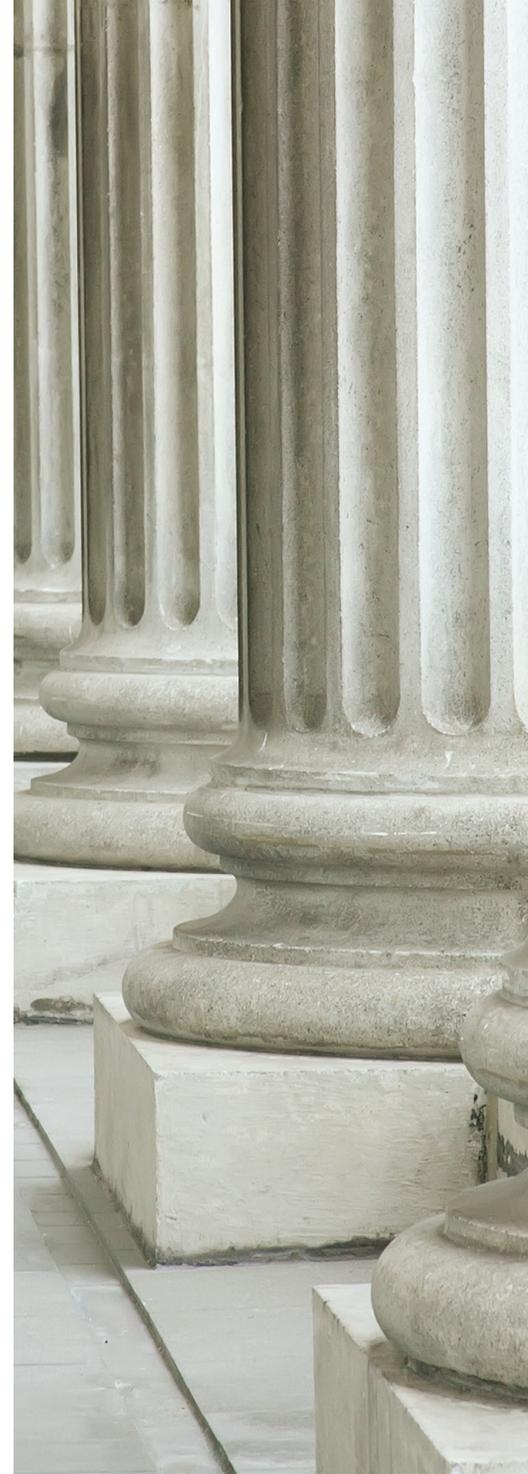


# 協作改革倡議： 對三藩市警察局的評估

## 執行摘要 調查結果和建議

2016年5月



# **COPS**

*Community Oriented Policing Services  
U.S. Department of Justice*

# 執行摘要

根據三藩市警察局（SFPD）的活動及業務的大量獨立評估結果，社區警務辦公室（COPS 辦公室）的美國司法部（DOJ）就如何長期積極主動地解決機構需求提出了調查結果及建議，以提高 SFPD 與其服務的社區之間的信任。

## 背景

加利福尼亞州三藩市市是全國最具標誌性的城市之一，因其山丘、景致和良好的政治氣氛而聞名。事實上，反傳統文化運動可通過城市裏一些街區的命名就被調動起來，比如 Haight-Ashbury 和 Castro。如今，三藩市和其他海灣地區的社區（比如 Berkeley 和 Oakland）正對各地警員問責制、公民參與、警員武力使用和個人權利等問題起著引領作用。

這些都是很及時的討論，因為美國的警民關係已經達到了一個關鍵時刻。最近的熱門事件涉及執法官員，尤其是警員捲入的槍擊事件、社區質疑警員的整體性和個人權利，社區的功能是確保警員的工作方式符合市民的期望。

三藩市人民強烈呼籲警務改革，建立起執法機構與社區之間的信任。一系列涉及 SFPD 的事件已經引起了人民對有關該部門使用武力、問責制和其行為監督問題的關注。這些事件包括：

- 2015 年，SFPD 涉及 6 次與警員相關的致命槍擊事件。<sup>1</sup>
- 在 2010 年的刑事調查中，發現一些 SFPD 官員在分享與種族、性別和同性戀歧視相關的短信。<sup>2</sup> 直到 2014 年 2 月才向公眾告知了這一事件。<sup>3</sup>
- 2016 年初發生的一起類似事件中，檢察官調查了一起涉及一名 SFPD 警員的性侵犯案件，發現了該被控警員在 2015 年與其監督人員及其他幾名 SFPD 警員分享的一些與種族、性別和同性戀歧視相關的短信。<sup>4</sup>

這些事件讓這座城市的警務行動成為了全國關注的焦點，並展開了有關 SFPD 的社區參與、透明度和問責制的火熱公開討論。正如總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告指出，信任是維護社區穩定性的關鍵，也是維護刑事司法制度完整性的關鍵，更是安全有效地提供警務服務的關鍵。

---

1. 三藩市市與縣民事大陪審團，*公開化：有關三藩市警察局警員涉及致命槍擊案的更及時且透明的調口*（三藩市：三藩市市與縣，2016 年），[http://civilgrandjury.sfgov.org/2015\\_2016/2015-](http://civilgrandjury.sfgov.org/2015_2016/2015-)

[16-CGJ-Final-Report-Transparent-Investigations-Fatal-SFPD-Shootings-7-6-2016.pdf](http://civilgrandjury.sfgov.org/2015_2016/2015-16-CGJ-Final-Report-Transparent-Investigations-Fatal-SFPD-Shootings-7-6-2016.pdf).

2. “政府反對被告人 Furminger 的保釋候審上訴，”*美利堅合眾國控訴* Ian Furminger, no. 3:14-cr-00102-crb-1 n.d. 加利福尼亞，於 2015 年 3 月 13 日提交，<https://assets.documentcloud.org/documents/1688121/sample-of-racist-homophobic-text-messages-from.pdf>.

3. Vivian Ho, “警員在短信案件中贏得法官的關鍵裁決，”*三藩市紀事報*，2015 年 12 月 22 日，<http://www.pressreader.com/usa/san-francisco-chronicle/20151222/281977491581708>.

4. Tamara Aparton “歧視短信影響 200+ 案件，”三藩市公共辯護人，最後修訂於 2016 年 4 月 26 日，<http://sfpublicdefender.org/news/2016/04/bigoted-text-messages-to-affect-200-cases>.

## 擴展

在幾次涉及警員槍擊案以及其他備受矚目的事件發生之後，為回應社區的強烈抗議，三藩市市長 Edwin M. Lee 和前 SFPD 警察局長 Greg Suhr 要求 DOJ 提供援助，幫助緩解社區對三藩市警務狀況的擔憂。具體地說，他們通過 DOJ 的 COPS 辦公室協作改革行動尋求 SFPD 的獨立評估以作技術協助（CRI-TA）。

## 關於協作改革

DOJ COPS 辦公室為回應執法社區的要求，於 2011 年啟動了 CRI-TA 專案，為重大執法機構提供非對抗且有效的積極技術援助形式。COPS 辦公室人員與執法人員協作，評估機構的需求，並制定有效的技術援助方法。在三藩市，COPS 辦公室提供 CRI-TA 專案，通過提供組織變革的方式，用這項長期的整體策略來提高警員機構與其服務社區之間的信任度。<sup>5</sup>

SFPD 作為參與 CRI-TA 的一份子，致力於提供必要的資源，以助深入研究其政策和實踐，因而確定需要改善和改革的領域，特別是與武力使用相關的方面。SFPD 和三藩市市將致力於採取這一重要步驟。

## 協作改革的目的是目標

2016 年 4 月 29 日，COPS 辦公室和三藩市市與縣就 CRI-TA 簽署了一份協議備忘錄（見附錄 G 副本）。CRI-TA 的目標是評估、監測和協助 SFPD 部門與社區協作，在執行和維持改革方面，通過對社區警務工作的改進，提高透明度、專業性和問責制來增加公眾的信任，同時考慮國家標準，作長遠之計，參考現有的新興研究和社區期望（見附錄 H 的完整闡述）。

三藩市的 CRI-TA 專案開始於評估階段，涉及以下幾個方面：

- 武力使用的政策與實踐
- 解決警務中偏見問題的政策、實踐和培訓
- 社區警務策略與協議
- 關於投訴和紀律程式的政策與實踐
- 招聘、雇用和人員實踐

## 主要調查結果

COPS 辦公室成立了一個致力於與社區合作改善現狀的部門。另一方面，該部門在評估的業務系統方面存在重大缺陷。發現的不足包括過時的武力使用政策、數據收集不足和缺乏問責措施。我們還在路檢、搜車和使用致命武力方面發現對非裔美國人的區別對待。此外，對少數群體擁有制度化偏見和眾多隱含指標。著眼於五個目標，我們確定了 94 項結果，並制定了 272 個相關建議。以下是每章的主要調查結果。

---

5. 技術協助協同改革倡議（華盛頓哥倫比亞特區：社區警務辦公室，2016），  
[http://www.cops.usdoj.gov/pdf/technical\\_assistance.pdf](http://www.cops.usdoj.gov/pdf/technical_assistance.pdf)

## 武力使用

請參閱第 2 章查看相關完整敘述。

- SFPD 的致命武力事件的大多數涉及到有色人種（調查結果 1）。
- SFPD 沒有對警員使用武力進行充分調查（調查結果 18）。
- SFPD 沒有保留完整一致的警員槍擊事件文檔（調查結果 19）。
- SFPD 沒有開發專門用於武力使用實踐的全面正式培訓（調查結果 6）。
- 社區人員的種族和民族與警員使用武力或傷害的嚴重程度沒有顯著關聯（調查結果 21）。
- SFPD 沒有獲取足夠的逮捕和武力使用數據來支持強大的科學分析（調查結果 20）。

## 偏見

請參閱第 3 章查看相關完整敘述。

- 大量證據表面，非裔美國人駕駛員在比例上更頻繁地被警員進行路檢（調查結果 30）。
- 與白人駕駛員相比，非裔美國人和西班牙裔駕駛員在比例上更頻繁地被搜索和逮捕。此外，非裔美國人駕駛員更容易收到警告，比白人駕駛員更容易被開罰單（調查結果 31）。
- 不僅是非洲裔美國人和西班牙裔駕駛員更頻繁地被路檢，並且他們也比白人駕駛員更少查出違禁品（調查結果 32）。
- SFPD 沒有對官方電子通信進行全面審計，包括部門發出的電子郵件、移動數據終端上的通信和短信事件後部門發的電話上的短信（調查結果 24）。
- SFPD 沒有充分恰當地處理由於該部門對制度偏見的觀念而導致的不當行為（調查結果 28）。
- 有關警員對社區人員偏見的指控在三年內並未被解決（調查結果 29）。

## 社區警務實踐

請參閱第 4 章查看相關完整敘述。

- SFPD 未收集關於社區警務的數據，也未評估社區警務功能和專案成效（調查結果 46）。
- SFPD 參與了一系列成功的活動、專案和社區合作夥伴關係，以支持社區警務原則，特別是通過青年及社區參與單位進行的活動（調查結果 43）。
- 社區成員一致認為 SFPD 未致力於維護程式正義的原則（調查結果 38）。

## 問責制

請參閱第 5 章查看相關完整敘述。

- SFPD 對警員紀律實踐未做到透明（調查結果 55）。
- 員工績效評估不是 SFPD 中的制度化實踐（調查結果 79）。
- SFPD 不分析投訴趨勢，導致投訴的原因，或單位群體中投訴和不當行為的變化（調查結果 67）。
- 更新部門通令的過程耗時過長，讓部門在面對新出現的警務問題時無法進行及時回應。

