

從評量設計看先進國家 警察人員考試制度

曾慧敏*

摘要

警察人員職司維護社會秩序及人民基本生命安全之責，是性質非常特殊的公務人員，然其考選方式目前仍偏重筆試，應試科目又以學科設計為導向，與一般公務人員差別不大，因而人員之適任性時遭批評。而環觀其他先進國家警察人員之進用方式，其特色在評量目標清楚、具體，能明確定界定職能需求；評量工具多元化，有口試、心理測驗、體適能測驗、體格檢查、能力測驗(非學科測驗)、身家調查等。相對我國來說，是以較多面向觀察及評量應試者的知能，評量結果效度自然也較為可靠。為提升我國警察人員之適任性，未來警察人員之考選，除現行之學科筆試及基本體適能要求外，應考量增採其他評量方式之可能。

關鍵字：警察人員考試、考選效度、多元評量、職能標準。

* 考選部參事 (Counselor of the Ministry of Examination)

A study on the police recruitment of developed countries: a viewpoint from assessment design

Abstract

The responsibility of maintaining social order and the basic safety of citizens that is entailed in police officers' jobs makes them a fundamentally unique group of government employees. However, like most other more comparable government employee positions, the police examination in Taiwan places heavy emphasis on written work, and applied subjects/areas of tests also reflect highly academic assets. Consequently, the exam has been subject to criticism due to the poor validity. Upon looking into the police recruitment of various developed countries, we find their evaluation systems encompass much more valid, reliable, and efficient methods in the determination of candidates. These methods include oral exams, psych evaluations, medical assessments, character investigations, a non-academic skill assessment, and fitness tests. These systems are much more diversified in the evaluation process of a candidate's compatibility, and understandably more effective. In order to improve the selection validity, the police examination in Taiwan needs to introduce more alternative forms of assessment in addition to existing written and fitness evaluations.

Keywords: Police recruitment, reliability, validity, multiple assessment, competency-based assessment

壹 前言

人民對政府效率、廉潔的形象與認知，一來自各項政策的感受，二來自與承辦公共事務人員第一線接觸的感受，在眾多公共事務處理中，警察人員可說是人民接觸最為密切，頻率最高的一群，小自每天出門都可看到的交通警察，社區派出所或警察局對人民的服務，大至社會秩序的維護及犯罪行為的偵查與預防。研究發現台北市民對警察的形象以「機構形象」、「貢獻形象」最為正面，而「行為形象」、「風紀形象」最為負面(王淑慧，2003)。警察與民眾互動的關係，正是實現民主社會溝通民意與反映民意強而有力的手段，也是現代政府重要的管理職能，晚近民主國家施政以民為主，警察服務的觀念遂成為警政工作重要的一環(張琪，2006)，由於警察扮演角色的多元，社會對警察功能的期望很多，但有限的警力難以滿足無限的期待，這種期望間認知的落差或許是長期以來民眾對警察整體形象產生偏頗的重要原因之一。

現代組織面臨最大挑戰就是一方面要維持組織自身功能的運作，以應環境的變遷；一方面又必須在符合組織目標的大前提之下，提供組織成員自我實現的機會(馬心韻，2007)。要能達此目的，除了組織本身對組織目的與功能規劃得當、明確外，最重要的便是進用人員的適任性；在此國力競爭即人力競爭的時代，人力莫不

被認為是現代公私部門組織內最具關鍵的因素，警察組織亦不例外。

我國警察人員的進用，基層員警歷來由臺灣警察專科學校(以下簡稱警專)，招考高中(職)畢業或同等歷學生，施予一至二年專業養成教育訓練畢業後任用；管理幹部，主要由中央警察大學(以下簡稱警大)招考高中職畢業或同等學歷學生，經四年專業養成教育訓練畢業後任用。民國88年之前，警大或警專畢業生通過警察特種考試者即分發任用，其未通過前項考試者，依「警察機關暫支領警佐待遇人員管理辦法」任用，惟經監察院於民國87年12月21日糾正內政部警政署，此為違反公務人員任用規定，遂於民國91年12月修正「警察人員管理條例」，之後警大畢業生自民國92年起，警專畢業生自民國91年起，必須先經國家考試警察人員特種考試及格後始可分發任職。若未能於畢業後三年內通過警察人員特種考試及格者要面臨賠償公費及回役服務等問題，不僅是部分教育資源的浪費，直接造成此等畢業生的諸多困擾，未開放一般畢業生不限系科可以報考前，93、94年警專畢業生錄取率為98.9%，94.8%，開放後95、96年降至73.52%、73.9%，兩年中分別有478人及281人未能及格(李震洲，2008)。復因開放一般學校畢業生也可以參加警察人員特考，警察人員之進用

遂由原先「教(訓)、考、用」單軌制，變成「教(訓)、考、用」、「考、訓、用」雙軌並行，這些變革實施以來，除讓任職警察人員者符合公務人員任用相關法規之規定外，多數認為實質效果未必更如期望，反而衍生許多問題，確有必要重新思考警察人員任用制度之設計及考試方式

之改進(朱源葆，2002；朱金池，2002；黃富源，2006)。警察人員之教考用問題涉及層面廣泛，本文僅探討警察人員考試評量設計問題，並介紹部分先進國家警察人員進用制度評量方法，以做為未來警察人員考試改進之參據，至警察人員進用制度，暫不列為本文論述之議題。

貳 警察人員工作職能及其特性

依大法官釋字第588號解釋「警察」係指以維持社會秩序或增進公共利益為目的，得使用干預、取締之手段者。警察的工作範圍依不同法源可分為警察任務、警察業務、警察勤務三大類。警察任務是最上位的規範，依警察法第二條「警察任務，依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害，促進人民福利。」；警察法施行細則第二條，再將任務區分為主要任務(依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害)及輔助任務(依法促進人民福利)。警察依法行使之職權依警察法第九條計有：(1)發佈警察命令；(2)違警處分；(3)協助偵查犯罪；(4)執行搜索扣押拘提及逮捕；(5)行政執行；(6)使用警械；(7)有關警察業務之保安、正俗、交通、衛生、消防、救災、營業建築、市容整理、戶口查察、外事處理等事項；(8)其他應執行法令事項等八項。

另依內政部警政署組織條例第3條、

內政部警政署辦事細則等組織法令，警察業務範圍可多達成七十餘項。不論是警察任務及業務之實現，均是體現在日常警察勤務之執行，依警察勤務條例第十一條，警察勤務有(1)勤區查察：以戶口查察為主；(2)巡邏：以查察奸宄防止危害為主；(3)臨檢：臨檢或路檢；(4)守望：擔任警戒、警衛、管制；(5)值勤：擔任通訊連絡、傳達命令接受報告為主；(6)備勤等六大項。

警察的角色及功能，如依上所述實際工作範圍觀之，洪光平(2008)綜合諸學者看法認為其工作具有以下特性：

- (一)危險性：時時需面對犯罪者或具有犯罪傾向者。
- (二)機動性：工作時間及所負任務具高度不特定性，常需處理突發事件或任務。
- (三)高壓性：龐大的工作內容及複雜的社會群眾，常需就急迫性事件當下

做出行為抉擇。

- (四) 辛勞性：工作時間長勤務內容複雜，較一般行政公務人員更為辛勞。
- (五) 角色衝突：要兼備嚴厲執法者與親民公僕，常造成角色轉換的困擾。
- (六) 引誘性：由於經常需取締違規民眾、犯罪人，該等民眾為免受罰常以不法利益或行為引誘警察。
- (七) 自主性：警察執行勤務多數是單獨行為，如何依法公正處理未必均有監督者在旁，個人有充分的自主性和裁量空間。

依此來看，警察職能具有服務人群、執行犯罪控制、維持社會安寧的功能(林秀怡、黃啟賓2005)並有公共的、專業的和專門的特色，意含對人民保護功能宣示、對警察行為的宣示、對警察執法方式的宣示三種價值(章光明，2006；劉勤章、馬心韻，2007)。然而不論是依現有法規或學者所論，可知警察人員工作範圍既廣且雜，很少有其他公務人員工作可與之比擬，在這麼龐雜的工作項目要求下，一個適任的警察人員應具那些能力才足以勝任如此嚴峻的工作環境和挑戰呢？目前對警察工作所需職能條件並無明確法規規範，亦不多見有易於進行評量具體內涵。警察人員人事條例第六條所列，第三項「警察官於任職前，應注意其智力、體能、學識、經驗及領導才能，並考量其對任職地區語言、風俗、習慣、民情等適應能力」，另對擬任人員並應加強其身家調查，同條第一項規定「擬任警察官前，其

擬任機關，學校應就其個人品德、忠誠、素行經歷及身心健康狀況實施查核；必要時，得洽請有關機關協助辦理。」此二項或可勉強說是目前有關警察工作職能法定之基本要求。

工作職能係指個體於執行工作時能善於運用自身之知識、技能和特質達成組織期望之目標，這些知能有些是先天具備的，有些是透過訓練發展而來的(鍾瑞國、李一志，2008)。一般來說和工作有關的職能大約有三個面向，分別是(一)和他人有關：「領導他人」、「溝通和影響力」是二個重點，能提供他人動機、團隊合作、口語及書面溝通、顧客導向等；(二)和工作有關：「能預防並解決問題」、「達成結果」，分析及策略思考、能診斷取得的訊息、進取、成果導向、果斷；(三)和自我管理有關：自信、有彈性、壓力管理(Workitect,2007)。張淵菘(2006)將上述警察工作需要之職能略分為三大類(一)一般能力：態度、人格特質 1. 良好的操守，2. 正確的價值觀，3. 具有良好邏輯判斷力，4. 對警察工作的承諾。(二)專業知識：1. 警察基本法學知識：憲法、刑法、行政法，2. 警察基本學科知識：警察學、犯罪學、犯罪偵查、資訊，3. 警察專業知識：鑑識、交通、國境安全。(三)技能：1. 基本技能：語文能力、應用科技能力、人際溝通能力，2. 專業技能：射擊能力(使用槍械能力及時點)、綜合逮捕能力(擒拿術、綜合逮捕術)、警用戰技能力(柔道、劍道、摔

