

三等警察特考錄取人員陞職訓練評估之研究

朱金池^{*}、梁欣丞^{**}

目 次

壹、前言	伍、研究結果與討論
貳、我國基層警察人員通過三等警察特考陞職制度簡介	一、基本樣本變項與各變項之平均數差異分析
一、2011 年以後之三等警察特考班	二、自變項與依變項之相關與迴歸分析
二、2010 年以前三等特考及格人員 (警佐班第四類)	三、事實性資料分析
參、理論文獻回顧	陸、研究建議
一、陞職訓練需求及評估	一、深化學科訓練之課程內涵，並以實務案例教學為主
二、個人—工作適配度	二、提升基層警察人員的工作認同，以深化對警察組織的歸屬感
肆、研究設計	三、重新評估學科訓練之訓期，以符實務需求
一、研究架構	四、改善基層外勤員警之工作環境，提高員警與工作之適配度
二、研究對象	
三、問卷設計及信效度分析	

摘 要

三等警察特考人員錄取後之訓練係由中央警察大學辦理，其中「警佐班第四類」的招訓對象為 2010 年以前三等警察特考的及格人員且未經中央警察大學畢（結）業之現職基層警察人員，4 個月（含在中央警察大學 2 個月，實務機關實習 2 個月）結訓後即取得候補巡官等同序列職務之資格；至於 2011 年之後的「三等警察特考班」來源亦為現職基層警察人員，並於受訓 1 年（含在中央警察大學 9 個月、實務機關實習 1 個月及

^{*} 中央警察大學行政警察學系教授，兼警政管理學院院長。

^{**} 臺中市政府警察局東勢分局人事室主任，中央警察大學警察政策研究所博士生。

實務訓練 2 個月)後派補巡官等同序列職務。兩者所應參與之訓練均被定義為以陞職為目的的訓練活動。然而，由於兩者的招訓來源、受訓時間、受訓方式及受訓內容均不盡相同，則兩者的陞職訓練需求及成效評估是否有所不同即為值得深入探討的議題，以為後續規劃兩者訓練內涵提供建議，並為因應未來調整警察職務結構注入一股力量。本文採用問卷調查之研究方法進行評估，並得出以下 4 個主要結論：

- 一、深化學科訓練之課程內涵，並以實務案例教學為主。
- 二、提升基層警察人員的工作認同，以深化對警察組織的歸屬感。
- 三、重新評估學科訓練之訓期，以符實務需求。
- 四、改善基層外勤員警之工作環境，提高員警與工作之適配度。

關鍵詞：三等警察特考錄取人員、基層警察人員陞職制度、陞職訓練、訓練評估

Abstract

The training of Grade Three Special Examination for Police Officers will conduct in the Central Police University. The “Fourth Category of Police Officer Training Class” is aim for those who passed the test before 2010 and did not graduated from the Central Police University. The training is 4 months long (2 month in the university and 2 month in the police station). After the training, the candidate is qualified for the positions of Sub-Lieutenant. As for the “Grade Three Special Examination for Police Officers Training Class” after 2011, the source is also the current police officer and is trained for 1 year (including 9 months in the university and 1 month of internship and 2 months of practical training). The both training is defined as a training activity for the purpose of promotion. However, since the source of the recruitment, the training time, the training method and the training content are different, whether the promotion training needs and effectiveness evaluation of the two are different is an issue worthy of further discussion. The training connotation provides advice for the future adjustment of the police job structure. This study used the questionnaire survey method to evaluate and draw the following four main conclusions.

First, deepen the interior of academic subjects, and to specialize in case study. Second, enhance the work identification of police officers to deepen the sense of belonging to the organization. Third, re-evaluate the training period of discipline training to meet practical needs. Fourth, improve the working environment of the officers and the person-job fit of the police.

Keywords: third-class police special admissions, police personnel promotion system, promotion training, training evaluation

壹、前言

2018 年 1 月 26 日，司法院大法官做出了釋字第 760 號解釋，造成我國基層警察人員陞職制度的重大改變，也引起警察職務結構修正的討論與倡議，其力道更甚於考試院於 2009 年 8 月 17 日考台訴決字第 143 號訴願決定內容¹。而不論是考試院 2009 年的訴願決定或是司法院大法官 2018 年的解釋，皆緣起於我國警察人員人事條例第 11 條之規定及三等警察特考錄取之基層警察人員後續訓練地點之爭議。依據前述條文之規定，警察官之任官除須經警察人員考試及格外，職務等階最高列警正三階以上²，應經中央警察大學或警官學校畢業或訓練合格。而依據警察人員人事條例施行細則第 4 條第 2 項之規定，所謂訓練合格係指接受警察教育條例所定之進修教育及深造教育，且期間不少於 4 個月。因此，我國警察任用制度特色之一，即如欲擔任俗稱「警官」最低階級職務「巡官」者，除了通過警察人員考試且完成所定相關訓練之外，尚須自中央警察大學畢業或參加為期至少 4 個月以上之訓練且順

利結訓始能派任「巡官」。

前述解釋即係針對警察人員人事條例第 11 條第 2 項之規定，對三等警察特考及格之一般生，是否形成職務任用資格之不利差別待遇進行有無違憲之解釋，並認為警察人員人事條例第 11 條第 2 項未明確規定考試訓練機構，致實務上內政部警政署得將公務人員特種考試警察人員考試三等考試筆試錄取之未具警察教育體系學歷之人員，一律安排至臺灣警察專科學校受考試錄取人員訓練，以完足該考試程序，使 2011 年之前前述考試及格之未具警察教育體系學歷人員無從取得職務等階最高列警正三階以上職務任用資格，致其等應考試服公職權遭受「系統性之不利差別待遇」，就此範圍內，與憲法第 7 條保障平等權之意旨不符。另外，行政院應會同考試院，於該號解釋公布之日起 6 個月內，基於解釋意旨採取適當措施，除去聲請人所遭受之不利差別待遇³（司法院大法官，2018）。而為了解決前述問題，除了仍保有原有的各種教育或訓練班別之外，「警察人員進修及深造教育實施辦法」第 6 條附表迅速修

¹ 內政部警政署及中央警察大學爰依此訴願決定，於 2010 年至 2013 年中央警察大學開辦 4 期特別訓練班，調訓 2005 至 2008 年經考試院訴願決定及 2009 與 2010 年仍具訴願權利者計 152 人，結訓後仍以警正警員任用，但結訓成績為前 10% 者，免試進入警佐班第二類進修 10 個月後派任巡官（中華警政研究學會，2018b）。

² 依據警察官職務等階表各表之規定，職務等階最高列警正三階以上係指巡官、偵查員或分隊長等以上之職務。

³ 然而，自 1989 年起大量開放三等（乙等）警察特考錄取名額之歷史緣由及警察制度的特殊性與系統性被大法官忽略不談，但其卻是造成我國基層警察人員陞職制度問題之關鍵因素。至於系爭法令條文也並未被大法官宣告違憲，僅係受訓之行政措施未足，應予採取適當措施。因此警佐班第四類的迅速開辦，雖然展現內政部企圖妥善解決長久以來懸而未決問題的決心，但卻也益加凸顯警察職務結構長期失衡的問題。

正⁴，警佐班第四類旋即於 2018 年開辦，致使我國基層警察人員陞遷管道越趨多元。

而我國自 1953 年起開始開辦的警察特考⁵，應考者主要是警察學校畢業生，部分開放一般法律、政治或外交等相關科系大學畢業生報考。2004 年為配合地方治安需求快速增補警力，開辦基層警察特考，全面開放高中以上畢業生均得報考該項考試，不限於警察學校畢業生。2006 年考試院為回應外界對警察特考應考資格開放意見，全面開放一般大專院校所有系科均可報考。2011 年雙軌分流，警察學校屬教考用，一般大專院校屬考訓用（中華警政研究學會，2018a）。因此，自 2011 年之後，警察特考三等考試區分為「三等警察特考」與「一般三等警察特考」2 類⁶，其及格人員均應於中央警察大學接受為期 1 至 2 年不等的訓練，並徹底解決基層警察人員考取三等警察特考後分發任用的爭議。另外，值得一提的是，不論是前述的「警佐班第四類」或「三等警察特考班」，由於受訓地點為中央警察大學且超過 4 個月以

上，結訓後即取得派（候）補巡官等同序列職務之資格，因此均為現行基層警察人員的陞職管道。

綜上，「警佐班第四類」的招訓對象為 2010 年以前三等警察特考的及格人員且未經中央警察大學畢（結）業之現職基層警察人員，4 個月（含在中央警察大學 2 個月，實務機關實習 2 個月）結訓後即取得候補巡官等同序列職務之資格；至於 2011 年之後的「三等警察特考班」來源亦為現職基層警察人員，並於受訓 1 年（含在中央警察大學 9 個月、實務機關實習 1 個月及實務訓練 2 個月）後派補巡官等同序列職務。而兩者所應參與之訓練均被定義為以陞職為目的的訓練活動。然而，由於兩者的招訓來源、受訓時間、受訓方式及受訓內容均不盡相同，則兩者的陞職訓練需求及成效評估是否有所不同即為值得深入探討的議題，以為後續規劃兩者訓練內涵提供建議，並為因應未來調整警察職務結構注入一股力量。

本文擬先簡述我國基層警察人員陞職制度概況，以對整體陞職環境有所了解，再分別介紹本文研究對象「三等警察特考班」及「警佐班第四類」的緣由及現況；其次探討陞職訓練需求評估、警察核心職能及個人—工作適配度等理論文獻；第三，根據現況及理論文獻建構出本文之研究架構，並形成研究問卷據以施測；第四，依據調查內容呈現研究結果並進行討論；最後，提出本文之研究結論與建議。

⁴ 茲為因應司法院釋字第 760 號解釋，行政院應會同考試院採取適當措施去除「系統性之不利差別待遇」，爰修正本辦法第 6 條附表，就 2011 年之前三等警察特考及格人員增設警佐班第四類及規定該班類調訓人員資格條件。

⁵ 1952 年 10 月 18 日公務人員特種考試警察人員考試規則公布，隔年辦理警察特考。

⁶ 三等警察特考報名資格條件為中央警察大學或臺灣警察專科學校畢（結）業之應屆畢（結）業生或現職警察人員；一般三等警察特考則僅限非具有前述警察學校畢（結）業者報名。

貳、我國基層警察人員通過三等警察特考陞職制度簡介

依據我國警察人員陞遷辦法第 3 條之規定，所謂陞任是指陞任較高陞遷序列職務，換言之，我國警察人員陞職與否係以是否調整「陞遷序列」來作為判斷的基準。若以此標準觀之，且符合警察體系中所謂官警的判斷差異⁷，我國基層警察人員想要成就陞職之目標，其關鍵點即在於是否能夠從第 11 至第 10 序列職務陞任至第 9 序列職務（以巡官職務為代表）。因此，若就現行的制度綜合來看，我國基層警察人員陞職管道主要以中央警察大學研究所碩博士班、二年制技術系、警佐班第一至四類及三等警察特考等 4 類為主。整體而言，我國基層警察人員陞職方式是多元的。因本文研究對象係聚焦於三等警察特考班與警佐班第四類，爰僅就此兩者之開辦緣由與現況簡要敘述如下。

一、2011 年以後之三等警察特考班

我國警察人員考試制度與教育制度的連結要始於 1955 年，當時為解決中央警官學校當期畢業生任用問題，由樂幹校長與梅可望教育長爭取，商得考選部同意舉辦第一屆警察特考，分為初試、再試，初試與入學考試合併、再試與畢業考試合併（中

央警官學校，1971）。因此，設置警察特考初衷就是為了養成教育畢業生取得公務人員任用資格，當時警察特考功能是對警察養成教育的認可，亦可見警察教考用配合的制度已進行逾半世紀了（蘇志強、吳斯茜，2011）。2003 年以前，警察人員考試的模式沒有太大的變動，但 2004 年起辦理基層警察特考，2006 年起警察特考資格全面開放予公立或立案之私立專科以上學校或經教育部承認之國外專科以上學校各所系科畢業得有證書者。2004 年至 2010 年期間辦理的警察特考有 4 種，包括警察二、三、四等特考與基層警察特考，但不同來源應考人與考試管道之間呈現複雜而混亂的局面，亦嚴重牽制了警察人員考試之評量方式、警察任用的秩序及計畫性人力培育策略⁸（蘇志強、吳斯茜，2011）。

