管仲有三歸，易其居分散風險

／臺灣警察專科學校前校長　陳連禎

危機無所不在，風險控管不是口號；其實如果機關內部人員都做好風險管理，便是最有效的危機預防。

過去室內有「老鼠尾巴」監錄，今日有電子遠端監聽監錄，都非秘密。月前報載高雄市議員質詢，曾擔任前市長隨行攝影官的吳姓技工，多次持鑰匙潛入市長室，因而質疑市長維安鬆散。韓市長證實，市長室從四維行政中心搬到鳳山，竊案頻傳也是原因之一，他透露曾接到很多人警告，包括類似安裝監聽器或被某些人監控，讓他感覺很不舒服。事後調閱監視影像，發現吳技工在韓市長上任 1 個月內，已前後 5 次深夜潛入市長辦公室，市府已將市長室門鎖換掉，加強門禁，並提醒公務員如果將機密資料外洩，必須負起法律責任。市長甚而懷疑隨扈祕書有沒有被收買？被

監控？他已經交代政風處嚴查嚴辦。至於出訪行程提早曝光，市政會議紀錄無端外洩，甚者機密會議未結束，內容已經先「賴」出去。以上事件若真屬實，無疑內部管理鬆散，「黑天鵝」將至了。

無獨有偶，臺北市政府隨後也爆發議員公然質疑市長團隊內部成員洩密疑雲，電視上柯市長罕見的變臉震怒。市長氣到拍桌怒吼：「韓國瑜還在懷疑說他被竊聽，是不是還不曉得，我臺北市政府今天很明白的被竊聽！」這大至美國史諾登公開美國全面竊聽醜案，小到市井小民監聽，都是讓人又愛又恨的不得已之惡。古今中外政府都有保密作為，《史記・平津侯主父列傳》可以為證。

漢武帝元朔三年，御史大夫張歐被免職，以公孫弘接任。個性耿直的汲黯，早就不滿公孫弘的巧詐，於是向漢武帝告狀：「公孫弘位在三公的高階官位，俸祿所得非常豐厚，然而家裡竟然只蓋布被，他根本是在故意騙人。」汲黯一向愛計較，此次又在雞蛋裡挑骨頭，漢武帝就問公孫弘這到底是怎麼回事。

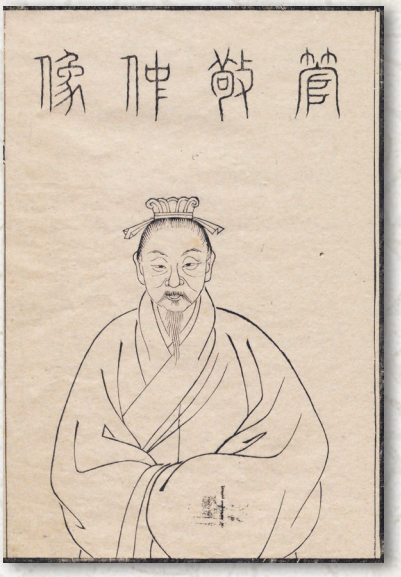
公孫弘老實承認：這事是有的。九卿當中與臣最友善的，莫過於汲黯；而他今日當庭大眾面前公然責備我，也確實說中了我的毛病。我以三公之貴使用布被，確實是為了沽名釣譽，「且臣聞管仲相齊，有三歸，侈擬於君，桓公以霸，亦上僭於君」。今天我作為御史大夫，而使用布被，與小吏沒有差別，真的就是如汲黯所說的，就是在沽名釣譽。不過若沒有汲黯的忠心，陛下怎麼可能聽到這些話啊！

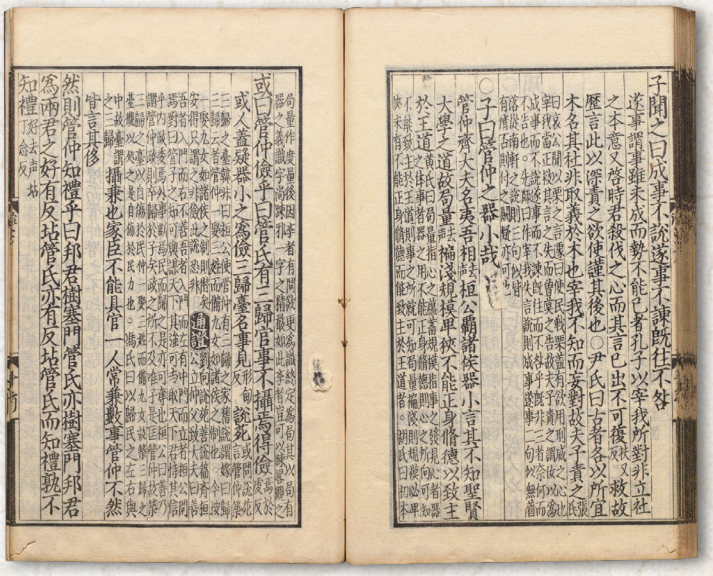
漢武帝於是認為公孫弘為人真誠又謙讓，對他越來越器重，最後還任命公孫弘為丞相，加封平津侯。

