要面對行政上的困難，如財政上的調度，各方面都有很多難題需要解決，要花很多時間去處理。有人認為當校長要教書的時候，Something must be wrong。因為校長都要教書，那麼老師一定很不足，或者有一些很特別的事故。「我授的課主要是有關領袖才能，因為對象是督察級的學警，我會教導他們做一些實踐的經驗，這些都是我的日常工作之一。」

他還說以前警隊做事只在乎合法，但現在要注重合情、合法、合理。以往警務人員只要能夠處理日常執法的工作就是了，但現在還要用大部分時間去兼顧財政方面，例如當自己部隊財政需要兼顧的時候，每一樣東西都要計算，例如電費等。以前電費是不用校長操心的，但現在每一年的電費由政府配給警校，如果不夠用就要自己想辦法。以前要用就用，現在財政撥款沒那麼多了，唯有勸喻學員把不必要的電器關掉，這些只是小事，還要在有很多事情上節省開支，例如把大演講廳的冷氣關掉，學警吃飯時喜歡涼快，但這樣要開著冷氣三、四個鐘很浪費，學警們得慢慢接受一個事實，就是樣樣都要量入為出。校方有一個完善的系統，在環保方面費盡心思，務求減少電力的消耗，盡量在資源運用方面，應用則用。校方在去年香港生產力促進局的比賽中取得金獎，除了建立了一個環保校園外，還節省了一筆可觀的電費。



接受孔陳秀麗校長頒贈紀念品

我在警隊的挑戰

吳師兄說在警隊工作了這麼多年，很難說那一件事是最難忘的，因為在每一個崗位、每一日都有很多難忘的事情。反之最難忘的事是發生在警隊外的工作，就是兩次借調到保安局做大型的演習，一是核意外的緊急應變大演習，另一是生化、輻射的恐怖擊應變演習。這兩次演習在保安局進行，如果驀然回首，有甚麼記憶最深的，恐怕就是這兩次演習了。因為這兩次演習一點也不易處理，要統籌這麼多政府部門合力做一次演習是不容易的，這兩次演習是這三十多年警務工作中最特別的事情，相信自己再做多幾十年可能都未必有機會再參與其中。

他又記起在兇殺組工作期間（一九七五年至一九七八年）處理了很多謀殺案，每一件謀殺案都有獨特之處。有些案看上去很懸疑，其實就很簡單，有些看起來簡單但卻懸疑難破，很難說那一件是特別稱心的傑作，因為很多都能破案，破到案就不會放在心上，反觀懸案才會放在心上，可是因為是懸案，並未了結，所以他不會說出那件案件是甚麼，以免旁人見到會嘲笑警方辦事不力。不說不是因為失敗、破不了案而耿耿於懷，其實所有這類兇殺案，都有一個很明顯的特徵，當你認為這件事是沒有辦法解決，你會發覺柳暗花明又一村，突然有些線索又會出現，之後又有得追查下去，當你

非一般的校長

以為全部都無機會的時候，又會峰迴路轉，又有轉機，令你重新思考，這樣就會破到案。「有一次，一個可疑人將一件失物典當及贖回很多次，當我們查到之後認為他典當之後再贖回的機會很大，於是就等待他出現，每逢當鋪開門就等，埋伏在當鋪外，結果等了四天，當他再出現的時候就左右一聲暗號把他逮住，雖然他和兇殺案無關但和幾宗打劫案有關，最後轉介到地方法院，判了一個很長的刑期。這件事告訴了一件很有意思的道理，就是你要對自己的判斷有信心。當你等到第二、三日時，你會跟自己說到底疑人會不會來，這是人力投資，當時我估計他贖了兩次，應該會來贖第三次，因為他對這件物件情有獨鍾。但這只是你的估計，當你第三日在等待的時候，信心會開始動搖。剛才說過判斷能力，決定是否要堅持下去，是信心的問題。最後我決定等下去，幸好他真的來了，這是一個小故事，但亦說出當同事問我繼續等或放棄時，就要肯定告訴他們自己的決定。」

