

## ?? ? 堪 嶸

警察工作迥異於一般職業，是一種特殊職業，工作對象為不同背景、需求不定的社會大眾；工作環境又是錯綜複雜而且深具高度危險性；工作本身更是具有多元化的特性，而且社會大眾經常對於警察抱持著高度要求與關切。加上近年來社會風氣丕變，犯罪型態日新月異，在民眾望治心切下，警察的任務更加繁重。因此，如何有效提升警察執勤的基本技能，以達成維護社會治安、保障民眾生命財產安全的任務與使命，乃警察機關訓練單位最重要的課題，也是警察機關贏得民眾信賴的關鍵所在。

## ?? 乏 ?? ??

民國八十年代起台灣地區因整體經濟環境的遽變，社會風氣因而快速轉型衍生出諸多問題，犯罪案件亦隨之顯著增加，犯罪型態漸趨惡質化與暴力化，各類型之犯罪案件層出不窮，社會治安呈惡化現象。加上新聞媒體恣意報導，輿論過於強調人身、言論自由，而漠視法治觀念，民眾因而衍生不理性挑戰警察執法公權力之行為大幅增加；另外非法槍械、毒品氾濫，歹徒擁槍械自重，動輒攻擊警察。警察於執行勤務當中必須經常面對不確定的人與事，其潛在的危險因子因而增加。

尤其是近幾年來，迭有警察人員於執行勤務當中遭攻擊而死亡或受傷的案件。例如民國九十四年四月十日中午十二時五十八分，台北縣警察局汐止分局橫科派出所警員洪重南、張大皓等二

人於執行巡邏<sup>1</sup>勤務時，於汐止橫科路四十四巷巷內遭兩名持開山刀歹徒從後襲擊，造成警員洪重南傷重不治，警員張大皓身受重傷之憾事，歹徒於攻擊警員後進而搶走警員的配槍和三十六顆子彈後逃逸。<sup>2</sup>又如九十六年三月十五日晚間八時國道公路警察局八隊白河分隊隊員林裕崇、賴文卿等二人於執行取締違規超速勤務時，配槍遭嫌犯搶走，嫌犯進而持警用制式九 手槍槍殺路過無辜民眾蕭明亨。<sup>3</sup>每當發生員警執勤中遭到攻擊而發生傷亡事件後，警政機關均會感受到來自於行政高層、立法機關、社會輿論與新聞媒體要求改革之壓力，警政高層亦均於第一時間指示相關單位檢討缺失，而「訓練不足」最易淪為主事者所歸咎之主因之一。<sup>4</sup>

警察的常年訓練不僅是關係著整體警察素質的高低及員警執勤安全之保障，也直接、間接影響到人民生命、身體的安全。<sup>5</sup>只是長久以來警察的常年訓練已流於形式，漸漸僵化，各警察機關之訓練均依據警政署之規定進行規劃訓練課程，並按表操課，所有訓練鮮少有變化。雖然警政署每年均會對各警察機關實施常年訓練學、術科的成果驗收，以評估各警察機關訓練之成效，包括長槍射擊、手槍射擊、綜合逮捕術及柔道與跆拳道之成果驗收。暫且不論其實施之結果是否能夠評估出訓練的實際成效，但就以在「以測驗引導訓練」的趨勢下，各警察機關相對的就較重視上述各項訓練的實施，而對組合訓練則因警政署從不實

<sup>1</sup> 所謂巡邏依警察勤務條例第十一條第二款規定：劃分巡邏區(線)，由服勤人員循指定區(線)巡視，以查察奸宄，防止危害為主；並執行檢查、取締、盤詰及其他一般警察勤務。

<sup>2</sup> 中時電子報，  
<http://news.chinatimes.com/Chinatimes/newslist/newslist-content-for-hinet/0,1137,110110+112005041000470,00.html>。

<sup>3</sup> 自由電子報 <http://www.libertytimes.com.tw/2007/new/mar/16/today-sol.htm>。

<sup>4</sup> 李俊德，我國專業警察常年教育訓練之研究——以國家公園警察大隊為例。碩士論文，國立政治大學行政管理研究所，民 94，頁 46。

<sup>5</sup> 朱信憲，我國警察人員常年訓練——術科訓練之調查分析。碩士論文，國立中正大學犯罪防治研究所，民 94，頁 1。

施成果驗收，相較之下就比較不重視。然而，組合訓練是以各項訓練為基礎，並集合各項訓練之總成，也是員警在執行各項勤務上所必須具備的基本技能之來源，其重要性是不可給予否認的。

表 1-1 係警政署教育組統計，自民國九十三年至九十六年，員警於執勤中受到攻擊的事件之統計資料，資料顯示員警於執行勤務中遭到攻擊的事件達三十四件，而其中於執行巡邏、路檢、盤查、攻堅、逮捕等勤務共有二十六件，可見員警在執行巡邏、路檢、盤查等攻勢勤務<sup>6</sup>時最易受到歹徒無預警的攻擊，在執行攻堅圍捕勤務時，最易受到歹徒的反抗、攻擊，也最易因執行上述勤務而受到傷亡。為安全、有效的達成執行上述勤務目的，必須靠常年訓練之組合戰鬥訓練來培養警執行勤務所必須具備的基本技能，也顯見組合訓練對於培養員警執行上述勤務應具備之基本技能之重要性。

---

<sup>6</sup> 我國警察勤務種類依警察勤務條例規定區分為巡邏、臨檢、勤區查察、備勤與值班及守望等六種，依李湧清於《警察勤務之研究》一書中指出，攻勢勤務指的是巡邏、臨檢與勤區查察等三種勤務，而備勤、值班與守望則是屬於守勢勤務。

表 1-1：93 年至 96 年員警執勤因公傷亡案例分析簡表

編號	單位	勤務類別	勤務人數	攻擊與傷亡情形概要	備考
1	台北市警察局	盤查	2 人	受到汽車衝撞後受傷。	使用槍械制伏。
2	台北市警察局	盤查逮捕	1 人	追捕時機車滑倒受傷。	
3	苗栗縣警察局	逮捕	2 人	受到汽車衝撞後受傷 (重傷)。	
4	高雄市警察局	攻堅	不詳	2 人受到槍傷。	使用警械。
5	高雄市警察局	盤查	1 人	受到汽車衝撞後死亡。	查緝毒品。
6	台中市警察局	處理打架事故	2 人	查證身分遭受鐵椅攻擊。	
7	基隆市警察局	盤查	2 人	遭到刺傷。	
8	台北縣警察局	處理事故	2 人	遭到刺傷。	精神病患。
9	台北縣警察局	值班	1 人	遭到刺傷。	精神病患、使用槍械，歹徒死亡
10	台北縣警察局	巡邏	2 人	2 人遭到刺傷死亡。	警槍被搶。
11	台北縣警察局	逮捕	2 人	遭到持刀攻擊受傷。	警槍被搶。
12	台北縣警察局	處理事故	4 人	1 人遭到刺傷。	精神病患。
13	台北市警察局	路檢	3 人	受到汽車衝撞後受傷。	
14	台北市警察局	巡邏	1 人	遭到持械劃傷。	使用槍械制。
15	桃園縣警察局	巡邏	2 人	2 人追捕巡邏車遭到撞擊，翻覆死亡。	
16	台中縣警察局	攔截逮捕	1 人	遭到開槍受傷。	
17	台中市警察局	盤查	2 人	遭到肢體反抗，輕傷。	使用槍械警告。
18	桃園縣警察局	盤查	1 人	遭到刺傷死亡。	
19	彰化縣警察局	逮捕	9 人	因跳彈碎片受傷。	使用槍械警告。
20	彰化縣警察局	逮捕	3 人	遭到持械劃傷。	

21	嘉義市警察局	盤查	2人	1人中槍死亡。	
22	台南縣警察局	逮捕	2人	受到機車衝撞後受傷。	
23	台南縣警察局	盤查	1人	腳踝扭傷。	
24	台南市警察局	處理事故	2人	遭到精神病患砍傷。	使用槍械造成民眾1名死亡。
25	台南市警察局	盤查	2人	遭拖行受傷。	
26	高雄縣警察局	處理事故	1人	遭竊嫌持械攻擊受傷。	
27	高雄縣警察局	盤查	2人	受到汽車衝撞後受傷。	
28	高雄縣警察局	交通事故	1人	於處理交通事故遭到汽車衝撞受傷。	
29	宜蘭縣警察局	盤查	2人	遭到持械劃傷。	
30	航空警察局	群眾事件	不詳	遭到群眾攻擊受傷。	
31	國道公路警察局	盤查	2人	受到汽車衝撞後受傷。	使用槍械制止、逃逸。
32	國道公路警察局	盤查	2人	遭拖行受傷。	
33	台中市警察局	逮捕	4人	追緝中2人中彈死亡。	使用槍械。
34	國道公路警察局	取締違規	2人	配槍被嫌犯搶走。	嫌犯利用搶來的90手槍殺路過無辜民眾

資料來源：警政署教育組訓練科整理

每當有警察因執行勤務而發生傷亡事件，在傷心之餘，我們所必須要去面對、要去思考的議題是現行的常年訓練制度，是否能夠將員警執行勤務時，所必須具備的基本技能與知識傳授給員警，亦即常年訓練的內容是否能夠符合員警日常執行勤務的需求。而在整個訓練過程中，訓練規劃是否妥當，訓練執行是否落實，是否能夠有效讓員警習得應有的技能、危機意識與危機處理技巧，並能確保自身及同僚的安全。

警光雜誌第 549 期一篇題為『員警有免於受傷的權利- 兼談「綜合逮捕術」』的文章，文中指出警察常年訓練，長久以來均以比賽、測驗來引導訓練。尤其柔道、跆拳道訓練的方式、內容和目的，教的都是要嚴守比賽規則的技法，都以訓練員警參加比賽為目的，並不以提升員警應勤技巧為訴求，亦即不以教導員警運用柔道、跆拳道制伏歹徒的技法，這種訓練方式與民間訓練的方式殊無二致。<sup>7</sup>

另外，射擊訓練囿於各警察機關靶場設施，長久以來僅能做諸如基本、定點、近迫、顯隱等較為靜態的射擊訓練，經長期以固定時間、固定姿勢、固定距離向固定目標射擊的訓練模式，員警已被訓練成只會聽教官口令做動作的僵化思維。雖然警政署於民國九十二年參考日本警察訓練方式，引進五環靶射擊訓練，希望藉由新式五環靶的訓練，期使員警更能適應實際用槍需求。但此種訓練與實際執行勤務所遇到之狀況仍有明顯之落差，員警一遇到狀況還是無法靈活有效運用常年訓練所學之技能。而且不但缺乏敵情觀念，很少能機動、靈活的快速反應，這種訓練不一定能夠符合員警執行日常勤務的需求。因此，如何妥適規劃適合員警執行勤務時所需要的基本技能之訓練，並落實實施訓練，落實「為用而訓」、「訓用合一」，讓每位員警除能圓滿達成勤務的目的之外，也能夠確保本身生命、身體之安全，是今後負責常年訓練規劃與執行之機關與人員所必須正視的課題。

?? 乏 ?? ? 咖??

針對前述研究背景，本論文之研究動機與目的如下文所述：

<sup>7</sup>劉進興，員警有免於受傷的權利 兼談「綜合逮捕術」，《警光雜誌》。第 549 期，民 93，頁 10。

???? ?

九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務而發生的槍戰殉職案件，是發生在人潮聚集的台中市都會市區。本案不僅造成二名刑事小隊長李進富、葉錫財的殉職與刑事組長<sup>8</sup>林文武的受傷及一名嫌犯之死亡，更造成社會成本的重大損失，亦是近幾年來員警在執行勤務中，遭到攻擊而傷亡最為慘重的一次，因而成為全國注目的重大案件。本案之所以會成為全國所關注的案件，其原因不外乎：本案偵辦小組在行動前已掌握到犯嫌持有槍枝，又對人質之下落、安危尚未掌握，及未穿著防彈衣的情形下冒然的採取行動，所造成的慘痛結果。而在嫌犯黃俊傑於遭警方制伏，另一名嫌犯施安明越過中港路逃逸，與警方發生槍戰之後，警方開槍向施嫌射擊多發子彈，卻未能將之制伏，仍讓其逃往對街民宅空屋，進而槍殺二名刑事小隊長。

另名刑事小隊長葉錫財於小隊長李進富遭槍殺後，又未等支援之警察局特殊任務警力編組人員，及保安警察第四總隊維安特勤隊<sup>9</sup>到達前，即冒然進入嫌犯藏匿之民宅空屋內搜捕，更是本案值得加以探討的地方。而本案則是在已預知可能會發生槍戰及可能之後果，卻又冒然的在車水馬龍的交通要道上採取行動。所造成之結果不僅造成民眾的恐慌，更使民眾對於警察維護社會治安的能力有所質疑。

因此，包括社會大眾與警察等很多人都希望知道造成二名刑事小隊長遭到槍殺背後的原因。理由在於，社會大眾的恐懼感加深，除了深感社會治安敗壞外，也質疑連受過嚴密訓練的警察都

<sup>8</sup> 刑事組長一職，現已改為偵查隊長，刑事組亦已更名為偵查隊，以下均以偵查隊、偵查隊長稱之。

<sup>9</sup> 原保四總隊與保五總隊之維安特勤隊，已於 96 年 1 月 1 日，歸併於保一總隊，惟中部打擊犯罪中心與南部打擊犯罪中心，仍有保一總隊之維安特勤隊進駐支援。

無法保護自身的安全，如何要求警察來保護民眾的安全。當然，造成警察被槍殺的因素很多，根據美國警察協會對於警察人員因公殉職的案例，歸納統計出員警執勤中受到傷亡的因素有：匹夫之勇、位置不當、過於輕敵、忽視危險因素、忽略對方雙手動作、執勤態度不良、未有效搜身、未上銬、精神不濟、槍枝故障等因素。<sup>10</sup>而以上諸種造成員警傷亡的因素，深究其原因應該均與教育訓練不足有關連。雖然每位警察每月都必須接受相當時數與課目的「常年訓練」，然而悲劇還是發生了，究竟警察的常年訓練對警察在工作上是否有所助益，是本論文研究動機之一。

再者，每當發生警察於執行勤務時遭攻擊而傷亡之事件後，警政署總是會即刻通令要求各警察機關加強員警組合戰鬥訓練之訓練，例如八十九年九月桃園縣警察局二名員警執行巡邏勤務盤查可疑車輛時，遭歹徒以霰彈槍襲擊而造成員警一殉職一重傷的事件後，警政署即頒訂「強化員警戰鬥訓練實施計畫」，並於九十年四月分北、中、南三區實施路檢、臨檢與巡邏勤務之單警、組合警力戰鬥訓練之示範觀摩演練，同時要求各警察機關於觀摩後規劃辦理專案訓練。又如九十三年六月十六日發生於台中市，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務而發生的槍戰案，事後警政署立即將本案經過與檢討製成「從台中槍戰案例重塑員警執勤安全觀念」教學DVD光碟，要求各警察機關實施訓練。最近於九十六年三月所發生的國道公路警察局員警執行告發違規超速勤務時，配槍遭嫌犯搶走進而以警用手槍槍殺路過無辜民眾後，警政署即通令加強實施快速拔槍、盤查人、車標準作業程序、巡邏簽章標準作業程序等訓練。警政署督察室並要求各駐區督察加強督導落實訓練，警政署侯友宜署長並於署務會報中一再要求各警察機關務必確實落實訓練，防止類似案件再發生。可見警政

<sup>10</sup>梁哲實，〈危急應變與用槍〉，《警光雜誌》。第 574 期，民 93，頁 66。



高層對此類案件之重視，同時可看出組合戰鬥訓練對於培養員警執行勤務的基本技能之重要性。

但是，只要新聞媒體不再報導相關新聞時，相關議題就會被淡忘掉，變的不再那麼重要了。而且檢視國內之文獻報告，卻少有針對組合戰鬥訓練進行研究之文獻。因此，如何有效規劃並落實實施組合訓練，讓員警從中培養出應有的執勤技巧，遇到狀況時能夠冷靜、沉著、發揮機智與應變能力，確保本身安全，並圓滿達成任務，是本論文研究動機之二。

？ ？ ？ ？ ？ ？

本論文的研究目的在針對民國九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務，而與嫌犯於台中市台中港路二段發生槍戰，造成李進富、葉錫財兩位刑事小隊長殉職的案例進行研究，探討導致員警殉職的原因是否與警察常年訓練有關。亦即以現行警察常年訓練制度的訓練成效，對員警遇到類似槍戰的狀況，能否從容的運用常年訓練所習得之技能從容應付並有效制伏歹徒，減少傷亡，而傷亡則應包括員警本身與民眾甚至是歹徒的傷亡都必須盡量要避免的。所謂的訓練成效並不是在警政署所辦的比賽、測驗中贏得幾面獎牌，記了多少功多少嘉獎，應係指員警於執勤中遇突發狀況，因處置得宜而避免了幾次的傷亡。而影響訓練成效的因素，包括訓練需求評估、訓練的規劃與訓練的執行。

就理論上而言，若是訓練需求能依照理論去評估，並依訓練需求規劃訓練內容與落實訓練的執行，其成效是可以顯現的。但是，何以警察在與歹徒對峙的過程，常發生傷亡的事件，甚至傷及無辜民眾、嫌犯，這其中必然是在某些環節上出了問題，是否

和警察常年訓練的內容、訓練的規劃與訓練的執行在哪裡出了問題有關？是本論文要加以釐清的地方，也是本論文研究的目的。

再者，本論文以台中市所發生之案例為探討對象，並不是要針對台中市警察局的常年訓練組合戰鬥訓練進行檢討。本案於發生後該檢討的，警政署、台中市警察局均已做了相當深入之檢討策進作為，本論文之所以會以此案為案例，在於如前已述，本案是近幾年來員警因執行勤務所造成傷亡最為慘重的一次，又因本案在有預警的情形下，本可利用平時組合訓練所學的執勤技巧來加以達成其目的，然而其結果卻是發生了兩名刑事小隊長的殉職與偵查隊長的受傷。而這種狀況卻在全國各地一而再、再而三的發生，這其中的原因必然是全國普遍的現象。

?? 乏 ? 峭??

本論文以民國九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務，而發生於台中市台中港路二段警匪槍戰為例，探討現行警察常年訓練之成效，故以下就本論文重要之名詞解釋如下：

?????? 倚儗

本論文所謂警察常年訓練是指目前於警察組織實施之在職訓練之一環，但這在職訓練的意義又與Gary Dessler於*human resource management*一書中所言之在職訓練 (on-the-job Training, OTJ) 意義不同，Gary Dessler所謂之在職訓練係指「讓一個人以實際執行工作的方式來學習其工作」。<sup>11</sup>而其實施之方

<sup>11</sup> Dessler, Gary, *Human Resource Management 10<sup>th</sup> Edition*, NJ: Pearson Educatuon, 2005, p.275.

法則是以有經驗的員工或受訓者的主管來訓練員工，讓受訓者在工作中學習工作所必須之技能與知識。我國警察在職訓練之實施，大體上區分為工作中的訓練及工作外的訓練，工作中的訓練係指員警接受勤前教育、機會教育及於執勤中隨時接受直屬上級長官、督察人員、資深同僚之教導，以適時發現缺失並及時加以改正之訓練方式。<sup>12</sup>而工作外的訓練則是指目前所實施之常年訓練，接受訓練之員警每月、每季依規定之時間、地點暫時離開工作崗位參加警察局、分局（或相當單位）之訓練。

警察常年訓練是警察教育的特色，各國警界莫不重視，在英美謂之「在職訓練」(In-Service Training)，而在日本則稱之為「一般教養」，我國目前則名之為常年訓練，名稱雖然不同，實質上仍為一體。<sup>13</sup>有關我國警察之「常年訓練」一詞，歷年來所用之名稱迭有變更，從最早由台灣省警務處於民國六十一年頒行之「台灣省警察常年教育實施綱要」及民國六十三年台灣省警務處頒行「當前警察常年教育一般規定」均以「常年教育」稱之，到民國七十四年一月警政署頒行「警察常年訓練實施計畫」及民國七十四年六月由警政署頒行「警察常年訓練實施要點」始有「常年訓練」一詞之出現。而為精實教育訓練，提昇執勤能力，確保社會治安，警政署於七十九年四月一日羅張任警政署長時函頒「精實警察教育訓練實施計畫」（要函二號），明示教育訓練是一切工作的先決條件；教育訓練是員警最大的福利。及至民國八十五年五月一日，為建立個人、組合、特殊任務警力、專業、幹部、專案及師資訓練之完整訓練制度，為使常年訓練與警察勤務相結合，而訂頒之「警察重要工作實施計畫八 - 警察人員教育訓練實施計畫」（以下均以警察人員教育訓練實施計畫稱之）。由各警察機關分層負責，區分為個人、組合、特殊任務警力、專業、

<sup>12</sup> 同註 5，頁 89。

<sup>13</sup> 梅可望，《警察學原理》。台北：台灣警察專科學校，民 93，頁 210。

幹部、專案及師資訓練等七種類型，目前各警察實務機關常年訓練之實施，均依據該計畫辦理。

九十二年為落實警察常年訓練工作，於同年四月十六日由內政部訂頒「警察常年訓練辦法」乙種，條文共計十六條，將常年訓練區分為「一般訓練」及「專案訓練」。「一般訓練」又分為個人訓練、組合訓練、業務訓練、幹部訓練暨其他訓練；「專案訓練」又分為特定任務訓練暨特殊任務警力訓練。其中個人訓練分學、術科訓練兩部分，學科訓練以品德修養、專業知識、法令規章及執勤要領為主，分季施教；術科訓練之內容有射擊訓練暨體技訓練，按月實施。射擊訓練包含基本射擊、應用射擊及戰鬥射擊；體技訓練包含綜合逮捕術、跑步、柔道、跆拳道、綜合應用拳技或其他應勤技術訓練。並分別對於各種訓練之實施範圍、方式及實施項目、時數，作一具體明確之律定。

?? 徑? 尙儔

組合訓練係目前警察常年訓練之一環，不同於單警訓練，係以組合警力為對象，充實組合警力之執勤要領及技能，於單警接受常年訓練之基本技能訓練，具有服勤之基本技能後，始以二人以上為編組單位實施訓練。組合訓練之訓練方式係以結合日常勤務實施訓練、機會訓練及集中訓練之方式為之，訓練課目包含基本訓練與勤務應用訓練兩種，基本訓練又包括戰鬥六項要務、地形地物利用、手臂記號與哨音聯絡法、運動與射擊之聯繫、隊形與運動要領、加銬搜身、建築物內執勤要領、夜間執勤要領、無線電通訊與聯絡等九個科目；而勤務應用要領包含勤務作為程序、編組與運用及以巡邏、路檢、臨檢方式，執行檢肅、取締勤務之行動要領與指揮程序、警棋推演等六項。其訓練之目的在於強化員警巡邏、路檢、臨檢、盤查等執勤技能，以確保員警執勤安

全。

組合訓練列為常年訓練之科目始於民國七十四年，當時的警政署長羅張認為警察工作只靠單打獨鬥是不夠的，因此建立所謂的「機動警網」以統一調度警力，使能具備有運用組合警力打擊有組織、有武器的暴力犯罪之能力，對於各種警察勤務均以機動警網組合警力執行。<sup>14</sup>

組合訓練之訓練對象，依警政署八十五年五月一日所頒「警察人員教育訓練實施計畫」規定，訓練對象為各單位外勤人員。而實施方式計有：一、結合日常勤務實施訓練；二、機會訓練；三、集中訓練等三種。結合日常勤務實施訓練係以組合警力為對象、由派遣單位主官（管），或指派教官，循任務提示、警棋推演、現地指導演練及勤畢集中檢討方式實施。而機會訓練則是利用在集結地區集中待命或其他機會，指派教官講解編組、隊形，指導實施警棋推演或實警演練。集中訓練則併入每月術科訓練辦理，並置重點於勤務檢討，案例教育。<sup>15</sup>

另外，警政署於九十年三月，依據行政院強化社會治安第三次專案會議第 025 案主席指示事項，所訂定之「強化員警戰鬥訓練實施計畫」，其訓練課目內容包括單警、組合警力戰鬥訓練、路檢勤務執行要領、臨檢勤務執行要領、巡邏勤務執行要領。及九十六年三月所實施的快速拔槍、盤查人、車標準作業程序、巡邏簽章標準作業程序等訓練，可以看出員警日常執勤所可能發生危害之狀況，大多與巡邏、路檢、盤查人車、臨檢等訓練有關，而上述這些勤務必需運用到組合訓練，因此本論文所要探討僅限

<sup>14</sup> 許榮民，〈台中市警察局常年訓練計畫成效評估之研究〉。碩士論文，逢甲大學公共政策研究所，民 95，頁 60。

<sup>15</sup> 內政部警政署，〈警察重要工作實施計畫八 警察人員教育訓練實施計畫〉，民 85，頁 16-17。

於與巡邏、盤查、路檢、圍捕攻堅等組合訓練有關內容。

為落實員警執勤安全措施，強化員警單警、組合警力戰鬥訓練，培養員警執勤時之敵情觀念與緊急應變能力，確保員警執勤安全。警政署於九十年四月分北、中、南三區辦理路檢、臨檢與巡邏勤務之單警、組合警力戰鬥訓練之示範觀摩演練，演練完畢後由警政署教育組召集刑事警察局、保安警察第一總隊維安特勤隊、台北市政府警察局等教官成立教官團，並與警政署強化員警戰鬥訓練指導小組及警政署教育組相關人員組成專案小組，負責規劃製作教範教材。經密集、慎密研商，並經警政署劉世林副署長數度主持會議審查始完成「強化員警執勤安全訓練教範」，並印製成書面教材及製作教學錄影帶，轉發各警察機關作為常年訓練施教參考教材，及中央警察大學與台灣警察專科學校兩校統一教學教材之用。期能推廣員警執勤安全訓練，避免員警執勤造成傷亡，提升執勤效能。<sup>16</sup>

「強化員警執勤安全訓練教範」之內容包括單警執勤技巧、二人或小組執勤技能、建立正確之搜捕知能與加強夜間執勤能力等四大部分。員警執行巡邏、路檢與臨檢勤務時，正確且實際的單警基本觀念及動作是順利完成勤務目標、確保自身安全之基本條件。於單警執勤技巧部分，包括有應勤裝備之正確著裝示範、加強拔槍訓練、熟練槍枝操作程序與各種射擊姿勢與地形地物利用及以正確運動姿勢、接近不確定危險之人與物等訓練內容。二人或小組執勤是以單警基本觀念及動作為基礎，配合現行警察勤務需要，發展之執勤觀念及技能，首重任務分工及聯繫支援，尤其在突發狀況發生時能正確反應，彼此支援，使警力發揮互補及相乘效果。其訓練內容包括射擊與運動聯繫、手臂記號連絡法。

<sup>16</sup> 林世當，安全是員警執勤唯一的路，《警光雜誌》。第 549 期，民 93，頁 6-7。

? ?? 0616? ? ?

民國九十三年六月十五日正當全國警察機關在慶祝警察節的當晚，台中市發生了一件擄人勒贖的重大刑案。酒店業者黃永興於當晚二十時三十分左右，與其妻黃惜恩至其友人劉金鏗位於臺中市北區五權路二九八號「九八檳榔攤」內泡茶。遭兩名姓名不詳之男子各持壹枝手槍強行押走，搭乘有人在外接應之車輛，往學士路方向逃逸，其妻黃惜恩隨即駕車在後追隨，並記下歹徒所駕駛豐田牌深色自小客車之車號。案發後嫌犯於九十三年六月十五日晚及六月十六日凌晨，連續以被害人黃永興的手機，撥打電話給被害人黃永興之妻黃惜恩及其胞弟黃小強，要求贖金新臺幣壹千萬元，雙方於清晨五點談判結果，將贖金降至五百萬元。

台中市警察局第二分局接獲被害人家屬黃惜恩報案後，隨即由二分局刑事小隊長至案發地點瞭解案發經過，並查訪在場人士與調閱附近路口監視器、通聯紀錄等作為。同時依「警察偵查犯罪規範」第二十四條規定，<sup>17</sup>通報協請刑事警察局中部打擊犯罪中心，組成「0616」專案小組偵辦，並報請台灣台中地方法院檢察署主任檢察官許萬相指揮偵辦。刑事警察局中部打擊犯罪中心立即由副隊長劉克昌親率二組組長林淵城、四組組長林續鵬等人趕赴第二分局支援偵辦，並在第二分局立人派出所召開勤前教育，由前分局長葉國梁主持並分配任務、佈署跟監、埋伏等警力偵查作為。

被害人黃永興之妻黃惜恩，於九十三年六月十六日上午九時許，陸續接獲嫌犯以被害人黃永興的行動電話打來的勒贖及約定

<sup>17</sup> 依內政部警政署 92 年 8 月 12 日編印之「警察偵查犯罪規範」第二十四條規定，對於特殊重大刑案或案情複雜、牽連廣泛案件，應運用整體力量，全面進行偵查工作。刑事警察局應隨時瞭解掌握狀況，主動指導支持各級警察機關偵查工作之進行。

交款地點。嫌犯要求被害人家屬黃惜恩攜帶贖款，單獨一人騎機車前往臺中市漢口路與大雅路口等候進一步指示，後再轉至台中市漢口路與台中港路口交付贖款。專案人員因需保護被害人黃惜恩及顧慮人質安全，故均未穿著防彈衣並偽裝成一般路人騎機車或開計程車、自用小客車尾隨於後。約於上午十一時三十分許，由嫌犯黃俊傑騎乘機車(贓車)載同施安明前往取款，得手後施、黃二嫌乃騎機車加速往文心路方向逃逸。埋伏於附近的台中市第二分局偵查隊人員隨即騎乘機車或開車尾隨追緝，行至台中港路與何厝街口，嫌犯被偽裝為計程車司機的台中市警察局偵查員黃憲忠、吳炳松等兩人所駕駛的計程車撞倒。其中騎機車之嫌犯黃俊傑當場為警方制伏逮捕，另一名持槍嫌犯施安明則逃往對向快車道，並在穿越臺中港路分隔島時，一面逃跑一面回頭對緝捕人員射擊。專案人員隨即開槍還擊，雙方在車水馬龍的台中港路展開槍戰，並互開數槍，嫌犯施安明隨即逃入台中港路二段二十七之一號的閒置民宅鐵皮空屋內，繼續朝警方開槍。小隊長李進富在未穿著防彈衣與歹徒狀況不明的情形下冒然進入追緝，嫌犯施安明即朝小隊長李進富開一槍，子彈貫穿小隊長李進富左手臂射入左胸，小隊長李進富隨即倒臥血泊中。經緊跟其後之同仁施以急救後送至中山醫院中港院區搶救，不幸於九十三年六月十六日下午十三時許宣告急救無效殉職。

另一組員部署於外圍由葉錫財小隊長所率領人員，趕赴現場後，依民宅內逃出住戶之指示，立即率先衝入圍捕該持槍嫌犯施安明，小隊長葉錫財於該屋內二樓樓梯間，遭嫌犯施安明躲於門後開槍擊中頭部左太陽穴，子彈由左耳後射入從右鼻翼射出，葉錫財隨即倒臥於門旁，此時嫌犯施安明子彈已用盡，遂趁機搶走葉錫財小隊長之配槍。小隊長葉錫財經刑事警察局副組長楊天助等人救出後，緊急送往中山醫院中港院區急救，因傷勢嚴重再度



轉往中山醫院大慶院區急救，經院方人員積極搶救，以手術開刀治療後，經過五天的搶救，但病情不斷惡化，於六月二十一日清晨五時十分宣告不治。<sup>18</sup>

於搶走小隊長葉錫財配槍後，犯嫌施安明隨即越過屋頂逃進台中港路二段二十七號三樓內，繼續與警對峙頑強抵抗。此時獲報前來支援的刑事警察局中部打擊犯罪中心副隊長劉克昌，立即率領保安警察第四總隊派駐刑事警察局中部打擊犯罪中心之維安特勤人員，與台中市警察局保安隊霹靂小組共同前往加入圍捕。並將歹徒圍困於該屋內，據參與圍捕的保安警察第四總隊維安特勤隊代理小隊長李子偉所述，當施安明遭圍困時，一度持槍抵住自己耳際，並揚言自殺，後在警匪雙方對峙中歹徒施明安要求警察局局長或市長到場與其談判。經過與現場人員交談後，施嫌同意與偵查隊隊長進行談判，第二分局偵查隊長林文武遂率維安特勤隊成員李子偉、吳明輝等共同進入台中港路二段二十七號三樓現場內與施安明談判，要求釋放人質黃永興，維安特勤小組則以防彈盾牌掩護，適時保護偵查隊隊長生命安全。經談判一小時餘，嫌犯施安明態度終於軟化，並打電話到雲林縣二崙鄉給看守肉票的歹徒張富順，請張嫌釋放人質黃永興，張嫌知悉情況已為警方掌控，在釋放人質後展開逃亡。

嫌犯施安明打電話給張嫌釋放人質後，仍拒絕投降並在得知中彈之警察人員生命垂危後，竟突然以搶自小隊長葉錫財之配槍朝偵查隊長林文武射擊，擊中他的左手，導致左手腕嚴重開放性骨折，並上前欲挾持受傷之隊長林文武。幸經維安特勤隊代理小隊長李子偉上前拉出，並由其他維安特勤隊隊員開槍還擊，保住林隊長生命安全，而犯嫌施安明則身中二十八槍當場斃命。

<sup>18</sup> 台中市警察局全球資訊網：<http://www.tcpb.gov.tw/web/sample9/news/1snote.asp?pageno=27>

檢視本案，根據東海大學林淵城在其論文中所述，從這個慘痛的教訓中，我們可以發現，專案小組決策人員在人質資訊不明的情形下，並無妥善規劃即指示各埋伏小組進行攻堅圍捕，無視於圍捕地點是在車水馬龍、人車熙攘的台中都會區市中心，而且攻堅當時僅由一、二位刑事人員在目標狀況不明的情況下，未穿防護裝備就冒然進屋執行。<sup>19</sup>之所以會如此冒進除了可能是因為如林淵城所言怕「成就被瓜分」外，<sup>20</sup>就是前進搜捕位置不當、粗心大意、過於輕敵、忽視危險因素、執勤態度不良、精神不濟等因素造成，而這就如前所言，「訓練不足」是導致員警傷亡的重要原因。

?? 乏 ??? ?

