

中華警政研究學會

警政與警察法相關圓桌論壇（十五）

【警察人力資源管理】會議紀錄

日期：2019年3月28日

地點：中央警察大學研究大樓 322B 教室

主持人

中華警政研究學會林德華理事長：

本次會議主要探討警察人力資源管理，特別邀請到中央警察大學通識教育中心王俊元副教授兼主任來做引言，另外中央警察大學警政管理學院朱金池院長對警察人力資源管理方面亦了解透徹，盼朱院長在會議中與大家多做分享。其他邀請到的與談人還有行政管理學系盧偉斯副教授、吳斯茜副教授、人事室劉國賢主任、法律學系許福生主任，最後由行政警察學系章光明教授來做總結，藉著各位在學術上的專業與對警政的熱心，讓我們針對警察人力資源與教育訓練來一同探討，也謝謝各位今天的參與。

引言人

中央警察大學通識教育中心王俊元副教授兼主任：

人力資源管理範疇甚廣，只要與人有關幾乎都可以算是人力資源管理的一環，那麼基本的範圍有選才、用才、育才、晉才、留才五大項目；

項目	說明	工作內容
選才	依組織之業務特性，挑選適合的人才並安排適切的職位。	人力規劃、招募與甄選、任用。
用才	妥善運用人力，使每位成員都能發揮所長。企業可透過人力資源規劃的四項工具(工作分析、工作評價、職位分類及工作設計)來確保企業有適用的人力，維持其競爭優。	工作指派、指導、員工領導及紀律管理等。
育才	員工在任用期間，企業都須實施教育訓練以發展員工能力。	職前、在職、職外的訓練等。
晉才	應用績效考評，作為員工晉升遷調之參考依據。	職務調動、晉升、員工輔導等。
留才	企業能夠維持競爭優勢，人力是重要的資源之一，因此企業須重視如何留住優秀的人才為組織效力。	員工薪資福利的制定、勞資關係的維護等。

針對警察人力資源管理，應聚焦在選才、育才、晉才，選才的部分警察特考雙軌分流制度經行政院、考試院會商並審議通過，具有合憲性與合法性。另臺北高等行政法院於100年第1371號判決書指出，警察特考、一般警察特考分訂不同應考資格，與憲法平等權、工作

權、應考試權之保障並無抵觸，且符合法律保留、比例原則。警大及警專生均經公開考（甄）試入學，再經養成教育篩選淘汰，故警察特考屬於「成就測驗」，係養成教育之成果驗收（教、考、用）；一般警察特考屬於「門檻測驗」，一般生通過後，尚須經教育訓練及實務訓練（考、訓、用）。

針對選才我們會遇到宏觀面的挑戰有三點：

一、內、外軌比例問題，過去框定比例是 3 等 86% vs. 14%；4 等 70% vs. 30%，而近幾年外軌 4 等比例最高達 58.14%

二、大法官釋字 760 號解釋對教育訓練影響，3 年內訓完近 6,000 位學員（佐四類），與佐四類訓練完之後的分發議題。

三、年改延退的效應，104 年警察退休 3,238 人，105 年 2,012 人，106 年 1,384 人，107 年 1,387 人。

就微觀面來看，招進來是怎樣人力，其具備如何的服務動機，前年對 861 全旗隊作了問卷調查，將其數據化後如下：

自變項	依變項: 學生學習態度 (Scale: 1-7)			
	模型 1: 團隊主義		模型 2: 自信心	
	B	(S.E.)	B	(S.E.)
學生稟賦				
性別	-0.335*	0.156	-0.387†	0.216
家庭平均年收入				
100萬至未滿200萬	-0.073	0.129	0.196	0.178
200萬以上	-0.718*	0.279	0.050	0.384
親人從警經驗（社會化）	0.185	0.134	0.157	0.185
學測成績	-0.033	0.023	0.081*	0.032
公共服務動機	0.556***	0.063	0.225*	0.087
控制變項				
年紀	-0.085†	0.051	0.177*	0.070
常數	5.679***	1.551	-4.472*	2.139
統計量	N=226 F (7, 218)=14.99 P<.001 R ² =0.325 Adj R ² =0.303		N=226 F (7, 218)=3.23 P<.001 R ² =0.094 Adj R ² =0.065	

經由問卷調查結果，公共服務動機確實對學生的學習態度是有影響力的，但這只是針對內軌所做的調查，放到內軌與外軌時可能的情況就不一樣了，隨著時間的變化，這樣的動機會是如何強化或者可能被改變，這就需要時間的追蹤。

