

中美兩國警察教育訓練之比較研究

第一章 前言

警察是社會的一環，必須配合社會脈動，謀求趕上時代，以邁向前林。綜觀世界發展之趨勢，各級政府無不面臨來自私人企業之競爭壓力。就組織發展言，以「高價」提供劣質服務機構將被淘汰，提供「合理」價格及可靠性服務之機構則必逐漸成長¹。就警察機關而言，職司治安維護工作所面臨競爭壓力有來自調查局、憲兵隊及保全機構等單位，其中與調查局、憲兵隊之間，是單位間績效壓力，而與保全機構則係提供「服務品質」之競爭壓力。另查現行歐美民主國家發展，警察組織發展亦面臨偌大衝擊，在九〇年代美國紐約有些小社區警察功能即被保全業取代，有些大警察局其局長管理權並已移轉由大企業之專業經理人負責²。審視外國發展趨勢，兼以面對國內競爭壓力，我國警察機關應如何強化基層員警之教育訓練以迎接挑戰，當為重要課題。

為借取他山之石，本文擬就中美兩國警察人員養成教育、在職訓練、升職教育、精神教育、電化教育及勤前教育等作法，互為比較，辨其優劣，並提出建議以為改進我國警察教育訓練參考。

¹ 羅耀宗、劉道捷譯，有效的教育訓練規劃(台北，哈佛企業管理顧問公司出版，民國七十九年三月，三版，頁1)。

² 目前歐美警察人員人數及預算經費已均低於保全人員，請參閱陳明傳，社區警政(桃園，中央警察大學印行，民國七十八年，頁438以下)。

第二章 中美兩國警察教育訓練現況評介

第一節 美國警察教育訓練概況

美國警察組織區分為聯邦警察、州警察及地方警察三級，惟三者間並無相互隸屬關係，為一實質的地方分權、地方自治的警察制度³。全美約有一萬七千個警察機關，其中大多數為三十人以下之警察機構⁴。

聯邦警察主要在執行超出州政府及地方政府所能管轄的事務或犯罪案件，最具代表性者為聯邦調查局。州警察為介於聯邦與地方警察間之組織，主要在於執行地方與地方間之有關警察事務—包括公路巡邏、交通事故預防及車禍原因調查等，如加州公路警察局。至於地方警察為美國警察組織中之主體，舉凡各大都會、城市、郡，都設有警察局，如紐約市警察局、芝加哥市警察局等是⁵。

警察教育訓練可區分為大學學院式教育及警察學校教育兩大類。學院式教育起源於一九一六年加州大學柏克萊分校，邇近各大學相繼成立警政學系、刑事司法學系(CRIMINAL JUSTICE)及犯罪學系等，提供有意從警人士或在職警察人員之進修管道，以培養警政專才，提升警察執勤能力。

學院式教育並非警察養成教育，美國公民無論擁有何等學歷，如欲從事警職，均須入警察學校(訓練中心)受訓，從基層警員做起⁶。

³ 邱華君編著，各國警察制度概論（桃園，中央警察大學印行，民國七十七年二月，修訂版，頁 329）。

⁴ 陳明傳等編著，各國警察制度（桃園，中央警察大學印行，民國八十五年五月初版，頁 64）。

⁵ 參閱陳明傳等編著，前揭書，頁 72 以下。

⁶ 參閱陳明傳等編著，前揭書，頁 73 以下。

此外，規模較大之警察機關普遍設有警察學校，以實施員警養成教育、在職訓練、升職訓練、精神教育，如聯邦警察之聯邦調查局，州警察之加州公路警察局，大都會警察之紐約市警察局、芝加哥市警察局、洛杉磯市警察局等⁷；而一般郡縣警察如維吉尼亞州費爾法克斯郡警察局等，都附設有警察訓練機構；另亦有由幾個中、小城市合設警察學校(訓練中心)者，如芝加哥東北區數十個警察局合設警察學校⁸。

各警察學校教育期間大多為四至六個月，一般不低於四〇五小時，教育內容力求具體實用，重視實務經驗傳授，不論是交通執法、刑事偵防、社區警察等多以具體案例或模擬現場實況詳加解說，避免抽象理論的論述。教學方式生動活潑，並廣泛使用錄放影機、幻燈機、投影機、電腦等教學媒體。教學師資大都由警察實務界優秀警察幹部經師資訓練及格後充任⁹。

