



目錄

抱負、使命和目標	1
培訓原則	1
培訓層次	3
培訓專業化	3

抱負、使命和目標

香港警察學院的抱負是「成為卓越的警察培訓中心」，而學院的使命則是「培訓專業和正直的警務人員，為市民提供優質的服務」。學院使命宣言背後的信念是，警務人員除必須擁有專業的知識、技巧和能力外，還須具備良好的操守和以服務市民為本的精神。學院在這信念上確定了以下的目標：

- (一) 發展警務人員最優秀的潛質；
- (二) 促進警隊培訓專業化；
- (三) 鼓勵自學及在職學習；
- (四) 增進警務知識，推動研究及經驗分享；
以及
- (五) 分享有關警務知識，以惠及香港、內地以至國際社會。

除配合警隊的策略方針外，學院的使命和目標是協助警務人員更好地裝備自己，以應付更具挑戰性的工作。

在制訂警隊培訓政策範疇方面，學院考慮的事宜包括專業、機構及社會發展的情況。學院須顧及多種推動力及因素，例如善變的外圍環境（警務工作日趨複雜）、警隊的發展（例如受聘於上世紀八十年代的人員退休潮臨近¹），以及市民和政府對警隊的期望（一支反應敏銳及負責任的警隊的訴求與日俱增）等。

學院提倡終身學習，相應地激發人員渴望獲取專業資格。再者，有效率的警務工作日益依賴警隊與本地及國際間的相互合作，這對發展人員的專業質素甚有幫

助。舉例來說，警隊會與一些非政府機構進行多邊機構合作。而在國際社會方面，香港警隊亦會參與一些國際警務行動。由於罪案及公共秩序事宜已越趨國際化，此類協作已成為成功警務工作的要素。

培訓原則

警隊的培訓及發展建基於一些廣闊的學習原則，而這些原則對警隊在構思和執行相關的培訓政策、策略及課程都發揮了重大的作用。警隊培訓宗旨的核心是：「以有效的培訓促進持續學習的文化和發揮員工的潛能，從而滿足警隊及社會的需要」（《培訓大綱2012-2014》）。

才能為本的培訓

才能為本培訓能夠有效地改進人員的知識、技巧和態度，最終可以令人員發揮更佳的工作表現。警隊採用才能為本培訓是因為這培訓模式更能有效地提升人員的工作知識／技巧／態度達至一定的水平，從而令人員的工作能力更上層樓。

學院的才能為本培訓可以促進人員的關鍵才能、職能上的才能及心理才能。關鍵才能是指執行職務時所需的一般技能，適用於各種崗位的人員。例子包括專業能力、領導才能、溝通技巧、判斷能力及資源管理等等。

職能上的才能適用於某種特定的警務工作類別。舉例來說，擔任培訓職務的人

¹ 有關警察學院在應對人才培育及挽留方面而提出的培訓發展解決方案，請參閱警察培訓系列五「提升人才管理的學習與發展」。

員應擁有識別培訓需要的技巧、與培訓有關的輔導、課程策劃、課程實施與評估等能力。培訓人員亦應具備在課堂上教授、啟導及促導的技巧等等。

心理才能是指人員在執行警務工作時所需具備的相關心理知識、技巧、行為模式、以及生活方式的管理技巧。簡要而言，這是現代警務工作中人性化的層面（首長級高級人員文件第8/2003號第2段）。

情境為本的培訓

學院培訓中使用的案例多是取材自警隊曾經處理過的一些真實個案。鑑於警務工作以實戰為主，而社會環境又不斷轉變，警察培訓必須充分反映社會現狀。這種培訓模式既可以讓新入職的人員為未來的警務工作作好心理準備，亦可以讓學員能夠在安全的訓練環境下體驗到實際執行警察職務的情況。在這種情況下，學員即使犯錯也不會帶來嚴重後果，他們亦可以從錯誤中學習，從而有所裨益。真實情境可帶動學員深入討論，增加同理心，亦能使學員更理解在警務工作決策過程中所需兼顧的實務考慮。當學員透過體驗及評估此等真實個案時，他們會更理解相關工作角色，及更有信心地執行警務工作。

對於初入職的學員，情境為本培訓大多以角色扮演及研討項目的形式進行。此外，所有學院課程都包括模擬個案的討論及真實個案的分享。事實上，將學習經驗建基於真實世界，人員才可建立信心及工作才能。

三邊學習模式

人員必須與時並進，提升警務知識和技巧。有見及此，香港警隊積極推動終身學習，這亦配合特區政府的人力資源策略。警察學院除了舉辦課程外，還提供支援促使人員在工作環境中學習及私人進修。事實上，除了課堂學習之外，人員還可以在工作間或透過個人進修以提升知識。

