

行政院各機關因公出國人員報告書  
(出國類別：實習)

參加 2016 年美國聯邦調查局  
國家學院第 263 期訓練班  
出國報告

服務機關：內政部警政署

職 稱：警務正

姓 名：張維容

出國地區：美國 維吉尼亞州

出國期間：中華民國 105 年 1 月 9 日至 3 月 20 日

報告日期：中華民國 105 年 6 月 14 日



## 摘 要

美國聯邦調查局國家學院（FBI National Academy，簡稱 FBINA）乃係針對美國及國際執法機關領導人員之專業發展訓練，其目的在於提升國內、外執法人員專業素養以及促進國內外犯罪偵查與預防之合作與交流。訓練班每期 10 週，每年舉辦 4 期，每期約有 250 名執法人員，其中約 1 成為國際學員。訓練課程包括兩大部分，即體能訓練及學科選修。體能訓練分為「體育課」(Physical Fitness)及「體能挑戰」(Challenge)兩大部分，前者每週 2 至 3 堂課，每堂課 2 小時；後者係每週三上午的「體能挑戰」(Challenge)，全體學員必須共同參加，且每週均設定 1 訓練主題，循序漸近地增加訓練的強度，進而提升學員體能狀況，最後參加第 8 週全長約 10 公里之「黃磚道(Yellow Brick Road)-森林障礙賽」。

學科選修分為 5 大核心科目，即法律、行為科學、刑事鑑識、領導統御、人際溝通，所有學員必須在各大類別中各選修 1 門學科，每門 3 學分，每人至少須修完 15 學分，至多不超過 19 學分(含體能訓練 3 學分)，且各科成績均須在 B 以上始及格結業，並能於畢業典禮時上臺自聯邦調查局局長手上親自領取國家學院證書。除了上揭主要課程之外，學院於課餘並安排許多活動，包括專題演講、參訪及聯誼活動等，例如州旗之夜、國際之夜、慈善義賣、執法人員追思儀式、大屠殺紀念館及聯邦調查局總部參訪等，以能豐富學員之受訓經驗，並促進學員間互動與交流。

國家學院之訓練強調智能並重，本出國報告聚焦於參訓人員所選修各學科之研習心得，主要有：**1. 執法領導之行為科學(Behavioral Science for Law Enforcement Leadership)**：使執法管理階層理解心理學、犯罪學及社會學之方法學與操作策略，並將之與警察措施之管理相結合；於實際個案中，如何研判罪犯是否吐實，可從其陳述之內容分析合理性及邏輯性，亦可輔以陳述者的表情、語調、手勢及站姿等外顯特徵或動作。個案口頭簡報介紹 2015 年 12 月份發生於我國臺東縣大學生人質危機，分享地方警察局於該案件中運用之諸多談判技巧及策略，以成功解除該危機事件之作法，有助提升我國警察人員之形象。**2. 重大事件領導-危機談判(Critical Incident Leadership: Crisis Negotiations)**：如何人質、路障(barricade)或綁架事件中，運用談判技巧及溝通策略，以化解危機事件。包括瞭解現行危機談判組織及相關資料庫、分辨並理解人質與路障事件性質之不同以及針對其性質不同之案件，採取對應之談判或攻堅策略、撰寫談判現況報告之重點、如何製作人質路障

資料系統報告以及運用談判技巧中積極傾聽技巧之要領等。

**3. 當代執法議題 (Contemporary Issues in Law Enforcement)：**探討當代執法機關所面臨之挑戰議題，包括領導、21 世紀警政、社群媒體、科技、警察人力招募與維持、決策、建立信任、網路議題、國際恐怖威脅及大數據等。2 篇書面報告之撰寫，即分析現今或未來所屬機關可能會面臨的執法問題及撰擬 21 世紀警政之專案計畫，訓練學員立於領導者之角度思考所屬機關所面臨或潛在的問題，並能汲取專家學者對最新執法議題提出之建議，使學員能有宏廣的角度去分析所屬機關可能面對的執法問題及找尋說明、影響相關人員接受改變與新政策之方法。線上課程討論及角色扮演，使師生在上課之時間及空間上較具彈性，且藉由學員學員輪流就指定主題上傳發表自身看法及對意見提出評論，得以學習獨立思考的技巧及方法，並就重大事件練習立於警政領導者觀點，提出兼顧各可能利益團體之觀點之處置方案。

**4. 情緒智能 (Emotional Intelligence)：**培養察覺情緒的能力，並加以運用以產生足以幫助思考、瞭解情緒意義之能力，以及相應地管理情緒以轉變情緒及提升情緒智能。ABCDE 練習 (ABCDE exercise) 之目的係為了消除個人心中對於某情況所持有非邏輯且適應不良的信念，幫助個人產生較具理性及適應的想法，並能有效地改變結果、產生適應的感受及行為。

**5. 執法之壓力管理 (Stress Management in Law Enforcement)：**如何認知其等所遭遇之壓力來源，包括工作上之執行面以及個人生活，並檢視個人、社區及組織如何因應壓力，以及幫助學員擁有更長遠且充實的人生。研習主題包括：瞭解身體對於壓力之反應；辨別與壓力有關之身心因素；理解全面壓力管理之重要性；學習各種解決與放鬆的技巧；身為執法領導者如何解決壓力狀況作準備；以及瞭解執法機構及所服務社區之內、外壓力來源。

本報告提出之結論與建議如下：

一、**行前準備充裕，有助及早適應及提升學習成效：**包括具備良好之語言溝通能力、事前研讀相關學科或授課老師之學術文章、行前增加體能訓練之強度與頻率及準備數量足夠及多元之交流禮品。

二、**線上課程之開發及學習成效評量方式多元化：**就毋須演練或親自到訓實作的課程，建置數位教育訓練資料庫，於合於相關法令之規範下，蒐錄各警察機關之訓練影音檔案，供全國各警察機關學習運用，以節省教育訓練費用及避免舟車勞頓。另警大與警專之養成教育上。亦可可依其教學目的及欲達成之教學效果，建置師生可互動之資料系統，以彈性調整授課時空及多化化授課方式，此，在學習成效之評量上，除了傳統之筆試、書面報告繳交與口頭簡報外，亦可視各課程目標，以

個案練習、議題討論及情況角色演練等方式進行，真正達到並瞭解學習成效。

**三、招募警察人力及維持人力品質：**人力招募方面，建議人事單位應儘速招募及補足維持社會治安及交通所需之警力，以平衡現職人員之工作負擔，且於警專警大之養成教育以及特考班之訓練前，就即將成為警察團隊之新進人員，加強其等對警察工作真實面之認識與瞭解及檢測抗壓能力，以免分發至實務機關後因適應不良旋即選擇離去之情形，浪費個人青春及增加社會成本；現職警力之維持上，應注重員警身心健康及提倡運動健身之風氣，建議各外勤單位於空間及經費皆許可之情形下，於勤務機構設置簡易之健身房或購置簡易之運動工具，且於訓練時教導員警自身體重訓練之觀念，培養員警運動健身之好習慣，有助工作效率及品質之提升；此外，就單位裡可能自殺之高風險對象，主管長官及業務單位應具備基本辨識能力，期能及早發現並協助輔導，以免釀成憾事。

