

Appendix 1

Comparison of Ranking Position in Taipei, Hong Kong, Shanghai City District Police Department

Comparison of Ranking Position in Taipei, Hong Kong, Shanghai City District Police Department		
Taipei District police	Hong Kong District police	Shanghai District police
Police Superintendent 1st class(分局長、副分局長)	Senior Superintendent of Police [SSP] (高級警司)	Commissioner 3rd Class (三级警监, sānjiǐ jǐngjiān)
	Superintendent of Police [SP] (警司)	
Police Superintendent 2nd class(組長、刑警隊長)	Chief Inspector of Police [CIP] (總督察)	Supervisor 1st Class (一级警督, yījí jǐngdū)
	Senior Inspector of Police [SIP] (高級督察)	Supervisor 2nd Class (二级警督, èrjí jǐngdū)
Police Superintendent 3rd class(警備隊長、警務員、組員)	Inspector of Police [IP] (督察), Probationary Inspector of Police [PIP] (見習督察)	Supervisor 3rd Class (三级警督, sānjiǐ jǐngdū)
Police Superintendent 4th class(分隊長、巡官)	Station Sergeant [SSGT] (警署警長)	Superintendent 1st Class (一级警司, yījí jǐngsī), Superintendent 2nd Class (二级警司, èrjí jǐngsī)
Police Sergeant 1st class. (小隊長、巡佐、警務佐)	Sergeant [SGT] (警長)	Superintendent 3rd Class (三级警司, sānjiǐ jǐngsī)
Police Sergeant 2nd class.(警員)	Senior Police Constable [SPC] (高級警員)	Constable 1st Class (一级警員, yījí jǐngyuán), Constable 2nd Class (二级警員, èrjí jǐngyuán)
Police Sergeant 3rd class(實習警員).	Constable [PC] (警員)	Probationary Constable (三级警員, sānjiǐ jǐngyuán)

Appendix 2

兩岸三地（台北香港上海）警察人員考核制度滿意度問卷（台北）

親愛的警察同仁：

您好！

本人現任職於台北市政府警察局人事室，目前就讀於政治大學中國大陸研究英語學程碩士班，經指導教授趙國材指導編製此學術研究問卷，主要目的是想要瞭解現行警察考核制度與您滿意的狀況，希望藉此提出更能激勵警察人員考核制度之建言。

您是本研究採抽樣方式抽取的重要代表之一，為確保抽樣的代表性及有效性，您的填答非常重要。您所填寫的答案無絕對的對錯，而且本人以負責的態度保證絕對保密，懇請 您撥冗十分鐘填寫，煩勞之處，尚祈 見諒。

其次，為確保資料完整與正確起見，懇請 您親自填寫全部問題，最後，趙教授及本人謹致最誠摯的謝意並祝

身體健康 事事如意

指導教授：政治大學 趙國材博士
研究生：洪清火 敬啟
EMAIL: Rogerhung95925020@yahoo.com.tw

基本資料

1. 現職官等：警正一階 警正二階 警正三階 警正四階 警佐一階
警佐二階 警佐三階
2. 是否為主管職：是 否
3. 性別：男 女
4. 年齡：18-25 歲 26-30 歲 31-40 歲 41-50 歲 51-60 歲 60 歲以上
5. 婚姻狀況：未婚 已婚 其他
6. 教育程度：高中職 專科 大學 研究所以上
7. 服務公職年資：未滿 3 年 3-5 年 6-10 年 11-15 年 16-20 年
21-25 年 26-30 年 31 年以上
8. 服務於現職的年資：未滿 3 年 3-5 年 6-10 年 11-15 年 16-20 年
21-25 年
9. 最近三年服務期間是否有獎懲紀錄：是 否

