

目 錄

壹、	題目：警察人員陞遷、考核之專案調查研究。	一
貳、	專案調查研究主旨：	一
一、	研究緣起：本案係九十一年二月五日本院內政及少數民族委員會第三屆第七十三次會議決議辦理。	一
二、	研究目的：	一
三、	研究範疇：	五
參、	問題背景與現況分析：	六
一、	問題背景：	六
二、	現況分析：	六
三、	我國警察機關考績及影響陞遷之制度：	九三
四、	警政署對於警政人事之各項作為現況：	九五
肆、	研究方法及過程：	一四六
一、	研究設計與對象：	一四六
二、	研究方法與資料處理：	一五〇
伍、	研究發現與分析：	一六八
一、	基本資料處理結果：	一六八

二、	資料之交叉分析結果：.....	二〇六
陸、	結論與建議：.....	二八三
一、	現行「警察人員陞遷要則」欠缺法源依據，不符法律保留之原則，在公平性與透明度方面亦應強化。.....	二八三
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。.....	二八六
三、	警察人員之警監、警正職位數嚴重偏低，陞遷競爭激烈，影響士氣與工作推展至鉅，且各官階之職位列等不均衡，產生多處陞遷瓶頸。.....	二八八
四、	部分專業單位之陞遷序列表未能與其員額編制周密配套，造成未依編制用人。二九〇	
五、	警察機關允宜通盤考量及規劃人才培育、實務歷練與陞遷序列的需求、目標與作法，有計畫性的辦理教育與訓練。.....	二九一
六、	警政署人力規劃有欠妥適，警察教育機關配合不易，招生與實際需求產生落差；且警察乙等（三等）特考及格之無警察學歷人員晉用，卻因其身分背景之故，而受到差別待遇，均應檢討改進。.....	二九二
七、	警政署未貫徹內、外陞遷之交流規定，許多合於資格之警察人員並未獲得徵詢，衍生不滿。.....	二九四
八、	對於由國家安全局等情報系統回任警職人員之官職核列均採最不利之方式，並三度變更資績計分之採計方式，二十年左右之年資與功獎因而不計分，且未事先溝通，	

- 亦無法令依據，嚴重損及該等人員權益。 二九七
- 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。 二九九
- 十、 警察人員連帶懲處規定甚多，連坐制度過於廣泛，造成主官（管）與屬員成為「利害共同體」，不符依法行政與分層負責的現代化組織原理。 三〇一
- 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。 三〇二
- 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。 三〇三
- 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。 三〇七
- 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。 三〇九
- 十五、 懲處事件應給予被付懲處人陳述辯明之機會，以保障人權，確實發揮考績委員會之審議功能。 三一 一
- 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。 三一 二
- 十七、 警察組織之人事評核有「人」及「組織目的」等因素存在，常有未盡周延之處，

因此評估過程力求參與人士公平、客觀。	三一三
十八、 警察機關之考績委員會應酌予提高非主管人員比例，以增進警察人員之參與感， 並使考績之評核更臻健全。	三一四
十九、 警察人員管理條例中「免職」之「不確定法律概念」有損及警察人員權益之虞， 允宜再行研修，以維警察人員之官職保障。	三一五
二十、 警察人員管理條例第三十一條第一項第十一款「即時汰劣」免職處分之規定影響 警察人員權益甚大，相關配套措施應審慎研擬，以免流於形式或造成過苛之情事發 生，並避免劣幣驅逐良幣，衍生爭議。	三一七
二十一、 「特殊功績升職」與法律保留原則不合，欠缺法律授權明確性，且現行實務運 作與法規範猶有不符之處，警政主管機關允宜再行研議符合法制之規定，以維「特 殊功績升職或晉階」之妥適性。	三二〇
二十二、 本調查研究共計二十一項建議，擬抄送行政院積極研處見復。	三二二
柒、 參考書目	三二三
一、 中文部分：	三二三
二、 外文部分：	三二八
附錄一、 本院有關警政人事制度改革問卷調查施測予分析結果	三二三
附錄二、 警政人事問卷表	三二八
附錄三、 深度訪談題目	三二八

監察院九十一年度專案調查研究期末報告

壹、題目：警察人員陞遷、考核之專案調查研究。

貳、專案調查研究主旨：

一、研究緣起：本案係九十一年二月五日本院內政及少數民族委員會第三屆第七十三次會議決議辦理。

二、研究目的：

現行員警之陞遷、考核係依「警察人員管理條例」、「警察人員職期調任、地區調任及經歷調任辦法」及「警察人員陞遷要則」等規定辦理，惟為建立更公平、公正、公開的人事陞遷及獎懲考核制度，以激勵警察人員工作士氣，保障人民權益，安定社會秩序，維護國家之安全，進而促使人民生活幸福，社會祥和，國家富強興盛。本研究報告謹就警察人員之陞遷、獎懲、考核等項是否能符合時代需求，並能適時激勵警察人員之士氣與工作氣氛來加以深入探討，並尋求改善之道，提出興革意見，俾提昇警察服務品質。

當前世界各國均致力於提昇國家競爭力，「全球化」¹概念風行草偃。國家競爭力

¹ 「全球化」(Globalization)並不是新的現象，早在現代性與資本主義的興起之前早已存在。從一九六〇年代法國與美國的出版作品揭示此一觀念後，有關全球化概念的措詞用語便開始流傳(Modelski, 一九七二)。但「全球化」的概念約從一九八〇年代中期開始流行，並成為一九九〇年代分析社會變遷的流行用語(Hirst, Thompson, 一九九九：一)。而另一學者Robertson以五個連續的階段勾勒全球化的路徑(一

的提昇，不只是政府的責任，更有賴全體國民共同參與才能有效達成。然而，政府擔負的責任最為重大，可說是成敗關鍵。因此，如何進行「新政府運動」，提升政府的行政效率，乃是至為重要的先決條件。

從人事面談起，簡言之，「人事」乃指用人以治事。「制度」，就是人群的生活規範或行為法規。人事制度包括政府機關或公營機構推行各項事務時，層級控制和指揮監督的體系及其運作（從管理途徑而言），員工權利與正常程序（從法律途徑而言），常任文官對於政務官和社會大眾的回應性（從政治途徑而言），從而構成公務機關及其人員所當遵守的各種準則或規範。人事行政係依據上述各種準則或規範處理人事業務。一個政府機關內部的人事行政業務，即使工作人員在組織之下，達成適才適所的特定過程或功能。人事行政健全，則團體中的個人，安其位，稱其職，反之則怠於職責。因之，人事制度之目的有：

一、提高工作效率，達到工作上的要求。政府機關、公私立企業之任用人才，在於有效施政。現代國家的特質，一切以民意為依歸，所以現代國家為有效的達到為民服務的目的，一切人事上措施，端以提高工作人員工作能力，增進自動自發的服務精

九九二：五八、六〇）：一、萌芽階段（歐洲一四〇〇：一七五〇）：基督教國家的解體、第一批世界地圖、以太陽為中心的宇宙觀、全球探險、殖民主義；二、發軔階段（歐洲一七五〇：一八七五）：民族國家、國家之間的正式外交、公民權與護照、國際博覽會與通信協定、國際法律協定、首批非歐洲國家、首次出現國際主義與普遍主義的概念；三、起飛階段（一八七五：一九二五）：國際通信、運動與文化的連結、全球曆法、第一次世界大戰、大量的國際遷移；四、爭霸階段（一九二五：一九六九）：國際聯盟與聯合國、第二次世界大戰與冷戰、原子彈的核武威脅、第三世界的出現；五、不確定階段（一九六九：一九九二）：太空探險、更複雜易變的國際關係、重新（詹中原，民九〇：一五七）。

神為中心，獎優懲劣，提高工作效率，達成工作要求。

二、選取及培養真正的人才。「得人者昌，失人者亡」，足以說明人才的重要性。人才的發現、選取、鼓勵、培養，拔優汰劣與人事制度密不可分。

三、「人與人」，「人與位」，「人與事」之適切配合。人事制度具有三要素，其一是工作，其二是職位，其三是人員，以事為主，位隨事設，人因位求，互相關連，有如三足之鼎立。準此而論，人事制度，實為達到「人盡其才」、「位得其人」、「事竟其功」，所當遵循運用之規範與方法。可見，人事制度的建立在於專才專業，適才適所，人有定事，事事定人。政府機關才能發揮公務生產力，促進行政的進步與革新。

人事行政是政府為推行其工作，對其所需用的人員所作的選拔、任用、培育、與管理的一套完整的制度，其主要在達成機關「求才、用才、有才、留才」的目的。（張潤書，民八四）此四者有如車子四輪，欠缺一項即無法安穩的行走。為達成這四項目標，憲法第八十三條規定考試院的職權為考試、任用、銓敘、考績、級俸、陞遷、保障、褒獎、撫卹、退休、養老等事項。從馬斯洛（Abraham H. Maslow）的需要層次理論而言（許文傑，民八四：五一），考試院的十一項職權實已包括了公務人員基本的生理需要，及較高層級安全、尊榮感及成就的需要。

公務人員陞遷制度，可以激勵現職公務人員之士氣，使其安於位、敬於業，而利於培育優秀人才，促進永業發展。我國現行一般行政機關人事制度係採官職併立兩制合一之新人事制度，其人員陞遷於官職等上分官等陞遷及職等陞遷，職等之陞遷採考

績升職等方式；而官等之陞遷則採僱員升委任官等、委任升薦任官等須經考試及格，薦任升簡任官等採考績與考試雙軌並行方式。

警察人員所擔負之任務與一般公務人員不同，其工作具有忠誠性、專業性、辛勞性、機動性以及引誘性，因此必需有最合理、最健全之警察人事制度，方能鼓舞士氣並吸收優秀人才加入警察陣營。所謂：「人隨制舉，事由法張」，警察人員管理條例的制定，建立了警察人事管理制度，尤在建警的過程中，使警察人事管理邁向另一新里程。

就警察而言，其係在國家、社會係扮演著履行秩序（Order）功能的角色^三（謝鴻傳，民八三），對於人民的生活影響甚鉅。在現代任何國家，警察機關均為國家行政機關中不可或缺的一環，而執行此角色功能者，胥賴全體警察人員戮力以赴，故警察人員是警察機關中最重要的人力資源。在警察公務生涯中，如何有效運用與發展此一人力資源，以激發人力潛能及完成機關使命，「陞遷發展」制度實具關鍵性因素，因此，本文乃以「陞遷」為探討警察人事制度之主要課題。

另外，警察任務之特殊性，在招訓警察階段，對年齡、體格、法律、偵防知識，及其對國家之忠誠、素質之純良等均有特殊之要求。而養成教育後的遴任與陞遷發展，尤具相當之封閉性，有別於一般公務體系，殊具重要性，然目前研究者甚少，有著

^三 Merriam, C. F.認為國家安全（Security）、秩序（Order）、公道（Justice）、自由（Liberty）與福利（Welfare）等五大目的（ends）。警察即在扮演履行秩序（Order）功能的角色。（Merriam, 一九四五：三五—四五）。

墨於泛論，有著重於低階職務人員之陞遷，對於警察機關中之各級幹部，尤其重要警職人員之陞遷狀況與實際運作的研究仍屬少見，深具研究價值。

三、研究範疇：

本專案調查研究乃以追蹤並檢討警察機關對於員警之陞遷及獎懲考核等人事制度改進情形，並探討警察人事陞遷、考核制度中應興應革之各項情事為範疇。

警察人員之陞遷制度及陞遷體系所涉及的價值衝突，可從陞遷在警察人力資源管理體系中的角色得知，不同的角色定位自會影響陞遷制度的規劃。典型而普遍的論點，是從基層警察人員的角度定位陞遷政策之目標，認為警察人員視陞遷機會為其工作和社會地位提升的象徵，為工作生涯發展的一環，獲得陞遷使警察人員感到滿意，進而願意對工作投入更多。換言之，對於警察人員陞遷之目標，在於維持或激發工作動機，所以警察組織應盡可能確保所有人員皆有持續向上發展的機會。

相對地，目前警察機關對於陞遷理論的思考，是從組織的角度定位陞遷政策的目標，認為陞遷是警察組織內人力流動的型態之一，藉此使警察組織能在每個職位或職務上獲致和維持適格的人力，並且經由為事擇人的充分配合，實現警察組織各項功能的目標。換言之，此一陞遷觀點雖非漠視陞遷應能增進警察人員滿足感的重要性，然更重視實現警察組織目的的政策目標。此種論點認為，陞遷結果若滿足警察人員需要，但無助於達成組織目的，仍不是良好的陞遷制度，強調的是陞遷的工具性價值，以及警察組織角度重於警察人員的工具性規劃觀。當然，最佳的情境乃是兩者得兼，如

同 J. B. Forbes 和 S. F. Wertheim (一九九五：五〇八) (蔡秀涓，民八八：二一九) 一篇回顧性文章中的結論所指出：「陞遷制度必須確立其目標所在，即要能適當地運用組織內所有員工，進而同時極大化組織績效與個人滿足感。」

從而，本調查研究所欲探討之重點，乃是完善的警察人員陞遷制度，是培養人才、使員警才智得以充分的發揮、為組織帶來新血、減少久任弊端、激勵士氣提高工作情緒，並使員警安心工作的根本性建制大工程。為此，建立一套公平、公正、合理及管理暢通的人事陞遷制度，使整體人事運作能有條不紊地向前推進，符合全體警察人員之殷切期望。

參、問題背景與現況分析：

一、問題背景：

本專案調查研究小組前於九十一年三月二十八日由召集人邀請調查委員研商調查相關事宜，並獲結論：邀請警大蔡庭榕教授等學者專家舉行諮詢會議，以確定調查方向與架構（研究計畫、綱要），並於九十一年四月十七日依前開結論在本院四樓第五會議室召開諮詢會議，明確律定本案調查研究之方向及進程，探討警察人員目前在人事制度中之陞遷、考核等情形，並於會後確立調查研究方向。

二、現況分析：

(一) 名詞解釋：

概念之釐清，乃為清楚展現論文中所論諸要點的基本內涵。本調查研究中所涉及

之重要概念有「警察人員」、「警察機關」、「陞遷體系」、「獎懲」、「風紀管考」等項，茲逐項界定說明於后：

1、警察人員：

按警察人員管理條例第三條之規定，警察人員係指依該條例任官、授階，執行警察任務之人員。

2、警察機關：

學理上或謂「警政機關」較屬適當，因警政機關一詞，較可突顯係警察行為的行政機關之性質，惟警察法、警界人士及相關論文著作均稱之為「警察機關」，故從通說。析言之，警察機關乃國家為達成警察任務，處理警察業務，執行警察勤務，透過立法程序對其警察本員的相互關係，經由任務與權責的分配，所作有系統的安排、設置的行政機關（于春艷，民八一：一五四）。

3、陞遷體系：

陞遷係指機關為應業務、管理及員工需要，對所屬人員之職務，作有計劃的晉升、遷調，以加強人力運用，提高工作情緒，增進工作效率（謝鴻傳，民八一：六）。它是保障公務員永業化必要之因素，也是吸引人才至政府工作，並激勵公務人員戮力從公的重要驅動力因素。故陞遷涵蓋擇優晉升以拔擢人才之「晉升」與遷調歷練以培育人才之「遷調」。因此機關為應業務、管理及員工前程發展需要，所建立的一套相關人事法制，俾作屬員晉陞遷調的憑藉，故陞遷體系應涵蓋陞遷

之決策者、有資格爭取陞遷者及一套陞遷制度。易言之，此體系可資探討之層面，即有靜態之法制面及動態之運作面。

4、公務人員考績：

考績^三，即考核員工之服務成績，而予以評估，依照 Carroll and Schneir 所下之定義：「考績是確認、觀察、評鑑和發展員工工作績效的一種過程。」傅肅良教授認為：「考績是指組織之各級主管，對所屬之工作及言行，隨時予以考核紀錄，於年終再予考績，並視成績優劣予以獎懲，以獎優汰劣」（傅肅良，民七二：三一七）。是以，公務人員考績即「各級主管為評鑑組織中公務人員於一定期間之工作績效，採用適當考評方法的一種過程，其目的在作準確客觀之考核，以為人事管理之重要依據」。考績種類包括以下：

- (1) 年終考績：指公務人員連續服務滿一年之考核與評價，其目的在鼓舞公務人員的工作情緒，提高工作效率，作為陞遷轉調、升級加薪、撤免之依據。
- (2) 另予考績：係指任公務人員各官等人員，於同一考績年度內，任職不滿一年，而連續任職已達六個月者（考績法第三條二款）。
- (3) 專案考績：對於平時考核有重大功過時，所辦理一次記二大功或二大過之專案考核。

^三 公務人員考績法第三條第一款規定：年終考績：係指官等人員，於每年年終考核其當年一至十二月任職期間之成績。

5、平時考核：係各級長官為瞭解受考核者，平時工作執行進度、方法、技巧、心得等，以考察其能力、發展潛力，作為培育之依據。平時考核就其工作、操行、學識、才能行之（考績法第五條），其獎勵分為嘉獎、記功、記大功；懲處亦分有申誡、記過、記大過，上述之獎懲，得相互抵銷（陳炳生，民七六：三六五）^四（考績法第十條第一項第一款暨施行細則第十五條第一項）。

6、獎勵：

獎勉以資激勵之總稱。獎者，原有輔助之意。本研究所稱獎勵範圍，僅針對「精神獎勵」層面而言。

7、激勵：

「激勵（motivation）」一辭是由拉丁字 movere 延伸而來，有關定義學者眾說紛云，例如戴斯拉何（Gary Dessler）認為：「係一個人期望滿足某些需要的反應（De Sler, Gary, Organization and Management, 一九七六：二〇六）」；赫茲伯格（Freder Herzberg）定義為：「所謂激勵，乃是一種內化約力量（Internalized Force）」，亦即是自我振作，自我控制和自我滿足，不受外在環境的限制。「趙其文教授認為：「係針對工作人員的需要及願望之有待滿足，而透過各種誘導及激發的方式

^四 平時考核與考績應有區隔，平時考核為考績之先行程序，也可以說是考績的基礎，無平時考核，年終考績無所依循，職是之故，考績獎懲是「果」，平時的考核方是才能優劣及事功表現的「因」。（許南雄，民六九：一六六）。

，使彼等產生合乎組織目標的行為。」（趙其文，民八五：五四〇）綜合各論，激勵是一種「刺激」。(stimulus)，其過程就是一種「刺激行為的歷程」，其意就是「向前推動」，就是某人或某機關組織，針對他人生理上及心理上的各種需要，採取適當物質的與精神的刺激鼓勵方法，設法滿足其需要，激發其內在的工作意願，從而產生符合某人某機關組織預期行為的一連串活動。

8、功過：

指記功、記過及記大功、記大過之總稱。公務人員考績法第三條第三款：「專案考績：係指各官等人員，平時有重大功過時，隨時辦理之考績。」

同法第十三條：「平時考核之功過，除依前條規定抵銷，∴。」，後者所謂「抵銷，即其第十二條所稱記功、記大功與記過、記大過之相互抵銷，所以功過實包含記功、記大功與記過、記大過。」

9、懲戒與懲處：

本調查研究對懲處會稍作研究，因屬於負面之激勵型態與獎勵處於相反立場，有關其名詞仍做說明：

(1)懲戒：

又稱「公務員懲戒。(disciplinary measures against public functionaries) 係指凡公務員因違法、廢弛職務或其他失職行為而受彈劾者，應移送司法院公務

員懲戒委員會懲戒處分，簡稱懲戒^五，屬於司法種類包括撤職、休職、降級、減俸、記過、申誡六種，其中政務官僅適用撤職與申誡兩種（公務員懲戒法第九條）。

（2）懲處：

係公務人員因平時考核工作不力、怠忽職守、不聽指揮成品行不端，經各機關考績會依公務人員考績法規定予以行政處分之謂，屬於行政上處罰，與懲戒屬司法上處罰有所不同。懲處種類依公務人員考績法第十二條規定，平時考核懲處分申誡、記過、記大過；年終考績考列丙等留原俸級、考列丁等予以現職；專案考績一次記二大過者免職處分。

（二）陞遷的激勵理論：

1、激勵理論：

陞遷制度固然是組織管理與用人政策的一部分，但是誠如行為科學注重制度與人類行為的互動關係，陞遷制度的施行也不能忽略公務員本身的需求。巴納德（C. Barnard）與賽蒙（H. Simon）均認為組織與員工是互依互存的關係，只有當

^五 懲戒法令依據，主要有憲法第二十四條及公務員懲戒法第二條規定，懲戒對象，公務員懲戒法並無明確規定，通常係依公務員服務法第二十四條所定範圍，包括：政務官；依政務人員退職酬勞金給與條例第二條規定，其對象包括：1、依憲法規定出總統提名、經國民大會或立法院同意任命之人員。2、依憲法規定由行政院院長提請總統任命之人員。3、特任、特派之人員。4、各部政務次長。5、特命全權大使及特命全權公使。6、其他依法律規定之中央或省（市）政府比照簡任第十三職等以上職務之人員。以及包括副總統、台灣省省長及直轄市市長（同條性質）。

員工得自於組織的「滿足」大於其對組織的「貢獻」，或二者維持一種平衡關係時，員工才會繼續留在組織中，而組織也才能繼續生存下去。因此，如何激勵員工使其安心工作，並且進一步促使員工發揮潛能創造高生產力，便是組織管理者或機關首長的首要工作。由此從個人激勵的理論，來分析陞遷制度的考量原則；當代激勵理論可大致分為三大途徑，分別為內容理論、過程理論及增強理論途徑。

(1) 激勵內容理論途徑：

所謂激勵內容理論乃在探討，何種因素可以激勵、引起或發動員工從事某種行為？也就是說，陞遷是否可以作為激勵員工的一項誘因？如果答案是肯定的話，那麼機關首長應如何善用這項工具來提升部屬的工作動機？

心理學家馬斯洛 (Abraham H. Maslow) 將人類的基本需求由低至高區分為五種：1、生理的需要；2、安全的需要；3、愛的需要；4、尊榮感的需要；5、成就或自我實現的需要；這五種需要由低至高循序漸進，低層次的需要達到某種程度的滿足之後會進一步要求較高層次的需要，因此，成就的需要可說是一個人努力工作最終的目標，也最能發揮激勵的效果。在一個機關中，人員的陞遷不僅是因為其受到長官的賞識，更是代表其工作成果受到肯定而得以受到拔擢，此無異是上述五種基本需要的最高層次獲得滿足，故最能使得個人的工作意願、潛能發揮到極致。

赫茲柏格 (Frederick Herzberg) 則將影響員工工作的因素分成保健與激勵

二個因素，「保健因素」的作用在於維持現狀，其對進一步改善工作績效並無幫助，但是一旦減少則會導致員工的不滿，因此又稱之為「不滿足因素」，這些因素包括：機關組織的政策與管理、上司的監督、報酬待遇、人際關係、工作環境與條件。相反的，「激勵因素」則是積極的，它可以激發員工的工作意願與潛能，又稱為「滿足因素」，包括：成就、賞識、工作本身、責任、陞遷與發展等。因此，合理的待遇及良好的工作環境只是維持員工工作的基本條件而已，如果要激發員工的潛在能力，則需要適當的運用激勵的誘因才能達成。

另外，阿特福（Clayton P. Alderfer）也將人類的需要由低而高分成生存（existence）的需要、關係（relatedness）的需要、成長（growth）的需要等三類，而適時的陞遷可以提供一個人成長的機會，使其從擔負更多的責任與更豐富的工作內容當中得以學習與成長，並獲致較高程度需求的滿足。（吳定，民八〇：一七八—一八五）

從以上三位學者對人類的需要所作的分析可以了解，人類除了生存所需的物質需求外，尚有更高層次的需要，包括人與人的互動關係及自我成長等，而陞遷對一個人而言即是因為某種條件受到重視，組織給與個人的一種肯定與報酬，亦即 Maslow 所謂的成就感或自我實現、Herzberg 的激勵（滿足）因素、Alderfer 所謂成長的需要。這項成就或自我實現的需要，在各類需要層次中是最高的，所謂最高，一方面表示其激勵效果最高，同時也顯示其稀少性，因此

在機關中常常是大家所極力爭取的標的。機關首長在領導部屬時不僅應善用這項工具，使其發揮最大的功能，也要考慮到整個組織的和諧及部屬的發展性需求。

(2) 激勵過程理論途徑：

激勵的過程理論乃是探討人們為何「選擇」某種特殊的行為模式，以達成工作目標，此途徑又包括期望理論與公平理論。「期望理論」認為一個人的工作動機來自於預期的報酬（包括物質與精神）與實際獲得的機率相乘的結果，當一個人努力的工作，乃是期望從組織獲得合理的待遇、長官的獎賞、以及未來發展的機會，此時若預期如其所願的機率很大，二者相乘結果如為正值，則能擴大激勵的效果，並增強其工作動機、更加賣力工作；如若不然，期望很大，所獲得結果的機率是零或很小，則會降低工作的意念（吳定等，民八〇：一〇九）。

對公務員來說，陞遷是努力工作的目標與期望之一，當他期望在組織中的陞遷機會因為工作績效的表現而增大時，他會努力工作以便實現願望；反之，如果組織員工評估，無論其如何的努力工作都不可能獲得陞遷的機會時，則此人將因缺乏有效的激勵因素，而影響其表現。因此，當機關有高職位出缺，如果外補，此會打擊組織內部的士氣。因此，首長考慮究應內升或外補，實不能不去深入了解部屬的期望，審慎的加以評估，再作最後的決策。

再就「公平理論」來說，巴納德的貢獻—滿足平衡理論認為，個人對組織的投入（貢獻）與從組織所獲得的產生（滿足）所作的比較，是影響其工作動機的重要因素，這些提供滿足的誘因包括物質的誘因（金錢、物品）、名望及個人權力、物理的工作條件（如空氣調節設備）、心理的享受（如工作上的驕傲感、成就感）除了上述以個人的貢獻／滿足做比較外，事實上，一個人也經常與其他同事做比較，其比較方式乃是先將自己對組織的貢獻與獲得的報酬比較後得出一個本益比，同時也將他人的本益比計算出來，再將自己與他人的本益比做個比較，如果二者相等表示「公平」不相等表示「不公平」。如果不公平是因為自己的本益比大於別人，則這個人可能減少自己的獲得（一般而言不會出現）或更加的努力工作增加自己的投入；相反的，如果不公平是因為別人的本益比大於自己，則會使其減少對組織的投入或向組織要求其他應有的回報，以取得平衡。

（3）激勵增強理論途徑：

增強理論乃在探討一個人被激勵的行為如何可以長久的維持下去，而這種可以強化或改變個人行為的增強方式大致有四種：1、積極增強，乃是應用於一定的反應或行為，可以增加個人重複特定行為的可能性；2、懲罰，是用來減少個人重複作機關組織所不希望的行為反應者；3、迴避學習，也是主管用來加強希望行為的一種方法，但其目的在預防不希望的刺激發生；4、消滅，

對於以前的一種滿意行為反應不予積極增強，因而減少該行為或反應的出現。

其中，積極增強及消滅是針對組織所希望的行為所採取的處理方式，懲罰及迴避學習則是針對不希望的行為採取的處理，組織中的陞遷制度只能對於組織所希望的行為予以鼓勵，也就是做為增強理論中的積極增強及消滅二種方式的工具。組織中的個人因為努力的工作而表現優異的績效，主管適時的加以拔擢以資鼓勵，而部屬也因為受到長官的器重而更加的努力，故表現了積極增強的效果；相反的，如果一個人無論多麼努力地工作，總是未能受到長官的青睞，陞遷的機會經常是身而過，久而久之，將會嚴重影響該名員工工作的意願，甚至出現負面的行為，此種態度甚至會在組織中造成擴散效果，形成為整個機關的組織氣候。

警察組織的陞遷原則應以具備開創性格、活潑而有發展性為必要條件。但是，警察組織內原有警察人員可能因為長久習於警察組織的價值、文化，或是舊有人情壓力，而難免開創性不足，故有必要從外面聘任較適任的人選，而採外補的策略。

相反的，防衛型的警察組織策略乃是在既有的警察組織規模與目標下，只求保持目前的狀態為已足，不願做進一步的發展；此時，所需要的人才應以能熟悉原有警察組織的制度、價值為首要條件，不希望有太大的變化。因此，陞任的人選大都來自於組織內部，且具有相當的資歷為必要的考慮。

所謂分析型的策略乃是所謂「在穩定中求發展」，一方面要顧及現有的組織規模與安定，而另一方面也希望在穩定環境中有些許的突破，因此是介於上二型策略之間；此種警察組織策略所需要的人才，除了需對原有組織的運作與文化有所認識外，也要具備適當的開創性，因此在策略上要兼顧內升與外補，但是對於內升的人選除了其本身的資歷，還應以具備發展潛力及企圖心為條件。

在政府致力提昇國家競爭力之際，對於上述三種策略當中，似乎應該採取前瞻型的警察組織策略，並引進具開創性的人才為要，才能真正為民謀福。然而，要建立具前瞻性策略的警察陞遷制度，不僅只是從法規的修訂就能達到，還需要各級政府機關確實從觀念上來塑造。

（三）陞遷觀點之理析：

探討陞遷政策的相關文獻不少，論者研究的焦點也相當分歧，大致而言，可區分成政治模式與理性模式兩種觀點（Ferris, Buckley and Allen, 一九九二），以下分別敘述。

1、政治模式觀點：

有關組織「政治」的研究最早始於一九六〇年代（Gandz and Murray, 一九八〇），至於政治在陞遷決策中的角色則是一九八〇年代之後許多研究者開始關懷的課題，一九九〇年代以後的相關研究則逐漸增多。

Stumpf 與 London（一九八一）於早期的研究中即指出，政治因素是陞遷標

準之一，Markham 等人（一九八七）亦持相同觀點。Ferris, Buckley 與 Allen（一九九二）則在研究員工與長官在價值、興趣、背景、部門等面向的配合度對陞遷決策之影響時發現；政治的因素對於陞遷有重要影響，但並不是唯一的考量。而 Hacker 與 Wayne（一九九五）則發現個人使用「逢迎」之政治性技巧不會單獨成為決定陞遷的因素，但確實會提昇長官對員工的喜愛程度，而且，越是高層的人員越有可能使用政治性技巧。在一篇有關人事問題之文獻中，Ferris 等人（一九九六）於測試一個組織政治模型時則發現：員工陞遷的機會與實際的陞遷會影響其對組織政治的認知，並且進而影響員工對工作的焦慮感與滿足感。

政治模式觀點將陞遷過程視為是經由協商妥協而產生，因此，著重於解釋實際間的影響性策略，再者，研究結果亦顯示，政治對陞遷決策之影響雖非唯一關鍵，但確實不容小覷，因為對於員工滿足具有相當影響性。

2、理性模式觀點：

理性模式觀點是陞遷政策研究的大宗，此種觀點將陞遷政策視為是反映組織陞遷政策的目標與達成目標的手段。因此，在目標上為了達到極大化組織績效與個人滿足感，強調陞遷政策的公平性與策略性；在手段上著重清楚具體，具一致性，且經廣泛溝通制度與標準。所以，理性模式觀點的陞遷政策之文獻大致集中在陞遷公平性、陞遷策略性、陞遷制度與陞遷標準等焦點，以下僅分別敘述。

（1）陞遷公平性的研究：

陞遷公平性的研究大多從程序公平與分配公平二個面向探討；程序公平指決策過程是否公平，分配公平（亦稱實質公平或結果公平）則是指某一分配的結果是否公平。

當 Folger 與 Greenberg（一九八五）將程序公平引進人事政策討論時，兩人指出：人事決策的程序公平應考慮決策單位的選擇、規則的設定、資訊收集、決策結構、申訴管道、課責機制與改變決策的機制等要素。至於決定程序是否符合公平約六項指標則為決策的一致性、無謬誤性、正確有據性、可改正性、參與代表性及決定倫理性。

除了公平性原則的提出之外，另一方面，經驗研究亦指出員工對陞遷政策之程序公平認知包含有陞遷的系統是否明確、相關的資訊是否與員工充分溝通、陞遷標準是否與工作相關、表現機會、重新考慮的機會、行政決定一致性、反饋機制、誠信、行政人員的影響性、雙向溝通、面談問題的適當性等因素（McEnure，一九八九；Gilliland，一九九三）；至於陞遷政策的結果公平則應考慮員工被陞遷的實際次數、是否有應被陞遷而被錯過的經驗、未來陞遷機會的多寡（McEnure，一九八九）以及衡平（equity）、均等（equality）、個人需要（needs）等原則（Gilliland，一九九三）。

從以上的文獻可以發現，學者對於程序公平著墨較多，此除了程序公平較容易從客觀指標檢測之外，亦是由於研究結果指出，程序公平的影響性大於實

質公平，甚且可以單獨發揮公平性的作用（Folger and Greenberg，一九八五；McEnrue，一九八九）。

（2）陞遷策略性的研究：

陞遷策略性研究的焦點在探討不同的組織策略與陞遷政策之關係，特別著重於陞遷時，人員內升與外補的課題。研究指出，如果組織策略是穩定取向，則陞遷會以內升為主，但如果是屬於創新取向的組織，就會以外補為主（Kerr and Slocum，一九八七），所以，當組織擬採陞遷策略時，會傾向外補的陞遷政策（Forbes and Wertheim，一九九五）。

Sonnenfeld and Peiperl 以組織工作指派基礎（依個人績效或對團隊的貢獻）與人才供給的內升與外補將組織區分為四種策略類型，並指出不同類型的組織策略皆對應不同的陞遷政策；俱樂部型是以內升為主，著重個人對團體的貢獻，追求穩定與效率。學術研究型亦以內升為主，但著重個人績效與成長，在有限的領域致力於研究發展。至於棒球隊型則以外補為主，著重個人績效，高流動率，高競爭性。當組織面臨危機或要大幅改變策略則重要人才會整批外補，此種組織策略則稱危城型（Forbes and Wertheim，一九九五：五〇〇—五〇一）。

以上文獻研究可以發現，組織策略影響陞遷政策甚鉅，而正如 Ferris 等人（一九九二）與 Stumpf 和 London（一九八一）所指出的，組織的策略性考量

是受到環境系絡、組織特質、組織目標、職位層級、工作特性等因素影響。

(3) 陞遷制度的研究：

陞遷制度的研究焦點在於，應考慮哪些重要課題，以及陞遷決策程序應如何設計才能達成組織陞遷政策的目標。

就公務人員陞遷制度所應考慮的重要課題而言，Ridley (一九八三) 比較各國文官陞遷制度後指出：應對於首長自由裁量的任命程度、程序法制化的幅度、陞遷標準、職位分類或品位分類制對陞遷政策的影響生涯管理的型態、文官生涯的開放與封閉性、文官生涯與其他職業生涯之區別等課題加以考量。Hayes 與 Kearney (一九九五) 則發現職位分類制與品位分類制之陞遷特性、公務生涯階梯的壓縮性、陞遷決策的開放性程度是重要課題。Forbes 與 Wertheim (一九九五) 則指出通才與專才的生涯系統、陞遷決策程序的周密、平等機會、內升與外補等之議題很重要。

至於陞遷決策程序的研究，則大致集中在策略性規劃 (人力資源計畫、陞遷標準具體化、候選人的可陞遷性)、羅致人才所使用的方法、候選人的標準、候選人的搜尋、甄審委員會的組成、資訊掌握、評估與選擇過程、陞遷決策之執行等因素 (Ferris, Buckley and Allen, 一九九二; Stumpf and London, 一九八一)。

以上的研究結果顯示，學者對於陞遷制度所應考慮之課題大致是配合組織

特性的策略性考量，此包含了對職位分類與品位分類制之思考、內升外補之比例、適才與專才的生涯系統等課題，至於對陞遷決策程序之看法則頗為類似。

(4) 陞遷標準之研究：

陞遷標準雖為陞遷制度之一環，但因為其實為組織陞遷政策公平性與策略性的具體表現，所以相關的研究相當多樣並在各期刊論文中呈現。

從以上文獻結果可以發現，所提及的陞遷標準並不一致，而不同層級的各階層人員對陞遷標準之看法也有不同，如何使陞遷標準可以反映組織陞遷政策的目標，並且將不同層級人員視為重要的陞遷標準適當地整合應是陞遷政策設計時應加以考量的課題。

(四) 陞遷之理論基礎：心理途徑之研究

陞遷是激勵警察人員奮發工作的一項有利措施，故激勵理論(Motivation Theory)是陞遷制度的理論基礎(卓梨明，民八一：七七)之一。激勵理論中有「需要層次理論(Hierarchy of Need Theory)」、「二因素理論(Two-factor Theory)」、「ERG理論」、「公平理論(Equity Theory)」、「工作滿足理論(Job Satisfaction Theory)」及「期望理論(Expectancy Theory)」等均可為警察人員陞遷理論之基礎。

依年代區分，激勵理論可分為二：一、早期理論：包括泰勒(Taylor)的科學管理理論與後來的人群關係理論；二、為現代理論，包括內容理論(Content)、過程理論(Process)及增強理論(Reinforcement)。本研究主要探討的係與陞遷較有

相關之現代激勵管理理論。現代激勵管理理論，基於對激勵本質看法不同，而發展成三個不同類型的激勵理論：內容、過程及增強，而這三個激勵研究的類型及所屬之理論，因已有多方介紹（蔡庭榕、蔡進閱，民八七：七二—八十），茲不再贅述，謹摘要如【表一】。

表一、各種激勵理論簡表

類型	內容	過程	增強
理論	1、需要層次理論。 2、二因素理論。 3、ERG理論。	1、期望理論。 2、公平理論。	增強理論（工作性制約作用）
特徵	研究有關引起、發動行為的動機因素。	研究有關引起行為的因素及行為模式的過程，或選擇某一特定行為模式的原因。	研究有關增加個體重複所希望的行為，及減少所不希望的行為可能性的兩方面因素。
管理實例	藉滿足個人對於金錢、地位及成就的需要予以激勵。	藉澄清個人對於工作投入、績效要求及獎酬的知覺予以激勵。	藉獎酬所希望行為予以激勵。

（資料來源：蔡庭榕、蔡進閱，民八七：七三）。

（五）陞遷制度之探究：人力規劃之途徑

人力規劃是依據供組織發展的需要、預估未來所需人力的種類、數量及進用時機，所需人力的培訓及適時獲得等，作前瞻性的規劃，以期人力與需要密切配合，達成組織目標。陞遷居於人事規劃一環^六，惟究應如何配合人力規劃、組織需求及滿足個人之需求而規劃其結構，實為首要研究之課題。

依據蔡秀涓與施能傑研究（蔡秀涓，民八五：四四），政府陞遷政策設計可分為「政治模式觀點」及「理性模式觀點」二大架構。

1、政治模式觀點（蔡秀涓，民八五：四四）

（1）意義：

所謂政治模式是研究「組織政治」對陞遷的影響。組織政治依 Hirsch 等人之定義係指：「是一種社會影響力的過程，在此過程中，行為是經過策略性地設計，用來極大化短期或長期個人的利益，該利益有時與他人利益一致，但有時是犧牲他人的利益而得來的」

因此所謂「政治模式」之觀點，係在研究員工與長官在價值、興趣、背景、部門等方面的配合度對陞遷之影響。

^六 學者認為人力規劃內涵有：設定組織發展目標、確定未來組織需求、現有人力的核定、未來人力預估、未來人力的獲得、人力的培訓、人力運用等，其中人力運用含職位功能與職位重組、工作指派與調整、升職及遷調、職務豐富化、人力檢查調節、人力計畫等八項。（趙其文，民八五：八〇）。

(2) 政治模式所用之技巧：

員工在政治模式中如何使用技巧以博得長官的喜愛呢？Zajonc 和 Ferri 依行為者之動機區分為三種：1、以工作為焦點之技巧：主要採取自我提升策略，如：強調自己成就、績效、能力等，以顯現自我在工作上能力的表現。2、以長官監督者為焦點：主要是引起長官與部屬的感情與喜愛，最常用的技巧是逢迎和順服，「逢迎」是其中之一種技巧，有以提升長官對部屬喜愛的程度。3、以自我為焦點：將自己塑造成好人或有禮貌之形象，常以前二項技巧混合使用。

以上三種技巧，多數研究均指出以「逢迎」最具效果，但多係以部屬觀點言之，有關決策者觀點尚乏相關研究。由於政治模式之陞遷型態是生活一面向，並無法排除，所以在陞遷制度中設計時，為必要考量因素。

一般認為陞遷考量政治因素時，則必須給予機關首長有自由裁量權，首長得因「組織有特殊需要」而有決定用人之權的彈性。如果忽略這點，首長無權，則權責不符；若為防止首長濫權，應對首長居陞遷的比重予以法制化。

(3) 「組織政治」對公務人員陞遷影響之型態：

根據銓敘部委託之「公務人員陞遷制度之研究」決定主管人員陞遷的最重要前兩項因素：受訪公務人員認為「有力人士說項」和「與直屬主管有良好的關係」兩項是「實際上」影響最有力因素，亦為決定非主管人員陞遷之第三、

四重要因素。

同研究中也指出，在陞遷不滿意因素中「關係不夠而影響陞遷機會」被視為是首要因素。

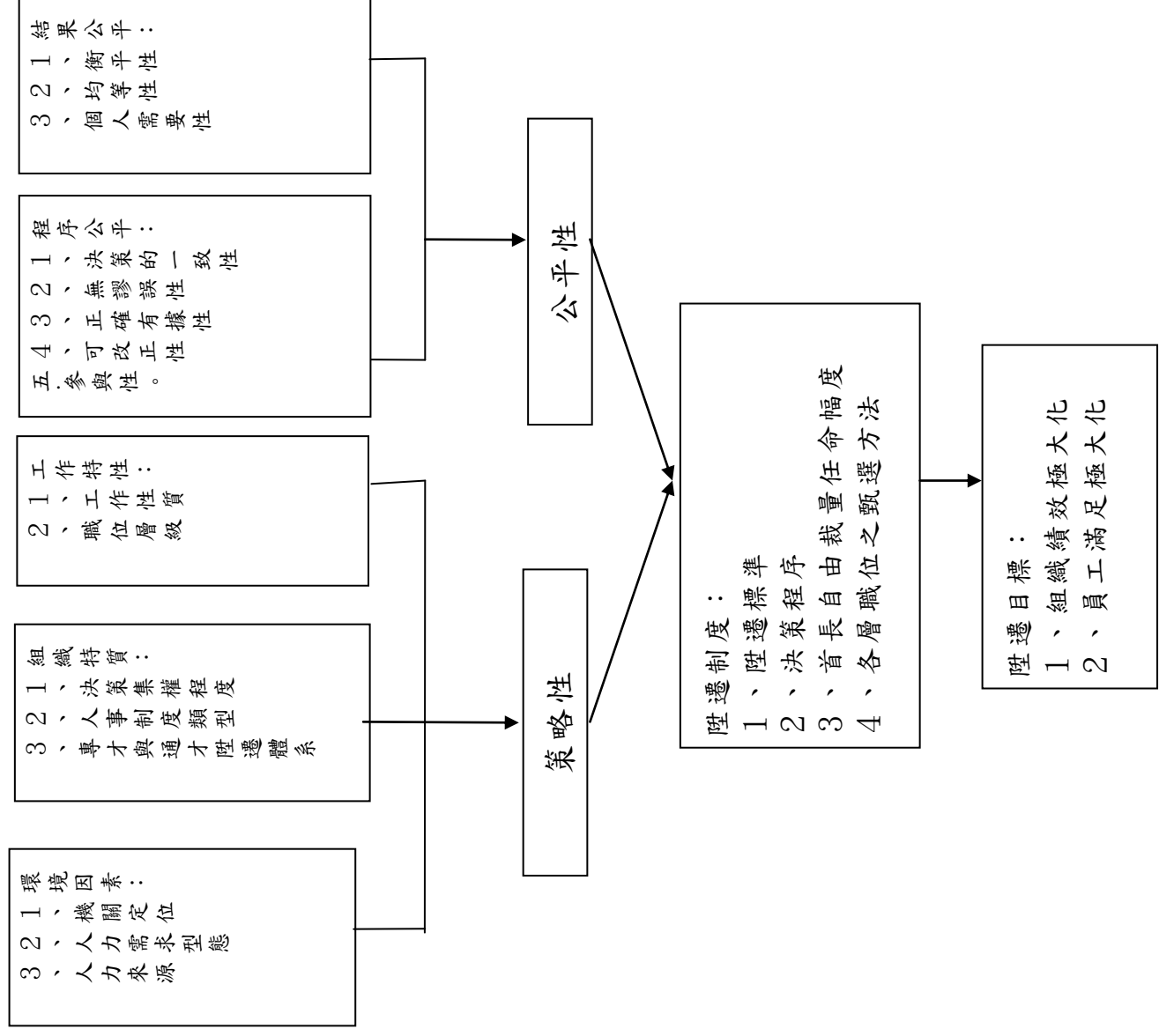
(4) 警察人員陞遷之「組織政治」現象：

於警察機關中員警對於陞遷的意見，廖志明氏對台閩地區各警察機關之警察同仁調查中得到的結果（廖志明，民八四：一六五—一六九）：影響陞遷的因素有「工作能力較強」（三六．〇％）、「學經歷較佳」（一九．五％）、「與主管關係密切」（一八．九％）及「良好人事背景」（一九．四％）等因素。

由上述實證研究中，顯見組織政治是影響公務人員及警察人員陞遷因素之一，而在國內對於組織政治之研究尚不多見，多數是以理性模式為研究重心。

2、理性模式觀點（蔡秀涓，民八五：三六一—四五）

這個模式研究內容包含陞遷公平性、陞遷策略性、陞遷制度及陞遷標準等焦點。研究人員依此四項內容，設計出我國公務人員之理性模式上的陞遷架構圖（如圖一）。



圖一、政府部門升遷政策設計架構圖
資料來源：(蔡秀涓、施能傑，民八五：三九)

