

# 附錄一

## 本院有關警政人事制度改革 問卷調查施測與分析結果

本研究係以量的問卷方式，想要深入瞭解我國目前警政人事制度中現存的問題，希望藉由人事制度問卷之信度與效度的考驗，來瞭解現職警察同仁對於我警政人事制度設計的概況。本研究的抽樣母體以內政部警政署九十一年度全體預算人額所進用之警察人員為原則，加以抽樣來進行研究，茲以獲得資料。以下便就各研究方法與研究對象加以簡述。

### 壹、研究設計與對象

#### 一、研究架構

本研究係以政策執行理論之相關因素為基礎論據，參酌相關國防學者之實證研究與文獻，提出本研究架構，詳見【圖一】。

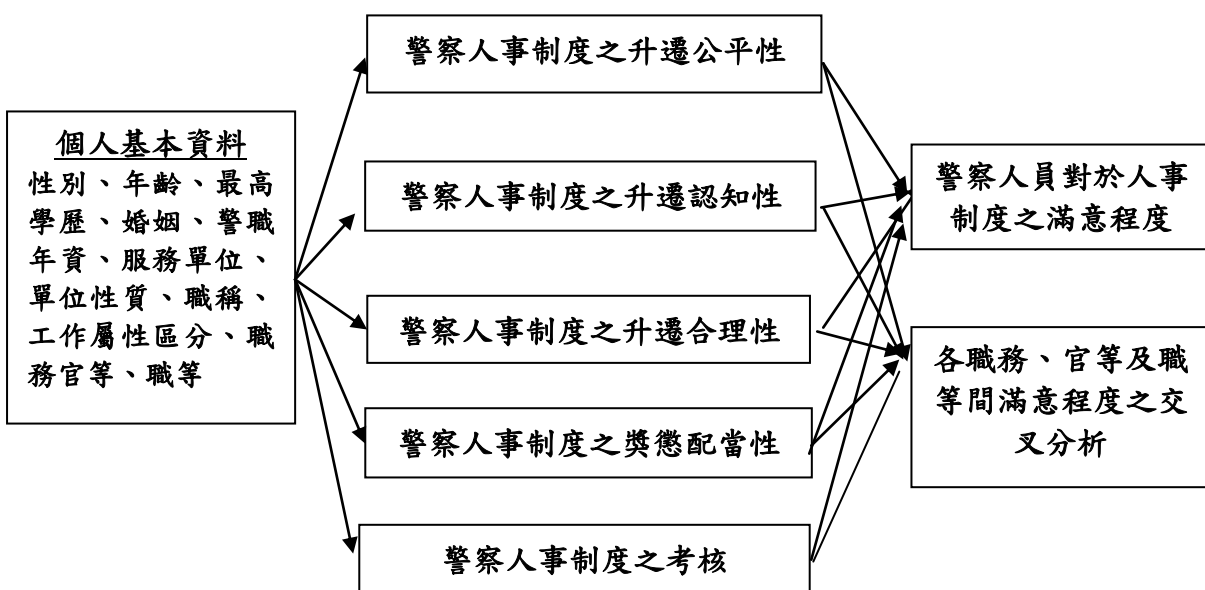


圖 1-1、本研究所採之研究架構

架構之形成是人事政策激勵理論與理性模式之概念整合至警政人事制度事務中，並將理論模式加以修改簡化。

在概念上，以警政人事政策之激勵與理性模式之理論概念為主軸，本架構有五個依變項，在分別以「警察人事制度之升遷公平性」、「警察人事制度之升遷認知性」、「警察人事制度之升遷合理性」、「警察人事制度之獎懲配當性」、「警察人事制度之考核」等各面向進而探討目前我國警政人事制度中各面向間之相關程度。而在個人特性部分則為受測者之基本資料，包括接受問卷施測之警察人員的性別、年齡、最高學歷、婚姻、警職年資、服務單位、單位性質、職稱、工作屬性區分、職務官等、職等等等；而在產出項部分，則可區分為：「警察人員對於人事制度之滿意程度」以及「各職務、官等及職等間滿意程度之交叉分析」等兩部分為測量依據。

## 二、研究對象

本研究係以自行編製之「警政人事制度問卷調查表」施測結果做為分析研究之資料，並輔以實地訪查紀錄為基礎。

本研究對象係以內政部警政署九十一年度全體依據預算員額所進用之警察人員為母體名冊，首先將二個直轄市政府警察局及二十三個縣市警察局來作第一層分類，本調查研究抽樣標準係以：一、都會型：台北市政府警察局、高雄市政府警察局二直轄市警察局。二、城市型：台中市警察局、桃園縣警察局。三、鄉村型：屏東縣警察局、台東縣警察局。四、以上各型警察局視其分局總數比例，再抽樣甲種分局及乙種分局為樣本，各單位之編制數及現有警力數詳見【表一】、【表二】。

實施問卷施測之方式係為先與內政部警政署取得聯繫，請求給予協助，於九十一年七月八日至八月二日分別前往各抽樣施測之縣市警察局及二個直轄市政府警察局進行問卷測試，本調查研究之施測抽樣，詳見【表三】；相關單位施測時間配置詳見【表四】。

在施測之前，先將個警察局局本部所有施測樣本之警察人員集中在一起，由研究者親自實施測驗，並利用時間向警察人員講解問卷作答方式，施測時間平均為二十分鐘，再統一回收，而分局部分，則由人事承辦人員接受研究者講解後，持問卷返回警察分局自行施測後，再將問卷送回警察局局本部；由於本份問卷係研究者親自前往施測，在回收率方面均可達到高比率之回收，因此可提高本研究之信度與效度，統計分析所得之結果價值較高。

## 貳、研究方法與資料處理

### 一、問卷樣本之抽樣

九十一年度內政部警政署現有警察員額共計 71,565 人，本研究從中抽取六個警察局及其分局以及內政部警政署署本部暨刑事警察局、公路警察局，共抽樣 2,357 人，在 95% 之信賴區間，經以下列公式計算估計誤差值為：0.0088，即誤差空間在±0.88 之間可以代表母體數（也就是說，本研究統計分析結果係在調查一千位警察人員中，可能會產生有 8.8 位的錯誤誤差空間，本次抽樣問卷可說是相當具有代表性）。詳見【表 2-1】。

$$n = N / (N - 1) \times Z^2_{\alpha/2} \times p(1-p) / d^2$$

表 2-1、九十一年八月全國警政員額數及本院所抽樣警察局編制、現有人數

	編制數	預算數	現有數	抽樣數	現有數與抽樣數比例
全國警政員額數	84,627	75,810	71,565	2,357	30 : 1
內政部警政署署本部	663	663	602	360	7 : 1
警政署公路警察局	1,608	1,355	1,297		
警政署刑事警察局	1,011	765	712		
台北市政府警察局	8,414	7,981	7,868	686	11 : 1
高雄市政府警察局	5,400	3,607	4,049	482	8 : 1
屏東縣警察局	2,532	2,078	1,996	190	11 : 1
台東縣警察局	1,514	1,216	1,185	200	6 : 1
台中市警察局	2,739	2,420	2,329	218	11 : 1
桃園縣警察局	3,459	3,178	3,070	220	14 : 1

資料來源：內政部警政署九十一年八月人事統計，Missing value=1

本研究自九十一年七月八日起，共六個行程，計訪查六個警察局，施測問卷實際樣本數為 2,350 人，且施測時間於九十一年七月八日至八月二日，詳見【表 2-2】至【表 2-4】所示。

表 2-2、六縣（市）警察局分局、其所屬單位及警力現有數

警察局名稱	分局數	隊、組、中心數	派出所數	現有警力數
台北市政府警察局	14	126	93	7,868
高雄市政府警察局	10	120	50	4,049
屏東縣警察局	7	56	123	1,996
台東縣警察局	4	32	74	1,185
台中市警察局	6	48	25	2,329
桃園縣警察局	8	65	81	3,070
合計	49	447	446	20,497

表 2-3、本研究之抽樣表

警察局名稱	甲種分局名稱	乙種分局名稱	抽樣人數	問卷回收數
台北市政府警察局	中正一、中山、文山一、北投、士林、內湖、大同		700	686
高雄市政府警察局	新興、苓雅、三民一、鼓山、小港		500	482
台中市警察局	第一、第三、第五		250	218
桃園縣警察局	桃園、大園、八德	大溪分局	250	220
屏東縣警察局	屏東、里港	潮州、恆春	200	190
台東縣警察局	台東分局	關山	220	200
內政部警政署本部暨刑事警察局、公路警察局			450	360
合計	21	4	2570	2350

Missing value=7

表 2-4、本研究之抽樣時間配置表

警察局名稱	問卷施測時間
台北市政府警察局	九十一年七月八日
高雄市政府警察局	九十一年七月十二日
台中市警察局	九十一年八月二日
桃園縣警察局	九十一年七月十九日
屏東縣警察局	九十一年七月二十六日
台東縣警察局	九十一年七月二十九日
內政部警政署	九十一年七月三十一日

## 二、接受問卷施測人員之類別及人數：

### (一) 警政署部分：

- 1、主管人事業務副署長一名。
- 2、各組、室、中心之組長、主任、科長全部參加。
- 3、督察室全體督察人員。
- 4、人事室全體人事人員。
- 5、各組、室、中心專門委員全體參加。
- 6、各組、室、中心股長各三名、科員各八名。

### (二) 直轄市政府警察局、縣市警察局暨抽樣分局部分

- 1、局長、主管人事業務副局長一併參加。
- 2、分局分局長、副分局長、各組組長、隊長、中心主任務必參加。
- 3、每組、隊、中心分局員二名、巡官二名（無分局員、巡官則以巡佐、警務佐代之），人事業務承辦人（直轄市分局人事主任、人事管理員、人事科員）均參加。
- 4、分駐（派出）所所長、副所長均參加。
- 5、警備隊、分駐（派出）所巡佐或小隊長各二名、警員各八名。
- 6、分局刑事組二個偵查小隊（計八人）。
- 7、警察局直屬（大）隊（如：刑警（大）隊、保安（大）隊、交通（大）隊）（大）隊長及副（大）隊長均參加。
- 8、直屬（大）隊各隊隊長、各組組長均參加，偵查員（官）、組員、巡官各六名。
- 9、警察局直屬（大）隊各八名小隊長、各十二名警員（偵查員）。
- 10、警察局人事室人事人員全體參加。
- 11、警察局督察室督察人員全體參加。
- 12、各科（課）、室、中心主管全部參加。
- 13、各科（課）、室、中心業務承辦人各六名參加。

### (三) 其他專業警察局部分

- 1、刑事警察局主管人事業務副局長一名，外勤隊隊長三名、科長三名，

外勤偵查員十名，科員十名，督察室督察人員五名，人事室人事人員五名，警員五名。

- 2、國道公路警察局主管人事業務副局長一名，隊長三名、科長三名，偵查員五名，科員十名，督察室督察人員五名，人事室人事人員五名，警員十名。

### 三、資料處理與分析方法

本研究之資料處理與分析，係使用 SPSS for Windows 8.0 統計套裝軟體，針對蒐集所得資料特性及本研究之目的，選擇適當之方法進行比較分析，主要的統計分析方法有下列各項：

#### (一) 單因子變異數分析 (One-way Anova)：

因為本研究是一個隨機產生的樣本數所構成，至於怎麼推論母體情況呢？較常用的分析法是單因子變異數分析 (one-way analysis of variance) (張健邦，民八五：三四五至三六八；朱柔若，民八五：八六至九二；Bachman, Ronet and Paternoster, Raymond, 1997：292-341；楊孝濂、趙碧華、李明政：民八二：三五五)，而該分析法是指以一個解釋變數來解釋反應變數變異來源的一種分析方法。由於僅使用一個解釋變數，所以稱為單因子 (Factor)，這個因子可以是質的變數 (Qualitative Variable)，也可以是量的變數 (Quantitative Variable)。而每一個因子特定值則稱為因子水準 (Factor Level)，如問卷的各子題中之選項則稱之。由於本研究僅考慮一個因子的變異數分析模型，因此在這個因子的各因子水準又稱為處理 (Treatment)。

#### (二) t 檢定 (Independent-samples t Test)：

在比較兩群體的某種特性是否一致，或對某一問題的觀點是否相似，往往可由兩群體特性的期望值來判斷。t 檢定是用以檢定兩群體特性的期望值是否相等的一種常用的統計方法，但由於兩群體是獨立的，因此在作 t 檢定時，必須考慮此兩群體的標準是否相等。亦即是比較每兩組樣本在各變項上平均數之差異情形。

透過資料統計與分析後，可以了解二個變項之間對於人事制度之相關看法的真正的需求及其區別。同時透過對警察人員對人事制度認知上差異之分析，可作為警察機關規劃人事制度之重要參考依據及指標。

### (三) Cronbach $\alpha$ 係數：

用以考驗各分量表之內部一致性，凡 Cronbach  $\alpha$  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。

### (四) 因素分析 (Factor Analysis)：

以直交轉軸之最大變異法 (Varimax Rotation) 抽取因素負荷量較大的題目，組成各分量表，以檢驗並提高各分量表之效度。

### (五) 次數分配 (Frequency Analysis)：

以接受施測問卷之警察人員對於升遷、獎懲及風紀管考等各項感受概況等各答項之回答次數構成次數分配。

## 三、問卷之內容

有關本研究所編製之問卷共分為十四個部分，問卷之題目係根據研究目的與文獻探討中「我國警政人事制度之理念與相關實務做法」等設計，並且兼顧了問卷設計的原理。問卷之內容分別述之如後：

### (一) 升遷部分

第一部分、「升遷公平性」：旨在調查接受施測問卷之警察人員對於升遷公平性之感受概況等，共計八題。

第二部分、「升遷之客觀性」：旨在調查接受施測問卷之警察人員對於升遷客觀性之感受程度，共計四題。

第三部分、「升遷之合理性」：意在調查接受施測問卷之警察人員對於升遷合理性之感受問項，共計三題。

第四部分、「升遷之認知程度」：旨在調查接受施測問卷之警察人員對於升遷認知程度概況，共計三題。

第五部分、「對於升遷之教育訓練及相關作業流程」：旨在藉由瞭解接受

施測之警察人員對於警察人事中有關教育訓練是否應該與升遷緊密結合及相關升遷作業流程之相關感受及看法等等，共計三題。

第六部分、「對於升遷制度之滿意程度」：旨在瞭解目前警察人員對於升遷制度之滿意程度，共計三題。

## (二) 獎懲部分

第一部分、「獎懲之配當性」：意在瞭解接受施測之警察人員對於警察人事中有關獎懲分配之情形是否與警察工作緊密結合之相關感受，共計五題。

第二部分、「獎懲之公平性」：旨在藉由瞭解接受施測之警察人員對於警察人事中有關獎懲作法公平性之相關感受及看法等等，共計五題。

第三部分、「獎懲之功能性」：旨在藉由瞭解接受施測之警察人員對於警察人事中有關獎懲制度是否能有效提振警察工作及警察士氣之看法，共計四題。

第四部分、「獎懲之認知程度」：旨在調查接受施測之警察人員對於警察人事中有關獎懲制度之相關認知看法及感受等等，共計三題。

## (三) 考績、考核管制部分

第一部分、「考績之滿意度」：旨在瞭解目前警察人員對於當前考績制度是否能確實反映出警察人員之工作績效及相關滿意程度，共計八題。

第二部分、「考核之合理性」：藉由瞭解接受施測之警察人員對於警察人事中有關考核作法之合理性及公平性之相關感受及看法等等，共計三題。

第三部分、「考核之透明度」：旨在瞭解接受施測之警察人員對於警察人事中有關考核制度是否有效評估警察人員之實際能力及對工作績效之肯定看法，共計三題。

## (四) 個人基本資料部分

「個人基本資料」：藉此瞭解警察人員之升遷年資及可望升遷之前瞻性，及其個人基本資料，如：接受問卷施測之警察人員的性別、年齡、最高學歷、婚姻、警職年資、服務單位、單位性質、職稱、工作屬性區分、職務官等、職等等。

## 四、問卷之信度與效度分析



## (一) 效度 (validity)

即正確性，就本研究而言係指測量工具確能測出應召員對於教育召集現況之程度而言。因此，自行設計編製測量工具，首須衡鑑其效度。也就是說，一個比較適當的定義應為：效度是指一個測驗在使用目的上的有效性。

本問卷採用因素分析法 (factor analysis) 方式對問卷題目進行檢驗，以淘汰和理論觀念相反的題目，使本問卷的建構效度能獲得最大的支持。

本問卷效度經採用 SPSS for windows 10.0 版統計套裝軟體統計分析後，有關在該問卷各問題中，題目的因素負荷量均在 0.3 以上，亦即表示在該問卷效度方面，尚在可接受的範圍之內。

## (二) 「信度」

亦就是指相同的個人在不同的時間，以相同的測驗測量，或以複本測驗測量，或在不同的情境下測量，所得結果的一致性。依據這個定義，可知「信度」就是指測驗結果的一致性和穩定性。