**四、人際網絡之建立與永續經營：**秉持以誠待人、樂意助人之相關原則，建立跨國人脈網路，透過 Email 與臉書等方式，持續維持互動，並有效運用國際人脈協助警察聯絡官推展涉外事務。



# 目 次

壹、訓練目的 .....	1
貳、訓練過程 .....	2
一、聯邦調查局國家學院簡介 .....	2
二、課程安排與設計 .....	4
(一)體能訓練 .....	5
(二)學科選修 .....	7
三、課外活動及聯誼 .....	9
(一)餐會 .....	9
(二)專題演講 .....	9
(三)主題活動 .....	10
(四)自發主辦之參訪旅遊及餐會 .....	13
參、研習心得 .....	14
一、執法領導之行為科學(Behavioral Science for Law Enforcement Leadership/Steven R. Conlon) .....	14
二、重大事件領導：危機談判(Critical Incident Leadership: Crisis Negotiations/Shawn F. VanSlyke, J.D.) .....	15
三、當代執法議題(Contemporary Issues in Law Enforcement/Bret Hood) .....	16
四、情緒智能(Emotional Intelligence: Leadership and Context/Marian Elizabeth (Beth) Coleman) .....	17
五、執法之壓力管理(Stress Management in Law Enforcement/Jean Garner Larned) ...	18
肆、結論與建議 .....	19
一、行前準備充裕，有助及早適應及提升學習成效 .....	19
二、線上課程之開發及學習成效評量方式多元化 .....	21
三、招募警察人力及維持人力品質 .....	21

四、人際網絡之建立與永續經營.....	22
伍、結語 .....	24



## 壹、訓練目的

聯邦調查局(Federal Bureau of Investigation, 簡稱 FBI) 係美國司法部的最主要執法機關，同時也是美國聯邦政府最大的情報機關。其為美國首要之恐怖主義、反情報及犯罪調查組織，現今對於 200 多種聯邦罪行具有司法調查權。

美國聯邦調查局下設國家學院 (FBI National Academy, 簡稱 FBINA) 作為教育訓練機構，訓練對象除了新進之 FBI 探員(agents)之外，並廣及情報分析人員、在職人員、執法人員、國際夥伴及私人。訓練課程包基礎實務訓練、射擊、戰術及緊急駕駛技巧、生存訓練以及執法機關首長訓練等，其中國家學院訓練即是針對美國國內各層級及國際執法機關之領導幹部所開設之專業訓練課程之一。

國家學院訓練班每期 10 週，每年舉辦 4 期；參訓人員為美國各層級執法機構之領導及管理幹部，包括聯邦、地方警察機關、郡(縣)長辦公室、軍隊警察組織、聯邦執法機關以及 150 餘個合作之國家。參訓人員必須透過主辦單位之邀請、完成提名(nomination)之程序後，始能參加該訓練班。每期約有 250 名學員，受訓期間必須選修 5 門大學或研究所之課程(具大學學歷者必須至少選修 1 門研究所課程)以及完成體能訓練及測驗。供學員選修之課程主要有：行為科學、鑑識科學、恐怖主義、領導發展、溝通以及健康與體能等。

本人通過內政部警政署辦理之全國警察機關甄試(含指定專業科目及 FLPT 英文測驗)後，總成績列第 1 名並獲署長陳國恩遴派參加美國聯邦調查局國家學院第 263 期訓練班(FBINA 263rd Session)，訓練期間自 2016 年 1 月 9 日至 3 月 18 日止，共計 69 天，訓練地點於美國維吉尼亞州匡堤科(Quantico, Virginia)海軍訓練基地(Marine Corps Base)。本期學員共計 233 名，其中來自美國各部門之執法人員有 206 位，另外 27 位係國際學生(約占 12%)；233 名學員中，女性學員僅 19 名(約占 8.2%)，其中 3 名女性國際學員即為本人、哥斯大黎加及千里達(Trinidad and Tobago)之代表。全體學員分為 5 個班級，國際及女性學員平均分配於各班；同一班級之學員只有於體能課同堂上課，其餘則依選修學科與不同班級之學員共同學習。

本次受訓之目的，在於提升參訓人員個人執法各方面之專業知識與技能，並提升體能狀況，同時也希望透過與美國學員及其他國際學員之共同學習與生活，建立良好之人際關係，有助於我國未來跨國警政合作與交流之推動。



圖 1 聯邦調查局國家學院訓練班第 263 期國際學生及女性學員照片

## 貳、訓練過程

### 一、聯邦調查局國家學院簡介

聯邦調查局訓練學院(Academy)位於美國維吉尼亞州 Quantico 海軍陸戰隊基地內，離首府華盛頓特區約 60 公里，在該學院受訓之學員分為「聯邦調查局學院(FBI Academy)」及「聯邦調查局國家學院(FBINA)」兩大類。前者每年對外招募數班，每班約 30 名學生，經過 20 週的訓練後，正式成為的聯邦調查局幹員(Agent)

並分發至 FBI 各州分處(Division)上班。FBINA 於 1941 年開辦，由聯邦調查局提供給全美及各國資深執法幹部人員在職訓練課程，每年舉辦 4 期，每期約有 250 名參訓人員，其中 1 成為國際學生，經過 10 週之密集訓練後返回原單位服務。

聯邦調查局國家學院(FBINA)成立之目的，乃因 FBI 主要在執行聯邦警察任務，而美國憲法賦予其任務之特殊性，常需與地方警察或他國情治人員密切合作、互相支援，始能完成共同打擊地區性及全球性之目的，為了達成此目標，故特開設此訓練班。FBINA 訓練班受到全美各層級執法機關之重視，可由許多執法機關將該訓練班結訓之資格列為警察局長要件之一，可見一斑。該訓練課程中有關中高階警察領導管理及體能訓練，迄今仍被視為係執法人員最有價值之在職訓練和經歷。有意參訓者必須先由其所屬機關警察首長推薦，方能取得申請資格，而申請者亦必須經過聯邦調查局國家學院挑選與審核通過，始能參訓。本期學員從申請至其獲通知參訓期間不等，少則 2 個月，多則 13 年才有此機會參訓，因此，如能通過層層考核且獲選參訓，等於係對參訓者工作能力與未來發展潛能之一大肯定。

就國際學員而言，除了必須先通過所屬機關之遴選程序之外，並應通過 FBI 法務專員之面談、FBI 總部安排之英文口試及寫作測驗，且另須出具合格之體檢證明，始能參訓。本次能蒙遴派參訓，除了係對個人能力之肯定之外，隨之而來的，是肩負展現並提升我國警察實力與形象之重責大任。國際學生在各訓練班係少數，而女性學員所占比例更少，身為少數中之少數，個人從抵達國家學院大門那一刻開始，無不時時提醒自己本訓練之責任與使命，故在學科及體能訓練上，均戮力以赴，爭取佳績，而在人際互動方面，秉持以誠待人、與人為善之原則，建立深厚國際情誼，奠定未來工作上之良好基礎。

有關訓練基地環境及教學設備，聯邦調查局國家學院區內各項教學設施完善，有可容納一千個座位的大禮堂、行政大樓、實驗中心、電化電腦教室、攝影棚、室內靶場、戶外訓練場、室內體育館、田徑、籃球、足球、健身房、游泳池、露營區、住宿區、圖書館、交誼廳、餐廳、酒吧、教堂、郵局、銀行及購物中心等，訓練設備完善、生活機能健全。另外戶外尚有大型操場、靶場以及供訓練專用、名為霍根巷 (Hogan Alley) 之模擬小鎮，其周邊林木蓊鬱，環境單純而優雅，隱密性及安全性極佳，適合情治人員的訓練與講習。