基於國家設置中央警察大學及臺灣警察專科學校以為培育警察幹部及人力之專業機構，其人力進用係屬長年計畫性招生用人、警校生是已接受二年或四年警察專業正規教育，一般生未曾接受任何正規警察專業訓練等論點（考選部，2014），考選部於 2009 年間會同相關機關研擬警察人員考試制度改進方案，針對不同教育背景應考人，分別設計應試科目與評量方式，以符警政業務之需求。2009 年 6 月 4 日考試院第 11 屆第 37 次會議審議通過「警察

⁷ 若僅從警察人員陞遷辦法第 3 條之規定來看，最基層的警員（第 11 序列）調整職務為巡佐、偵查佐或小隊長（均為第 10 序列）時，也符合陞任的標準。但此定義與本文所欲探討的目的不盡符合，故予以省略。

⁸ 另一個非直接針對考試制度但卻帶來重大影響的事件，是 2007 年起陸續有三等警察特考錄取人員提起訴願案，此波訴願案間接影響了後續警察考試制度的改革（蘇志強、吳斯茜，2011）。

人員考試制度改進方案」，並由考選部籌組跨部會的專案小組進行規劃。該專案小組自2009年7月7日召開第1次會議後，歷經6次專案小組會議及多次研商會議，基於對專業警察人員應經專業養成教育及訓練的用人原則及兼顧多元取才、活化警察用人等目的（考選部，2014），乃於2010年9月9日考試院第11屆第102次會議通過警察人員考試制度改為雙軌分流的變革。而由此次改革的思維可看出，警察人力供應問題解決不宜單從考試本位的觀點出發，要以人力素質及專業需求為優先，維持現行警察教育體制，尊重用人機關之相關警察涵養之需求以及承接警察養成教育的投資成果（蘇志強、吳斯茜，2011）。本次改革重點項目包括「確立警察新進人力供應管道的主從性」、「一般警察特考定位為門檻測驗」、「警察特考定位為成就測驗」、「考試錄取等別與任用職級相稱」、「強化幹部層級的錄取人員訓練」等5項（蘇志強、吳斯茜，2011）。

二、2010年以前三等特考及格人員（警佐班第四類）

為了迅速解決司法院大法官於釋字第760號解釋所稱「系統性之不利差別待遇」問題，時任內政部長葉俊榮指示採「全盤處理、循序漸進」的方向，且應於1個月內公布處理計畫。內政部警政署隨即召開相關會議研擬因應作為，並於2018年2月27日發布新聞稿說明後續作為，主軸定調在不影響中央警察大學既有各班期學員生

權益，並維護基層警察人員既有陞遷管道與機會下，除釋字第760號解釋聲請人優先調訓外，另具有考試院2009年訴願決定至中央警察大學受訓4個月（特別訓練班）之資格人員，列第2階段分梯次調訓，至其餘人員則列第3階段調訓，並依考試年度規劃在2021年前分梯次完成6,936位人員（含警察人員5,564人及消防人員1,320人）進修教育⁹（內政部，2018a；聯合新聞網，2018）。其具體因應措施如下：

（一）開辦警佐班第四類

警佐班第四類訓練性質定位為「警察教育條例」之進修教育，於中央警察大學警佐班增開班期，受訓4個月，惟為兼顧

⁹ 產生如此大量三等警察特考通過者之歷史緣由在於1997年5月22日以前，警員職務等階為警佐四階至警佐二階，為提高基層員警之薪資待遇，三等（乙等）警察特考及格者得先以警佐一階任官，爰自1989年起每年大量放寬三等（乙等）警察特考錄取名額約1,500至2,500名。惟因警察機關巡官職務缺額有限，且職務派補係屬用人機關權責，爰將具中央警察大學學歷，較具警察專業學識與經驗之三等（乙等）警察特考及格人員分發為巡官職務，就不具中央警察大學學歷之現職警察人員通過三等（乙等）警察特考者，均免除教育訓練並派補警正四階警員（1997年5月22日以前警員職務等階調整以前，派補警佐一階警員）；未具警察學校學歷之一般生，基於因相同事件，應作相同處理，以符合平等及行政自我拘束原則，故安排至臺灣警察專科學校受訓合格後，派任警正四階警員職務，以為一致。亦即，錄取大量三等警察特考人員之原因在於為提高警察人員待遇，使其能從警佐四階待遇一下提高至警佐一階待遇，以變相鼓勵民眾從警（中華警政研究學會，2018a）。後為因應警正四階警員有其員額限制，且開始辦理警佐晉升警正官等訓練及考試，自1998年起予以調降三等警察特考錄取名額（中華警政研究學會，2018b）。

警力運用及教育訓練品質，以在中央警察大學教育訓練 2 個月及在實務機關實習 2 個月內涵辦理，並規劃自 2019 年起至 2021 年止 3 年內分梯次完訓。

(二) 完訓人員回原機關候缺派補、擇優陞任

依據釋字第 760 號解釋擇優任用、用人唯才之精神，完訓人員將採「原機關候缺派補、擇優陞任」，警察人員則考量個人意願及因部分機關職缺有限，得於現職機關候補他機關職缺方式派補，以兼顧其派任的權益及家庭生活的穩定。

(三) 爭取修改地方警察機關組織編制

積極推動以適時、適度增加地方警察機關巡官員額方式，改善基層警察人員陞遷體制及職務結構，增加渠等陞遷機會，並持續與相關部會溝通以尋求支持，朝修改地方警察機關組織編制方向努力。

6 個月後，內政部於 2018 年 7 月 5 日發布新聞稿說明該部部務會報已通過「警察人員進修及深造教育實施辦法」第 6 條附表修正草案，並增設警佐班第四類教育訓練班期。該草案也一併檢討修正不合時宜的規定，包括定明報考巡佐班、警佐班第一類及第二類人員最近 1 年常年訓練成績應符合一般員警之規定，以及報考警佐班第一類、第二類、第三類及警正班人員須符合中央警察大學各該班期招生簡章所定體格檢查規定，並刪除警佐班第二類資格條件「服務未滿 1 年者，採計基礎訓練之術科成績」等規定。前述辦法第 6 條附表修正草案已完成法制作業程序，並於

2018 年 7 月 24 日修正發布施行（內政部，2018b）。並確定自 2018 年 7 月 23 日起優先調訓釋字第 760 號解釋聲請人，以及具有考試院 2009 年訴願決定至中央警察大學受訓 4 個月（特別訓練班）之資格人員（中央警察大學，2018a）。

參、理論文獻回顧

一、陞職訓練需求及評估

各項警察政策與勤、業務的推行均有賴高素質的人力，因此，警察人員必須具備足夠的知識與能力，始能完成社會大眾所期待的目標。然而，我國警察人員的進用，主要係以考試競爭的方式篩選，由於考試的內容多為理論性的知識，並無法藉此瞭解應考者在面對實務上的能力與表現，所以並不能保證考選出來的人員具備處理治安、交通現場的能力。而想要解決前述問題，就必須對其施以充分的訓練，針對警察所需的知識與技能加以傳授，以確保這些人員對於警察政策或勤、業務的執行能夠真切地瞭解，並且學習到必須的知識與技能。所以，訓練扮演了重要的功能。其中，因應職務調陞或晉階陞等，為使其能夠適應新工作或業務而所施予的陞職訓練，由於居於承上啟下的環節，則更顯得重要。另外，為避免陞職訓練的實施與實際的訓練需求脫節而形成訓練資源的浪費，且為使警察組織能夠面對外在環境的挑戰並永續發展，評估陞職人員的訓練需求及成效亦顯得相當必需。茲就陞職與

訓練需求及評估之內涵分別探討如下。

(一) 陞職訓練

如前所述，我國警察人員陞職與否係以調整「陞遷序列」與否來作為判斷的基準，因此，所謂陞職（promotion）即代表陞級或晉陞的意思，而以稱陞遷者較為普遍（邱華君，1996）。也有論者認為陞職是調遣的一種，是重新分派職位，且因而得到較高之薪俸、肩負較重之責任、享有特別的權力、享有較大的潛在勢力或者獲得前述各項好處（French, 1974）。至於我國行政學學者張金鑑（1973）則認為晉陞意指職責事實的加重，從而在薪給、權限與地位上亦有增多的變化。綜合來說，陞職即是賦予特定人較高的職位、權力與薪俸，並負有領導下屬及肩負較多責任的一種遷調種類。

由於陞職從本質上調整了職位且多了領導統御的意涵，而人不是萬能，不同職位的能力通常都各有其特性，因此就有施予陞職訓練的必要。訓練與教育不同，訓練是一種特殊的教育方式，其學習過程的目標通常是明確的，要求達到能力某種程度的熟練，且對於目標能否實現通常較容易顯現出來，亦即，訓練的目的在於增進特定工作的知識與技能（Flippo, 1971; Good, 1973; 章光明、洪文玲，2017）。

而陞職訓練即是指基於訓練陞任較高職位所需各種能力而施予之訓練。至於陞職訓練的範圍，在本質上係屬於在職訓練的一種，重視「經驗傳承」及「學術理論」，是實務與理論兼顧的學習模式，讓參與受

訓的人在現有的基礎上，加上其個人的智慧、學養與經驗，使未來的工作知識與技能提升至更高境界（鄭文竹，2003）。

(二) 訓練需求

由於「訓練」是強化及建立警察人員職能的主要途徑與工具，也可幫助現職警察人員做好進一步承擔更為重要職責的準備，所以健全的訓練制度，將使警察人員能持續擁有勝任工作所需的知識與技能，強化行政決策與執行的能力，進而增進警察組織回應民眾需求的能力（余品嫻，1997）。然而在辦理訓練的規劃時，應辦理何種訓練、訓練實施的頻率、訓練課程的內涵等，則必須依據對「訓練需求（training need）」的狀況來決定（張瑞濱、賀力行，2003）。因此，為使訓練的實施能與訓練需求相互配合，在進行訓練規劃之前，必須要進行「訓練需求評估」（training needs assessment）。訓練需求評估能指引訓練規劃及實施的方向，可避免訓練的實施與實際的用人及人力需求脫節所形成的訓練資源浪費（張瑞濱、賀力行，2003）。

訓練需求評估是用來幫助組織中的管理者及訓練主辦人員決定訓練計畫的系統性過程，必須以科學實證的方法來蒐集及分析相關的資料，包括組織目標、組織績效表現、組織發展策略及組織人力需求等（吳定，1999）。而訓練需求的評估可以從不同的角度切入。由於角度的不同，會產生不同的需求內涵。一般來說，主要可以從「個人」、「組織」、「工作」及「策略」等 4 種不同的層次切入（Van Wart et al.,

1993)。不過，也有學者從「知識」、「能力」及「技術」(KSA) 等面向提出訓練需求評估的架構，以作為實務上進行需求評估的指引，亦即訓練需求評估的重點係在於要了解組織對「知識」、「能力」及「技術」的需求程度 (Goldstein, 1998)。另外，Rothwell 和 Kazanas (1993) 認為訓練需求評估主要透過組織層面、工作層面及個人層面，亦是常見的評估切入面向之一。

訓練需求的確認可以從行為或工作績效差異的存在、績效差異的重要性、訓練發展員工是否為最佳途徑及為訓練發展成本和績效差異所造成損失的比較等面向著手 (張瑞濱、賀力行, 2003)。至於針對訓練需求評估分析的研究，可追溯到學者 McGehee 和 Thayer 於 1961 年提出訓練需求分析三層級，包含組織分析 (organization analysis)、工作分析 (task analysis)，以及個人分析 (worker/person analysis)。

總結來說，透過訓練需求的調查與評估，可以實際了解員工工作的需求並加以訓練。而不論是新進人員訓練、在職訓練或陞職訓練，如能結合各職位之核心職能進行規劃，則對於組織、工作或個人的績效、效率或能力發展均能有所助益。

(三) 訓練評估

Phillips 於 1983 年提出訓練評估可以達到判斷訓練是否達成預期目標、比較訓練成本效益之比率、檢視訓練程序優缺點與適用性、判定訓練參與者受益情形及建立員工訓練基本資料庫以協助將來決策的制定等 5 種目的 (Phillips, 1983; 陳思均，