第二部分警察訓練制度，我國警察人員陞遷辦法第 3 條規定：「本辦法所稱陞遷，指下列情形之一者：一、陞任較高陞遷序列職務。二、遷調同一陞遷序列職務。」是以，從上開規定可以瞭解，「陞遷」包含有「陞任」及「遷調」兩種意涵，而警察人員以「陞遷序列」作為區分「陞任」與「遷調」之基準。我國警察人員陞職訓練班別目前可分為「巡佐班」、「警佐班」、「警正班」、「分局長班」及「人事幹部講習班」（含陞職訓練及遷調訓練性質）等五種。

校外如國家文官學院及其他的訓練機關，在教育訓練方法上做了部分的探討，如下圖：

表 2 104 年「危機與風險管理」模組與適配教學方法矩陣（暫訂）

訓練別	課程科目	教學方法														
		Story			Case			Action		Role			Team			Do
		(1) 講述教學法	(2) 影片教學法	(3) 故事教學法	(4) 翻譯教學	(5) 個案教學法	(6) 建構教學（哈佛個案）	(7) PBL 及行動學習	(8) 行動咖啡館	(9) 劇本教學法	(10) 角色扮演	(11) 微型教學	(12) 體驗學習	(13) 團隊競賽	(14) 合作學習	(15) 實作教學
薦升訓練	風險管理(4小時)	◎			◎	◎										
	危機管理(6小時)	◎				◎			◎							
三升官訓練	危機管理(3小時)	◎	◎			◎										
高基礎訓練	危機管理(6小時)	◎	◎			◎					◎					

以風險與危機管理這一科教學方法來看，每一個訓練至少要包含三到四種以上的方法，期望除了傳統的講授課程之外，也能藉由多元的訓練方式讓學生（員）有更好的學習效果，這些也可讓警察相關訓練的課程或內容設計上做為參考。

隨者時代的變化，新興科技也導入訓練方式，文獻上及指出下列 15 項以科技為基礎的訓練方式：下面

E-Learning	Webcasts	Podcasts	Mobile Learning	Blended Learning
Wikis	Distance Learning	Social Media	Shared Workspaces	RSS Feeds
Blogs	Microblogs	Discussion Boards	MOOCs	Adaptive Training

以科技為基礎(Technology-based)的訓練方式
資料來源：Noe, 2017.

此外，VR(Virtual Reality)亦可來輔助訓練，譬如中國大陸濟南交警支隊組織所屬大隊舉行「濟南交警 VR 警務實戰比武」，透過智慧互動手套和全身動作捕捉套裝，戴上頭戴 VIVE，就能將模擬實戰景物結合的場景，解決培訓期師資和場地問題，其相關設備還是運用宏達電 VIVE 平台頭戴顯示器，以 VR 技術拓展訓練形式，提供濟南交警在前期開展警務實戰訓練，增強訓練效果的應用，VR 警務實戰比武系統將全身動作捕捉技術、語音辨識技術，以及 VR 交互技術與一線警務實戰訓練結合。

從剛剛提到的教育訓練趨勢、關鍵議題及挑戰，前陣子邀請來自紐約的 Haberfeld 教授，對此提出了一個思維，不只要訓練警察擁有合格的技能，還要訓練警察擁有合格的腦袋。像基層的員警若能居備良好的人際溝通技巧，就不會造成大量的警民糾紛，但不論國內外都很少著重在人際溝通機巧上。

警察績效管理，2017 年 5 月 25 日司法改革國是會議第三次增開會議：在內政部下成立「警察專案與績效管理委員會」，委員會中至少超過二分之一由基層警察代表、人權專家、社會科學研究者等警政署以外之外部委員組成，以合理績效制度，檢討相關工作職掌，提升執法效能，提高移送案件品質，貫徹維護社會安全，增加民眾對司法之信心。但基層員警因內政部警政署所規劃各類短期專案績效壓力，時有養案、裁槍、違規等積弊，內政部警政署未能訂定合理專案績效指標，以改善基層員警壓力，監察院聯席會議通過糾正內政部警政署提案，請行政院轉飭所屬切實檢討改進 2018 年 8 月，媒體報導：民間監督聯盟認為警政署不採納國是會議決議，設立「警察教育委員會」與「警察專案與績效管理委員會」，只願成立諮詢性質會議。警政署指出，鑑於警察工作時效性與不同領域專業性，且部分係配合其他部會與國安團隊共同執行，若由單一委員會討論績效內涵，恐不夠完善周全。