圖 2 聯邦調查局國家學院訓練基地環境照片

## 二、課程安排與設計

聯邦調查局國家學院依據當前執法專業及訓練宗旨設計 5 大類之核心課程 (Core Courses)，原則上所有參訓學員必須在每 1 類別中各選修 1 門學科，每學科 3 學分，每人至少須修完 15 學分，至多不超過 19 學分(含共通必修課程體能訓練 3 學分)，且各科成績須均在 B 以上，始能及格結業。每位順利結業之學員均能於結業典禮中逐一唱名上臺，親自由聯邦調查局局長手上領取國家學院證書，並與之合影留念，之後維吉尼亞大學(University of Virginia)將另寄送刑事司法教育學分證明，如未來於美國各大學就學，可據以抵免學分。以下就體能訓練與學科選修，分別介紹之：

## (一)體能訓練

體能訓練包含「體育課」(Physical Fitness)及「體能挑戰」(Challenge)兩大部分。前者每週 2 至 3 堂課，每堂課 2 小時，一般而言，前 1 小時為教室授課，講解人體結構、飲食與營養、體能提升訓練計畫及運動傷害預防等專業知識，後 1 小時視天氣狀況，於體育館及室外操場進行，由班級專屬教練教導並示範各種體能鍛鍊之方法與技巧，之後再由學員實際練習，以提升肌耐力、心肺功能及筋骨柔軟度等。練習過程中，學員視自身體能狀況，決定每項動作之練習次數與強度，訓練過程中，極為辛苦，體能負擔頗大，但學員間彼此會加油打氣，培養同甘共苦之情感。

聯邦調查局國家學院設計一套體能測驗，所有學員在參訓的第 1 週及第 10 週結訓前，必須詳細記錄體重、血壓、脈搏、身體各部位體脂肪比例、肌肉柔軟度及伸展度等，並測驗 1 英哩跑步成績，比較受訓前、後之進步情形，顯見其對學員健康與體能的重視。

而在訓練觀念與方式上，近年來國家學院體能訓練的觀念有所調整改變，不再獨重跑步，而是強調自身體重訓練(Body Weight)方式，亦即於不利用任何運動器材或是僅運用簡易之工具，如彈力帶、吊帶或啞鈴，增加訓練之趣味及多元，希望透過隨時隨地能自我鍛鍊之方式，養成體能訓練之好習慣。許多看似簡單的自體訓練動作，實際上操作起來，訓練效果極佳，例如側身跨步(Lunge)、彈力拉繩、俯撐跳躍(Up Down)、彈力擴胸(Band Pull-Apart)、抬臂轉身(Hip-Under)、來回挺身(Dive Bomber)、板式支撐(Side Plank-Right & Left)、負重跨步(Squat with Load)及跨步健走(Squat)等，幾個循環下來，學員們個個氣喘如牛。

體能訓練另一重頭戲為每週三上午的「體能挑戰」(Challenge)，是全體學員必須共同參加的。當天除了體能挑戰之外，下午若未安排專題演講，學員就可自行運用寫作業或是小組討論，有如嚴格訓練中的小喘息。體能訓練每週均設定 1 個主題，循序漸近地增加訓練強度，各週挑戰之名稱係來自電影名稱，從第 1 週 1 英哩(約 1600 公尺)計時跑步開始，運動量逐漸增加，目的在於調整並提升每位學員之體能狀況，讓學員能在第 9 週完成「黃磚道-森林障礙跑步」(Yellow Brick Road Challenge)，成功完成全長 6.2 英哩(約 10 公里)森林障礙跑步挑戰。各週之訓練主題與名稱如下：第 1 次挑戰：Not In Kansas Anymore (1.8 英哩跑步)；第 2 次

挑戰：Tin Man Trot (2.6 英哩跑步)；第 3 次挑戰：The Cyclone (20 分鐘連續運動)；第 4 次挑戰：Lion's Leap (3.1 英哩跑步)；第 5 次挑戰：Munchkin Run (4.2 英哩跑步)；第 6 次挑戰：Winged Monkey Assault (30 分鐘連續運動)；第 7 次挑戰：Journey to Oz (5.2 英哩跑步)；第 8 次挑戰：Yellow Brick Road (6.2 英哩跑步)。

各項挑戰中，第 9 週之重頭戲「黃磚道」(Yellow Brick Road)係出自「綠野仙蹤」(The Wonderful Wizard of Oz)一書之場景，該書中黃磚道象徵著成長之路，沿途有崎嶇曲折，更有艱難險峻。國家學院結合海軍基地之黃磚道訓練設施，讓已體能訓練將近 9 週，且 1 英哩跑步合格之學員(男性 10 分鐘、女性 11 分鐘)進入森林中實戰，沿途依地形地勢設置各類型障礙設施，包括攀升或攀降之繩子或網子、攀爬跳躍之橫木以及水坑等。「黃磚道-森林障礙跑步」全長 6.1 英哩(約 10 公里)，前 3 英哩需經過山坡樹林裡的各類障礙約 15 項，後約 3 英哩為上下起伏的碎石林道。

進行時，全體學員依 1 英哩測驗之分組，將費時較多的組別安排在第 1 梯次出發，進入森林後，學員們依快慢程度很自然地形成自己的小組，小組成員也許在過去 9 週未曾有交談認識之機會，但很快地認同彼此並互相加油打氣，遇障礙設施時並能相互扶持，許多原本自認體能不佳無法完成挑戰之學員，最終也在堅定的意志力之下與同行夥伴之加油打氣下，超越層層障礙、完成黃磚道之挑戰。小組成員將近終點時，並相約手牽手，一同迎接兩側人員的歡呼。第 10 週於課堂上，榮獲班級輔導員頒發黃磚的那一刻，每個人都極為感動與開心，彷彿完成 1 項不可能的任務。結訓返回原機關上班，透過臉書發現許多學員均把黃磚與畢業證書展示在辦公室明顯位置，足以得知大家對於能夠順利完成國家學院學科與體能訓練，感到無比的驕傲。



圖 3 黃磚道(Yellow Brick Road)障礙設施與小組成員

除了黃磚道挑戰之外，另有藍磚大挑戰(Blue Brick Challenge)，具游泳能力之學員在 10 週參訓期間內，如能累計游完 34 英哩者(約 54.4 公里)，即可獲頒藍磚(Blue Brick)1 塊。本人於警察大學就讀時，已取得救生員執照，且曾代表期隊多次參加年度游泳比賽，故本次參訓前已備妥泳具，惟因游泳池維修只好作罷，其他有備而來的同學也大嘆可惜。此外，並有黑磚大挑戰(Black Brick Challenge)，擅長騎腳踏車之同學，在受訓期間完成一定之里程數，亦可獲得黑磚作為紀念。

## (二)學科選修

國家學院於開訓前 2 個月透過電子郵件通知各學員至該校資訊系統進行網路線上選課。可選修的課程約有 40 科，依課程內容難易區分為大學課與研究所課程，且採先來後到(First Come, First Served)之方式，學員必須於開始選課之第一時間即選好自己有興趣之課程，否則礙於各科各時段均有人數限制，即使於第 1 週有開放加、退選之機會，但想選修之課程，若無人退選，亦無法加選。

