

美國德州的警察在職訓練機構之研究 --德州執法管理研究機構(LEMIT)

孫義雄*

目 次

壹、前言	柒、領導指揮學院系列與我國警正班課程比較
貳、在職訓練	捌、結語
參、我國警察在職訓練機構	附錄
肆、德州執法管理研究機構發展沿革	參考文獻
伍、德州執法管理研究機構課程架構	
陸、德州執法管理研究機構現況	

摘 要

「訓練是員警最大的福利」，在職訓練具有促使組織的人力資源能夠求新、求變，朝向正向發展的功能；本文簡要地介紹了在職訓練的重要性，我國的警察在職訓練機構---中央警察大學的推廣教育訓練中心，以及美國德州聖休士頓大學刑事司法學院附設的「德州執法管理研究機構」。

文內也介紹了「德州執法管理研究機構」的發展沿革，和包含巡警系列、領導指揮學院及德州警察局長系列等，三個系列、二十多種課程的課程架構；以及此研究機構目前的行政運作及開課現況。

本文認為「德州執法管理研究機構」強調的培養幹部領導及管理能力的一系列領導統御課程，以及針對最新發生的社會治安狀況，靈活的安排開設應變課程，都是非常值得我國參考借鏡之處；本文也建議我國警正班的課程安排中，增加一些領導統御方面的課程。

關鍵詞：德州執法管理研究機構、中央警察大學-推廣教育中心、在職訓練、領導統御

* 孫義雄，中央警察大學犯罪防治研究所法學博士，美國馬里蘭大學刑事司法及犯罪學研究所訪問學者，美國休士頓州立大學刑事司法學院訪問教授，現職中央警察大學行政管理系教授。

Abstract

Training is the greatest welfare for police officers. On the job training has the function of promoting the organization's human resources to be innovation, change, and move towards positive development. This paper briefly introduces the importance of on-the-job training. Our police on-the-job training institutions are both Central Police University Extended Education Training Center and Law Enforcement Management Institute of Texas (LEMIT).

The paper introduces the development history of the Law Enforcement Management Institute of Texas, including Constables, Leadership Command College, and Texas Police Chiefs, etc., three series, 20 Curriculum structure of various courses, and the current state of administration and operation of this research institution.

This paper also considers that LEMIT emphasizes a series of leadership and management ability courses to train cadres' leadership and management capabilities, and flexibly arranges contingency courses for the latest social security situations, which are very worthy of reference in Taiwan.

Keywords: LEMIT, Central Police University Extended Education Training Center, On-The-Job Training, Leadership

壹、前言

「員工的能力、知識和技能是決定機構競爭優勢的關鍵因素」，我國警界也流傳一句經典的話語「訓練是員警最大的福利」；在這個資訊日新月異的時代，政府機構中與民眾接觸最廣泛、最頻繁的警察人員，更需要經常充實與治安相關的新知，精進專業的執法技巧。警察在職訓練機構在這方面，擔負相當重要的功能。

美國聖休士頓大學刑事司法學院是美國刑事司法院所中的重鎮，而「德州執法管理研究機構」(LEMIT) 更是聖休士頓大學刑事司法學院的大招牌，筆者有機會十年內兩度到此學院擔任訪問教授，也見識到刑事司法學院此研究機構課程在德州以及美國熱門的程度。

筆者接受我國科技部委託，在赴美國聖休士頓大學刑事司法學院擔任訪問學者的期間，除了進行學術交流之外，也利用此機會長期參訪研究 LEMIT，並深度訪談相關人員，以深入了解 LEMIT 之行政、教學運作，以及教育、訓練的架構及效能。

在將近一年的時間內，筆者深入的接觸、瞭解 LEMIT 的課程規劃及其架構，深深感受到其將實務與學術結合的用心；LEMIT 利用聖休士頓大學刑事司法學院的師資，搭配德州警界

的熱烈參與，讓學術與實務相互切磋、印證，學術界提供最新的執法理念與資訊，實務界則可以協助學術單位進行研究，彼此相得益彰。

貳、在職訓練

在職訓練（On-the-job training）是許多企業及政府單位提供給員工增進知識及學習技能的培訓方式，用以提升員工的專業技能，或者在晉昇員工職級階層時，培養其領導管理或特定專業領域的相關知能。

在職訓練是職業教育訓練的一種，職業教育訓練是一種促使組織的人力資源能夠求新、求變，朝向正向發展的方式；其訓練方式可以區分為職前訓練與在職訓練兩種；其中在職訓練是指基於組織的需求，對組織中正式任用的員工，於其任職期間提供的各種訓練活動（國家教育研究院，2020）。

在職訓練是組織對人力資源投資的一種，目的是提高員工的工作技能和工作績效，期望在職訓練將使員工能夠更高效率地執行工作（Shen & Tang, 2018）；對組織而言，在職訓練的重要性是因為它是幫助員工提升專業能力的工具（Abd, 2016; Hara, 2014; Mat Nawi, Tambi & Bakar, 2019）。

在職訓練也是許多組織用來增強其員工的技能和知識的訓練方式，Jun，Cai 和 Shin（2006）認為在職訓練為員工提供了包括擴大他們的知識、技術和專業能力，有讓員工成為更有效率的團隊成員等功能。認為在職訓練的目的，是對員工提供工作領域中特定的知識和技能，這些特定的知識和技能，與其工作的表現息息相關（Alipour & Shahnavaz, 2009; Che Mohd Zulkifli, 2014; Hanaysha, 2016）。

Vasudevan（2014）認為在職訓練是一種實現組織目標的重要策略，藉由為員工提供在職訓練，可以確保他們具有足夠的技能和知識，因而能夠有效地履行職責；Becker，Bose 和 Freeman（2006）則提到「員工的能力、知識和技能是決定機構競爭優勢的關鍵因素。」也認為在職訓練的發展，牽涉到機構未來是否能夠持續性的問題（Mat Nawi et al., 2019; Hanaysha, 2016）。

Schultz（1961）主張在職訓練獲得的知識和技能，其目標通常用於縮小當前績效與預期未來績效之間的差距，認為在職訓練的主要目的是獲得和改善與工作有關的任務的知識，技能和態度（Schultz, 1961）。

在現代資訊快速膨脹的社會中，知識更替得非常迅速，所以組織有必要提供員工適切的在職訓練，讓員工能夠掌握社會脈動，跟上社會進步的步伐，而在職訓練是分享專業經驗最有效的方法之一（Abd, 2016）；有效的在職訓練可以增進員工的知識，技能，態度和行為，也可

以開發並保持員工適當的技能，是規劃組織未來發展策略的重要組成部分，能夠為組織帶來有價值的成果 (Mat et al.,2019)。

綜言之，在職訓練是一種透過有計畫的訓練活動，幫助員工增強其專業知識、技能和解決問題的能力，期望能激發員工潛能，提昇工作品質，展現更高的績效，以因應組織或工作的需要 (許南雄，2006；Buckley & Caple，2009；Hanaysha,2016)。

Singh 和 Mohanty (2012) 認為如果對員工進行良好的在職訓練，他們的工作效率將會更高；由於在職訓練透過讓員工適時充電、提升智能，讓組織成員可以跟上時代的思潮，對員工在職訓練的投資可帶來有益的組織成果。Hafeez 和 Akbar (2015) 的研究，也發現員工接受在職訓練的次數越多，他們的績效水準就越高 (Elnagal & Imran,2013)。

警察組織是刑事司法面對民眾的第一線，在這個知識更替非常迅速，資訊快速膨脹的社會，警察人員也非常需要定時充實知識及訓練技能；透過定期的在職訓練，就是幫助員警提升專業技能，展現更高的績效的有效方式。

在這個專業化的年代，警察人員除了要不斷的充實知識、技術和專業執法能力之外，不同階層的執法工作也各有其不同的專業需求；所以在轉換工作環境，或提升管理位階的時候，適時的接受在職訓練也是相當有助益的。

尤其員警因為工作表現良好而獲得升遷，無論在組織及應勤裝備、執法器材的管理，或者發揮影響力，激勵屬員發揮潛能，提昇組織目標的領導能力，都有需要充實管理及領導的專業知能；在職訓練可以透過有計畫的訓練及模擬情境和經驗分享，學習如何扮演好管理者及領導者的角色。

美國「德州執法管理研究機構」和我國中央警察大學的推廣教育訓練中心，都是負責警察人員在職訓練的重鎮；兩者的課程設計及安排，都是透過各種班期，依據工作領域的特性，提供有計畫的訓練活動，以提升警察人員的各類執法專業技能。同時也針對領導管理階層的幹部，安排領導管理相關的系列課程，鍛鍊其行政及領導的能力。

參、我國警察在職訓練機構

我國主要的警察在職訓練機構，是設在中央警察大學的推廣教育訓練中心；此中心係依中央警察大學組織條例第三條第一項第九款之規定設置，掌理現職警察人員的在職訓練、進修及深造教育事項；此外，此中心並代訓民間公共安全相關人員，培訓民間警力事項。