本論文主要係以九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務，在與嫌犯交付贖款過程中的攻堅圍捕行動，造成二名刑事小隊長殉職的個件為例，來探討現行警察常年訓練組合訓練的成效，亦即以目前警察常年訓練組合訓練之訓練方式是否能符合員警於執行巡邏、路檢、盤查、圍捕攻堅等勤務之所需。本研究採社會科學研究法的質的研究方法來分析和解釋上述問題。社會科學研究是人類瞭解、分析、解釋社會現象和行為以及社會過程的一種活動。從事這種活動可以使用多種不同的方法，例如文獻研究方法、量的研究法、質的研究法等。<sup>21</sup>

質的研究，是以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種資料搜集方法對社會現象進行整體性研究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲

<sup>19</sup> 林淵城，人質搶救策略之研究——以警察專案小組偵辦嘉義蔡姓富商綁架案為例。碩士論文，東海大公共事務在職專班，民 95，頁 45。

<sup>20</sup> 同上註，頁 33。

<sup>21</sup> 陳向明，《社會科學質的研究》。台北：五南，民 91，頁 3。

得解釋性理解的一種活動。<sup>22</sup>而質的研究中，資料蒐集的方法十分豐富，如訪談法、觀察法、實物分析法、口述史、敘事分析、歷史法等，其中最常使用的是訪談法、觀察法、實物分析法等三種。<sup>23</sup>本研究主要以文獻探討法與深度訪談法蒐集相關資料，並加以整理、分析。

？ ？ ？ ？ ？ ？ ？

所謂文獻分析？ literary review method？ 法係為傳統的探索性研究方法，亦即蒐集他人所做的相關研究，分析其研究結果與建議，指出需驗證的假設，並說明是否具備探索的價值，以作為進一步的研究基礎。<sup>24</sup>應用文獻分析法的目的，是針對研究議題去尋找適用的資料，而非為研究而研究，「文獻」一詞，不單是指印刷和抄寫資料，還包括縮影膠捲與電腦儲存的資料在內。<sup>25</sup>本研究是採質的研究，以文獻探討為首要，首先就現行警政署有關常年訓練組合訓練之實施計畫、相關文件之規定、訓練內容與訓練方式進行探討，以研究現行警察機關常年訓練組合訓練之實施方式。並從既有的文獻中搜集、探討、發掘、分析及驗證訓練之相關理論，後蒐集近年來有關訓練之書籍、期刊、學術論文、博碩士論文、報紙以及政府相關出版品、網際網路上之公開於網頁之資料，以及整理分析歸納，並進行綜合之研讀、探討，以為本研究之基礎資料，並藉以提升本研究之信度與效度。

？ ？ ？ ？ ？

---

<sup>22</sup> 同上註，頁 15。

<sup>23</sup> 同註 21，頁 127。

<sup>24</sup> 楊國樞等，《社會及行為科學研究法》。台北：東華，民 78，頁 51。

<sup>25</sup> 轉引自塗雲華，私劣酒查緝策略之研究——以維若林米酒案為例。碩士論文，東海大學公共事務在職專般，民 94，頁 22。

訪談法? interviewing survey method? 是一種最直接、普遍的蒐集資料的方法，是研究者通過口頭談話的方式，從被研究者那裡搜集第一手資料的一種研究方法。<sup>26</sup>也是社會研究中最重要調查方法之一。就研究者對訪談結構的控制程度而言，訪談可分成三種類型：封閉型、開放型、半開放型，<sup>27</sup>而這三種分類又通常被稱為「結構型」(Structured Interviews)、「非結構型」(Unstructured Interviews)「半結構型」(Semistructured Interviews)。結構型訪談係由訪問者事先設計好結構性的問題，然後依照問題順序讓受訪者回答，受訪者僅能依照答案的結構做選擇回答問題。非結構型訪談係以開放性的問題尋求開放性的答案，受訪者不必受限於既定性的答案，在所要研究的主題內自由發揮作答，這種訪問沒有使用訪問表格與事先準備好的訪問程序，對於受訪者的反應也沒有任何限制。因此，訪問的情境較為開放，且具有很高的彈性與自由，訪問者鼓勵受訪者自由表達其思想，而僅以少許問題導引會談的方向而已，故在某些情況之下，連受訪者也不知道自己正在接受訪問自較不可能偽飾自己的反應。<sup>28</sup>半結構型訪談則是兩者的折衷，即在訪談之初提出一些結構性問題，然後再提出開放性問題，由受訪者回答。<sup>29</sup>本研究採訪談法，以半結構型訪談方法對參與九十三年六月十六日台中市警察局第二分局，執行「0616」專案勤務攻堅圍捕行動人員，包括台中市警察局第二分局偵查隊員警、曾任維安特勤隊的保安警察第四總隊員警與台中市警察局常年訓練技術教官及現任保安警察第一總隊維安特勤隊教官等進行深度訪談。從中發掘、分析訪談所得之資料，來加以瞭解其本身對平時之常年訓練組合訓

---

<sup>26</sup> 同註 21，頁 221。

<sup>27</sup> 同註 21，頁 229。

<sup>28</sup> 郭生玉，《心理與教育研究法》。臺北：精華，民 84.8，版 13，頁 147。

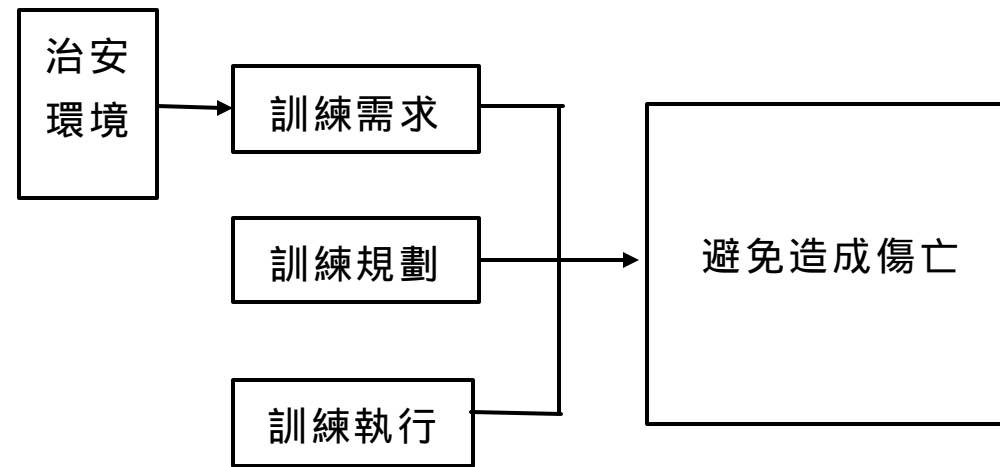
<sup>29</sup> 胡夢鯨，《成人教育學理論與模型——國中補校文科教學的一項質性研究》。台北：師大學苑，民 87，頁 13。轉引自塗雲華，私劣酒查緝策略之研究——以維若林米酒案為例，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 94，頁 21。

練，能否於平日的勤務中發揮成效。

?? 乏 ??? ?

本研究主要在探討現行警察常年訓練組合訓練之訓練情形，以及其訓練的成效對員警執勤安全之影響，首先探討警察常年訓練組合訓練之訓練形成因素。其次探討警察機關針對訓練需求所實施之訓練規劃，及訓練之執行。其架構如圖1-1：

圖 1-1：分析架構



資料來源：研究者自繪

影響警察常年訓練的外在因素，在於因社會風氣的快速轉變而影響社會治安問題，犯罪案件亦隨之顯著增加，犯罪型態漸趨惡質化與暴力化，各類型之犯罪案件層出不窮。由於治安環境的惡化，員警出勤有如作戰，隨時都有遭遇攻擊或拒捕之可能，這是社會問題，也是整體大環境所不可避免的現象，治安環境問題自是本研究的自變項。而常年訓練組合訓練之成效，應是為因應社會環境的變化，達成警察維護社會治安之目的，同時於執勤中

確保自身的安全，避免造成傷亡，是本研究的依變項。

造成警察於執勤時發生傷亡的原因相當多，但常年訓練是否落實實施是最為主要的原因。影響警察常年訓練組合訓練成效之因素，包括訓練需求評估、訓練規劃與訓練執行。訓練需求評估是訓練能否達成預期目標之首要關鍵因素，警察機關於實施訓練之前必先做好訓練需求評估，藉以了解何種階層、何種職別必須接受何種訓練，使其具備完成組織目標之基本技能。有了正確的訓練需求評估，才可以據以進行訓練規劃，訓練規劃必須依據訓練需求評估所蒐集到的各項訓練所必需的資訊，例如訓練師資、訓練對象、訓練期程訓練場地等。有妥適的訓練規劃後方可據以從事實際的訓練之執行，警察常年訓練組合訓練之執行是否落實，直接影響訓練之成效，而所謂訓練成效應是指員警從訓練中學得執勤技能，保障執勤時之安全避免傷亡。因此訓練需求評估、訓練規劃與訓練需求可視為本研究之中介變項。

?? ? ? ? ? 峇

依據第一章第二節研究目的所述，本論文主要目的在探討現行警察常年訓練組合訓練的成效，即在研究現行警察常年訓練組合訓練之訓練內容、細目及訓練情形等是否能夠提供員警執行日常勤務所需的基本技能，讓員警於日常執行勤務時能夠有效達成勤務目的，並能獲得安全上之保障。本章文獻探討首先就我國現行常年訓練組合訓練之實施規定與實施現況加以描述，並蒐集有關訓練之理論文獻，同時參考國內碩、博士論文與相關期刊，就警察常年訓練組合訓練部分來加以分析、探討。

?? 乏 ? 杪??

???? ? 豎僚?? ?

由於我國現行警察「常年訓練」規劃、執行與評估均依據八十五年所頒定之「警察人員教育訓練實施計畫」辦理，故以下就現行實施之情形詳述如下：

???? ?

常年訓練目的在維護警察紀律、鍛練員警體能及充實其實務知能，以因應社會環境及工作需求，有效遂行警察職務；而其權責區分，由內政部警政署負責訂頒訓練課目，提供行政支援，實施成果驗收，直轄市、縣（市）警察局及相當單位，負責所屬警察訓練之策劃、督導、考核，成果保持及行政支援事宜，直轄市、縣（市）警察局所屬分局及相當單位，負責所屬警察訓練策劃、督導、執行及成果保持。

?? 尙係???

訓練之種類區分為：個人訓練、組合訓練、特殊任務警力訓練、專業訓練、幹部訓練、專案訓練、師資訓練等七大類。在個人訓練部分以員警個人為對象，銜接學校養成教育，目的在使員警吸收新知新技、陶冶品德修養、鍛鍊強壯體魄及充實各項勤務、業務執勤職能。

個人訓練內容又區分學科訓練及術科訓練，學科訓練以陶冶品德修養、專業知識、法令規章及執勤要領為主。學科訓練區分共同科目與專業科目，共同科目包括警察基本法令與精神教育；專業科目依行政、刑事、外事、交通、安檢、水上、資訊、保安警察等職能律定科目，學科訓練實施方式分為由警政署統一編撰教材，由員警自行研讀；各單位並得視地區特性、勤（業）務需要，自行編印補充教材供員警研讀。

學科訓練的對象為全體員警，訓練編組區分為研究組、警務組與普通組，研究組係指警正二階以上人員，但台北市政府警察局、高雄市政府警察局為警正一階以上人員；警務組為曾受警察教育人員，並得依其職能不同分別編組；普通組則係指未受過警察教育者。目前各警察機關實施方式，係依警政署八十九年七月十四日（八九）警署教字第一一七一六五號函頒「內政部警政署強化警察人員教育訓練實施計畫」規定，每年分四季實施訓練、每季集中實施一次、每次一天、每天八小時，即俗稱之「季常訓」。

術科訓練以鍛鍊體魄、執勤技能及各種武器射擊技術為主。術科訓練分為射擊訓練及體技（能）訓練，每人每月集中訓練一天（八小時），其中射擊訓練不得少於二小時。射擊訓練項目分為基本射擊、應用射擊及戰鬥射擊，由警政署律定訓練進度，各



施訓單位據以管制執行，並依測驗成績分組實施並管制執行，八十分以上為甲組、六十分以上七十九分以下為乙組、六十分未滿人員為丙組；體技訓練項目分為選訓課目與必訓課目，選訓課目為柔道、跆拳道、綜合應用拳技（特殊任務警力人員加訓）；必訓課目為綜合逮捕術、體能訓練、跑步，並依任務特性編組實施。

而組合訓練係以組合警力為對象，充實組合警力之執勤要領及技能。依目前勤務作法，二人以上即可編組服勤並編組訓練，組合訓練之實施方式以結合日常勤務實施訓練、機會訓練及集中訓練方式為之，其目的係強化員警巡邏、路檢、臨檢、盤查等執勤技能。組合訓練實施方式如下：日常訓練以結合日常勤務，由派遣單位之主官（管）或指派教官，循任務提示、警棋推演、現地指導演練、勤畢集中檢討等經常實施；機會訓練：利用在集結地區集中待命時或其他機會，指派教官講解編組、隊形，指導實施警棋推演或實警演練；集中訓練：入每月術科訓練辦理，並置重點於勤務檢討，案例教育。

特殊任務警力訓練係以各警察機關特殊任務警力編組人員為訓練對象，訓練內容分為一般課程、單警技能、單警戰鬥、組合戰鬥。並由保安警察第一總隊成立訓練基地，策訂訓練實施計畫，負責特殊任務警力管理、考核及行政支援，直轄市、縣（市）警察局負責特殊任務警力之編成、訓練、管理、考核及行政支援。特殊任務警力之訓練方式區分為基地（礎）訓練，各警察機關遴選思想忠貞、品德端正、體格健壯、反應靈敏之員警後，統一集中於保安警察第一總隊實施為期十一週之集中訓練。保持訓練，由各警察機關依警政署所訂之課目基準，定期實施保持訓練，並結合日常警察勤務反複磨練。基地複訓則由警政署策訂計畫，每年調訓各警察機關所屬特殊任務警力編組人員，回保安警察第一總隊實施一至二週之重點課目複訓。

專業訓練係以各級業務人員為對象，充實專業知識及勤(業)務能力，依階層、專業任務、地區等特性，分別策訂訓練計畫，加強多項專業在職及職前訓練以充實專業知能，培養專業人才。業務訓練由各業務主管單位，依業務特性及需求，策訂訓練計畫實施，例如刑事警察局所辦理的「霹靂神探訓練營」即是。幹部訓練係以分駐、派出所及相當單位以上各級主官(管)及各級幕僚與中央警察大學、臺灣警察專科學校應屆畢業生為對象，其目的在充實工作經驗、技能，傳授幹部領導之能力。幹部訓練由各單位針對幹部勤(業)務需要，策訂訓練計畫實施。

?? 尙係? 彖

常年訓練所需師資，依警政署九十二年九月三十日所頒訂之「警察常年訓練術科訓練師資管理要點」，所謂警察常年訓練師資包含常年訓練技術總教官、常年訓練技術教官與常年訓練技術助教三種(第三條)。而其所必須具備之資格，在體技師資部分，需柔道、跆拳道初段以上，綜合逮捕術及射擊經署辦師資訓練或資格認證訓練測驗合格者；在射擊師資部份，必須曾擔任射擊國手、特殊任務警力訓練或組合警力戰鬥訓練種子教官訓練合格，綜合逮捕術及射擊經署辦師資訓練或資格認證訓練測驗合格，且射擊成績達九十分以上者(第四點)。另依該要點之規定擔任總教官、技術教官、助教之資格為：總教官應由所屬技術教官中遴選教學能力、資格、考績等各項表現優異，且擔任教官年資八年以上者擔任(第五點第三款)；技術教官由各警察機關訓練單位於所屬各警察分局(或同級單位)助教中遴選具教學能力、資格、考績等各項表現優異，且擔任助教二年以上人員，經各警察機關主官核定後，報警政署核備擔任之(第六點第二款)；助教由該警察分局(或同級單位)主官於儲備人員中推薦，經所屬警察機

關訓練單位審查教學能力、資格、考績等各項表現優異，且初任年齡須在四十歲以下，口齒清晰、具表達能力、體魄強健者。經主官核定後，報警政署核備擔任之（第六點第三款）。

依該要點之規定，各警察機關現任常年訓練技術教官、助教之訓練，由警政署每二年至少辦理常年訓練技術教官師資訓練一次，另各機關得就柔道或跆拳道上段以上人員且體能、射擊成績均達一定標準之員警擇優參與訓練，以作為各機關助教之儲備人員。各警察機關常年訓練技術教官出缺時，由現任助教中擇優升任教官，助教遺缺則由儲備人員替補。以目前之作法，常年訓練之師資來源不虞匱乏，惟在師資訓練之課目、內容似乎仍停留在體技（綜合逮捕術、射擊）、體能方面，未能針對目前員警執行勤務中所必須面對的各種狀況，授予應有的應變處理技能。易言之，目前之制度，已有走向以比賽引導訓練之趨勢。各單位所重視的，已不是要教導員警如何處理危急之狀況，而是要應付警政署每年之常年訓練成果驗收、比賽。

?????? 抄????

檢視國家圖書館博、碩士論文網站有關「常年訓練」之論文，計有中國文化大學陳志敬等九篇相關論文如附表 2-1，然而其中並未有單獨以組合訓練作為研究之論文。惟其中尚有部分之結論可供本研究之參考，諸如中正大學朱信憲以量化研究法，對全國三十二個警察機關一千一百名內、外勤員警所做的抽樣調查，所得之結論認為員警對術科訓練之規劃方向，應以「著重警察勤務與執勤技能」最為重要；<sup>30</sup>而多數人將「強化臨場狀況警覺反應能力」視為主要的術科訓練目標；<sup>31</sup>以及由於各警察機關訓練承

<sup>30</sup> 同註 5，頁 207。

<sup>31</sup> 同註 5，頁 189。

表 2 1：全國博碩士網站有關「警察常年訓練」論文彙整表

作者	學校名稱	論文題目	論 文 摘 要
陳志敬	中國文化大學	我國警察在職教育訓練之研究—以保一總隊常年訓練為例	<p>檢討現行警察在職教育訓練規劃方向及成效，並藉由目前警察實務上所面對問題進行檢討，尤其針對時下新形態犯罪問題重新修訂訓練計畫，以增加警察工作之效率及減少警察執勤傷亡之發生。</p>
許榮民	逢甲大學	台中市警察局常年訓練計畫成效評估之研究	<p>本研究針對台中市警察局常年訓練計畫成效評估進行相關量化研究。經歸納分析的結果，獲致結論如下：一、領導階層缺乏人力資源發展觀念。二、欠缺訓練前需求調查評估程序。三、專業規劃能力不足。四、期待多樣化的訓練方法。五、受訓動機薄弱，課程內容有待調整。六、未達訓練目標，顯現訓練的重要性。</p> <p>依上述的研究發現及結論為基礎，本研究提出以下建議：一、強化領導階層「訓練是塑造優質警力」的觀念。二、建立訓練資訊系統，作為訓練規劃的基礎。三、提升規劃人員與師資的專業能力。四、重新檢討訓練課程內容及方式。五、確實遴選訓練對象參訓。六、建立成效評估系統。七、增加實質訓練誘因。</p>
賴建川	中央警察大學	我國警察人員常年訓練之研究	<p>本研究之目的在於探討企業界、公務員機構，訓練員工之相關理論與文獻，並藉由英國、美國、德國、日本等外國警察之經驗；及國內研究警察訓練之發現，以探討我國警察常年訓練實施現況，並調查實務單位實施常年訓練之情形，藉以提出改進之建議。</p>

蔡嘉昌	中國文化大學	警察人員常年訓練之研究 - 以雲林縣警察局常年訓練計畫為個案之分析	警察人員素質的高低非僅關係治安工作的成敗，更是影響社會之安全與整體發展。如何提昇警察人員執勤的能力，持續不斷的有效訓練便成為現今警察組織所必需面臨的課題。
朱信憲	國立中正大學	我國警察人員常年訓練-術科訓練之調查分析	<p>本研究發現術科訓練執行部分，「長官支持程度」、「教官的專業水準」、「教官的授課內容」、「教官的教學方法」等方面滿意度，均符合員警及組織的需求；員警對「場地設施」的滿意度偏低，各警察機關應將「場地設施」列為未來改進加強的工作重點。在術科訓練成效部分，「自我認知（自評）」、「評估同事（他評）」二方面的滿意度，均符合員警及組織的期待與需求。</p> <p>本研究發現員警認為術科訓練規劃，應加強實用性及執勤需要、實警演練、案例教學及講解等課程；而勤務太繁重無力負荷、強迫參加沒有選擇空間、訓練徒具形式未能學以致用等因素，是訓練無法落實的主要原因。</p>
吳斯茜	淡江大學	我國警察常年訓練之多面向規劃研究	在治安惡外的危機下，警察組織面臨組織變革的時機，而改善治安對策中，本研究以警察在職訓練出發的觀點來提昇工作績效，因為治安系統運作最主要核心就是警察人力，換句話說核心資源是警察人力資源，為避免治安維護機制的癱瘓，重要手段就是健全警力。而警力素質攸關整體治安良窳，特別是社會變遷迅速，長期設計的訓練模式面臨嚴格地考驗，機制的調整勢在必行。

宣介慈	國立台北大學	平衡計分卡應用於公部門訓練績效評估之研究 - 以我國警察機關為例	本研究嘗試將目前在企業界受到相當重視與推行之績效評估策略 - 平衡計分卡，用來評估警察常年訓練之成效，期藉著平衡計分卡所強調的策略觀、整體觀，避免落入「不知為何評估」的陷阱。研究結論區分為參考國外的四項分析與訪談意見彙整的九項發現二個部分，並據以在研究建議中研提了六項策略建議與模擬建構平衡計分卡指標。期待警察在職訓練工作之目標更清晰、步驟更明確、執行可以更落實，使訓練充分發揮成效，達成警察組織願景。
張玲堅	中央警察大學	我國警察人員在職訓練需求評估 - 以台北市政府警察局為例	本文調查對象為台北市政府警察局全體員警，發放共計五百份問卷。進一步分析之後，探求究竟是那些變項對警察人員的訓練需求產生影響？及其影響為何？最後綜合前述的發現，研提進行訓練需求評估的具體策略及建議。發現並對未來之研究提出建議。
李俊德	國立政治大學	我國專業警察常年教育訓練之研究 - 以國家公園警察大隊為例	本研究內容係藉由我國專業警察機關間，因其警察角色與一般行政警察之扮演不同，且各機關間屬性不一，其對於「專業訓練」重視之情形，對應於我國家公園警察專業訓練，作一全面性探討。 本文從多方面對於現況作研討，發現目前專業警察的常年訓練存在下列問題。(一)現有專業訓練設備不足；(二)專業訓練課程缺乏完整規劃。並提出短、中、長期之建議。

資料來源：研究者自行整理。

辦人員，幾乎未曾受過有關教育訓練的專業訓練，因此在訓練規劃能力，有明顯不足。<sup>32</sup>而逢甲大學許榮民以量化研究對台中市警察局員警所做的抽樣問卷調查，也認為我國常年訓練專業規劃能力不足。

本研究之研究範圍不同於上述之論文，以上數篇論文大抵上是以全國或是個別縣市之警察機關為研究對象，本論文則是以發生於九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務，偵辦黃姓酒店業者遭綁架案，而發生之槍戰為研究範圍，係以個案為研究對象。

除上述論文之外中央警察大學李宗諺之「警察人員遭遇槍戰事件壓力反應與因應策略之研究」論文，係以參與本案之刑事警察局中部打擊犯罪中心、台中市警察局保安隊霹靂小組（特殊任務警力編組人員）及台中市警察局第二分局偵查隊與保安警察第四總隊維安特勤隊員警為研究對象，對於本案之經過有相當詳細之描述。此外，東海大學林淵城於其論文「人質搶救策略之研究——以警察專案小組偵辦嘉義蔡姓富商綁架案為例」一文中亦有關於本案之相關描述，當可作為本論文研究之參考。

有關訓練之相關理論發展，McGehee & Thayer(1961)主張利用組織分析(organization analysis)、工作分析(job analysis)、人員分析(person analysis)等三重分析法(three-fold approach)進行訓練需求評估，<sup>33</sup>其後高斯坦(Goldstein)的「教學系統設計模式」(instructional systems design model)將之發揚光大。高斯坦的「教學系統設計模式」分為「訓練需求評估分析」、「設定訓練目標」、

---

<sup>32</sup> 同註 5，頁 87。

<sup>33</sup> 陳沁怡等編著，《訓練與發展》。台北：雙葉，民 91，頁 115。

「對訓練目標作詳細說明」、「發展與進行教學活動」、「發展訓練標準」、「監察訓練的進行」、「評估訓練的效果」、「回饋」等八個步驟。<sup>34</sup>而後訓練之相關理論亦以此為基礎而發展，有關於該模式，不同的學者又將之區分為不同的階段，例如學者蔡維奇將之區分為「訓練需求分析」、「訓練目標訂定」、「訓練課程設計與執行」、「訓練評估」等四個階段，<sup>35</sup>學者吳秉恩等將之區分為「訓練需求分析」、「訓練的設計與準備」、「訓練的實施」、「訓練成效的評估」四個階段；<sup>36</sup>學者 Gary Dessler 將之區分為「需求分析」(need analysis step)、「引導性設計」(instructional design step)、「驗證」(validation step)、「執行訓練計畫」(implement)與「評估」(evaluation)等五個步驟；<sup>37</sup>而學者吳桂森與陳沁怡則將之區分為「策略性思考」、「需求分析」、「營造正向學習環境與鼓勵動機」、「訓練方案與課程設計、執行」、「績效評估與追蹤考核」、「員工長期生涯發展管理」等六個步驟。<sup>38</sup>根據前文論述，關於組合訓練本論文採高斯坦的「教學系統設計模式」為理論基礎，並就訓練需求、訓練的規劃及訓練的執行三個層面分析。理由有三，第一，上述學者幾乎均是將訓練需求列為辦理教育訓練的第一個步驟；第二，無論是蔡維奇的「訓練目標訂定」、吳秉恩等人的「訓練的設計與準備」或是陳沁怡等人的「訓練方案與課程設計、執行」其內涵均不離「訓練規劃」；第三，「訓練課程設計與執行」、「訓練的實施」、「執行訓練計畫」與「訓練方案與課程設計、執行」均與訓練執行有關。

<sup>34</sup> 童皓怡等譯，Goldstein Irwin L.原著，《組織訓練》。台北：心理，民 86，頁 29。

<sup>35</sup> 李誠等，《人力資源管理的 12 堂課》。台北：天下文化，民 95，頁 93-94。

<sup>36</sup> 吳秉恩等《人力資源管理：理論與實務》。台北：華泰，民 96，頁 235。

<sup>37</sup> Dessler, op. cit., p.270。

<sup>38</sup> 同註 33，頁 11-12。



## ?? 乏 苛儻??

組織的訓練需求如何形成，組織成員何時需接受訓練，哪些人需要接受訓練，亦即訓練需求為何，依英國學者 Malcolm Martin & Trician Jackson 的說法，訓練的需求受到外在與內在環境變遷的影響，包括政治變遷、社會變遷、科技變遷、法律變遷、環境變遷等因素以及組織成員的工作與生涯變革等。<sup>39</sup>警察組織不能置身於環境系統之外，一但發生治安事件，警察組織必然會有來自於媒體、行政、立法機關等不同機關的壓力，希望警察組織立即採取因應策略。<sup>40</sup>而這些壓力點就如 Malcolm Martin & Trician Jackson 所述包含內、外在環境因素。九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務而發生的槍戰事件，因本案造成兩名刑事小隊長殉職與一名偵查隊長受傷的傷亡事件，造成社會大眾與輿論媒體的高度關注，警政署因而受到來自於機關內、外的壓力，內在的壓力諸如來自上級的內政部乃至於行政院的压力，外在的壓力包括社會大眾、新聞媒體甚至是立法機關的壓力，而不得不要全國各警察機關加強實施組合戰鬥訓練之訓練，並由保一總隊製成案例教育錄影帶發放全國各警察機關施教，以為因應。

依據第一章第五節分析架構，即將組織環境視為組織訓練需求之因素，為了因應內、外環境的快速變遷，組織必須適時調整以為因應，才能在競爭激烈的環境中保有競爭優勢。組織能否保有競爭優勢，則取決人力資源的教育訓練是否健全，而教育訓練成功與否的重要關鍵，在於有精確的訓練需求評估。精確的訓練需求評估，可以確認組織所具備的特性與存在的問題，以便決定

<sup>39</sup> 李嵩賢，《人力資源的訓練與發展》。台北：商鼎文化，民 90，頁 59-60。

<sup>40</sup> 楊永年，《組織行為》。桃園：中央警察大學，民 94，頁 494。

訓練的目標與訓練方法，同時可以確定訓練成效的評估指標，落實訓練的目標、分析成本效益，以及教育訓練實施的時機等。<sup>41</sup>

依高斯坦的「教學統設計模式」，組織在進行教育訓練之前的首要任務，是要確定訓練是否是必要的，這也是訓練需求分析的主要意義與功能。<sup>42</sup>需求評估是一種對教育或訓練需求的判斷過程，<sup>43</sup>亦即指組織決定成員訓練是否為必要措施的過程。<sup>44</sup>而訓練需求分析又可從組織分析、工作分析、人員分析等三個途徑著手。

?? 徑僭??

組織分析為訓練需求分析的第一個步驟，也是訓練需求評估最基本的部分，組織分析必須考慮組織未來的策略方向，才能規劃出符合組織需求的教育訓練。組織藉由訓練，彌補組織成員知識技能的不足，使組織成員具備良好的知識技能，以提升組織績效。因此，組織未來的策略方向，是籌辦教育訓練的重要參考指標。<sup>45</sup>「警察人員教育訓練實施計畫」開宗明義即明定訓練之目的在「精實教育訓練，提升執勤能力，確保社會治安」，並期望建立「精實教育訓練，提升員警素質，提高工作績效」與「精實教育訓練，有效執行警察勤務，確保個人安全」等共識，務使常年訓練與警察勤務相結合。<sup>46</sup>顯見的，「警察人員教育訓練實施計畫」是希望藉由教育訓練提升員警執勤能力，以達成警察依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害、促進人民福利之組織目標，同時也要確保個人安全。亦即組合訓練之目的在於培

<sup>41</sup> 同註 33，頁 114

<sup>42</sup> 同註 33，頁 114

<sup>43</sup> 李聲吼，《人力資源發展》。台北：五南，民 89，頁 92。

<sup>44</sup> 同註 35，頁 94。

<sup>45</sup> 同註 35，頁 95。

<sup>46</sup> 同註 15，頁 1-2。

養員警執行日常勤務時，能夠有效打擊犯罪（緝補嫌犯），並確保員警自身之安全。

除了要考慮組織未來策略方向之外，於訓練需求評估階段尚須考慮主官（管）與同事對訓練的支持、組織文化分析與組織的遷移氣候及訓練資源分析。一個組織的主官（管）對訓練計畫所持的態度，或是組織成員對訓練的觀感，都會影響訓練的成效。而其關鍵的影響因素包括：主官（管）與同儕對於參與訓練的正面態度、主官（管）與同儕願意告知接受訓練的學員如何將受訓所獲得之知識、技能與行為應用於工作之中，及受訓學員是否有機會在工作中運用受訓內容等。<sup>47</sup>

以警察機關之組織而言，所謂的主官（管）到底是指分駐（派出）所所長，或是分局的分局長，還是警察局長呢？就實務上而言，警察常年訓練的實施單位大部分是以分局為施訓單位，訓練需求上所謂的主官應是指分局長而言。但是，在各項治安作為上，警察分局還是要受到警察局的指揮監督與考評，警察分局長對於常年訓練的支持度，可能還必須視警察局長是否重視而定。相同的道理，警察局長也要受到警政署的指揮監督與考核，而其對訓練的支持程度也是要看警政署長的態度而定。因此，追根究底，對於警察常年訓練真正能有影響力的還是在於警政最高首長警政署長。

以九十六年九月底警政署所辦理的世紀警察武林大會 第一屆警察應用技能競賽大會為例，警政署長親自帶領全國各警察機關首長（警政署各組、室、中心主管、各警察局長、專業警察機關警察局長、總隊長等）跑完三千公尺跑步。各分局長、署屬

---

<sup>47</sup> Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and P.M.Wright, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage(4th ed.)*, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.,p.191-205.

警察機關大隊長（階級與分局長同）亦都必須抽籤測驗三千公尺跑步。辦理此項活動之目的，在於希望由各級主官（管）帶領，於平時即應注重體能之訓練，並藉由此項活動塑造健康、活力之警察新形象。因此，從八月初到九月底全國各警察機關首長與分局長、大隊長等，無不利用時間加強練習，並要求所屬對於警政署測驗項目加強訓練，各警察機關均將訓練視為當前重點工作。由此可以看出只要警政署長重視訓練，各警察機關即會將訓練視為重要的工作。也可印證，主官（管）的支持，對訓練工作的推動會有相當大的助益。

主官（管）與同儕對訓練的支持也受到組織文化的影響關係，所謂組織文化，依學者 Schein 的說法，組織文化可說是組織成員共同認可的事實、信仰、意義與價值，或這就是組織成員的共識。<sup>48</sup>而楊永年博士則認為，組織文化之於組織有如個性之於個人，組織文化所表達的是組織的個性，就像每個人的個性不同，每個組織文化會因不同的領導者、不同的制度、不同的結構、不同的工作流程、不同的人群組合，產生不同的組織文化。<sup>49</sup>警察組織雖然是個大團體，但因其組織結構的分工而產生了不同的單位，自然的各個單位便會有不同的組織文化存在。訓練需求評估就組織文化而言，亦必須依據不同的組織文化而提出不同的訓練需求。

人員參加組織，不僅要追求生理需求、安全的需求、愛的需求、尊榮感的需求及成就慾的需求等人類五種基本需求的滿足 (Abraham H. Maslow, 1954)，而且也會主觀的對其所處的環境產生察覺與認知。因此，在一個組織中，組織成員對環境的察覺差

---

<sup>48</sup> Schein, E.H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, pp.7-12.

