

## 調 查 報 告

壹、案由：據悉，高雄市政府警察局某分局分駐所所長，在 106 年記嘉獎 844 次，等於全年每天記 2 次以上嘉獎，長官核獎恐有浮濫，雖內政部警政署事後業已撤銷部分嘉獎，但已凸顯實務運作產生弊端。因基層警察負有第一線治安責任，予以適當激勵使之士氣振作，工作中得有成就感，確屬必要，且與公共利益息息相關。但由於警察組織強調紀律與服從，長官對於部屬的獎懲及陞遷有很大的影響力，在科層制度文化運作之下，警察獎勵制度應如何運作，始能激勵士氣並符公共利益？有何檢討空間？有深入研究之必要案。

貳、調查意見：

警察法第 2 條規定，警察之任務為依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害，促進人民福利。基於警察任務的特殊性，公務人員任用法第 32 條將警察人員劃歸特別職公務員，除經考試取得任用資格外，其任官、任職、俸給、考核與考績等事項，另依「警察人員人事條例」之規定行之。依該條例第 28 條，有關警察人員的平時考核，除獎懲種類適用公務人員考績法之規定外，其事由、獎度及相關事項之標準，另由內政部訂定之「警察人員獎懲標準」行之。內政部警政署（下稱警政署）為辦理警察人員獎勵作業，復訂頒「警察機關辦理獎懲案件注意事項」等行政命令，詳細規定獎勵的原則、標準、作業程序、陞遷及調任之計分方式等。又警政署為配合治安政策及任務需求，對警察機關執行各項勤、業務及工作項目之業務計畫中，均明定各種專案勤務之敘獎規定，其規範內容鉅細靡遺。而警察人員的獎

勵積分，除影響年終考績考列等第、報考警察大學、參加升官等考試、甄選績優人員及模範警察外，主要在「遷調」及「陞職」占有關鍵要素。依警察人員人事條例第 20 條規定，警察人員之陞遷，不適用公務人員陞遷法，其辦理方式、實施範圍、限制條件及相關事項，由內政部另行訂定「警察人員陞遷辦法」辦理。換言之，警察人員獎勵與一般公務人員不同，整體設計採取「重獎重懲」原則並結合陞遷調補作業，故警察人員獎勵件數較一般行政機關為高，應屬合理。且考量警察機關為維護社會治安、確保紀律要求，激勵員警勇赴事功，及警察工作充滿高度危險及辛勞，應尊重警察人事制度整體規劃及長期實施的信賴關係，合先敘明。

經向銓敘部及警政署調閱相關卷證資料，並詢問該署人事室主任張淑芳、科長劉永福、臺南市政府警察局人事室主任劉全福、高雄市政府警察局（下稱高雄市警局）人事室主任尤啟南、督察張偉中，及銓敘部特審司蕭正祥司長、林岑孜科長、法規司劉雯婷科長、洪佳瑞專員等機關代表，已調查完畢，茲將調查意見分述如下：

- 一、本件高雄市警局仁武分局分局長李○龍為特別照顧所轄某分駐所所長紀○如（下稱紀員），濫用其領導統御權限，壓迫所屬對紀員簽辦不符規定之獎勵案，該分局業務及人事幕僚不願配合者，則遭刁難調整業務或被迫自請他調。紀員於民國（下同）106 年內獲記 864 次嘉獎，清查後發現有 608 次嘉獎不符獎勵規定而予撤銷，其敘獎之數量浮誇驚人。案經高雄市警局議處相關違失人員並調離現職，警政署亦全盤檢討擬具多項改善措施，尚有積極檢討之作為。為避免警察機關主官濫用其獎勵權限，紊亂人事管理之公正性，內政部允應督導警政署及高雄市警局賡續落實相關策進措施，以避免類似案例再度發生。