中央警察大學推廣教育訓練中心之任務，除了辦理現職警察、消防、海巡人員在職訓練、進修及深造教育事項之外，並應各業務主管機關之委託，代訓民間的各類公安人員。此中心獨立負責中心所開設各班期的教務、生活管理及輔導、諮商等事宜；並因應實務單位需求，

以及配合警政重大政策變革，適時辦理各項研討會及專業講習班(中央警察大學推廣教育訓練中心，2020a)。

中央警察大學推廣教育訓練中心非常重視整合利用現有教學及媒體資源，中心成員秉持服務的精神，以「人性化」理念熱誠關懷學員，並積極擴充教學的軟硬體設備，以提昇教育訓練品質，優化學員的學習環境；除了警察人員的專業訓練之外，此中心進而提供多元化的教育訓練與進修深造管道(中央警察大學推廣教育訓練中心，2020a)。

中心也配合警政署成立了「訓練及課程規劃委員會」，負責擬訂警察組織學習計畫，擴大辦理各項警察升職教育及各類專業訓練；並形塑出警察終身學習藍圖，除精進警察專業職能外，也持續辦理各類型的推廣教育。另外，中心協助民間辦理公共安全教育訓練，使民力成為警力之延伸，以達警民合作之目標(中央警察大學推廣教育訓練中心，2020a)。

中央警察大學推廣教育訓練中心在 108 年共計辦理了 25 個班期，班級名稱、人數及訓練時程茲分列詳見附錄一。

中央警察大學推廣教育訓練中心辦理的訓練班期，大致可以區分為進修教育、深造教育及推廣教育等三大類：(中央警察大學推廣教育訓練中心，2020a；中華民國內政部全球資訊網，2020)。

一、進修教育

中心辦理的進修教育有警佐講習班及專業講習班兩類，警佐講習班招收現職警佐一階及警正四階之員警，未來擬任巡官(分隊長)職務之人員，在職訓練期間 4 至 10 個月；另有消防署、海巡署等單位委託辦理的消佐班及海佐班等班期，在職訓練期間亦為 4 至 10 個月。

專業講習班則依據警察業務需求，調訓現職警官，實施 1 至 4 週在職專業講習。警察在職專業講習班包含行政、刑事、保安、交通、經濟、保防、督察、人事、消防、外事、資訊、法規等各類專業講習班期。

二、深造教育

中心辦理的深造教育，主要有警正講習班、警監講習班，以及高級警政研究班等三種；警正講習班甄選現職已擔任警正二階職務者參加講習，講習期間 4 個月；警監講習班原為保荐警正一階或荐任一級者，在升任警監職務之前的研習(現在已非升任警監職務前之必備條件)，研習期間 4 個月；高級警政研究班則是甄選現職資深績優深具發展潛力之高級警官，參加研習。

三、推廣教育

中心辦理的推廣教育有學分班及委託代訓班兩種，學分班是配合中央警察大學各研究所，開設各類碩士學分班課程；委託代訓班則是接受公務人員保障暨培訓委員會(國家文官

學院)、消防署、海巡署、移民署等單位之委託，辦理相關訓練課程。例如：警察人員（含警察、消防、水上、移民）三等特考訓練班、一般警察人員（特考外軌的一般大學畢業生）三等特考訓練班等訓練班期。

肆、德州執法管理研究機構發展沿革

「德州執法管理研究機構」(The Law Enforcement Management Institute of Texas, 本文以下簡稱 LEMIT)是於 1989 年由美國德州立法機構(Texas Legislature)所創建的研究機構，它也是美國最大、最複雜的州立警政管理養成訓練計畫之一；因其強調發展包括當前與未來執法的行政、分析和執行等技能，獲得全美國警政相關單位及研究機構的重視。

LEMIT 是由德州的眾議員 Bill Blackwood 於 1985 年贊助，並透過第 69 屆德州立法機構(69th Texas Legislature)於 1989 年所創建；俟於 1993 年時，第 73 屆德州立法機構將該研究機構更名為 Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas，以表彰 Bill Blackwood 眾議員的貢獻(LEMIT, 2020a)。

Bill Blackwood 眾議員是德州 Mesquite 市選出的議員，並從 1984 年到 1993 年在德州立法機構任職，他一直是德州執法部門的堅定支持者；當初 Bill Blackwood 眾議員贊助、創建 LEMIT 的宗旨，是希望「訓練、發展德州當前與未來執法官員的行政、分析和執行技能」。

LEMIT 初設立時，係依附在德州執法人員標準和教育委員會(Texas Commission on Law Enforcement Officer Standards and Education, TCLEOSE)之內，原名稱為執法管理研究機構(The Law Enforcement Management Institute, LEMI)，並聘請聖休士頓大學刑事司法學院的教授 Dr. Larry Hoover(1989-1993 年)擔任專案總監(Project Director) (LEMIT, 2020a)。

最初，德州執法人員標準和教育委員會與執法管理研究機構簽訂每年超過 500,000 美元的合同，請執法管理研究機構每年主辦為期 10 週的警察管理課程、舉辦 10 到 12 個執法問題研討會，並推展包括公民/警察聯繫調查、行政執行調查，以及制定計畫評估等多個研究計畫(LEMIT, 2020a)。

Dr Hoover 於 1994 年將執法管理研究機構由德州執法人員標準和教育委員會轉移到聖休士頓大學刑事司法學院之內，並將名稱由 LEMI(The Law Enforcement Management Institute，執法管理研究機構)改為 LEMIT(The Law Enforcement Management Institute of Texas，德州執法管理研究機構) (LEMIT, 2020a)。

首任 LEMIT 執行主任，由聖休士頓大學刑事司法學院的教授 Dr. Jerry Williams(1994-1997 年)出任；1998 年由 Dr. Randy Garner(1998-2001 年)接任執行主任，至 2001 年底再由現任執行主任 Dr. Rita Watkins 接任迄今(LEMIT, 2020a)。

LEMIT 最主要的功能，是為德州的各個執法機構提供教育、培訓和研究等相關服務，以激發卓越的領導力，並強化學員有效的執法能力及技巧。機構的特色是，可以提供有關執法人員重要主題的最新資訊；除了專業發展計畫，LEMIT 還為研究人員及專業人士提供機構解決所面臨之新問題的資源，以及專注於關鍵實務領域的合作夥伴的聯繫方式(LEMIT, 2020a)。

30 餘年來，LEMIT 一直致力於為德州執法機構提供卓越的教育、專業發展、研究等服務，其培訓課程的規劃是在全德州各大學聯盟的指導下組織而成，並邀集了國家和國際頂級執法專家指導；課程內容涵蓋了領導、部門管理，以及發展有效溝通技巧等一系列主題，期望培養出 21 世紀執法機構的領導和管理的卓越人才(LEMIT, 2020a)。

LEMIT 的使命宣言(Mission Statement)如下：(LEMIT, 2020a)

「德州比爾·布萊克伍德執法管理研究機構致力於為執法界提供卓越的教育，專業發展和服務，以加強德州執法的道德進步並激發卓越的領導能力。」

The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas is committed to providing exceptional education, professional development, and service to the law enforcement community in order to enhance the ethical advancement of Texas law enforcement and inspire excellence in leadership.



LEMIT 並且強調，此執法管理研究機構秉持下列的價值，以推動研究機構的發展：

我們相信領導階層每天都持續在學習。(We believe leadership is learning every day.)

我們提供尊重的服務。(We provide service with respect.)

我們是團隊合作的夥伴。(We are team players.)

我們鼓勵創造力和創新。(We encourage creativity and innovation.)

我們遵奉多樣性和公平性。(We embrace diversity and equality.)

我們會傾聽...(We listen...)

請相信我們。(Trust us.)