## 招聘、雇用和人員實踐

請參閱第 6 章查看相關完整敘述。

- 儘管聘用多樣化候選人的記錄相對良好，但社區仍然希望 SFPD 從招聘流程中取消多樣化候選人（調查結果 81）。
- 在性別、種族和名族方面，白人男性的聘用率相對較高（調查結果 88）。
- SFPD 在組織內的所有級別中都沒有代表多樣性，特別是在監督和領導級別中（調查結果 90）。

## 結論

COPS 辦公室成立了一個致力於與社區合作改善現狀的部門。雖然存在不足，這份報告涵蓋了全面的評估，包括調查結果和建議，以幫助部門將警務實踐現代化，並提升社區信任度。在 SFPD 持續應對 CRI-TA 評估中概述的挑戰的同時，也需要考慮領導力和願景、溝通和問責工作，以及技術基礎設施等相關問題。需要 SFPD 與社區之間的信任和協作才能共同做好警務工作，警務實踐和決策都應當是透明且恰當的，公眾理解並支持。另一方面，SFPD 必須願意在警務優先順序上公示決策權，並回應社區的期望和需求。警員和社區利益的平衡可以通過高效協作應用社區警務原則來實現。

SFPD 的警員和監督人員都需閱讀此報告及其建議。此外，警員委員會和三藩市市議會應要求 SFPD 採納本報告中的建議，且主任應提供主任進度季度報告，以實現本評估中的改革目標。

# 調查結果和建議

## 調查結果 1

### SFPD 的致命武力事件的大多數涉及到有色人種

2013 年 5 月 1 日至 2016 年 5 月 31 日，在 11 起致命武力使用事件中，有 9 起涉及到有色人種。

### 建議 1.1

*SFPD 必須承諾審查並瞭解致命武力使用的各種原因。具體來說，SFPD 需要做到如下幾點*

- *與研究機構合作，評估導致致命武力的情況，特別是涉及到有色人種的情況；*
- *發展和加強那些受到致命警員槍擊案嚴重影響的社區的關係，並監測服務呼叫和社區投訴的趨勢，以確保適當的警方常規參與活動；*
- *為整個部門的警員提供持續培訓，有關評估和參與涉及可能使用武力的衝突，目的是儘量減少武力的使用，安全成功地解決這些問題。*

## 調查結果 2

### 2013 年至 2015 年間，SFPD 僅完成了一起致命武力事件調查。

在本次評估的審查期間（即 2013 年至 2015 年），SFPD 涉及到九起致命武力事件。僅了結了一個案件，其他都尚未了結，還在等待地方檢察官裁決這些警員的行為是否合法。涉及警員的槍擊案件調查多年來尚未完成，這是完全無法接受的。

### 建議 2.1

*SFPD 必須與三藩市市與縣共同協作，制定一套提供有關警員槍擊案的及時、透明且真實的過程結論。*

## 調查結果 3

### SFPD 和警員委員會與社區利益相關者協作更新部門通令 5.01 – 武力使用政策。

部門通令 5.01 最後一次修訂於 1995 年。2016 年 6 月 22 日的修訂草案反映了政策的改進，全國各地的警員部門都在積極實行政策，包括總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告中的納入建議。然而，由於集體談判實踐，警員事務委員會截至本報告完成日期仍未實施此項政策。

### 建議 3.1

*警員委員會、SFPD 領導層和民選官員應迅速積極地展開工作，確保部門在集體談判會議後，立即向所有部門雇員發佈這些武力使用政策和規程。這個過程不應耗時過長，因為在完成後目標應該被立即執行。*

### 建議 3.2

*SFPD 應與警員委員會協作，獲得利益相關者群體的意見，並對會議過程進行後續回顧審查，以確定改進建議的方法，加快未來其他政策制定的過程。*

### 調查結果 4

#### **武力使用記錄中有關武力使用事件的資訊不充分。**

SFPD 沒有一個供警員在武力使用事件後出具的單獨武力使用報告。更確切地說，武力事件被紙質記錄在常規事件報告表中，這樣就很難收集準確完整的數據，也難以分析武力使用的總體情況。此外，還要求工作人員手動將資訊記錄到早期干預系統中。

### 建議 4.1

*SFPD 需要創建一個電子武力使用報告系統，以便即時捕獲數據。*

### 建議 4.2

*在開發電子報告系統時，SFPD 必須審查目前武力使用報告的實踐情況，包括報告個人的抵抗程度，警員控制策略的級別，以及在警員控制力下的個人抵抗力。*

### 建議 4.3

*在過渡期間，SFPD 應實施早期干預系統內開發的武力使用報告，並要求在每次武力使用事件後都完成此報告。評估組將此報告作為 SFPD 中武力使用的強大報告系統。SFPD 應取消武力使用文檔（SFPD 128 (Rev. 03/16)）。*

### 建議 4.4

*為促進建議 4.3 的實施，描述形式、目的和怎樣準確完成此建議的培訓公告應當包含在形式介紹中。公告應在此報告發佈後 90 天內實施。*

### 建議 4.5

*在電子武力使用報告可投入應用前，SFPD 應繼續手動錄入武力使用數據。為確保數據的一致性和準確性，資訊錄入應在單個單元中進行，而不是在多個單元中進行。*

### 建議 4.6

*SFPD 應每個季度審核武力使用數據，且監督人應對持續存在的缺陷負責。*

### 建議 4.7

*SFPD 應指派培訓教育部門綜合從武力使用報告中總結出的問題，為新出現的情況趨勢制定公告。公告可包括複雜事件的情景，鼓勵警員提前相互討論如何溝通和處理這種情況。*

## 調查結果 5

### **SFPD 沒有持續記錄警員武力使用類型。**

在所報告的 500 多起武力使用事件參考中，只有 5 起事件在武力使用文檔中記錄了使用武力的類型。2014 年 4 月 4 日起草的部門公報 14-111 - 武力使用記錄，要求警員記錄武力使用的類型和次數，包括使用衝擊武器，監督人員監督確保遵守政策。然而，到 2015 年，調查小組發現武力使用的數據仍然不完整。總體數據收集的缺失和不一致表明對武力報告的監督有限。

#### *建議 5.1*

*SFPD 需要開發和制定出一致的武力使用報告政策。*

#### *建議 5.2*

*SFPD 需要讓監督人員和警員對武力使用事件的不當記錄負責。*

## 調查結果 6

### **SFPD 尚未開展專門與武力使用實踐相關的全面正式培訓。**

SFPD 新出現的操作實踐的一些培訓問題，以及總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告中強調的問題並未得到充分解決。

#### *建議 6.1*

*培訓教育部門應運用正式的學習需求評估模型，確定並優先考慮培訓需求，然後以最有效的方式設計並開展培訓。*

#### *建議 6.2*

*為了支持最近部門公報中的政策規定，並確保執行總統 21 世紀警務特遣部隊的最後報告中的最佳實踐和政策，SFPD 的培訓教育部門應至少準備以下主題的培訓內容：*

- *降低衝突等級*
- *生命神聖性*
- *加強與流浪人員的服務互動*
- *改進需要危機干預團隊回應的案件的調度協議*

#### *建議 6.3*

*SFPD 培訓記錄應當完全自動化，培訓數據應當易於訪問。*

## 調查結果 7

**SFPD 警員沒有接受過有關使用 36 英寸強制警棍的操作培訓。**

2016 年 4 月 30 日發佈了部門公告 16-071，要求所有警員攜帶 36 英寸警棍作為其日常制服著裝的一部分。評估小組擔憂培訓學院的工作人員並沒有預先瞭解警棍的政策變化。在調查小組訪問期間，培訓學院的工作人員正在起草 36 英寸警棍使用的培訓指南，但是該政策卻早已發佈。在發佈影響日常活動的命令或改變組織重點之前及之後，必須進行良好的溝通。這將讓實施過程更加順利，並確保提供適當的培訓，特別是就關鍵命令而言。

### 建議 7.1

*SFPD 必須制定一項有關使用 36 英寸警棍與持鋒利武器個人互動的政策。該政策還應規定警棍的正確使用方式，規定何時使用雙手以及何時使用單手。*

### 建議 7.2

*SFPD 必須開發關於使用 36 英寸警棍的培訓，用於與持鋒利武器的個人互動。一旦培訓開發後，所有警員都應接受培訓。*

### 建議 7.3

*SFPD 應禁止使用 36 英寸警棍，直到所有警員都接受適當的現場使用培訓之後方可開始使用。*

## 調查結果 8

**SFPD 監督人員不需對所有武力使用事件的現場作出反應，也不需完全記錄他們的行動。**

監督人員在武力使用事件中並未被分配適當任務。監督人員只在有傷害報告時才需要對情況作出反應，並且不需在事件報告中記錄他們的行動。此外，在審查期間，警員和監督人員提交了不一致的武力使用報告表。

### 建議 8.1

*無論是否有個人傷害報告，SFPD 應要求監督人員立即回應警員武力使用或傷害事件。這能夠讓該門更好地監督其武力使用情況。*

### 建議 8.2

*監督人員應對所有武力使用數據報告的準確性和完整性負責。*

### 建議 8.3

*應要求監督人員在事件報告中記錄有關武力使用事件中的行動。如本節所建議的（建議 3.2），應制定一個單獨的武力使用報告，並在完成後包含有關此事件的監督人員行動及簽名。*

## 調查結果 9

**在警員槍擊案發生後，SFPD 未及時通知所有外部監督合作夥伴。**

SFPD 的成員承認，由於行政問題和通知所需時間，偶爾會出現通知延遲的情況。無論是什麼原因，延遲通知關鍵合作夥伴意味著這些合作夥伴無法及時參與警員槍擊案的調查。有情況發生時立即通知外部監督合作夥伴（包括地區檢察官和公民投訴辦公室），以便其及時到達現場，促進對警員槍擊案外部監督調查的有效性和透明性。

### 建議 9.1

*SFPD 應與緊急管理部合作，主要負責及時向所有利益相關者通報涉及警員槍擊案的情況。*

### 建議 9.2

*在緊急管理部協議擬定之前，在發生警員槍擊案後，啟動協議進行通知時，操作中心應通知 IAD、地區檢察官辦公室和 OCC 的代表，通知期間不應出現任何情況的滯後。操作中心的通知文檔應作為調查報告案例檔的一部分，準確完整地描述通知。*

### 建議 9.3

*所有通知到的人員都應通知緊急管理部到達。這將就通知和回應時間以及現場回應的單位建立一個全面永久的記錄。*

### 建議 9.4

*SFPD 應與所有監督合作夥伴探討即時電子通知選項。*

## 調查結果 10

**在回應和調查警員槍擊案方面缺乏協調和協作。**

SFPD 的調查協議與其他主要城市警員部門的調查協議相當。然而，IAD 工作人員與 SFPD 的一些合作夥伴，比如地區檢察官辦公室的成員和被指派回應這類事件的 OCC，並沒有一體化。

在調查警員槍擊案方面缺乏協調和協作可能會影響部門的程式正義和透明度。SFPD 需指定協議和協議備忘錄，確保在調查警員槍擊案方面進行最高水準的合作和監督行動。聯合培訓方案確保各方都接受適當的培訓，以最高的專業標準應對工作應是日常實踐宗旨。因為 OCC 承擔獨立調查 SFPD 警員槍擊案的責任，所以這些協議和實踐都非常重要。該調查小組將在 CRI-TA 實施階段監督新法律的實施情況。