2001；簡福成，2005)。至於訓練評估的範圍則是可以包括訓練計畫、訓練設施、訓練師資、訓練教材、訓練成績或是訓練成果，因此訓練評估係指自研擬訓練計畫起至訓練結束後的連續性評估過程 (陳思均，2001)。為了有效執行訓練評估，學者們提出了各種不同的訓練評估模式 (Stufflebeam, 1966; Hamblin, 1974; Bushnell, 1990; Phillips, 1997; Brinkerhoff, 1998; Kirkpatrick, 1998; 陳思均，2001；劉維寧、溫秀伶、唐若瑜，2002；簡福成，2005；陳姿伶、蔣憲國、劉伊霖，2012)，但 Kirkpatrick 四階層評估模式自提出以來，因其概念簡單明瞭，即使有許多信效度以及評估技術適切性不足的批評 (黃佳純、謝慧賢，2011)，至今仍是最常使用的訓練評估模式 (陳姿伶、蔣憲國、劉伊霖，2012)。另外，此四階層評估模式目前仍廣受學術研究與實務工作者的愛戴與使用，此亦相對可代表此評估模式是有效的，且其信效度以及評估技術的適切性應是經得起考驗的 (黃佳純、謝慧賢，2011)。茲簡要介紹 Kirkpatrick 四階層評估模式之內容如下 (Kirkpatrick, 1998)：

1. 對訓練作法的滿意度：受訓者對訓練方案的看法與滿意度 (受訓者是否滿意？)。
2. 受訓後改變知能的程度：受訓者所擁有知識、技能或態度的改善，或經學習產生整體知能改變程度 (受訓者是否產生學習？)。
3. 行為層次：受訓者學習成果轉移至工作

上的情形，或應用所學而至行為改變程度，訓練是否有達到「訓練遷移」(transfer of training)的效果(受訓者是否產生行為改變？)。

4. 結果層次：學員因訓練對組織產生之具體貢獻，或工作績效改善程度（訓練方案是否產生效益？是否值得投資？）。

因本文研究對象為尚在中央警察大學接受訓練的「三等警察特考班」及「警佐班第四類」人員，並非曾接受過訓練且已投入實務工作的人員，無從得知前述人員的實際工作表現與訓練的關聯性，爰無法就行為層次及結果層次進行評估，而僅能針對滿意度及改變知能的程度評估其訓練成效。

二、個人—工作適配度

在組織中，通常都會期待個人的工作表現能符合要求，以達成組織的目標，亦即「工作要求—控制模式」的觀點(Karasek & Theorell, 1990)。而組織中的個人則具有不同層次的需求，當較低層次的生理、安全基本需求滿足後，會再追尋更高層次如社會、尊重及自我實現的需求滿足(Maslow, 1943)。而「個人—工作適配(person-job fit)概念」正可結合「工作要求—控制模式」及「需求理論」的觀點，藉以說明個人如何在工作中獲得個人需求的供給，並展現符合組織期待的行為，以獲得更多的需求滿足(顏弘欽，2013)。

個人—工作適配因為能夠有效預測工作績效、工作滿意及組織承諾等結果變

項，所以有不少人投入相關的研究領域(Caldwell & O'Reilly, 1990; Edwards, 1991; Cable & DeRue, 2002; Cable & Edwards, 2004; 謝云嘉，2005；紀乃文等人，2008；顏弘欽，2013)。所謂個人—工作適配是指組織所提供的工作能符合員工的需求，或是員工所具備的能力符合工作上的要求(Edwards, 1991)，而個人知覺的主觀適配(subjective fit)，如求職或離職與否，相較於客觀適配(objective fit)對員工的態度與行為有較佳的預測力(Cable & DeRue, 2002; 紀乃文等人，2008)。

Caplan (1987) 最早以供給和需求的概念來討個人與環境適配的概念，且其中隱含了個人—工作適配的精神(謝云嘉，2005)；Edwards (1991) 依據供給需求概念，將個人—工作適配區分為「需求—供給適配(needs-supplies fit)」及「要求—能力適配(demands-abilities fit)」2個向度，前者係指員工的需求、喜好及欲望能在這份工作獲得滿足，後者則說明員工具備的知識、技術與能力能夠符合工作的要求。由於過往的研究多僅探討員工所擁有的技能與工作要求的一致性，反而較少著墨於組織所提供的工作與員工個人需求的配合(紀乃文等人，2008)，因此 Cable 和 DeRue 根據 Edwards (1991) 的定義，進一步發展出衡量「需求—供給適配(needs-supplies fit)」及「要求—能力適配(demands-abilities fit)」的2構面量表。而我國學者紀乃文、陳皓怡、楊美玉、鄭妃君和蔡維奇 (2008) 則依據前述架構，針對我國實務工作者進

行調查，更進一步發展了一個包含 5 個構面（基本需求、自我實現、自尊與被認同、具備能力、工作要求）的量表（Multidimensional Person-Job fit Scale, MPJS），可普遍適用於各種工作類型，並可精確瞭解員工與工作之適配情形及有效預測員工態度與行為，最後則是可做為組織規劃人力資源管理制度的參考。亦即透過瞭解基本需求、自我實現、自尊與被認同等 3 個構面需求的適配狀況，可以調整工作的內容與供給物以配合員工的需求，進而提升其工作態度；另外，具備能力及工作要求等 2 個構面則可以瞭解員工知覺之能力是否能符合工作的要求，又工作的要求是否超過員工的負荷，以做為提供員工教育訓練或調整工作量之參考。最後，依據個人—工作適配的概念定義，較佳的適配反映了 2 種層次的現況，其一是成員的需求（如薪資、工作保障）獲得滿足，並可能因此追求更高層次的需求滿足（如社會關係、自尊、專業成長）；其二是員工的表現符合工作要求。就組織而言，其希望成員的能力與表現能符合工作要求，以創造組織的利益，同時，組織成員希望能從工作中滿足相關需求，由此可推估，當組織成員知覺較佳的個人—工作適配時，會產生較多正向的工作行為（顏弘欽，2013）。

透過以上的文獻內容，可以發現個人—工作適配對於解釋組織成員的正向組織行為與工作表現具有相當的幫助。當員工對於其工作具較佳的適配知覺時，不僅

反映在員工會透過對工作的付出，來滿足個人的需求，其工作能力亦能符合組織的要求（顏弘欽，2013）。從警察組織的角度來看，不論是基層警察人員或是各級警察幹部，從事警察工作是否能確實滿足渠等需求，並擁有充分的專業能力，將對治安、交通維護工作的品質產生關鍵性的影響。

肆、研究設計

一、研究架構

本文之目的旨在了解我國通過三等警察特考之基層警察人員陞職訓練動機，並評估兩者參加訓練後的學習效果與滿意程度。因此，本文首先蒐集我國基層警察人員陞職制度現況及相關文獻探討，試圖歸結渠等人員參加陞職訓練的需求以及如何評估訓練成效。

我國基層警人員的陞職制度相當特殊，且因整體環境導致的不同陞職方式，勢必對於同樣通過三等警察特考者引發得否陞職的歧異，不過這樣的歧異問題在釋字第 760 號解釋公布後獲得了解決。而參加三等警察特考班或警佐班訓練的目的原則上是以陞職為前提，且陞職是改變身分、提高待遇福利、獲得權力及取得重新分發機會的主要方式。另外，個人的工作適配度高低除了可以左右自我需求外，亦會影響組織的運行。最後，由於陞職後均係擔任基層領導幹部，透過中央警察大學的訓練後是否能夠達成其實際目的與實務需求，是本文最主要的研究目的之一。

綜上，本文嘗試綜合實務現況及相關文獻，將影響 2017 年三等警察特考班及警佐班第 38 期第四類參加陞職訓練成效的變項區分成 3 個構面，分別為陞職動機、

個人—工作適配度及陞職訓練需求，來評估陞職訓練的滿意度及學習效果（研究架構呈現如圖 4-1）。

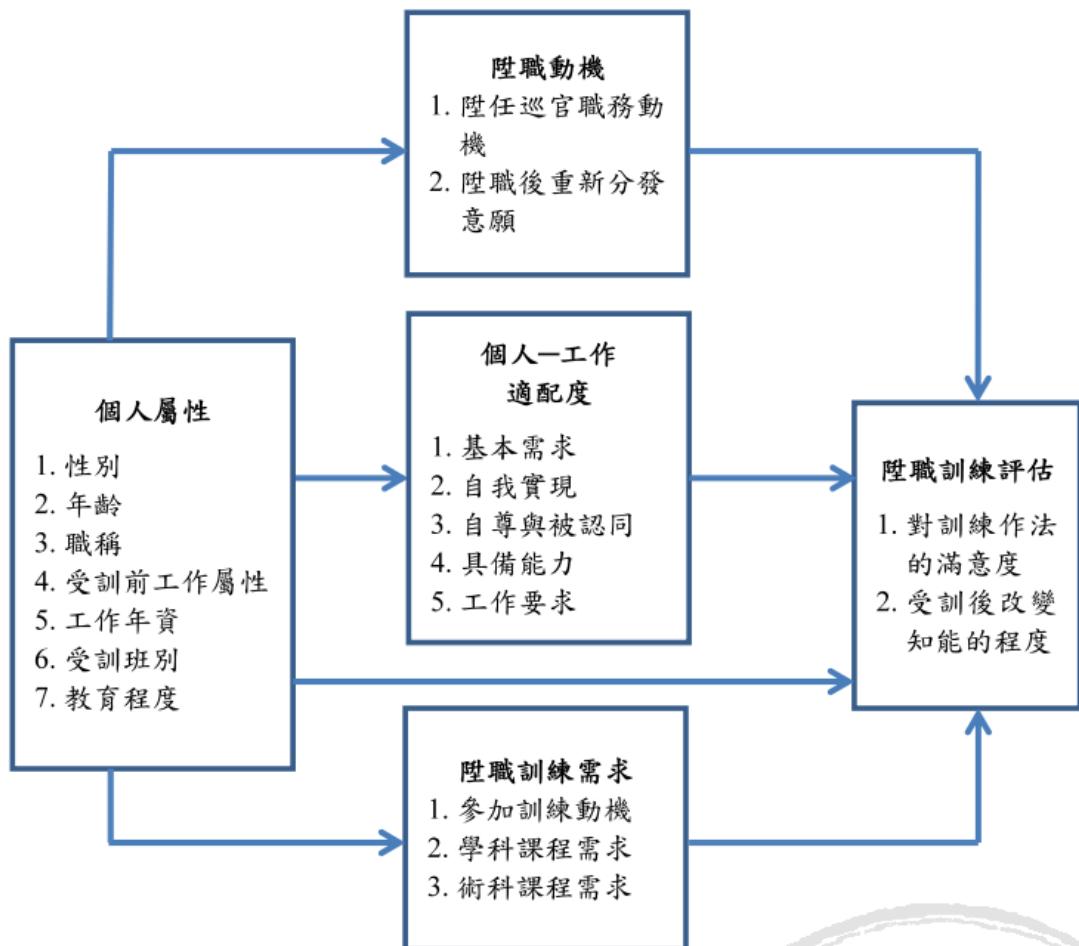


圖 4-1 本文架構圖

資料來源：本文整理。

二、研究對象

本文選取中央警察大學 2017 年三等警察特考班及警佐班第 38 期第四類第 1、2 梯次全體學員為研究對象，並進行問卷

調查，以評估渠等對於陞職訓練的認知，及哪些原因會影響對於陞職訓練成效的認知。因此，本文分別於 2018 年 9 月 17 日及 18 日針對警佐班第 38 期第四類第 1、2 梯次全體學員與 2017 年三等警察特考班

A、B 班全體學員進行面對面施測，由研究者直接說明施測目的及問卷內容，並取得全體學員之同意。本文總計發放 236 份問

卷，回收 236 份，扣除填答不全或呈固定反應者 3 份，有效問卷共計 233 份，回收有效問卷比率為 98.73%（如表 4-1）。

表 4-1 問卷發放及回收情形列表

班別	期間	發放 (份)	回收 (份)	回收總計 (份)	廢卷 (份)	有效率 (%)
警佐班第 38 期第四類	2018/9/17	131	131	236	3	98.73
2017 年三等警察特考班	2018/9/18	105	105			

資料來源：本文整理。

在樣本基本特性方面（如表 4-2），本文填答對象以男性為多數，占 63.09%；年齡以 26~40 歲為多數，另 51 歲以上者人數也頗多，占 23.61%；職稱則是以警員為主，且工作屬性多數為外勤；工作年資部

分概略可分為兩群，主要是 10 年以下及 31 年以上；至於教育程度則是以專科及大學為多數。最後，有關填答對象的受訓班別部分，人數相差不多，約略各占一半。

表 4-2 填答問卷樣本基本資訊綜合分析表

專家特徵		樣本數 (人)	所占比例 (%)
性別	男	147	63.09
	女	82	35.19
	總和	229	98.28
	系統界定的遺漏	4	1.72
	總和	233	100.00
年齡	20-25 歲	14	6.009
	26-30 歲	64	27.468
	31-35 歲	40	17.167
	36-40 歲	33	14.163
	41-45 歲	17	7.296
	46-50 歲	7	3.004
	51-55 歲	36	15.451
	56 歲以上	19	8.155
	總和	230	98.712
	系統界定的遺漏	3	1.288
	總和	233	100.000