最後提出三個結語：

- 一. 對於宏觀制度或問題如何影響微觀的個體行為
- 二. 相關制度改革是否有循證(evidence-based)的基礎
- 三. 相關的學會可以扮演研究促進者與制度改革倡議者的角色

與談人

中央警察大學警政管理學院朱金池院長：

有關警察的教育訓練方面，上星期由林理事長主持的警察法有關警察教育條文的修正會議結論，是建議將警察法第十五條：「中央設警察大學、警察專科學校，辦理警察教育。」及警察教育條例相關條文一併修正為：

「警察法修正草案第十八條(規定警察教育訓練制度及內容)

中央設警察大學、警察專科學校，辦理警察教育、訓練。有關學校之組織，另以法律定之。

前項警察教育分為養成教育及進修教育。

第一項警察訓練分為基礎訓練、升職訓練及專業訓練。

警察職務之升遷，應結合警察教育、訓練之實施。

有關第二項及第三項警察教育、訓練之實施辦法，由內政部定之。」

上述對警察法有關警察教育訓練條文之修正理由如下：

一、參照警察人員人事條例第十一條第二項有關警察人員之任用資格之一應經警察大學、警官學校、警察專科學校或警察學校畢業或訓練合格，爰修正原警察法第十五條之「教育」二字為本條第一項之「教育、訓練」。

二、參照警察教育條例第 2 條第 2 項有關「學校之組織，另以法律定之」的規定，修正原警察法第十五條條文為本條文第一項。

三、為使警察教育、訓練內容更臻明確，並依據人事管理理論區別教育與訓練在學理

上之意涵（按：教育著重長時間之灌輸基本知識與價值觀，如二年以上的警察養成教育；訓練則著重在短時間施訓專門知識與工作技能，如警佐班的升職訓練），以及參照「公務人員訓練進修法」之用語，修正警察教育條例第 2 條及第 6 條有關警察教育、訓練的類別與用語，分別於本條文第二、三項中重新律定警察教育與訓練的內容，並作為未來警察教育條例修正之依據。

四、為進一步對目前警察之教育與訓練之內容作細部列舉及律定實施辦法，爰增訂本條文第四項：「有關第二項及第三項警察教育訓練之實施辦法，由內政部定之。」原則上，警察教育分為養成教育及進修教育，刪除警察教育條例第 2 條及第 6 條之「深造教育」文字。未來將於警察教育訓練之實施辦法中重新定義養成教育係指專科警員班、警大大學部四年制及二年技術系，以及未曾接受警大教育與訓練之一般生及基層員警就讀警大研究所者；進修教育係指警大研究所碩士班與博士班，以及國內外大學入學進修、選修學分及專題研究等類；警察訓練將重新定義為基礎訓練：指一般警察三、四等特考及格人員之基礎訓練；升職訓練：指巡佐班、警佐班第一、二、三、四類、警正班、分局長班等；以及專業訓練：指人事幹部講習班、督察幹部講習班、刑事幹部講習班等。至於依警察教育條例第 12 條規定：「各級警察機關應實施警察常年訓練」，則指於警察機關定期自行實施之實務保持訓練言，因係非由中央設警察大學或警察專科學校辦理之訓練，故不在本條文第三項所規定之警察訓練範圍內。

五、增設本條文第四項宣示性地規定警察職務之升遷應結合警察教育、訓練之實施，以利培養新升任職務人員之核心職能。俟本法本條文完成修正後，再據以修正警察人員人事條例第 19 條：「各級警察機關主管及專門性職務人員，得經升職教育或專業訓練培育之」之文字。

中央警察大學行政管理學系盧偉斯副教授：

「人力資源管理」（Human Resource Management，可簡為 HRM），是現代組織進行人事管理（Personnel Management）活動的另一種稱法，代表傳統人事管理活動範圍與內容的擴充，更代表管理思潮的演進，對某些管理價值的堅持。簡言之，人力資源管理就是機關組織針對「人員」的管理事務，所採信的管理哲學、選擇的管理政策、依政策而制定的管理制度、作業程序與辦理活動。策略性人力資源規劃就是根據組織目標與策略的選擇，設定未來人力資源需求的質與量，並確保何時獲取、從何獲取、如何獲取等問題的分析與評估。相關的活動包括：人力需求預測、工作分析、組織設計、工作設計等。人力資源規劃是組織整體規劃重要的一環，也是招募任用的前手活動。