<sup>49</sup> 同註 40，頁 351。

異愈小，則組織成員對於達成組織目標的可能性愈大。<sup>50</sup>亦即，組織成員對於組織的目標看法如何，會決定組織目標是否可以達成。而組織氣候遷移，是指組織成員對於訓練是否具有共識，覺得組織是否重視、鼓勵員工，將所學得之知識技能運用在工作上，亦即是否重視訓練遷移效果。警察常年訓練組合訓練之訓練遷移效果，指的是員警於參加訓練後，能否將所學之技能運於執行日常勤務之上，以保障人身安全並避免傷亡，而不是參加警政署之測驗或比賽，能獲得幾面獎牌或是獲得記幾次功幾次嘉獎而言。如果組織主官（管）與成員均能重視訓練遷移的成效，而且組織能夠提供使用新知識、技能的機會，那麼訓練成效就會較為顯著。

？ ？ ？ ？ ？ ？

工作分析又稱職務分析或是職能分析，主要在提供一個可茲依循的程序，用來決定每個職位的職責，與擔任該職位人員所需具備的特性，<sup>51</sup>亦即在分析擔任該工作所須具備的 KSA：知識(knowledge)、技術(skill)與能力(ability)。<sup>52</sup>美國勞工部於 1982 年所出版的《工作分析指引》(*A Guide to job analysis*)中認為，工作分析是系統的、客觀的廣泛蒐集資料，並加以評價、描述和定義的過程，且須指出工作者特質、工作結果、背景、方法和技巧、過程、使用設備等。<sup>53</sup>工作分析可提供工作需求的相關資訊，然後可利用這些資訊來擬訂工作說明書(job descriptions)與工作規範(job specifications)。當組織中出現了工作績效不彰的情形時，即必須針對該工作領域進行需求分析。易言之，工作分析係指對

<sup>50</sup> 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 90，頁 242。

<sup>51</sup> Dessler, op, cit., p.112。

<sup>52</sup> 同註 33，頁 123。

<sup>53</sup> 同註 36，頁 148。

職務與人員之內涵，進行紀錄、檢視與別的過程，<sup>54</sup>亦即有系統的蒐集特定工作或一組工作的內容資訊，以利於教導組織成員並達成最佳的績效。

簡言之，工作分析即是以組織的「水平分工」來探討何者需要何種訓練，水平分工所需考慮的因素，依楊永年博士的看法其所應考慮的常常是環境的因素，如果組織面對的環境愈簡單，因為需要的專業分工愈少，因此需要的分化程度愈低；反之，如果組織所面對的環境愈複雜，因需要更多的專業分工，所以水平分化的程度就可能愈高。<sup>55</sup>警察組織因治安環境的需求而分化成各種不同的部門，警政署水平分工包括二十二個直屬單位與二十一個附屬機關，其中附屬單位包括保安警察、鐵路警察、公路警察、航空警察、港務警察、刑事警察等，工作範圍包羅萬象，因此必須依據各種警察之工作特性，評估個別之訓練需求。

訓練過程中的訓練需求分析，除必須考慮組織之特性與目標外，同時也必須評估擔任每個工作崗位及每個階層人員所必須具備的知識(knowledge)、技術(skill)與能力(ability)。九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務案，參與攻堅圍捕行動的人員包括第二分局偵查隊員警、維安特勤隊員警、特殊任務警力編組人員與分局各派出所制服員警。參與本案攻堅行動人員，依職能之不同所負責的任務亦各不相同，基本上是由維安特勤隊或是特殊任務警力編組人員擔任第一線攻堅任務、偵查隊便衣刑事人員擔任第二線攻堅任務、派出所制服員警負責警戒與管制任務。

以本論文之研究對象的台中市警察局第二分局偵查隊而

---

<sup>54</sup> 同註 36，頁 148。

<sup>55</sup> 同註 40，頁 299。

言，其組織目標為基於維護社會治安之重責大任，係以偵查犯罪為主，預防犯罪為輔，藉收相輔相成之效，並以達成破案為首要目標。<sup>56</sup>而偵查隊之偵查員（佐）、小隊長，甚至是偵查隊長等，其工作之特性為必須常與凶惡歹徒正面交鋒，危險性更甚於一般制服警察，為遂行其任務與達成既定之目標，依其工作特性，實有賴組合訓練來賦予擔任該職務所需具備的知識、技術與能力。因此其訓練需求應更著重於「組合訓練」與「強化員警執勤安全訓練」之訓練。

另外警政署八十五年五月一日所頒「警察人員教育訓練實施計畫」，已將刑事人員訓練成績規定必須較一般員警為嚴格。例如必須具備柔道二級或跆拳道四級以上（依警政署民國九十二年九月三十日警署教字第 0920138789 號函修正柔道放寬為三級以上），三千公尺跑步成績為十六分完成（一般員警四十歲以下為十八分鐘）、射擊成績為七十分，而測驗及格成績亦較一般員警嚴格。但其訓練之內容、時數卻未能依據工作性質作更詳細之規定，顯見在需求評估並未真正依據工作特性作分析評估。

反觀後來支援的台中市警察局保安隊特殊任務警力編組人員與保安警察第四總隊維安特勤隊員警，因其個別之任務屬性不同，而有不同的訓練。我國特殊任務警力編組人員平時主要工作為擔負一般巡邏勤務及執行保持訓練以維持戰技專精，在遇有特殊事件時，即支援警察局執行攻堅圍捕武裝犯罪等高危險性任務。<sup>57</sup>特殊任務警力編組人員之訓練包括室內戰鬥技巧及部分特種技術如攀降、應用射擊、搏擊等課程。<sup>58</sup>而維安特勤隊的甄選與培訓更為嚴苛，經過嚴格的甄選程序與三個階段的培訓後，能

<sup>56</sup> 高政昇，《刑事警察業務》。桃園：中央警察大學，民 91，頁 595。

<sup>57</sup> 黃富源、侯友宜，《談判與危機處理》。台北：元照，民 91，頁 194。

<sup>58</sup> 同上註，頁 195。

夠成為正式隊員之合格率僅為百分之三十，成為維安特勤隊的正式成員之後，亦須持續進行保持訓練，包括年度訓練及一般駐地訓練，其中年度訓練包括反劫機、反劫持、山訓、海訓及其他輔助訓練；一般駐地訓練的內容則包括體能、戰技、射擊訓練及警政署所規定的常年訓練內容。<sup>59</sup>

由於警察任務分工不同，應依其工作性質而有不同的訓練內容，當然不可能要求所有警察人員，均需接受如特殊任務警力編組人員或維安特勤隊嚴苛之訓練，然而，刑事警察人員日常勤務也是身處在最危險的工作環境中執勤，所遇到的狀況很多都是突發而無預警的，更需要有機智反應的訓練，因此刑事警察人員所要求的訓練應該是要比一般員警更為嚴格。

？ ？ ？ ？ ？ ？

人員分析的旨在於瞭解組織成員是否已做好訓練的準備，亦即在於找出組織成員所具備的能力是否符合工作需要，以了解哪些成員需要接受訓練，哪些訓練項目是哪些成員所需要的。例如分局長所需要的訓練自然與局長或是基層員警不同，但是在警政署所八十五年五月一日所頒訂的「警察人員教育訓練實施計畫」裡，並沒有確實依階層別評估訓練需求。直至八十九年七月十四日，依據行政院八十九年五月四日台八九內字第一二五三七號函核定之「警政再造方案 建立優質警政營造安寧社會」計畫三、精實警察教育訓練計劃規定，頒訂「內政部警政署強化警察人員教育訓練實施計畫」，始以階層別將受訓人員區分為基層佐、中級幹部與高級幹部等三級區分訓練需求。

---

<sup>59</sup> 同註 57，頁 196。



人員分析即是以組織的垂直分工來探討訓練需求，亦即依階層別來分析訓練需求，並依組織職位階層秩序而分別實施的訓練。組織之垂直體系依責任與權限之不同可分為基本職層與管理職層，而管理職層又可分為最高經營層、中級管理層與現場監督層等三種。<sup>60</sup>各個階層之訓練需求又各有不同，警察組織的垂直分工上至警政署下至分駐（派出）所，共區分為四個階層，但若以人員之職務等階來區分上自署長，下至基層警、隊員，共計分為十一個序列，各階層之訓練需求應該是要有所區別。

以九十三年六月十六日台中市警察局第二分局，執行「0616」專案勤務為例，現場指揮官為第二分局偵查隊隊長林文武，此項偵查作為符合警政署警察偵查犯罪規範 第五節有關偵查擄人勒贖案件偵查要領之規定。依該規範之規定，擄人勒贖案件發生後，應立即成立專案小組負責偵查，專案小組設立於分局者，由分局長親自主持或命刑事組長為召集人並邀同相關分局刑事組長參加。<sup>61</sup>但值得再加以探討的地方是，偵查隊長是否有足夠之能力來擔任此一任務，當時參與偵辦的刑事警察局中部打擊犯罪中心組長林淵城即曾表示過，如果當時他能夠在現場參與圍捕行動的話，悲劇應該就不會發生，他的說法暗示著，行動現場的指揮層級應該有再予以提昇之必要，或是對於現行規定之指揮層級應再給予更嚴苛、不同於基層員警之訓練，例如有關組合訓練之指揮方面的訓練。

以警政署組織定位而言，其目的在於負責全國一致性的政策制定、規劃、指導、監督與評估等，<sup>62</sup>若再檢視警政署「警察人員教育訓練實施計畫」及九十二年內政部所頒定的「警察常年訓

<sup>60</sup> 黃英忠，《現代人力資源管理》。台北：華泰，民 84，頁 150。

<sup>61</sup> 同註 56，頁 210-211。

<sup>62</sup> 同註 40，頁 331。

練辦法」規定，警察常年訓練之權責劃分，由內政部警政署負責訂頒訓練課目，提供行政支援，實施成果驗收，則可以確定的是，警察常年訓練之訓練需求評估，其權責在於警政署。因為警察工作環境是錯綜複雜而且深具高度危險性；工作本身更是具有多元化的特性，組織分工又具多元化，因而其訓練也必須較為嚴苛，所以在訓練需求評估方面的要求應該更為詳細。

從歷年來所發生的員警於執勤中所發生的傷、亡事件後，警政署要求各警察機關加強組合戰鬥訓練而言，警政署可以說均受到了來自內、外的壓力所不得不然的措施，然而常年訓練組合訓練本來在「警察人員教育訓練實施計畫」裡即已規定其實施內容、方式與訓練對象。依「警察人員教育訓練實施計畫」及「警察常年訓練辦法」之規定，有關警察常年訓練組合訓練之目的係在於強化員警巡邏、路檢、臨檢、盤查等執勤技能。因此，應該是實際上有在執行上述勤務之警察人員才有受此訓練之必要，而並不是全國所有警察機關的警察人員都有執行上述勤務之需要，例如分駐（派出）所、警備隊、偵查隊、保安大隊、交通大隊、刑警大隊等外勤員警始有受此訓練之必要。亦即訓練之實施必須依組織之結構及其任務遂行之機能，依職能體系來加以實施。

依據「警察人員教育訓練實施計畫」所訂常年訓練之目的與共識及要求，以及第一章第五節分析架構，本研究之依變項為有效達成勤務目的，減少人員傷亡，換言之，即是在確保「員警人身安全」與「緝捕嫌犯」。其中「緝捕嫌犯」本身就是警察的基本職責，員警於執行勤務中若發現犯罪嫌疑人，基於職責必定是奮不顧身的全力以赴將之逮捕繩之以法，但為緝捕嫌犯，偶有疏於注意自身之安全，而發生傷亡的憾事，因此組合訓練之重點除教導員警緝捕嫌犯之技能外，應著重於培養員警自保之能力。易

言之，常年訓練組合訓練之成效，不僅要達成警察維護社會治安之任務，更重要的是如何在達成任務後能兼顧員警的執勤安全。對照九十三年六月十六日台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務案，若是以組織的策略目標分析，整個案件偵辦過程之最終目標，在於成功拯救出被綁架的人質，並將嫌犯逮捕繩之以法，同時也必須確保執勤人員之安全。

依據「警察人員教育訓練實施計畫」與「警察常年訓練辦法」所規定之組合訓練與強化員警執勤安全訓練，其訓練內容包括戰鬥六項要務、地形地物利用、手臂記號與哨音聯絡法、運動與射擊之聯繫、隊形與運動要領、加銬搜身、建築物內執勤要領、夜間執勤要領、無線電通訊與聯絡、勤務作為程序、編組與運用及以巡邏、路檢、臨檢方式、執行檢肅、取締勤務之行動要領與指揮程序、警棋推演等。若再將本案例的整個偵辦過程區分數個階段，可發現每個階段均有其所要達成之目標，而欲達成各個階段的目標，就必須有不同的訓練內容來支持，為應付類此案件之訓練，應包括接獲報案後與歹徒的談判，即隨後召開的勤前教育訓練，與跟監、快速拔槍射擊、地形地物利用、射擊與運動之連結、建築物內搜捕等訓練，然而其中有關談判、跟監、調閱通聯與路口監視器等作為，係屬刑事偵查作為之範圍，不在本論文論述之範圍。

首先，有關勤前教育，依「警察人員教育訓練實施計畫」規定組合訓練必須配合日常勤務實施訓練，亦即在勤前教育部分即應將相關之案例、執勤要領告知員警。勤前教育是員警達成任務、保障安全之基礎，當台中市警察局接獲報案組成專案小組偵辦，並於立人派出所召開勤前教育，此一階段最主要的目標在於讓專案小組成員獲悉整個案情資訊，並教導專案成員如何分工、跟監、埋伏、追緝、搜捕等以達成最終目標。這也是警察勤務條

例所規定之「專案勤前教育」，與「警察人員教育訓練實施計畫」所規定之組合訓練「結合日常勤務實施訓練」，其重要性不言可喻。

為強化警察教育訓練、提升執勤能力，警政署更進一步於九十五年四月發函各警察機關，要求各警察機關於實施聯合勤教時，所屬常年訓練技術教官應就員警常年訓練之實施、員警執勤安全訓練情形及各警察機關發生特殊之案例教育，實施及時之教育訓練提出說明與報告，並就相關案例依據勤務標準作業程序實施演練，而且各警察機關轄內有重要勤務或發生重大案件，局長或分局長應指定技術教官隨行，適時針對員警執勤安全提出說明與報告。九十六年三月發生一連串員警於執勤時，警槍遭嫌犯搶走之事件後，警政署於九十六年三月二十一日函發各警察機關，為提升員警執勤安全、強化警察教育訓練，請各警察機關落實訓練，並確實依據九十五年四月十七日規定之事項確實實施。九十六年三月頒發「巡邏勤務中盤查(檢)人、車標準作業程序(SOP)及巡邏簽章要領」，亦規定各警察機關應統一律定單位內各基層警察單位實施勤前教育時，應有執勤安全檢查與宣達、提醒事項，要求單位主官(管)不斷提醒與宣達執勤安全，提高員警之警覺性。更強化了組合訓練配合勤前教育實施之必要性。

其次就有關地形地物利用之訓練，在攻堅圍捕行動時，如果能善用地形地物的掩蔽，就能減少暴露於嫌犯攻擊之機會，也就能夠減少受到傷亡的機會。地形地物利用於組合訓練中所教導的相當廣泛，而在實務上必須強調兩個重點，<sup>63</sup>第一是在利用地形地物時，不能忽略對目標之觀察，以及是否有利於出槍警戒的能力；第二是在地形地物掩蔽時，必須考慮到該地形地物的抗彈能

<sup>63</sup> 內政部警政署，九十四年警察常年訓練電化教學書面教材-從台中市槍戰案例重塑員警執勤安全觀念。台北：內政部警政署編印，民94，頁6-7。

力。關於第一點，大多數的員警面臨與嫌犯槍戰的情境下，可能處於高度緊張的狀態之下，於進入所選定的掩蔽之地形地物之後，為避免被嫌犯發現，儘可能做到藏於無形，反而忽略對目標之觀察與出槍警戒之動作，如此一來對嫌犯之行動無法掌握，增加了被攻擊的機率；而有關第二點，地形地物利用時抗彈能力的考量，就是所選擇的地形地物，除了可以隱藏本身的形蹤外，更要求可以將嫌犯所發射的子彈阻擋下來。

第二分局偵查隊小隊長在追緝嫌犯施安明的過程中，可能因沒有利用地形地物的掩蔽及互相掩護，致其進入台中港路二段二十七之一號巷道搜索時，完全暴露在嫌犯射擊的漏斗開口，很容易的就被嫌犯施安明開槍擊中。很可惜的是，如果偵查隊小隊長能夠善加利用地形地物的掩蔽，不僅可以避免不必要的傷亡，甚至可以將嫌犯逮捕歸案繩之以法，今日之情況就會全面改觀，會是個成功而不是失敗的案例。因此員警在執行攻堅圍捕勤務時，隨著狀況及所在環境改變，必須因應現地之地形地物，使用各種射擊姿勢進行射擊動作或警戒。在確保本身安全減少被攻擊的機率，並兼顧火力發揮之原則下，正確利用地形地物是非常重要的訓練。

員警執勤過程中，所面對之狀況雖多屬常態，但是如果因民眾有意圖不法或持有武器，威脅執勤員警之安全時，員警要如何因應，依警政署所頒發的「強化員警執勤安全訓練教範」之敘述，「運動」是接近對象的唯一方法，而「射擊」乃是制服歹徒的重要手段。運動是指運用臥倒、起立、躍進、潛行與伏近等各種姿勢接近對象，必須配合當時、當地之狀況，視現地之地形地物採適當之運動方法快速運動。在運動過程中應避免直線或直立前進，運用掩蔽或隱蔽物，以低爬、低蹲及「之」字型運動是接近歹徒最佳方法。在執勤中欲迅速接近對象，減少傷害，達成任務，

則有賴於運動與射擊的密切配合，當在現場必須以各種運動方式接近對象時，各員警應該要相互支援掩護，交互前進，減少遭到攻擊之機會。

「搜捕」則是由員警到犯罪嫌疑人可能隱藏的處所進行尋找並圍捕的一種緝捕措施，屬於計畫性圍捕作為。在實際狀況下查緝人員可根據地形地物和環境條件的具體情況，採取不同的搜捕方法。執勤員警除綜合考量敵我雙方之狀況外，更應審慎評估，如對象火力及危險程度超過現有警力所能掌握之程度，則應立即反映，申請特殊任務警力或維安特勤隊警力支援。另外，警察人員執行勤務晝夜不分，由於視線不佳及環境影響，夜間勤務對生命之威脅也較晝間為甚，因此警察人員必須訓練純熟之夜間執勤要領及夜間射擊技術，始能應付繁重的夜間任務。目前針對執勤之訓練多以白天為主，夜間訓練較少實施，實應針對勤務需要加強訓練，俾提供員警更多一層的安全保障。

最後有關快速拔槍之訓練，根據美國聯邦調查局統計報告，大部分槍擊案件有下列數個特點：一、大部分槍擊案件發生在光線暗淡處；二、槍戰中敵我兩人總彈數約二至三發；三、交戰時間平均為二點八秒；四、平均距離二點一三公尺；五、百分之七十五的槍戰發生在六點四公尺以內的距離。<sup>64</sup>我國的常年訓練射擊訓練，長久以來以固定姿勢在固定距離及時間內向固定目標射擊的訓練方式，已不符實際勤務需要。況且員警遭遇突發狀況須拔槍進行警戒或射擊動作時，在身心均處於高度緊張狀態下，慌亂或忙中有錯者不在少數，為避免因槍枝操作不當所造成無法射擊之現象。必須確實從基本之拔槍訓練做起，並熟練槍枝操作程序，達到面對緊急狀況能不加思索，即以最短時間完成拔槍、拉

<sup>64</sup> 內政部警政署 九十二年常年訓練技術教官暨助教師資講習班講義。台北：內政部警政署，92年，頁11。

滑套上膛、開保險、待發之連續動作。因此，除了熟練基本之射擊技能外，為更進一步確保員警執勤時之安全，並減少傷亡，應將射擊與運動之連結配合地形地物之運用訓練。

對照本案當嫌犯施安明逃逸後，在越過台中港路時，與警方互開多槍警方卻未能將之擊中，讓其竄入台中港路二段巷內民宅空屋，是參與本案之警察人員真的「訓練不足」而致使槍法失去準頭，或是因顧忌現場車水馬龍，不敢大膽的使用槍枝。暫且不論參與本案之偵查隊成員是否有落實訓練，就其訓練課目內容而言，已無法應付實際勤務之所需。

## ?? 乏 苛儉??

所謂規劃，以管理學的角度而言，是指管理的最基本功能，代表一種持續不斷的程序，經由此程序，針對未來某種行動或目標，予以分析及選擇的過程。<sup>65</sup>具體而言，是指管理者基於未來面臨的環境狀況與內在的資源條件，在未採取其負責的行動前，比較各方案之成本與效益關係的程序。<sup>66</sup>有了詳實的訓練需求後，接著就可以進行訓練的規劃，訓練規劃其實是與訓練需求有相當密切的關係的。理想上，訓練規劃是根據訓練需求而來，有了常年訓練組合訓練之訓練需求，就必須針對訓練需求進行訓練規劃，才能有效執行訓練。也就是說，訓練要達到預期之成效，必須要有良好的訓練規劃。一般組織內訓練方案的設計與規劃其主要目的，是能夠透過有系統的分析組織成員工作效能問題，以界定工作上所遭遇困難的根本原因，並經由改善的措施以減少錯誤與延滯的產生，促進訓練與教育的主要目的之達成。<sup>67</sup>

<sup>65</sup> 許士軍，《管理學》。台北：東華，民 72，頁 77。

<sup>66</sup> 李林水，「德水園身心障礙教養院委外經營策略之研究」。碩士論文，東海大學公共事務，民 96，頁 50。

<sup>67</sup> 同註 43，頁 91。

根據第一章第五節之分析架構，訓練需求會影響訓練規劃之進行，經過訓練需求分析後，如果確認可經由訓練改善績效時，則可根據訓練需求所蒐集到的資料，包括訓練師資、訓練資源、訓練場所與時間及訓練對象等作成一訓練計畫，以期有效引導訓練之實施，使訓練能達到所預期的目標。

根據上一節有關九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務案，與歹徒約定取款後，於台中市台中港路二段發生的槍戰案例，若是以整起案件之過程來加以分析，其目的在逮捕嫌犯與確保員警人身安全。而欲達成這兩個目標，就必須要有相關之訓練，來培養員警執行上述任務所必須具備的技能，所需要的訓練包括與綁匪的談判、勤前教育訓練、跟監、快速拔槍射擊、地形地物利用與射擊與運動之連結及建築物內搜捕等訓練。其中除了談判與跟監等係屬刑事偵查技巧外，其餘大抵均與組合訓練與執勤安全訓練有關，因此如何根據上述訓練需求擬定良好可行的訓練計畫，是本節所欲探討之重點。

首先有關勤前教育訓練部分，依據警察勤務條例第二十四條規定，勤前教育之種類分為基層勤前教育、聯合勤前教育與專案勤前教育三種。勤前教育之實施，有其統一工作步調與重點之意義，同時也有提升員警之凝聚力、增加對組織之附著力。<sup>68</sup>另外依據「警察人員教育訓練實施計畫」規定有關組合訓練之實施方式，包括結合日常勤務實施訓練、機會訓練與集中訓練。在規劃組合訓練結合日常勤務實施訓練時，係指應規劃配合分局之聯合勤教，由技術教官以講授法，實施無法讓員警實際操作項目之說明或是案例教育訓練，此項訓練較無需考慮訓練場所問題。但必須考慮的是，授課教官之能力，一般常年訓練技術教官比較偏重

<sup>68</sup> 李湧清，《警察勤務之研究》。桃園：中央警察大學，民 90.10 增訂四版，頁 395。



的是柔道、跆拳道等專長技能，較缺乏組合警力的實戰經驗。因此，這部分的師資，「警察人員教育訓練實施計畫」裡也有清楚的規定，應由各特殊任務警力成員，為各該單位組合訓練之教官或助教，應編組分赴所屬單位實施巡迴施教，以擴大訓練成效，因此在規劃勤前教育時，應將此一師資規定納入計畫。至於其他無法於勤前教育實作之項目，例如地形地物利用之訓練、快速拔槍訓練、運動與射擊之連結、搜捕等項目，則應配合勤前教育實施以講授方式講解後，規劃於每月常年訓練實施操作，以收實際之效果。

在進行訓練規劃時，必須先瞭解學習原理，以作為規劃之依據，並確保受訓者能於訓練過程中有效的學習。所謂的學習原理包括：一、清楚目標與期望；二、實作機會；三、行為模式；四、成功經驗；五、集中式與分散式學習；六、回饋與強化。<sup>69</sup>

清楚的訓練目標，能夠提供受訓員警了解受訓的目標為何，有了清楚的訓練目標，才能夠激勵受訓者朝此目標努力學習，才能在訓練的過程中主動進行調整，以達成所設定的目標與期望。因此訓練的目標與期望必須是要相當清楚的。同時，在訓練的過程中如果能夠讓受訓者有實際操作的機會，將能夠提升訓練之成效，警察常年訓練的組合訓練，依「做中學」(learning by doing)原理，在許多有關技巧方面是無法由教官的口頭說明清楚的，因此除了教官解說清楚外，最重要的是要讓受訓員警實際操作練習才能達成訓練效果。目前各警察機關之常年訓練術科訓練，例如柔道、跆拳道、射擊訓練、綜合逮捕術、組合訓練等練都必須給予受訓者實作之機會，方能顯現訓練之效果，如果受訓者未能親自嚐試實際操作，則永遠無法體會其中的要領，訓練也都將只是

---

<sup>69</sup> 同註 36，頁 241-243。

紙上談兵，永遠達不到訓練的效果。

在訓練過程中如果能夠提供行為模範(behavior models)給受訓者，受訓者將因此能夠獲得模仿的機會，並在心中強化學習的效果。由此可看出，常年訓練教官的素質之重要性，各警察機關之常年訓練技術教官不僅擔任常年訓練術訓練之規劃工作，亦同時擔任常年訓練術科訓練之執行，負責各項常年訓練術科之教育訓練工作，對於員警執勤安全技能之提升身負重任。因而警政署對於常年訓練技術教官的素質之要求與平時之考核，歷年來均有嚴格之規定，例如為提升常年訓練術科訓練師資之教學品質，於九十二年九月頒布「警察常年訓練術科師資管理要點」，規定常年訓練技術教官遴用之資格，同時於九十六年元月份規定各單位落實考核各級教官，以求常年訓練技術教官能提供受訓員警之行為模範，強化員警學習之效果。

在訓練的過程中，受訓者的自信心對於訓練之效果也會有顯著的影響，而受訓者的成功經驗將能夠有效的提升受訓者的自信心。訓練的規劃如果能夠讓受訓者有成功經驗的累積，進而提升自我效能感，訓練的效果亦能獲得提升。另外，每一次受訓的時間長短及受訓內容的份量是影響學習效果的另一個因素。有關訓練時間之安排，可分為「集中式學習」與「分散式學習」二種，所謂的「集中式學習」是指所有的課程內容於一次的訓練中全部教授完畢，例如九十年警政署於北、中、南所辦理的路檢、臨檢與巡邏勤務之單警、組合警力戰鬥訓練之觀摩演練，即是將所有有關執勤安全之技能於一次示範教學中全部教授完畢。

另一種訓練規劃方式是所謂「分散式學習」，是將訓練的課程分多次分段教授。一般而言，分散式學習方式較能顯現出訓練的效果，而訓練效果的延續時間亦較長。原因在於，分散式學習

每次傳授少量的學習內容，較有利於受訓者對於訓練內容的吸收，也較容易使學習之焦點聚焦，不至於因一次大量的訓練內容而模糊學習的目標。

警察常年訓練每月至少應實施八小時的術科訓練，其實施方式各個警察機關會有所差異，有的集中於一天內將一個月八小時包含柔道（或跆拳道）、射擊、綜合逮捕術、體能、組合訓練的課程訓練完畢，此種做法有利於外勤單位勤務上的安排，但是其缺點則會因一次大量的訓練內容而使受訓者以應付的心態來參加訓練，而模糊了學習的目標，而且一個月上一次課，到了下個月要再上課的時候，前面所學習的可能已忘記了，又必須再從新來一次，學習效果不易顯現。

有的是將個別科目於不同時段內分別實施，因每次僅教授少量的學習內容，較有利於受訓者對於訓練內容的吸收，也較容易使學習之焦點聚焦，不至於因一次大量的訓練內容而模糊學習的目標。但是其缺點則是，不利於勤務編排，而且分駐（派出）所外勤員警如何於擔服完部份勤務後，從中抽出二至四個小時趕赴分局或警察局參加常年訓練，在往返的路程上勢必浪費許多時間。

警察機關常年訓練時間安排的不妥，也是造成員警學習意願不高、影響訓練效果的因素之一。警察勤務必須晝夜二十四小時持續不斷執行，因而常有員警服完深夜勤後，接著參加常年訓練之情形，或是因參加常年訓練承辦業務無人代理，必須於訓練完畢後再回工作崗位加班處理公務，導致員警參訓意願不高。因此在規劃相關訓練時就必須妥適安排時間，讓員警有充分時間休息後

再參加訓練，並落實代理人制度。<sup>70</sup>

訓練過程中要讓受訓者對於學習到的新觀念、新技能能夠完全接受與運用自如，來自於訓練者與訓練夥伴的回饋是相當重要的，受訓者對於本身所學習到的新觀念與新技能是否符合訓練規劃所定之目標，必須要靠他人提供相關的資訊回饋，來協助使其了解是否已達成訓練目標。同時回饋亦扮演了激勵的作用，依「強化理論」(reinforcement theory)所強調的，行為者因表現某項行為而獲致的結果是其本身所期望的，則此行為將會受到強化，其表現此項行為的頻率將會升高。相反的，如果行為者所表現的某項行為之結果不是其所期望的，則此行為發生的頻率將會降低(B. F. Skinner,1974)。<sup>71</sup>因此，如果在規劃訓練時，能夠加入回饋（獎勵）的機制，例如受訓者表現出所期望的行為時，或是受訓後績效能有所提升時，及時給予實質或非實質的獎勵，則可以激勵受訓人員學習企圖，可以使訓練的效果更加提升。

因此在進行訓練規劃階段，負責承辦的單位就必須彙整相關之資源，並協調各相關部門之意見，作出最佳的訓練計畫，例如有關回饋（獎勵）的機制，如果是行政上的獎勵，就必須先取的人事部門的同意；如果是物質上獎勵，就必須先獲得會計、庶務部門的同意。又如在訓練時間的安排上，也是必須先與勤務安排單位取得默契，以使參訓員警能夠在勤務與訓練之間有平衡的安排，以求達到最大的訓練成效。

訓練規劃之概念類似策略管理之策略規劃，都必須蒐集為達組織目標之資訊、資源等，從事訓練規劃除了必須考慮六個學習

<sup>70</sup> 翁萃芳，台灣地區警察人員學習認知及在職教育訓練學習成效之阻礙因素，《中央警察大學警學叢刊》，第34卷，第5期，93.3，頁222。

<sup>71</sup> 轉引自吳秉恩等，《人力資源管理-理論與實務》。台北：華泰，民96，頁243。

原理外，尚必須考慮五個 W 一個 H，即所謂的 5W1H，其內容包括：WHO、WHAT、WHOM、HOW 與 WHEN 及 WHERE，即由誰來教、教什麼、教誰、如何教與何時訓練及在哪裡訓練，也就是要以科學思考方式，來樹立規劃的開端。<sup>72</sup>茲歸納以下說明之：

?? 豈係? 豕? 控指

訓練師資的遴選關係著訓練成功與否，我國警察常年訓練術科訓練之師資均由各機關內之技術教官擔任，而技術教官均經過各單位嚴格遴選、考核後，再接受警政署常年訓練技術教官師資講習班之養成訓練後，循序由助教後再擔任教官。各警察機關常年訓練技術教官，任教官年資都相當長久，尤其總教官必須任職教官八年以上，在教學的經驗上都相當豐富，所應具備的相關專長與知識應是無庸置疑。但最大的問題是，常年訓練技術教官一般缺少外勤與槍戰之經驗，所具備之專長也非組合訓練，而且教官並非正式的組織編制員額，均由各警察機關訓練單位由其他單位調用，階級一般也都不高。以研究者所任職的保安警察第四總隊為例，總教官為小隊長任職教官職務已近二十年，教學經驗相當豐富，但他是編制於中隊，由督訓組借調至總隊部擔任總教官一職，並負責兼辦常年訓練業務。教官階級不夠高，是有問題的，在實際施教時，遇到階級比他高的長官，是否能夠嚴格要求他的長官專心於受訓，是一項值得探討的問題。

有關常年訓練教官階級不夠高影響教學之問題，其實追根究底還是跟主官是否支持有著相當大的關係，只要主官能夠支持教官，並給予充分授權，教官也知道謹守分寸，這方面的問題應該可以很容易解決，因此最大的問題還是在於主官對訓練的支持程度。

---

<sup>72</sup>同註 60，頁 147。

?? 尙儉?? ?? ?