- (一)本案緣於高雄市警局仁武分局某分駐所所長紀員於106年記嘉獎864次，遭人檢舉該分局核獎浮濫。經警政署駐區督察督同高雄市警局人事室及仁武分局逐案重新審認，撤銷紀員106年敘獎案117件共608次嘉獎，遭撤銷事由分別為：非實際出力人員計330次嘉獎、自訂獎勵規定計229次嘉獎、重複敘獎計30次嘉獎、違反獎由下起原則計19次嘉獎，其敘獎之數量浮誇驚人。
- (二)據內政部警政署查復<sup>1</sup>並詢據高雄市警局人員表示：紀員屬「**警察人員陞遷辦法**」附件一「**全國警察機關陞遷序列表**」所列第7序列警職人員，相關核獎程序係依「**高雄市政府警察局辦理獎懲案件核定權責一覽表**」之授權規定辦理，嘉獎範圍內之獎勵案由業務單位簽陳或經該派出所自行陳報，曾經仁武分局人事室審核，經分局長核定；記功以上獎勵案件，則由仁武分局陳報高雄市警局核定。經事後調查發現，仁武分局前分局長李○龍(107年1月16日退休)為特別照顧紀員，以口頭指示增加紀員敘獎，紀員則強迫業務及人事單位承辦人員簽辦不符規定之獎勵案。仁武分局有3位承辦該獎勵案之員警(分屬業務單位及人事室)，因不願配合，遭刁難調整業務、自請調任他地等情。本院審酌認為，警察機關之領導統御，強調主官(例如分局長)對所轄治安、交通及為民服務負成敗之責，故各縣市警察局授權所屬分局長獎懲權限，自有其必要。但應避免主官濫用人事獎勵作為個人恩惠。本案仁武分局業務及人事幕僚對分局長違反規定之命令，僅能屈意服從，不聽命者或遭刁難調整業務，或被迫

---

<sup>1</sup>內政部警政署107年11月9日警署人字1070161235號函。

自請調任他地，其結果已嚴重打擊內部士氣，影響機關整體形象，該分局核有重大違失。又相關獎勵雖由高雄市警局授權仁武分局自行辦理，但紀員在一年內核獎高達 583 件，嘉獎 864 次，顯然不符常情，高雄市警局未能適時介入糾正，亦有失當。

(三) 該案發生後，警政署發函所屬各警察機關，重申辦理獎勵案件相關規定，強化申訴處理制度，敦促各級業務單位主動發掘，適時介入協助處理。另要求配合年終考績(成)作業，於每年年底定期清查當年度員警個人獎勵嘉獎總數達 200 次以上，且排名列機關前 10 名人員之獎勵有無異常情形，將清查情形陳報警政署備查。而高雄市警局配合辦理年度獎懲分析，統計所屬各機關(單位)各序列人員獎勵數，定期清查全年總嘉獎數最高之前 10 名員警，審核其獎勵是否有異常情形。另相關人員行政責任部分，警政署於 107 年 2 月 22 日指示高雄市警局檢討行政流程並查究相關人員行政責任，經該局辦理違失人員懲處及專案考核，核處仁武分局前分局長李○龍記過 2 次；紀員記過 2 次並調整為非主管職務；仁武分局行政組前組長鍾○賢、防治組組長方○文、交通組組長徐○宏及人事室主任呂○祺等 4 員各申誡 2 次並調離現職；仁武分局行政組警務佐張○弘、前交通組警員陳○文等 2 員，各核予申誡 1 次。足見警政署及高雄市警局已有積極檢討之作為，然為避免警察機關主官濫用其獎勵權限，紊亂人事管理之公正性，內政部允應督導警政署賡續落實相關策進作為，以避免類似案例再度發生。

二、警政署於 87 年間修正「警察機關辦理獎懲案件注意事項」，在第 32 點增訂「功獎平衡作業」，規定各警察機關應按該年度員警編制之預算人數計算，每人

核給 3 分即 3 次嘉獎，以 106 年底全國警察人員 6 萬 3,926 人計算，換算每年總額管制應在 19 萬 1,778 次嘉獎之內。然而 106 年度警察人員獎勵案高達 239 萬件，不但較 90 年度警察人員獎勵案約 112 萬件成長逾 1 倍之多；且 106 年度嘉獎總數高達 325 萬 4,129 次，為總額管制量 19 萬 1,778 次嘉獎的 16.97 倍，該注意事項顯已形同虛設。再者，警政署對各警察機關及所屬單位執行各項勤（業）務及重點工作，均進行團體績效評估，其獎勵總額自應依各機關績效表現而定多寡，但竟以各機關員額數核算，亦有失獎勵的本旨，內政部允應督導所屬儘速檢討改善。

- (一)行政獎勵的目的在於激勵士氣、獎拔優秀人才。辦理獎勵案件須符合「獎當其功」、「獎勵即時」、「衡平適度」等基本原則。警察機關任務需求及「重獎重懲」原則下，獎勵案件較多，本屬合理現象。但獎勵僅為手段而非目的，如核獎浮濫、欠缺衡平，或任憑主官好惡，不但難以達成人事管理的目的，更可能打擊士氣，造成內部人心不平，甚至影響組織文化的正向發展。警政署為了導正獎勵的正確作法，早於 82 年即訂頒「警察機關辦理獎懲案件注意事項」，明定「獎當其功、懲當其過」、「即獎即懲、注重時效」二項指導原則，並於第 7 點至第 15 點律定辦理獎勵案件的基本作法。簡言之，即職分內的工作不予給獎，重大案件或重點工作應即予核獎，但僅獎勵最出力人員或主辦人員，其他人員一律併年終考績參考<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup>注意事項第 7 點：「一般性、例行性或業務上評比（如工作績效、演習、計畫等）或定期獎勵案件，以獎勵最直接出力人員為原則，其餘人員併年終考績參考。」第 8 點：「同一事項，應俟全部完成後，視實際績效依規定辦理獎勵，且不得重複敘獎；每一案件以獎勵最出力或其主辦人員為原則，其餘主官、核