角、跆拳道等)。惟在警察業務之設計與執行上，或因政策轉變，或因法規更弦，致

時常產生決策落後、時間落差、內容落差等情形，而難完全落實(李湧清，1999)。

叁 組織人員考選評量設計

評量是指收集資料以供做決定或判斷的過程，這些資料是可以被區別和描述的，其過程是動態和持續的，測驗分數本身是中性的，直到被用來做某種目的適當的推測或有意義的決定。將資料或觀察所得訊息數量化並非測驗的目的，而是因數量化後便於彼此溝通，可以較客觀，不模糊地闡述訊息的意義，故測驗不是一個政策也不是一套信念或原則，它只是為取得訊息的一種技術，本身是中立的，它的特點是提供訊息的型式是有組織的，測驗的技術也提供決定訊息是否可靠的方法(Gregory,2004; Hopkins,

1998;Ysseldyke,2004)。評量過程除依據測驗分數外，尚可根據個人的潛能或其他非測量的相關資料做決定，自然含有價值判斷(郭生玉，2004)。

一、評量功能和方法的建構

組織人員招募之評量設計通常以該職位工作需求為本，次而找出工作績效指標，再予規劃評量方法，不同評量方法各有其不同的功能，較常使用的有紙筆測驗、實地測驗、面談(口試)、自傳、背景調查等。上述警察人員的工作能力需求中包含了專業知識、專業技能、一般能力

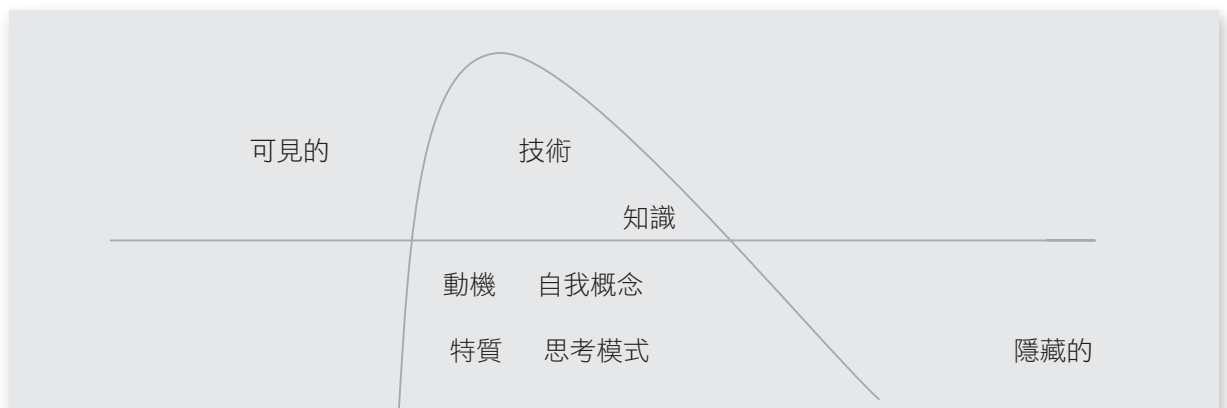


圖1

資料來源：Spencer & Spencer (1993)

及人格特質，是一個組織招募人員要考慮到的三個基本要素，即所謂的K (knowledge)、S (skills)、A (abilities, aptitude、affective)，知識部分包含普通知識和專業知識；技能指一般技能（如文書處理，使用科技能力）及專業技能（職場特定需求，如警察人員之射擊、擒拿術等），能力和性向則指應徵者之人際溝通能力、判斷力、人格特質等。Spencer & Spencer (1993) 提出職能模式的冰山理論說明組織在人員進用的評量中如何可以選出較適任的人才，他們將職能分為外顯行為和內在特徵二部分（如圖1），外顯行為指知識和技能，是高績效表現絕對需要，但非充分條件，（necessary for top performance，

but not sufficient）；內在特徵是隱含的價值，是能產生長期成功的特質（characteristics that lead to long-term success），包含自我概念、思考模式、動機、社會角色、特質。

另從圖2我們亦可看出個體行為改變的困難度和時間的關係，從最容易改變，需時最短的知識到最難改變，需時最長的團體行為，因此若要就此知能或行為進行評估時便應考量評量方法和工具的適切性。

Miller (1990)、Gardner (2005) 從美國醫師臨床能力評估設計架構（如圖3）提出在評量一個人實際操作某種技術能力是有層次之分的，分別是知識（Knowl-

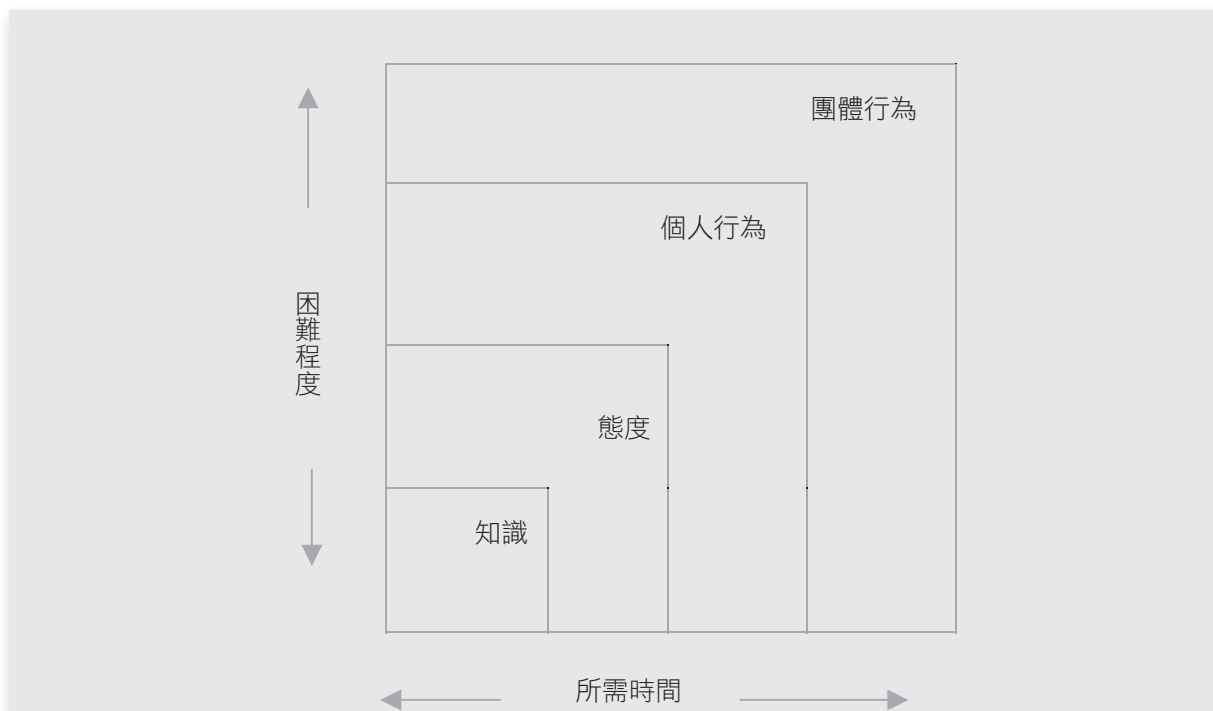


圖2 各種行為改變的困難及時間關係圖

資料來源：引自洪光平（2008）圖3-1-3

edge)、能力(Competence)、實作(Performance)到實務執行(Action/ Practice);知識是僅具靜態的知(Knows),能力是知道如何(Knows How),實作是可以表現出來(Can Do),實務執行是化為實際情境中的可以作為(Does)。換言之,即使是如Spencer & Spencer認為冰山理論所言具體可見的外顯技能,受試者能否學會恰如其分妥當地應用,在評量上也不是容易的事,例如,警察人員都需學會射擊技術,槍械的基本知識(Knows, Knowledge),知道如何射擊(Knows How, Competence),能展現射擊能力(Can Do, Performance),但要在實際情境中表現正確妥適的行動(Does, Action)(例如:判斷何種情境、何時使用)並不是在短期射擊訓練課程可以很快學到或體會的。

而針對不同層次的技術能力其評量方法也有不同(圖4),Miller和Gardner主張在最基礎的知識和能力部分可以用紙筆測驗來做,例如選擇題、簡答題、論文寫作、口頭問答;能力表現可以模擬、實驗/床邊考試進行,最高層次的實務執行則需以實際行動,或監看方式輔助。