由於本次施測採取的是「態度量表」，答「完全同意」為 6 分，「同意」為 5 分，「有點同意」為 4 分，「有點不同意」為 3 分，「不同意」為 2 分，「完全不同意」為 1 分，而在此所用之測量層級係為「順序層級」(ordinal level) (又可稱為順序尺度) (ordinal scale)。

像這種計分方式就必須採用學者克朗巴何 (Cronbach) 所創用的信度測量公式，此公式就是所謂的「 $\alpha$  係數」。

本問卷信度分析，各變項的信度係數均相當的高 (最高為 0.8913，最低為 0.6082)。而此份問卷整體綜合信度考驗係數亦高達 0.8912。

效度分析部分，所有題目的因素負荷量均在 0.3 以上，亦即表示在該問卷效度方面，尚在可接受的範圍之內，詳見【表 2-5 至表 2-17】。

表 2-5、升遷之公平性面向

題目內容	因素負荷量
對於升遷有清楚之標準可資依循。	0.780
升遷是清晰可明確知道的。	0.801
升遷的決定通常是依據明訂的規則進行，不會因人而異。	0.786
職務出缺的消息會經常公布。	0.717
升遷作業的過程都是公開透明的。	0.810
目前升遷所依據之各項資積計分標準是相當公平的。	0.669
目前升遷如產生問題或疑義，申訴的管道是暢通的。	0.707
整體而言，對目前服務機關 (單位) 人員升遷公平性是相當滿意的。	0.753
特徵值	4.553
解釋總變異量百分比	56.915%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.8913

表 2-6、升遷之客觀性面向

題目內容	因素負荷量
警察人員必須依層級職位的不同，而分別訂定可資遵循的規則。	0.596
主管（官）會藉由其裁量的分數，實際決定了升遷的結果。	0.550
升遷決定時，資料及各項評比考核資訊能完整呈現出來。	0.724
升遷甄審委員會之委員應按職務比例選出。	0.681
特徵值	1.646
解釋總變異量百分比	41.143%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.7067

表 2-7、升遷之合理性面向

題目內容	因素負荷量
目前升遷甄審委員會之委員是公平選出的。	0.900
目前升遷甄審委員會之委員能充分代表您對升遷的意見。	0.895
目前跨縣市警察局之調動後，應受一定期間限制後，始能參與升職排序是合理的做法。	0.389
特徵值	1.763
解釋總變異量百分比	58.754%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.7999

表 2-8、對於升遷之認知程度面向

題目內容	因素負荷量
由於單位組織編制的關係，大部分職務的升遷都競爭激烈。	0.616
警察人事制度應採取品位制（如警佐升警正官等）及職務制（如副所長升任所長）雙軌進行的升遷制度。	0.720
基層警察人員之升遷應依工作性質分別辦理（如刑事偵查員升任刑事小隊長、行政警員升任巡佐、警務佐等）。	0.661
特徵值	1.334
解釋總變異量百分比	44.3481%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6750

表 2-9、升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向

題目內容	因素負荷量
升遷應加諸相關訓練班期之訓練是合理的。	0.615
如果升遷作業有所瑕疵，會具名舉發。	0.652
目前特殊功績升職制度的規定（破格晉升）是合理的。	0.716
特徵值	1.315
解釋總變異量百分比	43.842%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6591

表 2-10、對於警察人事升遷之滿意程度面向

題目內容	因素負荷量
目前特殊功績的升遷案件，其審核過程是相當嚴謹的。	0.803
與資歷相當的同事相比較，相當滿意自己的升遷情形。	0.781
定期舉辦升遷可有效激勵警察同仁工作士氣。	0.432
特徵值	1.441
解釋總變異量百分比	48.025%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6565

表 2-11、獎懲之配當性面向

題目內容	因素負荷量
良好的獎懲制度有助於主管與部屬之間的溝通。	0.667
各種獎懲紀錄均應列入升遷條件中。	0.677
擔任社區預防犯罪之績效應可列入獎懲範圍。	0.581
對於平時工作表現應納入獎懲規範內是合理的。	0.636
適時的予以獎懲可以激勵工作士氣。	0.705
特徵值	2.142
解釋總變異量百分比	42.835%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6623

表 2-12、獎懲之公平性面向

題目內容	因素負荷量
目前所服務的單位中對於平時獎懲能做到公平原則。	0.797
目前承辦專案（如「景泰專案」—選舉保安專案）之業務承辦人及主管可於專案結束後敘獎一次記二大功，是合理的。	0.602
目前為了防止年度內獎勵浮濫，對各機關（單位）實施依員額配點方式（即依據警察組織編制員額每人配置一定分數）之敘獎是合理的。	0.471
目前的獎懲申訴管道是暢通的。	0.742
整體而言，您對目前服務機關（單位）人員獎懲公平性是相當滿意的。	0.848
特徵值	2.490
解釋總變異量百分比	49.792%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.7299

表 2-13、獎懲之功能性面向

題目內容	因素負荷量
目前是職務越高獎勵的機會越多這一個說法是可信的。	0.715
目前破大案、抓要犯的刑事獎勵仍是敘獎的主要來源。	0.663
目前在警察人員管理條例上對一次記兩大過之員警予以免職的規定過於苛刻。	0.573
特徵值	1.279
解釋總變異量百分比	42.633%
內一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6194

表 2-14、對於獎懲之認知程度面向

題目內容	因素負荷量
很清楚知道警察人員獎懲標準表的相關規定。	0.691
目前警察人員管理條例上對警察人員於年度內記滿或累積達十八次申誡者即予以免職之規定是合理的。	0.685
與一般公務人員相較時，警察人員有較多的獎懲機會。	0.671
特徵值	1.397
解釋總變異量百分比	46.579%
內一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6214

表 2-15、考績滿意度面向

題目內容	因素負荷量
依據公務人員考績法規定平時考核依工作、操行、學識與才能四項能真正考核出一個人的服務績效。	0.562
服務機關的平時考核評定過程是相當保密的。	0.533
考績結果能夠正確反映您的工作行為。	0.785
如不滿考績結果時，有提出申訴的機會。	0.614
目前的考績制度能反映警察人員的能力。	0.839
目前的考核評估制度是公平的	0.875
目前執行考核評估的人員是比較公平的。	0.841
整體而言，對目前服務機關（單位）人員接受考核的明確性是相當滿意的。	0.779
特徵值	4.376
解釋總變異量百分比	54.705%
內一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.8727

表 2-16、考核合理性面向

題目內容	因素負荷量
警察人員如受到匿名檢舉，應接受調查。	0.427
主管（官）在考核我的時候，會提供我表達意見的機會。	0.895
主管（官）在考核我的時候，會摒除個人的偏見與錯誤。	0.887
特徵值	1.770
解釋總變異量百分比	59.000%
內一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6171

表 2-17、考核之透明性面向

題目內容	因素負荷量
警察人員如受到具名檢舉，應接受調查。	0.667
警察人員之品操、風紀應列入升遷之參考。	0.826
警察人員風紀問題列入考核評估中是合理的。	0.768
特徵值	1.717
解釋總變異量百分比	57.238%
內一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6082

## 參、基本資料處理結果

### 一、基本資料分析

本調查係運用描述性統計來研究受測問卷之各階級警察人員，分析內容包括：由上一個職務或非主管職務調整為高一階職務或主管職務之年數、未來在升遷年數上之預測、警察人事升遷體系之路線次數、接受問卷施測之警察人員性別、年齡層、教育程度、婚姻狀況、從事警職年資、服務單位別、工作性質、各項職稱以及主管及非主管職務、各項職稱、職等共十五項。以下分敘之：

#### (一) 由上一個職務或非主管職務調整為高一階職務或主管職務之年數分析

受測警察人員對於己身於上一個職務由或非主管職務調整為高一階職務或主管職務之年數，自我作一評估，其中 6 至 10 年才升遷之警察人員占 44.9% (866 人)，其次是 1 至 5 年之間升遷之警察人員，為 29.5% (569 人)；-而平均升遷年數為 8.7302 年。詳見【表 3-1】。

表 3-1、由上一個職務或非主管職務調整為高一階職務或主管職務之年數

	Frequency	Valid Percent (%)
1至5年	569	29.5
6至10年	866	44.9
11至15年	320	16.6
16至20年	115	6.0
21年以上	59	3.1
平均數 (mean)	8.7302	
Total	1929	100.0

(N=2357, Missing Values=428)

#### (二) 對於下一個升遷機會之自我評估年數分析

本次所抽樣調查之警察人員，對於自我下一個升遷機會年數，以自我評估之方式，認為自己下一次升遷之年數 1 至 5 年者有 228 人 (占 9.7%)；而認為自己下一個升遷機會還要再經過 6 至 10 年者則有 1023 人 (占 43.4%)，幾乎

占了總調查人數一半以上；而僅有 328 人 (13.9) 認為自己之下一次升遷年數是在 16 至 20 年；另亦有 157 人 (6.7%) 認為升遷遙遙無期，在 21 年以上了；自我評估下一次之升遷平均年數為 12.0992 年。詳見【表 3-2】。

表3-2、對於下一個升遷機會之自我評估年數

	Frequency	Valid Percent (%)
1至5年	228	9.7
6至10年	1023	43.4
11至15年	328	13.9
16至20年	310	13.2
21年以上	157	6.7
平均數 (mean)	12.0992	
Total	2046	100

(N=2357, Missing Values=311)

### (三) 警察人員所認知之警察人事快速升遷路線分析

接受問卷之警察人員填答結果顯示：認為警察人事體系中，督察路線 (653 人、29.2%) 及人事人員路線 (543 人、23.0%) 是目前警察體系中升遷最快的路線，其次則警察人員認為並無所謂升遷最快的路線，占 18.7% (共 441 人)；第三才為刑事警察人員路線 (282 人、12.0%)；第四是其他 (114 人、4.8%)，分析其他項中，警察人員所填具之開放答案中，於認知上以機要人員或主官秘書人員升遷最快，亦有人暱稱該類人員係「提皮包族」。詳細分析詳見【表 3-3】。

表3-3、警察人員所認知之警察人事快速升遷路線分析

	Frequency	Valid Percent (%)	排序
行政警察路線	97	4.3	6
督察路線	653	29.2	1
人事人員路線	543	23.0	2
交通警察路線	56	2.4	7
刑事警察路線	282	12.0	4
外事警察路線	32	1.4	8
保防警察路線	17	0.7	9
其他	114	4.8	5
並無所謂升遷最快的路線	441	18.7	3
Total	2235	100	

(N=2357, Missing Values=122)

#### (四) 接受施測之警察人員性別分析

本調查研究所抽樣施測之警察人員中，以男性員警占九成以上（2178 人、92.6%），而女性員警僅占 174 人（7.4%），尚符合目前警察員額之性別比例。詳見【表 3-4】

表3-4、接受施測之警察人員性別分析

	Frequency	Valid Percent (%)
男	2178	92.6
女	174	7.4
Total	2352	100.0

(N=2357, Missing Values=5)

#### (五) 警察人員之年齡分布分析

接受問卷施測之警察人員的主要年齡階層為 31 至 45 歲之間占大部分（共計有 1380 人、58.9%），幾乎達到六成；而 46 歲至 60 歲之間的警察人員也占了 26.7%（625 人），是為次多數，合乎我國目前警察人員之年齡層。詳見【表 3-5】。

表3-5、警察人員之年齡分布

	Frequency	Valid Percent (%)
25歲以下	41	1.8
26-30歲	236	10.1
31-35歲	466	19.9
36-40歲	457	19.5
41-45歲	457	19.5
46-50歲	327	14.0
51-60歲	298	12.7
61歲以上	57	2.4
Total	2339	100.0

(N=2357, Missing Values=18)



## (六) 警察人員之教育程度分析

有關本次調查之警察人員教育程度以警察專科學校（甲種警員班、專科班）人數計 1005 人（43.1%）為最多；其次則為中央警察大學（原中央警官學校）大學部、專修科及二技班之人數計有 995 人（42.7%）次之，學歷的分布相當平均。詳見【表 3-6】。

表3-6、警察人員之教育程度分布

	Frequency	Valid Percent (%)
警察專科學校（甲種警員班、專科班）	1005	43.1
中央警察大學（原中央警官學校）警佐班	135	5.8
中央警察大學（原中央警官學校）大學部、專修科及二技班	995	42.7
研究所以上（含國內、外碩、博士班畢、肄業）	158	6.8
其他	39	1.7
Total	2332	100.0

(N=2357, Missing Values=25)

## (七) 警察人員之婚姻狀況分析

以警察人員之婚姻狀況分析之，目前已婚者，有 1998 人（85.4%）為最多，其次則為未婚的警察人員占 12.7%（298 人），其餘離婚或鰥寡者則為少數（43 人、1.8%）。詳見【表 3-7】。

表3-7、警察人員之婚姻狀況

	Frequency	Valid Percent (%)
未婚	298	12.7
已婚	1998	85.4
離婚	29	1.2
鰥寡	14	0.6
Total	2339	100.0

(N=2357, Missing Values=18)

## (八) 警察人員於警職服務之年資分析

警察人員於警職服務年資分布分析，係以十年以上未滿二十年及二十年以上為最多數，占 83.0%（1927 人）；其次為五年以上未滿十年者，有 13.0%（303 人），再其次才為未滿一年及一年以上未滿五年之警察人員。【已有老化的現象】詳見【表 3-8】。

表 3-8、警察人員於警職之服務年資

	Frequency	Valid Percent (%)
未滿一年	23	1.0
一年以上未滿五年	69	3.0
五年以上未滿十年	303	13.0
十年以上未滿二十年	985	42.4
二十年以上	942	40.6
Total	2322	100.0

(N=2357, Missing Values=35)

## (九) 警察人員之各單位抽樣人數分析

各警察機關警察人員之抽樣人數分析，係以台北市政府警察局的警察抽樣人數為最多，占 29.1%（686 人），而其次則為高雄市政府警察局，有 482 人（20.5%）；第三則為內政部警政署及刑事警察局、公路警察局，有 360 人接受施測（15.3%）；而在台中市警察局、桃園縣警察局、屏東縣警察局、台東縣警察局等四個警察局則比例相近。詳見【表 3-9】。

表 3-9、各警察機關警察人員之抽樣人數分析

	Frequency	Valid Percent (%)
台北市政府警察局	686	29.1
高雄市政府警察局	482	20.5
台中市警察局	218	9.3
桃園縣警察局	220	9.3
屏東縣警察局	190	8.1
台東縣警察局	200	8.5
內政部警政署本部各單位	360	15.3
Total	2356	100.0

(N=2357, Missing Values=1)

## (十) 警察人員之工作性質分析

本研究針對所抽樣之施測警察人員加以分析其工作性質發現，外勤警察人員占 45.6% (1046 人) 為大多數，其次才為內勤人員，有 767 人 (33.5%)，另外亦有 479 人 (20.9%) 的工作性質屬於兩種兼具。詳見【表 3-10】。

表 3-10、警察人員之工作性質分析

	Frequency	Valid Percent (%)
內勤	767	33.5
外勤	1046	45.6
內、外勤兼具	479	20.9
Total	2292	100.0

(N=2357, Missing Values=65)

## (十一) 各縣、市警察局各級警察人員之職稱分析

本研究對各縣、市警察局之各級警察人員職稱加以分析發現，警員、小隊長（也就是職務配階之一線四星以下之警察人員）以下者有 1074 人 (50.6%)，超過百分之五十以上之受測人口，符合警察人員之基層結構；而巡官、分隊長（也就是職務配階之二線一星之警察人員）有 155 人，僅占 8.1%，另外在組員、組長（含）以上幹部（亦即為二線二星以上之警察幹部）則有 796 人，占 41.3%，此一分析結果尚符合目前警察人事結構之「胖葫蘆」現象。分析詳見【表 3-11】。

表 3-11、各縣、市警察局各級警察人員之職稱分析

	Frequency	Valid Percent (%)
警員（偵查員 I）	705	36.6
巡佐／小隊長	269	14.0
巡官／分隊長	155	8.1
組（分局、科、課、偵查 II）員	305	15.8
組長（含）以上幹部	491	25.5
Total	1925	100.0

(N=2357, Missing Values=432)

## (十二) 內政部警政署之各警察人員職稱分析

本研究對內政部警政署暨刑事警察局、公路警察局之各級警察人員職稱加以分析發現，科員（也就是職務配階之二線二星及二線三星之警察人員）者有 173 人（52.4%），超過百分之五十以上之受測人口，符合警政署之警察人員之基層結構；而股長此一職稱，因警察人員管理條例之規定及警察人員等階表之限制，雖有四位股長填答問卷，惟其職稱將要裁廢（職務配階為二線三星之警察人員），僅占 1.2%，另外在專員、科長之警察幹部（亦即為三線一星之警察幹部）則有 102 人，占 30.9%，另有警監督察、專門委員、組長（含）以上幹部（亦即職務配階為三線二星以上之警察幹部）則有 51 人（15.5%）；此一分析結果亦符合目前警察人事結構之「胖葫蘆」現象。分析詳見【表 3-12】。