茲就上圖細部說明如下：

3、陞遷公平性：

本部分含程序公平及分配公平二項。程序公平指決策過程是否公平，分配公平是指某一分配的結果是否公平。

(1)程序公平原則：

^1^應考量事項有：

- 決策單位的選擇。
- 規則的設定。
- 資料蒐集。
- 決策結構。
- 申訴管道。
- 課責機制。
- 改變決策的機制。

^2^衡量人事決定程序是否公平的六項指標為：

- 決策的一致性：指陞遷決策程序與評估標準非常制度化，適用於所有標的人口，結果不會隨時間更迭而有所改變。

- 無謬誤性：指決策者或團體之個人偏好，不會扭曲衡量標準。
- 正確有據性：指決策係根據事實資料之判斷產生。
- 可改正性：指陞遷決策、程序與標準有修正之機會。
- 參與性：陞遷決策須允許利害關係人或團體表達意見，或是能反映利害關係人與團體關切之焦點。
- 代表性及決定倫理性：指陞遷決策須基於道德或倫理標準作成，不應受到不當因素（如非關工作之因素等）之干擾。

（2）分配公平原則：

∧1∨應考量之因素有：

- 員工被陞遷實際次數。
- 是否有應陞遷而被錯過的。
- 未來陞遷機會的多寡。
- 陞遷的衡平、均等及個人需要。

∧2∨衡量結果公平之基準：

- 陞遷政策是否公平，從「衡平」、「均等」及「個人需要」三項原則驗證。
- 衡平原則：以候選人之工作績效與工作能力為考量基準。
- 均等原則：陞遷為所有人均享有同樣的機會，陞遷決策的基礎不因個人而有所差異。

- 個人需要原則：對於有特殊需要之個人或團體給予特別之分配，例如殘障人士或少數族群等。
- 以上三項原則有潛在衝突，同時達成恐不容易，因而須透過組織溝通才能達到員工對公平之認同。

4、陞遷的策略性：

(1) 環境因素：本部分是討論內陞或外補之策略，此二種策略在組織需要不同的人材，即會使用不同的策略，如：採穩定模式的策略，則以內陞為主；趨於創新取向的組織，則以外補為主。此時，在策略性的設計必須考慮下列三項因素：

∧1∨機關定位。

∧2∨人力需求型態。

∧3∨人力來源。

(2) 組織特質：

∧1∨決策集權程度。

∧2∨人事制度類型。

∧3∨專才與通才陞遷體系。

(3) 工作特性：

∧1∨工作性質。

∧2∨職位層級。

5、陞遷制度：

- 陞遷制度的課題大致是配合組織特性的策略性考量，包含對職位分類制之思考、內陞外補之比例、通才與專才的生涯系統等，詳細區分有如下之焦點：
- (1) 對首長自由裁量的任命程度。
 - (2) 程序法制化的幅度。
 - (3) 陞遷標準。
 - (4) 職位分類。
 - (5) 品位分類制對陞遷政策的影響。
 - (6) 生涯管理的型態。
 - (7) 文官生涯的開放與封閉性。
 - (8) 文官生涯與其他職等生涯之區別。

6、陞遷標準：

一般而言，陞遷標準並不一致，因應不同工作及不同層級將有不同的標準出現，但標準訂定是有其必要；訂定時，應使陞遷標準可以反映陞遷政策的目標，並且將不同層級人員視為重要的陞遷標準加以整合，是必須衡量之面向。

(六) 陞遷制度之實務見解：

前述乃陞遷理論之概況，而在實務機關對「陞遷」之觀點，大致有因材器使說、外選與陞調並重說、培養人才說、提高工作情緒與減少久任弊端說諸種（羅開仁

，民九十：三七）。茲分別簡述如下：

1、因才器使說：

遇職務出缺，有內陞及外補二項管道，一般行政機關為鼓勵及保障現有人員之權利，多採內陞為原則，故需從機關內部調派人員補缺時，即需根據工作人員之專長，調任至最能發揮其專長的職務上，以使其聰明才智獲得充分的發揮，使組織與成員雙方均能獲益。因此，當考慮現有人員之調任時，其原則為因材器使，需根據工作人員所精進的條件，將之調任至最能發揮其所增條件之職務。

2、外選與陞調並重說：

外選係指向外界徵才，以考試任用或轉任任用；陞調係指就現職人員中陞職或調任。二項取得人才之適用時機不同，如組織面臨創新、變革時，則向外求才多於內部陞職，如果要使組織達到穩定的成長時，則由內陞較常見。這二項策略是根據組織需求來決定適用何者方法；當然，全由外選任用或全由現職陞調，均將發生弊端，故需求取平衡。現例中，有者係規定第一職缺外選任用，第二職缺現職陞調（其餘職缺亦依次輪流）之方式求取衡平；有者係預計一年內之職缺數，以其中一半採外選任用，其餘一半採現職陞調；此兩種雖不失為保持中庸的方法，但畢竟過於刻板而無彈性，實難肆應組織用人之需求。較為合理的求取外選任用與現職陞調間之平衡的良方，應從職缺之高低、職務之性質、人力之供需等角度通盤考量後，決定應外選任用或現職陞調。

3、培養人才說：

人才是需要有計畫地培養的，而培養人才之重要措施，就是職務調任、職務考核、職務晉陞與訓練進修，此四者並需交錯運用，方能有成。

(1) 職務調任：

指工作人員在同等職務間之調任。職務調任可增加新的工作經歷、改變原有的工作環境、調劑因工作過久而引起厭倦的情緒、適應工作人員的學識才能及防止因久任而人地過熟引致執法時受人情困擾之弊端。

(2) 職務考核：

指對所調任之每一職務，於其任職期間均作職務之考核。經由一系列職務之調任與該系列職務之考核，可瞭解工作人員在該系列職務上之工作表現；如認為在該系列職務上表現均屬優秀者，則應考慮予以晉陞職務。

(3) 職務晉陞：

指晉陞至較原任職務之等級為高的職務。故職務晉陞後，表示工作人員地位的提高、等級的晉陞、職責的加重；其效益如：用以拔擢人才、鼓勵工作情緒、加強人力運用、發揮工作潛能等。由非主管職務調任同等級之主管職務，通常亦看作晉陞。

(4) 訓練進修：

為培養人才之訓練進修，宜在晉陞職務之前或晉陞職務之後舉行，以期訓

練進修能與晉陞職務相配合。因晉陞職務，係晉陞至職務等級較原任職務為高之職位，因而擔任職務所需知能之水準亦因而提高，職務工作的成敗對組織的影響亦因而加大，故晉陞職務對工作人員是一大考驗。為期能勝任職務，對晉陞職務人員所需知能自應經由訓練進修來充實。至參加訓練進修之時機，自以晉陞職務前為妥，但如晉陞職務人員無適當時間可資參加訓練進修時，則應於晉陞職務後之特定期間內參加訓練進修，但不宜免除訓練進修。

4、提高工作情緒與減少久任弊端說：

實施調任，只要計畫周詳、執行得當，自可提高成員的工作情緒與減少因久任而引起的弊端。

5、提高工作情緒：例如實施平調可以達到以下目的：

- (1) 增加經歷：擴大工作人員的接觸面，增加實際工作經驗，豐富人生及增加就業機會。
- (2) 改變環境：使工作人員在新的生活環境中，喜有新鮮感，進而激發其對工作開具創新計畫、重作新努力、懷抱新希望之企圖心。
- (3) 調劑工作：工作人員擔任同一職務期間過久，易引起厭倦感；變換工作，可調劑心情，增加對新事務之興趣。
- (4) 善用學識才能：如工作人員所具學識才能，不能肆應原有工作需要，則工作難有成就，且屬人力浪費；如予調任其他適當職務，使其學識才能得以充分發揮，

則對機關及個人而言，可以兩蒙其利。

(5) 配合性向：如工作人員性向與原任職務不符，為免影響工作情緒及其績效，宜予調任至與其性向相符之職務。

(6) 因應業務之需要：遇到機關業務變動、增加新業務、精簡原有業務，或業務量有變更時，原有人員可透過工作調整調任，以應業務需要。

(7) 減少久任弊端：

如稅務人員、警察人員、司法人員等執法者，在同一地區或單位任職過久，人地熟稔，受人情困擾過多，致難以切實依法執行職務，為減少此類弊端，可實施職期調任或地區輪調。

陞遷的目的，在於「必須達到其目標，即要能適當地運用組織內所有員工，進而同時極大化組織績效與個人滿足感」，研究陞遷模式早期以心理途徑較多，近期則採策略途徑觀點來建構陞遷理論。總之，陞遷制度應從組織策略的層次及個人激勵的層次二方面同時考量，並且求取適當的平衡點，才能達到公務人員陞遷的真正目的。在警察機關尤然，如果能及早建立一套最完善合理的陞遷制度，自有利於延攬更多優秀人才投身警察陣容，讓整體形象不斷地向上提升。

(七) 警察陞遷概念及功能：

1、警察陞遷概念之研析

(1) 陞遷理論

組織的陞遷具有依變項與自變項的特質，在以陞遷作為依變項的研究中，論者的焦點大都集中在陞遷標準、陞遷的公平性、陞遷的政治性、以及陞遷制度的總體模型等議題。

陞遷標準的研究主要有兩類，第一類是探討不同的陞遷標準對於陞遷決定的影響、效度、以及適用情境(Gusfield, 一九五七; Pfeffer, Salancik and Leblebici, 一九七六; Mills, 一九八五; Markham, Haronand Hackett, 一九八七; Tsui and O'Reilly, 一九八九; Baugher, Varanelli and Hall, 一九九四; Ito, 一九九四)，其中，對於年資、教育程度、工作績效與能力等標準討論最多。第二類則是以組織不同層級成員對各種陞遷標準的認知為研究重點(Beyer, Steven and Trice, 一九八〇; Hacker and Wayne, 一九九五)，不同的研究結果均顯示，不同層級的成員對於各項陞遷標準的重要性認知都有相當大的差異。

有關陞遷公平性議題的研究，則可區分成三類：

〈1〉第一類是從程序公平（意指決策過程是否公平）與分配公平（亦稱實質公平或結果公平，意指某一分配的結果是否公平）兩個面向，探討陞遷公平性的議題（Folger and Greenberg, 一九八五; MacEnrue, 一九八九; Singer, 一九九二; Gilliland, 一九九四）。

〈2〉第二類則是以探討個人特質影響員工對陞遷公平性之認知，及其行為結果為

研究焦點者，許多研究結論均一致指出：影響組織成員對陞遷決策公平性認知的重要因素在於個人是否獲得晉升（Schwarzwald, Koslowsky and Shalit, 一九九二；Ohnson, Griffeth, Burton and Carson, 一九九三；Gilliland, 一九九四；Rutte and Messick, 一九九五）。

〈3〉第三類研究則是以整合前兩類研究為主要研究焦點者，此可以 Gilliland（一九九三）為代表。

至於陞遷政治性的研究，則大多數論者均僅指出陞遷是組織中最具政治性的決策領域（Gandz and Murray, 一九八〇；Madison, Allen, Porter, Renwick and Mayes, 一九八〇；Freeis, Fedor, Chachere and Pondy, 一九八九；Ferris and Judge, 一九九一）；或指出陞遷政治現象的產生在於個人與決策者具「相似性」（similarity）的表象，而使決策者產生喜愛與適合的認知，進而影響組織決策（Pfeffer, 一九八九；Ferris and Judge, 一九九一；Judge and Bretz, 一九九四）。

陞遷制度可說是組織陞遷政策的具體落實，因此論者對此議題亦呈諸多討論。主要的研究重心大致有二，一是探討環境系絡（Vardi, 一九八〇，Ridley, 一九八三；Hayes and Kearney, 一九九五；Forbes and Wertheim, 一九九五）與組織策略（Kerr and Slocum, 一九八七；Slocum and Cron, 一九八八；Forbes and Wertheim, 一九九五）等面向對陞遷制度設計的影響。另外，則是提出總

體陞遷制度模型者（Stumpf and London，一九八一；Ferris，Buckley and Allen，一九九二；Hayes and Kearney，一九九五）。

總體而言，有關陞遷制度設計的研究結果均顯示：論者認為陞遷制度所應考慮之課題大致是從環境因素配合組織特性做策略性考量，而具體的策略性考量，則又包含了對組織因素（例如集權化、正式化程度）、工作特性（例如特質、績效標準）、決策程序（例如陞遷標準、決策程序的明確性、首長用人權的幅度等）等課題之思考。

在陞遷的相關研究中，以陞遷為自變項，討論其對組織成員的影響之研究並不多，一類是有關組織成員的態度面向，一類是有關行為面向之研究。就態度面向而言，大致是以組織承諾與工作滿足此二因素為主，其中，尤其是組織承諾感更是研究的重點所在。如果組織成員感覺到陞遷機會不多（Landau and Hammer，一九八六；Markham et al.，一九八七；Quarles，一九九四）、或是陞遷不公平（Singer，一九九二；Schwarzwald，et al.，一九九二；Rutte and Messick，一九九五）的時候，都會使得組織成員的組織承諾與工作滿足感降低。至於陞遷對組織成員行為面向影響之相關研究中，離職率與缺席、工作績效（效能）、以及對外在報酬之重視程度等，則是最常被研究者所討論的行為面向（Markham et al.，一九八七；Schwarzwald et al.，一九九二；Ferris et al.，一九九二；Rutte and Messick，一九九五）。

以上有關陞遷理論的研究基本上是以國外文獻為主，在國內相關研究方面，以政府部門陞遷為研究焦點者為數不少，不過，大部分均集中在現制檢討與改進，同質性頗高。其中僅有少數幾篇是以現況調查為基礎提出改進建議（銓敘部，民八三；李光雄，民八四；張潤書、施能傑等，民八五；考試院，民八五）。

（2）警察陞遷概念：

警察人員之陞遷機會是指在低一職務工作一段合理時間後，有否擔任高一職務的機會。警察人員陞遷機會的重要性，乃建立在「陞遷」不僅象徵薪俸增加的外滋報償效果，更是一種象徵社會階層晉升與自我成就的內滋報償（張潤書、施能傑、蔡秀涓、蕭鈺，民八五：八六），所以對多數警察人員而言，陞遷是重要的工作激勵誘因，警察組織缺乏其他有效的誘因機制，陞遷機會的不足更會對警察組織與個人形成許多負面的影響，例如因陞遷機會不足引發警察組織中成員士氣低落，進而影響警察組織效能，或是人才流失等問題。至於陞遷管道，則是指獲得晉升更高職位達成其陞遷目標的途徑。所以，陞遷機會與陞遷管道必須同時具備，才能達成陞遷的目標。

長期以來，我國警察人員對陞遷感到不滿意的重要因素之一，在於陞遷機會不足及陞遷管道有限；陞遷機會不足的情形，在地方縣市警察局尤其嚴重。地方警察人員即使工作績效再好，也很少有機會可以陞任高階警正或警監官等

，這主要是中央與地方警察人員職務列等之結構性因素，導致陞遷機會的有限，雖然經過警察人員管理條例修正後，警政主管機關對中央與地方部分職務加以調整，但是不同層級的警察職務列等仍有相當差距。

而以下則針對警察人員之陞遷概念作一簡述：

- 〈1〉陞遷的決定標準是以與工作有關的功績因素為主。功績因素例如：工作能力、工作績效、工作經驗、工作態度、研究發展能力、管理領導能力、溝通能力、訓練進修狀況、教育、年資、考績。
- 〈2〉陞遷的決定標準是以組織的偏好為考慮基礎。組織偏好例如：組織文化、組織價值觀、組織用人哲學、組織形象、社會對組織的期待、能帶給組織除了工作以外的利益。
- 〈3〉陞遷的決定標準是以決策者的偏好為考量因素。決策者的利益例如：政黨、派系、家世背景好、有力人士支持、與更高層主管關係良好。
- 〈4〉陞遷的決定標準是以決策者的偏好為主要依據。決策者的偏好例如：個性、相同興趣、類似價值觀、同鄉、來自相同學校、相同的部門經驗、性別、外貌。

(3) 陞遷的決策過程：

警察人員之陞遷決策過程必須具備的條件：

- 〈1〉陞遷決策具有法制性。組織實際的陞遷決策程序與明文法定的陞遷程序一致。

∧2∨陞遷決策具有一致性。每一個人所適用的陞遷規則都是一致的。

∧3∨陞遷決策具有穩定性。決策規則並不會因為少數人而經常更改。

∧4∨陞遷決策具有公開性。每一個職缺訊息與決策過程都是公開的。

藉由以上幾個面向的判斷，如果警察組織的陞遷標準是以第一項功績型為主，而決策過程，均符合法制性、一致性、穩定性與公開性四種特徵，那麼，就可以推測該警察組織的陞遷政治程度可能不曾太高。反之，如果警察組織的陞遷標準是以組織利益、決策者的利益、以及決策者的偏好為主要依據，或是警察組織陞遷決策並不具有以上四項特徵，則可預測該組織的陞遷政治程度可能比較高。

(4) 影響警察人員陞遷之因素及條件：

警察人員雖屬公務人員一環，惟警察任務之特性，導致影響警察人員陞遷之因素，與一般公務人員略有不同，例如臨危狀況時，期望奮勇爭先之殊勳予以破格擢升；遴任危勞性職務時，對年齡健康之考慮；有重要警職經歷之優予考量升職；遴任外勤主管須考量領導統御應變能力等。據研究歸納，影響警察人員陞遷之因素有兩大類：即陞遷者自身條件與非自身條件。

優秀的自身條件，依其性質，可概分有抽象因素與具體因素。抽象因素有個人品格、才識；具體因素有服務年資、工作績效、年齡性別、學經歷及家庭健康狀況。

至非陞遷者自身條件，係指影響陞遷之因素受制於外界，非陞遷者所能掌握者。經分析亦有六項因素，即競爭對象之多寡強弱、競爭考試、警察機關文化、領導者風格、主管考核權的運用（含長官與部屬間的對待關係）與外在環境（如政經社會的變遷）的影響。

「擇優晉升」，依常理，必須陞遷者自身具備的條件，在客觀上確屬優秀，才有機會被拔擢，所謂「自助人助」是也。茲將自身條件，依其性質，可概分有抽象因素與具體因素。抽象因素有個人品格、才識；具體因素有服務年資、工作績效、年齡性別、學經歷及家庭健康狀況，分述如下：

〈1〉抽象因素

- 個人品格：警察人員係執法者，在工作上每以干涉、取締、強制方式表現之，如無高尚品格，勢將玩法弄權，為害愈烈，故警風紀為警察命脈。在陞遷上，對警察人員之個人品格高尚與否，自不可不加以特別注意。
- 個人才識：個人才識包括領導統御能力、學識、經驗、氣度、眼界、性向、協調能力、說服力、判斷力等綜合性能力。而領導統御能力、協調能力及經驗，在遴選警察人員擔任主官（管）職務時，尤為重要不可或缺者。欲了解其才識大小與否，宜從平時考核著手，亦即從各項的職務活動、訓練、任務交付中觀察其表現的應變能力。

〈2〉具體因素

- 服務年資：服務滿一定年資，成績優良者予以升職或准予參加甄選接受升職教育後再遴升新職，已成為今日普遍承認的陞遷基礎之一。就行政倫理言，獎勵資深績優，適足以拔擢優秀後進使循序陞遷，不僅可增加後進之工作歷練，且可產生一連串的陞遷機會，以激勵工作士氣。
- 工作績效（考績與殊勳）：「有功則賞」，係古往今來鼓勵士氣，提拔人才的要絕。平日工作績效優異，除可顯示其對工作之投入、敬業、負責外，亦是工作能力、效率、講求方法之受到肯定。考績是決定服務成績的手段，「用考績來擢升是合理而經常的，沒有考績的陞遷，難使日常警察工作保持高度的水準」，特殊功勳係指特殊功績言，「用功勳來擢升是應當的，但卻含有例外性！沒有因功勳破格拔擢，難望臨危奮勇爭先，兩者相互為用，警察人員的陞遷才更能發揮激勵士氣的作用」（梅可望，民八〇）。
- 年齡、性別：警察工作特性，由初任警察官有年齡限制及擔任警正以下具有危險、勞力等特殊性質職務者有降齡退休之規定，即可得知年齡在陞遷上，係一考量因素。如該員已屆降齡退休年齡，則不宜考量再調升亦屬降齡退休之職務；反之，年齡精壯，亦足以表示年富力強，可勝任繁鉅及富發展潛力，當為長官所樂用。至於性別，在警政體系，係以男性員警為主要組成份子，因工作特性及男女生理上、性格上的差異使然，有部分的職務由女性員警擔任確屬不便，為近來已有多位女性警察主管出線，擔任要職，故在陞遷發展

上，男女性之地位已漸趨平等了。

- 學、經歷：依警察人員管理條例第十一條第二項規定，警官學校學歷係警佐二階以下員警的升職條件之一，如再獲致更高學歷（碩、博士學位），將更具發展潛力；至工作經歷「尤指擔任重要警職經歷之完整性」，於遴選警政領導幹部時，係一重要考量因素。因透過各類職務的歷練，將益增其工作經驗、處事應變能力、判斷力與協調力，且可「養望」，蓄積潛力，將更有助於領導統御。
- 家庭健康狀況：家庭因素（如眷屬就學、就業、就養、就醫之顧慮是）對於當事人陞遷機會的影響，係不容否認的。吾人輒見因有此種顧慮而表示放棄者，致決策者須另行考慮人選（此種現象，不就顯現影響陞遷的互動狀態？）。家庭因素，雖非自身，但與當事人息息相關，且可觀察，故歸類於此。至健康狀況，警察工作非常繁鉅，非有良好的體能健康，將難肆應。吾人亦可常見許多警政領導幹部，即因健康狀況欠佳而被調任調劑性職務或非主管職務，可見平日的身體保養即須留意。

2、警察陞遷功能之概述：

（1）警察人員陞遷之功能

∧1∨陞遷的意義

所謂陞遷，廣義而言應指陞任與遷調，狹義的僅指職等或職務的垂直陞

任；但一般對職務平行的遷調，常認為是一種工作的輪調故不予重視，獨對職務的垂直陞任卻耿耿於懷，經常成為公務人員相互爭奪的目標。若未能建立一套完整的陞遷制度，不但組織無法選任優秀人才為機關服務，對組織內部員工而言，因缺乏適當的激勵因素常造成怨恨不滿，故所謂的陞遷係針對狹義的陞遷而言，亦即公務人員經任滿一定年限，考核成績及品行係屬優異者，予以高職位之待遇或權利（張金鑑，民八〇：五〇五）。就此而言，公務人員的陞遷實具有激勵士氣、培育人才、適才適所的極性意義。

依現有相關規定，「行政院暨所屬各級行政機關公務人員陞遷考核要點」規定，陞遷為：一、陞任職務列等表所定較高職等之職務，二、同職務列等之非主管職務調為主管職務。另外「地方各級行政機關公務人員逐級陞遷實施要點」也規定為：一、在職務分類制機關間，調升職務等級較高之職務，二、在簡、薦、委制機關間，調升職務等級較高之職務，三、在省（市）、縣（市）、鄉鎮（區）級機關間，調任機關層級較高之同職等職位。可知在目前制度或實務上所稱的陞遷，包括職等、官等的提高，低層級機關調至高層級機關、非主管調為主管職務等，不論方式如何，均象徵進取、發展及鼓勵的意義。

前文已就陞遷之意義及其重要性，加以深入探討。其次，論及警察人員之陞遷問題，所謂「陞遷」（promotion）乃是指警察人員經任滿一定年限，

考核成績及品行係屬優異者，予以提高職位之待遇或權利（王德馨，民七四）。亦即在警察人員任用滿一定年限，考核其工作績效及品行屬優秀者，予以提高其職位及待遇或較高之地位與聲譽。簡言之，所謂「陞遷」乃指警察人員職責事實之加重，從而在薪給、權限與地位上亦有增多之變化。

陞遷問題為人事行政管理之重要問題，陞遷調動為配合機關業務之需要外，亦含有鼓勵上進、提擢俊秀以及調節公務人員志趣與需要等作用，因此，晉升在鼓舞士氣、獎勵公務人員上進，有其不可忽視之重要性（邱華君，民八五：五六）。由此可見，從警察組織角度而言，陞遷乃是促進工作效率、獎勵警察人員上進之重要原動力，更是警察人員希望之所寄。因為陞遷不但可以得到較好之待遇，而且地位和聲譽也獲提高。蓋人皆有自我表現之本性，一方面希望有機會表現其能力，一方面渴望他人識其表現之成績。若久不陞遷，少有不灰心怨憤之人，所任職務久無昇進機會，自無從促進其積極進取心與工作興趣，更難視其所任職務為終身職業。

Milloughby 曾提及：「自兩個觀點言之，陞遷制度實為重要適當之提拔人才制度，足以吸引有能力之人才至政府工作，且足以鼓勵公務人員努力服務之精神。若使無這兩種因素，則根本不足以言人事效率。」Messers 亦云：「陞遷制度較之公務人員甄選問題尤為重要。因為甄選方式的不良，結果僅是少數不才者的入選，影響尚小。若陞遷制度不當，影響及於大多數的公

務人員，勢必造成憤怒懈怠之現象，致損害到全體的服務精神與道德」。而 Procter 對陞遷制度之意義與重要性，更有極透闢之發揮，彼謂：「在公務人員看來，陞遷對之實有直接的重要性。陞遷猶如彩票的中獎或可能的中獎。陞遷乃實際的中獎，陞遷機會乃是可能的中獎。陞遷對公務人員所給與的引誘和鼓勵，實對全部服務效率有直接影響。陞遷制度足以促使公務人員安心、久任、穩定及勤勉。陞遷希望或機會亦具有同樣的效果。凡此都足以使公務人員鼓舞踴躍及熱心服務。」（邱華君，民八五：五六）因之，陞遷者實含有心理上、精神上及地位之報償，且是工作責任及法律地位之改變，非僅物質報償之加薪所可取代。職是之故，如晉升不當，不但影響到工作效率，而最重要者，則是喪失公務人員之信心，使其迷失而無所適從，終至整個組織效率陷於崩潰。

〈2〉陞遷之功能

謝安田教授認為，一個組織若能建立良好的陞遷制度，應該能具有以下

功能：（楊戊龍，民八三：二三）

- 良好的陞遷制度可以更有效的運用個人在工作中或訓練中發展出來的技術與能力。
- 良好的陞遷制度可作為激勵員工、增進能力與績效的工具。
- 良好的陞遷制度可作為員工過去成就的報償。

- 良好的陞遷制度可提高員工的士氣及效率。
- 良好的陞遷制度可吸引有才幹之人到機關任職。
- 良好的陞遷制度配合組織發展的需求。
- 良好的陞遷制度可使員工安心久任，減少人事流動。

基本上，政府機關設官分職的目的是為了推動國家政策、為百姓謀福，機關首長自然應選拔優秀人才，並適時培養、激勵，使其能久任其位、發揮潛能；因此，就機關首長的行政權而言，不論是用人、考績或陞遷都屬於行政權的一部分，首長握有絕對的決定權，並且也須為其任何決策負最大的責任。此在傳統專制統治的時代裡乃理所當然、毋庸置疑，但是，在民主的社會中此一絕對權威的觀念已受到質疑，並且在行為主義的理念下，這樣的領導方式早已不合管理的原則，因為任何制度的設計都必須首先考慮「人」的因素。

因此，警察人員的陞遷固然應從首長的領導及組織的目標做考量，卻也不能忽略了與陞遷制度息息相關的公務員本身的特性需要，也不能不考慮組織的策略性需求。也就是說，陞遷制度應從組織策略的層次及個人激勵的層次二方面同時考量，並且求取適當的平衡點，才能達到公務人員陞遷的真正目的。組織要長久生存及為能達成組織目標，必須擁有優秀人才來為組織貢獻才能。

綜上所言，吾人可知陞遷之功能約有下列幾種：

- 陞遷可使公務人員對機關作更大的貢獻。
- 陞遷對於其他人員可以提高其工作情緒與工作效率。
- 陞遷可使公務人員樂業，從而使其永業化。
- 陞遷是由於公務人員的忠誠服務、特殊功績、卓越能力或已接受某種升職訓練等。

(2) 警察人員陞遷之依據與對象：

警察人員陞遷究應以何因素 (factors) 為依據，實是目前我國警察人事陞遷制度上一個重要問題，此點可以從公務人員之陞遷制度來加以觀照；根據行政學者張金鑑之看法，認為陞遷之依據或對象普遍不外三種：一為個人品格，二為服務年限，三為工作效率。然研究者認為除上列三種因素應予考慮外，尚應注意個人才識與身體健康情況之因素，此項因素在選任行政主官（管）人員時，尤其重要。當然公務人員陞遷依據之因素，除上列四種因素外，尚有年齡、性別、訓練、地區、人群關係等因素，而有時更與家庭背景發生關係。就上列諸因素依其性質來分，可分抽象因素與具體因素兩種，屬於具體因素者，如年限（年資）、學歷、考績、獎懲、訓練、年齡、性別、地區、體格等；屬於抽象因素者，如個人品格、學識、經驗、領導才能、家庭背景、人群關係等等。惟在實施陞遷作業時，並非上列諸因素全部均予考慮，有時僅考慮其中一部分或

大部分，這完全須視該機關或該職位之需要而定。

茲將四項主要因素，分述於后：

〈1〉個人品格：

一個良好之公務人員固然需要有其推進工作之知識與技能，同時尚須有高尚之品格。此項所包括者為對工作之勤怠態度，對責任之擔當精神，處事之誠偽、待人之和或爭，是否忠實可靠，能否刻苦耐勞，有無創造能力等。個人品格是否優良，不但與其自身工作效率有密切之關係，即對人或全盤事物，亦有直接間接之影響，在陞遷之基礎上，此實為重要條件之一。品格優良者自應依法予以晉升而資獎勵；品格惡劣者應依法予以降黜而示懲戒。況公務人員係法律執行員，其一舉一動皆足以影響社會視聽，若彼等無高尚之品格，安足以為人民之表率？為砥礪氣節，養成良好的形象，對公務人員之個人品格尤不可不加以特別注意，具有良好品格者一定奉公守法，盡忠職守，表現優良之工作成績，所以個人之高尚品格可作為陞遷之依據。惟所謂品格只是抽象的判斷，不易作具體測量，長官考核難免受主觀好惡之不良影響，致失卻公平。

〈2〉服務年限：

服務滿一定年限，成績優良者予以升職，已成為今日普遍承認的陞遷基礎之一。按年資陞遷制雖為遲緩，然卻平穩，不致引發同事者的競爭鑽營及

失和等不良現象。支持此制者，並認為服務年資最足為判斷工作能力之準確標準。任職較久的資深人員雖漸忘卻其考試時的知識與技術，然對其職務之進行，確能更為熟練、合適及有效之處置。新進人員善於應答考試上的各種問題，但對公務之處理，則不若資深人員熟練而有經驗。此外，在按年資陞遷制下，亦足以消除其他政治影響，並使當權者無從憑其個人之喜怒以為陞遷之判斷。

Massey 曾謂：「公務人員任職的時期，實足以決定他們大部分的技術條件。並且在此制度下足以消除內部陞遷問題的傾軋。擔負提升的責任者不受外部的影響及壓迫。全部職員在此制度下得到公平昇進的機會，可以促進相互親信的好感，並足以促進其全體的服務精神，在此制度下因公務陞遷機會的一定及可靠，故可吸收多數有能力的人員至政府服務。」（張金鑑，民七〇：一一七—一二二）

不過按年進級制亦有缺點，首先為不足以鼓勵有能力者的奮發。因所有工作人員不論其才或不才，能與不能，及有無效率，凡達於一定年限，即為照例的提升，則有特殊才智者自不願盡其全力以為競進，結果必難收人盡其才之效。職是之故，在軍隊組織中特別是於作戰期間，並不採此按年陞遷制。蓋在鼓勵特別有才智勇敢之士，以建立奇功。惟依 Milloughby 之看法，若在公務人員甄拔時，能極適當的選優，此種弊害亦可以避免。

按年晉升制之第二缺點是使資深者佔於優越之地位，使年少有為之士反無發展之機會，資深者率多具有保守穩固之心理，憚於改革，畏於更張，結果足以造成公務上萎靡不振之現象。所以 Massey 亦認為：「凡採用按年陞遷制的機關，大半是重保守，少效能的。」

〈3〉工作效率：

以公務人員所表現之工作效率，作為陞遷之依據，自是合理而適當的。不過問題是採用何種方法對工作效率加以準確的測量與記載，如對此不能獲得具體可靠標準，則陞遷的實質必難趨於公平。在工作績效的測量上，實須建立一種或數種客觀的具體標準，以為估計其工作成績之權衡。

Milloughby 謂：「設立一種評鑑方式以決定工作效率，在全部人事制度中極為重要。故以考績方法評估人才，在公務人員陞遷問題中亦佔重要的地位。」政府的一切行政措施，處處當著眼於有無效率，是否經濟等問題。此處以工作效率為決定陞遷的基礎，在理論上、原則上實無可非議，不過成為問題者仍為不易求得具體的客觀的標準以為測量。雖然此項問題亦非絕對不可解決者，現時已有較可靠之方法，亦即先作決定各職位資格標準，明定所要求條件，並針對條件而訂遴選方法，確定各職員職責，以為循名責實之依據，亦是測量工作效率的一種方法。

〈4〉個人才識：

個人才識包括領導能力、學識、經驗、人群關係等。而領導能力、人群關係及經驗在遴選行政人員主官（管）人員時，尤為重要不可或缺者。而欲瞭解其才識大小與否，必須在人事機構或教育機關之訓練、分類、考核與職務活動中，予以協調。而對於每一職位之遴升，除先注重其優良品格外，應以其才識最優者遞補。否則所提升者必不無老弱無能，以致無法拔擢其才，以求適才適所。

（八）警察人員陞遷標準：

1、公務人員制度面之觀照

我國憲法雖然將公務人員的陞遷列為考試院的職權之一，但是過去因未有統一的陞遷法制，以致於各權責機關各自訂定不同的法規，在實務上經常造成適用規定紊亂、矛盾的現象；例如，行政院訂有「行政院暨所屬各級行政機關公務人員陞遷考核要點」、台灣省政府訂定「台灣省政府暨所屬各機關公務人員陞遷考核補充規定」、台北市政府訂定「台北市政府暨所屬機關公務人員陞遷考核補充規定」、高雄市政府訂定「高雄市政府暨所屬各級機關公務人員逐級陞遷執行要點」等，而能為各機關所一體適用者僅有考試院於七十六年所訂定發布之「現職人員陞任甄審辦法」，唯欠缺具法律位階的「公務人員陞遷法」。考試院為彌補此一缺憾，乃著手草擬了「公務人員陞遷法草案」，並於七十九年經考試院會議通過待，隨即函送立法院審議，但是因為八十一年公布的憲法增修條文對考試院職權有若干

調整，及新成立的公務人員保障暨培訓委員會，均與陞遷制度的內涵有關，故有必要對原提法案重新增補，因此，由銓敘部重新研擬草案再送立法院後，「公務人員陞遷法」業於八十九年五月十七日經總統公布施行，期能藉由該法之施行，確能為建立有效的文官制度為考量，擢拔優秀公務人員為著眼，而有一套有效而合理的陞遷制度。

以下，先從公務人員陞遷法之相關規定觀之：

(1) 公務人員陞遷原則與適用範圍：

- 〈1〉法律性質：公務人員之陞遷，依本法（陞遷法）行之。但法律另有規定者，從其規定。（第一條）故本法係有關公務人員陞遷事項之普通法、補充法地位。
- 〈2〉陞遷原則：公務人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。（第二條）
- 〈3〉適用客體：以各級政府機關及公立學校（以下簡稱各機關）組織法規中，除政務人員及機要人員外，定有職稱及依法律任用、派用之人員為適用對象。（第三條）教育人員、交通事業人員及公營事業人員之陞遷，得準用本法之規定。（第十七條）
- 〈4〉主管機關：本法所稱主管機關為總統府、國民大會、國家安全會議、五院、各部（會、處、局、署與同層級之機關）、省政府、省諮議會、直轄市政府、

直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會。

（2）陞遷法中有關陞遷之意義：（第四條暨施行細則第二條）

本法所稱公務人員之陞遷，係指下列情形之一者：

- ＜1＞陞任較高之職務：指依法陞任高一職等、官稱官階、官等官階（以下簡稱職等）以上之職務。其職務如跨列二個以上職等時，以所列最高職等高者，為較高之職務；所列最高職等相同時，以所列最低職等高者，為較高之職務。所稱依法陞任高一職等、官稱官階、官等官階（以下簡稱職等）以上之職務者，係指依公務人員任用法第十七條或其他人事任用法陞任。
- ＜2＞非主管職務陞任或遷調主管職務：指非主管依法陞任高一職等以上之主管職務或調任同一陞遷序列之主管職務。
- ＜3＞遷調相當之職務：指依公務人員任法律調任相當列等之職務。各機關對職務列等（稱階、等階）及職務相當之所屬人員，應配合職務性質及業務需要，實施下列各種遷調：（第十三條）
- 本機關內部單位主管之遷調。
 - 本機關非主管人員間之遷調。
 - 本機關主管人員與所屬機關首長或主管人員間之遷調。
 - 所屬機關首長或主管人員間之遷調。

前項各種遷調規定，由各主管機關定之。並於訂定發布時，應函送銓敘部

備查。(施行細則第十四條)

(3)陞遷之程序：

^1^訂定陞遷序列：各機關應依職務高低及業務需要，訂定陞遷序列表。各機關職缺由本機關人員陞遷時，應依陞遷序列逐級辦理陞遷。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。(第六條)各機關依本法第六條第一項訂定陞遷序列表時，其職務列等(稱階、等階)相同者，應列為同一序列。跨列二個以上職等之職務，其所列最高職等相同最低職等不同者，得視業務需要列為同一序列。各機關應於本法施行二個月內，訂定發布陞遷序列表。依本法第八條第二項統籌辦理下級機關人員陞任甄審之機關，其陞遷序列表應包含該下級機關職務。(施行細則第四條)

^2^應經甄審：各機關職務出缺時，除依法申請分發考試及格或依本法得免經甄審之職缺外，應就本機關或他機關具有該職務任用資格之人員，本功績原則評定陞遷。各機關職缺如由本機關人員陞遷時，應辦理甄審。如由他機關人員陞遷時，應公開甄選。(第五條)前述所稱各機關職缺如由本機關人員陞遷時，應辦理甄審。如由他機關人員陞遷時，應公開甄選，係指各機關人事單位於辦理陞遷前，應依本法第二條之原則，簽報機關首長決定職缺擬辦內陞或外補後再行辦理。如擬外補應將職缺之機關名稱、職稱、職系、職等、辦公地點及報名規定等資料於報刊或網路公告。(施行細則第三條)

〈3〉評定分數：行政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。如係主管職務，並應評核其領導能力。擬由他機關人員陞任時，得參酌本項規定辦理之。所評定之積分有二人以上相同時，以較高職等（官稱官階、官等官階）或訓練進修及發展潛能積分較高者，優先陞任（第七條）。評定標準由各主管院（行政院、立法院、司法院、考試院及監察院）訂定，並應函送銓敘部備查。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。總統府、國民大會及國家安全會議準用前項之規定。訂定標準時，應依機關業務性質、職務特性或任用層級，就各項目分別訂定評定因素、評分標準及最高分數，並以一百分為滿分。（施行細則第五條）

〈4〉面試與資格審查：行政機關辦理本機關人員之陞任，必要時，得舉行面試或測驗。各機關辦理公務人員之遷調，得參酌本法第七條第一項規定，自行訂定資格條件之審查項目。所稱「必要時」之決定，實務上係由機關首長或主管官裁量決定。

〈5〉擬定陞遷名冊：各機關辦理公務人員之陞遷，應由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列名冊，並檢同

有關資料，報請本機關首長交付甄審委員會評審後，依程序報請機關首長就前三名中圈定陞補之；如陞遷二人以上時，就陞遷人數之二倍中圈定陞補之。機關首長對前項甄審委員會報請圈定陞遷之人選有不同意見時，得退回重行依本法相關規定改依其他甄選方式辦理陞遷事宜。（第九條）所稱謂由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列名冊係指各機關辦理公務人員之陞任，人事單位應就本機關或擬外補之他機關具有任用資格之人員，依照本法第七條所定標準，核計分數後，依積分高低順序造列名冊；辦理遷調者，由人事單位就擬遷調之本機關或擬外補之他機關人員依資格條件造列名冊。前項名冊由人事單位報請機關首長交付甄審委員會評審；甄審委員會評審後，提出陞任候選人員名次或遷調候選人員選用順序，報請機關首長圈定之。本法第九條第二項所稱改依其他甄選方式辦理陞遷事宜，指如由本機關人員陞遷與由他機關人員陞遷之改變，或增列舉行面試或測驗方式等依本法規定辦理之事項。（施行細則第十條）

人事行政的內涵已逐漸因人力資源管理觀念的引進，而有若干轉變，尤其是人力資源管理強調策略性的概念，更使得人事管理的功能在變遷的環境中突顯其獨特的價值；因此，我們在探討警察陞遷問題的同時也應該要從策略性的角度來分析，希望能脫離不合時宜的法令、觀念的限制，重新找出一條新的思考方向。

2、警察人員實務面之觀照

公務人員陞遷法雖已於八十九年七月十六日施行，依該法第一條：「公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，從其規定。」同法第三條：「本法以各級政府機關及公立學校組織法規中，除政務人員及機要人員外，定有職稱及依法律任用、派用之人員為適用對象。」及同法第七條：「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。」暨其施行細則第四條第二項：「各機關應於本法施行細則二個月內，訂定發布陞遷序列表」等規定，警政署暨各警察機關、學校所屬人員之陞遷案件，均應依該法相關規定辦理；惟鑑於警察機關業務性質特殊，依據警政署對於警察人員陞遷要則之說明方面，有關警察人員之陞遷，悉依警察人員陞遷要則相關規定辦理，如依該法相關規定辦理，於執行上確有窒礙難行之處。

銓敘部八十九年九月十一日八九銓一字第 一九三二五六五號函檢送「研商公務人員陞遷法及其施行細則適用相關疑義」會議紀錄決議略以：「各機關應依本法第四條及第六條規定審慎訂定陞遷序列表，俾據以辦理陞遷事宜。請承辦單位依本法第六條第一項規定，儘速研修本法施行細則第四條第一項規定。」及「主計、政風、人事及警察系統人員之陞遷事宜，請各專業人事法規主管機關，即警察人員管理條例（內政部），依本法及其施行細則訂定有關陞遷規定，並函送銓敘部

備查。本案應陳報考試院核定。」是以，鑑於警察機關特性與業務性質特殊，基本上銓敘部主管機關係同意警察系統人員自行訂定陞遷序列；次查警察人員管理條例係針對警察人員之任官、任職、俸給、考核與考績、退休與撫卹等作特別規範之法律，按上開條例第二十條規定：「警察職務得實施職期調任、地區調任及經歷調任；其辦法由內政部定之。」已對警察人員職務之遷調訂有特別規定，依公務人員陞遷法第一條規定：「公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，從其規定」則警察人員職務之遷調，自應依警察人員管理條例相關規定辦理；惟為謀根本解決之道，警政署業配合「警察人員管理條例」部分條文修正草案，增列第九條第二項規定：「警察人員之陞遷，不受公務人員陞遷法之限制，其辦法由內政部另定之。」以下則將目前警察人員任用遷調所依據之法令及現行做法作一瞭解。

（一）警察人員任用遷調

警察人員之任用、遷調制度及依據之法令係依據「警察人員管理條例」、「公務人員陞遷法」、「警察人員陞遷要則」、「警察人員職期調任地區調任及經歷調任辦法」、「警政署人事業務擴大授權規定」等有關法規辦理，分述如次：

（1）任用資格：

警察人員之任用，應具備警察人員考試及格，警佐一階以上，應經警官學校畢業或訓練合格；警佐二階以下，應經警察學校畢業或訓練合格（警察

人員管理條例第十一條)。

〈2〉升職：

- 警察人員之陞遷意義：

在於建立公開、公平、公正之陞遷制度，考量各級警察機關、學校特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，並與教育訓練與考核相配合，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。警察人員陞遷要則所稱之陞遷，係指下列情形之一者：

- ◇ 陞任較高之職務。

- ◇ 非主管職務陞任或遷調主管職務。

- ◇ 遷調相當之職務。

- 陞遷之原則：

按「各級警察機關陞遷序列表」逐級辦理陞遷，依各級警察機關、學校特性與職務需要，並依資績並重、內陞與外補兼顧原則，同時與教育訓練、考核相配合，擇優陞任、遷調歷練，以拔擢及培育人才。

- ◇ 擇優晉升：各警察機關職位出缺，應從各級警察機關現職人員中遴優調補，並兼顧本機關內部優秀人員之陞遷（警察人員陞遷要則等三條）。

- ◇ 逐級升職：警察人員之升職，除應備法定任用資格外，應依警察人員職務順序遞升；如因特殊業務或偏遠地區或次一職序人員中無適當人員陞任

時，得出再次一職序人員遞升。警察機關升調職務順序表另訂之（警察人員陞遷要則第五條）。

◇與教育訓練及考核結合：各警察機關現職人員之陞遷，應與教育訓練及考核相配合，期能有效運用並拔擢人才（警察人員陞遷要則第四條）。

●陞遷要件，分第七序列以下職務及第六序列以上職務：

◇第七序列以下職務人員：按基本選項（學歷、考試、年資、考績、獎懲）之資績計分乘以百分之九十，加上特別選項（訓練及進修、潛能發展、品德操守、職務歷練）之計分加總之陞職資績計分，依積分名次陞職（一缺提三名、二缺提倍數人選提供首長圈定之）。