第一部份：關於警察人員考績制度的實施情形

題號	項 目	很 同 意	同 意	沒 有 意 見	不 同 意	很 不 同 意
A1	您對年終考績以「工作、操行、學識、才能」等項目為考核依據，感到滿意					
A2	您對自己目前服務機關考績結果的客觀性，感到滿意					
A3	您對現行考績評定過程，感到滿意					
A4	您對現行考績制度，感到滿意					
A5	您覺得現行考績制度已經發揮的功能是晉俸與升等					
A6	您覺得現行考績制度已經發揮的功能是給予考績獎金					
A7	您覺得現行考績制度已經發揮的功能是決定個人升遷調派					
A8	您覺得現行考績制度已經發揮的功能是決定留職及免職					
A9	您覺得現行考績制度只是徒具形式					
A10	您覺得現行考績制度能正確考核工作績效					
A11	您覺得現行考績結果發布後能激勵工作士氣					
A12	現行考績結果發布後，讓我覺到挫折與失望					
A13	您覺得現行警察人員考績制度的評定方式，獎勵多，並不重要；往往對只會奉承長官的人，較為有利					
其他意見：		_____				

第二部份：關於警察人員獎懲制度的實施情形

題號	項 目	很 同 意	同 意	沒 有 意 見	不 同 意	很 不 同 意
B1	您覺得目前獎懲制度符合行為人之功績及違失					
B2	您對現行警察人員獎懲制度感到滿意					
B3	您對現行警察人員獎懲制度的各項獎懲標準感到滿意					
B4	您認為服務機關的獎勵措施較處分為多					
B5	您依自己的獎懲紀錄，對於自己的表現與所得到的獎懲感覺到滿意					
B6	您覺得自己無獎勵，就不積極做事					
其他意見： _____						

第三部份：激勵觀點檢視

題號	項 目	很 同 意	同 意	沒 有 意 見	不 同 意	很 不 同 意
C1	考量自己的工作努力，我覺的我獲得的考績結果是公平的					
C2	考量自己的職責程度，我覺的我獲得的考績結果是公平的					
C3	考量自己的工作壓力，我覺的我獲得的考績結果是公平的					
C4	考量自己的工作成果，我覺的我獲得的考績結果是公平的					
C5	整體而言，我覺得我獲得的考績結果是公平的					
C6	整體而言，我覺得我獲得的考績結果是滿意的					
C7	在考績評定的過程中，有機會表達自己實際表現的意見					
C8	在考績評定的過程中，有機會參與、異議及申訴					
C9	評核者在考績評定的過程中，以開放心態傾聽我不同的意見					
C10	評核者會依我的實際工作表現，來評我的考績					
C11	評核者會依個人主觀印象，來評我的考績					
C12	評核者會依平時對我的實際觀察，來評我的考績					
C13	我覺得評核者對員工實施考績評定時，同時提供我未來在職訓練的建議					
C14	我覺得評核者對員工實施考績評定時，同時提供我工作改進方向的建議					
C15	我覺得評核者對員工實施考績評定的程序是公正的					
C16	我覺得評核者對員工實施考績評定的程序是令我滿意的					
C17	我覺得評核者對員工實施考績評定的結果令我滿意					
C18	我覺得評核者對員工實施考績評定的結果，與我的工作努力成果不成正比					
C19	我覺得評核者對員工實施考績評定的結果，令我願意更努力工作					
C20	我覺得自己的付出，比獲得的獎勵為多					
其他意見：_____						

第四部分：整體而言，您的具體意見與想法

~再次謝謝您的填寫~

Appendix 3

Response in Term of Open Question in Questionnaire (Taipei)

1. 整體而言. 獎懲制度雖有淘汰制度對工作表現不佳者. 達到考績淘汰困難度高.

Generally speaking, although the reward-punishment evaluation system has the function of removing, a staff member, who performs very badly, however, it is very difficult to actually remove such a person.

2. 考績制度應不限比例，應以考核工作績效為主

For an “A” assessment the evaluation system should not restrict the proportion of employee to be assess on this level 75%, because the merit-based performance evaluation system should only be used for ordinary performance evaluation.

3. 考績制度需要公平公正的獎勵制度，及長官的公正公平態度為後盾，才能發揮適當功效

The evaluation system should function in accordance with a merit-based performance evaluation system, and evaluator's fair attitude to ensure efficiency.

