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碩士論文

指導教授：孫本初 先生

海岸巡防機關岸巡基層單位訓練移轉之研究－以東巡局為例

研究生：陳建峯 撰

中華民國九十五年六月

附件十四

國立台東大學
學位論文口試委員審定書

系所別：公共事務管理碩士在職專班

本班 陳建峰 君

所提之論文 海岸巡防機關岸巡基層單位訓練移轉之研究-以東巡局爲例

業經本委員會通過合於 ☑ 碩士學位論文 ☐ 博士學位論文 條件

論文口試委員會：

（口試委員會主席）

（指導教授）

論文口試日期：95 年 06 月 16 日

國立台東大學

附註：一式二份經考試委員會簽後，送交系所辦公室及進修部教務組存查。

博碩士論文電子檔案上網授權書

（提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用）

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所 _____組 94 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目： 海岸巡防機關岸巡基層單位訓練移轉之研究-以東巡局為例
指導教授： 孫本初

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，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。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人： 陳建峯
簽　名： _____陳建峯_____ 中華民國 95 年 06 月 28 日

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 94 學年度第 二 學期取得之 碩 士學位之論文。

論文名稱：海岸巡防機關岸巡基層單位訓練移轉之研究—以東部地區巡防局為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單位
V		國家圖書館
V		本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位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、閱讀、下載或列印。

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鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名： 孫本初 博士

研究生簽名： 陳建華

學號： 3093006

日期：中華民國 九十五 年 七 月 五 日

謝辭

回首兩年前，源自於「念終始、典於學」之指引，內人張靖禾的鼓勵，二子學習標竿的壓力，在陸軍官校畢業十七個年頭後，能開創自己在另一學術領域之研究，實踐「活到老、學到老」的理念，這份喜悅實無法以文字表達。

在兩年的學習中，個人始終以「只要辛苦耕耘，終將歡愉收割」爲座右銘，在此由衷感恩指導教授孫本初教授在研究所學習與撰寫論文期間不厭其煩地引導我研究的過程與方向，其豐富的經驗與學養、嚴謹的治學態度與風範，給我在做人與作事上莫大啓迪；亦感謝論文審查口試委員：導師侯松茂副教授與資管系王聖銘助理教授在百忙之中，不辭辛勞地仔細審閱論文，並給予精闢的指導與莫大的鼓勵，實讓學生獲益匪淺，使本論文得以更臻完備，特在此獻上萬分的崇敬與謝意。

研究所的學習讓我成長許多，也開拓更寬廣的視野，要感謝求學期間所有老師的辛勤教導與同學們在課業上的切磋琢磨、鼓勵及協助，以及在營服役時各級長官的愛護與培育，此般濃情厚誼令吾永誌難忘；另外也要感謝論文撰寫期間，接受訪談之同仁與弟兄，更感謝閻書孝碩士在我寫作的過程遇到瓶頸時提供寶貴意見，由於大家的熱情協助，本研究才能夠再此短時間內得到印證，使本論文得以順利完成，我要感謝的人太多，你們都是我生命中的貴人。

謹將本論文獻給關心、愛護我的家人、師長及朋友。

陳建峯（巴里布隆・馬勒萊） 謹誌

中華民國九十六年六月

海岸巡防機關岸巡基層單位訓練移轉之研究—以東部地區巡防局爲例

學生：陳建峰

台東大學區域政策與發展研究所

摘要

行政院海巡署於民國 89 年 2 月 1 日成立，當時納編內政部警政署水上警察、財政部關稅總局緝私艦艇、國防部海岸巡防司令部以及部份文職人員等所組成。由於當時倉促成軍，成員組合差異性大，服務管轄範圍廣，有關法定職掌的工作如：海巡政策、法令、規章的擬定；內部組織運作、外部工作協調的規範；人員、專長訓練與取得；海防巡護與海域執法等事務推動，可用「千頭萬緒」來形容。尤其是移編自海岸巡防司令部之軍職人員，因不具司法警察之身份，是以軍隊訓練之模式，及其特殊之機械式組織的組織文化，在大半成員其非自願性加入海巡署之條件下，是以在此條件之下，訓練如何能有效地落實在未來執勤上，成爲岸巡總局及地區巡防局在訓練上重要之課題。

本研究係參考相關文獻及曾服務於海巡署海岸巡防總局東部地區巡防局訓練單位主管及業管課長之經驗，對岸巡基層單位之訓練活動作爲研究範圍，以了解其訓練移轉及其與組織文化二者間的互動情形。本研究擇定東部地區巡防局爲個案研究的對象，經由初級、次級資料蒐集和實地深入訪談等方式進行，力求詳實地探討本個案在訓練移轉之各活動中與組織文化的關聯性。本研究將個案之實務作法結合文獻理論發展出十三個命題，經逐一探討並據以提出研究結論和建議。本研究主要結論如下：

一、 訓練計畫之訂定應結合單位之發展目標，依對組織、工作、個人等環境的掌握情形實施訓練需求分析與評估，找出問題與對策，方可擬定一個整合性的訓練計畫。

二、 訓練之執行必須考量訓練之情境是否與未來之工作環境能相結合，結合的愈多則其訓練移轉成效愈會增加。

三、 不論是對新進岸巡員或巡防士官班之訓練評估，皆應從訓練前、訓練中、訓練後，依訓練課程之性質採取不同之評估方式，以作爲訓練移轉成效考評之基礎。

四、 本個案係爲階級分明之機械式組織，因而機械式組織之特性及部隊所沿襲的之惡質文化，將會嚴重地影響訓練移轉之成效。

關鍵詞：訓練移轉、近端遷移、機械式組織

NTTU Library

A STUDY OF TRANSFER OF TRAINING：THE CASE OF EAST PATROL OFFICE ,COAST GUARD AND ADMINISTRATION IN TAIWAN

Jiann-Feng Chen

ABSTRACT

The East Patrol office (EPO) was established on February 1, 1990. It assimilated personnel from the then Marine Police Bureau, PoliceAdministration, Ministry of Interior; Customs Preventive Ships, General Customs Bureau, Ministry of Finance; and Coast Guard Command, Ministry of National Defense,together with civil servants of other agencies. Because it was set up in a short period of time, there were vast differences in terms of personnel components and a large variety of administrative missions. The legally described jobs such as the formulation of coast guard policies, laws, and regulations; internal organization performance and external coordination; acquisition, training and occupational specialties for personnel;implementation of coast security and enforcement of maritime laws, all of this integration is very complex.Especially assimilated personnel from the military appointment personnel who defends the headquarter from the coast, because it is in the way that was trained with the army in the past not to have judicial police's identities , and special machanic organization culture that organize, belong to. It is non-voluntary that join under the terms that organize in more than half member,how its training can effectively in condition like this, become the EPO’s important subject in training of the office .

This study utilizes and incorporates relevant literature and is based on my personal working experiences at the EPO.It reviews the training activities implement to understand the effect of training transfer . The study selected for Eastern Patrol Office as targets. Through primary, secondary data collection and in-depth interviews and other research means for this field, sought to explore the effect of training transfer. The study developed 13 proposition.The main conclusions of this study are as follows :

1. the training program should combine organizational goals, training needs analysis and assessment, to identify problems and expectations before developing a training program.
2. training should be implemented in the context of environmental considerations and the future working environment.therefore the more effective transfer of their training will increase.
3. the training program should assess from the pre training, training, after training, as a basis for evaluating the effectiveness of training transfer.

4. the characteristics of mechanic organization and poor organizational culture will heavily affect the effect of training transfer.

Keyword： training transfer、near transfer、mechanic organization

NTTU Library

目次

第一章　緒論 1
　第一節　研究背景與重要性 1
　第二節　研究動機與目的 5
　第三節　研究範圍與流程 7
　第四節　重要名詞解釋 10
第二章　文獻探討 12
　第一節　訓練之意涵 12
　第二節　訓練移轉相關之理論 40
　第三節　訓練與知識管理 45
　第四節　海巡機關訓練現況之探討 52
　第五節　岸巡基層單位組織特性 63
　第六節　岸巡基層單位訓練之特性 67
　第七節　岸巡基層單位組織文化之特性 70
　第八節　岸巡基層單位組織的社會化 74
　第九節　小結 76
第三章　研究設計 77
　第一節　研究架構 77
　第二節　研究對象 81
　第三節　研究方法 84
　第四節　信度與效度 89
　第五節　資料收集與分析 93
第四章　資料分析與整理 99
　第一節　訓練移轉中之訓練執行與組織文化 99
　第二節　訓練移轉中之訓練銜接與組織文化 112
　第三節　岸巡訓練與企業訓練之比較 119
第五章　結論與建議 122
　第一節　研究發現 122
　第二節　建議 130

參考書目 134

附錄一：訪談大綱審查名錄 140
附錄二：半結構式訪談大綱 141
附錄三：訪談逐字稿 148
附錄五：作者 274

NTTU Library

表目錄

表 2.1 訓練、教育與發展間的比較表
表 2.2 教育與訓練的差異
表 2.3 各種講授訓練法
表 2.4 工作中與工作外訓練的優缺點
表 2.5 工作中與工作外間的訓練差異表
表 2.6 訓練內容的區分
表 2.7 訓練評估的定義
表 2.8 訓練評估的功能表
表 2.9 依照訓練階段區分評估標準
表 2.10 訓練評估四層面表
表 2.11 情報價值與估算困難度
表 2.12 其他訓練評估的方式
表 2.13 訓練移轉的定義
表 2.14 五種訓練移轉的理論
表 2.15 從時間面向與通則化看訓練移轉
表 2.16 訓練移轉與訓練設計之關係
表 2.17 內隱知識與外顯知識的差異
表 2.18 海巡機關訓練需求與工作重點
表 2.19 知識管理與海巡組織分析
表 2.20 海巡各部門主要任務與作業程序
表 2.21 依班期區分的訓練內容一覽表
表 3.1 受訪者背景與數目一覽表
表 3.2 資料蒐集來源
表 3.3 本研究前測受訪者
表 3.4 修正後受訪者背景與數目一覽表
表 3.5 本研究總編碼分類表
表 4.1 受訪者基本資料
表 4.2 岸巡基層單位訓練與企業訓練理論之比較
表 5.1 本研究命題

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖
圖 2.1 訓練發展的流程模式
圖 2.2 訓練流程圖
圖 2.3 訓練過程的考量因素
圖 2.4 訓練設計與評估模式圖
圖 2.5 知識管理模式分析圖
圖 2.6 海巡訓練體系之層級
圖 2.7 東巡局組織圖
圖 3.1 三核心概念圖
圖 3.2 岸巡訓練體系與流程的基本架構圖
圖 3.3 訓練計畫執行圖
圖 3.4 訓練銜接圖
圖 3.5 組織管理文化影響岸巡訓練圖
圖 3.6 訓練概念之歸納與對比的層級圖
圖 3.7 資料蒐集來源之三角檢驗設計
圖 3.8 資料分析處理流程

NTTU Library

第一章 緒論

第一節 研究背景與重要性

壹、 研究背景

過去由於我國屬於陸權國家，對於海岸巡防的概念尚不如鄰國充實，故在播遷來台之際，尚未有一專職司海洋事務和巡防的機關。從西元一九四九年戒嚴實施後，台灣才開始有海岸巡防的前身，而後經過五十餘年在各部會單位間的合作、統整，終於在西元二ＯＯＯ年正式成立海岸巡防署的專責機構。在此之前台灣海巡相關機關的發展過程可分爲戒嚴時期、解嚴後時期至西元二ＯＯＯ年專責海巡機關的成立，在海巡署成立之前，我國海洋事務無專責機關，事權不一，各項規範之法源[1]亦相當欠缺，難以有效行使職權，各機關在指揮管制上，更是各行其是，整體效能難以發揮，導致海岸巡防勤務無法有效遂行。因此，在考量整合海岸與海域之執法權責，西元一九九九年三月十八日，國家安全會議提出「海巡專責機構編成案」，經政策決定成立海岸巡防專責機構，旋即由行政院成立籌備委員會，著手規劃推動海岸巡防機關籌組事宜。

至西元二ＯＯＯ年元月十六日，有關設立海岸巡防專責機構之「海岸巡防法」、「行政院海岸巡防署組織法」、「行政院海岸巡防署海洋巡防總局組織條例」、「行政院海岸巡防署海岸巡防總局組織條例」及「行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則」等法律案陸續三讀通過，並由總統於同年一月二十六日公布，海岸巡防署及其所屬海洋巡防總局[2]、海岸巡防總局[3]及海岸巡防總局以下之各地區巡防局

---

[1] 林琦恩研究當時海巡法規指出，我國原採取嚴格的「機關權限法定原則」，各個機關除作用法外，更需有組織法，但是由於海洋事務的繁雜，沒有統一而可作爲「基本規範」的法規，因此關於作用法方面仍存有許多以行政命令填補的情形，對同一事項的管理常散見於各法之中。另外，在岸巡隊的前身—陸軍海防司令部雖然位階與陸海空軍司令部相當，但亦缺乏組織的法源依據（林琦恩，2002：26）。

[2] 構成洋總局的前身主要爲，水上警察局以及財政部關稅總局。

[3] 岸巡局軍職體系來源，主要是將第二階段中的「海岸巡防司令部」下轄一萬六千五百人之志願、義務役官士兵，以及兩個憲兵營、一個步兵營、一個陸戰營共 1953 人之安檢兵力一起編成「海岸巡防總局」。

等海岸巡防專責機關，亦隨即於同年元月二十八日開始陸續成立，爲我國正式、統整各相關業務的專責海岸事務機關。

海巡署成立之後，雖然依法有據，但法規所定之範圍仍有其瑕疵，根據林琦恩等人的研究指出，主要的瑕疵在於(林琦恩，2002：24-25、97；胡念祖，2002：1-3；蕭文彬，2001：20-23、28-30)。

1.海岸巡防署之定位文武難分
2.海岸巡防署之機關定位高低隸屬問題
3.海岸巡防署納編之軍人所受命令問題
4.軍人轉任警察行使警察權之問題
5.文職人員兼武職的疑慮
6.文職人員具武職職稱之矛盾
7.同一單位不同俸給之歧異
8.軍職與文職的轉任問題
9.海岸巡防署之設立無行政院組織法上的依據
10.原職務上相關機關職權變更
11.水上警察局人員轉任切結書之定位
12.現役軍人兼任文官之疑慮

本研究即在針對從國防部海岸巡防司令部移編的岸巡單位爲研究對象，探討從軍事訓練體系移編至行政機關內部單位（機構）的岸巡基層單位（訓練大隊及岸巡大隊），從截然不同的組織體系、訓練體系、組織文化，如何從封閉型態的科層制結構的軍事組織因應「以顧客爲導向」之行政機關的要求，採「即訓即用」、「爲用而訓」之訓練原則及未統一人事制度的海巡機關等組織轉型問題，深入分析其訓練移轉是否因應組織之要求爲研究之宗旨。

貳、 研究的重要性

我海巡專責機關成立至今才過六個年頭，加之先前業務分屬國防部海岸司令部、保七總隊、財政部、農委會與環保署等，其成立時間短，相關研究少，從筆者搜尋到的相關文獻、期刊、論文與研究中可見：在數量上，與海巡直接相關碩博士論文約三十篇左右，期刊約五十篇，而海巡署所委託的專業研究報告約五份左右；從內容上看，目

前海岸巡防的專門研究可區分爲以下幾類：

一、 從制度與法規面分析與檢討海巡組織發展，如胡念祖(2001)從制度與結構的角度分析與討論我國現有海巡機構的問題：在考察美、日、芬蘭、韓國等地的海巡專責機構後表示，目前世界的海巡組織趨勢與傳統部隊不同，本部下單位很少超過三級，即主官—業務單位—執勤單位的基本設計，我國的海巡機構是合併過去陸軍海防司令部，故層級上仍爲傳統科層制度。同時，各國海巡的責任單位，往往是區域小而分隊多，這一點與我國僅區分北中南東四個大區域也相當不同。陳佳德(2001)則指出目前海巡機關所面對的問題是，岸總局與洋總局兩者雖然業務有所重疊而必須合作，但目前在岸、海兩總局之間，仍缺乏合併的機制，同時也因合作與合併機制不明，像勤指中心、雷哨等單位的分立，實造成整體資源之浪費。同樣是對海巡組織結構進行提問，林琦恩(2002)認爲海巡署所面對的問題是文軍職之間的定位難分，尤其是未來組織方向將以文職爲主，其目前軍職如何轉任、文武兼職，乃至於海巡隊與警察之重疊等問題，是海巡機關未來必須面對的組織困境。而李俊吉(2003)所考察的組織現象也與上述研究者相同，同時他還提出，目前海巡所缺者尚包括一套標準操作程序，以及專門的訓練學校等。

二、 從勤務角度看海巡機關所面對的狀況與問題，比如陳慶昌(2001)研究洋總局人員核心能力研究所顯示，目前身處一線執勤者，比起仍在學校的專業能力爲高，其意義在於，目前在職訓練的成效似乎較佳，同時學校教育應該多充實實務經驗上的傳遞，以期讓理論與實際勤務能相互配。陳佳德(2001)檢討目前岸巡勤務的制度，認爲必須降低其軍事化管理風格，逐漸改爲以司法警察「執法」、「應變」，以及專業能力培養爲主。陳君邁(2002)則以高雄海洋總局員工爲對象進行問卷調查，討論其工作投入與工作滿意關係，他發現，主管乃組織法規之施行者，必須關心部署的心態以縮短組織變革的適應期，此外，也必須要注意員工之各項訓練：專精訓練、補充訓練、更新訓練、調職訓練、轉職訓練等，以提昇員工之績效與能力。張育嘉(2002)則從環境保護與制度的討論海巡署所掌有的海域環保事

項執法範圍，以及與其他部會：像環保署、農委會、交通部等單位之間的差異，同時，他也以近來發生的海上油污染事件（比如阿瑪斯號）爲例，集中討論了目前執法上的缺失，並提出未來執法及部署規劃的近程、中程 遠程建議，另外，他也依「海事案件統計」、「油污染事故資料統計」、「易肇事之船舶、原因及地點統計」及「船舶數量統計」等資料進行研究分析，作爲勤務、裝備及人力部署之參考，以期能提供海洋環境污染執法的策略規劃建議，健全其執法力量。

三、 其他較爲專門討論海巡技術的研究，像倪志忠(2000)是討論洋巡隊的艦艇與後勤維修問題；歐凌嘉(2000)是研究目前洋巡艦艇配置，並透過參酌美國與日本海岸防衛隊巡防艦與航空器相關資訊，爲我國海巡艦艇提出未來規劃；其他的還有像吳金河討論洋巡隊通訊管理的研究、趙瑞華從休憩管理的角度討論海巡機關未來必須明確界定自身執法權限，以及與其他單位之方式。

上面幾類文獻雖然都點到了目前海巡機關發展的問題，甚至提出解決方法，但這些文獻尚所遺漏之處在於：大多只從海巡機關發展歷史、制度結構面加以討論之，忽略了制度乃一客觀、外在於人的社會部分，研究還必須要顧及到實際執勤、接辦業務者的主觀態度與所面對的問題；另外，雖然在勤務層面前已有部分研究可供參考，但其文獻往往也限於「洋巡局」，對於「岸巡局」現況與問題之了解實屬缺乏，並且，洋巡局前身乃水上警察，其勤務性質以海上爲主，雖然在業務上與岸巡局有所合作重疊，但基本上勤務性質還是有所不同，加之其專業技術—如航海—與岸巡所需之專業能力也有所出入，同時，由於岸巡體系乃承襲過去陸軍體系的管理與任務，故洋巡之研究結果，未必能直接搬移到岸巡問題的理解上。

除了上述關於研究方向的差別外，針對「岸巡訓練」之專門研究更是該領域中之少數。就筆者所蒐集到專門針對海巡訓練的研究來說，國內僅屬余坤東(2002)之《海巡人員爲達成岸海任務其素質、晉用、教育與訓練之研究》一研究案有專門之研究，然而，該研究也僅從署部的角度觀察海巡訓練問題，仍是一種從上而下討論海巡與部隊訓練

的研究方式，缺乏對岸巡基層—也就是義務役官士兵—的訓練狀況與問題作深入探討。

就「訓練」此一概念而言，目前國內外相關文獻也大多以企業體爲其分析主要對象，但是專門針對部隊的訓練也是相當缺乏，然而，由於部隊乃屬一公務機關，在資訊管制、階層管理的先決條件下，訓練施行狀況必然受到組織文化的影響而會產生與企業靈活、不斷變動的特色相當不同，是故，在岸巡訓練的研究上，勢必也要考量到此特殊因素之影響，進而對岸巡部隊訓練作出相當之辨明，而不能全盤套用企業訓練的概念。

因此，本研究針對岸巡基層訓練所具有的重要性在於：爲軍警合署的海巡署訓練，尤其是以部隊爲前身的岸巡體系訓練，作出專門的研究，並且，一改過去僅從署、局等上級單位檢討訓練體系問題，本研究企圖從基層開始，以訓練計畫、訓練者與受訓者等多重角度交錯對比出岸巡訓練最基層的問題，同時也藉此訓練之反省，讓「訓練」領域之研究，能在以企業爲大宗的研究裡面，另闢出蹊徑，而對特殊任務、組織文化的訓練方式，有更多元的認識與比較。

第二節　研究動機與目的

壹、 研究動機

目前針對訓練方面的相關研究，大多是集中在以「企業」爲論述主體，去探討企業經營、員工與主管關係、訓練方式與需求等面向上的分析。當然，這些分析也成爲了目前人力資源管理領域內，相當重要的一個部分。

然而，對於「部隊訓練」的研究，相形之下便相當缺乏，其可能的原因在於，部隊長期以來是個封閉而必須保密的團體，所有相關的資訊，在部隊內外皆屬於管制的項目，很難像企業或學校，可自由進出與流通；因此引發本研究動機之一。

其次，部隊的文化乃是以「上對下」的指揮命令體系構成，其訓練方式也難以如一般企業靈活，可以依照不同狀況與市場條件調整訓

練方式與評估，部隊訓練的施行一般是上級擬定訓練書面計畫、讓下級交辦、最後測考驗收此一流程，換言之，訓練本身不只是培養，同時也是一種任務，但其他諸如部隊訓練需求、方式與評鑑面向的考量是否需要因時、地、對象而修正與調整，以及是否顧及到基層意見與施行狀況，似乎長期以來都不是部隊訓練之重點，爲本研究動機之二。

就研究者所身處的訓練環境—海巡機關而言，由於其特殊的背景（西元二ＯＯＯ年以來即以軍警合署爲特色），亦存在著上述部隊訓練之問題。尤其，在海巡機關所下轄的岸巡總局部分而言，其組成結構乃由陸軍改制而來，但是，與一般陸軍任務所不同的是，陸軍之營區大多屬於封閉型，只有很單純的軍人身分與軍人任務達成爲目的；然而，岸巡員所肩負之任務卻相對複雜許多，首先，根據海巡法第十條：巡防機關主管業務之簡任職、上校、警監、關務監以上人員，執行第四條所定犯罪調查職務時，視同刑事訴訟法第二百二十九條之司法警察官。

前項以外巡防機關主管業務之薦任職、上尉、警正、高級關務員以上人員，執行第四條所定犯罪調查職務時，視同刑事訴訟法第二百三十條之司法警察官。

巡防機關前二項以外之人員，執行第四條所定犯罪調查職務時，視同刑事訴訟法第二百三十一條之司法警察。

前三項人員，除原具司法警察身分者外，須經司法警察專長訓練，始得服勤執法；其辦法由行政院定之。

岸巡員同時具有司法警察身分，在訓練上，必須在部隊管理之外再施以司法警察訓練，其次，就勤務而言，也因爲岸巡員具警察身分，日常之勤務直接就接觸一般民眾與犯罪事件，換言之，對於成果之驗收，並非只能以傳統部隊測考就可以獲知，事實上實際針對民眾之反應、打擊犯罪等，也是對岸巡機關訓練成果之考驗，前揭之條件對訓練移轉造成什麼影響，爲本研究動機之三。

貳、　研究目的

就研究訓練移轉來說，基本上先起於訓練計畫之研擬，待計畫擬妥之後，再交予訓練單位執行訓練，完成訓練後即進行訓練成果測驗，

或再進一步作整體訓練之評估。在海巡機關裡面，訓練計畫乃屬於地區局以上單位（從海巡署—岸巡總局—岸巡各地區局）所研擬的書面計畫，而執行訓練之單位乃屬於下轄地區局的各大隊（實際負責執行的岸巡大隊與訓練大隊兩者）、以及大隊之下的執勤單位（安檢所、機動巡邏站）。然而，也就由於訓練計畫全然是由總局單位以書面方式考量與研擬的，在交付辦理上也就兼具命令實施之意味，是故，它未必全然能考量到基層執行單位的需求與條件—一如人力、設備、時間與調度、執行程度等。

鑒於此，本研究之目的有下列：

（一） 對海巡機關訓練移轉狀況與問題進行理解。

（二） 對海巡部隊組織文化與訓練移轉之關聯性進行理解。

（三） 爲訓練移轉研究作企業以外的領域探索。

第三節　研究範圍與研究流程

壹、 研究範圍

一、 研究對象

本文研究對象係以東部地區海巡總局下轄之四個大隊爲受訪對象。由於所探討的題目是以訓練移轉爲焦點，故首先針對訓練大隊的官士兵進行訪談，是用以理解新進岸巡員訓練、以及巡防士官訓練的訓練狀況；其次針對其他三個大隊的一線官士兵（分別介於花東岸邊），將用以理解實際勤務訓練的狀況與訓練銜接問題。

二、 研究內容

本研究是藉著訓練計畫執行、訓練銜接與組織管理文化等三個角度分析海巡訓練移轉之現況與問題，企圖對海巡、部隊訓練領域作一探討，也爲整體訓練理論開拓視野。在資料分析上，也將參酌訓練概念—依照訓練需求分析、訓練方法與訓練評鑑三個概念內涵進行剖析，以期比較海巡訓練與一般訓練之不同，也突顯出海巡

訓練中所不足之問題。

貳、 研究流程

研究者首先閱讀國內外文獻確定研究方向後，並與指導教授多次討論已確定研究主題，其次蒐集國內外相關文獻以爲本研究之理論與建立研究架構及擬定抽樣架構之基礎，再訪談訓練者、受訓者、訓練部門承辦人，了解執行情形及困難之所在，然後編製岸巡基層單位訓練移轉之半結構式訪談問卷，經專家效度與預試最後編製問卷，藉問卷訪談結果實施資料分析與修正、解釋其間關係、研究發現與建議、最後完成論文。爲使整個研究的進行步驟與內涵能清楚明瞭，以下列出研究流程如圖 1-2 所示。

NTTU Library

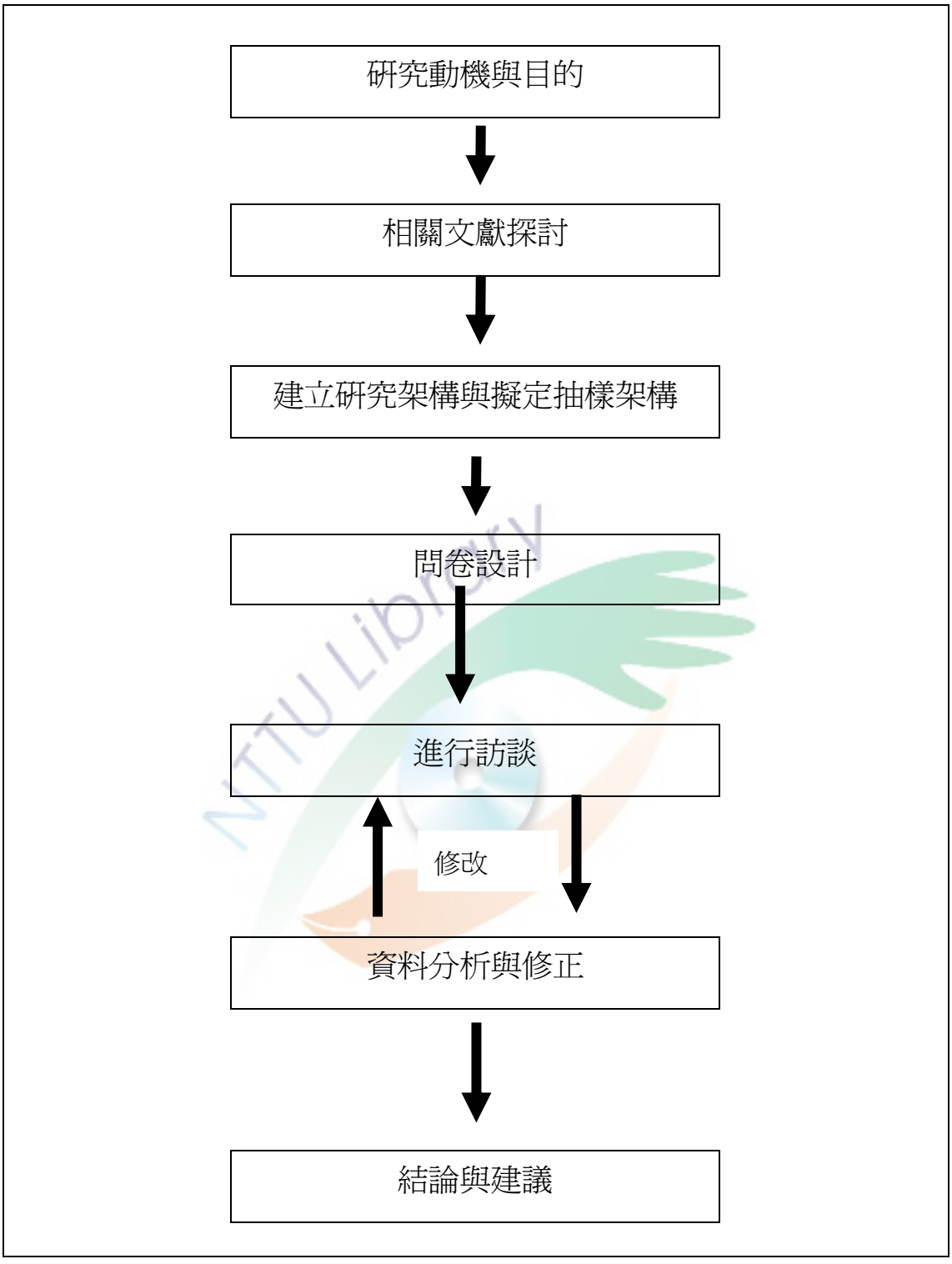


圖 1.1、研究流程圖　資料來源：研究者整理

第四節 重要名詞解釋

本節就本研究幾個重要名詞進行界定。

一、 訓練

它是一個爲提昇績效與改善現有或特定工作之個人知識、技能及態度的過程，廣義的說，他是組織爲了將來執行業務所需，而對組織成員進行知識與技能的再學習與心理重建；狹義來說，訓練是爲確保員工具備執行業務之能力，提供員工所需的各項基本技能及知識(吳美連、林俊毅，2002：225；Byars & Rue，2003：236)。它是在三種培養人才方式中（其他包括教育與發展），最短、目標最明確的一種。根據一般人力資源管理學的界定，基本上訓練過程區分爲：(1)訓練需求評估；(2)訓練執行（包括選擇訓練方法與計畫實施）；(3)訓練評鑑。

二、 訓練移轉

是指員工能夠將在訓練方案中，所學到的知識、技能以及態度，有效且持續的應用在工作歷程。以本研究而言，即在探究岸巡基層單位之岸巡員、巡防士官班學員，再受訓結束分發岸巡執勤大隊時，其訓練移轉之相關研究。

三、 訓練執行

本研究指的是各大隊接受總局訓練計畫後，實際執行的情況與遭遇的困難。

四、 訓練銜接

訓練大隊負責基礎訓練，即新進岸巡員與士官班訓練，而一線大隊哨所負責的是實際岸際勤務訓練，兩者有前後、淺深的訓練差異與銜接關係，研究中，將討論此一銜接是否完全、以及銜接上有何問題有待解決。

四、 組織文化

我國巡防機關與他國有別處在於，他國巡防性質較單純（不是警察就是軍隊），但我國乃軍人與警察合署、且成員包含義務役、志願役（軍職）、警察三者爲主。此概念意欲討論在部隊文化與警察身分上的組織文化，將對訓練實施上有何影響。

五、 訓練單位

係指新進成員甫至東巡局受訓時，先經由訓練大（中）隊之調適教育與新人訓練之單位。

六、 執勤單位

指新進岸巡員級巡防士官班訓練結訓後，分發至各任務執行單位之安檢所或機動巡邏站。

七、 遠端移轉

意謂著受訓者應用習得技能的實際的實際工作情境與受訓時所提供的情境並不盡然相同。以本研究而言訓練單位所提供之情境與模擬訓練情境截然不同，故宜以近端遷移克服遠端遷移之問題。

第二章 文獻探討

第一節　　訓練之意涵

壹、 訓練的定義

訓練是一個爲提昇績效與改善現有或特定工作之個人知識、技能與態度的過程，廣義的說，他是組織爲了將來執行業務所需，而對組織成員進行知識與技能的再學習與心理重建；狹義來說，訓練是爲確保員工具備執行業務之能力，提供員工所需的各項基本技能及知識(吳美連、林俊毅，2002：225；Byars、Rue，2003：236)。根據 Nadler（1970）從時間長短與目的性角度去看，這個培養技術與知識各過程，又可區分爲訓練、教育與發展：

1. 訓練是爲了改善員工目前工作表現，或增進從事工作之能力，以提高工作績效。訓練對工作的影響是立竿見影的，由於訓練後立即可用，故投資上的風險較低，因此，訓練在性質上雖是一種花費，但實乃一投資。
2. 教育是培養某一特定方向或提昇目前工作的能力，以期配合未來人力規劃，或擔任新工作、新職位時，對組織更能有較多貢獻。這種將廣泛能力經由一連串安排與廣博學習方式培養，才能在一定時間後激發個人潛能，提昇其基本能力。但若公司在教育後可能無適當職位可安排，則就其投資報酬率而言，所冒的風險都比訓練來的大。
3. 發展在於獲得新視野、科技與觀點，使整個組織有新發展目標、狀態與環境。發展雖以組織爲主，但個人發展亦包含在組織其中，即唯有個人充分發展，組織才能達成發展目標。由於發展著重的是組織長期性的目標，與個人生活品質的提昇，故其效果常不易顯現與掌握，性質尚屬更長期的投資，因此風險也就更大。

此外，根據林奕如（2000）統整 Nadler 的理論基礎，將之歸納成表 2.1 中所示：

表 2.1、訓練、教育與發展間的比較表

項目	訓練	教育	發展
定義	引起個人行爲改變的歷程，以獲得目前工作上所需知識與技能爲主	基於未來工作需要，以獲得系統性的知識或概念，以處理將來擔任職務與情境	綜合員工個人需求與企業成長，透過有計畫的教育訓練，使員工的個人事業前程規範與企業成長目標結合
目的	提供特定知識與技能，以有效執行某一特定工作或任務	提供有系統的知識、技能與觀念，以因應環境的變遷	確保組織經常擁有可運用的人力，以順利達成組織目標
導向	以短期目標爲導向，解決目前實際需要	以中長期目標爲導向，將目前所學應用於未來	達成長短期目標，以配合組織及個人發展需要
範圍	處理目標下的任務	處理有關認知、技能與價值的整合	整合組織或部門的目標任務
時間	短期	長期	隨企業的永續經營
功能	配合員工工作所需	培養組織未來所需人才	促進個人與組織發展
出發點	以工作爲導向	以個人爲主，工作導向爲輔	以個人和組織爲主
人力規劃	短期人力	長期與中期人力	長期人力

資料來源：引自林奕如（2000：7）

其他學者(Miller，1987；Lawire，1990)對於區分訓練、教育以及發展也秉持著與 Nadler 相似的觀點，從時間長短與目的、成本的觀點綜合評析指出，訓練的時間最短，當然其目的也在於應付當下的需求而創設，必須嚴格地審核成本效益；教育時間較訓練長，目的在培育受教育者未來的知識與技術層面，而發展的時間更長，效益更不顯著，但關鍵在於培養其認知與觀念層次。學者 Buckley & Caple 則指出：訓練指有計畫性的、系統性的透過學習的過程，如：體驗、反思、研讀

或教導，以塑造或發展知識、技術與態度，或培養達成績效的行動能力，在工作場域中，訓練在使個人獲得應有的能力使其完成工作任務；教育係使個人吸收和發展知識、技能、價值觀、理解力的一連串活動過程，其過程不限於單一、特定的範圍，而是力求廣泛性的理論探討與問題分析、解決方式。發展係指個人透過意識的或無意識的學習，產生了個人在技術、能力的增強與成長，在組織中屬發展性的活動，是指長期地增強員工的能力，以因應個人或組織的未來的需要。故以成效呈現的時間，訓練是可以屬於短期的；教育與發展較爲類似，兩者所需的時間都是屬於比較長期的，而發展可能又比教育所需來得更爲長久 (Buckley & Caple，1995：13-15) 。

國內學者吳復新也認爲訓練是一項系統化安排，其目的在於透過許多教學活動，使成員獲得工作所需的知識與技能、觀念與態度，以符合組織要求，達成組織期望，此外，他還提出訓練必須具備以下六種特徵：

(1)具有一項或多項的特定目標;
(2)訓練時間通常短暫;
(3)訓練較偏重工作考量;
(4)訓練較強調立即效果;
(5)訓練講究特定方法;
(6)訓練常較注重團體方式實施

如果從時間長短的角度看各種培育的方式，吳復新（2003）也進一步對比了訓練與教育間的差異，研究者將之統整爲表 2.2：

表 2.2、教育與訓練的差異

教育	訓練
教育是各種立身處世的方法學習與傳授。	訓練是針對某特別事理方法之學習。
教育著重在成全基本能力發展。	訓練著重在特種能力之致用。
教育目的在適應人生之一般需求。	訓練則在適應人生特殊目的。

資料來源：出自吳復新(2003：263-264)

總而言之，訓練乃是一個有目的的培育能力活動，其特徵是在短時間內，達成一定的技能、知識乃至於觀念的成效。是故訓練必要的

特徵是具有某特定目的，其次是擁有固定方法，最後是需要驗收該時間內的訓練成效。

貳、 訓練的主要內涵

由上述的界定可知，訓練是個有目的性、時間性、必須自成一系統的活動。而關於此系統內的各種條件與流程，根據 DeSimone & Harris(1998)從人力資源管理的角度看，可具體將訓練大略分成三個部分：需求評估、設計與執行、績效評估。其間的細節如圖 2.1 所示：

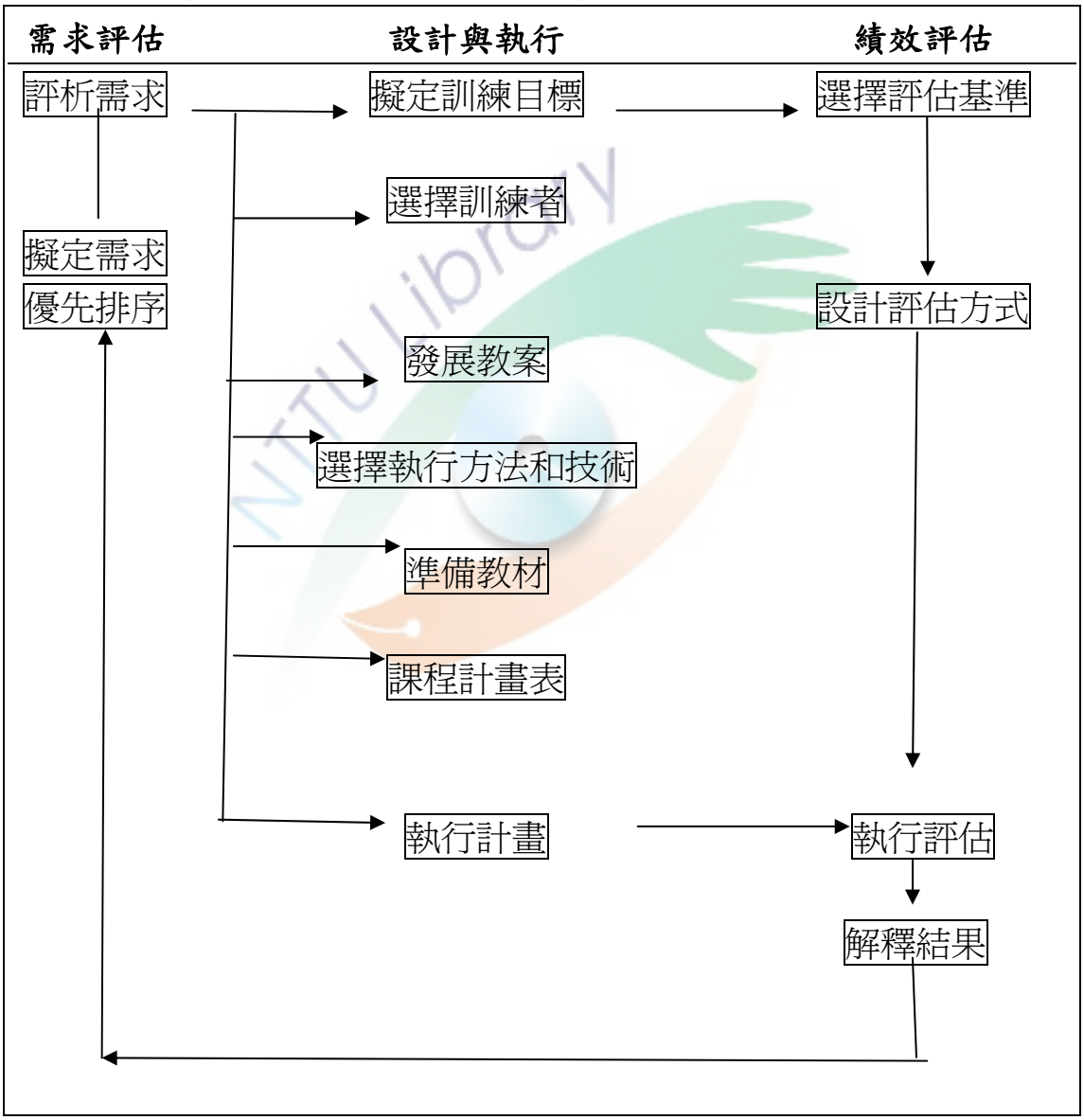


圖 2.1、訓練發展的流程模式　資料來源:出自 DeSimone & Harris (1998：18-19)

在這個發展的模式之下，評估需求包含著對整個組織、環境、工

作內容、和員工表現等加以檢視，其獲得的資料可作爲：排列人力資源發展的優先順序之參考；確立特定的訓練和人力資源發展目標；建立訓練績效評估的標準之用 (DeSimone & Harris，1998：18-19) 。再根據黃臺生與任可怡(1995)的分析，按照順序可以區分出以下幾個元素：

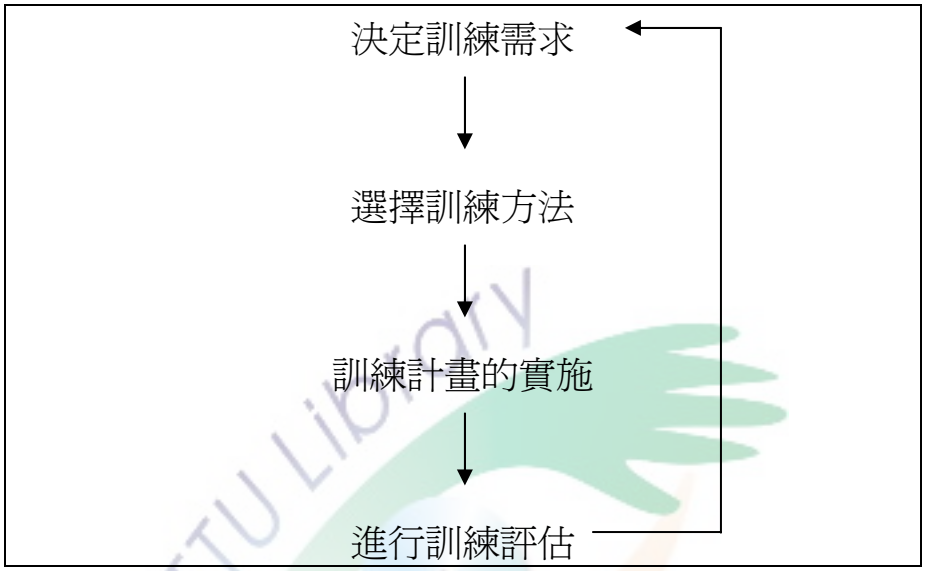


圖 2.2　訓練流程圖

資料來源：出自黃臺生、任可怡(1995：232)

依照上面的分類，我們將訓練主要內涵的意義一一臚列如下：

（一）決定訓練需求

所有組織的資源都是有限的，故如何依據組織需求而妥善運用現有資源，使其發揮到最大效用，是任何組織訓練都必須講究的。而需要鑑定越精確，越能針對需要的迫切性與重要性，擬定資源運用的詳細計畫，使此計畫獲得最佳績效。故組織需求的評估，就是一種爲達成組織目標，而對其需求之特定訓練所做的系統性分析[4]。關於訓練需求的鑑定，必須考量到以下幾個分析要素：

[4] 李聲吼在討論需求評估時指出，它主要的目標是區別實際工作行爲與理想工作行爲間的差距，並且必須注意以下七個項目：
(1) 目標
(2) 主要對象
(3) 抽樣與調查過程
(4) 蒐集資料方法

1.組織分析：就是先界定各部門之需求，而後再轉換成教學方案。又可進一步分成「組織維護」、「組織效能」、「組織文化」三類。組織維護意指組織欲保持其存續所必須維持的人力狀況，組織效能是指對組織內的生產力、勞務成本、產品（或服務)品質與其他效率等加以檢視；組織文化是指組織價值系統或哲學，若成員對此認識不夠，則無法產生對組織的認同感與向心力。另外，根據 Goldstein（1986）對組織分析的研究，他指出組織分析還必須考量到以下四個要素：**組織目標**（先對組織的策略性目標能有相當的了解，如此訓練有了方向，而當訓練成果有效發揮時，組織的目標與策略才能實現）、**組織資源**（檢視組織資源對建立訓練需求上尤其有用，其資源包括金錢、知識、設備、物資和專家）、**組織氣氛**（即雇主與員工之間的信任程度，關係到訓練的成敗）、**外在環境限制**（組織以外關於法律、經濟等層面的外在因素，對於特定類型的人力資源發展計畫之需求，都會受到這些外在環境限制的影響）(Goldstein，1986：101-102) 。

2.工作分析：針對各工作性質、項目的資料進行分析，以理解職位需要何種知識、技能與態度的訓練需求。一般來說，工作分析基本上包含三個要素：所需的知識(knowledge)、技能(skills)與態度(attitudes)(三者合稱「KSAs」) (Blanchard & Thacker, 1999: 136-137)。在工作分析的流程上，根據 DeSimone & Harris(1998)的研究所示，可具體區分爲以下五項(DeSimone & Harris,1998:108-115)：

（1）發展全面性的職務描述。

（2）確認工作－

a.描述工作中應做的事。

b.描述工作中實際做的事。

（3）描述進行工作所需的 KSAs。

（4）確認可以因爲訓練而產生效益的面向(即訓練之需求

---

(5) 使用工具的說明
(6) 資料分析的方法
(7) 評估結果與如何運用於決策

面)。

（5）將訓練效益之加以排序。

另外，工作分析的決策運用上又可區分爲工作導向(task-oriented)與員工導向(employee-oriented)兩種，前者重點在於各個工作項目及職責與其他工作的關係等，由此導出工作說明書，後者重點則強調工作者所需的知識、技能與特質，由此可導出工作規範與員工導向。

3. 個人工作績效分析：經由對員工個人工作績效與其所遭遇的問題進行評核與檢討，管理當局或主管可理解每一員工爲做好目前工作、尚缺什麼，以及未來發展尚需要增加什麼。因此，員工個人的績效評估必須以定期方式觀察之，且通常員工及其直屬上司皆會參與其中，幾乎和員工個人相關的所有人士、同事、內在顧客、外在顧客和部屬，都可以成爲人員層次需求分析的資訊提供者，從而，其評估需要按照以下的四個步驟進行(Byars、Rue，2003：232；DeSimone & Harris,1998:118；李聲吼，2000：77、79、81；231-232；吳復新，2003：268-270)：

（1）執行能夠接近完整的、正確的績效評鑑。

（2）確認員工行爲、特質與良好績效標準之間的差距。

（3）確認差距來源。關於此點，可能需要牽涉到整合組織分析、工作分析和個人的技術或能力檢驗之資料。

（4）選定適當的干預技術解決差距問題。

在決定訓練需求之後，就是進一步決定訓練目標，而訓練目標的確定，可依照以下五個原則進行：特定性(specific)、可衡量性(measurable)、可達成性(attainable)、實際性(realistic)與時效性(timing)。(吳美連、林俊毅，2002：233)除此之外，李聲吼(2000：104)認爲訓練目標的內容還需要包含以下的 ABCD：

A：audience，即誰來受訓

B：behavior，行爲

C：condition，環境

D：degree，程度

（二）選擇訓練方法

當訓練目的與其需求確立之後，在考量訓練成本等外在因素下，施訓者必須進一步挑選最符合目的、成本與成員特色的訓練方式，才能達到最佳的訓練效果。在訓練方法的選擇方面，根據人力資源管理學者們的界定，研究者將之歸納如以下幾種：

1. 講授法：訓練者透過說出受訓者所學習的字句進行教授。這種通常表現的方式是以演講或上課爲主； 它的優點是花費最小、耗時最少，同時它也可以一次就對許多受訓者進行訓練，快速地傳遞大量資訊，但它的缺點往往在於動口不動手，學員們指能理解理論，以及單向溝通的教學方式將使受訓者變得被動而沒有機會了解教材，而且，若受訓者能力、態度等各方面有極大差異，授課上將會出現困難。同時，受訓者無法即時學習回饋，也是其缺點之一。因此在學習效果的轉移上，此效果最差。通常演講訓練法有如表 2.3：

表 2.3、各種講授訓練法

類型	性質
標準演講訓練法 standard lecture	主要由訓練者講述，受訓者經由聆聽來吸收資訊。
團隊教導訓練法 team teaching	由兩個以上之訓練同時講述不同主題，或相同主題提出不同觀點之演說。
客座訓練法 guest speakers	安排客座講師於預定時間進行訪視，演講內容方向由客座講師負責決定。
學員報告 student presentations	由一群受訓者在課堂中針對不同主題提出報告說明。

資料來源：出自陳沁怡(2004：133-134)

2.實作訓練法：它的目的是透過資深員工指導資淺者實際工作技巧，使員工在潛移默化之間提昇執行業務的能力，但它的缺點在於，若結構過於鬆散的在職訓練，可能造成受訓者效果不佳、使用方法危險與服務不良的狀況產生。其方法又可區分爲以下幾種：

(1)在職訓練法：或稱爲學徒制。通常是一種非正式的訓練程序，它要求受訓者從觀察一個有經驗的工作者之工作情況去學習，因

此，即使新手或毫無經驗的員工，都可透過觀察同時或經理們執行工作的情景，來學習與模仿行爲，它可被用於提昇技能層次之訓練，跨部門與跨工作單位之訓練，以及糾正或幫助員工適應它們新工作的先期訓練。此種訓練的成功關鍵在於，兩者之間必須有良好工作關係，以及師父與徒弟都必須用心學習與觀摩。

與其他訓練方式比，這種訓練方式花費最少時間與金錢在教材上，因爲經理或同事即可帶領整個訓練課程進行，但是，在職訓練亦有其缺點，首先，經理或同事們可能採取不同方式完成任務，會使受訓者容易有無所適從的感覺；其次，若訓練者不懂如何展示其技巧，或無法對受訓者立即回饋，則受訓者將無法獲得良好學習成效。

(2) 工作輪調(job rotation)：又可稱之爲交叉訓練(cross training)，它的意義在於透過不同職務間的訓練，使員工能具備更多技能與學習機會。此有兩種方式，一爲跨部門，即全面性輪調；另一種是部門間的輪調。此種訓練方式好處在於可培養未來組織的重要幹部，使之熟悉各單位工作性質與需求，同時也對於防弊有相當大作用。另外，還有一種屬於變相式的工作輪調，即專案小組，它是一種藉著不同主題專案，將跨部門員工組織成特定專案工作團隊的方式，此方式不僅可使員工不必遠離原本職務，又可使其學習特定問題的解決方法。

(3) 角色扮演：它是分派受訓員演出某些角色，以提供該受訓者情境方面的種種資訊。欲使該扮演有效，訓練人員就必須在角色扮演前後與期間，皆從事幾項活動：在扮演前，訓練人員必須向受訓者解釋其活動目的、這樣才能激勵其學習動機，在活動進行期間，訓練人員必須密切注意時間、進行的緊湊程度與該群體的注意力，當練習與參與者越具有意義，則訓練人員就越不需要緊迫盯人；在角色扮演的最後，訓練人員必須聽取參與者的報告，如此才有助於讓受訓者了解此次演出經驗。

(4) 自我引導學習訓練法：指受訓者自行主導與掌控並負擔學習進行之責任。受訓者將自行決定訓練內容，並自行尋找問題與答案，而訓練者只在旁擔任評估學習與回答問題的輔助者角色在自我

引導學習訓練上，它允許受訓者以自我設計與掌控的方式進行學習與取得學習表現之回饋，同時可減輕公司因採取其他訓練方法而增加較多的訓練成本，至於在差旅上的成本可能會高一點、受訓時間長一點，但對受訓者的實際經歷上也會較爲豐富。

(5) 企業競賽法：乃由戰爭遊戲衍生而出，利用特別設計的情境，使遊戲者彷如置身模擬情境中，並隨時依不同需求，做出不同決策，且每單次決策間彼此環環相扣而具有連帶影響關係。因爲本訓練法需要受訓者蒐集資訊、分析資訊並做出正確決策，故主要用於發展管理技術，其具有實際涉入企業競賽與模仿企業競爭力的本質。

本訓練之主要目的，著重於讓受訓者或參予團體之受訓者之間的互動，並經由參予經營管理之企業競賽而同時學習如何掌握溝通技巧、團隊合作方法與決策互動模式等，並進一步在競賽結束後得到回饋。競賽範圍亦頗爲廣泛，由簡單之個人行爲或情境，至複雜的各種模擬狀況都有，目前已有依各種不同情競與目的而設計的各式軟體被廣泛開發出來。

(6) 行爲仿效訓練法：乃基於 Bandura（1998）提出關於注意、保留、行動再現與增強激勵等步驟來修正人類行爲之社會學習理論發展而來。其重點在於經由觀察方式習取新反應。在本法中，訓練者將展示給受訓者一個能保證出應複製，且爲完成任務所需的關鍵行爲典範，並提供受訓者一個練習該關鍵行爲的機會，且本訓練法強調學習會因爲：(1)觀察典範行爲；(2)看見典範因使用這些方而增進效率並進而學習。該訓練法成本低廉，且具有即時學習功效的教育訓練方法。

2. 新人訓練：它是一種有計畫性的訓練，主要是引導新進人員能順利融入環境，產生績效。一般新進人員大多採取集體與密集訓練，但並非直接進入工作場所學習。而一個好的新人訓練可達到以下目的：

(1) 創造新進員工對組織內部的良好印象；

(2) 加強新員工個人與組織績效。

新人訓練基本上又可區分爲：以介紹組織整體給新人的**組織引導**，以及介紹未來即將從事工作的內容、程序與設備的**部門引導**兩種。

3. 群體建立法(group building methods)：意指爲提昇工作團隊或群體效益而設計的訓練法，其會直接改善受訓人員的技能與小組運作有效性。群體建立法包括受訓人員彼此分享經驗，建立團隊共識，了解變化莫測的人際關係，以清楚知道自己與同僚的優缺點。在其中，又可區分爲冒險式學習（就是野外訓練，對於用來發展如自我認知、問題解決、衝突管理與從事冒險等群體相關技能相當有效）、團隊訓練（針對一起工作的個人績效進行協調，以達成共同目標。在其中，知識、行爲、態度是其團隊表現的三個要素）、行動學習（指派工作團隊一個難題，使其共同設法解決此一難題，繼而擬定行動計畫，接著把此計畫付諸實行）。學者指出，此法特別有助於找出與解決問題、進行資料蒐集與經由團隊訓練而增強個別受訓者之效能，故咸認爲對增進受訓者溝通技能、衝突解決與訓練領導能力特別有幫助，而就(Neo,2002)所界定的團隊訓練時，有以下四個重點範圍(Noe，2002：210、213、225、229-235；吳美連、林俊毅，2002：237-239；陳沁怡，2004：136-142、148-149)：