◇第六序列以上職務人員：按基本選項（學歷、考試、年資、考績、獎懲）之資績計分乘以百分之七十，加上特別選項（訓練及進修、品德操守、職務歷練、學識才能、發展潛能、領導能力）之計分加總之陞職資績計分，依積分名次陞職（一缺提三名、二缺提倍數人選提供首長圈定之）。

◇重要主管之選任：各警察機關重要主官（管）之陞遷，除考量期別倫理、年資經歷、品德操守及工作表現等因素統案檢討調整外，為慎選優秀幹部，對於縣市警察局副局長、督察長、分局長、刑警隊長及北、高市副分局長

等職務，均訂有遴選規定，建立候用名冊，遇缺檢討派補^七。

◇特殊功績陞職部分：依據「警察人員管理條例」第十三條第二項及其施行

^七 過去警察人員尚有保薦制度，現已廢除，茲比較其優缺點於後：

項目	警察保薦制度	現行制度
機關首長裁量權	<p>一、警正（巡官）以上人員，以保薦與選拔並重；警佐（警、隊）員以下人員升職，以資績計分為主，考核保薦為輔。</p> <p>二、機關首長依資績計分遴選陞職人員時，得在最高分三分以內人員或三分以內不足五人時，就最前五名內擇優遴任。</p>	<p>一、第七序列以下職務人員（二線二星）：以個人基本資績計分最高九十分，加「特別選項」之「訓練及進修」（最高二分）、全年評鑑等次「品德操守」（最高三分）；再加機關首長評核其個人之「發展潛能」（最高三分）與「職務歷練」（最高二分）因此，機關首長僅具百分之五人事裁量權。</p> <p>二、第六序列以上職務人員（二線三星）：以個人基本資績計分最高七十分，加「特別選項」之「訓練進修」（最高二分）、全年評鑑等次「品德操守」（最高五分）；再加機關首長評核其個人之「職務歷練」、「學識才能」、「發展潛能」、「領導能力」（各最高五分）、「風紀綜合考評」（最高三分）因此機關首長擁有百分之二十三人事裁量權。</p>
優點	<p>一、基層警（隊）員均依資績計分高低順序排名陞職，已建立公信。</p> <p>二、拔擢與培育巡官以上優秀幹部：因巡官、分隊長以上基層幹部，其品德、操守與各項學識才能均須優於基層警（隊）員、小隊長（巡佐），始足以所屬服從與民眾信賴；又分局長等以上重要警職，更須具備優秀之資格條件，故須經各機關首長以專案保薦方式，由警政署分別建立各項職務候用名冊統案檢討，以作為拔擢與培育優秀人才之彈性機制。</p> <p>三、保薦人負有保薦不實責任。</p>	<p>不論基層員警或幹部，均可獲得拔擢與培育之機會。</p>
缺點	<p>警正以上人員之保薦，較無一定客觀標準。</p>	<p>一、機關首長百分之五裁量權，衝擊基層員警原依個人資績計分高低順序排名陞職甚鉅。</p> <p>二、機關首長對於巡官以上之優秀人才，如其個人基本資績計分與積分在前人員，分數差距甚大（差距五分或二十三分以上）無法適時拔擢與培育優秀人才，用人彈性受限。</p>

細則第八條規定辦理。要件：考績、考試、年資、主管權銜、循序逐級等項。

〈3〉遷調：

- 遷調範圍：

依據「警察人員陞遷要則」第十九點規定：「各級警察機關、學校人員遷調範圍如下：（一）業務需要調動。（二）主動報調。（三）職務調整。（四）自請調地。」

- 自請調地之條件：

◇ 依據「警察人員陞遷要則」第二十三點規定：「各級警察機關、學校人員具備下列各款條件者，得自請調地：（一）在本機關服務滿二年。（二）最近二年考績均列乙等以上。（三）最近二年獎多於懲，並於最近二年未因品操受記壹大過或懲戒處分、最近一年未因工作受記壹大過或懲戒處分或品操受記過貳次或評鑑列丙等者。」惟各級警察機關、學校所屬人員自請調任澎湖、金門、連江縣警察局服務者，不受第二十三點之限制，但澎湖、金門及連江縣警察局等機關間之自請調地，仍應受第二十三點限制。（第二十四點）

◇警（隊）員自請調地之資格條件及請調至任務特殊之警察機關資格條件，則由警政署另定之。（第二十三點第二項）警（隊）員自請調地之資格條件，依據警政署所訂「巡佐及警員等同職級職務人員定期請調案作業規定」，其請調規定放寬為：「在本機關服務滿一年（試用期間不予計算，但實習期間准予併計），最近二年考績均列乙等以上，獎懲相抵後未達記過貳次（截止之日追溯二年），且未有應停止遷調之情形者。」

◇另外，依據「警察人員陞遷要則」第二十八點規定：「各級警察機關、學校有下列情事之一者，依停止其遷調，經存記有案者，陳轉存記單位應主動報請註銷：（一）應徵召入營服兵役者。（二）患精神病或精神不正常者。（三）接受訓練期間超過四個月以上者（不含四個月）。（四）依法停職或違法犯紀尚待查實者。（五）最近一年全年評鑑列丙等者。（六）最近一年因工作受記壹大過以上處分或品德操守受記過貳次以上處分者。（七）最近二年因品德操守受記壹大過處分者。（八）最近一年內曾受懲戒記過以上處分者。」第二項並規定：「將屆退休人員，得視情形，停止其遷調。」第二十九點規定：「各級警察機關、學校內部缺額增多時，得按各序列缺額比例分配辦理遷調。如該序列缺額過多，已足妨礙業（勤）務推展時，得暫停該單位是項職稱人員之自請調地。」

∧4∨特殊困難請調案件：

依據警政署所訂「員警特殊困難請調要件」規定辦理。

〈5〉請調作業方式與程序：

- 各級警察機關、學校人員之請調，除巡佐及警員同職級職務者，係併年度定期請調作業辦理者外，依據「警察人員陞遷要則」第三十二點規定，原服務機關得隨時轉報警政署，惟應從嚴審核，並詳細註記其考核資料及言行紀錄，如有不合遷調規定者，應不予轉報。該請調案件，經警政署審核合於規定者，一律予以存記，遇缺檢討調補（第三十三點）。檢討時，應將所有存記人員，按資績計分高低順序排列，提供首長遴選（第三十五點）。
- 巡佐及警員同職級職務人員，因請調人數眾多（平均每年均為二萬餘人次），為昭公允，其請調均併年度定期請調作業辦理，其中警員同職級職務人員部分，則由各警察機關依規定審查其請調資格後，輸送至警政署定期請調電子資料庫，再統一按各該請調人員之資績計分高低順序排序，依缺額狀況逐梯檢討（原則上，每年均檢討四至五梯，每梯次間隔約二個月餘）。
- 為加強服務同仁警（隊）員請調資料經警政署審查完竣後，存記名冊於現行端末查詢系統之P畫面及警政署人事網頁開放線上查詢服務，員警均可上網查詢。

（2）警察人事陞遷之功能：

警政人事陞遷之目的，在於必須達到其目標，即要能適當地運用組織內所

有員工，進而同時極大化組織績效與個人滿足感。研究陞遷模式早期以心理途徑較多，近期則採策略途徑觀點來建構陞遷理論。總之，警政人事陞遷制度應從組織策略的層次及個人激勵的層次二方面同時考量，並且求取適當的平衡點，才能達到警察人員陞遷的真正目的。在警察機關更是如此，如果能及早建立一套最完善合理的陞遷制度，自有利於延攬更多優秀人才投身警察陣容，讓整體形象不斷地向上提升。

(3) 任用之原則：

- ∧1∨適才適所：任用的基本原則，即在求人與事最適切之配合，才位相稱，適才適所，為期適才適所，應以工作需要選擇稱職人員，使任職人員才能與所擔任之職位相稱適當，順乎各人才能發展的傾向，發揮最大的職務功能。
- ∧2∨客觀公正：任用人才以客觀公正為主要原則，以運用及發展人員潛能，鼓舞人才上進。
- ∧3∨激發才能：用人即用才，任用旨在發掘人員才能，為使人員在任用過程中，積極發展其才能智能，則任用與其它人事行政措施相配合，任用體制配合良好工作環境及條件，以有效運用人才，激發人員才能與潛能。
- ∧4∨合理制度：任用制度中最重要一環為陞遷，陞遷最受公務人員重視，因此陞遷制度必需建立在合理的基礎上，否則易引起公務人員的非議與不滿，所謂合理之基礎即：

- 擬陞任人員需具有擬陞任之最低資格。
- 須有一定的年資。
- 工作績效優異。
- 須經公平客觀之甄審程序。

(4) 陞遷：「陞遷機會」當然受到期待，「陞遷」之手段能增加個人在組織中之重要性，提高工作情緒及鼓勵有能力的人員出頭，又能促進新陳代謝，使行政日新。警察人員陞遷制度建立以來，在屢次的改革下，已漸步入常軌，但因警察職位結構之不合理，中高階警官之編制員額與預算員額少，一旦出缺，往往大家擠破頭。反之，短時間內連升數級的例子亦不在少數，讓員警無法相信人事公正，導致警察人員滋生不滿情緒。

(九) 獎勵制度之建構理論與功能：

各國政府再造運動盛行的全面品質管理及策略管理，也都強調組織中一般成員對於組織變革成敗的決定性響。人力已被視為組織中最重要資產，公務人員的品質與能量，決定了政府是否具備有效滿足民眾要求的能力。行為科學派強調「人的管理是組織成敗的重要變數」，人事管理是企業管理中重要之一環，它在以科學方法使一個機構之人與事作最適切之配合，發揮有效之人力運用，進而提高工作效率。為了提高工作效率，必須就機構之組織、職位分類、考試、薪給待遇、訓練進修、考核獎懲、勤惰管理、福利保險、退休撫卹等，作最為可行之研究。現階段政府

各機關為提高行政效率，必須不斷的運用各種激勵方式，激發公務人員士氣，使其全力以赴。激勵方法有兩種，一種是「獎勵」：(Award)；另一種是「懲罰」(Punish) (施建勳，民七七：五)。獎勵是一種積極的激勵 (Positive Motivation) 手段，屬於正面性的，它可以給受獎者一種自我滿足與愉悅感，進而刺激其他未受獎者的一種追求動機；而懲罰則是消極的激勵 (Negative Motivation)，屬於負面的效果，雖然也能達到部分激勵功能，但帶給受罰者是一種不愉快與痛苦之感。一般而言，積極的激勵效果遠勝於消極的激勵效果，這種自我滿足與自我實現，用之於精神層面，對個人來說，遠超過金錢物質的報酬。從另一個角度來看，過度的獎勵與懲罰，均會產生負面效果 (陳惠華，民七〇：九〇)。所以，一個領導者應善用激勵方式，創造出良好組織環境與組織氣候，促使組織中每一個成員，都能努力於組織目標之達成，同時達成自己所想要的目的，此即藉由激勵思想而以具體化的方式——「獎懲」，來刺激和誘導符合組織目標行為的表現。有鑑於此，本調查研究基於以下動機撰寫：闡述警察人員「獎勵」的重要性。

史帝 (Steers) 和波特 (Porter) 提出工作動機有三個主要部分，一為產生能量 (energizing) —— 產生出某種行為所須之內在力量；一為指引方向 (direction)，人們總是對某一情境特別投注心力，在其他情境則沒有這樣的投注，三為持久 (Maintenance)，人們可能長久持續從事某項工作，卻在其他工作上缺乏耐性，而工作動機理論關心的，正是員工長期的工作表現，所以，行為的持久性亦是決定動機

強弱的重要因素（陳彰儀，民八四：一一六）。如何激發公務人員的工作動機，維持工作持久性，獎勵是最廉價且最有效的方武之一。根據哈佛大學教授傑姆士（William James）的研究發現，組織中成員在工作中，如果用百分之二十至三十的能力，即可保住飯碗而不被解雇，如果經由高度的激勵，促使其發揮潛能，則可能有百分之八十致九十的能力從事於工作之中。何以如此？因為根據人力資源學者調查研究，一般人在工作中，通常只付出三分之一的能力，亦即有三分之二能力被隱藏而未用的。有些機關並未重視與落實對於公務人員的獎勵，往往有應獎未獎，不應獎而獎的情形；而對公務人員來說，獎勵只對陞遷、考績產生有限度的影響，所以對獎勵並不重視，也不積極爭取，如此，工作效率與動機自會降低，成為行政效率受到民間質疑與詬病的原因之一。為此，如何喚起警察人員對獎勵的重視，促使警察機關適切地重視獎勵的效果，為本調查研究動機之一。

公平性（Equity）對人而言，與公正為一體兩面，兩者如何兼顧與取捨，對人事人員而言是一種智慧。例如，將五個蘋果（假設蘋果是完整的，不可分割的）分給五個人，每人分一個，這就是公平，如果其中有一人分兩個或有人未分到，這就是「不公平」；但是如果將三個蘋果分給同樣五個人時，試想每人分一個，蘋果還差二個，這時就無法用公平，而要採用「公正」方法，如何公正呢？最簡單且有效的方法就是「抽籤」，抽中者得到蘋果，未中籤者只有放棄，抽籤就是依照個人機運，採取公正的手段之一。這個例子顯示，公平與公正實難同時兼具，如同蹺蹺板

如何從兩者間找出平衡點，實為重要工作。又獎勵是對公務人員工作表現的一種肯定，決不是分贓式的，公務人員付出的多，獎勵自然要大，反之獎勵應輕，才符合公平原則。公平之下，怨懟自然減少，警察人事部門處理人事業務，尤其是獎勵方面，更應力求公平，以提升行政效率，為本研究動機之二。

本調查研究預備對於警察人員之獎懲制度作合理之評估：獎勵與懲罰同為激勵手段，但我國人事制度向來防弊重於興利，以致對防弊措施設想周全，公務員懲戒法早於二十年六月八日公布施行，前後並歷經四次修正。但有關獎勵規定卻始終不見制定統一法典，而係散見於不同法令、規章中，各機關對於公務人員獎勵標準亦有差異。公務人員之中，有人一年內記滿數大功者（也不乏一次記二大功），也有連一個嘉獎都未獲得，是不是未曾獲記獎勵者就是工作不力？或是記功獎勵多者代表工作重要？恐難一概而論，如何使警察人員在獎勵上有一標準，確實做到綜覈名實、揚善罰惡，為研究動機之三。

依據上述的說明可知，本調查研究的重點在於對警察人員獎勵制度運用於各警察機關之執行層面上，對警察人員與組織間所產生的效率與效能，因此擬針對制度面與執行面，進行合理的評估，就現行各警察機關所面臨警察人員獎勵上缺失，從中找出癥結與問題重心所在，建議具體且有效的改進方法，使獎勵真正能達到考核警察人員綜覈名實之旨。

為了評估我國現行警察人員獎勵制度、績效評估及提昇行政效率之間的契合度

，本調查研究主要探討下列問題：

- 1、現行警察人員獎勵制度是否真能對警察人員產生激勵作用，對組織績效、競爭力有所提升。這個問題主要是了解獎勵制度的設計與現行作法上，是否有一套完善制度與法規？
- 2、對於主管考核屬員時，能否秉持一致標準，排除人情或主觀印象，做到「不偏不倚」的獎勵程度？
- 3、實務上，獎勵的實施產生那些實際存在而又「隱而不見」的不合理現象？這些現象在法規與行政事務上，對警察人員的影響程度如何？

對於這些問題的處理，主要期望能透過法令規章的整理，檢討我國獎勵偏誤之處，以為主管人員執行獎勵案時之參考，並兼顧公平與公正雙重效果。同時，對於現存獎勵上諸多癥結，探討改進方向，使警察機關落實獎勵之目的。

基此，本調查研究所欲達到的目的，有以下幾個：

促使警察機關首長重視與運用獎勵方式。獎懲制度理論上有獎勵性、汰劣性與回饋性，但如果獎勵真正要做到以上三個特性目的，有如緣木求魚（許濱松，民七六：二四七）。我國行政機關主管對於部屬的獎勵，往往會偏向人情取向一方，於執行平時考核工作時，就受考人平時工作、操行、學識、才能四項基本要件，未能充分查核，以至影響到年終考績以及獎勵的實質功能。本調查研究目的希望警察機關首長重視考核，充分運用平時考核，落實年終考績，發揮獎勵功能。

評估現行警察人員獎勵制度，使獎勵落實公平與公正性，且對現行我國行政機關獎勵方式與獎勵，對於公務人員本身所產生褒揚的效果，作綜合性評估，從而檢討出現行獎勵實質問題所在，同時參考先進國家獎勵方式，以為我國改進方向，建構出獎勵發展模式，以符綜覈名實之精神。

獎勵有形式意義與實質效果，獎勵的形式是一種精神上鼓舞，至於實質上則是物質慰勉。一個優良的獎勵制度應該發揮精神與物質並重的效果，然而現階段公務人員獎勵制度，均未能兼顧其內，精神獎勵與物質獎勵有孰輕孰重的偏差做法，所以如何導正此種偏差，使兩者能兼顧，符合警察人員的切身需要，亦應重視。

由於本調查研究是研究我國警察人員獎勵制度的相關問題，進行評估與探討發展方向。因此，本部分先行回顧國內研究公務人員獎勵方面之相關文獻，從中發掘關於公務人員獎勵制度過去到現在不同的軌跡所產生的不同情形與差異，提供本調查研究之研究重心與基礎。

(十) 有關獎懲之國內相關文獻探討：

文獻回顧 (Literature Review) 是一種對既存學術進展的背景研究，意即是所有合理研究皆包括對一個研究主題的回顧。依據這個出發點，本調查研究期蒐集與公務人員獎勵制度有關之書籍、著作、報告、期刊、政府出版物及碩士論文等，加以整理、歸納作為問題研究之參考。經蒐集後發覺，針對公務人員考績問題上，不乏一些碩、博士論文及考試院與行政院人事行政局委託專家學者之研究報告，惟對

於單獨研究公務人員獎勵制度之參考資料確屬少見。本調查研究為探尋獎勵制度對公務人員考績與工作士氣的影響，僅得於國內文獻與研究報告中找出隻紙片字，分別以下表依發表時間先後順序就其文獻，與「研究論文」部分先作回顧與分析。

1、相關文獻部分：

從國內有關公務人員激勵理論、文官體制與人力資源管理等著作中，蒐集傅肅良學者等人文獻中所羅列如【表二】，就以下三點回顧：

表二、公務人員激勵理論、文官體制與人力資源管理等著作

作者	出版書目	出版社名	出版日期	備註
傅肅良	人事心理學	三民書局	七二、一	
蕭全政等人	重建文官體制	業強出版	八三、四	財團法人張榮發基金會授權
作者	出版書目	出版社名	出版日期	備註
徐有守	考銓新論	台灣商務印書館	八五、八	
李璋偉	人力資源管理	台灣西書出版	八七、二	Dessler 原著
林建煌	現代管理學	華泰書局	八八、二	Stephen P. Robbins 等人
蔡文斌	考銓行政與正當法律程序	學林文化出版	八九、二	

2、人力資源管理與獎勵：

從人力管理角度看獎勵時，獎勵的目的在使員工獲得願望，這種願望的滿足，一方面代表員工辛勤工作的代價，另一方面給予鼓勵員工對組織提供更多貢獻；如給予的獎勵無法達到員工滿足願望時，員工不但感到並未獲得應有的代價，進而不會積極的再次發生鼓勵效果（傅肅良，民七二：三五五）。這是動機理論主要論點，員工源於動機而表現出行為，藉由行為的表現達到某種目的，故從管理者角度要有效運用人力資源，首先對員工的動機、行為、個別差異做不同分類。由於人力資源管理（Humanre source management，HRM）是由人力資源專家所執行，並非所有正式組織都設有人力資源管理部門，機關組織中人事部門絕非儘然是人力資源管理專家，大部是靠行政經驗與嚴謹的法令規章來執行管理者應有的責任。因此「人事管理」與「人力資源管理」兩個概念有所差異，但基本理論卻同出於激勵理論。目前行政院積極推動政府部門與民間企業交流，責成行政院人事行政局與研考會做評估而付諸施行，主要在吸取私部門績效制度與人力資源實際運用，截長補短，達到精減組織及提昇行政效率之目的。

人力資源管理者的另一項重要工作，是先要了解組織中人員的動機需求，以及如何滿足員工動機的最大需求，當然不可能對每一個人做到百分之百約滿足，只要能達到最大約滿足即是有效果。因此動機理論在如何滿足需求與減少緊張兩者間做一緩衝，其次，管理者對於組織中所謂小組或小團體的激勵須一併重視（李璋偉譯，民八七；林建煌譯，民八八）。

根據巴德 (C. I. Barnard)「主管人員的職能」^八 (The Function of Executives) 一書中強調，組織中小團體 (或稱「非正式組織」) 有維持組織內部團結的作用，組織成員可以透過小團體保持個人自尊與得到保護，並有助領導者維持組織內部安定與傳達非正式命令等，但是小團體與小團體之間亦會因為組成份子性質、興趣、職別等不同產生磨擦，人力資源管理者如何化解，做好整合工作是一項考驗，特別是在獎勵上，須做到不偏不己，恰到好處，這種拿捏就是管理者之考驗。

3、考績與獎勵：

考績^九在人事管理體系中扮演著關鍵性的功能，其結果影響人員的訓練發展、遷調或是獎優汰劣等。費堯 (Hayes) 認為考績可以提供規劃、組織、指導和控制等四個主要管理功能，因此，考績是一個管理上的關鍵性工具。考績制度的良窳直接影響到組織功能的發展，它一直是世界各國所重視的制度，我國也不例外。然而，根據諸多學者、專家對我國公務人員考績所做的研究中，發現考績涉及到獎金與陞遷的關係，所以始終存在著部分問題，例如，蔡文斌教授在「考銓行政與正當法律程序」書中批評，考績制度流於形式，考績只為獎金 (蔡文斌，民

^八 Barnard 於一九三七年在羅威爾學院發表八次演講，次年一九三八年將該演講內容擴充而成「主管人員的職能」(The Function of Executives) 一書。(陳思澤，民八四：六五一六六)

^九 平時考核與考績應有區隔，平時考核為考績之先行程序，也可以說是考績的基礎，無平時考核，年終考績無所依循，職是之故，考績獎懲

八九：四一〇），施能傑教授在「重建文官體系」中，找出來關於考績的問題，包括考列甲等人數偏高，這些偏高的原因不外1、寬大：考評者慣於給與偏高的考績等第。2、分數局限：考評者慣於將考績等第局限於某一固定範圍內。3、以偏蓋全：考評者易以員工的某一表現推論其整體績效。4、年資或職位取向：年資長或職位高者易最高的等第。4、輪流考列甲等（施能傑，民八三：一五六—一五八）。這些都是存在實務上的實際問題，考績不彰是受制於考績過程的封閉性，所謂封閉性，指的是考績過程中缺乏基層群實質的參與力，考評者所做決定的權威性總是受到層層管理者的支持，這種「黑箱」。似的考績自無所謂公正性。要打破黑箱使它透明化，除檢討考績法之修正外，最快速有效的方式則是落實考績委員會的委員編組。

4、勳獎與獎勵：

勳獎是一種至高無上的榮譽，主要是由總統親頒或轉請高級長官授予，並利用公開場合，透過大眾傳播媒體擴大宣傳，對授獎人而言，可謂畢生之榮幸。但現行勳獎規定，依徐有守教授認為，徒有榮耀，似終有不足。根本原因在於勳獎的金錢獎勵上實質意義無法與形式意義成正比，即是使受獎者難以名利兼收。問題出於勳章獎勵金額度過小，依據行政院頒布「公務人員領有勳章獎章榮譽紀念

是「果」，平時的考核方是才能優劣及事功表現的「因」。（許南雄，民六九：一六六）

章發給獎勵金實施要點」規定，領有勳章、獎章者於退休或辦理撫卹時，應另行加發獎勵金，用意雖良善，惟金額區區無以與之榮耀比擬。例如「中山勳章」必須為「統籌大計安定國家者」，或具類似事蹟者始得頒授，如此豐功偉業，代價僅四萬元（八十五年十月八日修正後，調高為六萬元）又如卿雲勳章，須「保衛地方，防禦災害，屢著功效，足資矜式。」始得頒授，如此重大功業，僅價值二萬四千元至三萬九千元不等。其他像服務獎章僅三千六百元，更無法表現出國家對有功勞者一種慰勉與體恤（徐有守，民八五：二〇七—二〇八）。

波特與勞勒（Lyman W. Porter and Edward H. Lawler）在一九六八年提出「獎懲的知覺模型」，此模型圖代表認知論學者對獎懲綜合性的看法，同時也指出獎勵的效果是使員工獲得滿足感。這種滿足感包括精神層面與物質層面，波特與勞勒將模型圖中第七變項，分為「內滋獎勵」與「外附獎勵」。所謂「內滋獎勵」，即是存在於員工本身的工作活動當中，活動的成就即是一種獎勵，例如員工因為擔任項工作而感到滿足、成就、驕傲、快樂等，對自己構成激勵作用。所謂「外附獎勵」，就是來自組織或環境的獎勵，包括薪資、獎金、讚賞、陞遷、訓練、休假、福利等，這些獎勵係直接由外在環境所賦予，受外在環境所影響，並且由外在環境來控制。勳獎章條例之規定從 Porter & Lawler 的模型圖上，足證可以滿足受獎人精神上的鼓舞與榮耀，達到內滋獎勵效果。但獎勵金額過少，與精神獎勵無以成正比，顯然不足達到外附獎勵效果。

5、獎勵制度之建構理論：

(1) 建構理論：

前部分已經闡明獎勵的意義，本項先論述獎勵的基礎理論。眾所周知，獎勵是一種「激勵」行為，適當的獎勵可以使人由沮喪變振奮，由退縮變進取。日本名將飯田覺兵衛就是一例，覺兵衛原是加藤清正家一位武勇的軍略家，每當受到挫折想辭官回鄉時，都受到清正對其英勇事蹟的褒揚而作罷，反而更加賣力做好一個武士應有的本份，充分表現出人常會因受到「讚賞」而心存「感激」，更加奮發向上⁺。組織中獎懲的最終目的是期望組織中的成員都能貢獻出他們的最大能力，到底一個人的能力究竟有多大呢？心理學家曾說：「人要能做到的什麼，便必可做到什麼（What a man can be, he must be）。這就是人通往成功的基本信念。戰後日本為何能快速發展，除了日本人民對工作的熱誠狂與忠誠心外，最重要的還在於日本人民憑著一個共同的信念，這個信念就是：「任何事情如果你覺得是件難事，它終究是難事；如果覺得是件簡單的事，就會有意想不到的結果」。簡單來就是「世上沒有一件難事」，與我們所說「天下無難事

⁺ 飯田覺兵衛在清正過世，加藤場主之後，本想辭官回到京都過著隱居的生活，在他辭官之前曾表示：「當我第一次上戰場建立軍功時，我看到敵方和己方有很多人橫屍疆場，當時我只有一個想法『太可怕了，結束武士生涯吧！』但是當我回都時，加藤清正賞賜我一把刀並讚賞我『你今天的表現實在是太好了』於是我又放棄原來的想法，以後每次出戰我都告訴自己：『這是最後一次』，然而在別人羨慕的眼光下和清正一次次的褒賞下，我一直做到今天，其實仔細想想，清正公的手腕真是巧妙。」，像飯田覺兵衛這樣的勇士，也會因害怕而想放棄武士的生活，又因為清正公不斷的褒賞而持續下去，這真是個有趣的話題。（松下幸之助，民八三：一七八—一七九）

」的道理一樣，獎勵的積極效果，可以使人把這種信念加以具體化。

公務人員獎勵制度的建構理論，是以「學理」為「體」，「法規」為「用」，如何「體用合一」，是人事管理重要的工作基礎。以下從獎勵之法制面及學理面分別探討。

(2) 法制面：

我國公務人員獎勵制度所依據與適用之法令規章分為法律、命令及單行法規三種，而警察人員目前所依據之獎懲標準係依據「警察人員獎懲標準表」來加以核給。

(3) 學理面：

獎勵的學理建立在激勵理論的基礎上。關於激勵理論，學者多有研究與論述，例如，許濱松教授將一九一〇—一九六〇年稱為「早期激勵理論」；一九六〇以後稱「當代激勵理論」。林建煌先生則將一九六〇以前歸納為「早期激勵理論」，一九六九年以後為「現代激勵理論」。雖然劃分方式有別，但對於主要激勵理論多集中在一九六一年以後的內容理論、過程理論與增強理論三大理論上。由於學理是獎勵之「體」因此，在此將提出獎勵建構的理由，先從學理面說明，以為本調查研究發展重要基礎。

〈1〉早期激勵理論（一九一〇—一九六〇）：該時期激勵方式旨在告訴管理者應如何去激勵部屬，因之稱為「規範模式」（prescriptive models）。此時期理論包

括：

- 泰勒的激勵理論：主張透過動作與時間研究以提高年產效率。所以理論架構建立在相關工作場所中「個人」的前提下。從激勵觀點而言，泰勒的主張基本問題在於對人性看法過於簡單，他認為工人工作的唯一動機，即在追求更多的金錢。事實上經過後來研究發現，工人除金錢的追求外，尚有許多的需要。為了解並解決此一問題，管理者開始檢討對人性的假設，注意到可能影響人自心理的動機因素，以致泰勒理論遭到質疑（許濱松，民七〇：五〇）。
- 麥克里哥（Douglas McGregor）的激勵理論：麥克里哥提出對人性的兩種完全不同觀點：一種基本上是負面的；稱為 X 理論（Theory X），另一種正面的，稱為 Y 理論（Theory Y）。這二種理論在觀察管理者與員工相之後，麥氏認為管理者對於人性的看法是基於一組假設，不是正面的就是負面的，管理者根據這些假設來塑造他對部屬的行為（林建煌，民八八：三三一—三三二）。

〈2〉當代激勵理論（一九六一—一九九〇）：該時期理論，行政學者、管理學者與心理學者用之最多，也可說是目前激勵理論最主要基礎來源。大致歸納為三大類型：一是內容理論（content theory），此係說明那些因素足以引發或激起人們的目標導向行為（goal oriented behavior）的理論；二是過程理論（process theory），此係研究引發或激起上述行為或行為模式（pattern of behavior）的

過程、方向或選擇的理論；三是增強理論（reinforcement theory），此係研究如何使所希望的行為（desirable behavior）重複，而使所不希望的行為（undesirable behavior）減少或消失的理論（吳復新，民八四：一五）⁺。該時期主要探討的是如何激勵員工士氣，包括物質的與精神的。

6、獎勵原則與重要性：

（1）獎勵原則：

一個好的主管、領導者，會善用獎勵以激發部屬的潛能，使工作效率達到巔峰，如果再配合「以身作則」，並以「身教重於言教」，引導部屬與規勸部屬改正錯誤行為，激勵的正面效果將遠大於負面效果。伊亞諾（Marvin D. Iannone）指出：「一個組織的成員面對正面的激勵和最低負面的激勵，將促使組織進入最高效率和滿足的理想狀態⁺」（王偉益，民七九：七二）。因此，他認為獎懲的原則是確實、迅速、公平、一致和教示。我國學者陳中立先生認為獎懲是執行紀律的手段，而紀律要靠獎懲來維護，賞罰並用，保持平衡，才能樹立良好風紀，因此，必須做到公平、公開、適時和恰當的原則（陳立中，民七六：二四一）。葛雷姆（Geraid Graham）在一九八四年第一項調查發現，主管所遭

⁺ 本段引自 Iannone, Marvin D. (一九六七), A Descriptive Study of the Internal Disciplinary Program of the Los Angeles Police Department, Unpublished Master's Thesis, California State University, Los Angeles, p. 13. See N. F. Iannone, Supervision of Police Personnel, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 2nd ed., 一九七五, pp. 二八五—二八六。

遇的最大問題，即是無效的紀律，因為管理者的衝突在於紀律不僅僅是優良的風紀和高度的績效所需，抑是一種令人不愉快的責任，與我國俗稱「管事容易，管人難」的道理相同。葛雷姆亦曾提出有效紀律是公開、適時、公平、恰當的四大原則並稱之為「熱爐研究」(Hot Stove Approach)。綜歸而論，獎懲的原則不外以下：

〈1〉公平原則：日本學者福澤諭吉在所著「學問的精進」，暢銷書中講到一句至理名言：「天不在人上造人、不在人下造人」(沈西麟，民九〇：六二)，這句話不但成為日本有名的廣告開場白，同時地成為日本公務人員：「天會在人上做人嗎？」經常使用的名句。這句話的本意是說「上天是公平的，不會對某人特別的偏愛，怎會在人上做人？使人造成天生的不平等呢！」亦即佛家所說「眾生平等」的道理，正所謂「天地無私覆，日月無私照」。既然這樣，為何人會有身分、地位、職務的高低不同呢！究其原因，在於個人努力程度的不同，因為努力的關係也才分出所謂「人上有人，天上有天」。福澤諭吉的這本「學問的精進」一書，本來就不是闡述「平等論」，而是在強調學習與努力的結果，是能力的來源，後天努力的道理，實與「天舍在人上做人嗎？」不同，兩者亦無牴觸問題，一般人很容易將其混為一談，是錯誤的說法。至於是否公平，許多人對於人世間不公平歸咎於上天或長官，其實「不公平」的原因應該歸咎於自己的努力與否，一個人若不努力，自己的夢想永遠不會實現，

發牢騷永遠停留在牢騷階段，激勵與獎賞對人的努力有很大刺激作用。政府人力資源管理各項決策最重要的議題之一就是公平，因為公平對於組織員工而言是一項非常重要的激勵因素，如果組織員工對制度或決策感到缺乏公平性時，員工士氣會大受打擊。反之，會對組織的公平性感到滿意而表現出良好回報（施能傑，民八九：五〇）。機關主管對人員平時獎懲的公平究竟是「絕對公平」或採「相對公平」在實務及學理上似無人探討，依據考試院委託施能傑教授所做研究報告發現，從公務部門對淘汰機制「如果管理者無法以淘汰懲處制度表現在公平性上時，對員工會被視為不具公平性而打擊士氣（施能傑，民八八：一一一），這個公平似以絕對公平為佳，因為它所考量的在於程序公平與結果公平。事實上，公平實正難以達到絕對效果，因為每一個受考者所站的角度與主觀立場不同，面對考核結果的認知點不一，間接產生在心理的反應也就不同。從此觀點出發，相對的公平就顯的較為重要，但相對的公平標準會產生落差，如何彌補此一落差，筆者認為應藉重「公正性」，所以，公平與公正實為一體兩面，獎懲制度第一個重要原則即是公平性原則。

〈2〉適當原則：獎懲浮濫與否取決於適當與否，所謂適當，即「當獎則獎；當罰即罰」，反之，當獎不獎或不當獎而獎（以酬傭性）或當罰不罰（以包庇性）均非適當。一個成功的主管必須做到絕對的「信賞必罰」，而且絕對的適切，不當的賞罰不論是太輕或太重都會帶來反效果（松下幸之助，民八三：七八）。

獎懲的適當如刀切豆腐一兩面均光，從另一個角度來看，適當即指不濫獎，無苛罰。熱爐效應研究第四效應，指出客觀的原則上，強調你不去刻意觸摸熱爐，熱爐是不會厭惡你，而生你的氣去灼傷你的。這就表明管理者是對事不對人的原則，這一項普遍被領導者運用的管理原則，就是懲罰的運用，能防止更多相同狀況的玩忽職務情形發生，蓋懲罰必需與所犯情節相當，並因個人而異，依據行政法學觀點，就是比例原則^{十三}，「不要用大砲打小鳥」的道理。

〈3〉適時原則：獎懲要適時，要及時發布，在人心期望最迫切時予以獎勵，最具效果，一日時過境遷，便不發生作用（陳立中，民七六：三一八）。葛雷姆的熱爐研究第二效應指出，獎懲要迅速，因為假設你接近熱爐，不需兩個小時，它就可燒傷你；所以，當一個人有不當行為時，在他內心深處良心上會感到慚愧，這時即時的獎懲容易被接受，同時收效良好；反之，時間越久罪惡感越消失，那時再予懲罰，有可能產生怨懟。尼格羅（Felix A. Nigro）指出：「查明事實真相並證明該事實後，應立即實施獎懲，若不能及時獎懲，無疑意謂管理者放棄其領導的地位」（Nigro Felix A.，一九六五：二七七—二七九），即強調獎懲必須於行為發生之初，即需予以獎懲，才能發生激勵作用，否則

^{十三} 比例原則源自普魯士警察法上之「警察不得以砲轟鳥」，在德國已漸被習慣法所承認，該原則係源於基本人權之保障及法治國家原則，又稱禁止過當原則、損害最小原則，此一原則在確定基本人權時有其限制。

時間一久，激勵效果則盪然無存，與我國俗話「打鐵趁熱」道理一樣。

〈4〉高權原則：高權的掌握者在於機關首長，首長對員工的考評從某個角度而言，有時可能故意使員工考核獎懲顯得不正確，這種不正確基本上可以達到幾個利己功效：第一，使自己監督的部屬不會比其他主管的部屬受到更嚴苛的考評，產生相對不公平性。第二，可以保證自己不會是組織內最壞的「黑面判官」。這兩種結果即使未能因之加深部屬的「愛戴」程度，但至少有助於維繫既有的主管與部屬關係，領導會更具效果（施能傑，民八二：三一—二）。高權原則的運用結果不一定合理化，有時亦會因高權者受到客觀因素影響，產生考評上的誤導，因此為避免此種問題發生，應再配合「分權化」。充分授權初評，做為最後總評參考或依據。除以上三原則外，另有學者認為尚有「平等原則」、「客觀原則」與「精神鼓勵與物質鼓勵相結合原則」等（洪雲霖，民八三：七一）；本調查研究認為，這些原則其實就涵蓋於本調查研究五大原則之中，因之不再一一論述。

〈5〉公開原則：故總統經國先生在六十一年擔任行政院長時，要求行政機關確實做到人事、經費、意見及獎懲四大公開。獎懲公開即指獎懲需「透明化」沒有所謂「黑箱作業」問題。公開的方式有二：一是賞罰公開，可使受賞者更覺榮耀，受罰者產生畏懼與羞愧之心，進而收激勵與導正行為的效果；二是獎懲程序公開，對於獎懲案件應以公開評審程序，攤在「陽光」下審核作

業，由機關評審委員公開評審，依法令妥善處理，以昭公信，否則淪為主管私人酬傭或報復之工具。我國警察機關目前對於警察人員之相關獎懲案件雖有授權或由考績委員會以公開審查方式審查，僅將審查結果通知與公布周知，其審查標準與過程並未公開。以日本為例，對於公務員有懲戒案件除預審外，尚有聽證制度，並明定於國家公務員法中（沈西麟，民九〇：六五），關於這方面公開的情形，我國似仍有待加強。

（2）獎勵的重要性：

獎勵是目前管理活動中最重要之課題之一，因為無論是個人、機關組織、或國家都有可能因管理者適當的對部屬施以獎勵，而同蒙其利。以下從個人、機關組織與社會國家三個面向，說明獎勵的重要性：

〈1〉對個人而言：一個人在機關組織工作，都有動機存在，這就是心理學所說動機與行為相互結合的理論泉源，需要或動機已被認為是一個人的所屬性，一個人為組織工作或是為賺取薪資，或是為發揮自才能求得高職位。換句話說，組織成員希望透過機關組織本身而達成個人目標，在個人目標達成後，將滿足個人需求，肯定個人的人生價值，進而建立個人名聲成就。因此，管理者應盡可能配合部屬個人目標的達成，施以適當的激勵，以激發其工作意願，及發揮潛能。

〈2〉對機關組織而言：機關與組織的重點在於目標的達成，如何達成組織目標，

端賴組織成員的工作努力與否，是否能竭盡心力，發揮潛能，對組織作出最大貢獻，使組織能夠繼續生存、成長與發展。然而此項目標的達成，有賴各級主管及機關組織本身對成員採取適當的激勵措施，成員才會願意為機關組織效力。對社會國家而言：人力是國家最大資源，必須充分開發利用，以促進社會及國家的發展與進步。為不使人力閒置、人才浪費，對所有之警察人員均應做到「人盡其才」，發揮其聰明才智，則必須採取各種激勵管理措施。

7、獎勵正功能與影響：

每一種制度都有預期達成目標的正功能，我國公務人員獎勵制度所期望產生的正功能無非期望提高總體公務生產力，亦即發揮其潛能、誘導行為發展、增進團隊精神、提高工作效率及達成組織目標。

(1) 獎勵之正功能：

(2) 獎懲制度的功能學者海德 (A. C. Hyde) 認為有以下六種 (Hyde A. C., 一九八二：二九五—二九六)

- ∧1∨改變或矯正機關所屬員工不良的工作行為。
- ∧2∨促進主管與部屬間的溝通，使部屬瞭解主管對其工作質量的看法。
- ∧3∨評估每位員工未來所具的潛力，進而推介適當的訓練或安排必要的訓練計畫。
- ∧4∨評斷每位員工目前擔任的職務是否得到適當的報酬水準。
- ∧5∨提供一項書面紀錄，以為陞遷或調職的準據。

〈6〉提供一項書面紀錄，以為資遣或維持紀律之用。

(3) 另一學者泰勒 (C. B. Tyler) 對於獎懲制度功能，則提出以下七項看法 (Tyler C. B., 一九八二：一九九—二一二)：

〈1〉作為陞遷、降級或解僱的憑藉。

〈2〉提供人力訓練及妥適進用的參據。

〈3〉當作薪資調整的基礎之一。

〈4〉提供主管與部屬間溝通的管道。

〈5〉決定管理發展的需求所在。

〈6〉建立切合時宜，反應當前職務的職位說明書。

〈7〉以獎懲的事實支持人才選用與陞遷的程序。

(4) 復次，經參酌海德與泰勒兩位學者對於獎懲正功能中獎勵部分，將其用於學術與實務上，見之甚繁 (孫儒慈，八八：三七)。本調查研究衡度當前警察行政機關實際運作情形，將現行獎勵制度對個人及機關產生的正功能歸納以下幾點：

〈1〉刺激公務人員從事高度努力行為：依據亞當斯的「公平理論」(Equity Theory)，認為一個人對自己投入與結果的比率，與另一個參考人比較的結果相較，會產生公平與不公平的心理狀態。這種心理狀態如前項所述會因人思考模式不同，會導致出改正或扭曲的解釋，通常人受到獎勵後，會對自己的

努力因受到獎賞而更加努力。另外從增強理論來看，獎勵如同火藥的雷管，對一個受到獎勵激發的個人，即使最輕度獎勵亦能擊發其後續努力的爆發力與潛能，有正增強功能。

〈2〉有助主管認識部屬，開拓溝通管道：主管與部屬是縱向連繫關係，猶如人之「首」。與「足」關係，「首」指揮「足」。往目的前進，「足」協助「首」快速到達目標，兩者是一體的，合則生存，分則死亡。巴納德（Chesterl. Baranard）在所著「主管人員的職能」（The Function of the Executive）書中認為，人之所以為組織貢獻所能，乃是因為該組織能給予滿足，貢獻與滿足是相對待的，組織的生存與發展有賴於確保貢獻與滿足的平衡。以機關而言，主管與部屬是組織的共同體，兩者協同一起，步調一致，組織目標極易達成。主管經常給與部屬鼓勵與獎賞，便能激發部屬奮發向上心，也能拉近主管與部屬間距離，使溝通管道更為順暢。

〈3〉刺激受獎者更為奮發向上精神：公務人員受到獎勵後，會產生自我滿足與成就感，會感到很高興，心理總會認為「人在做天在看」，「皇天不自苦心人」，「努力沒有白費」，繼而會更加努力以求「若要怎麼收穫，先要怎麼栽」的結果，這是一種良性循環，與增強理論的「刺激—滿足」道理相同。

〈4〉達到實現自我之目的：獎勵對公務人員的陞遷、訓練、進修有加分作用。依據公務人員考績法規定，公務人員平時考核之嘉獎、記功與記大功獎勵，均可

做為年終考績依據，或與過失所受到責罰相抵，減輕罰責，所以它有疏解個人壓力與減輕心理負擔功用；此外，依各機關陞遷考核辦法，獎勵多寡決定陞遷評比名次與序列，名次越前，獲得晉升的機會就越大，當公務人員獲得晉升後，除能滿足物質上獎勵外（如加薪、升級或得獎金），對於精神上鼓舞與公務人員地位提高亦能產生相當滿足感，如此較易得到自我實現之目的。

〈5〉做為他人學習的榜樣：現行機關為鼓勵公務人員參加國家考試或進修，對於凡是參加考試及格錄取者，皆利用公開集會場所或專屬表揚會議時，予以公開表揚頒發獎狀或獎金，除鼓勵當事人外，對他人也可取得仿效作用。

〈6〉做為陞遷主要依據：現行各機關對於人員之陞遷，係依公務人員陞遷法所規定之因素、評分標準及最高分數之陞遷序列，以決定陞遷先後順序。獎勵對於積分有幫助之功用，一般機關以嘉獎一次積分為○·一分，記功一次積分為○·三分，記一大功為○·九分，按積分最高者依次排序，經甄審委員會以前數名內擇優審查通過後，送首長核定。

8、獎勵負功能與影響：

(1)獎勵之負功能：政府機關為達成某一目的或解決一項問題，所設計出來的每一種制度、法規或措施，雖然可以發揮一定的正功能，但是附帶的也會產生一些預料不到之負功能，因而節外生枝的產生其他問題，此等問題不但未能及時解決，可能因而又產生另一新的問題，這樣循環不斷即墨頓（Robert K. Merton）