伍、德州執法管理研究機構課程架構

LEMIT 課程設計的核心，主要是針對德州所有警察局長和巡警的在職訓練，尤其是針對新任執法領導者開設領導和管理方面的課程；並透過提供創新的概念、技術和知識，以及針對他們的需求，設計特別的課程，以滿足各執法機構不斷變化的需求。課程的內容還包括危機管理、女性領導、新聞發言人、環境執法、目擊證人鑑定、性侵犯調查、族群剖繪(racial profiling)等有針對性對象的課程(LEMIT, 2020b)。

LEMIT 與美國聯邦政府及德州政府都有合作計畫，並協助他們制定特定執法領域的政策和實施；也與德州各執法機構都有建立夥伴關係，對各執法機構的重大議題進行研究，據以改善專業人員的做法。此外，LEMIT 與聖休士頓州立大學刑事司法學院也持續保持密切合作，廣續保持刑事司法和犯罪學領域的最新研究思潮，同時持續推動執法領導人的教育，以回應執法專業領域不斷變化的需求(LEMIT, 2020b)。

綜觀 LEMIT 的課程架構，大致可以分為「巡警」(Constables)、「領導指揮學院」(Leadership Command College)及「德州警察局長」(Texas Police Chiefs)等三大系列；每個系列之下，再各自細分出具體的課程名稱，共計有 21 類的課程之多，而其中又以「領導指揮學院」系列所包括的許多課程，不但課程內容最豐富，也最具多樣性。茲將 LEMIT 的課程架構之課程系列、名稱，整理如表一：(LEMIT, 2020b)

表一 LEMIT 課程架構

系列	課程名稱
「巡警」系列 (Constables)	「新任巡警」(Newly Elected Constables ,NEC) 「德州巡警領導學院」(Texas Constables Leadership College ,TCLC) 「巡警在職教育」(Continuing Education for Constables ,CEC) 「消防執法管理培訓計畫」(Fire Executive Management Training Program, FEMT) 「事故指揮模擬訓練」(Incident Command Simulation Training ,InCoSIT) 「國際警察計畫」(International Police Program) 「Larry T. Hoover 傑出演講系列」(Larry T. Hoover Distinguished Speaker Series)
「領導指揮學院」 系列 (Leadership Command College)	「領導指揮學院」(LCC) (Leadership Command College ,LCC) 「領導指揮學院第四單元」(Leadership Command College ,LCC ,Module IV) 「女性高階領導」(Leadership Inventory for Female Executives ,LIFE) 「新主管課程」(New Supervisor Course) 「線上課程」(Online Programs)

	「重大事故事後研討會」(Post Critical Incident Seminar ,PCIS) 「專業會議」(Professional Conference Support) 「專業發展計畫」(Professional Development Programs) 「環境犯罪計畫培訓項目-環境執法培訓計畫」(Project EnCriPT-Environmental Enforcement Training Program) 「環境犯罪計畫培訓項目線上課程」(Project EnCriPT Online Courses) 「公共資訊發言人」(Public Information Officer ,PIO)
「德州警察局長」 系列 (Texas Police Chiefs)	「德州主要城市警察局長領導系列」(Texas Major Cities Police Chief Leadership Series ,TMCPCLS) 「指揮人員領導系列」(Command Staff Leadership Series ,CSLS) 「新任局長發展計畫」(New Chief Development Program ,NCDP) 「德州警察局長領導系列」(Texas Police Chief Leadership Series ,TPCLS)

筆者整理自 <http://www.lemitonline.org/programs/網站>

以下茲由「巡警」、「領導指揮學院」及「德州警察局長」等三大課程系列中，各挑兩個具代表性的課程加以介紹：(LEMIT, 2020b)

(一)「巡警」系列

1.「新任巡警」(Newly Elected Constables ,NEC)

新任巡警的課程，是提供給所有新當選或被任命的巡警，在上任後的前兩年內接受此一課程的教育訓練，以促使新任巡警能夠清楚地了解這些獨特的執法機構的使命和責任。在政府授權的課程計畫中，概述了民事處理、執行法令、執法服務、巡邏、調查與安全的政策和程序。

「新任巡警」的課程為期 5 天，計 40 小時，授課的對象為新任巡警、巡警辦公室的高層管理人員，以及警長或代表履行巡警辦公室職責的管理人員。「新任巡警」課程係免費提供予新當選或被任命的巡警，而其他人員的學費則為每人 295 美元。

「新任巡警」課程涵蓋的主題及目標為：

了解巡警的角色和職責、探索道德和責任問題、德州執法委員會要求的規則、建立辦公和記錄管理系統、審查有關民事引文、驅逐、令狀和處決的法律和政策、規劃、制定警政策略和實務作為等。

2.「事故指揮模擬訓練」(Incident Command Simulation Training ,InCoSIT)

「事故指揮模擬訓練」課程是一種尖端的課程設計，課程中將公共和私人機構置於發生過的實際緊急情況中，訓練執法管理人員遇到緊急事故如何決策及應變；此課程可

以為執法管理人員遇到人為或自然災害時，提供知識、規劃、技能和技術。該課程並以國家事故指揮部模型(National Incident Command model)為基礎，讓執法管理人員協助公共安全、醫療、公共工程、醫療保健和教育人員，為大大小小的危機做好準備，應對和恢復。

「事故指揮模擬訓練」課程的授課對象為執法人員、緊急醫療服務人員、消防服務人員、公共工程人員、衛生保健設施人員、公共衛生機構人員、教育和校園安全人員等。

「事故指揮模擬訓練」課程涵蓋的主題及目標為：

將國家回應緊急事故的框架行動計畫、決策、領導和資源應用於緊急情況中通過基於實際發生的場景模擬實踐回應了解國家事故管理系統，並用於評估和規劃，以及各機構協調。

(二)「領導指揮學院」系列

1.「領導指揮學院」(Leadership Command College ,LCC)



「領導指揮學院」的課程為期 9 週，旨在為執法人員提供在現代執法機構中，成功領導所需的知識和技能，是 LEMIT 最具代表性的課程；「領導指揮學院」課程的 4 個單元，是 LEMIT 所提供最全面的課程，此一課程經常被拿來與 FBI 國家學院(FBI National Academy)進行比較。

該課程的設計，是在規劃學員在兩年內完成 3 個單元，上課地點在包括德州 A & M 大學(Texas A & M)，聖休士頓州立大學(Sam Houston State University)和德州女子大學(Texas Woman's University)等德州著名大學，這些大學在領導統御的領域，各具其優勢。課程的設計還包括一個可選修的第四個單元，提供有興趣學員繼續學習的機會；該課程還組織了領導指揮學院校友會，讓對刑事司法領域之領導指揮主題感興趣的學員保持聯

繫，相互交流相關的經驗。

「領導指揮學院」課程授課對象之資格為現任德州執法人員，並應具備曾在刑事司法相關機構中，至少有五年的全職工作經歷，且必須被指派擔任領導、監督職位至少兩年。符合此標準的申請人，會先安排參加課程概述學程，經 LEMIT 工作人員審核通過後，再通知申請人上課。

所有符合條件的德州執法人員，均可申請免費提供「領導指揮學院」的免費課程，而州外的執法人員，則按課程的成本費用參加上課。課程各階段涵蓋的主題及目標詳見表二：

表二 「領導指揮學院」3 個單元課程內容

單元	課程內容
計畫概述學程： (16 個小時)	提供線上（遠距學習）課程 此學程是被選為「領導指揮學院」課程學員之前，必須先修的一門課程 此學程提供有關「領導指揮學院」3 個單元的詳細資訊
第一單元： (課程為期 3 週，15 天， 130 小時)	每年在德州 A & M 大學提供該課程 4 次 強調領導和一般管理原則 著重於強化執法主管的應用研究面向部分
第二單元： (課程為期 3 週，15 天， 130 小時)	每年在德州女子大學提供該課程 4 次 課程專注於當代執法的政治、法律和社會環境 重點是培養健全的執行策略
第三單元： (課程為期 3 週，15 天， 130 小時；以及參加畢業典禮)	每年在聖休士頓州立大學的 LEMIT 總部提供三次此一課程 重點在執法管理 完成第三單元後，從「領導指揮學院」畢業
第四單元： (為期 5 天的課程，36 小時)	管理組織完整性 整合政策、培訓、監督和紀律 增加文化智慧 領導力組合 進行深思熟慮和有意義的領導反思 創造機會展示並不斷發展個人領導風格 提供機會，為指揮和政策層面開發應用研究和溝通技巧 強調研究方法 培養有效面訪和使用資訊的能力 研究領導白皮書

2. 「重大事故事後研討會」(Post Critical Incident Seminar ,PCIS)

「重大事故事後研討會」是一個為期 3 天的課程，這是一個為“曾歷經過”(been there)的執法官員舉辦的體驗式研討會；經歷一次嚴重事故，就像跳過了高牆，沒有機會跳回來，縱使在發生重大事故當時，立即得到了最好的心理支持，但對當事人仍可能會產生長期的影響。

什麼是重大事故？重大事故是足以導致壓倒性的脆弱感或失控的任何事件，這些包括基於職責開槍射擊、在工作中被槍殺或嚴重傷害、以悲劇告終的高速追車，以及帶來長期和媒體關注的事件等。由於人的心理是很脆弱的，常會不知不覺情緒性的回憶到重大事故時的那些場景，一個重大事故可能會破壞執法官員的基本世界觀、工作能力及信心。

「重大事故事後研討會」的總體目標是透過學習，以及提供同伴支持，將當事人的脆弱心理轉化為成長的力量；學員有機會與同行分享經驗，給予和接受支持，並與執法相關的精神衛生專業人員，利用成熟的創傷恢復方法進行會談。精神衛生專業人員能夠協助當事人從過去的重大事件中恢復，並加強個人因應未來事件的能力之應對策略。

「重大事故事後研討會」中將提供當事人創傷教育，解決方案模式和經過現場測試的應對策略，以促使心理創傷恢復。同伴支持則是「重大事故事後研討會」的重要組成部分，與“曾歷經過”的同事進行對事故發生時的討論，可以促使心理創傷恢復，FBI 自 1985 年以來，一直在使用是項心理復健模式。