本人於開放線上選課之第一時間即上網選課，故均能選修到有興趣的科目，

所選之 5 門學科及授課老師如下:1.執法領導之行為科學(Behavioral Science for Law Enforcement Leadership/Steven R. Conlon);2.重大事件領導:危機談判(Critical Incident Leadership: Crisis Negotiations/Shawn F. VanSlyke, J.D.) ; 3.當代執法議題 (Contemporary Issues in Law Enforcement/Bret Hood);4.情緒智能(Emotional Intelligence: Leadership and Context/Marian Elizabeth Coleman) ; 5.執法之壓力管理 (Stress Management in Law Enforcement/Jean Garner Larned)。

本班期另開設之學科尚有:警察行政及領導之刑事鑑識概論、毒品社會及當代毒品執法策略、證詞分析之偵詢技巧、執法議題研究、公眾演講、壓力管理、警察形象、媒體公關、青少年犯罪、幫派、人際溝通、衝突解決及管理、反恐之法律議題、情緒管理、寫作技巧、槍擊及縱火案件偵查、情報理論及應用、死亡案件偵查、組織改變及發展之管理、犯罪未來趨勢分析及因應、電腦犯罪等。

每科上課次數約 20 次,主要分為講座、客座講師(Guest Speaker)上課、討論與分享及學員簡報發表。授課講座均屬專業領域具有博士學位之學者或是在相關領域實務經驗豐富之聯邦調查局現職或退休人員,上課方式多元活潑,除了由講座單向授課外,並規劃以分組及演練方式,進行報告及討論,透過雙向及多向溝通方式,讓所有學員均能充分互動、表達對議題之看法及交流工作心得,達到教學相長之成效。由於東、西方文化並同,美國學員很勇於表達自己之看法,遇意見相左時,時而產生激辯,但無礙同學間的感情。

除了第 1 週為課程介紹及加退選,沒有任何作業之外,從第 2 週開始,即必須依講座要求之期限及方式,完成並繳交各項作業。經統計個人所修課程中必須完成之報告及作業,即多達 30 項。因此,如何在忙碌且充實的訓練課程中,正確且有效地完成各項作業以達到課堂之要求,除了必須具備時間管理能力之外,對於專門知識亦必須有相當程度之理解,然後才能運用組織、邏輯觀念均佳之英文寫作能力予以完成。

猶記得著手第 1 篇英文書面報告之困難程度,甚至比個人完成博士論文還難,但當完成第 1 篇報告且繳交後獲得老師極佳之評價,內心之欣喜無以名狀。有道是萬事起頭難,但起頭後愈來愈順手,接下來各篇報告之撰寫,均能如期繳交,且獲得老師優異之評價。





圖 4 聯邦調查局國家學院第 263 期課堂及小組討論照片

### 三、課外活動及聯誼

學院為了豐富學員之訓練經驗，課餘另安排餐會、專題演講與主題活動，學員均須參加，此外，尚有學員自行主辦之參訪、旅遊活動，可依個人行程參擇性參與。茲分述如下：

#### (一)餐會

餐會主辦單位如下：國家學院制服廠商-5.11、國家學院協會 (FBINA Association)及國際警察首長協會(International Association of Police Chief, 簡稱 IACP)等，另尚有國際學生歡迎餐會。

#### (二)專題演講

受邀前來之講座與主題如下：拳擊高手 Daniel Puder 主講「我的人生，我的力量(My Life My Power)」、喬治亞州 Dekalb 郡警察局 Cedric Alexander 主講「21 世紀警政(21<sup>st</sup> Century Policing)」、Erin Joe 主講「聯邦調查局情資整合中心角色與功能(FBI Fusion Center Roles and Functions)」、知名作家 Bobby Smith 主講「創傷事件

後續之因應(Dealing with the Aftershock of Traumatic Events)」、空軍犯罪調查中心主任 Andrew Traver 主講「領導心得(Leadership and Lessons Learned)」、空軍特種部隊退役、「困難的一天(No Easy Day)」作者 Mark Owen(筆名)主講「獵殺賓拉賓任務(The Missions that killed Osama Bin Laden)」、美國海軍將軍 George Flynn 主講「領導之回饋(Reflections on Leadership)」及反恐組 Michael Steinbach 主講「反恐與執法合作(Counterterrorism and Law Enforcement Partnerships)」等。

### (三)主題活動

#### 1.州旗之夜 (Patch/Pin Night)

本活動於第 2 週舉行，由美國各州學員及國際學員設攤擺放所屬機關或國家之簡介資料、臂章、徽章、紀念幣及其他紀念品，學員走動參訪各攤位，相互交換名片、臂章或紀念品，有如團康活動中之解凍活動，讓來自四面八方互不相識之學員有了第一次交談寒暄之機會。

#### 2. 國際之夜(International Night)

本活動於第 7 週舉行，是國際學員展現各國風情特色之機會，亦是美國學員最期待的活動之一。為增進美國參訓學員與外國學生之交流與互動，每期均會舉辦國際之夜，國際參訓學員主辦，透過各種設攤宣導之方式，介紹其國家文化、文物、美景、美食及美酒等，或者穿著警察制服、傳統服裝展現其國家警察或文化之特色，彼此交換名片、發送文宣資料、致贈紀念小物並拍照合影。

個人出發前即請教先進心得，積極籌辦國際之夜紀念品，因所屬機關經費有限，個人利用各種管道募集、購買各類型具臺灣文化及警察特色之紀念品，希望每位參訪之學員均能拿到喜歡之紀念品。此外，為了突顯所代表國家之形象，事先備妥警察禮服及警帽，於國際之夜穿著，因極具特色，且端莊大方，許多美國及國際學員均爭相合影，宣傳效果極佳。

在文宣資料及特色美食之準備方面，本署派駐華府之警察聯絡官林少凡先生助益良多，個人極其幸運，與其不僅均來自臺灣省雲林縣，且已任職同一單位多年，在溝通聯繫上暢通無礙。經與其多次討論後，除了循前例向我國北美辦事處申請玉山高粱及紹興酒供學員品嚐之外，並委請當地華僑協助準備特色美食炒米粉之外，另訂購油飯及知名臺灣點心，如鳳梨酥、花生芝麻糖及麻糬等，當日參觀臺灣攤位之外國學員品嚐我國餐點後，均讚不絕口。

至於攤位之設計及文宣資料之整備，除了學院所準備之大型國旗之外，林少

凡先生亦協助自辦事處載運數個臺灣著名建築物之立牌，達到醒目吸引之效果，且我們另於桌上放置事前所準備之紀念小物與宣導文宣資料，供參訪學員自由拿取，現場布置多元熱鬧。此外，另以筆記型電腦播放臺灣及內政部警政署宣導影片，增添臺灣展示攤位之豐富與多元，吸引許多學員造訪。

據說，國際之夜隔天一大早的課，許多同學會缺課或精神不濟，因為該活動中，所有國際學生幾乎都準備國家特色酒類供美國學員品嚐，惟在混合各國酒類之後，學員們多不勝酒力。果不其然，翌日上課，許多同學充滿倦容、眼神疲憊地前來上課，就此情形，授課老師也多能體諒。

