

警察人員職能與工作表現之研究—— 以警察特考分流制度為例

內政部警政署委託研究報告

中華民國 104 年 11 月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本機關意見）

警察人員職能與工作表現之研究—— 以警察特考分流制度為例

受委託單位：國立臺灣大學

研究主持人：趙永茂

共同主持人：蔡田木

研 究 員：朱金池、陳俊宏、李衍儒

研 究 助 理：陳無邪、張元嘉

內政部警政署委託研究報告

中華民國 104 年 11 月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本機關意見）

目 次

目 次	I
表 次	V
圖 次	XIII
摘 要	XV
第一章 緒論	1
第一節 問題背景與緣起	1
第二節 研究目的	2
第三節 名詞詮釋	3
第二章 相關文獻探討	5
第一節 職能相關文獻	5
第二節 警察人員的專業職能需求	14
第三節 警察人員之組織承諾與工作績效	21
第四節 警察人員之職場適應	26
第五節 小結	33
第三章 研究設計與實施過程	35
第一節 研究設計與研究方法	35
第二節 研究架構	38
第三節 研究對象與資料蒐集	39
第四節 研究工具	42
第五節 變項測量與信效度分析	55
第六節 資料處理與分析	83
第四章 職能及工作表現指標之分析	85
第一節 各國警察人員專業職能需求與考選機制	85

第二節 我國警察人員職能及工作表現之指標架構與內涵.....	101
第三節 現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之優缺點及因應策略...	103
第五章 警察人員職能表現之長官考評分析	117
第一節 三等警察人員各項職能表現之長官考評分析.....	117
第二節 四等警察人員各項職能表現之長官考評分析.....	141
第三節 警察人員考選制度設計及整體評鑑調查結果分析	166
第四節 綜合討論.....	186
第六章 警察人員職能表現之自我考評分析	193
第一節 三等警察人員職能表現之自我考評分析.....	193
第二節 四等警察人員職能表現之自我考評分析.....	196
第三節 綜合討論.....	199
第七章 結論與建議	201
第一節 重要研究發現.....	201
第二節 結論.....	218
第三節 建議.....	231
參考文獻	239
附錄.....	253
附錄 1、警察人員應具備之工作職能、個人職能及職場適應項目及行為指標	253
附錄 2、焦點團體座談簡報.....	265
附錄 3、焦點團體座談會議大綱.....	271
附錄 4、第一場次焦點團體座談會議紀錄.....	286
附錄 5、第二場次焦點團體座談會議紀錄.....	310
附錄 6、警察人員職能與工作表現之研究調查問卷（長官考評）	329
附錄 7、警察人員職能與工作表現之研究調查問卷（自我考評）	339

附錄 8、警察人員考選制度設計及整體評鑑調查表.....	350
附錄 9、警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持理由（督察組長部分）	354
附錄 10、警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持理由（非督察組長部分）	366

表 次

表 2-1	職能定義一覽表	7
表 2-2	營建工程規劃人員專業職能模型	12
表 2-3	警察人員所需之相關知識、技能	15
表 2-4	警察人員應具備之職能及定義	17
表 2-5	個人與工作環境互動的結果（維持行為與適應行為）	28
表 2-6	警察人員應具備之能力與特質	33
表 2-7	本研究初擬之警察人員應具備之能力與特質表	34
表 3-1	焦點團體座談執行概況	39
表 3-2	問卷調查樣本之分布	40
表 3-3	警察人員執法知識量表	42
表 3-4	警察人員執法技能量表	43
表 3-5	警察人員人格特質量表	46
表 3-6	警察人員工作態度量表	48
表 3-7	警察人員職場適應量表	50
表 3-8	警察人員組織承諾量表	51
表 3-9	警察人員考選制度設計及整體評鑑調查表	53
表 3-10	警察法學之因素分析與信度係數	56
表 3-11	警察行政之因素分析與信度係數	57
表 3-12	人文素養之因素分析與信度係數	58
表 3-13	警技能力之因素分析與信度係數	59

表 3- 14	體能狀況之因素分析與信度係數	60
表 3- 15	執勤能力之因素分析與信度係數	61
表 3- 16	應變能力之因素分析與信度係數	62
表 3- 17	誠信正直之因素分析與信度係數	63
表 3- 18	壓力承受之因素分析與信度係數	64
表 3- 19	情緒穩定之因素分析與信度係數	65
表 3- 20	關懷同理之因素分析與信度係數	66
表 3- 21	溝通合作之因素分析與信度係數	67
表 3- 22	組織管理之因素分析與信度係數	69
表 3- 23	主動積極之因素分析與信度係數	70
表 3- 24	認真負責之因素分析與信度係數	71
表 3- 25	服務熱誠之因素分析與信度係數	72
表 3- 26	犧牲奉獻之因素分析與信度係數	74
表 3- 27	工作表現之因素分析與信度係數	75
表 3- 28	工作配合度之因素分析與信度係數	76
表 3- 29	生活紀律之因素分析與信度係數	78
表 3- 30	工作滿意度之因素分析與信度係數	79
表 3- 31	工作認同之因素分析與信度係數	80
表 3- 32	付出意願之因素分析與信度係數	81
表 3- 33	離職意願之因素分析與信度係數	82
表 4- 1	英國基層警員養成教育流程表	90
表 4- 2	本研究之警察人員職能架構表	102

表 4-3 臺灣警察專科學校專科警員班正期組 97—104 年招生及特考人數一覽表.....	105
表 4-4 民國 100 至 104 年三等考試內軌與外軌報考、錄取率分析表	105
表 4-5 警察內軌三等考試報考人員背景分析	113
表 5-1 三等警察人員執法知識狀況（警察法學職能）及其差異之長官考評分析表.....	118
表 5-2 三等警察人員執法知識狀況（警察行政職能）及其差異之長官考評分析表.....	119
表 5-3 三等警察人員執法知識狀況（人文素養職能）及其差異之長官考評分析表.....	120
表 5-4 三等警察人員執法技能狀況（警技能力職能）及其差異之長官考評分析表.....	121
表 5-5 三等警察人員執法技能狀況（體能狀況職能）及其差異之長官考評分析表.....	122
表 5-6 三等警察人員執法技能狀況（執勤能力職能）及其差異之長官考評分析表.....	123
表 5-7 三等警察人員執法技能狀況（應變能力職能）及其差異之長官考評分析表.....	124
表 5-8 三等警察人員人格特質狀況（誠信正直）及其差異之長官考評分析表	125
表 5-9 三等警察人員人格特質狀況（壓力承受）及其差異之長官考評分析表	127
表 5-10 三等警察人員人格特質狀況（情緒穩定）及其差異之長官考評分析表	128
表 5-11 三等警察人員人格特質狀況（關懷同理）及其差異之長官考評分析表	

.....	129
表 5- 12 三等警察人員人格特質狀況（溝通合作）及其差異之長官考評分析表	130
表 5- 13 三等警察人員人格特質狀況（組織管理）及其差異之長官考評分析表	131
表 5- 14 三等警察人員工作態度狀況（主動積極）及其差異之長官考評分析表	132
表 5- 15 三等警察人員工作態度狀況（認真負責）及其差異之長官考評分析表	133
表 5- 16 三等警察人員工作態度狀況（服務熱誠）及其差異之長官考評分析表	134
表 5- 17 三等警察人員工作態度狀況（犧牲奉獻）及其差異之長官考評分析表	135
表 5- 18 三等警察人員行為表現狀況（工作表現）及其差異之長官考評分析表	137
表 5- 19 三等警察人員行為表現狀況（工作配合度）及其差異之長官考評分析 表.....	138
表 5- 20 三等警察人員行為表現狀況（生活紀律）及其差異之長官考評分析表	139
表 5- 21 不同取才管道之三等警察人員請假情形及其差異分析表	140
表 5- 22 四等警察人員執法知識狀況（警察法學職能）及其差異之長官考評分 析表.....	142
表 5- 23 四等警察人員執法知識狀況（警察行政職能）及其差異之長官考評分 析表.....	143
表 5- 24 四等警察人員執法知識狀況（人文素養職能）及其差異之長官考評分	

析表.....	144
表 5- 25 四等警察人員執法技能狀況（警技能力職能）及其差異之長官考評分析表.....	145
表 5- 26 四等警察人員執法技能狀況（體能狀況職能）及其差異之長官考評分析表.....	146
表 5- 27 四等警察人員執法技能狀況（執勤能力職能）及其差異之長官考評分析表.....	147
表 5- 28 四等警察人員執法技能狀況（應變能力職能）及其差異之長官考評分析表.....	148
表 5- 29 四等警察人員人格特質狀況（誠信正直）及其差異之長官考評分析表.....	150
表 5- 30 四等警察人員人格特質狀況（壓力承受）及其差異之長官考評分析表.....	151
表 5- 31 四等警察人員人格特質狀況（情緒穩定）及其差異之長官考評分析表.....	152
表 5- 32 四等警察人員人格特質狀況（關懷同理）及其差異之長官考評分析表.....	153
表 5- 33 四等警察人員人格特質狀況（溝通合作）及其差異之長官考評分析表.....	154
表 5- 34 四等警察人員人格特質狀況（組織管理）及其差異之長官考評分析表.....	155
表 5- 35 四等警察人員工作態度狀況（主動積極）及其差異之長官考評分析表.....	157
表 5- 36 四等警察人員工作態度狀況（認真負責）及其差異之長官考評分析表.....	158

表 5- 37 四等警察人員工作態度狀況（服務熱誠）及其差異之長官考評分析表.....	159
表 5- 38 四等警察人員工作態度狀況（犧牲奉獻）及其差異之長官考評分析表	160
表 5- 39 四等警察人員行為表現狀況（工作表現）及其差異之長官考評分析表	162
表 5- 40 四等警察人員行為表現狀況（工作配合度）及其差異之長官考評分析表.....	163
表 5- 41 四等警察人員行為表現狀況（生活紀律）及其差異之長官考評分析表	164
表 5- 42 不同取才管道之四等警察人員請假情形及其差異分析表	165
表 5- 43 執法知識整體評鑑比較表	168
表 5- 44 執法技能整體評鑑比較表	170
表 5- 45 人格特質整體評鑑比較表	174
表 5- 46 工作態度整體評鑑比較表	177
表 5- 47 職場適應整體評鑑比較表	179
表 5- 48 警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持情形	181
表 5- 49 警察人員職能表現狀況之綜合分析摘要表	189
表 5- 50 警察人員工作表現狀況之綜合分析摘要表	189
表 5- 51 警察人員職能表現之長官整體評鑑分析摘要表	191
表 6- 1 三等警察人員整體執法職能狀況及其差異之自我考評綜合分析表	194
表 6- 2 三等警察人員職場適應狀況及其差異之自我考評綜合分析表	195
表 6- 3 四等警察人員整體執法職能狀況及其差異之自我考評綜合分析表	197

表 6-4	四等警察人員職場適應狀況及其差異之自我考評綜合分析表	198
表 7-1	警察人員職能表現狀況之綜合分析摘要表	202
表 7-2	警察人員執法知識狀況差異之綜合分析摘要表	204
表 7-3	警察人員執法技能職能狀況差異之綜合分析摘要表	205
表 7-4	警察人員人格特質狀況差異之綜合分析摘要表	207
表 7-5	警察人員工作態度狀況差異之綜合分析摘要表	209
表 7-6	警察人員各項職場適應狀況之綜合分析摘要表	211
表 7-7	警察人員職場適應狀況差異之綜合分析摘要表	213
表 7-8	警察人員工作勤惰狀況差異之綜合分析摘要表	214
表 7-9	警察人員職能表現之長官整體評鑑分析摘要表	216
表 7-10	不同取才管道警察人員職能行為指標差異分析結果統計表	227

圖 次

圖 2- 1	職能冰山模型	9
圖 2- 2	同心圓模型	9
圖 2- 3	初任三等執法人員職能架構	20
圖 2- 4	績優組與績劣組在各專業職能行為指標得分平均分數雷達圖	20
圖 2- 5	Hershenson 職場適應發展系統模式	30
圖 2- 6	馬斯洛的需求層次理論圖	31
圖 3- 1	研究設計	36
圖 3- 2	研究架構圖	38
圖 5- 1	三等男性內外軌警察人員各項職能表現之長官考評分數	187
圖 5- 2	三等女性內外軌警察人員各項職能表現之長官考評分數	187
圖 5- 3	四等男性內外軌警察人員各項職能表現之長官考評分數	188
圖 5- 4	四等女性內外軌警察人員各項職能表現之長官考評分數	188
圖 7- 1	三等警察人員整體職能狀況平均得分總和	203
圖 7- 2	四等警察人員職能表現狀況平均得分總和	203
圖 7- 3	三等警察人員職場適應狀況長官考評項目平均得分總和	212
圖 7- 4	四等警察人員職場適應狀況長官考評項目平均得分總和	212
圖 7- 5	不同取才管道警察人員整體工作表現各類職能平均得分圖	215
圖 7- 6	警察長官對警察人員未來考選制度設計意見調查結果	217

摘 要

關鍵詞：警察人員、職能、工作表現、分流考試

一、研究緣起

警察人員職司社會安全維護，社會各界期許警察人員能具備文武合一、術德兼備的職能，達成「維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害、促進人民福利」的任務。因此，警察人員在考選及教育方面均受到特別的關注。我國警察的任官及派用採取特考特用方式取才，歷經民國 40 年、93 年及 100 年等多次變革，尤其是目前第三階段的警察特考，自民國 100 年起採用雙軌分流制度，透過警察特考（亦稱內軌）及一般警察特考（亦稱外軌）晉用警察的新血輪。本質上，內軌制度屬於「教、考、用」管道，分別由警察大學負責培育警察管理幹部、警察專科學校負責培育基層警察人員，警大及警專學生接受 2 年或 4 年的養成教育，通過特考後分發任用，考科設計「專業化」；外軌則因應時勢潮流兼顧多元取才，開放一般教育體系畢業生報考，考科設計「普通化」，特考後三等考試需經 24 個月、四等考試需經 18 個月教育訓練及實務訓練，本質上屬於「考、訓、用」管道。第三階段的警察取才制度變革已歷經 3 年，且首批在民國 100 年通過一般警察三、四等特考之錄取人員在完成訓練後，已分發任用屆滿 1 年。因此，本研究試圖針對初任滿 1 年之及格人員進行職能與工作表現分析，透過長官考評及自評的方式，瞭解並比較不同取才管道之警察人員在執法職能、工作表現之狀況及其差異情形，以檢視不同取才管道初任警察人員之訓練成效及職場表現，並評估警察特考分流取才政策之效益，以作為內政部警政署及考選部未來修正警察特考分流考試制度之參考。

二、研究方法及過程

本研究所運用之研究方法，涵括：文獻資料蒐集與探討、以焦點團體座談會議方式進行專家意見調查，並進行研究對象之長官考評與自我考評問卷調查等，係採質化與量化並重的研究方法，藉由相關文獻之探討，蒐集各國有關職能與工作表現的相關研究；並透過焦點團體座談，檢視及確認警察人員應具備的職能項目及工作表現之內容，除取得調查問卷之專家效度外，且廣泛蒐集與會學者專家對於警察人員雙軌進用政策的具體意見；其後，藉由直屬長官考評與施測對象自我評量之問卷調查，以瞭解不同進用管道初任滿 1 年之三等與四等警察人員在執

法職能、組織認同及工作表現的狀況及其差異；另外，再請受考評者之長官及督察長進行整體性考評。最後依據研究發現，提出具體政策建議，俾作為修正警察特考分流制度之參考。

三、重要發現

（一）警察人員專業職能需求

警察人員在特定的工作環境及任務下工作，有其特定的工作內容及所需具備的核心工作知能。而這種核心工作知能，必須藉由工作分析的技術予以律定，且一旦律定，即為警察人員考選作業的基礎。爰此，有關警察教育的主要內涵及實務經驗之觀察，本研究認為警察人員的核心工作知能，大致包括下列德、智、體、群等4大項：1.德（品德操守）方面：如堅毅不拔、向善助人的德行；敬業及公正裁量的行政倫理。2.智（專業知識）方面：如法律學、行政學、犯罪學等核心學科課程及應用性技能之課程等。3.體（體能技術）方面：如射擊、逮捕術、游泳（救生）、急救、駕駛及鎮暴等。4.群（團隊精神）方面：如組織承諾、人際溝通、團隊合作等精神。

（二）各國警察人員考選機制

世界各國警察人員的考選與教育訓練制度，大抵可粗分為「先考後訓」、「先考後教」，以及「先教後考」等3種模式，分述如下：1.先考後訓：以美國、英國為例。這種模式是先經過用人機關的甄試，再施予短期的職前訓練後，給予任用，此模式以美國及英國警察人員之甄補制度為代表。2.先考後教：以日本、德國為例。這種模式是先經過用人機關的甄試後，再施予較為長期的職前教育和訓練後，給予任用，此模式以日本及德國警察人員之甄補制度為代表。3.先教後考：以我國及韓國為例。這種模式是先經過警察養成教育後，再通過國家考試後予以任用，或養成教育畢業後即予以任用，此模式以我國及韓國的警察人員任用制度為代表。

（三）現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之優缺點及因應策略

現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之優點：（1）具有合憲性與適法性，並合乎憲法之平等原則及公開競爭考試原則。（2）兼顧國家計畫性進用警察人力及多元取才之需求。（3）有效解決警專畢業生成為「流浪警察」之問題，避免警專教育資源之浪費。（4）消弭警察考選爭訟之訟源。（5）警察雙軌分流考選制度可保持警大和警專傳統的養成教育制度及警學研究成效之優點。現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之缺點：（1）警察人員教考用政策是否延續，國家政策

定位未臻明確。(2) 四等特考警察人員教育訓練單位，無論師資、場地及容訓量均顯不足。(3) 外軌進用之警察人員平均年齡較內軌為高，未符用人機關青壯需求。(4) 外軌進用之警察人員報到率與離職率過高，影響人力甄補的穩定性。(5) 外軌進用錄取之女性多於男性，勤務及體能要求，未必能符合用人機關需求。(6) 基層年輕警員熱衷報考三等警察特考內軌考試，以求同時獲得升官等及巡官職務，滋生只想升官而輕忽工作之心態，對基層警察勤務運作及團隊士氣，造成不良的影響。(7) 現制仍未解決警察大學畢業生可能成為「流浪警察」而浪費警大教育資源之問題。現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之因應策略：(1) 警察人員教、考、用（內軌）體系之永續性，政府允宜基於國家整體發展與競爭力，明確公開宣示其政策決定。(2) 外軌進用人員不宜多於內軌，允宜採取內軌為主、外軌為輔的警察考選制度。(3) 研商解決警察三等內軌特考應考資格的問題。(4) 擴充警大及警專等警察人員教育訓練單位之師資、場地及容訓量。(5) 精進實務訓練，落實淘汰機制。4、未來警察人員考選制度設計意見調查結果：有將近九成的警察長官受訪者支持以內軌為主的雙軌分流或單一內軌化的警察考選制度，而僅一成不到的警察長官受訪者支持以外軌為主的雙軌分流或單一外軌化的警察考選制度。

（四）不同取才管道警察人員整體工作表現評鑑分析結果

本研究針對不同取才管道警察人員整體工作表現進行評鑑分析，研究發現：針對執法知識、執法技能、人格特質、工作態度及職場適應等 20 項進行評鑑後發現，內軌人員在全部 20 項目之平均得分均比外軌高，內軌人員獲得長官的肯定。經平均數差異檢定，除生活紀律外，均達到統計上顯著水準，亦即內軌人員在執法知識、執法技能、人格特質、工作態度及職場適應等 5 個職能面向較外軌人員受到直屬長官及督察組長顯著的肯定。

（五）不同取才管道警察人員職能及職場適應狀況及其差異分析

觀察長官考評不同取才管道之三、四等警察人員各項職能狀況之平均得分總和，三內男(453.32)優於三外男(429.71)；三內女(476.99)優於三外女(441.28)。四內男(408.15)優於四外男(405.35)；四內女(426.04)優於四外女(412.71)。本項發現肯定警察人員內軌人員職能之表現優於外軌人員。在差異分析部分發現，內軌人員在警技能力、體能狀況、誠實正直、情緒穩定、應變能力、服務熱誠、犧牲奉獻有顯著的優勢存在，本項發現肯定警察人員青壯之重要性及養成教育之主要優勢項目。另外，在職場適應部分，比較三、四等內外軌警察人員各項職能狀況長官考評之平均得分總和，三內男(90.41)職場適應優於三外男(83.01)；

三內女（94.2）職場適應優於三外女（85.3）。四內男（81.85）職場適應優於四外男（81.38）；四內女（85.31）職場適應優於四外女（82.78），經差異檢定發現，長官考評職場適應項目，內軌人員均優於外軌人員，且內軌與外軌人員在工作表現及工作配合度有顯著的良好表現。

（六）不同取才管道警察人員行為指標差異分析

本研究依據執法知識、執法技能、人格特質及工作態度等 4 個職能層面及 1 個職場適應層面，各職能層面共分為 24 個職能項目，各個項目再分為 4~11 個行為指標，共計 137 個行為指標進行差異檢定。結果發現，不同取才管道警察人員在 20 項執法知識行為指標中，內軌警察人員有 14~19 項執法知識行為指標的平均得分優於外軌警察人員，顯示基礎養成教育的成效；在 16 項執法技能行為指標中，內軌警察人員有 10~15 項執法技能行為指標的平均得分優於外軌警察人員，顯示基礎警技養成訓練的成果及青壯之重要性；在 48 項人格特質行為指標中，內軌警察人員有 33~48 項人格特質行為指標的平均得分優於外軌警察人員，顯示內軌警察人員養成教育中倫理規範教育之重要；在 32 項工作態度行為指標中，內軌警察人員有 17~30 項工作態度行為指標的平均得分優於外軌警察人員，顯示內軌警察人員團隊精神、主動積極、犧牲奉獻教育之成果；在 21 項職場適應行為指標中，內軌警察人員有 16~21 項職場適應行為指標的平均得分優於外軌警察人員，肯定內軌警察人員養成教育中服從性、配合性、生活紀律訓練之價值。

四、主要建議事項

本研究經深入探索研究不同取才管道初任警察人員之訓練成效及職場表現，以及評估警察特考分流取才政策之效益後，針對未來警察人員特考分流制度之政策及相關法制問題，提出下列具體建議。以下分別從立即可行建議及中長期建議加以臚列。

一、立即可行建議

（一）警察人員考選應維持現行雙軌分流取才制度，並堅持內軌為主，外軌為輔的供應比例，確保以人力青壯品質為優先的原則

主辦機關：內政部（警政署）

協辦機關：考試院、考選部、行政院人事總處

本研究認為現行「以內軌為主，外軌為輔的雙軌分流」警察考選制度，不僅

具有合憲性及實質平等之精神，並提供一般教育體系畢業生從警的機會，亦有助於消弭警察考試相關之訴訟。因此，現行「雙軌分流」制度是我國本土漸進成長且已臻成熟的一套警察考選制度，中國大陸近亦模仿此制，我們應繼續採行此制，並針對技術性的缺失加以改進。此外，依據督察組長、直屬長官之整體考評結果，內軌人員在各項目的表現都優於外軌，且達顯著水準；再請直屬長官進一步考評初任執法人員各項職能表現之結果發現，控制等別、性別變項後，整體上內軌人員的平均得分都高於外軌，其中，在警察行政知識、警技能力、體能狀況、服務熱誠及工作配合度等項目，內軌優於外軌更達到統計上顯著水準。內軌與外軌招收之來源不同，同時存在可以增加警察內部的多元文化，若能克服性別比例(研究發現外軌女性比例過高)，形成彼此相輔相成的加乘效果。再者，有將近九成的警察長官受訪者支持以內軌為主的雙軌分流或單一內軌化的警察考選制度，而僅一成不到的警察長官受訪者支持以外軌為主的雙軌分流或單一外軌化的警察考選制度。

因此，建議警察人員之招募與考選，維持以「內軌為主，外軌為輔的雙軌分流」的現行制度。而且，為控管基層新進警察人員的女警比例不宜過高，以及保持基層警察人員的青壯年齡，故四等警察特考外軌錄取人員不宜太多。三等考試之需用名額仍需回歸內、外軌 84%~80%：16%~20%的比例設定原則，較為適當。四等考試之需用名額仍需回歸內、外軌 65%~60%：35%~40%的比例設定原則，較為適當。

(二) 因應基層警力短缺問題，用人機關宜兼採漸進式增加新進四等警察外軌名額及其他可行替代方案，切勿過度仰賴四等外軌進用方式急速擴充基層警力，導致日後滋生不良後果

主辦機關：內政部警政署

協辦機關：各直轄市（縣市）政府警察局

自民國 100 年實施「雙軌分流」的警察考選制度以來，四等外軌的需用名額有急速成長的趨勢，例如內政部警政署 104 年四等內軌警察特考需用名額占 43.27%，而四等外軌一般警察特考需用名額占 56.73%；內政部消防署四等內軌需用名額占 26.16%，四等外軌需用名額占 73.84%。此透過四等外軌的考選方式，雖可急速補充需用的警力，惟易導致錄取人員的素質下降、訓練品質欠佳、影響基層年齡之青壯、女警比例快速膨脹，以及影響長期的警察人力資源規劃等後遺症。因此，若為因應基層警力短缺，建議用人機關除以漸進式的增加新進警察四等外軌名額外，可兼採下列可行作法：

1. 內政部警政署應發揮警政制度一條鞭的功能，針對目前警力短缺情形，統籌調整各警察機關現有人力，緩和部分機關警力嚴重不足的壓力。
2. 善用科技工具，活化警力之運用，以提高警察勤務之效率與效能；並強化警力支援連結之機制，即時支援治安或緊急事件之處理。
3. 研擬減少協辦業務或配置輔助警察之可行方案，並將正規警力適當投入在第一線之治安及交通等核心工作上。
4. 研擬警察人事管理之相關配套措施，提升基層員警之工作生活品質，減緩基層警力退離的速度。

(三) 依警察執勤能力所需（專業主義）訂定男女共通適用之體能測驗基準，修訂體能測驗考試項目及標準，並應由考選單位進行檢測

主辦機關：內政部警政署、考選部

協辦機關：考試院、行政院人事總處

關於警察人員的考選，在體能測驗之要求，研究團隊認為仍應盡力符合及尊重專業主義之要求，依警察執勤能力所需，訂定所需之基本規範。一般犯罪者在面對警察執法時，並不會因為其性別之不同，亦即不會因其為男警或女警，下手而有輕重之別。爰此，許多勤務所需體能之基本要求（下限），應不因男女而訂有不同之標準，且應由考選單位進行檢測，不宜列為體檢項目。又所謂平等原則，其要義在於，相同之事件應為相同之處理；不同之事件應為不同之處理。而在面對相同犯罪議題與工作職能上，係不分性別，於執行勤務上所需之基本體能（下限）也應有相同的標準。

(四) 研議修正「公務人員特種考試警察人員考試規則」（內軌）附表一，三等考試之應考資格條件，擬議排除四等警察特考及格之現職員警報考，或增列須具備警察工作一定經驗等條件之規定，以結合警察教育、考試、任用與陞職，並排除因現行應考資格條件寬鬆所衍生之不合理升遷誘因，解決資淺員警為準備考、不投入工作，影響團隊士氣與基層勤務之運作問題。

主辦機關：考試院、行政院海岸巡防署、內政部（警政署、消防署）、考選部

協辦機關：行政院人事行政總處

按警察人員任用（官）資格，係依據警察人員人事條例第 11 條及第 12 條第 1 項規定，必須具備考試及格及警察教育等雙重條件，其中任職警正三階（巡官）以上職務，必須經過警大畢（結）業或訓練合格。又內政部警政署依法訂有警察人員陞遷辦法，對資深績優、警專畢（結）業之基層員警，已建立具有一定資績者得報考警大研究所、二年技術系及警佐班第 1、2、3 類等作為內陞巡官職務之機制，以鼓勵渠等戮力從公，激勵其逐級陞遷。

然而現行三等內軌考試卻變相夾雜有現職員警升官等及升職考試之性質。按現行「公務人員特種考試警察人員考試規則」附表一所定三等內軌考試的應考資格有下列 4 種情形，而現職員警具有其中第 2 款（公立或立案之私立獨立學院以上學校或符合教育部採認規定之國外獨立學院以上學校各院、系、組、所、學位學程畢業得有學士以上學位證書，並經警察人員考試及格者。）和第 4 款（經普通考試警察人員考試或相當普通考試之特種考試警察人員考試及格滿 3 年者）資格者即可報考三等內軌考試。導致現職年輕警員中具有大學畢業之學歷（按：無須四等考試滿 3 年）或經四等考試及格滿 3 年者，因無須受服務年資及併計資績計分之限制，紛紛皆以報考三等內軌考試作為升任警正官等巡官職務之捷徑。

此種將三等特考之任用考試性質扭曲為升官等或升職考試之病象，不僅造成四等考試錄取接受教育訓練中之學員只顧隔年報考三等內軌考試而無法專心接受訓練，以及四等特考及格之現職員警將心力投注在準備三等特考，而輕忽本職工作應有之表現。嚴重破壞既有之基層警察人員循序陞遷及教育訓練之制度，對於基層警察勤務之運作及多數兢兢業業之資深員警的士氣影響很大。因此，為解決此一問題，本研究併陳甲、乙兩案之建議如下：

- 1、甲案：建議考試院研議修正「公務人員特種考試警察人員考試規則」，排除上揭二款現職員警可報考三等內軌考試之資格，讓現職員警回歸警察內部升職制度。
- 2、乙案：建議考試院研議修正「公務人員特種考試警察人員考試規則」附表一，三等考試之應考資格條第 2 款及第 4 款，增列須具備警察工作一定經驗等條件之規定。

（五）建請比照公務人員特種考試一般警察人員考試（外軌）、外交領事人員及外交行政人員考試，以及司法人員三等考試等訓練計畫之規定，研議修正

「公務人員特種考試警察人員考試錄取人員訓練計畫」，對於非自警大畢業但經警專畢（結）業之三等考試錄取人員，改採未占缺受訓之制度，以示公平。

主辦機關：考試院、公務人員保障暨培訓委員會、行政院海岸巡防署、內政部（警政署、消防署）

協辦機關：行政院人事行政總處、考選部

經查目前公務人員特種考試一般警察人員考試（外軌）、外交領事人員及外交行政人員考試，以及特種考試司法人員三等考試司法官與檢察事務官等類科之訓練計畫，有關受訓人員訓練津貼之規定，因渠等之訓練期程遠較公務人員高考或普考（基礎及實務訓練共 4 個月）為長，故均採未占用人機關實缺訓練之作法。惟依據目前「公務人員特種考試警察人員考試錄取人員訓練計畫」，警察三等內軌考試錄取之現職員警在警察大學受訓 10 個月期間，除占警察機關警員職缺受訓，且享有考績、休假及年資併計等其他福利，顯較上揭同為三等考試之一般外軌警察人員及司法官等考試錄取人員之受訓津貼優渥，實有欠公平。而且，此亦變相鼓勵現職年輕員警拼命準備報考三等內軌考試，且因該考試未採計年資及考績之資格條件，致使年輕員警以考試為重，而輕忽工作投入，無心勝任第一線之繁劇勤務，成為單位內其他同仁負擔，並造成勞逸不均，且影響內部和諧及團隊士氣。復以受訓期程長達 10 個月，無疑深切影響警力調度及勤業務運作，在此現階段警力嚴重不足之際，更是雪上加霜。此種占缺受訓制度，勢將形成維護少數員警個人私益（帶職帶薪權益）大於整體警察團隊公益（警政業務推動）之不合理現象，建議應予適度修正。爰此，本研究建議考試院（保訓會）除宜儘早全面實施公務人員考試錄取人員採未占缺訓練之制度，尤其是警察人員三等內軌考試錄取人員應改採未占缺受訓之作法；且於完成訓練後，採計受訓成績分發至服務機關，以示公平及提升訓練成效。

（六）擴充警大及警專等警察人員教育單位之師資、隊職官長、場地及容訓量，精實警察特考四等外軌錄取人員之教育訓練，以及落實淘汰制度

主辦機關：內政部（警政署）

協辦機關：考選部、保訓會、財政部（國有財產局）

近幾年基層警力急速補充，雖在人數「量」的部分可以立即有感，但人力素質的部分則有賴教育訓練的落實。目前補充警力的急迫，圍於警專容訓量的問題

致使多數外軌四等錄取人員必須轉置於保一、保四及保五總隊進行教育訓練；然畢竟訓練資源無法與養成教育相稱，恐有影響外軌四等錄取人員訓練的品質疑慮。警察特考四等外軌錄取人員最好都在警專訓練，以確保訓練品質之一致性。首要之策即在於擴充警專的師資、隊職官長、場地與容訓量，其中師資、隊職官長具典範學習作用，應嚴選並透過各項鼓勵措施，提升教育成效；如若無法有立即實現，過渡期間亦可考量訓練場地的彈性運用，例如消防人力在警專受訓1年、另在消防訓練中心受訓1年；抑或適度擴充警大的場地與師資以為奧援。此外，由於訓練為考試作業的一環，故對警察特考二等、三等及四等之內軌人員或是外軌人員，在警大或警專的受訓期間，即應落實淘汰制度，去蕪存菁，以免不適任人員結訓分發至實務機關後，成為問題員警。

二、中長期建議

（一）研究發展警察人員心理測驗工具，作為新進警察人員招募及考選之用

主辦機關：內政部（警政署）

協辦機關：考選部

警察人員乃帶槍之文官，與一般機關之行政人員有別，其工作具有危險性、辛勞性、急迫性、機動性、強制性、威權性、高壓性等特性，從而身心狀態與人格特質為警察人員執行職務所需具備關鍵核心職能。基此，各國警察人員招募程序均相當多元，包括筆試、心理測驗、體格檢查、體能測驗、口試、背景與品德調查、測謊等項目。我國現以筆試為主之評量方式能否篩選出最適任者，實不無疑義。基此，警察人員除需具備核心的知識及合用的體能外，尚應具有能勝任警察工作的人格特質與核心職能。因此，建議未來可參考國外有關新進警察人員實施心理性向測驗之作法，發展一套具有效度的心理測驗工具及建立常模，俾作為警察特考外軌考試及警大、警專新生入學考試時施測之工具與標準。

（二）研擬建立外軌一般警察特考及格人員服務年限及相關賠償制度

主辦機關：內政部（警政署）、考選部

協辦機關：考試院、保訓會、行政院人事總處

內軌係警察養成教育體系畢業生，可透過計畫性招生確保人力的穩定性；至於外軌則常有訓練未報到、中途退訓、離職、無法勝任警察工作等無法控制的不穩定性因素。因此研究團隊認為，外軌人員並無如內軌人員之服務年限及未服滿

服務年限之相關賠償規定，除易導致外軌人員之離職率遠較內軌人員高外，且易造成內外軌人員相互比較之不公平現象。此外，根據統計資料顯示一般生離職率顯較警校生為高，雖尚難直接歸因一般生與警校生忠誠度及離職率之間的顯著性，但考量警察人員的訓練期程及所需經費均較一般公務人員為高（司法官、外交官等除外）；且警校生於就學期間即訂有教育費用賠償辦法之相關規定，故欲降低一般生之離職率，建請參據警校生教育費用賠償辦法之相關規定，由用人機關、教育訓練機關及考選機關應共同研擬建立外軌一般警察特考及格人員服務年限及相關賠償制度，例如依到職日起算一定服務年限內離職者，應按比例賠償訓練期間之訓練費用。

三、後續研究建議

主辦機關：內政部（警政署）

本研究對象為服務滿 1 年之初任警察人員，其職能與工作表現仍有長期觀察之必要，建議內政部警政署賡續編列經費，於本次研究對象服務滿 5 年時，繼續追蹤其後續表現情形。

ABSTRACT

Keywords: Police Officers, Competency, Job Performance, Two-Track Special Examinations for Police Officers

“Two-Track Special Examinations for Police Officers” implemented since 2011, has recently become a prominent topic in practice of police examinations. This paper explores the indicators of competency and job performance that police officers should have, compares the performance differences between two groups of police officers that recruited from different special examinations, so as to evaluate the effectiveness of “Two-Track Special Examinations for Police Officers” institution as well as propose the specific policy advices for improvement.

This research begins with literature review, gathering relevant researches on the competency and job performance from various countries, to form a basis for the design of research. Secondly, the research constructs the scales of the competency and job performance that police officers should have, to evaluate the competency and job performance of the police. Thirdly, with questionnaire and data analysis of attendance from two groups of police officers, the authors analyze their performance differences on enforcement knowledge, enforcement skills, personality, working attitude and workplace adaptation to comprehensively review the overall performance of the newly-appointed police officers. Finally, the authors evaluate the effectiveness of “Two-Track Special Examinations for Police Officers” institution, to propose the specific policy recommendations for improvement, and expect that these research results provide contribution to improve “Two-Track Special Examinations for Police Officers” institution in our country.

第一章 緒論

以下將具體勾勒出本研究的問題背景與緣起、研究目的，以及本研究所指稱各相關專有名詞之定義。

第一節 問題背景與緣起

警察人員職司社會安全維護，工作具特殊、危險、急迫、辛勞與壓力等特性，社會各界對警察人員有超越一般公務人員的期許，希望警察人員能具備文武合一、術德兼備的職能，在職場上能達成「維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害、促進人民福利」的特殊任務，因此，警察人員在考選及教育方面均受到特別的關注。我國警察的任官及派用採取特考特用方式取才，歷經民國 40 年、93 年及 100 年等多次變革，尤其是第三階段的警察特考，自民國 100 年起採用雙軌分流制度，所謂的雙軌分流制度是指：「進用雙軌，考選分流，先考後訓與先考後教再考並行制」（黃富源，2012）。此一警察人員考選制度變革，誠如前考選部楊部長朝祥先生所說：「政府與民眾接觸的第一線之一是警察，為了建立政府良好的形象，就必須掌握警察人力的素質，提升警察素質！」（徐明珠，2010）。

為因應警察工作特殊性及提升警察素質的需求，內政部警政署及中央警察大學建構警察特殊教育制度，分別由警察大學負責培育警察管理幹部、警察專科學校負責培育基層警察人員，並以雙軌制規劃，以警察養成教育制度為主，因應時勢潮流兼顧多元取才機制為輔，兼顧警察教、考、用制度與多元取才，規劃警察人員考試雙軌分流制度，即透過警察特考（亦稱內軌）及一般警察特考（亦稱外軌）晉用警察的新血輪。第三階段的警察取才制度變革已歷經 3 年，且首批在民國 100 年通過一般警察三、四等特考之錄取人員在完成訓練後，已分發任用屆滿 1 年，實有必要針對初任滿 1 年之及格人員進行工作表現分析，透過長官考評的方式，瞭解並比較不同取才管道之警察人員在執法職能、工作表現之狀況及其差異情形，檢視不同取才管道初任警察人員之訓練成效及職場表現，並評估警察特考分流取才政策之效益，以作為內政部警政署及考選部未來修正警察特考分流制度之參考。

第二節 研究目的

本研究之目的，在建構警察人員應具備職能及工作表現之架構，並比較不同取才管道之警察人員職能與工作表現之差異情形，作為評估特考分流取才政策之參考依據。基此，本研究必須針對通過三、四等警察特考與一般警察特考初任滿1年之及格人員及其直屬長官進行問卷調查，透過長官考評的方式，描述並比較不同取才管道之警察人員在執法知識、技能、能力及特質態度（服從性、抗壓性、團隊合作、自律等等）、職場適應及工作表現狀況及其差異情形，具體而言，本研究之主要方向及預期效益分別如次：

- 一、蒐集各國有關職能與工作表現相關研究，作為研究工具設計的基礎。
- 二、建構警察人員應具備職能及工作表現之架構，並設計研究工具，作為警察人員職能及工作表現考評之工具。
- 三、針對前述警職人員，透過長官考評問卷調查方式，針對來源不同之警察人員透過問卷調查、人事資料及工作表現數據資料分析等研究方法，瞭解並分析不同取才管道之警察人員在執法知識、技能、能力、特質態度及職場適應之狀況及其差異情形（應含男、女性別區分）等，檢視初任警察人員之整體表現，進行全面評估分析。
- 四、探討「教、考、用」及「考、訓、用」之政策成果，評估警察特考三、四等考試雙軌分流取才政策之效益，俾作為內政部警政署及考選部未來修正該制度之參考依據。

第三節 名詞詮釋

本研究所稱之「警察人員」、「職能」、「工作表現」及「分流考試」，謹分述如下：

一、警察人員

本研究所謂初任人員，係指經警專、警大畢業或受訓合格，並經警察特考及格，派任第一線執法單位服勤之人員，包括行政警察、保安警察、刑事警察、交通警察、航空警察、港務警察、國家公園警察、鐵路警察等警察工作。

二、職能

關於職能的定義有多種論點，Mirabile (1997) 指出，「職能」是與高績效工作表現相關的知識、技術、能力和特質，像是領導能力、系統性思考或是問題解決能力。Parry (1998) 則認為「職能」是：(1) 包含知識、態度、技能以及其他特質，是影響一個人工作表現的最主要因素；(2) 與工作績效具有密切的相關，而且職能可以藉由一個可以接受的標準來加以衡量；(3) 有些職能可以經由訓練與發展來加以增強。

綜觀以上學者對職能一詞的定義歸納得知，職能不但包括行為所表現出來的具體表徵，尚包含個體內在特質的部分。另外，職能與個體的知識、技術、能力和特性有高度的相關，而要能夠客觀的預測和瞭解到個體的績效表現，則必須透過行為表現是可衡量性的觀點，如此才能有效的衡量和區別出不同取才管道警察人員職場表現的差異，而使得職能得以進一步運用於組織招募甄選、績效評核、訓練發展等策略上。

執法人員乃是通過國家考試且受過職業訓練，並從事特定工作內容之人，並非任何民眾可以勝任，因此執法工作可視為一種專業，故本研究所指之職能，係指不同取才管道警察人員對於從事其工作職務所必須具備的知識、技術和能力、特質態度。

三、工作表現

係指通過三、四等警察特考與一般警察特考初任滿 1 年之及格人員在過去 1 年中之工作績效、行為表現。

四、分流考試

為因應警察工作特殊性及提升警察素質的需求，考選部以雙軌制規劃，以警察養成教育制度為主，因應時勢潮流兼顧多元取才機制為輔，兼顧警察教、考、用制度與多元取才，規劃警察人員考試雙軌分流制度，即透過警察特考及一般警察特考晉用警察人員的考試制度。

第二章 相關文獻探討

本章主要就本研究所涉及之相關文獻進行初步文獻回顧與探討，包括：職能相關文獻、警察人員的專業職能需求、警察人員之組織承諾與工作績效、職場適應，以及小結等節，謹依序說明如次。

第一節 職能相關文獻

本節主要說明職能研究之相關文獻，論述範圍包括：職能的源起、定義、內涵、核心職能，以及職能模式與專業職能，茲分述如下：

一、職能的源起

「職能（competency）」一詞的出現，主要是相對於智力的概念應運而生。1920年，美國普林斯頓大學 Brigham 教授提出「員工績效的好壞，主要決定於員工先天智力高低」的主張，此一觀點提出後，讓當時許多企業多半利用智力測驗成績之高低作為選拔或晉升人才的標準。然而，1970年代初期，美國哈佛大學心理學者 David McClelland 接受美國外交部（Foreign Sector）的委託研究，該研究計畫之目的在於找出用以預測工作者績效表現的新測量方式，以避免及降低傳統智力測驗及性向測驗所產生的誤差（劉宜靜，2000；Mirabile, 1997）。其針對卓越的工作者進行一連串的研究後，於1973年發表「以職能（competency）測驗取代智力測驗」一文，其於該文明確指出，傳統的智力、性向、專業測驗，以及學業成績等因素，並無法有效預測個人在工作上的表現；因此他強調「應該更注重實際影響學習績效的能力（competency），而非智力」（McClelland, 1973），故而首先提出了職能（competency）的觀念，自此開啟了心理學界的職能運動（competency movement）。

二、職能的定義

西方學界對於「competence」或「competency」的運用，實際上並未臻明確，且有混用之情形，因此同樣地，於我國學界迄今亦尚未有固定的翻譯名稱，通常以「才能」或「職能」稱之，而其定義，就如同其名稱之不確定性，導致各方家學者提出不同看法。

自 David McClelland（1973）首先提出職能此一觀念後，後續許多學者亦從許多不同的角度切入，針對「職能（competency）」一詞提出其不同的看法和論點。

Hayes (1979) 認為職能是「整合知識、特質、動機、社會角色與人際溝通技巧，從而產生優越工作表現的能力。」McLagan (1980) 在其“Model for Excellence”的研究中，將職能定義為「足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力」。Boyatzis (1982) 認為職能是一個人所具備的某些基本特質，而這些特質是影響個人在工作領域上，表現出更好、更有效率的工作績效與成果的基本關鍵特性；是一種能區別出高績效和低績效的行為表現。Thornton (1992) 則提出「職能是和工作表現有顯著相關的一群或同一構面之行為」的看法。而學者 Spencer & Spencer (1993) 則認為職能是指一個人所具備的潛在基本特質 (underlying characteristic)，這些潛在的基本特質不僅與其工作所擔任的職務有關，更可用於瞭解個體預期或實際的反應，以及影響行為和績效表現。此外，亦有學者強調職能必須涉及敏感性、創造性以及直覺等不易觀察到的個人特質，並且包含「學習再學習」的有機 (organic) 能力，可經過瞭解、學習及應用來強化之 (Ralelin & Cooledge, 1995)。Ledford (1995) 將職能定義為「個體可驗證的特質，包含產生績效所需具備的知識、技巧與行為」。Parry (1998) 則將職能定義為：(1) 與一個人的知識、態度及技能相關的群體；(2) 和工作績效有密切相關，可經由一項可接受的標準來衡量；(3) 並且可透過訓練與發展來加以增強；除此之外，他亦將職能區分為軟性以及硬性兩部分：硬性職能指的是特定工作的能力，意即與工作相關的知識技能；而軟性職能指的是個體的人格特質、價值和風格。Catano (1998) 歸納出職能的 3 個共通點：(1) 職能是潛藏在卓越表現下的知識、技術、能力、其他個人特徵 (Knowledge, Skill, Ability and Other personal character, KSAO)。(2) 這些潛藏特質是可以被觀察、被測量的。(3) 這些潛藏特質能在工作脈絡下，區辨傑出表現者和一般表現者。謹將前述各學者專家對於職能之定義，綜整如下表 2-1。

表 2-1 職能定義一覽表

提出者	時間	職能定義
David McClelland	1973	傳統的智力、性向、專業測驗，以及學業成績等因素，並無法有效預測個人在工作上的表現；因此強調「應該更注重實際影響學習績效的能力（competency）」，而非智力。
Hayes	1979	整合知識、特質、動機、社會角色與人際溝通技巧，從而產生優越工作表現的能力。
McLagan	1980	足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力。
Boyatzis	1982	一個人所具備的某些基本特質，而這些特質是影響個人在工作領域上，表現出更好、更有效率的工作績效與成果的基本關鍵特性；是一種能區別出高績效和低績效的行為表現。
Thornton	1992	和工作表現有顯著相關的一群或同一構面之行為。
Spencer & Spencer	1993	一個人所具備的潛在基本特質（underlying characteristic），這些潛在的基本特質不僅與其工作所擔任的職務有關，更可用於瞭解個體預期或實際的反應，以及影響行為和績效表現
Ralelin & Cooledge	1995	職能必須涉及敏感性、創造性以及直覺等不易觀察到的個人特質，並且包含「學習再學習」的有機（organic）能力，可經過瞭解、學習及應用來強化之。
Ledford	1995	個體可驗證的特質，包含產生績效所需具備的知識、技巧與行為。
Parry	1998	（1）與一個人的知識、態度及技能相關的群體。 （2）和工作績效有密切相關，可經由一項可接受的標準來衡量。 （3）並且可透過訓練與發展來加以增強。
Catano	1998	（1）職能是潛藏在卓越表現下的知識、技術、能力、其他個人特徵（Knowledge, Skill, Ability and Other personal character, KSAO）。 （2）這些潛藏特質是可以被觀察、被測量的。 （3）這些潛藏特質能在工作脈絡下，區辨傑出表現者和一般表現者。

資料來源：本研究整理。

綜觀以上學者的定義與研究發現可以得知，職能可謂為「個體之知識、技術、能力和特質的總和」，並且包括個體行為所能表現出來的外在具體表徵，以及隱藏於內在特質的部分。且從上述的職能定義中亦發現，職能也可以由後天學習而來。因此本研究透過行為表現可衡量性的觀點，針對警察人員找出能有效衡量和區別出高、低績效表現差異之工作所需職能、組織承諾及工作績效表現，以比較不同取才管道之警察人員職能與工作表現之差異情形，使研究成果得進一步運用於日後內政部警政署及考選部，未來研修警察人員取才制度之參據。

三、職能的內涵

由於上述各家學者對於職能之定義出現多種觀點，因此於此部分將更進一步探究職能的內涵，以瞭解其更完整的面貌。Guglielmino (1979) 認為職能應包括以下 3 個部分：(1) 概念上的職能：此部分包括作決策的能力、為組織利益找尋機會和創新的能力、考量經濟與競爭環境的能力、企業家的思考能力等；(2) 人際上的能力：此部分包括溝通、領導、談判、分析、自我成長的態度等；(3) 技術方面的職能：此部分包括計畫個人事業、掌管自我時間的能力等。之後亦有學者提出與其相類似的職能分類方式，將職能分類成實務性 (technical) 職能、人際性 (people) 職能以及概念性 (conceptual) 職能 3 大類 (Derouen & Kleiner, 1994)。而 Spencer & Spencer (1993) 則主張職能可以區分成以下 5 大類：

- 1、動機 (motives)：一個人對於某些事物因為渴望，進而付諸行動的念頭。
- 2、特質 (traits)：身體的特性或對情境及訊息的持續反應。
- 3、自我概念 (self-concept)：關於一個人的態度、價值或自我印象。
- 4、知識 (knowledge)：一個人在特定領域上的專業知識。
- 5、技能 (skill)：執行有形或無形任務的能力。

除此之外，Spencer & Spencer (1993) 亦將上述提及的 5 種職能分類，進一步區分為易於觀察的外顯職能，以及隱藏於人格中心不易被觀察的內隱職能兩個層次，並依此概念提出了「冰山模型」(the iceberg model) 以及同心圓模型如圖 2-1、圖 2-2 所示。Spencer & Spencer 認為外顯職能是比較容易發展的，然而內隱職能則較難以探索和瞭解。因此，有效地「甄選」具有這些「特質」的員工，要比「訓練與發展」這些員工來得經濟與有效 (張裕隆，2001)。

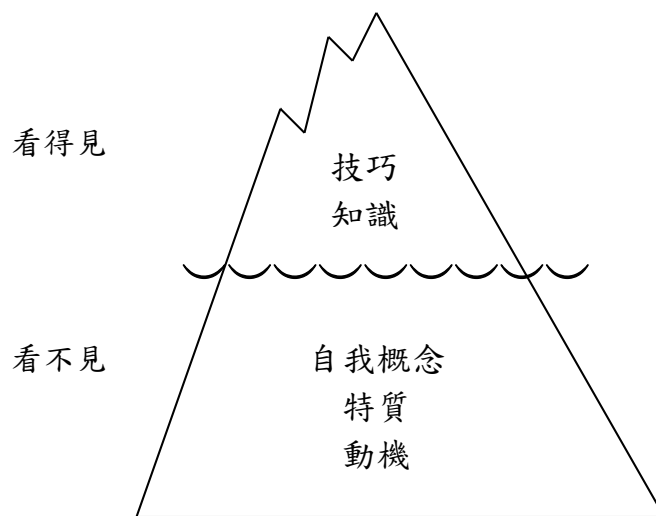


圖 2-1 職能冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer, 1993。

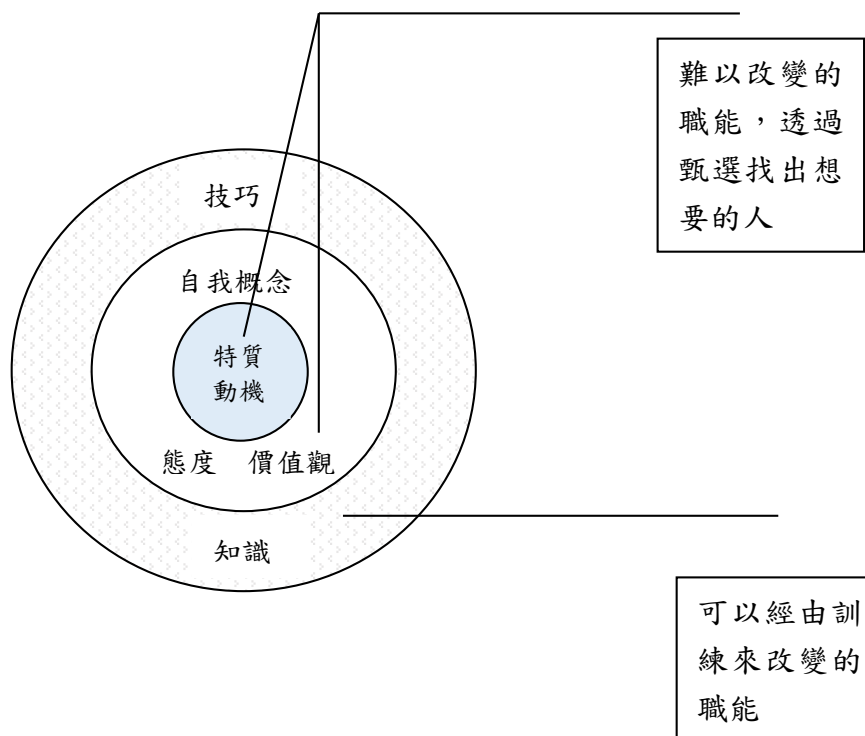


圖 2-2 同心圓模型

資料來源：Spencer & Spencer, 1993。

除了上述對於職能基本特性的主張之外，Spencer & Spencer（1993）亦根據

預期可達到工作績效程度的標準，把職能分為「基本職能」(threshold)，以及「區辨職能」(differentiating)兩種；其中，「基本職能」是指為因應工作上的要求所應具備之最基礎必要的職能，也就是指特定工作之工作者，所需表現最低程度的專業能力的必要特質；而「區辨職能」則係指為了達成更好績效表現所擁有的職能，可以用來區辨在某一特定工作下的優秀和一般的表現者。

四、核心職能

核心職能的概念從企業資源發展的觀點來看，強調的是一種競爭優勢，該優勢係建立在該組織所擁有獨特的、難以模仿的技術、知識、資源及能力(Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Srivastava, 2005)。Catano (1998)在論及職能的分類時，將職能分為3類，除了前述 Spencer & Spencer (1993)所述的基本職能與區辨職能外，就是所謂的核心職能(core competencies)，其認為核心職能就如同基本職能，為每一個層級成員所共有的特質，但不同的是，核心職能係針對所有組織中的成員，能夠應用於所有的職位、功能和層級，而非針對特定工作。因此，核心職能有時亦可稱為「通用職能」(generic competencies)。而在分析職能層級的途徑上，有2種層次，一種係以「個體」為分析單位，另一種係以「組織」為分析單位，例如 Lahti(1999)將通用職能區分為個人層級(Individual Level Core Competencies; ILCCs)和組織層級(Organizational Level Core Competencies; OLCCs)。其所稱組織層級的通用職能是指組織的知識、技術、能力、其他特徵，意即該組織於市場上所獨有之優勢；而個人層級的通用職能則是指個別工作者在組織中所擁有之優勢。本研究所分析警察人員的職能則屬於以「個體」為分析單位的途徑。

五、職能模式與專業職能

(一) 職能模式

職能模式(Competency Model)是指經分析後所得出能區別個體工作高績效表現和低績效表現的描述(Mirabile, 1997)。Mansfield (1996)依據不同的發展目的來詮釋職能，進而提出3種職能模式，包括：1、單一職能模式(single-job competency model)：針對單一特定工作進行資料蒐集，以分辨傑出表現者的特定行為。2、通用職能模式(one-size-fits-all competency)：就現有職能模式進行挑選，選出達成組織單位目標所需的職能。3、綜合職能模式(multiple-job approach)：當組織中需要發展不同類型職位的職能模型時，針對各個工作的內容來發展不同的行為指標，以提供共同的職能概念架構。Dalton (1997)認為，職能模式是指

構成每一項工作所需具備的職能，而知識、技能、行為以及個人特質會潛存於每一項的職能中，是一種能被用來預測個體在某特定職位或層級能否成功的關鍵行為要素。Sanchez（1999）則指出，職能模型應該能夠回答以下兩個問題：1.這個工作所需具備的知識、技能和特性為何；2.什麼行為表現是最直接能夠影響到工作績效和成功的關鍵因素。簡而言之，職能模式即是用來描述某一特定工作職位所需具備的知識、技術、能力和特質之一連串行為表現的組合。因此，職能模式可提供組織對於員工的期望行為之資訊（Gatewood & Field, 1998），讓員工清楚瞭解組織希望其具備哪些職能行為；同時，員工亦能運用此一模式找到完成工作所需的關鍵能力為何（McLagan, 1980）。

至於發展職能模式的方法，依據 Spencer 與 Spencer（1993）看法，認為有以下 3 種方式，包括：1、古典研究設計：定義績效指標、確認效標樣本、資料蒐集、分析資料和發展職能模式、驗證職能模型的有效性、準備應用職能模型。此一方法根據績效標準，辨認出績優組和一般表現組，透過行為事例訪談的方式，以瞭解其中的差異，而這些能力特質的差異，可以用來預測績效表現。2、以專家為基礎的短期研究設計：針對某一目標工作，邀請組織內、外的專家或是傑出表現工作者，進行職責以及所需職能之確認。3、單一工作職能發展：藉由與該工作者互動的關鍵人員所提供之資料，來建立職能模型。

職能模式幾乎可應用於人力資源的所有工具上，例如：選、用、育、晉、留等組織上的人力配置，皆可參考其制訂之。因此，職能模型必須配合組織的需要，與組織的文化、目標、願景、結構、策略與價值觀相結合，才能發揮其適當的價值。而一個完整的職能模式，根據學者 Spencer & Spencer（1993）的說法，通常會包含一個或多個群組，而每個群組底下包含了 2 至 5 個職能，且每一個職能皆有一個敘述性定義以及 3 至 6 個行為指標，茲以下表 2-2 營建工程規劃人員專業職能模型之研究結果（陳顥伊，2011），舉例說明之。

表 2-2 營建工程規劃人員專業職能模型

	定義	關鍵行為
技術專業	指個人擔任組織中某一角色或職務時，為達成高績效產出或創造核心價值，所應具備之專業知識與技術能力；且能掌握並運用於工作中，以順應知識社會的挑戰，以及延伸、利用和傳播工作相關知識給別人的動機。	1、個人能力足以應付工作上大部分的問題。
		2、當做錯事時，無論承認的後果有多嚴重，都會趕快提報。
		3、明白如何運用專業技術來完成高難度的工作。
		4、利用專業領域的知識經驗，準確判斷問題發生的關鍵。
情緒管理	指的是管理情緒的能力，代表一個人如何有效的控制自己的情感達於心、身平衡的狀態，它的意義包含了「自制力、熱忱、毅力、自我驅策力等」。在產生情緒反應時，能夠恰當的處理自己的情緒，對事與對人能有合理的想法，同時表現出合宜的行為。	1、懂得控制自己的情緒。
		2、以關心尊重的態度來面對部屬。
		3、傾聽部屬的抱怨與訴苦，並給予建設性的回饋。
團隊領導	指擔任團隊或其他群體之領導者角色的意圖，必須以合理的負責態度領導，領導能力，能身體力行，激勵並推動變革，運用各種影響力，與團隊成員建立相互信任、依賴的歸屬；建立願景，創造雙贏，帶動企業邁向他們所勾勒的遠景。	1、適當指派每個部屬不同性質的工作，以增進部屬能力。
		2、了解何時需要給部屬指引提示，何時要部屬獨立作業。
		3、懂得適當調度部屬以完成工作目標。

資料來源：節錄自陳顥伊，2011。

縱觀上述學者對於職能模式之探討可知，職能模型是一特定工作欲達成其組織對於他的期望時所需具備之知識、技能以及特質的總合概念，且此概念中所包含的每一項職能背後皆有其特定的行為指標可衡量之。

（二）專業人員的定義

專業人員一詞，在現今的各行業中被運用得相當廣泛。在過去，專業（profession）一詞被定義為宣示入教者的特定紀律；近年來，則是指將學術上或科學上的一部分專業知識，應用於某項藝術或實務實踐的一種行業（Shapero, 1985）。而究竟何謂專業人員？學者 Shapero 認為，專業人員即是指「屬於一種學術性或技巧性專業的人」。此外，他亦指出專業勞動人口的成長，基於下列 3 項因素：1、科技發展對於專業人才之需求；2、企業發展有賴於各類技術專家的貢獻；3、教育普及導致對專業地位的重視。根據學者的定義得知，專業性人才不僅限於在學術上有專精的個體，尚包括在各個領域的專業人才，例如本研究之警察人員，即屬專業人員之一種。

（三）專業職能的定義與內涵

根據上述對於專業人員的定義得知，專業人員可以是遍佈於各領域中的專業人才；因此，專業職能即為不同領域的專業人員對於從事其工作職務所必須具備的知識、技術和能力。例如：Spencer & Spencer（1993）認為，因為人力資源部門裡有不同的職級和角色，所以其所需求的職能亦有所不同；因此他將管理者和專業人員分別定義出不同的職能：就專業人員而言，其所具備的職能有「彈性、學習能力、成就導向等」；而針對業務人員而言，其所需具備的一般職能包括「感染力與影響力、積極主動、人際的瞭解和顧客服務導向等」。由前面定義得知，不同職務所必須具備的專業職能會有所不同，且專業職能還必須能符合和達到特定工作職務所要求之績效水準。

第二節 警察人員的專業職能需求

李一志（2008）認為現行臺灣新進警員僅透過一般學科考試；以及高階警官之任用，僅靠年資、積分、保薦等作為選任標準，未能檢視其個別之職能條件，略有缺失。此外，依《警察法》第九條及〈警察法施行細則〉等明確規範警察人員核心工作職權應針對治安、交通及勤區之經營等為主；其中亦包括犯罪之預防、偵查及交通事故處理、家戶訪查，甚至是警械使用能力等。所以，相較於一般行業，執法人員的工作內容與業務範圍更為特殊；相同的，其人員所需具備之專業職能亦具有其特殊性。有鑑於此，了解警察人員之專業職能需求可作為日後選才的重要依據，亦可幫助員警瞭解其欲完善達成勤務時所需具備之專業職能為何，以提升其執法之效率。馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木（2012）認為，執法職能的意義為：「達成執法工作所具備的知識、技能與特質」。而職能的需求則包括：管理能力、自我管理能力、關係管理能力、執法能力、人格特質、工作態度及專業性向面等 7 大層面。

本研究依據前述文獻探討中對於職能模型之定義，將警察人員的專業職能模型之建立，分成「知識（knowledge）、技能（skill）、個人特質（attribute）」3 部分進行探討。依據前述文獻探討學者的見解，本研究所稱之「知識」是指員工所必須學習或取得與工作有關之專業資訊；「技能」是指能利用工具、設備或機械等硬體去執行任務的能力；而個人特質則是利指用心智（mental）或精神活動（physical actions）等非硬體設施，以增進工作績效的潛能。

一、警察人員的知識與技能

從警員之教育課程來看，整合警察專科學校及中央警察大學各科系所設計之教育課程（2011），可對於警察人員所需具備之知識以及技能略窺一二；而主要警察人員訓練課程可分成幾大類：通識科目、法學知識及專業科目之培訓等（詳見表 2-3 警察人員所需之相關知識、技能）。其通識科目包含國文、英文等語文類科目、以及統計學等研究方法；法學知識部分則除了共同法學如刑法、憲法等外，其餘則針對各類別之警察人員所需熟識之專業法規為原則而制訂；舉例來說，以海巡相關警察人員來說，則需修習海事行政法等海巡相關法規。而專業科目之培訓，則是針對各類別警察人員日後工作項目所需進行培訓；以消防為例，其相關人員則需接受該單位之消防業務專門課程，如救災、捕蛇等。自現今警察教育制度中，不難發現警察人員所展現之專業知識與技能，因其所屬單位之不同各有所差異。

表 2-3 警察人員所需之相關知識、技能

系所	知識、技能
行政警察學系	通識能力、組織管理、警察行政、警察法學、語文能力。
刑事警察學系	犯罪證據蒐集與運用、犯罪情資分析、刑事案件偵查及移送程序、偵查管理及治安對策。
鑑識科學學系	法學知識能力、犯罪偵查能力、理解力、顯微鏡與儀器分析技術、各項證物鑑識理論及技術、現場勘驗報告製作能力、法庭作證能力。
公共安全學系	法律知識能力、國家安全工作專業職能、危機處理、策略分析與規劃。
外事警察學系	外語能力與通識教育、警政管理與執法能力、涉外執法與外事專業、跨國偵查與國際合作。
行政管理學系	策略規劃與事務管理、警政人員與執法倫理、警察人員行政與法規知能、危機應變與處理能力。
犯罪防治學系預預組	通識能力、警察專業、法學能力、犯罪分析與預防。
法律學系	法學知識、刑法司法作業審核與宣導、講習、法庭訴訟實務、蒐集分析資料、法制作業與立法、警察業務。

資料來源：中央警察大學（<http://www.cpu.edu.tw>）及本研究案整理。

二、專業職能之能力面

根據學者 Spencer & Spencer (1993) 所提出的冰山模型，一個完整的職能模型須同時包含冰山上以及冰山下兩部分。而上述所提及的知識、技能皆屬冰山上較易觀察到的部分，本節在此所欲探討之重點，將著重於冰山下較不易於觀察之「個人特質」的部分。在過去已有些學者針對不同單位的警察人員所需的職業能力進行相關的研究，本研究在此節希望藉由回顧過去學者研究的結果，整理出警察人員所需具備之專業職能中個人「能力/特質」(冰山下)的部分。

以下謹從國內外之相關文獻，針對優質警察人員之心理特質及警察人員應具備之核心職能，加以析論如下：

(一) 優質警察人員之心理特質

英國學者 Ainsworth (1993) 曾經報告對英國 Manchester 大學受訓的英國警官所進行的調查研究結果，發現他們認為新進警察人員應該具備的心理特質，按

其重要性先後順序可以排列如下：1.幽默感（sense of humor）；2.溝通技巧（communication skills）；3.適合的性向（adaptability）；4.常識（common sense）；5.果斷性（assertiveness）；6.敏感度（sensitivity）；7.挫折容忍度（tolerance）；8.廉潔正直（integrity）；9.有閱讀書寫能力（literacy）；10.忠誠（honesty）；11.問題解決能力（problem-solving ability）。

美國學者 Blau（1994）報告，截至 1980 年代為止，從美國警界用以甄選新進警察人員的各項心理測驗，顯見他們認為好的警察應該具有下列個人特質：1.勇敢或勇氣（bravery or courage）；2.果斷性（decisiveness）；3.一致性與可靠性（consistency and reliability）；4.抗壓力（resistance to stress）；5.合作性（cooperativeness）；6.傳統價值（traditional values）；7.尊重權威（respect for authority）。以上這些多半是屬於性格特質，通常採用人格測驗來加以測量。至於心理能力，凡在警察工作要成功地執行，必須具備下列 24 項心理能力：1.傾聽（listening）；2.閱讀能力（reading）；3.說話（speaking）；4.寫作（writing）；5.思考許多有關主題的理念之能力（ability to think of many ideas concerning the subject）；6.思考聰明敘述之能力（ability to think of clever descriptors）；7.記憶新資訊之能力（ability to remember new information）；8.回憶在一件或更多件陳述之後的一系列事項的能力（ability to recall a series of items after one or more presentations）；9.記憶某些與從前學過事項有邏輯性聯結的新事項關係之能力（memory for relationships that have logical connections with previously learned items）；10.對某些想法之記憶能力（memory for ideas）；11.對問題之敏銳度（problem sensitivity）；12.用於算術上問題之方法上的推理（methodical reasoning using arithmetical word problems）；13.基本算術能力（basic arithmetic）；14.生產性推理能力（productive reasoning）；15.資訊整理能力（information ordering）；16.歸類之彈性（category flexibility）；17.空間定位能力（spatial orientation）；18.物件之想像化能力（visualization of objects）；19.未知物件之再認速度（speed of recognition of unknown objects）；20.對已知物件之再認速度（speed of known objects）；21.依指令執行行動之能力（ability to perform acts from instructions）；22.依據最少的暗示選擇最佳行動方案之能力（selecting the best path to go based on minimal cues）；23.與他人圓融互動之能力（the ability to interact tactfully with other human beings）；24.解釋人際衝突情境之能力（interpretation of interpersonal conflict situations）。以上這些心理能力，通常必須借助智力測驗、性向測驗與成就測驗來加以測量。

（二）警察人員應具備之核心職能

美國學者 H. J. Benardin (1998) 在「警官」一論文內，綜合歸納美國 Chicago, Virginia, Philadelphia 以及 Washington, D.C 等 4 地長期對警察工作分析結果發現，警察最需具備之核心職能 (KAS) 計包括下列 11 項能力：1. 語文能力；2. 數學能力；3. 演繹推理能力；4. 歸納推理能力；5. 資訊評估能力；6. 問題敏感度；7. 問題解決能力；8. 知覺技巧；9. 機械記憶能力；10. 概念記憶能力；11. 文書知覺能力。

馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木 (2012) 透過專家座談及問卷調查，研究發現，我國警察人員所需具備之核心專業職能包括「人格特質」、「工作態度」、「領導管理能力」、「自我管理」、「關係管理能力」及「執法能力」等 6 大項特質與能力，其中又可細分為 28 項職能項目，該研究並提出各職能項目之定義，詳表 2-4：

表 2-4 警察人員應具備之職能及定義

職能層面	職能項目	職能定義
人格特質與工作態度 (9)	誠信正直	為人坦承、操守廉潔，確實遵守組織規定與社會規範，信守承諾且言行一致。
	壓力承受	面臨工作壓力能夠使用適當方法加以紓解，具抗逆能力，復原力並維持應有的工作表現與人際關係。
	情緒穩定	能適當表達情緒，保持情緒穩定，即使面對不愉快仍能維持冷靜，不遷怒他人。
	關懷同理	會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法。
	主動積極	不需他人指示或要求，能自動自發做事，面對問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
	認真負責	確實達成工作職責及要求，能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人並努力改善。
	服從性	發現或感受到不合理的現象時，以守法或是配合的態度和動作來表示。
	親和力	有禮貌、待人友善、容易相處。
	服務態度	能提供高品質之服務，聽取民眾、社區之需要。
工作能力 (一)：	領導部屬能力	塑造良好的工作環境，與部屬共同承擔責任，對具潛能的部屬給予更多的機會，吸引部屬為達組織、目標而付出，匯集集體行為創造組織的力量。

職能層面	職能項目	職能定義
領導管理能力 (6)	溝通協調能力	能用清晰、流暢、簡潔和具影響力的態度與上司、部屬、其他組織部門協調溝通，具建立聯盟，發展、執行跨組織的行動。
	激勵與培養部屬能力	能表達對部屬的關心與支持，公開讚揚優秀的表現，建立其榮譽感，並能親身示範、鼓勵進修，以幫助其成長。
	危機管理能力	能在事前作周全的防範，且當危機發生時能及時發現，冷靜沉著，快速有效地應變。
	團隊建立	鼓勵以建設性的方式解決衝突，增進彼此間的合作，並能與同仁同甘共苦，建立高效能團隊。
工作能力 (二)：自我管理(4)	工作管理	能依工作的輕重緩急排定優先順序，掌握進度，妥善運用自己的時間與資源，有效管理工作流程及進度，並能定時回報直屬上司知悉。
	調適能力	能適應不同人的行為及個性；對人、事物、情境與狀況具敏銳性，能迅速察覺及適應工作變化，並立即做出因應的作為及改變，隨機應變。
	安全意識	能留意個人、機關或駐地的安全及狀況，提出改善的建議，並持續追蹤落實、管制。
	持續學習	了解自我能力發展的重要性，並能探索、規劃和有效管理自身能力，並且保持繼續成長的態度與企圖心，提升自我的能力。
工作能力 (三)：關係管理(3)	團隊合作	能尊重團隊成員意見，支持團體決定，善盡個人職責；於必要時，能視工作需要協調其他單位、部門或團隊，建立良好夥伴關係，共同合作，達成團隊目標。
	衝突處理	面對衝突情境能緩和雙方情緒，瞭解衝突發生狀況及原因，建立溝通管道，以有效處理雙方之間的對立關係。
	社會互動	能依不同對象之背景，運用適當方法及個人風格，與他人互動或共事。
工作能力 (四)：執法能力(6)	危機處理	面臨突發事件或情況時能保持冷靜，並根據事件危急程度，彈性應變，迅速採取適當行動，以降低危機可能造成的傷害。
	執行力	能依據一定的作業程序，將上級交辦任務、組織策略或工作計畫有效落實，以達到組織既定的目標。
	應變能力	面對工作內容或環境的改變，能夠保持鎮定，嘗試瞭解改變的原因，並以開放態度面對，有效調整行為，且維持應有的工作表現。

職能層面	職能項目	職能定義
	風險意識	具有危機意識，能評估工作上可能遇到的風險，並事先採取因應作為或及時因應之。
	判斷力	具全面的觀察，冷靜分析，能辨識問題複雜性與真實性，從多元的角度切入，在適當時間做正確的事。
	問題解決	能夠掌握問題核心，精確解讀訊息做出結論，尋求適當解決方案，衡量利弊得失，並採取合法實際行動，以排除障礙。

資料來源：馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木，2012。

馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木（2012）參考國內外相關文獻，透過專家座談及問卷調查，建構初任三等執法人員需具備之專業職能項目，分為管理能力、自我管理能力、關係管理能力、執法能力、人格特質、工作態度及專業性向等 7 大層面，各層面下各有不同之子項目，經整理職能架構如下圖 2-3 所示。



圖 2-3 初任三等執法人員職能架構

資料來源：馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木，2012

馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木（2012）將績優與績劣執法人員的行為指標表現以雷達圖呈現（如圖 2-4 所示）；從圖中顯示，績劣執法人員在各項職能行為指標的平均數得分上，與績優執法人員有明顯的差別，顯示該研究形成的關鍵職能行為指標之信度、效度與鑑別度良好。

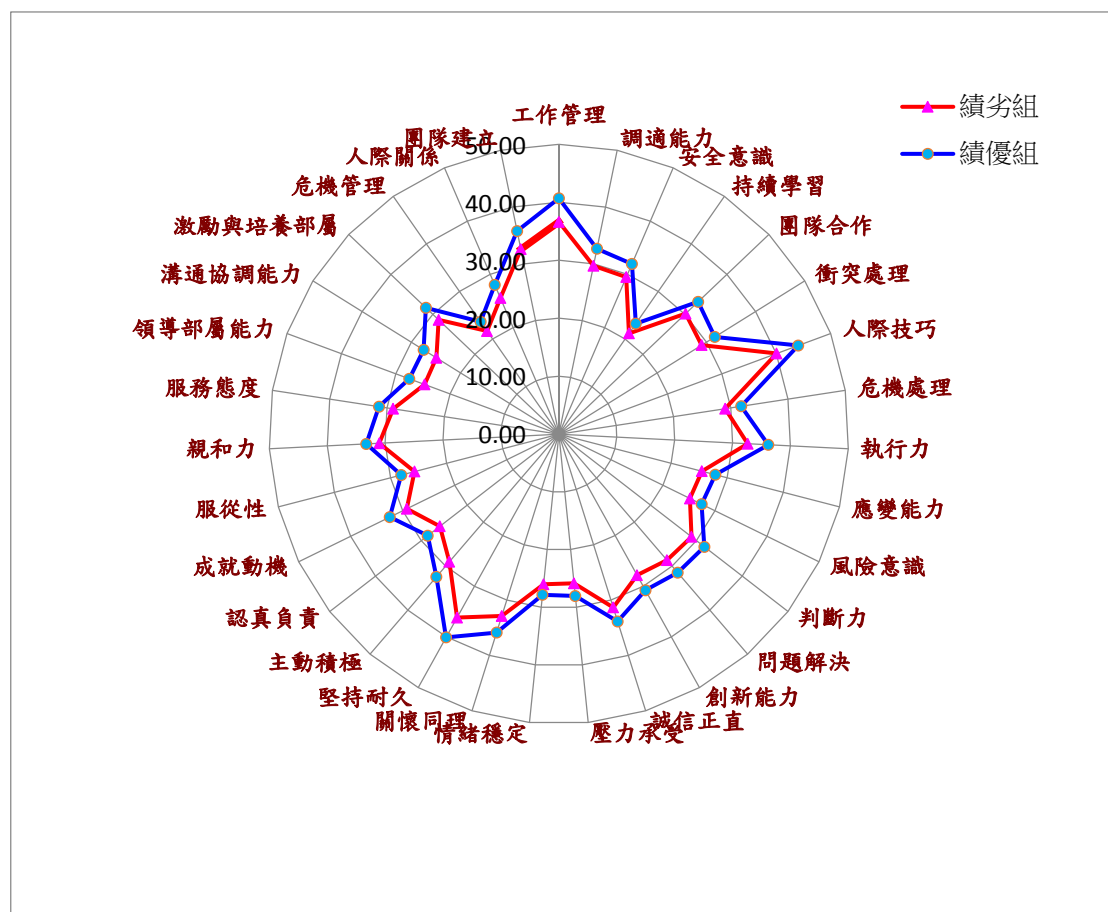


圖 2-4 績優組與績劣組在各專業職能行為指標得分平均分數雷達圖

資料來源：馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木，2012。

第三節 警察人員之組織承諾與工作績效

工作績效與組織承諾在本研究中為重要的依變項，工作績效代表的是外顯的工作表現，組織承諾則代表組織成員內在心理的組織認同與向心，爰此相關文獻、既有量表及相關研究成果的蒐集益顯重要，謹分別析論如次：

一、組織承諾

組織員工的工作態度是個體對於組織的忠誠度以及工作參與的程度，亦代表著員工對於工作相關因素的感受與情感的反應。許多研究者從組織行為學的觀點指出，工作態度通常可從組織承諾、工作投入與工作滿意度 3 個面向來加以討論（Agho, Mueller, & Price, 1993；Blegen, 1993；Mathieu & Zajac, 1990；Meyer & Allen, 1997；Spector, 1997）。Robbins（1993）認為，於組織之中，員工的工作態度可以由工作滿足感（job satisfaction）、工作投入（job involvement）及組織承諾（organizational commitment）來加以尋得。並指出工作滿足係指員工對於工作環境的一般性態度；工作投入是指員工認同積極參與工作對其個人價值的重要程度；而組織承諾則是指員工對於組織的忠誠度、認同感以及參與組織各項工作與活動的程度。Singh、Finn & Goulet（2004）認為工作態度包含多種型態，其中又以組織承諾與工作滿意度最為重要。Porter 等人（1974）曾指出組織成員的工作態度，乃代表其對於組織目標與價值的認同，是一種持續願意為組織付出的反應。由此可知，組織成員的工作態度屬於長時間持續性對於組織運作與工作特性的反應（Robbins & Judge, 2007），然而不同於成員對於工作的滿意程度或工作投入程度，與組織承諾相較而言，均屬於較為短暫的心理狀態，緣此，本研究將以個體對於組織承諾的程度，作為其工作態度良窳的測量標準。

所謂組織承諾，就是工作態度的具體顯現；乃是個人對組織認同和投入的程度，可分為努力承諾、價值承諾與留職承諾 3 個面向。其中，努力承諾指的是願意為組織付出更多心力的程度。而價值承諾則是深信並接受組織之目標及價值的程度。留職承諾則代表具有強烈慾望，願意繼續維持其為組織成員的程度。組織承諾可說是組織行為研究上極受重視的課題之一，且其在組織中的地位，等同於組織目標以及組織的發展任務（Nyhan, 2000；Sikorska, 2005）。Gumbang、Suki 與 Suki（2010）更強調組織承諾不僅對於吸引或留住組織優秀人才，或是組織本身的目標、組織創新與穩定組織而言，都具有關鍵影響力。Joolideh 與 Yeshodhara（2009）亦認為警察人員的組織承諾，在未來的警政領域亦將逐漸受到重視。就個人與組織的關係來說，個人對組織的投入愈高，組織承諾感愈高，愈有可能得

到組織的賞識、獲得更多的報酬。Newstrom & Doris (1987) 認為，組織承諾愈高對組織的貢獻愈大，例如：工作績效表現良好、容易達成組織目標，但相對的也有其弊端，就是個人於職場上的組織承諾越高，常形成個人與家庭關係越為不利的因素。承上，本研究將依據 Porter、Steers、Mowday 及 Boultian (1974) 所發展之「組織承諾量表」(Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 OCQ 或 Porter et al., OCQ)，該量表主要用以測量組織成員的工作態度，亦即組織成員對於組織目標與價值的認同，以及持續願意為組織付出的程度，共有 15 題，其中 6 題為反向題，為 Likert 七點量表，以 1~7 分分別代表「非常不同意」至「非常同意」，就其內容所包含的「努力承諾」、「價值承諾」與「留職承諾」3 個層面來對警察人員加以評量，受評對象所得分數越高，表示警察人員對其所從事的警務工作認同與投入的程度越高。

二、工作績效

關於工作績效的定義，組織行為學的研究者大多認為工作績效 (job performance) 指的是個體的工作貢獻價值、工作之品質或數量 (例如：孫本初，2001；Schermerhorn, 1999)，亦即員工的生產力。Campbell (1990) 認為工作績效是指個體能夠控制的，對組織目標實現有貢獻的表現與行為。Murphy (1989) 及 Campbell (1990) 說法，認為員工的個人工作績效 (或稱為績效表現)，乃是指員工表現出來的「行為」，而此行為要符合以下 3 個要點：1、該行為是員工可自我控制的；2、該行為與組織目標有關；3、該行為可依員工對組織目標貢獻程度的高低予以衡量。Murphy & Jackson (1999) 則認為工作績效就是工作者達成工作說明書中所訂定應貢獻於組織的所有行為。Byars 與 Rue (2000) 從主管與組織層級的角度出發，認為工作績效指的是個體在工作中達成各個工作任務的程度，簡單來說，就是員工執行工作要求的情形。Griffin et al. (2007) 整合既有文獻，提出工作績效模式的分類方式，簡化成兩個類別，一、整體績效模式 (whole performance domain)：此模式所提出的多元構面，針對所包含之職位一體適用。二、單一績效模式 (single performance domain)：此模式所提供的單一構面，針對所包含之職位一體適用。至於 Chen (2009) 則認為，工作績效意指個體為完成其工作，所產生的所有行為，包括：工作效能與每個行為的結果。綜上，工作績效的定義，可以歸納為以下 3 個觀點，分別為：任務表現的質量、組織目標達成的程度以及個體行為對組織目標的貢獻度。故本研究進一步將工作績效定義為：個體根據組織發展的目標，對組織內、外貢獻其價值與生產力的一切行為程度。

關於工作績效的內涵，奠基於不同觀點之工作績效定義，學者對於工作績效之內涵亦採取多元的看法（Campbell, 1990；Campbell, McHenry, & Wise, 1990；Schmitt, Cortina, Ingerick, & Wiechmann, 2003；Viswesvaran & Ones, 2000）。例如：Campbell（1990）認為工作績效的內涵包含 8 個構面，分別為：1、特定工作的任務精熟度（job specific task proficiency）：係指工作的專業技術核心層面的精熟程度。2、非特定工作的任務精熟度（non-job specific task proficiency）：係指工作上一般性所需的技術精熟程度。3、書面與口語溝通的任務精熟度（written and oral communication task proficiency）：係指所有工作上所需的書面與口語溝通的精熟程度。4、付出加倍的努力（demonstrating effort）：反映出個體對自己強烈投入於工作任務的程度。Campbell（1990）指出此一因素最能直接反應個體每日努力的狀況，以及個體主動付出更多的心力投入工作的程度。5、個人紀律（personal discipline）：個體所表現的行為符合與不破壞組織規範的程度。6、幫助同儕或團隊的表現（facilitating peer and team performance）：個體協助同事或團隊完成工作或提昇工作表現的程度。7、監督（supervision）：組織中的監督者監督個體工作績效技巧的熟練程度，通常監督者會透過人際之間的互動對被監督者產生影響。8、管理/行政（management/administration）：此一構面包含所有直接管理層面上的元素，包括：管理單位獨立的直接監督行為、組織成員與資源的運作、工作進度的監控。為達成組織發展目標的過程中，幫助組織解決問題以及克服危機、支出成本的控管、獲取額外資源以及代表組織單位與其他單位進行協商。

Motowidlo 與 Van Scotter（1994）將工作績效區分為「任務績效」與「脈絡績效」兩個面向，其中，「任務性績效表現」是指對組織的核心技術有貢獻的相關行為，包含 2 大類，第一類是「直接將原物料轉換成組織生產的產品或是服務」，例如：在工廠中操作機器、在零售店銷售產品、或是在銀行櫃檯作現金收納等；第二類則是「不直接從事於技術核心的工作，但是足以服務或是維持技術核心的行為」，例如：進行原物料的補充、生產規劃、協調、監督等等。以上這些行為，通常都在工作說明書中被清楚所規範與陳述，且受到正式薪酬制度所獎賞。亦指個人工作上的結果而此結果直接關聯組織期望或設定的任務，其判斷準則在於是否合乎正式角色的要求（Motowidlo & Van Scotter, 1994）。因此任務績效的概念類似角色內行為，直接影響組織的技術核心效能，一般績效評估主要針對任務績效進行衡量。「脈絡性績效」則係指支持技術核心運作時所需要的組織面、社會面及心理面等環境的行為，其中包含 5 大構面，分別是 1、加倍努力，堅持到底，以完成工作；2、自願從事非屬自己工作份內之事；3、幫助客戶及同事；4、遵守公司規則（即使該規則對自己造成不便）；5、支持、認同並捍衛組

織目標。

Van Scotter 與 Motowidlo (1996) 將脈絡性績效表現分成人際促進及工作投入兩大構面。所謂人際促進包含熱心助人、幫助同仁等，這樣的行為將改善士氣、鼓勵合作、排除障礙及幫助同仁完成他所屬的任務。所謂工作投入包含遵守規定、工作勤奮、主動解決難題、甚至捍衛公司利益等。Brouthers (2002) 從組織目標與成員關係的角度來詮釋工作績效的內涵，認為工作績效乃是個體在各项工作任务以及目標上達成的程度，亦是個體在工作上自我實現的程度。

Allworth and Hesketh (1999) 提出適應性績效表現 (Adaptive Performance)，並將之定義為「因應變化的能力」(capacity to cope with change)。之後擴充為「學習新知的能力、有信心完成新的任務，以及彈性因應變動的相關行為」(Allworth & Hesketh, 1999; Hesketh & Neal, 1999)。適應性績效表現強調的是當工作環境與工作要求發生變動時，員工的因應行為與表現；而任務性績效表現，則是指員工在所規定的例行性日常活動上的表現。London and Mone (1999) 則指出，組織不應只重視當下的絕對的、靜態的工作績效表現，如：任務性績效表現與脈絡性績效表現。因為在動態的環境中，任務性績效表現與脈絡性績效表現的情境與內涵也都有可能改變。因此，員工必須保持持續性學習 (continuous learning) 的行為，才能有好的工作表現。並將適應性績效表現定義為「員工預期到改變中的環境而從事自我管理的學習經驗或適應改變的彈性」，然而此一績效構面正在發展之中，且其所涉及構面諸如危機處理、壓力管理、個人創意、學習能力、人際適應、文化適應等均與本研究警察職能人格特質等面向競合，因此本研究並未將適應性績效列為工作績效測量的構面與指標。

Rotundo 與 Sackett (2002) 將工作績效分為 3 大類，分別為：任務性績效、公民性績效 (citizenship performance)，以及反生產性績效 (counterproductive performance)。其中「任務性績效」係指個體對組織內技術核心的貢獻度；「公民性績效」則是指個體自主性的表現出有助於組織社會與心理層次的行為，例如：幫助組織中的同儕完成其工作或促進其工作表現，概念相近於 Motowidlo 所提出的脈絡績效。「反生產性績效」則是屬於工作績效中的消極層面，指的是個體所表現出破壞組織運作與整體績效的行為 (Bennett & Robinson, 2000)，與 Campbell (1990) 所提出的個人紀律之概念相近。

Jaw、Wang 與 Chen (2006) 則是站在管理者與組織的角度，將工作績效區分為：財務績效 (financial performance) 與非財務績效 (non-financial performance)，其中財務績效指的是組織所擁有人力資本，而非財務績效則是指個體對於促進

組織競爭力與獲利的貢獻，包含：公司所獲得的專利數、雇員對組織的承諾、轉職率、招聘卓越人才的數量、顧客忠誠度以及雇員對於科技與市場轉變的應變能力，又稱為彈性度（Dzinkowski, 2000；Grossman, 2000；LeBlanc, Rich, & Metrics, 2000；Bontis & Fitz-Enz, 2002）。然而 Jaw 等人對工作績效所提出的詮釋，部分較適用於一般企業，警察工作乃非營利之執法單位，故以此觀點全盤套用於警察工作較不適切。

綜合上述研究者對於工作績效之定義與內涵可知，各研究者對工作績效之內涵雖多有不同的概念分類，但各概念的本質上實多有互通雷同之處。其中，又以 Motowidlo 與 Van Scotter（1994）所提出的任務績效與脈絡績效兩大概念應用最廣，前述幾位研究者也多從此兩項概念加以延續提出其他對工作績效內涵之詮釋。故本研究所稱之工作績效乃研究團隊結合臺灣警察人員工作特性，再根據 Motowidlo 與 Van Scotter（1994）之「工作績效量表」所發展之「警察人員工作績效量表」之得分，包括「任務績效」與「脈絡績效」兩個面向，其中，任務績效指的是警察人員對組織份內工作所貢獻行為程度；而脈絡績效則是指警察人員在份內工作任務以外，對組織所貢獻的行為程度，分數越高，表示員警所覺知自身的工作績效越高。

第四節 警察人員之職場適應

職場適應 (work adjustment¹)，可就職場與適應分別觀之。職場，係指職業場所或職業領域，較容易為人所理解，即指一般的工作場所或工作性質而言。而適應一詞，依據社會工作辭典的定義，係指內心的自己與外在環境交互作用的和諧狀態，是人們持續的、趨向改變的、認知的、知覺的行為歷程，使人們維持個人與環境的協調，也可以說是人在困境時的行為和成就表現，適應的歷程則是人為了滿足成長之各種需求，朝向目標產生行動的過程（蔡漢賢，2000）。另依張氏心理學辭典，其將適應定義為三項內涵，其一為個體為排除障礙與克服困難，以滿足其需求時所表現的各種反應；其二為個體為了與其生活的自然環境與社會環境保持和諧狀態，所表現的各種適應性反應，包含改變自己以適應環境要求與改變環境以滿足自己的要求；其三為個體為滿足自己的需求所表現的一切內在改變歷程（張春興，2011）。

由上可知，職場適應係指個人在職場上或工作上，與職場環境或工作環境的交互作用，即個人在職場或工作上，為排除困難、滿足自身需求而與職場環境或工作環境的協調，以持續或漸進的改變行為，達到個人的需求與滿足的和諧狀態。

有關職場適應的相關理論，Salomone（1993）指出明尼蘇達職場適應理論與Hershenson 職場適應發展模式為兩大重要的職場適應理論。

一、明尼蘇達職場適應理論

明尼蘇達職場適應理論（The Minnesota Theory of Work Adjustment，以下簡稱MTWA）於1964年由George W. England首度提出，該理論係源於1960至1970年間，美國明尼蘇達大學所執行的一項職場適應計畫，目的是透過職業重建研究，檢視職業重建者之職場適應情形，其研究結果促成職場適應理論的發展（Dawis & Lofquist, 1984）。Lofquist和Dawis指出工作環境對個人規範某些行為需求，同樣的，個人對工作環境也存在某些期待，因此認為工作乃是個人與工作環境彼此間的相互作用，促使個人與工作環境為滿足彼此間需求而產生持續職場適應的過程。其認為「職場適應」為個人尋求達到與維持工作環境協調一致之持續與動態過程，協調一致及是個人的工作能力滿足工作環境的需求，以及工

¹ work adjustment 此一名詞在國內的翻譯，包括職業適應、職場適應、就業適應、工作調適或工作適應等均有之，本研究則以「職場適應」譯之。

作環境所提供的條件滿足個人的需求（Lofquist & Dawis, 1975）。

明尼蘇達職場適應理論自 1964 年提出以後，歷經 1968 年、1976 年及 1978 年等的擴展與修正，理論修改成系統型態模式，強調工作環境與個人之相互回饋，認為職場適應建立在彼此間，試著達到與維持在雙方接受的滿意程度下之系統化與循環式過程。該理論的三大基本假設前提：其一，個人可透過環境來滿足許多或大部分的需求；其二，個人具備能夠滿足這些需求的能力；其三，個人行為與環境產生之交互影響，大部分能滿足這些需求。在個人需求中，最為重要的是關乎生存的生理需要，以及活得更健全的心理需要，並藉由工作來滿足許多的需求。換言之，職場適應理論將個人與工作環境視為對等且互補的概念，個人係指工作者與受雇者，環境則指工作環境與工作組織，工作環境乃是大多數個人必須涉及的环境。對等係指個人與環境彼此互有需求需要被滿足，且皆具備滿足需求之能力，互補則指個人與環境彼此間能互相滿足其需求（Dawis, 2005）。