表 3-12、內政部警政署各警察人員之職稱分析

	Frequency	Valid Percent (%)
科員	173	52.4
股長	4	1.2
專員	53	16.1
科長	49	14.8
警監督察、專門委員、組長（含）以上幹部	51	15.5
Total	330	100.0

(N=2357, Missing Values=2027)

## (十三) 警察人員之服務種類別分析

另針對警察人員服務種類之分析結果，行政警察（含外事警察、保防警察）有 1483 人，占 64.4%，符合目前警察結構中係以行政警察占絕大多數之比例；刑事警察（含鑑識警察）則為其次，有 264 人，占 11.5%；第三才為督察人員，因各縣、市警察局之各警察分局中，第二組係以辦理督察業務，而此次抽樣以各分局為主，故督察人員稍多數，有 169 人，占 7.3%；第四為交通警察、第五為人事人員，另有技術或簡、薦、委人員則為最少。分析詳見【表 3-13】。

表 3-13、警察人員之服務種類別分析

	Frequency	Valid Percent (%)	排序
人事人員	136	5.9	5
督察人員	169	7.3	3
交通警察	153	6.6	4
刑事警察 (含鑑識警察)	264	11.5	2
行政警察 (含外事、保防)	1483	64.4	1
其他人員	99	4.3	6
Total	2304	100.0	

(N=2357, Missing Values=53)

#### (十四) 警察人員是否為主管 (官) 之分析

本次調查研究受測之警察人員絕大部分為非主管 (官) 職務，有 1497 人 (占 70.2%)；而擔任主管 (官) 職務者也有 636 人接受施測，占 29.8%。分析詳見【表 3-14】。

表 3-14、警察人員是否為主管 (官) 之分析

	Frequency	Valid Percent (%)
主管 (官)	636	29.8
非主管 (官)	1497	70.2
Total	2133	100.0

(N=2357, Missing Values=224)

#### (十五) 警察人員之各官等分析

本調查研究特將各官等加以設計題項，並據以分析，結果得出：在警佐階中有 517 人 (占 24.2%)、警正四階有 513 人 (占 24.0%)；警正三階也有 595 人 (占 27.8%) 均較為多數，也占了施測人數之七成強，其餘警正二階以上官等之警察人員分布亦甚為平均，分析詳見【表 3-15】。

表 3-15、警察人員之各官等分析

	Frequency	Valid Percent (%)
警佐	517	24.2
警正四階	513	24.0
警正三階	595	27.8
警正二階	272	12.7
警正一階	178	8.3
警監四階	42	2.0
警監三階	18	0.8
警監二階	3	0.1
Total	2138	100.0

(N=2357, Missing Values=219)

### (十六) 簡薦委人員之各職等分析

因警察職務中，係採雙軌制度運作，本調查研究亦針對警察職系中之簡、薦、委人員來加以區分，其中發現：委任人員有 216 人，占 39.2%；而薦任第六至第七職等之人員有 204 人，占 37.0%；其餘在薦任第八職等以上職務者不到三成之數。詳細分析詳見【表 3-16】。

表 3-16、警察人員之各官等分析

	Frequency	Valid Percent (%)
委任	216	39.2
薦任第六至第七職等	204	37.0
薦任第八職等	66	12.0
薦任第九職等	56	10.2
簡任第十職等	9	1.6
簡任第十一職等	0	0
簡任第十二職等	0	0
Total	551	100.0

(N=2357, Missing Values=1806)

## 二、警察人員對升遷各面向中間項回答之次數分析

### (一) 警察人員對升遷公平性之各問項次數分配

受測之警察人員對於目前警察人事制度中，對於升遷公平性看法之次數分配，警察人員對於職務出缺的消息會經常公布此一說法甚不認同，有 1595 (68.0%) 位接受施測之警察人員不同意 (平均數 2.82)。且在目前升遷的決定通常是依據明訂的規則進行，不會因人而異此一問項亦持不同意之看法，有 1399 人持不同意之看法 (平均數 3.14)；其次，有 1354 位警察人員認為不能同意目前升遷如產生問題或疑義，申訴的管道是暢通的 (平均數 3.15)。而在升遷作業的過程方面，警察人員有 1307 (56.0%) 的人認為是不夠公開透明的 (平均數 3.27)；另外，在升遷是否清晰可明確知道之此一問項中，竟有一半一半的人數比例各執一詞 (1170 人，50.0%)。

再者，警察人員在對於升遷有清楚之標準可資依循、目前升遷所依據之各項資積計分標準是相當公平的及對整體的服務機關人員升遷公平性均是滿意多於不滿意的，詳見【表 3-17】。

表 3-17、升遷之公平性面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數 (%)	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數 (%)	平均數
對於升遷有清楚之標準可資依循。	1329 (57.1)	998 (42.9)	3.61
升遷是清晰可明確知道的。	1170 (50.0)	1170 (50.0)	3.42
升遷的決定通常是依據明訂的規則進行，不會因人而異。	940 (40.2)	1399 (59.8)	3.14
職務出缺的消息會經常公布。	749 (32.0)	1595 (68.0)	2.82
升遷作業的過程都是公開透明的。	1027 (44.0)	1307 (56.0)	3.27
目前升遷所依據之各項資積計分標準是相當公平的。	1348 (57.7)	990 (42.3)	3.64
目前升遷如產生問題或疑義，申訴的管道是暢通的。	987 (42.2)	1354 (57.8)	3.15
整體而言，對目前服務機關 (單位) 人員升遷公平性是相當滿意的。	1362 (59.2)	938 (40.8)	3.61

## (二) 警察人員對升遷客觀性之各問項次數分配

有關受測警察人員對於警察人事中之升遷客觀性評估部分，警察人員對於目前警察人員必須依層級職位的不同，而分別訂定可資遵循的規則，有 2147 人（占 91.9%，平均數 4.97）持同意的看法；而對主管（官）會藉由其裁量的分數，實際決定了升遷的結果此一看法，也有 1834 人（占 78.6%，平均數 4.29）持認同的看法；另外對於升遷決定時，希望資料及各項評比考核資訊能完整呈現出來之認同人數亦有 2192 人（占 94.0%，平均數 5.06）；且在升遷甄審委員會之委員認為應按職務比例選出的有 2081 人（占 89.3%，平均數 4.79）。

顯見，受測警察人員認為，警察人事制度應該因職位、階層分別訂定可資依循的升遷標準；且認為目前主管（官）常會藉由其裁量之權限，實際上卻決定了升遷結果；另外，警察人員希望在升遷決定時，自我的各項資料及評比成績資訊能完整地呈現，以為決定之基礎；並認為升遷甄審委員應依據各項職務比例來產生。分析詳見【表 3-18】。

表 3-18、升遷之客觀性面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數（%）	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數（%）	平均數
警察人員必須依層級職位的不同，而分別訂定可資遵循的規則。	2147 (91.9)	190 (8.1)	4.97
主管（官）會藉由其裁量的分數，實際決定了升遷的結果。	1834 (78.6)	499 (21.4)	4.29
升遷決定時，希望資料及各項評比考核資訊能完整呈現出來。	2192 (94.0)	139 (6.0)	5.06
升遷甄審委員會之委員應按職務比例選出。	2081 (89.3)	250 (10.7)	4.79

## (三) 警察人員對升遷合理性之各問項次數分配

受測之警察人員中有 1327 人（56.8%，平均數 3.21）不認同目前升遷甄審委員會之委員能夠充分代表警察人員對於升遷的意見。而另外有 1423 人（60.9%，平均數 3.71）尚認同目前升遷甄審委員會之委員是公平選出的；而在目前跨縣市警察局之調動後，應受一定期間限制後，始能參與升職排序是合理的做法中，則有 1866 人（79.2%，平均數 4.50）同意此一說法及現行做法。

因此可知，有接近六成的警察人員認為目前升遷甄審委員會之運作尚未能充分代表警察人員之心聲；而在升遷甄審委員之選出部分則有六成警察人員同意其是公平選出的，且有近八成的受測警察人員認為目前跨縣、市警察局限制



調動後，應受一段時間的管制不得升、遷、調適合理的做法。分析詳見【表 3-19】。

表 3-19、升遷之合理性面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數(%)	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數(%)	平均數
目前升遷甄審委員會之委員是公平選出的。	1423 (60.9)	912 (39.1)	3.71
目前升遷甄審委員會之委員能充分代表您對升遷的意見。	1008 (43.2)	1327 (56.8)	3.21
目前跨縣市警察局之調動後，應受一定期間限制後，始能參與升職排序是合理的做法。	1866 (79.2)	473 (20.2)	4.50

#### (四) 警察人員對於升遷之認知程度各問項次數分配

而在本面向之各因素中，警察人員均能普遍認同，由於單位組織編制的關係，大部分職務的升遷都競爭激烈（2230 人，95.2%，平均數 5.28）；警察人事制度應採取品位制（如警佐升警正官等）及職務制（如副所長升任所長）雙軌進行的升遷制度（2111 人，91.5%，平均數 4.93）；基層警察人員之升遷應依工作性質分別辦理（如刑事偵查員升任刑事小隊長、行政警員升任巡佐、警務佐等）（2129 人，91.2%，平均數 4.97）。

由此可知，目前警察人員均能體會升遷的機會是少之又少，且對目前警察升遷僅注意職務的調整，而忽略了可採品位制度提昇之做法，並深切表達出認為升遷應依據職務之性質來加以區別，分別辦理升遷的的立場。分析詳見【表 3-20】。

表 3-20、對於升遷之認知程度面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數(%)	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數(%)	平均數
由於單位組織編制的關係，大部分職務的升遷都競爭激烈。	2230 (95.2)	195 (8.5)	5.28
警察人事制度應採取品位制（如警佐升警正官等）及職務制（如副所長升任所長）雙軌進行的升遷制度。	2111 (91.5)	195 (8.5)	4.93
基層警察人員之升遷應依工作性質分別辦理（如刑事偵查員升任刑事小隊長、行政警員升任巡佐、警務佐等）。	2129 (91.2)	205 (8.8)	4.97

## (五) 警察人員對升遷應與教育訓練結合及升遷相關作業面向之各問項次數分配

警察人員對於升遷應加諸相關訓練班期之訓練認為是合理的有 1895 人（80.8%，平均數 4.49）；而在特殊功績升職制度的規定（破格晉升）此一現行做法及規定上，有 1395 人（59.5%，平均數 3.73）認同此一看法。另外在升遷作業有所瑕疵，會具名舉發此一問項上，有接近六成（57.1%）的警察人員（1330 人，平均數 3.18）並不會具名提出舉發，此可觀諸「升遷之公平性」之面向中有關「升遷如產生問題或疑義，申訴的管道是暢通的」此一看法，亦有 1354 人（57.8%）不認同此一說法可證之。

由分析可知，目前警察人員雖對於升遷應受相關教育訓練及特殊功績升職之規定均表示大部分認同的看法，但是在升遷作業如有瑕疵時，則有近六成的警察人員認為目前申訴管道尚未能暢通，如果具名提出指陳，可能會影響到自己下一次的升遷機會，是值得我們應重視的警察人事制度重大課題之一。分析詳見【表 3-21】。

表 3-21、升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數（%）	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數（%）	平均數
升遷應加諸相關訓練班期之訓練是合理的。	1895 (80.8)	450 (19.2)	4.49
如果升遷作業有所瑕疵，會具名舉發。	1001 (42.9)	1330 (57.1)	3.18
目前特殊功績升職制度的規定（破格晉升）是合理的。	1395 (59.5)	948 (40.5)	3.73

## (六) 警察人員對於警察人事升遷之滿意程度各問項次數分配

在對於當前警政人事升遷之整體滿意度呈現部分，警察人員對於目前特殊功績的升遷案件，其審核過程，有 1406 人認同是相當嚴謹的（61.2%，平均數 3.79）；而警察人員自我與資歷相當的同事相比較之評估項中，則有 1230 人（53.6%，平均數 3.48）認為自我的發展及升遷狀況尚強於他人，惟尚有 1063 人（46.4%，平均數 3.48）認為自我升遷猶不如他人，由於在比例之比較上，有五五成的警察人員對於自己的升遷自行評估中，各占一方，值得注意且深入了解其真正看法；另外在定期舉辦升遷可有效激勵警察同仁工作士氣的看法上，

則有接近九·六成（95.6%）的警察人員（2232 人，平均數 5.22）覺得此一做法應該可行。

由上分析得知，目前警察人員雖對於特殊功績之升遷審核過程，同意其尚屬嚴謹；但是滿意自我之升遷與不滿意自我的之升遷狀況者，仍有一半一半之互相對峙；且對辦理定期升遷作業之做法可以激勵士氣是採絕大多數認同的看法。分析詳見【表 3-22】。

表 3-22、對於警察人事升遷之滿意程度面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數（%）	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數（%）	平均數
目前特殊功績的升遷案件，其審核過程是相當嚴謹的。	1406（61.2）	892（38.8）	3.79
與資歷相當的同事相比較，相當滿意自己的升遷情形。	1230（53.6）	1063（46.4）	3.48
定期舉辦升遷可有效激勵警察同仁工作士氣。	2178（95.1）	113（4.9）	5.14

### 三、警察人員對獎懲各面向中間項回答之次數分析

#### （一）警察人員對於獎懲之配當性各問項次數分配

警察人員對於目前警政人事制度中之：良好的獎懲制度有助於主管與部屬之間的溝通（2190 人，93.4%，平均數 5.02）；各種獎懲紀錄均應列入升遷條件中（2087 人，89.1%，平均數 4.81）；擔任社區預防犯罪之績效應可列入獎懲範圍（2159 人，92.7%，平均數 4.92）；對於平時工作表現應納入獎懲規範內是合理的（2207 人，94.1%，平均數 4.96）；適時的予以獎懲可以激勵工作士氣（2232 人，95.6%，平均數 5.22）等獎懲應發揮之功能均抱持著正面肯定的見解。

因此，由分析觀諸，在警察人員之獎懲配當性部分，警察人員認為獎懲有助於組織中上下之溝通及增加工作士氣，且認為獎懲應從社區之犯罪預防及平時工作表現去加以設計，並在升遷考量上，能將各項獎懲紀錄列入。分析詳見【表 3-23】。

表 3-23、獎懲之配當性面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數(%)	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數(%)	平均數
良好的獎懲制度有助於主管與部屬之間的溝通。	2190 (93.4)	155 (6.6)	5.02
各種獎懲紀錄均應列入升遷條件中。	2087 (89.1)	256 (10.9)	4.81
擔任社區預防犯罪之績效應可列入獎懲範圍。	2159 (92.7)	171 (7.3)	4.92
對於平時工作表現應納入獎懲規範內是合理的。	2207 (94.1)	138 (5.9)	4.96
適時的予以獎懲可以激勵工作士氣。	2232 (95.6)	102 (4.4)	5.22

## (二) 警察人員對於獎懲之公平性各問項次數分配

警察人員對於目前警政人事制度中之：目前所服務的單位中對於平時獎懲能做到公平原則（1376 人，59.0%，平均數 3.63）；警察人員對整體之服務機關（單位）中人員獎懲公平性（1413 人，60.6%，平均數 3.64）均表示是相當滿意的。

而在目前承辦專案（如「景泰專案」－選舉保安專案）之業務承辦人及主管可於專案結束後敘獎一次記二大功（1548 人，66.4%，平均數 2.84）此一獎懲之公平性受到警察人員之質疑及負面的看法；另外在目前為了防止年度內獎勵浮濫，對各機關（單位）實施依員額配點方式（即依據警察組織編制員額每人配置一定分數）之敘獎及目前的獎懲申訴管道是否暢通的此二個問項上，在同一與不同意的看法中，則有五五成的警察人員各持己見，立場相當鮮明。

因此，由分析觀諸，在警察人員之獎懲公平性部分，警察人員認為辦理專案結束後可一次敘獎二大功之制度相當不予認同，而在獎懲採配分制度及其申訴管道則認同與不認同之意見參半，惟整體而言，仍有六成一的警察人員（1413 人，60.6%，平均數 3.64）認為目前之獎懲制度是一套相當公平的遊戲規則。分析詳見【表 3-24】。

表 3-24、獎懲之公平性面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數(%)	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數(%)	平均數
目前所服務的單位中對於平時獎懲能做到公平原則。	1376 (59.0)	956 (41.0)	3.63
目前承辦專案(如「景泰專案」-選舉保安專案)之業務承辦人及主管可於專案結束後敘獎一次記二大功,是合理的。	782 (33.6)	1548 (66.4)	2.84
目前為了防止年度內獎勵浮濫,對各機關(單位)實施依員額配點方式(即依據警察組織編制員額每人配置一定分數)之敘獎是合理的。	1127 (48.3)	1208 (51.7)	3.33
目前的獎懲申訴管道是暢通的。	1295 (55.5)	1037 (44.5)	3.56
整體而言,您對目前服務機關(單位)人員獎懲公平性是相當滿意的。	1413 (60.6)	918 (39.4)	3.64