4. 考績制度有一定合理性在設計上有其公平處，但比例限制造成不公平

For an “A” assessment the evaluation system should have certain rationality which is reasonably fair by its designation, but the proportion requirements is limiting and that is unfair.

5. 考績比例受限. 在其他同性質單位會產生甲地拿不到考績. 乙地卻拿到考績

For an “A” assessment the evaluation system is limited in proportion which could create a situation where one person can have an “A” assessment in one unit, but can not have an “A” assessment in the another unit.

6. 平時考核流於形式. 年終獎金無法與考核做結合

Ordinary evaluation becomes a mere formality. The annual bonus evaluation can not be combined with the ordinary evaluation.

- 7.警署修正降低獎勵規定.獎勵減少(即獎勵困難度增加)懲處規定未一併修正.欠缺平衡性

The National Ministry of Police has lowered the number of rewards that can be given (meaning ,it is more difficult to get reward), but it didn't lower the number of punishment that can be meted out, which causes a reward-punishment imbalance.

- 8.獎勵制度是激勵士氣與評定考績的客觀評量方式.但各單位因性質不同獎勵措施多寡有別但同職務的評比排名就產生影響.造成各單位的不平衡

The merit-based performance evaluation system is a way to objectively encourage morale in ordinary time, but evaluation system is to assess a person's general performance every year. There are different ways in evaluating, but due to the fact that different jobs have different kinds or quantities of rewards, even the same ranking position may be assessed differently in an "A" assessment. It causes an imbalance in different unit.

- 9.考績應是評定一年的工作表現.但往往調動或升遷造成因比例限制而產生不必要的犧牲.換言之.可能就此否定一年的表現與努力.在不公平的影響上應設法改進.

The evaluation system is used to evaluate one year of work performance. However, this could be jeopardized when a person changes his/her units or get a promotion during that year. In other words, his/her performance might be negative influenced due to proportion system. At this point, we should try to improve any unfair influences in the performance evaluation of staff.

- 10.警察工作特殊與辛勞與一般公務人員不同，依相同考核或比率打考核有被欺負、看輕的感覺.

Police work is different from other general civil service work, because it is riskier

and tougher. The “A” assessment proportion system makes staff feel bullied and unappreciated.

11. 講再多也無法改變現況

Despite several efforts to change the proportion system, the present situation has not changed.

12. 當年考績甲等. 因制度規定本俸不能調升. 考績只是年終領錢的功能而已.

When a person’s pay rank is already at the highest level, an “A” assessment can’t lead to a higher salary, it can only result in a higher bonus (+ one month).

13. 提高考績獎金

Raise the evaluation system bonus.

14. 員警是國家重要幹部. 就激勵而言，宜就更高層次的社會觀感與榮譽及成就感引導

The police is a important national cadre, and .as a motivational tool, their behavior should be guided by a high-level of respect from the society they serve, honor and achievement.

15. 長官主觀意識強，失去公平容易失去向心力. 考績不應設上限

If the evaluator has strong preconceptions (good or bad) about the subordinates, and he/she is evaluating a person (good/bad) previously, it would be easier for subordinates to experience unfair treatment and to lose faith in the evaluation system. Therefore the “A” assessment proportion system should not have any limitations.

16. 制度是人訂的. 比例也是人訂的. 警察比起其他公務人員比例的訂定仍有可議的空間

The evaluation system and the proportion evaluation system were both were designed by the people. There has been significant on discussion on whether the police should be evaluated according to the same proportion system used for other

civil service departments.

- 17.考績制度最大敗筆是考績比例限制造成不公平.人爲操作已不多見.但比例限制的結果影響卻極其負面.看到許多單位同仁的努力卻因比例限制而無法獲得考績.相信對士氣激勵有一定挫折感.

The greatest faulty stroke of system to assess is that the proportion of evaluation system exercises restraint in causing unfair. The manual operation has been already rare. But the result that the proportion limits is influenced negative deeply. There are many colleagues who work more efforts in a lot of units are unable to obtain A, because the proportion is limited. Believe that there are certain setback senses to encourage morale.