### 建議 10.1

*SFPD 應制定一份正式協議來確保向 OCC 和地區檢察官辦公室的調查員及時通報案件情況，並儘快安排正式走訪或進行事故現場調查。最高級別的現場警員應負責確保此建議的實施。*

## 建議 10.2

在警員槍擊案中，SFPD 應與其責任合作夥伴 OCC 以及地區檢察官辦公室進行合作，與地區檢察官辦公室、兇殺細節部和 OCC 的代表制定正式培訓計畫，在進行諸如此類案件的調查過程中拿出最佳表現。此培訓應在此報告發佈後 120 天內制定並實施。

## 調查結果 11

**武器審查委員會（FDRB）涉及的範圍有限，無法開發政策、培訓或其他戰術考慮。**

FDRB 是一個很好的實踐專案，但已經退化到只確定警員的槍擊行為是否符合政策。然而，其他有些權威層次也能夠做這個工作。在 FDRB 的政策批准後，能夠更好地確保部門持續就警員槍擊事件審查其培訓、政策和程式。

### 建議 11.1

SFPD 應當更新部門通令 3.10 - 武器審查委員會，要求對武器使用事故的政策、培訓和戰術考慮進行書面評估，具體描述事件是否受到政策、培訓或戰術失敗的影響，並應包括處理任何問題的建議。

### 建議 11.2

SFPD 應當更顯現有的專案，並開展培訓來解決政策差距和學習經驗。培訓教育部應與 FDRB 及兇殺細節部合作，向部門人員通報武器事故的關鍵問題，幫助降低武器事件的發生率。

### 建議 11.3

SFPD 應更新 DGO，確保 FDRB 配備有一名培訓教育部代表作為諮詢人員，確保專注制定回應式培訓協議。

### 建議 11.4

需要更及時地審查警員槍擊事件，因為這種事件與政策、培訓和程式相關聯。FDRB 應根據 IAD 的調查結果進行審查，而不是等待地區檢察官對槍擊案的指控，這可能耗上兩年的時間。

## 調查結果 12

**SFPD 已經極大程度地擴展了其危機干預團隊（CIT）培訓計畫；然而，SFPD 並沒有針對 CIT 回應的強操作協議。**

危機干預團隊培訓指導警員如何有效處理外地的行為危機情況。自 2015 年 2 月起，所有新警員在離開學院前需完成 40 小時的危機干預小組培訓。截至 2016 年 3 月，593 名成員（占該部門的 27%）已接受危機干預培訓。

雖然有一項政策規定監督人員應當在心理健康危機事件現場，但還需要更多人員在現場來處理此類情況。團隊瞭解到 CIT 培訓的人員並未事先分配任務來應對心理健康危機人員的呼叫。然而，考慮到 SFPD 所面臨的數據問題，為確認 CIT 培訓警員仔細跟蹤和遵守政策仍然存在問題。

### 建議 12.1

*SFPD 應與緊急管理部合作，確保健全的 CIT 協議，即：*

- *確保在每班輪班開始時通知調度員，由 CIT 培訓的警員進行此工作，他們能夠適當應對精神健康殘疾人的呼叫。*
- *制定協議確保精神健康危機服務呼叫由緊急管理部的人員進行應答，且資訊應適當傳達給現場人員。*

### 建議 12.2

*SFPD 應確保所有區域的輪班都分配了適當的 CIT 培訓人員。*

### 建議 12.3

*新晉監督人員也應接受 CIT 培訓，作為其新任務培訓的一部分。*

## 調查結果 13

**在警員槍擊事件發生後，SFPD 通過事件發生地區的市政廳會議與社區進行探討。**

警員槍擊事件發生後，在相關社區開展市政廳會議是一個很可行的做法。

### 建議 13.1

*事件發生後不久，在社區開展的市政廳會議應注重發佈已經掌握的消息。*

## 調查結果 14

**在警員槍擊事件發生後，SFPD 直至結尾也沒有一個與更廣泛的社區接觸的戰略。**

SFPD 並未積極參與調查過程，並且一旦調查完成，應公佈調查結果以確保社區緊密型。

### 建議 14.1

*SFPD 應為警員槍擊事件制定一套持續的溝通策略。*

### 建議 14.2

*SFPD 應確保媒體及時得到消息，傳達的資訊需簡潔且準確。*

### 建議 14.3

在調查過程中，SFPD 應將社交媒體作為傳遞重要相關資訊的工具。

### 調查結果 15

SFPD 在武力使用事件和警員槍擊事件中並未充分指導教育公眾和媒體。

### 建議 15.1

SFPD 需要製作有關指導公眾和媒體在武力使用方面的宣傳材料，以及警員槍擊事件調查和協議材料。這些材料應通過各種社區參與活動和區站會議進行廣泛傳播。

### 建議 15.2

SFPD 應主持市政廳的會議，在武力使用方面對公眾和媒體進行指導，並展示警員槍擊事件的調查和協議。

### 調查結果 16

目前，SFPD 官員並未授權攜帶電子控制武器（ECW，即 Tasers）。

這些工具是不易致命的武器，用於輔助控制好鬥的人。許多警員機構使用這些工具，並報告說他們幫助減少了對警官和社區成員的傷害，並降低了警員槍擊事件的發生率。這一積極實踐表明，使用 ECW 可以減少武力的使用。

### 建議 16.1

與所有主要利益相關者和社區成員進行合作，SFPD 和警員委員會應根據該國頂級專家的預期、分析和資訊做出明智的決定。

### 建議 16.2

三藩市市與縣應著重考慮開發 ECW。

### 調查結果 17

目前，SFPD 授權警員使用頸動脈約束技能。

此技能在社區中構成很大的危險，這在很多執法機構中並非常規武力選擇。關於武力使用的現代警務討論表明，警員機構應謹慎權衡頸動脈約束的潛在傷害。在進行近距離搏鬥時，很難權衡力量的使用，從而增加了意外傷害的發生率。該部門正在起草關於武力使用的命令，其中將禁止頸動脈約束技能的使用。

### 建議 17.1

*SFPD 應立即禁止將頸動脈約束技能作為武力使用的一種。*

### 調查結果 18

#### **SFPD 未充分調查警員的武力使用情況。**

目前，由於涉及到警員的武力使用，SFPD 的調查水準不足。證人檔記錄極少，未對證人進行單獨或總結性的訪談，也沒有定期收集照片證據，從證據角度對事件進行分析的分析也非常有限。如果監督人員沒有回應，就讓使用了武力的警員完成調查，這是完全不能被接受的。

### 建議 18.1

*SFPD 需要就警員的武力使用制定一個調查標準和響應政策。*

### 建議 18.2

*SFPD 應建立一個武力使用事件的現場清單。*

### 建議 18.3

*SFPD 需制定一個適當開發和警員處理聲明的協議。*

### 調查結果 19

#### **SFPD 未保留完整一致的警員槍擊事件文檔。**

SFPD 持有兩個單獨的警員槍擊事件文檔，一個關聯兇殺細節部，一個關聯 IAD。這些檔都是不完整，沒有一致的報告結構。該團隊對調查也缺乏一致性。一些調查性證據是數位化檔，而其他證據仍然是紙質檔，這可能會導致報告的不一致。

由於兇殺細節部和 IAD 就警員槍擊事件並不採用一樣的協議和標準，因此有可能無法正確識別或評估證據，特別是在採用雙重調查法的情況下。許多報告中引用了照片、犯罪現場文檔和視頻收集，但這些物品在調查檔中並沒有副本。

調查檔沒有包含初步調查報告或草案報告，甚至是舊的檔。在兇殺細節部內，許多檔包含初步的總結報告，但沒有記錄被派到現場的人員是誰也沒有記錄誰在現場這些基本資訊。

### 建議 19.1

*SFPD 需在此報告公佈後的 90 日內制定一個標準的警員槍擊事件協議。*

## 建議 19.2

SFPD 需建立一個適用於所有警員槍擊事件的檔範本。此範本應詳細描述報告結構和證據的處理。SFPD 應參考警員槍擊事件：執法領導指南。

## 建議 19.3

SFPD 應確保所有警員槍擊事件調查被各層次的監督人員審閱。

## 調查結果 20

### SFPD 沒有獲取足夠的逮捕和武力使用數據來支持強大的科學分析

由於 SFPD 收集武力使用和逮捕數據的方式存在局限性，評估組成員無法進行多變量頻率分析，這將分析在逮捕過程中少數種族群體個人受到武力的影響的發生率是否比白人更高。

## 建議 20.1

SFPD 需開發可靠的電子監管逮捕數據。這需要確保這些逮捕數據能夠準確地反映事件的編號，並且編號在預訂卡和武力使用報告表格上能夠相互對應。

## 建議 20.2

SFPD 需每月審核逮捕數據和武力使用數據，確保與逮捕事件相關的武力使用的正確記錄。此報告發佈後應立即對這些數據進行審計，之後每月進行一次即可。

## 建議 20.3

SFPD 需與三藩市警長部更好地進行協調工作，確保 SFPD 逮捕數據的準確記錄，並符合 SFPD 事件報告和逮捕數據。

## 建議 20.4

SFPD 應確定一個研究合作夥伴，以進一步完善武力使用數據的收集，並研討此報告的數據結果，確定正確的測量數據，從而確認因果關係要素。

## 調查結果 21

社區成員的種族或民族與警員武力使用的程度或傷害的嚴重性沒有明顯關聯。

## 建議 21.1

SFPD 應持續收集和分析武力使用的數據，在建議 20 的輔助下確定一定時間積累下的模式和趨勢。

## 調查結果 22

當只有少數警員涉及武力使用事件時，其武力使用的嚴重性和社區成員所受的傷害增加。

### 建議 22.1

*SFPD 需改進武力使用數據收集的方式，以便進行進一步的分析，獲得更好的調查結果。*

## 調查結果 23

SFPD 允許警員在遵循部門命令的前提下，在某些情況下可使用武器射擊移動的車輛。

SFPD 政策中規定了各種例外，允許警員射擊移動的車輛，這就與警員不得射擊行駛車輛中的駕駛員或乘客一般規定相矛盾。該部門正在審議的關於武力使用的草令允許當發生死亡或受傷的緊急威脅時，可對車輛進行射擊。

### 建議 23.1

*SFPD 應立即實施政策草案這一規定。*

### 建議 23.2

*FDRB 應負責審查從前所有的警員槍擊事件，尤其是射擊移動車輛的事件*

- 評估並確定審查後政策建議與培訓的共同點；
- 以廢除此類行動為目標，監督培訓和政策的開發；
- 向警員委員會報告審查結果和為阻斷這類事件的發生而採取的行動。

## 調查結果 24

SFPD 沒有對官方電子通信進行全面審計，包括部門發出的電子郵件、移動數據終端上的通信和短信事件後部門發的電話上的短信。

2016 年 5 月 5 日發送的備忘錄（見附錄 K）中的建議 SFPD 尚未完成。所建議的審計是為了確保部門存在偏見的電子通信的組織完整性。

### 建議 24.1

*SFPD 應立即執行美國司法部 COPS 辦公室於 2016 年 5 月 5 日建議的偏差審計（見附錄 K）。*

### 建議 24.2

*在建議 24.1 完成之後，應把結果提交給警員委員會。*

### 建議 24.3

SFPD 應立即制定一項關於持續審計電子通信設備的政策和實踐措施，審查這些設備是否被用於分享偏見觀點。

### 建議 24.4

SFPD 應實行政策和部門通令，規定在使用部門所有的設備或設施時不享有隱私權。

### 建議 24.5

SFPD 應要求所有成員都瞭解恰當使用電子通信的標準。應當簽字確認對此標準的瞭解，並保留在成員的人事檔案中，應在部門人員登錄 SFPD 系統時發送警報，提醒他們恰當使用系統。