明尼蘇達職場適應理論立於個人與環境的協調關係，核心概念為個人與工作環境的一致性，亦即個人能力能夠滿足工作環境的需求，工作環境所提供的條件亦能夠滿足個人的需求。在職場適應理論中，一致性代表兩個意涵，一是代表個 與環境的相配或適合程度，亦即能反映兩者間的需求滿足程度，可透過個人與環境的一致性變項，預測個人的內在滿意與外在滿意，主要應用在明尼蘇達職場適應理論預測模式；另一是代表個人與環境的共同回應性或相互回應性，亦即個人對工作環境與工作環境對個人的交互作用，即個人與工作環境的相互影響，乃應用於明尼蘇達職場適應理論歷程模式（Dawis, 2005）。

個人與工作環境的協調一致性程度，可分別由內在滿意與外在滿意進行預測，所謂內在滿意，係為內在面向，代表個人對工作的滿足感與滿意程度，乃從個人內在觀點分析個人對工作環境的滿意程度，亦即工作環境所提供的條件滿足個人需求的程度，包括個人生理、心理、個人志向、期望滿足等需求；外在滿意則為外在面向，代表個人工作表現飲人滿意的程度，是從工作環境的角度進行分析，代表工作環境對個人能力的滿意程度，可透過主管、同事與公司機構等面向，用以檢視個人的生產力與效率，能否符合工作環境之需求。透過內在與外在滿意之交互影響，則引發調節變項之關係（Dawis & Lofquist, 1984；Dawis, 1996）。對大部分的個人而言，當生理成熟發展時，個人的能力與心理需求將愈形穩定，能愈準確的評估內在滿意與外在滿意，同時由於個人與工作環境的不同，每個個人與工作環境的交互影響都是獨特的（Lofquist & Dawis, 1991）。

職場適應除可透過內在滿意、外在滿意進行預測外，任職期間亦可視為基本

指標，任職期間係指個人留在工作環境的時間，任職期間的長短，會受個人與工作環境的契合程度影響。當個人滿意環境，且環境滿意個人，滿意狀態維持在平衡狀態，稱之為維持行為。相反的，如呈現個人滿意環境、但環境不滿意個人，或個人不滿意環境、但環境滿意個人，個人不滿意環境、環境亦不滿意個人等三種不平衡狀態，稱之為適應行為。最終個人和工作環境的交互影響將終止於個人辭職，或是被解僱，惟個人若能維持在個人滿意環境，且環境滿意個人的狀態，則個人將繼續留任於工作環境之中（Dawis, 2005）。

表 2-5 個人與工作環境互動的結果（維持行為與適應行為）

環境 個人	滿意	不滿意
滿意	個人需求被滿足（satisfied） 環境要求適任（satisfactory）	個人需求被滿足（satisfied） 環境要求不適任 （unsatisfactory）
	可能結果：個人願意繼續留任 原職、長期任職	可能結果：個人繼續任職、工作再 訓練、遭調職、或開除
不滿意	個人需求不被滿足 （unsatisfied） 環境要求適任（satisfactory）	個人需求不被滿足（unsatisfied） 環境要求不適任 （unsatisfactory）
	可能結果：個人想離職、申請 調職、或勉強留任原職	可能結果：個人想離職、工作再 訓練、遭調職、或開除

資料來源：Dawis, 2005。

綜上所述，可將明尼蘇達職場適應理論的內涵歸納為如下 4 個概念：

- （一）職場適應理論立基於個人與環境間的協調關係，兩者呈現對等與互補的概念。
- （二）職場適應是個人尋求達到與維持工作環境一致性之持續與動態過程。
- （三）一致性為職場適應理論的核心概念，反映個人與環境的相配或適合程度，以及彼此間的交互反應。
- （四）職場適應理論之基本預測指標為內在滿意、外在滿意與任職期間。

二、Hershenson 職場適應發展模式

Hershenson (1996) 認為「職場適應」是源自個人因素與工作環境因素間的交互影響之動態發展過程，進一步將個人因素區分為工作人格、工作能力及工作目標等 3 項因素，工作環境因素區分為行為期望、技能需求、報酬與機會等 3 項構成因素。

個人因素區分為工作人格、工作能力及工作目標等 3 項因素，其內涵分述如下 (Hershenson, 1996)：

- 1、工作人格 (work personality)：係最先發展之因素，代表工作者的自我思想、工作動機、工作相關的需求與價值等，發展於就學前，主要係受到家庭之影響；
- 2、工作能力 (work competencies)：為次要的發展因素，係指工作者的工作習慣、工作技能應用、人際技巧運用等，主要受到學校階段影響；
- 3、工作目標 (work goals)：為最後發展因素，工作目標應明確且具體，符合工作人格與工作能力，此發展主要受到同儕團體或參照群體影響。

工作環境因素區分為行為期望、技能需求、報酬與機會等 3 項構成因素，其內涵分述如下 (Hershenson, 1996)：

- 1、行為期望 (behavioral expectations)：係指組織內在的風格與對個人行為表現的期望；
- 2、技能需求 (skill requirements)：係指工作環境對個人的工作能力要求；
- 3、報酬與機會 (rewards and opportunities)：係指工作環境所提供的條件與陞遷機會等。

職場適應的預測指標，乃由 3 個部分所組成，分別為 (Hershenson, 1996)：

- 1、工作角色行為 (work role behavior)：係指個人工作職位之適當表現，主要相關因素為個人之工作人格與工作環境之行為期望；
- 2、工作表現 (work performance)：係指個人工作成果的質與量，主要相關因素為個人之工作能力與工作環境之技能需求；
- 3、工作者滿意 (worker satisfaction)：係指個人從工作獲得之滿意，主要相關因素為個人之工作目標與工作環境之報酬與機會。

綜合上述可知，個人的工作人格、工作能力、工作目標等 3 項因素，乃分別

受到家庭、學校、同儕團體或參照群體環境影響，3者呈現動態平衡且相互影響的發展狀態。職場適應涉及個人因素與工作環境因素的相互作用，上述職場適應發展模式為個人因素與工作環境因素間，最有可能的相互影響模式，Hershenson (1996) 指出事實上，個人因素與工作環境因素兩者間的相互影響乃非常複雜，個人的任一因素，皆可能影響工作環境的任一因素，從而影響職場適應的組成(如圖 2-5 所示)。

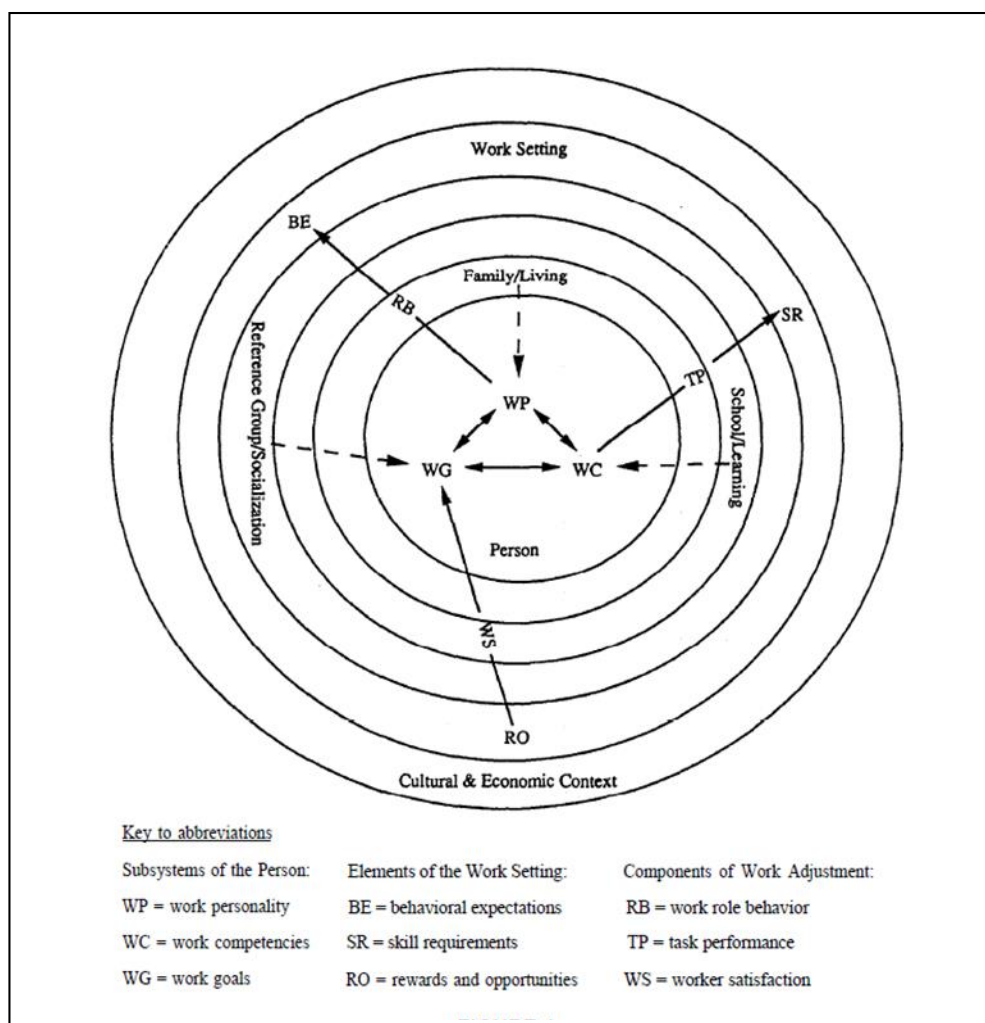


圖 2-5 Hershenson 職場適應發展系統模式

資料來源：Hershenson, 1996。

依上述兩大理論觀之，個人最想要被滿足的需求是「需要」(needs)，需要可以略分為兩種，一是生存必須的生物需要與另一種讓人感到幸福的心理需要。對應馬斯洛需求階層論 (Maslow's Hierarchy of Needs) 的內容，人類的需要與滿足順序可以描述為由下而上依序為，生理需要→安全感的需要→愛與歸屬感的

需要→自尊的需要→自我實現的需要，如圖 2-6 所示。

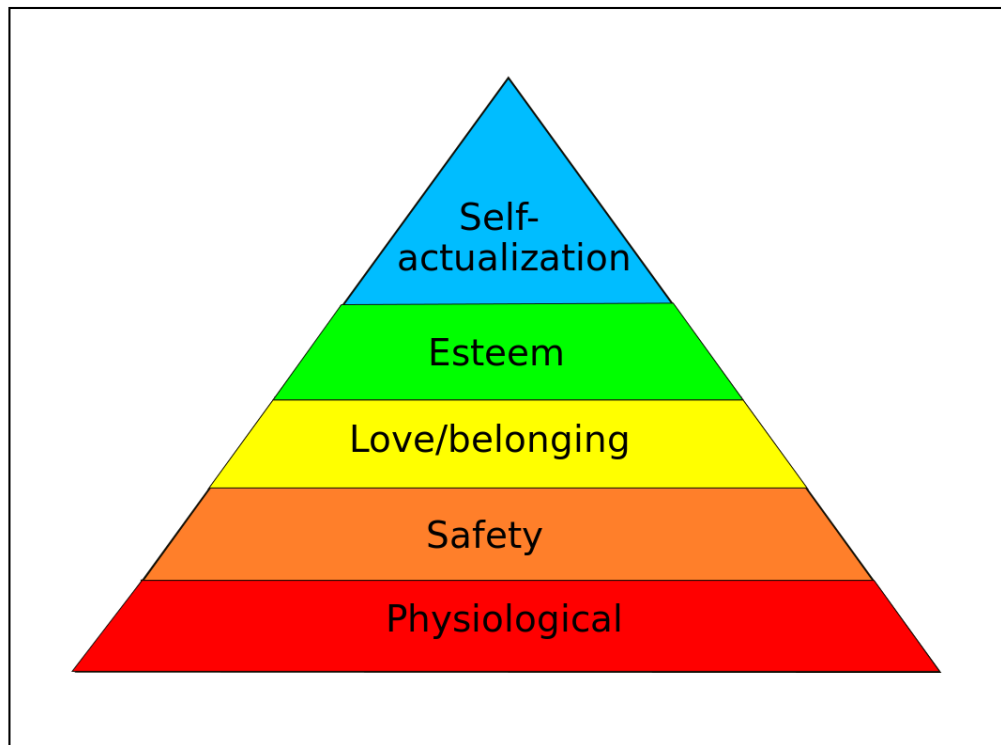


圖 2-6 馬斯洛的需求層次理論圖

資料來源：Maslow, 1943。

另，舒伯（Super，1970）提出在職場環境中，個人所欲追求的 3 種工作價值分別是「內在工作價值」、「外在報酬」、「外在工作價值」，分述如下：

- 1、「內在工作價值」：利他主義、美的追求、創造力、智力激發、成就感、獨立性、管理的權力。
- 2、「外在報酬」：聲望、經濟的報酬、安全感、生活方式的選擇。
- 3、「外在工作價值」：職場環境、與上司的關係、與同事的關係、變化性。

由此觀之，職場環境也必需給予個人所需要適當的回饋與報償，如薪資、福利、尊重、人際關係、和職場空間等，個人才會持續有繼續任職的意願，倘若，個人經歷一些調適行為仍然發覺其需要無法被職場環境滿足時，即有可能會主動提出離職的要求。相對地，個人在職場環境中，其所表現的能力技術要能符合職場環境的職務適任要求，否則相同的，也會因個人適切性的不一致而遭職場環境開除。唯有透過職場調適的交互過程，使得個人與職場環境都達到滿足，個人得以繼續留任在職場環境中，才是所謂的為「職場適應」。

職場適應理論進一步說明，個人在職場環境中的適應模式(adjustment style)包括，彈性(flexibility)、主動性(activeness)、反應性(reactiveness)、以及堅持度(perseverance) 4種特質，這4種職場適應模式的特質與職場適應過程的循環息息相關。

個人對於職場適應的行為始於職場滿足個人的需要與符合其職場價值觀，然而，一個人感覺到職場所提供的回饋或酬償無法與其需要一致時，個人會開始覺得不滿足而需要再採行一些調適行為。反之，當職場環境要求未達成，即個人不適任時，環境亦會產生負向回饋，要求個人職場調適直到達成一致性為止。

此外，根據國內有關研究(林瑞欽與黃秀瑄，2002；陳明晰，2006；龔昶銘，2002；陳春希與高瑞新，2010)，均認為組織承諾與職場適應具有正向的關係，亦即組織承諾愈高，警察之工作適應愈好。

第五節 小結

有關公務人員應具備之職能相關研究，研究範疇目前尚未涵蓋各個公務機關領域，且有關執法人員專業職能之實證研究更為少見，其中多數研究對象皆以警察單位為主。在過去的相關文獻中，不難發現各單位之執法人員在專業職能的能力、特質面，有許多相似且重疊之處。（章光明，2002；張淵菘，2006；紀翰學，2009；鍾美智，2006；周紓蘭，2008；吳婉菁，2009；Gael, 1988）

為探討我國警察人員所需具備之核心專業職能，本研究以警政署在 2012 年委託馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木等進行之「內政部警政署辦理警大、警專兩校入學考試實施心理測驗委託研究計畫案」研究為基礎（歸納如下表 2-6 所示），並綜合參考國、內外各學者之研究發現，將上述學者研究中所發現的警察（執法）人員所需具備之能力、特質面作一完整性的調整修正。本研究基於前述之研究基礎，將其中「能力面」之諸多職能項目，依群組中所包含之項目特徵，分 3 個群組，分別為「人格特質」、「工作態度」及「執法能力」，並將各群組中所含各項符合群組所需之職能予以臚列。此外，再加上警察人員工作績效等構面的測量，以其確實研究分析內軌、外軌進用之警察人員於工作績效表現之差異，初擬之警察人員應具備之能力與特質表如下表 2-7 所示。最後，為提升本研究之效度，研究團隊經參酌 2 場次學者專家焦點團體座談會議意見，以調整修正並重行建構警察人員應具備之職能及工作表現之架構及確認研究工具，以提升本研究調查問卷之專家效度。本研究所提出之我國警察人員職能及工作表現指標架構及相關內涵，則續於本研究報告第四章第二節進行深入闡釋。

表 2-6 警察人員應具備之能力與特質

人格特質	工作態度	領導管理能力	自我管理 能力	關係管理 能力	執法能力
- 誠信正直 - 壓力承受 - 情緒穩定 - 關懷同理	- 主動積極 - 認真負責 - 服從性 - 親和力 - 服務態度	- 領導部屬能力 - 溝通協調能力 - 激勵與培養部屬能力 - 危機管理能力 - 團隊建立	- 工作管理 - 調適能力 - 安全意識 - 持續學習	- 團隊合作 - 衝突處理 - 社會互動	- 危機處理 - 執行力 - 應變能力 - 風險意識 - 判斷力 - 問題解決

資料來源：馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木，2012。

表 2-7 本研究初擬之警察人員應具備之能力與特質表

警察工作職能			警察個人職能			職場適應
執法知識	執法技能	執法能力	人格特質	組織承諾	公共服務動機	
1、法學相關知識 2、警察專業核心知識 3、執法通識相關知識	1、基礎執法技巧 2、人際互動技巧 3、解決問題技巧	1、邏輯推理能力 2、理解表達能力 3、身心適應能力	1、誠信正直 2、壓力承受 3、情緒穩定 4、同理覺察 5、領導統御 6、溝通協調 7、團隊合作	1、價值承諾 2、努力承諾 3、留職承諾 4、主動積極 5、認真負責 6、服從特性 7、親和能力 8、服務態度	1、對公眾服務嚮往程度 2、對公共價值奉獻程度 3、關懷濟弱程度 4、自我付出程度	1、工作適應度 2、工作配合度 3、工作滿意度

資料來源：本研究整理。

蘇志強（2013）指出，警察被喻為「帶槍的文官」、「特殊的公務員」，除一般公務員考試取才之思維外，警察人力供應系統需要更嚴謹、精細的配套作為，倡議警察人員考選制度改革，正因警察人力供應系統不順暢而急需重建恢復力，其過程需排除機關障礙，激發專業共識、符合時代潮流。為因應警察工作特殊性及提升警察素質的需求，內政部警政署及中央警察大學建構警察特殊教育制度，分別由警察大學負責培育警察管理幹部、警察專科學校負責培育基層警察人員，並以雙軌制規劃，以警察養成教育制度為主，因應時勢潮流兼顧多元取才機制為輔，兼顧警察教、考、用制度與多元取才，規劃警察人員考試雙軌分流制度，即透過警察特考及一般警察特考進用之初任警察人員。警察分流取才制度變革已歷經 3 年，且首批在民國 100 年通過一般警察三、四等特考之錄取人員在完成訓練後，已分發任用屆滿 1 年，實有必要針對初任滿 1 年之及格人員進行工作表現分析，透過長官考評的方式，瞭解並比較不同取才管道之警察人員在執法職能、工作表現之狀況及其差異情形，檢視不同取才管道初任警察人員之訓練成效及職場表現，並評估警察特考分流取才政策之效益。

第三章 研究設計與實施過程

本章主要說明本研究之研究設計與實施過程，包括：研究設計與研究方法、研究架構、研究對象與資料蒐集、研究工具、變項測量與信效度分析，以及資料處理與分析。

第一節 研究設計與研究方法

本節旨在說明本研究之研究設計與研究方法，茲分述如下：

一、研究設計

本研究目的在比較不同取才管道之警察人員職能與工作表現之差異情形，以作為評估特考分流取才政策之參考。在計畫執行中，研究者將從 2 種不同的途徑著手：（一）專家焦點團體座談及意見調查；（二）長官考評及自我考評之問卷調查。本研究以質化及量化的研究設計，期能在信度與效度上做到具體客觀的呈現，瞭解並比較不同取才管道之警察人員在執法職能、職場適應、工作表現之狀況及其差異情形，期能提供有效評估警察特考分流取才政策；本研究之設計如圖 3-1 所示：

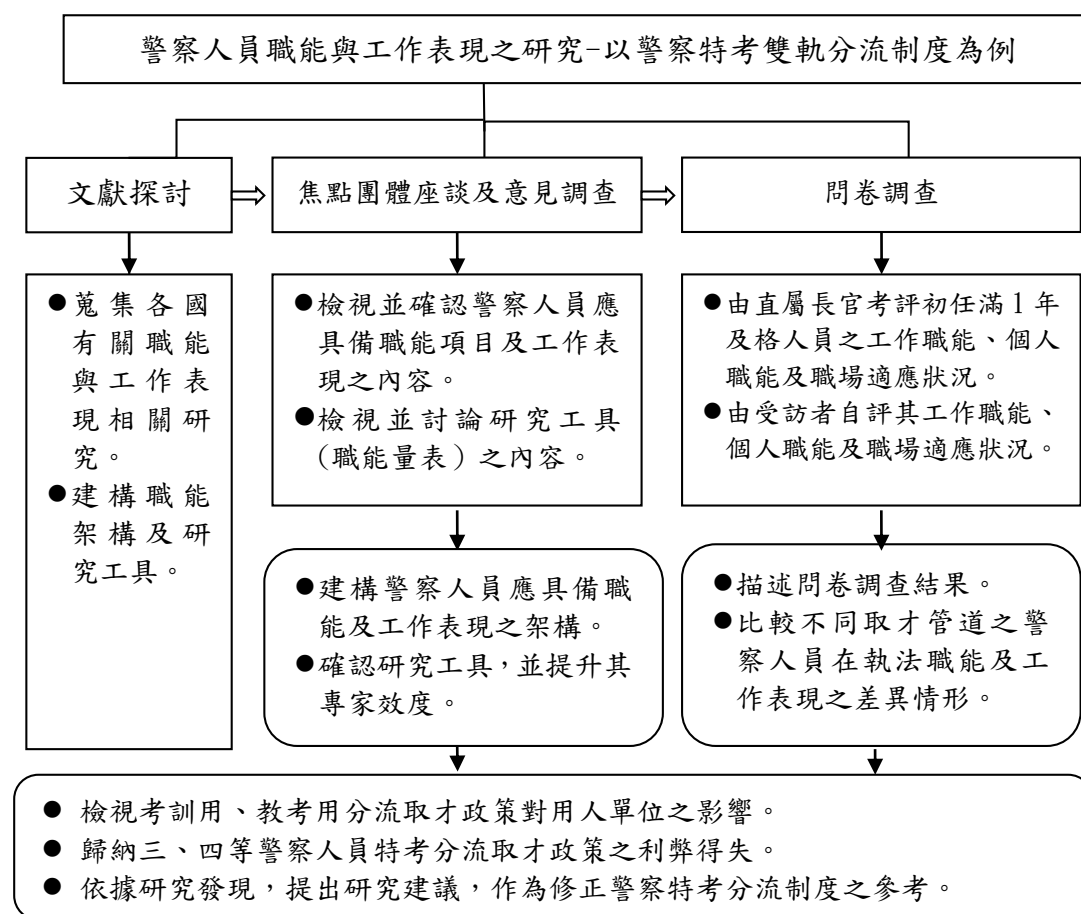


圖 3-1 研究設計

註：研究流程依  所示。

資料來源：本研究整理。

二、研究方法

(一) 文獻資料蒐集與探討

文獻資料蒐集目的在蒐集與本研究有關之國內外期刊、著作、論文與研究報告等資料，加以整理、歸納、分析、並探討各種變項間之關係，提出理論性的概念架構，以作為本研究之參考及解釋模式基礎。本研究希望藉由文獻探討分析有關的研究文獻，進而界定擬進行研究的範圍與相關概念之定義，掌握研究問題的觀點，同時運用評論有關的文獻，針對警察人員工作職能、個人職能與職場適應等層面，蒐集各國相關研究及其理論進行探討，作為研究工具設計的基礎。

(二) 專家意見調查

本研究邀集與警察人員職能與工作表現等相關領域之學者專家，以及實際從事警察工作之實務工作者進行專家意見調查，檢視並討論警察人員應具備工作職能、個人職能與職場適應與研究工具之內容，以建構本研究之職能量表（詳見附錄 1）。

本研究團隊於 2015 年 5 月 23 日及同年 5 月 30 日上午 9 時 30 分至中午 12 時邀集警察教育訓練機關、考選及人事機關及警察用人機關之領導幹部、學者專家等，共計 11 人，分成 2 場次舉行焦點座談會議（本研究團隊擬具之焦點團體座談簡報及焦點團體座談大綱，詳見附錄 2 及附錄 3），以建構警察人員應具備工作職能、個人職能與職場適應等層面之行為指標，並確認研究工具之專家效度（2 場次之焦點座談會議，詳見附錄 4 及附錄 5）。

（三）問卷調查法

在調查方面，研究團隊採用「問卷調查法」進行實證研究。同時參考國內、外相關文獻，選擇適切的施測工具，編製問卷。有關不同取才管道之警察人員在職能與工作表現差異之問題，本研究兼採長官考評與自評的方式進行問卷調查，研究者根據前述相關研究文獻，編製具有信度與效度之調查工具，針對 2011 年通過一般警察三、四等特考之錄取人員，2013 年通過警察三、四等特考之錄取人員進行問卷調查，透過長官考評及自評方式，調查其工作職能、個人職能與職場適應等狀況（本研究長官考評問卷初稿，詳見附錄 6；本研究自我考評問卷初稿，詳見附錄 7）。本研究於問卷施測之初始，即請警政署發函各縣市政府警察局協助實施問卷調查，以公告周知本研究對於警察人員雙軌進用制度未來是否延續或變革的重要性。復請警政署、各縣市政府警察局協助集合問卷調查研究對象之長官，並提供施測場地，由研究團隊成員親自到場，依所定施測時間辦理他評之問卷調查，問卷調查進行時，將先讓受測者仔細閱讀問卷指導語，並由研究團隊成員告知受訪者施測目的，說明問卷回答內容及填答方式後，當場進行問卷填答，並於填答完竣後交由研究團隊成員回收，藉以確保測量的信度和效度；至於自評部分，則請第一階段受測長官將自評問卷帶回予當事人填答，嗣填答後再寄回警政署教育組。而調查結果僅作為整體分析之用，並嚴守個人資料保護法的相關規定與保密原則。以比較不同取才管道之警察人員於職能與工作表現之差異情形，俾作為評估警察特考雙軌分流政策之成效。最後提出結論與建議，以供我國警政研究與警察人員考選政策改進發展之參考。

第二節 研究架構

本研究之目的，在探討、比較不同取才管道之警察人員在職能與工作表現差異、評估三、四等警察人員特考分流取才政策之利弊得失。茲綜合相關文獻分析結果，將本研究之概念架構圖示如次：

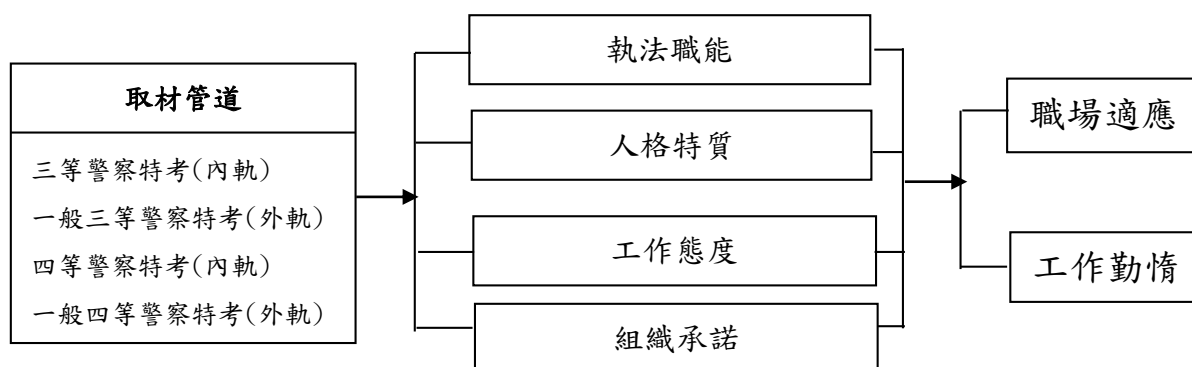


圖 3-2 研究架構圖

資料來源：本研究整理。

根據圖 3-2，本研究提出下列研究假設：1、四類警察人員所需具備之執法職能、人格特質及工作態度有顯著差異存在；2、執法職能對職場適應狀況、工作勤惰等工作表現存有顯著影響存在。

第三節 研究對象與資料蒐集

茲如前述本研究係兼採質化及量化的研究設計，並藉由 1、專家焦點團體座談意見調查；以及 2、涵括長官考評及自我考評之問卷調查，以期能在信度與效度上做到具體客觀的呈現，因此，焦點團體座談之學者專家為本案質性資料來源重要依據，同時問卷調查之施測對象涵括長官考評及自我考評對象均為本研究所稱之研究對象。此外，為其瞭解長官及督察長對於整體警察人員考選制度與內外軌警察人員職能及工作表現之整體看法，研究團隊另參據長官考評及自評問卷，以前述參與長官考評者及警察機關督察長為施測對象，增加設計有關對於警察人員考選制度，以及職能與工作表現整體性看法之問卷 1 份（整體評鑑調查表，詳如附錄 8），於問卷調查期間，同時進行施測及分析，謹併此敘明。

（一）學者專家焦點團體座談及意見調查之彙集

本研究團隊首先依據相關文獻蒐集分析結果，並經詳慎討論後，擬具警察人員應具備之工作職能、個人職能及職場適應項目及行為指標，前於本年 5 月 23 日上午 09：30 至中午 12：00，以及同年 5 月 30 日上午 09：30 至中午 12：00，舉辦 2 場次之學者專家焦點團體座談會議，以取得調查問卷初稿之專家效度，並根據訪談題綱，取得學者專家對於警察人員內外軌考選制度之重要意見，前述 2 場次焦點團體座談會議之執行概況綜整如表 3-1。

表 3-1 焦點團體座談執行概況

執行方式	受訪人員代碼	服務單位	執行日期
第一場焦點團體座談	A1	中央警察大學	2015 年 5 月 23 日 上午 09：30 至中午 12：00
	A2	中央警察大學	
	B1	考選部	
	B2	考選部	
	C1	內政部警政署	
第二場焦點團體座談	A3	臺灣警察專科學校	2015 年 5 月 30 日 上午 09：30 至中午 12：00
	B3	考試院	
	C2	內政部警政署	
	C3	內政部警政署教育組	
	C4	內政部警政署	
	C5	內政部警政署防治組	

資料來源：本研究整理。

（二）問卷調查樣本之分布

考量工作時間對工作表現的影響，本研究以初任警察工作滿 1 年為研究對象，因此，以民國 100 年通過一般警察三、四等特考之錄取人員，民國 102 年通過警察三、四等特考之錄取人員為抽樣對象，合計 1,877 人。其中 101 外軌四等特考班人員 320 人業於 103 年 6 月 19 日結業分配（發）實務機關，爰加入本案研究之問卷調查對象，以充實外軌樣本數，使調查結果更具代表性，至於 102 年內軌特考及格人員人數較多，因警校畢業生素質較一致，謹比照外軌人數進行抽樣調查，綜上，本研究之研究對象共為 1,133 人（參見表 3-2）。

表 3-2 問卷調查樣本之分布

	初任警察人員 (自我考評)	直屬長官 (長官考評)	督察組長 (整體考評)
100 年一般警察特考三等考試及格人員(外軌)	27	27	-
100 年一般警察特考四等考試及格人員(外軌)	206	206	-
101 年一般警察特考四等考試及格人員(外軌)	320	320	-
小計	553	553	-
102 年警察特考三等考試及格人員(內軌)	54	54	-
102 年警察特考四等考試及格人員(內軌)	526	526	-
直屬長官	-	-	395
各單位督察人員	-	-	143
小計	580	580	538
合 計	1,133	1,133	538

資料來源：本研究整理。

（三）實際施測對象

本研究之研究目的，在於建構警察人員應具備職能及工作表現之架構，並比較不同取才管道之警察人員職能與工作表現之差異情形，作為評估特考分流取才政策之參考依據。主軸即在於評量研究對象教育訓練結束後到工作單位的表現，該表現允宜由長官考評（他評）的觀點，來加以詮釋。另外亦採自評的方式，調

查初任警察人員針對個人及工作狀況。

本研究係以初任警察工作滿 1 年為研究對象，包括：100 年一般警察特考三等考試及格人員（外軌）、100 年一般警察特考四等考試及格人員（外軌）、101 年一般警察特考四等考試及格人員（外軌）；以及 102 年警察特考三等考試及格人員（內軌）、102 年警察特考四等考試及格人員（內軌），共計 2,266 人，準此，本研究之施測對象即為研究對象之長官及初任人員。

至於擇定考評長官之標準，係以第一層直屬主管為優先，如其直屬主管因故無法參與填答問卷，其遞補原則依序為其督察人員，基層派出所所長、分局長。研究對象若係任職於保安、少年、婦幼警察隊者，亦以其第一層直屬主管為優先施測對象，如其因故無法參與施測，則由第一級小隊長、分隊長、隊長等依序遞補。

（四）問卷施測方式

本研究採長官考評及自我考評的方式進行問卷調查，於問卷施測之初始，擬請警政署發函各縣市政府警察局協助實施問卷調查。復請警政署、各縣市政府警察局協助集合問卷調查研究對象之長官，並提供施測場地，由研究團隊成員親自到場，依所定施測時間辦理他評之問卷調查，問卷調查進行時，將先讓受測者仔細閱讀問卷指導語，並由研究團隊成員告知受訪者施測目的，說明問卷回答內容及填答方式後，當場進行問卷填答，並於填答完竣後交由研究團隊成員回收，藉以確保測量的信度和效度；而調查結果僅作為整體分析之用，並嚴守個人資料保護法的相關規定與保密原則，另外，自評部分，則由該屬長官攜回，請當事人自行填寫問卷後，再由當事人將問卷寄回研究單位。以比較不同取才管道之警察人員於職能與工作表現之差異情形，俾作為評估警察特考雙軌分流政策之成效。最後提出結論與建議，以供我國警政研究與警察人員考選政策改進發展之參考。

第四節 研究工具

本研究採用問卷調查法蒐集資料，根據研究設計，並參據既有量表及 2 場次之學者專家焦點座談會議後，釐訂本研究之量表包括：警察人員執法職能量表、警察人員人格特質量表、警察人員工作態度量表及警察人員職場適應量表；其中警察人員執法職能量表可在區分為執法知識與執法技能；各量表均為 Likert 5 點量表，以 1~5 分別代表「極不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」以及「非常同意」。此外並增列「不知道」一欄，若回答不知道者，則該題列為遺漏值。茲分述如下：

一、警察人員執法職能量表

警察人員執法職能量表包括：警察人員執法知識量表與警察人員執法技能量表。

(一) 警察人員執法知識量表

警察人員執法知識量表之職能項目包括：警察法學、警察行政及人文素養等 3 項。

表 3-3 警察人員執法知識量表

職能項目及定義	行為指標	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意	不 知 道
1、警察法學： 有關警察工作經常使用的相關法律	1、熟悉刑法分則的構成要件與應用。						
	2、熟悉刑事訴訟法的規定與作業程序。						
	3、瞭解警察法定任務及警察勤務條例之規定。						
	4、瞭解行政程序法的相關程序要件。						
	5、熟悉行政執行法直接與間接強制之規定與應用。						
	6、熟悉警械使用條例的規定。						
	7、熟悉社會秩序維護法的規定與應用。						
	8、瞭解集會遊行法的規定與應用。						
	9、熟悉警察職權行使法的內容與程序要件。						

	10、熟悉道路交通管理處罰條例的規定。						
	11、熟悉幼婦保護及家庭暴力防治法的規定與處理程序。						
2、警察行政： 有關警察行政、警察勤務等警察學相關知識，及警察偵查犯罪的相關知識。	1、熟悉警察常用勤務之作業程序規定。						
	2、熟悉交通疏導及交通執法之工作要領。						
	3、熟悉交通事故現場之處理與調查工作。						
	4、熟悉犯罪偵查手冊中有關刑事案件之現場處理與偵詢、調查等工作。						
	5、熟悉婦幼、性侵、家暴等案件之處理。						
	6、熟悉犯罪預防宣導及為民服務事項。						
3、人文素養： 具備民主、性別平權、尊重人權的素養。	1、具備民主的素養。						
	2、具備性別平權的素養。						
	3、具備尊重人權的素養。						

資料來源：本研究整理。

（二）警察人員執法技能量表

警察人員執法技能量表之職能項目包括：警技能力、體能狀況、執勤能力及應變能力等 4 項。

表 3-4 警察人員執法技能量表

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、警技能力： 具備警察應有的射擊、綜合逮捕術、柔道及架離等警技能力。	1、具有熟練射擊、遇有狀況並能做出正確判斷的能力。						
	2、具有熟練之綜合逮捕術的技能，並能運用於遇有須逮捕嫌犯等之時機。						
	3、具有柔道基礎，並能適時運用之能力。						
	4、熟悉應付架離違法聚眾之技能。						
2、體能狀況： 具備負荷各項勤務、業務、應付大型勤務、深夜勤務及攻勢勤務等體力。	1、具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力。						
	2、具有能連續4小時以上擔服攻勢勤務，或深夜勤之體力。						
	3、能負荷較長時間之大型聚眾活動、藝文、民俗、體育等活動擔服維持秩序勤務之體力。						
	4、常年訓練測驗均能符合規定的體能力標準。						
3、執勤能力： 警察工作中，具備與人接觸互動，並能順力完成任務的能力。	1、具有人際溝通技巧，能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人，溝通圓融，有效處理警察工作，建立良好警民關係。						
	2、具有閱讀理解能力，能瞭解警察工作相關資料意涵。						
	3、具有主動學習精神，能主動積極學習新事物。						
4、應變能力： 警察工作中，遭遇較為複雜的問題，具備能適時化解困境、想出生解決途徑的能力。	1、具有邏輯思考與分析能力，能做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃工作。						
	2、具有判斷與決策能力，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷。						
	3、具有問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力。						
	4、具有突發狀況處置能力，執勤遇到各類問題時，能分析並解決問題。						

資料來源：本研究整理。

二、警察人員人格特質量表

警察人員人格特質量表之職能項目包括：誠信正直、壓力承受、情緒穩定、關懷同理、溝通合作及組織管理等 6 項。

表 3-5 警察人員人格特質量表

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、誠信正直： 為人坦承、操守廉潔，確實遵守組織規定與社會規範，信守承諾且言行一致。	1、為人誠實。						
	2、能確實遵守組織規定。						
	3、能確實遵守社會規範。						
	4、能信守承諾，說到做到。						
	5、能言行一致，不會說一套做一套。						
	6、能依據事實誠實表達所知，不欺騙。						
	7、能遵守組織規定與社會規範。						
	8、對執勤環境面臨相關誘惑，能堅持到底不受影響。						
2、壓力承受： 面臨工作壓力能夠使用適當方法加以紓解，具抗逆能力，復原力並維持應有的工作表現與人際關係。	1、面臨工作壓力時，能用適當方法予以紓解。						
	2、面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現。						
	3、面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係。						
	4、面臨工作壓力時，能學習新知扭轉困擾的情境。						
	5、遭遇困擾時，會轉移注意力重心減低身心不適。						
	6、面對壓力（例如：工作負荷過重、時間緊迫等）不因過度焦慮而影響應有工作水準。						
	7、遭遇工作重大壓力時，仍能有效保持高度 EQ。						
	8、遭遇工作重大壓力時，仍能及時達成上級交代事項。						
3、情緒穩定： 能適當表達情緒，保持情緒穩定，即使面對不愉快仍	1、能適當表達情緒。						
	2、能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大。						
	3、即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動。						

能維持冷靜，不遷怒他人。	4、不隨意遷怒他人。						
	5、不容易受到他人情緒的影響。						
	6、能適當表達感受，讓他人知道。						
	7、遇有負面想法產生時，能立即轉移負面情緒。						
4、關懷同理： 會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法。	1、能設身處地為他人著想。						
	2、能主動對他人表達關心。						
	3、能視他人需要，主動提供協助。						
	4、感覺敏銳，能察覺並瞭解他人的情緒和想法。						
	5、對於他人痛苦的遭遇，能感同身受。						
	6、能敏銳地察覺他人的需求。						
	7、能敏銳感受他人的處境，瞭解他人行為、話語背後的含意。						
	8、針對他人的行為與態度，能適當地給予回應。						
	9、能積極協助他人排難解紛。						
5、溝通合作： 能用清晰、流暢、簡潔和具影響力的態度，與上司、部屬、其他組織部門協調溝通，具建立聯盟，發展、執行跨組織的行動。能視工作需要協調其他單位、部門或團隊，建立良好夥伴關係，共同合作達成團隊目標。	1、能與長官協調溝通。						
	2、能與團隊成員建立良好夥伴關係。						
	3、能視工作需要，協調其他單位或團體。						
	4、能尊重團隊成員的意見。						
	5、能以他人可以接受的方式與其溝通。						
	6、能以團隊目標為優先，支持團體所作的決定。						
	7、能鼓勵其他成員積極參與團隊。						
	8、能與團隊成員共同合作，以達成團隊目標。						
	9、能主動協助其他成員、分享資訊，營造合作氣氛。						
6、組織管理： 塑造良好的工作環境，與團隊成員共同承擔責任，給予團隊成員更多機會，吸引成員為	1、能塑造良好的工作環境。						
	2、能與團隊共同承擔責任。						
	3、對具潛能的團隊成員能給予更多的機會。						
	4、能吸引團隊成員為達組織願景、目標而付出。						

達成目標而付出， 匯集團體成員，創 造組織力量。	5、能匯集團體成員，創造團隊的力量。						
	6、能使團隊成員接受使命或目標，並完成工作任務。						
	7、執行任務時，能身先士卒。						

資料來源：本研究整理。

三、警察人員工作態度量表

警察人員工作態度量表之職能項目包括：主動積極、認真負責、服務熱誠及犧牲奉獻等 4 項。

表 3-6 警察人員工作態度量表

職能項目及定義	行為指標	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意	不 知 道
1、主動積極： 不需他人指示或 要求，能自動自發 做事，面對問題立 即採取行動加以 解決，且為達目標 願意主動承擔額 外責任。	1、能主動發覺工作問題，防患未然。						
	2、面對問題，能立即採取行動加以解決。						
	3、為達成目標，願意主動承擔責任。						
	4、能在期限內完成交付的任務。						
	5、能提前完成交付的任務。						
	6、能主動回報任務進度。						
	7、不需他人的提醒或監督，能自發性地做好工作。						
	8、能自主學習各項執法技能，協助團隊達成各項任務。						
2、認真負責： 確實達成工作職 責及要求，能勇於 承擔自己的錯誤 或失敗，不歸咎他 人並努力改善。	1、能確實達成工作職責及要求。						
	2、能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人。						
	3、能努力改善自己工作上的缺失。						
	4、做事有計劃。						
	5、能擔負自己的工作職責，不推拖。						
	6、勇於承擔工作上失敗的風險。						
	7、能瞭解錯誤或失敗的原因，並加以改善。						

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
3、服務熱誠： 能提供高品質之服務，聽取民眾、社區之需要。	1、能提供民眾高品質的服務。						
	2、能傾聽民眾的需求與建議。						
	3、願意犧牲休假時間為民服務。						
	4、能以民眾的利益為優先。						
	5、能夠適當回應民眾的意見。						
	6、當民眾遇到問題時，能以負責的態度，正確且迅速地提供合適的解決方案。						
	7、能持續追蹤、分析與瞭解民眾滿意程度及緣由，並檢討與改善。						
	8、能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受。						
4、犧牲奉獻： 願意為團體利益而犧牲、努力。	1、願意付出個人能力，幫助團體達成目標。						
	2、能犧牲自我利益，執行上級交付的任務						
	3、只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體。						
	4、執勤時能奮不顧身地奉獻自我。						
	5、會考量勤務安排而犧牲自己請假權利。						
	6、警察職責較個人利益重要。						
	7、能不計個人得失，幫助別人。						
	8、能配合編排勤務，不會計較勤務輕重。						
	9、認為請假是個人權利，長官應該核准。						

資料來源：本研究整理。

四、警察人員職場適應量表

警察人員職場適應為依變項，所謂「職場適應」：係指員警對工作環境的調適情形，包括其工作表現、工作配合度，以及生活紀律等3項。

表 3-7 警察人員職場適應量表

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、工作表現： 能落實執行勤務或業務工作、達成服務單位的績效目標，並能避免民眾投訴情事。	1、能落實執行勤務或業務工作。						
	2、能達成服務單位要求的績效目標。						
	3、與同事間的互動良好。						
	4、能單獨執勤且無安全顧慮。						
	5、主管可以放心地交付其任務。						
	6、接受的獎勵多於懲處。						
	7、能避免民眾投訴情事。						
	8、整體而言，工作表現能符合單位的要求。						
2、工作配合度： 能接受主管之工作指派、遵守勤務紀律，以及對上級長官交付各項任務，能展現高度的配合度。	1、能準時按勤務分配表執勤。						
	2、能接受主管的指示與教導而不任意爭辯。						
	3、能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助。						
	4、能遵守勤務紀律的規定。						
	5、能接受勤務或業務督導人員的督導。						
	6、服勤時能控制脾氣，甚少與民眾發生衝突。						
	7、遇臨時緊急性勤務需要而取消輪休或延長服勤，能樂意配合，不會發牢騷。						
3、生活紀律： 品德操守良好、生活交往正常、不出入不正當場所，並能遵守酒後開車之規定等。	1、品德操守良好。						
	2、生活交往正常。						
	3、能遵守「不出入不正當場所」之規定。						
	4、能遵守「酒後不開車」之規定。						
	5、無酗酒、賭博等不良嗜好。						
	6、生活儉樸，自律嚴謹。						
4、工作滿意度：	1、我覺得從事目前的工作很有意義						

自評量表中對工作內容、組織及環境滿意狀況	2、我對於自己平常的工作表現感到滿意						
	3、我喜歡目前的工作環境與內容						
	4、我對主管的領導感到滿意						
	5、我滿意目前的薪資福利						
	6、我的同事喜歡我						

資料來源：本研究整理。

至於客觀指標-工作勤惰部分；擬運用既有資料庫數據（big data），請警政署分別造冊提供本案研究對象（包括：100 年一般警察特考三等考試及格人員【外軌】、100 年一般警察特考四等考試及格人員【外軌】、101 年一般警察特考四等考試及格人員【外軌】；以及 102 年警察特考三等考試及格人員【內軌】、102 年警察特考四等考試及格人員【內軌】，共計 1,133 人）請假紀錄（假別分開呈現）之統計資料，以供研究團隊分析比較內、外軌 2 類人員之差異。

五、組織承諾（自評部分）

警察人員組織承諾量表之職能項目包括：價值承諾、努力承諾及留職承諾等 3 項。

表 3-8 警察人員組織承諾量表

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、價值承諾： 對組織目標與價值的強烈信仰和接受。	1、會跟朋友介紹警察是一個值得為它付出的團體。						
	2、為了能繼續在警察團體工作，願意接受主管任何工作指派。						
	3、覺得自己的工作理念與警察執法工作要求很接近。						
	4、對身為警察團體的一份子感到光榮。						
	5、在警察團體做事能充分發揮自己的能力。						
	6、慶幸當初選擇到警察團體服務，而沒選擇其他工作。						
	7、在各行各業中，警察是最好的工作。						
	8、整體而言，我的工作表現能符合單位的要求。						

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
2、努力承諾： 願意為組織利益而努力。	1、願意付出額外的心力，來幫助團體達成工作目標。						
	2、對警察團體幾乎沒有什麼忠誠度可言。						
	3、十分關心警察團體的未來發展。						
	4、能全力執行上級交付的任務。						
3、留職承諾： 明確希望繼續成為組織中的一份子。	1、只要其他機關工作內容相似，離開警察團體到其他組織工作也無所謂。						
	2、只要有更好的工作機會，就會考慮離開警察團體。						
	3、覺得繼續留在警察團體服務沒有什麼好處。						
	4、經常難以同意警察團體一些有關員工的政策。						
	5、後悔決定留在警察團體服務。						

資料來源：本研究整理。

六、警察人員考選制度設計及整體評鑑調查表

(一) 關於警察考選制度雙軌進用人員，不同工作表現之整體看法？

本題旨在瞭解您對於警察考選制度整體之看法，請您依下表所列項目，比較內軌及外軌進用人員的表現，並妥慎予以評價後圈選（0 代表無法取捨兩軌何者較優或兩者相當；1-5 分別代表支持強度：1 代表支持強度為 20%、2 代表支持強度為 40%、3 代表支持強度為 60%、4 代表支持強度為 80%、5 代表支持強度為 100%。）

表 3-9 警察人員考選制度設計及整體評鑑調查表

	項目	外軌較優←—————→內軌較優											
執法 知識	1. 警察法學知識	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	2. 警察行政知識	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	3. 人文素養知識	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
執法 技能	4. 警技能力	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	5. 體能狀況	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	6. 執勤能力	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	7. 應變能力	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
人格 特質	8. 誠信正直	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	9. 壓力承受	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	10.情緒穩定	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	11.關懷同理	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	12.溝通協調	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	13.組織管理	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
工作 態度	14.主動積極	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	15.認真負責	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	16.服務熱誠	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	17.犧牲奉獻	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
職場 適應	18.工作表現	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	19.工作配合度	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	20.生活紀律	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	

資料來源：本研究整理。

(二) 關於未來警察人員的考選制度，請問您比較支持何種制度設計？

- ☐ 單一內軌化（此種警察人員考選制度係指所有應考人不分來源，皆考一樣的考試科目，且考試科目偏重在警察專業知識與技能方面，讓考試及格人員較能具備警察實務所需的核職能。）
- ☐ 單一外軌化（此種警察人員考選制度係指所有應考人不分來源，皆考一樣的考試科目，且考試科目偏重在一般性的知識方面，以使一般大學畢業生能與中央警察大學、台灣警察專科學校的畢業生公平競爭警察職務。）

- 「現行雙軌分流：內軌為主，外軌為輔」(此種警察人員考選制度係指自民國 100 年以來實施迄今之制度，依應考人來源不同，而採取不同的考試科目與教育訓練內容，警大和警專畢業生【依性別一定比例招生】報考內軌考試，且考試科目偏重在警察專業知識與技能方面；一般大學畢業生【不限性別】報考外軌考試，且考試科目偏重在一般性的知識方面，考取後再接受警察專業訓練。此制度的錄取人數以內軌為主，外軌為輔。)
- 「雙軌分流：外軌為主，內軌為輔」(此種警察人員考選制度係指依應考人來源不同，而採取不同的考試科目與教育訓練內容，警大和警專畢業生(依性別一定比例招生)報考內軌考試，且考試科目偏重在警察專業知識與技能方面；一般大學畢業生(不限性別)報考外軌考試，且考試科目偏重在一般性的知識方面，考取後再接受警察專業訓練。此制度的錄取人數以外軌為主，內軌為輔。)
- 其他，請說明 _____

(三)承上題，請說明您支持採取該考選制度進用警察人員的理由？

第五節 變項測量與信效度分析

本節主要說明本研究各變項之內涵、測量方式及調查問卷之信效度分析結果，以下謹依序就警察人員之執法知識、警察人員之執法技能、警察人員之人格特質、警察人員之工作態度、警察人員之職場適應、警察人員之組織承諾等職能層面下各職能項目，逐項分析說明如次：

一、警察人員之執法知識

(一) 警察法學

本研究中警察法學分量表係測量有關警察工作經常使用的相關法律，包括：「熟悉刑法分則的構成要件與應用」、「熟悉刑事訴訟法的規定與作業程序」、「瞭解警察法定任務及警察勤務條例之規定」等 11 個項目（參見表 3-10）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之警察法學程度越高。

表 3-10 為警察法學分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.595 至.830 之間，特徵值為 6.238，可解釋之總變異量為 56.707%；Cronbach's α 係數為.918；而自我考評的因素負荷量為.598 至.819 之間，特徵值為 6.314，可解釋之總變異量為 57.401%，Cronbach's α 係數為.923，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-10 警察法學之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
熟悉刑法分則的構成要件與應用	.819	.778
熟悉刑事訴訟法的規定與作業程序	.830	.794
瞭解警察法定任務及警察勤務條例之規定	.796	.819
瞭解行政程序法的相關程序要件	.772	.800
熟悉行政執行法直接與間接強制之規定與應用	.766	.796
熟悉警械使用條例的規定	.735	.781
熟悉社會秩序維護法的規定與應用	.812	.796
瞭解集會遊行法的規定與應用	.740	.743
熟悉警察職權行使法的內容與程序要件	.785	.772
熟悉道路交通管理處罰條例的規定	.595	.618
熟悉婦幼保護及家庭暴力防治法的規定與處理程序	.587	.598
特徵值	6.238	6.314
解釋總變異量百分比	56.707	57.401
內在一致性 Cronbach's α	.918	.923

資料來源：本研究整理。

（二）警察行政

本研究中警察行政分量表係測量有關警察行政、警察勤務等警察學相關知識，以及警察偵查犯罪的相關知識，包括：「熟悉警察常用勤務之作業程序規定」、「熟悉交通疏導及交通執法之工作要領」、「熟悉交通事故現場之處理與調查工作」等 6 個項目（參見表 3-11）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者瞭解警察行政之程度越高。

表 3-11 為警察行政分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.712 至.765 之間，特徵值為 3.249，可解釋之總變異量為 54.148%；Cronbach's α 係數為.828；而自我考評的因素負荷量為.711 至.839 之間，特徵值為 3.614，可解釋之總變異量為 60.234%，Cronbach's α 係數為.864，

顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3- 11 警察行政之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
熟悉警察常用勤務之作業程序規定	.728	.839
熟悉交通疏導及交通執法之工作要領	.765	.809
熟悉交通事故現場之處理與調查工作	.712	.768
熟悉犯罪偵查手冊中有關刑事案件之現場處理與偵詢、調查等工作	.743	.783
熟悉婦幼、性侵、家暴等案件之處理	.752	.711
熟悉犯罪預防宣導及為民服務事項	.714	.740
特徵值	3.249	3.614
解釋總變易量百分比	54.148	60.234
內一致性 Cronbach's α	.828	.864

資料來源：本研究整理。

(三) 人文素養

本研究中人文素養分量表係測量具備民主、兩性平權、尊重人權的素養，包括：「具備民主的素養」、「具備兩性平權的素養」、「具備尊重人權的素養」3 個項目（參見表 3-12）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之人文素養程度越高。

表 3-12 為人文素養分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.916 至.938 之間，特徵值為 2.597，可解釋之總變異量為 86.550%，Cronbach's α 係數為.922；而自我考評的因素負荷量為.931 至.947 之間，特徵值為 2.658，可解釋之總變異量為 88.607%，Cronbach's α 係數為.936，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-12 人文素養之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
具備民主的素養	.916	.931
具備兩性平權的素養	.938	.946
具備尊重人權的素養	.937	.947
特徵值	2.597	2.658
解釋總變異量百分比	86.550	88.607
內在一致性 Cronbach's α	.922	.936

資料來源：本研究整理。

二、警察人員之執法技能

(一) 警技能力：

本研究中警技能力分量表係測量具備警察應有的射擊、綜合逮捕術、柔道及架離等警技能力，包括：「具有熟練射擊、遇有狀況並能做出正確判斷的能力」、「具有熟練之綜合逮捕術的技能，並能運用於遇有須逮捕嫌犯等之時機」、「具有柔道基礎，並能適時運用之能力」等4個項目（參見表3-13）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給1分、「不同意」者給2分、「普通」者給3分、「同意」者給4分、「非常同意」者給5分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之警技能力越好。

表 3-13 為警技能力分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.833 至.904 之間，特徵值為 2.949，可解釋之總變異量為 73.723%，Cronbach's α 係數為.880；而自我考評的因素負荷量為.812 至.899 之間，特徵值為 2.905，可解釋之總變異量為 72.622%，Cronbach's α 係數為.873，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表3- 13 警技能力之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
具有熟練射擊、遇有狀況並能做出正確判斷的能力	.838	.812
具有熟練之綜合逮捕術的技能，並能運用於遇有須逮捕嫌犯等之時機	.904	.899
具有柔道基礎，並能適時運用之能力	.858	.854
能熟悉應付架離違法聚眾之技能	.833	.842
特徵值	2.949	2.905
解釋總變易量百分比	73.723	72.622
內在一致性 Cronbach's α	.880	.873

資料來源：本研究整理。

（二）體能狀況

本研究中體能狀況分量表係測量具備負荷各項勤務、業務、應付大型勤務、深夜勤務及攻勢勤務等體力，包括：「具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力」、「具有能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務，或深夜勤之體力」、「能負荷較長時間之大型聚眾活動、藝文、民俗、體育等活動擔服維持秩序勤務之體力」等 4 個項目（參見表 3-14）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之體能狀況越好。

表 3-14 為體能狀況分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.826 至.891 之間，特徵值為 2.959，可解釋之總變異量為 73.966%，Cronbach's α 係數為.881；而自我考評的因素負荷量為.746 至.854 之間，特徵值為 2.639，可解釋之總變異量為 65.981%，Cronbach's α 係數為.827，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表3- 14 體能狀況之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力	.826	.792
具有能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務，或深夜勤之體力	.891	.852
能負荷較長時間之大型聚眾活動、藝文、民俗、體育等活動擔服維持秩序勤務之體力	.878	.854
常年訓練測驗均能符合規定的體能力標準	.844	.746
特徵值	2.959	2.639
解釋總變易量百分比	73.966	65.981
內在一致性 Cronbach's α	.881	.827

資料來源：本研究整理。

(三) 執勤能力：

本研究中執勤能力分量表係測量警察工作中，具備與人接觸互動，並能順力完成任務的能力，包括：「具有人際溝通技巧，能建立良好警民關係」、「能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人，溝通圓融，有效處理當事人問題」、「具有閱讀理解能力，能瞭解警察工作相關資料意涵」等 4 個項目（參見表 3-15）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之執勤能力越好。

表 3-15 為執勤能力分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.829 至.853 之間，特徵值為 2.848，可解釋之總變異量為 71.205%，Cronbach's α 係數為.863；而自我考評的因素負荷量為.822 至.886 之間，特徵值為 2.989，可解釋之總變異量為 74.728%，Cronbach's α 係數為.887，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-15 執勤能力之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
具有人際溝通技巧，能建立良好警民關係	.853	.886
能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人，溝通圓融，有效處理當事人問題	.840	.871
具有閱讀理解能力，能瞭解警察工作相關資料意涵	.853	.878
具有主動學習精神，能主動積極學習新事物	.829	.822
特徵值	2.848	2.989
解釋總變異量百分比	71.205	74.728
內在一致性 Cronbach's α	.863	.887

資料來源：本研究整理。

（四）應變能力：

本研究中應變能力分量表係測量警察工作中，遭遇較為複雜的問題，具備能適時化解困境、想出解決途徑的能力，包括：「具有邏輯思考與分析能力，能做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃工作」、「具有判斷與決策能力，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷」、「具有問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力」等 4 個項目（參見表 3-16）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之應變能力越好。

表 3-16 為應變能力分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.876 至.906 之間，特徵值為 3.173，可解釋之總變異量為 79.313%，Cronbach's α 係數為.913；而自我考評的因素負荷量為.866 至.929 之間，特徵值為 3.241，可解釋之總變異量為 81.021%，Cronbach's α 係數為.922，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-16 應變能力之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
具有邏輯思考與分析能力，能做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃工作	.876	.866
具有判斷與決策能力，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷	.906	.929
具有問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力	.902	.907
具有突發狀況處置能力，執勤遇到各類問題時，能分析並解決問題	.879	.898
特徵值	3.173	3.241
解釋總變異量百分比	79.313	81.021
內在一致性 Cronbach's α	.913	.922

資料來源：本研究整理。

三、警察人員之人格特質

(一) 誠信正直

本研究中誠信正直分量表係測量為人坦承、操守廉潔，確實遵守組織規定與社會規範，信守承諾且言行一致，包括：「為人誠實」、「能確實遵守組織規定」、「能確實遵守社會規範」等 8 個項目(參見表 3-17)；以李克特五點量表(Likert)測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之誠信正直程度越高。

表 3-17 為誠信正直分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.767 至.894 之間，特徵值為 5.973，可解釋之總變異量為 74.664%，Cronbach's α 係數為.951；而自我考評的因素負荷量為.729 至.872 之間，特徵值為 5.627，可解釋之總變異量為 70.333%，Cronbach's α 係數為.938，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-17 誠信正直之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
為人誠實	.869	.842
能確實遵守組織規定	.885	.863
能確實遵守社會規範	.884	.872
能信守承諾，說到做到	.867	.846
能言行一致，不會說一套做一套	.879	.859
能依據事實誠實表達所知，不欺騙	.894	.844
能遵守組織規定與社會規範	.860	.845
對執勤環境面臨相關誘惑，能堅持到底不受影響	.767	.729
特徵值	5.973	5.627
解釋總變異量百分比	74.664	70.333
內在一致性 Cronbach's α	.951	.938

資料來源：本研究整理。

(二) 壓力承受

本研究中壓力承受分量表係測量面臨工作壓力能夠使用適當方法加以紓解，具抗逆能力，復原力並維持應有的工作表現與人際關係，包括：「在面臨工作壓力時，能用適當方法予以紓解」、「在面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現」、「在面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係」等 8 個項目（參見表 3-18）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之壓力承受程度越高。

表 3-18 為壓力承受分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.792 至.886 之間，特徵值為 5.733，可解釋之總變異量為 71.661%，Cronbach's α 係數為.943；而自我考評的因素負荷量為.762 至.877 之間，特徵值為 5.392，可解釋之總變異量為 67.398%，Cronbach's α 係數為.930，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-18 壓力承受之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
在面臨工作壓力時，能用適當方法予以紓解	.827	.813
在面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現	.886	.877
在面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係	.874	.849
在面臨工作壓力時，能學習新知扭轉困擾的情境	.853	.860
在遭遇困擾時，會轉移注意力重心減低身心不適	.792	.793
在面對壓力（例如：工作負荷過重、時間緊迫等）不因過度焦慮而影響應有工作水準	.858	.828
在遭遇工作重大壓力時，仍能有效保持高度 EQ	.849	.762
在遭遇工作重大壓力時，仍能及時達成上級交代事項	.829	.780
特徵值	5.733	5.392
解釋總變異量百分比	71.661	67.398
內在一致性 Cronbach's α	.943	.930

資料來源：本研究整理。

(三) 情緒穩定

本研究中情緒穩定分量表係測量能適當表達情緒，保持情緒穩定，即使面對不愉快仍能維持冷靜，不遷怒他人，包括：「能適當表達情緒」、「能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大」、「即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動」等 7 個項目（參見表 3-19）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之情緒穩定狀況越好。

表 3-19 為情緒穩定分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.721 至.863 之間，特徵值為 4.579，可解釋之總變異量為 65.410%，Cronbach's α 係數為.910；而自我考評的因素負荷量為.754 至.839 之間，特徵值為 4.491，可解釋之總變異量為 64.161%，Cronbach's α 係數為.907，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-19 情緒穩定之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
能適當表達情緒	.769	.791
能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大	.858	.820
即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動	.863	.839
不隨意遷怒旁人	.828	.754
不容易受到其他人情緒的影響	.843	.816
能適當表達感受，讓其他人知道	.768	.781
在遇有負面想法產生時，能立即轉移負面情緒	.721	.803
特徵值	4.579	4.491
解釋總變異量百分比	65.410	64.161
內在一致性 Cronbach's α	.910	.907

資料來源：本研究整理。

(四) 關懷同理

本研究中關懷同理分量表係測量會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法，包括：「能設身處地為其他人著想」、「能主動對其他人表達關心」、「能視其他人的需要，主動提供協助」等 9 個項目（參見表 3-20）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之關懷同理能力越好。

表 3-20 為關懷同理分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.807 至.857 之間，特徵值為 6.208，可解釋之總變異量為 68.981%，Cronbach's α 係數為.943；而自我考評的因素負荷量為.781 至.845 之間，特徵值為 6.040，可解釋之總變異量為 67.111%，Cronbach's α 係數為.938，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-20 關懷同理之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
能設身處地為其他人著想	.817	.803
能主動對其他人表達關心	.840	.830
能視其他人的需要，主動提供協助	.836	.834
感覺敏銳，能察覺並瞭解其他人的情緒和想法	.836	.845
對於其他人痛苦的遭遇，能感同身受	.857	.823
能敏銳地察覺其他人的需求	.847	.837
能敏銳感受其他人的處境，瞭解其他人行為、話語背後的含意	.807	.820
針對其他人的行為與態度，能適當地給予回應	.824	.797
能積極協助別人排難解紛	.808	.781
特徵值	6.208	6.040
解釋總變異量百分比	68.981	67.111
內在一致性 Cronbach's α	.943	.938

資料來源：本研究整理。

(五) 溝通合作

本研究中溝通合作分量表係測量能用清晰、流暢、簡潔和具影響力的態度，與上司、部屬、其他組織部門協調溝通，具建立聯盟，發展、執行跨組織的行動。能視工作需要協調其他單位、部門或團隊，建立良好夥伴關係，共同合作達成團隊目標，包括：「能與長官協調溝通」、「能與團隊成員建立良好夥伴關係」、「能視工作需要，協調其他單位或團體」等 9 個項目（參見表 3-21）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之溝通合作程度越高。

表 3-21 為溝通合作分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.770 至.859 之間，特徵值為 6.189，可解釋之總變異量為 68.767%，Cronbach's α 係數為.942；而自我考評的因素負荷量為.692 至.853 之間，特徵值為 5.916，可解釋之總變異量為 65.738%，Cronbach's α 係數為.933，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-21 溝通合作之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
能與長官協調溝通	.781	.692
能與團隊成員建立良好夥伴關係	.846	.820
能視工作需要，協調其他單位或團體	.815	.779
能尊重團隊成員的意見	.850	.837
能以他人可以接受的方式與其溝通	.838	.841
能以團隊目標為優先，支持團體所作的決定	.841	.840
能鼓勵其他成員積極參與團隊	.770	.789
能與團隊成員共同合作，以達成團隊目標	.858	.853
能主動協助其他成員、分享資訊，營造合作氣氛	.859	.833
特徵值	6.189	5.916
解釋總變異量百分比	68.767	65.738
內在一致性 Cronbach's α	.942	.933

資料來源：本研究整理。

(六) 組織管理：

本研究中組織管理分量表係測量塑造良好的工作環境，與團隊成員共同承擔責任，給予團隊成員更多機會，吸引成員為達成目標而付出，匯集團體成員，創造組織力量，包括：「能塑造良好的工作環境」、「能與團隊共同承擔責任」、「對具潛能的團隊成員能給予更多的機會」等 7 個項目（參見表 3-22）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之組織管理程度越高。

表 3-22 為組織管理分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.837 至.907 之間，特徵值為 5.323，可解釋之總變異量為 76.043%，Cronbach's α 係數為.947；而自我考評的因素負荷量為.752 至.889 之間，特徵值為 4.938，可解釋之總變異量為 70.548%，Cronbach's α 係數為.929，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-22 組織管理之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
能塑造良好的工作環境	.838	.842
能與團隊共同承擔責任	.837	.793
對具潛能的團隊成員能給予更多的機會	.881	.849
能吸引團隊成員為達組織願景、目標而付出	.900	.863
能匯集團體成員，創造團隊的力量	.907	.889
能使團隊成員接受使命或目標，並完成工作任務	.894	.882
在執行任務時，能身先士卒	.845	.752
特徵值	5.323	4.938
解釋總變異量百分比	76.043	70.548
內在一致性 Cronbach's α	.947	.929

資料來源：本研究整理。

四、警察人員之工作態度

(一) 主動積極：

本研究中主動積極分量表係測量不需他人指示或要求，能自動自發做事，面對問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任，包括：「能主動發覺工作問題，防患未然」、「面對問題，能立即採取行動加以解決」、「為達成目標，願意主動承擔責任」等 8 個項目（參見表 3-23）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之主動積極程度越高。

表 3-23 為主動積極分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.805 至.871 之間，特徵值為 5.736，可解釋之總變異量為 71.701%，Cronbach's α 係數為.943；而自我考評的因素負荷量為.778 至.843 之間，特徵值為 5.264，可解釋之總變異量為 65.803%，Cronbach's α 係數為.925，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-23 主動積極之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
能主動發覺工作問題，防患未然	.805	.778
面對問題，能立即採取行動加以解決	.844	.843
為達成目標，願意主動承擔責任	.826	.810
能在期限內完成交付的任務	.844	.808
能提前完成交付的任務	.869	.823
能主動回報任務進度	.851	.818
不需要旁人的提醒或監督，能自發性地做好工作	.871	.811
能自主學習各項執法技能，協助團隊達成各項任務	.861	.797
特徵值	5.736	5.264
解釋總變易量百分比	71.701	65.803
內在一致性 Cronbach's α	.943	.925

資料來源：本研究整理。

(二) 認真負責：

本研究中認真負責分量表係測量確實達成工作職責及要求，能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人並努力改善，包括：「能確實達成工作職責及要求」、「能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎旁人」、「能努力改善自己工作上的缺失」等 7 個項目（參見表 3-24）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之認真負責程度越高。

表 3-24 為認真負責分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.833 至.883 之間，特徵值為 5.128，可解釋之總變異量為 73.256%，Cronbach's α 係數為.939；而自我考評的因素負荷量為.767 至.878 之間，特徵值為 4.971，可解釋之總變異量為 71.017%，Cronbach's α 係數為.931，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-24 認真負責之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
能確實達成工作職責及要求	.849	.835
能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎旁人	.845	.864
能努力改善自己工作上的缺失	.877	.857
做事有計劃	.833	.767
能擔負自己的工作職責，不推拖	.883	.878
能勇於承擔工作上失敗的風險	.855	.854
能瞭解錯誤或失敗的原因，並加以改善	.848	.838
特徵值	5.128	4.971
解釋總變異量百分比	73.256	71.017
內在一致性 Cronbach's α	.939	.931

資料來源：本研究整理。

(三) 服務熱誠：

本研究中服務熱誠分量表係測量能提供高品質之服務，聽取民眾、社區之需要，包括：「能提供民眾高品質的服務」、「能傾聽民眾的需求與建議」、「願意犧牲休假時間為民服務」等 8 個項目（參見表 3-25）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之服務熱誠程度越高。

表 3-25 為服務熱誠分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.779 至.874 之間，特徵值為 5.667，可解釋之總變異量為 70.834%，Cronbach's α 係數為.939；而自我考評的因素負荷量為.609 至.840 之間，特徵值為.840，可解釋之總變異量為 61.326%，Cronbach's α 係數為.899，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-25 服務熱誠之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
能提供民眾高品質的服務	.849	.809
能傾聽民眾的需求與建議	.835	.794
願意犧牲休假時間為民服務	.779	.609
能以民眾的利益為優先	.848	.774
能夠適當回應民眾的意見	.874	.813
當民眾遇到問題時，能以負責的態度，正確且迅速地提	.865	.801
供合適的解決方案		
能持續追蹤、分析與瞭解民眾滿意程度及緣由，並檢討與改善	.809	.802
能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受	.869	.840
特徵值	5.667	4.906
解釋總變異量百分比	70.834	61.326
內在一致性 Cronbach's α	.939	.899

資料來源：本研究整理。

(四) 犧牲奉獻：

本研究中犧牲奉獻分量表係測量願意為團體利益而犧牲、努力，包括：「願意付出個人能力，幫助團體達成目標」、「能犧牲自我利益，執行上級交付的任務」、「只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體」等 9 個項目（參見表 3-26）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分，其中第 3 小題及第 9 小題為反向題，分數反向計分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之犧牲奉獻程度越高。

表 3-26 為犧牲奉獻分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.190 至.881 之間，特徵值為 5.001，可解釋之總變異量為 55.563%，Cronbach's α 係數為.868；而自我考評的因素負荷量為.132 至.814 之間，特徵值為 4.076，可解釋之總變異量為 45.285%，Cronbach's α 係數為.811。

表 3-26 犧牲奉獻之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
願意付出個人能力，幫助團體達成目標	.840	.665
能犧牲自我利益，執行上級交付的任務	.881	.738
只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體	.190	.222
執勤時他能奮不顧身地奉獻自我	.834	.743
會考量勤務安排而犧牲自己請假權利	.816	.777
能把警察職責看得比個人利益還重要	.815	.814
能不計個人得失，幫助別人	.854	.793
能配合編排勤務，不會計較勤務輕重	.803	.759
認為請假是個人權利，長官應該核准	.286	.132
特徵值	5.001	4.076
解釋總變異量百分比	55.563	45.285
內在一致性 Cronbach's α	.868	.811

資料來源：本研究整理。

五、警察人員之職場適應

(一) 工作表現：

本研究中工作表現分量表係測量能落實執行勤務或業務工作、達成服務單位的績效目標，並能避免民眾投訴情事，包括：「能落實執行勤務或業務工作」、「能達成服務單位要求的績效目標」、「與同事間的互動良好」等 8 個項目（參見表 3-27）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之工作表現越好。

表 3-27 為工作表現分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.683 至.894 之間，特徵值為 5.464，可解釋之總變異量為 68.296%，Cronbach's α 係數為.930；而自我考評的因素負荷量為.671 至.823 之間，特徵值為 4.776，可解釋之總變異量為 59.696%，Cronbach's α 係數為.900，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-27 工作表現之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
能落實執行勤務或業務工作	.879	.813
能達成服務單位要求的績效目標	.867	.777
與同事間的互動良好	.822	.784
能單獨執勤且無安全顧慮	.683	.671
主管可以放心地交付任務	.886	.814
接受的獎勵多於懲處	.789	.762
能避免民眾投訴情事	.766	.724
整體而言，工作表現能符合單位的要求	.894	.823
特徵值	5.464	4.776
解釋總變異量百分比	68.296	59.696
內在一致性 Cronbach's α	.930	.900

資料來源：本研究整理。

(二) 工作配合度

本研究中工作配合度分量表係測量能接受主管之工作指派、遵守勤務紀律，以及對上級長官交付各項任務，能展現高度的配合度，包括：「能準時按勤務分配表執勤」、「能接受主管的指示與教導而不任意爭辯」、「能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助」等 7 個項目（參見表 3-28）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之工作配合度越高。

表 3-28 為工作配合度分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.778 至.879 之間，特徵值為 4.808，可解釋之總變異量為 68.691%，Cronbach's α 係數為.922；而自我考評的因素負荷量為.625 至.868 之間，特徵值為 4.374，可解釋之總變異量為 62.480%，Cronbach's α 係數為.892，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-28 工作配合度之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
能準時按勤務分配表執勤	.846	.832
能接受主管的指示與教導而不任意爭辯	.847	.813
能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助	.787	.784
能遵守勤務紀律的規定	.879	.868
能接受勤務或業務督導人員的督導	.870	.841
在服勤時能控制脾氣，甚少與民眾發生衝突	.778	.745
遇臨時緊急性勤務需要而取消輪休或延長服勤，能樂意配合，不發牢騷	.788	.625
特徵值	4.808	4.374
解釋總變異量百分比	68.691	62.480
內在一致性 Cronbach's α	.922	.892

資料來源：本研究整理。

(三) 生活紀律：

本研究中生活紀律分量表係測量品德操守良好、生活交往正常、不出入不正當場所，並能遵守酒後開車之規定等，包括：「品德操守良好」、「生活交往正常」、「能遵守『不出入不正當場所』規定」等 6 個項目（參見表 3-29）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表分別由受訪者及其長官填寫，分量表得分越高者，表示受訪者之生活紀律越好。

表 3-29 為生活紀律分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中長官考評的因素負荷量為.891 至.932 之間，特徵值為 4.983，可解釋之總變異量為 83.053%，Cronbach's α 係數為.959；而自我考評的因素負荷量為.796 至.867 之間，特徵值為 4.110，可解釋之總變異量為 68.494%，Cronbach's α 係數為.908，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-29 生活紀律之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量	
	長官考評	自我考評
品德操守良好	.894	.837
生活交往正常	.915	.867
能遵守「不出入不正當場所」規定	.932	.848
能遵守「酒後不開車」之規定	.927	.796
無酗酒、賭博等不良嗜好	.908	.814
生活儉樸，自律嚴謹	.891	.801
特徵值	4.983	4.110
解釋總變易量百分比	83.053	68.494
內在一致性 Cronbach's α	.959	.908

資料來源：本研究整理。

(四) 工作滿意度 (本項目限於自我考評)

本研究中工作滿意度分量表係測量受訪者對於警察工作環境的滿意程度，包括：「我覺得從事目前的工作很有意義」、「我對於自己平常的工作表現感到滿意」、「我喜歡目前的工作環境與內容」等 6 個項目 (參見表 3-30)；以李克特五點量表 (Likert) 測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表得分越高者，表示受訪者之工作滿意度程度越高。

表 3-30 為工作滿意度分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中因素負荷量為.675 至.847 之間，特徵值為 3.509，可解釋之總變異量為 58.491%，Cronbach's α 係數為.855，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-30 工作滿意度之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量
我覺得從事目前的工作很有意義	.816
我對於自己平常的工作表現感到滿意	.847
我喜歡目前的工作環境與內容	.837
我對主管的領導感到滿意	.714
我滿意目前的薪資福利	.677
我的同事喜歡我	.675
特徵值	3.509
解釋總變易量百分比	58.491
內在一致性 Cronbach's α	.855

資料來源：本研究整理。

六、警察人員之組織承諾（自我考評部分）

（一）價值承諾（工作認同）

本研究中工作認同分量表係測量受訪者是否自認能於警察工作發揮所長，及其對於警察工作之認同程度，包括：「我會跟朋友介紹警察是一個值得為它付出的團體」、「我為了能繼續在警察團體工作，願意接受主管任何工作指派」、「我覺得自己的工作理念與警察執法工作要求很接近」等 8 個項目（參見表 3-31）；以李克特五點量表（Likert）測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分。該分量表得分越高者，表示受訪者之工作認同程度越高。

表 3-31 為工作認同分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中因素負荷量為.620 至.858 之間，特徵值為 5.094，可解釋之總變異量為 63.679%，Cronbach's α 係數為.917，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-31 工作認同之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量
我會跟朋友介紹警察是一個值得為它付出的團體	.804
我為了能繼續在警察團體工作，願意接受主管任何工作指派	.793
我覺得自己的工作理念與警察執法工作要求很接近	.836
我對身為警察團體的一份子感到光榮	.821
在警察團體做事我能充分發揮自己的能力	.832
我慶幸當初選擇到警察團體服務，而沒選擇其他工作	.858
我認為在各行各業中，警察是最好的工作	.795
整體而言，我的工作表現能符合單位的要求	.620
特徵值	5.094
解釋總變易量百分比	63.679
內在一致性 Cronbach's α	.917

資料來源：本研究整理。

(二) 努力承諾 (付出意願)

本研究中付出意願分量表係測量受訪者願意為警察工作付出之程度，包括：「我願意付出額外的心力，來幫助團體達成工作目標」、「我對警察團體幾乎沒有什麼忠誠度可言」、「我十分關心警察團體的未來發展」等三個項目(參見表 3-32)；以李克特五點量表 (Likert) 測量之：回答「極不同意」者給 1 分、「不同意」者給 2 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 4 分、「非常同意」者給 5 分；其中第 2 小題為反向題，分數反向計分。該分量表得分越高者，表示受訪者之付出意願越高。

表 3-32 為付出意願分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中因素負荷量為-.262 至.863 之間，特徵值為 2.096，可解釋之總變異量為 52.491%，Cronbach's α 係數為.410。

表 3-32 付出意願之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量
我願意付出額外的心力，來幫助團體達成工作目標	.827
我對警察團體幾乎沒有什麼忠誠度可言	-.262
我十分關心警察團體的未來發展	.744
我能全力執行上級交付的任務	.863
特徵值	2.096
解釋總變易量百分比	52.491
內在一致性 Cronbach's α	.410

資料來源：本研究整理。

(三) 留職承諾 (離職意願)

本研究中離職意願分量表係測量受訪者將從警視為可有可無、有更好的機會便會離職的程度，包括：「只要其他機關工作內容相似，要我離開警察團體到其他組織工作也無所謂」、「只要有更好的工作機會，我就會考慮離開警察團體」、「我覺得繼續留在警察團體服務沒有什麼好處」等 5 個項目 (參見表 3-33)；以李克特五點量表 (Likert) 測量之：本題均為反向題，故回答「極不同意」者給 5 分、「不同意」者給 4 分、「普通」者給 3 分、「同意」者給 2 分、「非常同意」者給 1 分。該分量表得分越高者，表示受訪者之離職意願程度越高。

表 3-33 為離職意願分量表之因素分析與信度分析，結果顯示各測量項目中因素負荷量為.705 至.842 之間，特徵值為 3.319，可解釋之總變異量為 62.775%，Cronbach's α 係數為.850，顯示本分量表之測量有相當的內部一致性，並能有效測量概念之特性。

表 3-33 離職意願之因素分析與信度係數

題目內容	因素負荷量
只要其他機關工作內容相似，要我離開警察團體到其他組織工作也無所謂	.802
只要有更好的工作機會，我就會考慮離開警察團體	.806
我覺得繼續留在警察團體服務沒有什麼好處	.842
我經常難以同意警察團體一些有關員工的政策	.705
我後悔決定留在警察團體服務	.800
特徵值	3.319
解釋總變易量百分比	62.775
內在一致性 Cronbach's α	.850

資料來源：本研究整理。

第六節 資料處理與分析

本研究調查回收之問卷，運用 SPSS 電腦統計套裝軟體，進行下列資料統計與分析：

- 一、次數分配、百分比、平均數和標準差：分析並呈現不同類型警察人員在各變項上之分布情形。
- 二、信度分析：以 Cronbach's Alpha 係數檢定本研究問卷各分量表之內部一致性，凡 Cronbach α 係數愈高者，則表示該分量表各題目之性質與整個分量表趨於一致。
- 三、效度分析：運用因素分析，將研究問卷各分量表之問項進行資料縮減，以符合本研究所測量之各項概念，例如執法能力量表、特質態度量表等；以直交轉軸之最大變異法選取因素負荷量較大的題目，組成各分量表，進行檢驗並提高各分量表之效度。
- 四、t 檢定：用以考驗二分類別變數之樣本在各分量表平均數差異情形。

第四章 職能及工作表現指標之分析

本章主要探討警察人員所應具備之專業職能及工作表現之架構，以及確認本研究之研究工具。是以，本章首先探討各國警察人員專業職能需求與考選機制；復次說明本研究所建構之我國警察人員職能及工作表現的指標架構與內涵；最後根據2場次學者專家焦點團體座談會議的成果，歸結現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之優缺點及因應策略，謹依序說明如下：

第一節 各國警察人員專業職能需求與考選機制

一、各國警察人員專業職能需求

從世界警察發展的歷史及各國警察任務與功能的演進，可以得知警察工作確實有特殊性，在這半軍事化組織²，警察勢必與軍人有密不可分之關係。從1829年9月29日以來現代警察之誕生（梅可望，2002），警察對社會及民眾之影響隨著現代化加速而日益重要，警察工作的特性大約有（一）不眠不休的辛勞工作，（二）流血流汗的危險工作，（三）最易被誘墮落的工作，（四）最易引人反感的工作，（五）出力難以討好的工作，（六）必須持之以恆的工作，（七）多采多姿的有趣工作，（八）服務機會最多的工作（陳明傳，2000）。於是乎警察人員之招募、考選及教育訓練等環節格外重要，必須力求予以專業化及制度化（朱金池，洪光平，2014）。

根據美國國家標準，新進警察人員應接受下列比例的基本課程訓練，才算具備警察人員的核心工作知能（Territo, et al., 1977: 188-190）：

- 1、刑事司法系統簡介（佔8%的訓練時數）：透過對刑事司法系統的功能之認識，知悉警察人員在刑事司法系統的角色地位。
- 2、法律（佔10%的訓練時數）：包括刑法、刑事程序和證據法、裁量權的行

² 警察與軍人有5項相同事項：1、都穿著制服；2、他們都使用軍事系統階級；3、命令皆是由上而下的結構；4、組織結構是獨裁的，處罰違紀者使能遵守；5、都有使用致命武器的權限，經由逮捕剝奪他人的權利。有4項不同事項：1、警察服務民眾、軍人武力抗敵；2、民眾可以要求警察增加服務項目；3、警察必須遵照法律保護人民權益；4、警察每日練習執勤；軍人被訓練以期待成為軍人一份子（Walker & Katz, 2001）。

使、憲法，以及相關的民法等。

3、人類價值和問題（佔 22%的訓練時數）：如人類行為和衝突管理、與警察功能有關的心理學、一般犯罪及少年犯罪的原因，以及警民關係。

4、巡邏和調查程序（佔 33%的訓練時數）：包括巡邏、交通稽查、通訊與報告、逮捕與拘禁程序、偵訊、犯罪調查、儀器與設備使用等。

5、警察勤務之術科（佔 18%的訓練時數）：警察使用之時機與技能、防身自衛能力、群眾事件處理、物理上的強制、緊急醫療，以及駕駛訓練等。

6、行政管理（佔 9%的訓練時數）：機關政策、行政規則、組織與人事程序等。

另韓國警察大學行政警察系學生在校修業 4 年的學分總計為 172 學分，分為專業知識類（含警察行政學或公共政策學）30 學分，專業基礎課程（含法學、行政學和警察學）85 學分，教養類課程（相當於通識課程，如外國語文、社會學、政治學、自然科學、歷史學、東洋古典、社會體育如網球、高爾夫球等）25 學分，以及其他類課程（如武道、訓練教育及官署實習等）32 學分³。

此外，根據我國一項實證研究發現，我國派出所警察人員應具備的能力如下（章光明，2002：54-55）：

- 1、警勤區警員一定要嫻熟刑法、刑訴、交通法規及社會秩序維護法。
- 2、品操和正確的價值觀是最重要的能力條件。
- 3、員警應有主動積極的工作態度與學習態度。
- 4、警勤區警員的人際互動與溝通協調的能力，十分重要。
- 5、所長更應具備對外的公關能力，也要熟悉派出所業務及相關法令。此外，應學習領導、溝通協調及追求績效的能力。
- 6、主管應具有敬業的精神、好的品操、積極學習，及以身作則。

此外，根據國外的研究，警察人員若能具備較良好的知識（knowledge）、技能（skill）及能力（ability）的話，則將會有較佳的工作表現。例如，警察人員在實際工作中應具備嫻熟的逮捕和搜索的法律知識、射擊技能及體能能力等。有關能力，又可分為四類：一是認知的資質能力（cognitive aptitude）：指能夠接受訓練、學習工作上知識的能力；二是基本的成就（basis achievement）：指完成訓練後所具有的知識與技能；三是特殊的能力（specific ability）：指執行某項特定任務應具備的特殊能力；四是智力測驗（intelligence tests）：指解決問題、抽象思考

³ 引自考試院 104 年考察韓國警察考選制度報告，及韓國警察大學網站（<http://www.police.ac.kr/>，檢索日期：2015 年 1 月 16 日）資料。

及對複雜事物的理解等之一般性能力（Skogan and Frydl, 2004）。

綜上，可知警察人員在特定的工作環境及任務下工作，有其特定的工作內容及所需具備的核心工作知能。而這種核心工作知能，必須藉由工作分析的技術予以律定，且一旦律定，即為警察人員考選作業的基礎。本研究就警察教育的主要內涵及實務經驗所得，認為警察人員的核心工作知能，大致包括下列德、智、體、群等 4 大項：

- 1、德（品德操守）方面：如堅毅不拔、向善助人的德行；敬業及公正裁量的行政倫理。
- 2、智（專業知識）方面：如法律學、行政學、犯罪學等核心學科課程及應用性技能之課程等。
- 3、體（體能技術）方面：如射擊、逮捕術、游泳（救生）、急救、駕駛及鎮暴等。
- 4、群（團隊精神）方面：如組織承諾、人際溝通、團隊合作等精神。

二、各國警察考選與教育訓練機制

世界各國警察人員的考選與教育訓練制度，大抵可粗分為「先考後訓」、「先考後教」，以及「先教後考」等 3 種模式。

（一）先考後訓：以美國、英國為例

這種模式是先經過用人機關的甄試，再施予短期的職前訓練後，給予任用，此模式以美國及英國警察人員之甄補制度為代表。此種模式的特色為：

- 1、職前訓練的期間較短：而且用人機關的規模越小，其訓練期間越短。例如美國威斯康辛市警察局（Madison, Wisc.）警察的招募訓練時數為 420 小時；美國芝加哥市警察局
- 2、警察的招募訓練時數為 1,040 小時（Territo, et al., 1977: 185）。
- 3、結訓後一律從基層幹起：基層及中階幹部採內升制，當逐級陞遷時，再逐級接受訓練。
- 4、由各警察機關自行負責訓練：招考、訓練、實習、任用連續一貫，均由同一警察機關辦理。

例如，美國警察人員的考選模式係採「先考後訓」的方式，其考選的流程包括下列幾個步驟（Swanson, Territo and Taylor, 1993: 229）：

- 1、報名：美國是地方分權制的國家，由各警察機關視需要自行舉辦警察人員

之考選。報名的學歷資格大多限定在高中畢業，只有少數警察局（如 Minnesota 警察局）限定報考者的學歷為 2 年制學院。

- 2、舉行筆試或/且透過評鑑中心法（assessment center）評鑑：依據美國法律規定，此項考試應公平競爭，不能有種族、性別、宗教和地區的歧視。
- 3、體格檢查：根據 1990 年的一項調查研究，全美有 80.3% 的警察局實施體檢。
- 4、測謊：雖然 1988 年的「聯邦受僱人保護法（The federal Employee Protection Act of 1988）」限制私人公司採用測謊程序來甄選員工，但這項限制不適用於政府機關，不過也有少數州政府禁止警察機關在甄選作業上使用測謊技術。目前全美大約有 56.6% 的警察機關使用測謊技術，作為甄選新進員警之用。
- 5、素行調查和口試：以瞭解考生的教育、服役及工作經歷，確保其有良好的品性。
- 6、藥物檢查及心理測驗：以瞭解考生身心之健康狀況。
- 7、職前訓練：在各地方警察機關所開辦的警察訓練學校，接受至少 450 小時（約 12 週到半年）的警察執勤技能的訓練。
- 8、實習及試用：受訓及格後，分發到警察機關接受實習指導員（field training officer, FTO）的指導見習和考核，通過試用期間的考核後，即以正式警員職務任用，並按績效及升職考試逐級陞遷。

美國警察幹部的甄補方式，其基層及中階幹部大多自單位內部人員升任，但對於高階的警察局局長人選，則不一定採內升制方式甄補。美國警察幹部的任命，因地方市郡之政治形態不同，於是有市長任命（Mayor appointed）、有市經理任命（City Manager appointed）或市議會（City Council appointed）任命；州以上由州長或直屬長官任命（陳明傳等，1996：71），甚至亦有部分警察局的局長係由甄選委員會或選舉產生的。例如，對現代警察走向專業化貢獻最大的美國 3 位警察泰斗，包括 August Vollmer, O. W. Wilson 和 John Edgar Hoover 等人，渠等擔任重要警察幹部的機會，均係拜外補制所賜（Peak, 1997: 22-25, 35; Wilson and McLaren, 1977: XL-VI）。美國警察局局長之所以採外補制方式來任命，其主要著眼點在於課以警察局局長必須向其地方首長及居民負起維護治安的責任，並期待他能一掃警察組織因太過保守和封閉所造成的貪污腐化的弊端。

此外，以英國警察人員考選制度為例，英國因實施地方分權制度，各警察局依內政部所定之招考標準，並衡量本身警察局之缺額後，自行招生（資格為高中

畢業即可)。受訓期滿及格後，由原招生之警察局以警員任用。

英國英格蘭及威爾斯境內之43個警察局均設有訓練學校(Training School)，以作為新進人員訓練及在職訓練之場所。另數個(約7個)警察局聯合成立地區警察訓練中心(District Police Training Centre)，作為新進警察人員聯合訓練及某些專業訓練之場所。現設有6個地區警察訓練中心，另倫敦大都會警察局(The Metropolitan Police)新進人員之訓練則於漢登警察訓練中心(Hendon Police Training Centre)辦理。

英國基層警察人員之養成教育(含訓練、實習及試用)期間共需2年，其間包括基礎訓練(Foundation Phase)31週、基礎訓練後之專業訓練最少6週，以及訓練完成後的試用等階段。其各階段的訓練地點及內容如表4-1所示(吳學燕，1996：147)。

英國警察幹部之甄補來源，原則上均係自基層做起，但對於助理局長、副局長及局長等高階人員出缺時，大多由地方警察權力委員會刊登廣告，招攬人才，合乎資格之其他警察局之高級警察人員均可提出申請，由地方警察權力委員會甄選，提報內政部同意後任命。此外，英國為鼓勵大學畢業生從事警察工作，並培養具有發展潛力之年輕警政人才，加速其陞遷至巡佐、偵查員或偵查組長，特別在漢普郡之布雷蒙西耳(Bramshill Hampshire)設有警政學院(The Police Staff College)，安排特別的幹部養成課程及各項升職的訓練課程(吳學燕，1996：111-119)。