(二)惟依警政署統計資料，106 年度警察人員獎勵案共 238 萬 9,501 件（嘉獎 1 次 162 萬 9,240 件、嘉獎 2 次 68 萬 8,021 件、記功 1 次 6 萬 3,112 件、記功 2 次 7,706 件，1 次記 1 大功 1,369 件、1 次記 2 大功 53 件），換算嘉獎總數為 325 萬 4,129 次，以 106 年底全國現職警察人員 6 萬 3,926 人計算，每人平均受獎次數為 32.2 次，共受嘉獎 50.9 次。然對照 90 年度全國警察機關各類獎勵案件計 112 萬 0,519 次，其中嘉獎 106 萬 7,789 次、記功 5 萬 0,668 次，以 90 年底現職警察人員 7 萬 4,603 人計算，每人平均受獎勵次數為 15 次，共受嘉獎 16.35 次。兩者相較，106 年獎勵案及受獎額度較 90 年大幅成長逾 1 倍。

(三)警察機關核議員警獎勵案件過於寬鬆及輕重失衡等情，係長久以來存在的問題。警政署於 87 年間為力求獎勵衡平，避免獎勵標準不一，大幅修正「警察機關辦理獎懲案件注意事項」，並在第 32 點增訂「功獎平衡作業」，規定各警察機關應按該年度員警編制之預算人數計算，每人核給 3 分即 3 次嘉獎（如某警察分局編制預算員額 300 人，則該年度內之功獎配分為 900 分），依獎由下起之原則，嚴格律定第十序列以下人員之獎勵，得佔用第九序列以上人員之配分；第九序列以上人員之獎勵，不得佔用第十序列以下人員之配分，各警察機關執行功獎配分情形，應陳報警政署核辦。其理念在採取

---

稿、督導及協辦人員，非有特別出力事蹟，一律併年終考績參考。」第 9 點：「一般案件，應獎勵之出力人員中含有高低階者，應以基層人員從優，高階人員從輕為原則。」第 10 點：「職分內之行為，縱具微功，不予獎勵。」第 11 點：「協辦工作，非有具體之特別出力事蹟，不予獎勵。」第十二點：「參加其他機關所舉辦之一般演習或支援勤務，非有具體之特別出力事蹟，不予獎勵。」

總額管制作法，除避免獎勵案件浮濫增加之外，且充分授權各警察機關因地制宜，自行評估治安交通狀況及績效需求，在總額內彈性運用獎勵措施，立意良善，如落實執行，當可杜絕獎勵案件浮濫寬鬆之弊。然每年每人僅配予 3 分（3 次嘉獎），顯與現實脫節，不符「重獎重懲」原則。況且警政署對各警察機關及所屬單位執行各項勤（業）務及重點工作，均進行團體績效評估，其獎勵總額自應依各機關績效表現而定多寡，但竟以各機關員額數核算，亦有失獎勵的本旨。

（四）又該規定在原則之外，另設 15 項例外情形不納入配分<sup>3</sup>，涵蓋警察各項勤、業務，且設有「其他重大之獎勵案件」的概括條款。實則該等「例外」規定，多數本應納入總額進行管制。且相關規定自 87 年訂定以來，未檢討其實施情形，以 106 年底全國警察人員 6 萬 3,926 人計算，換算每年總額管制應在 19 萬 2 千次嘉獎之內，然而 106 年度警察人員獎勵案換算嘉獎數高達 325 萬 4,129 次，高出約 17 倍。即原應以總額管制的獎勵案件僅占 6%，其他