### 建議 24.6

SFPD 每年應兩次向警員委員會報告這些審計結果，包括完成的數量、審計的設備數量和類型、審計調查結果以及發現有偏差語言或其他違反行為的人員的結果彙報。

### 調查結果 25

SFPD 的部門通令禁止帶偏見、歧視、騷擾和抱負的警務行為發生，這些都已經過時，在關鍵領域中並不能反映目前的實踐措施。

### 建議 25.1

SFPD 應立即更新部門總令 5.17 - 政策禁止帶偏見的警務活動（2011 年 5 月 4 日生效）和部門通令 11.07 - 歧視和騷擾（2009 年 5 月 6 日生效），以對應當前的舉措，並與最佳實踐保持一致。

### 建議 25.2

在實施建議 25.1 時，SFPD 領導層應發佈一個詳解部門總令的滾動視頻，並強調無偏見警務是部門的首要前提。

### 建議 25.3

SFPD 應制定併發布一個解決偏見行為的綜合策略。該策略應為 SFPD 構建一個框架

- 遵循公平公正警務中的命令級培訓期間啟動的初步行動計畫，其中涉及政策、招聘和聘用、培訓、領導、監督和問責、操作、測量以及在各社區中的宣傳。
- 更新禁止偏見警務的政策，使其包含不遵守政策的具體紀律結果；
- 繼續擴展來自不同社區的招聘活動（建議 84.2）；
- 與三藩市各社區及利益相關者合作，進行反偏見活動（建議 26.1）；

- 改進數據收集和分析方式，促進 SFPD 在警務實踐方面融入更多知識，也促進實踐的透明度；
- 將重心放在與反偏見相關的行動上，全面落實現有專案，作為整體偏見策略的一部分，包括現有的“不在管轄內”計畫，旨在讓警員和社區共同參與解決偏見問題。

#### 建議 25.4

作為其總體戰略的一部分，SFPD 應評估其在組織內對反偏見專案的需求，如性侵犯調查中的性別偏見。

#### 調查結果 26

**社區對 SFPD 的反偏見政策和實踐行動的意見有限。**

#### 建議 26.1

局長諮詢論壇應該重新開展起來，並允許各社區就偏見培訓、政策和 SFPD 的其他反偏見專案提出寶貴的意見。局長應確保邊緣化社區也有機會參與諮詢論壇。

#### 建議 26.2

SFPD 應更清晰地描述其警員的不當行為，以及反偏見政策和實踐，並致力於確保三藩市的警務活動是無偏見的。

#### 建議 26.3

SFPD 應立即開展有關政策和程式的公共教育活動，宣傳報告以反偏見未中心的不當行以及正在採取的舉措。

#### 建議 26.4

SFPD 應與警員委員會合作，集合一個社區重點小組，獲取有關正在制定的政策和實踐的意見。

#### 調查結果 27

**SFPD 沒有通過公平公正警務培訓培訓師過程達到反偏見目標。**

SFPD 將被推薦參與為公平公正警務“培訓培訓師”的開發。但此培訓機會目前需要納入組織方法來在整個 SFPD 中開展培訓活動。不僅是對警察局長，也是對指揮人員、培訓教育部以及部門的每一位成員來說，能夠解決明顯及隱含偏見的穩健持續培訓是目前的首要任務。

### 建議 27.1

SFPD 應根據培訓需求評估制定培訓計畫，具體將反偏見培訓作為解決 SFPD 中偏見問題的持續策略方法的一部分。

### 建議 27.2

SFPD 應立即開展部門成員的反偏見和文化能力培訓，而不是等待培訓需求評估的結果。所有警員都應完成隱性偏見培訓和文化能力培訓，其中應包含以下主題：

- 促進無偏見警務活動的隱形偏見意識和技能
- 文化能力的定義
- 執法應用中的區別待遇、偏見以及其他相關條款
- 各種文化的歷史和社會中代表性不足的群體
- 文化能力的自我評估和提升在該領域中的熟練程度的策略
- 文化方面精通的領導力和社區中的執法活動

### 建議 27.3

培訓解決明顯和隱性偏見，應採用互動式成人學習概念的教學方式，而不是直接講授型的培訓。

### 建議 27.4

為確保一線監督人員瞭解他們在應對偏見方面應發揮的關鍵作用，監督人員培訓應包括輔導、指導和直接接觸問題警員。

### 建議 27.5

所有警員和監督人員應在此報告發佈後的 18 個月內完成在偏見和文化理解方面的全面培訓。

### 建議 27.6

SFPD 應通過詳細的數據收集和分析實踐評測此類培訓的效果，最好是與學術研究人員合作進行。

### 建議 27.7

SFPD 應考慮對人的影響的前提下進行瞬間武力決策力量訓練，並應確保在職警員每年都接受這種訓練。

## 調查結果 28

**SFPD 未能充分完整地處理帶偏見的不當行為事件，導致了該部門在制度上對偏見的看法。**

SFPD 通過調查此事件和對涉及警員進行直接紀律處理，來懲戒種族、性別、同性戀和跨性別歧視的警員。但鑒於警員公開及公然的行為性質，SFPD 應果斷採取行動，確保這不僅是一個制度問題，包括在組織級別上一步步杜絕此類行為。社區認為 SFPD 中存在的行為通過 SFPD 警員的短信醜聞更進一步地加劇了偏見行為，且過後並未採取恰當的行動。

### 建議 28.1

*SFPD 應透明公開地對偏見投訴進行調查，並意識到此類事件對未持有這種意見的其他警員和三藩市受影響社區的潛在影響。為解決這些問題，部門應當*

- *落實監督崗位對偏見行為的具體作用和責任；*
- *分析 E-585 交通事故報告數據以及可能的偏見行動，並要求監督人員審查這些分析報告；*
- *確定紀律之上的干預機制，以處理潛在的帶偏見行為。*

### 建議 28.2

*SFPD 應在偏見問題上為部門內部和外部提供公開持續的參與資訊。*

### 建議 28.3

*SFPD 應就領導力問題為監督人員開展持續的常規點名培訓，包括其在促進公平公正警務方面的職務。*

### 建議 28.4

*SFPD 需通過直接監督、數據審查和對警員活動的觀察，參與對偏見行為的早期識別干預活動。*

### 建議 28.5

*SFPD 需培訓監督人員來識別偏見行為，並對其進行有效地干預。*

### 建議 28.6

*SFPD 必須在組織中解決反映明確偏見的實踐，並進行有力的干預，及時進行紀律懲處。*

### 建議 28.7

*SFPD 需鼓勵所有人員將偏見行為報告給適當的官員。*

## 調查結果 29

**社區成員未針對警員的偏見警務進行三年以上的指控。**

### 建議 29.1

*SFPD 和 OCC 應就調查偏見建立不僅僅是依靠證人陳述的共用協議，因為偏見事件通常都是一對一事件。*

### 建議 29.2

*SFPD 應確保監督人員接受偏見調查方面的培訓，包括以下所有內容：*

- *在審查路檢、逮捕和武力使用數據時怎樣確定偏見警務活動*
- *怎樣回應有關偏見警務活動的投訴，包括對投訴進行初步調查，以保留關鍵證據和潛在證人*
- *怎樣評估偏見警務路檢的投訴*

### 建議 29.3

*SFPD 應與三藩市市與縣進行合作，確保針對所有監督人員的偏見調查培訓的品質。*

### 建議 29.4

*SFPD 領導層應探索更多針對偏見投訴的糾紛調解方式，包括仲裁調解。*

這是一個拉近警員與社區成員距離，促進瞭解警員實踐和對社區的認識的機會。因為偏見投訴源於對事件的認知，通常很難持續下去，調解為投訴的社區成員提供了一個更及時透明，更程式化的解決方案

## 調查結果 30

**大量證據表面，非裔美國人駕駛員在比例上更頻繁地被警員進行路檢**

在全市範圍內，非裔美國人駕駛員被警員攔截的比率占駕駛人口的 24%，根據潛在交通違規者的估計比例，他們被攔截的可能性高出 9%。

### 建議 30.1

*SFPD 應制定一個計畫來對路檢數據進行進一步的審查與分析，確定路檢數據差異的原因和潛在解決方案。該計畫應在此報告發佈後 180 日內制定。*

### 建議 30.2

*在完成對建議 30.1 的實施後，SFPD 應審查和分析路檢數據，確定路檢數據差異的原因和潛在解決方案。*

### 建議 30.3

SFPD 應及時向監督人員提供有關 E-585 路檢事件報告警員活動的數據分析結果，讓監督人員能夠進行主動干預。

### 建議 30.4

在數據電子化以前，應就 E-585 路檢事件警員活動向監督人員提供月度報告。

### 建議 30.5

SFPD 監督人員必須經過培訓（根據建議 27.1）方可審查 E-585 路檢事件報告數據的不同結果，尤其是單位中與對等組相關的數據。

### 建議 30.6

SFPD 應就改善附件 F 中提供的路檢數據運用數據收集建議。實施的時間應在技術計畫中闡述。

### 調查結果 31

與白人駕駛員相比，非裔美國人和西班牙裔駕駛員在比例上更頻繁地被搜索和逮捕。此外，非裔美國人駕駛員更容易收到警告，比白人駕駛員更容易被開罰單。

路檢中的種族區別對待似乎很明顯，數據具有統計學意義。

### 建議 31.1

SFPD 需分析數據並找出一定時間長度的趨勢和模式，減少路檢中對不同種族和名族的區別對待。

### 調查結果 32

不僅是非裔美國人和西班牙裔駕駛員更頻繁地被路檢，並且他們也比白人駕駛員更少查出違禁品。

### 建議 32.1

如調查結果 31 中所述，SFPD 應完成對建議 31.1 的履行。

### 建議 32.2

SFPD 需就搜查和扣押行動針對第四修正案和適用的國家法律進行更深入的培訓。

## 調查結果 33

目前為止的 E-585 交通事故報告沒有收集到足夠和適當的資訊，因此 SFPD 警員無法對可能的偏見行為進行分析。

### 建議 33.1

*SFPD 應根據附件 F 中的建議來進行數據收集，以便就路檢數據和資訊進行更深入的分析。*

## 調查結果 34

**SFPD 並未常規性地收集和分析行人和非機動交通工具路檢數據。**

### 建議 34.1

*SFPD 應優先收集、分析和報告所有非自願的路檢數據，包括行人和非機動車輛。*

### 建議 34.2

*SFPD 應收集行人或使用非機動交通工具（例如自行車、滑板或電動車）的人的路檢報告數據。此行動應立即開始執行，不要等到 AB 953 在 2019 年 4 月再開展此類行動。*

### 建議 34.3

*SFPD 應考慮拓寬 E-585 交通停車事故報告數據收集系統的功能，應增加所有行人和非機動車輛的數據收集功能。*

## 調查結果 35

**SFPD 沒有能夠支持整合適當現代專業警員部門數據的有效系統、工具或資源**

該部門的許多技術和資訊共用系統已過時，無法整合數據，無法為管理決策提供分析資訊。先進的警務監督系統需要能夠及時訪問準確的警員活動、交通及路檢、武力使用和居民投訴信息，以便分析警員的活動和趨勢。SFPD 必須對整個組織進行評估，並決定優先實施關鍵管理和操作實踐的 IT 解決方案。

