

國立臺東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：侯松茂 先生



海巡署人事人員工作壓力之探究
—以海洋巡防總局各海巡隊為例

研究生：林正男 撰

中華民國九十八年六月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班

本班 林正男 君

所提之論文 海巡署人事人員工作壓力之探究—以海洋巡防總局各海巡隊為例

業經本委員會通過合於 碩士學位論文 條件
 博士學位論文

論文學位考試委員會：

孫本初

(學位考試委員會主席)

信松茂

魏俊華

孫本初

信松茂

(指導教授)

論文學位考試日期：98 年 6 月 19 日

國立台東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 區域政策與發展研究所 公共事務管理在職專班 九十七 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：海巡署人事人員工作壓力之探究-以海洋巡防總局各海巡隊為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

同意 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			V

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：侯松茂 (親筆簽名)
研究生簽名：林正男 (親筆正楷)
學 號： B3096003 (務必填寫)

日 期：中華民國 98 年 6 月 19 日

謝 誌

「一分耕耘，一分收穫」，任何成功絕非偶然！它是來自多方支持與協助，在二年東大研究所的學習過程中，感謝一路相伴的貴人：

首先要感謝的是指導教授侯松茂老師在論文寫作上悉心的教導，侯老師嚴謹的治學精神，是個人學習的最佳模範，老師豐富的理論基礎及學術涵養指引了正確研究方向，讓個人的論文撰寫適時完成，涓滴所受，當永銘於心，值此畢業的同時，謹獻上最誠摯的謝意與祝福。

其次感謝孫本初教授與魏俊華教授在論文計畫審查與口試中對拙作的細心審閱與建議，並提供各種文獻資料及寶貴的學術研究指導，豐富了論文的內涵，讓我受益良多，更使本論文更臻完善與充實。

在研究期間感謝蔡副隊長東榮、劉科長賢國時常的關心與鼓勵並多方提供資料供個人研讀與參考，同學鄭禎禧以及威良、陽年、彥廣等全體 96 級同學，二年來同甘共苦並彼此勉勵的陪伴，另外對接受訪談的六位受訪同仁，沒有您們的配合及參與，我無法完成這篇論文，真是太謝謝你們了。

最後，絕對不能遺漏且要衷心感謝的，當然是一路走來始終伴我研讀並在背後默默支持我、鼓勵我的老婆秀敏，妳是我最大的精神支柱和力量，從準備考研究所到放榜錄取及二年利用假日上課讀書期間，家事方面都有勞妳悉心打理，讓我能無後顧之憂的全心投入學業，更可貴的是妳自己也在幼研所進修，還利用時間幫我蒐集文獻參考資料、學術刊物或相關書籍，讓我把壓力變助力，甚至論文校對上都因妳盡心協助而讓我事半功倍，還有我的三個女兒佳瑋、潔柔、燕心在生活上之配合，讓我能全力以赴。謹將這份成果獻給所有關心我的師長、家人及同事朋友們！

林正男 謹誌

中華民國九十八年六月

海巡署人事人員工作壓力之探究 -以海洋巡防總局各海巡隊為例

研究生：林正男

國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職碩士班

摘 要

本研究主要目的在探討海洋總局人事人員工作上之壓力，希望能藉由研究之結果做正確之分析，尋求有效紓解壓力之對策，在研究方法上以深度訪談作為主要研究方法，並以現職海洋總局人事人員作為研究對象，依據前述之研究動機、研究目的並經由文獻探討，復對以往相關之研究與理論加以整合、分析，進而提出本研究之架構，並以質化研究中之深度訪談來蒐集資料，以兩大層面即「個人層面」包含：個人變項、個人特質、家庭生活、薪資收入、職務陞遷等面向及「組織層面」包含：長官領導風格、任務要求、工作環境、組織文化等合計九個面向作為質化訪談的重點，訪談對象擇定以海洋總局人事人員及所屬各海巡隊專責人事承辦人等合計共六人，研究結果分述如下

- 一、人事人員工作壓力來源計有(一)年齡(二)婚姻(三)官職等(四)服務地區(五)家庭生活(六)薪資收入(七)職務陞遷(八)長官領導(九)任務要求(十)工作環境(十一)組織文化：
- 二、人事人員倍感工作壓力的來源是屬於組織層面的因素：(一)任務要求(二)長官領導，
- 三、研究建議 (一)人事人員面對工作壓力之調適處理(二)人事人員陞遷制度宜作整體規劃考量(三)人事人員獎懲權限應授權機關長官核定(四)人事人員薪俸應比照海巡隊勿外勤警職人員(五)研究範圍(六)研究方法

關鍵詞：人事人員、人事業務、工作壓力

The Thesis on the Stress of the Personal Members in Coast Guard Administration -In the Case of the Coastal Patrol Directorate General Maritime Patrol Administration.

Advisor : Lin Jeng-Nan

Institute of Regional Policy and Development, NTU

Abstract

The main purpose of this thesis is about the discussion on the stress of the Personnel members in Coastal Patrol institution. I hope that through the analysis of this thesis, I can conclude the possible policy for the release of stress. In the Perspective of the research method, I adopt the deep interview as the main method. The research targets are the personnel members in the Coastal Patrol Directorate General Maritime Patrol Administration. According to the above, I combine the relative research and theory; furthermore, I use the method of analysis to provide the structure of this thesis. The deep interview depends on the gathering of research materials. Two main perspectives are included, which are the perspective of the personal and the perspective of the institution. The personal perspectives are the factor of the personal, the personality, the life of family, the income of salary, and the Promotion of position. The institutive perspectives are the leading style of the senior officers, the demand of the tasks, the working environment, and the culture of institution. Nine people from the Coastal Patrol Directorate General Maritime Patrol Administration are aimed to regard as research targets to make analysis for the thesis. The results of the research are as follow:

- I. The origin of the stress of the personnel members works are: (1) age (2) maniage (3) position (4) the area one serves (5) the family life (6)

income salary(7) promotion (8) the leading fashion of the senior officers (9) the demand of the tasks (10) the working environment (11) the culture of the institution.

II. The factors from the perspective of institution which makes the personnel members have the stress from work: (1) the demand of the tasks (2) the leading style of the senior officers.

III. Conclusion: (1) The way the personnel members pursuit when facing the working stress physically and mentally. (2) we should reconsider the system of promotion for the personnel members (3) the lights to reward and penalize should be authorized to the senior officers (4) the salary of the personnel members should be the Same standard of the Coast Guard (5) the research area(6) the research method.

**Keywords : Personnel member, Personal business,
The working stress.**



目 次

第一章 緒論

- 第一節 研究問題背景與動機.....01
- 第二節 研究目的與待答問題.....06
- 第三節 名詞釋義.....08
- 第四節 研究範圍與限制.....09

第二章 文獻探討

- 第一節 工作壓力之意涵與理論.....11
- 第二節 人事行政之意涵與理論.....29
- 第三節 海巡署海洋巡防總局各海巡隊人事業務工作概況...35

第三章 研究設計

- 第一節 研究架構.....38
- 第二節 研究對象.....39
- 第三節 研究方法.....41
- 第四節 研究工具.....43
- 第五節 研究流程.....45
- 第六節 研究的信效度.....47
- 第七節 資料處理與分析.....50
- 第八節 研究倫理.....53

第四章 研究結果與討論

- 第一節 工作方面與工作壓力的現況、來源與調適方式.....55

第二節	家庭生活方面與工作壓力的現況、來源與調適方式	57
第三節	陞遷方面與工作壓力的現況、來源與調適方式	60
第四節	長官方面與工作壓力的現況、來源與調適方式	64
第五節	社會方面與工作壓力的現況、來源與調適方式	67
第六節	其他方面與工作壓力的現況、來源與調適方式	75
第五章	結論與建議	
第一節	結論	82
第二節	建議	86
參考文獻		
中文部分		89
西文部分		91
附錄		
附錄一	修正前的訪談大綱	92
附錄二	修正後的訪談大綱	94
附錄三	訪談紀錄	96

表 次

表 2-1 國內學者對工作壓力的定義彙整表.....	12
表 2-2 國內外相關工作壓力研究彙整表.....	25
表 2-3 國內外學者對人事行政定義彙整表.....	29
表 2-4 海洋巡防總局人事室業務職掌表.....	35
表 3-1 受訪者基本資料表.....	39
表 3-2 專家學者效度名錄表.....	44
表 4-1 質性訪談結果主要範疇一覽.....	54



圖 次

圖 2-1 工作壓力的刺激模式.....	19
圖 2-2 壓力的刺激模式.....	20
圖 2-3 壓力的模式交互模式.....	21
圖 2-4 壓力與壓力反應模式.....	23
圖 2-5 工作壓力的反應模式.....	24
圖 3-1 研究架構圖.....	38
圖 3-2 研究流程圖.....	46



第一章 緒論

本研究旨在探討海巡署海洋巡防總局各海巡隊人事人員工作壓力之探究，以下針對研究問題背景與動機予以說明，並據以引出本研究之研究目的與待答問題，其次界定相關名詞之意義，最後敘述研究範圍與研究限制。本章共分爲研究問題背景與動機、研究目的與待答問題、名詞釋義、研究範圍與限制四節。

第一節 研究問題背景與動機

壹、研究問題背景

現今社會是一個資訊爆炸且環境快速變遷，人與人間互動頻繁、多元化與競爭化且瞬息萬變的時代，任何工作壓力總是如影隨形的緊跟著人們。壓力對人們的影響，輕者情緒不穩定、浮躁、易怒，胡思亂想，魂不守舍，重者失眠、四肢酸痛、憂鬱、無力感，渾身不對勁，甚或產生自殘、暴力或輕生行爲。由此可知，壓力對生活及個人的影響是何等重大！是以，爲了提昇生活品質及工作績效，每個現代人都應瞭解壓力、面對壓力、管理壓力與紓解壓力。

二十一世紀執法工作已邁向「服務型導向」的經營方式，由於資訊網路高度發展，個人權利意識高漲，加上人事業務包羅萬象，樣樣涉及同仁權益，如稍有懈怠致影響個人權益，小者行政處分難免，大者甚至挨告，復以公務人員保障制度落實，人事人員更需謹慎依法行政，傳統工作方法已不能符合人事業務推展的需要，隨著終身學習的來臨，政府再造、資訊爆炸、數位資訊，電子公文推展預算緊縮及人事制度更迭等各方湧來的挑戰，讓人事人員所承受的壓力超乎想像。許多研究指出，當個人遭受重大事件時，曾有焦慮、憂鬱、緊張等情緒反應。壓力與身心疾病的研究已逐漸被人們所重視。因此，擔任人事人員需要比一般公務人員更多的調適及社會支持（陳秀玉，2002），而海巡機關中的人事業務人員又比一般機關學校中的人事人員要處理更多的人事業務，繁雜性及難度更高，其

壓力更是有增無減。

人事工作，經緯萬端，人事法令，多如牛毛，具有高度專業性、複雜性與變動性，人事人員於人力資源管理過程中，扮演舉足輕重的角色。因此，為順利推展業務，更有賴人事管理與服務的全力配合，方能奏效。是以，人事人員必須對所扮演的專業角色有清楚的瞭解與界定，才能發揮人事功能，進而表現專業的效能，然而面臨環境變遷及前述多方面而來的挑戰，已造成人事人員工作壓力與倦怠，宜應未雨綢繆，妥慎因應，因此值得做深入之研究。

本研究最主要目的在於探討海巡機關海洋巡防總局各外勤海巡隊人事人員的工作壓力與調適之道，期能根據研究結果提出建議可靠方案，作為將來機關內人事主管未來規劃配置人事人員專業成長與增進該人員之自我調適外，進而紓解其工作壓力之參考。

所有的機關組織，有人力即有人事業務，舉凡考選、任免、遷調、銓敘、俸給、訓練、進修、考核、獎懲、考績、福利、待遇、人事資料、差假、勤惰、保險、退休、撫卹，乃至於退休後之照護，都是人事人員的業務範圍。一個公務人員，只要進了公務機關之後，其與自身有關的各項人事業務，就與人事人員產生非常密切的關聯，是以，人事業務人員於機關人力的運作的過程當中，實質居於關鍵且重要的地位。一般而言，人事人員的業務職掌都與公務人員的權益息息相關，而依法行政的辦事原則亦是人事人員不容逾越的範圍，如何在依法行政的原則上，為同仁的權益做最佳的考量，常常是人事業務人員吃力不討好之地方。我們都知道，人的慾望是無窮盡的，要求要「好」還要更好，「多」還要更多，對於自己本身的權益，每個人都會極力的爭取，因此，往往個人無理的要求未能獲得人事人員給予充分的滿足時，就不分青紅皂白責難人事人員的不是，甚至到處渲染攻訐，或者投書控訴；常使人事業務人員處於法令與人情之兩難的地步。再加上國人處事常按「情、理、法」順序要求辦理，因而使得當事人常透過人情關說而使人事業務人員倍感壓力。或者少數的人事人員因工作過於勞累致心情浮躁，或因個性不夠圓融，講話直來直往，引起反感而招致服務態度不佳的批評，也是在所難免的，這些亦都是人事人員的工作壓力所在（李瑞文，2002）。

我們都非常了解，我們在每天生活中無時無刻不存在著各類壓力的問題，而壓力不管是對個人之身心、生理與健康狀況、對家庭、甚至對自己服務之機關

組織與工作績效而言，均會產生非常大的不良影響，而人事人員每天面對同仁，除了平日要受理各類繁雜案科之申請外，還必需面對人情關說、長官臨時交付之任務工作，人事法令能否熟悉引用對他單位申請案件有不同意見時之溝通協調等，這些都是來自長官，同仁或同仁眷屬給予之壓力，而人事人員本身尚有工作負荷、陞遷考量、工作環境及家庭因素等不同之壓力，更加顯示出人事人員壓力之沉重，於此更說明人事人員本身的抗壓性及挫折、無奈及容忍力是何等重要了。

在我國政府機關公部門中，海巡機關組織體系非常繁雜，在全世界國家政府公部門中在成員身分之多，前所未有；機關內部成員身分有警職、軍職、一般行政職系和關務人員及專門技術人員，有人力即有人事，自然其機關的人事業務必然更加繁重，其壓力當然隨之而來，而人事人員所辦理之業務均攸關同仁權益，如果在情緒管理上調適不是很恰當，工作上則會影響到各類案件受理或處理之情形，小甚至造成長官或機關之困擾，影響相當大，因此，研究者認為探討海巡機關中人事人員工作壓力，所得之成果不僅有知識上、實用上的價值，也可對當前海洋總局各外勤海巡隊之人事人員工作壓力之實際現象或問題增加了解，並找出調適、紓解及調整之方法，讓第一線海巡隊執勤人員因權益受到人事人員維護，無後顧之憂，因此能更努力維護海上、社會治安，進而對社會和人民有所幫助，實在是一件非常重要而且有價值、有意義的工作。

對壓力問題的相關研究中，最常被提出者可說是「工作壓力」這一區塊。本研究檢閱國家圖書館「全國博碩士論文資訊網」，以「工作壓力」為關鍵字做搜尋，所得論文數量竟高達 1103 篇之多，且對象包羅萬象，有企業員工、護理人員教師、員警、乃至國軍幹部等不一而足，顯見工作壓力普遍存在於各行各業之中。而以行業而言，專業程度高、必須對他人生命負責、市場重覆性高以及高風險性行業的從業人員均會感到較高的工作壓力（陸洛等，1999）。而在海巡機關服務的警職人員，平日從事海上巡邏治安工作，危險性極高，是屬於非常高風險的職業，不像社會一般機構的員工，直接任用或應徵後接受短期職前訓練即可任職，需接受一定時間嚴格的教育訓練，這可謂個人的辛苦成本；培育一位警職海巡人員所投資的成本相當可觀，同樣的，包含人事人員若個人因工作壓力過大，導致嚴重的生理和心理傷害，或萌生退休念頭，將造成組織人力成本上的損失。

貳、研究動機

海巡署為一個人員複雜且龐大的組織，其海洋巡防總局（以下稱海洋總局）機關人員從基層起，職務包含一般行政人員、技術人員（技正、技士、技佐）、關務人員、船員、隊員、技術助理員、辦事員、書記、小隊長、偵查員、分隊長、科員、隊長、督察、組長、秘書、副隊長、副組長、總局各科、室、隊、主任、中心主管、主任秘書，副總局長、總局長等，人員之組合有一般行政人員、警職人員及關務人員和技術人員等四種身分。

人事人員主要本是以服務機關內的同仁為主，或可說是「公務人員中之公僕」更為恰當，另外，人事人員除了人事工作外，另一重要職責則是向機關首長提供必要的人事資訊及相關法令規定，甚至作為首長與同仁間的溝通橋樑，讓機關業務能順遂，這些都說明了人事業務之重要及攸關同仁權益，為了讓人事人員能安心工作，提高工作效能，則面對不可避免的壓力，我們就應該去瞭解各種壓力的來源，並尋求因應的策略，找出最佳的適應方式，使人事人員在感受到壓力時能運用最好的方法去排解、調適，使海洋總局機關下屬之海巡隊人事人員能展現最佳的工作效能，提昇服務品質，有效維護海上治安，此乃本研究動機之一。

在前面已述及到，工作壓力不僅影響我們的心理狀態，更影響到我們的生理反應過多的工作壓力可能使我們產生沮喪或排斥的心理，尤其相較其他單位，工作量及壓力有明顯差別時，則強烈產生轉換工作環境之想法，因此，對於人事人員在工作上的感受，所承受的壓力來源及所受到壓力後的影響，實有加以探究之必要，尤以研究者觀察海巡機關之人事人員之異動頻繁，或因個人因素，或因工作環境等壓力造成人事人員異動頻繁，留不住人才，此為本研究動機之二。

有關海巡機關人事人員的工作壓力，學術界目前在此領域並無資料可稽，研究者利用「全國博碩士論文資訊網」「中華民國期刊論文索引資料庫」等蒐集「海巡機關人事人員工作壓力之研究」並無相關資料可查，另以關鍵詞「人事人員工作壓力」搜尋結果，僅有四篇論文可供參考，分別為；地方政府暨所屬人事人員工作壓力與因應策略之研究—以新竹縣市為例（官美雲，2002）；國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究（李瑞文，2001）

及人事人員工作壓力、社會支持與身心健康之研究（陳秀玉，2002），以上三篇研究均採量化研究，以及警察機關人事人員工作壓力之研究-以台東縣警察局為例採質性研究等，然因海巡機關海洋總局屬性繁多，遠較一般機關學校人事工作來得繁重複雜，所以可援用參考的資料有限，因此研究者認為研究海洋總局人事人員工作壓力不但有知識及學術上的價值，也對當前實際現象或問題增加瞭解，進而提昇海上巡防人員工作效能，對社會及人民有所幫助，也就更具價值，此為本研究動機之三。

本研究係以海洋總局各海巡隊人事人員為研究範圍，採文獻探討及深度訪談來蒐集資料並分析資料為所探討的文獻包括國內外工作壓力理論、人事人員壓力來源及面對壓力該如何調適及紓解壓力等相關研究；以自編「人事人員工作壓力探討與調適訪談大綱」為研究工具。探討海巡機關中的人事人員在工作上所遭遇的壓力來源有哪些？面對壓力該如何調適與紓解。



第二節 研究目的與待答問題

基於以上研究動機，本研究之主要目的與待答問題如下：

壹、研究目的

本研究乃以個人研究之動機，藉由文獻理論之探討，並透過實證的研究與分析，以期瞭解海巡單位人事人員個人背景因素、工作壓力來源，與個人調適壓力的關聯性。並藉由調查分析，以瞭解壓力的因應策略，

本研究之目的條列如下：

- 一、探討海洋總局各海巡隊人事人員工作壓力現況。
- 二、探討海洋總局各海巡隊人事人員工作壓力來源。
- 三、探討海洋總局各海巡隊人事人員面對工作壓力之調適情形。
- 四、根據研究結果擬出建議，供人事人員在面臨工作壓力時能有效調適並因應壓力，提昇工作效能。

貳、待答問題

海洋巡防機關人事工作繁重，均攸關同仁權益，業務包羅萬象，處理稍有不慎，壓力隨之而來，且目前公務人員保障制度非常落實，當事人如有不服、即可檢具相關證明文件提出申訴、再申訴或復審、再復審等救濟途徑，使得人事人員承辦業務更須謹慎小心，熟悉人事法令並以客觀公正態度處事，這些都是人事人員工作壓力來源。

本研究待答問題如下：

- 一、海洋總局各海巡隊人事人員工作方面（個人經歷、服務地區）的工作壓力現況、來源與調適方式為何？
- 二、海洋總局各海巡隊人事人員家庭方面（婚姻、家庭關係）的工作壓力現況、來源與調適方式為何？
- 三、海洋總局各海巡隊人事人員陞遷方面（官職等、服務年資、職務陞遷）的工作壓力現況、來源與調適方式為何？

四、海洋總局各海巡隊人事人員長官方面（領導方式、任務要求）的工作壓力現況、來源與調適方式為何？

五、海洋總局各海巡隊人事人員社會方面（薪資收入、工作環境、組織文化、與其他單位互動、關說、進修）的工作壓力現況、來源與調適方式為何？

六、海洋總局各海巡隊人事人員其他方面（年齡、個人特質、組織運作、興趣、補充意見）的工作壓力現況、來源與調適方式為何？



第三節 名詞釋義

本研究所涉及的重要名詞，計有人事業務人員及工作壓力二項，其定義界定如下：

壹、人事人員

人事業務係指人事管理之工作事項，在政府人事行政中，是指既定的人事政策之具體執行及實際應用而言，所涉及者係人事管理的各種方法、技術與實施，其性質為實行人事行政的事務工作。

人事業務包含考選、任免、遷調、銓敘、俸給、訓練、進修、考核、獎懲、考績、福利、待遇、人事資料、差假、勤惰、保險、退休、撫卹，乃至於退休後之照護。

本研究所謂之人事人員，乃是指海洋總局各海巡隊人事業務承辦人員。

貳、工作壓力

工作壓力係指因工作有關的因素而引起的種種內外事件，使工作者心理與生理改變正常狀態的壓力，或是個人在工作場域中，所承受來自工作本身或相關因素所產生的壓力，均稱為工作壓力。

工作壓力也就是指工作情境中某些特性，對個體所產生之一種脅迫現象，使個人能力和工作環境及資源的需求產生交互作用，影響個體的心理、生理狀態脫離正常的現象，例如組織內某員工因工作有關的因素，近來常有倦勤，無法專注於工作或工作效率減低，與同仁間的關係惡化，甚至有偏差行為等異常的情況出現時，大致上就可認定這名員工正身陷於工作壓力的情境之中。

本研究所謂之工作壓力，乃是指海洋總局各海巡隊人事業務承辦人員，於承辦業務期間，發生任何在心理或生理上，直、間接影響工作效率等之相關因素。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究地區

本研究係以海巡署海洋總局各海巡隊人事人員作為研究對象，研究單位以各外勤海巡隊為範圍，各海巡隊設有一組、二組、三組、各級巡防艦艇、另設有勤務指揮中心，處理各組、艇及中心之人事業務案件，海洋總局海巡隊員額編制人數為 2,945 人，現為 2,793 人。

二、研究對象

本研究以海洋總局各海巡隊現任人事人員或曾任人事工作之資深人員為研究對象。

三、研究內容

海洋總局各海巡隊分組辦公，一組有船務、後勤、庶務、巡防及秘書（公文研考）等業務，二組有人事、督察、研習、海務（海資）、會計（出納）、心理諮商等業務，以上其中計有五人為本研究質性訪談對象。

人事業務包含考選、任免、遷調、銓敘、俸給、訓練、進修、考核、獎懲、考績、福利、待遇、人事資料、差假、勤惰、保險、退休、撫卹等，乃至於退休後之照護，各海巡隊因員額人數不同，致業務量亦有差異外，因地域不同，各海巡隊同仁對人事服務之要求亦有差別，各海巡隊間由於組織文化、長官要求及領導風格等不同均會造成人事人員承受之工作壓力迥異，且一般海巡基層同仁、長官、部屬均會以較高標準來衡量人事服務效能，不允許有絲毫差錯，否則同仁權益受影響甚鉅，即使非本身之過錯，亦有可能受責難，壓力不可謂不大。

貳、研究限制

一、研究對象的限制

本研究以人事人員作為研究對象，因海洋總局分為甲、乙種海巡隊，

人事業務承辦人數及業務量各不同，重要性、繁重性均有相當大的差別，所造成的壓力感受自然不同，會出現因承辦業務不同而呈現壓力感受不同的情形，易造成壓力來源不夠客觀，另各人自身的因素及人事工作年資長短及經辦業務多寡等都會影響研究結果是否客觀正確，因此選擇訪談的對象有甲、乙種海巡隊人事業務熟稔或資深者為主，此為本研究限制之一。

二、研究範圍的限制

本研究以海巡署海洋總局各海巡隊人事人員作為研究對象，因海洋總局各海巡隊所轄海域環境、治安、組織文化，主官領導、同仁人數等均不同，人事業務繁雜性相形下自然不同，因此人事人員工作壓力也有差異，故研究結果能否適用全國各海巡隊之人事人員，仍有進一步值得探討研究之空間，此為本研究限制之二。

三、研究內容的限制

本研究係採質性訪談方式進行，因海洋總局各海巡隊是從上而下的屬性，而研究者為曾為人事業務資深承辦人員，具熟稔人事業務經驗，各海巡隊人事業務承辦人同仁會考慮自身工作會受負面影響而隱匿實際的工作壓力，致使結論有所偏差，此乃本研究內容限制之三。

本研究部分可能涉及海巡機關海洋總局人事人員陞遷制度、人事法令限制及人事一條鞭及人事主管領導風格等影響，非一朝一夕所能解決，所反映出應是海巡機關海洋總局大多數人事人員的困境，惟能獲得改善的實際成效尚值得探討，是以，本研究所得之結論除可提供海巡機關海洋總局人事主管瞭解各外勤海巡隊人事人員工作壓力外，也可對日後規劃人事人員陞遷制度或政策時能更審慎、周延。

第二章 文獻探討

本章依據研究目的，就有關海洋總局各海巡隊人事人員工作壓力的文獻加以探討，全章共分三節：第一節工作壓力之意涵與理論；第二節人事行政的意涵與理論；第三節海巡署海洋巡防總局各海巡隊人事業務工作概況相關研究。

第一節 工作壓力的意涵與理論

「工作壓力」這個名詞，對現代人而言是耳熟能詳，在職場上的每一個人，或多或少都有來自於工作的壓力，但工作壓力是如何形成？壓力又有何意義？故在探討工作壓力之前，首先對本論文「壓力」之定義有所闡述。

壹、工作壓力的意涵

一、工作壓力的定義

工作壓力顧名思義即為由工作所引起的壓力，其實只是根據壓力的定義再將其進一步做深入探討，此處著重在由工作相關的特性所造成的壓力，都可歸類為工作壓力，工作壓力的大小程度可能影響個人的生理或心理反應，適度的壓力有助於工作者執行工作，而過量的壓力或是壓力不夠，則容易工作者產生負面的影響。彙整國內學者對工作壓力的定義，如表 2-1：

表 2-1 國內學者對工作壓力定義彙整表

研究者 (年份)	工 作 壓 力 的 定 義
單小琳 (1988)	可視為工作環境的特性,提供一種對個體的脅迫而產生的現象。
蔡璧煌 (1989)	是人在工作中與人、事、物互動過程中所產生的負面情感。如焦慮、挫折、壓抑---等。
李明書 (1994)	為工作相關情境與個體產生交互作用,促使個體產生調適反應的一種狀況,當個體無法控制這些情境因素時,便會產生工作壓力。
陸洛 (1997)	為個體與工作環境間不斷互動與協調的特異性歷程,它受到個人層次(如生活背景、價值觀、內外資源)及團體層次(社會文化、職業特性、社經結構)的影響。
葉龍源 (1998)	係以個體面對外在環境之期望或要求時,為順應此期望的要求,而在生理與心理上產生一種特殊反應結果,此特殊反應結果可能是非預期的、緊張的、不愉快的、或是壓迫感的、痛苦的、威脅的,亦即壓力乃是個人與環境交互作用的結果。
劉天惠 (2002)	工作者為因應要求,在從事工作時,因日積月累的潛在因素,而產生對工作情境失去常態與平衡的一種心理或生理反應。
賴奕延 (2003)	為因應要求,在從事工作時,對潛在的工作情境因素,經認知評估後,認為威脅或有礙工作的表現,所產生的生理及心理不平衡的狀態。
曾澤瑤 (2004)	工作者個體對工作環境或要求因能力不足以應付,所產生緊張及威脅的反應。
蔡玲珊 (2004)	是工作相關因此與工作者互動已改變、破壞或加強他心理及生理狀況所導致的現象,及對壓力源產生行為的反應,迫使身心偏離正常運作情境,促使環境的要求與個人內在能力產生交互差異,而導致不平衡狀態。