表 4-1 英國基層警員養成教育流程表

基層警員養成教育（含試用）期間總計為兩年	基礎訓練（計31週）	階段區分	受訓期間	受訓地點	受訓內容	備考
		第一階段	4 週	1、警察局之訓練學校。 2、警察局、分局或派出所。	1、警察概念之介紹。 2、警察訓練課程之介紹。 3、安排赴警察局、分局、派出所或其他機關參觀。	讓學生對警察的角色和工作有初步的認識
		第二階段	10 週	地區警察訓練中心	1、執勤技術之改進。 2、案例教育演練。 3、警察理論。 4、法律之適用等。	較初級及一般性之警察實務演練與理論講解
		第三階段	5 週	分局及派出所	1、由資深且具豐富經驗之警員擔任一對一個別指導教官，指導警察實務。 2、親自參予較簡單及一般性之警察實務。	第一階段的一對一指導
		第四階段	5 週	地區警察訓練中心	1、執勤技術之改進。 2、案例教育演練。 3、警察理論。 4、法律之適用等。	高級且複雜之警察實務演練與理論講解
		第五階段	1 週		放假	
		第六階段	5 週	分局及派出所	1、由資深且具豐富經驗之警員擔任一對一個別指導教官，並與其他單位（例如刑事組）共同執勤。 2、親自參予較簡單及一般性之警察實務。	第二階段的一對一指導

	第七階段	1週	警察局之訓練學校	測驗、面談、考核	測驗有無單獨巡邏之能力
專業訓練	第32週起至104週間，由警察局選定	至少6週(或30天)	警察局之訓練學校或地區警察訓練中心	就各警察局所特別需要之專業技術(至少6項)作專業訓練	

資料來源：吳學燕，1996：147

(二) 先考後教：以日本、德國為例

這種模式是先經過用人機關的甄試後，再施予較為長期的職前教育和訓練後，給予任用，此模式以日本及德國警察人員之甄補制度為代表。此種模式的特色為：

- 1、通過國家考試或警察專業考試及格後，安排受訓。
- 2、受訓期間較長：例如德國參加2階段國家司法考試及格之大學法律系畢業生，須至警察指揮參謀學院，接受為期2年的理論和實務課程之教育和訓練（內政部警政署，1998b：28-29）。
- 3、受訓內容涵蓋學科及實習，兼具教育與訓練的本質。
- 4、高級警察人員之招訓對象以優秀大學畢業生為主，受訓完成後，給予快速陞遷的機會。

以日本警察人員考選制度為例，日本警察的教育訓練，主要在3級警察學校內實施。原則上都道府縣警察學校負責基層警官之教育訓練；管區警察學校負責中階警官之教育訓練；警察大學校則負責高階警官之教育訓練，各級警察學校之經費，均由中央負擔。茲分述如下（內政部警政署，1998a：33-36）：

1、都道府縣警察學校

各都道府縣警察機關均設警察學校，規模大小不一。各都道府縣每年自行招收地方警察官，應考資格分為第一類組（大學畢業）、第二類組（專科學校畢業）及第三類組（高中畢業）3種。第一類組人員錄取後，派任為巡查（警員），並進入當地警察學校接受為期6個月之初任教育，分發基層單位實習7個月後，再回警察學校接受2個月的綜合教育，合計受訓15個月。第二、三類組人員初任教

育 10 個月、實習 8 個月，綜合教育 3 個月，合計訓練 21 個月。

2、管區警察學校

國家公務員 II 種考試及格人員（準精英組）通過考試後，由警察廳任命為巡查部長（相當我國之巡佐），隨即進入關東管區警察學校接受初任幹部研修教育 3 個月、專業課程 3 個月、行政實務研修 1 個月、搜查幹部課程 4 個月，合計 11 個月。

3、警察大學校

國家公務員 I 種考試及格人員（精英組）通過考試後，以警部補（相當我國之巡官）任命，隨即至警察大學校接受 3 個月初任幹部科教育，後派警察署見習 9 個月，便升任警部；再至警察大學校接受 1 個半月補修課程，回警察廳服務 2 年，再回學校受訓 1 個月，合計約 3 年半的見習受訓後，即晉升為警視（相當我國縣市警察局副分局長）。

此外，日本警察機關為處理日益複雜的犯罪案件，爰進用具有財經、化學、鑑識、外語及直升機駕駛等特殊專長之人才，且原則上以警視或警部補之警察官資格任用，俾強化警察執法能力，此類人員又稱為「中途採用者」（內政部警政署，1998a：16）。可見日本警察機關內部人員的專業能力，已隨著外在環境的變遷而走向多樣化。

此外，以德國警察人員考選制度為例，德國警察養成教育配合陞遷分為 3 級（階段）辦理，由下而上循序漸進，初級警察教育及中級警察教育皆在各邦中實施，高級警察教育則在各邦與聯邦聯合以統一方式在北萊茵邦（Nordrhein-Westfalen）明斯特市（Munster）郊之警察指揮參謀學院施行之（內政部警政署，1998b：18）。

雖然大部分從事警察工作者皆受過初級警察教育，但仍有小部分現職警察人員是直接接受中級或高級警察教育者，這些所謂「中途採用者」，大都是警察教育訓練體系中，自己不能或無需大費周章去培養，而警察工作迫切需要者，所以需從社會中甄募進來，例如法律學、心理學、刑事鑑識、資訊、通訊等專門之人才（內政部警政署，1998b：18）。

茲就德國警察養成教育的 3 個階段說明如下（內政部警政署，1998b：18-

30)：

1、初級警察人員教育

德國招收相當我國修畢高中 1 年級程度者，接受初級警察人員教育，考試包括筆試、口試、體能測驗、智力與心理測驗。其教育時間依報考學歷之不同，有 2 年 6 個月至 3 年之區別。教育內容原則分為 3 階段，第一階段 1 年期間以理論（課堂）課程為重；第二階段 1 年期間，理論課程分量減少，學習警察所需各種技能為主，其中並配合在各基層單位實習；第三階段半年期間，則以案例演練為主，實務課程為輔，並以準備各項結業考試為目標。

2、中級警察人員教育

德國中級警察人員的考選來源有 2：其一，是接受過初級警察教育，且從事警察工作一定年限，成績優良者；其二，是未接受初級警察教育，但具有報考大專資格者（高中畢業），此係彌補由下而上升職教育的困境所為直接由中間插隊之設計。德國中級警察人員教育之時間為 3 年，分為 4 階段施教。第一階段：理論課程 20 週，隨後實習 32 週；第二階段：返校再上理論課程 20 週，又實習 32 週；第三階段：返校再上理論課程 20 週，又實習 8 週；第四階段：返校連續上理論課程 21 週。

3、高級警察人員教育

1972 年 4 月 28 日由聯邦與當時西德 11 個邦共同簽訂「統一高級警察人員教育及警察指揮參謀學院協定」，將高級警察教育統一由警察指揮參謀學院負責。高級警察人員的考選來源有 2：其一，是由中級警察中遴選者；其二，是由外界直接甄試者，其入學資格為，以參加二階段國家司法考試及格的大學畢業法律人員，接受高級警察教育。其教育時間為 2 年，第一階段在各警察人員所屬相關機構接受教育，並到指定單位實習，為期 1 年；第二階段則集中在警察指揮參謀學院內接受以學理為主之課程，為期亦為 1 年。

（三）先教後考：以我國及韓國為例

這種模式是先經過警察養成教育後，再通過國家考試後予以任用，或養成教育畢業後即予以任用，此模式以我國及韓國的警察人員任用制度為代表。此種模式的特色為：

- 1、提供公費及免服兵役待遇，招收優秀高中畢業生進入警察大學，接受大學部 4 年的警察養成教育。
- 2、此種養成教育的學生不僅素質整齊，且易培養其對警察組織的革命情感，富有可塑性及發展潛能。
- 3、學生畢業後若需再通過國家考試才准任用，易造成教育資源的浪費。

我國分別由中央警察大學及臺灣警察專科學校 2 校，致力培育警察幹部及基層佐警，茲分述如下：

1、中央警察大學⁴

(1) 學士班 4 年制：在公立或已立案之私立高級中學或同等學校畢業，或具有教育法令規定得以同等學力報考大學之資格，經中央警察大學學士班四年制入學考試錄取者，修業 4 年，畢業後授予學士學位。

(2) 學士班 2 年制技術系：現任警察人員，曾在中央警察大學（前身為中央警官學校）專修科或台灣警察專科學校專科警員班畢業或具有專科同等學力，且在警察機關服務滿一定年限，經中央警察大學 2 年制技術系考試錄取者。修業 2 年，畢業後授予學士學位。

(3) 博、碩士班研究所：

具有下列資格之一，經中央警察大學研究所碩士班入學考試錄取者，得入研究所碩士班就讀：一、國內公立或已立案之私立大學院校或符合教育部採認辦法規定畢業獲有學士學位者。二、具有教育法令規定得以同等學力報考碩士班資格者。完成學制要求後取得碩士學位。

具有下列資格之一，經中央警察大學研究所博士班入學考試錄取者，得入研究所博士班就讀：一、國內公立或已立案之私立大學院校或符合教育部採認辦法規定畢業獲有碩士學位者。二、具有教育法令規定得以同等學力報考博士班資格者。完成學制要求後取得博士學位。

中央警察大學設有警政管理學院、警察科技學院兩個學院，以及通識教育中心。警政管理學院下設七個學系、六個研究所：公共安全學系（研究所）、行政警察學系（研究所）、行政管理學系（研究所）、犯罪防治學系（研究所）、外事警察學系（研究所）、法律學系（研究所）及國境警察學系；警察科技學院下設 6 個學系及 7 個研究所：鑑識科學學系（研究所）、水上警察學系（研究

⁴ 中央警察大學學則（2015），<http://www.cpu.edu.tw/ezfiles/0/1000/img/224/law02-01.doc>。

所)、資訊管理學系(研究所)、刑事警察學系(研究所)、交通學系(研究所)、消防學系(研究所)及防災研究所;通識教育中心則以積極落實警大專業知識的通識化,並以通識結合現代生活基礎技能為課程設計之目標。

2、臺灣警察專科學校⁵

(1) 養成教育:

- ① 專科警員班(正期組):修業2年,並實施「行政警察科」、「刑事警察科」、「消防安全科」、「交通管理科」及「海洋巡防科」分科教育。畢業後授予副學士學位。經特種考試警察人員考試及格者,分發各警察、消防、海巡機關任職。

- ② 專科警員班(進修班):修業1年,招考現職員警,補修專科學分。

(2) 專業教育:

依業務需要,調訓現職基層人員,施以短期教育,以提高專業技能,增進工作效率。

(3) 進修教育:

遴選適於升職之佐警,施以短期教育,充實知能,培養領導統御能力。

此外,以韓國警察人員考選制度為例,其警察之考選制度如下:

1、基層巡警之考選

巡警新任入學條件為高中畢業以上的學歷;身高165公分、體重55公斤以上、身心健康者;年齡30歲以下,具有韓國籍的國民。巡警之養成教育為:報考者通過入學測驗及格後,至中央警察學校接受24週的警察教育,考試及格即任命為巡警。任用必須經過任用考試及格,分為筆試、身體檢查、口試等3項。

2、警察幹部養成教育

韓國如果要擔任警察幹部,則必須是高中畢業者,年齡未滿20歲為要件,經過警察大學入學考試及格,進入警察大學接受為期4年的幹部養成教育,畢業

⁵ 臺灣警察專科學校專科學員班學則(2011),
[www.tpa.edu.tw/mana_php/Download/File/law/02/02-01\(100\)-2.pdf](http://www.tpa.edu.tw/mana_php/Download/File/law/02/02-01(100)-2.pdf)。

後考試及格，便任命為「警衛」（相當我國之巡官、中尉），即派至外勤警察單位服務，學習外勤經驗。

韓國警察大學學生在校期間，一切學費全由國庫負擔。畢業後免服兵役，並分別授予法學士或行政學士學位。畢業後如參加司法及行政考試及格，且訓練合格者則以警正（相當我國之副分局長）職位任用（邱華君，1988：95-96，101）。

綜上所述，各國家地區警察招募、考選及教育訓練之模式，因其警察傳統及政治體制而各有不同。例如英國與美國的警察，乃是先「考」後「訓」再「用」，惟其「考試」乃是各地方政府自行辦理招考、甄試、訓練、實習及任用，而非屬國家考試性質，此模式著重警察實用技能的培訓，結訓後一律由基層做起；且為保障弱勢族群的權益而不限定招收大學畢業生為原則。其次，以日本、德國為例，雖亦採先「考」後「教」再「用」，其「考試」則具國家考試性質，通過國家考試或警察專業考試及格後，安排教育及訓練。其特徵為教育訓練之內容涵蓋學科及實習，且教育訓練的時間較長，兼具教育與訓練的本質。再次，以大陸地區、臺灣地區及韓國為例，其警察之養成主要係先透過「招生」、「教育」後，再參加國家「考試」及格後「任用」，這種模式是先經過警察院校公正、公平及公開競爭的招生考試及養成教育後，再通過國家考試及格始予任用。此模式的特徵乃在強調警察專業養成教育的主體性，以及警察計畫性用人的策略，確保警察人力的素質水平（朱金池，洪光平，2014）。

此外，值得關注的一個走向是：各國警察教育大皆朝向提升素質及學歷之方向發展。例如，美國警察大老 Vollmer 早在 1917 年即已開辦 3 年制的警員養成教育，其課程包括刑事鑑識有關的生物、理化學科、法律學科及警察行政與勤務方法等課程，並聘請一般大學教授和警察實務專家擔任講師，以提升警察素質（Peak, 1997: 24）；其次，如德國警察指揮參謀學院希望在 2005 年改制為大學（內政部警政署，1998b：27）；又如法國高級警察學校畢業後，可同時獲得里昂第三大學的安全政策與管理的碩士學位（劉世林，1998：13）。因此，我國中央警察大學設置大學部的警察養成教育、研究所碩士班及博士班的警察深造教育，造就高級警察人材，成果豐碩，乃走在時代前端的創舉，國人應加以珍惜及保持。

三、警察人員考選機制內軌與外軌之優、缺點比較

上述各國警察考選之「先考後訓」及「先考後教」模式相當於我國現行「雙軌分流」制度中的「外軌」制度；而「先教後考」模式則相當我國現行的「內軌」

制度。從理論上言，警察人員「內軌」與「外軌」的考選制度，各有其優缺點，分述如下：

(一) 警察人員考選內軌制度的優點

- 1、教育內容為基本且較廣泛的知識，強調立身處世等各種事理方法之學習，較能適應一般需要。
- 2、傳授合乎邏輯、富有創意的問題解決知識、技巧，批判性思維及溝通技能，使警察較能彈性處理困難而模糊的問題。
- 3、教育的功能在潛移默化一個人的氣質，使警察在處理犯罪及回應民眾需求時，較能具有親民作風（civility）和人性化（humanity）的態度。
- 4、教育能灌輸國家的歷史知識、民主過程，以及尊重憲法保障之自由權利、價值與政府組成的形式。
- 5、使警察較能理解刑事司法系統（包括警察、院檢及監獄機關）的整體結構與運作。
- 6、教育較能培養警察對少數族群的同理心，對他人較能具有包容力及人際溝通能力。
- 7、教育較能使警察在完成警察角色上，能考量各種情境因素而作成較具彈性的決策；並較能針對個案作出明智的裁量。
- 8、教育較能使警察在處理複雜的警政計畫和策略（譬如問題導向警政、社區警政等）上，具有創新性和彈性；並較能接受及調適警察組織的變遷。
- 9、教育較能使警察具有建立社區關係的技能，包括具有使社區民眾尊重及信任警察的能力。
- 10、教育較能培養專業的警察態度與表現，並使警察更具有壓力承受能力，因而使警察更穩重與值得信賴。
- 11、警察院校提供公費及免服兵役待遇，可吸引優秀高中畢業生進入警察院校接受警察養成教育，讓警界一直注入新血輪。接受警察養成教育的警校學生不僅年輕富活力、素質整齊，且易培養其對警察組織的革命情感，富有可塑性及發展潛能。
- 12、由於警校生歷經相同的警察專業養成教育，所以前後期校友在警察工

作職場中，觀念較接近，感情較深厚，有利於團隊合作與協調聯繫。

（二）警察人員考選內軌制度的缺點

- 1、教育較費時，且耗費成本，故較難收到立竿見影的學習效果。
- 2、未能培訓特定專門的技能。
- 3、警校學生畢業後若畢業時未能考取國家任用考試，則易造成教育資源的浪費。
- 4、由於教育時間較長，國家考試的錄取名額按當年度用人需求訂定，與當屆畢業生人數未必相合，故未能配合當前國家用人急迫需要，緩不濟急或導致人力資源培訓的浪費。
- 5、警校在校學生為了準備特考，對於非特考應考科目的課程，學習意願較為低落，且教學方向易受國家考試制度影響。

（三）警察人員考選外軌制度的優點

- 1、內容為專門知識與技能，強調某種特別事理的傳授，適應特殊需要。
- 2、密集的訓練，可培養制式化的行為反應。
- 3、訓練易收立竿見影而有效率的學習效果，有利培養自信心。
- 4、任用人員與出缺時機相配合，可快速增補警力，增加行政效率。
- 5、招生來源多元化，可招收各種專長的人才進入警察行列工作，並有助培養警察機關多元競爭的組織文化。
- 6、避免造成警校公費生無法考取警察特考之教育資源浪費。

（四）警察人員考選外軌制度的缺點

- 1、投入警職的平均年齡較高，根據警專特考班的統計，結訓後平均年齡約 31.5 歲，比警專「教、考、用」模式畢業的學生平均 21 歲相較，高出許多，較不具有可塑性。
- 2、大學畢業生從事基層警察工作，在心態上多忿忿不平，深覺大材小用，並以找工作的心態從警，俟機轉業，對警察工作之敬業態度及認同感均

較低，離職率偏高。

- 3、招收一般大學畢業生從警，國家需投入（或補助）二次大專教育的成本；又通過特考後接受訓練之學員，在訓練期間領有比警校生更多的薪水津貼，且此類學員結訓後並無服務年限及離職需賠償受訓費用之規定，不僅不符人才培養之成本效益，亦造成相對的不公平待遇。
- 4、訓練內容係針對特定的情境而設計，但實際上並無完全一樣的情境發生。
- 5、制式行為反應的訓練結果，會減低警察在專業上的反應能力與創造力。
- 6、訓練易導致學員對制式的反應方式不喜歡，而得到反效果。
- 7、強調警察實用技能之訓練，但由於訓練時間不長，且易受人情困擾，而無法厲行淘汰機制，且無法培養員警宏觀之知能與內在之潛能。

從理論上言，上述 2 種警察考選的模式，各具優缺點。本研究認為警察考選的內軌模式，較著重在警察專業態度與內在潛能的教育養成；而警察考選的外軌模式則較強調警察專業技能與外顯知識的訓練，二者功能不同。因此，本研究認為警察考選制度，宜兼採內軌和外軌 2 種模式併行的方式，亦即採用現行「雙軌分流」的考選制度，較能達到專業與多元取才的目的。

長期以來，我國係採「先教後考」為主的警察考選制度。近年則因警力缺額大幅擴增，且透過「先教後考」制度招募的新進員警數量不敷使用，故自 2004 年起增列舉辦「先考後訓」的基層警察特考。至 2006 年，考試院基於公平原則，不再限定警察特考的應考資格，加上經濟不景氣及高失業率，使得擁有一般大學以上高學歷者紛紛投入警察特考。俟至 2011 年起考試院實施「雙軌分流」的警察特考制度，除了原先採「先教後考」的內軌警察特考外，增採「先考後訓」的外軌一般警察特考。因此，我國目前已漸進發展出適合本土的「雙軌分流」警察考選制度。實施迄今四年來，雖有一些技術、實務上有待改進之處，例如外軌人員性別比例、初任平均年齡等問題，但其優點則是能快速補充警力，整體而言，「雙軌分流」制是項成功的警察考選制度，中國大陸亦將仿效施行。

此外，各國警察教育大皆朝向提升素質及學歷之方向發展，例如：美國、德國、法國等先進國家。因此，我國中央警察大學設置大學部的警察養成教育、研究所碩士班及博士班的警察深造教育，造就高級警察人才，凸顯了「先教後考」的警察考選制度已具良好成果，係走在時代前端的制度，國人應加以珍惜及保持此優良之傳統，並在此基礎上加以檢討改進。

第二節 我國警察人員職能及工作表現之指標架構與內涵

研究團隊為探討我國警察人員所需具備之核心專業職能，前曾以警政署在 2012 年委託馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木等進行之「內政部警政署辦理警大、警專兩校入學考試實施心理測驗委託研究計畫案」研究為基礎，並綜合參考國、內外各學者之研究發現，將警察（執法）人員所需具備之能力、特質面，作一完整性的調整修正，如前述表 2-7 本研究初擬之警察人員應具備之能力與特質表，嗣經將該表職能架構設計，提請本年 5 月 23 日及同年 5 月 27 日 2 場次焦點團體座談會議討論。復經研究團隊參據與會學者專家之意見詳慎討論後，提出本研究之警察人員職能架構表，與原表 2-7 相較，主要修正部分及其理由為，原表 2-7 係將警察人員應具備之能力與特質區分為工作職能、個人職能及職場適應 3 個部分；經考量個人職能也是工作職能之一，所以將工作職能及個人職能兩者整併為執法職能。原個人職能項下之人格特質及其子項，予以單獨定列。原職場適應則予保留，至於原公共服務動機，考量基層回答時可能不易理解，則予刪除；改以較能為基層員警所能理解且可直接測量出其服務熱忱的工作態度代之，至組織承諾以其涉及自我認知的問題，尚不宜由長官考評，故僅列為自評問卷之項目。

綜上所述，研究團隊謹將警察人員「能力面」之諸多職能項目，依群組中所包含之項目特徵，分為 3 個群組，分別為「執法職能」（含執法知識與執法技能）、「人格特質」及「工作態度」，並將各群組中所含各項符合群組所需之職能予以臚列。此外，再加上警察人員職場適應與工作勤惰等攸關工作績效等構面的測量，以期確實能用以研究分析內軌、外軌進用之警察人員於工作績效表現之差異，酌予調整修正如下表 4-2 所示。

表 4-2 本研究之警察人員職能架構表

執法職能		人格特質	工作態度	組織承諾 (自評)	職場適應	工作勤惰
執法知識	執法技能					
1. 警察法學 2. 警察行政 3. 人文素養	1. 警技能力 2. 體能狀況 3. 執勤能力 4. 應變能力	1. 誠信正直 2. 壓力承受 3. 情緒穩定 4. 關懷同理 5. 溝通協調 6. 組織管理	1. 主動積極 2. 認真負責 3. 服務熱誠 4. 犧牲奉獻	1. 價值承諾 2. 努力承諾 3. 留職承諾	1. 工作表現 2. 工作配合度 3. 生活紀律 4. 工作滿意度 (自評)	請假紀錄 (假別 分開呈現)

資料來源：本研究整理。

第三節 現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之優缺點及因應策略

現行我國警察人員「雙軌分流」的考選制度，自民國 100 年開始實施以來，迄今已有 4 年，其優、缺點及未來之因應策略，分述如下。

一、現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之優點

（一）具有合憲性與適法性，並合乎憲法之平等原則及公開競爭考試原則

1、合憲性與適法性

長期以來，警察考選制度主要採「教、考、用」模式辦理新進人員之考選作業，具有合憲性與適法性。因為依據憲法 108 條第 1 項第 17 款制定之警察法，其第 3 條規定：「警察官制、官規、教育、服制、勤務制度及其他全國性警察法制，由中央立法並執行之，或交由直轄市、縣（市）執行之。」以及相關之警察人員人事條例與警察教育條例等法律規定，皆是內政部警政署、消防署與行政院海巡署等用人機關之計畫性用人策略之法源依據。警察人員之招募及考選程序為：用人機關先預估警察幹部與基層人力的需求，然後交由警大、警專向全國高中（職）畢業生辦理公開競爭之招生作業，二校分別依警察幹部與基層之專業職能實施 4 年、2 年養成教育，畢業生再參加國家考試院舉辦之公開競爭之警察特考，及格後取得任用資格。

2、合乎憲法之平等原則

間或有人質疑現行採取「雙軌分流」之警察考選制度，有違反憲法平等原則及限制競爭之虞。經查司法院大法官多號解釋指出：「...所謂平等，係指實質上之平等而言...得斟酌規範事物性質之差異而為合理之區別對待...」（如釋字第 205、485、571、593、596、618、626、635 號解釋等）。因此，警察特考雙軌分流制度，強調實質上的平等，符合憲法平等原則。

又「警校生」與「一般生」學經歷與教育背景均不同，警校生是已接受 2 年或 4 年警察專業正規教育，一般生未曾接受任何正規警察專業訓練，若未審慎斟酌所規範的事物性質的差異性，而強加不論「警校生」與「一般生」皆置於同一種考試科目與考試方式，恐有違反平等原則。故警察特考實為學習完成後之警察專業成就測驗，而一般警察特考是一般基礎法治知識的入門門檻測驗，兩者本質不同。

復依行政院實務見解，肯認雙軌分流與憲法平等原則無違。依臺北高等行政法院 100 年度訴字第 1371 號判決理由書，認為「……考試院依公務人員考試法之授權，依應考人是否接受警察養成教育與專業訓練等養成背景、基本學養之不同，並配合此一養成背景之差異，基於專業之判斷依法定程序訂定「公務人員特種考試警察人員考試規則」、「公務人員特種考試一般警察人員考試規則」，分訂不同應考資格及應試科目，以供據以舉辦警察特考與一般警察特考兩類考試，俾臻完備我國警察人員取才制度，與考選警察人員是否具有執行警察、治安等實務工作所需之知識、技術與能力間，具有合理之關聯性……。無違背憲法第 7 條平等權之保障、第 15 條保障人民工作權、第 18 條保障人民應考試權及第 23 條法律保留原則、比例原則之意旨。因此，雙軌制並無抗議書所稱報考資格綁標問題。

3、合乎憲法之公開競爭考試精神

我國憲法第 85 條規定：「公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度，…。非經考試及格者，不得任用。」間或有人認為「雙軌分流」之警察考試制度在分訂內軌和外軌的需用名額比例懸殊，且四等內軌考試之錄取率接近 100%，缺乏考試之篩選功能，而四等外軌考試之錄取率極低，引發外界對考試公信力及獨厚警校生之批評。本研究經瞭解發現，四等內軌考試之設計，係用人機關評估用人需求後，透過臺灣警察專科學校對全國具高中學歷者公開招生，舉辦競爭之入學考試，施以 2 年之養成教育，畢業後參加內軌四等警察特考，特考及格後才分發任用。此種四等內軌特種考試之錄取率雖接近 100%，但其性質屬先教後考之成就測驗，且從民國 97 年至 104 年警專招生的錄取率來看，為 7.98%—15.97%，以及每屆警專淘汰率約在 0.82%—3.23%之間，再經四等內軌特考的篩選，合格率为 52.98%—99.59%等層層把關之下；與近 4 年四等外軌一般特考之錄取率 4.38%—27.33%（平均 16.59%）相比（如表 4-3 所示），顯見警察四等內軌考試應係合乎憲法上公開競爭考試之精神，且合乎全國高中畢業生立足點機會平等之正義原則。

表 4-3 臺灣警察專科學校專科警員班正期組 97—104 年招生及特考人數一覽表

年度及期別			招 生			教育訓練			四等內軌特考	
入學 年度	畢業 年度	期 別	報名 人數	招收 人數	錄取率	入學 人數	畢業 人數	淘汰率	特考及 格人數	合格率
97	99	專 27 期	4,105	480	11.69%	433	419	3.23%	222	52.98%
98	100	專 28 期	5,627	480	8.53%	480	472	1.67%	454	96.17%
99	101	專 29 期	9,393	750	7.98%	750	728	2.93%	720	98.90%
100	102	專 30 期	8,812	1,225	13.90%	1,225	1,215	0.82%	1,210	99.59%
101	103	專 31 期	11,583	1,700	14.68%	1,700	1,662	2.24%	1,648	99.16%
102	104	專 32 期	12,206	1,700	13.93%	1,684	1,647	2.20%	1,586	96.30%
103	105	專 33 期	10,645	1,700	15.97%					
104	106	專 34 期	11,764	1,800	15.30%					

備 考：

一、97 年專 27 期因招募制度研議「考訓用」變革，招生期程延至 9 月 7 日筆試，10 月 13—14 及 21 日複試及複審，合格後逕入學，造成考生選擇警校與其他大學間兩難，致招收不足額。

二、本表不含消防科及海巡科學生人數。

三、四等外軌一般特考錄取率：100 年 4.38%，101 年 9.60%，102 年 17.08%，103 年 24.54%，104 年 27.33%。

資料來源：臺灣警察專科學校（教務處）。

至於近 4 年三等內軌與外軌考試之錄取率相當，惟外軌到考率遠低於內軌，如表 4-4 所示，由此可見，三等及四等之內軌考試，應屬合乎憲法上公開競爭考試之精神。

表 4-4 民國 100 至 104 年三等考試內軌與外軌報考、錄取率分析表

年度	100 年		101 年		102 年		103 年		104 年	
考試	內軌	外軌	內軌	外軌	內軌	外軌	內軌	外軌	內軌	外軌
報名人數	4200	805	4022	1217	3799	1086	3234	997	3142	1088
到考人數	3422	421	3144	634	2926	598	2532	512	2480	643
到考率	81.48%	52.30%	78.17%	52.10%	77.02%	55.06%	78.29%	51.35%	78.93%	59.10%

預定錄取人數	339	56	340	56	352	58	340	65	302	58
足額錄取率	9.91%	13.30%	10.81%	8.83%	12.03%	9.70%	13.43%	12.70%	12.18%	9.02%

註：不含消防警察及水上警察。

資料來源：警政署（人事室）。

此外，根據本研究之焦點團體座談會之意見，有與會者認為：

我認為現階段特考分流取才的優點是：符合實質平等原則、取消性別限制……。（C4）

（二）兼顧國家計畫性進用警察人力及多元取才之需求

基於對專業警察人員應經專業養成教育及訓練的、活化警察用人等目的，考試院通過警察人員考試制度雙軌分流方向⁶，可兼顧國家計畫性進用警察人力及多元取才之需求：

- 1、警察專業養成教育係屬國家計畫性人力進用之一環：依據警察法第 15 條規定中央設警察大學、警察專科學校辦理警察教育；警察教育條例第 2 條規定，警察教育，分養成教育、進修教育、深造教育；分別由警察學校、警察專科學校、警察大學辦理。按警大設校宗旨為培養警察專門人才；警專則培養具備執行各種警察、消防勤務、業務能力之基層人力。因此警大警專招生是國家計畫性進用警察人力的主要來源，其目的在考選具有維護社會治安等公共利益之適用人才。
- 2、對外考選非警校生加入警察行列，係綜合考量多元取才、彈性用人及應考權益之需求：雖然警校生之入學考試係採公開競爭考試，但因應考人未報考或報考未考取等原因而未能成為警校生，而日後從一般大學畢業後想從警。政府為提供第二次從警機會予此類人員，以及綜合考量多元取才和彈性用人之需要，而另闢「外軌」的警察考選制度。

以內軌為主，外軌為輔的構建思路，主要考量臺灣地區係先有警察教育機構，後有警察考訓制度的傳統史略，且警察比起一般公務員，用人機關更早介入人力供應過程，因應警察工作之專業人力需求，對所需的人力條件預先準備，例如新生入學的篩選，專業課程設置、修習警用技術（如柔道、射擊），暑假期間安排到警察機關實習，形塑抗壓性、服從性、團隊領導、職業倫理...等全方位專業能

⁶ 參考考選部 2014 年 6 月 11 日新聞稿。

力，每年提供年輕、專業、向心力強、有團隊精神的新血投入治安工作，這樣的「教、考、用」程序是有計畫性的，也是警察人力供應系統的主要模式，行之有年且長期運作穩定（蘇志強，2013: 375）。因此，雙軌分流制度，應明確區隔各軌之定位，以及雙軌取才的主從性。一方面可支持警察養成教育健全發展，充分供給錄取人員訓練資源；另一方面可補充警察養成教育所無法培育但又必需之特殊人才及補充基層警察人力缺口。

此外，本研究焦點團體座談會中亦有相類似之反映意見如下：

有一種聲音是，採取多元取才，可以用到一些不同的人才，可以衝撞和促進警察體制的成長。(C1)

考試要公平、要公開，以及特考已經沒有分男女限制等，現在多元取才已經是一個趨勢。(C2)

我認為現階段特考分流取才的優點是：多元取才、核心職能篩選適合警察、導正特考引導教學問題.....。(C4)

雙軌分流事實上就是立基於多元取才的觀念。(C5)

雙軌之需用名額採比例制，內軌為主、外軌為輔，支援警察教育體系的健全發展，各用人機關得以穩定推動計畫性用人策略。(A2)

一般認為外軌應變能力比內軌強很多。內軌的優勢在於服從性很高，專業的熟悉度很強。(B3)

(三) 有效解決警專畢業生成為「流浪警察」之問題，避免警專教育資源之浪費

民國 95 年警專應屆畢業生未錄取警察特考人數高達 485 人，佔畢業人數之 26.77%，自此引爆「流浪警察」之問題。此問題延續到 96 年、97 年及 99 年，終於 100 年採用新制後獲得解決。100 年起實施警察雙軌分流考試制度，警專應屆畢業生考取四等特考之錄取率大幅提升：100 年為 91.36%、101 年為 98.70% 及 102 年為 99.51%。由此可見，我國警察「雙軌分流」考選進用制度實施結果，已有效解決了警專畢業生成為「流浪警察」之問題。

(四) 消弭警察考選爭訟之訟源

過去實施單一內軌之警察考選制度，一般大學畢業生及基層警察人員通過四等警察特考或基層警察特考滿三年者，皆具有報考年度三等警察特考之資格，惟此類人員雖考取三等警察特考並未被安排到警大受訓，而安排在警專受訓，且依

警察人員人事條例第 11 條第二項之規定，此類三等特考及格人員因未接受警大受訓，故未能取得擔任巡官以上之職務資格。此作法係因警察機關為維持警察教育之主體性與計畫性用人之策略，以及考量當時基層員警中已考取三等特考者人數約一萬人左右，實際上並無足夠的巡官職缺可供派任，且若將三特及格者派補巡官缺，則會讓警大畢業生無巡官缺可用，警大教育體制將受嚴重衝擊，故警政署堅持不讓三等特考及格之非警大畢業或結業者擔任巡官以上之職務。結果遭致此類人員之訴願與訴訟，考選機關亦認為警察機關應尊重考試權之權威，讓通過國家考試三等警察特考之一般大學生，亦享有與警大畢業生一樣可到警大受訓而取得擔任巡官職務之資格，以符合憲法之平等原則（朱金池，洪光平，2014）。因此，自實施「雙軌分流」制度後，三等內軌及外軌人員皆至警大接受訓練，並於訓練及格後以巡官職務分發。自此，消弭了警察考選制度之訟源。

此外，本研究焦點團體座談會中，亦有與會者反映類似的看法如下：

雙軌三等考試錄取人員到警大受訓，解決舊制錄取警察三等特考後因訓練地點造成的任用爭訟案。（A2）

我認為現階段特考分流取才的優點是：導正特考引導教學問題、明定錄取人員訓練地點和任官規定，以及解決爭訟等。（C4）

（五）警察雙軌分流考選制度可保持警大和警專傳統的養成教育制度及警學研究成效之優點，包括（朱金池，洪光平，2014）：

- 1、警大和警專可吸引年輕優秀、可塑性高的青年進入警察行列，使警察人力保持青壯；
- 2、警校公費制度可嘉惠家境清寒家庭子弟進修警察大學或警察專科學歷教育，有利社會垂直之階級流動；
- 3、警大和警專辦理專科、大學及研究所教育之行政，兼受教育部指導與評鑑，較能確保教師教學研究之能量與品質，有助提昇警察學術之水平，並讓警大與警專持續扮演政府治安智庫的角色，實現公共利益。

二、現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之缺點

（一）警察人員教考用政策是否延續，國家政策定位未臻明確

我國警察機關人員遴用原係參酌軍事院校「先教後用」模式，嗣演化為「教、用、考」方式。1951 年至 2003 年間，考試院舉辦「公務人員特種考試警察人員考試」，其應考資格多侷限於須具有警察教育學歷且少有對外開放（黃富源，2011）。

2002 年 12 月修正「警察人員管理條例」，將傳統「教、用、考」取才模式，調整為「教、考、用」方式，並自 2002 及 2003 年起，不再分發警專及警大應屆畢業生，俟其錄取警察特考後再申請分發（曾慧敏，2009）。

鑑於基層警察及消防人力嚴重不足，為迅速補足人力缺口，行政院 2004 年 11 月 17 日函頒「警消機關缺額快速補足計畫」，並專案報請考試院增辦「公務人員特種考試基層行政警察人員考試」，開放社會具一般高中（職）以上學歷人員報考，經錄取後皆須受訓完畢且成績合格，方得取得任用資格，除持續以往「教、考、用」取才方式，另再輔以新創「考、訓、用」模式。考試院並於 2006 年大幅放寬原有警察特考的應考資格（林明波，2009）。

2011 年考試院推動警察人員考試新制，確立警察人力供應的主從性，以教、考、用（警察特考內軌）取才為主（警察特考內軌），考、訓、用取才（一般警察特考外軌）為輔，警察人員考試自此從單軌架構改為雙軌。

目前警察人員養成教育，依警察法及警察人員教育條例規定之內軌教考用體系未來是否廣續存在，抑或如師資培育法之訂定，將師資管道改為多元進用，實為攸關國家整體發展之上位政策問題。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

國家政策可以把師大、師專等師範教育和擔任老師的職業加以脫軌，把師大、師專廢掉，這是一個政策問題。警大、警專是否要留？也是一個政策問題。我想這是要國家的上位政策來決定，不然我想 10 年後，還是會繼續討論這個問題。（A1）

警察特考原先是專為初任警察人員而舉辦的，並沒有外軌這一塊。後來才對社會取才，而把特考高考化，讓社會青年能參與特考。現在雙軌分流，就像乞丐趕廟公。（A2）

根本上這還是政策性問題，因為有警察教育體系存在，到底我國警察人力進用應該要採取何種方式？是警校不足再向外招募？而且招募的部分是要限制在三等或四等，這些都是可以去討論的。（B2）

（二）四等特考警察人員教育訓練單位，無論師資、場地及容訓量均顯不足

為因應目前補充警力之急迫，內軌需用名額刻已調整至警專最大容訓量，導致外軌四等錄取人員須轉置於保一、保四及保五總隊進行教育訓練；然前述單位訓練資源自無法與養成教育之警專相比，專業師資亦顯不足，致使外軌四等錄取人員之訓練品質，未能與警專訓練等量齊觀。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

如果招生沒有問題，重點在於訓練的能量。問題就會回到有沒有教育環境、有沒有老師。(A2)

基層員警受限於警專的容訓量，警專的容訓量，1 年頂多 4,200 位，受訓期是 2 個學期，事實上提供給用人機關 1 年只有 2,100 位，再扣掉消防、海巡的需求，所以實際最高只有 1,700 人。(C1)

(三) 外軌進用之警察人員平均年齡較內軌為高，未符用人機關青壯需求

依據考選部統計資料顯示 2011 年至 2014 年錄取人員之平均年齡來看，三等內軌男性年齡約 23 至 25 歲；女性年齡約 25 至 26 歲。三等外軌男性平均年齡約 27 至 28 歲；女性年齡約 27 至 29 歲。四等內軌男性年齡約 20 至 21 歲，女性年齡約 19 至 20 歲；四等外軌男性平均年齡約 26 至 27 歲；女性年齡約 25 至 26 歲。就平均年齡來分析，外軌錄取人員平均年齡均較年長，與內軌錄取人員相較，四等的年齡落差較大。此外，由於外軌需接受錄取人員訓練，無法直接擔任警職，三等訓練 2 年、四等訓練期 18 個月，故需年齡需外加約 2 至 3 歲，因此內軌仍是供應青壯警力的主要來源。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

外軌進來的，平均 29 歲到職場，是否符合用人機關青壯的用人需求？(A2)

警專畢業的青壯度也比較好。年齡是有差異的。如果是外軌的，平均初任年齡 29 歲，一差差了 8 歲。所以在青壯度來講，當然是內軌比較好。(C2)

現階段特考分流取才的缺點是，新進基層人員提高無法保持青壯，無法保持品質和執勤能力。(C4)

(四) 外軌進用之警察人員報到率與離職率過高，影響人力甄補的穩定性

內軌係警察養成教育體系畢業生，可透過計畫性招生確保人力的穩定性；至於外軌則常有訓練未報到、中途退訓、離職、無法勝任警察工作等無法控制的不穩定性因素。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

三等一般警察特考(外軌)缺額嚴重，亦即錄取人員未實際報到訓練。(A2)

外軌考上而未報到的，以及中途離開或退訓的比較多。一般特考進來的比例很高。再者，分發任職後，外軌的離職率高，比警專離職率高，所以不利人力的延續性。(C2)

現在現況是特考班的離職率 8%點多，警校離職率 1%點多。(C4)

(五) 外軌進用錄取之女性多於男性，勤務及體能要求，未必能符合用人機關需求

依考選部統計資料顯示，2011 年至 2014 年警察特考四等內軌供應的女警 457 名，平均僅佔 9.27%，但四等外軌供應女警計 1,168 名，平均高達 46.84%。長此以往，若用人機關考量基層警察人力來源將由外軌供應為主，預期女警人數將偏多，甚至過半，勢將影響基層勤務之編配與運作。根據內政部警政署現行「警察性別政策」，自 2005 年基層行政警察特考應考須知及 2006 年臺灣警察專科學校第 25 期招生簡章起，已明訂錄取人員主要工作內涵及受訓（結業）後，一律分發外勤基層第一線勤務工作，主要從事警勤區、犯罪偵防、交通執法、群眾抗爭活動處理及執行人犯押送、戒護等工作。且警政署於 2010 年指示各警察機關對警察勤務項目及編排無分性別一體適用，落實性別平等，以破除外界特權及保護疑慮，導正外勤女警之派任與執勤觀念。然而，基層女警因先天生理及體能因素，在擔服上述外勤繁重之工作時，確實發生無法適任之諸多案例。因此，若透過不分定男女錄取名額之警察特考雙軌分流制度，增加外軌招募之名額的話，勢將錄取更多比例的基層女警。以 2011 年一般警察特考（外軌）錄取或及格總人數為例，其中男性 169 人、女性 135 人，男性佔 55.59%、女性佔 44.41%。此外軌考試錄取新進女性員警之比例，遠比 2012 年 12 月止，臺灣地區女警總數 4,094 人，佔全部警察人員 63,787 人的 6.42%高出好幾倍⁷。

此外，本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

⁷ 2014 年 8 月 8 日檢索自警政署網站
(<http://www.npa.gov.tw/NPAGip/wSite/lp?ctNode=12713&CtUnit=2524&BaseDSD=7&mp=1>)
2012 年 12 月 31 日公布之「現行警察性別政策推動情形」之資料。另比較日本情形，日本 2012 年度各都道府縣警察機關之女性警察人員比例為 6.8%，近十年來，日本女警的比例持續穩定攀升，在 2002 年度時女警僅佔 4.0%，且計畫在 2023 年初為止，將女性警察人員比例提高 10%（金井利之，2013: 337），故臺灣地區女警之比例不能超速膨脹，以免影響外勤警察勤務之運作。

外軌進來的女性男性比 1：1。是否符合用人機關業務上性別的用人需求？
(A2)

我們面臨兩性平等問題，各界擔心女性較會考試，男性比較不會。比例上我們只要有 9% 的女性就夠因應勤務所需了。(C3)

我過去常說：女警遇到犯罪人不全是女性，不是歧視女性。現在實務作為，深夜 10 點後大概就不會令女警單獨服勤，外勤還會搭配男警。10 點後男警現況會單獨服勤。上述種種作為，要如何平衡？(C4)

(六) 基層年輕警員熱衷報考三等警察特考內軌考試，以求同時獲得升官等及巡官職務，滋生只想升官而輕忽工作之心態，對基層警察勤務運作及團隊士氣，造成不良的影響：

自民國 100 年起警察特考內軌考試及格人員可到警大受訓，並於結訓後可取得擔任巡官資格，增加基層員警晉升之路，故衝擊原為基層升職教育設計之警大二技班及警佐班教育體系，包括施教內容之屬性不易區隔，以及各類內升名額的消長。亦即基層警員考取三等內軌警察特考的名額增多，就會減少二技班及警佐班的招生名額，因而影響資深基層同仁到警大受訓和升職的權益。或有人提議將警察三等內軌特考及二技班入學考試合併，惟內軌特考及二技班考試之屬性不同，考試科目及計分方式亦不同，前者強調學科筆試成績，後者強調工作資績計分，若予合併則對資深之基層員警的陞遷權益造成重大影響。

此外，由於年輕新進之警員，對警察階級流動之進取心強烈，其一旦具有報考三等警察特考（內軌）考試之資格⁸時，為求同時獲得晉升警正官等及巡官職務，即全心投入考試。因而造成年輕新進之警員，專攻考試升官而敬業態度不佳之心態，包括請調偏遠、單純地區服務，逃避繁重之工作指派等。因此，考取三等警察特考（內軌）的員警中，有很多人的年度考績是連續乙等的現象；甚至有些來自四等特考外軌或內軌考試訓練及格分發的警員，到基層警察實務工作才幾個月，因具有一般大學學士學位，立即報考三等警察特考（內軌）考試。此種以三等警察特考內軌考試作為員警升官的捷徑，而輕忽工作歷練與表現的現實心態，

⁸ 根據考試院 2014 年 7 月 14 日發布之「公務人員特種考試警察人員考試規則」，公立或立案之私立獨立學院以上學校畢業得有學士以上學位證書，並經警察人員考試（如四等內軌或外軌考試）及格者，無論服務年資多淺，即可報考三等警察特考（內軌）考試；或警專畢業生未得有學士以上學位證書而經特種考試警察人員考試（如四等內軌考試）及格滿三年者，亦可報考三等警察特考（內軌）考試。

對基層警察勤務運作及團隊士氣，造成了不良的影響（朱金池，洪光平，2014）。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

其實最大的問題是在四等外軌的部分，渠等的陞遷是考三等？還是升等考試等？不要回過頭來混淆三等內軌考試的這一區塊。（A1）

不能因為特考就和普通大學的資格一樣，因為他不是警大畢業。如果外軌四等進來沒有滿3年要考三等，沒關係，就讓他去考外軌三等的考試，因為他是拿一般大學的學歷，一樣有讓他考。（A2）

四等外軌進用的外來學校畢業，不是警大畢業。在專業訓練顯然比警大的差，所以他根本沒有達到三等內軌的條件。（B3）

（七）現制仍未解決警察大學畢業生可能成為「流浪警察」而浪費警大教育資源之問題

由於警察考試三等考試之資格除警大畢業生外，尚包括警察四等特考及格滿3年之警職人員，且補習班仍續招攬現職基層警察人員參加補習，透過三等特考作為晉升之捷徑。故警察特考之內軌競爭激烈（如表4-5所示），警大畢業生之錄取率並未比以前更前提昇，故警大畢業學生若未考取特考者，仍有可能成為流浪警察，且連續3年未通過特考者，必須賠償在警大受訓時所享有的公費，浪費警大教育資源。因此，警大4年制學生之學習重心仍以考取特考為主，對教學之正常化仍有些影響。

表 4-5 警察內軌三等考試報考人員背景分析

年度	基層同仁	初任警察官 (警大應屆畢業生)	比率	總報名人數
100	4512	360	12.53/1	4872
101	4275	353	12.11/1	4628
102	4232	356	11.88/1	4588
103	3668	356	10.30/1	4024
104	3649	304	12.00/1	3953

資料來源：中央警察大學（教務處）

三、現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之因應策略

（一）警察人員教、考、用（內軌）體系之永續性，政府允宜基於國家整體發展與競爭力，明確公開宣示其政策決定

目前警察人員養成教育，依警察法及警察人員教育條例規定之內軌教、考、用體系未來是否賡續存在，抑或如師資培育法之訂定，將師資管道改為多元進用，實為攸關國家整體發展之上位政策問題，允宜儘速明確作成政策決定。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

警大、警專是否要留？需國家整體發展的上位政策來決定，不然我想 10 年後，還是會繼續討論這個問題。（A1）

根本上這還是政策性問題，因為有警察教育體系存在，到底我國警察人力進用應該要採取何種方式？是警校不足再向外招募？而且招募的部分是要限制在三等或四等，這些都是可以去討論的。（B2）

（二）外軌進用人員不宜多於內軌，允宜採取內軌為主、外軌為輔的警察考選制度

雙軌分流考試改革的思維，認為警察人力供應問題解決應以人力素質、專業需求為優先，支持警察養成教育健全發展，採取內軌為主、外軌為輔的警察考選制度，避免外軌供應量多於內軌，衝擊警察傳統優良的組織文化，例如：忠誠團結、刻苦耐勞及犧牲奉獻等，使警察組織與管理的工作增加難度與挑戰。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

正視年齡與性別對組織人力的衝擊，四等考試依既定內、外軌比例（65%～60%與 35%～40%）訂定需用名額，落實以警察特考（內軌）為主、一般警察特考（外軌）為輔的原則。（A2）

（三）研商解決警察三等內軌特考應考資格的問題

茲以警察特考三等內軌考試，係以筆試成績為準，不採資績計分，變相鼓勵學歷高、會考試但資淺的警員報考，對於資深績優同仁陞遷不利，顯已破壞警察教育及陞遷體制，復因四等外軌考試錄取名額逐年增加，其具大學學歷以上者已高達約 84%，致使三等內軌競爭更為激烈，允宜檢討改進。考試與陞遷性質不同，特考為取才；陞遷則以過去表現、經驗及未來發展潛能為重點。但現在將考試取才與陞遷混為一談。四等外軌人員透過三等內軌作為主要陞遷捷徑；業已混淆考

試取才與陞遷，以及警察人員考試內軌、外軌分流的本旨。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

警察特考雙軌分流，其實當初為了解決四等問題，結果看起來四等解決了，但也帶來了未來三等上面的大問題。所以警大正在積極努力探討各種問題，想要謀求解決的方法。(A1)

不能因為特考就和普通大學的資格一樣，因為他不是警大畢業。如果外軌四等進來沒有滿 3 年要考三等，沒關係，就讓他去考外軌三等的考試，因為他是拿一般大學的學歷，一樣有讓他考。(A2)

四等外軌進用的外來學校畢業，不是警大畢業。在專業訓練顯然比警大的差，所以他根本沒有達到三等內軌的條件。(B3)

(四) 擴充警大及警專等警察人員教育訓練單位之師資、場地及容訓量

無論從內軌的警察養成教育需求或外軌的警察人員訓練需求來看，警大及警專等警察人員教育訓練養成單位之師資、場地及容訓量，均有予以擴充之必要。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

警專的容訓量有限，目前一般警察特考四等錄取人員（外軌）在保一、四、五總隊受訓，但訓練品質不如在警專訓練。(A2)

警政署也有在討論因應訓練容量等問題。如果容訓空間改善，完全回歸內軌來用人。端視是否能幫警專找到第二校區或是其他空間，才能澈底解決這個問題。(C1)

(五) 精進實務訓練，落實淘汰機制

我國警察考訓制度，大多未能落實訓練期間的淘汰機制（洪毓牲，2006；李宗勳等，2010），因此，允宜在訓練過程或實習期間，透過相關心理或專業職能的考核機制，進行公正客觀的評量，將不符警察機關用人需求者，予以淘汰。本研究焦點團體座談中，有與會者提出下列看法：

實務上的問題是，有很多學生進來是有問題的，雖然在筆試和複試都沒問題，但心理上有問題，這是很難篩選出來的。(A3)

第五章 警察人員職能表現之長官考評分析

本研究問卷調查部分，涵括直屬長官考評當事人（他評）、當事人考評自己（自評）及長官整體評鑑等 3 個部分。他評與自評係針對初任警察人員之執法職能、人格特質、工作態度、組織承諾（自評部分）等職能表現狀況，以及具體表現在職場適應及工作勤惰資料等實際工作表現狀況。此外並由直屬長官及各分局督察組長針對警察人員考選制度設計及整體警察人員表現進行評鑑調查，最後依據研究發現，提出研究建議，以作為修正警察特考分流制度之參考。本章主要就長官考評部分，對於三等及四等內外軌警察人員職能表現狀況進行差異分析，並對整體警察人員表現進行比較分析，謹分述如下：

第一節 三等警察人員各項職能表現之長官考評分析

為瞭解不同取才管道之三等內外軌警察人員在執法知識、技能、能力、特質態度及職場適應等各項職能之狀況及其差異情形（應含男、女性別區分），茲就執法職能（含執法知識、執法技能、人格特質、工作態度）及職能表現（含職場適應及工作勤惰）分述如下：

一、三等警察人員執法職能狀況及其差異之長官考評分析

本節主要目的在於就不同取才管道之三等內外軌警察人員（分為三內男性、三外男性；三內女性、三外女性）在執法知識、執法技能、人格特質及工作態度等狀況及其差異情形之長官考評，分析如下：

（一）警察人員執法知識

警察人員之執法知識包括：警察法學、警察行政及人文素養等構面，謹依據前述 3 項構面之行為指標，分析如下：

1、警察法學

有關警察法學的行為指標，主要是關於警察工作經常使用的相關法律之熟稔，包括：刑法分則、刑事訴訟法、警察勤務條例、行政程序法、行政執行法、警械使用條例、社會秩序維護法、集會遊行法、警察職權行使法、道路交通管理處罰條例及家庭暴力防治法等 11 項法律之相關內容與處理程序。根據研究結果顯示（詳如下表 5-1），就分項上來看，三等內軌男性得分於所有 11 項目中的表現均

高於外軌男性，其中三等內軌男性在第 9 項有顯著水準的表現（ $P<.05$ ）；三等內軌女性有 9 項得分高於外軌女性。

從警察法學職能的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-1 三等警察人員執法知識狀況（警察法學職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、熟悉刑法分則的構成要件與應用。	4.14	3.80	1.730	4.13	4.00	.502
2、熟悉刑事訴訟法的規定與作業程序。	3.97	3.73	1.187	4.07	3.90	.526
3、瞭解警察法定任務及警察勤務條例之規定。	4.21	3.93	1.658	4.13	4.00	.563
4、瞭解行政程序法的相關程序要件。	3.93	3.67	1.382	4.07	3.80	1.072
5、熟悉行政執行法直接與間接強制之規定與應用。	3.90	3.67	1.107	3.87	3.80	.214
6、熟悉警械使用條例的規定。	4.14	3.87	1.814	3.87	3.70	.569
7、熟悉社會秩序維護法的規定與應用。	4.03	3.73	1.646	3.93	4.00	-.237
8、瞭解集會遊行法的規定與應用。	3.79	3.60	1.038	3.60	3.70	-.296
9、熟悉警察職權行使法的內容與程序要件。	4.10	3.73	2.212*	4.13	4.10	.110
10、熟悉道路交通管理處罰條例的規定。	3.79	3.60	.832	3.93	3.70	.707
11、熟悉幼婦保護及家庭暴力防治法的規定與處理程序。	3.76	3.47	1.239	4.00	3.80	.544
整體警察法學職能	43.76	40.80	1.888	43.73	42.50	.501

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

2、警察行政

有關警察行政的行為指標，主要是關於警察執行勤務所常用的作業規定、執法要領及各種作業流程，涉及日常行政事務及犯罪偵防等相關知識，包括：勤務之作業程序規定；交通執法要領；交通事故現場之處理實務；刑事案件偵詢調查；婦幼、性侵、家暴等案件之處理；以及犯罪預防宣導等 6 項。根據研究結果顯示（詳如下表 5-2），就分項上來看，三等內軌男性得分於所有 6 個行為標中有 5 項高於外軌男性；三等內軌女性有 4 項得分高於外軌女性；惟各項差異均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從警察行政職能的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-2 三等警察人員執法知識狀況（警察行政職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、熟悉警察常用勤務之作業程序規定。	4.07	3.87	1.044	4.00	4.20	-.637
2、熟悉交通疏導及交通執法之工作要領。	3.72	3.67	.255	3.80	3.50	1.181
3、熟悉交通事故現場之處理與調查工作。	3.34	3.40	-.220	3.20	3.20	.000
4、熟悉犯罪偵查手冊中有關刑事案件之現場處理與偵詢、調查等工作。	3.59	3.40	.835	3.67	3.30	.930
5、熟悉婦幼、性侵、家暴等案件之處理。	3.62	3.40	.950	3.87	3.80	.188
6、熟悉犯罪預防宣導及為民服務事項。	4.03	3.67	1.587	4.13	4.20	-.214
整體警察行政職能	22.38	21.40	.944	22.67	22.20	.347

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

3、人文素養

有關人文素養的行為指標，主要是關於警察人員是否具備民主素養、兩性平權的觀念、以及尊重人權的涵養等 3 項。根據研究結果顯示（詳如下表 5-3），就分項上來看，三等內軌男性得分於所有 3 個行為指標中的表現均高於外軌男性；三等內軌女性各項得分亦均高於外軌女性；惟各項差異均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從人文素養職能的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-3 三等警察人員執法知識狀況（人文素養職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、具備民主的素養。	4.17	3.93	1.179	4.33	4.10	.784
2、具備性別平權的素養。	4.21	3.87	1.532	4.53	4.10	1.561
3、具備尊重人權的素養。	4.31	4.00	1.571	4.47	4.10	.931
整體人文素養職能	12.69	11.80	1.518	13.33	12.40	1.132

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

(二) 警察人員執法技能

警察人員之執法技能包括：警技能力、體能狀況、執勤能力及應變能力等構面，謹依據前述 4 項構面之行為指標，分析如下：

1、警技能力

有關警技能力的行為指標，主要是關於警察人員是否具備警察應有的射擊、綜合逮捕術、柔道及架離等 4 項能力。根據研究結果顯示（詳如下表 5-4），就分項上來看，三等內軌男性得分於所有行為指標的表現均高於外軌男性；三等內軌女性各項得分亦均高於外軌女性；惟各項差異均未達統計上顯著水準($P>.05$)。

從警技能力職能的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-4 三等警察人員執法技能狀況（警技能力職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、具有熟練射擊、遇有狀況並能做出正確判斷的能力。	3.86	3.60	1.377	3.87	3.50	.958
2、具有熟練之綜合逮捕術的技能，並能運用於遇有須逮捕嫌犯等之時機。	3.83	3.60	1.169	3.67	3.30	.977
3、具有柔道基礎，並能適時運用之能力。	3.83	3.80	.124	3.67	3.30	1.274
4、熟悉應付架離違法聚眾之技能。	3.72	3.60	.645	3.60	3.30	.794
整體警技能力職能	15.24	14.60	.909	14.80	13.40	1.087

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

2、體能狀況

有關體能狀況的行為指標，主要是關於警察人員具備負荷各項勤務、業務、應付深夜勤務及攻勢勤務、長時間之大型勤務之能力、以及常訓測驗表現等 4 項體能力。根據研究結果顯示（詳如下表 5-5），就分項上來看，三等內軌男性得分於所有行為指標的表現均高於外軌男性；三等內軌女性各項得分亦均高於三等外軌女性；其中三等內軌男性在第 1 項(具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力) ($P<.01$) 及第 2 項(具有能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務，或深夜勤之體力) ($P<.05$) 的表現顯著優於三等外軌男性。

從體能狀況職能的整體表現來看，三等內軌男性的表現顯著優於三等外軌男性 ($P<.05$)；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性，惟差異未達統計上顯著水準 ($P>.05$)。

表 5-5 三等警察人員執法技能狀況（體能狀況職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力。	4.41	4.00	2.290**	4.40	3.80	1.940
2、具有能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務，或深夜勤之體力。	4.41	3.93	2.416*	4.33	3.90	1.263
3、能負荷較長時間之大型聚眾活動、藝文、民俗、體育等活動擔服維持秩序勤務之體力。	4.45	3.93	2.615	4.13	3.50	1.972
4、常年訓練測驗均能符合規定的體能力標準。	4.41	4.00	2.175	4.20	3.90	1.048
整體體能狀況職能	17.69	15.87	2.660*	17.07	15.10	1.732

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

3、執勤能力

有關執勤能力的行為指標，主要係指警察人員能具備與人接觸互動，並能順利完成任務的能力，計有 4 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-6），就分項上來看，三等內軌男性得分於所有行為指標的表現均高於外軌男性，三等內軌男其中在第 1 項（具有人際溝通技巧，能建立良好警民關係）的表現顯著於三等外軌男性（ $P<.05$ ）。三等內軌女性各項得分亦均高於三等外軌女性，其中三等內軌女性在第 4 項（具有主動學習精神，能主動積極學習新事物）的表現顯著於三等外軌女性（ $P<.05$ ）。

從執勤能力職能的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-6 三等警察人員執法技能狀況（執勤能力職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、他具有人際溝通技巧，能建立良好警民關係。	4.14	3.73	2.037*	4.33	3.90	1.349
2、他能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人，溝通圓融，有效處理當事人問題。	4.12	3.83	1.277	4.54	4.00	1.942
3、他具有閱讀理解能力，能瞭解警察工作相關資料意涵。	4.17	3.93	1.347	4.40	4.10	1.088
4、他具有主動學習精神，能主動積極學習新事物。	4.21	4.00	.973	4.60	4.00	2.275*
整體執勤能力職能	16.80	15.50	1.685	17.92	16.38	1.440

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

4、應變能力

有關應變能力的行為指標，主要是關於警察人員在警察工作中，遭遇較為複雜的問題，具備能適時化解困境、想出解決途徑的能力，計有 4 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-7），就分項上來看，三等內軌男性平均得分在所有 4 項行為指標中有 3 項行為指標的表現高於外軌男性；惟差異未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）；三等內軌女性各項行為指標平均得分均高於外軌女性；其中三等內軌女性在第 3 項（具有問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力）表現優於三等外軌女性（ $P<.05$ ）。

從應變能力職能的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-7 三等警察人員執法技能狀況（應變能力職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內 男	三外 男		三內 女	三外 女	
1、他具有邏輯思考與分析能力，能做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃工作。	4.03	3.87	.718	4.33	3.80	1.895
2、他具有判斷與決策能力，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷。	4.10	3.73	1.622	4.20	3.60	1.832
3、他具有問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力。	3.86	3.93	-.322	4.20	3.40	2.293*
4、他具有突發狀況處置能力，執勤遇到各類問題時，能分析並解決問題。	3.93	3.67	1.299	4.20	3.60	1.720
整體應變能力職能	15.93	15.20	.896	16.93	14.40	2.028

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

(三) 警察人員人格特質

警察人員人格特質包括：誠信正直、壓力承受、情緒穩定、關懷同理、溝通合作及組織管理等構面，謹依據前述 6 項構面之行為指標，分析如下：

1、誠信正直

有關誠信正直的行為指標，主要是關於警察人員在為人坦承、操守廉潔，確實遵守組織規定與社會規範，信守承諾且言行一致的能力，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-8），就分項上來看，三等內軌男性得分於所有行為指標的表現均高於外軌男性；其中內軌男性在第 2、3、6、7 項表現均優於三等外軌男性（ $P<.05$ ）；三等內軌女性各項得分亦均高於三等外軌女性，其中三等內軌女性在第 4 項表現優於三等外軌女性（ $P<.05$ ）。

從誠信正直的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性（ $P<.05$ ）；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-8 三等警察人員人格特質狀況（誠信正直）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、為人誠實。	4.38	4.00	1.884	4.47	4.30	.526
2、能確實遵守組織規定。	4.38	3.93	2.289*	4.53	4.40	.549
3、能確實遵守社會規範。	4.48	4.00	2.703*	4.60	4.40	.831
4、能信守承諾，說到做到。	4.24	4.00	1.257	4.53	3.80	2.559*
5、能言行一致，不會說一套做一套。	4.21	3.87	1.612	4.33	4.00	1.072
6、能依據事實誠實表達所知，不欺騙。	4.31	3.87	2.421*	4.47	4.00	1.600
7、能遵守組織規定與社會規範。	4.31	3.87	2.135*	4.40	4.00	1.517
8、對執勤環境面臨相關誘惑，能堅持到底不受影響。	4.38	4.00	2.007	4.40	4.20	.775
整體誠信正直人格特質	34.69	31.53	2.294*	35.73	33.10	1.346

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

2、壓力承受

有關壓力承受的行為指標，主要是關於警察人員在面臨工作壓力能夠使用適當方法加以紓解，具抗逆能力，復原力並維持應有的工作表現與人際關係，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-9），就分項上來看，三等內軌男性在所有行為指標的表現均高於外軌男性，其中三等內軌男性在第 8 項的表現顯著優於三等外軌男性（ $P<.05$ ）；三等內軌女性各項平均得分亦均高於外軌女性，其中三等內軌女性在第 2 項的表現顯著優於三等外軌女性（ $P<.05$ ）。

從壓力承受的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-9 三等警察人員人格特質狀況（壓力承受）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、面臨工作壓力時，能用適當方法予以紓解。	3.93	3.80	.662	4.27	3.70	2.004
2、面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現。	4.00	3.80	.950	4.20	3.50	2.491*
3、面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係。	3.90	3.80	.506	4.20	3.80	1.486
4、面臨工作壓力時，能學習新知扭轉困擾的情境。	3.83	3.67	.784	4.07	3.50	1.816
5、遭遇困擾時，會轉移注意力重心減低身心不適。	3.93	3.80	.707	4.07	3.60	1.628
6、面對壓力（例如：工作負荷過重、時間緊迫等）不因過度焦慮而影響應有工作水準。	3.86	3.67	1.114	4.13	3.80	1.282
7、遭遇工作重大壓力時，仍能有效保持高度 EQ。	3.83	3.73	.495	4.07	3.60	1.501
8、遭遇工作重大壓力時，仍能及時達成上級交代事項。	4.14	3.73	2.174*	4.33	3.80	1.621
整體壓力承受人格特質	31.41	30.00	1.087	33.33	29.30	1.901

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

3、情緒穩定

有關情緒穩定的行為指標，主要是關於警察人員在能適當表達情緒，保持情緒穩定，即使面對不愉快仍能維持冷靜，不遷怒他人的能力，計有 7 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-10），就分項上來看，三等內軌男性平均得分於所有 7 項行為指標中有 6 項的表現均高於外軌男性；其中三等內軌男性在第 1、2、4、7 項均表現顯著優於三等外軌男性（ $P<.05$ ）；三等內軌女性各項平均得分則 4 均高於三等外軌女性，惟差異未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從情緒穩定的整體表現來看，三等內軌男性的表現顯著優於三等外軌男性（ $P<.05$ ），其差異達統計上顯著水準（ $P<.05$ ）；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性，惟差異未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

表 5-10 三等警察人員人格特質狀況（情緒穩定）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、他能適當表達情緒。	4.00	3.53	2.397*	4.13	3.90	.841
2、他能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大。	4.21	3.60	3.518*	4.20	3.90	.966
3、他即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動。	4.14	3.80	1.850	4.13	3.70	1.623
4、他不隨意遷怒旁人。	4.34	3.87	2.578*	4.27	3.90	1.374
5、他不容易受到其他人情緒的影響。	4.14	3.60	2.526*	4.07	3.70	1.433
6、他能適當表達感受，讓其他人知道。	3.97	4.00	-.394	3.80	3.60	.715
7、他在遇有負面想法產生時，能立即轉移負面情緒。	3.93	3.67	1.433	4.00	3.50	1.661
整體情緒穩定人格特質	28.72	26.14	2.554*	28.60	26.20	1.390

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

4、關懷同理

有關關懷同理的行為指標，主要是關於警察人員會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法的能力，計有 9 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-11），就分項上來看，三等內軌男性在所有行為指標中有 7 項低於外軌男性；三等內軌女性在所有行為指標中有 7 項平均得分高於外軌女性；惟差異均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從關懷同理的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和低於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-11 三等警察人員人格特質狀況（關懷同理）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、他能設身處地為其他人著想。	3.90	3.67	1.251	4.27	3.70	1.426
2、他能主動對其他人表達關心。	3.90	3.87	.129	4.27	3.70	1.526
3、他能視其他人的需要，主動提供協助。	3.90	3.93	-.169	4.40	3.90	1.297
4、他的感覺敏銳，能察覺並瞭解其他人的情緒和想法。	3.72	3.80	-.443	4.00	4.10	-.286
5、他對於其他人痛苦的遭遇，能感同身受。	3.69	3.73	-.229	4.07	3.80	.770
6、他能敏銳地察覺其他人的需求。	3.62	3.73	-.578	4.00	4.00	.000
7、他能敏銳感受其他人的處境，瞭解其他人行為、話語背後的含意。	3.72	3.73	-.046	4.07	3.90	.569
8、針對其他人的行為與態度，他能適當地給予回應。	3.83	3.87	-.231	4.07	3.90	.569
9、他能積極協助別人排難解紛。	3.66	3.80	-.820	4.07	3.90	.492
整體關懷同理人格特質	33.93	34.13	-.153	37.20	34.90	.822

*P<.05、**P<.01、***P<.001

5、溝通合作

有關溝通合作的行為指標，主要是關於警察人員在能用清晰、流暢、簡潔和具影響力的態度，與上司、部屬、其他組織部門協調溝通，具建立聯盟，發展、執行跨組織的行動；以及能視工作需要協調其他單位、部門或團隊，建立良好夥伴關係，共同合作達成團隊目標的能力，計有 9 項。根據研究結果顯示（詳如下表 5-12），就分項上來看，三等內軌男性各項平均得分均高於外軌男性，其中三等內軌男性在第 6 項及第 8 項表現均優於三等外軌男性（P<.05）；三等內軌女性各項平均得分均高於三等外軌女性，惟差異未達統計上顯著水準（P>.05）。

從溝通合作的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-12 三等警察人員人格特質狀況（溝通合作）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、他能與長官協調溝通。	3.86	3.73	.581	4.07	4.00	.180
2、他能與團隊成員建立良好夥伴關係。	4.03	3.93	.462	4.40	4.00	1.120
3、他能視工作需要，協調其他單位或團體。	3.86	3.80	.299	4.40	3.90	1.446
4、他能尊重團隊成員的意見。	4.10	4.00	.488	4.40	3.80	1.808
5、他能以他人可以接受的方式與其溝通。	4.07	3.93	.674	4.47	3.90	1.873
6、他能以團隊目標為優先，支持團體所作的決定。	4.24	3.80	2.137*	4.40	4.20	.647
7、他能鼓勵其他成員積極參與團隊。	3.79	3.80	-.034	4.27	3.80	1.438
8、他能與團隊成員共同合作，以達成團隊目標。	4.17	3.73	2.689*	4.47	4.20	.858
9、他能主動協助其他成員、分享資訊，營造合作氣氛。	3.97	3.87	.493	4.40	4.10	.926
整體溝通合作人格特質	36.10	34.60	1.051	39.27	35.90	1.241

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

6、組織管理

有關組織管理的行為指標，主要是關於警察人員在能塑造良好的工作環境，與團隊成員共同承擔責任，給予團隊成員更多機會，吸引成員為達成目標而付出，匯集團體成員，創造組織力量的能力，計有 7 項。根據研究結果顯示（詳如下表 5-13），就分項上來看，三等內軌男性各項平均得分均高於外軌男性；三等內軌女性各項平均得分有 6 項高於三等外軌女性；惟差異均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從組織管理的整體表現來看，三等內軌男性的表現顯著優於三等外軌男性（ $P<.05$ ）；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性，惟差異未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

表 5-13 三等警察人員人格特質狀況（組織管理）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、能塑造良好的工作環境。	3.93	3.73	1.128	4.13	4.10	.110
2、能與團隊共同承擔責任。	4.07	3.80	1.451	4.20	4.20	.000
3、對具潛能的團隊成員能給予更多的機會。	3.79	3.73	.307	4.20	3.80	1.486
4、能吸引團隊成員為達組織願景、目標而付出。	3.76	3.47	1.534	4.20	3.80	1.356
5、能匯集團體成員，創造團隊的力量。	3.72	3.67	.283	4.07	3.80	.885
6、能使團隊成員接受使命或目標，並完成工作任務。	3.72	3.67	.323	4.13	3.80	1.000
7、執行任務時，能身先士卒。	3.83	3.73	.400	3.93	3.80	.385
整體組織管理人格特質	26.83	25.80	.835	28.87	27.30	.825

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

(四) 警察人員工作態度

警察人員工作態度包括：主動積極、認真負責、服務熱誠及犧牲奉獻等構面，謹依據前述 4 項構面之行為指標，分析如下：

1、主動積極

有關主動積極的行為指標，主要是測量警察人員在不需他人指示或要求，能自動自發做事，面對問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任的能力，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-14），就分項上來看，三等內軌男性各項平均得分在所有 8 項行為指標中有 5 項高於三等外軌男性；三等內軌女性各項平均得分有 7 項高於三等外軌女性；惟各項差異均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從主動積極的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-14 三等警察人員工作態度狀況（主動積極）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、能主動發覺工作問題，防患未然。	3.62	3.53	.466	4.20	4.00	.667
2、面對問題，能立即採取行動加以解決。	3.83	3.60	1.044	4.13	3.90	.771
3、為達成目標，願意主動承擔責任。	4.00	3.67	1.735	4.27	4.20	.221
4、能在期限內完成交付的任務。	4.10	4.00	.516	4.20	4.30	-.309
5、能提前完成交付的任務。	3.69	3.80	-.521	4.13	3.90	.552
6、能主動回報任務進度。	3.72	3.80	-.328	4.07	3.70	1.111
7、不需他人的提醒或監督，能自發性地做好工作。	3.79	3.53	1.231	4.27	4.10	.401
8、能自主學習各項執法技能，協助團隊達成各項任務。	3.79	3.80	-.034	4.33	4.00	1.072
整體主動積極工作態度	30.55	29.73	.658	33.60	32.10	.605

*P<.05、**P<.01、***P<.001

2、認真負責

有關認真負責的行為指標，主要是指警察人員能確實達成工作職責及要求，能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人並努力改善的能力，計有 7 項。根據研究結果顯示（詳如下表 5-15），就分項上來看，三等內軌男性在各項行為指標的平均得分均高於三等外軌男性；三等內軌女性在各項行為指標的平均得分均高於外軌女性；惟差異未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從認真負責的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-15 三等警察人員工作態度狀況（認真負責）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、能確實達成工作職責及要求。	4.07	3.80	1.162	4.33	4.20	.524
2、能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人。	4.00	3.80	1.028	4.20	3.90	.802
3、能努力改善自己工作上的缺失。	3.90	3.80	.476	4.27	4.10	.438
4、做事有計劃。	3.83	3.67	.708	4.40	4.10	.819
5、能擔負自己的工作職責，不推拖。	4.03	3.93	.517	4.53	4.40	.390
6、勇於承擔工作上失敗的風險。	4.00	3.73	1.288	4.20	4.00	.580
7、能瞭解錯誤或失敗的原因，並加以改善。	3.93	3.80	.625	4.33	4.00	1.072
整體認真負責工作態度	27.76	26.53	1.079	30.27	28.70	.764

*P<.05、**P<.01、***P<.001

3、服務熱誠

有關服務熱誠的行為指標，主要是測量警察人員在能提供高品質之服務，聽取民眾、社區之需要的能力，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-16），就分項上來看，三等內軌男性各項平均得分於所有 8 項行為指標中有 7 項高於外軌男性；三等內軌女性各項平均得分則均高於三等外軌女性；其中三等內軌女性在第 8 項表現顯著優於三等外軌女性（ $P<.05$ ）。

從服務熱誠的整體表現來看，三等內軌男性的表現平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-16 三等警察人員工作態度狀況（服務熱誠）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、能提供民眾高品質的服務。	3.90	3.73	.804	4.47	4.00	1.600
2、能傾聽民眾的需求與建議。	4.07	3.80	1.711	4.47	4.00	1.382
3、願意犧牲休假時間為民服務。	3.93	3.87	.282	4.40	3.90	1.366
4、能以民眾的利益為優先。	3.66	3.80	-.431	4.47	3.80	2.000
5、能夠適當回應民眾的意見。	4.17	4.00	.875	4.47	3.90	1.740
6、當民眾遇到問題時，能以負責的態度，正確且迅速地提供合適的解決方案。	3.93	3.80	.588	4.33	3.90	1.349
7、能持續追蹤、分析與瞭解民眾滿意程度及緣由，並檢討與改善。	3.79	3.73	.329	4.13	3.80	1.163
8、能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受。	3.86	3.80	.340	4.33	3.70	2.200*
整體服務熱誠工作態度	31.31	30.53	.517	35.07	31.00	1.730

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

4、犧牲奉獻

有關犧牲奉獻的行為指標，主要是測量警察人員願意為團體利益而犧牲的能力，計有 9 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-17），就分項上來看，三等內軌男性各項平均得分於所有 9 項行為指標中有 8 項高於三等外軌男性；三等內軌女性同樣有 8 項平均得分高於三等外軌女性；其中三等內軌男性在第 8 項（能配合編排勤務，不會計較勤務輕重）表現顯著優於三等外軌男性（ $P<.01$ ）。

從犧牲奉獻的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-17 三等警察人員工作態度狀況（犧牲奉獻）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、願意付出個人能力，幫助團體達成目標。	4.03	3.87	.837	4.20	4.00	.667
2、能犧牲自我利益，執行上級交付的任務	4.03	3.87	.788	4.13	4.20	-.188
3、只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體。	3.28	2.73	1.262	3.00	3.50	-.972
4、執勤時能奮不顧身地奉獻自我。	3.69	3.60	.335	3.87	3.60	.698
5、會考量勤務安排而犧牲自己請假權利。	3.97	3.60	1.503	4.13	3.80	.891
6、警察職責較個人利益重要。	3.69	3.40	1.485	3.93	3.40	1.600
7、能不計個人得失，幫助別人。	3.86	3.53	1.719	4.07	3.50	1.969
8、能配合編排勤務，不會計較勤務輕重。	4.24	3.67	3.060**	4.27	3.90	1.252
9、認為請假是個人權利，長官應該核准。	2.83	3.27	-1.396	3.00	2.80	.506
整體犧牲奉獻工作態度	27.52	25.53	1.748	28.60	26.40	1.041

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

二、三等警察人員職場適應狀況及其差異之長官考評分析

三等警察人員的行為表現狀況為本研究設計之依變項包括：職場適應與工作勤惰，茲就不同取才管道之警察人員（分為三內男性、三外男性、三內女性、三外女性等 4 組）在職場適應狀況及其差異情形之長官考評，以及客觀指標-工作勤惰如：請假紀錄（假別分開呈現）等之實際統計資料，分析如下：

（一）警察人員職場適應

警察人員職場適應為依變項之一，所謂「職場適應」：係指員警對工作環境的調適情形，包括其工作表現、工作配合度，以及生活紀律等構面，謹依據前述 3 項構面之行為指標，分析如下：

1、工作表現

有關工作表現的行為指標，主要是測量警察人員在能落實執行勤務或業務工作、達成服務單位的績效目標，並能避免民眾投訴情事的能力，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-18），就分項上來看，三等內軌男性在各項行為指標的平均得分均高於三等外軌男性；三等內軌女性在各項行為指標的平均得分均高於外軌女性；其中，其中三等內軌男性在第 5、7 項（主管可以放心地交付其任務、能避免民眾投訴情事）表現顯著優於三等外軌男性（ $P<.05$ ）；三等內軌女性在第 7 項（能避免民眾投訴情事）表現顯著優於三等外軌女性（ $P<.05$ ）。

從工作表現的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和顯著高於三等外軌男性（ $P<.05$ ）；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性，但差異未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

表 5-18 三等警察人員行為表現狀況（工作表現）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、能落實執行勤務或業務工作。	4.14	3.87	1.334	4.40	4.00	1.380
2、能達成服務單位要求的績效目標。	4.07	3.80	1.451	4.33	3.90	1.591
3、與同事間的互動良好。	4.28	4.07	.936	4.40	3.90	1.543
4、能單獨執勤且無安全顧慮。	4.03	3.73	1.450	3.80	3.30	1.466
5、主管可以放心地交付其任務。	4.21	3.73	2.436 *	4.40	3.80	1.609
6、接受的獎勵多於懲處。	4.45	4.07	1.827	4.40	4.30	.293
7、能避免民眾投訴情事。	4.24	3.67	2.712 *	4.33	3.70	2.20*
8、整體而言，工作表現能符合單位的要求。	4.31	3.93	1.756	4.53	4.10	1.331
整體工作表現	33.72	30.87	2.278 *	34.60	31.00	1.657

*P<.05、**P<.01、***P<.001

2、工作配合度

有關工作配合度的行為指標，主要是測量警察人員在能接受主管之工作指派、遵守勤務紀律，以及對上級長官交付各項任務，能展現高度的配合能力，計有 7 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-19），就分項上來看，三等內軌男性在 7 項行為指標的平均得分均高於三等外軌男性；三等內軌女性在 7 項行為指標的平均得分均高於外軌女性；其中三等內軌男性在第 1、2、4 項表現顯著優於三等外軌男性（ $P<.05$ ）；三等內軌女性在第 2、3 項表現顯著優於三等外軌女性（ $P<.05$ ）。

從工作配合度的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和顯著高於三等外軌男性（ $P<.05$ ）；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性，惟差異未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

表 5-19 三等警察人員行為表現狀況（工作配合度）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、能準時按勤務分配表執勤。	4.38	3.93	2.289*	4.53	4.00	1.691
2、能接受主管的指示與教導而不任意爭辯。	4.38	3.87	2.738**	4.47	3.60	2.391*
3、能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助。	3.90	3.67	1.253	4.40	3.60	2.512*
4、能遵守勤務紀律的規定。	4.38	3.93	2.289*	4.53	4.30	.681
5、能接受勤務或業務督導人員的督導。	4.28	3.93	1.533	4.53	4.10	1.561
6、服勤時能控制脾氣，甚少與民眾發生衝突。	4.28	3.87	1.887	4.47	4.10	1.212
7、遇臨時緊急性勤務需要而取消輪休或延長服勤，能樂意配合，不會發牢騷。	4.14	3.87	1.148	4.33	4.10	.727
整體工作配合度	29.72	27.07	2.410*	31.27	27.80	1.792

*P<.05、**P<.01、***P<.001

3、生活紀律

有關生活紀律的行為指標，主要是測量警察人員能具備良好的品德操守、生活交往正常、不出入不正當場所，並能遵守酒後開車之規定等能力，計有 6 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-20），就分項上來看，三等內軌男性在各項行為指標的平均得分均高於三等外軌男性，其中第 3 項達統計上顯著水準（ $P<.05$ ）；三等內軌女性在各項行為指標的平均得分均高於外軌女性，其中三等內軌女性在第 1 項達統計上顯著水準（ $P<.05$ ）。

從生活紀律的整體表現來看，三等內軌男性平均得分總和高於三等外軌男性；三等內軌女性平均得分總和高於三等外軌女性。

表 5-20 三等警察人員行為表現狀況（生活紀律）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
1、品德操守良好。	4.41	4.20	1.043	4.73	4.20	2.145*
2、生活交往正常。	4.45	4.07	1.827	4.73	4.30	1.516
3、能遵守「不出入不正當場所」之規定。	4.52	4.00	2.403*	4.73	4.50	.795
4、能遵守「酒後不開車」之規定。	4.48	4.20	1.372	4.67	4.50	.562
5、無酗酒、賭博等不良嗜好。	4.59	4.33	1.465	4.73	4.50	.795
6、生活儉樸，自律嚴謹。	4.52	4.27	1.356	4.73	4.50	.795
整體生活紀律	26.97	25.07	1.748	28.33	26.50	1.278

* $P < .05$ 、** $P < .01$ 、*** $P < .001$

（二）警察人員之工作勤惰

本研究運用研究對象實際之工作勤惰資料作為客觀指標，包括：請假紀錄（假別分開呈現）之實際統計資料，以分析比較內、外軌 2 類人員之差異，茲分析如下：

從不同取才管道之三等警察人員的請假情形來看（詳見表 5-21），事假部分，三等內軌男性平均得分高於三等外軌男性，惟其差異未達統計上顯著水準（ $P > .05$ ）；三等內軌女性及外軌女性均沒有請事假的紀錄。至於病假部分，三等內軌男性平均得分略高於三等外軌男性，惟其差異未達統計上顯著水準（ $P > .05$ ）；三等內軌女性平均得分低於三等外軌女性，惟其差異未達統計上顯著水準（ $P > .05$ ）。

表 5- 21 不同取才管道之三等警察人員請假情形及其差異分析表

指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內 男	三外 男		三內 女	三外 女	
1、請假紀錄_事假	.41	.20	.699	.00	.00	NA
2、請假紀錄_病假	.034	.033	.021	.00	.72	-1.386

*P<.05、**P<.01、***P<.001

第二節 四等警察人員各項職能表現之長官考評分析

為瞭解不同取才管道之四等警察人員在執法知識、技能、能力、特質態度及職場適應之狀況及其差異情形（應含男、女性別區分），茲以四等警察人員之直屬長官進行問卷調查，謹就渠等之執法職能（含執法知識、人格特質、工作態度）及職能表現（含職場適應及工作勤惰）之長官考評結果，分述如下：

一、四等警察人員執法職能狀況及其差異之長官考評分析

本節主要目的在於就不同取才管道之四等內外軌警察人員，分為四等內軌男性、四等外軌男性、四等內軌女性及四等外軌女性等 4 組，就執法知識、執法技能、人格特質及工作態度等狀況及其差異情形之長官考評結果，加以分析如下：

（一）警察人員執法知識

警察人員之執法知識包括：警察法學、警察行政及人文素養等構面，謹依據前述 3 項構面之行為指標，分析如下：

1、警察法學

有關警察法學的行為指標，主要是測量警察工作經常使用的相關法律之熟稔，包括：刑法分則、刑事訴訟法、警察勤務條例、行政程序法、行政執行法、警械使用條例、社會秩序維護法、集會遊行法、警察職權行使法、道路交通管理處罰條例及家庭暴力防治法等 11 項法律之相關內容與處理程序。根據研究結果顯示（詳如下表 5-22），就分項上來看，四等內軌男性得分於所有 11 項目中的表現有 9 項高（等）於外軌男性；四等內軌女性有 7 項得分高於外軌女性。

從警察法學職能的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-22 四等警察人員執法知識狀況（警察法學職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、熟悉刑法分則的構成要件與應用。	3.53	3.51	.264	3.57	3.59	-.125
2、熟悉刑事訴訟法的規定與作業程序。	3.44	3.44	.019	3.54	3.55	-.083
3、瞭解警察法定任務及警察勤務條例規定。	3.68	3.67	.249	3.74	3.65	1.118
4、瞭解行政程序法的相關程序要件。	3.33	3.31	.269	3.46	3.48	-.143
5、熟悉行政執行法直接與間接強制規定與應用。	3.23	3.21	.274	3.35	3.36	-.034
6、熟悉警械使用條例規定	3.67	3.68	-.317	3.67	3.53	1.200
7、熟悉社會秩序維護法的規定與應用。	3.40	3.37	.549	3.39	3.39	.014
8、瞭解集會遊行法的規定與應用。	3.16	3.14	.258	3.28	3.13	1.319
9、熟悉警察職權行使法的內容與程序要件。	3.66	3.64	.368	3.70	3.65	.532
10、熟悉道路交通管理處罰條例的規定。	3.68	3.70	-.329	3.78	3.68	.861
11、熟悉幼婦保護及家庭暴力防治法的規定與處理程序。	3.32	3.29	.373	3.94	3.86	.764
整體警察法學職能	38.08	37.97	.205	39.43	38.86	.657

*P<.05、**P<.01、***P<.001

2、警察行政

有關警察行政的行為指標，主要是測量警察執行勤務所常用的作業規定、執法要領及各種作業流程，涉及日常行政事務及犯罪偵防等相關知識，包括：勤務之作業程序規定；交通執法要領；交通事故現場之處理實務；刑事案件偵詢調查；婦幼、性侵、家暴等案件之處理；以及犯罪預防宣導等 6 項。根據研究結果顯示（詳如下表 5-23），就分項上來看，四等內軌男性得分於所有行為指標的表現均高於外軌男性；四等內軌女性各項得分亦均高於外軌女性；其中四等內軌女性在第 1 項表現顯著優於四等外軌女性（ $P<.05$ ）。

從警察行政職能的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-23 四等警察人員執法知識狀況（警察行政職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、熟悉警察常用勤務之作業程序規定。	3.65	3.65	.042	3.78	3.58	1.998*
2、熟悉交通疏導及交通執法之工作要領。	3.74	3.67	1.081	3.83	3.65	1.702
3、熟悉交通事故現場之處理與調查工作。	3.47	3.39	1.004	3.52	3.48	.321
4、熟悉犯罪偵查手冊中有關刑事案件之現場處理與偵詢、調查等工作。	3.24	3.19	.845	3.24	3.18	.544
5、熟悉婦幼、性侵、家暴等案件之處理。	3.24	3.19	.696	3.94	3.78	1.350
6、熟悉犯罪預防宣導及為民服務事項。	3.67	3.56	1.816	4.02	3.89	1.249
整體警察行政職能	21.01	20.63	1.177	22.33	21.55	1.583

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

3、人文素養

有關人文素養的行為指標，主要是測量警察人員是否具備民主素養、兩性平權的觀念、以及尊重人權的涵養。根據研究結果顯示（詳如下表 5-24），就分項上來看，四等內軌男性得分於所有 3 個行為指標中有 2 項的表現低於外軌男性；四等內軌女性各項得分則均低於外軌女性。

從人文素養職能的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和低於四等外軌男性；四等內軌女性平均總和低於四等外軌女性。

表 5-24 四等警察人員執法知識狀況（人文素養職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、具備民主的素養。	3.81	3.84	-.666	3.85	3.94	-.882
2、具備性別平權的素養。	3.83	3.87	-.773	3.87	4.06	-1.811
3、具備尊重人權的素養。	3.86	3.85	.335	3.87	4.05	-1.949
整體人文素養職能	11.51	11.56	-.387	11.59	12.05	-1.618

*P<.05、**P<.01、***P<.001

(二) 警察人員執法技能

警察人員之執法技能包括：警技能力、體能狀況、執勤能力及應變能力等構面，謹依據前述 4 項構面之行為指標，分析如下：

1、警技能力

有關警技能力的行為指標，主要是測量警察人員是否具備警察應有的射擊、綜合逮捕術、柔道及架離等 4 項能力。根據研究結果顯示（詳如下表 5-25），就分項上來看，四等內軌男性得分於所有行為指標的表現均高於外軌男性，其中四等內軌男性在第 3 項表現顯著優於四等外軌男性（ $P<.05$ ）；四等內軌女性各項得分亦均高於外軌女性；其中四等內軌女性在第 3 項（ $P<.001$ ）及第 4 項（ $P<.05$ ）的表現顯著優於四等外軌女性。

從警技能力職能的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性，惟差異未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）；四等內軌女性表現顯著優於四等外軌女性（ $P<.01$ ）。

表 5-25 四等警察人員執法技能狀況（警技能力職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、具有熟練射擊、遇有狀況並能做出正確判斷的能力。	3.55	3.54	.090	3.39	3.21	1.410
2、具有熟練之綜合逮捕術的技能，並能運用於遇有須逮捕嫌犯等之時機。	3.53	3.47	1.137	3.28	3.06	1.846
3、具有柔道基礎，並能適時運用之能力。	3.40	3.27	2.275*	3.31	2.83	3.540***
4、熟悉應付架離違法聚眾之技能。	3.41	3.34	1.099	3.33	3.07	2.010*
整體警技能力職能	13.89	13.63	1.300	13.31	12.19	2.656**

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

2、體能狀況

有關體能狀況的行為指標，主要是測量警察人員具備負荷各項勤務、業務、應付深夜勤務及攻勢勤務、長時間之大型勤務之能力、以及常訓測驗表現等 4 項體能力。根據研究結果顯示（詳如下表 5-26），就分項上來看，四等內軌男性得分於所有行為指標的表現均高於外軌男性；四等內軌女性各項得分亦均高於外軌女性；其中四等內軌女性在第 1、2、4 項（ $P<.05$ ）的表現顯著優於四等外軌女性。

從體能狀況職能的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性，惟差異未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）；四等內軌女性的表現顯著優於四等外軌女性（ $P<.05$ ）。

表 5- 26 四等警察人員執法技能狀況（體能狀況職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力。	3.85	3.74	1.721	3.83	3.62	2.138*
2、具有能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務，或深夜勤之體力。	4.08	3.98	1.812	3.96	3.73	2.360*
3、能負荷較長時間之大型聚眾活動、藝文、民俗、體育等活動擔服維持秩序勤務之體力。	3.94	3.87	1.062	3.70	3.50	1.588
4、常年訓練測驗均能符合規定的體能力標準。	3.96	3.91	.890	3.96	3.71	2.549*
整體體能狀況職能	15.84	15.50	1.660	15.46	14.56	2.569*

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

3、執勤能力

有關執勤能力的行為指標，主要係指警察人員能具備與人接觸互動，並能順利完成任務的能力，計有 4 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-27），就分項上來看，四等內軌男性得分於所有 4 項行為指標中有 3 項的表現高於外軌男性；四等內軌女性有 2 項得分高於外軌女性。

從執勤能力職能的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和則低於四等外軌女性。

表 5-27 四等警察人員執法技能狀況（執勤能力職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、他具有人際溝通技巧，能建立良好警民關係。	3.60	3.66	-1.025	3.85	3.80	.475
2、他能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人，溝通圓融，有效處理當事人問題。	3.61	3.61	.020	3.77	3.91	-1.219
3、他有閱讀理解能力，能瞭解警察工作相關資料意涵	3.70	3.65	.809	3.78	3.91	-1.238
4、他具有主動學習精神，能主動積極學習新事物。	3.67	3.64	.581	3.83	3.79	.370
整體執勤能力職能	14.63	14.61	.094	15.23	15.45	-.545