### 建議 35.1

*SFPD 應採取新的政策和程式來收集交通和行人路檢、公眾投訴和執法行動數據。應準確記錄有關這些事件的資訊。*

### 建議 35.2

*SFPD 應分析其現有技術能力並制定一個確定、收集和使用數據的戰略計畫，加強健全的管理實踐。*

### 建議 35.3

SFPD 領導層應齊心協力，專注於數據收集、系統創建和協議分析工作，通知監督人員偏見事件發生和處理的地點，或者是否需要進一步審查或監控的警員的行為模式。

### 建議 35.4

SFPD 應繼續參與白宮警員數據倡議，並根據這些建議和倡議目標拓寬其數據收集和報告。

## 調查結果 36

SFPD 沒有一個組織性的績效評估方式來評估減少部門內部偏見的政策、實踐和方式。

### 建議 36.1

SFPD 應開展審查實踐來評估進行新培訓專案實施的部門。

### 建議 36.2

SFPD 應將持續反偏見專案審查納入一份包括期望實踐及經驗教訓的季度報告中。

### 建議 36.3

SFPD 應審查其所有政策、程式、手冊、培訓課程、表格及其他材料，清除陳舊和有偏見的字詞。例如，SFPD 應審查政策和表格中“公民”一詞的使用，比如公民投訴表（SFPD/OCC 293）。此評估應在本報告發布後的 120 日內完成。

## 調查結果 37

使用現場採訪卡的政策未能充分概述需要完成的指導。

### 建議 37.1

SFPD 應制定專門管理現場採訪卡何時及如何完成的政策。此政策應在本報告發布後的 180 日內完成。

### 建議 37.2

SFPD 需重新評估其對現場採訪卡的使用、存儲和收集，確保數據的保留和收集符合法律要求。現場採訪卡的年度審查應是數據保留實踐中的一部分。

## 調查結果 38

**SFPD 對大部分社區成員並未履行公平公正對待原則。**

評估團隊聽聞社區成員擔憂自己被不公平對待，無法表達觀點，無法參與影響社區的警務決策。

### 建議 38.1

*SFPD 需走近社區，致力於公平公正地對待社區成員。*

### 建議 38.2

*SFPD 領導層應直接積極地參與到社區鄰裏中。*

### 建議 38.3

*SFPD 應讓社區成員參與此報告中建議的實施。*

## 調查結果 39

**SFPD 沒有一個能夠闡明任務並達到提供全面警務服務目標的部門戰略計畫。**

### 建議 39.1

*SFPD 應制定一個全面有組織的戰略計畫，包括本報告中提到的專門針對社區警務、偏見和部門內部多樣性等關鍵改革領域的支持計畫。*

### 建議 39.2

*SFPD 領導層應引導、輔導並宣導以社區為基礎的戰略計畫倡議。*

### 建議 39.3

*本報告發布後的 90 日內，SFPD 應成立一個由社區代表和各部門組成的戰略規劃指導委員會。這個委員會應為受犯罪事件影響的警務社區合作制定政策和戰略，通過改善關係和增加社區參與率來減少犯罪率。*

### 建議 39.4

*必須進行培訓需求分析，支持評估中建議的培訓需求。SFPD 必須就整個組織的需求進行分析，確定培訓基準，根據需求分析制定一個優先培訓計畫。想要成功鞏固部門培訓的內容、品質和及時性，就需要來自警察局局長辦公室和指揮人員的大力支持。這需要在本報告發布後的九個月內完成。*

### 建議 39.5

評估中必須進行技術需求分析，確定技術差距。需確定組織需求，必須建立一個由預算預測支持的結構性計畫來解決 IT 企業為 SFPD 所做的工作。整合現有的系統，確保 SFPD 中數據的全部數值都無偏差，IT 系統和實踐都是最新版。

SFPD 應分析和闡述其資訊技術能力，提供正確管理資訊以就警員不當行為和整體員工表現作出關鍵決策。

### 建議 39.6

SFPD 必須對比部門資訊收集、分析和資產及能力共用與現代最佳實踐的現狀，進行一個差距分析。此分析應在本報告發布後的六個月內完成。

### 建議 39.7

SFPD 必須進行投資組合管理評估，確定整合平臺和產品提供的機會，在整個組織中提供企業解決方案而非一次性產品組。這應在本報告發布後的六個月內完成。

### 建議 39.8

SFPD 必須制定一個五年技術倡議日程圖，以便遷移當前平臺至現代國家結構。這應在本報告發布後 12 個月內完成。

### 建議 39.9

SFPD 必須為企業應用程式維護及支持、持續改進數據收集及分析的替代政策和分析及傳播技術制定清晰的生命週期管理政策和程式。這應在本報告發布後的 12 個月內完成。

## 調查結果 40

### **SFPD 沒有讓支持社區警務實踐的社區參與活動正式化。**

SFPD 沒有一個專注於部門優先事項、資源、計畫和活動的全面社區警務戰略計畫。社區警務涉及合作、問題解決和組織變革。為了成為一個名副其實的社區警務部門，SFPD 需確保整個部門遵循社區警務系統及戰略的原則。

SFPD 需讓社區參與到討論中，建立全面的社區警務資源、計畫和活動。

### 建議 40.1

作為戰略計畫（建議 39.1）的一部分，SFPD 應為所有部隊制定一個確定目標、目的和預測結果的戰略社區警務計畫。

#### 建議 40.2

作為建議 39.3 的一部分，SFPD 應指定戰略規劃指導委員會在本報告發布後六個月內制定一個戰略計畫，計畫應清晰闡述以下幾點：

- 部門的願景、使命和宗旨。確定這幾點後，委員會應制定全機構的目標和個人目標作為 SFPD 集體信念的指導原則。
- 該部門的規劃過程戰略框架。框架應確保將過程結果作為一個計畫，支持跨個人、組織和關鍵業務部門協調優先事項和目標。
- 部門拉近社區、獲得社區回饋和開發支持計畫的戰略及其成功。
- 通過建立允許個人目標將計畫實施至警員層並有利於整個計畫的戰略
- 部門的衡量個人在完成部門目標時的表現和參與活動的過程。

#### 建議 40.3

SFPD 作為其計畫的一份子，應考慮其在優先事項中的作用和位置。確定事件策略的優先順序需要在調度優先順序和定向巡邏上做一些重新調整。

#### 建議 40.4

SFPD 應評估是否在三藩市的社區進行步行巡邏和自行車巡邏能夠提升信任度，並影響犯罪問題的解決。

#### 建議 40.5

SFPD 應在本報告發布後的六個月內為社區警務參與制定具體可衡量的目標，確保這些衡量結果被納入該部門的 CompStat 過程中。

#### 建議 40.6

SFPD 應在本報告發布後的 90 日內制定並開展社區警務實踐審查，這樣 SFPD 部隊能夠協作進行社區警務工作。

#### 建議 40.7

SFPD 應就關鍵社區問題（比如流浪人員和組織透明度）開展戰略合作關係，共同制定計畫來解決這些問題。

#### 建議 40.8

SFPD 應發佈其有關社區警務目標進程的年度審查報告。

## 調查結果 41

**SFPD 的社區警務指令部門總令 1.08 – 社區警務（生效於 2011 年 9 月 28 日）及其社區警務和問題解決手冊都已過時，且不再與現有活動相關聯。**

這些總體指令並沒有充分反映 SFPD 對社區警務的願景、計畫和目標。這些指令需要用作最新檔，需要被更新和維護，指導組織的社區警務活動。

### 建議 41.1

*SFPD 應與新成立的戰略規劃指導委員會（建議 40.2）合作，在本報告發布後的 12 個月內為 SFPD 成員草擬一份新的社區警務和問題解決手冊。*

### 建議 41.2

*SFPD 應與警員委員會協作草擬一份新的社區警務指令，反映出部門的優先選項、目標和行動。*

## 調查結果 42

**SFPD 獨自開展社區警務活動，且為確保整個部門社區警務的系統性。**

SFPD 沒有全面的策略，其社區警務活動只顯示了聯合社區專案。一些 SFPD 的區隊長創造性地拉近社區和確定好的實踐活動；但並未系統性地確定這些實踐都是獨自進行的。SFPD 中的每一個部隊必須按照社區警務計畫來相互協作和支持，且對組織戰略計畫負責。確保整個組織都積極參與到社區中，支持社區警務目標，發展社區需求文化。

### 建議 42.1

*SFPD 應繼續授權區隊長在社區警務的原則之下服務於他們區域的各種人口。但是，部門需要根據提出的戰略社區警務計畫為這些活動提供框架和支持。*

### 建議 42.2

*SFPD 應建立一個總體的框架來管理高層領導和區隊長委員會發起的部門處理社區警務的方式。*

### 建議 42.3

*SFPD 應確保這些區隊長都表現良好，且讓他們作為培訓師來培訓其他隊長。*

### 建議 42.4

*SFPD 應提供資訊技術支持給各區，輔助建立外表上更專業的通訊方式。建立一個統一的通訊架構，使用一致的格式，更簡易的數據和內容更新，提高效率並增強社區意識。*

## 調查結果 43

SFPD 參與一系列支持社區警務原則的成功活動、專案和社區合作關係，尤其是那些通過青年及社區參與單位進行的活動。

SFPD 在各種專案上開展合作，值得稱讚。在部門與地方社區合作拓展業務的同時，還要持續確保正在實施的專案和與新增社區成員合作時的文化敏感性。公眾認知和社會習俗需要作為決策過程的前提。

### 建議 43.1

SFPD 應繼續積極支持以社區參與性為目標的專案，包括與警員喝杯咖啡、三藩市警員活動聯盟、三藩市人民安全意識和花園專案。

### 建議 43.2

SFPD 應在社區中將其合作夥伴關係擴展到鄰里組織，為年輕人提供藝術、體育、教育和領導力發展機會。

### 建議 43.3

SFPD 應考慮重新開展其社區警員學院計畫，向社區介紹部門的警務實踐。此培訓應包含基本的警員方向與地方警員共同體驗。

### 建議 43.4

SFPD 需主動接觸激進團隊和不完全支持部門的成員，尋求相互發展的領域，努力共建信任，並一起解決問題。

## 調查結果 44

**與社區警務相關的專業標準和原則性警察局的使命、職責和責任並未被清楚地定義或實施。**

缺失結構性的目標和目的，專業標準和原則性警察局的使命在引導社區警務相關活動上的影響很小。

### 建議 44.1

警察局長應縱觀整個部門和三藩市社區，就先進社區警務給予副局長專業的標準和警局責任原則。

### 建議 44.2

警察局長應根據四大支柱中包含的總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告建議和 CRI-TA 評估中的建議，及時授權專業標準和原則性警察局責任給副局長，制定並實施一項戰略和計畫。

### 建議 44.3

*SFPD 應在資源上充分幫助專業標準和原則性警察局，反應其服務社區和 SFPD 警員的多樣性，以便有效地在整個城市協調社區警務工作。*

### 建議 44.4

*SFPD 通過原則警務和專業標準警察局，應通過召開監督人員與管理人員之間的季度會議討論跨組織目標和社區警務計畫及結果，參與並支持所有部門。這些回憶應通過一個分享資訊的共用平臺電子參與來支持。*