而就個人而言，在國際之夜活動之後，深刻感覺到與所有學員間之感情增進不少，因為之前幾乎沒有機會接觸交談或共同上課之學員，因為參與該活動之關係，受到國際學員的熱情款待，翌日，所有國際之夜曾與個人合影並品嚐過臺灣小吃之學員見到我，都不斷致謝表示肯定，甚至主動寄上與個人合影之照片，讓個人覺得該活動之籌備過程雖然耗時費力且所費不貲，但因此獲得不少友誼，十分值得。



圖 5 聯邦調查局國家學院第 263 期國際之夜照片

### 3. 慈善義賣(Silent Auction)

本活動於第 9 週在海軍基地俱樂部(Marine Corps Base Club)舉行，以拍賣會之形式進行。拍賣會之物品是由學員自由捐贈，再由負責該活動之學員舉辦競標義賣，所得金額捐贈予殉職警察子女基金會，是一項極富意義之活動。學員來自四面八方，各有不同之興趣嗜好，因此捐贈之拍賣品十分多元，有各地名特產、知名球隊球星之球衣或簽名球、收藏品、雪茄及旅遊套票等。國際學生則捐贈具有國家特色之物品，例如陶器、制服及警帽等。個人捐贈警政署提供之水晶文鎮 1 份，由 1 名德州學員以 30 元美金競標獲得，該學員得標後極為開心，除了與本人合影留念之外，並告以將擺設於其辦公室。



圖 6 聯邦調查局國家學院第 263 期慈善拍賣會照片

### 4. 國家執法人員紀念館 (National Law Enforcement Officers Memorial Hall) 追思儀式

本活動原訂於第 5 週舉行，因故延後至第 8 週辦理。本活動係每訓練班期重要例行活動之一，係至華盛頓國家執法人員紀念館向所有因公殉職的執法人員致敬。活動程序包括重要人士致贈、美國及國際學員代表致詞及致贈花圈等，本人主動代表致訓練班致贈花圈，為切合後活動追思殉職警員的重要意義，許多學員主動穿著警察制服，本人亦不例外。追思儀式莊嚴肅穆，許多學員並利用機會以現場所準備的白紙，用鉛筆描繪拓印兩側石牆上同機關殉職警員之姓名，因國情不同，此景像是許多國際學員前所未見，本人無意間拍攝到 1 位美國學員 Mark 認真拓印的神情，事後並寄給他留念，返國後某日瀏覽其臉書，發現個人所拍攝之照片竟然上了美國地方媒體的頭版，實與有榮焉。



圖 7 聯邦調查局國家學院第 263 期國家執法人員紀念館追思儀式照片

#### 4.其他參訪行程

本訓練班期學員來自全美和各國，即使是美國學員，也有不少人是第一次到美國東岸維吉尼亞州。為了提升學習成效，國家學院亦安排一些團體參訪活動，包括美國大屠殺紀念博物館及聯邦調查局總部參觀等。美國大屠殺紀念博物館（United States Holocaust Memorial Museum，簡稱 USHMM）係美國官方對於猶太大屠殺事件之紀念館，成立於 1993 年 4 月 22 日，其位置毗鄰華盛頓特區之國家廣場，其成立目的係為了幫助世界敵對雙方之領袖和公民，防止種族滅絕，並促進人類尊嚴及強化民主。博物館內收藏了為數眾多有關猶太人大屠殺之歷史文件、照片、研究和解釋。

另外，尚有限定國際學生參訪之聯邦調查局總部(the FBI Headquarters)行程。約翰·埃德加·胡佛大樓（J. Edgar Hoover Building）係現今美國聯邦調查局總部所在地，坐落於美國首都華盛頓哥倫比亞特區賓夕法尼亞大道西北 935 號地段。參訪當日除了由總部負責國際事務之承辦人員引導參訪總部內小型博物館之外，並辦理餐會邀集相關各國大使館、辦事處人員與會，各國人員與總部承辦單位人員於席間交流互動，踴躍熱烈。

#### (四)自發主辦之參訪旅遊及餐會

美國地大物博，不少美國學員跟國際學生一樣，均是第一次離開家鄉遠赴華盛頓特區受訓，故均希望能把握機會，利用課餘時間至附近參訪旅遊，故受訓期間除了上課以外，本人自費參加了 2 天 2 夜的紐約市警察局及 2 天 1 夜的費城警察局參訪旅遊，雖然所費不貲，但見識到世界最頂尖警察的設備展示、執勤特色

及特種部隊之演練，視野大增。此外，亦有來自五角大廈及首都國會警察之同學主動安排該兩機關之參訪，讓國家學院之學員進入許多一般民眾均無法身歷其境之景點，其等費心張羅安排，使參訪學員均倍感禮遇。再者，每期派員參訓人數較多之州別，學員亦會延襲慣例辦理餐會，免費提供當地特色餐點、飲料酒品及安排摸獎活動，邀請同期學員及學院教職員參加。

### 參、研習心得

國家學院之訓練強調智能並重，有關體能訓練相關心得，不少曾參訓過之前期學員於其等出國報告中已著墨不少，故本報告擬聚焦個人就各學科之研習心得及評量方式，謹就該面向提供較深入之說明如下：

#### 一、執法領導之行為科學(Behavioral Science for Law Enforcement Leadership/Steven R. Conlon)

本課程之教學目的在於使執法管理階層理解心理學、犯罪學及社會學之方法學與操作策略，並將之與警察措施之管理相結合；探索執法管理人員如何在所屬機關運用這些方法。評量方式除了學生之參與度之外，另需繳交 2 項書面問答題、1 份個案報告及就該案報告口頭簡報；各項書面報告格式及內容須符合授課老師之要求。

老師之教學方法極為多元，除了由其依課程綱要講授不同主題之外，亦邀請多位客座講者就其專長領域提供學員多面向的執法知識與技巧，例如於實際勒索案件中如何分析歹徒之書面信件及批判性思考之意義與運用等。某次上課，為了讓學員學習辨別嫌犯是否說謊，要求 5 位自願之學員於教室前依序向其他學員講述某一生活事件，於其陳述時，老師於課堂後架設錄影機，當自願學員陳述完畢後，聆聽之學員可以針對其內容提問，之後再據以判斷所述事件是否為真實，且必須寫下理由。從該演練中，學員們得知，於實際執法工作中，罪犯亦可能就其所犯罪行陳述不實，此時，除了可以從其陳述之內容分析合理性及邏輯性，亦可輔以陳述者的表情、語調、手勢及站姿等外顯特徵或動作。

再者，本科目要求學員實施個案口頭簡報及繳交書面報告，為增加報告之有趣性及吸引力，學員可以製作 Powerpoint 簡報或提供相關錄音、影音檔案。本人報告主題係 2015 年 12 月份發生於臺東縣之大學生人質危機案件，當地警方於該案件中運用諸多談判技巧及策略，成功解除該危機事件，3 名受挾持之人質毫髮

無傷，為臺灣近期成功之危機談判案件，值得將其中之技巧與美國執法人員及其他共同修課之國際學員分享，有助提升我國警察人員之形象。

## 二、重大事件領導：危機談判 (Critical Incident Leadership: Crisis Negotiations/Shawn F. VanSlyke, J.D.)

本課程屬研究所課程，具大學學歷者始能選修。其課程目的在於提供執法人員或現場指揮官必要之危機談判原則與策略。課程計畫係為了協助於人質、路障(barricade)或綁架事件中負責管理危機談判組的人員，運用談判技巧及溝通策略，化解危機。

