

國立臺灣大學社會科學院國家發展研究所
碩士論文



Graduate Institute of National Development
College of Social Sciences
National Taiwan University
Master's Thesis

「信號」有效乎？警察人員陞遷認知途徑及學習效果

之初探

Is Signal Working? Establishment of Police's Promotion
Cognition and Learning Effect

余珊玫

Shan-Mei Yu

指導教授：郭銘峰 博士

黃建實 博士

Advisor: Ming-Feng Kuo, Ph.D.

Chien-Shih Huang, Ph.D.

中華民國 113 年 7 月
July 2024

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

本論文係余珊玲(R10341011)在國立臺灣大學國家發展研究所完成之碩士學位論文，於民國113年6月14日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：郭錦暉 黃連貴 (指導教授)

王俊元 莊美仁

所長：劉錦暉

謝辭



首先，感謝一路上鼎力相助的警察們，受訪者寶貴的職涯經驗是本研究的根基。本研究的資料蒐集時間逼近 2024 年總統大選，應是警察最為繁忙之時，但雙北各職階、各單位警察仍願意在百忙之中受訪，並於訪談時給予最真誠的反饋，沒有各位就不會有這篇論文，在此深表感謝。除此之外，亦特別感謝王俊元教授、黃建實教授幫忙引薦受訪者，讓沒有管道接觸警察的我能夠順利找到受訪者。再者，感謝郭銘峰教授、黃建實教授兩位指導教授持續地給予修正建議、監督進度，並在我迷失方向的時候指點迷津。最後，感謝王俊元教授、洪美仁教授兩位口試委員在計畫口試與最終口試時，精闢地點出本研究的缺失，並提供詳盡的修改方向。有二十二位受訪者的分享與四位教授的把關，此份論文才能更為完善，非常感謝。

摘要



在職涯發展上，陞遷意味著薪資的成長、自決權的擴張、職位層級的提升、個人能力的肯認。就激勵的角度而言，應是同時能夠滿足個人內外在動機的關鍵發展目標，然而，在我國目前的警察體系中卻似乎存在著陞遷意願低落的情況，特別是雙北地區。為探討此一現象的成因，本研究從陞遷機會認知的角度出發，以信號理論、替代學習理論為主要的理論基礎，透過深度訪談法探析警察體系中的資訊流動與人際互動，並整理出個人陞遷機會認知如何影響陞遷意願的可能途徑。研究結果發現，個別警察之所以會表現出較強烈的升遷意願，主要是因為他們能夠在日常的人際互動與個人觀察，體認到個人有較高的陞遷機會。而這些觀察的判斷依據，多半源自於個人從已具陞遷事實的主管與同事身上所取得「可行」且「可信」的陞遷信號，並依自身條件、信號呈現方式、對陞遷認知與態度對信號進行詮釋，以更新現階段對自身陞遷機會的認知，最終並也將基於該認知調整陞遷意願。

關鍵字：警察陞遷、個人陞遷機會認知、信號理論、替代學習理論、人際互動、個人陞遷意願、心理認知途徑

Abstract



When talking about career development, people usually see promotion as the growth of salary, the expense of self-determination, the ascent of the corporate ladder, and the recognition of individual capability. From the perspective of motivation, promotion should simultaneously fulfill one's intrinsic and extrinsic motivations, and be their key development goal. However, lacking the willingness of promotion is the common situation in Taiwan's police system. This thesis is based on signaling theory and vicarious learning to investigate the impact of perceived promotion opportunities on the willingness to pursue promotion. By in-depth interview, this thesis investigated the information interchange and interpersonal interaction in police system, and concluded the possible influential path of the relationship between cognition of promotion opportunities and the willingness of promotion.

This thesis revealed that when a person holds a positive cognition toward his/ her promotion opportunities, he/ she will be more willing to pursue the promotion. Through daily interaction and personal observation, people can receive some feasible and reliable signals from their colleagues and supervisors, then use those signals as the criterion to judge their own promotion opportunities. Besides, people will take their own conditions,

how the signals are communicated, and their attitude toward promotion into consideration to interpret signals. Finally, people will upload their cognition of promotion opportunities, then adjust their willingness of promotion.

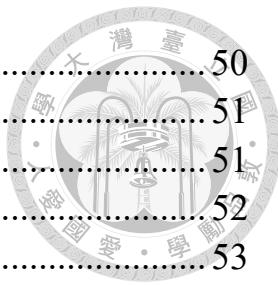


Keywords: police's promotion, personal cognition of promotion opportunities, signaling theory, vicarious learning, interpersonal interaction, willingness of promotion, psychological cognitive approach

目次



謝辭	I
摘要	II
ABSTRACT	III
目次	V
圖次	VIII
表次	IX
第一章 緒論	1
第一節 研究緣起與問題意識	1
壹、研究緣起	1
貳、問題意識	4
第二節 研究目的與主要研究問題	6
壹、研究目的	6
貳、主要研究問題	9
第二章 陞遷理論回顧與文獻探討	11
第一節 公務人員陞遷研究	11
第二節 警察人員陞遷研究	14
第三節 本文分析理論框架	18
壹、替代學習理論	19
貳、信號理論	25
第四節 小結	31
第三章 警察陞遷制度概論	33
第一節 警察人事體制概論	33
壹、警察科層制度	33
貳、陞遷定義	35
參、陞遷基本原則	36
第二節 警察任職及陞遷管道	37
壹、任職管道	37
貳、陞遷管道	39
第三節 警察陞遷與薪資	45
第四節 小結	49
第四章 研究設計	50
第一節 研究途徑與研究方法	50
壹、質性訪談	50



貳、訪談類型.....	50
第二節 研究對象與資料來源.....	51
壹、個案選擇.....	51
貳、研究對象.....	52
參、研究對象分佈.....	53
第三節 資料分析.....	55
第四節 研究流程.....	58
第五章 研究結果.....	59
第一節 整體陞遷意願之現況.....	59
第二節 信號蒐集.....	62
壹、個人陞遷機會認知之變動緣起—資訊不對稱性.....	62
貳、個人陞遷機會認知之資訊來源—信號來源.....	66
參、個人陞遷機會認知之判斷依據—信號類型.....	69
第三節 信號詮釋.....	85
壹、個人特徵之影響.....	86
貳、信號呈現方式之影響.....	94
參、陞遷認知與態度之影響.....	96
肆、信號詮釋之內容.....	99
第四節 替代學習.....	106
壹、觀察與學習模板之選擇.....	106
貳、替代學習者之共同特徵.....	108
參、案例學習.....	109
肆、小結.....	111
第五節 個人陞遷機會認知更新.....	112
壹、維持.....	113
貳、修正.....	115
參、強化.....	117
肆、個人陞遷機會認知更新對信號蒐集之影響.....	117
伍、小結.....	119
第六節 個人陞遷意願調整.....	120
壹、個人陞遷機會認知與個人陞遷意願之關係.....	120
貳、直接影響個人陞遷意願之其他因素.....	121
參、小結.....	133
第六章 結論.....	134
第一節 研究發現.....	134
壹、對信號的需求源自於警察體系的資訊不對稱性.....	134
貳、信號來源的選擇偏好與信號性質有關.....	135



參、最能體現個人陞遷機會的信號：缺額機會、主管評判、人脈關係.....	136
肆、影響信號詮釋方向與內容的主因為自我效能感.....	137
伍、學習對象的選擇和可模仿性有關.....	137
陸、個人陞遷機會認知更新取決於個人陞遷機會認知落差.....	138
柒、個人陞遷機會認知對陞遷意願的影響程度取決於自我效能感.....	138
捌、個人陞遷意願成因存在性別差異.....	139
玖、陞遷機會判斷基準存在官警差異.....	140
第二節 政策建議.....	142
壹、提高女警優勢領域重要性，帶動女警陞遷動機.....	142
貳、改革評核機制，提升「主管評判」信號的正面影響價值...	143
參、以「信號可靠，來源可信」為準則，提高陞遷信號運用的有效性.....	144
參考文獻	145
壹、中文.....	145
貳、英文.....	149
附錄	154

圖次



圖 1 主要考試陞遷管道報考人數	3
圖 2陞遷意願影響路徑	19
圖 3 任職管道	38
圖 4 第十一序列至第六序列陞遷途徑	41
圖 5 本研究概念脈絡	57
圖 6 主要考試陞遷管道招考名額	72

表次



表 1 第六序列以下之官職等配階職務對照表—簡化版	34
表 2 公務人員專業加給表—第十一序列至第六序列	46
表 3 警察及消防人員主管職務加給表	48
表 4 受訪者名單	54
表 5 資料編碼	55
表 6 個別受訪者陞遷機會認知更新方向與陞遷意願表	113
表 7 訪談資料分析結果	141



第一章 緒論

第一節 研究緣起與問題意識

壹、研究緣起

根據激勵理論的邏輯，員工在職涯追求方面的原動力有二：內在動機和外在動機（Amabile, 1993；Ryan and Deci, 2000；De Souza, 2002）。前者指向個人對於工作本身的感受，與工作帶來的自我成長與需求滿足有關，例如：成就感、責任感、挑戰性、自我實現、備受認可；後者則是個人對工作帶來的附加價值的感受，通常與組織提供的福利與報償有關，例如：薪資、地位、績效、獎勵、工作環境、人際關係（Amabile, 1993；Ryan and Deci, 2000；Miner, 2015）。從人力資源管理的角度來說，受到內在動機驅動的個人，會是更具有效率、高效能且高積極性的員工，因為這類人自願地享受工作挑戰的過程，而無需仰賴外界給予額外的誘因，強迫他們去完成受指派的任務，然而在現實中，多數人只是將工作視為維生工具，驅使他們努力工作的因素仍是以外在動機為主（Amabile, 1993；Ryan and Deci, 2000）。此時，身為外在動機提供者的「組織」就扮演著相當重要的角色，組織必須持續地提供成員充足的行为動機，以維持組織成員對工作的熱忱、降低職業倦怠發生的機率，並確保成員能夠發揮高生產力，但是，組織主要能夠操縱的激勵項目主要集中在外在動機上，而外在動機又常會因為成員期望與組織實踐之間落差而產生反效果，例如：加薪幅度不如成員預期、成員主觀認知的付出程度與考核成績不符等等（De Souza, 2002: 328）。因此，對組織而言，找到可以同時強化內外在動機的單一機制將會是有效激勵成員的關鍵突破口。



本研究認為，此一單一機制正是「陞遷」，從提供外在動機的角度而言，陞遷是組織內部職位流動的主要系統，實際的職位變遷、權力擴張、薪資增長、地位提升，甚至是辦公環境的改善，都將成為員工職涯追求上的目標 (De Souza, 2002)；與此同時，對個人而言，陞遷意味著自身的能力、資歷、工作成果是被肯認的，因而滿足自我實現、成就感等內在需求，促進內在動機在工作上的激勵效果。基此，「陞遷」的重要性在於讓組織成員感受到內在動機的驅動，保持對工作本身的適任感、成就感，並同時獲得組織提供的實質外在獎勵，在雙重動機滿足的正向回饋之中，激發個人的高工作品質和高工作滿意度 (Brenner, 1971 ; De Souza, 2002 ; Miner, 2015)。因此，本研究認為「陞遷」不只是組織關鍵的人力管理策略，對個人而言更是可以激發工作熱忱的主要職涯發展標的。

然而，近年來臺北市卻出現「所長荒」的現象，即有所長的缺額，但卻沒人願意報考。過去所長職需經過筆試與面試篩選後派任，但由於報考人數過低，供不應求，近年甚至刪去筆試僅以面試排名，篩選流程只剩下形式上的功能，基本上報考即上榜。除此之外，即便臺北市政府警察局祭出獎勵措施，例如：增加累積功獎機會、將所長職視為陞遷重要參考職經歷等，試圖提升誘因，但所長缺的狀況仍然沒有改善，最終只能強制性的要求各單位推派人選 (吳斯茜、蕭建宏，2020)。所長職作為重要外勤職位，雖然並非仕途軌跡中必要的經歷，但從動機需求滿足的角度來看，對於非主管職之警察應是極具誘因的，在外在動機的部分，所長為派出所之領導者，附帶一定程度的權力地位，且於薪資方面，有月給制的主管加給、外勤加給，若任職於較為繁忙之地區則還有繁重加給等多項福利；在內在動機的部分，調任所長職是充滿挑戰性且是個人能力備受認可的展現，理論上應是個人相當有意願擔負的責任，但實際上卻乏人問津。

除此之外，本研究整理 2016-2023 年主要考試陞遷管道之報考人數，如圖 1 所示，已呈現近年來基層員警的整體升遷意向。由於本研究之研究對象是行政警察，



因此內軌三等特考只截取「行政警察人員」之數據，而警大二技則只截取「行政警察學系」之數據。從圖 1 中可以發現，多數考試管道，報考人數整體呈現下降趨勢，尤其是警察人員特考三等(即內軌三等特考)，自 2022 年以後甚至低於千人。內軌三等特考已經是較為快速且限制較少的陞遷管道，對於有陞遷野心的基層警察而言，應是不可錯失的陞遷機會，然而，近八年報考人數卻持續的下降，此一現象或許同時也暗示著基層警察整體陞遷意願的下降。

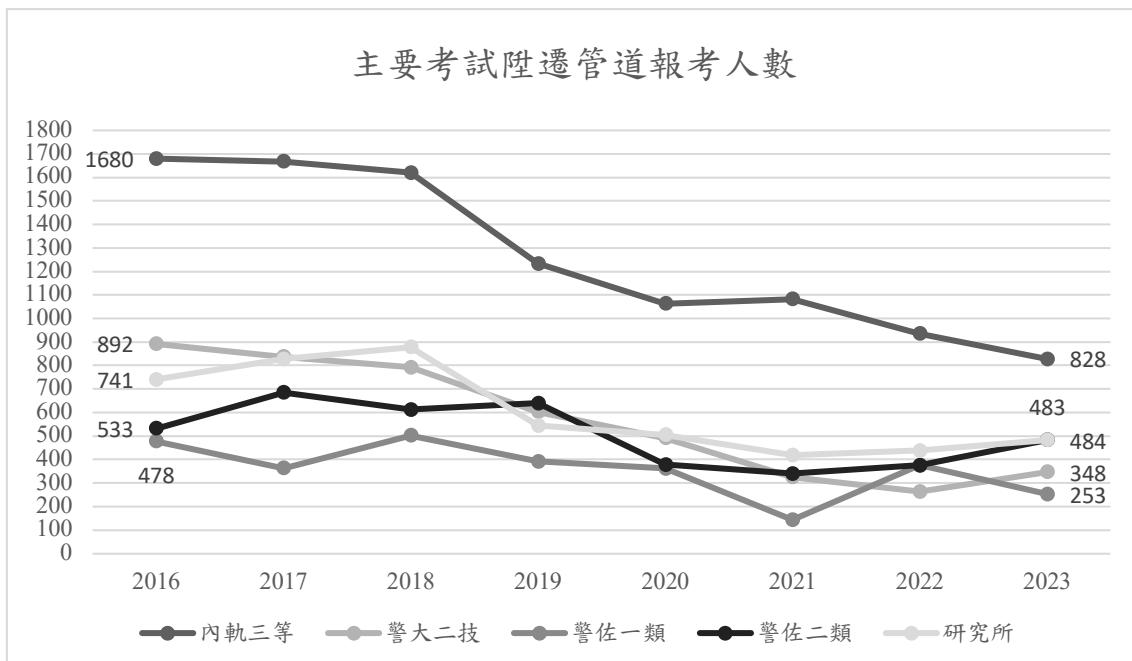


圖 1 主要考試陞遷管道報考人數

資料來源：作者自繪，整理自考選部全球資訊網、中央警察大學官網—人數統計：
<https://www.cpu.edu.tw/p/412-1000-117.php>。

本研究猜測，在警察體系中之所以會存在陞遷意願低迷的情況，不應歸咎於低陞遷動機，而可能是源於「低個人陞遷機會認知」，即警察在本質上應該仍是存有強烈的動機去追求陞遷，然而一旦個人在實際執業期間認知到自身無法負擔陞遷所需的成本，或是滿足相關要求，例如：工作生活角色衝突、責任制、特定的學經歷背景，則可能會判定自己的陞遷機會有限，進而使陞遷成為職涯發展中的次要選項。



貳、問題意識

本國與警察缺乏陞遷意願相關之實際案例研究主要聚焦在特定職位不受青睞、性別等因素上。根據警察人事制度，派出所所長屬於中間序列主管職，升任至該職位意味著能力肯認、薪資提升、權力擴大，於內於外皆應是充滿動機的選項，然而近年來臺北市卻持續的存在「所長荒」的情況，甚至出現應由兩線二星警務員所長帶領之警勤區，卻因兩線二星的所長候用名單已無人選能夠選派，而改由兩線一星之巡官擔負的情況（王冠仁，2020）。學者研究後發現其原因主要出自於「工作環境」、「陞遷制度」，所長作為派出所之最高行政負責人，常被長官要求須隨時處於待命狀態，即使是休假期間也必須掌握警勤區與派出所內的大小事，導致所長往往與家人聚少離多，更甚者會在非休假期間住在派出所內，以確保對所內一切事物瞭若指掌，做為第一線外勤主管，所長職的高危險性、高不確定性、高壓性是使警察不願擔負該職位責任的主因。除此之外，從陞遷的角度去思考，雖然所長職的功獎較多、積分累積速度較快，但在臺北市，個人並不會因為擔任過所長而被優先陞任。因此在權衡之下，所長職並不會是多數人的優先選項，尤其是年輕警察會更寧願將時間花在陪伴家人或個人生活上（吳斯茜、蕭建宏，2020）。

在性別層次上，女性的陞遷意願顯著地受到社會期待的影響，尤其是在傳統上由男性主導的職業領域之中。在性別刻板印象下，女性應該是具同理心、細心，且文弱的，通常負責處理情緒以及較為文靜細緻的工作；除此之外，社會期待女性應以家庭為重，所以在遇到工作家庭角色衝突時，多數人會預期女性將優先選擇回歸家庭，這些隱含在日常生活中的性別角色期待與分工成為女性的束縛。在職場上，女性往往被派分到輔助型的職位，或是因為女性這個身份而受到差別待遇，例如：刻意地避免將女性分配到較危險的任務，或是女性出外勤須與男性搭檔等，都會使女性在累積相關執業能力上受到阻礙，也很難從工作中得到成就感與認同感，

因此職涯規劃就會相對消極。在家庭方面，女性常會被要求對家庭有更多的付出，而面臨角色衝突困境，在臺灣的職場環境中，陞遷通常意味著高工時、低家庭投入，導致女性為了兼顧家庭平衡，只能放棄追求陞遷（黃煥榮，2007；彭渰雯等，2009；黃妍甄，2018；蔡佳臻，2019）。

在警察體系中所長職必須承擔來自上級的壓力、監督部屬、面對民眾，但卻並非陞遷途徑中必要的職位經歷，使得對於個人而言，派任所長職對自身陞遷機會帶來的正面影響不夠具有吸引力（吳斯茜、蕭建宏，2020）。在性別方面，女性必然回歸家庭的社會期待以及刻板印象，不僅使得女警較難累積成就感，連帶的也較容易受到執業限制，阻礙女警在職涯方面的發展，並進一步的損害女警對個人陞遷機會的判斷（彭渰雯等，2009；葉毓蘭，2010；黃妍甄，2018）。從上述回顧可以發現，個人對陞遷機會的認知和期待是可能因為外在環境而產生變化的，也就是說，警察並不一定打從一開始就對陞遷不抱期待，而是在執業的過程中，針對各種內外在因素進行權衡，重新建立對個人陞遷機會的認知之後，才會基於該認知去決定是否要追求陞遷。然而，過去針對警察陞遷困境的相關研究卻鮮少從「個人陞遷機會認知途徑變化」的方向去討論警察群體陞遷意願低落的現象，因此，本研究將目標放在中階以下之警察群體，從替代學習理論、信號理論切入，去探討在執業過程中，與陞遷相關的信號如何形塑個人對陞遷機會的認知，造成動機與意願之間的落差，同時在過去性別研究的基礎上，探討個人是否會因為性別、年齡、性格、任職管道、初任警階等個人特徵而產生信號詮釋上的差異，而該差異會如何影響陞遷機會認知和意願的建立。



第二節 研究目的與主要研究問題

壹、研究目的

本研究想要探究的目標為：中階以下之警察群體存在缺乏陞遷意願的現象。在看似完整的陞遷制度，以及理論上應該有動機去追求陞遷的情況下，警察體系中卻存在著陞遷意願欠缺的問題，過去研究將矛頭指向制度缺陷、工作環境、性別等面向上，並聚焦於基層警察，提出主管評價佔比過重、職位能見度差異導致獎懲累積存在單位落差、官職稀缺、工作時間過長、工作壓力過大、基於性別派分勤務導致女性的職涯發展限制性較高等問題，偏向於認為對整體制度與環境的不滿，是導致基層警察態度消極的主因（葉燉烟等，2007；林欣麗，2008；林韻青，2010；葉毓蘭，2010；黎文明，2011；黃庭鍾等，2015；蔡佳臻，2019；吳斯茜、蕭建宏，2020）。從上述回顧可以發現，過去文獻主要聚焦在變數與變數之間的關聯，而缺乏對於該現象背後心理機制的解釋，本研究認為個人在做出行為決策之前，必然存在一段透過廣泛地蒐集信號，結合個人觀點、他人經驗、客觀規範，並依此判斷該行為背後成本效益的過程。基此，過去研究中一些關鍵但尚未被充份回應的問題是：在陞遷制度存在缺陷與工作環境嚴苛的情況之下，為何有些警察仍毅然決然的選擇陞遷？影響警察個人陞遷意願的關鍵決策基準為何？警察又是如何得到並詮釋作為決策基準判斷依據的信號？在琳瑯滿目的陞遷管道中，警察如何選定最適合自己的陞遷路徑？本研究將嘗試關注上述面向，並將重點放在個人陞遷意願的心理建構途徑變化上。

本研究綜觀過去文獻發現，當個人認為自己具備勝任新職務之能力，並感知到陞遷機會的存在時，就會產生較為強烈的陞遷意願（Xie and Yang, 2021）。而對自身能力的評估與「自我效能感」有關，根據目標設定理論（goal-setting theory），

個人會以自身的價值觀為基礎，有意識地設定未來目標，並以達成目標帶來的滿足感作為行為動力，而決定個人目標設定積極性最關鍵的部分就是自我效能感（ Lunenburg, 2011 ; Chang et al., 2012 ; Chordiya et al., 2018 ）。自我效能感指的是：「人們對自身能力的評價，包括是否足以完成目標以及成效果質」（ Chordiya et al., 2018: 2 ），人們在面對挑戰的時候，會先透過主管反饋、績效評估結果、個人感知，去評斷自身當下擁有的專業技能、個人優勢、壓力承受能力、時間成本、家庭角色衝突等，確保自己能穩定的達成目標。因此自我效能感是一種透過評價自身能力產生的內在動機，自我效能感高的個人，因為對自身能力較有自信，而會比較有意願去追求更困難的目標、負擔更多的責任以證明自身實力，例如陞遷、交辦重要任務等，反之，自我效能感低者則會選擇退縮（ Lunenburg, 2011 ; Chordiya et al., 2018 ）。

除此之外，若是不存在陞遷機會，則對陞遷的熱忱總有一天也會消磨殆盡，因此，陞遷機會亦為維持個人陞遷意願的要素之一，但其重點不僅是陞遷機會本身，而是個人對於陞遷機會的感知（ perception ）。 Alfesa et al. (2013) 對人力資源管理的研究指出，員工對於同一套人力資源管理策略的感受會因為價值觀、個人期待、過去經歷而有所差異，導致不同人對相同政策的實踐結果會存在各異的詮釋。以此代換到警察陞遷議題的討論上，以年齡限制為例，年紀稍長者所感知到的陞遷機會必然會少於年輕警察，由此可知，既使是在相同的陞遷制度與環境之下，對陞遷機會的感知程度仍勢必存在個體差異。以上述研究回顧為基礎，本研究將自我效能感與陞遷機會感知的概念進行整合，以「個人陞遷機會認知」（ cognition ）作為影響警察個人陞遷意願的關鍵決策基準，並將其定義為：「個人對於移動至較高序列職務或主管職之陞遷管道可及性的主觀評估」，意即，個人在進行陞遷決策時，會以自身條件去評估，個人是否具足新職位所需之專業技能、領導能力、人脈網絡等，以及符合個人條件之明確陞遷管道是否存在，並依此判斷自己有沒有機會，再決定是否要追求陞遷，而非盲目地做出決策。

從定義上來看，個人需要充分掌握與自身能力、陞遷實務相關的信號，才得以產出具可信度與可行性的陞遷機會認知，根據過去研究顯示，這些必要的信號主要來自主管反饋、績效考核、個人感知 (Alfesa et al., 2013 ; Chordiya et al., 2018 ; Xie and Yang, 2021)。本研究認為在這三者之中，主管反饋對於個人陞遷機會評估的影響最甚，其原因有二，根據社會學習理論，職場中的人際互動會產生「社會濡染效果」 (social contagion)，即個人的想法和行為會因為與他人的日常互動，耳濡目染之下就會發生改變，而主管的影響力尤其深刻，其原因有三，主管的權力地位、組織規範與主管行為的一致性、對主管的認同感。首先，主管的地位與自主權必然高於部屬，部屬基於想要獲得同等的利益，會傾向於模仿主管的行為；再者，主管存在已陞遷的事實，意味著主管的行為符合組織期待，因此對部屬而言，主管的行為具備參考性；最後，基於傾慕能力或是將主管的職涯狀態視為理想，個人也會趨向於透過替代學習提升與主管的行為相似性以達成目標 (Afota et al., 2019)。另外，過去的警察陞遷困境研究皆有將問題指向「主管」的績效考核權以及人事決定權，顯示在警察的陞遷制度中主管的影響力甚深 (林欣麗, 2008; 林韻青, 2010)，但本文認為該影響力不應僅限於制度層面，而是滲透到部屬對自身能力與陞遷管道的概念、態度、觀點之中，成為個人陞遷機會認知途徑建立的關鍵判斷依據。

綜上所述，本文欲聚焦探討「主管給出的信號對中階以下警察群體陞遷機會認知的影響力」。選擇中階以下警察群體的原因在於，基層與中間層級皆同時包含新進警員與資深警員，得以觀察在年資與職階的交互組合之下，不同條件的個人對相同信號產出的詮釋歧異；再者，新進警察執業經歷相對不足，因此無論是警員亦或是警官，皆比較有可能為了掌握組織期望而仰賴他人的經驗與建議；第三，同時存有部屬與主管的身份且具陞遷事實之資深中階主管，以及停留於基層之資深警員，因其執業時間較長，本文預期能夠從其身份的特殊性得出信號傳遞與詮釋的實踐經驗及結果；最後，警察基於人事結構因素，多數人會停留在中階主管職位，因

此本研究判斷中階主管是面臨陞遷困境的主要群體，並以第十一序列至第六序列之行政警察作為本研究之重點目標。為此，本研究將利用信號理論、替代學習理論，瞭解主管與部屬之間的陞遷機會信號傳遞途徑，以及個人如何透過觀察與分析他人經驗，形塑對陞遷機會的認知及調整行為意願，並期待透過研究達成以下目的：

- 一、 利用信號理論，瞭解主管與部屬之間陞遷機會信號傳遞的途徑，以及個人對所得信號的詮釋。
- 二、 利用替代學習理論，分析部屬透過觀察主管行為去調整自身陞遷機會認知的過程，包括：觀察對象的挑選標準、觀察的面向、觀察結果對個人認知的影響程度。
- 三、 藉由性別、年齡、性格、任職管道、初任警階五個變項，探討不同特徵的個人對於相同的信號將產生的詮釋差異，及該差異造成的陞遷機會認知變化。
- 四、 探究中階以下警察群體存在陞遷動機與意願落差的原因。

貳、主要研究問題

過去針對警察陞遷研究缺少探討警察體系中陞遷動機與意願落差的心理認知途徑，以及主管在制度層面以外的重要性。因此本研究希望透過補充人際互動層面的影響力，以信號理論、替代學習理論去了解主管和部屬之間的信號流動途徑，以及陞遷相關信號如何形塑個人的陞遷機會認知，並對陞遷意願產生間接性的影響，針對警察缺乏陞遷意願的現象提出更加微觀的解釋。基此，本研究主要的研究問題在於：

- 一、 警察如何從主管的行為、言論、經驗中，主動或被動的取得信號？又，在警察體系中，存在哪些得以影響個人陞遷機會認知的信號？
- 二、 不同特徵的個人，包括：性別、年齡、性格、任職管道、初任警階，對於

同樣的信號會產生什麼樣的詮釋差異？該差異對於個人陞遷機會認知的影響效果為何？

三、在陞遷管道龐雜的警察體系中，個人如何透過主管過往經歷，判斷哪些陞遷路徑最符合個人條件與需求？



第二章 陞遷理論回顧與文獻探討



第一節 公務人員陞遷研究

國內針對公務員陞遷的研究多數仍屬於制度上的討論，包括：訓練進修的成效、考績評價的合適性、獎懲制度的公平性、主管評分的比例、陞遷法規的缺陷等議題上（陳金貴、呂育誠，2004；馬群傑等，2013；陳敦源等，2013）。陳敦源等（2013）以 Newman 的理論為基礎，從個人特質、社會期待、組織因素三個方向探討本國陞遷制度中的潛規則，其以 1988 年到 2012 年間的公務員總數為母體，選出符合世代、性別、官等、機關層級、職等要件的樣本發送問卷，該研究發現年資高、任職中央單位、任職能見度高的單位、與主管關係好、曾任機要人員，具備以上任一條件的公務員在陞遷上會特別具有優勢。

首先，年資本就是公務員陞遷評分標準的項目之一；再者，當個人追求序列上的陞遷時，由於中央單位所包含的序列數通常會多於地方單位，因此在中央單位更有機會陞遷到更高的序列。舉例而言，陳敦源等人（2013：125）歸納 59 個公務機關的陞遷序列表後發現，中央單位序列一職務列等最高可達簡任第 12 職等，但非直轄市單位序列一職務最高則為簡任第 11 職等；任職單位的能見度則會影響到主管對個人的評價，當個人持續性地有外顯的工作成果，便會帶動主管對個人的評價，提升考績成績以及功獎數量，但這樣的情況對於業務範圍較隱晦的行政人員而言具有相當的不公平性。根據《公務人員陞任評分標準表》顯示，綜合考評全權由機關首長決策，其佔比為 20 分，另外，根據《公務人員陞遷法》（下稱《陞遷法》）第 9 條規定：「機關首長就前三名中圈定陞補之」，表明主管的影響力涵蓋評分造冊至陞遷決策的全部過程，因此與主管的關係會是決定個人陞遷前景的關鍵之一；

機要人員的部分，是因為曾與政務首長共事，無論是個人身份抑或是工作成果，都有一定的能見度，因此相關經歷對於陞遷是會有幫助的。



在法制方面，陳金貴、呂育誠（2004）針對本國的《陞遷法》進行文獻分析，該研究提出，本國的法律相當保障全體國民進入公職的權益，因此根據《陞遷法》第2條規定，出缺的職位必須要秉持「內陞外補兼顧原則」來進行人才的選任，但這對已在該領域中的公務員而言，等同是讓本就稀缺的高職等職位更加競爭，限縮在職者的陞遷機會。再者，是主管對陞遷決策的主導權過高的問題，《陞遷法》第9條及第10條給予機關首長相當大的權力，包括：最終陞遷者的選任權、若對甄審委員會選定之陞遷者有不同意見時，得以退回甄審委員會之決議、針對五項免經甄選職位有核定權。上述規定賦予機關首長在陞遷決策方面相當程度的主導權，有可能產生裙帶關係、賄賂陞遷等影響公平性的問題，成為陞遷制度中的隱患。第三，《陞遷法》以及整體陞遷制度過於理想化，根據現行的規定，在甄選過程中除了可量化的 ability 指標之外，亦須同時考量對公部門的忠誠度、個人品德、職缺需求、與他者的協調合作能力、機關首長期望、個人規劃，導致法規與實務上形成落差，不只會導致機關難以判斷合適人選，還使陞遷作業過於龐雜而難以操作。

從上述的回顧可以發現，當前公務員陞遷制度中的弊病，包括：單位能見度差異導致的考績與獎懲落差、人治佔比過高難以兼顧公平性、對外公開競爭縮減陞遷機會等等（馬群傑等，2013；陳敦源等，2013；陳金貴、呂育誠，2004）。值得關注的是，所有研究皆有將陞遷弊病指向「主管權力過大」的問題，由於主管決策並非全然客觀地以個人能力為主，且容易受到人際關係的影響，缺乏公平性，因此過去研究的結論往往指向透過修法或是制度改革降低主管在陞遷決策方面的權力，或是增加對主管陞遷決策權的課責機制，包括：機關必須提供完整且公開的陞遷資訊、增加甄審委員會的權責等等（陳金貴、呂育誠，2004）。

然而本研究認為，既使進行制度改革和修法，人際關係的影響力必然仍會存在，且並非所有的特質都能以客觀的數據去進行評比，主管的主觀判斷有其存在的必要性，純粹地追求制度修正可能會治標不治本，並無法解決人治導致的公平性問題，重點不是要根除或是壓縮人治發揮的空間，而是要瞭解人際關係在公務機關陞遷實務中的運作。為探究人際互動的運行，本研究選擇以高度人治的公務單位為樣本，警察機關從教育訓練之初就開始存在人際關係建立的痕跡，若個人為內軌生，即就讀警專或是警大者，則從教育階段就能夠認識到許多職場中的先進，得以優先取得有關職場現況、陞遷關鍵因素等非公開的實務經驗資訊。在執業期間，警察體系重獎重懲的制度，導致個人成果對於掌握人事考核權與陞遷選任決策權的主管而言是否具有外顯性，會高度影響個人的獎勵積分，進而動搖陞遷排名的結果。從以上論述中可以發現，警察體系中近乎每個階段都能看到人治的存在。

一般而言，人在評核未來的合作對象時，會傾向於保守地選擇過去曾經接觸過或是確定其思想與其相對一致者，因此主管給予同樣的教育體系出身，或甚至已有印象的部屬較高的陞遷機會，這樣的現象其實相當常見，且對於職務內容需要高度團隊合作的警察而言，主管與下屬間具有一定的熟悉度，可以減少業務交辦過程中較為瑣碎的細節溝通，並確保陞遷者可以成為即戰力，無需額外培養默契，使整體行事更為簡便且順遂，但同時，這樣的偏好也可能會造成外軌生的劣勢，以及在各陞遷階段中基層警察對於公平性的質疑，久而久之，可能會使基層警察將陞遷失利怪罪於人際關係，形成「有關係就沒關係」的氛圍。本研究預期，基層警察可以從日常與主管的互動中，判斷自己是否能獲得主管的賞識，並在陞遷競爭中脫穎而出，從而深入了解警察機關中的人際關係與互動如何發揮其影響力，動搖基層警察對於陞遷機會的認知，及其陞遷意願。

第二節 警察人員陞遷研究



警察人員陞遷的過往研究主要聚焦在現行人事政策面的討論上，並與前述公務人員陞遷相關研究類似，多半將陞遷困境歸因於：陞遷制度、職位結構、工作氛圍。由於基層警察屬於較為單純的政策接收者，相對缺乏自主權，且對陞遷決策的影響力較低，而特別容易對陞遷困境產生無力感，並對制度的公平性和全面性產生質疑，因此多數研究皆以「基層警察」為對象（林欣麗，2008；林韻青，2010；葉毓蘭，2010；黃庭鍾等，2015；蔡佳臻，2019；盧偉斯、蔡沐純，2020；吳斯茜、蕭建宏，2020）。

首先，如同公務人員的陞遷情況，過往文獻指出，警察陞遷困境主要體現在制度層面，主要有兩大因素：主管評價佔比過重、獎懲制度缺乏合適性。在前者的部分，根據《陞遷評分標準表》顯示，六序列以上的分數主要由主管主觀評價的項目組成，其占比高達 60%，但由於第六序列以上人員在客觀積分上已達上限者不在少數，因此主管評分等同決定了個人最終陞遷積分的優劣；再加上，林欣麗（2008）針對人事業務承辦人員以及中階警察的深度訪談後發現，《警察人員陞遷辦法》第 12 條：「機關首長得就陞遷候用名冊中挑選最終陞遷者」的規定，擴大了機關首長/主管對於陞遷決策的發言權，進一步提升主管對於陞遷結果的影響力。

另外，林韻青（2010）以臺北市警察做為樣本的訪談研究亦發現，第四、五序列職務的陞遷決策權主要掌握在主管手上，此時會有兩種情況發生，第一種情況是主管特意照顧關係良好者，給予其高分；第二種情況是主管會以拔擢「最有機會者」為依歸，在制度上為限制主管的權力，主管給分是存在上限與下限的，因此即使個人相當優秀，也很難僅透過主管評核就能成功陞遷，導致主管為提高單位中部屬陞遷的概率，會優先選擇最有陞遷機會者給予高分，而非最優秀者。綜上所述，過往

的研究顯示，主管對於陞遷的影響範圍，幾乎橫跨整個積分排名造冊至選任的過程，若陞遷的關鍵掌握在主管個人意志上，缺乏客觀評價標準，且難以避免裙帶關係或賄賂等情況，則制度上確實可能存在有失公允之處。



在獎懲方面，警察體制重獎重懲，且陞遷評比的獎懲積分僅規定溯自第六年起之獎勵積分減半計算，而沒有上限，再加上獎勵的多寡是可以靠努力抓績效去累積的，所以「敘獎」就成為基層警察在追求陞遷過程中最關鍵的操作變項。然而警察業務種類繁多，不同單位在累積獎勵的難易度上存在差異，原因包括：各單位核獎的標準不一、工作性質差異等（黎文明，2011），導致部分單位警察因為少有獲得功獎的機會基本上陞遷無望，例如治安勤務人員，多數情況下需要花費更多心力破獲案件時才能記功嘉獎，相較非治安勤務人員其他從事一次性任務即能獲得同等獎的情況，其獲獎難度較高（林韻青，2010：102）。根據林欣麗（2008）的訪談結果顯示，只要有幸進入累積功獎較為容易的單位，個人的陞遷機會就會更高。理想上，每一個警察單位都應是重要且不可或缺的，卻會因為獎懲很大程度的影響陞遷的結果，影響到警察個人的職涯發展，導致即使遷調到某些單位或是職位意味著陞遷，基層警察也不會有意願積極爭取。

再者，因為警察職位整體結構呈現官職稀缺的情況，導致基層幾乎沒有陞遷機會，所以多數的警察職涯會停滯在中間序列職務上，多數高年資者有可能無法陞遷直至退休。根據臺北市政府警察局民國 110 年統計年報數據顯示，年資 25 年以上者有近 88% 停留在警正位階，而警監職比例僅佔 1%。在無職位擴編的情況下，長期的停滯容易讓中階警察人員對於陞遷產生疲乏感，進而將重心轉移至個人生活。綜上所述，過去探討本國警察人員陞遷困境，多以強調陞遷制度應降低人為影響因子、維持公平公正公開、重視客觀性為主（葉燉烟等，2007；林欣麗，2008；林韻青，2010；黎文明，2011；盧偉斯、蔡沐純，2020）。