所稱之「目標轉換」的反功能現象（又稱「惡性循環」）。如此正、反功能造成行政機關的「病象」（陳思澤，民八四：二一九）。我國公務人員獎勵制度的正功能在於刺激公務人員從事高度努力行為、有助主管認識部屬，開拓溝通管道激發工作人員潛能、刺激受獎者更為奮發向上精神、達到實現自我之目的四項。但是無疑的由於受到某些主、客觀因素，其制度他伴隨出現某些負面的影響，這些影響因素大致包括：

- ∧1∨獎勵標準規定得不夠明確，使得獎勵結果不夠客觀。
- ∧2∨獎勵事實的認定不夠週延，使得獎勵結果不夠公平、公正。
- ∧3∨獎勵方式缺乏彈性，使得獎勵結果不能符合受獎者的個別需要。
- ∧4∨部分獎勵項目失去獎勵實質意義，使得獎勵結果不能發揮激勵的作用。

(2)獎勵之負影響：基於這些外在客觀事實與法規制定的不夠嚴謹，以及主管在獎勵時個人的好惡或疏忽、人事單位審查上的失當等，均有可能產生以下負面影響：

- ∧1∨對公務人員之影響：杜拉克（Drucker）說：「任何一個機構，均易流入但求無過（Safe Mediocrity）之途。因此欲期組織的健康，第一個條件便是必須有績效的嚴格要求。」（Drucker, Peter F., 一九八二：五八四）當一個人消極心態一日萌芽開始，消極之心也跟著茁壯起來，消極之心茁壯後，工作態度也開始消極，最後的結果是工作效率降低，這種惡性連鎖反應是導致機關組

織惡化的根源，其始作俑者在於獎勵不當，獎勵標準不夠明確及獎勵方式缺乏彈性使然。

〈2〉對機關之影響：獎勵本來是一種啟發件與激勵性措施，但是過度與不當獎勵均易造成對機關團隊組織的影響，也就是影響工作效率，機關之中那些人工作賣力，那些人混水摸魚，那些人兢兢業業，那些人鑽營拍馬，同仁之間清清楚楚，只是礙於情面或長官情愫，不便言明，等到敘獎時，那些混水摸魚、鑽營混水摸魚、鑽營拍馬之輩尚一齊跟著敘獎，甚至有時敘的獎勵比那些賣力工作、兢兢業業之人所敘獎勵還高，無疑對工作努力者是一種打擊，其他人也會產生「不平之鳴」，只是這種鳴聲主管聽不到，同仁間私下流傳發牢騷而已，在這種情形下，機關組織氣候及團隊氣氛難以和諧。

三、我國警察機關考績及影響陞遷之制度：

按警察人員陞遷要則第三點規定：本要點所稱之陞，係指下列情形之一者：

- (一) 陞任較高職務者。
- (二) 非主管職務陞任或遷調主管職務。
- (三) 遷調相當之職務。

各級警察機關、學校人員之陞職，應依陞遷序列表逐級辦理陞遷。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。因分屬不同任用法規而列同一陞遷序列之人員，應審酌各該職務之特性與衡平，必要時訂定比例原則依序陞遷。警政署

為應業務需要，得訂定各項遴選（補）作業規定。

警政署應組織全國警察機關人事甄審委員會，統籌辦理各級警察機關、學校非授權範圍之陞遷相關事宜。但同序列中人員之陞遷及各級警察機關、學校一級單位主管以上人員之陞遷，得免經甄審程序。警政署統籌辦理陞遷時，應注意各級警察機關、學校間陞遷之衡平與比例原則，並兼顧與中央警察大學之交流，其交流規定另定之。

各級警察機關、學校陞遷按間之資績計分，依各該序列陞任評分標準表規定辦理。資績計分應提請甄審委員會審議。資績計分相同者，以較高官等官階（職等）或訓練、發展潛能、基本項目所核計之資績計分較高者，優先陞任。

所謂資績計分之「資」的部分在此指學歷、考試及年資而言；「績」的部分乃指考績及獎懲而言，故資績計分是將個人學歷、考試、年資、考績、獎懲等各項目之資料，轉換加減分數，作為陞職評比之用。資績計分之核算，具備列冊候用資格之人員，則依其個人之學歷、考試、年資、考績、獎懲等項目之資料加減分數，資績計分之核算，依「警察人員資績計分標準表」規定核算之。

每年考績案在機關首長覆核後，尚未經銓敘部銓敘審定前，任何機關組織對於內部都會有一套人事管理制度，其中也必然對於員工功過獎懲有所規範，考核的功績乃在肯定工作人員之工作成就、依考評結果實施獎懲、從考評中發掘人事問題並隨之改進、藉考評拔擢人才；警察機關中之考核常反映於「考績」及「獎懲」中，

對於警察人員平日工作能力及盡職負責程度如何？個人品操風紀是否合法守紀？都必須經由人事管理及各級督導手段來達成；考核得當與否不僅影響警察人員的進退陞遷，而且關係著警察機關組織的工作效能，對警察組織可謂非常重要。

四、警政署對於警政人事之各項作為現況：

(一)警察機關組織編制：

1、法令依據：

(1)中央警察機關組織編制部分：

查內政部組織法第五條：「內政部設警政署，掌理全國警察行政事務，統一指揮、監督全國警察機關，執行警察任務；其組織以法律定之」、警政署組織條例第五條：「警政署得設入出境管理局、刑事警察局、航空警察局、國道公路警察局、鐵路警察局、港務警察局、台灣保安警察總隊、國家公園警察大隊、空中警察隊、警察電訊所、民防防情指揮管制所、警察廣播電台、警察機械修理廠及台灣警察專科學校，其組織，以法律定之。」及中央法規標準法等規定；警政署及所屬各警察機關、學校之組織法案，應陳報內政部函請行政院審查後，轉請立法院審議。

上述署屬機關中警政署入出境管理局及空中警察隊尚未完成組織法制化作業，經查警政署入出境管理局組織條例草案前經立法該院第三屆第四會期法制、內政及邊政兩委員會第三次聯席會議決議：暫予擱置；次查內政部前依據

行政院八十七年四月九日第二五七三次會議院長提示：「在中央政府機關組織基準法及中央政府機關總員額法等兩法案完成前，除有絕對必要者外，各機關組織調整法案，應暫緩處理。」爰退回警政署所報「警政署空中警察隊組織條例」草案。

綜上，警政署入出境管理局及空中警察隊組織法制化，依上述行政院函所示宜俟中央政府機關組織基準法及中央政府機關總員額法等兩法案完成立法程序後，再循程序辦理。至精省後改隸及整併本部警政署之機關，其組織條例業經總統府於九十年十一月二十一日以華總一義字第九〇〇〇二二四五五〇號令公布。

(2) 地方警察機關組織編制部分：

依據地方制度法第六十二條規定，直轄市政府、縣（市）政府所屬機關之組織規程，由直轄市政府、縣（市）政府定之。爰有關台北市、高雄市政府警察局、台灣省各縣（市）警察局及福建省金門縣、連江縣警察局係由各直轄市政府、縣（市）政府本於權責各自予以訂定其組織規程及編制表。經查各直轄市、縣市警察局依據地方政府組織自治條例配合訂定組織規程及編制表修正案，有關各直轄市部分，高雄市政府警察局組織規程及編制表修正案甫經高雄市議會通過，目前陳報行政院備查中，台北市政府警察局組織規程及編制表修正案尚在該市議會審查中；各縣市警察局辦理組織規程及編制表修正案，目前除

南投縣警察局報請該縣政府審議中外，餘各縣市警察局均已經內政部同意備查，其中除新竹市、嘉義市、宜蘭縣、新竹縣、高雄縣、屏東縣警察局等六個警察局組織規程及編制表修正案尚在考試院審核中外，均已經考試院備查在案。

2、直轄市、縣（市）警察局員額設置標準：

有關直轄市、縣（市）警察局員額設置標準，係參據內政部八十六年八月一日台（八六）內警字第八六〇三三二五號函頒「地方警察機關員額設置參考基準」規定，按各轄區人口、面積、車輛、犯罪率等因素並參酌治安及財政狀況予以設置。

3、組織編制調整時，辦理之程序：

（1）中央警察機關：

警政署及所屬各警察機關、學校之組織法案，應陳報內政部函請行政院審查後，轉請立法院審議。

（2）地方警察機關：

有關地方警察機關組織規程有調整修正時，警政署均律定先行陳報警政署審查後，再依規定程序陳報直轄市政府、縣（市）政府辦理。

依據地方制度法第二十五條及第二十七條規定，有關台北市、高雄市政府警察局、台灣省各縣（市）警察局及福建省金門縣、連江縣警察局組織規程係

屬「自治規則」之一種，按上開組織規程係由各該地方自治團體訂定，並發布或下達後，依規定函送上級機關（台北市、高雄市政府警察局為行政院、台灣省各縣（市）警察局及福建省金門縣、連江縣警察局為內政部）及各該地方立法機關（直轄市議會及縣【市】議會）備查或查照；另由於組織規程有關考銓業務事項，係屬考試院權責，不得抵觸中央相關考銓法規，是以依據地方制度法第六十二條規定，各權責機關於核定或同意後，應再函送考試院備查。

（二）警察人員陞遷、調動制度及法令依據：

1、警察人員陞遷、調動制度及依據之法令：

警察人員管理條例、公務人員陞遷法、警察人員陞遷要則、警察人員職期調任地區調任及經歷調任辦法、警政署人事業務擴大授權規定。

2、警察人員陞遷之意義與警察組織中陞遷之程序與作用及意義：

（1）警察人員之陞遷意義：在於建立公開、公平、公正之陞遷制度，考量各級警察機關、學校特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，並與教育訓練與考核相配合，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。警察人員陞遷要則所稱之陞遷，係指下列情形之一者：A、陞任較高之職務。B、非主管職務陞任或遷調主管職務。C、遷調相當之職務。

（2）警察人員陞遷之程序與作用：各級警察機關、學校人員之陞職，應依陞遷序列表逐級辦理陞遷。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。因

分屬不同任用法規而列同一陞遷序列之人員，於辦理陞遷時，審酌各該職務之特性與衡平，必要時訂定比例原則依序陞遷。另為應業務需要，訂定督察、刑事、外事、交通、保防等各項遴選（補）作業規定，以強化專業（長）遴用，至重要警職（縣市警察局副局長、督察長、分局長、刑警隊長）則另訂有遴選規定，以慎選優秀幹部，培育人才。

3、陞遷之原則：

按「各級警察機關陞遷序列表」逐級辦理陞遷，依各級警察機關、學校特性與職務需要，並依資績並重、內陞與外補兼顧原則，同時與教育訓練、考核相配合，擇優陞任、遷調歷練，以拔擢及培育人才。

4、陞遷要件，分第七序列以下職務及第六序列以上職務：

（1）第七序列以下職務人員：按基本選項（學歷、考試、年資、考績、獎懲）之資績計分乘以百分之九十，加上特別選項（訓練及進修、潛能發展、品德操守、職務歷練）之計分加總之陞職資績計分，依積分名次陞職（一缺提三名、二缺提倍數人選提供首長圈定之）。

（2）第六序列以上職務人員：按基本選項（學歷、考試、年資、考績、獎懲）之資績計分乘以百分之七十，加上特別選項（訓練及進修、品德操守、職務歷練、學識才能、發展潛能、領導能力）之計分加總之陞職資績計分，依積分名次陞職（一缺提三名、二缺提倍數人選提供首長圈定之）。

(3)重要主管之選任：

各警察機關重要主官(管)之陞遷，除考量期別倫理、年資經歷、品德操守及工作表現等因素統案檢討調整外，為慎選優秀幹部，對於縣市警察局副局長、督察長、分局長、刑警隊長及北、高市副分局長等職務，均訂有遴選規定，建立候用名冊，遇缺檢討派補。

(4)特殊功績陞職部分：依據「警察人員管理條例」第十三條第二項及其施行細則第八條規定辦理。

5、遷調：

(1)遷調範圍：依據「警察人員陞遷要則」第十九點規定：各級警察機關、學校人員遷調範圍如下：

- ∧1∨業務需要調動。
- ∧2∨主動報調。
- ∧3∨職務調整。
- ∧4∨自請調地。

(2)自請調地之條件：

- ∧1∨依據「警察人員陞遷要則」第二十三點規定：「各級警察機關、學校人員具備下列各款條件者，得自請調地：(一)在本機關服務滿二年。(二)最近二年考績均列乙等以上。(三)最近二年獎多於懲，並於最近二年未因品操受記壹

大過或懲戒處分、最近一年未因工作受記壹大過或懲戒處分或品操受記過貳次或評鑑列丙等者。」惟各級警察機關、學校所屬人員自請調任澎湖、金門、連江縣警察局服務者，不受第二十三點之限制，但澎湖、金門及連江縣警察局等機關間之自請調地，仍應受第二十三點限制。（第二十四點）

〈2〉警（隊）員自請調地之資格條件及請調至任務特殊之警察機關資格條件，則由警政署另定之。（第二十三點第二項）警（隊）員自請調地之資格條件，依據警政署所訂「巡佐及警員等同職級職務人員定期請調案作業規定」，其請調規定放寬為：「在本機關服務滿一年（試用期間不予計算，但實習期間准予併計），最近二年考績均列乙等以上，獎懲相抵後未達記過貳次（截止之日追溯二年），且未有應停止遷調之情形者。」

〈3〉另外，依據「警察人員陞遷要則」第二十八點規定：「各級警察機關、學校有下列情事之一者，依停止其遷調，經存記有案者，陳轉存記單位應主動報請註銷：（一）應徵召入營服兵役者。（二）患精神病或精神不正常者。（三）接受訓練期間超過四個月以上者（不含四個月）。（四）依法停職或違法犯紀尚待查實者。（五）最近一年全年評鑑列丙等者。（六）最近一年因工作受記壹大過以上處分或品德操守受記過貳次以上處分者。（七）最近二年因品德操守受記壹大過處分者。（八）最近一年內曾受懲戒記過以上處分者。」第二項並規定：「將屆退休人員，得視情形，停止其遷調。」第二十九點規定：「各級

警察機關、學校內部缺額增多時，得按各序列缺額比例分配辦理遷調。如該序列缺額過多，已足妨礙業（勤）務推展時，得暫停該單位是項職稱人員之自請調地。」

（3）特殊困難請調案件：

依據警政署所訂「員警特殊困難請調要件」規定辦理。

（4）請調作業方式與程序：

〈1〉各級警察機關、學校人員之請調，除巡佐及警員同職級職務者，係併年度定期請調作業辦理者外，依據「警察人員陞遷要則」第三十二點規定，原服務機關得隨時轉報警政署，惟應從嚴審核，並詳細註記其考核資料及言行紀錄，如有不合遷調規定者，應不予轉報。該請調案件，經警政署審核合於規定者，一律予以存記，遇缺檢討調補（第三十三點）。檢討時，應將所有存記人員，按資績計分高低順序排列，提供首長遴選（第三十五點）。

〈2〉巡佐及警員同職級職務人員，因請調人數眾多（平均每年均為二萬餘人次），為昭公允，其請調均併年度定期請調作業辦理，其中警員同職級職務人員部分，則由各警察機關依規定審查其請調資格後，輸送至警政署定期請調電子資料庫，再統一按各該請調人員之資績計分高低順序排序，依缺額狀況逐梯檢討（原則上，每年均檢討四至五梯，每梯次間隔約二個月餘）。

〈3〉為加強服務同仁警（隊）員請調資料經警政署審查完竣後，存記名冊於現行

端末查詢系統之P畫面及警政署人事網頁開放線上查詢服務，員警均可上網查詢。

(三)警察人員考核獎懲：

1、法令依據：警察人員考核獎懲之法令依據，係依「警察人員管理條例」第二十八條規定暨「警察人員獎懲標準表」規定辦理，若上揭法令未規定者，則依「公務人員考績法施行細則」規定辦理，如壹次記貳大功之獎勵案件。

2、法令之適用：

(1)平時獎懲：依據「警察人員獎懲標準表」規定辦理；惟壹次記貳大功部分，則依「公務人員考績法施行細則」第十四條規定辦理。

(2)停職、復職、免職：依據「警察人員管理條例」第二十九條、第三十條及第三十一條規定辦理。

(3)獎勵配分部分：

∧1∨警察機關辦理功獎配分，係依據「警察機關辦理獎懲案件規定事項」第三十二點第一款規定，配分按該年度員警編制內預算人員計算，每人配給三分。由於警察機關勤業務繁忙，是以處理勤業務事項之獎勵機會較一般行政機關多，警政署為防範獎勵案件過於寬濫，爰有功獎平衡制度之設計，對一般性勤業務執行之獎勵次數，列入功獎配分範疇，以免一般性之獎勵過於寬濫；至於對於處理治安事故及重大事項等必須積極執行之警察工作，則不予限制，

免納入配分，避免因實施功獎平衡致無法激勵員警積極執行警察工作。目前警察機關實施功獎平衡制度，係依據「警察機關辦理獎懲案件規定事項」第柒章第三十二點及第三十三點規定辦理。

〈2〉不納入配分獎勵案件（節錄自警察機關辦理獎懲案件規定事項柒、功獎平衡作業規定）：

- （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）蒐集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。
- 前項第十六款不納入配分之獎勵案件，須先陳報警政署核定。

(四) 警察機關之警察人員與一般行政、技術人員實施雙軌制管理等問題：

1、雙軌制運用、陞遷及調動上之相關探討：

(1) 雙軌制之管理：有關警察機關之警察人員與一般行政、技術人員之管理，係依據「警察人員管理條例」第三十九條：「依警察機關組織法規所定之一般行政及技術人員，除任用、退休及撫卹外，準用本條例之規定。」及其施行細則第十八條：「本條例第三十九條所稱一般行政人員，指主計、人事、文書、庶務及其他非執行警察勤務而依各警察機關組織法規所定簡、薦、委任人員及適用現職雇員管理要點之人員。所稱技術人員，指依技術人員任用條例第三條所定範圍及各級警察機關組織法規所定技術職務之人員。所稱準用本條例之規定，指除其俸給、考績應與任用資格配合，適用各該相關法規外，得依本條例有關事項辦理。」等規定辦理。

(2) 雙軌制之運用：依銓敘部與考選部於九十年二月十三日共同會銜發布之「依法考試及格人員考試類科適用職系對照表」規定，警察人員係得依其特種考試及

格之考試類科，調任警察機關之一般行政、技術職務；因此，各警察機關首長基於業務需要與人事行政職權之行使，即可依上開規定，將警察人員轉任為警察機關之一般行政、技術職務；至警察機關之一般行政、技術職務人員，如具有警察官任用資格（警察人員管理條例第十一條規定），亦得調任警察官職務。

（3）警察機關雙軌制之陞遷與調動，實施迄今尚無窒礙難行之處。

2、目前雙軌制之陞遷之搭配及運用：

有關警察人員與一般行政、技術人員之陞遷，原則上均依各該陞遷體系辦理；惟機關首長如基於整體陞遷衡平、與職務歷練或用人需要，得訂定適當之比例原則，由警察官職務人員調任一般行政、技術職缺，或由具警察官任用資格之一般行政、技術職務人員調任警察官職務，此於警察人員陞遷要則第四點第二項：

「因分屬不同任用法規而列同一陞遷序列之人員，於辦理陞遷時，應審酌各該職務之特性與衡平，必要時得訂定比例原則依序陞遷。」訂有明文。

3、目前警察人員以簡、薦、委任用之職稱及相關請調及轉換為警察官之程序：

（1）以簡薦委任用之職稱：如「警察機關行政、技術人員職稱、職系一覽表」

（2）簡薦委任人員請調程序：

有關各警察機關之一般行政及技術人員之請調案件，均應符合警察人員陞遷要則相關遷調規定，由警政署先予存記，併該請調機關陳報該項職缺適當陞職人選時，統案檢討。

(3) 簡薦委任人員轉換警察官程序：

各警察機關之簡薦委任人員，如具有警察官任用資格者，於轉任警察官職務時，各警察機關可逕予發布人事令（仍應符合警政署人事業務擴大授權規定），再依規定期限內，檢具相關證明文件，陳報銓敘部銓敘審定。

(五) 警察機關之各項調劑職缺及表示：

目前警察機關中各項調劑職缺及相關數量表列顯示，及最近三年來（八十八年至九十一年五月底止）運用調劑職缺陞遷之人數與正常陞遷人員之比例予以分析比較，其運用調劑職缺陞遷之原因，詳如下【表三】：

為應縣市警察局分局長等重要警職不適任情形之調劑需要，警政署均視情形控留部分縣市警察局第六序列秘書、局員等職務以供運用分局長調劑用，最近三年來（八十八年至九十一年五月底止）尚無運用調劑職缺陞職之人員，各調劑缺指左列地區單位：（本表不含人事、會計人員），茲分析如下：

- 1、北部地區：基隆市、新竹市、宜蘭縣、台北縣、桃園縣、新竹縣警察局。
- 2、中部地區：台中市、苗栗縣、台中縣、彰化縣、南投縣、雲林縣警察局。
- 3、南部地區：嘉義市、台南市、嘉義縣、台南縣、高雄縣、屏東縣警察局。
- 4、東部及離島地區：花蓮縣、台東縣、澎湖縣警察局。

表三、各警察機關學校第六序列分局長調劑職缺一覽表

各警察機關學校第六序列分局長調劑職缺一覽表 (九十一年六月十一日製表)									
單	位	職	稱	缺	額	說	明	備	考
宜蘭縣警察局	局	局	員		1			北部地區調劑缺	
桃園縣警察局	4	局	員		1			北部地區調劑缺	
台中縣警察局	秘	書			1			中部地區調劑缺	
澎湖縣警察局	局	局	員		1			東部及離島地區調劑缺	
合	計				四	缺			

另依警政署警正專員(秘書)遴選規定，台灣省縣市警察局第六序列分局長且任分局長職務滿五年以上者可陞補警政署專員，陞補後遺缺由參加分局長職前訓練班人員依序派補，派補後之遺缺列為交流缺，由警政署第六序列科員(股長)調補。警政署依上開規定，計檢討彰化縣警察局鹿港分局分局長陳連生等三員陞補警政署專員職務，遞遺高雄市政府警察局第六序列組長職務、保安警察第一總隊副大隊長、台南市警察局第六序列秘書職務，合計三缺提列供警政署第六序列具警察官任用資格科員(股長)有意願者(人事、外事職務除外)依志願選填，為期公正、公平，將先按遷調積分高低，次按志願順序檢討派補，經檢討結果高雄市政府警察局第六序列組長職務由警政署股長賴吉雄調任；保安警察第一總隊副大隊長由警政署科員陳榮修調任，台南市警察局第六序列秘書職務由科員陳盈溪調任。

(六)特殊功績升職及原因分析：

1、最近三年（八十八年至九十一年五月底）特殊功績陞職人數及原因分析（如下【表四】）：

2、有關特殊功績陞職審議事宜，警政署為期更客觀公平、公正、公開，爰自八十八年起增聘專家學者四人為警政署特殊功績審議委員會委員，對具有特殊功績事蹟員警，經審議符合警察人員管理條例施行細則第八條第一項之規定者，則予以陞職。由上揭表格得知，獲特殊功績陞職人員，為數甚少，其中八十八、八十九年及九十一年（統計至五月三十一日），特殊功績陞職均為一人，且八十九年及九十年其中一人係因故跨越年度始予核定，而九十年因警政署刑事警察局等單位緝捕槍擊要犯藍○○等三人涉嫌連續槍擊殺人案件，同案有三人獲特殊功績陞職；由其功勳事蹟表現，員警必須具有高度之冒生命危險性，且順利逮捕重要案犯，始足論以特殊功績陞職，顯見警政署特殊功績審議委員會，均秉持嚴謹、審慎態度審議，其有符合特殊功績事蹟者，始依法予以陞職。

表四、特殊功績升職事蹟表

年份	人數	案情	符合條件
八十八年	一人	<p>嫌犯涂○○係侵佔通緝犯，於逃亡期間，結夥楊○○等人共組犯罪集團，涉嫌於八十六年三月二十六日凌晨五時許，持槍向彰化分局開槍掃射，偵查員楊金盛積極探訪獲得線報，赴台中市緝捕，雙方發生激烈槍戰，楊員冒生命危險，至嫌犯車輛左前方駕駛座旁朝嫌犯鄢輝壽開數槍致鄢嫌當場昏迷，並逮捕鄢嫌等三人，且在車內取出滾筒式衝鋒槍等槍械，惟涂嫌乘隙另強盜計程車逃逸。案仍續以偵查至八十七年六月四日，偵知涂嫌藏匿於雲林縣斗南鎮，該局爰尋線將涂嫌等其餘嫌犯逮捕歸案，另又取出以色列衝鋒槍一枝、制式九○手槍一枝，子彈一○五發。</p>	<p>楊員冒生命危險，正確使用槍械，逮捕歹徒，適時消弭禍患，且順利偵破涂○○等十六人犯罪集團。符合「警察人員管理條例施行細則」第八條第一項第三款：「冒生命危險，捕獲重要案犯，消弭禍患者。」規定，爰予特殊功績陞職。</p>

年份	人數	案情	符合條件
九八年十	一人	<p>一、台北市政府警察局巡佐黃炳輝前於八十六年八月十九日，參與緝捕「〇四一四」專案嫌犯林〇〇、高〇〇等二人時，與警員鄒德瑞馳赴場冒生命危險與林、高二嫌發生槍戰，並擊傷嫌犯林〇〇，且黃員續追逐圍捕高〇〇未果後返回現場，查獲贓款新台幣參佰參拾萬元。</p> <p>二、黃員事績於八十六年原核定特殊功績陞職一級，惟依警察人員管理條例第十一條第二項規定，黃員必須先取得警察大學學歷始具陞職條件，例均保送該校警佐班受訓方式辦理，惟警佐班自八十五年停辦，八十七年又僅有二年制之技術系班，且該班並無保送特殊功績人員入學規定，而黃員因考量家庭及年齡等因素，切結放棄晉升巡官資格，經警政署改核壹次記貳大功。而該獎勵案台北市政府以有員警涉嫌爭功，經移送法辦，爰延緩至八十九年仍未發布，而中央警察大學復開始辦理警佐班訓練，黃員爰申請更改恢復為特殊功績陞職，警政署以黃員原經核定特殊功績陞職，同意所請，併予陳明。</p>	<p>黃員冒生命危險與林、高二嫌發生槍戰，並擊傷嫌犯林〇〇，且黃員續追逐圍捕高〇〇未果後返回現場，查獲贓款新台幣參佰參拾萬元。符合「警察人員管理條例施行細則」第八條第一項第三款「冒生命危險，捕獲重要案犯，消弭禍患者。」規定，爰予特殊功績陞職優先參加警佐班訓練。（八十六年因無警佐班，爰至八十九年始予保送警察大學警佐班受訓）</p>

年份	人數	案	情形	符	合	條	件
九十年	十五人	<p>一、台南縣警察局警員周妙道接獲情報殺人槍擊要犯楊○○將於八十七年十一月二十七日前往將軍鄉訪友，即時陳報上級，共同參與攔截圍捕勤務與與楊嫌發生槍戰，順利逮捕楊嫌，並起出九○手槍一枝，子彈乙顆、已擊發空彈殼三發、安非他命吸食工具等。</p> <p>二、槍擊要犯藍○○等三人涉嫌連續槍擊殺人，案由高雄市政府警察局偵查員張越群首獲情報，將情資陳報，再經通訊監察後，始鎖定藍嫌等人落腳處，續經部署警力，於九十年二月十一日攻堅，發生激烈槍戰，雖員警多人受傷，攻堅人員仍強力圍捕，刑事警察局偵查員吳東文等人仍冒生命危險，持槍於車道迎擊從地下室欲開車逃逸之藍嫌等三人，致使嫌犯車輛撞上樑柱，吳員即時與維安小組人員趨前逮捕藍等三嫌，並起出中共 AK 47 突擊步槍等自動、半自動槍械八枝、子彈一千二百十六顆。偵查員吳東</p>	<p>一、警員周妙道原經該局核定一次記貳大功，周員不服提起申訴、再申訴，案經公務人員保障暨培訓委員會決議撤銷，復經警政署特殊功績陞職委員會審議，符合「警察人員管理條例施行細則」第八條第一項第三款「冒生命危險，捕獲重要案犯，消弭禍患者。」規定，爰予特殊功績陞職。</p> <p>二、偵查員吳東文、分隊長張瑞忠、偵查員張越群等三員，冒生命危險、功績厥偉，始達成逮捕重要案犯，符合「警察人員管理條例施行細則」第八條第一項第三款「冒生命危險，捕獲重要案犯，消弭禍患者。」規定，爰予特殊功績陞職。</p> <p>三、湯員不顧生命危險，趨前奪槍消弭危機，符合「警察人員管理條例施行細則」第八條第一項第三款「冒生命危險，捕獲重要案犯，消弭禍患者。」規定，爰予特殊功績陞職。</p>				

年份	人數	案情	符合條件
一九 年十	一 人	<p>四、嫌犯王○○等三人，於八十九年九月二日在嘉義地區犯強盜罪，經SCA通報查扣作案車輛，至八十九年十一月二十日為雲林縣警察局刑事小隊長蕭秀峰等二人發現該車輛，蕭予表明警察身分，並喝令車上人員下車接受盤查未果後，朝車內駕駛座之下部底盤開一槍，致坐在駕駛座之嫌犯王○○腿部中彈，始與前座之施佳佑分別下車，惟當蕭員靠近欲逮捕王嫌之際，王嫌突然以改造手槍射擊，致蕭員腹部中彈，血流如注，蕭員仍奮不顧身，持槍朝王嫌腿部擊中三發，始順利制伏王等二名嫌犯。</p>	<p>蕭員負傷不退，仍奮力逮捕持槍殺人強盜犯王嫌，符合「警察人員管理條例施行細則」第八條第一項第三款「冒生命危險，捕獲重要案犯，消弭禍患者。」規定，爰予特殊功績陞職。</p>

(七)近三年來(八十八年至九十一年五月底)警員統調人數、作業流程：

1、近三年警員統調人數，如【表五】：

表五、近三年警員統調人數表

年 度	請 調 人 次	核 調 人 數	備 考
八 十 九 年 度	二六、九九七（人次）	二、一六五（人）	起迄期間： 八十八年七月一日至八十九年六月底止
九 十 年 度	二五、六九七（人次）	六、三一四（人）	起迄期間： 八十九年七月一日至九十年六月底止
九 十 一 年 度	二一、七二二（人次）	三、八一四（人）	起迄期間： 九十年七月一日至九十一年五月底止

2、作業流程如下：

- (1) 每年五月至六月：函發各警察機關轉知所屬警員同職級職務人員開始報名請調，對符合請調規定人員，則依權責輸登至定期請調電子資料庫。特困請調案件並檢附相關證明文件函報警政署審查。
- (2) 七月至八月：核校各警察機關所輸登之員警請調資料，並就各該申請特殊困難請調案件，召會逐案審查，符合請調資料條件者，則均予存記。
- (3) 九月至次年六月：視各警察機關出缺情形，逐梯統籌檢討調派。

(4)有關八十九年至九十一年定期請調核調情形如表。

(八)近三年來(八十八年至九十一年五月底止)各直轄市、縣(市)警察局巡官以上之各項職稱升職之平均年限及分析：

因各警察機關職位結構不一，因地區特性各有不同，就整體而言，中南部員警都不願調離，中南部以外地區員警，請調回中南部者眾多，甚且不惜降調，造成中南部地區異動幅度小，相對陞職慢，另直轄市編制較大，異動幅度亦大，陞職稍快，依統計巡官(第九序列)以上之各項職稱升職之平均年限，最快與慢之間約為六年至十五年。

(九)近三年來(八十八年至九十一年五月底止)各警察單位及各直轄市、縣(市)警察局以「特困」原因請調之人數、獲准之人數與申請「特困」之原因及相關法令依據：詳如【表六】：

表六、申請「特困」之原因及相關法令依據

年 度	特 困 原 因	請 調		核 調 人 數	備 考
		人 數	合 計		
八 十 九 年 度	父母重病	一九八(人)	三二三 (人)	一七二 (人)	一、各年度起迄時間： 八十九年度：八十八年七月一日至八十九年六月底止。 九十年年度：八十九年度七月一日至九十
	配偶或子女 重病	二一(人)			
	本人重病	六(人)			

九十年一 度	九十年 十度																																								
其他	三(人)	配偶亡故	四(人)	本人重病	一〇(人)	離婚或配偶	一三二(人)	其他	二三(人)	亡故	九一(人)	配偶或子女	五四(人)	父母重病	二七一(人)	其他	二六〇(人)	重病	三八(人)	其他	七(人)	配偶或子女	三四二(人)	本人重病	九(人)	離婚或配偶	四六二(人)	其他	四六二(人)	亡故	四六二(人)	配偶或子女	二八一(人)	父母重病	二八一(人)	其他	四六二(人)	重病	四六二(人)	亡故	四六二(人)

(十) 警政署及所屬各警察機關人事甄審委員會之職掌及作為，且近三年(八十八年至九十年五月底)各警察機關人事甄審委員會開會之次數及參與成員職稱：

九十一年度：九十年七月一日至九十年六月底止。

二、各年度因特困原因存記人員，即按其資績計分高底順序，遇缺優先檢討核調，並無因特困原因之不同而再分優先順序，故核調人數僅就特困存記並獲檢討核調者，予以統計。

三、各該特困原因說明如下：

(一) 父母、配偶或子女、本人重病等情形，係指具備重大傷病卡或重度程度殘障手冊等情形。

(二) 離婚或配偶亡故者，必須同時尚有子女於國中學齡以下者始符合特困規定；惟為鼓勵員警積極照料家庭，九十一年度起，已刪除「離婚」之要件。

(三) 其他部分，請參閱特困請調規定。

1、人事甄審委員會職掌及作為：

依據公務人員陞遷法施行細則第九條規定，人事甄審委員會辦理下列事項：

- (1) 陞任候選人員資績評分之審查。
- (2) 遷調候選人員資格條件之審查。
- (3) 面試及測驗方式之決定。
- (4) 陞任候選人員名次之排定。
- (5) 遷調候選人員選用順序之排定。
- (6) 機關首長交議事項之研議。
- (7) 其他有關陞遷甄審事項。

2、近三年（八十八年至九十一年五月底）各警察機關人事甄審委員會開會之次數及參與成員職稱如【表七】：

表七、近三年各警察機關人事甄審委員會開會之次數及參與成員職稱

八十八年至九十一年五月底各警察機關人事甄審委員會開會情形表						
單 位	開 會 次 數				參 與 成 員 職 稱	備 考
	八 八	八 九	九 〇	九 一		

嘉義市警察局	9	1 1	1 2	6	副局長、主任秘書、督察長、秘書、人事室主任、分局長、直屬隊長
台中市警察局	9	3	9	4	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
新竹市警察局	9	1 1	8	9	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
基隆市警察局	4	4	9	2	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
高雄市政府警察局	1 2	1 6	1 9	5	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、室保防、人事室主任、分局長、直屬隊長、副分局長、科長
台北市政府警察局	1 2	7	1 1	8	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
警政署	3	2	1 3	6	署長、副署長、主任秘書、督察室主任、人事室主任、政風室主任
全國警察機關人事甄審委員會	5	3	1 2	9	署長、副署長、主任秘書、督察室主任、人事室主任、政風室主任、台北市政府警察局局長、高雄市政府警察局局長

則第
行細
法施
陞遷
人員
公務
後依
施行
遷法
陞
二、公務人員
評會。
開人
指召
數係
會次
年開
一、八十八

台南市警察局	6	5	9	5	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
台北縣政府警察局	16	8	9	5	局長、副局長、主任秘書、督察長、保防、人事室主任、分局長、直屬隊長
宜蘭縣警察局	10	12	9	2	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
桃園縣警察局	0	4	5	0	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
新竹縣警察局	11	13	10	5	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
苗栗縣警察局	7	9	15	5	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任、分局長
台中縣警察局	8	3	7	5	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
彰化縣警察局	7	5	8	4	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
南投縣警察局	9	5	11	6	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任

會。委員甄審人事組成共同選票，另有，員外定開指。除上。八條規定辦理。

雲 林 縣 警 察 局	1	7	1	7	6	局 長、副 局 長、主 任 秘 書、督 察 長、秘 書、保 防、人 事 室 主 任		
嘉 義 縣 警 察 局	1	3	1	2	1	1	5	局 長、副 局 長、主 任 秘 書、督 察 長、秘 書、保 防、人 事 室 主 任
台 南 縣 警 察 局	1	6	1	5	1	7	7	局 長、副 局 長、主 任 秘 書、督 察 長、秘 書、保 防、人 事 室 主 任
高 雄 縣 警 察 局	9	8	1	1	1	0	6	局 長、副 局 長、主 任 秘 書、督 察 長、保 防、人 事 室 主 任、分 局 長、直 屬 隊 長
屏 東 縣 警 察 局	7	9	1	1	7	7	7	局 長、副 局 長、主 任 秘 書、督 察 長、秘 書、保 防、人 事 室 主 任
台 東 縣 警 察 局	8	9	6	4	4	4	4	局 長、副 局 長、主 任 秘 書、督 察 長、秘 書、保 防、人 事 室 主 任
花 蓮 縣 警 察 局	9	5	6	7	7	7	7	局 長、副 局 長、主 任 秘 書、督 察 長、秘 書、保 防、人 事 室 主 任
澎 湖 縣 警 察 局	5	7	6	5	5	5	5	局 長、副 局 長、主 任 秘 書、督 察 長、秘 書、保 防、人 事 室 主 任
入 出 境 管 理 局	4	4	1	0	7	7	7	副 局 長、主 任 秘 書、行 政、保 防、人 事 室 主 任、組 長

保察第五總隊	9	○	1	1	5	總隊長、副總隊長、主任秘書、督訓組長、 、保防、人事主任		
保察第四總隊	7	2	5	6	6	副總隊長、主任秘書、督訓組長、保防、 人事主任		
保察第三總隊	1	1	6	2	2	總隊長、副總隊長、主任秘書、督訓組長 、保防、人事主任		
保察第二總隊	5	6	8	4	4	總隊長、副總隊長、主任秘書、督訓組長 、保防、人事主任		
保察第一總隊	4	5	9	3	3	總隊長、副總隊長、主任秘書、督訓組長 、保防、人事主任		
台灣警察專科學校	1	1	6	1	2	5	校長、教育長、主任秘書、訓導主任、人 事室主任	
航空警察局	4	2	4	4	4	4	副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防 、人事室主任	
國道警察局	3	1	2	6	6	6	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書 、保防、人事室主任	
刑事警察局	8	1	1	3	1	3	6	局長、副局長、主任秘書、督察、秘書、 保防、人事室主任

保 察 第 六 總 隊	1	2	1	2	9	總隊長、副總隊長、主任秘書、督訓組長、保防、人事主任、大隊長、警官隊長
國 家 公 園 警 察 大 隊	2	5	4	5	總隊長、副總隊長、主任秘書、督訓組長、保防、人事主任	
台 灣 保 安 警 察 總 隊	6	9	8	7	總隊長、副總隊長、主任秘書、督察長、保防、人事主任	
鐵 路 警 察 局	2	1	5	2	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任	
基 隆 港 務 警 察 局	9	1	2	1	2	局長、副局長、督察長、秘書、保防、人事室主任
台 中 港 務 警 察 局	1	1	1	0	1	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任
高 雄 港 務 警 察 局	3	1	6	4	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任	
花 蓮 港 務 警 察 局	3	5	5	3	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任	
空 中 警 察 隊	1	1	1	2	副隊長、航務組、機務組、警務組長、隊長、人事管理員	

金門縣警察局	1	1	1	3	局長、副局長、督察長、秘書、保防、人事室主任
連江縣警察局	3	7	1	4	局長、副局長、主任秘書、督察長、秘書、保防、人事室主任

(十一)警政署人事甄審委員會目前實務運作上最常甄審之陞遷或調動之職稱與官等及甄審委員產生之辦法及遴選之標準說明：

- 1、警政署除公務人員陞遷法第十條規定，警政署署長、副署長、主任秘書、機關首長、副首長、主任秘書、警政署各組室中心主管人員，免經甄審，餘均提人事甄審委員會甄審。如警監專門委員、警監督察、警正（薦任）科長、警正（薦任）專員、警正秘書、薦任技正、警正（薦委任）科員、薦委任技士、委任辦事員、委任書記等職務均提人事甄審委員會甄審。
- 2、查「公務人員陞遷法」業經立法院八十九年五月二日制定完成，依考試院八十九年七月六日八九考台組貳一字第○六一四二號令自八十九年七月十六日施行。另「公務人員陞遷法施行細則」亦經考試院八十九年七月六日考台組貳一字第○四四九五號令訂定發布。警政署依該法第八條規定：「各機關辦理公務人員之陞遷，應組織甄審委員會，辦理相關甄審事宜」隨即辦理組織人事甄審委員會。
- 3、有關警政署人事甄審委員會成員之組成，依公務人員陞遷法施行細則第八條規

定：「各機關依本法第八條規定組織甄審委員會，應置委員五人至二十一人，由機關首長就本機關人員中指定之，並指定一人為主席，人事主管人員為當然委員。但委員每滿三人應有一人由本機關人員票選產生之。委員之任期一年，期滿得連任」，由警政署署長指定委員十人、票選委員五人。其成員及開會次數如下：

- (1) 八十九年人事甄審委員會計開會十一次，成員有委員副署長黃丁燦（兼主席）、余玉堂、劉世林、主任秘書洪勝堃、督察室主任鄭清、保安組組長張慶裕、後勤組組長吳幸仁、外事組組長張琪、保防室主任郭嘉助、人事室主任莊清賢（以上十人為指定委員）、行政組科長侯欽宗、勤務指揮中心股長蔡文峰、公關室科長蔡福隆、安檢組科員林宜品、秘書室專員徐世霖（以上五人為票選委員）。
- (2) 九十年人事甄審委員會計開會十次，成員有副署長謝銀黨（兼主席）、劉世林、鄭榮進、主任秘書謝秀能、督察室主任鄭清、保安組組長于建中、教育組組長林世當、後勤組組長葉坤福、保防室主任郭嘉助、公關室主任王隆、政風室主任宋國業、人事室主任莊清賢（以上十人為指定委員）、秘書室科長塗景森、法制室科長陳卿南、安檢組科員林宜品、勤務指揮中心股長蔡文峰、民防組專員鄭問堂（以上五人為票選委員）。

(十二) 有關警政署及各級警察機關降級或降階情形：

目前警察人員（官警）跨縣、市請調案件或縣市警察局請調至直轄市政府警察局之人事案件，有無需要降一階或降一級職務之說明，暨近三年來（八十八年至九

十一年五月底)降一階或降一級職務之人數及請調縣市別，分門別類之列表顯示：

政府為達成警察法賦予警察之四大任務，編列經費長期培訓警察人員擔任，有關警察官之考、訓、用，依各勤、業務部門需求，指派適當警察人員擔任，以避免警察人力資源浪費及失培訓警察人員之意旨；另高一序列職務人員降調次一序列職務並非人事陞遷作業常態，非有特殊情形，以不降調為宜，復查據公務人員任用法第十八條第一項第三款規定：「經依法任用人員，除自願者外，不得調任低一官等之職務。」警政署辦理降調案件，均係由當事人自請降調為前提，基於當事人迫切需要及考量當時實際狀況，始予個案辦理，因非屬常態。

(十三)警政署各級警察人員之人數：

警政署近三年來(八十八年至九十一年五月底止)「警監」、「警正」、「警佐」與「簡任」、「薦任」、「委任」等各官等之一至四階與各職等之編制數、核列人事費用人數及現有人數詳如【表八】：

表八、內政部警政署各類警察人員編制數、核列人事費用人數及現有人數表

	年 度	編 制 數	核 列 人 事 費 用 人 數	現 有 人 數	編 制 缺 額 數
警 監	八 十 八 年	155	152	140	15
	八 十 九 年	152	149	141	11
	九 十 年	152	144	137	15

	年 度	編 制 數	核 列 人 事 費 用 人 數	現 有 人 數	編 制 缺 額 數
	九 十 一 年	165	163	160	5
警 正 一 階	八 十 八 年	766	691	647	119
	八 十 九 年	718	650	612	106
	九 十 年	718	650	636	82
	九 十 一 年	708	679	625	83
警 正 二 階	八 十 八 年	2351	2129	1973	378
	八 十 九 年	2251	2065	1893	358
	九 十 年	2281	2000	1889	392
	九 十 一 年	2210	2079	1887	323
警 正 三 階	八 十 八 年	3542	2832	2135	1407
	八 十 九 年	3458	2802	2450	1008
	九 十 年	3487	3095	2641	846
	九 十 一 年	3743	3279	2803	940
警 正 四 階	八 十 八 年	2574	2204	1933	641
	八 十 九 年	2361	1996	1839	522
	九 十 年	2376	2114	1940	436
	九 十 一 年	2298	2132	1914	384

	年 度	編 制 數	核 列 人 事 費 用 人 數	現 有 人 數	編 制 缺 額 數
警 佐 一 階	八 十 八 年	6451	4855	3778	2673
	八 十 九 年	6523	4335	3655	2868
	九 十 年	6478	4107	2804	3674
	九 十 一 年	5614	4235	3152	2462
警 佐 二 階	八 十 八 年	78835	66902	59801	19034
	八 十 九 年	76875	62727	58458	18417
	九 十 年	76861	58379	56621	20240
	九 十 一 年	63683	57478	55999	7684
簡 任	八 十 八 年	15	14	11	4
	八 十 九 年	12	12	10	2
	九 十 年	11	13	11	0
	九 十 一 年	15	15	12	3
薦 任 九 職 等	八 十 八 年	142	137	116	26
	八 十 九 年	130	127	110	20
	九 十 年	131	140	120	11
	九 十 一 年	144	142	110	34

