

# 澳洲聯邦警察的工作計畫程序----將工作 逐一的記錄下來

澳洲聯邦警察介紹一種以結果為基礎的工作計畫機制，該工作計畫機制，係在澳洲國家行動經理人 Mick Keelty 指導下，於去年建構完成。Mick Keelty 曾是聯邦政府以結果為基礎的計畫經理人，目前 Mick Keelty 已升任澳洲聯邦警察總監。

以結果為基礎的工作計畫機制，提供給澳洲聯邦警察在工作管理上，一種更細緻的方法，同時，以結果為基礎的工作計畫機制，也發展出一種很重要的方法，能將警察機關的相關作為，即時的彙報給政府。

藉由過去不斷進程序上的改進，今年將是計畫機制演進較為精緻的一年，該計畫機制從頭到尾的每一細節，均能儘速回應民眾的需求，同時，也已具有主動報告的功能。

工作計畫的組成要素，使澳洲聯邦的各層級警察機關，無論在分工合作或單打獨鬥上，都能緊密的結合以績效為導向的策略，而且在執法時，也能精密的考量民眾需求、資源需求與成本需求等問題，以達成以績效為導向的策略目標。

本套完整的工作計畫程序，涵攝最新引介且令人愛不釋手的程序，我們稱之為「綜合雞尾酒法」，「綜合雞尾酒法」可以指引澳洲聯邦的警察進行決策，也可以指引澳洲聯邦的警察機關，合理有效的分配資源，以處理各式各樣的犯罪類型。「綜合雞尾酒法」也可以避免澳洲聯邦的警察，因花費太多資源處理某一類型的犯罪，因而導致排擠處理其他類型犯罪的資源。

澳洲聯邦警察運用「綜合雞尾酒法」，能合理有效的分配資源，係植基於民眾的回饋、工作計畫的報告內容，以及民眾、資源、時間、成本等因素的分析與回應優先次序的變化

等考量。

回饋的最重要因素，即為民眾的需求。民眾的回饋資訊，係由聯邦警察實施年度的問卷蒐集而來，同時，也從澳洲聯邦警察實施「犯罪管理策略」時，藉由打擊犯罪的成效評估而來。

民眾的回饋及警方的工作報告內容，能真實反映出澳洲聯邦警察的績效成果，同時，也會勾勒出澳洲聯邦警察未來的努力方向。PROMIS可說是澳洲聯邦警察處理案件的原則與管理工具，也是最重要的工作計畫程序。

以工作活動分析檢討會為例，該檢討會是每一執行層面的例行性檢討工作會，出席檢討會的成員，包括警察總監或副總監，有時兩者一起出席，此外，尚包括聯邦結果服務傳遞署署長Gordon Williamson等人。

工作活動分析檢討會的議程之一，將針對各地方機關實施的工作活動況進行評估，以維持其既有的建設性機制，同時，也藉此勉勵各執行單位，期能更全面的投入實施以結果為導向的計畫。聯邦結果服務傳遞署署長Williamson曾說：工作活動分析檢討會，雖然是一項不需面對民眾，也不需面對敵人的會議，但卻是一項嚴肅而坦誠的會議，因此，十分具有建設性。

第一次工作活動分析檢討會，已於五月八日舉行完竣，本次會議由雪梨市警察局主辦，澳洲東部行動團體與協調人協會協辦。未來的工作活動分析檢討會，將比照這個模式，由各警察局輪流舉辦。

目前，澳洲聯邦警察並不是唯一實施結果工作計畫的執法機關，事實上，紐約市警察局以及部分南澳警察機關，也都有實施類似的活動機制。接下來幾頁，將對結果工作計畫的主要內容，提出簡要說明：

## 民眾的滿意度調查

近幾年來，澳洲聯邦警察對民眾服務的品質，與在服務相關的問題上，已有很大的進步。由於各層級政府一再將施政的作為，聚焦在提升為民服務的作法上，並以實施結果做為成就的指標，這種機制已獲得民眾廣泛的信賴。此種聚焦於結果的機制，就是主動服務民眾，同時也提升民眾願意主動接近警察機關的意願，此外，也深層的評估並瞭解民眾接受警察服務的類型與層次。

基此，澳洲聯邦警察乃採取”民眾分層滿意度”調查，以作為主要的結果表現指標。一、二年前，澳洲聯邦警察並聘請獨立而客觀的學者，進行一年一度的民眾滿意度調查。本項滿意度調查，旨在調查包括民眾、警察人員及各重要治安相關人員等不同層次人員的滿意情形，同時也提供資訊診斷，以維持或改善服務的品質。