*P<.05、**P<.01、***P<.001

4、應變能力

有關應變能力的行為指標，主要是測量警察人員在警察工作中，遭遇較為複雜的問題，具備能適時化解困境、想出解決途徑的能力，計有 4 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-28），就分項上來看，四等內軌男性得分於所有 4 項行為指標中有 3 項的表現低於外軌男性，其中四等外軌男性在第 2 項的表現顯著優於四等內軌男性（ $P<.05$ ）；四等內軌女性各項得分則均低於外軌女性。

從應變能力職能的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和低於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和亦低於四等外軌女性。

表 5-28 四等警察人員執法技能狀況（應變能力職能）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、他具邏輯思考與分析能力，能做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃	3.46	3.51	-.750	3.50	3.65	-1.326
2、他具有判斷與決策能力，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷。	3.32	3.45	- 2.034*	3.46	3.51	-.492
3、他具問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力。	3.31	3.34	-.457	3.28	3.47	-1.589
4、他具突發狀況處置能力，執勤遇到各類問題，能分析並解決問題	3.42	3.39	.428	3.37	3.39	-.130
整體應變能力職能	13.50	13.68	-.817	13.61	14.01	-.998

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

（三）警察人員人格特質

警察人員人格特質包括：誠信正直、壓力承受、情緒穩定、關懷同理、溝通合作及組織管理等構面，謹依據前述 6 項構面之行為指標，分析如下：

1、誠信正直

有關誠信正直的行為指標，主要是測量警察人員在為人坦承、操守廉潔，確實遵守組織規定與社會規範，信守承諾且言行一致的能力，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-29），就分項上來看，四等內軌男性得分於所有 8 項行為指標中有 7 項的表現高於外軌男性，其中四等內軌男性在第 2 項及第 3 項的表現顯著優於四等外軌男性（ $P<.05$ ）；四等內軌女性亦有 7 項得分高於外軌女性，惟各項差異均未達顯著水準（ $P>.05$ ）。

從誠信正直的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-29 四等警察人員人格特質狀況（誠信正直）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內102女	四外100女	
1、為人誠實。	4.05	3.96	1.648	4.07	4.10	-.257
2、能確實遵守組織規定。	4.03	3.91	2.111*	4.11	4.04	.649
3、能確實遵守社會規範。	4.02	3.89	2.594*	4.15	4.11	.388
4、能信守承諾，說到做到。	3.81	3.83	-.288	4.00	3.96	.332
5、能言行一致，不會說一套做一套。	3.81	3.78	.483	4.04	3.98	.527
6、能依據事實誠實表達所知，不欺騙。	3.87	3.82	.902	4.04	4.00	.363
7、能遵守組織規定與社會規範。	3.94	3.83	1.831	4.00	3.98	.181
8、對執勤環境面臨相關誘惑，能堅持到底不受影響。	3.97	3.89	1.366	4.15	4.07	.776
整體誠信正直人格特質	31.51	30.93	1.481	32.64	32.25	.553

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

2、壓力承受

有關壓力承受的行為指標，主要是測量警察人員在面臨工作壓力能夠使用適當方法加以紓解，具抗逆能力，復原力並維持應有的工作表現與人際關係，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-30），就分項上來看，四等內軌男性得分於所有 8 項行為指標中有 4 項的表現高於外軌男性；四等內軌女性各項得分則均高於外軌女性；惟各項差異均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從壓力承受的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-30 四等警察人員人格特質狀況（壓力承受）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、面臨工作壓力時，能用適當方法予以紓解。	3.71	3.67	.696	3.78	3.65	1.100
2、面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現。	3.59	3.54	.870	3.72	3.63	.791
3、面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係。	3.60	3.58	.276	3.87	3.64	1.949
4、面臨工作壓力時，能學習新知扭轉困擾的情境。	3.48	3.45	.420	3.70	3.59	1.008
5、遭遇困擾時，會轉移注意力重心減低身心不適。	3.50	3.50	-.021	3.59	3.52	.538
6、面對壓力（例如：工作負荷過重、時間緊迫等）不因過度焦慮而影響應有工作水準。	3.52	3.55	-.690	3.63	3.48	1.220
7、遭遇工作重大壓力時，仍能有效保持高度 EQ。	3.44	3.52	-1.323	3.67	3.59	.668
8、遭遇工作重大壓力時，仍能及時達成上級交代事項。	3.51	3.53	-.297	3.72	3.60	1.048
整體壓力承受人格特質	28.37	28.34	.075	29.69	28.71	1.234

*P<.05、**P<.01、***P<.001

3、情緒穩定

有關情緒穩定的行為指標，主要是測量警察人員能適當表達情緒，保持情緒穩定，即使面對不愉快仍能維持冷靜，不遷怒他人的能力，計有 7 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-31），就分項上來看，四等內軌男性於所有 7 項行為指標中有 3 項得分高於外軌男性；四等內軌女性有 6 項得分高於外軌女性；惟各項差異均未達統計上顯著水準。

從情緒穩定的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-31 四等警察人員人格特質狀況（情緒穩定）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、他能適當表達情緒。	3.65	3.59	1.072	3.76	3.72	.405
2、他能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大。	3.68	3.73	-.868	3.78	3.74	.311
3、他即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動。	3.63	3.65	-.359	3.76	3.67	.821
4、他不隨意遷怒旁人。	3.78	3.80	-.321	3.85	3.83	.168
5、他不容易受到其他人情緒的影響。	3.61	3.67	-.911	3.59	3.70	-.789
6、他能適當表達感受，讓其他人知道。	3.61	3.57	.671	3.76	3.64	1.071
7、他在遇有負面想法產生時，能立即轉移負面情緒。	3.44	3.40	.692	3.60	3.45	1.128
整體情緒穩定人格特質	25.44	25.42	.077	26.19	25.76	.683

*P<.05、**P<.01、***P<.001

4、關懷同理

有關關懷同理的行為指標，主要是測量警察人員會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法的能力，計有 9 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-32），就分項上來看，於所有 9 項行為指標中四等內軌男性有 4 項得分高於外軌男性；四等內軌女性有 7 項得分高於外軌女性；惟各項差異均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從關懷同理的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-32 四等警察人員人格特質狀況（關懷同理）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、他能設身處地為其他人著想。	3.61	3.55	1.099	3.87	3.76	1.001
2、他能主動對其他人表達關心。	3.61	3.54	1.243	3.89	3.74	1.277
3、他能視其他人的需要，主動提供協助。	3.64	3.61	.525	3.96	3.74	1.876
4、他的感覺敏銳，能察覺並瞭解其他人的情緒和想法。	3.44	3.46	-.391	3.63	3.60	.278
5、他對於其他人痛苦的遭遇，能感同身受。	3.47	3.47	-.021	3.65	3.62	.285
6、他能敏銳地察覺其他人的需求。	3.42	3.44	-.429	3.48	3.57	-.775
7、他能敏銳感受其他人的處境，瞭解其他人行為、話語背後的含意。	3.42	3.42	.010	3.41	3.53	-1.025
8、針對其他人的行為與態度，他能適當地給予回應。	3.53	3.58	-.745	3.76	3.59	1.597
9、他能積極協助別人排難解紛。	3.57	3.57	-.071	3.77	3.61	1.463
整體關懷同理人格特質	31.69	31.64	.117	33.32	32.77	.672

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

5、溝通合作

有關溝通合作的行為指標，主要是對於警察人員在能用清晰、流暢、簡潔和具影響力的態度，與上司、部屬、其他組織部門協調溝通，具建立聯盟，發展、執行跨組織的行動。能視工作需要協調其他單位、部門或團隊，建立良好夥伴關係，共同合作達成團隊目標的能力，計有 9 項。根據研究結果顯示（詳如下表 5-33），就分項上來看，於所有 9 項行為指標中四等內軌男性有 8 項得分高於外軌男性；四等內軌女性同樣有 8 項得分高於外軌女性，其中第 8 項的四等內軌女性表現顯著優於外軌（ $P<.05$ ）。

從溝通合作的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-33 四等警察人員人格特質狀況（溝通合作）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、他能與長官協調溝通。	3.61	3.64	-.535	3.67	3.68	-.163
2、他能與團隊成員建立良好夥伴關係。	3.78	3.78	.021	4.00	3.86	1.251
3、他能視工作需要，協調其他單位或團體。	3.52	3.47	.696	3.65	3.50	1.205
4、他能尊重團隊成員的意見。	3.79	3.77	.436	3.89	3.79	.862
5、他能以他人可以接受的方式與其溝通。	3.71	3.67	.777	3.87	3.77	.886
6、他能以團隊目標為優先，支持團體所作的決定。	3.74	3.67	1.073	3.96	3.78	1.552
7、他能鼓勵其他成員積極參與團隊。	3.45	3.41	.563	3.57	3.43	1.122
8、他能與團隊成員共同合作，以達成團隊目標。	3.69	3.63	1.052	3.94	3.68	2.328*
9、他能主動協助其他成員、分享資訊，營造合作氣	3.63	3.55	1.130	3.81	3.65	1.427

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
氛。						
整體溝通合作人格特質	32.91	32.59	.687	34.37	33.16	1.425

*P<.05、**P<.01、***P<.001

6、組織管理

有關組織管理的行為指標，主要是測量警察人員在能塑造良好的工作環境，與團隊成員共同承擔責任，給予團隊成員更多機會，吸引成員為達成目標而付出，匯集團體成員，創造組織力量的能力，計有 7 項。根據研究結果顯示（詳如下表 5-34），就分項上來看，於所有 7 項行為指標中，四等內軌男性有 6 項得分高於外軌男性，惟各項差異均未達顯著水準（ $P>.05$ ）；四等內軌女性各項得分均高於外軌女性，其中第 7 項（執行任務時，能身先士卒）的表現顯著優於四等外軌女性。

從組織管理的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-34 四等警察人員人格特質狀況（組織管理）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、能塑造良好的工作環境。	3.49	3.51	-.310	3.72	3.62	.812
2、能與團隊共同承擔責任。	3.69	3.61	1.319	3.81	3.65	1.504
3、對具潛能的團隊成員能給予更多的機會。	3.43	3.38	.732	3.54	3.43	.815
4、能吸引團隊成員為達組織願景、目標而付出。	3.36	3.34	.303	3.43	3.33	.762
5、能匯集團體成員，創造團隊的力量。	3.34	3.25	1.295	3.57	3.35	1.734

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內 男	四外 男		四內 女	四外 女	
6、能使團隊成員接受使命或目標，並完成工作任務。	3.40	3.37	.412	3.48	3.42	.509
7、執行任務時，能身先士卒。	3.41	3.35	.883	3.52	3.23	2.282*
整體組織管理 人格特質	24.13	23.80	.819	25.04	24.03	1.343

*P<.05、**P<.01、***P<.001

(四) 警察人員工作態度

警察人員工作態度包括：主動積極、認真負責、服務熱誠及犧牲奉獻等構面，謹依據前述 4 項構面之行為指標，分析如下：

1、主動積極

有關主動積極的行為指標，主要是測量警察人員在不需他人指示或要求，能自動自發做事，面對問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任的能力，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-35），就分項上來看，於所有 8 項行為指標中，四等內軌男性有 3 項得分高於外軌男性；四等內軌女性各項得分均高於外軌女性；其中四等內軌女性在第 2 項（ $P<.01$ ）及第 7 項、第 8 項（ $P<.05$ ）的表現顯著優於四等外軌女性。

從主動積極的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和低於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-35 四等警察人員工作態度狀況（主動積極）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、能主動發覺工作問題，防患未然。	3.33	3.32	.236	3.54	3.36	1.539
2、面對問題，能立即採取行動加以解決。	3.45	3.41	.653	3.78	3.49	2.825**
3、為達成目標，願意主動承擔責任。	3.53	3.44	1.219	3.61	3.51	.831
4、能在期限內完成交付的任務。	3.68	3.73	-.740	4.00	3.90	.958
5、能提前完成交付的任務。	3.43	3.49	-.887	3.81	3.67	1.250
6、能主動回報任務進度。	3.46	3.48	-.352	3.76	3.67	.752
7、不需他人的提醒或監督，能自發性地做好工作。	3.41	3.53	-1.578	3.91	3.67	2.064*
8、能自主學習各項執法技能，協助團隊達成各項任務。	3.51	3.56	-.677	3.87	3.64	2.036*
整體主動積極工作態度	27.80	27.96	-.358	30.28	28.96	1.751

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

2、認真負責

有關認真負責的行為指標，主要是指警察人員能確實達成工作職責及要求，能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人並努力改善的能力，計有 7 項。根據研究結果顯示（詳如下表 5-36），就分項上來看，於所有 7 項行為指標中，四等內軌男性有 2 項得分高於外軌男性；四等內軌女性各項得分均高於外軌女性；惟各項差異均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

從認真負責的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和低於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-36 四等警察人員工作態度狀況（認真負責）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、能確實達成工作職責及要求。	3.66	3.67	-.103	3.93	3.80	1.227
2、能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人。	3.62	3.65	-.488	3.81	3.70	1.019
3、能努力改善自己工作上的缺失。	3.59	3.66	-1.113	3.81	3.72	.868
4、做事有計劃。	3.37	3.45	-1.168	3.70	3.68	.147
5、能擔負自己的工作職責，不推拖。	3.64	3.62	.446	3.93	3.78	1.307
6、勇於承擔工作上失敗的風險。	3.54	3.59	-.740	3.74	3.61	1.202
7、能瞭解錯誤或失敗的原因，並加以改善。	3.53	3.52	.174	3.81	3.59	1.858
整體認真負責工作態度	24.96	25.15	-.500	26.89	25.89	1.516

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

3、服務熱誠

有關服務熱誠的行為指標，主要是測量警察人員在能提供高品質之服務，聽取民眾、社區之需要的能力，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-37），就分項上來看，於所有 8 項行為指標中，四等內軌男性有 5 項得分高於外軌男性；四等內軌女性各項得分均高於外軌女性；其中四等內軌女性在第 3、4、8 項（ $P<.01$ ）及第 5、7 項（ $P<.05$ ）的表現顯著優於四等外軌女性。

從服務熱誠的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性，且四內女差異達統計上顯著水準（ $P<.05$ ）。

表 5-37 四等警察人員工作態度狀況（服務熱誠）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、能提供民眾高品質的服務。	3.58	3.58	.101	3.93	3.82	1.156
2、能傾聽民眾的需求與建議。	3.63	3.64	-.045	3.94	3.87	.725
3、願意犧牲休假時間為民服務。	3.50	3.39	1.497	3.67	3.28	2.716**
4、能以民眾的利益為優先。	3.47	3.45	.308	3.81	3.45	3.395**
5、能夠適當回應民眾的意見。	3.59	3.59	-.057	3.87	3.68	1.991*
6、當民眾遇到問題時，能以負責的態度，正確且迅速地提供合適的解決方案。	3.58	3.55	.575	3.89	3.76	1.234
7、能持續追蹤、分析與瞭解民眾滿意程度及緣由，並檢討與改善。	3.33	3.27	.795	3.72	3.43	2.519*
8、能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受。	3.46	3.48	-.301	3.91	3.60	3.072**
整體服務熱誠工作態度	28.14	27.94	.459	30.74	28.87	2.578*

*P<.05、**P<.01、***P<.001

4、犧牲奉獻

有關犧牲奉獻的行為指標，主要是測量警察人員願意為團體利益而犧牲的能力，計有 9 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-38），就分項上來看，於所有 9 項行為指標中，四等內軌男性有 7 項得分高於外軌男性；四等內軌女性同樣是 7 項得分均高於外軌女性；其中四等內軌男性在第 8、9 項（P<.05）的表現顯著優於四等外軌男性；四等內軌女性在第 1、5、7、8 項（P<.01）及第 4、6 項（P<.05）的表現顯著優於四等外軌女性。另外，在負向指標中四外男及四外女之長官均認為只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體，且其差異都達到統計上顯著水準（P<.01）。

從犧牲奉獻的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性，且差異達統計上顯著水準（P<.01）。

表 5-38 四等警察人員工作態度狀況（犧牲奉獻）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、願意付出個人能力，幫助團體達成目標。	3.67	3.61	.967	3.91	3.62	2.728**
2、能犧牲自我利益，執行上級交付的任務	3.61	3.49	1.726	3.70	3.45	1.962
3、只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體。	2.94	3.36	- 4.919***	3.09	3.55	-2.807**
4、執勤時能奮不顧身地奉獻自我。	3.43	3.31	1.834	3.59	3.30	2.568*
5、會考量勤務安排而犧牲自己請假權利。	3.51	3.43	1.184	3.67	3.30	2.717**
6、警察職責較個人利益重要。	3.30	3.19	1.605	3.37	3.10	2.133*
7、能不計個人得失，幫助別人。	3.46	3.33	1.959	3.65	3.34	2.703**
8、能配合編排勤務，不會計較勤務輕重。	3.77	3.63	2.040*	3.96	3.56	3.358**

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內 男	四外 男		四內 女	四外 女	
9、認為請假是個人權利，長官應該核准。	3.15	3.28	-1.975*	3.13	3.35	-1.621
整體犧牲奉獻工作態度	24.74	24.00	1.874	25.92	23.64	3.158**

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

二、四等警察人員職場適應狀況及其差異之長官考評分析

四等警察人員的行為表現狀況為本研究設計之依變項，包括：職場適應與工作勤惰，茲就不同取才管道之四等警察人員在職場適應狀況及其差異情形之長官考評，以及客觀指標-工作勤惰如：請假紀錄（假別分開呈現）等之實際統計資料，分析如下：

（一）職場適應

警察人員職場適應為依變項之一，所謂「職場適應」：係指員警對工作環境的調適情形，包括其工作表現、工作配合度，以及生活紀律等構面，謹依據前述 3 項構面之行為指標，分析如下：

1、工作表現

有關工作表現的行為指標，主要是測量警察人員在能落實執行勤務或業務工作、達成服務單位的績效目標，並能避免民眾投訴情事的能力，計有 8 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-39），就分項上來看，於所有 8 項行為指標中，四等內軌男性有 5 項得分高於外軌男性；四等內軌女性有 7 項得分高於外軌女性；其中四等內軌女性在第 2、4、5 項（ $P<.05$ ）的表現顯著優於四等外軌女性。

從工作表現的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-39 四等警察人員行為表現狀況（工作表現）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、能落實執行勤務或業務工作。	3.75	3.78	-.484	3.96	3.81	1.617
2、能達成服務單位要求的績效目標。	3.62	3.64	-.296	3.80	3.59	2.003*
3、與同事間的互動良好。	3.89	3.79	1.667	4.02	3.92	.916
4、能單獨執勤且無安全顧慮。	3.70	3.69	.155	3.30	2.96	2.167*
5、主管可以放心地交付其任務。	3.61	3.70	-.1358	3.81	3.59	2.208*
6、接受的獎勵多於懲處。	3.94	3.88	1.007	4.06	4.06	-.074
7、能避免民眾投訴情事。	3.72	3.70	.272	4.04	3.92	1.122
8、整體而言，工作表現能符合單位的要求。	3.82	3.79	.411	4.02	3.83	1.668
整體工作表現	30.05	30.04	.022	31.00	29.66	1.814

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

2、工作配合度

有關工作配合度的行為指標，主要是測量警察人員在能接受主管之工作指派、遵守勤務紀律，以及對上級長官交付各項任務，能展現高度的配合能力，計有 7 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-40），就分項上來看，於所有 7 項行為指標中，四等內軌男性有 6 項得分高於外軌男性；四等內軌女性各項得分均高於外軌女性；其中四等外軌男性在第 2 項的表現顯著優於四等內軌男性（ $P<.05$ ）；四等內軌女性在第 3 項（ $P<.05$ ）及第 7 項（ $P<.01$ ）的表現顯著優於四等外軌女性。

從工作配合度的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和高於四等外軌女性。

表 5-40 四等警察人員行為表現狀況（工作配合度）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、能準時按勤務分配表執勤。	3.98	3.93	.934	4.19	4.08	.995
2、能接受主管的指示與教導而不任意爭辯。	3.94	3.81	2.148*	4.09	3.90	1.716
3、能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助。	3.66	3.63	.399	3.87	3.65	2.163*
4、能遵守勤務紀律的規定。	3.87	3.85	.388	4.11	3.98	1.328
5、能接受勤務或業務督導人員的督導。	3.90	3.88	.461	4.07	3.96	1.108
6、服勤時能控制脾氣，甚少與民眾發生衝突。	3.79	3.80	-.257	4.07	3.92	1.402
7、遇臨時緊急性勤務需要而取消輪休或延長服勤，能樂意配合，不會發牢騷。	3.79	3.73	.812	3.94	3.61	2.816**
整體工作配合度	26.92	26.63	.846	28.35	27.11	1.970

*P<.05、**P<.01、***P<.001

3、生活紀律

有關生活紀律的行為指標，主要是測量警察人員能具備良好的品德操守、生活交往正常、不出入不正當場所，並能遵守酒後開車之規定等能力，計有 6 項行為指標。根據研究結果顯示（詳如下表 5-41），就分項上來看，於所有 6 項行為指標中，四等內軌男性有 5 項得分高於外軌男性；四等內軌女性有 3 項得分高於外軌女性。

從生活紀律的整體表現來看，四等內軌男性平均得分總和高於四等外軌男性；四等內軌女性平均得分總和低於四等外軌女性。

表 5- 41 四等警察人員行為表現狀況（生活紀律）及其差異之長官考評分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內 男	四外 男		四內 女	四外 女	
1、品德操守良好。	4.06	4.06	.084	4.20	4.28	-.800
2、生活交往正常。	4.09	4.09	-.070	4.22	4.28	-.540
3、能遵守「不出入不正當場所」之規定。	4.16	4.12	.743	4.37	4.37	.041
4、能遵守「酒後不開車」之規定。	4.22	4.18	.791	4.44	4.38	.634
5、無酗酒、賭博等不良嗜好。	4.26	4.21	.935	4.43	4.40	.290
6、生活儉樸，自律嚴謹。	4.10	4.06	.764	4.30	4.30	-.066
整體生活紀律	24.88	24.71	.589	25.96	26.01	-.085

*P<.05、**P<.01、***P<.001

(二) 工作勤惰

本研究擬運用本研究對象實際之工作勤惰資料作為客觀指標，包括：請假紀錄（假別分開呈現）之實際統計資料，以分析比較內、外軌 2 類人員之差異，茲分析如下：

從不同取才管道之四等警察人員的請假情形來看（詳見表 5-42），事假部分，四等外軌男性請事假的情形較四等內軌男性多；四等外軌女性請事假的情形顯較四等內軌女性多（ $P<.01$ ）。至於病假部分，四等內軌男性平均得分低於四等外軌男性；四等外軌女性平均得分低於四等內軌女性。

表 5-42 不同取才管道之四等警察人員請假情形及其差異分析表

行為指標	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
1、請假紀錄_事假	.121	.269	-1.541	.00	.14	- 3.223**
2、請假紀錄_病假	.344	.518	-.694	.389	1.007	-1.938

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

第三節 警察人員考選制度設計及整體評鑑調查結果分析

本節旨在說明研究團隊，針對參與長官考評者及警察機關督察長，加以施測之警察人員考選制度設計及整體評鑑調查表之調查結果，以下謹分就不同取才管道警察人員整體工作表現之比較分析；以及警察人員考選制度設計 2 部分來加以說明。

一、不同取才管道警察人員整體工作表現之比較分析

以下針對不同取才管道警察人員在執法知識、執法技能、人格特質、工作態度及職場適應等項分述之。

(一) 執法知識

1、警察法學知識

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 265 位長官，占 49.35%，認為外軌較優者有 165 位長官，占 30.73%，認為無法比較者有 107 位，占 19.9%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 265 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計有 76 位最多；勾選得分 3 者計 69 位次之。認為外軌較優的 165 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 59 位最多；勾選得分 2 者計 37 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.18，外軌則為 2.64，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-4.460$ ； $p<.001$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在警察法學知識這個項目中，其支持強度分別為 63.6%及 52.8%。

2、警察行政知識

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 373 位長官，占 69.46%，認為外軌較優者有 81 位長官，占 15.08%，認為無法比較者有 83 位，占 15.46%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 373 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計有 110 位最多；勾選得分 2 者計 84 位次之。認為外軌較優的 81 位長

官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 31 位最多；勾選得分 2 者計 19 位次之。

- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.09，外軌則為 2.7，平均數差異檢定達到統計上顯著水準 ($t=-2.751$ ； $p<.01$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在警察行政知識這個項目中，其支持強度分別為 61.8%及 54.0%。

3、人文素養知識

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 220 位長官，占 40.97%，認為外軌較優者有 187 位長官，占 34.8%，認為無法比較者有 130 位，占 21.2%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 220 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計有 62 位最多；勾選得分 3 者計 51 位次之。認為外軌較優的 187 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 53 位最多；勾選得分 2 者計 49 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.15，外軌則為 2.65，平均數差異檢定達到統計上顯著水準 ($t=-3.994$ ； $p<.001$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在人文素養知識這個項目中，其支持強度分別為 63.0%及 53.0%。

4、小結

有關內軌與外軌在執法知識項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支持度觀之，內軌均比外軌高，依平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，內軌平均得分顯著高於外軌。

表 5-43 執法知識整體評鑑比較表

項目	外軌得分						內軌得分					差異檢定
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
警察法學知識	6	32	59	37	31	107	36	41	69	76	43	
100%	1.12	5.96	10.99	6.89	5.77	19.9	6.7	7.64	12.85	14.15	8.01	
平均數	2.64						3.18					t=-4.460***
警察行政知識	5	13	31		13	83	47	84	80	110	52	
100%	0.93	2.42	5.77		2.42		8.75	15.64	14.9	20.48	9.68	
平均數	2.70						3.09					t=-2.751**
人文素養知識	14	34	53		37	130	29	42	51	62	36	
100%	2.61	6.34	9.89		6.9	21.2	5.41	7.84	9.51	11.57	6.72	
平均數	2.65						3.15					t=-3.994***

n.s. $p>.05$; $*p<.05$; $**p<.01$; $***p<.001$ 。

(二)、執法技能

1、警技能力

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 470 位長官，占 87.52%，認為外軌較優者有 31 位長官，占 5.77%，認為無法比較者有 36 位，占 6.7%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 470 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計有 136 位最多；勾選得分 3 者計 124 位次之。認為外軌較優的 31 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 12 位最多；勾選得分 4 者計 8 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.36，外軌則為 2.96，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-1.739$ ； $p<.05$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在警技能力這個項目中，其支持強度分別為 67.2%及 59.2%。

2、體能狀況

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 441 位長官，占 82.12%，認為外軌較優者有 32 位長官，占 5.96%，認為無法比較者有 64 位，占 11.92%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 470 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計有 139 位最多；勾選得分 3 者計 108 位次之。認為外軌較優的 32 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 16 位最多；勾選得分 4 者計 7 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.33，外軌則為 2.93，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-2.096$ ； $p<.05$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在**體能狀況**這個項目中，其支持強度分別為 66.6%及 58.6%。

3、執勤能力

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 379 位長官，占 70.58%，認為外軌較優者有 69 位長官，占 12.85%，認為無法比較者有 89 位，占 16.6%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 379 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 109 位最多；勾選得分 4 者計 102 位次之。認為外軌較優的 69 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 21 位最多；勾選得分 2 者計 18 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.26，外軌則為 2.48，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-4.756$ ； $p<.001$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在**執勤能力**這個項目中，其支持強度分別為 65.2%及 49.6%。

4、應變能力

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 286 位長官，占 53.26%，認為外軌較優者有 156 位長官，占 29.05%，認為無法

比較者有 95 位，占 17.7%。

(2) 個別分析：認為內軌較優的 286 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 76 位最多；勾選得分 4 者計 69 位次之。認為外軌較優的 156 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 53 位最多；勾選得分 2 者計 40 位次之。

(3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.20，外軌則為 2.59，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-5.012$ ； $p<.001$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在應變能力這個項目中，其支持強度分別為 64.0%及 51.8%。

5、小結

有關內軌與外軌在執法技能項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支持度觀之，內軌均比外軌高；依平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，內軌平均得分顯著高於外軌。

表 5- 44 執法技能整體評鑑比較表

項目	外軌得分						內軌得分						差異檢定
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5		
警技能力	2	8	12	5	4	36	50	62	124	136	98		
100%	0.37	1.49	2.23	0.93	0.74	6.7	9.31	11.55	23.09	25.33	18.25		
平均數	2.96						3.36						$t=-1.739^*$
體能狀況	1	7	16		3	64	42	70	108	139	82		
100%	0.19	1.3	2.97		0.56	11.92	7.81	13.01	20.07	25.84	15.24		
平均數	2.93						3.33						$t=-2.096^*$
執勤能力	3	11	21		16	89	42	57	109	102	69		
100%	0.56	2.05	3.91		2.98	16.6	7.82	10.61	20.3	18.99	12.85		
平均數	2.48						3.26						$t=-4.756^{***}$
應變能力	6	27	53		30	95	32	55	76	69	54		
100%	1.12	5.04	9.89		5.6	17.7	5.97	10.26	14.18	12.87	10.07		
平均數	2.59						3.20						$t=-5.012^{***}$

n.s. $p>.05$ ； $*p<.05$ ； $**p<.01$ ； $***p<.001$ 。

(三)、人格特質

1、誠信正直

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 335 位長官，占 62.38%，認為外軌較優者有 39 位長官，占 7.26%，認為無法比較者有 163 位，占 30.4%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 335 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 93 位最多；勾選得分 4 者計 90 位次之。認為外軌較優的 39 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 1 分者計有 9 位最多；勾選得分 2、3、4 者計均為 8 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.24，外軌則為 2.81，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-2.035$ ； $p<.05$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在誠信正直這個項目中，其支持強度分別為 64.8%及 56.2%。

2、壓力承受

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 396 位長官，占 73.74%，認為外軌較優者有 84 位長官，占 15.64%，認為無法比較者有 57 位，占 10.61%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 396 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計有 112 位最多；勾選得分 3 者計 103 位次之。認為外軌較優的 84 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 1、3 分者計均為 21 位最多；勾選得分 2 者計為 18 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.17，外軌則為 2.62，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-3.556$ ； $p<.001$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在壓力承受這個項目中，其支持強度分別為 63.4%及 52.4%。

3、情緒穩定

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 337

位長官，占 62.76%，認為外軌較優者有 85 位長官，占 15.83%，認為無法比較者有 115 位，占 21.4%。

- (2) 個別分析：認為內軌較優的 337 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 102 位最多；勾選得分 4 者計 78 位次之。認為外軌較優的 85 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計均為 24 位最多；勾選得分 2 者計為 21 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.06，外軌則為 2.51，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-3.722$ ； $p<.001$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在情緒穩定這個項目中，其支持強度分別為 61.2%及 50.2%。

4、關懷同理

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 263 位長官，占 48.98%，認為外軌較優者有 96 位長官，占 17.88%，認為無法比較者有 178 位，占 33.2%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 263 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 72 位最多；勾選得分 4 者計 66 位次之。認為外軌較優的 96 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計均為 34 位最多；勾選得分 1 者計為 22 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 2.93，外軌則為 2.53，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-2.735$ ； $p<.01$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在關懷同理這個項目中，其支持強度分別為 58.6%及 50.6%。

5、溝通協調

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 274 位長官，占 51.02%，認為外軌較優者有 169 位長官，占 31.47%，認為無法比較者有 94 位，占 17.5%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 274 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分

者計有 80 位最多；勾選得分 4 者計 66 位次之。認為外軌較優的 169 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計均為 48 位最多；勾選得分 2 者計為 43 位次之。

- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.07，外軌則為 2.50，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-4.924$ ； $p<.001$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在溝通協調這個項目中，其支持強度分別為 61.4%及 50.0%。

6、組織管理

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 342 位長官，占 63.69%，認為外軌較優者有 100 位長官，占 18.62%，認為無法比較者有 95 位，占 17.7%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 342 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 101 位最多；勾選得分 4 者計 86 位次之。認為外軌較優的 169 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 1、3 分者計均為 27 位最多；勾選得分 2 者計為 25 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.11，外軌則為 2.43，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-4.889$ ； $p<.001$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在組織管理這個項目中，其支持強度分別為 62.2%及 48.6%。

7、小結

有關內軌與外軌在人格特質項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支持度觀之，內軌均比外軌高，平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，內軌平均得分顯著高於外軌。

表 5- 45 人格特質整體評鑑比較表

項目	外軌得分						內軌得分					差異檢定
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
誠信正直	6	8	8	8	9	163	32	61	93	90	59	
100%	1.12	1.49	1.49	1.49	1.68	30.4	5.97	11.38	17.35	16.79	11.01	
平均數	2.81						3.24					t=-2.035*
壓力承受	7	17	21		21	57	52	65	103	112	64	
100%	1.3	3.16	3.9		3.9	10.61	9.67	12.08	19.14	20.82	11.9	
平均數	2.62						3.17					t=-3.556***
情緒穩定	4	16	24		20	115	42	67	102	78	48	
100%	0.75	2.99	4.49		3.74	21.4	7.85	12.52	19.07	14.58	8.97	
平均數	2.51						3.06					t=-3.722***
關懷同理	3	17	34		22	178	44	52	72	66	29	
100%	0.56	3.17	6.33		4.1	33.2	8.19	9.68	13.41	12.29	5.4	
平均數	2.53						2.93					t=-2.735**
溝通協調	7	30	48		41	94	31	59	80	66	38	
100%	1.3	5.58	8.92		7.62	17.5	5.76	10.97	14.87	12.27	7.06	
平均數	2.50						3.07					t=-4.924***
組織管理	4	17	27		27	95	43	61	101	86	51	
100%	0.74	3.17	5.03		5.03	17.7	8.01	11.36	18.81	16.01	9.5	
平均數	2.43						3.11					t=-4.889***

n.s. $p>.05$; * $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$ 。

(四) 工作態度

1、主動積極

(1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 346 位長官，占 64.43%，認為外軌較優者有 73 位長官，占 13.59%，認為無法比較者有 118 位，占 22.0%。

(2) 個別分析：認為內軌較優的 346 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 92 位最多；勾選得分 4 者計 84 位次之。認為外軌較優的 73 位長

官，在 1-5 的得分中，勾選得分 2 分者計均為 23 位最多；勾選得分 3 者計為 21 位次之。

- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.08，外軌則為 2.61，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-2.947$ ； $p<.01$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在**主動積極**這個項目中，其支持強度分別為 61.6%及 52.2%。

2、認真負責

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 332 位長官，占 61.82%，認為外軌較優者有 61 位長官，占 11.4%，認為無法比較者有 144 位，占 26.8%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 332 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 96 位最多；勾選得分 4 者計 85 位次之。認為外軌較優的 61 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計均為 18 位最多；勾選得分 2 者計為 16 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.09，外軌則為 2.60，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-2.777$ ； $p<.01$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在**認真負責**這個項目中，其支持強度分別為 61.8%及 52.0%。

3、服務熱誠

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 349 位長官，占 64.99%，認為外軌較優者有 71 位長官，占 13.22%，認為無法比較者有 117 位，占 21.8%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 349 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 99 位最多；勾選得分 4 者計 81 位次之。認為外軌較優的 71 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 2 分者計均為 23 位最多；勾選得分 1、4 分者計均為 15 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均

數為 3.02，外軌則為 2.58，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-2.604$ ； $p<.05$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在**服務熱誠**這個項目中，其支持強度分別為 60.4%及 51.6%。

4、犧牲奉獻

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 405 位長官，占 75.42%，認為外軌較優者有 41 位長官，占 7.64%，認為無法比較者有 91 位，占 17.0%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 405 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計有 120 位最多；勾選得分 3 者計 104 位次之。認為外軌較優的 41 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 1、3 分者計均為 11 位最多；勾選得分 4 分者計為 8 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.25，外軌則為 2.63，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-2.906$ ； $p<.01$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在**犧牲奉獻**這個項目中，其支持強度分別為 65.0%及 52.6%。

5、小結

有關內軌與外軌在工作態度項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支持度觀之，內軌均比外軌高，平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，內軌平均得分顯著高於外軌。

表 5-46 工作態度整體評鑑比較表

項目	外軌得分						內軌得分						差異檢定
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5		
主動積極	5	12	21	23	12	118	42	75	92	84	53		
100%	0.93	2.23	3.91	4.28	2.23	22	7.82	13.97	17.13	15.64	9.87		
平均數	2.61						3.08						t=-2.947**
認真負責	4	11	18		12	144	45	59	96	85	47		
100%	0.74	2.04	3.35		2.23	26.8	8.36	10.97	10.97	15.8	8.74		
平均數	2.60						3.09						t=-2.777**
服務熱誠	6	15	12		15	117	49	72	99	81	48		
100%	1.12	2.79	2.23		2.79	21.8	9.11	13.38	8.92	15.06	8.92		
平均數	2.58						3.02						t=-2.604*
犧牲奉獻	4	8	11		11	91	49	61	104	120	71		
100%	0.75	1.5	2.06		2.06	17	9.18	11.42	19.48	22.47	13.3		
平均數	2.63						3.25						t=-2.906**

n.s. $p>.05$; * $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$ 。

(五) 職場適應

1、工作表現

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 302 位長官，占 56.24%，認為外軌較優者有 81 位長官，占 15.08%，認為無法比較者有 154 位，占 28.7%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 302 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計有 81 位最多；勾選得分 4 者計 70 位次之。認為外軌較優的 81 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 1、2 分者計均為 21 位最多；勾選得分 3、4 分者計為 17 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.05，外軌則為 2.51，平均數差異檢定達到統計上顯著水準($t=-3.368$ ； $p<.01$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在工作表現這個項目中，其支持強度分別

為 61.0%及 50.2%。

2、工作配合度

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 442 位長官，占 82.31%，認為外軌較優者有 41 位長官，占 7.64%，認為無法比較者有 54 位，占 10.1%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 442 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計有 114 位最多；勾選得分 3 者計 110 位次之。認為外軌較優的 41 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 3 分者計均為 12 位最多；勾選得分 1 分者計為 9 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.27，外軌則為 2.81，平均數差異檢定達到統計上顯著水準 ($t=-2.111$ ； $p<.05$)，內軌平均得分顯著高於外軌；由此可推論，兩者得分代表長官認為內軌與外軌考選出來之警察，在工作配合度這個項目中，其支持強度分別為 65.4%及 56.2%。

3、生活紀律

- (1) 整體分析：整體評鑑問卷總計 537 位長官填答，其中認為內軌較優者有 442 位長官，占 82.31%，認為外軌較優者有 43 位長官，占 8.01%，認為無法比較者有 52 位，占 9.68%。
- (2) 個別分析：認為內軌較優的 442 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計有 114 位最多；勾選得分 3 者計 110 位次之。認為外軌較優的 43 位長官，在 1-5 的得分中，勾選得分 4 分者計為 13 位最多；勾選得分 3 分者計為 11 位次之。
- (3) 綜合比較：內軌與外軌以整體評鑑得分之平均數比較中，內軌得分之平均數為 3.19，外軌則為 2.85，平均數差異檢定並未達到統計上顯著水準 ($t=-1.637$ ； $p>.05$)，顯示內軌與外軌沒有顯著差異。

4、小結

有關內軌與外軌在職場適應項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支持度觀之，在工作表現及工作配合度兩項，平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，顯示內軌均比外軌高；另生活紀律項目，則平均數差異檢定並未達到統計上顯著

水準，顯示內軌與外軌沒有顯著差異。

表 5-47 職場適應整體評鑑比較表

項目	外軌得分						內軌得分						差異檢定
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5		
工作表現	5	17	17	21	21	154	41	64	81	70	46		
100%	0.93	3.17	3.17	3.91	3.91	28.7	7.64	11.92	15.08	13.04	8.57		
平均數	2.51						3.05						t=-3.368**
工作配合度	6	7	12		9	54	46	82	110	114	90		
100%	1.12	1.3	2.23		1.67	10.1	8.55	15.24	20.45	21.19	16.73		
平均數	2.81						3.27						t=-2.111*
生活紀律	3	13	11		7	52	46	82	110	114	90		
100%	0.56	2.42	2.04		1.3	9.68	8.55	15.24	20.45	21.19	16.73		
平均數	2.85						3.19						t=-1.637 ^{n.s.}

^{n.s.} $p>.05$ ；* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$ 。

二、警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持情形及其理由分析

（一）警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持情形分析

本研究為瞭解警察長官（包括督察組長與非督察組長 2 類）對警察人員未來考選制度設計的支持情形，設計下述題項作問卷調查（同附錄 8、警察人員考選制度設計及整體評鑑調查表）：

關於未來警察人員的考選制度，請問您比較支持何種制度設計？（請就以下 5 種選項，擇一勾選）

- ☐ 1、單一內軌化（此種警察人員考選制度係指所有應考人不分來源，皆考一樣的考試科目，且考試科目偏重在警察專業知識與技能方面，讓考試及格人員較能具備警察實務所需的核心職能。）
- ☐ 2、單一外軌化（此種警察人員考選制度係指所有應考人不分來源，皆考一樣的考試科目，且考試科目偏重在一般性的知識方面，以使一般大學

畢業生能與中央警察大學、台灣警察專科學校的畢業生公平競爭警察職務。)

□3、「現行雙軌分流：內軌為主，外軌為輔」(此種警察人員考選制度係指自民國 100 年以來實施迄今之制度，依應考人來源不同，而採取不同的考試科目與教育訓練內容，警大和警專畢業生【依性別一定比例招生】報考內軌考試，且考試科目偏重在警察專業知識與技能方面；一般大學畢業生【不限性別】報考外軌考試，且考試科目偏重在一般性的知識方面，考取後再接受警察專業訓練。此制度的錄取人數以內軌為主，外軌為輔。)

□4、「雙軌分流：外軌為主，內軌為輔」(此種警察人員考選制度係指依應考人來源不同，而採取不同的考試科目與教育訓練內容，警大和警專畢業生(依性別一定比例招生)報考內軌考試，且考試科目偏重在警察專業知識與技能方面；一般大學畢業生(不限性別)報考外軌考試，且考試科目偏重在一般性的知識方面，考取後再接受警察專業訓練。此制度的錄取人數以外軌為主，內軌為輔。)

□5、其他，請說明 _____

經調查結果，計有 534 位警察長官填答(如表 5-54)，其中有 55.8%的受訪者支持現行「雙軌分流：內軌為主，外軌為輔」制度，33.9%的受訪者支持「單一內軌化」制度；然而，分別只有 3.7%的受訪者支持「雙軌分流：外軌為主、內軌為輔」及 3.6%的受訪者支持「單一外軌化」的設計。由此可見，有將近九成的受訪者支持以內軌為主的雙軌分流或單一內軌化的警察考選制度，而僅一成不到的受訪者支持以外軌為主的雙軌分流或單一外軌化的警察考選制度。因此，本研究初步認為：絕大多數警察長官支持警察人員考選的內軌制度，可能與其對內軌與外軌結訓人員在職場適應項目的整體評鑑有關。亦即如本節上段所述，警察長官認為內軌人員在工作表現及工作配合度兩項的整體評鑑結果，優於外軌人員，因此導致其較傾向支持以內軌為主的考選制度設計。

表 5-48 警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持情形

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	單一內軌化	181	33.6	33.9	33.9
	單一外軌化	19	3.5	3.6	37.5
	現行雙軌分流：內軌為主，外軌為輔	298	55.3	55.8	93.3
	雙軌分流：外軌為主，內軌為輔	20	3.7	3.7	97.0
	其他	16	3.0	3.0	100.0
	總和	534	99.1	100.0	
遺漏值	遺漏值	3	.6		
	系統界定的遺漏	2	.4		
	總和	5	.9		
總和		539	100.0		

（二）對未來警察人員考選制度設計的支持理由分析

本研究為進一步瞭解警察長官（包括督察組長與非督察組長二類）對警察人員未來考選制度設計的具體支持理由，設計一題開放的題項：「承上題，請說明您支持採取該考選制度進用警察人員的理由？」作問卷調查。經調查結果，在回收的 534 份有效問卷中，計有 473 位受訪者填寫了具體的支持理由，其中包括 124 位督察組長及 349 位非督察組長之警察長官，其支持的理由如附錄 9 及附錄 10 所示。

經綜合瀏覽警察長官所支持的理由內容，並歸納經常重複的關鍵字，例如服從、犧牲、認同感、倫理觀念、社會歷練（經驗）、體能、男女比、壓力承受、離職率、公平、淘汰機制等，再以關鍵字檢索所有意見結果，發現下列各點屬多數反映的意見：

- 1、外軌人員較內軌人員具有較多的社會歷練，應對進退較內軌為優，惟比較有自己的想法，因此服從性、配合度及認同感較內軌人員差：

「現行制度下內軌警察人員對於執勤上及配合度較佳，外軌因大部分都有

社會歷練，較有自己看法，有時上級交付時因看法不同，配合度較差。」（非督察組長編號 30）

「1.外軌人員多為大學或研究所畢業，較具社會歷練，應對進退亦較內軌人員為優。2.內軌人員對團體認同優於外軌人員，部分外軌人員抱持騎驢找馬，在工作上積極度較差。3.現行雙軌制仍有存在必要，可藉由外軌人員讓組織更趨多元及活化組織應變能力。」（督察組長編號 63）

「內軌比較有團隊精神、服從性高。外軌比較有社會歷練，服從性較低，並注意自己的權利及福利。」（非督察組長編號 246）

「警察的工作性質需要紀律服從為根本，內軌（單一）考選制度能在警察基礎教育時便嚴格考核與訓練，相對能增加期工作抗壓性與認同感。外軌（單一）人員素質雖然較高，然抗壓性與服從性皆比內軌考選制度下所訓練出人員差，較無法融入警察工作紀律服從之要求。」（非督察組長編號 12）

「內軌同仁服從性較佳，較能配合各項要求暨勤務運作，外軌同仁較有想法具創新思維，然配合度偏低。實施現行雙軌分流有助於互補所短，達成警察任務。」（非督察組長編號 13）

「內軌為主，外軌為輔，在工作場域裡一般內軌的服從性較高。」（非督察組長編號 14）

「內軌同仁服從性高，任勞任怨，外軌同仁能有獨立思考能力，個性活潑多元，依此制度能激化警察文化。」（非督察組長編號 17）

2、內軌人員較外軌人員年輕，且接受較長的養成教育，故警技及體能較好：

「內軌為主，可透過較長期訓練，在體能及性格上較健全，職場忠誠服從性高。」（督察組長編號 16）

「先有警察專業體能及人格教育再參加特考，以符合進用人員有具備法律素養及射擊，擒拿等技能及格後，再從事警察工作。」（督察組長編號 73）

「警察工作與一般職業有所不同（性質、內容），由內軌制先行培養正確服勤觀念，及相關體能戰技訓練，可先行讓從警個人瞭解是否適任以後工作。」（非督察組長編號 263）

「內軌為主，外軌為輔，內軌考生年輕體能佳。」（非督察組長編號 247）

「單一內軌化較能使警察考訓符合一致性，使肩負治安工作的警察人員有豐富的法學知識、執法技能、執勤技巧，並輔以充沛體能體技以應付日益繁重的治安社會事件，解決社會問題。」（非督察組長編號 165）

「養成教育能讓從警人員有團體榮譽感，較能承受壓力，在工作表現及配合度及生活紀律較能融洽及較有紀律，另在警技及體能也較好。」（非督察組長編號 140）

「內軌制員警受較長養成教育，體力體能較好，且服從性高，比較認同警察工作。」（非督察組長編號 106）

「內軌化較具服從性，體能狀況與值勤力較好，較具有向心力與整體性。」（非督察組長編號 102）

3、因基層外勤的警察工作性質，較不適合女警擔任，惟一般警察特考四等外軌招生並未限定女性錄取人員之比例，易造成基層單位女警比例過多，而影響勤務運作情形：

「單一內軌化對性別能有一定比例招生，在內勤人員須取得警正資格前提下，偏遠派出所如女警比例過高，在眾多臨時勤務及警力不足時，恐有一女警前往處理暴力犯罪案件（聚眾鬥毆、酒醉滋事）之情事。雖可請求支援，但偏遠派出所地理環境因素，支援到達時間可能延長。女警綜合表現不輸男警，惟先天生理條件有劣勢。基層女警統調與男警分開，調動率較高，無法勤區久任制。警察政策若不調整，往後男女警比例各半，甚至外勤女警多於男警，對機關運作是一負擔。建議逐年檢討，試算性別比例，維持恰當人力資源配置。」（非督察組長編號 25）

「既然擔任相同工作，考試科目就需一樣，才能確保具備實務所需的各項技能及專業知識。惟男女比例要有一定分配，而不是毫無限制，目前漸漸有失衡現象，需做長遠的考慮。」（非督察組長編號 233）

「兩性工作能力均大部相同，惟先天體力有所差異，應詳細評估女性人力需求，再予以核定招生名額，否則女性員警過多，亦使執行單位（派出所）勤務運作編排困難。」（非督察組長編號 252）

「警專、警大畢業生，入學考已考過一次，本該保障其畢業能順利當上警察。惟外軌制男女未限制名額，造成女性員警過多，然女性員警於外勤工作上能力稍嫌不足。」（非督察組長編號 316）

「本人不反對採用外軌進用員警，惟外軌不分性別，人數的考選制度，已造成女性員警比例偏高，影響各項勤務運作，甚至犯罪偵查能量下降情形，應視實務單位需要，降低女警比例。」（督察組長編號 8）

「外軌人員，未限制性別人數，造成女性錄取人數比例高，目前各單位對於女警人數，已間接影響勤務單位勤務編排及運作，惟目前警力不足情形下，以外軌方式補充警力，有其必要。」（督察組長編號 19）

「招考外軌人員，仍應適度考量性別比例或專考專用之原則，適才適所必能發揮所長。」（督察組長編號 24）

「就職缺訂定男女警數招考任用。」（督察組長編號 66）

「內軌為主：鼓勵有志從警優秀青年投入警察陣營。外軌為輔：吸收外來大學生能注入活水，創新思維、健全體質，改進文化，但男女比例仍須設限，女性充斥對警察外勤工作不是利多，而是包袱。」（督察組長編號 98）

4、內軌人員接受警察養成教育時間較長，較有抗壓性，且有服務年限限制，較能長期留在警界服務；惟外軌人員多以找工作心態進入警界，且受訓時間較短，抗壓性不足，又無服務年限規定，故離職率高：

「目前外軌人員年紀偏大，且無服務年限規定，離（訓）職率過高，徒然浪費國家訓練資源。且現階段外軌警察訓練期間較短、淘汰率過低（甚至幾乎無淘汰），讓外軌近來從警人員，無法有足夠訓練適應高密度的警察工作，都是外軌人員對警察工作水土不服的主因，造成外軌人員離職率高，無法久任，讓機關疲於補充人力，導致招募速度不及離職及退休人數，綜上，警察人員來源仍應以內軌招募為主。」（督察組長編號 110）

「職目前仍支持警察人員的養成仍以內軌為主，外軌為輔，內軌訓練之警察人員，對警察團體認同度較高，離職率較低，應為主流性之警察人員，外軌同仁有利於刺激內部改革，但由於非正統警察教育，經查係為臨時找份工作，而對警察機關無長期投入的想法，造成對團體忠誠度不佳的後果，是故仍應以內軌招生為主，外軌為輔。」（督察組長編號 124）

「警察面對之壓力較一般公務員為重，需較長時期之訓練，舉凡技能、知能及壓力測試，並要培養對組織認同感，高中畢業入學與大學畢業為就業從警心態即有不同，警察須有熱忱，始能長久把工作做好，乃國家之福。」（督察組長編號 96）

「受過警察訓練（不論 2 年或 4 年）對警察這團體較有向心力；從基層上來之警察人員較能犧牲奉獻；外軌進入之人員自恃學識，並以警察工作為跳板，常做不下去就離職。」（督察組長編號 106）

「內軌的工作配合度、犧牲奉獻度較高，外軌承受壓力及溝通協調度差，離職率較高。」（非督察組長編號 23）

「外軌進用人員普遍為只是找一份工作心態而進入警界，沒有適當的養成教育去訓練，所以離職率會比內軌為高。」（非督察組長編號 32）

「養成教育能讓從警人員有團體榮譽感，較能承受壓力。」（非督察組長編號 140）

「如能從警專或警大受訓後，再考取特考，較有服從性，且能了解警察的體制，外軌的警力常值勤 1-2 年就離職，對整體戰力影響大。」（非督察組長編號 184）

「單一內軌化，同仁的應變能力較佳，壓力承受度較高，容易溝通協調，工作配合度高。」（非督察組長編號 234）

「內軌制人員於受訓期間可以先期過濾不適任人員，且較有向心力及承受勤業務壓力，而外軌人員提供常識、知識的不足及注入新活力。」（非督察組長編號 296）

第四節 綜合討論

本節旨在補充說明本章前三節的重要論述觀點及資料分析之重點，以利閱者迅速瞭解調查分析之成果。整體而言，本章旨在就警察人員職能與工作表現之研究調查之長官分項考評問卷及警察人員考選制度設計及整體評鑑的問卷調查結果進行分析，長官考評問卷為本研究之重要實證資料來源，以警察人員是否具備所需職能，又實際工作表現職場適應狀況良窳與否，當以第一層直屬長官之考評為主要依據，也是本研究分析的重點所在。此外，本研究針對研究對象之直屬長官及警察機關督察長所進行之考選制度設計及警察人員職能與表現的整體評鑑，則是希冀從中獲得渠等人員對於警察人員考選制度設計及職能與表現的宏觀（holistic）面向上的整體觀點，俾利研究團隊從中獲取政策及制度設計上的有用資訊。是以本章區分為三等警察人員職能表現之長官分項考評分析、四等警察人員職能表現之長官考評分析、以及警察人員考選制度設計及整體評鑑調查結果分析等節。茲針對各節之分析重點說明如下：

一、關於三、四等警察人員職能表現之長官分項考評分析部分

研析長官分項考評問卷調查結果的重點，可以區分為職能及工作表現 2 個部分。職能狀況與工作表現狀況部分的判斷標準，在於各項職能及各分項行為指標之平均得分，以及平均得分總和。差異狀況的部分則在於是否達統計水準的顯著性。

- （一）從不同取才管道之三等警察人員各項職能狀況長官考評之平均得分總和來看，結果為三內男（453.32）優於三外男（429.71）；三內女（476.99）優於三外女（441.28）。四內男（408.15）優於四外男（406.88）；四內女（426.04）優於四外女（416.01）

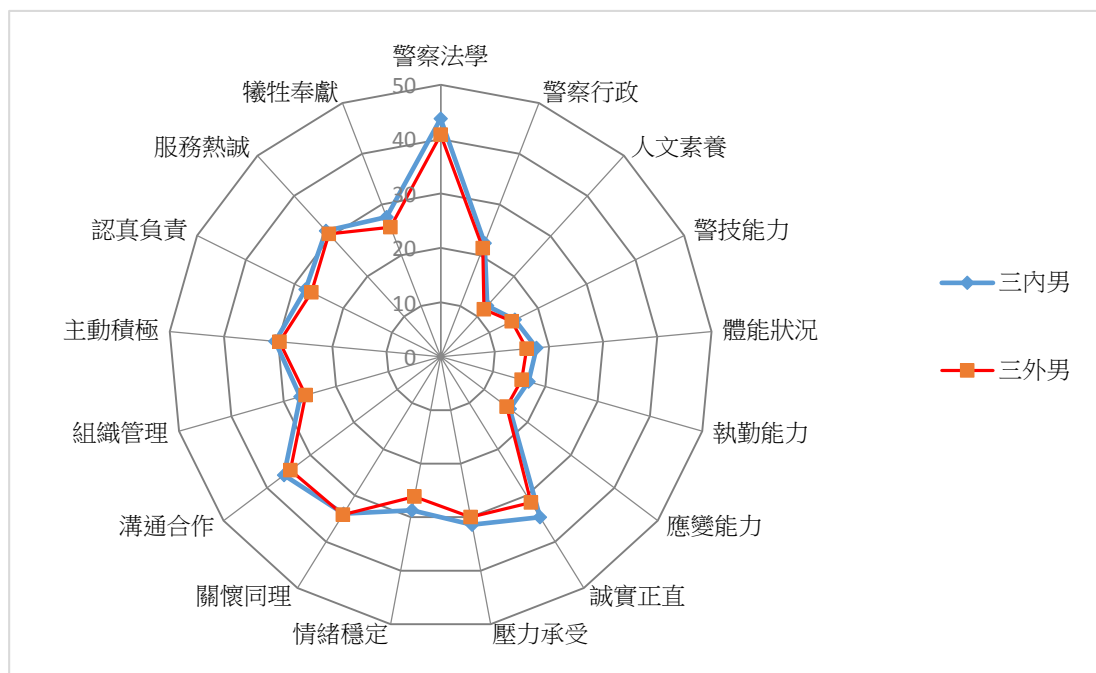


圖 5-1 三等男性內外軌警察人員各項職能表現之長官考評分數

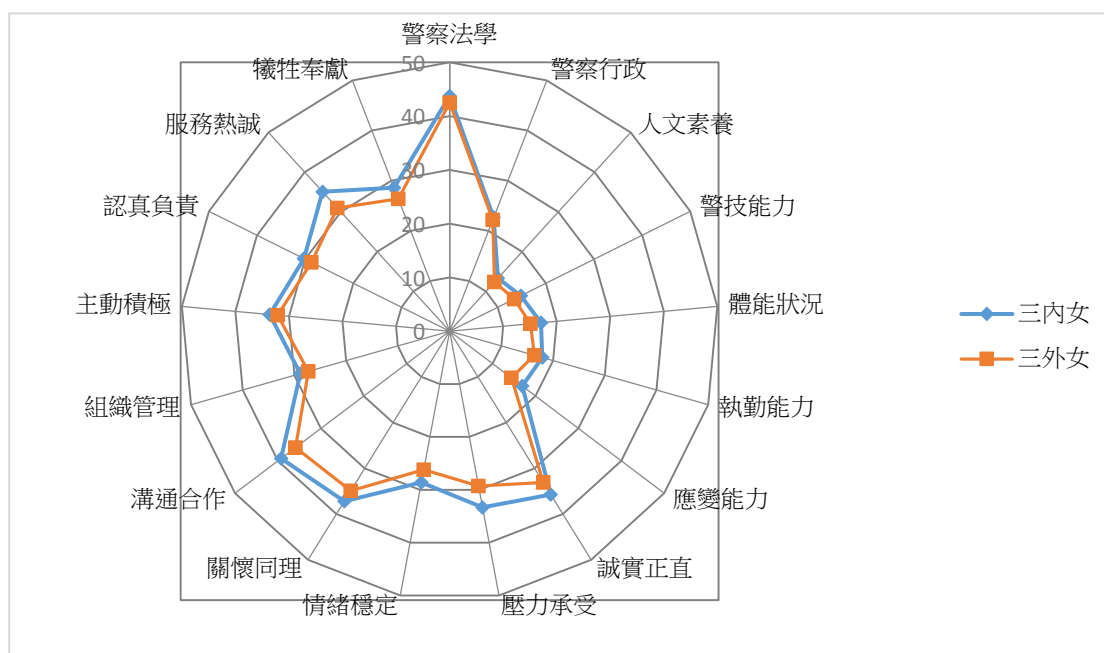


圖 5-2 三等女性內外軌警察人員各項職能表現之長官考評分數

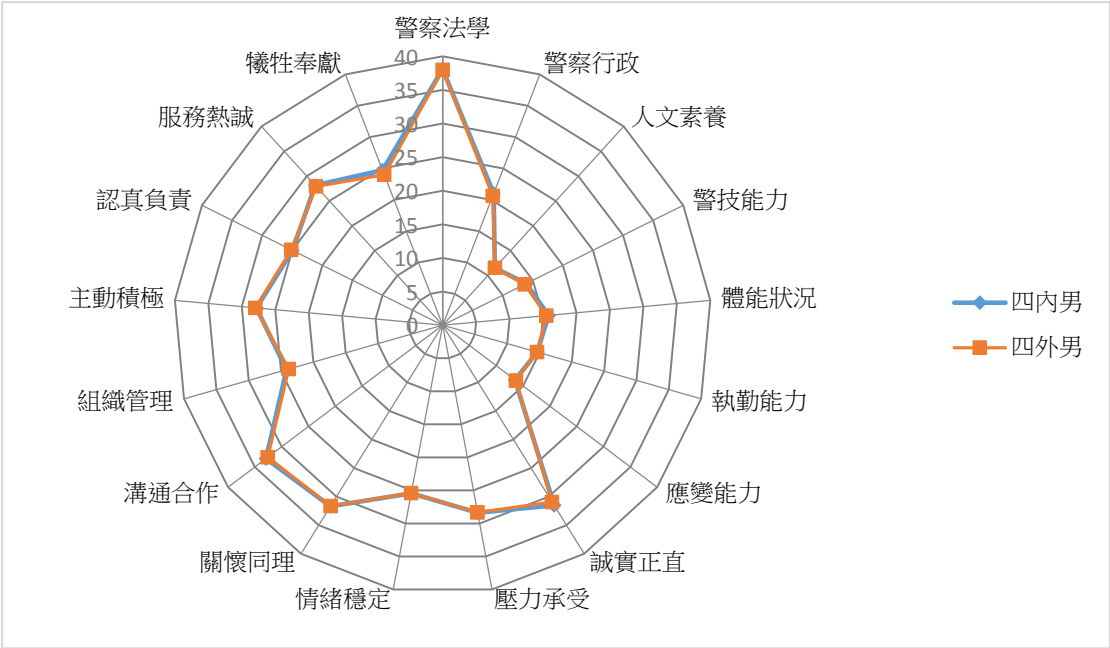


圖 5-3 四等男性內外軌警察人員各項職能表現之長官考評分數

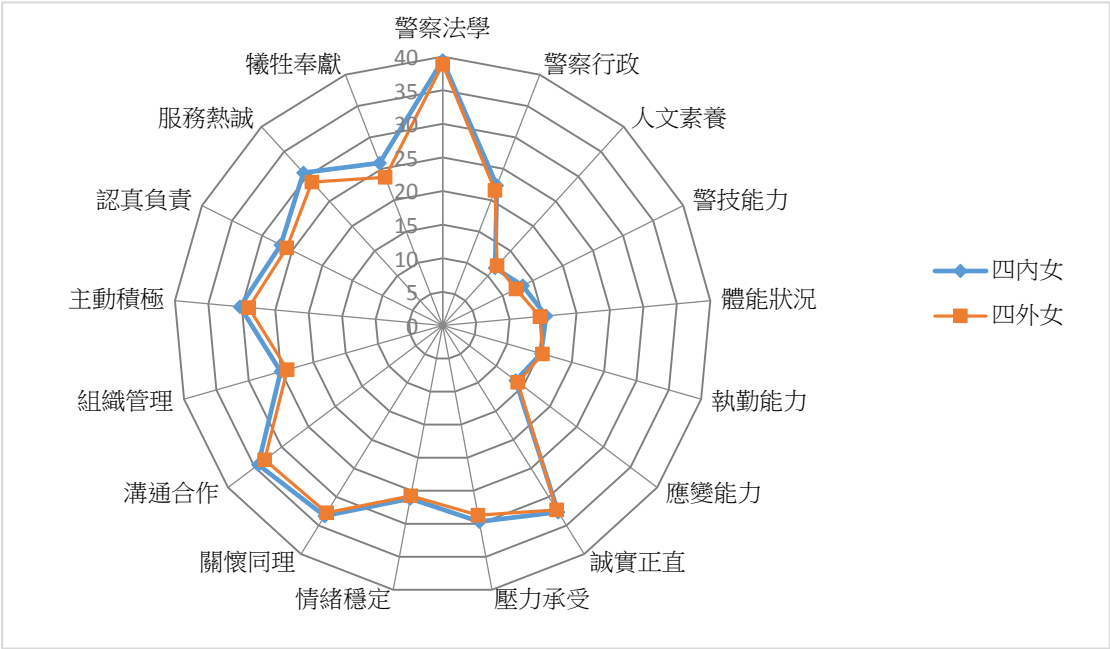


圖 5-4 四等女性內外軌警察人員各項職能表現之長官考評分數

表 5-49 警察人員職能表現狀況之綜合分析摘要表

身分類別 職能項目	三內男	三外男	三內女	三外女	四內男	四外男	四內女	四外女
警察法學職能	43.76	40.80	43.73	42.50	38.08	37.97	39.43	38.86
警察行政職能	22.38	21.40	22.67	22.20	21.01	20.63	22.33	21.55
人文素養職能	12.69	11.80	13.33	12.40	11.51	11.56	11.59	12.05
警技能職能	15.24	14.60	14.80	13.40	13.89	13.63	13.31	12.19
體能狀況職能	17.69	15.87	17.07	15.10	15.84	15.50	15.46	14.56
執勤能力職能	16.80	15.50	17.92	16.38	14.63	14.61	15.23	15.45
應變能力職能	15.93	15.20	16.93	14.40	13.50	13.68	13.61	14.01
誠實正直職能	34.69	31.53	35.73	33.10	31.51	30.93	32.64	32.25
壓力承受職能	31.41	30.00	33.33	29.30	28.37	28.34	29.69	28.71
情緒穩定職能	28.72	26.14	28.60	26.20	25.44	25.42	26.19	25.76
關懷同理職能	33.93	34.13	37.20	34.90	31.69	31.64	33.32	32.77
溝通合作職能	36.10	34.60	39.27	35.90	32.91	32.59	34.37	33.16
組織管理職能	26.83	25.80	28.87	27.30	24.13	23.80	25.04	24.03
主動積極職能	30.55	29.73	33.60	32.10	27.80	27.96	30.28	28.96
認真負責職能	27.76	26.53	30.27	28.70	24.96	25.15	26.89	25.89
服務熱誠職能	31.31	30.53	35.07	31.00	28.14	27.94	30.74	28.87
犧牲奉獻職能	27.52	25.53	28.60	26.40	24.74	24.00	25.92	23.64
平均得分總和	453.32	429.71	476.99	441.28	408.15	405.35	426.04	412.71

(二) 從不同取才管道之三等警察人員各項工作表現狀況之長官考評平均得分比較，結果為三內男（90.41）優於三外男（83.01）；三內女（94.2）優於三外女（85.3）。四內男（81.85）優於四外男（81.38）；四內女（85.31）優於四外女（82.78）。

表 5-50 警察人員工作表現狀況之綜合分析摘要表

身分類別 職能項目	三內男	三外男	三內女	三外女	四內男	四外男	四內女	四外女
工作表現	33.72	30.87	34.60	31.00	30.05	30.04	31.00	29.66
工作配合度	29.72	27.07	31.27	27.80	26.92	26.63	28.35	27.11
生活紀律	26.97	25.07	28.33	26.50	24.88	24.71	25.96	26.01
平均得分總和	90.41	83.01	94.2	85.3	81.85	81.38	85.31	82.78

- (三) 在差異檢定部分，比較內外軌三等警察人員的執法知識、執法技能、人格特質、工作態度等 4 個職能面向，計有體能狀況、組織管理、服務熱誠等分項職能內軌男性顯著優於三等外軌男性 ($P<.05$)。
- (四) 比較內外軌四等警察人員的執法知識、執法技能、人格特質、工作態度等 4 個職能面向，計有：執法知識職能層面之警察行政及人文素養，以及執法技能職能層面之體能狀況等 3 個職能項目之差異達統計上的顯著水準，包括：警察行政職能表現，四等內軌男性的表現顯著優於四等外軌男性 ($P<.001$)；人文素養職能的整體表現，四等外軌女性顯著優於四等內軌女性 ($P<.05$)；體能狀況職能的表現；四等內軌女性的表現顯著優於四等外軌女性 ($P<.05$)。

二、關於警察人員考選制度設計及職能表現之長官整體評鑑分析部分

第三節旨在請參與考評之長官及警察機關督察組長，針對警察人員考選制度設計及整體內外軌人員表現進行考評，探討之重點涵括：1、不同取才管道警察人員整體表現；以及 2、警察人員考選制度設計等 2 大部分。

- (一) 從不同取才管道警察人員在執法知識、執法技能、人格特質、工作態度及職場適應等項整體評鑑調查結果來看：
- 1、有關內軌與外軌在執法知識項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支持度觀之，內軌均比外軌高，依平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，內軌平均得分顯著高於外軌。
 - 2、有關內軌與外軌在執法技能項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支持度觀之，內軌均比外軌高；依平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，內軌平均得分顯著高於外軌。
 - 3、有關內軌與外軌在人格特質項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支持度觀之，內軌均比外軌高，平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，內軌平均得分顯著高於外軌。
 - 4、有關內軌與外軌在工作態度項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支持度觀之，內軌均比外軌高，平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，內軌平均得分顯著高於外軌。
 - 5、有關內軌與外軌在職場適應項目的整體評鑑分析結果，依獲得長官的支

持度觀之，在工作表現及工作配合度兩項，平均數差異檢定均達到統計上顯著水準，顯示內軌均比外軌高。

表 5-51 警察人員職能表現之長官整體評鑑分析摘要表

職能面向	職能項目	外軌平均得分	內軌平均得分	差異檢定
執法知識	警察法學知識	2.64	3.18	t=-4.460***
	警察行政知識	2.7	3.09	t=-2.751**
	人文素養知識	2.65	3.15	t=-3.994***
執法技能	警技能力	2.96	3.36	t=-1.739*
	體能狀況	2.93	3.33	t=-2.096*
	執勤能力	2.48	3.26	t=-4.756***
	應變能力	2.59	3.2	t=-5.012***
人格特質	誠信正直	2.81	3.24	t=-2.035*
	壓力承受	2.62	3.17	t=-3.556***
	情緒穩定	2.51	3.06	t=-3.722***
	關懷同理	2.53	2.93	t=-2.735**
	溝通協調	2.5	3.07	t=-4.924***
	組織管理	2.43	3.11	t=-4.889***
工作態度	主動積極	2.61	3.08	t=-2.947**
	認真負責	2.6	3.09	t=-2.777**
	服務熱誠	2.58	3.02	t=-2.604*
	犧牲奉獻	2.63	3.25	t=-2.906**
職場適應	工作表現	2.51	3.05	t=-3.368**
	工作配合度	2.81	3.27	t=-2.111*
	生活紀律	2.85	3.19	t=-1.637 ^{n.s}

（三）警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持情形及其理由分析

1、警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持情形分析

經調查結果，計有 534 位警察長官填答，其中有 55.8% 的受訪者支持現行「雙軌分流：內軌為主，外軌為輔」制度，33.9% 的受訪者支持「單一內軌化」制度；然而，分別只有 3.7% 的受訪者支持「雙軌分流：外軌為主、內軌為輔」及 3.6% 的受訪者支持「單一外軌化」的設計。由此可見，有將近九成的受訪者支持以內軌為主的雙軌分流或單一內軌化的警察考選制度，而僅一成不到的受訪者支

持以外軌為主的雙軌分流或單一外軌化的警察考選制度。

2、對未來警察人員考選制度設計的支持理由分析

- (1) 外軌人員較內軌人員具有較多的社會歷練，應對進退較內軌為優，惟比較有自己的想法，因此服從性、配合度及認同感較內軌人員差。
- (2) 內軌人員較外軌人員年輕，且接受較長的養成教育，故警技及體能較好。
- (3) 因基層外勤的警察工作性質，較不適合女警擔任，惟一般警察特考四等外軌招生並未限定女性錄取人員之比例，易造成基層單位女警比例過多，而影響勤務運作情形。
- (4) 內軌人員接受警察養成教育時間較長，較有抗壓性，且有服務年限限制，較能長期留在警界服務；惟外軌人員多以找工作心態進入警界，且受訓時間較短，抗壓性不足，又無服務年限規定，故離職率高。

第六章 警察人員職能表現之自我考評分析

本章主要係當事人針對自我之執法職能、人格特質、工作態度、組織承諾以及自我在職場適應狀況進行自我考評測驗。茲就三等及四等警察人員之自我考評結果加以進行分析，謹分述如下：

第一節 三等警察人員職能表現之自我考評分析

本節主要目的在於探討不同取才管道之三等警察人員在執法知識、技能、能力、特質態度及職場適應之狀況及其差異情形（含男、女性別區分），茲就渠等之執法職能（含執法知識、執法技能、人格特質、工作態度）及職能表現（含職場適應及工作勤惰）之自我考評結果分述如下：

一、三等警察人員整體執法職能狀況及其差異之自我考評分析

不同取才管道之三等警察人員在執法知識、執法技能、人格特質及工作態度等 4 項職能層面，各列有不同之職能項目，各職能項目下則各列有相關之行為指標，以構成問卷之問項。涵括：1、警察人員之執法知識職能層面，包括：警察法學、警察行政及人文素養等 3 項職能項目。2、警察人員之執法技能職能層面包括：警技能力、體能狀況、執勤能力及應變能力等 4 項能項目。3、警察人員人格特質之職能層面包括：誠信正直、壓力承受、情緒穩定、關懷同理、溝通合作及組織管理等 6 項職能項目。4、警察人員工作態度之職能層面包括：主動積極、認真負責、服務熱誠及犧牲奉獻等 4 項職能項目。前述攸關警察人員執法職能狀況之 4 項職能層面，共計有 17 項職能項目，以下謹以「職能項目」之整體表現為分析基礎（詳見表 6-1），分析如後：

（一）從不同取才管道之三等警察人員整體執法職能狀況自我考評之平均得分總和來看，結果為三等外軌男性（449.81）優於三等內軌男性（422.08）；三等外軌女性（450.21）優於三等內軌女性（444.25）。

（二）從各項職能項目整體平均得分與三等警察人員之進用管道來看，在 17 項職能項目中，三等外軌男性之自評 17 項均優於三等內軌男性，三等外軌女性之自評有 9 項優於三等內軌女性，其中三等外軌男性自評在執勤能力（ $P<.01$ ）、應變能力（ $P<.05$ ）、誠信正直（ $P<.05$ ）、關懷同理（ $P<.05$ ）、主動積極（ $P<.05$ ）、認真負責（ $P<.05$ ）等 6 項顯著優於三等內軌男性；三等女性內外軌之各項差異，則均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

表 6-1 三等警察人員整體執法職能狀況及其差異之自我考評綜合分析表

整體職能項目	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內男	三外男		三內女	三外女	
自_警察法學	38.44	39.86	-.756	39.31	39.67	-.125
自_警察行政	19.26	20.07	-.536	20.31	21.00	-.414
自_人文素養	12.37	13.47	-1.965	12.46	12.67	-.270
自_警技能力	13.96	14.47	-.571	14.38	14.33	.041
自_體能狀況	15.22	15.87	-.738	15.92	15.44	.402
自_執勤能力	14.78	16.80	-2.734**	16.08	16.00	.079
自_應變能力	14.67	16.47	-2.211*	15.77	15.89	-.112
自_誠信正直	31.85	34.33	-2.218*	33.77	33.11	.355
自_壓力承受	29.56	31.13	-1.122	31.69	33.33	-.889
自_情緒穩定	25.41	26.87	-1.016	26.77	28.44	-1.010
自_關懷同理	33.81	37.60	-2.622*	34.62	37.00	-1.061
自_溝通合作	34.52	36.87	-1.659	37.00	36.78	.118
自_組織管理	26.48	26.73	-.170	27.08	28.22	-.572
自_主動積極	29.19	33.13	-3.243*	32.62	32.33	.157
自_認真負責	26.96	29.80	-2.623*	29.08	28.56	.363
自_服務熱誠	30.04	30.27	-.140	30.31	31.11	-.372
自_犧牲奉獻	25.56	26.07	-.322	27.08	26.33	.382

*P<.05、**P<.01、***P<.001

二、三等警察人員行為表現狀況及其差異分析

三等警察人員的行為表現狀況為本研究設計之依變項，在自我考評部分包括：職場適應與組織承諾，茲就不同取才管道之警察人員在前述職場適應與組織承諾

等 2 層面下之各項目的整體表現狀況及其差異情形（詳見表 6-2），分析如下：

（一）從不同取才管道之三等警察人員職場適應狀況自我考評之平均得分總和來看，結果為三等外軌男性（165.34）優於三等內軌男性（157.41）；三等內軌女性（166.80）優於三等外軌女性（166.77）。

（二）從各項職能項目整體表現之平均得分與三等警察人員之進用管道來看，在 7 項工作表現項目中之整體表現，三等外軌男性之自評有 6 項優於三等內軌男性，三等內軌女性之自評有 4 項優於三等外軌女性，其中三等外軌男性自評在生活紀律（ $P<.01$ ）顯著優於三等內軌男性；三等女性內外軌之各項差異則均未達統計上顯著水準（ $P>.05$ ）。

表 6-2 三等警察人員職場適應狀況及其差異之自我考評綜合分析表

整體職能項目	平均數		t 值	平均數		t 值
	三內 男	三外 男		三內 女	三外 女	
自_工作表現	30.70	32.07	-.918	32.42	31.11	.654
自_工作配合度	26.56	28.67	-1.371	28.38	27.33	.583
自_生活紀律	24.56	27.40	-2.738**	26.31	25.44	.665
自_工作滿意度	21.96	23.53	-1.093	23.46	24.89	-1.016
自_價值承諾	26.96	26.87	.040	28.00	30.11	-.950
自_努力承諾	11.30	11.40	-.127	11.69	12.22	-.681
自_留職承諾	15.37	15.40	-.022	16.54	15.67	.480

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

第二節 四等警察人員職能表現之自我考評分析

為瞭解不同取才管道之四等警察人員在執法知識、技能、能力、特質態度及職場適應之狀況及其差異情形（應含男、女性別區分），茲以四等警察人員進行自評問卷調查，謹就渠等之執法職能（含執法知識、人格特質、工作態度）及職能表現（含職場適應及工作勤惰）之自我考評結果，分述如下：

一、四等警察人員執法職能狀況及其差異之自我考評分析

本節主要目的在於就不同取才管道之四等警察人員，在執法知識、執法技能、人格特質及工作態度等狀況及其差異情形之自我考評結果，以「職能項目」之整體表現為分析基礎（詳見表 6-3），加以分析如後：

- （一）從不同取才管道之四等警察人員整體執法職能狀況自我考評之平均得分總和來看，結果為四等外軌男性（426.02）優於四等內軌男性（415.82）；四等內軌女性（418.83）優於四等外軌女性（408.85）。
- （二）從各項職能項目整體表現之平均得分與四等警察人員之進用管道來看，在 17 項職能項目中之整體表現，四等外軌男性之自評 17 項均優於四等內軌男性，四等內軌女性之自評有 16 項優於四等外軌女性，其中四等外軌男性自評在警察法學（ $P<.05$ ）、體能狀況（ $P<.05$ ）、執勤能力（ $P<.05$ ）、誠實正直（ $P<.05$ ）、關懷同理（ $P<.05$ ）、溝通合作（ $P<.05$ ）、主動積極（ $P<.01$ ）、認真負責（ $P<.01$ ）及服務熱誠（ $P<.05$ ）等 9 項顯著優於四等內軌男性；四等內軌女性自評在警察行政（ $P<.05$ ）顯著優於四等外軌女性。

表 6-3 四等警察人員整體執法職能狀況及其差異之自我考評綜合分析表

整體職能項目	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內 男	四外 男		四內 女	四外 女	
自_警察法學	38.26	39.48	-2.536*	38.77	37.92	.956
自_警察行政	20.96	21.07	-.389	21.92	20.86	2.015*
自_人文素養	11.96	12.17	-1.156	12.18	11.84	1.229
自_警技能力	14.09	14.22	-.548	13.53	12.93	1.580
自_體能狀況	14.63	15.19	-2.496*	14.54	13.91	1.509
自_執勤能力	14.89	15.38	-2.313*	14.92	14.75	.493
自_應變能力	14.52	14.79	-1.275	14.18	13.89	.694
自_誠實正直	31.71	32.51	-2.051*	32.06	31.81	.364
自_壓力承受	29.69	30.29	-1.506	29.98	28.68	1.714
自_情緒穩定	25.52	25.89	-1.060	25.04	24.60	.687
自_關懷同理	33.33	34.23	-2.141*	33.94	33.39	.725
自_溝通合作	33.81	34.71	-2.107*	34.35	33.34	1.398
自_組織管理	25.40	25.73	-.924	25.14	24.65	.722
自_主動積極	29.01	30.19	-3.155**	29.71	28.97	1.091
自_認真負責	26.13	27.13	-3.016**	26.59	26.12	.827
自_服務熱誠	28.01	28.85	-2.157*	28.41	27.50	1.278
自_犧牲奉獻	23.90	24.19	-.787	23.57	23.69	-.179

*P<.05、**P<.01、***P<.001

二、四等警察人員行為表現狀況及其差異分析

四等警察人員的行為表現狀況為本研究設計之依變項，在自我考評部分包括：職場適應與組織承諾，茲就不同取才管道之警察人員在前述職場適應與組織承諾等 2 層面下之各項目的整體表現狀況及其差異情形（詳見表 6-4），分析如下：

- （一）從不同取才管道之四等警察人員職場適應狀況自我考評之平均得分總和來看，結果為四等外軌男性（158.87）優於四等內軌男性（154.20）；四等內軌女性（158.17）優於三等外軌女性（152.87）。
- （二）從各項職能項目整體表現之平均得分與四等警察人員之進用管道來看，在 7 項工作表現項目中之整體表現，四等外軌男性之自評 7 項均優於四等內軌男性，四等內軌女性之自評 7 項均優於四等外軌女性，其中四等外軌男性自評在工作配合度（ $P<.001$ ）及生活紀律（ $P<.001$ ）等 2 項顯著優於四等內軌男性；四等內軌女性自評在留職承諾（ $P<.05$ ）顯著優於四等外軌女性。

表 6-4 四等警察人員職場適應狀況及其差異之自我考評綜合分析表

整體職能項目	平均數		t 值	平均數		t 值
	四內男	四外男		四內女	四外女	
自_工作表現	29.55	30.58	-2.773	30.20	29.01	1.888
自_工作配合度	25.97	27.23	-3.975***	26.52	25.93	1.028
自_生活紀律	24.51	25.57	-3.380***	25.41	25.30	.209
自_工作滿意度	22.15	22.51	-1.162	22.18	21.79	.716
自_價值承諾	26.95	27.21	-.548	26.88	25.56	1.575
自_努力承諾	10.83	10.96	-.812	11.02	10.67	1.311
自_留職承諾	14.24	14.81	-1.679	15.96	14.61	2.115*

* $P<.05$ 、** $P<.01$ 、*** $P<.001$

第三節 綜合討論

本節旨在補充說明本章前二節的論述觀點及資料分析之重點，以利閱者迅速瞭解自我考評調查分析的結果。整體而言，本章係就三等及四等警察人員職能與職場適應之研究調查之自我考評問卷調查結果進行分析，茲以自我考評問卷有其結構上的限制，即對於自己的能力、特質與態度等成就表現，自我考評測驗容易受到自我感覺良好偏誤之干擾，或自評人員擔心受到調查結果影響，產生防衛心理機轉，造成結果偏誤，緣此，本研究原設計並未將其納入，其後於2場次之焦點團體座談會議，以及於期中報告審查會議時，許多與會學者專家亦均提出無加做此一部份之必要，惟為因應需求單位原即將自評方式訂列於合約需求項目之一，以及考量加作此一部份，亦能釐清並獲知新進三、四等內、外軌警察人員對於本身所具職能狀況及工作表現之自我認知，及其與長官考評結果之落差，爰進行相關自我考評之問卷調查，並以各項職能項目為分析之之基礎，合先敘明。

本章區分為三等警察人員職能表現狀況及其差異之自我考評分析及四等警察人員職能表現狀況及其差異之自我考評分析等節。以下針對各節之重點說明如下：

一、三等警察人員職能表現狀況及其差異之自我考評分析部分

- (一)從不同取才管道之三等警察人員整體執法職能狀況自我考評之平均得分總和來看，結果為三等外軌男性(449.81)優於三等內軌男性(422.08)；三等外軌女性(450.21)優於三等內軌女性(444.25)。本項發現與前章之發現恰好相反，如前所述自我考評測驗容易受到自我感覺良好偏誤之干擾，或自評人員擔心受到調查結果影響，產生防衛心理機轉，造成結果偏誤，故本項發現僅供參考。
- (二)從各項職能項目整體表現之平均得分與三等警察人員之進用管道來看，在17項職能項目中之整體表現，三等外軌男性之自評17項均優於三等內軌男性，三等外軌女性之自評有9項優於三等內軌女性，其中三等外軌男性自評在執勤能力($P<.01$)、應變能力($P<.05$)、誠信正直($P<.05$)、關懷同理($P<.05$)、主動積極($P<.05$)、認真負責($P<.05$)等6項顯著優於三等內軌男性；三等女性內外軌之各項差異，則均未達統計上顯著水準($P>.05$)。如前所述，本項亦為自我考評測驗，研究發現僅供參考。
- (三)從不同取才管道之三等警察人員職場適應狀況自我考評之平均得分總和來看，結果為三等外軌男性(165.34)優於三等內軌男性(157.41)；三等內軌女性(166.80)優於三等外軌女性(166.77)。如前所述，本項亦為自我考評測驗，研究發現僅供參考。

- (四)從各項職能項目整體表現之平均得分與三等警察人員之進用管道來看，在 7 項工作表現項目中之整體表現，三等外軌男性之自評有 6 項優於三等內軌男性，三等內軌女性之自評有 4 項優於三等外軌女性，其中三等外軌男性自評在生活紀律 ($P<.01$) 顯著優於三等內軌男性；三等女性內外軌之各項差異則均未達統計上顯著水準 ($P>.05$)。如前所述，本項亦為自我考評測驗，研究發現僅供參考。

二、四等警察人員職能表現狀況及其差異之自我考評分析部分

- (一)從不同取才管道之四等警察人員整體執法職能狀況自我考評之平均得分總和來看，結果為四等外軌男性 (426.02) 優於四等內軌男性 (415.82)；四等內軌女性 (418.83) 優於四等外軌女性 (408.85)。如前所述，本項亦為自我考評測驗，研究發現僅供參考。
- (二)從各項職能項目表現之平均得分與四等警察人員之進用管道來看，在 17 項職能項目中之整體表現，四等外軌男性之自評 17 項均優於四等內軌男性，四等內軌女性之自評有 16 項優於四等外軌女性，其中四等外軌男性自評在警察法學 ($P<.05$)、體能狀況 ($P<.05$)、執勤能力 ($P<.05$)、誠實正直 ($P<.05$)、關懷同理 ($P<.05$)、溝通合作 ($P<.05$)、主動積極 ($P<.01$)、認真負責 ($P<.01$) 及服務熱誠 ($P<.05$) 等 9 項顯著優於四等內軌男性；四等內軌女性自評在警察行政 ($P<.05$) 顯著優於四等外軌女性。如前所述，本項亦為自我考評測驗，研究發現僅供參考。
- (三)從不同取才管道之四等警察人員職場適應狀況自我考評之平均得分總和來看，結果為四等外軌男性 (158.87) 優於四等內軌男性 (154.20)；四等內軌女性 (158.17) 優於三等外軌女性 (152.87)。如前所述，本項亦為自我考評測驗，研究發現僅供參考。
- (四)從各項職能項目整體表現之平均得分與四等警察人員之進用管道來看，在 7 項工作表現項目中之整體表現，四等外軌男性之自評 7 項均優於四等內軌男性，四等內軌女性之自評 7 項均優於四等外軌女性，其中四等外軌男性自評在工作配合度 ($P<.001$) 及生活紀律 ($P<.001$) 等 2 項顯著優於四等內軌男性；四等內軌女性自評在留職承諾 ($P<.05$) 顯著優於四等外軌女性。如前所述，本項亦為自我考評測驗，研究發現僅供參考。

第七章 結論與建議

為分析警察特考分流制度並比較其職能與工作表現，本研究以質化與量化並重的設計進行研究，作為未來我國警察人員考選機制修正之參考，茲區分為重要研究發現、結論及建議等 3 節，分述如下：

第一節 重要研究發現

本研究之研究發現，質性資料分析部分，業依研究進程編錄於本報告第四章，涵括：各國警察人員專業職能需求與考選機制、我國警察人員職能及工作表現之指標架構與內涵，以及現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之優缺點及因應策略等 3 項。量化研究之問卷調查分析部分，除分別於第五章說明警察人員職能表現狀況及其差異之長官考評分析（含警察人員考選制度設計及整體評鑑調查結果分析）、第六章說明警察人員職能表現狀況及其差異之自我考評分析外，茲以量化實證研究為本研究之重點，為期更為詳審周延，謹再就警察人員職能表現及其差異狀況、警察人員工作表現及其差異狀況、整體評鑑結果等 3 部分，歸納分析重要結果如下：

一、警察人員各項職能表現及其差異狀況

本研究將警察職能區分為執法知識、執法技能、人格特質、工作態度等四個職能面向；再依各職能層面，共分為 17 個職能項目，各個項目再分為 4~11 個行為指標。本單元依三等、四等長官考評等之調查結果，謹就警察人員 17 個職能項目表現狀況及三等、四等警察人員在 17 個職能項目之差異情形說明如下：

（一）長官考評警察人員各項職能表現分數及差異分析結果

警察人員是否具備所需職能，又實際工作表現職場適應狀況良窳與否，當以第一層直屬長官之評鑑為主要依據，也是本研究分析的重點所在。因此關於警察人員職能表現之狀況分析，主要根據長官考評問卷的結果，綜整三等及四等警察人員職能表現之平均數比較結果（表 7-1）及得分總和（如圖 7-1 及圖 7-2），並析論如下：

- 1、從不同取才管道之三等男、女警察人員 17 項職能狀況之長官考評平均得分比較（如表 7-1），結果發現，三內男有 16 項職能優於三外男，其中體能狀況、誠實正直、情緒穩定之職能三內男顯著優於三外男。三內女在 17 項職能表現

均優於三外女，其中，在應變能力之職能項目，三內女顯著優於三外女。

2、從不同取才管道之四等男、女警察人員 17 項職能狀況之長官考評平均得分比較（如表 7-1），結果發現，四內男有 13 項職能優於四外男。四內女在 14 項職能優於四外女，其中警技能力、體能狀況、服務熱誠、犧牲奉獻之職能四內女顯著優於四外女。

表 7-1 警察人員職能表現狀況之綜合分析摘要表

身分類別 職能項目	三等男性			三等女性			四等男性			四等女性		
	三內男	三外男	比較	三內女	三外女	比較	四內男	四外男	比較	四內女	四外女	比較
1. 警察法學職能	43.76	40.80	內>外	43.73	42.50	內>外	38.08	37.97	內>外	39.43	38.86	內>外
2. 警察行政職能	22.38	21.40	內>外	22.67	22.20	內>外	21.01	20.63	內>外	22.33	21.55	內>外
3. 人文素養職能	12.69	11.80	內>外	13.33	12.40	內>外	11.51	11.56	內<外	11.59	12.05	內<外
4. 警技能力職能	15.24	14.60	內>外	14.80	13.40	內>外	13.89	13.63	內>外	13.31	12.19	內>外*
5. 體能狀況職能	17.69	15.87	內>外*	17.07	15.10	內>外	15.84	15.50	內>外	15.46	14.56	內>外**
6. 執勤能力職能	16.80	15.50	內>外	17.92	16.38	內>外	14.63	14.61	內>外	15.23	15.45	內<外
7. 應變能力職能	15.93	15.20	內>外	16.93	14.40	內>外*	13.50	13.68	內<外	13.61	14.01	內<外
8. 誠實正直職能	34.69	31.53	內>外*	35.73	33.10	內>外	31.51	30.93	內>外	32.64	32.25	內>外
9. 壓力承受職能	31.41	30.00	內>外	33.33	29.30	內>外	28.37	28.34	內>外	29.69	28.71	內>外
10. 情緒穩定職能	28.72	26.14	內>外*	28.60	26.20	內>外	25.44	25.42	內>外	26.19	25.76	內>外
11. 關懷同理職能	33.93	34.13	內<外	37.20	34.90	內>外	31.69	31.64	內>外	33.32	32.77	內>外
12. 溝通合作職能	36.10	34.60	內>外	39.27	35.90	內>外	32.91	32.59	內>外	34.37	33.16	內>外
13. 組織管理職能	26.83	25.80	內>外	28.87	27.30	內>外	24.13	23.80	內>外	25.04	24.03	內>外
14. 主動積極職能	30.55	29.73	內>外	33.60	32.10	內>外	27.80	27.96	內<外	30.28	28.96	內>外
15. 認真負責職能	27.76	26.53	內>外	30.27	28.70	內>外	24.96	25.15	內<外	26.89	25.89	內>外
16. 服務熱誠職能	31.31	30.53	內>外	35.07	31.00	內>外	28.14	27.94	內>外	30.74	28.87	內>外*
17. 犧牲奉獻職能	27.52	25.53	內>外	28.60	26.40	內>外	24.74	24.00	內>外	25.92	23.64	內>外**
總和	453.32	429.71	—	476.99	441.28	—	408.15	405.35	—	426.04	412.71	—

*P<.05、**P<.01、***P<.001

3、從不同取才管道之三等警察人員職能狀況之長官考評平均得分總和比較（如圖 7-1），結果為三內男（453.32）優於三外男（429.71）；三內女（476.99）優