公孫弘前說「管仲相齊，有三歸，侈擬於君，桓公以霸，亦上僭於君」。意指管仲為齊國宰相時，齊桓公賜給管仲三歸，奢侈程度並不下於國君。管仲生活奢侈，很可能是事實，公孫弘不敢胡說瞎掰。不過對於管仲的作風，孔子則有自己的看法。

孔子主張「君子不器」，不免批評管仲為人小氣，器識不大。於是有人接著就

問孔子：「管仲儉樸嗎？」孔子不假思索地脫口而出「管氏有三歸，官事不攝，焉得儉？」又說「邦君樹塞門，管氏亦樹塞門；邦君為兩君之好，有反坫，管氏亦有反坫。」管仲有「三歸」是事實，「三歸」有的解釋是藏著 3 個保險箱、有的解釋休閒的 3 個樓臺，還有解釋「三歸」為齊桓公賜給管仲的 3 個小公館。管仲個人生活如此浪費外，家裡又有比照邦君的規格「樹塞門」，也就是在自家大門口，設置了屏風照壁，管仲這樣僭越，怎麼算是儉樸？管仲不僅有三歸，居然公務上還「官事不攝」（即管理事務的官員，專責專用，不必兼攝多項事務），所以一般人都認為管仲設置職缺太多，根本是浪費國家公帑。





其實「管氏有三歸」是具更深層意義。管仲當時是齊桓公之下的第一把手，既要規劃政策、又要負責推動改革，牽動國家巨大利益，故其言行舉止，肯定會備受各界「關注」。管仲為了分散風險，對於自己官邸、休息庭園，設計「有三歸」，讓外人掌握不住他確切的行蹤；另建置「官事不攝」制度，讓不同人負責不同的職務，以防止勾串，並能分散機密外洩風險；管仲另立「樹塞門」，目的即在建立圍牆以防止他人監控行蹤或窺視政務密商，就國安保密角度而言，的確有其必要。因此，相較於公孫弘因怕被比擬管仲奢侈，故「門戶大開」，讓外人都知道他蓋的是平民布被，雖背後隱藏升遷政治動機，然就「機密維護」範疇而言，此決策高官的沽名釣譽行為實不可取。