第二節、我國警察教育訓練概況

我國自民國四十九年十一月十日公施行警察教育條例後，即展開警察教育之新頁。我國警察教育分初級教育與高級教育，初級教育係培養警察基層人員，以加強基層警察業務，目前由台灣警察專科學校辦理；高級教育係培植警官(分本科與專修科)，以加強警政之領導，由中央辦理，設中央警察大學為高級警察教育機關¹⁰。警察教育條例六十一年修正後，警察大

⁷ 參閱邱華君編著，前揭書，頁 334 以下。

⁸ 參閱邱華君編著，前揭書，頁 340 以下。

⁹ 參閱 NEW YORK CITY POLICE DEPARTMENT POLICE ACADEMY 簡介手冊。

¹⁰ 參閱陳立中，警察行政法（台北，著者印行，民國八十年元月，增訂版，頁 247 以下）。

學得設研究所，八十三年並開辦犯罪防治博士班，開創警察教育新紀元。

有關警察人員常年訓練部分，依據警察人員教育條例第十二條規定：「各級警察機關應實施常年訓練，其辦法由內政部定之。」惟內政部迄今仍未定訂辦法。我國常年訓練之實施，以往悉依內政部警政署七十九年四月一日函頒「精實警察教育訓練實施計畫」(要函二號)辦理，該計畫八十五年五月一日復修正頒行「計畫八——警察人員教育訓練實施計畫」。依該計畫規定，我國警察常年訓練區分：個人訓練、組合訓練、特殊任務警力訓練、專業訓練、幹部訓練、專業訓練、師資訓練等七部分，八十五年五月份起，為解決師資、員警駐地分散及集中訓練困難等問題，開辦電化教學，常年訓練施教時間視同正式勤務。

我國常年訓練個人訓練分學科與術科二部分。學科訓練部分，每人每年集中訓練乙次，每次二天，每月實施電視教學卅至九十分鐘乙次。術科部分，每人每月集中訓練一天，其中射擊訓練不得少於二小時。專業訓練部分，警政署所屬各專業警察機關如水上、空中、航空、港務、公路、鐵路、公園、修械及電訊等單位，由各單位基於任務特性自行策訂實施計畫實施。幹部訓練部分，區分學校進修、職前訓練、專案講習、專書研讀及機會教育等類型，採集中或個別方式實施。專案訓練部分，訓練對象為專案勤務各級執勤員警，依勤務性質及可資運用之時間，個別策訂計畫實施。勤前教育部分，區分基層勤前教育、聯合勤前教育及專案勤前教育三類，教育內容含服裝檢查、政令宣達、勤務檢討及工作重點提示等。電化教學部分，自八十五年五月起利用中華電視台每月播放二

次，每次一小時，自八十六年元月起，除警察通識課程仍援例利用無限電視播放外，每月警政署並自製專業課程錄影帶一集，轉發各專業單位利用勤前教育時播放。

第三章 中美兩國警察教育訓練比較

第一項 養成教育

美國警察機關實施養成教育期間短暫，短則十週，長則六—七個月¹¹；教育內容講求實用有效，重視實務經驗傳授，強調操作，從做中學；師資無論是專任或兼任，多挑選自警察機關學經驗俱優人員擔任，且任教前必經師資培育訓練，短則十天—三、四個月，長則達一年之久¹²。注重實習，多採師傅授徒一對一制發展式(FIELD TRAINING OFFICER簡稱F·T·O)；試用期間一—二年，淘汰率甚高。

反觀我國警察養成教育，實施期間短則二年(警校專科警員班)，長則四年(警察大學大學部)，均遠超過美國，然教育似乎過於強調學年學分學位制，教育與實務未能密切配合，似有脫節；實務課程師資多係久任，缺少與實務機關交流，任教前亦多未經教學訓練；實習多流於形式，效果不彰，且淘汰率甚低¹³。

¹¹ EDWARD A. THIBAUT AND LAWRENCE M. LYNCH AND R. BRUCE McBRIDE, PROACTIVE POLICE

MANAGEMENT, PRENTICEHALL, ENGLEWOODCLIFFS, NEW JERSEY 1990. P319.

¹² Ibid. P321-2.

