

簡述警察文化的構建與展望

張志輝*

2021年8月3日，新型冠狀病毒感染應變協調中心公布，本澳出現4宗確診新型冠狀病毒肺炎的個案，並證實是感染了德爾塔(Delta)變種病毒，經新型冠狀病毒感染應變協調中心評估，本澳面臨新型冠狀病毒肺炎在社區傳染及爆發的風險極高，為防止新型冠狀病毒在本澳傳播，保障市民生命及財產安全，行政長官宣布澳門在同日下午3時30分進入“即時預防”¹狀態，而民防架構亦同步啟動，全力支援新型冠狀病毒感染應變協調中心，並就社會整體的治安及秩序防控面作出應對。這個突然的消息令稍有緩和的疫情剎那間再次緊張起來，前線執行部門按照分區分級精準防控管理方案，進行封閉和管控應對措施，警方隨即在相關大廈和涉及的地點設立封鎖區、追蹤確診者的活動軌跡。

一、不一樣的任務，不改變的使命

8月3日，首次啟動分區分級精準防控管理方案、首次啟動全民核酸檢測計劃、首次非因自然災害啟動民防架構，三個首次帶出三個特別任務：

1. 在高風險區域進行封鎖；
2. 維持核酸檢測站輪候秩序；
3. 新型冠狀病毒感染應變協調中心與民防行動中心實現雙中心運作。

警方在首次啟動分區分級精準防控管理的部署、調配警力及進行封鎖以至執行一系列聯動措施，均需要各隊員高紀律、高機動、高技術的特性才能達成任務。這些特性並不是隊員與生俱來的，是透過制定培訓計劃及演習，讓隊員在執行任務時不但能迅速行動，亦能對指令作快速反應。一套有系統的培訓計劃，能為應對各種任務奠定良好的基礎。

於8月4日起，一連三天開展24小時全民核酸檢測計劃，計劃實施首天的清早已有大批市民提早到各檢測站輪候，隨之出現系統故障更令輪候情況緊張，待檢測者比肩繼踵，加上受熱帶氣旋影響，本澳懸掛起三號風球，入夜後連綿淒雨使市民瑟縮依在行人道旁輪候排隊。縱使在重重不利因素下，亦無阻全城市民履行公民義務，扶老攜幼配合政府進行核檢，並配合現場警方的指示，秩序井然。在炎熱與驟雨交錯下，市民一心想儘快完成核檢，在輪候時產生焦慮和抱怨情緒絕對是可以理解的，然而當市民感到惶恐無助時，最信任的就是警察，“有問題就一定要搵警察”，在現場維持秩序的同事，即使汗流浹背，水也來不及多喝一口，但仍以溫和友善的態度安撫和排解市民的疑難，除了幫助大眾平復心情，亦會協助長者和有需要人士登錄健康碼，此情此景，不禁令筆者想起我們的承諾和使命——緊守崗位，服務市民。

啟動民防架構全力支援新型冠狀病毒感染應變協調中心，各民防架構成員首次應對非自然災害的突發公共事件，雖然在毫無經驗下到崗位，但在聯合行動指揮官的帶領及明確指示下，民防架構成員匯聚

* 張志輝，警察總局民防及協調中心副警司。

1. 《民防法律制度》第8條。

成一股力量、一股抗疫的新力量。民防行動中心在這次支援任務主力執行社會秩序防控及應對，亦負責每小時收集和整理各檢測站的輪候數據，並透過預警發布子系統向公眾提供相關輪候資訊，同時同步將資訊上載到新聞局網站。當確診個案的消息在社區內流傳後，市面上出現部分市民因擔心糧食短缺而到店鋪購買糧油物資，與此同時，大量的查詢電話使接線同事忙得不可開交，在這緊張的氣氛下，民防行動中心內所有人員都如箭在弦，準備隨時迎擊這場戰“疫”。