在職學習是指人員可從日常的工作及所被委派的職務經驗中學習。在日常工作中，主管人員所給予人員的啟導和指導在人員學習過程中至為重要。為加強主管人員的啟導技巧，學院提供啟導發展課程，以協助警長及警署警長進行優質的朋輩啟導。警隊的其他相關措施還包括警隊學長計劃、有潛質警務人員發展計劃，以及訓導警員計劃等。除同儕指導計劃及朋輩啟導外，不同職級人員之間的經驗分享亦可促進人員的在職學習。

警察學院相信，促進人員個人進修與提供正統的課堂學習是同等重要。學習既是機構的承擔，但人員本身亦須肩負同等的責任。而終

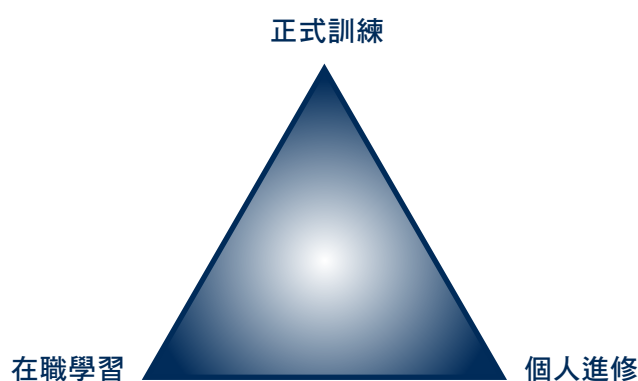
身學習則有助人員不斷提升自我的知識水平。

個人學習的責任

無論是課堂培訓或提供支援予人員自學及在職學習，學院一貫的宗旨是人員不應單單依賴警隊所提供的培訓，他們亦應對其個人的學習負上責任。此外，人員還須積極推廣知識及推動學習，在其專業範疇內跟其他警隊成員分享經驗，以及指導其下屬及同事。換言之，人員不但需要不斷自我學習，還需推動及幫助其他同事學習。

終身學習

在支援人員持續進修方面，學院除了舉辦培訓講座外，亦會提供經濟資助。此外，學院亦製作了多套電子學習套件，並上載至學習資訊網供警隊人員瀏覽。與此同時，學院亦時常舉辦研討會及課程，例如為初級警務人員及督察而設的「學習及發展課程計劃」，為中層及高級管理人員而舉辦的「管理人員發展計劃」



圖一：三邊學習模式

等。這類課程不少是在辦公時間以外舉行的，有興趣的人員須利用其私人時間參與。

在經濟資助方面，學院是以發還本地大學短期課程學費形式向人員提供津貼，藉以推動初級警務人員和督察利用私人時間進修。由於學院培訓課程獲得學歷認可，這亦間接鼓勵了人員在與警務工作相關的領域上繼續進修。此外，學院亦為其部分訓練課程向本地的大學取得學分豁免。