### (三) 警察人員對於獎懲之功能性各問項次數分配

在警察人員對於獎懲功能性的看法而言,警察人員對於「職務越高獎勵的機會越多這一個說法」有近七成五的人認同,(1742人,74.4%,平均數4.36);並有近七成四的警察人員認為目前刑事績效、破案仍是敘獎的主要來源(1720人,73.5%,平均數4.24);並對於警察人員管理條例中所規定之一次記兩大過之員警予以免職之規定過於苛刻亦有七成三的警察人員同意此一看法。

因此,受測之警察人員認為,獎勵是越高階越多,而目前敘獎仍以刑事案件績效為主,並認為與公務人員比較,警察的處份均較為嚴厲。詳細分析見【表3-25】。

表 3-25、獎懲之功能性面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數(%)	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數(%)	平均數
目前是職務越高獎勵的機會越多這一個說法是可信的。	1742 (74.4)	600 (25.6)	4.36
目前破大案、抓要犯的刑事獎勵仍是敘獎的主要來源。	1720 (73.5)	621 (26.5)	4.24
目前在警察人員管理條例上對一次記兩大過之員警予以免職的規定過於苛刻。	1707 (72.9)	634 (27.1)	4.34

#### (四) 警察人員對於獎懲之認知程度各問項次數分配

警察人員在對於獎懲之認知程度上，有六成七的警察人員認為自己很清楚知道警察人員獎懲標準表的相關規定（1546 人，66.5%，平均數 3.92）；另外在警察人員管理條例上對警察人員於年度內記滿或累積達十八次申誡者即予以免職之此一規定上，亦有另成二的警察人員認為是合理的（1452 人，62.1%，平均數 3.81）；而在與一般公務人員相較時，警察人員有近八成認為有較多的獎懲機會（1848 人，79.0%，平均數 4.52）。

因此，警察人員自認相當瞭解警察人員獎懲標準表之規定，且認為年度內記滿或累積達十八次申誡即予以免職之規定是合理的，並認同警察人員之獎懲機會多於一般公務員。分析詳見【表 3-26】。

表 3-26、對於獎懲之認知程度面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數(%)	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數(%)	平均數
很清楚知道警察人員獎懲標準表的相關規定。	1546 (66.5)	779 (33.5)	3.92
目前警察人員管理條例上對警察人員於年度內記滿或累積達十八次申誡者即予以免職之規定是合理的。	1452 (62.1)	887 (37.9)	3.81
與一般公務人員相較時，警察人員有較多的獎懲機會。	1848 (79.0)	490 (21.0)	4.52

### 四、警察人員對風紀管考各面向中問項回答之次數分析

#### (一) 警察人員對於考績滿意度之各問項次數分配

警察人員對於目前警政人事制度中有關考績及考核之：依據公務人員考績法規定平時考核依工作、操行、學識與才能四項能真正考核出一個人的服務績效（1650 人，70.4%，平均數 4.05）；服務機關的平時考核評定過程是相當保密的（1630 人，69.5%，平均數 3.99）；考績結果能夠正確反映您的工作行為（1417 人，60.6%，平均數 3.68）及目前執行考核評估的人員是比較公平的（1356 人，58.3%，平均數 3.55）均表示是相當認同的。

而在如不滿考績結果時，有提出申訴的機會（1055 人，45.2%，平均數 3.57）；目前的考績制度能反映警察人員的能力（1244 人，53.3%，平均數 3.25）；目前的考核評估制度是公平的（1136 人，48.6%，平均數 3.37）此一考績之滿意程度受到警察人員之質疑及負面的看法。

因此，由分析觀諸，在警察人員之考績滿意度部分，警察人員認為目前法令所規定之考核項目尚屬允當，且滿意目前考績之結果者占了七成，另外三成則呈現不滿意之結果，符合目前考績評比之甲等比例不得超過百分之七十之比例；且警察人員對於目前考績之申訴管道感到質疑，且不認同考績能充分反映警察之工作能力，這可能是因為考績之核定首重獎懲之考量，獎勵多考績越容易考列甲等，因此不完全是工作的整體表現，且有近五成的警察人員認為目前之考核評估制度是不公平的。分析詳見【表 3-27】。

表 3-27、考績滿意度面向

問項題目	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數（%）	填答完全同意、同意及有點同意之人數（%）	平均數
依據公務人員考績法規定平時考核依工作、操行、學識與才能四項能真正考核出一個人的服務績效。	1650 (70.4)	694 (29.6)	4.05
服務機關的平時考核評定過程是相當保密的。	1630 (69.5)	714 (30.5)	3.99
考績結果能夠正確反映您的工作行為。	1417 (60.6)	923 (39.4)	3.68
如不滿考績結果時，有提出申訴的機會。	1281 (54.8)	1055 (45.2)	3.57
目前的考績制度能反映警察人員的能力。	1092 (46.7)	1244 (53.3)	3.25
目前的考核評估制度是公平的。	1200 (51.4)	1136 (48.6)	3.37
目前執行考核評估的人員是比較公平的。	1356 (58.3)	971 (41.7)	3.55
整體而言，對目前服務機關（單位）人員接受考核的明確性是相當滿意的。	1529 (66.3)	777 (33.7)	3.82

## （二）警察人員對於考核合理性之各問項次數分配

警察人員對於目前警政人事制度中有關考核之合理性認為：警察人員如受到匿名檢舉，有七成四的警察人員（1714 人，73.6%，平均數 2.52）認為不應接受調查。

另外警察人員認為主管（官）在考核其各項表現時，有 1190 人（51.1%，平均數 3.35）認為主管（官）並不會使其有表達意見的機會；亦有 1198 人（

51.5%，平均數 3.35）認為其主管（官）在考核之時，並不能摒除個人對其的偏見與錯誤而來加以考核

綜上，警察人員對於匿名檢舉之檢舉案件，認為不宜調查較好；且有超過半數以上之警察人員認為，有考核權的人並不能充分突顯考核的重要性，且充滿著主觀因素存在，尚未能達到合理原則。詳細分析見【表 3-28】。

表 3-28、考核合理性面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數（%）	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數（%）	平均數
警察人員如受到匿名檢舉，應接受調查。	615 (26.4)	1714 (73.6)	2.52
主管（官）在考核我的時候，會提供我表達意見的機會。	1140 (48.9)	1190 (51.1)	3.35
主管（官）在考核我的時候，會摒除個人的偏見與錯誤。	1130 (48.5)	1198 (51.5)	3.35

### （三）警察人員對於考核透明性之各問項次數分配

另外在考核之透明性部分，警察人員對於如受到具名檢舉，有 2084 人（89.1%，平均數 4.83）贊成應接受調查；且有 2225（95.2%，平均數 5.15）位之警察人員認為應將品操、風紀應列入升遷之參考；且亦有 2112 位警察人員（90.8%，平均數 4.90）贊同風紀問題列入考核評估中。

因此可知，可呼應【表四十五】之分析，絕大部分警察人員不贊成受匿名檢舉者應受調查，但是一旦受具名檢舉者，則應具體接受調查，始能杜悠悠之口，並有九成以上之警察人員贊成風紀考核及品操均應列入升遷考量中。分析詳見【表 3-29】。

表 3-29、考核之透明性面向

問項題目	填答完全同意、同意及有點同意之人數（%）	填答非常不同意、不同意及有點不同意之人數（%）	平均數
警察人員如受到具名檢舉，應接受調查。	2084 (89.1)	255 (10.9)	4.83
警察人員之品操、風紀應列入升遷之參考。	2225 (95.2)	111 (4.8)	5.15
警察人員風紀問題列入考核評估中是合理的。	2112 (90.8)	213 (9.2)	4.90



## 五、小結

### (一) 升遷年數：

在自我作一評估己身於上一個職務由或非主管職務調整為高一階職務或主管職務之年數為 8.7302 年，且對於自我評估下一個升遷機會年數則為 12.0992 年；

### (二) 升遷路線：

在警察人事體系中，警察人員認為督察路線及人事人員路線是目前警察體系中升遷最快的路線；第三才為刑事警察人員路線，而在其他答案中，則認為機要人員或主官之秘書人員升遷最快，亦有人暱稱該類人員係「提皮包族」。

### (三) 在警政升遷之感受：

警察人員認為：目前升遷有清楚之標準可資依循、升遷所依據之各項資積分標準是相當公平的及對整體的服務機關人員升遷公平性滿意感均多於不滿意者。

再者，警察人事制度應該因職位、階層分別訂定可資依循的升遷標準；且認為目前主管（官）常會藉由其裁量之權限，實際上卻決定了升遷結果；警察人員希望在升遷決定時，自我的各項資料及評比成績資訊能完整地呈現，以為決定之基礎；並認為升遷甄審委員應依據各項職務比例來產生。

且有接近六成的警察人員認為目前升遷甄審委員會之運作尚未能充分代表警察人員之心聲；而在升遷甄審委員之選出部分則有六成警察人員同意其是公平選出的，且有近八成的受測警察人員認為目前跨縣、市警察局限制調動後，應受一段時間的管制不得升、遷、調適合理的做法。目前警察人員均能體會升遷的機會是少之又少，且對目前警察升遷僅注意職務的調整，而忽略了可採品位制度提昇之做法，並深切表達出認為升遷應依據職務之性質來加以區別，分別辦理升遷的立場。

警察人員雖對於升遷應受相關教育訓練及特殊功績升職之規定均表示大部分認同的看法，但是在升遷作業如有瑕疵時，則有近六成的警察人員認為目前申訴管道尚未能暢通，如果具名提出指陳，可能會影響到自己下一次的升遷機會，是值得我們應重視的警察人事制度重大課題之一。並對特殊功績之升遷審核過程，同意其尚屬嚴謹；但是滿意自我之升遷與不滿意自我的之升遷狀況者，仍有一半一半之互相對峙；且絕大多數認同辦理定期升遷作業之做法是可以

激勵士氣的。

#### (四) 警政獎懲之感受：

在警察人員之獎懲配當性部分，警察人員認為獎懲有助於組織中上下之溝通及增加工作士氣，且認為獎懲應從社區之犯罪預防及平時工作表現去加以設計，並在升遷考量上，能將各項獎懲紀錄列入。

且在警察人員之獎懲公平性部分，警察人員認為辦理專案結束後可一次敘獎二大功之制度相當不予認同，而在獎懲採配分制度及其申訴管道則認同與不認同之意見參半，惟整體而言，仍有六成一的警察人員認為目前之獎懲制度是一套相當公平的遊戲規則。

受測之警察人員亦認為，獎勵是越高階越多，而目前敘獎仍以刑事案件績效為主，並認為與公務人員比較，警察的處份均較為嚴厲；警察人員自認相當瞭解警察人員獎懲標準表之規定，且認為年度內記滿或累積達十八次申誠即予以免職之規定是合理的，並認同警察人員之獎懲機會多於一般公務員。

#### (五) 警政風紀管考之感受：

由分析可知，在警察人員之考績滿意度部分，警察人員認為目前法令所規定之考核項目尚屬允當，且滿意目前考績之結果者占了七成，另外三成則呈現不滿意之結果，符合目前考績評比之甲等比例不得超過百分之七十之比例；且警察人員對於目前考績之申訴管道感到質疑，且不認同考績能充分反映警察之工作能力，這可能是因為考績之核定首重獎懲之考量，獎勵多考績越容易考列甲等，因此不完全是工作的整體表現，且有近五成的警察人員認為目前之考核評估制度是不公平的。

另在警察人員之考績滿意度部分，警察人員認為目前法令所規定之考核項目尚屬允當，且滿意目前考績之結果者占了七成，另外三成則呈現不滿意之結果，符合目前考績評比之甲等比例不得超過百分之七十之比例。

且警察人員對於目前考績之申訴管道感到質疑，且不認同考績能充分反映警察之工作能力，這可能是因為考績之核定首重獎懲之考量，獎勵多考績越容易考列甲等，因此不完全是工作的整體表現，且有近五成的警察人員認為目前之考核評估制度是不公平的。因此可呼應絕大部分警察人員不贊成受匿名檢舉者應受調查，但是一旦受具名檢舉者，則應具體接受調查，始能杜悠悠之口，並有九成以上之警察人員贊成風紀考核及品操均應列入升遷考量中。

## 肆、資料之交叉分析結果

### 一、警察人員個人特性對於升遷各種感受之差異分析

以下就 2,357 位受訪之警察人員對於目前警政人事制度中有關「人事升遷」各項問題之看法，經由 t 檢定 (t-test) 或變異數分析 (One-Way ANOVA) 的 F 機率值 (或稱為 p 值) 小於 0.05 來判定受訪之警察人員的各屬性平均數是否有顯著差異，茲依警察人員之性別、年齡、最高學歷、婚姻狀況、從事警職年資、服務單位、單位性質、縣市警察局職稱、警政署職稱、工作屬性、職務、警察官等、非警察之職等十項進行分析，分析結果顯示分析詳見【表 4-1】分析總表。

表 4-1、警察人員對於「升遷」之特性差異分析總表

	性別	年齡	最高學歷	婚姻狀況	從事警職年資	服務單位	單位性質	縣市警察局職稱	警政署職稱	工作屬性	職務	警察官等	非警察之職等
升遷之公平性面向	0.958	0.287	0.000***	0.455	0.619	0.000***	0.000***	0.000***	0.868	0.000***	0.009*	0.000***	0.420
升遷之客觀性面向	0.097	0.001**	0.005**	0.109	0.175	0.002**	0.077	0.002**	0.813	0.217	0.267	0.008**	0.601
升遷之合理性面向	0.085	0.001**	0.034*	0.004**	0.065	0.000***	0.992	0.000***	0.235	0.000***	0.000***	0.442	0.183
對於升遷之認知程度面向	0.000***	0.003**	0.077	0.002**	0.209	0.000***	0.019*	0.045*	0.602	0.832	0.977	0.114	0.463
升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面	0.034*	0.000***	0.000***	0.068	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.275	0.000***	0.000***	0.000***	0.001**
對於警察人事升遷之滿意程度面向	0.064	0.004**	0.000***	0.452	0.002**	0.000***	0.000***	0.000***	0.605	0.000***	0.328	0.000***	0.156

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

以下僅就有顯著差異的各面項分別說明及列表如下：

## (一) 警察人員之性別對於警政人事制度中「升遷」 認知次數之 t 檢定分析：

警察人員性別於警政人事制度中升遷的 t 檢定 (t-test) 分析中，在 5% 水準之下，達到顯著差異有二個面向，其中「升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業」一項達到顯著水準 ( $P < 0.05$ )；另在「對於升遷之認知程度」一項達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。

從警察人員性別對人事制度中之「升遷」整體觀之，男性員警對於升遷之認知程度、對升遷需受教育訓練與相關升遷作業之滿意感均高於女性員警。分析詳見【表 4-2】。

表 4-2、警察人員性別對於警政人事制度中「升遷」認知次數之 t 檢定

	男性員警	女性員警	t 值	顯著水準
對於升遷之認知程度面向	<b>15.2342</b>	14.5061	4.387	0.000***
升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向	<b>11.4272</b>	10.9353	2.121	0.034*

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## (二) 警察人員之年齡對於警政人事制度中升遷之單 因子變異數分析：

警察人員於年齡的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有五個面向，其中「升遷之合理性」、「對於升遷之認知程度」及「對於警察人事升遷之滿意程度」三項，達到非常顯著水準 ( $P < 0.01$ )；另在「升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業」一項達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員之年齡狀況整體觀之，三十歲以下之警察人員對於升遷之客觀性、升遷之合理性甚為不滿意，而在五十一歲以上之警察人員則對升遷之客觀性、升遷之合理性甚為滿意；另外在三十歲以下之警察人員對升遷需配合教育訓練及相關升遷作業流程表示同意，另整體之升遷滿意程度則以二十五歲以下之警察人員最高，五十一歲以上之警察人員認同感最低。

綜上觀之，年齡越輕之警察人員雖對升遷之客觀及合理性感到質疑，但是對於升遷整體滿意度卻最高，且其看法與五十一歲以上之警察人員看法達顯著差異。分析詳見【表 4-3】。

表 4-3、警察人員之年齡對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析

	25 以下	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-60	61 以上	F 值	顯著水準
升遷之客觀性面向	<b>18.3250</b>	18.9052	18.7982	18.9573	19.4027	19.3981	<b>19.4545</b>	18.6250	3.718	0.001**
升遷之合理性面向	11.4390	<b>10.9068</b>	11.1528	11.2239	11.7054	11.8270	11.6088	<b>11.9286</b>	3.461	0.001**
對於升遷之認知程度面向	14.4878	15.0437	15.0923	15.1096	15.2815	15.3503	<b>15.4167</b>	<b>14.4231</b>	3.065	0.003**
升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向	12.2308	<b>12.2906</b>	11.6385	11.3429	11.2217	<b>10.9533</b>	11.0069	11.6316	6.248	0.000***
對於警察人事升遷之滿意程度面向	<b>13.3171</b>	12.8970	12.4559	12.3251	12.4382	12.2436	<b>12.0107</b>	12.2449	3.002	0.004**