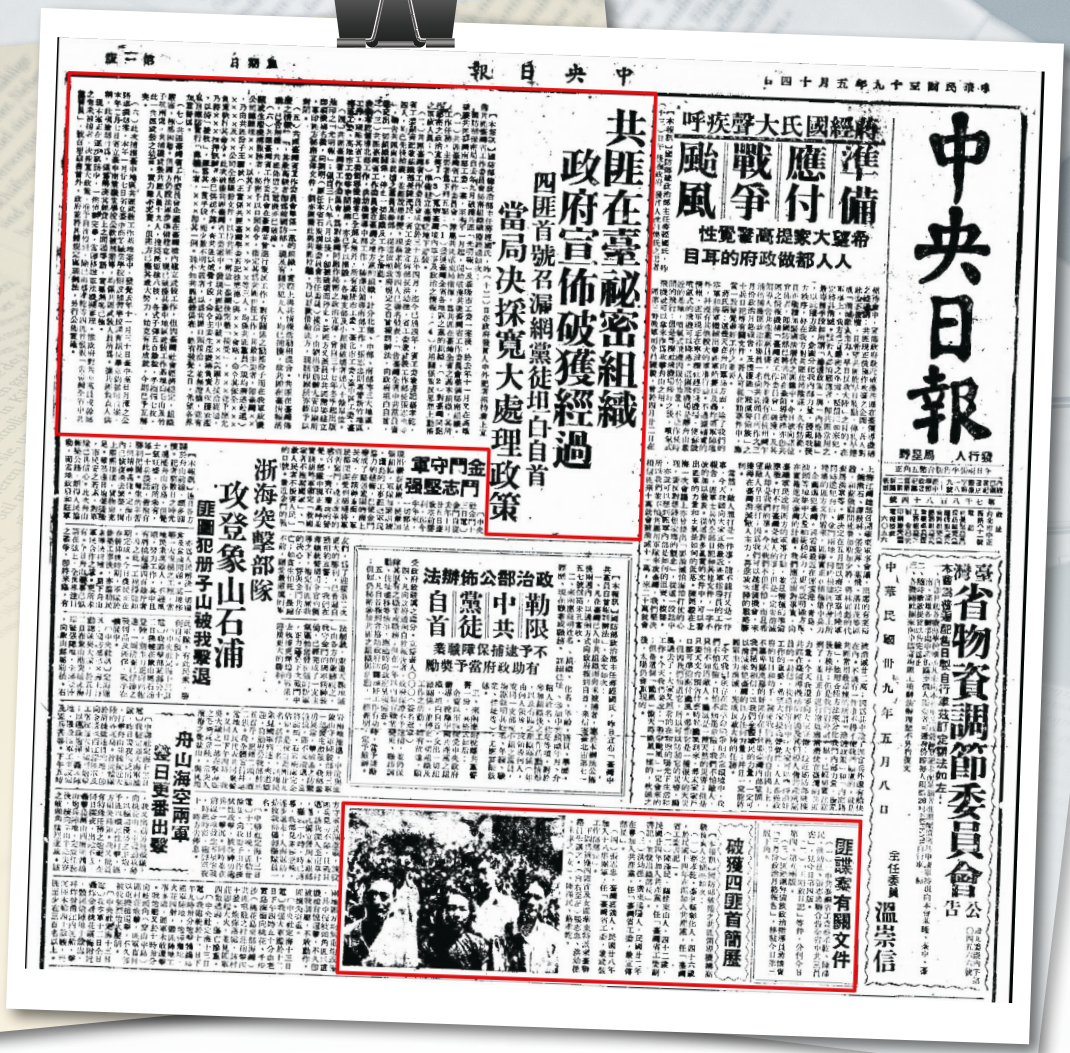
我國兵聖孫子強調「能愚士卒之耳目，使之無知，易其事，革其謀，使人無識，易其居，迂其途，使人不得慮。」今天有異地辦公、預備路線設計，亦正是「管氏有三歸」的最佳註解。站在國家安全高度而言，管仲的見解實在是高人一等啊！

安全維護工作挽救危亡實例：

保密局破獲共諜組織

／陳學林

1949 至 1950 年間，前國防部保密局將中共潛伏在臺的地下組織破獲殆盡，繼而舟山撤軍加入防衛，再有韓戰爆發改變了國際局勢，國民黨政府（下稱：國府）得以度過危難。



中央日報

蔣經國氏大聲疾呼

準備應付戰爭颱風

希望大家提高警覺性

人人都做政府的耳目

共匪在臺祕密組織

政府宣佈破獲經過

四匪首號召漏網黨徒坦白自首

當局決採寬大處理政策

金門守軍堅強

浙海突擊部隊

攻登象山石浦

匪圖犯册子山被我擊退

舟山海空兩軍

殺日要番出擊

政治部公佈辦法

中共黨徒自首

不予逮捕陳保義予當獎勵

匪諜案有關文件

破獲四匪首簡歷

省物資調節委員會

公告

1949 至 1950 年間，中共潛伏在臺的地下組織由當時的國府保密局破獲殆盡，使來臺初期處於風雨飄搖中的國府獲得內部安全的保障。（資料來源：新聞學研究，黃順星，中央日報（1950/5/14，一版），http://140.119.187.78/issueArticle.asp?P_No=233&CA_ID=1676）

中共潛伏在臺的地下黨組織「臺灣省工作委員會」（下簡稱「省工委」）是在 1946 年 2 月間成立，隸屬於中共中央政治局下的華東局，由蔡孝乾擔任書記，負責領導，華東局並派遣幹部張志忠、洪幼樵來臺協助工作。日後，省工委分別由蔡孝乾、洪幼樵（宣傳部長）、陳澤民（副書記兼組織部長）、張志忠（武裝工作部長）領導北、中、南及新竹地區的工作。

省工委於 1948 年冬天起，為了從事政治宣傳，開始發行油印刊物「光明報」，惟在 1949 年 9 月被當時的國府保密局破獲。接著，所屬的基隆市全部組織、屏東支部、高雄鋼廠支部亦先後被破獲，至陳澤民於 1949 年 10 月 31 日在高雄被捕、張志忠於同年 12 月 31 日在臺北被捕、蔡孝乾於 1950 年 1 月 29 日在臺北市泉州街被捕、洪幼樵於同年 2 月 16 日在基隆碼頭