---

<sup>3</sup>依注意事項第 33 點規定，不納入配分獎勵案件包括：（一）偵破內亂、外患案件，經提起公訴或經上級機關核定從寬處理者，有功人員之獎勵。（二）偵破殺人、搶劫、盜匪案件，經提起公訴，有功人員之獎勵。（三）立即偵破之刑事案件，經提起公訴，有功人員之獎勵。（四）取締流氓或緝獲各類通緝犯、逃犯，有功人員之獎勵。（五）服務十年、二十年或三十年以上，成績優良，受頒警察獎章者之獎勵。（六）辦理常年訓練績優之獎勵案件。（七）蒐報社會情報績優之獎勵案件。（八）公文處理成績優良之獎勵案件。（九）執行特種警衛勤務每年定期之獎勵案件。（十）執行春安工作、十月慶典、公職人員選舉期間治安維護等獎勵案件。（十一）處理聚眾活動獎勵案件。（十二）戶口校正工作獎勵案件。（十三）查禁私菸酒獎勵案件。（十四）優（劣）蹟事項獎勵案件。（十五）執行擴大臨檢績優獎勵。（十六）其他重大之獎勵案件。其中原規定第 12 款：「戶口校正工作獎勵案件。」因戶警分立後，戶口校正業務移撥戶政機關，爰警政署 105 年 1 月 14 日警署人字第 1050047072 號函修正刪除上開第 12 款規定，將原 16 款不納入配分獎勵案件，修正為 15 款。

94%皆屬注意事項第 33 點所列的 15 項例外。「例外」成為原則，所謂平衡功獎作業的「總額管制」顯已形同虛設。為落實「功獎平衡作業」，內政部宜妥慎檢討警察獎勵整體制度的合理性。

(五)警察人員獎勵案件不但大幅增加，且有失衡現象。例如報載臺南市政府警察局一位刑事偵查佐耗費 10 個月監聽、跟監及埋伏而破獲製毒工廠，獲記大功 1 次，換算 9 次嘉獎，但員警查獲 4 件酒駕即核記 10 次嘉獎，獎額與抓酒駕相較不成比例<sup>4</sup>。又警政署於 105 年間調查全國刑事偵查佐缺額（即所謂「刑警荒」）原因，經各警察機關查復基層刑事警察人員的心聲，發現除了升遷管道狹窄、績效及公文壓力過大之外，各縣市警察機關共同指出「刑事案件獎勵低，行政警察與刑事警察獎勵失衡」為刑警荒的重要原因之一。有員警投書媒體反映，警察機關現行的獎勵制度，易使民眾認為警察都是看獎勵辦案件，沒有功獎就應付了事<sup>5</sup>。亦有不少第一線警察人員認為現行獎勵過於浮誇，激勵成效不彰，致絕大部分的員警僅能憑藉使命感付出<sup>6</sup>。種種情形，顯不符行政管理的基本原則，亦違反「警察機關辦理獎懲案件注意事項」相關規定。

(六)綜上所述，「獎」、「懲」是人事管理的二大重要工具，警察人員獎勵固有其特殊性，但仍須符合獎當其功、即時獎勵、衡平適度等基本原則。警政署認為重獎才能激勵警察同仁全力投入警察工作，如

---

<sup>4</sup>自由時報 2017 年 7 月 10 日「秘密刑警耗 10 月破 K 毒工廠敘獎不如 4 件酒駕」報導。

<sup>5</sup>王雅諄，「刑警荒的癥結：獎懲失衡」，見自由時報 2017 年 7 月 3 日，自由廣場民眾投書。

<sup>6</sup>警察人員對現行獎懲制度之訪談意見，請參考謝涵機，我國現行警察人員獎懲制度之研究，臺北大學碩士論文，2003 年，第 119 頁以下。

將「例外」納入總額進行管制，將影響警察任務之推展等語，自應予尊重。然而該署坦承獎勵已成為員警的行為導向，本院於 92 年間專案調查研究「警察人員陞遷、考核」案（92 年內調 14 號）<sup>7</sup>，調查意見即指出現行警察獎勵浮濫，作法過多功利色彩，要求警政署以重建總價值為目標，調整適當精神激勵措施，衡平合理發展。查警政署對此一問題雖非毫無作為，但迄未能落實相關規定。從比較 90 年度與 106 年度警察人員獎勵案件數，10 餘年來獎勵案件不減反增，呈倍數成長的情形看來，不但導致人事業務繁重，且因獎勵積分關係員警的陞遷，如被誤用，將嚴重打擊員警工作士氣。內政部允應正視現行警察獎勵制度浮濫膨脹且功獎失衡之問題，深入檢討並謀求改善之道。

**三、警察人事法制基於業務特性，在陞遷（包括遷調與陞職）時重視獎勵積分，其目的在於鼓勵警察人員勇於任事，不次拔擢表現優異之人才。然因「遷調積分」獎勵分數無上限，各警察機關基於員警回鄉服務之需求或鼓舞士氣等考量，恐造成競相提高獎勵，且過度**