於三外女（441.28）。

4、從不同取才管道之四等警察人員職能狀況之長官考評平均得分總和比較（如圖 7-2），結果為四內男（408.15）優於四外男（405.35）；四內女（426.04）優於四外女（412.71）。

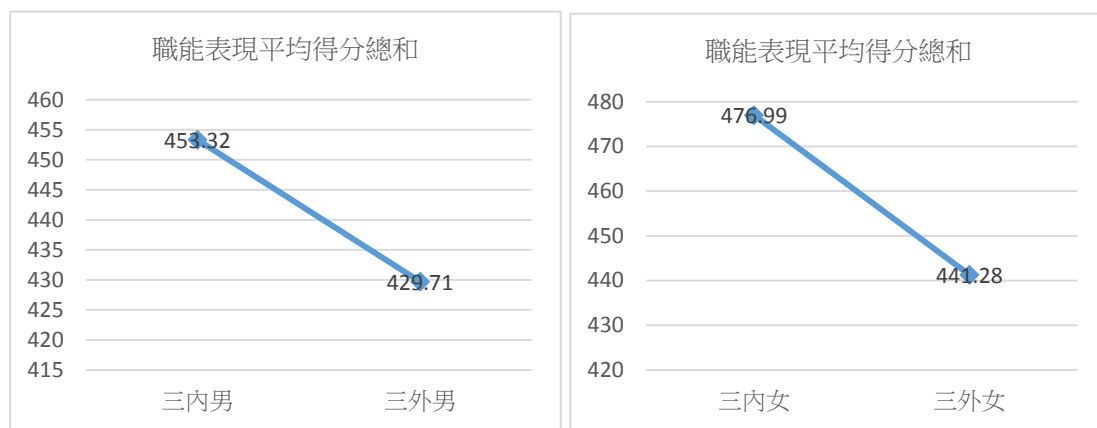


圖 7-1 三等警察人員整體職能狀況平均得分總和

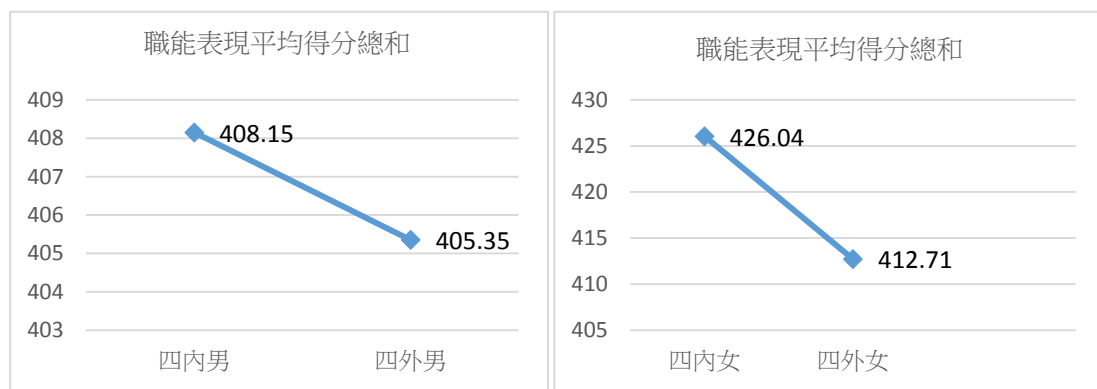


圖 7-2 四等警察人員職能表現狀況平均得分總和

（二）警察人員各分項職能行為指標之差異分析

關於警察人員各分項職能行為指標表現之差異分析，本研究依據執法知識、執法技能、人格特質及工作態度等 4 個職能層面，各職能層面再分為 17 個職能項目（含執法知識 3 項、執法技能 4 項、人格特質 6 項、工作態度 4 項），各個項目再分為 4~11 個行為指標，本單元分別彙整各職能項目下之行為指標分析結果，依三等長官考評、四等長官考評等 2 個面向總結說明如下：

1、警察人員執法知識之長官考評結果分析

警察人員執法知識之職能層面，涵括警察法學、警察行政及人文素養等 3 個職能項目，上開職能項目所屬共計 20 個行為指標，關於警察人員執法知識職能狀況差異之綜合分析（如表 7-2），茲說明如下：

- (1) 三等警察人員執法知識職能層面之 20 個行為指標中，經長官考評結果：三內男有 19 項職能優於三外男，其中熟悉交通事故現場之處理與調查工作之職能指標，三內男顯著優於三外男。三內女在 16 項職能表現均優於三外女。
- (2) 四等警察人員執法知識職能層面之長官考評結果，四內男有 16 項職能優於四外男，四內男顯著優於四外男。四內女有 14 項職能表現均優於四外女，其中熟悉交通事故現場之處理與調查工作之職能指標，四等內軌女性顯著優於四等外軌女性。

表 7-2 警察人員執法知識狀況差異之綜合分析摘要表

項目	行為指標	三等他評		四等他評	
		內外男	內外女	內外男	內外女
警察法學	1、他能熟悉刑法分則的構成要件與應用。	內>外	內>外	內>外	內<外
	2、他能熟悉刑事訴訟法的規定與作業程序。	內>外	內>外	內>外	內<外
	3、他能瞭解警察法定任務及警察勤務條例之規定。	內>外	內>外	內>外	內>外
	4、他能瞭解行政程序法的相關程序要件。	內>外	內>外	內>外	內<外
	5、他能熟悉行政執行法直接與間接強制之規定與應用。	內>外	內>外	內>外	內<外
	6、他能熟悉警械使用條例的規定。	內>外	內>外	內<外	內>外
	7、他能熟悉社會秩序維護法的規定與應用。	內>外	內<外	內>外	內>外
	8、他能瞭解集會遊行法的規定與應用。	內>外	內<外	內>外	內>外
	9、他能熟悉警察職權行使法的內容與程序要件。	內>外*	內>外	內>外	內>外
	10、他能熟悉道路交通管理處罰條例的規定。	內>外	內>外	內<外	內>外
	11、他能熟悉幼婦保護及家庭暴力防治法的規定與處理程序。	內>外	內>外	內>外	內>外
警察行政	1、他能熟悉警察常用勤務之作業程序規定。	內>外	內<外	內>外	內>外*
	2、他能熟悉交通疏導及交通執法之工作要領。	內>外	內>外	內>外	內>外
	3、他能熟悉交通事故現場之處理與調查工作。	內<外	內>外	內>外	內>外
	4、他能熟悉犯罪偵查手冊中有關刑事案件之現場處理與偵詢、調查等工作。	內>外	內>外	內>外	內>外
	5、他能熟悉婦幼、性侵、家暴等案件之處理。	內>外	內>外	內>外	內>外
	6、他能熟悉犯罪預防宣導及為民服務事項。	內>外	內<外	內>外	內>外
人文素養	1、他具備民主的素養。	內>外	內>外	內<外	內<外
	2、他具備兩性平權的素養。	內>外	內>外	內<外	內<外
	3、他具備尊重人權的素養。	內>外	內>外	內>外	內>外

*P<.05、**P<.01、***P<.001

2、警察人員執法技能之長官考評結果分析

警察人員執法技能職能層面，涵括警技能力、體能狀況、執勤能力及應變能力等 4 個職能項目，上開職能項目所屬共計 16 個行為指標，經長官考評結果(如表 7-3)，茲說明如下：

- (1) 三內男有 15 項職能優於三外男，其中能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力、能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務或深夜勤之體力、具有人際溝通技巧，能建立良好警民關係等職能指標，三內男顯著優於三外男。三內女在 16 項職能表現均優於三外女，其中具主動積極學習新事物、具有分析評估問題與解決能力之職能指標，三內女顯著優於三外女。
- (2) 四等警察人員執法技能職能層面之長官考評結果：四內男有 12 項職能優於四外男，其中具有熟練之綜合逮捕術的技能、能考量潛在行動方案之問題之職能指標，四內男顯著優於四外男。四內女在 10 項職能表現均優於四外女，其中具有熟練之綜合逮捕術的技能、具有柔道基礎、具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力、具有能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務或深夜勤之體力、常年訓練測驗均能符合規定的體能力標準之職能指標，四內女顯著優於四外女。

表 7-3 警察人員執法技能職能狀況差異之綜合分析摘要表

項目	行為指標	三等他評		四等他評	
		內外男	內外女	內外男	內外女
警技能力	1、他具有熟練射擊、遇有狀況並能做出正確判斷的能力。	內>外	內>外	內>外	內>外
	2、他具有熟練之綜合逮捕術的技能，並能運用於遇有須逮捕嫌犯等之時機。	內>外	內>外	內>外*	內>外***
	3、他具有柔道基礎，並能適時運用之能力。	內>外	內>外	內>外	內>外*
	4、他能熟悉應付架離違法聚眾之技能。	內>外	內>外	內>外	內>外
體能狀況	1、他具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力。	內>外**	內>外	內>外	內>外*
	2、他具有能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務，或深夜勤之體力。	內>外*	內>外	內>外	內>外*
	3、他能負荷較長時間之大型聚眾活動、藝文、民俗、體育等活動擔服維持秩序勤務之體力。	內>外	內>外	內>外	內>外
	4、他常年訓練測驗均能符合規定的體能力標準。	內>外	內>外	內>外	內>外*
執勤	1、他具有人際溝通技巧，能建立良好警民關係。	內>外*	內>外	內<外	內>外
	2、他能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人，溝通圓融，有效處理當事人問題。	內>外	內>外	內>外	內<外

項目	行為指標	三等他評		四等他評	
		內外男	內外女	內外男	內外女
能力	3、他具有閱讀理解能力，能瞭解警察工作相關資料意涵。	內>外	內>外	內>外	內<外
	4、他具有主動學習精神，能主動積極學習新事物。	內>外	內>外*	內>外	內>外
應變能力	1、他具有邏輯思考與分析能力，能做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃工作。	內>外	內>外	內<外	內<外
	2、他具有判斷與決策能力，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷。	內>外	內>外	內<外*	內<外
	3、他具有問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力。	內<外	內>外*	內<外	內<外
	4、他具有突發狀況處置能力，執勤遇到各類問題時，能分析並解決問題。	內>外	內>外	內>外	內<外

*P<.05、**P<.01、***P<.001

3、警察人員人格特質之長官考評結果分析

警察人員人格特質職能層面，涵括誠信正直、壓力承受、情緒穩定、關懷同理、溝通合作及組織管理等 6 大職能項目，上開職能項目所屬共計 48 個行為指標，關於警察人員人格特質狀況差異之綜合分析（如表 7-4），謹以職能項目下行為指標達到統計上顯著水準的情形，依三等長官考評、四等長官考評等 2 個面向說明如下：

- （1）三內男有 39 項職能優於三外男，其中誠信正直職能項目中第 2、3、6、7 項，壓力承受職能項目中第 8 項，情緒穩定職能項目中第 1、2、4 項，以及溝通合作職能項目中第 6、8 項等 10 項職能行為指標，三內男表現顯著優於三等外軌男性。三內女在 48 項職能表現均優於三外女，其中誠信正直職能項目中第 4 項；壓力承受職能項目中第 2 項等 2 項職能行為指標，三等內軌女性顯著優於三等外軌女性。
- （2）四等警察人員人格特質職能層面之長官考評結果：四內男有 33 項職能行為指標優於四外男，其中誠信正直職能項目第 2 項（能確實遵守組織規定）、第 3 項（能確實遵守社會規範），四內男顯著優於四外男。四內女在 43 項職能行為指標表現優於四外女，其中組織管理職能項目：四等內軌女性在組織管理職能項目第 7 項（在執行任務時能身先士卒）的表現顯著優於四等外軌女性。

表 7-4 警察人員人格特質狀況差異之綜合分析摘要表

項目	行為指標	三等他評		四等他評	
		內外男	內外女	內外男	內外女
誠信正直	1、他為人誠實。	內>外	內>外	內>外	內<外
	2、他能確實遵守組織規定。	內>外*	內>外	內>外*	內>外
	3、他能確實遵守社會規範。	內>外*	內>外	內>外*	內>外
	4、他能信守承諾，說到做到。	內>外	內>外*	內<外	內>外
	5、他能言行一致，不會說一套做一套。	內>外	內>外	內>外	內>外
	6、他能依據事實誠實表達所知，不欺騙。	內>外*	內>外	內>外	內>外
	7、他能遵守組織規定與社會規範。	內>外*	內>外	內>外	內>外
	8、他對執勤環境面臨相關誘惑，能堅持到底不受影響。	內>外	內>外	內>外	內>外
壓力承受	1、他在面臨工作壓力時，能用適當方法予以紓解。	內>外	內>外	內>外	內>外
	2、他在面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現。	內>外	內>外*	內>外	內>外
	3、他在面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係。	內>外	內>外	內>外	內>外
	4、他在面臨工作壓力時，能學習新知扭轉困擾的情境。	內>外	內>外	內>外	內>外
	5、他在遭遇困擾時，會轉移注意力重心減低身心不適。	內>外	內>外	內<外	內>外
	6、他在面對壓力（例如：工作負荷過重、時間緊迫等）不因過度焦慮而影響應有工作水準。	內>外	內>外	內<外	內>外
	7、他在遭遇工作重大壓力時，能有效保持高度EQ。	內>外	內>外	內<外	內>外
	8、他在遭遇工作重大壓力時，仍能及時達成上級交代事項。	內>外*	內>外	內<外	內>外
情緒穩定	1、他能適當表達情緒。	內>外*	內>外	內>外	內>外
	2、他能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大。	內>外*	內>外	內<外	內>外
	3、他即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動。	內>外	內>外	內<外	內>外
	4、他不隨意遷怒旁人。	內>外*	內>外	內<外	內>外
	5、他不容易受到其他人情緒的影響。	內>外*	內>外	內<外	內<外
	6、他能適當表達感受，讓其他人知道。	內<外	內>外	內>外	內>外
	7、他在遇有負面想法產生時，能立即轉移負面情緒。	內>外	內>外	內>外	內>外
關懷同理	1、他能設身處地為其他人著想。	內>外	內>外	內>外	內>外
	2、他能主動對其他人表達關心。	內>外	內>外	內>外	內>外
	3、他能視其他人的需要，主動提供協助。	內<外	內>外	內>外	內>外
	4、他的感覺敏銳，能察覺並瞭解其他人的情緒和想法。	內<外	內>外	內<外	內>外
	5、他對於其他人痛苦的遭遇，能感同身受。	內<外	內>外	內<外	內>外
	6、他能敏銳地察覺其他人的需求。	內<外	內>外	內<外	內<外

	7、他能敏銳感受其他人的處境，瞭解其他人行為、話語背後的含意。	內<外	內>外	內>外	內<外
	8、針對其他人的行為與態度，他能適當地給予回應。	內<外	內>外	內<外	內>外
	9、他能積極協助別人排難解紛。	內<外	內>外	內<外	內>外
溝通合作	1、他能與長官協調溝通。	內>外	內>外	內<外	內<外
	2、他能與團隊成員建立良好夥伴關係。	內>外	內>外	內>外	內>外
	3、他能視工作需要，協調其他單位或團體。	內>外	內>外	內>外	內>外
	4、他能尊重團隊成員的意見。	內>外	內>外	內>外	內>外
	5、他能以他人可以接受的方式與其溝通。	內>外	內>外	內>外	內>外
	6、他能以團隊目標為優先，支持團體所作的決定。	內>外*	內>外	內>外	內>外
	7、他能鼓勵其他成員積極參與團隊。	內<外	內>外	內>外	內>外
	8、他能與團隊成員共同合作，以達成團隊目標。	內>外*	內>外	內>外	內>外*
	9、他能主動協助其他成員、分享資訊，營造合作氣氛。	內>外	內>外	內>外	內>外
組織管理	1、他能塑造良好的工作環境。	內>外	內>外	內>外	內>外
	2、他能與團隊共同承擔責任。	內>外	內>外	內>外	內>外
	3、他對具潛能的團隊成員能給予更多的機會。	內>外	內>外	內>外	內>外
	4、他能吸引團隊成員為達組織願景、目標而付出。	內>外	內>外	內>外	內>外
	5、他能匯集團體成員，創造團隊的力量。	內>外	內>外	內>外	內>外
	6、他能使團隊成員接受使命或目標，並完成工作任務。	內>外	內>外	內>外	內>外
	7、他在執行任務時，能身先士卒。	內>外	內>外	內>外	內>外*

*P<.05、**P<.01、***P<.001

4、警察人員工作態度之長官考評結果分析

警察人員工作態度職能層面，涵括主動積極、認真負責、服務熱誠及犧牲奉獻等 4 個職能項目，上開職能項目所屬共計 32 個行為指標，關於警察人員工作態度狀況差異之綜合分析（如表 7-5），謹以職能項目下行為指標達到統計上顯著水準，依三等長官考評、四等長官考評等 2 個面向說明如下：

- （1）三內男有 27 項工作態度職能優於三外男，其中能配合編排勤務，不會計較勤務輕重之職能行為指標，三內男表現顯著優於三等外軌男性。三內女在 29 項職能表現優於三外女，其中能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受之職能行為指標，三等內軌女性顯著優於三等外軌女性。
- （2）四等警察人員工作態度職能層面之長官考評結果：四內男有 17 項職能行為指標優於四外男，其中犧牲奉獻職能項目中第 8 項（他能配合編排勤務，

不會計較勤務輕重)，四內男顯著優於四外男，在反向題中第3項（他只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體）、第9項（他認為請假是個人權利，長官應該核准）四等外軌男性表現顯著優於四等內軌男性。四內女在30項工作態度職能行為指標表現高於四外女，其中主動積極職能項目中在第2項、第7項、8項；服務熱誠職能項目中第3、4第5、7項、8項；犧牲奉獻職能項目中第1、2、4、5、7、8項四等內軌女性表現顯著優於四等外軌女性；相反的，在負向題中，四等外軌女性在第3、6項表現顯著高於四等內軌女性，亦即，只要有更好的工作機會就可能離開警察團體、認為請假是個人權利長官應該核准等2項指標，四等外軌女性都顯著高於四等內軌女性。顯見四等外軌男女性，在組織認同上都顯著低於四等內軌男女性，只要有更好的工作機會就可能離開警察團體。

表 7-5 警察人員工作態度狀況差異之綜合分析摘要表

項目	行為指標	三等他評		四等他評	
		內外男	內外女	內外男	內外女
主動積極	1、他能主動發覺工作問題，防患未然。	內>外	內>外	內>外	內>外
	2、面對問題，他能立即採取行動加以解決。	內>外	內>外	內>外	內>外**
	3、為達成目標，他願意主動承擔責任。	內>外	內>外	內>外	內>外
	4、他能在期限內完成交付的任務。	內>外	內<外	內<外	內>外
	5、他能提前完成交付的任務。	內<外	內>外	內<外	內>外
	6、他能主動回報任務進度。	內<外	內>外	內<外	內>外
	7、他不需要旁人的提醒或監督，能自發性地做好工作。	內>外	內>外	內<外	內>外*
	8、他能自主學習各項執法技能，協助團隊達成各項任務。	內<外	內>外	內<外	內>外*
認真負責	1、他能確實達成工作職責及要求。	內>外	內>外	內<外	內>外
	2、他能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎旁人。	內>外	內>外	內<外	內>外
	3、他能努力改善自己工作上的缺失。	內>外	內>外	內<外	內>外
	4、他做事有計劃。	內>外	內>外	內<外	內>外
	5、他能擔負自己的工作職責，不推拖。	內>外	內>外	內>外	內>外
	6、他能勇於承擔工作上失敗的風險。	內>外	內>外	內<外	內>外
	7、他能瞭解錯誤或失敗的原因，並加以改善。	內>外	內>外	內>外	內>外
服務熱誠	1、他能提供民眾高品質的服務。	內>外	內>外	內>外	內>外
	2、他能傾聽民眾的需求與建議。	內>外	內>外	內<外	內>外
	3、他願意犧牲休假時間為民服務。	內>外	內>外	內>外	內>外**
	4、他能以民眾的利益為優先。	內<外	內>外	內>外	內>外**

項目	行為指標	三等他評		四等他評	
		內外男	內外女	內外男	內外女
	5、他能夠適當回應民眾的意見。	內>外	內>外	內<外	內>外*
	6、當民眾遇到問題時，他能以負責的態度，正確且迅速地提供合適的解決方案。	內>外	內>外	內>外	內>外
	7、他能持續追蹤、分析與瞭解民眾滿意程度及緣由，並檢討與改善。	內>外	內>外	內>外	內>外*
	8、他能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受。	內>外	內>外*	內<外	內>外**
犧牲奉獻	1、他願意付出個人能力，幫助團體達成目標。	內>外	內>外	內>外	內>外**
	2、他能犧牲自我利益，執行上級交付的任務	內>外	內<外	內>外	內>外*
	3、他只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體。	內>外	內<外	內<外***	內<外**
	4、執勤時他能奮不顧身地奉獻自我。	內>外	內>外	內>外	內>外*
	5、他會考量勤務安排而犧牲自己請假權利。	內>外	內>外	內>外	內>外**
	6、他能將警察職責看得比個人利益還重要。	內>外	內>外	內>外	內>外*
	7、他能不計個人得失，幫助別人。	內>外	內>外	內>外	內>外**
	8、他能配合編排勤務，不會計較勤務輕重。	內>外***	內>外	內>外*	內>外**
	9、他認為請假是個人權利，長官應該核准。	內<外	內>外	內<外*	內<外

*P<.05、**P<.01、***P<.001

二、警察人員各項職場適應及其差異狀況分析

警察人員的工作表現狀況為本研究設計之依變項，包括：職場適應與組織承諾等 2 層面，其中職場適應之工作表現、工作配合度及生活紀律等 3 項係以有權課責者之評鑑，即長官考評為主要依據；至於職場適應之工作滿意度及組織承諾之價值承諾、努力承諾與留職承諾部分，則基於當事人是否對工作感到滿意及對於組織的價值承諾、努力承諾與留職承諾，只有當事人內心最為清楚，故採自評問卷調查結果來加以衡量。考量自評會有自我感覺良好問題，本研究只針對長官考評部分進行整體綜合比較分析，以下謹就警察人員職場適應之狀況分析及其差異分析等 2 部分加以說明：

（一）警察人員各項職場適應之長官及自我考評結果分析

茲綜整三等及四等警察人員整體工作表現之平均得分總和，並析論如下：

- 1、從不同取才管道之三等男、女警察人員 7 項職場適應狀況之長官或自我考評平均得分比較（如表 7-6），結果發現，三內男在 3 項長官考評的職場適應均

優於三外男，其中三內男工作表現、工作配合度之得分顯著優於三外男。三內女在 3 項長官考評的職場適應均優於三外女。三內男在 4 項自我考評的職場適應均低於三外男。三內女除在留職承諾外，其他 3 項自官考評的職場適應低於三外女。

- 2、從不同取才管道之四等男、女警察人員 7 項職場適應狀況之長官或自我考評平均得分比較(如表 7-6)，結果四內男在 3 項長官考評的職場適應均優於四外男。四內女在 3 項長官考評的職場適應均優於四外女，其中四內女性工作配合度之得分顯著優於四外女。四內男在 4 項自我考評的職場適應均低於四外男。四內女在 4 項自官考評的職場適應均高於四外女，其中四內女性留職承諾之得分顯著高於四外女。

表 7-6 警察人員各項職場適應狀況之綜合分析摘要表

身分類別 項目	三等男性			三等女性			四等男性			四等女性		
	三內男	三外男	比較	三內女	三外女	比較	四內男	四外男	比較	四內女	四外女	比較
1. 長_工作表現	33.72	30.87	內>外*	34.60	31.00	內>外	30.05	30.04	內>外	31.00	29.66	內>外
2. 長_工作配合度	29.72	27.07	內>外*	31.27	27.80	內>外	26.92	26.63	內>外	28.35	27.11	內>外*
3. 長_生活紀律	26.97	25.07	內>外	28.33	26.50	內>外	24.88	24.71	內>外	25.96	26.01	內<外
總合	90.41	83.01		94.2	85.3		81.85	81.38		85.31	82.78	
4. 自_工作滿意度	21.96	23.53	內<外	23.46	24.89	內<外	22.15	22.51	內<外	22.18	21.79	內>外
5. 自_價值承諾	26.96	26.87	內>外	28.00	30.11	內<外	26.95	27.21	內<外	26.88	25.56	內>外
6. 自_努力承諾	11.30	11.40	內<外	11.69	12.22	內<外	10.83	10.96	內<外	11.02	10.67	內>外
7. 自_留職承諾	15.37	15.40	內<外	16.54	15.67	內>外	14.24	14.81	內<外	15.96	14.61	內>外*

*P<.05、**P<.01、***P<.001

- 3、從不同取才管道之三等警察人員職場適應狀況之長官考評平均得分比較(如表 7-7、圖 7-3)，結果為三內男(90.41)職場適應優於三外男(83.01)；三內女(94.2)職場適應優於三外女(85.3)。

- 4、從不同取才管道之四等警察人員職場適應狀況長官考評之平均得分總和來看(如表 7-8、圖 7-4)，結果為四內男(81.85)職場適應優於四外男(81.38)；四內女(85.31)職場適應優於四外女(82.78)。

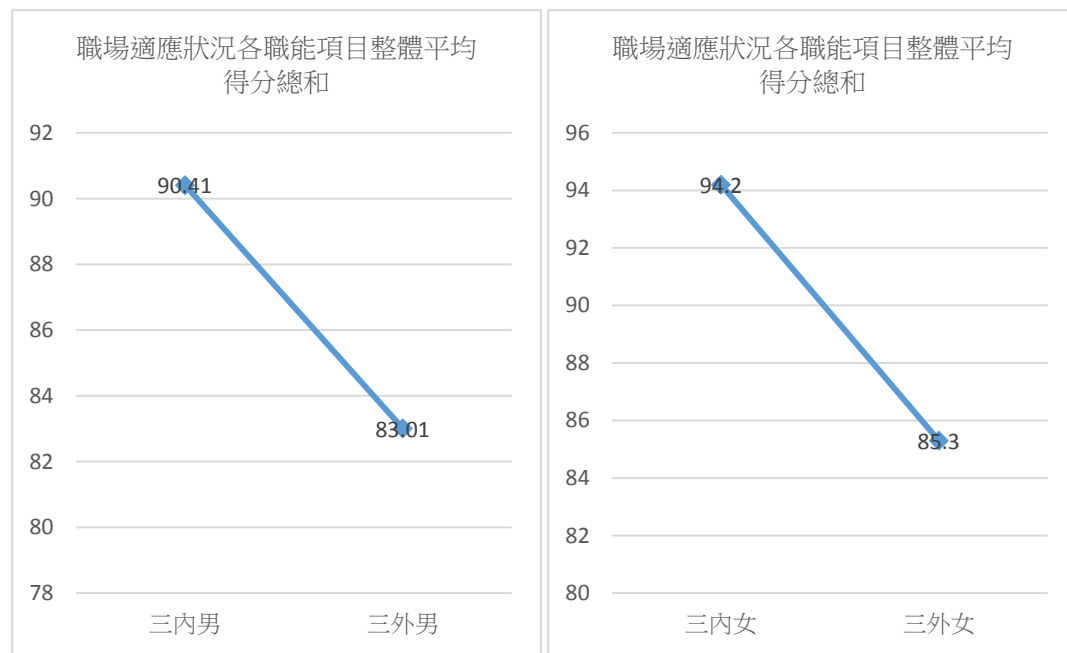


圖 7-3 三等警察人員職場適應狀況長官考評項目平均得分總和

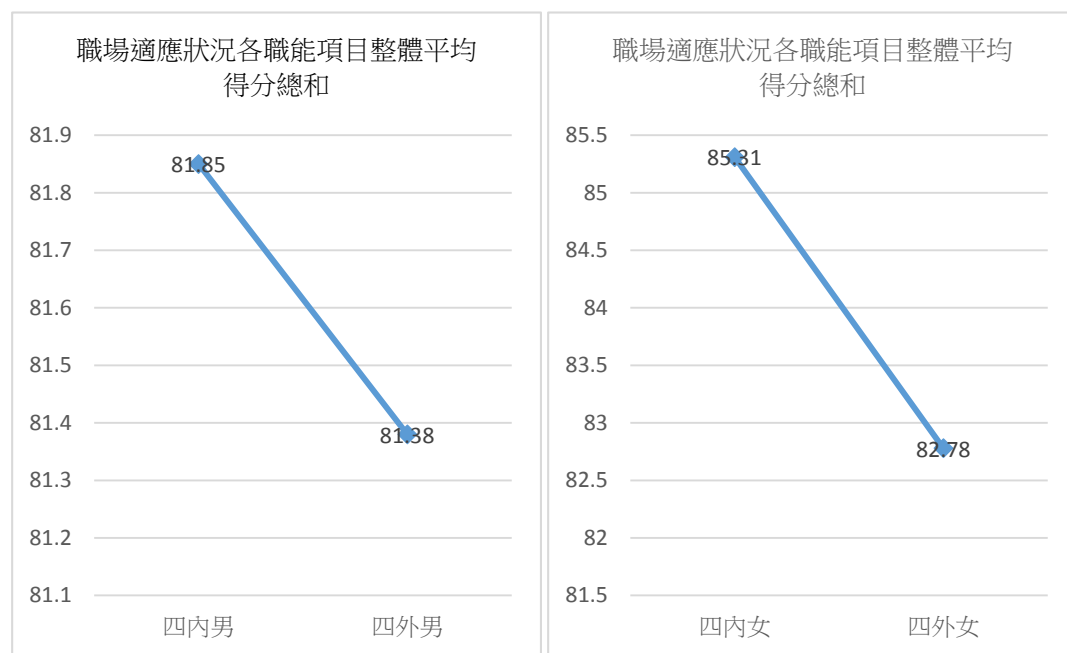


圖 7-4 四等警察人員職場適應狀況長官考評項目平均得分總和

(二) 警察人員各項職場適應行為指標之長官考評結果分析

警察人員職場適應為本研究依變項之一，本研究所謂「職場適應」：係指長官考評其直屬員警對工作環境的調適情形，包括其工作表現、工作配合度、生活紀律等面向，其行為指標計有工作表現 8 項、工作配合度 7 項、生活紀律 6 項共 21 個行為指標。關於長官考評警察人員職場適應狀況差異之綜合分析（如表 7-7），茲依三等長官考評、四等長官考評等 2 個面向說明如下：

- 1、三等警察人員在 21 項職場適應行為指標之長官考評結果：三內男在 21 項職場適應行為指標均優於三外男，其中主管可以放心地交付任務給他、能避免民眾投訴情事、能準時按勤務分配表執勤、能接受主管的指示與教導而不任意爭辯、能遵守勤務紀律的規定、能遵守「不出入不正當場所」規定等 6 項職能行為指標，三內男表現顯著優於三等外軌男性。三內女在 21 項職能表現均優於三外女，其中能避免民眾投訴情事、能接受主管的指示與教導而不任意爭辯、能按規定的標準作業程序工作、品德操守良好等 4 項職能行為指標，三等內軌女性顯著優於三等外軌女性。
- 2、四等警察人員在 21 項職場適應行為指標之長官考評結果：四內男有 16 項職能行為指標優於四外男，其中能接受主管的指示與教導而不任意爭辯之行為指標四等內軌男性表現顯著優於四等外軌男性。四內女在 18 項職場適應行為指標表現高於四外女，其中能達成服務單位要求的績效目標、主管可以放心地交付任務給他、能按規定的標準作業程序工作、遇臨時緊急性勤務需要而取消輪休或延長服勤能樂意配合等 4 項職能行為指標，四等內軌女性顯著優於四等外軌女性。

表 7-7 警察人員職場適應狀況差異之綜合分析摘要表

項目	行為指標	三等他評		四等他評	
		內外男	內外女	內外男	內外女
工作表現	1、他能落實執行勤務或業務工作。	內>外	內>外	內<外	內>外
	2、他能達成服務單位要求的績效目標。	內>外	內>外	內<外	內>外*
	3、他與同事間的互動良好。	內>外	內>外	內>外	內>外
	4、他能單獨執勤且無安全顧慮。	內>外	內>外	內>外	內>外
	5、主管可以放心地交付任務給他。	內>外*	內>外	內<外	內>外*
	6、他接受的獎勵多於懲處。	內>外	內>外	內>外	內<外
	7、他能避免民眾投訴情事。	內>外*	內>外*	內>外	內>外
	8、整體而言，他的工作表現能符合單位的要求。	內>外	內>外	內>外	內>外

工作配合度	1、他能準時按勤務分配表執勤。	內>外*	內>外	內>外	內>外
	2、他能接受主管的指示與教導而不任意爭辯。	內>外**	內>外*	內>外*	內>外
	3、他能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助。	內>外	內>外*	內>外	內>外*
	4、他能遵守勤務紀律的規定。	內>外*	內>外	內>外	內>外
	5、他能接受勤務或業務督導人員的督導。	內>外	內>外	內>外	內>外
	6、他在服勤時能控制脾氣，甚少與民眾發生衝突。	內>外	內>外	內<外	內>外
	7、遇臨時緊急性勤務需要而取消輪休或延長服勤，他能樂意配合，不發牢騷。	內>外	內>外	內>外	內>外**
生活紀律	1、他的品德操守良好。	內>外	內>外*	內>外	內<外
	2、他的生活交往正常。	內>外	內>外	內<外	內<外
	3、他能遵守「不出入不正當場所」規定。	內>外*	內>外	內>外	內>外
	4、他能遵守「酒後不開車」之規定。	內>外	內>外	內>外	內>外
	5、他無酗酒、賭博等不良嗜好。	內>外	內>外	內>外	內>外
	6、他的生活儉樸，自律嚴謹。	內>外	內>外	內>外	內>外

(三) 警察人員各項工作勤惰結果分析

警察人員工作勤惰為本研究依變項之一，本研究工作勤惰係指請假之面向。關於工作勤惰狀況差異之綜合分析（如表 7-8），茲依三等、四等 2 個面向說明如下：

- 1、三內男高於三等外軌男性；三外女請假記錄高於三內女，但其差異均未顯著。
- 2、四外男 2 項行為指標均高於四內男；四外女 2 項請假記錄亦高於四內女，其中請事假紀錄部分，四外女顯著高於四等內軌女性。

表 7-8 警察人員工作勤惰狀況差異之綜合分析摘要表

項目	行為指標	三等他評		四等他評	
		內外男	內外女	內外男	內外女
請假	事假	內>外	—	內<外	內<外**
	病假	內>外	內<外	內<外	內<外

*P<.05、**P<.01、***P<.001

三、不同取才管道警察人員整體工作表現之比較分析

(一) 整體工作表現長官評鑑結果及其差異狀況

整體評鑑的問卷係請參與考評之長官及督察組長，針對警察人員整體內外軌人員表現進行考評，研究發現：有關內軌與外軌在執法知識、執法技能、人格特

質、工作態度及職場適應等五個職能面向，20 個職能項目，內軌人員之平均得分均比外軌高（詳參圖 7-5），內軌人員獲得長官的肯定，經平均數差異檢定，除生活紀律外，均達到統計上顯著水準，亦即內軌人員平均得分顯著高於外軌（詳參表 7-9）。

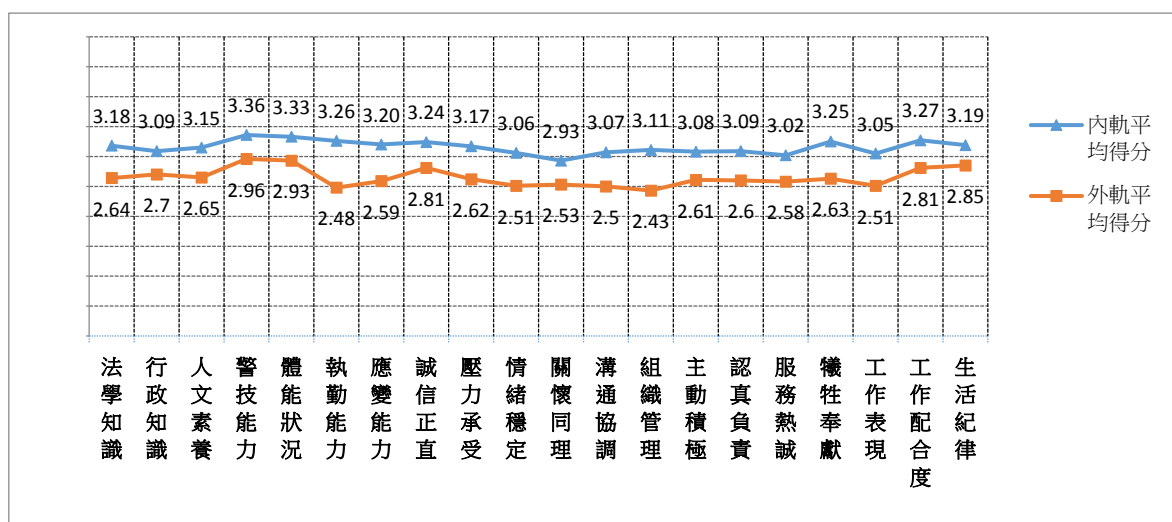


圖 7-5 不同取才管道警察人員整體工作表現各類職能平均得分圖

表 7-9 警察人員職能表現之長官整體評鑑分析摘要表

職能面向	職能項目	內軌平均得分	外軌平均得分	差異檢定結果
執法知識	警察法學知識	3.18	2.64	內>外***
	警察行政知識	3.09	2.7	內>外***
	人文素養知識	3.15	2.65	內>外***
執法技能	警技能力	3.36	2.96	內>外*
	體能狀況	3.33	2.93	內>外*
	執勤能力	3.26	2.48	內>外***
	應變能力	3.2	2.59	內>外***
人格特質	誠信正直	3.24	2.81	內>外*
	壓力承受	3.17	2.62	內>外***
	情緒穩定	3.06	2.51	內>外***
	關懷同理	2.93	2.53	內>外**
	溝通協調	3.07	2.5	內>外***
	組織管理	3.11	2.43	內>外***
工作態度	主動積極	3.08	2.61	內>外**
	認真負責	3.09	2.6	內>外**
	服務熱誠	3.02	2.58	內>外*
	犧牲奉獻	3.25	2.63	內>外**
職場適應	工作表現	3.05	2.51	內>外**
	工作配合度	3.27	2.81	內>外*
	生活紀律	3.19	2.85	內>外

*P<.05、**P<.01、***P<.001

(二) 警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持情形及其理由

經調查 534 位警察長官結果，有 55.8%的受訪者支持現行「雙軌分流：內軌為主，外軌為輔」制度，33.9%的受訪者支持「單一內軌化」制度；然而，分別只有 3.7%的受訪者支持「雙軌分流：外軌為主、內軌為輔」及 3.6%的受訪者支持「單一外軌化」的設計，至於其他則占 3.0%。由此可見，有將近九成的受訪者支持以內軌為主的雙軌分流或單一內軌化的警察考選制度，而僅一成不到的受訪者支持以外軌為主的雙軌分流或單一外軌化的警察考選制度（詳參圖 7-6）。

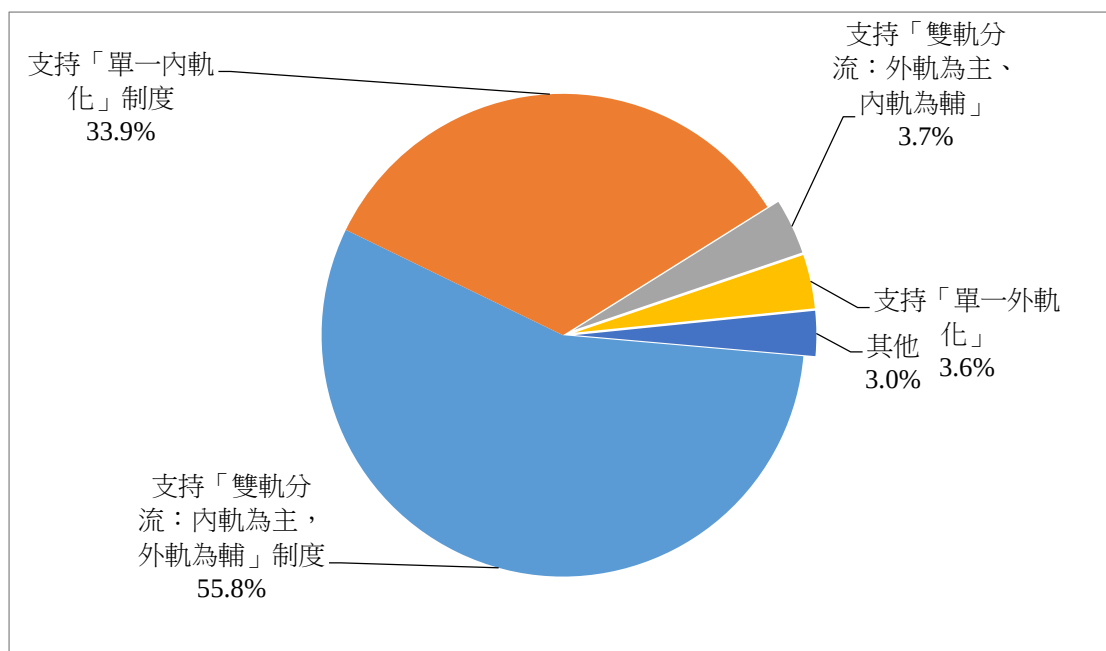


圖 7-6 警察長官對警察人員未來考選制度設計意見調查結果

警察長官支持支持現行「雙軌分流：內軌為主，外軌為輔」或「單一內軌化」主要理由如下：（1）外軌人員較內軌人員具有較多的社會歷練，應對進退較內軌為優，惟比較有自己的想法，因此服從性、配合度及認同感較內軌人員差。（2）內軌人員較外軌人員年輕，且接受較長的養成教育，故警技及體能較好。（3）因基層外勤的警察工作性質，較不適合女警擔任，惟一般警察特考四等外軌招生並未限定女性錄取人員之比例，易造成基層單位女警比例過多，而影響勤務運作情形。（4）內軌人員接受警察養成教育時間較長，較有抗壓性，且有服務年限之約束，較能長期留在警界服務；惟外軌人員多以找工作心態進入警界，且受訓時間較短，抗壓性不足，又無服務年限規定，故離職率高。

第二節 結論

本研究透過文獻探討，蒐集各國有關職能與工作表現相關研究；以焦點團體座談方式，檢視並確認警察人員應具備職能項目及工作表現之內容；再蒐集長官及自我考評之問卷調查，由直屬長官考評初任滿1年警察人員之執法職能、組織認同及工作表現狀；最後再由直屬長官及各分局督察人員進行考選制度設計及整體評鑑調查，茲歸納所有研究發現之結論如下：

一、各國警察人員專業職能需求與考選機制

（一）警察人員專業職能需求

警察人員在特定的工作環境及任務下工作，有其特定的工作內容及所需具備的核心工作知能。而這種核心工作知能，必須藉由工作分析的技術予以律定，且一旦律定，即為警察人員考選作業的基礎。爰此，有關警察教育的主要內涵及實務經驗之觀察，本研究認為警察人員的核心工作知能，大致包括下列德、智、體、群等4大項：

- 1、德（品德操守）方面：如堅毅不拔、向善助人的德行；敬業及公正裁量的行政倫理。
- 2、智（專業知識）方面：如法律學、行政學、犯罪學等核心學科課程及應用性技能之課程等。
- 3、體（體能技術）方面：如射擊、逮捕術、游泳（救生）、急救、駕駛及鎮暴等。
- 4、群（團隊精神）方面：如組織承諾、人際溝通、團隊合作等精神。

（二）各國警察人員考選機制

世界各國家地區警察人員的考選與教育訓練制度，因其警察傳統及政治體制各有不同，大抵可粗分為「先考後訓」、「先考後教」，以及「先教後考」等3種模式，分述如下：

- 1、先考後訓：這種模式是先經過用人機關的甄試，再施予短期的職前訓練後，給予任用，是先「考」後「訓」再「用」的警察考選制度。此模式以美國及

英國警察人員之考選制度為代表。惟英、美二國警察之「考試與訓練」，乃是各地方政府自行辦理招考、甄試、訓練、實習及任用，而非屬國家考試性質。此模式著重警察實用技能的培訓，結訓後一律由基層做起；且為保障弱勢族群的權益而不限定招收大學畢業生為原則。

2、先考後教：這種模式是先經過用人機關的甄試後，再施予較為長期的職前教育和訓練後，給予任用，係先「考」後「教」再「用」。此模式以日本及德國警察人員之考選制度為代表，其「考試」則具國家考試性質，通過國家考試或警察專業考試及格後，安排教育及訓練。其特徵為教育訓練之內容涵蓋學科及實習，且教育訓練的時間較長，兼具教育與訓練的本質。

3、先教後考：這種模式是先經過警察院校公正、公平及公開競爭的招生考試及養成教育後，再通過國家考試及格始予任用，或養成教育畢業後即予以任用，係先「教」後「考」再「用」的警察考選制度。此模式以大陸地區、臺灣地區及韓國的警察人員考選制度為代表。此模式的特徵在強調警察專業養成教育的主體性，以及警察計畫性用人的策略，確保警察人力的素質水平。

上述各國警察考選之「先考後訓」及「先考後教」模式相當於我國現行「雙軌分流」制度中的「外軌」制度；而「先教後考」模式則相當我國現行的「內軌」制度。從理論上言，警察人員「內軌」與「外軌」的考選制度，各有其優缺點，分述如下：

1、警察人員考選內軌制度的優點

- (1)教育內容為基本且較廣泛的知識，強調立身處世等各種事理方法之學習，較能適應一般需要。
- (2)傳授合乎邏輯、富有創意的問題解決知識、技巧，批判性思維及溝通技能，使警察較能彈性處理困難而模糊的問題。
- (3)教育的功能在潛移默化一個人的氣質，使警察在處理犯罪及回應民眾需求時，較能具有親民作風（civility）和人性化（humanity）的態度。
- (4)教育能灌輸國家的歷史知識、民主過程，以及尊重憲法保障之自由權利、價值與政府組成的形式。
- (5)使警察較能理解刑事司法系統（包括警察、院檢及監獄機關）的整體結構與運作。

- (6) 教育較能培養警察對少數族群的同理心，對他人較能具有包容力及人際溝通能力。
- (7) 教育較能使警察在完成警察角色上，能考量各種情境因素而作成較具彈性的決策；並較能針對個案作出明智的裁量。
- (8) 教育較能使警察在處理複雜的警政計畫和策略（譬如問題導向警政、社區警政等）上，具有創新性和彈性；並較能接受及調適警察組織的變遷。
- (9) 教育較能使警察具有建立社區關係的技能，包括具有使社區民眾尊重及信任警察的能力。
- (10) 教育較能培養專業的警察態度與表現，並使警察更具有壓力承受能力，因而使警察更穩重與值得信賴。
- (11) 警察院校提供公費及免服兵役待遇，可吸引優秀高中畢業生進入警察院校接受警察養成教育，讓警界一直注入新血輪。接受警察養成教育的警校學生不僅年輕富活力、素質整齊，且易培養其對警察組織的革命情感，富有可塑性及發展潛能。
- (12) 由於警校生歷經相同的警察專業養成教育，所以前後期校友在警察工作職場中，觀念較接近，感情較深厚，有利於團隊合作與協調聯繫。

2、警察人員考選內軌制度的缺點

- (1) 教育較費時，且耗費成本，故較難收到立竿見影的學習效果。
- (2) 未能培訓特定專門的技能。
- (3) 警校學生畢業後若畢業時未能考取國家任用考試，則易造成教育資源的浪費。
- (4) 由於教育時間較長，國家考試的錄取名額按當年度用人需求訂定，與當屆畢業生人數未必相合，故未能配合當前國家用人急迫需要，緩不濟急或導致人力資源培訓的浪費。
- (5) 警校在校學生為了準備特考，對於非特考應考科目的課程，學習意願較為低落，且教學方向易受國家考試制度影響。

3、警察人員考選外軌制度的優點

- (1) 內容為專門知識與技能，強調某種特別事理的傳授，適應特殊需要。
- (2) 密集的訓練，可培養制式化的行為反應。
- (3) 訓練易收立竿見影而有效率的學習效果，有利培養自信心。
- (4) 任用人員與出缺時機相配合，可快速增補警力，增加行政效率。
- (5) 招生來源多元化，可招收各種專長的人才進入警察行列工作，並有助培養警察機關多元競爭的組織文化。
- (6) 避免造成警校公費生無法考取警察特考之教育資源浪費。

4、警察人員考選外軌制度的缺點

- (1) 投入警職的平均年齡較高，根據警專特考班的統計，結訓後平均年齡約 31.5 歲，比警專「教、考、用」模式畢業的學生平均 21 歲相較，高出許多，較不具有可塑性。
- (2) 大學畢業生從事基層警察工作，在心態上多忿忿不平，深覺大材小用，並以找工作的心態從警，俟機轉業，對警察工作之敬業態度及認同感均較低，離職率偏高。
- (3) 招收一般大學畢業生從警，國家需投入（或補助）二次大專教育的成本；又通過特考後接受訓練之學員，在訓練期間領有比警校生更多的薪水津貼，且此類學員結訓後並無服務年限及離職需賠償受訓費用之規定，不僅不符人才培養之成本效益，亦造成相對的不公平待遇。
- (4) 訓練內容係針對特定的情境而設計，但實際上並無完全一樣的情境發生。
- (5) 制式行為反應的訓練結果，會減低警察在專業上的反應能力與創造力。
- (6) 訓練易導致學員對制式的反應方式不喜歡，而得到反效果。
- (7) 強調警察實用技能之訓練，但由於訓練時間不長，且易受人情困擾，而無法厲行淘汰機制，且無法培養員警宏觀之知能與內在之潛能。

從理論上言，上述 2 種警察考選的模式，各具優缺點。本研究認為警察考選的內軌模式，較著重在警察專業態度與內在潛能的教育養成；而警察考選的外軌模式則較強調警察專業技能與外顯知識的訓練，二者功能不同。因此，本研究認為警察考選制度，宜兼採內軌和外軌 2 種模式併行的方式，亦即採用現行「雙軌

分流」的考選制度，較能達到專業與多元取才的目的。

長期以來，我國係採「先教後考」為主的警察考選制度。近年則因警力缺額大幅擴增，且透過「先教後考」制度招募的新進員警數量不敷使用，故自 2004 年起增列舉辦「先考後訓」的基層警察特考。至 2006 年，考試院基於公平原則，不再限定警察特考的應考資格，加上經濟不景氣及高失業率，使得擁有一般大學以上高學歷者紛紛投入警察特考。俟至 2011 年起考試院實施「雙軌分流」的警察特考制度，除了原先採「先教後考」的內軌警察特考外，增採「先考後訓」的外軌一般警察特考。因此，我國目前已漸進發展出適合本土的「雙軌分流」警察考選制度。實施迄今四年來，雖有一些技術、實務上有待改進之處，例如外軌人員性別比例、初任平均年齡等問題，但其優點則是能快速補充警力，整體而言，「雙軌分流」制是項成功的警察考選制度，中國大陸亦將仿效施行。

此外，各國警察教育大皆朝向提升素質及學歷之方向發展，例如文獻探討中的美國、德國、法國等先進國家。因此，我國中央警察大學設置大學部的警察養成教育、研究所碩士班及博士班的警察深造教育，造就高級警察人才，凸顯了「先教後考」的警察考選制度已具良好成果，係走在時代前端的制度，國人應加以珍惜及保持此優良之傳統，並在此基礎上加以檢討改進。

二、我國警察人員職能及工作表現指標架構及內涵

為建構我國警察人員職能及工作表現指標架構及內涵，本研究參酌相關文獻，並透過專家焦點團體座談及意見調查，綜合彙整研究發現如下：

（一）警察人員執法職能量表：

- 1、警察人員執法知識量表；職能項目包括：警察法學、警察行政及人文素養等 3 項。
- 2、警察人員執法技能量表；職能項目包括：警技能力、體能狀況、執勤能力及應變能力等 4 項。

（二）警察人員人格特質量表；其職能項目包括：誠信正直、壓力承受、情緒穩定、關懷同理、溝通合作及組織管理等 6 項。

（三）警察人員工作態度量表；職能項目包括：主動積極、認真負責、服務熱誠

及犧牲奉獻等 4 項。

(四) 警察人員職場適應為依變項，其職能項目包括：工作表現、工作配合度，以及生活紀律等 3 項。(自評部分再加上工作滿意度 1 項)

(五) 警察人員組織承諾量表(自評部分)；其職能項目包括：價值承諾、努力承諾及留職承諾等 3 項。

本研究根據上述研究發現，編製警察人員職能與工作表現研究調查之長官考評及自我考評問卷(詳見附錄6、及附錄7)及警察人員考選制度設計及整體評鑑調查表(詳見附錄8)，作為評量不同取才管道的警察人員在執法知識、技能、能力、特質態度及職場適應。

三、現階段警察人員考試實施雙軌分流制度之優缺點

(一) 現階段實施之特考分流取才(雙軌)制度之優點

- 1、具有合憲性與適法性，並合乎憲法之平等原則及公開競爭考試原則。
- 2、兼顧國家計畫性進用警察人力及多元取才之需求。
- 3、有效解決警專畢業生成為「流浪警察」之問題，避免警專教育資源之浪費。
- 4、消弭警察考選爭訟之訟源。
- 5、警察雙軌分流考選制度可保持警大和警專傳統的養成教育制度及警學研究成效之優點。

(二) 現階段實施之特考分流取才(雙軌)制度之缺點

- 1、警察人員教考用政策是否延續，國家政策定位未臻明確。
- 2、四等特考警察人員教育訓練單位，無論師資、場地及容訓量均顯不足。
- 3、外軌進用之警察人員平均年齡較內軌為高，未符用人機關青壯需求。
- 4、外軌進用之警察人員報到率與離職率過高，影響人力甄補的穩定性。
- 5、外軌進用錄取之女性多於男性，勤務及體能要求，未必能符合用人機關需求。
- 6、基層年輕警員熱衷報考三等警察特考內軌考試，以求同時獲得升官等及巡

官職務，滋生只想升官而輕忽工作之心態，對基層警察勤務運作及團隊士氣，造成不良的影響。

7、現制仍未解決警察大學畢業生可能成為「流浪警察」而浪費警大教育資源之問題。

（三）現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之因應策略

- 1、警察人員教、考、用（內軌）體系之永續性，政府允宜基於國家整體發展與競爭力，明確公開宣示其政策決定。
- 2、外軌進用人員不宜多於內軌，允宜採取內軌為主、外軌為輔的警察考選制度。
- 3、研商解決警察三等內軌特考應考資格的問題。
- 4、擴充警大及警專等警察人員教育訓練單位之師資、場地及容訓量。
- 5、精進實務訓練，落實淘汰機制。

（四）未來警察人員考選制度設計意見調查結果

本研究為瞭解警察長官（包括督察組長與非督察組長二類）對警察人員未來考選制度設計的支持情形及其理由，經透過問卷調查 534 位警察長官意見的結果如下：

- 1、有將近九成的警察長官受訪者支持以內軌為主的雙軌分流或單一內軌化的警察考選制度，而僅一成不到的警察長官受訪者支持以外軌為主的雙軌分流或單一外軌化的警察考選制度。
- 2、絕大多數的警察長官支持以內軌為主的雙軌分流或單一內軌化的警察考選制度之主要理由有四：
 - （1）外軌人員較內軌人員具有較多的社會歷練，應對進退較內軌為優，惟比較有自己的想法，因此服從性、配合度及認同感較內軌人員差。
 - （2）內軌人員較外軌人員年輕，且接受較長的養成教育，故警技及體能較好。
 - （3）因基層外勤的警察工作性質，較不適合女警擔任，惟一般警察特考四等外軌招生並未限定女性錄取人員之比例，易造成基層單位女警比例過多，而影響勤務運作情形。

- (4)內軌人員接受警察養成教育時間較長，較有抗壓性，且有服務年限約束，較能長期留在警界服務；惟外軌人員多以找工作心態進入警界，且受訓時間較短，抗壓性不足，又無服務年限規定，故離職率高。

四、不同取才管道警察人員整體工作表現評鑑分析結果

本研究針對不同取才管道警察人員整體工作表現進行評鑑分析，研究發現：針對 20 項職能項目（含執法知識 3 項、執法技能 4 項、人格特質 6 項、工作態度 4 項及職場適應 3 項）進行評鑑後發現，內軌人員在全部 20 項目之平均得分均比外軌高，內軌人員獲得長官的肯定。

經平均數差異檢定，除生活紀律外，均達到統計上顯著水準，亦即內軌人員在執法知識、執法技能、人格特質、工作態度及職場適應等五個職能面向（19 個職能項目）較外軌人員受到直屬長官及督察組長顯著的肯定。

五、不同取才管道警察人員職能及職場適應狀況分析

關於不同取才管道警察人員職能及職場適應狀況，本研究設計長官考評及自我考評之研究設計，惟自我考評測驗容易受到自我感覺良好偏誤之干擾，或自評人員擔心受到調查結果影響，產生防衛心理機轉，造成結果偏誤，因此，本研究主要根據長官考評問卷的結果進行分析，另因職場表現中，有關組織承諾項目，因屬內在自我動機層次之變項，組織承諾中之工作滿意度、價值承諾、努力承諾及留職承諾等變項，則採用自評之調查結果。以下謹就警察人員職能表現之狀況分析及警察人員職能表現之差異分析等 3 部分來加以說明：

（一）警察人員各項職能表現及其差異狀況分析結果

茲就警察人員各項職能表現及其差異狀況研究結論歸納如下：

- 1、觀察不同取才管道之三、四等警察人員各項職能狀況長官考評之平均得分總和，三內男（453.32）優於三外男（429.71）；三內女（476.99）優於三外女（441.28）。四內男（408.15）優於四外男（405.35）；四內女（426.04）優於四外女（412.71），本項發現肯定警察人員養成教育存在之價值。
- 2、比較三等男、女警察人員 17 項職能狀況之長官考評平均得分，結果三內男有 16 項職能優於三外男，其中體能狀況、誠實正直、情緒穩定之職能三內男顯

著優於三外男。三內女有全部 17 項職能均優於三外女，其中應變能力之職能三內女顯著優於三外女。亦即絕大多數職能項目內軌人員優於外軌人員。且內軌人員在體能狀況、誠實正直、情緒穩定及應變能力有顯著的優勢存在，本項發現肯定警察人員青壯之重要性及養成教育之主要優勢項目。

- 3、比較不同取才管道之四等男、女警察人員 17 項職能狀況之長官考評平均得分，結果四內男有 13 項職能優於四外男。四內女有全部 14 項職能均優於四外女，其中警技能力、體能狀況、服務熱誠、犧牲奉獻之職能四內女顯著優於四外女。亦即絕大多數職能項目內軌人員優於外軌人員，且四等內軌女性警察人員在警技能力、體能狀況、服務熱誠、犧牲奉獻有顯著的優勢存在。本項發現驗證警察人員青壯之重要性及養成教育之主要優勢項目。

（二）警察人員各項職場適應表現及其差異狀況分析結果

- 1、觀察不同取才管道之三、四等警察人員各項職能狀況長官考評之平均得分總和，三內男（90.41）職場適應優於三外男（83.01）；三內女（94.2）職場適應優於三外女（85.3）。四內男（81.85）職場適應優於四外男（81.38）；四內女（85.31）職場適應優於四外女（82.78），本項發現肯定警察人員養成教育存在之價值。
- 2、比較不同取才管道之三等男、女警察人員 3 項職場適應狀況之長官考評平均得分，結果發現，三內男在 3 項長官考評的職場適應均優於三外男，其中三內男工作表現、工作配合度之得分顯著優於三外男。三內女在 3 項長官考評的職場適應均優於三外女，本項發現肯定警察人員養成教育存在之價值。亦即全部長官考評職場適應項目，內軌人員均優於外軌人員，且三等男性內軌人員在工作表現及工作配合度有顯著的良好表現。
- 3、比較不同取才管道之四等男、女警察人員 3 項職場適應狀況之長官平均得分，研究發現，四內男在 3 項長官考評的職場適應均優於四外男。四內女在 3 項長官考評的職場適應均優於四外女，其中四內女性工作配合度之得分顯著優於四外女。亦即全部長官考評職場適應項目，內軌人員均優於外軌人員，且四等女性內軌人員在工作配合度有顯著的良好表現，本項發現亦肯定警察人員養成教育存在之價值。

（三）警察人員各項工作勤惰結果分析結果

- 1、三內男高於三等外軌男性；三外女請假記錄高於三內女，但其差異均未顯著。
- 2、四外男 2 項行為指標均高於四內男；四外女 2 項請假記錄亦高於四內女，其中請事假紀錄部分，四外女顯著高於四等內軌女性。

六、不同取才管道警察人員各項職能行為指標差異分析

本研究依據執法知識、執法技能、人格特質及工作態度等 4 個職能層面及 1 個職場適應層面，各職能層面分為 17 個職能項目（含執法知識 3 項、執法技能 4 項、人格特質 6 項、工作態度 4 項），職場適應層面分為 21 個適應項目（工作表現 8 項、工作配合度 7 項、生活紀律 6 項），各個項目再分為 4~11 個行為指標，本單元分別彙整各職能及職場適應項目下之行為指標分析結果，茲依三等男女性、四等男女性共四組，比較總結如表 7-10：

表 7-10 不同取才管道警察人員職能行為指標差異分析結果統計表

職能項目 個數(%)	三等男性		三等女性		四等男性		四等女性	
	三內男	三外男	三內女	三外女	四內男	四外男	四內女	四外女
執法知識 20(100%)	19 95.00%	1 5.00%	16 80.00%	4 20.00%	16 80.00%	4 20.00%	14 70.00%	6 30.00%
執法技能 16(100%)	15 93.75%	1 6.25%	16 100.00%	0 0.00%	12 75.00%	4 25.00%	10 62.50%	6 37.50%
人格特質 48(100%)	39 81.25%	9 18.75%	48 100.00%	0 0.00%	33 68.75%	15 31.25%	43 89.58%	5 10.42%
工作態度 32(100%)	27 84.38%	5 15.63%	29 90.63%	3 9.38%	17 53.13%	15 46.88%	30 93.75%	2 6.25%
職場適應 21(100%)	21 100.00%	0 0.00%	21 100.00%	0 0.00%	16 76.19%	5 23.81%	18 85.71%	3 14.29%

(一) 三等男性警察人員行為指標差異分析結果

1. 三等內軌男性警察人員有 19 項(95.00%)執法知識職能優於三等外軌男性，其中熟悉交通事故現場之處理與調查工作之職能指標，三內男顯著優於三外男。
2. 三內男有 15 項(93.75%)執法技能優於三外男，其中能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力、能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務或深夜勤之體力、具有人際溝通技巧，能建立良好警民關係等職能指標，三內男顯著優於三外男，本項發現肯定警察人員養成教育技能教育及青壯要求存在之價值。
3. 三內男有 39 項(81.25%)人格特質優於三外男，其中誠信正直職能有 4 項、壓力承受職能有 1 項、情緒穩定職能有 3 項以及溝通合作職能有 2 項共計 10 項職能行為指標，三內男表現顯著優於三等外軌男性，本項發現肯定警察人員養成教育中倫理規範教育之價值及其重要性。
4. 三內男有 27 項(81.25%)工作態度職能優於三外男，其中能配合編排勤務，不會計較勤務輕重之職能行為指標，三內男表現顯著優於三等外軌男性，本項發現肯定警察人員養成教育團隊精神教育之價值。
5. 三內男在 21 項(100.00%)職場適應行為指標均優於三外男，其中主管可以放心地交付任務給他、能避免民眾投訴情事、能準時按勤務分配表執勤、能接受主管的指示與教導而不任意爭辯、能遵守勤務紀律的規定、能遵守「不出入不正當場所」規定等 6 項職能行為指標，三內男表現顯著優於三等外軌男性，本項發現肯定警察人員養成教育中服從性、配合性、生活紀律訓練之價值。

(二) 三等女性警察人員行為指標差異分析結果

1. 三內女在 16 項(80.00%)執法知識職能表現均優於三外女。
2. 三內女在 16 項(100.00%)執法技能表現均優於三外女，其中具主動積極學習新事物、具有分析評估問題與解決能力之職能指標，三內女顯著優於三外女。
3. 三內女在 48 項(100.00%)人格特質表現均優於三外女，其中誠信正直職能項目中第 4 項；壓力承受職能項目中第 2 項等 2 項職能行為指標，三等內

軌女性顯著優於三等外軌女性。

4. 三內女在 29 項 (90.63%) 工作態度表現優於三外女，其中能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受之職能行為指標，三等內軌女性顯著優於三等外軌女性，本項發現肯定警察人員養成教育存在之價值。
5. 三內女在 21 項 (100.00%) 職場適應表現均優於三外女，其中能避免民眾投訴情事、能接受主管的指示與教導而不任意爭辯、能按規定的標準作業程序工作、品德操守良好等 4 項職能行為指標，三等內軌女性顯著優於三等外軌女性，本項發現肯定警察人員養成教育中服從性、配合性、生活紀律訓練之價值。

(三) 四等男性警察人員行為指標差異分析結果

1. 四內男有 16 項 (80.00%) 執法知識職能優於四外男，四內男顯著優於四外男。
2. 四內男有 12 項 (75.00%) 執法技能優於四外男，其中具有熟練之綜合逮捕術的技能、能考量潛在行動方案之問題之職能指標，四內男顯著優於四外男，本項發現肯定警察人員養成教育技能教育存在之價值。
3. 四內男有 33 項 (68.75%) 人格特質行為指標優於四外男，其中誠信正直職能項目第 2 項 (能確實遵守組織規定)、第 3 項 (能確實遵守社會規範)，四內男顯著優於四外男，本項發現肯定警察人員養成教育中倫理規範教育之價值。
4. 四內男有 17 項 (53.13%) 工作態度行為指標優於四外男，其中犧牲奉獻職能項目中第 8 項 (他能配合編排勤務，不會計較勤務輕重)，四內男顯著優於四外男，在反向題中第 3 項 (他只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體)、第 9 項 (他認為請假是個人權利，長官應該核准) 四等外軌男性表現顯著優於四等內軌男性，本項發現肯定警察人員養成教育團隊精神、主動積極、犧牲奉獻教育之價值。
5. 四內男有 16 項 (76.19%) 職場適應行為指標優於四外男，其中能接受主管的指示與教導而不任意爭辯之行為指標四等內軌男性表現顯著優於四等外軌男性，本項發現肯定警察人員養成教育中服從性、配合性、生活紀律訓練之價值。

(四) 四等女性警察人員行為指標差異分析結果

1. 四內女有 14 項 (70.00%) 執法知識職能表現均優於四外女，其中熟悉交通事故現場之處理與調查工作之職能指標，四等內軌女性顯著優於四等外軌女性。
2. 四內女在 10 項 (62.50%) 執法技能表現均優於四外女，其中具有熟練之綜合逮捕術的技能、具有柔道基礎、具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力、具有能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務或深夜勤之體力、常年訓練測驗均能符合規定的體能力標準之職能指標，四內女顯著優於四外女。
3. 四內女在 43 項 (89.58%) 人格特質行為指標表現優於四外女，其中組織管理職能項目：四等內軌女性在組織管理職能項目第 7 項 (在執行任務時能身先士卒) 的表現顯著優於四等外軌女性。
4. 四內女在 30 項 (93.75%) 工作態度職能行為指標表現高於四外女，其中主動積極職能項目中在第 2 項、第 7 項、8 項；服務熱誠職能項目中第 3、4 第 5、7 項、8 項；犧牲奉獻職能項目中第 1、2、4、5、7、8 項四等內軌女性表現顯著優於四等外軌女性；相反的，在負向題中，四等內軌女性在第 3、6 項表現顯著高於四等外軌女性，亦即，只要有更好的工作機會就可能離開警察團體、認為請假是個人權利長官應該核准等二項指標，四等內軌女性都顯著高於四內女性。顯見四等內軌男女性，在組織認同上都顯著低於四內男女性，只要有更好的工作機會就可能離開警察團體，本項發現肯定警察人員養成教育團隊精神、主動積極、犧牲奉獻教育之價值。
5. 四內女在 18 項 (85.71%) 職場適應行為指標表現高於四外女，其中能達成服務單位要求的績效目標、主管可以放心地交付任務給他、能按規定的標準作業程序工作、遇臨時緊急性勤務需要而取消輪休或延長服勤能樂意配合等 4 項職能行為指標，四等內軌女性顯著優於四等外軌女性，本項發現肯定警察人員養成教育中服從性、配合性、生活紀律訓練之價值。

第三節 建議

本研究經深入探索研究不同取才管道初任警察人員之訓練成效及職場表現，以及評估警察特考分流取才政策之效益後，針對未來警察人員特考分流制度之政策及相關法制問題，提出下列具體建議。以下分別從立即可行建議及中長期建議加以臚列。

一、立即可行建議

（一）警察人員考選應維持現行雙軌分流取才制度，並堅持內軌為主，外軌為輔的供應比例，確保以人力青壯品質為優先的原則

主辦機關：內政部（警政署）

協辦機關：考試院、考選部、行政院人事總處

本研究認為現行「以內軌為主，外軌為輔的雙軌分流」警察考選制度，不僅具有合憲性及實質平等之精神，並提供一般大學畢業生從警的機會，亦有助於消弭警察考試相關之訴訟。因此，現行「雙軌分流」制度是我國本土漸進長成且已臻成熟的一套警察考選制度，中國大陸近亦模仿此制，我們應繼續採行此制，並針對技術性的缺失加以改進。

此外，依據督察組長、直屬長官之整體考核結果，內軌人員在各項目的表現都優於外軌，且達顯著水準；再請直屬長官進一步考評初任執法人員各項職能表現之結果發現，控制等別、性別變項後，整體上內軌人員的平均得分都高於外軌，其中，在警察行政知識、警技能力、體能狀況、服務熱誠及工作配合度等項目，內軌優於外軌更達到統計上顯著水準。內軌與外軌招收之來源不同，同時存在可以增加警察內部的多元文化，若能克服性別比例（研究發現外軌女性比例過高），形成彼此相輔相成的加乘效果。再者，有將近九成的警察長官受訪者支持以內軌為主的雙軌分流或單一內軌化的警察考選制度，而僅一成不到的警察長官受訪者支持以外軌為主的雙軌分流或單一外軌化的警察考選制度。

因此，建議警察人員之招募與考選，維持以「內軌為主，外軌為輔的雙軌分流」的現行制度。而且，為控管基層新進警察人員的女警比例不宜過高，以及保持基層警察人員的青壯年齡，故四等警察特考外軌錄取人員不宜太多。三等考試

之需用名額仍需回歸內、外軌 84%~80%：16%~20%的比例設定原則，較為適當。
四等考試之需用名額仍需回歸內、外軌 65%~60%：35%~40%的比例設定原則，較為適當。

(二) 因應基層警力短缺問題，用人機關宜兼採漸進式增加新進四等警察外軌名額及其他可行替代方案，切勿過度仰賴四等外軌進用方式急速擴充基層警力，導致日後滋生不良後果

主辦機關：內政部警政署

協辦機關：各直轄市（縣市）政府警察局

自民國 100 年實施「雙軌分流」的警察考選制度以來，四等外軌的需用名額有急速成長的趨勢，例如內政部警政署 104 年四等內軌警察特考需用名額占 43.27%，而四等外軌一般警察特考需用名額占 56.73%；內政部消防署四等內軌需用名額占 26.16%，四等外軌需用名額占 73.84%。此透過四等外軌的考選方式，雖可急速補充需用的警力，惟易導致錄取人員的素質下降、訓練品質欠佳、影響基層年齡之青壯、女警比例快速膨脹，以及影響長期的警察人力資源規劃等後遺症。因此，若為因應基層警力短缺，建議用人機關除以漸進式的增加新進警察四等外軌名額外，可兼採下列可行作法：

- 1、內政部警政署應發揮警政制度一條鞭的功能，針對目前警力短缺情形，統籌調整各警察機關現有人力，緩和部分機關警力嚴重不足的壓力。
- 2、善用科技工具，活化警力之運用，以提高警察勤務之效率與效能；並強化警力支援連結之機制，即時支援治安或緊急事件之處理。
- 3、研擬減少協辦業務或配置輔助警察之可行方案，並將正規警力適當投入在第一線之治安及交通等核心工作上。
- 4、研擬警察人事管理之相關配套措施，提升基層員警之工作生活品質，減緩基層警力退離的速度。

(三) 依警察執勤能力所需（專業主義）訂定男女共通適用之體能測驗基準，修訂體能測驗考試項目及標準，並應由考選單位進行檢測

主辦機關：內政部警政署、考選部

協辦機關：考試院、行政院人事總處

關於警察人員的考選，在體能測驗之要求，研究團隊認為仍應盡力符合及尊重專業主義之要求，依警察執勤能力所需，訂定所需之基本規範。一般犯罪者在面對警察執法時，並不會因為其性別之不同，亦即不會因其為男警或女警，下手而有輕重之別。爰此，許多勤務所需體能之基本要求（下限），應不因男女而訂有不同之標準，且應由考選單位進行檢測，不宜列為體檢項目。又所謂平等原則，其要義在於，相同之事件應為相同之處理；不同之事件應為不同之處理。而在面對相同犯罪議題與工作職能上，係不分性別，於執行勤務上所需之基本體能（下限）也應有相同的標準。

（四）研議修正「公務人員特種考試警察人員考試規則」（內軌）附表一，三等考試之應考資格條件，擬議排除四等警察特考及格之現職員警報考，或增列須具備警察工作一定經驗等條件之規定，以結合警察教育、考試、任用與陞職，並排除因現行應考資格條件寬鬆所衍生之不合理升遷誘因，解決資淺員警為準備考試、不投入工作，影響團隊士氣與基層勤務之運作問題。

主辦機關：考試院、行政院海岸巡防署、內政部（警政署、消防署）、考選部

協辦機關：行政院人事行政總處

按警察人員任用（官）資格係依據警察人員人事條例第 11 條及第 12 條第 1 項規定，必須具備考試及格及警察教育等雙重條件，其中任職警正三階（巡官）以上職務，必須經過警大畢（結）業或訓練合格。又內政部警政署依法訂有警察人員陞遷辦法，對資深績優、警專畢（結）業之基層員警，已建立具有一定資績者得報考警大研究所、2 年技術系及警佐班第 1、2、3 類等作為內陞巡官職務之機制，以鼓勵渠等戮力從公，激勵其逐級陞遷。

是以，就警察機關而言，公務人員特種考試警察人員考試（內軌考試）及一般警察人員考試（外軌考試）之性質係為警察人員任用之考試，政策設定非屬升官等或升職之考試。經查現行警察四等內、外軌考試及三等外軌考試均符合上述任用考試之性質，但三等內軌考試卻變相夾雜有現職員警升官等及升職考試之性質。

按現行「公務人員特種考試警察人員考試規則」附表一所定三等內軌考試的應考資格有下列 4 種情形，而現職員警具有其中第 2 款和第 4 款資格者即可報考三等內軌考試：

（1）中央警察大學各院、系、組、所、學位學程畢業得有學士以上學位證書

者。

- (2) 公立或立案之私立獨立學院以上學校或符合教育部採認規定之國外獨立學院以上學校各院、系、組、所、學位學程畢業得有學士以上學位證書，並經警察人員考試及格者。
- (3) 經高等考試警察人員考試或相當高等考試之特種考試警察人員考試及格者。
- (4) 經普通考試警察人員考試或相當普通考試之特種考試警察人員考試及格滿3年者。

因此，現職年輕警員中具有大學畢業之學歷（按：無須四等考試滿3年）或經四等考試及格滿3年者，因無須受服務年資及併計資績計分之限制，紛紛皆以報考三等內軌考試作為升任警正官等巡官職務之捷徑。此種將三等特考之任用考試性質扭曲為升官等或升職考試之病象，不僅造成四等考試錄取接受教育訓練中之學員只顧隔年報考三等內軌考試而無法專心接受訓練，以及四等特考及格之現職警員將心力投注在準備三等特考，而輕忽本職工作應有之表現。嚴重破壞既有之基層警察人員循序陞遷及教育訓練之制度，對基層警察勤務之運作及多數兢兢業業之資深員警的士氣影響很大。因此，為解決此問題，本研究併陳甲、乙兩案之建議如下：

1、甲案：建議考試院研議修正「公務人員特種考試警察人員考試規則」，排除上揭二款現職員警可報考三等內軌考試之資格，讓現職員警回歸警察內部升職制度

本（甲）案建議將「公務人員特種考試警察人員考試規則」附表一，三等考試應考資格之第2款及第4款刪除。如此，三等內軌考試之應考資格者以警大畢業為主，除更彰顯警察雙軌考試制度係依應考人來源背景不同、專業養成教育內容不同而設計之本意。並確立其屬於成就測驗，讓警大、警專教學回歸正常警察專業教育外，亦能緊密結合警察專業養成教育、警察特種考試與警察人員任用三者，及導正三等內軌考試之性質為警察人員任用考試，而非升官等或升職之考試性質。至於基層員警之升職與教育訓練，則回歸內政部警政署現行依警察人員人事條例、警察教育條例及警察人員陞遷辦法所律定之上揭內陞之制度，即以結合年資、資績、教育訓練或升官等考試等機制，使資深績優者獲得循序陞遷的公平合理機會。本（甲）案係為解決警察三等內軌考試所衍生問題的正本清源之道，建議優先採行，若甲案在施行上遇有窒礙難行時，則可研採下述乙案之建議。

2、乙案：建議考試院研議修正「公務人員特種考試警察人員考試規則」附表一，三等考試之應考資格條第2款及第4款，增列須具備警察工作一定經驗等條件之規定

考量現職資淺警員中具有大學畢業之學歷（按：不需四等考試滿3年）或經四等考及格滿3年者，渠等未受4年警察管理幹部養成教育且具備警察專業知能有限（僅受警專2年警員養成教育或1年教育訓練），即可報考三等內軌考試取得升任警正官等巡官職務資格，並無如警察人員升官等考試之年資、官階及考績等之限制條件，亦無如警大二技班及警佐班等升職教育考試之採計資績計分之規定。又現職資淺員警將報考三等內軌考試視為升官等及升職之捷徑，導致他們一經任用後，即以三等內軌考試為首要目標，不求工作表現，無心勝任第一線之繁劇勤務，紛紛請調勤務單純之單位服務，以利準備考試，對基層勤務之運作造成惡性循環；此亦形同對多數資深、績優的員警釋放出努力工作對升遷無益的訊號，嚴重打擊其士氣。爰建議渠等應在警察機關實際擔任警察工作一定經驗後，始具報考資格。又為兼顧警察機關勤（業）務推動、內部陞職衡平、員警士氣與考試法制因素，建議依公務人員考試法第17條第2項第2款規定，公務人員各種考試之應考資格，除依第13條至第16規定外，必要時得視考試等級、類科需要，增列具有與類科相關之工作經驗或訓練並有證明文件。於「公務人員特種考試警察人員考試規則」附表一，三等考試之應考資格條第2款及第4款，增列訂定報考三等內軌考試須具備警察工作一定經驗等條件之規定。

至如何規範「須具備警察工作一定經驗等條件」較為允當，茲考量三等內軌考試對基層員警而言，具有升警正官等及升職實質意義，宜具備一定服務年資及考績較為客觀公平，且與警察機關現行基層員警得內陞巡官機制所定之資格條件相當，爰建議參考「警察人員升官等考試規則」第5條規定：「現任警佐一階警察官滿三年，已敘警佐一階本俸最高級，並經警察大學、警官學校、警察專科學校或警察學校畢業或四個月以上訓練合格者，得應警正警察官之升官等考試。」及第7條規定：「現職人員考試舉行前最近三年之年終考績成績，一年列甲等，二年列乙等以上。」等所定之警察人員報考升官等考試之資格條件。於「公務人員特種考試警察人員考試規則」附表一之應考資格條件第2款及第4款增列條件，建議修正為第2款：「公立或立案之私立獨立學院以上學校或符合教育部採認規定之國外獨立學院以上學校各院、系、組、所、學位學程畢業得有學士以上學位證書，並經警察人員考試及格，且現任警佐一階警察官滿三年，已敘警佐一階本俸最高級、最近三年之年終考績成績，一年列甲等，二年列乙等以上者。」；

第 4 款：「經普通考試警察人員考試或相當普通考試之特種考試警察人員考試及格滿三年，且現任警佐一階警察官滿三年，已敘警佐一階本俸最高級、最近三年之年終考績成績，一年列甲等，二年列乙等以上者。」

(五) 建請比照公務人員特種考試一般警察人員考試(外軌)、外交領事人員及外交行政人員考試，以及司法人員三等考試等訓練計畫之規定，研議修正「公務人員特種考試警察人員考試錄取人員訓練計畫」，對於非自警大畢業但經警專畢(結)業之三等考試錄取人員，改採未占缺受訓之制度，以示公平。

主辦機關：考試院、公務人員保障暨培訓委員會、行政院海岸巡防署、內政部(警政署、消防署)

協辦機關：行政院人事行政總處、考選部

經查目前公務人員特種考試一般警察人員考試(外軌)、外交領事人員及外交行政人員考試，以及特種考試司法人員三等考試司法官及檢察事務官等類科之訓練計畫，有關受訓人員訓練津貼之規定，因渠等之訓練期程遠較公務人員高考或普考(基礎及實務訓練共 4 個月)為長，故均採未占用人機關實缺訓練之作法。惟依據目前「公務人員特種考試警察人員考試錄取人員訓練計畫」，警察三等內軌考試錄取之現職員警在警察大學受訓 10 個月期間，除占警察機關警員職缺受訓，且享有考績、休假及年資併計等其他福利，顯比上揭同為三等考試之一般外軌警察人員及司法官等考試錄取人員之受訓津貼優渥很多，實有欠公平。而且，此亦變相鼓勵現職年輕員警拼命準備報考三等內軌考試，且因該考試未採計年資及考績之資格條件，故使年輕員警以考試為重，而輕忽工作投入，無心勝任第一線之繁劇勤務，成為單位內其他同仁負擔並造成勞逸不均，影響內部和諧及團隊士氣。又受訓期程長達 10 個月，勢必影響警力調度及勤業務運作，在此現階段警力嚴重不足之際，無疑是雪上加霜。此種占缺受訓制度，勢將形成維護少數員警個人私益(帶職帶薪權益)大於整體警察團隊公益(警政工作推動)之不合理現象，建議予以適度修正。

因此，現職員警除報考三等內軌考試有應考資格條件寬鬆的誘因及升職實質意義外，其錄取人員採占缺(帶職帶薪)受訓更使具多重誘因，亦使訓練失去了以結訓成績分發的最大籌碼，無形削弱了訓練期間可發揮的品管力量。本研究爰建議考試院(保訓會)宜儘早全面實施公務人員考試錄取人員採未占缺訓練之制度，包括對警察人員三等內軌考試錄取人員改採未占缺受訓之作法，並於完成

訓練後採計受訓成績分發至服務機關，以示公平及提升訓練成效。

(六) 擴充警大及警專等警察人員教育單位之師資、隊職官長、場地及容訓量，精實警察特考四等外軌錄取人員之教育訓練，以及落實淘汰制度

主辦機關：內政部（警政署）

協辦機關：考選部、保訓會、財政部（國有財產局）

近幾年基層警力急速補充，雖在人數「量」的部分可以立即有感，但人力素質的部分則有賴教育訓練的落實。目前補充警力的急迫，囿於警專容訓量的問題致使多數外軌四等錄取人員必須轉置於保一、保四及保五總隊進行教育訓練；然畢竟訓練資源無法與養成教育相稱，恐有影響外軌四等錄取人員訓練的品質疑慮。警察特考四等外軌錄取人員最好都在警專訓練，以確保訓練品質之一致性。首要之策即在於擴充警專的師資、隊職官長、場地與容訓量，其中師資、隊職官長具典範學習作用，應嚴選並透過各項鼓勵措施，提升教育成效；如若無法有立即實現，過渡期間亦可考量訓練場地的彈性運用，例如消防人力在警專受訓1年、另在消防訓練中心受訓1年；抑或適度擴充警大的場地與師資以為奧援。此外，由於訓練為考試作業的一環，故對警察特考二等、三等及四等之內軌人員或是外軌人員，在警大或警專的受訓期間，即應落實淘汰制度，去蕪存菁，以免不適任人員結訓分發至實務機關後，成為問題員警。

二、中長期建議

(一) 研究發展警察人員心理測驗工具，作為新進警察人員招募及考選之用

主辦機關：內政部（警政署）

協辦機關：考選部

警察人員乃帶槍之文官，與一般機關之行政人員有別，其工作具有危險性、辛勞性、急迫性、機動性、強制性、威權性、高壓性等特性，從而身心狀態與人格特質為警察人員執行職務所需具備關鍵核心職能。基此，各國警察人員招募程序均相當多元，包括筆試、心理測驗、體格檢查、體能測驗、口試、背景與品德調查、測謊等項目。我國現以筆試為主之評量方式能否篩選出最適任者，實不無疑義。基此，警察人員除需具備核心的知識及合用的體能外，尚應具有能勝任警察工作的人格特質與核心職能。因此，建議未來可參考國外有關新進警察人員實施心理性向測驗之作法，發展一套具有效度的心理測驗工具及建立常模，俾作為

警察特考外軌考試及警大、警專新生入學考試時施測之工具與標準。

（二）研擬建立外軌一般警察特考及格人員服務年限及相關賠償制度

主辦機關：內政部（警政署）、考選部

協辦機關：考試院、保訓會、行政院人事總處

內軌係警察養成教育體系畢業生，可透過計畫性招生確保人力的穩定性；至於外軌則常有訓練未報到、中途退訓、離職、無法勝任警察工作等無法控制的不穩定性因素。因此研究團隊認為，外軌人員並無如內軌人員之服務年限及未服滿服務年限之相關賠償規定，除易導致外軌人員之離職率遠較內軌人員高外，且易造成內外軌人員相互比較之不公平現象。此外，根據統計資料顯示一般生離職率顯較警校生為高，雖尚難直接歸因一般生與警校生忠誠度及離職率之間的顯著性，但考量警察人員的訓練期程及所需經費均較一般公務人員為高（司法官、外交官等除外）；且警校生於就學期間即訂有教育費用賠償辦法之相關規定，故欲降低一般生之離職率，建請參據警校生教育費用賠償辦法之相關規定，由用人機關、教育訓練機關及考選機關應共同研擬建立外軌一般警察特考及格人員服務年限及相關賠償制度，例如依到職日起算一定服務年限內離職者，應按比例賠償訓練期間之訓練費用。

三、後續研究建議

主辦機關：內政部（警政署）

本研究對象為服務滿 1 年之初任警察人員，其職能與工作表現仍有長期觀察之必要，建議內政部警政署賡續編列經費，於本次研究對象服務滿 5 年時，繼續追蹤其後續表現情形。

參考文獻

- 中央警察大學學則（2015），取自於中央警察大學網站，
<http://www.cpu.edu.tw/ezfiles/0/1000/img/224/law02-01.doc>。
- 內政部警政署（1998a），內政部警政署考察日本警政工作報告。
- 內政部警政署（1998b），內政部警政署考察德國警政工作報告。
- 內政部警政署（2002），警政白皮書。
- 朱金池、洪光平（2014），我國警察人員雙軌分流考選制度構建之研究。國家菁英，第10卷，第4期。頁123-150。
- 余德成（1996），品質管理人性面系統因素對工作績效之影響。國立中山大學企業管理研究所博士論文。
- 吳學燕編著（1996），英國警察制度。桃園：中央警察大學。
- 吳婉菁（2009），警察人員的一般職業能力。國立高雄師範大學工業科技教育系碩士論文。
- 李一志（2008），警察機關分局長核心職能建構之研究-以彰化縣警察局為例。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。
- 李興唐（1967），警察性向測驗之編製。測驗年刊，第14期，頁38-43。
- 李興唐、馬傳鎮（1984），心理測驗在警政上的應用。測驗年刊，第31期，頁115-124。
- 林文政、陳慧娟（2009），員工在組織重整初期不確定性認知、重整效能認知及個人面對變革態度對其工作態度影響之縱斷面研究-一項組織社會化理論的觀點。中山管理評論，第17卷第2期，頁295-337。
- 林月盛（2003），國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文。
- 林瑞欽，黃秀瑄（2002），基層員警生涯投注感與工作適應之關係研究，犯罪問

題研討會，臺北：國立臺北大學犯罪防治學系主辦。

邱華君（1988），各國警察制度概論。桃園：中央警官學校。

周紓蘭（2008），臺北市政府警察局基層警察人員核心能力之研究－知識管理觀點。國立政治大學行政管理學程碩士論文。

紀翰學（2009），警察人員核心工作能力之建構：以刑事警察局外勤人員為例。玄奘大學公共事務管理學系碩士論文。

徐明珠（2010），楊朝祥在考選部的春夏秋冬，臺北：筆耕工作室。

孫本初（2001），公共管理（第三版），臺北市：智勝。

馬傳鎮、黃富源（2010），心理測驗在警察人員甄選上之應用－兼論警察人員考選制度之興革。國家菁英，第6卷第1期，頁135-164。

馬傳鎮、鄭晉昌、蔡田木（2012），內政部警政署辦理警大、警專兩校入學考試實施心理測驗委託研究計畫案。臺北：內政部警政署委託研究。

張宏生、劉芷伶（2009），旅館業工作授權設計與員工工作態度之探討-工作價值觀之干擾效果。餐旅暨家政學刊，第6卷第4期，頁307-325。

張春興著（2011），張氏心理學辭典(簡明版)。臺北市：東華出版社。

張裕隆（2001），管理才能測驗發展及信效度分析。應用心理研究，第10期，頁65-95。

張淵菰（2006），警察基層幹部核心能力之探討-警大養成教育課程內容分析。警學叢刊，第37卷第3期，頁149-172。

梅可望（2000），建立優質警察文化。臺中：臺灣區域發展研究院。

梅可望（2002），警察學原理。桃園：中央警察大學出版社。

梅可望、陳明傳、李湧清、朱金池、章光明、洪文玲等合著（2008），警察學。桃園：中央警察大學印行。

章光明（2002），從當前警察功能論警察人員的核心能力。收錄於中央警察大學

- 行政警察學系 91 年度學術研討會論文集-警察教育的未來，頁 49-61。
- 陳明傳等編著（1996），各國警察制度。桃園：中央警察大學。
- 陳明傳（2000），警察行政專題二。桃園：中央警察大學。
- 陳明晰（2006），警察人員組織投注感與工作適應之關係研究：以雲林縣為例。
國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。
- 陳春希，高瑞斯（2010），工作壓力與工作適應：探討不同工作特性基層警察人員組織承諾的調節效果，人力資源管理學報，第 10 卷第 4 期，頁 1-31。
- 陳顥伊（2011），營建工程規劃人員專業職能模型之建構。國立中央大學營建管理學系碩士論文。
- 陳慶昌（2002），海洋巡防總局海巡人員核心能力之探討。警學叢刊，第 33 卷第 3 期，頁 187-212。
- 黃柏燊（2003），警察人員核心工作能力之研究：以刑事警察局為個案分析。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文。
- 黃富源（2006），警察人員考訓用配合之探討。國家菁英季刊，第 2 卷第 4 期，頁 67-79。
- 黃富源（2012），警察特考雙軌進用考選分流制的意義與再精進，國家菁英季刊，第 6 卷第 3 期，頁 1-16。
- 楊其成（1991），警察人員考訓用合一制之研究。中央警察大學警政研究所碩士論文。
- 臺灣警察專科學校專科學員班學則（2011），
[www.tpa.edu.tw/mana_php/Download/File/law/02/02-01\(100\)-2.pdf](http://www.tpa.edu.tw/mana_php/Download/File/law/02/02-01(100)-2.pdf)。
- 劉世林（1998），赴英、法考察警察教育報告。
- 劉宜靜（2000），高階行政人員核心能力之分析－五國的經驗與啟示。國立政治大學公共行政學系碩士論文。

蔡漢賢編（2000），社會工作辭典。內政部社區發展雜誌社。

鍾美智（2006），消防基層主管管理職能評鑑之研究。玄奘大學公共事務管理學系碩士論文。

鍾瑞國、李一志（2008），警察分局長核心職能建構之研究－以彰化縣警察局為例。警學叢刊，第39卷第2期，頁31-54。

蘇志強（2013），中華民國警察人員考選制度。考選部研討會論文集，頁484-505。

蘇志強、吳斯茜（2011），警察人員考試雙軌分流新制之探討－從警察教育觀點論之。國家菁英季刊，第7卷第3期，頁63-86。

蘇志強、吳斯茜（2012），兩岸四地警察招錄制度之研究。警學叢刊，第43卷第1期，頁1-16。

魏文欽、朱聖和（2008），人格特質、工作態度、服務品質、工作績效及顧客滿意度關連性之實證研究－以國內金融控股公司為例。International Journal of Lisrel，第1卷第2期，頁1-24。

龔昶銘（2002），基層員警工作困擾、組織投注感與工作適應關係之研究。國立中正大學犯罪防治學系碩士論文。

Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46, 1007-1027.

Ainsworth P.B. (1993). *Psychological testing and police selection: Difficults and dilemmas*. Paper presented to the European Conference on Law and Psychology, Oxford, England.

Ainsworth, P. B. (1995). *Psychology and policing in a changing world*. Chichester: John Wiley & Sons.

Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change -

- related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111.
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (1983). Organizational commitment: Testing two theories. *Relations Industrielles*, 38, 319-341.
- Benardin, H.J. (1998). "Police officer." in Gael, S. (ed), *The analysis handbook for business, industry, and government*. Vol. III. 1242-1254. Chapter 10.8. New York: John Wiley and Sons.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.J. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Birzer, Michael L., Gerald J. Bayens and Cliff Roberson (2012) , *Principles of Leadership and Management in Law Enforcement*, New York: CRC Press.
- Blau, T. H. (1994). *Psychological services for law enforcement*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Blegen,M. A.(1993). Nurses job satisfaction: A meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42(1), 36-41.
- Blue, L. B. (2000).*The relationship between personality traits and influence strategies: A comparison of college business students and business professionals*. (Doctoral dissertation, The Union Institute) DAI- A60/10, 3713.
- Blum, R.H. (Ed.) (1964). *Police selection*. Springfield, Ill.: C.C.Thomas.
- Bontis, N., & Fitz-Enz, J. (2002).Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Boon, O.K., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organization in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Boyatzis,R.E. (1982). *The competence manager: A model for effective performance*.

New York: John Wiley & Sons.

Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on. Entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.

Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University: VA.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2000). *Human resource management* (6th ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333.

Catano, V.M. (1998). Appendix 1: Competencies: A review of the literature and bibliography, Canadian Council of Human Resources Associations. (<http://www.chrpcanada.com/en/phaseIreport/appendix.asp>) .

Chan Yin-Fah, B., Sok Foon, Y., Chee-Leong, L., & Osman, S (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57-64.

Chen, Y. F. (2009). Job stress and performance: A study of police officers in central Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 37(10), 1341-1356.

Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality professional Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI)*

- professional manual*. Odessa FL.: Psychological Assessment Resources.
- Dalton, M. (1997). Are competency models a waste? *Training and development*, 51 (10), 46-49.
- Dawis, R.V. (2005). The Minnesota Theory of Work Adjustment. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling-Putting Theory and Research to Work* (pp. 3-41). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dawis R.V. (1996) The theory of work adjustment person-environment-correspondence counseling. In Duane Brown(EDs.), *Career choice and development* (pp.75-121). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Dawis R.V. (1994) The theory of work adjustment as convergent theory. In M.L.Savikas & R. W. Lent (eds.), *Convergence in career development theories : Implications for science and practice* (pp.33-44). Palo Alto : CPP Books.
- Dawis R.V., & Lofquist L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment : An individual-differences model and its applications*. Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Derouen, C. & Kleiner, B. H. (1994). New developments in employee training, *Work Study*, 43(2), 13-16.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41,417-440.
- Dzinkowski, R. (2000). The measurement and management of intellectual capital: an introduction. *Management Accounting (UK)*, 78(2), 32-36.
- Gael, S. (ed.) (1988). *The job analysis handbook for business, industry, and government (Vol. II)*. New York: John Wiley and Sons.
- Gatewood R. D. & H. S. Field. (1998). *Human Resource Selection*, Forth Worth, TX: The Dryden Press.

- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 243-251.
- Grossman, R. J. (2000). Measuring up: Appropriate metrics help HR prove its worth. *HR Magazine*, 45(1), 28-35.
- Guglielmino, P. J. (1979). The hierarchy of management skills, *Management Decision*, 8(4), 341-345.
- Gumbang, B., Suki, M. N., & Suki, M. N. (2010). Differences between job satisfaction, organizational commitment and gender. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, 4, 1-13.
- Haberfeld, Maria R. (2013), *Critical Issues in Police Training*, Third Edition, Pearson Education, Inc..
- Hayes, J. L., (1979). A new look at managerial competence: the AMA model of worthy performance, *Management Review*, 68(11), 2-3.
- Hershenson, D. B. (1996). Work adjustment: A neglected area in career counseling. *Journal Of Counseling & Development*, 74 (5), 442-446.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos(Eds.), *The changing nature of performance: Implication for staffing , motivation , and development* (pp. 21-55). San Francisco,CA:Jossey-Bass.
- Howard, P. J., & Horwrd, J. M. (1995). The big five quick start: An introduction to the Five-Factor Model of personality for human resource professionals. Center for Applied Cognitive Studies, Charlotte, NC. (ERIC Document Reproduction No.ED384754)
- Iqbal, A. (2010). An empirical assessment of demographic factors, organizational ranks

- and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5, 16-27.
- Jaw, B. S., Wang, C. Y. P., & Chen, Y. H. (2006). Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: The perspective of human capital. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 225-244.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (Vol. 2, pp.102-138). New York: Guilford Press.
- Joolideh, F., & Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 127-136.
- Lahti, R. K. (1999). Identifying and Integrating Individual Level And Organizational Level Core Competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), pp59-75.
- LeBlanc, P. V., Rich, J. T., & Mulvey, P. W. (2000). Improving the return on human capital: New metrics. *Compensation and Benefits Review*, 32(1), 13-20.
- London, M., & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos(Eds.), *The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development* (pp. 119-153). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ledford, G. (1995) . Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation & Benefits Review*, 27(4), 55-62.
- Lofquist L. H., & Dawis R. V. (1975). Vocational needs, work reinforcers, and job satisfaction. *The Vocational Guidance Quarterly*, 24, 132-139.
- Lofquist L. H., & Dawis R.V. (1991). Essentials of person-environment-correspondence counseling. Minneapolis : University of Minnesota Press.

- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1978), *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1-24.
- McLagan, P. A. (1980). Competency Models. *Training & Development Journal*, 34(12), 22-26.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- Mirabile (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8): 73-77.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2, 183-200.

- Murphy, K. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations and their employees. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development* (pp. 325-365). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work (11th ed)*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Parry, S. B. (1998). Just What Is a Competency? And Why Should You Care?, *Training*, Jun, 58-64.
- Peak, Kenneth J., (1997). *Policing America: Methods, Issues, Challenges*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boultian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Ralelin, J. A. & Cooledge, A. S. (1995). From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, 18(3), 24-33
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior (12thed.)*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Rumelt, R. P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm." in *Competitive*

Strategic Management, R. B. Lamb, Eds., New York: Prentice-Hall Inc, 556-570.

Salomone, P.R.(1993). Annual review : Practice and research in career counseling and development. *Career Development Quarterly*, 42(2),99-128.

Sanchez J. I., (1999). The art and science of competency model: pinpointing critical success factors, *Personnel Psychology*, 509-511.

Schermerhorn, J. R. (1999). Experience in management and organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 1, 138-142.

Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 77-105). Hoboken, NJ: Wiley.

Shapero, A., (1985). The entrepreneurship event. *Enterprise* February: 5-9.

Sikorska, E. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 45(2), 196-205.

Singh,P., Finn,D. M., & Goulet,L. R.(2004).Gender and jobattitudes: A re-examination and extension. *Women in Management Review*, 19, 7, 345-355.

Skogan, Wesley and Frydl, Kathleen, Editors, (2004). Fairness and Effectiveness in Policing : The Evidence, Washington, DC: The National Academy of Sciences.

Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing organizational commitment of banking sector employees. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(1), 19-25.

Spector, P. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. CA: Sage.

Spencer, L. M., Jr. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior*

- performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Srivastava, S. (2005), Managing Core Competence of the Organization. *Vikalpa*, 30(4), October-December, 49-68.
- Super, D. E. (1970). *Manual for the work values inventory*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Swanson, Charles R., Leonard Territo and Robert W. Tavior. (1993). *Police Administration: Structures, Processes and Behavior*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Territo, Leonard, C. R. Swanson, Jr., and Neil C. Chamelin, (1977). *The Police Personnel Selection Process*. Indianapolis: Bobbs-Merrill Educational Publishing.
- Thornton III, G. C. (1992). *Assessment centers in human resource management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Thurstone, L. L. (1922). The intelligence of policemen. *Personel Journal*, 1, 64-74.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Measurement error in “Big Five factors” personality assessment: Reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 224-235.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: MN: The University of Minnesota Press.
- Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm.” *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wilson, O. W. and Roy Clinton McLaren, (1977). *Police Administration*. New York:

McGraw-Hill, Inc.

Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-western culture setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.

附錄

附錄 1、警察人員應具備之工作職能、個人職能及職場適應 項目及行為指標

一、警察工作職能-（一）執法知識

職能項目及定義	行為指標	極 不 符 合	不 符 合	符 合	非 常 符 合
1. 法學相關知識： 警察工作經常使用的相關法律	1. 熟悉刑法的構成要件與應用知識。				
	2. 熟悉刑事訴訟法的程序運用知識。				
	3. 瞭解警察法定的任務。				
	4. 瞭解行政程序法的相關程序要件。				
	5. 行政執行法直接與間接強制的應用。				
	6. 熟悉警械使用條例的規範。				
	7. 熟悉社會秩序維護法的規範與應用。				
	8. 瞭解集會遊行法的運用與處置。				
	9. 遵守警察職權行使的程序要件與措施。				
2. 警察專業核心知識： 有關警察行政、警察勤務等警察學相關知識，及警察偵查犯罪的相關知識。	1. 警察學相關的知識。				
	2. 警察行政相關的知識。				
	3. 警察勤務相關的知識。				
	4. 犯罪偵查學相關的知識。				
	5. 警察政策與管理之相關知識。				
3. 通識性相關知識： 有關社會、心理、組織、管理及媒體等知識。	1. 社會通識，瞭解社會通識基本概念，充實社會學、心理學及研究方法等知識。				
	2. 行政管理，內部組織及人事行政的合理管理方式。				
	3. 媒體傳播，善用各項媒體傳播。				
	4. 時勢分析，隨時注意時勢動態，展現警察實務專業。				

一、警察工作職能-（二）執法技能

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1.基礎應用技巧： 警察工作所必須具備之各項應用技能。	1. 電腦應用，具有電腦文書處理及相關電腦資訊應用概念予以分析犯罪趨勢及蒐集犯罪資料的能力。				
	2. 公文寫作，確認公文對象及需求，適切表達文字，簡淺明確。				
	3. 具有駕駛各式警用車輛的能力。				
	4. 熟悉各式警械、蒐證器材及通訊之使用方法及時機。				
	5. 具有熟練射擊、綜合逮捕術、柔道等相關警技之技能。				
2.人際互動技巧： 警察工作中，與人接觸互動所具備的能力。	1. 人際溝通技巧，能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人訴訟，溝通圓融，有效處理警察工作，建立良好警民關係。				
	2. 閱讀理解，能瞭解警察工作相關資料意涵。				
	3. 主動學習，能主動積極學習新事物，以利未來問題解決或政策制定。				
3.複雜問題的解決技巧： 警察工作遭遇較為複雜的問題所具備的能力。	1. 邏輯思考與分析，運用邏輯及推理，分析如何做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃。				
	2. 判斷與決策，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷。				
	3. 問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力。				
	4. 突發狀況之處置，警察執勤遇到各類問題時的分析與解決的能力。				

一、警察工作職能-（三） 執法能力

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1.智力應用： 對於問題意識的敏感度，以及分析歸納、演繹與推理，運用資訊解決的能力。	1. 問題敏感度，能區辨問題即將或已發生之能力，以防微杜漸，進行危機處理。				
	2. 歸納及演繹推理，將許多資訊整理成為一般通則，或形成結論能力，以及將特定問題採用一般通則加以合理化解釋，並解決問題之能力。				
	3. 資訊應用，能夠運用資訊方法與工具來分析及解決問題之能力。				
2.感官理解： 對於警察工作中，與人接觸時之溝通、表達、傾聽與理解等能力。	1. 文字及口語理解，傾聽、閱讀或理解他人講述文句中的資訊或概念的能力。				
	2. 文字及口語表達，透過文字及口語使他人瞭解自己所欲表達資訊與概念的溝通能力。				
3.肢體管理： 對於能負荷警察工作所須之體能及情緒管理能力。	1. 強健的體能，能負荷警察應勤裝備，並勝任各種警察勤、業務之體力。				
	2. 情緒管理能力，能冷靜沈著的依法處理人、事、物，避免意氣用事之能力。				

二、個人職能層面—（一）人格特質（7 項指標）

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1. 誠信正直： 為人坦承、操守廉潔，確實遵守組織規定與社會規範，信守承諾且言行一致。	1. 為人誠實。				
	2. 能確實遵守組織規定與社會規範。				
	3. 能信守承諾，說到做到。				
	4. 能言行一致，不會說一套做一套。				
	5. 生活規律正常。				
	6. 能依據事實誠實表達所知，不欺騙。				
	7. 能遵守組織規定與社會規範。				
	8. 對執勤環境面臨相關誘惑，能堅持到底不受影響。				
	9. 其他誠信正直行為，請說明：				
2. 壓力承受： 面臨工作壓力能夠使用適當方法加以紓解，具抗逆能力，復原力並維持應有的工作表現與人際關係。	1. 面臨工作壓力時，能用適當方法加以紓解。				
	2. 面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現。				
	3. 面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係。				
	4. 面臨工作壓力時，能學習新知能扭轉困擾的情境。				
	5. 遭遇困擾時，會轉移注意力重心減低身心不適。				
	6. 面對壓力（例如：工作負荷過重、模糊不清、或時間緊迫等）不因過度焦慮而影響應有工作水準。				
	7. 遭遇工作重大壓力時，仍能有效保持高度 EQ，以及時達成上級交代事項。				
	8. 其他壓力承受行為，請說明：				
3. 情緒穩定： 能適當表達情緒，保持情緒穩定，即使面對不愉快仍能維持冷靜，不遷怒他人。	1. 能適當表達情緒。				
	2. 能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大。				
	3. 即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動。				
	4. 不隨意遷怒他人。				
	5. 不容易受到他人情緒的影響。				
	6. 能適當表達愉快/不愉快感受讓他人知道。				

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
	7. 遇有負面想法產生時，能立即轉移負面情緒。				
	8. 其他情緒穩定行為，請說明：				
4. 關懷同理：會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法。	1. 能設身處地為他人著想。				
	2. 能對他人主動表達關心，並視他人需要適時提供協助。				
	3. 感覺敏銳，能察覺並瞭解他人的情緒和想法。				
	4. 對於他人痛苦的遭遇，能感同身受。				
	5. 能敏銳地察覺他人的需求。				
	6. 能敏銳感受他人的處境，瞭解他人行為話語背後的含意				
	7. 能夠透過觀察他人的言行，預測他人的想法與感受。				
	8. 針對他人的行為與態度能適當地給予回應，能以他人可以接受的方式與其溝通。				
	9. 能積極協助他人克服難關。				
	10. 其他關懷同理行為，請說明：				
5. 領導統御：塑造良好的工作環境，與部屬共同承擔責任，對具潛能的部屬給予更多的機會，吸引部屬為達組織、目標而付出，匯集集體行為創造組織的力量。	1. 能塑造良好的工作環境。				
	2. 能與部屬共同承擔責任。				
	3. 對具潛能的部屬能給予更多的機會。				
	4. 能吸引部屬為達組織願景、目標而付出。				
	5. 能匯集集體行為，創造組織的力量。				
	6. 能確保組織成員接受所設定的使命或目標，並完成工作任務。				
	7. 部屬執行任務時，能於必要時親自帶領或給予指導				
	8. 其他領導部屬能力，請說明：				
6. 溝通協調：能用清晰、流暢、簡潔和具影響力的態度，與上司、部屬、其他組織	1. 能與上司協調溝通。				
	2. 能與部屬協調溝通。				
	3. 能與其他組織部門協調溝通。				
	4. 能建立聯盟，發展跨組織的行動。				

職能項目及定義	行為指標	極 不 符 合	不 符 合	符 合	非 常 符 合
部門協調溝通， 具建立聯盟，發 展、執行跨組織 的行動。	5. 能執行跨組織的行動。				
	6. 溝通時，能以客觀清晰且縝密的邏輯 影響他人以達成共識。				
	7. 溝通時，能以輔助資訊影響他人達成 共識。				
	8. 其他溝通協調能力，請說明：				
7. 團隊合作： 能尊重團隊成員 意見，支持團體 決定，善盡個人 職責；於必要時， 能視工作需要協 調其他單位、部 門或團隊，建立 良好夥伴關係， 共同合作達成團 隊目標。	1. 能尊重團隊成員的意見。				
	2. 能以團隊目標為優先，支持團體所作 的決定。				
	3. 能在團隊中善盡個人職責。				
	4. 能視工作需要協調其他單位、部門或 團隊。				
	5. 能與團隊成員建立良好夥伴關係。				
	6. 能與團隊成員共同合作，以達成團隊 目標。				
	7. 能鼓勵其他成員積極參與團隊。				
	8. 能主動提供其他成員協助或分享資 訊，營造合作氣氛。				
	9. 其他團隊合作能力，請說明：				

二、個人職能層面—（二）組織承諾（8項指標）

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1、價值承諾： 對組織目標與價值的強烈信仰和接受。	1. 我會跟朋友介紹本所是一個值得為它付出的好單位。				
	2. 為了能繼續在本所工作，我願意接受主管任何工作指派。				
	3. 我覺得自己的工作理念與本所的工作要求很接近。				
	4. 我對身為本所的一份子感到光榮。				
	5. 在本所做事能使我能充分發揮自己的能力。				
	6. 我非常慶幸當初選擇到本所服務，而沒選擇其他單位				
	7. 我所任職的單位中，本所是最好的。				
	8. 其他價值承諾行為，請說明：				
2、努力承諾： 願意為組織利益而努力。	1. 我願意付出額外的心力，來幫助本所達成工作目標。				
	2. 我對本所幾乎沒有什麼忠誠度可言。				
	3. 我十分關心本所的未來。				
	4. 我能全力執行本所交付的任務。				
	5. 其他努力承諾行為，請說明：				
3、留職承諾： 明確希望繼續成為組織中的一份子。	1. 只要其他機關工作內容相似，離開本所到其他組織工作也無所謂。				
	2. 只要有更好的工作機會，我就會考慮離開本所。				
	3. 我覺得繼續留在本所服務沒有什麼好處。				
	4. 我經常難以同意本所一些有關員工的重要政策。				
	5. 我後悔決定留在本所服務。				
	6. 其他留職承諾行為，請說明：				
4、主動積極：	1. 能主動發覺工作問題，防患未然。				
	2. 面對問題，能立即採取行動加以解決。				

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
不需他人指示或要求，能自動自發做事，面對問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。	3. 為達成目標，願意主動承擔責任。				
	4. 能在期限內完成交付的任務。				
	5. 能提前完成交付的任務。				
	6. 能主動回報任務進度。				
	7. 不需他人的提醒或監督，能自發性地做好工作。				
	8. 能自主學習各項執法技能，協助團隊達成各項任務。				
	9. 其他主動積極行為，請說明：				
5、認真負責： 確實達成工作職責及要求，能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人並努力改善。	1. 能確實達成工作職責及要求。				
	2. 能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人。				
	3. 能努力改善自己工作上的缺失。				
	4. 做事有計劃。				
	5. 能擔負自己的工作職責，不推拖。				
	6. 勇於承擔工作上失敗的風險。				
	7. 能瞭解錯誤或失敗的原因，必加以改善。				
	8. 其他認真負責行為，請說明：				
6、服從配合： 發現或感受到不合理的現象時，以守法或是配合的態度和動作來表示。	1. 發現或感受到不合理的現象時，他能以合法的作為處理				
	2. 發現或感受到不合理的現象時，他能以配合的態度表示				
	3. 即使在休假，上級交辦事物，仍願意犧牲假期來完成。				
	4. 上級提出超出自身範圍能力的工作要求，仍會盡力配合				
	5. 工作上發現與自己理念不合狀況，他仍能配合執行。				
	6. 執行勤務即使赴湯蹈火，他能服從命令勇往直前。				
	7. 對上級長官交付各項任務，他能展現高度工作執行力。				
	8. 其他服從行為，請說明：				

職能項目及定義	行為指標	極 不 符 合	不 符 合	符 合	非 常 符 合
7、親和能力： 有禮貌、待人友善、容易相處。	1. 對人有禮貌。				
	2. 待人友善。				
	3. 容易與人相處。				
	4. 待人寬容。				
	5. 常懷感恩心。				
	6. 具有愛心。				
	7. 能不厭其煩為民眾排難解紛。				
	8. 能展現高度隨和的人格特質。				
	9. 其他具親和力行為，請說明：				
8、服務態度： 能提供高品質之服務，聽取民眾、社區之需要。	1. 能提供民眾高品質之服務。				
	2. 能傾聽民眾與社區之需求與建議。				
	3. 願意犧牲休假時間為民服務。				
	4. 能以民眾與社區的利益為優先。				
	5. 能夠適當回應民眾與社區的意見。				
	6. 當民眾遇到問題時，能以負責的態度正確且迅速地提供合適的解決方案。				
	7. 能持續追蹤、分析與瞭解民眾滿意程度及緣由，並檢討與改善。				
	8. 能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受。				
	9. 其他優質服務態度行為，請說明：				

二、警察個人職能－（三）公共服務動機（Public Service Motivation）：意指一個人願意為公眾服務，以期能有益於他人或整體社會之傾向。此種動機的測量構面有 4：包括「對公眾服務之嚮往」、「對公共價值之承諾」、「同理心」及「自我奉獻犧牲」等，各構面之行為指標如下：

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1.對公眾服務之嚮往 (Attraction to Public Service)	1、我樂於改善公共服務				
	2、我欽佩那些能倡議或付諸行動改善我們社區的人們				
	3、投入心力來解決社會問題是很重要的事				
	4、對我而言，投入有意義的公共服務是非常重要的。				
	5、對我而言，能為社會做出善事是很重要的。				
2.對公共價值之承諾 (Commitment to Public Values)	1、我認為社會大眾間的公平競爭機會是非常重要的				
	2、我認為民眾能享有持續性的公共服務是很重要的				
	3、在制訂公共政策時，能考量未來世代的福祉是基本的要務				
	4、對公務員而言，做出合乎倫理的行動是很重要的				
	5、我認為公務員應注意行事的正當合法性				
	6、保護個人的自由與權利是我確信的目標				
3.同理心 (Compassion)	1、當我看到別人受苦，我很難不受到情緒影響				
	2、對於弱勢者的痛苦遭遇，我感同身受。				
	3、我能體會他人所面對的困難				
	4、對於他人受到不公平的對待，我深感憤怒				
	5、設身處地的為人著想是非常重要的				
4.自我奉獻犧牲 (Self- Sacrifice)	1、我已準備好願意為社會公益而犧牲				
	2、我堅信公民的職責比小我利益來得重要				
	3、我願意不計個人得失去幫助社會				
	4、我贊同一個能增進弱勢福祉，而可能影響我的金錢收入的好方案				

參考文獻：

Kim, Sangmook, 2012, Does Person-Organization fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes, Public Administration Review, November/December, 2012.

張其祿，2015，公共服務動機概念操作與應用之研究紀要，〈中國行政評論〉，第 21 卷第 1 期，頁 1-14。

三、職場適應：意指員警對工作環境的調適情形，依據 Hershenson (1981) 預測職場適應的 3 大指標：「工作表現」、「工作角色行為」及「工作滿意度」，並參酌陳春希和高瑞新的研究 (2010)，列出員警職場適應的行為指標如下：

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1.工作表現	1、我個人的工作表現符合服務單位的需求				
	2、我能達成服務單位要求的績效目標				
	3、我與同事間的互動良好				
	4、我不會擔心個人的執勤安全問題				
	5、我的主管可以放心地交付任務給我				
	6、我接受的獎勵多於懲處				
2.工作角色行為	1、我能按勤務分配表執勤				
	2、我能接受主管的指示與教導而不爭辯				
	3、我能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助				
	4、我能遵守勤務紀律的規定				
	5、我能接受勤務或業務督導人員的督導				
	6、我服勤時能控制脾氣，甚少與民眾發生衝突				
3.工作滿意度	1、我覺得從事目前的工作很有意義				
	2、我對於自己平常的工作表現感到滿意				
	3、我喜歡目前的工作環境與內容				
	4、我對主管的領導感到滿意				
	5、我滿意目前的薪資福利				
	6、我的同事喜歡我				

附錄 2、焦點團體座談簡報

內政部警政署委託研究

警察人員職能與工作表現之研究：以 警察特考分流制度為例 焦點座談簡報資料

研究團隊：

趙永茂教授、蔡田木教授

朱金池副教授、陳俊宏副教授

李衍儒博士、陳無邪

中華民國104年5月

簡報大綱



壹、問題背景

民國100年起，警察機關用人取才採用雙軌分流制度，透過警察特考（內軌）及一般警察特考（外軌）晉用警察的新血輪。

雙軌分流制度，解決了「流浪警察」、「警察教育補習化」及「合格未必合用，合用未必合格」的難題。

警察取才制度變革已歷經4年，首批在民國100年通過一般警察三、四等特考之錄取人員在完成訓練後，分發任用屆滿乙年，已能進行工作表現考評。

3

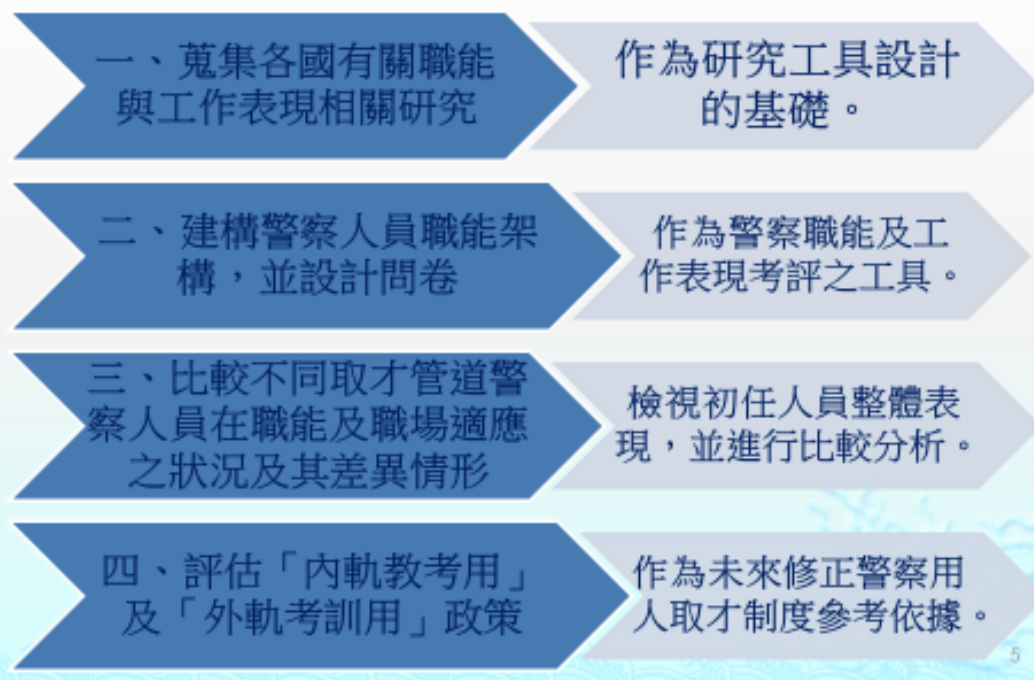
初任警察人員來源及其培訓方式



內軌採取「教考用」的養成教育，外軌制採取「考訓用」的職前訓練，不同取才管道晉用的警察人員，職場表現(培訓成效)如何？

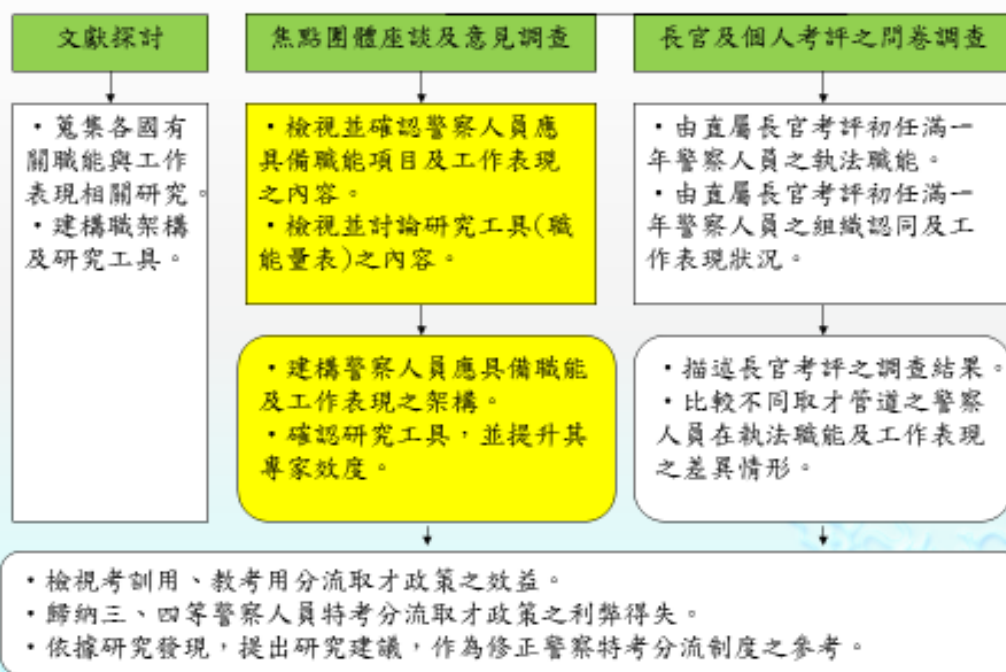
4

貳、研究目的與功能

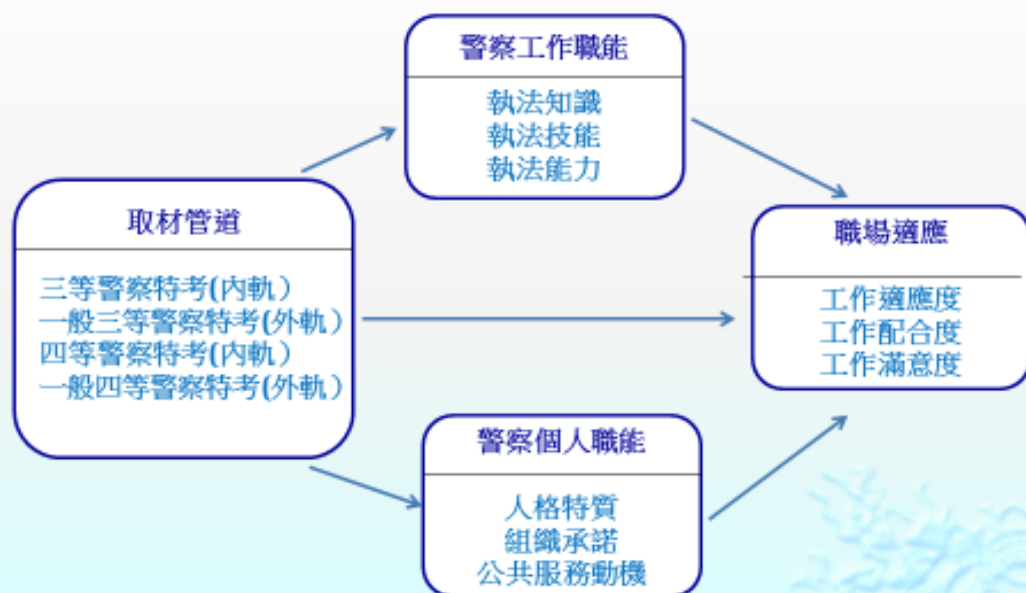


5

參、研究設計



肆、研究架構



伍、研究對象

條件	初任警察人員	直屬長官
100年一般警察特考三等考試及格人員（外軌）	27	27
100年一般警察特考四等考試及格人員（外軌）	206	206
101年一般警察特考四等考試及格人員（外軌）	320	320
小計	553	553
102年警察特考三等考試及格人員（內軌）	54	54
102年警察特考四等考試及格人員（內軌）	526	526
小計	580	580
合 計	1,133	1,133

陸、焦點團體座談目的與功能

一、檢視並討論警察職能及職場適應項目

建構警察人員應具備職能及工作表現之架構。

二、檢視並討論研究工具(職能量表)內涵。

確認研究工具，並提升專家效度。

三、檢視目前特考分流取才制度問題，並提出因應策略

作為未來研究建議參考依據。

9

柒、討論題綱

一、警察人員應具備的工作職能、個人職能及職場適應項目如附件1，是否妥適？

二、警察人員應具備的工作職能、個人職能及職場適應項目之內涵（職能量表），如附件2，是否妥適？

三、現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之問題及因應策略？

10

附件1、本研究研擬警察人員應具備之能力與特質

警察工作職能			警察個人職能			職場適應
執法知識	執法技能	執法能力	人格特質	組織承諾	公共服務動機	
1. 法學相關知識 2. 警察專業核心知識 3. 執法通識相關知識	1. 基礎執法技巧 2. 人際互動技巧 3. 解決問題技巧	1. 邏輯推理能力 2. 理解表達能力 3. 身心適應能力	1. 誠信正直 2. 壓力承受 3. 情緒穩定 4. 同理覺察 5. 領導統御 6. 溝通協調 7. 團隊合作	1. 價值承諾 2. 努力承諾 3. 留職承諾 4. 主動積極 5. 認真負責 6. 服從特性 7. 親和能力 8. 服務態度	1. 對公眾服務嚮往程度 2. 對公共價值奉獻程度 3. 關懷濟弱程度 4. 自我付出程度	1. 工作適應度 2. 工作配合度 3. 工作滿意度

附件2、警察人員應具備之工作職能、個人職能及職場適應項目及行為指標

報告結束
敬請指教

附錄 3、焦點團體座談會議大綱

壹、問題背景

我國警察的任官及派用採取特考特用方式取才，由於舊制單軌警察特考無法聚焦於警察專業的篩選，造成「流浪警察」、「警察教育補習化」及「合格未必合用，合用未必合格」等問題，自民國 100 年起採用雙軌分流制度，透過警察特考（亦稱內軌）及一般警察特考（亦稱外軌）晉用警察的新血輪。本質上，內軌制度屬於「教、考、用」管道，分別由警察大學負責培育警察管理幹部、警察專科學校負責培育基層警察人員，警大及警專學生接受 2 年或 4 年的養成教育，通過特考後分發任用，考科設計「專業化」；外軌則因應時勢潮流兼顧多元取才，開放一般大學畢業生報考，考科設計「普通化」，特考後再經 1 年 10 個月的職前訓練，本質上屬於「考、訓、用」管道。

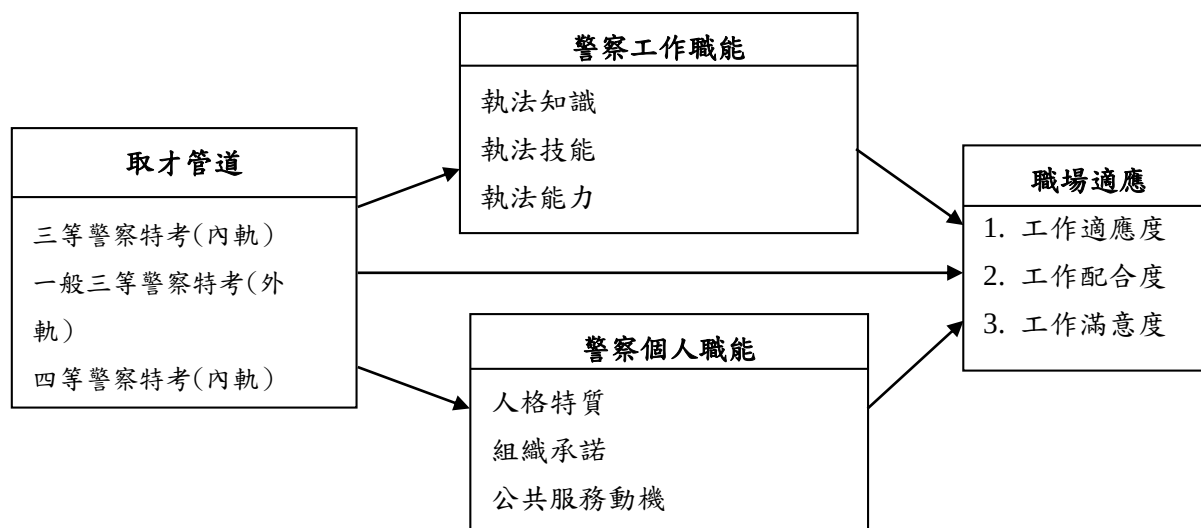
警察取才制度變革已歷經 4 年，雙軌分流新制，在招考制度上，符合憲法實質平等精神，更從考試、教育與任用制度解決了舊制單軌的難題，首批在民國 100 年通過一般警察三、四等特考之錄取人員在完成訓練後，已分發任用屆滿乙年，為檢視不同取才管道初任警察人員之訓練成效及職場表現，並評估警察特考分流取才政策之效益，本研究係針對初任滿 1 年之及格人員進行工作表現分析，透過長官考評的方式，瞭解並比較不同取才管道之警察人員在執法職能、工作表現、職場適應之狀況，以作為內政部警政署及考選部未來修正警察特考分流制度之參考。

貳、研究目的

- 一、蒐集各國有關職能與工作表現相關研究，作為研究工具設計的基礎。
- 二、建構警察人員應具備職能及工作表現之架構，並設計研究工具，作為警察人員職能及工作表現考評之工具。
- 三、針對前述警職人員及其直屬長官，透過自評及長官考評問卷調查方式，針對來源不同之警察人員透過問卷調查、人事資料及工作表現數據資料分析等研究方法，瞭解並分析不同取才管道之警察人員在執法知識、技能、能力、特質態度及職場適應之狀況及其差異情形（應含男、女性別區分）等，檢視初任警察人員之整體表現，進行全面評估分析。

四、探討「教、考、用」及「考、訓、用」之政策成果，評估警察特考三、四等考試雙軌分流取才政策之效益，俾作為內政部警政署及考選部未來修正該制度之參考依據。

參、研究架構



肆、討論題綱

- 一、警察人員應具備之警察工作職能、個人職能及職場適應項目如附件 1，是否妥適？
- 二、警察人員應具備之警察工作職能、個人職能及職場適應項目之內涵（職能量表），如附件 2，是否妥適？
- 三、現階段實施之特考分流取才（雙軌）制度之優缺點及因應策略？

附件 1

本研究研擬警察人員應具備之能力與特質

警察工作職能			警察個人職能			職場適應
執法知識	執法技能	執法能力	人格特質	組織承諾	公共服務動機	
1、法學相關知識 2、警察專業核心知識 3、執法通識相關知識	1、基礎執法技巧 2、人際互動技巧 3、解決問題技巧	1、邏輯推理能力 2、理解表達能力 3、身心適應能力	1、誠信正直 2、壓力承受 3、情緒穩定 4、同理覺察 5、領導統御 6、溝通協調 7、團隊合作	1、價值承諾 2、努力承諾 3、留職承諾 4、主動積極 5、認真負責 6、服從特性 7、親和能力 8、服務態度	1、對公眾服務嚮往程度 2、對公共價值奉獻程度 3、關懷濟弱程度 4、自我付出程度	1、工作適應度 2、工作配合度 3、工作滿意度

附件 2、警察人員應具備之工作職能、個人職能及職場適應項目及行為指標

一、警察工作職能-（一）執法知識

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1. 法學相關知識： 警察工作經常使用的相關法律	1. 熟悉刑法的構成要件與應用知識。				
	2. 熟悉刑事訴訟法的程序運用知識。				
	3. 瞭解警察法定的任務。				
	4. 瞭解行政程序法的相關程序要件。				
	5. 熟悉行政執行法直接與間接強制應用知識。				
	6. 熟悉警械使用條例的規範。				
	7. 熟悉社會秩序維護法的規範與應用。				
	8. 瞭解集會遊行法的運用與處置。				
	9. 熟悉警察職權行使的程序要件與措施。				
2. 警察專業核心知識： 有關警察行政、警察勤務等警察學相關知識，及警察偵查犯罪的相關知識。	1. 熟悉警察學相關的知識。				
	2. 熟悉警察行政相關的知識。				
	3. 熟悉警察勤務相關的知識。				
	4. 熟悉犯罪偵查學相關的知識。				
	5. 熟悉警察政策與管理之相關知識。				
3. 執法通識相關知識： 有關社會、心理、組織、管理及媒體等知識。	1. 具備民主素養相關知識。				
	2. 具備關懷社會相關知識。				
	3. 具備國際視野相關知識。				
	4. 具備人文素養相關知識。				
	5. 具備國際視野相關知識。				
	6. 具備自然科學相關知識。				
	7. 具備社會科學相關知識。				
	8. 具備組織管理相關知識。				
	9. 具備媒體傳播相關知識。				

一、警察工作職能-（二）執法技能

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1.基礎執法技巧： 警察工作所必須具備之各項應用技能。	1. 具有電腦文書處理及相關電腦資訊應用能力。				
	2. 具備公文寫作能力，能確認公文對象及需求，適切表達文字，簡淺明確。				
	3. 具有駕駛各式警用車輛的能力。				
	4. 熟悉各式警械、蒐證器材及通訊之使用方法及時機。				
	5. 具有熟練射擊、綜合逮捕術、柔道等相關警技之技能。				
2.人際互動技巧： 警察工作中，與人接觸互動所具備的能力。	1. 具有人際溝通技巧，能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人，溝通圓融，有效處理警察工作，建立良好警民關係。				
	2. 具有閱讀理解能力，能瞭解警察工作相關資料意涵。				
	3. 具有主動學習精神，能主動積極學習新事物。				
3.解決問題技巧： 警察工作遭遇較為複雜的問題所具備的能力。	1. 具有邏輯思考與分析能力，能做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃工作。				
	2. 具有判斷與決策能力，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷。				
	3. 具有問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力。				
	4. 具有突發狀況處置能力，執勤遇到各類問題時，能分析並解決問題。				

一、警察工作職能-（三） 執法能力

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1.邏輯推理能力： 對於問題意識的敏感度，以及分析歸納、演繹與推理，運用資訊解決的能力。	1. 對問題具有敏感度，具備區辨問題即將或已發生之能力。				
	2. 具備歸納及演繹推理能力，能將許多資訊整理成為一般通則或形成結論。				
	3. 能將特定問題採用一般通則加以合理化解釋，並據以解決問題。				
	4. 能夠運用資訊方法與工具來分析及解決問題的能力。				
2.理解表達能力： 對於警察工作中，與人接觸時之溝通、表達、傾聽與理解等能力。	1. 能傾聽、閱讀或理解他人講述文句中的資訊或概念的能力。				
	2. 能透過文字及口語使他人瞭解自己所欲表達資訊與概念的溝通能力。				
3.身心適應能力： 對於能負荷警察工作所須之體能及情緒管理能力。	1. 能負荷警察應勤裝備，並勝任各種警察勤、業務之體力。				
	2. 能冷靜沈著的依法處理人、事、物，避免意氣用事之能力。				

二、個人職能層面—（一）人格特質（7 項指標）

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1. 誠信正直： 為人坦承、操守廉潔，確實遵守組織規定與社會規範，信守承諾且言行一致。	1. 為人誠實。				
	2. 能確實遵守組織規定與社會規範。				
	3. 能信守承諾，說到做到。				
	4. 能言行一致，不會說一套做一套。				
	5. 生活規律正常。				
	6. 能依據事實誠實表達所知，不欺騙。				
	7. 能遵守組織規定與社會規範。				
	8. 對執勤環境面臨相關誘惑，能堅持到底不受影響。				
	9. 其他誠信正直行為，請說明：				
2. 壓力承受： 面臨工作壓力能夠使用適當方法加以紓解，具抗逆能力，復原力並維持應有的工作表現與人際關係。	1. 面臨工作壓力時，能用適當方法加以紓解。				
	2. 面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現。				
	3. 面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係。				
	4. 面臨工作壓力時，能學習新知能扭轉困擾的情境。				
	5. 遭遇困擾時，會轉移注意力重心減低身心不適。				
	6. 面對壓力（例如：工作負荷過重、模糊不清、或時間緊迫等）不因過度焦慮而影響應有工作水準。				
	7. 遭遇工作重大壓力時，仍能有效保持高度 EQ，以及時達成上級交代事項。				
	8. 其他壓力承受行為，請說明：				
3. 情緒穩定： 能適當表達情緒，保持情緒穩定，即使面對不愉快仍能維持冷靜，不遷怒他人。	1. 能適當表達情緒。				
	2. 能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大。				
	3. 即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動。				
	4. 不隨意遷怒他人。				
	5. 不容易受到他人情緒的影響。				
	6. 能適當表達愉快/不愉快感受讓他人知道。				

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
	7. 遇有負面想法產生時，能立即轉移負面情緒。				
	8. 其他情緒穩定行為，請說明：				
4. 同理覺察：會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法。	1. 能設身處地為他人著想。				
	2. 能對他人主動表達關心，並視他人需要適時提供協助。				
	3. 感覺敏銳，能察覺並瞭解他人的情緒和想法。				
	4. 對於他人痛苦的遭遇，能感同身受。				
	5. 能敏銳地察覺他人的需求。				
	6. 能敏銳感受他人的處境，瞭解他人行為話語背後的含意				
	7. 能夠透過觀察他人的言行，預測他人的想法與感受。				
	8. 針對他人的行為與態度能適當地給予回應，能以他人可以接受的方式與其溝通。				
	9. 能積極協助他人克服難關。				
	10. 其他關懷同理行為，請說明：				
5. 領導統御：塑造良好的工作環境，與部屬共同承擔責任，對具潛能的部屬給予更多的機會，吸引部屬為達組織、目標而付出，匯集集體行為創造組織的力量。	1. 能塑造良好的工作環境。				
	2. 能與部屬共同承擔責任。				
	3. 對具潛能的部屬能給予更多的機會。				
	4. 能吸引部屬為達組織願景、目標而付出。				
	5. 能匯集集體行為，創造組織的力量。				
	6. 能確保組織成員接受所設定的使命或目標，並完成工作任務。				
	7. 部屬執行任務時，能於必要時親自帶領或給予指導				
	8. 其他領導部屬能力，請說明：				
6. 溝通協調：能用清晰、流暢、簡潔和具影響力的態度，與上司、部屬、其他組織	1. 能與上司協調溝通。				
	2. 能與部屬協調溝通。				
	3. 能與其他組織部門協調溝通。				
	4. 能建立聯盟，發展跨組織的行動。				

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
部門協調溝通，具建立聯盟，發展、執行跨組織的行動。	5. 能執行跨組織的行動。				
	6. 溝通時，能以客觀清晰且縝密的邏輯影響他人以達成共識。				
	7. 溝通時，能以輔助資訊影響他人達成共識。				
	8. 其他溝通協調能力，請說明：				
7. 團隊合作：能尊重團隊成員意見，支持團體決定，善盡個人職責；於必要時，能視工作需要協調其他單位、部門或團隊，建立良好夥伴關係，共同合作達成團隊目標。	1. 能尊重團隊成員的意見。				
	2. 能以團隊目標為優先，支持團體所作的決定。				
	3. 能在團隊中善盡個人職責。				
	4. 能視工作需要協調其他單位、部門或團隊。				
	5. 能與團隊成員建立良好夥伴關係。				
	6. 能與團隊成員共同合作，以達成團隊目標。				
	7. 能鼓勵其他成員積極參與團隊。				
	8. 能主動提供其他成員協助或分享資訊，營造合作氣氛。				
	9. 其他團隊合作能力，請說明：				

二、個人職能層面—（二）組織承諾（8 項指標）

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1. 價值承諾： 對組織目標與價值的強烈信仰和接受。	1. 會跟朋友介紹警察是一個值得為它付出的團體。				
	2. 為了能繼續在警察團體工作，願意接受主管任何工作指派。				
	3. 覺得自己的工作理念與警察執法工作要求很接近。				
	4. 對身為警察團體的一份子感到光榮。				
	5. 在警察團體做事能充分發揮自己的能力。				
	6. 慶幸當初選擇到警察團體服務，而沒選擇其他單位				
	7. 所任職的單位中，本單位是最好的。				
	8. 其他價值承諾行為，請說明：				
2. 努力承諾： 願意為組織利益而努力。	1. 願意付出額外的心力，來幫助團體達成工作目標。				
	2. 對警察團體幾乎沒有什麼忠誠度可言。				
	3. 十分關心警察團體的未來發展。				
	4. 能全力執行上級交付的任務。				
	5. 其他努力承諾行為，請說明：				
3. 留職承諾： 明確希望繼續成為組織中的一份子。	1. 只要其他機關工作內容相似，離開警察團體到其他組織工作也無所謂。				
	2. 只要有更好的工作機會，我就會考慮離開警察團體。				
	3. 我覺得繼續留在警察團體服務沒有什麼好處。				
	4. 我經常難以同意警察團體一些有關員工的政策。				
	5. 我後悔決定留在警察團體服務。				
	6. 其他留職承諾行為，請說明：				
4. 主動積極： 不需他人指示或	1. 能主動發覺工作問題，防患未然。				
	2. 面對問題，能立即採取行動加以解決。				

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
要求，能自動自發做事，面對問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。	3. 為達成目標，願意主動承擔責任。				
	4. 能在期限內完成交付的任務。				
	5. 能提前完成交付的任務。				
	6. 能主動回報任務進度。				
	7. 不需他人的提醒或監督，能自發性地做好工作。				
	8. 能自主學習各項執法技能，協助團隊達成各項任務。				
	9. 其他主動積極行為，請說明：				
5. 認真負責： 確實達成工作職責及要求，能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人並努力改善。	1. 能確實達成工作職責及要求。				
	2. 能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人。				
	3. 能努力改善自己工作上的缺失。				
	4. 做事有計劃。				
	5. 能擔負自己的工作職責，不推拖。				
	6. 勇於承擔工作上失敗的風險。				
	7. 能瞭解錯誤或失敗的原因，必加以改善。				
6. 服從特性： 發現或感受到不合理的現象時，以守法或是配合的態度和動作來表示。	8. 其他認真負責行為，請說明：				
	1. 發現或感受到不合理的現象時，能以合法的作為處理				
	2. 發現或感受到不合理的現象時，能以配合的態度表示				
	3. 即使在休假，上級交辦事物，仍願意犧牲假期來完成。				
	4. 上級提出超出自身範圍能力的工作要求，仍會盡力配合				
	5. 工作上發現與自己理念不合狀況，仍能配合執行。				
	6. 執行勤務即使赴湯蹈火，能服從命令勇往直前。				
	7. 對上級長官交付各項任務，能展現高度工作執行力。				
	8. 其他服從行為，請說明：				

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
7. 親和能力： 有禮貌、待人友善、容易相處。	1. 對人有禮貌。				
	2. 待人友善。				
	3. 容易與人相處。				
	4. 待人寬容。				
	5. 常懷感恩心。				
	6. 具有愛心。				
	7. 能不厭其煩為民眾排難解紛。				
	8. 能展現高度隨和的人格特質。				
	9. 其他具親和力行為，請說明：				
8. 服務態度： 能提供高品質之服務，聽取民眾、社區之需要。	1. 能提供民眾高品質之服務。				
	2. 能傾聽民眾與社區之需求與建議。				
	3. 願意犧牲休假時間為民服務。				
	4. 能以民眾與社區的利益為優先。				
	5. 能夠適當回應民眾與社區的意見。				
	6. 當民眾遇到問題時，能以負責的態度正確且迅速地提供合適的解決方案。				
	7. 能持續追蹤、分析與瞭解民眾滿意程度及緣由，並檢討與改善。				
	8. 能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受。				
	9. 其他優質服務態度行為，請說明：				

二、警察個人職能－（三）公共服務動機（Public Service Motivation）：意指一個人願意為公眾服務，以期能有益於他人或整體社會之傾向。此種動機的測量構面有4：包括「對公眾服務之嚮往」、「對公共價值之承諾」、「同理心」及「自我奉獻犧牲」等，各構面之行為指標如下：

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1.對公眾服務嚮往程度 (Attraction to Public Service)	1、我樂於改善公共服務				
	2、我欽佩那些能倡議或付諸行動改善我們社區的人們				
	3、投入心力來解決社會問題是很重要的事				
	4、對我而言，投入有意義的公共服務是非常重要的。				
	5、對我而言，能為社會做出善事是很重要的。				
2.對公共價值奉獻程度 (Commitment to Public Values)	1、我認為社會大眾間的公平競爭機會是非常重要的				
	2、我認為民眾能享有持續性的公共服務是很重要的				
	3、在制訂公共政策時，能考量未來世代的福祉是基本的要務				
	4、對公務員而言，做出合乎倫理的行動是很重要的				
	5、我認為公務員應注意行事的正當合法性				
	6、保護個人的自由與權利是我確信的目標				
3.關懷濟弱程度 (Compassion)	1、當我看到別人受苦，我很難不受到情緒影響				
	2、對於弱勢者的痛苦遭遇，我感同身受。				
	3、我能體會他人所面對的困難				
	4、對於他人受到不公平的對待，我深感憤怒				
	5、設身處地的為人著想是非常重要的				
4.自我付出程度 (Self- Sacrifice)	1、我已準備好願意為社會公益而犧牲				
	2、我堅信公民的職責比小我利益來得重要				
	3、我願意不計個人得失去幫助社會				
	4、我贊同一個能增進弱勢福祉，而可能影響我的金錢收入的好方案				

三、**職場適應**：意指員警對工作環境的調適情形，依據 Hershenson (1981) 預測職場適應的 3 大指標：「工作表現」、「工作角色行為」及「工作滿意度」，並參酌陳春希和高瑞新的研究 (2010)，列出員警職場適應的行為指標如下：

職能項目及定義	行為指標	極不符合	不符合	符合	非常符合
1.工作適應度	1、我個人的工作表現符合服務單位的需求				
	2、我能達成服務單位要求的績效目標				
	3、我與同事間的互動良好				
	4、我不會擔心個人的執勤安全問題				
	5、我的主管可以放心地交付任務給我				
	6、我接受的獎勵多於懲處				
2.工作配合度	1、我能按勤務分配表執勤				
	2、我能接受主管的指示與教導而不爭辯				
	3、我能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助				
	4、我能遵守勤務紀律的規定				
	5、我能接受勤務或業務督導人員的督導				
	6、我服勤時能控制脾氣，甚少與民眾發生衝突				
3.工作滿意度	1、我覺得從事目前的工作很有意義				
	2、我對於自己平常的工作表現感到滿意				
	3、我喜歡目前的工作環境與內容				
	4、我對主管的領導感到滿意				
	5、我滿意目前的薪資福利				
	6、我的同事喜歡我				

附錄 4、第一場次焦點團體座談會議紀錄

一、開會時間：2015 年 5 月 23 日（六）上午 09：30

二、會議地點：警政署忠孝樓三樓會議室

三、主持人：趙永茂教授、蔡田木教授

四、與談人：A1（警政教育學者）、A2（警政教育學者）、B1（考選機關學者專家）、B2（考選機關學者專家）、C1（警政實務專家）

五、出（列）席人員：朱金池副教授、陳俊宏副教授、楊永基科長、李衍儒博士、張元嘉先生、陳無邪小姐。

六、趙永茂教授及蔡田木教授 2 位主持人致詞及簡報：（略）

七、與談人發言紀要：

A2：

自評與長官考評。自評是個不錯的方式，但研究目的係針對個人，如果個人針對自己自評，很難彰顯績效（問法與目的），而且工作量又很大。這次主軸是教育訓練結束後到工作單位的表現，而表現是要由長官、社會大眾來看。就研究方法考量，擔心浪費研究人力和資源而導致績效不顯著。是否能將能量轉為他評？因為他評才是研究的主要目的。他評，依過去的經驗。參與評論的人對問題的重視、認真、觀察。我過去得到太多無效的問卷。因為我們在此談的情境和派出所的情境不同，他們要不要用心幫我們，參與才是研究的成敗關鍵。所以應該把自評的能量省下來，在問卷發下來前先和他們溝通，如何細心幫助我們完成這份研究，參與他評的長官才是關鍵。

職能（KSA）部分，目前的構面多了一些，是否能夠把個人特質融入工作職能就好。因為構面多、問項就會變多，問項相關性就會高，問項的重疊性也會高。所以建議構面要重整。將個人特質併到警察工作職能。因為個人職能也是工作職能之一。所以個人職能可以不用。組織承諾和公共服務動機是單獨的。所以建議用：工作職能、組織承諾、公共服務來看職場適應，其實主要就是要看組織績效。用這 3 個構面來看組織績效。因為績效評量需要結合量、質化來評量。目前所列 197 個問項確實是多了一些，將影響參與者的負擔與日後的溝通、了解我們的想法和評量的難度，所以應該可以再精簡。

組織承諾是（Organizational Commitment，OC）的問題，有其必要。了解員工的態度與行為，也可以預測員工離職、潛能和績效。這是 OC 的功能。其內涵就是願意為組織投資、犧牲。例如：他願意用甚麼態度對待組織？忠誠、感情，對組織的內化規範願不願意尊重，以及活動參與的積極程度。

在組織動機方面，感佩研究團隊注意到公共服務動機的問題，2000 年以後開始注意到要從服務動機著手，過去則從其他構面著手。過去主張顧客導向是因為外在的吸引，組織被動來對應。實則應該要由內心激發出熱情來，激發出對組織做事的動機，一定強過於顧客導向。所以我在現在的職務上就是以公共服務動機為出發。關於組織公共服務動機部分，我這邊有一篇相關的文章，可以給研究團隊參考。把該文所需的部分留下來對應職場上的適應問題。此外進行實證調查時，建議研究團隊要將相關自變項、依變項梳理清楚（與談人 A2 書面資料如附件 1）。

趙永茂教授：

非常感謝，您所提的這些都是重要的問題，我們會將構面調整一下。

A1：

這一個研究是針對考選部要求為回應特考分流制滿 3 年所作的檢討。主要聚焦在三等和四等。但我發現焦點都聚焦在四等，三等的比重輕了一些。因為警察特考雙軌分流，其實當初為了解決四等問題，結果看起來四等解決了，但也帶來了未來三等上面的大問題。所以警大正在積極努力探討各種問題，想要謀求解決的方法，警政署也正視這個問題，才会有這個研究。

剛才看到研究對象 1,133 人，三等 414 人、四等 719 人，三等又分內軌 356 人，外軌 58 人。我們也看到邱政次書面意見所提出來要檢討的，就是針對議題一、二有些意見，A2 也有一些意見。剛才 A2 提出自評、他評的部分。在自評與他評時，所適用的問題要界定清楚，相關的權重也應該審慎釐清，使他評的人可以明確評斷。這樣才能對內、外軌，有不同的顯現。

他評的人員有沒有對應出來非常重要，第一層直屬主管是關鍵，另外就是其督察人員，再來是基層派出所所長、最後的主官則是分局長。如果在保安、少年、婦幼，則有第一級小隊長、分隊長等。所以他評的人要把他定位清楚。這樣在整體研究警察人員的工作職能、個人職能、職場適應等構面才能在他評的部分，

精確地加以分析比較。剛才我一直強調三等顯現出來的問題不大，過去就是對應分發、專業分發和考科的問題。

其實最大的問題是在四等外軌的部分，渠等的陞遷是考三等？還是升等考試等？不要回過頭來混淆三等內軌考試的這一區塊。朱老師也有一些研究，等一下請朱老師回應。其實今天的討論，我們也想聽聽考選部的意見。當然最重要的還是用人機關，因為學校不管警專、警大，都是為了用人機關訓練人才。只是警察人員應經由國家考試的規定，如果和其他國家相較，是我國所特有的，如果施行有問題，最後還是應該要回到考試機關。各方面所做的研究，都是要讓考試機關找出最好的方法。當然用人機關還是重要的。

趙永茂教授：

謝謝。這對人才的培植是相當重要的。

朱金池副教授：

我回應四等外軌的問題，之前我有在雜誌寫過一篇文章。考試和陞遷是不同性質的事情，特考是取才；陞遷是看過去的表現、經驗、未來潛能為重點。但現在將考試取才和陞遷混為一談。四等外軌人員可以透過三等內軌作為主要陞遷捷徑。混淆考試取才和陞遷的用意，以及混淆內軌、外軌的用意。內軌我們稱為成就測驗，過去有警察經驗，讓他透過內軌考試，成就測驗馬上可以派任相關職務。而外軌是門檻測驗，大學畢業後，有資格進入警察，經過考試，有資格後再加以訓練。

四等外軌還不具有三等內軌成就測驗的條件，因為三等內軌的應考資格有4個：除了警專畢業滿3年，四等特考滿3年，或是警大或是其他高考及格的。問題最大是在：四等及格同時又具有大學畢業，不用滿3年。大學畢業考上四等外軌，且名額超過百分之五十。因是大學畢業，第二年就可以考三等內軌。透過此捷徑、漏洞來陞遷。年資、資歷不夠，四等受訓也不聽老師講，就專心準備考試，以考試取向做為陞遷的捷徑。造成考試制度的破壞，和陞遷的制度破壞，讓專心投入基層工作的警察被擠掉了。因為巡官缺就是那麼多。就會限縮基層有經驗的警察。對於資深的警察同仁很不公平。因為這些小夥子，馬上變成我們的主管，破壞陞遷制度，還會影響士氣，喜歡讀書的不一定工作優秀。這樣也破壞警察界的教育制度，警察養成教育是立法通過的，且循序漸進的。現在完全被考試所取代了。考選部的政策，就成為警察制度的上位、主導，我們完全聽命於考試。

事實上不應被考選政策主導了警察的教育和陞遷，以免影響內部士氣。對於基層反映的聲音，我們也會系統化整理，提供考選和用人機關來參考。

趙永茂教授：

謝謝朱老師。用人和培訓機關上出了一些問題，是否考選機關能去深入瞭解，對於這些問題能有所回應。

B2：

謝謝 2 位計畫主持人，研究團隊和大家好。今天要來參加焦點座談我是很惶恐的，因為我對於警察工作是不了解的，對我而言，是外行的。但是我辦警察特考，雙軌分流，從民國 100 年起，今年要辦第五次了。每年都收到各式各樣的反應，考前或考後都有各式各樣的意見，很多時候都是重複的。今天因為與談人 B1 另有公務要處理。我想先把他的書資料加以說明，再延續剛剛的問題（與談人 B1 書面資料如附件 2）。

與談人 B1 的書面意見對於討論提綱有許多建議大抵和與談人 A2 意見相近，第一個主要意見是整個架構上，希望能從警察實務面向來加以區別，例如：執法知識、技能、態度應三合一的處理。警察個人職能部分，則有人格特質、組織承諾、公共服務動機等部分需要加以考慮，因為可能有些個人職能要與警察工作特質加以結合。

第二個主要意見，是職場適應的部分。分為：工作適應度、工作配合度、工作滿意度。他比較擔心這樣的分類，對於警察初任的觀念比較難以達成。建議警員職場適應應以其所面對的人、事、物，諸如：和長官、同事之互動，以及職情對象來加以討論；從警察能力和達成目標的關係去討論；以及和自身相關的因素去討論。至於對警察工作是否滿意的部分，員警本身對於環境和現行體制的認知才是最主要的因素。

我個人對此部分的想法是，部裡为了提高考試的效能，在民國 100 年有成立職能工作推動分析委員會，請用人機關協助建立各類人員職能分析的指標。警察部分，在 101 年完成，係依據各類警察人員分別加以分析。當時曾協請警政署幫忙。我對於當時的深刻印象是，由於警察特考區分為 13 個類科，主要的討論焦點是這 13 類人員的職能應是相同或者是不同，或是有共通的部分，也有個別的部分。所以就職能部分，本研究希望評量初任人員的工作表現，但今天要去評

量的有三等、四等、內軌、外軌。除了這個以外，有沒有要針對不同類別的警察人員去作區隔？還是以一般性的評量為主即可，建議要先說明研究的目標到底訂在哪裡？再者，研究當中多數針對四等人員，問卷設計是否需針對三等、四等要有不同的區隔。因為三等偏主管，四等偏第一線人員，提問時是否需加以區隔？以及職務的分派也應該要加以考慮。警察工作職能方面，執法技能和執法能力或許能合併，不然二者可能重疊。又或是要清楚區隔其不同點在哪裡？

另外，研究設計除了讓主管考評外，還希望有警員自評。自評方面是主管、警員都填整份相同的問卷？還是某部分讓自己自評；其他部分讓主管評？有沒有加以區隔？我還有個疑問是，問卷的目的主要是希望其答案能真正反應實際的狀況，但是以1位初任警察工作只有1年的人設定為研究對象。由於領導統御期間只有1年而已，主管是否能有機會從事詳盡的觀察。

又剛才提到警察內、外軌部分；警察考試雙軌制以來，即有2種不同的意見。就內軌而言，對於警校來說，可能比較不會浪費政府整體資源，因為在公務員中只有警察在政府設有專職機構培育、招生，將來預期擔任警察。然而制度設計上警察又是公務員的一種，既然是公務員，就要經過公務員的考試。而只要有考試，就不太可能全部都考上，所以會有念了警校畢業卻沒有通過警察考試，而無法擔任警察的情形。這樣國家對於前面教育資源的投資就會有點可惜，而且也與當事人自己當時的志向可能會有所不符。對於內軌而言，可能會有上述的優缺點。至於外軌是另外的部分。其實，警察雙軌進用之後，四等警專部分的問題是解決了。但是，現在的問題，最嚴重也是在四等部分。外軌應考人多，但相對於警專的需用名額是多的，懸殊很大的。外軌應考人對此很有意見。考完試後，會出現四等從外軌進用的警員會愈來愈多，沒有經過警大受訓，就不好升官。否則他要去升警官，只能重考內軌的三等考試。將來內軌三等的競爭人數會愈來愈多。但對警政署而言，他的名額有限，因為三等是屬於管理階層的。將來的陞遷管道要如何處理，才不會造成警察人員的內部士氣和管理產生問題。

剛才朱老師有提到，很多人透過考試來取代陞遷，來考三等內軌。這種現象在警察特考會有，其他考試也都會有。考上四等的考試，然後我繼續努力去考三等再陞遷。只是在警察尚有分內軌、外軌而已。當初是以有無受過警察教育而分的，但在應考資格未改變的情況下，很難去避免。因為大學畢業加警察特考及格，就能夠考三等內軌了。日後可能這個部分的人會比較多。但是應考資格要改變的話，可能也會面對一些衝擊。因為過去警察雙軌是一刀切成兩個部分。有受過警察教育養成訓練一軌，沒有的是另一軌。現在如果要去改變的話，要如何改變，

可能會衍生其他的問題，這是應該要去思考的。

趙永茂教授：

謝謝 B2 的回應。我從另一個角度來看。我們一般的學校，現在有分甄試和純筆試的。我們分析的結果，答案是採甄試進來的表現會比較好。這是很有意思的現象，這是有差別的。是不是在警察的方面也有區別？2000 年扁政府成立改革委員會，中央地方政府夥伴關係，我是召集人，討論時有很深的感受，因為我們的考試很多人力經費不夠。而有一次施能傑教授提出，考試是能力考試，不是用人考試。像律師考試基本能力考試而已，未來能否成為 1 名稱職的律師則不管。公務員考試及格後，能不能用，用人單位要去考慮不同的條件。有了考試及格的資格後，用人單位要有機制去處理。考、用兩個系統可以同時存在，有專業能力或是能力受到單位認同的人，會表現出差異來。至少現在有一個彈性存在。在考、用的面向上，公務機關必須要審慎考慮。國家未來要在考選、用人上要如何合作，必須要考慮，才能更符合發展。在用人的能量和實際表現上詳加考慮後，可能會有更好的績效。希望考用 2 者能有更好的合作。

A1：

剛才聽到趙老師的建議是考試制度的彈性應用問題，讓我回想到，過去將近 1 年半的時間。好幾次會議和考選部去討論的是提綱三的部分，但是始終無法澈底解決。關鍵點在於國家政策。國家政策可以把師大、師專等師範教育和擔任老師的職業加以脫軌，把師大、師專廢掉，這是一個政策問題。接下來就是警大、警專是否要留？這也是一個政策問題。讓我們想到剛才所提到的，醫師專技高考，考試資格限定要醫學院畢業，所以醫學院存在是教育部作管制，我們警大、警專的存在是由內政部作管制。畢業出來我們是社會的醫生，比照醫學高考相關制度，在我們這裡則是警察特考的相關制度。沒有讀醫學院不能考醫師不會受到挑戰，為何在警察這裡會受到挑戰，考試政策是否就是要一直調整，我想這是可以再深入思考的。一個醫人、一個醫社會；為何不能用同樣的模式來思考。不然就像老師的制度一樣，任何人都可以當警察，只要考試及格後，受到一定的訓練，就可以當警察。我想這是要國家的上位政策來決定，不然我想 10 年後，還是會繼續討論這個問題。

趙永茂教授：

謝謝。

A2：

延續剛才所說的議題，警察特考原先是專為初任警察人員而舉辦的，並沒有外軌這一塊。特考只給警大、警專生考，並沒有對社會取才，後來才對社會取才；為了對社會取才，而把特考高考化，讓社會青年能參與特考。現在雙軌分流，就像乞丐趕廟公。如果警大、警專的名額多，社會青年參與的名額要就壓縮。但既然現在有警察教育條例的存在，就應該可以採取檢核、加上國家一定的資格認定考試即可。而不是把資格考試和升官等的考試納入。這樣整個規則就亂掉了。因為升官等所要考慮的是積分；而初任者（在校生）所要考慮的是實習、證照與學習成績的，此二者的性質不同。這部分再深入討論下去，就要先把主從關係講清楚。現在要求警校減少招生名額，會造成警察能力素質的差別，就是能用與好用 2 者的差別。如果真的要讓警大與警專 2 校永續存在，就要恢復到過去，為這 2 校及用人機關之特別需要來辦理考試。社會青年想擔任警察，就要來讀這 2 校，這是很公平的，高中畢業後，任何人都可報考、都有機會的；而不是到了大學畢業後，四處找不到工作，再來吵的。

B2：

我們好像把討論議題直接跳到第三項了。我先說明一下，考選部或考試院對這樣的研究有很大的期待。雙軌制到底要怎樣檢討、改善。因為雙軌制從 100 年開始去執行，總是有問題才要去檢討。但要回到單軌，是回到警大、警專的單軌，還是全部不用警大、警專的單軌，抑或是部分回歸單軌？我們想要了解，雙軌制的成效為何？但這可能是用人機關才能夠了解的，因為考試院得不到這樣的資料。所以自 100 年實施後，警大和一般生於進用後的差別何在？2 者是可以並存？還是真的會產生用人上的困擾？應該要如何搭配？所以大家對於此研究都很有深的期待。大家還是會從用人的需求上來看此一問題。因為這還是政策性問題，因為有警察教育體系存在，到底我國警察人力進用應該要採取何種方式？是警校不足再向外招募？而且招募的部分是要限制在三等或四等，這些都是可以去討論的。今天的研究，做為評估未來雙軌制要如何走，是很重要的依據。我們考選部目前能做的是考選技術的改善。但根本上這還是一個政策性的問題，我們考試制度會加以配合。

A1：

沒錯，我剛才一直強調這是政策問題。因為 15 年前政黨輪替後，政策上考選部希望官警兩校可以不要。所以警校停招，造成人力不足，所以現在，又大量招生。而政黨兩次輪替也都延續了此一政策。警大、警專生的成效評估，我們看美國最近到處發生的暴動，還有世界各國處理警察與群眾發生的爭議。過去 50 年，警察在處理群眾運動沒有一個人死亡，就可以證明這個機制是好的。可是在這 15 年前，首次政黨輪替後，決定將 2 校訓練機構化就好。可是政黨 2 次輪替後，過去 7 年又延續了這個政策。如果國家政策決定不要這 2 校，和師專、師大一樣，都不要了，這個問題就沒了。但問題是我們和中國大陸過去這 5 年的交流，兩岸警察在 2009 年「海峽兩岸共同打擊犯罪及司法互助協議」（簡稱共打協議）簽署之後，他們看到我們警校的制度。今年考察完畢回去定案，要學我們的政策。韓國也是。因為這個決策是從銓敘部長下來，並影響到考選還有人事。所以這個是政策的延續。我們現在講難聽一點，為何大家對現在有很多不滿，就是輪替後政策沒有轉過來，這就是國家的政策。你認為師大、師專可以免，警大、警專也可以免。只留醫師就好。其實醫師也可以免，因為很多假醫師也沒有醫師執照，但他的技術也很好，所以都可以免的。只要會讀書會看病就好了。

B2：

澄清一下，考選部從來沒有去主導官、警兩校要合併，立場是只就考試部分處理，法律規定考用配合。所以考選部一向都是在用人機關的需求下，在法律下，用人的處理，當然也會兼顧應考人的權益。所以說對於官、警兩校是否要合併，部裡面認為不在職掌範圍內，現階段只能就考選技術加以處理。而政策上只能看警政署、內政部的政策而定。是要全警校？一般生？或是其他搭配？我們只能在現行考試制度下配合而已。

趙永茂教授：

謝謝 B2 的回應。事實上考選部職司考選政策和業務。用人可能還是要取決於用人機關的需求。而 B2 所提的相當重要，關係到警察的專業訓練以及功能的重視。我們也了解某些情況。軍人是從徵兵到募兵，這是政策的問題。警消來源並沒有問題，但如果要從新回歸考試後再來訓練也不是不行，但是他的訓練太重要了。同一考試及格的有一些是碩士畢業，有一些是高中畢業，但只要是考警察的訓練，不論原先是甚麼學位畢業，還是一樣的訓練。如果回歸到這個作法也是

可以。但我們的要求是不變的，訓練是不減的，尊重專業訓練的情況。專業要求是一樣的。所以說基本上，專業的訓練、考用的要求，都是最基本的東西。這些政策可能還會討論到這些部分。我們不要想到甚麼就改甚麼，要有一致性的政策。要知道警察及軍人，和師範體系是不一樣的，隨時會有生命危險的。基本上，軍警系統是非常特殊的領域，攸關國家社會的安全。

C1：

主持人、各位長官大家好，剛剛聽過大家的意見後。我先就第一個主題表達看法。第一部分，背景是當初採雙軌制的一個檢討改進，期望透過這樣的研究是否能找出問題來。剛才有提到樣本數少，主軸在雙軌，所以是從雙軌定位樣本的來源。若回到警察特考的制度來看的話，其實從警察特考的歷史來看，60 年左右就有特考，是先為官、警 2 校學生所舉辦的考試。可是後來特考的資格範圍放寬到一些一般生，但有限制在相關的科系才能考。後來到了 93 年，因為過去停招學生，導致人力需求的關係，開放基層特考。其實從 80 幾年就有逐步開放，基層特考後認為有全面開放的必要，所以才在基層特考全面開放。外軌其實在民國 100 年以前就有，但本研究是限縮在雙軌制度內。所以以後來招生的人為研究對象，所以樣本會有此問題。

我看討論題綱附件 1 關於量表項目的設計，工作職能部分參考很多考選部職能分析的資料，包涵執法技能、執法能力等，都與考選部的研究相近，所以個人對於此一部分沒有特別的意見。只是在看整個職能表時，研究對象區分為三等和四等，可是看起來是否在研究問卷的設計針對不同人而有不同的設計？可能要請研究團隊再思考一下。因為人格特質的領導統御部分，要三等特考才会有。

我要回應一下與談人 A1，用人機關的需求，用人機關麻煩的問題，其實在巡官的層次，訓練場地還好。但是在基層員警受限於警專的容訓量，警專的容訓量，1 年頂多 4,200 位，受訓期是 2 個學期，事實上提供給用人機關 1 年只有 2,100 位，再扣掉消防、海巡的需求，所以實際最高只有 1,700 人。而隨著公務環境的改變，退休從原本 1 年 900 多人，98 年起攀升到現在的 2,000 多人，我們預估未來的 5 年內此一趨勢都不會改變。可能要到我們的公務人員退休制度改革實施後，才可能會有一點轉變，所以因應此一需求，警政署在 99 年就看到這個現象，即規劃要大量招生，但受限於訓練品質與空間的問題，一直很掙扎。但退休人數大幅增加。所以 100 年以後，雙軌這個部分，在人事單位的立場來說一定要兼顧品質，但外界的壓力太大了，各機關認為無人可用，後來才決定，內軌需求

加到最滿，提高到將近 2,000 名，不足再從外軌取才。才會衍生到現在外軌人數一直增加的問題。這是超出我們當初預設的百分比。用人機關有用人機關實際上的困難，如果容訓空間改善，完全回歸內軌來用人。端視是否能幫警專找到第二校區或是其他空間，才能澈底解決這個問題，否則外軌勢必會因應用人的需求而去處理。也就是因為這樣，才會衍生到陞遷的問題，因為考試法規定只要大學學歷加上低一等考試及格後，隔年就可以應高一等的考試，這部分不是警察獨有的規定，是所有的公務人員都是這樣的。上次學校有來拜會過署長討論過這一塊，我們也認為應該要從這部分去建議考選部，但我們預見可以獲得同意的程度應該不高。我們另外一個角度是訓練的部分，目前四等考試是占缺訓練，這是對他們有利的。但如果要改成不占缺訓練，也可能會衍生很多問題，這部分已經分析給署長過了。目前 102 年，考試院建議朝向現職公務員考高一等採不占缺方式處理，當初考試院決議好像是以留職停薪方式處理，不過這部分目前沒有其他進度，還在考試院裡討論。在我們用人機關的角度，會以公平性、合理性來看，如果一般公務員沒有用不占缺處理，其他公務員沒有用這部分處理，是否會影響到警察人員士氣的問題。所以建議署長配合考選部的方式處理。我們之所以會這樣主張，是因為這種人在三等所佔的比例，每年約 50-70 幾位，目前看起來比例不是非常高，所以暫且建議這樣處理。當然我們跟署長報告，允宜持續觀察每年的變化，適時的調整並提出政策建議，此為我們用人機關在拜會署長所提出分析報告後決定的方向。

趙永茂教授：

與談人 C1 對於主要業務非常的了解，也做了一些回應。警政系統的長官及考選部的長官也都在這裡。希望單位之間可以有更多的溝通與討論，這是非常重要的。特別是增加訓練容量的要求部分。警政署和學校的代表都在場，署裡面長期來看整個訓練容量是不夠的，評估一下是否能透過協商與合作。長期來看，署裡面也可以嘗試研議未來後續的因應工作，並和考選部達成更多的合作。

A2：

對用人機關我做一個補充，警察因為在民國 78 年到 80 年間，於解嚴後大量招生了 20,000 人，造成 20 幾年後退休潮出來了。當時這 20,000 人給警察的人力品質造成非常大的衝擊，包含人員素質、組織承諾等都有關係。因為大量招生，只要很低的成績就能擔任警察，訓練品質比較隨便就能畢業出去。當時我在高雄擔任分隊長，非常頭痛，我一直盯著 1 個同仁，剛畢業去酒店，我就受到連帶處

分，可是怎麼跟他說都沒有用。現在問題又是因為退休潮，要大量招生，這到底是良性循環，還是惡性循環呢？如果要招生也是無所謂，但本來就有主從，我的意見是外軌進來的平均 29 歲到職場，女性男性比 1：1。是否符合用人機關青壯及業務上性別的用人需求？如果可以用容訓量去違反主從，就是外軌大於內軌，我是覺得仍有商榷的餘地。因為既然外軌可以提高當訓量，為何不能將之作為警專的容訓量。剛才主持人講得很好，如果招生沒有問題，重點在於訓練的能量。問題就會回到有沒有教育環境、有沒有老師。昨天監察委員到學校訪查，問說你們學生是怎麼教的？我說就是環境教育，禮貌、風範、環境教育的耳濡目染養成他的人格特質。並不是把人招進來後，放在那裏 1 年，就讓他出去。當然用人單位的用人政策、未來用人單位要去承擔。未來少子化後，警察需求就沒有那麼多。現在高、未必未來會高，招進來的警察工作少了，資深的不退休，未來都是老警察。所以用人機構要思考人口、警察的總需求、將來政黨輪替後的群眾運動等因素，教育訓練不能單用考試來看。不能因為特考就和普通大學的資格一樣，因為他不是警大畢業。如果外軌四等進來沒有滿 3 年要考三等，沒關係，就讓他去考外軌三等的考試，因為他是拿一般大學的學歷，一樣有讓他考。所以針對這些問題，是用人機關提出來，我才有點意見。我是為了用人機關在想的，結果用人機關又不認真想，這是我比較苦惱的部分。

C1：

謝謝指教。因為這個部分，事實上我們也有點困擾。我要回溯到民國 84、85 年的時候，那時候特考開放取才。署內的另一種聲音是，有些人力需求是警察訓練裡面所沒有的，像當初的經濟犯罪，有一些是需要財經方面專長的，這些人才在警察的培育中是沒有的。所以有一種聲音是，採取多元取才，可以用到一些不同的人才，可以衝撞和促進警察體制的成長。我記得當時是教育組所規劃的想法，所以不同時空會有不同的背景與想法。後來因為開放的結果就是造成，官警 2 校在特考時，由於考試方式無法贏過外面的人，所以衍生後來雙軌制的產生，這是當初的時空背景。至於剛才 A2 所指導的，我們要去長遠規劃的這一塊，我們人力規劃在人事方面是有依照人事總處的建議，希望朝長遠的方向來規劃，此一部分已有另行委託學者專家進行了，目前已有在撰寫這個計畫，等計畫出來後，看是否較能符合人力變化和環境變化去因應。至於教育部分，我們署裡教育組也有在討論因應訓練容量等問題。這是我對於用人部分的意見。

趙永茂教授：

謝謝 A2 和 C1 的回應。現在我們第一輪已經到第三題了。各位對於第一題或其他有沒有要補充的。

楊永基科長：

我個人算是旁聽的。因為現在考選、教育到用人環環相扣，非常重要。今天為何有此研究案？從剛剛主持人到警大和其他人的發言，對於未來警察的教育都非常有幫助。因為我們今天這種場合不算是官方正式的會議，所以私底下的場合反而能解決問題。個人認為今天的會議非常重要，今天警察制度走在十字路口了，因為我用人算是在末端。所以非常謝謝大家。我有個期待，希望我們的委託研究案能幫我們解決問題。剛剛每個老師都有說到為何有此研究案。我很期待有公正客觀的研究，到底是內軌好，還是外軌好。

再者，就是提綱一關於自評部分。事實上研究團隊為何要有自評，我們原本設計只有長官考評，是基於想要了解當事人的感受，這部分我們沒有意見，如果研究團隊覺得他評的方式比較好，我們也可以接受。這是我對提綱一的看法。再來我要提到我的憂慮，我很感謝 A1 的意見，很有前瞻性的看法。今天我們探討最重要的是政策，官警 2 校的養成教育要不要存在，到現在警政署的立場，是以養成教育為主。外軌是以補充警力為主。我很清楚我們就是以養成教育為主，外軌為輔。這是目前警政署的政策，以警察教育為志業，而不是就業為導向的騎馬找馬。

我還有個憂慮是，今天我們警察制度已經站在十字路口，要雙軌制還是單軌制，要甚麼樣的制度？再者考科設計？體能訓練的設計？教育機關的成效都會影響到我們用人端。目前警察特考都有偏向補習班化的趨勢。這是我的憂慮。教育是十年政策百年樹人，政策錯的話，失之毫裡差之千里。所以是我的憂慮，我期待今天的研究案能準確的測出來。我的看法對不起，或許可能是偏頗。但是我的看法，有點不是站在用人機關來說。為何今天要來挑戰警察，而醫師沒人挑戰。我認為應該還是要尊重用人機關，為何如此？因為普設大學，又沒有工作，所以就去考警察特考，就是我們受害。但是警察是一種需要專業能力的工作，剛才老師們講到，能用不一定好用。不是一般大學能進來的，不能為了就業問題的解決而製造更多警察機關用人的問題，我想這是我的憂慮，提出來和研究團隊報告。

趙永茂教授：

感謝楊科長對於研究計畫的期待，我們一定盡力。我們不敢說會做得多麼

好，但我們盡量整合相關意見，客觀地將問題展現出來，提供政策的方向。非常感謝各位的高見。有關第一題及第二題技術性上量表設計的問題，還有沒有要指教的？

A2：

有關各項構面的設計，有書面資料可以給大家參考。我要補充的是，自評的部分，假設可以減輕負擔的話，建議可以花點力量去蒐集實際案例。填答長官發生的實際案例。像最近有懷孕警察處理不妥，而所長就被調職，當事人沒事。外國是懷孕6個月以前都要值勤，我們只是考試，甚麼都不敢訂。所以在調查過程中，有代表性外，建議可以有一些顯著的案例供政策擬定者參考。至於自評的部分可以不要。因為自評和他評；三等和四等的問卷設計都不一樣。這是因為我們評量的核心職能不同之故，我認為研究團隊的時間和負擔也很大，所以可以考慮不要辦理自評的部分。

朱金池副教授：

我先前與蔡老師有討論過。我們的依變項，就是我們最後研究的工作適應部分。因為警政署的計劃書有提到職場適應，我是參考了一些文獻，職場適應的文獻。他就有3個次變項，涵括了工作表現，我們用適應比較中性。其實是表現。再者，角色行為，履行角色的功能，我們改成工作配合度，因為是配合主管，也比較好讓答題者接受了解。第三個是工作滿意度。剛剛聽了大家的意見，我們研究目的是要看不同軌道進來的人之工作表現，尤其是他評的很重要，而不是看「自我感覺良好」而已。我再建議我們研究團隊，是否可以恢復到以工作表現為主。至於其他變項，如：公共服務動機，是原汁原味提出。動機是在態度之前，屬於較深層的，所以從動機測量是很重要的。組織承諾也很重要，他是態度，比動機、行為更為深層的。所以像A2所說的一樣，應該予以保留。B2所提到，職場能力和職場技能的部分。在人力資源管理上，能力是天生具備的，後天較難改變的。至於技能則比較可以透過訓練來加以精進的部分。所以將這2個部分都納入，但我們可以考慮減化和融合。謝謝剛剛幾位與會者的意見。

趙永茂教授：

第一題、第二題還有沒有甚麼要指教的部分？如果沒有的話，我們是不是請蔡老師回應一下。

蔡田木教授：

謝謝各位專家。就第一題的部分。各位都提到相當多的意見。我覺得很好。A2 提出具體的架構圖，我們朱老師也提到項目的調整，我們會依 A2 的建議再綜合整理，會比較精確、比較不會重疊，也會減少問項，讓他更為精要。再來就是 A1 所提到，考評對象，是由第一層的主管，警政署已經提供名冊，所以我們已經知道對誰加以調查。A2 也提到說，不要自評只要他評就好。針對這個問題是委託機關所提出的要求，如果委託機關允許的話，我們採用他評的部分就好，後續我們再和警政署研究一下。再者，希望能夠找到行為事例，我會再和趙老師研究一下，如果時間允許的話，我們會把它納入，增列行為事例分析。

剛才幾位學者專家有提到，我們的問卷要不要分開設計？我們會分開設計。本來會分三、四等，再分內、外軌，所以加以來總共會有 4 份問卷，如果自評不做的話，會有 2 份問卷。我們也會增加「不知道」的選項（由 4 點量表改為 5 點量表），處理他沒有辦法回答的部分。讓受訪者能夠回答這些問題。不過這是比較技術性的層面。然後，這次研究我們也希望能作一些不同類型的比較，例如不同屬性、職類的初任人員在工作表現的差別。這是個人資料的調查，會增加一些用人機關比較想得到的答案與資料。除了前述幾個問題之外，我有個問題想請教 B2。剛剛資格設限的問題，現在我們有三等內軌的問題也是警大的問題，比較麻煩的是，三等內軌報考的人很多，有沒有辦法設定為，既然他要報考初任人員，有無可能三等內軌特考應考條件設限為只能給警大畢業的人報考？和四等內軌相同，只能警專畢業考。這樣就能解決三等報考壓力的問題。

第二個就是剛剛趙老師有提到，有沒有可能考用分離？可能和考選政策相關。這兩個問題想請教 B2，讓我們在研究建議有遵循的方向。

另外就是 C1 有提到容訓量的問題，這可能和我們警政署這邊用人機關強烈的需求有關，如果用人需求是這麼大的話，又牽涉到容訓量的問題，署這邊有無因應的策略。例如，有些不用的學校，或是軍事用地，警大對面有一個師部，如果可以劃一部分給警大，或許就可以解決容訓量的問題。警大老師也在那裏，師資和設備都可以同時解決，是否可以由警政署和國防部協調，我們或許也可以在研究建議的部分加以著墨。以上是我的回應，謝謝。

趙永茂教授：

謝謝蔡老師的回應，關於幾個案例分析的部分，我們也可以呈現實際案例。

甚至可以類型化，包含未來的建議還有問題呈現等。剛才幾位提了很寶貴的意見，事實上，在整個這些問題上面，無論你採甚麼樣的策略，訓練是重要的。專業性的呈現、如何達成這些目標，大家都有做一些努力。

第一、第二題各位還有問題嗎？感謝剛才幾位的說明。第三題我們討論了很多，還有沒有要再補充說明的？

B2：

先回答蔡老師的問題。內軌三等考試有無可能限制在警大畢業？當初雙軌制是以教育和專業訓練為基礎劃分，再者《公務人員考試法》第十三條規定略以，應考資格有第一，學歷，獨立學院畢業。第二，高考相當類科及格。第三，普考相當類科及格滿3年。同法第十六條，特考各等級準用。第十三條到第十五條的規定，也就是高考一、二、三級、普考、初考的資格。如果今天應考人是警大畢業，符合第一個條件。第二種，如果是警察特考及格，我是考乙來參加考試的，我是一般警察三等考試及格的人，也可以考這種考試。再者，一般警察四等考試滿3年可以來考試。所以已經不只是在獨立學院而已，還有其他條件在。不只要獨立學院畢業，還要有相關的警察教育訓練，才能夠考三等。我等於把他的訓練部分加進來了，這個部分是在考試法第十七條。畢業時可以有相關類科的教育、受訓的證明文件，某種部分是在第十七條範圍內。所以在警察考試及格、警專受過相關訓練，如果不讓他考升等，可能會有一點困難。因為目前所有特考規則大概都是這樣的應考資格和體例，如果警察要限制在警大畢業才能考，可能會招致外界的反彈，且適法性也要考慮。而且如果這樣做的話，雙軌制的劃分基礎也就會不一樣了。

蔡田木教授：

因為我們是初任的考試，剛才朱老師和與談人A1都有提到，雙軌分流的原意是希望能夠增加外面的人才，希望不同角度的人才加入我們的團隊來。原先的三等資格的人就已經在系統內了。所以我們不希望他們再走回初任的地方來。原先的內軌的警察四等特考可以限制，為何內軌的警察三等特考不能限制，基準應該是相同？有沒有可能在這個地方有所限制。

A1：

這邊有一篇文章，就是初任就用初任擬考試規則，不是初任的就用不是初

任的方式擬訂考試規則。

朱金池副教授：

我站在研究的立場想請教與會專家學者的意見。就是剛才提到的三等內軌，是規定在考試規則裡，不是法律是屬於行政命令，當然是根據考試法主要的條文為依據訂定的。大學畢業就能夠考高考，這是考試院要保障的應考權，是憲法的規定，我們當然要尊重。但是考試法第十七條，有規定，可以增加工作經驗和訓練的規定。例如，四等外軌進入的人可以增加訓練成績，才能考三等內軌。因為有可能受訓者不專心，或許可以併入。同時四等外軌畢業後，工作經驗可以併入考量，例如要滿3年，這是年資的部分。這也符合警專普考通過畢業滿3年的規定。他如果是報考三等外軌，我們沒有意見，因為他本來就有大學學歷了。不然三等內軌應該要考量工作經驗和訓練等。其他二技班或其他的，都有更多的限制，例如：至少要1年甲等。剛才蔡老師提到，只給警大考內軌三等，可能不會被用人機關同意，因為他們有陞遷的慾望和動機。然而，我們也不能過分保障這些愛讀書的人，可能不工作又沒有績效。考試權可以讓他考三等外軌，我們內軌要有用人機關的政策，我們要工作訓練和經驗條件的限制。

第二個，我想請教 B2，我們一般公務人員四等特考、或是普考及格去考高考三等，是我們所鼓勵的。例如書記官四等及格，考司法官。當了書記官後來考司法官領的是甚麼待遇？是普考書記官的帶職帶薪，還是留職停薪？我們三等外軌，是領學員待遇，還有年終獎金，算待遇還不錯。但是如果三等內軌，領的是占缺受訓是一個月4萬多，又不用工作，考上後受訓1年就成為巡官，又不一定有工作經驗。這樣好像很不公平。二技班的帶職帶薪是有其規定的制度，沒有問題。而特考的帶職帶薪是警政署當時設計出來保障基層的，但似乎只是保護少數。這部分是否能改變。剛才 A1 也提到，政策很重要，決定是長官、署長，領導者。但是資訊提供者是幕僚，我發現意見提供者的教育幕僚和人事幕僚意見似乎有所不同。我們認為公共政策的問題認定很重要，到底是考、訓、用還是教、考、用，前面都是過程，最重要的還是用。我們不要因為考試技術或是訓練的容量，來扭曲政策的本質。所以謹提供意見，我們應該要考慮到核心問題的「用」。我們今天的研究也是希望討論這個問題，以提供資訊給署長。資訊是很重要的，希望平衡的提供給署長。必要的時候研究團隊可以去做一些訪談。

趙永茂教授：

或許我們可以做一些訪談，可以進一步呈現給署裡。還有沒有甚麼意見？

C1：

這個部分先就朱老師的部分回應，用人單位的人事單位分析其實是忠實地反應所有人事資料給署長。當初在做訓練人數的時候，因為有跟教育單位結合，我們希望考量品質、師資、容訓量等均要兼顧。但外面有外面的壓力，政策日後的轉變是對外界回應的處理。我們只能對針對外界回應去做處理而已。

