

## 常山之蛇豈容「輪流失火」

臺灣警察專科學校前校長 陳連禎

資料來源：本文轉載自法務部清流雙月刊 109 年 1 月號

### 《摘要》

春秋時代的孫武，以動物做了生動的比喻，形容團隊精神的靈動運作：「善用兵者，譬如率然，率然者，常山之蛇也，擊其首則尾至，擊其尾者則首至，擊其中則首尾俱至。」——《孫子兵法·九地篇》

我們講究行政一體，不分彼此，理當如常山之蛇，運作自如。然而行政機關一旦遇到危機來襲，火燒眉睫，政府各機關為了自保，卻又往往基於本能地作專業切割。而說帖則各窮盡其所能說明本位職掌，劃清界線更唯恐不夠明確，處處引經據典，以明哲保身。因此當黑天鵝空降時，政府官員本應有危機意識，卻常知易行難；行政團隊要情義相挺，時而成為奢談，正如塔雷伯的《黑天鵝語錄》：「當你聽到『絕不再犯！』的宣示，這就是絕對再犯的保證。」難怪各機關都有「輪流失火」的體驗。

### 「輪流失火」 被看成笑話

記得某任文化部長遭遇危機威脅，不勝煩苦，在一次內閣會議結束後放鬆聊天時，部長竟笑稱政府各部會正「輪流失火」，苦主終於可以換人做了，自己也可以喘一口氣。部長忘了保密防「諜」，左右還有記者守候，都聽見了。消息傳出，立即引發立法委員圍剿，痛批部長失言。部長立刻向行政院長表達歉意止血，並說是無心之言。院長告訴部長，內閣是一體的，內閣團隊施政要比的是亮點，而不是幸災樂禍，更不可以等著看團隊成員笑話。

有人會愛看別人笑話，大多以為事不關己，可以置身事外。試想政府之所以會發生危機事件，問題出在團隊缺乏危機意識。平時無事觀望，出事上了新聞，則強調專業分工，人人避之唯恐不及。主事者不肯輕易出面道歉，尚未釐清責任前的渾沌，誰也不急於出手支援，協助善後。輿論不輕饒，批判接二連三，受害機關一時難脫重重圍剿，苦悶之餘，人性的陰暗面難免作祟，總是希望別人家也失火，期待立刻轉移新聞焦點，自己就可以避危喘息。人性的思考向來理性自利，如果主管心存只要「黑天鵝」不在我家就好的心態，則政府危殆矣！

### 回顧臺灣史上最嚴重的計程車械鬥事件

千金買屋，萬金買鄰，遠親不如近鄰。鄰居有難，如果存心隔岸觀火，後果就是火燒自己，禍延全城。記得 1995 年深夜，臺北市夜未眠，一個小小的載客糾紛，造成上百名計程車司機火併，若非各分局警員主動出擊救援，第 2 天臺北市勢必淪為亂邦。

警察維安，向來講究地區責任制，警察局、分局、派出所的轄區地境線壁壘

分明。當時案發地點處於大安、中正、文山三個警察分局匯聚的公館高架橋下三不管地帶，大安分局羅斯福路派出所距離現場最近，當地分局長獲報趕到時，但見上百司機群眾打群架，已經形成重案現場，場面一團紛亂。臺北市警察局長很快趕到現場，立即指揮便衣警察逮捕現行犯，送到派出所偵辦，接著穩定在場司機之激憤情緒，並同步展開蒐證。

後來現場圍觀的、看好戲的，與趕來助陣聲援的計程車司機越來越多，眼看亂象將不可收拾。此時各分局、大隊聞風大安分局有難，都主動出擊動員，不約而同馳援，大安分局警察士氣於是大振。局長認為一旦狀況無法及時化解，交通動線必然動彈不得，將難以對廣大市民交代，於是重整優勢警力後，再將指揮權交還給分局長，指示清晨 5 點以前，必須清除一切障礙，淨空現場。分局長臨危受命，並與所有在場警察同仁齊心全力以赴，終於在限期前恢復正常秩序。

## 相互支援 化解危機

危機來臨時，要及時化解危局。標準作業程序只能解決局部例行問題，至於突發狀況，都是意想不到的整體危機；要化解危局，只有整體動員，偕同運作，相互支援，才能有效解決問題；說來天經地義，但是遇到危機，第一個閃進的念頭，往往都是責任歸屬，於是尋求各自保護，希望「輪流失火」。然而相關單位按兵不動，隔岸觀火，人民在自求多福之餘，對於政府的失靈失能，一定會追究課責到底，最終，相關單位誰也都無法卸責。

《孫子兵法·九地篇》認為古代傳說中的常山蛇，如果攻擊牠的頭部，牠的尾部會主動回彈過來相救；攻擊其尾部，頭部會轉過來救應；攻擊牠的腹部，首尾都會一齊轉過來相救。行政一體，講究相互支援，當如常山蛇的整體靈活，政府各單位如能不分彼此、主動相救，定能化解危機，人民才會信任政府有能，官員也才有真正的尊嚴。常山之蛇，豈容「輪流失火」！