- 18.考評者應大公無私來評定，不可因私交或上級壓力來做評核

The evaluator should be unbiased in his evaluation; should not be influenced by personal friendship or pressure from higher authorities.

- 19.在沒有更佳方法之前.現行制度即爲可行之方案

Until such a time that the evaluation system has been reformed, the current regulations are the best we have..

- 20.因業務不同造成獎懲多寡.但不要部份組室主管.承辦人 2-3 百支嘉獎，有重要組室之分

Due to different functions of staff, there are many different rewards concentrate to someone (or director), even only one (director) undertakers 200-300 praise in one year. There should be no difference in evaluation between sectors or persons.

- 21.勿以功過論英雄.少做少錯才是立命之道

Don't judge heroes by their merits and punishments! If you do this, we only have one way to survive and that is by doing as little as possible to avoid mistakes and thereby avoid punishment.

- 22.之前服務單位適合養老不重功獎.主管均爲在地人不願意升遷故較無競爭力

Previous directors of units where I had served didn't pay much attention to merit-based performance evaluation, because these directors wanted to stay close to their families or their hometown and were unwilling to be transferred and promoted. They had no ambition and were not competitive.

23. 人事有人就有事，不爭也是爭，爲有升遷透明化制度化，主管任期制才能投入工作讓辛苦付出的人受肯定建立制度化評鑑。

Where there are people, there is personnel managements. People who usually say "don't argue" still argue for some things. To set up a transparent and institutional promotion system, and to remain the term of director will be the first tough challenge for personnel managements.

Appendix 4

兩岸三地（台北香港上海）警察人員考核制度滿意度問卷（香港）

親愛的警察同仁：

您好！

本人現任職於台北市政府警察局人事室，目前就讀於台灣政治大學中國大陸研究英語學程碩士班，經指導教授趙國材指導編製此學術研究問卷，主要目的是想要瞭解香港現行警察考核制度與您滿意的狀況，希望藉此提出更能激勵警察人員考核制度之建言。

您是本研究採抽樣方式抽取的重要代表之一，為確保抽樣的代表性及有效性，您的填答非常重要。您所填寫的答案無絕對的對錯，而且本人以負責的態度保證絕對保密，懇請 您撥冗十分鐘填寫，煩勞之處，尚祈 見諒。

其次，為確保資料完整與正確起見，懇請 您親自填寫全部問題，最後，趙教授及本人謹致最誠摯的謝意並祝

身體健康 事事如意

指導教授：政治大學

趙國材博士

研究生：洪清火

敬啟

EMAIL: Rogerhung95925020@yahoo.com.tw

基本資料

- 1.現職階級：高級警司警司總督察高級督察督察見習督察
警署警長警長高級警員警員
- 2.是否為主管職：是 否
- 3.性別：男 女
- 4.年齡：18-25歲 26-30歲 31-40歲 41-50歲 51-60歲
60歲以上
- 5.婚姻狀況：未婚 已婚 其他
- 6.教育程度：高中職 專科 大學 研究所以上
- 7.服務公職年資：未滿3年 3-5年 6-10年 11-15年 16-20年
21-25年 26-30年 31年以上
- 8.服務於現職的年資：未滿3年 3-5年 6-10年 11-15年 16-20年
21-25年
- 9.最近三年服務期間是否有獎懲紀錄：是 否