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (三) 警察人員之最高學歷對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析：

警察人員於最高學歷類別之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有五個面向，其中「升遷之合理性」一項，達到顯著水準 ( $P < 0.05$ )；「升遷之客觀性度」一項，達到非常顯著水準 ( $P < 0.01$ )；在「升遷之公平性」、「升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業」、「對於警察人事升遷之滿意程度」三項達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員之最高學歷以觀，以研究所畢業或肄業之警察人員對於警政人事升遷之各面向認同程度最低，且意見達統計上顯著水準。

綜上觀之，警察人員於研究所畢業或肄業後，可能認為學位於警察人事升遷中有無用武之地，並抱持著「學位無用論」之觀點，因此較無法認同相關警政人事制度中有關「升遷」之各項作為，且看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-4】。

表 4-4、警察人員之最高學歷對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析

	警專	警佐班	大學、二技、專修	研究所	其他	F 值	顯著水準
升遷之公平性面向	27.6358	<b>28.0000</b>	25.9685	<b>22.5772</b>	27.9189	12.972	0.000***
升遷之客觀性面向	18.8888	<b>18.8779</b>	<b>19.3142</b>	19.2848	19.7714	3.687	0.005**
升遷之合理性面向	11.3404	<b>11.6791</b>	11.1589	<b>10.8636</b>	12.2308	2.608	0.034*
升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向	<b>12.2754</b>	11.2879	10.5941	<b>10.3636</b>	12.7297	52.314	0.000***
對於警察人事升遷之滿意程度面向	12.7032	<b>12.7638</b>	12.1867	<b>11.5000</b>	12.2368	9.787	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

#### (四) 警察人員之婚姻狀況對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析：

警察人員於婚姻狀況之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有二個面向，其中「升遷之合理性」、「對於升遷之認知程度」二項，達到非常顯著水準 (P<0.01)。對於警察人員之婚姻狀況觀之，以未婚者對於升遷之合理性及認知程度等各面向之答項認同感甚低，且意見達統計上顯著水準，其不滿意之取向均占第一名及第三名。

綜上觀之，警察人員之婚姻狀況還是會影響到對於警政人事升遷之相關看法，就未婚者而言，因無家累，在外勤工作希望能儘快獲得升遷機會，可能無法完全體會升遷之內涵意義，覺得是升遷制度不合理，而造成對升遷制度之排斥，且看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-5】。

表 4-5、警察人員之婚姻狀況對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析

	未婚	已婚	離婚	鰥寡	F 值	顯著水準
升遷之合理性面向	<b>10.8136</b>	11.5036	11.6786	<b>11.9231</b>	4.511	0.004**
對於升遷之認知程度面向	14.8062	<b>15.2479</b>	14.7241	<b>14.3333</b>	5.094	0.002**

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

#### (五) 警察人員之警職年資對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析：

警察人員於警職年資之單因子變異數分析，在 5%水準之下，達到非常顯著差異有一個面向，以「對於警察人事升遷之滿意程度」一項，達到顯著非常水準 (P<0.01)；而另一項則為「升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業」達到非常顯著水準 (P<0.001)。

警職年資服務在二十年以上者，對於「升遷應與教育訓練結合及對升遷作業之認知」部分與「整體升遷滿意度」部分，其認同感均最低，且意見均達統計上顯著水準。

綜上觀之，警職服務年資可以影響警察人員對於警政人事制度之看法，大部分二十年以上之服務年資者對於多年警察人事未見進步，感到灰心；另在服務年資再一年以上未滿五年之警察人員者，其對警察升遷充滿信心，成了二極化的看法，且意見達顯著差異。分析詳見【表 4-6】。

表 4-6、警察人員之警職年資對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析

	未滿 1 年	1-未滿 5	5-未滿 10	10-未滿 20	20 以上	F 值	顯著水準
升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向	11.1739	11.7500	<b>12.0662</b>	11.5031	<b>11.0151</b>	8.683	0.000***
對於警察人事升遷之滿意程度面向	12.3043	<b>13.3333</b>	12.7215	12.3918	<b>12.2129</b>	4.349	0.002**

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## (六) 警察人員之服務警察局對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析：

在警察人員服務之縣、市警察局或內政部警政署於警察人事升遷之單因子變異數分析，在 5%水準之下，六個面向均達到統計上非常或相當顯著之差異 (P<0.001、P<0.001)。

就服務警察局或內政部警政署而言，其中以本調查研究所抽樣鄉村型之台東縣警察局及屏東縣警察局對於警政人事升遷之各面向看法滿意度或認同感均最高；另外在內政部警政署反之則為最低，且意見均達統計上顯著水準。

綜上觀之，台東縣警察局及屏東縣警察局之警察人員考量其服務地區，幾乎為在地服務之警察人員，所以能在故鄉或住家地服務，升遷似乎就變得不重要了；而在內政部警政署之看法中，因為警政署最近一次辦理升遷作業係於九

十一年之七月份間所佈達的，因此短時間內，警政署之科員或專員在無升遷機會，且目前內、外單位交流機制尚未建立，升遷無望，所以造成警政署對於升遷滿意度之意見異常地低，且其看法意見均達顯著差異。分析詳見【表 4-7】。

表 4-7、警察人員之服務警察局或內政部警政署對於警政人事制度中升遷單因子變異數分析

	台北市	高雄市	台中市	桃園縣	屏東縣	台東縣	警政署	F 值	顯著水準
升遷之公平性面向	26.8168	26.9385	27.3768	25.9074	29.4581	<b>29.6859</b>	<b>22.5516</b>	19.829	0.000***
升遷之客觀性面向	<b>18.7466</b>	19.0704	19.1355	19.2903	<b>19.5455</b>	19.2273	19.4058	3.506	0.002**
升遷之合理性面向	11.2876	11.2660	11.7570	<b>11.0364</b>	<b>12.3617</b>	11.7337	11.3143	4.805	0.000***
對於升遷之認知程度面向	15.1570	15.2408	15.4000	15.3636	<b>15.5455</b>	15.1200	<b>14.7257</b>	4.593	0.000***
升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向	11.4106	11.7182	11.4742	11.4292	11.0307	<b>12.2640</b>	<b>10.5584</b>	9.436	0.000***
對於警察人事升遷之滿意程度面向	12.2914	12.5503	12.3474	12.2037	12.8973	<b>13.2806</b>	<b>11.7781</b>	8.591	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (七) 警察人員之單位性質對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析：

警察人員於單位工作性質之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中「對於升遷之認知程度」一項，達到顯著水準 ( $P < 0.05$ )；「升遷之公平性」、「升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業」、「對於警察人事升遷之滿意」等三項則達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警政人事制度中有關服務工作之性質觀之，以外勤之警察人員對於警政升遷各面向之滿意感均較高，而在內勤警察人員方面，則對升遷之公平性及認知程度感到質疑；另外在內、外勤兼辦之警察人員方面，亦對升遷應與教育訓練結合及整體滿意度感到不甚認同，且意見均達統計上顯著水準。

由上分析觀之，外勤警察人員因功獎較多，較容易獲得升遷之機會，其積分亦較高，所以對於警政升遷較滿足；反之，內勤或內、外勤兼辦之警察人員，因其可能功獎較少，且獎勵之項目可能未能顧及工作表現或工作項目，因此意見上呈現負面之看法。外勤、內勤與內、外勤兼辦之警察人員對警政升遷之意見均達統計上顯著水準。分析詳見【表 4-8】。



表 4-8、警察人員之單位性質對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析

	內勤	外勤	內、外 勤兼具	F 值	顯著水準
升遷之公平性面向	<b>25.3613</b>	<b>27.7487</b>	26.4396	26.673315.308	0.000***
對於升遷之認知程度面向	<b>15.0380</b>	<b>15.3157</b>	15.2009	3.977	0.019*
升遷應與教育訓練結合及升遷之 相關作業面向	11.0292	<b>11.9545</b>	<b>10.8358</b>	34.803	0.000***
對於警察人事升遷之滿意程度面 向	12.1189	<b>12.7697</b>	<b>12.1028</b>	17.099	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

#### (八) 警察人員之各縣、市警察局職稱對於警政人事 制度中升遷之單因子變異數分析：

警察人員於各縣市警察局之職稱的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有六個面向，其中「對於升遷之認知程度」一項達到顯著水準 ( $P < 0.05$ )，而在「升遷之公平性」、「升遷之合理性」、「升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業」、「對於警察人事升遷之滿意程度」五項均達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員於各縣、市警察局之職稱整體觀之，巡官、分隊長之警察幹部對於升遷之公平性、客觀性及認知程度均甚為有不滿意；且在組長以上幹部部分對升遷必須加諸教育訓練及升遷相關作業流程甚表不滿；另外，在巡佐、小隊長方面，則大部分對於升遷均能滿足現狀，警員亦同。

綜上觀之，警察幹部在巡官、分隊長（職務配階為二線一星）方面，對於升遷之路必須等上八年以上（本研究之所統計之升職年數）感到無奈，認為不認同當前之升官圖，而在巡佐、小隊長（職務配階為一線四星）及警員（職務配階為一線三星）部分，則可能受限於警察人員教育條例之規定，必須受警察大學四個月以上之教育訓練始可擔任巡官以上之職務限制，因此才有較為安定之看法，且意見均達顯著差異。分析詳見【表 4-9】。

表 4-9、警察人員之各縣、市警察局職稱對於警政人事制度中升遷單因子變異數分析

	警員（偵查員 I）	巡佐／小隊長	巡官／分隊長	組（分局、科、課、偵查 II）員	組長（含）以上幹部	F 值	顯著水準
升遷之公平性面向	26.7905	<b>29.9921</b>	<b>25.9868</b>	26.1025	27.3305	8.817	.000***
升遷之客觀性面向	18.8110	19.0805	<b>18.7961</b>	19.0203	<b>19.4279</b>	4.301	.002**
升遷之合理性面向	<b>11.0086</b>	<b>12.1939</b>	11.1242	11.0828	11.8539	11.094	.000***
對於升遷之認知程度面向	15.2116	<b>15.5649</b>	<b>15.0596</b>	15.1081	15.2822	2.441	.045*
升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向	<b>12.2910</b>	12.2863	11.3117	10.7848	<b>10.6021</b>	37.204	.000***
對於警察人事升遷之滿意程度面向	12.6226	<b>12.9808</b>	12.5556	<b>12.0584</b>	12.3057	5.309	.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### （九）警察人員之工作屬性對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析：

警察人員於其工作屬性之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中在「升遷之公平性」、「升遷之合理性」、「升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業」及「對於警察人事升遷之滿意程度」等四項達極端顯著水準（ $P < 0.001$ ）。對於警察人員之於工作屬性狀況整體觀之，人事人員對於警察升遷制度之各項面向均甚為滿意且認知程度甚高；而刑事警察及督察人員則分別對於升遷之合理性及升遷應配合教育訓練之感受甚表不認同。

綜上觀之，人事人員因目標明確，且人事系統係一條鞭，較容易得到升遷上的滿足；而反之，在刑事警察與督察人員部分，該二種工作屬性係屬警察人員所認為升遷較快之警察類別之一，但其卻認為未能在升遷上得到相當的滿意感，可能因為目前各項評比及功獎之種類正逐漸轉換，不再專重於刑事績效或過去所認為之督察路線升遷較快之感覺，且看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-10】。

表 4-10、警察人員之工作屬性對於警政人事制度中升遷單因子變異數分析

	人事人員	督察人員	交通警察	刑事警察	行政警察	其他	F 值	顯著水準
升遷之公平性面向	<b>31.4504</b>	24.6266	26.4966	25.3868	26.7603	<b>24.4783</b>	11.389	.000***
升遷之合理性面向	<b>12.6963</b>	11.6766	11.4430	<b>11.0510</b>	11.3656	11.0625	6.025	.000***
升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向	11.5299	<b>10.3095</b>	<b>11.7086</b>	11.3152	11.5239	10.6082	7.190	.000***
對於警察人事升遷之滿意程度面向	<b>13.2121</b>	12.0926	12.4422	12.4223	12.4107	<b>11.4688</b>	5.294	.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (十) 警察人員之職務對於警政人事制度中升遷之 t 檢定分析：

警察人員於職務係主管或非主管的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有三個面向，其中「升遷之公平性」一項達到顯著水準 ( $P < 0.05$ )，而「升遷之合理性」、「升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業」二項，則達到極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員職務係主官抑或是非主官整體觀之，主管(官)對於警政升遷之公平性及合理性認同度均高於非主管(官)，僅在升遷必須搭配教育訓練部分，非主管同意的聲音大於主管。

綜上觀之，在身為主管(官)之警察人員對於升遷之合理及公平均較為認同，而非主管則在教育訓練上持正面意見，且其間之看法達顯著差異。分析詳見【表 4-11】。

表 4-11、警察人員之職務對於警政人事制度中升遷之 t 檢定分析

	主管	非主管	t 值	顯著水準
升遷之公平性面向	<b>27.3278</b>	26.1804	2.630	.009*
升遷之合理性面向	<b>11.8092</b>	11.2444	3.881	.000***
升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業面向	10.7273	<b>11.5656</b>	-6.154	.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (十一) 警察人員之合格實授的官等對於警政人事制度中升遷之單因子變異數分析：

警察人員於其官職等的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中「升遷之客觀性」一項達到非常顯著水準 ( $P < 0.01$ )；另

在「升遷之公平性」、「升遷應與教育訓練結合及升遷之相關作業」、「對於警察人事升遷之滿意程度」等三項達極端顯著水準（ $P < 0.001$ ）。對於警察人員之官職等狀況整體觀之，因警監二階之人數過少（僅三位），故略去不提。

另外在警監四階之警察人員部分（職務配階為三線二星），對於升遷之公平性及客觀性均表不認同，另外警正二階（職務配階為二線三星）之警察人員則認為升遷之教育訓練及相關作業、整體升遷滿意度甚低；而在警佐（職務配階在一線四星以下）部分，則對各面項之滿意度甚高。

綜上觀之，越高階之警察人員對於人事升遷制度越感無力，並表示無法接受升遷之公平及合理性之說法；而官職等越低之警察人員亦因警察人員教育條例之限制，必須報考中央警察大學始能派任巡官之職務，因此看法才較為安定，看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-12】。

表 4-12、警察人員之官職等對於警政人事制度中升遷單因子變異數分析

	警佐	警正 四階	警正 三階	警正 二階	警正 一階	警監 四階	警監 三階	警監 二階	F 值	顯著水 準
升遷之公平性面向	27.6680	<b>27.9938</b>	25.5382	24.7004	24.2105	<b>23.1750</b>	25.9412	29.5000	8.052	.000***
升遷之客觀性面向	<b>18.8238</b>	18.8911	19.3580	19.3895	19.3699	<b>19.7750</b>	19.3889	19.0000	2.739	.008**
升遷應與教育訓練 結合及升遷之相關 作業面向	<b>12.4542</b>	11.9861	10.7402	<b>10.2669</b>	10.4400	10.6098	10.6111	9.3333	28.722	.000***
對於警察人事升遷 之滿意程度面向	<b>12.8571</b>	12.6821	12.0226	<b>11.7778</b>	12.0217	12.0976	12.5294	14.0000	7.308	.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## 六、警察人員個人特性對於「獎懲」各種感受之差異分析

以下就 2,357 位受訪之警察人員對於目前警政人事制度中有關「獎懲」各項問題之看法，經由 t 檢定及單因子變異數分析（One-Way ANOVA）的 F 機率值（或稱為 p 值）小於 0.05 來判定受訪之警察人員的各屬性平均數是否有顯著差異，茲依警察人員之性別、年齡、最高學歷、婚姻狀況、從事警職年資、服務單位、工作性質、工作職稱、工作屬性、職務、警察官等、非警察之職等十項進行分析，分析結果顯示分析詳見【表 4-13】分析總表。

表 4-13、警察人員對於「獎懲」之特性差異分析總表

	性別	年齡	最高學歷	婚姻狀況	從事警職年資	服務單位	單位性質	縣市警察局職稱	警政署職稱	工作屬性	職務	警察官等	非警察之職等
獎懲之配當性面向	0.011 *	0.000 ***	0.157	0.000 ***	0.003 **	0.003 **	0.650	0.001 **	0.331	0.007 **	0.003 **	0.068	0.051
獎懲之公平性面向	0.758	0.000 ***	0.000 ***	0.001 **	0.000 ***	0.000 ***	0.001 **	0.000 ***	0.282	0.000 ***	0.000 ***	0.003 **	0.011*
獎懲之功能性面向	0.001 **	0.013 *	0.000 ***	0.822	0.004 **	0.002 **	0.000 ***	0.000 ***	0.021 *	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.005 **
對於獎懲之認知程度面向	0.466	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.157	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