學者 Rosenbloom 氏曾就美國的行政歷史，在他撰寫的教科書中提出一個認識公共行政的架構（1998），可以做為我們討論公務人力資源管理的價值理念的基礎。他說：「公共行政（應該被看做）是為圓滿立法、行政、司法政府部門的整體性社會功能，而運用管理、政治與法律理論的一連串活動過程。」換言之，我們可以分別從管理、政治與法律的觀點來瞭解公務人力資源管理制度設計的合理性；而這三種認知的途徑分別導引出不同的行政價值觀，也明確指出了公務人力資源管理的特殊性格：必須有效的衡平「管理的經濟效率」、「政治的參與回應」、「法律的權利保障」三種價值理念。在實務上，這種平衡的狀態往往不容易維持。

1. 「訓-考-用」被「考-訓-用」取代的偽議題

警察人員人事條例第 11 條第 2 項的本旨，係以「養成教育」為主，「訓練」以為輔助。

「教育」以價值觀念與判斷能力的陶養為目標，故執行期間需要較長；「訓練」以短期可供實務操作應用之訣竅(know-how)和技術(skill)取得為目標，故執行期間需要較短。此為人力資源管理學理的共通認知，也為實務界普遍區別運用。通以「訓練」概念認知，故有考選機關有「考-訓-用」的政策調整，有釋 760「惟警察專業知識及技能之取得，警大及警專畢業並非唯一管道」的說法。

2. 釋 760 以警大畢業生與非警大畢業生差別待遇為憲法平等權是否得到保障為判斷事實之謬。

考銓條件與任官任職資格取得互為充要條件，而非教育條件。警察特考及格與取得任官任職資格互為充要條件，而非警察大學畢業。

3. 考試錄取人員與考試及格人員公務人員

公務人員考試法第 20 條第 1 項「公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類科，依序分配訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，依序分發任用。列入候用名冊之增額錄取者，由分發機關或申請舉辦考試機關配合用人機關任用需要依其考試成績定期依序分配訓練；其訓練及分發任用程序，與正額錄取者之規定相同。」考試錄取—參加訓練—分發試用—銓敘合格實授。

公務人員考試錄取人員訓練辦法第 3 條「本訓練分為基礎訓練與實務訓練。但性質特殊之高等及普通考試類科或特種考試錄取人員訓練（以下簡稱性質特殊訓練），得於訓練計畫另定其他訓練。」試以上開人員在尚未取得考試及格證書前，應依訓練計畫規定參加訓練，而此一訓練之內容、期程及執行訓練之機構應可與警察人員人事條例第 11 條第 2 項規定相結合。執行此一訓練計畫的權責機關為何？作為如何？而以「基於維持警察養成教育制度、警大容訓量有限，及巡官等職務缺額有限等三項考慮」一律安排至警專受考試錄取人員訓練之處置。

中央警察大學行政管理學系吳斯茵副教授：

本次圓桌論壇個人提出「人才管理」(Talent Management)的觀點，主要針對警察組織各階層領導人才，相關研究議題包括：來源、甄選、培育、留才、接班歷練…等，近期我的觀察，在警界有兩項值得在座的專家們共同研討，一是派出所所長的人才斷層、二是升遷制度之年齡條件。

- 派出所所長的人才斷層

全國派出所數量計 1296 所、分駐所 212 所、警察所 4 所，因此，基層領導人才的需求頗大，首都臺北市警察局的派出所數量為 94 所，但觀察近年來報考派出所所長甄試的意願低落(如表 1)，例如 106 年第 1 次招考僅 10 位報名，錄取率更高達 90%，雖然制度面已有多次放寬，仍出現人才斷層現象，可見問題的嚴重性。

表 1、臺北市派出所所長甄試候用人數統計

年度	報考人數	候用人數	錄取率	備註
101 年	57	20	35%	
102 年	48	20	41.6%	
103 年	57	41	71%	招考 2 次

104 年	37	33	89%	招考 2 次
105 年	28	22	78%	招考 3 次
106 年-1	10	9	90%	
106 年-2	20	11	55%	律定各分局派代表參加
107 年	40	28	70%	招考 3 次