另有研究指出「工作氛圍」也是基層警察陞遷意願的影響因子之一，所謂的工作氛圍，主要包括：工作壓力、性別議題兩大面向。首先，黃庭鍾等（2015）以基隆市基層警察為樣本，探究警察的壓力來源，該研究發現最主要的壓力源有二：工作時間過長、主管因素。當基層員警想要尋求陞遷時，必然得灌注更多心力在工作上，這將會使得工作時間被延長，但於此同時，也會導致個人的家庭生活時間被嚴重的壓縮，引發工作與家庭角色的衝突，迫使基層警察只能在家庭與職涯之間作出抉擇。在主管因素方面，由於警察的陞遷制度中包含高度的人治，使得陞遷順序有可能會因為主管調動而有所改變，例如：從以分數為導向的主管換成注重關係者，則與地方關係良好的個人陞遷機會就會變大；除此之外，若主管的領導風格較為嚴厲，也會使部屬因為害怕被責罵，而轉為被動，影響到個人的績效表現。隨著職務的變化，也會產生額外壓力，以中階主管職為例，主管通常會被要求付出更多時間在工作上，導致個人失去私人生活時間，而身為主管需同時對上層負責並管理部屬（吳斯茜、蕭建宏，2020），在工作環境過於高壓的情況下，將會導致警察失去對陞遷的熱忱。

其次，警察體系的工作氛圍對於女性警察而言，形成了另一種層次上的壓迫，在性別主流化政策之下，女警員額快速增加，而為了增加警察職場對於女性的友善程度，該政策也積極增加性別友善設施／措施。尤其是在勤務分配方面，例如夜巡、攻擊等一般認為危險性較高的工作，女性不得隻身前往，必須要有男性員警的陪同。而目前臺灣學界有關女警職涯發展方面的討論，也主要集中在基於性別刻板印象所生的勤務分配議題上，包括：女性警察多數仍是被派遣到婦幼安全和內勤相關職務，難以充分發揮；「男主導、女輔佐」的職場文化，導致在勤務上的性別實踐限制了女警的工作表現並對女警陞遷產生負面影響（葉毓蘭，2010；黃妍甄，2018；蔡佳臻，2019）。對於女警能力的不信任和柔弱化的職場氛圍，形成實務上對於女警的過度保護，並窄化其專業領域。

勤務分配上的不平等當然是女警職涯受限的一大原因，但本研究認為最核心的問題在於「人際互動」上。女性在一開始與人數佔比高的男性就已經存在性別上的歧異，在進入組織後，又因為政策上的保護傾向和勤務分配不均，使男警有「同酬不同工」的剝奪感和不平衡感(鄧堯中, 2016)，導致女警無法順利地融入組織，只能順應著職場文化扮演不同的角色，徒增工作壓力。且無法建立有效關係的女性在充滿主管主觀判斷的陞遷審查上處於相對不利的位置，對於充滿公共服務動機的女警而言，這樣的職場是難熬的，她們因為勤務方面非自己能控制的限制性，和職場上對於其能力的質疑，使其公共服務動機無法被滿足，在看盡其職涯限制性後，女警更容易產生職業怠惰，認為自己的努力無法被肯認，職場上的孤立感、職涯未來的限制性，再加上社會傳統上的性別期待將家庭壓力施加於女性，女警在家庭與職涯的兩難中，常會選擇離開令人失望且發展性有限的職場，或是放棄積極尋求陞遷(葉毓蘭，2010；黃妍甄，2018；蔡佳臻，2019)。

從上述的文獻回顧可以發現，過去警察陞遷相關研究多將造成困境的重點放在制度、環境等外在因素上，缺少探討警察「如何」得知可能造成個人陞遷機會下降的原因。制度是明文的，也是警察訓練教育中的一環，因此一般而言，警察對制度的理解會相對完整，但類如：功獎累積存在單位差異、主管掌握部屬陞遷決定權等影響因子，就並非是新進警察人員在加入之初便能掌握到的信號，而警察體制中的人事結構、陞遷制度皆相當繁雜，不太可能所有的信號都是由親身經歷得出。因此本研究認為，警察在建構陞遷機會認知時，其信號的蒐集必然得仰賴透過人際互動與日常觀察所得出的二手經驗，而直屬主管在職場上與個人會有頻繁的互動，再加上其同時可能為陞遷成功者與失敗者，對警察而言會是具可近性和可信度的學習模板。綜上所述，本研究預期警察會透過觀察主管以及與主管互動得知可能造成陞遷機會低落的原因，並以「信號理論」為主體，從主管主動散發信號，和部屬主動獲取信號兩個方向去探索警察的信號蒐集途徑，補充當前警察陞遷研究的缺口。

第三節 本文分析理論框架



建立在替代學習理論以及信號理論的基礎之上。本研究初步的理論構想主張，警察建立個人陞遷機會認知的可能路徑如圖 2 所示（實線為已有文獻證實之關係性；虛線為本研究猜想可能之關係性）。警察會帶著對於個人陞遷機會的基礎認知進入職場，並在職場中觀察主管的行為、言論，整合主管主動給予與陞遷相關的建議，在進行進行信號詮釋之後，更新個人對於陞遷機會的認知，最終基於個人認知與綜合信號，調整自身的陞遷意願。再者，本研究認為，個人對於陞遷本身的認知與態度可能會影響到對於信號的反應，例如：對陞遷沒有興趣的人則可能不會對任何信號產生反應，因此預期替代性觸發會影響到個人對陞遷的態度，而態度會造成個人信號詮釋的差異。除此之外，本研究認為認知更新的過程是反覆且持續性的，因此個人也有可能在初步認知建立後，基於新的認知重新進行信號蒐集，而由於個人認知的改變，蒐集的面向也會有所變動，因此預期認知的更新也有可能會對信號蒐集產生直接的影響。替代學習的概念在警察陞遷研究中的重要性在於，警察體系的陞遷耗時費力，要透過實際直接經歷去更新個人陞遷機會的認知是相當不切實際，且有高機率會失敗的途徑，因此本研究預期，警察會選擇透過觀察在陞遷制度中影響力高，且已有陞遷經驗的主管，去判斷當前整體陞遷管道的暢通性，以及確認個人是否具足把握陞遷機會所需之能力與資源。以下，將分別說明替代學習理論以及信號理論的理論內涵，以及如何幫助我們理解警察的個人陞遷機會認知。

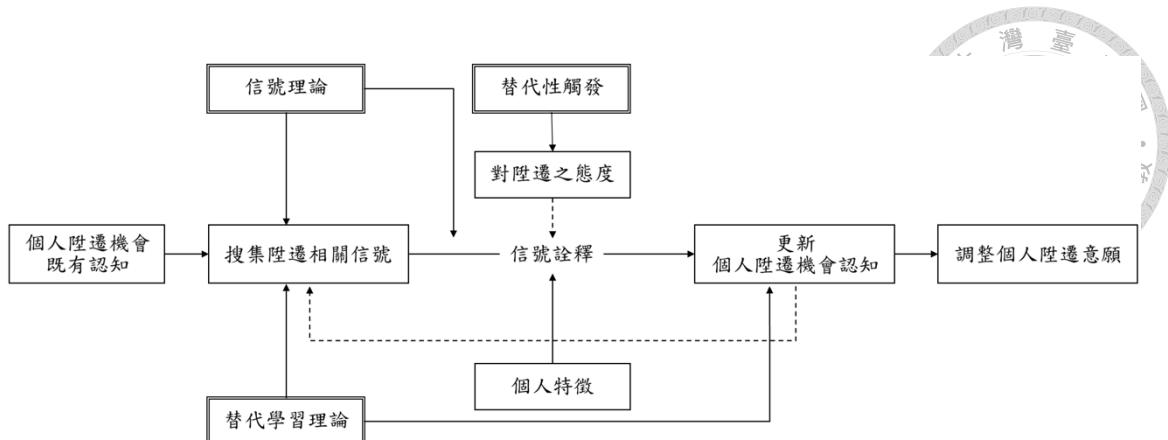


圖 2 陞遷意願影響路徑

資料來源：作者自繪。

壹、替代學習理論

替代學習 (vicarious learning) 的概念早先出現在情緒研究領域中，稱為「替代性觸發」(vicarious instigation)，其定義為：「觀察者會預期行為者的情緒狀態，並受其影響，隨之產生相似或是相反的情緒反應」(Berger, 1962: 450)。此現象的核心概念為「情緒的連動」，過去的研究者相信，人並不只會在直接經歷某事件時，才會產生情緒波動，而是可以透過觀察去共感他人的情緒，但人的真實情緒並無法僅靠觀察得知，因此情緒的替代性觸發，是以觀察者「揣測」行為者情緒為基礎，只要觀察者認知行為者因為某外部刺激／事件而產生特定情緒，並隨之有所情緒反應，替代性觸發就會成立。Berger (1962) 於其文章中舉例，身為觀察者的母親在目睹孩童 (行為者) 跌倒時，無論孩童是否真實表現出悲傷的情緒，母親便將預期孩童會因跌倒 (外部刺激) 而感到疼痛 (情緒狀態)，而產生心疼或是悲傷的情緒 (情緒反應)，母親預期孩童感到悲傷，而產生出心疼的情緒反應，即為替代性觸發。針對恐懼情緒的研究亦指出，成人的情緒確實會受到他人對於相同刺激的反應所影響 (Askew and Field, 2007 、 2008 ； Berger, 1962 ； Rachman, 1997)，例如目睹他人遭受電擊並表現出痛苦掙扎的反應，則觀察者即使沒有實質上遭遇電擊



的經歷，也會開始恐懼類如打雷、漏電等可能受到電擊的情況，顯示特定的情緒是有可能透過學習產生的。綜上所述，本研究預期，主管對於「陞遷」這一事件的情緒反應，會帶動部屬對於陞遷的感受，並影響部屬對於陞遷的態度，當主管對於陞遷表達失望、憤怒、無奈等情緒時，則部屬可能會受到主管的影響，而對陞遷制度以及自身的陞遷機會抱持較為負面的看法，進而影響到未來個人對於陞遷相關信號的詮釋。

而在認知建立方面，當個人欲調整自身行為時，主要有兩種學習途徑，一種為結果導向的學習，透過親自嘗試得出行為結果，並依其結果好壞決定是否繼續該行為；另一種為替代學習，透過觀察周邊人的行為與其結果，決定是否採取相似的行動（Manz and Sims, 1981）。根據 Gioia and Manz (1985) 的論點，每個組織成員的心中都存在著行為的指導方針，即所謂的腳本（script），腳本是由個人特質、個人認知框架、組織文化、學習情境所組成，由於其構成仰賴個人進行跨層次（個人層次、組織層次）資訊的整合，因此腳本除了用來引導本身的行為之外，另一個關鍵的作用是成為詮釋他人行為的工具。對個人而言，為做出行為決策而從頭開始處理所有資訊是高成本且不理性的，不如觀察組織中已發生的行為決策結果，透過擷取他人腳本的優劣，在低成本的情況下達成目的。替代學習就是在透過觀察去學習他人的腳本，了解同一人在不同的情境，或是不同人在相同情境中，會做出何種行為決策，以及該行為造成何種結果，當個人累積充足的學習經驗後，即可量身打造出得以跨情境應用的「認知腳本」（cognition script），並以該腳本為指導方針，依照當下面臨的情境做出最有可能獲得理想結果的行為，因此替代學習與其說是「建構」腳本的歷程，不如說是「修改」腳本的過程（Gioia and Manz, 1985；Myers, 2021）。

警察的陞遷體制中存在年齡上的限制，每一次的行為決策對於陞遷的結果與進程皆會產生深刻的影響，若僅仰賴親自嘗試行為後果，有可能因為操作時間過長，導向超過年齡限制而無法陞遷的結果；另外，若是因為行為決策錯誤，導致個



人被安排到難以累積功獎、能見度低等對陞遷不利的職位，也會使其錯失陞遷的機會。綜上所述，本研究判斷對於警察而言，比起親身體驗行為結果，透過觀察主管的行為模式與結果去修正腳本，並見機行事是更為理性且低成本的。因此本研究欲聚焦在替代學習觀點，了解在組織中，個人如何在不直接體驗行為結果的情況下，僅透過觀察促成認知的改變(Manz and Sims, 1981)。該理論涉及到三個重要關鍵：

一、觀察者 (observer)

觀察者即改變行為的主體，他們會透過觀察組織中他者的行為與其後果來調整自身行為，但影響最終行為調整結果的，除了觀察得出的信號以外，觀察者本身特質也是關鍵因素之一，過去研究指出觀察者的「自尊」會影響其行為調整的程度，由於低自尊者普遍缺乏自信，因此低自尊的觀察者會更傾向於完全模仿他人的行為 (Manz and Sims, 1981 ; Weiss, 1977) 。

二、觀察者動機 (motivation)

促成個人觀察與調整的要件就是「行為動機」，若個人缺乏動機，就算觀察到了某些現象，也不會付諸實踐，而在組織中，主要的動機有二：獲得獎勵、表現優良。另外，動機也會影響模板的選擇，若個人期待獲得獎勵，則會選擇結果導向「成功」的模板，若個人期待提升表現，則會選擇展現「能力」的模板 (Weiss, 1977) 。

三、模板 (model)

被觀察者是否會被當成模板，主要立基於其行為結果、行為方式、個人特質，若個人的行為會促成正面的影響，則會被觀察者視為可信的模板；再者，若個人的行為模式有相對明確的標準作業模式，則對於觀察者而言會較具有可操作性；最後，若觀察者判斷與被觀察者的基礎能力差異過大，則會使其認為該人並非合理的參考項目 (Manz and Sims, 1981) 。而當模板對個人而言同時包含行為模式相近、



具競爭力等特質時，模板的成功經歷就會使觀察者產生「他可以，我也可以」的認知，進而強化個人的自我效能感（Weiss, 1977）。

過去有關替代學習理論的文獻多數集中在教育心理學、人力訓練管理領域上，並以「模板學習」為主軸。在教育方面，被觀察者的行為及其結果會影響孩童的認知與隨後的行為，Bandura and Ross (1963) 的研究透過實驗法，將孩童分為四組：暴力行為—獎勵結果、暴力行為—懲罰結果、非暴力行為、無行為，觀察在同情境下，不同行為導向不同的結果，對孩童暴力行為傾向的影響，結果顯示孩童確實會模仿能夠獲得獎勵的行為，且會避免遭受懲處的行為。在暴力行為—獎勵結果組別中，就算孩童知道暴力是有道德瑕疵的行為，但他們仍會以正面的態度去模仿暴力行徑；在暴力行為—懲罰結果組別中，即使受試孩童本身並沒有直接受到懲罰，他們也會反射性的產生恐懼，並拒絕將被觀察者視為模板。該研究結果顯示孩童選擇模板的指標為「成功者」，呈現為達目的不擇手段的傾向，然而該研究同樣顯示，這樣的影響只會出現在有暴力傾向的孩童身上，若是原本很少會以暴力作為社交手段的孩童，則無論行使暴力的結果為何，都不會改變他們的行為，這也呼應了Gioia and Manz (1985) 對於腳本的論點，替代學習是用來修正腳本的，若是觀察對象、行為模式、行為結果並不符合個人特質與認知框架，亦不會促成腳本的轉變。

在人力訓練管理方面，企業應該重視管理者對於基層員工的示範效果，以替代學習的概念為基礎，透過管理者的行為去引導員工表現。過去研究發現，因為管理階層的地位、經驗、聲望都高過於一般員工，因此比起模仿同事，員工更傾向於去效仿管理者，尤其是新進員工，缺乏執業經驗會讓個人更需要仰賴他人的經驗和知識傳承來進行自我評價和調整，因此企業應提供具可模仿性的成功模板，誘發員工的學習動機並強化模板學習的效果（Manz and Sims, 1981；Walsh et al., 1985）。但近年的研究指出，多數研究論述將學習過程簡化為「單向學習」並不符合現實，且有所欠缺。Myers (2021) 就提出「團隊成員間替代學習的互惠性」，其認為人與



人之間的學習並非單純的吸收，而是存在回饋、提問、調整等激盪的過程，因此被觀察者與觀察者之間的關係並非固定不變的，而是彼此互為對方的學習對象，這就是所謂的「互惠性」。Myers (2021) 以美國中西部大學的工商管理碩士生為樣本，該研究分為兩個階段，在第一階段中，作者讓樣本以小組的方式為顧客公司現行的計畫或挑戰進行分析並給予建議，小組的形式讓樣本必須整合彼此的多元知識背景和工作經歷，因此更能觀察到成員間的資訊交流；在第二階段，作者要求樣本填答問卷，針對小組合作中成員的經驗分享程度去評分。研究最終發現，團隊內的替代性學習確實存在互惠性，及彼此都會成為觀察者與被觀察者，且這樣的學習模式對於團隊表現是有正面效益的。

Hartley (2020) 將替代學習理論應用在公領域中，以英國地方政府的標竿學習計畫為標的進行實證研究，該標竿學習計畫為英國政府為了促進地方政府的創新、績效改善、學習動機，於 1999 年到 2008 年實施的政策。Hartley 的研究團隊在 2000 年到 2009 年之間透過實地訪查、訪談、問卷等方式進行資料蒐集，並發現，地方政府確實會透過觀察其他單位的表現來進行替代性學習，特別的是，對於地方政府而言，從「失敗案例」身上學習是相當有效的學習途徑，對於學習者而言，透過瞭解與分析標竿的失敗經歷，可以降低學習者與標竿之間的隔閡感，且失敗經歷會更接近學習者當下的狀態，因此更能促進學習者的學習動機。

從上述的回顧可以發現，過去文獻對於替代學習理論的應用通常是聚焦在「成功案例」上，但從失敗中學習也是重要的學習途徑，卻時常被忽略，造成了 Denrell (2003) 所提出的「取樣偏差」。該學者指出觀察者通常抱持適者生存，不適者淘汰的心態去篩選模板，導致最一開始的挑選母體就只剩下所謂的成功者，然而成功者間必然存在不具有代表性的「倖存者」，將倖存者作為模板有可能使觀察得出的資訊是偏頗的，錯將效力不穩定的變項視為關鍵，例如：新創公司只將成功使用高風險政策取得高績效的倖存者作為替代學習模板，忽略掉採取高風險政策失敗而



倒閉的多數者，則可能會錯將高風險政策作為公司的指導方針，而低估真正有助於公司穩定的保守政策的重要性。另外有學者提出，在組織的人際互動上，個人難免會觀察到陞遷失敗的案例，甚至其直屬主管本身就可能有陞遷失利的經驗，再加上替代學習的模板應該是以該經驗是否具有「價值」來選擇，而非經驗本身的正確性（Myers, 2021），純粹討論成功案例確實有所偏頗。

基此，本研究認為替代學習的實際應用，必然存在以「失敗案例」，即曾經嘗試陞遷，但陞遷狀況不如自身預期者，作為警惕去修正腳本的情況。過去針對失敗案例的研究，主要仍是聚焦在企業經營、政策制定方面，但是與「學中錯，錯中學」的親身經歷學習、替代學習理論的模板學習不同，去分析他人發生的失敗經歷對於「個人」而言是較少見的學習途徑，因此本研究亦會將失敗案例學習的「時機」納入考量，以了解在什麼樣的情境下，才會促使個人參考負面案例。綜上所述，本研究嘗試利用信號理論，考慮到「失敗者發出的信號對於個人而言也會具有參考性」的可能性，填補當前替代學習理論文獻中缺少的失敗案例模板研究。

另外，過去替代學習理論的文獻對於學習路徑的描述常為「單向」吸收經驗，包括孩童或是學生單方面的吸收被觀察者或是師長／同學／專家的行為，以及員工藉由觀察管理者行為調整自身表現，以符合組織要求（Bandura and Ross, 1963；Manz and Sims, 1981；Walsh et al., 1985）。雖然在人力訓練管理的部分有強調反饋的重要性（Gould, 1979），但此反饋的目的是為修正其觀察學習的結果，屬於由下而上單向路徑的其中一環。然而組織中主管在與部屬互動時，亦會主動的給予職涯相關的建議，並非所有資訊都是由部屬主動觀察得出，過去的文獻缺少對「由上而下」學習路徑的討論，在此部分，本研究嘗試利用信號理論中：「發送者會主動給予信號」的特徵，填補當前替代學習理論文獻中缺少的由上而下的學習路徑。



貳、信號理論

個人透過替代性的學習途徑，在將成本最小化的情況下，去了解什麼樣的行為才能導向自己所欲達成的結果。以本研究的研究目標而言，即警察僅透過在日常互動中觀察主管的行為和陞遷路徑，得知何種個人特質、工作心態、績效目標是追求陞遷時必須具備的，而省下親自摸索可能耗費的時間與精神成本。本研究認為，除了替代學習理論提出個人主動觀察所得的資訊以外，警察體系中必然存在上層對於陞遷者的偏好，包括性格、專業背景等等，而要吸引特定的人才，透過與基層互動最為密切的中階主管引薦或是激勵部屬積極爭取陞遷是相對高效且省時的手段。簡而言之，主管就是整個體系的傳聲筒，透過主動地給予部屬信號以初步篩選人才，而對於警察而言，與陞遷機會相關的信號之所以重要，是源於警察體系的高度人治，導致制度與實踐之間出現的資訊落差，若警察僅仰賴對於明文制度的理解，一味的追求類如考績、獎懲、進修等共同項目分數，忽略職場上存在的人際網絡影響力，則可能會在陞遷路途上遇到無法跨越的障礙而停滯。綜上所述，基於警察陞遷制度中存在的資訊不對稱性，以及為補充替代學習理論缺少的由上而下的信號傳遞路徑，本研究嘗試以「信號理論」進一步地探索人際互動中，與陞遷機會相關之信號的建立與傳遞對於警察個人陞遷機會認知與後續陞遷意願的影響力。

信號理論 (signaling theory) 是由經濟學家 Michael Spence (1973) 提出，該理論是用來解釋如何透過傳遞個人資訊來解決複數人之間資訊不對稱的情況，並使他人能夠更有自信地做出決定，例如說雇主難以確定應徵者的工作品質，因此就以「學歷」當作適任性判斷的「信號」。其中有三個關鍵概念：

一、信號 (signal)



信號並非純粹的資訊，而應該是「為體現難以得知的事物而傳遞的資訊」（ Connally et al., 2011: 42 ），也就是說，信號傳遞並不如資訊傳遞那樣的表面，重點是要讓信號接收者，可以藉此了解到更深層，且真切的意義。像是「學歷」可以是「資訊」，但「學歷代表著個人能力」這件事讓學歷變成一種「信號」，所以對於接收者而言，就不會只是知道：這個人有大學學歷，而是知道：這個人有大學學歷，他的工作能力可能比其他高中學歷的求職者更好。除此之外，信號有另外一個重點 —「詮釋」，因為信號要體現的是難以得知的事物，而不是單純表面上看到的資訊，因此會涉及到個人對於資訊的解讀（ Connally et al., 2011 ）。綜上所述，本研究認為信號跟資訊的關鍵差異在於：是否有背後的含義、是否會被做進一步的解讀，並將信號定義為：「為體現難以得知的事物而傳遞的資訊，且會被接收者進一步的解讀，以作為判斷難以得知的事物的依據」。

也因為信號背後代表的事物，應該是對外部人員不可知的，所以，信號傳遞者通常會是對「難以得知的事物」瞭若指掌的人，此時，「由掌握內部資訊的人，為體現難以得知的內部事物，而傳遞的資訊」就稱為「顯性信號」。但也有可能是信號的接收者，在進入組織內部後，自己觀察發現到的資訊，而透過這一類的途徑傳遞的信號就稱為「隱性信號」，即「未掌握內部資訊的人，為了解難以得知的事物而觀察取得的資訊」。以本研究題旨而言，所謂「難以得知的事物」指的是「個人的陞遷機會」，為了知道自己到底有沒有機會順利的陞遷，以及自身是否具足能力掌握該機會，就會透過主管提供或是個人觀察，得到較為具體的指標，並去解讀這些信號對個人陞遷機會的影響，作為判斷依據。



二、發送者 (signaler)

指的是握有外部不可知資訊的內部人員，其有權決定是否要將內部資訊公開，讓資訊成為「信號」，決定是否公開資訊的關鍵通常是「資訊的性質」，多數情況下，發送者會希望以正面的方式去影響接收者行為，並避免負面信號影響組織名聲，因此通常只會傳遞正面信號 (Connally et al., 2011 ; Taj, 2016)。例如，一間公司的職場氛圍是非員工者 (外部人員) 很難去了解的，所以「職場氛圍」就是所謂的「難以觀察的事物」，公司想要用正向的職場氛圍去吸引外部人才，就必須用一些比較直觀的資訊去代表職場氛圍，像是：「保障上下層級之間的開放溝通」、「尊重並配合多元文化」，代表著職場氛圍的這兩個資訊就會從純粹的資訊變成「信號」，用正向職場氛圍去吸引當地人才 (Taj, 2016) 。

三、接收者 (receiver)

接收者就是缺乏相關資訊且對資訊有需求的外部人士，且是信號傳遞效度的關鍵 (Connally et al., 2011)。首先，信號是否能被觀察到會建立在接收者對信號的關注度上；再者，信號傳遞的結果可能會因接收者詮釋角度不同，而與發送者的原意背道而馳，影響到信號的「策略效果」，多數情況下接收者與發送者會存在利益衝突，因為接收者會希望得知越多資訊越好，包括負面信號，而發送者通常只希望傳達正面信號，以營造較好的形象 (Taj, 2016) 。

由上述基礎概念可以發現，信號傳遞後產生的成效，主要仍是取決於接收者個人的主觀詮釋。Chapman 等人 (2005) 針對求職者工作選擇的研究就發現，求職者會透過觀察和解讀招聘過程中組織散發出的各種信號，以作為「組織吸引力」的判斷依據，這些信號的來源包括組織主動公開的工作福利、工作內容，以及在招聘過程中求職者自行觀察得出的組織風氣等。而該研究結果指出，「性別」是影響信號解讀的重要變項之一，同樣的招聘資訊、程序、方式適用在不同性別上會產生不同



的效果，這樣的性別差異主要是源於「社會角色衝突」的影響，女性在現今的社會主流風氣下仍然擔負家庭照護者的角色，使得女性會特別關注組織在工作生活平衡方面的政策以及態度，並造成信號詮釋的分歧。舉例而言，組織強調「固定工時」，男性會解讀為：保障上下班時間；有家庭照顧需求的女性卻可能會解讀為：組織不鼓勵員工因為私事調整上下班時間，若有緊急情況會產生時間安排上的衝突。女性求職者因此會認為職場無法配合個人需求，使得該組織對於女性的吸引力會低於男性。除此之外，過去的研究認為，女性在職場和生活中較容易受到不平等、歧視等待遇，因此對於公平性的敏感度通常會高於男性，導致看似客觀統一的招聘程序，也可能會因為性別經歷差異，而使男性和女性對於相同的組織運作程序有截然不同的觀感。女性對於公平性的高敏感度和經歷，可能導致兩種結果，若在招聘程序中發現有失公允之處，則會對組織整體評價下降，反之則反之；另一種是過於習慣針對女性的歧視，而選擇放棄以公平性衡量組織吸引力，轉而關注其他潛在的信號作為評判標準（Chapman et al., 2005；Ryan et al., 2000）。從上述研究結果可以發現，發送信號的結果會因為性別詮釋角度差異而產生歧異，且性別經歷也會影響個人選擇觀察面向的標的，意味著「信號詮釋」與「信號觀察」方面，確實存在「性別差異」的可能性。

信號理論已經被廣泛地應用在人資管理、貪腐研究、國際關係等領域，其中又以人資管理領域為大宗，並主要聚焦在「徵才與留才」相關研究。信號有兩種傳遞的途徑：組織散發信號給潛在求職者／員工、求職者／員工散發信號給組織。在前者的部分，企業會利用信號去建立雇主品牌名聲，尤其是對跨國企業而言，為吸引當地人才，形塑良好的企業形象是關鍵，Taj (2016) 以西歐通訊科技公司在巴基斯坦發展僱主品牌經營為案例研究，首先在本質上，該公司以西方開放合作的職場文化為特徵，相較於本土企業的保守、聽命行事的職場氛圍，鼓勵跨階層的意見交流對於當地人才而言存在一定的吸引力，因此該公司安排定期餐敘、團契（away-

days) 作為保障意見交流的空間。再者，強硬地將西方職場文化套入伊斯蘭教國家中是不可行的，因此該公司因地制宜地提出一些友善宗教活動的政策，包括：提供祈禱時間、減少齋戒月的工作時數、允許職員穿著當地宗教服飾、在開齋節提供額外的獎勵等等 (Taj, 2016: 341) 。從該案例可以看到，跨國企業可以透過「開放溝通的職場風氣」、「尊重並配合當地文化」作為信號，建立良好的企業形象，以吸引當地人才。

除此之外，有成員多樣性需求的組織，也會透過信號的傳遞吸引不同群體加入，達成增加代表性的目的。例如美國的警察組成過於單一，普遍缺少少數族裔和女性群體，但作為非民選執法者，警察需要透過提升機關組成與社會組成的相似性來增加其「代表性」，以帶動其職權行使的正當性，因此執法機關會透過增加組織內少數的曝光度，以創造該機關「重視多元、歡迎少數」的信號，吸引多元人才的加入 (Durbin and Cox, 2020) 。最後，組織也可以利用信號的概念去了解對於求職者而言組織是否有吸引力，若無，則求職者會主動退出招聘程序 (Ryan et al., 2000 ; Chapman et al., 2005)，由於求職者得到與組織內部就業環境相關資訊的能力有限，所以通常會透過觀察招聘過程作為判斷依據，過去研究發現「人資處理招聘程序的專業性」、「招聘執行的方式」對於求職者而言都是具可觀察性的隱性信號，幫助求職者決定是否應聘。

在第二種信號傳遞途徑的部分，組織可以從員工傳遞的信號去判斷該員工是否有成為管理者的潛能，有助於組織做出正確的陞遷決策。Forbes (1987) 從高層管理的角度探討早期就業軌跡、專業背景、工作廣度，三種信號對於陞遷的影響，結果顯示職涯早期已具陞遷經歷、工作廣度大的員工，對於高層而言，等同證明該員工已具有足夠的經歷，能夠負擔管理者的執業需求，是相當強力的信號；而專業背景則會隨著組織政策變化，若組織當下的政策是品牌推廣，則有行銷背景的員工就更有機會獲得陞遷，因此不存在單一專業長期壟斷陞遷名額的情況。在徵才方



面，組織也能透過求職者提供的信號來判定該人是否為合適的員工，最常見的信號就是「教育程度」(Spence, 1973)，通常教育程度高意味著該人具有某種程度的專業背景，且具有應對挑戰的能力，至少能夠適應當地教育的淘汰機制，因此組織往往會將求職者的教育程度作為聘任的標的之一。

從上述的文獻回顧可以發現，過去文獻中的行為多為組織與求職者／員工間的信號傳遞，缺少對於「組織內」行為的信號交流研究。本研究認為，在談論組織成員的陞遷機會認知與陞遷意願時，應不限制於組織政策的影響，成員間的互動也是形塑個人認知的關鍵。員工對組織政策幾乎沒有影響力，因此這類型的信號對於員工而言，只能被動的接受或是退出，但組織成員所發出的信號，卻會因為信號的發送者與個人的身份地位相去不遠，對於個人而言存在操作可能性，而更容易成為認知修正的材料。以陞遷為例，從主管身上得到的信號，是源於主管過去身為基層的經驗，或是主管在面臨評鑑時，被置於的處境與基層是相類似的，因此對於部屬而言，主管針對陞遷所給出的信號是具有可信度以及可行性的，便會以該信號作為評估陞遷機會的依據。綜上所述，本研究認為真實影響個人陞遷意願的是較低的「個人層次」因素，即透過與主管互動和觀察所得到的相關信號，以及由信號組成的陞遷機會認知，在此部分，本研究嘗試結合替代學習理論透過人際互動觀察學習的特徵，填補個人層次間信號傳遞的缺口。

在陞遷研究方面，信號理論的應用多數聚焦在員工／求職者發送信號給組織，幫助組織做出陞遷決策的傳遞途徑，缺少從員工角度出發，探討員工如何詮釋管理者言論、行為，進而影響員工陞遷意願的研究。本研究認為陞遷決策應該是雙向的，不只是從管理者的觀點去評斷員工適不適任，員工本身是否有陞遷意願也是最終陞遷決策能否成形的關鍵，因此本研究欲利用信號理論，探討在本國警察組織中，主管透過言論、行為散發出什麼信號，信號又如何影響部屬／基層警察的陞遷機會認知，進而形塑陞遷意願。



警察陞遷制度人治佔比高，卻在主管主觀評價上缺乏明確的判定標準，導致基層通常無法得知什麼樣的表現會最有利於陞遷，造成了陞遷上的資訊不對稱性，此時部屬就會以主管散發出的信號當作調整認知的依據。而信號來源有二，其一是觀察主管的行為，主管為陞遷成功者，因此部屬可以透過詮釋主管的陞遷途徑、日常行動，得知什麼樣的表現會有助於提升陞遷機會，由於此為個人觀察得出的信號，因此屬於「隱性信號」，即「未掌握陞遷資訊的人，為了解個人陞遷機會而觀察取得的資訊，且會自行進一步的解讀，作為判斷個人陞遷機會的依據」；其二是主管主動給予陞遷相關信號，根據信號理論的邏輯，主管在日常互動中可能基於鼓勵部屬陞遷給予相關信號，這就屬於具有策略性的顯性信號，然而實際上，主管在談論陞遷時，並不一定帶有特定的目的，而可能是從過來人的身份進行經驗分享，因此本研究指稱之「顯性信號」為：「掌握陞遷資訊的人，為體現陞遷機會而傳遞的資訊，且會被接收者進一步的解讀，作為判斷個人陞遷機會的依據」，無論主管是否帶有目的性，部屬將詮釋所得的所有信號，並依此評估個人陞遷機會，並決定是否追求陞遷。本研究進一步從替代學習理論佐證信號理論的論點，提出個人是會透過觀察組織中他者的行為去調整自身行動的，Weiss (1977) 的研究更指向部屬會去觀察主管的行為，並基於個人目的挑選合適模板，進而做出相似的行為，也就是說，主管的信號對基層員警而言確實應具有影響力。

第四節 小結

國內多數的公務單位陞遷研究將問題指向制度中存在的不平等現象，包括單位之間的獎勵累積差異、人治難以避免關係介入等，缺少對於個人陞遷機會認知建立的論述，因此本研究嘗試以信號理論和替代學習理論進行理論建構，以填補當前的文獻空缺。信號理論強調的是在資訊不對稱下的信號傳遞與詮釋，信號的接收者會透過發送者主動給予，以及個人觀察以平衡雙方的資訊量，並從個人觀點出發，



去理解信號的意涵，以作為行為判斷的依據；替代學習理論則是指向他人行為的示範效果，個人會去分析他人的行為模式、行為後果、行為情境等，透過從他人的經驗中學習，減少試錯的成本，並量身打造自身的行為指導方針。警察執業的時間有限，無法凡事皆以親身經歷的方式去獲取資料，因此本研究判斷，在初入職場時，對個人陞遷機會抱持基礎認知的個人，會在職場中得到與陞遷實務相關的信號，該信號根據信號理論分為主管主動提供之顯性信號，以及個人觀察得出之隱性信號。部屬在蒐集到陞遷相關信號之後會進行替代性學習，以更新個人主觀上對陞遷機會的認知，且有可能會基於新的認知，反覆進行信號蒐集與詮釋，而對陞遷機會的認知最終將會影響到個人追求陞遷的意願，也就是說，個人的陞遷意願在職涯中並非永恆不變的，而是會隨著各個階段個人陞遷機會認知差異而變動。

第三章 警察陞遷制度概論



第一節 警察人事體制概論

壹、警察科層制度

根據《警察人員人事條例》（下稱人事條例）第 4 條規定，¹警察體系採「官職分立」制，因此需同時標示出官等與職等才能完整表達警察在科層制度中所處之位置與陞遷處境，本國警察之官職等與職稱對應簡表如表 1 所示，由下到上為低階警員至高階警官。在警察人事體制中，官等高低可以用「官階」、「警階」表示，前者依照《人事條例》第 5 條規定，²將警察的官階由小至大分為警佐、警正、警監，而每一等中又可分為四階，並以第一階為最高級；「警階」即所謂「幾線幾星」，為較常用之官等標示單位，本國警察配階是以《全國警察機關陞遷序列表》（下稱陞遷序列表）標示之「職務」為依歸，能夠完整地對應職等序列，例如配兩線一星即為任第九序列職等之相關職務者。「職等」則是指向職務類型，以「序列」作為職務分級之單位，所謂序列是以機關特性、職位高低等原則訂定之職務分階，根據《陞遷序列表》顯示，警察職務共分為十一個序列，以第十一序列為最基層，序列數值越小，職等越高。而一般大眾所認知之「警員」為警佐一階／一線四星／第十序列以下之警職人員，「警官」為警正四階／兩線一星／第九序列以上之警察人員。

¹ 《警察人員人事條例》第 4 條：「警察官、職分立，官受保障，職得調任，非依法不得免官或免職。」

² 《警察人員人事條例》第 5 條：「警察官等分為警監、警正、警佐。警監官等分為特、一、二、三、四階，以特階為最高階；警正及警佐官等各分一、二、三、四階，均以第一階為最高階。」

表 1 第六序列以下之官職等配階職務對照表—簡化版



官		職	
官階	警階	職等	職稱
警正二階	兩線三星	第六序列	警務正等
警正三階	兩線二星	第七序列	督察員等
警正三階	兩線二星	第八序列	警務員等
警正四階	兩線一星	第九序列	巡官等
警佐一階	一線四星	第十序列	巡佐等
警佐三至二階	一線三星	第十一序列	警員

資料來源：作者自行整理，整理自《警察官職務等階表》、《全國警察機關陞遷序列表》。

警察雖然身為公務體系的一環，但其人事制度有異於一般行政機關，一般公務員為官職併立制，警察則為官職分立制。也就是說，一般公務員人事體系是依官等及職等任用，³兼顧個人資歷（官）與工作性質和責任（職）去安排個人在科層體制的相對位置，較適合用來培養專才；而警察的人事體系則是以「人」為依歸的「品位分類制」，純粹的以年資、考績、考試、學歷等個人條件作為科層分類標準，因為職務調動並不會將工作內容變化納入考量，而較適合用來培養通才。