二、警隊形象的革新以及其影響力

疫情當下，要確保防控工作和警務工作兩不耽誤並且工作到位，警隊上下所面對的困難和壓力真的是非筆墨所能形容，而在第一點已敘述了同事們在疫情的工作表現，有賴積極進取的警隊文化作為強大信念，才能快速應對相關工作和協助市民排解疑難。雖然警隊在抗疫期間的工作贏得市民的認同，但在很多人的印象中，警察在除暴安良、維護法紀、維持治安、打擊犯罪、保護市民生命和財產等執行任務上，都是態度嚴肅、充滿威嚴、疾惡如仇，甚至小時候我媽媽常說：“小孩子不聽話，警察叔叔會拉你！”警察的形象就是讓人不敢靠近。時代在變，警隊亦在追求革新的理念下不斷與時俱進，面對罪惡會以剛性手段果斷執法，捍衛法律的尊嚴，面對市民的求助則會以陽光親切的一面服務社群。或許，某些的電影情節渲染了警察的一些負面形象，例如濫用職權、疲勞訊問、栽贓嫁禍、威嚇逼供，這些雖然是電影為着劇情而構想出來的情節，在現實中警隊如何面對這些嚴重違法行為？這些個別行為能造成團隊嚴重的後果，令整個警隊蒙受污名、令整個團隊所作出的努力都化為烏有，更嚴重的是市民大眾會標籤化所有警察，繼而對警隊完全失去信任，當警隊的公信力崩潰時，人們便會組織起來透過自身力量進行自力救濟爭取權益，更壞的情況是自行取代警察角色，並以自己的意向去執行法律，引致社會產生深層次矛盾和嚴重分裂。

另一方面，被負面標籤的人員因受到社會輿論壓力或身邊親朋好友的孤立、冷落、嘲笑，因自我認同感轉變而產生消極行為。標籤本質的意義²，是人們對自我形象的產生及確立，自我形象乃是透過與他人作出互動而產生，當他人對主體作出標籤，尤其是有意義的他人，如父母、丈夫、妻兒、鄰居等，主體就會按標籤作為他“最迎合他人的身份”，並在標籤的陰影下逐步作出自我修正，最終產生“自我實現預言 (self-fulfilling prophecy)”³。

警隊要保持正向的標籤形象，一方面得打破社會對警隊固有的看法，堅持與時俱進，透過保安司司長提出的三個警務理念（即主動警務、社區警務、公關警務）作為新型警務工作模式的主導方向⁴，不斷優化各項警務工作及革新便民措施，這三個警務理念環環相扣，彼此有着緊密關係。“主動警務”是用主動的態度解決社區問題及回應市民的訴求；“社區警務”以瞭解社區的問題作為警務工作的重心，同時讓社區力量協助警務工作，實現“警為民、民助警”的新型警務模式；“公關警務”透過技巧和方法，讓市民大眾知道他們對警隊的重要性、讓市民認識警務工作是需要他們的參與，共同創建“警民一家”的平安家園⁵。警隊運用新型警務理念，以浩然正氣之勢贏取社會大眾的支持和尊敬，透過親切關懷和同理之心解決市民的困難，以生動漫畫傳遞警情資訊拉近與市民大眾的距離，近年警隊在這幾方面下了不少苦功，

2. 標籤理論最早出現於1938年，犯罪學家Frank Tannenbaum所著《犯罪與社會》一書，奠定此一理論的雛形，隨後在1963年，社會學家Howard Becker出版的《局外人》，對於標籤理論作有系統的闡述。

3. Self-fulfilling prophecy，又稱“自我應驗預言”，由社會學家Robert King Merton提出的一種社會心理學現象，是指人們先入為主的判斷，無論其正確與否，都將或多或少的影響到人們的行為，以至於這個判斷最後真的實現。

4. 保安司司長黃少澤於2015年保安範疇施政方針提出。

5. 參考保安司司長黃少澤於2018年3月接受新聞報採訪時的內容：https://www.themacaonews.com/week_new/2018032822/。