## 調查結果 45

**SFPD 沒有專注於整個部門的社區警務工作。**

### 建議 45.1

*SFPD 應在整個機構中拓展社區警務專案，並確保每個部門都有一份參與社區警務、衡量目標和進度的策略計畫，無論是否是部門的專業。*

### 建議 45.2

*SFPD 領導層應提供有關整個機構瞭解和參與社區警務重要性的短片資訊*

### 建議 45.3

*SFPD 應考慮對整個機構進行年度社區警務培訓。*

## 調查結果 46

**SFPD 沒有就社區警務收集數據，也沒有在社區警務功能和專案方面衡量成功效果。**

### 建議 46.1

*SFPD 需要優先化衡量社區警務的數據收集實踐，並考慮恢復使用 509 表格，或其他類似手段，以促進數據收集和報告的一致性。*

### 建議 46.2

*SFPD 應定期評估現有的社區參與計畫，確保基於良好衡量實踐框架中的有效性。評估應包括參與者和受信任社區合作夥伴的意見。*

### 建議 46.3

*SFPD 應成立正式機制來衡量和支持 SFPD 成員之間的資訊共用，尤其是區隊長之間。*

#### 建議 46.4

SFPD 應為社區參與事件建立回饋機制，確定與社區合作夥伴的有效性、可重複性和關係的緊密度。社區調查也可以是一種回饋機制。

#### 建議 46.5

SFPD 應公佈所有社區調查結果。

#### 調查結果 47

SFPD 沒有持續尋求回饋或參與到與其警務實踐相關的社區中進行持續的溝通，也沒有收集社區對其服務的看法。

三藩市灣區是幾個學術機構的所在地，合作安排關係應該不僅是考慮社區調查，還應作為衡量整體部門改革工作總體進展的一種方式。這樣的安排讓對三藩市居民承諾的改革更加透明。

#### 建議 47.1

部門應定期開展調查，衡量 SFPD 是否向所有居民提供公平公正的待遇，併發現服務中的不足（見建議 46.5）。

#### 建議 47.2

該部門應為社區的回饋及建議提供方便的訪問媒介，例如在其網站和社交媒體頁面上提供“社區回饋”或“與隊長交流”鏈接。

#### 建議 47.3

社區參與主管的職責應是與組織溝通協調，加強 SFPD 社區警務措施及正在進行計畫的整體資訊和社區意識。

#### 調查結果 48

SFPD 需建立一個強大且覆蓋廣泛的社區論壇，以便社區就警務工作提供回饋。

#### 建議 48.1

局長的社區論壇群體 - 需要重新將非裔美國人、阿拉伯裔美國人、亞太島民、商務、西班牙裔、宗教、同性戀、雙性戀及變性者、青年人和青少年參與到解決他們所代表問題的行動中來。

#### 建議 48.2

部門需要根據論壇中反應的問題制定一份年度報告和問題衡量程式，解決這些論壇群體的問題。

## 調查結果 49

SFPD 中的很多成員都缺乏對當前社區警務實踐的認識，比如在偏見和正義方面。

### 建議 49.1

*SFPD 應確保所有部門人員，包括平民，都接受社區警務培訓以及加入客戶服務和參與活動。*

### 建議 49.2

*應考慮讓實地培訓人員幫助在現場就關鍵社區警務概念開展現場培訓，作為培訓學院目前提供的增強和拓展培訓。*

### 建議 49.3

*SFPD 培訓應不僅僅局限於傳統社區警務，同時也包含偏見正義的基礎和概念作為相關概念。*

## 調查結果 50

SFPD 未要求代理人員閱讀總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告。

### 建議 50.1

*SFPD 應要求所有代理人員閱讀總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告。*

### 建議 50.2

*SFPD 應鼓勵監督人員和隊長持續通過點名時間、在職培訓和社區會議，就總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告展開討論。*

## 調查結果 51

培訓課程未涉及當前執法環境中新出現的複雜社區問題。

### 建議 51.1

*SFPD 應向所有部門人員提供偏見正義和顯性及隱性偏見培訓，包括平民員工。培訓應成為學員課程的一個永久部分，且每個警員應在部門年度警員培訓課程期間審閱課程。*

### 建議 51.2

*SFPD 應參與接觸其他部門培訓課程的點對點培訓交流，確定具有潛在提升空間的區域。重點領域應包括衝突消滅培訓、以生命神聖為中心的武力使用培訓、公正警務和程式正義。*

## 調查結果 52

SFPD 未完全聯合所有機構和社區合作夥伴合作為流浪者社區提供服務。

大量 SFPD 的資源用於解決流浪者的問題。 SFPD 需評估和確保這些資源最大化地被利用。

#### 建議 52.1

*SFPD 應審查及戰略性地調整資源以支持流浪者援助團隊，這個團隊目前正在為流浪者社區提供服務。*

#### 建議 52.2

*SFPD 應與三藩市市與縣進行合作，與其所有適當的聯邦、州和地方合作夥伴實施聯合戰略計畫，繼續解決流浪者問題，明確職責和目標，確保在城市人口增長的同時，在這一方面的去求得以滿足。*

#### 建議 52.3

*SFPD 應進行數據收集和分析，衡量用於解決所有社區警務問題的策略的有效性，尤其是針對流浪者的有效性。分析應該是持續審查和出版的一部分，並反映出對提高透明度和社區參與的承諾。*

#### 調查結果 53

**SFPD 在其對員工的績效評估中並沒有考量社區警務的原則。**

根據總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告建議，執法文化應持有“守護者”的心態，也就是要加強部門適當行使酌情權的決心。

#### 建議 53.1

*績效評估應包括警員的行為，在參與 SFPD 社區警務目標方面的努力程度，積極警民互動和問題解決方面。建議 79.1 中包含了一致績效評估的制定。*

#### 調查結果 54

**SFPD 沒有設定多級別的獎勵和讚譽方案來鼓勵組織價值和目標，比如社區參與、脅迫下的自由裁量權和戰略問題解決。**

獎勵反映守護者價值的行為和行動是讓該部門的社區警務目標制度化的一種方式。

#### 建議 54.1

*除了傳統公認的勇敢行為之外，SFPD 應支持並承認適當行使權力和權威可帶來良好的社區成果。*

## 建議 54.2

*SFPD 應在部門內實施每月最佳員工獎勵政策，作為推進監護文化的開始，鼓勵有利的社區警務實踐。*

## 調查結果 55

**SFPD 在警員紀律慣例方面的做法不透明。**

在社區聽證會和對社區成員的訪談過程中，特別是在非裔美國人和西班牙裔社區，始終有一個一致的觀點，警員未對不當行為負責。

## 建議 55.1

*SFPD 應擴展在投訴、紀律和警員槍擊事件方面的報告進程，明確透明傳達有關社區警員不當行為方面資訊的方式。*

## 建議 55.2

*根據早期干預系統數據開展實踐活動，SFPD 應根據針對部門成員工作成效的投訴、其投訴趨勢以及內外不當行為來整理和報告綜合數據。*

## 調查結果 56

**SFPD 沒有就紀律進程和社區權益參與到社區活動中。**

投訴系統的資訊及培訓的缺失及其結果導致了居民對 SFPD 的負面看法。

## 建議 56.1

*SFPD 應與 OCC 和警員委員會合作，在遵循法律的前提下減少透明化的障礙，改善有關投訴、調查情況、及時性、處置和結果方面的交流。*

## 建議 56.2

*SFPD 應安排適當的工作人員和資源，加強社區外聯活動，並在定期隨訪期間納入客戶服務協議，定期跟進投訴人，進行狀態溝通。*

## 建議 56.3

*SFPD 應與 OCC 合作，在符合 OCC 獨立性的前提下為社區提供更好的實踐服務。*

## 建議 56.4

*SFPD 應確保 OCC 公共投訴信息材料隨時可供社區使用，尤其是要展示在地區站點，以供公眾閱讀。這些材料應設計用於教導公眾有關共用調查資訊的保密限制方面的知識，告知居民他們可合理期望的回饋類型，這些材料應以多種語言進行提供。*

### 建議 56.5

*SFPD 應與 OCC 及警員委員會合作，在本報告發布後的九個月內，就投訴流程和每個機構在整個流程中的角色與職責展開社區研討會。*

### 建議 56.6

*SFPD 應鼓勵 OCC 和 IAD 確定干擾最佳投訴調查和問責制的障礙，以更好地支持其任務的開展為目標。*

### 調查結果 57

**SFPD 在對 SFPD 人員的投訴方面未發揮領導作用。**

良好的實踐強調投訴有效調查在社區信任建立上的作用。程式正義告訴我們，當執法機構認為如果他們在處理問題時受到尊重，公眾更能相信執法機構。

### 建議 57.1

*SFPD 需要更新其政策，教導人員正確認識到警員與對警員有抱怨的公眾首次互動的重要性。*

### 建議 57.2

*SFPD 應將與投訴警員的社區成員互動的過程制度化。*

### 建議 57.3

*SFPD 應確保所有人員都接受有關公眾投訴和正確表格位置的培訓。*

### 建議 57.4

*SFPD 應為投訴部門機構的人員制定“下一步的計畫”和“瞭解你的權利”宣傳冊。*

### 調查結果 58

**SFPD 沒有為區站點收到的投訴設置一個跟蹤系統。**

### 建議 58.1

*SFPD 應建立一個記錄系統，確保在區站點收到的投訴都被及時發送給 OCC。可以考慮用電子郵件和傳真來確保安全傳送並建立記錄。*

## 調查結果 59

**SFPD 內部事務管理調查部沒有積極與內部事務刑事調查部進行合作。**

在會見 IAD 成員的過程中，團隊瞭解到內部事務刑事調查部和內部事務管理調查部都對自己的職責缺乏一個清晰的認識，且部門成員往往感覺自己沒有明確的工作方向。IAD 成員承認，他們很少會面討論調查進程或一般問題，比如如何針對案件管理和備案建立一個有效的資料庫。他們還提到了管理及技術資源的缺乏是有效履行其職責的障礙，尤其是數據系統方面。然而，由於沒有任何現場任務協議，所以調查過程的整體重心和品質亦是如此。

### 建議 59.1

*內部事務管理調查部和內部事務刑事調查部的成員應定期會面，討論所分配案件的進程、實踐和流程，確保及時發現行政違規。*

## 調查結果 60

**內部事務案件追蹤不足以確保及時的調查進展，也無法達到最終關鍵期限。**

### 建議 60.1

*SFPD 和 OCC 應共同開發一個安保嚴密的案件追蹤系統，確保能夠獨立識別每一起公開調查，其分配地點，符合加州政府法規第 3304 (d) 條的失效日期，這就需要在機構發現不當行為後的一年內完成其行政調查。*