資料來源：研究者整理

另外，李玉惠（1998）將工作壓力定義之取向而歸納以下三種觀點：

（一）從刺激的觀點而言

工作壓力是指工作情境裡會引起壓力的任何事件，工作壓力的產生是因爲工作環境中某些因素，對工作者造成威脅或不良影響的現象。

（二）從反應的觀點而言

工作壓力是指因工作所造成的威脅，產生如生氣、沮喪等消極性反應。郭盈卿（1999）將工作壓力定義爲工作者在工作情境中受到工作特性的影響，所形成的心理層面之負面程度。Cooper（1983）認爲工作壓力是一些工作有關因素，使工作者產生不適之反應症狀，包括失眠、緊張、不安、焦慮、神經過敏、憂鬱、不滿情緒與低自尊等現象。

（三）從互動的觀點而言

工作壓力是指因工作的因素促使個體與工作環境產生交互作用，即使刺激情境具有威脅性，若個體不認爲威脅存在，自然不構成壓力，但當個體面對具有威脅的工作情境時，一時無法消除威脅、脫離困境，產生一種被壓迫的感受或緊張的狀態。這些感受和狀態，常因工作上的事件而持續存在，就會演變成個人的工作壓力。

工作壓力也就是指工作情境中某些特性，對個體所產生之一種脅迫現象，是也就是說本研究所謂之工作壓力，指海洋總局各海巡隊人事人員，於承辦業務期間，發生任何在心理或生理上，直、間接影響工作效率等之相關因素。

本研究調查對象是海洋總局各海巡隊基層單位人事人員，終日身處於隊部中，幾乎是無時無刻不被工作壓力所環繞，因此，如何面對工作壓力對個人的重要性不言可喻的。

所以本研究採用的工作壓力定義傾向於互動觀點，認爲工作壓力是個人在海巡人事人員工作情境中，受到組織文化、工作特性、角色職務等交互作用影響後產生不平衡，因而破壞原本個人在生理、心理及行爲上穩定狀態而形成不穩定狀態。

綜合學者專家所述，本研究對於工作壓力的定義為：工作壓力係指個體與工作環境之間的互動，引發的種種內、外在壓力事件，而使工作者心理與生理產生改變，或是在工作職場中，個人內在能力與外部環境需求，產生交互作用上的差異，而在生理、心理產生失衡的狀態。換言之，即個人與工作情境交互作用過程中，造成個體的心理、生理與認知上不平衡或受壓迫的現象。

二、工作壓力的來源

工作壓力並非完全居於負面角色，適度的壓力可以視為正面的意義，有助於刺激本身在工作面臨問題時主動解決問題的能力，進而提升自我的價值與使命感。缺乏挑戰則容易產生倦怠，久而久之，將會使本身的學習能力也逐漸降低甚至喪失。但是，過度的壓力將使工作者陷於緊張、焦慮與煩躁之中這時的壓力將成為負面因素。因此壓力的程度過與不及均不適當，適度的壓力才是讓工作者能產生積極態度解決問題並且勇於面臨挑戰的狀況。

因海巡工作具有：1.組織結構階級嚴謹，講求團隊紀律。2.工作時間長且負荷重。3.績效壓力大。4.工作高危險，安全壓力重。5.採輪休制度，家庭照顧無法周全等特性。

工作壓力的來源不論任何職業均有共同之處，或許每個人對於工作壓力來源有不同見解工作壓力的來源分為下列六大類（周文欽、孫敏華、張德聰，2005）：

（一）工作特性

海洋巡防總局各海巡隊人事人員如同保險業務人員，每天面對的是不同的人、事，要爭取的是工作績效，隨時保持待命服務的狀態，永遠都在與時間和工作績效在賽跑。

研究者分析海洋巡防總局各海巡隊人員在海上執行巡邏勤務，時間上更無法掌握，同仁所身處工作環境即較其他職業環境危險，無形的工作心理壓力可想而知，當然任人事人員亦同，其他還有些工作的壓力來自工作負荷量太大。

（二）工作角色

在組織中是何種個性或專長的人，派任於做某些適合工作，工作配置得宜，很自然地，工作當然就會感到愉快。例如一個個性內向、不善言詞

的人，派他去擔任有關遊說或應酬交際的公關任務，就必須經常陌生拜訪或面對公眾發言，壓力之大可想而知。

研究者在組織中經歷多項承辦業務，每一項業務都具特性，惟人事人員角色較其特殊，事事需面面俱到，角色分明。

(三) 人際關係

工作中與人際關係好壞必然會產生某種程度之壓力，人際關係的好壞，現今社會中，直、間接的影響到工作執行效率。愈是傳統性高的組織，與上級長官的關係就愈形重要，若是與長官的領導風格不合，相對則容易產生壓力。如部屬是屬於大而化之，得過且過的類型，就容易產生工作壓力。

研究者分析海洋總局各海巡隊基層人事人員因組織文化工作特性，且大部分為警職人員，重視傳統及強調團隊紀律，故人際關係的處理在職場中是相當重要的課題。

(四) 家庭、工作交互影響

在現代的職業婦女而言，對這種要兼顧職場與家庭的壓力應屬最深刻。每天周旋在工作、家庭、孩子間，恨不得自己有三頭六臂，方能應付多方面的需求，因此許多職業婦女都有蠟燭兩頭燒，心力交瘁的感覺。

海洋總局各海巡隊人事人員因工作性質不同，有時因任務需要支援外勤工作，無法同一般行政人員常態正常上下班，工作與家庭要同時兼顧更顯困難故工作壓力對人的負面作用不僅在於生理疲憊，同時也可能會影響家庭婚姻氣氛，此種無法兼顧家庭與工作的處境，是多麼大的工作壓力。

(五) 組織文化、氣候

組織文化與氣候會影響個人的行動、思維自由與自主性，在海洋總局各海巡隊中由於組織文化性質特殊，團隊工作紀律要求嚴格，個人自由受限，另工作權限隨職等與職務均有差異，因此對壓力的產生更是相形重要。

由上述產生工作壓力的相關來源來看，海洋總局各海巡隊人事人員無論在工作特性、工作角色人際關係、職業發展、組織文化及家庭等方

面都將面對相當多的工作壓力，而在海巡基層單位服務的人事人員因直接執行海巡隊各項勤、業務工作，其所承受的工作壓尤其是有增無減。

綜合前述，可知不同工作有不同的工作壓力來源，但大致上可分為來自工作特性、在組織內的工作角色、工作上的人際關係，以及家庭與工作的交互影響、組織的文化與氣候等五大項，也可歸納為工作壓力主要來自於工作、組織、個人以及家庭等四個層面。

三、工作壓力的調適方式

賴政忠（2001）主張可以從下述六個途徑整合，來因應管理壓力及獲得強而有力的效果：

- (1) 確認目前最主要壓力源，同時發展和實行改變，造成壓力的情境措施。
- (2) 透過自我評價及分析，確認目前的壓力反應，並提供處置與解除的方法。
- (3) 診斷個人最主要的弱點，同時發展和實施時間管理、適當的運動、鬆弛訓練，有計畫來改變個人。
- (4) 尋求社會性支持，當個人工作壓力過大時，可以找家人、朋友、同事等支持性的對象談談，以舒緩心情。
- (5) 建立積極的人生觀，因為個人有積極與樂天的人生觀，才能面對一切的困難。
- (6) 組織與個人整合發展出壓力的預防及管理，共同分擔責任方法，為消除各種歧視、工作重新設計、目標管理的實施、提供建設性的績效回饋、提供身心保健計劃、組織溝通的加強、建立支持性的工作團隊、生涯管理、發展彈性工作時間、多辦理員工育樂活動等。

國內學者藍采風（2000）認為下列幾項是管理壓力的有效策略：

- (1) 認識壓力與認識自己。
- (2) 決定自己能如何改變。
- (3) 維持情緒的平穩。
- (4) 採取有系統方針解決問題。
- (5) 對周圍環境的改進。

(6) 樹立並維持一個有力的支援系統。

(7) 自我照顧。

國內學者陳世志（2002）主張參酌國內學者王敏齡、許靜媛（1993）編譯的「紓解工作壓力者的實用指南」認為兼顧工作與放鬆的訣數如下：

(1) 減緩你的呼吸頻率。

(2) 利用運動來消除緊張。

(3) 直接進行肌肉的放鬆。

(4) 情緒性的紓解緊張方式，如將你的困擾以寫信、日記或用錄音機將感覺錄下來。

(5) 藉著與朋友交談來解緊紓解緊張。

(6) 放慢步調，利用小憩及適時休息。

(7) 花些時間想一想，那些事是你應該優先處理。

(8) 設定跳出壓力的方法。

(9) 給自己寧靜的獨處時刻。

(10) 發展你的紓解機能(如聽音樂、閱讀及散步)。

綜合上述學者所述，面對工作壓力時，有得當的調適方式，能讓你更從容的面對接踵而來的考驗。面對壓力時你應該：放鬆自己、減少面對壓力來源、重新調適自我要求及期許的方式。

貳、工作壓力的理論

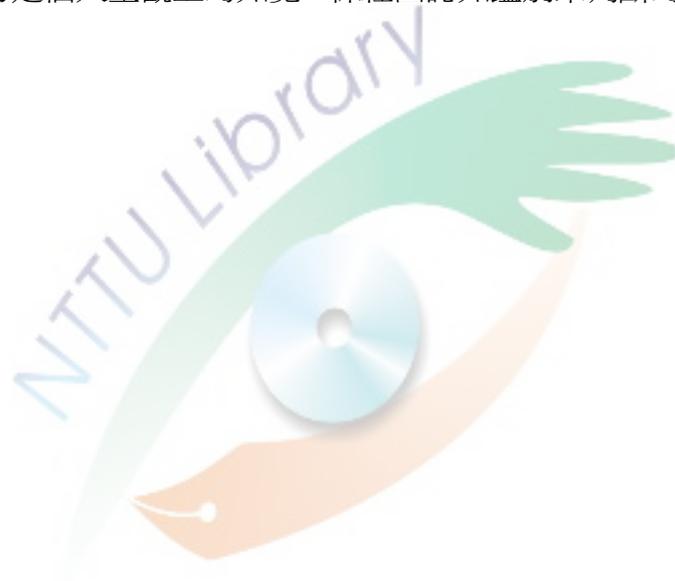
壓力有多種涵義，從刺激事件的觀點，壓力是指一種會令人再適應以致引起某些反應的刺激事件；從反應狀態的觀點，壓力是指因某些令人須再適應以獲得個人之平衡狀態的刺激，所引起的反應；從歷程的觀點，壓力是指評估事件、衡鑑潛在反應，及對事件反應的歷程。

工作壓力之理論模式依學者的觀點發展不同而有所差異，學者提出很多壓力理論，謹將壓力基本理論模式（劉玉玲，2001）、壓力的刺激模式（Ivancevich & Matteson,1980），壓力的交互模式（Ivancech & MaUteson,1980），壓力與壓力的反應模式（藍采風，2000）等理論，茲分述

如下：

一、基本理論模式

一般而言，壓力不僅發生於工作上，甚至平常生活中也會產生壓力，就壓力基本模式的內容而言，可分為壓力源、壓力，個別差異及壓力反應等四方面，壓力源依其層次之不同可分外在環境、組織與個人，而這些潛在壓力會不會變成真實壓力，將視個人的反應而定，像是工作經驗、性格等差異。同樣的一件事情對於不同的人來說，其反應可能會完全相反，這就好比上台發表演講一事，對於某些人來說極為輕鬆自然，但對某些人而言，卻是困難重重，緊張的不得了。當個人感受到壓力時，會有生理、心理及行為上的反應，而壓力是個人主觀上的知覺，係經由認知鑑別來判斷的。其理論模式如圖 2-1：



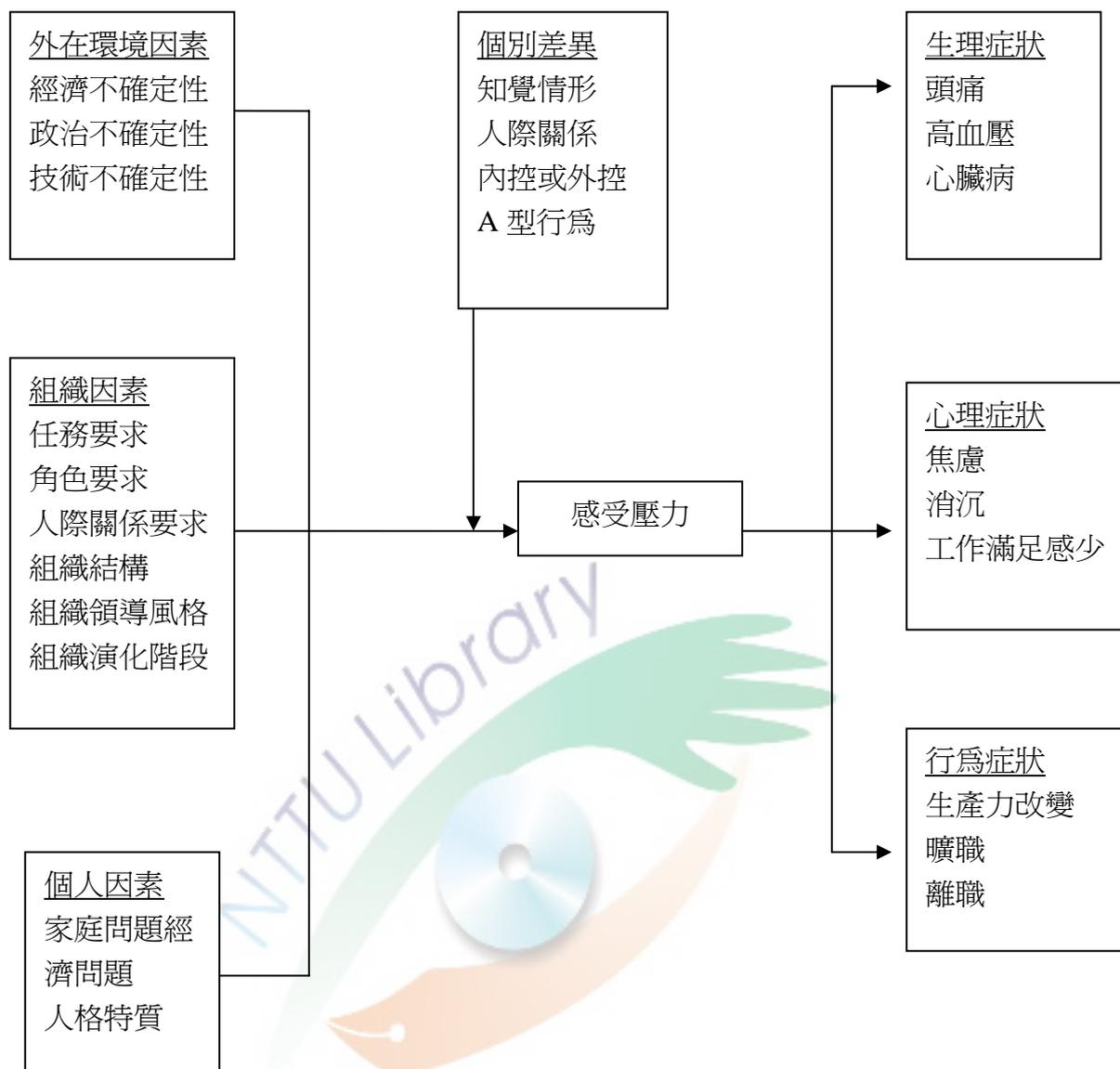


圖 2-1 工作壓力的基本理論模式

資料來源：組織行爲 (58)，劉玉玲 (2001)。臺北：新文京開發

二、壓力的刺激模式

此種模式係將壓力視為自變項，而將緊張視為反應變項。Ivancevich 與 Manteson (1980) 認為壓力係由外來的力量或刺激產生的緊張反應，但相同的壓力對於不同的人會引起不同的反應。換言之，個體受到客觀危險的生理或心理情境，當情境被解釋為「危險的」之後，個體才會引起緊張焦慮反應，採取此類觀點者，係視壓力為自變項，即指外來的壓力會造成個

人的壓力反應或緊張。此類定義又可細分為二：一類重視個體對事件的評估，即雖然壓力指的是具有客觀危險的生理或心理情境，惟具有壓力的情境只有在被解釋成爲「是危險的」之後，才會引起個體的焦慮反應。另一類則不重視，即指壓力是遇到外界事件而失去生活平靜時個體爲了恢復原有適應狀態，而所需花費的精神與體力的總合。所以，就如考試，不論是金榜題名或是名落孫山都是一種壓力，茲將該理論以圖 2-2：

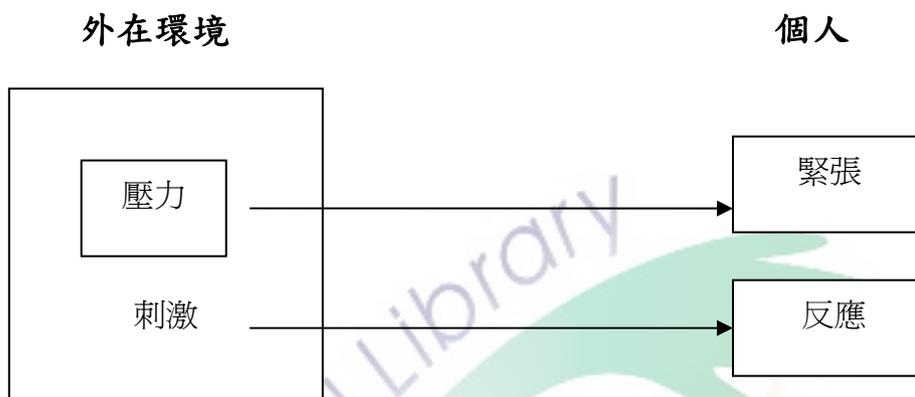


圖 2-2 壓力的刺激模式

資料來源：A managerial rs ctive stress and work (P481)，Ivancevich J.M & Mameson (1980)，New York：Scon Foresman.

三、壓力的交互模式

此種模式是將壓力源視爲自變項，而將壓力反應視爲依變項，而將壓力視爲中介變項。Ivancevich 與 Manteson (1980) 其認爲壓力係來自個體特質與環境刺激間的反應，動態交互作用的結果。壓力源是否會形成壓力，視個人認知而定，而重要性、不確定性、期間的長短爲影響個別認知的因素。此一模式架構完整，並反應出對所處情境的瞭解、個人特殊反應與因應壓力的重要性，所以是最能說明壓力之理論，採取此觀點者，係視壓力爲中介變項，即指壓力係來自個人與環境之間動態交流系統的一部分，壓力是個人與環境之間的一種特殊關係，被個人視爲非自己能力所及，並危及自己的完好性。至於認知鑑別與因應則是決定互動取向的關鍵過程。認

知鑑別為一項個人何以視某些情境具威脅性，以及威脅程度為何的評量過程，而且應則關係到使用生理，認知及行為上的策略，以控制被認定為具壓力與併發情緒的情境。此一定義亦顯示；壓力的基本模式應為壓力源（stressor）引起壓力而形成壓力反應，不過同樣的壓力源卻不一定會產生相同的壓力反應，此乃係脆弱性具有個別差異存在所致，所以將個人特質視為中介變項，若中介變項是有利的，則會適應良好，反之，若中介變項是不利的，則會適應不良。同時壓力反應本身亦是一種新的壓力源，所以壓力的基本過程尚應包括回饋系統。茲以圖 2-3：

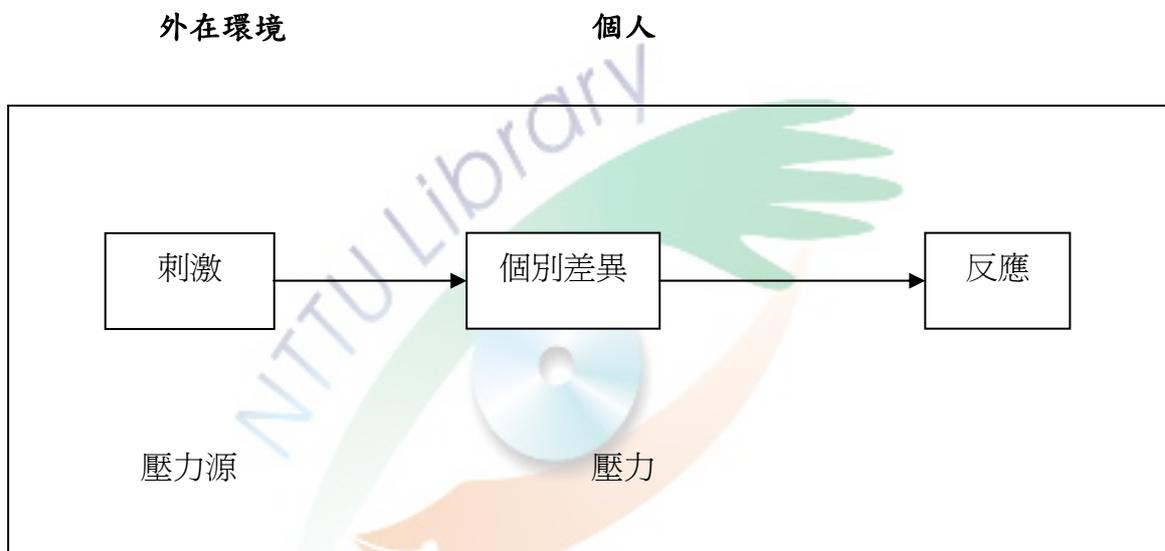


圖 2-3 壓力的交互模式

資料來源：Ivancevich J.M & Mameson MT (P52), *A managerial rs ctive stress*
(1980)。New York：Scon Foresman

四、壓力與壓力的反應模式

壓力是日常生活的一部分，當個人面臨接踵而至的壓力時，若能以正面的態度予以回應並處理得當，便能夠為個人帶來助力；但若處理不當，或對壓力視而不見，過度壓力的累積可能會為個人惹出更大的麻煩。壓力嚴重程度若大增或持續時間更久，即可能造成嚴重的情緒、生理及行為的傷害，導致各種身心疾病的發生，甚至引發精神病體質，形成各類的精神病。當面對這些壓力時，較理想的處理問題態度為冷靜面對並解決。

壓力管理的重點即在於要以最有效的方式，處理外界的要求與加諸在你身上的壓力。一般而言，壓力管理可分成二部分：一是處理壓力所造成的反應，即情緒、行為及生理等方面的紓解；另一則是針對壓力源造成的問題本身去處理（吳來信、黃源協、廖榮利，2006）。

壓力情境係指產生壓力的外在環境或客觀事件，它屬於一種或數種刺激。壓力反應或經驗則是指個人主觀對外界刺激所做的適應或所引起的緊張或壓迫感（Strain），甚至苦惱（Distress）或憂鬱（depression）。壓迫感是指個人受到壓力影響而引起的心理緊張、強迫感，如肌肉因緊張而拉直的反應，它是一種心理與生理的反應；苦惱是指個人在適應或面對壓力時，因緊張與強迫感而帶來的心理反應，它亦以生理反應呈現，如窒息、極度疲勞、氣憤、冒冷汗、失眠等現象，憂鬱則是情緒狀態，其特質包括高度悲傷、無力感或是對壓力來源無法應對，且會有極度無能為力之感（藍采風，2000），壓力與壓力反應間的關係如圖 2-4：

外在環境或客觀事件

個人或團體(主觀經驗或對壓力來源的認知)

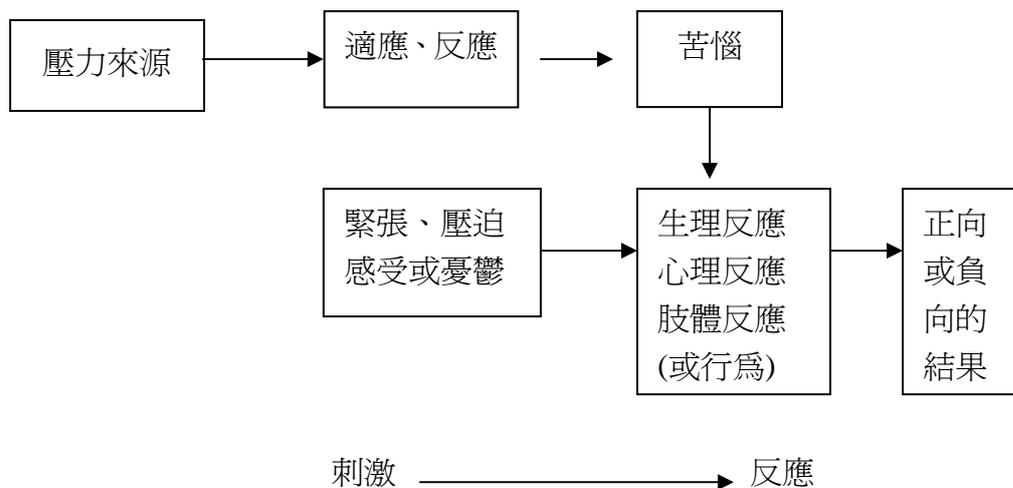


圖 2-4 壓力與壓力反應模式

資料來源：壓力與調適（68），藍采風（2000）。台北：幼獅文化

上述四種理論各有其立論點，顯示壓力源無所不在，工作壓力可概分二大類，一是屬於組織層面產生之壓力源，另一則是屬個人層面產生之壓力源，但壓力源所產生之刺激能否造成壓力，端視個人特質、感受而定，適度的壓力能激勵我們處事主動積極，也能帶來新的認知、新的觀念與對事情不同的看法，進而提升作效率。但負面的壓力卻會讓人產生情緒上的反應或身體不適的情形，影響了工作品質，假若產生生理症狀（如頭疼、心悸）或心理症狀（如緊張、焦慮）或行為症狀（如離家、離職）等，則此刺激對吾人而言就是一種壓力。