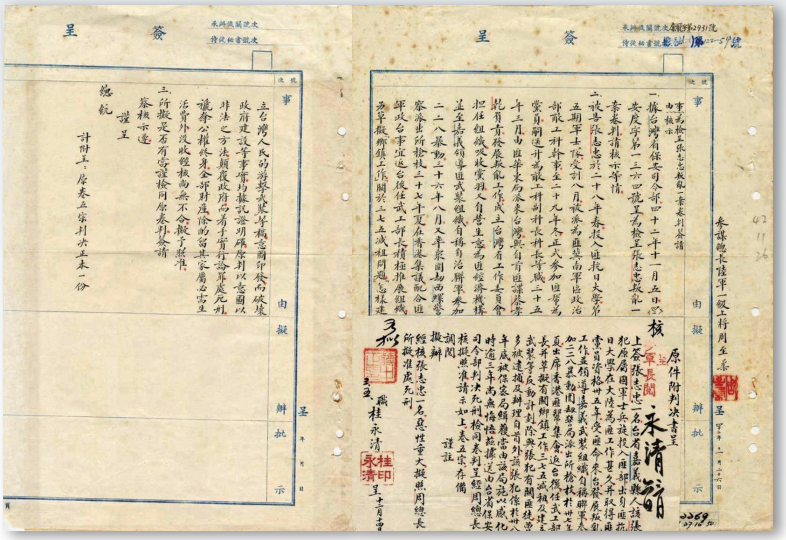
被捕，省工委在各地支部、小組80餘個單位均被破獲。此外，辦案人員還從蔡孝乾身上，循線破獲了國防部參謀次長陸軍中將吳石、交通員朱諶之案（筆者按：朱諶之不屬於省工委，而是華東局敵工部派遣來臺專責聯繫吳石，朱將吳石提供的情報經蔡孝乾轉中共）。吳石是中共當時潛伏在國府國防部裡的最高階共諜，省工委案的破獲，使來臺初期處於風雨飄搖中的國府，獲得內部安全的保障。

蔡孝乾、洪幼樵、張志忠等人之偵查情形及收押狀況等。（資料來源：國家發展委員會檔案管理局，https://www.archives.gov.tw/Publish.aspx?cnid=100548）

據辦案人員查證：蔡孝乾、洪幼樵、張志忠等人於1946年7月左右先後來臺灣之初，是從聯繫謝雪紅等舊臺共分子展開工作，來臺幹部並且在臺北、臺中、臺南覓職以掩護身分，並計畫培養城市知識青年作為幹部，以深入工農群眾。此外，為了策動學運工作，亦成立學委會。

到了1948年6月，全省黨員達到300人左右，省工委依據中共華東局的指示，於6月間，在香港召開會議以檢討工作，會中確認臺灣的解放應在大陸之後，因此工作要從長期打算，日後應城市與鄉村並重；在學運與工運方面，需團結外省人的力量，來補足本省學生、工人的政治認知不足等多項方針。前述陳澤民是華東局加派來臺，擔任副書記兼組織部長，負責臺南、高雄地區的工作。

香港會議之後，省工委的發展收到了成效，而在新竹、臺中、臺南等地的鄉村，及北、高兩市的工廠展開工作。為了從事宣傳，除了在1948年冬天出版「光明報」外，還在1949年夏、秋，先後出版刊物包括「新中國文摘」、「論人民民主專政」、「中華人民共和國開國文獻」等。



張志忠案偵查判決簽請鑒核之簽呈，內詳述張志忠配合匪軍攻臺之計畫。（資料來源：國家發展委員會檔案管理局，https://www.archives.gov.tw/Publish.aspx?cnid=1126&p=1143）

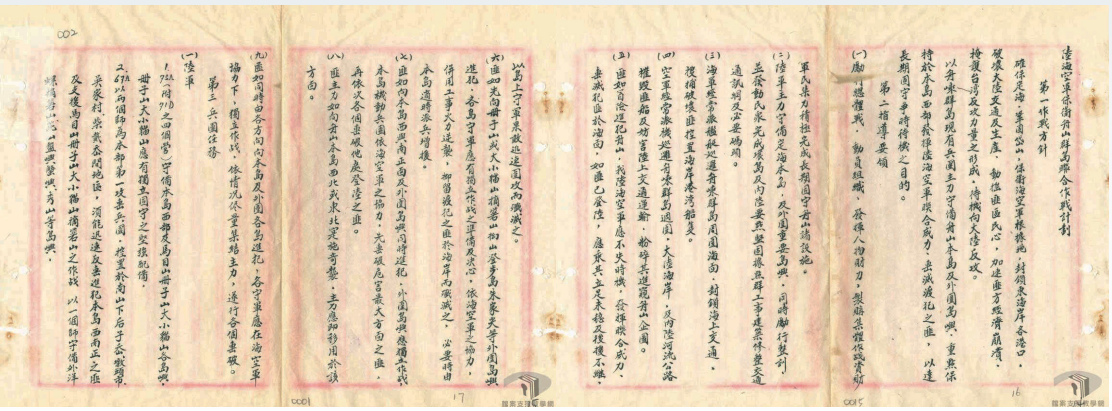
到了 1950 年初，整個大陸地區都落入中共之手，省工委依據華東局之命，將「怎樣配合解放軍作戰」的指示，轉發各分支單位，要求在「一切為了配合解放軍作戰」的前提下，建立戰時體制，準備在當年 4、5 月間，配合軍事攻臺。但是此時，所屬組織陸續被保密局破獲，到了當年 5 月全部被破獲時，幹部、黨員達 900 餘名。