以下僅就有顯著差異的各面項分別說明及列表如下：

### （一）警察人員之性別對於警政人事制度中「獎懲」認知次數之 t 檢定分析：

警察人員性別於警政人事制度中獎懲的 t 檢定（t-test）分析中，在 5% 水準之下，達到顯著差異有二個面向，其中「獎懲之配當性」一項達到顯著水準（ $P < 0.05$ ）；另在「獎懲之功能性」一項達非常顯著水準（ $P < 0.001$ ）。

從警察人員性別對人事制度中之「獎懲」整體觀之，男性員警對於獎懲之配當性、對獎懲之功能性均持正面的看法，且均高於女性員警，也就是說，

男性員警對於獎懲項目認為必須列入社區預防犯罪及平時之工作表現，並認為獎懲之適時及制度有助於士氣與下上之溝通，但男性員警亦認為刑事績效仍是目前之敘獎來源，且長官會瓜分敘獎，並表示一次記兩大過即予以免職之規定過於苛刻，且意見與女性員警之意見達統計顯著水準。詳細分析詳見【表 4-14】。

表 4-14、警察人員性別對於警政人事制度中獎懲認知次數之 t 檢定

	男性員警	女性員警	t 值	顯著水準
獎懲之配當性面向	<b>24.9859</b>	24.3353	2.541	0.011*
獎懲之功能性面向	<b>12.9968</b>	12.2647	3.280	0.001**

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## (二) 警察人員之年齡對於警政人事制度中「獎懲」之單因子變異數分析：

警察人員之年齡對於警察人事中之「獎懲」的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中「獎懲之功能性」一項達到顯著水準 ( $P < 0.05$ )，而「獎懲之配當性」、「獎懲之公平性」、「對於獎懲之認知程度」三項達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員之年齡狀況整體觀之，年齡在三十一歲以上至三十五歲者，對於獎懲之配當性、獎懲之公平性及獎懲之認知均為最低；而在二十五歲以下之警察人員則在獎懲之公平性及功能性表示了最高的認同。

綜上觀之，年齡在三十一歲至三十五歲之間之警察人員，其服務年資絕大部分也已有八年以上之警職年資，但該等警察人員認為目前警察獎懲制度中，缺乏將社區工作及平時表現納入獎懲標準，且對一次記二大功之專案敘獎制度表達甚不認同，目前獎勵配分制度形同虛設，可能因不必納入配分之獎勵項目已經逾越了納入配分之整體總量了；而在二十五歲以下之警察人員部分，可能因其剛從學校踏入警察系統中，對於行之有年之獎懲制度感覺尚屬認同。以上各問項之看法與其他警察人員之看法達顯著差異。分析詳見【表 4-15】。

表 4-15、警察人員之年齡對於警政人事制度中獎懲之單因子變異數分析

	25 以下	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-60	61 以上	F 值	顯著水準
獎懲之配當性面向	24.6829	24.6623	<b>24.3407</b>	24.8700	25.1715	25.2547	<b>25.6434</b>	24.4912	5.608	0.000***

獎懲之公平性面向	<b>20.2195</b>	16.0733	<b>15.9131</b>	16.5023	17.3649	17.7974	18.1869	18.5556	11.592	0.000***
獎懲之功能性面向	<b>13.4250</b>	13.1483	13.0347	13.1586	13.0465	12.5870	12.6485	<b>12.2807</b>	2.560	0.013*
對於獎懲之認知程度面向	12.8750	<b>11.2478</b>	11.7009	12.1921	12.3973	12.7319	<b>13.2034</b>	12.4821	11.538	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (三) 警察人員之最高學歷對於警政人事制度中「獎懲」之單因子變異數分析：

警察人員對於警政人事獎懲之於最高學歷之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有三個面向，在「獎懲之公平性」、「獎懲之功能性」、「對於獎懲之認知程度」三項達極端顯著水準 (P<0.001)。以警察人員之最高學歷以觀，以大學、二技、專修科及研究所畢業或肄業之警察人員對於警政人事獎懲之各面向認同程度最低，而以警佐班及警專學歷之警察人員對於獎懲問項之各回答認同感均最高，且意見達統計上顯著水準。

綜上觀之，警察人員於大學、二技、專修科及研究所畢業或肄業後，可能認為獎懲未能完全配合工作之內容及項目，不僅對於獎懲項目感到不能認同之外，且對獎懲之申訴管道認為不夠暢通，且對警察人員獎懲標準表認為有其局限存在，如配分制度形同虛設，一次記二大功之獎勵固定有人報核，且幾乎在主官中人人有獎，喪失當初設置辦理專案給予獎勵之美意；因此較無法認同相關警政人事制度中有關「獎勵」之各項作為，且看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-16】。

表 4-16、警察人員之最高學歷對於警政人事制度中獎懲之單因子變異數析

	警專	警佐班	大學、二技、專修	研究所	其他	F 值	顯著水準
獎懲之公平性面向	16.3505	<b>18.1085</b>	17.6925	<b>16.1486</b>	16.9722	11.049	0.000***
獎懲之功能性面向	<b>13.5820</b>	12.6617	<b>12.4112</b>	12.5359	13.1053	23.818	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	<b>11.2846</b>	12.4621	<b>13.1278</b>	12.8366	12.0789	49.647	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

#### (四) 警察人員之婚姻狀況對於警政人事制度中「獎懲」之單因子變異數分析：

警察人員於婚姻狀況之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有三個面向，其中「獎懲之公平性」一項，達到非常顯著水準 ( $P < 0.01$ )；而「獎懲之配當性」、「對於獎懲之認知程度」二項則達到極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員之婚姻狀況觀之，以未婚者對於獎懲之各面向認知程度認同感甚低，如在獎懲之配當、公平以及認知感等等，且意見達統計上顯著水準，其不滿意之取向均占第一名。

綜上觀之，警察人員之婚姻狀況還是會影響到對於警政人事獎懲之相關看法，就未婚者而言，因無家累，在外勤工作希望能儘快獲得升遷機會，且在獎懲部分因此就會變得比較多，所以對於獎懲之種情況便就會覺得較不公平，覺得獎勵項目不夠充足，懲處又過於嚴苛，相關制度均不甚合理，而造成對獎懲制度之排斥，且看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-17】。

表 4-17、警察人員之婚姻狀況對於警政人事制度中獎懲之單因子變異數分析

	未婚	已婚	離婚	鰥寡	F 值	顯著水準
獎懲之配當性面向	<b>24.0000</b>	25.0798	<b>25.2414</b>	24.6154	9.896	0.000***
獎懲之公平性面向	<b>15.9550</b>	17.1614	16.6154	<b>19.5714</b>	5.919	0.001**
對於獎懲之認知程度面向	<b>11.3505</b>	12.3973	11.6897	<b>12.7692</b>	10.445	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

#### (五) 警察人員之警職年資對於警政人事制度中「獎懲」之單因子變異數分析：

警察人員於警職年資之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到非常顯著差異有四個面向，以「獎懲之配當性」、「獎懲之功能性」二項，達到顯著非常水準 ( $P < 0.01$ )；而另二項則為「獎懲之公平性」、「對於獎懲之認知程度」達到非常顯著水準 ( $P < 0.001$ )。

警職年資服務在十年以上者，對於「獎懲之配當性」與「獎懲之公平性」部分，其認同感均最低，且意見均達統計上顯著水準。

綜上觀之，警職服務年資可以影響警察人員對於警政人事制度之看法，大部分十年以上之服務年資者對於單位中之獎懲並未能做到公平之原則感到失望



，且對辦理專案能一次記二大功認為甚不合理，並對目前警察人員獎懲標準表不納入配分之範圍過於寬闊感到不耐；另外在服務年資未滿五年以下者，可能對於警察獎懲制度尚體會不深，對於目前之制度表達高度認同，其對警察獎懲制度充滿信心，成了年資深與年資淺之警察人員看法二極化，且意見達顯著差異。分析詳見【表 4-18】。

表 4-18、警察人員之警職年資對於警政人事制度中獎懲之單因子變異數分析

	未滿 1 年	1-未滿 5	5-未滿 10	10-未滿 20	20 以上	F 值	顯著水準
獎懲之配當性面向	<b>24.2174</b>	24.8261	24.4358	24.8328	<b>25.2146</b>	4.091	0.003**
獎懲之公平性面向	18.3478	<b>18.1194</b>	16.3691	<b>16.2848</b>	17.8383	13.388	0.000***
獎懲之功能性面向	<b>11.9130</b>	12.2941	13.2027	<b>13.0971</b>	12.7742	3.926	0.004**
對於獎懲之認知程度面向	12.4091	12.1449	<b>11.4815</b>	12.0238	<b>12.7258</b>	11.672	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### （六）警察人員之服務警察局對於警政人事制度中「獎懲」之單因子變異數分析：

在警察人員服務之縣、市警察局或內政部警政署於警察人事升遷之單因子變異數分析，在 5%水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中「獎懲之配當性」一項達到顯著水準（ $P<0.05$ ），而「獎懲之功能性」一項達非常顯著水準（ $P<0.01$ ）；另在「獎懲之公平性」、「對於獎懲之認知程度」二項則達極端顯著水準（ $P<0.001$ ）。

就服務警察局或內政部警政署而言，其中以本調查研究所抽樣鄉村型之屏東縣警察局對於警政人事獎懲之各面向看法認同感均最高；而反之認同感甚低之情形散見於二個直轄市政府警察局，且意見均達統計上顯著水準。

綜上觀之，屏東縣警察局之警察人員對於工作表現及社區犯罪預防應納入獎懲標準中，深表同意；且對該警察局之獎懲公平性表示滿意；且清楚知道獎懲標準表中之規定；而警政署之受測警察人員則認為一次記二大功之制度不甚合理、並對獎懲公平性質疑；北、高兩市政府警察局則對獎懲之配當性及是否能確實激勵士氣感到懷疑，且其看法意見均達顯著差異。分析詳見【表 4-19】。

表 4-19、警察人員之服務警察局對於警政人事制度中獎懲單因子變異數分析

	台北市	高雄市	台中市	桃園縣	屏東縣	台東縣	警政署	F 值	顯著水準
獎懲之配當性面向	<b>24.5498</b>	24.9894	25.0516	25.2420	<b>25.4757</b>	25.2626	24.8761	3.265	0.003*
獎懲之公平性面向	16.8763	17.4946	16.3349	17.1096	<b>18.8378</b>	17.5816	<b>15.7965</b>	9.804	0.000***
獎懲之功能性面向	12.9367	<b>13.3208</b>	12.8387	12.8676	<b>12.5474</b>	13.2462	12.6011	3.420	0.002**
對於獎懲之認知程度面向	11.8489	11.9615	<b>11.7311</b>	12.7318	<b>13.5238</b>	12.8265	12.5000	11.800	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (七) 警察人員之單位性質對於警政人事制度中「獎懲」之單因子變異數分析：

警察人員於單位工作性質之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有三個面向，其中「獎懲之公平性」一項，達到顯著水準 (P<0.01)；「獎懲之功能性」、「對於獎懲之認知程度」等二項則達極端顯著水準 (P<0.001)。對於警政人事制度中有關服務工作之性質觀之，以外勤之警察人員對於警政獎懲面向中之公平性及認知程度滿意感較低，而在內勤警察人員方面，則對獎懲之功能性感到認同；另外在內、外勤兼辦之警察人員方面，亦對獎懲之公平性之滿意度感到甚為認同，且意見均達統計上顯著水準。

由上分析觀之，外勤警察人員因功獎較多，相對的，獲得處分的機會亦較內勤或內、外勤兼辦之員警為多，所以對獎懲之公平性質疑，且認為警察人員於年度內記滿或累積十八次申誡者即予以免職之規定認為甚不合理，因此意見上呈現負面之看法。外勤、內勤與內、外勤兼辦之警察人員對警政人事制度中之獎懲意見均達統計上顯著水準。分析詳見【表 4-20】。

表 4-20、警察人員之單位性質對於警政人事制度中獎懲之單因子變異數分析

	內勤	外勤	內、外勤兼具	F 值	顯著水準
獎懲之公平性面向	17.0886	<b>16.6824</b>	<b>17.7210</b>	6.676	0.001**
獎懲之功能性面向	<b>12.5849</b>	<b>13.3369</b>	12.6527	19.017	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	<b>12.7533</b>	<b>11.6927</b>	12.7426	33.856	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## (八) 警察人員之各縣、市警察局職稱對於警政人事制度中「獎懲」之單因子變異數分析：

警察人員於各縣、市警察局之職稱的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中「獎懲之配當性」一項達到非常顯著水準（ $P < 0.01$ ），而在「獎懲之公平性」、「獎懲之功能性」、「對於獎懲之認知程度」等三項均達極端顯著水準（ $P < 0.001$ ）。對於警察人員於各縣、市警察局之職稱整體觀之，在組長以上幹部對於獎懲之配當性、公平性及認知程度均甚高；而在巡佐以下職務者則對獎懲之公平性感到質疑。

綜上觀之，警察幹部在組長以上（職務配階為二線二星）方面，對於獎懲應列入社區工作及平時表現表示贊同，並對獎懲之公平性表示支持，並認為要嚴予淘汰不適任之警察人員；惟在職務越高獎勵越多之此一說法表示反對，而基層員警則對此一意見表示認同；顯見，目前警察人員在基層警察人員與警察幹部之間有關獎懲所能發揮之功能及公平性呈現兩極化之看法，且意見均達顯著差異。分析詳見【表 4-21】。

表 4-21、警察人員之各縣、市警察局職稱對於警政人事制度中獎懲單因子變異數分析

	警員（偵查員 I）	巡佐／小隊長	巡官／分隊長	組（分局、科、課、偵查 II）員	組長（含）以上幹部	F 值	顯著水準
獎懲之配當性面向	24.6643	25.2759	25.0987	<b>24.5833</b>	<b>25.3409</b>	4.940	0.001**
獎懲之公平性面向	<b>15.9255</b>	17.2403	17.4106	17.5304	<b>18.5634</b>	20.488	0.000***
獎懲之功能性面向	13.5462	<b>13.5489</b>	12.6144	12.8940	<b>12.1745</b>	21.436	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	<b>11.0948</b>	11.8269	12.2745	12.6128	<b>13.6687</b>	56.933	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## (九) 警察人員之工作屬性對於警政人事制度中「獎懲」之單因子變異數分析：

警察人員於其工作屬性之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中在「獎懲之配當性」一項達非常顯著水準（ $P < 0.01$ ）；另在「獎懲之公平性」、「獎懲之功能性」、「對於獎懲之認知程度」等三項

則達極端顯著水準（ $P<0.001$ ）。對於警察人員之於工作屬性狀況整體觀之，人事人員對於警察獎懲制度中之公平性及認知程度高於其他警察人員；而督察人員贊同將刑案績效以外之各項工作表現具體列入獎懲中，但是認為職務越高獎勵越多之說法有誤、並贊成嚴予淘汰不適任員警；刑事警察則認為目前獎懲制度不甚公平。

綜上觀之，人事人員因辦理人事業務，對於獎懲之項目甚為清楚，故對一次記二大功表示支持，並覺得目前辦理獎懲之公平性及其申訴管道均是良善的；而反之，在刑事警察部分，則認為獎勵不甚明確，可能與敘獎之獎額及獲獎人選產生矛盾所致，與一般警察人員之平時觀感有所差距，且看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-22】。

表 4-22、警察人員之工作屬性對於警政人事制度中獎懲單因子變異數分析

	人事人員	督察人員	交通警察	刑事警察	行政警察	其他	F 值	顯著水準
獎懲之配當性面向	<b>24.1556</b>	<b>25.3832</b>	24.8514	24.6980	25.0611	24.5729	3.233	0.007**
獎懲之公平性面向	<b>19.6136</b>	17.6890	17.3176	<b>16.0556</b>	16.8727	16.0737	10.253	0.000***
獎懲之功能性面向	11.8000	<b>11.6488</b>	13.0667	12.9922	<b>13.2061</b>	12.4167	15.376	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	<b>14.7313</b>	13.7711	12.2282	<b>11.4358</b>	12.0556	12.1053	32.830	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### （十）警察人員之職務對於警政人事制度中「獎懲」之 t 檢定分析：

警察人員於職務係主管或非主管的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中「獎懲之配當性」一項達到非常顯著水準（ $P<0.01$ ），而「獎懲之公平性」、「獎懲之功能性」、「對於獎懲之認知程度」等三項，則達到極端顯著水準（ $P<0.001$ ）。對於警察人員職務係主官抑或是非主官整體觀之，主管（官）對於警政獎懲之配當性及公平性認同度均高於非主管（官），僅在獎懲功能性表示不認同。