剛才有提到，四等特考考三等，100 年到 103 年，四等去考三等的應該是還沒有。現職同仁去考三等的，多是人特班、基特班去考的。而今年會不會有，就要看考試的分析。這一部分一定會影響到現職內軌考試的部分。剛才有提到考試法第十九條，要回到條文去考量，是否有空間讓我們處理？這些條件都是由考試院去訂定的。如果考試院沒有訂定，我們就沒有空間處理。我們要限縮四等同仁去考三等，站在署裡的立場，今天不管內軌、外軌，警察服務，都是我們的警察同仁。所以切割分別時，要顧慮到士氣。這是我們當初在政策分析時有提醒到長官的部分。至於其他部分，占不占缺訓練，要回溯到源頭。考三等不只內軌、外軌的同仁而已，還有警專畢業生去考。像警專在校生，有 2 位學員有大學學歷，去考四等特考後，第二年有資格，也一定會去考三等特考。而官警兩校都有訓練賠償費的問題，如果逼這類人員一定要辭職受訓，將會面臨賠償訓練費用及撤報回役等問題。所以當初銓敘部是反對占缺訓練的，後來我們以前述理由說服銓敘部，接受我們的看法，現職同仁四等考三等必須要用占缺的方式，來解決我們一些沒有辦法解決的問題，所以四等特考現職同仁，去考三等特考及格的一律用占缺訓練處理，這是有它的歷史背景與顧慮因素在內，不是沒有經過分析的開放式處理。

B2：

有關於內軌三等的應考資格，關鍵還是在雙軌制要如何設計的問題。如果還是要雙軌的話，目前自 100 年以來所採行的制度還是比較合適的。只要進到警察就不要再分警校或非警校畢業的。監察院表示過意見，雙軌這兩類的人，可能在陞遷或管理會有不同的影響。如果三等內軌只限制警大畢業來考，其他大學畢業的人不行。會有衡平性的問題，而且這些人又不是一般人，是現職的警員，只是不是警校畢業生而已。這樣又多出一軌的人來，會把過去的制度設計基礎又打

散。其實四等考試，如果我是一般大學或高中生畢業生，考上一般警察外軌，我在警校受訓。做1年不適應，可能辭職的話。再回來的話，就要去考四等內軌。也就是說，應考資格的設計，應該是一致的。

第二個，剛才朱老師所提到，公務人員考試法，關於工作經驗、訓練能否作為對不是警大畢業生的一個要求。要說明的是考試法的工作經驗和訓練的要求部分，是一致的要求，而是都應該有相關的工作經驗才合理。再者，此部分並不包含考試程序的訓練，剛剛提到的教育訓練基本上都是考試程序的訓練。要通過這些訓練成績及格，才會給予考試及格證書。所以可能也無法以該成績作為應考資格。不管工作經驗或是其他訓練納入成績，都會有一個基準點不一致的問題，很難加以區隔的問題存在，也很難對外說明。可能要把工作訓練或成績加到這裡來，可能比較不可行。但類科的加入應考資格，要的話要有必要性，而且要一體適用，才有衡平性。總的來說，今天警察制度應該要怎樣，用人機關以警察養成教育為主、其他為輔。其實雙軌或單軌制各有其優缺點，很難完美。但只要讓外界可以接受，以警大培育為主，外面的為輔，這個論證可以更強的來說服大家，我想大家並不是不能和平理性的看待此一問題。

趙永茂教授：

今天大家討論很多，大家最關心第三個問題。我們還有其他的座談和訪談，也謝謝各位的高見。希望結合這些意見，客觀的呈現給相關單位參考。希望對後續的改革、修正，能否更為完整。特別是在工作和訓練，希望能有所改善。警政署在訓練上如何來協助，尤其也有提到有些訓練空間的擴充和設備的增強，這部分我們再努力看看。因為這個需求很重要。這部分和研究就不相關，但是可以作為參考。這些都可以從長計議。至於其他法規或是考試、用人的協調改善、建議，都需要將來進一步的努力。有機會也希望各位給我們指教，多提供一些相關的意見，作為後續的參考。最後還有沒有要指教的？如果沒有的話，謹向各位表示敬意，感謝各位今天的參加。

八、散會：2015年5月23日（六）中午12：00。

附件 1、與談人 A2 書面資料

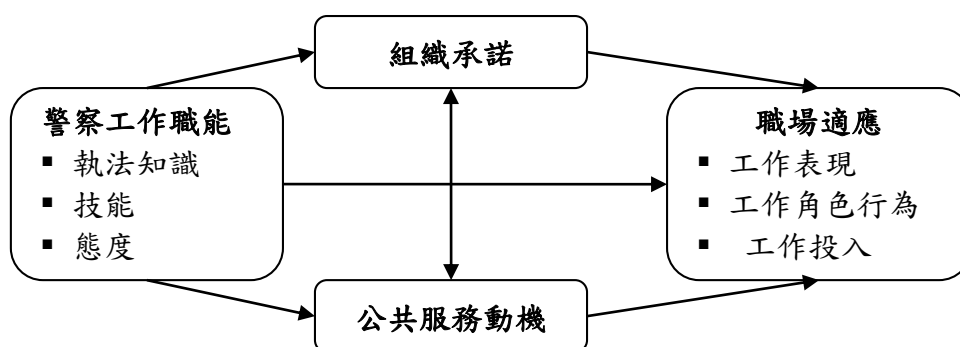
一、研究價值

本研究架構擴大以往對於職能以知識 K (knowledge)、技能 S (skill) 與態度 A (attitude) 等個體層次為主的範圍，另外引用「人格特質」、「組織承諾」及「公共服務動機」等構面，這些皆是國外人力資源領域研究新興關注的議題，可以進一步探索團體、組織層次的互動關係，本研究豐富的面向，耳目一新，研究成果可期。

二、建議

(一) 整體研究設計

1. 因為研究架構的構面較大，所需的測量變項較多，讓調查項目題數高達 197 題，建議可再作精簡。目前職能 KSA 內容主要呈現在「警察工作職能」單元，項目皆為個體層次，屬於個人準備程度 (readiness) 的檢核，可考慮將「人格特質」單元併入態度類調查。
2. 「組織承諾」及「公共服務動機」目前歸為「警察個人職能」單元，比較少見這樣的分類；建議兩個構面各自獨立即可，可同時檢測構面的互動關係，惟相關調查項目敘述方式建議轉換為警察職場相關的情境較適切。
3. 國外對於員工的工作滿意度調查的相關研究已轉為調查員工的「工作投入」(Job Engagement)，問卷相關變項建議以工作投入替代。綜上意見，研究架構建議修正為：



4. 因本次使用自陳量表方式調查，部分構面內容如由個人填答（自評）可能失真，為確保回收資料的品質，建議問卷可分為主管與個人兩個版本，由主管填答為宜。
5. 除問卷調查外，建議再蒐集相關質性資料（實務機關實際案例分

析)，可充實研究的完整性。

（二）各構面研究設計

針對問卷各構面細部建議如下：

1. 警察工作職能之（一）執法知識之「1.法學相關知識」及「2.警察專業核心知識」，調查項目似偏重行政警察的工作職能，對於其他專業警察較無法適用；此外，「3.通識性相關知識」設計4題，調查項目則範圍太廣，例如：

➤ 第1題：社會通識，瞭解社會通識基本概念，充實社會學、心理學及研究方法等知識。	建議修正再明確化

2. 部分調查項目出現「一題多問」，即內容包含多項能力表現。例如：警察工作職能之（二）執法技能之「1.基礎應用技巧」的調查項目

➤ 第1題：電腦應用，具有電腦文書處理及相關電腦資訊應用概念予以分析犯罪趨勢及蒐集犯罪資料的能力。	建議修正為多個小題
➤ 第3題：具有駕駛各式警用車輛的能力	
➤ 第4題：具有熟練射擊、綜合逮捕術、柔道等相關警技之技能	

3. 個人職能層面之（一）人格特質之「5.領導統御」，不適用於執行面的基層警員，而三等考試錄取人員可能亦尚未擔任領導人職務，建議刪除。
4. 個人職能層面之（二）組織承諾，調查題目已預設組織為「派出所」，調查範圍無法適用其他機關，建議修正為各警察機關皆可適用的敘述。

三、現階段實施之雙軌分流制度之優缺點及因應策略

（一）優點

1. 依「警察教育體系」、「一般教育體系」不同質性考生設計考試科目與體能測驗，評量方式較舊制考試更精確。
2. 雙軌之需用名額採比例制，內軌為主、外軌為輔，支援警察教育體系的健全發展，各用人機關得以穩定推動計畫性用人策略。
3. 雙軌三等考試錄取人員到警大受訓，解決舊制錄取警察三等特考後因訓練地點造成的任用爭訟案。

(二) 缺點

- 近年來四等一般警察特考（外軌）提報大量需用名額，且不符原訂比例，對補習班形成強烈誘因，但錄取人員的年齡偏高，一般警察特考（外軌）錄取人員統計平均約 29 歲後才進入警察工作職場，而且男女比例約 1：1，影響用人機關勤務調度。

100 至 103 年四等內、外軌錄取人員性別統計

考試 年度	警察特考（內軌）		一般特考（外軌）	
	男	女	男	女
100 年	596 92.12%	51 7.88%	104 48.15%	112 51.85%
101 年	805 91.37%	76 8.63%	185 48.43%	197 51.57%
102 年	1169 90.41%	124 9.59%	374 47.34%	416 52.66%
103 年	1908 90.26%	206 9.74%	663 59.95%	443 40.05%
錄取總計	4478	457	1326	1168
平均	90.73%	9.27%	53.16%	46.84%

- 三等一般警察特考（外軌）缺額嚴重，亦即錄取人員未實際報到訓練，顯示名額已寬列。

(三) 因應策略

- 內、外軌需用名額依商定比例訂定：

正視年齡與性別對組織人力的衝擊，四等考試依既定內、外軌比例（65%～60%與 35%～40%）訂定需用名額，落實以警察特考（內軌）為主、一般警察特考（外軌）為輔的原則。

100 至 104 年四等內、外軌需用名額統計

用人 機關	警政署		消防署		海巡署	
	警察特考 內軌	一般特考 外軌	警察特考 內軌	一般特考 外軌	警察特考 內軌	一般特考 外軌
100 年	642 (69.93%)	276 (30.07%)	462 (93.90%)	30 (6.10%)	0 (0%)	30 (100%)
101 年	880 (66.67%)	440 (33.33%)	140 (38.04%)	228 (61.96%)	78 (49.37%)	80 (50.63%)
102 年	1299 (59.07%)	900 (40.93%)	183 (31.39%)	400 (68.61%)	82 (100%)	0 (0%)
103 年	1727 (61.09%)	1100 (38.91%)	310 (36.05%)	550 (63.95%)	81 (100%)	0 (0%)

104 年	1655 (43.27%)	2170 (56.73%)	248 (26.16%)	700 (73.84%)	71 (76.34%)	22 (23.16%)

2. 應試科目設計應尊重警察用人機關、教育機關專業需求：

警察特考應試科目之設計，應以警察人力素質為優先，尊重用人機關之專業需求。莫讓「特考」高考化，「警察專業」去警察化，「考試科目」一般化，「警察教育」補習化。

3. 精實一般警察特考四等錄取人員（外軌）的教育訓練：

因為警專的容訓量有限，目前一般警察特考四等錄取人員（外軌）在保一、四、五總隊受訓，但訓練品質不如在警專訓練，以致於需用名額外軌多於內軌，違反原訂之比例，造成外界誤解外軌為主、內軌為輔的人力供應。建議消防人力在警專1年、竹山訓練中心1年，解決警專的空間利用。

4. 推動考試錄取人員採不佔缺訓練：

配合考試院推動考試錄取人員不佔缺受訓的政策，為提高訓練成效，建議警察雙軌分流考試錄取人員採不佔缺模式，接受教務訓練與實務訓練；依銓敘部規劃，現職人員受訓期間留職停薪，單純以錄取人員的身分領取津貼，且採計受訓成績分發服務機關。

5. 統籌警力調度，勿貿然急速擴充警力：

針對目前警力短缺情形，內政部警政署發揮一條鞭功能，統籌調度各警察機關人力，即時支援緊急事件外，並適當投入最關鍵的交通、治安工作，切勿貿然急速擴充警力而滋生後遺症。

6. 修正內軌三等考試應考資格：

修正內軌三等考試應考資格，刪除「公立或立案之私立獨立學院以上學校或符合教育部採認規定之國外獨立學院以上學校各所系畢業得有學士以上學位證書，並經警察人員考試及格者。」。按現行規定，具大學學歷之外軌四等特考錄取者，於受訓期間即可準備內軌三等考試，結訓後，工作未滿1年即可報考內軌三等考試，將三等考試當成升官等考試，有違警察人員陞遷原則；且其大學學歷非警察教育學歷，亦與內軌三等設定由警察教育體系畢業報考的原始構思不符。

附件 2、與談人 B1 書面資料

討論題綱一

警察人員應具備警察工作職能、個人職能及職場適應項目是否妥適？

依個人看法大致妥適。但有補充修正空間。

職能分核心職能與共通職能，職能是甚麼「職務」就需要什麼「能力」，換言之，警員職務，就需具警員能力。職與能不相稱就是不適任。警察工作職能表現即是「臨場警學」，亦即警察實務（field operation）乃以執法知識、執法技能與執法態度三合一，體現執法能力。

警察個人職能所述人格特質、組織承諾、公共服務動機，個人認為不是很妥適，雖與個人能力有關，但是否就是警察個人職能，仍有商榷之虞，畢竟談到「職能」，職務能力，少有細分為個人職能，是以，此部分可參考專家學者作修正。

職場適應分 3 項：工作適應度、工作配合度、工作滿意度，此三度評斷為職場適應，以警員或初任人員之關連性難以達成，就「警員」職務認知也會有差距，單純就警員職場適應，可從人（與同事長官相處情形、人民互動關係、受民意代表壓力調適等），事（警察業務處理能力、達成目標的自信心），時（勤務時間安排、日夜顛倒身體調適情形、體力負荷情形），另對警察工作反映是否滿意，是員警本身對環境和現行警察體系運作下的認為才是最主要的部分。

討論題綱二

職能量表

警察工作職能應加專業素養（工作態度、工作熱忱、職業尊嚴）警察個人職能之人格特質、誠信正直、壓力承受，似乎為警察人員核心價值，不是人格特質。從 Perugini、Cervone 和 John（1991）採用人格特質（Big Five）為情緒穩定性、外向性、開放性、和善性與嚴謹性。

一、情緒穩定性（emotional stability）：鎮靜、放鬆、安定、不情緒化、自足、堅強等。

二、外向性（extroversion）：具有健談的、喜愛社交的、大膽和精力旺盛等特質。

三、開放性（openness to new experience）：好奇、興趣廣泛、有創造力和富想像力的特質等。

四、和善性（agreeableness）：富同情心的、仁慈的、樂於合作的等特質。

五、嚴謹性（conscientiousness）：其有組織能力、有效率的、有系統的特質。

附錄 5、第二場次焦點團體座談會議紀錄

一、開會時間：2015 年 5 月 30 日（六）上午 09：30

二、會議地點：警政署忠孝樓 3 樓會議室

三、主持人：趙永茂教授、蔡田木教授

四、與談人：A3（警政教育學者）、B3（考選機關學者專家）、C2（警政實務專家）、C3（警政實務專家）、C4（警政實務專家）、C5（警政實務專家）

五、出（列）席人員：朱金池副教授、陳俊宏副教授、楊永基科長、李衍儒博士、張元嘉先生、陳無邪小姐。

六、趙永茂教授及蔡田木教授 2 位主持人致詞及簡報：（略）

七、與談人發言紀要：

B3：

其實今天討論的主題很重要，如何檢視警察雙軌進用的差異。研究團隊設計了一個很複雜的量表。我個人比較不作經驗研究，依據我過去的經驗讓我覺得這個指標體系，設計得很細膩嚴謹。但我擔心的是，例如：理性模型假設人是理性的，人是完整的，但如果人不理性，無法分割得太細的時候，人不是理性的，如果用理性模型處理，反而是某種程度不理性。所以怎麼樣讓設計和架構脈絡，配合施測對象與施測者（雙軌的成員和主管）。我覺得是不是可以用一個使他們比較容易分辨的指標。概念分得太細膩後，會導致難以講清楚。也會使他們的回答，在研究中失去效度，因為整個會偏掉。所以我想這個指標體系所列的 3 個項目，我基本上是同意和肯定的，整個研究架構涉及工作職能、個人職能和適應等 3 大點。但是內容太細了。可能會讓 3 個領域有所重疊。例如：組織承諾、執法能力。又如：執法技能和執法能力，以及身心適應能力和人格特質等部分，有時均難以區隔。身心當中強調體力、冷靜沉著、依法處理的能力等我覺得這又和執法有直接關係，但冷靜沉著也可能成為個人人格特質的部分。所以要如何區隔？再者，執法知識的第三點執法通識相關知識，就有另外 9 類區隔，包含：民主素養、社會關懷、人格素養等，這當中的「國際視野」重複了。而又要人文素養、又要社會科學、自然科學。我覺得太細了，到底重要的是哪一部分？項目太多了，讓回答者在處理時會產生混淆的情況。我覺得不需要到 8、9 項。應該可以適度

合併，不必然要去考他們所接受自然科學、社會科學的訓練。也許可以具體轉化為一些他對實際問題的關心、了解。用比較含混的方式處理，也許看起來不清楚，但也許效度會比較高。否則當事人可能會難以區別哪一個是哪一個。所以是否可以再行歸納。

區分為 3 大項基本上是適合的，但比較詳細的部分會不會有重疊。例如：個人特質會影響執法能力、組織看法，區隔開會比較好。另外，在類別底下的項目，是否有必要那麼詳細。我覺得，在第一線的警察弟兄們，要他們做那麼詳細的區隔，並不容易。是否可以用一個檢視問題架構，看看能否反應出實際狀況，或許比較合乎人性一點。這個是我覺得在研究架構上可以參考的。

另外，例如在第六頁，執法能力有關邏輯推演推理當中的第二項的一般通則，這種超時空的講法，我覺得是一種死路。如果我們不再認為這是一個現代，而是一個後現代的話，所有的存在都只有一次。儘管他們看起來很像；但其實都不一樣。所以你要一般通則是很困難的，實證主義也許還是如此，但我們應該理解成在特定的時空脈絡下，可能是通則的，但是他是短暫的。你現在看到警察執法能力的表現，在 3、5 年前一定不一樣。應該把一般通則拿掉，讓他們可以解釋因果或合乎邏輯。因為強調一般通則，我覺得有過當的現象，所以應該處理掉，看要如何表述比較好。

趙永茂教授：

謝謝 B3 非常詳細的、具體的說明。我們再一起研究看看。我們再聚焦、簡化修正一下。我們會再整個做一個調整。我們在 6 月間會彙整所有意見，對問卷再處理。

A3：

這個主題對我們警校的意義重大，決定了我們的未來。政策的轉向，我提出一些看法給大家參考。首先在研究對象，有 100 年度特考，還有內軌。我建議同一年度的內、外軌一起來比較會比較好。因為我們特考班是 20 年前就有特考班了，正式雙軌分流是 98 年 7 月 7 日號，當時我調警專，其間的上課時間和講授科目都有差別。現在受訓又改成保一、保四、保五。現在時間、科目、地點都不一樣。很多因素的不一樣，不知道研究團隊是否有考量到。不然建議同時段的比較可能比較恰當。即使同時段仍有變化的因素不同，像是特考班和正期班的科目是不一樣的。正期班是要賦予副學士學位，教育部有規定的學分數，特考班就沒有這個問題，所以兩個點是不同的。在做量化研究時，給大家參考一下。

剛才 B3 也提到，量化調查的項目，應把警大三等調查項目和四等調查項目加以區隔；因為一個是基層、一個是幹部。我覺得邏輯上有一點問題，因為幹部沒有在第一線，但是警專學生是在第一線的，這兩種人承受的壓力和教的科目也不一樣。實務上的問題是，有很多學生進來是有問題的，雖然在筆試和複試都沒問題，但心理上有問題，這是很難篩選出來的。我們目前是對於入學者進來時會做賴氏人格測驗，又再找心理學教授和精神科醫師當諮商老師，進行資料追蹤。我發現每一期都有 4、50 位心理上可能有問題，但表現也都很好。我們也都會持續追蹤。但這種人將來可能在職場上會發生問題，發生風紀問題，像是拿錢、會拿槍亂做等。我們一直在考量要如何篩選，但是很困難。要找到適才適所的警察很難。此外，很多學生一直循管道向我們反應。太多理論的課程，實務課程不多，例如：交通手勢、交通號誌、交通事故、受理報案處理能力等都很重要，這些在問卷上可能都要反應。在三等、四等上可能要有所區隔，三等可能比較偏理論，四等部分可能要多一些實務型問項。問我警員如何，常常是一種感受性的問題，這個警員好壞，我覺得很難去把他說出好在哪裡？主要著眼點在於他的服從性。我們上級警政署要求要貫徹很多命令，從分局到派出所。但是底下的人不見得百分之百聽你的。

趙永茂教授：

講得非常具體、實際；尤其我們在三、四等的施測上，可能要區分一下。請蔡老師回應。

蔡田木教授：

我們設計是用 100 年的三等外軌及 100 年的四等外軌。相對於 102 年的三等內軌及四等內軌。這部分主要是以任職滿 1 年，當作施測基礎。如果內軌部分我們改用 100 年的三等內軌和四等內軌的話，現在 100 年畢業的內軌工作就會滿 3 年了。所以我們主要是用任職期間當作選樣標準。我們知道養成教育、職前訓練的內容會不同，所以考量上就是用「任職期間」：工作 1 年的人在職場表現上的差異。在訓練和學分數、內容上原本就是不一樣的，甚至每期都有差異。不管訓練是怎樣，職場上的表現才是主要評量的部分。在問卷部分，我們會分開設計，謝謝與談人 A3 給我們的建議。

至於在訓練過程有沒有可能淘汰心理有問題的人，這個可以在課程設計上，讓他在這段期間內，以這種方式處理。這不是本次研究的主要問題，但將來的課程設計是可以討論的。

趙永茂教授：

謝謝蔡老師，剛才與談人 A3 所提到的問題，可能和考試院有關係。因為我們訓練完還是要通過考試。但是考試和實務的關係可能不大。是否考科和訓練、使用上，是否能夠結合的更緊密的結合一些，而不是太多理論的部分。這些問題也是值得我們思考的。

B3：

你剛才提到考試，他們是先通過考試再受訓不是嗎？（外軌的）

蔡田木教授：

我們用人職能需求，訓練設計和考試是連貫的，將來在考科的設計上，可能就要是和職能需求契合，而職能需求要回到訓練的部分。而考試部分，可能就是考選部做最後的決定。但考試會影響到教學和用人機關所要具備的能力，這 3 個部分是連動的。

B3：

我想這 3 個部分是連動的沒有問題，但是他是有前後順序的。我想 A3，在施測時可能要在三等、四等部分有所區隔。將來在考題上有機會，我也會有所反應的。

趙永茂教授：

這部分很重要，接著是不是請與談人 C2 發言。

C2：

剛才提到的考科，也提到好多次了。最後一次也有討論科目的調整，但今年來不及了。今天研究題目是職能與工作表現。我把題綱 1 及 2 一起討論。題綱 1 我覺得原則上都涵蓋在職能量表內。我發現受測的長官有 1,133 人。但是在問卷似乎比較缺乏考核制度。因為幹部和基層各占一半，幹部要考核部屬，但是量表幾乎沒有，應該要再多幾道題目，來討論幹部的考核。再者，幹部部分的研究工具，這些量表內容，應該要把他區隔開來，是後才能比較。不然會搞不清楚。還有，有些應該再口語化一些。例如：公共服務動機，在座作答沒問題，但基層回答可能會不理解他的意思。亂寫會失真，所以可能要考量。像是公共服務動機的

問題很多，要讓基層同仁能夠有所理解，以避免不知道要如何回答。

又有關組織承諾，我認為承諾可以改成認同比較好，基層比較看得懂。承諾比較不好理解，直接問認同。至於警察工作職能當中的基礎執法技巧，裡面的問項，都是專業的執法技巧，沒有甚麼基礎。基礎是否能換成專業的執法技巧。再來是，執法知識內的法學相關知識的相關背景，相關法律當中欠缺交通相關法規的熟悉度。在執法通識相關部分，部內在推兩性平權與人權公約的相關知識，把他列進去會比較好。因為這些是現在正在推動的事情。在個人職能層面，誠信、正直，當中的第一、和第七題看似重疊，不知道其用意何在？是否有更細的問法，還是有重疊到？因為看起來都一樣。再來是壓力承受，我個人建議，再加一項，面臨工作壓力時，我會利用正當休閒活動，括號例如：爬山、唱歌等活動來抒發工作壓力。因為這樣比較具體實際。再來，第五，領導統御，有一點很重要，要能聆聽部屬的意見很重要。不是官大學問大，這在領導統馭很重要。再來，是否能賞罰分明，且有時效。就是要讓領導者是非分明。對領導者而言很重要。在個人職能的組織承諾中的留職承諾，我個人觀察到，退休多是因為警察勤務太重。所以，我建議加一些條件進去。我覺得工作負荷重、時間壓力高、陞遷慢，繼續留在警察體系服務沒有好處。要有個方向讓他回答，比較具體不會太抽象。這裡面再加一項，我難以同意警察包山包海的協辦業務，這個來問問看基層幹部的看法。因為警政署現在都在推簡化基層的業務。要口語化一點。最後一項：自我付出部分可以改成，可能須捐獻的好方案。比較清楚。再來職場適應的部分，工作適應度第六項的接受獎勵多於懲處，這和工作的適應度沒關係，改成我能接受目前的勤務運作方式。因為目前勤務可能太重了，大家才提早退休。工作滿意度中的同事喜歡我，可以改成我現在的工作能兼顧家庭。因為警察工作兼顧家庭比較困難。無法兼顧家庭的話，當然選擇提早離開。以上是我在實務界的看法，謝謝。

趙永茂教授：

謝謝與談人 C2 的具體建議。我們後續會考量口語化、精簡化及聚焦。接著我們請與談人 C5 表示意見。

C5：

謝謝各位老師與先進。我曾經也參與過雙軌分流的考試設計。當年在設計時有相當多的討論，也有一些制度和考科的變革。最特別的是融入情境測驗。不管是三等還是四等。四等是全都初任，三等也是初任警職但是是擔任幹部工作，也有部分是基層員警參加三等考試，所以熟悉警察文化與工作。因為初任和從基

層員警訓練、考試變成幹部的還是有一些不一樣。因為今天研究的對象是三特和四特的內外軌，這些都會包含在內。在研究的本質上，要思考從怎樣的角度看警察工作。當年之所以會設計情境測驗，是專家學者和實務出身的人認為警察是操作的工作多於理論。所以情境測驗是給他一個狀況，然後看你會不會操作 SOP，警政署也出版了 SOP 的作業規定，警校也都有這些教材。我們的三特和四特的同仁，出來到職場，更需要基本操作能力是否流暢？所以我們會看到，在問項當中針對工作職能的執法知識上好像比較偏向學理的東西。當年的改革到底對這些同仁出來職場工作的時候，有沒有落實到工作上？我覺得這是很需要去了解的。

再來是，三特和四特出來的工作性質不太一樣。一個是要領導，另一個是要在第一線去處理。我不知道在問項上，是否要有所區分？例如我們在人格特質上，看到領導統御，如果廣義來說，幹部要，基層員警也要的時候。例如第一線狀況的掌控和不必要的人事物排除。但要在問項當中如何區分不同人的領導統御？還是要用甚麼名稱來區分這樣的需求。此外，我覺得警察工作，不管是幹部還是基層，都有其共通性。不論在工作或人格特質、能力、技巧上都有。但也有其個別性和個別化。但我不知道這樣會不會太複雜？還是區分 2 份問卷。

還有，對於在各個項目的看法，我簡單說明一下。我們的法學相關知識當中問了很多，但缺少交通。而我更關心缺少了婦幼安全。因為現在很重視婦幼安全，警察如何處理，這一環很重要。主管機關雖然是衛福部，但是很倚賴警察。要看看兩校的教育到警察上如何使用。而性別和人權公約也重要，應該要放進去。因為社會的氛圍會去著重這些。而且同仁對性別平等的意識要清楚，否則會不小心踩到紅線。提供參考一下。

其他我們會有比較多的意見，大概會是在體能的部分，因為我們把它放在執法能力，體能情緒，我們應該要問一下警察同仁，兩校所給的體能訓練夠不夠？符不符合工作需要？回到更前面，外軌的部分，我們給的體能檢測，是不是覺得合理？因為很低，會不會在後面才訓練，是不是能夠完成警察工作的需要？我是覺得這個對於警察未來的考試，不論外軌或內軌，如何擬定體能訓練？我覺得是相當重要的意見，也希望能提供考試院給考試委員參考。當年會定那麼低的體能標準，是因為考試院的考試委員，主張說要平等。大家要平等，國家考試在平等原則上面，讓一般國人都能考，如果設定太高，就是惡意的阻止一般國人的考試權。所以要求訂定一般的國人標準，所以採取教育部的體適能標準，其實這個標準是太低的。而且後續訓練又太短，如何強化體能訓練？如果能夠把門檻拉高一些，把他訓練成我們要的人，國家所花的成本會比較低。以上簡單意見提供參考，謝謝。

B3：

對於與談人 C5 剛才提到的狀況，我補充一下。關於體能部分和我無關。但是第十二屆和第十一屆的考試委員真的有些不一樣。我們認為不只是外軌的體能標準太低，甚至連內軌也太低。將來可能會採美國、加拿大，甚至韓國的標準。此外，有些國家的體能標準是一樣的，不分男、女的。這可以解決執勤上的問題。他們常常舉消防的問題，男生可以扛沙包跑 4 樓。女生是 4 人抬 1 個沙包到 4 樓。這個差異太大，主要還是要配合實際情境，在處理業務上根本不可能。體能部分，將來會是在考試上的改革重點。我相信將來的標準會更加明確化。而本屆的考試委員其中有很多體育專家在裡面，有一些東西他們也希望能調整得更為合理化。

蔡田木教授：

報告一下，因為這個問題涉及到我們研究中的職能需求，我們會把它設計到問卷來。我比較擔心的是把男女標準設定成一致的標準，會不會造成女生太少？無法因應實際業務所需，會不會變成性別比例不均，反而造成其他工作上的困擾？因為還是要取得平衡點。原本在特考上，是否同意讓我們用人機關來設定男女比例。如果這樣，體能的要求在後續的狀況，可能就會不一樣了。

趙永茂教授：

這個將來在設計時都要考慮進去，然後再來做決定。

C4：

主席、各位好。事實上我來之前已經先參加了 1 個會議，半途趕過來。我簡單表示一下個人的看法。三等、四等分發職務不同，所以在職能和工作表現上應該有所區隔。另外，技能、知識、能力和署內方向大概一致。又剛才也有人提到，我們在探討警察個人職能部分，質性上是與個人相關的部分。但是我們這個研究案是在比較不同管道警察人員的工作表現，所以在警察個人職能部分可著重在組織承諾和公共服務動機上面，人格特質比例可以稍微降低一點。

在第二個議題部分，我們各種行為指標的選項，強迫中獎。是不是可以增列一項不清楚或不知道。因為項目裡面，如果大部分他們不清楚、或不知道高達 60% 以上時，鑑別度就沒有意義了。像是領導統御的部分，基層的警察人員就會說「不知道」。如果硬要回答，亂選會有差距。所以加一下這個部分，可以增加鑑別度。

在工作職能上，執法知識上，我個人建議，像是：道路交通處罰條例、警察機關分駐派出所常用勤務資訊程序、警察犯罪偵查手冊、犯罪預防實務、交通執法與事故處理實務、婦幼案件與性侵家暴處理等做為警察相關實務，較能涵蓋全部。藍皮書，事實上就是犯罪偵查手冊，我想老一輩的刑警都知道。這本就是拘束警察相關的運作程序。這些 SOP 包含警察特考都會拿它做標準，這些就是我們的工作守則。

在執法技能部分，建議增加：筆錄製作、移送作業及警政資訊系統的運用等，這些項目都是警察在目前所需運用的技巧，個人認為是不是可以參考增列。至於分流部分；關於現階段特考分流取才因應策略與優缺點，我認為優點是：符合實質平等原則、取消性別限制、肯定警察專業核心、技能養成教育的重要、多元取才、核心職能篩選適合警察、導正特考引導教學問題、明定錄取人員訓練地點和任官規定，以及解決爭訟等。缺點則是：新進基層人員提高無法保持青壯，無法保持品質和執勤能力。入行平均年齡大概差了 8 歲之多。女性警員的大幅增加，我過去常說：女警遇到犯罪人不全是女性，不是歧視女性。現在實務作為，深夜 10 點後大概就不會令女警單獨服勤，外勤還會搭配男警。10 點後男警現況會單獨服勤。上述種種作為，要如何平衡？我們現在這樣做，但面臨立委要求，女警要大力增加。當時我擔任警政署主任秘書。有位黃姓立法委員說你們女警的比例怎麼只有 4% 點多？但是調查局內部也消息說；他們很緊張，因為每次考試大部分都是女生考進來。立法委員也都知道這個問題。他們現在在想可以用甚麼方式，例如：體能設限等。

至於特考內軌、外軌的方式。今年 1 月下旬，中國大陸有一位副部長蒞臺參訪交流，發現我們雙軌進用的方式還不錯，要學我們的制度。可是等他們回去後，換我們在偷笑，因為我們這邊快要不 O.K. 了。所以這些很多的制度設計與選擇，未來大家可以做一個討論及思慮。

另外特考班的離職率 8% 點多，警校離職率 1% 點多。現在現況是這樣的，大學畢業後很多都是考律師、司法官、警察官。很多都是大學畢業考了幾年都考不上。我有親戚就是這樣，他考上政大法律系，但是沒有考上司法官。後來考上警校，問我要不要去念。我說一定要去念，不然連工作都沒有。不過他做的前 3 年，大概都不會認為自己是警察的料。要等到碰壁後，才會慢慢適應。所以這個部分是我個人的看法。解決之道，留給教育組表達。今天是找學者專家，如果找基層的代表所表達的意見應該有所不同，因為學者專家，大概在實務上的探討，沒有像基層所遭遇到的感受，以上報告，謝謝。

趙永茂教授：

我想我稍微回應一下；剛才與談人 C4 講的幾個部分都非常重要；以及剛才幾位講的也非常好，我們如何更聚焦在婦幼、性平及交通等部分。包含 C4 也提到，藍皮書等實務運作等。我們再看怎樣能放進來做為調查及調整修正的參考。另外在分軌的部分，特別是體能與實作上，將來在考試與訓練上能否再強化一下。此外，我們能否考慮一下基層的代表性，我們也可以做為考量。使效度及信度上能更理想。是不是麻煩與談人 C3 說明一下。

C3：

謝謝主席。本來以為我們 C4 要壓軸的。我有一些要提出來報告。教育組是原始委託單位。首先感謝研究團隊的用心和細心，也感謝在座各位先進的貢獻，並表達個人的感謝與敬佩。其實我在此也回想一下，重現一下，為何有此一實證研究。103 年剛調回教育組，當時立法院在討論雙軌分流制，我面對署長、部長。陳其邁委員和段宜康委員問雙軌分流之下到底哪個好用？有沒有相關實證研究的基礎？都只有口頭說而已，沒有實證研究。事實上 100 年後外軌的這些人進入職場還不到 1 年，故而想做個實證研究，所以次年我們就編預算，成立 1 個專案研究，這就是今天研究案緣由的原始重現。

內軌、外軌在警察職場，到底實際表現上哪一個較好？警校培育出來是不是好用？還是外軌大學生進來，經過 1 年半訓練下的比較好用，在各級長官看法下，究竟哪一種表現比較好？優劣為何？未來改進方向為何？

我對研究團隊所預擬的方案，不得不佩服研究團隊的細心，分得很細。謝謝 B3 所提的，因為那麼細，將來在調查上是否能達到效度。根據我個人的經驗，大家都非常忙碌，也寫過委託的問卷調查，大概回答到第三項就懶了。因為工作忙碌，難以一一回答，設身處地去想。基層更是以服勤為重要。所以就隨便填一填，這個效度為何？是否能像 B3 所說的聚焦，然後配合 C4 所說的，問一些核心的就好，不相關的可以不用著墨太多。

在問卷調查上，前面的說明會非常重要，所以要告知幹部及填答者，此研究的重要性，關係到警校的未來與考試制度的變革。所以我要求教育組楊科長及研究團隊，我們也極力提供行政上的協助。我們全國約有 7 百多名教官，都可以在各方面協助研究團隊的行政，盡量告訴他們，填寫這個東西是關係到我們未來的重要研究，不要如同一般問卷等閒視之，特別向研究團隊報告。

在座各位很多都當過局長，基本上警察是一個歷史悠久的族群。當時是蔣

公所創立的，服從性高，達成上級任務可以說是**有求必應**。警察內部非常重視倫理。我曾擔任過連江縣警察局長，警察機關在各縣市政府基本上都是最大的團隊，地方法院、副縣長、檢察長，都佩服警察機關的效率和紀律。當時的副縣長說各**科室主管很難達到推動政務的一致性**。法官更難，不聽我的，因為自由心證、獨立辦案。檢察長還稍微會聽一下。但警察局長執行縣政府所要求的任務都**做得到**。警察團隊是任務類型的，以達成長官目標為重要目的。警察在政府機關是效率非常好的一個團隊，也是一支上級任務導向的合作團隊。剛才 A3 和 C4 也提到，團隊精神很重要，打團隊戰才有辦法一聲令下達成目的。如果團隊各自有各自的想法，可能整個任務就會失敗。談這個是要說警察養成教育和外軌所培育出來不同。外軌進來的，經過 2 年左右的教育訓練和 1 年左右的職場表現，是否能和之前達成目標一樣。如果在群眾運動處理上不能一致，整個任務就垮掉了。1 年下來，他們有沒有達到需求，這是研究的重要目的。

內軌、外軌是否一樣要求，取才多元當然是我們的基本宗旨。外軌表現到底會比較差，還是相同呢？。這是我們研究的目的。將來是我們警政署說明雙軌制存在與否的重要依據，也是如何改進我們制度的依據。像日本海上防衛隊就是全部回復單軌。學校考進去受訓完後也不必再參加國家考試，就是直接擔任國家的工作。將來要轉任其他公職工作時再考試。回應與談人 B3，我們樂見將來體適能部分標準的提升，我們面臨兩性平等問題，各界擔心女性較會考試，男性比較不會。握力要求提高後，男性比例有提高，女性有降低。而女性應該也不至於降太低，比例上我們只要有 9% 的女性就夠因應勤務所需了。另外再向與談人 B3 報告，考試委員擔心現職外面考進來的體力不足。考選部剛委託過體育學會研究調查，警察在這方面的體適能表現，遙遠領先其他情治單位和現在外面的大學。所以我們也像內政部長報告過，我們警察體力不見得那麼差，因為當時考進來都篩選過，加上養成訓練教育，基本上還是很健全的，以上說明，謝謝。

趙永茂教授：

非常感謝。尤其提到團隊精神部分，是不是我們也要斟酌加入題目裡。體能部分，也有研究過了。將來他軌部分是否也應該加強，讓警察職能更符合社會期待與專業要求。上一場次的焦點座談有人提到，關於自評的部分，是否可以考量不要做，主要還是做他評。自評部分到底要怎樣處理？因為我們原先接案提出的研究方法就是只有做他評，但上次有人提到，才剛做 1 年，是不是要做自評？到底情況怎麼樣？後續我們考慮後再和承辦組商量要怎麼做比較好。我們可能要再做一些調整，調整後再請承辦組組長、科長看要怎麼處理。非常感謝。前面 2 題，我們大概這樣，我們有幾個方向會再做調整，非常感謝各位。特別是今天的第三

題，目前雙軌實施3年以來，各位有提到一些優缺點，後續要怎麼回應這些問題，在政策或方向上，要在怎麼調整。剛才也提到中國大陸也在做一些調整。當然各國情況也不太一樣。特別是大學現在畢業後就業很困難。警大、警專，會不會有已經碩士畢業也再去念。未來會不會有博士畢業再去念，這些都是實際問題。我知道早期還好，警專很多是高中職去考的。現在也有學生是碩士、博士去考，這種情況要怎麼樣去看待這些問題，未來考試上要如何配合？警察形象和效能關係到國家未來的發展，警察是國家安定的力量，對國家很重要。我們也很重視這個研究。

A3：

我想到一個問題，在調查時也可能有一個變項在裡面，其實內軌不只高中畢業，很多學生都有國立大學畢業，碩士學歷還不少。外軌認為是大學畢業，也很多是高中畢業。所以在問卷調查要不要加進來思考，因為這裡面可能會影響到將來的結果。如：內軌高中畢業的定位，但有大學、國立大學、臺大碩士班的學生很多跑來的。法律系、輔大、東吳、政大法律系的學生很多，適應力很強。外軌高中畢業考上的也有，工作表現可能就比較差了。所以這個變項是不是要加進來。我們每期調查，發現有這個問題在裡面。

趙永茂教授：

包括我們兩校，其實有一些統計，幾年來的變化也很有意思。哪些學歷比例的增加、減少，他們的意義和趨勢為何？對我們政策可能也有幫助。

A3：

最近這幾年不少，我們已有統計數字。所以我剛剛開始就建議，做內、外軌最好是同時段。因為畢業1年上課時間點和其他因素可能不一樣。基礎點不一樣，很難講出一個完全一樣。

B3：

剛剛與談人A3所講的同時段，還有警專有大學畢業、研究所畢業去考。我想這個差異比例不大。就算有，我們不一定要把學位當成1個很重要的前提。因為包含我們現在高考分成三級，到底進去公務體系的碩士、博士哪個比較好？如果是稀有科系外，博士可能有其專長。如果一般的科系，高考一級、高考二級真的相差那麼多嗎？我覺得學歷作為指標有其極限性。例如：大專、研究所考慮報

考外軌的，經過外軌的出來的。如果內軌有大學、研究所的。我們不一定要特別凸顯他們是專科這一部分。所以作為內軌、外軌外，最重要的應該是三等和四等的差異。學歷我不認為有差那麼大。除非真的有很大的比例，我們才要考慮學歷的差異性。我覺得學歷真正幫助的沒有那麼大。警大、警專學歷所表現的是專業教育過程和內容的不同，所以有其實際的差別。其他一般的大學到警校，差異到底多大，不一定那麼容易評估。尤其我們要的是他們在警政執行的特質上，個人感覺上學歷的因素差異不大。

另外，我還是覺得這個指標體系實在是太複雜了。例如：我們的指標體系如果是用來檢查雙軌進來的程度差異，我傾向 C3 說同 1 年度的並不是那麼適合。因為我們要看進入職場的表現差異。所以看實際職場經驗的只有 1 年的而已，100 年外軌進來的當然不能拿 100 年內軌的來相比，因為他們有 3 年的工作經驗。因為起跑點的比較，應該以進來不同年度為準，我覺得比較公平一點。

再者，關於一般比較內軌、外軌的差別，在指標體系可能被淡化了。一般認為外軌應變能力比內軌強很多。內軌的優勢在於服從性很高，專業的熟悉度很強。外軌在於對社會的了解，針對社會的變化，因為不可能長官鉅細靡遺的指示，這個反應外軌強很多。這是一般的感覺。但是在這個指標體系，反應各自優勢的部分有點反應不足。我想在執法能力或執法技能可以考慮一下。不過執法能力和執法技能到底如何區分？技能和能力有差那麼大嗎？我有點懷疑。甚至兩者可以合併。這個類別應該可以調整。有些甚至是人格特質的部分。事實上我建議執法能力有些部分挪到個人特質。倒是很多所謂的個人特質，如壓力承受、情緒穩定上，我覺得是一體兩面的，措辭不一樣表示同一件事情而已。所以這 2 項我覺得可以合併。

關於領導統御和團隊合作，可以放成組織承諾，這是組織問題，不必然放在個人人格特質。可能涉及日常性的就是個人問題，涉及組織政策的，很可能就是組織承諾的問題。所以在項目上，看看內容要怎麼處理。組織承諾有些也是人格特質問題，例如：主動積極、認真負責、親和力等不必然和組織相關，而是人格特質部分。而公共服務嚴格說有些也是個人特質部分，怎麼測公共服務的嚮往程度？這是多此一舉的。有些可能有差距。我想與談人 C4 可能會重視公共服務，我覺得很重要，但不必然要變成一類，因為變成一類有些多餘。可以隱含在其他部分的取向，不然效度會很難測出。他會知道你要做甚麼？他就會依你的期待而回答。所以我想盡量避免，問和不問是一樣的。有些東西可以轉換成人格特質、組織承諾，也可以稍微做個調整。

另外一點，剛剛有幾位先進把法學相關知識做了一個補充，實務上交通等，

對警察而言是關鍵的事情。但是，你把所有相關的警察的知識變成一個項目內的子項目，是過度擁擠的。他的重要程度，變成三分之一的三分之一而已，有一點貶抑其重要性。在我看來這些專業知識可能至少占了警察工作的 30%，因為如果警察不懂這些的話，幾乎甚麼都不行。所以有關相關警察法規的部分，我認為在警察業務中或許已經占了 50%，但它看起來只剩九分之一而已。這是把它嚴重擠壓在小項目、小範疇內。看是不是能夠稍微處理一下。我想到一個重要的辦法，可以把工作能 3 項變成 2 項，其他項目變少。平衡它的重要性。因為這裡面有些可以放到專業核心知識，或採取其他方式來表達，來補強其重要性；否則我覺得相關法學知識項目多，又集中，也不太平衡，我也不知道怎麼處理。但我相信讓整個結構簡化，也許會對測試的效度有所幫助。

趙永茂教授：

與談人 B3 提得很好，很多委員也有提到。我想針對實作的核心職能的要求，基本工作內容，可能要加重一點。有些能重疊、合併的部分我們再考量一下。特別是剛才 B3 和 C4、幾位同仁也有提到。我們現在雙軌，外軌可能社會應變能力，因為教育背景和社會訓練的不同，較靈敏有彈性。內軌的技能性、服從性高。在測試時可以作為將來課程教育、考試、訓練時，可以考量的地方，加重某些部分。特別是，體能或是其他實務的訓練不足，在訓練、教學或考試上，適當的考量這個需要。考量兩軌的接近，能與社會服務、期待上有更好的契合。也做為將來考試或其他課程訓練上的改進，感謝各位的指教。還有沒有進一步說明。

C2：

第三題我有準備。剛才 B3、C4 也提出來了。有關內軌，因為我是從基層出來的，所以我接觸到的一個看法是內軌的熟悉度、服從性較高。自律性也比較強，這是我實務上出身的看法。再者，對於組織文化接受度較高，這是我在外面所接收到的看法。也是很多所長、分局長反應的。以及警專畢業的青壯度也比較好。年齡是有差異的。如果是外軌的，平均初任年齡 29 歲，一差差了 8 歲。所以在青壯度來講，當然是內軌比較好。外軌，還有個缺點，外軌考上而未報到的，以及中途離開或退訓的比較多。一般特考進來的比例很高。我們教育組都有統計數據。再者，分發任職後，外軌的離職率高，比警專離職率高，所以不利人力的延續性。外軌，從 100 年分流後，外軌四等考上三等的比警專考上三等的還要多。外軌也有碩士的，所以他們前面 20% 的素質是很高的，警專畢業後，要競爭三等特考，外軌是佔優勢的。

考試要公平、要公開，以及特考已經沒有分男女限制等，現在多元取才已經是一個趨勢。目前來看，特考分流後，我認為至少可以滿足警政署用人的需求。這裡面差別很大的部分在於；警專、警大畢業有服務年限，不然要賠償。一畢業就不擔任警察，警大要賠 80 萬，警專要賠 40 萬。然後遞減。但是特考沒有。警專年限 3 年，警大 6 年。但是特考都沒有。受訓期間費用也不用賠，所以我想這是原因，可以敦請考試院重視一下。

趙永茂教授：

謝謝補充。

楊永基科長：

各位長官、大家好。我想說剛好我們與談人 B3 有來。它對我們教育的決策有決定性的意見。上一場次我們也反應過。我特別提一下剛才與談人 C2 反映的問題很重要的。外軌四等，滿 3 年，基層員警去考三等。但是，外軌四等，有大學畢業資格的人，他們隔年就可以用這個資格去考三等內軌。這對警察人員陞遷和士氣影響很大。因為外軌大部分進來都有大學學歷，他們進來多想當官。而且目前又沒有賠償，隔年又可以考三等內軌特考，這是非常重要的問題。因為上一次 B2 也有來，我們初步了解，關鍵點是要考試委員的支持。上次認為可能顧慮修考試規則要一體適用，但是警察特考是有警察的用人需求，不能老是拿高普考的規定來限制我們。我們建議考選部能修考試規則。看能不能限制在外軌四等特考進來的人，滿 3 年才能考內軌三等。這是我的意見。

第二個就是我們與談人 C2 所建議的，就是賠償的問題。這對我們目前而言是當務之急，我是覺得這個問題非常嚴重，需要積極處理。希望大家能給我們警政署支持一下。

B3：

除非外軌進來也有領零用金，可以在零用金範圍賠償。因為外軌進來領得比較少。如果他是學員薪水，可以依照幅度施以相應的賠償。

楊永基科長：

還有一個方式可以減少誘因，就是帶薪帶職的問題，這個上一次也有提到。因為這個是我們有處理到。會建議到將來人事方式一體適用。希望將來可以減少誘因，一體適用。現職員警部分可以一體適用。就是，現在減少誘因的部分。外

軌四等，大學畢業，可以隔年去考三等內軌特考，現職員警部分，不要用帶薪帶職。

B3：

外軌四等他後來是考三等內軌還是外軌？（考三等內軌）為什麼他可以考三等內軌？

朱金池副教授：

向各位報告，內軌三特考試規則有 4 種人可以考。一是警大畢業生。第二是警專畢業，特考四等後滿 3 年。第三個是外軌四等，有大學學歷，隔年就可以考。這一條就是說，特考司認為考試法大學就可以考三特，所以隔年就可以可三特。但是我們希望說，讓他們考三特外軌，不要考三特內軌。但是，上次 B2 要求四特滿 3 年的話，也要要求警大也要 3 年。其實我們是多元取才，因為警大畢業，本來就是大學學歷，應該考三特內軌。根據我們統計，四特外軌有學士以上學歷，有考三特內軌資格的佔了 69.8%，將近 7 成。

B3：

這裡面的條件，包還合乎三特內軌的條件。它是外來學校，不是警大畢業。在專業訓練顯然比警大的差。所以他根本沒有達到三等內軌的條件。可以用這樣的方式回應。

這個涉及考試院的政策問題。考選部真的有很多政策我們實在是不以為然。為什麼幾個禮拜前還會出現，有考試委員提議要譴責董部長。後來報紙都登出來，各位可能沒有注意到。因為這小小一個，可能沒有很大。但事情很重要。現在考試院和以前不一樣。第十一屆不一樣，第十二屆又更不一樣了。第十二屆的考試院真的和以前不一樣了。現在事情太多了，真的忙得一大糊塗。包括我們最近，我舉一個例子：上星期在委員座談會裡，銓敘部已經做了一個初步的職組職系合併，這是我們第十二屆要求的一個重點。因為在全球化已從考選、銓敘到保訓，這裏面的變化太大了。以前強調專業分工，現在全球化強調通才與通才的深化，愈專業分工死得愈慘。這是在現在的考試政策所強調的。

其中一個調整方案是：現在是 43 個職組，96 個職系。要把 43 個變成 21 個職組，96 個職系變成 44 個職系。等於合併了二分之一以上。這個是個空前的變化。要把它併掉一半以上，規模是非同小可。我當時跟他們說，去年 9 月 1 日到

今天為止，最感動的一件事就是這件事。被認為最保守的銓敘部，都做了這麼大幅度的調整。可見考試院真的變很大。考選部的很多政策我們真的都不以為然。所以只要是合理的政策，對國家、警政有利的政策、事情，我們都支持。

我在其他場合，在座有幾位可以見證。警政真的要變成夠強、夠大、夠有能力的體系。關鍵是警政預算。警政預算 80% 要地方議會通過，這個一定完蛋。警政的體系一定會被地方府會綁架。銓敘部也做了一個全國公務員懲戒的案子，這個應該很快就會公布了。報紙出來的是酒駕，酒駕我認為不是關鍵，還有一些如：偽造文書、縱放人犯。我特別強調，我說警察其實有很多非戰之罪。當你被府會所綁架的時候，地方勢力、黑金勢力，特別是民代，民代是這當中最具體的表現。另外是洩漏國防機密以外的機密，主要就是警察。這些一般的公務員會，但比例沒有警察高。這是很怵目驚心的事。但我當場和他們說，如果要跟媒體投書，一定要強調有些是環境的問題，警政預算 80% 由地方處理。你用統籌分配款調整一下就可以了。我特別跟他們說，因為每次院會後就要和媒體說明，我們整個資訊都要透明化，因為發言紀錄全部都上網。

包括朱習會，有 8 個常任文官去，我講話，過了一段時間出來了。我不知道是褒還是貶？不過我認為是為公務員講話。同時以提升保訓的行政中立，你們有告訴他們行政中立是中立在那裡？只強調甚麼不要自利，要利他。利他是誰？國家？還是黨派？我覺得有些東西重新檢討當然是很好。我覺得那 8 位公務員是執行公務，當然要請公假，為何要請事假？他們不是圖利國民黨，是為了國家。國共平臺涉及國家未來一段時間的政策。這是國家政策，不是執政黨的政策而已。我覺得這裡面因為警政體系裏在這個結構脈絡，很難真的獨當一面，講起來真的抱怨很多。服從性？愈服從可能會死得愈慘。如果我們把環境考量進去，結構的問題，結構處理。

如果體質不好，這個服從性可能會愈糟糕。如果警政體系本來就被綁架，就完蛋了。剛才 C3 提到，我們對日本、韓國的考察。真的是怨嘆。韓國的警察制度是和我們學的。但到了今天變成我們要考察他們的警政體系。而且回臺我們哀怨更多。我也問他們，你們會因為政黨輪替、議會怎樣嗎？沒有，他們只為文官。這個就是我們臺北市，我們臺北市警察是警察局長可以不管臺北市議會、政府嗎？你看內湖，幾個分局長搞成這樣子，情何以堪，你們的尊嚴在哪裡？你們沒有尊嚴，國家沒有希望。現在很多問題真的的實在是，不得不擔心。我想在座的幾位，我是對外公開的呼籲。也包含原住民警察，原住民區域占臺灣 46%，但預算員額只有 1 千多人。我覺得很多應該整體的規劃，不要只處理部分。用臺灣整體和長期的需要，搭配警政的改良，才能得到更多人的支持。你們根本可以很輕鬆愉快。

C4：

我們非常感謝 B3，我講一句話就好。我服務警界 40 多年，再過差不多 1 個月畢業。臺灣治安要好，第一個是經費中央化。我當了 5 個地方的警察局長，1 個警察局長，有中央、地方政府、地方議會介入。在查賄選，你抓到警察局內，民代、議員馬上跑來坐。所以我們把他帶到調查局，然後一半業績給他們。然後真的是要把預算中央化再恢復過來，真的要有很大的魄力。那時候我在澎湖的時候，想把經費中央化。縣市首長連署，到澎湖算是最後一站了，大家都反對。我們這一票也沒有用。因為認為經費中央化，會指揮不動你。為何會指揮不動你？經費中央出是最好的，因為減少地方的負擔。我想這個留給各位，以後這是一個很好的研究案。

B3：

以後像這種問題，就是要我們趙教授來主持。臺灣有辦法處理黑道的，只有他而已。所以他跟我們不一樣。我一直認為他是內政部長的最佳人選。他將來在很多方面可以幫上很多忙。

趙永茂教授：

謝謝剛才爆料的與談人。基本上反正現在很多都公開，很多都會知道。基本上剛才與談人 B3 和 C4 提到很重要的問題。因為你警察會有議員進來，到了調查局會有立委進來。所以如果相關制度沒有把持的話，會更慘。所以警察的尊嚴是國家社會的尊嚴。基本上是要有專業的進來審查一些東西，當然還有檢察官系統。基本上要有些人擋得住。B3 也是罪魁禍首，要我接這個計畫。不過真的要有一些使命感。尤其在考試院現在有一些改變。未來有計畫地分析，送上去可能會比較好一點。我們要做更具體的研究和論述，給相關的單位參考。我們還是要尊重訓練、和用人的專業需求。雖然一般大學畢業四特外軌進來想要直接考三特內軌，但是基本上專業系統是不一樣的。警大是經過 4 年專業訓練的，所以限制一般大學畢業是合理的。所以這個很重要。我想說這個部分，應該慢慢會往某個好的方向發展。像剛才 C4 所提的，這些研究結合各界，把聲音拉高。提醒未來很多重要決策、考試辦法，將雙軌調整得更好。這也不是為了我而已。基本上良知和使命才是臺灣的未來，還有沒有要指教？

C5：

對不起耽誤大家一點點時間。因為第三題的回應。剛剛各為先進都提到，雙

軌分流的優缺點都提了。他事實上就是立基於多元取才的觀念。但是如何的因應策略，我記得當年設計的時候也特別提到性向測驗。我覺得性向測驗對外軌特別重要，因為你是不是和當警察應該一開始就被了解，自己也要了解。我不曉得多年來性向測驗的常模計畫建立的如何？因為內軌我們會有自己的量表測驗，訓練時間也比較長，可以慢慢訓練、調整。但是外軌，四面八方，各樣的理由來考特考，非常的多元、不一樣，進來的訓練時間也很短。聽說這2年要補充人力的關係，又再縮短他的訓練時間。如何在短時間形塑訓練適合擔任警察的人格？這是困難的，所以我覺得倒不如一開始就做性向測驗來篩選。所以是否能在這部分更加積極一點。

另外補充一點，在組織承諾的部分，價值承諾的第六小項，題目說：我非常慶幸當初選擇到本所而沒有選擇到其他單位。其實一開始同仁是沒有選擇權的，所以這題是否存在或調整修改，給大家參考。以上，謝謝。耽誤大家時間。

A3：

補充說明一下，外軌的訓練並不是縮短，而是6個月先派入實務單位實習，並不是把訓練時間縮短。總期程是不變，一樣是18個月。

趙永茂教授：

實務的實習是很重要的。我去年在萊頓大學有半年的時間，教育部設了一個臺灣講座。我在那裏開一門課，還有兩個演講，另外幫他們舉辦國際研討會。開課時，我發現他們的大學生有80%以上都有實習經驗。實習就是向社會學習，不是只有向書本學習而已。他們的社會責任、家庭責任就是這樣習得的。不是只守著電腦，很孤僻，日後畢業出來很容易出事情。他們是有社會的情感，此與家庭、社會、自然都有關係。該地有個政黨名稱叫做「動物黨」。我常說，如果鄭捷他喜歡1、2種動物，搞不好今天就不會這樣子。所以很多事在實習來看很重要，有責任和感情上的重要性。在訓練過程中學習和社會的關係，以及與很多不同的小家庭所發展出來的專業性功能，讓他能體會到未來的興趣和方向，這是非常重要的。同時實習也是基於實務上的需要，這也是很好的。

蔡田木教授：

不好意思占用大家一點時間，我覺得今天各位專家的意見都非常的好。我

們會依據各位專家的意見來修改我們的研究架構和內容。延續幾位專家和主持人的想法，以人格或性向測驗來遴選，造成的爭議會很大。但是在我們的經驗當中，是不是能將實習的時間拉長，透過實習的考核機制來進行淘汰，由實習單位來加以評量，這樣的機制是否妥當。因為各位是有經驗的專家，我不曉得是否可以用實習考核來作為淘汰機制？又或許也可以列入未來研究建議的參考。這部分也要請實務單位進行進一步的評估，以上建議，謝謝。

趙永茂教授：

蔡老師提的也非常切實，我們再和我們的委託單位還有相關單位研究一下。將來訪談或相關設計上，以及在建議上，未來要怎樣的進行及討論。各位還有甚麼指教嗎？如果沒有的話，今天就到這裡，謝謝各位。感謝各位今天的參加及指教，謝謝各位。

八、散會：2015 年 5 月 30 日（六）中午 12：00。

附錄 6、警察人員職能與工作表現之研究調查問卷（長官考評）

敬愛的同仁，您好：

謝謝您在百忙之中協助我們進行本次問卷調查。本研究團隊正在執行內政部警政署「警察人員職能與工作表現之研究-以特考分流取才制度為例」委託研究案，目的在針對通過三、四等警察特考與一般警察特考初任滿1年之及格人員，比較不同取才管道之警察人員職能與工作表現之差異情形。本研究的結果可作為日後作為評估特考分流取才政策之參考依據。因此，我們誠懇地邀請您，協助我們共同完成此議題之研究。

此份問卷內容著重於警察職能中的「執法職能（含執法知識與執法技能）」、人格特質、工作態度及職場適應等部分，主要目的是想瞭解不同管道進用之警察人員在專業職能、人格特質、工作態度與職場適應等表現之差異，以作為日後內政部警政署及考選部未來修正內、外軌取才制度之參考依據。您是本研究抽樣研究對象之（直屬）長官，對於所屬的表現應最為清楚，有您寶貴的意見，將使本研究進行更為順利成功。您所提供的資料僅作整體統計之用，決不會單獨分析，敬請您放心填答。再次感謝您的協助！祝您 祝您

工作順心 健康愉快！

計畫主持人 台灣大學政治學系教授

趙永茂博士

共同主持人 中央警察大學犯罪學系教授兼通識中心主任

蔡田木博士 敬上

第一部分：基本資料

1.您的職稱：

2.您目前服務的機關：

3.推薦考評對象姓名：

4.考評對象身分屬性：

1□100 年一般警察特考三等考試及格人員（外軌）

2□100 年一般警察特考四等考試及格人員（外軌）

3□101 年一般警察特考四等考試及格人員（外軌）

4□102 年警察特考三等考試及格人員（內軌）

5□102 年警察特考四等考試及格人員（內軌）

5.考評對象性別：1□男 2□女

6.考評對象目前的職稱：

7.考評對象的「執法知識」：

1□極不適任 2□不適任 3□普通 4□適任 5□非常適任

8.考評對象的「執法技能」：

1□極不適任 2□不適任 3□普通 4□適任 5□非常適任

9.考評對象的「人格特質」：

1□極不適任 2□不適任 3□普通 4□適任 5□非常適任

10.考評對象的「工作態度」：

1□極不適任 2□不適任 3□普通 4□適任 5□非常適任

11.考評對象的「職場適應」：

1□極不適任 2□不適任 3□普通 4□適任 5□非常適任

12.考評對象「整體」的表現：

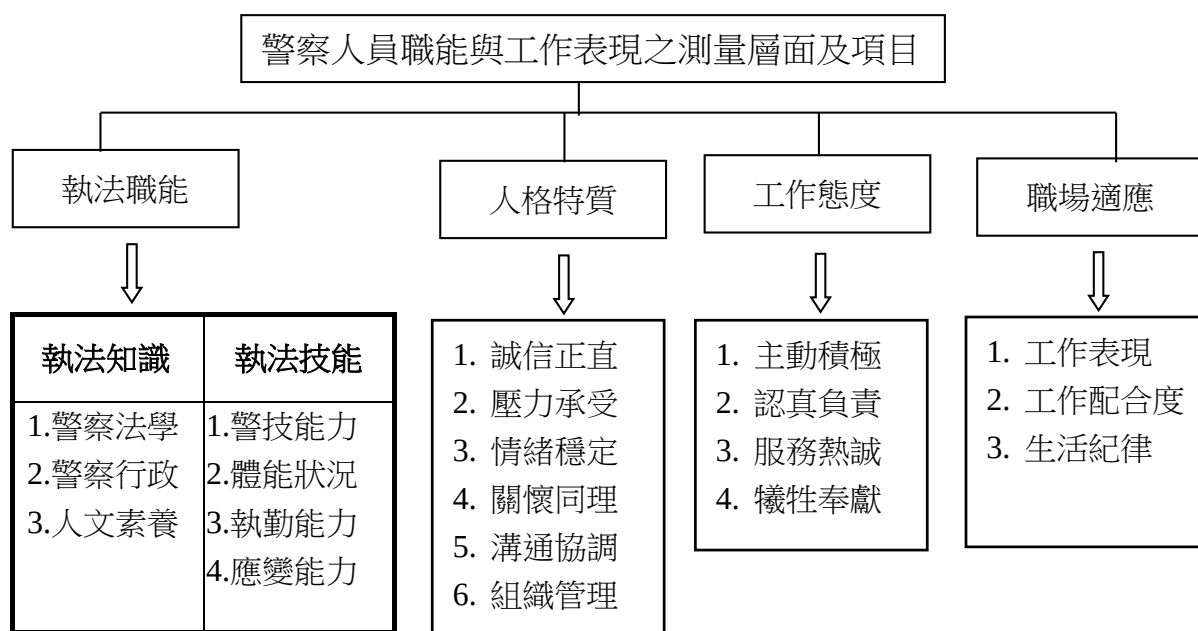
1□極不適任 2□不適任 3□普通 4□適任 5□非常適任

13.考評對象從事：

(1) □行政警察 (2) □刑事警察 (3) □保安警察

(4) □交通警察 (5) □外事警察 (6) □其他專業警察

參考國內外相關文獻，本研究測量層面包括警察人員之「執法職能（含執法知識與執法技能）」、人格特質、工作態度及職場適應等4大面向，其中「執法職能」又可區分為執法知識及執法技能等2個群組，執法知識可分為警察法學、警察行政、人文素養等3項；執法技能分為警技能力、體能狀況、執勤能力及應變能力等4項。人格特質分為誠信正直、壓力承受、情緒穩定、關懷同理、溝通協調及組織管理等6項。工作態度分為主動積極、認真負責、服務熱誠、犧牲奉獻等4項。職場適應分為工作表現、工作配合度及生活紀律等3項，各項之下各有不同之子項目，經整理如下圖所示。（「每一項之定義」請參照各題項的定義、每一項之行為指標亦請參照各項之行為指標）



以下是有關警察人員之「執法職能（含執法知識與執法技能）」、人格特質、工作態度及職場適應等方面的問題，由您的觀點評價你的考評對象在下列行為指標上的表現如何？請依您對該員的狀況考評，並將該適當的答項圈起來，例如「3」。另外，如果您無法判斷，請您在不知道項內打「v」，惟該項將被記列為遺漏值。

第二部分：「警察人員之執法職能」，包括：「執法知識及執法技能」等2項。

一、「警察人員之執法知識」：

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、警察法學： 有關警察工作經常使用的相關法律	1、他能熟悉刑法分則的構成要件與應用。	1	2	3	4	5	
	2、他能熟悉刑事訴訟法的規定與作業程序。	1	2	3	4	5	
	3、他能瞭解警察法定任務及警察勤務條例之規定。	1	2	3	4	5	
	4、他能瞭解行政程序法的相關程序要件。	1	2	3	4	5	
	5、他能熟悉行政執行法直接與間接強制之規定與應用。	1	2	3	4	5	
	6、他能熟悉警械使用條例的規定。	1	2	3	4	5	
	7、他能熟悉社會秩序維護法的規定與應用。	1	2	3	4	5	
	8、他能瞭解集會遊行法的規定與應用。	1	2	3	4	5	
	9、他能熟悉警察職權行使法的內容與程序要件。	1	2	3	4	5	
	10、他能熟悉道路交通管理處罰條例的規定。	1	2	3	4	5	
	11、他能熟悉幼婦保護及家庭暴力防治法的規定與處理程序。	1	2	3	4	5	
2、警察行政： 有關警察行政、警察勤務等警察學相關知識，及	1、他能熟悉警察常用勤務之作業程序規定。	1	2	3	4	5	
	2、他能熟悉交通疏導及交通執法之工作要領。	1	2	3	4	5	
	3、他能熟悉交通事故現場之處理與	1	2	3	4	5	

警察偵查犯罪的相關知識。	調查工作。						
	4、他能熟悉犯罪偵查手冊中有關刑事案件之現場處理與偵詢、調查等工作。	1	2	3	4	5	
	5、他能熟悉婦幼、性侵、家暴等案件之處理。	1	2	3	4	5	
	6、他能熟悉犯罪預防宣導及為民服務事項。	1	2	3	4	5	
3、人文素養： 具備民主、兩性平權、尊重人權的素養。	1、他具備民主的素養。	1	2	3	4	5	
	2、他具備兩性平權的素養。	1	2	3	4	5	
	3、他具備尊重人權的素養。	1	2	3	4	5	

二、「警察人員之執法技能」：

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、警技能力： 具備警察應有的射擊、綜合逮捕術、柔道及架離等警技能力。	1、他具有熟練射擊、遇有狀況並能做出正確判斷的能力。	1	2	3	4	5	
	2、他具有熟練之綜合逮捕術的技能，並能運用於遇有須逮捕嫌犯等之時機。	1	2	3	4	5	
	3、他具有柔道基礎，並能適時運用之能力。	1	2	3	4	5	
	4、他能熟悉應付架離違法聚眾之技能。	1	2	3	4	5	
2、體能狀況： 具備負荷各項勤務、業務、應付大型勤務、深夜勤務及攻勢勤務等體力。	1、他具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力。	1	2	3	4	5	
	2、他具有能連續4小時以上擔服攻勢勤務，或深夜勤之體力。	1	2	3	4	5	
	3、他能負荷較長時間之大型聚眾活動、藝文、民俗、體育等活動擔服維持秩序勤務之體力。	1	2	3	4	5	
	4、他常年訓練測驗均能符合規定的體能力標準。	1	2	3	4	5	

3、執勤能力： 警察工作中，具備與人接觸互動，並能順利完成任務的能力。	1、他具有人際溝通技巧，能建立良好的警民關係。	1	2	3	4	5	
	2、他能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人，溝通圓融，有效處理當事人問題。						
	3、他具有閱讀理解能力，能瞭解警察工作相關資料意涵。	1	2	3	4	5	
	4、他具有主動學習精神，能主動積極學習新事物。	1	2	3	4	5	
4、應變能力： 警察工作中，遭遇較為複雜的問題，具備能適時化解困境、想出解決途徑的能力。	1、他具有邏輯思考與分析能力，能做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃工作。	1	2	3	4	5	
	2、他具有判斷與決策能力，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷。	1	2	3	4	5	
	3、他具有問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力。	1	2	3	4	5	
	4、他具有突發狀況處置能力，執勤遇到各類問題時，能分析並解決問題。	1	2	3	4	5	

第三部分：「警察人員之人格特質」

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、誠信正直： 為人坦承、操守廉潔，確實遵守組織規定與社會規範，信守承諾且言行一致。	1、他為人誠實。	1	2	3	4	5	
	2、他能確實遵守組織規定。	1	2	3	4	5	
	3、他能確實遵守社會規範。	1	2	3	4	5	
	4、他能信守承諾，說到做到。	1	2	3	4	5	
	5、他能言行一致，不會說一套做一套。	1	2	3	4	5	
	6、他能依據事實誠實表達所知，不欺騙。	1	2	3	4	5	
	7、他能遵守組織規定與社會規範。	1	2	3	4	5	
	8、他對執勤環境面臨相關誘惑，能堅持到底不受影響。	1	2	3	4	5	

2、壓力承受： 面臨工作壓力能夠使用適當方法加以紓解，具抗逆能力，復原力並維持應有的工作表現與人際關係。	1、他在面臨工作壓力時，能用適當方法予以紓解。	1	2	3	4	5	
	2、他在面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	
	3、他在面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係。	1	2	3	4	5	
	4、他在面臨工作壓力時，能學習新知扭轉困擾的情境。	1	2	3	4	5	
	5、他在遭遇困擾時，會轉移注意力重心減低身心不適。	1	2	3	4	5	
	6、他在面對壓力（例如：工作負荷過重、時間緊迫等）不因過度焦慮而影響應有工作水準。	1	2	3	4	5	
	7、他在遭遇工作重大壓力時，仍能有效保持高度EQ。	1	2	3	4	5	
	8、他在遭遇工作重大壓力時，仍能及時達成上級交代事項。	1	2	3	4	5	
3、情緒穩定： 能適當表達情緒，保持情緒穩定，即使面對不愉快仍能維持冷靜，不遷怒他人。	1、他能適當表達情緒。	1	2	3	4	5	
	2、他能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大。	1	2	3	4	5	
	3、他即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動。	1	2	3	4	5	
	4、他不隨意遷怒旁人。	1	2	3	4	5	
	5、他不容易受到其他人情緒的影響。	1	2	3	4	5	
	6、他能適當表達感受，讓其他人知道。	1	2	3	4	5	
	7、他在遇有負面想法產生時，能立即轉移負面情緒。	1	2	3	4	5	
4、關懷同理： 會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法。	1、他能設身處地為其他人著想。	1	2	3	4	5	
	2、他能主動對其他人表達關心。	1	2	3	4	5	
	3、他能視其他人的需要，主動提供協助。	1	2	3	4	5	
	4、他的感覺敏銳，能察覺並瞭解其他人的情緒和想法。	1	2	3	4	5	
	5、他對於其他人痛苦的遭遇，能感同身受。	1	2	3	4	5	

	6、他能敏銳地察覺其他人的需求。	1	2	3	4	5	
	7、他能敏銳感受其他人的處境，瞭解其他人行為、話語背後的含意。	1	2	3	4	5	
	8、針對其他人的行為與態度，他能適當地給予回應。	1	2	3	4	5	
	9、他能積極協助別人排難解紛。	1	2	3	4	5	
5、溝通合作： 能用清晰、流暢、簡潔和具影響力的態度，與上司、部屬、其他組織部門協調溝通，具建立聯盟，發展、執行跨組織的行動。能視工作需要協調其他單位、部門或團隊，建立良好夥伴關係，共同合作達成團隊目標。	1、他能與長官協調溝通。	1	2	3	4	5	
	2、他能與團隊成員建立良好夥伴關係。	1	2	3	4	5	
	3、他能視工作需要，協調其他單位或團體。	1	2	3	4	5	
	4、他能尊重團隊成員的意見。	1	2	3	4	5	
	5、他能以其他人可以接受的方式與其溝通。	1	2	3	4	5	
	6、他能以團隊目標為優先，支持團體所作的決定。	1	2	3	4	5	
	7、他能鼓勵其他成員積極參與團隊。	1	2	3	4	5	
	8、他能與團隊成員共同合作，以達成團隊目標。	1	2	3	4	5	
	9、他能主動協助其他成員、分享資訊，營造合作氣氛。	1	2	3	4	5	
6、組織管理： 塑造良好的工作環境，與團隊成員共同承擔責任，給予團隊成員更多機會，吸引成員為達成目標而付出，匯集團體成員，創造組織力量。	1、他能塑造良好的工作環境。	1	2	3	4	5	
	2、他能與團隊共同承擔責任。	1	2	3	4	5	
	3、他對具潛能的團隊成員能給予更多的機會。	1	2	3	4	5	
	4、他能吸引團隊成員為達組織願景、目標而付出。	1	2	3	4	5	
	5、他能匯集團體成員，創造團隊的力量。	1	2	3	4	5	
	6、他能使團隊成員接受使命或目標，並完成工作任務。	1	2	3	4	5	
	7、他在執行任務時，能身先士卒。	1	2	3	4	5	

第四部分：「警察人員之工作態度」

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、主動積極： 不需他人指示或要求，能自動自發做事，面對問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。	1、他能主動發覺工作問題，防患未然。	1	2	3	4	5	
	2、面對問題，他能立即採取行動加以解決。	1	2	3	4	5	
	3、為達成目標，他願意主動承擔責任。	1	2	3	4	5	
	4、他能在期限內完成交付的任務。	1	2	3	4	5	
	5、他能提前完成交付的任務。	1	2	3	4	5	
	6、他能主動回報任務進度。	1	2	3	4	5	
	7、他不需要旁人的提醒或監督，能自發性地做好工作。	1	2	3	4	5	
	8、他能自主學習各項執法技能，協助團隊達成各項任務。	1	2	3	4	5	
2、認真負責： 確實達成工作職責及要求，能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人並努力改善。	1、他能確實達成工作職責及要求。	1	2	3	4	5	
	2、他能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎旁人。	1	2	3	4	5	
	3、他能努力改善自己工作上的缺失。	1	2	3	4	5	
	4、他做事有計劃。	1	2	3	4	5	
	5、他能擔負自己的工作職責，不推拖。	1	2	3	4	5	
	6、他能勇於承擔工作上失敗的風險。	1	2	3	4	5	
	7、他能瞭解錯誤或失敗的原因，並加以改善。	1	2	3	4	5	
3、服務熱誠：	1、他能提供民眾高品質的服務。	1	2	3	4	5	
	2、他能傾聽民眾的需求與建議。	1	2	3	4	5	
	3、他願意犧牲休假時間為民服務。	1	2	3	4	5	

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
能提供高品質之服務，聽取民眾、社區之需要。	4、他能以民眾的利益為優先。	1	2	3	4	5	
	5、他能夠適當回應民眾的意見。	1	2	3	4	5	
	6、當民眾遇到問題時，他能以負責的態度，正確且迅速地提供合適的解決方案。	1	2	3	4	5	
	7、他能持續追蹤、分析與瞭解民眾滿意程度及緣由，並檢討與改善。	1	2	3	4	5	
	8、他能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受。	1	2	3	4	5	
4、犧牲奉獻： 願意為團體利益而犧牲、努力。	1、他願意付出個人能力，幫助團體達成目標。	1	2	3	4	5	
	2、他能犧牲自我利益，執行上級交付的任務	1	2	3	4	5	
	3、他只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體。	1	2	3	4	5	
	4、執勤時他能奮不顧身地奉獻自我。	1	2	3	4	5	
	5、他會考量勤務安排而犧牲自己請假權利。	1	2	3	4	5	
	6、他能將警察職責看得比個人利益還重要。	1	2	3	4	5	
	7、他能不計個人得失，幫助別人。	1	2	3	4	5	
	8、他能配合編排勤務，不會計較勤務輕重。	1	2	3	4	5	
	9、他認為請假是個人權利，長官應該核准。	1	2	3	4	5	

第五部分：「警察人員之職場適應」

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、工作表現： 能落實執行勤務或業務工作、達成服務單位的績效目標，並能避免民眾投訴情事。	1、他能落實執行勤務或業務工作。	1	2	3	4	5	
	2、他能達成服務單位要求的績效目標。	1	2	3	4	5	
	3、他與同事間的互動良好。	1	2	3	4	5	
	4、他能單獨執勤且無安全顧慮。	1	2	3	4	5	
	5、主管可以放心地交付任務給他。	1	2	3	4	5	
	6、他接受的獎勵多於懲處。	1	2	3	4	5	
	7、他能避免民眾投訴情事。	1	2	3	4	5	
	8、整體而言，他的工作表現能符合單位的要求。	1	2	3	4	5	
2、工作配合度： 能接受主管之工作指派、遵守勤務紀律，以及對上級長官交付各項任務，能展現高度的配合度。	1、他能準時按勤務分配表執勤。	1	2	3	4	5	
	2、他能接受主管的指示與教導而不任意爭辯。	1	2	3	4	5	
	3、他能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助。	1	2	3	4	5	
	4、他能遵守勤務紀律的規定。	1	2	3	4	5	
	5、他能接受勤務或業務督導人員的督導。	1	2	3	4	5	
	6、他在服勤時能控制脾氣，甚少與民眾發生衝突。	1	2	3	4	5	
	7、遇臨時緊急性勤務需要而取消輪休或延長服勤，他能樂意配合，不會發牢騷。	1	2	3	4	5	
3、生活紀律： 品德操守良好、生活交往正常、不出入不正當場所，並能遵守酒後開車之規定等。	1、他的品德操守良好。	1	2	3	4	5	
	2、他的生活交往正常。	1	2	3	4	5	
	3、他能遵守「不出入不正當場所」之規定。	1	2	3	4	5	
	4、他能遵守「酒後不開車」之規定。	1	2	3	4	5	
	5、他無酗酒、賭博等不良嗜好。	1	2	3	4	5	
	6、他的生活儉樸，自律嚴謹。	1	2	3	4	5	

本問卷到此結束，煩請再次確認有無遺漏之處，感謝您撥冗填寫！

附錄 7、警察人員職能與工作表現之研究調查問卷（自我考評）

敬愛的同仁，您好：

謝謝您在百忙之中協助我們進行本次問卷調查。本研究團隊正在執行內政部警政署「警察人員職能與工作表現之研究-以特考分流取才制度為例」委託研究案，目的在瞭解通過三、四等警察特考與一般警察特考初任滿1年及格人員之工作適應情形。本研究的結果可作為日後作為警察人員訓練規劃之參考依據。因此，我們誠懇地邀請您，協助我們共同完成此議題之研究。

您是100年、101年（外軌）或102年（內軌）錄取之新進人員，有 您寶貴的意見，將使本研究進行更為順利成功。問卷中的問題，都是有關你個人及工作狀況問題，請依您個人經驗，選擇適當的答項圈起來，例如「☐」。另外，如果您無法判斷，請您在不知道項內打「☐」。

您所提供的資料僅作整體統計之用，決不會單獨分析，敬請您放心填答。再次感謝您的協助！祝您 祝您

工作順心 健康愉快！

計畫主持人 台灣大學政治學系教授

趙永茂博士

共同主持人 中央警察大學犯罪學系教授兼通識中心主任

蔡田木博士 敬上

第一部分：基本資料

- 1.您的職稱：
- 2.您目前服務的機關：
- 3.您服務於目前機關的時間： 年 月
- 4.您的身分屬性：
 - (1)☐100 年一般警察特考三等考試及格人員（外軌）
 - (2)☐100 年一般警察特考四等考試及格人員（外軌）
 - (3)☐101 年一般警察特考四等考試及格人員（外軌）
 - (4)☐102 年警察特考三等考試及格人員（內軌）
 - (5)☐102 年警察特考四等考試及格人員（內軌）
- 5.您的性別：1☐男 2☐女
- 6.您目前從事：（1）☐行政警察 （2）☐刑事警察 （3）☐保安警察
 （4）☐交通警察 （5）☐外事警察 （6）☐其他專業警察

第二部分：「警察人員之執法職能」，包括：「執法知識及執法技能」等 2 項。

一、「警察人員之執法知識」：

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、警察法學： 有關警察工作經常使用的相關法律	1、我能熟悉刑法分則的構成要件與應用。	1	2	3	4	5	
	2、我能熟悉刑事訴訟法的規定與作業程序。	1	2	3	4	5	
	3、我能瞭解警察法定任務及警察勤務條例之規定。	1	2	3	4	5	
	4、我能瞭解行政程序法的相關程序要件。	1	2	3	4	5	
	5、我能熟悉行政執行法直接與間接強制之規定與應用。	1	2	3	4	5	
	6、我能熟悉警械使用條例的規定。	1	2	3	4	5	
	7、我能熟悉社會秩序維護法的規定與應用。	1	2	3	4	5	
	8、我能瞭解集會遊行法的規定與應用。	1	2	3	4	5	
	9、我能熟悉警察職權行使法的內容與程序要件。	1	2	3	4	5	
	10、我能熟悉道路交通管理處罰條例的規定。	1	2	3	4	5	
	11、我能熟悉幼婦保護及家庭暴力防治法的規定與處理程序。	1	2	3	4	5	
2、警察行政： 有關警察行政、警察勤務等警察學相關知識，及警察偵查犯罪的相關知識。	1、我能熟悉警察常用勤務之作業程序規定。	1	2	3	4	5	
	2、我能熟悉交通疏導及交通執法之工作要領。	1	2	3	4	5	
	3、我能熟悉交通事故現場之處理與調查工作。	1	2	3	4	5	
	4、我能熟悉犯罪偵查手冊中有關刑事案件之現場處理與偵詢、調查等工作。	1	2	3	4	5	
	5、我能熟悉婦幼、性侵、家暴等案	1	2	3	4	5	

	件之處理。						
	6、我能熟悉犯罪預防宣導及為民服務事項。	1	2	3	4	5	
3、人文素養： 具備民主、兩性平權、尊重人權的素養。	1、我具備民主的素養。	1	2	3	4	5	
	2、我具備兩性平權的素養。	1	2	3	4	5	
	3、我具備尊重人權的素養。	1	2	3	4	5	

二、「警察人員之執法技能」：

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、警技能力： 具備警察應有的射擊、綜合逮捕術、柔道及架離等警技能力。	1、我具有熟練射擊、遇有狀況並能做出正確判斷的能力。	1	2	3	4	5	
	2、我具有熟練之綜合逮捕術的技能，並能運用於遇有須逮捕嫌犯等之時機。	1	2	3	4	5	
	3、我具有柔道基礎，並能適時運用之能力。	1	2	3	4	5	
	4、我能熟悉應付架離違法聚眾之技能。	1	2	3	4	5	
2、體能狀況： 具備負荷各項勤務、業務、應付大型勤務、深夜勤務及攻勢勤務等體力。	1、我具有能負荷各項警察業務及長官交辦事項之體力。	1	2	3	4	5	
	2、我具有能連續 4 小時以上擔服攻勢勤務，或深夜勤之體力。	1	2	3	4	5	
	3、我能負荷較長時間之大型聚眾活動、藝文、民俗、體育等活動擔服維持秩序勤務之體力。	1	2	3	4	5	
	4、我常年訓練測驗均能符合規定的體能力標準。	1	2	3	4	5	
3、執勤能力： 警察工作中，具備與人接觸互	1、我具有人際溝通技巧，能建立良好警民關係。	1	2	3	4	5	

動，並能順力完成任務的能力。	2、我能耐心傾聽民眾、被害人或犯罪嫌疑人，溝通圓融，有效處理當事人問題。	1	2	3	4	5	
	3、我具有閱讀理解能力，能瞭解警察工作相關資料意涵。	1	2	3	4	5	
	4、我具有主動學習精神，能主動積極學習新事物。	1	2	3	4	5	
4、應變能力： 警察工作中，遭遇較為複雜的問題，具備能適時化解困境、想出具解決途徑的能力。	1、我具有邏輯思考與分析能力，能做好犯罪偵防及警察勤、業務規劃工作。	1	2	3	4	5	
	2、我具有判斷與決策能力，能考量潛在行動方案之問題，及各項因素變化，做成最合適的判斷。	1	2	3	4	5	
	3、我具有問題分析與解決能力，面對複雜的犯罪問題與警政工作，具有分析、評估問題與解決能力。	1	2	3	4	5	
	4、我具有突發狀況處置能力，執勤遇到各類問題時，能分析並解決問題。	1	2	3	4	5	

第三部分：「警察人員之人格特質」

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、誠信正直： 為人坦承、操守廉潔，確實遵守組織規定與社會規範，信守承諾且言行一致。	1、我為人誠實。	1	2	3	4	5	
	2、我能確實遵守組織規定。	1	2	3	4	5	
	3、我能確實遵守社會規範。	1	2	3	4	5	
	4、我能信守承諾，說到做到。	1	2	3	4	5	
	5、我能言行一致，不會說一套做一套。	1	2	3	4	5	
	6、我能依據事實誠實表達所知，不欺騙。	1	2	3	4	5	
	7、我能遵守組織規定與社會規範。	1	2	3	4	5	
	8、我對執勤環境面臨相關誘惑，能堅持到底不受影響。	1	2	3	4	5	

2、壓力承受： 面臨工作壓力能夠使用適當方法加以紓解，具抗逆能力，復原力並維持應有的工作表現與人際關係。	1、我在面臨工作壓力時，能用適當方法予以紓解。	1	2	3	4	5	
	2、我在面臨工作壓力時，仍能維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	
	3、我在面臨工作壓力時，仍能維持良好的人際關係。	1	2	3	4	5	
	4、我在面臨工作壓力時，能學習新知扭轉困擾的情境。	1	2	3	4	5	
	5、我在遭遇困擾時，會轉移注意力重心減低身心不適。	1	2	3	4	5	
	6、我在面對壓力（例如：工作負荷過重、時間緊迫等）不因過度焦慮而影響應有工作水準。	1	2	3	4	5	
	7、我在遭遇工作重大壓力時，仍能有效保持高度EQ。	1	2	3	4	5	
	8、我在遭遇工作重大壓力時，仍能及時達成上級交代事項。	1	2	3	4	5	
3、情緒穩定： 能適當表達情緒，保持情緒穩定，即使面對不愉快仍能維持冷靜，不遷怒他人。	1、我能適當表達情緒。	1	2	3	4	5	
	2、我能經常保持情緒穩定，不會突然起伏過大。	1	2	3	4	5	
	3、我即使面對不愉快，仍能維持冷靜、不衝動。	1	2	3	4	5	
	4、我不隨意遷怒他人。	1	2	3	4	5	
	5、我不容易受到他人情緒的影響。	1	2	3	4	5	
	6、我能適當表達感受，讓他人知道。	1	2	3	4	5	
	7、我在遇有負面想法產生時，能立即轉移負面情緒。	1	2	3	4	5	
4、關懷同理： 會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法。	1、我能設身處地為他人著想。	1	2	3	4	5	
	2、我能主動對他人表達關心。	1	2	3	4	5	
	3、我能視他人的需要，主動提供協助。	1	2	3	4	5	
	4、我的感覺敏銳，能察覺並瞭解他人的情緒和想法。	1	2	3	4	5	
	5、我對於他人痛苦的遭遇，能感同身受。	1	2	3	4	5	
	6、我能敏銳地察覺他人的需求。	1	2	3	4	5	

	7、我能敏銳感受他人的處境，瞭解其他人行為、話語背後的含意。	1	2	3	4	5	
	8、針對他人的行為與態度，我能適當地給予回應。	1	2	3	4	5	
	9、我能積極協助別人排難解紛。	1	2	3	4	5	
5、溝通合作： 能用清晰、流暢、簡潔和具影響力的態度，與上司、部屬、其他組織部門協調溝通，具建立聯盟，發展、執行跨組織的行動。能視工作需要協調其他單位、部門或團隊，建立良好夥伴關係，共同合作達成團隊目標。	1、我能與長官協調溝通。	1	2	3	4	5	
	2、我能與團隊成員建立良好夥伴關係。	1	2	3	4	5	
	3、我能視工作需要，協調其他單位或團體。	1	2	3	4	5	
	4、我能尊重團隊成員的意見。	1	2	3	4	5	
	5、我能以他人可以接受的方式與其溝通。	1	2	3	4	5	
	6、我能以團隊目標為優先，支持團體所作的決定。	1	2	3	4	5	
	7、我能鼓勵其他成員積極參與團隊。	1	2	3	4	5	
	8、我能與團隊成員共同合作，以達成團隊目標。	1	2	3	4	5	
	9、我能主動協助其他成員、分享資訊，營造合作氣氛。	1	2	3	4	5	
6、組織管理： 塑造良好的工作環境，與團隊成員共同承擔責任，給予團隊成員更多機會，吸引成員為達成目標而付出，匯集團體成員，創造組織力量。	1、我能塑造良好的工作環境。	1	2	3	4	5	
	2、我能與團隊共同承擔責任。	1	2	3	4	5	
	3、我對具潛能的團隊成員能給予更多的機會。	1	2	3	4	5	
	4、我能吸引團隊成員為達組織願景、目標而付出。	1	2	3	4	5	
	5、我能匯集團體成員，創造團隊的力量。	1	2	3	4	5	
	6、我能使團隊成員接受使命或目標，並完成工作任務。	1	2	3	4	5	
	7、我在執行任務時，能身先士卒。	1	2	3	4	5	

第四部分：「警察人員之工作態度」

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、主動積極： 不需他人指示或要求，能自動自發做事，面對問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。	1、我能主動發覺工作問題，防患未然。	1	2	3	4	5	
	2、面對問題，我能立即採取行動加以解決。	1	2	3	4	5	
	3、為達成目標，我願意主動承擔責任。	1	2	3	4	5	
	4、我能在期限內完成交付的任務。	1	2	3	4	5	
	5、我能提前完成交付的任務。	1	2	3	4	5	
	6、我能主動回報任務進度。	1	2	3	4	5	
	7、我不需要旁人的提醒或監督，能自發性地做好工作。	1	2	3	4	5	
	8、我能自主學習各項執法技能，協助團隊達成各項任務。	1	2	3	4	5	
2、認真負責： 確實達成工作職責及要求，能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎他人並努力改善。	1、我能確實達成工作職責及要求。	1	2	3	4	5	
	2、我能勇於承擔自己的錯誤或失敗，不歸咎旁人。	1	2	3	4	5	
	3、我能努力改善自己工作上的缺失。	1	2	3	4	5	
	4、我做事有計劃。	1	2	3	4	5	
	5、我能擔負自己的工作職責，不推拖。	1	2	3	4	5	
	6、我能勇於承擔工作上失敗的風險。	1	2	3	4	5	
	7、我能瞭解錯誤或失敗的原因，並加以改善。	1	2	3	4	5	
3、服務熱誠： 能提供高品質之服務，聽取民眾、社區之需要。	1、我能提供民眾高品質的服務。	1	2	3	4	5	
	2、我能傾聽民眾的需求與建議。	1	2	3	4	5	
	3、我願意犧牲休假時間為民服務。	1	2	3	4	5	
	4、我能以民眾的利益為優先。	1	2	3	4	5	
	5、我能夠適當回應民眾的意見。	1	2	3	4	5	

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
	6、當民眾遇到問題時，我能以負責的態度，正確且迅速地提供合適的解決方案。	1	2	3	4	5	
	7、我能持續追蹤、分析與瞭解民眾滿意程度及緣由，並檢討與改善。	1	2	3	4	5	
	8、我能主動展現高度工作熱忱並使民眾充分感受。	1	2	3	4	5	
4、犧牲奉獻： 願意為團體利益而犧牲、努力。	1、我願意付出個人能力，幫助團體達成目標。	1	2	3	4	5	
	2、我能犧牲自我利益，執行上級交付的任務	1	2	3	4	5	
	3、我只要有更好的工作機會，就可能離開警察團體。	1	2	3	4	5	
	4、執勤時我能奮不顧身地奉獻自我。	1	2	3	4	5	
	5、我會考量勤務安排而犧牲自己請假權利。	1	2	3	4	5	
	6、我能把警察職責看得比個人利益還重要。	1	2	3	4	5	
	7、我能不計個人得失，幫助別人。	1	2	3	4	5	
	8、我能配合編排勤務，不會計較勤務輕重。	1	2	3	4	5	
	9、我認為請假是個人權利，長官應該核准。	1	2	3	4	5	

第五部分：「警察人員之職場適應」

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、工作表現： 能落實執行勤務或業務工作、達成	1、我能落實執行勤務或業務工作。	1	2	3	4	5	
	2、我能達成服務單位要求的績效目標。	1	2	3	4	5	

服務單位的績效目標，並能避免民眾投訴情事。	3、我與同事間的互動良好。	1	2	3	4	5	
	4、我能單獨執勤且無安全顧慮。	1	2	3	4	5	
	5、主管可以放心地交付任務給我。	1	2	3	4	5	
	6、我接受的獎勵多於懲處。	1	2	3	4	5	
	7、我能避免民眾投訴情事。	1	2	3	4	5	
	8、整體而言，我的工作表現能符合單位的要求。	1	2	3	4	5	
2、工作配合度： 能接受主管之工作指派、遵守勤務紀律，以及對上級長官交付各項任務，能展現高度的配合度。	1、我能準時按勤務分配表執勤。	1	2	3	4	5	
	2、我能接受主管的指示與教導而不在意爭辯。	1	2	3	4	5	
	3、我能按規定的標準作業程序工作，不需特別的提示或協助。	1	2	3	4	5	
	4、我能遵守勤務紀律的規定。	1	2	3	4	5	
	5、我能接受勤務或業務督導人員的督導。	1	2	3	4	5	
	6、我在服勤時能控制脾氣，甚少與民眾發生衝突。	1	2	3	4	5	
	7、遇臨時緊急性勤務需要而取消輪休或延長服勤，我能樂意配合，不會發牢騷。	1	2	3	4	5	
3、生活紀律： 品德操守良好、生活交往正常、不出入不正當場所，並能遵守酒後開車之規定等。	1、我的品德操守良好。	1	2	3	4	5	
	2、我的生活交往正常。	1	2	3	4	5	
	3、我能遵守「不出入不正當場所」之規定。	1	2	3	4	5	
	4、我能遵守「酒後不開車」之規定。	1	2	3	4	5	
	5、我無酗酒、賭博等不良嗜好。	1	2	3	4	5	
	6、我的生活儉樸，自律嚴謹。	1	2	3	4	5	
4、工作滿意度 指個人在組織內進行工作的過程中，對工作本身及相關事務具有正面感受的心理狀態。	1、我覺得從事目前的工作很有意義	1	2	3	4	5	
	2、我對於自己平常的工作表現感到滿意	1	2	3	4	5	
	3、我喜歡目前的工作環境與內容	1	2	3	4	5	
	4、我對主管的領導感到滿意	1	2	3	4	5	
	5、我滿意目前的薪資福利	1	2	3	4	5	
	6、我的同事喜歡我	1	2	3	4	5	

第六部分：「警察人員之組織承諾」

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
1、價值承諾： 對組織目標與價值的強烈信仰和接受。	1、我會跟朋友介紹警察是一個值得為它付出的團體。	1	2	3	4	5	
	2、我為了能繼續在警察團體工作，願意接受主管任何工作指派。	1	2	3	4	5	
	3、我覺得自己的工作理念與警察執法工作要求很接近。	1	2	3	4	5	
	4、我對身為警察團體的一份子感到光榮。	1	2	3	4	5	
	5、在警察團體做事我能充分發揮自己的能力。	1	2	3	4	5	
	6、我慶幸當初選擇到警察團體服務，而沒選擇其他工作。	1	2	3	4	5	
	7、我認為在各行各業中，警察是最好的工作。	1	2	3	4	5	
	8、整體而言，我的工作表現能符合單位的要求。	1	2	3	4	5	
2、努力承諾： 願意為組織利益而努力。	1、我願意付出額外的心力，來幫助團體達成工作目標。	1	2	3	4	5	
	2、我對警察團體幾乎沒有什麼忠誠度可言。	1	2	3	4	5	
	3、我十分關心警察團體的未來發展。	1	2	3	4	5	
	4、我能全力執行上級交付的任務。	1	2	3	4	5	
3、留職承諾： 明確希望繼續成為組織中的一份子。	1、只要其他機關工作內容相似，要我離開警察團體到其他組織工作也無所謂。	1	2	3	4	5	
	2、只要有更好的工作機會，我就會考慮離開警察團體。	1	2	3	4	5	
	3、我覺得繼續留在警察團體服務沒有什麼好處。	1	2	3	4	5	
	4、我經常難以同意警察團體一些有關員工的政策。	1	2	3	4	5	

職能項目及定義	行為指標	極不同意	不同意	普通	同意	非常同意	不知道
	5、我後悔決定留在警察團體服務。	1	2	3	4	5	

本問卷到此結束，煩請再次確認有無遺漏之處，感謝您撥冗填寫!