綜合前述理論，研究者針對工作壓力的反應，整理如圖 2-5：

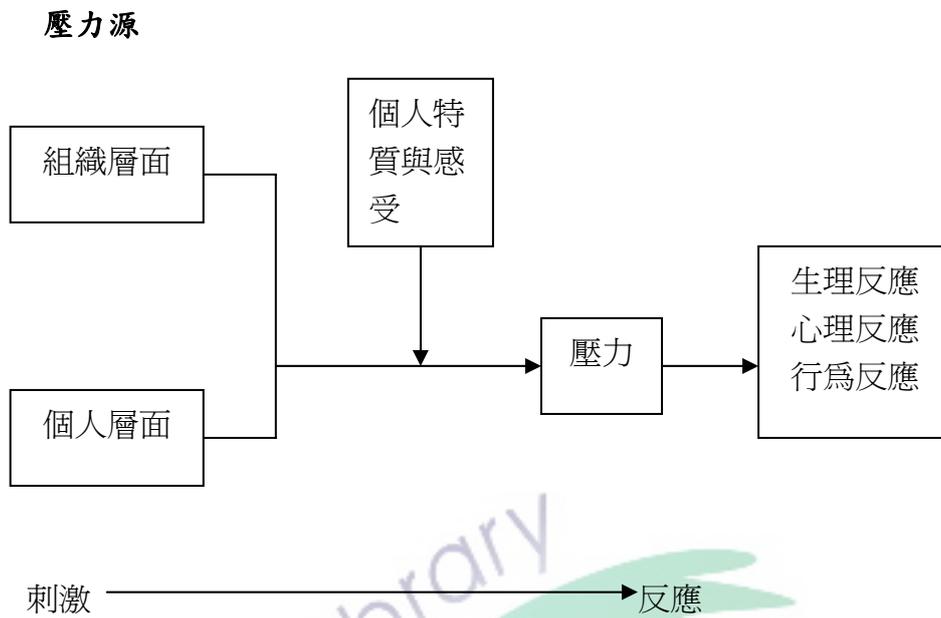


圖 2-5 工作壓力的反應

資料來源：研究者整理

參、國內外相關工作壓力的研究

國內有關壓力的論文相當多，其中關於人事人員工作壓力之論文經研究者，僅有四篇研究論文可稽，另查詢與本研究有關之工作壓力研究，經彙整如表 2-2：

表 2-2 國內外相關工作壓力研究彙整表

研究者(年份)	研究主題	研究發現
宮美雲(2003)	地方政府暨所屬人事人員工作壓力與因應策略之研究-以新竹縣市為例	一、不同基本屬性及不同的機關屬性在工作壓力及面對壓力的處理方式沒有相異處。 二、面對壓力來臨時，人事主管較常採取自我調適來排除壓力。 三、服務於學校之人事人員比在機關之人事人員感受較大之工作壓力。 四、考績較差者感覺工作負荷也較大。 五、工作負荷、人際關係與解決問題、自我調適呈正相關，環境因素與整體壓力因應策略不相關，自我認定與自我認定呈負相關。
李瑞文(2002)	國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究	一、人事人員的工作壓力主要是來自工作負荷，其次為角色衝突、家庭因素上級因素、環境因素、人際關係。 二、學歷及婚姻狀況等不影響工作壓力感受程度。 三、男性人事人員較容易感受到工作壓力，女性人事人員則在環境因素上較容易感受到重力。 四、年齡愈輕及工作年資愈少的人事人員，對工作壓力的感受程度愈大。 五、面對工作壓力時最常使用的因應策略是解決問題，次為尋求支援、理性思考、自我調適。 六、女性人事人員面對工作壓力時最常使用尋求支援的因應策略。

表 2-2 (續)

研究者 (年份)	研究主題	研究發現
陳秀玉 (2003)	行政機關人事人員工作壓力、社會支持與身心健康之研究	<p>一、人事人員工作壓力屬於中等略高程度，其中以「工作負荷」最沉重。</p> <p>二、人事人員的社會支持屬於中等略高程度，但主管支持層面最低。</p> <p>三、人事人員整體身心健康狀況屬於健康，但以生活適應層面最差。</p> <p>四、非主管、服務於學校的人事人員在工作上的壓力較高。</p> <p>五、女性、已婚、高中職畢業、非主管服務於學校的人事人員社會支持較高。</p> <p>六、女性、未婚、年紀較輕、非主管、年資淺、服務於機關之人事人員身心健康較差。</p> <p>七、亦即工作壓力愈高身心健康愈差，社會支持。</p>
林蒼彬 (2000)	行政機關人事人員角色壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究	<p>一、低年齡、低年資、低薪資、非主管職其所知覺的角色壓力較高。</p> <p>二、高年齡、高年資、高薪資、主管職及已婚者，其所知覺的組織承諾較高。</p> <p>三、高年齡、高年資、高薪資、主管職及已婚者，其所知覺的離職傾向較低。</p> <p>四、角色壓力與組織承諾呈顯著負相關。</p> <p>五、組織承諾與離職傾向呈顯著負相關。</p> <p>六、角色壓力與離職傾向呈顯著正相關。</p>
黃翠紋 (1992)	警察人事人員工作態度之調查研究	<p>一、人口特徵中的性別、職務官等、婚姻狀況與工作態度有顯著差異存在。</p> <p>二、影響工作態度五個自變項領導型態、通狀況、工作技能、人際關係、內外獎酬與工作態度均呈正相關的關係。</p> <p>三、五個自變項的滿意程度，最滿意者為人際關係，其次依序:為工作技能、領導型態、內外獎酬，最後為溝通狀況。</p>

表 2-2 (續)

研究者 (年份)	研究主題	研究發現
陳德宗 (2004)	學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究-以嘉義縣市高中職國中國小為例。	學校人事人員的個人特徵(年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、現任職務、學校類型)對角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠有顯著差異。

資料來源：研究者整理

綜合上述研究者對工作壓力相關研究之發現，由於各人探討層面、研究對象或研究主題等不同，致結果有其差異，如據此比較海洋總局外勤人員、海洋總局人事人員及其他機關、學校人事人員工作壓力之異同仍可歸納區分如下：

一、相同處：

- (一) 在不同的機關或不同的工作屬性中所產生的工作壓力不相同，但面對壓力的處理方式沒有相異處。
- (二) 因個人特質的不同，所以每個人在面對壓力時的知覺感受與處理方式會有顯著之差異。
- (三) 年齡愈輕、年資愈短，工作壓力感受愈大。
- (四) 男性比女性較容易感受到壓力。
- (五) 壓力源之大小依序為：工作負荷、生涯發展、角色衝突、家庭因素、上級因素、環境因素、人際關係。
- (六) 面對工作壓力最常使用因應策略依序為：解決問題、尋求支援、理性思考、自我調適。

二、相異處：

- (一) 海巡人員的工作壓力。
 - 1.海巡人員的工作壓力主要來自於海巡人員工作本身，具危險性且休假不固定，事業與家庭難以兼顧。

- 2.家人能否支持、包燄體諒也是海巡人員工作的壓力源。
- 3.海巡機關科層體制屬性、工作環境、工作時間及海巡人員的角色衝突等均是壓力源。
- 4.海巡人員工作壓力大，又以男性、外勤基層同仁為最。
- 5.在性別上，男性比女性工作壓力大。

(二) 海巡人員人事人員的工作壓力

- 1.工作壓力主要來自人事業務量大，工作繁重。
- 2.長官支持態度、組織文化、人情關說、請託都是壓力源。
- 3.海巡人員人事人員比其他機關、學校之人事人員感受較大之工作壓力。
- 4.職務陞遷對照海巡人員而言較受限制，造成海巡人員人事人員異動頻繁，此亦為工作壓力源。
- 5.海巡機關採功績原則陞遷，人事業務均攸關權益，職責繁重，且人事人員較受高標準之要求，此等均與壓力呈正相關。
- 6.男性與女性工作壓力感受不同，在業務職責上，男性工作壓力較大。
- 7.人事人員的社會支持屬於中等略高程度，但主管支持層面最低。
- 8.年齡愈輕及工作年資愈短的人事人員，對工作壓力的感受程度愈大。
- 9.男性人事人員較容易感受到工作壓力，女性人事人員則在環境因素上較容易感受到壓力。

(三) 其他機關、學校人事人員的工作壓力

- 1.人事人員的工作壓力主要來自工作負荷。
- 2.服務於學校之人事人員比在機關之人事人員感受較大之工作壓力。
- 3.學歷及婚姻狀況等不影響工作壓力感受程度。

第二節 人事行政的意涵與理論

壹、人事行政的意涵

任何一個組織體，無論是政府機關，或民營企業，甚至社會團體，都有其成立的目的，為達此目的，故有其一定的功能，為發揮其功能，必有相當的工作人員，而此項工作人員之遴選、運用、培育、考核、激勵、報酬及退休撫卹等原理，原則、方法及實施，即為人事行政 (personnel administration)。中外學者對於人事行政的意義與範圍，由於注重的觀點不同，故有各種不同的界說。茲將國內外學者對人事行政之定義彙整如表 2-3：

表 2-3 國內外學者對人事行政定義彙整表

研究者 (年份)	人 事 行 政 定 義
許南雄 (1993)	人事行政如，一、機關組織人的管理的問題，二、探討人力資源管理及人性化管理為旨趣，三、行政首長與主管運用人事權責的技巧，四、機關組織人事業務的措施。
趙其文 (1995)	人事行政是屬於組織中工作人員的管理，而不是組織服務對象的管理。
吳 定 (2002) 張潤書 陳德禹 賴維堯	人事行政係指政府系統內，對其所需人員 (人力資源) 之引用、管理及發展的一套相關制度、政策與運作，尋求人員適才適所，人盡其才，目的在事竟其功，以達政府系統之生存發展並完成任務。
蔡良文 (2006)	人事行政係指政府機關為達成任務及使命時，對其所需要人員的考試、任用、考績、級俸、陞遷、獎懲、保障、撫卹、退休、訓練等行為與措施。
Stahl (1962)	人事行政，是指組織中與人力資源有關的一切事務之總體。

表 2-3 (續)

研究者 (年份)	人 事 行 政 定 義
Dimock (1969)	人事行政就是機關的輔助功能 (staff function)，係有考選、任用、激勵與人員訓練等工作，目的在增進人員的士氣及功能之有效性。
Beatty 與 Schneier. (1981)	人事行政是一種獲得(acquing).發展 (developing) 和保持 1 (maintaining) 有能力的員工的藝術，使其能以最大的效率完成工作;並使組織的目標和功能，得以經濟有效的達成。

資料來源：研究者整理

學者專家對人事行政的定義各有其見解，有者定義人事行政為機關組織人的管理，行政首長與主管運用人事權責的技巧及人事業務的措施等。有則認為人事管理為，「管理」的一部分人事行政則是「行政」的一部分，一般而言人事行政涉及政策、原則的層面較多，而人事管理則涉及技術及執行的層面較多；有則指人事行政係指政府系統內，對其人力資源之引用、管理及發展的一套相關制度，尋求人員適才適所、人盡其才，目的在達政府系統之生存發展並完成任務，有的定義係指人事行政為機關組織有關「人力資源運用」及「人員行為為管理」之措施。

從以上所列舉的各種人事行政界說中，可以清晰的瞭解，人事行政是屬於組織中工作人員的管理，而不是組織服務對象的管理。例如在軍中對士兵的管理在監獄中對犯人的管理，或是在學校中對學生的管理等等，都不屬於人事行政的範疇。但在軍中對工作人員的管理，在監獄中對管理人員的管理，或是在學校中對教師與行政人員的管理等，則均屬人事行政的範疇。不同的組織有各有其組織成立的目的，但人事行政對不同的組織而言，其目的均是一致的，就是對其員工的管理。

就如人類的歷史發展來看，人事行政乃起源於國家的管理，所以自有國家的基本形式以來，就有人事行政的實質存在。而人事管理的產生，最早始自人類僱傭關係的存在。因此人事行政的發展較早。我國早期為農業社會，自有佃

農僱農之後，即有人事管理的實質存在。次就世界歷史觀之，在工業革命之先，人事管理之原理、原則及方法，多源自政府人事行政之經驗。但自工業革命之後，大企業出現，人員眾多，適用政府機關的人事行政的原則與方法，已無法達成企業的目的，因此，很多企業家及學者們致力於如何增加生產且降低成本之研究。大約在一九二〇年前後，私人企業由於業務上的需要，有不惜投以鉅資，從事「管理」方面的試驗及研究，常有重大發明，進步甚快，此對於人事管理有相當深遠的影響。質言之，人事行政，係指政府機關為達成任務及使命，對其所需要人員的考試、任用、考績、級俸、陞遷、獎懲、保障、退休、撫卹、訓練等行為與措施（蔡良文，2006）。

本研究係針對海洋總局各海巡隊人事人員任職工作壓力之探究，對於人事行政之管理原則及認知亦同為工作執行之重要依據，人事法規亦是人事人員不可輕忽的工作基本準則。

貳、人事人員的角色

在機關組織內擔任人事行政工作者，即人事行政人員，亦即人事管理人員，簡稱人事人員。人事人員在執行人事業務之際，如何掌握「幕僚」角色，而與業務人員融洽相處，時有其兩難處。其原因在於兩者的目的衝突與角色衝突，或由於人事人員或業務人員的觀念偏差所致（趙其文，1995），茲分述如下：

一、人事行政目的與業務目的的衝突

人事管理目的，在為組織覓取最佳的合格人選，為保持遴選的公開、公平平均採取一定之遴選程序。業務單位基於本身業務之需要，往往對於人事單位之作業，採存疑態度，即對於遴選之素不相識者，不願委予較重要的工作，此種衝突情形，不僅在遴選過程中產生，其他如員額的增加方面，待遇的調整或支給原則方面，陞遷方面，甚至於訓練及工作時間方面，都會有某種的衝突存在，尤以獎懲方面，人事單位常考量獎當其功及核實敘獎原則，而業務單位則常以無功獎則無誘因，無法鼓舞工作士氣，推動業務。

二、人事人員的角色衝突

客觀環境而言，「角色」是人類行爲的一種概念，意指一套有關的人類行爲標準與期望。每一個人在不同的現實社會空間地位扮演不同的角色，是個人在一特定地位上有關的活動。人在外在組織中如同在社會生活中，各具備有不同的角色和身分，當個人扮演的角色，不能符合他人預期的期望或社會的行爲標準時，就會產生角色間的偏差，即稱之為角色衝突。同樣的人事人員在系統理論的觀點下，在任何組織常被視為一個系統狀態。而組織間本來就是由於人們之間交互行爲所構成的系統，由於人們的思想模式與價值觀的不同，常使得衝突行爲乃為必然的現象產生。

三、人事人員的觀念偏差

以上所舉之衝突，乃產生於人事行政的幕僚功能所使然。除了業務人員外人事人員在執行，人事業務之際，由於做法及觀念上的偏差，亦可能引起衝突。因為人事人員長期忠實執行人事行政法規的結果，可能產生一種錯覺，認為嚴格遵守法令的規定，本身就是一種目的，反而忽略了組織的目標。最後結果，變成業務單位要配合人事單位，組織目標要牽就人事目標，而產生本末倒置，輕重不分的情形。

本研究海洋巡防總局各海巡隊人事人員大部分為警職人員兼任，非接受如一般行政機關訓練之專任人事人員，故在單位組織中推展相關業務或工作績效上，難免會和同仁有一些意見上或其他之衝突相異，但人事人員本於服務精神及追求工作效率、專業，因為觀念、角色及各業務目的而有所衝突在所難免。

參、人事人員的服務觀

人事人員由於幕僚功能的性質或執行工作的觀念偏差，可能導致若干衝突的後果。其實，人事行政工作，本身即是一種服務性的工作，身為人事人員，必須建立正確的服務觀，才能發揮人事行政的服務功能，而要達此目的，有下列幾項原則（趙其文，1995）：

一、為同仁提供充分的服務和忍耐的修養

人事人員的主要任務，便是為機關同仁提供人事服務，如果人事人員把這些當作一種權力或權威來看，那就大錯特錯了。

承辦人事業務人員與每一位公務人員的權益息息相關，所以最為大家所關切。另外人事人員最好具備「忍耐」工夫，良好的工作態度是一件非常重要的事，可避免情緒上的語言而衍生不必要的困擾。

二、誠信面對面溝通，講求效率，力求「詳細」、「委婉」來解決問題

海巡署暨海洋總局各海巡隊等機關或單位組織其成員之歸屬感、認同感應相同，上下一心，即彼此對機關或組織奉獻的目標一致，各業務單位各自分工，每人各司其職，做好份內工作，在人事問題上，瞭解問題所在，可能會比較好，如此必能獲得機關同仁的信賴，促進組織內部的和諧與團結。

三、做好人事「幕僚」工作

人事人員應嚴守幕僚人員的分際，這是必須要有的觀念。幕僚人員的主要職責，不是替首長去作決定。人事人員千萬別把自己看成是機關首長的「人事監督員」，使首長在人事運用上縛手縛腳，難以開展。質言之，人事人員均應守法守分，適時向首長提供人事作業上的建議，並秉持承受首長意志，為其分勞解憂，甚至作為首長與同仁間的溝通橋樑，調和鼎鼎。

本研究海洋巡防總局各海巡隊人事單位與其他業務單位均屬單位組織系統中的一個次級系統（subsystem），都是兼具有服務與管制的作用，他必須滿足機關首長與業務單位雙方面的需求。

擔任各海巡隊人事人員除了應具正確之服務觀等基本工作態度外，研究者就個人過去承辦人事業務近五年之時間而言，工作熱忱及誠意算是所有業務承辦人最為基本應具備之工作態度。再說，單位組織中由於功能分化的結果，有業務單位與幕僚單位之分，兩者功能是相等的，然兩者間的原始關係，幕僚與業務乃各自發展出他們本身的工作類型及心理過程，造成所謂功能的偏差，使得此二團體難以和諧共處。海洋巡防總局各海巡隊人事人員與業務人員間的衝

突、矛盾亦屬必然，業務單位總是視人事幕僚為一種累贅與阻力，不懂業務單位的辛苦而不提供助力；相反地，人事幕僚單位亦感覺業務單位為了自身的需求，喜歡誇張或故施小惠，忽略人事單位基於衡平及把關的幕僚職責和單位組織文化差異，於是彼此猜忌，造成摩擦，是為各層面間的衝突因素來源。



第三節 海巡署海洋巡防總局各海巡隊人事業務概況與問題

壹、海巡署海洋巡防總局各海巡隊組織概況

海洋巡防總局各海巡隊前身係保安警察第七總隊各外勤中隊，於民國八十七年定名為內政部警政署水上警察局。民國八十九年為事權統一海上各類不法查緝工作，整編國防部海岸巡防司令部、內政部警政署水上警察局、財政部關稅總局緝私組船艦隻成利海巡署，海洋巡防總局下轄有十個甲種海巡隊（編制較大）、六個乙種海巡隊（編制較小）、四個機動海巡隊（前身為財政部關稅總局緝私組船艦）及一個直屬船隊共二十一個外勤單位，迄九十七年六月底現有人數為 2,759 人（引自海洋總局組織條例，2001、1）。海洋巡防總局人事室業務職掌表如表 2-4：

表 2-4 海洋巡防總局人事室業務職掌表

科 別	業 務 職 掌
一 科	一、組織編制及分層負責明細表權責劃分事項。 二、任免、銓審(動態)任官令請頒及遷調業務。 三、人力規劃及借調人力評估。 四、任免、組織法規。 五、人事甄審案件。 六、海巡人員超勤加班費、業務加班費審核事項。 七、退休、撫卹及各項福利(含互助)事項。 八、待遇及獎勵金核發。 九、研究發展，全面品質管理。 十、綜合業務。 十一、經歷證明書、在職證明書、服務證、識別證換發事項。

表 2-4 (續)

科 別	業 務	職 掌
二 科	一、獎懲、考績業務。 二、海巡人員停職、復職、免職、申訴及移付懲戒案件事項。 三、海巡人員差假、勤惰管理。 四、請頒各項獎章、功標、年資標。 五、公保、健保、眷舍輔建及輔購住宅貸款事項。 六、生日禮物、三節慰問金、敬老慰問金、教育補助費等事項。 七、獎懲、停職、復職、免職及保障案件法規。 八、國內、外休假、出國案件審核。 九、儘後、逐次召集。 十、各項獎學金事項。	

資料來源：研究者整理

貳、海巡署海洋巡防總局各海巡隊人事人員工作現況探討

海洋巡防總局各海巡隊分三組辦事，其中人事業務為第二組業務，辦理組織編制、任免、遷調、退撫、福利、待遇、綜合、人事業務獎懲、考績、差假、勤惰管理、公、健保、心理諮商等各項人事業務。各隊人員編制為組主任一人、人事業務承辦人員一至三人不等，視各隊人員編制大小分來辦理人事業務。

參、海巡署海洋巡防總局各海巡隊人事人員工作問題

海洋巡防總局各海巡隊所屬同仁包含雇員、一般行政人員、技術人員、隊員、小隊長、分隊長、科員、組主任、副隊長、隊長等，人數在七十至二

百人之間，人事業務繁重可知，研究者曾從事人事業務工作近五年光景，茲因常見人事人員加班而不敢稍有懈怠，工作壓力明顯較其他內勤同仁及一般行政機關、學校之人事人員繁重（引自海洋總局組織條例，2001、1）。

肆、海巡署海洋巡防總局各海巡隊承辦人事業務 工作問題

人事業務量多，均事涉同仁權益，職責繁重，壓力非常大，職務陞遷相較一般人員受限制，造成人事人員異動較頻繁，留不住人才。在長官支持態度、組織文化、人情關說、請託問題等都是工作壓力來源。另人事人員屬幕僚功能性質，當扮演角色未能符合他人預期之要求或期待時易遭致誤解或產生摩擦甚至對立，造成角色間之衝突，海巡隊人事人員之遴用有其資格條件限制，一旦出缺，因一人承辦所有相關人事業務，繁重可見一般，其派補在人力儲備候用上常緩不濟急，甚至無人可備用，造成人力不足之情形，尤其人力較少之海巡隊更是如此。

海洋總局各海巡隊人事工作問題如下：

- 一、人事業務量多，均事涉同仁權益，職責繁重，壓力大。
- 二、薪資待遇及職務陞遷相較一般警察人員受限制，造成人事人員異動頻繁，留不住人才。
- 三、長官的支持態度、組織文化、人情關說、請託等都是壓力的來源。
- 四、人事人員本屬幕僚功能性質，當扮演角色未能符合同仁預期之要求期待時，易遭致誤解或產生摩擦甚至對立，以致角色間之衝突。
- 五、海巡隊人事人員之遴用有其資格條件限制，一旦出缺，均需由各單位主管依適任及屬意派任，在人事人力儲備候用及派補上常緩不濟急，造成人力不足情形。

第三章 研究設計

本章主要的目的在說明研究大方法與研究的程序，全章區分為七節，第一節研究架構，第二節研究方法，第三節研究對象，第四節訪談工具，第五節資料分析與結果呈現、第六節研究信度與效度之檢測，第七節研究流程與進展別敘述之。

第一節 研究架構

每個人都有壓力，海洋總局人事業務人員更易因工作產生壓力，本研究依據前述之研究動機、研究目的並經由文獻探討，復對以往相關之研究與理論加以整合、分析，進而提出本研究之研究架構，並以質化研究中之深度訪談來蒐集資料，以兩大層面即「個人層面」包含：個人變項、個人特質、家庭生活、薪資收入、職務陞遷等面向及「組織層面」包含：長官領導風格、任務要求、工作環境、組織文化等合計九個面向作為質化訪談的重點，並探討人事人員面對工作壓力時，在心理上及生理上該如何調適及因應之作爲，避免讓壓力影響到身心健康。訪談對象擇定以海洋總局各海巡隊人事人員等合計共六人，綜上，本研究架構如下圖 3-1：

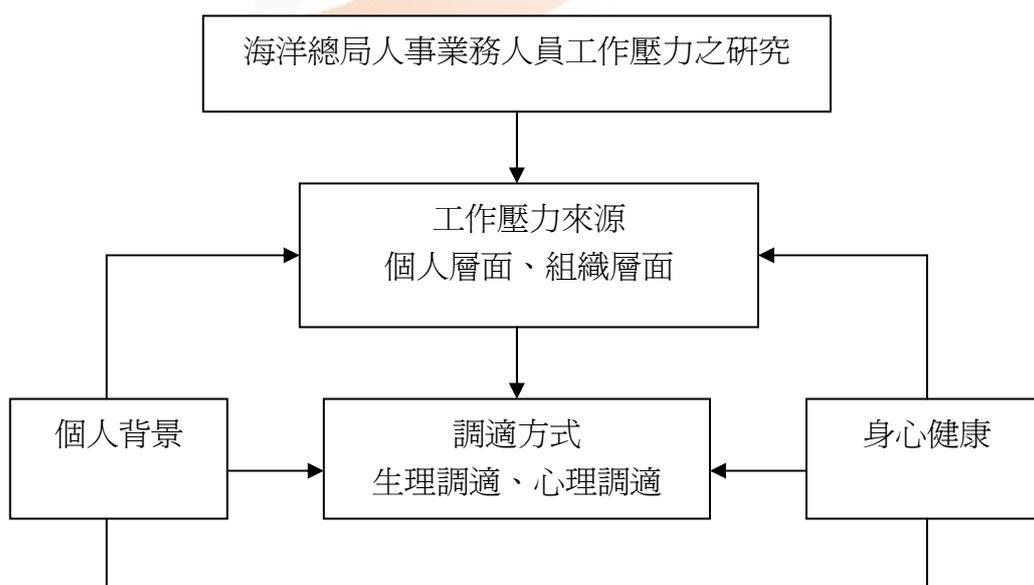


圖 3-1 研究架構

第二節 研究對象

本研究在樣本取樣上以願意參與本研究且具有豐富人事工作經驗並能提供看法及意見之人員為研究者主要的邀請對象，且為了儘量達成研究目標，瞭解不同類型，不同承辦業務，不同人員工作資歷等原因所造成的差別觀念，因此訪談對象的取樣在考量每人的壓力知覺不同，及工作年資長短、工作環境及承辦業務不同等均會影響壓力感受的情形之下，研究者依據上述原則選取受訪者以能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」者為主，而選擇海洋總局直屬船隊一人、甲種海巡隊二人、乙種海巡隊二人、機動海巡隊一人，合計共六人各海巡隊人事人員接受訪問，希望藉此能瞭解到人事人員面臨之工作壓力情形及如何因應並紓解自己本身所承受之壓力。

本次訪談在與訪談對象聯繫說明本研究的主題並徵詢渠等同意後，由研究者主動與受訪者邀約並確定時間來進行深度訪談。受訪者代號為以 A. B. C. D E F 計六人均於各海巡隊辦公室進行訪談，每位受訪者訪談時間約為二小時。本研究之受訪者基本資料如表 3-1：

表 3-1 受訪者基本資料表

受訪者代號	服務單位	服務年資	受訪者特點
A	海洋總局 東部地區機動海巡隊	22 年	中央警察大學海佐班畢業，資深人事業務承辦人
B	海洋總局 蘇澳海巡隊	21 年	警察專科學校畢業，資深人事業務承辦人
C	海洋總局 直屬船隊	17 年	陸軍官校專科班畢業，資深人事業務承辦人
D	海洋總局 台東海巡隊	23 年	警察專科學校畢業，資深人事業務承辦人

表 3-1 (續)

受訪者代號	服務單位	服務年資	受訪者特點
E	海洋總局 高雄海巡隊	17年	警察專科學校畢業，資深人事業務承辦人
F	海洋總局 澳底海巡隊	17年	警察專科學校畢業，資深人事業務承辦人

資料來源：研究者整理



第三節 研究方法

研究方法是從事研究的計畫、策略、手段、工具、步驟以及過程的總和，亦是研究的思維方式、行為方式以及程式和準則的集合。質的研究方法以研究者本人為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究、使用歸納法分析資料和形成理論、通過與研究對象互動及對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動（陳向明，2004），本研究採質化研究取向，以文獻分析法及深度訪談法為主要，方法的採用與研究步驟的設計分別簡述如下：

壹、文獻分析法

本研究參酌前人之研究論述，作為研究者研究相關議題理論之主要參考，其中壓力理論模式、研究面向之探討；及相關人事業務人員工作壓力暨海巡工作壓力之研究，或人事行政意涵與人事人員工作壓力之因果關係等，均是本研究立論之依據，不但彌補了研究者主觀論述上之不足，也從前人研究之結果探究出與本研究不同之處，進而將其歸納並分析海巡機關海洋總局各海巡隊人事人員之工作壓力，資料來源仍以：一、期刊、國家圖書館全國博碩士論文資訊網或相關文獻等。二、學術刊物或相關之研究報告。三、相關書籍、網路文章、報刊雜誌等為主要參考資料來源。因此，本研究所採之文獻整理與分析的方法，除蒐集上述相關資料外，並以海洋總局人事業務、組織概況等資料剖述，作為本次研究之理論基礎，進而提出海巡機關海洋總局人事人員工作壓力來源與調適因應之道。

貳、深度訪談法

Patton (1990) 以為，質性訪談建立在假定他人的觀照是有意義的、可知的，或可呈現其本質的。訪談的目的，是以瞭解受訪者心中的想法到底是什麼？他們看待問題的角度及對問題所作的解釋，甚至可以瞭解受訪者的思維和情緒的反應，及工作經驗中曾經面臨或遭遇到的問題及他們行為所隱含的意義。而這些是他人無法直接觀察到的。其內容包括：當事人的感受、想法、知覺、先前發生的