1999 至 2000 年的滿意度調查結果，已可上網查詢，網站如下：<http://act1.na.afp.gov.au/www/services/cst/mars.htm>。本次調查結果顯示，有 9% 的民眾表示不滿意，有 25% 的民眾，則明確指出其不滿意之處，有 70% 的民眾則認為，澳洲聯邦警察能針對其計畫目標，有效的表述出其犯罪預防的措施。

本次的調查結果，已納入 2000 至 2001 年以結果為工作的計畫之中。尤其，澳洲聯邦警察引入「綜合雞尾酒法」的程序，更能確保警察機關的各種措施，都能針對民眾、警察伙伴及各重要治安相關人員的需求，提供完整的服務，同時，也改進了澳洲聯邦警察與民眾的溝通問題；協助澳洲聯邦的警察，發展出更務實的觀點；協助澳洲聯邦的警察，隨

時了解治安環境與其需求，最後，澳洲聯邦警察將上述因素全部納入計畫之中，以完整建構以民眾為中心的服務機制。

調查 2000 年至 2001 年民眾的滿意度，初步發現，澳洲聯邦警察的主動服務措施，相當成功，例如有 97%的民眾感覺相當滿意(原來滿意度為 91%)，20%的民眾，覺得部分的服務措施仍待加強(原來不滿的為 25%)，78%的民眾，認為澳洲聯邦警察能針對其計畫目標，成功的表述出其犯罪預防措施(原來為 70%)。

以結果的工作計畫，經過不斷的改進，近年來可說是改善的非常細緻，這可從下列提供民眾的有關需求看出端倪：澳洲聯邦警察勤務中心的預警式與報案式的出勤狀況；澳洲聯邦警察實施預警式或為民服務勤務措施時，都能主動的與調查民眾需求的相關單位相結合，以深入了解民眾的需要；澳洲聯邦警察的服務守則與為民服務的相關守則，都能清楚的說明澳洲聯邦警察的責任與民眾的權利。

維持並強化顧客與警察之間的合作關係，是以結果為工作計畫的最主要核心作為，這種整合性的計畫，聯結了資源的輸出、勤務成果的規劃、內在與外在的標竿，以及持續的改進程序等。

自從工作計畫與服務守則定型之後，澳洲聯邦警察未來在服務措施的改進上，都是來自於顧客對民眾服務中心、各單位的公關室及管理幹部等人的反映，最重要的是，澳洲聯邦警察都能將民眾的反映，落實在勤務或同仁的工作之中，大家共同努力，直接服務在民眾身上。

## 犯罪管理策略

犯罪管理策略，是用來支持澳洲聯邦警察工作計畫的重要環節之一，也是針對不同的犯罪類型，而發展出更緊密的整合情報、勤務活動、政策發展等措施。在澳洲聯邦警察的工作計畫中，共列管了二十六種的犯罪型態，澳洲聯邦警察的「綜合雞尾酒法」，即根據這些不同的犯罪型態需求，分配不同的資源，以有效的抗制犯罪。

澳洲聯邦警察將這二十六種犯罪型態，廣分成七大類型，以分別訂定犯罪管理策略，而澳洲聯邦警察，又分別依據各類犯罪管理策略，集中資源，蒐集情報。澳洲聯邦警察概分的七大類型犯罪如下：

- 一、 毒品犯罪。
- 二、 經濟犯罪。
- 三、 國際刑案。
- 四、 澳洲大眾系統與大眾機構之維護。
- 五、 各類安全威脅。
- 六、 走私案件。
- 七、 破壞環境的犯罪。

犯罪管理策略的訂定，以及犯罪管理策略優先次序之決定，對澳洲的犯罪問題有深入的影響，同時，也對澳洲聯邦警察任務之執行，有主導作用。澳洲聯邦警察總監，在維護澳洲聯邦所有警察人員利益的基礎上，會依據犯罪管理策略，將管理責任分配給每一位管理者。設計這種機制的主要目的，係希望各管理者，不要只注意當地的問題，同時，也