省工委著手的武裝鬥爭及策反工作包括：張志忠於 1947 年 3 月 2 日迄 15 日率眾，在嘉義以「自治聯軍」名義介入 228 事變，及同年 8 月率眾 11 人襲擊西螺警察所。省工委並策動時任臺灣省電力公司總經理的劉晉鈺，要劉在中共攻臺時，保存電力公司一切設備，日後保其職位。更有甚者：省工委尚在臺中的白毛山及竹子坑建立了 2 處武裝基地，計有 19 名武裝人員被逮捕，起出長短槍 8 支、子彈 500 餘發、手榴彈 7 枚。

至於吳石在 1950 年 3 月案發當時，擔任國防部中將參謀次長，主管後勤補給，曾利用職權，向東南軍政長官公署第三處要索到「東南區匪我態勢圖」，經自己描繪後，透過關係送往香港中共單位，其他洩漏的軍機尚包括：各部隊團長以上、臺灣保安司令部補給區及長官公署所屬各機關正副主官科長以上簡歷名冊、東南區所轄各單位 11 月份（筆者按：1949 年）人員審核統計表、舟山各駐軍部隊武器數量統計表等。倘若吳石案未經破獲，以其在國防部擔任參謀次長，主管後勤補給之職權，應可以先期掌握舟山撤退計畫，倘如此，則舟山部隊是否能夠在敵前順利撤回，是一大問題。

時任臺灣省電力公司總經理的劉晉鈺配合中共攻臺，保存電力公司設備，被依匪諜罪名處決。

省工委案及吳石案的破獲，使得中共潛伏在臺灣的地下黨組織幾乎全面被肅清，而舟山撤軍於 1950 年 5 月 16 日完成，全數近 14 萬兵員，連同武器輜裝完整的撤退來臺增強防衛，至當年 6 月 25 日韓戰爆發，美國總統杜魯門於同月 27 日宣布臺海



在執行舟山撤退前，1949 年 9 月即已訂定「陸海空軍保衛舟山群島聯合作戰計劃」，倘若吳石案未破獲，舟山撤退也許面臨失敗局面。（圖片來源：國家檔案管理局，https://art.archives.gov.tw/FilePublish.aspx?FileID=1339）

中立化政策，下令第七艦隊派遣軍艦巡弋臺灣海峽，以防止臺灣受到中共的攻擊。至於中共，則恐韓戰波及其首都北京，而將戰略重心北移並加入韓戰，攻臺戰役遂無限期擱置，國府度過來臺初期最晦暗的時刻。

1950 年韓戰爆發，當時的美國總統杜魯門宣布臺海中立化，並下令第七艦隊派遣軍艦巡弋臺灣海峽，防止臺灣受到中共的攻擊。

參考書目

中共江蘇省委黨史工作辦公室編，《粟裕年譜》，北京：當代中國出版社，2012 年。

王漢威，〈戰後中國共產黨臺灣省工作委員會的組織與運作（1946-1950）〉，彰化：國立彰化師範大學政治學研究所政治理論組碩士論文，2011 年。

軍事科學院軍事歷史研究部，《抗美援朝戰史》，北京：軍事科學出版社，卷 1，2000 年 9 月。

陳學林，〈從一手史料釐清一九五〇年吳石案幾件事〉，《傳記文學》，卷 114 期 2，2019 年 2 月。

「蔡孝乾」，檔案管理局，《國防部情報局》，民國 36 年 12 月 31 日至 51 年 2 月 24 日，檔號：A305050000C/0036/0410.9/44904440。

瞿韶華，《中華民國史事紀要》，中華民國三十九年（一九五〇）四至六月份，新北：國史館，1994 年 12 月。