事情、及對事情賦予的意義等。以利研究者進入到受訪者真實的內心之處。本研究採用深入訪談之方法，以半結構訪談方式即用「訪談大綱」以受訪者個人為中心來進行訪談，是一種對話與流動式的研究方法，期能獲得豐富、多樣與多層次內容的完整答案。



第四節 研究工具

壹、研究者

Patton (1990) 認為，在質的研究中，研究者即是工具，質的研究之效度，大部分的關鍵在於進行實地工作者之技巧、能力和嚴謹地執行其工作，因此，研究者本身就是最重要的工具。在訪談過程中，研究者以本身的觀察力、感受力、以及與受訪者所建立的信任關係來進行訪談。訪談同時，研究者除了須具備詢問問題能力之外，更要以一種同理且中立角度來與受訪者互動，了解受訪者的內心真實想法。而在資料分析時，更要以本身的經驗、所受的訓練，以及對訪談內容加以整理分析，力求詳細完整呈現受訪者欲表達出之真實想法。

在本研究中，研究者所具備的角色包括：研究者及資料分析及整理者的角色。且研究者過去曾經在內政部警政署水上警察局警察隊及現任職之海岸巡防署海洋巡防總局外勤海巡隊承辦人事業務工作近五年的時間，對於各項相關人事業務工作多有接觸，故具有本次研究所需具備之工作實務經驗。

研究者過去承辦人事業務工作近五年的期間，尤其因為人事業務之繁雜性和時效性，可說隨時與時間在比賽，深怕因為個人的疏忽及怠慢，而影響公務推展之順遂和同仁福利。

海洋總局各海巡隊係屬外勤單位，人事人員於初期是以主管屬意者為主，就專業領域上往往缺乏實務經驗，以致常有臨危受命之感覺，為期於短期間內進入狀況，深入瞭解相關業務處理流程，日夜加班是常有的事，有時還因為作習違常，衍生病痛，如血壓升高、胃腸不適之情形，相對的直間接影響工作效率。

貳、訪談大綱

為了使訪談更具彈性，本研究採半結構式的訪談大綱，研究者針對主題就海洋總局任務特性人事人員工作壓力之研究一以各外勤海巡隊為例第一次擬定之訪談大綱如附錄。

訪談內容為建立專家效度，訪談大綱於研究者初步擬定後，並於九十七年十一月至九十八年一月間，分別請五位具有教育理論背景之學者與實務經驗之專家提供修正意見與建議，以確定訪談內容之適當性。專家學者名單如表 3-2：

表 3-2 專家學者效度名錄表

編號	姓名	服務單位	現職
1	侯松茂	國立臺東大學	教授
2	孫本初	國立政治大學	教授
3	劉賢國	海洋巡防總局	科長
4	蔡東榮	海洋巡防總局	副隊長
5	魏俊華	國立臺東大學	教授

資料來源：研究者整理

參、錄音器材與訪談備忘錄

由於本研究採深度訪談作為蒐集資料的方法，因此需要對訪談作全程的錄音，除了準備錄音器材進行錄音外，並在訪談前先告知受訪者將全程錄音讓其有心理準備，並於徵得同意後全程錄音，俾便日後資料整理及分析使用。另對於受訪者重要的詞語、關鍵字及重大發現應紀錄備忘，作為訪談中深入發問之提示，且在資料分析整理中能提供有意義之訊息。

第五節 研究流程

本研究的流程包含三個階段，第一階段包括：研究者與論文指導老師討論研究主題、研究之方向、受訪對象、研究大綱等，並參考相關之著作、期刊、研究論文等資料之蒐集與探討，以作為本研究之理論基礎，本研究之流程如圖 3-2 所示：



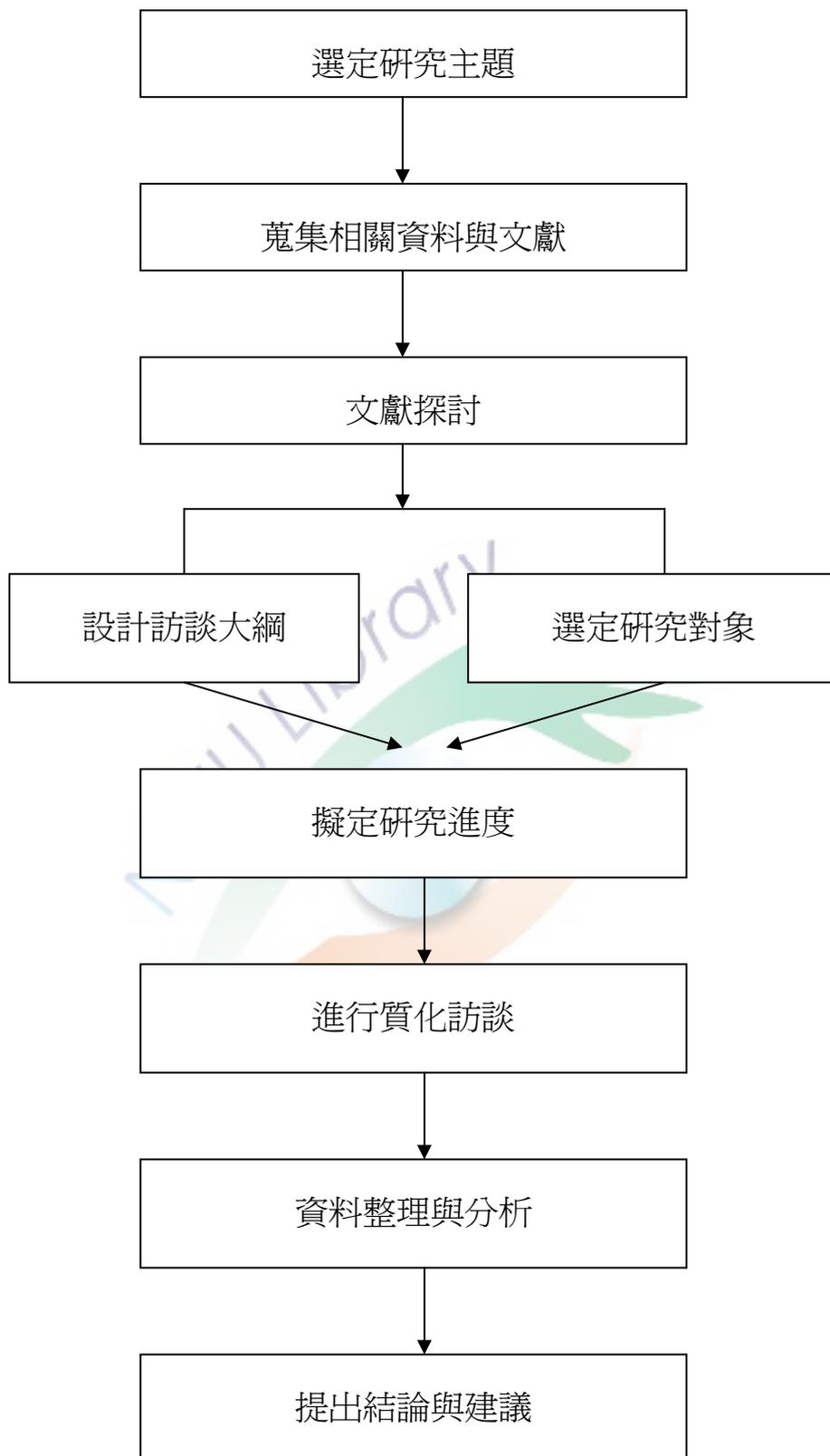


圖 3-2：研究流程

第六節 研究的信效度

質化訪談不是單純將在訪談之前已經存在的客觀事實挖掘出來，而是研究者與受訪者藉由不斷的互動過程中，發現新的意義和感受。質性研究中「信度」是指測量程序的可重複性；而「效度」是指獲得正確答案的程度，控制質性研究的信度與效度的方法含有效性、可靠性、可轉換性及可確認性（胡幼慧，1996），另信度與效度的檢測方法有三角檢測法，茲分述如下：

一、有效性

研究期間，研究者與受訪者進行深度訪談的過程中，是以絕對尊重的應對態度、感同身受之心理，用心去傾聽，俾利得到被訪談者完全信任，使得在訪談過程中，因被訪談者都是共事多年地老同事，因此多願意為忠實的、毫不保留的表達自己本身過去豐富之經驗，並適時分享彼此心得及閒話家常以建立和諧良好互動關係和氣氛。如訪談結束後回來彙整資料時發現問題，再以電話或網路電子郵件確認較詳細之問題，以確定所得到的資料無差錯。

本研究在實地的訪談中，非常有誠意的取得被訪談者同意後再予以錄音，因此，在訪談資料蒐集的期間中，亦都採全程錄音的作法，以確保原音重現以利傾聽，加以探索內容的確實性。希望可以真實地反應出被研究對象所述的事實，確立資料的真實性。

二、可靠性

是指就個人經歷的重要性與不可替代性。所以，要如何取得可靠性的資料，亦是本次研究過程中蒐集策略的重點。

在研究期間如發生任何疑慮，研究者都與受訪者再次確認，確保資料的正確性。過程中，透過自然和睦的各種肢體動作語言來表達對受訪者之尊重，並對受訪者言語中的疑點加以釐清，同時，在每次訪談後，反向思維在訪談中的得失，予以檢討改進。

三、可轉換性

是指經由受訪者所陳述的內容，進而有效的做書面性的記述成文字，以增研究者能謹慎地將其中資料的脈絡、意圖、行動等轉換成文字資料。

本研究撰寫過程中，為求呈現方式與其詳盡程度，當然文字上之陳述勢必為重要關鍵。研究者除了忠實記錄訪談情境與內容，並力求逐字稿能完整重現訪談過程，也詳細描述研究歷程，必使本研究過程能嚴謹且透明化，以幫助後續讀者能加以判斷研究結果脈絡的適用性。

四、可確認性

可確認性就是研究結果的「中立性」與「客觀性」「非主觀性」相當，係指研究者對研究蒐得資料不加入個人的任何價值判斷，在研究過程中如有任何疑問產生，研究者不可以自己的想法或邏輯作推測，而應再與受訪者進行確認再確認，以確保資料的正確性和完整性，被訪談者對於問題所作之敘述與觀點，為本文研究重要參考依據，以確保整個研究之中立性、客觀性。

為避免研究者研究分析資料時，陷入主觀的困境，產生研究內容遭質疑為只不過是自說自話的窘境，因此除了研究者、受訪者的觀點外，還需要其他中立第三者的觀點，經過這樣形成一個三角檢定（triangulation）來分析資料會使研究的結果較為客觀可信。

Owens 認為質的研究中，三角測量是提高研究信度與效度的研究設計技術之一（引自林明地、楊振昇、江芳盛，2000）。三角測量係指研究者利用許多資訊與資料的來源，例如，當主題開始從深度訪談、文本分析或參與觀察產生時，對於這些資料採取交互檢核（cross-checked）以證實與檢查這些資料的正確性，並檢測不同行動者對既定事件的知覺，如此可以確保交互檢核與資料證實的可能性。

三角檢定法係一種研究方法，一般而言，因為一種方法只能揭示經驗現實的一個方面，沒有一個方法可以單獨適當地解決對立因素所引發的問題，因此必須應用多種觀察方法，這就是三角檢定，其係指研究過程中採用多種且不同形式的方法、資料、觀察者與理論，以查核與確定資料來源、資料蒐集策略、時間與理論架構等的效度，研究者可將初步的分析結果或報告大綱拿來與其他研究者討論，以便獲得校正與啟發，亦可拿這些資料與被研究者做初步的溝通，以便校正研究者的分析與解釋，減低研究者偏見。

本研究資料來源有訪談資料、觀察資料、實地札記、次級資料等，在取得前述資料後，與指導教授及同儕或其他研究者進行資料分析及討論，比較檢驗

對同一事物觀點之不同，減低研究者偏見，增強了資料間相互的效度檢驗，並應用多元理論觀點來詮釋，以獲得客觀且具信度與效度的研究結果。

綜上所述，本研究將清楚的描述出所發現的意義、中心主題及整體基本架構，並依各主題之意義列舉相關的訪談內容，訪談內容以標楷體區分表示並左右縮排二格字，使讀者閱讀時有身歷其境的感受，更從人事人員自身觀點來顯現出實際承受之工作壓力，使讀者能更進一步的深入瞭解與認識，也希望能提供給海洋總局人事主管瞭解及體會人事人員的工作辛勞，進而建立良好的的人事人員管理及陞遷制度，俾利人事人員提供良好的人事服務，並為提昇海洋總局各外勤海巡隊維護海上治安及為民服務的績效共同攜手努力。



第七節 資料處理與分析

本研究係針對海洋總局各外勤海巡隊人事業務工作之特性，以現職承辦人事業務工作同仁為對象來進行深度訪談，擬個別訪談海洋總局直屬船隊一人、甲種海巡隊二人、乙種海巡隊二人、機動海巡隊一人事人員，共計六位，將所蒐集到的訪談資料加以整理、分析、詮釋，藉以呈現所發現及探討之結果，本次研究之步驟分述如下：

壹、訪談程序

- 一、訪談前，閱讀訪談方法之相關資料，以及與訪談主題有關的文獻資料，事先熟悉訪談資料的內容。
- 二、依據本論文的研究目的，擬具訪談題綱，將欲探討之問題涵蓋於題目中，徵求受訪對象之同意於訪談時進行訪談內容之錄音，藉以增加研究之效度。
- 三、取得受訪者的同意後，使用訪談工具紀錄訪談內容，同時表示僅作學術研究用途，以及遵守研究倫理。
- 四、以電話或電子郵件聯繫受訪者對訪談時間、地點加以確認，並告知本次訪談之目的及全部訪談過程所須之時間（約二小時）。
- 五、訪談前，先將訪談題綱分送欲訪談之對象，使受訪者對訪談問題能預先瞭解，以便訪談時能夠充分表達意見。
- 六、依據訪談題綱與實際情況提出問題、保持中立的立場進行訪談及速記，並以錄音機錄音。
- 七、訪談後製作訪談紀錄、整理訪談內容。

貳、質化訪談前趨性測試

在研究對象選定後先做前趨性測試，乃學習研究方法中量化測試之方法，其用途在於求取其信效度是否足夠，本測試先選定兩位受訪者接受前趨性測試，以此審酌並修正訪談指引，瞭解在訪談過程中會遇到那些容易中斷受訪者思維的問題，那些是受訪者不易理解的語詞，研究者在訪談過程中如

何引導，讓受訪者知無不言，言無不盡，將內心所想真實的表達出來。

參、資料處理

研究者資料處理步驟如下：

- 一、將訪談錄音帶的內容以電腦打字，謄寫成逐字稿。每份逐字稿分別以代號「A」、「B」分別代表各受訪者，以便對受訪者的姓名保密。在每份訪談逐字稿的開頭註明訪談日期、時間及受訪者代號、性別。
- 二、以錄音的方式蒐集訪談對話，捕捉受訪者自己的語言，瞭解他們建構世界的方式，最好能將受訪者的話一字不漏的記下來，務求受訪者的真實原意。
- 三、反覆的聽訪談錄音帶，校對錯誤及疏漏的部分，直到正確無誤。
- 四、為保障受訪者的隱私，因此將逐字稿中的職稱、人名、地名、單位名稱隱匿。

肆、資料分析

將訪談得到之資料，經由整理、歸納、分類、分析等過程，使其成為有意義且可用之資料，其步驟如下：

一、資料編碼

本研究資料之編碼，針對受訪者的姓名採保密方式，分別以英文字母代替，第一碼由英文字母 A 開始至 1，代表受訪者之姓名代碼，第二碼為阿拉伯數字，代表受訪者對第幾個問題的回答。如 C-2 即表示第三個受訪者對第二個問題所作的回答。

二、資料整合

研究者將以錄音方式蒐集訪談對話，儘量使受訪者之原音重現，再反覆閱讀逐字稿內容，逐句或小段落檢視資料的內容，並將重要的句點標記，列出資料中所呈現的主題或概念，在概念化後以適當名詞命名。將個別概念資料予以整合，選取具有代表性的句子作為例證，並加註個人的看法與見解加以詮釋。

三、資料分類

本研究係以「個人」及「組織」二個層面來探討工作壓力，並以個人變項、個人特質、家庭生活、薪資收入、職務陞遷、長官領導、任務要求、工作環境。組織文化等九個面向來訪問受訪者，故訪談問題亦以此九個面向來延伸，訪談資料將以此分類。

四、資料分析

資料分析的步驟先從閱讀原始資料開始，讓資料說話，然後將資料打散、賦予概念和意義並予重組，接著再抽取那些能夠最有力回答研究問題的資料，將其分類並逐一說明分析，以瞭解海洋總局人事人員工作壓力來源及其心境態樣暨面對壓力時調適因應之道。

伍、結果呈現方式

質的研究主要目的是對被研究者的個人經驗和意義建構作「解釋性理解」，從他們的角度理解他們的行為及其意義解釋。研究者只有理解被研究者的思想、感情、價值觀念和知覺規則，才可能理解他們對自己行為和周圍環境的解釋，進而理解他們具體外顯的行為。由於理解是雙方互動的結果，研究者需要對自己的「頂設」和「偏見」進行反省，瞭解自己與對方達到理解的機制和過程。

在訪談結束後，研究者獲得大量內容豐富且生動的逐字稿，要呈現怎樣的研究結果，對研究者而言是存乎一心。因此本研所得到的資料經過分析步驟，並透過反覆閱讀每位受訪者的逐字稿，使訪談內容獲得一個整體性的瞭解後，謄寫出有意義的研究內容。

第八節 研究倫理

研究者在進行質性訪談時必須恪遵研究倫理，才能使本研究進行順遂、內容具體及客觀，茲此本研究應注意的倫理分述如下：

壹、誠心傾聽

研究者在訪談期間，以極寬闊的胸襟，來體會並接納受訪者之談論，不可因己見而打斷受訪者的論述，反要以更謙虛的、成熟和真情的態度接受，使研究者與受訪者間達到共情、共心，針對問題深入探討。

貳、立場中立

由於研究對象屬性各地區文化不同，所涉問題亦廣，尤其是組織內部攸關各項制度、職場上的陞遷問題，研究者保持中立的超然立場，俾使受訪者更能接受及充分表達意見。

參、保密

由於本研究涉及個人對組織運作現況與職場生涯問題之陳述，受訪者難免會情緒化，微詞報怨。研究者必須嚴格遵守保密原則，予以受訪者代號示之，並不與他人議論訪談內容，避免造成困擾和傷害，因而產生後遺。

肆、尊重

質化研究的成果是研究者與受訪者一起共同合作的結果，因此在整個研究進行過程中，任何需要受訪者協助的地方，研究者都應非常尊重受訪者的意願及決定，以尊重其自主權。在訪談進行中，尊重受訪者對於某些特定主題不願意觸及的部分，並且隨時注意受訪者的身心狀態，不使受訪者在心情上或身體不適的情況下接受訪談。

第四章 研究結果與討論

本章旨在探討海巡單位人事人員，對於工作壓力之感受現況與面對工作壓力時之因應策略狀況，探查其結果並分析之。

本章透過訪談結果共分六節探討，第一節呈現工作方面與工作壓力的現況、來源與調適方式；第二節家庭生活方面與工作壓力、來源與調適方式，第三節陞遷方面與工作壓力、來源與調適方式；第四節長官方面與工作壓力、來源與調適方式；第五節社會方面與工作壓力、來源與調適方式；第六節其他因素與工作壓力、來源與調適方式；訪談結果主要範疇如表 4-1。

表 4-1 質性訪談結果主要範疇一覽表

主題 (theme)	範疇 (category)	代碼 (code)
工作方面與工作壓力、來源與調適方式	一、個人經歷	A-1、B-1、C-1、D-1、E-1、F1
	二、服務地區	A-2、B-2、C-2、D-2、E-2、F2
家庭方面與工作壓力、來源與調適方式	一、婚姻	A-3、B-3、C-3、D-3、E-3、F3
	二、家庭關係	A-4、B-4、C-4、D-4、E-4、F4
陞遷方面與工作壓力、來源與調適方式	一、官職等	A-5、B-5、C-5、D-5、E-5、F5
	二、服務年資	A-6、B-6、C-6、D-6、E-6、F6
	三、職務陞遷	A-7、B-7、C-7、D-7、E-7、F7
長官方面與工作壓力、來源與調適方式	一、領導方式	A-8、B-8、C-8、D-8、E-8、F8
	二、任務要求	A-9、B-9、C-9、D-9、E-9、F9
社會方面與工作壓力、來源與調適方式	一、薪資收入	A-10、B-10、C-10、D-10、E-10、F10
	二、工作環境	A-11、B-11、C-11、D-11、E-11、F11
	三、組織文化	A-12、B-12、C-12、D-12、E-12、F12
	四、與其他單位互動	A-13、B-13、C-13、D-13、E-13、F13
	五、關說	A-14、B-14、C-14、D-14、E-14、F14
	六、進修	A-15、B-15、C-15、D-15、E-15、F15
其他方面與工作壓力、來源與調適方式	一、年齡	A-16、B-16、C-16、D-16、E-16、F16
	二、個人特質	A-17、B-17、C-17、D-17、E-17、F17
	三、組織運作	A-18、B-18、C-18、D-18、E-18、F18
	四、興趣	A-19、B-19、C-19、D-19、E-19、F19
	五、補充意見	A-20、B-20、C-20、D-20、E-20、F20

資料來源：研究者整理

第一節 工作方面與工作壓力的現況、來源與調適方式

海洋總局各海巡隊人事人員在工作壓力上有關工作方面因素的壓力計有：
一、個人經歷，二、服務地區等二項。

海巡人事人員工作壓力來源很多，其中工作方面與工作壓力有關之項目計有個人經歷及服務年資等項，分述如下：

壹、個人經歷

這一定是有關的，如果說以前如有類似工作歷練的話，自然就較沒有工作上的壓力了，經驗豐富的話，不管你是從事其他的內勤或過去在外勤歷練過的話（訪 A-1）。

我是覺得，其實就個人經歷來講，與工作壓力沒有什麼關係（訪 B-1）。

經歷豐富者，對於業務處理較能得心應手，故較能承受工作壓力及調適，如果個人的處理作風比較不會權宜的話，那等於是種阻力，因為畢竟人跟人相處都有個情誼，那種情誼可能就是個阻力（訪 C-1）。

多少會有一點點關係吧！因為職務歷練愈多，相對地工作經驗就多，應對上會比較成熟，壓力亦就會少一點了（訪 D-1）。

個人工作經驗及歷練是解決工作壓力的最大憑據，經歷豐富者，對於業務處理較能得心應手，故較能承受工作壓力及調適，因為資歷久了與同仁有較多互動來往頻繁，造成人情壓力，不好意思拒絕，這就是工作壓力來源（訪 E-1）。

一般來說是這樣，如果經歷不足，當然所帶來的壓力就越大，處理事情之協調性較差，思維也無法周全，經歷比較短，會考慮的事比較沒那麼圓融，壓力較大，一般來說是這樣（訪 F-1）。

綜合上述受訪者所述，個人經歷代表的是個人職務歷練，因為人事業務多涉及同仁權益，如果人事人員經歷愈多、歷練愈豐富，不但較能掌握人事

業務問題所在，也愈能扮演好人事人員服務同仁的角色，相對而言，對人事工作壓力亦能有深入描述。

個人經歷豐富表示職務歷練多，工作經驗豐富，可將以前遇到的問題化成經驗的累積，讓你的思考層面會比較廣，比較成熟，處理人事業務，多能客觀且慮事週延，較不會衍生不必要之困擾，工作壓力自然減輕。

本研究結果發現，個人經歷職務歷練豐富，工作壓力自然減輕，因此，為避免壓力產生最好的調適方式，不外乎，就是深入職務歷練，以時間累積經驗。

貳、服務地區

我認為無關，因為就算是在不同之服務地區，業務大致上都一樣，不會差太多，人多的地方事就多，他的事多的話就會形成工作上的壓力，第二種就像中央機關海洋總局的話，他主管全國人事的一個機構，他負有解釋法令跟正式推動問題（訪 A-2）。

基本上服務地區與工作壓力無關，如果說有壓力的話，應是工作上業務量和業務的複雜性吧，另比如說在單純地區與複雜地區他們的工作量不同就會影響工作的壓力地區單純他的壓力比較少（訪 B-2）。

倘服務地區與戶籍地相近，能就近照護家庭，則工作壓力應較能得到紓解，工作壓力就不會那麼大了，服務地區係屬客觀外在條件，視個人狀況有所差異，倘服務地區與戶籍地相近（訪 C-2）。

如果服務地區離在住居所附近，工作心情自然的也會好一點，這也是很正常，你服務比較單純地區人員較少問題也較少比較單純，當然壓力相對減少（訪 D-2）。

得視個人狀況有所差異，服務地區與戶籍地相近時，工作壓力亦能得到紓解，如果服務地區很遠的話，那我們考慮的地方比較多，所以我會覺得有壓力，單純地區跟複雜地區也曾有壓力關係（訪 E-2）。

因為人事人員工作是服務的事業，服務地區並不是工作的壓力

來源，不過會因地區偏遠人員較少工作量也會較少工作量少當然壓力相對也曾減少一點（訪 F-2）。

服務地區係指海洋總局各海巡隊所轄之區域範圍為主，可概分為海上治安複雜區、一般單純地區或偏遠地區等甲乙種海巡隊及機動海巡隊（含外離島地區）之差別，因人力、地域屬性不同、工作之繁重性即有差異，人事工作壓力會有所差別。

本研究結果發現，服務地區愈繁雜，人力就較多，人事業務量自然大增，面臨的人事問題亦可能層出不窮，工作壓力自然大增，反之服務單純地區，工作壓力相對減少，另服務地區離家遠近，也會影響工作壓力，離家近，公私兩便，比較能投入工作中，壓力會自然減低，反之離家遠，掛念家人家事，抱持過客的心態，不易投入工作中，易遭受工作不力的責難，工作壓力也大。因為服務地區繁雜，業務量大，以致工作壓力大增，為降低工作壓力，適時調整服務地區，以調適壓力產生。

第二節 家庭生活方面與工作壓力的現況、來源與調適方式

海洋總局各海巡隊人事人員在工作壓力上有關家庭生活方面因素的壓力計有：一、婚姻，二、家庭關係等二項。

婚姻在所有社會制度中是最基本、最普遍、最早、最持續、最親密、人數最多、影響最深遠的社會團體之一，尤其對個人的影響也是最直接及具體的，所以婚姻對工作壓力的影響有其探究的價值存在。

壹、婚姻

不美滿之婚姻，易有挫折感，感受工作壓力較大，回到家裡在家庭上情緒會有所宣洩，但是如果你在家裡有適當的包容或給你支持（訪 A-3）。

婚姻與工作壓力是兩碼事，無關，不能掛在一起評論，除了工作上班以外，都有充裕的時間去跟家庭成員互動（訪 B-3）。

故婚姻幸福對於人事承辦人員是工作的動力，倘家庭不幸福，則工作上一定也意興闌珊，無法全心全意服務同仁（訪 C-3）。

沒有直接關係，說有關係也是一點點而已，不可能完全沒有。和情緒緊張或其他心理因素或健康個性都會影響到家庭（訪 D-3）。

美滿的婚姻是共同追尋的理想。而婚姻幸福對於人事承辦人員是工作的動力，若家庭不幸福，在工作上也未能廣績，並無法全心全意服務同仁（訪 E-3）。

多少會有一點關係，因為常加班比較沒辦法回家跟妻兒相聚，未婚比較沒有關係，工作歸工作，家庭是家庭；不需要把工作的壓力或不愉快帶回家裡（訪 F-3）。

婚姻與工作壓力有絕對關係，因為家庭因素會影響到工作情緒，有時會給人正面的助力或紓解工作壓力的管道，但有時它也是負面的牽絆，對有婚姻關係的人而言，工作上的壓力有時來自婚姻的影響，當家庭與工作無法兼顧時，對任何一方面都是一種壓力，例如當趕辦階段性且急迫性的人事遷調案件，而無法如往常作息時，如未得妻子之諒解，婚姻就是一種工作壓力來源。