雖然官職分立能夠保持人才任用的彈性，但這樣的制度至少可能產生兩個可能的缺點。首先，由於遷調不考慮職務內容，且無明確地調任限制，因此容易造成難以用人唯才、機關首長任用標準不明確等問題（蔡敏廣，2016）。此外，除了造成任用制度上可能存在的不公平性以外，官職分立制保障官階，而保留職務變動彈性的特性，也使得警察體制中逐漸形成「有官階才有任職資格，但有任職資格不等同有職務」的實務情況，舉釋字第 760 號為例，制度上來看，根據《人事條例》第 12 條第 1 項第 3 款規定，通過乙等／三等特考者，可取得警正四階任官資格，即應可擔任警務正以下之職務，然根據《人事條例》第 11 條第 2 項規定，非警察大

³ 《公務人員任用法》第 5 條第 1 項：「公務人員依官等及職等任用之。」



學(下稱警大)畢業之乙等／三等特考通過者，仍須經過警大訓練合格才得任最高列警正三階以上之職務，該釋字之聲請人並未被安排至警大受訓，因此無法擔任警正四階之巡官、警務員、督察員、警務正等職務(憲法法庭，2018)。實務上「有官階無官職」的情況，與品位分類制以名與位作為激勵警察工作熱忱誘因的本意相斥，而無法完全地發揮官職分立制的優勢，反而造成現行警察科層體制過於複雜、缺乏明確性，且較難提供現職人員陞遷動機。

貳、陞遷定義

根據《警察人員陞遷辦法》(下稱陞遷辦法)第3條規定，陞遷有兩種概念，分別是「陞任」到較高序列職務，以及「遷調」到同一序列職務。因此，在法規基礎上，警察之陞任與遷調都屬於陞遷之範圍，然而，除了調任至主管職會造成薪資與執業內容較大程度上的變動以外，單純的單位遷調對個人而言並無太大的影響，因此本研究不考慮除調任主管職以外之遷調同一序列職務的情況，是以本研究所關心的陞遷是指：「陞任較高序列職務，或從非主管職調任主管職」的情形，例如：從第十序列巡佐升任至第九序列巡官，或是從警務員科員變成警務員所長。除此之外，本研究基於警察人事制度官職分立的特性，在談論陞遷時將同時標示官等與職等，在前者的部分，本研究將以通俗用法為依歸，以「警階」進行標示；而在職等的部分，由於《陞遷辦法》之概念是以「序列」做為陞遷的主要判別單位，因此本研究將參照《陞遷辦法》之規定，以序列上的變化為準。



參、陞遷基本原則

根據《人事條例》第 20 條第 1 項規定，⁴我國警察機關之陞遷任用應符合以下四點基本原則：資績並重、內陞與外補兼顧、公開公平公正、擇優陞任。而在實務運作上主要是以資績計分、內陞外補為重點之陞遷與任用標準，因此本研究於此僅討論此兩項原則，如何決定個別警察人員的陞遷機會。

一、資績並重

警察機關依《陞遷辦法》第 6 條為基礎訂定各該序列陞遷評分標準表以計算個人的資績積分，「資」指向的是資歷的部分，包括：學歷、考試、年資、訓練、外語能力等，而學歷、考試除了是積分之評分項目外，亦會影響到個人的任職途徑與陞遷制度適用，此部分將於後續段落詳細說明；「績」指向的是功績的部分，包括：獎懲、考績等（林欣麗，2008：57）。從警察採用品位分類之官職分立制便能得知，警察人事制度重視的是個人是否具有陞遷之資格，並以資績積分為主要判定標準，如此以人為本的制度不須考量警察個人與職位專業性的適配度，因此執行起來更為簡單，且在人事調動上更具有彈性，而不會受到職系職等的影響。

二、內陞外補

根據《陞遷辦法》第 4 條第 1 項規定：「警察機關職務出缺時，除提供畢業、結業、考試及格分發之職缺或依遴選資格條件規定 建立候用名冊及得免經甄審之職務外，應由本部警政署或交由該職務出缺機關就該機關 具有該職務任用資格之人員及請調存記人員，本功績原則評定陞遷，並辦理甄審。如無適當人選時，得由

⁴ 《警察人員人事條例》第 20 條第 1 項：「警察人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關、學校特性及職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，並與教育訓練及考核相配合，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。」

本部警政署向警察機關、警察大學辦理徵調、商調或由職務出缺機關向警察機關、警察大學以外具有該職務任用資格之人員辦理公開甄選」。



內陞外補制度的存在是為了避免因為內部缺少適任人才，而導致職位缺額過多、空缺時間過長，進而影響業務推動的情況，內陞意旨由在職較低階人員往上填補職位，根據《陞遷辦法》第 5 條第 1 項規定：「警察機關人員之陞遷，應依全國警察機關陞遷序列表逐級辦理陞遷。但次一陞遷序列中無適當人選時，得由再次一陞遷序列人選陞任」；外補則是從外部挑選適合的人才來填補內部的職位空缺，就《陞遷辦法》之規定，選拔方式即為公開甄選。

第二節 警察任職及陞遷管道

壹、任職管道

警察的任職管道分為兩種，第一種為警察教育體系出身，並透過警察特考入職之「內軌生」，第二種為非警察教育體系出身，透過一般警察特考入職之「外軌生」，其任職途徑與受訓時長如下圖 3。基此，本研究認為，在警界任職制度上最根本的分界就是「學歷」，因此本研究所提及之任職管道並不考量以除了學歷資格以外之條件應考的情況，類如：其他公務人員考試及格資格、軍人年資等。

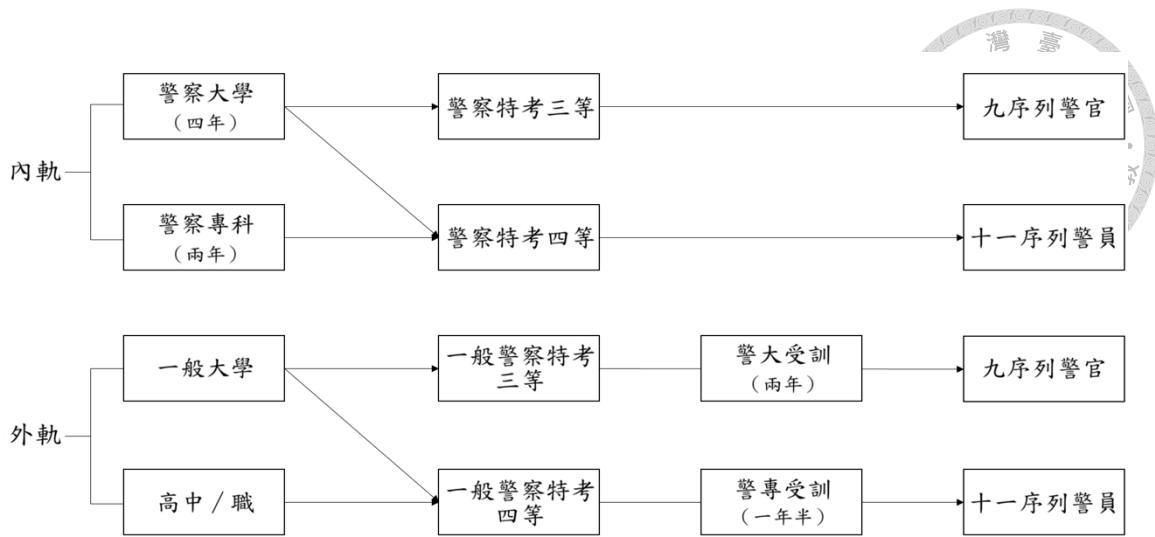


圖 3 任職管道

資料來源：作者自繪，整理自《112 年公務人員特種考試一般警察人員考試應考須知》。

首先，以內軌管道任職者被稱為「內軌生」，採取的是「教考用」，即先教育再考試再任用。內軌生在警察教育系統內修業完成後只需通過「警察人員特考」（下稱內軌特考）即能直接入職，無需另外受訓，所謂警察教育系統就是以警職為就業目標進行的養成教育，主要又分為兩大類：警察大學、警察專科學校（下稱警專），前者須修業滿四年，後者須修業滿兩年。除了修業年限以外，警大畢業生與警專畢業生最根本性的差異在於「特考資格」，如圖 3 所示，警大畢業生可以選擇要報考內軌特考三等考試，若通過則任職九序列警官職，抑或是考內軌特考四等考試，若通過則任職十一序列警員，但警專畢業生只能藉由報考通過內軌特考四等考試後任職十一序列警員，而不能跨考三等考試。也就是說，只有警大畢業之內軌生才有初任即任警官的資格，警專畢業之內軌生則需從基層警員開始執業。

再者，以外軌管道任職者被稱為「外軌生」，採取的是「考訓用」，即先考試再訓練再任用。其原因在於除了考試內容之外，外軌生並未受過任何警察相關之職業教育訓練，因此需在通過「一般警察人員特考」（下稱外軌特考）後再進入警察教育系統中受訓，並於受訓合格後才可進入警界就職。外軌特考與內軌特考的制度邏輯相似，具獨立學院以上之學歷才能報考外軌三等，並於考試通過後獲得任職九

序列警官之資格，爾後被分配到警大受訓兩年，受訓合格後方能上九序列警官職；而僅具公立或立案之私立高級中等以上學校學歷者，只能報考外軌四等，獲得任職十一序列警員之資格，並被分配到警專受訓一年半，受訓合格後即任十一序列警員職（保訓會，2022）。



貳、陞遷管道

在警察體系的陞遷過程中，警察人員可以在同一官等內仰賴年資和積分排名持續地升階，但是，從警員陞遷到警官職，即從第十序列陞遷到第九序列以上職位，則須符合升官等資格、警大同等學歷兩項門檻，否則無法任官。在前者的部分，根據《公務人員考績法》第7條⁵、第11條⁶之規定，警員在制度上不得以考績突破官等的限制，即使升到警佐一階最高級，後續的考績也只能增加年功俸的俸點，而無法以此取得更高官階的任用資格。如此一來，便從制度上限制警員只能透過升官等考試、升官等訓練取得警正四階以上官階之任用資格；在後者的部分，根據《人事條例》第11條規定：「職務等階最高列警正三階以上，應經警察大學或警官學校畢業或訓練合格」，因此不論是內、外軌生，欲陞遷之警員需透過警大二技、研究所、警佐班第二類等考試途徑進入警大訓練，並在訓練合格後取得等同警大之學歷。除此之外，還有內軌三等、警佐班第一類這兩項可以同時滿足升官等資格、警大同等學歷兩項條件的升官途徑。從上述內容可以發現，警察的陞遷制度依據官等

⁵ 《公務人員考績法》第7條第1項：「年終考績獎懲依左列規定：

一、甲等：晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。

二、乙等：晉本俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。」

⁶ 《公務人員考績法》第11條第1項：「各機關參加考績人員任本職等年終考績，具有左列各款情形之一者，取得同官等高一職等之任用資格：一、二年列甲等者。二、一年列甲等二年列乙等者。」

存在不同的規定與途徑，基此，本研究將於此節以圖 4 為基礎，更詳細的說明各種類／階段陞遷途徑的相關規定與陞遷速度差異，以說明不同階段的警察所需面對的陞遷選擇與應對方向，並將論述重點放在以陞遷管道較為繁雜多元的警員上。



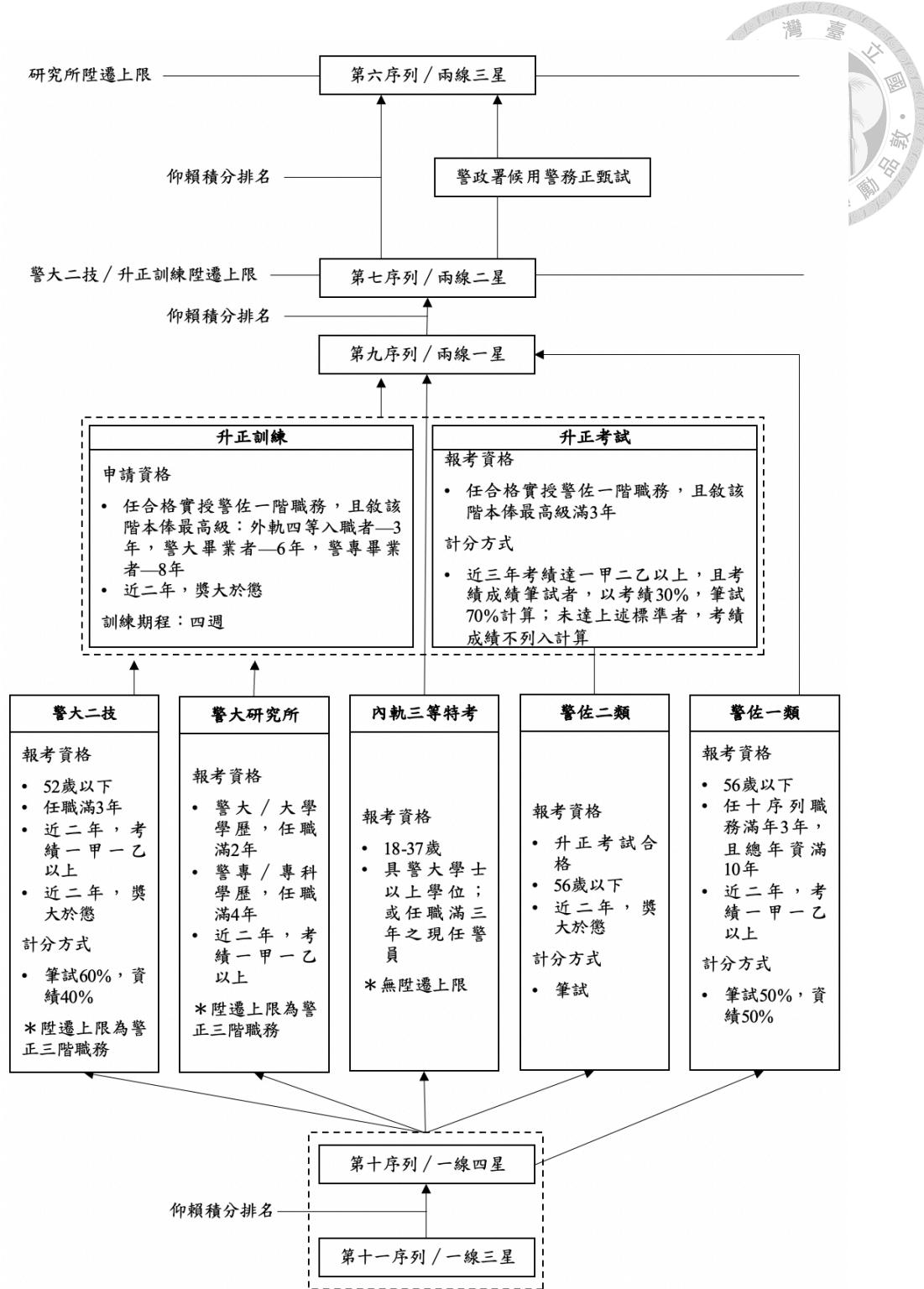


圖 4 第十一序列至第六序列陞遷途徑

資料來源：作者自繪，整理自《警察人員進修及深造教育實施辦法第六條附表修正總說明》、《112學年度學士班二年制技術系入學考試招生簡章》、《113年警佐班第44期第1類招生簡章》、《112公務人員特種考試警察人員考試應考須知》、《112學年度碩士班入學考試招生簡章》、《112年警正班第32期招生簡章》、《113年警佐班第44期第2類招生簡章》。



第十一序列至第六序列之整體陞遷途徑如圖 4，陞遷時間成本則如附錄一所示，若初任職務為第十一序列／一線三星之警員，在僅仰賴積分排名的情況下，最高可陞遷至第十序列／一線四星之巡佐同等職務，然而雖然在制度層面上屬於陞遷，但實質上升任至第十序列職務對於基層警員而言並不具有足夠的誘因。首先在時間成本方面，由於第十序列職務存在名額限制，在一般狀況下，需花費個人約 10-15 年的時間才得陞遷，且因第十序列職位存在名額限制，而使基層警員需時刻注意個人績效表現，否則可能維持在一線三直至退休，對部分警員而言，耗費十幾年努力工作、維持表現卻只能升一顆星，並不符合成本效益；而若是個人希望在更短時間內離開第十一序列職務，則亦能透過積極辦案快速累積績效，以提高積分排名，在這樣的情況下，約能於 5-6 年內成功陞遷，但其背後就是必須投入大量心力與時間在工作上，犧牲私人生活與休息時間，無家庭生活的年輕警員較有實踐之可能。再者，第十序列職務在制度上仍屬於警員，既使陞遷至第十序列職務，個人也不會獲得更多的權力且工作內容並不會有顯著的變化，使得陞遷的實感較低。綜上所述，由於陞遷至第十序列職務的成本效益不成比例，因此對於有陞遷意願的第十一序列／一線三星警員而言，並不是特別有吸引力，同時也無法帶動基層警員整體的陞遷意願。

如上述所示，陞遷至第十序列對基層警員而言似乎效益不大，但若個人欲陞遷至第九序列職務，則需考慮年齡、考試管道等限制。37 歲以下之警員想要跳脫現狀，陞遷至第九序列／兩線一星警官職，其最快的管道為「內軌三等特考」，第十一序列／一線三星警員只需任職滿 3 年即可報考內軌三等特考，也就是說在極端狀況下，警員僅需花 3 年的時間便能取得陞任至警官職之資格，並在受訓合格後直接由內政部警政署派補巡官同等第九序列職務。然而，內軌三等特考實質並不容易，其報考者並不僅限於現職警員，而同時包含警大應屆畢業生，相較於須犧牲個人休息時間備考並兼顧工作的現職警員，全心投入考試且有教授指導的警大畢業

生是具有明顯優勢的，因此既使內軌三等特考是最為快速的陞遷管道，對於現職警員而言，也並非最為理想的途徑。



實務上最多人採取也相對容易的陞遷管道為「警察大學二年制技術系」（下稱警大二技），第十一序列／一線三星警員只需任職滿3年即可報考，並在兩年教育訓練期滿合格後，便能取得「同等警大之學歷」。警大二技為針對現職具警察人員身份者開放的管道，因此相比於內軌三等特考，競爭者之間的同質性更高，對於現職警員而言較具有公平性。然而，警大二技訓練合格後，仍須取通過晉升警正官等考試／訓練，即升正考試⁷或升正訓練⁸，滿足這兩個陞遷條件後，才能取得第九序列／兩線一星警官職之「任官資格」，並等待內政部警政署派補巡官同等第九序列之職務（中央警察大學，2023；中央警察大學，2024a）。

除此之外，根據《人事條例》第14條第6項規定，⁹透過警大二技與升官等訓練合格陞遷者，最高僅可陞遷至第七序列／兩線二星之職務，爾後則需達成額外資格條件，才能再次向上陞遷。警大二技就讀期間為帶職帶薪，在年資續計且升官等相關訓練之年資規定更為嚴苛的情況下，影響個人陞遷時間成本的主要因素，即為升正訓練、升正考試對於申請與報考資格的規範，若基層警員欲以「警大二技加上升正訓練」一途取得任官之資格，依照其升正訓練之規定，陞遷時間成本最低者為

⁷《警察人員人事條例》第14條第1項：「警察人員之晉升官等，須經升官等考試及格。」

⁸《警察人員人事條例》第14條第5項：「警察人員具有下列資格之一，並經銓敘部銓敘審定合格實授現任警佐一階職務，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，敘警佐一階本俸最高級，且經晉升警正官等訓練合格者，取得升任警正四階任官資格，不受第一項規定之限制：

一、經普通考試、特種考試警察人員考試四等考試或相當委任第三職等以上銓定資格考試警察人員考試及格，並任合格實授警佐一階職務滿三年。

二、警察學校或警察專科學校警員班畢業，並任合格實授警佐一階職務滿十年，或警察專科學校專科警員班或警官學校、警察大學專修科畢業，並任合格實授警佐一階職務滿八年，或警官學校、警察大學四年學制以上畢業，並任合格實授警佐一階職務滿六年。」

⁹《警察人員人事條例》第14條第6項：「前項升任警正官等人員，應受第11條第2項規定之限制，並以擔任職務等階最高為警正三階以下之職務為限。但具有碩士以上學位且最近五年警正三階職務年終考績四年列甲等、一年列乙等以上者，得擔任職務等階最高為警正二階以下之職務。」



以外軌四等入職者，所需花費時長為至少 9 年；陞遷時間成本最高者為以內軌四等入職之警專生，所需花費時長為至少 14 年。若基層警員欲以「警大二技加上升正考試」一途取得任官之資格，陞遷時間成本最低者所需花費時間為至少 9 年；陞遷時間成本最高者所需花費時間為至少 12 年。

若為現任第十序列職務之資深警員，則可考慮「警佐班第一類」作為陞遷管道，警佐班系以《警察教育條例》第 6 條、《警察人員進修及深造教育實施辦法》為法源基礎設立，以期為現職警員提供進修與深造教育，培養具充足實務經驗的警官人員，而其中警佐班第一類係針對特定序列之資深警察，即巡佐／小隊長（第十序列之職務），開放之陞遷途徑。由於此陞遷途徑之原意是為服務資深警員而存在，因此基層警員欲以「警佐班第一類」一途取得任官之資格，其陞遷時間成本最低仍需花費 10 年才可任官（中央警察大學，2024b）。此類陞遷途徑的特殊之處在於，資深警察於受訓合格後，並非由內政部警政署派補巡官同第九序列之職務，而是返回原服務機關直升巡官職務，因此對於調離原居地意願不高，但仍有陞遷嚮往的資深警察而言，是相當友善且值得考慮的陞遷途徑。

由上述內容可知，第十序列／一線四星以下之基層警員欲取得任官資格的途徑相當豐富多元，卻也相對困難繁雜，反之，一旦成功取得任官資格並分派巡官同第九序列職務後，後續的陞遷就相對單純，從第九序列／兩線一星職務至第六序列／兩線三星職務，原則上皆以積分排名為標準，平均每一段階的陞遷時間成本約為 9-10 年。除了穩定陞遷以外，當然也存在加快陞遷速度之管道，最常見者為「所長班」，任職於第九序列／兩線一星或是第八序列／兩線二星職務之警官可以透過自主報名的方式參加甄選，通過者即可派任所長，所長為外勤主管職，業務繁忙的同時也意味著高功獎數，在陞遷以積分排名為主要標準的階段，擔任所長將有利於提升陞遷速度，一般狀態下約莫 5-6 年便能順利陞遷至第八序列／兩線二星或是第七序列／兩線二星職務。

第三節 警察陞遷與薪資



根據激勵理論，薪資提升是個人職涯追求上相當關鍵的外在動機之一（Amabile, 1993；Ryan and Deci, 2000；Miner, 2015），因此，除了陞遷所需時間成本之外，薪資變動將是個人在職涯發展上主要的考量因素之一，而在薪資構成如此複雜的警察體系之中，本研究認為，警察個人在職涯規劃的同時，必然會更加審慎地研究薪資給付制度，以確保實質獲取的額度與個人期望相符。綜上所述，本研究將於此段落分項說明警察體系基礎的薪資結構，以便在後續分析中，更深入的了解薪資對於個人陞遷意願的影響。

警察的薪資主要由四大項目構成：本俸、專業加給、警勤加給、超勤加給。根據《公務人員俸給法》，公務員薪資級次的計算多數是以「職等」為依歸，但以警職而言，則是將「官階」作為薪資給付的標準，加上警察官職分立的特性，將會使得職務的調動並不等同於薪資的變動；除此之外，四大項目中的警勤加給則是以「工作場域」為給付標準，而非如另外三者以官階計算，使個人月支數額將隨陞遷調動單位而變化。以下將分項介壽警察人員薪資如何因應陞遷而有所變化。

首先是「本俸」的部分，根據《公務人員俸給法》第2條第1項的名詞釋義，本俸係指「各職等人員依法應領取之基本給與」，也就是所謂的底薪，其計算方式是以《警察人員俸表》（附錄四）與《公務人員俸額表》（附錄五）為基礎，依據個人現職官階與俸級對照之本俸俸點去領取相應之俸額。

若個人不滿於現領之本俸薪額，則需仰賴「年終考績」來跳俸點，根據《公務人員考績法》第7條規定：「甲等及乙等皆可晉本俸一級」，因此若個人當年取得乙等以上之考績，則其本俸俸級可升一級；而根據《公務人員考績法》第11條第

1項第1款規定：「二年列甲等者，取得同官等高一職等之任用資格」，即若個人連續兩年考績獲得甲等，則其本俸俸級可連跳兩級。然當個人已達其官等本俸俸級之上限，除非個人通過升官等訓練或考試，否則其本俸俸點將無法再升級。為因應此情況，《公務人員考績法》第7條規定：「年終考績獲甲等或乙等，且已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級」，意指本俸俸級已達上限之個人，其本俸並非隨著官階一同停滯，而是改以年功俸俸額來晉升俸點。

再者為「專業加給」，該加給須依照「職務之技術或專業程度、繁簡難易、所需資格條件及人力市場供需狀況」等因素訂定給付內容，¹⁰簡而言之，專業加給是根據單一職業之工作內容支給的薪資待遇。警察人員的專業加給，與本俸相似，是以官等、官階為基準進行給付，其月支數額如《公務人員專業加給表》（下表2）所示。因此，陞遷後，專業加給的數額會隨個人官階提升而增加。

表2 公務人員專業加給表—第十一序列至第六序列

官等	官階	月支數額
警正	二	28,980
	三	26,040
	四	25,130
警佐	一	22,060
	二	21,460
	三	21,110

資料來源：行政院主計總處（2024）。

第三為「警勤加給」，是為體恤警察人員工作之危險性、辛勞性、不安定性而特別增加的法定加給（考試院，2018），原則上每位警察人員皆會得到警勤加給，只是給付之內容會因為服務單位而有所差異。根據《修正警察人員警勤加給表》內

¹⁰ 《公務人員加給給與辦法》第4條第2項：「技術或專業加給：職務之技術或專業程度、繁簡難易、所需資格條件及人力市場供需狀況。」



容顯示，警勤加給由高到低分為一至三級，第一級加給之月支數額為 9,700 元，係針對直轄市與縣市警察局、部分警政署單位（例如：刑事警察、維安部隊等）等面對犯罪現場與民眾衝突第一道防線的警察人員，由於其工作環境具較高的不穩定性與危險性，再加上輪班制度容易影響生活作息，並對身心造成危害，制度上考量到其執業的危勞性，而給予「第一線」警察人員較高的加給待遇；第二級加給之月支數額為 8,730 元，係針對警大、部分警政署單位（例如：警備隊）之警察人員；第三級加給之月支數額為 7,760 元，係針對不屬第一、二級，且具警察官任用資格之人員。因此，陞遷後，警勤加給的數額會隨個人調動單位而產生變化，若進入內勤單位會減少，陞遷至外勤單位則會增加。

最後為「超勤加給」，也就是所謂的加班費，而加班費的計算與個人官階息息相關，根據行政院人事行政總處（2023）之規定，非主管之警察人員的加班費計算公式為：（月支薪俸 + 專業加給）/ 240；主管職之警察人員的加班費計算公式為：（月支薪俸 + 專業加給 + 主管加給）/ 240。在超勤時限的部分，根據《警察機關輪班輪休人員勤休實施要點》外勤警察人員非主管職，一般狀況下超勤時數最高可報 80 小時，主管職則可報 100 小時，而內勤警察人員在一般狀況下只能報 20 小時。由上述可知，超勤加給主要是受個人所處官階以及加班時數所影響，但並非完全的實報實銷，行政院人事行政總處（2023）規範之超勤加給上限為 19,000 元，若個人計算得出之超勤加給數額超過上限仍只能獲得 19,000 元。因此，陞遷後，超勤加給的數額會隨個人官階、調動單位、職務而產生變化，陞遷至更高官階或主管職，皆會使個人每小時之加班費增加，但每個月可申報之加班時數上限則會因工作單位而有異，內勤單位最高可報 20 小時，外勤單位則為 80 小時，由於內外勤單位可申報之加班時數差異過大，因此就算每小時之加班費數額提升，若陞遷至內勤單位，每個月的超勤加給仍會減少。

除了上述的四大主要項目以外，「主管加給」亦會因為陞遷而有所增減，顧名



思義，主管加給即為撫恤主管職的辛勞，而提供的給付，並以「官階」作為給與的標準，如下表 3 所示，要特別注意的是，因為官職分立的設計，因此警界的官階不等於官職，是否能夠領取主管加給，是以個人實際職務為準，例如同樣列警正三階警務員，但在外勤擔任所長每個月可多領 5,750 元的主管加給，在內勤擔任科員則無此項加給。

表 3 警察及消防人員主管職務加給表

官等	官階	月支數額
警正	二階	7,520
	三階	5,750
	四階	4,720
警佐	一階	4,190

資料來源：臺北市政府（2024）。

警察的薪資構成相對複雜且難以同一而論，且個人薪資的組成主要仰賴的並非本俸而是加給，而這樣的制度設計，容易導致警員與警官薪資差距微乎其微，更甚者，還有可能發生「陞遷不等同加薪」的特殊情況，說明警察薪資如何計算之案例可見附錄二，以比較不同官階與職務者之間可能的薪資差異情況。從薪資結構整理來看，警察薪資的主要來源為各類型的「加給」而非本俸，這是源於警察的本俸薪額相對低迷，因此需要仰賴各項加給使薪資給付與警職工作繁重程度相當，這樣的薪資結構設計，導致警察體系並非如同私人企業一般陞遷即加薪，本俸與年功俸的俸點確實會影響退休金，然而，只要在同樣的官等持續執業至少 23 年，即使沒有陞遷，考績只需維持乙等，基層警員也能提升至相當於警監四階一級的俸點，以警專畢業通過四等特考之基層警員為例，其初任警職的年齡約為 20 歲，若個人毫無陞遷的打算，則至約 45 歲時，便能提升至最高俸點 525，月領十萬直至 60 歲屆齡退休，本研究基於警察薪資制度的特殊性判斷，對於基層警察而言，陞遷帶來的薪資變動誘因過小，將會是影響個人陞遷決策的關鍵因素之一。

第四節 小結



從整體陞遷途徑的相關規定說明可以發現，警察體系內的陞遷並非單純地以年資、功績安排，還包括各階段的年齡限制、以警大為中心的學經歷背景、具升官資格與否、人脈考量、主管賞識等等客觀與主觀要件，使個人難以完全地仰賴積分來判斷個人的陞遷機會。除此之外，對於基層警員而言，多數陞遷途徑皆有年齡與服務年資相關規定，要求具陞遷意願的個人在有限的時間內，累積充足的職務經歷，並同時考量備考所需花費的時間。本研究於訪談與資料蒐集的過程中發現，警察陞遷制度高度的複雜性讓許多基層警察即使具有陞遷意願也無所適從，明文上看似多元的陞遷管道，藏在細節中的各種限制使得個人陷入「看得到，吃不到」的窘境之中。基此，本研究認為對於警察個人而言，在判斷陞遷機會的時候，考量的不僅是制度整體的開放性、完整性，亦包含個人所在之位階，當下所可觸及之「陞遷途徑數量」、能在「陞遷時限」內突破的可行性，以及特定「陞遷途徑的難易度」。綜上所述，本研究將數量、時限、難易度合稱為「陞遷途徑可及性」，並在後續分析中，以此作為制度面上，影響個人陞遷機會認知判斷的要素。

第四章 研究設計



第一節 研究途徑與研究方法

本研究將使用「半結構式的深度訪談法」來進行研究，以 22 位雙北市在職警察為樣本，探討在警察體系中，主管的態度、行為、言論如何形成信號，並影響基層警察的陞遷意願，以及同樣的信號，對不同特徵的人而言，會產生什麼樣的效果。

壹、質性訪談

使用質性訪談的目的在於：「描繪樣本個人對於研究現象最深刻的觀點」，重點在於「個人」，而非整體性的社會規範，以及「深度」，而非追求能夠代表整個母體的廣度，也因此質性訪談也常被稱為「深度訪談」(Mack et al., 2005 ; 吳嘉苓，2015)。本研究主題因為涉及到過去陞遷狀況的「個人經驗」，以及陞遷對於一些人而言，是較為隱私的話題而具「敏感性」，因此本研究判斷能夠深入了解個人觀點，並兼顧受訪者隱私的「一對一深度訪談」是最合適的研究方法。深度訪談可以讓本研究跳脫過去陞遷研究中常探討的制度限制，透過吸取樣本的職涯經驗，更深入的去了解不同背景、性別、權力位置的警察在考量陞遷時的差異。

貳、訪談類型

訪談分成三種類型：結構式、非結構式、半結構式，「結構式訪談」指的是研究者會建立明確且適用於所有受訪者的訪談提綱，研究者會完全遵照提綱的內容進行訪談；「非結構式訪談」則是僅會準備部分訪談題目或是大致架構，以確保訪

談維持在正確方向上，但主要仍會是以受訪者主導談話的形式進行；「半結構式訪談」指的是研究者會事先準備好訪談題目，並以此為基礎進行訪談，但研究者並不會限制訪談內容與流程（Lune and Berg, 2017）。



本研究於前訪中進行測試，發現受訪者通常會進行大程度的發揮與經驗分享，結構式訪談過於缺乏彈性，反而在使用上會面臨較大的阻礙，且會使訪談失去捕捉研究原先忽略掉的新變項的機會，因此採用彈性較高的「半結構式訪談」會更為理想，除了保留在訪談當下自由發揮的空間之外，也能讓訪談經驗不足者確保問題都有切合研究主題。半結構式訪談的選定，可以讓研究者事先思考受訪者會有什麼樣的回應，以及針對不同的回應應該如何進行追問，預先擬定追問題題目也能減輕訪談當下研究者的焦慮感，因此本研究的訪綱除了主要問題之外，也包括追問題題目，追問題題目並不會呈現給受訪者；另外，本研究為避免受訪者不耐煩的情況，因此將訪談長度控制在 2 小時內，並額外考慮到追問題題目的篇幅，因此主要問題設定以五題為上限。

第二節 研究對象與資料來源

壹、個案選擇

在個案選擇時，研究者通常要考慮到兩個部分：特殊性、可行性（湯京平, 2015: 257），前者指的是該案例是否具有特殊性，而能讓讀者認同其學術價值；後者則是研究者須考量到執行上的困難，若樣本不願意或無法被研究，則該研究計畫等同作廢。本研究在個案選擇時主要分為三個部分：警察、在職、雙北，首先是「警察」，在陞遷研究上選擇警察的原因在於其陞遷體制的特殊性，警察雖然身為公務體系的一環，但有異於一般公務員的官職併立制，其陞遷制度採取的是官職分立制，雖



然該制度能保持用人的彈性並培養通才，然而，卻同時會造成任用標準不明確的問題；除此之外，官職分立制保障官階，而保留職務變動彈性的特性，也可能造成有官階無官職的實務情況。綜上所述，警察體制存在複雜性與特殊性，因此本研究認為此一群體相當具有研究的價值。另外，由於警察單位屬於政府機關，因此其陞遷制度相關資訊都是公開的，對於研究者而言，可取得性相對較高，再加上本研究具有相關的人脈網絡，因此在可行性方面毋須擔心。

再者是「在職」，由於警察的陞遷體制經歷過多次的修正與調整，因此不同年代的警察所熟知的制度存在差異，進而可能會影響到個人對陞遷的判斷，因此本研究將目標放在在職警察，以盡量確保樣本在陞遷制度認知上的統一性。最後是「雙北」，這點主要涉及到可行性，由於個人之移動能力、研究經費、研究時間有限，難以進行全國性的訪談，因此將地理範圍限縮在平常生活且交通相對便利的臺北市與新北市內；除此之外，根據媒體報導顯示，臺北市派出所所長的報考人次從往年的 5、60 人，到 2018 年已跌至 7 人（王冠仁、姚岳宏，2019）；另外，新北市於 2021 年共舉辦 3 次所長甄選，卻僅有 33 人報名，候用人選遠不及職缺需求（民視新聞網，2021）。可以看出臺北市、新北市的中階主管職（所長）已然出現人才短缺的情況。

貳、研究對象

受訪者是深度訪談中的關鍵，同時也是研究者必然會遇到的難題，選擇樣本時要考慮到其代表性和可近性，通常研究者會採用「立意抽樣」來選擇受訪者，針對該研究所定位的對象與研究方向去選擇案例，是相對省時低成本的方法。除此之外，「滾雪球抽樣」也是深度訪談中常見的抽樣手段，原因有二：深度訪談需要受訪者與研究者之間存在基本的信任關係，才能得到最有效的資訊，因此透過相識者引薦，受訪者相對而言會較不警戒；另外一種情況是需要對研究主題有一定認識的



受訪者，例如以「公務體系中的繁文縟節」為研究主題，則受訪者必須對繁文縟節有所概念，或是在公務體系中有實務經驗，其訪談內容才較具有分析價值。

本研究希望探討「同樣的信號，對不同特徵的人而言，會產生什麼樣的效果」，而將性別、年齡、性格、任職管道（內／外軌）、初任警階作為特徵項目，由於有樣本特徵上的需求，因此本研究採用「立意抽樣」來進行受訪者的選擇；再者，由於在警界的人脈有限，因此本研究額外利用「滾雪球抽樣」，透過受訪者的介紹來擴展樣本。本研究首先透過教授引薦，同時與數位受訪者取得聯繫，並委由受訪者依照本研究設定之特徵條件，引薦合適的受訪者，以此擴大樣本數，至訪談內容漸趨相似為止。例如：當已接觸之受訪者以男性為多數時，則會請受訪者以引薦女性受訪者為主；當受訪者以警官為多數時，則會以警員作為後續接觸之目標。

參、研究對象分佈

本研究透過立意抽樣、滾雪球抽樣最終篩選出 22 位受訪者（如表 4 所示）。在研究方法上，本研究考慮到部分受訪者工作繁忙難以安排實體訪談，因此有五位受訪者改以簡答型問卷受訪，另有一位受訪者則是以電訪進行。在樣本分佈的部分，本研究依照特徵需求，以性別、年齡、任職管道三項較具明顯分界的條件，針對樣本進行初步篩選，確保至少在此三項特徵上各自擁有足夠的樣本，以檢視個人特徵對於信號詮釋的影響力。最終受訪者之性別比為 6：4，略高於內政部警政署（2022）公布之 2021 年的現職警員男女比（87：13），由於本研究欲探討性別在信號詮釋上的差異，因此較為平衡的男女比能夠平均地取得兩種生理性別對於陞遷的看法，使結果更符合研究目的。然而然而，在邀訪過中，雖有請受訪者引薦女性主管受訪，惟仍無法如願取得女性主管樣本，因此在主管職層面的性別論述將可能缺乏實務經驗資訊。

在年齡方面，考慮到陞遷具有年齡限制以及年資標準，本研究原擬以 45 歲作為分水嶺，然最終本研究僅有一位 45 歲以上之基層警員樣本，而較難從實務經驗中判別年齡較長者對於陞遷信號的解讀。最後，樣本中有七位外軌生，使任職管道的樣本分佈為 7：3，與內政部統計數據顯示之內外軌佔比相當（內軌 67%：外軌 33%），得以探析個人對於陞遷信號的詮釋是否會受到內外軌身份的影響。除此之外，本研究最終的警官與警員佔比約為 5.5：4.5，兩者樣本數額相當，意味著在取得兩方陞遷觀點的同時，較能兼顧雙方意見，而不偏重於任何一方。