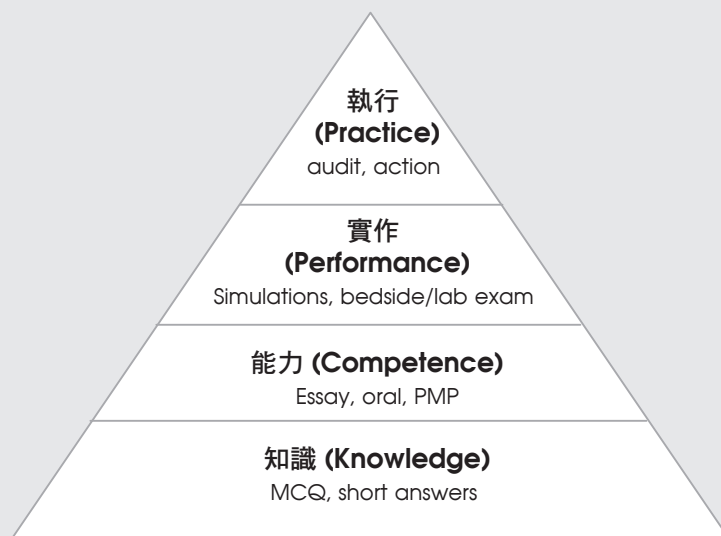
評量從其分類方式的不同有許多類型,與人員甄選較有關係的是以下二大類型:

1. 最大表現評量(Maximum performance assessment)與典型表現評量(Typical performance assessment)
從受試者在測驗上的反應型態,可以分為最大表現評量與典型表現評量;最大表現評量是我們想知道受試者在一個測驗中表現最好或最大的程度是什麼,例如智力測驗、學業成



圖3 操作技術能力階層

資料來源: Gardner (2005)



圖四

資料來源：Gardner (2005)

績、考試成績、競賽成績，它的結果是有優劣高下的對照，但典型表現評量目的不同，它是要了解在一般情形下，受試者在評量項目是否表現出正常的或典型的行為反應，例如人格測驗、態度測驗、興趣測驗，因此評量結果的分數並無優劣之分。

2. 常模參照評量 (Norm-referenced assessment) 與效標 (標準) 參照評量 (Criterion-referenced assessment)

以受試者評量成績做為結果取捨之依據，可分為常模參照評量與效標 (標準) 參照評量；常模參照評量是指測驗結果可以看一個人在全體受試者的相對位置，來解釋其優劣，此種評量主要在能區分受試者的成就水準，彼此間是有競爭性，其通過標準一般

是事後決定的，即考完試才設定，例如公務人員考試，錄取標準都是在第二次典試會依各類科需用名額分別訂定，因此同一年度不同類科或同一類科不同年度，其錄取成績都不會相同。至於效標 (標準) 參照評量是指評量結果是要與一個考試前便已事先設定的及格標準做比較，受試者間並無競爭性，只要達到事先設定的標準均屬及格，如駕照考試，專門職業及技術人員國家考試 (採一定比例及格類科除外) 均屬此類評量。

就警察人員考試而言，除了學科筆試測驗係就應考人間成績之評比決定，是屬於最大表現及常模參照性質之評量，其餘方式如體能 (格) 要求、心理測驗、適性能力等則屬於典型表現、效標 (標準) 參

照評量，因其目的不在做應考人間差異比較，選出最佳人選，而是過濾未符與事先設定之最低門檻或有違一般典型反應行為之表現。

整體而言，就評量功能來說，外顯知識以紙筆測驗多即可得知應考人的程度，實地測驗則適合技術性能力，或是體能標準。較為深層的心理智能或人格特質，則多藉心理測驗和面談來進行，心理測驗和部分認知能力如文數字理解、資料處理、問題解決等也可以筆試為之。至於面談方式幾乎是所有人員招募都會使用的重要方法之一。口試在各種人事管理上從簡單的一對一到多對一，以至結構化的口試方法（胡悅倫，2008；呂秋萍、胡悅倫、邱皓政，2007）再到評鑑中心方式的使用（吳復新，2005；馬心韻，2003），這個發展更為成熟而精細的趨勢，說明了口試功能發展有其難以取代的部分，國家考試實施口試效度或尚有未盡之處（林妙香，2000），不過如能就現制之缺失予以改進，口試在重要的考試（high-stake exam）中還是應該要儘量採用（吳復新，2000；吳復新，2006；黃一峰，2006）。

在人員甄選的評量中為了盡可能取得各種有關應考人的訊息，以利做決定，因此測驗的內容和情境是多樣及特殊的，這種有關人員篩選的決定，應特別考量以下會影響測驗的設計，評估和執行測驗系統的情境（AERA, APA, NCME, 1999）：

（一）受試者來自組織內部或外部（Internal vs. external candidate pool）：參加甄

選者是來自組織內部人員或組織外部或二者均有。

（二）工作是不需受過訓練或特殊的（Untrained vs. specialized jobs）：開放之職缺是否需要經過特別訓練始可勝任。

（三）預期的工作表現是短期或長期可見到的（Short-term vs. long-term focus）：想要看到擔任出缺工作者短期立即的或長期的表現。

（四）要篩選適格的人或篩選不適格的人（Screen in vs. screen out）：藉測驗做人員篩選的目標是要選進適格的人或排除不適格的人。

（五）決定是以標準化機制或判斷式（Mechanical vs. judgmental decision）：做決定的標準是訂在一個層層嚴格的程序或是一個簡單的截斷點（分數）。

（六）測驗的使用是持續性或一次性（Ongoing vs. one-time use of a test）：有些測驗工具只是做為單次篩選之用，有些是在工作期間持續使用。

（七）申請者之來源是固定的或是持續的（Fixed applicant pool vs. continuous flow）：能申請職缺的人是限制在某一時段內或是開放的。

（八）應試者人數多寡（Small vs. large sample size）：應試者人數的多寡會影響測驗使用及檢驗效度所需證據的類別。

二、人員考選結果檢驗指標

任何評量工具之使用最終都具有預測性質，檢驗一個考選工具品質好壞的指標，最重要的是評量結果的信度和效度，信度 (Reliability) 從測量的一致性來看，是指在二次測驗中，所得評量結果具有相當的穩定性、可靠性、一致性；若從測量結果反映出其代表真實量數的程度，則是指其測量誤差的程度。在實際施測時，可以採實施二次測驗的做法也可以用一次測驗推估其誤差的大小。效度 (Validity) 指測驗結果的正確性，即測驗結果測量到所要評量特質的多寡 (Aiken, 2003)。

效度的評估指標有內容效度 (content validity)、效標關聯效度 (criterion-related validity) 及建構效度 (construct validity) 三種。內容效度係測驗內容或題目的取樣能否代表所要評量學科或特質的重要內容或項目，理論上，無論測驗內容多廣，試題多好，都不可能完全代表全部行為樣本 (Ornum, Dunlap, & Shore, 2008)。效標關聯效度是指測驗結果顯示能有效預估受試者在某些行為結果的表現，一般以外在的效標做為對照依據，估算其與外在標準的關係性，此又可分為同時效度及預測效度二種。同時效度是在進行測驗結束成績產出的同時，取得效標的數值，進行二者相關係數之估算，以了解該測驗與同性質其他測驗相關程度，用以推估測驗之評量可靠性。預測效度則是在測驗之後的一段時間，以受測者未來的表現，如工作績效、工作適應等求其相關，以了解該測驗對所

選效標的預測能力。建構效度是指測驗依據理論的構念，如心理學上的概念 (例如智力) 或心理特質 (如內外控，成就動機)，測驗結果能加以解釋特質面向的程度；一般職場上或組織人員進用之考選，預測效度是最重要的衡量指標。

決定理論的支持者認為測驗分數或評量工具不只是用來評量，而是為做決定提供服務，一般以評量工具做人員篩選的結果，會產生如圖 5 的四種情形，藉由測驗我們會做出二種正確 (hit) 及二種錯誤 (miss) 的決定，正確的決定表示我們選對了該選的人 (true positive) 也捨棄不適當的人 (true negative)，而錯誤的決定則表示我們選了不適當的人 (false positive) 而捨棄該選的人 (false negative)。這四種情形在任何人事甄選的過程是一定都會發生的，只是每個類別發生的比率應該是正確的要儘量高，而錯誤的情形要儘量的低。不過 Taylor & Russell 二人提出著名的 Taylor-Russell Table 顯示，雖然高效度可以預期較高的評量結果成功率，但如果錄取率 (selection ratio) 夠低的話，即使效度不夠理想，其能預估的成功率會相對提高一些 (Ornum, Dunlap, & Shore, 2008; Gregory, 2004)。

影響效度高低結果最重要的就是效標的選擇，一個良好效標的特徵是它具有可靠性、適切性且不可與測驗本身有混淆性 (contamination)，效標都應能被正確的描述，選擇效標的原則也都應該要是明確的，一般常用的效標有以下幾種：(郭生

		效標的表現	
		實際上成功	實際上失敗
測驗的預期	預測會成功	正確預測 (命中) hit	誤判 (未命中) miss
	預測會失敗	漏判 (未命中) miss	正確預測 (命中) hit

圖5 以測驗預測效標表現時可能產生的結果

玉，2004；Gregory,2004)

1. 學業成就 (academic achievement)：學校成績最常做為智力測驗或其後近似測驗的效標，如入學考試。
2. 特殊化的訓練成績 (performance in specialized training)：特殊訓練的成績也常做為效標，如空軍飛行員選擇測驗以飛行訓練成績做效標。
3. 實際工作表現 (actual job-performance)：以受試者未來實際在職場上的工作表現做為對照。
4. 對照團體 (contrasted groups)：對照團體法是與受試標的不同的團體比較，以觀其表現之差異，例如美術性
5. 精神病學的診斷 (psychiatric diagnosis)：人格測驗的效度常以精神病學的診斷做為效度考驗的依據。
6. 評定成績 (ratings)：可以老師、督導、同儕、同事對受試者評定分數做為依據，不過此一指標要先考慮其客觀性。
7. 先前的有效測驗 (previously available tests)：實施測驗前如已有性質相近且已經過考驗的測驗，也適合拿來做為比較的基準。