領袖才能的要訣

問及一些當領袖的條件時，吳師兄十分同意溝通能力是很重要的，無論口頭上或書面上的溝通能力；與同事不論上級、下屬，溝通其實是最重要的。很多事情出發點是絕對正確的，但如果你不能將目的清晰告訴他們，很多人會以訛傳訛，將一件出發點很好的事情說成很不堪的事情。他覺得不論做甚麼行業溝通技巧都很重要，你要將你的目的、執行程序很清楚告訴你的同事，例如同事有要求你便要考慮，如果要求是合理的，你能力做得到你一定要做，你一定義無反顧去幫他，但是如果現時無辦法達到他的要求，你一定要告訴他，切勿讓他有一個不切實際的幻想。你未能滿足到他的要求時，你就要有技巧地告訴他，當然直接是好事，但過份直接會傷了別人的心，要將信息正確地傳達而且顧存對方的感受。這些你會從經驗增長中學得到。經歷多了、見識多了，你這方面的觸覺就會變得敏銳，年青人處事直接不

是一件壞事，不過直接之餘亦要顧全對方的感受才會事半功倍。

現在社會經濟、文化不斷變遷，年輕人出來社會做事，要有甚麼條件才可適應現今社會呢？吳師兄回答說：「我相信年輕人進入社會，最重要從整體角度考慮，不要將自己的利益放在第一位。進入社會這個大課堂，我們必須繼續學習、進修，在大課堂裏不論是學歷上的進修，人生經驗的閱歷，都不要放棄。我們出到社會之後，除了與時並進，還要留意周圍事物的發展，社會的需要，不斷進修，裝備好自己，我覺得這些都很重要。」

談到消減壓力，師兄原來也有他自己一套！「其實不單兇殺組，警隊任何一個職位或崗位壓力都很大。你對自己有期望，你服務對象對你有期望和要求，你會覺得好大壓力。處理壓力有一樣東西一定要說，就是一定要有一個健康的家庭、良好的運動習慣，常做帶氧運動，出一身汗；要培養一個良好的嗜好，可能是喜歡聽音樂、打球。我覺得看著自己的兒子成長，無論自己怎麼辛苦，看著他一步一步地長大，學業、事業有成已經好開心。運動方面我雖然比你們少很多，但自己五十五歲依然可以跑五公里！我很堅持自己要跑步，跑到全身的關節都出了毛病，但這種出汗的帶氧運動，我覺得對減壓非常有效。或者做一些有益的康樂活動，我自己就喜歡打高爾夫球。我相信任何專家教你減壓都別無他法，不是做帶氧運動，就是要有健康家庭、良好的生活習慣等。但有幾樣事情年青人千萬勿嘗試，一是賭博，不要以為可以減壓，認為小賭怡情，結果沉迷下去，不能自拔。二是酗酒，飲酒的時候可能會好開心，但他朝醉醒，煩惱依舊不去。最好就有健康家庭生活、做一些帶氧運動及有一些良好的嗜好，愛吃都是好的嗜好，親自下廚也不失為一件樂事！」

「再說你有案件破不了，你一定會覺得有一種挫敗感。你要從挫敗中學習，第一件事要重新檢討，自己再考慮一下，有沒有當初應該做的事而自己沒有做，做了的事有沒有做錯，將來有同樣情況出現時會不會有一個不同的看

非一般的校長

法或做法，為甚麼？如果你做了的那件事情，你認為做錯了的話，現在有甚麼辦法可以補救？這種經驗不一定在偵緝工作上有用，在警隊的行動上也很有用，例如人群管理，因為當中經常有新的形勢出現，所以要不斷問自己有沒有辦法做得更好。如果用CID的角度來看，那一宗案件我破不了，如果問心無愧，給我再查一次我都會那樣做的。即使案破不了，我覺得也不是太大的打擊，我已盡力而為。我覺得自己當時偵辦謀殺案的責任很大。說得好聽一點就是為死者伸冤，說得不好聽就是你只不過想周圍的人認為你是一個稱職的警察。我覺得事實並不是這樣，畢竟有一個人死了，雖然有些死者的背景很不堪，或者他不是一個好人，但他都是一個生命，無論怎樣都好，有人把他的生命奪去了，怎樣都要幫他找出原因，將犯事的人交給法庭處理！我們都受香港法律所保護，無論甚麼人將別人的生命不合法地結束了，你就要將他帶到法庭交由法庭處理。我覺得如果可以看出這點，推動力就從此而來，鍥而不捨地做調查。我們當時很幸運，我們沒有好像戲劇那樣限定多少時間破案，可以慢慢調查，憑良心去做，就算進了死胡同，也要再想新方法，或再交給上級決定怎樣做。」