職稱	警員	180	77.25
	巡佐	12	5.15
	警務佐	3	1.29
	偵查佐	13	5.58
	小隊長	21	9.01
	總和	229	98.28
	系統界定的遺漏	4	1.72
	總和	233	100.00
受訓前工作屬性	內勤	64	27.47
	外勤	166	71.24
	總和	230	98.71
	系統界定的遺漏	3	1.29
	總和	233	100.00
工作年資	5 年以下	54	23.18
	6-10 年	98	42.06
	11-15 年	22	9.44
	16-20 年	2	0.86
	26-30 年	2	0.86
	31 年以上	51	21.89
	總和	229	98.28
	系統界定的遺漏	4	1.72
	總和	233	100.00
受訓班別	2017 年三等警察特考班 (A 班)	55	23.61
	2017 年三等警察特考班 (B 班)	49	21.03
	警佐班第 38 期第四類(第一梯次)	89	38.20
	警佐班第 38 期第四類(第二梯次)	35	15.02
	總和	228	97.85
	系統界定的遺漏	5	2.15
	總和	233	100.00
教育程度	高中 (職)	6	2.58
	專科	94	40.34
	大學	116	49.79
	碩士	14	6.01
	總和	230	98.71
	系統界定的遺漏	3	1.29
	總和	233	100.00

資料來源：本文整理。

三、問卷設計及信效度分析

在評估調查問卷工具的設計發展上，主要分為問卷題項、開放式題目及填表人基本資料等三個主要部分。因礙於篇幅，有關開放式題目中所回饋的內容僅部分討論於本文研究建議中。

首先為問卷題項。自變項部分除「個人—工作適配度」構面係依據我國學者紀乃文等（2008）所建構的 MPJS 量表進行題項編製外，「陞職動機」及「陞職訓練需求」構面均為自編量表，且係依據我國基層警察人員陞職現況及相關文獻內容建構而成。至於依變項部分，則是以 Kirkpatrick 四層次評估模式為主要架構，並以 2017 年三等警察特考班與警佐班第 38 期第四類的實際訓練規畫情形編製而成。另外，本文為避免樣本趨中作答，問卷之編製係採李克特四點量表之型式，問卷每一題項之選項皆為四個選項，包括非常不同意、不同意、同意及非常同意，計分方式則是依序給予 1 至 4 分。而本文所編擬之「陞職動機」構面問項共有 8 題，經進行主成份分析後，抽取 2 個因素，分別命名為「陞任巡官職務動機」及「陞職後重新分發意願」變項；本文有關「個人—工作適配度」構面之間項共有 23 題，經進行主成份分析後，抽取 5 個因素，分別命名為「基本需求」、「自我實現」、「自尊與被認同」、「具備能力」及「工作要求」等 5 變項；本文有關「陞職訓練需求」構面之間項共有 17

題，經進行主成份分析後，抽取 3 個因素，命名為「參加訓練動機」、「學科課程需求」及「術科課程需求」；本文有關「陞職訓練評估」構面之間項共有 14 題，經進行主成份分析後，抽取 2 個因素，命名為「對訓練作法的滿意度」及「受訓後改變知能的程度」。至於以上各個變項各題項的因素負荷量、因素解釋變異量與 Cronbach's α 係數，則分列如表 4-3 至 4-6。從表 4-3 至表 4-6 可知，各問項之因素負荷量皆高於 0.6，而內在一致性 Cronbach's α 係數亦皆高於 0.7，顯示各分量表信、效度皆頗為良好。

其次，開放式題目則提列「因為何種原因，讓您有陞任巡官職務的動機呢」、「您受訓前的警察工作情形是否符合您的期待呢？如果不是，為什麼？」、「整體而言，您在警察大學接受訓練的課程配當以及師資安排是否感到滿意？有何改善的建議？」、「整體而言，您對於本次訓練的地點、期間及實習安排是否感到滿意？有何改善的建議？」及「整體而言，您在警察大學接受訓練後，對您的工作能力有否提升？為什麼？」等 5 道題目供填表人依實際體驗撰寫。

最後，填表人基本資料則提列「性別」、「年齡」、「職稱」、「受訓前工作屬性」、「工作年資」、「受訓班別」、「三等（乙等）警察特考及格年度」及「最高學歷」等題目供填表人勾選。

表 4-3 「陞職動機」構面各分量表之信效度分析

分量表	題項	因素負荷量
陞任巡官職務動機	我渴望陞任巡官職務	0.844
	我渴望透過陞任巡官職務以提升福利待遇	0.775
	我渴望透過陞任巡官職務以提升工作職權	0.838
	我感覺陞任巡官職務是令人驕傲的	0.733
	為了取得陞職的資格條件，我渴望參加本次訓練	0.803
	解釋變異量 (%)	63.924
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.859
陞職後重新分發意願	我渴望透過陞任巡官職務以調離目前工作環境	0.826
	我希望訓練結束之後重新分發他機關陞任巡官職務	0.790
	我希望訓練前即重新分派佔缺機關受訓，並於結訓後陞任巡官職務	0.778
	解釋變異量 (%)	63.707
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.714

資料來源：本文整理。

表 4-4 「個人—工作適配度」構面各分量表之信效度分析

分量表	題項	因素負荷量
基本需求	我受訓前的警察工作所提供的福利，符合我的需求	0.777
	我受訓前的警察工作所提供的保障，符合我的需求	0.837
	我受訓前的警察工作所提供的獎勵制度，符合我的需求	0.781
	我受訓前的警察工作所提供的職場環境，符合我的需求	0.760
	我受訓前的警察工作所得的薪資總所得（含超勤加班費等），符合我的需求	0.701
	解釋變異量 (%)	59.642
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.828
自我實現	我受訓前的警察工作，符合我對自己的期許	0.858
	我受訓前的警察工作，與我的興趣相符	0.896
	我受訓前的警察工作，提供我發展潛能的機會	0.896
	我受訓前的警察工作獲得的成就感與我想要的相符	0.829
	解釋變異量 (%)	75.714
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.893
自尊與被認同	我受訓前的警察工作受到他人重視的程度，能符合我的期望	0.872
	我受訓前的警察工作中所得到的尊敬，與我的需要相符合	0.907

	受訓前的警察工作在幫助他人的機會方面，能符合我的期望	0.795
	受訓前的警察工作，使我有被認同的感覺	0.870
	受訓前的警察工作所代表的社會地位是我所想要的	0.808
	解釋變異量 (%)	72.506
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.904
具備能力	我受訓前所擁有的專業知識，與受訓前的警察工作所需要的相符	0.791
	我受訓前所擁有的專業技能，能夠應付受訓前的警察工作上的需要	0.877
	我受訓前的能力足以應付受訓前的警察工作的多樣性	0.858
	我受訓前所擁有的能力，與受訓前的警察工作上所需要的相符	0.868
	解釋變異量 (%)	72.053
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.869
工作要求	受訓前的警察工作的職場壓力，是我能處理的	0.861
	受訓前的警察工作的工作量，是我能夠應付的	0.872
	受訓前的警察工作的人際互動，是我能夠面對的	0.745
	受訓前的警察工作的複雜度，是我能力範圍可以處理的	0.866
	受訓前的警察工作對績效的要求，是我能達成的	0.799
	解釋變異量 (%)	68.903
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.884

資料來源：本文整理。

表 4-5 「陞職訓練需求」構面各分量表之信效度分析

分量表	題項	因素負荷量
參加訓練動機	即使參加訓練前、後應重新分發至他機關，我仍渴望參加本次訓練	0.837
	即使陞任巡官職務後，會調往內勤辦理業務，我仍渴望參加本次訓練	0.780
	即使陞任巡官職務後，重新調整工作內容，我仍渴望參加本次訓練	0.875
	即使陞任巡官職務後，可能致薪資總所得（含超勤加班費等）減少，我仍渴望參加本次訓練	0.774
	解釋變異量 (%)	66.780
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.829
學科課程需求	我希望多學習行政法規的相關訓練課程	0.698
	我希望多學習警察法規的相關訓練課程	0.790
	我希望多學習刑事法規的相關訓練課程	0.821
	我希望多學習行政警察業務的相關訓練課程	0.851
	我希望多學習警察勤務與執行程序的相關訓練課程	0.868
	我希望多學習刑事警察業務的相關訓練課程	0.801

	我希望多學習交通警察業務的相關訓練課程	0.808
	我希望多學習電腦文書作業的相關訓練課程	0.643
	我希望多學習公務知能與行政技術的相關訓練課程	0.726
	我希望多學習領導統御及溝通協調的相關訓練課程	0.685
	解釋變異量 (%)	59.679
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.922
術科課程需求	我希望多學習射擊的相關訓練課程	0.747
	我希望多學習柔道的相關訓練課程	0.858
	我希望多學習綜合逮捕術的相關訓練課程	0.885
	解釋變異量 (%)	69.301
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.777

資料來源：本文整理。

表 4-6 「陞職訓練評估」構面各分量表之信效度分析

分量表	題項	因素負荷量
對訓練作法的滿意度	我對於本次訓練隊職幹部的管理方式感到滿意	0.739
	整體而言，我對於本次訓練遴選的學科課程師資感到滿意	0.777
	整體而言，我對於本次訓練遴選的術科課程師資感到滿意	0.710
	我對於本次訓練規劃的學科課程配當感到滿意	0.858
	我對於本次訓練規劃的術科課程配當感到滿意	0.811
	我對於本次訓練安排的課程時間感到滿意	0.768
	我對於本次訓練安排的生活作息時間感到滿意	0.852
	我對於本次訓練安排的學科訓練地點感到滿意	0.792
	我對於本次訓練所提供的各項教學設備感到滿意	0.804
	解釋變異量 (%)	62.139
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.923
受訓後改變知能的程度	我認為本次訓練有助於領導統御能力的提升	0.935
	我認為本次訓練有助於協調管理能力的提升	0.940
	我認為本次訓練有助於公務處理能力的提升	0.927
	我認為本次訓練有助於警察實務知能的提升	0.874
	我認為本次訓練有助於體技能力的提升	0.673
	解釋變異量 (%)	76.659
	內在一致性 Cronbach's α 係數	0.920

資料來源：本文整理。

伍、研究結果與討論

有關本文之數據分析擬從基本樣本變項與各變項之平均數差異分析、自變項與依變項之相關與迴歸分析及事實性資料分析等 3 個部分討論如下。

一、基本樣本變項與各變項之平均數差異分析

當以 t 檢定及變異數分析進行基本樣本變項各變項之差異分析時，可以發現除了「教育程度」以外，其餘「性別」等 6 個基本樣本變項均分別與部分自變項有達到統計上的顯著水準。茲將平均數差異分析達到統計上顯著水準之變項，整理如表 5-1（詳細數據請參考附錄 1）。

表 5-1 基本樣本變項與各變項之平均數差異分析摘要表

變項 名稱	陞任巡官 職務動機	陞職後重新 分發意願	基本 需求	自我 實現	自尊與 被認同	具備 能力	工作 要求	參加訓 練動機	學科課 程需求	術科課 程需求	對訓練作法 的滿意度	受訓後改變 知能的程度
性別	男性 > 女性											男性 > 女性
年齡		20-35 歲 > 51 歲以上	51-55 歲 > 20-25 歲	51 歲以上 > 20-30 歲	56 歲以上 > 20-25 歲			51-55 歲 > 26-30 歲		26-30 歲 > 36-40 歲	41 歲-55 歲 > 20-30 歲	51 歲以上 > 20-25 歲
職稱		警員 > 巡佐及 小隊長		小隊長 > 警員	巡佐 > 警員							小隊長 > 警員
受訓前 工作 屬性	外勤 > 內勤	外勤 > 內勤	內勤 > 外勤	內勤 > 外勤	內勤 > 外勤			外勤 > 內勤	外勤 > 內勤	內勤 > 外勤		
工作 年資		10 年以下 > 31 年以上	6-10 年及 31 年以上 > 5 年以下	31 年以上 > 10 年以下	31 年以上 > 5 年以下	31 年以上 > 5 年以下		5 年以下 > 31 年以上		6-15 年及 31 年以上 > 5 年以下	31 年以上 > 10 年以下	
受訓 班別	佐四一梯及 2017 三特 > 佐四二梯	2017 三特 > 佐四一梯 及二梯	佐四一梯 及二梯 > 2017 三特	佐四一梯 > 2017 三特	佐四一梯 > 2017 三特	佐四一梯 > 2017 三特		2017 三特 > 佐四一梯 及二梯	2017 三特 > 佐四一梯 及二梯	佐四一梯 > 2017 三特	佐四一梯 及二梯 > 2017 三特	佐四一梯 > 佐四二梯及 2017 三特