	年 度	編 制 數	核 列 人 事 費 用 人 數	現 有 人 數	編 制 缺 額 數
薦 任 八 職 等	八 十 八 年	662	610	535	127
	八 十 九 年	640	595	525	115
	九 十 年	662	603	533	129
	九 十 一 年	635	645	519	116
薦 任 七 職 等	八 十 八 年	533	423	347	186
	八 十 九 年	532	424	397	135
	九 十 年	544	476	444	100
	九 十 一 年	683	543	501	182
薦 任 六 職 等	八 十 八 年	143	136	115	28
	八 十 九 年	143	134	122	21
	九 十 年	144	134	117	27
	九 十 一 年	152	145	123	29
委 任 五 職 等	八 十 八 年	2772	2390	2070	702
	八 十 九 年	2682	2340	2076	606
	九 十 年	2673	2294	2031	642
	九 十 一 年	2457	2165	1958	499
委 任 三 職 等	八 十 八 年	1778	1453	749	1029

	年 度	編 制 數	核 列 人 事 費 用 人 數	現 有 人 數	編 制 缺 額 數
	八 十 九 年	1770	1495	818	952
	九 十 年	1881	1553	803	1078
	九 十 一 年	1679	1731	1104	575
僱 用	八 十 八 年	705	784	1248	-543
	八 十 九 年	699	638	1260	-561
	九 十 年	562	354	1111	-549
	九 十 一 年	391	333	765	-374

核列人事費用人數＝預算人數

資料時間：九十一年五月

(十四)近三年來(八十八年至九十一年五月底止)警民比例

其詳細數據與說明詳如【表九】。

表九、近三年來我國警民比例

年 別	警 民 比 例	備 考
八十八年	一比四八〇	
八十九年	一比四六九	
九十年	一比四四三	
九十一年	一比四三一	

- 1、本表係參照先進國家警察工作僅定位在「治安」與「交通」上，我國警民比例之計算，除地方警察機關、刑事警察局、國道公路警察局等從事治安與交通工作外，餘中央各專業警察機關、各警察機關民防及一般行政職員等均應予排除。
- 2、由於國家風俗環境不同，各國對於犯罪行為之認定亦有所差異，執法機關亦有所區別，為維持我國良好社會秩序，我國警察除執行治安與交通工作外，尚必須協助其他行政機關如環保署、建設局、衛生署、社會局等單位，執行各項協辦業務，使得警察工作項目極為複雜，造成我國警察人力運用情形與其他國家不同。尤以國內民眾守法習慣尚未養成，警力所無法兼顧之處，則易滋生違法情事，造成人民對治安惡化之恐懼。反觀日本警察本身僅擔服治安與交通工作，其餘公權力的行使，各行政機關皆得獨自運作，而警察僅在發生傷害或意外事件時，再行介入，此外，日本民間尚有許多協助警察執勤之組織，如警察防犯協會（類同社區警察組織）、公共政策調查會或其他保全業（日本保全業組織與警察的配合程度極高，其每十名保全人員中，即有八位係由退休警察人員轉業，可積極配合警察維護治安工作，其人數約為正職警察人員之二至三倍），故我國警力之配置，必須配合未來警察任務及業務之簡化，並大量結合社會民力運用規劃、建立社區聯絡網，同時透過全民教育機制，提倡全民守法觀念、勵行法治教育、落實教育功能及強化一般行政機關執行公權力之型態及觀念等等多項配套措施，始能因應社會治安改善情形，檢討調整警力；再者，國內治安工作，隨著兩岸特殊情勢及國人守法

程度，相較與其他各國有明顯不同，如未能將此特殊因素列入考量，恐有失計算警民比例之公平性。

3、我國警察員額，現階段仍需配合社會實際需要規劃調整，不宜逕以警民比例之統計數據，作為規劃調整依據，避免對治安工作造成負面影響；其次，與其他國家比較警民比例高低與否，因計算基礎不同及國情不同，完全無法反應出警察合理員額，故不具實質評估價值，僅能供作參考。

(十五)警察保薦制度之優缺點及與現行制度之比較，及目前警察首長所擁有之人事裁量權之分配或比例說明。

1、警察保薦制度與現行制度之比較詳如【表十】：

表十、警察保薦制度與現行制度之比較

項目	警察保薦制度	現行制度
機關首長 裁量權	<p>一、警正（巡官）以上人員，以保薦與選拔並重；警佐（警、隊）員以下人員升職，以資績計分為主，考核保薦為輔。</p> <p>二、機關首長依資績計分遴選陞職人員時，得在最高分三分以內人員或三分以內不足五人時，就最前五名內擇優</p>	<p>一、第七序列以下職務人員（二線二星）：以個人基本資績計分最高九十分，加「特別選項」之「訓練及進修」（最高二分）、全年評鑑等次「品德操守」（最高三分）；再加機關首長評核其個人之「發展潛能」（最高三分）與「職務歷練」（最高二分）因此，機關首長僅具</p>

<p>優點</p>	<p>一、基層警（隊）員均依資績計分高低順序排名陞職，已建立公信。</p> <p>二、拔擢與培育巡官以上優秀幹部：因巡官、分隊長以上基層幹部，其品德、操守與各項學識才能均須優於基層警（隊）員、小隊長（巡佐），始足以所屬服從與民眾信賴；又分局長等以上重要警職，更須具備優秀之資格條件，故須經各機關首長以專案保薦</p>	<p>不論基層員警或幹部，均可獲得拔擢與培育之機會。</p>
<p>遴任。</p>	<p>百分之五人事裁量權。</p>	<p>二、第六序列以上職務人員（二線三星）：以個人基本資績計分最高七十分，加「特別選項」之「訓練進修」（最高二分）、全年評鑑等次「品德操守」（最高五分）；再加機關首長評核其個人之「職務歷練」、「學識才能」、「發展潛能」、「領導能力」（各最高五分）、「風紀綜合考評」（最高三分）因此機關首長擁有百分之二十三人事裁量權。</p>

缺點	警正以上人員之保薦，較無一定客觀標準。	<p>一、機關首長百分之五裁量權，衝擊基層員警原依個人資績計分高低順序排名陞職甚鉅。</p> <p>二、機關首長對於巡官以上之優秀人才，如其個人基本資績計分與積分在前人員，分數差距甚大（差距五分或二十三分以上）無法適時拔擢與培育優秀人才，用人彈性受限。</p>
	<p>方式，由警政署分別建立各項職務候用名冊統案檢討，以作為拔擢與培育優秀人才之彈性機制。</p> <p>三、保薦人負有保薦不實責任。</p>	

（十六）警政署目前所使用之陞遷序列表訂定之法令依據，陞遷序列表所規定之各陞遷序列公平性與各項資格之合宜性及目前警察人員對於陞遷序列表有無改進之建議與實務上運用之成果：

- 1、有關「各級警察機關學校陞遷序列表第七序列以下、第六序列以上職務人員陞任評分標準表」係依據行政院八十九年八月一日台八十九人政力字第一九一一〇號函頒「行政院暨所屬各級政府機關、公立學校公務人員陞任評分標準表」附則五：「各機關如因業務性質特殊，確實無法依本表規定辦理陞任評比，得依據『公務

人員陞遷法』第七條第一項暨其施行細則第五條第三項、第十四條規定，另訂陞任評分標準，報經主管機關核定及副知行政院人事行政局，並送銓敘部備查後實施。」之規定訂定。

2、有關內政部八十九年十二月一日修正核定之「警察人員陞遷要則」（含「各級警察機關學校陞遷序列表」、「各級警察機關學校陞遷序列表第七序列以下、第六序列以上職務人員陞任評分標準表」），係前經警政署於八十九年八月十一日、十四日、十五日邀集台北市、高雄市政府警察局、刑事警察局、警察電訊所、保一、四、五總隊、嘉義市、台北縣、桃園縣等警察局人事單位主管等共同研擬，並於同年九月一日以（八九）警署人字第一七八四三一號函請各警察機關研提修正意見，經彙整各機關修正意見後，警政署於同年九月二十九日假警政署大禮堂，由黃副署長主持，邀請各警察機關、學校副主官與人事主管共同討論修正完竣，其各項資格均經審慎討論，已兼具合理性與公平性。

3、建議改進：囿於考試院於八十六年五月二十三日發布之「警察官職務等階表」係以「提高基層、穩定中層、平衡高層」原則調整職務等階，致中階警官職務等階與基層員警之最高等階相同，又警察機關係採雙軌用人制度，警察官職務人員之職務等階，均相對較同層級簡薦委職務人員之職務列等為高，惟基於警察機關任務特性與業務需要，勢必要區分為不同序列或同序列職務，以兼顧整體陞遷平衡與倫理，然若依公務人員陞遷法施行細則第四條規定，職務列等（稱階、等階）

相同者，應列同一序列，於警察機關實務運作上確有空礙難行之處，鑑此，行政院與考試院已會銜同意警政署於「警察人員管理條例」部分條文修正草案，增訂「警察人員陞遷辦法」，上開條例修正案，刻由立法院審議中。

(十七) 委託中央警察大學研究學者建立警察專屬人事制度【規劃建立警察專屬職稱部分】案說明：

1、案由說明：

為建立警察幹部陞職教育體系，兼以研究警察職務職稱之簡化，警政署乃於八十八年會計年度編列預算，以委託研究方式，函請中央警察大學推薦研究學者，於年度內進行「警察幹部職務分析」之研究。按本研究案係自民國七十七年十一月起開始至八十八年四月止，進行六個月之實證研究（問卷調查、訪談及文獻探討），俾就簡化目前我國警察職務職稱，重新建構警察機關陞調職務順序，並作為未來修正警察官職務等階表之參考。

2、警政署未來研議「警察職稱」規劃方向與措施如下：

針對中央警察大學所提出之研究報告，警政署爰召集相關單位經過多次開會研商，初步研議「警察職稱」未來規劃方向與措施如下：

(1) 列虛線之職稱應予恢復或同意僅先就該等職稱予以簡併：

警察官職務等階表職務等階列虛線之職稱，依考試院八十九年五月十一日第九屆第一八二次會議決議，同意備查銓敘部研議意見略以「至八十九年五月

二十二日期限屆滿後，新任人員即不再適用該虛線部分職務等階，如有陞遷職序之困難，即調整為警察專屬職稱，以資因應」是以八十九年五月二十三日以後新任前項職務人員，原列虛線部分之職務等階，已不再適用，按上述職務計八七一一個，已使原列陞職員額相對減少，益增陞遷困難，已造成警察機關陞遷序列之嚴重困擾。另警察人員與民眾接觸頻繁，各項職稱獲普遍認知，並已形成陞遷的一部分，且警察機關性質特殊，既然另訂職務等階表已屬警察機關專用，有別於一般公務人員職務列等表，即便職稱相同，仍可依其機關職責程度另訂不同於一般公務人員之警察職務等階表並無不妥，原列虛線之職稱應予以恢復；抑或允許僅先就列虛線之職稱予以簡併改置專屬職稱，如非必要，不宜要求全面調整警察專屬職稱，否則大幅更動將造成民眾疑慮及警察人員執勤困擾。

（2）配合列虛線職稱改置專屬職稱：

鑑於各警察機關組織法規修法進度難以掌控，為符合全國各警察機關同步一致辦理之慣例，內政部前已配合將本條例第十八條第四項予以修正為「依法應適用本條例之機關、人員，其組織法規所列職務之各項職稱及其官等官階與中華民國八十九年考試院通盤檢討修正之警察官職務等階表及第二項職務等階規定不合者，暫先適用職務等階表之規定。但各機關組織法律於該職務等階表修正發布後制定或修正者，仍依組織法律之規定。」惟部分權責機關認為該

修正條文中增列「職稱」二字不妥，然該修正部分係配合列虛線職稱改置專屬職稱之配套措施，將來可於相關職務等階表加註專屬職稱所對應原虛線職稱，俾各機關虛線職稱改置專屬職稱可同步辦理，以避免組織法規修正期程不一，造成困擾，是以內政部研修之本條例第十八條第四項修正條文，確仍有其必要。本案警政署將賡續積極協調並爭取各有關權責機關支持。

(十八)公務人員與警察人員向公務人員保障暨培訓委員會提起再復審或再申訴案件決定結果分析表：

結果詳如【表十一】至【表十三】：

表十一、八十九年度公務人員與警察人員向公務人員保障暨培訓委員會提起再復審或再申訴案件決定結果分析表

向公務人員保障暨培訓委員會提起再復審或再申訴案件決定結果分析表	
年度	一般公務人員 (60 件)
年度 決定	原處分 或懲處
	申誠案數
	所佔比例 (%)
	記過案數
	所佔比例 (%)
	記壹大過案數
	所佔比例 (%)
	一次 貳大過 職(免)案數
	所佔比例 (%)
	警察人員 (95 件)
申誠案數	
所佔比例 (%)	
記過案數	
所佔比例 (%)	
記壹大過案數	
所佔比例 (%)	
一次 貳大過 職(免)案數	
所佔比例 (%)	

備註	八十九年度																	
	結果	撤回		駁回		自為決定		合計		撤回		駁回		自為決定		合計		
	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	(處分)	
	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	(懲處)	
	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	銷	
	2	11.1	1	5.0	1	6.7	0		0		5	16.7	2	5.9	5	20.0		
	1	5.6	2	10.0	0		1	14.3	0		2	6.6	3	8.8	2	8.0		
	15	83.3	17	85.0	14	93.3	6	85.7	6	100	23	76.7	29	85.3	18	72.0		
	0		0		0		0		0		0		0		0			
合計	18	100%	20	100%	15	100%	7	100%	6	100%	30	100%	34	100%	25	100%		
備註	係以決定日期作為年度劃分。																	

表十二、九十年度公務人員與警察人員向公務人員保障暨培訓委員會提起再復審或再申訴案件決定結果分析表

向公務人員保障暨培訓委員會提起再復審或再申訴決定結果分析表

年度	一般公務人員 (70 件)								警察人員 (80 件)								
	原處分或處懲處	申誠案數	所佔比例 (%)	記過案數	所佔比例 (%)	記壹大過案數	所佔比例 (%)	記貳大過案數	所佔比例 (%)	申誠案數	所佔比例 (%)	記過案數	所佔比例 (%)	記壹大過案數	所佔比例 (%)	記貳大過案數	所佔比例 (%)
九十九年度	撤銷處分(原處)	1	3.9	0		0		0		0		1	3.4	1	5.0	0	
	適法之處分(原處，另為不當之處分)	9	34.6	7	31.8	4	28.6	2	25.0	4	20.0	4	13.8	8	40.0	0	
	駁回	16	61.5	15	68.2	10	71.4	6	75.0	16	80.0	24	82.8	11	55.0	11	100

備註	係以決定日期作為年度劃分。																
	合計	26	100%	22	100%	14	100%	8	100%	20	100%	29	100%	20	100%	11	100%
	決定為	0		0		0		0		0		0		0		0	

表十三、九十一年度公務人員與警察人員向公務人員保障暨培訓委員會提起再復審或再申訴案件決定結果分析表

公務人員保障暨培訓委員會提起再復審或再申訴決定結果分析表																	
年度	原處分或懲處處分(原)	一般公務人員 (54件)							警察人員 (57件)								
		申誠案數	所佔比例(%)	記過案數	所佔比例(%)	記壹大過案數	所佔比例(%)	記貳大過案數	所佔比例(%)	申誠案數	所佔比例(%)	記過案數	所佔比例(%)	記壹大過案數	所佔比例(%)	記貳大過案數	所佔比例(%)
九十一年度	撤銷(原)	1	6.7	4	14.3	0		0		2	9.5	1	3.9	0		0	

備註	合計	止()			六()			至()			撤()			銷()			
		自	駁	理	法	另	當	處	分	處	處	處	處	處	處		
	15	0	5	9	60.0	10	35.7	2	25.0	1	33.3	0		3	11.5	0	
	100%		33.3														
	28	0	14	10	35.7	2	25.0	1	33.3	0				3	11.5	0	
	100%		50.0														
	8	0	6	2	25.0	1	33.3	0						3	11.5	0	
	100%		75.0														
	3	0	2	1	33.3	0								3	11.5	0	
	100%		66.7														
	21	0	19	0										22	84.6	6	100
	100%		90.5														
	26	0	22	0										6	100	4	100
	100%		84.6														
	6	0	6	0										6	100	4	100
	100%		100														
	4	0	4	0										4	100	4	100
	100%		100														

(十九)九十一年五月間，警政署升職為專員之相關說明：

為配合台灣省政府功能業務與組織調整後之法制作業，警政署於九十一年五、六月依新修正警政署組織條例辦理相關職務之遴補，計檢討陞補專員三十三缺。按公務人員陞遷法施行細則第三條規定，警政署依公務人員陞遷法第二條之原則，簽請署長決定由警政署股長（科員）三十人內陞專員，另三缺由縣市警察局「資深」分局長陞補（任分局長職務滿五年以上者），以兼顧內陞與外補兼顧原則，分別說明如下：

- 1、警政署股長（科員）三十人內陞專員部分：查警政署新修正組織條例中新增專員之職缺，主係依據「行政院所屬各機關地區辦公室及改隸機關組織調整後續作業注意事項」規定，作為安置原台灣省警政廳移撥之「股長」，故警政署專員三十缺由次一序列警政署股長林泰裕等三十人陞補。
- 2、縣市警察局「資深」分局長三人陞補警政署專員部分：按九十年全國警察機關人事甄審委員會第四次會議（九十一年三月二十二日召開）審議修正「警政署警正專員（秘書）遴選規定」決議，為再加強全國警察機關學校人事交流，培育內、外勤歷練完整之優秀幹部為警政署效力，警政署外補專員遴補對象為先行辦理現任警察機關、學校第五序列職務且任本序列職務滿一年者調陞警政署專員、秘書職務後，已無適當人員可資檢討，再放寬由次一序列（第六序列）縣市警察局「資深」分局長（任分局長職務滿五年以上者）陞補。警政署依上開規定函發台灣省各縣市警察局調查「資深」分局長有意願陞補警政署專員（秘書），並計檢討桃園縣警察局中壢分局分局長阮錦奇等三人陞補警政署專員。
上開陞遷案件之優、缺點：
- 3、優點：對人事安排預做考量，將原台灣省警政廳移撥之「股長」納入安置，不必再調整安置或留用。
- 4、加強全國警察機關學校人事交流，培育內、外勤歷練完整之優秀幹部（縣市警察局「資深」分局長）為警政署效力。

(二十)警政署及各縣市警察局之警察人員由國家安全局及情治系統之回任情形：

有關國安局或情報系統所回任人數迄今(至九十一年九月底)共計幾人，離職人數、年資分別為何？回任後之安置及資績計分如何計算？有無違反公平正義原則及國家公務系統陞遷之信賴保護原則？之相關說明：

- 1、至九十一年九月底回任人數合計五十九人，均依個人意願調派各至警察機關任用。
- 2、離職人數部分為二人，至回任人員年資分別為十至十五年九人、十六至二十年十五人、二十一年至二十五年二十三人、二十六年至三十年十人。
- 3、資績計分悉依「警察人員陞遷要則」第十六點規定：「自願請調次一陞遷序列職務人員，其原任高一陞遷序列職務之年資、考績(成)、獎懲計分准予併計。前項人員陞職後，其原任高一陞遷序列職務之年資、考績(成)、獎懲計分，亦得併計。但再陞職後，原降調期間之各項計分，不予核算。經警察大學、警官學校、警察專科學校及警察學校畢業或訓練合格，曾任非警察機關擔任同一陞遷序列及高一陞遷序列職務之年資、考績(成)計分，准予減半併計；另考績(成)計分准自第六年上溯再予減半併計；獎懲計分不予併計。」有關陞遷部分均本公開、公平、公正原則，並依公務人員陞遷法及警察人員陞遷要則相關規定辦理，並無違反公平正義原則及國家公務系統陞遷之信賴保護原則情事。

(二十一)警政系統中有關戶政系統回任警職情形：

有關戶政單位尚有警職身分者猶待回任，目前回任是否全部完成？渠等回任後之資績計分及陞遷年資如何計算？與國安系統或情報系統回任之警察人員相較，有無獨厚情事？並請具體說明分析比較等之相關分析說明：

- 1、戶政單位具有警職身分者回任係據行政院八十一年五月二十七日台八十一內字第一八三五八號函核定「戶警分立實施方案」及內政部八十八年七月二十七日台（八八）內警字第八八七〇二六〇號函頒「戶警分立移撥民（戶）政單位具警察官任用資格志願回任列冊有案人員加強回任作業要點」辦理。
- 2、按前開加強回任作業要點第五點第四項規定，回任作業辦理至民國九十年十二月三十一日截止，全國戶政事務所主任列冊志願回任警察機關人數計二一三人，至上開截止日已回任人員計一一〇人，自願放棄（含屆退）者計一〇三人，合先敘明。
- 3、戶警分立後移撥民（戶）政單位經檢討回任人員，其回任前之資績計分依前揭作業要點第六點之規定准予併計。
- 4、至國安系統或情報系統回任之警察人員係依據「內政部警政署辦理中央警官學校畢業學生回任警察機關服務要點」之規定辦理，其來源係曾任巡官或同職序職務以上人員轉任政府其他機關擔任公職或中央警官學校畢業學生非分發警察機關服務，或隨同配偶因公赴國外工作或進修而奉准辭職者。
- 5、國安系統或情報系統回任人員其年資、考績計分依前揭要點第七點規定，准予減

半併計警察人員資績計分。

6、參據右開戶政單位具有警職身分者回任與國安系統或情報系統回任人員，其來源、回任依據均不同，爰其資績計分及陞遷年資之計算自有不同，並無獨厚之情事。

(二十二)至九十一年十月底止之全國巡官職務之缺額及相關招生事宜：

1、目前巡官缺額情形：

表十四、全國巡官缺額情形

分類	編制員額	預算員額	現有員額	編制缺額	預算缺額
巡官以上人員	一四、七三〇	一二、二三二	一〇、八三九	三、八九一	一、三九三

2、警政署為解決上述缺額狀況，避免警力斷層，業建請中央警察大學九十二及九十三學年度招生(訓)大學部每學年各二八〇人、二年制技術系班警察類科每學年各三一五人及警佐班二十四期及二十五期各招訓五十人，合計一、二九〇人。近期將「內政部警政署臺灣警察專科學校及中央警察大學九十二、九十三學年度招生(訓)員額之未來分發(配)計畫」函報行政院核核辦。另未來將規劃「直轄市、各縣(市)警察局合理員額」，併同中央警察機關組織之人力之調整，通盤檢討、研擬「警察機關組織與員額精簡計畫」報行政院核定，分年分期實施，期使警察組織與員額獲致穩定性，可保持基層警力精壯，避免基層警力日趨老化產生斷層現象。

3、招生來源係依據「本署評估未來十年警力需求報告」以規劃中央警察大學之每年年度招生，上述需求報告完全根據「現有警力缺額」、「目前已招訓在校人數」、「自然消耗人數（含死亡、辭職、免職、商調、退休及資遣等狀況）及「未來精簡、移撥人數」等狀況，推估未來招訓人數，可避免未來警力大量同時退離時，急速擴大辦理招訓，影響警察素質及衍生負面影響。

肆、研究方法及過程：

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。

一、研究設計與對象：

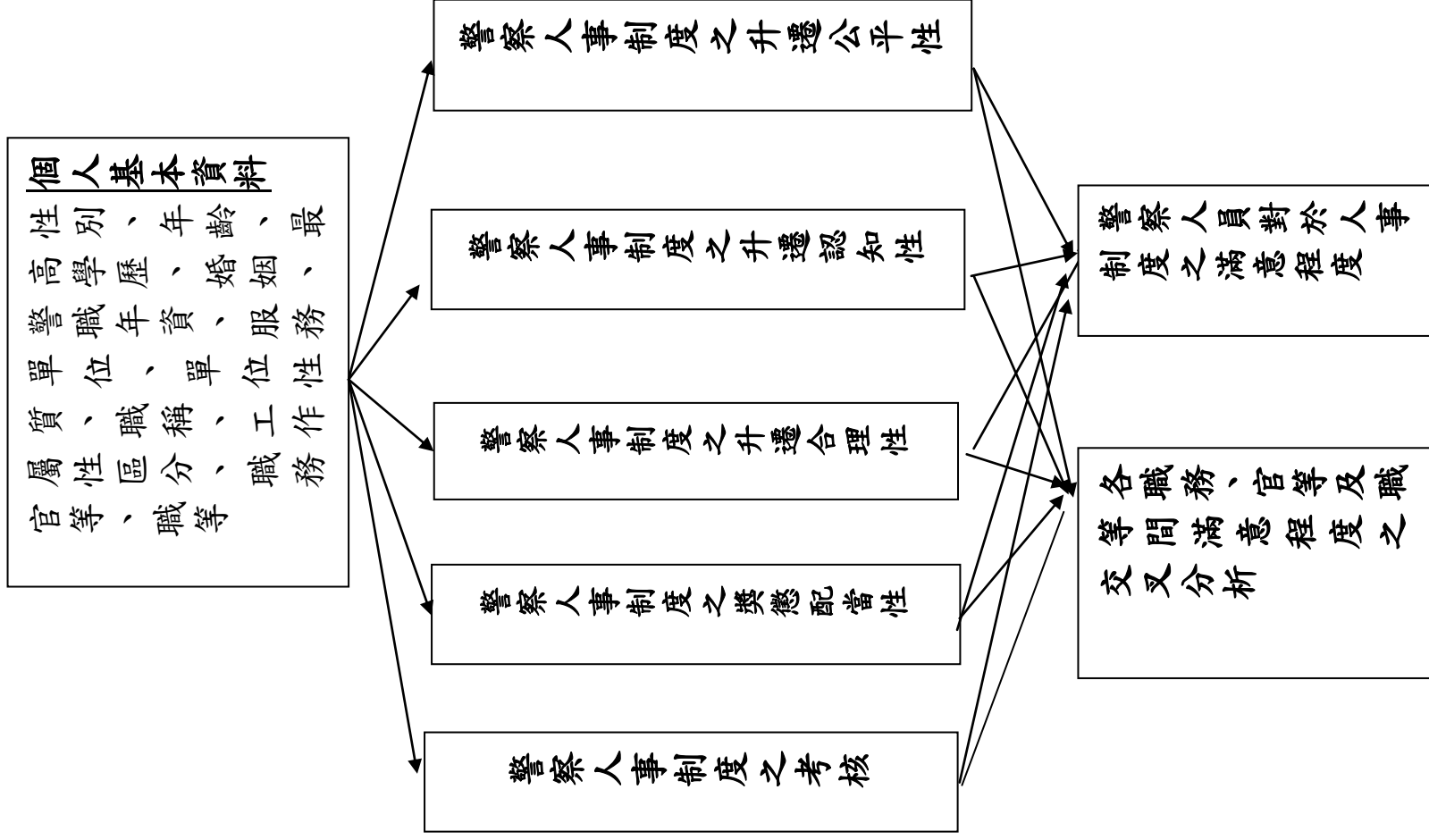
（一）研究架構：

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【圖二】。

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「警察人事制度之陞遷公平性」、「警察人事制度之陞遷認知性

「**警察人事制度之陞遷合理性**」、「**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。



圖二、本研究所採之研究架構

(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【表十五】、【表十六】。

實施問卷施測之方式係為先與警政署取得聯繫，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【表十七】，相關單位施測時間配置詳見【表十八】。

在施測之前，先將各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。

二、研究方法與資料處理：

(一)問卷樣本之抽樣：

九十一年度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 0.88 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【表十五】。

$$n = N / (Z^2 \cdot p(1-p) / d^2)$$

表十五、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
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：警政署九十一年八月人事統計，Missingvalue=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【表十六】至【表十八】所示。

表十六、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

表十七、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
警政署署本部暨刑事警察局、公路警察局			450	360
合計	21	4	2570	2350

Missingvalue=7

表十八、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
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：

1、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。

2、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。

3、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 10.0 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：

1、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—三六八；朱柔若，民八五：八六—九二；Bachman, Ronet and Paternoster, Raymond, 一九九七：二九二—三四一；楊孝滌、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)。

2、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。

3、Cronbach α 係數:

用以考驗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。

4、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。

5、次數分配 (Frequency Analysis):

以接受施測問卷之警察人員對於陞遷、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。

(四)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：

1、陞遷部分：

- (1)第一部分、「陞遷公平性」：旨在調查接受施測問卷之警察人員對於陞遷公平性之感受概況等，共計八題。
- (2)第二部分、「陞遷之客觀性」：旨在調查接受施測問卷之警察人員對於陞遷客觀性之感受程度，共計四題。
- (3)第三部分、「陞遷之合理性」：意在調查接受施測問卷之警察人員對於陞遷合理性之感受問項，共計三題。
- (4)第四部分、「陞遷之認知程度」：旨在調查接受施測問卷之警察人員對於陞遷認知程度概況，共計三題。
- (5)第五部分、「對於陞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陞遷緊密結合及相關陞遷作業流程之相關感受及看法等等，共計三題。
- (6)第六部分、「對於陞遷制度之滿意程度」：旨在瞭解目前警察人員對於陞遷制度

之滿意程度，共計三題。

2、獎懲部分：

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 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。

3、考績、考核管制部分：

- (1) 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夠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。
- (2) 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。
- (3) 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能够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。

4、個人基本資料部分：

「個人基本資料」：藉此瞭解警察人員之陞遷年資及可望陞遷之前瞻性，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。

(五)問卷之信度與效度分析：

1、效度 (Validity)：

即正確性，就本研究而言係指測量工具確能測出應警察人員對於警察機關陞遷、考核之認同程度而言。因此，自行設計編製測量工具，首須銜鑑其效度。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。

2、「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」為六分，「同意」為五分，「有點同意」為四分，「有點不同意」為三分，「不同意」為二分，「完全不同意」為一分，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「 α 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【表十九】至【表三十一】。

表十九、陞遷之公平性面向

題目內容	因素負荷量
對於陞遷有清楚之標準可資依循。	0.780
陞遷是清晰可明確知道的。	0.801
陞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
陞遷作業的過程都是公開透明的。	0.810

目前陞遷所依據之各項資績計分標準是相當公平的。	0.669
目前陞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）人員陞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

表二十、陞遷之客觀性面向

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，實際決定了陞遷的結果。	0.550
陞遷決定時，資料及各項評比考核資訊能完整呈現出來。	0.724
陞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

表二十一、陞遷之合理性面向

題目內容	因素負荷量
目前陞遷甄審委員會之委員是公平選出的。	0.900
目前陞遷甄審委員會之委員能充分代表您對陞遷的意見。	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

表二二、對於陞遷之認知程度面向

題目內容	因素負荷量
由於單位組織編制的關係，大部分職務的陞遷都競爭激烈。	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（如副所長陞任所長）雙軌進行的陞遷制度。	0.720
基層警察人員之陞遷應依工作性質分別辦理（如刑事偵查員陞任刑事小隊長、行政警員陞任巡佐、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

表二三、陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面向

題目內容	因素負荷量
陞遷應加諸相關訓練班期之訓練是合理的。	0.615
如果陞遷作業有所瑕疵，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

表二四、對於警察人事陞遷之滿意程度面向

題目內容	因素負荷量
目前特殊功績的陞遷案件，其審核過程是相當嚴謹的。	0.803
與資歷相當的同事相比較，相當滿意自己的陞遷情形。	0.781
定期舉辦陞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

表二五、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陞遷條件中。	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

表二六、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

表二七、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%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6194

表二八、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%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6214

表二九、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%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.8727

表三十、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%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6171

表三一、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、風紀應列入陞遷之參考。	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%
內在一致性 Cronbach's Alpha 係數	0.6082

伍、研究發現與分析

一、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、未來在陞遷年數上之預測、警察人事陞遷體系之路線次數、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：

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0至10年才陞遷之警察人員佔44.9%（866人），其次是1至5年之間陞遷之警察人員，為29.5%（569人），而平均陞遷年數為8.7302年。詳見【表三二】。

表三二、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	ValidPercent (%)
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)

2、對於下一個陞遷機會之自我評估年數分析：

本次所抽樣調查之警察人員，對於自我下一個陞遷機會年數，以自我評估之方式，認為自己下一次陞遷之年數1至5年者有228人（佔9.7%）；而認為自己下一個陞遷機會還要再經過6至10年者則有1023人（佔43.4%），幾乎佔了總調查人數一半以上；而僅有328人（13.9）認為自己之下一次陞遷年數是在16至20年；另亦有157人（6.7%）認為陞遷遙遙無期，在21年以上了；自我評估下一次之陞遷平均年數為12.0992年。詳見【表三三】。

表三三、對於下一個陞遷機會之自我評估年數

	Frequency	ValidPercent (%)
一至五年	228	9.7
六至十年	1023	43.4
十一至十五年	328	13.9
十六至二十年	310	13.2
二十一年以上	157	6.7
平均數 (mean)	12.0992	
Total	2046	100

(N=2357, Missing Values=311)

3、警察人員所認知之警察人事快速陞遷路線分析：

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%）是目前警察體系中陞遷最快的路線，其次則警察人員認為並無所謂陞遷最快的路線，佔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

員陞遷最快，亦有人暱稱該類人員係「提皮包族」。詳細分析詳見【表三四】。

表三四、警察人員所認知之警察人事快速陞遷路線分析

	Frequency	ValidPercent (%)	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
並無所謂陞遷最快的路線	441	18.7	3
Total	2235	100	

(N=2357, Missing Values=122)

4、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，以男性員警佔九成以上(2178人, 92.6

%)，而女性員警僅佔 174 人 (7.4%)，尚符合目前警察員額之性別比例。詳見【表三四】

表三四、接受施測之警察人員性別分析

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

(N=2357, Missing Values=5)

5、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 歲之間佔大部分 (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佔了 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【表三六】。

表三六、警察人員之年齡分布

	Frequency	ValidPercent (%)
二十五歲以下	41	1.8

二十六至三十歲	236	10.1
三十一至三十五歲	466	19.9
三十六至四十歲	457	19.5.
四十一至四十五歲	457	19.5.
四十六至五十歲	327	14.0
五十一至六十歲	298	12.7
六十一歲以上	57	2.4
Total	2339	100.0

(N=2357, MissingValues=18)

6、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【表三七】。

表三七、警察人員之教育程度分布

	Frequency	ValidPercent (%)
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)

7、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佔 12.7% (298 人)，其餘離婚或鰥寡者則為少數 (43 人、1.8%)。詳見【表三八】。

表三八、警察人員之婚姻狀況

	Frequency	ValidPercent (%)
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)

8、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，佔 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【表三九】。

表三九、警察人員於警職之服務年資

	Frequency	ValidPercent (%)
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)

9、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，佔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【表四十】。

表四十、各警察機關警察人員之抽樣人數分析

	Frequency	ValidPercent (%)
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
警政署本部各單位	360	15.3
Total	2356	100.0

(N=2357, Missing Values=1)

10、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，外勤警察人員佔 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【表四一】。

表四一、警察人員之工作性質分析

	Frequency	ValidPercent (%)
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)

1-1、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，僅佔 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，佔 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【表四二】。

表四二、各縣、市警察局各級警察人員之職稱分析

	Frequency	ValidPercent (%)
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)

1.2、警政署之各警察人員職稱分析

本研究對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），僅佔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，佔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【表四三】。

表四三、警政署各警察人員之職稱分析

	Frequency	ValidPercent (%)
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)

1.3、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，佔 64.4%，符合目前警察結構中係以行政警察佔絕大多數之比例；刑事警察（含鑑識警察）則為其次，有 264 人，佔 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，佔 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【表四四】。

表四四、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, MissingValues=53)

1.4、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 (佔 70.2%)；而擔任主管(官)職務者也有 636 人接受施測，佔 29.8%。分析詳見【表四五】。

表四五、警察人員是否為主管(官)之分析

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

(N=2357, MissingValues=224)

1.5、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（佔 24.2%）、警正四階有 513 人（佔 24.0%）；警正三階也有 595 人（佔 27.8%）均較為多數，也佔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【表四六】。

表四六、警察人員之各官等分析

	Frequency	ValidPercent (%)
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 , MissingValues=219)

16、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，佔39.2%；而薦任第六至第七職等之人員有204人，佔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【表四七】。

表四七、警察人員之各官等分析

	Frequency	ValidPercent (%)
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, MissingValues=1806)

(二) 警察人員對陞遷各面向中問項回答之次數分析：

1、警察人員對陞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，對於陞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)。且在目前陞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陞遷如產生問題或疑義，申訴的管道是暢通的 (平均數 3.15)。而在陞遷作業的過程方面，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，在陞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，警察人員在對於陞遷有清楚之標準可資依循、目前陞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陞遷公平性均是滿意多於不滿意的，詳見【表四八】。

表四八、陞遷之公平性面向

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
對於陞遷有清楚之標準可資依循。	1329 (57.1)	998 (42.9)	3.61
陞遷是清晰可明確知道的。	1170 (50.0)	1170 (50.0)	3.42
陞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
陞遷作業的過程都是公開透明的。	1027 (44.0)	1307 (56.0)	3.27
目前陞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
目前陞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)人員陞遷公平性是相當滿意的。	1362 (59.2)	938 (40.8)	3.61

2、警察人員對陞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陞遷客觀性評估部分，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（佔 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，實際決定了陞遷的結果此一看法，也有 1834 人（佔 78.6%，平均數 4.29）持認同的看法；另外對於陞遷決定時，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（佔 94.0%，平均數 5.06）；且在陞遷甄審委員會之委員認為應按職務比例選出的有 2081 人（佔 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陞遷標準；且認為目前主管（官）常會藉由其裁量之權限，實際上卻決定了陞遷結果；另外，警察人員希望在陞遷決定時，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；並認為陞遷甄審委員應依據各項職務比例來產生。分析詳見【表四九】。

表四九、陞遷之客觀性面向

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， 實際決定了陞遷的結果。	1834 (78.6)	499 (21.4)	4.29
陞遷決定時，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
陞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

3、警察人員對陞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)不認同目前陞遷甄審委員會之委員能夠充分代表警察人員對於陞遷的意見。而另外有1423人(60.9%，平均數3.71)尚認同目前陞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陞遷甄審委員會之運作尚未能充分代表警察人員之心聲；而在陞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【表五十】。

表五十、陞遷之合理性面向

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
目前陞遷甄審委員會之委員是公平選出的。	1423 (60.9)	912 (39.1)	3.71
目前陞遷甄審委員會之委員能充分代表您對陞遷的意見。	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

4、警察人員對於陞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，大部分職務的陞遷都競爭激烈（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（如副所長陞任所長）雙軌進行的陞遷制度（2111人，91.5%，平均數4.93）；基層警察人員之陞遷應依工作性質分別辦理（如刑事偵查員陞任刑事小隊長、行政警員陞任巡佐、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陞遷的機會是少之又少，且對目前警察陞遷僅注意職務的調整，而忽略了可採品位制度提昇之做法，並深切表達出認為陞遷應依據職務之性質來加以區別，分別辦理陞遷的的立場。分析詳見【表五一】。

表五一、對於陞遷之認知程度面向

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，大部分職務的陞遷都競爭激烈。	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（如副所長陞任所長）雙軌進行的陞遷制度。	2111 (91.5)	195 (8.5)	4.93
基層警察人員之陞遷應依工作性質分別辦理（如刑事偵查員陞任刑事小隊長、行政警員陞任巡佐、警務佐等）。	2129 (91.2)	205 (8.8)	4.97

5、警察人員對陞遷應與教育訓練結合及陞遷相關作業面向之各問項次數分配：

警察人員對於陞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。另外在陞遷作業有所瑕疵，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「陞遷之公平性」之面向中有關「陞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陞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，但是在陞遷作業如有瑕疵時，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陞遷機會，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【表五二】。

表五二、陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面向

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
陞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

如果陞遷作業有所瑕疵，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

6、警察人員對於警察人事陞遷之滿意程度各問項次數分配：

在對於當前警政人事陞遷之整體滿意度呈現部分，警察人員對於目前特殊功績的陞遷案件，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）認為自我的發展及陞遷狀況尚強於他人，惟尚有1063人（46.4%，平均數3.48）認為自我陞遷猶不如他人，由於在比例之比較上，有五五成的警察人員對於自己的陞遷自行評估中，各佔一方，值得注意且深入了解其真正看法；另外在定期舉辦陞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陞遷審核過程，同意其尚屬嚴謹；但是滿意自我之陞遷與不滿意自我的之陞遷狀況者，仍有一半一半之互相對峙；且對辦理定期陞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【表五三】。

表五三、對於警察人事陞遷之滿意程度面向

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
目前特殊功績的陞遷案件，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，相當滿意自己的陞遷情形。	1230 (53.6)	1063 (46.4)	3.48
定期舉辦陞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問項回答之次數分析：

1、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陞遷條件中 (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，並在陞遷考量上，能將各項獎懲紀錄列入。分析詳見【表五四】。

表五四、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陞遷條件中。	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

2、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【表五五】。

表五五、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

3、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，警察的處分均較為嚴厲。詳細分析見【表五六】。

表五六、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
------------------------------------	-------------	------------	------

4、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，亦有六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【表五七】。

表五七、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：

1、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佔了七成，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【表五八】。

表五八、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

2、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控之檢舉案件，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【表五九】。

表五九、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
---------------------------	-------------	-------------	------

3、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、風紀應列入陞遷之參考；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，可呼應前之分析，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陞遷考量中。分析詳見【表六十】。

表六十、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、風紀應列入陞遷之參考。	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：

1、陞遷年數：

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陞遷機會年數則為 12.0992 年；

2、陞遷路線：

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陞遷最快的路線；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陞遷最快，亦有人暱稱該類人員係「提皮包族」。

3、在警政陞遷之感受：

警察人員認為：目前陞遷有清楚之標準可資依循、陞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陞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陞遷標準；且認為目前主管（官）常會藉由其裁量之權限，實際上卻決定了陞遷結果；警察人員希望在陞遷決定時，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；並認為陞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陞遷甄審委員會之運作尚未能充分代表警察人員之心聲；而在陞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陞遷的機會是少之又少，且對目前警察陞遷僅注意職務的調整，而忽略了可採品位制度提昇之做法，並深切表達出認為陞遷應依據職務之性質來加以區別，分別辦理陞遷的立場。

警察人員雖對於陞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，但是在陞遷作業如有瑕疵時，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陞遷機會，是值得我們應重視的警察人事制度重大課題之一。並對特殊功績之陞遷審核過程，同意其尚屬嚴謹；但是滿意自我之陞遷與不滿意自我的之陞遷狀況者，仍有一半一半之互相對峙；且絕大多數認同辦理定期陞遷作業之做法是可以激勵士氣的。

4、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，並在陞遷考量上，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。

5、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佔了七成，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佔了七成，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陞遷考量中。

二、資料之交叉分析結果：

（一）警察人員個人特性對於「陞遷」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「人事陞遷」各項問題之看法，經由 t -檢定 (t-test) 或變異數分析 (One-Way ANOVA) 的 p 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、及合格實受官、職等等十項進行分析，分析結果顯示分析詳見【表六一】分析總表。

表六一、警察人員對於「陞遷」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
陞遷之公平性 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
陞遷之客觀性 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
陞遷之合理性 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

	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
對於陞遷之認知程度面向	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
陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面	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**
對於警察人事陞遷之滿意程度面向	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：

1、警察人員之性別對於警政人事制度中「陞遷」認知次數之t檢定分析：

警察人員性別於警政人事制度中陞遷的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「陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作

業」一項達到顯著水準 ($P \leq 0.05$)；另在「對於陞遷之認知程度」一項達極端顯著水準 ($P \leq 0.001$)。

從警察人員性別對人事制度中之「陞遷」整體觀之，男性員警對於陞遷之認知理解程度，對陞遷需受教育訓練與相關陞遷作業之滿意度均高於女性員警。分析詳見【表六二】。

表六二、警察人員性別對於警政人事制度中「陞遷」認知次數之 t 檢定

	男性員警	女性員警	t 值	顯著水準
對於陞遷之認知程度面向	15.2342	14.5061	4.387	0.000***
陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面向	11.4272	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

2、警察人員之年齡對於警政人事制度中陞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「陞遷之合理性」、「對於陞遷之認知程度」及「對於警察人事陞遷之滿意程度」三項，達到非常顯著水準 ($P \leq 0.01$)；另在「陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業」一項達極端顯著水準 ($P \leq 0.001$)。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陞遷之客觀性、陞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陞遷之客觀性、陞遷之合理性甚為滿意；另外在三十歲以下之警察人員對陞遷需配合教育訓練及相關陞遷作業流程表示同意，另整體之陞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，年齡層低之警察人員質疑陞遷之客觀與合理性，但是對於陞遷的整體滿意度卻最高，與五十一歲以上的警察人員看法呈現顯著差異。分析詳見【表六三】。

表六三、警察人員之年齡對於警政人事制度中陞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
陞遷之客觀性面向	18.3250	18.9052	18.7982	18.9573	19.4027	19.3981	19.4545	18.6250	3.718	0.001**
陞遷之合理性面向	11.4390	10.9068	11.1528	11.2239	11.7054	11.8270	11.6088	11.9286	3.461	0.001**
對於陞遷之認知程度面	14.4878	15.0437	15.0923	15.1096	15.2815	15.3503	15.4167	14.4231	3.065	0.003**

向										
陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面向	12.2308	12.2906	11.6385	11.3429	11.2217	10.9533	11.0069	11.6316	6.248	0.000***
對於警察人事陞遷之滿意程度面向	13.3171	12.8970	12.4559	12.3251	12.4382	12.2436	12.0107	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

3、警察人員之最高學歷對於警政人事制度中陞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「陞遷之合理性」一項，達到顯著水準（ $P < 0.05$ ），「陞遷之客觀性度」一項，達到非常顯著水準（ $P < 0.01$ ），在「陞遷之公平性」、「陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業」、「對於警察人事陞遷之滿意程度」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陞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，研究所畢業或肄業之警察人員，較無法認同相關警政人事制度中有關「陞遷」之各項作為，應係認為學位無助於陞遷，抱持「學位無用論」之觀點。分析詳見【表六四】。