肆 各國警察人員考試制度

各國警察隨其歷史與傳統各有特色，近代警察的概念及警政制度的發展約略可

分為海洋派及大陸派，影響這二個脈絡不太相同的因素，在於政治哲學的不同，

對民主價值認知的差異，大陸派以中央集權式為多，置國家政府於個人人權的保護之上，警察長久以來被視為國家的代表，須受到中央政府的監督與控制；但對海洋派國家來說，個人自由很重要，警察只不過是穿著制服的人民，只是基於地方民眾需要而存在（邱華君，2008；朱金池，1998；蔡震榮、黃翠紋，2000；章光明，2006）。

警察由於工作內容特殊，而且並非每一個有意願從事警察職務者都適任警職，因此各國警政機關莫不透過多面向的評量角度、多樣態的評量方式，對應考人進行評量。雖然各國警察考試的方式多元，但是整體觀之，評量大多針對應考者之知識、技能、態度（性向）予以評估。又因各國警察之類別等級繁多，本文僅就各國擇一論述，以下就英國、美國、加拿大、日本警察招募考試予以說明。

一、英國

現代化警察觀念和制度之建立一般溯及英國，皮爾爵士（Sir Robert Peel）為提高治安效率於1829年通過「首都警察法」（Metropolitan Police Act），建立人民的警察概念（People's Police），創立英國倫敦大都會警察局（The Metropolitan Police）被公認為是現代警察之始（江慶興，1999）。英國為一地方分權制度國家，全國分為43個警察機關，內政部為全國最高警政主管機關，不論那個地區其招募流程大致都是相似的，先透過警察招募網站

申請，再由各地區自行依程序處理，茲以大倫敦地區為例，說明英國警察人員進用制度。大倫敦地區（The Metropolitan Police）之警察分為Special Constable、Experience Officers、PCSO（Police Community Support Officer）、Police Staff。Special Constable是屬於志工人力，與PCSO共同維護大倫敦32個自治都市（Borough）的警察工作，Experience Officers則是招募具有一定年資的警察人員進來，Police Staff多為內勤工作，負責研究分析，他們的工作支援是第一線警察人員的後盾。

依「Police Service Recruitment – Could You?」所述，申請英國警察基本條件是年齡必須在18歲以上，原則上無年齡上限，必須具有英國國籍或EC/EEA（European Community/ European Economic Area）國籍或大英國協公民（Commonwealth citizen）或有居留權且未被限制者即可，在申請前必須在英國住滿三年。無身高要求，不要求正式的學歷條件但要通過筆試測驗及嚴格的體能要求，另外考量警察工作環境有比較多機會讓人涉及貪瀆，因此要求提供具備良好的財務證明供審核，其餘如體能、健康、過去工作史等都會列為條件。

結合社區警力是近年警政發展的新趨勢，限於篇幅，本文僅介紹PCSO（Police Community Support Officer）的任用方式為例說明。PCSO成立於2002年，倫敦警察局對PCSO的警察在工作上表現應有的職能有以下8項：1. 巡邏，2. 事件的處理，

3. 監看和起訴，4. 社區安全，5. 情資正確運用合乎倫理規範，6. 對人的理解，倫敦有很多不同種族，要能了解並尊重不同文化及人種的差異，7. 程序：警察工作凡事涉及法令，處理事情一定要合法，8. 資源：能善用科技的支援。

(一) 基本條件

年齡必須在18至62歲半，品格良好，和一般想法不同的是倫敦地區不要求必須具英國國籍，任何國籍只要具有合法居留權且未被限制者即可申請，在申請前必須在英國住滿三年，且無不能被接受的刺青。所謂「不能被接受」的意思指刺青可能會引起任何宗教或信仰的敵意，或以任何帶有歧視、暴力和脅迫意味，無論這個刺青在身體的那個部位。如果想要申請的是必須穿制服的職務，刺青不能出現在臉部和頸部以上的部位，申請人必須附一張刺青照片，以供審核時依服裝守則(Dress Code)做如何處理決定之根據。另依法令規定警察人員不得為 British National Party 的成員。

(二) 申請及遴選流程

要求申請人上網先了解相關事項，若有疑問，網路提問者二個工作天之內答覆，書面提問者十個工作天之內答覆。由於身心障礙歧視法(The Disability Discrimination Action, DDA)適用對象包含PCSO，因此身心障礙者亦可申請。申請及遴選流程分為以下五個階段：1. 完成申請表(Complete the application form)：申請表中要填八個有關個人的基本背景和訊

息，2. 書面篩選(Initial paper sift)：就個人基本資料做審核，3. 第一天遴選(Selection centre – Day 1)：基本條件合格者參加在Hendon 第一天遴選，包含二個紙筆測驗、一個面談及二個互動式角色扮演(interactive role-plays)，通過遴選者參加下一階段篩選，4. 第二天遴選(Selection centre – Day 2)：此一階段進行健康評估及工作相關的體能考驗(Job Related Fitness Test, JRFT)，5. 派職(Offer)：通過前面這些評量後，就會派給申請者職務。

(三) 書面篩選

申請表包含八個部分，分別是1. 個人姓名、出生、國籍、地址等，2. 教育背景及獲有之證照或考試資格，3. 最近五年的工作史，不得有時間上的空檔，要仔細寫出就業、失業、全時或部分時間就學工作或旅行，4. 之前是否曾申請警察工作，5. 最近五年居住地變遷情形，時間上也不可以有中斷情形，6. 個人行為紀錄：任何曾經被警察、軍隊或法院逮捕，起訴或罰鍰之紀錄，7. 刺青：描述所有的刺青，並附清楚的照片，8. 能力評量(Competency Assessment)：從這個部分要看出申請六種能力(The Six PCSO Competencies)，是非常重要的項目，要求申請人就過去經驗回答所列的五個問題，這些問題和答案在未來第一天遴選的面談階段會被深入的詢問，因此要誠實而慎重的填寫。

(四) 第一天遴選

本階段內容包括二個紙筆測驗、一個面談及二個互動式角色扮演(interactive

role-plays)。二個紙筆測驗各 20 分鐘，測驗受試者對內容、結構、拼字及標點的用法等；面談 20 分鐘，就其申請表上所寫五個問題處理的情形，評量其是否具有擔任職務所需的六種能力，二個互動式角色扮演，是以顧客服務為設計的環境去評估應考人前述六項能力。

(五) 第二天遴選

此一階段進行健康評估及工作相關的體能考驗 (Job Related Fitness Test, JRFT)，健康項目評估聽力、視力、肺功能、血壓、尿液檢查，BMI 指數原則不能超過 35，在 35-38 間者其體脂肪男生超過 30%，女生超過 36% 者表示尚有機會改善，屬待觀察類 (medical hold)，如果 BMI 指數超過 38 且脂肪比例男生超過 30%，女生超過 36% 者表難以改善，會被拒絕；建議受測前 48 小時不宜暴露在聲音太大的環境，以免影響檢查結果。體能部分主要肌力強度與耐力，肌力強度 Dyno 機器測量推拉力量，推 34 公斤拉 35 公斤，重複做 5 次，各次間停留不能超過 3 秒鐘；耐力則是沿著 15 公尺跑道連續跑 3 分 30 秒。

上述的遴選流程是基於對警察工作的認知而來，其中較特別的是將六大重要能力評估放在申請表由申請人自己先行描述，再於面談階段予以實際審度及觀察。以能力為基礎的評估設計 (competency-

based assessment) 理念是，藉由申請者自己描述可以把過去實際的技巧或能力在未來也能運用得當，警察工作所需的能力可能因情況而異，故設計了在不同的情境下應試者是否均能有效的使用各種技巧，解決問題，所謂六大能力 (The Six PCSO Competencies) 是指彈性 (Resilience)、個人責任感 (Personal Responsibility)、以顧客和社區為重 (Customer and Community Focus)、團隊精神 (Teamwork)、有效溝通 (Effective Communication) 及尊重種族和多元 (Respect Race and Diversity)。這些能力分二個部分，用五個問題要求請申請者詳實具體地填寫。¹ 完成所有各階段評量者即待派職。

第一部分

問題 1：PCSO 為大眾提供卓越服務並助其解決問題是很重要的，請你回憶一個情境，一個對警察的服務感到不快樂或被威脅的民眾，你替他解決問題，你必須用一個例子說明你如何幫他，評估的標準是你如何以實際行動解決問題，並提供一個完整的服務。要回答以下五個問題：

1. 簡單描述情境及說明這個人為何不快樂。
2. 準確地說明你做了什麼及說了什麼，以找出他們的問題。
3. 你何時做了這件事？

¹ 詳 <http://www.met.police.uk/recruitment> 申請表 Section 8 的 COMPETENCY ASSESSMENT

4. 如果你沒有做了你所做的，你認為和這件事有關的人會有什麼結果？
5. 你如何知道這個人對你所做的服務感到快樂？

問題2：在警察工作上表現出尊重不同的人，是他們十分重要的責任，想像一個情境，你如何表現出對和你自己生命型態完全不同的人（如在道德或宗教信仰）的尊重。評估的要點是你對這個人和你的差異能表現出理解和敏感度，以及你如何調整你所說和做的，以符合他們的需求。請回答下列問題：