表 4 受訪者名單

代碼	地區	身份	性別	年齡	任職管道	初任警階	主管職
AM1	臺北	中階警官	男	25-30	內軌（警大）	兩線一星	是
AM2	臺北	中階警官	男	40-45	內軌（警大）	兩線一星	是
AM3	臺北	中階警官	男	25-30	內軌（警大）	兩線一星	是
AM4	臺北	中階警官	男	30-35	外軌（三等）	兩線一星	否
AM5	臺北	中階警官	男	40-45	外軌（三等）	兩線一星	否
AM6	臺北	中階警官	男	30-35	內軌（警專）	一線三星	否
AM7	新北	中階警官	男	35-40	內軌（警大）	兩線一星	否
AF1	新北	中階警官	女	35-40	內軌（警大）	兩線一星	否
AF2	臺北	中階警官	女	20-25	內軌（警大）	兩線一星	否
AF3	臺北	中階警官	女	40-45	外軌（三等）	兩線一星	否
AF4	臺北	中階警官	女	X	外軌（三等）	兩線一星	否
AF5	新北	中階警官	女	35-40	內軌（警大）	兩線一星	否
BM1	新北	基層警員	男	25-30	內軌（警專）	一線三星	否
BM2	新北	基層警員	男	50-55	內軌（警員班）	一線三星	否
BM3	臺北	基層警員	男	25-30	內軌（警專）	一線三星	否
BM4	新北	基層警員	男	40-45	內軌（警專）	一線三星	是
BM5	臺北	基層警員	男	20-25	內軌（警專）	一線三星	否
BM6	臺北	基層警員	男	30-35	內軌（警專）	一線三星	否
BF1	臺北	基層警員	女	30-35	內軌（警專）	一線三星	否
BF2	臺北	基層警員	女	30-35	外軌（四等）	一線三星	否
BF3	新北	基層警員	女	40-45	外軌（四等）	一線三星	否
BF4	臺北	基層警員	女	35-40	外軌（四等）	一線三星	否

資料來源：作者自行整理。並以中階警官-A；基層警員-B；男性-M；女性-F 之邏輯進行編碼。

第三節 資料分析



本研究將使用紮根理論研究法（grounded theory）進行資料分析，該研究法是透過蒐集、歸納與深度分析存有經驗事實的原始資料，針對真實存在的社會現象去進行理論建構，而非以假設或是理論驗證為目的，因此常見於缺乏理論或是嘗試對某現象提出新觀點的研究。該研究法以反覆的資料比對、整理、分析，將資料以概念異同進行分類並發展類別與類別之間的關係性，最終建立對討論現象存有解釋力的完整理論框架（何英奇，2011；郭君怡，2008）。

在初步編碼階段，研究者應對蒐集得來的原始資料進行分解、檢視、比較、概念化、類別化（何英奇，2011：2）。首先，通過將概念相通的資料聚成一類，並給予概念化標籤，形成「屬性」（property）；其次，將分散的屬性，以更高層次的相通概念進行分組，形成「次類別」（sub-category）；最後再以研究理論框架為最高層級概念，將內容指涉同一研究問題的次類別組合成「核心類別」（core-category），以確保譯碼結果貼合研究主題，並能夠回應研究問題（徐宗國，1998；周思廷等人，2021）。舉例而言：警察在執業期間得知主管對個人的評價與業界外的人脈都會影響到個人的陞遷機會，而「主管評判」、「人脈關係」這兩種信號即為「屬性」；當這兩種信號皆為他人主動透露所得知，基於獲取管道一致此一通點，而將兩者共同編入「顯性信號」此一「次類別」；最後，本研究欲探討「個人如何獲得信號」，標誌著信號獲取的顯性信號，便能與其他信號獲取相關資訊組成「信號蒐集」此一核心類別。本研究之編碼如表 5 所示。

表 5 資料編碼

核心類別	次類別	屬性	概念說明
信號蒐集	信號來源	主管	警察在制度與實務落差下，感受到資訊
		同事	

	顯性信號	熟識者	不對稱性，並因此需要更新個人陞遷機會認知，以使自身認知夠符合現實情境。從此背景出發，探析警察體系中與陞遷機會相關之信號，說明影響陞遷實務的可能因素
		缺額機會	
		考試陞遷	
		主管評判	
		資積分	
		人脈關係	
		血統優勢	
隱性信號		缺額機會	
		考試陞遷	
		主管評判	
		資積分	
		人脈關係	
		工作單位	
		職場表現與個人能力	
信號詮釋	個人能力	認為自己具備陞遷所需之能力	從信號接收者會以個人觀點解讀信號的角度出發，探析個人對於信號的詮釋方向，了解個人如何從信號中判斷自身是否具有陞遷機會
		認為自己不具備陞遷所需之能力	
	陞遷制度	認為陞遷制度公平	
		認為陞遷制度不公平	
	關係背景	關係也是一種能力	
		關係造就陞遷不公平	
	工作生活 平衡	陞遷與生活無法兼顧	
		陞遷與生活可以兼顧	
替代學習	學習對象	主管	從認知腳本學習的觀點來看，探析警察體系中是否存在學習或模仿他人行為經驗的情況
		同事	
	信號實踐 學習	成功案例學習	
		失敗案例學習	
陞遷機會認知 更新	維持	陞遷機會認知持續正面	探析警察個人在信號詮釋與替代學習後，對於個人陞遷機會認知是否有所調整，調整的方向為何，原因為何
		陞遷機會認知持續負面	
	修正	陞遷機會認知轉為正面	
		陞遷機會認知轉為負面	
	強化	陞遷機會認知更為正面	
		陞遷機會認知更為負面	

資料來源：作者自行整理。

再者，研究者應確立透過脈絡化將類別與類別之間的因果關係解釋清楚，並以核心類別為中心統整出完整的故事線以解釋欲討論之現象（何英奇，2011）。本研究之故事脈絡如圖 5 與以下論述所示。首先，個人會帶著對於自身陞遷機會的既有認知進入職場，然而，警察體系內的制度與實踐存在落差，使得個人在感受到資訊不對稱性後，會以主管主動給予的顯性信號，以及個人觀察所得之隱性信號，作為個人實質陞遷機會的判斷依據。再者，個人會針對所掌握的信號進行詮釋，以了解自己是否具備掌握陞遷機會的條件，而詮釋的方向會受到性別、年齡、性格、任職管道、初任警階等個人特徵的影響，除此之外，個人對於陞遷的認知與態度也會影響到對於信號的解讀。在衡量條件之後，個人會透過學習他人經驗來判斷哪一種陞遷路徑會是最快／輕鬆，或是最適合自己的，以減少試錯的成本。基此，個人會更新自身對陞遷機會的既有認知，此時有三種可能的情況：維持、修正、強化，維持指的是個人並不會因信號與經驗的吸收而改變個人對於陞遷機會的看法；修正指的是個人會因為信號與經驗的吸收而改變個人對於陞遷的看法；強化指的是個人會透過信號與經驗的吸收進一步證明自身對於陞遷機會的看法是正確的，而使個人更堅信原本的立場。最後，當個人在面臨陞遷決策時，就會以當下對陞遷機會的認知為基礎，導向個人是否有意願尋求陞遷。

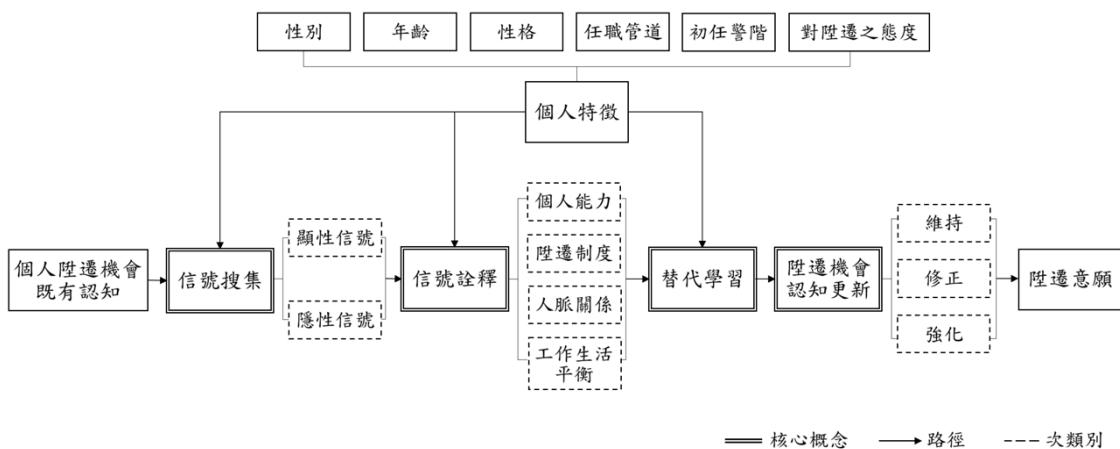


圖 5 本研究概念脈絡

資料來源：作者自繪。

第四節 研究流程



在先前的論述中，本研究結合既有之認知建立相關理論，即替代學習理論、信號理論，嘗試提出警察在執業過程中可能存在的認知建立程序，接下來本文將透過半結構式深度訪談，訪綱如附錄三所示，以 22 位中階以下雙北在職警察為樣本，取得第一手資料以供未來分析，並檢驗本文預設的理論架構。訪談過程將會在取得受訪者同意後，以手機／電腦進行錄音記錄為主，現場筆記為輔，並在訪談結束後 24 小時內進行逐字稿的撰寫，並結合筆記內容補上訪談情境、受訪者語氣變化等編輯訪談紀錄，若受訪者提到較不常見的專有名詞時，例如：候用制度，除了在訪談現場詢問受訪者外，也會進行事後的搜索及補充。訪談資料經過初步整理過後，本研究將對訪談資料以紮根理論研究法開始進行編碼，將各項資料納入預先設定的類別之中。

第五章 研究結果



本研究立基在信號理論、替代學習理論的理論基礎上，從個人陞遷機會認知的角度理解警察群體存在陞遷意願普遍低落的情況，嘗試討論警察如何從人際互動中擷取判斷自身陞遷機會所需之資訊，並加以詮釋、學習、應用，調整對於自身陞遷機會的認知，最終影響個人的陞遷意願。本研究將以以上論述為分析框架，呈現訪談內容以說明警察群體的陞遷意願是如何形塑的。首先將探討警察整體陞遷意願現狀；接續討論個人陞遷機會認知的基準：信號，在何種情況下會刺激個人進行信號的蒐集？蒐集到的信號包含哪些？來源為何？個人又如何結合自身條件和態度去詮釋所得之信號；第三為個人陞遷機會認知的應用：替代學習，了解他人經驗如何影響個人對陞遷機會的認知和路徑的選擇；第四，檢視受訪者個人陞遷機會認知的調整方向，及其調整的原因；最後，本研究將揭示個人陞遷機會認知與陞遷意願之間的關聯性，以及分析其他可能影響陞遷意願的因素。

第一節 整體陞遷意願之現況

近年的新聞報導與學術研究皆有以所長荒為例指出警察陞遷意願不高的情況（王冠仁，2020；吳斯茜、蕭建宏，2020），而從先前圖 1 呈現的數據來看，利用考試管道追求陞遷的警察人數確實正在減少。在本研究中，約半數的受訪者也表示，他們有觀察到現今多數警察確實並不將陞遷視為人生要務之一，僅將警察這一職業作為領取薪水的管道，並更重視個人生活。綜合受訪者 AM2、BF2、AF1 等人的觀點，可以發現整體來說警察放棄陞遷的可能原因包括：陞遷後工作壓力過大、滿足於現狀、無法適應業務轉換等。



現在所長大概一年招三次，每次考都是大概十個左右，之前更慘的時候還有一隻手算得出來，因為大家知道當外勤主管就是這個派出所就交給你了，要為這個派出所負全部的責任，所以大大小小什麼事長官都要交代你，現在人不想要這樣，我自己的事處理好就好，為什麼要管下面那些員警，應付外面的鄰里長、民代、還有有的沒有的事件，他們會覺得這個太複雜了，這不是他們要的生活，我就自己顧好就好，現在大部分的小朋友是這樣的想法（受訪者 AM2）

有些人就覺得反正我一輩子就這樣沒差，因為其實你這樣順順的過，警察要出事很難，除非你酒駕、出入聲色場所，要出事太難了，順順的過就好，很多人就這樣，擺爛到退休……年輕也有，老的也有，但年輕的感覺會越來越多……有可能警察這個工作，我們薪水滿高的，大概五六萬，跟外面比起來可能就主管等級的，就算我們要面對很多不確定性，但該做的還是要做，剛畢業二十歲薪水就五六萬，你去哪裡找五六萬的工作（受訪者 BF2）

其實現在大家都是不想升比較多，年輕人跟老的都有，都差不多……新北市很多人是寫切結不升的，臺北市是強迫升……現在警務員升警務正可能排一百名就會升到了，代表說前面有一百個人不想升，現在就是這麼奇怪，沒有人要升……大家不想升的原因他們當警務正，薪水會比較少……最辛苦的就是要絞盡腦汁的去想怎麼寫原創性公文……分局就是接收，派出所就是執行，錢跟官比起來，大家還是以錢為主，比較樂活、躺平，自己過好就好了（受訪者 AF1）

本研究中也有半數的受訪者自身不具陞遷意願，根據受訪者 BM2 的說法，個別警察選擇放棄陞遷的原因各異，但主要與陞遷之後的付出和回報不成比例有關。

陞遷我沒有興趣，我想要把家庭顧好就好了……陞遷對我來講沒有誘因，因為我覺得警察薪資高的跟低的差不多，升官不會發財，升官來講他只是官位改變，官職薪資是有增加，但增加不了多少，現在分局長跟我的年薪只差四五十萬，可是他責任多重（受訪者 BM2）



基於本研究針對個人陞遷機會認知之定義，¹¹在判斷陞遷機會的可及性時，除了確保存在陞遷管道以外，也會一併考量自身是否具備新職位所需之條件，而綜觀受訪者提出之陞遷意願不高的緣由可以發現，認為陞遷後工作負擔沈重、無法適應業務轉換、無法兼顧個人生活都與個人能力認知有關，個人在評估自身能力後，判斷自己無法負擔新業務的工作要求，且難以在新職務與生活之間取得平衡，並因此判定現存的陞遷機會對個人而言並不具有可及性，並喪失陞遷意願。而受訪者 BM4、BF3 亦同意對陞遷機會的認知與陞遷意願之間存在著相關性。

某些員警常常就是會認為我就是做個快樂的一線三，因為二十年真的是滿長的，有些人看不到盡頭，就會不想要為了看不到盡頭的藍圖去努力（受訪者 BM4）

有的人會覺得說，他多做，多爭取嘉獎，他就有機會升巡佐，他就會更努力去做，會因為發現自己機會大了，就趕快一兩年內就拚上去，就會輕鬆了（受訪者 BF3）

過半數的受訪者在入職之初曾以個人陞遷制度認知與他人分享之資訊，自主評估自身的陞遷機會，並依此決定是否要追求陞遷，誠如受訪者 BM3 分享所示。

¹¹ 本研究將「個人陞遷機會認知」(cognition) 定義為：「個人對於移動至較高序列職務或主管職之陞遷管道可及性的主觀評估」。



我一開始對這東西感覺很負面，會覺得誰想讓你升你就會升，誰不想讓你升就會擋，那種感覺，以前會有這樣想，可能是因為聽熟識者說的，他們做比較久，以前可能比較黑，那時候都覺得升巡佐大概就是要工作了十五年、二十年才能升，但我現在慢慢當，有些我的同學都已經升上去了，就會覺得說有些人可能花了四年就升上去了，就是沒有想像中的那麼慢……我們陞遷的管道比我想像中的開放……我會想要給自己一個在幾年內升上去的目標（受訪者 BM3）

客觀數據與主觀訪談資料皆顯示警察整體陞遷意願漸趨低落的現象真實存在，而此情況可能與個人陞遷機會認知有關。然個人又是如何建立自身的陞遷機會認知的？是從一開始就對警察體制內的陞遷不抱希望，還是在執業期間受到了新的刺激而有所改觀？以下，本研究將以個人層次的心理認知途徑為主軸，探究透過人際互動傳遞的信號和替代學習如何影響個人陞遷機會認知，並進一步促成陞遷意願的建立。

第二節 信號蒐集

壹、個人陞遷機會認知之變動緣起—資訊不對稱性

制度上的陞遷機會固然存在，「符合自身條件的陞遷機會」卻不一定具有可及性，但凡個人感知不到陞遷機會，則對陞遷的熱忱總有一天也會消磨殆盡。因此，重點不僅是陞遷管道本身，而是個人對於自身陞遷機會的認知。訪談結果顯示，約有八成五的受訪者在進入警職的初期，便會基於對制度的基礎認識和自我期許去判斷個人是否有機會陞遷，顯示在警察體系中，新進人員多數仍是存有強烈的動機去追求陞遷的，打從一開始就對陞遷興致缺缺反而是少數情況。這意味著警察陞遷



意願低迷的情況，並非是源於個人從一而終地對陞遷毫無興趣，反倒應是在執業的過程中有所轉變。而本研究認為，促成此一轉變的源頭在於「資訊不對稱性」，警察體系的高度人治，導致制度與實踐之間出現落差，例如：明文上陞遷看似一概以積分排名論，但在實務上卻會受到派系、主管偏好、工作單位差異等非個人可控因素的影響。使得警察人員在入職後勢必得重新審視個人原初觀點，並適時地更新對於個人陞遷機會的認知。

事實上，約有七成的受訪者同意在「警察陞遷實務」方面確實存在資訊不對稱的情況，多數受訪者表示：新進人員初入職場時多為摸索階段，必須在警察體系內待個數年才能知道其中的眉角—陞遷的內部資訊。誠如受訪者 AM1、AM7 所提及的，新進警職人員主要會專注在熟悉工作內容與職場環境上，陞遷方面則仰賴對制度的基礎認知，如：警員需靠考試陞遷，第七序列以下警官順其自然就會陞。然而，他們在職場中摸索後才發現，認真努力工作與積分排名並非一切，尤其是對警官而言，社交能力、關係派系、是否能被主管重點栽培往往會成為陞遷的關鍵。若個人只是默默經營業務而未被主管重用，反而有可能被埋沒。如同受訪者 AF5 所述，主管有可能為顧及單位業務成效，而將有能者固定在同一職位，在此情況下，無論個人多有能力、工作多認真，陞遷機會仍是相當侷限。

大部分社會新鮮菜鳥會比較關注於本身業務、工作、熟悉度，除非這個
人本身就特別優秀，不然比較難去觀察到這個現象，因為他會發現到五年之
後，哪些人陞遷比較快，剛開始起步都一樣，但有些人能力差距，就像剛剛
說的社交能力的問題、個性內向外向，有段落差距，大概是五年之後（受訪
者 AM1）

只是能力好還不夠，因為能力好，他把你留在原地是最好的，尤其是屎
缺，你能力越好越要你去做，因為你做不會出錯，警察其實很病態，現在就

是這樣，包括協辦業務也是，做得越辛苦越累，你就會越累，能者過勞，因為不敢把事情交給做不好的人（受訪者 AF5）



以我們大學部來講，對職場上就是比較不清楚，他在學校會遇到一些比較像長官制度化的東西，他們只會知道說遵守、服從，他們出來之後就會發現社會跟學校是不一樣的……以前都覺得時間到了就會升一階，但時間久了就會發現，為什麼有些人滿常會在調動的名單裡面，就會發現這些都是比較靠關係的，才發現說靠關係跟做事的能力，是大於你的選項，初任的時候就是認為時間到了會是你的就是會你的，但過程來講就會發現原來關係是這麼重要，大於自己的能力（受訪者 AM7）

任職背景差異亦會影響到個人陞遷資訊掌握的不對稱程度，從受訪者 BM5、BF3、AF5 的經驗中得知，警專生所得到資訊的多數為陞遷管道資訊，偏向制度面的認知建立；相對地，內軌生或是有熟識者為警職人員者較容易優先獲取哪部訊息。警大正期生與獲得熟識者分享者，因為資訊分享者與接收者之間關係較為緊密，所得到的資訊會較以實務潛規則與個人經驗談為主。雖然與警大生相比，警專生獲得的資訊較為表面，貌似對個人陞遷實務資訊掌握沒有太多的助益，但從受訪者 BM5 的論述與受訪者 BF4¹²的個人經驗中可以得知，外軌生即便任職多年也並不一定能夠完全地熟知陞遷制度與管道。因此，即使同為新進人員，仍可看出內軌生與有熟識者為警職人員者的資訊不對稱情況可能較不嚴重。

¹² 受訪者 BF4：「我原本以為警察的陞遷就是看我的積分、表現慢慢去做，就會有陞遷的管道，但進來之後就發現四等進來的人，一輩子就是一線三、一線四到頂，不會再上去了。」

讀警專都會知道還可以再考內軌三等，在學校讀書的時候，學校的區隊

長就會跟你講，警專是警政署下面的單位，所以裡面的管理人都是現職警察，
大多都是巡官，他們都會提供一些管道，像我說的二技、巡二類，都是警專
的時候巡官講的，在警專的時候就會知道了……有長官親戚的警員一定會
知道什麼樣的特質和行為有利於陞遷……有一些外軌生同事到現在都還不
知道有這些管道可以走（受訪者 BM5）

我們家本來就有人在當警察，所以多少在家裡會耳濡目染一些，聽他們
在講……所以其實是有管道可以了解的，可能我背景比較不一樣，有這些管
道，會知道一線三沒有到巡佐就永遠就一線三這樣（受訪者 BF3）

學長姐在外面聚會聯繫感情的時候，就會提到這部分……警大我們系
就有分家族，就會有經驗傳承、分享，偶爾吃個飯聊個天（受訪者 AF5）

相對於內軌生，外軌生須等到受訓或是任職階段透過友人、同事共享資訊才會
開始較理解陞遷的實務運作。不過身為外軌生的受訪者 AM5 亦認為，雖然內外軌
生在初始階段存在資訊掌握度上的落差，但這樣的落差在入職一段時間後便會弭
平，原因在於來自學長姐的資訊較近似於粗淺的經驗分享，且外軌生也能在受訓與
入職後取得相關資訊，等適應職場環境與工作後再思考陞遷也不遲。因此，此種資
訊差距對於個人陞遷的影響有可能並不顯著。

外軌生與內軌生對於陞遷相關資訊是會有差距的，但應該差距不
大……警大的學生沉浸在有許多警察前輩的環境中，自然會得到比較多的
陞遷資訊，譬如未來如何朝所長、分局長之類的經驗分享，但也僅僅是粗淺
的經驗分享罷了……考上任職後再來慢慢想，未來職涯要準備怎樣走都還
來得及（受訪者 AM5）

從上述訪談內容可以發現，警察人員在執業期間確實會感受到制度規範與職場實務上的差異，本研究認為這樣的差異將促使個人了解到積分排名、功獎僅是把握陞遷機會的必要條件，而成功陞遷的充分條件，則需仰賴個人進行「信號蒐集」才得以弭平資訊上的落差，並建立具可信度的個人陞遷機會認知。根據本研究對信號的定義，¹³個人會透過他人主動分享之顯性信號以及觀察他人得出之隱性信號，獲取實際影響陞遷機會的條件，並作為個人判斷陞遷機會可及性之依據，以下，本研究將整理訪談者從何得到信號，以及所得之信號類型為何，帶領讀者深入了解在警察體系實務中，個人需要補足哪些條件才能確實把握住陞遷機會。

貳、個人陞遷機會認知之資訊來源—信號來源

基於社會學習理論中提及的社會濡染效果，以及過往警察陞遷研究中對於主管影響力的強調，本研究認為，主管因有實際上的陞遷經驗且年資較深、見識較廣，對個人而言，從主管身上得到的信號是更具可信度與可行性的，因此主管應為陞遷訊息相關信號的主要來源。而訪談的結果顯示，多數顯性信號的來源確實為主管。以本研究的受訪者來說，有擔任主管經驗的受訪者 AM2、BM4 皆表示，他們會主動地提供下屬與陞遷機會相關的資訊，或是嘗試鼓勵下屬追求陞遷。而隱性信號的來源則比較分散，主管、同學、同事都是個人常觀察的對象，沒有特別顯著的偏重哪一方。

我還是比較傳統觀念，遇到比較認真的，會去跟他提，因為我們過去確實也會走一些冤枉路（受訪者 AM2）

¹³ 本研究將信號定義為：「為體現難以得知的事物而傳遞的資訊，且會被接收者進一步的解讀，以為判斷難以得知的事物的依據」。

我大部分都會主動跟他們聊一下，因為有些人就覺得說，我就每天上下班，那就會建議他們說你可以往這些方向去走……未來要怎麼做會比較好，去考三等、二技、警佐班類似這種模式，我會提供他們建議，提供這些管道讓他們選擇（受訪者 BM4）



綜觀信號提供的分佈狀況，本研究發現，主管提供的信號主要集中在「缺額機會」、「考試陞遷」這兩項信號類型上。首先，由於主管有人事決策權，所以主管是有可能引薦特定職位給下屬的，也因此這類與職缺相關的信號對個人而言一定的具有可信度；再者，主管在給予陞遷信號的時候，會「選擇性的提供」給他們認為比較聰明、比較認真的，在接收者意識到主管認可自身能力的情況下，來自主管的信號可信度會比較高，個人亦更有可能聽取主管的建議並付諸行動。綜上所述，來自主管的信號對個人而言應有很高的參考價值，然而，部分受訪者亦提出主管給的信號有時候過於表面，不能盡信或需要進一步追問，而相對欠缺參考性，如同受訪者 AM3、BF2 所述。本研究認為，部分受訪者對於主管信號感到不可靠性可能有三點成因：首先，對於具陞遷野望的警員而言，第一要務便是通過陞遷考試，沒考上則一切對陞遷實務的了解皆是空想，因此主管會更著重於鼓勵參加考試這一方面的信號。再者，其亦有可能源於「個人並非主管的重點栽培對象」，導致主管只會提供較為籠統或是制度面的陞遷建議，而不刻意為下屬的陞遷鋪路，或是給予更細節性且非明文制度面的信號。第三，主管所傳遞的信號，與其陞遷實際採取的行動不一致，當主管只建議下屬認真工作，實際上卻是同時兼顧工作與人脈時，這樣言行不一的行為容易讓接收者對主管的言論產生不信任感。

主官給出來的意見就是，要大家認真做份內的工作，這可以預期……主官的建議要聽，但不能全部聽，他一定說好好做工作，不要去搞外面的，但如果你真的這樣聽，把外面的全部都切斷，那你反而會寸步難行（受訪者 AM3）

主管都會說去讀書，但不會確切的說要去考二技、內軌三等、研究所，他們都只會說去考試，除非自己去問說，您之前是考二技，推不推薦這樣，他們才會進一步的分享（受訪者 BF2）



由於主管會依照下屬特性與個人偏好決定信號傳遞的對象與內容，故有些受訪者表示會更傾向於相信來自同事、同學的信號。同事與同學跟自己身處的位置、條件、經歷、時空背景比較相似，對個人而言，與自己站在同一立場者所發表之意見，通常會具有一定程度的可行性，而更具參考價值。除此之外，也有少部分的信號是來自於與同樣任職於警界，但非在同一單位服務的熟識者，例如任警職的親戚或是友人等。因為認識較久且非競爭者，所以，來自熟識者的信號通常會有較強烈的影響力，在本研究的受訪者中，個人在第一時間通常不會質疑熟識者給予的信號，以受訪者 BM3 為例，其最初對於警界的負面印象便是來自於熟識者的經驗分享，而此一印象持續留存至該受訪者有同學陞遷後才有所改善。

我一開始對這東西感覺很負面，會覺得誰想讓你升你就會升，誰不想讓你升就會擋，那種感覺，以前會有這樣想，可能是因為聽熟識者，他們做比較久，以前可能比較黑，現在都是公開的，一開始會有一些既定的想法覺得警界比較黑……但我現在慢慢當，有些我的同學都已經升上去了……就是沒有想像中的那麼慢……我們陞遷的管道比我想像中的開放（受訪者 BM3）

訪談結果顯示主管確實是很重要的信號來源，但整體來講並非最主要的，與其他信號來源綜合來看，在佔比上來自主管的信號數量並沒有顯著的差異；除此之外，個人也不會比較仰賴主管給的意見。本研究認為，這是因為主管作為陞遷制度下的成功者，基於惜才愛才的觀念會主動鼓勵其所重視的下屬去追求陞遷，甚至是直接提供陞遷的機會，然而，主管給予下屬的資訊有時過於表面，而使得個人並不會重視來自主管的信號內容。與此同時，同事間也會有陞遷成功的人，且與個人

的整體條件更為相近而比較有參考性，促使個人轉而將重心分散在同事、同學等其他信號來源上，以增加個人信號蒐集結果的可信度。



參、個人陞遷機會認知之判斷依據—信號類型

本研究基於信號理論提出：在陞遷資訊完整性欠缺的情況下，警察個人會在執業的過程中嘗試進行信號蒐集，透過補足資訊缺口，以提高個人陞遷機會判斷的準確性。而用以評估個人陞遷機會的依據就是所謂的「信號」，¹⁴依照取得方式的差異，信號可以分為兩種：由主管或同事等熟知陞遷實務狀況者主動分享所得出的「顯性信號」，本研究基於訪談內容整理出六大類型，分別為缺額機會、考試陞遷、主管評判、資積分、人脈關係、血統優勢；以及由個人主動觀察他人陞遷情境所得出之「隱性信號」，同樣依訪談內容整理出七大類型，分別為缺額機會、考試陞遷、主管評判、資積分、人脈關係、工作單位、職場表現與個人能力。以下，本研究將透過訪談資料的分析與分類，依照缺額機會、考試陞遷、主管評判、資積分、人脈關係、血統優勢、工作單位、職場表現與個人能力之順序，探討在警察體系中各類型所指涉的意義，以及哪一類型的信號對個人的影響尤其深刻，以說明在警察陞遷實務中，個人得以仰賴何種信號來評斷自身的陞遷機會。

一、缺額機會

個人能否陞遷的前提為是否存在「職缺」，若更高層級不存在新的職務空缺，則無論個人如何努力、工作能力多麼卓越、人脈多廣，短時間內都不可能陞遷，因此個人對「職缺數量」與「自身掌握職缺可能性」的認知，將會是判斷個人陞遷機會的基礎。而指涉「職缺數量」的信號有六成五來自於個人對警察人事制度與政

¹⁴ 本研究對信號之定義：「為體現難以得知的事物而傳遞的資訊，且會被接收者進一步的解讀，以作為判斷難以得知的事物的依據」。



策影響的觀察（隱性信號）。首先，根據受訪者 AM2、BM4 的分享顯示，警察體系在人事編制上限縮了警監與巡佐的人數佔比，形成警官與警員陞遷路途上難以跨越的制度性阻礙。根據警政署 2022 年的統計數據顯示，¹⁵年資在 25 年以上之警察人員有高達 90% 仍停滯在警正職務，而警監以上者則僅佔 1%；另外綜合受訪者的說法，在一般狀況下，警員要陞遷至巡佐平均而言需花上至少 10 至 15 年的時間，顯示在實務上，此一人事制度設計確實造成警察陞遷困難。

警察陞遷確實慢，這跟編制有關，一般公務員的簡任官佔全部人數的 5%，但警察的簡任官（警監以上的職務）只佔 0.5%，所以我們陞遷真的不容易……就是要把簡任官的比例放寬成跟公務員一樣，這樣陞遷會比較暢通，對基層對主管都一樣（受訪者 AM2）

警察的人事配置基層滿多的，巡佐又很少，警監剩下一點點……巡佐也是很少，巡佐好像是 6 到 8 個警員配一個警佐，但巡官沒有限制……基層的區別太少了，只有一線三跟四，20 年就這一顆，但官就可以一直升，這部分要平等一點比較好（受訪者 BM4）

除了制度明文規定以外，公務人員相關政策與釋字也同樣會對職缺的釋出產生影響。受訪者 BM1 提出，年金改革導致警察人員的退休金減少，使得部分年資已滿原可退休之警察選擇繼續執業，以降低新政策對個人退休生活財務規劃的影響，並間接導向無人退休、職務流動停滯的情況。

升到主管職很難，從非主管職升到主管職是非常少數才有可能，因為目前年金改革的制度，影響大部分資深員警（含主管）不願屆齡退休，會撐到

¹⁵ 內政部警政署統計室（2023）。111 年警政統計年報。內政部警政署全球資訊網：<https://www.npa.gov.tw/static/ebook/Y111/mobile/index.html>。檢索日期：2024 年 4 月 1 日。

期滿才退，所以會撐很久才有可能有一個職缺（受訪者 BM1）

再者，過去警界受訓制度實踐成效不彰，未將乙等特考生安排至警大受訓，損害個人任官之權益，釋字第 760 號為補償當事人，規定其應在警大受訓完成後被優先陞遷派任，但此一措施卻反而造成原就有限的巡官職缺進一步受到管制，使得基層警員的陞遷機會認知越發渺茫，誠如受訪者 BM5、BF4 所述。

小隊長可以再考內部陞遷的考試，最多可以升到警務員兩線三，但之前有釋憲，過去有參加國家考試（乙等）的警員，國家決定要讓他們先升，所以目前小隊長要升巡官是不太可能的了，近十年應該是不可能了，但是管道是有的，目前的缺額都是管制中，管道有但看得到吃不到（受訪者 BM5）

之前有個釋字針對乙等特考的人讓他們優先派任，但這些人都老了，要讓他們當巡官也不可能，當然巡官也沒有那麼多位置，就變成壓縮到後來的人的陞遷機會，就只能說我倒霉……我覺得警察的制度很弔詭，裡面的陞遷和調動的管道跟公務員不太一樣，獨樹一格（受訪者 BF4）

針對釋字第 760 號對巡佐陞遷至巡官職缺的影響，本研究整理近八年考試陞遷管道招考人數，如下圖 6，以了解該釋字在實際上對於後續職缺的影響。為因應釋字第 760 號，2018 年開始調訓，而從當年度開始，各考試管道之招考名額持續的調降。其中影響最深者為 2021 年，該年度的警大二技、警佐一類、警佐二類招考名額皆調整到至 10 名，為歷年最低。由於最後一梯次之訓練班期已於 2022 年完成調訓，因此近兩年的招考人數逐漸的恢復，顯示釋字第 760 號對職缺的負面影響已逐漸降低。然而，內軌三等特考的招考人數卻並未有所提升，顯示釋字第 760 號導致第九序列職務飽和的情況可能仍然持續地壓縮著現今基層警員的陞遷機會，使得警員需要花更多的時間靜待官職人員的流動。



圖 6 主要考試陞遷管道招考名額

資料來源：作者自繪，整理自考選部全球資訊網、中央警察大學官網—人數統計：
<https://www.cpu.edu.tw/p/412-1000-117.php>。

跟「自身掌握職缺可能性」相關之信號則主要是來自於「主管」的主動提供(顯性信號)。在警察體系中，有能力是取得陞遷門票的第一步，掌握有限缺額的重點，部分可能取決於主管是否認知並認可自身的能力，以及主管是否主動遞出橄欖枝。擁有人事決策權的主管得以在適當的機會下安排特定職務給予受重用的下屬，此一行為對個人而言等同於擺脫缺額的限制，確保職缺必然是由自己拿下，而提高對個人陞遷機會的認知。受訪者 AM1、BM6 的經歷同樣證實了此一說法。

長官有主動來找我，建議我到他的單位去服務，就是替他做什麼業務，或工作，有機會他會幫忙提拔（受訪者 AM1）

以前工作關係也有碰到某一職業……這個圈子是一般人入手有點難，算是有點門檻，跟專業度和個性有關……之前有個學長調走了，我們老闆

就指派我來接這塊……主管會對部屬做考核，所以會知道誰擅長什麼，他就會做了解（受訪者 BM6）



二、考試陞遷

在警察陞遷制度中，「考試」是相當常見的陞遷途徑，無論是陞遷至主管職，例如：所長、分局長，抑或是警員要陞遷至警官，皆需通過相關考試才能具備初步的任職資格。在制度限制之下，第十一序列之基層警員仰賴資積分排名，最多只能陞遷至第十序列之巡佐／小隊長職務，而不具有任官的資格。因此對第十序列以下之基層警員而言，個人職涯是否能夠持續向上發展的決定性因素，便是取決於考試陞遷管道的暢通性與可及性。而本研究之此一觀點與受訪者 BF2、BF4 的說法相對應，與警官不同，警員在沒有透過考試追求陞遷的情況下只會停滯在同樣的位階，久而久之對陞遷的態度也會漸趨消極。因而多數主管或是任職較久之同事都會鼓勵新進警員去考試，而部分警員在受到鼓勵之後也確實開始有相關規劃，並進一步付諸行動。

剛開始老學長都會說去讀書當官……他們都會說你剛進來這幾年不讀，之後就不會想要讀了……（問：那您會因此會想去考試嗎？）我有試著要讀書去考二技（受訪者 BF2）

警察的陞遷制度就是分兩種……四等就是警員，如果你沒有特別的去做陞遷的動作，就是警員做到死，如果你念了警大，不管再怎麼混，時間到了就是慢慢升上去，你不用做任何事，當然也是會有到頂，但是至少會有看得到的路在走，但警員是完全沒有的，後來就覺得這個制度下來，做起來會變得比較消極，就覺得當一天和尚敲一天鐘，再怎麼努力就是這樣，除非去考試不然就是一直都是同樣的職等（受訪者 BF4）



但考試管道存在並不等同具有可及性，考試管道的競爭者與制度細節都有可能影響考試陞遷管道的公平性，並讓現職警員陷入相對不利的處境。根據受訪者 BF4 的說法，該名受訪者在三等考試失利後便認知到身為須兼顧工作的現職警員，陞遷所要付出的成本遠高於警大的應屆畢業生，因此轉而尋求競爭者身份較為平等的佐二類管道；除此之外，其從同事的分享間得知既有考試軌道的細節規則有所變動，導致陞遷之門檻與難度增加，使其對於相關管道的可及性信心下降，並產生警察體系刻意區別警員與警官之負面印象。

前幾次再考的時候就知道對我們來說是不公平的，我們在外面的人要付出百分之三百到五百努力，要消耗的精神太強了……剛好有遇到一個基層考上來當巡官的學長，他就有分享一些比較適合我們走的管道……考升官等考試特點是，你就符合考佐二類的資格，你考過佐二類就能去警大受訓兩年，這是最簡單的一條路了，因為它變成是說，佐二類的競爭者就是只有警員，對我們來講相對比較公平（受訪者 BF4）

原本的二技、研究所在之前是考過就可以分發巡官……後來又多一個行政規則，二技、研究所都通過以後，還是要有升官等資格，就是坎要過去才能派官，這就多一道手續……機會相較之下，對於我們內軌的警員來說太苛刻了，有一種他們不希望我們上去的感覺，就算好不容易進警大了，也不是我們的人……我就覺得他們對基層陞遷各種刁難……這也是我一個學姊跟我說才知道（受訪者 BF4）