¹³ 目前中央警察大學實務課程教官與警政署欠缺交流，教官派任後鮮有外調者，縱有外調也是以個人關係為主，署校交流，毫無制度可言。

第二項 在職訓練

美國警察機關普遍重視在職訓練。各州政府普設警察訓練委員會，明定警察人員在職訓練最低要求標準¹⁴。訓練期間長短不一，多視實際需要而定；訓練內容強調加強在職所需工作學能，依階層別及職能別辦理訓練；而訓練需求的鑑定，多係藉警察組織功能分析與人員任務執行能力分析二大方向，以觀察法、問卷調查、主管或訓練人員會談等方法確認¹⁵；術科及技能訓練，除射擊須每年訓練測驗外，未作嚴格要求，但各警察機關普設健身房，鼓勵員警善加利用；另基層巡邏警員服務一定期間，請調專業單位如刑事、緝毒組等，須先施予一定期間之職前專長訓練¹⁶。

我國警察機關對常年訓練工作之推動，向不遺餘力，每一員警每月各項訓練時數比重也不輕¹⁷，甚且影響勤務執行及輪休，然而成效不彰。究其原因，除與主管未能深刻體認訓練是主管人員之職責，不積極辦理，缺乏訓練效果有關外，師資良莠不齊與教學方法僵硬應是最大問題。由於教師教學方法之優劣影響學習成效甚鉅，現行常訓師資多由各級主官或業務主管擔任，並非每人均能勝任教師的角色；其次，時間安

¹⁴ FEDERAL LAW ENFORCEMENT TRAINING CENTER , CATALOGUE OF TRAINING PROGRAMS FOR

STATE AND LOCAL LAW ENFORCEMENT , FISCAL YEAR 1996.

¹⁵ 參閱黃勢清等，內政部警政署八十五年度美國警察教育訓練考察報告（八十五年十二月二十三日，頁56）。

¹⁶ EDWARD A. THIBAUT AND LAWRENCE M. LYNCH AND R.BRUCE McBRIDE , *ibid* , P337.

¹⁷ 現行警察常年訓練個人訓練分學科與術科二部分，學科部分又分共同科目與專業科目二部分；術科則分射擊訓練、體技訓練二種。其中體技訓練必訓課目為擒拿、警棍及跑步。選訓科目為柔道、跆拳道與綜合運用拳技。平均每人每月需訓練三天以上。另請參閱陳東陽，警察常年訓練改進作法之研究（內政部警政署七十八年度專題研究，民國七十八年六月，頁22以下）。

排較沒有彈性，未能依實際需要及效果決定次數及時間；另外，課程設計未作有系統規劃，施教內容未依職務高低(階層別)及工作屬性(職能別)不同分別設計；再者，目前各警察機關普遍無固定專用於教學訓練之教室，體技場地與射擊靶場亦設備不全或維護不良，甚或地點不當，上述因素在在影響訓練成效。

第三項 升職訓練

美國警察機關基層與中階警察人員升職，如警員升巡佐、巡佐升巡官、巡官升組長(CAPTAIN)，率依出缺狀況公開甄試取才，組長以上高階層警職升職較少採用甄試，多以保薦方式或政治任命¹⁸。所持理由以高階警官的才幹多屬內蘊的，如魄力、判斷力、領導、才能等，難以考試方式決斷；基層與中階人員的才幹多屬智識和技術層次，某種程度上可以考試決定之¹⁹。甄試方式除筆試外，為避免錯誤晉升，另輔以評鑑中心(ASSESSMENT CENTER)技術測驗、面談、問卷、社會計量工具、模擬狀況演練—籃中演練等科學方法²⁰。升職對象資格須具備一定的年資、經歷、考核、甚或相當的學歷。通過甄試人員，原則上應先接受一段期間的升職訓練方能晉升，換言之，升職係以先訓後升為主，先升後訓為輔，並於升職後一年內完成升職訓練。升職訓練期間通常不超過三個月，一般認為職務越低者，越需較長期間之升職訓練，職務越高者，則其需求較不殷切。因此，警員升巡佐之訓練約為三—四週，

¹⁸ 參閱黃勢清等，前揭註，頁 57。

¹⁹ 參閱黃勢清等，前揭註，頁 58-9。

²⁰ EDWARD A. THIBAUT AND LAWRENCE M. LYNCH AND R. BRUCE McBRIDE, *ibid*, P346.