(1) 應鼓勵所有受訓者提出有助於團隊績效之建議。

(2) 應強調受訓者在團隊間的互助關係。

(3) 應強調團隊目標，說明個人目標與應付責任以求達成團隊任務。當有心突發狀況時，個人目標與責任將隨團隊目標改變而更動。強調團隊合作重要性與培養團隊合作之技能，各團隊成員應妥適編組，以完成團隊任務爲首要目標。另外，人力資源管理學界在討論上述訓練方式的種類時，通常也會作以下的類型區分：

1. 職前訓練與在職訓練

職前訓練(pre-service training)是指員工在正式就任職務前所進行的訓練工作，此通常也稱之爲「引導訓練」(orientation)；在職訓練(in-service training)是員工在任職一段時間後，組織所提供的訓練。

關於引導訓練，又是俗稱的「新生訓練」，其意義是使新進人員熟悉組織、工作單位與工作正式化的過程，而其目的是使原功能於最短時間內進入狀況，以便及早投入正式生產行列。關於此種引導訓練又可分爲以下兩種：非正式與正式兩類。前者是在新進人員同事之間給予的建言與指導，這種通常是非計畫性、隨機的；後者則是由組織所

舉辦的正式訓練課程，有特定目的與期程。(吳復新，2003：275-277)關於員工與非正式訓練的部分，Mondy(2002)等人指出，雖然職前訓練的責任常落在一線指導員上，但同事卻是相當好的媒介資訊者，原因在於，他們更容易比老闆爲新員工接受，同時，他們亦具有新進人員需要的經驗與專業。而舉辦職前訓練的目的，Mondy 等人也指出，其目的在於展示目前就業狀況、公司規則與政策、薪資與福利以及組織文化、團隊關係，讓員工更快進入狀況 (Mondy、Noe、Rremeaux，2002：284-286) 。

2.工作中訓練與工作外訓練

工作中訓練(on-the-job training)是指在工作同時，員工也接受指導與訓練，換言之，工作與訓練是同時發生的。而工作外訓練(off-the-job training)是受訓者離開工作崗位，去接受某種訓練，故前者又可稱內部訓練(in-house training or in company training)，後者又可稱爲外部訓練(outside training)。(吳復新，2003：273-274)另外，根據陳鎮江(2000)、余坤東(2002)的統整，對於工作中與工作外訓練間各優點的比較，可統整爲表 2.4 中所示：

表 2.4、工作中與工作外訓練的優缺點

	優點	缺點
工作中訓練	對員工： 1. 提供適合員工，個人之訓練方案。 2. 可主動的對員工個人加以指導。 3. 直接提高工作績效。 4. 沒有學習的距離。 5. 對新進員工具有保障與支持。 6. 可即刻解決員工在工作上的困難。 7. 可避免因錯誤而生之災害	1. 優秀上司不一定是最優效的老師。 2. 可能工作與訓練兩者未必能徹底兼顧。 3. 訓練內容無法統一。 4. 專門、高程度的知識技能無法教授。

	與損失。 對指導者： 1. 使指導者能對自己的工作、技能予以再確認、反省。 2. 使指導者原有的技能更進一層。 3. 提升指導者有新的視野領域。 4. 可激勵指導者的工作潛能。	
工作外訓練	對學員： 1. 參訓學員心中會感覺到組織、上司的器重，個人之尊榮亦獲得滿足。 2. 可以針對個人而參加特定的專業訓練、提升能力。 3. 參訓學員可以不受干擾，專心學習。 4. 參訓的學員可以避免工作壓力，得到學習環境的支持。 5. 參訓的學員可以合作學習研討，使學習成效提升。 6. 參訓的學員離開工作崗位，可以提升對問題的看法。 對參訓學員的主管： 1. 參訓的部屬了解其他組織的做法而將新點子帶回組織。 2. 參訓的部屬在回到組織之	1. 因減少工作時間，設置訓練設施，所以經濟負擔大。 2. 這種方法實施於中小企業較爲困難。 3. 訓練成果無法即時運用。

	後，可改進原有的工作方法等。 3. 參訓的部屬具有多項技能，能承擔更多新工作、職責。 4. 參訓的部屬有尊榮滿足的機會，較易於領導。	

資料來源：余坤東(2002)

根據 Helley & Jennings(1983)工作中與工作外訓練的差異、與諸訓練方法交錯分析，又可藉表 2.5 交錯參考：

表 2.5、工作中與工作外間的訓練差異表

工作中訓練	工作中、外皆可運用	工作外訓練
工作指導訓練 工作輪調 委員會或指定作業	學徒訓練 模式示範 實習訓練	管理競賽 研討會 演講 角色扮演 收文籃訓練 敏感性訓練 重大事例調查法 編序教學 電腦輔助教學

資料來源：Helley & Jennings，1983：279

另外，從訓練的內容上看，亦可區分出表 2.6 幾種類型（陳薇如，2002）：

表 2.6、訓練內容的區分

訓練內容類型	內涵
程序性訓練	重點在與組織有關之程序、法規、政策等，有時稱爲業務訓練或行政訓練。
機械技術訓練	主要在於操作、維修、養護等技術。
專業技術訓練	重點在於職務上所需之專業知識、技術與能力。
基本技能訓練	主要針對閱讀、寫作、計算、聽力及說話等技巧之訓練。
一般技能訓練	增進人員的學習能力、與人相處的能力、適應力與生產力。
主管技能訓練	增進主管人員與部屬之間的互動關係、人際關係技巧、領導能力。
管理發展訓練	增進處理複雜人際關係的能力(如勞資關係)、較複雜的團體互動(如組織氣氛)、判斷力及解決問題能力。
高級主管發展訓練	重點在於觀念上增進視野、統御領導技巧、危機處理、策略設計、公共關係能力等。
人員豐富化訓練	爲滿足人員自我成長的需要、興趣，進而影響員工的工作情緒，正面的工作情緒可提高生產力。

資料來源：陳薇如，2002：56

（三） 訓練計畫的實施

一個訓練計畫的實施，通常需要以下幾個工作(吳復新，2003：279-280；吳美連、林俊毅，2002：234-23；李聲吼，2000：100-102)：

1. 受訓者選擇：包括對受訓者接受訓練的能力、意願與時間是否能配合。
2. 課程設計：其設計又可分爲三種方式考量：(1)員工間的階層別；(2)專業間的職能別；(3)課程別。
3. 選擇講師：這又可區分爲外聘或內僱，然而就其內部熟悉度的角度來看，內外聘各有其優缺點，進行訓練計畫與實施時必須考量當時的條件而定。

4. 發展教案、編寫訓練教材：及配合選定的講師發展教學大綱、教學方式等教材。
5. 安排場地與訓練時間。
6. 訓練預算的編擬與撥用。
7. 訓練的執行：包括期程安排、地點選定、講師的聘請與接送、訓練場地佈置與器材、食宿安排、訓練資料的印製與分發、訓練費用支付等。

（四）訓練成效評估之意義

訓練成效的評估在於評定訓練對訓練目標暨產生的績效，此乃一種系統化的過程，包括確認、衡量、分析、以及建議等，作爲訓練決策之用。換言之，透過訓練評估，我們才能了解以下問題：訓練需求與訓練目標是否配合、其計畫的成敗、工作績效是否獲得改善、訓練資源的安排是否恰當、個人經由訓練習得的知識是否能應用在工作上，受訓者的行爲與效度是否改善的問題，以供未來改進訓練之參考，而訓練評估的目的包括(Goldstein，1974：23-24； French，1994：296)：

1. 協助教師改進教材與教學方法;
2. 增進訓練效能;
3. 評定員工受訓後的效果;
4. 評估訓練計畫的成本效益。

根據國內研究所歸納出來關於訓練評估的定義與功能，筆者將之整理如表 2.7 與表 2.8 係訓練評估的定義及功能：

表 2.7、訓練評估的定義

學者	年度	內容
Tyler	1953	將學員表現與行爲目標相比較的過程，亦即評量受訓者改變情形
Kelly	1958	可判斷一個人工作貢獻的價值、工作的品質與數量，未來發展的潛能與未達成其所需要的幫助
Hamblin	1974	指訓練方案評估資料蒐集之過程，並分析歸納影響訓練的各種因素，回饋至有關部門及人員
Goldstein	1986	針對特定訓練計畫、系統性的蒐集資料，並給予

		適當的評價，作爲篩選、採用、或修改訓練計畫等決策判斷的基礎
Snyder Raben & Farr	1980、1983	由組織觀點而言，訓練方案評爲一組程序，即藉由系統化的設計，蒐集有關方案改變組織的過程與判斷之資料，使評估結果可獲得組織方案在實行前、中、後所有相關行爲的資料
Tracey	1983	指一種系統方法，用以評估方案之執行與目標之達成，協助企業了解方案執行時可能之偏差，以及採行的補救措施
戴幼農	1983	訓練評估是在訓練中或訓練期滿，對教學活動按照一定標準、作有系統之調查、分析及檢討，以經濟效益的觀點，來研判訓練的價值與組織績效之衡量程序
Clegg	1987	訓練成效評估可決定訓練是否值得；指出需改進的地方；檢測目標達成情形；決定訓練是否應繼續存在；找出更好訓練的方法；建立未來訓練計畫之指導方針
Philips	1991	培訓評估是一種系統性的過程，用以決定方案的意義與評價，且是用來對方案的未來情況作決策之用
許宏明	1995	教育訓練評估是從訓練執行過程中、到訓練結果之後，依據一定標準，針對教育訓練的內容、學員反應、學習情形加以評量，並更進一步比較是否達成訓練目標的動態過程

資料來源： 轉引自陳素貞，1999：7；江琬瑜，1999：6

從表 2.8 可看出，訓練評估的功能來看可分：

表 2.8、訓練評估之功能表

學者	年度	內容
Swierczek & Carmichael	1985	1. 改進培訓方案 2. 提供方案設計者、管理者與學員相關回饋 3. 評定員工技術水準
郭芳煜	1986	1. 激勵：激勵學習的動機，提高學習興趣 2. 評等：判斷培訓的好壞與衡量培訓結果 3. 監督：檢視培訓得失以作爲改進依據 4. 改進：改進培訓缺失、提昇培訓品質以符合預期標準 5. 溝通：與行政人員、學員、送訓單位主管溝通以說明評估結果代表的涵義與闡明多方面配合的需求
Clegg	1987	1. 判斷培訓方案的價值 2. 證明培訓功用的存在 3. 衡量培訓目標的達成情形 4. 幫助培訓獲得更多的利益 5. 找出培訓需要改善的地方 6. 找出培訓的方法 7. 當局的要求 8. 評估本身是好的 9. 幫助培訓方案的推銷 10.讓學員了解到自己的成就 11.讓學員感受到自己的重要性 12.判斷培訓行政人員的成效
Bushell	1990	1. 決定培訓達成目標的情形 2. 可了解方案應該採何種形式的改變，以改進課程的設計、內容與培訓方式 3. 能告知培訓主管與學員，是否學員已學到所需

		的知識技能
莊財安	1991	1. 幫助講師、培訓負責人與學員尋求最有效的學習活動方式 2. 幫助學員對其學習結果作一評估，以便再加強學習與修改課程內容 3. 衡量有關資源是否做最有效的分配與運用 4. 衡量學員所學是否對公司有益
Tesoro	1991	1. 保證培訓能達成培訓目標 2. 了解學員對講師、教材、設備及設施的反應 3. 發覺配訓方案哪一部份最好 4. 判斷學員是否有將所學的技能應用到工作中 5. 檢查教材的效度 6. 確認問題與找出可能解決的方案 7. 判斷方案的價值 8. 爲了能公開培訓的效益 9. 做出有關方案規劃、安排、改善或繼續的決策 10.改善方案的內容與結構
戴幼農	1994	1. 考察教導效果 2. 衡量學習成就 3. 比較進步實況 4. 診斷培訓措施 5. 改進教學活動 6. 促使培訓發展

資料來源：整理自林奕如，2000：13-14；江琬瑜，1999：7-9；陳素貞，1999：8

另外，若從訓練評估的時間面看，Goldstein(1974)也提出了從訓練前、中、後的階段去觀察訓練成效，如表 2.9 所示：

表 2.9、依照訓練階段區分評估標準

適用時機	評估	問題	目的
訓練前	評估之先決條件	受訓者是否有足夠背景、知識用以學習	● 建立均一素質 ● 引導學習設計重點
	事前評估	受訓者是否事前即知道訓練計畫	● 以決定受訓者是否需要特殊訓練 ● 塑造一特定受訓群體 ● 核計受訓前後之研習所得 ● 激勵受訓者學習
訓練中	隱藏式評估	受訓者是否獲得部分知識	● 決定受訓者是否已具備進一步學習所得之概念 ● 用於精神評鑑受訓者參與某一部份訓練之訓練成果
訓練結束時	事後評估	受訓者是否獲得全部知識	● 核計測驗前後的訓練成果 ● 決定那位受訓者需要協助以符合最低標準 ● 建立與維持一個精確的技巧與知識的組織紀錄 ● 使員工符合規定

NTTU Library

訓練後	評估方法	受訓者將獲得之知識，有多少用於工作中	● 藉以下方式提昇使用程度： 1. 鑑定使用之限制處 2. 鑑定改善訓練計畫之方法 3. 提供組織內有關訓練決策之資料
	延續性評估	受訓者需要多少時間，才能將其成果展現	● 改善訓練計畫 ● 決定重新訓練之界定點

資料來源：(Goldstein，1974：62-63)

NTTU Library

若從訓練評估的過程上看，訓練評估必須經過圖 2.3 的考量過程：

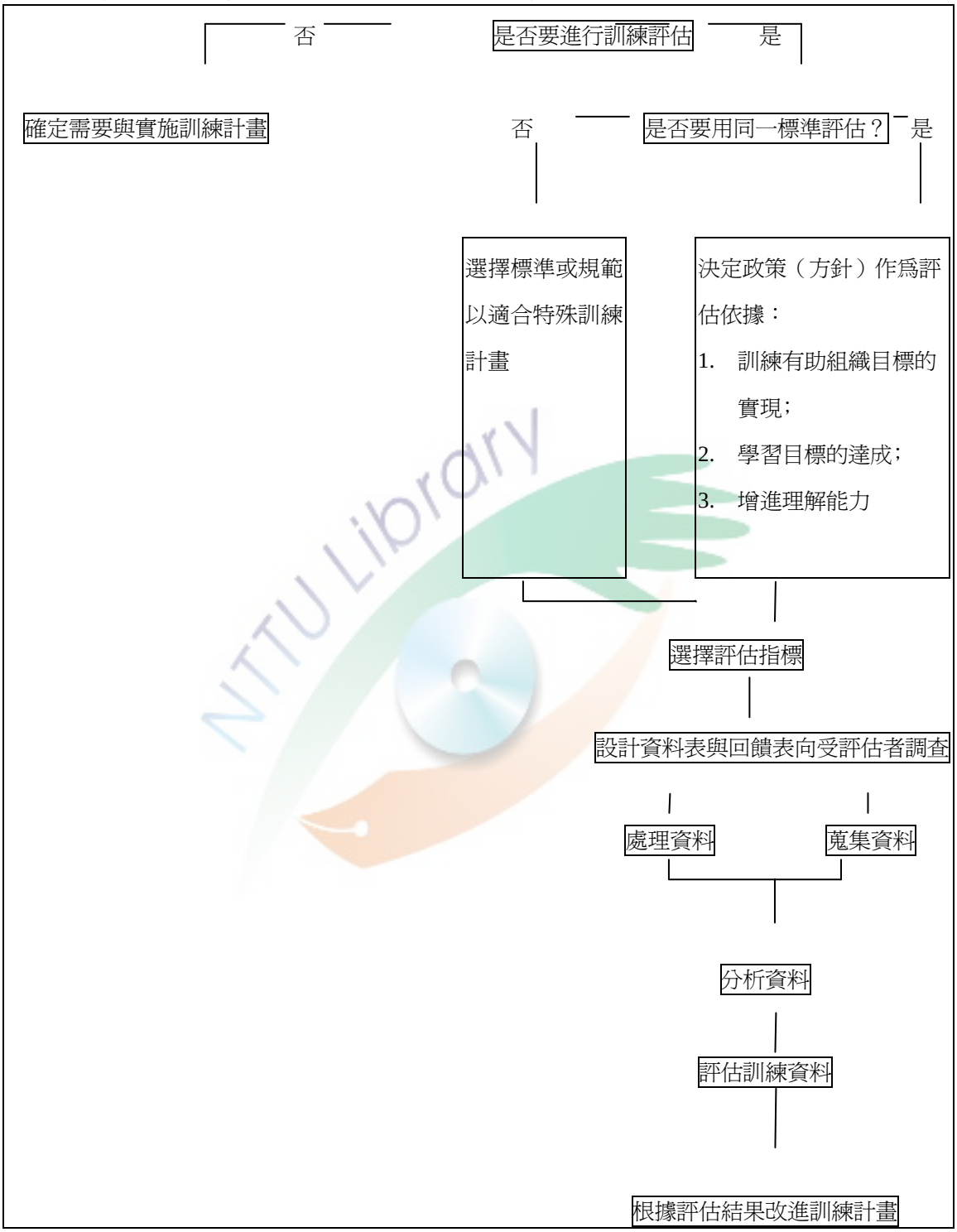


圖 2.3、訓練過程的考量因素資料來源：Laird，1985：268

從訓練評估的方式看，學者 Noe 指出訓練評估通常具有以下幾種類型：

1. 形成式評估(formative evaluation)：乃改善訓練過程的評估，即協助確保(1)該訓練計畫組織良好且能順利運作；(2)受訓人員得以學習且對此一計畫感到滿意。
2. 總結式評估(summative evaluation)：對受訓人員參與訓練計畫後，使其能力改變程度的評估，亦即，受訓人員是否已獲得開訓練目的所要求的知識、技能、態度、行爲或其他成果。(Noe，2000：171-172)

李聲吼也指出兩種適當的評鑑與追蹤方式(李聲吼，2000：119-120)：

1. 以績效爲核心：此種評鑑是一種描述、獲得提供有用資訊，以服務解決測後判斷的過程。基本上，訓練的規劃與實施階段，有四個決策過程，分別是計畫、結構、實施與反饋。而爲了要達成上述目標，必須進行下面四種評鑑：
   (1) 背景評鑑：界定目前最迫切的需求與所面臨內外在問題及影響企業未來發展的因素。
   (2) 輸入評鑑：對所設計的訓練計畫與方案作分析與判斷，以評估訓練方案的優點與缺點，以及如何利用現有資源達成訓練。
   (3) 過程評鑑：在訓練計畫的進行中監督實施的過程，以確保實施的品質。
   (4) 成果評鑑：界定並評斷訓練成果是否達成預期目標，以作爲未來繼續實施，修正後實施或停止的參考。
2. 以成果爲導向的評鑑過程：它又可區分爲四個階段：
   (1) 學習者的反應：對訓練內容、學習動機、媒體使用與教學整體表現。
   (2) 學習者的學習情況：學習者對學習內容的理解程度。
   (3) 工作上的應用，學習者在工作上的表現或改變情況，以及是否將所學實際運用到工作上。
   (4) 訓練對公司的正面影響，如工作態度、工作速度等。

成果導向的評鑑較適合於技術性或操作性爲主的訓練，相對的，績效導向較適合於管理訓練與發展等方面的評鑑，或是在籌備階段的工作評鑑。

（五）訓練評估的方式

在學界裡面，長期以來最著名的訓練評估學者就是 D. L. Kirkpatrick 曾於 1959 年至 1960 年連續發表《評估訓練方案的技術》（Techniques for Evaluating Training Program）四層次模式研究。根據他所指出訓練成效的評估，可區分爲以下四個層次：

(1) 反應(reaction)層次：指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之滿意程度（包括：訓練方案內容、講師、設備、授課教材、行政支援，並對訓練課程改進之建議等），但是本層次並不包括學習（知識、態度、技能）的測量。故一個訓練方案未來是否持續，往往取決於學員的正向反應。此外，如果受訓學員不認同訓練方案，那麼他們將沒有學習動機。正向反應也許無法確保學習成效，但是負面的反應必然減少學習的效果。

(2) 學習（learning）層次：Kirkpatrick 將「學習」定義爲：受訓練者，經由訓練課程改變其態度、增進其知識或者增加其技術。評估學習層次即是衡量學員在訓練結束後對上述知能瞭解、吸收的程度；也就是評量受訓者對特定知識及技能之表現，瞭解訓練成效的檢測方式。在學習層次需要控制的干擾因素（noisy factors）要比反應層次還多，其測量的方式很多，一般常用筆試、口試、課堂表現來檢視。雖然此種測量方式繁瑣費時，但其結果卻可證明訓練效果與效率，有助於瞭解訓練本身的優缺點。

(3) 行爲（behavior）層次：主要在評估受訓者接受訓練之後，是否能將學習移轉至工作執行上，使其在工作行爲產生改變，亦即能將訓練之效果呈現在工作上的評估。行爲評估是在訓練結束後一段時間內對學員的工作行爲進行評估，在訓練課程結束後一段時間才去測量訓練的成果，主要是讓受訓者有充分的時間將訓練所學的知能內化於工作中。

(4) 結果（result）層次：主要是評估學員經由訓練之後，對組織的具體貢獻爲何、是否有得到其預期的目標與結果，此可經由比較訓練前後的具體資料而知，相關資料包括：用人成本、生產力之提昇、服務品質的改善、請假或離職率的降低、顧客滿意度之提高、單位產品產出、單位投入成本、人工成本品質準時交貨率、改良率等，因此可稱爲「影響組織成果的評估」。

而李聲吼將上述四個層面歸納成表 2.10 所示：

表 2.10、訓練成效評估四層面表

層次	名稱	主要內涵	評鑑項目
第一層面	意見評估	學員的反應與滿意度	教材、講師、設施、教學方法、教學輔助工具、教學內容
第二層面	學習評估	學習成就的評量	知識、技能、態度方面
第三層面	行爲評估	了解學員受訓後在工作崗位上的表現	1. 應有項目 2. 應有熟練度 3. 未能應用的項目 4. 那些工作行爲是員工自己該學習的
第四層面	績效評估	對企業整體工作效益的提昇	1. 單位產品產出 2. 單位投入成本 3. 人工成本 4. 品質 5. 準時交貨率 6. 改良率

資料來源：Kirkpatrick，1994：22-24；李聲吼，1997：86-93、2000：107

根據江琬瑜以 Kirkpatrick 理論模式進行訓練成效評估的研究的結果顯示，層次越高則使用頻率越少，其估算的困難度也越難，但相對的，它的情報價值卻越高，而一般通常會選擇較爲容易卻較低層次進行評估。故總體而言，評估容易度與情報價值如表 2.11 所示：

表 2.11、情報價值與估算困難度

層次	情報價值	使用頻率	估算的困難度
反應學習 行爲結果	低 ↓ 高	頻繁 ↓ 少	容易 ↓ 困難

資料來源：江琬瑜，1999：18

Kirkpatrick(1994)自己也提到，該評估階層之間是有序階的關係，每一層次的評估都很重要，從每個層次之間的評估與銜接，都會變得更加困難和消耗時間；但是，更深層的評估卻提供了更有價值的資訊，所以，不應該因爲深層的評估困難度高而不去進行。並且，不應只爲了要得到第三、四層次的結果而跳過第一、二層次的評估，假設評估時如此跳過而沒有發現行爲層次的變化的話，此訓練方案可能是無效的，因爲這個結論雖可能正確，然而卻不確實（Kirkpatrick，1994：24、26）。

儘管 Kirkpatrick 的階層評估模式是目前應最廣泛的評估工具，但訓練實務界人士均認爲訓練評估需要更廣泛的效標，也就是要將參訓者的態度、動機與投資報酬率等方面囊括進來才對。故 R. Noe 提出了另一套訓練評估模式，認爲訓練可以由認知成果、技能成果、情感成果、結果與投資報酬率等五個構面加以評估（Noe，1999：133-137）：

(1) 認知成果(cognitive outcomes)：指受訓者對於規則、事實、技巧、程序或訓練計畫面所強調的流程等事務之熟悉程度。此包括 Kirkpatrick 第二階段的判斷準則在內。

(2) 技能成果(skill-based outcomes)：評估受訓者在技術、行動技巧與行爲上的程度。技能成果包括技能的取得或學習（技能學習），以及將這些技能運用在工作上（技能轉移）。此一成果與 Kirkpatrick 第二、三階段相關。

(3) 情感成果(affective outcomes)：包括受訓者的態度(對訓練課程的反應)與動機(學習動機)。其中一種感情成果是受訓人員對訓練計畫的反應，而反應成果(reaction outcomes)即受訓人員對裝備、人員、內容之訓練計畫之知覺。

反應結果通常要藉由受訓人員所完成的問卷來蒐集，在問卷調查中經常會問的問題有：「你對訓練計畫滿意度如何？」「此訓練課程是否符合你個人期望？」等問題。

(4) 結果(result)：指訓練課程對於公司的在收益上的貢獻。

(5) 投資報酬(return on investment)：乃訓練計畫所創造的貨幣利益與其投入成本間的比較，訓練成本包括直接成本與間接成本，直接成本包括受訓人員、講師、顧問與設計該計畫員工的薪資與福利，以及

訓練計畫耗用的各種資料與物資、設備等成本；間接成本是與該訓練計畫設計、發展與傳遞無直接關聯的成本，如交通費、辦公設備費用等。

除藉著所延伸 Kirkpatrick(1994)的訓練評估外，其他的學者如 Hamblim、Parker、Galvin 等，也對訓練評估做過階段與項目上的界定，研究者將之臚列如表 2.12 中所示：

表 2.12、其他訓練評估的方式

學者	學說內容
Hamblim(1974)	(1)反應(reaction)：受訓者以他們印象、意見與態度，主觀評估訓練課程。 (2)學習(learning)：對受訓者施以不同訓練方法後的學習情形。 (3)工作行爲(job behavior)：訓練計畫不僅要達成內在的行爲目標，也要達成外在效果，即適當的工作績效。 (4)組織(organization)：評估組織功能的變遷。 (5)終極目的之達成(achievement of ultimate goals)：以最終的組織目標標準，來評估前一階段工作行爲改變的狀況。
Parker(1976)	必須從參與者特質、參與者在組織的表現與培訓的投資報酬三個構面加以考量，且其培訓與評估模式應見下圖 2.4 之模式。
Galvin(1983)、Warr(1970)	Galvin 從教育領域所體驗出來的認知與經驗，提出 CIPP 模式，也就是從以下四個步驟爲重點加以評估： (1)背景 context：有關培訓的先前作業，如需求分析等。 (2)投入 input：檢視可供培訓利用的相關資源，於預算多寡、課程設計與其所需之軟硬體設施。 (3)過程 process：培訓的實施與完成。 (4)產出 product：培訓所帶來的相關效益。 Warr(1970)的 CIRO 模式類似 Galvin，是從背景、投入、反應、結果的項目加以考量。
Brinkerhoff(1987)	Brinkerhoff 從以下六個階段作爲考量訓練評估的結果：

	第一階段：評鑑訓練需求與目標。即評鑑人力資源發展是否值得？是否需要修正？是否需要繼續訓練計畫？有時也會評估訓練方案，以檢視是否可替代既有訓練計畫等。 第二階段：評鑑人力資源發展的設計。此階段是針對訓練計畫的設計是否可行？是否可以運用？是否優於其他方案？以及各步驟間的關聯性等等的評鑑。 第三階段：評鑑訓練計畫的運作。如果已通過前兩階段的評鑑，則需繼續檢視訓練計畫實際執行的如何。訓練活動是否依程序進行監督？ 第四階段：評鑑受訓者的學習狀況。即了解受訓者透過訓練計畫學到了什麼？受訓者對訓練活動的反應狀況等。 第五階段：評鑑受訓者的應用狀況。此階段乃針對訓練計畫對受訓者工作行爲改變的程序加以檢視，以了解受訓者對訓練應用的情況。 第六階段：評鑑訓練計畫的效益。此階段乃針對訓練計畫對企業組織之效益，以了解訓練前後的差異爲何？訓練是否值得？是否已滿足訓練需求？等等效益，再與續練計畫所花費的成本做比較，以確定訓練計畫對企業的效益何在。 Brinkeroff 的六階段評鑑是週而復始進行的，因爲訓練計畫若良好，應該是可以循環進行與推動該計畫的

資料來源：研究者整理

總體看來，訓練評估在整個訓練之間的關係如圖 2.4 所示：

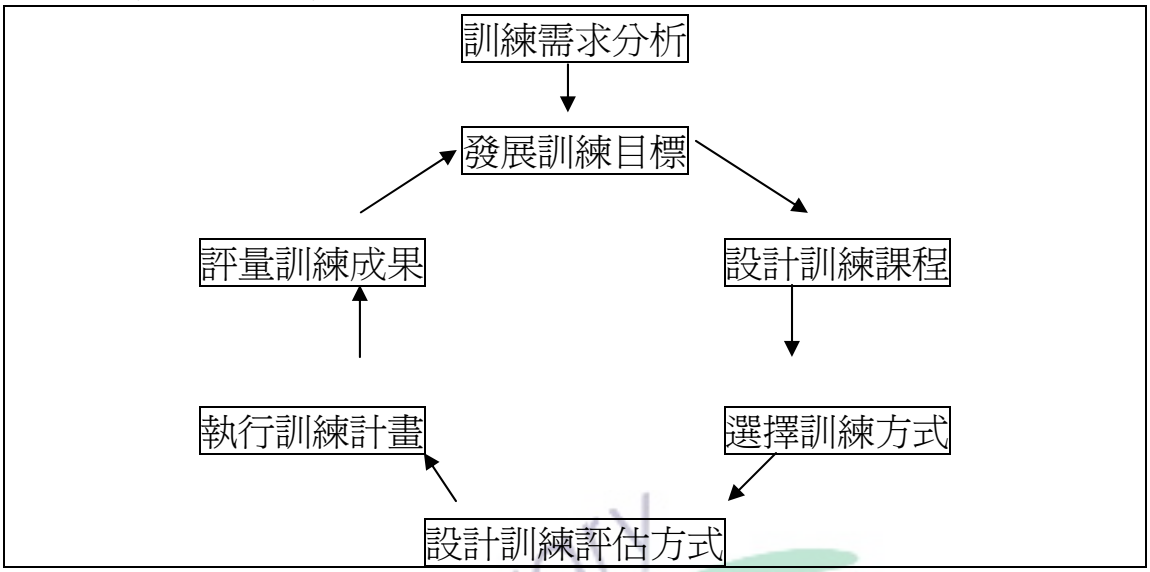


圖 2.4、訓練設計與評估模式圖

資料來源：(邱宏益，1996：22-24； Hamblin，1974：115；陳沁怡，2004：188-189)

訓練評估雖然是訓練過程最後階段，但其卻是訓練整體不可或缺的一大部分，同時也是針對訓練各部分、各人員與各階段進行回饋與考核的工作。就國內外學者對訓練評估的統整看來，我們可以發現訓練評估基本上是沿著受訓者感受、受訓者技巧、組織單位整體表現三個階段加以考核的，而越後面的階段雖然越難施測，但其也越難看到受訓的成效良劣。另外，也可以見到的是 Krickpartrick(1994)的模式雖被學界批評，但事實上至今學界對於訓練模式的建構，仍是依照他的思維方式與繼續建立的。

第二節　訓練轉移相關之理論

一般對訓練流程的研究，大致以「訓練評估」爲其最後階段，然而，訓練的成效除了對受訓者本身在受訓前／後間轉變的考量以外，更重要還在於其訓練成果對工作單位是否有助益才對，換言之，即訓

練不只在受訓者的改變，還在於對單位的貢獻，因此，「訓練轉移」也是在考量中非常重要的一環。簡單的說，訓練轉移是指在培訓時間內所學的技能、知識與態度，是否能運用到工作上的問題。而根據邱宏益(1996)與林坤茂(1997)的統整，關於培訓轉移的定義有表 2.13 的彙整：

表 2.13、訓練轉移的定義

學者	年代	定義
Baldwin & Ford	1988	將所學的新行爲類化到工作上，並維持一段時間。
Butterfield & Nelson	1989	彈性地使用知識與技術，以便在新工作與目標中使用有效的方法。
Gorden	1989	在一定範圍內，個人能在另一種情境下表現其所獲得的新知識與技術。
Laker	1990	訓練轉移必須包含以下兩個面向： (2)時間面向：包含轉移開始（受訓者運用訓練所學的程度）及轉移維持（受訓者持續運用訓練所學的程度） (3)通則化面向：包含近期轉移（個人運用訓練所學到與受訓時相同的情境）、長期轉移（個人運用訓練所學到與受訓時不同的情境）。
Garavaglia	1995	訓練可分爲九大類： 近與遠轉移：受訓者應用訓練所學技能時的工作情況與訓練時所提供情境之異同。 正與負轉移：受訓者先前之事有助於或干擾其無成所指定之任務。 零轉移：受訓者先前之知識對其完成所指定任務沒有影響。 特定、一般遷移：受訓者將特定知識與技能運用在特定任務中或更廣泛之任務情況下。 水平、垂直轉移：受訓者將訓練所學知識與技能運用在於訓練情境類似或更爲複雜或更高層次的情境中。

資料來源：(邱宏益，1996：36；林坤茂，1997：30

同時邱宏益（1996）繼續指出，關於訓練轉移還有表 2.14 五種基本理論觀點可供參考：

表 2.14、五種訓練轉移的理論

訓練轉移理論	理論內容
形式培訓論 Formal discipline	人的「心」是由不同官能(faculties)構成，因此培訓教材之選擇，不必重視實用價值，而應重視其對心能培育所具備的形式。因此，培訓目的既非知識的傳授，也非習慣的養成，不過是形式的培訓而已。
共同元素論 Identical elements theory	某一種學習活動中所獲得的進步，是由於另一種學習活動練習或培訓，乃因爲第二種學習活動中具有共同元素或成分。
類化論 Generalization theory	培訓轉移在於學習事項中所得到的原則是否在新學習中能加以運用而定，如能在新學習事項中加以運用，即會發生轉移效果。
轉移論 Transposition theory	學習型的舊經驗是否能轉移到新經驗或事物，端視後者是否有前者的型態與特徵，說明各元素的本身不是主要，最重要的是元素之間構成的整體關係。
能力論 Ability theory	主張舊經驗能否幫助新學習，在於學習中需要的能力，是否已經在舊學習中學到，其所指的能力，係指由學習所獲得的概念和原理原則。

資料來源：邱宏益，1996

故邱宏益指出，訓練轉移理論對我們的啓示有(邱宏益，1996：38)：

1. 培訓的情境或課程規劃應該與實際工作情形配合，方能收效;
2. 培訓轉移是學習經驗的重組與擴大，因此，教材的編製與選用除需考慮其難易度外，亦應考慮邏輯程序;
3. 培訓課程的設計，除知識傳授，應盡量受訓者能有實際操作或演習機會，而培訓內容應和工作內容相關;

4. 培訓對象選擇，除考慮公司整體經營與人力資源策略管理外，亦應注意受訓員工之受訓紀錄、個人特質與學習經驗，以增加培訓轉移效果。

另外，從影響訓練轉移的因素上看，根據 Huczynski & Lewis 對訓練轉移的實證研究所示，一般來說影響訓練轉移的因素有以下三項(Huczynski & Lewis，1980：227-240)：

1. 受訓者動機：包括自願參與度、相信訓練課程對自己有幫助、受訓前與主管討論三類。
2. 工作環境：上司開放意見、工作自主、使用新方法等足以促成訓練轉移效果；相對的，工作負荷過量、工作危機、難與他人配合與高度改變等，都是訓練轉移失敗的因素。
3. 創新支持者：上司對創新行爲是否支持，是攸關訓練轉移成敗的要素。

Ford(1921)觀察此問題，則整合了 Baldwin & Ford 研究，從時間面向與通則化加以考量，如表 1.15 所示：

表 2.15、從時間面向與通則化看訓練轉移

項目	時間面向		通則化	
	初期轉移	轉移維持	近期轉移	遠期轉移
受訓者特質	● 期望 ● 自我效能	● 符合工作需求之彈性 ● 對績效期望的努力 ● 受訓者之熱誠 ● 復發預防		
訓練設計的特性	● 過度學習 ● 訓練效度	● 受訓前之干擾	● 相同事件 ● 確定方法 ● 過度學習 重視程序	● 一般原則 ● 刺激多樣性 ● 訓練之應用

工作環境特性	● 主管支持 ● 表現機會對工作之助益 訓練後之行爲模式	● 報酬 ● 主管與同事的支持 ● 工作的助益 ● 責任之確定	● 表現之機會 ● 回饋	● 鼓勵應用於不同情境

資料來源：Ford，1991：228

邱宏益則指出組織因素、主管態度與個人因素是影響訓練轉移的要素(邱宏益，1996：41)：

1. 組織因素：組織型態、員工人數、規模（包括成立年數、資本額、營業額）、人力資源單位之位階、培訓單位是否獨立、技術密集程度、以及組織發展階段等，都會影響到實施與成效。
2. 主管態度：其又可分爲高階主管與培訓單位主管對培訓的看法，由其在後者，尤可在分爲「培訓的價值」、「整合性的培訓政策」、「培訓後的追蹤輔導」。
3. 個人因素：其包括性別、年齡、教育程度、年資、職位年資、職位等因素對培訓看法的正確性、積極性與對培訓的動機因素等，都是個人背景上的因素。

由上面對訓練轉移因素的討論可以知道，除了受訓者本身能力以外，訓練單位與工作單位之間的切合，甚至是工作單位本身的特性與互動文化，亦是其訓練轉移成敗的重要原因，故回到訓練流程來看，對原工作單位的訓練需求評估，甚至是組織文化之評估，是比訓練評估本身預先、而且重要的動作。

最後，林坤茂（1997）從訓練設計與訓練轉移間的關係，他指出，若將訓練設計過程區分爲設計原則、訓練方式、目標設定與回饋三個面向的話，依次可歸納出部分觀點(轉引自林坤茂，1997：42-43)：

1.訓練設計原則

(1) 一般性原則：教材設計若採通則化方式，而非針對特殊情境設計，則較具維持性且能促進訓練轉移。

(2) 相似性原則：訓練情境與實際越相符訓練轉移程度越大。

2.訓練方式如表 2.16 所示：

表 2.16、訓練轉移與訓練設計的關係

訓練方式	學者	年代	說明
分散式學習	Briggs	1962、1963	分散式學習能幫助受訓者對所學知識保有較長記憶
集中式學習	Holding	1965	集中式學習較有助於對複雜困難事物解決
過度學習	Hagman & Rose	1983	當訓練目標已達成，再提供受訓者繼續學習則訓練所學之記憶能保持越久

資料來源：轉引自林坤茂，1997

4. 目標設定與回饋：受訓人員在預先設定目標與強調如何達成目標之環境中受訓，其將來行爲遷移程度較低；而在自我引導並專注於目標陳述，及如何達目標之情境中，受訓者行爲遷移度較高。

第三節. 訓練與知識管理

壹、知識管理的意義

對於知識的分類，首先出自於 Polanyi(1966)以外顯與內隱知識的區分，根據他的分類，外顯知識指的是可加以形式化、制度化，透過語言、文字及數字傳遞的知識，但這只不過是整個知識的冰山一角而已；相對的，內隱知識則是個人的，與特別情境有關，同時較難以形式化和溝通。在學者 Nonaka 與 Takeuchi(1995)那裡，則延伸 Polanyi 的概念，繼而比較出內隱與外顯知識的顯著差異：

一、 內隱知識是極爲個人化的，不容易看得見也不容易表達而且難以形式化，在其中也包括了主觀的洞察力、直覺和預感等，換句話說內隱知識是深植在個人的行動和經驗中，也是以個人理想、價值和情感爲基礎，是創造新知及持續創新的的主要來源，同時，內隱知識對組織管理上，還存在著以下三個意義：

（一）新的組織視野

其可視爲和外界互動的有機體，主觀、有自有價值、形象、情感。相對於學習型組織的系統思考、心智學習，內隱

知識偏向身體學習、在嘗試與錯誤中成長。

（二） 不同的創新觀點創新：此並不僅止於把多元的資料或資訊組合在一起，而是一種高度個別化的個人和組織的自我更新。組織內部的成員對組織的高度認同，對更理想的組織的熱情，可激發創新，甚至是對整體組織的再造。創新需要與內部成員及外部環境的密切互動來達成。

（三） 正視內隱知識：跳脫知識可以經由手冊、書本獲得，經由演講傳授，或訓練取得的思考模式。多留意較非形式化、非系統化的知識。由客觀資訊取向，向主觀判斷取向修正。

故內隱知識還包含著以下兩個構面：

1.技術性的構面：技巧手藝或專門技術。

2.認知構面：心智模式、信仰和知覺力。

此外，Zack (1999)也指出，內隱性知識往往是在員工的頭腦裡、對客戶經驗、以及對過去供應商的經驗裡被發現，它很難被記載，並具有高度經驗性的，難以用文件記錄任何細節，是短暫和無常的。而 Howells(1996)也指出，內隱知識是無法對它進行編輯、無法具體化的 know-how，這種知識是經由非正式的學習行爲與程序而取得，即非結構化或半結構化學習，是內隱知識獲取與移轉的關鍵過程。

二、外顯知識則是正式的、系統化的知識，可以輕易透過語言或文字的敘述來傳遞，所以也可以容易爲電腦所處理、傳遞或儲存在資料庫當中，它通常以書籍、文件、報告、資料庫、和政策手冊爲主。

故根據 Nonaka 與 Takeuchi(1995)的歸納，內隱與外顯知識區分如表 2.17 所示：

表 2.17、內隱知識與外顯知識的差異

內隱知識(主觀的)	外顯知識(客觀的)
經驗的知識(實質的)	理性的知識(心智的)
同步的知識(此時此地)	連續的知識(非此時此地)
類比知識(實務)	數位知識(理論)

資料來源：Nonaka 與 Takeuchi(1995)

因此，知識管理的問題在此條件下顯得特別重要。在管理學大師彼得杜拉克(1993)那裡認爲，知識社會就是企業社會，因此其中心和最重要的機制就是管理，而管理的精髓就是使知識產生作用，也就是有系統、有組織地運用知識去管理創新知識。同時 Sarvary(1999)也指出，知識管理是個商業流程，是企業用以創造和使用組織知識或集體知識的一個過程。這個過程包含以下三個子流程：

1. 組織學習：公司取得知識的過程。
2. 產生知識：將未經處理的資訊轉換並整合爲知識的過程。
3. 傳播知識：讓組織的成員能夠取得並使用公司群體知識的過程。

Spek & Spijkervet(1997)則認爲知識管理就是提供工具給企業所有的成員，協助他們控制管理知識，以支援組織學習的能力。故知識管理需要企業透過制定策略來發展、應用及改進知識，必須符合以下四個基本操作目標：

1. 知識發展(Knowledge Development)：確保新知識能夠兼具效用及效果的發展，並且改善現存的知識。
2. 知識散佈及移轉(Knowledge Distribution and Transfer)：確保新知的流通能夠跨越部門間的界限，並且將知識移轉給新進人員。
3. 知識安全及存取(Knowledge Secure and Access)：確保知識能夠有效保存，並且讓組織全部的成員都能夠容易存取。
4. 知識結合(Knowledge Combination)：確保可用的知識有效組合及運用。

簡而言之，在一個組織當中所進行的知識管理活動，其目的與預達成效，都是在於創造知識、分享知識與儲存知識。在其中，透過知識的散佈與交流，以期達到不同觀點的激發與綜效之用。當然，考量到知

識的不同種類：內隱與外顯，在有經驗者與未具經驗者的知識的傳遞與管理之間，根據 Nonaka 與 Takeuchi(1995)的分析，應該分別作一不同程度的處置：

1. 共同化(socialization，從內隱到內隱)：透過經驗、心智模式、技術性技巧的分享來達到知識移轉的目的。這分享的過程不一定要透過語言來獲得知識，學徒就是透過觀察、模仿和練習來學習師傅的技藝。共同化所產生的知識稱爲共鳴式的知識。
2. 外化(externalization，從內隱到外顯)：將內隱知識明白表達爲外顯知識的過程，透過隱喻、類比、觀念、假設或模式表達出來，雖然表達的過程中可能辭不達意，卻可以促進人際的互動和省思。外化的模式最常見於觀念創造的過程中，所產生的知識爲觀念性的知識。
3. 結合(combination，從外顯到外顯)：結合是將顯性知識中不相干的片段系統性的整合成一新的知識體系的過程，結合的過程所產生的知識稱作系統化的知識。
4. 內化(internalization，從外顯到內隱)：將外顯知識轉化爲內隱知識的過程。它和邊做邊學是息息相關的，當經驗透過共同化、外化、和結合，進一步內化到個人的內隱知識基礎時，它們就成爲有價值的資產。

如果以 Hedlund（2004）對於知識在內隱與外顯間轉移的看法，從知識流通、模仿、移轉，提出一個知識轉換的模型，這個模型包括以下三步驟：

1.成文化與內化（articulation and internalization）：前者是指將內隱知識清楚表達的過程，以增強資訊轉移、擴散與進步。後者是指將知識便成個人內隱知識的過程，而在內隱知識與外顯知識之間的互動則稱爲「反思」，組織知識之開發與利用，往往藉此種方式產生。

2.延伸與凝聚(extension and appropriation)：延伸是指知識的轉移，由模式較低的層級象高層轉移，它可以是內隱，也可以是外顯知識。例如透過提案制度改善生產作業。而凝聚是延伸之反向，例如要求成員遵守紀律。延伸與凝聚兩者互動屬於「對話」，對話會發生在一特定層級之內，而組織文化的建構與灌輸，往往是在對話過程中發展。

3.吸收與散播(assimilation and dissemination)：這兩者基本上都是從環境

中取得知識到環境中，這些知識既可是內隱、也可是外顯。如果內隱性高，則代表內化有效。吸收與散播的互動爲「擴張」，作爲重新界定經營的領域。

關於上述三步驟之間賺換的模型，Hedlund 將之繪製如圖 2.5 所示：

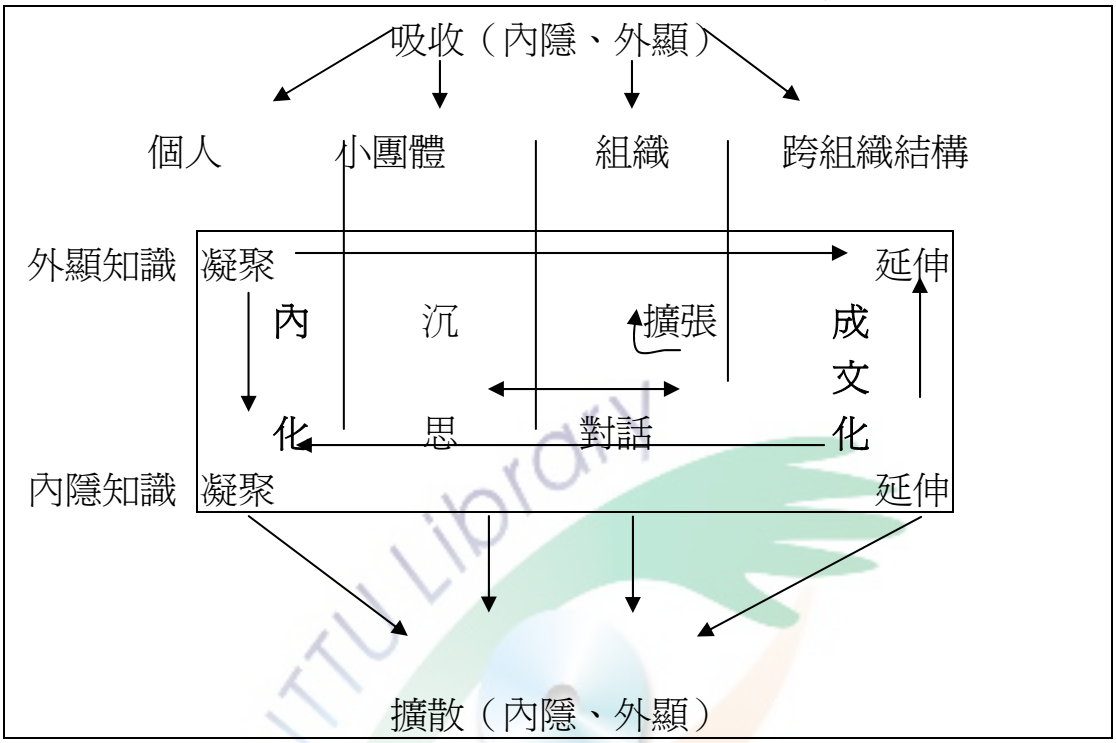


圖 2.5、Hedlund 知識管理模式分析圖資料來源：陳沁怡，2004：305-307

此外，論及最具創造性、卻難以直接傳遞的隱性知識，許多時候要透過彼此合作才能發揮其效果，故「分享」隱性知識此一動作，在隱性知識的傳播上顯得特別重要，根據學者 Haldin-Herrgard(2000)的歸納顯示，隱性知識的分享必須注意以下四個條件，才能有效地分享與傳遞出去，創造更大的效果：

1. 認知及語言：認知是分享內隱知識最主要的問題，因爲認知的差距使得知識需求者無法完全獲得提供者所提供的知識全貌。內隱知識通常是我們的思考方式，這些知識也長是以非語言化的方式存在，對於大多數的人而言，運用語言將內隱知識完整表達是一件相當困難的事，尤其，在許多專業的知識或更高深的經驗往往更難被完整闡述。另外語言的認同感也是另外一個問題，因爲新創或專業的術語及俚語其背後也隱藏很多的內隱知識，如果不是完全的瞭解，那反而會造成錯誤的闡述。

2. 時間：分享屬於內化性的內隱知識，不論對於個人或組織而言都需要花費較長的時間。今日環境瞬息萬變，許多新進員工並不被允許在進入狀況上花費太多時間。實際上，許多員工並沒有足夠時間獲得他們所需的知識，反而承受更多來自於組織的壓力縮短了工作生命。
3. 價值：大部分知識是被個人佔有使用，而個人也體認到知識所擁有的價值。雖然個人願意分享，但所分享的內容可能會包含某些破壞組織的知識，管理者最難以抉擇的問題即是：什麼樣的知識，才是有價值的知識？
4. 距離：面對面的互動對於內隱知識的擴散是不可或缺的。雖然現今尖端的資訊科技可以有效協助知識分享，但這些被分享的知識大多屬於外顯知識，內隱知識卻很難透過資訊科技傳播與分享。

貳、訓練發展與知識管理的策略

根據 Bonora &Revang(1991)所提出的兩個策略類型，訓練可增強知識管理的策略在於：

一、 減少依賴的策略：即將知識建構放在組織身上，而非個人，減少其依賴。主要作法有：

（一） 知識擴散：將知識擴散到整個組織中，藉團隊工作過程的內化，將組織知識分散到各成員身上。當一個專業組織非常依賴公司某些特定人士時，可藉由知識擴散給其他成員，讓其依賴程度降低，其方式可透過專案小組、團隊合作或師徒制與正式教育訓練方式，將個人知識逐步擴散到參予者身上。

（二） 萃取知識與技能：將個人知識轉變爲客觀知識，從有機的知識轉移到績效的知識，這是一種快速建構技能的程序。將專業人員的「認知地圖」，轉換成爲「訣竅」或「準則」，減少組織對特定個人的依賴。其萃取措施可透過際練書面或公文檔案，把無形資產或個人能力，逐漸轉換成組織中公開資訊，融入日常的運作體系。

（三）　機構化：將知識儲存於組織結構中，藉由組織結構日常作業的正式化，減少對個人的依賴。組織藉由職務說明書或工作規範，使行爲標準化且容易取代，因而降低個人的依賴。此外企業中有價值的知識資源，可以考慮指定專人，或成立專責單位管理其資源，以免散落各地。

二、減少不確定之策略：有系統地使用物質利益與社交關係，以降低核心知識工作者的變動。此一策略主要作法可分爲：

（一）增加員工對物質的依賴：一般來說薪資水準對個人的工作成效扮演重要角色。若員工期望與薪資有很大落差，將造成其離職。在知識密集的公司，由於工作者可提供各種形式的利益與資源，故公司需要利用各種方法留住人才與知識。公司常用的方式是：以酬償政策的設計，鼓勵知識工作者成爲合夥關係；抑或是給予員工薪資，包括固定薪，與隨業績而調整的變動薪。

（二）增加員工對社會資本之依賴：專業人員要加入組織的原因有二，一是組織可分享資源，另一是由於某些服務一個人無法獨立完成，尤其，當一個組織是由一群專業人員長期合作下，又會產生一種特殊的文化特質，因此公司管理的重要課題，便是創造出一個員工認同、可分享知識的組織。強烈的組織認同，往往會形塑員工行爲常規與價值觀。故公司應設法傳達特定意義給專業人員，使專業人員融入組織。

故在知識經濟時代下，訓練發展之策略的變革與差異在：

1. 舊有的策略視野：以生產爲導向，強調依現有組織層級的權利架構設計一系列訓練課程。訓練主管是知識監督者，而員工是被動執行者。
2. 新的策略視野：以顧客爲導向，強調知識技能爲主的網路式組織來設計一系列課程。訓練主管式幫助員工取得知識導師與員工參予知識的創造者。

爲了促使員工能主動參予知識的創造與分享，訓練主管應設法建立知識流動網。所謂知識流動網，是作爲運用知識、能耐和價值地圖來傳達知識給工作成員的理念。具體作法可由以下三個

實踐策略下手(陳沁怡，2004：312-314)：

1. 知識地圖的繪製：知識地圖呈現公司資源的存放位置，其作用是告訴搜尋知識者，公司有哪些知識項目與其擁有者的資訊，以便員工按圖索驥，找到相關知識。
2. 數位知識庫的建立：由於知識可分爲外顯知識與內隱知識。前者爲知識庫的建立，可用報告書、出版物、手冊、程式、文件等；後者是以故事性描述，或條列性原則反映員工心智能力與習慣。透過知識庫的記練，作爲搜尋異質文件的儲存處、存取、整合與管理；並活用現有知識資源，作爲創造知識價值活動的基礎。
3. 知識工作者的實務社群：實務社群是指員工自動自發組成的團體，其凝聚之動力，是在人際之間的交情與信任，而不在正式任務。實務社群之功用分別是作爲察覺服務賣落的獲得與存取；或作爲知識交流的支援，或分享彼此的工作經驗。

第四節　海巡機關訓練現況之探討

在少數海巡的研究中，余坤東針對海巡訓練的《海巡人員爲達成岸海任務其素質、晉用、教育與訓練之研究》算是國內最全面的海巡全面訓練研究，也是我們分析基層訓練的重要參考。

在一般人力資源管理的分析上，訓練首先就是要針對該組織的需求進行分析。而根據余坤東針對海巡署訓練的需求分析，按照「組織分析」、「工作分析」、與「人員分析」三個部分，分別區分與整理如下：

一、訓練需求分析

（一）組織分析

在教育訓練方面，海巡工作目標在於達成：提昇人員專業設備的操作能力、知識管理體系的建立、正確工作觀念與態度的建立三者爲基礎，而基於這三層面進行的教育訓練推動，才足以「充實海防巡護能量」、「提昇海洋事務處理能量」與「擴大爲民服務效能，保障人民權益」，進而達成開放海洋、服務民眾、確保安全的三大

方針。首先在「提昇人員專業設備的操作能力」的層面如表 2.18：

NTTU Library

表 2.18、海巡機關訓練需求與工作重點

訓練需求	訓練工作的重點
專業設備操作能力	(1) 各種功能之艦船艇與配備的操作、維修 (2) 雷達、通信裝備、監控系統等裝備之操作、維護 (3) 資訊系統操作與維修 (4) 飛行員換裝、海上求生救難、夜視鏡飛行、空中偵巡勤務等訓練 (5) 資訊技術的應用能力
知識管理體系建立	(1) 相關法規的了解 (2) 勤務規範級標準作業程序的了解 (3) 對勤務相關業務的了解 (4) 職務執行經驗的傳承與分享 (5) 新觀念與技術的引入與擴散
工作態度建立	(1)服務品質與熱忱 (2)工作品質 (3)對變革的態度 (4)學習與分享的文化 (5)員工的創意與參與

資料來源：研究者整理

其次，在知識管理體系建立的層面，首先必須區分出外顯知識與內隱知識兩類。外顯知識所指的是能系統化整理與傳遞的知識，也就是一般所謂的書本或影像的媒介知識；內隱知識則是鑲嵌於個人經驗或組織作業流程中的，不易單獨萃取出來的知識。外顯知識導向的工作，在執行時管理者可將系統化過的知識簡化成標準化程序，而員工也比較不會因爲個別性的差異而影響績效；內隱性知識由於與員工、組織的系絡鑲嵌，在程序上無法標準化，而必須依賴執行者的經驗來執行，所以個別差異對工作績效有很大影響。在執行一個任務時，其實外顯與內隱知識都包含在內，但因爲任務的需要，故部分任務外顯