應注意國境上或國際上令人矚目的問題。以往，這種責任機制，都是由澳洲聯邦的警察首長一人肩負，現在則是透過組織網絡，逐級授權給各地區首長，大家共同分擔責任。

犯罪管理策略，必須與策略合作說明與勤務決策相結合，以確保地方的努力方向，能與澳洲聯邦警察的努力方向一致，乃至於全體警察機關的努力結果一致。

由於每一項犯罪管理策略，都可能涉及調查、訓練、海上勤務活動、法制與政策、科學與科技、情報等系統問題，因此，犯罪管理策略，不僅用於協助決定勤務資源的分配，同時，也協助提供組織在各方面的需求。

## 工作活動分析

工作活動分析，涉及活動單位的績效評估問題。各單位的績效評估，係由警察總監或副總監主政，邀集相關單位主管，對所有活動績效進行評估。這種工作活動評估，係搭配在例行性的績效報告中進行。

工作活動評估的結果，能可以減少工作延宕及工作內容不明確的事情發生，尤其，在溝通上經常發生的問題，更能減少。

從工作單位的觀點來看，工作活動評估是所有管理團隊的事，因為在進行工作活動評估時，所有管理人員都會提供各別的見解，同時也會認知到，所有行動的決策，都是集體的決策，而不是一個人的決定。同時，工作活動評估活動，也在固有的執行結構上，也能提升執行單位的曝光率，與職員個別發展的機會。

一連串的工作活動評估，須要作到一定程度的公開，以使各單位的成員都能夠參與，進而認同此一活動。參與活動的人員，基本上，以警察人員為主，而工作活動評估的內容，也可以討論機密性的問題。未來，如果擴大參與成效良好，澳洲聯邦警察也考慮讓民眾、警察伙伴及相關治安單位人員參加，共同評估工作活動。

重要的是，由於工作活動評估，係專注在建設性的事務上，因此，不會發生針對個人的人身攻擊事件，或故意針對某人提出批評。相反的，工作活動評估必須從不同的觀點，非常嚴格，也很坦然的進行，以期獲得認同與採行。工作活

動評估，將對現況提出缺失，並提出改進策略。工作活動評估的體體作為，同樣能研創出最好的勤務活動模式，以供各警察機關採行。

澳洲警政總署的幕僚，將對工作活動分析的進行，準備各項考評的資料與事前的規劃作業，以期工作活動分析的進行，能達到建設性、專業性與各單位彼此互助的目的。工作活動分析，係依據普遍性的資料來進行(如 PROMIS 或 SAP)，當 PROMIS 或 SAP 資料太少時，才會加入其他資料。

工作活動分析的內容，包括：安排相關作業的效率、安排執法優先次序的效率、犯罪策略的選定作為、犯罪調查及進行的效率、績效改進計劃的進行程度、犯罪調查或偵查的結果、創新或獨創的作為、資料品質問題、與民眾、警察伙伴與其他治安機關之間的互動關係等。

## 專用的試測民眾

澳洲聯邦警察為有效推廣本項業務，在全國各地點設置了所謂專門試測民眾，並將專用的試測民眾的名冊，發行給各警察機關，由於試測民眾係提供各警察機關練習之用，因此，警察機關必須與試測民眾經常演練，並進行兵旗推演。各警察機關藉由演練，可以明細的分析每一同仁的需求，基此，即可預知警察機關明年所需要的預算，同時將細節分析的結果，傳閱給每一位同仁。對於特殊單位的酬勞，也一併列出，以區隔與全國預算審查委員會核定的預算不同。

由於 2001-2002 年，全國各地方警察機關都已採行一致性的結構，同時，也採行全國審查委員會模式，此一重要的齊一步驟，可以形成內部標竿，以鑑別良好的運作模式與實施過程。

透過專門試測民眾的試行結果，可以概算出服務所有民眾所需的成本，也可以評估次級單位應有的組織大小，或為配合民眾的需求，而組織應如何改變的建議。

另外，完成的警察人員工作時間分配明細，同時也可以用來計算每一執行單位的容量，以及每一位員警應分配的勤務時間。

## 績效評估

傳統上，澳洲聯邦警察都是以勤務為基礎，來說明執法機關的功能。這樣的說明方式，在情報的深度與廣度都很好的時候，而且與其他機關或各國執法機關實施現況做比較的話，是很有特色的。

近幾年來，澳洲聯邦警察在政府實施結果與輸出的機制之後，已發展出另外一種績效評估方法。從以勤務為績效方法，改以結果與輸出為績效的評估方法，效率與效果的評估機制，在已盛行在各警察組織，甚至於政府各單位，也已採行相同機制。這一套機制，不僅作為評量澳洲聯邦警察的績效標準，同時，在澳洲聯邦警察的改進上，也具有相當明顯的促進功能。