培訓層次

學院為人員不同的工作需要而度身設計了一系列的培訓課程，課程的目的是提升人員的工作表現。

課程設計配合了不同的層次，而職業發展是最基礎的起點。換言之，職業技能訓練是學警及見習督察訓練課程的核心元素。

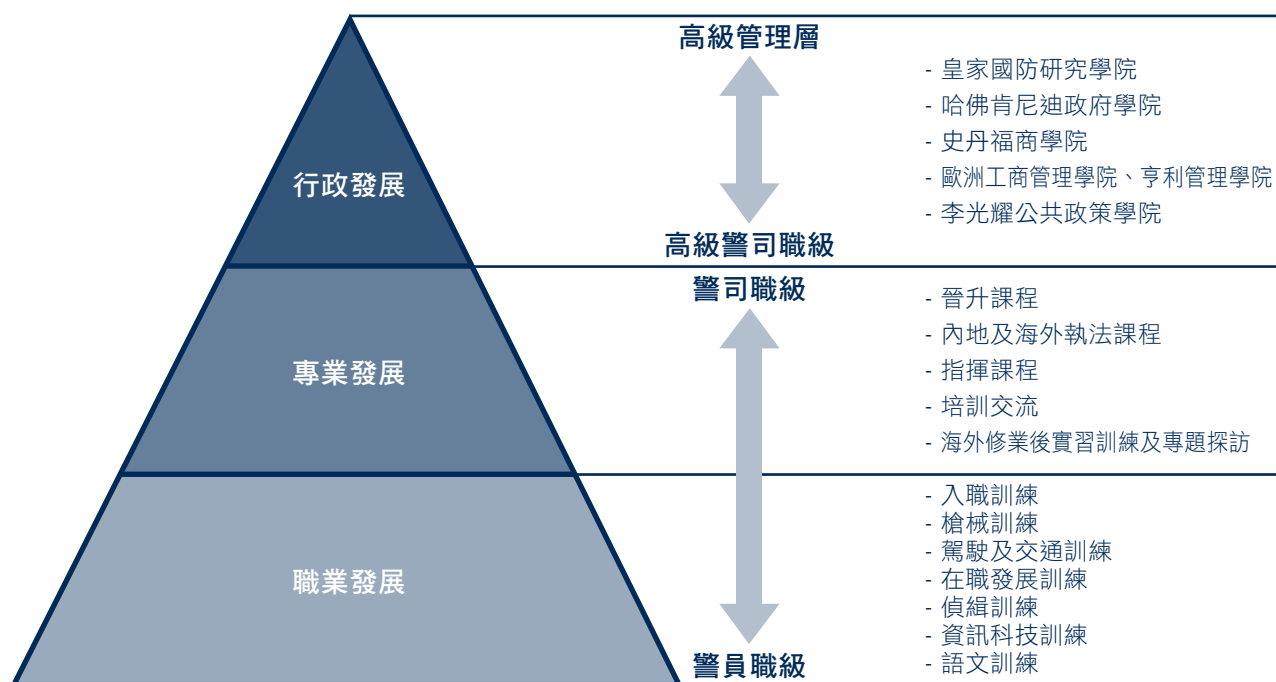
當人員完成了基本職能訓練後，他們便可修讀較高層次的培訓課程，此等課程的學習範疇會擴展至執行警務工作時所需的通用才能的專業發展。舉例來說，在初級指揮課程中會引入領導才能及緊急事件指揮工作的培訓。而中級管理的課程則會就此等課題作更加深入的探討。

高層管理人員的培訓重點集中於行政發展方面，例如策略性規劃及方法、領導才能及政策分析等的培訓。在培訓高層管理人員方面，學院的角色是搜尋及確定適切的課程。

貫串著不同培訓層次的是個人效能的培育，這包括了誠信管理及專業敏感度，並涵蓋了各職級的培訓，而所有培訓場合亦加入了這個元素²。採用不同層次的培訓方式是較合乎資源效益的，因為不同職級及職位的人員所需具備的技能各有差異，而合適的培訓亦有利於資源的運用。

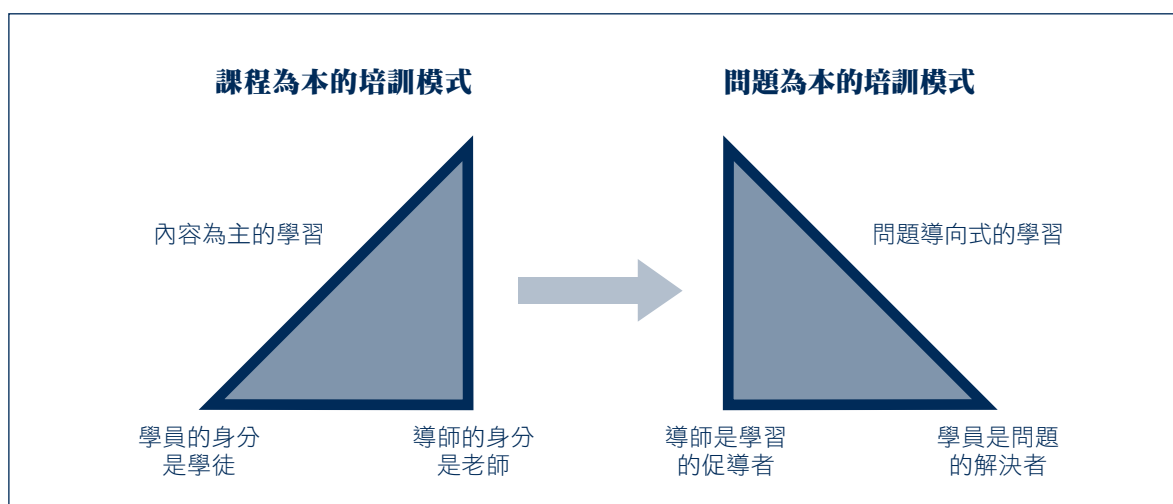
培訓專業化

上文所提及的培訓原則和理念已制訂了一段時間，並已發展成為培訓基礎，為警隊的培訓理念定下了方向。



圖二：培訓層次

² 有關道德操守教育的詳情，請參閱學院文件 *Ethics Education in the Force*。



圖三：從課程為本的培訓模式轉為問題為本的培訓模式

問題為本的培訓模式

學院在傳統課程為本的培訓模式上，逐漸轉入以問題為本的培訓模式，當中需在實際經驗與理論知識兩者之間取得平衡。而傳統的課堂面授教學模式雖在學習理論知識及經驗分享方面仍然不失為一個良好的培訓方法，但就警務工作而言，這種傳統教學模式卻未能使學員充分掌握處理實務工作時應有的技巧。而實踐及以解決問題為本的培訓模式，卻可以把學員帶進一個真實的學習環境，從而教導他們解決問題的能力及培養他們對解決問題的信心。