巡佐升巡官之訓練約為二—三週，巡官升組長之訓練約為一—二週，組長以上則多以研討會研習方式行之²¹。但亦有例外，如聯邦調查局中階警官班十一週，西北大學警察指參班十週，哈佛大學警察首長班三週，芝加哥市警察局與西北大學合作開設之高級警官班十三天(每週研習一天，長達十三週)²²。升職後，另有試用期一—二年，如不適任，回任原職。至於升職訓練課程則依訓練需求調查，規劃各階層各班期之課程特性與重點。

我國多年來曾先後制定多項法規具體規定升職人員應於升職前或升職後接受升職訓練，然未完全落實實施。現行「警察人員進修及深造教育實施辦法」規定，巡佐班訓練期間為一個月，警佐班、警正班、警監班及研究班均為四個月。其中警正班、警監班及研究班目前停辦。據調查，巡佐班、警佐班及警正班之訓練期間尚屬適當，警監班及研究班長達四個月是否允當？或有爭議²³。目前警察人員升職、除有特殊功績外，警佐職人員以資績積分為主，考核保薦為輔；警正職以考核保薦與選拔並重，資績積分為重要輔助之依據；另對於重要警職(刑警隊長、分局長、北、高市副分局長、縣市警察局及港警所督察長、縣市副局長、港警所副所長、局長等)並訂定遴選資格標準。警佐班及警正班第一~六期均係公開甄試取才；至警監班第一—三期及高級警政研究班第一期之教育人選係由警政

²¹ 參閱柯志祥，中美警察教育訓練之探討（行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書，民國八十六年四月，頁15-6）。

²² NORTHERN VIRGINIA CRIMINAL JUSTICE ACADEMY, TRAINEE HANDBOOK, SESSION 94, AUGUST 26-DECEMBER 10, 1996.

²³ 警佐班、警正班、警監班開辦之最爭議部分，僅以四個月訓練期間，為警察黑官提供漂白途徑，對警界人事升遷造成重大影響。

署長圈選決定。警監班及研究班均未經甄試程序，是否允當？仁智互

見。至於各班期在課程設計上大致有以下各項共同缺點：²⁴

一、部分講授內容偏重於理論，與實務脫節，對實際工作之改進助益不大。

二、概念性內容或業務知能介紹太多，未能針對某一主題深入探討。

三、同一課程安排在不同層級的班次，且所聘的講座(師)又往往相同，以致授課內容大同小異，教材也無區隔，無法適應不同層級之個別需要。

第四項 精神教育

精神教育旨在培養警察人員正確人生觀、法紀修為、程序正義理念及為民服務之態度，因其範圍廣泛，且牽涉個人行為認知的改變，致精神教育之實施不易，其成效亦較難彰顯。美國多數警察機關莫不遭遇精神教育不易實施之困境，惟經多方研究試驗，部分警察學校成功地指出，有關個人品操、人生觀、服務態度等之培育，屬情意涵養層面，無法單純仰賴單向教條式的灌輸而奏效；相反地，必須從改變組織氣候，責成各級幹部以身作則、身教重於言教，並配合下列各項作為或施教方式，以竟全功：²⁵

一、訂定具體明確的執法信條，讓全體警察人員易知易行。

二、加強精緻文化、藝術的陶冶，提升員警精神

²⁴ 參閱警政署「精實警察教育訓練工作計畫草案」(民國八十一年，頁1-2)。

²⁵ 參閱黃勢清等，前揭註，頁61-62。

- 生活層面。
- 三、規劃實施正當的休閒活動，以促使員警生活正常化。
 - 四、經常辦理優秀員警表揚會及提供員警優秀子女獎學金，以激勵全體警察人員榮譽心，達到潛移默化功效。
 - 五、邀請警察眷屬參與警局相關活動，營造共同家庭和諧氣氛，每年並舉辦紀念因公殉職員警追悼會，肯定其犧牲奉獻之精神，加強榮辱一體之理念。
 - 六、辦理警察運動會，增進員警身心健康，並促進員警團隊歸屬感。反觀我國各警察機關實施精神教育，仍多停留在強調讀訓、長官訓話、員警自行研讀教材之單向灌輸方式，致成效有限，上述美方之各項作為頗值借鏡。