資料來源：本文整理。

二、自變項與依變項之相關與迴歸分析

(一) 對訓練作法的滿意度部分

表 5-2 對訓練作法的滿意度與各自變項之相關分析列表

	對訓練 作法的 滿意度	陞任巡 官職務 動機	陞職後 重新分發 意願	基本 需求	自我 實現	自尊與被 認同	具備 能力	工作 要求	參加訓 練動機	學科課 程需求	術科課 程需求
Pearson 相關	1	0.064	-0.193**	0.372***	0.368***	0.350***	0.312***	0.271***	0.161*	0.454***	0.241***
顯著性 (雙尾)		0.340	0.004	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.015	0.000	0.000
個數	227	226	223	225	227	226	226	225	227	227	227

1. 資料來源：本文整理。

2.*在顯著水準為 0.05 時(雙尾)，相關顯著；**在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著；***在顯著水準為 0.001 時(雙尾)，相關顯著。

從表 5-2 可以發現，受試樣本對於對訓練作法的滿意度與 10 個自變項之相關分析，除「陞任巡官職務動機」外，其餘

皆達到統計上的顯著水準。但相關之各自變項對於對訓練作法的滿意度之預測情形如何，則將進一步進行逐步迴歸予以檢定。

表 5-3 對訓練作法的滿意度迴歸模式摘要表

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的 標準誤	變更統計量				
					R 平方 改變量	F 改變	分子 自由度	分母 自由度	顯著性 F 改變
1	0.491 ^a	0.241	0.238	4.385	0.241	68.445	1	215	0.000
2	0.616 ^b	0.380	0.374	3.974	0.138	47.703	1	214	0.000
3	0.637 ^c	0.405	0.397	3.900	0.026	9.222	1	213	0.003
4	0.651 ^d	0.424	0.414	3.847	0.019	6.968	1	212	0.009
5	0.678 ^e	0.459	0.446	3.738	0.035	13.531	1	211	0.000

1. 資料來源：本文整理。

2. a. 預測變數：(常數)，學科課程需求

b. 預測變數：(常數)，學科課程需求、自尊與被認同

c. 預測變數：(常數)，學科課程需求、自尊與被認同、基本需求

d. 預測變數：(常數)，學科課程需求、自尊與被認同、基本需求、參加訓練動機

e. 預測變數：(常數)，學科課程需求、自尊與被認同、基本需求、參加訓練動機、陞職後重新分發意願

表 5-4 對訓練作法的滿意度之整體迴歸模式共線性診斷分析表

模式	維度	特徵值	條件指標	變異數比例					
				(常數)	學科課程需求	自尊與被認同	基本需求	參加訓練動機	陞職後重新分發意願
5	1	5.785	1.000	0.000	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
	2	0.135	6.537	0.000	0.000	0.087	0.042	0.044	0.107
	3	0.030	13.869	0.003	0.110	0.313	0.021	0.190	0.552
	4	0.025	15.356	0.032	0.052	0.406	0.119	0.614	0.125
	5	0.017	18.215	0.023	0.338	0.173	0.715	0.145	0.032
	6	0.008	27.215	0.942	0.500	0.019	0.103	0.007	0.183

資料來源：本文整理。

表 5-5 對訓練作法的滿意度逐步迴歸模式係數估計分析表

模式	未標準化係數		標準化係數 Beta 分配	t 值	顯著性	共線性統計量	
	B 之估計值	標準誤				允差	VIF
5	(常數)	2.864	2.487		1.152	0.251	
	學科課程需求	0.454	0.060	0.408	7.542	0.000	0.875
	自尊與被認同	0.358	0.096	0.242	3.746	0.000	0.616
	基本需求	0.299	0.112	0.180	2.666	0.008	0.562
	參加訓練動機	0.485	0.116	0.270	4.191	0.000	0.617
	陞職後重新分發意願	-0.547	0.149	-0.241	-3.678	0.000	0.598

資料來源：本文整理。

(二) 受訓後改變知能的程度部分

表 5-6 受訓後改變知能的程度與各自變項之相關分析列表

	受訓後改變知能的程度	陞任巡官職務動機	陞職後重新分發意願	基本需求	自我實現	自尊與被認同	具備能力	工作要求	參加訓練動機	學科課程需求	術科課程需求
Pearson 相關	1	0.283***	-0.085	0.248***	0.359***	0.321***	0.236***	0.279***	0.173**	0.474***	0.230***
顯著性 (雙尾)		0.000	0.198	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.008	0.000	0.000
個數	233	232	229	231	233	232	232	231	232	233	233

1. 資料來源：本文整理。

2. *在顯著水準為 0.05 時（雙尾），相關顯著；**在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著；***在顯著水準為 0.001 時（雙尾），相關顯著。

從表 5-6 可以發現，受試樣本對於對訓練作法的滿意度與 10 個自變項之相關分析，除「陞職後重新分發意願」外，其餘皆達到統計上的顯著水準。但相關之各

自變項對於對訓練作法的滿意度之預測情形如何，則將進一步進行逐步迴歸予以檢定。

表 5-7 受訓後改變知能的程度迴規模式摘要表

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤	變更統計量				
					R 平方改變量	F 改變	分子自由度	分母自由度	顯著性 F 改變
1	0.464 ^a	0.216	0.212	2.744	0.216	61.332	1	223	0.000
2	0.565 ^b	0.320	0.314	2.561	0.104	33.961	1	222	0.000
3	0.596 ^c	0.355	0.346	2.500	0.035	11.954	1	221	0.001
4	0.613 ^d	0.376	0.365	2.464	0.021	7.559	1	220	0.006
5	0.623 ^e	0.388	0.374	2.446	0.012	4.269	1	219	0.040

1. 資料來源：本文整理。

2. a. 預測變數：(常數)，學科課程需求

b. 預測變數：(常數)，學科課程需求、自我實現

c. 預測變數：(常數)，學科課程需求、自我實現、陞任巡官職務動機

d. 預測變數：(常數)，學科課程需求、自我實現、陞任巡官職務動機、工作要求

e. 預測變數：(常數)，學科課程需求、自我實現、陞任巡官職務動機、工作要求、自尊與被認同

表 5-8 受訓後改變知能的程度之整體迴歸模式共線性診斷分析表

模式	維度	特徵值	條件指標	變異數比例					
				(常數)	學科課程需求	自我實現	陞任巡官職務動機	工作要求	自尊與被認同
5	1	5.827	1.000	0.000	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
	2	0.095	7.819	0.006	0.016	0.142	0.090	0.001	0.082
	3	0.029	14.211	0.003	0.011	0.099	0.224	0.713	0.006
	4	0.022	16.388	0.000	0.091	0.556	0.090	0.002	0.750
	5	0.018	17.858	0.056	0.362	0.174	0.565	0.146	0.097
	6	0.008	26.255	0.935	0.518	0.028	0.031	0.137	0.063

資料來源：本文整理。

表 5-9 受訓後改變知能的程度逐步迴歸模式係數估計分析表

模式	未標準化係數		標準化係數 Beta 分配	t 值	顯著性	共線性統計量	
	B 之估計值	標準誤				允差	VIF
5	(常數)	-1.916	1.518		-1.262	0.208	
	學科課程需求	0.245	0.038	0.364	6.429	0.000	0.871
	自我實現	0.195	0.081	0.190	2.422	0.016	0.456
	陞任巡官職務動機	0.201	0.058	0.194	3.438	0.001	0.878
	工作要求	0.154	0.063	0.139	2.441	0.015	0.865
	自尊與被認同	0.145	0.070	0.160	2.066	0.040	0.466

資料來源：本文整理。

綜合表 5-2 至 5-9 可以發現，本文 2 個依變項中，對訓練作法的滿意度除了「陞任巡官職務動機」變項外，其餘皆達到統計上的顯著水準。受訓後改變知能的程度除了「陞職後重新分發意願」外，其餘皆達到統計上的顯著水準。

而當進一步進行逐步迴歸分析時則發現，在對訓練作法的滿意度此一變項之預測模式中，共有「學科課程需求」、「自尊與被認同」、「基本需求」、「參加訓練動機」及「陞職後重新分發意願」等 5 個變項進入迴歸模型，其多元相關係數 R 為 0.678，決定係數 R 平方為 0.459，表示上述 5 個變項可以解釋受試樣本對陞職訓練受訓後改變知能的程度之認知有共 45.9% 的變異量。進入迴歸模式的 5 個預測變項中，以「學科課程需求」變項對陞職訓練受訓後改變知能的程度的個別解釋變異量最大，達 24.1%，而後依序為「自尊與被認同」，其單獨解釋變異量的改變量為 13.8%；「基本需求」，其單獨解釋變異量的改變量為 2.6%；「參加訓練動機」，其單獨解釋變異

量的改變量為 1.9%；「陞職後重新分發意願」，其單獨解釋變異量的改變量為 3.5%。

而在受訓後改變知能的程度此一變項之預測模式中，共有「學科課程需求」、「自我實現」、「陞任巡官職務動機」、「工作要求」、「自尊與被認同」等 5 個變項進入迴歸模型，其多元相關係數 R 為 0.623，決定係數 R 平方為 0.388，表示上述 5 個變項可以解釋受試樣本對陞職訓練受訓後改變知能的程度之認知有共 38.8% 的變異量。進入迴歸模式的 5 個預測變項中以「學科課程需求」變項對陞職訓練受訓後改變知能的程度的個別解釋變異量最大，達 21.6%，而後依序為「自我實現」，其單獨解釋變異量的改變量為 10.4%；「陞任巡官職務動機」，其單獨解釋變異量的改變量為 3.5%；「工作要求」，其單獨解釋變異量的改變量為 2.1%；「自尊與被認同」，其單獨解釋變異量的改變量為 1.2%。

綜合上述之分析可以發現：本文自變項對於對訓練作法的滿意度此一變項之解釋預測力大於受訓後改變知能的程度。而

對個別自變項而言，則具有預測力之自變項共有「陞任巡官職務動機」、「陞職後重新分發意願」、「基本需求」、「自我實現」、「自尊與被認同」、「工作要求」、「參加訓練動機」及「學科課程需求」，而其中又以「學科課程需求」最具有預測力。茲將逐步迴歸分析具有預測力之變項，整理如表 5-10。

表 5-10 逐步迴歸分析摘要表

變項名稱	陞任巡官職務動機	陞職後重新分發意願	基本需求	自我實現	自尊與被認同	工作要求	參加訓練動機	學科課程需求	總變異量
對訓練作法的滿意度		*3.5%	2.6%		13.8%		1.9%	24.1%	45.9%
受訓後改變知能的程度	3.5%			10.4%	1.2%	2.1%		21.6%	38.8%

1. 資料來源：本文整理。

2.*負相關。

三、事實性資料分析

有關本次受試樣本認知對訓練作法的滿意度及受訓後改變知能的程度滿意程度部分，整體而言均集中於高度以上。惟就受訓班別來觀察，在對訓練作法的滿意程度中，2017 年三等警察特考班認知的滿意程度相對於警佐班第 38 期第四類（第一、二梯次）偏低，滿意程度中等以下所占比例達 13.46%。在受訓後改變知能的程度中，2017 年三等警察特考班認知的滿意程度相

練動機」及「學科課程需求」，而其中又以「學科課程需求」最具有預測力。茲將逐步迴歸分析具有預測力之變項，整理如表 5-10。

對於警佐班第 38 期第四類（第一、二梯次）偏低，滿意程度中等以下所占比例達 13.34%，惟警佐班第 38 期第四類（第一、二梯次）所占比例亦各達 1.21% 及 5.71。整體而言，相對於對訓練作法的滿意度的認知，受試樣本對於受訓後改變知能的程度認知的滿意程度是偏低的。茲將對訓練作法的滿意度及受訓後改變知能的程度滿意程度整理如表 5-11（詳細數據請參考附錄 2）。



表 5-11 對訓練作法的滿意度及受訓後改變知能的程度滿意程度摘要表

項目		對訓練作法的滿意度及受訓後改變知能的程度滿意程度			
		對訓練作法的滿意度		受訓後改變知能的程度	
		滿意程度中等 以下	滿意程度高度 以上	滿意程度中等 以下	滿意程度高度 以上
		0-18 分	19-36 分	0-10 分	11-20 分
受 訓 班 別	警佐班第 38 期第四類 (第一梯次)		100%	1.12%	98.88%
	警佐班第 38 期第四類 (第二梯次)		100%	5.71%	94.29%
	2017 年三等警察特考班	13.46%	86.54%	13.34%	86.67%