本研究結果發現，婚姻狀況直、間影響了工作情緒及壓力大小，此結果與學者黃翠紋（1992）、陳德宗（2004）等人對人事人員因為工作而產生壓力有類似之處，因此，追求婚姻幸福、美滿，亦是調適工作壓力的方式。

貳、家庭關係

工作上難免會有壓力，但家庭就是一個很好的寄託，但是我個人覺得我不會把工作上的壓力帶回平常的家庭生活，如果我有這樣工作上壓力的話，有影響，儘量在下班後，不再想工作上之事，調適心情（訪 A-4）。

到目前為止對家庭沒有什麼不良影響，因為跟自己的小孩生活作息正好可以做一個配合，也可以兼顧到家庭，所以到目前為止這方面並沒有壓力，於家庭關係方面無太大影響，與家人充分溝通即可對於家庭關係方面無太大影響，與家人充分溝通即可（訪 B-4）。

工作量大一點，能力無法所及，超越自己的能力，範圍之內當然會有一點工作壓力，是不曾去影響家庭生活，有壓力我會去請教同仁長官，會把公事處理完才回去到家內勤人員薪資較外勤每月少 1 - 2 萬元，既無法開源，僅能以節流方式因應（訪 C-4）。

先自行檢討，會好一些。因為我的生活作息較規律比較正常，在一般的情形之下如果沒有明顯的壓力就是照平常的作息（訪 D-4）。

不將公務帶回家處理，以致影響家人情感，業務繁忙時，儘其能在辦公室加班完成我覺得家庭還算蠻支持我的，不會特別引起我有壓力的感覺，比較沒有壓力。上下班是不會有壓力只是常常加班的話會有，有一點影響到家庭，會感覺在與家庭成員溝通上較少相處時間較少一點，孩子比較大，他們也支持我，所以壓力影響家庭上還好（訪 E-4）。

有，工作量一大當然回家臉臭臭的沒有笑容，調適也是去運動紓解壓力家人都支持我的工作，只希望我能夠上下班穩定的工作（訪 F-4）。

綜上所述，論家庭是每個人的避風港，只要家庭幸福，工作也就愉快，在機關或單位工作一天之後，期待的就是回到溫暖的家，如果家庭生活是冷漠、痛苦的，那工作也就失去了動力，家庭生活與工作壓力自有其關聯性。

家庭生活和諧、家人的支持會讓人在工作上比較沒有壓力，因為能全心投入工作中，不會因同時應付公務及家事而身心俱疲。另外常常加班也會影響到家庭生活，少了家人的支持，在面對工作壓力時就需自行面對，較無紓解管道，所以家庭生活與工作壓力有關，另外少加班，儘量在上班時間內完成工作，不把工作壓力帶回家以免影響家庭生活。做好時間上的

分配及和睦居家生活，對工作壓力上的調適，有絕對的助益。

本研究結果發現，此結果與學者李瑞文((2002) 對人事人員因為工作而產生壓力有類似之處，為避免家庭關係造成工作上的壓力，家庭生活和諧、家人的全力支持，是調適及不致造成工作壓力的不二法門。

第三節 陞遷方面與工作壓力的現況、來源與調適方式

海洋總局各海巡隊人事人員在工作壓力上有關陞遷方面因素的壓力計有：一、官職等，二、服務年資等二項。

官職等之高低差別會造成不同之壓力，官職等越高，肩負著的是成敗責任或上級長官之壓力，而承辦人員所擔負的是屬於勞力及業務辦理良窳之責，雖然不同，但都有其工作壓力存在。

壹、官職等

有關官職等較低者，面對上級較有工作壓力，因為年資越深的話他的壓力就越大，他壓力的部分就是部分人事人員因為他的年資深，他的待遇受限在整個法制的規定，所以他多多少少跟其他警職人員相較起來他會有一點點壓力（訪 A-5）。

官職等與工作壓力無關（訪 B-5）。

對工作推動順遂實有相當影響，官職等高者，其業務推動通常較為順遂，故其工作壓力相對較小（訪 C-5）。

對我來說還好而已，沒差太多目前還感受不到官職等的壓力，可能單位主管的壓力比較大，可能承辦人天比較沒有這個壓力。職務越高的話壓力越大，工作量的大是壓力主要來源，反而是同儕間的相處關係才是壓力來源（訪 D-5）。

對工作推動顯有相當影響，官職等高者，其業務推動通常較為順遂，故其工作壓力相對較小（訪 E-5）。

這點比較覺得沒有什麼關係比較小，職務上造成業務工作量多寡，我們單位比較沒有，壓力沒那麼大，人事承辦人是以服務同仁為最高指導原則，與官職高低無關，有服務的心最重要（訪 F-5）。

海洋總局各海巡隊編制人員，前身為水上警察局之警職人員，機關改隸成立海巡署後，其官職等仍延用警察人員管理條例第五條，警察官等為警監、警正及警佐，各分一、二、三、四階職等，均以第一階為最高階。依公務人員任用法第五條，公務人員依官等及職等任用之。官等分委任、薦任、簡任，職等分第一至第十四職等，以第十四職等為最高職等。

本研究發現，此結果與學者黃翠紋（1992）對人事人員因為工作而產生壓力有相近之處，而海洋總局機關人事人員陞遷制度普遍存在著一種不合理之現象，官職等相同，付出與所得卻不成比例，這也是海洋總局各海巡隊人事人員工作壓力源。官職等高表示個人經歷及考試各方面均在他人之上在機關單位中有著重要標的，工作做好規劃及樂觀工作態度是最佳調適工作壓力方式。

貳、服務年資

服務年資越久，業務較熟練，較無工作壓力我是覺得說這個業務辦久的話，會有熟悉度，所以相對壓力也會最小，幾乎比較沒什麼壓力，服務年資長，壓力就會小，服務年資越久，業務較熟練，較無工作壓力。（訪 A-6）。

服務年資與工作壓力是無關的個人認為服務年資跟工作壓力較沒關係，人事人員就是他的業務量，他的業務執行。工作量不論多少，都需在期限內完成，服務年資深淺跟壓力比較沒有關連，如果你剛畢業的話面對的工作還是這樣，你服務年資越多從事公職越長，你面對的型態任務也是不變，所以應該沒有什麼關係（訪 B-6）。

其工作熟悉度及累積之豐富經驗，對於業務處理較能得心應手，故較能承受工作壓力及調適服務年資要看他的經歷而定，要是他的歷練比較長久的話當然壓力少一點（訪 C-6）。

因為服務年資越長，經驗就越豐富，我看一些年資比較深的學

長、長官，我看他們也是很快樂。像我剛進入人事工作的時間不是很長，對於案件的處理比較生疏，有時候都需要靠詢問長官、學長，才可以得到一個處理的方向，我覺得經驗比較豐富一點的話，在壓力上可能會漸漸減輕（訪 D-6）。

其工作熟悉度及累積之經驗，對業務處理較能得心應手，必然能承受工作壓力及調適（訪 E-6）。

服務越久人事的經歷越多，事務上比較熟練，壓力就比較小，年資越短相對壓力比較大。若服務年資越久越有抗壓能力（訪 F-6）。

人事人員的服務年資代表個人之人事工作資歷，服務年資愈長，對人事工作之壓力能有深入之瞭解及體會，服務年資之長短不同，受訪者個人感受之工作壓力亦有不同。

本研究結果發現，此結果與學者林蒼彬（2000）、陳德宗（2004）等人對人事人員因為工作而產生壓力有類似之處，服務年資長短，相對的影響工作經驗豐富與否，不管法令規定上，業務協商上或人事諮詢及單位間之協調處理等各方面，服務年資長者顯較服務年資短者佳，因此工作壓力自然較少。而服務年資短者，因為資歷淺經驗不足，造成工作壓力較大，可以藉著他人經驗來彌補資歷不足，調適工作壓力。

參、職務陞遷

目前的壓力來自獎勵少而且還有部份的積分專門對外勤較好如功獎，像其他的話每年加兩分，我們人事人員相對來說只以你的專業幫你加分，所以職務並無有利的分數，而且外勤的話破刑案各方面還有可期待的功獎，所以會有壓力（訪 A-7）。

陞遷相信都會在意的，不要強求者，就不會有壓力的存在，只要盡本份就可以，人事人員的獎勵是比一般人還少，工作量是很多，比起來是很不公平，對人事人員是很不公平，壓力大就是牽扯同仁福利問題，你都不能耽擱，有些同樣是內勤的，有些工作量少獎勵蠻多的，這樣相對比較下辦人事業務是對他的承辦人員比較不公

平，人事人員的職務升遷壓力是有的（訪 B-7）。

單位內人事業務承辦人員大都為外勤隊員兼辦內勤業務，其職務陞遷均依機關規定資績計分排名，其壓力與其他人均相同。（訪 C-7）。

如果要我們一個調適的話我覺得會認為危機也是一個轉機，那我們不能升那也可以用考試的，如果說我很在意升遷的話，那我可能利用考試的方式，因為考試方式也是一個升遷的管道，如果有比較好的機會升遷我還是不排除，因為目前為止都還可以接受所以倒還好，沒有職務陞遷的壓力在，安定就好了（訪 D-7）。

外勤隊員兼辦內勤業務，其職務陞遷均依機關規定資績計分排名，壓力與其他人均相同（訪 E-7）。

我們人事人員相對來說只以你的專業幫你加分，所以職務並無有利的分數，而且外勤的話破刑案各方面還有可期待的功獎，人事人員就是固定辦這些業務，那可以給你的功獎就是固定的這部分少，因為這部份和外勤有差，所以會有壓力。調適的話就跟其它業務承辦人商量，如果你們有需要外勤我們可以協助然後可以敘獎部分就把我們排進去，然後我們實際去執勤再請獎（訪 F-7）。

陞遷對任何公務人員而言，都是工作上的激勵以及目標，也是個人生涯規劃的重要里程碑，職務陞遷如果受限或機會不平等，則此工作難以留住人才，工作壓力因應而生。

海洋總局人員陞遷制度採功績原則，獎勵多寡影響到個人陞遷積分，陞職及遷調均以積分排名為檢討順序，此時獎勵就顯得相當重要了，另外工作量大，無暇顧及請獎及人事人員所辦業務都屬服務性質，所以功獎自然少等都是主因，獎勵少自然影響陞遷，這是人事人員面臨的困境也是工作上的壓力。

本研究結果發現，此結果與學者黃翠紋（1992）、林蒼彬（2000）、陳秀玉（2003）、陳德宗（2004）等人對人事人員因為工作而產生壓力有類似之處，人事人員為彌補功獎、個人經驗不足之處，而影響職務陞遷，積極學習，參加考試及吸取他人寶貴經驗，自然可調適減低年資上不足而產生的工作壓力，對於

個人官職等和陞遷問題，相對有輔佐之效。

第四節 長官方面與工作壓力的現況、來源與調適方式

海洋總局各海巡隊人事人員在工作壓力上有關長官方面因素的壓力計有：

一、領導方式，二、任務要求等二項。

長官領導的風格是一個機關或單位業務辦理良窳主要原因，而組織氣候亦深受長官領導風格所影響，工作壓力自然包含在其中。

壹、領導方式

只要我們本身業務做好就好了，一般碰到的長官都很支持承辦人員，一般都很支持只不過，會讓人事承辦人員有點壓力，儘量去克服儘量在時間內完成，了解長官之要求，在合乎規定下配合辦理（訪 A-8）。

有的長官比較高壓，有的長官比較寬鬆一點，有的長官是開放授權的各有不同長官的個性，如果長官開放一點我們自己就要節制，如果長官比較高壓專制，我們就是依法行政而已，只要學習適應長官的領導風格，習慣就不會有壓力（訪 B-8）。

長官的領導風格，因為我跟過的長官有好幾位，但我們大體上來講的話如果說一個單位的工覽他能充分授權的話，那我們大部分單位副主管的職員，我們就有負責教導跟指導，還有控管整個下級人員的一個業務，是有一個比較好的控管機制，而且這是有一個責任的壓力，形成所面臨到的長官他們都能夠充分授權，所以這種領導也就是一直從前到現在都是有這種情形（訪 C-8）。

不管長官他要求寬鬆或嚴謹，其實我們都是我們心中那把尺就是依法行政，我還是依規定辦事，只是說會做一個微調，大方向是不變的。如果長官有特別針對我們辦理的一些業務有些特另外要求的話，

那當然在不違法情況下我還是儘量配合長官的政策。如果有違法之慮就曾產生壓力，如果沒有違法之慮就不構成壓力。事前溝通好的話就比較沒壓力了（訪 D-8）。

每位長官個人屬性特質不同、領導方式有所差異，一切遵照規定、服從領導，對較不合理事項之要求，僅自我調適及紓解壓力（訪 E-8）。

長官領導風格必然的因素，面對的長官並不是一個既定的型態，每一任的長官他的做法觀念與行事風格截然不同，屬於下屬的人事人員必須隨機應變隨報官的理念與行事風格來運作，長官領導風格只要屬下的人事人員事前能夠瞭解的話，必然可以將壓力減少到最小（訪 F-8）。

本研究結果發現，長官領導風格顯然影響到工作壓力之大小，領導風格嚴謹，工作壓力自然較大，領導風格屬開放授權的，工作壓力自然較小，遇到不支持的長官工作壓力也大，遇到模稜兩可變化莫測的長官，工作壓力更大，因此，長官領導風格只要屬下的人事人員事前能夠瞭解、溝通及不違法和學習適應長官的領導風格的話，必然可以將壓力調適減少到最少。

貳、任務要求

關於職務上之壓力，在於直屬長官與上級長官承辦人，見解或作法不同時。協調不成時，以直屬長官之指示為主，任務的一些要求我覺得最終還是依法辦理，因為公務人員是依法行政，所有的處理方式要辦壞的任務到最後都是要依據法令的規定來做，在不違法情況下都可以接受，但如果有違法之虞的話那我們還是要回歸到依法行政（訪 A-9）。

任務要求只要是符合工作上的我們都要盡全力去配合，當然工作要求一定會有它的程度，也造成你相對的壓力，那我們也是儘量去配合。任務要求本身就是個壓力，但會全力配合只要合法就全力配合，只要做好自身的工作，不會想到什麼壓力（訪 B-9）。

人事的部分範圍比較廣泛，隨時都有一些突發的申請案件，指示案件交辦事項，關說方面這多少是人事服務的部分另外是公文品質的部分，那是經常性的部分，那在調適的部分，在法制與實務上我們是儘量去考量協調處理，一切依法行政、遵照規定，對任務要求事項當作是一種挑戰，自我調適及紓解壓力（訪 C-9）。

有的任務要求明確，有的不明確有的長官像我們在簽辦公文的時候，他說的跟我們提到的好像沒有很明確的關係，造成承辦人的困擾處理上就是請示上級長官決定，把這個問題問清楚，就沒什麼壓力了。事前溝通好再參考鄰近其他海巡隊如何做法的話，就沒什麼壓力了（訪 D-9）。

所謂「有人就有事」，工作繁重是必然的，僅利用宗教方式或休憩活動來自我調適及紓解（訪 E-9）。

人事人員任務要求最大的壓力第一個是考績，再來就是臨時交辦與人員的調動，人員的調動必然會引起各單位人員的衝突磨擦，那在辦理業務工作之前先充分的協調溝通，適時化解誤解與不必要的誤會，之後再進行業務運作，如此才會降低各單位人員的衝突，做到零缺點；檢視再檢視就好了（訪 F-9）。

任務要求即職責所在，除了職份內的工作外，尚有長官交付之任務，法令規章限制及業務推展或臨時交辦事項等，這都是人事工作壓力來源，任務要求的壓力最大是臨時交辦事項又即時要完成的事情，其次包括獎懲案件的溝通協調，如何在獎勵規定與同仁權益間取得平衡，就需要充分的溝通與協調，這就是工作壓力，壓力更是大。

本研究結果發現，能適應長官要求、事前溝通好，一切依法行政、遵照規定、不違法對任務要求事項當作是一種挑戰及企圖心，是調適和減低是項壓力來源的最佳方式。

第五節 社會方面與工作壓力的現況、來源與調適方式

海洋總局各海巡隊人事人員在工作壓力上有關社會方面因素的壓力計有：

一、薪資收入，二、工作環境，三、組織文化，四、與其他單位互動，五、關說，六、進修等六項。

壹、薪資收入

我是有妥善規劃個人理財所以沒有薪資壓力上問題，可是同仁會提到人事人員的陞遷管道比較不暢通，薪資方面最高只能到 500 元，個人是沒有薪資收入上的壓力，因有妥善的規劃。在生活上較規律，不用像外勤同仁，以輪休方式服勤（訪 A-10）。

薪資收入的壓力目前我覺得還好不會有壓力，這個薪資是蠻固定的沒有壓力，不會因為如此會想調單位，薪資收入多寡對於業務承辦沒有任何壓力（訪 B-10）。

我們長期以來擔任人事工作，若是有機會的話想回任一般警職。再者福利待遇會比較合理，對自己的辛勞也會有相當程度的報酬，但是依目前來講，人事工作這麼繁重，一般普遍人事人員認知你待遇不如警職，比照過去實在不如一個科員這種情形，因為涉及法制的規範，我們經常做建議但目前沒獲得改善，我目前面對這個問題只好就現行收入量入為出減少開銷（訪 C-10）。

人事人員的奉給普偏都比一般警職人員都低，這是一個很具體的壓力，但是我覺得說只要量入為出的話還是可以，因為只差幾仟塊而已，到是還可以承受，做好金錢運用的規劃（訪 D-10）。

人事人員的薪資壓力就是第一個較少的超勤津貼，第二個如果調到不同單位他的薪資級數會減少，如何去調適處理個人的觀感，個人的六生觀就必須減少消費習慣，因為少收入就少消費（訪 E-10）。

人事人員的來源都是已經有在警職工作幾年再轉任到人事人員，我們相對在俸點上，如果我們跟一般同期的同事比，警職工作

俸點可以到 575 元，而我們人事人員卻只能到 500 元，這樣相對比較下收入就變少，這樣有可能造成壓力。這應該要透過修法程序，把它俸點提高到同級，這樣子這才是一種公平，目前我的俸點還沒到頂，所以還沒說考慮轉任等那麼多，個人目前薪資是沒有造成壓力，內勤的薪資收入較外勤少約新台幣二萬元，如無太多負債，對家庭支出亦無差別（訪 F-10）。

薪資收入的壓力是比較性的問題，因為，海洋總局各海巡隊人事人員的來源都是由警職人員經由單位主管指派任職之，在薪資俸額上科員職務最高就可晉到 525 元，而一般警正四階隊員人事人員卻只能到 500 元，差別所及影響到所有的津貼，兩相比較，人事人員當然感受到壓力，加上人事工作繁重，壓力又大，所以薪資收入考量常是各海巡隊警職人員不願轉任人事人員或人事人員欲重新請調回各海巡隊警職工作之主因。

本研究結果發現，此結果與學者林蒼彬（2000）對人事人員因為工作而產生壓力有類似之處，而此只要量入為出、減少開銷，且因俸給不會差太多，仍可以接受，做好金錢運用的規劃、減少開銷減少壓力，是調適這方面壓力的方式。

貳、工作環境

了解人事人員的角色期待，有時候會面臨到在環境的變動中無法依照舊有的工作項目來辦事，現有的人事工作內涵轉向人文資源整體規劃與開發工作意願及人際關係溝通，不只人際關係溝通外，有明顯的職務規範，了解期望角色調整好自己的步伐，來因應工作環境，很多問題就解決了（訪 A-11）。

工作環境較舒適、設備新穎，一些執行工作曾較輕鬆，單位如果設備器材都比較差的話，工作會比較辛苦，造成業務執行不易順遂，個人如果碰到這個問題的話第一個向長官或較有影響力的幹部報告，請適時添加器材，才能使工作順利，目前工作環境尚可，沒有壓力（訪 B-11）。

工作環境目前來講的話，人事的工作我們只有比較廣泛的說法，它有些案件是急迫性的，具有時效性的，而且有一定程度複雜性，這壓力來自這幾個部分，那這三種比較急迫性的案件跟複雜性的案件，我們只利用平時的機會，還是挪出一些時間儘量充實專業的東西來解決這些問題。目前就是辦公室問的設計也不能說盡如人意（訪 C-11）。

對於工作環境，事前多瞭解、多溝通就好，因為從事公職本是如此。工作環境的壓力就是我們的業務量比較大，調適上就是儘量用最短的時間把工作的品質做提升，避免讓一件事情要再重複二次，甚至三次來做處理（訪 D-11）。

因為我工作的環境還不錯，而且各方面業務還算單純所以這方面壓力不是很明顯，設備上比較缺乏列表機、影印機，因為常常有故障或是要去和別的單位共用，這些如果是在忙的時候，就曾覺得說是一個壓力，是和總務單位反映如果有急著要用就是跟其他單位協調一下借用一下（訪 E-11）。

辦公環境主要是我們軟體部分，沒辦法跟上最新的科技，造成我們在試算一些人員的資料的時候會有一些誤差，這兩部份，第一個是海巡署目前使用的那套系統，它因為比較沒有跟上時代這方面不是我能處理的，至於目前總局使用的軟體上都是自行在操作，它並沒有整合，事實上跟不上潮流就是缺乏這個整合（訪 F-11）。

工作環境包含了工作場所之所有設施，各項辦公設備、交通、空間、安寧等因素，工作環境是否完善、安全、整齊及空間是否適當，皆會影響工作生活品質及行政效率，另外辦公室同仁間之互動關係也是影響工作環境好壞的原因之一。人事人員服務對象多以機關內部同仁為主，另含退休人員或同仁家屬在內因涉及多是員警權益事項，常有時間急迫性的問題，辦公場所電腦設備等是否符合需求，另人事業務量大等均是工作環境上的壓力來源。

而海洋總局內勤海巡人員則以推動業務為主，服務對象亦多為機關內部同仁，業務多屬例行性或經常性、較易掌握時效及規劃，一旦結束，即告一

段落，注重績效爭取及業務推動，海洋總局外勤海巡人員主要是擔負海上治安、交通維護、取締、查緝或偵辦刑案為主，服務對象以外部顧客（漁民），即一般民眾為主，在服勤方式上也非正常上下班的方式，強調績效爭取及海上治安、交通上維護成果為主。

本研究結果發現，此結果與學者林蒼彬（2000）對人事人員因為工作而產生壓力有類似之處，在工作環境上之壓力均不同，綜上分析，以內勤海巡工作環境壓力較輕，外勤海巡隊人事人員工作環境壓力較大，對於工作環境，事前多瞭解、多溝通，調適儘量用最短的時間把工作的品質做提升，減少工作壓力。

參、組織文化

功績的話，因為經過我們審核，那我們審核如果太嚴苛的話那個外勤會反應給我們上級長官，那太寬鬆的話就會覺得有點浮濫，到時候這個牽涉到升遷有關，你如果沒有一個大概標準會變成有的同仁會去鑽營有功獎這部份，他可以早一點升小隊長或其他職務為有的同仁他是被指派一些業務，就按照做的話會變成他有俾利功獎，公平性並不是一個很公平的現象。適應團體文化與週遭同仁，期能融入團體（訪 A-12）。

大家都是兼具一半警職、一半人事人員身分，我們是雙軌制，相對的又是同期或學長學弟，我們的陞遷都是依照陞遷法令大部分主要還是決定在獎懲上，就獎懲來講，人事人員的獎懲實在很少，兩且我們是服務，以服務為導向，並不是以績效掛帥，可說很難突顯出我們的績效，在陞遷部分，第一個人生要悟透真理，有時要調整自己心境，畢竟我們是服務，服務的話就不要去計較這些（訪 B-12）。

因為現在無論從制度、現實，從平時其他單位的互動之間，我們知道人事人員大概曾有一些比較弱勢的感概，這些感概其實會不會請幫忙一些案件的時候，也就不是那麼重要，但有其他的特別重要，這就是在整個組織文化裡面有欠公平的地方，要如何

調適處理，因為在整個規定法規還沒有導正前，我實在說只能忍耐，因為這畢竟是一個制度跟現實的問題，有時不是那麼容易解決，以外勤隊配置一人辦理人事業務而言，工作壓力相當承重，只有區分輕重緩急，逐次完成，並調解自身抗壓能力，適時紓解壓力（訪 C-12）。

畢竟我們人事人員在審公獎上當然不可應同仁的需求而去核定，會造成很多同仁就會認為說人事人員的審核是否過於嚴苛，這方面我覺得可分長官有支持跟沒有支持來講的話，如果明明我們嚴而不苛但是長官卻認為我是對同仁的苛求或是對人事工作不是很支持的話，當然會造成自己一些比較灰心無力感，那可能會在工作上有一衝厭倦，會呈現一個身心疲憊的狀況，因應上就是請假幾天休息一下再重新出發。有認同感後就沒壓力，照慣例去做好工作（訪 D-12）。

以外勤隊配置一人辦理人事業務，工作壓力相當承重，只能區分輕重緩急，逐次完成，並調適自身抗壓能力（訪 E-12）。

目前各海巡隊內勤無辦事員之編制，皆為隊員兼辦，隨時都有被替換的可能，有種不安定感，使其無法定心，莫名壓力更跟著來（訪 F-12）。

組織文化乃是組織成員的共同行為運作模式，以及支持該行為的共同信念與價值。海洋總局組織文化強調功績主義，以功績為陞遷主要考量，因此獎勵爭取為組織文化特色，又重績效評比，造成有績效評比有功獎的案件或業務大家搶著辦，沒有獎勵的案件則沒人要辦，而人事人員恰好就是功績主義中的弱勢，因為人事業務多屬服務性質，功獎本來就少，加上又負責獎懲案件審核，而請獎人的想法是獎勵愈多愈好，因此造成人事人員常遭怨對的壓力，因為人事人員除擔任幕僚者的角色外，也是服務同仁的角色，又需考量業務單位推展業務之苦心及人事法令適用是否妥當，這都是組織文化上造成人事人員的工作壓力的原因。

本研究結果發現，此結果與學者林蒼彬（2000）、陳宗德（2004）對人

事人員因為工作而產生壓力有類似之處，因為組織文化畢竟是一個制度跟現實的問題，以各海巡隊配置一人辦理人事業務而言，工作壓力相當沉重，只有區分輕重緩急，有認同感後逐次完成，利用休假再重新出發，並調解自身抗壓能力，適時調適壓力。

肆、與其他單位互動上

因為每個業務承辦人都還蠻好溝通的，可是如果到獎懲敘獎的部份，因為他們也有他們下屬的承辦單位，那他為了照顧他的下屬單位會硬把這些人塞進來，不應該他敘獎。承辦業務與其他互動，秉持互助學習之精神，則無壓力存在（訪 A-13）。

普遍來講跟其他的單位都還好，但是有一些特定的單位會互動比較差一點，這可能是在承辦的獎懲的案件裡面有一些案件產生的摩擦，這些過程當中當然也會感覺到一些壓力，但我還是覺得我們應該用比較理性的態度去跟那些同仁來做溝通，溝通有效就還好，與其他單位間的業務承辦人之互動良好，沒有壓力（訪 B-13）。

目前在與其他單位整個公務上的互動還算和諧，但是這個部分讓我感到壓力的是在人事法令規範和其他單位的人員，尤其人事人員與警職人員之間對現行規範的認知有很大落差，例如獎懲的部分、任免的部分還有一些差假的部分，這些很難達到一個共識，因此會形成一些壓力，如果沒達到共識就會有壓力，會尋求其它方式解決改善，各業務工作均有其職掌，每人各司其職，其業務往來互動關係良好，暫時無感受到壓力存在（訪 C-13）。

人事人員就總局來講各科室之間，如果有保持互動的話，大概意見都會比較好溝通，互動過程中也是會有壓力的，當然各單位有他的意見。但是我們要試著去化解，才能減輕這個壓力，與各單位互動頻繁，互動過程中的確有壓力存在，我覺得基礎建立在平時的互動，才會減輕這個壓力，儘量溝通與協調，互動就好，可以解決很多工作壓力（訪 D-13）。