第一部份：關於警察人員工作評核制度的實施情形

題號	項 目	很 同 意	同 意	沒 有 意 見	不 同 意	很 不 同 意
A1	您對年度工作表現評核的基本準則等項目為評核依據，感到滿意					
A2	您對自己目前服務機關工作表現評核結果的客觀性，感到滿意					
A3	您對現行工作表現評核評定過程，感到滿意					
A4	您對現行工作表現評核制度，感到滿意					
A5	您覺得現行工作表現評核制度已經發揮的功能是找出員工的長處					
A6	您覺得現行工作表現評核制度已經發揮的功能是幫助員工克服短處					
A7	您覺得現行工作表現評核制度已經發揮的功能是決定個人升級調派					
A8	您覺得現行工作表現評核制度已經發揮的功能是比較同職級人員之間的表現及其個人潛力					
A9	您覺得現行工作表現評核制度只是徒具形式					
A10	您覺得現行工作表現評核制度能正確考核工作績效					
A11	您覺得現行工作表現評核結果發布後能激勵工作士氣					
A12	現行工作評核結果發布後，讓我覺得挫折與失望					
A13	您覺得現行警察人員工作表現評核制度的評定方式，獎勵多，並不重要；往往對只會奉承評核者的人，較為有利					
其他意見：		<hr/> <hr/>				

第二部份：關於警察人員獎懲制度的實施情形

題號	項 目	很 同 意	同 意	沒 有 意 見	不 同 意	很 不 同 意
B1	您覺得目前獎懲制度符合行為人之功績及違失					
B2	您對現行警察人員獎懲制度感到滿意					
B3	您對現行警察人員獎懲制度的各項獎懲標準感到滿意					
B4	您認為服務機關的獎勵較處分為多					
B5	您依自己的獎懲紀錄，對於自己的表現與所得到的獎懲感覺到滿意					
B6	您覺得自己無獎勵，就不積極做事					
其他意見： _____						

第三部份：激勵觀點檢視

題號	項 目	很同意	同意	沒有意見	不同意	很不同意
C1	考量自己的工作努力，我覺得我獲得的工作表現評核結果是公平的					
C2	考量自己的職責程度，我覺得我獲得的工作表現評核結果是公平的					
C3	考量自己的工作壓力，我覺得我獲得的工作表現評核結果是公平的					
C4	考量自己的工作成果，我覺得我獲得的工作表現評核結果是公平的					
C5	整體而言，我覺得我獲得的工作表現評核結果是公平的					
C6	整體而言，我覺得我獲得的工作表現評核結果是滿意的					
C7	在工作表現評核評定的過程中，有機會表達自己實際表現的意見					
C8	在工作表現評核評定的過程中，有機會參與、異議及申訴					
C9	評核者在工作表現評核評定的過程中，以開放心態傾聽我不同的意見					
C10	評核者會依我的實際工作表現，來評我的工作表現評核					
C11	評核者會依個人主觀印象，來評我的工作表現評核					
C12	評核者會依平時對我的實際觀察，來評我的工作表現評核					
C13	我覺得評核者對員工實施工作表現評核時，同時提供我未來在職訓練的建議					
C14	我覺得評核者對員工實施工作表現評核時，同時提供我工作改進方向的建議					
C15	我覺得評核者對員工實施工作表現評核的程序是公正的					
C16	我覺得評核者對員工實施工作表現評核的程序是令我滿意的					
C17	我覺得評核者對員工實施工作表現評核的結果令我滿意					
C18	我覺得評核者對員工實施工作表現評核的結果，與我的工作努力成果不成正比					
C19	我覺得評核者對員工實施工作表現評核的結果，令我願意更努力工作					
C20	我覺得自己的付出，比獲得的獎勵為多					
其他意見： _____						

第四部分：整體而言，您的具體意見與想法

~再次謝謝您的填寫~

Appendix 5

Response in Term of Open Question in Questionnaire (Hong Kong)

1. 有些評核點十分抽象易難以為本隊訂定一個可量準則，現存評核制度仍有改進空間

Some issues, in our evaluation system, are too abstract to be useful for our team or unit, and there is still space for improvement in the evaluation system.

2. 應在評核意見上加上事件參考而非粗括印象

The evaluation should be assessed according to or refer to some incident and should not be based on the evaluator's personal and subjective impressions.

3. 警察部隊對於後勤人員支援缺乏獎懲.

There is a lack of rewards and punishments for members of the logistic units specifically and policemen in police force in general.