從多方面消除與市民的芥蒂、拉近警民距離，除主動深入社區進行宣傳外，還舉辦警民同樂活動，亦有推出精美且具正面形象的紀念品，讓警隊鮮明美好的形象留在人們心裡。另一方面，警隊亦運用剛柔並濟的組織管理制度，打造內部陽光健康的警察文化、推動人員積極正向的價值觀、將嚴明紀律體現在日常管理中、強化隊員先要律己才能律人的崇高品格。

三、攜手共建警隊核心價值

警隊是現代社會不可或缺的重要元素，在複雜多變的社會裡擔當重要的角色，起着穩定社會發展的功能，當社會發生突發事情或在變遷的過程中，若人們的生活形態發生適應失調，就會衍生許多社會問題和矛盾，這些社會問題將會影響警隊原有的功能，警隊亦得隨之調整在社會上所扮演的角色。警察維持社會治安、維護公共秩序只是基本的要求，今天警察的角色若只是定位在維持治安的話，顯然未能符合社會的期望。而讓筆者感到驕傲的是，澳門自回歸後，保安部隊及保安部門透過堅持不懈的努力，緊貼社會的步伐推動警隊服務型態，回想最令筆者印象深刻的一張海報刊登着“服務用心、以民為本”的口號，這不只是一句宣傳口號那麼簡單，這話是一種承諾、一句宣言，是實踐警民互動的方向、是廣大市民所希望擁有的陽光警隊。隨着社會的變化和需要，保安部隊及保安部門不斷面對嶄新的挑戰和任務，除了維護社會秩序和安全，民防工作、防疫工作和維護國家安全的責任與日俱增。

隨着警隊的革新，成員對價值觀的內涵亦需同步作出更新，過程中警察的角色及性質有所變化，一些成員難免產生自我差異⁶的矛盾心理現象，如：“我是警察，天職就是捉壞人，只要能逮捕壞人，就是已經為市民提供了良好服務，其他細節並非重點。”更甚者“警察查證就是維持治安的一部分，市民有義務作出配合，所以道謝是非必要的。”

在學術上而言，以上對警務工作的簡單理解是一種“真實我”思想。同時，由於紀律感、責任感及使命感的驅使，形成高於人員本身對警務工作理解的團體行為標準，這是“應該我”。而社會外部所希望和期望的警察服務是“理想我”。自我差異理論認為，“真實我”是每個人追求實現某種特質表徵的動機，例如幸福感、榮耀感或者成就感，若個體達不到動機的標準就產生心理落差，差距越大，負向情緒困擾越嚴重會陷入消極心理情境。而“理想我”和“應該我”是引導“真實我”作出改變的標準，當“真實我”的動機與引導標準發生衝突時，“理想我”和“應該我”就會發出調節機制，減少動機的心理落差使得進入匹配狀況。

“理想我”是外部的期望，是社會群體對組織的要求，是不能掌控或調整的一部分，“應該我”是組織內部行為，可透過學習、激勵、制度來調整一個人的價值，使其得到滿足和快樂，使“真實我”從“是什麼”讓我們滿足，轉變成“做什麼”讓我們快樂，這是一個調整的過程，使人員適應新標準，明確目標，在工作中獲取滿足感，通過組織內部群體努力自我提升的氛圍，來感染個體的積極情感，從而確立自我價值。

一支優秀的現代警隊，其核心價值就是整個團隊的靈魂，以市民的需要為警務工作的導向、“以民為本”是警隊服務的宗旨，這基本的兩項任務是構成警隊核心價值的最根本元素，融合使命和信念實現警隊

6. 哥倫比亞大學心理學教授 Edward T. Higgins 提出“自我差異理論 (Self-discrepancy theory)”，來說明每個人心中有三種不同的自己。這三種分別為：“真實我 (actual self)”、“應該我 (ought self)”與“理想我 (ideal self)”。

的抱負，讓所有隊員在共同方向追尋夢想，實現大家的一個“警察夢”。如果將警隊的核心價值比喻為一棟摩天大廈的話，那麼隊員的共同價值觀就可以說是核心價值的基石，如果說共同價值觀是警隊的文化財產，那麼所有隊員的理念和使命可以說是警隊核心價值的起點。