「重大事故事後研討會」認為事故發生後的 3-6 個月，是當事人應該考慮參加研討會的最佳時間；重大事故的當事人參加「重大事故事後研討會」不需要繳交註冊費，膳食和住宿費用由其部門或機構負責。「重大事故事後研討會」並鼓勵當事人帶他們的配偶參加，因為他們也承受了重大事故的影響；而且有配偶的參與，對當事人的心理復健會更有助益。

「重大事故事後研討會」課程涵蓋的主題及目標為：

和參與創傷事件的同事分享經驗、給予並鼓勵當事人接受支持、通過與執法相關的心理健康專業人員合作，了解創傷恢復方法、學習應對策略，從過去的創傷中恢復，並為未來事件建構彈性、利用眼球運動脫敏技術(Eye Movement Desensitization and Processing Technique)，來幫助解決反復發作的創傷。

(三)「德州警察局長」系列

1. 「德州主要城市警察局長領導系列」(Texas Major Cities Police Chief Leadership Series, TMCPCLS)

「德州主要城市警察局長領導系列」課程，是專門為德州 30 個最大城市的警察局長所開設，這 30 個德州最大城市分別為：Abilene、Amarillo、Arlington、Austin、Beaumont、Brownsville、Corpus Christi、Carrollton、Dallas、Denton、El Paso、Fort Worth、Frisco、Garland、Grand Prairie、Houston、Irving、Killeen、Laredo、Lubbock、McAllen、McKinney、Mesquite、Midland、Odessa、Pasadena、Plano、Round Rock、San Antonio，以及 Waco。

「德州主要城市警察局長領導系列」課程側重於德州城市環境的問題和策略，目的在指導整體政策和計畫發展，而非著重於個人的自我成長。該課程師資包括該領域的國內和國際專家，並且非常強調參與者間的資訊和經驗交流。

該課程為期 6 天，分為兩部分，在隔年的兩年的春天各進行 3 天課程(最近一次第一部分的課程日期是 2018 年 4 月 4 日至 6 日，第二部分 2019 年的課程日期尚未宣布)，上課時間合計 20 小時。課程涵蓋的主題及目標為透過矯治和執法單位的夥伴關係，加強城市的公共安全。

2. 「新任局長發展計畫」(New Chief Development Program, NCDP)

「新任局長發展計畫」(NCDP)是一個為期 5 天的課程，免費提供給德州新任警察局局長的人員，授課對象為德州各市、鎮、縣警察局局長，ISD 警察局或公私立高等教育機構的警察局長。新就任的警察局長，在參加「德州警察首席領導系列」之前，需先參加過「新任局長發展計畫」的課程。

「新任局長發展計畫」的課程，主要在培訓所有類型和規模的警察機構之首任負責人的專業發展；課程內容為新任警察局長提供高質量專業發展的知識，以滿足新任警察局長的需求。學員同時也可以與同行建立聯繫，透過與其他警察局長的經驗分享，能夠彙集豐富資源，建立堅實的領導基礎。領導力發展旨在使德州新任警察局長能夠避開陷阱，可以更有效和更適任地執行工作，並成為更好的部門資源管理者。

LEMIT 是德州此種培訓唯一的提供者，「新任局長發展計畫」也是唯一符合美國德州“教育法典”第 96.641 節規定之警察局長 TCOLE 培訓要求的課程。「新任局長發展計畫」課程涵蓋的主題及目標如下：

探索影響執法機構的種族相關問題、管理財產和證據保存室、透過與員工建立良好的關係，樹立領導信譽、在工作的政治環境中運作，並建立團隊以邁向成功、制定和管理預算、瞭解德州執法委員會的角色和職責、制定有效的政策和程序等。

陸、德州執法管理研究機構現況

LEMIT 發展迄今，常態開設的課程，就有三個系列，20 多種課程，並持續接受德州各執法單位、德克薩斯州政府，乃至美國聯邦政府的委託，開設執法相關課程；LEMIT 本身，也持續在開發新的司法領域、領導與管理等課程，各層面的行政事務相當瑣碎，因此聘用相當數量的工作人員，以協助機構業務的運作(LEMIT, 2020a)。

Rita J. Villarreal-Watkins 自 2001 年接任執行主任迄今，為了加強 LEMIT 人員的服務使命感，Watkins 執行主任在 2016 年 3 月對工作結構，以及高層管理幹部進行重組、任命，希望 LEMIT 所有新單位能為執法界提供卓越的教育，專業發展和服務，以促使德州執法的進步，並激發執法幹部卓越的領導能力(LEMIT, 2020c)。

LEMIT 目前主要區分為管理(Administration)、財務(Finance)、專業發展(Professional Development)、執行發展(Executive Development)，及研究(Research)等 5 個部門進行運作，每個部門各有一位主管，帶領同仁處理研究機構的相關業務(LEMIT, 2020c)。

工作結構重組中，包括任命了四位新主管，其中 Tammy Douget 領導財務部門，管理資金以及培訓環境官員，資訊技術和 EnCriPT 項目的線上課程；James Senegal 負責專業發展部門，包括執法人員培訓的當前主題，例如女性領導的 LIFE 計畫，參與關鍵事件的官員的重大事故事後研討會，公共資訊發言人和應急管理培訓和其他專業計畫。

Donna Garcia 負責監督行政發展，其中包括警察局長和指揮人員的計畫；William (Bill) Wells 擔任研究部門的負責人，該部門就該領域從業人員的重要主題提供持續的合作。

以下茲將各個部門的主管人員介紹如下：(LEMIT, 2020c)

由 Tammy Douget 帶領的財務部門，負責將收取的資金運用於德州執法部門的專業發展計畫中；此外，財務部負責管理 EnCriPT 計劃（環境犯罪計畫之環境執法培訓），該項計畫由美國環境保護部資助，旨在培訓民事和刑事執法人員如何有效執行保護環境和公共衛生的法律。另外，財務部門也負責監督 LEMIT 的資訊技術和線上課程的開發。

由 James Senegal 帶領的專業發展部門，負責為所有執法人員提供最新和及時的主題；目前提供的主題包括女性高管領導（LIFE），旨在彌合德州和全國執法領域女性代表的現有差距。重大事故事後研討會是一項基於同行互助的計畫，旨在幫助參與重大事故的官員；另外還有公共資訊發言人和應急管理的技能發展計畫。該部門還為實務培訓官員、法醫分析部門、老年人犯罪和兇殺案調查員提供特別方案。此外，該部門為全州的許多專業會議提供支援。

由 Donna Garcia 領導的行政發展部門，著重於規劃執法機構的最高領導階層之相關課程，提供有關各州各部門面臨的最新問題和趨勢的相關資訊。LEMIT 通過主要城市警察局長

領導系列，為警察局長提供雙年度培訓；該系列涵蓋了人口超過 10 萬的城市地區特有的問題。新局長發展計畫，為德州新任局長提供技能，德克薩斯州警察局長領導系列，提供有關管理 21 世紀執法機構的資訊。LEMIT 還提供指揮人員領導系列，為執法機構的第二層指揮人員，提供類似的培訓。

由 William Wells 負責的研究部門，領導美國歷史最悠久，規模最大之聖休士頓州立大學的教師和研究生，旨在研究刑事司法領域當前的關鍵問題。該部門的重點是該領域的實際應用。研究部門與 LEMIT 計畫的參與者密切合作，幫助確定需要解決的問題，並就如何解決這些問題提供建議。

茲將 LEMIT 自 2019 年 1 月到 2019 年 12 月，開設的課程列表如附錄三；其中收費最高的課程為 2019 年 5 月 20 到 24 日，在聖休士頓大學 LEMIT 所在地德州 Huntsville 開設的孤星學院領導課程(Lone Star Leadership)，5 天收費美金 1195 元。

除了常態性的課程之外，LEMIT 目前還開設了「Larry T. Hoover 傑出演講系列」(Larry T. Hoover Distinguished Speaker Series)及「國際警察計畫」(International Police Program)等課程，並接受美國環境保護局(United States Environmental Protection Agency)委託，開設「環境犯罪計畫培訓項目-環境執法培訓計畫」(Project EnCriPT-Environmental Enforcement Training Program)及「環境犯罪計畫培訓項目線上課程」(Project EnCriPT Online Courses)等課程(LEMIT, 2020b)。

1. 「Larry T. Hoover 傑出演講系列」(Larry T. Hoover Distinguished Speaker Series)

開設「Larry T. Hoover 傑出演講系列」課程，是為了感謝協助開發 LEMIT 及其相關課程的 Larry T. Hoover 博士。Hoover 博士是聖休士頓州立大學刑事司法學院的長期教授(longtime professor)，他也是刑事司法學院「警察研究中心」的創辦人及首任院長；Hoover 博士目前仍然在刑事司法學院任教。