主要評量方式包括 4 份談判現況報告(Negotiation Position Papers, 簡稱 NPPs), 報告內容必須包括事實、評估及建議；4 份人質路障資料系統(Hostage Barricade Database System, 簡稱 HOBAS)報告；積極傾聽技巧演練與角色扮演(Active Listening Skills demonstration and role play)。授課主要重點在於瞭解現行危機談判組織及相關資料庫、分辨並理解人質與路障事件性質之不同以及針對其性質不同之案件，採取對應之談判或攻堅策略、撰寫談判現況報告之重點、如何製作人質路障資料系統報告以及運用談判技巧中積極傾聽技巧之要領等。授課老師於上課初期置重點於具體危機事件之評估過程與重點，首先必須從情況(situation)及行為(behavior)加以區分是否為人質事件(Hostage Incident)或為路障事件(Barricade Incident)。

人質事件(Hostage Incident)中，就情況面而言，嫌犯挾持人質係為了透過第三人(third party)-主要為警方-完成其特定要求、威脅傷害人質乃為了達成其目的、有具體訴求(通常包括逃跑計畫)、嫌犯瞭解保持人質活命可以避免警方攻堅行動；在行為方面，嫌犯是理性的、目標導向及有具體要求。因此，於人質事件中，警方有較大的機會控制事件的發展並影響嫌犯的行為。

如非人質事件(Non-Hostage Incident)，即所謂的路障事件(Barricade Incidents)，93%之危機事件均屬此類型。就情況面而言，非人質事件中嫌犯挾持被害人係基於情緒表達的目的，例如生氣、憤怒或沮喪，此外，嫌犯通常無具體目的、人質就是接下來謀殺案件的被害人，而且被害人通常與嫌犯認識。就嫌犯行為方面，其欠缺理性思考、情緒化、毋須警方為其完成任何訴求，且其重心在於所挾持的被害人。非人質事件中，許多情況事實上是「偽人質」(pseudo-hostage)事件，嫌犯殺害人質後再自殺之可能性極高。於此事件中，警方較難控制及影響嫌犯的行為。

因此如經評估屬人質事件者，適合進行危機談判，且警方運用談判技巧、搶救人質、影響嫌犯行為之可能性較高。

### 三、當代執法議題(Contemporary Issues in Law Enforcement/Bret Hood)

本課程係研究所課程，主要在於探討當代執法機關所面臨之挑戰議題，包括領導、21 世紀警政、社群媒體、科技、警察人力招募與維持、決策、建立信任、網路議題、國際恐怖威脅及大數據等。授課方式係以學生為主導，透過個人及小組參與就各項議題內容之討論及學習。

評量學習成果之方式，除了參與討論之情形，並包括 2 篇專題報告、線上議題討論(On-Line Discussions)、線上情境演練(Online Scenario)及團體簡報。其中，2 篇專題報告之主題分別為(一)現今或未來所屬機關可能會面臨的執法問題：包括個人背景、經驗及所屬機關之人數及地理位置、確認問題及與之相關之困難、作為領導者如何回應或就議題作準備、何以採取所選擇之解決步驟、解決方法可能的缺點與如何減少該缺點，以及如何引導部屬改變並接受解決方案；(二)21 世紀警政之專案計畫：以 2015 年美國總統專案小組所提出之 21 世紀警政報告書為藍本，撰寫機關之專案執行計畫，將該報告所提出之各項建議運用至所屬機關，報告內容應包括：所屬機關是否願意改變與其原因、獲得內部相關利益關係人支持之策略為何、分析最易執行及最難執行之面向與其原因、如何執行計畫，以及對於計畫可能成功之評估與原因分析。透過這 2 篇專題報告之撰寫，訓練學員立於領導者之角度思考所屬機關所面臨或潛在的問題，並能汲取專家學者對最新執法議題提出之建議，使學員能有宏廣的角度去分析所屬機關可能面對的執法問題及找尋說明、影響相關人員接受改變與新政策之方法。

有關線上議題討論(On-Line Discussions)及線上情境演練(Online Scenario)之進行，選課之學員必須於美國維吉尼亞大學之 UVACollab 線上學習系統先註冊取得帳號，登入該系統後，至授課老師所建立之課程專區研討相關資料。授課老師於該專區得以上傳課程大綱、授課講義、議題討論資料及情境演練案例；此外，並可建立討論專區，凡有帳號並選修該課程之學員得於該討論專區發言討論。學員方面，除了可以自由瀏覽與下載老師提供之相關資訊以及參與各論壇之討論外，亦可將欲繳交之作業上傳雲端硬碟。

線上課程對個人來說，是一項嶄新的學習介面及管道，於安排線上課程之時



段，學員毋須至教室，只要在期限內上傳個人意見或回應看法即可。個人本以為線上課程應較傳統面對面之實體課程輕鬆，實則不然，個人於發表看法或回應他人意見之前，反而必須研讀更多相關資料，才能論理有據；而就老師而言，其必須花更多時間評量每位學生之意見內容。整體而言，不論老師或學生，部分上課時段採取線上課程方式，不僅在時間安排上較具彈性，且不受上課時間及空間的限制。另外，線上課程討論及角色扮演之進行，老師要求每位學員輪流就指定主題上傳發表自身看法，同組其他學員則必須選定 2 則看法予以評論，不論是贊同或反對均可。從該項練習中，學員除了能學習獨立思考的方法，亦能就他人之觀點提出個人看法及理由；此外，同組學員每次就不同現今重要執法議題，分別依次扮演領導者、反對者、大眾傳媒、社區意見領袖及政客等角色，扮演反對者、大眾傳媒、社區意見領袖及政客之學員，必須就扮演領導者學員所提出欲採取解決危機事件之看法予以評論，藉此訓練未來警政領導者於日後遇危機事件時，所提出之處置方案，必須要能兼顧各可能利益團體之觀點。

#### **四、情緒智能(Emotional Intelligence: Leadership and Context/Marian Elizabeth (Beth) Coleman**

本課程之目標在於提供執法幹部有關情緒智能(Emotional Intelligence)之意義、個人如何運用、有效提升情緒智能之策略，以及如何將所學運用至工作職場與個人生活。評量學習效果之方式包括參與度、讀後心得、團體簡報、期末報告與個人發展計畫以及 ABCDE 練習(ABCDE Exercise)。

情緒智能(Emotional Intelligence)係指察覺情緒的能力，並加以運用以產生足以幫助思考、瞭解情緒意義之能力，以及相應地管理情緒以促進情緒提升及智能成長。課程中，老師要求每位學員操作之 ABCDE 練習，印象最為深刻；所謂 ABCDE 練習係指就某一令人產生負面情緒的事件，依序寫下該事件的結果 C (Consequences)、引發的事件 A (Act or Actions) 及促動內心負面自我對話的信念 B (Beliefs)，接下是積極辯論、爭辯及摒棄(Debate/ Dispute/ Discard)不適當及自我防衛的想法，包括：就該事件是否有其他可替代、且更具邏輯之解釋?如果有人就同一情況向我諮詢，我會如何協助他(她)改變其觀點?如果我就該情況向我所敬重的人請教，他(她)會如何回應?過去是否就類似事件持有相同看法?找出其中錯誤之處?若是如此，我是否從該結果學到任何經驗?能否運用到目前發生的事件?