從事訓練課程的規劃設計時，必須先了解受訓者的職務別與階層別，並明確說明每一項職務所應達到的作業標準，然後再檢討受訓成員個人的工作實績、能力、態度等，並與前面設定的標準相互比較，然後設計出符合需求的訓練課程。例如外勤員警與內勤員警，基層員警與中、高階領導幹部之訓練課程，根據訓練需求之理論，應該是要有所區別的。

?? 尙儉?? ?? 控指

? 與訓練人員是訓練的主體，一切的訓練計劃與作業均是以受訓人員習得工作上所需具備的 KSAs 為目的，因此在訓練規劃階段對於參訓人員，就必須依階層別（垂直分工）與職能別（水平分工）來加以區別。各個警察機關在規劃警察常年訓練時，即應依階層別區分為基層佐警、中級幹部與高級幹部；職能別依各專業分工區分為行政警察、刑事警察、交通警察、保安警察 等來加以區分。然而實際在進行規劃時，其實施情形又是如何，有時限於經費、時間、師資等因素而無法將之細分，造成了不同階層、不同職別，內勤、外勤均接受相同訓練之情形。

匕? 尙儉?? ?? 指?

訓練的方法依訓練內容、訓練對象與受訓人員之不同而區分為各種不同的方法，包括演講法、視聽技術法、個案研討法、模擬法、角色扮演法、行為模仿法、戶外活動訓練法、數位學習法等。<sup>73</sup>如何在眾多訓練方法中，選擇一項最適合的方法，在訓練規劃階段就要給予計畫清楚，才能在執行階段有效執行達成訓練

<sup>73</sup>同註 35，頁 108-112。

成效。

?? 倚係??

係指訓練之時間和期限，亦即規劃每一次的訓練時間長短與每一個訓練科目的訓練時數，例如是要將八個小時課程於一次訓練中全部教授完畢，或是分時段來實施訓練。就如前面學習原理所敘述的「集中式學習」與「分散式學習」。「集中式學習」是將所規定的八小時課程於一天中全部實施完畢，「分散式學習」，是將八小時的術科訓練分成數個訓練時段實施。分散式學習方式較能顯現出訓練的效果，而訓練效果的延續時間亦較長。因為分散式學習每次傳授少量的學習內容，較有利於受訓者對於訓練內容的吸收，也較容易使學習之焦點聚焦，不至於因一次大量的訓練內容而模糊學習的目標。

棋? 倚係??

係指實施訓練之場所為何，目前國內各警察機關所有的訓練場所大都僅有柔道場與靶場，而場地之設施各單位又各有不同，如何依據現有之場地設施規劃出妥適之訓練方案，是在訓練規劃階段就要計畫周詳。

九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務，發生於台中市台中港路二段之警匪槍戰案，其地點正處車水馬龍之台中都會中心，當地可供利用之地形地物包括安全島、行道樹、人行陸橋橋墩、停於路旁之汽機車與空屋等，一般警察常年訓練組合訓練之場所，是不可能於類此之現地實施的，更不可能有相類似之訓練場所，因而必須有人工製作之道具如假屋、安全島、假樹等來作為訓練之器材。九十年警政署於台中市

警察局辦理路檢、臨檢與巡邏勤務之單警、組合警力戰鬥訓練之觀摩演練，承辦單位即因無類似訓練器材而向保安警察第四總隊借用，目前國內各警察機關能有相類似之訓練器材的單位恐怕不多，就算九十年能夠外借台中市警察局使用的保安警察第四總隊的器材，目前也都殘破而不勘使用。就算有了訓練所需之器材，是否有足夠的場地來實施訓練，也是個問題。

九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局，執行「0616」專案勤務，而與嫌犯施安明發生槍戰，造成二名刑事小隊長殉職的悲劇，案發後警政署不僅嚴格要求各警察機關落實實施員警執勤安全訓練，並由保安警察第一總隊攝製教學光碟案例教育，發放各警察機關施教。此項作為即是已洞悉員警在某些方面之訓練是有所不足，希經由訓練的措施來減少員警發生錯誤的機會。但是我國各警察機關常年訓練業務大部分均是由總教官擔任承辦人，雖然在教學上具有相當豐富之經驗，但因缺乏有關教育訓練的專業訓練，一般而言缺乏訓練規劃的能力，對訓練之規劃，僅能就警政署所頒之規定來實施，缺乏對機關、人員之特性做系統性的規劃。尤其有關組合訓練部分，因警政署並未實施成果驗收，對一切以爭取記功、嘉獎為目的之警察組織文化而言，可說是無任何績效可以爭取，也就缺乏推動之動力。因而未能根據需要作系統性的分析規劃，以致於訓練成效不彰。

警察勤務大部分是屬於干預性質的，因此在執行勤務中，警察面對民眾可能的反應，可區分為一、順從；二、口語衝突；三、肢體衝突；四、非致命武器攻擊；五、致命武器攻擊等五個輕重不等的反應程度。在各個階段所要因應之模式也有所不同，而所需的訓練也有不同。在口語衝突階段，民眾會有情緒化的反應，並以言詞相激。此時警察人員必須以口語與耐心加以應對，並堅守執法立場及原則，而訓練之目標在於培養員警口語應對及冷靜



處理之能力。在肢體衝突階段，民眾會有情緒化反應，甚者動手攻擊執法員警，應付此一階段之訓練目標，應在培養員警熟練各種應勤技能，並期能應用自如。在非致命武器攻擊階段，民眾情緒更為激動，會以棍棒或隨手可取得之棍棒、刀械攻擊執法員警，執勤員警必須更熟練各種應勤技能，方能加以排除，因此，訓練之目標要使員警不僅熟悉基本的應勤技能，而且要更熟悉各種應用技能。在致命武器攻擊階段，民眾會以槍械襲擊或是以刀械近距離攻擊，執勤員警遇此狀況，必須開槍壓制對方，以保障本身與同僚的安全，因此訓練之目標，應著重於正確的狀況判斷與快速反應的拔槍射擊能力。

警察執行日常勤務所遭遇的狀況不一而足，在在考驗著員警的應變能力與訓練成果，反應過當與不足都可能會造成無可預料的後果，因此如何因應各種狀況，規劃出不同的訓練，是繼訓練需求評估之後的一項重要工作，唯有妥善的訓練規劃方能據以實施訓練，才能顯現出訓練成效，產生訓練遷移的作用。

翁萃芳在「台灣地區警察人員學習認知及在職教育訓練學習成效之阻礙因素」一文中指出，警察在職教育訓練之學習成效阻礙因素排序前八名分別為：「實施方式不當」、「課程不符需求」、「課程時機不當」、「不符個人興趣」、「身心勞累」、「實施場所不當」與「師資專業能力不足」及「個人不喜歡學習新事物」等八項，<sup>74</sup>另外，中央警察大學張玲堅針對台北市政府警察局所作之調查分析，其研究發現目前警察機關在職訓練的實際辦理情形，是以整體需求為規劃依據，因而並非適合所有員警，隨之也影響其參訓意願。因此在訓練規劃應以「個人需求」、「機關勤（業）務之推動」與「機關未來發展」三者並重。<sup>75</sup>因此在規劃警察常

<sup>74</sup> 同註 70，頁 221。

<sup>75</sup> 張玲堅，我國警察人員在職訓練需求評估 - 以台北市政府警察局為例。碩士論文，中央

年訓練組合訓練時，若是能夠依據訓練對象並兼顧訓練時間、訓練場地、訓練師資與訓練課程之安排及實施方式，妥適規劃訓練計畫，將可收事半功倍之效果。

## ?? 乏 豈儻? 嬰

經過完善的訓練規劃後，組織接著便是依據規劃之內容實施訓練，再完備的訓練規劃如果沒有付之實施，便無法使訓練達到預期的成效，就如完善的政策制定，端賴於務實的政策執行。<sup>76</sup>訓練的執行是將訓練規劃的內容，給予落實推動的一切活動，也是訓練成效良窳的關鍵所在，因此，在訓練的過程中，每個步驟都是相當重要，而且是環環相扣的。

依據本章第二節訓練需求與第三節訓練規劃，本案例訓練需求包括談判、勤前教育訓練、跟監、快速拔槍射擊、地形地物利用、射擊與運動之連結、建築物內搜捕等訓練。就執行層面而言，可能會面臨的問題，應該在規劃階段就已預見並給予克服，因此理想上，在執行上若是能根據規劃所擬訂之計畫按步就班去執行，訓練成效是可顯而易見的。但是為何常有員警於執行勤務中發生受到傷、亡的事件，必然的是在某些環節上出現了問題。理想上若是台中市警察局的訓練規劃，能夠符合訓練需求並落實執行，於執行「0616」專案勤務偵辦黃姓酒店業者遭綁架案，應該是可以於第一時間裡將嫌犯逮捕並確保員警的安全。

影響常年訓練執行之成效，包括前述之常年訓練技術教官專業能力與技能、主官（管）的支持程度、訓練時間的安排、訓練場所等因素。其中主官（管）的支持程度不僅會影響訓練需求的

---

警察大學行政警察研究所，民 91，頁 135-136。

<sup>76</sup> 李允傑、丘昌泰合著，《政策執行與評估》。台北：元照，民 92，頁 5。

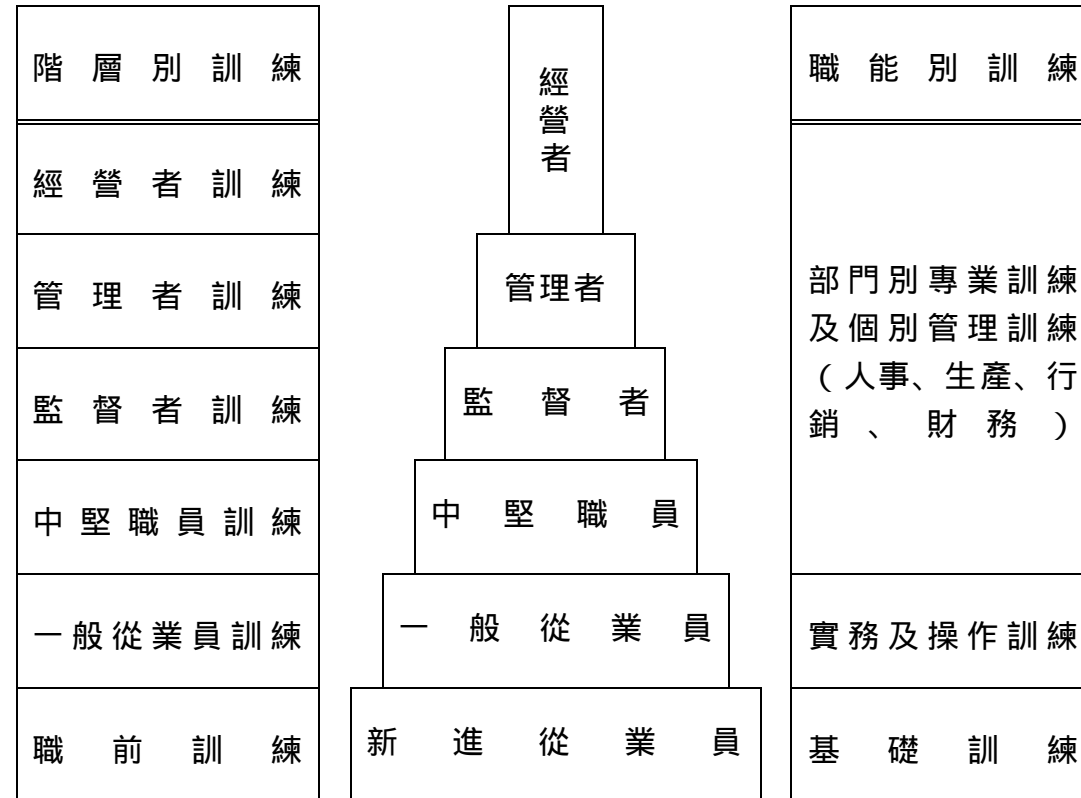
評估，同時也會影響訓練執行的成效。警察組織往往重績效而輕訓練，尤其各級主官（管）在面臨龐大的績效壓力之下，往往將訓練時間移作他用，因而直接剝奪了員警接受訓練的權利。同時，警察文化裡似乎很少會以能夠將常年訓練所習得之技能用於實際執勤時而感到光榮，同儕之間也很少對常年訓練持正面的看法，反而常將常年訓練視為是調養身心的時間，缺少主官（管）與同儕的支持導致訓練成效不彰，也間接影響了員警執勤的績效。

一般而言組織訓練之實施，以組織之結構及業務分工，可分為階層體系與職能體系，亦即依垂直分工及水平分工使其體系化。<sup>77</sup>圖 2-1 係企業體系階層別與職能別訓練體系之模型，從圖中可以一目了然的瞭解垂直分工與水平分工個別之訓練類型，為了有效實施，以達預期之成效，此兩體系必須密切的調和。此一模型雖為企業訓練體系之模型，但亦可應用於警察組織，階層別之訓練可將之區分為「基層員警」、「中階幹部」與「高階領導幹部」等三個層次；職能別訓練部分則可依警政署所屬之附屬機關區分各種職能訓練。若是對照圖 2-2 台中市警察局組織系統圖之結構分工，則分局偵查隊之偵查員（佐）、小隊長應是屬於一般從業員之階層，所需之訓練為實務及操作訓練。亦即其所需要的訓練是以擔任日常勤務實際需要之應用技能為主，諸如射擊、綜合逮捕術及組合戰鬥訓練，而其中又應以組合戰鬥訓練所佔的訓練時數比例為最重，但實際上所分配的時數，其實是少之又少，而其執行情形是否能夠落實的實施又是一個問題。

---

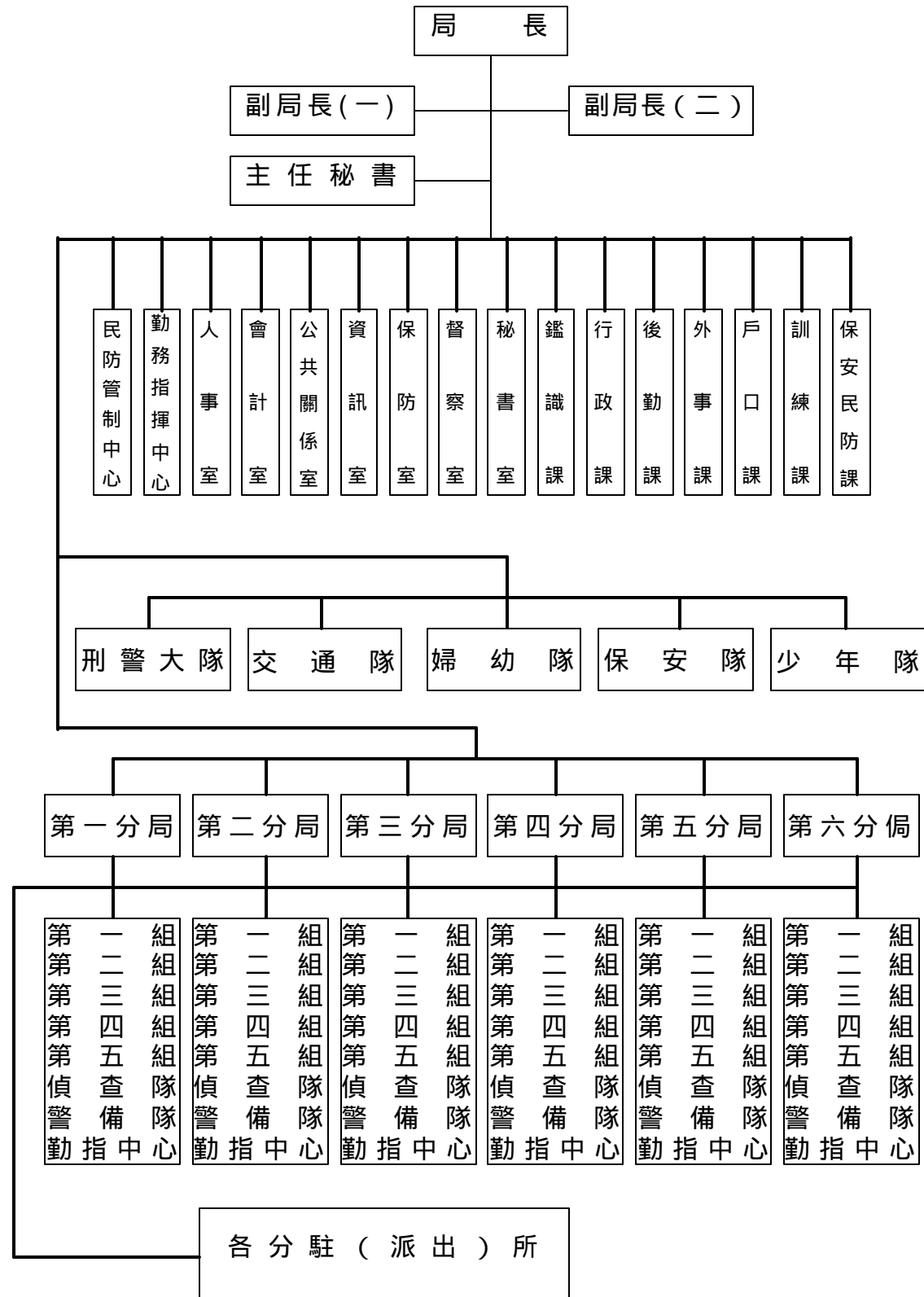
<sup>77</sup>同註 60，頁 149。

圖 2-1：企業訓練之體系



資料來源：轉引自黃英忠，《現代人力資源管理》。台北：華泰，民 84，頁 149。

圖 2-2：台中市警察局組織系統圖



資料來源：台中市警察局網站：[http://www.tcpb.gov.tw/web/page/ima/profile\\_1.gif](http://www.tcpb.gov.tw/web/page/ima/profile_1.gif)

現行警察常年訓練組合訓練之實施方式，各個警察單位可能會有所不同，有的是集中於警察局統一施訓，有的分散於分局實施，但無論以何種方式實施，其中最大的問題是，未能依據上述之訓練體系來區分階層別及職能別之施訓方式。其原因，一方面限於訓練師資，常年訓練技術教官均具有相當豐富的教學經驗，但是其所具有的專業知識可能僅限於常年訓練的術科技能，對於中堅職員以上所必須具備的領導、指揮職能之訓練可能無法勝任。這同時又牽涉到經費問題，一般警察機關中堅幹部以上之人數可能相對較少，而要求他們同時來受訓，在時間上相當的困難，如果要求每個人都來參加訓練，勢必要再增加許多時段來施訓，訓練之經費也是必要再增加。

一般而言組織從事訓練之方式大略分為三大類，分別是一、單向講授法；二、參與實作法；三、群體建立法。<sup>78</sup>若是再給予細分，則各學者所提之方法可說不勝枚舉。常用的訓練方法已相當的多，再加上學習理論的發展，新的方法也漸漸出籠，如何在規劃良好的訓練計畫下，從眾多訓練方法中選擇適合的訓練方法，來達成良好的訓練遷移作用，其間所必須考慮的因素相當多。學者簡建忠指出，所必須考慮的因素包括：學習目標與本質、學習之成效、訓練師之專長、所需之時間、所需之經費、學習者之數量、學習者的特質、相關科技的支援、人際互動或參與等。<sup>79</sup>警察常年訓練分為學科訓練與術科訓練，在學科訓練部分目前除每三個月辦理一次的季常訓之外，每月尚有二小時的電化教學。而術科訓練時數依警政署規定每月至少八小時，其中組合訓練之重要性已如第一章第一節所述。因此，除每月固定的術科訓練時間外，若是能綜合運用各種訓練方法，例如，配合學科訓練或是以視聽器材將組合訓練之訓練內容於電化教學中播放，勢必

<sup>78</sup> 同註 36，頁 246。

<sup>79</sup> 簡建忠，《人力資源發展》。台北：五南，民 84，頁 101-104。

能更加深受訓員警應有之態度與觀念，其成效應是較單純的實作法訓練來得更加顯著。

依據本章第二節訓練需求之敘述，九十三年六月十六日台中市警察局第二分局，執行「0616」專案勤務而發生的槍戰之過程，所需要之訓練包括組合訓練之勤前教育訓練、射擊與運動之結合、地形地物利用與快速拔槍訓練及搜捕技巧等，而每種訓練須有不同的訓練方法，如何利用適當的訓練方法達成訓練成效，是在實施訓練時擔任授課教官所必須要加以學習與了解的。其中勤前教育依「各警察機關勤前教育實施規定」，其目的在於確保員警執勤安全，有效執行警察勤務，順利達成警察任務。

首先有關勤前教育之實施方式，區分為基層勤前教育、聯合勤前教育與專案勤前教育三種。基層勤前教育實施單位在分局為警察所、分駐（派出）所、駐在所、警備隊、偵查隊、檢查哨；在警察局為直屬隊（大隊）各分隊或小隊；專業警察機關為分駐（派出）所、駐在所、警備隊、組、分隊或小隊。其實施之時機以於出勤前集中實施為原則，實施次數依單位人數多寡而不同，單位實有人數不包括主管在七人以上者，應逐日實施；六人以下、四人以上者，隔日實施；三人以下及山地、離島等勤務執行機構勤務單純者，得不拘形式，每週實施二次。聯合勤教以分局、警察局直屬隊（大隊）、專業警察機關之分局、段、隊（或大隊或中隊或直屬隊）為實施單位，並以每週實施一次為原則，實施時上級正、副主官及督察長得輪流列席指導。專案勤前教育則以執行專案之勤務單位為實施單位，並於執行專案或臨時特定勤務前舉行。

勤前教育之督考，屬警政署督察室之勤務督察業務，各警察機關大都能夠依規定確實實施，依「警察人員教育訓練實施計畫」

有關組合訓練結合日常勤務實施訓練之實施方式，必須考慮各警察機關技術教官人數及時間之配合，實際上以配合以分局為實施單位的「聯合勤教」實施是較為可行之方案。但各分局可能基於主官的支持態度與組織文化，或是技術教官的教學能力等問題，實施情況可能不盡理想。在教官教學能力方面雖然「警察人員教育訓練實施計畫」規定各級特殊任務警力成員，為各該單位組合訓練之教官或助教，應編組分赴所屬單位實施巡迴施教，以擴大訓練效果。<sup>80</sup>但是很現實的是有關教官鐘點費核發問題，各警察機關之常年訓練技術教官員額由警政署教育組掌控，各縣市警察局技術教官授課鐘點費，由警政署負責編列預算支付，各警察局之特殊任務警力成員，並不是警政署所訓練合格的技術官，當他們去上課後，並不能如一般的技術教官能夠支領鐘點費，因而基於此項問題，各縣市警察局在實施上仍是以現任常年訓練技術教官擔任組合訓練教官，但其在組合訓練的專業能力以及實戰經驗，可能就不如特殊任務警力編組人員來得豐富。

本案於案發之初，第二分局於六月十六日上午六時三十分，於立人派出所實施專案勤前教育。照理說從勤前教育到嫌犯打電話通知交付贖款地點之時間，有三個小時的時間，應該有充足時間逐一將各種資訊傳達給每位專案小組成員，尤其是組合戰鬥訓練之各種要領、注意事項。但警政署、台中市警察局事後在檢討時，仍有相當多因素歸責於勤前教育未依規定確實實施，因而錯失了於第一時間將嫌犯黃俊傑與施安明一起逮捕歸案。

反觀後來支援的維安特勤隊，當接獲緊急出勤通知後，是完全沒有時間再作勤前教育，因此由帶隊的刑事警察局中部打擊犯罪中心副隊長，利用趕赴現場的路程中，作初步的任務提示並由

---

<sup>80</sup> 同註 15，頁 23。



維安特勤隊代理小隊長作任務分配，因此到達現場後能夠立即投入戰鬥，並將嫌犯包圍於二樓民宅內。

再檢視九十四年十一月二十四日，刑事警察局中部打擊犯罪中心與嘉義縣警察局「1020 專案」小組，偵辦嘉義蔡姓富商綁架案，於三芝鄉淺水灣山莊搶救蔡姓富商之過程，該案與九十三年六月十六日台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務，在時間上更為急迫，以致無法於勤教中將所有資訊一一傳達給專案小組成員，但是搶救蔡姓富商案能夠在時間緊迫的情況下，讓專案小組成員包括遠來支援的保安警察第四總隊維安特勤隊員，及時了解現場之狀況，並有效將人質搶救出來，而所有參與該案的成員及嫌犯均能平安未受到任何傷害。拯救蔡姓富商案專案小組指揮官因時間急迫，而於趕赴拘禁人質之途中以「行進間勤教」為方式，<sup>81</sup>傳達相關訊息給所有成員，而成功完成目標，可見勤前教育對於任務之成敗，扮有舉足輕重的地位，而組合訓練結合勤前教育的實施方式，更是達成勤務目標所不可欠缺的。

另外為使本案能夠有效達成任務的訓練，尚包括快速拔槍射擊、地形地物利用、射擊與運動之連結、建築物內搜捕等訓練。以上所述之訓練，都必須配合實際操作方能達成應有之成效，因此在實施上就必須配合每月的術科訓練辦理集中訓練。由於組合訓練係以二人以上之組合警力為訓練編組，若是在執行上能夠配合平日服勤之「夥伴」一同受訓，其效果應該會比較顯著，尤其刑事人員，日常勤務編排即以「小隊」為單位，若是在參加常年訓練組合訓練時亦能以小隊編組受訓，即可以培養彼此的默契，訓練效果應該會更好。

---

<sup>81</sup> 同註 19，頁 44。

同時，授課的教官如果能夠靈活應用相關之場地、器材與訓練方法，勢必可以增加員警參訓之意願，發揮訓練遷移之效果，提高訓練之成效。例如九十六年十一月八日，聯合新聞網有一則新聞，文化大學軍訓教官秦昱華以線上遊戲之教學方式，讓學生從線上遊戲「星海爭霸」中，學習孫子兵法的戰略運用。<sup>82</sup>不僅讓無趣的軍訓課因而變的生動活潑，同學的學習興趣亦因而大增，學習效果提高不少。因此，訓練方法其實不必拘泥於一種形式，如果在訓練執行階段，能夠靈活運用各種訓練方法，是可以提高學習成效的。在相同的道理，警察常年訓練組合訓練如果也可以運用各種不同訓練方法，讓員警樂於參加訓練，甚至會期待訓練，就能夠達成訓練遷移的效果，達到訓練的效果。

---

<sup>82</sup> 聯合新聞網：<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/071107/2/nttf.html>。96.11.08。

?? ? ? ? ? ?

警察常年訓練之組合訓練攸關警察執勤安全，向來為警政高層所重視，而各警察機關於常年訓練之規劃、執行能否符合愈來愈嚴峻之治安環境，達成良好的訓練遷移效果，培養員警執勤的基本技能，有效達成勤務目的，並避免人員傷亡，是本論文所欲探討之目的。依據第一章第四節所述本研究之研究方法為文獻探討法及深度訪談法，在深度訪談法部分以半結構型訪談方法，對九十三年六月十六日台中市警察局第二分局，執行「0616」專案勤務，偵辦黃姓酒店業者遭綁架案，參與攻堅圍捕行動人員，以不公開姓名方式進行訪談。有關訪談對象與訪談問題敘述如下。

?? 乏 ? ? ? ?

質性的研究是以少量的樣本作探討與分析，因此在樣本的選擇上，就必須具有代表性，而且對研究的問題具有相當重要的訊息。本研究主要在探討警察常年訓練組合訓練之訓練成效，並以訓練需求評估、訓練規劃與訓練執行等理論性基礎，探討警察常年訓練組合訓練之實際需求評估、規劃、執行情形及其成效。依據第一章第四節所述之研究方法，本研究以文獻探討法及深度訪談法蒐集資料。在訪談部分主要之訪談對象，首先訪談台中市警察局訓練課，負責該警察局常年訓練規劃與執行之教官A1、A2，藉以了解該局於常年訓練組合訓練之規劃與執行情形，以及其成效能否符合員警執行日常勤務之需求，更甚者若是遇到如九十三年六月十六日槍戰之實境中能否發揮最大功效。

同時訪談實際參與九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務人員，包括台中市警察局第二分局偵

查隊小隊長B1與刑事偵查佐與B2；曾任保安警察第四總隊維安特勤隊隊員，現任保安警察第四總隊教官與隊員C1、C2。從實際參與圍捕攻堅的人員所提供之訊息資料中，分析歸納假設之問題，藉以了解行動當時之行動方案是否符合組合訓練要求之規範，以及其實際之效果。其中刑事小隊長B1是實際負責「0616」專案勤務跟監取款小組之指揮調度，對整個案情之來龍去脈相當清楚，且為一資深之刑警，有多次槍戰之經驗。而保安警察第四總隊教官C1與隊員C2，於任維安特勤隊隊員期間，曾多次支援刑事警察局中部打擊犯罪中心，執行各項專案勤務而參與槍戰，有豐富的實戰經驗，且一人曾擔任過常年訓練技術教官，因此從其訪談過程中更能了解常年訓練組合訓練的訓練內容、方式、成效能否應付當時之狀況。

本研究除訪談上述與本案有關之人員外，同時訪談曾任保安警察第一總隊與保安警察第四總隊維安特勤隊分隊長之警官D，D警官曾經擔任過常年訓練技術教官、維安特勤隊分隊長與維安特勤隊教官，且曾有多次實戰經驗，諸如九十四年七月十三日，刑事警察局中部打擊犯罪中心，於台中縣龍井鄉圍捕要犯張錫銘之攻堅圍捕行動；九十四年十一月二十四日參與搶救嘉義蔡姓富商綁架案，於三芝鄉淺水灣山莊之攻堅行動等。D警官不僅有豐富的實戰經驗，而且擔任過常年訓練技術教官及維安特勤隊教官，藉由其所提供之資料，可更加瞭解目前警察常年練組合訓練之缺失及其改進之道。

謹就有關接受訪談人員之單位、對象、人數及訪談代號彙整如表3-1。

表3-1：深度訪談對象代號一覽表

訪談代號	服務單位	階級	職別
A1	台中市警察局訓練課	一線三星	隊員
A2	台中市警察局訓練課	一線三星	隊員
B1	台中市警察局第二分局偵查隊	一線四星	刑事小隊長
B2	台中市警察局第二分局偵查隊	一線三星	偵查佐
C1	保安警察第四總隊	一線三星	隊員
C2	保安警察第四總隊	一線三星	隊員
D	保安警察第一總隊維安特勤隊	二線二星	代理中隊長

資料來源：研究者自行整理。

本案訪談對象均是服務於警界多年之警察同仁，尤其第二分局刑事小隊長B1擔任刑事人員已逾二十年，更有多次參與槍戰之經驗，而且全程參與本案之攻堅圍捕行動；另外維安特勤隊員警亦有多次槍戰之經驗；加上研究者服務警界二十年中有十年承辦警察常年訓練業務，對常年訓練之情形之甚詳。因此，經由訪談所得之一手資訊，排除不可信或是可能造假之資料，與文獻分析所蒐集之資料相互驗證，所呈現之資料是經得起考驗。

同時，本案雖然造成了台中市警察局第二分局二名刑事小隊長殉職，一名偵查隊長受傷，實際參與槍戰的台中市警察局第二

分局偵查隊員警於目睹了平日的工作夥伴遭到槍殺，在心理上難免受到了相當程度的創傷。雖然負責現場指揮的偵查隊長，及部分實際參與圍捕攻堅行動的員警，不想再勾起傷心往事，而不願意接受訪談。願意接受訪談者無不希望警察常年練能夠有更精進的改革，並希望將槍戰現場之狀況清楚重現，能對訓練之改革能有所助益，其所述之情形更能符合信度之考驗。

## ?? 乏 ??? 櫛??

本研究主要藉由發生於九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務，而發生的警匪槍戰案，來探討警察常年訓練組合訓練之訓練需求評估為何、如何規劃及如何執行，驗證理論從中發掘其不足之處。依本章第一節所述之訪談對象，本研究訪談題目設計為三大類，第一類為有關訓練需求部分，訓練需求依第二章第二節所述，其權責在於警政署，但在進行訓練需求評估時，實際提出需求之單位為直轄市、各縣（市）警察局與警政署所屬各專業警察機關。因此有關此類問題，本研究就以訪問台中市警察局訓練課教官 A1 與 A2，以了解實際執行之情況。並以研究者本身實際辦理常年訓練業務十年之經驗，驗證現行之作法是否能夠符合理論。

第二類問題係有關訓練規劃部分，依「警察人員教育訓練實施計畫」與「警察常年訓練辦法」規定，訓練規劃之權責係屬於直轄市、各縣（市）警察局與警政署所屬各專業警察機關。因此，此類問題主要訪談台中市警察局訓練課教官 A1、A2，以了解常年訓練組合訓練之規劃情形及其可能產生之困難。

第三類問題為有關訓練之執行情形，有了完善的訓練需求與訓練規劃，如果未能將之落實執行。不僅浪費時間、金錢更無法

達到訓練之成效，因此有關訓練執行部分是本論文所欲強調之重點。這一部分不僅要訪談台中市警察局訓練課教官 A1、A2，同時也要訪談實際參與九十三年六月十六日槍戰之台中市警察局第二分局偵查隊小隊長 B1、偵查佐 B2，與保安警察第四總隊維安特勤隊隊員 C1、C2，藉以了解各單位訓練之實際情形，是否依警政署規定之課目、時數實施訓練，及其訓練課目與時數是否符合實際勤務需要，能否發揮最大成效？從個人訪談所提供的資料中，發掘問題、分析原因。

本研究之訪談問題設計如下：第一題：請問貴局於實施常年訓練組合訓練之前是否曾對員警實施訓練需求之評估調查？目的在於了解台中市警察局常年訓練需求之實施情形，蓋訓練需求評估是訓練過程中第一個步驟，有正確的訓練需求才能據以規劃妥適的訓練計畫，而訓練需求評估必須從組織的策略目標、工作分析與人員分析著手評估。從受訪者所提供的資訊了解其需求評估過程。從中發掘問題、分析原因、提出解決問題的方式。

第二題：請問貴局於常年訓練組合訓練規劃之情形為何？除依警政署所頒布之科目訓練外，是否有依各種勤、業務分工規劃特別之訓練？在規劃上有何問題？其目的在了解訓練規劃之情形所可能遇到之困境。第三題：請問貴局常年訓練組合訓練實施之情形為何？在執行上有何問題？旨在了解其訓練執行之情形，及其在執行上的問題，諸如師資、場地、經費、主官的態度等，從中發掘執行上的問題，並提出解決之道。以上三題是針對常年訓練的規劃與執行單位 警察局訓練課所提出，目的在了解訓練需求、規劃與執行上的情形。

第四題：九十三年六月十六日，執行「0616」專案勤務，偵辦黃姓酒店業者綁架案之攻堅圍捕行動，在過程中您是否可將平

時常年訓練組合訓練所學之技能應用於槍戰中，其成效為何？目的在了解當天之勤務狀況與攻堅緝捕過程，參與之員警能否將平時訓練之技能運用於實際的勤務上。從實際參與訓練之員警中瞭解當時實施訓練之情形為何？並從中瞭解所實施訓練之內容能否培養員警服勤的基本技能。此一問題同時比較維安特勤隊之訓練與外勤刑事偵查員（佐）訓練的差異，並從受訪的維安特勤教官中瞭解刑事人員應該要有何種訓練需求，才能應付日益嚴重的社會治安問題。

第五題：能否請問您回憶一下，當您在參與九十三年六月十六日，執行「0616」專案勤務偵辦黃姓酒店業者綁架案之攻堅圍捕行動之當時，參加常年訓練之情形，及在參加訓練之前是否了解訓練課目內容與目的？目的在了解九十三年六月，當時台中市警察局員警，參加常年訓練組合訓練的情形，及其所實施之訓練，是否是員警所預知並樂於參加的訓練。

第六題：常年訓練技術教官所教授有關常年訓練組合訓練之內容，是否符合您在執行勤務中的需求？目的在了解常年訓練技術教官組合訓練之教學能力，其受講授之內容能否符合員警執行勤務之需求。

第七題：就您個人之觀感，目前常年訓練（組合訓練）在實施上會有哪些問題？包括課程（時數）的安排師資、場地、經費等。目的在了解目前組合訓練在實施上的困境，並從中尋求解決之道。

有關訪談問題及訪談對象彙整如表 3-2。



表 3-2：訪談題目與受訪者對照表

訪 談 題 目	受 訪 者
請問貴局於實施常年訓練組合訓練之前是否曾對員警實施訓練需求之評估調查？	A1,A2
請問貴局於常年訓練組合訓練規劃之情形為何？除依警政署所頒布之科目訓練外，是否有依各種勤、業務分工規劃特別之訓練？在規劃上有何問題？	A1,A2
請問貴局常年訓練組合訓練實施之情形為何？在執行上有何問題？	A1,A2
九十三年六月十六日，執行「0616」專案勤務，偵辦黃姓酒店業者綁架案之攻堅圍捕行動，在過程中您是否可將平時常年訓練組合訓練所學之技能應用於槍戰中，其成效為何？	B1,B2,C1,C2
能否請問您回憶一下，當您在參與九十三年六月十六日，執行「0616」專案勤務偵辦黃姓酒店業者綁架案之攻堅圍捕行動之當時，參加常年訓練之情形，及在參加訓練之前是否了解訓練課目內容與目的？	B1,B2,C1,C2

常年訓練技術教官所教授有關常年訓練組合訓練之內容,是否符合您在執行勤務中的需求?	B1,B2
就您個人之觀感,目前常年訓練組合訓練在實施上會有哪些問題?	A1,A2,B1,B2,C1,C2,D

資料來源：研究者自行整理。

### ?? 乏 ?? 棟?

警察組織系統較為保守，對於不熟悉之研究人員，受訪意願較低，就算是接受訪談，也可能多所保留。<sup>83</sup>本研究之研究者因不是參與該案的一分子，對於所欲訪談的台中市警察局第二分局偵查隊員警而言，相對的比較為陌生，況且本案為一失敗之案例，因而受訪者在資訊的提供上可能較為保留。因此，本研究的研究限制如下：

### ?????? 櫛?

本研究所所欲蒐集槍戰發生過程之資料不易，主要原因在於該次槍戰造成二名刑事小隊長殉職、一名偵查隊長受傷，參與本案的台中市警察局第二分局偵查隊員警，因目睹平日一同出生入死的工作夥伴被槍殺，在心理上難免造成創傷，因此大都不願再提起傷心往事，受訪意願低。而願意接受訪談者，對於勤務與訓練上的缺失，均避而不談，影響資料獲得的完整性。

### ?????? 棟?

<sup>83</sup>同註 19，頁 63。

本案發時間於九十三年六月十六日，至今已逾三年，願意接受訪問者，因時間久遠，渠等所提供之資料，可能因時間上的關係所陳述的內容僅止於記憶上特別鮮明部分，缺乏完整性而影響其真實性，例如對於當時參加常年訓練之情形，包括每月參加訓練之時數等相關問題，導致未能獲得充足之資訊。



?? ? ? ? ? 咖??