綜上觀之，在身為主管（官）之警察人員對於獎懲需加入平時工作表現，並認為目前之獎懲制度尚屬公平；惟對於獎勵是隨著職務及主官之擔任而越多之說法表示反對，且其間之看法達顯著差異。分析詳見【表 4-23】。

表 4-23、警察人員之職務對於警政人事制度中獎懲之 t 檢定分析

	主管	非主管	t 值	顯著水準
獎懲之配當性面向	<b>25.2552</b>	24.8008	2.992	0.003**
獎懲之公平性面向	<b>18.3027</b>	16.5146	7.380	0.000***
獎懲之功能性面向	12.4086	<b>13.1382</b>	-5.493	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	<b>13.3323</b>	11.9022	10.083	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (十一) 警察人員之合格實授的官等對於警政人事制度中「獎懲」之單因子變異數分析：

警察人員於其官職等的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有三個面向，其中「獎懲之公平性」一項達到非常顯著水準 ( $P < 0.01$ )；另在「獎懲之功能性」、「對於獎懲之認知程度」等二項達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員之官職等狀況整體觀之，因警監二階之人數過少（僅三位），故略去不提。

另外在警監三階之警察人員部分（職務配階為三線二星），對於獎懲之公平性及認知程度較高，可能因為係為居高階，對於獎懲之感受尚覺得公平；並清楚表達對於獎懲標準表相當清楚，且對於不適任之員警亦採取嚴予淘汰之看法並認為一次記二大功之專案敘獎是合理的；另外警佐官等部份，則認為對於職務越高獎勵越多之說法極為贊同，且認為目前仍以破獲刑事案件而敘獎為大宗，並表示一次記兩大過免職之規定過於苛刻。

綜上觀之，越高階之警察人員對於人事獎懲制度越感公平及妥適，並表示無法接受職務越高獎勵越多之說法，且重視不適任之員警採嚴予淘汰制度；而官職等越低之警察人員則認為高階警察人員會瓜分其獎勵，並認為目前仍以刑事案件敘獎居多，且看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-24】。

表 4-24、警察人員之官等對於警政人事制度中獎懲單因子變異數分析

	警佐	警正 四階	警正 三階	警正 二階	警正 一階	警監 四階	警監 三階	警監 二階	F 值	顯著水準
獎懲之公平性面向	<b>16.2099</b>	16.7602	16.9567	17.5856	17.4514	17.5750	<b>19.2222</b>	<b>19.6667</b>	3.107	0.003**
獎懲之功能性面向	<b>13.5922</b>	13.4289	12.7963	12.6231	12.0511	12.2143	<b>11.444</b>	<b>9.6667</b>	11.186	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	<b>11.2539</b>	11.5189	12.7509	12.9814	12.9302	12.8780	<b>13.7778</b>	12.3333	19.117	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## (十二) 非警察官等之簡薦委人員對於警政人事制度 中「獎懲」之單因子變異數分析：

非警察官職等之人員於其職等的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中「獎懲之公平性」一項達到顯著水準 ( $P < 0.05$ )；而在「升遷之功能性」一項達到非常顯著水準 ( $P < 0.01$ )；另在「對於獎懲之認知程度」一項則達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於非警察人員之職等狀況整體觀之，因簡任以上職等者共九位，人數過少，故可略而不提。

在薦任第八職等及薦任第九職等兩官等部份，可明顯見到警察官等之簡薦委人員（比照警持人員官等之二線三星及二線四星），對於獎懲之公平性及任之程度甚高；另外委任部分，則對於獎懲之功能性表示高度認同相關之問項。

綜上觀之，越高階之非警察官等人員對於人事獎懲制度越感公平及對獎懲之嚴格採高度肯定，並表示無法接受獎勵係約高階約多的說法；而官職等越低之非警察人員，則以委任居多，認為獎懲是不公平及過於嚴苛了，且其看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-25】。

表 4-25、非警察人員之簡薦委人員對於警政人事制度獎懲單因子變異數分析

	委任	薦任第六至 第七職等	薦任第八 職等	薦任第九 職等	簡任第十 職等	F 值	顯著水 準
獎懲之公平性面向	<b>16.2286</b>	17.8608	17.5902	<b>17.9815</b>	<b>18.4444</b>	3.300	0.011*
獎懲之功能性面向	<b>13.3209</b>	12.33333	12.6563	<b>12.2407</b>	12.3333	3.758	0.005**
對於獎懲之認知程 度面向	<b>11.4533</b>	13.2944	<b>13.4697</b>	13.2500	<b>13.8889</b>	13.786	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## 七、警察人員個人特性對於「風紀管考」各種感受之差異分析

以下就 2357 位受訪之警察人員對於目前警政人事制度中有關「風紀管考」各項問題之看法，經由 t 檢定及單因子變異數分析（One-Way ANOVA）的 F 機率值（或稱為 p 值）小於 0.05 來判定受訪之警察人員的各屬性平均數是否有顯著差異，茲依警察人員之性別、年齡、最高學歷、婚姻狀況、從事警職年資、服務單位、工作性質、工作職稱、工作屬性、職務、警察官等、非警察之職等十項進行分析，分析結果顯示分析詳見【表 4-26】分析總表。

表 4-26、警察人員對於「風紀管考」之特性差異分析總表

	性別	年齡	最高學歷	婚姻狀況	從事警職年資	服務單位	單位性質	縣市警察局職稱	警政署職稱	工作屬性	職務	警察官等	非警察之職等
考績滿意度	0.127	0.000 ***	0.000 ***	0.003 **	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***	0.519	0.010 *	0.000 ***	0.025 *	0.184
考核合理性	0.318	0.000 ***	0.000 ***	0.672	0.080	0.000 ***	0.296	0.001 **	0.699	0.842	0.027 *	0.007 **	0.473
考核之透明性	0.131	0.000 ***	0.000 ***	0.001 **	0.001 **	0.000 ***	0.001 **	0.000 ***	0.391	0.000 ***	0.000 ***	0.001 **	0.123

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

以下僅就有顯著差異的各面項分別說明及列表如下：

### （一）警察人員之年齡對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析：

警察人員之年齡對於警察人事中之「風紀管考」的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中「考績滿意度」、「考核合理性」、「考核之透明」等三項達極端顯著水準（ $P < 0.001$ ）。對於警察人員之年齡狀況整體觀之，年齡在三十一歲以上至三十五歲者，對於考績之滿意度、考核合理性均表示認同感甚低；而在六十五歲以下之警察人員，則在考績之滿意度及考核合理性表達甚為認同之聲音（共計五十七人），而在考核之透明性而言，二十五歲以下之警察人員認同感最低，但因考諸其人數僅四十一人，故先略

而不提，則為三十一歲至三十五歲之警察人員對於考核透明性亦感到質疑及低認同感。

綜上觀之，年齡在三十一歲至三十五歲之間之警察人員，其服務年資絕大部分也已有八年以上之警職年資，但該等警察人員認為目前警察人員之考績及考核制度中，認為目前尚缺乏公平之評估人員，且認為考績並未能正確反應工作行為，主官考核時，未能給予表達意見之機會；並認為主官考核時，並不能摒除個人的偏見與錯誤，認為目前之考核及考績制度形同虛設。以上各問項之看法與其他警察人員之看法達顯著差異。分析詳見【表 4-27】。

表 4-27、警察人員之年齡對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析

	25 以下	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-60	61 以上	F 值	顯著水準
考績滿意度 面向	31.2927	28.2070	<b>27.6807</b>	28.7081	29.5523	30.3814	30.9928	<b>31.6140</b>	7.329	0.000***
考核合理性 面向	10.2750	9.1638	<b>8.8505</b>	8.8827	9.1544	9.6511	9.6069	<b>10.6415</b>	4.777	0.000***
考核之透明 性面向	<b>13.6098</b>	14.6784	14.5076	14.8940	14.9306	15.1957	<b>15.3219</b>	14.6667	5.840	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## (二) 警察人員之最高學歷對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析：

警察人員之最高學歷類別對於警察人事中之「風紀管考」的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有四個面向，其中「考績滿意度」、「考核合理性」、「考核之透明」等三項達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員之最高學歷類別狀況整體觀之，以研究所畢業或肄業之警察人員對於警政人事制度風紀管考中之「考績滿意度」、「考核合理性」之二面向認同程度最低，而在「考核之透明性」部分，則以警佐班最不認同，且意見達統計上顯著水準。

綜上觀之，警察人員於研究所畢業或肄業後，可能認為考績未能正確反應工作行為，考核評估制度尚未公平，並認為對於目前機關內人員接受考核之明確性感到懷疑；且認為遭匿名檢舉，不應該接受調查，且認為主官考核其時，未能給予表達意見及未能摒除個人的偏見與錯誤，而警佐班畢業之警察幹部則認為，不只是匿名檢舉不應接受調查，具名檢舉亦不應接受調查，以免影響工



作士氣及警察團隊之團結，且看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-28】。

表 4-28、警察人員之最高學歷對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析

	警專	警佐班	大學、二技、專修	研究所	其他	F 值	顯著水準
考績滿意度面向	28.7895	<b>31.1496</b>	29.9259	<b>26.4658</b>	28.2571	8.860	0.000***
考核合理性面向	9.3854	<b>9.7939</b>	9.0892	<b>8.2745</b>	9.5526	5.105	0.000***
考核之透明性面向	14.5745	<b>14.4444</b>	<b>15.2372</b>	14.8052	14.7838	10.644	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (三) 警察人員之婚姻狀況對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析：

警察人員於婚姻狀況之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有二個面向，其中「考績滿意度」、「考核之透明性」二項，達到顯著水準 (P<0.05)。對於警察人員之婚姻狀況觀之，因鰥寡者僅有 14 人，故略而不提；以未婚者對於考績滿意度及考核之透明性等各面向之答項認同感甚低，且意見達統計上顯著水準，其不滿意之取向均占第一名。

綜上觀之，警察人員之婚姻狀況還是會影響到對於警政人事風紀管考之相關看法，就未婚者而言，對於考績之評核及公平性均抱持質疑的態度，且可能長期在外勤工作，覺得考績之評估未能符合工作，而在已婚之警察人員部份，則認為對於目前服務單位整體之考績評核制度尚稱良善，且認為在警察人員受到具名檢舉應接受調查，並認為風紀管考應納入升遷條件中，看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-29】。

表 4-29、警察人員之婚姻狀況對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析

	未婚	已婚	離婚	鰥寡	F 值	顯著水準
考績滿意度面向	<b>27.6448</b>	<b>29.5347</b>	29.0690	<b>29.7857</b>	4.658	0.003*
考核之透明性面向	<b>14.3972</b>	<b>14.9563</b>	14.6897	<b>14.0000</b>	5.182	0.001*

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

#### (四) 警察人員之警職年資對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析：

警察人員於警職年資之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，以「考核之透明性」一項，達到非常顯著水準 ( $P < 0.01$ )；而另一項則為「考績滿意度」達到極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。

警職年資服務在二十年以上者，對於「考績滿意度」部分與「考核之透明性」部分，其認同感均最高，且意見均達統計上顯著水準。

綜上觀之，警職服務年資可以影響警察人員對於警政人事制度中風紀管考之各種看法，大部分二十年以上之服務年資者對於當前考績方式尚能認同，且對整體考核明確性亦屬高滿意；另在服務年資在十年以上未滿二十年之警察人員，則對考績不甚滿意及認同；在工作年資未滿一年之警察人員者，其對警察考核之透明性感到質疑，成了年輕一輩與前輩警察人員之看法二極化，且意見達顯著差異。分析詳見【表 4-30】。

表 4-30、警察人員之警職年資對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析

	未滿 1 年	1-未滿 5	5-未滿 10	10-未滿 20	20 以上	F 值	顯著水準
考績滿意度面向	28.6087	29.8358	28.6130	<b>28.5026</b>	<b>30.2004</b>	5.795	0.000***
考核之透明性面向	<b>14.1739</b>	14.8209	14.5612	14.7598	<b>15.1067</b>	4.467	0.001**

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

#### (五) 警察人員之服務警察局對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析：

在警察人員服務之縣、市警察局或內政部警政署於警察人事升遷之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，以「考績滿意度」、「考核合理性」、「考核之透明性」等三項，達到極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。

就服務警察局或內政部警政署而言，其中以本調查研究所抽樣鄉村型之台東縣警察局及屏東縣警察局對於警政風紀管考之各面向看法滿意度或認同感均最高；另外在內政部警政署反之則為最低，且意見均達統計上顯著水準。

綜上觀之，台東縣警察局及屏東縣警察局之警察人員考量其服務地區，幾乎均為在地服務之警察人員，所以能在故鄉或住家地服務，考績成果似乎就變得不重要了，也因在地發展、工作，在風紀及各項考核中均能適應；而在內政部警政署之看法中，因為警政署中幹部流動相當緩慢，因此考績之結果形同具文，考核到最後，可能係以新近人員或從最低層級之人員輪流核給乙等，因此，已經喪失考績真正的用意了，且其看法意見均達顯著差異。分析詳見【表 4-31】。

表 4-31、警察人員之服務警察局對於警政人事制度中風紀管考單因子變異數分析

	台北市	高雄市	台中市	桃園縣	屏東縣	台東縣	警政署	F 值	顯著水準
考績滿意度面向	29.3394	29.1567	29.6327	29.8832	<b>31.8066</b>	30.4205	<b>26.7189</b>	9.837	0.000***
考核合理性面向	9.4102	9.1417	9.2140	9.1826	9.5135	<b>9.9184</b>	<b>8.4490</b>	5.154	0.000***
考核之透明性面向	<b>14.5914</b>	14.8835	14.9302	<b>15.3843</b>	15.3209	14.8392	14.8063	4.346	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## （六）警察人員之單位性質對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析：

警察人員於單位工作性質之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有二個面向，其中「考核之透明性」一項，達到非常顯著水準（ $P < 0.01$ ）；「考績滿意度」一項則達極端顯著水準（ $P < 0.001$ ）。對於警政人事制度中有關服務工作之性質觀之，以內、外勤之警察人員對於警政風紀管考各面向之滿意感均較高，而在內勤警察人員方面，則對考績滿意度感到質疑；另外在外勤之警察人員方面，亦對考核之透明性認同感感到不甚認同，且意見均達統計上顯著水準。

由上分析觀之，內勤警察人員因辦理業務，功獎較少，因此，歷年考績之評比即以這些人員來加以比較，常會造成輪流評鑑為甲等及乙等；可能因此造成內勤人員對於考績之不滿；外勤警察人員因功獎較多，但亦容易引致風紀方面之疑慮，是故，外勤人員對於考核之透明性感到質疑，符合目前警察體系運作之常態，因此意見上呈現負面之看法。外勤、內勤與內、外勤兼辦之警察人員對警政風紀管考之意見均達統計上顯著水準。分析詳見【表 4-32】。

表 4-32、警察人員之單位性質對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析

	內勤	外勤	內、外勤兼具	F 值	顯著水準
考績滿意度面向	<b>28.5469</b>	29.3327	<b>30.5043</b>	8.449	0.000***
考核之透明性面向	14.9456	<b>14.7012</b>	<b>15.1882</b>	7.074	0.001**

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (七) 警察人員之各縣、市警察局職稱對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析：

警察人員於各縣市警察局之職稱的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有三個面向，其中以「考核之透明性」一項，達到非常顯著水準 ( $P < 0.01$ )；另在「考績滿意度」、「考核合理性」等二項均達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員於各縣、市警察局之職稱整體觀之，警員之警察人員對於考績之滿意度及考核之透明性感到甚不認同；而在組長以上幹部部分，則對考績及考核制度均感到滿意，另外辦理內勤業務之組員、課員等職稱者，對於考核之合理性感到懷疑；巡佐、小隊長則對考核之合理性感到最滿意。

綜上觀之，警察幹部在組長以上幹部（職務配階為二線二星）方面，對於考績幾乎受到保障，所以對於考績及考核透明性才會覺得滿意；而小隊長（職務配階為一線四星）階部分，因擔任基層幹部，必須負責警員之第一層考核責任，所以認為考核合理性甚為認同並不足為奇；另在警員部份，對於考績之感受最深，因為考績之結果往往造成考績獎金之多寡之區別，對於實質工作內容及工作項目並無影響，因此對於考績之制度及相關考核認同感最低，且意見均達顯著差異。分析詳見【表 4-33】。

表 4-33、警察人員之各縣、市警察局職稱對於警政人事制度中風紀管考單因子變異數分析

	警員（偵查員 I）	巡佐／小隊長	巡官／分隊長	組（分局、科、課、偵查 II）員	組長（含）以上幹部	F 值	顯著水準
考績滿意度面向	<b>28.0264</b>	30.4595	29.3267	29.0169	<b>31.8910</b>	18.343	0.000***
考核合理性面向	9.1671	<b>9.9585</b>	9.5066	<b>8.8294</b>	9.4660	4.783	0.001**
考核之透明性面向	<b>14.4783</b>	14.7955	14.7417	14.8500	<b>15.5246</b>	14.625	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## (八) 警察人員之工作屬性對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析：