三、主管評判

在高度人治的警察陞遷制度中，主管的影響力觸及陞遷評分至人事選拔的全部過程。在職場中的個人就如同商品一般，品質優良只是基本，要懂得宣傳別人才會意識到你的存在。因此，在主管對陞遷結果有高度影響力的警察體系中，透過



「使個人能力被認可」與「建立好印象」，讓個人受到主管賞識，將是能否陞遷的關鍵之一。但主管通常不會直接表達出個人喜好，因此其中有七成的主管評判信號是仰賴個人觀察得知的（隱性信號居多）。首先在個人能力認可方面，當主管認為下屬為可造之材時，則將會透過指派高功獎之業務、提拔至特定職務，或是超越積分排名保障陞遷名額等方式，以提前為下屬的陞遷鋪路，誠如受訪者 AM3、BM5 所述。若個人感受到主管有意提攜，則自然會認為自己有相當的勝算可以把握住陞遷機會，提高個人的陞遷機會認知。

積分當然很重要，但如果主管覺得誰的能力比較好，那他可能積分比較低，還是會升到他，所以積分不是絕對、唯一的考量和平衡，尤其是官位越高，很多都不是靠積分，而是能力、關係（受訪者 AM3）

如果是升小隊長的那些，長官喜歡你的程度是佔很大的比例，因為獲得長官的喜好，做的事被長官認可，長官才會把一些比較重要的工作給你（可以累積嘉獎）（受訪者 BM5）

在主管印象上，由於警察的職業負擔較大且為輪班制，多數主管會希望下屬能夠完全配合執勤需求，尤其是需對整個單位負責的主管職，隨時隨地掌握單位狀況幾乎已成判斷個人是否適任主管職的基本要件，在此一情況下，若個人因私事休假就會嚴重影響主管對個人的印象分數，甚至可能失去陞遷機會，誠如受訪者 BM6、AM7 所述；而根據受訪者 AF1 的實務觀察經驗顯示，若個人不受主管青睞，即使能力已備受肯認，也有可能會被刻意阻擋，而使個人持續的與陞遷擦身而過。

幹部會有壓力，就會說業務沒有辦，組長找你找不到，會不敢請，所長也是要打報告給分局長，跟他說為什麼要請假，叫你來當所長不是要你來這邊玩的……你一直請假，下次有提拔的機會就不會找你（受訪者 BM6）

有些人假日比較不想上班就不會那麼積極，那大家對他的印象就會比較，生活派，不想上班，這樣的評價會比較負面……主管對他的印象就，覺得家裡不缺錢，陞遷就不會輪到他（受訪者 AM7）



我們曾經有一個這樣的長官，得失心很重，都說自己要升了，每次發佈之前都會請客，但大家都知道他好大喜功，所以警察局扣了他三次，明明他第一名，但就不升他，從警政署派一個下來，就是不用他，就是可能警察局長要升四個，他會給八個名額，就給警察局長圈，如果警政署另有安排，就會空降下來……督察長看你不順眼就可以把你冰起來，你就不用翻身了（受訪者 AF1）

本研究基此認為警察陞遷實務在很大程度上，會受到個別主管自身用人標準的偏好影響，而此一觀點被受訪者 AM7 證實，該名受訪者表示，有些主管看重制度，以積分排名為唯一陞遷標準，有些主管則是重視關係人脈的經營，而主管的變動連帶導致單位陞遷順序紊亂，缺乏統一標準的結果使得個人難以判斷陞遷機會，而容易累積無助感並失去努力的方向。

每個人用的方式不一樣，我剛來遇到的第一個主管，比較偏向說，單位主管就是原地產出，就是裡面資深的當，但現在的主管就是會活用自己的人，然後去裡面當長官，我遇到第一個人就是動力比較高，除了關說以外，也有留一條沒有關說的人，按照規矩來走，遇到第三個主管的時候就完全打破這個規則，他為了平等就是從分數來比，前面好幾個人就這樣出去，滿多人就是因為個人出事倒台，他 4、5 年前倒台分數還是很高，但現在的主管就是不管從分數高的挑，他不會去看你實質付出的內容，你做得再怎麼辛苦，都還是那個學長。做事情的照理來說應該要有相對應的結果，但目前看起來是沒有的，現在的主管比較靠關係，你報告再怎麼寫，在圓桌會議上沒有幫你



推出去的人，就沒有辦法……我以後不會當這種長官，我是覺得靠關係、關說是無可厚非，但要讓沒辦法靠關係的人來，應該說要分兩個路線來走，不能說偏重於哪一個……就會覺得做什麼事都不能改變什麼，會有習得性無助，我怎麼做都是這樣而已，我幹嘛這麼辛苦（受訪者 AM7）

四、資積分

在警察陞遷制度中，最為基本的陞遷資格評判標準就是每年一次的資積分排名，只有當個人取得一定的分數，並得列入陞遷候補名單內時，才有機會談論陞遷。簡而言之，資積分就等同陞遷的門票，沒有門票再多人脈與主管幫助都只能淪為空談。而相關信號有八成五為觀察周遭實踐情況而來（隱性信號），只有少部分情況會是由主管主動提供一些建議或是業務（顯性信號），以鼓勵下屬累積資積分，如受訪者 AF4、BM5 的經歷所示。本研究認為在主管主動提供累積資積分管道的情況下，個人會因此認為自身比他人擁有多優勢，而提升對個人陞遷機會的認知。但在實務上，由於兩位受訪者尚無陞遷的規劃，因此此一信號對兩者而言並沒有太大的影響力。

主管有主動提供應如何力求工作表現及取得升職積分（嘉獎）等管道……因工作地點及進修等因素，不適合職場或業務變化，故短期尚無陞遷需求，但聽取意見累積相關升職積分（受訪者 AF4）

主管會來詢問你有沒有意願做業務賺功獎，算是有目的性地問……如果他這樣講，那當然是願意，但現在升小隊長跟我個人生涯的看法有點衝突，我也不希望下班要被叫回來處理事情……我應該還是會拒絕（受訪者 BM5）

與主管提供累積資積分的狀況不同，綜合受訪者 BF2、BM3 的觀點可以發現，源自於個人對制度實踐認知的信號，對於個人的行為會造成比較直接性的影響。從



訪談內容中可以看到，臺北市升巡佐大概需要至少 160 分，而積分的累積志在個人，端看個人是否願意投入足量的時間在工作與找績效上。在此相對透明與公平的制度下，個人對於自身分數落點的認知將會決定對陞遷機會的判定，分數越接近陞遷門檻，所感受到的陞遷機會就會越大，並會付出相應的努力。

臺北市升巡佐大概要 150、160，才有可能拿到門票……而且還會倒扣，比如說一支嘉獎是 0.1 分，一百隻就是 10 分，假如我當 8 年的警察，他只會算你後 5 年的分數，前 3 年的分數會減半……如果我真的要去升巡佐的話，就要真的很拚的在工作，如果真的要很拚的話，就會影響到我休假的品質（受訪者 BF2）

我們就是有分數，大家都會去判斷說今年要升巡佐要幾分才能升上去，像今年大概是 160 分……我們自己都可以看到自己現在幾分，我今年賺了多少隻嘉獎，明年分數會跳到幾分，能不能升，大家自己都會有個底……有些我的同學都已經升上去了……你要升到巡佐就是要拚啊，大家都是在上班，有些人上班一直在拚嘉獎、很認真的在工作，他升得快是應得的，你有認真做就可以升上去，這是很公平的現象……我會想要給自己一個在幾年內升上去的目標（受訪者 BM3）

五、人脈關係

高度人治的警察陞遷制度，很難脫離人脈網絡、關係對於整體陞遷走向的影響。與警察陞遷相關之勢力背景不外乎就是內部派系與靠山，當個人取得上位者支持，或是與擁有人事派任權者處於同一派系時，彼此會相互扶持以確保未來共事者之間的利益一致，形成一人得道雞犬升天的情況。因此，當處於得勢的派系或有更高層的主管當靠山時，個人比較能夠保障自己的陞遷，並抱持高陞遷機會認知。誠如受訪者 AM6、BF4 所述：



如果是同學、認識、之前的同事，陞遷或是哪個同學分發到哪裡會關心一下……警察有分派系，看你跟的哪個派系，他有沒有掌權、上位，你跟對人就會升的比較快，如果沒有跟對人，但這個人能力很強的話，他也會汲汲營營想要找關係（受訪者 AM6）

我們這幾年的警政署長都是同一派人，他們當權，那這派的人就會得到升天，但若換一派的人的話，有可能警界就會有大調動，他們每次都會說這是責任政治，尊重原本的掌權者，但說穿了誰不知道，就是誰掌權了，下面就要換成我喜歡的，所以每個人都在賭，賭哪個人會中，中了就吃香喝辣（受訪者 BF4）

除了職場內的主管提拔與賞識以外，職場以外的人脈也有可能對個人陞遷機會產生影響。所謂的外部有力人士可能包括政商關係、個人家庭背景、媒體業者等等。由於警察工作內容常需與民眾接觸，有時地方人士的介入協調將會是決定能否順利辦案的關鍵。因此，無論是對基層警員或是高階警官而言，人脈建立是無法偏廢的工作之一，導致以陞遷為籌碼「賣人情」的情況並不少見，同時也使得勢力背景成為警察判斷個人陞遷機會的標準之一。如同受訪者 AM3、AF5 所述：

公關派就是負責去跟外面的地方人士、企業交陪、喝酒，就會有一群民間人士支持我，通常會是有力人士，出錢出力的啊，政商關係很好的啊……那些人來拜託讓公關派的人升，長官如果放人情給他，未來也會用得到這些人情，如果認真派都沒有經營，外面沒有人幫你，有時候還是會輸公關派，就算你再怎麼認真、積分再怎麼高（受訪者 AM3）

人際關係好的……陞遷機會比較大，工作能力當然也是一部份，但工作能力不是全部……人際關係就是除了工作能力，還要認識地方人士，感覺我



們現在的制度，就這幾年來看，不是積分高就能馬上派出去當主管，假如你積分比較後面，但是你有有力人士去跟有權力派任的人講的話，就可以跳過他們，他們目前的現況是這樣。分數是一部份，但不是全部……有一個我認識的學弟，他升上警務正的資歷比我慢很多，但據說他有找人家，找有力人士，就馬上派單位的主管級的這樣子（受訪者 AF5）

要建立起足夠強力的人脈，個人的公關能力不可少，正如受訪者 AF1 所述，民間地方關係可幫助個人以關說掌握陞遷機會，而在外部關係中最特別的就屬「媒體」。新聞呈現會影響警察的大眾觀感，當個人有足夠的公關能力可以與媒體維持良好的關係，則便能夠透過媒體的正面報導維持警察整體與個人形象，更甚者還能阻止警界醜聞的曝光，對主管來說也是大功一件。因此，有公關能力者，對於警界高層來說也是相當具有可塑性，且高能見度的特殊長才，其陞遷機會必定不會少。

我覺得警界的人是關係好很重要……他可能不具有擔任這個職務的能力，如果他具備公關能力的話，他就有可能可以跳過前面的前輩跳上去……媒體超重要，記者可以讓你升也可以讓你死……只要媒體下的標題不利於警察，分局長就會倒台啊……媒體關係好的人，陞遷機會也會超好……過去就有媒體、行銷做得超級好，他就做到署長，現在警察就是除了會破案，就是偵查隊長，還有督察組長就是把警界的毒瘤抓出來，這兩個職位陞遷的路是比較廣的，然後就是公關人才，現在最夯的就是這三個，所以其實媒體很重要（受訪者 AF1）

人脈關係不僅指向裙帶關係，也包括以廣結善緣提升個人資訊蒐集能力與完整性，以及取得較多功獎等較為正向的功能。從受訪者 AM1 的實務觀察中得知，資訊管道較暢通的個人，得以透過與資深人士對談更了解如何應用專業知識，提升個人工作能力的同時，增加自身被肯認的機會，進而促進個人的陞遷機會認知。

善於社交、長袖善舞的人……各項資訊管道是比較暢通的，比較不會有這種資訊不透明、不對等的狀況……有一些專業的資訊是需要透過專業人士解釋，或是一些資訊需要他跟你解釋，你才能去了解、應用（受訪者 AM1）



而在功獎方面，當個人與同事之間維持良好關係時，他人將有可能願意將功獎讓給有陞遷意願者，幫助個人累積積分以便提升陞遷的速度，因此，維持與同事之間的關係，對於個人而言也是把握陞遷機會的重點之一，誠如受訪者 BF2 的實際經驗所示。

團體一起去辦案，裡面有個人想要升巡佐，積分也快到了，我們另外兩個人就會把自己的嘉獎灌給他，例如這件案子有六個嘉獎，另外兩個人就不拿，六隻都給他這樣，就讓他衝分數，警察會這樣……就是看積分一覽表去看自己有沒有機會，有些人就會看如果有機會的話，就會去拜託別人能不能把積分灌給我……要跟同仁感情不錯，或是私底下對大家好一點才能這樣做，做人成功一點才比較有機會（受訪者 BF2）

六、血統優勢

本研究認為主管在選擇未來合作對象時，會保守的選擇過去曾經接觸過的下屬，抑或是與自身學經歷相似者。在以內軌生為主的警察體系之中，這樣的偏好可能會造成外軌生的劣勢。而從受訪者 BM3、BM5 的談話中可以得知，確實在警察體系中存在血統論的傳聞，其中又以偏袒警大正期生為大宗，使得非警大正期畢業者，有可能會基於個人背景，而對自身陞遷機會抱持較為消極的看法。

我有聽到一個是同事他考三等……照理來講改題者不會知道你是誰……假如說明天要放榜，今天晚上我那個同事就接到電話，長官打給他說：『你第一題申論題開頭是寫什麼嗎？』……你就知道他在幹什麼，他們不知

道是想要讓某個人分數拉高，之類的，我有聽到這樣，我同事親口跟我說的。

聽說就是警大比較會坦自己人，我聽到的消息是這樣（受訪者 BM3 ）



我也有跟考三等的巡官聊過，因為他不是警大正期，我剛剛說往上升需要長官保薦你，他看到你背景不是警大的話，他會優先選是警大正期的，那就是血統論，就連你是考二技，考二技會寫警大二技，這也是不純的……這是玻璃天花板……我了解越來越多的陞遷管道，我越覺得不合理……臺灣警察陞遷制度這麼畸形（受訪者 BM5 ）

七、工作單位

工作單位影響的是個人的能見度、功獎、時間安排，當個人承辦的是屬於能見度較高之業務時，則較容易引起高層主管的注意並被賞識，將有益於個人陞遷，如同受訪者 AM7 所述：

以我目前的觀察，能力比較好的人，比較會有表現的機會，比如說保安科的人辦選舉，他們能見度就比較高一點，選舉是一個滿重的業務，因為一個單位裡面當然會有比較輕鬆、重的業務，那這種業務的能見度就會比較高，相對也是考驗他的能力，會把這樣的業務交給這個人，也代表他的能力是高的，他去做的話，也會比較有機會讓人看到他的表現（受訪者 AM7 ）

而受訪者 BM3 表示，單位之間存在功獎累積速度差異，由於功獎給予標準細則是由各單位自行決定，因此有可能同樣的業務在各分局得到的功獎數額會不同，或者是單位之間的業務差異也會使得部分單位較容易取得功獎，資積分是警察陞遷的基礎門檻，因此在功獎累績較為快速的單位中，個人的陞遷機會認知會較高。

南北有時候嘉獎差很多……他們剛開始裝監視器的時候，警察只要去



修監視器就有嘉獎可以拿，或是去擦監視器鏡頭就有嘉獎可以拿，什麼都可以拿。嘉獎確實有規定，但還是有三分之二是各縣市去訂，像臺北市內的各區也有再分……要看分局長，雖然說有統一標準，像是抓到什麼案件給多少嘉獎，但有時候會額外再掛給你一些，很虧啊（受訪者 BM3 ）

綜合受訪者 BF2、BM5 的觀點，由於基層警員必須通過考試管道才能陞遷為警官，因此若是在業務量較低的工作單位，則對警員而言就等同有時間可以準備考試，其通過考試成功陞遷的機會也會比較大。

讀書的人（陞遷機會比較大）……考試的話就是升官，就是去當兩線一的巡官，巡佐就是用嘉獎來累積去升……但很少考上的，因為你要上班讀書的話，要在比較單純的單位，像是保字頭的或是航警，這樣的單位上班才會比較有時間讀書（受訪者 BF2 ）

在專業單位可以讀書的機會比較大……專業單位休息時間就不太會去打擾你，但派出所備勤是要把事情處理到好，變相的責任制（受訪者 BM5 ）

八、職場表現與個人能力

是否具備職務所需的能力與特質除了是主管評價下屬是否適任的重點外，也是個人判斷自身是否能夠把握陞遷機會的主要因素，工作能力絕對是陞遷的必要條件，如受訪者 AM2、AM4 所述：

比較想要表現自己，然後給長官看到，藉此獲得長官的肯定，這樣的人確實也比較容易被看見，看見之後如果長官覺得一些基本觀念都不錯，又肯做，又認真，長官就會用你，這樣的人就會比較有機會陞遷……工作上的表現是工作認真，像我們組織就是規劃相關勤務思維要比較縝密、比較細，然

後就是幫長官提前想到一些事情，給予適當的建議（受訪者 AM2）



思慮周全的設想所有可能性並且完成的人，會在工作場合中有較突出表現，受到上司喜愛及重用可能高（受訪者 AM4）

除基本業務能力之外，特殊專業能力也是提高個人陞遷機會的關鍵，包括：督察、公關、刑事。督察關乎風紀，公關影響到形象，刑事則為警察主要專業，受訪者 AF1、BM6 皆認為這三者對於高層主管而言缺一不可，在這三方面有長才者，其陞遷機會較高。

現在警察就是除了會破案，就是偵查隊長，還有督察組長就是把警界的毒瘤抓出來，這兩個職位陞遷的路是比較廣的，然後就是公關人才，現在最夯的就是這三個（受訪者 AF1）

因為我們警察就三種，我近幾年得到一個結論，刑事、督察、公關，對分局長來講最重要的就這三個核心，督察影響到風紀……他在一個地方當主官，他會希望在這三項都有很厲害的部屬（受訪者 BM6）

訪談分析結果顯示，執業多年者，包括主管和同事，皆會主動的分享陞遷實務情況，且警察個人也會主動地觀察他人陞遷經歷，以補充與陞遷相關之資訊落差，意味著警察體系中確實存在顯性信號與隱性信號，警察也會以各類信號為基準判斷個人陞遷機會。而在信號數量上，隱性信號的總數明顯高出顯性信號(71:28)。本研究認為這可能是源於多數人會抱持著眼見為憑的態度，相信自己所觀察到的事物，因此隱性信號相對於顯性信號，對個人而言是更印象深刻的。

而在個別信號影響力的部分，則以佔比 19% 的「缺額機會」、21% 的「主管評判」、20% 的「人脈關係」為三項影響力最為深刻的信號。首先，職缺的有限性並



不只是警察個人基於制度編制產生主觀認知，從數據上來看，警察體系確實存在警監人數過低與時間成本過高，導致多數人陞遷不利的問題；除此之外，與缺額機會相關之信號主要來自於「主管」，正如先前段落所述，主管擁有人事決策權，因此當主管向個人表達提攜的意願時，相關信號的可信度極高，在缺額不足的事實與主管保障自身掌握職缺可能性的兩種層面上，與缺額機會相關之信號對個人的影響力甚深。再者，讓有人事評核權與決策權的主管留下好印象，將能確保個人資積分，甚至是讓主管在未來引薦自己陞遷至特定職位，對有陞遷野望的個人而言，與主管建立好關係百利而無一害。最後，與人脈關係相關的隱性信號數量格外驚人，顯示有力背景對警界人事決策結果的影響力不可小覷，此一信號的關鍵在於「公平性」，前兩者所提及之主管人事權，是制度上為保薦有能者而給予的自由裁量空間，然而人脈關係的存在有可能會讓不適任者上位，在實務上產生有失公允的疑慮。

第三節 信號詮釋

當個人透過信號蒐集得到得以判斷個人陞遷機會的各項條件後，則會以自身特徵去評估自己是否能夠確實地利用信號內容並提升個人陞遷機會，此一評估過程就是「信號詮釋」。根據信號理論的邏輯，信號的接收者會基於自身經歷與認知去理解信號，因此擁有不同特徵的個人有可能會賦予相同的信號相異的解釋。本研究基於此一理論認知提出，個人會基於自身性別、年齡、性格、任職管道、初任警階等「個人特徵」，而對信號做出符合自身條件的詮釋，並基於此詮釋調整個人的陞遷機會認知。除此之外，個人對於陞遷的態度可能會受到他人對陞遷態度的影響，即所謂「替代性觸發」，當信號發送者對陞遷有諸多不滿與埋怨時，個人也有可能會因此對陞遷實務抱持較為負面的看法，認為陞遷就是不公平，因此本研究認為，個人對於把握陞遷機會的評估可能亦會受到「信號呈現方式」與「陞遷態度」的影響。

壹、個人特徵之影響

一、性別



本研究認為，性別之間的生長經歷、生理條件、社會觀感、社會期待等差異，必然會造成信號的歧異性詮釋，尤其是在長期以男性為組織主要組成的警察體系中，一些習以為常的慣例和組織文化，或是為提倡兩性平等而設的女性保護措施，反而有可能造成單一性別的壓力或是相對剝奪感。而從訪談結果分析中發現，受性別影響的信號詮釋差異主要集中在「資積分」、「主管評判」兩方面。首先，受訪者BF2、BF3皆有提到身為女性，天生存在生理上的劣勢，而導致民眾輕視女警或是不一定能夠單獨完成勤務的情況，導致女性警員在接受到「維持高水準職場表現才能持續累積資積分」相關信號的時候，容易因為認知到身為女性的限制性而有較為負面的詮釋，產生個人無法滿足陞遷所要求的條件，因而陞遷機會較低的想法；相反的，本研究中並無男性受訪者有質疑個人專業能力的情況。

我覺得升巡佐的分數就是他不要你前面很拚，他要你一直都很拚，每一年都很拚，分數才不會扣，一直都很高分，才可以往上漲去升巡佐，而且女生的巡佐很少，因為女生要很拚的上班比較難……我覺得我同事他們比較能讓那些犯人講出他們想要的話，女生的話感覺比較難……他們比較聽男生的話，可能他們覺得女警的話體力上躲得過（受訪者BF2）

女生現在很少有升巡佐，因為要看平常累積的積分、追案件的嘉獎，尤其是像我這種個性不適合當警察的女生，比較不可能主動去找案件，所以說覺得我要升巡佐比較不可能……女生有天生體能上的限制，找案件如果是遇到體型比較懸殊的男性，就不知道要怎麼壓制過的他，反而說你找案件不成，還要同事來支援，所以變成說女生很少主動出擊的原因（受訪者BF3）



「主管評判」的性別詮釋差異則是聚焦於「印象建立」相關信號上，正如先前所述，警界因為輪班制加上業務負擔沈重，因此多數主管會期待下屬能夠全心放在工作上，無論是擔任主管職或是單純的陞遷為警官，都會加重上層主管對於個人責任負擔能力的期待，並要求下屬要遵行責任制，導致因私休假容易讓主管對個人產生負面印象，並可能影響到績效考核成績，使個人會擔心因此無法在陞遷競爭上取得優勢。而此一說法與受訪者 AM2、BM6 對警界的描述相對應，警界的性別觀念仍較為傳統，若男性因為家庭問題請留職停薪，就會被主管貼上能力不足的標籤，進而等同失去陞遷機會。

警界是比較傳統的組織，女性還好，因為女性是育嬰留職停薪那還好，如果是男生請留職停薪的話會被標籤化，未來相關的考核制度資料被調出來，會被人家點，以後就不會被重用……因為現在還是傳統的長官居多，會認為男生有什麼問題去請留職停薪……對男性來說，請了等同於放棄陞遷……長官都認為說，你是男性，一家之主你要能夠自己打理好，這是家事，家事都搞不定，國家大事怎麼能放心的交給你……以我這代來說育嬰停，男生請還是不應該……孩子照顧絕大部分還是在媽媽身上……連個人的私事都處理不好了，公事怎麼會處理得好，我的經驗看起來也確實是這樣（受訪者 AM2）

大家會想說當媽媽剛好而已，啊你當爸爸留停要幹嘛，回來上班啊，比較刻板印象會這樣，不是不給你，只是長官會對你打個問號，你也在拚這份薪水，就讓媽媽去休假啊，對同事來說就沒差，因為他留停低分就是他拿，就少一個競爭者，對長官來說就是留停女生請可以，但男生請就會匪夷所思（受訪者 BM6）



針對休假停留相關制度，受訪者 AF4 提出：「惟限於機關內部人力管控，仍可能以滿足女性照顧家庭及生育為優先」，意味著在警察體系中確實存在著基於傳統性別角色期待的不平等待遇，而此不平等待遇也導致了男警在「讓主管留下好印象」相關信號詮釋方面，容易產生較為負面的看法，希望能兼顧家庭的男性警員，常會認為自身陞遷機會有限，而不刻意追求陞遷，誠如受訪者 AM2 所述。

比較想要表現自己，然後給長官看到，藉此獲得長官的肯定，這樣的人確實也比較容易被看見……公關方面的，就是幫長官找朋友，幫長官介紹人脈……外交比人家好的相對他們付出的時間也多，你朋友多，那晚上應酬是不是就多，那又擠壓到家庭那塊，有捨有得……我們都從警一段時間，高階長官絕大部分跟家庭的關係是比較疏離的，就至少我看到的很多是這樣……我會擔心自己的家庭關係，所以我沒有要做太高，到一定的位階不要被欺負這樣就好（受訪者 AM2）

而女性受訪者則較偏向認為休假停留為個人生涯規劃判斷，因此對於主管印象建立方面的信號詮釋相對中性，較不擔心主管會對個人產生偏見，如同受訪者 BF2、AF5 分享所示。

我反而覺得是女生要請留職停薪或是育嬰，比較容易被講話，因為女性能請的假比較多，有安胎、待產、育嬰、生理假……會影響到派出所，因為派出所的勤務就是一個蘿蔔一個坑，請假就等於別人要填你的班……別人會貼到頗有微詞，或是他原本的業務就要別人幫他做……我覺得沒辦法啊，就懷孕啊，不然你要怎麼樣，我自己遇到的話就會給他請，被講閒話就讓他講（受訪者 BF2）

留職停薪應該是一定會影響陞遷機會，我一定是不會擔心……主管都不太敢請假，我們就是固定的假要休完，沒有休完就是送給國家，但有些人就怕休，我是不知道他們在在乎什麼拉，我是不在乎，請好請滿，他們可能怕影響到主管的觀感（受訪者 AF5）



過去對於家庭責任的論述多數聚焦在女性上，認為社會角色期待的束縛，使女性更容易為了照顧家庭生活放棄陞遷，確實在受訪者中，所有有家庭的女性受訪者都會因為需兼顧家庭生活而選擇不追求陞遷，正如受訪者 AF1 的個人經歷所示。然而，本研究亦發現，男性警察同樣也會受到後來組建之家庭的影響，而有放棄追求陞遷，或是刻意不過度追求陞遷的情況，在所有有家庭之男性受訪者中，僅有一人不特別受到家庭生活的影響，其他受訪者皆表示會考慮到家庭關係而不會強求一定要到特定的位階。受訪者 AM7 就表示「沒有家庭的人陞遷的彈性比較大，我們比較沒有可以考慮的地方」，顯示警察體系確實存在家庭、職場與個人陞遷之間難以平衡的狀況，且此一困境並不僅限於單一性別。

我在還沒有小孩的時候，我去當副所長，我還滿腔熱血，有小孩之後我就完全不想動，顧小孩滿累的，還要去接送小孩，我覺得就是穩定就好，我覺得更適合我。比較像是家庭的變化，導致對陞遷的變化（受訪者 AF1）

二、年齡

警察陞遷制度上有諸多年齡限制，包括考試管道的報考年齡限制，以及任官的年齡限制，因此對於警察而言，「年齡」會是影響個人信號詮釋的重要個人特徵。由於年齡屬於制度上的限制，因此受年齡影響的信號詮釋差異主要集中在「考試陞遷」方面，年齡較大者因已被排除在部分陞遷管道之外，導致其信號詮釋會較為消極，以受訪者 BF3、AM5 為例，兩者都認為自身太晚進入警職，而錯失把握陞遷機會的黃金時間，尤其是受訪者 AM5，其認為受限於年齡自己的陞遷已到極限，

而不對任何信號進行解讀，並明確表達個人對陞遷並不積極。



主管會跟我說你是會唸書的人，應該要去考試……我知道他們都是為我好……但我覺得我年紀到了……我覺得就躺平了……而且考上了還要去摔柔道，我就覺得痾……年輕人有的是時間往上考，像我三十幾歲考上，再過一兩年我就沒有機會去考，我就躺平了，我覺得年輕是一個非常重要的因素，像我們裡面想考試的也都是年輕人（受訪者 BF3）

年齡較輕者機會較大……年齡為陞遷最大阻力，許多重要職務有年齡限制，稍加盤算即可得知時間是否足夠……較晚從警緣故，因此早已預見陞遷之界限……沒有過陞遷計畫（受訪者 AM5）

三、性格

本研究認為有些人本就淡泊名利，對於陞遷抱持著隨遇而安的心態且較為守成，因此就算接收到特定的信號，也有可能不會被信號影響，因此「性格」對於信號詮釋有一定的影響力。從訪談內容分析中可以看出，受性格影響的信號詮釋差異主要集中在「主管評判」、「人脈關係」兩方面。首先，本就對追求功名利祿沒有興趣的人，並不會太在乎主管對於個人的評價，因此較難接收到與主管評判相關的信號，或是即便知道主管印象對陞遷機會的重要性，但對於相關信號的詮釋方向會較為中性，使得他們的陞遷機會認知較不容易受到主管評判信號的影響。誠如受訪者 BM2、AF2 所述：

我性格本來就這樣，有的人不一樣，有的人榮譽感、責任心比較重的，就會想一直往上爬，對我來講我是不會想這樣（受訪者 BM2）



像長官喜不喜歡你之類的，認不認真、提供的數據不要有錯之類的都會影響到陞遷，對於業務認真是最重要的，我知道其他縣市好像會有一些，有給長官留下好印象會比較好。但目前我沒有遇過這樣的東西，所以我也不太熟悉……我是一個無欲無求的人，我沒有想要升官，所以我對什麼東西都比較不會去太在意（受訪者 AF2）

人脈關係的建立與性格有關，要建立良好且足夠的人脈關係，勢必需要一定程度的公關能力，而當個人的性格就為內向保守，則很難刻意的擴展生活圈，因此對人脈關係的解讀就會較為負面，認為自己因為這方面的弱勢而會無法掌握陞遷機會，如受訪者 AM2 分享所示：

比較想要表現自己，然後給長官看到，藉此獲得長官的肯定，這樣的人確實也比較容易被看見，看見之後如果長官覺得一些基本觀念都不錯，又肯做，又認真，長官就會用你，這樣的人就會比較有機會陞遷……公關方面的，就是幫長官找朋友，幫長官介紹人脈……那是少數人，那個本身交際手腕，要活潑外向、認識人脈才有辦法這樣……很多會做公關這塊，是在現職警察，考上警大之後，又回來當官，因為在社會上已經累積人脈，就是很知道怎麼應付長官，就知道要怎麼幫長官做這方面的事情……我的個性比較保守，講白了，公關也沒有那麼好……如果個性比較害羞內向，你也不會擅長，做起來自己也覺得怪（受訪者 AM2）

四、任職管道

本研究認為內軌生因為可於教育階段就接觸到比較多的職場先進，且主管可能會比較偏好與自身有著相似學經歷背景者，使得內外軌入職者之間存在陞遷機會不平等的現象，而此一現象也將導致外軌生對於部分信號產生較為歧異的詮釋。本研究從信號整理中發現，警察體系中確實有可能因為任職／教育背景而產生在

陞遷競爭上的不平等，但因此現象而對信號產生負面解釋的人卻不多，僅有受訪者 BF4 針對「血統優勢」此一信號頗有微詞。



我們警察特考分內軌、外軌……但內軌是要跟警大的人去比，我認為是有存在基本的不公平，畢竟出題老師就是他們，改題(閱卷)老師也是他們，他們自然會有自己的獨門暗器，就是所謂的大概怎麼寫就知道是自己的學生……就會給比較高分，這個問題因為牽扯到法律問題，所以一直以來都是江湖傳說，一直到一百年還是一零一年，消防特考有發生弊案……就我所知警大有 KPI，就是應屆的畢業生裡面要考上幾個，其實對他們在校生也不是很公平，因為我念了四年就是要當警察，但如果沒有通過就不能當警察，考兩次都沒過就要賠錢……所以我覺得兩邊都有自己的壓力，整個制度下來，大家就有點在惡性循環(受訪者 BF4)

本研究認為，其原因在於雖然內軌生與外軌生確實存在差異，但其差異多數集中在陞遷機會相關信號的蒐集速度，且內軌生雖然在教育階段就能夠取得相關資訊，但外軌生在工作期間同樣也能補足資訊上的落差，使得兩者差距並不大；除此之外，對警察而言最重要的仍是工作實務上的表現，業務內容分派也並不會因為是教育背景而有差別待遇，因此血統論對於多數外軌生後續的陞遷機會爭取不會構成實質上的威脅，進而使任職管道對於個人信號詮釋的影響微乎其微。

五、初任警階

本研究認為在警察陞遷制度中，警官、警員的陞遷管道與上限有所差異，導致兩者之間對於陞遷的觀點存在基本的歧異。而訪談資料分析結果顯示，受初任警階影響的信號詮釋差異主要集中在「考試陞遷」、「人脈關係」、「缺額機會」三方面。首先，對於警員而言，最根本的陞遷管道就是考試，因此他們會特別重視考試陞遷相關的信號，並會相對重視考試管道的公平性，如受訪者 BF4 所述：



警察的陞遷制度就是分兩種……四等就是警員，如果你沒有特別的去做陞遷的動作，就是警員做到死，如果你念了警大，不管再怎麼混，時間到了就是慢慢升上去，你不用做任何事，當然也是會有到頂，但是至少會有看得到的路在走，但警員是完全沒有的，後來就覺得這個制度下來，做起來會變得比較消極，就覺得當一天和尚敲一天鐘，再怎麼努力就是這樣，除非去考試不然就是一直都是同樣的職等……剛好有遇到一個基層考上來當巡官的學長，他就有分享一些比較適合我們走的管道……你考過佐二類就能去警大受訓兩年，這是最簡單的一條路了，因為它變成是說，佐二類的競爭者就是只有警員，對我們來講相對比較公平（受訪者 BF4）

而人脈關係相關的信號對警員而言基本上沒有重要性，因此通常會忽視相關信號，或是當做了解警察體系運作，而不會進一步詮釋，如同受訪者 BM3 所述：

還有就是看你的靠山，有靠山真的會升很快。我覺得單位跟靠山影響滿大的，是我觀察到的……我覺得對基層來講沒差，我們要上去就是要考試，你這個坎沒有上去，再去找多大的官都一樣（受訪者 BM3）

再者，與時間到自然而然就會往上陞遷的九序列警官相反，警員陞遷上限就是第十序列，且第十序列職位是有數額限制的，因此若沒有維持一定的工作表現，也有可能終其一生都是第十一序列的基層警員，個人如果想要任官，則必須通過考試管道陞遷，因此警員對於缺額機會相關的信號解讀方向會比較消極，誠如受訪者 BF1、BM4 所述。

就是警官才會有陞遷的機會，警大出來就是警官，警大出來考三等就可以任官，警專只能考四等……警員積分很高才會升到小隊長，僅此而已……警員最多就是小隊長，那就沒辦法再升了，警官大概兩三年就能往上，每個

門檻的機遇都不一樣，他們可以一直往上升，但警員不一樣（受訪者 BF1）



警察的人事配置基層滿多的，巡佐又很少，警監剩下一點點……巡佐也是很少，巡佐好像是 6 到 8 個警員配一個警佐，但巡官沒有限制……基層的區別太少了，只有一線三跟四，二十年就這一顆，但官就可以一直升，這部分要平等一點比較好（受訪者 BM4）

除上述原先列出之個人特徵以外，本研究從訪談資料分析時發現，「個人能力認知」此一個人特徵也會影響到信號詮釋的方向，且所有的信號詮釋方向皆會受到個人能力認知的影響。舉例而言，考試陞遷需要個人在讀書考試方面有慧根；而要獲得主管提攜或主管賞識，必然也需要在工作有亮眼的表現且能與主管建立良好的關係；人脈關係需要一定的公關能力與社交手腕；職場表現與個人能力中也強調個人需要在工作上有突出的表現或是特殊長才。當個人對自身能力有自信時，則對於信號所傳遞的暗示就會比較正面，而當個人不認為自己有足夠的能力把握機會時，則其詮釋的方向就會較為負面，或是對信號沒有反應。誠如受訪者 BM3 所述：

大部分會想要到官校的，本身唸書就比較厲害……主管就是說你去唸書啊，趕快去考試……考三等，對我們這種比較不太會唸書的人來說很難，因為錄取名額很少，而且同時還要跟警大的人去爭……會唸書的人陞遷機會比較大，講真的，像我自己就沒機會，因為我不會唸書（受訪者 BM3）

貳、信號呈現方式之影響

上述個人特徵對於信號詮釋的影響，聚焦在針對同一類型信號，會因為個人特徵的不同，而產生出不同的詮釋方向，例如：在收到與人脈關係建立相關的信號時，對個人公關能力有自信者就會提高個人的陞遷機會認知，相反的，性格保守內向



者，就會認為自己在陞遷競爭中將處於相對弱勢的位置。然而，本研究在訪談資料分析的過程中發現，單一受訪者可能會獲取複數個同一類型的信號，但當信號呈現的方式有所差異，就會造成個人從不同的方向詮釋信號。當信號被以正向積極的內容呈現時，則個人對於信號的解讀也會較為正面，反之則反之。因此，本研究認為「同一個人對於同一類型信號的解讀，將會受到信號呈現方式影響而產生歧異」，以下舉受訪者 BM3 為例，從案例中可以看到，個人的信號詮釋方向確實會隨著信號的正面與負面呈現而變化。

在「資積分」此一信號類型中，受訪者 BM3 透過觀察共接受到兩個信號，第一個為「功獎的累積會受到工作地區的影響而有所差異」的負面信號，此一差異導致各地區在敘獎上存在同工不同酬的情況，因此使得該名受訪者對於資積分產生：「在敘獎規定較為嚴苛的區域執業很虧」的負面想法；而第二個為「同事們認真累積積分還是能夠在短時間內陞遷」的正面信號，使其認知到在現在的職場中，只要努力認真找績效還是有望在 4、5 年內陞遷，而對資積分產生：「努力就有收穫是很公平的現象」的正面詮釋。