本論文主要在探討警察常年訓練組合訓練之訓練成效，對於員警執行勤務時能否提供應有之助益，並以九十三年六月十六日台中市警察局第二分局，執行「0616」專案勤務為例，探討警察於執行相關之勤務時，如何利用常年訓練組合訓練所學之技能，發揮應有成效。根據訪談所得之資料，有關常年訓練組合訓練之訓練需求、訓練規劃與訓練執行之情形分述如下：

?? 乏 尙係??

根據作者訪談發現，警察常年訓練組合訓練之訓練內容，並未考量到臨場模擬實況演練之訓練模式，以及員警於面臨槍戰現場抗壓性之訓練，致所訂之訓練課目未能完全符合基層員警於執行勤務時，所可能面臨的各種狀況的需求。依警政署所頒定「警察人員教育訓練實施計畫」之規定，組合訓練課目包含戰鬥六項要務、地形地物利用、手臂記號與哨音聯絡法、運動與射擊之聯繫、隊形與運動要領、加銬搜身、建築物內執勤要領、夜間執勤要領、無線電通訊與聯絡、勤務作為程序、編組與運用及以巡邏、路檢、臨檢方式，執行檢肅、取締勤務之行動要領與指揮程序、警棋推演等十幾個項目。其項目包羅萬象，但這些訓練課目不一定能夠完全符合槍戰狀況或是必需執行攻堅圍捕等勤務之需求。

警政署所規定的那麼多訓練，對基層來講還是有他的用處，像平時我們都有在參加訓練，但是在急迫狀況下怎麼去用是個大問題。訓練所教的都是那種正常標準模式，反而狀況處置這方面的訓練不多，整天都是奪刀、奪槍、打靶等很死板的訓練，真正狀況都是瞬間幾秒鐘而已，遇到狀況要怎麼應付，這是心理層面的問題，反而缺少這方面的訓練（B1）。

這跟訓練根本一點關係都沒有，槍戰現場的狀況瞬息萬變，在常年訓練方面就算訓練成無敵鐵金剛，在心理層面沒有足夠的訓練的話，一聽到槍聲一樣會手足無措，而且槍戰現場的槍聲與在靶場所聽到的是不一樣的，在現場有時候還會有子彈劃過的「咻」聲。一般人一遇到這種狀況，哪還能記得訓練的那一套，因此，我認為應該要加強的是在心理建設方面的訓練，如何讓員警在遇到槍戰時能夠從容應付（B2）。

不僅參與本案槍戰的刑事小隊長 B1 與偵查佐 B2，認為現行常年訓練組合訓練之訓練課目內容，已不敷實際之需求，甚至連經常要支援各警察局擔任攻堅任務的維安特勤隊成員 C1 與 C2 亦有此看法。

當前犯罪手法日新月異，槍械汜濫殺傷力大歹徒手法兇殘，所以當前的常年訓練組合訓練方式必須要有所改變，如何避免造成嚴重傷亡是當前最重要的課題（C1）。

常年訓練組合訓練所學的技能，因為在訓練過程欠缺了面臨生死關頭的危急情境，每次的訓練都像跑龍套，只要時間過了訓練就結束，員警就缺少了實際槍戰的危機意識。在執勤時只要一遇到槍戰，在危急的情況下平時所受的訓練就會全都忘記，腦筋一片空白（C2）。

基層刑事人員所經歷的槍戰經驗，雖然不若維安特勤隊，但應該是較一般制服員警來的豐富，由受訪者所提供之訊息，就算平時訓練再精良，一遇到槍戰的狀況，還是無法從容的將平時訓練的技能展現出來，更何況是一般較少經歷槍戰經驗的員警，因此現行所規定的常年訓練組合訓練訓練課目，似已無法滿足全部基層員警之所需。

為何警政署所頒的組合訓練訓練課目，不能完全符合基層員

警執行類似九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務而發生的槍戰案之需求，其原因可能在於警政署訂定「警察人員教育訓練實施計畫」時，未能根據訓練需求理論加以調查各警察機關之訓練需求，亦即未依組織分析、工作分析、人員分析評估訓練需求。而更有可能在研訂該計畫時，負責承辦人員不熟稔訓練相關理論，亦無外勤實戰經驗，致所訂定之計畫未能符合需求，而該計畫頒定時間已逾十年，亦已不符合時代之需求。

「警察人員教育訓練實施計畫」實施已逾十年，而在八十五年訂定該計畫時，相當多的內容仍沿襲要函二號，僅作小部分之修改。因此可以說有關組合訓練之訓練內容、對象、實施方式，自七十四年列為常年訓練之一環後，歷經二十幾年幾乎沒有因應環境的變遷而作徹底的研究修正，實在已經不能符合現在基層員警勤務之需求。雖然警政署於九十年頒布「強化員警執勤安全訓練教範」，並於九十六年實施「快速拔槍射擊訓練」、「巡邏中盤查（檢）人、車標準作業程序(SOP)」、「巡邏簽章要領」等訓練，但其訓練內容仍不離「警察人員教育訓練實施計畫」所規定之組合訓練內容。

組織要維持其競爭力，與時俱進是不可或缺的，<sup>84</sup>在變遷快速的現代社會裡，組織想要保有高績效，必須擁有高素質的員工，而要擁有高素質的員工就必須靠不斷的訓練。警察的工作隨著社會環境的變遷，變得更加的危險，為因應此一趨勢，就必須靠著不斷的訓練來強化員警的執勤技能，警察常年訓練也必須跟上時代的腳步時時更新，時時引進新的觀念與技術，以因應社會環境之需求。然而警政署的做法卻是步履闌珊，欠缺因應改革浪潮

<sup>84</sup> 林宜瑄譯，Ronald L.Jacobs 原著，《結構化在職訓練》。台北汐止：中國生產力中心，民 92，頁 29。

的能力。<sup>85</sup>

依據第二章第二節之論述，訓練需求分析必須從組織分析、工作分析、人員分析等三個途徑著手。亦即常年訓練組合訓練的訓練內容、課目必須依職能別評估個別之需求，訓練對象亦必須依階層別而有不同之需求。因此在評估訓練需求時，即應針對各種不同屬性、負責不同任務的警察，訂定不同的訓練課目需求，例如本案例負責第一線攻堅任務的特殊任務警力編組人員、維安特勤隊員警與負責第二線任務的刑事人員及第三線的制服警察，個別之訓練需求，應該有所不同。雖然台中市警察局於實施訓練時，除依據警政署所規定之課目實施訓練外，並能依據員警於執勤時所遇到的問題，加以調整施訓內容，但還是不能夠因應各階層與各職能警察服勤時之需要。

依「警察人員教育訓練實施計畫」與「警察常年訓練辦法」之規定，警察常年訓練組合訓練之訓練需求評估權責在於內政部警政署，亦即全國各警察機關有關常年訓練組合訓練需求，是依據警政署所訂頒之訓練內容去實施規劃與執行訓練。而各警察機關常年訓練組合訓練之訓練內容、訓練對象、實施方式均已規定於「警察人員教育訓練實施計畫」裡，但是「警察人員教育訓練實施計畫」之規定可能已不能符合需求，而必須加以檢討修正。以下就文獻分析與訪談所得資料加以論述。

?? 徑僭??

組織分析為訓練需求分析的第一個步驟，也是訓練需求評估最基本的部分。「警察人員教育訓練實施計畫」開宗明義即明訂常年訓練之目的在「精實教育訓練，提升執勤能力，確保社會治

---

<sup>85</sup> 同註 70，頁 198。



安」，並期望建立「精實教育訓練，提升員警素質，提高工作績效」與「精實教育訓練，有效執行警察勤務，確保個人安全」等共識，務使常年訓練與警察勤務相結合。顯見「警察人員教育訓練實施計畫」是希望藉由教育訓練提升員警執勤能力，以達成警察依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害、促進人民福利之組織目標，同時也確保個人安全。

然而仔細給予分析，「警察人員教育訓練實施計畫」僅是整體性的規範，並未依據各個警察機關之任務特性區分訓練需求。警政署下轄二十一個附屬單位，每個附屬機關均有其個別之組織目標，刑事警察局與公路警察局、鐵路警察局、航空警察局、各保安警察總隊其個別之業務職掌自是不一樣，組織目標亦有所不同，理論上是應該有不同的訓練需求。相同的道理，各個警察機關轄下之各個單位所負責之勤、業務亦不同，亦應有不同之訓練需求。

雖然於「警察人員教育訓練實施計畫」裡已有規定各業務單位之訓練由警政署各業務主管單位策定實施，及各專業警察機關，依單位任務特性自行策定實施計畫報警政署核定後實施之規定。但事實上警政署各業務主管單位所策定辦理之專業訓練，都是依據業務之需要不定期的辦理，並非如常年訓練是經常性的每個月都有實施訓練。另外主管訓練的警政署教育組，在訓練督考上並未實際依據該規定實施，每年測驗、比賽還是全國統一課目進行測驗、比賽，各專業警察機關為了測驗、比賽成績，都還是依據警政署所訂定的課目施訓，絕少有再依據任務特性訂定訓練計畫，實施個別訓練。

？ ？ ？ ？ ？ ？

工作分析即是以組織的「水平分工」來探討何者需要何種訓練，亦即以職能別分析個別之訓練需求。「警察人員教育訓練實施計畫」對於常年訓練組合訓練之受訓對象僅規定為「各警察機關外勤員警」。所謂外勤員警，應係指支領第一級、第二級警勤加給之警察人員。

由表 4-1 警察人員警勤加給表所列之外勤員警，支領第一級警勤加給警察人員包括一、北、高二個直轄市與台灣省各縣市警察局所轄之分局、刑事警察隊（大隊）所屬偵查隊警察人員、保安、交通警察隊（大隊）所屬中隊警察人員、少年、婦幼、捷運警察隊警察人員；二、金門縣、連江縣警察局之警察所、刑事、交通、保安警察隊所屬警察人員；三、內政部警政署刑事警察局偵查隊、航空警察局之分局（隊）、國家公園警察大隊所屬隊、國道公路警察局所屬之隊、鐵路警察局之段（隊）、基隆、高雄、台中、花蓮等港務警察局所屬刑事課、隊、分駐所、派出所與保安警察第一、第四、第五總隊所屬之維安特勤隊及保安警察第二總隊第一大隊（保護智慧財產權警察大隊）、保安警察第六總隊所屬第一、二警官隊警察人員；四、內政部警政署調派行政院環境保護署環保警察隊、行政院農業委員會林務局森林暨自然保育警察隊、國家通訊傳播委員會電信警察隊、高屏流域管理委員會稽查大隊與刑事警察局各偵查隊及打擊犯罪中心警察人員。

支領第二級警勤加給警察人員，包括一、中央警察大學所屬中隊警察人員；二、內政部警政署保安警察第一、二、三、四、五、六總隊所屬中隊警察人員、刑事警察局警備隊、臺灣警察專科學校所屬中隊警察人員、臺灣保安警察總隊所屬隊警察人員以及內政部警政署外事警官隊警察人員。

表 4-1：警察人員警勤加給表

級別	支給數額	支 給 對 象	備 註
一	8,435	<p>(一) 臺北市、高雄市政府警察局下列單位所屬警察人員：分局；刑事警察大隊所屬偵查隊；保安、交通警察大隊所屬中隊；少年、婦幼、捷運警察隊。</p> <p>(二) 臺灣省各縣市警察局下列單位所屬警察人員：分局；刑事警察大隊；保安、交通、少年、婦幼警察隊。</p> <p>(三) 金門縣、連江縣警察局下列單位所屬警察人員：警察所；刑事、交通、保安警察隊</p> <p>(四) 內政部警政署所屬機關下列單位所屬警察人員：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、刑事警察局：偵查隊</li> <li>2、航空警察局：分局、隊</li> <li>3、國家公園警察大隊：隊</li> <li>4、國道公路警察局：隊</li> <li>5、鐵路警察局：段、隊</li> <li>6、各港務警察局：刑事課、隊、分駐所、派出所</li> <li>7、保安警察第一、第四、第五總隊：維安特勤隊</li> <li>8、保安警察第二總隊：第一大隊（保護智慧財產權警察大隊）</li> <li>9、保安警察第六總隊：第一、二警官隊</li> </ol> <p>(五) 內政部警政署調派支援下列單位警察人員：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、行政院環境保護署環保警察隊</li> <li>2、行政院農業委員會林務局森林暨自然保育警察隊</li> <li>3、國家通訊傳播委員會電信警察隊</li> <li>4、高屏河流域管理委員會稽查大隊</li> <li>5、刑事警察局各偵查隊及打擊犯罪中心</li> </ol>	<p>(一) 本表依警察人員人事條例第 27 條規定訂定。</p> <p>(二) 刑事警察各按原支等級數額加 6 成支給。</p> <p>(三) 依「行政院海岸巡防署組織法」第 21 條及 23 條規定，海洋巡防總局所屬隊以下之警察人員按第一級標準支給。海岸巡防機關組織編制內，不屬第一、二級而具有警察官任用資格人員，按第三級標準支給。海洋巡防總局偵防查緝隊編制內且實際從事偵防查緝工作之警察人員，按原支等級數額加 6 成支給。</p> <p>(四) 經權責機關依法令規定配置、代理(兼任)或核准支援、配賦於不同警勤加給級別之警察人員，按其實際服勤機關(單位)或勤務所適用之級別覈實支給。</p>

二	7,590	<p>(一) 中央警察大學下列單位所屬警察人員：中隊</p> <p>(二) 內政部警政署所屬機關下列單位所屬警察人員：</p> <p>1、保安警察第一、二、三、四、五、六總隊：中隊</p> <p>2、刑事警察局：警備隊</p> <p>3、臺灣警察專科學校：中隊</p> <p>4、臺灣保安警察總隊：隊</p> <p>(三) 內政部警政署下列單位所屬警察人員：外事警官隊</p>	<p>(五) 警察人員帶職帶薪全時進修取得較高學歷或學位者(包括中央警察大學研究所、二年技術學系、臺灣警察專科學校進修組，或經機關保送至國內外大學或專科學校進修相關班別); 或其他以取得學歷或學位性質全時進修之班別等，該進修期間均按第三級標準支給，但寒暑假返回機關(單位)實際服務期間，按實際服勤機關(單位)所適用之級別支給。</p> <p>(六) 本表自民國 96 年 7 月 13 日生效。</p>
三	6,745	各警察機關、學校組織編制內，不屬上列第一、二級而具有警察官任用資格人員。	

資料來源：行政院 96 年 8 月 27 日院授人給字第 0960027000 號函。

因此，所謂各機關外勤員警，其範圍相當的廣泛，「警察人員教育訓練實施計畫」所規定之意涵，應該是指所有警察機關所屬之外勤員警，包含警政署所屬之專業警察機關外勤員警在內，都必須接受相同的組合訓練課目。警政署所屬警察機關，包括刑事警察局與公路警察局、航空警察局、國家公園警察大隊、鐵路警察局、各保安警察總隊等各種專業警察機關，除了刑事警察局外，在執行日常勤務時少有與凶惡歹徒正面交鋒之機會，因此組合訓練所規定之訓練課目，能夠運用上的機會也比較少。但是，並不是上述之專業警察機關所屬外勤員警就無接受組合訓練

之必要，而是應該依據個別之任務特性評估訓練需求。例如，發生於九十六年三月國道公路警察局第八隊白河分隊的奪槍案，二名員警是在執行取締違規超速勤務時，因疏於戒備，致警槍遭嫌犯搶走，嫌犯進而以搶來的警槍槍殺路過無辜民眾，因此公路警察所需的組合訓練應是課目內容，應該是加強巡邏、盤查以及攔停車輛之訓練；相同的道理，刑事警察所需的應該是攻堅圍捕的訓練。而不是全國一致的都必須接受相同的訓練課目。

綜上所述，若以工作性質而言，組合訓練所規定之訓練課目，應依各警察機關任務特性區分其需求，但是長久以來各警察機關均是依警察人員教育訓練實施計畫規定，反覆進行相同的訓練內容。而造成了如維安特勤隊教官 D 所言，以往員警認為組合訓練，應是霹靂小組在圍捕攻堅勤務中才用得到，其他行政員警應用不上的現象。因此在組合訓練需求部分，應有更加詳細的區分各種警察之需求，或是授權各警察機關，依轄區特性與任務需要個別訂定訓練需求，較能符合目前之需求。

？ ？ ？ ？ ？ ？

人員分析，即是以組織的垂直分工來探討訓練需求，亦即依階層別來分析訓練需求，並依組織職位階層秩序而分別實施的訓練。如前所述，依據「警察人員教育訓練實施計畫」之規定，組合訓練之訓練對象為「各警察機關外勤員警」，但所謂外勤員警應係指支領第一級、第二級警勤加給之員警，其範圍相當廣泛。如以階層別來加以區分，上至局長、分局長、各外勤隊（大隊）隊長（大隊長），下至派出所基層員警都包括在內，但事實上，局長、分局長、隊長（大隊長）等職層之人員，平時是用不到組合訓練裡的相關應用技能，相反的卻是需要有關領導、指揮作戰之能力。但「警察人員教育訓練實施計畫」在這方面的規定卻未

詳細加以律定。

至於何種訓練內容，方能符合基層員警執行日常勤務之所需呢？依據訪談所得之資料，本研究發現，負責槍戰現場攻堅圍捕之基層員警，不論是刑事警察人員，或是維安特勤隊員警，均認為除了第二章第二節訓練需求所述，由警政署所規定之訓練內容外，最需要的是要再加強員警如何於槍戰中克服焦慮心理壓力之訓練，以及加強槍戰現場之實況模擬演練。

我大概經歷了四次槍戰，現場的狀況看太多了，我的經驗是現場槍戰的時間都是幾秒鐘而已，所以心理建設的訓練非常重要（B2）。

一般員警最欠缺的就是經驗，欠缺在危險關頭下，如何克服心理緊張壓力，維護自身安全又能順利完成任務的經驗（C1）。

有關常年訓練組合訓練所學之技能，因平時在訓練時欠缺了面臨生死關頭的危急情境，而且訓練是反覆的實施相同的內容，所以絕大部分的人都能很順利的完成各種訓練。但是只要執勤時真的遇上了危急情況，腦袋便會出現一片空白，平時所受的訓練全都忘記了。尤其只要有槍戰發生，有的人就會異常的亢奮，會盲目的想要追上前去，只想要抓到嫌犯而忘了自身的安全；有的人則會選擇掩蔽起來，先把自身安全擺在首位，先求安全再伺機對嫌犯加以反擊，只要加入了有生命危險的壓力下，大多數的員警平時所受的訓練都完全失去作用（C2）。

上述訪談者所提供的訓練需求，有關克服心理壓力方面的訓練，根據中央警察大學李宗諺針對參與本案，執行攻堅圍捕任務之員警所作之訪談研究，目前警察機關在強化員警面臨戰鬥壓力方面的心理訓練仍屬不足。<sup>86</sup>而本研究針對參與本案的台中市警

<sup>86</sup> 李宗諺，〈警察人員遭遇槍戰事件壓力反應與量應測率之研究〉，碩士論文，中央警察大

察局第二分局偵查隊員警，與維安特勤隊成員所作之訪談，亦有認為在常年訓練方面，必須再加強員警於面臨槍戰時之抗壓性訓練。

至於如何訓練員警於面臨槍戰之抗壓性，以因應類似九十三年台中市警察局第二分局，執行「0616」專案勤務而發生的槍戰案。欲增加員警面臨槍戰之抗壓性，就必須靠平時不斷的反複訓練，也要從經驗中去累積，所謂藝高人膽大，有了訓練精良的技能，一到現場自然的就更能克服心中的恐懼。抗壓性的訓練應是在基礎技能訓練後，再給予加強之訓練，否則光是能夠冷靜、沉著的面對槍戰現場，而沒有基本的技能訓練，反而可能是造成傷、亡的重要因素之一。根據受訪者所陳述之意見，目前警察機關，對於員警面臨槍戰壓力的調適訓練仍屬不足。

為求能順利達成任務必須重複不斷的加以訓練，以求在到達現場能臨危不亂，當下能立即反應做出正確判斷，在槍戰時面臨生死交關壓力下，一方面要克服心中恐懼又必須完成上級所交付任務，就必須仰賴平時紮實訓練，唯有不斷的保持訓練才能完成上級所交付任務（C1）。

如何克服緊張，光靠平時所受的各種組合訓練是不夠的，必須利用每次勤務中，所面對各種危機、心理壓力及處理方式的不同，從案件中學習慢慢累積經驗及克服心理障礙（C2）。

當發生類似九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務，而發生的槍戰狀況，必須運用到攻堅行動時，負責第一線的攻堅警力是由維安特勤隊或是特殊任務警力編組人員擔任，第二線由便衣刑警負責，第三線才由制服警察負責交通或是人員之管制。理論上，應該是負責第一線任務的維安特

---

學犯罪防治研究所，民 95.7，頁 88。

勤隊或是特殊任務警力編組人員，所面臨的心理壓力是最大的。但是依據中央警察大學李宗諺的研究，槍戰的發生可分為無預警及有預警兩種，而無預警情況所造成的心理壓力，會比有預警的情況來得大。<sup>87</sup>

無預警的情況大都發生在巡邏、路檢、臨檢、盤查等勤務，執行該項勤務所可能面臨的危險性與不確定性，較之於執行圍捕攻堅等勤務來得高，這從第一章表 1-1 所列出之資料，近年來員警於執行巡邏、路檢、盤查等勤務共有十七件遭到攻擊的案件可得到驗證。而類似本案之槍戰情形大都是有預警的情況，都會申請維安特勤隊或特殊任務警力編組人員支援執行攻堅任務，因已預知嫌犯之情形，不論裝備或是心理建設方面，一定會準備的比較週延。在準備週延的情況下，尚且會有心理壓力的產生，何況是遭遇突發狀況，必須於短暫時間內作出快速的反應。因此制服員警與刑事人員，所需之臨場反應訓練與敵情觀念之養成，是要比特殊任務警力編組人員或是維安特勤隊來得重要。

一般會發生問題的都是突發狀況，大都是在路、臨檢方面，像這種已經知道歹徒在裡面的情形，都不會發生問題的（B2）。

實際上擔服巡邏、路檢、臨檢、盤查等勤務的員警，是最需要抗壓性的訓練，然而，目前的常年訓練最缺少的也是這方面的訓練。九十三年七月二十六日清晨，警方在高雄縣大寮鄉圍捕要犯張錫銘，在電視上一再重複的畫面，是張錫銘挾持一名老農，一名穿著制服的員警驚慌失措的跌坐路上，當電視畫面播放一次，就一次傷害警察的形象，一個要保護社會大眾安全的警察，遇到此種狀況卻驚慌失措的跌坐地上，也顯示了警察在這方面的

---

<sup>87</sup> 同上註，頁 57。



訓練之不足。

其次，根據訪談所得資料，受訪者均一致認為，目前警察常年訓練所必須加強的是，增加實況模擬演練的訓練，以增加員警臨場之感受。實況模擬演練所設計的狀況愈接近實際的槍戰，愈能夠讓員警感受到面臨槍戰的壓力，同時也愈能夠培養員警的機動反應，更可讓員警累積對槍戰狀況的抗壓性。

最好的訓練方法就是現場反應及加強膽識刺激，利用案例及可能發生的狀況，模擬可能發生的情境讓同仁能夠反應，同仁從狀況中反應後的處理狀況，必須馬上作修正及回饋；當然理論與實際是有差距，但是透過這樣的一種模擬演練會產生一種結合效應，我們不能夠完全百分之百與實際契合，但最起碼能夠達到相似度一樣，這就是有原則不亂、有計劃不忙、有預算不窮的道理。在運動學習理論學說上的研究，動作的反互練習必能夠讓技能純熟化（機械化）（A2）。

因此我認為應該再增加實戰模擬的訓練，讓員警有槍戰的感受，並要加強員警在遇到槍戰瞬間時要如何冷靜的反應（B1）。

我們所需要的是臨場的應變能力與心理調適（B2）。

將發生案例模擬情境從部署到執行模擬攻堅，讓同仁親自體會攻堅實際情境，這方面可以利用漆彈槍實施模擬訓練，找人飾演歹徒並且實際開槍，儘量模擬攻堅真實情境，讓同仁體會隨時會發生槍戰的心理壓力，在壓力下要如何執行任務，不斷重複練習操作直到熟練（C1）。

然而所謂的實況模擬訓練，並不可能做到百分之百的真實，就算是軍隊的演習也是不可能做到完全與真實戰爭一樣。因此有關組合訓練的實況模擬訓練，應可考慮改用「色彈」或「彩彈」

訓練，目前維安特勤隊的培訓與複訓，及少部分縣市警察局已有使用「色彈」或「彩彈」訓練之經驗，應可供各警察機關訓練之參考。

所謂色彈或是彩彈與一般生存遊戲的「漆彈」不同，色彈構造與實彈類似，只是在彈頭部分更換為塑膠彈頭，彈頭內包覆有色顏料，擊中目標時彈頭會破裂，並在彈著點染色以標記，人員並無受傷之虞，但會感受到撞擊力。所採用的槍枝，是直接使用員警執勤時所配備的九 手槍，僅是更換槍管（無來復線），因此在使用上比起生存遊戲會更接近實際狀況。唯一缺點是價格較警察所配備的實彈要來的高，不過若是能夠全面採用，在以價制量的情形下，應可將價格壓低。

另外，根據受訪的台中市警察局教官之意見，現階段最需要的是加強員警體能之訓練，體能是一切的根本，有良好的體能狀況，才能將所學習之技能發揮出來。目前警察人員體能狀況普遍不佳，雖然每月的常年訓練均規劃有體能訓練的課程，每半年並有一次的體能（三千公尺跑步）測驗，但這還是不夠的，並未能夠增進同仁體能。問題在於如何培養員警對運動的熱衷，帶動運動的風氣。同時現行各警察機關的體能訓練方式，因限於場地關係，大抵上還是以跑步方式訓練，未能兼顧各項體能訓練方式。

因此我們談論組合訓練的各種技術或技能，單就健康體適能（心肺功能、肌力肌耐力、柔軟度、身體組成 BMI）不佳，如何訓練出打擊犯罪的警察；況且不單僅有健康體適能，尚有運動體適能（速度、敏捷、反應、協調、爆發力）、特殊體適能（射擊所應用的眼睛及手指）等（A2）。

因此，為培養員警優質的體能狀況，除每月二個小時的跑步訓練與每半年一次的三千公尺跑步測驗外，體能訓練方式應朝向

多元化變化，例如騎自行車、游泳、健行、仰臥起坐、跳繩 等，最重要的是要養成員警的運動習慣。

九十六年九月二十九日，於台灣警察專科學校所舉辦的「第一屆全國警察應用技能競賽大會」，其舉辦之目的在於希望藉由活動營造「廉能公義、健康活力」新警察形象，並帶動各警察機關運動的風氣，培養員警優良體能，以因應快速變遷的社會治安環境，但是當活動結束之後，各警察機關員警的運動風氣是否能有提升，其結果可能還要再加以觀察。

最後，有關警察常年訓練組合訓練之訓練需求，除現行警政署所規定之訓練課目，及上述各受訪者所提供必須再加強部分外。根據對台中市警察局第二分局偵查佐 B2 訪談所獲得之資料，偵查佐 B2 經歷了四次槍戰，每次槍戰的時間都不會超過十秒鐘，因此第二章第二節所述之快速拔槍反應射擊訓練，就顯得特別的重要。很多的案例顯示，在員警尚未拔槍之前歹徒已先一步的開槍對員警射擊，造成員警傷亡的事件。為確保員警遇有突發狀況時，能夠保護自己以及同僚之安全，唯有熟悉拔槍、開保險、射擊動作之快速拔槍反應射擊，能夠先發制人而不受制於人。當然欲訓練員警快速拔槍反應射擊訓練，必須在員警接受過基本射擊訓練，且對槍枝的使用有一定的概念之前提下實施。

每次有開槍的時候時間都不會拖得太久，因為拖得太久就是開始圍捕了，維安的、霹靂的就會過來了。真正正面衝突，一有開槍大概十秒鐘就結束了（B2）。

綜上所述，警察常年訓練組合訓練之訓練需求，除警政署所規定之訓練課目內容外，必須隨著社會環境的變遷，而作適時的調整，十年前所訂之訓練課目或許能夠應付當時之社會環境，但

不一定能夠符合今日社會環境需求，除上述之訓練課目外，尚必需再加強員警臨場實況模擬演練之訓練、心理調適之抗壓性訓練以及體能訓練，為培養員警之抗壓性，唯有從臨場實況模擬演練之實際操練中不斷累積經驗與技能；為培養員警旺盛之體能，亦有改變整個警察文化，養成員警平時運動的習慣。

## ?? 乏 尙係??

根據對台中市警察局訓練課教官 A2 所作之訪談結果，該局於常年訓練組合訓練之規劃，仍然是以警政署所規定之訓練內容為主，並以各分局員警執行勤務時，可能發生的問題加以規劃，但訓練之內容仍不離以配合「路檢」、「臨檢」、「巡邏」等勤務為訓練規劃重點。

常年訓練組合訓練之目的，主要在培養同仁執勤技巧確保同仁執勤安全，本局於常年訓練組合訓練之施教，大抵上還是以警政署所頒之教範為主，但是教官還是會依據員警於執勤時所可能發生之問題，及在施教過程中員警所提之問題，做適度的調整（A2）。

目前本局組合訓練施教內容分為三大要項，包括「臨檢」、「路檢」與「巡邏」等；在執行上除依警政署所頒教範準則外，並針對勤務所需給予施教（A2）。

台中市警察局所規劃的訓練內容，依上節所述，原則上是符合基層制服員警執行日常巡邏、路檢、臨檢、盤查等勤務之所需，但對於員警執行上述勤務遇有突發狀況，必須做立即反應之處置作為，或是對必須執行攻堅圍捕行動的特殊任務警力編組人員、維安特勤隊，甚至於便衣刑警而言，可能就稍嫌不足。但是特殊任務警力編組人員與維安特勤隊之訓練，除了培訓階段必須接受

較為嚴格的訓練，於每月的常年訓練之外，還另外編排「保持訓練」以維持最佳的戰鬥力。雖然刑事人員在攻堅圍捕任務中，是位居於第二線的任務，但其危險性是較一般制服員警高，但是常年訓練組合訓練並無針對刑事人員所規劃的訓練，這方面是在進行規劃時不得不察之處。

其次，根據訪談所得資訊，目前警察常年訓練組合訓練在規劃方面，面臨了以下幾點困境：

?? 徑? 豈儉? 豕? ? ? ? 恂

依第二章第三節所述，在進行訓練規劃時必須考慮 5W1H 問題，即訓練師資、訓練課程、訓練對象、訓練方法、訓練時期與訓練場地的問題。在訓練師資部份，我國警察常年訓練術科訓練之技術教官均經過各單位嚴格遴選、考核後，再接受警政署常年訓練技術教官師資講習班之養成訓練後，循序由助教，再擔任教官，在教學的經驗上都相當豐富，所應具備的相關專長與知識應是無庸置疑。但最大的問題是，常年訓練技術教官一般缺少外勤與槍戰之經驗，所具備之專長也非組合訓練，因而造成受訪者認為，常年訓練技術教官所教授的課程內容，不能符合勤務需求。

根據對台中市警察局第二分局偵查隊，實際參與執行九十三年六月十六日「0616」專案勤務之小隊長 B1 與偵察佐 B2，及維安特勤隊教官 D 所做之訪談，均認為現行常年訓練教官對於組合訓練之專業能力不足，而且大都無實際攻堅圍捕槍戰的經驗。基層刑事警察認為常年訓練技術教官沒有外勤槍戰經驗，卻要來教導他們如何槍戰，對其所教能否符合需求均有所質疑。

我們現在的教官純粹都是術科教官都是內勤，沒有心理跟現場實戰教官，

教官的型態應該是不一樣的，例如有的專攻數學、有的專攻英文，各有專長。心理這方面的教官不一定要柔道上段、跆拳道上段或是打靶很厲害，警察局應該增設這方面的教官，平時員警在心理上有什麼問題，也可以過去跟他聊一聊，訴訴苦，可以一舉數得。雖然現在警察局設有關老師負責員警心理諮商，但我覺得作用不大（B1）

其實最大的問題在於，常年訓練技術教官都沒有實際的槍戰經驗，請問一下，各縣市警察局的教官有幾個有槍戰過，不要說槍戰，有沒有在外面遇到事情，有沒有處理過的經驗？沒有經驗所講的都只是紙上談兵，而且都是制式化的訓練，對我們來講是比較不實際的，我們所需要的是臨場的應變能力與心理調適的訓練（B2）。

目前各縣市警察局常訓組合訓練課程，大多由警局教官助教擔任，這些教官大多數並非具有特殊警力訓練人員，在組合訓練課程中並非具有專業知識或實務上經驗，因此在教授課程中無法正確指導員警或吸引員警學習興趣，以致於每當實施組合訓練時便容易流於形式（D）。

為吸引員警參與訓練之意願，提高學習興趣，並有效達成組合訓練之成效。依第二章第三節所述，訓練規劃所必須考慮的六個學習原理中的「行為模式」，在訓練過程中如果能夠提供行為模範給受訓者，受訓者將因此能夠獲得模仿的機會，並在心中強化學習的效果。因此，常年訓練組合訓練，應由具有實戰經驗優秀的員警擔任，才可以將槍戰現場的真實狀況與應變措施傳授給員警，以強化員警學習的效果。

?? 岢倭崑??????