最後，評量程序 E (Evaluate)係要寫下上述 D(即辯論、爭辯及摒棄)的過程，是否改變個人對該事件之理解及信念，最終個人感受及行為為何？

ABCDE 練習之目的係為了消除個人心中對於某情況所持有非邏輯且適應不良的信念，幫助個人產生較具理性及適應的想法，並能有效地改變結果、產生適應的感受及行為。大多數同學於作完該練習之後，均就該練習對於幫助其等以理性、邏輯思考方式以轉換個人對於同一事件所持觀點，並進而產生接受事件之想法與行為之效果，多所肯定。作為執法機關之現今或未來之領導人員，若能以此方法有系統地體察自身對於某一負面事件的感受、分析事件之經過、檢視影響對於事件之想法，經由內心論辯的過程，摒除非理性之觀點及採取邏輯之思考，當能於面對每一事件時，產生正面能量，有效領導執法團隊。

### 五、執法之壓力管理(Stress Management in Law Enforcement/Jean Garner Larned)

本課程之主要目的在於使執法員警更能認知其等所遭遇之壓力來源，包括工作上之執行面以及個人生活，並檢視個人、社區及組織如何因應壓力，以及幫助學員擁有更長遠且充實的人生。研習主題包括：瞭解身體對於壓力之反應；辨別與壓力有關之身心因素；理解全面壓力管理之重要性；學習各種解決與放鬆的技巧；身為執法領導者如何解決壓力狀況作準備；以及瞭解執法機構及所服務社區之內、外壓力來源。

課程評量方式包括 2 篇專題報告及 1 項團體簡報，其中專題報告之一係專書選讀，專書名稱為「執法之情緒生存：給執法人員及其家人的引導 (Emotional Survival for Law Enforcement : A Guide for Law Enforcement and Their Families)」。該書中作者以許多統計說明美國員警自殺之嚴重性，期望喚醒執法機關首長、員警個人及其家人重視該問題，並能於自殺事件發生前，有效預防該等悲劇之發生。個人除了對美國員警自殺情形嚴重性大感震驚之外，同時在受訓過程中，也親身聽聞數樁美國警察自殺事件。迄受訓第 8 週為止，平均每週均有 1 位美國員警自殺，而且個人來自北卡羅來納警察局之室友，其同事亦以自殺結束寶貴之生命，令其傷心至極。上開專書作者論及，傳統上，於員警養成教育及在職訓練過程，執法機關教導員警許多街頭實戰技巧，以保障員警執勤安全，惟這些英勇奪戰、保護人民安全之警察，卻逃不過負面情緒的深淵，頻頻以自殺結束生命，令人深

感悲慟。

## 肆、結論與建議

### 一、行前準備充裕，有助及早適應及提升學習成效

首先，所有準備出國留學的人必須具備的就是語言溝通能力。語言能力，個人除了從小打下之良好基礎及歷次準備英檢之苦讀以外，從獲知署長圈選本人代表參加本訓練後，語言方面的練習更是不能少。聽力練習方面，每天聽空中英文教授廣播、CNN 學生新聞及 BBC 六分鐘英語等節目，口說部分則於所屬機關每週空中英語上課中與老師及同學互動練習。即便已努力充實，但初至美國前一、兩週，仍有種鴨子聽雷的感覺，歸納其因，除了因為當地學生講話速度較快、各州及各國口音有別，再者，因本人偏重閱讀型之學習，而非閱聽型，許多很困難的單字可以看得懂，但用聽的時候，卻需要一些反應時間，而且，實地生活才知道生活中的對話與課本上正規之文章亦落差頗大。本人與亞洲學員曾就此種狀況交流意見，均一致認為這應該是亞洲學生共同的問題。所幸，於多方請教及每日練習下，順利融入緊湊的訓練生活及完成課堂所要求的各項作業與練習，課餘與同學互動交流時，交談亦無所障礙。再者，於選課確定後，儘可能研讀相關學科或授課老師之學術文章，就不瞭解之單字詳為查證，亦能大為提升課堂學習與討論之成效。

其次，是體能方面的準備。報考本訓練之甄選前，即曾聽聞參訓過的學長、學姐講述該訓練除了學科之研讀，體能方面之要求亦是舉世聞名，故為了能在嚴冬中達到體能訓練之要求，本人持續維持練習多年的瑜加之外，亦刻意增加練習次數，希望提升自己的肌耐力及柔軟度，啟程前雖數度想加入跑步之心肺運動，但因平日工作、家庭及警專兼任教學之行程已滿，且行前準備事項繁雜，致力有未逮，因此第 1 週第 1 次於攝式零度下所進行之 1 英哩跑步測驗，跑起來倍感辛苦，因為除了肌力、時差之不適應，溫度亦影響表現結果，部分來自熱帶國家之學員快結訓前，甚至迄結訓前，仍未能適應。不過，迄第 8 週黃磚道森林障礙賽之前的 1 英哩測驗，個人身心狀況及睡眠品質均已調整到較佳狀態，加上將近 2 個月以來的體能「魔鬼訓練」，跑起來已經而易舉，且成績大為進步。

其三，是交流禮品以及國際之夜紀念品的準備。從幾位前輩之經驗中得知，準備警察相關禮品及具有國家或地方特色之紀念品，以作為國際交流互動及國際

之夜宣傳之用極為重要。因學員人數多達 2 百多名，加上其他較有互動之師長、學院承辦人及訓練期間幫助較多的人，如何自費購足相關禮品，實一大考驗。經多方考慮比較後，個人選購木製中國文字及玻璃造型吊飾約 150 個、地方特色鑰匙圈 20 個、2016 年元旦紀念圍巾、國旗脖圍與國旗毛帽 20 份及 30 份臺灣特色點心與茶葉禮盒等，再加上簽准帶往之警政署紀念品，包括臂章 50 份、水晶文鎮 5 份、領帶及絲巾 10 份，以及個人動員募集之大大小小警察紀念品 200 份與臺灣特色與靜思語書籤 20 份等，不論是紀念品種類及數量，應是前所未有，所有行囊裝得幾乎都是預備國民外交的禮物，因此，從赴美第 1 天開始至最後 1 天返臺，均能依交情的深淺厚薄，致贈相關人員適合之紀念品，適時表達謝意，作好國民外交。



圖 8 赴美參加聯邦調查局國家學院第 263 期訓練班紀念品

最後，是生活的安排。個人與同在警察機關服務之外子育有 2 名子女，出發時小女才 5 歲半、小犬未滿 2 歲，且還在喝母乳。平日兩人工作認真投入，均能互相體諒分擔家庭責任，惟因本人參加本訓練期間較久，故情商雲林娘家父母協

助照料小犬，所幸其生性乖巧討喜，較無適應上之困難，至於小女的適應狀況，據外子轉述，於個人受訓前幾週，小女在突然沒有媽媽相伴入眠的情況下，每晚睡前均哭喊著找媽媽，聽起來額外鼻酸，然而在外子細心照顧下，父女倆亦能逐漸適應新的生活方式。每每回想此段與家人分別的過程仍覺不捨，但訓練機會得來不易，兩相取捨下，暫忍與家人離別之相思之苦亦是值得，惟拜現今科技之發達，千里咫尺，故多能於忙碌的訓練行程中，透過網路視訊方式與在臺親友保持聯繫。