知識需求較高，而部分的內隱知識需求較高。而按照海巡工作所需的任務來看，內隱與外顯知識也可區分爲表 2.19：

表 2.19、知識管理與海巡組織分析

	外顯知識的建立與傳授	內隱知識的萃取與交流
內 容	這類知識在海巡工作上包括各項法律條文的熟悉、標準作業程序（安全檢查、海上碰撞、糾紛處理），而這類知識的建立與蓄積策略重點可分爲以下幾項： (1) 盡可能將勤務標準化，並藉此系統化方式儲存，以便傳遞於新進人員。 (2) 建立運資訊技術將之數位化，降低傳遞成本。 (3) 此類知識多屬於認知學習性的範疇（即記憶性），教育重點應如何強化學習後在工作崗位上的使用成果。	由於內隱知識多屬於個人經驗，因此教育訓練的設計重點不在傳遞內容，而在於建立交流機制，因爲海巡任務主要以分隊爲單位，故大致上又可區分爲：由外而內的交流、隊間交流、隊內上下屬之間的交流。故訓練上不太適合採取授課方式。 另外，由於專業分工的緣故，中基層員工在許多任務的執行，都欠缺整合性觀念，此一任務切割固然有助於效率提昇，卻不利於員工相關經驗的累積，因此上下游之間，平行任務之間的互動，將有助於員工在勤務全貌的了解，也更有助於內隱知識的累積。

資料來源：余坤東，2002：69-73

（二）工作分析

工作分析的目的是在發掘執行特定工作時，所必須具備的關鍵性技能內容，如果將之置於海巡目前的任務架構內，按照專業區隔與任務內容，可以如表 2.20 按照巡防、情報與通資三類加以認識：

表 2.20、海巡各部門主要任務與作業程序

專業區隔	主要任務	主要作業程序
巡防	1. 災難防救作業 2. 重大海洋油污緊急應變 3. 違反漁業相關法規案件處理 4. 台灣地區商港與工業專用港安檢作業	1. 勤務政策、計畫策訂、規劃與督導 2. 值班（執行通訊、聯絡、傳達命令、通報、報告與處置緊急情況等勤務）爲主

	5. 台灣地區漁港安檢作業 6. 加強防治恐怖活動安全維護 7. 執行海上搜救作業 8. 執行海洋生態保育與漁業資源維護 9. 進岸海域巡邏勤務	3. 守望（於指定位置執行監視、觀測、警戒、警衛、聯絡與管制等勤務） 4. 巡邏（依法執行檢查、取締、盤查、緊追、驅離及其他一般巡防勤務） 5. 檢查（一般檢查、安全檢查、路上檢查、登臨檢查） 6. 海洋污染事件通報、取締、蒐證、移送、海上污染清除、海事污染動態監測與油污範圍界定評估、海域水質監測及污染物質採樣檢驗、國際海洋污染處理組織之聯繫協調 7. 海難船舶與人員之搜索救助、緊急醫療救護；海洋災害就誤；海岸地區災難防救；各項救難裝備、器材之整備 8. 違反生態保育及漁業資源案件之執行取締、蒐證、移送事等項 9. 查緝走私、防止非法入出國、執行海上交通秩序管制及維護、海洋災害救護及海上糾紛處理、漁業巡護與漁業資源維護、海洋環境保護及保育等事項
情報	1. 文書情報執行作業	1. 情報及行動蒐集

NTTU Library

	2. 安全情報工作 3. 海巡案件偵辦 4. 反毒工作情報 5. 掃族黑金行動方案 6. 大陸偷渡犯情詢工作 7. 漁事服務工作 8. 諮詢工作 9. 海洋事務有關之情蒐工作 10.國際情報工作	2. 警政資訊系統 3. 情報諮詢網路佈建 4. 獎勵民眾提供犯罪線索
資電資訊	1. 雷達操作 2. 無線電通信 3. 資訊控制系統操作	以行政院海岸巡防署通電資訊教育訓練指導要點爲主

資料來源：余坤東，2002：74-75

（三）人員分析

在人員對訓練需求的分析部分，余坤東的研究顯示，在員工對於重要技能的認識面上，首先是對於「專業知識的嫻熟與充實」被認爲最爲需要，其次是「工作經驗的長短」，第三是「對標準程序、相關法令規定了解與否」。

另外，若從海巡署內部同背景的條件去看，余坤東發現在了差別。在軍職爲背景的岸巡隊身上，對重要工作訓練需求的認知依次是：「高昂的工作情緒」、「工作經驗長短」、「標準程序與相關法令是否了解」； 但在警察背景出身的洋巡隊身上，其次序卻是「專業知識的嫻熟與充實」、「標準程序與相關法令是否了解」、「工作經驗長短」。(余坤東 2002：81-82)雖然在「標準程序與相關法令是否了解」、「工作經驗長短」兩者是兩體系共同認爲的重點，即代表法令與經驗實乃一線執勤者必備的訓練項目，但對最首重的第一項，軍職出身者認爲士氣重要，而警察出身者則認爲專業重要，這一方面象徵不同背景的需求不同，但也潛在顯示，已經合署的兩者，在合作、甚至合併上還有部分歧見有待解決。

（二）目前岸巡訓練的狀況

海巡署包含三個體系：警察體系、文職體系與軍事體系。警察體系乃洋巡局所負責培訓，而文職體系者乃負責從總署到地方局內的公務體系，其任用與晉升標準是以公務人員筆試錄取訓練爲主，而軍事體系則是岸巡局體系，其前身乃國防部海防司令部，而幹部與新進人員之養成與進修，先前是以捐是院校負責，而當海巡署成立專責機構之後，由於其國軍與岸巡任務之差異，透過國防部的同意，岸巡局已自行成立與辦理訓練班期，如岸巡人員訓練班、士官正規班等。而目前關於海巡內部訓練體系的相關架構，如圖 2.7 所示：

NTTU Library

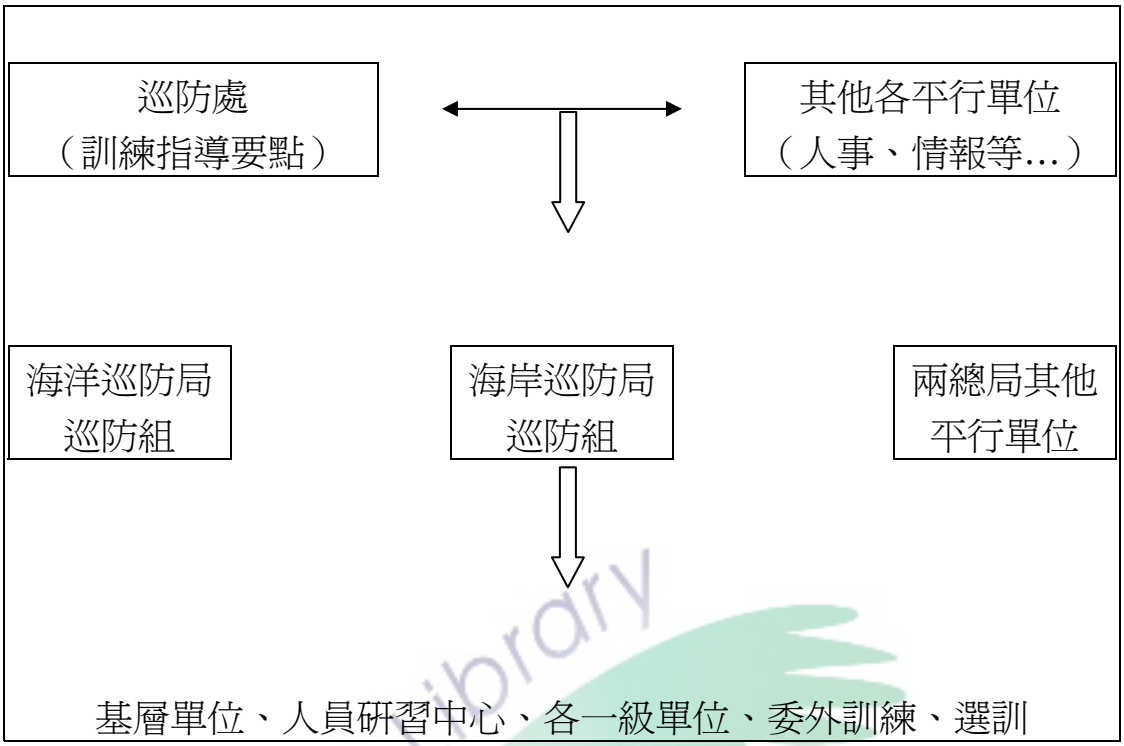


圖 2.7、海巡訓練體系之層級資料來源：余坤東，2002：47-48

就岸巡訓練體系而言，根據其特殊勤務目的所需，可區分爲（余坤東，2002：47-48）：

(1) 岸巡員職前訓練：包括新進岸巡員、巡防士官班

(2) 司法警察專長訓練：司法警察專長訓練、司法警察進階訓練

(3) 幹部研習：高階司法班研習、各幹部候選講習、學術研討會、專題演講

(4) 在職訓練：常年訓練、法制教育、體能訓練、射擊訓練、在職講習

(5) 專業訓練：航海、艦艇、進岸巡防艇、輪機、電機操作維修、水上求生與救生救難、潛水、油污處理、海洋環境保護保育、雷達操作與維修、情報偵防、有（無）線電、資訊系統操作與維修、船員訓練班、空中偵巡勤隊

(6) 任務演訓：岸海聯合演訓、救生救難演練

在訓練計畫的擬定上，是由兩總局負責，而實際執行則是由總局內的巡防科與人員研習中心來主導，即根據上一層級的訓練指導原則，以及平行單位的綱要，就各訓練項目來擬定訓練計畫。

（三）岸巡訓練課程體系

目前岸巡局人員的教育訓練體系，大致上是由軍職的養成、進修、深造與海巡署內的職前、在職訓練構成，根據此一訓練體系岸巡局的工作除比照原本國防部指導的進修教育原則外，還包括署本部的職前與在職訓練部分，其重點包括：專業法令、犯罪偵查、岸際巡防、港口安檢、執勤技能等項目，其相關課程內容，可如表 2.21 所示：

NTTU Library

表 2.21、依班期區分的訓練內容一覽表

班期名稱	訓練對象	每期課程時間	實務單位
幹部教育	各地區巡防局、岸巡總、大隊、各機動查緝隊、機動巡邏站長、安檢所所長	各地區局每年一次、大隊每兩個月一次	各地區巡防局、各岸巡總、大隊（遴聘地區內檢察官實施講授）
常年訓練	各機動巡邏站、安檢所所人員	每日實施兩小時	各機動巡邏站、安檢所所主管實施講授
新進岸巡員專長銜接訓練	1. 第一階段全體新進岸巡人員 2. 第二階段「司法警察訓練」由大專、高中程度以上者參訓	第一階段四週 第二階段三週、勤務見學一週	各地區巡防局訓練大隊
巡防士官班	遴選完成新進岸巡員銜接訓練成績優異之一般高中職以上程度之新進常備兵	第一階段士官基礎訓練與司法警察專長訓練八週，第二階段勤務見學四週	各地區巡防局訓練大隊
攜帶式 X 光機、行李檢查儀器操作訓練	以志願役軍士官爲主，教育程度以大學相關科系優先	一週	外聘專業人員施訓
提昇國際商港安檢人員服務品質	遴選商港服務與或計畫調任剛港人員，以志願役爲主	五天	外聘專業人員施訓

資料來源：研究者整理

四、教育訓練問題分析探討

（一）組織與訓練上的問題

整體訓練上，海巡尚未建立一套整合性的海巡人員教育體系，故執行上還以洋總局、岸總局與文職人員三部份分別訓練爲核心，形成三套平行的教育訓練體系。更深入的說，由於洋巡局前身爲警察體系，故其在勤務訓練的配合度與完整度，遠較以軍職爲前身的岸巡局佳，同時在公務體系中，更看不出一套完整的教育訓練體系，即問題還是在於欠缺一套完整的課程規劃原則，使其所推動的課程較爲片段，大多是以短期性課程爲主，較難有持續而關聯性的課程出現。

在分工上的問題，目前召訓班隊的訓練計畫擬定，都是由需求單位與訓練推動單位共同討論制定而成，當然，需求單位初期可以不分工作執勤上的需求，但需求單位往往是署部或總局間的一級單位，與基層執行任務的單位有所距離，故如果能將基層執行單位的觀點，納入訓練課程體系的規劃中，將會使訓練內容更爲完整。但就目前人力而言，不論需求單位或訓練單位，都無多餘人力可進行詳細工作分析，以了解基層執行單位的情況。

另外，就考察訓練績效的方式而言，余坤東指出，由於海巡工作性質特殊，在教育訓練上的意願性比較沒有問題，故將考核焦點轉移到針對反應（對整個訓練課程的價值）、學習（是否真正學到東西）、行爲（是否改變了受訓者之行爲）、績效（是否提昇了工作績效）四個層面加以考察爲佳。

（二）訓練課程的問題

由於海巡署成立時間尚短，加之其勤務必須以司法警察身分執行，所需的相關技能是十分專業的，必須長時間培養才能獲得，再加上其裝備的訓練與操演都需要時間，在目前岸巡與洋巡兩局人員與資源都尚不敷使用的情況下，趨向於任務需求的訓練是有其迫切性，當然目前兩總局所針對的方向也屬於此；然而，就未來長遠課程的規劃，尤其是單位人才的精進與提昇，可能會出現員工訓練意願低落的情形，故未來訓練必須注意到(余坤東，2002：62-64)：

1、 課程不能過於強調短期訓練的技術任務導向而已。

2、 未來需要加強規劃跨岸、海、空聯合勤務之教育訓練課程。

3、 相關辦法尚屬不足：就訓練與任用關係上，目前尚未建立海巡人員的人事任用訓練與任用關係體系，故目前尚屬於按照原先軍、警體系甚用辦法，依照國防部或警政署規劃的訓練與任用體系爲主，此相當不符合海巡任務需求，雖然目前海巡署與國防部和警政署已協調按照自身所推動的規劃辦理，如海佐班等，但這部分課程尚未納入訓練指導要點，且訓練內容與署部推動之其他課程是否重複，都是需要進一步檢討之問題。

第五節　岸巡基層單位組織特性

壹、 東巡局組織

東巡局職司花蓮、台東海岸線之查緝走私、偷渡及岸際不法情事，局本部下轄訓練大隊（一）、岸巡大隊（三）、機動查緝隊（二）、各科、室、中心計十一個業務單位並任務管制警衛中隊（一）、通資區隊（一），組織圖如圖 2.7。

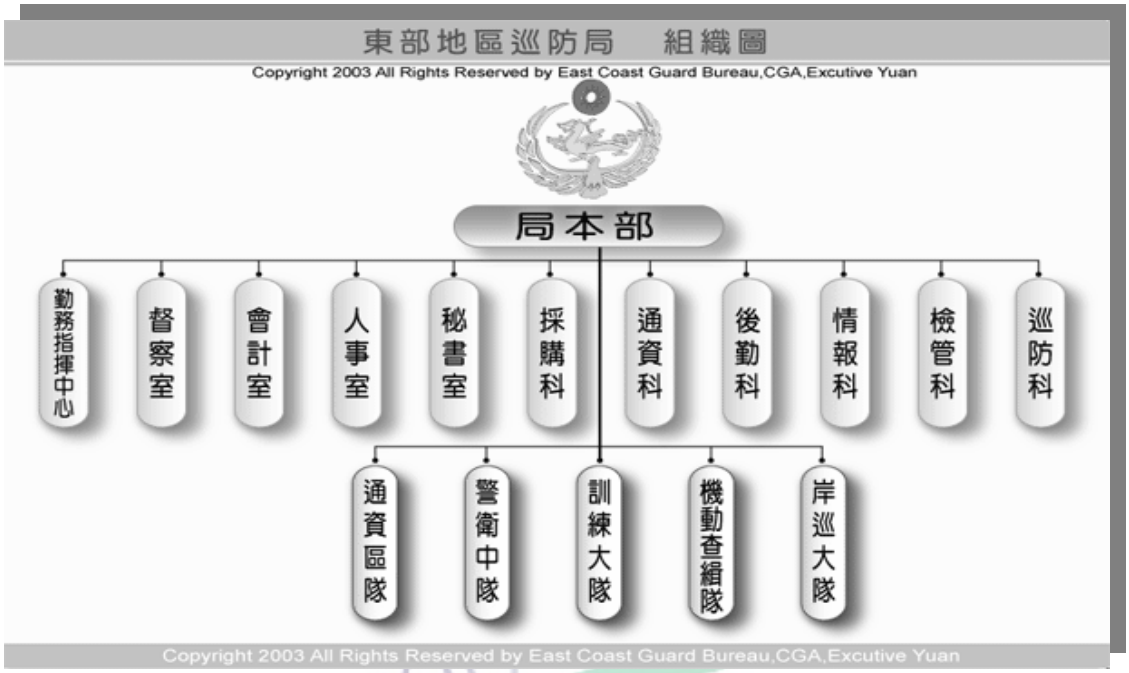


圖 2.7 東巡局組織圖　資料來源：東巡局網站

貳、　東巡局任務分析

東部地區巡防局之任務與特性，係綜合考量海岸巡防機關成立之目的及組織目標而設定，尤其在任務上，由於海岸巡防機關在平、戰時所肩負之責任不同，以及現階段走私、偷渡影響社會安定的實際考量，其任務目標亦有所差異，茲分析言之：

一、法律職掌任務

（一）就平、戰時區分

根據海岸巡防法第一條及行政院海岸巡防署組織法第二十四條之規定，東部地區巡防局巡防任務區分爲平時、戰時兩大主軸，茲分述於後：

1.平時：

(1)維護台灣地區海域及海岸秩序。

(2)台灣地區海域及海岸資源之保護利用。

(3)確保國家安全，保障人民生命、財產安全及權益。

2. 戰爭或事變發生時：依行政院命令納入國防軍事作戰體系。

（二）就階段性區分：

海岸巡防任務初期係以查緝走私、防止非法入出國等海域、海岸執法工作爲主軸，中、長期則以確保我國海域、海岸秩序及海洋資源之保護與有效利用等海洋主權權利之維護爲發展目標。

二、任務特性分析

（一）統合性

海岸巡防工作將原內政部警政署水上警察局、國防部海岸巡防司令部及財政部關稅總局緝私艦艇所執行之工作加以整合，藉由專責海岸巡防機關，統一事權，發揮「岸海一體」、「檢管合一」的整體統合力量，以提升查緝效能。

（二）廣泛性

依「海岸巡防法」及「行政院海岸巡防署組織法」之規定，海岸巡防執行事項涵蓋海域、海岸地區走私、非法入出國之查緝、涉外案件、安全情報調查、海上救難、海洋災害救護、海上糾紛處理、漁業巡護及資源維護、海洋環境保護等要項；戰時並納入國防軍事作戰體系，涉及的職責層面深而廣泛。

（三）敏感性

由於海岸巡防執法範圍包含領海、鄰接區、專屬經濟海域、大陸礁層及公海特定犯罪之管轄，涉及領海主權、兩岸關係及南海糾紛，帶有高度敏感性。

（四）執法性

依「海岸巡防法」第十條規定，巡防機關人員於執行「海岸巡防法」第四條所定之犯罪調查職務時，視同司法警察（官），另依同法第八條規定，遇急迫情形，得於管轄區域外，逕行犯罪調查及證據蒐集，因此，海岸巡防工作亦爲海域、海岸地區之執法工作。

（五）前瞻性

社會與治安環境日趨多元複雜，走私、非法入出國及各種犯罪模式亦不斷翻新，因此，爲建立充分反制能力，海岸巡防機關除須持續加強人員訓練，擴增海上船艇質、量外，並應依治安環境實際需要，籌建空中偵巡力量、形成立體縱深之查緝網及更新岸海監控與指、管、通、情整體資訊系統，以因應各類局勢變化。

（六）艱難性

由於走私、偷渡等不法分子，爲能順利走私、非法入出國成功，每利用不良天候及夜暗爲掩護，使海巡工作必須夜間加強服勤，日間休息，形成日夜顛倒之作息，另海難的發生，通常也常發生在海象氣候惡劣的情況下，故海上救難工作，也經常在驚濤駭浪之下進行，海巡人員必須冒生命的危險來遂行任務。

第六節　東巡局岸巡基層單位訓練之特性

東巡局自編成起即成立訓練中隊（一）負責新進岸巡員訓練，惟自九十年起因訓練班隊增訓巡防士官班訓練，於同時即成立訓練大隊負責訓練新進岸巡員及巡防士官班，本研究即在探討訓練大隊完訓後之學員其訓練移轉。

壹、東巡局訓練計畫簡述

東巡局依據海岸巡防總局函頒年度訓練計畫訂定訓練實施計畫，其依「訓用合一」、「專業專精」之理念；分別以其任務特性、專長需求形成教育重點，區分「單位訓練」、「訓練大隊訓練」、「人員研習中心訓練」及「委外專業訓練」，並分由各任務單位執行，以下僅針對與本研究有關範疇述明如下：

一、訓練大隊訓練

以「新進岸巡員專長」及「巡防士官班訓練」爲主。所有新進人員均須參加「新進岸巡員訓練」兩階段訓練。「巡防士官班訓練」置重點於執勤所需之技能、士官領導知能並受以司法警察專長訓練，另配合任務所需辦理相關任務講習。

二、單位訓練（執勤大隊常年訓練）

執勤大隊訓練則以強化其任務執行能力爲主，機動巡邏站針對可疑徵候，安檢所則針對可疑船筏查艙技巧，分別賦予課題，以現地教學、交互研討，並輔以播映教學影帶方式，逐一探討查緝技巧及相關因應作爲，同時以通識教育配合，強化執

勤能力。

三、 東巡局訓練銜接之介紹

訓練構想乃以有效遂行巡防任務及提升岸巡員司法警察職能爲目的，由訓練大隊負責新進岸巡員之「管、教、訓」，另將司法警察訓練部分課程納入新進岸巡員集中施訓，結訓後選優銜接巡防士官班訓練，使司法警察職能普及至各岸巡員。

訓練實施區分調適教育、專長訓練，調適教育係每梯次新兵至訓練大隊報到後，即統一納入訓練大隊實施調適教育，統一規劃實施時間爲一日，並由參謀主任（含）以上幹部實施環境介紹、工作任務介紹、重要規定宣導，主官約談（至遲應於報到三日內完成）與個人心理輔導，對有重大心理輔導問題人員，應即轉介專業機構實施，調適教育完成後即納入訓練大隊流路施訓。

專長訓練以五週接訓（含休假九日）方式實施，其作法及訓練時數規劃如下：

1. 第一階段勤務訓練（不區分教育程度，全員參訓）

以三週（二十天）規劃，扣除休假五日，懇親會一日，實際訓練天數十四天，每日施訓八小時，計一一二小時；課程以一般、通電、情報、岸巡、安檢課程及游泳、射擊訓練爲重點，期使其初步了解岸巡部隊之執勤方式，並習得基本應變與自救技能，期使返回單位後能迅速在最短時間內協力岸巡任務之遂行。本階段結束，國中程度（含）以下於休假五日後向分發之單位報到；高中（職）程度於休假五日後返回訓練大隊繼續接受第二階段訓練。

2. 第二階段司法警察訓練（大專、高中程度以上人員參訓），

以二週規劃，每日施訓八小時，計七十小時，結訓後實施休假四天；課程以司法警察訓練一般專長班部分法律及專業課程爲重點，期以增進岸巡人員執法能力。結訓人員選優送巡防士官班受訓，完訓後取得結業證書及司法警察一般專長證書。

3. 巡防士官班訓練

培育東巡局基層之領導士官爲施訓目標，本「爲用而訓」之理念，由人事室及各大隊預判年度基層士官需求，遴選新進岸巡員專長銜接訓練表現優異之高中（職）以上教育程度人員，藉由訓練大隊之勤管嚴教，強化基層領導士官本質學能，使其達到「會做」、「會教」、「會指揮」、「會管理」、「會規劃」之要求，奠定士官幹部領導與執勤之基礎，訓練時程：全期授課時數以十三週列計，區分三階段實施：

甲. 第一階段士官基礎教育：銜接新進岸巡員之司法警察基礎課程訓練（二週）及司法警察專長訓練（六週）。

乙. 第二階段士官分科教育：以士官養成訓練所需之一般、軍事、兵器等課程外，另規劃岸際巡防與安檢等相關實務訓練課程。

丙. 各梯次受訓學員於結訓前一週，由訓練大隊依其學習態度、能力、成績、操守完成綜合考評，並由單位主官實施成績核定後，據以核發士官適任證書及司法警察一般專長證書，並於結訓時完成出任下士之作業，另將成績副本函送原送訓單位，由原單位依相關程序完成派職。

第七節　　東巡局岸巡基層單位組織文化之特性

關於研究組織的幾種途徑，在社會學或社會心理學上，也存在著以下幾種分析導向：

壹、　**機械式組織（科層式組織）：**

此一導向著名學者有德國社會學家韋伯(Max Weber)所提出的科層式組織模式，韋伯指出，在科層化的組織當中，工作角色被高度分化與熟練執行，整個管理權威掌控著所有角色與命令，且其管理、命令、執行都是非常明確化的，軍隊可以說是此種類型最佳的例子。簡單統整，科層化組織具有以下五個特色(李美枝，2001：572-573；Schaefer & Lamm，1995：151-157)：

1、細密的分工：各種訓練有素的專家分別安排在不同位置上，施展不同技能以達效率最大化。

2、權威是具有層級的。

3、所有事務都是明文規定。

4、無私人：在執行任務時，主管是不帶私人感情的，以確保對每個成員都能公平對待。

5、依照技術能力聘用：此爲了保障正式組織犯了因模糊不清而產生的錯誤，以及對安全達成任務得以明確測量。

這種組織方式，在二十世紀初的學者泰勒(Frederick Taylor)獲得極緻的發揮。他稱其爲科學管理方法，即將人當作是機器般觀

察、計算，再以最大效率與以切分爲更細的標準化單位，要求工人在規定下完成工作。在這種理論的假設下，人都是屬於有理性的經濟人，他們會趨樂避苦，故管理也需要從強制的賞罰、監督手段下手才行。

貳、 **有機式組織**：相對於古典理論，行爲學派者提出了「有機式組織」（或學習型組織）的概念，其基本特徵是，根據任務與情況而彈性地進行編組，而非固定的職位。在工作方面的的設計原則，也儘量讓每個成員都能接觸不同工作，培養其應變能力與組織彈性，換言之，有機式組織強調的是在工作之外「人」的因素，著重相互依存與分權化經營，水平式溝通。這種管理方式所具的中心假設是，人並非天生厭惡工作，他具有自律、自發的態度去獲取工作的成就，而管理階層所需要激發的，是下屬的自我期許與自我重要性，並提高成員對組織的向心力、解決問題的能力。

再進一步看學習型組織的意義，吾人還可從中獲得與過去組織管理面相當不同的觀點。學習型組織最早是在 Peter Senge（2003）《第五項修練》一書，其意義是，一組人共同努力以提高其能力，其目的是爲了締造他們真正在意的成就，故更積極的看學習型組織，其意義也就是在於積極追求、吸收、運用新知識與新觀念，來改變既有的行爲與做法。(Krenitner & Kinicki，2001：691) 但是 Senge 對於學習型組織的界定並不明確，只強調其真諦在於真正的學習：自我超越、改善心智模式、建立共同遠景、團隊學習與思統思考(林榮模，2003：202)，故在後來學者的應用與發展上，將「學習型組織」的概念補充了以下幾個面向(梁嘉肇，2004：

80-83)：

1.運用系統思考、不斷學習的原則使組織維持下去。

2.學習的結果可將知識、信念、行爲改變，並強化組織創新之能力。

3.學習並非僅止於個人，同時也在於組織整體之轉化。

4.學習型組織間的成員必須彼此有緊密的合作關係、能彼此分享的網路，同時也具有利用科技與系統存取的方法。

5.組織必須具有開放的文化，以及不斷嚐試的態度。

故從這個角度看古典組織理論（即機械式組織）之缺點，可以發現其誤認了整合生產鏈：整合製程、生產、財務、運輸與銷售等流程，甚至擴張到多角化經營後，縱使能獲得短暫的競爭優勢，但當整合的優勢逐漸消失時，或各項業務的特性發生分歧時，使得企業內部個別獨立成不同事業部(司徒賢達，2003：108)。

故簡單統整二十世紀前半與後半對組織管理變革的認識，研究者列出以下關於機械與有機式組織的比較表　，以便對照出不同組織管理的特色如表 2.22：

表 2.22 機械式組織與有機式組織的比較

區分	機械式組織	有機式（學習型）組織
部門劃分	按照業務專門化的分工劃分，以專求效率	按照各獨立性部門或事業別劃分部門，追求彈性與創新
專業化程度	強調工作專業化與標準化	強調工作擴大化與豐富化
任務控制	嚴格	寬鬆
授權程度	低	高
系統	正式科層	資源共享
組織文化	僵硬／控制文化	調適／彈性文化
溝通基礎	垂直，由上而下	水平，透過成員彼此協調
授權	集權	分權
因應環定	穩定	變動
組織重點	以績效爲主	以解決問題爲主
決策過程	規劃性	不可規劃
程序與規章	甚多，且多爲正式與成文	較少，爲非正式與不成文的
結構層次數目	甚多	甚少
職責	由法定職位而來	由個人認定
激勵程度	偏重低層次需求	偏重高層次需求

資料來源：研究者整理

第八節岸巡基層單位組織的社會化

壹、 組織社會化之定義

上述是從結構面對組織進行探討，事實上，組織就是人活動產物，除了單純討論客觀的層面以外，對於成員們互動以及對組織的影響，也是應該注意到的一個面向。在社會學裡面，有所謂「社會化」的概念，其意義如表 2.23：

表 2.23 社會化的定義

學者	年代	定義
Smelser	1986	社會化是人們學習與自己有關之角色履行及態度的方法。
Zanden	1990	社會化是社會過程的互動，人們透過此過程獲得知識、態度、價值、行爲等，以有效參與社會生活。
Kammeyer et al	1994	社會對個人傳授其文化或生活模式與團體價值的過程。

資料來源：彭懷恩，2001

貳、岸巡基層單位的組織社會化

從前述之分析將其概念放到岸巡員個體與岸巡基層單位組織上時，當一個岸巡員加入組織後，即開始組織社會化的歷程，而這個歷程又可區分爲正式社會化與非正式社會化(李美枝，2001：579-580)：

一、 正式社會化即訓練活動是以明確方式對成員進行培訓，包括有

意的訓練與教導新成員。其歷程有可區分爲三個階段：加入的前階段（調適教育）、接觸包括增強或削弱某些行爲（訓練）、改變與獲得（訓練移轉）等階段。

二、　非正式社會化是在非正式場合中，獲得種種關於組織的「消息」，或其他成員對組織任務的態度。這種友伴常常是社會化的重要來源，甚至往往超越正式設計好的社會化力量（前揭友伴在本研究即岸巡基層單位俗稱老兵制）。

根據正式／非正式對組織社會化的區分，可以讓我們更細膩地分析一個團體運作的關鍵因素。最出名的就是「霍桑效應」(Hawthorne effect)的例子：1927-1932 年間，Mayo Roethlisberg & Dickson 等人對芝加哥西屋冷氣霍桑廠進行科學管理與產能間的研究，他們原本假設燈光明暗與工作效力之間會有關係，但經過長期觀察後，卻發現工人們的效能無所改變，甚至持續增高，經研究結果發現，原來是工廠內的人際關係發生變化：這些工人發現自己正在被監視、被研究，於是私下形成了一個非正式的組織團體，相互協助與掌控、並產生非正式規範，以共同提高效能，換句話說，這種透過非正式組織而激勵出來的士氣，也象徵著除正式組織外，非正式組織也具有其自主性與激發凝聚力的效能，這一點，是在科層式組織研究內很少被看到的面向，也是研究要予以探索的部分，所以本研究特著意於科層制（機械化）組織中非正式社會化過程在訓練移轉之影響。

第九節　小結

回顧前述訓練移轉及岸巡基層單位之特性中，欲探究岸巡基層單位之訓練移轉，除了必須先行了解訓練移轉相關之理論外，對其獨特之組織型態更應深入歸類其組織型態，因爲組織型態、組織氣候、組織文化等外在之因素，對訓練移轉之成效甚鉅，尤其是在非正式組織的運用，在是類義務役同仁佔三分之二的比例，分布在實際執行第一線海巡工作之同仁，在訓練實施後，其發展受限其訓練移轉成效如何提升與持續，端賴對該組織的深入了解，配合人力資源發展的規劃，使其樂於投入工作，分享其所體認的岸巡工作，使岸巡基層的戰力得以持續，以確保法定賦予之職掌能順利遂行。

NTTU Library

第三章　研究設計

依據前二章所述，本研究之研究設計，共分爲五部份說明：第一節爲研究架構之發展；第二節爲研究對象之考量和選取；第三節探討所採用之研究設計；第四節爲研究信度與效度；第五節說明資料收集與分析。茲分別探討如下：

第一節　研究架構

壹、 研究概念與面向圖

本文意欲從訓練執行、訓練銜接與組織面向著手，故其所需的概念著手，將分析整體訓練流程的概念關係與研究面向羅列如圖 3.1：



圖 3.1、三核心概念關係圖　資料來源：研究者整理

本文所意欲歸納與分析的是，圖 3.1 中所交錯的部分：

1. 組織與訓練銜接間的相互影響關係
2. 組織與訓練計畫執行間的相互影響關係

3. 訓練銜接與各自訓練執行上的關係

4. 訓練綜合情況

也就是本研究將從訓練執行、銜接與組織層面著手，繼而討論在三概念之間的交會部分狀況與問題，再進一步歸納與統合成 4 的綜合情況，成爲本文之核心概念。

貳、 岸巡訓練體系的基本架構

除了以研究面向外，理解海巡訓練體系的流程也是研究架構中的重要部分。圖 3.2 是揭示整個岸巡訓練體系之訓練流程。基本上海巡訓練計畫之書面擬定是從總局開始，一路按照海巡任務需求與方針進行規劃而層層交辦，繼而讓岸巡總局、地區局分層擬定訓綱，最後交予訓練大隊進行新進岸巡員訓練、巡防士官班訓練；以及交付各執勤大隊進行實際任務所需的訓練，詳如圖 3.2 所示：

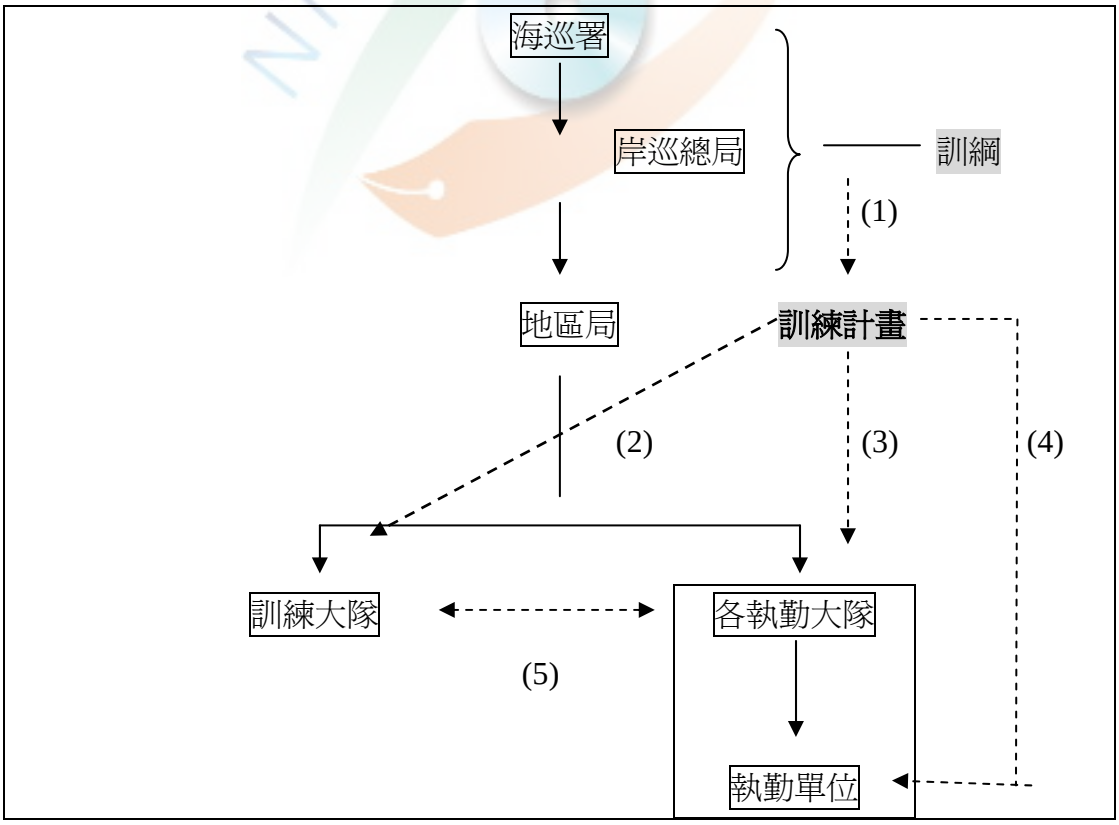


圖 3.2、岸巡訓練體系與流程的基本架構圖　資料來源：研究者整理

繼而，將圖 3.1 與圖 3.2 的概念與實際訓練流程結合，研究者將之再區分爲下圖 3.3、圖 3.4、圖 3.5 便於分析與理解：

一、　訓練計畫的執行

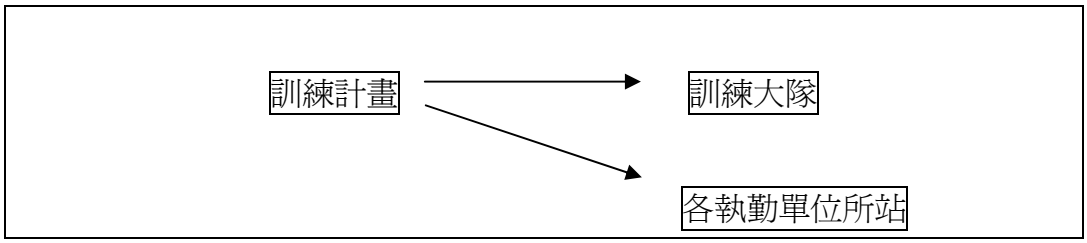


圖 3.3、訓練計畫執行圖　資料來源：研究者整理

岸巡訓練計畫屬於地區局以上單位研擬，而後交予訓練大隊、其他執勤大隊和執勤單位單位執行，在這個研究面向上，預計研究書面計畫到實際執行之間的狀況與發生的問題即圖 3.2 之(2)、(3)、(4)。

二、訓練之銜接

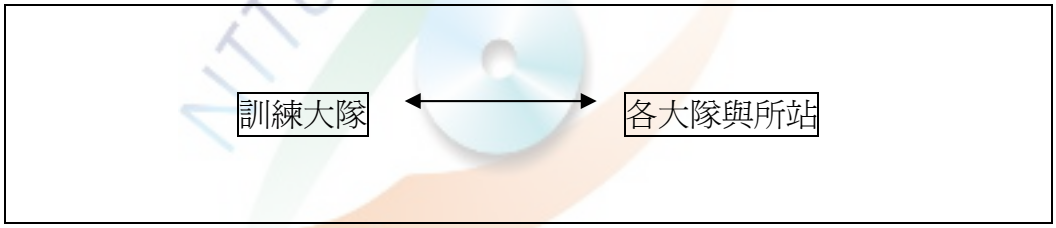


圖 3.4、訓練銜接圖　資料來源：研究者整理

岸巡訓練首先在訓練大隊接受陸軍新訓單位之新兵，而後經過一個月的司法警察訓練後，再撥交各執勤大隊、下分各執勤所站執行勤務，待每期巡防士官班開訓前，再由各大隊送部分士兵到訓大，進行爲期兩個月的士官訓練，故只要是基層岸巡訓練，都是在各執勤大隊與訓練大隊之間輪訓如圖 3.2 之(5)。

三、 管理與訓練之執行

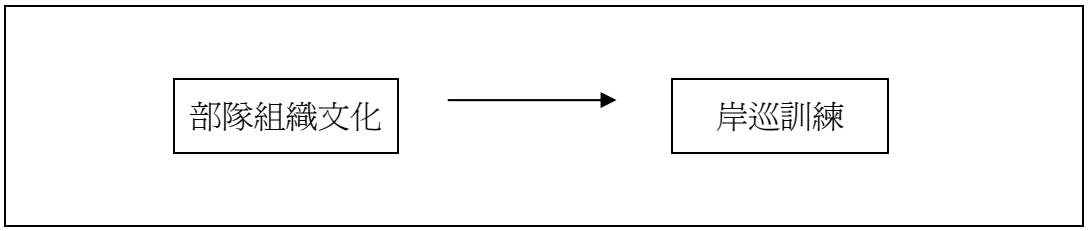


圖 3.5、組織管理文化影響岸巡訓練圖　資料來源：研究者整理

岸巡由於仍沿襲部隊組織之文化（包括官階與指揮方式），並在部隊之上進行警察訓練與勤務，故從組織發展與構成面，對既有的訓練狀況結合討論，如圖 3.2 之(1)到(5)的流程，以及實線與虛線所示的關係討論。

四、 訓練概念之歸納與對比的層級圖

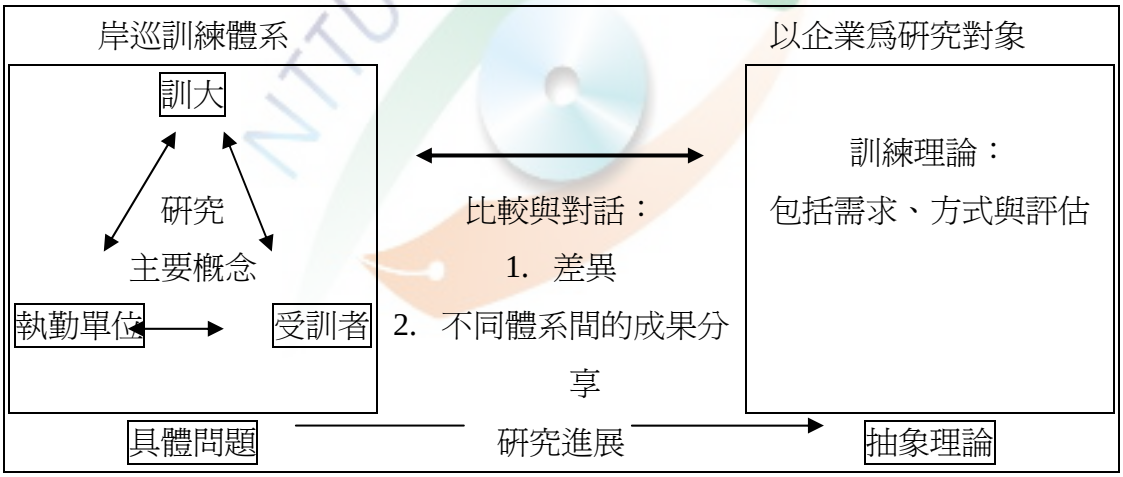


圖 3.6、訓練概念之歸納與對比的層級圖　資料來源：研究者整理

圖 3.6 主要表現的是本研究從具體實務狀況到抽象訓練概念間的關係，本研究在深度訪談部分將會以訓練單位、執勤單位與受訓者三個角度（前二者是訓練者）歸納與統整，待建構出主要研究面向與概念後，再會與先前文獻回顧中所羅列、以企業爲主體的訓練理論相互對比，以期對岸巡訓練有所建言，另一方面，透過與一般企業迥異的

部隊文化研究，也對整體訓練理論有其他視野的補充。

第二節　研究對象

本研究雖屬探索性研究，爲了能深入了解岸巡基層單位教育訓練及訓練移轉之現況探討，擬由在岸巡部門屬於負責訓練業務或受訓者爲對象：

一、　代表性：所選取之個案必須爲優秀之訓練者及受訓人員，且是在各基層單位中具代表性之成員。

二、　有效性：所選取之個案分發各岸巡基層單位之時間不等，有資深及資淺者之分，對訓練者而言選取之對象除擔任訓練行政之主管外，亦曾擔任教官之職務，對訓練單位之運作熟悉。

三、　正確性：爲求資料獲得之正確性，接受深度訪談之對象選取應爲接受過新進岸巡員訓練及巡防士官班訓練之學員，而以不同層級受訪來源印證其客觀性和正確性。

依據上述之準則，本研究經多方考量和評估後選擇合宜且願意支持本研究之同仁爲調查之對象。本研究抽樣方式爲非隨機抽樣之「目的性抽樣法」。在對象選取上，基本上依照先針對研究主題劃分出岸巡機關中的訓練業務部分，再根據兩個標準加以分類、分別進行研究：

一. 就研究者可接觸到的深度訪談人脈來說，東部地區巡防局所轄單位爲主要受訪對象。其次，巡防局乃一軍警合一的機關，依照題目所需，再界定其範圍爲岸巡機關（因爲其前身乃陸軍海岸巡防司令部）之負責訓練業務者。其他諸如後勤、情報等業務者便不再受訪範圍之

內。

二. 第二層按照責任區域劃分，東部地區巡防局下轄區域又可再區分爲訓練大隊、八一大隊（台東沿海）、八二大隊（花東交界沿海）、八三大隊（花蓮沿海）。在對象選取上，將區分執勤大隊下轄安檢所、機動巡邏站與訓練大隊分開研究，再進行對比。其次，也必須區分出訓練者、執勤者與受訓者三個類屬的差異。訓練者視幫助我們理解訓練執行的狀況、執勤者是比較訓練銜接與實際訓練移轉成果、受訓者則有助於我們進行訓練評估，故深度訪談時又將受訪者身分區分爲以上三者。

三. 選樣之標準：由於訓練者與受訓者在階級與訓練參與上都屬於不同的位置，故選取上是分開考量。首先，基層岸巡訓練體系按照上圖 3.2 所示，可初步區分爲訓練與執勤體系，訓練單位的主管爲訓練者，而執勤單位主管爲執勤兼訓練者，後者尤需要兼顧實際勤務與實地訓練；第三種受訪者爲受訓者，其接受過訓練單位、執勤單位的雙重訓練，足以從接受訓練的角度，與訓練者觀點相互對比。

此外，在選擇對象的標準上，又按照訓練者與受訓者面向區分：

（一） 訓練者挑選的標準是以職務取向與經驗爲主，爲顧及研究倫理問題，基本上名單儘量以非現任、並有充足經驗爲主。在比例上，由於義務役者比志願役者眾多，故數量上訓練者比受訓者少，但是訓練者基本上都有訓練與主管經歷與能力，可以在業務與生活上訓練作充足的說明。

（二） 在受訓者身上，由於兼經歷訓練與執勤單位，故不以業務區分，而以資深程度爲挑選標準—最具體方式就是陸軍梯次數，盡量以研究者能接觸到最早的梯次爲主。深度訪談的

受訓者必須完整經歷過新進岸巡員訓練，在部分選取上還兼顧到受過士官訓練者。另外，顧及部隊文化與執勤技巧需要經驗，因此挑選上還會顧及資深程度，一般而言是以陸軍梯次數爲挑選標準，在受訪的受訓者中，至少都在執勤單位有三個月以上的經驗時間，以提供更詳細的內容。簡言之，受訓者共通特徵爲，全部都是義務役的士兵與士官。

整體而言，按照上述分層，研究者預計將受訪者數目羅列如表 3.1 所示：

表 3.1、受訪者背景與數目一覽表

受訪者總編號	身分與類別編號	背景與階級關係
01	受訓者 1	台東執勤單位受訓者、士官
02	受訓者 2	訓練單位受訓者、士兵
03	受訓者 3	台東執勤單位受訓者、士兵
04	受訓者 4	台東執勤單位受訓者、士官
05	受訓者 5	台東執勤單位受訓者、士官
06	受訓者 6	台東執勤單位受訓者、士兵
07	受訓者 7	台東執勤單位受訓者、士兵
08	受訓者 8	花蓮執勤單位受訓者、士官
09	受訓者 9	花蓮執勤單位受訓者、士兵
10	訓練者 1	訓練單位幹部、軍官
11	訓練者 2	訓練單位幹部、軍官
12	訓練者 3	訓練單位幹部、軍官
13	訓練者 4	執勤單位單位訓練者、軍官
14	訓練者 5	執勤單位單位訓練者、志願士官
15	訓練者 6	執勤單位單位訓練者、志願士官

資料來源：研究者整理

但是，依照研究倫理中的匿名原則，研究者只能將受訪者大約的背景交代，而不能完全透露其實際身分以保護受訪者之權益。

第三節　研究方法

截至目前雖然對於訓練移轉的文章頗多，對企業教育訓練的研究亦爲數不少，但探討機械式組織的組織文化的訓練移轉至今仍有限，亦尚未發展出定論和可茲推導的模式，本研究在性質上較屬於探索性研究。探索性研究常被視爲是非數量、定性的研究、也是較爲主觀與非系統化的設計，然其優點是可節省大量的時間與成本。探索性研究的目的有三：其一爲診斷與釐清問題的現狀與本質；其二爲檢視各種可能的發生原因，並在有限預算下找出最佳抉擇。其三則是發現一些新的思考方法和想法。而本研究之主題是一個動態過程，若想要得到多元豐富之內涵，以質化研究方式進行才能更深入了解此議題，以下茲就質性研究法之特點及本研究之設計發展酌做說明。

壹、 質化研究之探討

國內社會科學之研究，受限於傳統和主流的實證主義論研究典範的長期影響，過往幾乎受量化研究方法所主導。量化研究方法雖在實證上有其貢獻，但無可諱言地亦造成對人類行爲與語言模式的一元化和機械化推論現象，亦即忽略個體間的價值與認知差異，而無法捕捉社會真實情境，反落入「科學的主觀」的矛盾之中。Strauss & Cobin（1990）即指出「質化研究乃是指任何非經由統計程序或其他量化手續而產生研究結果的方法，他可以是對人的生活、人們的故事、行爲及組織運作、社會運作或人際關係研究」。以質化研究作爲一種社會研

究方法，除了可克服計量研究工具對現象研究缺乏彈性的單體性敘述外，亦是一較具人文精神、自然的研究方法，將現實社會視爲一高度複雜兼具動態的實體，受環境與行爲者主觀詮釋的互動影響，而人類本質上亦是一個詮釋和符號建構的動態過程；因此質化研究希冀透過全面性、開放性的方式與研究對象或資料進行對話、互動，進而得以更貼近真實世界的研究方法。其主要特徵略述如下(呂志豪，2002;Bogdan & Biklen，2001;胡幼慧，1996):

一. 本質的探索：質化研究重點不在掌握變項間的因果關係，所關注的是現實脈絡下的本質、現象意義、過程與功能，故此其常以文字敘述研究結果來取代數字的呈現方式。

二. 非操控研究情境：質化研究不企圖操控研究情境，因其重點不在於探討普遍性法則，而是有系統的對自然而真實的情境進行探索，因此著重觀察勝於實驗，喜愛非結構式問卷勝於結構式問卷。

三. 歸納式的研究方式：質化研究既著重在探索、開發與意義的尋求，即需由蒐集的資料中不斷比較、歸納、發展概念，以求洞察與了解現象。換言之，質化研究的發展邏輯是歸納式的建立假設，而非驗證假設的取向。

四. 受訪者觀點：質化研究主要努力在於尋求被研究者之內在觀點，而所有受訪者的觀點都是有價值的，並試圖把這些資訊加以分析、整理、抽象性，以成爲有理論價值的概念，研究場所內各種事物的本土性意義。

五. 整體性的探索：質化研究所關注的人與事的整體性，以當事者爲主， 同時且整體的去瞭解當事者對人、事及環境所賦予的意

義。亦即儘量從不同的面向來理解研究對象，避免因探索面向不足，產生對研究對認知的偏執。

六. 研究程序非限定性：質化研究的進行程序是非標準化之歷程，具有較大彈性，較著重開放式的非結構式研究設計，收集途徑具多元性、豐富性及有深度的，在收集資料同時亦進行對資料的分析。其樣本常是小型的、非隨機抽樣而是因循理論性抽樣，代表性微弱，但接近其實情境。

七. 研究者客觀心態把持：研究者需盡量避免先入爲主的觀念、或本身主觀經驗、偏見與假設去過度詮釋、預設當事者之立場，研究者不帶任何前提、設身處地爲對方著想。

質化研究適用於對於研究主要變項與定義模糊不清、或觀念概念化與學說建構仍處於低度發展的階段，亦即較適於定義一個新的概念或形成新的假設時，而本研究所欲探討研究之主題即屬此類型，對於科層制、官僚型組織文化的公部門內部機構，對其教育訓練的訓練移轉的探討著墨甚少，乃因岸巡基層單位係從陸軍及憲兵部隊移編，此部隊型態之訓練特徵係較爲封閉，由上而下遵循上級所頒訂之計畫實施訓練，而海巡機關自西元二ＯＯ年成立後迄今雖屆六年之時間，岸基層單位的訓練方式，仍依循部隊的訓練方式，而其又屬新成立的單位，不適於定性的量化研究。爲求能深入而實際了解海岸巡防機關岸巡基層單位在實施訓練與組織文化間之實務狀況，茲以質化研究法進行。

貳、質化研究設計：

在質化研究設計方面，本研究藉由初級、次級資料實務蒐集和實務深度訪談方式進行，期望由岸巡基層單位之組織文化探討其與

訓練移轉的關聯性，所採行之研究方法簡述如下:

一、 文獻分析法

本研究針對研究目的及研究個案蒐集相關文件（document）及次級資料，進行文件之彙整、閱讀和分析，並摘錄與本研究有關之資料。以作爲研究之理論基礎、參考資訊及實施專家訪談法之依據。本研究之初集資料來源包括深度訪談所得資料、內部相關文件等；次級資料來源包含國內外學術論文、國內外期刊與雜誌相關報導、政府機關公開之資料、網路線上相關資料、東巡局之網站及發行刊物等，資料蒐集來源詳如表 3-2 所示。

表 3-2 本研究資料蒐集來源

資料分類	資料來源
初級資料	深度訪談所得資料
	訓練大隊
	執勤大隊
次級資料	國內外學術論文
	政府機關公開之資料
	東巡局之網站
	東巡局發行之刊物

資料來源：本研究整理

二、 深度訪談法

本研究採質化研究法,故需對不同層級之訓練者及受訓者進行深度訪談。研究者就所研究之主題，按照預定的計畫，主動和被訪談者作面對面的實地訪問，以獲取實證資料，爲了突顯深度訪談法之優點，避免訪談者偏差的問題，而造成刺激缺乏標準化，本研究深度訪談之實施，乃根據文獻所歸納及分析後之資料，編製半結構

性訪談問卷。半結構式訪談之優點乃將深度訪談內容限定在主題範疇內，使對話能在一定主題中，使受訪者充分表達己見，如此可提昇資料的易掌握度，在資料整理上較能有邏輯性的串聯。

（一） 半結構問卷之設計與形成

欲實施半結構性訪談，訪談者需事先擬定主題與相關問題，由於本研究所探討主題爲訓練移轉與組織文化的關聯性，需考量到訓練者與受訓者不同角色立場和認知、實務成效上之差異，故在個案內部取樣上將其分爲三族群，以求其客觀和全面性，而半結構式訪談問卷亦需依此三族群分別編製與進行深度訪談。個案問卷架構過程，首先乃是依據本研究之研究目的所需收集之各項參考文獻和次級資料，配合本研究第一章之研究目的編定深度訪談大綱之架構。於深度訪談大綱架構確認後，再將本研究所擬定之待答問題發展合適問題擇其適當之區域與順序放置於發展出半結構問卷內容中，最後聚焦於各子題，使各子題中僅包含欲了解之一個概念，形成初步深度訪談初稿。

（二） 問卷之內容效度發展問卷之初稿爲求其信效度，採取專家效度包含學界相關領域學者教授二人。

（三） 問卷之內容效度發展：

問卷之初稿爲求其信效度，採取專家效度包含學界相相關領域學者教授二人、訓練中心主管二人及訓練實務執行主管六人予以審查，彙整其所有意見酌做改正補強（詳如附錄一）。接著，再將深度訪談大綱傳真予深度訪談之人員請其過目是否所有題目皆合宜，依實務狀況予以適度修正後，方形成深度訪談大綱。

（四） 深度訪談計畫之規劃：

爲利深度訪談後能迅速有效地完成逐字稿編碼及進行資料分析之工作，本研究深度訪談工作發展之計畫如下:

1. 依據文獻探討及深度訪談個案特性設計深度訪談大綱
2. 委請學者和巡防機關訓練單位專家審核深度訪談大綱建構內容效度。
3. 聯絡深度訪談工作並以錄音方式記錄紡談內容。
4. 彙整深度訪談內容，製成語音電子檔及書面逐字稿資料，以做爲日後參考依據。

第四節 信度與效度

質化研究的效度是指收集的資斜反應欲研究概念的程度，而信度是衡量的研究內容與歸類是否具穩定性與一致性；由於質化研究並不以統計地測量與控制變異爲目的，預先以諸如結構問卷之類的程序創造標準化的資料格式。相反地，質化研究仰賴多元資料之間的交叉分析來增強研究發現的效度與信度。在研究中這些資料來源包括了政府出版品、研究單位調查報告、新聞報導、正式與非正式的資料、深度訪談筆記與分析筆記、現場觀察等等，有關本研究的校度與信度茲略述如下：

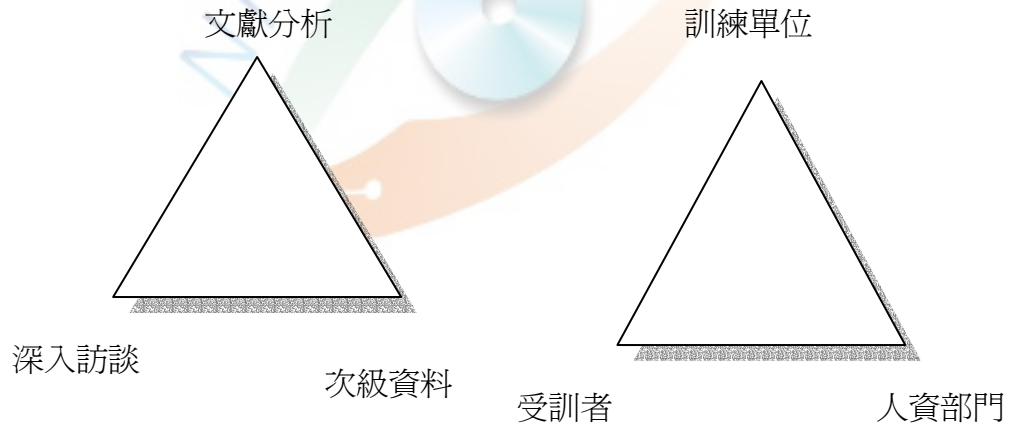
壹、研究信度

Bogdan & Biklen(2001)指出質性研究中常用的三角檢證法來驗證其研究的嚴謹性，其目的是要傳達一重要理念，即是爲了建構事實，研究者需要多元的資料來源，以做爲對事實的驗證，因爲多重的資料來源可使研究者對研究現象事實的了解更加周全。因爲質性

研究一向被誤認爲過於主觀，同一筆資料會因不同人而有詮釋上的差異，乃講求應用多種方法，或多種資料來源，或多個研究者的向度來增強資料間的相互效度檢驗（吳芝儀、李奉儒，民 84）；亦即透過不同角度資料的結合，可呈現研究報告的可信度，這就是所謂的「三角測定」。依據上述理論，本研究在資料的蒐集上力求多元化，以利相互參照比對、交叉檢證，避免單一來源而有所偏頗，在研究設計上之考量如下

一、 資料蒐集來源之三角檢證設計

本研究之資料蒐集來源係以文獻理論、次級資料及深度訪談同步進行，使用三個角度探究不同來源資料，彼此可進行交叉，在資料蒐集推論與資料累積在過程中可交互參照驗證、交叉檢核，藉以提升研究的可信賴性，其圖如 3-7 所示。



(A)資料蒐集來源　　(B)深入訪談人員

圖 3-7 本研究資料蒐集來源之三角檢證設計 資料來源：本研究整理

二、 深度訪談人員來源之三角檢證設計：

本研究在半結構訪談人員的設計上，考量研究需要及個案在訓練時所涉及的層面，深度訪談對象的設計上，以執勤單位、訓練

單位和人資單位三種不同對象，由不同角度深度訪談以茲交互交叉驗證事件原貌，避免某部門訪談者過於主觀的認定或研究者解讀的誤判，力求提升初級資料的信度。

本研究各案例進行時，可藉由比照不同研究者對相同資料的分析，來改進研究在信度上的問題。因此，本研究在資料分析和撰寫上，將以歸類編碼方式將深度訪談內容經整理後，再與原訪談者確認、討論修正後，並參酌文獻資料酌予進行比對，在有疑義處再予受訪者和專家學者討論請益，以力求其可信度和客觀性，力求避免研究者之誤差和主觀偏頗。

貳、 資料收集效度

由於質化研究不像量化研究能以數據的計算方式呈現測量工具的效度，僅能用邏輯的推論去說明資料蒐集效性，而本研究主要蒐集工具主要是半結構式訪談和次級資料蒐集，其效度分別說明如下：

一、 半結構式訪談之設計

（一） 採用半結構式訪談，訪談問卷在深度訪談前經八位專家效度檢驗，具一定內容效度

（二）於深度訪談過程中訪問者對於受訪者語意不明確或不明白其意思時，運用及時的追問技巧釐清其所欲表達之意念，減少資訊的誤差性，而所蒐集之資料均確實能反映組織文化與訓練移轉的相關訊息。

（三） 深度訪談內容經整理後，經數名原訪談者及研究者的閱讀和修正，反覆驗證以求其信度和效度。因此在初級資料收集上須有較高的表面效度。

（四） 本研究共計深度訪談十五員，在前測施測計五員，

前測深度訪談內容經專家效度檢驗後建議如下：

1、見習問題

（1）見習的時間：規定上是一個禮拜，但所站之需求？包括配合人力與勤務。

（2）從守望勤務到機巡勤務的時間：按照經驗累積與適合度加以增加。以及「老」的因素與勤務輕鬆度。

（3）教官與見習關係：教官與其教學之實地經驗；以及教官的勤務與業務時間問題。

（4）教具與見習方式：工具是否足夠，是否是海巡部留下來的；教學方式與施行程度。

2. 訓大課程

（1）法令課程：部隊教官能力問題

（2）勤務課程：是否限於教官過去實地經驗而已，其餘課程的教學，以及代打都是很大問題。

（3）訓大對執勤單位模擬的落差問題。

（4）訓大在通識教育與模擬教育之間的落差,以及受訪者評估現有訓練方式。

表 3-3 本研究前測受訪者

編號	性質	服務單位	階級
1	義務役結訓者	安檢所	下士
2	義務役受訓者（法律系）	訓練大隊	一兵
3	義務役受訓者	機巡站	二兵
4	志願役訓練者	安檢所	士官長
5	志願役訓練者	執勤大隊	上尉

資料來源：研究者整理

經專家學者之建議修訂深度訪談大綱，如附錄二；另經前測後各受訪者基資修正如表 3.3。

表 3.4、修正後受訪者背景與數目一覽表

受訪者總編號	身分與類別編號	背景與階級關係
甲	受訓者 1	台東執勤單位受訓者、士官
乙	受訓者 2	訓練單位受訓者、士兵
丙	受訓者 3	台東執勤單位受訓者、士兵
丁	受訓者 4	台東執勤單位受訓者、士官
戊	受訓者 5	台東執勤單位受訓者、士官
己	受訓者 6	台東執勤單位受訓者、士兵
庚	受訓者 7	花蓮執勤單位受訓者、士官
辛	受訓者 8	花蓮執勤單位受訓者、士兵
壬	訓練者 1	訓練單位幹部、軍官
葵	訓練者 2	訓練單位幹部、軍官

資料來源：研究者整理

二 、次級資料蒐集

由於所蒐集之資料皆是以訓練移轉爲主題的研究論文或書籍，且每一主題所蒐集之資料皆相當多元，在研究進行過程中運用這些文獻、資料進行研究時，推論與資料累積交互參照持續地進行，力求符合本研究之主題並和研究互相佐證，在理論和實務上做嚴謹的篩檢驗證，因此在次級資料收集上亦具表面效度。

第五節 資料收集與分析

質化研究與量化研究在實施程序上有頗大出入，本節茲將研究實施程序之規劃、資料收集與分析及資料處理之設計與發展略述如下;

四、 研究實施程序之規劃

本研究所採之研究法爲個案研究法，需一段時間做前置文獻理論探討分析和蒐集個案次級文件資料，再據以編製半結構性訪談大綱經信效度分析後，再以深度訪談法進行資料蒐集，茲將深度訪談實施程序分爲準備階段、實施階段與資料分析整合階段，略說明如下;

一、 準備階段：依研究目的選定合適研究對象，徵得個案同意後，蒐集閱讀相關文件，以求增進了解及加強深度訪談的深入性並參酌文獻理論發展深度訪談大綱，深度訪談大綱且需先經學者、有實務經驗之幹部確認其效度。於正式深度訪談前先與對方確認時間、地點，並於三日前將深度訪談大綱以電子郵件方式傳送至深度訪談對象，使其有初步了解並可預做準備。

二、 實施階段：深度訪談以面對面方式行之，徵求受訪者之同意後，進行全程錄音，以利謄錄逐字稿時能完整紀錄。深度訪談時先簡介問卷大綱，再依次逐一深度訪談之，深度訪談時間則由受訪人所回答及允許時間做實際情況調整。

三、 資料分析整合：於深度訪談結束後，將深度訪談內容謄錄成逐字稿後與師長、同學或岸巡同仁做討論後，並予該該單位之次級資料做比較分析，若有所疑義再予之確認釐清後，以傳真或電子郵件傳送至受訪人，接著利用電話訪談方式來請受訪對象做一確認，並藉此電話訪談之機會再次收集面對面訪談所遺漏之資料。

四、 資料收集與分析

本研究之主要資料收集方式爲透過當面訪談，以半結構訪談爲主要初集資料之收集，其餘各式期刊、書報、網路及各種各種相關文件資料之收集爲輔，因此本研究之資料分析爲首先將個案訪談結

束後，進行初級資料，分析過程如下:

（一） 整理出深度訪談的逐字稿，進行初步資料分析，藉以修正資料蒐集之方向。針對資料不足或有疑義處再進行補訪談或進一步資料蒐集，使初級、次級之資料充分。

（二）依照研究目的與待答問題之項目將深度訪談所得之資料稿加以歸類，將同一類別之資料內容置於主題類別中整理歸納。

（三）針對研究者所需要的各項主題歸納彙整，並進一步加以分析、整理。

（四） 將各項分析資料統整，聯結個案之分析結果。撰寫研究報告。

五、 資料處理

在資料處理過程中，本研究擬分爲如下五個階段，如圖 3-3 所示

NTU Library

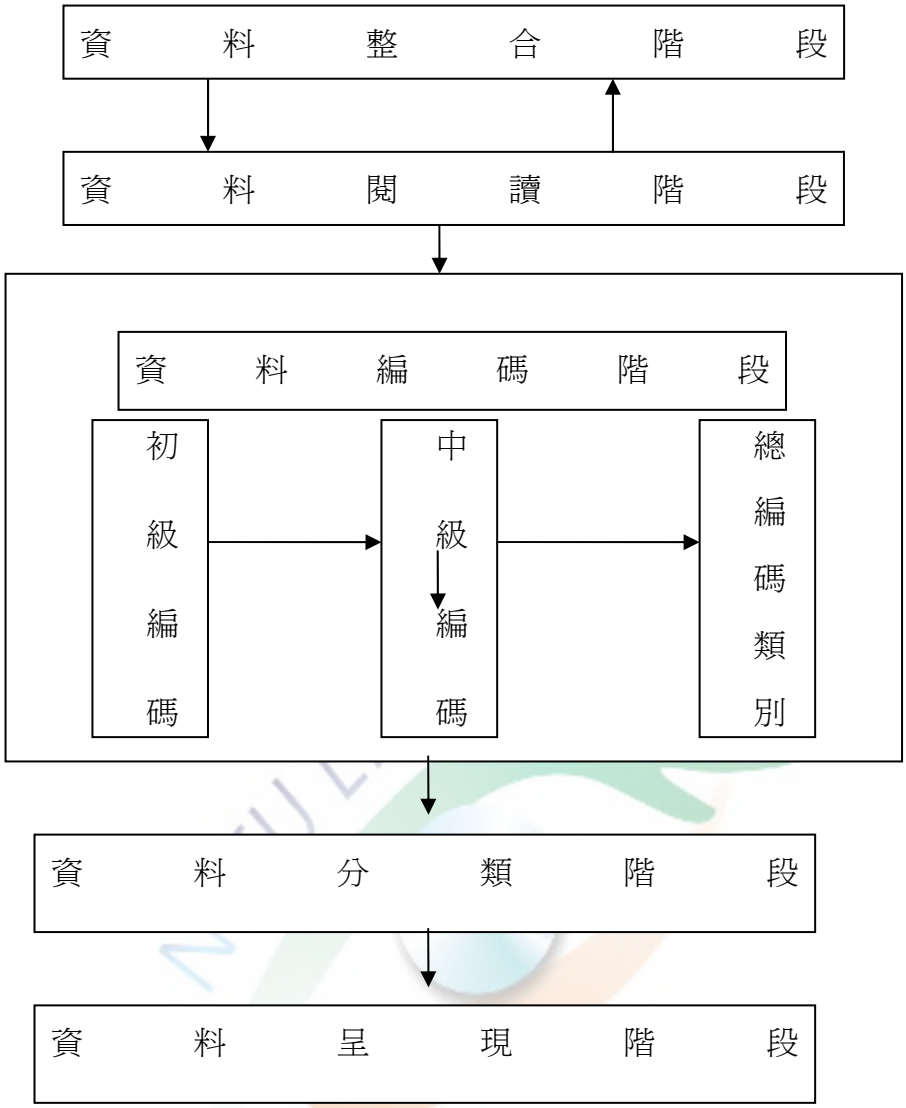


圖 3.8 資料分析處理流程圖　資料來源：本研究者整理

各項資料處理階段略述如下:

（一） 整合階段：將各深度訪談個案之深度訪談稿、錄音帶資料分耶整理致檔案夾中，將不同日期但深度訪談對象爲同一個單位性質之逐字稿以及相關文件資料合併至同一案資料中，重新膳打後以電子郵件方式回傳予受訪者任期正確。

（二） 閱讀階段：閱讀深度訪談稿及文件資料內容，尋找是否有矛盾、疏漏或疑義之處，若有難以理解或不足之處，需再與受訪者確認其資料內容是否具正確性。

（三） 資料編碼階段：編碼過程在於協助資料分析以及研究報告之撰寫，依據所調查之個案逐字稿中發現重要且與本研究相關之 14 個初級編碼。再依次分別檢視各編碼性質，將其歸屬至 3 個中級編碼，最後再依其研究目的爲基礎歸類至訓練移轉、組織文化、二者互動性探討、整體策略性探討四大總編碼分類表，本研究之編碼表如表 3.5 所示。

（四） 資料分類階段：所有訪談表相關內容均予以編碼結束後，另在於歸類之主題類別編碼表，該主題表乃將個案統一類別編碼資料集合至該表呈現，以利後續主題式跨個案之分析與統整討論。

（五） 資料呈現階段：以前項主題類別編碼表爲輔助工具，進一步加以分析、整理並討論其結果，據以回答本研究待答問題。並以主題方式呈現撰寫論文以達研究目的。

表 3.5 本研究總編碼分類表

總編碼類別	中級編碼	初級編碼	代號
A.訓練移轉	I. 訓練計畫執行	01.訓練流程及考核	A-1
		02.訓練執行困難因素	A-2
		03.遠、近端遷移比較	A-3
		04.計畫之可行性	A-4
		05.訓期縮短之妥當性	A-5
		06.法律素養之訓練	A-6
	II. 訓練銜接	01.訓練單位模擬訓練成效	B-1
		02.陸軍新訓對岸巡工作之助益	B-2
B.組織文化	III.組織文化	01.部隊訓練方式對訓練影響	C-1
		02 訓練執行之窒礙因素	C-2
		03. 行政業務影響訓練狀況	C-3
		04.結訓後學員司法警察勤務執行能力	C-4
		05.軍人身分服行警察勤務在培訓之影響	C-5
		06.資深因素納入訓練之必要性	C-6

資料來源：本研究整理

第四章 資料分析與整理

本研究依據第三章之研究架構爲主軸，整合第二章之文獻探討與參酌個案訪談調查之內容，將茲研究架構定義的相關概念與文獻參照探討，並由本研究個案東部地區巡防局岸巡基層單位執行訓練活動豐富的資料中尋出相關脈絡之特定議題，本章茲分別就訓練移轉之訓練執行、訓練銜接及組織文化三者相互間的回饋，進行文獻比對並與個案次級、初級資料交叉分析探討，據此以進一步導引發展出命題。

第一節　訓練移轉中之訓練執行與組織文化

壹、 訓練單位之訓練執行

依據第二章之文獻探討及第三章研究架構之歸納，東巡局訓練單位訓練執行中蒐集訪談資料約可分爲：訓練流程及考核、訓練執行困難因素、遷移理論之探討、計畫之可行性、訓練期程縮短之影響及法律素養訓練之學習遷移等。本節分析個案在各訓練執行活動之重要特色，同時探究其組織文化在其中扮演何種角色。

首先，簡述十位受訪者（代號甲－葵）的基本資料及背景，詳如表4.1所示：

表4.1受訪者基本資料表

受訪者總編號	身分與類別編號	背景與階級關係	經歷
甲	受訓者 1	台東執勤單位、士官	一年
乙	受訓者 2	訓練單位、士兵	三個月
丙	受訓者 3	台東執勤單位、士兵	七個月
丁	受訓者 4	台東執勤單位、士官	一年半
戊	受訓者 5	台東執勤單位、士官	半年
己	受訓者 6	台東執勤單位、士兵	十個月
庚	受訓者 7	花蓮執勤單位、士官	一年半
辛	受訓者 8	花蓮執勤單位、士官	一年
壬	訓練者 1	訓練單位幹部、軍官	三年(已退役)
葵	訓練者 2	訓練單位幹部、軍官	五年

資料來源：研究者整理

一、 訓練需求部分

經訪談初級資料的彙整，相關實務成員對受頒計畫後之說法如下：

（一）希望新增烹飪、人際關係（對長官、學長的應對）（甲）

（二）對訓練單位機車騎乘訓練表示肯定，惟訓練場地差異性太大。（甲）

（三）欠缺生活訓練如燙衣服及對長官、學長的應對（乙）

（四）迫切需要執勤實務技能，而非課堂理論講解（乙）

（五）二個哨所航機描繪要領不一致(究其原因乃各哨所教導與訓練單位不同，且各執勤單位間要求不同）（丙）

（六）認爲士兵無須上法令課程（丙）

（七）希望加強安檢器材操作（戊）（經訓練單位訪查，上級優先撥發所購置之安檢器材，而爲撥發訓練單位）

（八）建議結訓前實施所站實務參訪或見習（辛）

（九）基本教練時數太長（辛）

（一〇） 建議上及規劃課程先做訓練需求評估與分析（葵）

經前述各受訪者之建議，顯見對訓練需求充分表達其意見，探究其所表達之意見，由上而下的計畫作爲應先經實務訪查，並考量組織之工作特性與實際所需，雖部分受訪者提及烹飪、燙衣服、人際關係等，惟前述需求實爲未來在實務工作中所必須，故再擬定計畫之同時，應兼具考量人性化之需求爲宜。

二、 受領訓練計畫之作法

由第二章對個案介紹得知東巡局訓練大隊係依據上級函頒之計畫辦理訓練活動，故其訓練活動是開始於受領上級之命令而終結於訓練評鑑，以下先針對訓練執行實施分析

經訪談初級資料的彙整，相關實務成員對受頒計畫後之說法如下：

（一） *當我們收到這個上級計畫之後，那當然我們先去了解上*

級訓練的目標是什麼（葵）。

（二）*訓練的裝備，可不可以符合*（葵）。

（三）*有些課程他課程時數排太多*（壬）

（四）*下面有反應說要做些修訂的時候，那也應該要先去做修訂，但是很可惜的是，我們曾經就反映過這些事情，但是沒有辦法做到這個地方*（壬）

（五）*新兵到部後一開始我們都會先讓他們認識環境(壬)*

（六）*那個月剛結束的時候很多事情都很模糊*（乙）。

（七）*如果新進的岸巡人員看到就會很緊繃，這樣反而不好*（己）

（八）新進岸巡員之訓練普遍模糊（甲,丁,戊,己）

經前述各受訪者之說明，在訓練計畫之執行上，訓練者與受訓者之立場不一致，資料分析如下：

1. 訓練者

訓練單位的述及受領命令後，針對計畫內容先行實施工作分析，如教官之能力、訓練執行單位（訓練單位）隊職幹部在訓練行政上之執行能否有效支援，在課程的編排上受訪者依其實務上之歷練與經驗，認爲上級下達之訓練計畫所安排之課目未結合單位組織特性、執勤大隊執行任務之需求，逕以高司幕僚作業方式擬定訓練計畫，致訓練執行上確有執行上之窒礙，雖屢次建議修訂，但仍未被採納。

2. 受訓者

依訪談資料對新進岸巡員之訓練普遍模糊（甲,丁,戊,己），

前揭受訪者都是義務役同仁在結訓分發各安檢所、機動巡邏站後普遍性之反應，經實務之觀察，新人訓練進入一個新的工作環境，面對一群不熟悉的同仁，對一般人而言是一件倍感壓力的事。對組織新人而言，要勝任新的職務必須與同仁建立關係、學習新的工作方式、程序並了解組織對他的期望，但最困難的問題還是在融入組織文化與價值體系（社會化過程），經訪談資料中可知岸巡基層之訓練單位仍採軍事化管理，在培養司法警察人員的訓練單位，採取軍事訓練的管理方式，對新人調適訓練是否較易達到預期之目標，值得深思。

3. 組織文化

(1) 高司幕僚擬定之計畫部份不符個案所屬單位之所需，雖經下級建議修訂，迄今仍未被採納。

(2)訓練者認爲受訓者皆爲士兵之身分，在訓練情境上仍應維持軍隊管理之模式,而受訓者認爲在甫入岸巡基層單位時壓力很大，在生活調適上難以適應，相對的影響訓練之成效。

以上文獻分析，次級資料和初級資料的分析和彙整，個案乃依循上級函頒之訓練計畫施訓，故訓練單位之訓練對渠等而言，訓練者只是訓練的執行者，從上述資料可發展出本研究第一、二個命題：

命題一：訓練計畫之訂定應結合單位發展目標，經縝密的依組織、工作、個人等環境的掌握實施訓練需求分析與評估，找出問題與期望，方可擬定一結合組織目標的訓練計畫，是以訓前的前置作業是訓練成功與否極重要關鍵因素。

命題二：訓練單位在實施新進岸巡員訓練時，因其係屬於非主動參與訓練之特性，故訓練者應著眼於新進岸巡員社會化之過程，成功的社會化過程對組織或新進人員都是相當重要的。

社會化是一個複雜且漫長的過程，時間可能是以週或月來計算。成功的社會化過程，對組織或新進員工而言都是相當重要的，如果組織忽視社會化過程，強迫新進員工在陌生環境中摸索學習，也許有些人能在此環境中怡然自得，迅速進入狀況；但可以肯定的是，有更多人會在這段期間感到焦慮甚至挫折。

三、 計畫之執行

訓練單位的訓練執行，關係著組織訓練移轉成效甚鉅，以本研究個案之訓練大隊係編組在地區局以下，在既定的計畫執行新進岸巡員及巡防士官班之訓練，而訓練計畫執行應考量受訓者選擇、課程設計、選擇講師、發展教案、安排訓練場地與訓練時間等，就個案之特性在訓練計畫的執行僅掌握了發展教案、安排時間、與場地等。

經訪談初級資料的彙整，相關實務成員對受領計畫後之說法如下：

（一） *在我結訓分發後，發現確實有訓練落差。（甲）*

（二） *二次結訓回執勤單位，皆發現有明顯的訓練落差。（乙）*

（三） *上級函頒的訓練計畫，執行上的差距有時很大（丁）*

（四） *結訓後分發機動組，認為訓練落差較小。（戊）*（不採用）

（五） *訓練內容與實務差很多（庚）*

（六） *執勤大隊教導之內容沒有根據教範（壬）*

由上述訪談資料與觀察了解訓練單位受領計畫執行上之困難與問題列述如下：

1. 東部地區因緝獲案件較少，故授課時援引案例大部爲西部案例，受訓者接受度低，也影響訓練移轉成效。
2. 因機械式組織僵硬的階層關係、職責固定、高度分工等特性，肇致各科室不願提供相關資料，編撰教案資料蒐集困難。
3. 教案修訂頻繁（每半年法律修定乙次，法規命令、行政規則朝令夕改）
4. 訓練行政工作無法有效支援，如載運學員至所站見習、訓練用船、筏。
5. 訓練者兼辦幕僚作業，無心鑽研授課課程。
6. 擔任教官在資績分並未加分，故優秀之幹部無心歷練。
7. 上級主官的支持度，影響訓練移轉成效。

以上文獻分析，次級資料和初級資料的分析和彙整，可發展出本研究以下命題：

命題三：訓練之執行必須考量訓練環境之情境是否與未來工作環境相結合，結合的愈多則其訓練移轉成效會增加，此推演符合訓練遷移理論中之近端遷移。

命題四：當環境改變、組織的策略改變時，固守舊有的組織文化將無法面對新的挑戰；個案適值組織轉型初期，故應建立一套新的價值觀、行為模式與做法，以契合環境與組織的需要。

四、 訓練評鑑

訓練大隊接訓之二個班隊新進岸巡員訓練與巡防士官班訓練，按受訪者對其訓練評鑑之作法如以下訪談稿：

（一） *那至於這個訓練成效評鑑部分的話，我們區分成教育訓練考核與生活訓練考核（葵）*

（二） *訓練的部分的話，我們又區分為所謂的隨堂測驗，還有一個最後的期終測驗，來做一個考核（葵）*

（三） *因為素質不同，參差不齊，真的是有的大學畢業，有的也有國中國小畢業，那你要做這些測驗的時候，你又必須考量到這些素質比較差的人，你出的太難，這些人考不好，你出的太簡單，對那些大學生來講，也沒什麼那個，也沒什麼意義，所以到最後，他們隨堂測驗通常沒什麼意義（葵）*

（四） *在訓練單位的訓練期間，教官在上課期間會以抽問方式或實施隨堂測驗，在結訓前會實施結訓測驗，測驗項目有體能測驗、筆試測驗，而筆試測驗區分勤務及法律測驗（戊）。*

（五） *所長指導與資深學長指導不一樣。（甲）*

（六） *我們執勤時每日皆會有督導官督導，但對訓練的業務甚少指導。（乙）*

（七） 本所資深弟兄較信守過去他的師父所教導的內容。（丙）

（八） 結訓後對法律原則不是很清楚。（丁）

（九） 肯定訓練單位法令課程的教導，但對勤務課程則不是很肯定。（戊）

（一〇） 訓練單位之模擬訓練無法移轉至執勤單位。（己）

由上述訪談資料與觀察了解訓練單位在訓練評鑑的資料分析如下：

1. 岸巡員結訓後對訓練內容模糊。
2. 受訓者覺得新訓單位模擬訓練與各執勤單位之情境迥異。
3. 訓練者承認訓後評鑑不確實，因素質落差太大，隊職幹部會先複習。
4. 有實施隨堂測驗但成效不佳。

以上文獻分析，次級資料和初級資料的分析和彙整，可發展出本研究以下命題：

命題五：訓練單位之訓練評鑑不論是新進岸巡員或巡防士官班之訓練，皆應從訓練前、訓練中、訓練後依訓練課程之性質，採取不同之評估方式，以作爲訓練移轉成效考評之基礎。

貳、 執勤大隊之訓練執行（常年訓練）

一、 執勤大隊之訓練計畫

執勤大隊訓練則以強化其任務執行能力爲主，機動巡邏站針對可疑徵候，安檢所則針對可疑船筏查艙技巧，分別賦予課題，以現地教學、交互研討，並輔以播映教學影帶方式，逐一探討查

緝技巧及相關因應作爲，同時以通識教育配合，強化執勤能力。

執勤單位之訓練計畫在規劃上係各單位任務特性，強化其任務執行爲目標，在課程的設計上保持了相當的彈性，充分尊重各單位主管在訓練上之自主性，惟經實務觀察與歷次常年訓練督考驗證成果不佳，訓練成效不彰，在職訓練無法落實。

以下以實務觀察時詢問訓練業務承辦人其訓練計畫之訂定程序：（觀察時間：九十五年三月二十四日地點：台東富岡）

“．．．自從我接辦訓練業務三年來，在我對訓練課程安排之課目，編成迄今一直是由總局直接函頒，究竟有無實施分析，我個人並不清楚，至於實施問卷調查、觀察及面談等倒是沒有。（戊）

訪談資料分析：

1. 訓練計畫由上級函頒。
2. 執勤大隊訓練承辦人業務龐雜及能力有限，一人至少要督（輔）導十幾個所站，無法實施需求評估。

以上文獻分析，次級資料和初級資料的分析和彙整，可發展出本研究第六個命題：

命題六：執勤單位之訓練計畫在規劃上係各單位任務特性，強化其任務執行爲目標，在課程的設計上雖保持了相當的彈性，惟其仍以單純組織取向的工具性考量外，亦應兼顧義務役同仁個人之發展的全人格考量。

二、訓練計畫之實施

執勤大隊因人員必須輪流執行勤務，相對的在訓練的執行上（謂之常年訓練，民間企業所稱在職訓練），因編組小、教學資源之不足、執勤人力不足、行政業務之龐雜，在實施上有諸多的窒礙難行之處，按受訪者對其訓練執行之作法如以下訪談稿：

（一）*本所器材操作課程之教官，係由裝備負責人擔任。（甲）*

（二）*哨所教官對法律課程不熟。（甲）*

（三）*在一線有許多行政工作會影響我們上課。（乙）*

（四）*安檢所課表的編排由業務是負責。（乙）*

（五）*我認爲新進岸巡員才需要訓練。（丙）*

（六）*我承認在機動巡邏站實施訓練無法落實。（丙）*

（七）*當新進人員勤務上手後甚少訓練，因爲教官也不知道要教什麼。（戊）*

（八）*各執勤大對所站長未經正式教官訓練，致教育訓練執行困難。（葵）*

（九）*建議執勤大隊，採勤務結合訓練方式施訓。（葵）*

經由以上訪談資料及立次督導所見缺失，對執勤大隊長年訓練分析如下：

1. 常年訓練器材訓練由裝備負責人施教（士兵），未經教官正式訓練。。
2. 因教官法令素養不高，故疏於法律課程教學，僅法條朗

讀。

3. 一線之常年訓練受行政工作、勤務之影響，執行困難。
4. 優先專案任務（如獵龍專案、治平專案）之影響，經常改課表。
5. 課表由業務士編製，可見幹部對訓練重視程度。。
6. 認爲新進人員才需要訓練，訓練觀念錯誤。
7. 勤務上手後甚少訓練。

以上文獻分析，次級資料和初級資料的分析和彙整，可發展出本研究以下命題：

命題七：執勤單位之訓練執行在實務的資源限制下，如施訓人數太少、師資缺乏、行政業務之干擾等因素，是以爲了提升組織績效，達成組織之目標，各基層單位主管應創造正向的訓練移轉工作環境，配合組織轉型諸般作爲型塑學習型組織，使員工彼此分享學習，並以勤務作爲應用及創造知識的基礎，發展得以創造、獲取以及分享知識的系統。

三、 訓練計畫的評估

執勤單位是在一線執行的最基層單位，其在組織中的角色，關係組織績效之關鍵地位，相對的其訓練的良窳亦將影響岸巡全般工作之遂行，故在訓練評鑑的階段中應當選擇適當的評量方式，以驗證訓練計畫能否達成其目標及修訂計畫來完成組織目標。

（一）*所以整體來說，各類勤務通通算在內，在我那邊要我個人的話，差不多要三個月才能上手，那至於說到要熟練*

可以教人的話，大概要七八個月跑不掉，可是你上手過沒多久就退伍了。(己)

（二）*分發到安檢所已屆一年，對上級之鑑測經過了四次，每季受測一次，受測內容有游泳、射擊、綜合逮捕術、法令測驗等，個人覺得在測驗內容上對本所之勤務執行面助益不大，因為就勤務而言不適於筆試方式*（辛）

（三）*我們勤務訓練課程的驗收，就是大隊或地區局採實兵演練方式施測。(甲)*

經由以上訪談資料及觀察所得，針對執勤大隊之訓練評鑑分析如下：

1. 受訓者對於訓練評鑑之標準皆以可以獨立服行勤務爲目標。
2. 各類勤務依勤務類型複雜度區分等級。
3. 測驗區分戰技及法令筆試測驗。
4. 安檢所、機動巡邏站成員每年受測乙次。
5. 受訪者皆認爲對勤務執行助益不大。

以上文獻分析，次級資料和初級資料的分析和彙整，可發展出本研究第八個命題：

命題八：執勤單位之訓練評鑑在設計上應考量訓練計畫之訓練目標，經由評鑑證明訓練計畫之良窳、改進與強化訓練計畫的品質、使受訓者清楚知道在訓練計畫中學習到什麼，並建立一致的評鑑標準使受訓者具備齊一的水準。

第二節　訓練移轉中訓練銜接與組織文化

本研究岸巡基層單位銜接訓練在探討新進岸巡員及巡防士官班銜接訓練二個訓練的銜接，以有效探討二個班隊在訓練移轉之成效上組織文化對其影響有哪些？

壹、　新進岸巡員銜接訓練與組織文化

新進岸巡員到訓練單位經過一個月之訓練後，按抽籤結果分發各執勤大隊，按規定應先實施一個月的銜接訓練，但在役期縮減及撥補人力無法滿足退伍員額之狀況下，各一線指揮官不得不縮減銜接訓練之時間，以彌補服勤人力之不足，惟在新進岸巡員之銜接訓練中，部隊沿襲之惡質文化延續至各岸巡基層單位，以下是訪談內容資料：

一、 *這邊學習到的東西，我就實話實說，是有一定程度的落差啦。（甲）*

二、 *只是一般的新兵一樣，菜鳥兵一樣，其實像法律這個東西，我們應該還接觸不到，大概都是學長在處理。(甲)*

三、 *比較會跟漁民有接觸到的，或是說有一些比較接觸的到法律的，都還是學長去處理（乙）*

四、 *剛下去的話訓練比較緊湊，都是學長帶新兵，那學長就照自己以前的經驗，以前學長的傳承，一樣的方法來教我們（丙）。*

五、 *因爲岸巡員大部分都是同一梯的，如果你到哨所，那哨所基本上風氣跟訓練的單位不一樣。(丙)*

六、 *你就要開始站一天八個小時，然後我們還要面對學長，比如說我們可能要去煮飯，然後還要面對一些人際關係的調整、調適這樣。那覺得最大的問題，我現在回想，岸巡人員剛結訓下去，就最大的問題就二方面：一個就生活作息的調整，一個就是八個小時是蠻吃力的(丁)*

七、 *每個學長的教導方式都不一樣，有人會用身教、有人是用言教，有人就是都不教。(戊)*

八、 *其實在這裡要學一線的東西其實是蠻難的啦(戊)。*

九、 *像這邊的教官就會教你說下一線不用背密語表，可是有些人編到八一的話，那可能算是比較幸運、還是比較可憐，因爲他有密語表，然後你新兵你下一線，在八一會學的比較辛苦，因爲密語表它有很多種。(戊)*

十、 *像一些比較大的港他還有大陸漁工，大陸漁工的管理也是一件很麻煩的事情，像颱風他們要怎麼樣去避港，他受傷要怎麼去就醫，你要回報很多單位，你要先回報你的值班，你的主官，你的主官還要循三線回報，你還要做初報、續報、結報，這些都是一些比較煩雜的手續，所以真正在這學的東西不多。(己)*

十一、 *其實大部份的勤務都是老兵在教啊。(己)*

十二、 *資深帶資淺就是資歷，資歷比如說你說到守望，資歷對守望的影響在那裡，他們的教學基礎，所以他們覺得他們*

好用，交接應該要會的。(辛)

經由上述訪談資料及實務的觀察，資料分析如下：

1. 剛下去的話訓練比較緊湊，學長用其經驗帶新兵。(傳承過去部隊學長制)
2. 執勤大隊新進成員備受學長要求之壓力。(訓練情境緊張)
3. 對同一狀況每一個學長所教導的都不同。(教授內容未經統一)
4. 學長教導當時，當我提出其指導與訓練單位不同時，他會強力糾正我的錯誤，並要我以他所教導爲準。(脅迫式教學)
5. 學長教導內容除執勤技巧外，對反督導之訓練也有教導。
6. 見習時間三至七天。
7. 學長爲了要使我立即進入狀況，達到上級給他的要求（七日內可服勤之目標），有時以假期威脅，未達標準不得放假。
8. 認爲訓練移轉成效大部分受訪者認爲約爲三成以下，僅一位受訪者爲八成，經檢驗其經歷結果是分發大隊部機動組，該單位與基層服勤所站特性迥異之單位。(不採信)

以上文獻分析，次級資料和初級資料的分析和彙整，可發展出本研究第九個命題：

命題九：新進岸巡員之訓練銜接在學長制文化之沿襲下，肇致訓練情境與適應問題，另訓練者（學長）未經評核將導致新進岸巡員訓練輸入之成果成爲泡影與誤解，致訓練落差之論調頻仍，深究其成因爲二：1.各受訪者以學長教導內容爲訓練需求，顯與組織目標產生偏誤。2.義務役同仁所定義之

銜接訓練以其評鑑新人可服行勤務爲準，究有無達組織目標在所不問（義務役使命感之探討）。

貳、 巡防士官班銜接訓練與組織文化

一、 *再回來受巡防士官班訓練，覺得上各種課程都能有所回應，並願意與教官互動。（甲）*

二、 *畢竟我在一線實務歷練幾個月，稍微懂了一些。（甲）*

三、 *回到一線單位後我仍需尊重比我資深士兵，畢竟他的資歷比我還多，我還要向他請教很多問題（甲）*

四、 *因爲來帶的長官都是部隊出身的，他們都在那邊待很久了，轉職到這邊來，他們在那裡的東西，在這邊教你，尤其是你又有下過一線，再回來士官班，觀念的落差很大就很難適應，畢竟下過一線再過來這邊受訓，就會覺得說他在這邊學的東西跟一線根本就不一樣，爲什麼還要要求部隊嚴整性，爲什麼不讓我們士官班自我管理化。（甲）*

五、 *我們來受士官班根本就沒學到什麼東西啊，就只學到我要聽命令，我要聽命令，變成沒有主見。（乙）*

六、 *所以我的建議是，因爲畢竟我們地區訓練中隊就是爲了這裡的士兵、士官在下一線的時候能比較快進入狀況，爲了這個目的而設制的，所以我是覺得說，在這邊軍事化的管理是要擺第二（丙）。*

七、 *執勤大隊訓練情境讓人緊張，學長無時無刻會給你壓力。（丁）*

八、 *學長制訓練內容不一致。(戊)*

九、 *對學習意願低落者，應採塙同的方式施教。(戊)*

十、 *建議訓練單位能安排實習幹部制度,以磨練學者之領導能力。(己)*

十一、 *士官班的法令課程，較結合實務上的需要，尤其是外聘教官的教學。(己)*

十二、 *建議結訓前能到較複雜的漁港實務見學。(庚)*

十三、 *巡防士官班的學員，在學習上較爲主動，且在上課時經常會主動發問。(壬)*

十四、 *巡防士官安訓練要加強儀態訓練。(葵)*

十五、 *巡防士官班學員結訓後，經實務訪評皆能勝任職務之需要。(葵)*

經由上述訪談資料及實務的觀察，資料分析如下：

1. 一線歷練幾個月，稍微懂一些，意謂經實務洗禮，稍微了解岸巡單位之任務，無論法令、勤務執行皆可與教官共同研討。(再次檢驗近端遷移之必要性及強調資歷之組織文化)
2. 承上分析,對義務役之同仁服役之資歷超越受巡防士官班賦予之下士階級，畢竟觀念上你還是服兵役的”兵”。
3. 學員反應在訓練設計上採自我管理策略。

以上文獻分析，次級資料和初級資料的分析和彙整，可發展出本研究以下命題：

命題十：參加巡防士官班訓練之學員，其性質與新進岸巡員差異處在於受訓學員大部分是自願性質之受訓者,故無論在

學習上、生活管理上，訓練單位應考量其自主性，在擬定訓練方案時應設計自我管理，以培養擔任幹部之責任心與使命感。
命題十一：義務役之士官在結訓受階後，仍無法改變其義務役之心態，在執勤、管理等工作上，並不會改變其心態，但此心態隨其年資增長而漸微而已，故對訓練移轉成效之影響甚微。

參、 執勤大隊常年訓練對訓練銜接之影響

一、學長制

這個名詞在部隊長久以來，從研究者之經驗自下部隊迄今屢有所聞，在實務歷練中上級也試圖以大環境整體改造此惡風，雖也獲得些許改善，但畢竟在科層制（機械式）組織強調階級之特性，自然也衍生義務役同仁「倚老賣老」之心態，尤其在分散式配置的單位（小班制），情況更是嚴重，甚至因幹部授權老兵管理新兵之不當決定，輒有新進人員因不適應自殺、逃亡之情事發生，此風氣在現行各岸巡基層單位情況時有所聞，據觀察學長制風氣愈高之單位，訓練移轉成效較差。

然而，那些難以直接透過幹部作爲中介，以減緩學長役期縮短所造成的訓練落失，最主要的地方就是在一些執勤方面的「技巧」。比如清點大陸漁工，學長們因爲經常接觸大陸漁工，那些漁工認識學長與執勤的阿兵哥，很多時候清點與人員掌握的技巧就只有阿兵哥會，至於那些帶班的幹部，他們雖然也有時候會接觸

到大陸漁工的清點這些勤務，但是因爲他們太忙，很難得有一個專門、經常可以執行的勤務，所以像大陸漁工的清點上，幹部的能力與經驗就不如學長，而這一點就是學長要傳承給學弟，難以透過志願役幹部去代勞的部分。另外，像站守望哨，幹部幾乎都不會去站，這種時候只有靠從學弟出身的學長那種長期經驗累積，去教導學弟哪些地方要注意，那些時段是重要的，怎麼注意海面的技巧。

綜上所述，正向的學長制有其優點，它可彌補幹部訓練之不足與環境適應、輔導等，所以學長制若能導引爲正向制度將對訓練移轉產生高度作用，這將是組織轉型的重要課題。

命題十二：在科層制（機械式）組織強調階級之特性，較易衍生「倚老賣老」之心態，型塑正向的學長制或適當投資使之轉化爲我訓練資源所用，它可彌補幹部訓練之不足與環境適應、輔導等，所以學長制若能導引爲正向制度將對訓練移轉產生高度作用，這將是有利岸巡基層單位訓練移轉。

（二）使用機會

使用習得技能的機會（opportunity of perfoerm）受工作環境因素，以及受訓者動機的影響。經觀察發現新進岸巡員自訓練單位結訓後甚少使用在訓練大隊習得之技能，而以學長所傳授之執勤技能服勤，致各執勤大隊同一種勤務，其執勤要領都不一致，此

除涉及訓練需求評估的問題外，也是本研究探討特殊組織文化的影響。

命題十三：在以學長制採取訓練銜接訓練方式之基層單位，新進成員在訓練氣候之影響下，信守「學長」所教導執檢技巧及經驗傳承，按此特性，是類之訓練方式將影響執法者之依法行政與巡防機關之形象。

（三）幹部自我發展之影響

各安檢所及機動巡邏站主管皆爲軍職人員，在營時不得擅離職守，再則低階層之升遷管道尚通暢，故甚少幹部在本職學能之學習上主動學習，據經驗過去陸軍部隊針對海防部隊每半年基地訓練乙次，採取普測（幹部、士兵）一起測驗，並分階段實施，第一階段未達標準，即遭淘汰出基地，納入下一梯次重測，在此種嚴格訓練之要求下，基層單位幹部、士兵，普遍皆可獨立遂行任務，又可減少常年訓練執行上之困境。

第三節　岸巡基層單位巡練概念與訓練移轉理論之比較

壹、　差異

岸巡基層單位無論係訓練單位、執勤單位其訓練活動，從訓練需求分析與評估、訓練活動規劃與執行、訓練評鑑等流程中，

依循軍隊教學法教範，而巡防機關成立後各岸巡基層單位在訓練目標、授課課程與軍隊「爲戰而訓」之目標截然不同，現今值此組織轉型之際，巡防機關岸巡單位之訓練應揚棄既有的訓練觀念與軍隊傳統之惡質組織文化（負向的老兵制），深切檢討現行針對義務役同仁的訓練制度，期使符合組織之目標與提高外部顧客之滿意度，以表4-2比較兩者之差異並分析其對組織訓練移轉之影響。

表4-2岸巡基層單位訓練與企業訓練理論之比較表

比較項目 ＼ 單位		岸巡基層單位	企業訓練理論
訓練移轉相關理論	訓練需求評估	組織目標	組織、工作、個人分析
	組織氣候	學習氛圍壓力大	學習氛圍壓力小
	受訓者能力	未經揀選	經揀選
	受訓者動機	主動性欠佳	較積極主動
	同儕支持度	支持度低	支持度高
	管理階層	僅重視新進成員上手，不重視後續訓練	有所注意與回饋
	訓練目標	工作導向訓練	兼顧工作及未來發展
	計畫之擬定	巡防（作戰）部門	企業人資部門擬定
	使用習得技能的機會	低	高，
	訓練方法	講述、實作教學法	綜合運用各教學法

NTU Library

	技術、科技設備的支持	較低	高

資料來源：研究者自繪

貳、 經由表4.2之分析，岸巡基層單位在訓練上，以企業現有之訓練理論作一比較中，就研究者從訪談資料與實務觀察的豐富資料中，誠然從現實人力資源角度上無法相比，但因岸巡部隊訓練要求逐漸式微（實質應爲全國軍訓練比起二十年前「枕戈待旦」時期不可相比），是以岸基層單位在在前述概念推演出的命題中，不易發現岸巡基層單位在訓練移轉中的訓練執行致訓練銜接間，內在之干擾因素龐雜，就從訓練的觀點而言，在整個訓練活動的流程中，除訓練制度未完整建立外，在執行面的各干擾變項，實足影響全盤訓練移轉之成效，雖外在因子如法律、社會、政治等因素的互動影響，對其訓練亦會造成影響，在規劃時亦應於組織分析時納入詳細分析，惟究其最主要之原因乃岸巡基層單位的訓練觀念停留在部隊「爲戰而訓」的巢臼裡，書不知民間的訓練已發展至何地步，職是之故，在現今組織轉型期之同時，應深切檢討現行訓練不彰之主因，而大利改革訓練全盤體質，研究導入民間企業訓練之觀念並擬訂出符合實務所需之計畫，以提升訓練成效。

第五章　結論與建議

從英美西歐等工業化國家到中東歐等從共產主義中解放出來的轉型社會，甚至蔓延到非洲、拉丁美洲、盟鼓勵亞等開發中國家，政府領導者都不斷檢討「政府毛病在哪裡？」、「應該如何醫治」；基此，公共管理學者曾說：這是一個改造政府體制的「反政府」時代。隨著新公共管理學所採取的服務策略中重要策略之一的服務品質的提昇—全面品質管理，海岸巡防機關岸巡基層單位值此組織轉型之際應究如何執行一有效之訓練移轉與如何型塑重視品質的文化進行分析，以實踐全面品管，提高服務品質爲當務之急。

本研究主要探討之重點在於公部門之訓練過程中之實務探討，依據多方文獻之探討和分析並實地進入研究個案訪談、蒐集各相關資料，進行分析探討、嘗試歸納和解析組織文化在遂行訓練之全程中的角色，並在執行運作中的功能和彼此回饋性，經研究進行後獲致部分發現和結論、本研究之限制級對後續研究之建議，茲分別陳述於本章各節。

第一節　　研究發現

本研究主要探討海巡機關岸巡基層單位訓練活動上之實際過程，以東部地區巡防局爲研究個案，研究進行系透過不同訪談對象、不同資料蒐集來源和文獻探討比對進行歸納、分析和彙整，分別依訓練之實施步驟、影響訓練移轉之因素兼之互動回饋性及整體策略性發展出十個命題，如表 5.1 所示。由本研究之進行及所推演的十三個命題，並可進一步歸納出本研究之結論。

表 5.1 本研究的命題發展

項次	研究架構	發展命題
訓練執行--訓練單位	計畫之下達	訓練計畫之訂定應結合單位發展目標，應經縝密的依組織、工作、個人等環境的掌握實施訓練需求分析與評估，找出問題與期望，方可擬定一結合單位特性的訓練計畫，是以訓前的前置作業是訓練成功與否極重要關鍵因素。
	計畫之執行	訓練之執行必須考量訓練環境之情境是否與未來工作環境相結合，結合的愈多則其訓練移轉成效會增加，此推演符合訓練遷移理論中之近端遷移。
	訓練評估	訓練單位之訓練評估不論是新進岸巡員或巡防士官班之訓練，皆應從訓練前、訓練中、訓練後依訓練課程之性質，採取不同之評估方式，以作爲訓練移轉成效考評之基礎。
訓練執行—執勤單位	計畫之下達	執勤單位之訓練計畫在規劃上係各單位任務特性，強化其任務執行爲目標，在課程的設計上雖保持了相當的彈性，惟其仍以單純組織取向的工具性考量外，亦應兼顧義務役同仁個人

		之發展的全人格考量。
	訓練計畫之實施	執勤單位之訓練執行在實務的資源限制下，如受訓人數太少、師資缺乏、行政業務之干擾等因素，是以爲了提升組織績效，達成組織之目標，各基層單位主管應創造正向的訓練移轉工作環境，配合組織轉型諸般作爲型塑學習型組織，使員工彼此分享學習，並以勤務作爲應用及創造知識的基礎，發展得以創造、獲取以及分享知識的系統。
	訓練評估	執勤單位之訓練評估在設計上應考量訓練計畫之訓練目標，經由評鑑證明訓練計畫之良窳、改進與強化訓練計畫的品質、使受訓者清楚知道在訓練計畫中學習到什麼，並設立一致的評鑑標準使受訓者宜備齊一的水準。
訓練銜接	新進岸巡員	新進岸巡員之訓練銜接在學長制文化之沿襲下，肇致訓練情境與適應問題，另訓練者（學長）未經評核將導致新進岸巡員訓練輸入之成果成爲泡影與誤解，致訓練落差之論調頻仍，深究其成因爲二：1.各受訪者以學長教

NTU Library

		導內容爲訓練需求，顯與組織目標產生偏誤。2.義務役同仁所定義之銜接訓練以其評鑑新人可服行勤務爲準，究有無達組織目標在所不問（義務役使命感之探討）。
	巡防士官班	參加巡防士官班訓練之學員，其性質與新進岸巡員差異處在於受訓學員大部分是自願性質之受訓者，故無論在學習上、生活管理上，訓練單位應考量其自主性，在擬定訓練方案時應設計自我管理，以培養擔任幹部之責任心與使命感。
組織文化	移轉氣候	執勤大隊因係階級分明之單位，以機械式組織之特性及部隊沿襲的資深欺負資淺之惡習，無論在訓練、管教、勤務執行上仍時有所聞，此種文化嚴重影響訓練移轉之氣候，管理階層當迅求對策。
	管理階層支持	訓練單位主管對訓練的高支持度會有助於訓練移轉，就個案而言，因其位階等同各科室主管，故在資料之蒐集與訓練輔助器材之購置上無法支持訓練之執行，是以按個案之現況宜以訓

		練委員會之編成，由高階主管統合各資源之運用，俾利訓練工作之遂行。
	社會化過程	訓練單位在實施新進岸巡員訓練時，因其係屬於非主動參與訓練之特性，故訓練者應著眼於新進岸巡員社會化之過程，成功的社會化過程對組織或新進人員都是相當重要的。
	受訓者態度	義務役之士官在結訓授階後，仍無法改變其義務役之心態，在執勤、管理等工作上，並不會改變其心態，但此心態隨其年資增長而漸微而已，故對訓練移轉成效之影響甚微。
	組織轉型	當環境改變、組織的策略改變時，固守舊有的組織文化將無法面對新的挑戰；岸巡基層單位適值組織轉型初期，故訓練單位應建立一套新的價值觀、行為模式與做法，以契合環境與組織的需要。

資料來源：本研究整理

依據上述 13 項命題，本研究發現東巡局岸巡基層單位訓練移轉中，組織文化是不可或缺的要素，而由於此二者皆涉及組織轉型的部份，值此組織轉型之際個案如何在訓練活動及現有組織文化之沿襲下，型塑良善之組織文化與學習型組織，從不可能到可能，高階主管

的支持與創新的管理者努力，方可提昇與持續訓練移轉之成效，期符百姓對公務門之期許。茲列述岸巡單位訓練上之問題臚列如下：

壹、在訓練移轉方面，主要的問題包括

一、訓練前置作業的分工機制並不完整

孫子曰：「多算勝，少算不勝，而況於無算乎？」，岸巡基層單位之訓練計畫，由業管岸際巡防勤務的巡防科擬定，其計畫著眼於勤務之執行面，其計畫欠缺周延性，故宜由巡防總局或地區局編成訓練委員會，由最高階主管親自主持，統合組織資源，全力投入計畫前置作業之分析，使計畫兼具全面性及可行性。

二、 目前個案各科室、大隊，欠缺提昇訓練成效之共識

地區局在訓練工作上應負成敗之責，但從訪談資料中很顯然的在計畫下達後，僅業管單位對訓練單位與執勤大隊實施督導，此督導係屬業務屬性的督導，而無法從督訓中了解訓練執行上之問題，其之所以如此主在各科室將訓練視爲訓練單位的業務，而不願投入是項工作。

三、 教官、助教本職學能不足，訓練內容難以深入

不論是訓練單位教官、執勤大隊常年訓練教官，因年資太淺經驗少及幹部輪調頻仍，教官在本職訓練機會不多，所以訓練內容僅只限於教範之規定施教，無法吸引受訓者。

四、 資訊科技未善加運用

按現今東部地區巡防局資訊網路之建置及民間有線電視的普及性，因師資的缺乏實也造成執勤大隊常年訓練執行上之窒礙，若能發展遠距教學，不失爲解決現行困境之方案。

五、 遠端遷移影響訓練移轉成效

新進岸巡員撥入後，雖安排調適教育、心理輔導、懇親會等活動，但訓練情境與執勤大隊境況迥異，受訪者一致表達對訓練情境之不適，若能採近端遷移，擇一空置營舍作爲訓練 基地，將對訓練移轉成效有極大助益。

六、 課程內容過於強調執行任務技能導向，欠缺顧客導向觀念

新進人員訓練及常年訓練課目之安排，應考量人性化來規劃，義務役同仁在服役一年多的時間，除了年資增加而升等（一兵、上兵）外其發展受限，故完全由組織的績效要求作課程設計，係 把義務役同仁僅從工具的角度來考量，而不把岸巡員當「人」看，不是恰當的作法。

七、 訓練方法未結合課目性質設計

施訓者選擇訓練方法必須挑選最符合目的、成本與成員特色的訓練方式，才能達到最佳的訓練效果，綜觀本研究訓練課程，可運用之教學法甚多如講述教學法、實作訓練法、分組競賽法、自我引導學習法等，經分析訪談資料，若需達成前揭要求，則應先解決遠端遷移理論之困境，採近端遷移將有利於教官選擇更多的訓練方法。

八、 訓練評估僅重視意見、學習評估二層面

李聲吼（2000）將訓練評估區分四個層面，就本研究資料所得岸巡基層單位僅實施第一、二層面，至其評量未訂定一標準可測量之指標，故宜從訓練流程爲考量，擬定可作爲評估計畫之適切性及增進訓練效能之評鑑方式。

貳、在組織文化方面，主要的問題包括

一、「老兵制」嚴重影響訓練移轉

老兵制就訓練而言係指企業訓練理論中之師徒制，就正向之老兵制，老兵帶新兵執勤，在實務執行中有以下優點：

（一） 可傳承執勤經驗。

（二） 因同爲義務役，新兵在學習上接受度較高。

（三） 可彌補幹部在執勤經驗之不足。

（四） 可在生活上指引，最好的調適訓練。

由上述所列舉正向老兵帶新兵的訓練方式，確實可以節省訓練資源，也可導向學習型之組織，惟因成員未經揀選，素質落差極大，每個安檢所、機動巡邏站總有負向的學長制，除影響訓練移轉之成效外，更嚴重影響組織學習氣候，這應是基層單位主管在管理上，亟待優先解決之問題。

二、集中式領導影響自我管理策略

機械式組織型態的岸巡基層單位，由於其嚴格的任務控制、較低的授權程度、高度控制的組織文化等環境中干擾的因素，受訓者尤須「自我管理策略」克服工作環境中之干擾。

三、主官支持度影響移轉成效

就本研究而言主管支持度應係指東部地區巡防局的局長，就前所揭因該組織強調專業化與標準化，所以各科室僅重視組織辦事細則明文業管之事項，而不願投入訓練活動，個案之資源都掌握在科室，若果主管不統合現有資源規劃訓練活動及參與訓練方案之訂定，訓練移轉發生的可能性越低。

四、 組織氣候不利學習移轉

研究指出,組織氣候將影響員工將所學應用到時際工作的動機；按本研究之資料中，新進成員分發各執勤大隊後不論係由幹部引導訓練法或交代資深成員教導，因爲受到學長傳承的經驗模式影響，岸巡基層單位並不鼓勵受訓者採用新技術，對新進成員只一味在意儘速加入執勤之行列，對士官班結訓成員因結訓後不確定再回原單位，要其上司爲受訓者設定目標也很難，所以對受訓者而言係屬負面的訓練移轉氣候。

第二節　建議

依據本研究分析結果，分別對計畫擬定單位、訓練執行單位，提出實質之建議，同時也對本研究議題說明本研究相關後續研究之建議，期能拋磚引玉引發後續更多相關研究。

壹、建議

一、 計畫擬定單位

（一）運用資訊科技，積極推動網路教學、遠距教學節目。

（二）針對組織分析、工作分析、員工分析等工具，輔助教育訓練課程規劃。

（三）建立與學校建教合作關係,啓動自我啓發訓練機制。

（四）針對技能性員工建立專業能力鑑定機制，與輔導特考加入岸巡基層單位。

（五）表揚訓練績優同仁與部門，擴大各科室參與訓練活動。

（六）檢討義務役升職等訓練課程，如晉升伍長，減少老兵制對訓練移轉及管理之問題。

（七）運用近端遷移的理論施訓，減少訓練單位與執勤大隊訓練落差。

二、 訓練執行單位

（一） 訓練內容教官應再深入，期符受訓學員之需求。

（二） 鼓勵同仁進行個案或工作心得的撰寫，以利經驗的交流，與建置知識庫。

（三） 訓練單位與執勤大隊間幹部實施工作輪調訓練，使能具備更多技能與學習機會。

（四） 型塑學習型組織，排除學習無法連結的障礙。

（五）執勤單位應型塑良善組織文化，使新進成員有完善的社會化情境，方可使訓練有效移轉至實務執行。

（六）整合單位內可運用之軟、硬體訓練資源，加以有效運用。

（七）幹部應善加運用主官運用時間，輔導新進成員提高訓練之動機，以利訓練之實施。

（八）訓練應綜合運用各種訓練方法，使臻訓練之目標。

（九）教官應定期實施在職訓練，除研討訓練技巧及吸收新知外，亦可實施評鑑，並擇優汰裂，以提升教學品質。

貳、 後續研究建議

本研究雖嘗試以客觀和嚴謹的方式進行研究，但受限於主客觀因素，仍有美中不足之處，於此僅提出後續研究之相關建議：

一、 延續研究，增加探討個案

本研究結合了「訓練移轉」與「組織文化」兩大主題間關聯性及相關議題，爲求深度只選取「東巡局」一個個案進行

研究，建議後續研究可在相關產業中增加研究個案數目，以加強其廣度；或考量由數個同質性高的不同單位切入探討，以驗證不同的單位間之「訓練移轉」與「組織文化」模式是否有差異。

二、 延續本研究，做縱斷面研究

本研究受限於主客觀因素，無法進行持續研究個案至其整個單位組織文化完全轉型，然而「訓練移轉」與「組織文化」此二項議題以岸巡單位作爲研究對象是很值得進行之研究，因此建議後續研究者可針對此方面議題作縱斷面研究，即探討其組織文化及訓練模式轉型至符合組織之目標爲止。

三、 以實證研究考驗公部門官僚型組織文化與教育訓練之關聯性

本研究進行之際相關公部門其組織特性屬官僚型文化之機關（構）研究甚少， 較屬探索性之研究，然隨著轉型時間的加長此議題之相關理論勢將逐漸明確與成熟，建議後續研究者可以實證研究或量化方式考驗其關聯性。

四、 深入探討海岸巡防機關岸巡基層單位組織轉型

隨著資訊科技之發達，公部門之教育訓練受電子化及科技網路的衝擊，傳統的課堂式教育訓練受到知識管理、E-LEARNING 等多方衝擊其型態和內容難免需有所因應和調整，整個學習型組織的逐漸成型對於教育訓練活動也會產生衝擊，因此建議後續研究者對此方面議題可予以已深入探討。

參考書目

一、中文部分

黃同圳(譯) (2003)。Byars, Lloyd L.，&Rue, Leslie W。**人力資源管理（Human Resource Management）**。台北：麥格羅希爾出版。

王雅各（主編） (2004)。**質性研究** 。台北市：心理出版社。

林坤茂(1997)。以策略性人力資源管理觀點探討組織訓練移轉之成效：以臺灣糖業公司爲個案分析。東華大學企業管理所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，**085NDHU0121011。

林奕如，(1999)。訓練成效之評估及影響訓練成效因素之探討。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，**088NCU00007025。

林琦恩(2002)。我國海岸巡防體制公法問題之研究。文化大學法律研究所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，**090CCU0194009。

江琬瑜(1999)。訓練成效評估之研究。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，087**NCU00007020。

邱宏益(1999)。員工培訓成效評估之研究。中央大學人力資源管理所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，**084NCU00007002。

行政院海岸巡防署(2003)。《海巡統計年報》。台北：行政院海岸巡防署編印。

余坤東研究主持(2002)。《海巡人員爲達成岸海任務其素質、晉用、教育與訓練之研究》。行政院海岸巡防署之研究計劃。

吳美連、林俊毅(2002)。《人力資源管理:理論與實務》。台北：智勝文化出版。

吳復新(2003)。《人力資源管理：理論分析與實務應用》。台北：華泰出版社。

李聲吼(1997)。《人力資源發展》。台北：五南出版社。

胡念祖(2001)。《行政院海岸巡防署巡防政策及白皮書撰擬研》究。台北：行政院海岸巡防署。

胡念祖(2002)。《行政院海岸巡防署海巡志工制度可行性研究》。台北：行政院海岸巡防署。

海洋事務法典(2004)。海巡署海岸巡防局編印。

陳沁怡(2004)。《訓練與發展》。台北：雙葉出版社。

陳佳德主持(2001)。《海域執法與岸際巡護之互動與整合研究》。台北：行政院海岸巡防署。

陳明堂、廖信、聶華明(2003)。＜企業員工教育訓練之規劃＞。《內湖高工學報》。頁 70-76

陳素貞(1999)。企業訓練績效評估研究：國內外標竿企業之比較。中央大學企業管理研究所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網**，087NCU00121003。

陳鎮江(2000)。國營事業中階主管訓練成效之研究。台北大學企業管理學系博士論文。**全國博碩士論文資訊網**，089NTPU0121013。

陳薇如(2002)。訓練需求評估理論與應用之研究：公務人力發展中心之個案分析。政治大學公共行政系碩士論文。**全國博碩士論文資訊網**，090NCCU0055012。

陳慶昌(2002)。＜我國海洋巡防總局海巡人員核心能力之探討＞。《警政叢刊》。卷33，頁 187-211。

陳慶昌(2002)。建構我國海巡人員考訓體系之研究：以海洋巡防總局爲例。中央警察大學水上警察研究所。**全國博碩士論文資訊網**，090CPU00670001。

黃臺生、任可怡(1995)。＜中央政府機關訓練績效評估之調查分析＞。《空大行政學報》。第 3 期，頁 227-251。

游乾賜等(2001)。《行政院海岸巡防署考察荷蘭、法國、英國海岸巡防組織報告書》。行政院海岸巡防署。

潘淑滿(2003)。《質性研究 ：理論與應用》。心理出版社。

蕭文彬(2002)。組織變革研究－以行政院海岸巡防署爲例。元智大學管理所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網**，090YZU00457038。

二、英文部分

Buckley, R. and Caple J. (1995). The Theory and Practice of Training. (3rd ed). London: Kogan Page Ltd.