資料來源：本文整理。

有關本次受試樣本期望學科訓練及實習訓練期限部分，所有受試樣本中，期望學科訓練期間以 4 個月最多，期望實習訓練期間以 2 個月最多。而在期望實習訓練

期間部分，2017 年三等警察特考班相對不同，則是期望以 1 個月為主。茲將期望訓練期資料整理如表 5-12（詳細數據請參考附錄 2）。

表 5-12 期望訓練期資料分析摘要表

項目		期望實習訓練期間		
		主要期望學科訓練訓練期	主要期望實習訓練訓練期	
			4 個月	1 個月
受 訓 班 別	警佐班第 38 期第四類 (第一梯次)	40.45%		54.65%
	警佐班第 38 期第四類 (第二梯次)	31.43%		58.82%
	2017 年三等警察特考班	57.69%	42.86%	

資料來源：本文整理。

陸、研究建議

本文之目的首要在評估 2017 年三等警察特考班及警佐班第 38 期第四類(第一梯次、第二梯次)受訓人員參加各自陞職訓練後之滿意度及學習成效，其次在了解哪些原因可能影響整體受訓人員的滿意度及學習效果，並檢視可能的預測變項。最後則是了解受試樣本的基本變項與自變項、依變項之間是否有那些顯著的差異。而評估的目的則是希望能夠提供實務機關未來規劃學科訓練及實習訓練內容的參考，期待能提升陞職訓練的品質。據此，本文乃依據前述資料分析所得之結果提出研究建議如下：

一、深化學科訓練之課程內涵， 並以實務案例教學為主

由於「學科課程需求」向度的解釋預測力可以同時預測訓練滿意度及學習成效，且亦是各進入迴歸模型中解釋預測力最高的向度，顯示受訓人員對於學科課程的需求程度越高，則訓練的滿意度會越高且學習成效會越好。而提高受訓人員學科課程需求的主要方式之一即不斷深化學科訓練之課程內涵，透過歷年各訓練班期的教學回饋，篩選具有訓練價值的課程及高教學品質的講授人員，而非囫圇吞棗般的將養成教育所欲培養的課程內容安插於陞職訓練課程中。另外，藉由調查問卷中開放式題目的回饋內容亦可窺知受訓人員的實際需求。在第 3 題「整體而言，您在警

察大學接受訓練的課程配當以及師資安排是否感到滿意？有何改善的建議？」問題中有填寫具體建議事項的人員計 79 人，提出應遴聘具有實務經驗教師、多方教授實務技巧或減少理論課程者計 21 人，佔整體比率 27%，顯示受訓人員對於實務面向的課程是有需求的。因陞職訓練最主要的目的在培養未來投入實務機關的主要能力，所以教學的方式應以實務操作面向為主，降低純粹理論層次的課程安排，使受訓人員可以充分與授課教師進行討論，將未來可能發生的各種狀況進行模擬操作，使其在將來的職場環境中得以迅速進入良好狀態，除了免除初陞任職務的不安全感外，更能增進實務機關的運作效率。

二、提升基層警察人員的工作認同，以深化對警察組織的歸屬感

「自尊與被認同」向度的解釋預測力可以同時預測訓練滿意度及學習成效，顯示受訓人員於訓前的職場環境中越能認同警察工作與警察組織所賦予的尊嚴感及社會地位時，則訓練的滿意度會越高且學習成效會越好。實務機關與訓練機關兩者實為一體兩面，前者越努力提升警察同仁的工作認同感，適當賦予適切的權限，並提高自主決定的可能性，且積極拉升警察組織成員的社會地位時，後者越能藉由提供良善的訓練課程與師資以培養更高素質的警察人力並回饋給實務機關調兵遣將。因此，如何在既有的基礎下持續提升基層警

察人員自我的工作認同，以深化渠等對警察組織的歸屬感，亦是刻不容緩的重要議題之一。另外，從受訓班別及個人—工作適配度構面下的「基本需求」、「自我實現」及「自尊與被認同」等向度的差異分析結果來看，警佐班第 38 期第四類第一梯次均顯著高於 2017 年三等警察特考班的受訓人員。而再進一步觀察其年齡及受訓前工作屬性分布情形，警佐班第 38 期第四類第一梯次以 51 歲以上為主，且內勤比例占 38.2%，2017 年三等警察特考班以 26~35 歲為主，且內勤比例僅占 1.9%。而內勤工作對於多數基層警察人員來說係屬於「理想」的工作型態，顯示多數年輕基層警察人員的工作屬性以外勤為主，且對於警察工作的認同感是相對缺乏的。因此從本次的研究數據可以發現，未來警佐班第四類的受訓人員年齡層勢必持續下降而與三等警察特考班的年齡層相仿，且會以外勤人員為主，則如何在受訓前即提升渠等對警察工作的認同程度，將會是將來參加訓練影響訓練滿意度及學習成效的重要關鍵因素之一。

三、重新評估學科訓練之訓期， 以符實務需求

依據本文面對面的實際調查，多數受訓人員認為學科訓練訓期應以 4 個月為主，至於實習訓練訓期則不要超過 2 個月。2017 年三等警察特考班的學科訓練訓期為 10 個月，對於他們來說顯然過長；至於警佐班第 38 期第四類第一梯次及第二

梯次的學科訓練訓期則分別為 2 個月與 1 個月，對於他們來說顯然是不夠的。而以目前主要的陞職訓練管道來看，扣除掉以取得學歷為目的的管道外，多數的學科訓練訓期都以 4 個月為主，顯示這樣的訓期對於訓練的效果可能具有相當程度的影響力。因此 2017 年三等警察特考班或警佐班第 38 期第四類的學科訓練訓期究應安排多長的時間，似應可以重新檢討評估，以避免訓練資源分配的不均及浪費。至於實習訓練訓期，以目前的現況來說，則尚在本次調查中主要的期望訓期內，應可維持現狀。

四、改善基層外勤員警之工作環 境，提高員警與工作之適配 度

從「陞任巡官職務動機」及「參加訓練動機」等 2 個向度與各基本樣本變項之差異分析觀察，可以發現從事外勤的基層警察人員的動機均顯著高於從事內勤的基層警察人員，而外勤比例占 98.10% 的 2017 年三等警察特考班在此 2 個向度也顯著高於外勤比例相對較低的警佐班第 38 期第四類第一梯次。另從「陞職後重新分發意願」向度來看，亦是從事外勤警員職務，年齡較輕且年資尚淺之基層警察人員的認知程度顯著高於從事內勤或巡佐、小隊長職務，年齡較長且年資資深的基層警察人員。顯示對於從事外勤工作的基層警察人員來說，透過陞職管道即可取得的內勤工作還是相當具有誘因的，而這也凸顯了我

國基層警察工作環境較為嚴峻的問題。另外，再從「基本需求」、「自我實現」、「自尊與被認同」等向度與職稱及受訓前工作屬性等基本變項之差異分析來看，均是內勤職務及巡佐或小隊長之認知顯著高於外勤職務及警員，顯示內勤職務及曾經陞遷

管道晉陞的基層警察人員與警察工作有較良好的工作適配度。綜合以上所述，改善我國改善基層外勤員警之工作環境，提高員警與工作之適配度已是刻不容緩的嚴肅議題。



參考文獻

- 中央警官學校（1971）。六十年來的中國警察。臺北市：中央警官學校。
- 中央警察大學（2018a）。警佐班第38期第4類學員始業活動成果驗收報導。推廣教育訓練中心，搜尋日期：2018/9/3，<http://cetc.cpu.edu.tw/files/14-1015-29011,r33-1.php>。
- 中央警察大學（2018b）。中央警察大學警佐班第38期第4類教育計畫。內政部107年8月1日內授警字第1070872384號函准予備查。
- 中華警政研究學會（2018a）。法官釋字760號：警察三等特考職務任用資格差別待遇案評析。搜尋日期：2018/9/3，<http://www.acpr.org.tw/Event.php?page=2>。
- 中華警政研究學會（2018b）。司法院大法官釋字760號後：因應對策與評估專家論壇。搜尋日期：2018/9/3，<http://www.acpr.org.tw/Event.php?page=2>。
- 內政部（2018a）。保障99年以前三等警察特考人員權益，葉俊榮：110年前分梯次訓練補齊升遷資格。新聞發布，搜尋日期：2018/9/3，https://www.moi.gov.tw/chi/chi_news/news_detail.aspx?sn=13541&type_code=02&pages=0&src=news
- 內政部（2018b）。因應司法院釋字第760號解釋：內政部修法增設警佐班第四類教育訓練班期。新聞發布，搜尋日期：2018/9/3，https://www.moi.gov.tw/chi/chi_news/news_detail.aspx?type_code=02&sn=14377
- 公務人員保障暨培訓委員會（2017）。106年公務人員特種考試警察人員考試錄取人員訓練計畫（1060519核定公告）。警察特考訓練相關法規，搜尋日期：2018/9/4，www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=38&Page=12146&Index=3。
- 司法院大法官（2018）。釋字第760號：警察三等特考職務任用資格差別待遇案。大法官解釋，搜尋日期：2018/9/3，https://www.judicial.gov.tw/constitutionalcourt/p03_01_1.asp?expno=760
- 全國法規資料庫（2018）。警察人員進修及深造教育實施辦法（附表）。搜尋日期：2018/9/3，<https://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=%E8%AD%A6%E5%AF%9F%E4%BA%BA%E5%93%A1%E9%80%B2%E4%BF%AE%E5%8F%8A%E6%B7%B1%E9%80%A0%E6%95%99%E8%82%B2%E5%AF%A6%E6%96%BD%E8%BE%A6%E6%B3%95>
- 朱金池（2003）。警察人員教考用配合制度之研究。中央警察大學警政論叢2：51-74。
- 考選部（2014）。有關署名「警察特考報考人」於聯合晚報刊登廣告抗議警察特考以警察學歷方式限制報考資格，違反公平原則，請予更正案之考選部說明。搜尋日期：2018/9/8，

- https://wwwc.moex.gov.tw/pda/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=1111&news_id=1797。
- 余品嫻（1997）。政府部門中訓練評估之研究。研考雙月刊 21(1)：84-93。
- 吳定（1999）。公務人員訓練需求調查之研究。臺北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 邱華君（1996）。我國公務人員升職訓練之探討。銓敘與公保月刊 5(7)：16-30。
- 紀乃文、陳皓怡、楊美玉、鄭妃君、蔡維奇（2008）。個人—工作適配量表發展：多元構面觀點。管理學報 25(5)：577-598。
- 馬心韻（2016）。我國警察人力核心職能培訓之研究。臺北：中國文化大學政治學系博士論文。
- 張瑞濱、賀力行（2003）。從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略。人力資源管理學報 3(1)：81-111。
- 章光明、洪文玲（2017）。警察人員與教育。收錄於警察學，陳明傳等人合著，229-268。
- 陳姿伶、蔣憲國、劉伊霖（2012）。運用 Kirkpatrick 四層次模式推行公部門訓練成效評估之研究。農業推廣學報 29：24-44。
- 陳思均（2001）。地方公務員訓練成效評估之研究。臺中：東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 黃佳純、謝慧賢（2011）。管理才能發展訓練方案成效評估：以公部門教育訓練機構為例。人力資源管理學報 11(3)：1-26。
- 劉維寧、溫秀伶、唐若瑜（2002）。公務人員訓練評估。T&D 飛訊 139：1-19。
- 鄭文竹（2003）。警察人員升職訓練之探討。警學叢刊 34(2)：173-190。
- 聯合新聞網（2018）。警察殉職、被打後：內政部連出兩招挺警察。搜尋日期：2018/9/3，
<https://udn.com/news/story/6656/3109403>
- 謝云嘉（2005）。個人與組織適配及個人與工作適配對工作行為之交互作用影響。臺北：臺灣科技大學企業管理系碩士論文。
- 簡福成（2005）。台電公司在職人員訓練成效評估之研究。高雄：高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文。
- 顏弘欽（2013）。教師個人—工作適配與工作角色行為之關聯性。臺中教育大學學報 27(1)：19-37。
- 蘇志強、吳斯茜（2011）。警察人員考試雙軌分流新制之探討：從警察教育觀點論之。國家菁英季刊 7(3)：63-86。
- Brinkerhoff, R. O. (1998). An Integrated Evaluation Model for HRD. Training and Development Journal, 42(2); 66-68.