### 建議 60.2

*SFPD 和 OCC 應在本報告發布後的 120 日內制定一項調查協議，分配具體完成調查職責和案件移送（如果是對 SFPD 警員提出的刑事指控）的時間參數。*

### 建議 60.3

*監督人員應負責確保在適當時機將案件及時移交給 SFPD 內部事務刑事調查部的內部事務管理部。*

## 調查結果 61

**SFPD 的內部事務部沒有針對調查報告的標準操作程式或範本。**

由於沒有具體的協議和範本，錯誤的溝通常在調查中發生。

### 建議 61.1

*SFPD 應制定一套標準操作程式手冊，詳細闡述 IAD 所有範圍內的職責及功能。標準操作程式應就減少衝突提供指導和建議，不管是 SFPD 內部還是外部衝突。*

### 建議 61.2

*SFPD 應就管理調查程式制定清晰的職責和時間線指導，並且監督人員應確保人員遵守指導，對合規性負責。*

### 調查結果 62

**SFPD 內部事務部儲存的文件是完全的，但陳述都未隔離。**

在檔審查過程中，評估團隊沒有發現任何隔離的陳述。

### 建議 62.1

*SFPD 需要建立標準操作程式來維持檔的分離和刑事調查的管理。這對於保護警員的權利和確保全面的刑事調查來說是至關重要的。*

### 調查結果 63

**SFPD 沒有完全支持成員履行內部事務職責。**

SFPD 警員確定部門文化是不友好的，這在某些情況下不利於 IAD 的問責作用，從而限制了該進程的有效性。

目前，SFPD 的文化不是針對建立一個問責環境。政策被忽略，而且調查也不鑒定。在調查上機構合作夥伴之間合作精神的缺失是在社區中建立信任的真正挑戰。甚至 IAD 的成員都認為整個部門缺乏支持氛圍。根據這些成員的描述，不是所有的 SFPD 軍官和監督人員都支持確保透明度和建立有效社區關係的內部調查需求。IAD 人員提到，到某個地區採訪一名警員，與地區人員會面，包括監督人員，他們將避免警員與調查人員進行接觸。從領導力和管理溝通的角度來看，所有 SFPD 的成員都需要去感受組織的重視和支持。內部事務應被視為一個有價值的任務，被組織重視的任務。

### 建議 63.1

*SFPD 應清晰定義 IAD 的職責，加強與 IAD 的合作和協作是必須的。*

### 建議 63.2

*SFPD 應繼續執行程式正義的原則，並確保培訓包含對 IAD 在部門的完整性和與社區聯繫的功能重要性的介紹。*

### 建議 63.3

*SFPD 領導層應在部門內展示其對 IAD 職責和責任的支持，並為良好的調查實踐提供認可和支持。*

## 調查結果 64

### **SFPD 未定期與公民投訴辦公室合作。**

投訴和規章進程的透明度受到 SFPD IAD 與 OCC 之間工作關係的不利影響。參與度不夠會破壞兩者履行各自職責和責任的效率。關於這兩個實體之間的資訊共用問題、投訴調查的及時性和建議進步學科可能阻礙調查和審判過程，還可能侵蝕公眾投訴資源的整體完整性。

#### *建議 64.1*

*SFPD 應在本報告發布後的 90 日內開展聯合審查程式，由 OCC 和 SFPD 的高級員工共同主持，評估已收到的投訴和紀律程式、政策及聯絡關係，鞏固在這些問題上的信任度和合法性。*

#### *建議 64.2*

*正如 2016 年第一季度報告中所述，SFPD 應立即接受 OCC 的建議，召開 OCC 與 SFPD 工作人員之間的季度會議。*

#### *建議 64.3*

*SFPD 應著手改善機構間交流問題，並確定在調查實踐合作方面的協作方法，確保調查的及時完成，分享投訴和不當行為的方面的資訊，適當運用紀律改善警員的整體紀律系統。*

#### *建議 64.4*

*SFPD 應在本報告發布後的 120 日內，與 OCC 合作制定有關及時投訴調查和調查結果與實踐的一致性標準，確保漸進式的紀律。*

#### *建議 64.5*

*SFPD 應與 OCC 合作，確保投訴的分類和調查結果報告在兩個機構之間的一致性，確保其透明度。*

## 調查結果 65

### **SFPD 沒有對公民投訴辦公室的報告及投訴、調查和案件處理情況分析進行仔細分析。**

此信息與 SFPD 共用，且已在 OCC 網站上公開。但 SFPD 很少利用投訴信息和整合數據來通知變更管理的優先選項，比如職業操守、社區和警員關係、培訓及政策。

#### *建議 65.1*

*SFPD 應開發一個部門內部優先系統來定期審查和分析 OCC 投訴報告，在勞動力文化、培訓、政策闡述或領導力發展方面確定優先事項。*

### 建議 65.2

*SFPD 應通過要求 IAD 提供一份 OCC 案件活動、新出現的問題、有關 CompStat 季度會議的擔憂和趨勢分析報告，提升區隊長對資訊的認知。*

### 調查結果 66

**SFPD 無需就公民投訴火花報告辦公室提出的建議採取行動。**

OCC 每季度提供火花報告給警員委員會。火花報告就政策和審查提供建議。

### 建議 66.1

*SFPD 應每季度與 OCC 會面，就火花報告討論這些建議。*

### 建議 66.2

*SFPD 應該強制要求專業標準和專業警察局來審閱火花報告，並在適當時機採取行動。*

### 建議 66.3

*SFPD 應就火花報告採取的行動向警員委員會提供一年兩次的報告，包括是否支持了 OCC 建議以及實施時間線，和對現有實踐和政策的修改。*

### 調查結果 67

**SFPD 未分析投訴趨勢、導致投訴的情況和部門間與投訴和不當行為有關的事務。**

在某種程度上是由於 SFPD 沒有適當的數據系統來進行數據管理和監管決策。

### 建議 67.1

*SFPD 應著手開發衡量、分析和評估公眾投訴及員工不當行為的實踐系統。*

### 建議 67.2

*應向監督人員提供季度報告，整合現早期干預系統單位中報告的個人行動，為區域和城市提供投訴和不當行為數據趨勢的整合資訊。*

### 調查結果 68

**SFPD 的數據收集和分析能力較差，這極大程度地影響了整體組織管理和問責制的有效性。**

SFPD 中的技術需要極大程度的更新。然而，數據收集實踐能力的不足，缺乏監督審查和對完成報告及表格的不負責導致了不良的數據環境。

### 建議 68.1

作為其技術能力提高戰略的一部分，SFPD 應制定一項計畫來提高提取一致易獲取格式資訊的能力，比如包括警員績效指標和犯罪指標關鍵數據點的範本，為管理提供即時資訊來約束他們的實踐行為。

### 建議 68.2

針對未正確收集和讀取資訊的監督人員和警員，應根據紀律追究其責任。數據的不當收集，可導致不正確分析的發生。

### 建議 68.3

SFPD 應通過官方 SFPD 網站和市政開放數據門戶，向相關地方社區以多種語言向公眾收集和提供數據、政策及程式提高透明度，

## 調查結果 69

**SFPD 未統一適用程式正義的原則。**

### 建議 69.1

SFPD 領導層應審視將程式正義合併到內部紀律進程的機會，增加遵守價值觀的重要性，而不是遵守規則。警員委員會、OCC、IAD 和 POA 領導層應在此過程中進行合作。

儘管結論來自於一個小樣本，但評估團隊關心的是在審查一些調查時，受到紀律處罰的警員主要是少數種族、民族或婦女。在一個組織裏很少有警員因不當行為而被停職，差距明顯。

### 建議 69.2

SFPD 應委派一個委員會每季度審查內部紀律，確保過程的公平性和公正性，尤其確保在紀律的決策以及適用方面沒有偏見。這析應是多層次的，包括整合數據、趨勢分析和對警員人口統計的結果影響，包括以前的紀律且需遵守紀律。

### 建議 69.3

SFPD 應每年度向警員委員會報告紀律分析，包括警員人口統計和以前的紀律歷史。

## 調查結果 70

**更新部門總令的進程太過冗長，且無法讓 SFPD 及時對新出現的警務問題進行反應。**

許多部門總令始於 90 年代中期，並未充分反映目前的警務實踐問題。

### 建議 70.1

SFPD 應與警員委員會合作開發一套審查和批准現有及新總令的靈活程式，用編纂透明的政策來支持警務操作。

### 建議 70.2

SFPD 應在符合現行法律和法規、社區期望和國家最佳實踐的前提下，致力於每三年更新所有部門總令。

### 建議 70.3

在頒佈政策和程式之前，SFPD 應確保在發展初始階段向任何受實踐、政策和程式影響最大的成員及部門徵求意見。

### 建議 70.4

在實施實踐、政策和程式前，徵求來自外部利益相關者的回饋和意見。

## 調查結果 71

**SFPD 沒有針對部門總令及公告制定的有效程式。**

需要制定清晰的政策來指導 SFPD 人員作出正確的決定。

### 建議 71.1

SFPD 需要與警員委員會合作，開發及時更新關鍵政策的必要程式。

### 建議 71.2

SFPD 應根據風險領域、操作需求和公眾關注開發一個總令審查系統，以便及時更新和審查優先指令。

## 調查結果 72

**部門公告用作部門總令審批流程的解決方案。**

### 建議 72.1

SFPD 應在實施前向警員委員會提交經過重大修改或反對總令的所有部門公告，並在被批准後公佈在其網站上。

### 建議 72.2

所有部門 A 級公告和任何修改現有部門總令的部門公告應在 SFPD 的網站上公佈。

### 建議 72.3

*SFPD 應限制部門公告為短期方向，並在兩年後取消繼續使用部門公告的授權。*

### 調查結果 73

**SFPD 沒有有效機制來確定一名警員是否已經接受了一項政策，因此可被認為是對其規定的說明。**

#### 建議 73.1

*SFPD 應開發一項機制來追蹤某個 SFPD 成員是否瞭解並接受某項部門總令或部門公告。*

#### 建議 73.2

*一旦機制被建立起來後，SFPD 應制定一項通知、不遵守和問責制協議。*

### 調查結果 74

**SFPD 在發佈新的部門公告時，未提供充分的培訓、監督支持和指導。**

培訓至關重要，尤其是在處理風險問題時，比如武力使用、偏見、路檢和沒收等情況。部門公告中很少提到有關新政策的培訓，比如攜帶 36 英寸警棍的強制性要求並未提到相關培訓。

#### 建議 74.1

*SFPD 在通過部門公告制定新政策和程式時，應採取完整且結構性的方式。*

#### 建議 74.2

*SFPD 應確保公告包括以預期目標為前提的適當培訓、監督和一致加強政策。*

### 調查結果 75

**SFPD 沒有為制定、實施、維護和更新部門總令及公告的過程投入足夠的行政或指揮級資源。**

團隊發現部門總令中的部門公告更新條款被多次更新以滿足兩年的定期廢止規定，往往沒有收到任何實質性的更新，就在適當的部門總令中代替處理該問題。

#### 建議 75.1

*SFPD 應委任原則監管部和專業標準局負責部門總令的制定、維護、培訓和實施規劃的工作。*

#### 建議 75.2

*書面指示部應負責與 OCC 和警員委員會的專家合作，確保政策的及時應用和適當更新。*

### 建議 75.3

書面指示部應有足夠的人員合資源來讓部門運轉，作為警員委員會的部門總令專案經理。

### 調查結果 76

雖然 SFPD 內部以電子方式提供了部門通令和部門公告，但訪問這些檔並不容易。

沒有一個能夠輕鬆引用的系統，尤其是部門公告可以取代部門通令的系統，可能導致策略失敗和錯誤操作。

### 建議 76.1

部門總令和部門公告應被儲存在一個可搜索的數字中央存儲庫，以便警員和管理人員輕鬆訪問。

### 建議 76.2

SFPD 應為部門成員提供一個部門總令和部門公告線上電子系統，提供及時的更新和對照檢錄，並未管理人員提供報告和監督能力。

### 調查結果 77

SFPD 並未定期開展持續的組織審查，並且此實踐活動就列在政策中。

### 建議 77.1

SFPD 應將審查作為確保組織問責和風險管理的一種方式，並開發支持此類實踐的機制。

### 建議 77.2

SFPD 應在本報告發布後的 90 日內制定一個常規和風險審查計畫及日程。人員配備、資源和培訓需要細分流程，確保積極和健全的審計計畫。

### 調查結果 78

SFPD 未就其實踐、數據或報告參與任何外部評估。

### 建議 78.1

SFPD 應考慮與當地學院機構合作評估其改革專案，尤其是在實施本報告中的建議時。

### 調查結果 79

在 SFPD 中，員工績效的評估並非制度化實踐。

SFPD 人員在訪談過程中並不記得部門內曾進行過績效評估。

### 建議 79.1

SFPD 應採取政策，並開展為所有部門員工定期進行績效評估的實踐，這些績效評估是根據目標、工作職能和所需的行為及績效指標來定制的。

### 建議 79.2

SFPD 領導層需開發一個系統來確保所有人員一年至少評估兩次。

### 建議 79.3

SFPD 應將績效評估作為升職的評估因素。

## 調查結果 80

SFPD 沒有由地區檢察官或美國加利福尼亞北部地區檢察官辦公室進行的刑事調查的協作內部協議。

在任何類型的秘密調查期間發現的警員不當行為應根據既定協議書進行報告，並維護調查人員的誠信。在享有共同管轄區域或警員行為責任的情況下，應為所有合作夥伴制定職責和責任協議。