---

<sup>7</sup>該案係第 3 屆監察委員張德銘、陳進利、黃守高、林時機、廖健男調查，經本院內政及少數民族委員會 91 年 11 月 29 日第 3 屆第 92 次會議審議通過，調查意見有關警察獎勵制度指出：……二、警察人員陞遷評量過於重視獎懲情形，獎勵多寡成為能否陞遷之關鍵，導致警政「組織目的」的整體功能發生偏差。……九、警察人員之獎懲種類繁多，獎懲方式不一，各單位對於相同事蹟之獎懲程度亦不同，常使警察人員有無所適從之感，允宜建立獎懲個案表冊以為依據。十一、「重獎重懲」使價值觀導向極端，重獎才有激勵效果，重懲方具警惕作用，專案工作始具有重要價值。十二、警察人員獎懲係以配分制度為依據，卻充斥例外性規定。員警為求升遷，業務單位為謀績效，又「唯獎是圖」，考績委員會之審議又流於形式。十三、警察機關制訂「重獎重懲」的考核政策，誤導員警對於職務工作價值觀偏向極端，獎懲變成工作價值的唯一標準，不管大病小病，一律使用特效藥式的管理制度，讓警察人員喪失使命感，唯獎是圖。十四、現行警察人員獎懲規定滋生獎由上起、懲自下起之疑慮，對於基層警察人員確有失公允。……十六、警察組織應尋求各種績效在獎懲計分上之平衡，以達公平、客觀之理念。……。

稀釋年資與考績所占比率；相對於此，「陞職積分」對共同項目積分因設比例限制，在獎勵案件倍數增加、評分計算方式久未檢討修正的情形下，達比例上限者眾，則可能形成齊頭式平等，致主官評分成為唯一關鍵，恐違陞遷序列第七序列以下職務人員應採功績取向之原則。種種現象，與獎勵浮濫互為因果，均不利於警察人事制度之本旨及正常發展，內政部實有深入檢討改善的必要。

- (一)行政機關辦理所屬公務人員陞遷，係依「公務人員陞遷法」及「行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」等規定辦理，在總分100分中，獎懲項目以現職或「同職務列等」職務期間最近5年內計算，最高以6分為限<sup>8</sup>，所占比重不高。但警察人員基於任務的特殊性，依警察人員人事條例第20條第4項授權內政部訂定之「警察人員陞遷辦法」，採取「獎勵無上限」原則，將獎懲積分作為關鍵性的參考依據。警察機關於每年6月底前核算所屬人員截至上年12月31日止之「陞職、遷調積分」，並依陞遷序列，按積分高低順序分別造冊公告，據以辦理陞職及定期統調作業。茲分別就平時考核獎勵與「陞遷」與「調職」之比重與參

---

<sup>8</sup>依公務人員陞遷法第7條規定，各機關辦理本機關人員之陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數，並得視職缺之職責程度及業務性質，對具有基層服務年資或持有職業證照者酌予加分。必要時，得舉行面試或測驗。如係主管職務，並應評核其領導能力。……第一項標準，由各主管院訂定。但各主管院得視實際需要授權所屬機關依其業務特性定之。」又公務人員陞遷法施行細則第5條規定：「本法第7條第4項所稱標準由各主管院訂定，指由行政院、立法院、司法院、考試院及監察院分別訂定。……」，依「行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」規定，嘉獎（申誡）一次加減0.2分，記功（過）一次加減0.6分，記大功（大過）一次加減1.8分，以現職或「同職務列等」職務期間最近5年內計算，最高以6分為限。

考指標設計，說明如下：

- 1、「遷調積分」：指共同選項各項目加減分數後之積分，含學歷、考試、年資、考績、獎懲、訓練進修、外語能力等項目，其中獎懲項目行政獎勵(懲處)部分，嘉獎(申誡)1次加(減)0.1分、記功(記過)1次加(減)0.3分、記大功(記大過)1次加(減)1分；該項目之評分標準無上限，以任現職或同一陞遷序列職務，自上年12月31日上溯最近5年之獎懲為限，上溯自第6年起減半計算。
- 2、「陞職積分」：第六序列以上職務人員之遷調積分乘以40%(最高以40分計)加上個別選項(40分)及綜合考評(20分)之總和計算之；第七序列以下職務人員之「遷調積分」乘以80%(第七序列至第十序列最高以80分計、第11序列最高分不設上限)加上個別選項(10分)及綜合考評(10分)之總和計算之。

(二)現行獎勵積分與陞遷的設計，本院審酌認為：

- 1、依警察人員人事條例第20條規定，陞任或遷調歷練，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性及職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，並與教育訓練及考核相配合，採公開、公平、公正方式，以拔擢及培育人才。其陞遷之辦法，授權內政部訂定「警察人員陞遷辦法」，取代過去的「警察人員陞遷要則」。警政署於93年間依上開辦法研訂陞遷評分標準時，召集各警察機關依92年實際陞職名次進行核算，在兼顧激勵員警工作士氣及避免組織價值產生偏差的考量下，修正第七序列以下職務人員評分標準表，共同選項積分占總分80%(第六序列以上職務人員共同選項