表六四、警察人員之最高學歷對於警政人事制度中陞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
陞遷之公平性面向	27.6358	28.0000	25.9685	22.5772	27.9189	12.972	0.000***
陞遷之客觀性面向	18.8888	18.8779	19.3142	19.2848	19.7714	3.687	0.005**
陞遷之合理性面向	11.3404	11.6791	11.1589	10.8636	12.2308	2.608	0.034*
陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面向	12.2754	11.2879	10.5941	10.3636	12.7297	52.314	0.000***
對於警察人事陞遷之滿意程度面向	12.7032	12.7638	12.1867	11.5000	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

4、警察人員之婚姻狀況對於警政人事制度中陞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「陞遷之合理性」、「對於陞遷之認知程度」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，以未婚者對於陞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，其不滿意之取向均佔第一名及第三名。

綜上觀之，警察人員之婚姻狀況影響本人對於警政人事陞遷之相關看法，未婚者因無家累，希望擔任外勤儘快獲得陞遷機會（外勤工作較有表現及功獎機會），惟可能因此誤解陞遷的意涵，認為陞遷制度不合理，排斥現行陞遷制度，看法上與已婚者顯著差異。分析詳見【表六五】。

表六五、警察人員之婚姻狀況對於警政人事制度中陞遷之單因子變異數分析

	未婚	已婚	離婚	鰥寡	F 值	顯著水準
陞遷之合理性面向	10.8136	11.5036	11.6786	11.9231	4.511	0.004**
對於陞遷之認知程度面向	14.8062	15.2479	14.7241	14.3333	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

5、警察人員之警職年資對於警政人事制度中陞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「對於警察人事陞遷之滿意程度」一項，達到顯著非常水準（ $P < 0.01$ ），而另一項則為「陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業」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「陞遷應與教育訓練結合及對陞遷作業之認知」部分與「整體陞遷滿意度」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，警察人員年資（指警職年資，下同）影響本人對於警政人事制度之看法，大部分二十年以上年資者認為警察人事長久未見進步，感到灰心，一年以上未滿五年者，對警察陞遷充滿信心，成了兩極化的看法，且意見達顯著差異。分析詳見【表六六】。

表六六、警察人員之警職年資對於警政人事制度中陞遷之單因子變異數分析

	未滿一年	1-未滿5	5-未滿10	10-未滿20	20以上	F值	顯著水準
陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面向	11.1739	11.7500	12.0662	11.5031	11.0151	8.683	0.000***
對於警察人事陞遷之滿意程度面向	12.3043	13.3333	12.7215	12.3918	12.2129	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

6、警察人員之服務警察局對於警政人事制度中陞遷之單因子變異數分析：

在警察人員服務之縣、市警察局或警政署於警察人事陞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陞遷之各面向看法滿意度或認同感均最高；另外在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，台東縣及屏東縣警察局之警察人員對於陞遷抱持較不重視的態度，其原因似與該等人員幾乎均在自己故鄉或住所地服務有關；而警政署警察人員方面，由於該署九十一年之七月辦理陞遷之後，科員或專員短時間內已無陞遷機會，且內、外單位交流機制尚未建立，陞遷無望，對陞遷之滿意度甚低。受測人員對於陞遷方面之意見呈現顯著差異。分析詳見【表六七】。

表六七、警察人員之服務警察局或警政署對於警政人事制度中陞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
陞遷之公平性面向	26.8168	26.9385	27.3768	25.9074	29.4581	29.6859	22.5516	19.829	0.000***
陞遷之客觀性面向	18.7466	19.0704	19.1355	19.2903	19.5455	19.2273	19.4058	3.506	0.002**
陞遷之合理性面向	11.2876	11.2660	11.7570	11.0364	12.3617	11.7337	11.3143	4.805	0.000***

對於陞遷之認知程度面向	15.1570	15.2408	15.4000	15.3636	15.5455	15.1200	14.7257	4.593	0.000***
陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面向	11.4106	11.7182	11.4742	11.4292	11.0307	12.2640	10.5584	9.436	0.000***
對於警察人事陞遷之滿意程度面向	12.2914	12.5503	12.3474	12.2037	12.8973	13.2806	11.7781	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

7、警察人員之單位性質對於警政人事制度中陞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「對於陞遷之認知程度」一項，達到顯著水準（ $P < 0.05$ ）；「陞遷之公平性」、「陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業」、「對於警察人事陞遷之滿意」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陞遷各面向之滿意感均較高，而在內勤警察人員方面，則對陞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，亦對陞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，外勤警察人員功獎機會多，較易獲得陞遷，其積分亦較高，所以陞遷滿意度較高；反之，內勤或內、外勤兼辦之警察人員，因其功獎機會較少，且獎勵範圍未能兼顧所有工作項目或努力情形，滿意度呈現負面之看法。外勤、內勤及內、外勤兼辦之三種警察人員對警政陞遷之看法統計上均達顯著差異。分析詳見【表六八】。

表六八、警察人員之單位性質對於警政人事制度中陞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
陞遷之公平性面向	25.3613	27.7487	26.4396	15.308	0.000***
對於陞遷之認知程度面向	15.0380	15.3157	15.2009	3.977	0.019*
陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面向	11.0292	11.9545	10.8358	34.803	0.000***
對於警察人事陞遷之滿意程度面向	12.1189	12.7697	12.1028	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

8、警察人員之各縣、市警察局職稱對於警政人事制度中陞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「對於陞遷之認知程度」一項達到顯著水準（ $P < 0.05$ ），而在「陞遷之公平性」、「陞遷之合理性」、「陞遷應與教育訓練結合及陞遷之

相關作業」、「對於警察人事陞遷之滿意程度」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陞遷之公平性、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陞遷必須加諸教育訓練及陞遷相關作業流程甚表不滿；另外，在巡佐、小隊長方面，則大部分對於陞遷均能滿足現狀，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，對於陞遷期望（本研究統計該等職務陞遷年數在八年以上）感到失望無奈，不認同現況；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）方面，反而較安於現狀，應與該等人員受限於警察人員教育條例規定，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【表六九】。

表六九、警察人員之各縣、市警察局職稱對於警政人事制度中陞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
陞遷之公平性面向	26.7905	29.9921	25.9868	26.1025	27.3305	8.817	.000***
陞遷之客觀性面向	18.8110	19.0805	18.7961	19.0203	19.4279	4.301	.002**

陞遷之合理性面向	11.0086	12.1939	11.1242	11.0828	11.8539	11.094	.000***
對於陞遷之認知程度面向	15.2116	15.5649	15.0596	15.1081	15.2822	2.441	.045*
陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業面向	12.2910	12.2863	11.3117	10.7848	10.6021	37.204	.000***
對於警察人事陞遷之滿意程度面向	12.6226	12.9808	12.5556	12.0584	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

9、警察人員之工作屬性對於警政人事制度中陞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「陞遷之公平性」、「陞遷之合理性」、「陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業」及「對於警察人事陞遷之滿意程度」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，人事人員對於警察陞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陞遷之合理性及陞遷應配合教育訓練之感受甚表不認同。

綜上觀之，辦理人事之警察人員因為人事系統係一條鞭，可預期本身的陞遷

發展路線，較易獲得陞遷上的滿足；刑事警察與督察人員兩類均屬警察人員認為陞遷較快之類別，但渠等卻未在陞遷上反映相當的滿意度，應與各項評比及功獎之種類正逐漸轉換，以往側重刑事績效及督察路線陞遷較快的現象已有調整，且意見均達顯著差異。分析詳見【表七十】。

表七十、警察人員之工作屬性對於警政人事制度中陞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
陞遷之公平性面向	31.4504	24.6266	26.4966	25.3868	26.7603	24.4783	11.389	.000***
陞遷之合理性面向	12.6963	11.6766	11.4430	11.0510	11.3656	11.0625	6.025	.000***
陞遷應與教育訓練結 合及陞遷之相關作業 面向	11.5299	10.3095	11.7086	11.3152	11.5239	10.6082	7.190	.000***
對於警察人事陞遷之 滿意程度面向	13.2121	12.0926	12.4422	12.4223	12.4107	11.4688	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

10、警察人員之職務對於警政人事制度中陞遷之 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「陞遷之公平性」一項達到顯著水準 ($P < 0.05$)，而「陞遷之合理性」、「陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業」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）對於警政陞遷之公平性及合理性認同度均高於非主管（官），僅在陞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，擔任主管（官）之警察人員對於陞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，且其間看法達顯著差異。分析詳見【表七一】。

表七一、警察人員之職務對於警政人事制度中陞遷之 t 檢定分析

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

1-1、警察人員之合格實授的官等對於警政人事制度中陞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「陞遷之客觀性」一項達到非常顯著水準（ $P < 0.01$ ）；另在「陞遷之公平性」、「陞遷應與教育訓練結合及陞遷之相關作業」、「對於警察人事陞遷之滿意程度」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），對於陞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）之警察人員則認為陞遷之教育訓練及相關作業、整體陞遷滿意度甚低；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陞遷制度越感無力，且難以接受陞遷係公平合理之說法；而官職等越低之警察人員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，因此看法較為安定（中性）。高低階之間看法顯著差異。分析詳見【表七二】。

表七二、警察人員之官職等對於警政人事制度中陞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
陞遷之公平性 面向	27.6680	27.9938	25.5382	24.7004	24.2105	23.1750	25.9412	29.5000	8.052	.000***
陞遷之客觀性 面向	18.8238	18.8911	19.3580	19.3895	19.3699	19.7750	19.3889	19.0000	2.739	.008**
陞遷應與教育 訓練結合及陞 遷之相關作業 面向	12.4542	11.9861	10.7402	10.2669	10.4400	10.6098	10.6111	9.3333	28.722	.000***
對於警察人事 陞遷之滿意程 度面向	12.8571	12.6821	12.0226	11.7778	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

(二)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、合格實受官、職等等十項進行分析，分析結果顯示分析詳見【表七三】分析總表。

表七三、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	0.01 1*	0.00 0***	0.15 7	0.00 0***	0.00 3**	0.00 3**	0.65 0	0.00 1**	0.33 1	0.00 7**	0.00 3**	0.06 8	0.05 1
獎懲之公平性面向	0.75 8	0.00 0***	0.00 0***	0.00 1**	0.00 0***	0.00 0***	0.00 1**	0.00 0***	0.28 2	0.00 0***	0.00 0***	0.00 3**	0.01 1*
獎懲之功能性面向	0.00 1**	0.01 3*	0.00 0***	0.82 2	0.00 4**	0.00 2**	0.00 0***	0.00 0***	0.02 1*	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***	0.00 5**
對於獎懲之認知程度面向	0.46 6	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***	0.15 7	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***

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：

1、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，男性員警認為：獎懲項目必須列入社區預防犯罪及平時之工作表現，獎懲之適時及制度有助於士氣與下上之溝通，刑事績效仍是目前之敘獎來源，且長官會朋分敘獎，而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差異達統計顯著水準。詳細分析詳見【表七四】。

表七四、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	24.9859	24.3353	2.541	0.011*
獎懲之功能性面向	12.9968	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

2、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警察人員，其警職年資絕大部分已有八年以上，該等人員認為目前未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，應與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有關；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，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【表七五】。

表七五、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	24.3407	24.8700	25.1715	25.2547	25.6434	24.4912	5.608	0.000***
獎懲之公平性 面向	20.2195	16.0733	15.9131	16.5023	17.3649	17.7974	18.1869	18.5556	11.592	0.000***
獎懲之功能性 面向	13.4250	13.1483	13.0347	13.1586	13.0465	12.5870	12.6485	12.2807	2.560	0.013*
對於獎懲之認 知程度面向	12.8750	11.2478	11.7009	12.1921	12.3973	12.7319	13.2034	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

3、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，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侷限存在，如配分制度形同虛設，一次記二大功之獎勵均屬於特定業務人員或其主管，而主官幾乎人人有獎，失去原先規定辦理專案予以獎勵之立意；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【表七六】。

表七六、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	18.1085	17.6925	16.1486	16.9722	11.049	0.000***
獎懲之功能性面向	13.5820	12.6617	12.4112	12.5359	13.1053	23.818	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	11.2846	12.4621	13.1278	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

4、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，其不滿意之取向均佔第一名。

綜上觀之，警察人員之婚姻狀況也會影響對於警政人事獎懲之相關看法，就未婚者而言，因無家累，在外勤工作希望全力衝刺以儘快獲得陞遷，外勤工作獎懲為此亦做了較多規定，未婚者認為獎勵項目不夠充足，懲處又過於嚴苛，獎懲制度不甚合理且有欠公平，因而造成對獎懲制度之排斥，且看法均達顯著差異。分析詳見【表七七】。

表七七、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	24.0000	25.0798	25.2414	24.6154	9.896	0.000***
獎懲之公平性面向	15.9550	17.1614	16.6154	19.5714	5.919	0.001**

對於獎懲之認知程度面向	11.3505	12.3973	11.6897	12.7692	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

5、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（ $P \wedge 0.01$ ），而另一項則為「獎懲之公平性」、「對於獎懲之認知程度」達到非常顯著水準（ $P \wedge 0.001$ ）。

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，警職服務年資的長短影響警察人員對於警政人事制度之看法，大部分十年以上年資者對於單位中獎懲作法之公平性感到失望，對於辦理專案得一次記二大功認為甚不合理，對目前警察人員獎懲標準表不納入總量管制配分的範圍過大感到不耐；服務年資未滿五年以下者，可能對警察獎懲制度體會不深，對於現行制度表達高度認同，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兩極化，且意見達顯著差異。分析詳見【表七八】。

表七八、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

	未滿一年	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	24.2174	24.8261	24.4358	24.8328	25.2146	4.091	0.003**
獎懲之公平性面向	18.3478	18.1194	16.3691	16.2848	17.8383	13.388	0.000***
獎懲之功能性面向	11.9130	12.2941	13.2027	13.0971	12.7742	3.926	0.004**
對於獎懲之認知程度 面向	12.4091	12.1449	11.4815	12.0238	12.7258	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

6、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、市警察局或警政署於警察人事陞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，屏東縣警察局警察人員對於工作表現及社區犯罪預防應納入獎懲標準，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【表七九】。

表七九、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	24.5498	24.9894	25.0516	25.2420	25.4757	25.2626	24.8761	3.265	0.003*
獎懲之公平性面向	16.8763	17.4946	16.3349	17.1096	18.8378	17.5816	15.7965	9.804	0.000***
獎懲之功能性面向	12.9367	13.3208	12.8387	12.8676	12.5474	13.2462	12.6011	3.420	0.002**
對於獎懲之認知程度面向	11.8489	11.9615	11.7311	12.7318	13.5238	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

7、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，外勤警察人員功獎機會較多，相對的，遭受懲處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【表八十】。

表八十、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	16.6824	17.7210	6.676	0.001**
獎懲之功能性面向	12.5849	13.3369	12.6527	19.017	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	12.7533	11.6927	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

8、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支持，對獎懲之公平性表示贊同，並認為要嚴予淘汰不適任之警察人員，對職務越高獎勵越多之說法表示反對，而基層員警則對職務越高獎勵越多之說法表示認同；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【表八一】。

表八一、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	24.5833	25.3409	4.940	0.001**
獎懲之公平性面向	15.9255	17.2403	17.4106	17.5304	18.5634	20.488	0.000***
獎懲之功能性面向	13.5462	13.5489	12.6144	12.8940	12.1745	21.436	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	11.0948	11.8269	12.2745	12.6128	13.6687	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

9、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【表八二】。

表八二、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	24.1556	25.3832	24.8514	24.6980	25.0611	24.5729	3.233	0.007**
獎懲之公平性面向	19.6136	17.6890	17.3176	16.0556	16.8727	16.0737	10.253	0.000***
獎懲之功能性面向	11.8000	11.6488	13.0667	12.9922	13.2061	12.4167	15.376	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	14.7313	13.7711	12.2282	11.4358	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

10、警察人員之職務對於警政人事制度中「獎懲」之「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管抑或是非主管整體觀之，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，擔任主管（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管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【表八三】。

表八三、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	25.2552	24.8008	2.992	0.003**
獎懲之公平性面向	18.3027	16.5146	7.380	0.000***
獎懲之功能性面向	12.4086	13.1382	-5.493	0.000***
對於獎懲之認知程度面向	13.3323	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

11、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（ $P \leq 0.01$ ）；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（ $P \leq 0.001$ ）。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；另外警佐官等部分，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，惟無法接受職務越高獎勵越多之說法，對不適任之員警採嚴予淘汰制度一項表示贊同；而官職等越低之警察人員認為高階警察人員會瓜分其獎勵，並認為目前之獎勵仍以刑事案件敘獎居多，且看法均達顯著差異。分析詳見【表八四】。

表八四、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	16.2099	16.7602	16.9567	17.5856	17.4514	17.5750	19.2222	19.6667	3.107	0.003**
獎懲之 功能性 面向	13.5922	13.4289	12.7963	12.6231	12.0511	12.2143	11.444	9.6667	11.186	0.000***
對於獎 懲之認 知程度 面向	11.2539	11.5189	12.7509	12.9814	12.9302	12.8780	13.7778	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

12、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「陞遷之功能性」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分，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越高階越多的說法；而官職等越低之非警察人員，則以委任居多，認為獎懲不公平及過於嚴苛，且其看法均達顯著差異。分析詳見【表八五】。

表八五、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	16.2286	17.8608	17.5902	17.9815	18.4444	3.300	0.011*
獎懲之功能性面向	13.3209	12.33333	12.6563	12.2407	12.3333	3.758	0.005**
對於獎懲之認知程度面 向	11.4533	13.2944	13.4697	13.2500	13.8889	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

(三) 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、合格實受官、職等等十項進行分析，分析結果顯示分析詳見【表八六】分析總表。

表八六、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***	0.00 0***	0.00 3**	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***	0.00 0***	0.51 9	0.01 0*	0.00 0***	0.02 5*	0.184
考核合理性	0.318	0.000***	0.00 0***	0.67 2	0.08 0	0.00 0***	0.29 6	0.00 1**	0.69 9	0.84 2	0.02 7*	0.00 7**	0.473

考核之透明性	0.131	0.000***	0.00 0***	0.00 1**	0.00 1**	0.00 0***	0.00 1**	0.00 0***	0.39 1	0.00 0***	0.00 0***	0.00 1**	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：

1、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警察人員，其警職年資絕大部分已有八年以上，該等人員認為目前警察人員之考績及考核制度缺乏公平之評估人員，考績未能正確反應工作行為表現，主官考核時，未給予表達意見之機會，亦不

能摒除其個人的偏見與錯誤，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【表八七】。

表八七、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	27.6807	28.7081	29.5523	30.3814	30.9928	31.6140	7.329	0.000***
考核合理性面向	10.2750	9.1638	8.8505	8.8827	9.1544	9.6511	9.6069	10.6415	4.777	0.000***
考核之透明性面向	13.6098	14.6784	14.5076	14.8940	14.9306	15.1957	15.3219	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

2、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，研究所畢業或肄業之警察人員，認為考績未能正確反應工作行為，考核評估制度尚未公平，主官考核其時，未能給予表達意見且未能摒除個人的偏見與錯誤，對於目前機關內人員接受考核之明確性（度）感到懷疑，不認同遭匿名檢舉應接受調查，而警佐班畢業之警察幹部則不認同受到匿名檢舉應接受調查，同時也不認同受到具名檢舉應接受調查，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【表八八】。

表八八、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	T 值	顯著水準
考績滿意度面向	28.7895	31.1496	29.9259	26.4658	28.2571	8.860	0.000***
考核合理性面向	9.3854	9.7939	9.0892	8.2745	9.5526	5.105	0.000***

考核之透明性面向	14.5745	14.4444	15.2372	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

3、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，其不滿意之取向均佔第一名。

綜上觀之，警察人員之婚姻狀況也會影響其對警政人事風紀管考之相關看法，未婚者方面對於考績之評核及公平性抱持質疑的態度，且可能因為長期擔任外勤工作的因素，覺得考績之評估未能符合工作；已婚者方面認為目前服務單位整體之考績評核制度尚稱良善，且贊同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陞遷條件中，看法均達顯著差異。分析詳見【表八九】。

表八九、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	27.6448	29.5347	29.0690	29.7857	4.658	0.003*
考核之透明性面向	14.3972	14.9563	14.6897	14.0000	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

4、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兩極化，且意見達顯著差異。分析詳見【表九十】。

表九十、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

	未滿一年	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	28.5026	30.2004	5.795	0.000***

考核之透明性面向	14.1739	14.8209	14.5612	14.7598	15.1067	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

5、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、市警察局或警政署於警察人事陞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幾乎均為在地（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；警政署人員因為警政署中層幹部流動相當緩慢，因此考績之結果可能係以新近人員或從最低層級之人員輪流核給乙等，與考績的立意不完全相符，且其看法意見均達顯著差異。分析詳見【表九一】。

表九一、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	T值	顯著水準
考績滿意度面向	29.3394	29.1567	29.6327	29.8832	31.8066	30.4205	26.7189	9.837	0.000***

考核合理性面向	9.4102	9.1417	9.2140	9.1826	9.5135	9.9184	8.4490	5.154	0.000***
考核之透明性面向	14.5914	14.8835	14.9302	15.3843	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

6、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，內勤警察人員為辦理業務性質，功獎較少，考績評比經常形成輪流評鑑為甲等及乙等，因而對於考績有所不滿；外勤警察人員功獎較多，且易有風紀方面之疑慮，是故，外勤人員對於考核之透明性感到質疑，意見上呈現負面之看法，符合目前警察體系運作之常態。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差異均達統計上顯著水準。分析詳見【表九二】。

表九二、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	28.5469	29.3327	30.5043	8.449	0.000***
考核之透明性面向	14.9456	14.7012	15.1882	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

7、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，組長（職務配階為二線二星）以上之警察幹部方面，考績甲等幾乎受到保障，所以對於考績及考核透明性覺得滿意；基層幹部之小隊長（職務配階為一線四星）階層，必須負責警員之第一層考核責任，所以對於考核合理性甚

為認同，此並不意外；警員方面，對於考績感受最深，考績結果影響考績獎金多寡，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之認同感最低，且意見均達顯著差異。分析詳見【表九三】。

表九三、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	28.0264	30.4595	29.3267	29.0169	31.8910	18.343	0.000***
考核合理性面向	9.1671	9.9585	9.5066	8.8294	9.4660	4.783	0.001**
考核之透明性面向	14.4783	14.7955	14.7417	14.8500	15.5246	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

8、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，刑事警察長期擔任外勤工作，而考績結果往往未如預期，因此對於考績制度不滿，對考核之透明性感到質疑，且甚不認同將風紀管考列入陞遷；督察人員部分，督察業務與考績及考核密切相關，支持將風紀管考列入陞遷的意見，尚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【表九四】。

表九四、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	30.9877	29.7733	28.8089	29.1375	27.5745	3.014	0.01*
考核之透明性面向	15.2879	15.6667	14.9801	14.5603	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

9、警察人員之職務對於警政人事制度中風紀管考之「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，擔任主管（官）之警察人員較認同目前警察風紀管考的考績評核與考核之合理及公平性，而非主管因係處於被動被考核對象，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【表九五】。

表九五、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	31.2319	28.4386	7.234	0.000***
考核合理性面向	9.4630	9.1110	20207	0.027*
考核之透明性面向	15.2803	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

10、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，認為即使受到匿名檢舉，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陞遷條件感到不滿，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【表九六】。

表九六、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	27.5854	30.2353	32.3333	2.297	0.025*
考核合理性面向	9.3741	9.5595	8.8537	9.1338	8.9023	8.7750	10.4444	12.0000	2.795	0.007**
考核之透明性面向	14.4606	14.8214	14.9880	15.1181	15.2229	15.1190	14.8824	16.3333	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

(四) 小結：

1、警政人事陞遷部分：

- (1) 從警察人員性別對人事制度中之「陞遷」整體觀之，男性員警對於陞遷之認知理解程度，對陞遷需受教育訓練與相關陞遷作業之滿意度均高於女性員警。
- (2) 年齡層低之警察人員質疑陞遷之客觀與合理性，但是對於陞遷的整體滿意度卻最高，與五十一歲以上的警察人員看法呈現顯著差異。
- (3) 研究所畢業或肄業之警察人員，較無法認同相關警政人事制度中有關「陞遷」之各項作為，應係認為學位無助於陞遷，抱持「學位無用論」之觀點。
- (4) 警察人員之婚姻狀況影響本人對於警政人事陞遷之相關看法，未婚者因無家累，希望擔任外勤儘快獲得陞遷機會（外勤工作較有表現及功獎機會），惟可能因此誤解陞遷的意涵，認為陞遷制度不合理，排斥現行陞遷制度，看法上與已婚者顯著差異。
- (5) 警察人員年資（指警職年資，下同）影響本人對於警政人事制度之看法，大部分二十年以上年資者認為警察人事長久未見進步，感到灰心，一年以上未滿五年者，對警察陞遷充滿信心，成了兩極化的看法，且意見達顯著差異。
- (6) 台東縣及屏東縣警察局之警察人員對於陞遷抱持較不重視的態度，其原因似與該等人員幾乎均在自己故鄉或住所地服務有關；而警政署警察人員方面，由於該署九十一年之七月辦理陞遷之後，科員或專員短時間內已無陞遷機會，且內、外單位交流機制尚未建立，陞遷無望，對陞遷之滿意度甚低。受測人員對

於陞遷方面之意見呈現顯著差異。

- (7) 外勤警察人員功獎機會多，較易獲得陞遷，其積分亦較高，所以陞遷滿意度較高；反之，內勤或內、外勤兼辦之警察人員，因其功獎機會較少，且獎勵範圍未能兼顧所有工作項目或努力情形，滿意度呈現負面之看法。外勤、內勤及內、外勤兼辦之三種警察人員對警政陞遷之看法統計上均達顯著差異。
- (8) 警察幹部在巡官、分隊長（職務配階為二線一星）方面，對於陞遷期望（本研究統計該等職務陞遷年數在八年以上）感到失望無奈，不認同現況；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）方面，反而較安於現狀，應與該等人員受限於警察人員教育條例規定，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。
- (9) 辦理人事之警察人員因為人事系統係一條鞭，可預期本身的陞遷發展路線，較易獲得陞遷上的滿足；刑事警察與督察人員兩類均屬警察人員認為陞遷較快之類別，但渠等卻未在陞遷上反映相當的滿意度，應與各項評比及功獎之種類正逐漸轉換，以往側重刑事績效及督察路線陞遷較快的現象已有調整，且意見均達顯著差異。
- (10) 擔任主管（官）之警察人員對於陞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，且其間看法達顯著差異。

(11) 越高階之警察人員對於人事陞遷制度越感無力，且難以接受陞遷係公平合理之說法；而官職等越低之警察人員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，因此看法較為安定（中性）。高低階之間看法顯著差異。

2、警政人事獎懲部分：

(1) 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，男性員警認為：獎懲項目必須列入社區預防犯罪及平時之工作表現，獎懲之適時及制度有助於士氣與下上之溝通，刑事績效仍是目前之敘獎來源，且長官會朋分敘獎，而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差異達統計顯著水準。

(2) 年齡在三十一歲至三十五歲之警察人員，其警職年資絕大部分已有八年以上，該等人員認為目前未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，應與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有關；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，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。

(3) 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，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侷限存在，如配分制度形同虛設，一次記二大功之獎勵均屬於特定業務人員或其主管，而主官幾乎人人有獎，失去原先規定辦理專案予以獎勵之立意；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。

- (4) 警察人員之婚姻狀況也會影響對於警政人事獎懲之相關看法，就未婚者而言，因無家累，在外勤工作希望全力衝刺以儘快獲得陞遷，外勤工作獎懲為此亦做了較多規定，未婚者認為獎勵項目不夠充足，懲處又過於嚴苛，獎懲制度不甚合理且有欠公平，因而造成對獎懲制度之排斥，且看法均達顯著差異。
- (5) 警職服務年資的長短影響警察人員對於警政人事制度之看法，大部分十年以上年資者對於單位中獎懲作法之公平性感到失望，對於辦理專案得一次記二大功認為甚不合理，對目前警察人員獎懲標準表不納入總量管制配分的範圍過大感到不耐；服務年資未滿五年以下者，可能對警察獎懲制度體會不深，對於現行制度表達高度認同，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兩極化，且意見達顯著差異。
- (6) 屏東縣警察局警察人員對於工作表現及社區犯罪預防應納入獎懲標準，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。

(7) 外勤警察人員功獎機會較多，相對的，遭受懲處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。

(8) 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支持，對獎懲之公平性表示贊同，並認為要嚴予淘汰不適任之警察人員，對職務越高獎勵越多之說法表示反對，而基層員警則對職務越高獎勵越多之說法表示認同；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。

(9) 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。

(10) 擔任主管（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。

(11) 越高階之警察人員對於人事獎懲制度越感公平及妥適，惟無法接受職務越高獎勵越多之說法，對不適任之員警採嚴予淘汰制度一項表示贊同；而官職等越低之警察人員認為高階警察人員會瓜分其獎勵，並認為目前之獎勵仍以刑事案件敘獎居多，且看法均達顯著差異。

(12) 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越高階越多的說法；而官職等越低之非警察人員，則以委任居多，認為獎懲不公平及過於嚴苛，且其看法均達顯著差異。

3、警政人事風紀管考部分：

(1) 年齡在三十一歲至三十五歲之警察人員，其警職年資絕大部分已有八年以上，該等人員認為目前警察人員之考績及考核制度缺乏公平之評估人員，考績未能正確反應工作行為表現，主官考核時，未給予表達意見之機會，亦不能摒除個人的偏見與錯誤，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。

(2) 研究所畢業或肄業之警察人員，認為考績未能正確反應工作行為，考核評估制度尚未公平，主官考核其時，未能給予表達意見且未能摒除個人的偏見與錯誤，對於目前機關內人員接受考核之明確性（度）感到懷疑，不認同遭匿名檢舉應接受調查，而警佐班畢業之警察幹部則不認同受到匿名檢舉應接受調查，

同時也不認同受到具名檢舉應接受調查，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。

- (3) 警察人員之婚姻狀況也會影響其對警政人事風紀管考之相關看法，未婚者方面對於考績之評核及公平性抱持質疑的態度，且可能因為長期擔任外勤工作的因素，覺得考績之評估未能符合工作；已婚者方面認為目前服務單位整體之考績評核制度尚稱良善，且贊同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陞遷條件中，看法均達顯著差異。
- (4) 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兩極化，且意見達顯著差異。
- (5) 台東縣警察局及屏東縣警察局之警察人員幾乎均為在地（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；警政署人員因為警政署中層幹部流動相當緩慢，因此考績之結果可能係以新近人員或從最低層級之人員輪流核給乙等，與考績的立意不完全相符，且其看法意見均達顯著差異。
- (6) 內勤警察人員為辦理業務性質，功獎較少，考績評比經常形成輪流評鑑為甲等

及乙等，因而對於考績有所不滿；外勤警察人員功獎較多，且易有風紀方面之疑慮，是故，外勤人員對於考核之透明性感到質疑，意見上呈現負面之看法，符合目前警察體系運作之常態。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差異均達統計上顯著水準。

(7) 組長（職務配階為二線二星）以上之警察幹部方面，考績甲等幾乎受到保障，所以對於考績及考核透明性覺得滿意；基層幹部之小隊長（職務配階為一線四星）階層，必須負責警員之第一層考核責任，所以對於考核合理性甚為認同，此並不意外；警員方面，對於考績感受最深，考績結果影響考績獎金多寡，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之認同感最低，且意見均達顯著差異。

(8) 刑事警察長期擔任外勤工作，而考績結果往往未如預期，因此對於考績制度不滿，對考核之透明性感到質疑，且甚不認同將風紀管考列入陞遷；督察人員部分，督察業務與考績及考核密切相關，支持將風紀管考列入陞遷的意見，尚符合目前警政體系運作之概況，且看法均達顯著差異。

(9) 擔任主管（官）之警察人員較認同目前警察風紀管考的考績評核與考核之合理及公平性，而非主管因係處於被動被考核對象，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。

(10) 越高階之警察人員對於人事風紀管考制度越表贊同，認為即使受到匿名檢

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陞遷條件感到不滿，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。

(五)綜合論述：

1、就「警政人事陞遷」而言：

警察的人事遷調、獎勵及各種訓練，旨在提振工作士氣，促成警察人員追求卓越，然制度設計失當及執行人員偏頗或個人因素，反而成了打擊士氣的利刃。所以，努力工作的結果，若不能獲得應有肯定，儘管有滿腔熱血和打擊犯罪的毅力，也會隨著獎勵及陞遷的不公平而消磨殆盡。如果警察的人事制度，能夠建立一套公開、公平、公正的辦法，令大家心悅誠服，大家共同遵守，則全體同仁才能在同一遊戲規則公平競爭。

公務人員陞遷法的實行及「陞遷序列表」的訂定，俾使公務人員升等排序公開透明化。另外，施行細則也明訂各機關應組織「甄審委員會」，設置委員五至二十一人，主要負責審查參加陞遷考核人員的資格及評分，並決定其排名，有助於行政機關透過委員會之普遍參與，建立同仁對評定結果的信賴。然而人事單位辦理有關評鑑或甄審會議等，有時可能也會令同仁有一些疑惑——評分是否會黑箱作業？而甄審會是否流於純為首長背書？甄審的方式、結果是否真的客觀、公正及公平，委員會能否獨立審查而不受機關首長所左右？以目前設計，並不足以獨立審查陞遷案件，是否對於委員會之獨立性加強設計，應是努力的方向。行為科學

講究量化，數字似乎是最可靠的，就像警察機關的資績計分（年資、獎懲、經歷、教育、訓練及工作績效等），應該是比較公平，並能讓人信服口服的作法。另外甄審會議結果的公布，影響大家的權益至深且鉅，如果有部分甄審委員因成見及偏私而造成不公，這對基層無異是一大打擊，相關之委員們自應特別慎重、公正無私，在評鑑項目中，摒除個人私人恩怨，就事論事、對事不對人，真正做到公平的

最高境界。

一個警察單位如果因為人事承辦人員的不用心而便宜行事的話，反而會造成大家的猜忌，並破壞單位問的和諧；身為人事人員應當秉持服務同仁的心，多為同仁爭取福利。而有關主官權責範圍內核可之人事案，人事室應本激勵員警士氣原則，並參酌主官指示辦理，但須善盡職務本分，切勿使主官濫用裁量或逾越裁量，甚或違反平等原則，而對同性質事件為不同之處理。

綜上所述，警察機關長期受人詬病的人事陞遷制度，在「公務人員陞遷法」頒布後；使得警察同仁對警察人事陞遷進入正軌寄予厚望，雖然「公務人員陞遷法」所設計之各項陞遷程序，由於我警察機關業、勤務及人事制度與一般公務機關有相當之差異，因此以一般公務人員所設計的陞遷制度，不一定能全然適合警察人員陞遷；也因此警政署刻正對於警察人員管理條例修正草案第十條增列第二項：「前項警察人員之陞遷，其辦法由內政部定之。」期將警察人員陞遷排除於公務人員陞遷法之規範之外，但公務人員陞遷法新揭示的數項原則，如踐行正當法

律程序、平等原則、公開原則、以證照認定專業等原則，仍應於將來的「警察人員陞遷辦法」中加以落實。

現代警察人事行政，即永業制與功績制（Merit system）的合流，永業制不受「泛政治化」（政治因素）的影響，而在「行政中立、依法行政」原則下確立初任公職以至屆齡退休的文官法制與管理措施，功績制為人事法制與管理措施的指標，指人事行政不是基於私人恩寵，亦無種族、膚色、宗教及信仰之歧視，而是基於工作績效及品德才能等客觀因素，不論考選任用、考績獎懲、俸給福利，以至培育訓練等措施，皆以「才能運用」（capability）及「成就績效」（achievement）為軸心，此一體制不僅充實警察人事的管理制度，且使人才主義與警察文官體制更具實效，更有助於現代化警察人事透明化之建立。警察人事行政努力的目標包括：

- （1）健全機關組織，強化職務結構：機關因執行任務需要而成立，各種職務又因工作需要而設置，所以警察機關依其任務需求而設置各種職務，每個職務有其擔任之工作與責任，而依工作繁簡難易及責任輕重與該職務工作人員所需資格條件，確定各職務之功能與等階；同時亦作為陞遷調職之階梯，成為職序，例如巡官陞任分局員，使各級人員有努力目標，故組織之職務結構，除依任務需求設置外，亦要注意有助成員之發展，增加升調機會，激發其工作意願與潛能。
- （2）確定陞遷順序，各人奮發前程：警察人員增俸、晉階、升等，法有明文規定條

件，依考績法循序晉升無爭，然職務陞遷之因素頗多，必須依各機關之職務性質及高低作成公平合理之陞遷職務順序表。擬訂陞遷順序時，應注意下列各點：

〈1〉凡所負責任相同者，列入同一職序；責任大而重者，其職序高於責任小而輕者。

〈2〉管轄地域之地位大者，其職序高於管轄地域之地位小時；管轄地域地位相同者，屬於同一職序。

〈3〉管轄業務相同者，屬於同一職序；不同者，依其範圍大小、繁簡而分高低。

〈4〉所需教育、學識、技能、經驗、服務年資等，均可作職序之標準，使警察人員之轉任、調任暢通有序，每個人亦可以預算自己的前途而努力。

2、就「警政人事獎懲制度」而言：

獎懲指獎勵與懲罰，為紀律管理所不可或缺之方法。獎勵屬積極性的激勵誘因，是對個人某項成果的肯定，旨在利用人的向上心、榮譽感，使其發揮最高潛能；懲罰則是消極誘因，目的在利用人逃避不利益的心理，使其循規蹈矩，不敢有違法行為發生。

公務人員經國家依法任用後，即與國家發生公法上之權利義務關係，對國家負有法定義務，同時享有法定權利。若其違反應盡之義務，隨即發生責任問題，此為政府運作上重要之一環。

按我國現行制度，公務人員享有俸給、退休、撫卹、保險、保障、休假、補

助等權利；至其應負擔之義務，則因職務、職等及業務性質而有不同。歸納言之，公務人員對於國家負有執行職務、服從命令、忠誠、嚴守機密、保持品格、遵守誓言及不為一定行為等義務。其未盡義務者，應負行政上、刑事上或民事上法律責任。警察人員為公務人員之一種，除專有前述法定權利外，具在工作上有功績或勞績者，並給予各種獎勵，以資激勵；反之，如其工作疏忽、廢弛職務或其他失職行為時，亦課以責任，視情節輕重給予適當懲處，以收儆戒。因此，獎懲一則消極地「懲當其過」，以收儆戒嚇阻之效，使違法失職消跡，一則積極地「獎當其功」，以激勵士氣，促進工作效能，履行國家所賦予之義務。故獎懲力量向被視為領導功能的重要基礎之一。

人類希望獲得報償而努力工作，期望得到應有的獎勵。對警察而言，獎勵必須是重要的、切合其需要的，且必須是其認為經由自己努力而可能獲得的報酬。在管理工作當中，獎勵是非常重要的，是警察努力做好勤（業）務的力量，是工作的原動力，能激發個人的潛能，其效用不可謂不大，是影響警察組織工作士氣與績效的重要因素。

一個機關或單位為使其團體成員專注於崗位；充份發揮效能進而達成機關或單位的目標，「獎懲」是一個不可或缺的手段，所謂「獎當其功、懲當其過」，獎懲必須有一套完整客觀的依據，才能使真正出力的人獲得獎勵，進而提高其工作士氣；也才能使犯錯的人，獲得應有的懲罰，進而改善其工作方法與態度，如此

才能使一個機關或單位保持正常的運作，否則「獎非其功、懲非其過」，非但不能提高工作效率，反而將使一個機關團體陷入混亂，不符獎懲設計之精神，而且與機關或單位的目標背道而馳，所以「獎懲」必須運用得宜，才能使機關或單位充分發揮其工作效能，進而提高其工作效率。綜上所論，警察人員平時獎懲實與全體警察同仁休戚相關影響重大，行政獎勵就像是不需編列預算的獎勵金，如加班未予補休或加班費則可酌予行政獎勵，以資鼓勵。如能善用獎勵，確實能使受獎人感受到機關（長官）的肯定與鼓勵，這種工作上的成就感，有時是金錢無法取代的。而行政懲處則是在人員行為不當或違反規定之時，及時給予適當處罰，希當事人深自反省警惕，而不僅是冷酷的處分。獎懲運用合理得宜自可提升機關競爭力，有效激勵士氣，使人人努力公務，促進榮譽感與凝聚力。反之，獎懲運用不當或不公（濫獎或偏袒），則易造成人員與機關溝通互動不良，擬獎勵者視獎勵為自己所應得，僅一味要求循例或從優敘獎，反而忘卻工作本務；受懲處者視懲處為不公平對待，非但不知反省檢討，更可能四處申訴陳情，破壞團體形象。如此一來，機關獎懲作為功能不彰，自無法獎當其功，懲當其過；如果獎懲對於奉公守法、認真做事的人員已失去意義，機關獲得的結果僅是僵化的獎懲制度與爭功諉過、逢迎巴結、畏難推諉的不健全警力。所以，重視及做好警察人員平時獎懲工作，就像是穩固警察機關的基礎，有賴各警察機關首長、人事單位及所有人一起來努力，建立完善的警察獎懲制度應從此做起。

獎懲制度是一個機關擇優汰劣不可或缺的功能，亦是機關維持運作必須的手段，獎懲制度的內容，應切合實際的需要，機關員工都能樂於遵守，進而達到信賞必罰之效果，獎懲制度必須能隨著時代潮流的演變而做適度的修正，才能符合時代的潮流，也才能切合機關的需要，進而激發員工努力的動力，以達成機關的目標。

警察人員亦為公務人員一環，惟其職責在於維持公共秩序、保護社會安全，並擁有若干強制性權利與警械武器，有關其考核與考績之標準確有從嚴規定之必要，惟近年來除重視人權之保障外，公務人員之基本權利保障亦漸受重視，因而警察人員之獎懲，亦有檢討調整之必要，畢竟除其他公務人員外，警察人員一樣需要受到保障，警察人員長期暴露於高度危險性之工作環境中，若能健全警察獎懲制度，則有助於工作士氣之提昇，俾使其心無旁騖從事治安維護工作，對整體國家社會，亦是一項正面提昇作為。

警察組織獎勵系統雖然已訂定多年，但人的需求是隨時間的移轉，產生不同的欲望和各種期望，相對的，組織之獎懲措施不能一味墨守成規，而應持續且深入的研究，切實瞭解基層員警、中階警官和高階領導者的需求與看法，再依其需求給予適當的獎勵，使其實現合理的滿足，對組織提供更多的貢獻，故整個獎勵系統在未來警政的改革方面，扮演著舉足輕重、關鍵性的角色，其重要性是不可言喻的。

獎勵是組織授予主管的重要職權，而為主管人員在領導成功上不可或缺的基礎的力量，職是之故，獎勵運用得當，固可激勵員工士氣，提高工作效率，反之，則影響工作意願，妨礙組織的發展，因此，在使用這些力量時，應多方考量，務使完全發揮其功能，使獎勵具實質意義。

依照警察工作不滿足的因素分析及警察組織中人事獎懲頻繁度觀察，警察勤務的時間太長，以及陞遷、獎懲不公是員警工作不滿之最主要因素；惟透過激勵理論如需求理論與期待理論為基礎德工作設計，再加上社會資訊過程（social information processing）取向的理念，將員警視為顧客之服務導向，了解員警的各項需求，進而制定各種人事獎勵分案，改善員警工作任期設計、單位輪調、工作豐富化、並讓其參與管理。由此端倪，從激勵理論分析警察組織激勵系統，可深入探討影響警察組織工作士氣與績效的重要因素，故激勵理論運用於警察人事獎勵系統是有其實用性，相信現今警察組織存在的人事問題，激勵系統具有關鍵性的角色，而未來警政再造與革新，激勵系統將扮演更重要的樞紐。

3、就「警政人事管考」而言：

政府機關都有一套關於內部人事管理的制度，對於員工功過獎懲亦加以規範，考核的功能乃在肯定工作人員之工作成就、依考評結果實施獎懲、從考評中發掘人事問題並隨之改進、藉考評拔擢人才；警察機關中之考核常反映於「考績」及「獎懲」之中，對於警察人員平日工作能力及盡職負責程度如何？個人品操風

紀是否合法守紀？都必須經由人事管理及各級督導手段來達成；考核得當與否不僅影響警察人員的進退陞遷，而且關係著警察機關組織的工作效能，對警察組織可謂非常重要。我國學者陳立中先生認為獎懲是執行紀律的手段，而紀律要靠獎懲來維護，賞罰並用，保持平衡，才能樹立良好風紀。因此必須做到公平、公開、適時、恰當的原則。

各級警察機關的各級管理者負有提供並維持一個良好的工作環境的義務，以便機關成員一起工作，達成使命及目標。因此，人事管理（Personnel Management）是各級警察機關關於人員的管理工作，更是機關中管理工作的一部分。所以，人事管理制度之目標，即在追求各級警察機關內人力資源效用的極大化，亦即如何動員人力、財力與物力等資源，達成機關活動的目的。為求達成各級警察機關的總體目標，人事管理活動中最主要的工作，便是如何激勵及引導員警的工作行為，使其績效表現對於機關的效用達到最大，而此控制及導引員警工作行為之制度便是考績制度。考績制度之存在，不論警察機關或其他機關甚至多數企業均制定有一套標準與實作系統及其程序，而在程序上，政府機關之年度考績案經機關首長覆核後，必須送銓敘部審定。茲再分述如次：