DeSimone, R. L., and David M. H.(1998) Human Resource Development. (2nd ed). Fortworth, Tex.: The Dryden .

French, W. L, (1994). Human Resources Management. (3rd ed), Boston: Houghton Mifflin.

Ford, J. K, (1991). Understanding Training Transfer. Human Resource Quarterly. Vol.1 No.3

Goldenstein, I. L. (1974). Training Program Development and Evaluation. Monterey, Cali.: Brook/Cole.

Goldstein, I. L. (1986).Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation. (2 nd ed). Pacific Grove, Calif.: Brooks-Cole.

Huczynski, A. A. & Lewis, J. W. (1980) An Empirical Study into the Learning Transfer Process in Management Training. Journal of Management Studies. Vol.17.

Laird, D (1985) Approach to Training and Develop. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Lawire, J. (1990) Difference between Training, Education and Development . Personal Journal, 69, 44.

NTTU Library

Kirkpatrick, D. L.(1994). Evaluating Training Programs— the Four Levels. Emeryville, CA: Publishers Group West,.

Hamblin, A. C. (1974). Evaluation and Control of Training. London: McGraw-Hill.

Miller, V. A. (1987) The History of Training in R. L. Craig(ed), Training and Development Handbook. New York: Macmillan.

Nadler L. (1970) Developing Human Resource. Huston TX: Gulf Publishing Co.

Neuman, W. L.(1997).Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, (3rd ed). Poston:Allay and Bacon

Nonaka I. And Takeuchi H., 1995. The Knowledge-creating Company, Oxford Press

Noe, R. A .(1999). Employee Training & Development. McGraw-Hill.

Polanyi, M.(1966). The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul.

Sarvary, M.(1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. California Management Review,41,pp.95-107.

Zack, M. H.(1999). Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review, Summer 1999, pp.45-58.

三、網站資料

美國海岸巡防隊網站 http://www.uscg.mil/USCG.shtm

美國海岸巡防學院 http://www.cga.edu/

英國海事海防署 http://www.mcga.gov.uk/c4mca/mcga-home/mcga-our_services.htm

加拿大海岸巡防署 http://www.ccg-gcc.gc.ca/

日本海上保安廳 http://www.kaiho.mlit.go.jp/

韓國海上警察廳 http://www.kcg.go.kr/

東部地區巡防局 http://www1.east.cga.gov.tw/

NTU Library

附錄一：內容要度專家背景資料一覽表

化名	性別	教育背景	服務地區	擔任職務	服務年資	備註
專家一	男	博士	大學	教授	15	
專家二	女	博士	大學	副教授	10	
專家三	男	研究所畢業	海巡署	處長	30	
專家四	男	研究所畢業	訓練中心	主任	26	
專家五	男	研究所畢業	岸巡大隊	大隊長	20	
專家六	男	研究所畢業	岸訓大隊	大隊長	20	
專家七	男	學分班結業	地區局	科長	18	
專家八	男	學分班結業	地區局	專員	16	

資料來源：研究者整理

NTTU Library

附錄二：半結構式訪談大綱

一、詢問訓大幹部

面向	擬定問題
訓練執行	1. 請簡單說明一下訓練大隊當收到上級交辦的書面訓練計劃之後，　貴單位從上到下是怎麼將他具體落實在岸巡員各項訓練上的？ 2. 在執行訓練計畫上，最困難的是什麼？是裝備不足？時間不足？計畫過於理想性？訓練者人力不足？還有什麼因素影響訓練成效嗎？ 3. 過去曾有海岸實習之課程與時數，但後來改制爲單純講授式的訓練方式，把實習的訓練方式移到一線處理，你認爲在這兩種訓練方式的比較上，哪種比較妥當，爲何？ 4. 訓練的書面計劃與計劃落實上會有執行上的差距。當有落差時，請問你會怎麼繼續執行的（比如教案案例是西部，但我們的環境是東部）？以及，你會如何拿捏—哪些是掠過、哪些是一定要確實執行的？爲何你會選擇這些部分而使得訓練繼續維持一定品質？ 5. 現在基層的岸巡訓練時間是越來越緊迫，原因可能在於兵役役期縮短。請問，你認爲就各種專門訓練來看，這麼短的時間訓練妥當嗎？如果不妥，又會以何種方式解決訓練需求問題？ 6. 岸巡員基礎訓練法律課程比重幾佔訓練時數泰半，貴單位是如何培養這些新進人員能熟諳法條與處置能力？ 7. 訓練大隊是如何評鑑訓練成效的？
訓練銜接	8. 在訓練大隊，因爲是封閉的營區，所以對現地的訓練有所差距，當然訓大也積極模擬（比如機巡與守望），請問，你覺得這種模擬成效如何？ 9. 我們所接受的基層執勤人力，是從陸軍撥交過來的新兵。請問，陸軍訓練後的能力，對我海巡而言能利用發展者有多少？我們是要「從頭訓練起」，還是有哪些部分可利用？

組織文化	10. 現在的課程日益傾向將課目抽象化，以便讓授課者更多發揮自己經驗。但是，部隊長期訓練方式是命令貫徹，不是舉一反三，請問，這樣會不會反而造成因過於抽象而不會教？或是只限於某些在地、個人經驗？ 11. 在整個部隊運作與組織的過程中，你認爲有哪些因素使得訓練執行上發生困難？ 12. 對你一個兼任訓練者與業務者雙重身分而言，因業務而影響訓練進行的狀況如何？你認爲將訓練與管理合一妥當嗎？爲何？ 13. 海巡機關按照海巡法，是具有司法警察身分的。你認爲，在受完上級交辦的訓練方式後，士官、士兵們有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？爲何？有缺少的地方在哪？怎麼解決？ 14. 在國外，海巡機關不外是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。就你一個單純的訓練者而言，警察身分與軍人身分之間，在你培訓上，會發生何種矛盾狀況？ 15. 在役期逐年減少的條件下，加上岸巡員大多是國軍分配來的士兵，你認爲在役期縮短下，對勤務的影響爲何？那麼訓練又該如何調整？目前的訓練時間是長還是短？內容充足還是不足？爲何？ 16. 資深在部隊是個很重要的經驗傳承因素，它涉及到勤務、業務、生活管理的教導。請問，在實際上的訓練上，海巡訓練有必要把資深[5]因素納入平日訓練中參考嗎？請問如何納入？
其他	17. 在訓練計畫或課程設計上，其他還有哪些執行與落實上的問題？ 18. 你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？

[5] 在一般哨所內，執行訓練的軍官會因爲輪調而流動，反而在哨所最具經驗的是基層士官，甚至是資深士兵，他們對勤務技巧、現地經驗、居民互動都非常有經驗。

二、詢問執勤大隊或所站的志願幹部

面向	擬定問題
訓練執行	1. 請簡單說明一下你們哨所的整個訓練的流程(包括勤務訓練、業務訓練與其他生活上的適應)，是怎麼將他具體落實在岸巡員各項訓練上的？以及，怎麼考核驗收訓練成效的？ 2. 在執行訓練計畫上，最困難的是什麼？是裝備不足？時間不足？計畫過於理想性？訓練者人力不足？還有什麼因素影響訓練成效嗎？ 3. 過去曾有海岸實習之課程與時數，但後來改制爲單純講授式的訓練方式，把實習的訓練方式移到一線處理，你認爲在這兩種訓練方式的比較上，哪種比較妥當，爲何？ 4. 一線的勤務是非常吃緊的，因爲基層人力日益精實。請問，就訓練來看，當訓練者因勤務或業務必須暫離訓練角色時，其他主管幹部們如何處置？這情況常發生嗎？那繼續的訓練情形如何？ 5. 所有單位的操課表都有固定時間與課程，它所施行的程度爲何？怎麼實施的？每固定一段時間也會有測考，請問它的考試情形爲何？與平日訓練的關係爲何？ 6. 現在基層的岸巡訓練時間是越來越緊迫，原因可能在於兵役役期縮短。請問，你認爲就各種專門訓練來看，這麼短的時間訓練妥當嗎？如果不妥，又會以何種方式解決訓練需求問題？ 7. 按照你長期在一線服務的經驗，你認爲現在的訓練與實際勤務之間相配合的程度爲何？那些是訓練與勤務一致，哪些是非常不切合的？ 8. 當訓練計畫與勤務明顯有落差時，請問你是如何繼續執行的？比如你會如何拿捏訓練執行—哪些是掠過、哪些是一定要確實執行的？爲何？ 9. 在平常執法時，我們需要活用死板的法律條文。換句話說「判斷力」與「處置力」是非常重要的一點；請問，在任何的訓

	練單位、包括你所處的所站如何培養這種能力？
訓練銜接	10. 對訓大撥交的新進岸巡員而言，你對他們的評價如何？那些部分是要再強化訓練的？那些是要從頭教起的？大概多久讓新來的岸巡員上手？ 11. 在勤務（或業務）執行上，在勤務中訓練的情況如何，會很普遍嗎？還是限定在某些勤（業）務上？哪些部分是在勤務中才開始學會的？怎麼進行訓練的？ 12. 請問過去岸巡員所受過的訓練，對現在執勤的幫助有多少？如果有所缺乏的，請問是如何補足，以滿足各項勤務的要求？
組織文化	13. 現在的課程日益傾向將課目抽象化，以便讓授課者更多發揮自己經驗。但是，部隊長期訓練方式是命令貫徹，不是舉一反三，請問，這樣會不會反而造成因過於抽象而不會教？或是只限於某些在地、個人經驗？ 14. 在國外，海巡機關不外是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。在警察身分與軍人身分之間，在你執勤與其他業務、生活的處置上，曾有過何種矛盾狀況？ 15. 你認爲部隊這種由上而下、資深帶領資淺的訓練方式，那些部分的訓練是因此得以順練完成的？你可以從勤務、業務、甚是內務適應與學習去談。 16. 對你一個兼任訓練者與業務者雙重身分而言，因業務而影響訓練進行的狀況如何？你認爲將訓練與管理合一妥當嗎？爲何？ 17. 在一線的執勤，時常是以回報值班、再回報勤指、再由勤指下命令的方式處理實際狀況；在訓練不足、指揮鏈拉長的狀況成爲必須的條件下，勢必延誤判斷與執行的時機。請問，該如何在哪些方面加強訓練，以縮短指揮時間，更快完成緊急的勤務？ 18. 資深在部隊是個很重要的經驗傳承因素，它涉及到勤務、也務、生活管理的教導。請問，在實際上的訓練上，海巡訓練

	有必要把資深[6]因素納入平日訓練中參考嗎？請問如何納入？
其他	19. 在訓練計畫或課程設計上，其他還有哪些執行與落實上的問題？ 20. 你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？

NTTU Library

[6] 在一般哨所內，執行訓練的軍官會因爲輪調而流動，反而在哨所最具經驗的是基層士官，甚至是資深士兵，他們對勤務技巧、現地經驗、居民互動都非常有經驗。

三、詢問受訓者—受過訓的士兵、士官

面向	擬定問題
訓練執行	1. 能否請你簡單談一下，從陸軍新兵訓練完成、踏進海巡單位接受岸巡員訓練、到現在可執行各項勤務之間的訓練歷程？在各階段內，你學到了什麼？怎麼學習的？怎麼完成你現在的任務的？ 2. 在訓練大與一線訓練上，你覺得在教官素質、設備、時間與場地等項目上，就你的回憶，哪些是妥當的，哪些是非常缺乏的？ 3. 所有單位的操課表都有固定時間與課程，它所施行的程度爲何？怎麼實施的？每固定一段時間也會有測考，請問它的考試情形爲何？與平日訓練的關係爲何？ 4. 一線通常是有三至七天的適應期，在這段時間內你是怎麼學習的？學了些什麼？會有因爲人手不足而壓迫學習、甚至提前上哨嗎？ 5. 在平常執法時，我們需要活用死板的法律條文。換句話說「判斷力」與「處置力」是非常重要的一點；請問，在任何的訓練單位、包括你所處的所站如何培養這種能力？
訓練銜接	6. 你認爲，你受過的訓練與實際勤務能相互配合嗎？能配合的是哪些部分？不能配合的又是哪些？比例高嗎？如有發生落差，請問如何補足這個落差？ 7. 訓練單位與一線單位是有所差異的，請問，你覺得訓大在模擬一線的成效如何？可以從守望、值班、巡邏等分別來談談，差距有多少？
組織文化	8. 你認爲部隊這種上領導下、資深帶領資淺的訓練、教學與執勤方式妥當嗎？這種領導與教學方式的優點在哪裡？缺點是什麼？ 9. 海巡員是有司法警察身分的。你認爲在受完海巡機關所提供的訓練之後，你有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？如果不行，是爲什麼？有缺少的地方在哪？那你又是如何完成各項

	勤務的要求？ 10. 在國外，海巡機關不外是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。在警察身分與軍人身分之間，在你執勤與其他業務、生活的處置上，曾有過何種矛盾狀況[7]？ 11. 你認爲在役期逐年縮短的條件下，對勤務最大的影響是什麼？那麼相對的，基層的訓練該如何調整？你認爲你所受過的訓練時間是長還是短？內容充足還是不足？ 12. 你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？

NTTU Library

[7] 比如訓練時間與出勤時間衝突時，會如何解決？

訪談者編號：受訪者 01、受訓者 01

訪談者：	能否請你簡單談一下，從陸軍新兵訓練完成、踏進海巡單位接受岸巡員訓練、到現在可執行各項勤務之間的訓練歷程？在各階段內，你學到了什麼？怎麼學習的？怎麼完成你現在的任務的？	概念化
受訪者：	我在新進岸巡員受訓完後，先下八一的第一個哨所三個月，然後回來受士官訓，受完士官訓後，回到八一又被調到第二個哨所二十天。	1. 三個月考核合格送訓士官班 2. 結訓後無法回送訓單位 3. 逕下哨所，大隊銜接訓練 4. 調動頻繁，影響經驗累積，歸屬感
訪談者：	在訓練單位的訓練中，就教官素質、設備、時間與場地項目上，能否分別對於各項目進行回憶他們訓練的情況？	
受訪者：	我是覺得一般部隊以高階對低階、學長對學弟的教學方式，是現在年輕人最不喜歡的上課東西，因爲沒有互動。我覺得這個是教官個人的技術問題，我覺得舊的模式，比較難去達成一個範圍，因爲你有一個在一個安全許可，或是整個制度許可之下，給他一個見習，讓他很高興，就是抱這一顆很高興的學習心出去見習，可能一天！你回來，可能那個教官一節課就把守望講完了！因爲它變的很好講，因爲他可能知道那個航跡描繪圖是什麼，所以他們大概知道什麼，因爲它們那天去一線的可能有看到海上的船，大概知道那個方位那個米位大概大家都看到守望哨的米位，因爲在那的訓練一中隊那個圖我們可能不知道什麼，可是我們下一線就知道那個是什麼樣一個東西，因爲一線他會米位放在守望哨上，那我今天就不會不知道！	1. 階級式組織之訓練方式學徒制較受現在年輕人喜歡 2. 教堂講述教學較不易接受 3. 教官教學技巧待精進 4. 訪談者所言見習乃課程設計中安排實地教學 5. 近端遷移理論優於遠端遷移，模擬實情，實施演練

		6. 訓練行政全力支援 7. 方位、距離之教學
訪談者：	在勤務單位的操課表都有固定時間與課程（下午二時至下午四時），請問它所施行的程度爲何？怎麼實施的？	
受訪者：	我們下午那段時間基本上就是各自的負責人，比如說有些哪些器材的負責人，他會負責出來講解。那內容的話就是一些器材的操作，大部分就是以這些爲主！那法律的部分的話通常，比較不會那麼緊湊。就是有時候可能教一下！ 在法律部分的話一線的話通常就沒有上！那如果在這段訓練時間剛好有長官去哨所的話，如果受到通知的話我們就剛快準備好，趕快去做好。然後就會有，比如說我們所長或副所長在值班，就會由有經驗的下士去上，比如說有講船筏安檢的一些法律跟案例！那裡面也可能我待過安檢所站，安檢過，我就可能我去講，那我就是配合一些案例和一些什麼來講。 一線的教授者大部分是排所長或副所長，可是那時剛好他是站值班或休假的話，那可能就沒有辦法，…其實大部分是沒有辦法，我們都有講義，放在你桌子上。那一本講義不是新進岸巡員的講義，而是一些比較專業什麼的一些海巡之類的書，有分類的，法律書！就是綜合本的那個講義！可是就算有講義，我們也不會上！其實，就如您所知道的，我們一線的課程不會很落實，就如我待過的二個哨所來說，其實很多哨所都會有很多雜務，比如說打掃之類的，雖然他不會花很多時間，可是那上課的時間就是會去作一些什麼！他們就是會有一些學長，說他們有自己的業務，他們要去做自己的業務，講最明顯的啦！那個上課時間是二	1. 訓練計畫規定各執勤大隊每日下午二時至四時實施訓練 2. 器材訓練由裝備負責人施教，與課表排定有異 3. 軍隊訓練三大要求『授課人員、授課時間、授課地點』三不變原則 4. 疏於法律課程教學，可能是因教官法律素養爲主因，經觀察教學採講述教學法，教官僅引導讀者研讀法條，鮮少以案例授課。 5. 綜合本講義係指安檢法令彙編。 6. 一線工作之雜務如打掃、裝備保養、煮飯、勤務等

	點到四點多，那就集合，那有業務的就舉手，那然後該去做的去作，然後一下就跑掉很多人，然後那些新兵沒業務就沒舉手，新兵的就去煮飯，因爲你們沒業務嘛！然後就煮飯給大家吃，然後就回到剛剛所講的，就沒事的學長帶這沒事的學弟開始煮飯啦！然後我們就開始作煮飯的實情，所以一開始的新兵就真的只是煮飯，洗碗，值勤反覆一直做，就這樣過去。 所以在一線的狀況比較像是，幹部先做一個律定，你必須在什麼時候完成，到達，我要要求的一個追求目標，然後訓練與執勤的方式就是用師父帶徒弟一樣去做，在我待過的所站裡面，就是這一種教徒弟的方式，那也有就是真的學長在帶，也有就是幹部比較負責任，他會去要求這個。不過這樣，就一個知識管理的流程來看，他並沒有建立起來，他就是一直在作，人員進進出出一直在消耗而已。 關於課表實施的問題，現今的課表都有，叫一個業務去打，打一個課表，可是真的有照課表上嗎？我必須承認有的時候有啦，那是大家都沒事好那就來上課，可是我今天想到有什麼事，會有一些選擇行政上的業務比如說我現在在做訪談，像一些專案的任務訓練，那如果你按照課表他有一個困難度，他選擇一定排在後面，像那獵龍防逃我們幾乎兩天就要拍一次照，大概就是這樣，像我們有事就有事沒事就拍那個照，要寫防逃專案。各自有各自的業務計劃，然後去幹麼的就這樣，因爲說實在的長官真的要上嗎？有幾個想聽。那在困難的原因來看，第一個是勤務上，第二個是法律上，法律的部分是，他可能就是一個接觸不到，比較…他比較艱深難懂，所以通常人家都不喜歡去搞法律，第一個碰到就是，他跟我沒關係，可是有些長官都說等你遇到的時候，你要去翻書的時候，就是翻那	影響訓練之實施 7. 訓練無法正常化 8. 學長帶學弟之訓練方式 9. 所述知識管理的流程來看，應爲訓練流程 10. 上級近期工作要求優先於訓練 11. 業務士編排課表 12. 全面性專案任務影響訓練之實施 13. 訓練單位與執勤單位訓練環境之差異 14. 資淺下士帶不動資深士兵 15. 任務繁雜影響訓練工作 16. 義務役幹部訓練觀念之強化 17. 建立制度、嚴格要求、變成習慣之模式，逐步建立正確訓練觀念

	一本有關海巡那一本，就又來不及，這種東西其實去死背也沒有用，是要你真的有去遇到啊、聽到啊、或是有糾紛你就可以馬上翻出來，才有用。 最後關於勤務的訓練，不管是走私或是反走私、反偷渡，或是獵龍專案，防逃專案演練，叫你全副武裝開始去跑，我們會有一個強調勤務訓練，就是說可能這兩個小時大家就出去是一個勤務，幹部告訴你巡邏怎麼去巡邏，我巡邏去幹什麼，如果是這樣才取得一個訓練方式，你覺得像你講的課堂的教學嗎？如果連坐在冷氣旁的課都不想上我覺得叫他全副武裝在跑大家也不會有興趣。在訓練單位因爲妳是純訓練的營區，這麼做或許還可以，但是如果在外面一線，叫大家那個時間還這樣做，他會很煩，尤其對於老兵可能叫不動，那對一些老下士來說，他也不想去改，這樣就好了啦，幹麼去學這個東西，大家好就好了啦。越資淺的，就叫的動，比較老的就覺得不用啦，這樣就好了啦，所以我覺得今天或許會把他講的很難聽，只是我覺得是執行上有困難。你不可能說今天兩點半開始跑，然後所有長官在那邊看，可是如果沒去看他們能輕鬆就輕鬆，要督導了才開始作，那我覺得這不能怪人家，這是人性，我想不到方法，可是我感覺真的有他的困難在。你說大家兩點起來然後開始大家上課，那會覺得是執勤比較重要？還是上課？我是覺得新訓單位這個可以做，訓練單位是在訓練的。	
訪談者：	對一個新進岸巡員而言，一般都有三至七天的適應期，從各項勤務—守望、安檢、巡邏、值班，乃至於各業務與生活管理，在這段時間內你是怎麼學習的？學了些什麼？	
受訪者：	我是覺得說其實當時剛下到一線，有感覺到岸巡員在這邊學習到的東西，我就實話實說，是有一定程度的	1. 體認訓練落差確實存在

	落差啦！比如說這裡學的，一定有落差啦！像這邊學的比如說一些，像法律課程，比如說法律課程的部分，剛到一線的話，如果說我們身上沒有業務的話，只是一般的新兵一樣，菜鳥兵一樣，其實像法律的這個東西，我們應該還接觸不到，大概都是學長在處理，比如說大部分是守望哨、機巡，然後安檢的話也是都一些比較簡單的工作。比較會跟漁民有接觸到的，或是說有一些比較接觸的到、法律的，都還是學長去處理，然後我覺得像剛有提到的像生活上、訓練上，我們在那邊訓練的話就是，剛下去的話訓練比較緊湊，都是學長帶新兵，那學長就照自己以前的經驗，以前學長的傳承，一樣的方法來教我們。 那我們的方法就是見習。比如說今天站守望的學長，他今天就是我們跟他一起見習，然後就看他怎麼站，看他怎麼打電話回勤指中心，看他怎麼報船、怎麼畫船、怎麼畫航跡，怎麼學表簿。那我們怎麼學，那可能幾次，看每個人學習的速度，也有可能有人已經可以自己嚐試站守望，那可能就是站第二班那個比較少船的那個時間。那至於生活上的話，那就是在岸巡裡面只有他差距最大囉！ 因爲岸巡員大部分都是同一梯的，如果你到哨所，那哨所基本上風氣跟訓練的單位不一樣，他們很多東西因爲勤務上的問題，比如說自己要有哪些船記得，守望怎麼站，每天都有很多東西要背。可是我們私底下又要去面對一個比較不一樣的生活的作息時間：你就要開始站一天八個小時，然後我們還要面對學長，比如說我們可能要去煮飯，然後還要面對一些人際關係的調整、調適這樣。那覺得最大的問題，我現在回想，岸巡人員剛結訓下去，就最大的問題就二方面：一個就生活作息的調整，一個就是八個小時是蠻吃力的，	2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	有關執勤時之法律問題之界定過於狹隘 依受訪者界定執勤時之法律問題中，執勤時若遇法律問題由學長處理 受訪者認爲剛下去的話訓練比較緊湊，都是學長帶新兵，那學長就照自己以前的經驗，以前學長的傳承，一樣的方法來教我們，其教導之正確性爲何。 見習時間長短依學習成果而定，惟未有評估之標準 生活調適在遷移上有較大之落差 要求背誦之基本資料 煮飯訓練單位未教，訓練需求評估 人際關係之調適訓練 學長教導方式迥異，難以適應

	因爲在這邊受訓的只有一個晚上，晚上頂多是巡囉或是守望；那可是你下去一線就要八個小時，所以你會覺得蠻吃重的，會感覺蠻吃重。 然後再來就是人際關係的方面，第一個就是我們會接觸到比較新的東西，所以我們要自己去照顧我們自己，比如說我們要去煮菜，而且是煮菜給大家吃。大家煮有時候新兵跟著煮，然後有時候學長有一些教導的方式，因爲說實在的每個學長的教導方式都不一樣，有人會用身教、有人是用言教，有人就是都不教。事實上就是自己去學，有人就很熱心的教你，有人的態度口氣，每個人都不一樣。我在第一個哨所的重點就是說，勤務你的上級你要調到你能夠接受勤務的，每天這樣所長、副所長派給你的份量還有方式。然後再來你要面對其它同樣都是兵或是士官的之間相處，因爲大家都是同一個哨所，然後如果說到這個士官訓的，受完訓之後自己的身份又變囉！因爲我變成是幹部囉！那就要調適說自己本身由一個服從、去作事，就是服從可能服從士官，服從所長！變成說我剛好夾在兵跟長官之間的一個幹部，那調適又不一樣！大概就是從一個岸巡人員到後來受士官訓。大概有這樣的一個轉變。那基本上不變就是說，勤務方面因爲最重要的，到一線以後最重要的還是勤務。	11.
訪談者：	訓練單位與一線單位是有所差異的，請問，你覺得訓練單位在模擬一線的成效如何？可以分別從守望、值班、巡邏等分別來談。	
受訪者：	之前有討論這個問題，有足夠接觸到這個問題，我是覺得我們人員工作我是都沒有反應過，其實在上課我們都有跟教官反應過，有些就像我剛講的都有落差啦，比如說我們的守望！我們的守望都是在涼亭裡面看陸地，可是我們實際的守望是在看船，所以講難聽	1. 訓練單位模擬訓練，成效有限 2. 執勤大隊訓練情境使甫下一線之岸巡員備受壓力

	一點，我們其實是下到一線才開始從那邊學習，這些東西其實是沒學。 就是說，我們在這邊學守望，就是像你們講的嘛！見習二次，試站一次，所以你是被逼的成長，可能三天你就會學會守望囉！可是你們在這邊訓練單位所學的守望，你可能一個禮拜囉！你還是不知道守望他到底在幹什麼，可是你已經花囉一個禮拜囉！你可能只是站在涼亭裡面去想像你守望所看到的船，可是裡面的船跡描繪你要會，到那邊可能所有東西都只是想像，你到了一線才有學長帶你才開始練習，喔！原來航跡描繪是這樣畫，還有畫圈圈，還要寫守編，要寫雷編，然後還要回報勤指中心，原來有這麼多！ 這些東西訓練單位在上課是有提，可是他不會像我們在一線確實的去做、甚至是去應變有船這樣子！因爲我們大部分都覺得海巡是畫船，就是畫一艘貨輪，畫一艘漁船，可是他只是一些圓圈圈跟一個路線而且，可是在我當時學到的這個東西，跟到一線你會覺得其實際的話，我們在站守望的工作的一些想像，其實我覺得這個東西在這邊就真的可以實現那個想像！ 所以說就是希望到一線，實體來做訓練，你的效率會比較好。就是說，我們沒有立刻的實景，沒有海沒有船，可是我覺得說你在突破實際，其實在這邊都可以讓我們實際看到原來畫船是怎麼樣一個東西，而不是說讓我們知道海巡只是都畫船，還有所謂的航跡描繪，然後帶著這樣的觀念，然後下一線才知道原來航跡就是這樣劃，有一個讓我們實際接觸到一線，讓我們接觸到一些可能是牛鬼蛇神的學長時候，我們還在那邊手忙腳亂。有可能是因爲壓力的關係，所以相對的他的時間被壓小。	3. 訓練單位所教授課程，皆包含基本原則，但欠缺實情實境之模擬，致無法體會 4. 希望到一線，實體來做訓練，你的效率會比較好，近端遷移理論之驗證 5. 可能是因爲壓力的關係，所以相對的他的時間被壓小，意謂學長制之

	我覺得那是你實際的投入了一個新的環境，那他的環境就是他有這樣的一個勤務的需要，那也有必要在這樣的一個環境生存，所以大家都會被去擠壓自己說我這個紀律，要趕快把那個像該記的船名去記起來，所以他們是在一個壓力之下去成長的過程，那有些人是三天之內就通過，通過那個關卡，就會獲得長官學長的讚賞。比如說他們會要求你背頌一些東西，比如說船名，注檢船筏，然後…，最明顯的就是必檢船筏，然後我們機巡的幾個點，比如說代號，什麼 A1 啊！到 A7 啊！你都要背的起來，然後守望報告詞，我們新進不會站值班啦！守望報告詞，機巡啦！我們可能去到什麼東西遇到督導的話，我們就要做報告，所以大部分都要背，也有幾分鐘就背的起來的東西，很容易就通過那一道關卡，那有些沒辦法，久久教一次，教不會的學長講又罵… 基本上我們所學到的東西，如果以十成的話，光守望這個部分來說的話，我只學二成！花了那麼多的時間我只學到守望的二成，可是我下到一線我可能就要把另外的八成學起來，爲什麼？因爲一方面是壓力，另一方面是氣氛的不同！ 關於守望，還有另外一些東西。在以前訓練單位門口有個米位的東西，可是他沒有那個實景讓我去想像船在哪裡？如果說他有一個課程說我們進到一個可能一線的守望哨，然後講一下我們上課時的米位，然後有一艘船，比如說永發號他現在位於 1600 米位，所以你就知道以後我們看船就知道 1600 米位在哪裡！不然的話我們都以爲米位是海浬的意思，其實很多人都這樣搞。1600 是什麼？可能人家問你現在位置在哪裡？我在 1600 海浬，怎麼可能根本就看不到，因爲大家都搞混了！可是如果說你方位的東西跟距離的東西把他	6. 7. 8.	壓力，加速訓練成效 受訪者覺得訓練單位輸入二成，執勤單位輸入八成 訓練單位（隊職幹部）未說明所製作米位板之判讀要領 方位與距離觀念錯誤

	搞清楚之後你就會很快搞懂！那有些學長可能就講的比較難聽，你岸巡人員都在幹什麼，都沒有學喔，怎麼守望都不會還要我教喔！那其實我們有我們的苦衷。 又比如像巡邏，基本上每個哨所路況不一樣，每個環境上，我覺得像在我第一個哨所路跟我第二個哨所路又不一樣，所以到每個環境上你都要重學適應，你也要去記那個路程，所以我是覺得說就像機巡爲例的話，就是把車學好就好。那哨所又是實地，根訓練單位的柏油路不一樣，整個來說，出了訓練單位到一線就要先適應一次，如果更換哨所，在巡邏這一段上面就又要重新學習，不斷適應。 還有在裝備上，有一次大隊有帶三個新兵他們第二天就要下一線，然後正好我們裡們在拍那個防逃的照片，他們沒有穿過防彈衣，然後我問他們說你們明天不是要下一線嗎？還不會穿防彈衣喔，我說你趕快，不是我坳你們，你們趕快穿防彈衣來一起拍照，我就把那幾個學弟抓來拍照，我就跟他們講說，今天我們沒有坳你們拍照，有些學長會說因爲他們在就叫他們去就好了，我就跟他們講說他們不是要坳你，你們至少比你們同梯的提早學會穿防彈衣，他們都不穿防彈衣，那有時候我們下一線如果不會穿防彈衣會被學長罵，還不會穿防彈衣阿。所以今天其實一線的生活中有時候常常遇到說，有些東西爲什麼都不會，我們是應該會，那爲什麼都不會，因爲學長說你本來就應該會，我還有另外一個課題就是要去區分什麼是，什麼是一線該教的什麼是這邊該教的，不要說我們這邊都學好了到那邊人家說你們在那是學什麼，我們會覺得很委屈，訓練單位我覺得我教一樣你學一樣，結果到一線突然一樣不會學長就罵說，你在訓練單位是在混	9. 騎機車訓練未納入訓練計畫，惟訓練單位有納入，但訓練地點路況之設計應模擬第一線執勤路況之情形 10. 訓練之內容除計畫中之課程外，平時生活訓練隊職幹部應納入訓練 11. 訓練需求應重新評估

	唷，我們跟他講訓練單位真的沒教，所以可以去做一個流程，訓練單位教到哪裡，那哪些東西該一線教，那這些所長副所長或學長，麻煩請你教給新兵，我們就教到這邊概括性的東西，可能有些比較技巧性的東西請你們教，不要在那邊推來推去說你們一線該教的什麼新訓單位該教的，我們夾在中間會覺得那什麼東西是我們該學的，因爲我們真的生活上遇到很多，學長會說你們岸巡員沒教嗎？我們那時候就有教，像那個燙衣服，要燙三條線前面燙兩條線，我有遇到一個新兵不會燙衣服，可是我印象中我們那一梯有教燙衣服，我就問他說你怎麼不會燙衣服，短袖要燙三條線前面要燙兩條線，我就說是你沒學好還是訓練單位沒教，他很認真的說訓練單位沒教，就穿了一件皺巴巴的衣服出去，所有的學長看到每個人都在罵他，那我說你來我教你燙，我就跟他講說，我印象中新訓岸巡員就有教，那我覺得這是生活上的細節，是有教跟沒教的差別，那今天問題是他沒學還是真的沒教，所以我就問他因爲我們那一梯有教，那是到後面幾梯不教了，那我們錯怪他了呢？應該我們教燙衣服還是該一線教，不然又會錯怪一個新兵。	12. 訓練規劃之銜接性 13. 生活訓練如燙衣服 14. 生活訓練之一致性 15. 學長要求燙衣服
訪談者：	總體而言，你覺得受過的訓練與實際勤務配合的程度有多少？能配合的是哪些部分？不能配合的又是哪些？如果落差很大，請問如何彌補？	
受訪者：	我想要提的是關於烹飪這個部分的訓練。就我這樣子時間觀點來回溯來看的話，岸巡人員基本上是沒有同樣的課程啦！當時我們本身也不知道我們有這樣的需求。我們只知道我們學長說我們所站要自己煮飯喔！啊如果學長煮不好如果太鹹啊！很難吃啊！他們不吃可能甚至還打翻，會有這樣的傳言。然後你就會很緊張。可是你下到一線之後你就會被迫去學，那岸巡人	1. 烹飪這個部分的訓練，應納入訓練 2. 打翻飯菜，組織氣候應改善

	員是沒有煮飯的這個東西，可是你在家會多少接觸一些有關家庭煮飯的東西，有些不會煮，有些在家裡就會煮，所以大家就帶這一些家裡面所學的煮飯技巧，下到一線，因爲在岸巡人員是沒有這樣的培訓，然後下一線以後有的學長就是比如這個你要煮飯，因爲你沒有班啊！那你新兵你就要去煮飯，有些那些長官就是會說那個誰你帶誰去煮飯，有些學長就是它要維持這那餐飯的品質，它就會自己煮啊！它就只會叫你做一些簡單的工作，就可能切啊！拍大蒜，切辣椒，做一些簡單的工作，那有些就是反正他今天也不吃，他就叫你自己去弄，他就賭你今天這個兵會不會煮，就賭賭看你會不會弄，你就煮煮看，你會煮大家就是有口福，你不會煮就是大家都不要吃，所以那就我剛剛所講的就是學長就會身教，教你怎麼煮，有時候言教，他就叫你要怎麼去煮，有些就是反正我做我的，你做你的，我炒二樣菜，你炒三樣菜，然後上了桌，這個怎麼那麼難吃啊！他炒的，啊這個不錯吃，這個我炒的，所以就分開，比如說有五樣菜，有二樣菜是學長煮的就好吃，另外三樣就大家沒有人要吃，那我們就看到啊！我們的菜怎麼都沒有人要吃，大家都不滿意這樣，我們心理就會覺得說察覺以後我們自己還要在加強，那回到這邊受訓，士官班也沒有這樣的東西，我們依然是吃警六那個學長煮的東西，然後又回到我第二個哨所一線以後，那邊還是會有可能因爲班次輪替的問題，所以下去還是要去煮飯，然後就一樣啊！我是蠻慶幸的，就是說雖然之前沒有學好，可是至少在我第一個哨所那二個月的時間多少有學到，學到一些東西，可是有些學長識科班出身，的是有些待過飯店，也些做過大廚師這樣，基本上會在跟他多學一些東西，然後如果在下士身份我們在煮飯的時候，就會	3. 學徒制中的師父非主動性,亦無一定模式 4. 每個人皆應學會煮飯 5. 煮飯訓練建議士官班納入施教

	想過我們自己要吃的，大家要吃的，所以就會盡力把他煮好這樣子！不過我們大部份都有去想過，我們是不是在培訓過程能去加這們課程啦！我是不敢去做這樣的想像，可是我也覺得這個跟其他的軍種比較起來是比較特別的，我們海巡如果下一線多多少少都要會煮飯。		
	所以這樣一看，在訓練單位所學的東西與一線單位其實連貫不起來，我覺得事實上我的感覺，從岸巡人員要連到下一線，然後回來士官班在連回來到再次又下一線，斷斷續續也沒有接起來。基本上說，新進岸巡人員是初階，然後士官班是進階，這一點我很肯定！可是他們的一個系列性，整個就是因爲我們岸巡人員就是結束，就是下一線，可是我們就會覺得岸巡人員就會有一個落差，然後回來之後士官班又是進階了！	6.	訓練單位與執勤大隊訓練未連貫
	那又回到一線之後，又發現其實士官班跟一線又有一個落差！爲什麼，因爲其實訓練單位的東西重點在理念，那你回到一線之後又發現他是一個實務的東西，所以就要他有沒有辦法將實務與理念的東西是否能去運用。所以我個人的感覺是，訓練單位的重點部分是理念，我才會提到剛剛那些技術上的東西，是我們急迫需要的東西！可是在那我們卻是沒學技術，我們只是一個理論說，你們記的這個船是什麼類別什麼顏色、什麼類是劃什麼顏色的，可是實際上我們不知道，我們不能今天你去就是你上桌你自己去畫，而是從頭在那邊看這學長學做起，那我的感覺是那我幹嘛在那邊學，那們把守望的課程卡掉嘛！你就直接把我丟到一線去，一次看看守望，我可能就學的比上課還要好。所以實務的課程儘量去一線現實地去學習比較好。但是也不是完全都可以丟到一線去教，那如果像剛剛訪談者所講的，那如果以後這邊不放守望課程，把守望	7. 8. 9.	二次下一線皆覺有訓練落差 理論意味原則

	課程放到一線去，我覺得這不是新進岸巡員之福，因爲氣氛是很緊張的氣氛，如果你完全都不知道就去一線學習全部的守望，那你會覺得那個學長教的很痛苦，然後……，然後菜鳥也學的很辛苦，因爲真的也不能怪他，因爲岸巡人員都不知道！所以我個人現在反而是希望能不能把岸巡人員的東西就教一些實務，因爲很多東西我們眼睛看到，一下就學起來，你在怎麼憑空講都沒用。 但是目前來說，實作上很重要，因爲可能之前曾經就有反應過，我們可不可以出去外面學習，這個問題從岸巡人員一直到我們那一期士官班，我們沒有見習的課程，那後來還是沒有排進去，可是我覺得我個人沒有辦法去，很多東西說真的你講破嘴了！我們還是不懂，而且你講破嘴了！我們還是在下面睡覺。	10. 一線見習氣候緊張 11. 實做課程之困難性，教學行政未規劃
訪談者：	你認爲部隊這種上級領導下級、資深帶領資淺的訓練、教學與執勤方式妥當嗎？這種領導與教學方式的優點在哪裡？缺點是什麼？	
受訪者：	其實學長或幹部也是用平常各種時機去訓練與教育學弟的，那他觀察到這個些事情，比如說我今天站守望，我必須跟值班跟安檢做個通聯，他就會知道你手持機的密碼會不會呼，像我們八一就是很重視是那個暗語嘛！他就會跟你講你哪裡不對，還有每個人的態度不一樣，有的人就會很兇，有些就會好聲好氣跟你講這樣，那這樣有可能你在做什麼，像是你在做通聯的時候，很多學長都知道你的狀況好還是不好，對！那還有就是平常的觀察，簡單的講比如說勤務，煮菜他們不用觀察會直接叫你做好就好！ 他們會把新兵做一個分配，這樣的是可以，那個是不可以的，比如他們本身有業務，比如說這個業務是安檢，我也會做分類啊！這個有點天兵，那我的業務就	1. 平時訓練之重要性 2. 暗語意味反督導之密語 3. 執勤時學長的監督方式 4. 執勤大隊學長制之缺點

	不敢叫他代理，他們就開始選，自己比較覺得比較可以代理的人，我覺得會有這樣的可能發生，因爲很多人都不可能把自己的業務交給一個不可靠的人，所以他們有些就會像我第一個哨所的話就是，我覺得在一般的身份都是這樣，像我們放假的時候，第一次放假的時候，因爲新兵剛到一線壓力都很大，很渴望第一次放假，他要求我們可能第一次放假之前，你要背齊注檢船筏，機巡的那個巡邏點，甚至還要要求你要會用大倍率望遠鏡，甚至會使用那些什麼高金屬探測器，你可能使用的原則，使用時間，使用的原理，都要會講他才會讓你走，所以你就會在一個，雖然他只是一種手段，可是爲了要達成目的，我們要放假會力記啊！然後在下來，然後第一次放假回來！我們就已經比較快進入狀況了。	5. 休假前應學會的基本技能,學長檢核
	但是在教新兵、或是新兵在學習的時候，也是現在一線的教學方式也是有一些問題，比如我自己的例子。有時候長官、主官會問學長那個新兵他學的怎麼樣？他可能說那個新兵說學的不錯喔！他可能下一次就能自己站喔！有些是學長他站二次還三次，那學長可能就是跟主官說我表現的不錯，然後就是學的滿快的，都有在勤做筆記，第三天就可以自己站，所以他站完就可以馬上做檢查報告，但是怎麼寫呢？因爲還是有很多東西沒有學到，我那一天剛下哨就被所長叫去問，他說你在岸巡人員的時候，你們注檢船筏幾分鐘要劃一次？我就吱吱烏烏答不上，我就說注檢船筏第一類好像是二十到三十分鐘，然後他說那一般呢？我就說一般喔！我就想說注檢時間較短在看一次嘛！那我就回答一般大概三十分鐘，他就說那到底哪一個是三十分鐘，我就答不上來，我就說所長我不知道！然後他就說注檢船筏是十分鐘到二十分鐘要看一次，一	1. 長官或主官詢問學長新兵學習情況,長官接受學長制訓練，然『只問成果不問過程』 2. 由學長實施訓練初評之適切性 3. 第一次站哨所長複評 4. 所長複評內容之廣度與深度 5. 新進人員銜接訓練規劃不一致

	般的話就是上來劃一次，就是劃他們現在上來是在哪裡就劃一次，他就說你把你的航跡描繪圖翻出來，結果我一看，我是學學長教的，可是他說你這樣不對！去寫檢查報告，我就寫了一篇檢查報告。	6.	所長之指導模糊不明確
	那時候我就想說奇怪，學長他又沒有特別告訴我有什麼規定，那我第一次自己站就觸犯了那一條，就是不按時間做紀錄，其實岸巡人員有教，可是我自己沒有去注意到，然後我就必須寫了一份檢查報告，我就覺得有點難過，因爲我第一次站啊！然後我就寫了第一次的檢查報告，因爲我第一次站就出差錯，才寫了這一份檢查報告！	7.	寫檢討報告爲處罰之方式，第一次即處罰之適切性
	可是我會想說其實，如果岸巡員訓練這邊可以精實一點！	8.	受訪者期望岸巡員訓練時可以更精實、更嚴格一點
	所以學長教學弟的方式最大的缺點就是不穩定，比如有些學長還會看人，他會覺得有沒有必要去告訴你這些事情，他如果欣賞你，他就會特別教你不要犯錯，要特別小心的部分！有些學長如果看不喜歡你，他就覺得反正出包又是你家的事，他沒有必要去說那個，所以有些人就是身教他會做給你看，他不會一直坳你去做，有些就是不做，可是嘴巴一直講，那有些人就是不理你，反正他自己的事情做好就好。	9.	訓練因人而異
	那大部分的不要說學長，就是業務負責人，他就會把自己的比如說表簿、該做的紀錄、一些表填好，可是他們不會去做一個，類似新兵訓練如何訓練的這樣一個東西，不會去建議這樣一個東西，因爲他們可能說反正新兵來就來嘛！口頭上就是遇到了我再教你就好，比如說今天我跟誰排在一起，那我就教跟我排在一起的人，不會說新兵進來就排什麼課程，什麼課程來學習。	10. 11.	銜接訓練方式隨學長喜好 不會說新兵進來就排什麼課程，什麼課程來學習
	但是其實在一線的壓力我們知道不是來自於人，不管他是幹部或是學長，是來自於勤務，就是因爲要把勤務做好，所以那些人會施予壓力給你，他們希望你趕	12.	以勤務執行爲導向之訓練

	快變成他們的一分子，趕快分擔一些事務，那你如果不能成爲一個有用棋子的話，他們就會變的很累！比如說你什麼都不會，大家都等這幫你擦屁股，大家就會覺得很累，大家都很忙了，又突然來了一個新兵，什麼都學不會，大家還要教你之外，如果你又不能幫大家，你應該是來幫助大家的助力，結果你卻變成大家的阻力，大家都是怕成這樣！那我覺得主要的壓力不是人啦！人的那個部分是每個人的意志問題，我覺得主要的問題是大家都還是希望你成爲一個有用的人，有用的一分子！所以才給你一個壓力，但他們主要還是要幫你。你沒有辦法值勤你就會害到大家，因爲值勤就是你如果不分幫大家分擔掉一些工作，大家就必須很累，那大家都不願意去做一些很累的事情，如果大家能分工合作，做好一些事情大家都能夠輕鬆，所以他們都希望說新兵一到哨所能儘快就進入狀況，大家都能輕鬆。然後我還想提到一點，就是說他們也不怕沒有一套教學的東西，因爲它就是有辦法把你教會，反正就是你來你一定要學會不然你就知道死囉！ 所以學長們也不需要什麼完全的器材、也不理會有沒有一套訓練的方法，他們目前不需要考慮這種，他們就覺得以前的人來三天就會囉！所以我們不需要去延伸一套東西，可能這套東西需要經過大家討論，大家可能模擬一套方法很快，可能都比之前那些的教法都還有效，可是我覺得他們不會去考慮這些東西，他們還是覺得以前學長學弟幾梯來也都是三天就學會囉！我們就用這套方式，我們不必再去研發一套新的方式。我的感覺是這樣啦！但也可能哨所提出來一套新兵到哨所的課程，可是我覺得這個還有一套難題，如果說你現在課程出來囉！他們又必須分人力出來教，	13. 對組織之向心力 14. 希望儘早成爲組織之助力 15. 堅信過去訓練方式有效 16. 若規劃課程，無人

	誰要出來教、誰願意出來教，我們都要值勤八小時，所長又爲什麼要丟這個難題給我教。那今天如果說 有一套東西出來，比如說教案出來囉！那所長就會拿這教案說那個誰，比如說學長帶的三個新兵，那你就負責把他們三個帶會，那學長可能心中就會什麼要我來教，他又不會因爲這樣他就不用值勤，除非說他因爲這樣他就不用值勤。	願意教
訪談者：	海巡員依照海巡法，只要受完司法警察訓練是具有司法警察身分的。你認爲在受完海巡機關所提供的訓練之後，你有足夠能力擔任一個海巡司法警察勤務嗎？	
受訪者：	說訓練方面的話，最主要訓練單位訓練東西還是要看自己的學習，那我覺得這邊的學習，其實還是下到一線才是真正的學習，關於訓練單位只是給他一些概念，希望說訓練單位是給我們一種很貼切的概念，不能說其實有落差的話我們會覺得我們都學完囉！讓我們可以下單位去一線就好，可是原來其實下一線第一天是我們要必須再學習。 在裡面可以發現就是說，我在訓練單位所學的東西，完整的一個原則，標準的一個範例，但是下去之後那些人所講述給你的卻都是他轄區的一個內容，所以他會簡化很多的東西，所以就是說可能他所教的東西會有很多是錯誤的，因爲訓練單位這邊是有一個完整的教案在教，它是很標準化，那一線都是因爲大家都這樣子所以就造就成這樣，以前傳承下來就這樣。所以說初級篇在這裡，實務篇到了一線之後，它又不可能去根據初級篇去講授，可是學長告訴我反正你第一個要求是勤務上的要求嘛！值勤紀律的要求嘛，反正你不要給我出包，有不要造成所站裡面本所站最差的就好，一個紀律告訴，一個目標！他都會這樣爲它的目	1. 覺得訓練單位輸入給他的只是一些概念，但不符實需 2. 訓練單位講授內容普及性，而非針對個別性 3. 傳承的訓練方式，講授內容沒有標準 4. 勤務要求不出包爲目標