附錄 8、警察人員考選制度設計及整體評鑑調查表

敬愛的同仁，您好：

謝謝您在百忙之中協助我們進行內政部警政署「警察人員職能與工作表現之研究-以特考分流取才制度為例」委託研究案之研究調查，此份調查表內容旨在瞭解您對於警察考選制度的整體看法，以及內、外軌進用人員在專業職能、人格特質、工作態度與職場適應等面向，整體表現之差異，俾作為日後內政部警政署及考選部未來修正內、外軌取才制度之參考依據。您所提供的資料僅作整體統計之用，決不會單獨分析，敬請您放心填答。又本調查表係以機關為區分標準，每位受測長官，無論您機關內有多少位研究對象，僅需填寫此「整體評鑑調查表」1份即可，再次感謝您的協助！

祝您

工作順心 健康愉快！

計畫主持人 台灣大學政治學系趙永茂教授

共同主持人 中央警察大學犯罪防治學系主任蔡田木教授暨全體研究團隊 敬上

第一部分：基本資料

一、您的職稱：_____

二、您目前服務的機關：_____

第二部分 警察人員進用制度整體評鑑與制度設計

一、關於警察考選制度雙軌進用人員，不同工作表現之整體看法？

本題旨在瞭解您對於警察考選制度整體之看法，請您依下表所列項目，比較內軌及外軌進用人員的表現，並妥慎予以評價後圈選（0 代表無法取捨兩軌何者較優或兩者相當；1-5 分別代表支持強度：1 代表支持強度為 20%、2 代表支持強度為 40%、3 代表支持強度為 60%、4 代表支持強度為 80%、5 代表支持強度為 100%。）

內軌：應屆警大和警專畢業，報考警察人員特考者(完成養成教育後再參加特考)

外軌：一般大學畢業生畢業，報考警察人員特考者(考取後再接受警察專業訓練)

	項目	外軌較優 ←—————→ 內軌較優										
執法 知識	21. 警察法學知識	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	22. 警察行政知識	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	23. 人文素養知識	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
執法 技能	24. 警技能力	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	25. 體能狀況	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	26. 執勤能力	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	27. 應變能力	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
人格 特質	28. 誠信正直	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	29. 壓力承受	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	30. 情緒穩定	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	31. 關懷同理	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	32. 溝通協調	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	33. 組織管理	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
工作 態度	34. 主動積極	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	35. 認真負責	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	36. 服務熱誠	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	37. 犧牲奉獻	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
職場 適應	38. 工作表現	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	39. 工作配合度	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
	40. 生活紀律	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5

二、關於未來警察人員的考選制度，請問您比較支持何種制度設計？（請就以下 5 種選項，擇一勾選）

- ☐ 1、單一內軌化（此種警察人員考選制度係指所有應考人不分來源，皆考一樣的考試科目，且考試科目偏重在警察專業知識與技能方面，讓考試及格人員較能具備警察實務所需的核心職能。）
- ☐ 2、單一外軌化（此種警察人員考選制度係指所有應考人不分來源，皆考一樣的考試科目，且考試科目偏重在一般性的知識方面，以使一般大學畢業生能與中央警察大學、台灣警察專科學校的畢業生公平競爭警察職務。）
- ☐ 3、「現行雙軌分流：內軌為主，外軌為輔」（此種警察人員考選制度係指自民國 100 年以來實施迄今之制度，依應考人來源不同，而採取不同的考試科目與教育訓練內容，警大和警專畢業生【依性別一定比例招生】報考內軌考試，且考試科目偏重在警察專業知識與技能方面；一般大學畢業生【不限性別】報考外軌考試，且考試科目偏重在一般性的知識方面，考取後再接受警察專業訓練。此制度的錄取人數以內軌為主，外軌為輔。）
- ☐ 4、「雙軌分流：外軌為主，內軌為輔」（此種警察人員考選制度係指依應考人來源不同，而採取不同的考試科目與教育訓練內容，警大和警專畢業生(依性別一定比例招生)報考內軌考試，且考試科目偏重在警察專業知識與技能方面；一般大學畢業生(不限性別)報考外軌考試，且考試科目偏重在一般性的知識方面，考取後再接受警察專業訓練。此制度的錄取人數以外軌為主，內軌為輔。）
- ☐ 5、其他，請說明 _____

三、承上題，請說明您支持採取該考選制度進用警察人員的理由？

附錄 9、警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持理由 (督察組長部分)

編號	意見	備考
1	皆考一樣的考試科目，偏重一般性知識，不分來源，公平競爭，使得警察人員能更多元，學經歷更豐富，更成熟，將來處事能更圓滿成功。	
2	警察人員為執行公權力之公務人員，其執法範疇兼具專業性、強制性及服務性等特質，除應具備足夠專業素養與技能等核心職能外，尚須培養相關人文素養及團隊精神，方能因應與日俱增之執法環境及融入內部組織環境。單一內軌化所培訓出之警察人員，其服從性與向心力較佳，有利組織文化。	
3	警察係為具備專業知能與實務經驗之職業，而警大與警專之正規訓練能養成未來警察在執勤中所需之執勤技巧，惟個人覺得警察執勤係依法執行，故法學素養更顯重要，而一般大學畢業生報考外軌考試，且考試科目偏重在一般性的知識方面，考取後再接受警察專業訓練，對於著重需具警察專業知能與實務經驗之警察工作略顯不足，個人支持以內軌為主，外軌為輔。	
4	基於警察專業化考量，建議仍需持續加強各項警察技能，惟有使組織呈現多元成長，必定需有不同管道之人才進入才能使警察文化成長快速。故建議採取現行雙軌分流之制度，而內、外軌之進用比例，仍需進一步考量。為避免警大、警專資源浪費，建議以「內軌為主，外軌為輔」之制度為宜。	
5	原則上內軌取才同仁服從性較佳，惟為兼顧讓更多有意從事警察工作人員加入，仍支持考選制度進用警察人員。	
6	警察人員除法律知識外，仍須技能、服務熱忱，服從，領導統御等觀念，如一般大學畢業生又不限性別報考，僅接受短期的專業訓練，在實務運作上有其困難性。惟可開放少數專業科目予一般大學畢業生報考，如資訊、鑑識等，可以互相交流、增進。	
7	警察制度係注重紀律與經驗傳承傳統的師徒與學長學弟制，在日後執勤實務上有其必要性，無法量化，無法從數據上明顯看出，但卻對整體組織有無法抹滅的影響力。這是一種血統與默契，同一的養成教育與標準，讓不同背景、不同時空的不同人群產生同一種連結，這種連結讓這批人大部分肯犧牲、奉獻、形成她們的認同感，使警察成為一種志業變為可能。因而外軌不可廢，以前僅單一內軌，長期近親繁殖，則僵化、進步有限，多了外軌的刺激，可吸納外界優秀人才，活化組織，注入新元素，持續精進。	

8	本人不反對採用外軌進用員警，惟外軌不分性別，人數的考選制度，已造成女性員警比例偏高，影響各項勤務運作，甚至犯罪偵查能量下降情形，應視實務單位需要，降低女警比例。	
9	單一內軌化，由警察人員內部學習競爭。	
10	警大及警專畢業生經過學校專業訓練及養成教育，在使命感及服從性較一般大學、大專畢業生高，警察工作若無服從及使命感，只偏重專業知識或許每個人能力很強，各自為政，可以團結合作完成任務，並非外軌一定不好，但團隊沒有向心力，將不停內耗，無益警察團體。	
11	一、民國 71 年國人教育程度普遍升至高中及專科以上，警察學校因而成立警專兼收甲種警員班（受訓一年），目前滿街大學生，警察應全面招收大學畢業生，考訓合一，受訓一年（專業科目及體技能專精訓練，國文等共同科目在一般大學已修業合格，毋庸浪費公帑及時間），入學考即為公務員資格考，訓練合格即予任用，訓練不合格則不予任用，一則志願不合者可及早退出離場，以免誤人青春，再則警察專業科目及體技能專精訓練一年，可節省公帑亦兼收速補人力缺口之效。二、上述人員勤區警員資歷滿二年，得報考三等考試至警大受訓（巡官幹部訓練）一年，再授予巡官職務，以解脫現今內、外軌之紛爭。	
12	內軌為主，外軌為輔，可讓從警之人更多元化，提升警察素質，亦較符合社會期待。	
13	警政署欠缺人力資源長遠規劃，10 年前是招收優秀人才的好時機，現在開始有點重蹈 20 年前急就章，為了補足人力只好內軌為主，外軌為輔，警察不是一般公司，也不是一般行政機關，外軌認識不足問題會很多。	
14	單一內軌制，警察人員由養成教育起嚴格培訓，對於組織信念忠誠度高，服從性強，對於貫徹組織目的較易達成，且內軌制具有進入職場所需職能及專業知識較符合警察組織需求。	
15	採用考選制度，所錄取之警察人員均有一定之水準及素質，不論是學科或術科方面。	
16	內軌為主，可透過較長期訓練，在體能及性格上較健全，職場忠誠服從性高。	
17	雖一般大學畢業生報考外軌考試，進用之人員工作態度與職場適應普遍較差，惟個人覺得仍需辦理，以進用一些優秀之人才，促使警察制度更臻完備。	
18	多元化取才。	
19	1.警察學校養成教育除學科、術科外，品德教育為訓練重點，對於從事警職工作認同及配合度高，惟缺乏創新。2.外軌人員，未限制性別	

	人數,造成女性錄取人數比例高,目前各單位對於女警人數,已間接影響勤務單位勤務編排及運作,惟目前警力不足情形下,以外軌方式補充警力,有其必要。	
20	能提供警察人才多元化進用,從一般大學畢業提供專業人才取才如鑑識、外事、資訊專業人才,透過雙軌分流,率取專業人才。	
21	外軌人員養成教育由一般學校完成,警校再補足警職技能,可節省教育訓練經費。	
22	雙軌制能使警察人才晉用多元化,有助於專業領域技能提升,如鑑識、外事、資訊人才,可透過外軌制吸收更多一般大學畢業人才加入。	
23	1.完成養成教育後再參加特考之警員,可由養成教育中發覺該生是否適任警職,避免任職後無法適應警察工作,造成個人及單位之困擾。2.完成養成教育後再參加特考之員警可先行灌輸對警察工作忠誠度、服從性、認同感、團隊榮譽感等。3.可由社會優秀青年遴選專業人才,如資訊、鑑識、外事等。	
24	1.依工作性質及專業性,可適度招考外軌人員,例如:鑑識、資訊、外事等。2.招考外軌人員,仍應適度考量性別比例或專考專用之原則,適才適所必能發揮所長。	
25	透過警大或警專在校專業知識與技能學習,強化考試及格人員具備警察實務所需的核職能訓練,讓學員加深對警察團體應有之專業認知,以因應社會大眾對警察工作高標準認知要求。	
26	警大、警專生畢業擔服公職後的表現,較一般研究生、特考生表現較佳,且忠誠度較高、服從性佳,對警察工作認同,也是警察陣容中主流文化。	
27	現行雙軌分流以內軌為主、外軌為輔,理由:應屆警大和警專畢業生在執法技能、人格特質、工作態度及職場適應均遠高於一般外軌生(特考班),多數外軌生因為在社會上工作不順遂或謀職不易而改投警察工作,往往非自己的志向及意願,常抱持「騎驢找馬」的心態或以警察做為跳板(進入其他公務機關),結訓後亦無服務年限管制,遇有較佳工作機會,即刻離開警界。	
28	透過學校招生與以專業養成訓練期滿,再經考試分發,較有同理心及向心力,且任勞任怨,符合目前社會期待;一般大學畢業生報考外軌考試,考試科目偏重在一般性的知識方面,考取後再接受警察專業訓練,個人利益主張較濃厚,團隊意識相對薄弱,在強調為民服務的現代社會裡,容易衍生問題。	
29	雙軌制可使警察人員進用多元化,引入更多元的思考模式,檢討部分舊有僵化制度,使警察團體能更進步與潮流接軌。	

30	警察機關與一般行政機關工作屬性不同（時間長、壓力大、需體力、重紀律，且面對狀況多為社會黑暗面），取才管道應有其因應機關任務特性而有特殊需求，不宜如同一般行政機關取才模式。警大警專訓練可以就警察實務機關所需職能設計較為完善、周延之課程，自不待言，故建議以內軌制取才管道為主。另警察機關不能獨自運行存在，面對多元社會環境及觀念，警察機關管理模式仍需有所激發及精進，能透過外軌取才管道，尋求優秀人才輔助之。	
31	服公職是公民具備的憲法權力，警察人員雖屬於文職公務員的一環，但是其所從事的公務職掌與一般公務員截然不同，職業屬性上包含服勤狀況不確定性，危險性及長時間服勤等特性，在招募之際應從專業取向為出發點，以取得可勝任之人才，而非錄取後，在職場消極或遭時間及自我淘汰，徒增訓練資源浪費及行政效能低化，更有可能導致組織系統弱化，影響全面。	
32	單一內軌制，皆考一樣的科目考試，以示公平競爭。	
33	官警兩校生不應過度保護封閉，仍需外來人才刺激。依實務經驗，先養成教育對整體警察組織認同較高，較能應對現今警察所面對的環境。	
34	外軌具有大學以上，依其專業，如法律系、外事系，再配合警察專業，免浪費資源。	
35	警察是一團體，回歸警察教育（警專或警大）養成，雙軌制度下，年齡及思想較分歧。	
36	雙軌分流具保障警大及警專生，亦提供一般大學生投入警察工作機會。	
37	一、警察人員進用來源以外軌為主，係考量該等人員已先行完成一般大學學力，進入警察教育系統後，僅加強其警察專業法學知能及警察技能為主，可縮短養成教育時間。二、警察教育機關可節省經費預算。三、縮短之養成教育時間及經費，在同樣時空環境下，可再增加容訓量。	
38	一、雙軌並行，為憲法對考試權的保障。二、審酌警察工作勤務屬性，尚存傳統特別權力關係，強調服從及養成教育，故仍以內軌為主為宜。	
39	專業人才，專業養成。	
40	比較能創新。	
41	內軌進用之警察人員，經學校養成教育後，學得警察專業知識與術科、射擊、擒拿、柔道等技能，觀念較一致，服從性高，較能具備警察勤務所需之核心職能。外軌進用之警察人員，可為警察注入新的觀念，新的衝擊，對現行警察體制產生新的變革。	

42	警察的來源不能只限於官警兩校，且不能為了保護兩校畢業生能順利通過特考，在考試科目上，與外軌有所區別。	
43	一、警察執法必須依法行政，故專業知識，法學，行政程序等不得欠缺，是執行各項勤業務之依據，必須充分熟讀，並具備相關法學素養，始能完成警察的任務。二、警察工作具有危險性且 24 小時執行各項勤業務，有時逮捕嫌犯或不眠不休執勤，其體技能不佳的話，勢必無法勝任警察工作的，無法完成警察核心價值。	
44	由人員進用多文化，促使警察體制的變革。	
45	對警察工作較有認同感，離職率較低，服務時間相對延長。目前報考警大和警專之考生素質（教育程度等）均已大幅提高，如能接受相當長期的專業訓練，鑽研警察專業知識與技能，結合警察特考，可讓考試及格人員較能具備警察實務所需的核職能。	
46	依現行制度可兼顧內軌與外軌之優點，不會偏廢。	
47	內軌制員警在校已受 2 年的警察養成教育，對警察工作有較深的認同感，且受限於服務年限之規定，須服務年限期滿始能離職，服務時間較長，也較能接受學長及各級長官之指導，對警察工作之延續性助益較大。	
48	警大和警專畢業生（依性別一定比例招生）報考內軌考試，除提供優秀基層一定名額之陞遷管道，暢通人事陞遷制度外，也提供一般大學畢業生（不限性別）報考外軌考試，同步招收一般大學畢業生，從事警察工作之優秀人才參加入學考試途徑，俾利充實警察知識人才，以及精進警察學術領域上之研究，有助推動未來警政改革。	
49	專業制是足夠，服從性佳，可儘速融入工作，然外軌很多均視工作為短暫性，無積極進取上進心。	
50	整體看來內軌制之警察同仁，高中畢業後即至警專接受正統之警察教育，對於警察工作、警察團體較有認同感，警察技能也較熟悉。但外軌制，可收一些具有電腦或有其他技能之同仁加入警察行列，也可讓警察團體注入新文化、新思維。	
51	警察工作具有辛勞性、危險性、時間不固定性等別於一般行政機關屬性，是以，任警察機關工作除需具備基本之警察法學、警技等基礎警察知能外，尚需具備團隊認同，工作認同等以警察工作為志業之核心思想，方得以為警察之中流砥柱。爰警察大學、警專招收甫高、中職畢業生為警察教育、訓練者，對於警察機關之認同感、工作積極性自較一般未曾受過警察教育者佳。惟警察教育尚有如一般外軌生思想較為活潑、較為強烈之人文屬性，因此輔以部分外軌招生則能補充警察教育較為僵化之缺點。	
52	內軌為主、外軌為輔制度，可吸收一般大學生，警察來源多元化。	

53	外軌人員來自不同領域，有其專業背景，挹注警察團體陣容，使其組織多元性。	
54	1.平等原則，讓有心從警之人都有機會。2.廢除官警兩校，改為訓練所（要喝牛奶，並不需要養2頭牛）。	
55	回歸單軌制，開放公平競爭以提升員警素質；考試科目則應偏重在警察專業知識與技能方面，以期能使考試及格人員具警察實務所需的核職能。	
56	尚不論工作表現及適應能力，內軌人員所獲得之訓練成本較高，且通過特考後內軌人員普遍服務較久，當以內軌為主、外軌為輔方式，才能維持警察人員整體素質。	
57	素質平均能增加優秀人才進入警界服務，提升員警素質，以期面對多變之職場，承受警察多變之能力。	
58	因執法人員養成教育不易，需長時間的不斷練習才能精進，而造成目前警察工作的亂源，乃是制度不明確而只想為績效而做，已是遠離本意及職責，各司其職、明確分工才能將治安交通的問題迎刃而解。	
59	內軌為主，延續警察團隊認同；外軌為輔，招考其他領域人才。	
60	考試科目偏重在警察專業知識與技能方面，畢業後至各單位服務更能及時進入狀況，無縫接軌，更能符合期待。	
61	內軌為正統專業養成體系，應佔一定比例，維持組織內人力資源之基本素質與養成培訓管道；另為顧及人力進用及人資（HM）之多元化進用，外軌為不可偏廢之制度。	
62	現行制度行之有年，亦為大眾接受，且尚未有重大不良情形，致影響警察事件，故支持採取現行雙軌分流制度。	
63	1.外軌人員多為大學或研究所畢業，較具社會歷練，應對進退亦較內軌人員為優。2.內軌人員對團體認同優於外軌人員，部分外軌人員抱持騎驢找馬，在工作上積極度較差。3.現行雙軌制仍有存在必要，可藉由外軌人員讓組織更趨多元及活化組織應變能力	
64	相較於內軌錄取之同仁，過往經外軌錄用者，在群體認同感與抗壓性方面常略顯不足，且多視警務工作為職業而非志業，導致在工作態度及團隊合作上需要更長的時間磨合，故建議朝向單一內軌制方向修正，確保受進用者更貼近實務所需。	
65	我覺得本質最重要，一個人的工作態度、觀念很重要，只要態度及觀念對，在哪裡工作都會用心認真，不論是內軌選才，或外軌選才，對於人員來源要用心挑選，人才首重對工作的態度，另外，人員選進優劣，要嚴格訓練，不適合，或觀念，態度不正確者，一定要淘汰。以內軌為主可奠立正統警察信念，輔以外軌可吸收多元化的知識，理念，人才，才不至於偏狹，才可更具宏觀。	

66	一、受教育已普及，報考資格提高為大學畢業生或同等學歷，提高學識能力。二、考試科目偏重在警察專業知識與技能方面取才。三、訓練養成應為一年或以上。四、就職缺訂定男女警數招考任用。	
67	職建議單一外軌的主要理由，不外乎是確立憲法保障人民應考試、服公職之基本權利，台灣式民主先進國家，應該用統一標準篩選國家未來警察人員之任用，以別獨裁國家中的工具警察。	
68	內軌制度整體表現較優，外軌所任用人員仍有優秀人才，為使警察組織能廣納各類型人才，仍有於外軌制度納入特考班之人員必要，藉此方式可讓警察納才更多元，惟教育訓練上，特考班可考量強化執法知識、技能，可於各直轄市或縣市於訓練部分，加以分流與規劃。	
69	以現行雙軌分流：內軌為主，外軌為輔制度，可不失偏重警察專業知識與技能方面，並可在養成教育期間及早發現不適任人員，減少浪費教育資源；另外，由外軌制度可適度改革創新思維。	
70	內軌制之警察人員，整體表現雖較外軌制人員佳，但外軌制所任用之人員，亦有相當優秀之人才，身處於社會多變的今日，警察組織不宜單純取材於傳統之型態，而應自各類型中吸收不同思維之人員，短期內雖看似有不同以往的衝突點（如不適應情況），但就長期發展而言，應有助於正面發展。	
71	警察制度取才，有其專業性，考量上要以內軌取才為先。	
72	外軌教育比內軌教育好。	
73	先有警察專業體能及人格教育，再參加特考，以符合進用人員有具備法律素養及射擊，擒拿等技能及格後，再從事警察工作。	
74	目前社會型態多元化，不同的體制培養不同的思考模式，外軌人員在機關上會有某種程度發表個人意見，有直接或間接影響機關運作（可捨其偏見取其正面建言）；惟警察機關為執法者，依法行政是不變的原則，太多的意見亦可能造成執法的怯步而有所質疑或無所遵循的窘境，故宜以內軌為主、外軌為輔。	
75	較符合目前警察機關用人需求。	
76	一、雙軌能使新進人員來源多元，對組織文化有更多的激勵，加速組織文化的進步。二、大致而言，內軌制員警在工作認同感、配合度，壓力承受，犧牲奉獻度，學習度較外軌有較佳評語，且因有服務年資限制，對工作較能全心投入。	
77	警察人員選才建議採多元管道，然工作性質特殊，應講求專業及對組織認同，具榮譽感，故仍應以接受正統警察教育人員為主。	
78	多元取才，內軌為主，外軌為輔，促進警察組織新陳代謝，降低劣質警察次文化之成長，正向提升警察素質。	

79	警察係具特殊性之公務人員，應著重有別於其他公務員考試科目，如執法方式、警察法學等，一般性的知識對警察勤務幫助有限，警察所需的知識並非一般公務員可比擬，建議以警察專業知識與技能為主之考試科目實施。	
80	警察養成教育需要較長時間，在校期間可淘汰不適任人員，減少職場上不適任問題。	
81	採取雙軌分流，適度吸收一般大學生、研究生進入警察組織，可適度汲取一般體制外的知識、智能，如此可對組織有適度的改革，提升組織能力。	
82	可吸收各界有意投入警察工作之人才。	
83	現行雙軌分流：內軌為主→保障警校畢業人員陞遷，厚植本土架構；外軌為輔→吸納各式人才，強化警察陣容。	
84	內、外軌制度，皆有其優缺點，融合兩種制度截長補短，以發揮效能。	
85	可多元化吸收警察人才。	
86	考試一視同仁，公平、公開、公正。	
87	現行雙軌分流。內軌為主→保障血統純正，警校生陞遷權益，強化本土性。內軌為輔→吸納多元、活絡警察陣容。	
88	警察人員之考選應與時俱進，由一般大學畢業生取材，錄取後再至警察大學或警專受警察專業訓練，以增進工作能力。	
89	警察工作重視紀律且具危勞性，不同於一般公務人員的考用與養成，警察特考雙軌分流制，確立維護治安的核心人力來源，以警察養成教育取才的警察特考（內軌）為主，一般警察特考取才（外軌）為輔，維繫警察大學與警察專科學校公費養成教育制度，吸納優秀具可塑性的青年加入警察行列；同時也公開招收一般大學（專科）畢業的優秀青年加入警察行列，具有多元取才的精神。	
90	適度選用外軌人員可增進組織的變革，朝向合於警察體制的臻善制度。	
91	依不同考試科目錄取進用，以擇警察各領域專業人才。	
92	內軌人員工作較積極及服務熱誠、犧牲奉獻與工作配合、服從性較高，較具訓練及栽培之對象。外軌人員年紀較長、較理性，思慮較理性、成熟，且大多服完兵役、大學畢業及在社會工作歷練過，可塑性高，倘加以訓練、輔導，較能勝任工作、創造績效，及處事能力亦能圓融，建議仍以第三種選擇略優。	
93	現今警力不足，乃當初 76 至 83 年間大舉招收警察人員乃至發生現今警力不足的退休潮，外軌制招生無異係因警力需求迫切所致，外勤同仁服勤精神較內軌同仁不足，但法學能力則較佳。因此，現行	

	內外軌分流對機關而言，乃應是每位同仁對警察職業認同度不足，取才過程並無分別。	
94	現行警察人力管理、訓練均無法符合快速的社會變遷，導致員警工作士氣低落，建議採外軌單一之考試，依內部考試、參酌積分晉升，由警員職務開始任用，可大大留住人才，讓同仁對制度有信心及依賴，且可建立人力資源管理制度。	
95	內軌具向心力，工作配合度高、敬業。	
96	警察面對之壓力較一般公務員為重，需較長時期之訓練，舉凡技能、知能及壓力測試，並要培養對組織認同感，高中畢業入學與大學畢業為就業從警心態即有不同，警察須有熱忱，始能長久把工作做好，乃國家之福。	
97	目前內軌進用人員服從性高，但法學知識尚不足，而外軌人員正可補強此一缺點。	
98	內軌為主：鼓勵有志從警優秀青年投入警察陣營。外軌為輔：吸收外來大學生能注入活水，創新思維、健全體質，改進文化，但男女比例仍須設限，女性充斥對警察外勤工作不是利多，而是包袱。	
99	警察工作須要具備高服從性，惟為因應時代劇烈變化，亦須透過不同招生管道，以豐富警力來源，藉以精進警察整體工作能力。	
100	取才多元，一個團體才會進步。	
101	警察人力來源應採多元，因現今社會狀況多變，取才多元可以幫助警察應對各項狀況。	
102	內軌同仁年輕身體和心靈，經養成教育、塑造化育，始能適應工作繁重警察生活。外軌同仁已在工作及社會磨練，心靈安定，倘若遇不合理工作環境、挫折，身心會產生變化，影響健康且養成教育時間較短，警察工作認同態度、精神尚難認同。	
103	符合實務需求。	
104	警察組織長久以來給人封閉及缺乏改革能力的刻板印象，近年引進外軌制度，的確對舊有警察體制產生極大的衝擊，但也促進警察制度的改革，但最終目的希望能合併警大、警專兩校，使警察人力來源能同源同宗，藉以化解長久以來的官警鴻溝問題。	
105	內軌接受警察專業法律及體技能教育時間較長，能充分了解未來工作內容；外軌可以注入新血輪、新概念，刺激組織文化的正向改變，兩者相輔相成。	
106	受過警察訓練（不論2年或4年）對警察這團體較有向心力；從基層上來之警察人員較能犧牲奉獻；外軌進入之人員自恃學識，並以警察工作為跳板，常做不下去就離職。	
107	內軌培訓較符警察團隊特質，故勾選該雙軌分流制。	

108	內軌人員著重在警察專業知識與技能，在工作上較能貼近警察實務；外軌人員在一般性知識上較內軌人員豐富，可補內軌人員之不足，再輔以警察專業訓練，可充實警察實務能力，惟在人格特質及工作態度上較自主，遂支持目前制度，不僅可充實陣容，亦可讓實務運作順遂。	
109	外軌制人員融入，有助於改善已偏差之警察文化。	
110	警察工作相當需要有團隊觀念、向心力，無論內外軌進用，警察需要對這行有志向，才能做得好。現階段招募內軌制警察，警專畢業人員多為 20-21 歲；警大畢業人員多為 22-23 歲，較外軌進用警力年輕力壯，仍是警務工作主力；目前外軌人員年紀偏大，且無服務年限規定，離（訓）職率過高，徒然浪費國家訓練資源。且現階段外軌警察訓練期間較短、淘汰率過低（甚至幾乎無淘汰），讓外軌進來從警人員，無法有足夠訓練，適應高密度的警察工作，都是外軌人員對警察工作水土不服的主因，造成外軌人員離職率高，無法久任，讓機關疲於補充人力，導致招募速度不及離職及退休人數。綜上，警察人員來源仍應以內軌招募為主。	
111	內軌較有認同感、使命感，會以事業心經營；外軌溝通協調能力較佳，但被動、只是當職業。但兩者之間偶有互補作用。	
112	支持現行雙軌分流：內軌為主，外軌為輔的考選制度，係因警大和警專在校即偏重警察職能之養成，較能馬上適應警察工作之要求；另再輔以外軌之考選進用一般大學畢業優秀之人才，以上之考選制度，對於警察成員之組合為最佳之方式。	
113	科目、標準一致方能提高鑑別度，選出最優秀人才；考試科目偏重警察專業知能，可減少學非所用情形。	
114	藉由公平競爭，給予中央警察大學及台灣警察專科學校學生壓力，專注於學業，方不致終日在校閒晃無所事事；同時引進一般大學畢業生從事警職，可活絡組織，提高人員素質。	
115	內軌同仁普遍對警察工作較具認同感，再輔以外軌一般大學畢業生互相交流激盪。	
116	內軌為主，可強化及維持警察專業知能，以因應實務所需；外軌為輔，可補內軌養成人才之不足（如法學等），應可對警察實務較多元及不同面向之正向影響與刺激。	
117	內軌制有完整警察教育，且高中（職）畢業即入學，對警察工作較能投入，外軌制大都在外就業不如意，為求公職而參加考試，對警察工作較能認同。	
118	警察工作技能知識雖可短期內補充，但核心價值卻需要長期的養成教育團體教育去培養，建議採單一內軌制，但後續相關陞遷可藉專業性的考試，以提升員警素質。	

119	因為內軌化（單一）同仁是先前由警專或警察大學學校培養警察教育，分發單位時對處理各項治安、交通或為民服務工作較有熱忱，服從性高，個人較贊成單一內軌化。	
120	警察制度具特殊性，首重團隊紀律，是以養成教育非常重要，透過內軌制培養真正想做警察的後輩，至於專業知識及技能，則屬後續問題，可配合考試陞遷制度併行，則可刺激同仁在警界的環境中積極追尋目標。	
121	現行制度已臻成熟，惟內外軌錄取比率仍有討論空間。	
122	可以讓考試及格人員較能具備警察所需的核心理技能。	
123	警察考試以內軌為主，外軌為輔，一方面使得警察大學、警察專科學校學生於在畢業後能順利取得任官資格，避免警大、警專學生在經過警察教育後，因過往考試未分流實施，發生流浪警察的特殊現象。另一般民眾亦得依其志向，透過參加一般警察特考，從事警察工作，並兼顧國家考試的公平性。	
124	職目前仍支持警察人員的養成仍以內軌為主，外軌為輔，內軌訓練之警察人員，對警察團體認同度較高，離職率較低，應為主流性之警察人員，外軌同仁有利於刺激內部改革，但由於非正統警察教育，經查係為臨時找份工作，而對警察機關無長期投入的想法，造成對團體忠誠度不佳的後果，是故仍應以內軌招生為主，外軌為輔	

附錄 10、警察長官對警察人員未來考選制度設計的支持理由（非督察組長部分）

編號	意見	備考
1	特殊需求警力如有他校畢業生來從警，可彌補警專警大對於特殊需求警力訓練之不足。	
2	警察工作較為不易變革，多元的考選制度應能創新警察工作。	
3	警察執勤需要專業的執勤知識及技能，所以考試取才要能以此作為篩選基礎。警大、警專所接受的專業警學教育才能符合考試需求，也能避免坊間靠補習一般性知識就能考上的缺點。整體而言，內軌、外軌所招收的學生各有優缺點，有些甚至是個人特質，因此個人覺得單一考試制會比雙軌更為公平，然後經由考上後的訓練補充警察人員應具備的知識技能。	
4	警察人員考選不應設限內、外軌，應由統一的考選制度，不分來源，考選過後再施以訓練及實習，破除現有警專、警大的設計，考過特考再依考過三、四等區別分別至警大、警專施訓，使得來源多元化，訓練專業化。	
5	內、外軌畢業生互有良性互動及警察智、技能交流，又影響成長，對工作職場能有成長效能。	
6	警察工作內容與一般公務員多所不同，故須接受專業知識技能的教育訓練，但是單一取材方式又容易造成警察制度的僵化，所以適時適量從外補充新血，可以為警察注入多元不同文化，可以創造出適應新社會的警察。	
7	讓尚未接觸過警察工作之應考人，藉準備考試的過程中先了解其工作之大概，避免考上受訓時才發現警察工作不適合自己。	
8	以內軌為主（學歷提升至大學層級），施以基礎養成教育，培訓一般基層行政警察人員。另輔以外軌為輔（由一般大學畢業生）報考，施以專業訓練，佐以專業技能（例：行政管理、主計、資訊）畢業後主要派駐業務工作。	
9	內軌制配合度及服從性較高。	
10	公平考試，且皆能接受相同之訓練。如現行雙軌制能訓練出同質警員，為何警專生需長達二年訓練時間，是否可比照外軌生短期訓練即可。	
11	建議以單一內軌化，採用先經國家考試及格後再接受專業訓練，其訓練期間建議以兩年為目標，訓練期綜合外勤實習，例如每半年到各警察局實務學習一個月。	

12	警察的工作性質需要紀律服從為根本，內軌（單一）考選制度能在警察基礎教育時便嚴格考核與訓練，相對能增加其工作抗壓性與認同感。外軌（單一）人員素質雖然較高，然抗壓性與服從性皆比內軌考選制度下所訓練出人員差，較無法融入警察工作紀律服從之要求。	
13	內軌同仁服從性較佳，較能配合各項要求及勤務運作，外軌同仁較有想法具創新思維，然配合度偏低。實施現行雙軌分流有助於互補所短，達成警察任務。	
14	內軌為主，外軌為輔，在工作場域裡一般內軌的服從性較高。	
15	現行雙軌分流制度，不但可以向外招收優秀人才，亦可提供現任警職人員自我提升機會，故我認為此制度可繼續延用。	
16	著重於警察專業知識與技能方面考試，專才專用。	
17	內軌同仁服從性高，任勞任怨，外軌同仁能有獨立思考能力，個性活潑多元，依此制度能激化警察文化。	
18	警力充足時單一內軌化，警力不足採雙軌分流。	
19	警專生、警大生對警察整體認同感較高，比較有倫理觀念。一般學生擁有各類別科系之人才，能對警察注入新活力，不管內、外軌進入警察、認同警察工作，擁有學習的態度，就可以成為一名適任的警察。	
20	內軌同仁在校接受較長之訓練時間，且警察工作需要較多之體力及精神，年紀輕是有優勢的。而外軌同仁因社會經驗較豐富，也是有一定的優勢，適逢退休潮，兩者並用製造雙贏。	
21	統一由警察大學或警專專業訓練為宜。	
22	警察工作是較具備服從性，從內軌制能獲得較高養成教育，較能配合服從，相較外軌化係來自不同領域環境，其個性及人格已受社會定型，需要較長的時間才能融入警察工作性質，故較不容易適任，相較內軌化所培育人員，較能配合各項領導，發揮職場工作。	
23	內軌的工作配合度、犧牲奉獻度較高，外軌承受壓力及溝通協調度差，離職率較高。	
24	讓警察專業化，考試皆考一樣考試科目，且偏重於專業知識技能不至於多制度化，使畢業後區分警專、年特班等之差別，且才有內外軌之考生有共同競爭的機會。	
25	單一內軌化對性別能有一定比例招生，在內勤人員須取得警正資格前提下，偏遠派出所如女警比例過高，在眾多臨時勤務及警力不足時，恐有一女警前往處理暴力犯罪案件（聚眾鬥毆、酒醉滋事）之情事。雖可請求支援，但偏遠派出所地理環境因素，支援到達時間可能延長。女警綜合表現不輸男警，惟先天生理條件有劣勢。基層女警統調與男警分開，調動率較高，無法勤區久任制。警察政策若	

	不調整，往後男女警比例各半，甚至外勤女警多於男警，對機關運作是一負擔。建議逐年檢討，試算性別比例，維持恰當人力資源配置。	
26	普遍上看，內軌人員之服從性及適應性較佳，然近期内軌人員不適任情形亦有所聞，且單位內亦不乏表現優良（甚至優於內軌人員）之同仁，不宜一概否認之，雙軌制應較能兼顧。	
27	外軌已有社會經驗，若經考核確有服務熱忱，亦可擇優錄取，互補不足。	
28	內軌訓練之同仁對於警察組織認同感高，對於警察工作較能適應，外軌同仁法學知識良好，對於警察的制度及文化能有新的看法及見解，兩者均有所長，但以目前實務運作上，內軌同仁較守本份，可運用性高，相對外軌同仁更適合警察工作。工作能力可以培養；但兩者往往的差異在於態度。	
29	保障警大、警專生權益，欲當警察務必具有相當法學知識、執法技能、服從管理、領導統御訓練，經訓練合格通過考試即任職，方能確保法律工作者之品質及能力。	
30	現行制度下內軌警察人員對於執勤上及配合度較佳，外軌因大部分都有社會歷練，較有自己看法，有時上級交付時因看法不同，配合度較差，惟目前人力短缺，外軌仍有及時補充人力之便。	
31	應考人不分來源，能讓社會各種人才加入警察行列，考科偏重警察專業知識與技能，才能與實務運作相結合，比較快適應勤務，學以致用。	
32	單一內軌化的考選制度進用人員普遍而言，較能認同警察工作內容，將警察工作視為事業在經營，而非為單純職業，所以能服從及認同，反之，外軌進用人員普遍為只是找一份工作心態而進入警界，沒有適當的養成教育去訓練，所以離職率會比內軌為高。	
33	完整養成教育，就內部管理及工作表現等各方面均較優。	
34	除保留少許內軌外，各方面延攬人才，是警察適應現代潮流的方式；優點有：1. 多元人才；2. 思想多元；3. 開闊警界視野。	
35	內軌服從性高，執勤技巧佳；外軌學識佳。	
36	對警察工作較易有向心力，能服從各項工作之要求。	
37	內軌能接續警察勤、業務及執行之熟練度，外軌有較優之素養，等於文武雙制共用，達到互補之功能。	
38	目前採行雙軌分流遇到狀況，內外軌制不分學歷，所長為警大畢業與外軌大學畢業無異，只有階級不同，易造成外軌同仁會認為與所長學歷相當而覺得很有個人想法及意見，因警察工作較一般公務人員有較高的服從性，因此在領導方面較無法配合要求。	
39	外軌可活化警察舊思維。	

40	符合公平正義、兩性平等。	
41	內軌為主，完成養成教育後再參加特考，對警察團隊認同度較強，生活紀律好，工作配合度佳。	
42	對警察工作比較有認同感。	
43	如前頁圈選所示。	
44	警察人員任用，將來適用法律範圍，當然要偏重在警察專業知識與技能方面，讓考試公務人員較能具有實務所需的核職能而學以致用。	
45	警察工作仍需高度服從性、紀律性，這需要較長的養成教育，故支持內軌為主，外軌為輔。	
46	內軌人員認同感較佳，但警察團體亦需內軌以外之成員加入，提供不同的觀點與聲音及視野，使團體更進步，作以上支持。	
47	警察特考為招考警察人員之考試，雖錄取後仍要相當時間之訓練，惟相關訓練欠缺一定之淘汰機制，若以一般性知識為考評基準，相關人員錄取，結訓後難認均有具備執勤基本能力。以單一內軌化為考選制度，至少可以經考試，篩選相關人員之基本技能，並達成相當比例之淘汰。	
48	較有向心力，具有警察認同感，能較早適應警察工作壓力且能接受傳統警察學長制，配合度較高。	
49	雙軌分流可吸收不同領域人才，充實警察部分專業之不足（如電腦運用）。	
50	內軌為主力，服從性高，外軌思想及反應均較優，可刺激內軌成長。	
51	考試權乃憲法保障之自由，欲對警察人員之考選，期前設限，酌分內軌、外軌，加以限制，是否符合憲法保障人民之自由，以及公平性原則，隨著社會解構思潮之風盛，民氣近乎濫情，而將面臨更嚴峻之挑戰，在轉型當下，師範體系之殷鑑不遠，情感上當然支持全內軌制，然實質面、現實面，尚須更嚴謹、可說服之理論，個人以為，採中道，內主外輔，是否能在解構之社會思潮獲得支持認同，想全面開放之聲浪更甚。	
52	來自相同制度，具有較為相似的價值觀。	
53	不論內外軌錄取的同仁均有心理素質不佳，無法勝任警察工作的情形，亦有學識表現，執勤能力特別優秀的同仁，為精進實務運作，更應朝考核制度及淘汰機制的落實，不論錄取來源，評估是否適任警察人員才較有實質幫助。	
54	員警是一項多元化、多方面向及社會化的工作，需要有比一般公務員高的耐性、毅力等能力，面對上級、社會及家庭的壓力。簡言之，在校的訓練，團體生活的磨練，可培養出實用的警察部隊，為	

	外來制可活化原有制度化帶來的沉默，但絕不能替代原有（內軌）的制度及訓練。	
55	一、所以員警不分內外軌，一律從警校統一招生，受訓分發，以避免分特考生、正期生，再循規定陞遷，立足點平等。二、警校畢業生，成績表現優異者再甄試進警大受訓。在職表現優異者亦可再受訓陞遷，不受考試規範。	
56	保持團體之活力，持續與社會脈動接軌。	
57	內軌制度任用人員有較高的向心力，為內軌制度人員的學習能力及社會經驗較為不足，有部分外軌人員可提升內軌人員的觀念和思維，且外軌人員多數具有一定專業以外的技能可增進單位內的人員能力，多元化增進工作效能，有不同背景人員可讓組織整體觀念較為接近社會大眾。	
58	單一考選制度較能把血脈傳承，也能貫徹使命與團體觀念的教育。	
59	內軌為主，外軌為輔：警察工作應以專業知識與技能為重，一線外勤員警面對多元社會階層，不但要有最佳的技能與專業養成，更應要有專業的警察培養教育才能相輔相成，內軌制教育培養最佳向心力，對機關組織才會有正向能力。	
60	雙軌分流時間尚短，成效有待進一步分析，應依分析結果再行訂定未來警察人員進用方式，長期來講，應融合一般公務人員，不再有內外軌之分。	
61	為當前社會民眾需求現行雙軌分流，內軌為主、外軌為輔，培養警察教育。	
62	為符合目前潮流趨勢，個人認為應內外軌雙軌進行。	
63	對警察有認同感。	
64	應該讓考試的人知道未來的工作專業為何，若考試科目僅重一般性知識，在之後的訓練中很難快速的使他們認同警察工作。	
65	單一內軌會讓警員較易產生警察工作及認知上產生向心力，認同感優於外軌。	
66	考選制度應著重日後實務上的專業知識及技能，俾利畢業後較無銜接問題，較快進入狀況。	
67	內軌生在工作及向心力均較優於外軌。	
68	警察屬於有倫理制度，讓每位員警均能從基層員警幹起，並有一定升職制度，讓基層員警有陞遷的機會，才会有從警意願，對工作也比較有熱忱。	
69	目前所採行的內軌為主，外軌為輔制度，兼顧官警兩校畢業生權益（既已公費培養二~四年，如因特考未過就無法進用，容易造成資源浪費）但仍保留適度的外軌生進入警察組織，可以讓警察保持多元	

	化，而非單一由官警兩校的學生組成（很多外軌制的成員工作表仍非常優異）適度的外軌學生加入警察陣容，相信對整個警察組織是正面的。	
70	公平，不必再糾結內外軌制度，適任警職與否，根本與內外軌無關，只與個人有關，內外軌同樣有許多表現優良人員，也依樣會有執勤能力欠缺，混日子想法的人。	
71	受警察基本養成教育（2 或 4 年）後考取特考有執勤基本能力，且較有倫理觀念。	
72	警察倫理，讓基層同仁有較多升職管道。	
73	提升內軌競爭力，適者生存，不適者淘汰。	
74	就整體而言，個人較支持採內軌制，因內軌同仁是以警察為事業，而外軌同仁，卻是以警察為職業。	
75	一、警察人員進用為特種考試，既非一般公務人員考試科目。應偏重專業知識，法律等項目，以加速進入職場工作狀況。二、我國其餘特種考試（司法、關務....）等，也無分內外軌制，實不分流為恰當。	
76	由單一內軌化所招生人員對工作的認同感及團體向心力較為強烈。	
77	就警察工作而言，較理想方式應以單一內軌化招考後，施以養成教育並針對警察法令知識警技等專業技能加以培訓，惟現行外勤機關欠缺人力，目前支持以內軌為主、外軌為輔方式大量招募學生，並對心理素質及抗壓性、服從性不佳學生先行淘汰。	
78	警專正期組較能服從命令，達成上級交付任務，外軌制能勇於表達心聲，爭取權益，進而影響改革現行警察機關不合理制度。	
79	一、內軌人員經 2-4 年警察養成教育，服從性高，態度積極，比較認同警察團隊。二、外軌人員經特考後再接受警察專業訓練，服從性有待加強，且態度比較消極，比較不認同警察團隊，且多數有騎驢找馬的性質，不安定性較高。	
80	依性別一定比例招生，較可適應現今社會需求。	
81	外軌意在向外招收優秀人才，惟專業及養成均與受正統警訓之人員有明顯差異，且歸屬感較差。	
82	對警察這職業有較高的認同感，配合度及紀律也較一般大學生（外軌）高。	
83	內軌制的養成團體精神及體技要求較符合警察需求，惟需外軌制人員的專業素養加注團隊。重點在於女性人員（外軌）越來越多，衝擊外勤運作的安全性。	
84	警察係高紀律高危險性工作，對於工作上之達成度和執法妥善率受國人各階層高度關注，外軌制較注重個人權益與福利，內軌制較能	

	達成警察服從性工作（例如勤務外之工作表現），然而警察正常勤務外及職掌工作外之業務，在外軌制眼中是可以不用理會，準此，推動警察工作之執行無法在勤務中完成，於採行彈性作為去完成時，常有困難，服從性亦是內軌制較好。	
85	人才多樣性，外軌有實務工作經驗。	
86	外軌還是有不少好處。	
87	1.一律招考警專生，並廢除警察大學，比照軍人，考取視同取得公務員資格，不需再考警察特考，警官一律由基層員警擇優考選。2.或者一律考警察四等考試，及格後受訓在進用。3. 個人經驗：無論內軌生、外軌生，實際警察工作上都有表現優異或不適任者，沒有絕對關係。	
88	1.警察工作性質較一般公務員所承受壓力及體力較不一，且需有基本及半軍事化教化，以利後續警察工作。2.在校養成較易適度篩選，一有不適較能離開警界，也適度減少工作後之憾事。3.內軌養成雖法學程度較外軌低，但服從性組織性較高。	
89	1.外軌人員很多只是以暫時工作（收入）才進入警察工作，遇到較好的工作時可能會轉換跑道（不確定性高）2.內軌人員：穩定性較高較任勞任怨，但唯一缺點是畢業後不能馬上執勤（須特考通過），應妥為修正。	
90	1.可以廣納外界人才，外軌主要為有志參加警察行列，參加考試，年齡心智較為成熟。2.通過考試再接受警察專業訓練，即可正式任用，比較容易進入狀況。	
91	內外軌各有優缺點，內軌服從性佳，但剛畢業社會歷練不足，外軌人員能比較工作優劣，但遇有較佳機會者，離職離率相當大。	
92	各有優劣應併行取才。	
93	內軌人員較有服從性，外軌人員有時具有特殊專業性，仍可吸收外軌人員補充警察不足之處，但警察仍以服從性專業性為主，故應以內軌為主，外軌為輔。	
94	警察制度長期著重內部教育，實際雙軌分流以來，確實形成激化作用，惟外軌同仁目前仍有騎驢找馬心態，雖此為自身權益之維護做法，但就現今時勢對警察人員之仰賴，恐難符期待。	
95	內軌：認同度較高，服從性較高。	
96	先考後訓，先培養一般大學職能，考試確認職業志向，可專心受訓再精進警察實務技能，因就業與準備考試方向不同，若內軌制面臨雙重壓力，且因訓練及中管理，缺少和外界互動管理，在社會人際及思考容易僵化，若受過一般大學教育，再專心準備考試，最後集中訓練針對專業技能。	
97	外軌兼具生活歷練特質，各項表現較沉穩。	

98	先行警察實施養成教育，較具備有犧牲奉獻精神，外軌為輔，也可招收優秀人員。	
99	審視現行制度，無重大明顯缺失，且能納入各方人才，故支持之。	
100	因目前員警缺額多，因此目前贊成考選制度進用警察人員。	
101	服從性佳，對於團隊較有向心力。	
102	內軌化較具服從性，體能狀況與執勤力較好，較具有向心力與整體性。	
103	內軌制出身警察對警察認同感較高，較願意以警察為終身職業。	
104	對於工作不夠熱忱，自視過高。	
105	警察工作日漸多元化，除專業知識外，更需要不同來源的人員改變原有的舊思維，外軌為主，內軌為輔，才能使警察體制趨於多元化，專業訓練為既定的內涵，若增加一般性的知識比重，在日後執勤應會更貼近社會現象，但基本的體能應要加強，才能負荷警察勤務時間表的現況。	
106	內軌制員警受較長養成教育，體力體能較好，且服從性高，比較認同警察工作，而外軌制大都吸收一般大學生報考，素養好，學識佳，富工作經驗且有多元的技能，亦能融入工作。	
107	外軌先考取特考後受訓合格，在人格、性格較能了解社會知識層面。	
108	支持以外軌制進用，讓警察組織更多元化，才能讓警察組織更進步。	
109	實務內外軌人員，外軌進用的大學生自主性高，意見多，能力差，學習能力不夠，又自覺高人一等，不接受領導。	
110	對團體認同度高，養成期間（兩年），學習之專業知識與技能能於畢業後大抵適用。	
111	因單一內軌化能完整警察教育，且在警專學習各項技能，畢業後能完成發揮所長且配合度高，不會像外軌化的警察人員，只重視個人權利，不會完全站在機關方面著想，且配合度不高，在此建議應該採取單一內軌化的警察制度。	
112	警大警專的存在有其必要性，在高中時就想考入警專警大者對於警察工作的認同感很大。不過實務上，有很多外軌的員警也一樣是認真的員工，個人認為員工的品德高尚與否才是重點，但人品是否良好與家庭教育有關，制度上內外兼有即可。	
113	以內軌為主的考選制度，培養出的警察人員較有認同感，能較遵守警察制度的相關規範，而外軌為輔則能促進警察制度不斷的改進與創新。	
114	採用內軌化，學生畢業後能接受學長之指導。	

115	單一內軌化較能落實警大及警專學生的養成教育，未來在職場上服從性也較高，對自身的要求也較能潔身自愛。	
116	現行雙軌分流，可分別廣納優秀且有意願從事警察工作人才，亦可分別提供警專警大畢業生考試陞遷的管道，激勵有上進心、有目標有學識才能的同仁進修，升官等的人生規劃，另亦提供一般大學生有意願有心從事警察工作之畢業生另一謀職出路，已達到經過考試錄用更多具有法律專業知能的同學，一起參與未來警政改革工作。	
117	多元的招生方式應可讓警察的文化產生不同的聲音、不同的思想，有好有壞，但改變不一定不好，當有議題產生，大家多能共同研討，才不至於一言堂，外軌亦能讓警察團體有所改變，但最重要的仍是受訓的考核，適時的淘汰，把不適任者在受訓中即淘汰。	
118	現行雙軌分流各有它的優缺點，但又能互補，且執行多年，成效又不錯，繼續執行一定能有更好的成果。	
119	內外軌並行可為警察機關注入新文化，也可以吸收社會上一些較優秀的人士加入警察團隊，另外對於內軌招生後接受正規且較長的警察訓練可培養專業且有向心力之警察夥伴。	
120	採用雙軌分流內軌為主，外軌為輔之理由是內軌化的警察服性比較高，及學習態度佳，外軌是在外面有就讀大學成就，社會歷練較深，對於溝通能力較佳。	
121	單純內軌制較外軌制更有向心力及服從性。	
122	養成教育部分要加強考評學生適任警察與否，不適任者再予以汰除，以確保員警素質，目前一些高中畢業後就讀警專、警大者，特考通過後，直接就要當警察，我認為有點勉強。	
123	經由訓練單位授與警察各項技能及人文素養之養成教育，方能認同警察工作及大警察之觀念，進而為警察工作犧牲奉獻。	
124	來源較有一致性，對組織較有服從性，且對於警技能力較佳，更能維護自身及民眾安全。	
125	警專或警大報考錄取後完成養成教育後再參加特考較優，較具忠誠度及職能技巧。	
126	於近年與所屬同仁互動的感想。	
127	皆重專業知識及實務技能。	
128	經由訓練單位授與警察各項任務及技能，來完成各項工作，及教育文化素養知識。	
129	內軌人員係高中畢業即進入警大、警專接受文武合一養成教育，多數人員均以從警為志業，對團隊認同及向心力較多，自然願意犧牲奉獻，以國家、正義、榮譽做為核心價值。外軌人員多係在社會歷練後，為求一份穩定新水而從警，其接受警察教育時間短，對警察團隊認同性較低，惟外軌人員會有其他專業技能（社會歷練的累	

	積），能對組織有所貢獻。綜上所述，內軌與外軌人員比例，應以內軌為主，外軌為輔（建議8：2）。	
130	內軌警大及警專之養成教育，對於爾後從事警察工作執法技能、人格特質、工作態度、工作表現頗有助益。另亦應引進部分外軌社會優秀人才，加入警察陣營。	
131	活化警察人員，提升素質與外界交流。	
132	偏重專業訓練及吸收外軌新血新觀念同樣重要，目前社會多元化發展，很多技術層面及觀念，傳統內軌教育不足以因應，且是趨勢。	
133	內軌人員服從性高，向心力強，外軌人員認有騎驢找馬心態，如有考取其較理想之工作，就會辭去當前之工作，所以外軌應以錄取專業能力者為主。	
134	高中畢業考上警大（專）即入校就讀，未受到社會外在環境影響，服從性較佳，較具團隊觀念。	
135	內軌人員對警察工作較有熱情及重視，不會將警察工作當作跳板或領薪水的工作。	
136	內軌為主、外軌為輔這樣比較有全程競爭性，鼓勵基層員警有機會上警大進修。	
137	內軌的知識無法應付民眾，需要外軌較高法律素養的人員加入，才不會在服勤時遇到熟法律民眾而被問倒法律事項。	
138	外軌女警進用人數較多，不適合警察勤務運作，仍應以男警為主，而內軌男女比則可控制，建議以內軌為主，然內外軌警員素質不一，非制度之別所致，應落實訓練過程淘汰機制為宜。	
139	警察人員不同於一般公務員，於專業知識及服從、奉獻之特質要求遠較一般公務員高，倘外軌招入人員無於特別時期犧牲個人福利（休假、休息時間等），即便個人能力再好，亦不如一位對警察工作深具認同感，願意配合上級之要求（非不合情理之苛求）之內軌招入人員。	
140	養成教育能讓從警人員有團體榮譽感，較能承受壓力，在工作表現及配合度及生活紀律較能融洽及較有紀律，另在警技及體能也較好。	
141	內軌化較能符合組織之需求，如專業度、配合度，亦較忠誠。	
142	單一內軌化思想較為單純，服從性較佳，對於警察工作較為單純化，忠誠及倫理較優。	
143	現行雙軌制使警專學生報考四等特考毫無競爭壓力，進入職場後普遍不知珍惜這份工作，工作表現、態度相對於外軌同仁較為散漫、漫不經心，應以單一外軌化來加強警專生競爭程度。	

144	以內軌為主，訓練一名警察不易，應使其能學考並進，具備核心職能，外軌為輔，應以訓練其團隊精神及向心力為重點，勿使人才流失，無論內外軌能考取者皆屬菁英，為訓練過程應使其具備警察核心職能與正確從警觀念及紀律才是重點。	
145	現行職場需求應著重於警察專業知識與技能，現今實務狀況為實務層面從頭訓練，教育完全未發揮功能。	
146	不管是內、外軌，於學校訓練期間，亦應有淘汰制度，不可僅以品行為主軸，另外軌生有部分都是把警察當跳板而有騎驢找馬心態，如果出來當警察後，如何能期待他們會用心，所以落實（內軌的媽寶越來越多了）。	
147	依照現在新進同仁的表現，不論是內軌或外軌，依我的觀察，內軌制比較傳統，學習能力較外軌優，但應依分發單位來分，分發是屬於繁重、較繁重、單純派出所有所差別，如本所為單純派出所，內軌制的同仁較能遵照指示去做，不會渙散，但別市?繁重派出所，內軌制的同仁執法知識、技能、人格特質、工作態度、職場適應均會有改變，因挑戰比較多，比較會讓內軌制同仁學習。	
148	強化警政專業，另應加強實務訓練。	
149	養成教育方式現有與實務脫鉤趨勢，高中（職）畢業生心智尚不足，已選擇決定，先考後訓再投入職場，對警察個人與團隊均較佳。	
150	高中職畢業投警，接受警察教育，單純接受度高，雖乏社會歷練，但可塑性較高，亦較有向心力，這是內軌之優點。外軌多在社會歷練過，溝通能力較佳，處事能力相對較佳，惟向心力較不足，稍具本位主義，因此個人認為以雙軌分流較為適宜。	
151	重點不在內外軌制度問題，個人因素比較重要，應於考試前加強所謂面試，針對個人特質不符合警察需求者予以淘汰。	
152	支持內軌制，現今社會環境，較需要對工作有認同感，惟教育期間需設立淘汰門檻，以滿足工作所需。	
153	警察工作有別於一般公務人員，建議恢復（民國）100年前考試制度，僅有警大四年制、二年制、研究所、警佐班取才制度，是讓想當警察的人從事警察工作，而非為純粹謀口飯吃的人來佔缺。	
154	落實警察養成教育，使團體有倫理觀念，致使同仁更有大警察的凝聚力。	
155	現行制度下所進用之警察人員，其素質我認為與當事人人格特質有關，並非內外軌可區分之。	
156	外軌對警察工作不認同，較自私；內軌會把警察工作當事業經營。	
157	單一內軌化可讓養成教育結束後，已具備警察人員基本知識，再分發各單位服務，較能快速適應。	

158	支持內軌警察畢業的正期生，向心力比較夠，外軌比較容易分心，但基本上都還不錯。	
159	調查局及美國 FBI 都是以外軌制為主，能訓練出一流人才，然因警察（台灣）傳統以內軌為主時間久遠，故雙軌並重但需加強職能訓練，有完備的訓練及培養，才能有傑出的警察團隊。	
160	警校生服從性較高，較具團隊精神，外軌生專業能力較佳，惟團隊向心力較為不足。	
161	此考選制度之警察人員養成教育所訓練之警察人員對於整個警察團隊較有向心力，且較認同整個警察團隊。	
162	有外軌的注入才有新的建議與制度。	
163	配合度及服從性較佳。	
164	從警專或警大的養成教育中，比較容易培養對警察的認同感、使命感。	
165	單一內軌化較能使警察考訓符合一致性，使肩負治安工作的警察人員有豐富的法學知識、執法技能、執勤技巧，並輔以充沛體能體技以應付日益繁重的治安社會事件，解決社會問題。	
166	公平，讓警察更有專業素養。	
167	單一內軌化制，考試科目偏重在警察專業知識及技能方面，對於及格人員，不管在執法知識、執法技能、人格特質、工作態度、職場適應方面，較符合警察工作專業化的條件。	
168	較具警察素養；符合國家任用公務員體制；吸收不同領域文化人員投入。	
169	特考班外軌人員缺乏對警察的認同感、向心力；反之，正期班內軌人員較有服從性。	
170	警察工作性質不同其他職業，尤其第一線基層員警，畢業後可能面臨任何突發狀況處置，而事件的發生往往攸關民眾權益、生命、財產，甚至危害本身生命，惟有厚實的養成教育方能奠定基礎，應付突發狀況發生，故我支持內軌為主，外軌為輔。	
171	警察工作不同於一般公務員，除需有專業性外，最重要是服從性、同理心及任勞任怨的精神，外軌的學生畢業後在這方面普遍不佳。內軌的同學才叫有任勞任怨的精神。	
172	警大警專生仍需保留名額，依性別比例招生較妥，男性較有需要。	
173	雙軌分流之成效尚未臻明確，建請再行續辦 3 到 5 年，以評估其實際效用。	
174	現行制度可，雙軌取材來源，兼顧人員，年齡階層及執法能力。	

175	警大及警專畢業生所受教育及所受觀念係以服從為主，不容易衝撞現行體制，且較有倫理制度；外軌招收人員因有社會歷練且個性較圓融，處事應變方面較不會得罪民眾，但服從性較差。	
176	內軌為主，外軌為輔，但外軌需要加強警察教育訓練，及延長受訓時間，而且另訂一個機制，讓外軌可以更珍惜警察工作，以免良莠不齊。	
177	外軌化進用之警察人員均在外就業，而且有騎驢找馬之心態，且有我也是公務員上班，時間到了我就下班的心態，或是下班比較不會有犧牲奉獻的精神；反之，內軌之人員因有受服務期限之約束，比較有學習心態，且在學校學習期間也較長，對專業知識也較能熟悉	
178	現行警察養成教育，使其了解警察工作。	
179	外軌人員意見較多元化，不容易融入團體。	
180	現行行政體系仍需要有完整的養成教育。	
181	文化承襲。	
182	現行制度較符合社會需求，非單一的考選制度較有公平性，根據兩個管道可吸收不同的人才，提供不一樣的思考及行為模式，可有效刺激這個團體。	
183	單一內軌化較能具備警察實務所需之核心職能。	
184	如能從警專或警大受訓後，再考取特考，較有服從性，且能了解警察的體制，外軌的警力常執勤 1-2 年就離職，對整體戰力影響大。	
185	內軌人員對於工作認同度較高，辭職率較低，可塑性高，服從性高。	
186	較有團體精神及向心力。	
187	專才專用，多元取才始能互補。	
188	內軌為主，訓練培養生力軍。另依多元取才，針對專業人員另開外軌人才，如資訊、法律等人才。	
189	先行接受警察教育訓練後再出來任職，較有認同感，服務時間也較長久。外軌仍有部分人員任職才發現與當初規劃的不同理念，因而離職，浪費訓練資源。	
190	警察工作必須具備警察專業知識與技能，內軌為主→受教育期間較長，對警察較有認同感	
191	對於警察工作的執行較能勝任。	
192	依警察目前招生態樣來分析，我支持採用雙軌分流，應以內軌為主，外軌為輔，一般以實務勤務運作為考量，內軌制的畢業的正期同仁，比較具有抗壓性，學習自主管理較良好，服從性高。外軌的同仁適應性比較難融入團體，抗壓性比較低。	

193	實務上，內軌人員服從性較佳，較能接受新的觀念，惟整個警察團體仍應以多元方式取才較為妥適。	
194	內軌年輕體能好，但無經驗、無社會歷練，懶散比例較高。外軌大部分有工作經驗，多數能珍惜現有之警察工作，具社會歷練，較富同理心。	
195	以內軌為主，使多數能具備警察實務所需之核心職能，搭配外軌為輔，注入不同思維之知識，以期提高職場之競爭能力。	
196	本身就是該制度下產生的專業警察幹部，難以評論其他制度優劣。	
197	能使警察觀念一體，在管理及勤務上有較好的表現。	
198	現行警專畢業生過於年輕化，缺乏社會經驗，且對於團隊服從觀念偏差，不易管理；建議警專新進學生，應恢復軍訓三個月的訓練。	
199	警察人員鑒於係一項壓力高、危險性、組織性相對需求高的工作，故需執行人員投注較多之心力、服從性及抗壓性工作，上揭能力之培養均需經過長期性訓練較易養成，故建議應透過正規內軌教育培養，提高員警各方面素質及能力。	
200	現今警察人員缺額過多，考量容訓量及人員素質問題，宜以外軌為主，內軌為輔的雙軌制，儘速補足警力。	
201	專業領域、專業知識與訓練，必能符合環境與實務需求。	
202	內外軌並進，可使各階層優秀人員加入警察行列。	
203	內軌為主，外軌為輔，可以讓各種適合警察工作之專業人員加入團隊，增進勤業務的完善和組織發展。	
204	警專畢業生雖受警察二年正規訓練，然至實務機關服務，擺爛、不任事、自私、無法以大團體為主軸為理念，為數不少，外軌特考班有部分比內軌同仁有向心力。	
205	警大和警專畢業生應依性別一定比例招生。	
206	考取後接受專業訓練，使之對警察工作認同感。	
207	服從性高，較有警察認同感，積極進取。	
208	互補優缺點。	
209	能保障警專與警大的學生，亦能吸引一般大學生對警察工作有熱忱之對象。	
210	思想傳承，觀念統一，符合警察工作實務需求，外軌難於養成教育中予以教化。血統思想不純正，產生執法偏差。	
211	警力來源更多元，接受不同文化的衝擊，改變現有警察看似封閉的文化，進而提升整體警察制度，對於傳統警政制度大都是「科員制度，非由下而上的需求」考量，且能迅速改善（變），或許對現在警政思考模式更有助益。	

212	警察是執法工作者，核心價值在於「服從、誠、榮譽」精神層面教育，是外軌所不能有的，故新進警察人員之任用，以內軌進用為宜。	
213	內軌制人員較認同警察工作，不是把警察工作當做暫時的避風港，時間一到可能就離職，且內軌制有所學專業技能知識，較能馬上適應派出所工作。	
214	外軌同仁普遍質量不錯，但對於組織能力及工作協調力缺乏，工作熱忱亦較差，對於法律規範條文能熟悉，但整體概念不足，比較獨善其身；內軌同仁較缺乏宏觀態度，面對未來環境，較無法適應環境變化，目前雙軌分流可提供不同文化刺激。	
215	警察工作應有一致性，接受養成教育應一樣，現今外軌招收警察良莠不一，好的很好（比內軌好），但沒有警察認同感大有人在，往往只想領薪。另外，外軌性別招收不受控制，造成女性從警人員大量增加，因警察是特殊職業，所以還是要以男性人員為主較洽當。	
216	警察本身就應該要具有專業知識與技能，單一內軌化較能符合公平正義，且需受訓二年的警察訓練及警察等專業知識，受到良好的養成教育是必要的。	
217	警察訓練對警大與警專學生很重要，透過養成教育可取得對警察工作的認同感，一般大學的畢業生有了外面的知識，再接受警察專業訓練，也可將外來的訊息注入這個較封閉的體系，所以本人較支持現行制度。	
218	外軌同仁如遇更好工作易離職，且內軌同仁服從性較高，故支持單一內軌化。	
219	內軌同仁對工作比較認真且服從性高，外軌有在入警前在外歷練，凡事都較內軌計較。	
220	接受警察正統教育在服從上要比外軌為優，且身心較能擔任警察工作之要求。	
221	一、多元文化進用警察人員，活化內部警察素質，建立良性競爭。 二、內軌為主，可鞏固警察組織基本信念，並有養成教育，另可均衡外軌男女失衡問題。	
222	體能較佳，服從性較高，工作能積極配合，社會上生活環境較單純。	
223	有外來的人才融入，才能進步。	
224	內軌同事做事主動積極，認真負責，外軌同事對於本身權益維護能自我爭取，導致警察機關更透明、公開、公平、公正。	
225	內軌為主，外軌為輔，使警察專業人才能活絡運用，廣含社會中優秀人才，使警察教育體系能更加有彈性，不至於封閉，並使得授課內容及課程會因外軌的學生而更加精緻及精研。外軌能考取特考，	

	必下一番功夫，基本的法學條件已足（更有法律相關學系報考），並再授以警察訓練，則足擔任警察工作。外在方面牽涉認同、壓力及服從，此涵蓋太廣，有則個人因素，內軌、外軌自民國 100 年實施迄今，警察制度改變不少，期許警察會愈來愈好。	
226	內軌進用警察人員年輕熱忱有理想，學習意願高，但無社會歷練。內軌進用警察人員較老練，處事較圓融，抗壓力較強。兩者各有優缺點，如能合一最好，但是不可能。可是如在同單位即有互補學習之功效。	
227	雙軌同時進行，制度才會改變。	
228	依現行雙軌分流較能為警界注入新血及社會經驗，且外軌人員也較能對警察相關不合時宜的規定和要求事實反映，讓警察更走向制度化、合理化，但外軌人員對警察工作認同度較差，易有較高離職率和工作態度不佳等情事。	
229	內軌制對於警察專業知識較佳，一分發外勤即可偵辦刑案及處理事故，較不影響其他同仁。	
230	訓練課程完整。	
231	外軌訓練要增加警察技能及警察養成教育。	
232	雙軌分流可取自不同的優秀生力軍，增進警察執勤技能和法律知識。	
233	既然擔任相同工作，考試科目就需一樣，才能確保具備實務所需的各項技能及專業知識。惟男女比例要有一定分配，而不是毫無限制，目前漸漸有失衡現象，需做長遠的考慮。	
234	單一內軌化，同仁的應變能力較佳，壓力承受度較高，容易溝通協調，工作配合度高。	
235	要當警察，當然是以警察實務所需技能為主，建議再加考體能及術科。	
236	本人支持「內軌為主，外軌為輔」原因如下：因警察工作具特殊性，故以內軌為主的方式較能培養出可塑性高的基層警察人員，服從性也較高；另外外軌為輔的方式在這裡建議外軌招生的名額應加重冷門專業的人才，如現行警察在網路犯罪及跨國犯罪的人才較少，應透過外軌招收資訊、程式語言及外國語言的人才。	
237	警察養成教育中，培養各種知識和技能，內軌正期生較優於外軌特考班。	
238	單一內軌化，因其由高中畢業後即至警專（警大）接受養成教育 2 年（4 年），且未受外界影響，心智較為單純，如在校期間灌輸正確觀念較能吸收，亦較能有團隊合作之觀念。反觀，單一外軌化，其招收之人員則較不穩定，兩極化之差異很大，好的非常好，配合度亦較不穩定。	

239	單一內軌化制度下的員警服從性較佳，執法能力較強。	
240	增加外面優秀人才。	
241	內軌化，接受正統警察教育訓練，較能符合現行警察各項勤業務工作，因為警察畢竟是有紀律的團體。	
242	經過學校養成教育方式，工作配合度、服從性較高，較有犧牲奉獻精神。	
243	警察工作有其特殊性，需較好體能，基於先天因素，女性名額應有固定比例。	
244	雙軌分流可使機關更多元化，不會侷限於單一思想或與社會脫離，惟太多的外軌可能對於機關的認同感會有薄弱的情形，影響機關各項勤業務的執行，尤其警察人員係執法人員，社會期待性非常高，故應有一定的養成教育始可勝任。	
245	對組織較具向心力；能自始至終奉獻警察工作；不易有離職、商調，造成組織單位人心浮動。	
246	內軌比較有團隊精神、服從性高。外軌比較有社會歷練，服從性較低，並注意自己的權利及福利。	
247	內軌為主，外軌為輔，內軌考生年輕體能佳，警察法學知識訓練時程較長，執法知識較佳，初入社會好調教，好溝通協調，易於管理。工作態度主動積極，犧牲奉獻，工作表現佳，生活紀律、工作配合度佳。	
248	內軌為主、外軌為輔，係因內軌取材較易進入職場狀況，且考核、訓練較落實，經此取材方式較易留住人才；惟無可諱言地，外軌取材亦有取得極優人才，但畢竟是少數；故如能內軌為主，外軌為輔，對於警界取材才是長久之道。	
249	人格特質既已定型，團對及自我認知差異等因素，支持現行雙軌分流。	
250	內軌具服務熱忱，較主動積極，工作表現良好。	
251	單一內軌化，對警察團隊較有向心力、榮譽心及認同感。	
252	兩性工作能力均大部分相同，惟先天體力有所差異，應詳細評估女性人力需求，再予以核定招生名額，否則女性員警過多，亦使執行單位（派出所）勤務運作編排困難。	
253	專業。	
254	單一考選用人，易長期組織僵化，適時外補人員可替組織文化帶來新的衝擊、新的思維與磨合；另警察組織「服從」、「抗壓」仍是必要的，內軌人員較具優勢。	
255	內軌為主、外軌為輔，以內軌為主體做為基礎，以外軌人員加入多樣性活化組織。	

256	內軌人員服從性較高，外軌人員不同於體制之想法，可促進大團體改革進化，是以應由內軌為主、外軌為輔，使其整體有創新更符合現代化之變革。	
257	考試先於訓練，考試取得入學（訓練）資格，再經養成教育分發，並建立淘汰不適任者之制度。	
258	一般大學已培育許多人才，可透過特考後再受訓進用，毋需花費龐大的金錢，來訓練年輕又無工作經驗的正期生。	
259	警察人員進用多元化，對於有外軌考試進用，避免團體封閉，在面對民眾執法能有較客觀且不失衡的情形，對於執法知識及各項人格特質等能有生力軍的加入，整個團隊亦會人性化，而不致官僚及封閉。	
260	警察人員之養成與誠信、紀律，組織有不可分之關係，內軌教育較能統一上述要素之綜合，且服從性也會有明顯的好。	
261	警察工作性質具高度風險（外勤），需經一定時間之養成教育，方能培養所需知能，且警察為團體生活，服勤常2人1組，接受養成教育共同爭取團隊榮譽之同仁，通常配合度、奉獻度及執勤合作度較外軌同仁佳。	
262	內軌化取得未接受過社會化的優秀青年，在警專與警大教育時，以培養出基本的服從觀念。外軌仍能取得少數認同警察的優秀人才。	
263	警察工作與一般職業有所不同（性質、內容），由內軌制先行培養正確服勤觀念，及相關體能戰技訓練，可先行讓從警個人瞭解是否適任以後工作，另可先行建立警察價值觀培養，減少流動性。	
264	多元、組織活化。	
265	服從性高，會以團體為優先考量，配合度高；可塑性高，加以教導後大部分能增進執勤技能；較能認同績效考核制度，積極進取。	
266	以公平性原則單一外軌擇優錄取再受訓，廢除學校改為訓練機構，視用人機關需求進補人員受訓。	
267	畢竟警察工作要隨時對狀況有所因應，去面對去解決問題，需要較專業的知能與技能，方能符合實務面上的所需職能，而不是偏重在一般性的知識層面。	
268	內軌為主，外軌為輔，為警察團體帶來人力的不足，並可吸收一些外軌的社會人才，健全基層的部分效能。	
269	應限制女性錄取名額。	
270	單一內軌化畢業後專業知識及技能較為專業，心智及情緒較外軌化穩定。	
271	為補充目前員警缺額，現行制度並無不妥，惟建議增加外軌制之養成訓練期間。	

272	內軌為主，外軌為輔可多招納人才，考取後均接受警察專業養成教育訓練，俾能適任警察工作。	
273	內軌制服從性高，有榮譽感有倫理。	
274	正統的警察訓練教育，最重要的是觀念的純正及團隊的服從，並應著重在技能及知識方面並進，實務的經驗傳授更是有其存在的必要性，讓警察體制能為大多數基層順服，而不是層層相壓，不為正事。	
275	內軌係養成教育訓練，較為連貫，要求較嚴格正統，服從性較高，配合度較高，思維不多元。外軌係養成教育較為不連貫，且要求較無法嚴格，受教育程度普遍高及社會經驗多，思維多元，故服從性、配合度較低。	
276	所謂內軌制的同仁向心力較強，也較好管理。	
277	警察人員的訓練由內軌培養為主，在人格特質，服務態度和執法技能都是比較好的，其餘警察人才可透過外軌吸收不同文化背景的方式來補足。	
278	畢竟內軌制錄取人員受警校正規傳統訓練，比較能認同警察制度，在勤務工作態度上，內軌制人員較能符合目前工作重點。外軌制人員好高騖遠，總是怨天尤人，對於警察只是一份工作，沒有認同感。	
279	警察的特性需高度奉獻及向心力，內軌人員較適任，應以內軌取材為先。外軌人員取材多元，能帶來新刺激，為警察帶來改革，少部分外軌人員能帶來改變。	
280	只有單一內軌正統警察同仁進入警界，思想、工作、能力才會比較認真，單純，配合度較高。	
281	內軌制為高中畢業後，考取警專接受2年養成教育，整體性較具有專業性且任職良久性，外軌在社會經驗及適應力較內軌制優，惟在任職良久性會有適應不良，離職及轉職較高。	
282	特考特用，既為招募警職人員，當以工作需求及所需應用之技能為主。	
283	現今社會瞬息萬變，需要以更新的思維來面對看待，警察向來以不變應萬變，已難符民眾及基層同仁之期待，且警察法令之明確及完備皆有努力空間，而這個空間目前皆已模糊成個人看法來因應，均非法律人該有的態度。雙軌分流，以內為主，以外為輔，可以貫徹警察傳統之精神且讓新的思維注入，內部有衝擊、提升，才能面對外面更嚴峻的環境。	
284	就實施現行雙軌分流自100年迄今，警專生認真負責，配合度高，特考班同仁法學素養及溝通協調能力佳，且警專正期生對工作較有使命感及認同感，應以其為主，鞏固基礎團隊，避免躁動，輔以部	

	分較有想法之特考班同仁，就社會歷練及經驗提供刺激及不同意見，相互刺激來尋求警政革新、進步。	
285	內軌化無論執法知識、技能、工作態度及人格特質，均較優於外軌化。	
286	內軌化：受一連貫養成教育訓練、學習、知識、技能團體表現佳，且較服從、有團隊精神。外軌化：法律及知識水平高，反應應變較佳，但缺乏團體及服從性較差，個人主觀意識高。兩者皆有優劣，需有一套挑選機制審核挑選。	
287	保障警大、警專生：以專業為導向，惟應設計更完善制度（考訓），提升警大警專生專業能力，不致被外軌一般生，質疑比例不公，畢竟警察工作有其辛勞性、特殊性，非僅會讀書之人從事，更應讓只想穩定工作之人了解警察。	
288	警察法學知識較優，承受職場壓力比較好，在工作態度上，主動積極，且在配合度也比較高。	
289	單一內軌讓同仁在職場上具有更專業的警察知識與技能，且對警察具有高度的認同。	
290	多方面取才，外軌大都是大學畢業，有各種不同知識技能。	
291	內軌係從警意願及立志要當警察的比例較高，故其招生比例佔應高一些；外軌可能係工作職場不如意，而為了工作而進入警界，故招生比例少一點，來招收優秀的外軌生從警。	
292	單一內軌化，員警高中（職）畢業在警察專科學校受訓養成教育，服從性較高，敬業精神及工作態度較佳，對警察工作認同度較具向心力。	
293	內軌及外軌進用人員在專業職能、人格特質、工作態度及職場適應整體表現之差異，都是因人而異。	
294	警察人員所面對工作環境，相當複雜，若考選只有單一來源，無法進步，雙軌並進可刺激文化。	
295	比較好教育，對警察的未來具有較高的團隊精神，比較不會騎驢找馬的心態在工作崗位上。	
296	內軌制人員於受訓期間可以先期過濾不適任人員，且較有向心力及承受勤業務壓力，而外軌人員提供常識、知識的不足及注入新活力。	
297	內軌同人約佔 3/4，外軌約佔 1/4，可以在正期同仁（內軌）思想觀念，執法技巧相輔相成。	
298	單一內軌化：對警察工作核心目標較具體認，學習態度較良好，負責，能抱持奉獻精神。	

299	養成教育的重要性，可塑性高，服從性高，學習態度佳，工作主動積極。	
300	警察外勤工作應限制女性額度，舉例：104 年 6 月分發台北市 64 位員警，女性員警高達 47 位。非性別歧視，而是實際無法單一女警深夜服勤。特考班警員心態大多騎驢找馬，對於行政警察工作認知上只是一份工作，準時上、下班，要求績效別找我，對於團隊自我意識及權益較在乎，一旦有更好的工作，立即跳槽。	
301	考試講求公平性，同一種職務，考科相同方可鑑別優劣。警察工作需要專業技能，考試內容應偏重專業職能，否則直接招聘流浪教師、退伍軍人即可。	
302	多元取才，促進組織活化，惟建議審酌警察工作之能力適性，合理限制報考資格與條件（如：性別比例），以維護整體效能之發揮。	
303	警察身分本為公務體系，本就要依體系辦理，我就帶領同仁的經驗，外軌同仁皆來自在外大學畢業，她們的想法領域很寬廣，可帶動體系的流動，並可更對外環境、社會更密合。	
304	符合時代潮流，一般民眾期待。	
305	我認為現今制度兼容並蓄，還不錯。	
306	內軌化同仁專業知識能力較佳，另配合度及各項勤業務較能配合單位及上級單位要求。外軌化的同仁大多數都在外工作過，有自己的想法、服從性較差，外軌的同仁較重視個人權益。	
307	選擇從事警察工作，自然應對這項工作有更多的認識，才能更融入組織文化，對組織更有幫助。	
308	單一內軌化，較有警察實務及倫理觀念，讓專業警察有正規陞遷，並永續發展。	
309	支持考訓用這樣的制度，比照國外，先考試及格錄取後，再予以警察專業知識、技能方面的訓練，才能避免讀了四年或兩年警大警專，卻考不上特考的情形。	
310	現行內軌人員教育內容較陳腐，不知變通。	
311	採用雙軌分流，應考考生來源不同，可廣納人才。現代警察的訓練，除知識之提升，對各種現象，多加研究，才能應付未來時勢之變化。	
312	先受過警察教育對未來團隊向心力及認同感，明顯較高，配合度佳，外軌缺陷為只為求工作，而造成很多把警察只當一跳板，造成推動工作及團隊的困擾，故先受過完整學校教育，對警察的中心信念及向心力明顯較強。	
313	雙軌可讓警察帶入不同思考模式，不致於造成組織僵化。	

314	外軌進用人員不一定具有相關警政學養背景，執法知能及技能較好，惟有其職場經驗及較為年長之特性，在溝通及反應面向較慢，然對其自身權益及福利亦較重視，工作配合度較不及內軌進用人員。	
315	使警大警專生學有所長，針對所學科目實施評鑑，另使外軌生從各大學科系畢業後有機會從警，多元化取才，面對社會多元化問題可互相討論研究，不同角度切入，予以解決治安及為民服務事項。	
316	警專、警大畢業生，入學考已考過一次，本該保障其畢業能順利當上警察。惟外軌制男女未限制名額，造成女性員警過多，然女性員警於外勤工作上能力稍嫌不足。	
317	依應考人來源不同，而採取不同的考試科目與教育訓練，錄取人數應以內軌為主。	
318	因單一內軌化較以剛離開高中職學生較多，尚未接觸社會歷練，可塑性高，服從性佳。	
319	應依應考人來自不同來源，而採取各類不同考試科目或教育訓練，如錄取人數應以內軌為主。	
320	個人認為警察工作較一般公務員特殊，應注重專業知識及技能，與團隊精神為重，並應對警察工作有一定的熱忱，向心力要強，要將警察工作視為一個事業，而非只是一份工作。	
321	多元取才，以因應社會和組織成員多樣化。	
322	內軌為主因係一脈相承進入警大或警專接受正統警察教育，考進人員大都高中畢業，可塑性成功率較高，進入職場後相對服從性高。外軌為輔，由於這部分同仁大都已在外界工作過，且年紀較大，自我意識較強，相對可塑性低，常造成管理上些許的困擾。	
323	內軌服從性高，工作紀律、熱忱、負責、能完成交付任務，與民眾溝通良好，單純化，且思想純正，觀念正確，專業知識強。	
324	訓練由 18 歲，基本未受社會名、利之不當影響，對警察志業較有抱負，目標明確，思想行為較正直熱忱，在年資、積分，智識考選，等明確晉升管道之從警人員，能了解警界路途的規劃安排。	
325	現行雙軌分流除了不影響警大及警專的招生及任官，另可招進較有社會經驗之外軌同仁。對於勤務運作上可達到互補之作用，也較不會造成流浪警察的問題。	
326	內軌為主仍能維持警察傳統之價值與核心觀念，加入一般外軌的人數為輔可帶給內軌不同的想法與文化。尤其以基層員警，甫畢業之警專生，多應變能力不足，外軌的則是有社會經歷，可以互相交流，但是外軌自主性過強，影響犧牲貢獻的警察精神，主要精神核心仍需以內軌人員為主，但加入一些外軌的人員可活絡警察與外界社會的關係。	

327	警察工作須具備專業技能與知識，來源可以不限，但考試科目與技能（體適能）須一致才公平，擇優汰劣，篩選適合從事警察工作人員。	
328	內軌為傳統警察人員人才培養的基礎，對於工作認同，職務倫理，均較外軌進用人員有較高服從性。外軌進用人員一般較有自主性，學識及自身優越感較高，對警察工作之忠誠度相對較差，但有創意。	
329	教育訓練制度為當年大計，警察任職年齡應年輕化，招生方式不宜頻頻改變，警察的招生制度及教育訓練太多樣，宜統一招生制度。	
330	警察教育應有必要之期程，內軌較能培養專業認真、負責之同仁，然卻不能閉門造車，外軌的刺激亦能激發潛能，互相競爭，惟太過強調門戶會造成小團體產生影響內部和諧，在職後之任用機關考核能汰弱扶強，但缺乏再教育之管道，任職後多數因警力短缺而少有訓練教育，而僅委由內部訓練單位，稍有不足，應於任職滿期一段時間，強制再進修，內外軌同修，共同成長，方為警界之福。	
331	外軌生無服務限制，初始進入警察職場，並非將之認定為終生職業，無歸屬感，團隊認同感、使命感，工作態度相對消極，配合度低。	
332	警察專科學校及警察大學應為深造教育而非養成教育。	
333	如未能先對警察專業訓練，而先著重一般知識，將造成工作上認知不足，難以適應，惟仍以外軌為輔，注入活水。另警察工作性質較不適合我國女性（柔弱偏多），無法獨立作戰，若女性同仁過多將造成男性同仁極大負擔，為一大隱憂，因此仍須控制男女比例。	
334	人員能力較多樣性，可藉由外軌的人員提供不同想法及引進新觀念。	
335	專業知識的吸收較能適應工作的需求。	
336	警察工作是一個團隊，在思考上必須能有一致共同理念與想法，必須由警察教育著手，如以接受一般大學教育再進入警察工作系統，則必產生想法上衝突性。在管理階層中外軌同仁也比較難以服從上級指導及個人想法上意見特別多，造成工作執行上分歧。	
337	具備優良組織的傳統。	
338	多元化。	
339	警察人員素質越來越好，不要害怕挑戰，開大門走大路，這個團體一定會更進步，所以我支持單一外軌化。	
340	外軌人員大都大學畢業，學有專才，較有內涵，也比較穩重，經驗較豐富，服從性高比較不會打混摸魚，外軌人員較有歷練，能舉一反三，學習力較強，且可縮短警專教育時間及培訓費用。	

341	警察對於各項勤、業務之執行，要有相當專業，對於受過二年及四年教育的學生而言，出任警職較能熟悉各項執执行程序。	
342	以內軌吸收接受警專或警大生，以專業訓練對於誠信、服從及壓力承受較高，執行力較高。	
343	內軌尚缺乏較好之法學知識，再以外軌方式吸收較高學歷高知識之社會新鮮人，以補足該項缺失。	
344	因內軌受訓均為正統警察教育、養成教育成型，在外服勤較能適應所遇狀況。	
345	因可增加有社會經驗之人事及高學歷之人才，方可應付多元之社會治安環境。	
346	警察工作特性講求紀律服從與一般行政人員工作性質有差異，內軌制養成教育較能培育適合警察工作人員，外軌制招生人員有其學識專業，能提供刺激使內軌制招募人員不致於太封閉墨守成規。	
347	各有優點，內軌比較有服從的觀念，外軌能有自主的想法。	
348	內軌主要是應屆畢業生較為年輕，服務一段時間後，認同感較高，服從性較高。外軌大部分經過其他大學或工作洗禮，較具獨立判斷能力，接受領導的意願，常需看主管人員，然主管調動頻繁，能力不一，領導不易。	
349	皆考一樣的考試科目，偏重一般性知識，不分來源，公平競爭，使得警察人員能更多元，學經歷更豐富，更成熟，將來處事能更圓滿成功。	