第五項 電化教育

- 一、美國警察機關作法：電視教學在美國各警察機關運用普遍，從地區之洛城警局至聯邦調查局均設有製播電視教學節目之電化教育中心，所需相關技術人員或由對外約聘或由警察同仁委外訓練後擔任；其硬體設備投資從美金五十萬元至二百五十萬元不等²⁶。多數機關係以製作專題教學短片與書面資料，如洛城警局製播內容以專業精神教育座談、法律實例應用、執勤技能、壓力管理、健康管理等為主，

²⁶參閱黃勢清等，前揭註，頁 63。

以提供各分駐單位「勤前教育」施教²⁷；再如芝加哥市警察局每週一及週五於三班勤務交替前之勤前教育時間，透過有線電視網播放，系列性專題短打，配合各單位幹部(或主管)隨同觀賞後詮釋、口詢及討論，並定期測驗，以及時灌輸所有官警執勤知能，提升警察專業素養與敬業精神²⁸。此外，因應各機關轄區大小與下屬單位集散不同，計有三種傳送方式：一是向地方電視台或傳播公司租用無(有)線電視頻道、時段播出；二是以製作錄影帶方式，拷貝分發各單位播放；第三種則如聯邦調查局以租用衛星頻道方式播放；雖然傳輸方式不同，但其功能則一。前面述及，美國有部分專門製作與執法機構工作內容相關之專業教學影視公司(如LETN—執法電視網路公司；LESTN—執法衛星電視網路公司)投入開發相關教材影帶，其產品琳瑯滿目，惟均以系列專題短片為多，電視教學節目不超過三十分鐘，以免學習者不易集中精神，成效降低。

二、我國電視教學現況：我國於八十五年五月十四日以八五警署教字第三八五九三號函頒定「警察常年訓練電視教學綱要計畫及八十五年電視教學實施計畫」，開始擴大運用電視媒體教學，期以反應各基層單位遴聘優良師資困難、駐地分散、集訓旅途勞頓困擾等因素。由

²⁷SPRING 3100, CLIPBOARD, THE MAGAZINE FOR THE DEPARTMENT BY THE DEPARTMENT VOL. 59 ISSUE 6 NOV.-DEC 1995. P11.

²⁸L E T N(LAW ENFORCEMENT TELEVISION NETWORK), TRAINING ON DEMAND, A DIVISION OF WESTCOTT COMMUNICATIONS INC.VOLUME

2.

警政署籌組「電視教學委員會」負責，自八十五年五月起，於中華電視公司頻道，每月第四週之週二、週三(重播)上午九時十分至十時十分實施警察常年訓練電視教學；同時要求各機關審酌勤(業)務單位駐地狀況，釐訂細部實施計畫，分別集中員警實施電視教學，課後並由主官(管)或指定人員主持研討，做成紀錄備查；施教時間視同正式勤務，請各單位訂定督導計畫，確實督考。教學內容以精神修養、法紀品操、生活規範、警察實務與案例研討講座為範圍。

三、兩者相異之處：

- (一)我國目前尚無專屬電化教育中心，對於電視教學媒體的製播使用缺乏靈活調控空間，因而發揮教導功能頗受侷限，施教課目、主題、數量等不能適時擴大。
- (二)我國錄影帶教學係以錄製專題講授一小時方式實施，其時間長度及學習成效均待評估，美國經由實證研究得知電視教學帶應該簡淺精短，以利學習者專注與瞭解。
- (三)美國警察機關實施電視教學的前一個月均將課目書面資料先分發所屬，以促進對播放主題的瞭解；反觀我國尚無是項措施。
- (四)綜觀美國各執法單位之電視教學大多與日常勤前教育(ROLLCALL TRAINING)結合，除播放次數頻繁使施教率提升外，並應依規定由單位幹部陪同觀賞、考詢並列紀錄，有效強化施訓成效²⁹；不似我國現行作法，

²⁹ 參閱黃勢清等，前揭註，頁 67。

每月第四週播放二次，顯然太少。

(五)電化教育是塑造警察觀念、態度與知能的利器，美國執法機關咸認為這是他們每天出勤前強化專業、敬業精神的有效措施；此一認知與我國存有落差。

第六項 勤前教育

美國警察實施三班制勤務制度，每班勤務前集合實施四十五分鐘勤前教育，重點包括當日工作重點、提示重要政令及上級指示宣達、前日勤務執行優劣檢討、案例檢討、民眾反應、服務需求、專題研習（含法律教育、案例教育、精神教育、勤務技能）、服裝、儀容、服勤裝備及機具之檢查、意見溝通等，執行落實，並輔以視聽器材實施，且施以定期測驗，增加教育功能³⁰。我國在聯合勤教及專案勤教之實施，亦堪稱落實有效；惟在基層勤教之實施上，多年來常流於形式，效果欠佳。