- Bushnell, D. S. (1990). Input, process, and output: A model for evaluating training. *Training and Development Journal*. 44(3); 41-43.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology Research*. 87(5); 875-884.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration, *Journal of Applied Psychology*. 89: 822-834.
- Caldwell, D. M., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*. 75(6); 648-657.
- Edwards, J. R. (1991). International review of industrial/organizational psychology. In J. R. Edwards (Eds.), *Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique*. New York, NY: Wiley.
- Flippo, Edwin B. (1971). *Principles of Personnel Management*(3rd ed.). US: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- French, W. L. (1974). *The Personnel Management Process: Human Resources Administration* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin Co.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (2nd ed.). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Goldstein, I. L. (1992). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.
- Goldstein, I. L. (1998). *Training in organizations* (4th ed.). Pacific Grove, Calif.: Brooks / Cole.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*(3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill Inc.
- Hamblin, A.C. (1974). *Evaluation and Control Training*. New York, NY: McGraw-Hill Inc.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, MA: Basic Books
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychology Review*. 50(1); 32-39 .
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley.
- Phillips, J. J. (1983). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Phillips, J. J. (1997). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*.

Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1993). Developing management employees to cope with the moving target effect. *Performance and Instruction*. 32(8); 1-5.

Stalk, G., Evans, P., & Schulman, L.E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*.

Stufflebeam, D. L. (1966). A deep study of the evaluation requirement. *Theory into Practice*. 5(3); 121-133.

Van Wart, M., Cayer, N. J., & Cook, S. (1993). *Handbook of training and development for the public sector*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.



附錄

一、基本樣本變項與各變項之平均數差異分析

(一) 性別部分

表 1 性別與各變項之差異分析

分量表	組別	樣本數	平均數	標準差	t 值	P 值
陞任巡官職務動機	男	146	15.623	2.797	3.835	0.000***
	女	82	14.085	3.092		
受訓後改變知能的程度	男	147	15.259	3.171	2.160	0.032*
	女	82	14.342	2.911		

1. 資料來源：本文整理。

2. *P<0.05；**P<0.01；***P<0.001。

(二) 年齡部分

表 2 年齡與各變項之差異分析

分量表	組別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	差異比較
陞職後重新分發意願	20-25 歲	14	9.714	1.637	8.963	0.000***	20-35 歲 > 51 歲以上
	26-30 歲	63	8.794	1.876			
	31-35 歲	40	8.375	2.145			
	36-40 歲	33	7.606	2.061			
	41-45 歲	16	7.875	2.094			
	46-50 歲	6	8.667	1.211			
	51-55 歲	36	6.417	2.143			
	56 歲以上	18	6.278	1.179			
	總和	226	7.956	2.174			
基本需求	20-25 歲	14	10.357	2.872	4.405	0.000***	51-55 歲 > 20-25 歲
	26-30 歲	64	13.031	2.971			
	31-35 歲	39	13.282	2.695			
	36-40 歲	32	13.750	2.664			
	41-45 歲	17	13.824	3.340			
	46-50 歲	7	12.286	3.251			
	51-55 歲	36	15.000	2.757			
	56 歲以上	19	14.158	3.042			
	總和	228	13.452	3.035			

自我實現	20-25 歲	14	7.571	3.056	5.495	0.000***	51 歲以上 >20-30 歲
	26-30 歲	64	8.844	3.228			
	31-35 歲	40	9.875	2.919			
	36-40 歲	33	9.697	2.592			
	41-45 歲	17	10.294	3.057			
	46-50 歲	7	9.000	2.582			
	51-55 歲	36	11.361	2.244			
	56 歲以上	19	11.895	2.208			
	總和	230	9.826	3.019			
自尊與被認同	20-25 歲	14	10.071	3.626	3.671	0.001**	56 歲以上 >20-25 歲
	26-30 歲	63	12.238	3.586			
	31-35 歲	40	12.550	2.961			
	36-40 歲	33	12.394	2.926			
	41-45 歲	17	11.882	3.407			
	46-50 歲	7	9.857	2.410			
	51-55 歲	36	13.806	3.396			
	56 歲以上	19	14.474	3.186			
	總和	229	12.515	3.422			
具備能力	20-25 歲	14	9.571	2.821	2.572	0.014*	
	26-30 歲	64	10.141	2.970			
	31-35 歲	39	10.462	2.234			
	36-40 歲	33	11.030	1.862			
	41-45 歲	17	10.353	2.448			
	46-50 歲	7	9.429	2.573			
	51-55 歲	36	11.611	2.181			
	56 歲以上	19	11.789	2.043			
	總和	229	10.651	2.518			
參加訓練動機	20-25 歲	14	12.286	2.946	3.378	0.002**	51-55 歲 > 26-30 歲
	26-30 歲	64	12.406	2.568			
	31-35 歲	40	11.650	2.824			
	36-40 歲	33	10.667	3.218			
	41-45 歲	17	11.824	2.651			
	46-50 歲	7	11.000	1.414			
	51-55 歲	35	9.971	2.629			
	56 歲以上	19	11.211	2.016			
	總和	229	11.459	2.790			

學科課程需求	20-25 歲	14	28.357	5.387	2.058	0.049*	
	26-30 歲	64	31.344	5.034			
	31-35 歲	40	31.750	4.360			
	36-40 歲	33	31.848	4.116			
	41-45 歲	17	31.824	3.812			
	46-50 歲	7	30.000	6.683			
	51-55 歲	36	33.167	3.932			
	56 歲以上	19	33.053	4.034			
	總和	230	31.726	4.621			
術科課程需求	20-25 歲	14	7.500	2.245	2.635	0.012*	26-30 歲 > 36-40 歲
	26-30 歲	64	8.266	2.318			
	31-35 歲	40	8.250	1.905			
	36-40 歲	33	6.606	2.164			
	41-45 歲	17	7.471	2.452			
	46-50 歲	7	7.143	1.345			
	51-55 歲	36	7.778	1.312			
	56 歲以上	19	7.842	1.500			
	總和	230	7.774	2.067			
對訓練作法的滿意度	20-25 歲	14	23.286	5.993	5.363	0.000***	41-55 歲 > 20-30 歲
	26-30 歲	63	25.460	5.337			
	31-35 歲	39	27.103	5.548			
	36-40 歲	32	27.000	3.733			
	41-45 歲	17	30.412	4.169			
	46-50 歲	7	26.857	4.634			
	51-55 歲	34	29.853	3.569			
	56 歲以上	18	28.222	3.191			
	總和	224	27.138	5.045			
受訓後改變知能的程度	20-25 歲	14	12.286	2.840	2.142	0.000***	51 歲以上 > 20-25 歲
	26-30 歲	64	14.281	3.485			
	31-35 歲	40	15.125	3.057			
	36-40 歲	33	14.091	2.337			
	41-45 歲	17	16.118	2.891			
	46-50 歲	7	14.143	2.911			
	51-55 歲	36	16.556	2.348			
	56 歲以上	19	16.263	2.423			
	總和	230	14.930	3.099			

1. 資料來源：本文整理。

2. *P<0.05；**P<0.01；***P<0.001。

(三) 職稱部分

表 3 職稱與各變項之差異分析

分量表	組別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	差異比較
陸職後重新 分發意願	警員	177	8.328	2.079	9.320	0.000***	警員 > 巡佐及 小隊長
	巡佐	12	5.583	1.379			
	警務佐	3	7.000	3.606			
	偵查佐	12	7.833	1.697			
	小隊長	21	6.286	1.821			
	總和	225	7.947	2.175			
基本需求	警員	178	13.062	2.954	4.037	0.004**	
	巡佐	12	15.083	2.353			
	警務佐	3	16.000	1.732			
	偵查佐	13	14.154	3.532			
	小隊長	21	15.095	3.048			
	總和	227	13.458	3.040			
自我實現	警員	180	9.383	2.973	5.628	0.000***	小隊長 > 警員
	巡佐	12	11.667	1.923			
	警務佐	3	13.000	2.646			
	偵查佐	13	10.923	3.303			
	小隊長	21	11.619	2.397			
	總和	229	9.843	3.015			
自尊與被認同	警員	179	12.128	3.337	3.943	0.004**	巡佐 > 警員
	巡佐	12	15.333	1.969			
	警務佐	3	15.333	2.517			
	偵查佐	13	12.923	3.707			
	小隊長	21	13.667	3.773			
	總和	228	12.526	3.425			
工作要求	警員	178	14.551	2.772	3.099	0.017*	
	巡佐	12	16.000	2.089			
	警務佐	3	12.333	2.517			
	偵查佐	13	14.231	2.421			
	小隊長	21	16.190	2.522			
	總和	227	14.731	2.750			

參加訓練動機	警員	180	11.667	2.799	2.598	0.037*	
	巡佐	12	10.083	2.811			
	警務佐	2	11.000	0.000			
	偵查佐	13	12.154	2.577			
	小隊長	21	10.048	2.519			
	總和	228	11.456	2.796			
對訓練作法的滿意度	警員	178	26.449	5.108	4.500	0.002**	
	巡佐	12	30.500	3.656			
	警務佐	2	30.500	2.121			
	偵查佐	12	29.500	4.523			
	小隊長	19	29.684	3.698			
	總和	223	27.143	5.055			
受訓後改變知能的程度	警員	180	14.544	3.154	4.008	0.004**	小隊長 > 警員
	巡佐	12	16.500	2.780			
	警務佐	3	16.333	0.577			
	偵查佐	13	15.385	2.755			
	小隊長	21	16.905	2.166			
	總和	229	14.934	3.105			

1. 資料來源：本文整理。

2. *P<0.05；**P<0.01；***P<0.001。

(四) 受訓前工作屬性部分

表 4 受訓前工作屬性與各變項之差異分析

分量表	組別	樣本數	平均數	標準差	t 值	P 值
陞任巡官職務動機	內勤	64	13.500	3.024	-5.261	0.000***
	外勤	165	15.691	2.749		
陞職後重新分發意願	內勤	61	6.967	1.923	-4.316	0.000***
	外勤	165	8.321	2.153		
基本需求	內勤	63	14.302	2.353	3.031	0.003**
	外勤	165	13.127	3.205		
自我實現	內勤	64	10.609	2.530	2.717	0.007**
	外勤	166	9.524	3.142		
自尊與被認同	內勤	64	13.234	3.059	1.994	0.047*
	外勤	165	12.236	3.522		

參加訓練動機	內勤	63	10.397	2.420	-3.642	0.000***
	外勤	166	11.861	2.822		
術科課程需求	內勤	64	7.234	1.858	-2.486	0.014*
	外勤	166	7.982	2.111		
對訓練作法的滿意度	內勤	60	28.967	3.944	3.356	0.001**
	外勤	164	26.470	5.244		

1. 資料來源：本文整理。

2. *P<0.05； **P<0.01； ***P<0.001。

(五) 工作年資部分

表 5 工作年資與各變項之差異分析

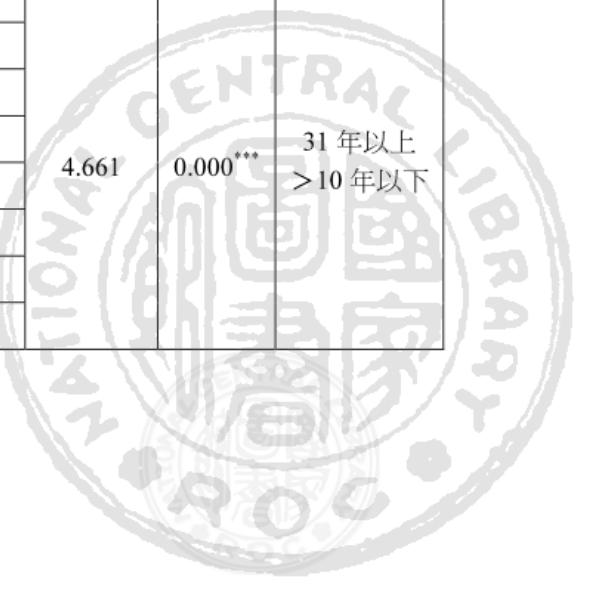
分量表	組別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	差異比較
陞任巡官職務動機	5 年以下	53	15.849	2.522	2.385	0.039*	
	6-10 年	98	14.490	3.192			
	11-15 年	22	14.727	3.165			
	16-20 年	2	16.000	5.657			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	19.000	1.414			
	31 年以上	51	15.314	2.687			
	總和	228	15.066	2.989			
陞職後重新分發意願	5 年以下	54	9.056	1.764	12.280	0.000***	10 年以下 >31 年以上
	6-10 年	97	8.227	2.028			
	11-15 年	20	7.850	2.368			
	16-20 年	2	9.500	3.536			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	7.500	0.707			
	31 年以上	50	6.200	1.738			
	總和	225	7.947	2.175			
基本需求	5 年以下	54	11.870	3.325	6.549	0.000***	6-10 年及 31 年以上 >5 年以下
	6-10 年	96	13.583	2.315			
	11-15 年	22	13.909	3.463			
	16-20 年	2	10.000	7.071			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	16.500	0.707			
	31 年以上	51	14.745	2.890			
	總和	227	13.463	3.037			