1. 說明情況如何引起。
2. 仔細描述你做了什麼和說了什麼？
3. 你從這個處理不同生命型態人的經驗中，學到了什麼？
4. 你是如何調整自己以符合別人？

問題3：警察在沒人要求下有動機把一項工作做到出色是很重要的，說明你曾在沒人要求下把一項工作做到超過期望，甚至比其他人還要多，評估的要點在你完全投入的意願並做出最高標準。回答問題如下：

1. 是什麼情境及你為何覺得需要這麼做？
2. 你真正做了什麼和說了什麼？
3. 如果你沒有做了你所做的，你認為和這件事有關的人會有什麼結果？

第二部分

問題4：說明為何你想當警察，問題如下：我們想要知道你為何想當警察，包

括什麼經驗、技能和能力讓你覺得你是適合的？

問題5：在日復一復的工作裏，什麼工作是你身為一個警察期望去做的？

問題如下：我們需要看到你（警察）這個角色包含了什麼，以及你思考過這個工作是否適合你，如果你被派職，什麼工作是你期待被派任的。

二、美國

美國警政發展受英國影響，現代化警察的改革從紐約開始，1844年立法通過成立現代全時警察，之後各大城市陸續跟進，從美國警政歷史的發展來看，大致可以分為政治干涉時期（1840-1920）、專業化警察時期（或稱改革時期，1930-1970）、社區警政時期（1980-迄今）三個時期（朱金池，2003；林秀怡、黃啟賓，2005；石支齊，2004；蔡震榮、黃翠紋2000）。在政治干涉時期，權力來自地方政治人士及民眾，主要任務是控制犯罪及維持秩序，也被期望去解決許多社會問題，如遊民及失業者之安頓。其次在專業化警察時期，主要是由和麥（August Vollmer）和威爾遜（O.W. Wilson）二人的經典著作「警察行政」（Police Administration）為思想主軸，任務轉移為執行法律，科技被導入工作，強調以科學原理應用專業化警察工作。到了社區警政時期，由於民權運動，少數民族遷徙市區，人口年齡變化等社會變遷事項，此一時期警政重點是一種需要社區共同參與的活動。

美國係聯邦國家，屬分權式警察制度，其人員之進用由州及地方政府各依其所需自行訂定為之，大體而言採先招募，合格者再通過專業知能之訓練後即予派任職務。以下以美國洛杉磯市為例，說明警察招募考試。

(一) 基本條件

美國洛杉磯市警局的警員招考由洛杉磯市警局自行辦理，依據2009年洛杉磯市警察招募網站最新公告資料顯示，申請人基本條件如下：1. 21歲以上，2. 具高中或同等學歷以上，3. 具美國籍或合法居民，但不一定要為洛杉磯居民，4. 良好品格。洛杉磯市警局目前的警察招募的評量內容包含申請表格與工作預視問卷、個人能力測驗、體適能測驗、個人背景調查、測謊測驗、部門面談、體格檢查與心理測驗等八個流程，各項評量之內容與目的簡要說明如下。

(二) 招募流程

1. 申請表格與工作預視問卷 (Preliminary Background Application and Job Preview Questionnaire, PBA and JPQ)
有意願報考警職者必須先透過網路線上填寫方式，完成警察考試的申請表格與工作預視問卷 (PBA、JPQ)。申請表格主要用來協助應考人瞭解自己是否符合警察報考資格。工作預視問卷則協助應考人進一步瞭解警察工作內容，並再次確認自己是否適任警察工作。
2. 個人能力測驗 (Personal Qualifications

Essay, PQE)

個人能力測驗 (PQE) 主要以申論題方式，評估應考人書面溝通技巧 (Written communication skill)、判斷與決策能力 (Judgment and decision-making)、行為彈性 (Behavioral flexibility)，測驗分數要 75% 以上，分數高低決定名次；測驗失敗可以在 3 個月後再考。市警局建議想要改善測驗成績的申請人可以去大專學院加強英文課。

警察工作很多時候需要撰寫報告，做筆(紀)錄，良好的文字表達和寫作能力是基本條件；判斷與決策能力長久以來已被視為是警察日常工作的一部分，警察被期待要有在問題開始時便能看到如果不處理就會發生什麼樣嚴重後果的能力；要求具有彈性的行為是因為警察必須能單獨行動為自己的行為負責，也能與人共出任務共擔責任，不同的任務有不同的情境，需有能力隨時調整自己的行動並負責任。

3. 體適能測驗 (Physical Abilities Test, PAT)
體適能測驗主要用以評量應考人是否擁有接受後續警察訓練所需具備的基本體適能與有氧能力。該測驗分為兩個部分，第一部份測驗應考人的肌肉強度、靈敏度、耐力，通常於應考人通過筆試後進行。第二部分則評估應考人的有氧能力，通常在體格檢查階

段進行。

4. 個人背景調查 (Background Investigation)

由於警察身負社會公共安全重大責任，申請人過去的行為紀錄是遴選過程非常受到重視的部分，這部分資料的確認需時約60天到180天不等，而有效時間也只有12個月。需填寫的個人歷史資料表格 (Personal History Form, PHF)、按印指印、並接受面試調查官的面試。面試調查官將依據應考人所寫的表格資料詢問相關問題，背景調查的內容包含：過去工作經驗、財務狀況 (包括收入支出、資產負債、遲付銀行款項超過30日次數等情形)、教育狀況、刺青 (說明部位並做描述)、曾經申請警察工作紀錄、汽車使用及保險紀錄，居所變動紀錄 (過去10年或15歲以後的變動) 可供諮詢的他人 (要認識申請者至少2年以上或與其相距10歲以內，親戚、家人及從事執法工作者除外)，受理單位亦會進行實地訪查 (field investigation) 如拜訪應考人的家庭成員、鄰居、同事、朋友等做確認。個人背景這個部分的設計是為了要瞭解應考人的人際關係、敏感度、與他人互動狀況、平日行為之決策與判斷表現、個人生活準則、道德感、忠誠度、個人與工作目標設定及完成情形等多面向的表現。

5. 測謊測驗 (Polygraph Examination)

通過個人背景調查的應考人需接受測謊測驗，以檢測應考人提供的個人背景資料是否正確無誤。

6. 部門面談 (Department Interview)

此階段主要透過面談方式，瞭解應考人的工作動機、過去工作表現、成就、繼續學習的態度、人際互動技巧、口語溝通能力，如果失敗可以3個月後再重新面談。

7. 體格檢查與心理測驗 (Medical Examination and Psychological Test)

此階段的測驗目的在確認應考人是否具備足夠的身心健康條件，俾安全的從事警察職務。除了由醫師負責評估身體狀況 (含心臟強度測驗)、視力檢查、聽力檢查、體脂肪測驗之外，也透過筆試、口試方式，評估應考人的心理狀態，包括是否有學習障礙、注意力缺陷，或精神上的問題。

通過上述考試後，洛杉磯市警局將對應考人再進行一次全面性的資格檢視，並將應考人列入合格者名單的資格。應考人獲得正式選取任用資格，將視應考人的口試成績排名、LAPD人力錄用需求、訓練學院課程時間狀況等而定。取得派任職務之應考人必須接受6個月的訓練，學習調查技巧、報告撰寫、交通事件調查等多項警察專業知識，以及駕駛、槍械使用、人際互動、法律、體適能、特殊訓練 (如炸彈處理) 等各項警察專業知識及技巧。

三、加拿大

加拿大分為10個省3個特區，警察依政治體制分為聯邦、省、區/市警察三個層級，安大略省警政事項由「社區安全及矯治服務部」(Ministry of Community Safety and Correction Services)負責，安省是第一個將警政管理六個原則化為條文的省份。該省警察人員之進用是以「警察遴選系統」(Constable Selection System, CSS)運作，該系統始於1998年，至目前有41個警察局使用，包括10個最大的警察單位。

(一)申請條件

想要成為加拿大警察必須具備以下基本條件1.加拿大公民或具有永久居留權者，2.18歲以上，3.身體和精神上都具備可以從事警察任務的條件，4.完成至少四年的中等教育，5.良好的品格和習慣，6.具G級的駕照，7.有標準急救及C.P.R證書，8.合格的視力和聽力。

(二)招募流程

CSS將招募流程設計為「註冊登記(Registration Package)」和「申請(Application Package)」二個系統(圖6)，二個系統全程再以面試前評量(Pre-Interview Assessment)、能力面談與個人問卷(Competency Interview and Personal Questionnaire)、面試後評量(Post-Interview Assessment)三個階段來區分。

安省警察局建議應考人報名參加考試前應先上網做自我評估²(Self Assessment Questionnaire for Entry into Policing)，問卷是20題簡單的「是」、「否」的題目，如是否為加拿大公民，能合法工作，面對不確定情境能否果決，能否用冷靜有建設性方法處理壓力情境，在各種不同社會情境能否怡然自處並與他人建立良好關係，執行工作時能否要求自己做到最好等不同面向問題，這個問卷只供申請人自我了解不必交給受測單位。

1. 第一階段：面試前評量(Pre-Interview Assessment)

應考人從「註冊登記」要進入「申請」系統的關鍵在申請人要先通過COR(Certificate of Results)考試，COR即第一階段的測驗，包含四個測驗分別為「警察分析思考測驗」(Police Analytical Thinking Inventory, PATI)、「書面溝通測驗」(Written Communication Test, WCT)、「健康/體格測驗」(Medical/physical test)、「互動錄影帶模擬測驗」(Interactive video simulation, BPAD)。全部要考二天，第一天考PATI、WCT和PREP，第二天評估視力、聽力和「互動錄影帶模擬測驗」，應考人要全部通過第一天的測驗，才能參加第二天的考試。