這個問題不單是發生臺北市，其他縣市也出現；過去，擔任派出所主管是重要經歷，為何如今乏人問津，問題值得探究，才能為組織舉才。

- 升遷制度之年齡條件

警正班為目前本校受訓班期中最高階的對象，也是擔任分局長的必要條件，其報考警正班有年齡 50 歲以下的限制，經統計近年第 25、26、27 期報考狀況（如表 2），如單就年齡來分析，最年長的考生 49 歲，最年輕的考生只有 30、31 歲，這批考生的年齡差距 20 歲，但從中位數的 44、45 歲觀察，年齡相對年輕的考生，他們共同的背景都是人事人員，顯示考人事班在警界是條快速升遷的路；然而，擔任派出所所長的經歷，不見得有優勢。此外，目前各國的政策已朝退休年齡往上調的趨勢，所以工作年齡將有更大空間，建議未來的警正班與分局長班可放寬年齡，並考量曾任派出所所長的經歷，增加警界的領導人才來源。

表 2、近三年警正班報名與錄取概況統計

年度	報名人數	40~49 歲	30~39 歲	年齡分布	錄取
第 27 期 2018 年	144	112	32	最高：49 歲 中位數：45 歲 最低：31 歲	男 48、女 2
第 26 期 2017 年	202	157	45	最高：49 歲 中位數：45 歲 最低：30 歲	男 49、女 1
第 25 期 2015 年	187	138	49	最高：49 歲 中位數：44 歲 最低：30 歲	男 49、女 1

中央警察大學人事室劉賢國主任：

有關育才、陞遷的部分，提供一些人事實務的看法，警察機關在民國 69 年就訂定「警察人員升遷要則」的規定來運作，相較「公務人員陞遷法」在民國 89 年公布施行，時間上早了很多。所以警察機關歷經這麼多年，針對幹部的陞遷歷練，相較於一般機關，已經形成結合警察職務結構特性的一套內部考選及訓練培育的嚴謹制度。當然這一套制度軍方做得最完整，就是所謂的「人事經管」制度。

就我個人觀察，現在一般行政機關對於公務人員陞遷歷練及訓練培育，也愈來愈重視，我舉三個例子來簡短說明，第一個例子是台南市政府在 100 年正式施行「儲備區長」的人事措施，這個區長的重要性，我覺得跟我們縣市警察局的分局長很像，它在機關整個職務結構中，是一個承上啟下重要角色，往上發展視野、往下領導一個組織，而且接觸民眾、民代的一個關鍵性職務，它設計一個考選措施，透過筆試及口試兩階段的甄選方式來選出，再經過

一個 60 小時的培訓，於候用 2 年內派任。第二個例子是人事行政總處在 106 年訂定了一個「修正強化人事人員職務歷練作業規定」，中央與地方人事機構要有一定比例主管職務，須納入交流，另外陞任上一層主管職務，要有一定年資外，也要有二個以上不同人事機構的歷練。第三個例子是財政部所屬國稅局，在 98 年也訂定一個「建構國稅局人員培訓、輪調及考用制度」，其目的加強人才培育、提升同仁專業知能，並落實考、訓、用合一之精神，依據各單位業務屬性、重點工作難易度及人員養成所需時間實施職務輪調，同時結合教育訓練及陞遷機制，自新進人員開始，在工作上及未來陞遷發展上作最適配置，期能建構完善之人員培訓、輪調及考用機制，也能降低人員離職率。這些機關單位與警察機關相較，制度都在起步階段，內容也不稱不上完備，一方面也受限公務人員陞遷法規定之限制。

回過頭來看看警察機關現行的制度，其實也一直有面臨挑戰的地方，比如說這次縣市警察局副局長及科長官職等提昇，也會對原有陞遷歷練順序有所影響。另外有沒有不足的部分，這方面我個人認為是有的，就是對於警察大學這一塊，應考量納入陞遷歷練的範圍，這個部分在軍方也是做得最完整。警察養成教育性質與一般大專院校不同，其課程與教學內容設計，應針對警察任務與特性來相結合，以提升教育的實效。雖然目前學校已有相關機制，比如學生暑假的實習、各學術單位結合實務單位辦理的研討會，於及實務課程聘請實務機關人員來授課，但是能不能透過各該人員遷調歷練機制，來有效的落實。我個人認為這一點是可以來思考。