自我實現	5 年以下	54	8.722	3.310	6.285	0.000***	31 年以上 >10 年以下
	6-10 年	98	9.582	2.854			
	11-15 年	22	9.591	2.922			
	16-20 年	2	7.500	4.950			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	10.500	3.536			
	31 年以上	51	11.667	2.188			
	總和	229	9.834	3.023			
自尊與被認同	5 年以下	53	11.925	3.872	3.832	0.002**	31 年以上 >5 年以下
	6-10 年	98	12.245	2.974			
	11-15 年	22	11.864	3.371			
	16-20 年	2	8.000	4.243			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	14.000	1.414			
	31 年以上	51	14.118	3.314			
	總和	228	12.531	3.421			
具備能力	5 年以下	54	9.944	2.631	3.676	0.003**	31 年以上 >5 年以下
	6-10 年	97	10.412	2.499			
	11-15 年	22	10.955	2.340			
	16-20 年	2	14.000	2.828			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	10.500	3.536			
	31 年以上	51	11.667	2.104			
	總和	228	10.667	2.512			
參加訓練動機	5 年以下	54	12.111	2.661	3.266	0.007**	5 年以下 >31 年以上
	6-10 年	98	11.765	2.791			
	11-15 年	22	11.045	3.244			
	16-20 年	2	13.500	3.536			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	12.000	1.414			
	31 年以上	50	10.220	2.418			
	總和	228	11.456	2.796			

學科課程需求	5 年以下	54	30.611	5.682	2.440	0.035*	
	6-10 年	98	31.429	3.966			
	11-15 年	22	32.545	5.484			
	16-20 年	2	29.000	1.414			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	38.000	2.828			
	31 年以上	51	32.882	3.824			
	總和	229	31.703	4.618			
術科課程需求	5 年以下	54	8.111	2.098	3.123	0.010*	
	6-10 年	98	7.878	2.230			
	11-15 年	22	6.818	2.196			
	16-20 年	2	3.500	0.707			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	8.000	1.414			
	31 年以上	51	7.765	1.365			
	總和	229	7.769	2.070			
對訓練作法的滿意度	5 年以下	54	24.259	6.038	7.136	0.000***	6-15 年及 31 年以上 >5 年以下
	6-10 年	97	27.237	4.467			
	11-15 年	20	29.150	4.603			
	16-20 年	2	25.000	2.828			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	29.500	2.121			
	31 年以上	48	29.417	3.560			
	總和	223	27.157	5.048			
受訓後改變知能的程度	5 年以下	54	13.981	3.621	4.661	0.000***	31 年以上 >10 年以下
	6-10 年	98	14.643	2.847			
	11-15 年	22	14.636	3.374			
	16-20 年	2	14.500	0.707			
	21-25 年	0	0.000	0.000			
	26-30 年	2	17.000	2.828			
	31 年以上	51	16.588	2.273			
	總和	229	14.939	3.103			

1. 資料來源：本文整理。

2. *P<0.05；**P<0.01；***P<0.001。



(六) 受訓班別部分

表 6 受訓班別與各變項之差異分析

分量表	組別	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	差異比較
陞任巡官職務動機	警佐班第 38 期第四類（第一梯次）	89	15.022	3.122	14.947	0.000***	警佐班第 38 期第四類（第一梯次）及 2017 年三等警察特考班 > 警佐班第 38 期第四類（第二梯次）
	警佐班第 38 期第四類（第二梯次）	35	12.886	2.988			
	2017 年三等警察特考班	104	15.894	2.469			
	總和	228	15.092	2.988			
陞職後重新分發意願	警佐班第 38 期第四類（第一梯次）	87	6.793	2.163	39.186	0.000***	2017 年三等警察特考班 > 警佐班第 38 期第四類（第一梯次）及警佐班第 38 期第四類（第二梯次）
	警佐班第 38 期第四類（第二梯次）	33	7.303	1.630			
	2017 年三等警察特考班	105	9.133	1.693			
	總和	225	7.960	2.178			
基本需求	警佐班第 38 期第四類（第一梯次）	89	14.483	3.019	13.131	0.000***	警佐班第 38 期第四類（第一梯次）及警佐班第 38 期第四類（第二梯次）> 2017 年三等警察特考班
	警佐班第 38 期第四類（第二梯次）	34	13.941	2.335			
	2017 年三等警察特考班	104	12.394	2.934			
	總和	227	13.445	3.040			
自我實現	警佐班第 38 期第四類（第一梯次）	89	11.124	2.517	17.495	0.000***	警佐班第 38 期第四類（第一梯次）> 2017 年三等警察特考班
	警佐班第 38 期第四類（第二梯次）	35	9.829	2.561			
	2017 年三等警察特考班	105	8.714	3.140			
	總和	229	9.821	3.025			

自尊與被認同	警佐班第 38 期第四類(第一梯次)	89	13.270	3.463	3.820	0.023*	警佐班第 38 期第四類(第一梯次) > 2017 年三等警察特考班
	警佐班第 38 期第四類(第二梯次)	35	12.400	2.851			
	2017 年三等警察特考班	104	11.923	3.480			
	總和	228	12.522	3.428			
具備能力	警佐班第 38 期第四類(第一梯次)	89	11.258	2.269	5.103	0.007**	警佐班第 38 期第四類(第一梯次) > 2017 年三等警察特考班
	警佐班第 38 期第四類(第二梯次)	35	10.657	1.830			
	2017 年三等警察特考班	104	10.115	2.812			
	總和	228	10.645	2.522			
參加訓練動機	警佐班第 38 期第四類(第一梯次)	88	10.727	2.686	10.512	0.000***	2017 年三等警察特考班 > 警佐班第 38 期第四類(第一梯次) 及警佐班第 38 期第四類(第二梯次)
	警佐班第 38 期第四類(第二梯次)	35	10.657	2.667			
	2017 年三等警察特考班	105	12.343	2.692			
	總和	228	11.461	2.796			
術科課程需求	警佐班第 38 期第四類(第一梯次)	89	7.315	1.832	7.666	0.001**	2017 年三等警察特考班 > 警佐班第 38 期第四類(第一梯次) 及警佐班第 38 期第四類(第二梯次)
	警佐班第 38 期第四類(第二梯次)	35	7.314	2.026			
	2017 年三等警察特考班	105	8.352	2.121			
	總和	229	7.790	2.056			
對訓練作法的滿意度	警佐班第 38 期第四類(第一梯次)	85	29.106	3.572	21.870	0.000***	警佐班第 38 期第四類(第一梯次) 及警佐班第 38 期第四類
	警佐班第 38 期第四類(第二梯次)	34	28.941	3.923			

	2017 年三等警察特考班	104	24.942	5.533			(第二梯次)>2017 年三等警察特考班
	總和	223	27.139	5.056			
受訓後改變知能的程度	警佐班第 38 期第四類(第一梯次)	89	16.090	2.534	11.566	0.000***	警佐班第 38 期第四類(第一梯次)>警佐班第 38 期第四類(第二梯次)及 2017 年三等警察特考班
	警佐班第 38 期第四類(第二梯次)	35	13.743	2.769			
	2017 年三等警察特考班	105	14.352	3.351			
	總和	229	14.934	3.105			

1. 資料來源：本文整理。

2. *P<0.05；**P<0.01；***P<0.001。

(七) 教育程度部分

依據本文之調查，樣本教育程度與本文各變項的差異分析均未達到統計上的顯著水準。顯示教育程度的高低對於本文各變項的認知沒有差異。

二、事實性資料分析

(一) 對訓練作法的滿意度及受訓後改變知能的程度認知

表 7 對訓練作法的滿意度及受訓後改變知能的程度認知次數分配表

對訓練作法的滿意度			受訓後改變知能的程度				
認知程度	次數	百分比 (%)	認知程度	次數	百分比 (%)		
滿意程度最低	0-9 分	3	1.29	改變程度最低	0-5 分	3	1.29
滿意程度中等	10-18 分	11	4.72	改變程度中等	6-10 分	14	6.01
滿意程度高度	19-27 分	123	52.79	改變程度高度	11-15 分	154	66.09
滿意程度最優	28-36 分	90	38.63	改變程度最優	16-20 分	62	26.61
總和		227	97.42	總和		233	100.00
系統界定的遺漏		6	2.58				
總和		233	100.00				

資料來源：本文整理。

表 8 受訓班別與對訓練作法的滿意度認知交叉分析表

項目	對訓練作法的滿意度								總和	
	滿意程度最低		滿意程度中等		滿意程度高度		滿意程度最優			
	0-9 分	百分比 (%)	10-18 分	百分比 (%)	19-27 分	百分比 (%)	28-36 分	百分比 (%)		
受訓班別	警佐班第38期第四類（第一梯次）	0	0.00	0	0.00	39	45.88	46	54.12	85
	警佐班第38期第四類（第二梯次）	0	0.00	0	0.00	16	47.06	18	52.94	34
	2017年三等警察特考班	3	2.88	11	10.58	64	61.54	26	25.00	104
	總和	3	1.35	11	4.93	119	53.36	90	40.36	223

資料來源：本文整理。

表 9 受訓班別與受訓後改變知能的程度認知交叉分析表

項目	受訓後改變知能的程度								總和	
	改變程度最低		改變程度中等		改變程度高度		改變程度最優			
	0-5 分	百分比 (%)	6-10 分	百分比 (%)	11-15 分	百分比 (%)	16-20 分	百分比 (%)		
受訓班別	警佐班第38期第四類（第一梯次）	0	0.00	1	1.12	52	58.43	36	40.45	89
	警佐班第38期第四類（第二梯次）	0	0.00	2	5.71	28	80.00	5	14.29	35
	2017年三等警察特考班	3	2.86	11	10.48	71	67.62	20	19.05	105
	總和	3	1.31	14	6.11	151	65.94	61	26.64	229

資料來源：本文整理。

(二) 學科訓練期間

表 10 填答問卷樣本期望學科訓練期間次數分配表

期望學科訓練期間	次數	百分比 (%)
1 個月	16	6.87
2 個月	44	18.88
3 個月	13	5.58
4 個月	109	46.78
10 個月	50	21.46
總和	232	99.57
系統界定的遺漏	1	0.43
總和	233	100.00

資料來源：本文整理。

表 11 受訓班別與期望學科訓練期間交叉分析表

項目	期望學科訓練期間										總和	
	1 個月	百分比 (%)	2 個月	百分比 (%)	3 個月	百分比 (%)	4 個月	百分比 (%)	10 個月	百分比 (%)		
受訓班別	警佐班 第 38 期 第四類 (第一梯次)	4	4.49	30	33.71	12	13.48	36	40.45	7	7.87	89
	警佐班 第 38 期 第四類 (第二梯次)	4	11.43	10	28.57	0	0.00	11	31.43	10	28.57	35
	2017 年 三等警察 特考班	8	7.69	2	1.92	1	0.96	60	57.69	33	31.73	104
總和		16	7.02	42	18.42	13	5.70	107	46.93	50	21.93	228

資料來源：本文整理。

(三) 實習訓練期間

表 12 填答問卷樣本期望實習訓練期間次數分配表

期望實習訓練期間	次數	百分比 (%)
1 個月	95	40.77
2 個月	107	45.92
3 個月	6	2.58
4 個月	14	6.01
10 個月	7	3.00
總和	229	98.28
系統界定的遺漏	4	1.72
總和	233	100.00

資料來源：本文整理。

表 13 受訓班別與期望實習訓練期間交叉分析表

項目	期望實習訓練期間										
	1 個月	百分比 (%)	2 個月	百分比 (%)	3 個月	百分比 (%)	4 個月	百分比 (%)	10 個月	百分比 (%)	總和
警佐班 第 38 期 第四類 (第一梯次)	36	41.86	47	54.65	2	2.33	1	1.16	0	0.00	86
警佐班 第 38 期 第四類 (第二梯次)	12	35.29	20	58.82	0	0.00	2	5.88	0	0.00	34
2017 年 三等警察特考 班	45	42.86	38	36.19	4	3.81	11	10.48	7	6.67	105
總和	93	41.33	105	46.67	6	2.67	14	6.22	7	3.11	225

資料來源：本文整理。