² 詳附錄：這20題中只有第7題有關違規紀錄是否被塗銷，可以回答不知道，其餘各題均要回答「是」。

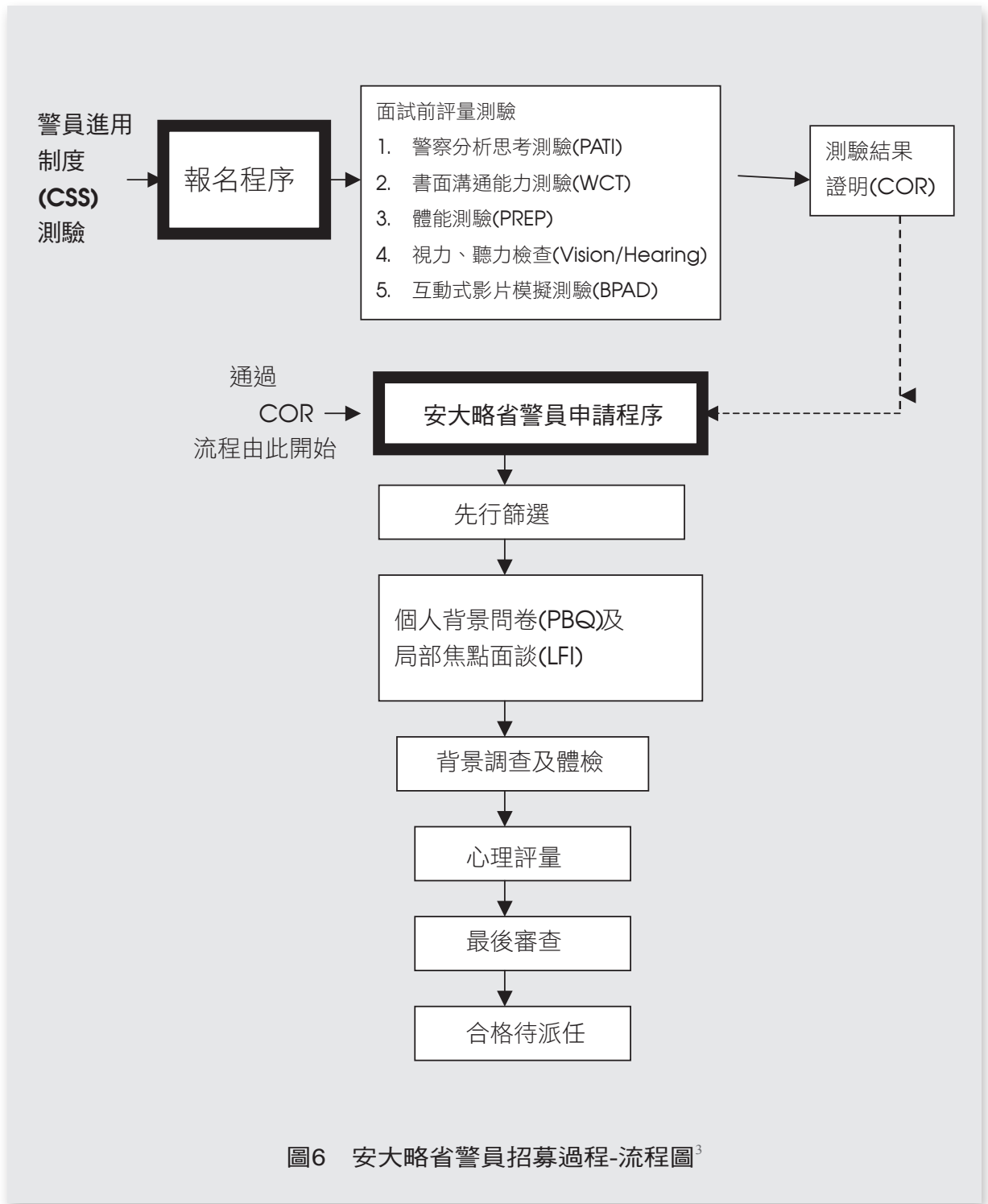


圖6 安大略省警員招募過程-流程圖³

³ 詳 <http://www.opp.ca/Recruitment>

(1)「警察分析思考測驗 (Police Analytical Thinking Inventory, PATI)」包含「三段式推理 (Syllogism)」、「移動時間 (Travel Time)」、「分類 (Classification)」、「系列完成 (Series Completion)」、「文字問題 (World Problems)」、「算術問題 (Arithmetic)」六個測驗分別用來評估演繹推理能力 (Reductive Reasoning)、歸納推理 (Inductive Reasoning) 及數量推理 (Quantitative Reasoning) 三種能力，測驗 90 分鐘，90 題四選一的選擇題，每個分測驗 15 分鐘。這個測驗應考人也可以選擇法文版的普通性向測驗 (General Aptitude Test Battery, GATB) 代替。

(2)「書面溝通測驗」(Written Communication Test, WCT) 應考人要在 1 小時內完成，所提供情境中的資料是未依時間順序陳述且未經整理的，應考人要以清楚、一致且完整的方式組織並做出結論。

(3)「健康/體格測驗」(Medical/physical test)：這個測驗包括體能評估 (Physical Readiness Evaluation for Police, PREP Test)、視力、聽力三部分；PREP Test 又分為「追逐/拘捕 (Pursuit/Restraint Circuit)」、「有氧來回跑步 (Aero-

bic Shuttle Run)」。

(4)「互動錄影帶模擬測驗 (Interactive video simulation)」：即 BPAD (Behavioral Personnel Assessment Devise)，應考人就電視看到的 8 個短片以口語回答，每題有 45 秒時間，但不要求具備警察處理程序所需知識。

第一階段的測驗費用要加幣 294 元 (280 元再加稅)，WCT、PATI (或 GATB) 和 BPAD 的效期是 3 年，第一次沒考過，3 個月後可以再考，但如連續沒有通過則要 6 個月後才能再考，重複報考沒有次數限制。體能測驗是為了工作上的需求，年齡和性別不是評分的考慮因素，應考人必須先填問卷以確定了解參加測驗可能的風險，同時要完成並簽名參加同意書 (PREP Participant Consent Form)，40 歲以上之受試者在測驗日前另外要附家庭醫師出具的健康表。PREP 的效期是 6 個月，沒有通過者可立即再考，但如連續失敗則要等 2 個月。重新報考任何一項測驗的費用是加幣 67.62 元 (64.00 再加稅)。取得 COR 證書者在三年有效期內可以隨時進入申請警察職務的第二個系統。

2. 第二階段：能力面談與個人問卷 (Competency Interview and Personal Questionnaire)

這個階段是遴選的核心，CSS 依根據執行警察勤務重要的需求將能力分

為二大類，一是必要能力(Essential Competencies)，二是發展能力(Developmental Competencies)，必要能力是指成為警察之前便應具備的知識、技能和能力，包括分析思考、自信心、溝通能力、彈性/尊重多元、自我控制、關係之建立、成就取向、健康/體能技巧和能力。發展能力則是指可經由訓練而來的能力，包括訊息蒐尋、對自己及他人安全的注意、斷然肯定的、進取的、合作的、協調/推進、工作組織能力、社區服務傾向、組織敏感力、協助他人發展。

至於個人問卷(Pre-Background Questionnaire)則要申請人回答有關工作、求學、用酒、用藥、犯罪紀錄、信用紀錄等問題的行為和習慣。同時要繳交四份資料，分別是「資料檢核表(Checklist of Mandatory Information)」、「警察職位申請表(Application for the Position of Constable)」、「申請人調查表(Applicant Survey Form)」、「個人資訊使用同意表(Authorization for the Release of Information Form)」。

3. 第三階段面試後評估：(Post-Interview Assessment)：

和前一階段重點能力評估不同的是這部分重點在對申請人的背景，包括所有的信用，相關資料做全面的過濾，同時要完成心理測驗，並邀請一位心理學家共同參與進行深度面談。

通過前面所有測驗和面試者要接受12個月的試用期，第一個禮拜在Provincial Police Academy受訓，接著12個禮拜在Ontario Police College(O.P.C)接受學科和實地訓練，特別重視在警察服務法中強調的犯罪預防、法律之執行、協助受害者、公共秩序維護、緊急反應五個方面。

四、日本

日本警察人員之進用與我國較相近，將其設為國家公務員任用考試中的一類，包括兩種，第一種為適用國家公務員法並由人事院舉辦之「國家公務員採用I、II、III種試驗」，該考試之合格者將任職中央警察廳或擔任地方警察機關各階主管。第二種為「都道府縣警察官採用試驗」，該考試合格者將擔任地方基層警員，考試由各都道府縣自行辦理。日本國家公務員考試歷來均分為「第一次試驗」、「第二次試驗」二階段，下面就日本警察人員考試略述如下(洪毓牲，2006；朱金池，2002)

(一)應考資格

年齡依中央或地方政府限制不一，大多要21歲以上，30或33歲以下，具日本國籍，不能有國家公務員法之禁止事項，如禁治產，受刑事處分，或加入暴力組織等情形。

(二)招募流程

1. 國家公務員採用I種試驗(行政、法律、經濟類別)

參加國家公務員採用 I 種試驗（行政、法律、經濟類別）應考人在試驗過程中需接受第一次試驗、第二次試驗、採用面接，其中第一次試驗、第二次試驗由人事院與人事院事務局辦理。採用面接階段則透過警察廳之官廳訪問進行。各項測驗內容說明如下。