	標來要求你、訓練你。所以關於這方面的落差上，我們可能必須在做這方面的調整！ 既然提到這個標準化的東西，我也想舉一個例子，如果說訓練單位它是一個標準的話，大家都能一起公認的話，這一定是岸巡人員必須要去學習的東西，因爲它不能本身都沒有學；我就發現一個問題，像畫船那個部分，我待在我第一個哨所跟我第二個哨所二個畫法就不一樣，我用我第一個哨所的劃法劃我第二個哨所的就是錯誤，而且學長就罵我，而且二個還是相鄰的，學長就說你這畫法不對！我承認訓練單位教的東西是標準化的，大家都以這邊爲主，那你如果因爲各自轄區各自漁港的特性，有發生一些彈性的變化的話，我覺得那是可以接受的，可是如果說今天要澄清誰對誰錯的話，就需要一個標準化爲主。所以我之前畫船的例子，會覺得無所適從，二個都在哪邊掙扎，這不是我第二個哨所的錯誤啦，只是一些寫法的問題，順序的問題。	5. 二個哨所畫法不一樣 6. 轄區特性之不同，在新進岸巡員課程之訓練之內容中均有教授
訪談者：	在國外，海巡機關幾乎是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。在警察身分與軍人身分之間，在你執勤與其他業務、生活的處置上，曾有過何種矛盾狀況？	
受訪者：	就是在執法的層面上。今天我們是一個司法機關，如果查獲一些犯罪事實的話，我們其實知道大概怎麼在法律上進行處理，但是一個問題是，我們之前學到的法令，也都知道其實我們的身份都滿尷尬的，我們其實看到人家在做一些行爲我們也是不能去取締，雖然我們是海巡人員我們還是不能去取締，比如說…我也	1. 非職掌範圍內之事項，應主動通報主管機關

	不太清楚，反正就是說除了走私…，應該是說那些行爲我們沒辦法去取締，比如說做一些行爲不是海巡的範圍。這樣就沒有辦法去取締，你也不能去開紅單子或罰單，這也就因爲我們不是主管機關，所以我們沒有辦法去開罰單。所以回到訓練單位這個部分，其實法律如果實用，就算多久多難都會去學起來，但是現在也因爲有些自私心態去作祟，所以遇到這個層面，大家能躲就躲，勤務方面的話，比較有接觸的到方面，就比較會去管。	2. 法律原則不熟悉 3. 選擇性學習
訪談者：	你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？	
受訪者：	所以說可能像研究者這種機會，常常會有一些回饋，才能作一些修改。我的意思不是說訓練單位是錯的，還是在混，我絕對是說一線的，因爲一線的東西是在變化的，我覺得有些人反應比較不好的，可能就必須做一些修改，因爲其實說真的我們覺得一線的東西，像比如說機巡的東西其實是還好，因爲這邊有在教，最明顯的是他有教機車怎麼騎，那你去一線他就問你會不會騎摩托車，會！他就會說就讓你排機巡。那安檢的東西我覺得是最難學的，因爲安檢的東西就是要去學接觸漁民、開始要學看船、去查漁獲量，那這個也是慢慢學，那在這邊就是沒有安檢的機會！ 還是希望訓練單位跟一線的東西能銜接起來，就像剛剛所說的標準化的、制式化的，它必須奠定出一個固定一個課程出來，讓一線的東西有跡可循的回來看訓練單位所學的東西是怎麼樣的，另外的話就是希望說能建立一線的一個溝通的管道，就是能常常做一個互相呼應，我覺得這是一個很重要的一點，能夠互相呼應。那科長所提的組織文化，我覺得像我剛剛有提文化的部分，我覺得一定會不一樣，這是很現實的問題，那本身我是覺得能不能在這個課堂上，事先的去告知	1. 執勤大隊訓練是要修訂的 2. 安檢勤務應習得較多技能 3. 訓練單位無安檢機會 4. 訓練單位與一線建立訓練溝通管道

	新進岸巡人員或是士官班，因爲有些士官班沒有下過一線，告訴他說有一個心理準備，就是說……，會碰到什麼樣的人際關係，可以說跟長官跟下屬去互動，像我們再士官班我們沒有這樣一個課程，可是我在上士官班之前，我自我介紹第一句話，我都不知道未來我會面對長官跟下屬，當然以前面對的全部都是長官，因爲我的身份是下屬，我以我覺得可能去加上一些比較軟式的課程。	5.	強化人際關係訓練
	因爲我覺得勤務、法律，多久都學的起來，可是有些東西因應的傳承，就像我講的我們下一線可能會面對的問題，比如說一些跟漁民的溝通，那個不是每個人都會的，如果說加上一些軟式的東西，然後也讓我們的課程不要那麼的死版。那另外一點就是說，如果可以的話，我希望能排除萬難，就是說讓我們在結訓的時候有一個見習的機會，我覺得那個可以去反正說讓每個學員去反正說在這一個學習過程、訓練的過程中，在最後一天、在最後一關中去得到驗證。去跟理論去做一個驗證，那如果說在前一陣子沒有去學習的人最後一關，至少還能知道說大概，下一線之後這些實際的東西是什麼，不會手忙腳亂下到一線之後，然後又要在很大壓力的氣氛之下馬上學會，其實我的感覺我會想到那一段時間，那一種氣氛跟那一種壓力，讓我無法在短時間內學會，在那種情況之下讓人家很想逃離那種狀況。其實說真的因爲你要學，又要做，又要去做以前你不想做的事情，比如說煮菜，可是一天之內你就必須被這些東西擠滿，那有些人會一直找長官說我可不可以來離開這個地方那種感覺，就是說讓我離開這裡，然後說他又不是說表現不好，它也不是說值勤的時候出包，那就是感覺上它不喜歡這個環境。他就覺得說把我弄走我到一個新環境再說，問題	6. 7. 8. 9.	漁民溝通訓練 結訓前有見習機會 一線訓練情境的氣氛讓新進成員備感壓力,影響學習動機 環境不適應而想調單位

	是他到一個新環境還是這樣，我以我覺得說你不可能到一個新環境就能適應。 如果說你是那種到那裡都不爽的人，那你到哪裡，在爽的天堂都會不爽，所以我覺得說這個態度的東西，我們學了很多法律、勤務的東西，可是你的東西還是態度的問題，因爲我們在一線的東西，長官跟學長都是看我們的態度，那我們有時候跟長官、學長也都是看它的態度，就如果說學長的態度好，那我們對它的態度也會跟著好，如果說有些學長我看它不爽的話，表面上是聽它的，但私低下就不鳥它，所以我說勤務做的好不好，跟心情好不好都有差。那我是覺得說如果課程上加一些人際關係還是一些比較活潑的課程的話，他們一下到一線不會第一個就接觸到，那麼大的一個所謂組織文化給他們的壓力，讓他們在上課的過程中，知道大概一線的狀況是怎麼樣，也不是說去嚇他們，就是說大概的，讓他們知道說曾經有這樣一個狀況，大概會怎麼樣，那自我大概要如何去處理，去怎麼管理自己的情緒，那如果情削管理好的話，其實心情好就很容易學，那跟學長的互動之下可能就比較不容易去出一些不愉快的狀況，那學長也比較容易教，像很多學長願意教就看你的態度。那那些不願意學的學弟，久而久之就會產生很大的問題，因爲學長都不願意教他，他又不願意去問學長，他就第一個被孤立，第二個然後他在那邊就很危險，那他勤務就不會，他一出勤大家就很擔心。 那像我現在的哨所就有這種問題，有一個學弟一直學不上來，而且大家軟硬都用了他還是學不上來，那我就曾經有些學長對他大吼大叫以後，我就想說如果這樣下去，我是當場沒有辦法打圓場啦，這樣感覺就是跟學長在對立，我就私下請他到我房間我跟他聊一	10. 執勤單位的長官及學長並未營造良善的學習環境 11. 長官及學長對部屬之態度,影響學者學習動機 12. 訓練單位對未來執勤單位之特性、文化應多教導及納入訓練 13. 增加人際關係課程 14. 受訓者若能主動、積極學習,學長較願意教導 15. 對學習意願低落者,應妥採其他教導方式

	聊，讓他知道說在關心他，那我就請他說努力一點，就算你真的學不來，你不要表面上不想學，不然的話，他就被孤立起來，孤立起來就很麻煩，我也不知道他哪天情緒上會發生什麼事情。 事實上我的記憶，在士官班是有這種內部管理的課程，但是這課沒有內容、我不知道那是誰上的，我覺得重點在內容，你說的課程他都有但沒有內容，我覺得我必須實話實說因爲今天是做研究的，如果光講內部管理那部分是不足的，我覺得訓練單位上課方式還是閒聊的，因爲閒聊大家才會專心，所以我覺得這點就很難突破盲點，你今天找一個名師來講他的課程可能睡一片，可是今天找一個真的在管理的幹部他可能不知道從何講起，可是他真的是一個管理幹部，他就只能用比較聊天的方式，講一下內部就好像大家一起上課一起講課，可是下課大家都忘記，我希望說不管今天的訪談有什麼幫助，可是有一件我必須要提的就是科目都有可是內容比科目還重要大致上是這樣。	16. 不認真學習者會被孤立 17. 授課方式採互動方式較易被接受 18. 教官的遴選應具豐富之實務經驗者爲宜

訪談者編號：受訪者 02、受訓者 02

訪談者：	能否請你簡單談一下，從陸軍新兵訓練完成、踏進海巡單位接受岸巡員訓練、到現在可執行各項勤務之間的訓練歷程？在各階段內，你學到了什麼？怎麼學習的？怎麼完成你現在的任務的？	概念化
受訪者：	進入訓練單位剛開始是學海巡是什麼，然後是勤務上的了解阿。大致上是在做什麼，然後一些法令是依據什麼的，然後到一線的話還有八一密語表[8]，然後其他哨所是沒有的。 訓練單位訓練完之後，我就直接下一線執勤，剛開始會有一個士官長會帶我們然後做心理輔導，因爲我們沒有實習阿。這一梯是直接下一線，就是他們教我們怎麼操作我們先實習，他們操作我們在旁邊學旁邊看，然後不知道就是去問。在剛開始到一線的時候，會先給你密語表，因爲我們那個哨所只有機巡兼守望，然後在機巡的時候是按照時間進度表操作，然後擔任守望的時候學長會告訴你說去認識船隻，因爲剛開始的話你如果說找到什麼特徵是不太可能，這是一些順序，然後如果說你搞不太清楚的話就是跟雷哨問一下，然後剛開始都是背密語表。不過對於背密語表，有些人是反應不需要密語表。其實密語表學習是要看個人，有的人三天有的人還要更久，也不是說是因爲你背不起來還是不習慣去用他，會導致說你在學習的時候延長更久的時間，不像其他八二或八三[9]是直接勤務不用再背密語表，八一還有密語表，是因爲大隊長還堅持使用。	1. 背密語表訓練倍感壓力 2. 密語表僅八一大隊要求，其他單位未要求，訓練執行之差異
訪談者：	在訓練單位與一線的訓練中，就教官素質、設備、時間與場地項目上，能否分別對於各項目進行回憶他們訓練的情況？	
受訪者：	在一線的教官其實水準不一定，像我們我第二個哨所新進來的副所長，他接受的訓練是領導的訓練，他在陸軍沒有受過什麼海巡訓練就下來了，勤務方面都很欠缺，反而是他還會跟我們問，所以他會跟你講些法律的事情，勤務上是不太會講。都是教勤務上的軍官和士官去講，因爲他們比較常做。所以遇到這種狀況，會	1. 一線訓練教官水準不一 2. 成員來自陸軍領導

[8] 八一密語表是指台東岸巡隊各哨所間，在勤務通聯上仍保持的加密溝通模式。
[9] 八二與八三分別是花東岸際岸巡隊代稱。

	有一些資深的士官會輔助他啦，大部分都是士官長。但是有些資深的也不一定會幫拉，看他要不要去幫而已。其實團體大家也都會幫忙分擔嘛，也不可能讓一個新進來的副所讓他做那麼多事。在訓練單位的話，其實也沒學到什麼東西。然後等到你下一線的話，你在執勤的時候你會碰到什麼問題，再去找法令，看是什麼問題依據什麼法令，然後學長也會講法令，他們懂法令比較多啦。像現在阿兵哥都不知道依據什麼法，士官也不一定，軍官才知道，軍官會去要求。因爲在新進的一兩個月他會要求滿多的，到後來都不會去要求，所以後來都忘記了。我覺得法令滿重要的，因爲受過法令訓練，在執勤的時候，有時候也會發生說不知道這是要爲什麼我可以執行這種勤務、依據什麼，你要自己去找，要熟悉你在勤務蒐證的時候比較不會慌因爲你知道說這是依據什麼。所以法律依據其實滿重要的，像我們在港口安檢的時候，我們看到有人在疑似電魚，當場我們沒辦法知道用哪條法律去取締，後來去翻，才知道可以用什麼法，所以我覺得受法律訓練滿重要的，至少立場不會飄忽不定。	士官班 3. 訓練動機:非志願性 4. 欠缺依法行政觀念 5. 前一二個月訓練要求較多 6. 引用法條依據之訓練,應加以強化 7. 受訪者覺得法律訓練蠻重要
訪談者：	海巡所有單位的操課表都有固定時間與課程，請問它所施行的程度爲何？怎麼實施的？	
受訪者：	在我第一個哨所，法律依據的話，因爲只有九個人嘛，執勤的話有的人會出去，只剩幾隻小貓，學長教你什麼。其實他們法律不懂，勤務他們在平常已經跟你講了，所以其實那段時間你也不知道要學什麼東西，新來的來講可能會有用啦，可是對於進來一個多月的弟兄也學不到什麼東西。那在我第二個哨所是勤務比較繁忙，有些人都要備勤，那些資深的士官他們在教你的時候，我想對新進的比較有用，對於已經做久了他們大概都知道了，所以對他們來講也是沒有用；所以，這段訓練時間正常是不太可能實	1. 人數少,訓練實施困難 2. 服務哨所異動二次,適應及轄區特性訓練益形

	施，大部分 1400 下哨，大概 1420 才真正會下哨，你新進也不一定是一個人，有時候會三個人，你不可能因爲這樣全部人就教你們三個。 那這段時間，大家都有事情要做，比如有要備勤、那有些都有業務，還要煮飯，你像煮飯不可能一下子煮好，那那個時間你就不能去訓練；有時候一些幹部常常會有狀況發生所以真的沒辦法。 他們是覺得說你去做會比較快，而不是說我先教你你再去做。 這個部分也要談到我在勤務也業務上的問題。我是接經理的，我第一個哨所只有一台電腦，你值班也要電腦，所以就會照成你做業務的困擾。有時候會造成你的時間配合不到有時候會做比較久，因爲你要等人家做完了才能用，然後在我第二個哨所的話就不會，因爲我第二個哨所有兩台電腦，所以做起事來的話比較方便，主要都是利用下哨補休的空閒時間拉！		重要 3. 認爲新進人員才需訓練 4. 未施教而以實作中學習
訪談者：	對一個新進岸巡員而言，一般都有三至七天的適應期，從各項勤務—守望、安檢、巡邏、值班，乃至於各業務與生活管理，在這段時間內你是怎麼學習的？學了些什麼？		
受訪者：	在我第一個哨所的話是學長會一直慢慢的教你，大概一個星期左右，然後快一點的話會要求你三天就學會，剛下去的話幹部會問你在新訓學的是什麼東西，就是學長帶我們比如說站守望的話，你就是在跟岸巡員學的判定那個距離嘛。 那我在第二個哨所有有安檢的工作了，但是如果下去勤檢的話，原則上是要每艘船都需要跳船[10]，一般都做不到因爲人手不夠，如果說每艘船都要跳船的話，太多艘船了，而且簡化船筏的作業程序的話裡面有說，他們會感到說你做到一般就可以了，可是因應當事人的的關係就要下去勤檢，主要勤檢就是客輪一定會去檢查，然後跟貨輪、客輪，客輪可能你們不知道他安檢的程序跟其他的船隻作業程序不一樣，等他們安檢完的話客輪早就開走了。 當然，安檢技巧不是一開始就學會，我剛開始也是一樣先去跳船，	1. 學長制訓練大概三天至一個星期 2. 安檢執檢技巧僅能在執勤中學習，因訓練單位無教學設施

[10] 跳船是岸巡俗語，因爲當出港前，依規定應先實施安全檢查，此時岸巡員因必須由靠泊碼頭登船檢查實施安檢。

[11] 岸巡員在漁船返港後，應進行監視卸貨的工作。

然後就會認識一些魚類，然後還有說這艘船，像我們任務是了解人事物，然後這艘船是捕什麼魚類、船長是誰，然後這艘船的特徵是什麼出去的，還有這艘船有什麼可疑的地方。然後通常你進來嘛，因爲魚類沒幾種嘛，然後大概看一下就知道多少，可是剛開始一定要讓新兵跳船，讓新兵了解。後來其實就不需要了，然後別人有時候會打電話跟你說要出港，我們就會派人去監卸[11]，其實在第二個哨所，要送蘭嶼跟綠島一些菜或是一些大型的電器用品，菜的話客輪送的就可以了，但電器用品的話就需要貨輪，有些人就不想去送，他們會覺得說爲什麼你們都不送，不是我們不送是因爲不給我們送，然後在他港籍漁船的話是比較麻煩，因爲依照作業程序的話是你要蒐證，他進港時就要開始蒐證，可是那難度高，因爲你第一個，安檢的時候通常只有三個最少是兩個人，因爲你一個蒐證的話，另外一個還有其他的船要看，所以人根本不夠，所以通常只有客輪才要蒐證，然後在點他港籍的話就是一下子就過去因爲你還要運作他的大陸漁工，我們剛進來的時候，就是學長會跟你說大陸漁工的清點這是最重要的，而這些技巧，幾乎都是透過學長交給我們的。 在這段實習期間結束後，幹部或學長會給我們一些測驗，因爲不問會擔心你出狀況。其實你剛實習的話，就是就是看整個操作，然後真正實習的話就是你去做那有狀況，學長會幫你處理。比如就是奇怪，本來五艘船，爲什麼變四艘，那另一艘船跑去那裡，會不知道怎麼處理，然後學長會告訴你怎麼處理。剛開始站守望是要認識船和勤務，那後來的時候就是安檢，安檢你要如何做比較快，因爲你港口進來的時候.你要知道說船要取哪一個順序。那特徵是什麼，然後你要知道他做的習性是什麼。通常是有學長會帶啦，就是我們學長或幹部是講說，安檢其實是在等蒐證的東西，因爲安檢是要依據什麼法律，比如說海岸巡防法，有時你只要大概知道就好了，因爲在處理狀況的話都是幹部在處理，阿兵哥話是勤務怎麼做就可以了。	3. 執檢技巧大都是學長教授給學弟 4. 實習後幹部與學長會實施測驗 5. 幹部與學長誤導新進人員對法令之理

		解
訪談者：	訓練單位與一線單位是有所差異的，請問，你覺得訓練單位在模擬一線的成效如何？可以分別從守望、值班、巡邏等分別來談。	
受訪者：	因爲你在訓練單位只是講你並沒有下去執勤，講解法令有說什麼情形、什麼定義等等，解釋是比較容易。我們是直接下去執勤，不是說你懂法令就好，你還要會去操作。我們訓練單位的法令並沒有結合勤務。	1. 訓練單位的法令課程未結合實務教授
	但是如果要說的話是有幫助啦，你下去學長也會再教你，我們在訓練單位的話也會騎機車訓練，可是摩托車故障的話，你也不會去修理，然後實習值班的話是多餘的，因爲跟一線是完全不一樣的。守望也是跟一線完全不一樣，因爲你守望你連船都沒有，也沒有電話就是站在那邊，像大門哨就站衛兵一樣的意思；在一線要去畫航機描繪圖、和安檢編號那交接時間，漁船是在動的，不是靜態的。而且你要去模擬的話，沒有船，你不會有壓力。因爲有時你會擔心把船給搞丟，因爲船分很多種，還有你船有時候會大出，船真的很多，但在訓練單位你不會感到這種壓力。而且在海邊跟你在陸地上真的差很多，方位都不一樣。	2. 強調機車訓練對其未來執勤有益 3. 訓練單位未針對實情採模擬情境方式
	然後說巡邏…. 一線的勤務是這樣子，什麼區域然後去巡邏。但是在一線，區域巡邏用的不太高，因爲一般都是有可疑才會去巡邏，通常不會有什麼可疑的。至於巡邏箱，巡邏沒有簽，之前是有簽到箱，現在都沒有了，現在是跟勤指中心回報海面狀況、看看有沒有什麼可疑的去盤查就好了，看看什麼這樣子。其他比如地形，一線的地形地物有時候是砂石地，或者是很容易濕滑的地方，那常常都有人會摔倒。所以要注意慢慢騎，有時候因爲巡邏區域太遠了所以會騎比較快，有時因爲地形的關係騎慢還是很難騎，那時候就需要步巡機巡沒辦法，像有些地方在施工，機車沒辦法，我們就要把摩托車停在一個地方用步巡的，那時候因爲地形的關係要走很久，有時走到那就以已經快下哨了。在訓練單位步巡的話應該是沒有學什麼東西啦，守望就是在那邊等時間，沒	4. 訓練單位僅教授如何做，然未述明爲什麼

	船、也沒有海，守望的一些基本的也都沒有學到，一些操作的也都沒有阿，在訓練單位是差很多。 那關於值班，一線的話，你要看是港口，你進出關都是你要跟安檢人員說有船要進港這樣子，然後而且有發生什麼狀況你值班這個中心要去下達，那在訓練單位的話根本就是坐在那裡等時間而已。	5. 訓練單位編排各類勤務，但設計上與一線執勤有很大差異
訪談者：	總體而言，你覺得受過的訓練與實際勤務配合的程度有多少？能配合的是哪些部分？不能配合的又是哪些？如果落差很大，請問如何彌補？	
受訪者：	如果真正要講的話大概百分之十，那百分之十就是了解那裡有什麼勤務，大概是依據什麼法令，可是真的就勤務內容來講的話真的是差很多，因爲你不是在海邊，一些操作其實都很難了解。	訓練移轉的成效上，受訪者認爲只有一成
訪談者：	你認爲部隊這種上級領導下級、資深帶領資淺的訓練、教學與執勤方式妥當嗎？這種領導與教學方式的優點在哪裡？缺點是什麼？	
受訪者：	像清點大陸漁工的技巧，學長的教育方式是，他們會跟你講說你如果有任何問題就提出來，可是老實說的話你沒接觸過這些東西的話根本就不知道，你不知道問題從哪裡出來阿，所以你要盡量去做，然後做的時候你大概就知道什麼需要問什麼不需要問，然後這個時候你才會去問，然後像剛開始學長做我們看根本不知道什麼問題，因爲我們沒去做不知道什麼問題.要自己去做才知道問題在哪裡，瑣碎的問題滿多的。這是一個問題，就是學習上比較屬於被動，像第二個哨所沒有跟我排實習，都是我自己去問。有時候只好花我的時間去問去學，所以有實習當然比較快因爲你先去操作，學長再教才會比較快。自己去學第一點，就是會用掉你的睡眠時間；但是其實反過去想，剛開始有什麼問題他會先跟你講，但是，有時候會漏掉的東西、問題你要去做才知道，再跟你說我覺得這樣比較快。	1. 實作中學習但執勤要領不熟悉 2. 學習上是比較被動的 3. 綜整問題施訓，學者摸索不出問題

NTU Library

	另一個問題，像膠筏漁船客貨輪他們吃水線是怎麼看，有的學長他們說膠筏是沒有吃水線，但有的學長會跟你講說，有吃水線阿；後來是去查說法律的依據，去查是有然後客輪跟貨輪的話是有，這就是在經驗回憶上的不同。 但是學長帶隊也有他的好處，比如剛去的時候因爲落差很大，什麼都不會，但是學長也也不會太過苛責，因爲他們都知道其實在訓練單位學不到什麼東西，所以他們都會教，因爲他們也是從訓練單位下來的。但是他們主要會看學習態度，不要說一件事情講了很多遍都還不會做，會教你怎麼做不要說一些應該做的事情都沒做那應該都還好。 不過總體來說，雖然學長制有很多問題，但是它還是滿好的。因爲學長都會帶學弟，然後上級的話他們帶下級的話就是你要有一個人出來領導，不要沒有人出來帶去安排勤務，大家都只做自己的事的話，這樣就不行，那有時候就是有剛來的比較沒有頭緒，那就請比較資深得出來帶比較好。那一些表達不好的學長通常是不會安排出來教。	4. 教導內容不一 5. 學長制的優點
訪談者：	海巡員依照海巡法，只要受完司法警察訓練是具有司法警察身分的。你認爲在受完海巡機關所提供的訓練之後，你有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？	
受訪者：	還是不太行。像我們有時候在處理的時候就會覺得很無力，我就跟他講說這是依據什麼法，問題是他不會聽你講這些，也不會理你，雖然說司法警察但他們還是會覺得警察是警察、海巡是海巡。不過這一點在訓練上的衝突我是覺得還好，因爲你自己知道你是有司法警察身分的，但有的人會覺得說你還是一個阿兵哥做兵做一下就走了，他們不會去特別刁難，他們也覺得你們軍人，軍人怎麼會管這些東西，除非你們是警察才會去管，那基本上在漁港都是好來好去的。在漁港這樣的話我們做事也比較方便，但有時候我們能給他們方便的也都會，像進出港報關，漁民通常不會來報關，除非是爲了一些福利，但是按照一般作業程序的話，是很	1. 雖具備司法警察的身分，但因非志願役，欠缺使命感 2. 執法與便民之拿捏混亂

	複雜的，那那些海洋巡防過來的會過來去監控那艘船，但是他們通常不報關就出去了，那每艘都這樣子的話，海洋巡防艇才幾艘，怎麼可能完全去追。	
訪談者：	就義務役官士兵來說，目前處在一個役期逐漸縮短的外在條件下。你認爲在此條件下，對勤務最大的影響是什麼？那麼相對的，基層的訓練該如何調整？這樣子來說，你覺得勤務與業務在傳承上會發生什麼問題？	
受訪者：	主要是人力上面的影響，其他應該沒有，所以我認爲我是覺得訓練單位的時間不要那麼長，我覺得直接下去學會比較快，像我們訓練單位是一個月嘛太長了，大家也都知道學不到什麼東西，大概一兩個禮拜就進場了，只要大概講講海巡是什麼。 我覺得安檢器材的操作在一線作更落實的學習會更好，因爲你有一些勤務上的實習不可能做得到，像漁業的作業習性、漁業的認知阿等等，主要還有講一講法令跟勤務，那安檢器材的操作都是在訓練單位可以學，那這些如果你不會操作就要等到下一線在學，那法令的話就是在訓練單位就學起來，不要等到一線。 所以我是覺得直接丟下去比較快，因爲你一個月上課一個月實習，那在實習的時候哨所人會想，你又不是我們的人，幹麻教你這麼多，那你在那邊很輕鬆就過完一個月了，什麼東西都學不到，但是你要自己去問才行，所以你要直接下去才快，在一線一個學長帶學弟比較快，在訓練單位，一個教官帶這麼多人，是學不到什麼東西的。	1. 人力會受影響 2. 新進岸巡員訓練一至二週即可 3. 加強安檢器材操作 4. 在一線學習較快
訪談者：	你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？	
受訪者：	我是有個補休的建議。我是覺得休息時間根本不夠，像之前在我第一個哨所的話，值完勤，還有兩個小時備勤。這樣時間根本不夠，然後執勤的話我第二個哨所，按照簡化作業程序是還夠，但是要全檢的話人力根本不夠，然後操課的話，建議是 1400 到 1600	1. 執勤大隊訓練一個半小時即可

	其實大概是 1500 到 1630 就夠了，因爲你大概是 1400 下哨大概都要用一些東西所以都在 1500，然後勤前教育的話，其實也可以用來學習，也是有安排操課。晚上安排操課我是希望是 2000 到 2100 吧，像之前不是有你第三班的話大概 2000 就睡了，現在是 2200 睡，他們也不管你執勤的時間。所以，看看盡量配合說不要馬上交班就去銜接，你會銜接不上需要一些緩衝時間，因爲你可以在 1430 到 1500。大概是在 1500 到 1600。因爲兩節的話太長了會銜接不上。	2. 勤前教育可安排學習進度 3. 授課時間之建議

NTTU Library

訪談者編號：受訪者 03、受訓者 03

訪談者：	能否請你簡單談一下，從陸軍新兵訓練完成、踏進海巡單位接受岸巡員訓練、到現在可執行各項勤務之間的訓練歷程？在各階段內，你學到了什麼？怎麼學習的？怎麼完成你現在的任務的？	概念化
受訪者：	大概分成三個階段，因爲陸軍就是在新訓所以沒什麼，那海巡的話基本上，時間長的劃分三個單位，第一個就是新進岸巡員在訓練一中隊，第二個下一線之前到安檢所，第三個就是巡防士官班，所以說到新進岸巡員的訓練，現在對新進岸巡員的訓練其實有點模糊，應該是你認爲對往後上的一線生活中比較有用的，大概就是手持機，學會手持機的使用，然後再來學會如何去分辨漁船，就是去看膠筏等等之類的，那除此之外，就是一些法律方面，我反而覺得新進岸巡員那些學的法律，沒有什麼幫助，因爲那邊沒有什麼幫助，我覺得新進岸巡員的訓練比較深刻的就這二樣吧。那還有一個就是安檢器材的使用，就是安檢器材比較基礎的認識和使用，算是新進岸巡員訓練到現在讓我印象比較深刻的二樣，那第二個階段就是在安檢所，那其實在安檢學到的更多的東西，在那邊會覺得自已從新進岸巡員結訓後學的東西到那邊會覺得都不夠，個人都會要更精進，因爲安檢所算是一個，那些的勤務種類繁多，那本身港的船隻也比較複雜，算是漁港，又有客輪、貨輪，就是那邊船的種類結構比較複雜，在那邊其實就是對一些比較實務方面，像是安檢器材，然後對勤務類的了解，像是守望，因爲新進岸巡員對守望只知道基礎，但是因爲實際上的複雜，新進岸巡員學的東西到我那個所站就必須再重新適應一遍，其它方面，像是機巡，機巡算是最輕鬆最容易上手的吧，就是以我那個所站的勤務來說吧，那再來我那個所站的勤務還有安檢，他的安檢就分成客輪和一般漁港的安檢，那一般漁船的安檢的話，可能是新進岸巡員比較沒有去注意，那我自已在我那個所站的時候，學長教我們滿多東西，包括說平常的時候去跟漁民了解，鼓勵我們去跟漁民聊天，你們看到漁民在整理漁具的時候，過程當中，其實就會了解到說他的漁具的型式，就可以知道補捉到那些漁	1. 新進岸巡員訓練模糊 2. 法律課程訓練移轉成效不佳 3. 安檢所見習過程學習較多 4. 複雜漁港所需學習較多 5. 學長教導與漁民的互動

	穫，就可以從這邊研判他的可疑症候，不可以他拿著一根釣竿拖了一條旗魚回來。學長他們鼓勵我們常去跟漁民聊天，像是有些時候你看到，你撈起來的魚穫它的種類也會不一樣哦，其實像有些的魚他的量不多，但他的經濟價值很高，像有一種他的名稱叫紅目鰱，那個一斤都好幾百塊，可是也有那種一斤十塊錢的炸彈魚，所以你可以從他捕撈的漁穫，就像是紅目鰱，如果說他今天捕撈一大堆，如說那個船主他今天這樣還悶悶不樂、鬱鬱寡歡，那其實可以代表說他也是一個可疑症候，那像說如果說他今天捕獲的是炸彈魚，捕獲一大堆的炸彈魚他還是很高興，其實這也可以算是可疑徵候，那像那邊之前捕撈的漁具、漁獲然後等等之類，就是去研判他的可疑徵候，然後還有一些就是跟船主、大陸漁工等等之間的相處，所以對大陸漁工的管理也更爲了解，其實在我那個所站可以算是在海巡生涯學習到最多東西，可是因爲那邊的勤務繁忙，所以在那邊的學習步驟就是一個很…，這個我就語帶保留，學長學弟制比較重，他在整個學習過程中不是一個很正常的過程。再來就是第三個階段就算是就像是巡防士官班，巡防士官班裡面你就要學到滿多法令類的東西，一來就是本來就對這有興趣，二來就是你本身學會法令的話，對於之後在一線的執勤遇到各種問題都可以在應變或處理上會更好，在巡士官班學的東西跟往後下一線比較起來用不到反而是比較多，你如何去整理簿冊，我覺得那反而是比較用不到的，除非說你今天留在勤務中隊、勤務區隊等等之類有長官在的地方，有需要去整理的部份，其實待在一線比較少，比較少去整理到那些。	6. 7. 8. 9.	可疑徵候判斷訓練 學長學弟制較重的單位，訪談者認爲不是一個正常的過程 士官班法令課程較重 幹部訓練的管理訓練
訪談者：	在訓練單位與一線的訓練中，就教官素質、設備、時間與場地項目上，能否分別對於各項目進行回憶他們訓練的情況？		
受訪者：	志願役士官當初我留在那裡，志願役的士官，士官長的本質學能很好，但是那邊的中士可能年紀比較小吧，感覺還比較像小朋友	1.	受訪者認爲安檢所

	吧。基本上我覺得很多東西，除非他們去受過專業的訓練，我覺得他們的本質學能不夠，我覺得除了所長和士官長以外，其它的我都覺得他們的本質學能都不太夠，我覺得這倒是可以加強去要求他們加強，志願役幹部的本質學能。 至於訓練單位的教官，教官組的教官可能有些脫離一線太久，說不定也有的教官沒有下過一線，所以他完全不了解一線的勤務，就會變成他所給我們的東西是以後用不到，所以其實還滿需要多看看一線的，我是這樣覺得。	除了所長、士官長外，其餘新進士官本質學能不足。 2. 教官不熟悉一線的勤務運作，就研究者之觀察發現岸巡部隊之執勤教範修訂頻繁。
訪談者：	海巡所有單位的操課表都有固定時間與課程，請問它所施行的程度爲何？怎麼實施的？	
受訪者：	大部份的時間都沒有落實，但是其實有真正在訓練和沒有在訓練，因爲那時候待在那邊的時間也不多，我待在那邊的時間其實差不多都是一半一半，就是有訓練的時間和沒有訓練的時間差不多是一半一半，所以還是有作，他還是有去落實但不是那麼確實。	1. 受訪者承認一線訓練無法落實。 2. 一半的落實訓練，其所言執行訓練時間與未施訓時間佔各半。

NTTU Library

訪談者：	對一個新進岸巡員而言，一般都有三至七天的適應期，從各項勤務—守望、安檢、巡邏、值班，乃至於各業務與生活管理，在這段時間內你是怎麼學習的？學了些什麼？	
受訪者：	印象中是三天到一個禮拜，只是回憶一下現在一線普遍都缺人的情況，我當初我下去的時候，七、八點的時候到，東西都安置完了，另外一個同梯是站 22:00~02:00，去見習不是一個人站，見習 22:00~02:00 的守望哨，我是見習 02:00~06:00 的守望哨，我們二個也是差不多見習一個禮拜以後就一個人執勤。 但是這又涉及到管理者的觀點問題。因爲那時所長和副所他們二個排哨的個性不一樣，因爲我們之前的那個副所很糟糕，他就是說菜，你就是在上面，先學會站守望再學會其它，我們所長他是覺得說，他會先去試著安排你接觸各項勤務，再從各項勤務中，找出你最上手的一個，讓你在這方面去特別的成爲一個專業，所謂的專業，後來我同梯他大部份他都是站守望哨，但是我大都是在安檢，因爲我們所長就說其實我跟那些漁民的互動都還不錯，他會選擇說經常讓我下去安檢，那安檢的時候，從這中間就是會注意到很多細節，這些東西是因人而異，可能是所長比較細心吧。 其實在一線大家都很忙，因爲休息時間非常少，執四休八，實際上那八個小時沒有完全去休息到，所以中間你們必須要去作很多打掃的工作，那時候我們那時候也會看，因爲有些時候，真的有充足的人力來上的話，其實的話就會上，但是有些時候真的大家都會忙不過來，尤其是春節，過年的那一段，或者就是有什麼大清掃的那一段，那段時間，就是說上課比較少，但我們還是會撥時間出來上課，像我們所長，有些事情會在勤務的時候講，有些事情他會在上課的時候講，我印象比較深的是，他曾經把沒有上的，下午 14:00~16:00 的時間集合大家，集合大家之後發給一個人一張紙，讓你開始畫漁船，甚至畫膠筏，你畫漁船要把它的各部份畫出來，構造畫出來，畫出來之後反正大家的認知可能不一樣，畫出來之後大家開始討論，就一個一個輪流上台去講你畫的船是	1. 執勤大隊一線人員短缺，撥補不濟，影響勤務編排及正常任務之遂行。 2. 依學習成效編排勤務，惟經觀察先由簡易之勤務類別執勤。

	怎樣，那這個地方是作什麼用，如果底下覺得不對的話就上來講，那如果意見很明顯分歧是二派的話，那就再來討論，如果大部份的人都覺得是這樣的話，而實際上也是這樣的話，那上台講的就會知道他那裡不對，那又學到，其實從大家互相研習、互相研討的方式去學到這個東西，比如說岩繩釣，比如說岩繩釣是什麼作?其實漁民有他們的行話吧，所以這些東西都是從小地方，我們所長要求的一個叫專業，其實專業是從各個角度去把他累積起來。他時時刻刻都在叮嚀，因爲那時的所長，他是很會機會教育的一個人，他是一個很貼心的一個長官。	
訪談者：	訓練單位與一線單位是有所差異的，請問，你覺得訓練單位在模擬一線的成效如何？可以分別從守望、值班、巡邏等分別來談。	
受訪者：	第一個就是說因爲沒有什麼海面狀況，海面狀況就是風平浪靜，除非，以訓練單位來說的話，最多最多就是可能有中隊長、大隊長或是副大或是有其它長官會來，那報告詞，其實每個地方守望它的報告詞都不一樣，其實報告詞這個東西是可以背的，那它一些基本動作是可以去要求的，但是因爲它太風平浪靜了，以海面上來說，實際上到一線的守望去，它那個根本比較起來就太風平浪靜，我沒待過其它的地方，只站過我那個所站的守望，那所以會覺得落差太大了，到我那個所站會沒有辦法應付。 更深入的說，就是望遠鏡的使用，船基本上它是會移動的東西，在新進岸巡員的訓練裡面會建議大倍率望遠鏡跟一般二十倍的望遠鏡，我會建議說希望花比較多的時數去來訓練他們讓他們把這個東西上手，其實基本上大倍率望遠鏡他的使用，以我那個所站爲例子好了，今天船要出去那時間是一小段，那大倍率望遠鏡它用起來並不是那麼便利，那所以說，如果能在新進岸巡員的訓練把它如何使用大倍率望遠鏡能夠以最快的速度，因爲可以盡量挑在白天，因爲晚上船隻有燈光，但是白天可能建議的方式要求望遠鏡去瞄到那棵樹，瞄到那一個位置這樣子，你就會去找遠距離不一樣的東西，差不多那個距離你去找、去看，這樣子可能會，	1. 訓練單位模擬訓練應盡量結合實務情境施訓，尤應從嚴從難 2. 器材訓練的建議 3. 模擬訓練速度及精度之要求

	用這樣的方式可以用或許對大倍率望遠鏡會比較容易上手，不然其實就算裝了那個東西，我去參加巡防士官班的受訓之前，在我那個所站還是比較慣用二十倍的那種，就是那種舊的望遠鏡，畢竟用那種比較順，那守望的話差不多就是這樣。巡邏的話因爲我那個所站沒有步巡，我那個所站我們本身就開放港區跑來跑去的，其實也沒有所謂的，因爲我那個所站有三個泊區，都不定時有船出去或進來，那我們走路過去的時間，已經有兼具港巡的目的了，所以我們我那個所站沒有安排步巡的勤務了，但是像實際上在巡邏，會建議它的時空因素表，其實會哨、簽會哨簿那些或著你走整個營區一圈，坦白說真的沒有意思，因爲像時空因素表，我們在機巡的時候會到一個定點，一個定點，在那邊待個幾分鐘，之後看看有什麼情形，有可能是往下一個點跑，但也是有可能折回來，因爲時空因素表它不一定，會分甲案、乙案、丙案、丁案，就是爲了不要讓有心人士去觀察出我們執勤的一個模式，所以才會安排時空因素表，在這幾個不同方案裡，你到達各個地點時間和停留時間也都會不一樣，這個點到另外一個點都會不一樣，所以會覺得說其實像訓練單位的方式只是在那邊走，走久了，就只是走那一個小時，可是我都覺得沒有意義，不如那些時間讓他們睡飽一點，我會這樣建議。	4. 新式器材訓練之適應（器材購置訓練單位並未撥發） 5. 訓練單位巡邏是爲了新進成員適應，但狀況爲模擬實情，致訓練上使受訓者概念有偏誤
訪談者：	總體而言，你覺得受過的訓練與實際勤務配合的程度有多少？能配合的是哪些部分？不能配合的又是哪些？如果落差很大，請問如何彌補？	
受訪者：	可能三十到五十吧。其實在訓練單位的生活規律，最好的就是規律，可是對於一線的情形他們並不是怎麼了解，所以其實在他們不怎麼了解的情形之下，一線到底需要什麼的程度，一線到底需要什麼的兵，一線到底都在作些什麼事，他們在那邊給的永遠是不對，但是在一線有太多太多的突發狀況，所以在這方面可能有銜接上的問題。	1. 受訪者個人認爲訓練移轉成效有 30%-50% 2. 可見訓練必要性之

			說明
	那我會覺得，其實這種東西在新進岸巡員的時候是學個大概，那其實更精確的那些都是從作中學，從作中學是比較技能型的東西，你從作中學是會比較有效率的學習方法，會覺得一些認知上面的東西可以在下午的時候來上，例如：可疑徵狀研判、緊急狀況處理、法令等等之類的我會建議下午的時間，但其它的時間不太需要去安排比較動態的，例如：安檢的器材，因爲那些東西我會建議從作中學，就是像在執勤的時候，會有很閒的班，各個季節都不一定，有的季節會比較集中漁船出港進港的尖峰時段，就是在漁船的離峰時段，這個時候就可以選擇說慢慢學習例如：探測器怎麼使用、查艙的那些東西，其實從作中學是比較好。	3. 4.	技能型訓練從作中學爲宜 按所站性質及季節特性編排課程
訪談者：	你認爲部隊這種上級領導下級、資深帶領資淺的訓練、教學與執勤方式妥當嗎？這種領導與教學方式的優點在哪裡？缺點是什麼？		
受訪者：	第一個，其實部隊也就是個社會，會有各種人，比如我先前說的所長他人就很細心，注意到弟兄與勤務的各種細節，但是副所相對的就比較怕事，比如排哨，不是他對排哨的敏感度不夠，應該說我那個所站的勤務繁忙，所以連所長和副所長都要下來站哨，可能有的哨所所長和副所長只有排一班，但是我們那邊滿忙的，人手又不夠，那我們那個副所都是把他排在最輕鬆的時段，但我們所長他總是把自已排在最尖峰的時段，從這一方面來看，就可以知道二個人截然不同，因爲一個就是只想躲只想爽，可是一個就是他把責任扛在肩膀上，因爲最尖峰的就是最累，出包的機會最大，我們所長選擇把那個時段扛在肩上，以前的副所就把最輕鬆的時段可以睡的最久，可以睡最爽的時段排在自已身上，像排哨的時候，他也是跟他比較好的那幾個，他就給他們排很爽的哨，跟他比較不好的，像之前的有一個學長，他現在已經退伍了，他每次都排有的沒的鳥哨，甚至說人家隔天要放假，他還是排那有的沒的鳥哨，或是比較菜的，他就拗，他就一直拗菜鳥就對了。	1. 2. 3.	對幹部領導風格之說明 勤務編排公平性 部隊惡質文化之說

	他是一個很糟糕的副主官，可能是所長太貼心，太優秀，會讓人對副所很反感吧，基本上待過我那個所站的，就是那個時候待過我那個所站的。		明
	第二個是在弟兄上面。部隊裡最大的問題就是學長學弟制，其實學長學弟制有他的好處，我不否認這個制度的存在有他的優點，但相對這個制度有他的缺點存在，就以人來講，如果今天你遇到的學長是好的，他教你的他會教很多東西，而且他不會態度很差，來讓你對學習不會產生恐懼，這樣的學長理所當然會讓學弟尊敬，但是如果說，有的學長他凡事就是拗學弟，什麼事都叫學弟去作，教的時候又愛教不教，或者說態度很差之類，讓一個學習者的心對學習產生恐懼，我覺得學長學弟制最大的關鍵就是在於人，至於有的學長會去要求說，看到學長要有禮貌，我會覺得真的有這個必要性嗎？大家都是義務役的，只是先來後到，或許在這方面你比我專精，可是有些學長他們的所作所為，不像是學長的該有的所作所為。	4. 5. 6.	學長制之訓練成效因人而異 好的學長指導時不會產生恐懼，壞的學長則影響訓練動機 陸軍基訓之經驗，以實力為評鑑學長學弟之標準
	在當初我見習的時候，就站在旁邊看，處於發問的角色，守望的學長他是解答的角色，因為你一定會對勤務有非常多的疑問，包括問說手持機怎麼呼啊，因為像現在，我們頻道都是處在加密模式，像八二大隊、八三大隊他們都已經不呼密語，而改呼明語了。有些學長就會很變態，因為其實都處在加密的模式，我之前有問過，處在加密的模式那種情況下就可以直接呼明語，但學長還是會用這種東西來玩學弟，這種惡習也只有八一大隊才有，我覺得滿糟糕的，其實你一來就什麼都還不會， 你就先背個密語，然後背的時候又一長串一長串這樣玩你，一長串玩你就算了，他還會口氣很差，就會說你久呼不應，那種口氣就很差，但久而久之聽久了就會習慣，可是你一開始去的時候面對這麼一長串的數字的時候，誰曉得啊，當你在翻目錄表的時候，他馬上又來了，勤務上的情形下，就會一直逼一直逼，所以說人	7. 8. 9.	部份新進成員富學習動機 無線電手持機已加密，通資處已明確指導無須背誦密語。 訓練成效因訓練者態度而影

	在壓力的壓迫下會成長特別快，可是這樣子我還是覺得不是很洽當，而且都已經在加密的模式下，而且八二和八三大隊他們都已經不再使用密語，爲什麼八一大隊他們死抱著密語這個東西不放，我覺得很奇怪。	響訓練之成效
	所以在學長學弟制這樣來看，會造成一個惡性循環，因爲你也會當學長，可是以我自已來說，我在教導的方式，我不會選擇這樣的方式，我會選擇慢慢帶，因爲每個人的學習能力都不一樣，像有些人天生對數字比較敏感，可是有些人天生對數字，分開來看就是一和二和三，一長串弄在一起，因爲有些人對數字他是有障礙的，這是屬於我在軍隊外的領域學到的東西，但是並不是每個人都能夠用這種心態看待事情，像有些人他當學弟的時候他也不喜歡學長用這種方式對待他們，但是當他當學長的時候他也會用這種態度對學弟，這我就不知道該怎麼處理，會建議不要讓學長來帶學弟，而是由幹部來帶新兵會比較好，幹部也都有所謂的新進教學，當新的幹部下到一線的時候，舊的幹部先從新的幹部開始教，把新的幹部學會，因爲去受遴士官班的都有挑選過，都有一定的程度在，如果說你都有一定的程度在，而你在受完士官訓，你還要推說說我的學習能力有問題，那種就是找挨罵。我會建議比較資深的士官來帶領資淺的士官，那資淺的士官上手之後，一定會有新進岸巡員一起教，統一由幹部來教導，而不要由學長，由老兵來教導學弟，今天說實話一個士官掛一線一，被一個二兵來教，心裡也是比較不平衡，所以說顧及到心理。	10. 訓練應採因材施教，逐步漸進 11. 建議不要讓學長帶學弟，而由幹部親自教導
	所以像一些手持機的使用、對實務基礎的了解，就基本的認知都還好，可是下到一線之後，以我在我那個所站的例子，有滿多東西都不行，最重要的就在學長學弟制，一直以來我都覺得部隊最大的問題就是學長學弟制，因爲很多人就反應，在海巡其實下士和兵是一樣的，很多人都這樣講，然後從以前以來就是這樣，他們這種觀念一定得扭轉過來，士官就是士官，兵就是兵，不管你今天是一兵或是	12. 學長學弟致影響新進士官(義務役士官之領導)

	上兵，士官就是士官，就算你是菜下士，士官就是比兵大，這個觀念一定得扭轉過來，如果學長學弟制還是存在的話，那麼管教的問題會層出不窮。	
	上面是純粹從兵的角度去看，事實上就我一個幹部而言，因爲今天身爲一個幹部，你扛的責任也比較重，能力也大責任越重，當你扛起責任之後，很多事情你在作的時候就會特別小心，那麼同樣在執行勤務的時候，你對身旁的人那個執勤紀錄會比較要求，因爲階級還是兵的時候，心裡就會覺得說我只是兵，我幹麼想這麼多，幹麼注意這麼多，都會有人提醒我怎麼作才不會出包，可是今天你掛了士官，比人家多拿這麼多的薪水，你就是要去看，你就是要去注意你底下的弟兄，你要去照顧底下的弟兄，不要讓他們出問題，要去適度的心理輔導，然後要去提醒他們勤務上該注意的那些東西，不要讓他們出包，這是一個身爲帶班者的責任，所以你在法令的有比較深入的了解以後，也會知道的更多，譬如說會不會去違法之類的，或者說沒有按照規定來走，整個程序上有瑕疵之類的，所以其實這個滿重要的。	1. 義務役士官從幹部角度說明，領導者應具之使命 2. 受訪者在受訓後觀念之改變
訪談者：	海巡員依照海巡法，只要受完司法警察訓練是具有司法警察身分的。你認爲在受完海巡機關所提供的訓練之後，你有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？	
受訪者：	如果我還是兵的話，我就會覺得說，我的心態會不一樣，我可能會愣在那裡，我會去請我們幹部過來。因爲說實話，兵不用去扛責任，在我的觀念，兵本來就不需要去扛責任，你今天身爲一個士官，你身爲一個幹部你就得去擔負這個責任，你就是得去負起監督的責任，兵不需要，兵只要好好的作，聽士官的話。 所以如果是新進岸巡員的話，我認爲有，因爲很多人都是我混完就好了，但是士官的話，我相信士官也是有好有壞，但是大部份的士官幹部都可以肩負起這個責任。	1. 巡防士官班訓練觀念之改變 2. 大部分士官幹部都可以肩負起執勤時

		法令有關問題處置之責任
訪談者：	就義務役官士兵來說，目前處在一個役期逐漸縮短的外在條件下。你認爲在此條件下，對勤務最大的影響是什麼？那麼相對的，基層的訓練該如何調整？這樣子來說，你覺得勤務與業務在傳承上會發生什麼問題？	
受訪者：	坦白說，之前有學長就講，你來到這邊想要一下子就全部學會，除非你的學習能力特強，其實當你的勤務都上手都會了，你差不多就要退伍了，我會覺得說其實新進岸巡員和巡防士官班的受訓都可以縮短。說實話，二、三個禮拜，所以你可以縮短一個禮拜或縮短十天，在那邊學到的東西是觀念和一些基本的東西，這些東西我覺得不需要這麼久。	1. 訪談者覺得巡防士官班及新進岸巡員訓練可以縮短
	那士官班二個月我是建議實行法令的部份，你對漁港的了解之類，還有你身爲幹部的內部管理，我覺得士官班可以維持二個月，我覺得有些內部管理的東西可以再多放一些東西進來，而不是說很古板的軍隊管教方式。	2. 教學內容新穎化
	至於法律與勤務課程，法令課程是 ok 的，但是在勤務方面的吧，比如說安檢器材那些就可以拿掉了，反而可以著重勤務編排，因爲可能在小哨所裡面，今天正式主官不在，今天一個下士是留守的主官，勤務編排，或者一些比較，去學如何去分配那些瑣事，我覺得這些是滿重要的。	3. 受訪者覺得欠缺實務管理之訓練
訪談者：	在國外，海巡機關幾乎是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。在警察身分與軍人身分之間，在你執勤與其他業務、生活的處置上，曾有過何種矛盾狀況？	
受訪者：	講到這裡，我只能說警察有的福利我們也有，因爲其實說實話，海巡不像部隊，它是一個不像部隊的部隊，因爲在部隊生活作息	1. 組織多元福利制度

	很規律，你又不用說晚上不睡覺幹什麼的，可是在海巡的話你就不行，假如說你今天排到 22:00~02:00，你就 22:00~02:00 以後才可以休息，像警察他們也是執勤，但是他們的，我覺得這是假的問題吧!會覺得這麼辛苦可是假又這麼少，說真的福利有比較多嗎?		影響訓練之移轉
	我們的福利，難道義務役的福利就比較少嗎?義務役和志願役的福利比真的差很多，像在一線大部份的志願役幹部雖然說都要站哨，可是不會像我們這麼累，而且志願役的可以通通都叫義務役的的去作，像在勤務中隊的話，會變成今天你是義務役的就是作吧，那志願役的就可以爽，就覺得滿奇怪的，既然是具有警察的身份，就是在服役的話，就是一大堆的雜事都要自已料理，警察是這樣嗎？	2.	義務役同仁心態影響訓練移轉
	另外是在訓練層面上也有矛盾的地方，如果說今天因應了一線的需求的話，那麼部隊的這個身份是完全不適用，但我覺得執勤紀律這個東西是，不是說單靠基本教練，你在那邊立正、稍息啊，去出這種基本教練就可以要求，是從各個小地方作起，執勤的時候你必須去注意到那些事情，就是需要從日常生活中累積的，你不斷去接觸到，加上執勤的時候，我覺得很多東西可以更人性化，譬如說:執勤不能帶手機，我是覺得這個滿不人性化，因爲現在資訊滿發達的，你很難保證說你的家人或著有發生突發狀況需要緊急用電話來聯絡人的，我覺得執勤不能帶手機，我會覺得這是滿不近人情的，如果說帶手機你拿來閒聊，那幹部必須去制止，我覺得這是 ok 的，如果說他拿手機來閒聊的話，要作出相當的懲處，我會建議這樣子作，但是譬如說不帶手機，假如說今天在執勤的時候，有一通電話非常重要，是告知說家人可能出了車禍需要趕快來處理，或者是說親戚或是比較老的長輩病危了要見最後一面等等之類的，很重要的親人，祖父母之類的，或者父母親，遇到重大事故，可是這麼重要的電話因爲你沒有帶手機你不能接聽而錯過，我是覺得這樣很糟，警察執勤都可以帶手機，但是他們今天有重要電話是可以接聽，不會拿那個東西來閒聊，我是覺得說可以適度開放這個東西，你可以帶手機，可是只要你閒聊的話，	3.	覺得部隊訓練方式不適海巡部隊

	我們就必須懲處。	
訪談者：	你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？	
受訪者：	我覺得內部管理是最重要的，其實在部隊裡面，第一個就是大家都是義務役的，你來部隊裡面是開拓你的人際關係，去認識更多的人，去學習如何跟人相處，其實在如何執勤紀律，我覺得必須要去要求，但不需要拿學長的身份去壓迫學弟，我覺得大家如何去處動，像之前我們所長他都在所內都會講我們家，其實那種感覺就是很溫馨，他都會講我們家，就是把你當兄弟看待，其實當兵就是大家去學習，沒有大家去勾心鬥角。 其實新兵我覺得他的態度很重要，你要有那個自覺趕快去學會，不要學長去盯你，但是你去學，你的角色應該跟誰學，是跟幹部而不是跟學長，所以才會需要說它每個哨所裡面都會有幾個比較資深的幹部或是士官，都會有士官來教導，而且教導態度很重要。像一線常常就會有人鬧自殺、想要調哨所等等之類。這些東西如果真的要我說，我覺得是一半一半，一半是個人因素，但是一半是我覺得跟勤務沒有關係，反而跟想要鬧自殺的第一個就是一半一半，就是說他個人的態度，第二個就是學長的態度，有的學長他可能自已就是比較變態吧，反正新兵來就是一直盯一直拗。因爲我就是這樣被盯過來的，他不管說你的人你的個性是怎樣，你想不想學，反正我就是盯你，我覺得這是一半，另一半就是被盯的人也是有問題，擺爛不作事啊，那種欠盯是活該，所以我覺得最根本的就是學長弟制。 至於以前有所謂前推，我覺得沒有必要前推，但是縮短他的期限，接下來就下放了，結訓之後就下一線。但是這中間關鍵還是學長的態度，但是你今天提早下去學習的話，他的學習時間沒什麼改變的，他還是可以很寬裕的去學習，但是一個重點還是人的態度，	1. 組織氣候、遷移風氣 2. 受訓者學習態度影響訓練移轉 3. 管教影響訓練移轉 4. 前推謂之實務見學 5. 師徒制師父的態度 6. 士官幹部訓練需求