從訪談所得資訊，由於常年訓練組合訓練，長久以來均是以警政署所規定之教範為基礎去規劃訓練，且長久以來以固定模式

實施訓練，未能根據各種類別之警察規劃訓練課程，造成基層員警認為常年訓練組合訓練，不能符合執行日常勤務之所需，減低了基層員警參加訓練之意願，間接影響訓練成效。

當前常年訓練組合訓練多數都是重複地形地物聯繫與運用，讓員警認為組合訓練課程是一成不變，學習上不能專注用心去學習（C1）。

其實現在常年訓練所教的都是制式化的訓練，每天教的都是固定的模式，嚴格說起來都只有在教員警如何去作戰，但沒有教員警在瞬間遇到狀況時要如何處置（B1）。

根據接受訪談的維安特勤隊教官所述，目前組合訓練在執行上的問題之一，為執行前未能先讓員警瞭解訓練之內容與目的，致員警缺乏認同感、配合度不足，普遍抱持著得過且過的心態，致訓練成效不彰。這反映了於訓練前，普遍未能對員警進行訓練需求評估調查，又未能讓員警於訓練前充分了解訓練內容與目的，違背了學習的第一個原理：清楚目標與期望。

我個人認為員警對組合訓練課程內容不是很清楚，以往員警認為組合訓練應是霹靂小組在圍捕攻堅勤務中才用得到，其他行政員警應用不上，故在組合訓練上有排斥訓練情況（D）。

因此，在訓練規劃階段必須與員警充分溝通，讓員警充分了解訓練的內容與目的。並配合員警勤務時間的安排，讓員警於精神狀況最佳的時候參加訓練，應可提高員警參加訓練的意願，藉以提高訓練成效，達到減少傷亡的情形。

?? 倚倭?? 照?? 恂

組合訓練係以二人以上的組合警力為訓練編組，最佳的訓練方式是配合勤務運作不打破建制，以平日勤務的搭檔編組訓練，以培養彼此的默契。但是目前台中市警察局在訓練規劃上的一個問題是，未能依據勤務的出勤模式安排訓練人員參訓，亦即每位員警出勤時的搭檔每天可能會不同，以至於在規劃訓練上可能每次的編組會不一樣，以致於出勤時在應用技能之運用上，會出現協調聯繫不良之情況產生，而導致增加受到傷亡之機會。

各外勤單位勤務分配並非全員固定，在施訓上，第一點所要灌輸給員警的同仁觀念就是要有「生死與共」的感覺。並且要教導員警執行任何勤務，每一個人都有維護執勤安全的責任，每一個環節皆不能疏忽，否則將有可能因自己的疏忽而造成自己或是同儕的傷亡。一個派出所成員有可能五十人以上，每天每一時段成員皆非固定，所以組合訓練僅止於基本訓練，不能更進一? 訓練達到攻堅或是指揮 (A2)。

這不僅是台中市警察局的問題，全國各警察機關也都可能有此問題。但本案研究的對象，台中市警察局第二分局偵查隊，平時勤務的編排即以小隊為單位，因此在勤務規劃與訓練規劃時，能夠同時考慮訓練對象之編組，以平日勤務的編排方式實施組合訓練的訓練編組，並從訓練中培養員警生死與共的觀念與默契，養成勤務之成敗每位員警均有責任之觀念，無論在訓練的操作上或是勤務的執行上，每個人對於個人或是同儕之安全均富有相同之責任，相信可以收到更佳的訓練成效。

在施訓上，第一點所要灌輸給員警的同仁觀念就是要有「生死與共」的感覺。並且要教導員警執行任何勤務，每一個人都有維護執勤安全的責任，



每一個環節皆不能疏忽，否則將有可能因自己的疏忽而造成自己或是同儕的傷亡（A2）。

## 七？ 苛儉？ ？ ？ 恂

另一個在訓練規劃階段必須考慮的因素為訓練時間問題，目前台中市警察局規劃的訓練時間，為每個月集中於警察局訓練一天八小時，對於轄區範圍均屬都會區的台中市警察局而言，如此規劃，並不會造成員警將時間浪費於往返勤務地點與警察局之間。然而不論是集中式或是分散式的訓練，依據對曾任維安特勤隊 C2、D 所作之訪談資料，顯示目前警察常年訓練組合訓練在訓練時間上的問題，為訓練時間不足。

目前常年訓練時間都是每月固定排訂八小時訓練，而其中組合訓練時間僅有二小時，訓練時間過短，造成多數員警無心操作敷衍了事，且常有服完深夜勤後緊接著參加常訓，或是常訓後接下來又是深夜勤，員警常常拖著疲憊的身軀來上課，這樣子訓練的成效大打折扣，根本達不到訓練效果。因此我個人的看法是，將訓練時間延長為三到五天集中訓練，不但可讓同仁培養默契，有充分足夠休息時間及增加練習次數，在上課結束亦可安排檢討，知道學習效果，做雙向交流，並與同仁分享平常勤務時所遇到的狀況與經驗，讓常訓不再是跑龍套不再是休息時間（C2）。

現行外勤編排勤務分配表以攻勢巡邏勤務及擴大臨檢為主，勤務訓練則以實施勤前教育宣導代替，未能每週固定編排二至四小時將組合訓練納入勤務分配表中，來因應轄區內突發狀況。等到常年訓練才於該週勤務分配表編排中顯示，訓練經常以跑步及手槍射擊為主而忽略組合訓練重要性。然而，組合訓練課程並非也只有侷限攻堅圍捕，它應包含警察勤務中攻勢勤務，如執行酒駕取締、臨檢或盤查時各員警戒位置及各員能反應作為，這些訓練課程需不斷透過各種可能發生狀況假設模擬、學習、觀摩、案例研

討等才能讓員警充分了解組合訓練課程內容(D)。

而訓練時間不足之問題，在於各警察機關未能落實「配合勤前教育」實施之規定，理想上，如果能夠依「警察人員教育訓練實施計畫」及警政署九十五年四月七日警署教字第 0950050936 號函規定，各警察機關之特殊任務警力編組人員能夠於各分局實施聯合勤前教育時，至各分局實施組合訓練相關課程之講授與指導，或是將每月常年訓練之時間，規劃為集中於每季或是每半年訓練三至五天，其成效應該是顯而易見的。

另外，有關訓練時間問題，警察機關因勤務時間是二十四小時不間斷的執行，員警執行夜間勤務或是深夜勤機率相當大，常有服完深夜勤後緊接著參加常年訓練，因精神不濟無心於學習新技能而導致訓練成效不佳的情形，因此在訓練規劃階段，若是能夠由訓練規劃單位與勤務規劃單位，共同協調配合，妥適規劃將勤務與訓練相結合，讓員警於最佳之精神狀況下參加訓練，應可收到最佳之訓練成效。

?? 尙係??? 恂

而有關訓練場地之問題，受訪的台中市警察局訓練課教官 A1 與 A2 認為，組合訓練最大的問題是訓練場地不足，長久以來只能因陋就簡，以克難的方式訓練。這也是造成訓練成效不佳的因素之一。

本局目前受限於訓練場地之不足與現有場地之簡陋，組合訓練之場地明顯不符使用，多年來僅能以克難擁擠之場地施教，教學之成效多少會受到影響(A1)。

不單是本局的問題也是全國性的問題。現行常年訓練組合訓練所面臨的問題大略有：1、經費 俗話說「巧婦難為無米之炊」，很多需要建設的訓練場地、設施與必須購置的裝備，無法跟上時代的需求（A2）。

同時，受訪的台中市警察局第二分局偵查隊小隊長與維安特勤隊員警，均認為組合訓練長久以來均是固定一成不變的制式化訓練，無法在實際槍戰中發揮效果，所必須要加強的是模擬實際槍戰的訓練，理想上如果在規劃階段，能夠設計出最接近槍戰的情境，則愈能達到訓練的效果，愈能讓員警感受到實際槍戰之狀況。但要設計接近實際槍戰的訓練情境，又必須考慮到場地的問題。有關訓練場地不足的問題，不只是台中市警察局的問題，全國各警察機關也都可能面臨了類此問題。全國各警察機關在常年訓練場地，大都僅侷限於室內靶場與柔道場等設施，少有組合訓練戰鬥訓練之場地，這是各警察機關在籌建常年訓練設施時，所必須加以考慮的問題。

訓練規劃直接影響訓練之執行，為收最佳之訓練成效，在訓練規劃階段若是能夠並克服上述之問題，理想上在訓練執行階段，應可收事半功倍之效果。

## ?? 乏 尙係? 髮

訓練執行是否確實實施，關係著常年訓練成效之良窳，再適合的訓練需求、再完善的訓練規劃，若是在執行階段不能依據訓練計畫確實實施，則訓練便無法達到預期的成效，無法達成訓練遷移的作用。有關台中市警察局常年訓練之執行情形，作者於訪談台中市警察局第二分局偵查隊小隊長與偵查佐時，在訪談的過程中，當作者問到有關參加常年訓練的情形時，可以感受到受訪者的回答有避重就輕的現象，僅輕描淡寫的談到「訓練都有在參

加」。至於每月參加訓練時數，或是如果因勤務關係不能參加訓練時，有沒有補訓的機制，以及主官(管)是否重視訓練等問題，均未獲得明確的回答。再加上受訪者一致的認為常年訓練教官所教的不能符合槍戰現場之需求，因此可以假設，其主觀意識裡已認為參加常年訓練未能獲得執勤所需的技能，造成參加訓練意願不高的現象。

有關此一問題，研究者從台中市警察局刑事警察大隊，及第一分局偵察隊友人處，直接所獲得之資訊顯示，該局每月的常年訓練課表均會發至各分局、大隊、隊、課、室、中心等所屬單位，原則上各勤務單位均會依據訓練課所排定課表，於每日的勤務分配表上編排當日參加訓練的員警至警察局參加訓練，如此常年訓練就被視為正式勤務，無正當理由不參加訓練者，將以規避訓練論，處以申誡或記過及曠職之處分。因此，一般而言，員警都會按勤務表所排定之時間，準時的參加訓練，但是有時會因勤務需要或是偵辦案件需要而變更勤務，如果事後沒有再補課，就會產生訓練不實的現象。

類似因勤務關係，以變更勤務規避常年訓練之情形，逢甲大學許榮民於九十四年，針對台中市警察局二千三百一十九位員警所作的抽樣調查研究，所得之結論也有類似之情形。<sup>88</sup>其原因不外乎，在重績效的警察文化裏，長久以來警察的工作皆以犯罪偵防為主，因此，常因績效壓力或是勤務需求而變更訓練時間，甚至取消訓練，導致訓練執行不力，訓練成效不彰。

若是再深一層去探究其原因，除了績效壓力外，主官(管)的支持度也是造成此一現象之原因之一，主官(管)是否重視員

---

<sup>88</sup> 同註 14，頁 137。

警訓練成效對員警執勤安全之影響，是關係主官（管）重視訓練與否的重要因素。身為主官（管）者，應該有良好的訓練成效，不僅可以改善績效不彰的現象，更可保障員警執勤安全之體認。

訓練之是否能夠落實執行達到應有之成效，端賴長官對常年訓練之支持度，對部屬之生命安全是否關心與注重，不應只注重績效。（A1）。

反觀警察在訓練上所面臨的問題非常多，法令的問題、多人執行勤務的分歧、對象的不確定、最重要的就長官的認同與支持（A2）。

有關現行常年訓練組合訓練執行之權責，有的是由各分局或相當之單位負責執行，但也有部分警察機關由警察局統籌辦理，台中市警察局是集中於警察局施教。不論由警察局或分局負責執行，目前在執行上所面臨的問題，依訪談台中市警察局與維安特勤隊教官所得資料，大略有下列幾個問題：一、教官專業性不足，缺乏實戰經驗與相關之專業知識，導致員警認為訓練無法得到應有的執勤技能，參訓意願不高。二、執行前未能先讓員警瞭解訓練之內容與目的，致員警缺乏認同感、配合度不足，普遍抱持著得過且過的心態，致訓練成效不彰；三、缺乏訓練場地；四、訓練時間不足；五、缺乏主官（管）支持。

其中有關執行前未能先讓員警瞭解訓練之內容與目的，致員警缺乏認同感、配合度不足，普遍抱持著得過且過的心態，致訓練成效不彰；缺乏訓練場地；訓練時間不足；缺乏主官（管）支持等問題於本章第一節、第二節均已有加以論述。而有關教官專業性問題，不僅如本章第二節所述，接受訪談台中市警察局第二分局偵查隊小隊長、偵查佐與維安特勤隊教官均有此看法，維安特勤隊教官也有此看法。

目前各縣市警察局常訓組合訓練課程，大多由警局教官助教擔任，這些教官大多數並非具有特殊警力訓練人員，在組合訓練課程中並非具有專業知識或實務上經驗，因此在教授課程中無法正確指導員警或吸引員警學習興趣，以至於每當實施組合訓練時便容易流於形式（D）。

因此，有關常年訓練師資部分，負責全國警察機關常年訓練師資培訓的警政署，在遴選、培訓教官、助教時，應該將焦點置於組合訓練專長，而非一味的重視柔道、跆拳道方面的專長。

最後，根據訪談所得資料，受訪者一致認為常年訓練組合訓練在執行階段，應該加強「經驗的傳承」，如果能夠由有實際槍戰經驗的員警，於聯合勤前教育中，講述自己親身的經驗，可以讓員警瞭解在槍戰中所面臨的心理壓力及如何調適。同時受訪者亦認為如果能夠將重大槍戰的經過情形，包括成功或失敗的案例，在槍戰過程中每個人的動作與反應，拍攝成錄影帶提供各警察機關員警於「電化教學」中播放觀摩，並由員警於觀看後提出檢討，將可讓員警更加深了解槍戰現場的情境。

俗話說：「家有一老、如有一寶」經驗的傳承是非常重要的，個人探詢資深員警因巡邏線上立即破獲之刑案，以此作為授課題材，或是真正能夠讓資深員警給同仁上課探討共享個人的經驗，畢竟教官較少接觸外勤經驗，這也是一種教學方式，有利於經驗的分享（A2）。

我認為各縣市應該從外勤有經驗的員警中，訓練一、兩個優秀的教官，利用每個星期二小時的時間，講述親身的經驗給大家聽，或是用一個現場模擬狀況，平面圖也可以，說明一些案例，分享自己成功或失敗的案例（B2）。

把每次發生攻堅勤務做成案例教育，針對該次勤務的優缺點加以分析，或是將攻堅勤務執勤時蒐證影帶製成教學影帶，從影片中的緊張氣氛傳達給

現場同仁，體會槍戰中危急的氣氛，這是無法用言語表達出來的，唯有親身體會或是經歷過才能了解當下危險程度。並且利用案例或是影帶探討執行過程中應該注意哪些地方，執行過程錯誤地方必須改進，正確的地方要加以學習，透過各式各樣的案例教學，讓同仁吸取寶貴的經驗累積執行勤務要領，降低發生員警傷亡案件順利完成任務（C1）。

目前員警最欠缺就是實戰經驗，圍捕攻堅勤務不是每一個員警、教官都會遇上，光從電視或是報紙上看到的資訊，根本無法了解當時情況。更是無法了解槍戰時面臨危急情勢，生命交關那種心理緊張下的壓力。因此最重要的是要將經驗傳承給其他缺乏經驗的員警，讓沒有參與過槍戰的員警了解槍戰發生時的緊張氣氛與壓力。這方面應該可以考慮將發生過的攻堅勤務實況，做成案例教育教學影帶，從中去探討該次勤務的優缺點加以分析。對於參與人員包括基層員警與指揮人員的動作做全盤檢討，讓同仁知道危險在哪裡，緊張時該如何思考及判斷。然後套入模擬情境從部署到模擬攻堅行動反復練習，並讓同仁角色互換親自體會攻堅實際情境，同時要讓模擬攻堅行動接近實境，激發同仁處理能力及調適槍戰的心理壓力。課程完之後再作討論，確實將缺點逐一改進，遇到真實情況才能將熟練的技巧應用於勤務之中，完成任務及提高自我本身安全（C2）。

面對不法之徒，在責任感及追求績效之驅動下，執法人員往往有奮不顧身，勇往直前之舉。但經驗告訴我們，在不確定環境中，冒進是充滿危險的。訓練是在實際操作基礎上，不斷累積同仁重覆正確動作之能力。接受完整訓練並不代表在勤務過程中將穩操勝券，更重要是要靠前人的經驗來過渡。就提升執法人員在執勤過程中之生存能力而言，國內外因執法導致傷亡之案例是有其重要意義的。這些前人流血甚至付出生命所換來之寶貴經驗，教育我們認識危險來自何方、如何避免犧牲，若能記取教訓，將可避免因疏忽、不注意所造成之損失。案例與經驗傳承，必須經過整理、講授、實作、檢討等過程，逐步建立完整概念，提升執法人員在危險中之生存能力（D）。

根據受訪者偵察隊小隊長 B1 之敘述，本案造成兩名小隊長殉職之重大傷亡案件，引起社會大眾的高度關切，最主要的原因在於「輕敵」。東海大學林淵城在其論文中亦有提到，根據其當時參與本案觀察所歸納出本案之問題，參與本案之成員當時因過於輕敵，以為嫌犯無太大反擊能力，因而造成無法彌補之憾事。<sup>89</sup>而造成輕敵的最主要原因，在於過度依賴經驗法則，此之「經驗法則」跟上述之「經驗傳承」應有不同之概念，經驗法則是憑恃自身所經歷過的經驗，而經驗的傳承是指將自己經驗，經過整理、講授等過程傳遞給別人。

這個案子我們兩個同事會陣亡，最大的敗筆就是在於「輕敵」，以我們的經驗，歹徒是會拼命逃跑的，比如說他轉彎之後一定會繼續往前逃，但是這個歹徒他沒有繼續跑，他是在那裡等你過去，然後伏擊。我們第一個同事就是他（歹徒）進去巷道後，他不跑，他就在那裡埋伏等你，你剛好右轉他一下子就把你打到了。第二個同事也一樣，有人跟他說樓上有人，他（歹徒）應該是會繼續往別的樓上跑，結果他不是，他就等在樓梯轉角把你伏擊死亡，所以我覺得我們最大的敗筆就是輕敵（B1）。

這次我們會發生問題就是輕敵，但是以一個警察的心態而言，平時佈線都佈不到了，抓都抓不到了，一遇到哪有可能再讓你（歹徒）跑掉的，拼命也要跟你拼。這是一種壓力、一種績效壓力的心理因素，為了績效的那種壓力，你應該了解那種狀況吧，一個外勤員警如果顧慮太多了，人一下就被跑掉了。所以說為了績效，又輕敵，就發生了問題，所以說跟訓練是比較沒有關係的（B1）。

警察人員執法很多相信經驗法則，資深警察甚至相信經驗是無可替代的，很多事情可以從經驗中去推論其結果，而且有很高

---

<sup>89</sup> 同註 19，頁 46。



的命中率。<sup>90</sup>但是經驗是不容出一次的錯誤，本案小隊長李進富因太過相信自己的經驗法則，在績效的壓力之下又太過於自信與相信自己的經驗，而導致無法彌補的遺憾。因而除了經驗的傳承之外，如何教導員警在面對社會環境的變遷，於執行勤務時必須時時保持高度警覺，預防傷亡事件的發生，更顯得重要。

時代進步都市發展蓬勃，高樓大廈林立出入份子複雜，就當前組合訓練方式已不足以應付，每棟房屋都有樓梯、轉角，門窗，要先讓員警了解那裡是危險的，危險會發生在哪些地方，歹徒會躲藏位置都要讓員警知道，隨時注意本身位置是否會暴露在危險狀態下，執行任何勤務先確保自身安全狀態下才能執行，執行圍捕勤務時要有歹徒可能會在下一轉角、樓梯、門口襲擊你，不可盲目的追逐歹徒而忘記了自身安全，提高警覺不要讓歹徒有機可乘（C1）。

從第一章表 1-1 中的很多案例顯示，員警執勤時因缺乏危機意識與敵情觀念，或因欠缺警覺性、疏於注意，在還沒做適當反應之下，就已經遭歹徒攻擊而遇害，或是造成民眾的傷亡。例如八十九年九月發生於桃園縣警察局，二名員警執行巡邏勤務盤查可疑車輛時，因疏於注意遭歹徒以霰彈槍襲擊，而造成員警一殉職一重傷，以及九十四年四月十日發生於汐止的殺警槍案（表 1-1 編號 10）；九十五年二月十七日，台南市警察局第一分局二名員警處理精神病犯持刀案，遭精神病犯砍傷，於對該精神病犯開槍還擊之際流彈不幸擊中民眾，造成民眾一人死亡案件（表 1-1 編號 24）均是。<sup>91</sup>但是，目前組合訓練在訓練執行上，幾乎都是一再的重複相同的內容，而且在訓練中缺少灌輸員警危機意識與敵情觀念，因而造成員警認為組合訓練只是那一套東西，導致參訓意願不高，就算參加了訓練，也抱持著得過且過的心態，未能認

<sup>90</sup> 同註 70，頁 199。

<sup>91</sup>內政部警政署，95 年案例教材，民 96.4，頁 9-11。

真從訓練中去吸收應有的技能、知識與觀念，因而造成訓練成效不彰，員警執勤傷亡案件層出不窮。

造成常年訓練組合訓練訓練成效不彰之原因，員警參訓意願不高應是最主要的原因之一，而造成員警參訓意願不高的原因，除了所定的訓練課程，不能確實符合各種警察之需求外，勤務編排未能配合所規劃的訓練時間，加上員警參加常年訓練係以被強迫之性質，導致員警普遍對常年訓練抱持著排斥的心理。若是本身對學習新技能不感興趣，再加上在執行階段未能得到主官(管)的支持，則更不易達成訓練成效。



## ?? ? 俟嶸

依據第三章所設計之訪談問題，對訪談對象訪談所獲得之資料，並與第二章之文獻探討相互驗證，所獲得之成果，給以歸納、研究、分析，而作成第一節研究發現，並於第二節提出研究建議，以供警察機關訓練單位之參考，最後於第三節提供後續研究方向，俾後續研究者進行研究。

## ?? 乏 ??? ?

### ?? 尙儗???? 極

負責全國警察常年訓練訓練需求之機關為警政署，在訓練需求方面缺乏專業之訓練需求評估，未能根據各個警察機關之任務特性，以及工作性質做職能別之區分與依據階級做階層別之區分訓練需求，致「警察人員教育訓練實施計畫」與「警察常年訓練辦法」所規定常年訓練組合訓練之訓練對象與訓練內容已不能符合現今之需求。雖然，警政署分別於九十年訂定「強化員警執勤安全訓練教範」，並於九十六年三月，針對外勤員警執行勤務之需求，通令各警察機關實施快速拔槍、巡邏勤務中盤查(檢)人、車標準作業程序(SOP)、巡邏簽章要領等訓練，但其訓練對象仍以全國各警察機關一體適用，亦未對訓練對象依階層別與職能別作明確之區別；訓練內容亦未能將臨場實況演練列入，殊為遺憾。

而台中市警察局在規劃常年訓練之前，亦未對所屬員警實施訓練需求之調查，致所實施之訓練仍沿襲警政署所規定之訓練課目，致研究對象認為所實施的訓練，對於培養執行日常勤務所需

具備的知識、技能、能力無助益。

?? 尙儉???? 恂

負責各警察機關訓練規劃之單位為各警察機關之訓練單位（訓練課、督訓組、督察室），因負責訓練規劃的承辦人員缺乏專業的教育訓練規劃能力，於進行訓練規劃時大都依據警政署所規定之訓練課目，未能依據師資、場地、時間等進行彈性之規劃。而有關此一問題其實也不能將責任歸咎於各警察機關的承辦人，一方面負責訓練規劃人員，無相關之訓練管道可接受有關訓練規劃課程之訓練，另一方面警政署所規定之訓練對象與訓練內容，在所頒的計畫裡即已明定清楚，各警察機關訓練承辦人，於規劃訓練時僅能依樣畫葫蘆，並無施展之空間。

另外，在規劃訓練的時間，各警察機關還是無法配合勤務時間，妥適規劃員警參訓的時間，造成員警常有於服完深夜勤後緊接著必須參加訓練的情形，因此在規劃階段，負責編排勤務的勤務機構，應根據訓練單位所定之訓練課表，妥適編排參訓人員勤務，儘量避免員警於前一日服完深夜勤之後，緊接著又必須參加常年訓練，造成員警在精神不濟的情形下參加訓練。

?? 尙儉? 髮????

負責訓練執行的警察機關，不論是分局或是警察局，最大的問題是欠缺主官（管）的支持，各警察機關常為辦案績效而犧牲訓練，導致未能依規定時間受訓、訓練時間不足，更甚者可能從不參加訓練，因而造成訓練成效不彰。同時，由於員警參加常年訓練，大都是屬於半被迫的性質，加上因訓練與勤務時間無法作妥適的規劃安排，外勤員警大都是服完深夜勤之後，緊接著必須

參加訓練，或是受完訓後又必須在回工作崗位服勤，休息時間不足，內勤員警則因代理制度不完全，於參加訓練後又必須在回辦公室處理公事，造成員警參訓意願不高，直接影響訓練的成效。

## ?? 乏 ??? 市

根據上一節研究發現，本節就現行警察常年訓練，提出以下之建議，期能對警察常年訓練組合訓練之改革有所助益，俾使員警於執行勤務時不僅能夠有效達成任務，同時能夠確保人身之安全。

??? 抄? 岑????? 十岢僚?????  
???????

依「警察人員教育訓練實施計畫」之規定，常年訓練組合訓練之訓練對象為各單位外勤員警，至於外勤員警包括之範圍為何？該計畫並未做進一步之規範，警察機關因業務分工關係，在整個警政系統下尚包含行政警察、刑事警察、交通警察、保安警察、外事警察等，而各種類別之警察尚有內勤、外勤之分。「警察人員教育訓練實施計畫」所規定之外勤警察係指何種外勤警察，應有再加以規範之必要，在警政署組織下共有二十一個附屬機關，並不是每個機關的所有外勤員警都有接受相同課目組合訓練之必要，例如保安警察第二總隊、保安警察第三總隊、航空警察局、鐵路警察局、台灣保安警察總隊等單位，其業務大都不是以偵查犯罪為主要職掌，在訓練需求評估時即應依個別之業務執掌分別訂出訓練需求之項目，以符合實際之需要。

同時本論文建議在修訂「警察人員教育訓練實施計畫」時，應增加員警面臨槍戰時心理建設之訓練，依據第四章資料分析所

得之結果，目前警察常年訓練組合訓練欠缺這方面的訓練，因此在修正時，應特別將這方面的訓練列入訓練課目。

另外，依據第二章所論述之訓練理論，完整之訓練體系，應依階層別與職能別分別訂定訓練需求，並依訓練需求規劃訓練計畫。檢視「警察人員教育訓練實施計畫」並未依階層別規定施訓對象，就如同諸多研究的結論，警察常年訓練缺乏專業的訓練需求評估，以致於所定之計畫，似乎是上從署長下至基層派出所員警都必須接受相同之訓練，此一部分應是在訂定該計畫時所疏漏之處。另外，在實務上，各個單位實際在實施上大都以基層員警為對象，中高階人員是很少接受組合訓練，由此可見，「警察人員教育訓練實施計畫」之不符合實際需要，實有予以修訂之必要。

????? 尙係???? 尙係???? 尙係????

目前各警察機關技術教官或是教育訓練承辦人，大都是負責各警察機關常年訓練之規劃，但由於各單位訓練承辦人員，幾乎未曾受過有關「教育訓練」之專業訓練，因此在訓練規劃方面之能力，有明顯不足。<sup>92</sup>警政署雖然於每年常年訓練技術教官講習班，都有納入部分之訓練規劃課程，但所排的課程時數明顯偏低，以九十六年警政署常年訓練術科師資基礎訓練班為例。<sup>93</sup>為期一個月的訓練，訓練規劃的課程僅佔二個小時，且由警政署的長官授課，授課人員可能也不熟悉訓練規劃之意涵，所編排之課程淪為對長官的酬庸，對承辦人訓練規劃之能力提昇有限。因此警政署應可思考，每年於辦理常年訓練技術教官師資講習班時，加強有關訓練需求評估與訓練規劃課程，並由具此方面專長之專

<sup>92</sup> 同註 5，頁 87。

<sup>93</sup> 九十六年警政署常年訓練技術教官基礎訓練班，自九十六年十一月五日至十一月三十日止於保安警察第一總隊辦理為期一個月之訓練，訓練對象為各警察機關常年訓練助教儲備人選，參訓人員結訓後為各警察機關常年訓練助教儲備人員。

家學者授課。以增進各警察機關常年訓練承辦人員訓練規劃之能力。

?????? 尙儔? 彖 / ?? 彖? 棟?