南北有時候嘉獎差很多……他們剛開始裝監視器的時候，警察只要去修監視器就有嘉獎可以拿，或是去擦監視器鏡頭就有嘉獎可以拿，什麼都可以拿。嘉獎確實有規定，但還是有三分之二是各縣市去訂，像臺北市內的各區也有再分……要看分局長，雖然說有統一標準，像是抓到什麼案件給多少嘉獎，但有時候會額外再掛給你一些，很虧啊（受訪者 BM3）

你要夠拚、夠認真你才能四五年升……我們就是有分數，大家都會去判斷說今年要升巡佐要幾分才能升上去……我現在慢慢當，有些我的同學都已經升上去了，就會覺得說有些人可能花了四年就升上去了，就是沒有想像中的那麼慢……你要升到巡佐就是要拚啊，大家都是在上班，有些人上班一

一直在拚嘉獎、很認真的在工作，他升得快是應得的，你有認真做就可以升上去，這是很公平的現象……我會想要給自己一個在幾年內升上去的目標（受訪者 BM3）



參、陞遷認知與態度之影響

除個人特徵與信號呈現方式以外，本研究認為對於把握陞遷機會的評估還會受到「對陞遷本身的態度」的影響，如果個人對於陞遷就抱持著負面的態度或是不把陞遷當一回事，則對於信號的解讀就不會太正面，或是根本不會去詮釋信號；反之，若個人認為陞遷是一種自我成長、他人肯認的展現，則就會更積極的去看待陞遷，並嘗試透過信號詮釋以增加個人掌握陞遷機會的可能性。而此一假設係與多數受訪者表現出之意向大致相似，以受訪者 AF2、BM6 為例，受訪者 AF2 認為：「陞遷好像是，大家都是為了權力，也是也有可能為了錢，但要做的事情更多」，對不太在乎權與利的受訪者 AF2 而言，陞遷只是增加工作的負擔，因此他對於與犧牲個人生活、投入大量時間在工作上等相關信號的詮釋往往是較為負面的；而受訪者 BM6 對於陞遷的看法則是：「鞏固和維護自己圈子的利益，讓生活更順遂，最好的話就可以有財富自由的那一天」，其認為陞遷可以改善生活狀態，因此他相當熱衷於人脈建立、工作投入方面，相當積極的詮釋與應用相關之信號。

工作大家都會知道要陞遷就要付出一定的努力，要投入的時間成本很高，你要陞遷的話，表示長官應該要重視你，才會拉拔你，但你要長官注意到你就一定要花一定的時間在業務或是工作方面……我覺得工作對我來說就是工作而已，我只是想要拿錢，沒有想要把時間都花在工作上面（受訪者 AF2）

高階主管的時候如果缺人，就會用這個之前共事過的……我們是同一



個利益集團的，會彼此互相拉拔扶持……大圈子是一起被拉起來的……考試任官是很公平，但公平之外都有黑箱機制在，生存法則就是很現實，除非在單位的頂尖，不然就是等著被吞併，在這環境生存，就要比較吃力，除非你也在團體的核心，不然相對起來會辛苦一點（受訪者 BM6）

根據過往「替代性觸發」的論述，本研究預期，個人的陞遷認知與態度建立應會受到他人對陞遷的態度的影響。當看到主管對陞遷有諸多不滿與埋怨時，個人也有可能會因此對陞遷實務抱持較為負面的看法，認為警察體系內的陞遷就是不公平的，而認為個人陞遷機會無望，反之則反之。此一觀點係與受訪者 AM7 的觀察相對應，過去曾有主管刻意經營團體追求進步的氛圍，導向該單位有多人成功通過考試管道陞遷，顯示若主管對陞遷本身相當積極，且付諸行動推動下屬追求陞遷的話，受到主管鼓舞的警員也會對考試陞遷管道與自身陞遷機會抱持較為正面的看法，並多加嘗試。而在本研究的受訪者中，受訪者 BM1 亦受到主管對考試陞遷管道的正面態度影響，而對「考試陞遷」此一信號有較為積極的觀點，並付諸行動。

團體都有在唸書、追求進步、想要自己變得更好，這樣的想法有在這個派出所建立的話，他們就會做考試或是怎樣的，就像我之前一個主管，他說他帶一個所，就有一直鼓勵同仁考試，他們同所三十幾個人有五、六個人考上二技，那是對於二、三十年前來講是很不可思議的，就是當主管不會想要讓部屬去考試，因為考上人就走了，我人又走了我就要訓練新的人，就會比較自私，很少遇到這種主管會去鼓勵大家，而且鼓勵完大家還真的去考，還開花結果，大概是，這種團隊氣氛，大家都在唸書，也覺得唸書很有趣，建立這樣的氛圍（受訪者 AM7）

主管有提供相關建議……是以考取巡官資格後可以任所長職或是其他陞遷……我會向其他主管討教意見，表達我的看法，當我覺得看法一致時，

會想以主管職為理念來完成……以某職務來說成功機率很大，因為我已有明確的目標，且考試內容不難（受訪者 BM1）



除了主管以外，本研究另外發現，「熟識者」對陞遷的認知與態度，也會對個人造成深刻的影響，以受訪者 BM3、AF2 為例，受訪者 BM3 在入職初期，因盡信熟識者提出之陞遷都是靠關係的負面態度影響，而對警察陞遷體系抱持較為負面的認知，直至觀察到身邊同事的實際陞遷情況才有所改善，並對缺額機會、資積分等信號有較為正面的詮釋；受訪者 AF2 則是受到身邊同學、同事團體氛圍的影響，當群體都不將陞遷視為職涯目標時，會強化個人對陞遷的消極態度，而不太對陞遷機會相關信號進行詮釋。

我一開始對這東西感覺很負面，會覺得誰想讓你升你就會升，誰不想讓你升就會擋，那種感覺，以前會有這樣想，可能是因為聽熟識者，他們做比較久，一開始會有一些既定的想法覺得警界比較黑……但我現在慢慢當，有些我的同學都已經升上去了，就會覺得說有些人可能花了四年就升上去了……我們陞遷的管道比我想像中的開放……我會想要給自己一個在幾年內升上去的目標（受訪者 BM3）

可能是因為我也比較會跟同學聊天而已，感覺大家想法都差不多，就是想要混口飯吃而已，就覺得已經夠辛苦了，不想再往上爬了……我身邊好像沒有特別想要陞遷的人，至少我同學都是一起軟爛的那種，大家都想說我們就是喜歡出去玩……我覺得工作對我來說就是工作而已，我只是想要拿錢，沒有想要把時間都花在工作上面，我覺得現在的社會已經不太一樣了，之前大家都覺得做官往上爬（受訪者 AF2）



肆、信號詮釋之內容

從上述個人信號詮釋之影響因素分析中可以發現，性別、年齡、性格、初任警階、個人能力認知、信號呈現方式、對陞遷認知與態度皆會左右個人對信號的詮釋，而信號解讀的結果將會促成個人調整陞遷機會認知。本研究將受訪者之詮釋結果分為「個人能力」、「陞遷制度」、「關係背景」、「工作生活平衡」四大面向，探究信號詮釋內容與個人陞遷機會認知之間的關係性。

一、個人能力

若個人認為自身具備陞遷所需之能力，則其個人陞遷機會認知就會較為正面，反之則反之。而此處所指涉之個人能力，包括「考試能力」、「專業能力」與「公關能力」三種。從「考試陞遷」相關信號中，警員可以得知考試陞遷是突破制度天花板的唯一路徑，然而，當個人評估相關信號後，認為自身無法在考試競爭中取得優勢時，而將信號解讀為：「考了也沒用」，則其陞遷至警官的機會認知就會較為負面，通常是直接放棄嘗試，如受訪者 BM3 的詮釋內容所示。

主管就是說你去唸書啊，自己的主管喔，有拉會說你去唸書，講說剛畢業還年輕，趕快去考試，他們都會這樣講……我自己就不會唸書，根本沒用，不太會唸書，就叫我再去考，就很累（受訪者 BM3）

再者，綜合受訪者 BM6、BM2 的經驗來看，從「資積分」、「職場表現與個人能力」相關信號中，警察可以得知現行體系中最受重視的專業能力為督察、公關、刑事，以及警員需要投入大量時間找績效，將資積分提高至一定程度才較有望陞遷。而在信號解讀後，個人若判斷自身不具備警察體系與主管所著重的專業能力，或是個人無能力在績效累積競爭中脫穎而出，而將信號詮釋為：「體力不如以往，拚績效是年輕人的事」，則其對於自身的陞遷機會認知就會較為負面，反之則反之。



因為我們警察就三種，近幾年得到一個結論，刑事、督察、公關，對分局長來講最重要的就這三個核心，督察影響到風紀，只要有其中一個角垮掉，對主官來說是很重要的……在這三個核心要素中，我在兩方面都有發展，我身邊圈子的人都可以參考……我是有看到陞遷機會的（受訪者 BM6）

新北市升巡佐至少要一百八十分，就是一千八百隻嘉獎，年輕人我有看過一年就超過一千隻了，所以他不用三年，兩年多就升巡佐了，有的人真的很拚……像我們這些老的哪有人要去拚績效……體力也比不上那些年輕人，年輕人可以三四天不睡覺，像我這種年紀一天不睡覺隔天就快死了……派出所顧好，可以安全退休就好了（受訪者 BM2）

最後在公關能力的部分，從「主管評判」、「人脈關係」相關信號中，可以得知善於社交者能夠透過獲得內部與外部人士的幫助，在陞遷競爭中佔據優勢。個人若將相關信號解讀為：「自身不具備人脈建立所需的能力，不可能贏過公關表現良好者」，則對陞遷機會的認知就會較為負面，如受訪者 AM2 所述；相反的，若個人將公關能力解讀為：「高階職位需要與人協調的長才」，則就算知道公關能力好者會有優勢，也不太影響個人對陞遷機會的認知，誠如受訪者 AM1 的觀點所示。

比較想要表現自己，然後給長官看到……這樣的人就會比較有機會陞遷……，公關方面的，就是幫長官找朋友，幫長官介紹人脈……那是少數人，那個本身交際手腕，要活潑外向、認識人脈才有辦法這樣拉……很多會做公關這塊，是在現職警察，考上警大之後，又回來當官，因為在社會上已經累積人脈，就是很知道怎麼應付長官，就知道要怎麼幫長官做這方面的事情……我的個性比較保守，講白了，公關也沒有那麼好……如果個性比較害羞內向，你也不會擅長，做起來自己也覺得怪……陞遷不要強求，就盡量，每個人命不一樣（受訪者 AM2）



善於社交、長袖善舞的人，這樣子的人比較容易受長官、部屬、同事的愛戴，甚至是外部的地方民意代表、媒體；這樣的人各項資訊管道是比較暢通的，比較不會有這種資訊不透明、不對等的狀況……有一些專業的資訊是需要透過專業人士解釋，或是一些資訊需要他跟你解釋，你才能去了解、應用……我覺得職位越高越需要去處理這樣的狀況，就是跨單位、部會協調，或專案……我對於這樣的現象不會特別正面、負面，抱持中立的態度（受訪者 AM1）

二、陞遷制度

從「考試陞遷」、「缺額機會」等較為制度層面的信號上進行詮釋，若個人認為現行的陞遷制度存在不平等，則其個人陞遷機會認知就會較為負面，反之則反之。首先在「考試陞遷」方面，由於警官自然而然便能陞遷，但警員卻需要透過考試管道才能突破制度上的限制，而此一官警的區別，讓警員在接收到與考試陞遷相關之信號時，有可能會導向「陞遷制度不公，警員陞遷無望」的解讀結果，導致個人對陞遷機會的認知較為負面，誠如受訪者 BF4 的個人經驗所示。

警察的陞遷制度就是分兩種……四等就是警員，如果你沒有特別的去做陞遷的動作，就是警員做到死，如果你念了警大，不管再怎麼混，時間到了就是慢慢升上去，你不用做任何事，當然也是會有到頂，但是至少會有看得到的路在走，但警員是完全沒有的，後來就覺得這個制度下來，做起來會變得比較消極，就覺得當一天和尚敲一天鐘，再怎麼努力就是這樣，除非去考試不然就是一直都是同樣的職等（受訪者 BF4）

再者，在「缺額機會」方面，根據受訪者 BM4、BM5 的觀察，巡佐的人數配額是有限制性的，相較於無明文陞遷上限的警官，對至多只能陞遷到巡佐職的警員而言，僧多粥少的情況相當嚴峻，使得警員更容易因為認知到陞遷制度的不平等，

並將相關信號詮釋為：「看不到職涯的盡頭」、「臺灣警察陞遷制度就是畸形」，而對陞遷機會的認知就會較為負面。



巡佐好像是 6 到 8 個警員配一個警佐，但巡官沒有限制……基層的區別太少了，只有一線三跟四，20 年就這一顆，但官就可以一直升，這部分要平等一點比較好……某些員警常常就是會認為我就是做個快樂的一線三，因為 20 年真的是滿長的，有些人看不到職涯盡頭，就會不想要為了看不到盡頭的藍圖去努力（受訪者 BM4）

我了解越來越多的陞遷管道，我越覺得不合理，上網查其他國家的狀況，然後還有一些其他同事的分享，大家會稍微聊一下，我會去問一些去考其他公務員考試的同事，為什麼不陞遷這樣，他就會說臺灣的這麼畸形，為什麼不去其他公務員，陞遷不像警察有天花板，可以一路往上升（受訪者 BM5）

三、關係背景

「主管評判」、「人脈關係」是本研究中對個人陞遷機會認知影響最為深刻的兩種信號類型，相關信號顯示，在主管或是外部有力人士支持陞遷會更為順遂。在信號解讀後，個人若將關係背景視為能力經營的一種，則其個人陞遷機會認知就會較為正面或是中立；相反的，個人若認為關係背景造就陞遷實務不公，則其個人陞遷機會認知就會較為負面。舉受訪者 AM3、AM7 為例，受訪者 AM3 雖然對於關係背景較強者具有陞遷優勢這點感到不甘心，但仍將此現象解讀為：「個人能力的體現」，因此該名受訪者對個人陞遷機會的認知並不會因此轉向負面；受訪者 AM7 則與前者相反，將此一現象詮釋為：「沒關係背景則陞遷無望」，而對個人的職涯規劃感到無助，陞遷機會認知逐漸轉向負面。



公關派就是負責去跟外面的地方人士、企業交陪、喝酒，就會有一群民間人士支持我，通常會是有力人士，出錢出力的啊，政商關係很好的啊……。那些人來拜託讓公關派的人升，長官如果放人情給他，未來也會用得到這些人情，如果認真派都沒有經營，外面沒有人幫你，有時候還是會輸公關派，就算你再怎麼認真、積分再怎麼高……會不甘心，但這也是體現個人能力，有些人交際手腕比較好，願意幫助他的人比較多，但是不要影響到本業……當然你把它納入參考也是無可厚非的事（受訪者 AM3）

依我個人經驗，比較偏向於人際關係，就靠關係，關係上面比較好的話，就會比較順風順水，就會比較容易得到某些機會，像我們這種天生勞碌命，就沒有什麼機會去陞遷……他的人際關係比較像是在外面的，比較不是跟同事、長官的，他外面有好朋友，例如說議員、地方人士，在陞遷的時候就可以去跟長官說一下……我是覺得靠關係、關說是無可厚非，但要讓沒辦法靠關係的人來，應該說要分兩個路線來走，不能說偏重於哪一個……就會覺得做什麼事都不能改變什麼，會有習得性無助，我怎麼做都是這樣而已，我幹嘛這麼辛苦（受訪者 AM7）

四、工作生活平衡

此一內容類型主要源自於針對「資積分」、「主管評判」相關信號的解讀。在警察陞遷體制中，資積分是所有警察人員陞遷的基礎門檻，須進入一定的名次以內，才有陞遷的可能性，然而資積分累積仰賴的是投入大量時間在工作上，若是因私事休假或是留職停薪離開職場，則無法累積分數，即使有正當理由也相同，這也意味著若要在陞遷競爭中脫穎而出，則可能會嚴重地減損個人生活品質。若個人將資積分信號解讀為：「陞遷的前提是犧牲生活品質」，則其可能就會為顧及個人健康，而對自身陞遷機會抱持較為負面的看法，如受訪者 BF2 的個人經驗所示。

臺北市升巡佐大概要一百五十幾、一百六十幾，才有可能拿到門票……

而且還會倒扣，假如我當 8 年的警察，他只會算你後 5 年的分數，前 3 年的分數會減半……如果我真的要去升巡佐的話，就要真的很拚的在工作，真的要很拚的話，就會影響到我休假的品質（受訪者 BF2）

另外，由於主管有人事考核權與決策權，因此能否在主管心裡建立良好形象，將會是個人陞遷路途順遂與否的關鍵之一，正如受訪者 AM2 所說：「有些長官，人家講的重點栽培，就會把你放在哪個位置，一路就上去了，你要在正確的道路才能上得去」，而基於警察工作職業負擔較大且為輪班制，主管通常不希望下屬因私事留停離開職場過長的時間，導致有陞遷需求，希望讓主管留下好印象的個人，通常會選擇犧牲個人生活，以職場為主。若個人將與主管評判相關的信號解讀為：「只要請假或不積極回應主管需求，就不可能陞遷了」，則願意犧牲個人生活的人對於自身的陞遷機會認知就會較為正面，誠如受訪者 AM7 所述。

我個人是比較不喜歡留停，因為會影響到我陞遷……有些人假日比較不想上班就不會那麼積極，那大家對他的印象就會比較，生活派，不想上班，這樣的評價會比較負面……主管對他的印象就，覺得家裡不缺錢，陞遷就不會輪到他……沒有家庭的人陞遷的彈性比較大，我們比較沒有可以考慮的地方（受訪者 AM7）

誠然，本研究從個人特徵、信號呈現方式、陞遷認知與態度三大面向，說明人與人之間信號詮釋存在差異的原由。在個人特徵方面，女性因社會刻板印象與生理條件限制，較易對個人專業能力產生懷疑，而對「資積分」、「職場表現與個人能力」相關信號產生負面的詮釋；另外，受限於警界傳統的性別角色期待，男性若因私事休假會讓主管對個人的印象扣分，進而嚴重影響陞遷機會，導致男性對「主管評判」相關信號，更容易產生負面詮釋。再者，由於警察陞遷制度存在職務與考試



的年齡限制，因此年齡較大者在「考試陞遷」相關信號的解讀上會較為負面。第三，若個人本就淡泊名利，則較不受到他人觀感束縛，而對「主管評判」相關信號的詮釋會傾向中性；除此之外，性格大方且擅長社交者較容易建立廣闊的人脈，因此保守內向者對於「人脈關係」相關信號的解讀就會較為負面。在任職管道層面，則是源於內外軌生之間的資訊落差並不會實質上的造成陞遷機會的差異，因此對信號詮釋的影響不顯著。第五，警官與警員適用不同的陞遷制度，警官並無明文的陞遷上限，導致警員對「考試陞遷」、「缺額機會」相關信號的詮釋會比警官更為負面；而由於警員需仰賴考試才能進一步的陞遷，因此面對「人脈關係」相關信號時，警員可能不會將相關信號視為個人陞遷的必要條件，而不刻意詮釋，相反的，警官會基於人脈關係對陞遷公平性的影響而作出偏向負面的詮釋。除上述原先預期之個人特徵以外，由於所有信號或多或少皆有牽涉到考試能力、專業能力、公關能力等個人能力面向，因此「個人能力認知」是在個人特徵中最主要的信號詮釋影響因素。

在信號呈現方式方面，本研究發現，當信號是以正面的方式呈現時，個人的信號詮釋方向也會較為正面，使得即使是一同一個人接收到同一類型的信號，也有可能會產生歧異的詮釋。而在陞遷認知態度的影響上，分析結果顯示個人確實會受到主管、熟識者對陞遷的認知與態度影響，而隨之對陞遷實務產生相應的觀感，意味著警察體系確實存在替代性觸發的現象，然而這並非是常見的現象，個人對於陞遷的態度主要還是取決於天生性格、自身親身經歷，以及觀察他人陞遷情況得出的感想，他人對陞遷的看法對於自身的影響並不總是顯著。綜上所述，本研究發現具以下特徵者較容易對信號產生負面的詮釋，進而降低個人的陞遷機會認知：年齡較大、淡泊名利、保守內向、警員、對個人能力無自信、較常接收到以負面方式傳遞之信號、對陞遷的認知與態度負面。而任職管道並不對個人信號詮釋產生顯著的影響；兩性之間則是各有其考量，意味著現存警界文化與制度對陞遷困境造成的限制並不僅限於單一性別。

第四節 替代學習



替代學習就是「透過觀察並評析他人的行為決策過程與結果，調整個人行為模式，以在不親身付出行為成本與經歷行為負面後果的情況下，達成目標」（ Manz and Sims, 1981 ； Gioia and Manz, 1985 ； Myers, 2021 ）。此一概念與信號理論中的隱性信號接收與詮釋相似，然而，信號作為個人陞遷機會認知的判斷基準，只是讓個人了解自身在陞遷競爭中存在何種優勢與劣勢，但卻不會知道「如何應用」這些優勢、又應用的結果為何、是否與個人職涯目標相吻合。在充滿限制的警察陞遷制度中，人們或多或少都有可能走過一些冤枉路，親自摸索每一種陞遷可能性所需付出的時間與心力成本過大，最終反而可能會讓個人陷入困境。因此，本研究認為，最為簡便且具可信度的方式就是仰賴他人的經驗，走他人已先嘗試過的橋，減少自行試錯的成本，瞭解何種優勢組合得以讓個人在時限內，以最快、最輕鬆，或最符合個人條件與理想的路徑掌握住陞遷機會。

受訪者 BM4 之觀察也證實此一觀點，「他（下屬）看到說主管上什麼班，如果他覺得說這個班會對他的未來規劃比較好……我要獲取的話，我要做什麼事情會比較容易獲取，他們就會有意願去付出」，顯示當在警察體系中的個人了解到特定的路線或是方式會更有利於自己未來陞遷時，就有可能會促使他們往該方向發展，試圖完善個人的未來規劃。基此，本段落將探討在警察體系中，個人觀察與學習的對象為何、又是以何種標準來挑選觀察與學習對象，以及除了學習成功案例以外，個人是否會嘗試從陞遷失利的案例中吸取教訓，以避免重蹈覆徹。

壹、觀察與學習模板之選擇

本研究整理訪談資料後發現主要有三大標準：熟識者、陞遷快速／成功者、執



業表現良好者，首先，多數受訪者表示會基於同事或是同學的情誼去關心一下熟識者的情況，而受訪者 BM6 特別提及，由於陞遷屬於較為私人的事情，因此只會跟有感情基礎的人談論相關話題，且熟識者的意見對他來說也較為重要；再者，由於警界的調動是公開的，人們往往會去關注並瞭解部分人陞遷的原因，陞遷快速者多少比較引人注目，因此容易成為警察之間茶餘飯後的談話主題，促成警察體系中與陞遷實務相關資訊的流通。而在此一資訊交流的過程，個人得以獲取用以判斷自身陞遷機會的顯性信號，並能透過實際案例以評析信號應用的結果是否為個人所欲；第三個原因比較偏向個人學習的部分，警察的績效、陞遷主要仍是立基在工作表現之上，因此人們會去特別關注執業表現良好者，誠如受訪者 AM3、BM1 所述，人們會嘗試截長補短，以學習如何提升自己的工作效能。

我覺得就是看哪些人表現比較好，特質是什麼，誰比較受老闆肯定，或是誰的績效比較耀眼，就像一般公司，某個人成績比較好，就會去觀察他的待人處事、怎麼把自己的團隊營造出好成果，都會去觀察（受訪者 AM3）

我會觀察積極、消極人士的工作態度，在中間尋找差異後，向積極的人看齊；處理事情的流程、主動盤查的方法及如何讓對方自願性同意將違禁物提出等（受訪者 BM1）

除上述挑選標準以外，受訪者也會傾向於選擇觀察與個人特性相似者，並以「同期、同屆」為篩選標的，其原因在於不同期／屆者之年資、環境背景與個人存在差異，即使進行比較也難以將他人經驗套用到自己身上。根據本研究訪談結果，有高達八成五的受訪者將同事、同學視為主要的觀察對象，且有意學習者會透過比較彼此之陞遷經歷或是獎勵累積速度，了解差異的成因，並藉此調整個人行為模式，誠如受訪者 BM4 所述。



同期同學還是有幾個陞遷的，會去關注一下，稍微做一下比較，看看自己哪方面努力不夠……不會說很特別去關注特定的人去做比較，我們班上有群組，多少會看到他在哪個單位當到什麼官階，多少會去參考一下……觀察同學比較多，不同期的，年資不一樣，環境背景也不一樣，也比較不好做比較，學長學弟的經歷跟我們不太一樣（受訪者 BM4）

本研究基於社會濡染效果的相關研究認為，在眾多的可觀察對象中，因著主管的權力地位、組織規範與主管行為的一致性、對主管的認同感，個人會傾向於以主管為主要標的進行觀察與替代學習。然而，從本研究的觀察對象挑選標準中可以看到，最主要的觀察與學習模板其實是「同事」，顯示警察並不會特別偏好以主管作為替代學習的對象。本研究認為這是源於，無論是職場中的同仁，抑或是偶有聯繫的同屆同學，都是與個人背景條件更為相近、業務內容相當，且朝夕相處易於觀察與學習的對象，因此就模仿可行性與資訊可及性而言，從同事、同學陞遷情況中觀察與學習，對個人而言會更具有參考價值，舉例來說，受訪者 BF2 就表示他會特別關注同樣身為女性，且業務內容相似者進行觀察。

我知道有個學姊，也是跟我一樣很會調監視器，我就會特別關注他，因為他跟我做的事情性質滿相同的（受訪者 BF2）

貳、替代學習者之共同特徵

替代學習的目的就是為了讓個人在成本最低的前提下，掌握應用自身優勢以達成職涯目標的方法。基此，本研究認為進行替代學習的重要前提，便是個人是否認知到自身所擁有的「優勢」。若個人在信號蒐集與詮釋後發現，自己並不具備警察體系所要求的陞遷要件，則可能直接認定個人無機會陞遷，而不刻意進行替代學習；相反的，若個人仍感知到自己在警察陞遷競爭中仍存有部分優勢，或是認為個

人有能力創造優勢，則會較為積極的從他人經驗中擷取可模仿之部分。



綜合觀察明確表示自身曾有替代學習經驗的受訪者後，本研究發現其中最重要的個人特徵就是：「個人能力認知較為正向」，與以上說法相對應。舉例而言，透過考試陞遷相關信號便能得知具考試能力者可以獲得優勢，但除此之外，若個人同時對自身專業能力有自信，便能以採計資積分與考試成績的警大二技為主要目標，並藉由觀察以該考試管道成功陞遷者的經驗，了解如何兼顧工作表現與讀書進度，以最大化個人優勢，在複雜多元的考試陞遷管道中取得先機。在資積分方面，相關信號能讓警員意識到之於陞遷的重要性，對自身專業能力有自信者，除專注於工作表現以外，也會透過觀察與學習積分累積快速者的執業模式，以增加個人資積分累積的份量與速度，誠如受訪者 AM7 所述：

我從其他同事身上發現，他們會去分析別人為什麼會升的這麼快，他們會以升得快的人為範本，去看他的人事資料，去了解為什麼他的獎勵數會跟其他比這麼多、這麼快，去了解為什麼他可以去報這麼多獎勵的內容，從那個同事身上我才發現原來，原本的我只會知道說這個人升的很快，但我不會想要知道說為什麼這個人升得這麼快，可是這個同事的作為，讓我知道說原來這也是種學習方式，我現在也會稍微去注意下這個人為什麼會有這樣的獎勵，怎麼來的，我要怎麼做才會有這麼多獎勵（受訪者 AM7）

參、案例學習

綜合上兩段論述中已知，在警察體系中，對個人能力認知較為正向者確實會進行替代學習，且多數人會以「陞遷快速／成功者」、「執業表現良好者」作為模板之選擇標準，而從標準的選擇上便可以發現，警察主要會傾向於去學習他人的成功經驗。以受訪者 BM6 為例，他在執業的過程中，透過觀察主管、同事了解到人脈

關係與特定專業能力是警界陞遷的重點之一，而他個人剛好具備能夠融入派系的社交能力，與被主管賞識的專業能力，因此該名受訪者就會加強觀察與個人特性相似者的陞遷路徑，以確保個人能夠持續的放大優勢，並走在正確的道路上。



近幾年得到一個結論，刑事、督察、公關，對分局長來講最重要的就這三個核心，督察影響到風紀，只要有其中一個角垮掉，對主官來說是很重要的……在這三個核心要素中，我在兩方面都有發展，我身邊圈子的人都可以參考……我是有看到陞遷機會的……警察的陞遷到某個階段就是看誰背後的山多……被派的長官要去的時候，就會說要帶幾個我的人過去，即使不想升，人際關係打好生活也會好過一點……關係好的人，你的官位沒有比人家高，但會被提到重要的位置，我就在這樣的位置……以前會覺得自己安安穩穩的過，慢慢考試就可以慢慢爬，但真正了解到這個圈子，就會知道不是比認真就會有回饋，還有付出更多……我會看其他的例子我能不能走那條路，或是有沒有我可以參考的依據，因為我還在摸索現在這條路(受訪者 BM6)

本研究基於失敗為成功之母的思維邏輯，認為在替代學習的實際應用上，除成功案例學習外，必然也應存在以失敗案例作為標的的學習，以避免個人犯下相同的錯誤，而與陞遷機會擦身而過。然而在本研究中，僅有兩位受訪者有失敗案例學習的經驗，受訪者 BM1、AM7 皆表示，他們會引以為鑒，避免做出同樣的行為，但受訪者 BM1 雖會主動觀察職場中消極者的工作態度，但主要仍是往工作態度積極者學習；受訪者 AM7 則是因為當時有特殊案例，才會關注到失敗者的情況，但因為該失敗案例較為極端，且當事人與該名受訪者在性格、執業態度、關係背景等個人特性上差異過大，因此受訪者 AM7 能從該案例中學習的有限。

我會觀察積極、消極人士的工作態度，在中間尋找差異後，向積極的人看齊(受訪者 BM1)



我遇到一個主管，曾任其他單位主管……照理來說有分蛋白、蛋黃，應該要是在蛋白區待完要慢慢往蛋黃靠近，但他就是一直在蛋白區邊緣，他是主管不喜歡他，風評很差，加上有業務上的失誤，他就倒台了……我們就會覺得他滿可惜的……他自己也對升官已經無所求，後來有聽人家講說，他後期抱持著的想法是想要去小聯盟當副局長，但到後來開牌是沒有他的，他又被調到其他單位，後來他就在那邊退休了。但我們不會受到他的影響，從他為什麼會跌倒這關來看，就知道說要避免造成哪些錯誤，他那時候就是跟地方關係也不好、媒體關係也不好……但我們不會因為他這樣跌倒就覺得好失望喔，反而是更奮發向上，就不要重蹈覆轍（受訪者 AM7）

除了上述兩位受訪者以外，多數受訪者並不會去關心陞遷失利者的情況，本研究認為這是源於多數人還是抱持著向上學習的觀念，且由於職缺本就稀少，因此陞遷失利在警界並不少見，尤其是對於警員而言，陞遷失利通常是由於沒有通過陞遷考試，而會被認為是個人能力問題，因此不會被多做討論。

肆、小結

綜合本節之資料分析內容，本研究發現，只有當個人對自身能力有自信，並認為自己可以透過相關能力把握陞遷機會時，才較有可能以「同事、同學」為主要模板進行替代學習。而以「同事、同學」為大宗的原因在於，多數人選擇模板的標準並不僅限於陞遷與執業表現，也同時包含熟識度、特性相似度，以在不過度冒犯他人隱私的情況下，確保所得之資訊是具有參考性的。個人藉由從特性相似者行為實踐的結果中學習，變得以瞭解如何應用從信號詮釋中得出的自身優勢，以能夠最大化優勢，且最符合個人條件與職涯規劃的路徑，準確掌握陞遷機會。

第五節 個人陞遷機會認知更新



個人在信號蒐集、信號詮釋與替代學習之後，將在整合別人給的建議以及自己的觀察，評析個人當前的陞遷機會，並會基此形塑自身的陞遷機會認知。然而，從信號詮釋到替代學習這一整段過程中，個人陞遷機會認知會隨著自身對接收到的信號、他人行為結果、個人能力優勢的解讀與認知而起伏，舉例來說：一位堅信自身具足陞遷所需之專業能力，但缺少內外關係背景的警官，在收到「資積分」、「職場表現與個人能力」相關信號時，其陞遷機會認知會趨向正面，但當其收到「人脈關係」、「主管評判」等與社交派系較為相關的信號時，其陞遷機會認知就會趨向負面。則在此一情況下，最終促成個人陞遷機會認知形塑的決定性因素究竟為何？

本研究認為，關鍵在於警察陞遷的資訊不對稱性，而造成的「個人陞遷機會認知落差」。正如先前所述，警界陞遷實務與制度的差距，使得警察須透過蒐集多方資訊，彌補個人對陞遷實務的觀點缺漏，並重新審視個人陞遷機會認知。然而，資訊的更新並不一定會影響到個人認知，重新評估陞遷機會的過程與其說是在「建構」新的認知，不如說是在「調整」既有認知，因此若所蒐集到的信號與個人原先的觀點差異不大，則個人就有可能會繼續維持既有的陞遷機會認知。有鑑於信號與替代學習對個人之影響力存在個體差異的可能性，本研究提出更新陞遷機會認知的方向可分為三種：維持、修正、強化。以下，本研究將以三種認知更新方向為主題，分析受訪者調整個人認知腳本的方向及其原因，以探析信號與替代學習對於個人陞遷機會認知的影響，而個別受訪者的陞遷機會認知更新方向則記錄於表 6。

表 6 個別受訪者陞遷機會認知更新方向與陞遷意願表

代碼	年齡	任職管道	初任警階	主管職	陞遷機會 認知更新	陞遷意願
AM1	25-30	內軌（警大）	兩線一星	是	維持	有
AM2	40-45	內軌（警大）	兩線一星	是	修正	無
AM3	25-30	內軌（警大）	兩線一星	是	維持	有
AM4	30-35	外軌（三等）	兩線一星	否	維持	無
AM5	40-45	外軌（三等）	兩線一星	否	維持	無
AM6	30-35	內軌（警專）	一線三星	否	維持	有
AM7	35-40	內軌（警大）	兩線一星	否	修正	有
AF1	35-40	內軌（警大）	兩線一星	否	修正	無
AF2	20-25	內軌（警大）	兩線一星	否	維持	無
AF3	40-45	外軌（三等）	兩線一星	否	維持	無
AF4	X	外軌（三等）	兩線一星	否	維持	有
AF5	35-40	內軌（警大）	兩線一星	否	修正	無
BM1	25-30	內軌（警專）	一線三星	否	維持	有
BM2	50-55	內軌（警員班）	一線三星	否	維持	無
BM3	25-30	內軌（警專）	一線三星	否	修正	有
BM4	40-45	內軌（警專）	一線三星	是	修正	無
BM5	20-25	內軌（警專）	一線三星	否	修正	無
BM6	30-35	內軌（警專）	一線三星	否	維持	有
BF1	30-35	內軌（警專）	一線三星	否	維持	無
BF2	30-35	外軌（四等）	一線三星	否	修正	無
BF3	40-45	外軌（四等）	一線三星	否	強化	無
BF4	35-40	外軌（四等）	一線三星	否	維持	有

資料來源：作者自行整理。代碼：中階警官-A；基層警員-B；男性-M；女性-F。

壹、維持

根據表 6 的統計，約有六成的（共計 13 位）受訪者維持個人既有的陞遷機會認知，是在三種認知更新方向中佔比最高者，而在維持個人既有認知的受訪者中，又可分為四種情況，分別為：自始至終都認為個人有機會陞遷、對陞遷機會的評判標準有所改變，但仍認為個人有機會陞遷、自始至終都認為個人沒有機會陞遷、自



始至終都對沒有對個人陞遷機會進行判斷。首先，自始至終都認為個人有機會陞遷者多數為初任警階即為九序列巡官者，在警察陞遷制度安排下，九序列至六序列警官職的陞遷較為單純，僅需仰賴每年之積分排名，自然而然就能夠陞遷，因此對於從一開始就任官職者而言，個人的陞遷機會一直都會存在，只是時間早晚的問題，誠如受訪者 AM3 所述：「我覺得就順其自然，就像我說的，我這個職位還要做 5、6 年，5、6 年之間我不會放太重，就工作好好做，到我了再去努力」。

在第二種情況下，有六成五的受訪者一開始都認為依靠個人努力就能夠陞遷，但在信號蒐集的過程中發現，其實真正影響陞遷機會與結果的是人脈交際與關係背景，使得個人對於陞遷機會的評判標準有所轉變，然而，基於對自身能力的肯認，就算發現陞遷實務情況不如原先認知，個人還是會認為自己能夠順應改變並掌握陞遷機會，如同受訪者 BM6 之案例所示。

警察的陞遷到某個階段就是看誰背後的山多……被派的長官要去的時候，就會說要帶幾個我的人過去，所以我們在處理人際關係就是在建立這個……關係好的人，你的官位沒有比人家高，但會被提到重要的位置，我就在這樣的位置……以前會覺得慢慢考試就可以慢慢爬，但真正了解到這個圈子，就會知道不是比認真就會有回饋，還有付出更多（受訪者 BM6）

自始至終都認為自身無機會者較為少見，僅有一位受訪者抱持如此觀點，在此一情況下，個人不太容易受到信號的影響，也不會去做信號詮釋，而是從一而終的堅信自身既有的認知，受訪者 AM5 表示其：「因為較晚從警緣故，因此早已預見陞遷之界限」，在感受到年齡限制的情況下，該名受訪者雖然仍會觀察他人陞遷情況並搜取信號，但並不會因此改變對個人陞遷機會的認知。最後一種情況則為對陞遷毫無興趣而不關心自身陞遷機會者，受訪者之所以會抱持如此觀點，主要是源於其從警的動機僅是為了求得一份穩定的工作與薪資，因此會希望以個人生活為重，

而不會認為陞遷是個人需要考慮的事情，如同受訪者 BF1、BM2 的案例所示。



到現在其實，不會認為什麼東西是我需要陞遷的，不會考慮這些東西……警察對我來說就是工作，我對於警察沒有特殊的期待（受訪者 BF1）

我比較早結婚，我畢業一年多不到兩年就結婚了……我不會去想什麼陞遷，都是家庭照顧好，工作安全順心就好（受訪者 BM2）

貳、修正

有約三成五的受訪者在信號詮釋與替代學習後，會修正個人既有的陞遷機會認知，可以分為三種：從認為自己有機會陞遷變成認為自己沒有機會、從認為自己沒有機會陞遷變成認為自己有機會、從認為自己有機會陞遷到對陞遷沒有想法。首先，對個人陞遷機會認知轉為負面者的佔比最高，造成此一認知轉變最主要的原因為「陞遷失利」，個人在任職期間嘗試陞遷無果後，通常會感知到陞遷實務與個人一開始的認知相去甚遠，例如：原先認為認真準備就能靠考試陞遷，但在實際嘗試後，發現兼顧工作與考試所需耗費的心力成本過大，努力並不一定有結果。且親身經歷所得出來的感悟對於個人的影響尤其深刻，導致對整體陞遷制度或是自身能力感到失望的個人，因此降低個人陞遷機會認知，誠如受訪者 AM2、BF2 的案例所示：