「Larry T. Hoover 傑出演講系列」課程邀請演講的對象，為美國在刑事司法領域的傑出領導者，以及有突出創新概念並能在現實刑事司法領域實踐者。該演講系列課程，特別著重在介紹 21 世紀機構中有關警政的創新和實用的想法。2018-19 學年度課程的特色，是邀請刑事司法領域的全國性領導人，如何將理論付諸實踐，並在全國各地的機構中提供有價值的見解，以及幫助全國各地的機構，了解如何在地方建立並運作現代有效的計畫。

2. 「國際警察計畫」(International Police Program)

LEMIT 和刑事司法學院為了幫助全球的執法、矯治和刑事鑑識機構提供學術和研究機會，開設了動態的「國際警察計畫」專業交流課程。「國際警察計畫」除了為外國官

員提供更多有關美國刑事司法系統的課程外，LEMIT 還為美國執法領導人提供了出國旅行，以實際在不同文化之刑事司法運作系統中實習的機會。LEMIT 和刑事司法學院目前與中國、波蘭、德國、韓國、日本、印度、墨西哥、瑞士、東歐和中歐國家，以及中美洲國家的專業人士，持續保持著學術交流的關係。

3. 「環境犯罪計畫培訓項目-環境執法培訓計畫」(Project EnCriPT-Environmental Enforcement Training Program)及「環境犯罪計畫培訓項目線上課程」(Project EnCriPT Online Courses)

「環境犯罪計畫培訓項目」是 LEMIT 接受美國環境保護局委託，共同合作協議開設的課程，是一種涉及環境執法所有層面的培訓資源。課程有面對面的實體課程及線上培訓課程兩種。實體課程是面對面的活動，提供有關環境執法中使用的技能，以及技術的指導和示範，線上培訓課程則適用於遠距學習。這些課程邀請環境執法專業人士講授，並以讓學員能在該領域實際應用為特色。

「環境犯罪計畫培訓項目」授課的對象除了執法人員、保健人員，以及其他環境和執法專業人員之外；任何有興趣了解環境調查和地方、州和部落層面情況的人都可以參加。該課程涵蓋的主題及目標如下：

確定環境犯罪可能的原因、環境犯罪、環境抽樣概述、環境執法倫理、環境調查中的地理資訊系統、如何處理媒體及媒體群組、非法傾倒無害廢物、採訪技術、環境調查簡介、環境執法專業人員的人身安全、報告寫作、搜索權證之計畫和執行、土壤取樣、水質取樣。

柒、領導指揮學院系列與我國警正班課程比較

在 LEMIT 所開設的所有系列課程當中，除了「德州警察局長」系列課程之外，領導指揮學院系列是其最具代表性的課程，此一系列課程是針對德州地區警察中階領導幹部所開設的課程；而我國中央警察大學推廣教育訓練中心所開設的警正班，也是針對警察中階領導幹部所開設的課程。

由於此兩個課程的性質比較相近，故本文以此兩課程相互比較，以呈現兩種課程的特色及異同之處。茲先將領導指揮學院系列跟警正班兩個課程的客觀項目以表格呈現如下，再於下文中，將兩者作比較深入的分析、比較探討。

表三 領導指揮學院系列及警正班比較表

	領導指揮學院系列	警正班
選訓資格	(一)現任德州執法人員 (二)曾在刑事司法相關機構中，至少有 5 年的全職工作經歷 (三)被指派擔任領導、監督職位至少 2 年。 具備以上資格人員，並參加過課程概述學程，經 LEMIT 工作人員審核通過後錄取	(一)現任第 4 序列職務。 (二)現任第 5 序列職務 1 年以上或併計第 6 序列職務 5 年以上。 (三)現任第 6 序列正、副主管職務併計同序列職務 3 年以上。 (四)現任第 6 序列非主管職務併計同序列職務 5 年以上。 (五)現任縣(市)政府警察局副分局長、副大隊長、副隊長、警察所所長 1 年以上或併計縣(市)政府警察局同序列職務 3 年以上；現任縣(市)政府警察局局員、秘書併計縣(市)政府警察局同序列職務 3 年以上。 年齡未滿 50 歲。 具以上資格人員，通過警正班考試錄取
期程	9週(含可選修的第四個單元)	4 個月(28 週)
時數	442 小時	約 480 小時
地點	德州 A & M 大學、聖休士頓州立大學、德州女子大學	中央警察大學推廣教育中心(並一律住宿於推廣教育中心宿舍)
課程模組	計畫概述學程：先修課程 第一單元：領導和一般管理原則 第二單元：執法人員在工作中的社會、法律和政治環境 第三單元課程：警察管理、計劃和策略 第四單元：領導力組合	學科課程： 分「政策與管理」、「警察法學」、「警察實務」3 大類別。 自我發展： 分「人文學科」、「專題研究」、「體驗學習及其他」等 3 大部分。
課程規劃	(一)領導原則 (二)一般管理原則 (三)執法主管的應用研究 (四)瞭解當代執法的政治、法律和社會環境 (五)培養健全的執行策略 (六)執法管理 (七)領導各層面相關素養 (八)研究領導白皮書	當前國家政策、警察政策科學、警察組織理論與實務與警察公共管理等政策與管理相關課程，占授課總時數之 27.51%。 憲政與行政法學、刑事法學與警察法學等警察法學相關課程，占授課總時數之 28.02%。 基本理念、行政與保安警察、刑事警察、「交通警察等警察實務相關課程，占授課總時數之 35.48%。 公務倫理與修養、創意思考與生涯規劃、藝術與美學賞析等文官培訓課程，占授課總時數之 9.00%。 專題研究納入課程規劃單元，學員分組，每組 4~5 人，以警察實務工作範疇做為專題研究領域。 赴國內外具規模之公、民營、學術、軍事、情治等機關(構)參訪見習，增廣見聞。

師資來源	除了聖休士頓州立大學、德州女子大學及德州 A & M 大學的師資之外，亦聘請刑事司法各領域具有豐富實務經驗的專家授課。	除警察大學教授群之外，並遴聘各大學及學術機構在該課程領域專長的師資或專家，以及刑事司法各領域具有豐富實務經驗的專家。
------	---	--

筆者整理自 <http://www.lemitonline.org/programs/?mode=view&item=18>

及 <https://cetc.cpu.edu.tw/files/15-1015-13393,c1989-1.php?Lang=zh-tw> 網站

在學員選訓資格方面，由於領導指揮學院開設此一課程的目的是要提供執法人員在其執法機構中，成為一個成功領導者所需的知識和技能；所以其選訓條件是至少在刑事司法相關機構中，有 5 年的全職工作經歷，並擔任領導、監督職位 2 年以上，經 LEMIT 審核通過後錄取。

由於警正班結業後，即取得報考分局長班的資格；嗣經錄取分局長班結業後，便會派任直轄市以外縣市警察局的分局長。另因我國警察職務序列的分等較為複雜，故將報考警正班的資格條件詳細表列，其中有多項是要求曾經擔任重要警職的正、副主管職務資歷。

基於警正班是分局長班的前導在職訓練課程，而分局長是屬於危勞職務，考慮其體適能狀況，故要求報考年齡須未滿 50 歲，也俾便能有較長擔任領導幹部的時間。符合上述資格條件的警察幹部，再通過警正班考試錄取，方能成為警正班學員。

兩種系列課程選訓資格比較之下，由於領導指揮學院目的在培訓警察中階領導幹部，著重在領導與管理之知識和技能的養成，訓練的人才是提供給各警察機關甄選之用，所以條件較為寬鬆；而警正班是作為甄選各縣市分局長之分局長班的前置訓練課程，因此選訓資格要求較為嚴格。

在訓練的時間及時數方面，領導指揮學院的課程含第四單元為期 10 週(外加第四單元 1 週)，合計 442 小時(據筆者的訪談及觀察，大多數學員都會完整上滿 4 個單元)；警正班的訓練時間為 4 個月，約有 480 小時的訓練時數。

綜觀之，兩個訓練課程皆認為警察領導幹部的養成訓練，需要相當時間的培養，所以訓練的時數都在 440 小時以上。兩者不同之處是，領導指揮學院的課程分成 4 個單元，並且要求在 2 年內完成；而其中的第四單元課程，是可以不選修課程(若未選修第四單元課程，則時數為 406 小時)。警正班的課程則是集中在連續的 4 個月之內完成。

在受訓的地點方面，領導指揮學院針對主要課程，選擇具有此課程優勢專長師資的大學作為講習處所；上課地點分別安排在德州 A & M 大學，聖休士頓州立大學和德州女子大學等著名大學講習；除了聖休士頓州立大學、德州女子大學及德州 A & M 大學的師資之外，亦聘請刑事司法各領域具有豐富實務經驗的專家授課。

警正班則是因為台灣交通便利，所以邀請各領域的專長師資到中央警察大學推廣教育訓練中心授課。師資來源除警察大學教授群之外，並遴聘各大學及學術機構在該課程領域專長的師資或專家，以及刑事司法各領域具有豐富實務經驗的專家。

警正班要求學員 4 個月的受訓期間，除了週末外都要住校；而領導指揮學院的學員來自德州各地，由於德州幅地廣大，所以除了住在當地附近的學員，其他大多數學員，上課期間也都住宿在大學附設或附近的旅館。就筆者在聖休士頓大學進行研究期間的觀察與晤談，早餐時間常看到學員們一起共進早餐。