放寬目前常年訓練技術教官之資格，並以具有特殊任務警力編組人員或維安特勤隊資歷者為優先。目前常年訓練師資來源，助教由該警察分局（或同級單位）主官於儲備人員中推薦，經所屬警察機關訓練單位審查教學能力、資格、考績等各項表現優異者經主官核定後，報警政署核備擔任之，且出任年齡須在四十歲以下，口齒清晰、具表達能力、體魄強健者；技術教官則由各警察機關訓練單位於所屬各警察分局（或同級單位）助教中遴選具教學能力、資格、考績等各項表現優異，且擔任助教二年以上人員，經各警察機關主官核定後，報警政署核備擔任之。教官、助教所必須具備之資格，在體技師資部分，需柔道、跆拳道初段以上，綜合逮捕術及射擊經署辦師資訓練或資格認證訓練測驗合格者；在射擊師資部份，必須曾擔任射擊國手、特殊任務警力訓練或組合警力戰鬥訓練種子教官訓練合格，綜合逮捕術及射擊經署辦師資訓練或資格認證訓練測驗合格，且射擊成績達九十分以上者。

但是實務上，各機關得就柔道或跆拳道上段以上人員，且體能、射擊成績均達一定標準之員警擇優參與訓練，以作為各警察機關助教之儲備人員。各警察機關於遴選培訓助教、教官時還是以具柔道、跆拳道專長者為主，但事實上具有該兩項專長者，例如柔道、跆拳道能夠有上段之實力，都是從比賽中所累積而來，也都是為應付比賽，但是常年訓練組合訓練教官所應具備的專長應是組合戰鬥訓練部份。雖然，警政署亦有規定射擊師資部份，必須曾擔任射擊國手、特殊任務警力訓練或組合警力戰鬥訓練種

子教官訓練合格者擔任，並由特殊任務警力人員編組至各單位配合勤前教育實施訓練。但實際上各單位還是由現任常年訓練技術教官擔任組合訓練教官，因不具相關之專長，致所教授者未能達到基層員警之期望，似已不能應付組合訓練之需求。

因此，本研究建議，常年訓練技術教官應區分課目，所謂術業有專攻，常年訓練技術教官之來源，應廣泛的遴選具各種專長之人員，並施以相關之培訓，以符合各種訓練課目之需求，柔道、跆拳道等體技之訓練，由具有此方面專長之教官教授，組合訓練教官則應交由具有此方面專長之人員擔任。

### 七、警察常年訓練組合訓練之問題

目前警察常年訓練組合訓練，在執行上最大的問題，除了上述教官缺乏應有之專業知能及缺乏主官（管）的支持之外，其中最大的一個問題是警察組織編制內並無「教官」一職之編制。除少數警察機關的總教官、教官或助教是由編制內的人員兼任外，幾乎所有警察機關內的教官，都是由各單位借調至訓練單位擔任教官一職，而且大部分的教官階級都是偏低的。再加上如果又缺乏主官（管）的支持，教官在教學上少有施力點。因此，未來警政組織改革方案，應可考慮將「教官」一職納入正式組織編制，同時授予教官對員警訓練的考核權，作為員警升遷、考績的依據，配合各項訓練課目教官的專業化，勢必可大幅提高員警參訓的意願，以提高訓練成效，減少員警執勤時受到攻擊而傷亡的機率。

### 八、警察常年訓練組合訓練之問題

依據第四章訪談所得之資料，目前常年訓練組合訓練最為迫



切需要的就是，規劃設計模擬槍戰實況之訓練，讓員警於訓練中體會槍戰之實況。但是目前各警察機關在常年訓練組合訓練有關訓練場地部分，最為困擾的是缺乏完整之戰鬥訓練場地，因此最為迫切需要的是籌建戰鬥訓練場，內容應包括有基本射擊訓練靶場、組合訓練場地與模擬實戰戰鬥訓練場，提供員警一個完整的訓練場地。目前警政署正積極於桃園新屋籌建國內第一座反恐訓練基地，興建完畢後係專為提供維安特勤隊訓練之用，對於全國所有外勤員警而言仍不敷使用。因此本文建議，政府應積極投入經費分別於北、中、南、東，各興建一座專供各縣市警察局使用的戰鬥訓練場，並每年分梯次調訓各警察機關的外勤員警，以充實外勤員警組合戰鬥訓練之技能與膽識。

## ?? 乏 ??? 市

本研究係以九十三年六月十六日，台中市警察局第二分局執行「0616」專案勤務所發生的警匪槍戰案例，探討現行警察常年訓練組合訓練之成效。係以個案為研究對象，研究範圍為台中市警察局第二分局，訪談對象亦僅以參予該案的台中市警察局第二分局偵查隊、警察局訓練課及維安特勤隊為主，尚不包括一般制服員警。研究之議題亦僅止於訓練需求、訓練規劃與訓練執行。因此，後續研究者建議可擴大研究範圍及於整個警察局或是全國，以求能更切合實際之情形；在研究主題部分，建議在加入「訓練評估」，因警政署對現行警察常年訓練組合訓練之訓練成效，未曾做過「訓練評估」，其原因在於尚未有一套客觀的評量標準，因此後續研究者若是能針對組合訓練，發展一套科學且客觀的「訓練評估」評量標準，對將來警察常年訓練組合訓練之推展應有莫大之助益。



培??

附錄一：警察重要工作實施計畫八 - 警察人員教育訓練實施計畫

中華民國 85 年 5 月 1 日

85 警署秘字第 26375 號

#### 壹、依據

- 一、警察法。
- 二、警察教育條例。
- 三、警察人員管理條例。
- 四、警察勤務條例。
- 五、教師法。
- 六、教育人員任用條例。

#### 貳、目的

精實教育訓練，提升執勤能力，確保社會治安。

#### 參、共識

- 一、精實教育訓練，提升員警素質，提高工作績效。
- 二、精實教育訓練，有效執行警察勤務，確保個人安全。

#### 肆、要求

- 一、學校教育：建立養成、進修、深造之完整教育體系，務使學校教育與警察實務結合。
- 二、常年訓練：建立個人、組合、特殊任務警力、專業、幹部、專案及師資訓練之完整訓練制度，務使常年訓練與警察勤務相結合。

#### 伍、工作項目與執行（節錄常年訓練部分）

##### (貳)常年訓練

- 一、個人訓練
  - (一)學科：
    - 1、訓練對象：全體員警。

2、訓練科目：

(1) 共同科目：

- a.警察基本法令（依署訂課目如警察法、社會秩序維護法等）
- b.精神教育（以品德、法紀及生活教育為重點）
- c.案例教育。
- d.實務教育。

(2) 專業科目：依行政、刑事、外事、交通、安檢、水上、資訊、保安警察等職能律定課目（含相關法令、警察準則、專業技能等）。

3、合格標準:測驗成績六十分以上。

4、訓練編組：

- (1) 研究組：警正二階以上人員（含相當職務），但警務處為股長以上，北、高兩市為警正一階以上人員。
- (2) 警務組：曾受警察教育者，並得依其職能不同分別編組（如行政、刑事、交通、安檢等）。
- (3) 普通組：未受警察教育者。

5、實施方式：

- (1) 由署編撰教材，要求員警自行研讀，各單位得視地區特性、勤（業）務需要，自行編印補充教材，供員警研讀。
- (2) 每年集中訓練乙次，每次二天，課目由本署律定（預留四至六小時由各單位自行運用）
- (3) 每月實施乙次以上，每次卅至九十分鐘之電視教學。

6、測驗規定：

- (1) 研究組依署頒教材，每半年撰寫心得報告乙篇，逐級評審;警務組及普通組分上、下半年實施測驗各乙次（自行研讀部分，由分局辦理，集中研讀部分，

由局級辦理)，其中一次得合併集中訓練測驗，並辦理獎懲。

(2) 本署每年視實際需要，全面實施抽測乙次，並辦理獎懲。

(3) 不分組別，全體員警一律參加訓練、測驗及心得寫作。

7、獎懲標準：如附表一、-一。

(二) 術科：

每人每月集中訓練一天（八小時），其中射擊訓練不得少於二小時。

1、射擊訓練：

(1) 訓練對象：警務組全體員警。

(2) 訓練課目：

a. 基本射擊。

b. 應用射擊。

c. 戰鬥射擊。

(3) 合格標準：區分刑事人員及一般員警（如附表三）。

(4) 訓練編組：

a. 甲組：八十分以上員警。

b. 乙組：六十分以上，七十九分（含）以下員警。

c. 丙組：六十分未滿員警。

(5) 實施方式：

a. 依訓練編組，甲組每季訓練一次，乙組每月訓練一次，丙組每月訓練二次，（如附表四），其中兩組人員由教官親自個別指導，並依訓練測驗成績，每半年調整編組乙次。

b. 依射擊訓練程序（如附表五、五 一），由署律定訓練進度，各施訓單位據以管制執行，訓練用彈數基準

(如附表五 二)除表定訓練時間外，各單位靶場應經常開放，指定教官輪流駐守、指導，鼓勵員警利用勤餘自由參加訓練，並利用各種機會經常實施拔槍訓練及射擊預習。

(6) 測驗規定：

- a.警務組員警一律參加訓練、測驗;年滿五十九歲以上人員得自由參加。
- b.以局及分局為單位(含相當單位)，上半年由局級，下半年由分局級各實施普測乙次，並辦理獎懲：另長槍每半年訓練乙次，每年測驗乙次並辦理獎懲。
- c.本署每年全面實施抽測一次，並辦理獎懲。

(7) 獎懲規定：如附表六、七。

2、體技(能)訓練：

(1) 訓練對象:警務組員警，採分齡選項精練方式實施，如附表八。

(2) 訓練課目：

a.選訓課目：

- (a) 柔道。
- (b) 跆拳道。
- (c) 綜合應用拳技(現任特殊任務警力人員加訓)。

b.必訓課目：

- (a) 擒拿。
- (b) 警棍。
- (c) 體能訓練 - 跑步。

(3) 合格標準：如附表九。

(4) 訓練編組：

a.柔道及跆拳道依段級區分：

- (a) 甲組：初段以上員警。

(b) 乙組：未上段員警。

b. 擒拿、警棍、體能訓練：警務組員警一律參加訓練；年滿五十九歲以上人員得自由參加。

(5) 實施方式：

a. 柔道、跆拳道採選訓方式，綜合應用拳技由現任特殊任務警力人員加訓，其餘課目實施普訓。

b. 每人每月至少訓練四 | 六小時為原則，由各施訓單位視地區特性及勤務狀況，採取多梯次集中訓練方式，由局、分局級策劃管制實施（偏遠地區及轄區狀況特殊者，得專案報准後按季集中訓練）。

c. 體能訓練於各課目實施前實施。

d. 每月編排常年訓練課目實施前實施。

e. 體技館每日開放，鼓勵員警利用機會自行實施訓練。

(6) 測驗規定：

a. 以局及分局為單位（含相當單位），上半年由局級，下半年由分局級，分別實施測驗比賽一次，並辦理獎懲。

b. 本署每年實施抽測或比賽一次，並辦理獎懲。

c. 年滿五十九歲以上人員自由參加測驗。

(7) 獎懲標準：如附表十、十一、十二、十三、十四、十五、十五 - 一、十五 - 二。

(8) 任務區分

a. 署：訂頒訓練課目，提供行政支援，實施成果驗收，負責本單位訓練。

b. 處、警察局及相當單位：負責訓練策劃、督導、考核、成果保持及行政支援。

c. 分局及相當單位：負責策劃、督導、執行及成果保持。

(9) 訓練教材由警政署統一編印。

## 二、組合警力

(一) 訓練對象：二人以上組合警力。

(二) 訓練課目：

### 1、基本訓練：

- (1) 戰鬥六項要務。
- (2) 地形、地物利用。
- (3) 手臂記號與哨音連絡法。
- (4) 運動與射擊之聯繫。
- (5) 隊形與運動要領。
- (6) 加銬搜身。
- (7) 建築物內執勤要領。
- (8) 夜間執勤要領。
- (9) 無線電通訊與運用。

### 2、勤務應用訓練：

- (1) 勤務作為程序。
- (2) 編組與運用。
- (3) 以巡邏、路檢、臨檢方式，執行檢肅、查緝、取締勤務之行動要領。
- (4) 指揮程序。
- (5) 警棋推演。

3、書面測驗或實警測驗，以六十分為合格。

### 4、訓練編組：

- (1) 以局、分局（含相關單位）為單位，並以不打破建制為原則，二人以上，實施編組。
- (2) 各警察機關外勤員警，均應納入訓練編組。

### 5、實施方式：

- (1) 結合日常勤務實施訓練：以組合警力為對象，由派遣單位主官（管），或指派教官，循任務提示、警



棋推演、現地指導演練，勤畢集中檢討方式實施。

(2) 機會訓練：利用在集結地區集中待命或其他機會，指派教官講解編組、隊形，指導實施警棋推演或實警演練。

(3) 集中訓練：併入每月術科訓練辦理，並置重點於勤務檢討、案例教育及實作。

### 三、特殊任務警力訓練

(一) 訓練對象：各警察機關特殊任務警力。

(二) 訓練課目詳如附表十六。

1、一般課程。

2、單警技能：

3、單警戰鬥。

4、組合戰鬥。

(三) 合格標準：

1、綜合應用拳技八十分以上。

2、手槍射擊鑑定為七十五分以上。

3、思想忠貞、品性端正熟練各項戰鬥技能及要領。

4、受命後行動迅速確實出動整備時限如下：

區分	時 限 ( 分鐘 )	
	白 晝	夜 間
特殊任務警力小組	2	3
特殊任務警力小隊	3	5
特殊任務警力分隊	5	8
特殊任務警力中隊	8	15
附記	駐所分散單位，另加運動時空因素。	

(四) 訓練編組：

由各警察機關遴選思想忠貞、品德端正、體格健壯、反

應靈敏之員警，配賦特種武器裝備，予以編成，實施個別及組合訓練。

(五) 實施方式：

- 1、基地（礎）訓練：由本署警察訓練基地實施為期十一週之集中訓練。
- 2、保持訓練：由各警察機關依署訂課目基準，定期實施保持訓練，並結合日常警察勤務，反覆磨練。
- 3、基地複訓：由署策訂計畫，每年返回訓練基地，實施為期一至二週之重點課目複訓。

(六) 測驗規定：

- 1、各警察機關每年實施普測乙次，並辦理獎懲。
- 2、本署配合年度督考及平時訓練督導，經常實施抽測並辦理獎懲。

(七) 獎懲標準：除基礎訓練，依結訓成績辦理個人及單位獎懲外，平時訓練獎懲標準，如附表十七。

(八) 任務區分

- 1、署：負責策劃、督導、考核及行政支援。
- 2、保一總隊：成立訓練基地，策訂訓練實施計畫，負責特殊任務警力、管理、考核及行政支援。
- 3、處、各市、縣警察局：負責特殊任務警力編成、訓練、管理、考核及行政支援。

(九) 適用法令

署頒「特殊任務警力編裝訓用規定」。

(十) 參考資料：

- 1、國軍戰技體能訓練教範
- 2、國軍特勤隊訓練教範
- 3、應付致命訓練教材
- 4、近戰突擊隊戰術要領與訓練參考資料

#### 四、專業訓練

(一) 訓練對象：本署各業務單位就主管外事、交通、安檢、資訊、機動保安警力及各專業警察機關如：水上、空中、航空、港務、公路、鐵路、公園、修械及電訊等人員。

(二) 實施方式：

- 1、刑事、外事、交通、安檢、資訊及機動保安警力專業訓練，由本署各業務主管單位策定計畫實施並副知教育組。
- 2、各專業警察機關，依本單位任務特性自行策訂實施計畫報署核定後實施。

(三) 督導考核：

- 1、專業訓練由各業務主管單位循業務系統督導考核。
- 2、教育訓練主管單位配合督導：

(四) 獎懲標準：依實際狀況，個案辦理。

(五) 任務區分

- 1、署：策訂計畫，律定要求標準，編撰訓練教材，實施成果驗收。
- 2、處、各警察機關、學校：負責本單位之訓練策劃、督導、執行及成果驗收。

(六) 適用法令

署頒「處理聚眾活動訓練實施計畫」保一總隊編撰「盾牌、齊眉棍、電警棍」操作教範。

#### 五、幹部訓練

(一) 訓練對象：

- 1、派出所及相當單位以上各級主官（管）及各級幕僚。
- 2、中央警察大學及台灣警察專科學校兩校應屆畢業生。

(二) 訓練課目：

- 1、領導統御。

- 2、指揮參謀作業。
  - 3、當前重點工作與作法。
  - 4、經驗傳授。
  - 5、專書研讀。
- (三) 合格標準:領導得法、指揮適當、書面測驗或心得報告評定成績在七十分以上。
- (四) 實施方式:
- 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，其要領如下：
- 1、學校進修：逐年策訂計畫，甄選優秀員警進入官、警兩校進修、深造班期，或赴國外進修、考察。
  - 2、職前訓練：
    - (1) 協調中央警察大學及台灣警察專科學校兩校於畢業生分發前，由署選派教官實施職前訓練一週。
    - (2) 各級新進幹部，由各單位針對勤（業）務需要，策訂計畫自行實施職前訓練。
  - 3、專案講習：依上級規定或本單位任務需要，成立講習班梯次實施。
  - 4、專書研讀：依上級規定或本單位勤（業）務需要，每年指定有益幹部修養之書籍，要求幹部自行研讀，提出心得報告，選優辦理獎勵並參加一級評審。
  - 5、機會教育:結合日常勤務，生活行動或各種集會，經常實施。
- (五) 獎懲標準：依實施狀況，個案辦理獎懲。
- (六) 任務區分
- 1、署：策訂計畫，提供行政支援，實施成果驗收。
  - 2、處、警察局及相當單位：負責本單位之訓練策劃、督導與執行。

3、分局級及相當單位：負責所屬幹部之訓練。

#### 六、專案訓練

(一) 訓練對象:專案勤(任)務各級執勤員警。

(二) 訓練課目：

- 1、政策要求與任務指示。
- 2、治安狀況判斷(對策研討)
- 3、案例研討與勤務作法。
- 4、勤務編組與演練。

(三) 合格標準:儀態端莊，應勤裝備攜帶齊全，能澈底瞭解任務及執勤要領。

(四) 實施方式：依勤(任)務性質及可資運用之時間，個別策定計畫實施，其原則如下：

- 1、幹部訓練：採集中研討，現地(圖上)偵查、狀況演練、警棋推演等方式實施。
- 2、部隊訓練：以執勤要領、執勤技術為主，採分教合練方式實施。

(五) 獎懲標準：依實際狀況，個案辦理獎懲。

(六) 任務區分

- 1、署：策訂計畫，提供行政支援，督導執行。
- 2、處、警察局及相當單位：負責訓練策劃、督導與執行。
- 3、分局及相當單位：負責策劃、督導、執行。

#### 七、師資訓練

(一) 訓練所需之師資，由本署定期設班培訓，並由局級及相當單位統一調配、管制、運用。

(二) 各施訓單位技術教官，應專責專任。

(三) 特勤訓練所需師資，由警察訓練基地負責培養，或外聘教官擔任。

(四) 各級特殊任務警力成員，為各該單位組合訓練之教官或

助教，應編組分赴所屬單位實施巡迴施教，以擴大訓練效果。

#### 八、訓練責任

訓練為一切工作之先決條件，其成敗為各級主官之責任，應親自策劃、督導、排除困難，認真執行，務使與日常勤（業）務相結合，其業務管理，按下列規定辦理：

- （一）本署由教育組主管，有關組、室協辦。
- （二）警務處、學校、各市、縣市警察局、所、分局及相當之專業警察機構，由各該所屬教育科、訓導處、訓練科（課）、督察（訓）室（組）、訓練組主管或兼辦。
- （三）各派出所或相當單位，由主管指定適當人員兼辦。
- （四）駐衛警察之常年訓練，除另有規定外，悉由駐在地之警察局或分局負責。
- （五）視各專業性質亦得由業務主管單位主辦。

#### 九、訓練實施

##### （一）訓練教材：

- 1、常年訓練所需教材，由本署統一編撰，印發各單位使用，各單位並得視需要，自行編印輔助教材。
- 2、重點訓練課目，由署製作訓練錄影帶，作為各級訓練之依據。

##### （二）訓練設施：

- 1、分局級以上及相當單位，均應設置射擊及體技訓練場所，如受地理環境或預算限制，可暫由兩個單位共用，或洽商有關機關借用，但應積極爭取預算逐次完成。
- 2、各單位現有或計畫設置之射擊靶場與體技館，應將其位置、面積、容量等，分項建卡列管，並指定專人保養維護。

##### （三）訓練器材：通用訓練器材，由本署編列預算，統一製作

分發，餘由各單位依需要自行購置。

(四) 訓練管理：

- 1、本署、警務處、警察專科學校、直轄市警察局、省屬市、縣警察局及專業警察總隊、局、大隊、隊、所、廠、中心等機關，各為一常年訓練管理單位，應設置訓練管制室，並指定專人，統一管理教材、教案、設施及器材，建立訓練績效統計分析資料，以為檢討改進之參考。
- 2、各訓練管理單位，對所屬員警應建立個人訓練績效卡，（格式如附表十八），以為加強訓練及人事運用之參考。
- 3、訓練檢討會，本署每年辦理一次，局級及相當單位每半年辦理一次（得併其他會議同時實施），由各級提出訓練檢討報告，以為辦理獎懲及改進訓練之參考。

十、績效運用：

(一) 原則：

常年訓練個人成績，區分學科、射擊及體技訓練三項，採單項成績計算方式，以署年度定期抽測或處、局、分局級（含相當單位）定期測驗成績為準，運用期間以六個月為限，在同期內署抽測或處、局、分局級測驗成績重疊時，以署抽測成績為準。

(二) 做法：

- 1、個人訓練任一項成績不及格者，則予集中實施密集加強訓練，並准予補考一次，如補考再不及格，則列為人事運用及國內外進修考試重要參考資料之一
- 2、各級擔任學術科測驗人員，應本「公正」「客觀」立場，認真評分，如有不實，嚴予議處。
- 3、各警察機關訓練業務主管單位，應將個人訓練測驗成

績不及格人員，副知本機關人事單位列管，作為員警調職、升遷之參考至及格為止。

陸、附則：

一、督考規定：

督考旨在找優點表揚，找缺點改進，找問題解決，幫助下級單位落實教育訓練成效，故各級督考官應本公正超然立場，深入基層，瞭解實況，其編組及實施方式如下：

(一) 區分主管、業務及督察系統三種，採不定期、不預告追蹤檢查方式實施：

- 1、主管系統督考:由單位主管、副主官負責，每月至少督考一次。
- 2、業務系統督考:由各業務主管、承辦人或由有關單位派員聯合組成，每月至少督考一二次，並抽查基層單位。
- 3、督察系統督考:由駐區督察(員)或指定有關督察(員)執行，每月至少督考一二次，並抽查基層單位。

(二) 各級督考所見，應儘速簽報有關長官，按月發布督考通報，重大缺點或問題，應立即要求被督考單位主官(管)，採取有效改進措施，並實施追蹤複檢至缺點消失，問題解決為止。

二、獎懲規定：

- (一) 本重獎重懲原則，凡表現特優或對教育訓練有重大貢獻者，均予重獎；凡規避訓練或虛報教育訓練成果者，悉依「警察人員獎懲標準表」及連帶責任議處。
- (二) 未按規定操課或未辦理各項測驗比賽者，其業務主管、承辦人及有關教官各予記過一次，並查究連帶責任。
- (三) 刑事組長職務以下之刑事偵查勤務人員，經本署或局級



單位辦理之術科測驗成績不及格者，由施訓單位實施密集訓練一個月，並由本署派員複測，複測成績如再不及格，則調整為非刑事職務。

(四)辦理各項測驗比賽出力人員之獎勵，悉按附表十九之規定辦理。

(五)為表揚訓練績優員警，由本署每年辦理「訓練楷模」選拔一次。擴大表揚，以示鼓勵，詳細規定另頒。

### 三、一般規定：

(一)常年訓練使用時間，視同勤務時間(警察勤務條例第十七條第五款)，各單位應有效激勵員警訓練意願，落實每一訓練課目之準備工作，妥慎策劃，認真執行，務使訓練踏實、有效。

(二)台北市及高雄市政府警察局所屬各分局比照局級辦理訓練測驗。

(三)本計畫如有未盡事項，另函補充或修正。

## 附錄二：警察常年訓練辦法

第一條：本辦法依警察教育條例第十二條規定訂定之。

第二條：警察機關為維護警察紀律、鍛鍊員警體能及充實其實務知能，應實施常年訓練，以因應社會環境及工作需求，有效遂行警察職務。

第三條：各級警察機關辦理常年訓練之權責區分如下：

- 一、內政部警政署（以下簡稱本署）：負責全國性警察訓練之策劃、督導、考核事宜。
- 二、直轄市、縣（市）警察局：負責所屬警察訓練之策劃、督導、考核事宜。
- 三、直轄市、縣（市）警察局所屬分局：負責所屬警察訓練之執行及測驗事宜。

本署所屬警察機關比照前項規定為之。

第四條：常年訓練區分為一般訓練及專案訓練，其目標如下：

- 一、一般訓練：
  - （一）個人訓練：以員警個人為對象，銜接學校養成教育，吸收新知新技、陶冶品德修養、鍛鍊強壯體魄及充實各項勤（業）務執勤職能。
  - （二）組合訓練：以組合警力為對象，充實組合警力之執勤要領及技能。
  - （三）業務訓練：以各級業務人員為對象，充實專業知識及勤（業）務能力。
  - （四）幹部訓練：以中央警察大學、臺灣警察專科學校應屆畢業生及分駐（派出）所以上各級主官（管）為對象，充實工作經驗、技能，傳授幹部領導之能力。

(五) 其他訓練：前四目以外之一般性訓練。

二、專案訓練：

(一) 特定任務訓練：針對任(勤)務之特性及工作條件，設計課程施教，以充實特定任務執勤能力。

(二) 特殊任務警力訓練：針對特殊任務警力，設計課程施教，以充實其打擊重大暴力、組織犯罪及遂行其他特殊任務之能力。

(三) 其他訓練：前二目以外之專案性訓練。

第五條：個人訓練內容包括學科訓練及術科訓練，其範圍如下：

一、學科訓練：以陶冶品德修養、專業知識、法令規章及執勤要領為主。

二、術科訓練：以鍛鍊體魄、執勤技能及各種武器射擊技術為主。

第六條：學科訓練實施方式如下：

一、自行研讀：本署編撰教材，由員警自行研讀各單位並得視地區特性、勤(業)務需要，自行編印補充教材。

二、集中實施：每季集中實施一次；每次一天，每天八小時。

第七條：術科訓練為射擊訓練及體技訓練。每人每月集中訓練八小時。

第八條：射擊訓練項目為基本射擊、應用射擊及戰鬥射擊，由本署律定訓練進度，各單位依測驗成績分組實施並管制執行。

第九條：體技訓練項目為綜合逮捕術、跑步、柔道、跆拳道、綜合應用拳技或其他應勤技術訓練，並依任務特性編組實施。

第十條：組合訓練實施方式如下：

- 一、日常訓練：結合日常勤務，由派遣單位之主官（管）或指派教官，循任務提示、警棋推演、現地指導（演練）、勤畢集中檢討等經常實施。
- 二、機會訓練：利用集結地區、集中待命時或其他機會，指派教官講解、指導編組隊形，實施警棋推演或實警演練。

每月術科訓練時，得集中辦理組合訓練，並置重點於勤務檢討、案例教育。

第十一條：業務訓練由各業務單位，依業務特性及需求，策訂訓練計畫實施。

第十二條：幹部訓練由各單位針對幹部勤（業）務需要，策訂訓練計畫實施。

第十三條：特定任務訓練，各單位在特定時間內，針對勤（任）務特性策訂計畫，採講授、研討、現地偵察（演練）、警棋推演等方式實施。

第十五條：特殊任務警力訓練實施方式如下：

- 一、基礎訓練：由本署規劃集中訓練。
- 二、保持訓練：由各單位依本署訂定課目基準，定期實施。
- 三、定期複訓：由本署規劃，每年定期實施重點課目複訓。

第十五條：常年訓練所需師資，由本署定期培（複）訓。

第十六條：本辦法自發布日施行。

附錄三：訪談紀錄

訪談紀錄（一）

訪談時間：九十六年十一月一日下午十五時至十七時。

訪談地點：台中市警察局訓練課。。

訪談對象：A1、A2

第一題：請問貴局於實施常年訓練組合訓練之前是否曾對員警實施訓練需求之評估調查？

A1 答：本局目前各項訓練包含組合訓練，除依照警署頒布之科目施教外，各教官亦能配合各項勤務之需要施教，並依警政署九十五年四月七日警署教字第 0950050936 號函規定，實際參與擴大臨檢、路檢之各項勤務，於勤務現場教導員警執勤技巧與安全事項。另外本局目前受限於訓練場地之不足與現有場地之簡陋，組合訓練之場地明顯不符使用，多年來僅能以克難擁擠之場地施教，教學之成效多少會受到影響。

A2 答：常年訓練組合訓練之目的，主要在培養同仁執勤技巧確保同仁執勤安全，本局於常年訓練組合訓練之施教，大抵上還是以警政署所頒之教範為主，但是教官還是會依據員警於執勤時所可能發生之問題，及在施教過程中員警所提之問題，做適度的調整。期望能達到教學與實務之相配合，灌輸員警在執勤安全應有正確觀念。

第二題：請問貴局於常年訓練組合訓練規劃之情形為何？除依警政署所頒布之科目訓練外，是否有依各種勤、業務分工規劃特別之訓練？在規劃上有何問題？

A1 答：本局常年訓練之規劃，以固定時間、時段施訓，除假日外每日上午八時至十二時、下午十四時至十八時施教。

組合訓練部分以配合實地操作（例：人、車、屋子、樓梯間），期能使員警能在執勤技巧予執勤安全，能夠依訓練基本要領運作。

常年訓練組合訓練在規劃上是永遠跟不上臨時專案、勤務之變化。訓練之是否能夠落實執行達到應有之成效，端賴長官對常年訓練之支持度，對部屬之生命安全是否關心與注重，不應只注重績效。本局在規劃規劃上沒有問題，只是場地不足影響訓練的實施。

第三題：請問貴局常年訓練組合訓練實施之情形為何？在執行上有何問題？

A2 答：目前本局組合訓練採集中於警察局統一施教，施教內容分為三大要項，包括「臨檢」、「路檢」與「巡邏」等；在執行上除依警政署所頒教範準則外，並針對勤務所需給予施教，茲分析如下：

一、臨檢 係屬於事前規劃而以特定之目標為主、非特定之目標為輔，在規劃上是以分局為主。在施訓上，第一點所要灌輸給員警的同仁觀念就是要有「生死與共」的感覺。並且要教導員警執行任何勤務，每一個人都有維護執勤安全的責任，每一個環節皆不能疏忽，否則將有可能因自己的疏忽而造成自己或是同儕的傷亡。第二點要教導員警的是，最好的訓練方法就是現場反應及加強膽識刺激，利用案例及可能發生的狀況，模擬可能發生的情境讓同仁能夠反應，同仁從狀況中反應後的處理狀況，必須馬上作修正及回饋；當然理論與實際是有差距，但是透過這樣的一種模擬演練會產生一種結合效應，我們不能夠完全百分之百與實際契合，但最起碼能夠達到相似度一樣，這就是有原則不亂、有計劃不忙、有

預算不窮的道理。在運動學習理論學說上的研究，動作的反互練習必能夠讓技能純熟化（機械化）。

二、路檢 係屬於前面臨檢所述非特定目標，非特定目標所存在的危險因素非常高，這可從歷年來員警於執行路檢勤務遭到攻擊或因意外而傷亡的數據來證明。在執行路檢勤務上要求員警一定要做到「萬全準備、全神貫注」，所以在組合訓練的教學態度上，我個人就非常慎重並且有很大的心得。以目前各縣市規劃路檢皆四人為一警網，警網的任務區分編組為帶班、交管、警戒與檢查等四種，帶班是由資深而且富有實務經驗者擔任、而且帶班者應負勤務成敗責任。出發前勤前教育，到達指定地點後就裝備的擺設、人員的站立位子、各人的關係位子、所擔負的責任、如何遇到狀況緊急照應等分工指示；通常負責交管在第一線，必須能夠讓來來往車輛緩慢通受檢區，自己遇須查扣車輛，馬上哨音通知其他成員注意，由帶班示意停車後全員支援。

另外員警在夜間執行勤務時，所開啟的警示？對下列三種人而言是非常危險的，第一種是酒後駕車者；第二種是服用藥物者；第三種是疲勞駕駛者。因為生物皆有向光性，以上這三種人在心身會疲態時會隨著？光方向，很容易撞上警車，這是非常危險，因此必須教導員警在夜間執行路檢勤務時要特別提高警覺。

目前在執行盤查人、車的處理方式，是採警政署所製發的九十六年常年訓練教材 S.O.P 標準作業程序。

三、巡邏 依警察勤務條例之規定，巡邏之目的在「查察奸究、預防犯罪」。俗話說：「家有一老、如有一寶」經驗的傳承是非常重要的，個人探詢資深員警因巡邏線上立即破獲之刑案，以此作為授課題材，或是真正能夠

讓資深員警給同仁上課探討共享個人的經驗，畢竟教官較少接觸外勤經驗，這也是一種教學方式，有利於經驗的分享。

巡邏的規劃有單人及雙人，遇可疑人或通報受查人，處理五大原則：1、觀察：來自受盤查人姿體語言。2

、評估：勝算之機率。3、策劃：以有利我方之理性細微計劃。4、執行：有準備之戰警。5、檢討：讓下一次的行動更完美。利用此五項原則作為上課綱要。

二、任何事物務求完美，但總有不盡人意之處。組合訓練之實施確實有執行上之困難，不單是本局的問題也是全國性的問題。現行常年訓練組合訓練所面臨的問題大略有：1、經費 俗話說「巧婦難為無米之炊」，很多需要建設的訓練場地、設施與必須購置的裝備，無法跟上時代的需求。例如保四總隊延宕已久的靶場目前還是遙遙無期；2、勤務的不確定感 行政警察所接觸的事情繁瑣，造成員警倦怠，無心思於訓練上，因此訓練上不如一般專業警察來得落實；3、人員默契不佳 各外勤單位勤務分配並非全員固定，一個派出所成員有可能五十人以上，每天每一時段成員皆非固定，所以組合訓練僅止於基本訓練，不能更進一？訓練達到攻堅或是指揮。