和其他單位互動配合很好，互動過程中壓力是勤務管理，我們承辦人其中一項業務當然不是每位同仁每天都會準時上下班，有些不能準時上下班，又是很要好的同事，所以這會產生一種兩難的壓力，同仁有獎勵需求也是要依照獎懲標準表來核定，每人各司其職，其業務往來互動關係良好，暫時無感受到壓力存在（訪 E-13）。

我們承辦的業務都是要由上級長官來決定，造成人事與其他單位互動的影響，這個問題都由上級長官解決，獎懲這個部分警務單位應深切探討獎勵太多增加人事人員的公文量負擔與其他單位互動也會影響到，我承辦的業務是比較例行性的工作，不像其他同仁承辦一些任免或是獎懲的部分，會造成與其他單位的互動欠佳，影響人事人員的親和力這是我的感受；我辦的業務互動是比較好一點，其他任免獎懲上業務的同仁他互動會比較差點，這方面壓力是比較大的（訪 F-13）。

行政機關之間各相關業務本應有互動機制存在，海洋總局各海巡隊間公部門推動相關措施或政策才能密切及有所效率，亦能有效運用資源，不致浪費，關係機關或單位同仁各項福利之人事問題，更是如此。

本研究結果發現，此結果與學者李瑞文（2002）對人事人員因為工作而產生壓力有類似之處，人事人員承辦的業務都是要由上級長官來決定，造成人事與其他單位互動的影響影響人事人員的親和力，辦理任免獎懲業務同仁，因互動較差，這方面壓力較大，平時建立良好互動，做好溝通與協調，以調適工作壓力。

伍、關說

因為個人職級不高，人事關說就是重大獎勵案，還有考績和人員調動，個人調適上就是儘量迴避，避免相關人員的追問查詢造成不必要的困擾。對於人事關說與關說案之內容，說明依規定所能辦理之情形，對所承受之壓力，以問心無愧之心態調適（訪

A-14)。

本身是沒有這種問題，因為有人事關說的壓力是在主辦人，因為聽命於長官來承辦這項工作，所以目前承辦海巡隊人事業務中均以服務基層同仁的性質，尚無需面對人事關說情事(訪 B-14)。

依據整個關說案子整個性質與屬性，如果說他們關說事項是有明確規定的是有一個合理規範的，那我們比較不會受重大的壓力，這個部分我們會做一個委婉的說明，而外界說明向上面報告這個是我們目前現行處理一個人事關說的一個模式，人事關說勢必會造成困擾，唯有秉持一切依法行政、遵照規定辦理，方能避免不必要壓力。(訪 C-14)。

人事關說是難免的，有人員的異動或是升遷的話都曾有人事的關說，這個關說當然會造成我們的壓力，我們就是秉持公正公平公開的方式依法行事這是最基本的，在健康上多運動，在心理層面就要調適，在第一線外勤海巡隊來說，因為沒有人事權，所以比較不會有關說情事，當然就沒任何壓力而言(訪 D-14)。

人事關說勢必會造成困擾，如能一切依法行政、遵照規定辦理，必能避免不必要之壓力(訪 E-14)。

人事人員辦理案件，若皆依法行政辦理，其實不用擔心什麼壓力(訪 F-14)。

本研究結果發現，關說問題不管在公部門和私部門甚至於民間一直是存在的問題，而公部門基於法令規定常會造成人事人員兩難之情事發生，因海洋總局各海巡隊為外勤單位，唯有秉持一切依法行政、遵照規定辦理，故比較沒有這類問題發生。

陸、進修

適度的進修，以了解最新法規及相關資訊，影響之層面自然是對業務之推展較有利(訪 A-15)。

何項業務都需要有適度進修的機會，因為社會變遷的速度瞬息萬

變，均需要適度吸取新的知識及法令，以服務同仁（訪 B-15）。

且隨時代環境變遷，部分人事法令條文修正不斷，個人認為人事業務人員應適度進修，以因應時代潮流及增長本職學能（訪 C-15）。

我覺得還好，高等考試通過較實在（訪 D-15）。

人事業務人員應適時進修，徒增本職學能，對工作之熟稔度及對服務同仁亦有相當大的影響層面（訪 E-15）。

因為人事之法條及規定時時在修改，如果，因承辦人的疏失而影響同仁福利問題，是無法彌補，甚至移送法辦，這部分較有壓力（訪 F-15）。

因為人事人員每天會接觸有關人事之法令問題適度的進修，以了解最新法規及相關資訊，影響之層面自然是對業務之推展較有利，且隨時代環境變遷，部分人事法令條文修正不斷，個人認為人事業務人員應適度進修，以因應時代潮流及增長本職學能。

本研究結果發現，因為人事法條及規定時時在修改，承辦人的因疏失而影響同仁福利問題，是無法彌補，致移送法辦，這部分較有壓力，適度進修，因應時代潮流，並增長本職學能，調適降低此壓力源。

第六節 其他因素與工作壓力的現況、來源與調適方式

海洋總局各海巡隊人事人員在工作壓力上有關長官方面因素的壓力計有：一、年齡，二、個人特質，三、組織運作，四、興趣，五、其他意見等五項。

壹、年齡

因為年紀大的話記憶力會衰退，本來我的視力也不是很好，做事情注意力比較不集中，這是我感覺有壓力的地方。但如果因

年紀越長經歷越豐富，相對壓力也會減輕一些，年紀大小跟工作壓力都有關，不同年齡層承受工作壓力因人而異（訪 A-16）。

畢竟人事人員每天要處理的公文量數量比較大，然後對眼睛的視力隨著年齡增加而衰退，所以在處理公文上速度會越來越慢，還會有點造成他的壓力，會變成影響他工作時間會變長，年齡越大處理速度越慢，壓力就越大（訪 B-16）。

因為年齡過高的話比較不容易適應，人事繁重的工作因為它的工作有時有點急迫性、時效性，年紀輕的話適應性比較好，而且體力比較好，所以他比較能夠紓解壓力，年齡大的話基本上要看處理什麼樣一個工作如果較具協調性的，他是比較周延，當然他的壓力就比較不曾那麼大，他的情緒比較不曾那麼徬徨，年齡對於任何人均是壓力來源，但是隨著年齡增長，工作熟悉度及豐富的經驗累積等，亦是解決工作壓力的最大憑據。（訪 C-16）。

年齡越大，若要處理很多文書資料的時後，年紀越大體力就越衰弱，學習能力就會降低而且視力、體力、思考能力都會隨著增減，隨著年齡增加而有所變化，且在人事工作日新月異上會有壓力。當然針對思考問題的層面，因為人生閱歷關係對解決事情當然比較容易，而且相對壓力比較輕，但對比較新的問題的話，新的設備使用或人員的調動可能比較會有壓力就來了（訪 D-16）。

年齡對於任何人均是壓力來源，而隨著年齡增長，工作熟悉度及豐富的經驗累積等，是紓解壓力的方式（訪 E-16）。

現階段海洋總局海巡工作大部分來講都是以年輕化比較多，因為在年齡上、體力及各方面想法也會有所不同，現在的社會在變遷，所以工作壓力上比較沒有。年紀大的話只有體力方面對工作比較有影響一點，其它的應該不致於，年齡的增長，隨之的工作也增重，但是，經過多年經驗的累積其壓力也會隨之應刃而解（訪 F-16）。

年齡代表一個人的心智成熟度，不同年齡的人在面對工作壓力時，感受到的壓力程度不會相同，對壓力紓解之方式亦有差異，年齡也說明了個人的身體體能、健康所處的態樣，年齡的大小與工作壓力之承受度有其相關性。

顯見年齡與工作壓力有絕對關係，年齡愈大，工作壓力愈大，因為年齡大不僅身體健康、視力、記憶力、體力、思考能力等變差，處事也比較缺乏創新、衝勁，對學習新事物會顯得意興闌珊，尤其現今網路資訊發達的社會，工作均已 E 化，在電腦操作使用上，對年齡大者已是一大負擔。

本研究結果發現，此結果與學者林蒼彬(2000)和研究者李永光,(2008)對人事人員因為工作而產生壓力有相近之處，因為年紀大的話記憶力會衰退，做事情注意力比較不集中，處理公文上速度會越來越慢，會變成影響其他工作時間會變長，壓力就越大，較不容易適應，年紀輕的話適應性比較好，而且體力比較好，所以他比較能夠調適壓力，故工作熟悉度及豐富的經驗累積等，是調適壓力的最好方式。

貳、個人特質

我個人的特質因為跟個性上應該比較合適擔任這個職務，那在外勤上面它也有它的壓力，我個人覺得服務各位同仁是一種所謂身在公門好修行，也是一種積陰德積善的事業，工作上又可以兼服務同仁，是很樂意的事情，我想應該不是工作壓力，而是個人之歷練吧（訪 A-17）。

如果本身個人對文書作業有一定的基礎的話，又具備一點文學才學那人事工作較能夠駕輕就熟，要本身沒有具這個基礎專長的話，擔任人事人員一定吃力不討好，不管承辦海巡隊何種的業務，均有一定的壓力存在（訪 B-17）。

每人的個性特質不一樣，像我的個性有時候會比較緊張，所以對於特定的案件跟突發的案件基本上會有一些情緒上的一些緊張，這些人格特質有時我認為說很難說會形成一些特別大或特別不好的一些重大的影響，如果我們在處理人情人事關說，或是退休人員的

待遇陳請案件，或上級交辦的一些事項，這個都要照整個現行的規範來衡量，來做一個較緩和處理。因為對任何工作而言，有心則能成事，面對任何工作均有壓力，重點在於壓力如何調適紓解處理（訪 C-17）。

多少有一點壓力，我本身屬於較內向，表達能力較欠缺常常辭不達意，所以會比較緊張，這些對我來說是有壓力，任何工作而言，都會有壓力在（訪 D-17）。

因為大部份都牽扯同仁的福利，不可能會耽誤到，這樣壓力就很大，以我的特質我是坐的住辦公室，工作量蠻大我還是能因應，我還是可以勝任這個人事工作，不會覺得內勤上下班工作是個壓力，面對任何工作均有壓力，重點在於壓力如何調適及因應（訪 E-17）。

我是不認為有一種壓力，只有任勞任怨，個人特質不曾對擔任人事人員是個壓力人事承辦人應是比較雞婆的個性，對工作的推動也較易（訪 F-17）。

個人特質與工作的適合性有很大的關係，也常決定個人從事的工作，個性內向、偏好靜態，一般較喜歡正常上下班的方式，如個性屬外向，好動，交友廣闊型的則較適合機動性大的外勤工作，對工作壓力感受亦有差異。人事工作屬內勤上下班的方式，服務顧客多以機關內部同仁為主。個內向喜歡工作安定、生活作息正常的人較有意願擔任並能勝任。

本研究結果發現，擔任不管何種的業務，均有一定的壓力存在，因為對任何工作而言，有心則能成事，面對任何工作均有壓力，重點在於壓力如何調適處理，本身屬於較內向者，表達能力較常常辭不達意，容易會緊張，這些都會造成工作上的壓力，因此，要調適是項壓力就要懂得調整心態。

參、組織運作

到目前為止應該沒有這方面的情形，雖然有時候會有情緒上的不舒服但是對於自己承辦的工作通常都會在長官要求的速度及期

程內完成。沒有影響，而影響層面是個人可以控制的範圍。不會有影響，組織怎樣運作也都有他的依循規則，對本身所承受之工作壓力，沒有太直接關係（訪 A-18）。

如果遇到這種我個人曾先處理掉，因為這種東西放下來到時候還是要處理逃避不了的，那就請教上級長官或者其他同仁有沒有比較好的解決方法，立刻把它解決掉，本身承受壓力時不會把它轉到工作上，沒有直接關係和影響（訪 B-18）。

我認為個人的壓力如果能找出整個適當的紓解之道，是對整個的運作比較沒有很明顯的影響，這個部分畢竟是我們在整個工作上的壓力，而不要去影響整個隊部組織的運作，這可能不明顯而且它層面比較小，以後不會因為個人壓力造成業務延宕等，所有主體均由單位組成，組織之運作對個人工作壓力均有影響，其影響層面甚鉅（訪 C-18）。

有無壓力我個人是覺得不會，這我都會儘量去如期完成所以完成後就覺得不是什麼壓力了，就儘量如期完成要有認同感就沒壓力（訪 D-18）。

我辦了 17 年了，曾經有倦怠感，懶得去處理公文，會稍微影響到時效，這是個案的影響，公文有延誤到，但不曾去影響到整個組織運作，組織之運作對個人工作壓力頗有影響，其影響層面甚鉅（訪 E-18）。

是有一點影響，人事人員一般抗壓性是比其它單位還強，資質也比較好，可是人事人員的員額比較不足，工作不斷推陳出新工作量也大，甚至不合理的業務分配是總局人事室去執行與承擔，像與業務無關的都由人事單位來執行，可是人事業務已經夠沈重了。本身所承受之壓力對隊部組織之運作多少會有這個情況，我認為應該是化繁為簡不是化簡為繁（訪 F-18）。

本研究結果發現，不管是何業務之推展，各機關單位都有他組織運作之特性和模式，人事業務推行也有他一定之規範，其組織運作之特性和模式是

如何，對個人工作壓力不致造成太多壓力。而因為個人壓力造成業務延宕時，致組織之運作受影響，就有其壓力產生，因此，儘量如期完成工作，且要有認同感就可調適壓力。

肆、興趣

如對人事業務有興趣者，自然較不易有工作壓力感，反之則否（訪 A-19）。

承辦業務只是工作上的需要，無所謂的興趣與工作壓力（訪 B-19）。

對有興趣辦理內勤業務人員而言，面對職場工作，應較能調適壓力，反之，懂電腦或不想坐辦公室之人員，較無法調適工作壓力（訪 C-19）。

當然是如此，因為有興趣才可以排除很多工作壓力（訪 D-19）。

面對工作職場，較能得心應手，對於不懂電腦或不想坐辦公室之人員，較無法調適工作壓力（訪 E-19）。

工作跟讀書是一樣的，須對其產生興趣，才會熱衷，思考模式會更縝密（訪 F-19）。

本研究結果發現，對任何工作因為有興趣才可以排除很多工作壓力，如對人事業務有興趣者，須對其工作產生興趣，才會熱衷，思考模式會更縝密，自然較不易有工作壓力感，因而調適可此壓力。

伍、其他意見

對人事業務辦人有所助益，研究結果能提供予上級機關參考，改善人事承辦人員之業務量，進而對同仁之權益提供更多之服務。參與研究，使個人對之前承辦人事業務做一次反思及相關心得感想，是不錯的經驗（訪 A-20）。

無意見（訪 B-20）。

現代人終其一身，都無法離開壓力，故必須學會如何面對壓

力及處理壓力，當壓力過高時，及早發現壓力徵兆，找出適合自己壓力紓解的方式因應。因此期許每個辦理人事業務人員，都能在各種壓力下面對挑戰，愈挫愈勇（訪 C-20）。

訪問設計有你的想法，希望能整理出一些問題，建議上級參考，基本上對我而言沒什麼影響（訪 D-20）。

人幾乎無法離開壓力，須學會如何面對壓力及消除壓力，當壓力過大來臨時，找出適合自己壓力紓解的方式因應。每個頂尖人物，皆是抗壓性極強人員，才能面對層層的困難（訪 E-20）。

公務人員是良心工作，對其業務皆須精通其法令及規定，依法行政（訪 F-20）。

人幾乎無法離開壓力，須學會如何面對壓力及消除壓力，當壓力過大來臨時，找出適合自己壓力紓解的方式因應。每個頂尖人物，皆是抗壓性極強人員，才能面對層層的困難，通過挑戰，因此建議辦理人事業務人員，均能在各種壓力下面對挑戰，愈挫愈勇。

本研究結果發現，在其他因素中年齡，無論從事何工作或業務，是項因素或多或少都會直、間接產生壓力，唯有樂觀態度面對工作，才能調適來自工作上任何壓力源，才能面對層層的困難。

第五章 結論與建議

本研究主要目的在探究海洋巡防總局各海巡隊人事人員工作上之壓力，希望能藉由研究之結果做有效之分析，尋求有效紓解壓力之對策，本次研究以六大層面即「工作、家庭、陞遷、長官、社會、其他」等六大層面」等包含：個人經歷、服務地區、婚姻、家庭關係、官職等、服務年資、職務陞遷、領導方式、任務要求、薪資收入、工作環境、組織文化、與其他單位互動、關說、進修、年齡、個人特質、組織運作、興趣、補充意見等合計二十個面向來深入探討分析，瞭解海洋總局各海巡隊人事人員工作壓力源及面對壓力所作的因應與調適方法，本章區分二節來進行說明，第一節為本研究的研究結論，第二節依據研究的結果提出相關的建議。

第一節 結論

本研究經蒐集與工作壓力等相關之文獻，並以海巡署海洋總局各海巡隊人事人員現任承辦人六人為研究主體，以深度訪談方式瞭解受訪者之工作壓力現況之影響，以及面對工作壓力之調適方式等，將訪談情形加以彙整，經探討分析並與相關文獻比較結果，所得結論如下：

壹、工作方面與工作壓力現況、來源與調適方式

本研究結果發現，個人經歷職務歷練豐富，工作壓力自然減輕，因此，為避免壓力產生，最好的調適方式，不外乎，就是深入職務歷練，以時間累積經驗。因為服務地區繁雜，業務量大，以致工作壓力大增，為降低工作壓力，適時調整服務地區員額編制，以調適壓力產生。

貳、家庭方面與工作壓力現況、來源與調適方式

本研究結果發現，婚姻狀況直、間影響了工作情緒及壓力大小，因此，追求婚姻幸福和美滿，是調適工作壓力的動力，另為避免家庭關係造成工作上的壓力，營造家庭生活和諧、並獲家人的全力的支持，是調適及不致造成工作壓力的不二法門。

參、陞遷方面與工作壓力現況、來源與調適方式

本研究結果發現，海洋總局機關人事人員陞遷制度普遍存在著一種不合理之現象，官職等相同，付出與所得卻不成比例，這也是海洋總局各海巡隊人事人員工作壓力源。官職等高表示個人經歷及考試各方面均在他人之上，在機關單位中有著重要標的，工作做好規劃及樂觀工作態度是最佳調適工作壓力方式。

在服務年資愈久，相對的工作經驗豐富，服務年資長者顯較服務年資短者佳，因此工作壓力自然較少。而服務年資短者，因為資歷淺經驗不足，造成工作壓力較大，可以藉著他人經驗來彌補資歷不足，調適工作壓力。

人事人員為彌補個人經驗不足之處，而影響職務陞遷，積極學習，參加考試及吸取他人寶貴經驗，自然可調適減低年資上不足而產生的工作壓力，對於個人官職等和陞遷問題，相對有輔佐之效。

肆、長官方面與工作壓力現況、來源與調適方式

本研究結果發現，長官領導風格顯然影響到工作壓力之大小，領導風格嚴謹，工作壓力自然較大，領導風格屬開放授權的，工作壓力自然較小，遇到不支持的長官工作壓力也大，遇到模稜兩可變化莫測的長官，工作壓力更大，能適應長官要求、事前溝通好，一切依法行政、遵照規定、不違法，對任務要求事項當作是一種挑戰及企圖心，是調適和減低是項壓力來源的最佳方式。

在工作環境上之壓力均不同，以內勤海巡工作環境壓力較輕，外勤海巡隊人事人員工作環境壓力較大，故對於工作環境，事前多瞭解、多溝通，調適儘量用最短的時間把工作的品質做提升，減少工作壓力。

伍、社會方面與工作壓力現況、來源與調適方式

本研究結果發現，薪資收入的壓力是比較性的問題，因為，海洋總局各海巡隊人事人員的來源都是由警職人員經由單位主管指派任職之，只要量入為出、減少開銷，做好金錢運用的規劃、故減少開銷減少壓力，是調適這方面壓力的方式。

因為組織文化畢竟是一個制度跟現實的問題，以各海巡隊配置一人辦理人事業務而言，工作壓力相當承重，只有區分輕重緩急，有認同感後逐次完成，利用休假再重新出發，並調解自身抗壓能力，適時調適壓力。

各海巡隊承辦的業務都是要由上級長官來決定，造成人事與其他單位互動的影響人事人員的親和力，辦理任免獎懲業務同仁，因互動較差，這方面壓力較大，故平時建立良好互動，做好溝通與協調，以調適工作壓力。

關說問題不管在公部門和私部門甚至於民間一直是存在的問題，而公部門基於法令規定常會造成人事人員兩難之情事發生，因海洋總局各海巡隊為外勤單位，唯有秉持一切依法行政、遵照規定辦理，比較沒有這類問題發生。

因為人事法條及規定時時在修改，承辦人的因疏失而影響同仁福利問題，是無法彌補，致移送法辦，這部分較有壓力，故適度進修了解相關法令，因應時代潮流，並增長本職學能，才能調適降低此壓力源。

陸、其他因素與工作壓力現況、來源與調適方式

本研究結果發現，因為年紀大記憶力衰退，注意力比較不集中，公文處理速度會慢，而影響其他工作時間變長，壓力就越大，年紀輕適應性好，體力較好，較能夠調適壓力，故工作熟悉度及豐富的經驗累積等，是調適壓力的最好方式。

擔任不管何種的業務，均有一定的壓力存在，因為對任何工作而言，有心則能成事，重點在於壓力如何調適處理，本身屬於較內向者，表達能力較常常辭不達意，容易會緊張，這些都會造成工作上的壓力，因此，要調適是項壓力就要懂得調整心態。

不管是任何業務之推展，各機關單位都有它組織運作之特性和模式，人事業務推行也有他一定之規範，對個人工作壓力不致造成太多壓力。惟因為個人

壓力造成業務延宕時，致組織之運作影響壓力產生，因此，儘期完成工作，且有認同感即可調適壓力。對任何工作有興趣可以排除工作壓力，盡而熱衷工作，思考模式縝密，較不易有工作壓力感，即可調適此壓力。

個人特質與工作的適合性有很大的關係，也常決定個人從事的工作，另不管是何業務之推展，各機關單位都有他組織運作之特性和模式，人事業務推行有他一定之規範，任何工作因為有興趣才可以排除很多工作壓力，如對人事業務有興趣者，自然較不易有工作壓力感。



第二節 建議

此節針對本研究發現與結論，本節分成三方面對海洋總局各海巡隊人事人員工作壓力上提出建議，以提供有關機關、人事人員及後續研究者之參考。

壹、對海巡機關之建議

一、人事人員配置合理化

由本研究結果發現，個人經歷職務歷練豐富，工作效率高，壓力減輕，另因為服務地區繁雜，業務量大，以致工作壓力大增，為降低工作壓力，適時調整員額編制，因此，建議單位及人事主管機關能依歷練豐富，合理配置人事人員員額服務地區，減輕人事人員的工作負擔。

二、強化人事人員進修

由本研究結果發現，人事人員會因人事業務或法令歷練不夠，造成處理人事業務問題，而產生壓力。尤其人事業務繁雜鎖碎，人事法令又繁多且時常修正，因此，人事人員若無法多加充實知能與研習法令，就無法做好人事工作，也無法提高人事服務的品質。故建議相關單位多辦理人事人員研習，提升人事人員工作智能，處事才能得心應手。

三、人事人員陞遷管道暢通，激勵工作士氣

本研究結果發現，擔任人事人員的工作，常因立場角色與同儕人事現實疑問產生落差，致心理影響有所壓力，這其中主要源於職務陞遷管道的不夠暢通。研究者本身從事海巡人事業務多年，瞭解到各海巡隊人事人員常因功獎、績分較外勤人員低，直接影響到工作的士氣和工作的效能，不僅造成機關首長的困擾，亦使機關的人事業務常常無法延續。因此，建議有關人事主管機關，正視人事人員陞遷管道暢通之問題，以免造成劣幣驅逐良幣而無法留住真正的人才。

貳、對人事人員的建議

一、提升自我專業知能

本研究結果發現，在此多變化的社會環境，政府機關職能不斷擴張，人事業務亦隨之快速成長及繁雜，人事人員必須時時充實自我的專業知能，不斷的學習以充實新知與專業技能，才能因應多變的時代。

人事人員會常因人事法規變遷及資訊科技的進步發展，害怕自己無法即時瞭解法規的適用及影響同仁的權利或義務，致產生工作壓力；因此，人事人員必須積極的去自我訓練、自我成長，從學習中獲得新知與專業技能，以提升自我的工作能力與服務品質。

二、加強溝通協調能力，擴展人際關係

本研究結果發現，與他單位互動、溝通之良窳，也是影響服務品質的重要關鍵，人事人員主要是服務機關的同仁，因此，人事人員服務的績效良好與否，機關的同仁是否滿意人事人員的服務，溝通、協調實佔了重要的地位，尤其在機關各單位間或同仁之間難免會產生誤會與爭執，此時，就要靠人事人員溝通、協調的能力去化解，以提升服務的品質與維持機關內的和諧。故建議人事人員應提升自我溝通協調能力，擴展人際關係。

三、人事人員宜善用情緒調適，減輕工作壓力

本研究結果發現，工作壓力與調適方式，有顯著的正相關，當工作壓力愈大時，應使用因應策略去情緒壓力。但工作壓力要使用何種因應策略去調適，端視個人的特質性格與經驗而有不同的因應策略，因此，人事人員應善用壓力因應策略，做好情緒管理，調適自我的情緒，以減輕壓力傷害，若自己無法解決，則應尋求他人的意見與支持，以理性的態度去面對，也許換個角度思考，壓力就自然不存在了。另外，妥適安排休閒活動，也是調適情緒解除壓力的好方法。

參、後續研究之建議

一、本研究因受時間、人力之限制，僅以海洋巡防總局六個外勤海巡隊之現職人事人員為研究對象，所得研究結果，較難涵括大部分人事人員的思

維及經歷，建議後續研究者可將研究對象擴及全國各外勤海巡隊之人事工作人員，並增列相關主管機關人事人員為研究對象，將可使研究結果更完備。

二、本研究採用質性研究訪談法，為求對工作壓力與壓力調適方式有更客觀的認知，在後續的研究上可兼採量化統計輔助的研究方式，加上田野調查或個案研究等其他研究方法，使質的探究與量的分析能互為補充印證，將使研究結果更臻完善。



參考文獻

中文部分

- 李永光（2008）「海巡機關基層自願役軍官工作壓力與離職傾向之研究」-以南部地區巡防局為例，臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文，未出版，臺東。
- 李美華等譯。**社會本厚研究方法**（上冊）。Earl Babble 原著（1998）（The Practice of Social Research）。台北：時英出版社。
- 李瑞文（2001）。**國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之欣**。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 周文欽（1999）。**壓力與健康**。台北：國立空中大學。
- 周文欽等編著（2005）。**壓力與生活**。台北：國立空中大學。
- 林明地等譯。**教育組織行爲**。R.G owens 原著（1997）。台北：揚智文化事業公司。
- 林標油（2004）。**警察人員工作壓力之研究-以保二總隊為例**。中國文化大學政治學研究所在職專班碩士論文，未出版，台北市。
- 林蒼彬（2000）。**人事人員角色壓力，組織承諾與離職傾向關係之研究**。國立中正大學/勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 吳定等編著（2002）。**行政學**（一）。台北：國立空中大學。
- 吳來信等編著（2006）。**社會工作管理**。台北：國立空中大學。
- 吳復新等合著（2004）。**考選與任用**。台北：國立空中大學。
- 官美雲（2002）。**地方政府暨所屬人事人員工作壓力與因應策略之研究-以新竹縣市為例**。中華大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 孫本初等編著（2002）。**組織發展**。台北：國立空中大學。
- 陳向明（2002）。**社會科學質的研究**。台北：五南圖書公司。
- 陳向明（2004）。**教師如何作質的研究**。台北：洪葉文化事業有限公司。
- 陳秀玉（2002）。**人事人員工作壓力、社會支持與身心健康之研究**。國立高雄師範大學/成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳德宗（2004）。**學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究-以嘉義縣市高中職國中國小為例**。南華大學/管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 許南雄（1993）。**人事行政學**。台北：商鼎文化出版社。

- 許仁宗 (2004)。台北市基層員警工作壓力與組織承諾之研究。國立政治大學行政管理碩士學程第三屆碩士論文，未出版，台北市。
- 康世鑫 (2004)。警察人員工作關係管理之研究。大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 游恆山譯 (2003)。壓力與創傷。台北：五南圖書出版股份有限公司。黃翠紋 (1992)。警察人事人員工作態度之調查研究。中央警察大學/警政研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 張若琪譯 (1997)。完全傻瓜手冊 1 如何紓解壓力。台北：凱信出版事業有限公司。
- 程文宏 (2005)。國道公路警察人員工作壓力與工作滿足關係之研究。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，台北市。
- 黃英忠等編著 (2001)。人力資源管理。台北：國立空中大學。
- 董敏珍 (2004)。台北市基層警察人員壓力之研究-眷屬的觀點。銘傳大學公共事務學系在職專班碩士論文，未出版，台北市。
- 楊國展 (1995)。警察工作壓力與適應之調查研究。中央警官學校警政研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 詹俊裕 (2006)。分享是快樂成功的開始。台北：早安財經文化有限公司。
- 劉玉玲 (2001)。組織行為。台北：新文京開發出版公司。
- 趙其文 (1995)。人事行政。台北：華視文化事業股份有限公司。
- 蔡萬來 (2003)。警察人員壓力之研究-以台北市政府警察局為例。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，台北市。
- 蔡良文 (2006)。人事行政學-論現行考銓制度。台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 潘正德譯 (2003)。壓力與創傷。台北：心理出版社股份有限公司
- 藍采風 (2000)。壓力與調適。台北：幼獅文化事業股份有限公司。
- 蘇美卿 (2004)。基層員警工作壓力、因應策略與健康狀況關係之研究-以高雄市警察為例。高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文，未出版，高雄市。

英文部分

- Albrecht , K. & Slyer, H.(1979).*Stress the manager*. englewood cliffs, NJ.
- Atwater , E.(1974).*Psychology for living : Adjustment growth , and behavior today* (5th ed.).Englewood Cliff, NJ : Prentice Hall.
- Dimock, M.E. & Dimock, G.O.(1969).*Public administration*,4th ed. New York : Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Hanson , P.(1986).*Joy of Stress* .New York University Press.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1980). *A managerial perspective stress work*. New York : Scott Foreman
- Mcgrath, J.E.(1976).Stress and behavior in organizations in marmot. D. Dennett(ed), *Handbook of Industrial Organizational Psychology*. (PP1356-1357)Chicago : Rand Mc Rally college publishing company.
- Morris, C.(1990).*Contemporary psychology and effective behavior*(7th ed.)Glenview ,IL : Scott, foreman.
- Patton, M.Q.(1990) .*Qualitative evaluation research methods*.(2nd ed.)Newbury Park : Sage.
- R.W & Schneider , C.E.(1981). *Behavior today* (5th ed.).Englewood Cliffs ,NJ : Prentice hall. beatty , *Personnel administration*, 2nd ed, Massachusetts : Addison Wesley Co.
- Sarafmo, E.P.(2002).*Health psychology : Biopsychic social interactions*. (4th ed.).New York : John Wiley & Sons.
- Stahl, O.G.(1962).*Public personnel administration* (5th ed.) New York : Harper & Row Publishers.
- Williams, S. (1962) *Managing pressure for peak performance* : The positive approach to stress. London: Hogan Page.