警察人員於其工作屬性之單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有二個面向，其中在「考績滿意度」一項達顯著水準 ( $P < 0.05$ )；而在「考核之透明性」一項則達極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員之於工作屬性狀況整體觀之，刑事警察系統對於考績制度及考核透明性之各項面向均甚為不滿且認知程度甚低；而督察人員則對上揭二面向之感受甚表認同。

綜上觀之，刑事警察因偵辦刑事案件，長期外勤工作，而往往考績結果並不能如預期所得，因此表達對於考績制度之不滿，並對考核之透明性感到質疑，且認為風紀管考列入升遷之考量之甚不認同的；另在督察人員部份，因辦理考績及考核業務，所以支持該項工作之推動，尚稱符合目前警政體系運作之概況，且看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-34】。

表 4-34、警察人員之工作屬性對於警政人事制度中風紀管考單因子變異數分析

	人事人員	督察人員	交通警察	刑事警察	行政警察	其他	F 值	顯著水準
考績滿意度面向	30.1908	<b>30.9877</b>	29.7733	<b>28.8089</b>	29.1375	<b>27.5745</b>	3.014	0.01*
考核之透明性面向	15.2879	<b>15.6667</b>	14.9801	<b>14.5603</b>	14.8167	14.7347	5.675	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## (九) 警察人員之職務對於警政人事制度中風紀管考之 t 檢定分析：

警察人員於職務係主管或非主管的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有三個面向，其中「考核合理性」一項達到顯著水準 ( $P < 0.05$ )，而「考績滿意度」、「考核之透明性」二項，則達到極端顯著水準 ( $P < 0.001$ )。對於警察人員職務係主官抑或是非主官整體觀之，主管（官）對於警政風紀管考之滿意度、公平性、合理性及透明性認同度均高於非主管（官）。

綜上觀之，在身為主管（官）之警察人員對於目前警政風紀管考中之考績評核及考核之合理及公平均較為認同，而非主管則可能因其係處於被動被考核對象，因此與主管之意見顯為對立，符合常態表現，且其間之看法達顯著差異。分析詳見【表 4-35】。

表 4-35、警察人員之職務對於警政人事制度中風紀管考之 t 檢定分析

	主管	非主管	t 值	顯著水準
考績滿意度面向	<b>31.2319</b>	28.4386	7.234	0.000***
考核合理性面向	<b>9.4630</b>	9.1110	20207	0.027*
考核之透明性面向	<b>15.2803</b>	14.7218	4.893	0.000***

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

### (十) 警察人員之合格實授的官等對於警政人事制度中風紀管考之單因子變異數分析：

警察人員於其官職等的單因子變異數分析，在 5% 水準之下，達到顯著差異有三個面向，其中「考績滿意度」一項達到顯著水準 (P<0.05)；「考核合理性」、「考核之透明性」等二項達到非常顯著水準 (P<0.01)。對於警察人員之官職等狀況整體觀之，因警監二階之人數過少 (僅三位)，故略去不提。

在警監三階之警察人員部分 (職務配階為三線二星)，對於考績滿意度及考核之合理性均表甚為認同，另外警監四階 (職務配階為三線一星) 之警察人員則認為考績及考核之滿意度甚低；而在警佐 (職務配階在一線四星以下) 部分，則對考核之透明性感到不夠明確。

綜上觀之，越高階之警察人員對於人事風紀管考制度越表贊同，並表示即使受到匿名檢舉，亦應接受調查；而官職等越低之警察人員則對於風紀管考納入升遷條件感到不滿，並認為即使受到具名檢舉亦不應接受調查，看法均達顯著差異。分析詳見【表 4-36】。

表 4-36、警察人員之服務警察局對於警政人事制度中風紀管考單因子變異數分析

	警佐	警正四階	警正三階	警正二階	警正一階	警監四階	警監三階	警監二階	F 值	顯著水準
考績滿意度面向	28.2689	29.8864	29.3787	30.0977	29.0058	<b>27.5854</b>	<b>30.2353</b>	<b>32.3333</b>	2.297	0.025*
考核合理性面向	9.3741	9.5595	8.8537	9.1338	8.9023	<b>8.7750</b>	<b>10.4444</b>	<b>12.0000</b>	2.795	0.007**
考核之透明性面向	<b>14.4606</b>	14.8214	14.9880	15.1181	<b>15.2229</b>	15.1190	14.8824	<b>16.3333</b>	3.479	0.001**

註：\*\*\*表示差異極端顯著；\*\*表示差異非常顯著；\*表示差異顯著

## 附錄二、警政人事問卷表

### 警察同仁您好：

為了瞭解您對於目前警察人事制度中有關「升遷」、「獎懲」及「考核」等事項的認知，及深入探索目前警察人事制度的問題所在，請您利用一點點時間為我們填答這份問卷，協助來研擬出有關警察人事制度之相關建議，使警察工作能不斷的進步。本調查研究所稱的「升遷」，係指在低一職務工作一段合理時間後調整擔任高一職務，亦指職務的晉升及責任的加重；「獎懲」係指依法適時予以獎勉、懲戒及懲處之總稱；而「考核」則指依據公務人員考績法所規定之平時考核、年終考績及風紀管考。請您就實際狀況及個人想法作答。本研究採不記名方式進行，所得資料除供作研究統計分析之用外，個人資料將完全保密，請您放心填答。最後，感謝您的協助與支持，謹致上誠摯的謝意。

**監察院**

**監察委員：張德銘、林時機、廖健男、黃守高、陳進利 敬啟**

### 第一部分、警察人員升遷制度

一、以下題目主要是瞭解您對現行警察人制度中有關「升遷」功能的一些看法，請在適當的□內打「√」，所有題目都是單選題。

二、請您針對目前您所服務之機關或單位中之事實就下面問題加以回答。

完全 同意	有 點 同 意	有 點 不 同 意	不 同 意	完 全 不 同 意
----------	------------------	-----------------------	-------------	-----------------------

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) 由於單位組織編制的關係，大部分職務的升遷都競爭激烈。                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 您認為警察人事制度應採取品位制（如警佐升警正官等）及職務制（如副所長升任所長）雙軌進行的升遷制度。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) 您對於您的升遷有清楚之標準可資依循。                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) 您認為您的升遷是清晰可明確知道的。                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) 您認為升遷的決定通常是依據明訂的規則進行，不會因人而異。                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (6) 職務出缺的消息會經常公布。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (7) 升遷作業的過程都是公開透明的。                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (8) 您認為警察人員必須依層級職位的不同，而分別訂定可資遵循的規則。                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (9) 您認為目前升遷所依據之各項資積計分標準是相當公平的。                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (10) 您認為主管（官）會藉由其裁量的分數，實際決定了升遷的結果。                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (11) 升遷決定時，您希望您的資料及各項評比考核資訊能完整呈現出來。                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (12) 您認為升遷應加諸相關訓練班期之訓練是合理的。                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (13) 您認為目前升遷甄審委員會之委員是公平選出的。                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (14) 您認為目前升遷甄審委員會之委員能充分代表您對升遷的意見。                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (15) 您認為升遷甄審委員會之委員應按職務比例選出。                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (16) 您認為基層警察人員之升遷應依工作性質分別辦理（如刑事偵查員升任刑事小隊長、行政警員升任巡佐、警務佐等）。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (17) 您認為目前跨縣市警察局之調動後，應受一定期間限制後，始能參與升職排序是合理的做法。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (18) 您認為目前升遷如產生問題或疑義，申訴的管道是暢通的。                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- (19) 如果升遷作業有所瑕疵，您會具名舉發。
- (20) 您認為目前特殊功績升職制度的規定（破格晉升）是合理的。
- 完全同意      同意      有點同意      有點不同意      不同意      完全不同意
- (21) 您認為目前特殊功績的升遷案件，其審核過程是相當嚴謹的。
- (22) 與資歷相當的同事相比較，您相當滿意自己的升遷情形。
- (23) 您認為定期舉辦升遷可有效激勵警察同仁工作士氣。
- (24) 整體而言，您對目前服務機關（單位）人員升遷公平性是相當滿意的。

## 第二部分、警察人員獎懲制度

一、以下題目主要是瞭解您對現行警察人制度中有關「獎懲」功能的一些看法，請在適當的內打「」，所有題目都是單選題。

二、請您針對目前您所服務之機關或單位中之事實就下面問題加以回答。

- 完全同意      同意      有點同意      有點不同意      不同意      完全不同意
- (25) 您認為良好的獎懲制度有助於主管與部屬之間的溝通。
- (26) 您認為各種獎懲紀錄均應列入升遷條件中。
- (27) 您認為目前是職務越高獎勵的機會越多這一個說法是可信的。
- (28) 您認為目前所服務的單位中對於平時獎懲能做到公平原則。
- (29) 您認為您很清楚知道警察人員獎懲標準表的相關規定。
- (30) 您認為目前承辦專案（如「景泰專案」－選舉保安專案）之業務承辦人及主管可於專案結束後敘獎一次記二大功，是合理的。
- (31) 您認為目前破大案、抓要犯的刑事獎勵仍是敘獎的主要來源。
- (32) 您認為擔任社區預防犯罪之績效應可列入獎懲範圍。
- (33) 您認為目前為了防止年度內獎勵浮濫，對各機關（單位）實施依員額配點方式（即依據警察組織編制員額每人配置一定分數）之敘獎是合理的。
- (34) 您認為對於平時工作表現應納入獎懲規範內是合理的。
- (35) 您認為目前在警察人員管理條例上對一次記兩大過之員警予以免職的規定過於苛刻。
- (36) 您認為目前警察人員管理條例上對警察人員於年度內記滿或累積達十八次申誡者即予以免職之規定是合理的。
- (37) 您認為與一般公務人員相較時，警察人員有較多的獎懲機會。
- (38) 您認為適時的予以獎懲可以激勵工作士氣。
- (39) 您認為目前的獎懲申訴管道是暢通的。
- (40) 整體而言，您對目前服務機關（單位）人員獎懲公平性是相當滿意的。
- (41) 您認為依據公務人員考績法規定平時考核依工作、操行、學識與才能四項能真正考核出一個人的服務績效。
- (42) 您認為您服務機關的平時考核評定過程是相當保密的。



### 第三部分、警察人員考核制度

完全同意    同意    有點同意    有點不同意    完全不同意

一、以下題目主要是瞭解您對現行警察人制度中有關「**考核**」功能的一些看法，請在適當的□內打「✓」，**所有題目都是單選題。**

二、請您針對目前您所服務之機關或單位中之事實就下面問題加以回答。

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (43) 您認為考績結果能夠正確反映您的工作行為。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (44) 您認為如不滿考績結果時，有提出申訴的機會。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (45) 您認為目前的考績制度能反映警察人員的能力。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (46) 您認為目前的考核評估制度是公平的。                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (47) 您認為目前執行考核評估的人員是比較公平的。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (48) 您認為警察人員如受到匿名檢舉，應接受調查。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (49) 您認為警察人員如受到具名檢舉，應接受調查。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (50) 您認為警察人員之品操、風紀應列入升遷之參考。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (51) 您認為主管（官）在考核我的時候，會提供我表達意見的機會。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (52) 您認為主管（官）在考核我的時候，會摒除個人的偏見與錯誤。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (53) 您認為警察人員風紀問題列入考核評估中是合理的。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (54) 整體而言，您對目前服務機關（單位）人員接受考核的明確性是相當滿意的。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

三、您從上一個職務升遷至目前這個職務共計經過幾年：

\_\_\_\_\_年。

四、請您將自己升遷的年資計算一下（含已服務的年資），您從現職升遷高於現職一級的職務共計需要幾年：

\_\_\_\_\_年。

五、警察人事體系中，以下列何種路線升遷最快：

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> (1) 行政警察路線      | <input type="checkbox"/> (2) 督察路線          |
| <input type="checkbox"/> (3) 人事人員路線      | <input type="checkbox"/> (4) 交通警察路線        |
| <input type="checkbox"/> (5) 刑事警察路線      | <input type="checkbox"/> (6) 外事警察路線        |
| <input type="checkbox"/> (7) 保防警察路線      | <input type="checkbox"/> (8) 其他：_____（請填寫） |
| <input type="checkbox"/> (9) 並無所謂升遷最快的路線 |  |

**以下是有關您個人的資料，請勾選最符合您實際狀況的選項並在□內打「✓」。**

1.您的性別是：

- (1) 男                       (2) 女

2.您的年齡：

- (1) 25歲以下     (2) 26-30歲     (3) 31-35歲     (4) 36-40歲  
 (5) 41-45歲     (6) 46-50歲     (7) 51-60歲     (8) 61歲以上

3.您的最高學歷：

- (1) 警察專科學校（甲種警員班、專科班）  
 (2) 中央警察大學（原中央警官學校）警佐班  
 (3) 中央警察大學（原中央警官學校）大學部、專修科及二技班  
 (4) 研究所以上（含國內、外碩、博士班畢、肄業）  
 (5) 其他：\_\_\_\_\_（請填寫）

4.您的婚姻狀態：

- (1) 未婚                       (2) 已婚                       (3) 離婚                       (4) 鰥寡

5. 您從事警職年資：
- (1) 未滿一年     (2) 一年以上未滿五年     (3) 五年以上未滿十年  
 (4) 十年以上未滿二十年     (5) 二十年以上
6. 您目前所服務的警察單位是：
- (1) 台北市政府警察局     (2) 高雄市政府警察局  
 (3) 台中市警察局     (4) 桃園縣警察局  
 (5) 屏東縣警察局     (6) 台東縣警察局  
 (7) 內政部警政署署本部各單位
7. 您服務的單位性質：
- (1) 內勤     (2) 外勤     (3) 內、外勤兼具
8. 您目前的工作職稱：（各直轄市政府、縣市警察局）
- (1) 警員（偵查員 I）     (2) 巡佐／小隊長  
 (3) 巡官／分隊長     (4) 組（分局、科、課、偵查 II）員  
 (5) 組長（含）以上幹部
9. 您目前的工作職稱：（警政署署本部）
- (1) 科員     (2) 股長  
 (3) 專員     (4) 科長  
 (5) 警監督察、專門委員、組長（含）以上幹部
10. 您的工作屬性區分：
- (1) 人事人員     (2) 督察人員  
 (3) 交通警察     (4) 刑事警察  
 (5) 行政警察     (6) 其他人員：\_\_\_\_\_（請填寫）
11. 您的職務是：
- (1) 主管（官）     (2) 非主管（官）
12. 您現在合格實授的官等是：（非人事人員）
- (1) 警佐     (2) 警正四階     (3) 警正三階  
 (4) 警正二階     (5) 警正一階     (6) 警監四階  
 (7) 警監三階     (8) 警監二階     (9) 警監一階
13. 您現在合格實授的職等是：（人事人員）
- (1) 委任     (2) 薦任第六至第七職等  
 (3) 薦任第八職等     (4) 薦任第九職等  
 (5) 簡任第十職等     (6) 簡任第十一職等  
 (7) 簡任第十二職等

**※填答完畢 再次謝謝您的合作與協助！**

**※※如果您願意就升遷、獎懲及考核等警察人事制度提供相關建言  
 並接受本研究小組的訪談，請留下您的姓名及連絡電話※※**

姓 名：\_\_\_\_\_

聯絡電話：\_\_\_\_\_（行動電話最佳）

## 附錄三、深度訪談題目

### 現行實務作為：

一、請就您所在機關（單位）之升遷、獎懲及考核概況作一描述。

### 升遷部分：

二、您認為在機關（單位）中，「實際上」決定一個人升遷最重要的因素是哪一些？會不會因為職務、層級不同而不同？

三、您認為決定一個人升遷最重要的因素「應該」是哪些？您所在機關（單位）的升遷作法是否與您看法一致？

四、請舉一個您認為「公平合理」的升遷案？為什麼？請說明。

### 獎懲部分：

五、您認為目前機關（單位）的獎懲是公平的？

六、即獎即懲可以達到激勵工作士氣的效果，您贊成嗎？

七、目前獎懲（記功、嘉獎、懲處、懲戒）的最大宗來源還是刑事偵破犯罪績效，這一句話對不對？這樣的作法好不好？預防犯罪及社區服務是否亦應考慮納入更重的獎懲標準？

八、平時的工作是應該的，所以不必予以敘獎，這一句話對不對？如何平衡現行的做法？

### 考核部分：

九、每當警察人事異動時，黑函就滿天飛，這一句話對不對？您認為有關黑函如何處理？

十、您贊不贊成將風紀評估納入升遷考量上？為什麼？

十一、平時考核及考績對於一個人的升遷有無影響力？您認為應不應該具有影響力？

### 整體面：

十二、您認為目前警察升遷、獎懲及考核之人事制度上，還有哪一些需要改進？