	這很重要。 最後還有其他一些建議：可以試圖增加一些漁港可疑徵候研判等等之類的，這是士官幹部比較需要去，如果說是新兵的話，你身爲一個安檢員，如何去安檢等等之類這些專業技能，我覺得這些是比較需要去學習。更大膽的說，新進岸巡員不要上法令，就是實務課程，要是巡防士官班的話需要法令，他們是幹部嘛。	7. 士兵無須上法令，幹部則需要

NTTU Library

訪談者編號：受訪者 04、受訓者 04

訪談者：	能否請你簡單談一下，從陸軍新兵訓練完成、踏進海巡單位接受岸巡員訓練、到現在可執行各項勤務之間的訓練歷程？在各階段內，你學到了什麼？怎麼學習的？怎麼完成你現在的任務的？	概念化
受訪者：	在訓練單位，覺得加入新進岸巡人員可能學的比較多吧？因爲那時候我們來學的時候，可能是因爲人數比較多的關係，我們那一梯就一百多個人了，然後管理起來的話，對於中隊長的管理化可能會比較麻煩，因爲人太多，畢竟太雜，不好管理，因爲有些人天生這方面的能力就不太好，有些人就聽的懂，有些人就聽不懂，不可能同樣的東西教你那麼多次吧，聽的懂的就聽的懂，聽不懂的就聽不懂，其實在這裡要學一線的東西其實是蠻難的啦！訓練單位主要就是學一些知識方面的，在勤務方面學的不多啦！就是大概知道下一線主要是要做什麼，例如：守望、一線的勤務有什麼內勤，然後大概要怎麼去做，像守望的話，這邊的教官可能就會教怎麼編守編，怎麼交接船那一類的，是因爲八二、八三他們現在都沒有密語表，像有些人進來他也不知道他會編到哪裡啊！像這邊的教官就會教你說下一線不用背密語表，可是有些人編到八一的話，那可能算是比較幸運、還是比較可憐，因爲他有密語表，然後你新兵你下一線，在八一會學的比較辛苦，因爲密語表它有很多種，然後你新兵要下一線，就要記密語表，你一堆勤務，像守望還有中隊的值班、衛哨，然後還有汽巡、機巡、安檢，還有漁港的值班，然後像漁港的值班，他就要處理非常多的狀況，像漁民報關銷關的問題，客戶、業者，那些漁船的業者常常可能會有一些糾紛抱怨，你都要視情況去調配你的安檢員，該怎麼去處理這個狀況，這些方面是在新訓的時候所學不到也遇不到的，	1. 訓前受訓者能力評估 2. 訓練單位學習一線勤務覺得很困難(遠端遷移) 3. 執勤大隊之要求影響訓練需求 4. 外部顧客埋怨之蒐集 5. 大陸漁工管理之複雜性

	要在下一線後親自去體驗之後，看你的學長、你的所長、各部主官、排副、班長他們怎麼去處理，慢慢去學，這樣你才學的到，像一些比較大的港他還有大陸漁工，大陸漁工的管理也是一件很麻煩的事情，像颱風他們要怎麼樣去避港，他受傷要怎麼去就醫，你要回報很多單位，你要先回報你的值班，你的主官，你的主官還要循三線回報，你還要做初報、續報、結報，這些都是一些比較煩雜的手續，所以真正在這學的東西不多。 像密語表這種東西，當初我在訓練單位是沒有提到，沒有說下哪邊可能會用到密語表，他是說幾乎都不用了，可能是因爲那時候一些排副、或分隊長他們都是沒下過一線，一直待在這邊，所以他們都不知道下面的情況，所以才沒有提到。 又比如像守望，因爲一線的哨所八成以上都有守望，所以我覺得守望哨的課程也蠻重要的，因爲你下大港口的話，勤務已經那麼多了，再花時間學守望方面會變的比較少，我當初去學的時候，只有學了三天，見習了三天，第四天就被丟下去了，所以變成比較應付不來，如果你是比較容易緊張的弟兄的話，就會比較容易吃船，船就什麼都沒畫到，然後下哨就一直沒有辦法下哨，如果又剛好被上面的長官督導的話，這個哨守可能就因爲這樣子而整個黑掉。	6. 教官未蒐集一線現況 7. 訓練環境、單位學習氛圍
訪談者：	在訓練單位與一線的訓練中，就教官素質、設備、時間與場地項目上，能否分別對於各項目進行回憶他們訓練的情況？	
受訪者：	在訓練單位的教官這方面，我覺得那時候教我們的教官都蠻專業的啊，像那個他對於法律的知識他講的蠻專業的啊，而且他會舉例，他並不是把法律講的很死然後再去背，他會舉例說明，讓你了解當你遇到什麼樣的情況該用什麼法條，可是只是要你有個印象，有那個印象可以再去翻，並不是要你死背。至於法律的實用程度來說，我想士兵出勤的話，有一半以上應該都會用的到。像客貨輪管理辦法、海岸巡防法幾乎都會用的到，像一些大港他們	1. 肯定訓練單位教官法律教學 2. 依法行政 3. 各種狀況之處理

	的勤務就會比較多狀況也比較多，一些漁民、漁業漁船的業者就會來跟你講一些有的沒有，或是跑來跟你要人情，像這種時候法律就會很好用了，我們就不用做面子，直接把法律法條搬出來給他看，他就不會再跟我們講了。 至於士兵之後的士官班，我覺得士官班法律常識是比較不會缺乏，因爲幾乎天天都在看，而且也都有教官啊，現在士官班的，你都有先待過一線才來受士官的訓練，學弟也都有聽過學長講一些下一線的狀況，然後問教官，教官再跟他們講法條，這樣是比較好，因爲你有親身的經驗，再來看這些法條你會比較有印象，當你再回去一線的時候，你會比較容易去找，比較有那個印象，然後像這邊比較缺乏的東西，像一些安檢器材、蒐證器材方面的課程幾乎就沒有，因爲像下一線之後，那邊有很多器材要去學。 但是這些教授課程的教官，我覺得他對於勤務方面的知識可能比較缺乏一點點，可是畢竟來受士官班的都有待過基層，都有遇這些狀況，可以把這些問題拿來跟這邊的教官一起做討論，一起做檢討，然後如果教官真的對於這些問題找不到適用的法條，他可以會成一個問題，他可以回去再做個研究，再回來跟我們講，我覺得這樣還不錯。	4. 5. 1. 2.	士官班訓練後，上課時互動性增加 訓練單位缺乏安檢器材、蒐證器材訓練 教官較缺少勤務之知識（久任一職、教官交流）
訪談者：	海巡所有單位的操課表都有固定時間與課程，請問它所施行的程度爲何？怎麼實施的？		
受訪者：	我們有按表操課，我們有情蒐偵查的課程，愛國電視教育，到外面整理環境內務，還有綜合逮捕術，我覺得綜合逮捕術在一線教的比士官班好，我的綜合逮捕術就是在一線學的，還有因爲我們那邊的大隊長有律定五點的時候要去跑步，跑到五點半然後準備去吃飯。一線都是休息到兩點，然後就是按表操課。 但是一線不是一般部隊的運作模式，所以很多課程實在難以完全落實，真的要落實，也是督導來的時候，那平常日子，值勤都會所內，下哨要備勤，沒事的回部隊去，然後就按表操課，因爲樓上一定會有人，一定會有下哨的人上去。但是現在面臨到人手不	1. 2.	常年訓練有按表操課，要落實有窒礙因素（人力吃緊） 一線綜合逮捕訓練術較訓練

	足的問題，加上我那個所比較忙，我剛進去的時候，人是剛剛好，但是現在就覺得有一點缺乏了，講難聽一點就是貼哨。 至於我們平常負責的業務，它不會影響到我們的正常訓練時間，因爲做業務的話都是利用晚上，晚上勤前教育完就下去盥洗，盥洗完就下去做業務，比如說 2200 上哨，那 1800 到 2200 這段時 0600-1000 這段時間值勤完，那 1000-1200 就有兩個小時的時間，就利用這段間做業務。	單位佳(由訓練單位隊職幹部訓練)
	那我們縱使有人員與出勤問題，基本上還是會盡量落實訓練，因爲我們大隊還蠻重視 1400 到 1600 這段時間的訓練，不然他也不會律定我們這段時間完還要去跑步。那在教導者上面，相對於訓練單位，一線幹部因爲待的比較久，會對我們的勤務比較了解，如果是一些別的哨所調過來的，學習時間就要比較長一點才可以帶我們，在我們哨所如果待超過半年以上，基本上我覺得都是蠻厲害的，對於各種勤務狀況都可以了解。	3. 執勤大隊幹部要熟悉其運作要半年以上時間
訪談者：	對一個新進岸巡員而言，一般都有三至七天的適應期，從各項勤務—守望、安檢、巡邏、值班，乃至於各業務與生活管理，在這段時間內你是怎麼學習的？學了些什麼？	
受訪者：	我們剛下去的時候，第一天就是學器材，一天學一樣，然後就考一些問題，像報告詞、可疑徵候的研判，還有一些勤務上的問題。這些勤務問題就會由帶班幹部寫一些東西給你，叫你去問學長，然後學長就實際帶你去看一遍，講解一遍給你聽，然後你再回來跟排副講，就是那個帶班幹部，他再考你然後你再跟他講。見習的七天就是這樣。 那學長的教導方式是，他會先做，比如說點貨，貨輪要怎麼點，漁業漁船要怎麼點，怎麼站守望，怎麼值勤，港區監視系統，監視系統怎麼用，都分別分佈在哪裡，然後一些客貨輪的問題，漁船的問題，就是一些相關法令的問題。	1. 銜接訓練有安排進度並實施評鑑 2. 幹部出問題，由學者找答案 3. 見習七天 4. 師徒制訓練由做中學習
訪談者：	訓練單位與一線單位是有所差異的，請問，你覺得訓練單位在模	

	擬一線的成效如何？可以分別從守望、值班、巡邏等分別來談。	
受訪者：	一線的巡邏跟在這邊是完全不一樣的啊，因爲你在這邊你也是在部隊裡面，你在一線方面是在外面，你巡邏的目的是要加強你對可疑情事的判定，對於你在監控的海面，你的港區，像現在有張錫銘的案件，你可能就要注意到說，有沒有可能張錫銘從你這邊出去，有沒有可能在你這邊丟包，或者是有沒有人在你轄區裡面放網子在裡面捕魚，或者是有沒有漁船在三海浬以內非法拖網，你巡邏是要加強你對可疑情事的判定，但是你這樣子去巡的話跟本就巡不到什麼東西啊，花這一個小時的時間去巡邏，我覺得就跟保安沒什麼兩樣，跟一線的巡邏就完全意義作掉了，他的細節，比如說巡邏的簽簿冊差多少，那是機巡才要簽啊，你步巡去簽簿冊一點意義都沒有啊，我們是機巡到一個點，然後在這邊在這個點你有沒有看到可疑的情事，或者是你現在這邊的狀況是怎麼樣，然後記錄在你的工作記錄簿上面，有無可疑的情事，完全把他記錄下來，簽那個簿冊是爲了證明我有確實到這邊執行我的勤務，有記錄到我的工作記錄簿，到這邊做一個簽到的動作，並不是說你花這一個小時的時間，去巡邏這樣的地區，然後簽名說我有來過了，意義就完全變的不一樣了，…. 在值班上，因爲在這邊的值班就可能半夜接電話吧，就聽電話而已啊，缺少一些填寫東西，因爲在一線我們有一種叫模擬訓練的記錄表，會由我們大隊的勤指中心下一個狀況，一個模擬狀況給你，你要怎麼按照初報、續報、結報去把他寫成一個報告，然後我們再用 outlook 檔案回傳給勤指中心，之前是這個樣子，可是花的時間是比較久啦，可能剛好有漁民來報狀況就會很忙，現在是改制成他直接打電話給你，下一個狀況給你，然後你馬上口頭上回報給他，如果你要真的會的話，畢竟值班要學很多東西，不可能花一兩個月在士官班的時間全部把他學會了，那種下一線花半年的時間，如果在這邊花兩個月學到，那大家都來士官班學下一線就好了啊，根本就不太可能，你要站值班，把一兩樣的東西去教去學，然後你下一線又剛好有這樣的東西，在士官班學到的東	1. 訓練單位之情境與執勤大隊執勤地域有異 2. 近端遷移之再度強調

	西才有成效才有效果，模擬的狀況你可以每天上哨的時候就去寫，你可以把問題寫下來然後自己去解，或者是你在上一班的時候，你自己想一個問題，你在上哨前，帶你的這個幹部就給你一個問題，你就把他寫完，寫完之後你在自己想一個問題，交接給你下一班的去寫，就訓練模擬狀況的格式。 至於守望，讓他們每天站在涼亭那邊守望，就變成也是一種巡邏吧，這樣子守望跟本就沒有一點意義啊。因爲你根本沒有下過一線，無法想像你站在那邊，然後想像你前面有一片海有幾艘船，你根本沒有實際去操作過，實際去看過怎麼會知道，新兵去那邊發呆站在那邊想。	
訪談者：	總體而言，你覺得受過的訓練與實際勤務配合的程度有多少？能配合的是哪些部分？不能配合的又是哪些？如果落差很大，請問如何彌補？	
受訪者：	還是要下一線去學的話比較多，我的定義是說，像新訓的話，新進岸巡員我建議他們的課程，幾乎都是要下一線，留在這邊除非是留在勤務中隊[12]，但是你如果你留下來之後，這邊的學長還會在教你這邊的東西，如果是針對岸巡員要下一線的話，我覺得要先編制好，當初來的時候，可能頭幾天你就要先抽說他們要去哪裡去哪裡?他們可以針對他們自己要去哪裡的部分，來問這邊的班長或教官，他們下他們哪邊的一線之後，要面對的情物是什麼東西?我覺得要先讓他們了解，而不是說一味的教他們法律。操課，就塞一堆零零總總的部分全部塞給他們，而他們卻不了解細節，所以他們下一線還是懵懵懂懂的，而且，我覺得最主要在這邊學到的就是，教他們真的要值勤，我覺得像最近進來的學弟，我常常放假就回去我們邊看，我覺得我們那邊最近進來的學弟，在下去我們哪邊的話，不積極也不自動，然後就只會喊說:『很累、很苦』，每個都想要走，每個都只會申訴，然後申訴就走，所以，很誇張	1. 新進岸巡員課程較適於一線施訓 2. 先決定未來服勤單位，安排施訓課目 3. 環境調適成效不佳

[12] 海巡層級，在大隊部內會有一個相當於陸軍連的兵力，專職大隊各項事宜，比如訓練、後勤等業務，他們並不直接從事岸際安檢、巡邏等事務，分工上屬於二線。

	的，在我們那裡現在剩半年退伍的還在很辛苦的做事，後面都沒了!我覺得就是先讓他們先了解，他們要下哪裡，在針對他們要下去的哪一些地方，然後去問他們哪邊的勤務有什麼?然後就集中教一樣不要教大綱給他們。	4. 訓練課程龐雜，無益訓練移轉
訪談者：	你認爲部隊這種上級領導下級、資深帶領資淺的訓練、教學與執勤方式妥當嗎？這種領導與教學方式的優點在哪裡？缺點是什麼？	
受訪者：	我覺得這樣比較好，因爲畢竟如果像岸巡人員你來當兵，畢竟他當不久，對於這個環境他還是陌生的，尤其是跟軍官講話，他可能會不知道會緊張，不知道該怎麼跟官講話，所以，官在教你一次兩次，可能你真的不懂不了解，或者是有哪種害怕的心理，你就會跟他說，我懂。可是他真的下去值勤的時候，他真的會懂嗎?或者是他可能就依照他當初學的，他不懂得去應變，官怎麼教他，他就死死的這樣去做，不懂得應變，可是，如果跟學長去學的話，會有比較不同，因爲，畢竟壓力就不會有哪麼大，像學長的話，他也有當過新兵，他也有被學長教過的經驗，他也有被上面的長官教過的經驗，他會綜合他自己的想法，然後，想一套比較讓容易讓你學弟了解的方式，然後去教導你，然後並不是一味的，死的方法去教你，就是口頭上講講，他會實際帶領你去操作，所以，我覺得學長教學弟的方法，是比較好的。	1. 階級肇致壓力，影響訓練移轉 2. 較適應資深成員之訓練
	至於學長教導上是不是會有參差不齊的狀況？在我們哪邊的話，遇到問題都是兵跟幹部一起跳出來去解決一起去討論一起去研究，所以，我覺得這樣要說參差不齊的話，狀況會較少，因爲畢竟，如果我們上面正副主官的話，要叫你帶這個新兵的話，他會看你這個學長，在哪個勤務方面能力會比較強，然後，在挑你專業領域的部分，在去教這個學弟，對於你不一樣的勤務，他會挑不一樣的學長來教你。	3. 有新狀況幹部與士兵共同研討（訓練方式-勤前教育）
	但是部隊這種東西，他也是一個小社會，基本上什麼人都會有，像幹部對阿兵哥是否細心，我是覺得一半一半，就是細心的話，	4. 施教者之

	教導你說，譬如說在面對客貨檢驗的時候，所長之前並不會教這些事情，然後是換了一個所長之後，他可能會說，超載就不能讓他出去，而不是說賣人情，或是什麼東西，就是，所長會給你一些壓力，更積的說法，就是經實，就是真的要貫徹你的勤務，然後，整體性看起來不要哪麼亂，在執勤的時候不要哪麼亂。 那再回到學長學弟制上面，基本上在一線是以資歷爲主的，所以雖然士官是帶兵的，但是出勤，有資歷的士兵去引導新來的士官，是可能發生的事情，因爲你在一線的哨所，下士一定比中士多啊，不可能每一個菜的下士都叫你的中士去教吧，一定會有一些比較資深的一兵去帶你這些比較菜的下士，教你怎麼去處理這些狀況，要給這些新進的下士一些建議，就是在受士官訓的時候要灌輸一些觀念，跟岸巡人員一樣下去一線的時候還是要當兵啊，不可能說你不要當了，你總是下去就是要執行勤務，總不能說我是官你是兵，跟你這樣問很丟臉，就不要學了，那你要怎麼生存，一樣啊，還是一樣要生存還是要懂啊，就變成一種惡性的循環，所以我覺得要灌輸他們責任感的問題是很重要的。 所以這一點回去看整個一線的學長制，像士官的話，人都有一種觀念就是我當初怎麼來的，因爲現在學弟教不會的話，學弟不主動去值勤的話，當初我在下一線的時候，我有一個學長跟我講過一句話，我覺得他講的這句話讓我印象很深刻，學長會罵你會釘你的原因是在於說，他沒有在你身上看到他當初走過來的影子，他們當初是怎麼走過來的才會有現在這個樣子，可是他並沒有在你身上看到這些東西，所以他才會生氣的去罵你，因爲你不主動去學才會這個樣子，並不是因爲真的看你不順眼，畢竟大家都是在當兵嘛，大家都跟兄弟朋友這個樣子啊，沒有必要爲了一點小事情而去磨擦，所以這個方面還要去跟士官班做一個調適。還有，比如說有部隊就會有天兵，當你遇到一個人他就是講不懂，怎樣面對這種人，好教的人就不用去講了，問題是在難教的，畢竟個人的天資不同，但是所謂的天兵他並不是真的教不會、聽不懂，我覺得他們就是懶、不想學才會造成所謂的天兵，他們就是懶、	5. 6. 7. 8. 9.	訓練態度影響訓練移轉 幹部素質不一，要求不一致 知識分享 不恥下問，主動學習 惡質文化之延續 受訓者資質、學習意

	不想學，他們就是太粗心大意，我覺得在士官班除了責任心之外，還有就是細心，細心這方面也很重要。然後所謂的天兵還是要看個人的想法，畢竟你對於這個單位你討厭他，根本不想去接受他，你再怎麼去跟他講也是沒用的吧，畢竟從小到大他就變成是一個惡性的惰性，再怎麼去講也都沒有用啊，開導吧，就一給他開導。	願、生活調適皆影響訓練移轉
訪談者：	海巡員依照海巡法，只要受完司法警察訓練是具有司法警察身分的。你認爲在受完海巡機關所提供的訓練之後，你有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？	
受訪者：	訓練單位剛訓練完，基本上，並沒有哪個能力，一個月，當警察隨隨便便受訓練單位個月你也不可能當警察，像唸警校的話，也不可能一個月就讓你畢業出來當警察，像士官班的話，兩個月的話，我覺得也不可能，因爲，畢竟，你所學的就只有一個海岸巡防法，但是你海岸巡防法以外，你可能還有碰到一些很多情況，像走私偷渡，在海岸巡防法裡面就找不到走私偷渡這方面的知識法律，所以，我覺得就兩個月也太短了，應該沒有辦法吧!如果你下一線的話，就比較不一樣，我覺得，還是要下一線去學一些比較實務上面的事情，然後，遇到各種狀況，你才會真的去看你的法令，因爲畢竟，你親身經歷總比你去唸去看，還要有深刻的印象。	1. 對法定職掌法律因繁多而無信心，受訓時間太短
	那在一線，我覺得學習最快的還是在直接出勤上，在一線的做法是；你值勤的時候，是學長跟你講一些你值勤方面會遇到的一些實務的問題，然後你該怎麼去值勤這一項勤務，然後，1400 到 1600 這一段時間，就是教你一些勤務以外的東西，就是剛講過的器材，再分船檢查的時候，你一定要是需要用到這器材，一些安檢器材，然後，1400 到 1600 這部分就是教你怎樣去使用這一些器材，然後當你遇到什麼樣的狀況的時候，你的器材要怎麼使用，以及避免說，當你在使用器材的時候，譬如說，你現在在登的這艘船，可能真的有走私偷渡的嫌疑，然後你要怎麼避免說，讓你在檢查的時候，讓船主船員發覺你有檢查到他有什麼東西，然後，以爲這	2. 勤務結合訓練成效較佳 3. 查察技巧

	是不法安全。		之傳授端賴實務學習
訪談者：	就義務役官士兵來說，目前處在一個役期逐漸縮短的外在條件下。你認爲在此條件下，對勤務最大的影響是什麼？那麼相對的，基層的訓練該如何調整？這樣子來說，你覺得勤務與業務在傳承上會發生什麼問題？		
受訪者：	我個人從下一線所站到勤務真正上手，可以教導學弟，大概要半年。那勤務方面來講的話，花個一年去學這些勤務其實是沒有問題，就是一些比較特別的部分，你有時候在這一整年的時間根本遇不到，可是比如說當你有學弟來了，當你遇到這種突發狀況，上一任的學長他會，可是因爲在你在的這段期間都沒有發生，所以當時學長就沒有教你，可是當學長走了之後，所以這個就失傳了，所以你就要靠你自己去解決，花的時間就會比較久。 但是很多東西在一線，其實雖然役期是個因素，但是我覺得最重要的還是心態的問題，現在的兵下我們一線之後，就是越來越不想學啊，所以他花的時間可能就花的比我們那時候來的更長，所以他學到的東西就更短，那這個問題的話，我覺得就變得是個人自己心態上的問題，這個要靠他自己去調適，因爲我們這邊的學長沒有辦法天天去跟他講有幾個勤務和業務要做，不可能天天花時間去跟他開導，你要應合這個時代問題，每天有這個時間花這個時間來開導他，所以我覺得在新訓的時候，就要很強烈的灌輸這個觀念，不然你下去也學不到什麼東西啊，你學到的東西只會越來越少而已，因爲像現在役期減少的話，你這樣學的話根本就	1. 2. 3.	訓練需求評估及分析務確實致熟悉時間增長 新世代學習慾望低落 新訓時學習態度之訓練

	學不多，失傳的東西就只會越來越多。	
訪談者：	最早的訓練，在訓練單位訓練的時候是一個月在訓練一個月是下去實習的，學長我是不知道，至少我是一個月在訓練單位再來就是下一線了，那你覺得有沒有去實習哪一種好？	
受訪者：	我覺得是一半一半啦，因爲有些哨所你的勤務比較少，可能你那個哨所就是天高皇帝遠，你那個哨所就比一般的哨所來的輕鬆，如果你那些要實習的被編派到那個哨所，你要學習的東西就變的太少了，那你又要下去那邊一個月，你可能就只是每天值班或是看船守望，然後又沒什麼船可以看，那這樣見習就沒變沒有用，那實習完歸建的時候，比如說你又被編到那裡去，然後一堆東西又很累，零零總總的東西你要去學，這樣就變成說你就浪費了那一個月的時間去見習，但是如果你一開始就編到一線去見習，然後你又知道你見習完要留在這個單位的話，我覺得可能會比較輕鬆，在你回去後又回來的時候。也就是說，只要帶出去，那種成效多多少少都有效吧，再怎麼沒效至少可以讓他們知道安檢所是長這個樣子的，而不是讓他們憑空想像你以後要面對勤務的環境是怎樣的，至少可以多多少少讓他們了解到這一點吧，在這邊的生活的那種感覺，和你在下一線你看到哨所的那種感覺就不一樣，可以讓他們先去看那個哨所，讓他了解情況。像八一的話你可以帶去富岡，八二就帶去新港，八三就帶去東堤，先讓他們去體會那種感覺，多多少少都比較有效吧，…. 但是這種狀況在我受訓的時候，其實都滿難做到的，因爲長官都會一味的要求部隊的嚴整性，他這樣子強烈的要求，變成說，我是還好，但是如果新進的岸巡人員看到就會很緊繃，這樣反而不好。因爲來帶的長官都是部隊出身的，他們都在那邊待很久了，轉職到這邊來，他們在那裡的東西，在這邊教你，尤其是你又有下過一線，再回來士官班，觀念的落差很大就很難適應，畢竟下過一線再過來這邊受訓，就會覺得說他在這邊學的東西跟一線根本就不一樣，爲什麼還要要求部隊嚴整性，爲什麼不讓我們士官	1. 人力派遣預劃影像訓練移轉甚鉅 2. 鐵打的營防，流水的兵，知識累積困難 3. 確信近端遷移之成效 4. 建議選擇狀況複雜、任務繁重地區 5. 排斥部隊嚴格要求影響訓練，建議自我管理及

	班自我管理化，因爲畢竟在這邊受訓，你前一個月可以讓上面的人來帶，但是你下面那一個月呢，畢竟你要來士官班你自己就要有那個自決，就讓我們自我管理，而且又拿假來壓我們，我覺得這樣很說不過去啊，做什麼事情都要擔心，變的很沒有主見，會怕被上面念，然後又怕被扣假，就變成說我們來受士官班根本就沒學到什麼東西啊，就只學到我要聽命令，我要聽命令，變成沒有主見。	自我發展
	所以我的建議是，因爲畢竟我們地區訓練中隊就是爲了這裡的士兵、士官在下一線的時候能比較快進入狀況，爲了這個目的而設制的，所以我是覺得說，在這邊軍事化的管理是要擺第二，而不是擺第一，因爲你下去不是像別人的下部隊，是下一線，所以不要太要求這個，而是要正真的去融入，去跟兵一起融入在這個東西，像一個勤務上面，或者是一個案例研討上面，而不是你只會嘴巴說說，你只會做軍事化的要求。	6. 軍事化管理之影響 7. 訓練需求之分析
訪談者：	在國外，海巡機關幾乎是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。在警察身分與軍人身分之間，在你執勤與其他業務、生活的處置上，曾有過何種矛盾狀況？	
受訪者：	你剛剛說我們也是司法警察的身份，他一定不會相信，他會說你就是軍人啊，怎麼還會有公務員和司法警察的身份，所以我覺得這就是海巡人員要對外宣導的部份，要常常去多充實自己的法律知識，才可以有辦法去跟一些民眾漁民面對。 訓練方面的話，法律的知識會比較偏少吧，所以的時間都花在值勤上，比較沒有時間多去看一些法律法條，除非是真的遇到這些事情，才會真的去看。另外在訓練單位，因爲它比較像部隊，所以在基本教練上的磨練比一線多很多，我覺得像那些立正、稍息、敬禮的基本教練，要這樣練是可以，但是花的時間有點過長了，像每個星期三，你來受訓四週，花四個小時的時間在上面，我覺	1. 軍職身分執法，外部顧客質疑 2. 充實執法相關法令，提升執法形象

	得只要花一個小時的時間就夠了，因爲下一線，這些東西幾乎都不會去用到，真的有長官來你去跟他敬禮，高階長官不會在乎你去跟他敬禮，你的手是不是有往外翻，他不會去糾正你這些小細節，他總不會在你在稍息的時候去看你的手有沒有背好吧，你也不可能真的白目到看到長官還站個三七步給他看吧，像這方面的訓練在陸軍都有教過了，你不可能真的這麼白目吧，所以我覺得在這方面的基本訓練可以不必要，因爲你在下面都是在值勤，不是天天都在操課。 因爲現在在訓練單位，是講求一個部隊的整齊，他很強調這一點，可是講難聽一點這些東西你學會了，但是下去一線，就是拿來應付長官用的，就只是一個應付的層面，跟本用不到啊，所以我覺得勤務方面的安排應該要加強，因爲在這邊帶的幹部畢竟他們都沒有下過一線，對一線的狀況都不了解，所以在這邊教的東西就完全都是死的，你的姿勢不正確啊，你每天都要去操課啊，你要去跑步、扶地挺身、抑臥起坐，每天都在循環這些東西，然後打靶、游泳就教這些東西，打靶跟游泳是還好啦，但是每天就教你出操還有基本教練，我覺得這些東西都是死的啦，真正懂的人就會了，每天跑去練這些東西跟本就沒什麼意義啊，畢竟你不是在陸軍，不是天天都要這個樣子，要下一線啊，要去執勤，你真正會的就會啊，你就知道該怎麼展現出來給人家看。	3. 基本儀態訓練之必要性
訪談者：	你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？	
受訪者：	我覺得可以先抽，不要到後來才要抽，讓他們下去，這等於你在新進岸巡員根本就是浪費掉這一個月的時間。 另外在幹部訓練上，我覺得第一點，真的要賦予幹部責任心吧，我覺得責任心是件很重要的事情，你總不能出了事情把問題都丟給兵吧，這樣人家會看不起你，以後都不聽你指揮。第二點的話，	1. 先決定未來服勤單位再施訓

	我覺得就是勤務方面的，畢竟有些來這邊受士官訓的學弟資歷還比較輕，就是下一線可能還沒學到一些比較完整的東西，這樣子他們回到一線可能會比較辛苦一點，所以我建議在士官班的時候，真的要多教一點勤務方面的東西，而不是每天的時間都花在法律上面，都花在案例法條上面，都沒有講到勤務方面要怎樣去值勤，然後器材方面都沒有講解到下去要使用到的情蒐器材和安檢器材，都沒有講解到這一類的問題，都沒有授課種東西，我覺得有點浪費掉了。	2.	士官班加強勤務及器材操作訓練
	在課程內容上，我是想可以多一點戰技課程、器材教學的課程，像現在一線很注重剛撥進來的大倍率望遠鏡，士官班沒有這樣的課程，然後新進岸巡人員也沒有，那他們下一線要怎麼，已經有這麼多東西了，他還要多一套這麼精密的儀器，根本就不會想去學他。比如大倍率望遠鏡，你要注重的不是他的報告詞，我覺得要注重的是要了解他怎麼操作，你會操作你就會講，可是你會講你不一定會操作，所以我覺得你要教他們怎麼操作，而不是教他們怎麼唸報告詞。其他像高性能金屬探測器也是一個例子。	3.	強化戰技課程
		4.	訓練重實效而非著重對長官之應對

訪談者編號：受訪者 05、受訪者 05

訪談者：	能否請你簡單談一下，從陸軍新兵訓練完成、踏進海巡單位接受岸巡員訓練、到現在可執行各項勤務之間的訓練歷程？在各階段內，你學到了什麼？怎麼學習的？怎麼完成你現在的任務的？	概念化
受訪者：	就是從新訓有一個基礎大概的東西，從新訓學一些基礎比如說守望，然後你下一線之後會發現實際會比新訓差一點但是不會差很多，只是會有一些小差距但是你很快就可以上手了。 可能這跟我是在機動組有關係吧，是機動組跟一些小哨所那些東西，就是我們沒有守望跟值班的交接，而只有巡邏的方式，所以這邊教的東西比較不符合我們那裡。就是說，我們同梯在其他各哨所，大家教來教去就是那些守望的東西，有差的就是現在不是有那種新的大倍率望遠鏡嘛？在我們下去之後，那些老舊的 20 倍大倍率望遠鏡剛添的就馬上又壞了，就是這樣，可是就在壞的期間，大隊就會派人去修復派人去教，學的是很快啦，就是在那邊教馬上就 OK，馬上就會了這樣。所以新進岸巡員教的那些東西跟機動巡邏組關聯不大，我幾乎都是從頭學起。 至於巡邏，雖然訓練單位有教，但他教的大部分都是機巡跟步巡，就幾乎是這種東西，那現在我們那邊步巡沒有了嘛！那我們機動組是沒有機巡完全都是汽巡，那我們現在就是以汽車下去編組幾個人這樣下去，而不像機巡就是一個帶班帶一個兵這樣出去。所以我們下去之後，訓練單位這邊的課程完全就跟我們機動組接不太上了啦！上課的時候我們就上機巡幾個人…這樣而已，下去之後我們一開始就是學汽巡要甚麼帶裝備，因爲我們汽巡就是，在我們機動組附近如果有狀況的話，我們還要設臨檢點，可是在這邊好像就沒有這樣子了。 下一線之後，學長是很密集的在教我們，就變得你要很快很認真的，會拿筆跟紙去把它抄起來，他會給你一個學習時間啦！然後一段時間之後他會一個小小的測驗給你，那等你 OK 之後就表示	1. 機動組成員認爲一線與訓練單位之落差很小（不採用） 2. 訓練單位未教大倍率望遠鏡 3. 訓練內容未結合執勤大隊現況（需求分析、資料蒐集） 4. 路檢勤務僅講授未實做（經實地訪查） 1. 分發一線之後學長密集教學

	你學會了，那就後來一些小細節，就是測驗完之後，在值勤會有一些小細節他會給你提醒，那大概你就可以上手。		
訪談者：	在訓練單位與一線的訓練中，就教官素質、設備、時間與場地項目上，能否分別對於各項目進行回憶他們訓練的情況？		
受訪者：	在一線的幹部，我覺得他們對訓練來說是一半一半，就是基本的，有時候就像出勤時，他們就會教些基本的，如果是比較深的，像我們有可能要攝影什麼東西的話，主要是在蒐證方面，他們不清楚的話就會請排副他們來上，就會上的比較完整，大概一個狀況就會出來，排副他們會模擬一些小狀況，我們會去模擬，所以你會更熟悉、更快這樣。		
	至於器材，像一些蒐證器材什麼的，基本上都還是夠用，因爲我們在一些狀況都要用到那些器材嘛！所以東西都一定夠，那如果不夠我們會跟大隊那裡直接調過來，所以器材都是夠用。	2.	訓練單位法律課程受到肯定，勤務課程則否，建議結訓前實務見習一至二日
	至於訓練單位，我是覺得這些教官在法律很強，但是在勤務的話我是覺得…在你下去之，除了我之外還有我同梯在各哨所。在勤務方面，我是覺得會有落差。在法律方面是 OK 的，但是在勤務方面我是覺得還是要跟哨所的去請教一些東西，就是說下去再學一些東西，我是覺得啦！在新訓的最後一兩天讓新兵下去實習會比較好。那教官在勤務方面的教學能力，如果他有下過一線的話，以他的經驗來說，有的就是他講到一線的時候，就是他以前的狀況跟現在的狀況不太一樣，因爲勤務會改變那狀況也會改變嘛！那狀況也是銜接的到，可是你會覺得說會有一點小落差就對了。		
	因爲下一線之後你自己學的，他所講的話你會覺得要學，那都是一樣的東西，所以我是覺得要教，那要教不一樣方面的東西，在一線可能我們沒有學到的東西那在這邊教會比較好。	3.	訓練課程設計未銜接
	不過關於器材，訓練單位的器材有時候你根本完全沒碰過，那頂多你看過這個東西。可是你不知道怎麼使用。那你去下的話，因爲你要實際去使用，所以你才會學、才肯去學。我覺得在新進岸巡員或是士官班上面，這些都是不足的。因爲有些你在士官班他	4.	部分訓練器材未接觸

	比較受法律上面嘛！那新兵其實我覺得大概其實也是讀法律那，其實它會教你也是很基本的東西，那他們像器材的東西，我覺得你真的在學的話，大概都只有下一線才會開始學會這些東西。對！很少會。那頂多是，因爲士官班，我們幾乎都沒有上到像器材的這些東西。 因爲課程都沒有，所以一些機器都是我們在一線待過才知道，實際操作過的那個情形，那像新進岸巡人員訓練的時候，他們自己有介紹這些東西，他們可能讓你實際看過、可能稍微在讓你模一下而已，那可能你實際像在安檢或什麼東西你要實際操作的話，可能你完全不太會。而且那個課程時間又很短，大概一兩節或幾節課而已就沒囉！那過之後，那大概你就又忘囉差不多了！那我是覺得說。就是真的要教的話…真的器材方面我是覺得還是一定要加強	5. 技能性訓練之訓練方法建議實作
訪談者：	海巡所有單位的操課表都有固定時間與課程，請問它所施行的程度爲何？怎麼實施的？	
受訪者：	上一些勤務的課，有時候排副來上課，有時候就請一些下士來上課，我們就是上也是一些相關會用到出勤的勤務，就是我們有時候會碰到一些特殊時候這些狀況，那如果我們遇到要臨檢時人數要怎麼排，東西要怎麼放這些東西我們都有在上，還有就是像我們機動組一些時機我們要去處理那我們就有上一些時機的法條或者是那些處理方式大概是這樣。那段時機時間我們就是每天都上課，若是沒有什麼勤務就要上課。至於業務與訓練，我們的業務大概就是你分好後那就是你各自去承擔的，但是你上課還是要來上課。我們大概六點勤前教育嘛！那勤前完若是你沒有出勤，那你就是用這些業務的東西，或是早上起來還有一些時間到中午吃飯之前，你都可以來用這些東西。	1. 二線部隊勤務較落實 2. 業務利用休閒時間辦理
訪談者：	對一個新進岸巡員而言，一般都有三至七天的適應期，從各項勤務—守望、安檢、巡邏、值班，乃至於各業務與生活管理，在這	

	段時間內你是怎麼學習的？學了些什麼？	
受訪者：	下一線，我們有一個禮拜的學習時間，但是因爲我們蠻缺人，所以上面的人就希望趕快會這樣。就是說，有些就是他還是會給你一個禮拜，但是他還是會口頭跟你說希望你越快學好越快上手越好，他們就不會這麼麻煩，那你出勤的時候你很快就不會耽誤到勤務的時間。這樣學習之後，那一個禮拜之後就很快上手，就很進入狀況了。出去了之後就覺得沒有那麼難，大概都熟悉了吧！那有什麼狀況你就很快可以反應可以上手。	分發後見習時間不一致
訪談者：	總體而言，你覺得受過的訓練與實際勤務配合的程度有多少？能配合的是哪些部分？不能配合的又是哪些？如果落差很大，請問如何彌補？	
受訪者：	我覺得將近百分之八十。只是我們在出巡的方面差距比較大，但是在守望跟值班這些東西覺得是差不多，沒有相差太多這樣。只是因爲我們在這邊值班的話不可能會有很多狀況，那在一線的話會有很多狀況，那你就必須要去處理，那你在這邊就沒有。那也有督導嘛！那在一線的話是督導常常來，那在這邊的話就沒有，一督導的話若有缺失，那新來的情況就比較不會處理這樣。	1. 訓練移轉成效有八成（不採用）
	那比較不能配合的是，我是覺得現在他們可能都教下去一線學弟跟學長的相處方面這邊是不足，就是會讓你下去之後會感覺到惶恐，你會不知道該怎麼辦，但是有些教官就會告訴你一些東西，可是會帶有一些恐嚇的心理，就是會讓你下去會覺得很害怕，那我們在帶學弟的時候就會告訴他們說認真學大概夠了，我們就不會帶一些恐嚇的心理，那上課的話是教很多可是我覺得在下哨所的時候，像我們機動組可能碰到的法令它延展性沒有很多，大概就碰到那幾項而已，那如果是碰到狀況的話那麼通常我們就會自己去翻法條，我們就很少這邊教的那麼細，像國家安全法那些東西就比較不會用的到，這邊在教勤務我是覺得是基本的，其他我覺得要下一線比較有機會去學習。	2. 人際關係訓練之必要性
	另外，就法律這個東西來說，其實新進岸巡員訓練與士官訓練真	3. 覺得新進

	的有差，新進岸巡員的那些法律的東西基本上就兵來說用不太到，我是覺得可有可無。但是士官學的又不一樣吧！一些問題有時你要帶班出去，像出去巡邏的話像我們要設臨檢點，你要攔車的話你就必須了解一些基本法律的東西，你才能夠帶人清查，像一些新兵的話他們出去出巡的話，像下士帶班出去，他們只要在後面警戒就好，那他們也就很少用的到，那如果要用的到的話可能就要士官班或高階一點的軍官他們在法律方面會比較需要這樣子。	4.	岸巡員法律課程用不到 士官班應要帶班才需學習法律(觀念偏誤)
訪談者：	你認爲部隊這種上級領導下級、資深帶領資淺的訓練、教學與執勤方式妥當嗎？這種領導與教學方式的優點在哪裡？缺點是什麼？		
受訪者：	剛開始下去會很緊張，學長可能你不熟吧！那學長可能就會要求，他們的態度你就感覺很兇，那你就會害怕，就是可能會有畏懼感吧！那你做事就會怕犯錯，可是相處久之後你就覺得學長其實人還不錯。機動組是學長學弟制還是有，那其他哨所學長學弟制不重，那我們機動組還是有。也沒有到很重，就是有些狀況像打掃之類的話，那學弟就是會比較辛苦。這種東西其實也有很多用意，我是覺得剛開始是要讓你學比較快，那後面的話偷懶也是有，那剛好那個時間點是大家都不想要的，那你剛好又是最資淺的，那剛好就輪給你這樣。不過說到體罰倒是不至於拉，就是頂多就叫到旁邊去罵一罵這樣而已。在我們機動組是他們不會隨便亂罵人，也不會說，就是對事不對人，如果做事的話他們會幫你，那平常的話跟你相處都是很 OK 的。	1.	學長態度影響學習
		2.	資深管理資淺
	那關於教導方式的話，我是覺得如果讓他自己去摸的話，萬一出一個狀況，很難去處理啦！就是一個有經驗的人去經驗傳承啦，這樣可以讓他們很快上手，你出錯的機率不會那麼大，所以就是資深帶資淺這樣。尤其像我們在外面，哨所人力真的很少，基本上幹部與學長教學的機會差不多，因爲我們進去的時候學長是跟	3.	經驗傳承之必要性

	我們差距蠻大的，有差個幾十梯有或差個二十幾梯，可能勤務不會很多，所以大概就是那些東西，可是有一些更細密的東西可能就是他們會比較懂，那由他們來教的話會比較好。就是比如說我們出去巡邏可能有甚什麼…就像我才說一些蒐證的東西，那你可能會遇到狀況，可能是偶爾嘛！那下次他們學的可能就是一些粗簡的東西，那可能有些學長他們有碰過這些案子有摸過這些東西，那可能就是由他們來教會比較好。這種東西不只是執勤蒐證那些，譬如說一些地形你要注意哪裡，那他會告訴你，可能我們是巡邏這個點，那他又會告訴你，你一般巡邏他會告訴你有哪些地方是比較容易偷渡上來的，那你在巡邏的時候你一定要去那裡看，一定要走過去那裡看，他會告訴你。因爲我們機動組每個地方都要巡邏，我們不會像各哨所就是那幾個點，那我們全線這樣下來的話，可能就會告訴你那些部分、甚麼地方，就一定會講，告訴你下去的時候一定要注意甚麼，狀況是這樣子，那當然，督導一定也會講，那可是…就是我們出去也一定會碰到督導，督導一定會問，那你一定要會，那如果你不會的話那當然是一個缺失，督導一定會教。		
	不過長帶學弟的缺點是，有些事情是大家一起做就會很快嘛！那有些學長就會說我以前就做啦！現在你來弄阿！就是學弟有時候會覺得很累，就說既然你有空，那爲甚麼不一起來做，會有這樣。還有，學長的教學能力不一定相同，有的人真的是很強，但是就差強人意。那他也不是不會表達，你會覺得從他那邊學到的東西不會很多，但是你可能跟某個學長或是幹部出去的時候會學的很快，學的東西比較多。就我的話，如果遇到不會的話，那我可能就會去問其他可能比較會教的學長，大概狀況是怎麼樣，如果他教你的你可能聽不太懂。因爲像排副或幹部他們會給你一些小小的測驗，因爲剛講過 1400-1600 我們還是會上課嘛！那在上課的時候有一些情形他會問你嘛！那你一定要會，那如果說帶你的那個學長不會教的話，那你可能就要定時去問其他學長這樣。	1.	資深欺負資淺(勞役不平均)，影響師徒制學習成效
	所以，一線哨所是看資歷的，譬如說好了，就像現在新的學弟才	2.	認爲士官

	剛下去，他們才剛學沒多久還沒上手的時候就來受士官訓，那他受士官訓的課程我覺得跟一線….因爲士官訓這邊的課程法律方面會比較要求，那可能在勤務方面就比較不懂，那他下一線之後可能就會問那些一兵，當然因爲他摸的時間比我們長，所以他一定會比你熟悉所以由他來告訴你這樣。	班勤務訓練課程不足(不清楚訓練目標)
訪談者：	海巡員依照海巡法，只要受完司法警察訓練是具有司法警察身分的。你認爲在受完海巡機關所提供的訓練之後，你有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？	
受訪者：	那當司法警察在海邊的話我是覺得還 OK 啦！我覺得其實你下去的話就是可能那些漁民大概都知道你是什麼身分吧！那你大概會講的話可能會聽啦！那可是有一些個性比較不好的漁民他就可能不會理你，你就會覺得挫折感很大。你就會覺得沒有什麼用。那他們並不把你當警察，他們只把你們當成你是當兵的阿兵哥而已，所以其實跟當警察真的有差啦。	1. 外部顧客不承認其司法警察身分
	所以我基本上認爲我還是軍人，因爲感覺上跟身邊警察差很多。就是我們雖然是現在警察機關，跟我們差很多，然後我們所執勤的勤務，也就是那樣子嘛！也就是沒有說我們沒有直接去捉人或是怎麼樣那種感覺，那管理方式還是以軍人的那種管理方式。所以就這樣，你只是來當兵的，你只是把義務役服完就這樣子！但你並沒有那種你是司法警察那種優越感。所以即使是在海巡，我覺得還是個部隊。所以你大概要出去的話很可能就是要讓你準假單，或是請公假，或是怎麼樣！其實就是你還是要按照程序完成你才可以出去！就是要外面的可能。那我覺得你剛剛說的可能是比較那個偏遠的哨所吧！那大概比較靠近都市的哨所。我覺得就是比較不太可能，就是你比較可能放鬆，但是你剛剛說的晚點名都是床點。那是現在普遍各哨所都有。但是可能有一些哨所還是保留住，但是說，就是整體來說啦！你還是覺得，你大概還是軍人的身份這樣子！	2. 仍沿襲軍事管理 3. 沒有身分上的優越感,相對執法威信降低

訪談者：	就義務役官士兵來說，目前處在一個役期逐漸縮短的外在條件下。你認爲在此條件下，對勤務最大的影響是什麼？那麼相對的，基層的訓練該如何調整？這樣子來說，你覺得勤務與業務在傳承上會發生什麼問題？	
受訪者：	我是覺得役期太短的話，你剛東西剛學會，可是你沒多久以後就又要退伍囉！那我是覺得那傳承的東西，比如說像他一些經驗的話，你可能就學的不好！ 在我那邊，一些東西真正要上手也要半年以上的時間，雖然是學長，可能那個時候要讓你做，讓你做過之後，可是你還是不是很熟嘛！就是比較不能了啦！那真正要熟練，我是覺得真的至少要一年。那現在一年六個月。那你剛進來，你就是剛要完全都學會嘛！就花了快一年的時間，那你剩下六個月，那講一句難聽一點，那他後面其實你也不太會管囉！	1. 役期縮減影響經驗傳承
	越到後面我是覺得學長不太會管你，他也不太會教你什麼東西。那可能教你的就是那在一年之內的那些。那你，因爲你剛下去你也不是很懂啊，他們教你們什麼，你就吸收什麼東西這樣子。那你會覺得說可能就是這樣子吧。那除非你就是大概真的遇到狀況，你不會處理，可能後面學長他就會告訴你這樣子！那所以我會覺得說役期縮短的話，會失去那種傳承的那種感覺。那是他那種經驗。其實他們更多的經驗你可能沒有辦法學那麼多，你大概只學到一半。	2. 勤務上手後，甚少相關勤務訓練及傳承
	那如果你說要靠自願役幹部的話，我是覺得這樣子的話，其實還是不行的。因爲自願役幹部平常他們有時間太忙。大概平常會教你的不是他們的人，那除非你真的有出狀況的話、或是說有下狀況來。你們不會處理的話，他們才會來告訴你。至於他們不是就是很主動的來告訴你，那就是可能真的有事情的話。你會去問、你才會學的到。那可能這樣就是像比較資深的、或是像比較基層的幹部的話，他可能會告訴你他這個哨所待多久，他大概有碰到什麼樣的東西。他會告訴你這樣。至於他沒有碰過的，他不知道的話他也不會告訴你。那可能真的就是要有狀況他才會在其他方	3. 建議實務見學佔 2/3 時數

	面有，他才會告訴你。 所以面對這個趨勢，可能在訓練時間上要做一個調整，如果要減的話。我是覺得一個月時間是夠！但是他大概實地上課二十天，那後面的十天可能就是給他們實習。就是讓他們去。可能去各一線去觀摩去實習，或是稍微去操作一下！就是！可能就是讓他們分幾個人。想知道，可能在你各地區各鄰近的哨所去，讓他們去學。可能讓他們實地的去站守望。即使是個一、兩天也可以。但是我是覺得說，如果可以讓他們學的更久的話，那你會更多！那你下一線的話，你就不必像剛下去大隊。大隊通常都會給你讓你待個三、四天都。因爲你會囉！所以我是覺得很快，那大隊就是如果真的有缺人就可以把你補過去。因爲你如果有一個實習的話，你就很快可以上手，那如果在加上學長教你的東西的話。其實你很快就 ok！那你在勤務上面就不會銜接差那麼多這樣子。 至於在士官班。你之前你已經學過囉！除非是說我是覺得除非是可能改變了那個。就是像值勤方式有改變、或是什麼可能你不知道。如果說你按照你的經驗學的，來這邊，你回去之後你還是那樣處理你的話。	4.	實地、實務學習
	那下到一線的訓練時間上，我是覺得有時候可能拿來上課是很好的啦！因爲就是平常你出去有狀況的話，提出來討論。因爲有的人會有他們可能碰過這種狀況、有的人可能就沒有碰過這種狀況。那可能由他們來告訴你，你來處理，那如果大家都不會的話，那這段時間可能就請警官啊！或是什麼來加強一下。我是覺得你在出去巡邏的話、或是你在值班、或是守望有東西的話，你就面對狀況的時候你就比較可能知道怎麼去處理這樣。那至於這一個禮拜的見習時間，我覺得就剛剛好，因爲那個如果你縮短的話，那學的東西有時候很多，那壓力會很大。那我是覺得一個禮拜的時間可能….不會要求，那大概一個禮拜的時間，大概你就覺得五六十、七八十就可以，只要沒有狀況。那你其實可以在慢慢教你。我是覺得說如果時間壓的太短，它會覺得說，壓力太大，然後有時候你會覺得說反而你不想學，那而且有時候時間還太短，那要	5.	共同研討之訓練方式

	教你的東西又很多，那根本時間不夠。 還有，其實可能晚上都會有一個勤前教育，那勤前教育的時間，我們大概只是宣佈說，各個大隊它今天的勤務方面一個重點是什麼？就告訴你這些東西，如果說那段時間，就是也把它拿來上課。或是說來加強什麼東西，可能就是大家來上這個器材使用方式，或是什麼東西。對！那我是覺得大概可以弭補一些。	
訪談者：	在國外，海巡機關幾乎是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。在警察身分與軍人身分之間，在你執勤與其他業務、生活的處置上，曾有過何種矛盾狀況？	
受訪者：	我覺得沒有衝突，因爲它們二個是…..軍人訓練就大概就是一般。像步槍那些東西那種的訓練。那司法警察可能就是告訴你一些法律上面的東西。那就覺得它們二個是沒有衝突的。 可能覺得跟哨所不同有關吧！可是我是覺得說，因爲在一線你就是大概是把你自己的勤務做完就是你的時間。但是你來這邊（訓練單位）的話，大部分就是教你一些基本教練的東西，你會覺得我之前就受過訓練啦！你在一線，因爲基本的東西，基本教練的東西很少會運用的到。那頂多我們頂多出去出勤。回來就是就寢嘛！那可能就是有一些業務上面的事情就是自己處理的，那跟這些基本教練其實你很少會去運用的到。像其實一線很少會喊口令，其是一線很少像你說的會有晚點名的那種東西。那至於其他大隊部我就不清楚，那可能我的單位，我們並沒有晚點名那種東西，頂多是勤前教育，大概就是可能排好就好，聽長官怎麼說交代一些事情。很少會去說什麼，敬禮啊！會不會立正啊！我們大概就是集合，可能稍微集合一下啦！然後人數到之後就開始聽講，然後結束就結束，就這樣大概就各自散開！很少就是會去這些東西。	1. 基本教練之必要性
訪談者：	你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？	

受訪者：	我覺得在這邊（訓練單位）的話，下一線的作息跟這邊不太一樣，我是覺得要是跟學長相處的話差距是很大啦！我是覺得可能是你自己下去之後要調適吧！那譬如說你要怎麼教，我想也是很難教吧！因爲你不可能在這邊生活的作息跟一線是一樣的，可能就是做一個提醒吧！就是說你下去之後可能的執勤時間是怎麼樣的狀況，那跟這邊是不一樣的，就讓他們下去很快有一個自我的調適吧！我是覺得要講這個的話，可能就是在帶那些新進岸巡員的幹部，也不用說教官來說，就是比他們資深一點的幹部來說就好了，然後以談天的方式，也不要說刻意的去談，就是在輕鬆的時候可以講一講，也就是讓他們在下去後有一個心理準備啦！	2.	訓練單位作息時間之調適應訓練
		3.	人際關係訓練
	不過訓練單位這部分的課程好像比例不多，我們大概就剛才說的法律的課程，那勤務的課程也是有，但是以法律爲重，那可能就像我剛才講的，帶你的幹部可能會以聊天的方式跟你講。 另外就是在訓練教學內容上的，像就剛說的嘛！就是像一些法律的東西，我是覺得教就是教一些我們我們符合實際值勤比較會運用的到的法律就夠，那例如像什麼！其實刑事訴訟法，我是覺得平常我們是在像憲法跟那些國家安全法，在一線幾乎你根本不會用的到啦！那像刑法我們可能就是，因爲我們沒有辦法處理像其他像司法官的那些東西，我們頂協助處理事故等什麼東西。最後還是教給他們。那其實我們沒必要教到那麼深入。你大概下一線，你也許會碰到的狀況，你大概會運用的到的那些法條就夠囉！這些法條，我是覺得像你在臨檢的時候，或是說你在盤查的時候，有時候他們不配合的時候，你就可以拿這些法條出來囉！那你就比較會站的住腳。或是說你在盤檢、或是你在安檢有些他們不配合，那不配合的話，你要怎麼處理，所以一些法條的東西你要知道，因爲你要寫那些報告上面的東西，交給上級嘛！那如果你都不會呢？那些基本的法條你都不會的話，那你要怎麼寫。	4.	教官授課之情境影響訓練成效
		5.	僅授以生硬的法律條文，無助未來勤務執行
		1.	法律運用觀念錯誤
	那其他還需要加強的大約是器材的部分，而且這邊教的，目前啦！我是覺得這因爲一線剛開始，現在大部分都是用大倍率望遠鏡。那新兵他們完全沒有學到這種東西。比如大倍率望遠鏡！因爲你	2.	加強裝備器材運用