附錄

附錄一 修正前的訪談大綱

- (一) 您認為人事人員的年齡是否與工作壓力有關？
- (二) 您認為人事人員的婚姻是否與工作壓力有關？
- (三) 您認為人事人員的官職等是否與工作壓力有關？
- (四) 您認為人事人員的服務年資是否與工作壓力有關？
- (五) 您認為人事人員的個人經歷是否與工作壓力有關？
- (六) 您認為人事人員的服務地區是否與工作壓力有關？
- (七) 您認為其他內勤海巡工作與人事人員工作，其兩者之間的壓力有何差異？
- (八) 您認為海巡外勤工作與人事人員工作，其兩者之間的壓力有何差異？
- (九) 您擔任人事人員工作的壓力有那些？
- (十) 對於您本身所具有之特質，您認為擔任人事人員是一種壓力？
- (十一) 您認為所承受之壓力對於家庭關係方面有無影響？您會如何調適處理？
- (十二) 對於您人事人員之薪資收入的壓力有那些？您會如何調適處理？
- (十三) 對於人事人員之職務陞遷的壓力有那些？您會如何調適處理？
- (十四) 對於長官領導方式之壓力有那些？您會如何調適處理？
- (十五) 對於任務要求之壓力有那些？您會如何調適處理？
- (十六) 對於當前工作環境之壓力有那些？您會如何調適處理？
- (十七) 對於目前組織文化之壓力有那些？您會如何調適處理？
- (十八) 在您的經驗中承辦業務與其他單位間之互動如何？您是否感覺到互動過程中有壓力之存在？
- (十九) 您認為本身所承受之壓力對海洋總局各海巡隊組織之運作有無影響？其影響層面如何？
- (二十) 對於人事關說如何處置？所承受之壓力如何調適處理？
- (二十一) 您認為承辦人事業務之興趣對工作壓力有無關係？

(二十二) 您認為適度的工作壓力，能否提升工作效能？其影響層面如何？

(二十三) 您認為辦理人事人員是否應適度進修？其影響層面如何？

(二十四) 有沒有其他感想或意見？請補充說明。



附錄二 修正後的訪談大綱

您擔任人事人員工作的壓力有那些？

一、工作方面：

- (一) 您認為人事人員的個人經歷是否與工作壓力有關？
- (二) 您認為人事人員的服務地區是否與工作壓力有關？
- (三) 您認為其他內勤海巡工作與人事人員工作，其兩者之間的壓力有何差異？
- (四) 您認為海巡外勤工作與人事人員工作，其兩者之間的壓力有何差異？

二、家庭方面：

- (一) 您認為人事人員的婚姻是否與工作壓力有關？
- (二) 您認為所承受之壓力對於家庭關係方面有無影響？您會如何調適處理？

三、升遷方面：

- (一) 您認為人事人員的官職等是否與工作壓力有關？
- (二) 您認為人事人員的服務年資是否與工作壓力有關？
- (三) 對於人事人員之職務陞遷的壓力有那些？您會如何調適處理？

四、長官方面：

- (一) 對於長官領導方式之壓力有那些？您會如何調適處理？
- (二) 對於長官任務要求之壓力有那些？您會如何調適處理？

五、社會方面：

- (一) 對於您人事業務承辦人員之薪資收入的壓力有那些？您會如何調適處理？
- (二) 對於當前工作環境之壓力有那些？您會如何調適處理？
- (三) 對於目前組織文化之壓力有那些？您會如何調適處理？
- (四) 在您的經驗中承辦業務與其他單位間之互動如何？您是否感覺到互動過程中有壓力之存在？
- (五) 對於人事關說如何處置？所承受之壓力如何調適處理？
- (六) 您認為辦理人事業務人員是否應適度進修？其影響層面如何？

六、其他因素：

- (一) 您認為人事業務承辦人員的年齡是否與工作壓力有關？
- (二) 對於您本身所具有之特質，您認為擔任人事業務承辦人員是一種壓力？
- (三) 您認為本身所承受之壓力對海洋總局各海巡隊組織之運作有無影響？其影響層面如何？
- (四) 您認為承辦人事業務之興趣對工作壓力有無關係？
- (五) 有沒有其他感想或意見？請補充說明。



附錄三、訪談紀錄

訪談個案一：

訪談時間：民國 98 年 2 月 28 日 10：20

受訪者：A（代碼），男性

問-1：您認為人事人員的個人經歷是否與工作壓力有關？請敘述之！

A-1：這一定是有關的，如果說以前如有類似工作歷練的話，自然就較沒有工作上的壓力了。經驗豐富的話，不管你是從事其他的內勤或過去在外勤歷練過的話，整個大體上來講人事業務涉及到溝通協調的部分最起碼會比較周延，比較不會形成一些比較不良負面反應。

問-2：您認為人事人員的服務地區是否與工作壓力有關？請敘述之！

A-2：我認為有關，因為人事人員的服務地區如果說從第一個層面來講，是說大都會或是機關成員多，人多的地方事就多，他的事多的話就會形成工作上的壓力，第二種就像中央機關海洋總局的話，他主管全國各外勤海巡隊人事的一個機構，他負有解釋法令跟正式推動問題，那個壓力相形之下曾比地區海巡隊的人事單位執行面的壓力會大。

問-3：您認為人事人員的婚姻是否與工作壓力有關？請敘述之！

A-3：當然有關，不美滿之婚姻，易有挫折感，感受工作壓力較大一個人有私的生活也有公的生活當然你在人事的工作上你壓力很大，回到家裡在家庭上情緒會有所宣洩，但是如果你在家裡有適當的包容或給你支持，你又可以重新面對你的人事工作，所以婚姻對人事工作壓力有減輕的作用。

問-4：您認為所承受之壓力對於家庭生活方面有無影響？您如何調適處理？請敘述之！

A-4：工作上難免會有壓力，但家庭就是一個很好的寄託，但是我個人覺得我不會把工作上的壓力帶回平常的家庭生活，如果我有這樣工作上壓力的話，回到家裡我會做調適，我們家假日都有安排休閒活動，壓力越大一定要有越大的紓解，假日出去活動或找朋友都是不錯的有影響，儘量在下班後，不再想工作上之事，調適心情，以今日事今日完成之工作精神，回家就較不會想了。

問-5：您認為人事人員的官職等是否與工作壓力有關？請敘述之！

A-5：有關，官職等較低者，面對上級較有工作壓力。有關，官職等較低者，面對上級較有工作壓力，因為年資越深的話他的壓力就越大，他壓力的部分就是部分人事人員因為他的年資深，他的待遇受限在整個法制的規定，所以他多多少少跟其他警職人員相較起來他會有一點點壓力，這是在他整個官職等跟俸給的部份，從制度面來分析的話，應該有這個層面的關係，職務越高的話他多少有些壓力。一般來講職務越高的話他負責整個業務的推動跟督管。

問-6：您認為人事人員的服務年資是否與工作壓力有關？請敘述之！

A-6：我是覺得說這個業務辦久的話，會有熟悉度，所以相對壓力也會最小，幾乎比較沒什麼壓力，服務年資長，壓力就會小，服務年資越久，業務較熟練，較無工作壓力。

問-7：對於人事人員之職務陞遷的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

A-7：我不會認為陞遷有特別的壓力，我是屬於安於現狀的人，所以職務陞遷沒有特別的壓力，人事承辦人之職務陞遷，與一般同仁相同，故無調適之問題。

問-8：對於長官領導風格之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

A-8：對我們目前長官的領導風格是蠻欣賞的，不會給我們太大壓力，只要我們本身業務做好就好了，一般碰到的長官都很支持承辦人員，一般都很支持只不過，會讓人事承辦人員有點壓力，儘量去克服儘量在時間內完成，了解長官之要求，在合乎規定下配合辦理。

問-9：對於任務要求之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

A-9：關於職務上之壓力，在於直屬長官與上級長官承辦人，見解或作法不同時。協調不成時，以直屬長官之指示為主，任務的一些要求我覺得最終還是依法辦理，因為公務人員是依法行政，所有的處理方式要辦壞的任務到最後都是要依據法令的規定來做，所以我覺得說不管長官給我什麼壓力，在不違法情況下都可以接受，但如果有違法之虞的話那我們還是要回歸到依法行政。

問-10：對於您人事人員之薪資收入的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

A-10：雖薪資較少，但有得必有失，在生活上較規律，不用像外勤同仁，以輪休方式服勤。我是有妥善規劃個人理財所以沒有薪資壓力上問題，可是同仁會提到人事人員的陞遷管道比較不暢通，薪資方面最高只能到 500 元，個人是沒有薪資收入上的壓力，因有妥善的規劃。

問-11：對於工作環境之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

A-11：人事人員壓力反應現象，了解人事人員的角色期待，有時候會面臨到在環境的變動中無法依照舊有的工作項目來辦事，現有的人事工作內涵轉向人文資源整體規劃與開發工作意願及人際關係溝通，不只人際關係溝通外，有明顯的職務規範，了解期望角色調整好自己的步伐，來因應工作環境，很多問題就解決了。

問-12：對於組織文化之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

A-12：在心理是會的，因為我們本身注重功績的話，像功獎也會多，因為經過我們審核，那我們審核如果太嚴苛的話那個外勤會反應給我們上級長官，那太寬鬆的話就會覺得有點浮濫，到時候這個牽涉到升遷有關，你如果沒有一個大概標準會變成有的同仁會去鑽營有功獎這部份，他可以早一點升小隊長或其他職務為有的同仁他是被指派一些業務，就按照做的話會變成他有俾利功獎，公平性並不是一個很公平的現象。適應團體文化與週遭同仁，期能融入團體。

問-13：在您的經驗中承辦業務與其他單位間之互動如何？您是否感覺到互動過程中有壓力之存在？請敘述之！

A-13：主要是遷調的部份，升遷的部份都還好，主要是獎懲，因為每個業務承辦人都還蠻好溝通的，可是如果到獎懲敘獎的部份，因為他們也有他們下屬的承辦單位，那他為了照顧他的下屬單位會硬把這些人塞進來，不應該他敘獎。承辦業務與其他互動，秉持互助學習之精神，則無壓力存在。

問-14：對於人事關說有無承受壓力，您如何調適處理？請敘述之！

A-14：人事關說在個人承辦方面壓力較小，因為個人職級不高，人事關說就是重大獎勵案，還有考績和人員調動，個人調適上就是儘量迴避，避免相關人員的追問查詢造成不必要的困擾。對於人事關說與關說案之內容，說明依規定所能辦理之情形，對所承受之壓力，以問心無愧之心態調適。

問-15：您認為辦理人事業務人員是否應適度進修？請敘述之！

A-15：業務承辦人應適度的進修，以了解最新法規及相關資訊，影響之層面自然是對業務之推展較有利。

問-16：您認為人事人員的年齡是否與工作壓力有關？請敘述之！

A-16：對我個人來說會有這個壓力，因為年紀大的話記憶力會衰退，本來我的視力也不是很好，做事情注意力比較不集中，這是我感覺有壓力的地方。但如果因年紀越長經歷越豐富，相對壓力也會減輕一些，年紀大小跟工作壓力都有關，不同年齡層承受工作壓力因人而異。

問-17：對於您本身所具有之特質，您認為擔任人事人員是一種壓力嗎？請敘述之！

A-17：其實每一項工作都有壓力，我個人的特質因為跟個性上應該比較合適擔任這個職務，那在外勤上面它也有它的壓力，我個人覺得服務各位同仁是一種所謂身在公門好修行，也是一種續陰德積善的事業，工作上又可以兼服務同仁，是很樂意的事情，我想應該不是工作壓力，而是個人之歷練吧。

問-18：您認為本身所承受之壓力對海洋總局各海巡隊組織之運作有無影響？其影響層面如何？

A-18：到目前為止應該沒有這方面的情形，雖然有時候會有情緒上的不舒服但是對於自己承辦的工作通常都會在長官要求的速度及期程內完成。沒有影響，而影響層面是個人可以控制的範圍。不會有影響，組織怎樣運作也都有他的依循規則，對本身所承受之工作壓力，沒有太直接關係。

問-19：您認為承辦人事業務之興趣對工作壓力有無關係？

A-19：如對人事業務有興趣者，自然較不易有工作壓力感，反之則否。

問-20：有沒有其他感想或意見？請補充說明！

A-20：接受訪談，個人覺得很好，希望結合其他受訪人之意見，對人事業務辦人有所助益，研究結果能提供予上級機關參考，改善人事承辦人員之業務量，進而對同仁之權益提供更多之服務。參與研究，使個人對之前承辦人事業務做一次反思及相關心得感想，是不錯的經驗。

訪談個案二：

訪談時間：民國 98 年 3 月 2 日 14：20

受訪者：B（代碼），男性

問-1：您認為人事人員的個人經歷是否與工作壓力有關？請敘述之！

B-1：我是覺得，其實就個人經歷來講，與工作壓力沒有什麼關係。

問-2：您認為人事人員的服務地區是否與工作壓力有關？請敘述之！

B-2：基本上服務地區與工作壓力無關，如果說有壓力的話，應是工作上業務量和業務的複雜性吧，另比如說在單純地區與複雜地區他們的工作量不同就會影響工作的壓力地區單純他的壓力比較少，複雜的話壓力比較大。

問-3：您認為人事人員的婚姻是否與工作壓力有關？請敘述之！

B-3：是沒有絕對關係，因為一般來講像我們隊部裡面都是本地人，除了工作上班以外，都有充裕的時間去跟家庭成員互動，所以壓力比較小婚姻與工作壓力是兩碼事，無關，不能掛在一起評論。

問-4：您認為所承受之壓力對於家庭生活方面有無影響？您如何調適處理？請敘述之！

B-4：到目前為止對家庭沒有什麼不良影響，因為跟自己的小孩生活作息正好可以做一個配合，也可以兼顧到家庭，所以到目前為止這方面並沒有壓力，於家庭關係方面無太大影響，與家人充分溝通即可。

問-5：您認為人事人員的官職等是否與工作壓力有關？請敘述之！

B-5：官職等與工作壓力無關。

問-6：您認為人事人員的服務年資是否與工作壓力有關？請敘述之！

B-6：個人認為服務年資跟工作壓力較沒關係，人事人員就是他的業務量，他的業務執行。工作量不論多少，都需在期限內完成，服務年資深淺跟壓力比較沒有關連，如果你剛畢業的話面對的工作還是這樣，你服務年資越多從事公職越長，你面對的型態任務也是不變，所以應該沒有什麼關係，服務年資與工作壓力是無關的。

問-7：對於人事人員之職務陞遷的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

B-7：人事人員的獎勵是比一般人還少，工作量是很多，比起來是很不公平，對人事人員是很不公平，壓力大就是牽扯同仁福利問題，你都不能耽擱，有

些同樣是內勤的，有些工作量少獎勵蠻多的，這樣相對比較下辦人事業務是對他的承辦人員比較不公平，人事人員的職務升遷壓力是有的，自己因應方式就忍耐，能爭取獎勵就盡量去爭取，任人對於職務的陞遷相信都會在意的，不要強求者，就不會有壓力的存在，只要盡本份就可以。

問-8：對於長官領導風格之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

B-8：有的長官比較高壓，有的長官比較寬鬆一點，有的長官是開放授權的各有不同長官的個性，如果長官開放一點我們自己就要節制，如果長官比較高壓專制，我們就是依法行政而已，我的想法是漳樣，「三年官、二年滿」，只要學習適應長官的領導風格，習慣就不會有壓力。

問-9：對於任務要求之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

B-9：任務要求只要是符合工作上的我們都要儘全力去配合，當然工作要求一定會有它的程度，也造成你相對的壓力，那我們也是儘量去配合。任務要求本身就是個壓力，但會全力配合只要合法就全力配合，只要做好自身的工作，不會想到什麼壓力。

問-10：對於您人事人員之薪資收入的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

B-10：薪資收入的壓力目前我覺得還好不會有壓力，這個薪資是蠻固定的沒有壓力，不會因為如此會想調單位，薪資收入多寡對於業務承辦沒有任何壓力。

問-11：對於工作環境之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

B-11：硬體工作環境辦公室牽涉到機關單位的經費結構，經費結構充裕的單位必然工作環境較舒適、設備新穎，一些執行工作會較輕鬆，單位如果設備器材都比較差的話，工作會比較辛苦，造成業務執行不易順遂，個人如果碰到這個問題的話第一個向長官或較有影響力的幹部報告，請適時添加器材，才能使工作順利，目前工作環境尚可，沒有壓力。

問-12：對於組織文化之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

B-12：就我們人事人員來說，其實大家都是兼具一半警職、一半人事人員身分我們是雙軌制，相對的又是同期或學長學弟，我們的陞遷都是依照陞遷法令大部分主要還是決定在獎懲上，就獎懲來講，人事人員的獎懲實在很少，兩且我們是服務，以服務為導向，並不是以績效掛帥，可說很難突顯出我

們的績效，在陞遷部分，第一個人生要悟透真理，有時要調整自己心境，畢竟我們是服務，服務的話就不要去計較這些，目前組織文化尚能接受，沒有壓力。

問-13：在您的經驗中承辦業務與其他單位間之互動如何？您是否感覺到互動過程中有壓力之存在？請敘述之！

B-13：我是覺得普遍來講跟其他的單位都還好，但是有一些特定的單位會互動比較差一點，這可能是在承辦的獎懲的案件裡面有一些案件產生的摩擦，這些過程當中當然也會感覺到一些壓力，但我還是覺得我們應該用比較理性的態度去跟那些同仁來做溝通，溝通有效就還好，與其他單位間的業務承辦人之互動良好，沒有壓力。

問-14：對於人事關說有無承受壓力，您如何調適處理？請敘述之！

B-14：本身是沒有這種問題，因為有人事關說的壓力是在主辦人，因為聽命於長官來承辦這項工作，所以目前承辦海巡隊人事業務中均以服務基層同仁的性質，尚無需面對人事關說情事。

問-15：您認為辦理人事業務人員是否應適度進修？請敘述之！

B-15：不管辦理何項業務都需要有適度進修的機會，因為社會變遷的速度順息萬變，均需要適度吸取新的知識及法令，以服務同仁。

問-16：您認為人事人員的年齡是否與工作壓力有關？請敘述之！

B-16：年齡跟工作還是有相當的關係，畢竟人事人員每天要處理的公文量數量比較大，然後對眼睛的視力隨著年齡增加而衰退，所以在處理公文上速度會越來越慢，還會有點造成他的壓力，會變成影響他工作時間會變長，年齡越大處理速度越慢，壓力就越大。

問-17：對於您本身所具有之特質，您認為擔任人事人員是一種壓力嗎？請敘述之！

B-17：個人認為如果本身個人對文書作業有一定的基礎的話，又具備一點文學才學那人事工作較能夠駕輕就熟，要本身沒有具這個基礎專長的話，擔任上人事作一定，吃力不討好，不管承辦海巡隊何種的業務，均有一定的壓力存在。

問-18：您認為本身所承受之壓力對海洋總局各海巡隊組織之運作有無影響？其

影響層面如何？

B-18：如果遇到這種我個人曾先處理掉，因為這種東西放下來到時候還是要處理逃避不了的，那就請教上級長官或者其他同仁有沒有比較好的解決方法，立刻把它解決掉，本身承受壓力時不會把它轉到工作上，沒有直接關係和影響。

問-19：您認為承辦人事業務之興趣對工作壓力有無關係？

B-19：承辦業務只是工作上的需要，無所謂的興趣與工作壓力。

問-20：有沒有其他感想或意見？請補充說明。

B-20：無意見。



訪談個案三：

訪談時間：民國 98 年 3 月 2 日 16：20

受訪者：C（代碼），男性

問-1：您認為人事人員的個人經歷是否與工作壓力有關？請敘述之！

C-1：我想經歷的豐富與否是阻力也是一種助力，如果個人的處事風格能夠充分的跟其他相關業務單位做一個溝通協調的話，那是一種助力，如果個人的處理作風比較不會權宜的話，那等於是種阻力，因為畢竟人跟人相處都有個情誼，那種情誼可能就是個阻力，就是我們擔任越久認識的同仁越多，相對給你的阻力會越來越大，認識的人越多阻力越大，我個人認為，個人工作經驗及歷練是解決工作壓力的最大憑據，經歷豐富者，對於業務處理較能得心應手，故較能承受工作壓力及調適。

問-2：您認為人事人員的服務地區是否與工作壓力有關？請敘述之！

C-2：我覺得有關係，每個服務的單位機關他屬性不同，壓力相對也不一樣，越單純的地方像一些專業單位，我想他面臨的壓力就比我們還要小，服務地區係屬客觀外在條件，視個人狀況有所差異，倘服務地區與戶籍地相近，能就近照護家庭，則工作壓力應較能得到紓解，工作壓力就不會那麼大了。

問-3：您認為人事人員的婚姻是否與工作壓力有關？請敘述之！

C-3：婚姻是人生及生活價值的選擇，美滿的婚姻是共同理想的追尋。故婚姻幸福對於人事承辦人員是工作的動力，倘家庭不幸福，則工作上一定也意興闌珊，無法全心全意服務同仁。

問-4：您認為所承受之壓力對於家庭生活方面有無影響？您如何調適處理？請敘述之！

C-4：工作量大一點，能力無法所及，超越自己的能力，範圍之內當然會有一點工作壓力，是不會去影響家庭生活，有壓力我會去請教同仁長官，會把公事處理完才回去到家，不會把壓力帶回家，內勤人員薪資較外勤每月少 1—2 萬元，既無法開源，僅能以節流方式因應。

問-5：您認為人事人員的官職等是否與工作壓力有關？請敘述之！

C-5：官職等高低與否，對工作推動順遂實有相當影響，官職等高者，其業務推動通常較為順遂，故其工作壓力相對較小。

問-6：您認為人事人員的服務年資是否與工作壓力有關？請敘述之！

C-6：服務年資要看他的經歷而定，要是他的歷練比較長久的話當然壓力少一點；如果是歷練少一點的話當然工作壓力會比較重，跟年資沒有關係，跟歷練有關係，人事人員服務年資較長者，其工作熟悉度及累積之豐富經驗，對於業務處理較能得心應手，故較能承受工作壓力及調適。

問-7：對於人事人員之職務陞遷的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

C-7：人事人員的陞遷比較不暢通，以我們海巡隊要從一個組主任升科長的話，就必須到總局，所以在職務陞遷暢通沒有那麼好，會造成同仁的。單位內人事業務承辦人員大都為外勤隊員兼辦內勤業務，其職務陞遷均依機關規定資績計分排名，其壓力與其他人均相同。

問-8：對於長官領導風格之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

C-8：長官的領導風格，因為我跟過的長官有好幾位，但我們大體上來講的話如果說一個單位的工覽他能充分授權的話，那我們大部分單位副主管的職員，我們就有負責教導跟指導，還有控管整個下級人員的一個業務，是有一個比較好的控管機制，而且這是有一個責任的壓力，形成所面臨到的長官他們都能夠充分授權，所以這種領導也就是一直從前到現在都是有這種情形，我們也認為應該不會形成一些奇怪的壓力或突發性的錯誤。有的長官行事作風嚴謹的話，起初的話，會覺得有壓力，但你持續執行的話只要在制度面裡在運作的話，這是一個非常好的作用，每位長官均有個人特質、其領導方式亦有所不同，所謂兵隨將轉，一切遵照規定、服從領導，對要求事項當作是一種挑戰，自我調適及紓解壓力。

問-9：對於任務要求之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

C-9：大體上來講人事的壓力跟工作，我覺得第一個就是工作性質，第二個人事工作二大項，壓力來自這個部分，人事的部分範圍比較廣泛，隨時都有一些突發的申請案件，指示案件交辦事項，關說方面這多少是人事服務的部分另外是公文品質的部分，那是經常性的部分，那在調適的部分，在法制與實務上我們是儘量去考量協調處理，一切依法行政、遵照規定，對任務要求事項當作是一種挑戰，自我調適及紓解壓力。

問-10：對於您人事人員之薪資收入的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述

之！

C-10：曾經這個問題我考慮很久，就是我們長期以來擔任人事工作，若是有機會的話想回任一般警職。再者福利待遇會比較合理，對自己的辛勞也會有相當程度的報酬，但是依目前來講，人事工作這麼繁重，一般普遍人事人員認知你待遇不如警職，比照過去實在不如一個科員這種情形，因為涉及法制的規範，我們經常做建議但目前沒獲得改善，我目前面對這個問題只好就現行收入量入為出減少開銷，內勤人員薪資較外勤每月少 1 至 2 萬元，既無法開源，僅能以節流方式因應。