4. 獎勵是激勵士氣其中一種方法，但適量懲罰是協助員工重返正確工作方針

A reward is a kind of motivation to encourage morale, at the same time a punishment is also a way to help staff members return to correct working position procedures.

5. 評核結果應有事實舉證可令評核者減少主觀意見.亦可讓員工更易接受或提出不同意見

The result of the evaluation system implemented for subordinates should to be based on facts which would limit evaluators to use personal and subjective impressions, and the evaluators should also allow subordinates to accept or put

forward opinions.

6. 評核者必須對被評核者之工作情形有實際瞭解，才能保持公正及持平的評核報告，反映員工工作表現

The evaluators should understand the actual working situation of his subordinates while assessing them, to ensure that the assessment is fair, and reflects staff members' work performance.

7. 只要在評核過程中仍存有不可量計之評核點則評核仍會有不公之個人觀點以公正.公平.客觀做出評核報告

As long as there are some items which can't be calculated in the course of accessing quantity, there will still be reported which are assessed in accordance with an evaluator's personal views, and which would not be just, fair and objective.

8. 大部分上級評核時有主觀個人意見.未能全面觀察員工表現

Most evaluators have their own personal and subjective impressions while assessing, failing to observe the staff's behavior and real work performance in an all-round way.

9. 評核中加入事件參考並在加入對評核的回應欄

Evaluators should add a reference of the incident and draw a column for employee's response while assessing.

10. 由於每年評核對於被評核者升遷有直接影響所以盡量改善一些抽象評核.例如整體印象這類大都是個人印象.建議深入研究可計量評核點加入於報告中.

Because the result of the annual evaluation has a direct influence on employee's promotion, there are some abstracts items which should be improved. For example

(those kinds of whole impressions are mostly personal impressions). Suggest some items that can be measured and assessed in the course of quantity added in the report.

11. 設立記分制可加可減機制以激勵員工及每人均可檢討個人工作表現

Set up a mechanism of scores that can be added and reduced during evaluation, in order to encourage the staff and examine the personal work performance.

12. 大部分上級評核下屬都會隱惡揚善，以免影響下署對自己觀感

Most evaluators will assess good points and punish bad points while evaluating, avoiding influence their own impressions from playing a role in front of subordinates.

13. 因警隊部門眾多.評核者需較長時間才考觀察到被評人的表現但具體為公平的考核人員之表現，應以人員所同屬之工種及工作困難程度評定。不同工種，不可以劃一方式相比。

Because the departments in the police force are numerous, evaluators need much time to observe behavior and real work performance of employees. But to ensure the fairness in calculating real performance, the same functions of staff and the same degree of work should have the same standards, different functions of staff can't be compared during evaluations.

14. 我認為現行制度是公平的.所以整體對於評核是滿意的

I think that the current evaluation system is fair, so the whole evaluation process satisfies me.

15. 每一工作崗位都需要人員工作.但有些崗位比較難得到獎勵.但不代表人員工作表現差.所以獎勵只可作為參考的個人功績陳述，直屬上司的回應和較上

一線上司長官覆檢。被評人員每一階段均可上訴，而相關人員必須予以調查及判斷才下最後定斷。有關過程也做詳細記錄與報告。

Every work position needs someone to work in it, but some positions are more difficult to be rewarded, and it does not therefore mean that one's work performance is bad. The records of rewards should be a reference of personal merit reports with a personal contribution or response of superior and a file to be covered and examined from the next higher level superior. Every stage and process of appeal must be investigated and judged, before a final decision can be made. In terms of procedure, there should be a detailed record.

16. 除對於前線工作人員獎賞之外,亦應對於支援及後勤人員作出適當獎賞

Except for rewards given to the First line of staffs , rewards also should be given to support and logistic employees properly.

17. 現行獎罰制度是公正公平的

The current system of rewards and punishments is just and fair.

18. 現行警隊工作評核制度是一套較完善機制但仍以端視評核者的主觀或客觀判斷評核制度公正與否取決於主管公正態度

Although the current evaluation system for the police is a set of improved mechanisms it is still influenced by the subjective judgment of the evaluator.