問題為本培訓模式能夠培養學員的分析能力、批判性思考和決策技巧。問題為本培訓模式除了可以給予學員一個真實的學習環境外，更可以為學員提供一個無懼犯錯的安全培訓環境。這培訓的模式基本上要求學員把解決問題的技巧應用於找出問題的癥結，以便找出解決該些問題所需的資料／資源。導師在問題為本培訓的過程中扮演著促導者或啟導者的角色。

處境為本的培訓模式

處境為本培訓模式的優點，是能夠增強學員的信心以解決真實的問題。將學習建基於模擬的工作環境中，學員可鞏固所學到的知識和技巧。他們亦可以獲得所需的資訊和資源來解決學習的問題，從而達致導師所訂定的學習成果。

善用培訓科技

鑑於警務工作日趨複雜，警隊必須及時與適時向人員提供新知識和技能。為此，學院充分利用了培訓科技來提升培訓效益。培訓科技的優點在於能夠在同一時間內為大量學員提供模擬學習環境，從而縮減了課堂培訓的時間和資源。此外，藉著電子學習所提供的互動學習模式，可以引起學員的學習興趣，以及為培訓情境加添了真實色彩。

學院把一些電子學習套件上載至警察內聯網的學習資訊網和警察家居內聯網，以供人員學習。警隊亦發展了一套訓練管理系統，將培訓課程的行政工序（例如提名、報名及培訓記錄的儲存等）自動化及為警隊成員提供培訓的訊息，以達到更有系統地管理培訓活動。此外，學院透過培訓科技傳達電子學習單元及培訓訊息，以及完善個人的培訓記錄後，人員便可以按照自己的喜好及方便，從而增進並檢視自己個人才能的發展進度。

在傳統的課堂教授中，學院引入現代科技元素，提升訓練和評估的時間和成本效益。例如，透過內部研發的培訓科技系統，刑事調查的實習訓練能在虛擬的場景內進行。在虛擬的平台上，學員進行研究和分析罪案現場、搜集和檢視證物、找尋線索、搜索證據，並與調查隊人員和目擊者直接對話，從而作出決定，並進行實時的會面。

融入了現代科技的培訓模式，既能提高新一代熟悉科技的罪案調查人員的興趣和簡化製作實習場景的過程，又能更有效地控制學習成果和為學員提供更多實習機會。

培訓協作

過去數十年間，香港社會急速轉變，警務工作亦變得愈來愈由知識主導，而警隊未必具備所需的新知識和資訊，因此，警隊有需要開拓外間的資源，以補充人員的工作知識及學習資源。培訓協作已成為跨國機構及執法機關之間的一種國際新趨勢。

與專上院校的協作

學術知識是一項重要的知識來源。學院透過加強與大學、專業人士及其他培訓機構的協作，希望能夠縮窄學術理論與實用知識的距離。學術知識為警察實務提供了堅實的理論架構，人員因而除了可以認識「如何」處理警務工作之外，亦可以理解到「為何」要這樣處理的背後理念。此外，夥伴關係的另一優點是能夠促使學院的培訓更能達至優質專業水平。

學院與香港公開大學簽署合作協議便是一個例子。公開大學為警察基礎訓練課程教授警政心理學和警政社會學。此外，學院亦與香港大學、香港中文大學、嶺南大學及警隊的心理服務課合作，發展心理才能訓練教材。

另一項引入外界專業知識的措施是學院的名譽顧問及導師制度³。這些名譽顧問及導師會就培訓課程的發展提供意見，他們亦會出席一些培訓講座，與學員分享有關的知識和經驗。為了擴闊學員的視野，學院也不時邀請一些學者或專業人士到學院為學員作專題講座。此外，學院亦會定期安排學員前往私人及非政府機構進行訪問。

海外培訓交流

為擴闊人員的國際視野，不同職級的人員均有機會獲派往內地及海外接受培訓。這類培訓可以是因著個別人員的需要而設計，使他們可以透過海外培訓獲取一些關鍵的知識和技巧帶回特定的工作崗位。另外，這類培訓亦可以海外課程暫駐交流、專題訪問及培訓交流的方式進行。