(1) 教養試驗

考試內容包含一般知能、一般知識二類，其中一般知能主要測驗文章理解（含現代文、古文、英文）、數的處理（含判斷推理、數的推理、空間把握、資料解釋）；一般知識之測驗內容則包含人文科學（包括日本史、世界史、地理、思想、文學、藝術）、自然科學（包括數學、物理、化學、生物、地球科學）、社會科學（政治、經濟、社會）。

(2) 專門試驗

專門試驗又分為專門試驗 I、專門試驗 II 共二種，主要測驗應考人的專業知識，考試採選擇題方式進行。專門試驗 II 亦評估應考人在政治、經濟、社會方面的專業能力，考試採申論題方式進行。

(3) 總合試驗

總合試驗主要用以測驗應考人對社會現象的理解、思考、判斷，以及表達自己看法的能力，考試

採申論題方式進行。

(4) 人物試驗

人物試驗採個別面試方式進行，由主考官詢問應考人有關擔任警察的動機、職業意識、自我分析與狀況判斷、對社會發生事件的看法、在學經驗、人際關係，以評估應考人的判斷力、積極性、責任感、適應性。

考試及格者從 4 月起必須接受各府省廳共通的「國家公務員合同初任者研修」、「初任行政研修」；8 月起則住宿於警大校，接受「初任幹部科（I 種）」訓練，學習搜查實務、警察行政等各種擔任警察幹部必須具備的基礎知識。完成初任研修之後，尚須赴警視廳與各大府縣警察署、警察本部接受第一線勤務訓練，最後再回警察廳任職。

2. 都道府縣警察官採用試驗—兵庫縣

日本各都道府縣警察官招募由各都道府縣警察本部負責，以兵庫縣警察官採用試驗為例，該地區警察官試驗分為兩階段，第一次試驗包含高中/大學以上程度的一般知識與知能測驗，以及論文試驗。其中一般知識測驗內容包括社會科學（政治、經濟、社會）、人文科學（地理、日本史、世界史、文學史、國語、思想）、自然科學（數學、物理、化學、生物、地球科學）、文章理解（現代文、英文、古文）、判斷推理、數的推理、

資料解釋等。論文試驗則用以評估應考人表達能力、立論陳述能力。

接受第二次試驗者則需接受包括面接試驗、適性檢查、體格體力檢查、身體檢查。期中面接試驗將透過集體面試、個別面試兩種方式，評估應考人的口語溝通以及相關能力。適性測

驗則評估應考人是否具備執行警察職務必要適應性、社會性。體格體力檢查，以及身體檢查則評估應考人體格是否適任。應考人通過考試後，必須住宿於兵庫縣警察學校，接受為期6至10個月不等的警察知識技能訓練。

伍 先進國家警察考試制度特色

從上述各國警察人員進用之評量設計我們可以發現有以下幾個特色：

一、工作職能需求明確，招募考試採較多元評量方式

人員素質良窳是決定組織績效之關鍵，而能否擇得適當人選進入職缺，首賴知悉職缺需求及使用有效評量方法，從上述各國警察人員進用制度，可以發現他們對警察一職之工作職能需求多十分明確且多樣，由於警察工作性質極具特殊性和重要性，因此評量方式既多元且深入，招募流程少者四項（日本）多則達七、八項（美、英、加），大致而言，有紙筆測驗（一般能力測驗、性向測驗，心理測驗）、實地測驗（體能測驗）、個人背景調查、面談等，期以得到應考人較多面向的訊息，俾做出正確判斷。除了日本外，在教育訓練前之遴選階段，其他三國並不評量應考人有關警察專業知識的部分，而口試

和心理測驗則均列為取得應考人重要訊息來源的評量方法。

二、十分重視一般基本能力及適任所需人格特質

一般基本能力係指個人在處理一般日復一日事務性工作需要用到的能力，人格特質則屬個體正常情況下對事、對人的典型反應。綜合上述各國在體能和專業知能外，另特別重視的能力和特質為，（1）美國洛杉磯市：書面溝通能力、行為彈性、判斷和決定力（筆試）；人際技巧、敏感度、尊重他人、成熟和自律、判斷和決定、誠實、廉潔、道德、目標設定和成就動機（個人背景資料）。（2）加拿大安大略省：分析思考能力、邏輯推理、書面溝通能力（筆試）；自信、溝通、彈性/尊重多元、自我控制、關係之建立、成就取向（必要能力）、資料蒐尋、關心人我安全、果決、進取、合作、協調、能組織

訊息與活動、學習意願，組織敏感度（發展能力，以面談和個人資料取得）。（3）英國倫敦：六大核心能力（The Six PSCO Competencies），即彈性、個人責任、顧客和社區導向、團隊精神、有效溝通、尊重種族和多元。（4）日本：理解、思考、判斷，以及表達自己看法的能力（用申論題方式進行。擔任警察的動機、職業意識、自我分析與狀況判斷、對社會發生事件的看法、在學經驗、人際關係、判斷力、積極性、責任感、適應性（面談）。

歸納來看，口語及書面溝通、判斷和決定、團隊合作、積極進取和尊重他人及多元差異是一致被強調的重要能力，其中尊重異己日趨重視，尤其是移民人口占有相當比例的美、英、加國家，期待警察能沒有偏見地對待所有需要服務的民眾，這對我國日漸增加的新住民，警察應如何友善正確對待他們，是未來培訓教育很好的啟示。這些能力大多數國家採行筆試或與適性測驗共同實施，或於面談時觀察而得。對基本能力和人格特質的重視呼應了 Spencer and Spencer 職能模式冰山理論的觀點，冰山線下內隱的人格特質比外顯的知能對組織或個人的績效和成就更具關鍵影響，而且是不容易在短時間內形成，因此在選才的第一階段便要找到符合條件的人，其評量項目所花費的時間和心力多於之後專業知能的訓練。

至於專業知識和技能訓練期間多在一至二年，其不在招募第一階段強調專業知識和技能訓練，乃假設此等知能相較之下

不是需長時間內在特質或能力的改變，且是可以透過密集訓練加速達成的，因此並不需要做為教育訓練前的篩選條件，且警察專業知能有很多不是一般人在坊間可隨意習得的，如射擊，擒拿等特殊技術。

三、體能（格）要求著重在其未來訓練範圍達成之可能性

警察工作需要極高的體能和健康條件方足勝任，但由於基本條件合格後尚需經一定時間的訓練，因此多將體能要件視為將來經過適當訓練後可以達成任務需求下限，各國間要求差異不大，但加拿大安大略省強調體能條件之要求是基於工作需求設計，故無分性別和年齡差異，這對是否需考量警察工作性別和年齡的適任性，錄取是否要限定男女性名額是很好的啟示。

四、充分發揮個人背景資料可提供的資訊

各國要求應考人在遴選階段要繳交個人背景資料，做為重要的審核參考，繳交的時間點不一，但要求填寫項目均十分詳盡（洛杉磯市 23 頁，加拿大 19 頁，英國 18 頁），不只做書面審核甚至進一步於面談時要對其資料的真實性再次詢問，從中可以發現，除了要求填寫個人各種犯罪或違規紀錄外，對個人工作異動、居所遷移和個人財務狀況（包括收入支出、資產負債、銀行延遲付款等情形）極為重視，之所以特別要了解財務狀況，乃認為如果個人財務管理習慣或紀錄不佳，未來在警察職務上較容易發生貪瀆機會。

陸 我國未來警察考試改進建議

一、及早建立警察工作職能需求，增加評量方法

從人員甄選評量設計和效度檢驗觀之，職能需求的建立是任何評量方法產生較高效度的前提，各種評量方法各有不同的功能和限制，彼此間亦有難以取代的部分，綜觀先進國家警察人員之進用，主要以警察機關或相關人事部門負責規劃及執行，因此對警察人員的進用多十分清楚需要那些能力和人格特質才能達成此等任務。我國警察人員工作所需職能究為何，目前所能看到的多為法規任務和工作項目，至於執行這些工作究竟需要那些能力和特質，尚不明確；而這些能力和特質那些是短期訓練即可塑成？那些又是要經由長期內塑始可得之？亦無客觀、科學的資料可以知悉，以做為規劃任用及考選制度的依據。警察工作有其高度特殊性，現今又因法令規章易動及環境變化，致考試與教育制度定位糾葛不清，宜及早釐清二種管道進用之警察人員工作之異同，同時評量的項目亦不能只限於易於取得訊息的方法，如學科紙筆測驗和簡易體能測驗，應就過去重要但忽略的部分，如人格特質、普通能力及個人背景加採可行的評量方式。

二、初任人員不同模式進用，應規劃不同之評量方法

我國目前警察初任考試開放警大，警專以外一般學校畢業生得以報考進入此系統，和其他國家相較之下，一個很大的差異是，我們用很少的項目做篩選，很簡單的紙筆學科測驗，很短暫的時間進行不具結構性問題的口試（目前只有三等及四等外事警察人員有外語口試，且口試當成一科專業科目成績計分），因此所選人才傾向具有較佳的學識能力，但即使經過訓練，非來自警察專業學校畢業及格人員常感難以適應，且與警察組織文化和生態有格格不入之感，用人單位亦時稱此等人員雖具較佳之學科知識，但對警察工作之認知與工作應有之態度、投入承諾尚有相當距離。目前雖尚未有足夠科學化客觀的實證研究，以此模式進入警察組織的人員，的確均在非專業知能的部分明顯不適，但現制僅以學科知識導向的筆試顯然是不夠。