（1）考績制度之功能，依據專家學者之研究，可以歸納為下列幾點：

- ∧1∨透過考績之辨理，可作為工作指派與調遷、訓練的參考和依據。
- ∧2∨作為晉升的參考依據，使其能勝任新職。

∧3∨對工作績效給予公正客觀的評價，作為報償及獎懲的依據。

考績可作為規劃、組織、指導和控制等四個主要管理功能的關鍵地位，而良好的考績制度可作為人力資源管理規劃和工作績效規劃之基礎。一個機關人力資源有效管理的四種制度，就是用人、考績、訓練與激勵，其中考績正是建立其他三種制度的必要條件。

(2) 考績在人力資源管理上的目的：

考績在人力資源管理上的目的，主要有下列各項：

∧1∨考績可以促使員警維持工作水準，並予以有效改進。

∧2∨透過考績可決定員警是否應予變換工作，幫助員警成長與發展。

∧3∨正式定期的考績可促使主管視察員警的行為，促進主管與員警間相互了解。

∧4∨考績可作為人事陞遷、調離及獎懲的依據。

∧5∨考績可作為決定薪資的調整依據。

∧6∨考績結果可作為研究測驗效度或其他遴選方法效果的工具。

(3) 考績獎懲：

∧1∨考績之意義及重要性：考績，係指機關之各級主管人員，對所屬人員之工作、學識、才能、品德、體能等，隨時考核，而於屆滿一定期間時，予以綜合考評，並視其成績優劣而獎懲之。完善之考績制度，固可健全人事制度，增進工作效率，發掘人才，並強化領導功能，惟考績之公正、公平與否，有賴平

時正確而嚴密之考核，否則考績制度將無法發揮其功能。

∧2∨考績獎懲之種類：

- 法制各機關考績種類，係依據公務人員考績法、公務人員考績法施行細則等。
- 實務上考績獎懲的種類：

(4)考績多以其等次為獎懲依據。警察人員之考績獎懲可分為：

∧1∨一般行政人員之考績獎懲：警察機關編制員額內，部分為一般行政人員，其職等為簡、薦、委任制者，如技士及辦事員等，其考績係依據公務人員考績法辦理。

∧2∨警察官之考績獎懲：警察機關編制員額內，大部分為擔任警察官等之職務者，其官等分為警監、警正、警佐三等，其中考績除適用公務人員考績法有關規定辦理外，亦係依據警察人員管理條例獎懲。

考績制度在人力規劃上可使各級警察機關確保能擁有適量、適當品質的人才，並且適時地安置在適當的位置，使他們能有效地完成機關整體目標的工作。所以人力資源規劃便是將各級警察機關的目標轉化成符合這些目標的員警條件。

考績制度在不同組織上的實際運作，有不同的作法與考慮的因素，組織特性的差異與工作類別的分類，往往會連帶影響到考評的效果。所以其在警察機關與私人企業便存有不同的作法與結果。警察機關由於本身的特性與職能，被認為無法經由市場轉換而加以評估，異於私人企業以追求利潤為目的。警察機關與私人

企業成立的宗旨與存在的目的亦未必相符，最主要的原因在於國家的機制或以公共的利益為前題，這些行政手段與措施，無法以市場的機能來測試它的效果與效率。而此一矛盾，正是公共管理者最難抉擇的一個頭痛問題。

雋勒 (R. C. Chandler) 指出，管理一個企業與管理一個政府在管理程序上是沒有什麼分別的，就像管理的工作在大公司與小公司是沒有什麼不同的，若有，只能說管理者花費在管理程序時間的分配上有些不同而已，在管理的本質上是相同的。因此在私人企業中而使用的技術或工具，亦可同樣運用於警察機關。基於此項說法，警察機關與私人企業考績制度在人力資源管理之意義是相通的，惟在人力管理程序上的運作，警察機關不若私人企業的彈性與靈活，因其有其他因素需據以考量。

由於人類的行為有其原因、動機與目標，因此，組織對表現出不法或不當行為的員工，才須給予懲處時，應優先考慮這些因素，再考慮是否必須懲處，才認為除了懲處之外，別無更適當方法時，則應選擇恰當的懲處方式，使其產生改過向善的正面作用，而無挫折感的負面作用。凡是不能達到目的之懲處方式，應予放棄。

哈佛大學大學傑姆士 (William James) 研究發現組織成員只須運用百分之二十至三十的能力，即可應付工作而不被解僱，但如予高度的激勵，即可使其發揮百分之八十至九十的能力。這正說明發揮人性潛能的重要。而警察人員身負社會

治安之責，又常是個人執行職務，所以期望警察人員落實勤務，冒險犯難，又能堅守節操，守正不阿以提高警察形象，便須樹立是非與責任觀念，慎獎慎懲，重獎重懲，做到合法、合理、合情、公平、公平、公開、適時、恰當，使好人出頭，士氣高昂，以收加強教育之效，使之成為有效激勵工具，以激發工作士氣，增進工作效率。總之，獎懲除了消極地防止過失之外，知能建立正確觀念，把握適當原則，妥善運用，更有積極地激勵士氣的作用，進而達成組織的目標，誠不宜等閒視之。

近年來政府厲行行政革新，提高行政效率，機關內考績業務列為重要工作之一，嚴格要求各級主管對員工考核，應秉綜覈名實，信賞必罰之原則，以發揮考績之精神，達到訓練、培育、激勵的目的，但因有關考績制度及法令未配合情境變遷而做適度修改，而予以具體規範，考核技術困難，未能有效克服，加以若干人為因素不易排除，致考績制度難以落實，公務人員考績制度，在人事管理上佔有極重要地位，其對人才的選拔、培育、激勵與運用，尤具積極作用。因此，各級機關首長及單位主管人員，對所屬人員之考績應秉持公平原則，不可受主觀之好惡及印象之影響而造成考績之謬誤，以使優良之同仁得到應有之鼓勵。對於行為操守表現不良或工作情形不佳者給予適當的懲處，並使其能知過必改。並進而提高行政效率，達到獎優汰劣之目的。

九十年新修正之考績法縮短甲乙等獎勵差距，陞任高官等人員併資辦理考

績、考列丁等條件納入考績法第六條規定及提高考績會非主管人員之比例，人事行政局更以函文限定考列甲等比例降為百分之七十五，惟應避免造成不看工作表現，只看官職高低，「以大吃小」之不公平現象。

4、警察人員免職與救濟之探討：

警察人員為國家公務員之一環，代表國家行公務之際，如因故意或過失，致侵害國家之利益，或侵害人民之自由或權利者，應負法律責任。憲法第二十四條規定：「凡公務員違法侵害人民之自由或權利者，除依法律懲戒外，應負刑事及民事責任。被害人民就其所受損害並得依法律向國家請求賠償。」明文揭示公務員違法侵害人民之自由或權利者，所應負之責，除刑事及民事責任者外，尚有懲戒責任。台中地方法院檢察署檢察官於八十六年，大規模針對台中市警察局員警包庇賭博性電動玩具業者的肅貪行動，一口氣收押包括派出所在內之警官及警員多人，警察局為表示懲頑汰劣之決心，立即經過考績會之決議，將羈押之員警均以一次記二大過專案考績免職，台北市周○○電玩弊案及保安大隊隊員對高中女學生「烙印事件」，以及對員警酒醉駕車肇事之情形亦然。警察人員犯罪行為尚未經司法判決前，具與一般人民所應受刑事審理過程中程序上之保障，仍不應予以忽略或剝奪，否則有模糊真象之危險。對於公務員之免職無異身分權、工作權之剝奪，對於被免職之公務員而言，即使復職，其公務生涯仍受到很大影響。依大法官第四九一號解釋：「依公務人員考績法第十八條規定，服務機關對於專案考績應

予免職之人員，在處分確定前得先行停職。受免職處分之公務人員既得依法提起行政爭訟，則免職處分自應於確定後方得執行。相關法令應依本解釋意旨檢討改進，應自本解釋公布之日起，至遲於屆滿二年時失其效力。」故機關對於所屬公務員雖非不得予以免職，惟應審慎為之，並恪守法律保留原則。

考試院銓敘部曾函文中央及地方各主管機關學校人事機構及人事行政局謂「各機關依公務人員考績法或相關法律規定，予以公務人員年終考績考列丁等，專案考績一次記二大過免職或先予停職處分，其輕重標準未甚一致，以涉當事人權益，請確依據法律規定審慎辦理」。說明中並謂「自司法院大法官會議釋字第二四三、三九八號解釋後，公務員對於改變公務員身分或對於公務員有重大影響之懲戒處分，在相關法律未修正前，得向行政法院提起行政救濟。實務上，行政法院亦有撤銷年終考績列丁等免職處分，依法另為適法之處分判決。迄釋字第三九五、三九六、四九一號解釋復對公務人員服公職之權利及身分之保障，有更進一步之維護。因此嗣後各機關對公務員為免職處分時，請依據法律規定審慎辦理」，並要求「各機關所訂定之專業人員獎懲標準、獎懲案件處理辦法或應（得）予停職等單行規定；是否過於嚴苛，請參照保障公務人員權利之意旨，作適當之檢討與修正，用以保障公務人員服公職的權利。」警政署八十五年六月二十二日召開專案小組會議議決，各警察機關嗣後處理員警違法規（紀）案件，以事涉當事人權益，應秉持「依法」、「公平」原則審慎處理，並於八十六年五月二十一修訂「警

察人員管理條例」，即是因應時代趨勢的進步表現。

免職處分是公務人員行政懲處處分中最嚴厲之一種，對公務人員身分影響甚鉅，警察機關對涉案情節重大員警，「立即逕予免職處分」之人事作法，雖表現警察機關不護短、壯士斷腕的決心，但對警察人員工作權、身分權予以剝奪之免職處分，以「立即逕予免職處分」之作法實有其研討之空間，至於其有關法律依據為何？警察人員免職處分之類型及相關法令規定為何？不服免職處分者應如何行使救濟？茲乃針對上述問題，就現行法制及實務做法作為研究主題加以探討。

(1)考績法上之免職：公務人員考績法上之免職均具有懲罰性質，依考績法之規定，

可分為年終考績免職與專案考績免職兩種：

〈1〉年終考績免職：依公務人員考績法第六條及第七條規定，年終考績以一百分為滿分，分甲、乙、丙、下四等，不滿六十分者，為丁等，免職。至於考列丁等之分數如何評定，依同法第五條規定，應以平時考核為依據。平時考核就其工作、操行、學識、才能行之；復依同法第十二條第一項第一款規定：「平時考核：獎勵分嘉獎、記功、記大功。」

〈2〉懲處分申誡、記過、記大過。於年終考績時，併計成績增減總分。平時考核獎懲得互相抵銷，無獎懲抵銷而累積達三大過者，年終考績應列丁等。故年終考績考列丁等之要件，應為平時考核獎懲互相抵銷後，懲多於獎，累積達三大過以上者。

- (2) 專案考績免職：公務人員考績法第十二條第一項第二款規定：「專案考績，於有重大功過時行之；其獎懲規定，一次記二大過者，免職。」同條第三項規定：「前項第二款一次記二大功，一次記二大過之標準，由銓敘部定之。專案考績不得與平時考核功過相抵銷。」依本條項款所為之免職處分謂之專案考績免職。
- (3) 警察人員免職處分之法律依據：警察人員免職處分可做免職處分所依據法令的分類，有依公務人員考績法考績免職者，有依警察人員管理條例免職者，甚至有以行政函令補充規定者，分述如下：

^1^ 依公務人員考績法考績免職者：

- 年終考績列丁等者：公務人員考績法第七條規定，年終考績獎懲，列丁等者，免職；另依該法第八條規定，另予考績人員之獎懲，列丁等者，免職。
- 一次記二大過專案考績免職者：公務人員考績法第十二條規定，各機關辦理公務人員平時考核及專案考績，其中專案考績，有重大功過時行之，其獎懲規定：一次記二大過者，免職。依該法施行細則第十四條第二項第二款對「專案考績免職」之標準有下列情形之一者，一次記二大過：「(一) 圖謀背叛國家，有確實證據者。(二) 執行國家政策不力，或怠忽職責，或洩漏職務上之機密，致政府遭受重大損害者。(三) 違抗政府重大政令，或嚴重傷害政府信譽，有確實證據者。(四) 涉及貪污案件，其行政責任重大，有確實證據者。(五) 圖謀不法利益或言行不檢，致嚴重損害政府或公務人員聲譽者。」

(六) 侮辱、誣告或脅迫長官，情節重大者。(七) 挑撥離間或破壞紀律，情節重大者。(八) 曠職繼續達四日，或一年累積達十日者。」

〈2〉依警察人員管理條例法定免職者：現行警察人員管理條例第三十一條第一項規定：「警察人員有左列各款情形之一者，主管機關應予以免職：(一) 公務人員考績法規研定一次記二大過情事之一者。(二) 動員戡亂時期終止後，犯內亂罪、外患罪，經有罪判決確定者。(三) 犯貪污罪、盜匪罪，經有罪判決確定者。(四) 犯前款以外之罪，經處有期徒刑以上刑之判決確定，未宣告緩刑或未准予易科罰金者。(五) 依刑事確定判決，受褫奪公權之宣告者。(六) 因案被通緝逾六個月未撤銷通緝者。(七) 持械恐嚇或傷害長官、同事，情節重大，嚴重影響警譽者。(八) 惡意犯上，或以匿名控告、散發傳單等方式詆毀長官、同事或破壞團體，有具體事實，嚴重影響警譽者。(九) 假借職務上之權勢，意圖敲詐、勒索，有具體事實，嚴重影響警譽者。(十) 假借職務上之權勢，庇護竊盜、贓物、流氓、娼妓、賭博，有具體事實，嚴重影響警譽者。(十一) 同一考績年度中，其平時考核獎懲互相抵銷後累積已達二大過者。依前項免職者，並予免官。」其中所謂「主管機關」，依警察人員管理條例施行細則第十九條規定：「本條例第三十一條所稱主管機關為警政署。」準此，警察人員之免職處分權責機關應為警政署。另依警察人員管理條例第三十一條第二項規定，依前項各款免職者，並予免官。警察法為保障警察職位採取

官職分立，免職與免官之法律效果不同，免職者不一定免官，而依前項規定免職之警察人員，已無維持其官階之必要，故本條例第二項規定：「依前項免職者，並予免官」。

〈3〉行政函令有關免職之規定：除上述二法之規定外，警政署於九十年十一月三十日以（九十）警署^警字第二三九七五三號函修正所頒之「端正警察風紀實施計畫」一五、工作項目與執行要領第九項懲處違法失職中第四目3：違反品操風紀，有下列情形之一，加重記二大過免職（1）假借職務之便利，收取他人財物者。（2）惡意犯上，任意散播不實（當）言論或匿名誣控者。（3）與流氓幫派、色情，賭場、私梟、販（吸）毒分子及其他不法勾結或不依法取締者。」依行政院及所屬各級行政機關學校公務人員獎懲案件處理辦法第十二條規定：由各機關（即警政署）按權責核定發布辦理。惟該行政函令既非命令性質，且其依據僅為行政命令，並非法律之明確授權，妥適性非無疑慮。

5、警察人事任免——中央與地方的紛爭

警察人事自成體系，有關縣市警察局長的派任，基於警察執法中立性、任務專業性及指揮一致性之特性，迄仍採用由中央主管機關之警政署遴選及發布之作法，惟民選首長身負主政成敗之責任等需求，亦常對警察局長之人選表達意見，不無產生困擾之情形。

6、特殊功績升職之探討：

針對警察人員冒生命危險，全力偵辦重大案件及緝捕要犯，為予激勵，現行規定已有一套特殊功績升職制度，惟審議時究竟那一有功案件合於擢升之要件，或同一案件中那些有功人員應獲升職，常因時間、解釋不同而異，而有審議標準寬嚴不一情事，故時造成當事者之不平，甚至引起其他警察人員之質疑與不滿。

因此，欲以統一之標準涵蓋實務上發生之種種案件，似非易事，但從嚴審議是類案件，且避免標準不一，應是當前之作法。又特殊功績升職制度施行迄今，迭有繼續維持及廢止此制之意見，贊成者認為此乃警察機關基於任務特性所建立激勵員警勇赴事功之制度，應有正面之作用。反對者認為，此制易使循一般正常程序升職員警受到影響，且可能形成警察人員僅重視偵辦大案及緝捕要犯之投機心態，而忽視平時之預防犯罪及一般案件之偵辦，此外，獲擢升者因未顧其品操、領導統御及學能等條件，日後衍生與職務無法配合之情事。

7、警政人事制度綜合論述：

保障基本人權為民主時代之潮流，亦為法治國家之表徵，主權在民是現代憲法思想的基本原則。英國由自然法導出「自然正義原則」(Natural Justice)宣稱：任何人不得為自己事件之裁判者及任何決定必須聽取當事人陳述，以確保其行為之公平。憲法第七十七條明定司法機關擁有最後審查權，其基本精神也是基於此理念發展而來。大法官第四九一號解釋意旨，對於公務人員之免職處分既係限制

憲法保障人民服公職之權利，自應踐行正當法律程序，諸如作成處分應經機關內部組成立場公正之委員會決議，處分前並應給予受處分人陳述及申辯之機會，處分書應附記理由，並表明救濟方法、期間及受理機關等，設立相關制度予以保障。無論依公務人員考績法或警察人員管理條例為免職之處分，均應踐行正當法律程序。

警察人員擁有司法警察及若干行政事項之取締、處罰等執法權限，得攜帶警械武器，較其他公務人員面對更具複雜性、不確定性、危險性與誘惑性之環境，課以較高的行為規範與紀律義務，自有其必要。惟在警察人員停職及免職之處分方面，若過於輕率、嚴厲，而未能確實遵循「法之侵害保留原則」及「明確性原則」，將對員警之權利與人格尊嚴產生嚴重侵害之後果。警察機關在管理上不能僅僅依賴過於嚴苛的懲處規定，尤其是不宜單從結果面來律定獎懲範圍，而應提供良善的人事制度，以及合理的工作要求與工作技巧指導，以及公平良善的獎懲措施，確保警察人員足以自律自重，服從他律，並具備正確而充足之勤務技能與知識，提供奉公守法者應有之尊嚴及保障，對於整體工作表現卓越者予以拔擢陞遷，激勵員警致力提升公務品質與效率，藉此提升工作士氣，抗拒誘惑，不畏危險，全力以赴抵制犯罪並維護社會治安。

陸、結論與建議：

一、現行「警察人員陞遷要則」欠缺法源依據，不符法律保留之原則，在公平性與透明度方面亦應強化。

(一) 人事制度是以「人」為中心的一套管理制度，係政府為推行公務，達成使命，對其工作人員作最適切有效之選拔、任用、培育、考核、退撫時，所運用的方法與準則。為達成任使有方，循序培育，人盡其才，才盡其用，公務人員之任免遷調均有一定的準則、程序與條件。警察人員為公務人員一環，警察業務且具特殊性，公務人員任用法第三十二條規定：「警察人員之任用，均另以法律定之。」而警察法第三條第一項亦規定：「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。」並據以制定「警察人員管理條例」暨施行細則等有關規定，作為警察人員任免遷調之依據。

(二) 就警察任務予以分析，警察工作重點為有效抵制犯罪，加強整理交通秩序，努力防止公共災害，積極為民服務，以及解嚴後新增之妥適處理聚眾活動與落實安檢工作，凡此皆有賴全體警察人員同心協力戮力以赴。警察人員乃警察機關首要人力資源，藉由人力與各項資源整合，以及業務分工之方式，投入於警察任務之遂行。而在人事遷調方面，陞遷問題攸關警察人員個別之前途發展，也牽涉到警察人員團體之士氣，建立公平合理的陞遷制度，是警察人事管理中重要的課題。

(三) 查公務人員陞遷法第一條：「公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，

從其規定。「同法第三條規定：「本法以各級政府機關及公立學校組織法規中，除政務人員及機要人員外，定有職稱及依法律任用、派用之人員為適用對象。」所稱法律另有規定之情形，例如「司法人員人事條例」第十一條、第十二條對於地方法院法官陞任高等法院法官及高等法院法官陞任最高法院法官定有資格條件，同條例第三十四條、三十五條對於實任法官轉任或調動其他職務亦有條件限制；又「駐外外交領事人員任用條例」第三、四、五條對於駐外人員之任用，有特別之規定。而「警察人員管理條例」對於陞任職務並無類似條文，亦無排除之規定，故警察人員之陞遷自應適用「公務人員陞遷法」相關規定辦理。惟「警察人員管理條例」第二十條規定：「警察職務得實施職期調任、地區調任及經歷調任；其辦法由內政部定之。」是以，內政部依上開條例授權訂定「警察人員職期調任地區調任及經歷調任辦法」，警察機關依據該項規定辦理遷調，不受公務人員陞遷法之限制。

(四) 按警政署「警察人員陞遷要則」第一點規定：「警政署為建立公開、公平、公正之陞遷制度，考量各級警察機關、學校特性與職務需要，依資績並重、內陸與外補兼顧原則，並與教育訓練與考核相配合，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才，特訂定本要則。」其目的在建立專屬警察機關人事陞遷調補制度，惟銓敘部八十九年十一月一日八九銓一字第一九五八五三八號函略以：「關於人事、政風、主計、警察等系統人員之陞遷事宜，以主計及警察系統人員之陞遷任免，分依各專業法規規定辦理，有別於機關內一般人員。是以，是類人員之陞遷事宜，請各專業人事法

規之主管機關，依公務人員陞遷法及其施行細則訂定有關陞遷規定，並函送本部備查。是以，警察人員之陞遷任免，應依各專業法規，專業法規未規定者，應依公務人員陞遷法辦理，而內政部函頒之「警察人員陞遷要則」僅為行政規則性質，且無法律明確授權，不符法律保留原則。

- (五) 本院所做之調查研究問卷，二、三五七位受測警察人員對於警察人事中之陞遷客觀性評估部分，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，有二、一四七人（佔九一·九%，平均數四·九七）持同意的看法；而對主管（官）會藉由其裁量的分數，實際決定了陞遷的結果之看法，也有一、八三四人（佔七八·六%，平均數四·二九）持認同的看法；另外對於陞遷作業，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二、一九二人（佔九四·〇%，平均數五·〇六）；且在陞遷甄審委員會之委員認為應按職務比例選出的有二、〇八一人（佔八九·三%，平均數四·七九）。上述情形顯示：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陞遷標準；目前主管（官）常會藉其裁量之權限，實際決定了陞遷結果；另外，警察人員希望在陞遷決定時，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；並認為陞遷甄審委員應依據各項職務人數之比例來產生。雖警政署研擬「警察人員管理條例」部分條文修正草案時，增列第九條第二項規定：「警察人員之陞遷，不受公務人員陞遷法之限制，其辦法由內政部另定之。」目前刻由銓敘部審議中；另於草案第二十條增訂

第二項規定：「前項警察人員之陞遷，其辦法由內政部定之。」業獲得銓敘部函復同意在案；未來於規劃草擬「警察人員陞遷辦法」時，除考量業務需求，擷取「公務人員陞遷法」、「警察人員職期調任地區調任及經歷調任辦法」、「警察人員陞遷要則」及其他相關法規之優點，允宜參酌上述警察人員反映人事作業應強化公平性與透明度之意見，加快立法程序，以應實際需要。

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。

（一）警察人員陞遷要則第三點規定：本要點所稱之陞遷，係指下列情形之一者：1、陞任較高職務者。2、非主管職務陞任或遷調主管職務。3、遷調相當之職務。另同要則第四點規定：各級警察機關、學校人員之陞職，應依陞遷序列表逐級辦理陞遷。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。因分屬不同任用法規而列同一陞遷序列之人員，應審酌各該職務之特性與衡平，必要時訂定比例原則依序陞遷。

（二）各級警察機關、學校陞遷案件之資績計分，依各該序列陞任評分標準表規定辦理。資績計分應提請甄審委員會審議。資績計分相同者，以較高官等官階（職等）或訓練、發展潛能、基本項目所核計之資績計分較高者，優先陞任。所謂資績計分之「資」的部分在此指學歷、考試及年資而言；「績」的部分乃指考績及獎懲而言，故資績計分是將個人學歷、考試、年資、考績、獎懲等各項目之資料，轉換加減分數，作

為陞職評比之用。資績計分之核算，具備列冊候用資格之人員，則依其個人之學歷、考試、年資、考績、獎懲等項目之資料加減分數，資績計分之核算，依「警察人員資績計分標準表」規定核算之。

(三) 惟查，目前警察人事制度中，對於資績計分方式雖係採學歷、考試、年資、考績、獎懲等各項綜合評比，簡而言之，學歷係以大學、專科等加以給分，年資每年一分，考績以乙等為一·五分、甲等為三分，以上各項僅為「機會給分」或「年度給分」，而獎懲方面，每次嘉獎記○·一分，小功一次記○·三分，大功一次記一分，懲處則反之，快速累積之下，對於資績計分具有決定性影響。由於目前警察人員各項工作，除職務協助之外，幾乎皆為本務工作，如：治安、交通整理等。然而，各級警察機關為追求績效，有關警察人員之各項重點工作均實施評比，並針對工作成效分別規定獎懲措施，導致警政「組織目的」的整體功能發生偏差，警察人員對於本身工作常常是唯獎是從，獎勵高的及預期容易得到獎勵的優先處理，依序類推，對於輔導性、勸導性、協助性等缺乏獎勵或額度低、期望值低的業務則不具興趣熱忱，應付敷衍，大多數對於戶口查察、轄區經營、轄區基本情況建檔掌握等需要投入時間或心力經營的業務予以輕忽，尤有甚者，吸毒變成販毒、搶奪變成強盜等小案大破，養案留線、一車反覆失竊尋回等虛偽造假或其他不正行為難以根絕，同時，必須投入難以計數的人力、物力資源與行政作業辦理獎懲作業及其統計，甚且衍生同仁間對於不同業務、不同單位、不同人員間獎勵公平性之猜疑與物議，可以誘發個

人結果導向的衝勁，卻無法激勵團隊士氣。

三、警察人員之警監、警正職位數嚴重偏低，陞遷競爭激烈，影響士氣與工作推展至鉅，且各官階之職位列等不均衡，產生多處陞遷瓶頸。

(一) 現行警佐以下人員升職，係依資績計分高低名次循序辦理，相當嚴謹，對佔警察員額百分之八八點九二的警佐人員產生相當大的安定作用，只要績效及獎勵超前，就可望陞遷。

(二) 八十五年之統計，全國公務人員五十六萬五千餘人，其中簡任職位七萬八千餘人，佔百分之十三點八五；荐任職位十七萬九千餘人，佔百分之三十一點七〇；委任職位二十九萬三千餘人，佔百分之五十一點九八；僱員一萬三千餘人，佔百分之二點四五。如依一般行政人員、衛生醫療人員、警察人員、事業機構、各級學校分類統計如次：

1、一般行政人員：十一萬五千餘人，簡任職位五千餘人，佔百分之四點四三；荐任職位三萬七千餘人，佔百分之三十二點一一；委任職位六萬四千餘人，佔百分之五五點八八；僱員八千餘人，佔百分之七點四八。

2、衛生醫療人員：二萬九千餘人，其中簡任職位四百九十九人，佔百分之一點七〇；荐任職位七千餘人，佔百分之二十五點〇；委任職位一萬九千餘人，佔百分之六十七點六五，僱員一千六百〇一人，佔百分之五點四五。

3、事業機構：十六萬八千餘人，其中簡任職位一萬一千餘人，佔百分之六點六九；

荐任職位五萬三千餘人，佔百分之十一點七九；委任職位十萬二千餘人，佔百分之六十點七一；雇員一千零六十七人，佔百分之〇點八一。

4、各級學校：十八萬五千餘人，其中簡任職位六萬一千餘人，佔百分之三十三點一七；荐任職位七萬七千餘人，佔百分之四二點一四；委任職位四萬五千餘人，佔百分之二十四點四；雇員三百八二人，佔百分之〇點二一。

5、警察人員：以九十一年度計算，全國七一、八三五人，其中無特任官；警監職位一七八人（含簡任職），佔百分之〇．二四；警正職位九、四六六人（含薦任職），佔百分之一三．四二；警佐職位六三、八七八人，佔百分之八八．九二；較八十八年之各項警察職位統計：全國警察七二、五三六人，其中警監職位一一七人，佔百分之〇．一六；警正職位三、三八一人，佔百分之五．〇一；警佐職位六九、〇三八人，佔百分之九十一．〇三，在警正職位方面有所提昇，惟警監職位及警正職位之配置顯著偏低。前揭統計顯示，警察人員警監、警正職位數顯著偏低。影響所及，陞遷非常困難，如非出類拔萃，難以獲得陞遷機會，而要出類拔萃，必然要付出一切可能心力，某些案例或者耳語指出有時還包括不正當的手法，在陞遷作業過程也經常爆發針對性的黑函或風紀事件，影響士氣與工作推展至鉅。

（三）除警監、警正職位偏低外，各官階之職位列等亦不均衡，組織體系出現多處陞遷瓶頸；按目前警察機關警監人數確實比例過低，本院前於八十七年七月二十九日、八十七年十二月二十三日及八十八年四月二日三次行文行政院，對於全國警察職等結

構畸形，高階警職人數比例偏低，配置不當，造成警察陞遷停滯等情，應重行檢討改善，並對該院函覆將配合考銓機關檢討改善之辦理情形，認為緩不濟急，未能有效解決問題；再者，本院此次所抽樣調查之二、三五七位警察人員，對於自我下一個陞遷機會年數，以自我評估之方式，認為自己下一次陞遷之年數一至五年者有二二八人（佔九·七%）；認為自己下一個陞遷機會還要再經過六至十年者則有一、〇二三人（佔四三·四%），幾乎佔了總調查人數一半；而有三二八人（佔一三·九%）認為自己之下一次陞遷年數是在十六至二十年，可見目前警察人員對於自己陞遷之路所顯現的失望感。因此應針對警察任務特性，所負職責程度，加以調整警察職位結構，以便消除陞遷瓶頸，並及於機關層次等因素考量，合理檢討調整警監、警正、警佐，及各官階人員比例，使職位結構趨於合理，並暢通陞遷管道。

四、部分專業單位之陞遷序列表未能與其員額編制周密配套，造成未依編制用人。

按「警察人員陞遷要則」第四條規定：各級警察機關、學校人員之陞職，應依陞遷序列表逐級辦理陞遷。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任；本院前於九十一年七月十二日前往高雄市政府警察局施測問卷，並針對高雄市政府警察局之警政人事制度做一瞭解，發現該局鑑識中心係因應目前刑事案件特殊性及專業性而成立，現有人數為技正一人（第五序列）、股長一人（第六序列）、科員一人（第六序列）、技士四人（第六序列；其中一人借調該局刑警大隊司法組）、巡官六人（第九序列；其中一人係該局新興分局借調）；另有三人係佔船舶大隊中隊長職缺（第七序

列)、二人係佔刑警大隊組員職缺(第八序列)、二人佔分局之分局員職缺(第八序列),均借調該中心辦理鑑識業務,爰據該中心員額組織編制表以觀,該中心職務序列排序係自第九序列逕予跳至第六序列,第九序列人員陞職為第八序列必須先行外調,再以借調之名義派用,第八序列人員陞職為第七序列的情形更為複雜,導致第八序列及第七序列職務之人員均為向他單位借調之方式派用,且未支領鑑識加給,產生未依編制用人之怪現象,影響組織業務之常態運作及當事人權益。雖依地方自治之規定,警察機關編制係地方政府之權責,惟該中心之序列表排序須陳報警政署核備,警政署竟未重視此一問題而逕予備查,顯屬不當,實應檢討其他單位是否存在類似情形。

五、警察機關允宜通盤考量及規劃人才培育、實務歷練與陞遷序列的需求、目標與作法,有計畫性的辦理教育與訓練。

(一)國軍在教育與人事陞職方面,實施經歷管理制度以培育人才,並依軍種(官科)同特性,策訂各種軍官計畫調任、教育訓練與晉陞等措施,使每一位適職人員,逐級歷練指揮、參謀、教育等職務,並適時予以訓練、教育,使職務需求與教育訓練同步發展,培養適格人員之才能,適任所擔任之職務。另法務部調查局每年透過考選部舉辦調查人員特考,對於錄取人員施以一年的養成教育,對於現職人員,則依據法定職掌和實際工作需求,辦理專業講習,藉教育訓練汰莠存菁,並採取淘汰制度,以提升素質。至於一般公務人員之陞遷,重視年資與功績,具有法定任用資格人員之陞任順序優先於合於權理規定人員,晉升職等資格之取得須視考績結果而定。

(二)公營、民營機構方面，部分設有大學院校之企業（如大同公司）係自行培養所需人才，餘均依據企業需求自行招募，大部分企業並依據員工經營、才能、發展之考評結果來規劃管理人才的培訓，並以入股、分紅、獎金及陞職等誘因激勵員工為公司奮鬥，使員工的生涯規劃與公司的組織發展結合為一體。

(三)警察組織相當龐大，在業務上有刑事、交通、保防、資訊、家暴、攤販、特種營業等多個專業領域，惟每位成員在校所學僅限於一個專業，且均自基層巡官或警員歷練而來，隨著職務發展調整，所需具備的視野、學識、專業素養、領導與管理能力及回應外界的需求逐漸增加。換言之，警察人員的職務轉換都內含學習與適應的過程，確有必要提供一個職前學習與思考的環境，以利從心理上、行為上及專業能力上順利轉變。本次調查研究施測問卷關於升職與教育訓練結果之認同感項目，二、三五七位警察人員之中，對於陞遷應加諸相關訓練班期之訓練認為是相當合理的有一、八九五人（八〇・八％，平均數四・四九）。是故，警察機關允宜通盤考量及檢討規劃人才培育、實務歷練與陞遷序列的需求、目標與作法，有計畫的辦理訓練，例如：一、升職教育與派任新職緊密結合，避免人為操作、人情關說而產生落差，並杜絕適格人員認為不公之情況，避免參訓合格而不派任新職。二、所需教育、學識、技能、經驗、服務年資等，均可作為職序之標準，使轉任、調任暢通有序，每位成員可預見發展方向而努力。

六、警政署人力規劃有欠妥適，警察教育機關配合不易，招生與實際需求產生落差；且警

察乙等（三等）特考及格之無警察學歷人員晉用，卻因其身分背景之故，而受到差別待遇，均應檢討改進。

- （一）中央警察大學四年制大學部、二年制技術系班等教育，係以培養基層專業幹部為宗旨，由於此二制招生原則，受用人機關決策影響，而經常改變招生人數，致有時造成超額招生，嚴重影響學習品質低落、居住環境爆滿、人力過剩，有時是限額招生致各系所急速減班、青黃不接或新陳代謝不易，顯示警察教育機關與警政署供需配合不良，人力規劃有欠妥適，易造成實務單位警官員額太多，必須以擴編組室的方方式安置警力，或停招學生造成人才斷層等問題。
- （二）經查，截至九十一年九月三十日止，全國各警察機關巡官以上預算缺額尚有一、三九三人，惟警政署為解決上述缺額狀況，避免警力斷層，業已建請中央警察大學九十二及九十三學年度招生（訓）大學部每學年各二八〇人、二年制技術系班警察類科每學年各三一五人及警佐班二十四期及二十五期各招訓五十人，合計一、二九〇人。近期將「內政部警政署台灣警察專科學校及中央警察大學九十二、九十三學年度招生（訓）員額之未來分發（配）計畫」函報行政院核核辦。另未來將規劃「直轄市、各縣（市）警察局合理員額」，併同中央警察機關組織之人力之調整，通盤檢討、研擬「警察機關組織與員額精簡計畫」報行政院核定，分年分期實施。
- （三）現行警察基礎教育招生事宜，有時因為人力短缺而擴大招收新生或從現員招考，有時因為人力膨脹而修編組織編制吸納人力，足見欠缺長遠之規劃，警察機關允宜依

據官、警現有員額，考量社會現狀與未來發展趨勢之需求，加速人力資源供需之中長期預測，妥善規劃所需人力，作為中央警察大學及台灣警察專科學校招生之依據，避免招生與實際需求產生落差。

(四)另警政署對八十九年警察人員特考三等考試錄取者，以警察學歷之有無，作差別待遇之分發，破壞國家考試之公平性，核與行政程序法第六條及第八條所示行政行為非有正當理由不得為差別待遇，並應以誠實信用之方法為之等原則相違悖，損害無警察學歷錄取生平等服公職之權利，顯有疏失之部分，業據本院調查在案，並已函請警政署妥謀改善之道，併此敘明。

七、警政署未貫徹內、外陞遷之交流規定，許多合於資格之警察人員並未獲得徵詢，衍生不滿。

(一)按警政署訂定「各級警察機關學校陞遷序列表」，係針對各警察機關之職務出缺，基於全國一致性之考核觀點、評核標準及因應各警察機關之勤、業務特殊需要，統合運用警力，實施人事交流與職務歷練等整體性考量予以統籌檢討。至於各級警察機關、學校因其職位結構不一，為適應各機關內部陞遷需要，爰於「警察陞遷要則」第三十八點明訂：「各級警察機關、學校應依轄區狀況或機關特性，參照本要則，訂定辦理陞遷案件作業要點及陞遷序列表，報經本部警政署核備後實施。」並依同要則第四點第一項、第二項規定：「各級警察機關、學校人員之陞職，應依陞遷序列表逐級辦理陞遷。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。因分

屬不同任用法規而別於同一陞遷序列之人員，於辦理陞遷時，應審酌各該職務之特性與衡平，必要時得訂定比例原則依序陞遷。」為統籌辦理各級警察機關、學校非授權範圍之陞遷相關事宜，警政署應組織全國警察機關人事甄審委員會，並應於統籌辦理陞遷之際，注意各級警察機關、學校間陞遷之衡平與比例原則，兼顧與中央警察大學之交流，其交流規定另定之。但同序列中人員之陞遷及各級警察機關、學校一級單位主管以上人員之陞遷，得免經甄審程序。

(二)警政署為配合台灣省政府功能業務與組織調整後之法制作業，於九十一年五、六月依新修正警政署組織條例辦理相關職缺之遴補，計檢討陞補專員三十三缺。依據該署說明，係按照公務人員陞遷法第二條及公務人員陞遷法施行細則第三條之規定，簽請署長決定由警政署股長（科員）三十人內陞專員，另三缺由縣市警察局「資深」分局長陞補（任分局長職務滿五年以上者），以兼顧內陞與外補兼顧原則，分別說明如下：1、警政署股長（科員）三十人內陞專員部分：查警政署新修正組織條例中新增專員之職缺，主係依據「行政院所屬各機關地區辦公室及改隸機關組織調整後續作業注意事項」規定，作為安置原台灣省警政廳移撥之「股長」，故警政署專員三十缺由次一序列警政署股長林泰裕等三十人陞補。2、縣市警察局「資深」分局長三人陞補警政署專員部分：按九十年全國警察機關人事甄審委員會第四次會議（九十一年三月二十二日召開）審議修正「警政署警正專員（秘書）遴選規定」決議，為再加強全國警察機關學校人事交流，培育內、外勤歷練完整之優秀幹部為

警政署效力，警政署外補專員遴補對象為先行辦理現任警察機關、學校第五序列職務且任本序列職務滿一年者調陞警政署專員、秘書職務後，已無適當人員可資檢討，再放寬由次一序列（第六序列）縣市警察局「資深」分局長（任分局長職務滿五年以上者）陞補。警政署依上開規定函發台灣省各縣市警察局調查「資深」分局長有意願陞補警政署專員（秘書），並計檢討桃園縣警察局中壢分局分局長阮錦奇等三人陞補警政署專員。

- （三）依據「各級警察機關學校陞遷序列表第六序列以上職務人員陞任評分標準表」，警正二階（二線三星）以上職務人員，其陞職資績計分係採「基本選項」（學歷、考試、年資、考績、獎懲等佔百分之七十，並作為遷調之資績計分）再加「特別選項」（訓練及進修、發展潛能、品德操守、職務歷練、學識才能、領導能力等佔百分之三十）按各警察機關之職務出缺，警政署均基於全國一致性之考核觀點與評核標準及因應各警察機關之勤、業務特殊需要，統合運用警力，實施人事交流與職務歷練等整體性考量予以統籌檢討，因此訂定「各級警察機關學校陞遷序列表」；至於各級警察機關、學校因其職位結構不一，為適應各機關內部陞遷需要，爰於要則第三十八點明訂：「各級警察機關、學校應依轄區狀況或機關特性，參照本要則，訂定辦理陞遷案件作業要點及陞遷序列表，報經本部警政署核備後實施。」並依前揭同要則第四點及其他相關規定辦理。
- （四）此次警政署三十三位專員職缺，僅三位由各縣、市警察局資深分局長陞任，內、外

交流比例是否過低，確值商榷；另三十缺則依據「行政院所屬各機關地區辦公室及改隸機關組織調整後續作業注意事項」規定，作為安置原台灣省警政廳移撥之「股長」來加以陞任，此次陞補並非全係原屬台灣省政府警政廳編制中之「股長」來陞任，該署亦有部分科員升職，許多具備陞補資格者並未獲得徵詢，部分人員指責人事部門辦理類似人事案件，罔顧內、外交流之原意，所謂衡平與比例原則缺乏一致性與穩定性，全由人事部門解釋。

八、對於由國家安全局等情報系統回任警職人員之官職核列均採最不利之方式，並三度變更資績計分之採計方式，二十年左右之年資與功獎因而不計分，且未事先溝通，亦無法令依據，嚴重損及該等人員權益。

（一）由於歷史背景，以往一部分中央警官學校（中央警察大學前身）畢業學生分發至國家安全局、國防部軍事情報局、法務部調查局、警備總司令部或戶政等機關任職，然因機關裁撤、業務移撥、任務更迭以及透過其他考試途徑招募成員等因素，該等人員申請回任警察機關服務，並獲警政署同意。按警察人員管理條例第四條規定：警察官職分立，官受保障，職得調任，非依法不得免官或免職；警政署自八十二年受理中央警官學校畢業學生回任警察機關，回任人員業已服務公職多年，多已銓敘薦任第六職等以上官等，依警政署訂定回任辦法回任後調派巡官、分隊長等職務，等於降職回復至學校畢業時之職務，已蒙受重大損失，該署人事部門甚且僅僅核予警佐待遇，原機關之官階予以保留，對於回任人員之官、職核列均採最不利之方式，

雖於八十六年十二月二日因「警察機關職務等階表調整案」一併恢復警正俸給，然嚴重損及該等人員權益，舉凡俸給、警勤加給、專業加給、公教貸款之額度，並非健全人事之作法。而同期間，同樣是該等情治機關的人員竟仍有「辦法」以商調方式原階「回任」警政署所屬入出境管理局或中央警官學校等機關，顯有未公。

- (二)其次有關渠等回任前之資績計分、考績及年資之計算方面，警政署前於八十二年六月三十日以八二警署人字第四六四八五號簡便行文表敘明：中央警官學校畢業學生依規定奉准回任警察機關服務之人員，其原任政府其他機關擔任公職之非警察機關年資、考績計分，准予減半併計警察人員資績計分；嗣於八十三年五月十一日八三警署人字第二二六五六號簡便行文表變更上述計分方式：中央警官學校畢業學生依規定奉准回任警察機關服務人員，其原任政府其他機關擔任公職之考績計分，准自第六年上溯再減半併計警察人員資績計分；至回任前所領之服務獎章，應不予併計警察人員資績計分。其後於八十三年五月十八日以八三警署人字第二二九六六號簡便行文表再度變更計分方式：關於中央警官學校畢業學生依規定奉准回任警察機關服務人員，其原任政府其他機關擔任公職同職等及較高職等之年資及考績，准併計警察機關現職之年資及考績。然又於九十年五月三十日（九十）警署人字第一〇六四〇一號函規定：查警察人員陞遷要則第十六點第一項規定，自願請調次一陞遷序列職務人員，其原任高一陞遷序列職務之年資、考績（成）、獎懲計分准予併計；第三項規定，經警察大學、警官學校、警察專科學校及警察學校畢業或訓練合格，

曾任非警察機關擔任同一陞遷序列及高一陞遷序列職務之年資、考績（成）計分，准予減半併計；另考績（成）計分准自第六年上溯再予減半併計；獎懲計分不予併計。前述警政署對於回任人員資績計分之採計方式已三度變更，一、二十年之年資與功獎不予計分，陞遷因而落後二十期的學弟，影響渠等權益甚鉅，且未事先溝通，亦無法令依據，人事措施如此欠缺安定，竟稱並無違反公平正義及信賴保護原則，實非所宜。

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。

（一）現行警察機關辦理獎懲，係依據「警察人員管理條例」第二十八條之規定，其所列舉之獎勵方式計：嘉獎、記功、記大功三項，懲處方式分：申誡、記過、記大過、免職及免官五項，同條例第二十九條為停職之規定；另依「公務人員考績法」及其施行細則之規定，該法第十二條及施行細則第十四條較「警察人員管理條例」增列一次記二大功及一次記二大過之規定。「公務員懲戒法」亦規定懲戒處分有：撤職、休職、降級、減俸、記過、申誡六種。另行政院及所屬各級行政機關學校公務人員獎懲案件處理辦法亦有獎懲規定。惟警察人員管理條例獎懲之規定應優先適用，警察人員管理條例中獎懲未規定之事項，始適用公務人員考績法及其施行細則等相關規定。惟如涉及違法、廢弛職務或其他失職行為等懲戒事由，則適用公務員懲戒法規定。