## 二、線上課程之開發及學習成效評量方式多元化

近幾十年來，政府經費預算緊縮，年年不如一年，惟有關員警之教育訓練攸關員警生命、身體之安全，亦與執法品質、社會治安息息相關，部分毋須演練或親自到訓實作的課程，或可參考國家學院開發線上教學互動系統，建置數位教育訓練資料庫，於合於相關法令之規範下，蒐錄各警察機關之訓練影音檔案，供全國各警察機關學習運用，以節省教育訓練費用及避免舟車勞頓。

此外，線上教學互動系統亦可運用到警大與警專之養成教育，兩教學機關可依其教學目的及欲達成之教學效果，建置師生可互動之資料系統，此不僅可彈性調整授課時間，亦可使授課方式更多元。再者，在學習成效之評量上，除了傳統之筆試、書面報告繳交與口頭簡報外，亦可視各課程目標，以個案練習、議題討論及情況角色演練等方式進行，真正達到並瞭解學習成效。

## 三、招募警察人力及維持人力品質

近年來由於公務人員退休制度變革以及警察工作壓力較大等因素，國內警察人員申請退休人數達到高峰，人力的招募與品質之維持成為當前警政工作重要的課題之一。個人受訓期間，於當代執法議題課程所繳交之書面作業中，曾論述我國警察退休潮之問題，授課教授書面評論時亦告知美國現今也遭遇類似問題，故如何儘速招募警察新血，以維持執法工作之運作與品質，乃國內、外警政工作當務之急，因為警力不足，導致個別警察人員工作負擔過大，在不勝負荷下，可能產生因壓力過大而提早申請退休之惡性循環，不僅對員警個人身心健康是一項隱憂，且亦恐直接影響執法工作品質，危及社會治安，因此，建議人事單位應儘速招募及補足維持社會治安及交通所需之警力，以平衡現職人員之工作負擔。

以國內而言，在不景氣的年代，警察之待遇是最大的誘因，此由歷年有關警

大警專兩校及警察特考之報考人數，可見一斑。惟在世代交替下，我國社會有所謂地「草莓族」，美國也有「千禧世代」，該世代的年輕人未能適應繁重且壓力大之警察工作而提前離去之情形，時有耳聞。因此，個人認為，於警專警大之養成教育以及特考班之訓練前，就即將成為警察團隊一員的新進人員，有必要加強其等對於警察工作真實面之認識與瞭解，甚至檢測其抗壓能力，以免產生於畢業結訓分發至實務機關後，因適應不良旋即選擇離去之情形，此不僅浪費個人青春，亦增加社會成本。

此外，就現職警力之維持，除了工作之要求之外，亦應注重員警身心健康及提倡運動健身之風氣。一般而言，員警個人健康之維持，於警校畢業後，除了定期參加所屬機關辦理之常年訓練，多半是靠個人之意志力及運動習慣，惟因外勤員警輪番上班時間不定，扣除工作、睡眠及陪伴家人之時間以外，所餘之時間零散且不定，建議各外勤單位於空間及經費皆許可之情形下，可於勤務機構設置簡易之健身房或購置簡易之運動工具，於訓練時並教導員警自身體重訓練之觀念，將能培養其運動健身之好習慣，有助工作效率及品質之提升。

再者，就單位裡可能自殺之高風險對象，主管長官及業務單位應具備基本辨識能力，期能及早發現並協助輔導，以免釀成憾事後悔莫及。在美受訓時所讀之一本專書中，有句話令個人印象極為深刻，作者說許多即將退休的警察人員回憶從警生涯說：如果人生可以從新來過，他們將不會當警察！反觀我國現職警察，也曾聽聞不少類似說法。因此，如何營造活力有希望的警政工作團隊，讓其中每一份子熱愛其工作，並以從事警察工作為榮，雖有如大同世界之理想，但我相信藉由警政長官及相關單位之點滴努力，都能將這個團隊推向更理想的境界。

#### 四、人際網絡之建立與永續經營

回想初抵美國時，置身洋人世界，有點不知所措，但隨著時間經過，與美國同學及國際學生朝夕相處，發現也許大家來自美國各州與世界各國，有不同的語言、文化背景、膚色及髮色，但我們有共同的使命及話題，就是執法工作，因此，很快地，兩百多位學員認同所屬 263 之期別，產生深厚之兄弟、姐妹情誼，無論在工作或生活上，均能主動提供協助。

此外，記得初與美國與國際學員互動時，有些戒慎恐懼，擔心國情文化不同，造成誤解，久而久之，發現我的擔心是多餘的，或許大多數的美國學員未曾與外國人相處，不知道如何跟國際學生交談，但當我主動釋出善意，秉持以誠待人、

樂意助人之原則，很快地，不少同學對臺灣文化產生興趣，頻頻詢問我國歷史及文化。

最後，跨國人脈網路之經營與維持，於現今 E 化時代實非難事，結訓後大家各自返國，即使相隔數千里以外的同學，有關其近況、工作及日常所發生之瑣事，透過 Email 與臉書之互動，均能輕易掌握。就國際學員而言，較重要的是如何有效運用國際人脈推展涉外事務；我國目前於華盛頓駐美國台北經濟文化代表處派有警察聯絡官-即林少凡警務正，受訓前、後，本人均與之密切聯繫，於其遇有涉外事務需請求協助時，本人義不容辭地居中協調聯繫，全力提供必要之支援，直接或間接協助處理相關涉外案件，此亦為本次受訓之收穫之一。



圖 9 聯邦調查局國家學院第 263 期畢業典禮與副局長 Andrew McCabe 及畢業餐會與局長 James Comey 及合影照片

## 伍、結語

猶記得在國家學院畢業典禮時，上臺自聯邦調查局副局長 Andrew McCabe 手上接獲畢業證書那一刻，彷彿完成生命中一項不可能的任務。從小就夢想能出國留學，警大畢業後開始警察工作，之後步入家庭、養兒育女，同時雖也勉力修得警察大學法學博士學位，但出國留學的夢想，仍在心底深處。本次能赴美受訓 3 個月，且平安順利結業，就如同出國”小留學”般，一圓個人的夢想!

感謝本署國際組承辦專員李瑩瑜鼓勵個人勇於圓夢，並提供其 3 年前受訓之諸多心得與感想，同為該訓練班結訓學員張副組長文瑞及專員李長錦，亦傳承許多寶貴經驗，不勝感激。警政署陳署長國恩及國際組曹組長晴輝薦送、提攜後進之恩，銘感於心。此外，同科同事專員林秀玲、警務正莊詔基於個人出國期間分擔工作量，亦表謝忱。林少凡警務正於個人在美受訓時，有如家人般提供必要之奧援，感謝之至。最後，感謝父母親協助照料幼子紀彰，使個人遠在美國受訓毫無後顧之憂；外子陳輝源始終如一地支持個人圓夢，配合調整工作型態，承擔照顧幼女紀璇之責任，無怨無悔地為家庭付出，點滴在心。

每個人都能成為自己生命中的英雄，相信只要堅持到底、有計畫地邁進，再大再難的任務都能完成、再遠再高的夢想也能實現!謹此以報告與所有心懷夢想、勇於追夢的您們分享!



圖 10 聯邦調查局國家學院第 263 期第 2 班(Section2)畢業團體照(第 1 排右 2 為本人)