由於長期同住一起，學員們可以彼此熟悉，互相進行經驗交流，增加彼此情誼。這種集中一起生活的方式，除了可以進行腦力激盪之外，對學員們日後進行警察工作，在各地區不同單位之間的協調、聯繫方面，相當有所助益。

在課程模組方面，領導指揮學院除了先修課程的計畫概述學程之外，第一~四單元各有不同的核心重點；第一單元著重一般性的領導和管理能力，第二單元強調熟悉執法人員在工作中的社會、法律和政治環境，第三單元課程旨在培養警察管理、計劃和策略，第四單元則是將卓越領導所需具備的各種能力進行統合。

警正班的課程模組，分為學科課程及自我發展兩大範疇，學科課程包括「政策與管理」、「警察法學」及「警察實務」等三大類別；自我發展方面，則有「人文學科」、「專題研究」、「體驗學習及其他」等三大類別。

在相關課程安排方面，領導指揮學院的課程規劃，著重於培養幹部對組織的管理能力、對屬員的領導能力及其應用；除了一般管理與領導原則的學習和理解之外，也透過對當代執法的政治、法律和社會環境之瞭解，培養學員針對不同環境設計周全的執行策略。

此外，第四單元的研讀領導白皮書，組織領導指揮學院校友會等做法，讓對刑事司法領域之領導指揮主題感興趣的學員保持聯繫，相互交流相關的經驗，也是領導指揮學院課程的特色。

領導指揮學院的第一單元，安排有如下的課程：領導力挑戰、建立團隊、衝突解決、溝通技巧、領導力白皮書/領導經典文集介紹、研究實踐、領導力檔案清單、職場倫理、創意與創新/代間差異、如何與難纏的人打交道、戰略管理與規劃、預算編制和財務報告、會議管理技巧、輔導與諮詢、什麼是管理、管理變革與轉化、績效管理、人力資源管理/談判、壓力管理/決策技巧、媒體關係、初級口頭辯論等。

在第一單元的 21 個課程當中，有 3 門課程名稱中有領導一詞，有 6 門課程名稱中有管理一詞，其他與領導管理相關的課程有 8 門，合計 17 門課程，占第一單元課程總數之 80.95%。

第二單元安排的課程如下：個人體適能評估、營養與健身、體適能的基礎、領導經典文集 / 領導力白皮書評述、德州執法的政治環境、美國憲政：執法的基礎、執法的壓力管理技

術、營養與健康：您有違反健康法則嗎？系統理論：德州執法的應用、國際事件對德克薩斯州執法的影響、行政法：遵守州和聯邦授權、圓桌會議研究/簡報、執法的未來、如何在健身中心鍛鍊身體、執法的人格剖析、執法領導指揮人員的職業發展、行政領導力鍛煉、公共安全領導者的倫理挑戰、國際警政、多元文化、執法高級管理人員的預算管理、德州人口統計學的變化及其對執法多樣性的影響、21 世紀的執法領導力。

在第二單元的23個課程當中，有5門課程名稱中有領導一詞，有2門課程名稱中有管理一詞，其他與領導管理相關的課程有11門，合計18門課程，占第二單元課程總數之78.26%。

第三單元，安排有如下的課程：透視領導力、如何變得健康：執法人員的體適能課程、他人對執法人員說謊之統計、創新領導力策略、倫理領導與科責制、如何適應執法的政治環境、警察幹部參與的射擊與武力使用、執法的立憲主義、善用情緒管理、溝通風格、預算制定與管理、緊急事件、型塑偉大的團隊、生命最重要的課程/有效領導的六個關鍵、刑事司法領導心理學、領導力白皮書的口頭論辯、畢業/授予領導指揮學院證書。

在第三單元的 16 個課程當中，有 6 門課程名稱中有領導一詞，有 2 門課程名稱中有管理一詞，其他與領導管理相關的課程有 5 門，合計 13 門課程，占第三單元課程總數之 81.25% (畢業授予證書不列入課程計算)。

第四單元，安排有如下的課綱：完整管理組織、政策、培訓、監督和紀律之整合、文化智慧、領導力組合、深思熟慮的領導反思、發展個人領導風格、指揮和政策層面開發應用研究和溝通技巧、研究方法、有效面訪和使用資訊的能力、研究領導白皮書。

在第四單元的 11 個主題課綱當中，有 4 門課綱名稱中有領導一詞，有 1 門課綱名稱中有管理一詞，其他與領導管理相關的主題課綱有 4 門，合計 9 門課綱，占第四單元課程總數之 81.81%。

警正班的課程規劃較為全面，以 108 年警正班第 28 期的教育計畫為例，規劃了如下的數個授課單元，各個授課單元中，又規劃了相關的課程名稱及各占授課總時數的比例：(中央警察大學推廣教育訓練中心，2020b)

一、學科課程：

(一)政策與管理：包括「當前國家政策」、「警察政策科學」、「警察組織理論與實務」與「警察公共管理」等課程，占授課總時數之 27.51%。

(二)警察法學：包括「憲政與行政法學」、「刑事法學」與「警察法學」等課程，占授課總時數之 28.02%。

(三)警察實務：包括「基本理念」、「行政與保安警察」、「刑事警察」、「交通警察」等課程，占授課總時數之 35.48%。

二、自我發展：

- (一)人文學科：藉以提升中階警察領導幹部管理智能與人文關懷。包括「公務倫理與修養」、「創意思考與生涯規劃」、「藝術與美學賞析」等培訓課程，占授課總時數之 9.00%。
- (二)專題研究：學員以警察實務工作範疇作為專題研究領域，實施分組專題研究。每組將延聘相關領域老師指導，於受訓第 4 個月，以小組為單位，舉行專題研究發表會；會後並將研討成果彙集成冊。
- (三)體驗學習及其他：赴國內外具規模之公、民營、學術、軍事、情治等機關(構)參訪見習，增廣見聞。

綜觀領導指揮學院與警正班的課程規劃，領導指揮學院除了一般課程之外，非常重視幹部之領導與管理能力的培養，尤其著重在面對不同情境時，領導與管理之運用的訓練與持續精進。

警正班的課程規劃，則著重在「政策與管理」、「警察法學」及「警察實務」、「人文學科」、「專題研究」、「體驗學習」等學科理論以及人文素養的學習。在領導與管理的實務運用上，較少安排相關課程。

在職教育訓練的目的，一方面是提供員工增進知識及學習技能的機會，提升員工的知識及專業技能，並激發員工潛能，提昇工作品質，展現更高的組織績效；另一方面則是在晉昇職級階層時，培養其領導管理或特定專業領域的相關知能，並協助其掌握社會脈動，跟上社會前進的腳步。

就我國的警正班而言，課程的安排相當全面，無論政策、法學、實務、管理，乃至人文學科及生活體驗等課程，都規劃有類似比例的時數；在擴充專業知識、技術和專業能力，激發員工潛能，提昇工作品質，以及掌握社會脈動，跟上社會前進的腳步方面，頗能符合在職教育訓練的宗旨。

惟警正班是擔任重要警察幹部的前導教育訓練，尤其在警正班結業後，其中約有半數的學員會繼續報考分局長班；若再考取分局長班，結訓後將會派任重要警職的縣市警察分局長。就此而言，警正班 4 個月的期間，可以多增加一些領導與管理的課程及時數，以銜接其將接任的重要警職工作。

領導指揮學院在總計 4 個單元的 71 門課程當中，與領導和管理相關的課程有 57 門之多，占課程總數之 82.28%之多；由其課程系列的名稱命名為「領導指揮學院」，顧名思義可知，領導指揮學院系列課程，特別著重培養中階幹部的領導、指揮、管理能力，所以與領導及管理相關的課程就佔了很大的比例。

捌、結語

組織的發展須要隨著時代潮流和社會現況而有所應變，員工更換部門或晉升位階時，也需要充實不同部門或晉升位階的專業知能；若擔任部門的管理或領導者，領導統御及管理也是一門學問。在職訓練能夠促使組織的人力資源求新、求變，提高員工的專業技能和工作績效。

警察組織是刑事司法體系中，與民眾接觸的第一線，必須能夠掌握時代脈動、法規變更、警政策略思潮、勤務方式的改變，以及大社會環境的變遷；因此世界各國的警察組織，都相當重視員警的在職訓練，設有專門的警察在職訓練機構。

我國和德州的 LEMIT，在訓練課程中都設有提升專業知能的講習班期，如我國中央警察大學推廣教育訓練中心的行政、刑事、保安、交通、經濟、保防、督察、人事、消防、外事、資訊、法規等講習班期；LEMIT 巡警系列課程中的新任巡警、德州巡警在職教育、消防執法管理培訓計畫、事故指揮模擬訓練，以及國際警察計畫等講習班。