第七題：就您個人之觀感，目前常年訓練（組合訓練）在實施上會有哪些問題？

A2 答：「訓練是員警最大福利」，只要是老警察應該不會陌生，對於訓練單位這是一句非常棒的口號。然而對於外勤單位的同仁每天幾乎十二小時的輪班制，訓練對同仁是一種負擔而並非是福利；軍方有一句名言：「平時多流汗、戰場少流血」，意義就要靠平常的訓練才能在戰場驍勇



善戰。軍警所背負的責任是「安內攘外」，軍人對「外侵者」只有一種信念「保？國家」，在領導統御上沒有多大的問題。反觀警察在訓練上所面臨的問題非常多法令的問題、多人執行勤務的分歧、對象的不確定、最重要的就長官的認同與支持。

另外訓練應首重在體能，目前警察同仁體能狀況不佳，由每半年體能跑？測驗，從數據能了解同仁體能真的很差。測驗與考試是一種訓練的方法及手段，每年二次的體能測驗並未能夠增進同仁體能，問題在同仁對運動的熱衷，所以試問，有多少單位能主動為同仁帶動運動風氣。因此我們談論組合訓練的各種技術或技能，單就健康體適能（心肺功能、肌力肌耐力、柔軟度、身體組成BMI）不佳，如何訓練出打擊犯罪的警察；況且不單僅有健康體適能，尚有運動體適能（速度、敏捷、反應、協調、爆發力）、特殊體適能（射擊所應用的眼睛及手指）等。

訪談紀錄（二）

訪談時間：九十六年十月二十六日下午十四時至十六時。

訪談地點：台中市警察局第二分局偵察隊隊長辦公室。

訪談對象：B 1, B 2

第四題：九十三年六月十六日，執行「0616」專案勤務，偵辦黃姓酒店業者綁架案之攻堅圍捕行動，在過程中您是否可將平時常年訓練組合訓練所學之技能應用於槍戰中，其成效為何？

B 1 答：九十三年六月十五日晚上，被害人於晚上八時三十分被綁架後，我們大約是在晚上八時三十五分左右即接獲被害人的太太報案，接獲報案後我立即到案發地點了解案情，並逐一詢問現場人員案發之情形，同時調閱附近監視器及通聯紀錄。歹徒綁架被害人後就以被害人的手機打電話與被害人的太太談判贖金金額。當天晚上我一直跟被害人太太在一起，並持續與歹徒聯絡、談判，到了六月十六日凌晨五點才敲定贖款金額。這中間我們都是處於被動的與歹徒聯絡，都是一直在等歹徒的電話。最後談妥贖款金額後，歹徒表示要等到上午九點以後再跟我們連絡，因為九點以後銀行開門營業才能領到錢。我們就在九點領完錢後一直等歹徒跟我們連絡。

我們是在上午六、七點就開始集結，並於六點三十分在立人派出所召開勤前教育，勤前教育是由分局長主持，警察局刑警隊長也都有來參加，中部打擊犯罪中心也有派人支援。分局長簡單的說明案情後即由刑事組長林文武負責分配任務，我是被分配到「取款跟監組」，因為我是刑事組最資深的小隊長，所以整個交付贖款的跟監行動是由我負責指揮。我們的行動準備了三部計程車、

兩部自用車，六部機車，每輛汽車內乘坐三個人，機車是雙載，一共出動了二十幾人。

歹徒於九點三十分與被害人的太太連絡，指示她到大雅路與漢口路路口等候進一步消息，歹徒共更換了三次取款地點，最後約定在台中港路二段與漢口路口交付贖款。在交付贖款的過程中，歹徒有跟被害人的太太交談，他告訴被害人的太太說「錢我已經拿到了，我有槍妳不要報警，妳老公很快就會回來」。這整個過程我們都有看到。歹徒拿了錢就騎機車往文心路方向逃逸，我們就以汽車與機車交互跟監方式在後跟隨。後來歹徒被我的同事以計程車撞倒，撞倒後，二人便分頭逃跑，其中一人被我當場制伏壓倒在地上，一人越過台中港路逃跑，在越過快車道與慢車道之間的安全島時即向後對我們開槍，他一邊跑一邊向我們開槍，我的同事在後緊追，追至對街民宅騎樓下，小隊長李進富就中槍了。

歹徒逃入民宅內後就在裡頭逃竄，民宅是四樓連棟式，我跟我同事講，「歹徒目前在樓上，只要他下來我們就開槍，我們不要逐一搜索」，我們一、二十個警力就將民宅包圍起來，並申請警察局霹靂小組與維安特勤隊支援。這時部署在外圍的警力聽到無線電的通報後就全部聚集過來支援。其中一位小隊長葉錫財，他不是我們跟監取款的成員，他是外圍警力，他來之後我跟他講：我們有一位同仁中彈已送往醫院，歹徒就在這三、四棟大樓裡面，我們已經包圍起來了。並請他負責一部分的警戒，等待支援警力。因歹徒在民宅內逃竄，就有一位民眾跑出來跟小隊長葉錫財說：「家裡有陌生人闖入」。葉錫財小隊長聽到後就跑進去看，一進去就被歹徒伏擊了。

這個案子我們兩個同事會陣亡，最大的敗筆就是在於「輕敵」，以我們的經驗，歹徒是會拼命逃跑的，比如說他轉彎之後一定會繼續往前逃，但是這個歹徒他沒有繼續跑，他是在那裡等你過去，然後伏擊。我們第一個同事就是他（歹徒）進去巷道後，他不跑，他就在那裡埋伏等你，你剛好右轉他一下子就把你打到了。第二個同事也一樣，有人跟他說樓上有人，他（歹徒）應該是會繼續往別的樓上跑，結果他不是，他就等在樓梯轉角把你伏擊死亡，所以我覺得我們最大的敗筆就是輕敵。

B 2 答：我當天也是被編在取款跟監組，都是跟小隊長一起行動，整個過程與小隊長所說都一樣。我再補充一點，我們將歹徒撞倒之後，歹徒在地上翻了兩圈，他爬起來之後馬上拿出槍，接著拉滑套，看都沒看就向後開了兩槍。我問開計程車將它撞到，現在已調到刑大的同事當時的反應，他說一聽到槍聲馬上就趴在地上。像遇到這種歹徒開槍情形，會有二種反應，而李進富就選擇了追上，就中槍了。

第五題：能否請問您回憶一下，當您在參與九十三年六月十六日，執行「0616」專案勤務偵辦黃姓酒店業者綁架案之攻堅圍捕行動之當時，參加常年訓練之情形，及在參加訓練之前是否了解訓練課目內容與目的？

B 1 答：我個人覺得這跟訓練沒有關係，警政署所規定的那麼多訓練，對基層來講還是有他的用處，像平時我們都有在參加訓練，但是在急迫狀況下怎麼去用是個大問題。訓練所教的都是那種正常標準模式，反而狀況處置這方面的訓練不多，整天都是奪刀、奪槍、打靶很死板的訓練，真正狀況都是瞬間幾秒鐘而已，遇到狀況要怎麼應付，

這是心理層面的問題，反而缺少這方面的訓練。

這次我們會發生問題就是輕敵，但是以一個警察的心態而言，平時佈線都佈不到了，抓都抓不到了，一遇到哪有可能再讓你（歹徒）跑掉的，拼命也要跟你拼。這是一種壓力、一種績效壓力的心理因素，為了績效的那種壓力，你應該了解那種狀況吧，一個外勤員警如果顧慮太多了，人一下就被跑掉了。所以說為了績效，又輕敵，就發生了問題，所以說跟訓練是比較沒有關係的。

B2 答：這跟訓練根本一點關係都沒有，槍戰現場的狀況瞬息萬變，在常年訓練方面就算訓練成無敵鐵金剛，在心理層面沒有足夠的訓練的話，一聽到槍聲一樣會手足無措，而且槍戰現場的槍聲與在靶場所聽到的是不一樣的，在現場有時候還會有子彈劃過的「咻」聲。一般人一遇到這種狀況，哪還能記得訓練的那一套，因此，我認為應該要加強的是在心理建設方面的訓練，如何讓員警在遇到槍戰時能夠從容應付。一般會發生問題的都是突發狀況，大都是在路、臨檢方面，像這種已經知道歹徒在裡面的情形，都不會發生問題的。像這種情形一般都會由霹靂的在第一線攻，我們刑警才在第二層，第三層是制服警察、派出所的，由他們負責交通方面。

當天在車水馬龍的台中港路與大墩路口，歹徒就開槍了，我們當然也可以開，但是誰敢開？沒有人敢開。我們那麼多人，是可以輕易的在現場就制伏他了，為什麼不敢開？因為人太多了。等他進去掩蔽物後，我們另一個小隊長（葉錫財）也是急到了，一聽說有同事中槍了，他就。平時我們警察尤其是刑警與同事在一起的時間比跟家人在一起的時間還多，一聽到同事中槍，大家的那種情緒就會上來。訓練大家都是有，只是瞬間的那種

情緒管理不好，現場大家情緒管理都不好。

我大概經歷了四次槍戰，現場的狀況看太多了，我的經驗是現場槍戰的時間都是幾秒鐘而已，所以心理建設的訓練非常重要，每一個員警當下聽到槍聲的時候，大概都後有兩種反應，一種是「唉！我還有妻、子」，這種人就會比較退縮；另一種是「幹！同事在拼了，上」。看太多了，所以說心理建設非常重要，那種瞬間的反應，那不叫急躁，每次有開槍的時候時間都不會拖得太久，因為拖得太久就是開始圍捕了，維安的、霹靂的就會過來了。真正正面衝突，一有開槍大概十秒鐘就結束了。

第六題：常年訓練技術教官所教授有關常年訓練組合訓練之內容，是否符合您在執行勤務中的需求？

B 1 答：我們現在的教官純粹都是術科教官都是內勤，沒有心理跟現場實戰教官，教官的型態應該是不一樣的，例如有的專攻數學、有的專攻英文，各有專長。心理這方面的教官不一定要柔道上段、跆拳道上段或是打靶很厲害，警察局應該增設這方面的教官，平時員警在心理上有什麼問題，也可以過去跟他聊一聊，訴訴苦，可以一舉數得。

B 2 答：其實最大的問題在於，常年訓練技術教官都沒有實際的槍戰經驗，請請問一下，各縣市警察局的教官有幾個有槍戰過，不要說槍戰，有沒有在外面遇到事情，有沒有處理過的經驗？沒有經驗所講的都只是紙上談兵，而且都是制式化的訓練，對我們來講是比較不實際的，我們所需要的是臨場的應變能力與心理調適。我認為各縣市應該從外勤有經驗的員警中，訓練一、兩個優秀的教官，利用每個星期二小時講親身的經驗給大家聽，或是

用一個現場模擬狀況，平面圖也可以，說明一些案例，分享自己成功或失敗的案例。

第七題：就您個人之觀感，目前常年訓練組合訓練在實施上會有哪些問題？

B 1 答：其實現在常年訓練所教的都是制式化的訓練，每天教的都是固定的模式，嚴格說起來都只有在教員警如何去作戰，但沒有教員警在瞬間遇到狀況時要如何處置。訓練的再精良一到槍戰現場哪還有幾個人知道甚麼是訓練。因此我認為應該再增加實戰模擬的訓練，讓員警有槍戰的感受，並要加強員警在遇到槍戰瞬間時要如何冷靜的反應。

其實這個案子我個人認為當時的分局長很冤枉，事後很多長官在檢討都認為我們勤前教育沒有做得很確實，分局長也因而被調地，其實勤前教育方面我剛剛已跟您報告過了，分局長在講完整個案情之後，就由刑事組長林文武分配任務，並告知大家應注意事項。只是在事後在現場因事情發生就在那幾秒鐘，大家又有壓力，心理上的壓力，所以就發生了事情，所以說要怪罪分局長勤前教育實施不夠確實實在很冤枉。

B 2 答：基本上警政署規定的常年訓練課目那麼多，但實際上對我們而言還是不夠的，基層員警還是比較需要臨場的機動反應與心理調適的訓練，但目前的訓練是一而再，再而三的重複相同的內容，都是很死板的訓練。而且教官並沒有實際的槍戰經驗，所教的比較不能引起同仁的興趣，員警參加訓練的意願就比較不高。

訪談紀錄（三）

訪談時間：九十六年十一月二日下午十四時至十五時。

訪談地點：保四總隊督訓組辦公室。

訪談對象：C1、C2

第四題：九十三年六月十六日，執行「0616」專案勤務，偵辦黃姓酒店業者綁架案之攻堅圍捕行動，在過程中您是否可將平時常年訓練組合訓練所學之技能應用於槍戰中，其成效為何？

C1 答：九十三年六月十六日上午十一時左右，我收到刑事局中部打擊犯罪中心緊急出勤的命令，於中港路二段與大墩路口發生警匪槍戰需要特勤隊前往支援攻堅。我們在趕往現場的途中瞭解相關案情後，立即執行特勤小組任務分工，到達現場後立即實施圍捕。經現場實施搜索後在一棟透天厝二樓發現嫌犯，立即將嫌犯包圍並且通報指揮官前往與嫌犯談判，嫌犯經過一個多小時與警方對峙後，態度終於軟化並打電話給同夥釋放被綁架的人質，之後嫌犯突然朝刑事組長林文武開了一槍，維安小組立即開槍還擊將嫌犯當場擊斃。

維安特勤隊所執行任務是以執行反恐、反綁架、重大犯罪案件等重大刑事案件，因此所規劃訓練方式就是針對反恐、反綁架等特殊案件等勤務實施訓練。為求能順利達成任務必須重複不斷的加以訓練，以求在到達現場能臨危不亂，當下能立即反應做出正確判斷。在槍戰時面臨生死交關壓力下，一方面要克服心中恐懼又必須完成上級所交付任務，就必須仰賴平時紮實訓練，唯有不斷的保持訓練才能完成上級所交付任務，因此在執行黃姓酒店業者綁架案攻堅圍捕行動時，就是將平時所受的訓練完全結合在執行任務上，以期達成任務。



C2 答：回想當時九十三年六月十六日正服另一個勤務，於十一時左右，突然收到緊急出勤的命令。並於車上中部打擊中心劉副隊長指示：我們小組前往中港路二段與大墩路口，趕往現場時在車上副隊長簡捷的告訴我們相關案情，代理小隊長李 立即任務分工，到達現場立即實施圍捕，經現場實施搜索後，在一棟透天厝三樓發現嫌犯，立即將嫌犯包圍，其中不時聽到二分局的學長叫我們要擊斃歹徒，因為歹徒已殺死了二位警察同仁，我們並未因為歹徒殺死警察而受到影響，如果當時受影響憤而直接擊斃歹徒，沒有通報指揮官前往與嫌犯談判，讓嫌犯態度軟化打電話給同夥釋放人質，有可能人質因為我們執勤不當而死亡。當收到回報人質已釋放，歹徒突然朝與其談判的刑事組長林文武開槍，我們並立即開槍還擊，將嫌犯當場擊斃。

維安特勤隊的任務，是以執行反恐、反綁架及重大刑事案件為主，因此培訓階段所規劃的訓練方式，不只是體能、戰技及射擊等課程，還包括反恐、反綁架等特殊案件課程。為了完成任務，在培訓及平時的保持訓練，就必須不斷的反覆相同的訓練，當面對危機時才能臨危不亂，立即反應做出正確的判斷及處置。任何攻堅圍捕行動，就是靠平時所受的訓練及當下的臨場反應相互的配合下，任務才能圓滿達成。

我們在隊上平時是藉著和刑事局出勤時累積經驗，回到隊上後，將過程點滴寫成書面資料，利用保持訓練課程作經驗的分享及缺點檢討，因為不是每個同仁都參與攻堅，藉由模擬攻堅課程，激發出更多不同的處理方法，將訓練課目內容與目的，事先讓訓練人員充分了解訓練課程及目的，發生問題或錯誤地方，立即互相討論，以

求訓練人員都能充分了解訓練的目的及應注意事項，執行任務時才能保護自身及夥伴安全下，完成各種危險的艱難任務。

第五題：能否請問您回憶一下，當您在參與九十三年六月十六日，執行「0616」專案勤務偵辦黃姓酒店業者綁架案之攻堅圍捕行動之當時，參加常年訓練之情形，及在參加訓練之前是否了解訓練課目內容與目的？

C1 答：在支援偵辦黃姓酒店業者綁架案之攻堅圍捕行動中，由於我們平時就有保持訓練，勤餘時就有編排各種課程不斷的反覆練習各種訓練，一到現場就能夠立即的反應出平時訓練是否扎實。尤其在那種危急的情況下，在面臨生死關頭的當下，就要克服緊張壓力，並能不加思索將平時常年訓練組合訓練所學之技能應用於槍戰中。

有關常年訓練組合訓練所學之技能，因平時在訓練時欠缺了面臨生死關頭的危急情境，而且訓練是反覆的實施相同的內容，所以絕大部分的人都能很順利的完成各種訓練。但是只要執勤時真的遇上了危急情況，腦袋便會出現一片空白，平時所受的訓練全都忘記了。尤其只要有槍戰發生，有的人就會異常的亢奮，會盲目的想要追上前去，只想要抓到嫌犯而忘了自身的安全；有的人則會選擇掩蔽起來，先把自身安全擺在首位，先求安全再伺機對嫌犯加以反擊，只要加入了有生命危險的壓力下大多數的員警平時所受的訓練都完全失去作用。

身為維安特勤人員，必須面對的各項攻堅任務，每一次攻堅勤務幾乎都必須面對著生死關頭，光靠平時所受的各種組合訓練是不夠的。必須在每次勤務中所面對各種危機與心理壓力下，學習如何克服心理障礙從勤務中學習。而且每次完成任務後會做勤務檢討，把執勤中所發

生的錯誤或是應該改進加強的地方，提出加以討論，在下次勤務中避免再次發生，將危險降至最低，從執勤中累積經驗，出勤多所獲得的執勤經驗就越豐富，經驗是靠累積，一般員警最欠缺的就是經驗，欠缺在危險關頭下，如何克服心理緊張壓力，維護自身安全又能順利完成任務的經驗。

C 2 答：在執行「0616」專案勤務之攻堅圍捕行動過程中，由於我們平時的保持訓練課程，就不斷的反覆練習各種地形地物的運用及模擬攻堅基礎訓練。所以到了現場就像訓練一樣，只是加了緊張、壓迫的情境，基本上該有的運用技巧還是不變。到了現場從個人反應及動作，就可看出平時訓練是否札實，在危急的情況下，面對生死關頭的一瞬間，要如何克服緊張的壓力，不是每一個人都能夠做得到。惟有靠平時落實的訓練及膽大心細，才能將所學的技能在槍戰中發揮得淋漓盡致。常年訓練組合訓練所學的技能，因為在訓練過程欠缺了面臨生死關頭的危急情境，每次的訓練都像跑龍套，只要時間過了訓練就結束，員警就缺少了實際槍戰的危機意識。在執勤時只要一遇到槍戰，在危急的情況下平時所受的訓練就會全都忘記，腦筋一片空白。當槍戰發生時，有的人會異常的亢奮，有的人會非常害怕，亢奮的人會見獵心喜，只想著抓到嫌犯破案，從沒有想過自身及同仁安全。只要有員警受傷或死亡，更會激起員警想著要替同仁報仇的心情，而疏忽自身安全，從沒有想過下一個受害者可能就是自己，變為團隊的累贅，而自己就成了破壞成功破案的因子。特勤人員出勤所要面對的各項任務，每一次都要很小心，不能因為是小案件而忽略該有的技能及警覺性，也不

要因為大案件，造成自己精神上的負擔，因而睡不著，反造成頭腦過於緊繃無法思考。如何克服緊張，光靠平時所受的各種組合訓練是不夠的，必須利用每次勤務中，所面對各種危機、心理壓力及處理方式的不同，從案件中學習慢慢累積經驗及克服心理障礙，當每次完成任務後，每個人應該把執勤中所發生的錯誤或該加強的地方，提出加以討論，勿以為將錯誤、失敗說出沒有面子或是找麻煩，有可能在下次勤務中，因你的分享經驗救了別人也救了自己；在執勤中累積經驗，出勤多所獲得的執勤經驗就越豐富，一般員警最欠缺的就是經驗及適當的任務分配，而經驗是靠訓練及勤務堆積，任務分配則必須從每次勤務中，觀察每個人的舉動及反應來做為參考來分工，當經驗及任務分配相輔相成，必能順利安全完成任務。

第七題：就您個人之觀感，目前常年訓練組合訓練在實施上會有哪些問題？

C1 答：當前常年訓練組合訓練，多數都是重複地形地物的利用、射擊與運動的聯繫與運用，讓員警認為組合訓練課程是一成不變的，學習上不能專注用心去學習。加上繁忙的勤務壓力，久而久之就忘記危險隨時會發生，無法隨時提高警覺，當發生狀況時往往腦袋一片空白不知所措。狀況發生時常常會造成嚴重的傷亡，當前犯罪手法日新月異，槍械汜濫殺傷力大歹徒手法兇殘。所以當前的常年訓練組合訓練方式必須要有所改變，如何避免造成嚴重傷亡是當前最重要的課題。

時代進步都市發展蓬勃，高樓大廈林立出入份子複雜，就當前組合訓練方式已不足以應付，每棟房屋都有樓

梯、轉角，門窗，要先讓員警了解那裡是危險的，危險會發生在哪些地方，歹徒會躲藏位置都要讓員警知道，隨時注意本身位置是否會暴露在危險狀態下，執行任何勤務先確保自身安全狀態下才能執行。執行圍捕勤務時要有歹徒可能會在下一轉角、樓梯、門口襲擊你，不可盲目的追逐歹徒而忘記了自身安全，提高警覺不要讓歹徒有機可乘。

至於如何改進常年組合訓練，增進員警學習意願，目前員警最欠缺就是實際槍戰經驗，攻堅圍捕勤務不是每一個員警都會遇上，運氣好的一輩子遇不到一次，是無法體會在槍戰時面臨危急的情勢，生命交關那種心理壓力無法用言語可以形容的。運氣不好的可能連續遇到好幾次槍戰，但是隨著參與槍戰的次數增加，在臨場的反應也隨著慢慢的適應，不再顯的驚慌失措，反而能有條有理的去面對當前的危機，做出正確的判斷，避免自身遭受危害，因此要說到底是誰運氣好呢？經驗是最重要的，要如何把經驗傳承給其他缺乏經驗的員警，就是常年訓練教官的責任。

以下就組合訓練，要有如何的作為有下列建議：

#### 一、案例教學：

把每次發生攻堅勤務做成案例教育，針對該次勤務的優缺點加以分析，或是將攻堅勤務執勤時蒐證影帶製成教學影帶，從影片中的緊張氣氛傳達給現場同仁，體會槍戰中危急的氣氛，這是無法用言語表達出來的，唯有親身體會或是經歷過才能了解當下危險程度。並且利用案例或是影帶探討執行過程中應該注意哪些地方，執行過程錯誤地方必須改進，正確的地方要加以學習，透過各式各樣的案例教學，讓同仁吸取寶貴的經驗累積執行勤

務要領，降低發生員警傷亡案件順利完成任務。

## 二、實際操作：

將發生案例模擬情境從部署到執行模擬攻堅，讓同仁親自體會攻堅實際情境，這方面課以利用漆？槍實施模擬訓練，找人飾演歹徒並且實際開槍，儘量模擬攻堅真實情境，讓同仁體會隨時會發生槍戰的心理壓力，在壓力下要如何執行任務，不斷重複練習操作直到熟練。真實執勤中要是發生必須執行攻堅圍捕時，才能依據所學習從容不迫發揮所學順利完成任務。

- C2 答：當前科技發展日新月異，犯罪手法也跟著與以往不同，犯罪類型多元及黑槍隨手可得，有些歹徒的武器甚至超越警察，所以當前最重要的課題是提升每一位同仁自身安全觀念及技能，唯有改變訓練方式及不間斷的灌輸觀念才能防止悲劇不斷上演。
- 隨著每次任務的不同，所遇到的狀況也不同，而遇到狀況時一瞬間的反應會是保命關鍵。當發生狀況時，能否評估自己有沒有能力勝任？能不能做最有效的處理？有沒有能力去完成使命？是不是需要向上反應請求支援？做好適當處置一樣可以破案及完成任務，你爭我奪只會把事情搞砸，造成不可抹滅的傷害。
- 目前員警最欠缺就是實戰經驗，圍捕攻堅勤務不是每一個員警、教官都會遇上，光從電視或是報紙上看到的資訊，根本無法了解當時情況。更是無法了解槍戰時面臨危急情勢，生命交關那種心理緊張下的壓力。因此最重要的是要將經驗傳承給其他缺乏經驗的員警，讓沒有參與過槍戰的員警了解槍戰發生時的緊張氣氛與壓力。這方面應該可以考慮將發生過的攻堅勤務實況，做成案例教育教學影帶，

從中去探討該次勤務的優缺點加以分析。對於參與人員包括基層員警與指揮人員的動作做全盤檢討，讓同仁知道危險在哪裡，緊張時該如何思考及判斷。然後套入模擬情境從部署到模擬攻堅行動反復練習，並讓同仁角色互換親自體會攻堅實際情境，同時要讓模擬攻堅行動接近實境，激發同仁處理能力及調適槍戰的心理壓力。課程完之後再作討論，確實將缺點逐一改進，遇到真實情況才能將熟練的技巧應用於勤務之中，完成任務及提高自我本身安全。目前常年訓練時間都是每月固定排訂八小時訓練，而其中組合訓練時間僅有二小時，訓練時間過短，造成多數員警無心操作敷衍了事，且常有服完深夜勤後緊接著參加常訓，或是常訓後接下來又是深夜勤，員警常常拖著疲憊的身軀來上課，這樣子訓練的成效大打折扣，根本達不到訓練效果。因此我個人的看法是，將訓練時間延長為三到五天集中訓練，不但可讓同仁培養默契，有充分足夠休息時間及增加練習次數，在上課結束亦可安排檢討，知道學習效果，做雙向交流，並與同仁分享平常勤務時所遇到的狀況與經驗，讓常訓不再是跑龍套不再是休息時間。

訪談紀錄（四）

訪談時間：九十六年十一月十五日上午十時至十一時。

訪談地點：電話訪談。

訪談對象：D

第七題：就您個人之觀感，目前常年訓練組合訓練在實施上會有哪些問題？

答：目前常訓練組合訓練所存在的問題大略有下列幾點：

一、員警認同感、配合度不足：

我個人認為員警對組合訓練課程內容不是很清楚，以往員警認為組合訓練應是霹靂小組在圍捕攻堅勤務中才用得到，其他行政員警應用不上，故在組合訓練上有排斥訓練情況。然而，依現行警察勤務中多數為是攻勢勤務，員警執勤時如發生突發狀況，往往因過度緊張或錯誤判斷作出錯誤決定導至身陷危險之中。

二、教授師資專業能力不足：

目前各縣市警察局常訓組合訓練課程，大多由警察局教官助教擔任，這些教官大多數並非具有特殊警力訓練人員，在組合訓練課程中並非具有專業知識或實務上經驗，因此在教授課程中無法正確指導員警或吸引員警學習興趣，以致於每當實施組合訓練時便容易流於形式。

三、訓練時數不足：

現行外勤編排勤務分配表，大多以攻勢巡邏勤務及擴大臨檢為主，勤務訓練則以實施勤前教育宣導代替，未能每週固定編排二至四小時將組合訓練納入勤務分配表中，來因應轄區內突發狀況。等到常年訓練才於該週勤務分配表編排中顯示，訓練經常以跑步及手槍射擊為主而忽略組合訓練重要性。然而，組合訓練課程並非也只有侷限攻堅圍捕，它應包含警



察勤務中攻勢勤務，如執行酒駕取締、臨檢或盤查時各員警戒位置及各員能反應作為，這些訓練課程需不斷透過各種可能發生狀況假設模擬、學習、觀摩、案例研討等才能讓員警充分了解組合訓練課程內容。

#### 四、外勤重積效不重訓練：

面對不法之徒，在責任感及追求績效之驅動下，執法人員往往有奮不顧身，勇往直前之舉。但經驗告訴我們，在不確定環境中，冒進是充滿危險的。訓練是在實際操作基礎上，不斷累積同仁重複正確動作之能力。接受完整訓練並不代表在勤務過程中將穩操勝券，更重要是要靠前人的經驗來過渡。就提升執法人員在執勤過程中之生存能力而言，國內外因執法導致傷亡之案例是有其重要意義的。這些前人流血甚至付出生命所換來之寶貴經驗，教育我們認識危險來自何方、如何避免犧牲，若能記取教訓，將可避免因疏忽、不注意所造成之損失。案例與經驗傳承，必須經過整理、講授、實作、檢討等過程，逐步建立完整概念，提升執法人員在危險中之生存能力。





????

???? 捷?

???? 任

- 李允傑、丘昌泰合著，《政策執行與評估》。台北：元照，民 92。
- 李誠等，《人力資源管理的 12 堂課》。台北：天下文化，民 95。
- 李嵩賢，《人力資源的訓練與發展》。台北：商鼎文化，民 90。
- 李聲吼，《人力資源發展》。台北：五南，民 89。
- 李湧清，《警察勤務之研究》。桃園：中央警察大學，民 90。
- 吳秉恩等《人力資源管理：理論與實務》。台北：華泰，民 96。
- 林宜瑄譯，Ronald L.Jacobs 原著，《結構化在職訓練》。台北汐止：  
中國生產力中心，民 92。
- 高政昇，《刑事警察業務》。桃園：中央警察大學，民 91。
- 郭生玉，《心理與教育研究法》。臺北：精華，民 84。
- 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 90。
- 許士軍，《管理學》。台北：東華，民 72。
- 陳向明，《社會科學質的研究》。台北：五南，民 91。
- 陳沁怡等編著，《訓練與發展》。台北：雙葉，民 91。
- 梅可望，《警察學原理》。台北：台灣警察專科學校，民 93。
- 黃富源、侯友宜，《談判與危機處理》。台北：元照，民 91。
- 黃英忠，《現代人力資源管理》。台北：華泰，民 84。
- 童皓怡等譯，Goldstein Irwin L. 原著，《組織訓練》。台北：心理，  
民 86。
- 楊永年，《組織行為》。桃園，中央警察大學，民 94。
- 楊國樞等，《社會及行為科學研究法》。台北：東華，民 78。

簡建忠，《人力資源發展》。台北：五南，民 84。

????

林世當，安全是員警執勤唯一的路，《警光雜誌》。第 549 期，民 93，頁 6-7。

翁翠芳，台灣地區警察人員學習認知及在職教育訓練學習成效之阻礙因素，《中央警察大學警學叢刊》，第 34 卷，第 5 期，民 93.3，頁 197-228。

梁哲賓，危急應變與用槍，《警光雜誌》。第 574 期，民 93，頁 66。

劉進興，員警有免於受傷的權利 兼談「綜合逮捕述」，《警光雜誌》。第 549 期，民 93，頁 10。

?? 嶸?

朱信憲，我國警察人員常年訓練 術科訓練之調查分析。碩士論文，國立中正大學犯罪防治研究所，民 94。

李林水，德水園身心障礙教養院委外經營策略之研究。碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 96。

李俊德，我國專業警察常年教育訓練之研究 - 以國家公園警察大隊為例。碩士論文，國立政治大學行政管理研究所，民 94。

李宗諺，警察人員遭遇槍戰事件壓力反應與量應測率之研究，碩士論文，中央警察大學犯罪防治研究所，民 95.7。

林淵城，人質搶救策略之研究 以警察專案小組偵辦嘉義蔡姓富商綁架案為例。碩士論文，東海大公共事務在職專班，民 95。

許榮民，台中市警察局常年訓練計畫成效評估之研究。碩士論文，逢甲大學公共政策研究所，民 95。

張玲堅，我國警察人員在職訓練需求評估 - 以台北市政府警察局為例。碩士論文，中央警察大學行政警察研究所，民 91。

塗雲華，私劣酒查緝策略之研究 以維若林米酒案為例。碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 94。

????

警察勤務條例。

各警察機關勤前教育實施規定。

內政部警政署，警察重要工作實施警察人員教育訓練實施計畫  
警察人員教育訓練實施計畫，民 85.5.1。

內政部警政署，95 年案例教材，民 96.4。

內政部，警察常年訓練辦法，民 92.4.16。

內政部警政署，警察偵查犯罪規範，民 92.8.12。

警政署八十九年七月十四日(八九)警署教字第一一七一六五號  
函。

內政部警政署，警察常年訓練術科訓練師資管理要點，  
92.9.30。

內政部警政署，九十二年常年訓練技術教官暨助教師資講習班  
講義，92 年。

內政部警政署，九十四年警察常年訓練電化教學書面教材 從  
台中市槍戰案例重塑員警執勤安全觀念，民 94。

內政部警政署民國九十二年九月三十日警署教字第 0920138789  
號函。

內政部警政署民國九十五年四月七日警署教字第 0950050936 號  
函。

內政部警政署民國九十六年三月二十一日警署教字第  
0960052815 號函。

行政院九十六年八月二十七日院授人給字第 0960027000 號函。

? ? 僞?

中時電子報 :

<http://news.chinatimes.com/Chinatimes/newslist/newslist-content-for-hinet/0,1137,110110+112005041000470,00.html>。

自由電子報 :

<http://www.libertytimes.com.tw/2007/new/mar/16/today-so1.htm>。

台中市警察局全球資訊網 :

<http://www.tcpb.gov.tw/web/sample9/news/lsnote.asp?pageno=27>

台中市警察局網站 :

[http://www.tcpb.gov.tw/web/page/ima/profile\\_1.gif](http://www.tcpb.gov.tw/web/page/ima/profile_1.gif)

聯合新聞網 :

<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/071107/2/nttf.html>。

? ? 導? 捷?

? I? Books

Dessler, Gary, *Human Resource Management 10<sup>th</sup> Edition*, NJ:  
Pearson Educatuon, 2005.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and P.M.Wright, *Human  
Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*(4<sup>th</sup>  
ed.), New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.

Schein, E.H. *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

( II ) Journals

Kirkman B.L., and B. Rosen, Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp.58-74.