隨著年紀的增長，陞遷的慾望會越來越低，會看清現實……時間越待越久，目標就會慢慢往下修正，很多時候陞遷是機緣（受訪者 AM2）

自己覺得說，說不定可以當巡官看看，雖然沒考上，目前沒有時間讀書，太累了，就沒有想要再繼續嘗試……有試著要讀書去考二技，但是發現太困難了，真的太累了（受訪者 BF2）



第二種為對個人陞遷機會認知轉為正面者，受訪者 BM3、BM4 在任職之初皆對警察陞遷制度抱持異常負面的態度，前者是受到擔任警職之熟識者對於陞遷制度負面評價的影響，而認為陞遷實務完全取決於黑箱作業；後者則是因為警員的陞遷存在制度上的限制，因此最初就對陞遷不抱太大的期望。然而，兩位受訪者在實際任職後，透過他人陞遷狀態與親身經驗發現陞遷管道比預想中開放，因而會開始嘗試爭取個人的陞遷機會。

我一開始對這東西感覺很負面，會覺得誰想讓你升你就會升，誰不想讓你升就會擋，我現在慢慢當，有些我的同學都已經升上去了，就會覺得說有些人可能花了四年就升上去了，就是沒有想像中的那麼慢……我們陞遷的管道比我想像中的開放（受訪者 BM3）

出來的時候認為升官對基層是遙不可及的，隨著時間的，工作的累積，就會覺得有機會，再去更努力去爭取，變得比較正向（受訪者 BM4）

最後一種情況為認為自己有機會陞遷，但到後來對於陞遷失去興趣者，此類型認知改變的主因在於「工作生活權衡」。以受訪者 BM5 為例，在觀察陞遷後的同仁以及主管的工作情況後發現，主管職的工作內容與責任壓力更為繁重，因此判斷陞遷對個人而言有害無益，因此轉而不打算陞遷；除此之外，本研究認為受訪者 BM5 的情況也可能與工作單位有關，相較於派出所的輪班制度，該名受訪者的工作單位較能夠保障個人生活品質，並使得受訪者 BM5 並不會想要積極的改善現狀。

剛進來這個單位的時候，就想說順順做作十年能不能升到主管這樣，但坐一陣子觀察之後，發現陞遷到主管的時候，被牽著鼻子走的情況會大大的增加，升完小隊長之後，你能夠調動的機會又更少（受訪者 BM5）



參、強化

強化指的是個人在信號蒐集與詮釋之後，會透過新信號進一步證明自身對於陞遷的看法是正確的，而使個人更堅信原本的立場，與純粹的維持既有認知不太一樣。本研究中僅有一位受訪者有強化既有認知的傾向，受訪者 BF3 基於其入職時年齡較大，以及感受到身為女性的生理條件限制，從一開始就認為自身陞遷機會相當有限，而其在執業期間，該受訪者透過個人觀察發現，確實在其任職單位中，較積極在準備陞遷考試者多為年輕警員，且少有女性警員陞巡佐的案例，因此受訪者 BF3 更堅定地認為陞遷機會與年齡和性別息息相關。

女生現在很少有升巡佐，因為要看平常累積的積分、追案件的嘉獎，尤其是像我這種個性不適合當警察的女生，比較不可能主動去找案件，所以說覺得我要升巡佐比較不可能……女生有天生體能上的限制，找案件如果是遇到體型比較懸殊的男性，就不知道要怎麼壓制過的他，反而說你找案件不成，還要同事來支援，所以變成說女生很少主動出擊的原因（受訪者 BF3）

年輕人有的是時間往上考，像我三十幾歲考上，再過一兩年我就沒有機會去考，我就躺平了，我覺得年輕是一個非常重要的因素，像我們裡面想考試的也都是年輕人（受訪者 BF3）

肆、個人陞遷機會認知更新對信號蒐集之影響

本研究預期認知調整的過程應該是持續且反覆的，因此新個人機會認知的形塑也會促使個人重新進行信號蒐集，以使個人的陞遷機會認知更符合當下自身情境與條件，並確保以該認知為基礎的腳本能導向個人所欲之行為結果。訪談結果發現，只要個人還在職場中，必然會持續地有觀察學習的情況，正如受訪者 AM4 所



言：「警察沒有秘密」，在日常與同事的談話之中就能夠獲取與他人陞遷相關之資訊，然而這樣的觀察學習僅屬於被動地資訊接收，個人可能不會以相關資訊作為個人陞遷機會的判斷標準，因此並不屬於「信號蒐集」的一部份。在所有受訪者中，僅有五位受訪者在形塑新陞遷機會認知後會主動地對信號蒐集方向進行調整，而此類受訪者的共同特徵是「對陞遷機會的認知變化」，包括修正個人陞遷機會認知，或是改變對陞遷機會的評斷標準，以受訪者 BF2、BM6 為例，受訪者 BF2 原先認為個人可以仰賴考試管道陞遷，但於考試失利後轉而認為自己沒有陞遷的機會，因此其原先是往考試陞遷方向去蒐集信號，後來反而是往調職機會方向去做信號蒐集；受訪者 BM6 原先認為陞遷機會是取決於個人努力，但在執業過程中發現人脈關係、派系也是提升陞遷機會的關鍵，因此將信號蒐集的重心轉向與關係建立更為相關的面向。

除此之外，本研究從訪談結果中意外發現，個人陞遷機會的更新對「信號詮釋」的影響反而更甚於對信號蒐集的影響，由於本研究的受訪者高達九成都執業超過五年，已非職場新鮮人，就算更新個人陞遷機會認知，或是對警界陞遷標準有新的認知，也很難再接觸到新的信號種類，而使個人不會積極地進行新一輪的信號蒐集，反而會選擇重新解讀過去所蒐集到的信號，以自身當下條件去審視並調整個人陞遷機會認知。以受訪者 BM3、AM7 為例，受訪者 BM3 過去認為靠關係才能陞遷，但在實際觀察同事陞遷的情況後，發現陞遷的管道並不如預期中封閉，且有心者也能在短時間內靠個人努力成功陞遷，因此其對於「人脈關係」此一信號的詮釋方向就從「警界比較黑」，變成「過去的警界可能比較黑」，並基此對個人陞遷機會轉而抱持較為正面的想法；受訪者 AM7 一開始認為時間到了自然而然就能陞遷，而對信號「人脈關係」比較沒有反應，但當個人陞遷失利後發現人脈關係才是是否能夠成功陞遷的關鍵，並重新評估此一信號對個人的重要性。

我一開始對這東西感覺很負面，會覺得誰想讓你升你就會升，誰不想讓你升就會擋，那種感覺，以前會有這樣想，可能是因為聽熟識者，他們做比較久，以前可能比較黑，現在都是公開的，一開始會有一些既定的想法覺得警界比較黑（受訪者 BM3）



以前都覺得時間到了就會升一階，但時間久了就會發現……這些都是比較靠關係的……過程來講就會發現原來關係是這麼重要，大於自己的能力；我們陞遷也是講時間點的，有些調動之後才會想要去找，透過關係，目前沒有這麼做，但未來會想要去做（受訪者 AM7）

伍、小結

復從本研究受訪者的個人機會認知更新方向觀之，個人在信號蒐集詮釋與替代學習的過程中，將能進一步的補足原先存在的資訊不對稱性，一併調整對警界陞遷實務與個人陞遷機會的認知。而當個人對自身陞遷機會的認知與入職之初落差較輕微時，就會促使個人「維持」陞遷機會認知；倘若個人蒐集到之資訊與信號進一步證實原先認知時，就會促使個人「強化」既有的陞遷機會認知；最後，當個人對自身陞遷機會的認知與入職之初落差較大時，就會促使個人「修正」陞遷機會認知，然而，若個人認為自己有能力達成陞遷實務中的多數要求，則即使存在落差，也不會對個人的陞遷機會認知產生顯著的影響，則會呈現對陞遷機會的評判標準有所改變，但仍認為個人有機會陞遷的「維持」狀態。因此多數受訪者的陞遷機會認知方向並無明顯變化。

本研究認為，多數受訪者在資訊更新後仍「維持」原有的個人陞遷機會認知，有兩點原因：明文制度安排、個人能力認知。首先，警察陞遷制度與實踐固然有所落差，但陞遷實務仍是以明文制度為基礎運作的，而無論是內軌生還是外軌生，於

在學、在訓期間都會對陞遷制度有所認識，因此即使多數人都同意存在資訊不對稱性，但此一資訊落差仍不足以導向個人在任職之初的陞遷機會判斷完全失準，進而不會促使個人大幅度地調整自身的陞遷機會認知。



再者，個人能力的判斷相當主觀且自我，無論信號如何改變個人對陞遷實務的認知，只要個人堅信自身能力能夠滿足陞遷所需之任何要件，則對信號的詮釋就會持續正面，並連帶認為個人有陞遷之機會，反之則反之。同理，在修正個人陞遷機會認知的情況中，若個人在信號蒐集後，發覺自身缺乏提升陞遷機會所需之能力，則其信號詮釋的內容將轉向負面，導致個人認為陞遷無望；而若是發現個人能力其實符合陞遷實務要求，則對信號的詮釋就會趨向正面，並因此感受到個人在陞遷競爭中的優勢。正如先前段落所述，所有的信號皆牽涉到自身的考試能力、專業能力、公關能力，且對個人能力有自信並認為在陞遷競爭中能取得優勢者，才較有可能感受到較高的個人陞遷機會，顯示「個人能力認知」會透過影響個人信號詮釋方向，牽動個人陞遷機會認知的調整。

第六節 個人陞遷意願調整

壹、個人陞遷機會認知與個人陞遷意願之關係

本研究整合自我效能感與陞遷機會感知的概念提出：「個人陞遷機會認知」為警察個人陞遷意願的主要決策基準。個人會透過信號蒐集了解真正影響警察陞遷實務的因素為何，再進行信號內容詮釋與從他人經驗中學習，評析個人是否具備陞遷所需之能力與條件，基此判斷對自身而言既有的陞遷管道的可及性，並以此個人陞遷機會認知決定是否要追求陞遷。從訪談資料分析的過程中可以得知，警察確實會在入職之初針對個人陞遷機會進行判斷，並在執業的過程中透過他人文動分享

與個人主動觀察，擴展個人對警界陞遷實務的資訊，並以之作為重新評估自身陞遷機會的信號，此時，若個人有自信能夠符合陞遷所要求之部分條件，則會進一步觀察他人行為結果並進行替代學習，以提升個人在陞遷競爭中的優勢，最終掌握優勢者便會有高陞遷機會認知，並帶動其有較高的陞遷意願。



而從數據上來看，本研究表達「有意願陞遷」之受訪者中，高達九成皆是源於存在一定程度的個人陞遷機會認知，而此一關係性也受到受訪者 BM6：「看到機會陞遷意願比較大」、受訪者 AF4：「個人對陞遷機會的認知對意願有直接影響」的支持。另外，從受訪者個人陞遷機會認知更新的狀態分佈中可以發現，除了自始至終都對陞遷無興趣、無想法者以外，有六成五的受訪者，其個人陞遷意願是與個人陞遷機會的變化狀態是一致的，例如：當個人原先認為自身具陞遷機會時，其一開始的陞遷意願就會比較高，但到後來因感知到個人在陞遷競爭中的優勢不再，進而判斷自身陞遷機會有限，則就會無意陞遷，轉而以家庭經營為生活重心。誠然，訪談內容與樣本數據資料皆顯示，個人陞遷機會認知確實有很高的可能性會影響到個人陞遷意願。

貳、直接影響個人陞遷意願之其他因素

雖然研究結果顯示，有意陞遷者的個人陞遷意願很有可能是受到個人陞遷機會認知的主導，然而，在「無意願陞遷」的受訪者中，卻僅有三成是因為低陞遷機會認知才選擇放棄陞遷的。本研究認為這是因為雖然陞遷意願會受到個人陞遷機會認知影響，且確實有約九成的受訪者會在任職初期對個人陞遷機會進行判斷，但該認知並非是唯一且主要的陞遷意願決策標準。除了個人陞遷機會認知以外，家庭因素、世代差異、官職壓力、薪資誘因、現狀滿意度、性別實踐都可能會決定性地影響個人陞遷意願。



一、家庭因素

由於在警察職場文化中會期待任主管職或官職者能將重心放在工作上，並全權對個人業務負責，再加上在輪班制下，主管與下屬之間休假時間不一致，使得在休假期間接到工作單位聯絡的情況並不少見，因而對有家庭生活的人而言，陞遷反而有可能導致個人工作生活失衡，影響家庭和諧，如受訪者 AM1、BM6 觀察所示。

長官不容易休假，警察的工作文化非常注重風紀，紀律的問題，那普遍來說，要怎樣去把事情做好，就是你要經常走動管理，就是你要一直上班的意思，會部分影響到警察的陞遷意願（受訪者 AM1）

有一些檯面上的高階長官都是拚來的，相對來看他們的家庭，有些人離婚，或是跟小孩不熟，或是小孩在外面闖禍的都有，所以有些人到一個年紀門檻之後就走安穩路，就工作家庭並重，可能生活家庭比較重要（受訪者 BM6）

除此之外，陞遷至部分主管職，如縣市分局長，意味著個人將被調離原居縣市，迫使個人與家庭分離，通常陞遷至此一職階／官階者都已組建家庭，甚至是已購入房產，在有穩定家庭生活的情況下，無論性別，願意為追求陞遷捨棄既有狀態的人屬於少數，如受訪者 AF1、AF5 所言。顯示陞遷往往會對個人生活會造成偌大的負面影響，因此對有家庭的警察而言，會是其個人陞遷意願決策的決定性因素。

我覺得警界陞遷不一定是好事，像我有同仁有資格可以當分局長，但他就不去，因為不管是去當外勤所長還是分局長，你都要到處跑……有一些很年輕很快就可以衝到分局長的，要馬就是家人支持，要馬就是等孩子長大才有資格可以周遊列國，分局長班是 52 歲以下，所以有些警大正期就是跑得比較快……如果家裡支持力夠，像我們這邊有個七十五年次的主管，雖然



小孩還小，但家裡支持，他就出去調動了，也不是有家庭就一定會這樣，看你老婆要不要放人（受訪者 AF1）

熟識者之前有考上警正班，結訓之後就可以考分局長班，但他知道如果有考上，就要去環島，他覺得個性不適合，他偏重在家庭，不想離開本轄，就會放棄去考分局長班（受訪者 AF5）

二、世代差異

本研究之受訪者特別提到年輕世代存在「佛系警察」的現象，此一詞彙一開始是源於警職工作負擔沈重且成就感較低，容易累積疲憊感與無力感，最終導致職業倦怠，而不刻意追求工作表現的狀態，但到後來演變成世代之間的差距，對年輕世代而言，佛系警察成為一種主流，他們偏好將警職視為純粹的薪資來源，而非嘗試從該工作中建立認同感或是自我肯定，權力慾望也較低。由於年輕世代較注重私人生活規劃，因此會偏好上下班界線分明，且休假較無壓力的基層警員職位，或是非主管職，而沒有太大的意願去追求陞遷，誠如受訪者 AF2、AM7 所述：

我覺得工作對我來說就是工作而已，我只是想要拿錢，沒有想要把時間都花在工作上面，我覺得現在的社會已經不太一樣了，之前大家都覺得做官往上爬，擁有權力很大（受訪者 AF2）

我帶過的幾個小朋友，他們升官的意願就沒有那麼強烈……他們就是時間到了我就下班……30 歲以下的，出現滿多重視個人生活，我想要上十小時、八小時，世代交替來講就是他們比較注重生活，像是佛系警察這樣，最好就是什麼事情都不要做，我目前遇到的團體是這樣（受訪者 AM7）



二、官職壓力

此處的官職壓力主要指向的是第九序列巡官職的工作狀態，基層警員陞遷為警官必定是從最低之第九序列巡官內勤職務做起，而陞遷後隨之而來的業務內容、職位變化對個人而言往往是一大挑戰。基層警員之業務多數以外勤為主，然而，在陞遷轉調內勤後，需重新學習內勤工作模式、辦公文，尤其是年齡稍長的陞遷者，因為其學習能力不如以往，使得無法適應的情況層出不窮，誠如受訪者 BF3 所述：

我也有認識學長有去受訓然後任官的，其實不太適應，他說早知道就不需要了，因為任官以後，你剛進去一定是最菜的巡官……基層巡官什麼事都丟給你，還有公文業務的壓力，但因為年紀大了，不熟悉公文系統、電腦（受訪者 BF3 ）

除此之外，巡官作為最小之官階，等同是新工作單位中的基層，因此其業務量通常較多且繁雜，再加上任官職者的工作大部分會變成責任制，使得陞遷到巡官不只不會比較輕鬆，還可能會因為無法負荷的工作量而持續無償超時加班，如受訪者 BM3、AM6 分享所示：

有些學長姐可以升，但不想升，升上去變成官的最小，就是我們講的巡官，他們變得會更累……最爛的業務都是給他，他要熬也要個 3 年、4 年他才可以當到高一點，有些人就覺得我做基層爽爽的，我就不要去（受訪者 BM3 ）

當巡官其實很血汗，工時很長，還要督導這種勤務，但你也有一般的勤務要做，在一般勤務已經做不完的情況下，還要分神去督導，這算是額外的工作，雖然排在上班的時數裡面，但事實上，就是原本排給你的東西已經做不完了，額外再排給你這個東西就是會超時（受訪者 AM6 ）

除了任官職以外，主管職的工作壓力也會讓個人卻步，由於主管職就是要對管理之工作單位負責，因此高層會期望主管職無論是否到班，都能夠隨時隨地掌握工作單位的所有情況，致使主管職就算是在休假期間也離不開工作，基本上毫無個人時間與休假可言，而使個人陞遷至主管職的意願降低，如受訪者 BF2 的觀察所示。

有些巡佐他們不想要當副所長，副所長可能會是巡佐或巡官，所長就會問巡佐要不要當副所長，副所長也有主管加給，然後巡佐就會覺得不想要有事情就出來扛（受訪者 BF2）

三、薪資誘因

在警察體系中，陞遷並不一定等於加薪，本俸、專業加給確實會隨官階上升而增加，但其他如警勤加給、超勤加給都會因為工作單位、內外勤業務而有所差距，若個人是從主管職陞遷後至更高官階之非主管職的話，月俸額還會少掉主管加給的部分；除此之外，由於警察即使沒有陞遷之事實，其本俸之俸點還是會以年功俸額為基礎晉升，因此一些資深基層警員的薪水還會比巡官高，對即將退休之資深警員而言陞遷幾乎毫無益處。如此特殊之薪資結構，導致官職的薪資所得與工作負擔不成比例，並進一步使得任官的薪資誘因不足成為影響許多警察陞遷意願的主要原因。受訪者 AF1 甚至提出如果警務正的薪資有所調整，則個人一定會積極陞遷。

其實現在大家都是不想升比較多，年輕人跟老的都有，都差不多……大家不想升的原因他們當警務正，薪水會比較少……跟錢、跟官比起來，大家還是以錢為主，比較樂活、躺平，自己過好就好了……（那您覺得如果調整警務正的薪水？）衝去，一定衝……舉例來說，分局是危機處理的第一線，警察局單位是第二線，辛苦程度還是分局比較多，但薪水差異太大，大家比較不會想要去警察局，月薪少兩萬你要來嗎？（受訪者 AF1）

四、現狀滿意度



要有足夠的動機才會有意願陞遷，而對基層警員而言，其動機的來源就是對於現狀的不滿，不滿的原因可能包括：無法適應現任主管、對負責之業務失去熱忱、認為現行職務有安全疑慮。受訪者 AF5、AM6 皆有提到若主管行事風格與個人觀念相衝突，則會是很大的推力，甚至會促使部分人為了換環境而追求陞遷。

我在舊單位待了很久，就一樣的事情做到有點膩，以前的主管太好了，後來換了一個主管，個人風格我不是很能接受，剛好這邊有一個以前同事過的學姊，熱情招我過來，我就被騙過來了……我拿時候滿掙扎的，但到現在也習慣了，比起討人厭的主管，我真的不能接受……他又是只會想要做表面給局長看的人，我就有點不屑，很多一些風格，我覺得受不了(受訪者 AF5)

受訓大家會分享為什麼會來考……我有遇過被所長欺負到不行去考的，他就是拚了命想要考試……而且說少數也沒有說很少，到爛主管是會有的事情，但不會是大部分的原因，算是加強個人陞遷意願的部分(受訪者 AM6)

而對受訪者 AM6 而言，因其認為自己於原單位承辦之業務已無發展性，促使他強烈地想要脫離原有的環境，而成為個人陞遷的動力；最後，受訪者 BM1 則表示近年警察因公殉職的案件層出不窮，他認為制度無法保障基層警察的安全，因此只能仰賴陞遷自行脫離制服環境。

算是強烈想要脫離那個環境，在派出所工作，說穿了就是所長的左右手，所長會感受到來自上面的壓力……就會淪為這期是毒品專案就要抓毒品，是賭博專案就要抓賭博，像最近過年要到了就要抓賭博，很無聊，每年就一直在循環，我抓到後面已經沒有熱忱了，而且派出所能辦的案件都是小案，因為可能權限、資源、時間都有限，我就覺得很煩，想要離開(受訪者 AM6)

我想脫離第一線制服員警，因為制度上無法避免再有台南殺警的發生，我只能自己離開制服環境（受訪者 BM1）



綜上所述，本研究從訪談結果中發現，對於現狀的不滿是提升警察個人陞遷意願滿強烈的動力，反之，若是個人待在相對舒適的環境中，則有可能會失去追求陞遷的動力，如受訪者 BF4 所述，其進入到專業單位的同學原本應該是最有時間讀書考試，陞遷機會最高者，最終卻因為滿足於現況而放棄追求陞遷。

我也有一些同學是前幾名的，就分發到某專業單位，每天就是運動打掃，很不錯的地方，但就是薪水比我們少，進去之後很多人就是買了三等的書要考試，因為都是一些當時名列前茅的人，但一年之後書都賣掉，因為在裡面過得很好啊，很舒服啊（受訪者 BF4）

五、性別實踐

本研究部分受訪者亦有提到在警察體系中，「女性」警察陞遷意願較低的情況，受訪者 AM1 認為在警察陞遷實務中並不存在性別差異，主管也相當樂見並支持女性警察陞遷，而將女性陞遷意願低迷的原因指向家庭因素與個人選擇，且無論性別，有四成的受訪者也抱持著同樣的看法，指出男性比較以工作為主，女生則會關注家庭大於工作。另外受訪者 BM6 則提到除了家庭照護外，社會對於女性警察的評價已經算高了，因此生理女性較不會為了顧及社會地位或名聲而去追求陞遷，比起男性警察較無陞遷動機。

其實，女性近年來，在警察職場上有很大的進步，普遍長官接收到女性有意願要去陞遷、擔任主管，他們會非常的樂見，現在已經有好幾個女性的分局長、局長，女性官警比例，我覺得應該不會比男性還要低了，雖然沒有去統計，但應該有越來越高的趨勢，除非受家庭影響，不然如果願意出來積

極要陞遷的話，機會是不會比男性低的（受訪者 AM1）



女生警察想要繼續往上當官的是少數，所有我遇過的，女生有家庭要顧，或是覺得安穩就好……或是怕說我拋頭露面跟地方仕紳應酬，怕被人家講話，有些人就覺得說寧願不要這樣，有些人會怕說名聲不好，但多數還是自己拉，覺得我國考已經過了，社會對於女警的評價就已經滿高的了，就不用再往上衝了，有些人就想說我都考到一個好位置了，應該就不用再怎樣了（受訪者 BM6）

根據警政署人事室的《111 年警察機關現有主管性別統計》數據顯示，女性警察中擔任主管職者僅佔 6.66%，在男性的部分則是有 13.86% 擔任主管；而若以官職計，¹⁶警正以上之女性警察僅佔女性警察總額的 38.09%，然而，在所有男性警察中，卻有高達 57.75% 為警正以上官階。本研究認為，警察體系高層缺乏女性的現象固然存在個人選擇的部分，但導致警察體系中官職、主管職性別人數如此懸殊的現象，不該只是歸因於女性的個人選擇，制度設計與職場文化也應難辭其咎。因此，本研究將於此段提出休假留停制度、以男性為主的職業氛圍對女性陞遷意願與機會的影響，探析警界女性可能遇到的潛在困境；並從女警的高能見度與性別角色特性的角度出發，討論女警在警職中得以正向發揮的領域。

（一）休假留停制度

女性因為生理結構上的因素，只要懷孕生子必然就會有休假與留職停薪的需求，有時這並非源於個人意願，而是迫不得已，警察的工作為輪班制，日夜顛倒的情況並不少見，再加上基層警員外出巡邏需要穿著專用裝備，對孕婦來說是相對沈重的負擔。以受訪者 AF1 為例，其於外勤單位擔任主管職時，由於主管職較難調

¹⁶ 警政署人事室（2023）。《各警察機關現有正式員額統計》。



動，因此該名受訪者於懷孕期間仍照常執勤，結果在處理酒醉民眾時，因為生理上的不適而無法順利執行任務，他認為女性警察在外勤方面就算已受訓多年，仍還是存在一些較難跨越的生理限制。

有很多生理上的不允許，我那時候當某外勤主管職懷孕，我大概懷孕了六個月才進內勤，因為主管難調動，我那時候還是都背防彈背心出去，我處理一個酒醉的，我在旁邊也吐得亂七八糟……我覺得女生在外勤還是不是那麼的，如果是決策者和主管還是可以，但在第一線，即使是訓練這麼多年，能在第一時間去反映，我覺得還是有落差（受訪者 AF1）

雖然警界多數人能夠體恤女性懷孕生產需求而較少有歧視或貼標籤的情況，然而，留職停薪或休假必定會影響到個人績效，且懷孕期間也較難發揮百分之百的工作表現，導致有成家生子計畫的女性警察較難累積資積分，而無法帶動排名的上升，使其陞遷機會受限。正如受訪者 AM2 所分享的，2023 年公佈之三十位分局長名單中，破紀錄的有五位是女性，但這五位女性的共同特徵都是沒有結婚，間接證明比起男性，女性警察更難在工作與生活之間取得平衡，多數只能擇一發展。

今年（2023）十月、十一月發布的分局長，三十個裡面有五個是女性，這是破紀錄的，以前沒有那麼多，以前都只有一個，但這五個都有特性，就是都沒有結婚，因為男性結婚還能去發展事業，但女性一旦結婚有小孩、家庭，就是對家庭是更放不開的（受訪者 AM2）

而除生育照護需求以外，女性還存在其他休假議題，為顧及生理差異與性別平等，女性警察明訂的休假條件確實多於男性，例如：安胎假、待產假、生理假等等，屬於政府給予之合理且正當的個人權益，但由於請假而擱置的勤務需要職場中的其他同仁代為執行，因此容易形成為了不影響到他人而不敢請假的氛圍。從部分受



訪者的經驗分享中可以看出，在職場中確實存在因為女性同仁請長假而使他人頗有微詞的情況，導致上至主管下至同事對個人產生較為負面的印象，而有可能形成「你請假是你的權益，我給低分是我的權力」的情況。誠如受訪者 BF2、AF2 之個人經驗，與懷孕不同，生理假較難證明個人確實有此需求，因此為避免被同事講閒話，或是被認為是在濫用特權，通常他們會傾向於不請生理假。

我反而覺得是女生要請留職停薪或是育嬰，反而比較容易被講話，因為女性能請的假比較多，有安胎、待產、育嬰、生理假，有些學姊會是接著請就會一兩年沒有看到他，主管或是其他人就會講話，或說他很聰明……比如此說我請生理假，如果剛好接在輪休前、後，連放三天，人家就會說怎麼這麼剛好，就是會說女生憑什麼有特權（受訪者 BF2）

我不敢請生理假，因為警界還是比較多男生，我怕我請了之後被人家說閒話，但如果是留停的話我應該不會管他，有什麼事情留停是合理的，有理由都是合理的，但生理假拿不出證明也很尷尬，就不敢請（受訪者 AF2）

當然，對女性警察請假有負面觀感的職場氛圍，不排除可能是源於部分女性確實有濫用休假，或是真實造成勤務進行困難的情況，但如何在個人權益與團隊合作之間掌握平衡，並非本研究所要探究的議題，而不在此多做贅述。

（二）警察職業氛圍

警察長期以來是以男性為主，因此於社會與警界，對於女性警察的待遇都會有一定程度的差異。首先在社會上，受訪者 BF2 提到在抓刑案的部分，民眾可能是因為認為在物理條件上可以贏過女警，因此比較會聽男警的話，這就會導致男女警在執勤難度上的差距。



我覺得抓刑案這塊有些地方還是沒辦法贏過男生，像是跟犯人聊天這種……我覺得我同事比較能讓那些犯人講出他們想要的話，女生的話感覺比較難……他們看到女生來又會覺得，不知道，他們比較聽男生的話，可能他們覺得女警的話體力上躲得過（受訪者 BF2）

在職場中，女性警員是比較受到保護的群體，最常見的執業差異就是「女警不能單獨巡邏」，這是考慮到女性生理體能上的限制而行的規定，但這樣的保護主義反而會成為女警與警界的困境，在女性警察比例逐漸攀升的現況下，若還是堅持女警一定要配男警才能外出巡邏，除了會造成男警的負擔之外，也會使社會抱持「究竟是女警要保護民眾，還是男警要保護女警」的疑問，無法扭轉民眾對於女警的印象，也可能使得女警在耳濡目染下逐漸質疑個人能力，而不願意主動出擊找案件，如受訪者 BM4 所述。

一般警界對於女生的陞遷比較那個，女性在職場上是比較受保護的一群，有時候深夜勤也不可能派女生去處理事情，有些在職場上會受限，無論是陞遷還是主管管的看法上，當然說完全同樣是不可能的，畢竟我們還是有一些工作內容，要背槍要執勤，女生會比較受限（受訪者 BM4）

除此之外，由於女性警察仍是少數，多數主管仍較難掌握與女性下屬相處的方式，有時會傾向於選擇重用較為熟悉的男性下屬，以避免節外生枝。從數據上來看，¹⁷女性警察在 2018 年時其佔比才超過 10%，對於警察此一職業而言，其職業文化仍無法於短時間內跟上性別數的變化，這直接導致了受訪者 BF4 所言之女警在職場中往往受到職業期待與性別角色的拉扯，而無所適從的現象。

¹⁷ 警政署人事室（2023）。《各警察機關現有正式員額統計》



在警察的環境，女生要陞遷、生存就是比較難，因為長官都想要刻苦耐勞型的，就是壓榨他不會反抗的，但適用在男警身上的招式不一定適用在女生，女生會反彈申訴，大家就會覺得算了我去找男生，現在有稍微改善（受訪者 BM6）

整體而言，女生在警察制度裡面，是很特別的存在，女警基本上要跟男警完全一樣有他的困難在，變成是說，女警太伶俐他們會覺得你假會，太柔弱他們又會覺得你不做事（受訪者 BF4）

（三）女警優勢領域

正如受訪者 AM1 所述，女警比例逐年升高，警界開始出現樂見女性積極追求陞遷的聲音。而受訪者 BM6、BF2 皆有提到，女警因為人數少，相較男警能見度更高，因此當女性展現出陞遷意願時，則較容易被關注到；另外，當女性在職場上有突出的表現時，也較男性更容易得到他人的正面評價。近年警界逐漸重視性別平等議題，未來有陞遷意願的女警有可能因能見度較高，而在陞遷競爭中掌握優勢。

（提問：女警如果陞遷意願很強烈，是否會更容易被看到？）更容易被看到，因為女警人數少，女生陞遷特別容易被看到（受訪者 BM6）

另外一方面講，女生好像不用到很厲害人家就會覺得你很厲害，像是你會調監視器，跟另一個男的很會調監視器，人家就會說那個女的很會調監視器，不會特別說那個男的很會調監視器（受訪者 BF2）

再者，部分特定類型案件受害者會以婦幼為主，此時女警就扮演著相當關鍵的角色。以婦幼隊為例，該單位之工作性質較容易接觸到女性受害者，為顧及受害者心理狀態，並避免對受害者造成二次傷害，警政單位會希望以具女性特質、同理心，

且較有可能理解受害者的女警作為主要接觸者，並因此規定：「直轄市、縣（市）警察局婦幼警察隊隊長、副隊長須有1人由女性擔任」。¹⁸對於具備相關專業能力女警而言，婦幼案件相較一般外勤業務更有發揮空間，有助促進女警對個人執業能力及職涯發展性的正面評估。



參、小結

本研究結果發現，在警察體系中，個人陞遷機會認知確實會對個人陞遷意願產生直接影響，但此一影響主要集中在「當個人對自身陞遷機會抱持正向認知時，則個人陞遷意願就會隨之提升」，意味著警察正向陞遷意願的決定性因素為個人陞遷機會認知。然而，若聚焦於「個人陞遷意願低落」的成因，則會發現其主因並非源於個人的低陞遷機會認知，而主要是受到其他直接影響個人陞遷意願之因素的影響，使個人陞遷機會認知與個人陞遷意願之間的關係性在「負向影響」層面上較為薄弱。本研究認為此一現象之原因在於，個人陞遷意願形塑，必然是個人綜合考量陞遷機會認知、家庭因素、世代差異、官職壓力、薪資誘因、現狀滿意度、性別實踐等因素後，所做出的整合性決策。在評估工作生活平衡性與陞遷後職務之適任性後，若個人判定其他直接影響因素不對自身陞遷構成阻礙，則最終的決策關鍵就會是「個人陞遷機會認知」；相反的，當個人感受到陞遷不符合自身生涯安排，反而會導致家庭失和、健康影響等疑慮時，陞遷機會認知就不會是個人所關注的焦點。

¹⁸ 《警察機關重要主管及專門性職務遴選資格條件一覽表》附註五：
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawGetFile.ashx?FileId=0000368582&lan=C>



第六章 結論

第一節 研究發現

警察作為國家強制力的執行者，肩負重任的同時，應是對職業抱持使命感、認同感、榮譽感的群體，並將「陞遷」視為對個人能力與執業熱忱的回饋，而具高動機去積極尋求陞遷。然而，近年學者與媒體發現雙北市持續存在「所長荒」的情況（王冠仁、姚岳宏，2019；王冠仁，2020；吳斯茜、蕭建宏，2020；民視新聞網，2021），以及各陞遷管道的報考人數下降，皆顯示在實務上，陞遷可能不再是部分警察主要的職涯目標。為探究導致警察個人陞遷意願低落的心理途徑，本研究整合目標設定理論的自我效能感與陞遷機會感知的概念，提出「個人陞遷機會認知」為警察陞遷決策的核心，並以信號理論與替代學習理論為基礎，將討論聚焦於「主管給出的信號對中階以下警察群體陞遷機會認知的影響力」，嘗試以警察職場內的信號傳遞與詮釋、他人經驗學習，說明個人陞遷機會認知的形塑途徑，並證明此一心理認知將是影響個人陞遷意願的關鍵。

壹、對信號的需求源自於警察體系的資訊不對稱性

八成五的受訪者確實會在入職之初以個人陞遷制度認知為主判斷自身陞遷機會，並以此初始認知為基礎，決定個人對於陞遷的積極度。然而在執業期間，個人會發覺陞遷決策的結果，並不一定如明文規定所示，有時仍會受到部分非個人可控因素的影響，導致積分排名順序並不等同陞遷順序。這類警察陞遷制度與實務之間的「資訊不對稱性」，將促使個人為了更深度的了解警察陞遷實務運作，開始透過他人主動分享與自行主動觀察進行「信號蒐集」，以弭平資訊上的落差，掌握成功

陞遷所需之要件，形塑具可信度的個人陞遷機會認知，確保個人做出可行且理性的陞遷決策。



貳、信號來源的選擇偏好與信號性質有關

基於過往警察陞遷研究強調之主管影響力，以及社會濡染效果的概念，本研究提出：由於主管具權力地位、陞遷成功經驗，且下屬易對主管產生傾慕與認同感（Afota et al., 2019；林欣麗，2008；林韻青，2010），警察個人應該會以「主管」作為主要的信號來源，並著重在從主管身上得到之信號。然而，訪談結果卻顯示中階以下警察群體更偏好以「同事、同學」作為信號來源的核心。本研究認為這樣的現象源自於主管與同事／同學所傳遞的信號性質，而影響信號性質的原因有二：發送者身份、熟識度。

從主管的角度來看，主管肩負著評核下屬的責任，因此個人有可能會傾向給予較為保守或是中性的信號，以建立公平公正的形象；除此之外，根據受訪者 AM3 所述，多數主管在同一單位的時間不會超過 3 年，這使得主管與下屬之間較難建立緊密的關係，而陞遷又是屬於較為隱私性的話題，導致主管可能會盡量避免給予過度深入或是負面的信號。本研究因此認為，主管容易基於公平性與隱私考量，而傾向給予較為正面或是中性的信號，並盡量避免透露過多個人真實經歷。相反的，雖然在陞遷上處於競爭關係，但同事、同學通常與個人的相處時間較長，而對彼此的組織觀感有一定程度的認識，因此彼此之間的互動會較為輕鬆隨性，而不刻意篩選傳遞信號的性質與內容。

綜上所述，雖然主管與同事／同學在定義上皆屬於「握有外部不可知資訊的內部人員」，但由於兩者間在身份、與接收者的熟識度上存在差異，而導致兩者所傳遞的信號性質會有所不同。從接收者的角度來說，自然會希望資訊越完整越好，因

此，比起信號性質過於單一的主管，中階以下警察群體會更偏向將信號來源的重心放在信號性質較為多元的同事、同學身上。



參、最能體現個人陞遷機會的信號：缺額機會、主管評判、人脈關係

依照信號傳遞的內容做分類，則可以分為缺額機會、考試陞遷、主管評判、資積分、人脈關係、血統優勢、工作單位、職場表現與個人能力等八大類型的信號。其中「主管評判」、「工作單位」與過往國內警察陞遷研究的論述相似。過去的研究者認為主管的個人意志缺乏客觀評價標準，難以避免關係凌駕能力的選任情況（林欣麗，2008；林韻青，2010）。而本研究結果同樣觀察到，基於主管的人事決策與評核權，是否能讓主管肯認個人能力或是留下好印象，將會是決定個人陞遷機會的重要因素。再者，警察重獎重懲，工作單位與業務性質差異將導致敘獎難易度落差（林欣麗，2008；林韻青，2010；黎文明，2011），造成任職於高功獎單位之警察的陞遷機會認知會高於任職於低功獎單位者。