### 建議 80.1

SFPD 應制定一項政策用於報告在任何類型的秘密調查中發現的犯罪活動和行政不當行為。這種政策將讓部門為複雜法律情況做好準備，並對警員行為進行刑事和行政調查。

### 建議 80.2

清晰的溝通協議、職責和責任需要在關鍵合作夥伴間制定，為刑事調查負責，並確定警員的行政不當行為。

### 建議 80.3

SFPD 應制定清晰明瞭的政策和協議，闡述警員調查刑事活動和警員的行政不當行為報告及保密要求。

## 調查結果 81

儘管招聘多樣化候選人的記錄相對良好，但社區仍認為 SFPD 從招聘流程中取消不同的候選人。

這種雇用要求看法仍然存在源自對社區參與活動的缺乏。

### 建議 81.1

SFPD 應清晰制定雇用和背景標準，建立社區信任，確保申請人已準備好。

### 建議 81.2

*SFPD 應就招聘過程每個階段的申請人口統計進行年度公示。*

### 建議 81.3

*SFPD 應制定並實施申請人追蹤和雇用數據收集及報告程式，以獲取如下資訊*

- 有關雇用和未雇用申請人招聘資源；
- 申請人是否來源於個人推薦、互聯網、職業指導中心、平面媒體、招聘會、社區或其他外聯活動、學校職業中心、廣播、電視、新聞服務或社交媒體；
- 每個主要科目上各性別、種族和民族的通過率，包括書面測試、體能、口試、測謊、心理評估、招聘小組和醫療；
- 各種族、性別和國籍通過率；
- 按種族、性別、國籍和培訓階段計算的減員率。

### 調查結果 82

**SFPD 未完全讓其申請人走完雇程式。**

由於招聘過程冗長且繁雜，SFPD 需制定一項計畫，儘早聘用合格候選人，並讓他們對參與部門感興趣。

### 建議 82.1

*SFPD 應開發一個積極的社交媒體和網站，以吸引合格的候選人，並讓他們參與到整個申請過程中。*

### 建議 82.2

*SFPD 應考慮創建資訊板和“僅限於申請人”的網站，在雇用過程中為申請人提供最新情況和部門資訊。*

### 調查結果 83

**SFPD 未管理體能測試 (PAT)**

SFPD 應更新或取消反復拉槍支扳機的 PAT 要求。因此，必須重新設計和審核整套 PAT。截至本報告日，PAT 已不是選舉過程中的一部分，因此也不少評估中的一部分。但是，選舉過程不包含體能測試並不是完美的，因為體能對警員來說很重要。PAT 是用於確保一名警員有效執行警員工作的能力。但是，SFPD 申請人測試的一些元素或許是過時的，且並不關聯新出現的實踐。

### 建議 83.1

*SFPD 應與城市人力資源部合作，在本報告發布後的 180 日內，重新制定一套有效的 PAT，符合目前的警務和國家發佈的要求。*

### 建議 83.2

*SFPD 應繼續評估 PAT 程式，確保對聘用任何多樣化的候選人沒有意外的影響。*

### 調查結果 84

#### **SFPD 招聘不符合招聘實踐。**

SFPD 目前在兩個局裏有三個單獨的部門，處理招聘和聘用實踐，各個部門報告不同的命令組織鏈。SFPD 的招聘和聘用職責在兩個不同的局裏分散開來。專業標準局和專業警察局監督招聘部門，也負責輔助部門吸引合格的多元化候選人。

因此，SFPD 的管理局，在副局長的命令下，對與招聘過程和培訓招聘人員相關的大多數職能負有主要責任。背景調查部是管理局員工服務部的一個單位，負責調查和審核聘用申請人的背景。

管理局員工服務部的人員部門負責人力資源職能，包括新招聘、升職和調離過程的預約安排。最後，管理局培訓教育部負責部門所有正規化的培訓職能，包括學院、現場培訓辦公室、教育培訓辦公室和槍械範圍。

這些單位、部門和局都在促進 SFPD 的多樣性方面起著關鍵作用。然而，分離命令、招聘和聘用實踐的做法變得不再相關。

### 建議 84.1

*SFPD 應將其招聘和聘用實踐歸於一個局管轄，提供凝聚力，並確保資源戰略性地用於招聘和招聘目標。*

### 建議 84.2

*SFPD 應建立一個招聘和雇用委員會，不斷改進和簡化申請人的流程。該過程應盡可能方便用戶參與。*

### 調查結果 85

SFPD 聘用部已實施一項積極的聘用專案，專注於在三藩市進行多元化和針對性的招聘，但並未衡量和審查其外聯活動的有效性。

### 建議 85.1

*SFPD 應繼續支持和觀察這個專案，確保聘用部繼續就招聘、培訓和外聯作出最佳實踐，提高 SFPD 的多元化以及文化和語言反應能力。*

### 建議 85.2

*SFPD 應考慮通過社區外聯和聘用警員分配更多資源，以進一步地參與到未被充分代表的社區中去。*

### 建議 85.3

*SFPD 應拓展其社區合作夥伴關係及外聯活動，制定一項社區使者專案，指定並培訓社區領導人輔助 SFPD 的招聘流程。*

### 建議 85.4

*SFPD 應探索衡量和審查其招聘外聯活動有效性的方法。SFPD 可以開展一項社區滿意度調查，或實施 GIS 分析，以瞭解是否所有社區都能夠參與到這些活動中來。*

## 調查結果 86

**背景調查部的員工都是兼職調查人員，且由改組的值班人員和退休警員組成。**

### 建議 86.1

*SFPD 應指派全職調查人員在背景調查部工作，且這些人員都接受過必要的培訓，有必要的經驗且致力於在調查領域工作。*

### 建議 86.2

*SFPD 應確保背景調查部中調查人員的多元化，*

## 調查結果 87

**背景調查部缺乏有效的績效衡量標準來評估背景調查人員。**

### 建議 87.1

*背景調查部應繼續制定和實施績效衡量的進程，評估部門調查人員的調查長度、調查及時性、調查的申請人數量、調查方式的一致性和聘用建議。*

### 建議 87.2

*SFPD 應評估整體背景調查過程，包括面試候選人的入口統計數據以及招聘決策的進展情況。*

## 調查結果 88

**少數性別、種族和名族比白人男性更易被取消聘用資格。**

少數性別、種族和名族的聘用資格取消率是 68.1%。

### 建議 88.1

SFPD 應持續對公佈的比率及其對多元化的影響進行審查和分析，確定緩解措施以支持各種候選人成功入選。

### 建議 88.2

SFPD 應評估招聘失敗的原因，並根據加州職位需求開發額外的培訓機制來支持招聘活動。

### 建議 88.3

SFPD 應評估招聘定位是否對與緊急車輛操作培訓相關的不成比例的終止率產生了積極影響。如果沒有影響，則 SFPD 應尋找其他策略來輔助招聘工作。

### 建議 88.4

SFPD 應持續審查和閱覽招聘過程中每一個條款，確保沒有意外情況，限制其多樣性目標的進步。

## 調查結果 89

**SFPD 缺少多元化戰略計畫，包括招聘、保留和進步。**

SFPD 因其總體人員配置的多樣性而受到表彰。

### 建議 89.1

作為戰略計畫（建議 39.1）的一部分，SFPD 應制定一套綜合的多元化戰略計畫，闡明部門的願景，著手組織範圍多樣性計畫，包括招聘、聘用和保持多樣化和高績效的勞動力。就此計畫，多元化戰略計畫應當

- 確定具體的多元化招聘優先事務，通過經驗數據確定代表性不足的領域；
- 就多元化招聘重點確定具體的招聘活動和目標；
- 為實施和支持多元化專案的員工活動分配具體職責；
- 制定績效衡量標準來追蹤進度，鞏固工作效率，確保整個組織對所有級別和部門的多元化負責。

## 調查結果 90

**SFPD 在組織中的所有級別裏沒有代表多元化，尤其是在監督和領導級別。**

通過部門各級人員的多元化的明確承諾，SFPD 能夠建立成為一個受所有社區歡迎的組織。

### 建議 90.1

SFPD 應定期系統地捕獲和報告其監督、管理和高級領導級別的人口組成，建立一個持續的機制對整體勞動力構成進行比較分析。

### 建議 90.2

*SFPD 應致力於確保關鍵人物的透明度和多元化，促進和發展有才能的多樣化領導人。*

### 調查結果 91

#### **升職程式不透明。**

透明度的缺失已造成各部門的不信任問題。

### 建議 91.1

*SFPD 應提高升職程式的透明度，且應清晰列出升職合格要求。*

### 建議 91.2

*SFPD 應考慮提供回饋給升職失敗的候選人，作為一種提高制度知識和績效改進的方式。*

### 建議 91.3

*SFPD 應確保負責監督升職活動人員的多樣性，並應考慮增加社區成員或外部觀察者（或兩者）。*

### 調查結果 92

**SFPD 未將總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告閱讀要求作為升職考試。**

### 建議 92.1

*SFPD 應將總統的 21 世紀警務特遣部隊的最後報告閱讀作為所有升職的要求。*

### 建議 92.2

*SFPD 需要求所有升職活動都閱讀此評估報告。*

### 調查結果 93

**SFPD 的警員員工團體（PEG）認為他們對該部門的投入和貢獻未得到認真的認同。**

### 建議 93.1

SFPD 和警員員工團體應尋找方式來更好地制度化並將其貢獻納入部門的業務中。可能需要任用 PEG 的成員進行如下工作

- 服務於部門平臺和委員會；
- 通過提出他們的經驗和觀點幫助解決偏見問題，作為部門的持續培訓；
- 為社區成員進行社區使者工作，或在招聘工作上擔任招聘人員；
- 解決可能被認定為偏見的制度實踐領域。

### 調查結果 94

SFPD 未維護、分析和使用數據來支持和預測人力資源需求，包括多元化人員配置、繼任和基本人口統計。

SFPD 不能輕易識別其員工的基本人口統計數據，也無法輕易訪問培訓記錄、調離記錄和用於該部門分析及開發的其他人力資源數據。

### 建議 94.1

SFPD 應確定其有關人員和人力資源分析的數據需求，包括組織多元化、繼任和預測、培訓記錄和調離數據。數據收集應允許機構進行障礙分析

### 建議 94.2

SFPD 應優先考慮人員和人力資源數據能夠更好地適應和支持管理決策及時間。