至於受畢正規警察學校教育和訓練的應考人，入學前已經嚴格篩選並經長時間觀察和學習，能順利畢業，理論上我們應該有信心認為他們是不同於一般學校畢業生，這類應考人，如果未來任用前還是必須要通過國家考試，則在評量項目和方法上應有別於前述先考後訓管道之應考人，現制過分強調學科知識的紙筆測驗取向，

造成學生於在學期間苦讀考試科目，而荒於其他重要學習，若不能改變考試方式則應改變考試科目和命題內容，或減少學科筆試科目，改以其他術科或一定技能證照代替。衛生署和考選部近年來為導正實習醫生於實習期間，勤於準備畢業後的醫師國家證照考試，而荒於各科臨床重要知能的學習且忽略病人權益，除了衛生署在醫學教育制度上研擬改善計畫外，在考試內容上大力強調臨床導向的試題取向，目前已逐漸改善此一現象。

考試院與行政院已於 98 年政策上決定未來警察人員初任考試將採行二軌方式，一般學校畢業生與警察專業學校畢業生分別應不同之考試，新制實施重點之一，便是要能將不同來源之應考人就其應試前已然之差異，分別設計不同的考試方式而能達成都具初任警察人員齊一之適任性。

三、考量心理測驗和口試實施之必要性和可行性

先進國家警察人員之招募均採用心理測驗做為取得應考人重要訊息來源之一，乃因其心理測驗十分發達，編製嚴謹，長期實施下來具有相當可靠的參考價值。我國未來是否要用心理測驗做為篩選門檻工

具之一，或尚有不同認知。如擬採用，較適合在學校或訓練階段，不適合在國家考試短短二三天的考試中實施，而如不擬使用，則應思考這個評量方法能取得的訊息是否有其他替代之道呢？至於口試評量方法，警大和警專入學考試於複試階段都設有口試做為篩選，但觀其所列不及格標準則顯得過於簡略抽象⁴，而警察人員初任考試目前僅有三等及四等之外事警察人員採行口試，其餘或因人數眾多或因另有考量故未納入，至於是否要全數採行，亦仁智互見。過去研究多顯示公務人員考試口試，雖有口試預備會議，但因委員多未受過相關訓練，提問問題未詳實規劃，評分亦多偏主觀，且口試在考試中之占分亦多未具關鍵性等諸缺失，因而主張不必採行口試，然而口試功能如確有其他評量方式無法取代的訊息面向可得，要做的應該是思考如何改善。口試的研究近年不斷有新的發展，要能真正發揮功能，口試評分者一定要經相關培訓，使其能知道如何有效觀察及客觀評分，且能適切提問，短期內未能全面培訓口試委員前，建議比照筆試命題手冊先編製新版之口試參考手冊（現有之口試手冊待更新），供未及受訓委員能先自行了解重點所在，並可做為訓練教材。至於個人背景資料可參考國外設計，

⁴ 中央警察大學入學考試不合格標準為：儀容欠端正、常識貧乏或對警察專業觀念偏差、口吃或口齒不清、反應遲鈍或其他不適宜從事警政、消防、海巡、矯治工作。警專不合格標準為：儀容欠端正、常識貧乏或對警察、消防專業觀念偏差、口吃或口齒不清、反應遲鈍或其他不適宜從事警政工作。詳見中央警察大學（98 學年度）、警專（97 學年度）二校招生簡章。

思考能否從中擷取適合列於我國應考人的基本資料項目中，以得到部分重要訊息。

四、應建立長期系統化具科學性的追蹤研究

不論未來警察人員採行何種進用制度，建立長期系統化的實證追蹤研究是十分必要的，如此才能知悉那些評量方法是較有效的，而不適任者是專業知識不足、專業技能欠缺或是態度、人格特質不適致無法勝任，過去多以個人、同儕、主管或單位主觀模糊、抽象的描述，每每於政策辯論或法規制定時無從說服社會大眾或相關機構對警政變革的支持，如果警察人員考試仍繼續維持二制並行，更需要以具體科學化的事實和數據為基礎的研究，特別是有關效標關聯效度方面的實證資料，做為訂定政策的重要依據。

參考文獻

一、中文

- 王淑慧(2003)：警察形象認知及行銷策略之研究，行政暨政策學報，(37)，97-136。
- 石支齊(2004)：美國警察的制度及啟發，日新，(3)，157-163。
- 朱金池(1998)：各國警察組織類型之研究：以美國、日本及中國大陸為例，警學叢刊，29(2)，1-36。
- 朱金池(2002)：警察人員教考用配合制度之研究，警政論叢，2，51-74。
- 朱源葆(2001)：中美兩國警察教育訓練之比

- 較，警學叢刊，31(5)，1-12。
- 江慶興(1999)：談警察教育改革 --- 以英國為例，警專學報，2(6)，95-120。
- 邱華君(2008)：警察學，台北：千華數位文化。
- 李震洲(2008)：公務人員特考應審時度勢通盤改進 -- 以國安、警察、退除役轉任三特考為例，公務人員月刊(143)，頁25-35。
- 李震洲、王成基、劉約蘭(2007)：警察人員相關考試建制、發展及其未來改進之研究，國家菁英，(3) 1，127-151。
- 呂秋萍、胡悅倫、邱皓政(2007)：口試委員類我效應對口試決策之影響 -- 教師甄選口試決策歷程之結構方程模式檢驗，教育與心理研究，(30) 3，1-34。
- 胡悅倫(2008)：口試專題處理，公務人員考試口試技術研討會，考選部：2008.11.29。
- 章光明(2006)：各國警政發展歷程之簡述，警政論叢，(6)，1-28。
- 吳復新(2000)：強化口試功能之研究，89年考選制度學術研討會：跨世紀考選政策及方法技術之探討。
- 吳復新(2005)：評鑑中心及其在人力資源管理的應用，國家菁英，(1) 1，175-204。
- 吳復新(2006)：國家考試口試方法技術檢討與改進之研究，95年度考選制度研討會系列五，考選部。
- 林秀怡、黃啟賓(2005)：美國警察歷史發展之研究，警大學報，(42)，249-273。
- 林妙香(2000)：國家考試採行心理測驗可行性之研究，89年考選制度學術研討會：

跨世紀考選政策及方法技術之探討。

洪毓牲(2006):英、美、加、澳、日、中警察考試制度之研究,台北:考選部。

洪光平(2008):健全我國警察人員考訓制度,警政論叢,(8)頁75-104。

馬心韻(2007):我國警察組織人力招募遴選政策之研究,警專學報,(4)1,頁1-34。

馬心韻(2003):我國警察組織管理人才考選方式--「評鑑中心法」之引介,警專學報,(3)4,1-17。

郭生玉(2004)教育測驗與評量 台北:精華書局。

張琪(2006):由警察應有的核心價值談我國警察法之修正方向,立法院院聞,(34)9,頁35-60。

張淵菘(2006):我國警察基層幹部核心能力之探討--警大養成教育課程內容分析,警學叢刊,(37)3,149-171。

章光明(2006):各國警政發展歷程之簡述,警政論叢,(6),1-28。

黃富源(2006):警察人員教考訓用配合之探討,國家菁英,(2)4,67-79。

黃一峰(2006):國家考試口試未來發展趨勢之研究,95年度考選制度研討會系列五,考選部。

劉勤章、馬心韻(2007):基層警察人員教考訓用合一之研究,國家菁英,(3)2,33-50。

蔡震榮、黃翠紋(2000):現代警察概念與職能之發展趨勢,警學叢刊,30(6),33-57。

鍾瑞國、李一志(2008):我國警察機關分局

長核心職能建構之研究--以彰化縣警察局為例,警學叢刊,(39)2,31-54。

二、英文

Aiken,L.R(2003) Psychological Testing and Assessment (11th ed.) Allyn and Bacon

Anastasi, A. & Urbina, S. (1997) Psychological Testing. (7th ed.) Prentice-Hall Inc.

Gardner,L.B(2005) USMLE: Construction, Content and Quality, 九十四年度考選制度研討會:醫學教育與醫師考試命題技術研討會。

Gregory, R. (2004) Psychological Testing: History, Principles, and Applications (4th ed.) Allyn and Bacon.

Hopkins, K. (1998) Educational and Psychological Measurement and Evaluation (8th ed.) Allyn & Bacon

Kerlinger, F.N.& Lee, H. B. (2000) Foundations of Behavioral Research (4th ed.) Wadsworth, Thomson Learning.

Miller,G.E(1990) The Assessment of Clinical Skills/Competence/Performance. Academic Medicine,(65)9,pp.s63-s67 (September Supplement).

Ornum,W.Van., Dunlap, L.L. & Shore, M.F.(2008) Psychological Testing Across the Life Span Prentice Hall :Pearson.

Standards for educational and psychological testing (1999) American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education. , Washington : Ameri-

can Educational Research Association.

Spencer, L.M., & Spencer, S.M (1993) Competence at Work: models for superior performance. New York: John Wiley.

Workitect (2007) . Competency Dictionary : With Definitions and Observable Behaviors That May Indicate The Existence of A Competency. www.workitect.com

Ysseldyke, S. (2004) Assessment: In Special and Inclusive Education (9th ed.) Houghton Mifflin Company.

三、網站

<http://www.joinlapd.com/qualifications.html>

<http://ww.met.police.uk/recruitment/>

<http://policecouldyou.co.uk>

<http://www.opp.ca/Recruitment/>

<http://www.mpss.jus.gov.on.ca>

<http://www.npa.go.jp>

<http://www.police.pref.hyogo.jp>