學院會為派到海外接受培訓的人員安排暫駐交流，這些人員可透過與當地一些基層警務工作人員的互動，直接了解海外警隊的警務工作情況。學院亦會要求這些人員就某特定的警務主題進行比較及探討研究，人員亦會把他們在海外交流期間收集所得的資料帶返警隊，以作分享及改進的用途。

學院已就專題訪問及專題交流跟新加坡警隊、英國倫敦警務處和荷蘭國家警察局達成協議，參加訪問及交流的人員可深入了解主辦國家的個別警務問題。

此外，學院亦與海外一些警察培訓機構進行培訓人員的交流。此舉一方面可借鑑典範，另一面亦可進一步提升培訓效益。為此，警隊已就培訓人員的交流與海外多個警察培訓機構簽訂了合作備忘錄⁴。

與內地交流

自一九九七年香港回歸後，警隊與內地在警務工作上的交往漸趨頻密。在警察培訓方面，學習交流亦愈來愈多。自二零零五年起，警隊與內地交流已成為《策略方針說明文件及策略行動計劃》中的一個主要範疇。鑑於一國兩制原則及香港與內地的警務制度有別，兩地警察培訓的合作更顯重要。能夠獲取內地最新的警務知識可幫助人員更有效地處理跨境罪案及相關的警務工作事宜。

人民公安大學、北京人民警察學院及上海公安高等專科學校均定期為本港警務人員提供內地研習課程。這些研習課程有助促進人員對內地的執法和法律制度認識、以及對文化、社會、經濟和政治趨勢的了解，另亦為人員提供了與內地對等單位聯繫的機會。培訓交流計劃有助人員在課堂培訓以外增加學習機會，亦為警隊與內地公安機關上海市公安局及廣東省公安廳的合作建立了堅實的基礎⁵。

學院的流動訓練交流隊亦會定期到內地為公安人員提供培訓。除定期舉辦研習課程外，學院亦會就特定的警務課題（例如談判協商、傳媒管理，以及槍械及戰術訓練等）與內地公安人員進行專題交流。

³ 獲委任的學院名譽顧問是一些本地的學者、業界的專業人士和一些前警隊成員；而獲委任的導師則來自警隊。

⁴ 學院已就培訓人員的交流安排跟澳洲警察管理學院、曼谷國際執法學院及荷蘭國家警察局簽訂了合作備忘錄。

⁵ 警隊一名總督察已派往中國人民公安大學擔任導師工作。

指揮官的參與

學院相信學習是整個機構的責任，警隊管理層及督導階層的人員均須積極支持培訓的工作。在執行上，「警隊人力資源管理督導委員會」是負責制定及監督整個警隊的培訓政策，而各主要單位指揮官則負責識別培訓需要。在運作層面上，主要單位指揮官及單位指揮官負責在培訓講座上與人員分享經驗及專門知識。此外，警隊的高級管理層亦會獲邀出席培訓講座，就警隊新訂策略的實施和發展向人員提供最新訊息。

學歷認可

一所機構若致力不斷求進，必須要培養其員工不斷自我提升的興趣。秉持著這個信念，學院就所舉辦的培訓課程向本地的大學爭取學歷認可，希望藉此為一些非學位人員接通通往大學教育之路，以及為所有人員取得相關的專業資格。通過學院與香港公開大學的合作，所有修畢基礎訓練課程的學警可獲公開大學頒發執法及保安管理證書。學院亦進一步就其他培訓課程向大學爭取了學歷認可及學分豁免。

質素保證

質素管理既能提升學院培訓的質素和效益，亦能為培訓課程訂下統一質素標準。質素管理亦是使培訓課程獲得學歷認可的一項基本要素。再者，它亦是任何不斷自我改進的專業機構的一個標誌。

學院已制定了一套與警隊的質素管理模式（該模式是以歐洲品質管理協會卓越模式作為依據）相配合的質素保證機制⁶。這套機制涵蓋了整個培訓程序，當中所有培訓人員均會參與藉以監控學院各項培訓課程的質素。此外，教官訓練課程的內容亦已加強，所有新任職的教官須接受講授技巧的培訓，而現職教官則須在學院的任期內修讀教官持續專業發展課程的各個單元。

備註

有關個別培訓項目，請參閱警察培訓系列內其他文件：

3. 「心理才能訓練」
4. 「刑事調查訓練的學習理論」
5. 「提升人才管理的學習與發展」

⁶ 有關學院質素保證機制的詳細資料，請參閱警察培訓系列二「培訓質素保證」。