積分占總分 60%)。

- 2、惟近 10 年來警察人員獎勵案膨脹情形嚴重，目前獎勵案已為 90 年間的 2 倍以上，依警察人員陞遷辦法第 6 條附件 4「全國警察機關升遷序列表第七序列以下職務人員陞遷評分標準表」規定，嘉獎（申誡）一次加減 0.1 分。在員警獎勵案普遍增加的情形，陞遷評分標準即可能因而產生齊頭式平等，失去鼓勵員警爭取績效之意願與誘因<sup>9</sup>。此與第七序列以下職務人員（甲表）應採功績取向之原則，容有未合。
- 3、相對而言，「遷調積分」獎勵分數因無上限，卻又產生各警察機關競相提高獎勵的情形。質言之，其他學歷、考試、年資、考績、訓練進修、外語能力等項目分數均有固定標準，獎勵多寡遂成為能否遷調的關鍵，且獎勵案大幅增加下，稀釋學經歷、年資、考績等重要性。目前警政署對都會區大量申請外調之缺額，優先補派警專及特考班甫畢（結）業之員警，然因警察成員原籍多為中南部子弟<sup>10</sup>、而北部都會區勤務繁重、生活費用較高，每年臺北市、新北市政府警察局辦理巡佐及警員等第七序列以下職務人員定期請調作業人數皆居高不下，加以新北市、桃園市升格，及臺中、臺南、高雄縣市合併升格後，各直轄市警

---

<sup>9</sup>計算陞職積分時應將遷調積分乘以 80%，最高以 80 分計算，故以 100 分為上限。例如某位從警 10 年第七序列以下員警，每年獎勵 80 次嘉獎（即最近 5 年共 40 分，上溯第 6 年起減半共 20 分，合計 60 分），另核記警察專科學校畢業 5 分、四等警察特考及格 2 分、非主管職務每年 1.2 分共 12 分、考績甲等每年 3 分（近 5 年共有 15 分，上溯第 6 年起減半共有 7.5 分）、訓練進修最高 4 分，其共同選項積分已達 103.5 分，逾 100 分的上限。

<sup>10</sup>依臺北市政府之統計資料，臺北市政府警察局員警 71% 屬中南部縣市或離島地區子弟。

察局之編制擴大，職缺調升，亦增加員警請調之誘因。各警察機關基於員警申請回鄉服務的需求，或鼓舞士氣等因素考量，亦可能造成爭相提高獎勵的現象。

(三)綜上，警察人員具有忠誠性、專業性、紀律性、統一性、機動性及危險性等 6 大特性，係佩槍執法之特殊公務人員，故在警察人員陞遷法制設計之初，即就警察人員特性而為不同之規範，並於警察人員人事條例明定警察人員之陞遷不適用公務人員陞遷法。而獎勵無上限制度之原意，在使警察人員不因獎勵上限已屆，而消極偵辦案件，致影響民眾權益，且可使績效優異人員得突破年資限制，不次拔擢，鼓勵警察人員勇於任事。然而「陞職積分」權重甲表共同選項積分占總分 80%，係 93 年間核算所得，近 10 年來獎勵案件倍數增加，其計分核算方式卻未依實際狀況進行評估修正，易產生齊頭式平等，失去鼓勵員警爭取績效之意願與誘因；相對而言，「遷調積分」獎勵分數則因無上限，產生各警察機關需競相提高獎勵，否則不利於所屬遷調回鄉服務之需求。種種現象，實與獎勵浮濫互為因果，均不利於警察人事制度之本旨及正常發展。內政部實應正視 10 餘年來警察獎勵案件數倍數增加之情形，檢討如何將相關獎勵標準結合團體績效，落實總額管制之精神，以力求科學、客觀。

四、部分警察機關辦理記功以下之平時考核，不論其事實及獎額有無明確標準，未先經考績委員會初核或核議，逕由人事單位層報主官核定後下達，不符考績法施行細則第 13 條所定之程序；且獎勵人令僅下達受獎人及相關單位而未對內公告，亦違反獎勵激勵士氣之本旨及公開透明原則。內政部應督導所屬檢討改善，