中央警察大學法律學系許福生主任：

選才選得好就是人進的來，育才就是能力出得去，晉才則是警察發大才，這就是警察人力資源管理。從選才的方面而言，由警察的年齡結構來看民國 76 年平均年齡為 36 歲，民國 82 年平均年齡為 31 歲，民國 94 年後轉變為 38.9 歲，民國 105 年平均年齡已達到了 40.7 歲，警察工作主要以勞力密集的輪班制度，除了具備一定的知識，還需要具備相關技能與倫理，從此角度來看內軌平均 21 歲，外軌平均 29 歲，所以在人力資源管理時，有關選才部分，內軌確實較外軌有此優勢。由學歷而言，民國 92 年高中佔 53 百分比，大學才佔 9.5 百分比，後來警察專科學校改制，民國 105 年研究所以以上佔 5.98 百分比，學士佔 28.43 百分比，專科佔 64 百分比，高中則只佔了 1.1 百分比。就目前大學教育的普及化，將來所有警察均要求有大學學歷是值得注意的。育才方面，警察法第三條講警察官制、官規、教育、服制、勤務制度及其他全國性警察法制，第十五條則是中央設警察大學、警察專科學校，辦理警察教育，此兩條都是以教育培訓為出發點，而警察教育條例第二條警察教育，分養成教育、進修教育、深造教育；分別由警察專科學校、警察大學辦理。教育條例第一到第十一條也都是以教育為主，但第十二條卻是規範各級警察機關應實施警察常年訓練，其辦法由內政部定之。因為警察法並未提到訓練兩字，教育條例原則就只針對教育部分做規範，只在與教育無相關的第十二條規定訓練。另現在警察人員人事條例第十九條卻有規定各級警察機關主管及專門性職務人員，得經升職教育或專業訓練培育，由此觀點可將警察教育區分為養成、升職及深造教育，升職教育針對巡佐、警佐、警政、警監等班，深造教育就是研究所教育，最後也應設計一套警察訓練，分基礎、專業與常年訓練，基礎、專業由學校來辦理，常年訓練則由地方、各級警察機關來辦理，謝謝。

總結

中央警察大學行政警察學系章光明教授：

對於吳思苗副教授所提警正班年齡差距過大問題，值得重視。另外，沒有年輕巡官願意擔任派出所所長的問題，直接衝擊警察的升遷制度。警察人員為求快速升遷而捨棄派出所所長重要歷練，致影響警察高層人員的決策品質問題，必須解決。強化訓練完整性的制度設計，應優先重視。當前，我們對基層的教育訓練要求很多，但理論上，高層警察人員也該受訓練。

有關林德華理事長與劉國賢主任強調警大在警察教育訓練上角色的扮演問題，理事長提到警政署的教育組專業待加強，但老師們長期關心教育訓練，應可與警政署教育組多加合作。

朱金池院長與許福生主任共同提到養成教育、進修教育、深造教育的部分，許主任認為深造教育能改成升職教育，等於是將升職訓練提升為最高教育，然後訓練部分就維持基本訓練與常年訓練，但這樣的設計須考慮學校的分類，教務處與推廣中心有基本的劃分，教育是有學歷的，談訓練是沒有學歷的，依此，許主任提出的升職教育就沒有學歷的概念。朱院長設計的教育訓練，當中提及中央設警察大學、警察專科學校辦理警察教育訓練，但訓練裏頭又有一項常年教育，常年教育不屬於學校教育，屬實務教育訓練，因此會讓訓練彼此出現了扞格。

特別感謝盧偉斯副教授，他提到學者 Rosenbloom 的三個認知：大法官在 760 號解釋，已經做到司法院該做的部分，維持其基本公正，並且只適用申請釋憲的 17 個人；在政治的部分，葉俊榮部長也以其政治權力做了擴大的處理；然行政卻沒有發揮相對應的功能。在警政管理上，從公共管理角度來看，此一事件中，最弱的部分在行政，司法院大法官做其應做的，然後部長做了其應做的，行政部分，警政署教育組和人事室做了什麼，這也就是盧副教授想給大家的提醒。

非常感謝王俊元副教授做為今天會議的引言人，從選才、用才、育才、晉才、留才五個面向，提出報告。一般人力資源管理分成四個面向，將王俊元副教授的晉才與留才合併為一體，因為當有了士氣，晉升有了公平，依循其表現的好壞來升遷，就會留下人員。我覺得最重要的部分還是回到晉升結合訓練，這也是理事長所關心的議題。今天非常感謝各位參與討論，再度感謝王俊元副教授做全方面的整理，讓在座各位，包括我在內，有許多的啟發。