針對職務升遷的員警，我國警佐班、三等特考訓練班、分局長班等講習班(警監講習班及高級警政研究班兩個班期，已經長年未開班招訓)；對 LEMIT 而言，領導課程更是其課程系列中的一大特色。在 LEMIT 三大系列課程中，領導指揮學院及德州警察局長系列課程，更是兩個具代表性的招牌系列課程。

LEMIT 在領導指揮學院系列中，開設有德州巡警領導學院、領導指揮學院第四單元、女性高階領導力、新主管課程、專業發展計畫、環境犯罪計畫培訓項目-環境執法培訓計畫、公共資訊發言人等課程；在德州警察局長系列中，也開設有德州主要城市警察局長領導系列、「指揮人員領導系列、新任局長發展計畫、德州警察局長領導系列等課程。

LEMIT 的另外一個特色是，針對最新發生的社會治安狀況，靈活的安排開設應變課程，例如重大事故事後研討會、事故指揮模擬訓練、專業會議、專業發展計畫等課程，往往能夠提出新穎的見解，在德州，乃至美國全國的警察界取得話語權，引導應對策略的風向，建立新的警政作為模式。

LEMIT 是美國相當具有特色的警察在職訓練機構，不但訓練的階層及訓練課程的內容非常多元，其經費的豐沛及自主性也是 LEMIT 的特色之一；LEMIT 雖然大部分的課程對德州的警務人員免費提供，但其最主要的經費來源，是德州每張交通違規罰款都會提撥 1 美元給 LEMIT，整個德州每張交通罰單提撥 1 美元，合計起來總數就相當可觀了。

此外由於德州幅員廣大(德州是美國第二大州，陸地面積是台灣的 18.8 倍)，許多遠道而來聖休士頓大學接受在職訓練的學員，必須處理訓練期間的住宿問題；因此 LEMIT 所屬的聖休士頓大學刑事司法學院設有旅館，提供受訓學員住宿。旅館和 LEMIT 在同一棟建築物內，有通道直通 LEMIT；由於學員受訓期間住宿的費用由原服務單位負責，因此旅館的學員住宿收入也是 LEMIT 的一大財務來源。

本文最後針對 LEMIT 及我國中央警察大學推廣教育訓練中心同為警察中階領導幹部所開設的課程(領導指揮學院系列和我國的警正班) 進行比較、分析、探討；發現 LEMIT 的領導指揮學院系列在課程規劃上有一個很值得參考的特色，即領導指揮學院在課程中安排了相當大比例領導、管理及其應用的相關課程。

筆者 2006 年曾協助警察大學和許多有豐富經驗的警察實務單位同仁聯繫，請教如何強化學校的課程與實務銜接；當時不同位階的實務單位同仁，不約而同地都建議警察大學應該多開設一些領導領域的相關課程，顯見大家都共同認知到領導智能在警察工作上的重要性。而警正班是我國中階重要幹部的前導訓練，實有必要多增加一些領導統御方面的課程。

除了建議在警正班的課程內容增加領導統御、管理等相關課程之外，也建議警政署規劃每年分批調訓如縣市警察分局長等重要警職幹部至少一週，一方面增進重要警職幹部在領導管理方面的知能，也讓重要警職幹部們分享彼此領導管理的經驗；一方面也可以協助重要警職幹部對當前社會的整體環境及現況之掌握。

附 錄

附錄一 108 年中央警察大學推廣教育訓練中心辦理之班期

	日期	班別	地點	備註
1	1/7~1/25、2/11~2/27	督察班第 50 期	警光樓	
2	107/8/27/~108/6/26	警佐班第 38 期 2 類	警光樓	
3	107/11/19/~108/9/18	消佐班第 22 期 2 類	警光樓	
4	107/11/19/~108/9/18	107 年 3 等警職組(消防)	警光樓	
5	107/12/17/~108/10/16	107 年 3 等警職組(警察)	警光樓	
6	107/12/17/~108/10/16	107 年 3 等警職組(水上)	警光樓	
7	107/02/7/~108/12/5	106 年 3 等一般組(警察)	警光樓	
8	107/02/7/~108/12/5	106 年 3 等警職組(警察跨考)	警光樓	海巡人員跨考警察特考警職組交通類組，訓期 22 月
9	108/2/12/~109/12/11	107 年 3 等一般組(警察)	警光樓	
10	108/1/16/~109/11/13	107 年 3 等一般組(消防)	警光樓	受訓第 3 階段 109.7.16-109.11.15 入校受訓
11	4/22/~8/21	警佐班第 39 期第 1 類	警光樓	
12	4/22/~8/21	警佐班第 39 期第 3 類	警光樓	
13	2/18/~4/17、5/6/~7/5 7/22/~9/21、109/7/~12/6	警佐班第 39 期第 4 類	警光樓	

14	2/18/~4/17、5/6/~7/5、 7/22~9/21	消佐班第 23 期第 4 類	警光樓	
15	10/7/~12/6	海佐班第 5 期第 4 類	警光樓	
16	9/9~10/5	人事班第 42 期	警光樓	
17	10/21~ 11/8	國安班第 20 期	警光樓	
18	7/2/~11/1	警正班第 28 期	警光樓	
19	108/8/26/~109/6/25	警佐班第 39 期 2 類	警光樓	
20	8/26/~12/25	消佐班第 23 期 1 類	警光樓	
21	8/26/~12/25	海佐班第 5 期	警光樓	
22	108/12/9/~109/10/8	消佐班第 23 類 2 類	警光樓	
23	108/12/9/~109/10/8	108 年 3 等警職組(消防)	警光樓	
24	108.12.9~109.10.8	108 年 3 等警職組(警察)	警光樓	
25	108.12.9~109.10.8	108 年 3 等警職組(水上)	警光樓	

資料來源：中央警察大學推廣教育訓練中心提供

附錄二 LEMIT 各部門主管

姓名及職稱	主要負責業務	相關經歷
Rita J. Villarreal-Watkins 執行主任 (Executive Director)	領導、督導、管理 LEMIT 所有的計畫和運營進行行政監督、課程開發，人力資源管理和監督，財政規劃，戰略規劃和國際發展計畫。	2001年接任執行主任，曾擔任LEMIT領導指揮學院的專案經理(Project Manager)，具有教育領導和諮詢博士學位。在加入LEMIT工作之前，Watkins在刑事司法領域工作了17年。
Tammy Douget 財務主任 (Director of Finance)	負責管理 LEMIT 所有的財務、經費、預算的運用等事務；此外，也負責規劃、管理 EnCriPT（環境犯罪計畫環境執法培訓）相關課程。	Tammy Douget 在與聖休士頓州立大學合作財務和合同 16 年之後，於 2016 年加入了德克薩斯州執法管理學院擔任財務主任
James Senegal 專業發展主任 (Director of Professional Development)	負責規劃專業發展，包括執法人員培訓的當代議題，如女性領導的 LIFE 計畫，參與重大事件的官員的重大事故事後研討會，公共資訊發言人和應急管理培訓和其他專業計畫。	James Senegal 曾經在 Magnolia 警察部門工作，也曾經在美國聯邦調查局的指揮學院之一的 FBI-LEEDA 受訓過，目前也是國際警察局長協會及德州警察局長協會會員。

Donna Garcia 行政發展主任 (Director of Executive Development)	Donna Garcia 負責監督 LEMIT 行政發展，其中包括警察局長和指揮人員的課程計畫。	Donna Garcia 在教育和培訓領域擁有 15 年以上的經驗，在人力資源經理領域擁有 7 年的經驗，她於 2008 年 3 月加入 LEMIT，並擔任國家授權的「新任首長發展計畫」(NCDP)和「德州警察局長領導系列」(TPCLS)的項目協調員。
William (Bill) Wells 研究主任 (Research Director)	搭配刑事司法與犯罪學系的師資，就該領域從業人員的重要主題，提供持續的合作。	Wells 也是刑事司法與犯罪學系系主任，並且是美國“犯罪與司法雜誌”和“刑事司法政策評論”的編輯委員會成員。2008 年，他擔任中西部刑事司法協會主席。

筆者整理自 LEMIT 網站的 <http://www.lemitonline.org/about/contact.php> 網頁

附錄三 LEMIT2019 年度開設課程

日期	課程名稱	開課地點	收費
一月 07 - 09,	Texas Constables Leadership College (TCLC) Class 14 Module I	Huntsville, TX	免費
一月 07,	Property and Evidence Management	The Woodlands, TX	美金 129
一月 14 - 18,	Texas Police Chief Leadership Series (TPCLS)	Huntsville, TX	免費
一月 14 - 15,	Basic Internal Affairs	Huntsville, TX	美金 195
一月 14 - 二月 01,	Leadership Command College (LCC) Module I	College Station, TX	免費
一月 28 - 30,	Post Critical Incident Seminar (PCIS)	Huntsville, TX	免費
二月 04 - 22,	Leadership Command College (LCC) Module III	Huntsville, TX	免費
二月 04,	Larry T. Hoover Distinguished Speaker Series Evidence-Based Policing: A Practical Approach	Huntsville	美金 95
二月 11 - 15,	Texas Police Chief Leadership Series (TPCLS)	Tyler, TX	免費
二月 11 - 14,	New Supervisor Course	Huntsville, TX	美金 295
二月 18 - 20,	Public Information Officer (PIO)	The Woodlands, TX	美金 295
二月 25 - 三月 01,	New Chief Development Program (NCDP)	Huntsville, TX	免費