並研議公布各警察單位獎勵統計數據的可行性。

- (一)公務人員考績法第 15 條授權訂定之「考績委員會組織規程」第 3 條第 1 款規定，考績委員會職掌該機關職員及直屬機關首長年終考績、另予考績、專案考績及平時考核獎懲之初核或核議事項。然警察機關因獎勵案件繁多且注重時效，考績委員會無法時時開會，故記功以下之平時考核，多未經考績委員會審議。過去作法係各機關於每屆考績委員會第一次開會時，決議授權由人事室審核後，逕行簽報主官核定發布，並於年底前將相關人事獎勵案彙整提送考績委員會確認。該作法雖無適法性之疑義，但恐流於形式，故銓敘部於 93 年建請警政署宜慎審研酌<sup>11</sup>。嗣後考績法施行細則於 96 年 10 月 30 日增訂第 13 條第 4 項及第 6 項，規定記功(過)以下案件雖得先行發布獎懲令，但限於考績委員會就相同案件核議有案，或相關規定已有明確獎懲標準(包括事實及額度)者，且應於一定期限內提交考績委員會確認。
- (二)經查，本案紀員相關獎勵因多屬嘉獎，程序上皆由該分駐所簽報分局人事室及業務單位審核後，即由仁武分局長李○龍核定，未先經考績委員會審議。而獎勵人令發布時，僅發給相關單位及受令人，未公布該分局所屬人員周知。對此，詢據警政署表示，該署就各單位提報之獎懲案件，除相同案情核議有案或已有明確獎懲標準者，得於獎懲令發布後 3 個月內提交考績會確認外，其餘案件均提經警政署考績會審議決議後，再據以發布獎懲令。至於現行記大功以下獎勵案件未公告周知，及是否檢討公布

---

<sup>11</sup>請參見銓敘部 93 年「警察人員獎懲制度相關問題之研究」報告。

各機關獎勵統計資料等節，則表示除考績法施行細則第 14 條第 3 項規定，一次記二大功專案考績案件應將優喜事蹟及獎勵令刊登政府公報外，其他記大功以下之獎勵案件，並無法令明文規定應予公布，且考量部分單位業務涉及機敏，各單位業務繁重程度有別，故尚無檢討的必要等語。

(三)本院審酌認為：

- 1、考績法施行細則第 13 條得先行發布獎懲再交考績委員會確認，其適用前提為「經考績委員會就相同案件核議有案者，或相關規定已有明確獎懲標準(包括事實及額度)者」。本件仁武分局對相關獎勵案件之提報及審查程序，顯然流於形式。警政署審議各單位提報之獎勵案件，雖依據相關規定辦理，但仍應注意所屬各機關是否有濫用考績法施行細則第 13 條的情形。至於考績委員會無法時時開會乙節，實務上有建議成立專責的獎懲審議委員會，每周由機關副主官主持，委員由各單位推選，以求其公正性，該建議是否可行或有無必要，宜由內政部參酌。
- 2、行政獎勵之目的本在於激勵士氣，使受獎勵者感受成就，滿足其精神需求，並可激發未受獎之人員效法的動機。是以各行政機關對於獎勵案件，除涉機敏性另以機密文書處理外，均以公告周知方式發布獎勵令。惟警政署以現行法令僅規定一次記二大功專案考績依法應登刊公報為由，認為記大功以下案件僅需發給有關單位及受令人，無須公告，顯然不符合獎勵的本旨。銓敘部在本院詢問時指出：獎勵令除下達當事人及相關單位外，必須發布。過去各機關的作法是張貼在公布欄，現在係公告在內部網路，銓敘部建議警政署考量

依核定層級公布該層級之所屬人員周知等語。目前警政署規劃記功以下獎勵令改採電子化作業（記大功以上及懲處令仍維持紙本送達），預定自 108 年 12 月起實行。此舉鑑於實務上獎勵令僅下達予受獎人，可能發生主官將獎勵作為酬庸特定部屬的流弊，是否符合「發布」的要件，實令人質疑。且因受獎情形未對內公告周知，他人亦難以發掘異常狀況，因此內政部允應藉由各警察機關全面實施電子化作業之時機，督導警政署落實檢討採取銓敘部上開建議的可行性，以確保獎勵作業公開透明。

- 3、有關公布各單位間獎勵數之統計數據乙節，警政署或係基於各單位間獎勵數據差異甚高，易滋內部不平之考量，因而持保留態度。事實上，單位間獎勵存有差異，本屬常態。員警對於各單位因任務差異致敘獎機會不同，亦多能接受。且基於「獎當其功」原則，該差異應基於整體績效表現、勤（業）務繁重及辛勞程度的考量。如公布各單位員警獎勵統計資料，既可供員警調任時選擇之參考，亦可將獎勵總數與團體績效進行比較，供事後檢討，以確保各單位審慎核議獎勵案件，杜絕浮濫。此一構想警政署考績委員會亦有委員提出建議，內政部宜督導警政機關檢討其可行性。