問-11：對於工作環境之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

C-11：工作環境目前來講的話，人事的工作我們只有比較廣泛的說法，它有些案件是急迫性的，具有時效性的，而且有一定程度複雜性，這壓力來自這幾個部分，那這三種比較急迫性的案件跟複雜性的案件，我們只自踰過平時的機會，還是挪出一些時間儘量充實專業的東西來解決這些問題。目前就是辦公室問的設計也不能說盡如人意，但是硬體設施牽涉到公共設施問題，所以沒辦法靠我們個人意見解決，因為每個人觀點全不同。

問-12：對於組織文化之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

C-12：組織文化有時候想起來對人事人員有欠公平，因為現在無論從制度、現實，從平時其他單位的互動之間，我們知道人事人員大概會有一些比較弱勢的感概，這些感概其實會不會請幫忙一些案件的時候，也就不是那麼重要，但有其他的特別重要，這就是在整個組織文化裡面有欠公平的地方，要如何調適處理，因為在整個規定法規還沒有導正前，我實在說只能忍耐，因為這畢竟是一個制度跟現實的問題，有時不是那麼容易解決以外勤隊配置一人辦理人事業務而言，工作壓力相當承重，只有區分輕重緩急，逐次完成，並調解自身抗壓能力，適時紓解壓力。

問-13：在您的經驗中承辦業務與其他單位問之互動如何？您是否感覺到互動過程有壓力之存在？請敘述之！

C-13：因為目前在與其他單位整個公務上的互動還算和諧，但是這個部分讓我感到壓力的是在人事法令規範和其他單位的人員，尤其人事人員與警職人員之間對現行規範的認知有很大落差，例如獎懲的部分、任免的部分還有一

些差假的部分，這些很難達到一個共識，因此會形成一些壓力，如果沒達到共識就會有壓力，會尋求其它方式解決改善，各業務工作均有其職掌，每人各司其職，其業務往來互動關係良好，暫時無感受到壓力存在。

問-14：對於人事關說有無承受壓力，您如何調適處理？請敘述之！

C-14：人事關說大小都會形成壓力，但是依據整個關說案子整個性質與屬性，如果說他們關說事項是有明確規定的是有一個合理規範的，那我們比較不會受重大的壓力，這個部分我們會做一個委婉的說明，而外界說明向上面報告這個是我們目前現行處理一個人事關說的一個模式，人事關說勢必會造成困擾，唯有秉持一切依法行政、遵照規定辦理，方能避免不必要壓力。

問-15：您認為辦理人事業務人員是否應適度進修？請敘述之！

C-15：人事法令多如牛毛，且隨時代環境變遷，部分人事法令條文修正不斷，個人認為人事業務人員應適度進修（不管是短期班或學分班等均可），以因應時代潮流及增長本職學能，且工作之熟稔度對服務同仁亦有相當大的影響層面。

問-16：您認為人事人員的年齡是否與工作壓力有關？請敘述之！

C-16：有密切的關係，因為年齡過高的話比較不容易適應，人事繁重的工作因為它的工作有時有點急迫性、時效性，年紀輕的話適應性比較好，而且體力比較好，所以他比較能夠紓解壓力，年齡大的話基本上要看處理什麼樣一個工作如果較具協調性的，他是比較周延，當然他的壓力就比較不會那麼大，他的情緒比較不會那麼徬徨，年齡對於任何人均是壓力來源，但是隨著年齡增長，工作熟悉度及豐富的經驗累積等，亦是解決工作壓力的最大憑據。

問-17：對於您本身所具有之特質，您認為擔任人事人員是一種壓力嗎？請敘述之！

C-17：因為每人的個性特質不一樣，像我的個性有時候會比較緊張，所以對於特定的案件跟突發的案件基本上會有一些情緒上的一些緊張，這些人格特質有時我認為說很難說會形成一些特別大或特別不好的一些重大的影響，如果我們在處理人情人事關說，或是退休人員的待遇陳請案件，或上級交辦的一些事項，這個都要照整個現行的規範來衡量，來做一個較

緩和處理。因為對任何工作而言，有心則能成事，面對任何工作均有壓力，重點在於壓力如何調適紓處。

問-18：您認為本身所承受之壓力對海洋總局各海巡隊組織之運作有無影響？其影響層面如何？

C-18：因為我認為個人的壓力如果能找出整個適當的紓解之道，是對整個的運作比較沒有很明顯的影響，這個部分畢竟是我們在整個工作上的壓力，何不要去影響整個隊部組織的運作，這可能不明顯而且它層面比較小，以後不會因為個人壓力造成業務延宕等，所有主體均由單位組成，組織之運作對個人工作壓力均有影響，其影響層面甚鉅。

問-19：您認為承辦人事業務之興趣對工作壓力有無關係？

C-19：對有興趣辦理內勤業務人員而言，面對職場工作，應較能調適壓力，反之，不懂電腦或不想坐辦公室之人員。

問-20：有沒有其他感想或意見？請補充說明。

C-20：現代人終其一身，都無法離開壓力，故必須學會如何面對壓力及處理壓力，當壓力過高時，及早發現壓力徵兆，找出適合自己壓力紓解的方式因應。職場上每個頂尖人物，皆是抗壓性極強人員，才能面對一關又一關的困難，通過挑戰，因此期許每個辦理人事業務人員，都能在各種壓力下面對挑戰，愈挫愈勇。

訪談個案四：

訪談時間：民國 98 年 3 月 16 日 10：00

受訪者：D（代碼），女性

問-1：您認為人事人員的個人經歷是否與工作壓力有關？請敘述之！

D-1：多少會有一點點關係吧！因為職務歷練愈多，相對地工作經驗就多，應對上會比較成熟，壓力亦就會少一點了。

問-2：您認為人事人員的服務地區是否與工作壓力有關？請敘述之！

D-2：如果是針對服務地來講是有的，因為你的服務複雜地區相對服務的人員會比較多，所產生的問題較多相對壓力就較大，你服務比較單純地區人員較少問題也較少比較單純，當然壓力相對減少，如果服務地區離在住居所附近，工作心情自然的也會好一點，這也是很正常。

問-3：您認為人事人員的婚姻是否與工作壓力有關？請敘述之！

D-3：人事人員的婚姻是否與工作壓力有關，以工作量來定，如果工作量比較多的話當然會影響到家庭因素，所以這個稍微會有影響。和情緒緊張或其他心理因素或健康個性都會影響到家庭。工作量多時一定會跟家庭接觸比較互動少一點，所以多多少少會有影響，沒有直接關係，說有關係也是一點點而已，不可能完全沒有。

問-4：您認為所承受之壓力對於家庭生活方面有無影響？您如何調適處理？請敘述之！

D-4：先自行檢討和調適，會好一些。因為我的生活作息較規律比較正常，在一般的情形之下如果沒有明顯的壓力就是照平常的作息，也盡量調適自己工作的壓力不入家門，所以這部分沒有重大影響。

問-5：您認為人事人員的官職等是否與工作壓力有關？請敘述之！

D-5：目前還感受不到官職等的壓力，可能單位主管的壓力比較大，可能承辦人天比較沒有這個壓力。職務越高的話壓力越大，工作量的大是壓力主要來源，反而是同儕間的相處關係才是壓力來源，對我個人來說，還好而已，不會差太多，因為該具備的條件都有了。

問-6：您認為人事人員的服務年資是否與工作壓力有關？請敘述之！

D-6：我看一些年資比較深的學長、長官，我看他們也是很快樂。像我剛進入人

事工作的時間不是很長，對於案件的處理比較生疏，有時候都需要靠詢問長官、學長，才可以得到一個處理的方向，我覺得經驗比較豐富一點的話，在壓力上可能會漸漸減輕。因為服務年資越長，經驗就越豐富，工作壓力相對就比較小。

問-7：對於人事人員之職務陞遷的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

D-7：這方面我覺得人事人員不管是考績或獎懲都跟警察人員來比較的話，普遍來講是不成比率造成壓力，自己往後陞遷無望，如果要我們一個調適的話我覺得會認為危機也是一個轉機，那我們不能升那也可以用考試的，如果說我很在意升遷的話，那我可能利用考試的方式，因為考試方式也是一個升遷的管道，如果有比較好的機會升遷我還是不排除，因為目前為止都還可以接受所以倒還好，沒有職務陞遷的壓力在，安定就好了。

問-8：對於長官領導風格之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

D-8：人事人員是公務人員，那公務人員就是依行政，不管長官他要求寬鬆或嚴謹，其實我們都是我們心中那把尺就是依法行政，我還是依規定辦事，只是說會做一個微調，大方向是不變的。如果長官有特別針對我們辦理的一些業務有些特另外要求的話，那當然在不違法情況下我還是儘量配合長官的政策。如果有違法之慮就會產生壓力，如果沒有違法之慮就不構成壓力。事前溝通好的話就比較沒壓力了。

問-9：對於任務要求之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

D-9：有的任務要求明確，有的不明確，有的明確當然是可以去做，但有的像不明確的工作扣有時候模稜兩可那就會是個壓力，有的長官像我們在簽辦公文的時候，他說的跟我們提到的好像沒有很明確的關係，造成承辦人的困擾處理上就是請示上級長官決定，把這個問題問清楚事前溝通好再參考鄰近其他海巡隊如何做法的話，就沒什麼壓力了。

問-10：對於您人事人員之薪資收入的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

D-10：人事人員的奉給普遍都比一般警職人員都低，這是一個很具體的壓力，但是我覺得說只要量入為出的話還是可以，因為只差幾仟塊而已，到是還可以承受，做好金錢運用的規劃。收入夠用，能省則省。

問-11：對於工作環境之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

D-11：對於工作環境，事前多瞭解、多溝通就好，因為從事公職本是如此。工作環境的壓力就是我們的業務量比較大，調適上就是盡量用最短的時間把工作的品質做提升，避免讓一件事情要再重複二次，甚至三次來做處理；目前除了環境空間較不足外，其它方面軟硬體設施都是相當充裕的，不過不會因為工作空間太小而覺得有壓力。

問-12：對於組織文化之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

D-12：我們的組織文化就是重獎重懲有時候真的會有一點點的壓力，畢竟我們人事人員在審公獎上當然不可應同仁的需求而去核定，會造成很多同仁就會認為說人事人員的審核是否過於嚴苛，這方面我覺得可分長官有支持跟沒有支持來講的話，如果明明我們嚴而不苛但是長官卻認為我是對同仁的苛求或是對人事工作不是很支持的話，當然會造成自己一些比較灰心無力感，那可能會在工作上有一衝厭倦，會呈現一個身心疲憊的狀況，因應上就是請假幾天休息一下再重新出發。有認同感後就沒壓力，照慣例去做好工作。

問-13：在您的經驗中承辦業務與其他單位間之互動如何？您是否感覺到互動過程中有壓力之存在？請敘述之！

D-13：人事人員都牽涉到各位同仁的各項福利及權益，那這些呢就要跟各單位有所互動、聯繫，我們就總局來講各科室之間，如果有保持互動的話，大概意見都會比較好溝通，互動過程中也是會有壓力的，當然各單位有他的意見。但是我們要試著去化解，才能減輕這個壓力，與各單位互動頻繁，互動過程中的確有壓力存在，我覺得基礎建立在平時的互動，才會減輕這個壓力，儘量溝通與協調，互動就好，可以解決很多工作壓力。

問-14：對於人事關說有無承受壓力，您如何調適處理？請敘述之！

D-14：在第一線外勤海巡隊來說，因為沒有人事權，所以比較不會有關說情事，當然就沒任何壓力而言人事關說是難免的，有人員的異動或是升遷的話都會有人事的關說，這個關說當然會造成我們的壓力，我們就是秉持公正公平公開的方式依法行事這是最基本的，在健康上多運動，在心理層面就要調適，這是人事工作的過程，在人事關說情況下曾在法令許可範圍內去做

好，依法行事。

問-15：您認為辦理人事業務人員是否應適度進修？請敘述之！

D-15：我覺得還好，因為基本訓練具備後，應該可應付工作難題。

問-16：您認為人事人員的年齡是否與工作壓力有關？請敘述之！

D-16：有，因為，年齡越大，若要處理很多文書資料的時後，年紀越大體力就越衰弱，學習能力就會降低而且視力、體力、思考能力都會隨著增減，隨著年齡增加而有所變化，且在人事工作日新月異上會有壓力。當然針對思考問題的層面，因為人生閱歷關係對解決事情當然比較容易，而且相對壓力比較輕，但對比較新的問題的話，新的設備使用或人員的調動可能比較會有壓力就來了。

問-17：對於您本身所具有之特質，您認為擔任人事人員是一種壓力嗎？請敘述之！

D-17：多少有一點壓力，我本身屬於較內向，表達能力較欠缺常常辭不達意，所以會比較緊張，這些對我來說是有壓力，任何工作而言，都會有壓力在。

問-18：您認為本身所承受之壓力對海洋總局各海巡隊組織之運作有無影響？其影響層面如何？

D-18：壓力很大我個人是覺得不會，這我都會盡量去如期完成所以完成後就覺得不是什麼壓力了，就盡量如期完成要有認同感就沒壓力。

問-19：您認為承辦人事業務之興趣對工作壓力有無關係？

D-19：當然，因為有興趣才可以排除很多工作壓力。

問-20：有沒有其他感想或意見？請補充說明。

D-20：你的訪問設計有你的想法，希望能整理出一些問題，建議上級參考，基本上對我而言沒什麼影響。

訪談個案五：

訪談時間：民國 98 年 3 月 24 日 09：30

受訪者：E（代碼），男性

問-1：您認為人事人員的個人經歷是否與工作壓力有關？請敘述之！

E-1：有關，因相處過很多的話，同事越多對於問題就打電話來查詢人事資料，各同仁變成說他們請我查資料，我們都會幫忙，變成他們都不願做一些經歷的建檔，總是說找人事室比較快，所以我又很不好意思拒絕同仁，無形中會增加工作量的情形，工作上的壓力，因為資歷久了與同仁有較多互動來往頻繁，造成人情壓力，不好意思拒絕，這就是工作壓力來源。個人工作經驗及歷練是解決工作壓力的最大憑據，經歷豐富者，對於業務處理較能得心應手，故較能承受工作壓力及調適。

問-2：您認為人事人員的服務地區是否與工作壓力有關？請敘述之！

E-2：這點是有，就服務地區的遠近而言，如是離家近總是比較好一點，比較能兼顧家庭生活，如果服務地區很遠的話，那我們考慮的地方比較多，所以我會覺得有壓力，單純地區跟複雜地區也曾有壓力關係，單純地區壓力比較複雜地區事情較多壓力就多。服務地區係屬外在條件，得視個人狀況有所差異，服務地區與戶籍地相近時，工作壓力亦能得到紓解。

問-3：您認為人事人員的婚姻是否與工作壓力有關？請敘述之！

E-3：婚姻是雙方的價值觀選擇，美滿的婚姻是共同追尋的理想。而婚姻幸福對於人事承辦人員是工作的動力，若家庭不幸福，在工作上也未能賡續，並無法全心全意服務同仁。

問-4：您認為所承受之壓力對於家庭生活方面有無影響？您如何調適處理？請敘述之！

E-4：我覺得家庭還算蠻支持我的，不會特別引起我有壓力的感覺，比較沒有壓力。上下班是不會有壓力只是常常加班的話會有，有一點影響到家庭，會感覺在與家庭成員溝通上較少相處時間較少一點，孩子比較大，他們也支持我，所以壓力影響家庭上還好。不將公務帶回家處理，以致影響家人情感，業務繁忙時，儘其所能在辦公室加班完成。

問-5：您認為人事人員的官職等是否與工作壓力有關？請敘述之！

E-5：官職等高低與否，對工作推動顯有相當影響，官職等高者，其業務推動通常較為順遂，故其工作壓力相對較小。

問-6：您認為人事人員的服務年資是否與工作壓力有關？請敘述之！

E-6：人事人員服務年資較長者，其工作熟悉度及累積之經驗，對業務處理較能得心應手，必然能承受工作壓力及調適。

問-7：對於人事人員之職務陞遷的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

E-7：外勤單位之人事業務承辦人，大都由為外勤隊員兼辦內勤業務，其職務陞遷均依機關規定資績計分排名，壓力與其他人均相同。

問-8：對於長官領導風格之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

E-8：每位長官個人屬性特質不同、領導方式有所差異，一切遵照規定、服從領導，對較不合理事項之要求，僅自我調適及紓解壓力。

問-9：對於任務要求之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

E-9：一切依法行政、遵照規定，所謂「有人就有事」，工作繁重是必然的，僅利用宗教方式或休憩活動來自我調適及紓解。

問-10：對於您人事人員之薪資收入的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

E-10：人事人員的薪資壓力就是第一個較少的超勤津貼，第二個如果調到不同單位他的薪資級數會減少，如何去調適處理個人的觀感，個人的六生觀就必須減少消費習慣，因為少收入就少消費內勤人員薪資較外勤每月少 1 至 2 萬元，僅能節流開源。

問-11：對於工作環境之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

E-11：這些壓力其實還好，因為我工作的環境還不錯，而且各方面業務還算單純所以這方面壓力不是很明顯，設備上比較缺乏列表機、影印機，因為常常有故障或是要去和別的單位共用，這些如果是在忙的時候，就曾覺得說是一個壓力，是和總務單位反映如果有急著要用就是跟其他單位協調一下借用一下。

問-12：對於組織文化之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

E-12：以外勤隊配置 1 人辦理人事業務，工作壓力相當承重，只能區分輕重緩急，

逐次完成，並調適自身抗壓能力。

問-13：在您的經驗中承辦業務與其他單位間之互動如何？您是否感覺到互動過程中有壓力之存在？請敘述之！

E-13：在我那邊和其他單位互動配合很好，互動過程中壓是勤務管理，我們承辦人其中一項業務當然不是每位同仁每天都會準時上下班，有些不能準時上下班，又是很要好的同事，所以這會產生一種兩難的壓力，同仁有獎勵需求也是要依照獎懲標準表來核定，所以這方面不會產生壓大。每人各司其職，其業務往來互動關係良好，暫時無感受到壓力存在。

問-14：對於人事關說有無承受壓力，您如何調適處理？請敘述之！

E-14：人事關說勢必會造成困擾，如能一切依法行政、遵照規定辦理，必能避免不必要之壓力。

問-15：您認為辦理人事業務人員是否應適度進修？請敘述之！

E-15：人事法令多如牛毛，部分人事法令條文不斷修正，人事業務人員應適時進修，徒增本職學能，對工作之熟稔度及對服務同仁亦有相當大的影響層面。

問-16：您認為人事人員的年齡是否與工作壓力有關？請敘述之！

E-16：年齡對於任何人均是壓力來源，而隨著年齡增長，工作熟悉度及豐富的經驗累積等，是紓解壓力的方式。

問-17：對於您本身所具有之特質，您認為擔任人事人員是一種壓力嗎？請敘述之！

E-17：我認為是壓力，因為大部份都牽扯同仁的福利，不可能會耽誤到，這樣壓力就很大，以我的特質我是坐的住辦公室，工作量蠻大我還是能因應，我還是可以勝任這個人事工作，不會覺得內勤上下班工作是個壓力，面對任何工作均有壓力，重點在於壓力如何調適及因應。

問-18：您認為本身所承受之壓力對海洋總局各海巡隊組織之運作有無影響？其影響層面如何？

E-18：我辦了 17 年了，曾經有倦怠感，懶得去處理公文，會稍微影響到時效，這是個案的影響，公文有延誤到，但不曾去影響到整個組織運作，組織之運作對個人工作壓力頗有影響，其影響層面甚鉅。

問-19：您認為承辦人事業務之興趣對工作壓力有無關係？

E-19：對有興趣辦理內勤業務人員而言，面對工作職場，較能得心應手，對於不懂電腦或不想坐辦公室之人員，較無法調適工作壓力。

問-20：有沒有其他感想或意見？請補充說明。

E-20：從古至今，人幾乎無法離開壓力，須學會如何面對壓力及消除壓力，當壓力過大來臨時，找出適合自己壓力紓解的方式因應。每個頂尖人物，皆是抗壓性極強人員，才能面對層層的困難，通過挑戰，因此建議辦理人事業務人員，均能在各種壓力下面對挑戰，愈挫愈勇。



訪談個案六：

訪談時間：民國 98 年 4 月 07 日 14：50

受訪者：F（代碼），男性

問-1：您認為人事人員的個人經歷是否與工作壓力有關？請敘述之！

F-1：會有影響，職務歷練多，工作經驗豐富，會覺得經歷豐富的人工作壓力較少會碰過很多情形，可以很快處理事情，經歷比較短，會考慮的事比較沒那麼圓融，壓力較大，一般來說是這樣，如果經歷不足，當然所帶來的壓力就越大，處理事情之協調性較差，思維也無法周全。

問-2：您認為人事人員的服務地區是否與工作壓力有關？請敘述之！

F-2：我覺得這點比較沒有關係，因為每個人事單位承受的業務都是一樣，不會因服務地區而不同，而有所改變，不過會因地區偏遠人員較少工作量也會較少工作量少當然壓力相對也會減少一點，單純地區還是會比複雜地區壓力少一，不是這樣，因為人事人員工作是服務的事業，服務地區並不是工作的壓力來源。

問-3：您認為人事人員的婚姻是否與工作壓力有關？請敘述之！

F-3：多少會有一點關係，因為常加班比較沒辦法回家跟妻兒相聚，未婚比較沒有關係，工作歸工作，家庭是家庭；不需要把工作的壓力或不愉快帶回家裡。

問-4：您認為所承受之壓力對於家庭生活方面有無影響？您如何調適處理？請敘述之！

F-4：有，工作量一大當然回家臉臭臭的沒有笑容，調適也是去運動紓解壓力家人都支持我的工作，只希望我能夠上卞班穩定的工作。

問-5：您認為人事人員的官職等是否與工作壓力有關？請敘述之！

F-5：這點比較覺得沒有什麼關係比較小，職務上造成業務工作量多寡，我們單位比較沒有，壓力沒那麼大，人事承辦人是以服務同仁為最高指導原則，與官職高低無關，有服務的心最重要。

問-6：您認為人事人員的服務年資是否與工作壓力有關？請敘述之！

F-6：服務越久人事的經歷越多，事務上比較熟練，壓力就比較小，年資越短相對壓力比較大。

問-7：對於人事人員之職務陞遷的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

F-7：目前的壓力來自獎勵少而且還有部份的積分專門對外勤較好如功獎，像其他的話每年加兩分，我們人事人員相對來說只以你的專業幫你加分，所以職務並無有利的分數，而且外勤的話破刑案各方面還有可期待的功獎，人事人員就是固定辦這些業務，那可以給你的功獎就是固定的這部分少，因為這部份和外勤有差，所以會有壓力。調適的話就跟其它業務承辦人商量，如果你們有需要外勤我們可以協助然後可以敘獎部分就把我們排進去，然後我們實際去執勤再請獎，換句話說，就是其他外勤警察有需要幫忙時去爭取，陞遷績分是陞遷之依據，功獎多寡是個壓力。

問-8：對於長官領導風格之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

F-8：長官領導風格必然的因素，面對的長官並不是一個既定的型態，每一任的長官他的做法觀念與行事風格截然不同，屬於下屬的人事人員必須隨機應變隨長官的理念與行事風格來運作，長官領導風格只要屬下的人事人員事前能夠瞭解的話，必然可以將壓力減少到最小，長官反反覆覆的決策、沒有當擔的肩膀；說一動，做一動是工作壓力的來源。

問-9：對於任務要求之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

F-9：任務要求之壓力，人事人員任務要求最大的壓力第一個是考績，再來就是臨時交辦與人員的調動，人員的調動必然會引起各單位人員的衝突磨擦，那在辦理業務工作之前先充分的協調溝通，適時化解誤解與不必要的誤會，之後再進行業務運作，如此才會降低各單位人員的衝突，做到零缺點；檢視再檢視就好了。

問-10：對於您人事人員之薪資收入的壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

F-10：因為人事人員是比較特別，人事人員的來源都是已經有在警職工作幾年再轉任到人事人員，我們相對在俸點上，如果我們跟一般同期的同事比，警職工作俸點可以到 575 元，而我們人事人員卻只能到 500 元，這樣相對比較下收入就變少，這樣有可能造成壓力。這應該要透過修法程序，把它俸點提高到同級，這樣子這才是一種公平，目前我的俸點還沒到頂，所以還沒說考慮轉任等那麼多，個人目前薪資是沒有造成壓力，內勤的薪資收入

較外勤少約新台幣二萬元，如無太多負債，對家庭支出亦無差別。

問-11：對於工作環境之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

F-11：我們的辦公環境應該有的基本設備都有，主要是我們軟體部分，沒辦法跟上最新的科技，造成我們在試算一些人員的資料的時候會有一些誤差，這兩部份，第一個是海巡署目前使用的那套系統，它因為比較沒有跟上時代這方面不是我能處理的，至於目前總局使用的軟體上都是自行在操作，它並沒有整合，事實上跟不上潮流就是缺乏這個整合。就自己不斷去學習，透過其他同仁來幫忙指導，同事間之互動對工作之推行亦有很大之影響，亦須經常與同事間互相關心讓其瞭解業務重點及福利。

問-12：對於組織文化之壓力有那些？您如何調適處理？請敘述之！

F-12：目前各海巡隊內勤無辦事員之編制，皆為隊員兼辦，隨時都有被替換的可能，有種不安定感，使其無法定心，莫名壓力更跟著來。

問-13：在您的經驗中承辦業務與其他單位間之互動如何？您是否感覺到互動過程中有壓力之存在？請敘述之！

F-13：我們沒有決定權，我們承辦的業務都是要由上級長官來決定，我們只是一個執行者，唯一比較特殊在警務單位獎懲特別多，造成人事與其他單位互動的影響，這個問題都由上級長官解決，獎懲這個部分警務單位應深切探討獎勵太多增加人事人員的公文量負擔與其他單位互動也會影響到，我承辦的業務是比較例行性的工作，不像其他同仁承辦一些任免或是獎懲的部分，會造成與其他單位的互動欠佳，影響人事人員的親和力這是我的感受；我辦的業務互動是比較好一點，其他任免獎懲上業務的同仁他互動會比較差點，這方面壓力是比較大的。我之前是差假部分是例行性工作，跟其他同仁比較沒有相關的權益，壓力沒有那麼大，工作皆能協調運作。

問-14：對於人事關說有無承受壓力，您如何調適處理？請敘述之！

F-14：皆依法辦理，不用擔心什麼壓力。

問-15：您認為辦理人事業務人員是否應適度進修？請敘述之！

F-15：適時進修是必要的，應為人事之法條及規定時時在修改，如果，因承辦人的疏失而影響同仁福利問題，是無法彌補，甚至移送法辦。

問-16：您認為人事人員的年齡是否與工作壓力有關？請敘述之！

F-16：我本人認為是沒有絕對工作壓力關係，現階段海巡工作大部分來講都是以年輕化比較多，因為在年齡上、體力及各方面想法也會有所不同，現在的社會在變遷，所以工作壓力上比較沒有。年紀大的話只有體力方面對工作比較有影響一點，其它的應該不致於，年齡的增長，隨之的工作也增重，但是，經過多年經驗的累積其壓力也會隨之應刃而解。

問-17：對於您本身所具有之特質，您認為擔任人事人員是一種壓力嗎？請敘述之！

F-17：我是不認為有一種壓力，只有任勞任怨，個人特質不會對擔任人事人員是個壓力人事承辦人應是比較雞婆的個性，對工作的推動也較易。

問-18：您認為本身所承受之壓力對海洋總局各海巡隊組織之運作有無影響？其影響層面如何？

F-18：是有一點影響，人事人員一般抗壓性是比其它單位還強，資質也比較好可是人事人員的員額比較不足，工作不斷推陳出新工作量也大，甚至不合理的業務分配是總局人事室去執行與承擔，像與業務無關的都由人事單位來執行，可是人事業務已經夠沈重了。本身所承受之壓力對隊部組織之運作多少會有這個情況，我認為應該是化繁為簡不是化簡為繁。

問-19：您認為承辦人事業務之興趣對工作壓力有無關係？

F-19：工作跟讀書是一樣的，須對其產生興趣，才會熱衷，思考模式會更縝密。

問-20：有沒有其他感想或意見？請補充說明。

F-20：公務人員是良心工作，對其業務皆須精通其法令及規定，依法行政。