在警察部做了那麼久，哪一個部門令你感受到最大挑戰，或是最開心想繼續做呢？

「其實每一個崗位都覺得是最開心的崗位，這樣才能推動自己繼續努力。如果有一天上班前已經覺得工作不好，就會失去推動力，不願再做這份工作了。」他更說每一個崗位也有它的樂趣，「很慶幸每一天早上都覺得這工作很有意義，無論那一個崗位都好開心地工作。沒有試過不願做任何一個崗位，真的沒有試過！警察這一行和別的有些不同，就是這份工需要經常轉換工作崗位，每一次轉變都是一個新的挑戰，所以不會覺得不滿。三年、四年轉換一次，新挑戰新考驗。但在機動部隊和警察訓練學校當校長是一個好大的轉變，是完全不同的做法。」

說了這麼久，是時候入正題了，談一談警察訓練學校的趣事了。

「機動部隊和警察訓練學校有甚麼分別？」

這是在職訓練和職前訓練的分別，機動部隊成員是已經入職的警察，是一個專業的警務人員，訓練的方式當然不會是試探式的訓練。但警校是屬職前訓練的，是一張白紙，我們要令他們知道正確的知識、技巧，才能使他們成功執行職務，使他們在這充滿挑戰的工作踏出正確的第一步。警察訓練學校亦都有警員的訓練，例如由警員轉去刑偵科的訓練，每一樣東西比以前所接觸的都會有所出入，新技術、新知識、新程序要掌握，亦都要在這方面幫他們踏出正確的第一步。學習和訓練不只是在學堂或者在其他地方進行，他們每一個工作崗位的上級都要肩負一個訓練下屬的責任，無論你在那一個崗位都有責任訓練下屬做好他的工作，訓練不只是訓練部門的責任而是每一個部門的責任。」

現在的警員的學歷比以前的高很多，其實他們和以前的警員有沒有甚麼分別呢？

「他們的理解能力和學習能力的確強了很多，但我們不要被學歷掩蓋經驗和技巧，他們都只是初階，他們需要由一個基礎的技巧開始指導，學歷是重要，但一個高的學歷不代表可以做一個出色的警務人員。（這就是說他們在吸收技巧、意念方面較強？）是的，是有幫助的，但這不是成正比的，考第一的那個同學、拿銀笛獎的那個同學不一定就是最高學歷的一位。試過好幾班學警，中五畢業都收，他們那班也有大學生，但一樣優勝過大學生。所以我們這個行業，學歷雖然重要，但最重要是對學到的知識能合法地應用出來。」



又是大合照的時間了

非一般的校長

退休之後

吳師兄年近退休，在心理的變化上怎樣去調節呢？

「調節不是一個問題，但千萬不要和時代、社會發展脫節！每逢警隊推出新的知識、新的思維、新的程序，你一定給在職員工一個機會去先學習，之後才實施，從而達到最佳的效果。我認為這是一個潛移默化的階段，而不是一個一蹴而就的過程，是慢慢來的，需要時間適應。我覺得這個問題不是很大，如果三十年前的警察一夜間變成三十年後的警察，這個衝擊就實在太大了！但當你用很長的時間，一年一年慢慢地改進的話，我覺得就不是一個很大的問題。」

「我沒有這方面的心得，新的東西當然好，但有時舊的傳統、舊的價值觀也都不是完全沒有用，最好就是新舊並存，好的東西、好的制度、好的傳統文化、已經是一個鞏固的基礎之上，就更可以在新的方面探索，新的技術、新的思維、是更加可以開花結果，這就是傳統和發展可以共存。」

對於未來、未知的挑戰，師兄笑言自己當挑戰是一個敵人。「當你不知道敵人是怎樣的時候，就嘗試去勾畫出敵人的樣貌，他的模式、最強在哪裏，將一個未知的敵人變做一個已知的敵人！每一個敵人都有短處的，你試探他的短處在那兒，由他的短處去解決他。但不可以說勾畫出的都是敵人，有很多時候只是一個未知的挑戰，如果目標不清晰，就將目標清晰化，看出目標的原意，然後就接受、或和管理階層溝通，究竟目標是甚麼，我們要怎樣做呢。當目標清晰，事情就易辦得多，最難就是目標不清晰的時候，探索目標就最難，如果目標不清晰的時候就要找出目標。」