第四章 我國警察教育訓練檢討與建議

壹、養成教育

一、課程設計：在現行學年學分制前提下，課程設計與教學應更具彈性化，實務課程師資宜酌採教授團方式，網羅實務經驗豐富，具有教學專長與熱忱者施教，以強化教學內容品質，不僅

³⁰ EDWARD A. THIBAUT AND LAWRENCE M. LYNCH AND R. BRUCE McBRIDE, ibid, P326.

是教什麼(WHAT TO TEACH)，更重要的是怎麼教(HOW TO TEACH)。

- 二、設置模擬情境教學環境：宜仿美國聯邦調查局、芝加哥市警察學校與維州費爾法克斯郡刑事司法學校，設置類似模擬城市(MOCK CITY)之教學環境，並設置駕駛訓練中心(亦可作為在職訓練用)，教導學生高速攔截、圍捕與安全駕駛技術等³¹。
- 三、改進官警兩校學生實習教育：延長實習時間，研採師傅授徒(F·T·O)實習指導方式、實習內容實用化、實習過程標準化及實習評核多樣化。評核標準應力求客觀具體完整，包括實習過程與實習結果評核兩種，適時淘汰不適任警職人員。
- 四、提高淘汰率：聯邦調查局淘汰率百分之三~五、維州費郡刑事司法學校淘汰率百分之二十~二十五、紐約市警察局淘汰率百分之七³²，為提高警察素質，提高淘汰率為必要之手段。

貳、在職訓練

- 一、重新建構警察人員在職訓練(常年訓練)體系：依訓練時機，區分為職前訓練與在職訓練；依對象區分為基層人員訓練、專業人員訓練、管理人員訓練(各階層主管)、領導人員訓練、主

³¹ 參閱黃勢清等，前揭註，頁 69。

³² NEW YORK CITY POLICE ACADEMY, RECRUIT SCHOOL INSTRUCTOR ORIENTATION GUIDE, NEW YORK CITY POLICE DEPARTMENT, JUNE 1994, P10.

- 管培育發展訓練及師資訓練；依層次區分為基層、中層、高層人員訓練。
- 二、訂定警察人員在職訓練作業規範：使各級警察機關在作業時有所依循，使訓練工作得以順利實施，以收到預期成效。
 - 三、在職訓練並列為升遷之前提條件與限制條件。加強灌輸「訓練是幹部的責任」之觀念，促使各級幹部重視、支持並積極參與訓練工作。
 - 四、甄選學經驗俱優人員，施以專長訓練及教學訓練後，擔任師資；並聘請學有專長之專家學者，組成教授團仿美國 I A C P 與芝加哥東北區警察訓練中心作法赴機關駐地施教。
 - 五、以科學方法調查分析警察人員所需之基本能力，鑑別訓練需求，並依警察機關之組織目標及社會之期求、配合國家政策及時代潮流，妥善擬定訓練計畫，實施警察人員才能本位訓練 (TRAINING OF COMPETENCY BASED)，分別訂定各類員警最低訓練標準。需求之測定愈詳盡確實，愈能對未來訓練作妥善之規劃。
 - 六、訓練課程之設計應系統化，要有整體性、層次性及專業性，並依階層別及職能別原則，分別設計施教內容。
 - 七、訓練時間與次數多寡之決定，以訓練之需求及效果為依據，僅作原則性規定。
 - 八、酌情設立專用於勤前教育等教學訓練多用途之教室，並充實訓練相關設備與設施。