為有效評量績效，澳洲聯邦警察乃發展出各種不同的犯罪調查方法，這些犯罪調查手段，包括對國家犯罪行為的調查，例如：毒品運輸、詐欺、洗錢、走私、電腦犯罪及一般性犯罪等。

各種績效評量方法，係根據各種不同典型的案例，而發展出不同階段的評量基準。這些案例包括：相關案例、案例篩選、案件調查及結果等。藉由不同的案例，澳洲聯邦警察可以評量不同案子在各個階段進行的成敗，並進行適當的修正。評量的結果，將能強化澳洲聯邦警察的偵查犯罪與遏止犯罪的能力，以減少犯罪的發生。

本文小結，案例顯示如下：

相關案例部分：有 88% 是民眾向澳洲聯邦警察求助之後，經澳洲聯邦警察派員處理，民眾對警察處理結果，感覺滿意的案例。

案例篩選部分：其中，55% 屬於輕微案件，約僅佔用澳洲聯邦警察 8% 的資源；5% 屬於重大案件，約須動用澳洲聯邦警察的 44% 資源；14% 的重大案件，則用到澳洲聯邦警察剩餘的資源。

犯罪調查部分：人犯逮捕數，1999 年為 1585 人，2000 年則增加至 1861 人。刑案最後進入司法程序的案子，從 1999 年的 33%，增加至 2000 年的 42%。

結果部分：91% 的民眾認為，澳洲聯邦警察有達到民眾期望的目標。

實施迄今，澳洲聯邦警察已成功的檢肅不法集團走私海落英、古柯鹼、麻醉藥品等案件，並查扣不少走私毒品。如查扣的海落英，從 1996 年的 102、686 公克，2000 年已增為 390、918 公克；而同一時期，古柯鹼的查扣，也從 106、666 公克，增為 1、113、695 公克；麻醉藥品也從 50、507 公克，增為 312、392 公克。

另外，澳洲聯邦警察也已加強詐欺、洗錢、偽造貨幣等犯罪行為的調查，1999 年至 2000 年的案件破獲數，從 688 件，增加至 715 件，平均每一案件的犯罪金額，從 20、772 元，提升至 22000 元。

## 綜合雞尾酒法

所謂「綜合雞尾酒法」，係指將所有相關的資源全部整合，用以分配處理犯罪或不同的事件。而所有員警應服勤的時數，即為總資源數，因此，資源分配的方法，係以每一員警的勤務時數來計算。

總資源時數，雖由活動工作單位集中掌控，但也會考量部分特殊單位的需求，而不將列入總資源數之中，額外分配出去。

由於活動工作單位集中掌控總資源時數，因此，對於任何案件是否應派員調查？是否應增加時數分配？等問題，全部由活動工作單位依據所蒐集的資訊決定。

「綜合雞尾酒法」，同時也說明了澳洲聯邦警察的工作界限，同時，也幫助澳洲聯邦警察，界定了工作範圍。

## 預算的明細概算

預算的明細概算，主要係律定澳洲聯邦的警察，能依據「綜合雞尾酒法」的需求，作有效的作經費支出，而決策機關(如全國行動管理委員會)也能根據相關資源的情況，決定處理問題的優先次序。預算的明細概算，包括直接、間接及相關費用等，如薪資概算、資遣費、退休金、行政費、租金、保險費、澳幣可能的貶值費．．．等。各機關之間，也可基於提升實務及效率的需求，而對預算明細提出額外的預算編列。

雖然預算的編列，有許多可控制與無法控制的因素，但各項經費的編列，仍應儘可能的區隔出來，不可以籠統的方式編列。唯有如此，各行動單位在執行任務時，才能有明確的完整預算支出。所有預算經過全國行動管理委員會審查通過後，預算才算生效，也可正式動支，也因此成為各執行單位的正式經費。

## 績效改進計畫

由於犯罪管理策略，係針對各式犯罪類型而訂定，因此，績效改進計畫的程序，乃依據各式勤務活動的實施狀況，而酌予修正。所有勤務中的實施及監督執行措施，都是透過績效改進計畫的模式，不斷的演進。

全國實施績效改進計畫的內容，包括下列十一個重點：

- 一、勤務部分：勤務、財政調查及監督。
- 二、勤務支持部分：藥物及財產登記、安全與審核。
- 三、OMC 部分：民眾公關與評估、資訊與協調、監督與報告。
- 四、情報部分：目標發展、策略情報、航空情報。