參、處理辦法：

- 一、調查意見函請內政部督促所屬確實檢討改進見復。
- 二、檢附派查函及相關附件，送請內政及少數民族委員會處理。

調查委員：林雅鋒

附表一、104 年至 106 年警察人員各官等獎勵人數統計表

年度	獎勵種類 官等別	獎勵(單位：人次)						平均獎勵數		
		嘉獎 1 次	嘉獎 2 次	記功 1 次	記功 2 次	記 1 大功	一次記 二大功	換算嘉獎總數	當年底在職人數	平均數
104	警 監	6,433	3,171	1,363	194	38	2	18,406	298	61.77
	警 正	854,800	336,606	52,349	4,341	753	47	1,718,728	38,813	44.28
	警 佐	501,387	158,842	13,260	963	97	1	865,520	22,094	39.17
	小計	1,362,620	498,619	66,972	5,498	888	50	2,602,654	61,205	42.52
105	警 監	6,315	4,052	1,272	295	55	49	21,382	297	71.99
	警 正	873,192	424,254	39,648	5,096	965	86	1,881,453	38,073	49.42
	警 佐	592,605	214,482	13,524	1,118	149	2	1,070,226	23,411	45.71
	小計	1,472,112	642,788	54,444	6,509	1,169	137	2,973,061	61,781	48.12
106	警 監	6,338	3,749	1,364	286	69	14	20,517	300	68.39

警正	964,741	446,222	47,926	6,144	1,211	38	2,049,410	38,130	53.75
警佐	658,161	238,050	13,822	1,276	89	1	1,184,202	25,496	46.45
小計	1,629,240	688,021	63,112	7,706	1,369	53	3,254,129	63,926	50.90

備註：

換算嘉獎總數計算方式：記功一次等於嘉獎3次，記功二次等於嘉獎6次，記一大功等於嘉獎9次，一次記二大功等於嘉獎18次。

資料來源：警政署

附表二、各直轄市政府警察機關敘獎最高人員之職別、所屬單位及所獲獎勵數及事由：

1、職級、單位、獎勵數

機關別	所屬單位	職稱及姓名	獎勵數 (換算嘉獎數)
臺北市政府警察局	中山分局	組長林○○	493 次
新北市政府警察局	新莊分局	警員蘇○○	663 次
桃園市政府警察局	龜山分局	巡佐許○○	398 次
臺中市政府警察局	烏日分局	警員黃○○	481 次
臺南市政府警察局	歸仁分局	小隊長黃○○	355 次
高雄市政府警察局	警察局	警務正吳○○	476 次

資料來源：警政署

2、獲獎事由：

機關	所屬單位	職級	獎勵數	獲獎事由(換算嘉獎數)
臺北市政府警察局	中山分局	組長 林○○	493 次	1、辦理正俗工作：2 次 2、保防工作：4 次 3、其他：8 次 4、超時未補休：24 次 5、督導及業務評核工作：64 次 6、警衛安全及交通秩序維護：391 次
新北市政府警察局	新莊分局	警員 蘇○○	663 次	1、查獲毒品案件：571 次 2、取締酒後駕車：14 次 3、其他刑案：39 次 4、查獲通緝犯：9 次 5、交通疏導：1 次

				6、其他勤、業務績優：29次
桃園市政府警察局	龜山分局	巡佐 許○○	398次	1、查獲毒品案件：227次 2、公共危險：29次 3、查獲通緝犯：48次 4、其他刑案：59次 5、交通處理：6次 6、其他勤、業務績優：29次
臺中市政府警察局	烏日分局	警員 黃○○	481次	1、勤務落實：254次 2、優劣事蹟：4次 3、查捕逃犯：207次 4、家戶訪查：1次 5、特勤、選舉、校慶：10次 6、超時服勤：5次
臺南市政府警察局	歸仁分局	小隊長黃 ○○	355次	1、查獲詐欺案件：134次 2、查獲毒品案件：47次 3、查獲施用毒品案件：57次 4、其他刑案、治平專案及拘提：22次 5、辦理刑事業務：56 6、業務評比及測驗考核：22次 7、其他勤、業務績優(含超勤未補休)：17次
高雄市政府警察局	警察局	警務正 吳○○	476次	106年1月1日~8月31日任職苓雅分局警務員期間嘉獎325次： 1、刑案類：76次 2、特種警衛：8次 3、一般警衛：16次 4、交通疏導：3次 5、新聞媒體、各項專案競賽：101次 6、督辦各項業務：94次。 7、其他：27次。 106年9月1日~12月25日任職左營分局警務員期間嘉獎151次：

				1、刑案類： 31 次 2、特種警衛： 5 次 3、一般警衛：13 次 4、勤務落實：5 次 5、新聞媒體：24 次 6 各項專案競賽：7 7、督辦各項業務敘獎：59 次 8、其他：3 次
--	--	--	--	---

資料來源：警政署