本研究所指涉的信號，是警察為了解是否存在陞遷機會，以及判斷自身是否具備掌握機會所需之能力，所蒐集並加以詮釋的資訊。而在八大信號類型中，以佔比做高的「缺額機會」、「主管評判」、「人脈關係」三項信號的影響力最為深刻。缺額機會意味著當下可觸及之陞遷途徑數量、陞遷時限、陞遷途徑難易度的陞遷途徑可及性，屬於較為制度面且客觀的職缺認知。再者，個人可以參考主管對個人評價，以主管反饋調整自我效能感（Lunenburg, 2011；Chordiya et al., 2018），因此主管評判亦可幫助個人判斷自身能力。最後，當警界陞遷運作存在著以關係為導向的現象時，是否具備關係背景會左右個人對於陞遷機會可及性的認知，而對自身公關能力的評判則會對個人的自我效能感產生深刻的影響。



肆、影響信號詮釋方向與內容的主因為自我效能感

信號詮釋的方向會受到性別、年齡、性格、初任警階、個人能力認知、信號呈現方式、對陞遷的認知與態度影響，其中以「個人能力認知」的影響力最鉅；而若以信號詮釋內容進行分類，則可分為個人能力、陞遷制度、關係背景、工作生活平衡四大類，其中則同樣以「個人能力」為大宗。本研究認為其原因在於，各類型的信號，或多或少皆指涉到個人能力，包括：考試能力、專業能力、公關能力。對個人能力有自信的個人，即自我效能感高者，將會相信自己有突破所有阻礙，滿足警界陞遷所需之一切要件。因此當個人懷抱高自我效能感時，無論信號隱含的是何種能力類型，個人都會認為自己得以掌握住眼前之機會，或者，當個人所蒐集到的信號與個人能力相符時，個人的陞遷機會認知也會隨之提高。

上述內容顯示，是否具足「自我效能感」將是個人陞遷機會心理認知形塑上的關鍵。自我效能感是人們對自身能力的評價，而當評價越發正面，則將形成更為強烈的內在動機，正向驅動個人排除萬難，追求更高遠的目標(Chordiya et al., 2018)。這也能解釋為何有些受訪者在多次陞遷嘗試無果後，仍持續地對個人陞遷機會抱持正面的看法，而不受到失敗經歷的影響。驅動高自我效能感者前進的動力是自我實現，即使面臨陞遷實務不公、成本效益不彰，只要個人還有感受到自身掌握陞遷的可能性，其仍會維持高陞遷機會認知，並持續付諸行動追求陞遷。

伍、學習對象的選擇和可模仿性有關

本研究原先預期，警察會以在陞遷制度中存有高影響力，且已成功陞遷的主管為標的，從主管陞遷經驗中進行替代學習，以辨析何種陞遷路徑最符合個人條件與成本效益。而從訪談資料中可以得知，警察選擇觀察對象的標準有三：熟識者、陞遷快速／成功者、執業表現良好者，並以「同事、同學」為主，顯示主管並非中階



以下警察群體偏好的觀察學習對象。此研究發現與 Manz and Sims (1981) 以及 Weiss (1977) 的論述相符，同事／同學與個人條件相近、業務內容相似，且因朝夕相處而較為熟識，當同事／同學的行為方式促成正面結果的話，觀察者就會產生「他可以，我也可以」的心態，進而提升自我效能感，並將其視為模板。除此之外，從挑選觀察對象的標準中便可看出，警察並不會刻意的去學習失敗者的經驗，其原因可能在於，對於陞遷缺額有限的警職而言，陞遷失利屬於常態，且通常會歸咎於個人能力不足，而傾向以成功案例學習為主。

陸、個人陞遷機會認知更新取決於個人陞遷機會認知落差

本研究認為，決定個人是否會更新陞遷機會認知的關鍵因素為：「個人陞遷機會認知落差」。本研究對個人陞遷機會認知的定義，是由陞遷機會感知與自我效能感結合而得出，而陞遷機會存在與否的基準便是規定陞遷限制與各項管道的「陞遷制度」，自我效能感則是攸關「個人能力認知」。由於個人在任職之初就會對警察陞遷制度和個人能力有基礎的認知，因此即使是在對陞遷實務仍無深刻了解的情況下，其個人陞遷機會認知判斷並不會明顯地失準，進而使個人在透過信號蒐集與詮釋、替代學習弭平資訊落差後，仍不會大幅度的調整個人陞遷機會認知。而從受訪者個人陞遷機會認知更新分佈也確實顯示，「維持」原初認知者佔最多數。

柒、個人陞遷機會認知對陞遷意願的影響程度取決於自我效能感

研究結果發現，若以「高陞遷意願者」為目標時，會發現其論述會以「認知到自己有陞遷機會」為主，本研究認為關鍵在於「自我效能感」。正如先前所述，制度上的陞遷機會固然存在，但只有當個人認知到存在符合自身條件的陞遷機會時，才有可能促發其陞遷意願，而「是否符合自身條件」仰賴的是個人的主觀判定，只要個人對於自身能力抱持高度自信，則任何陞遷管道對其而言都是符合自身條件



的陞遷機會。再者，自我效能感連動的是個人的「內在動機」，內在動機驅動是以成就感為導向，因此不容易受到薪資、休假等外在誘因的影響，而會持續的去追求陞遷這類型的挑戰性目標（Amabile, 1993；Ryan & Deci, 2000；Miner, 2015）。因此高陞遷意願者之所以不將其他因素視為阻礙，亦有可能是因為對其所尋求的終極目標，是透過職場表現取得內在自我實現，而不太在意家庭因素、世代差異、官職壓力、薪資誘因、現狀滿意度、性別實踐等其他因素的影響。

捌、個人陞遷意願成因存在性別差異

本研究中，僅有兩成的女性受訪者有陞遷的意願，男性則有五成的受訪者有陞遷意願。綜觀兩性陞遷意願成因後發現，五成五的女性受訪者的陞遷意願成因以「家庭因素」為主；七成的男性受訪者的陞遷意願成因則是以「個人陞遷機會認知」為主。本研究認為這跟警界較為傳統的職業氛圍有關，從信號蒐集的角度來看，兩性得到的信號類型差異主要聚焦在「缺額機會」、「主管評判」上。首先，在缺額機會此一類別中，僅有一成五是由女性受訪者提出，且皆是指向警察體系整體性存在職缺稀少的情況；反觀在男性受訪者中，就有三位曾有主管主動提供職缺的經歷。在主管評判方面，女性受訪者也較少提及相關的信號，且內容皆是指向他人經驗；反倒男性受訪者所提供的相關信號中有七成與個人經驗深切相關，例如：主管主動地賦予重任，或是從個人所在單位主管風格中判斷等。

從兩性提供的信號類型來看，會發現男性較易得到與個人工作和機會深切相關的信號，這一現象與受訪者 BM6 的說法不謀而合，該名受訪者表示：「長官都想要刻苦耐勞型的，就是壓榨他不會反抗的，但適用在男警身上的招式不一定適用在女生，女生會反彈申訴，大家就會覺得算了我去找男生」。在職場文化完全適應性別差異之前，主管仍會保守地選擇多跟男性下屬接觸，使得男警因為與主管距離較近，而較容易得到個人職場表現層面的回饋，並更能聚焦在工作上。相反的，



在較難獲得執業表現反饋的情況下，長期地浸潤在女性應會以家庭為重的職場氛圍中，女警則會較傾向以「家庭」作為個人職涯發展方向的重點。本研究中所有有家庭的女警皆提出因以家庭為重而無陞遷意願，但僅有一位有家庭的男警是基於家庭考量而不考慮陞遷。顯示警界較為傳統的職業氛圍，讓男警較偏向以工作層面去思考陞遷，而較不易受到家庭的影響；女警則是較偏向以家庭為主，工作為輔。

玖、陞遷機會判斷基準存在官警差異

研究結果發現，警員與警官所關注的信號類型存在明顯的差異，警員更在乎缺額機會、考試陞遷、資積分；警官相較警員，則相當強調主管評判、人脈關係對於陞遷機會的影響力。從先前的圖 6 中可以看到，考試陞遷管道所開放的缺額越來越限縮，使得需要仰賴考試才能進一步陞遷的警員更容易感受到缺額對個人陞遷機會的影響。而缺額管制的情況也連帶讓在職警員透過考試陞遷的門檻變高，是重視考試公平性、難易度的警員近來相當關注的重點，因此不只是數量上的差距，警員所提及的考試陞遷信號內容也更具體，例如：考試規則的改動、管道之間的差異等。而在資積分的部分，來自警官的信號數量僅佔兩成，這可能是基於工作性質的差異。基層警員較常面對須與他人平分功獎的情況，且功獎的給予多取決於所長、分局長等主管的決策，使得警員比起警官，更關注功獎分配的公平性，也會主動地比較不同單位的功獎累積差異。

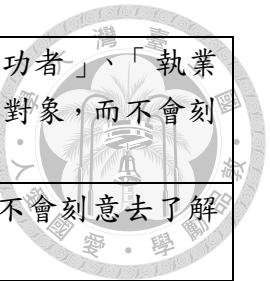
本研究設定的警官職研究對象為第九至六序列，在毋需仰賴考試，且資積分取得相對公平的此一階段，人際關係自然就成為受訪者陞遷機會判斷的重點。無論是直屬主管的能力肯認、高階主管的主動提攜、外界人士的大力相挺，對於警官而言，都是可以快速掌握陞遷機會關鍵。而此一情況也廣為基層警員所知，警員所提到的人脈關係信號，也多是指向個人對警官職的觀察，顯示人脈對於警官職的潛在影響力，可能是整體警界的共識。綜上所述，警員與警官因為陞遷制度上的差異，使得

兩者在判斷個人陞遷機會時會著重在不同面向上。警員進一步陞遷的基礎就是考試，因此其所關心的會較圍繞與考試、評分相關的制度層面，並重視公平性；而警官原則上沒有明文的陞遷上限，因此更關注在如何透過人脈關係提升陞遷的速度。



表 7 訪談資料分析結果

核心類別	次類別	實證分析結果
信號蒐集	信號來源	由主管所給予的信號性質過於單一，故並非主要信號來源；反而，警察會更偏向將重心放在傳遞多元信號的同事、同學上，增加信號蒐集結果的可信度，以提升個人陞遷機會判斷的準確性。
	顯性信號	已在職場中掌握與陞遷機會相關資訊的人，確實會主動提供信號，尤其是主管會基於愛才的角度，主動提點下屬。其中以「缺額機會」、「主管評判」兩項信號，對個人陞遷機會判斷的影響力最為深刻。
	隱性信號	警察確實會為了掌握提升自身陞遷機會的關鍵，主動觀察周遭主管、同事、同學，以得出與陞遷機會相關的信號。其中以「缺額機會」、「主管評判」、「人脈關係」三項信號，對個人陞遷機會判斷的影響力最為深刻。
信號詮釋	個人能力	當個人認為自身不具備把握陞遷機會所需的能力，則其陞遷機會認知就會較負面，而所謂能力包括：「考試能力」、「專業能力」與「公關能力」三種。個人對於能力相關信號的詮釋，會受到「個人能力認知」、「年齡」、「性別」、「性格」的影響。
	陞遷制度	當個人認為陞遷制度不平等，則其陞遷機會認知就會較負面。個人對於制度相關信號的詮釋，主要是受到「初任警階」的影響。
關係背景	關係背景	當個人認為關係背景是一種能力經營，則其陞遷機會認知就會較為正面或中立；但若個人認為關係背景導致陞遷不公，則其陞遷機會認知就會較為負面。個人對於關係相關信號的詮釋，主要是受到「性格」、「個人能力認知」的影響。
	工作生活平衡	當個人認為無法在警職中取得工作生活平衡，重視個人生活者的陞遷機會認知就會較為負面，反之則反之。個人對於工作生活平衡相關信號的詮釋，主要是受到「性格」、「個人能力認知」的影響。



替代學習	學習對象	個人會以「熟識者」、「陞遷快速／成功者」、「執業表現良好者」這三項標準去挑選觀察的對象，而不會刻意選擇主管作為標的。
	信號實踐學習	多數警察偏好從成功案例中學習，而較不會刻意去了解陞遷失敗者的經驗。
陞遷機會認知更新	維持	由於警察陞遷實務仍是以相關制度為基礎運作，因此在受訓與在學期間就對陞遷制度有基礎認知的警察，其任職之初對陞遷機會認知判斷並不會明顯失準，則較不會大幅度的調整認知。再者，個人能力的判斷相當主觀，若個人對自身能力抱持高度自信，認為自身可以滿足任何陞遷所需要間，則也不會調整認知。因此，「維持」個人原初陞遷機會認知者為最大宗。
	修正	
	強化	

資料來源：作者自繪。

第二節 政策建議

本研究結果發現，維持警察高陞遷意願的關鍵之一在於高個人陞遷機會認知，且此一關係性的核心為自我效能感連帶的高內在動機。因此本研究將具體建議放在以外在機制促進內在動機的政策上。

壹、提高女警優勢領域重要性，帶動女警陞遷動機

本研究發現女警確實因為生理條件限制而難以在一般的陞遷競爭中脫穎而出，再加上警界仍較為傳統的性別觀念，使得女警較難在職場中獲得成就感、認同感，並傾向將重心轉至家庭，而陞遷意願較低。本研究認為若提高女警優勢領域職務在警界的重要性，或許能夠增加女警在執業過程中的成就感，並以此促進女警個人的內在動機，帶動個人的陞遷意願。



接續先前的婦幼警察隊案例，婦幼警察隊隊長雖為警正一階職務，然其並未被列入重要警職，使該職務在陞遷層面的發展性相對有限(鄭瑞隆、林明傑，2016)。此一規範不只是縮減了婦幼警察隊在警界的重要性，也意味著以女性為主的專業領域發展性被限縮。本研究認為若將婦幼警察隊隊長列入重要警職，提高該職務的陞遷上限，則有機會透過為女警開拓一種新的且更具發展可能性的陞遷路徑，以提升女警的陞遷機會認知，並鼓勵女警追求陞遷。

貳、改革評核機制，提升「主管評判」信號的正面影響價值

本研究結果發現「主管評判」此一項信號，對個人陞遷機會判斷的影響力相當深刻。警察個人會依據相關信號去評估個人能力是否足夠，以及是否為體系所需，若個人感受到主管對自身能力的肯認，則較易對個人陞遷機會產生正面認知。然而，從主管身上得到的信號通常較為正面或是中性，且以制度面為主，導致對於個人而言參考價值有限。因此本研究認為可以透過改革現有的主管評核機制，讓每位警察每年都能以可信且可靠的評核結果為依歸，對個人專業能力與潛能作出較為準確的判斷。

警界本就存在年終考績制度，理論上，個人得以依此評斷自身專業能力與日常表現。然而在實務上，考績的分配是有比例規定的，使得同個單位中勢必會有人被打乙等，導致對個人而言，考績並不一定等同對個人能力的評價。因而無法作為具有參考性的個人能力評估指標，也難以得知主管是否真實認可個人能力，更遑論從中判斷個人是否具備陞遷所需之潛能。因此，本研究認為可以透過降低或是取消考績分配比例規定，鼓勵主管依照警察個人真實表現與能力給分。讓考績成為主管評判信號中，可信、可靠，且具高參考價值的一部份，且每年一次的考核結果，得以使個人定期調整對自身能力的判斷，以提高個人評估的準確性。讓優秀者可以在主管的正面評價下維持高個人能力認知，尚須努力者也能從中認知到個人能力的不

足，藉此促進個人內在自我實現目標，並保持對陞遷的熱忱。

參、以「信號可靠，來源可信」為準則，提高陞遷信號運用的有效性



從接收者的角度思考，具備明確、容易理解、前後持續一致、目標具階段切實可達成等特徵的信號，才會是有效的信號。當信號內容缺乏明確題旨，或是存在用語艱澀、語意不清的情況時，接收者將很難從信號中準確獲取自己所要的資訊，導致信號傳遞資訊的效果有限；再者，若發送者態度搖擺不定，持續地更改信號內容，則個人就可能將其視為不可信的信號來源，而選擇忽略信號；最後，若信號內容過度浮濫，對接收者而言不具實踐的可能性，信號則可能淪為口號，對個人而言空泛而不值得參考。

為避免負面信號影響名譽，組織作為信號的發送者，自然會希望傳遞正面的信號，尤其陞遷牽涉制度公平性、裙帶關係等敏感議題。警政機關若欲僅透過正面信號影響警察陞遷規劃，則應注意兩個重點：信號可靠、來源可信。首先，須讓信號明確、容易理解、一致，且指涉之目標需具可實踐性，呈現出「警政機關所傳遞的陞遷信號，皆為決策者深思熟慮的結果」的意象，讓警察對信號本身抱持高度的信任。再者，本研究結果發現，當接收者信任發送者時，則來自該名發送者的信號對個人的影響會較為強烈。因此，不只是信號本身，信號的來源—警政機關，也應透過維持信號一致性，以及落實信號目標，來取得警察的信任。尤其是在落實目標上，只要組織說到做到，準確達成信號內容，則即使皆為正面信號，個人也不會認為組織只是在喊口號、建立形象，而是真實關心警察陞遷與工作實務，並基此將警政機關視為重點信號來源。

參考文獻



壹、中文

王冠仁、姚岳宏（2019）。〈北市警所長荒 甄試只有 2 人考〉，《自由時報》，5 月 25 日。<https://news.ltn.com.tw/news/society/paper/1291526>。2024/05/08 檢索。

王冠仁（2020）。〈北市所長荒 1 〉候用所長「全數用罄」下半年恐派不出新所長〉，《自由時報》，7 月 26 日。

<https://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/3240092>。2023/08/03 檢索。

中央警察大學（2023）。〈112 學年度學士班二年制技術系入學考試招生簡章〉。<https://www.cpu.edu.tw/p/412-1000-135.php>。2024/01/17 檢索。

中央警察大學（2024a）。〈113 學年度碩士班入學考試招生簡章〉。

<https://www.cpu.edu.tw/var/file/0/1000/img/259/113-G1132b.pdf>。2024/06/25 檢索。

中央警察大學（2024b）。〈113 年警佐班第 44 期第 1 類招生簡章〉。

<https://www.cpu.edu.tw/p/412-1000-135.php>。2024/01/17 檢索。

內政部警政署（2022）。〈110 年警察人員數分析〉。

<https://ws.moi.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNDAwL3JlbGZpbGUvMC8xNjc2NC9kZjBkMDQyOC1kZTZhLTRiOWItOTAwYi1lODFiNmQ2YjY2OTQucGRm&n=5YiG5p6QMi5wZGY%3D&icon=..pdf>。2023/05/23 檢索。



民視新聞網（2021）。〈派出所長難當！新北1年甄試3次僅33人有意願 比派任名額少〉，《民視新聞網》，10月18日。

<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2021A18W0193>。2024/05/08 檢索。

考試院（2018）。〈對平面媒體報導「基層領比科長多，薪俸公平性，考委喊檢討」考試院回應是誤解〉。

https://www.exam.gov.tw/News_Content.aspx?n=1&s=20129。2024/01/16 檢索。

行政院人事行政總處（2023）。〈外勤警消人員超勤加班費夜間加成書面報告〉。<https://www.dgpa.gov.tw/uploads/dgpa/files/202401/185d576b-72c0-4c74-8a5b-e51a3e1d350c.pdf>。2024/01/16 檢索。

行政院人事行政總處（2024）。〈全國軍公教員工待遇支給要點—附表2 公務人員俸額表〉。

<https://ppg.ly.gov.tw/ppg/SittingAttachment/download/2023092877/8200002011613117002.pdf>。2024/01/16 檢索。

行政院主計總處（2024）。〈行政院修正「全國軍公教員工待遇支給要點」，並自113年1月1日生效：附表六—公務人員專業加給表（二）〉。

<https://ebasnew.dgbas.gov.tw/PublicinsideAudit/Detail/0/1430>。2024/01/16 檢索。

全國法規資料庫（2018）。〈警察人員俸表〉。

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0020005>。2024/01/18 檢索。

何英奇（2011）。〈紮根理論的編碼方法〉，「質性研究法研討會」論文。桃園：長庚護理學院。6月10日。



吳嘉苓（2015）。〈訪談法〉，瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞（主編），《社會及行為科學研究法：質性研究法》，頁33-60。臺北：東華書局。

吳斯茜、蕭建宏（2020）。〈警察配出所所長接班人計畫之挑戰：以臺北市警察局為例〉，《中國行政評論》，27(3)：23-37。

林欣麗（2008）。《我國警察人員陞遷制度之研究》。桃園：中央警察大學行政管理研究所，碩士論文。

林韻青（2010）。《我國警察人員陞遷評分制度之研究—臺北市政府警察局個案研究》。臺北：臺灣大學政治學研究所，碩士論文。

周思廷、郭銘峰、林水波（2021）。〈貪腐關乎性別？性別刻板印象影響廉能治理之初探〉，《東吳政治學報》，39(3)：41-99。

保訓會（2022）。〈111年公務人員特種考試一般警察人員考試錄取人員訓練計畫〉。https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=4134&s=38845。2024/01/15 檢索。

馬群傑、宋鎮照、林寶玉（2013）。〈我國消防人員陞遷制度之研究—以臺南市政府消防局為例〉，《文官制度季刊》，5(4)：49-86。

徐宗國（譯），Strauss, Anselm and Corbin, Juliet（原著）（1998）。《質性研究概論》。臺北：巨流圖書公司。

陳金貴、呂育誠（2004）。〈公務人員陞遷制度的施行問題與展望〉，《人事月刊》，38(5)：9-22。

陳敦源、李仲彬、張鎧如（2013）。《公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視》（考試院研究計畫102-3002）。臺北：考試院研究發展委員會。

郭君怡（2008）。《產品專案團隊跨專案知識管理研究-以臺灣自有品牌消費性電子產品為例》。臺北：政治大學科技管理研究所，碩士論文。

湯京平（2015）。〈個案研究〉，瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞（主編），《社會及行為科學研究法：質性研究法》，頁241-270。臺北：東華書局。

黃煥榮（2007）。〈突破玻璃天花板-女性行政菁英事業生涯發展的問題與展望〉，《國家菁英季刊》，3(4)：85-108。

黃庭鍾、張豫立、陳柏宇（2015）。〈影響警察人員因應工作壓力相關因素之研究〉，《嶺東學報》，37：71-97。

黃妍甄（2018）。〈我國警察職場性別政策的執行與職場文化影響—以樣板理論分析之初探〉，《性別平等教育季刊》，(83)：77-82。

彭渝雯、林依依、葉靜宜（2009）。〈女性在陽剛職場內的樣板處境：以海巡與消防單位為例〉，《東吳政治學報》，27(4)：115-170。

葉燉烟、鄭景俗、鄭正任（2007）。〈警察人員對陞遷制度與警察效能認知之相關性研究〉，《人力資源管理學報》，7(1)：61-85。

葉毓蘭（2010）。〈闖入男性行業的女警們〉，《婦研縱橫》，93：43-50。

鄭瑞隆、林明傑（2016）。〈衛生福利部家庭暴力及性侵害防治推動小組第屆第次會議紀錄〉。臺北：衛生福利部。10月14日。

臺中市政府人事處（2023）。〈修正警察人員警勤加給表〉。

<https://www.personnel.taichung.gov.tw/media/936872/修正警察人員警勤加給表.pdf>。2024/01/16 檢索。

臺北市政府（2024）。〈警察及消防人員主管職務加給表〉。<https://www-ws.gov.taipei/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMzY5L3JlbGZpbGUv>

MTAxNzMvOTEwMDE1Mi81MDk2NDIxZi05MjRmLTRjMWUtYTRhNi1iYTg
2YmFlZjhYzkucGRm&n=NDDorablr5%2flj4rmtojpmLLkurrlk6HkuLvnrqHogbf
li5nliqDntabooagucGRm&icon=..pdf。2024/01/16 檢索。



蔡佳臻（2019）。〈「英勇敢警」的化身—淺談刑事警察外勤單位的陽剛文化〉，《性別平等教育季刊》，86：127-132。

蔡敏廣（2016）。〈職組職系簡併規劃—兼述對考試類科的影響〉，《國家菁英》，12(4)：36-60。

鄧堯中（2016）。〈從羅爾斯《正義論》探討我國警察性別差異對待議題〉，《中央警察大學警察行政管理學報》，(12)：195-210。

黎文明（2011）。《我國警察人員陞遷制度之研究》。桃園：中央警察大學行政警察研究所，碩士論文。

盧偉斯、蔡沐純（2020）。〈基層警察人員組織公平知覺之探討—兼論與離職傾向的關係〉，《中央警察大學警察行政管理學報》，16：85-102。

憲法法庭（2018）。〈釋字第 760 號【警察三等特考職務任用資格差別待遇案】〉。<https://cons.judicial.gov.tw/docdata.aspx?fid=100&id=310941>。2024/01/23 檢索。

貳、英文

Afota, M. C., Ollier-Malaterre, A. and Vandenberghe, C. (2019). "How supervisors set the tone for long hours: Vicarious learning, subordinates' self-motives and the contagion of working hours." *Human Resource Management Review*, 29(4), 100673.

Alfesa, K., Shantzb, A. D., Trusscand, C. and Soane, E. C. (2013). "The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model." *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2): 330-351.

Amabile, Teresa M. (1993). "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace." *Human Resource Management Review*, 3(3): 185-201.

Askew, C. and Field, A. P. (2007). "Vicarious learning and the development of fears in childhood." *Behaviour Research and Therapy*, 45: 2616-2627.

Askew, C. and Field, A. P. (2008). "The vicarious learning pathway to fear 40 years on." *Clinical Psychology Review*, 28: 1249-1265.

Bandura, A., Ross, D. and Ross, S.A. (1963). "Vicarious reinforcement and imitative learning." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(6): 601-607.

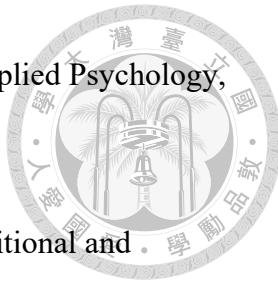
Berger, Seymour M. (1962). "Conditioning through vicarious instigation." *Psychological Review*, 69(5): 450-466.

Brenner, V. C., Carmack, C. W., and Weinstein, M. G. (1971). "An empirical test of the motivation-hygiene theory." *Journal of Accounting Research*, 9(2): 359-366.

Chang, C. H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., and Tan, J. A. (2012). "Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature." *Journal of Management*, 38(1): 81-128.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. and Jones, D. A. (2005). "Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic

review of the correlates of Recruiting outcomes.” *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 928-944.



Chordiya, R., Battaglio, R. P. Jr. and Sabharwal, M. (2018). “Dispositional and organizational sources of job satisfaction: a cross-national study.” *Public Management Review*, 21(1): 1-24.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. and Reutzel, C. R., (2011). “Signaling theory: A review and assessment.” *Journal of Management*, 37(1), 39-67.

De Souza, Gita (2002). “A study of the influence of promotions on promotion satisfaction and expectations of future promotions among managers.” *Human Resource Development Quarterly*, 13(3): 325-340.

Denrell, Jerker. (2003). “Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management.” *Organization Science*, 14(3): 227-243.

Durbin, R. A. and Cox, A. (2020). “Signaling diversity: A study of recruitment strategies for female and minority police candidates.” *World Academics Journal of Management*, 8(4): 1-5.

Forbes, J. Benjamin (1987). “Early intraorganizational mobility: Patterns and influences.” *Academy of Management*, 30(1): 110-125.

Gioia, D. A. and Manz, C. C. (1985). “Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning.” *Academy of Management*, 10(3): 527-539.

Gould, Sam (1979). “An equity-exchange model of organizational involvement.” *The Academy of Management Review*, 4(1): 53-62.

Hartley, Jean. (2020). "Population analysis of organizational innovation and learning." *Public Administration*, 100: 942-959.



Lunenburg, Fred C. (2011). "Goal-setting theory of motivation." *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1): 1-6.

Lune, H. and Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 9th edition. Boston: Pearson.

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M. and Guest G., Namey, E. (2005). "Module 3: In-depth interviews." In N. Mack, C. Woodsong, K. M. MacQueen, G. Guest, and E. Namey (eds.), *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Filed Guide*, pp.29-50. Durham: Family Health International.

Manz, C. C. and Sims, H. P. Jr. (1981). "Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior." *The Academy of Management Review*, 6(1): 105-113.

Miner, John B. (2015). "Motivation-hygiene Theory." In John B. Miner (ed.), *Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership*, pp. 61-74. Armonk: M.E. Sharpe.

Myers, Christopher G. (2021). "Performance benefits of reciprocal vicarious learning in teams." *Academy of Management Journal*, 64(3): 926-947.

Rachman, Stanley (1977). "The conditioning theory of fear-acquisition: A critical examination." *Behaviour Research and Therapy*, 15: 375-387.

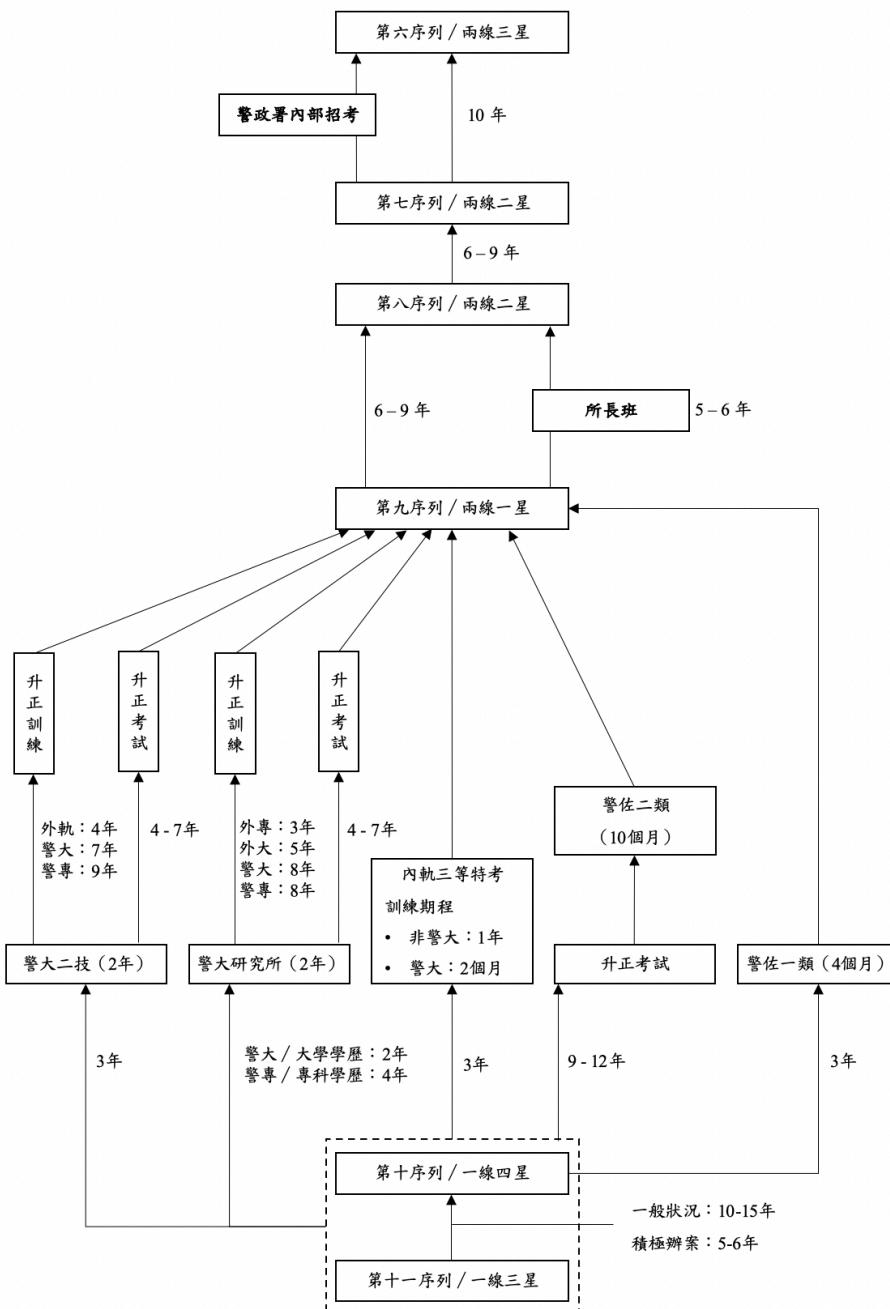


- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions." *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54–67.
- Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A. and Kriska, S. D. (2000). "Applicant self-selection: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process." *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 163-179.
- Spence, Michael (1973). "Job market signaling." *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355-374.
- Taj, Saud A. (2016). "Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory." *European Management Journal*, 34: 338-348.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J. and Hill, T. E. (1985). "Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions." *Human Relation*, 38(1): 23-46.
- Weiss, Howard (1977). "Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization." *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: 89-105.
- Xie L., and Yang, L. (2021). "The influence of perceptions of promotion opportunities on job performance and its mechanisms: A case study of chinese junior civil servants." *Journal of Contemporary China*, 30(127): 118-135.

附錄



附錄一：第十一序列至第五序列陞遷時間成本圖



資料來源：作者自繪，整理自《警察人員進修及深造教育實施辦法第六條附表修正總說明》、《112 學年度學士班二年制技術系入學考試招生簡章》、《113 年警佐班第 44 期第 1 類招生簡章》、《112 年公務人員特種考試警察人員考試應考須知》、《112 學年度碩士班入學考試招生簡章》、《112 年警正班第 32 期招生簡章》、《113 年警佐班第 44 期第 2 類招生簡章》。

附錄二：警察薪資舉例



案例一：警員與警官薪資差距極小

●新進四等十一序列警員

本俸：官階與本俸俸級應為警佐三階三級，俸點為 150，本俸月支數額為 21,330 元。

專業加給：21,110 元。

警勤加給：新進警員通常會被分派至為派出所執勤，因此領取警勤加給第一級 9,700 元。

超勤加給：帶入公式 $(21,330 + 21,110) / 240 * 80$ 小時，應為 14,080 元。

總月支數額：66,220 元。

●新進三等九序列巡官

本俸：官階與本俸俸級應為警正四階三級，俸點為 245，本俸月支數額為 28,390 元。

專業加給：25,130 元。

警勤加給：新進巡官通常會被分派至為內勤單位執勤，因此領取警勤加給第二級 8,730 元。

超勤加給：帶入公式 $(28,390 + 25,130) / 240 * 20$ 小時，應為 4,460 元。

總月支數額：66,710 元。

從兩者之間可以發現，警員與警官的月薪僅差 490 元，其中主要的原因在於警勤加給和超勤加給的差距。由於新進之九序列巡官通常會先被分派第二級警勤單位之內勤職務，因此除了只能領第二級警勤加給以外，其薪資亦會受到 20 小時的超勤時數上限影響。

案例二：陞遷等同減薪

●警正三階警務員所長



本俸：官階與本俸俸級應為警正三階三級，俸點為 290，本俸月支數額為 31,730 元。

專業加給：26,040 元。

警勤加給：派出所為一線單位，因此領取警勤加給第一級 9,700 元。

主管加給：5,750 元。

超勤加給：帶入公式 $(31,730 + 26,040 + 5,750) / 240 * 100$ 小時，應為 26,466 元，但由於超勤加給之上限限制，因此實質應為領取 19,000 元。

總月支數額：92,220 元。

● 警正二階警務正科員

本俸：官階與本俸俸級應為警正二階三級，俸點為 350，本俸月支數額為 35,080 元。

專業加給：28,980 元。

警勤加給：內勤單位領取警勤加給第二級 8,730 元。

超勤加給：帶入公式 $(35,080 + 28,980) / 240 * 20$ 小時，應為 5,338 元。

總月支數額：78,128 元

從兩者之間可以發現，從警正三階警務員所長陞遷至警正二階警務正科員職務，反而月支數額會減少約 14,000 元，其中主要的原因在於主管加給、超勤加給，在前者的部分，由於所長為主管職，因此會比科員每個月多出近 6,000 元的主管加給；在後者的部分，擔任主管職的加班費時薪計算會增加主管加給的項目，且最高可報滿 100 小時，因此所長可獲最高額之超勤加給，相反的，科員為內勤職務且非主管職，而只能獲得少量的加班費。

附錄三：訪談題目綱要



您好，我是臺灣大學國家發展研究所碩士班三年級的學生 余珊玲，本人碩士論文之研究方向為警察陞遷情況分析，希望透過本研究了解警察陞遷意願的變化。本研究對陞遷的定義同於《警察人員陞遷辦法》第三條規定，即包含「陞任」較高序列職務，以及「遷調」同一序列職務。由於本研究還屬起步階段，故希望透過訪談了解警方在實務上如何執行陞遷政策和標準。我們誠摯地邀請您提供實務上的寶貴經驗分享，且本次訪談內容僅供學術使用，您回答的內容會以完全匿名之方式保密，敬請放心。希望能透過您寶貴的實務經驗，讓研究內容更貼近實務運作。非常感謝您的鼎力協助。

訪問題目

- 一、請問您認為什麼樣特質的人陞遷意願會較為強烈？原因為何？
- 二、請問對您而言，影響陞遷的主要因素為何？為什麼？
- 三、從您的個人認知出發，請問您如何理解陞遷？陞遷對您而言具有什麼樣的意義？
- 四、警察屬於高壓高工時的職業，政府為保障警察身心健康，制定了輪休以及留職停薪相關法規，以及增加副所長、副分局長的編制員額，請問您是否擔心休假與留職停薪會影響到個人的陞遷機會？原因為何？
- 五、根據過去監察院的調查顯示，陞遷一個職等，或是從非主管職升到主管職，的平均年數約為 9 年，請問您認為統計數據與您所認知到的陞遷實務情況是否一致？您的評判標準為何？

附錄四：《警察人員俸表》—第十一序列至第六序列



官等	官階	本俸俸級	本俸俸點	年功俸俸點					
警正	二階	一	390	390	390	390	390	390	390
		二	370	370	370	370	370	370	370
		三	350	350	350	350	350	350	350
	三階	一	330		330	330	330	330	330
		二	310		310	310	310	310	310
		三	290		290	290	290	290	290
	四階	一	275		275	275	275	275	275
		二	260		260	260	260	260	260
		三	245		245	245	245	245	245
警佐	一階	一	230			230	230	230	
		二	220			220	220	220	
		三	210			210	210	210	
	二階	一	200				200	200	
		二	190				190	190	
		三	180				180	180	
	三階	一	170					170	
		二	160					160	
		三	150					150	

資料來源：全國法規資料庫（2018）。



附錄五：公務人員俸額表

俸點	150	160	170	180	190	200	210	220	230
月支數額	21,330	22,070	22,820	23,560	24,300	25,050	25,790	26,530	27,280
俸點	245	260	275	290	310	330	350	370	390
月支數額	28,390	29,500	30,620	31,730	32,850	33,960	35,080	36,190	37,310

資料來源：行政院人事行政總處（2024）。