(二)實務上，現行警察機關辦理獎懲絕大多數係依據「警察人員管理條例」第二十八條所制定之「警察人員獎懲標準表」，該表中嘉獎方式計三十九款、記功方式計二十七款、記一大功計十款，申誡方式計二十六款，記過方式計四十一款、記大過計十五款。惟各警察機關因地區特性不同，專案勤務方式不一，不易律定一致性的獎勵方式與額度，一般基層員警獲得獎勵，絕大多數係破獲刑事案件與取締交通居多，有些警察機關為鼓勵基層員警士氣，在員警執勤中破獲刑事案件，亦依據該「警察人員獎懲標準表」第一項第一款之規定：「工作勤奮，服務認真，有具體成績表現者」另予嘉獎乙次之鼓勵，亦有機關或單位以專案勤務方式，在員警取締案件中另以績效評比之方式給予員警嘉獎，此舉雖能讓一些在工作上有良好表現的員警得以獲得快速陞遷之機會，但是對於不同機關或單位卻有相同工作表現之基層員警造成不公平，並造成惡性競爭，致生類似台北市政府警察局交通大隊內勤人員為爭取獎勵，而假造罰單以提高自我績效之情事發生，且此舉將造成基層警察人員在遷調及參加警大入學考試資績計分的不同，而影響員警的權益。

(三)「警察人員獎懲標準表」所定內容有限，無法分別依各警察機關任務及特性訂定獎懲點款，以資適用，故各機關人事單位必須依據相關法令擬處並由考績委員會審查核議，再陳請機關首長核布，惟過程參雜有高度屬人性（裁量標準不一）及單位本位主義，且得依加重或減輕規定，視個案分作不同獎懲處分，均使得獎懲案件審議時倍加複雜，如案件未能有效公平允當處理，將易招致物議。因此，警政署宜規劃

格式化及簡單化之獎懲作業，建立審查程序與獎懲案例，並指導各警察機關建立獎懲案例，大幅降低獎懲案件數量及時效壓力。

十、警察人員連帶懲處規定甚多，連坐制度過於廣泛，造成主官（管）與屬員成為「利害共同體」，不符依法行政與分層負責的現代化組織原理。

（一）有關警察人員各種取締責任及考核監督責任之懲處規定甚多，例如：警察人員駕車安全考核要點、各級警察機關處理刑案逐級報告紀律規定、各警察機關取締賭博、妨害風化行為、電子遊戲機獎懲規定等，連帶懲處之規定使負有取締及考核監督責任人員存在莫大壓力。再者，該相關懲處規定是否合理，亦有商榷餘地，如警察機關辦理檢肅流氓條例案件作業規定中，對於未於一定期限內提報流氓之單位，給予記過或申誡以上之處分，此舉對於一些治安單純地區，在客觀環境上根本無法達成目標，不是等候懲處，就是製造績效，不合時宜。又如「警察人員駕車安全考核實施要點」於九十年十月一日修正實施前，上開要點第十點僅規定，直屬主管對於屬員執行任務或駕駛公務車輛時酒後駕車肇事，應負監督不周責任，其餘情形如勤餘時酒後駕車肇事，並無規定，惟以往仍追究直屬主管監督不周責任，現行「警察人員駕車安全考核實施要點」第六點第三項規定：「警察人員於勤餘時間酒後駕車，其相關考核監督不周人員責任，依警察人員獎懲標準表第七點警察人員違法犯紀考核監督責任處分規定辦理。」主管對其屬員於勤務外之個人行為必須負起督導不周之責，似已超過所能注意防止之義務。

(二)綜上，除了「警察人員獎懲標準表」規定外，許多業務單位為推行業務，經警政署同意後制定更多獎懲標準，警察機關獎勵多，懲處亦多。然而，獎勵多，使得懲處的警惕效果降低；懲處多，使得獎勵的激勵效果受損。專於本職的人，獎勵比不上只做重點或只做報酬率高的人，更比不上甘冒風險做假的人。警察人員之連坐制度過於廣泛，不僅會造成主官（管）有求於屬員的地位，也會造成事必躬親不敢授權的結果，更會造成主官（管）與屬員成為「利害共同體」而互為掩飾的後果，與依法行政與分層負責的現代化組織原理背道而行。

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。

(一)本院之調查研究問卷結果顯示：二、三五七位受測警察人員之中，一、五四八人（佔六六·四%，平均數二·八四）對於承辦專案（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一次記二大功敘獎之公平性持質疑及負面看法，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。警察人員於平時有重大功績時，得適用公務人員考績法施行細則第十四條一次記二大功之標準，予以一次記二大功辦理專案考績，以個別具體事蹟辦理專案考績，敘獎之事實較為具體且符合規定，較無寬濫之慮，惟因執行「專案」工作，如過去歷年執行景泰專案維護選舉治安工作之獎勵，一次記二大功專案考績人數及記一大功人數均眾多，已有諸多不合理之情形，例如相同事實在「獎勵配額表」分配下，分別受到

一次記二大功及記一大功之不同獎勵、敘獎對象有時偏重高階人員、敘獎內容過於簡略不切實際等，為符考核制度綜覈名實、信賞必罰之旨，一次記二大功之獎勵標準實應確實予以衡酌檢討。

(二) 警察業務影響民眾權益甚多，使得警察機關必須講究指揮監督。警察機關以外勤活動為主、內勤文書作業為輔，又使得指揮監督不易推行。再者，警察工作存在危險，容易產生挫折，激勵措施確有其重要性。惟獎勵不是萬靈丹，懲處容易激化組織內部的對立，而且獎懲制度過度運作又成為龐大業務負擔。每遇爆發重大弊端，為回應社會的責難及做為內部警惕，採取重懲；為了鼓舞士氣激勵成員，採取重獎，「重獎重懲」成為惡性循環，價值觀導向極端，似乎重獎才有激勵效果，重懲方具警惕作用。因為價值觀導向專案工作，所以一般性業務乏人問津，或是以自我定位為前途才願意辦理。警察工作在少數特殊情況下，是需要有願意挺身而出，具有冒險犯難精神的英雄，但其整體特性毋寧是需要眾多具有人格穩定特質的人員，方為常態之情形，釐清這個前提之後，才能確立獎懲措施的正確導向。

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。

(一) 按「總量管制」(Global Quality Management) 概念係透過內部資源的充分靈活運使，達成自我鬆綁、充分授權的要求，其目的在於作為政府自我鬆綁與提昇內部競爭力的治理策略，並藉以提昇行政效率與服務品質的創新活動，同時突破深陷於僵

化官僚體系中的無力感。在充分授權之後的配套措施，是適當的監督體制，此為總量管制的精神所在。

- (二) 警察機關現行功獎配分制度之相關規定見諸「警察機關辦理獎懲案件規定事項」之柒「功獎平衡作業規定」，其主要規定如下：1、各級警察機關每年對屬員之功獎以配分執行，其配分按年度員警編制內預算人員計算，每人配給三分，年度內預算人數增加時，得報請增加配分；2、嘉獎一次計一分，記功一次計三分，記一大功計九分，獎章一座十八分；3、各級警察機關學校陞遷序列表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；4、陳報上級機關發布或上級機關逕行發布之獎勵，仍納入受獎人原單位配分內計算；5、各警察機關經警政署核定之配分，應統一運用，並得下配有獎懲權之單位；6、功獎配分之執行，各警察機關主官負成敗之責，並於年終考核後辦理獎懲；7、各警察機關於每年十二月十日前，將次年應配給分數，報警政署核辦。
- (三) 另為因應特殊案件或其他考量，針對納入配分做例外性規定者如下：1、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；2、偵破殺人、搶劫、盜匪案件經提起公訴，有功人員之獎勵；3、立即偵破之刑事案件，經提起公訴，有功人員之獎勵。4、取締流氓或緝獲各類通緝犯、逃犯，有功人員之獎勵；5、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；

6、辦理常年訓練績優之獎勵案件；7、蒐報社會情報績優之獎勵案件；8、公文處理成績優良之獎勵案件；9、執行特種警衛勤務每年定期之獎勵案件；10、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；11、處理聚眾活動獎勵案件；12、戶口校正工作獎勵案件；13、查禁私煙酒獎勵案件；14、優（劣）事項獎勵案件；15、執行擴大臨檢績優獎勵案件；16、其他重大之獎勵案件；17、前項第十六款不納入配分之獎勵案件，須先陳報警政署。

（四）就現況檢討與分析之下，警察機關現行功獎配分制度，其原始規定與執行管制方式設計，基本上，符合「總量管制」策略之精神。惟其配套措施與監督執行情形上尚有不足，造成配分制度執行成效與預期功能產生若干落差，如：

- 1、功獎配分之例外規定已影響「制度」之建立：「制度」是建立原則性規定必要之手段，例外規定則是為保持制度之彈性而設計。但是，如果例外規定過多，甚至凌駕原則性規定之上，則將造成質變，能否稱為「制度」不無疑慮；現行「警察人員獎懲標準表」不納入配分規定多達十六項，再綜觀其內容，顯然許多規定是警察機關之例行業務，如何具有「例外」、為何「例外」之特性無從辨明。
- 2、功獎配分之例外規定造成功獎流於寬濫的情況：警察機關功獎過於寬濫之事實，除了前項因素外，不納入配分之第十六規定：「其他重大之獎勵案件」，或因把關不夠嚴謹，大開方便之門，形成各業務單位「勤」於訂定各類獎勵規定的怪象，例如「交通類」與「刑事類」之獎勵規定與件數失衡，引起基層同仁頗多詬病。

3、功獎納入資績計分方式扭曲功獎激勵目的：警察機關之陞遷向以資績計分為準據，而功獎納入資績計分之方式未做上限等相關規定，造成員警惟「獎」是圖，不僅扭曲功獎制度之激勵目的，更造成主官（管）領導上的障礙。這也是各業務單位為有效推動其業務績效，而「勤」於訂定各類獎勵規定的背景因素。按公務人員陞任評分標準表，各類評分項目計分均有其上限，警察人員不論是以資績計分或逕予適用公務人員陞任評分標準表，亦宜考量功獎評分項目是否訂定上限，同時亦可考量必要時，加以年限之限制，使獎勵制度回復激勵措施，亦可避免獎勵案件過於寬濫。

4、功獎案件過多，考績委員會審議被迫流於形式審查：由於警察人員各種獎勵規定與案件多如牛毛，不僅獎懲業務承辦單位疲於應付，即便是考績委員會審議案件，除了重大獎懲案件外，對於其他例行獎勵案件少有能進行實質審查。

（五）綜上，上揭所述各種情形已成常態，且現行警察人員獎懲標準表係於七十九年訂定施行，迄今已逾十年，而近年來警察勤業務因應社會變遷，已多有改變，爰該標準對於各項勤業務的獎懲規定應作適度檢討修正，以符現況；該標準所定獎懲內容，尤其是懲處部分，應彰顯法條設置目的，宜逐條檢討是否增列「有確實證據者」或「致生不良後果，影響警紀（譽）者」等文字，使受規範者對於懲處之抽象法律概念易於理解且得預見，以符構成要件明確性原則。再者，警察人員獎勵過多已引起其他一般行政機關的質疑，現行警察人員獎懲標準表應明定職務分內工作項目不得

獎勵，務使獎當其功，避免流於寬鬆甚至浮濫。

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。

(一) 前述目前警察機關為爭取績效，常以專案勤務方式加以突顯其重視程度，並在專案實施計畫中律定獎懲規定，此類專案執行，係指警察機關為了政策上某種階段性的重點工作，要求員警在某一期限內，務必達成一定績效，通常會輔以加倍的獎勵與懲處，致使警察人員之工作常會引致外界及民眾誤解有「選擇性」、「重點性」辨案之虞，例如：實施取締未戴安全帽的專案期間，如攔到民眾駕車闖紅燈，即告以下次不可再犯，然後告發其罰則較輕之未戴安全帽行為。又警察業務應注重服務勸導，減少非必要之干涉及強制，然為民服務及預防犯罪無法凸顯績效，專注追求可立竿見影之刑案績效，民眾身邊的小案子長期未予關心，為民服務之品質低落，警察站在績效這一邊，離民眾愈來愈遠，但是缺乏廣大民眾的支持協助，警察的業務面根本無法有效連結，績效無法受到民眾肯定，個別警察雖受獎勵，但整體警察形象卻惡化。

(二) 本院所作之調查研究顯示：受測之二、三五七位警察人員，有近七成三五的警察人員認為目前刑事績效、破案仍是敘獎的主要來源（一、七二〇人，平均數四・二四），可見大多數警察人員認知目前敘獎仍以刑事績效為大宗。按警察人員獎懲制度之目

的在於達成組織目標，然而各警察機關人員與單位唯獎是圖，形成本位主義式的行政風格，組織支離破碎，神經末端麻痺，工作上只在乎短程速成，形式凌駕務實，獎懲制度乃是造成目標錯置的幫凶，拉長組織成員與組織目標的距離。警察人員偵破刑案比預防重要，偵破重大案件記大功甚至可破格擢升，辛苦的偵破十件一般案件，比不上以類似刑求之不正手段偵破一件重大案件，而犯罪預防成效再好也很難記功嘉獎，況且受理案件多，發生率升高，還會被懲處，所以有吃案的情形，偵辦案件可能以小報大，如偵查結果為猥褻，卻以性侵害移送，妨害自由卻以擄人勒贖移送，吸食毒品卻以販賣毒品移送，其原因就在於獎勵的價值導向：案子愈大，積分愈高，獎勵也越高，結果造假也越多，例如實施治安燈號制度，係為完成警察機關之目標管理作法，但實務單位為免於燈號連續紅燈或長期處於治安不佳，造假、吃案層出，顯與本意違背。

(三) 惟警察人員士氣低落尚有勤務、業務過於繁雜的因素，專案性勤務接踵而來，這項專案績效通過評比辦理獎勵，下一次又要如何達成的不確定感，造成獎懲激勵作用盡失，獎懲制度雖有激勵與誘導的作用，但亦造成組織內「查勤者」與「被查勤者」的對立以及對於「團隊」的傷害，合作互助以追求良好的績效原是組織成員一致的追求，獎懲的分配加深「非正式組織」的分化對立，職位的安排原在適才適所，是否容易獲得獎勵卻成為另一考量的重點，足見警察機關對於獎懲之相關規定有目標錯置 (goal displacement) 之問題存在，應確實檢討改進。

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。

(一)關於警察人員之獎懲，「警察人員獎懲標準表」第七點附註及「警察機關辦理獎懲案件規定事項」，分別規定一般原則，茲予說明如下：1、關於「每一案件以獎勵最出力或其主辦人員為原則；其餘主官、校稿、督導及協辦人員，非有特殊功績，一律登記，併年終考績參考」之原則：以獎當其功，懲當其過，乃辦理獎懲之最基本要求，一切獎懲均應以實際主辦或承辦人員為主，以杜「獎」之浮濫，並免「懲」之偏頗；2、於「職分內之行為，縱具微功，不予獎勵」之原則：公務人員任用後，即負有執行職務之義務，為職務範圍內必須做到的工作，亦即義務之履行，若無特殊功績，自不予以獎勵；3、關於「獎由下起」原則：同一案件，應獎勵之出力人員中含有高低者，應以基層人員從優，高級人員從輕為原則；4、關於「獎」與「懲」衡量之觀念：警察人員未履行職務上應盡之義務時「應承擔一定責任，此乃以權利義務關係作為衡量之依據。反之，警察人員依規定執行職務，僅係義務上之履行又自無邀獎之理。惟特殊功績者，不受此限，此則依激勵法則而為衡量，其尺度與前者迥異，不能劃一標準，相提並論。因此，大多數獎懲法令之規定，獎度似較懲度為低，理由在此；5、即時獎懲原則：獎懲的時間與功效，亦有密切相關。獎懲時間愈接近事實發生的時間，效果愈大；6、公正、公平、公開原則：適度之懲處能昭炯戒，適度之獎勵能激勵士氣，並效法學習，合先敘明。

(二)據學者張平吾(一九九二)所作的實證研究顯示，對警察士氣影響最大的問題且最迫切需要改進的項目是，工作時間、陞遷制度、勤務制度、待遇問題、警力不足、設備改善和在職教育等六項，但就本身的體驗在警察組織當中，獎酬不公和陞遷不公是員警工作不滿的主要原因；而在所謂的獎酬不公平，其是指工作的付出和所得的結果不符合自己的期望，或感覺所得的獎酬不相稱。例如，某位警察局保安民防課課員辛苦地承辦選舉大小業務，為的是一次記兩大功敘獎、專案考績甲等及為數可觀的獎金，此為其外在誘因，其最根本的需求或內在更高的需求，是要上級長官因其認真承辦業務而給予適當的鼓勵(如陞遷或調整職務)，依 Adams(一九六三)的理論，如果員警認為所分配到的獎勵過少或結果與投入不平衡的情形，則該員可能(機率很大)降低對工作或該單位的努力。

(三)警察機關向採「重獎重懲」制度，依據銓敘部資料，以八十三年為例，當年行政機關獎勵案共計三五七、二四三人次，其中警察人員計二五六、一五〇人次，佔百分之七一·七〇；懲處案共計二四、八九九人次，警察人員計二二、一二一人次，佔百分八十八·八四(轉引自黃秀琴、賴鈴文，民八五：十二)，是在各類型組織中，警察機關對獎懲制度之運用十分重視自無疑問，而本項調查研究所作之問卷結果：受測之二、三五七位警察人員，有一、八四八人認為在與一般公務人員相較時，警察人員有較多的獎懲機會(佔七九·〇%，平均數四·五二)，結果與黃秀琴、賴鈴文所作之結論相近。另在警察人員對於獎懲功能性的看法而言，受測之二、三五

七位警察人員對於「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，（一、七四二人，七四・四％，平均數四・三六）；因此，受測之警察人員認為，獎勵是越高階越多；經查，依據八十六年銓敘部統計年報資料顯示：警察人員獲得獎勵者共有七九六、四八一人次，平均每人每年獲十・二七次獎勵機會；其中警監職務者獲獎勵者有一、六〇一人次，平均每人獲獎一三・五七次，獲記一次二大功者有四二人次，佔三五・五九％；警正職務獲獎者有九二、一七八人次，平均每人獲獎一八次；獲記一次二大功者有一五八人次，佔三・〇九％；警佐職務者有七〇、七〇二人次，平均每人獲獎九・七二次，獲一次記二大功者有六四人次，其比例不到〇・一％，可見警佐人員獲獎數及一次記二大功的機會甚低，在警察組織文化層層官僚體制中，每一件敘獎案由地方分駐（派出）所、分局、警察局、警政署層層往上呈報，每到一階層或基於個人私利（功獎績分是陞遷評比的項目之一）或欲藉此和上級長官拉攏關係等等，於是實際執行的基層警員功獎就一層層地剝除，只剩下記功或嘉獎，與其付出差距甚大，造成員警工作倦怠與離心，也造成官階越大的功獎越多之統計現象，對於基層警察人員確實有失公允。

十五、懲處事件應給予被付懲處人陳述辯明之機會，以保障人權，確實發揮考績委員會之審議功能。

（一）依據「警察機關辦理獎懲案件規定事項」第四十五條規定，各單位依警察人員管理條例第二十九條第二項及第三十一條第一項第一、七、八、九、十款辦理員警停職

或免職案件，因事涉當事人權益，請確實依考績委員會組織規程設置考績委員會審議，並予當事人到場陳述之機會，爰除上述員警停職或免職案件，機關應予當事人到場陳述之機會外，其餘平時懲處案件尚無予當事人到場陳述之規定。

- (二) 本院所作之問卷結果顯示：二、三五七位之受測員警，有一、〇三七人（佔四四．五％）認為目前的獎懲申訴管道不夠暢通，與認為暢通者比例相當，立場相當鮮明。懲處攸關員警權益，理應慎重行事，若便宜行事，未予當事人到場陳述之機會，非但使考績委員喪失客觀判斷的機會，同時也失去機關輔導受懲處人反省違規（紀）事實的先機，警察機關日漸增多的懲處申訴案件反映當事員警存有誤會、冤抑或者怨懟，需要更多的陳述溝通機會。

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。

按警察機關長久以來所實施的績效獎懲計分評核制度，因為「人」的因素，始終無法達到真正的「公平、客觀」，也由於組織結構使得績效的評核無法真正掌握實際數據。警察職司國內治安工作，績效的評核固然與治安工作息息相關，但是，承辦業務之內勤人員，如何與外勤同仁比較績效？對非刑事警察而言，其績效如何考核？刑事績效與其他績效（如：交通、正俗、保安）間該如何取得平衡？尤其面對著在當前人事行政上對於考績比例、獎金分配等制度變革，在警察組織內部各業務單位之間勢必造成更激烈的本位大戰，而如此的績效評核制度，警察機關將難以達成原先設計的「激勵工作士氣」目的，故應積極尋求各種績效在獎懲計分上之平衡，

以達公平、客觀之理念。

十七、警察組織之人事評核有「人」及「組織目的」等因素存在，常有未盡周延之處，因此評估過程力求參與人士公平、客觀。

(一) 人事評核的目的在激勵員工的工作士氣，並藉由評核來衡量個人間工作成效差異，但無論是警察機關或其他行政組織，其有關績效之考核均必須面臨到誰來負責考核績效？考核誰的績效？什麼時候考核績效？怎麼樣考核績效？考核什麼樣的績效？等等的問題，可概分為「人」的因素及「組織的目的」因素兩類：

1、人的因素：這涉及考核人與被考核人之間的互動關係，甚至考核者的組織文化問題。先就警察組織文化來說，負責工作考核的各級主管及督導人員，常常形成被考核人眼中的「挑毛病、找麻煩」，但考核者自己心中往往自認是「積極、負責與客觀」，正因為如此，一項實證調查顯示，警察基層人員對各級督察人員普遍觀點不佳（張政籐，民七三）；次就考核人與被考核人間互動關係言，常常是「我見青山多嫵媚、料青山見我應如是」的單向、直觀的互動，考核的正確性也就相對受到質疑；再就考核人能否掌握考核的兩大原則——公正與客觀而言，由於公正與客觀均屬抽象概念，在績效評核中，勤務績效與業務績效間如何評核？刑事績效重要抑或交通績效重要？都由督導及主管人員的觀念左右，如何求得評核的公平、客觀呢？最後，績效考核應是力求價值中立。但從考核人選、考核方法、考核時間、考核內容乃至於是否要考核等，無一不涉及選擇問題。而選擇就帶有價值判

斷的色彩，有了價值判斷就絕無法達到價值中立。

2、組織目的因素：組織總體績效是否等於組織成員個人績效之總和？本待商榷。以交響樂團而言，團員縱有超群絕倫的個人演奏技巧，仍非得以淋漓盡致的發揮，而必須貫徹指揮者的意志，從而達成和諧與整體美感的最高表現。從組織的結構面來觀察，組織是由許多部門所組成，無非要達成組織的目的，但無論是平行分工（橫的結構）或是垂直分工（縱的結構），由於人的因素常常使組織變成不是一個「整體」，更不是一個嚴謹的整體，充其量只是個「鬆散」（loosely coupling）整體。依據莫非定律（Murphy's Law）指出：「凡事只要有可能出錯，就一定出錯」，更何況在警察組織中仍存在「搭便車」等現象，績效評核之不易，也就更無法落實公平與客觀的考核精神。

（二）經查，警政署警光雜誌第五四六期中，蔡耀坤先生即引用了外國企業界普遍採行之多元評估方式，提出了三百六十度評估方法，其意涵乃指組織成員日常工作所需的全部接觸層面，皆應有代表人士參與評估過程；換句話說，即評估者應包括了上司、部屬、同事、本人及顧客，並建議採行三階段評估。其用意均在使警察機關長久以來績效評估方式能達成更多元、公平、客觀的境界。其中多元代表性更為促成公平客觀的有效方法。

十八、警察機關之考績委員會應酌予提高非主管人員比例，以增進警察人員之參與感，並使考績之評核更臻健全。

依現行考績委員會組織規程規定，考績委員會之委員，每三名委員中應有非主管人員一人，主管人員與非主管人員之比例為三比一。警察機關考績委員會大部分為內部各單位主管組成，而單位主管對考績難免有本位主義，考績委員會對各主管所作之初評又少有變更，致考績委員會之法議不易達公平公正。如能增加非主管人員之委員名額，增加其在考績委員會之影響力，對考績之公平公正有助益，以增進警察人員之參與感，並使考績之評核更臻健全。

十九、警察人員管理條例中「免職」之「不確定法律概念」有損及警察人員權益之虞，允宜再行研修，以維警察人員之官職保障。

(一)按警察人員管理條例第三十一條規定：警察人員有左列各款情事之一者，主管機關應予免職：1、公務人員考績法規所定一次記二大過情事之一者；2、動員戡亂時期終止後，犯內亂罪、外患罪，經有罪判決確定者；3、犯貪污罪、盜匪罪，經有罪判決確定者；4、犯前款以外之罪，經處有期徒刑以上刑之判決確定，未宣告緩刑或未准予易科罰金者；5、依刑事確定判決，受褫奪公權之宣告者；6、因案被通緝逾六個月未撤銷通緝者；7、持械恐嚇或傷害長官、同事，情節重大，嚴重影響警譽者；8、惡意犯上，或以匿名控告、散發傳單等詆譏長官、同事或破壞團體，有具體事實，嚴重影響警譽；9、假借職務上之權勢，意圖敲詐、勒索，有具體事實嚴重影響警譽者；10、假借職務之權勢，庇護竊盜、贓物、流氓、娼妓、賭博，有具體事實，嚴重影響警譽者；11、同一考績年度中，其平時考核獎懲互相抵銷

後累積已達三大過者。

- (二) 而適用一般公務員之公務人員考績法，警察人員管理條例中一次記二大過情形，依公務人員考績法第十二條第一項第二款規定，有左列情形之一者，一次記二大過：
- 1、圖謀背叛國家，有確實證據者；
 - 2、執行國家政策不力，或怠忽職責，或洩漏職務上之機密，致政府遭受重大損害，有確實證據者；
 - 3、違抗政府重大政令，或嚴重傷害政府信譽，有確實證據者；
 - 4、涉及貪污案件，其行政責任重大，有確實證據者；
 - 5、圖謀不法利益或言行不檢，致嚴重損害政府或公務人員聲譽，有確實證據者；
 - 6、脅迫、公然侮辱或誣告長官，情節重大，有確實證據者；
 - 7、挑撥離間或破壞紀律，情節重大，有確實證據者；
 - 8、曠職繼續達四日，或一年累積達十日者。
- (三) 在保障警察及公務員身份權利比較上，要以主管機關以不確定法律概念為由，對警察及公務員免職最為人所指責；檢視上述法制之規定，警察人員管理條例所規定之不確定法律概念條款，就有如下四款之多，分別為該條款中之7、持械恐嚇或傷害長官、同事，情節重大，嚴重影響警譽；8、惡意犯上，或以匿名控告、散發傳單等方式詆譏長官、同事或破壞團體，有具體事實，嚴重影響警譽者；9、假借職務上之權勢，意圖敲詐、勒索，有具體事實嚴重影響警譽；10、假借職務上之權勢，庇護竊盜、贓物、流氓、娼妓、賭博，有具體事實，嚴重影響警譽者。
- (四) 公務人員考績法之不確定法律概念免職條款，在九十年六月未修訂前原有下列三項

分別為二該條款中之5、圖謀不法利益或言行不檢之致嚴重損害政府或公務人員聲譽；6、脅迫、公然侮辱或誣告長官，情節重大；7、挑撥離間或破壞紀律，情節重大；惟於九十年六月二十日修正後，在各款之後加註「有確實證據者」，因使目前公務人員考績法已均無「不確定法律概念免職條款」之情形。

(五)依上所述，「警察人員管理條例」與公務人員考績法比較，仍存在有「不確定法律概念」之問題，尤以警察人員管理條例中，有關免職之事由，其常適用之條款為「影響警譽情節重大者」適用範圍廣泛，屬不確定法律概念，為維護警察紀律，警察之主管長官於懲處員警行為時，常輕易地認為受懲處員警之行為已達函令所謂「影響警譽情節重大者」，並認為應直接且立即予以處分，以達到樹立風紀效果及表現維護紀律決心，致有所謂涉及刑案警察，一經檢察官收押即免職，或一經發現有涉及影響警譽情節重大情事，如庇護竊盜、贓物、流氓、娼妓、賭博者，即予免職等作法；但往往在處分後，經查明事實或待司法判決證實與懲處之事實有出入時，被撤銷原懲處決定。是以，因為長官主觀認定往往有其不同之標準，如此將可能因長官之好惡，錯誤認知而嚴重影響被免職者之權益。而一般公務人員適用的考績法免職規定，已修正去除「不確定法律概念」，而將「有確實證據者」列入是否免職之審查要件。綜此，警察人員較之一般公務人員之免職，實有較多之不確定因素，損害警察人員權益甚鉅，應切實檢討改進。

二十、警察人員管理條例第三十一條第一項第十一款「即時汰劣」免職處分之規定影響警

察人員權益甚大，相關配套措施應審慎研擬，以免流於形式或造成過苛之情事發生，並避免劣幣驅逐良幣，衍生爭議。

(一) 按警察人員管理條例第三十一條第一項第十一款規定：同一考績年度中，其平時考核獎懲互相抵銷後累積已達二大過者，主管機關應予免職；揆諸其立法目的為使警察主管機關對懲處達到二大過者，可立即處理而予免職之依據。

(二) 據本院所做之調查問卷結果顯示：有六成二的警察人員認為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是相當合理的（一、四五二人，六二·一%，平均數三·八一）；惟此種警察人員「即時汰劣」免職處分對警察人員之影響，可分從其正面及負面加以探討。

1、對警察人員正面之影響部分：(1) 符合即獎即懲、注重時效之要求；對一些平時表現欠佳，大過不犯，小過不斷，輔導無效之頑劣員警，依考績法之規定，須一次記兩大過者才可辦理專案考績免職；否則，累積兩大過者，須待年終考績考列丁等免職，完成核定程序，如此拖延至翌年二、三月間執行，事過境遷難收懲戒效果。(2) 可增強領導統御，淨化警察陣容：警察為國家執行公權力之象徵，如不即時予以斷然處置，易生各種意外事故，將嚴重影響主管領導統御與團隊紀律；即時辦理免職，予以淘汰，對維護團對紀律，淨化警察陣容，可收立竿見影之效。

2、而在警察人員負面之影響部分：(1) 重獎重懲面臨改變：警察機關為執行法定任務，針對社會治安方面有許多作為；以黑槍氾濫為例，為達肅槍目的，警政署以

重獎重懲為手段，全面查緝黑槍，訂定肅槍專案，對於肅槍績效不佳，未達目標者，最高每三個月可能記一大過，若在三個月內未達標準，依警察人員管理條例第三十一條第十一項之規定，極有可能在短短六個月內遭免職處分，復因獎勵往往較懲處遲緩，緩不濟急之下，若同時執行幾個專案，可能因一、兩個專案未達標準，而其他專案表現甚佳，功過相抵之下，稍有不慎極有可能遭免職。(2) 無法受到公務人員保障法之保障：依公務人員保障法第二十二條第一項規定：「公務人員對於服務機關所提供之工作條件及所為之管理認為不當者，得依本法提出申訴，再申訴。」一般員警對於累積十七次之記過或申誡之處分，並未予以應有之重視，則是對十八次申誡而構成達免職條件者，縱提起複審，複審機關對於前面之處分，受到時效規定，無法對累計懲處之合法性加以審查，若第十八次申誡（最後一次處分）為合法，則免職之處分似無撤銷之可能，保障法所賦予之程序保障，對第十一條免職處分之案件，未必能夠發揮充分之保障功能。(3) 基層員警處於不利之地位：統觀銓敘部於八十九年度之統計資料，受到懲處之警察人員，警佐佔百分之九十七，警正部分約百分之二點多，警監部分微乎其微。例如因戶口查察不利，員警在一次業務檢查中可能被記過，半年內被檢查六次就可能遭免職處分，更何況還有其他各種勤、業務，對基層員警要求頗多，各有各的懲處標準。而往往懲處很快發表，而嘉獎案件卻遲遲未發表，緩不濟急如何相抵？對基層員警權力保障非常不利。(4) 考核期間不確定，亦遭免職處分：就公務員考績法而

言，可區分為平時考核、年終考核、另予考績、專案考績等四種，除專案考績是以公務人員於平時有重大功過時，隨時辦理免職外，其他三種皆有一年的考核期間，使員警能夠自我反省，追求良好的工作表現，而長官對部屬亦可進行輔導工作；現以累積二大過者，即可免職，考核期間不確定，相對地使員警身分、工作權保障，處於不確定之地位。

(三)綜上論結，該即時汰劣之免職處分相關配套措施應審慎研擬，規定過苛可能造成過大壓力，員警會被迫美化或作假，或難以貫徹而流於形式及選擇性執行，且悖離人性化管理的意旨，易發生劣幣驅逐良幣之結果。因此，人員與工作績效的領導管理不能僅以獎或懲做為工具，尤其不能流於濫獎或濫懲。

二十一、「特殊功績升職」與法律保留原則不合，欠缺法律授權明確性，且現行實務運作與法規範猶有不符之處，警政主管機關允宜再行研議符合法制之規定，以維「特殊功績升職或晉階」之妥適性。

(一)依據「警察人員管理條例」第十三條第一項規定：警察人員官階之晉升，準用公務人員考績升職等之規定；同條第二項規定：警察人員具有特殊功績晉階者，不受前項規定之限制。「另警察人員管理條例施行細則第八條第一項規定：本條例第十三條所稱特殊功績晉階者，係指左列事蹟之一：1、維護元首安全或執行特定警衛，對意外事故，冒生命危險，處置得宜，化險為夷者；2、主動破獲叛亂組織，並捕獲要犯者，或查獲叛亂電台或極重要文件者；3、冒生命危險捕獲重要案犯，消弭

禍患者；同條第二項規定：前項各款事蹟之認定，由內政部警政署設置委員會公開審議之；同條第三項則規定：警察人員因特殊功績晉階者，以晉一階為限。

(二) 本院所做之調查結果指出：在二、三五七位警察人員中，有一、四〇六位認同目前特殊功績的陞遷案件，其審核過程是相當嚴謹的(佔六一.二%，平均數三.七九)。經查，「特殊功績升職」明訂於警察人員管理條例中，此制之建立乃警察機關為挽救社會治安環境，所採「重賞必有勇夫」之方式，藉以激勵冒險犯難之警察人員，實施迄今，迭有前台灣省議會省議員建議廢止、警政署八十二年所作函釋包括許多不確定法律概念，引起學者發難，及司法院大法官會議釋字第四四三及四九一號解釋略以，「特殊功績晉階」有與法不合之意見，但由於警察之工作有其特殊性，在某些場合仍需冒險犯難，且由於社會環境急遽變遷，歹徒犯罪手法日趨殘酷，特殊功績升職係警察人員最高榮譽與福利，警政署允宜設法改進。

(三) 查「特殊功績升職」仍有以下諸多問題及與法制不合之處：

1、與法律保留原則不合：復查大法官會議解釋釋字第四九一號解釋對於公務人員考績法第十二條有關平時考核與專案考績獎懲之規定係違反法律保留原則，因此本特殊功績晉階亦有違反之嫌；又大法官會議解釋釋字第四四三號解釋理由書載明：「關於給付行政措施，其受法律規範之密度，自較限制人民權益者寬鬆，倘涉及公共利益之重大事項者，應有法律或法律授權之命令為依據之必要，乃屬當然。」因此，以上開兩解釋案觀之，警察人員管理條例第十三條第二項規定之「警察人

員具有特殊功蹟者，不受前項規定之限制」，欠缺內容要件、程序與獎懲規定，且該項之立法目的係以排除前項之適用為主，並非以規定「特殊功績晉階」之要件與程序目的，有違法律保留原則；且按警察人員管理條例第十三條有關警察人員特殊功績晉階，既無法律規定，亦未明文授權主管機關以命令規定其構成要件，然卻由主管機關自行於警察人員管理條例施行細則第八條規定其構成要件，亦違法律授權明確性之原則。

2、法規範與實務運作不符：警察人員管理條例施行細則第八條第一、三項規定：本條例第十三條第二項所稱特殊功績晉階者，∴，警察人員因特殊功績晉階者，以晉一階為限；係對於「特殊功績晉階」，然實務上卻以「特殊功績升職」替代，因此並未如前揭法令所規定之：「警察人員因特殊功績晉階者，以晉一階為限」；是故，為使綜覈名實，並依法行政，似宜將現行規定與實務作法配合修正之。

(四)按警察人員特殊功績晉階或升職均係為重大授益性處分，旨在獎勵警察人員勇於事功，以圓滿達成重大艱鉅之警察任務，該獎勵實質上對警察當事者之身分（晉階或升職）有極大之影響，其適用依法行政與一般法律原則，應有其必要。允宜再行研議符合法制之規定，以維「特殊功績升職或晉階」之合適性。

二十二、本調查研究共計二十一項建議，擬抄送行政院積極研處見復。

柒、參考書目

一、中文部分：

- 于春艷（民八一） 我國警察組織體制之演進與展望，台灣省政府：健全警政體制提升組織效能，省政業務研討會實錄（七）。
- 中國時報（民八六） 五月二十六日第六版。
- 王偉益（民七九） 我國現行警察人員獎懲問題之調查研究，桃園：中央警察大學警政研究所碩士論文。
- 王寬弘（民八八） 警察人事行政，桃園：中央警察大學。
- 王德馨（民七四） 現代人事管理，台北：五南書局。
- 王餘厚（民八二） 人事名詞釋義，台北：人事叢書編輯委員會。
- 朱柔若（民八十五）（原著 Thomas Herzog） *Research Methods and Data Analysis in the Social Sciences* — 社會科學研究方法與資料分析，台北：揚智文化。
- 考試院（民八五） 公務人員升遷法制之研究，台北：考試院。
- 吳定（民八〇） 公共行政論叢，台北：天一圖書。
- 吳定、張潤書、陳德禹（民八〇） 行政學（下），台北：國立空中大學。
- 吳復新（民八四） 應用「激勵保健理論」提高員工工作意願與績效之研究，人事月刊第一一四期，台北：銓敘部人事月刊社。

- 李光雄（民八四） 公務人員高考及格人員升遷情形之研究，考銓季刊第二期，台北：銓敘部。
- 李璋偉譯（Dessler 原著）（民八七） 人力資源管理，台北：台灣西書出版。
- 沈西麟（民九〇） 公務人員獎勵制度之評估與發展，台北：銘傳大學。
- 卓梨明（八一） 行政機關主管升遷考核評量方法之研究，台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 林建煌譯（Stephen P. Robbins, David A. De Censor 原著）（民八八） 現代管理學，台北：華泰書局。
- 松下幸之助（民八三） 領導的哲學，台北：雷鼓出版社。
- 邱華君（民八五） 公務人員升遷意義與依據，公務人員月刊第二期，台北：銓敘部。
- 施建蠱（民七七） 我國公務人員獎勵制度之研究，台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 施能傑（民八九） 公務人員淘汰機制之研究，台北：考試院委託研究。
- 施能傑（民八二） 行政機關俸給政策公示性理論的觀點，台北：洪葉文化。
- 施能傑（民八八） 我國文官甄補政策的回顧與檢討，政大學報第七十三期，台北：國立政治大學。
- 施能傑（民八三） 公務人力資源的激勵與發展，刊於蕭全政等合著，重建文官體制，台北：業強出版。

- 洪雲霖（民八三） 中共公職幹部人事制度改革之研究，台北：桂冠圖書。
- 孫儒慈（民八八） 我國現行公務人員獎懲制度之研究，台北：中國文化大學政治研究所碩士論文。
- 徐有守（民八五） 考銓新論，台北：台灣商務印書館。
- 張平吾（民八一） 從自殺理論分析自殺員警個案背景因素之研究，桃園：中央警察大學。
- 張金鑑（民七〇） 人事行政學，台北：國立政治大學。公共行政企業管理中心。
- 張金鑑（民八〇） 行政學典範，台北：中國行政會。
- 張健邦（民八五） 統計學，台北：三民書局，第三四五至三六八頁。
- 張潤書（民八四） 行政學，台北：三民書局。
- 張潤書、施能傑、蔡秀涓、蕭鈺（民八五） 公務人員升遷制度之研究，銓敘部專案委託研究計畫報告，台北：銓敘部。
- 梅可望（民八〇） 警察學原理，桃園：中央警察大學。
- 許文傑（民八八） 建立策略性的升遷制度，人力發展月刊第六十期，台北：人力發展月刊社。
- 許南雄（民六九） 人事行政，台北：漢苑出版社。
- 許濱松（民七〇） 論激勵管理與人力資源的有效運用，台北：七友出版傳播。
- 許濱松（民七六） 「改進考績激勵士氣」，行政管理論文選輯第二輯，台北：銓敘部。

- 陳立中（民七六） 警察行政法，台北：中國文化大學。
- 陳思澤（民八四） 行政學，台北：風雲論壇。
- 陳炳生（民七六） 新人事制度新論，台北：正中書局。
- 陳海鳴、余朝權合譯（Dessler 原著）（民七四） 人事管理（第二版），台北：華泰書局。
- 陳惠華（民七〇） 「韓非激勵管理思想之研究」，台北，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 陳彰儀（民八四） 組織心理學，台北：心理出版。
- 傅肅良（民七二） 人事心理學，台北：三民書局。
- 傅肅良（民七二） 人事管理，台北：三民書局。
- 楊戊龍（民八三） 公務人員培育制度之研究，台北：國立台灣大學政治研究所碩士論文。
- 楊永年（民八八） 警察組織剖析，桃園：中央警察大學。
- 楊孝濬、趙碧華、李明政（民八十二） 社會統計學，台北：黎明書局。
- 詹中原（民九〇） 全球化之國家主權與經濟——兩岸加入 WTO 之分析，國家政策論壇第一卷第九期，台北：國家政策研究基金會。
- 廖志明（民八四） 我國警察人員升職制度之研究——兼論特殊功績升職之問題，中央警官學校警政研究所第二十四期碩士論文。

- 趙其文（民八五） 人事行政學，台北：華泰書局。
- 銓敘部（民八三） 中央三級以上行政機關公務人力評估研究報告，台北：銓敘部。
- 蔡文斌（民八九） 考銓行政與正當法律程序，台北：學林文化。
- 蔡秀涓（民八七） 我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點分析，台北：國立政治大學公共行政研究所博士論文。
- 蔡秀涓（民八八） 政府部門升遷的政治現象，東海社會科學學報第十八期，台中：東海大學社會科學學院。
- 蔡秀涓（民八五） 「組織政治」——對公務人員陞遷政策之啟示，人事行政月刊第一一八期，台北：銓敘部人事月刊社。
- 蔡秀涓、施能傑（民八五） 政府部門陞遷政策設計之思考架構：公平性與策略性觀點之整合，刊公務人員月刊第一期，台北：銓敘部人事月刊社。
- 蔡庭榕、蔡進閱（民八七） 警察人事行政，收錄於警察行政專題，李湧清等編著，桃園：中央警察大學。
- 聯合報（民八七） 三月三十一日第七版。
- 謝瑞智（民八八） 警政改革建議書，桃園：中央警察大學。
- 謝鴻傳（民八一） 我國警察機關升遷體系之研究——中級以上幹部之分析，台北：中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 謝鴻傳（民八九） 慎防年中考績免職規定的負面效果，警光雜誌第四九二期。

謝鴻傳（民八三）我國警察機關中級以上幹部升遷體系之研究，政治學研究所學報第三期，台北：國立政治大學。

二、外文部分：

- Bachman, Ronet and Paternoster, Raymond (1997) Statistical Methods for Criminology and Criminal Justice. The McGraw—Hill Companies, Ins. U. S. A.
- Cardy, R. L. and Dobbins. G. H (1994) Performance Appraisal Alternative Perspectives Cincinnati. OH: South Western Publishing Co. P. L.
- DeSSler, Gar V, (1976) Organization and Management: Acontingency Approach. N. J.: Engle Woul Cliffs. N. J.: Prentice Hall.
- Drucker, Peter F. (1982) Management·· Tasks, Responsibilites, Practics. (許是祥譯)、台北··中華企管中心。
- Ferris, G. R., Buckley, M. R. and Allen, G. M.(1992) Promotion System in Organizations. Human Resources Planning, 15.
- Folger, R and Greenberg, J. (1985) Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. Research in Personnel and Human Resources Management, 3.
- Forbes, J. B. and Wertheim, S. E.(1995) Promotion, Succession, and Career System. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, and D. T. Barnum (eds.) , Handbook of Human

- Resources Management. Cambridge, Mass: Blackwell.
- Gandz, J. and Murray, V. V. (1980) The Experience of Workplace Politics. Academy of Management Journal, 23.
- Gilliland, S. W. (1993) The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. Academy of Management Review, 18.
- Gilliland, S. W. (1994) Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. Journal of Applied Psychology, 79.
- Hyde A. C. (1982) Performance Appraisal in the Post Era. Public Personnel Management Journal (V.11 No.4) .
- Iannone, Marivin D. (1967) A Descriptive Study of the Internal Disciplinary Program of the Los Angeles Police Department. Unpublished Master's Thesis, California State University, Los Angeles, See N. F. Iannone, Supervision of Police Personnel, Englewood Cliffs, New Jersey·· Prentice | Hall Inc., 2nd ed.; 1975.
- Kerr, J. L. and Slocum, J. W. (1987) Managing Corporate Cultures Through Reward system. Academy of Management Executive, 2.
- McEnrue, M. P. (1989) The Perceived Fairness of Managerial Promotion Practices. Human Relations, 42.
- Merriam, C. E. (1945) Systematic Politics. Chicago, University of Chicago Press.

- Nigro, Felix A. (1965) *Modern Public Administration*. New York ·· Harper and Row, Publishers.
- Stumpf, S. A. and London, M. (1981) *Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process*. *Academy of Public Personnel Management Review*, 6.
- Tyer C. B. (1982) *Employee Performance Appraisal in American State Government*. 1 *Management Journal*, (V.11 No.3) .