警隊與治安

吳師兄又怎看現在的警隊和治安呢？

「先天萬不要說什麼自由行會影響治安！單從數字來說，自由行犯案率並不是很高的。不要只是由香港的小圈子看，放眼於世界各地，例如歐洲，每個國家過境，在歐盟裡面來說，邊境管制都不是太過嚴格，當人民旅遊自由開放了，自然跨境的罪案容易發生。我們就是說不要帶有色眼鏡說跨境犯案集團來港犯案是因為自由行。其實這是雙向的，我們有很多人回內地進行不合法的活動，被公安捉了，這樣的情況也會發生，當旅行、商務旅行或個人旅行比較容易的時候，就會一定較前容易發生罪行。」

（你做了那麼多年的警察，你給香港警隊多少分？）

每一個人看警隊都有一個不同的評分方法，有的集中留意有多少的破案率、有的會專注於警務人員專業的精神、投訴警隊的數字，不同人對警隊的評價都不同。而我個人就會留意警隊值得改進的地方、對市民提供的服務好不好，從而作出評價。我覺得香港的警察是很開明、高透明度的。我覺得他們做事有效率、紀律都很好，比起有些我參觀過的警隊的紀律或者設施較好，如果要我給一個分數，我覺得很不公道。」

讓我告訴你一個秘密，原來吳師兄從來不看警匪片的！

「警匪片很多時將一些情景戲劇化才可滿足觀眾的觀能感受，才能使人肯花錢買票入場，同現實生活應該就不會太過相近，怎會開那麼多槍！我怎也不肯進場看港產警匪片，一看就發脾氣，好多時候開第一槍是對的，但接著的幾十槍就不對的！這些情形戲劇就一定會出現，我們要接受他人要戲劇化一些東西，才可以收到賣座的效果。」

非一般的校長

「退休之後一定要作出一個心理調節，要告訴自己，這是人生的一個階段，不是你的完結，是人生另一個階段。你完成了工作，現在要退下來，是一個不爭的事實，你得要接受。」外表看上去仍有朝氣的師兄，原來一早就有了退休大計。「其實早幾個月才接受和很嚮往退休，以往不肯接受，經常說自己還有工作能力，後來想想發覺是從一個階段，去到另一個階段。這個階段我會考慮有些事情要做的，第一樣事情，是我會繼續大課堂（社會）的教育，繼續去旅遊。我有一個好朋友送了一本書給我，是中國六大古都四十城，我相信在退休後會遊遍那本書所說的六大古都，這就是我退休後的另一大目標。我這次決不會走馬看花，我打算每到一個地方前，先看那個地方的典故，它在中國歷史所佔有的位置，才去參觀那地方，我想在準備過程和真正參觀的過程都有體驗。」

「如果還有剩餘時間就會去做一些義工服務，我以往都做過義工，是照顧小孩，我相信我可以應付得來。最重要退休只是我們人生的一個階段，不是說你在世上存在的價值少了。你有很多時間可以拿出來貢獻社會，或者為自己做一些很有意義的事，這就是我的退休大計。當說笑吧，我決定要把我的哥爾夫球打好些，現在打得很差。（那麼師兄你有興趣回來教授我們呢？）如果只是回來教書、做老師話，我可還未有那麼厲害，可是回來幫師弟補習之類，那我還應付得來！」

師兄的勸勉

最後，師兄對本校的師弟作出了最真切的勸勉。「好好掌握學習的機會，在學校裏面的每分鐘都要做好自己的本份！不要放過任何一個可以使自己學術修為會進步的機會，在知識的探求裏進步的同時，千萬不要放棄努力！因為我們做學生的時候就是要盡量把握時間。基礎打得好，進身社會、大學或者學府都有好處。有人說香港的教育基礎差劣，我卻不甚認同，因為在香港讀書的基礎打得好，一樣會讀得好，我看周邊的人和我自己的兒子，也可看到這一點。如果在香港都學得不好，那麼去到那兒讀也不會讀得好。要是你的學習態度是錯誤的，你都是學不好。有很多人認為挑戰權威的人才是出色。我覺得我們應該接受老師教給我們的一切，到他朝你真的有深厚的學術修為時，再挑戰傳統的一套，現在應該好好的掌握學習的機會，對你所學的東西有一個存疑的態度，要探討才更上一層樓。但不要每一次都挑戰，採取一個對抗式的學習方法，這最要不得，對抗式的學習方法學不了甚麼東西，同老師搞對抗沒有甚麼意思。」

吳師兄跟我們暢談了二個多小時，只喝了幾口清水，對於放在面前的西餅，一點也不心動，這大概就是紀律部隊的自制力吧！

劉廣興



吳文儉總警司接受師弟訪問