一個出色的團隊，它分別具備精神層次與功能層次的內容。精神是軟件或軟體，而功能是硬件或硬體，當中更多的結合不是因為功能層次，而是因為精神層次而結合，正所謂“志同道合”，要使得精神層次在健康環境發展起來，除了透過規章制度來硬約束，還得以成員為中心的柔性管理，營造互相理解、互相支持的和諧工作環境，激發成員內在的熱情和自我肯定，使成員對歸屬感產生共鳴，從而將團隊的意志轉化為個人的主動行為。我們都知道，羅馬非一日便可建成，但筆者更深信“有志者事竟成”的大智慧，要推動一個團隊的文化、培育人員的共同價值觀，是一條可能充滿險阻的漫長道路，但只要以真誠的心感染身邊每一位，觸動彼此的初心，這些微動的漣漪定會激起巨浪。

四、用一顆炙熱的心，淬煉出一個屬於我們的警察故事

隨着社會的急速發展，警隊的服務形態和服務性質亦隨之發生變化，人們對警隊的期望已經不再局限於打擊犯罪、維持治安，追求生活穩定和生活安全的趨勢，更延伸到國家安全、民防工作、防疫工作的領域。警隊每位成員在緊貼社會變化的步伐中，透過不斷的自我學習來提升服務質素，讓知識使我們勇敢地站在充滿挑戰的新型警務模式面前，將警隊的專業能力貢獻社會，警隊的價值與評價在於市民的支持和肯定，要贏取民眾的信任，執法者固然要依法、禮貌公平對待每一事件，並須抱着“有禮，不失警察尊嚴”和“不卑不亢”的態度來排解市民的紛爭，向有需要者伸出援助之手，用溫暖之心打開愛心大傘，為市民大眾遮風擋雨，用真誠建立警民之間彼此尊重、互相諒解的良好互動關係。

警察與民眾好比魚水情深的關係，警務工作是離不開市民大眾的協助和配合，兩者所建立的關係在不同的情境會產生多種的情感，比如警察在執勤時遇到違規情況，這時警民關係就展現出管理與被管理的關係，在這種關係下如遇到市民堅持自己違規行為的正當性，甚至抱怨或投訴執法者找他麻煩，會使執法人員內心飽受委屈。有位前輩曾教導筆者“一個出色成功的警察，不只是放眼於捉到多少個賊、破多少宗案件這樣簡單！若能夠做到市民違規被罰時，也能笑着接收你的罰單，那你就有資格談得上出色”。警員處理違規情況是任何一個社會都會出現的，要解決執法過程所引致警民之間的矛盾，應從教育着手，讓市民明白守法的重要性，除了學校、社會、家庭有責任作出教育外，警隊的宣傳教育亦是重要且不能缺少的一環。警隊貫徹“以民為本”的施政理念，每項工作的重點都要放在為市民“辦實事、辦好事”的思維上，主動從市民大眾利益角度出發解決矛盾和紛爭，這不僅能夠避免執法人員與市民發生不必要的摩擦或衝突，也能獲取市民大眾的諒解和支持。

警察作為公權力象徵、法律的執行者，當穿上制服時或許給人嚴肅冷酷的感覺，其實每位警務人員在剛強硬朗的外表下，也有着一顆熾熱的心，在疫情常態化的防控工作中，警察所面對的挑戰、要克服的困難更是前所未有，警隊聯同醫護人員以及其他抗疫戰士，無論風雨都與市民一同前行、一同發熱發光照亮夜空，全城在新冠疫情的陰霾下，抗疫英雄張開他們天使的翅膀守護全城市民，他們懷着堅強的信念用愛衝破黑暗，他們不怕犧牲、不懼艱苦，全因市民一句“澳門加油、感恩有你”，激發起抗疫勇士們繼續前行的力量，與全城市民攜手一起，打贏這一仗。