參、升職訓練

- 一、辦理升職訓練以先訓後升為主，將升職訓練列為升遷之必要條件，升遷仍以工作表現考核為主；即在符合升遷條件之人選中，依工作表現選擇較適當人選升任。
- 二、各級主管人員之升職，除依資績積分與考核保薦外，酌採筆試與面談等方法，加以甄別。
- 三、在人員選訓上，基層主管以普訓為原則，中高層主管則以選訓為原則。蓋就警察組織結構而言，並非人人都有升遷的機會。升職訓練的對象應以足堪造就、有發展潛力者為主。
- 四、課程應照訓練需求調查結果，依「層級越高對領導、管理、溝通之原理、觀念技巧需要愈多，層級愈低對實際專業技術知識之需要愈殷切」原則³³，邀集專家、學者詳為規劃設計。
- 五、確立升遷終止的概念及標準：警察機關組織結構屬金字塔型，僅有少數人能擔任主官職務，亦不是每個人皆適合擔任主管職務，主管人才有一定之條件。因此，應建立重要警察主官(管)人才培育標準。當人才培育至某層次，表現不勝任時，則不宜再向上培育。

肆、精神教育

除目前實施之讀訓、長官訓話、員警自行研讀教材之作法外，建議再加強下列作為：

- 一、訂定具體明確的執法信條，讓全體警察人員易知易行。

³³ 參閱黃勢清等，前揭註，頁 72-3。

- 二、加強精緻文化、藝術的陶冶，提升員警精神生活層面。
- 三、規劃實施正當的休閒活動，以促使員警生活正常化。
- 四、經常辦理優秀員警表揚會及提供員警優秀子女獎學金，以激勵全體警察人員榮譽心，達到潛移默化功效。
- 五、邀請警察眷屬參與警察相關活動，並每年辦理因公殉職員警追悼會，肯定其犧牲奉獻之精神，營造共同家庭和諧氣氛，加強榮辱一體之理念。
- 六、辦理警察運動會，增進員警身心健康，並促進員警團隊歸屬感。

伍、電化教育

- 一、台灣警察專科學校之科學實驗室與保一總隊之刑事實驗室均有部分攝錄影人才與相關設備，雖嫌不足，然如擇一擴充設施、選送人員委外訓練，或可符合我國未來加強電化教育需求。
- 二、電視教學不宜超過三十分鐘，應以短片為主，輔以幹部指導較能有效提升學習成效。
- 三、利用每月發行之警光雜誌適時刊載書面資料，使所有員警事先瞭解、掌握教學要旨。
- 四、租用有(無)線電視頻道、時段配合拷貝部分錄影帶發行，以增加播放次數，提高施教率。
- 五、結合電化教育與勤前教育，發揮各級主官(管)管教職責，免除集中訓練奔波費時，落實施教於日常工作環境中。

- 六、建請以深入淺出方式製播有關員警執勤時法律實例、專業服務形象塑造、溝通、壓力調適、健康管理等課程，以提高個人學習興趣。
- 七、警察機關目前擁有警察廣播電台與遍佈全省電腦資訊網路，未來應可考量將優良講題內容製作「有聲書籍」，或開發納入電腦輔助教學軟體系統，供員警自行借用、學習。
- 八、電化教育是美國警察機關藉以影響組織文化、員警觀念、態度、知能與敬業精神的利器；我國如能詳加規劃，加強角色臨摹(為在職訓練最有效的方式之一)功能，則不失為精神教育的有力管道。

陸、落實勤前教育

- 一、勤前教育對勤務之執行及績效之發揮有密不可分之關係，每班勤務出勤前務必落實執行，統一觀念及作法，發揮團隊精神，並掌握轄區最新治安狀況，避免毫無目標之勤務執行。另各級督察人員或上級主管亦應重視勤前教育，並注意考核督導下級單位落實勤前教育之實施。
- 二、勤前教育除以口頭提示當日工作重點，宣達闡述重要政令與上級指示、檢討前日勤務執行優劣、檢查服裝儀容、服勤裝備、機具外，我國似可統一製作錄影帶或錄音帶，每單元約十一二十分鐘，內容包括法律教育、案例檢討、執勤技能等，作為各基層警察單位專題研討之題材，以討論方式為之，鼓勵自由發言、促進意見溝通與感情交流，進而集思廣益、改進工作方法，並定期

實施測驗以增加實施效果。

第五章 結 論

教育訓練是警察發展的重要指標，警察現有的教育訓練資源及條件，遠超過國內外任何教育訓練機構，因此，如何釐清訓練目標，訓練內容、運用訓練方法，落實訓練考核及訓練成果運用，資源如何有效運用等？考諸美國警察教育訓練制度，並對照我國實施情形，美國作法確有許多值得我們參考學習的優點。