二月 25 - 三月 15,	Leadership Command College (LCC) Module II	Denton, TX	免費
三月 04 - 08,	Newly Elected Constables (NEC)	Huntsville, TX	免費
三月 18 - 22,	Texas Police Chief Leadership Series (TPCLS)	Huntsville, TX	免費
三月 18 - 22,	Leadership Inventory for Female Executives (LIFE)	Huntsville, TX	美金 350
三月 18 - 四月 05,	Leadership Command College (LCC) Module I	College Station, TX	免費
三月 27,	Understanding Implicit Bias: Trust and Justice	Huntsville, TX	美金 129
四月 01 - 05,	Texas Constables Leadership College (TCLC) Class 14 Module II	Huntsville, TX	免費
四月 08 - 12,	Command Staff Leadership Series (CSLS)	Huntsville, TX	美金 295
四月 08,	Property and Evidence Management	The Woodlands, TX	美金 129
四月 15 - 19,	Continuing Education for Constables (CEC)	Abilene, TX	免費
四月 29 - 五月 03,	Texas Police Chief Leadership Series (TPCLS)	Galveston, TX	免費
四月 29 - 五月 03,	Fire Executive Management Training Program (FEMT) Module I	Huntsville, TX	美金 1000
四月 29 - 五月 17,	Leadership Command College (LCC) Module II	Denton, TX	免費
五月 01 - 03,	Texas Major Cities Police Chief Leadership Series (TMCPCLS)	Galveston, TX	免費
五月 06 - 10,	Command Staff Leadership Series (CSLS)	Huntsville, TX	美金 295
五月 06 - 24,	Leadership Command College (LCC) Program Overview	Online	免費
五月 20 - 22,	Assisting Individuals in Crisis and Group Crisis Intervention	Huntsville, TX	免費
五月 20 - 24,	Lone Star Leadership	Huntsville, TX	美金 1195
六月 03 - 21,	Leadership Command College (LCC) Module III	Huntsville, TX	免費
六月 10 - 14,	Texas Police Chief Leadership Series (TPCLS)	Huntsville, TX	免費
六月 10 - 12,	Public Information Officer (PIO)	The Woodlands, TX	美金 295

六月 17 - 19,	Post Critical Incident Seminar (PCIS)	Houston, TX	免費
六月 24 - 28,	New Chief Development Program (NCDP)	Huntsville, TX	免費
七月 08 - 11,	New Supervisor Course	Huntsville, TX	美金 295
七月 08 - 26,	Leadership Command College (LCC) Module II	Denton, TX	免費
七月 08 - 12,	Texas Police Chief Leadership Series (TPCLS)	San Antonio, TX	免費
七月 15 - 19,	Continuing Education for Constables (CEC)	Huntsville, TX	免費
七月 22 - 24,	Post Critical Incident Seminar (PCIS)	Huntsville, TX	免費
七月 29 - 八月 02,	Leadership Inventory for Female Executives (LIFE)	Huntsville, TX	美金 350
七月 29 - 八月 02,	Command Staff Leadership Series (CSLS)	Huntsville, TX	美金 295
八月 05 - 09,	Texas Police Chief Leadership Series (TPCLS)	Huntsville, TX	免費
八月 05 - 23,	Leadership Command College (LCC) Module I	College Station, TX	免費
八月 07,	Transforming Stress into Strength: Improved Mental Health for 9-1-1 Telecommunicators	The Woodlands, TX	美金 129
八月 26 - 九月 13,	Leadership Command College (LCC) Program Overview	Online	免費
九月 04 - 06,	Post Critical Incident Seminar (PCIS)	McAllen, TX	免費
九月 09 - 11,	Public Information Officer (PIO)	The Woodlands, TX	美金 295
九月 09 - 27,	Leadership Command College (LCC) Module III	Huntsville, TX	免費
九月 16 - 19,	New Supervisor Course	Huntsville, TX	美金 295
九月 30 - 十月 04,	Texas Police Chief Leadership Series (TPCLS)	Huntsville, TX	免費
十月 07 - 25,	Leadership Command College (LCC) Module II	Denton, TX	免費
十月 07,	Civilian Interaction Training #30418 (TCOLE) 9:00am - 11:00am	Huntsville, TX	免費
十月 07,	Civilian Interaction Training #30418 (TCOLE) 1:00pm - 3:00pm	Huntsville, TX	免費
十月 14 - 18,	Leadership Inventory for Female Executives (LIFE)	Huntsville, TX	美金 350
十月 14 - 18,	New Chief Development Program (NCDP)	Huntsville, TX	免費

十月 28 - 十一月 01,	Texas Constables Leadership College (TCLC) Class 14 Module III	Huntsville, TX	免費
十一月 04 - 08,	Fire Executive Management Training Program (FEMT) Module II	Huntsville, TX	美金 1000
十一月 04 - 08,	Fire Executive Management Training Program (FEMT) Module II	Huntsville, TX	美金 1000
十一月 04 - 22,	Leadership Command College (LCC) Module I	College Station, TX	免費
十一月 07 - 08,	Mass Shooting Event Training hosted by LCC AA	Conroe, TX	
十二月 02 - 06,	Continuing Education for Constables (CEC)	Huntsville, TX	免費
十二月 09 - 13,	Command Staff Leadership Series (CSLS)	Huntsville, TX	美金 295
十二月 11,	Civilian Interaction Training #30418 (TCOLE) 9:00am - 11:00am	The Woodlands, TX	免費
十二月 11,	Civilian Interaction Training #30418 (TCOLE) 1:00pm - 3:00pm	The Woodlands, TX	免費

筆者整理自 LEMIT 網站的 <http://www.lemitonline.org/calendar/index.php> 網頁

參考書目

一、中文部分

中央警察大學推廣教育訓練中心(2020a)。**推廣教育中心簡介**。民 109 年 3 月 10 日，取自：

<https://cetc.cpu.edu.tw/files/15-1015-11375,c349-1.php>

中央警察大學推廣教育訓練中心(2020b)。**中央警察大學警正班第 28 期教育計畫**。民 109 年

4 月 26 日，取自：<https://cetc.cpu.edu.tw/files/15-1015-13393,c1989-1.php?Lang=zh-tw>

中華民國內政部全球資訊網(2020)。**常見問答**。民 109 年 1 月 10 日，取自：

https://www.moi.gov.tw/chi/chi_faq/faq_detail.aspx?t=2&n=11142&p=74&f=63

國家教育研究院(2020)。**雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網**。民 109 年 3 月 10 日，取自：

<http://terms.naer.edu.tw/detail/1682719/>

許南雄（2006）。**人力資源管理**。台北：華泰。

二、英文部分

- Abd, K. (2016). A suggested in-service training model based on turkish preschool teachers' conceptions for sustainable development. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 18(1), 5-15.
- Alipour, M., & Shahnavaz, A. (2009). A Study of on the job training effectiveness : Empirical evidence of Iran. *International Journal of Business Management*, 4(11), 63–68.
- Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training*. London: Kogan Page Publishers.
- Che Mohd Zulkifli, C. O. (2014). The need for in-service training for teachers and its effectiveness in school. *International Journal for Innovation Education and Research*. 11(2), 1-9.
- Elnaga1, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employees performance. *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(2016), 298–306.
- Hara, H. (2014). Journal of the Japanese and the impact of firm-provided training on productivity, wages, and transition to regular employment for workers in flexible. *Journal of the Japanese and International Economies*, 34(October 2012), 336–359.
- LEMIT(2019). *Calendar*. Retrieved Sep. 30, 2018~Dec. 31, 2019, from <http://www.lemitononline.org/calendar/index.php>.
- LEMIT(2020a). *About LEMIT*. Retrieved Mar. 30, 2020, from <http://www.lemitononline.org/about/>.
- LEMIT(2020b). *LEMIT programs*. Retrieved Mar. 30, 2020, from <http://www.lemitononline.org/programs/>.
- LEMIT(2020c). *Contact directory*. Retrieved Mar. 30, 2020, from <http://www.lemitononline.org/about/contact.php>.
- Mat Nawi , A. F., Tambi, A. A. M., & Bakar, A. H. (2019). Does technological support influence the on-the-job training (OJT)? *Journal of Contemporary Social Science Research*, 3(1), 24-36.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality ? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36(6), 708–716. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002>

Singh, R., Mohanty, M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. *Inter-science Management Review (IMR)*, 2(2), 87-92.

受稿：2020/02/03

RECEIVED : 02/03/2020

修正：2020/05/18

REVISED : 05/18/2020

接受：2020/06/04

ACCEPTED : 06/04/2020