	守望，雖然說守望的望遠鏡就是用那個囉！很少用那個像以前那個二十倍的都已經收起來囉！這方面的專業教學沒有，下去連偷塞個小紙條的機會都沒有。	

NTTU Library

訪談者編號：受訪者 06、受訓者 06

訪談者：	能否請你簡單談一下，從陸軍新兵訓練完成、踏進海巡單位接受岸巡員訓練、到現在可執行各項勤務之間的訓練歷程？在各階段內，你學到了什麼？怎麼學習的？怎麼完成你現在的任務的？	概念化
受訪者：	在訓練單位的時候學到就是先粗略的了解海巡是怎麼樣一個單位然後大概會遇到哪些事情哪些狀況，都是一些初步的了解，因爲訓練的時間也不長，一個月而已，都是依靠教官談他之前的經驗，和去接觸一些器材安檢器材，然後得到一些初步的了解，那個月剛結束的時候很多事情都很模糊，有些事情都還不是很清楚.後來到那個單位，到了我們哨所那邊，一邊去操作才一邊去熟悉才知道自己的角色是在哪邊。	1. 認爲新進岸巡員訓練所學很模糊。

	那到一線之後，我覺得海巡要到一線大的單位，才能真正學到海巡真正要會的東西，哪種地方待久了才能全部都學會，當然是包括全部的勤務，舉凡守望安檢監卸、港巡、海巡、機巡、蒐證，然後防逃專案，總共八個。	2. 複雜的漁港方可習得較多巡防實務
	在訓練單位的時候法律的東西是覺得他們教了我們吸收是有一些幫助。就勤務方面是之後回想之前在訓練單位，那些教官雖然幾線幾星了，但是覺得沒有那麼豐富啦，有些教官是待很久沒錯，他們待的單位可能不是其中一個單位，不是綜合體比較單一性。	3. 肯定訓練單位法律課程教學,但否定勤務教學（教授內容受教官實務經驗之影響,輪調訓練）
訪談者：	在訓練單位與一線的訓練中，就教官素質、設備、時間與場地項目上，能否分別對於各項目進行回憶他們訓練的情況？	
受訪者：	器材方面是有教一些安檢器材的使用，大致上他有拿出來的器材都有親自去摸大概知道怎開機怎麼操作，那就使用方面在訓練單位教的也是跟實際差滿大的，因爲在我們哨所勤務上執勤的時候，第一個最重要的是時間，因爲你一艘船你不可能檢查太久，所以就要很快的時間去檢查，另外一方面就是每艘船隻他的構造不一樣，每次用的安檢器材會不一樣，還有一點安檢器材他在開機的時候比如說像偵測密度的那個微波，他要先設定一個密度的一個基準點，在教得時候他的設定是在地板上設定，以地板密度爲基準點然後去測周圍那個，但是在我們哨所那邊的時候一開始爲了講求那個時效，要先設定好然後等船來，可是那個密度的基準點就有問題阿，所以你船上的那些密度跟地板的那些密度都不一樣。其中還有一個器材是我在士官班才看過的，之前新進岸巡員的時候沒看過。我也不知道是不是新加入的。在訓練單位的時	1. 器材操作與實務差很多 2. 訓練教材之設計不符實務所需 3. 器材購置

	候沒聽過，那在我們哨所的時候也沒看過，然後那時候士官班教官問說什麼地方有用到這個器材，我們士官班只有兩個人舉手，那兩個人是來自同一個地方，然後其他的人都沒有。		分配不一致
	那在法律教學方面，教官都是教你你用的到法條爲主。我新進岸巡員時所學的法律算是懵懵懂懂的狀態啦，可能百分之五時上下而已吧。可是對於其他人的狀況我也不是那麼確定，很少會就一個團體然後互相討論這樣子。這可能跟我們這一梯人數有關，那時候我們這一梯稍微特殊一點點是因爲我們人很少十三個人而已.所以說跟教官互動都很好，不管是什麼課程我們都跟教官有互動，所以我相信教師跟學生彼此之間的互動，在我們那一梯是滿成功的。這個狀況，在對比我士官班的時候，那時候大概六十個人，這個時候就是要看教官在教的內容與上法，他如果一邊採例子一邊講解的話，我們都滿熱烈跟他互動，因爲我們親身體驗的感觸比較踴躍，那如果課程編排上某些課程他要拿例子一邊做講解，在這邊我們會有很多的互動，可能某些部分教官他不得已一定要用教條的方式，大家都比較沒辦法深入的吸收。像那什麼刑事訴訟法阿，這方面的內容就比較需要教條式的教法。	4. 5. 6.	法律課程互動性不佳 小班教學互動性較佳 實例教學較易吸收
	至於在一線的教導者，在我們我們哨所的狀況是，在我個人的認同所謂的幹部是正副所長和士官長在我們的感覺這幾位是幹部，其他的下士的話我們都把它當成學長看待這樣，就是經驗比較豐富。就教學能力來說，幹部與學長大同小異都差不多，因爲在我們哨所那個地方大部份都要靠經驗的。那我去到那邊的時候大部份的幹部都待滿久了，所以最後不是幹部或不是幹部的差異，感覺出差異是他們對我們的表達能力。	7.	重視實務經驗
訪談者：	海巡所有單位的操課表都有固定時間與課程，請問它所施行的程度爲何？怎麼實施的？		
受訪者：	其實我們沒有特別感覺出有排訓練課。像剛剛說的那些教導時間，我們通常把時間放在 1800 到…久一點的話到 2000，差不多都	1.	授課時間安排於勤

	在 1900。這種時間通常是勤前教育啦，但是實際上的勤前教育只占一小部份，就是每天的重要電話紀錄或是勤務回報會在 1800 的時候拿出來講。我們那邊的形式就是用那個時間把它銜接在一起，就是先宣達完後，每天事情宣達完後，然後順便交代下去某幾個新來的，哪幾位學長用半小時時間教的什麼什麼。 那這種時間的帶領者主要都是以幹部爲主，如果那個時候沒有勤務的人，裡面剛好又有幹部在的話，就會優先選幹部出來帶新兵弟兄，那如果剛好勤務編排沒有下士，就只好請學長先帶。 所以真正要說 1400-1600 的時間挪動，原因是在於勤務關係。因爲 1800 到 2000 的時間在我那哨所那個時候船隻進出比較少，那 1400 到 1600 那個時候船隻進出很多，那麼忙的時候所以沒辦法落實。那如果督導來的話，我們還是照形式上照規定裝成有在做，因爲我們沒辦法花時間去解釋那麼多東西，大部份的督導都不太清楚我們在做些什麼樣的事情。 器材方面的話大致上是 OK，因爲我們器材都一直有在使用，幾乎都會有編排哪幾班使用，比如說安檢器材，安檢的某一班要指定哪一項去安檢，然後另外一班拿一項安檢，就是把他交錯使用。	2. 3.	前教育 勤前教育內容工作宣達及指導，分配資深者教導資淺者 船筏進出頻繁故無法於 1400-1600 實施訓練
訪談者：	對一個新進岸巡員而言，一般都有三至七天的適應期，從各項勤務—守望、安檢、巡邏、值班，乃至於各業務與生活管理，在這段時間內你是怎麼學習的？學了些什麼？		
受訪者：	那我在我們哨所那邊時間是沒有那麼久，就是說每一項勤務比如守望，我們那個士官長就是真的讓你練習，讓你練習三次然後之後就我一個人。這個時間大概練習三天，然後第四天就我一個人站。那讓我站，是因爲人手不足的原因。所以在守望方面，是有一點強迫學習的意味。守望一直以來就是，因爲那邊守望實際要做的事情要把他處理的很順利，等你到錯誤率達到零的話，一定要兩個人來巡，一個人每天你這樣子，就是我們還沒有過一個人	1.	守望實務練習三次即安排服勤，原因爲人數不足（守望爲強迫學習）

	執勤，就是遇到大搜查時，零錯誤還沒有人做到這麼完美，因爲出船的特點就是漁民趕時間，他們要去排隊他們捕魚區要排隊，所以他們是絕對非常趕時間，就是一窩蜂一起衝出去，然後我們守望就是要負責看好哪艘船是哪艘船，然後最主要是要跟雷哨聯絡，就是要跟他們做核對的動作，然後在這短短的時間通常都是以秒在計算，來處理事情，如果誤差個十秒五秒就可能漏掉兩三艘船，這樣核對就會錯誤。	2.	聯合操作訓練(速度與精度）
	那其他的勤務，因爲在那邊一個人的勤務是守望跟值班，那其他的勤務都是兩個人或以上，其他的勤務都是排跟其他的學長一起，所以可以一邊執勤一邊學習，其他的勤務就沒有所謂的練習時間。就說巡邏的話吧，如果就我們那邊白天巡邏的話要做比較多事，包含清點大陸漁工，大概要兩個月我才能算上手。也就說，這個時候學長才會比較放心，我們那邊白天點名的工作還要蒐證，一邊清點還要蒐證。頭一個月我都只負責拿 DV 拍而已，然後就看學長他怎麼蒐證，然後到第二個月學長才比較放心，然後換他拿 DV，我去點這樣因爲船口人很繁忙，有時候一些講話態度可能沒處理好的話會招來一些漁民的反感之類的，所以都需要滿多經驗來讓你順利達成這個勤務。	3.	編組二人以上勤務皆由作中學習
		4.	執勤訓練應教導如何與漁民、漁工應對之態度
	所以整體來說，八項勤務通通算在內，在我那邊要我個人的話，差不多要三個月才能上手，最複雜的勤務－值班，我是到第四個月我才開始站。那至於說到要熟練可以教人的話，大概要七八個月跑不掉，可是你上手過沒多久就退伍了。	5.	複雜漁港要三個月上手、熟練要半年以上（無評鑑）
訪談者：	訓練單位與一線單位是有所差異的，請問，你覺得訓練單位在模擬一線的成效如何？可以分別從守望、值班、巡邏等分別來談。		

受訪者：	基本上差異很大。因爲教的是小型的哨所在教，主要是說那個位置在哪裡阿，怎麼形容那位置在哪裡阿，主要是教導這方面那在我們哨所這邊，在我們哨所的重點是你辨別船的速度會跟的上船跑的速度，這是在我們哨所的重點，那其他的注重他定在那邊或是怎樣怎樣，因爲大部份的船他出去就都會回來，所以我們比較不注重他定在那邊或是什麼，行動比較次要，能不能辨別他是哪一艘船。	1. 訓練單位與實務執行差異很大(近端遷移)
	值班、在我們哨所的值班就是能掌握整個港區的狀況，等於說他在值班時有身負所長的重要身分，遇到什麼突發狀況他都能積極的去處理，最容易遇到就是大陸漁工上岸就醫，只要有大陸漁工上岸就醫我們就要聯絡四個到五個單位.從縣政府警察局衛生所就要聯絡很多單位，然後要傳真很多文件，這些都是要馬上第一時間能夠反應。這些跟訓練單位他教的差距很大，那個時候學到說怎樣反偵查，然後就是說接電話，然後還有學到接受名眾報案。再訓練單位那個時候也沒有仔細提到這深入的內容，只是大略提到哪些事情。所以對於值班，在新訓的時候聽到值班這個名詞，就是拿張椅子坐在那個值班桌，接電話然後可能監控一下那附近的範圍，感覺那時候值班很像警衛那樣子的功能那種感覺，然後到現在出來才知道完全不是那一回事，反正就是值班要全能的遇到事情能馬上處理。	2. 值班要處置各種狀況(如勤指中心功能)，與訓練單位教授內容差異極大 3. 值班訓練之重要性
	巡邏那方面，那時候在訓練單位的時候巡邏也是有強調說什麼是圍牆有可疑徵候那些，有提到這個，那在我們哨所是差不多只是兩者長短差距很大，在我們哨所巡邏不單是這個，他還要邊做很多事情，還要大陸點漁工，.然後驅趕上岸的大陸漁工，然後有時候必要的時候還要監控一些可疑的船隻。	4. 訓練單位場地無法模擬狀況
	另一個是蒐證。在訓練單位的時候那蒐證，那時候還滿模糊的，不知道說蒐證的嚴重，那到我們哨所那邊才知道蒐證的重要，等於是說把我們執勤的狀況最直接的跟每天船隻進出港作最直接的紀錄，萬一某一天發現某一艘船隻他的進出有問題，可以馬上調一些資料出來，然後在我們哨所那邊，我們哨所蒐證一種很重要	5. 訓練單位蒐證課程成效不佳

	的動作。整個回憶，我覺得印象中訓練單位的時候幾乎沒有強調什麼蒐證的教導。	
訪談者：	總體而言，你覺得受過的訓練與實際勤務配合的程度有多少？能配合的是哪些部分？不能配合的又是哪些？如果落差很大，請問如何彌補？	
受訪者：	跟一線的狀況那真的是兩回事。因爲你一線真的是以搜尋事件，你搜尋的狀況都是可能的範圍，就是說你遇到什麼狀況不能說這是意外；我不會處理，我找別人來幫忙，遇到了就要馬上處理。像在訓練單位這裡面有的事可能就比較就不可能遇到。在那邊的守望感覺是起床一個小時在那邊發呆一個小時，因爲不可能會發生什麼狀況，這邊又有警六站大門，所以不會有什麼狀況發生。值班的話，除非是有什麼突發狀況，我那時候在訓練單位的時候就有遇到颱風，那時候值班才有發揮到功用，有電話聯絡什麼的，唯有在緊急狀況下那邊的值班才能發會功用。 巡邏呢，因爲我們在訓練單位巡邏的話，陸上都是在交談等於說是經驗的傳承，我們都在講我們之前待過的地方故事給他們聽，巡邏上面唯一得到的就是學長有用口述的方式教導學弟一些東西，關於實際的形式，我覺得意義並不大，因爲除非真的有意外，有人要翻牆或是什麼。只有唯一這個狀況需要處理。這種跟一線差異真的很大，一線的巡邏最常遇到的是交通事故，我覺得交通事故可能是一般哨所，在那個馬路旁比較容易遇到交通事故，如果以我們在我們哨所巡邏的話是以港區爲主，巡邏遇到的狀況就會很多，大陸漁工是最主要的在我們哨所最主要的，白天巡邏的話就是要沿路檢查該船上該有哪些漁工，誰在誰不在我們都要做紀錄，再來就是要注意沿路上有沒有大陸漁工在走動，剛開始也是沒有人認得出來，這當然也是要靠經驗，所以說你要跟著點名的人多去走幾次靠記憶，把那面孔都記下來，才有辦法做到辨別的動作，然後巡邏還要包掛說接獲一些情資某艘進港的船有什麼	1. 認爲二者是兩回事 2. 再次強調兩者情境之差異 3. 訓練單位巡邏之目的在防止營區突發狀況，而實務巡邏在反制走私、偷渡 4. 港巡組與營區巡邏依勤務性質而異 5. 各類勤務

	情資狀況，我們巡邏也要做一個監控的動作。	執勤要領（憑經驗）
	所以我覺得在訓練單位，個人的看法是沒辦法用配合啦，因爲新訓那個月我真的只學到概念而已，對於海巡人的概念而已，都是一些初略的概念，比如說拿那些安檢器材的操作來實用，我也是懂他得機械物理概念而已，就實際操作來講那時候在上課都是在教室裡操作，那到我們哨所那邊你要跳船、還要顧裝備、防止自己摔到海裡，然後一邊注意到漁民有沒有在趕時間什麼的，這方面都是實際到了我們哨所才知道的。很多都是下去都是邊做邊學。	訓練單位之訓練無法移轉至各執勤大隊，僅移轉概念
訪談者：	你認爲部隊這種上級領導下級、資深帶領資淺的訓練、教學與執勤方式妥當嗎？這種領導與教學方式的優點在哪裡？缺點是什麼？	
受訪者：	我覺得是非常必要的，因爲經驗的傳承在這整個海巡文化我覺得是一個不可或缺的，因爲很多東西不是靠教導，或是用說的就可以學到，我覺得是靠經驗的傳承，所以這是非常必要的。 那學長制在我們我們哨所訓練是沒有這個問題，那學長制也有所耳聞絕大多數的地方都有，就是越小越封閉的哨所那種問題就會越嚴重，這些地方就是沒事做阿，那些學長沒事做，就會看新來的學弟來玩弄他一下。我們那邊是沒有體罰之類的事情，最多就是一些打掃的工作分給學弟作，但是坳的狀況在我們哨所不嚴重，大部份是大家一起做。 那像排哨，學長也不會故意要比較好時間的哨，一切都按照幹部長官排，就是他排什麼我們幾乎都不會有第二句話，除非就是正副主官有疏忽，就是某個人排的時間就是比較不好。 那談到學長與學弟的相處，我在訓練單位倒很少接觸這種課程，就是什麼人與人之間的相處、什麼學長學弟之間的相處、就遇到爭執如何排除，是沒有人在教這樣的課程，要靠我們自己的經驗。	覺得經驗傳承非常必要，不可或缺 1. 人際關係課程之安排

	私下，幹部跟我們聊天的時候會談到這些事情，比如說志願役軍官或是士官比較空的時間會跟你聊聊這些事。那在訓練單位教這些東西的時候，教官就是會提到這方面，就是學長學弟該怎麼相處，在我之前課程編排裡面，他就是比較像是一個閒聊性質。哪個模式是大概是這樣，但是實際上的狀況當然是看你遇到的狀況，就我們學長學弟的相處之前在訓練單位的時候，教官有提過印象中有那種初步的體認，就是說以後可能會遇到說可能學長學弟這種問題，心裡有個譜這樣。 我是覺得如果要把這種排成課程的話，我覺得除非要把他安排成像在上心理學的這樣，才能學到東西。		
	不過一線的學長大部份的學長都比較樂意教新進弟兄，因爲你一個新兵越早學會對他來講多分掉一些工作，但前提是要你要肯去學你自己要夠積極這樣，不要說擺爛、不想學什麼的。也就是說，如果在剛進海巡時，如果有一個基本態度的學習的話，是很重要的，因爲我覺得新進的人員最基本的態度就是要有虛心學習的態度，不要有那麼多的自我主義，因爲在我們哨所那邊就是有一個例子，就是他很會替自己著想不會顧全大局這樣，然後比較愛計較，比如說排哨他可能時間排的比較差一點，會抱怨然後它自己累了就不會主動出來幫忙這樣，因爲在我們哨所那邊有時候船.因爲你沒辦法正確預期什麼時候船數量會很多，所以說那有時是臨時性的，有可能這一小時一直有船進出港，就趕快找那些沒有站哨的出來幫忙.然後這個時候那個新進來的弟兄他的態度，做事情讓我們感覺滿感冒的，他的想法是這又不是我的站哨時間幹麻做那麼多事情。	2. 3.	受訓者心態 甫進海巡人員學習態度之建立(對無學習動機者)
訪談者：	海巡員依照海巡法，只要受完司法警察訓練是具有司法警察身分的。你認爲在受完海巡機關所提供的訓練之後，你有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？		
受訪者：	我覺得還是沒有那麼十足的把握，因爲如果要做司法警察他完全，他全部應該要能處理的事情跟他具備的能力的話，我覺得即	1.	司法警察訓練後認

	使受完士官訓能力可能還是不一定足夠。因爲絕大部份也都是靠經驗，遇到事情的處理。就這個層面來說，有經驗的人去帶領沒有經驗的人是個常態，換言之資深士兵帶資淺士官，去完成各項勤務的事情不是沒有。這種東西在體制上不見得好，但是這是不得已，是被迫認爲他妥當。因爲經驗真的很重要，沒有這個經驗你光有個階級是沒有用的。		爲能力尚不足
		2.	資深士兵帶領資遣士官，被迫認爲妥當
	至於學長教哪些是有用的？像比如安檢的時候，你要注意什麼某樣攀爬怎樣比較不危險，然後就是說什麼船怎樣記住那個船隻，然後那個船你要怎樣去檢查它，比較不會讓那個船主感覺有侵犯到個人隱私那種感覺，針對每一艘船可能某些船主可能熟悉度，不同然後那些檢查狀況也都不一樣，我覺得都是要靠學長的經驗來教這個慢進來的一些弟兄。	3.	列舉學長教哪些有用
訪談者：	就義務役官士兵來說，目前處在一個役期逐漸縮短的外在條件下。你認爲在此條件下，對勤務最大的影響是什麼？那麼相對的，基層的訓練該如何調整？這樣子來說，你覺得勤務與業務在傳承上會發生什麼問題？		
受訪者：	我覺得是帶傳承可能會漏掉東西，因爲你傳一個可能有一個地方會漏掉再傳一個又漏掉一些，可能最後傳到後來一些比較重要的小細節就會遺漏了。那這些東西你說靠那些志願役幹部繼續教導，其實也很難，因爲志願役幹部都畢竟是少數，而且他們多半身負更重大的責任在，所以有時候漏掉的小事情小細節，這些都太零星了他們沒辦法顧慮到這些。	1.	役期縮減，經驗傳承受影響
	有些東西真的難以直接讓幹部當中介，減緩學長役期縮短所造成的訓練落失，最主要的地方就是在一些執勤方面的「技巧」。比如清點大陸漁工，學長們因爲經常接觸大陸漁工，那些漁工認識學長與執勤的阿兵哥，很多時候清點與人員掌握的技巧就只有阿兵	2.	傳承上列舉大陸漁工清點（執勤技巧）

哥會，至於那些帶班的幹部，他們雖然也有時候會接觸到大陸漁工的清點這些勤務，但是因爲他們太忙，很難得有一個專門、經常可以執行的勤務，所以向大陸漁工的清點上，幹部的能力與經驗就不如學長，而這一點就是學長要傳承給學弟，難以透過志願役幹部去代勞的部分。另外，像站守望哨，幹部幾乎都不會去站，這種時候只有靠從學弟出身的學長那種長期經驗累積，去教導學弟哪些地方要注意，那些時段是重要的，怎麼注意海面的技巧。	3.	大陸漁工因未編組幹部故幹部清點經驗不足
那怎麼去因應呢？我覺得在訓練單位也好或在士官班也好，要來排課程來解決這樣的事情的話，幾乎是很難啦，因爲你役期一直在縮短，經驗最重要就是靠時間的累積，最後兩者互相矛盾。我覺得這是沒辦法克服的，因爲海巡我覺得是對國防很重要的東西，所以國家既然選擇義務役的士兵來下去執勤，我覺得這首先就是一個矛盾。	4.	經驗無法累積將使執勤愈加困難
我眼前第一個聯想到的是怎樣增加人力，就是像比如說東巡局每一區每一區會被安排到的就是這個數量，我覺得看這個有沒有辦法說海巡部份或東巡局的部份能多一點的人，因爲一個單位一個哨所假如說人力不足，整個事情都會出問題，目前比較能舒緩這個問題的就是多加人力。 第二個就是前推，我覺得在訓練單位的時候實施前推非常必要，因爲就是像我剛剛講的在訓練單位待一個月，就我而言那一個月就只學到概略.那其他的下去了以後才一邊做一邊學，那如果說像以前一個月在訓練單位一個月，再下去實習的話這樣就是有非常直接的方式。	5.	解決經驗傳承之方法 1.增加人力 2.前推(進端遷移)
或者是，再把這一個月的時間排開來。我覺得在訓練單位待的時間不需要待那麼久，可是這又很矛盾，因爲在訓練單位課程上的編排，要一個月才能排完，就我的感覺可能有一些課程沒有那麼需要坐在教室裡，一個教官在那邊講。我覺得有一些部分的課程，你與其坐在那邊聽到，不如下去直接操做，我覺得這樣子學的會快很多。	6. 7.	訓練需求評估 課堂講授應依課程性質而定

	也或是說，不建議說在這麼短的一個月內，因爲其實你那麼短的時間比如說兩個禮拜好了，就兩個禮拜的時間就要去各哨所的話，其實那對哨所是一個負擔，我覺得或許請一些經驗豐富的教官來做教學的動作，然後大部份以經驗傳承的這樣子來做一個教學，我覺得那種教條上的教學可能就不需要那麼多。	1.	請經驗豐富教官教學
訪談者：	在國外，海巡機關幾乎是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。在警察身分與軍人身分之間，在你執勤與其他業務、生活的處置上，曾有過何種矛盾狀況？		
受訪者：	我是覺得不會有矛盾的狀況，只是會一直覺得自己是像什麼身份而已。但是有些漁民會不認爲我們是司法警察，因爲大部份的漁民叫我們都是叫阿兵哥，絕大部份的漁民都知道我們是義務役的。雖然如此，他們倒不會質疑我們的一些能力或是什麼，因爲他不會去做這麼深入的了解。	2.	認爲身分不會矛盾
	不過在訓練上就有某些矛盾，實際上到一線的話真的就是感覺上裡面的整個運作，比較像警察的身份，比較沒有那麼明顯的軍人身份在，所以做事情形式上面感覺彼此比較像同事，像上司帶下司，比較沒有像長官帶兵那種感覺，像一些基本教練、敬禮之類的東西，我們哨所那邊比較沒有這麼強調，就是有外來長官來的時候就是有敬禮舉手禮的要求，但是一般時間比較不會那麼針對這個，但是有一些比較特殊例子比如說我們那邊就有來一個新進的弟兄，就是基本儀態真的是比較差勁一點，這種比較特殊的我們那些幹部、學長才會比較會針對他來做基本要求，就比如說站的時候就好好站，不要說站個三七步，這是比較誇張的部份，那就一般的話是不會。	3.	基本教練之必要性
		4.	基本移態訓練擇不符標準者施訓即可
	其他比較起訓練單位的管理，我們那邊也沒有晚點名之類的東西，都不會感覺到說是軍人的感覺，在一線的感覺絕大部份感覺是司法警察的感覺。所以現在出現一個問題就是我們在這邊的訓練是軍人的訓練，但是下去是需要司法警察的身份，但是我們這	5.	認爲軍人訓練不適宜，宜以司法警察訓

	邊有很多司法警察包括勤務的訓練都不足，矛盾在這裡。	練檢討訓練目標
訪談者：	你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？	
受訪者：	我們哨所那邊待越久，真的有一個感覺就是人不夠，你每天這樣一直在運作你會面臨到困難的時候，通常第一個感覺就是你能再多幾個人來幫忙就好，絕大部份就是這樣。 其他的話，在我們哨所那邊最近這幾個月比較面臨到的就是，來的新進弟兄比較自私一點，希望來的是那種反應比較快的，比較靈活的那種，不過這沒辦法所以這是滿苦惱的這個問題，以站在我們哨所的角度來講的話。	1. 人力不足 2. 新進人員主動性不足

NTTU Library

訪談者編號：受訪者 07、受訪者 07

訪談者：	能否請你簡單談一下，從陸軍新兵訓練完成、踏進海巡單位接受岸巡員訓練、到現在可執行各項勤務之間的訓練歷程？在各階段內，你學到了什麼？怎麼學習的？怎麼完成你現在的任務的？	概念化
受訪者：	就一些基本的體能訓練；就勤務方面，後來下到一線學長和幹部會教一些安檢的東西，執勤的時候的一些事情，還有受過商港訓，其他還有就是勤務需要注意的地方，比如法令之類的。	
訪談者：	在訓練單位與一線的訓練中，就教官素質、設備、時間與場地項目上，能否分別對於各項目進行回憶他們訓練的情況？	
受訪者：	訓練單位講的東西比較死的，比較教科書方面，比較照本宣科方面的。其實訓練單位和一線差很多，以守望來講，訓練單位守望只是站在涼亭那邊看，就一張紙在那邊看，其實上線對你看到海上的船跑的方向差很多，像一些基本的，像一些 ABCD 的分類，所以實際上差很多。訓練單位教官因爲他們對勤務、法律的方面比較熟悉，像他們都沒下過一線，素質都不錯，講的也滿生動的，可是跟實際的情形多少有差別。	1. 認爲訓練單位教條式訓練 2. 訓練單位與執勤有落差
	裝備方面，像輻射裝備，我們在一線是有看到訓大沒有的裝備，一些比較高貴的東西吧。	1. 訓練單位無輻射器材
訪談者：	海巡所有單位的操課表都有固定時間與課程，請問它所施行的程度爲何？怎麼實施的？	
受訪者：	因爲一線人力很吃線，你要分配人力去執勤，也要人力維護環境整潔，你要一些業務要作，所以一些 1400 到 1600 上課，也是有，但是有業務的人。就把業務完成再去上課，打掃的人也打掃完再去上課。 一般訓練的人數上可能都不多吧，像我們所來講現在十二個，但是 1400 到 1600 執勤就有四個到五個在執勤，那剩下的四個就業	2. 人力不足 3. 勤務、行政工作影響訓練

	務，其它的就打掃，其它的可能就上課。而且都先打掃完在上課，因爲環境來說大隊長滿要求的。至於上課的內容，大概就是一些安檢裝備操作或保養、商用美語對話，還有一些法令規定，大概就這幾樣。	
	不過像勤務的經驗技巧？那些不會教，我們上課就是檢查安檢裝備就是操作，還有法令規定，他會有一本法令給你看。那這些勤務技巧就是平常巡邏時幹部會跟你聊。	4. 講授課程內容
	另外就是我們這邊比較容易接觸到外國人，但是平常訓練時間，就外語能力這部分，我們就是有一本商用英語在那邊，要的自己去看，所站長也不太管這方面的事情，比較像是自習英語的方式。	商港才有外語訓練
訪談者：	對一個新進岸巡員而言，一般都有三至七天的適應期，從各項勤務—守望、安檢、巡邏、值班，乃至於各業務與生活管理，在這段時間內你是怎麼學習的？學了些什麼？	
受訪者：	剛下去的時候很辛苦。剛來就是他們先學習守望，而且守望船很多，因爲他們是陪哨嘛，如果你不趕快學會勤務的話，因爲勤務時間是固定的，他們就要一直教你，一直陪你，這樣他們就沒辦法休息，所以他們就會希望你趕快學會。所以口氣就會重一點，所以你壓力就會很大，要船交接好才可以下哨睡覺，所以說剛下來的時候滿辛苦的，所以跟訓大教的時候不太一樣。另外，我們之前是放 07-18 的假，在放假之間要對一些安檢裝備的操作技巧熟悉與背報告詞，背不過就要被到會才能放假。	1. 師徒制教學是師父是被迫者，故教導態度不佳 2. 以休假威脅學習成效
	那在這段時間裡面跟著學長學，可是學長他們也是學長教的嘛，每人的吸收能力不一樣，每個人的表達方式也不一樣，他們執勤的小技巧也不一樣，可能三個學長教的方法都不一樣，可能就要自已去吸收吧，那學長也是有一些比較不會表達，執勤的能力比較不好，可是厲害的還是很厲害，越老的越厲害。所以一次不只	3. 學長教的都不一樣 4.

	跟一個人學，你必須要才從中選擇一個最適合你的，不過他們之間經驗重疊處滿多的，所以不太會有矛盾的狀況，最多小技巧不太一樣。 那我們這邊的習慣是，如果你會了，就一個人，能力強，二天就會一個人了，勤務比較吃重的，比如說守望都要看船的狀況，慢慢摸索、學習這樣子。	
訪談者：	訓練單位與一線單位是有所差異的，請問，你覺得訓練單位在模擬一線的成效如何？可以分別從守望、值班、巡邏等分別來談。	
受訪者：	我在訓練單位受訓的時候，還沒有機車訓練，像值班、守望等等，都只是教官從書上面跟我們說的，我們實際上沒有實習過，那那些是從我們下一梯學弟開始的，我們也只有在旁邊看過而已。那下去之後，實際操作的差別，算是差滿多的，很多事情是要去寫，就學長教你才會的。因爲很多東西都跟訓大講的不一樣，我們這個大隊的東西可能就跟訓大不一樣。像是守望來講，訓大說是十五分鐘要換一次，那對守望來講，十五分鐘換一次哨，但在這裡因爲我們守望哨船很多，一次都三四十艘，但換哨完的時候就不止那些時間，所以要看地方配合吧，比如四十分鐘要畫一次航跡描繪圖。那像之前看到下一梯學弟在涼亭那邊，真的覺得差異很大，因爲船不可能是同一直線的嘛，都亂繞亂繞的啊，而且船三十幾艘在海上，你要知道那艘船是那一艘船，剛來的時候，一開始你接哨的時候，學長會跟你說我覺得紅色是哪一艘、綠色是哪一艘，看到就找啊，你就會找啊，一開始都是靠經驗啦。 又像巡邏訓練來說好了，因爲我們之前都不會騎，那時候我們訓二還沒有解散，我們那時訓二也沒有機車，機車是訓一的，我們沒辦法騎。到一線以後，我們都是用下哨時間，有空的時候就請學長教我們，稍微教我們，如果騎著繞覺得可以的話，晚上就自已慢慢的慢慢的摸索。所以如果之前在訓練單位騎過的話比較好，至少不用摸索與犧牲學長的休息時間。 那在值班來說的話，訓練單位的實習值班好像就很單純吧，接電	1. 訓練的內容與實務上差很多，模擬訓練誤導受訓者 2. 訓練單位裝備不足 3. 模擬訓練

	話吧，就簽個名吧，就清點個器材吧，那這邊表簿冊，值勤一般來講大概要接觸到的表簿冊就有七、八本吧，比如裝備攜出表、船舶排班、進出港排班、執勤工作記錄簿、港航聯絡，駐檢船筏還有船員基本資料等等，如果我們的船出港到，就要傳真說我們的船要去你那邊，暫時過去你那邊，還有電腦要登記，要跟港務局連線排班，明天如果有什麼船進出，我們就要寫在白板上，每一本都要寫，那還有白板都要更新。 那我們在一線學，一開始應該都是守望，因爲執勤比較簡單，所以守望應該二、三天配一個執勤，等守望會了，可能會分出去值班，值班站到一定會的時候，要從最難的先學，機巡他的勤務比較容易上手吧，守望和值班比較難上手吧。那它這種用意就是說，就是先讓你了解到難的，總不可能一開始就讓你涼的吧。比較難的先學會，後面就會比較輕鬆。	狀況設計太單調 4. 工、商港訓練僅各一處，分科訓練之評估
訪談者：	總體而言，你覺得受過的訓練與實際勤務配合的程度有多少？能配合的是哪些部分？不能配合的又是哪些？如果落差很大，請問如何彌補？	
受訪者：	配合程度大概二、三成吧。就是你執勤的時候你就要自已想辦法學會，不懂你下哨就問學長或什麼的。下去執勤你才會了解問題在那裡。所以真正的勤務訓練者是幹部或是學長，因爲他們具有經驗。所以真正的帶班的或是學長才是真正的訓練者，他們真正是很有經驗，普通的訓練實用性不高。 我們這裡是商業港，在這裡用的到最高的是商港訓。這個訓一年二個梯次，自願役幹部幾乎都有，但是士兵呢，只有兩個人受過，在台北木柵總署那邊受的訓。 那它訓練的內容都是請外面的人，請外面的專家學者來講解給我們各方面執行法令、動植物那些都有啊。在教官方面，有一個宋船長，以前都是跑國外的，都會跟我們說國外的安檢所他們執勤的勤務吧，你的權力到那邊，你不能作的事情有那些，你該作的事情有那些，他們都會講的很詳細，他們會請海關來講查艙的技	1. 認爲訓練移轉二至三成 2. 商港在職訓練由總局辦理

	巧，那些地方是最猖獗的地方，不然就是動植檢役法令，就是安檢法令，你什麼時候可以用到這條法令。那像法令的東西，雖然訓練單位有教，但是商港訓因爲是針對商港，因爲他們不可能每一項都講，只能大概講解，而且訓大好像是著重在海岸巡防法，商港訓都著重在商港法，所以真的能訓用合一。另外一個，右比如像外語能力，這種能力在商港很需要，因爲國外輪的船長都是外國人，那你需要跟他出海，需要他的船單、人員名單，就需要用外語，雖然有代理商，可是如果跟他交談，他會更願意合作。在商港訓那邊，會教商用英語課程就是固定每個人上台跟外國人對話。	3.	訓大課程著重漁港安檢所之訓練(訓練計畫未針對商港)
訪談者：	你認爲部隊這種上級領導下級、資深帶領資淺的訓練、教學與執勤方式妥當嗎？這種領導與教學方式的優點在哪裡？缺點是什麼？		
受訪者：	基本上會覺得壓力很大，因爲學長心情不好時就會罵你，也許是剛來的時候就壓力很大，但久而久之就還ｏｋ。那像這種東西，比如一個幹部是剛來什麼都不懂，那我們會教他怎麼作，但不至於說用命令式的，因爲是階級關係，但是會跟他講要怎麼作的。但是如果是下士，因爲大家都是義務役的，到這個層級裡面都還是學長學弟，所以老學長可能會覺得這個下士作不好，可能會唸他，但是不至於用罵的。 至於學長學弟的優點，守望、值班，值班都需要這種制度，因爲要管商港，因爲漁港貨輪進出港，而且要管的事情很多、要寫的表簿冊很多，要更新的事項也很多，那你的職務可能就會遺漏，如果接班的是比較老的學長，他可能會要求你全部都寫完，完成後才可以下哨。安檢其實比較沒有這方面的需求，但是他可以講一些技巧，因爲安檢沒有寫什麼簿冊。當然，學長在安檢技巧是會傳授的，因爲安檢你要去體驗你就知道怎麼作了，不用寫什麼簿冊，像國外輪就是一定要上船跟船長問一下，就繞一下他的船，	1. 2.	學長制學長無教學素養 義務役不問階級論資歷

	了解一下他的船是幹麼的，如果他船梯太遠上不去，就可能要請船長下來，因爲他船梯太遠危險，因爲我們也沒有什麼東西可以上船。那如果是急著出船的時候，比如有二、三艘急著出去，就是要照順序，因爲他報的是經過我的電話，那值班都要記錄那艘是進出港，這樣才不會跟代理商吵架什麼的。	
	對學長學弟這種東西的話，我是建議訓練單位可以有一些課程，讓新進人員可以有一些心理準備。因爲勤務這種東西，心態很重要，有那個心要作，那你要教也比較快。有心沒心看的出來，如果你積極的話，那學長就會教你更多東西，如果有心想學的話，那你就會學的更快，那學長就會覺得新來的學弟不錯啊，就會對你不錯啊，就不會對你口氣那麼差，所以心態很重要。就是像我們剛來學長學弟制很重，訓大也沒有教你怎麼跟學長互動，就有需要加入這種課程。那在訓練單位的時候，這些學長的東西，也都是教官說的，真實度大概六成吧，也有一些是開玩笑的，剛下去的時候，也是覺得學長很兇很厲害啊，後來久了，接觸久了就像朋友一樣，你剛來他們不了解你，你也不了解他們，他們當然用比較嚴肅的態度對你。	1. 人際關係課程 2. 學習心態影響教授者教授內容
訪談者：	海巡員依照海巡法，只要受完司法警察訓練是具有司法警察身分的。你認爲在受完海巡機關所提供的訓練之後，你有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？	
受訪者：	我覺得司法警察應該對法律條法很熟悉，我覺得新訓岸巡人員受完訓後，如果有巡邏執勤遇到可疑人物，如果我跟他作盤查，那我是不是要依照哪一條，因爲我們沒有憑證，後來都沒有發，如果他說我的制服是偷來的，我們沒有辨法證明我們自已的身份，他會說我們憑什麼盤查他，憑法律那一條，依照那一條，我犯了那一條，我會說不出來。法令方面知道太少了，一知半解，比如說應照那一條，我覺得應該有明確的條文。所以法律方面太少了，需要又更明確的。之前的法令都是綜合成一本，其實可以按照商港、漁港等特性分別整理成一本。	1. 執法依據法令對新進人員很重要 2. 執勤相關法令結訓後一知半解

訪談者：	就義務役官士兵來說，目前處在一個役期逐漸縮短的外在條件下。你認爲在此條件下，對勤務最大的影響是什麼？那麼相對的，基層的訓練該如何調整？這樣子來說，你覺得勤務與業務在傳承上會發生什麼問題？	
受訪者：	可能是怕有青黃不接的時候，比如說老的退了，中間的都還沒有學會，新的又來了，一些經驗可能都沒辦法傳承下去，看研擬怎麼樣可以讓經驗可以傳承下一代。但是這種狀況還不嚴重，因爲我們還沒退。 像在我們這邊，所有勤務走過一遍大概要一個半月的時間，那真正到熟練，可以教人，大概要半年以後。可是基本上役期一年半還要扣陸軍新訓和新進岸巡一個月在那邊，加上教導也不是說都固定的一個人去教新人，都會叫比較剛來的一兵先教他，隔天就是老兵去穿插的教他，這樣他學的會比較多，這樣來看，以後的狀況可能是時間月來越短，還有教導內容上比較零碎。	1. 經驗傳承無法傳授 2. 執勤經驗知識庫建置之必要
訪談者：	在國外，海巡機關幾乎是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。在警察身分與軍人身分之間，在你執勤與其他業務、生活的處置上，曾有過何種矛盾狀況？	
受訪者：	我會去想爲什麼爲什麼要軍跟警混合在一起，我們到底是要軍跟警還是要怎樣。比如跟洋巡，我們跟洋巡是沒什麼互動，他們是在海上執勤，我們是岸邊執勤。那現在巡防區成立以後，就讓巡防區召集人去統合，我們阿兵哥不會去支援。 那出去面對老百姓的時候，有些人會覺得你是阿兵哥，就不想理你，就什麼也不問，感覺像是沒有公權力，就你沒有服務證、也沒有軍證，什麼都沒有我們怎麼證明我們自已的身份，有一種身份上的不清不楚，感覺自已身份上的不清不楚，像警察要盤檢都要出示證件，那我們都沒有證件，可能就會公權力不彰吧。	軍職身分執行警察勤務易混淆

訪談者：	你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？	
受訪者：	我們之前有前推，比如前推兩個禮拜到一個月去實習一下，到部隊會好很多適應比較好。比如說守望，學長也會教你啊，他們就會一個一個下去，然後就去學習，我覺得不錯。另外在課程方面，你可以把一些在一線就可以學到的課程就可以去掉了，上一些法令課程，因爲一線已經沒有時間可以教他們法律，一些勤務你就可以去掉了，而且實用度也不高，因爲其實訓大教勤務方面的課很多，我覺得可以不用上了。 總的來說，希望可以再偏重一些實際面，可以去前推更好，畢竟你要到那個地方你才會知道，去切磋各種勤務，畢竟跟訓大那種老師上課還是有差，這樣可以更快，你去那邊，你知道嗎？一個所，學長和學弟的關係是什麼樣的利害關係，那你上完課下部隊就會更好的適應。	1. 實務見學有助學習與適應 2. 認爲訓練單位勤務課程無益 3. 建議採實務見學

NTTU Library

訪談者編號：受訪者 08、受訪者 08

訪談者：	能否請你簡單談一下，從陸軍新兵訓練完成、踏進海巡單位接受岸巡員訓練、到現在可執行各項勤務之間的訓練歷程？在各階段內，你學到了什麼？怎麼學習的？怎麼完成你現在的任務的？	概念化
受訪者：	我從陸軍過來後，先受了一個月的新進岸巡員訓練，然後下到哨所三個多月後又回來受士官訓，之後又回原哨所去。	受訪者爲巡防士官班之完訓學員
訪談者：	在訓練單位與一線的訓練中，就教官素質、設備、時間與場地項目上，能否分別對於各項目進行回憶他們訓練的情況？	
受訪者：	法律的部分，我覺得可以請外面的人來上課。器材方面，每個人都有充份的操作，新進岸巡員和士官班的時候都有啊，士官班就是操作一些情蒐器材或者是監控器材。 勤務方面啊，勤務方面我是覺得說，最好教官是有一線的經驗再多一點，而且是很足夠，經驗很足夠，然後再來教一些勤務方面的事情是比較好的，不要說只是了解、知道、聽過，這樣是不一樣，吸收是不一樣的，吸收到的是比較有用的。像外面比如說安檢所的啦，或者是港口的啦，或者是機動都很多不同的單位，那教官對於認識這些勤務的能力是有，可是大概都是取一個大概的，假設說有商港的、漁港的、機動組的、一些雷達這樣子的，你不可能說教官每一樣都教那不可能，所以說只能取一些不管到哪裡都會用到的去教，去教那些東西。 場地上來說太擁擠了吧，它的影響就是學生的上課品質，吸收能力。 至於在一線的教官能力素質，我覺得都很好，因爲他們有實際的經驗，對於自己服務的單位，在你的服務單位都待過很久，所以他們要教給你的講的都很 OK。那裝備的話，雖然一線裝備比較少，也有破損的，比如防彈衣，但是還沒有說壞到不能用，比如說小刀割啊什麼的，還有被勾壞的啊，還是可以用，工作要帶的	1. 新進岸巡員法律課程建議外聘師資(巡防士官班外聘教官計　小時) 2. 器材操作訓練採實作訓練(器材數量不足) 3. 勤務訓練的教官遴選實務歷練豐富者爲優 4. 教官對實務運作方

	是都還 OK 啊。其他的情蒐器材也都是好的，也都可以用。	式未全般了解 5. 執勤大隊教官熟稔地區特性 6. 部份器材爲撥發訓練單位
訪談者：	海巡所有單位的操課表都有固定時間與課程，請問它所施行的程度爲何？怎麼實施的？	
受訪者：	這不可能啊，在哪一個地方都不可能能啊。因爲你，假如哨所有很多東西要用的話，比如說刷油漆，或是空哨，就是你有另外一個營區你要做整理之類的，大多都會利用到這些時間啊，假如說你都照著課表上這樣做，其實還有很多東西都還沒有列上去啊。比如說營區的整潔環境之類的，他也沒有把它擺上去。這種東西人家會說可以用晚上主官時間，但是那你要看有沒有那個充份的，比如說我講一個實際，你晚上去刷油漆，那你那個哨所，我不是說原本的所，而是還有一種空置營區，那空置營區晚上可能沒有燈光啊，那你怎麼刷油漆，對不對，也很危險啊，所以 1400 到 1600 扣掉出勤的，還有一些雜務的、打掃的。 其他的，在哨所如果有業務的人，當然也是先下去弄業務。其他哨所也有用晚上去弄業務，但是業務其實就是說，有接業務的人，當然是以業務爲重，你現在值勤完了，現在是值四休八嘛，你值勤當然是不會有時間做業務，那當然是利用自己休息時間做業務，那你休息的時間要上課，那你這個時間去上課，那業務怎麼辦？ 至於訓練內容的話，比如我們需要外語能力，那我們訓練方式其實就是一些簡單的會話能力，比如說打招呼之類的，或者是你需要一些簡單的，比如說你上船要哪些資料，你要怎麼跟外國人溝	營區行政工作如業務、維護影響訓練 1. 商港因執檢對象有外籍人士，故訓練銜接英語會話納入施教（僅商港必須）

	通，會練到這些東西，就是會話、單字、語句啊。這些其實都在我們哨所內自行處理，也沒什麼專人，那那些講議我是不知道怎麼來的，會照講義去上。其他的機會就是廁所都貼一些會話之類的東西，英文句子啊這些的。	2.	營造訓練生活化之情境
訪談者：	對一個新進岸巡員而言，一般都有三至七天的適應期，從各項勤務—守望、安檢、巡邏、值班，乃至於各業務與生活管理，在這段時間內你是怎麼學習的？學了些什麼？		
受訪者：	一開始就學值班，一開始都有學長會陪哨嘛。因爲我們值班比較特殊啊，就是我們在做的是有關貨輪的進出，學長就在一旁教我們啊，教我們表冊簿怎麼寫怎麼寫，還有一些勤指的東西啊，勤指的東西比如說像貨輪的資料之類的，所以就會比較跟別的哨所差比較多啊，我聽說別的哨所值班很輕鬆啊。	1.	商港勤務之執行與機動巡邏站、安檢所完全不同
	我記得我們所長是說，先給你排個，我們每個值班有值一、值二、值三[13]嘛，這三班都讓你陪哨，第四天就，你學的好的話，就給你一個人站。其他哨所好像通常從守望開始，因爲守望最難，但是我們這裡不一樣，或是說會讓你全部都碰過，不會先只給你守望，他會看勤務的需要，看自己的人數夠不夠。這種東西是要看所長的觀念而定，他會讓你去學值班，並不是讓你以後就這樣站值班，他是讓你知道值班是在做什麼東西，然後再去學守望；也就是說，他既然教值班，他知道你學會值班之後，他就讓你去學新兵真正該，就守望嘛，怎麼講，你大部分新兵就是站守望嘛，那你至少知道其他勤務是幹什麼的。	2.	未實施評鑑
	當然啦，新兵主要是站守望嘛，那它的用意也是要讓你去知道其他勤務的內容啊什麼的，而且守望也不是每天都要你去站嘛，也不要說一個人同時站七、八天，九天、十天的，這樣你會很緊繃之類的，所以有時候你會去站其他勤務，機巡、值班之類的。		
	對一個新兵，我們會去教他報告詞、守望的可疑徵兆、安檢器材使用，會叫他們去學，不會不給他放假啦！那只是嚇他們而已啦，	1.	以假期威脅新進成

[13] 就是按照從每日 1800 開始至次日同時，將勤務切分爲三個班次。

	假如像你明天要放假嘛，放假前會叫你背一下報告詞，就是讓他們有一點小小的壓力，其實真的也是會讓他們放假啊，比如說你明天沒背好的話，要背完才可以走，這樣子相對的給他們一點壓力，他們才會積極、主動的去學、去背。那外面是有壓迫他，希望提前上哨解決人力問題，我們這邊不會啦！因爲我們會多給他一點時間去學，就哨陪久一點，可是這種東西會有一個問題是，陪太久會產生一種依賴，所以差不多陪幾天就會放你一個人去執勤，因爲有一點問題、狀況，就出包以後，然後再讓你陪哨一次。	員，其目的在施予壓力，迫其學習 2. 實施比較長的實務見學
訪談者：	訓練單位與一線單位是有所差異的，請問，你覺得訓大在模擬一線的成效如何？可以分別從守望、值班、巡邏等分別來談。	
受訪者：	我覺得很爛。你先從器材來看好了，你沒有航跡描繪法，現在有在用嗎？其他的像望遠鏡、電話、海面，那你要怎麼跟兩間哨守交接船。還有通聯，那些通訊器材那種東西很不實在，用不到什麼東西。 值班的話，有一點啦，我覺得值班的話每一個哨所都會有不同吧。假如說我在所內好了，我們所內的東西要做假設是一百的話，那訓大可能就只有五吧。那剩下來的百分之九十五差別是比如說表簿冊，像船舶進出港、傳真機使用、電話記錄簿等。還有一個東西也很重要，就是 OUTLOOK 的監視。這些東西實際操做上雖然沒有，但是上課有沒有講。這些東西在外面都是要應付警急事件的，例如說，像我們以前哨所，今天有沉船，很多人會來問你啊，這個東西要怎麼辦，地區局的要資料。 巡邏的話，也是狀況的問題啊，遇到狀況要怎麼樣來處理。你知道一些就是沒有回報的，我們在巡邏是有回報的，回報給勤指中心啊，或者是值班啊，這邊就沒有。其他的，模擬簽名那些還 OK 啦。	1. 對訓練單位的訓練設施及情境表達強烈不滿 2. 值班勤務因單位任務而異，認爲訓練移轉成效未達一成 3. 模擬訓練狀況不週延
訪談者：	總體而言，你覺得受過的訓練與實際勤務配合的程度有多少？能配合的是哪些部分？不能配合的又是哪些？如果落差很大，請問	

	如何彌補？	
受訪者：	是有一點啦。其實我覺得訓大的訓練，是讓你知道有一些什麼東西，後來你下去之後，那些所站長、副站長、學長啊，會讓你知道實際的狀況是怎樣子。	（語氣稍緩）受訪者表達訓練單位學習是讓受訓者具備基本智能
訪談者：	你認爲部隊這種上級領導下級、資深帶領資淺的訓練、教學與執勤方式妥當嗎？這種領導與教學方式的優點在哪裡？缺點是什麼？	
受訪者：	因爲你不可能像學校的教學方式啊，你這樣等於是變成一對一的，也不可能像學校那樣集合，然後教你勤務是怎樣什麼的，有可能嗎？所以當然是由學長來帶學弟啊！學長帶學弟好處在那裡？其實大部份的勤務都是給兵在用啊！對不對，守望、機巡，或者是安檢。大部份都是兵在執勤啊！他們比較知道說，比較知道說，這執勤裡面怎樣才是好的，對不對，你不能說守望，好，你叫一個資深的去帶，或是叫上級去帶啊，叫上級去掌控是不可能的啊。資深帶資淺就是資歷，資歷比如說你說到守望，資歷對守望的影響在那裡，他們的教學基礎，所以他們覺得他們好用，交接應該要會的。 比如學長會跟學弟帶守望嘛！怎麼樣畫航際描繪圖啊！怎麼樣坐船啊！怎麼交接裝啊，電話禮節啊！上哨應該注意的事情啊！那其他方面比如說巡邏，比如說對現地方面，有的哨所有特殊的地形，有的都不一樣，學長會交接什麼東西。 那學長帶學弟的好處是說，老兵的經驗，在那什麼可以把經驗落實的很對！任務的執行上很好，差在那裡？他們就是，他們有經驗嘛！遇到的狀況也比較多嘛！之前我問一些港口，學長帶學弟的好處就是清點大陸漁工的技巧，老兵教新兵是很好的，什麼樣的勤務，注意到什麼技巧啊！坐船的技巧啊！怎麼看船啊！怎麼樣看船燈啊！如果說像是安檢啊！因爲是跟外國人間的態度啊！	1. 認爲在勤務執行上學長所教的較實際，且強調資歷之深淺影響訓練內容 2. 訓練單位欠缺組合訓練 3. 坐船技巧即查艙技

	怎麼樣才是好的！怎麼樣跟代理商接觸啊，比如說調資料，學長在這方面很有經驗，跟船長和代理商間都有人脈，可是人脈！他認識學長嘛！學長會去討這個人情，比如說你那個哨所附近有什麼要特別注意的，學長就會指點學弟，學弟就會進入狀況！比如說巡邏到那裡就要特別注意！比如說我們到港口嘛，港口的道路都不怎麼好，像是輸送帶、水泥啊。比如說開車要怎麼開啊！像交通嘛，像交通安全很重要。	巧 4. 對外部顧客服務態度訓練(訓練需求)
	當然啦，我們也了解老兵都有惰性嘛！他們是想怎樣，他們想要怎樣的生活，就是過爽一點的日子，我們也是盡量去配合他們，他們也會盡量配合我們，大家都是當兵嘛，互相配合，你作好一點，就放手給你去作。	態度之持續性應強化
訪談者：	海巡員依照海巡法，只要受完司法警察訓練是具有司法警察身分的。你認爲在受完海巡機關所提供的訓練之後，你有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？	
受訪者：	如果是按照勤務方面的話，像是機巡那方面的。我覺得是一半一半。那個一半的部分，我覺得還是經驗！那像在國外，海巡機關不單屬部隊或是警察，那種情形就是軍警合署。	
訪談者：	就義務役官士兵來說，目前處在一個役期逐漸縮短的外在條件下。你認爲在此條件下，對勤務最大的影響是什麼？那麼相對的，基層的訓練該如何調整？這樣子來說，你覺得勤務與業務在傳承上會發生什麼問題？	
受訪者：	就是對勤務上的熟悉度吧！在我的哨所，所有勤務從不熟悉到熟悉要三個月。到可以教人也要三個月吧！就第四個月，第一個月適應期，第二個月學習，第三個月就要熟悉，第三個月就要熟練	1. 新訓結訓至新單位熟悉要三

	了。整個精通的話，大概就要半年吧，不用到一年。 可是現在你看現在陸軍新訓就一個月，海巡新訓又有訓練，又要放假，役期又要扣，他真的就是狀況中，以後就是面對這樣的狀況！所以未來可能是，你可以成爲支柱的時候，就是這個組的支柱的時候，勤務的支柱，可是你剛好要退。不過你說傳承上，現在倒還不至於會發生這種事情，因爲役期來說是還可以用；現在把你的東西教給他，時間上是夠的，精通的話是看他個人，很多東西都是看個人啦，很多你就是不行，你就會自已想辦法去尋找技巧。	個月 2. 役期縮簡,影響經驗傳承
訪談者：	在國外，海巡機關幾乎是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。在警察身分與軍人身分之間，在你執勤與其他業務、生活的處置上，曾有過何種矛盾狀況？	
受訪者：	很像自已是軍人的身份，但執行面是警察的任務。警察是有時候比較彈性，你就軍事化來說，在一線會這樣不會這麼僵硬。像很多勤務的東西，部隊是命令式的，但是哨所內是可以建議、調整的。	訓練單位訓練僵化,影響訓練移轉
	那你說訓練上有什麼矛盾，沒有吧，我們就部隊啊！那你說有貫徹什麼警察訓練？其實我也不知道警察他們是怎麼樣？我覺得像過去我們出很多基本教練，我覺得把基本訓練的時間拿去做別的訓練，效果會比較好，例如說休息阿！像士官班有時候被盯的死死的！就很像太急促或什麼之類的比如說多一點休息,上課就可以多吸收一點東西，也可以把那些時間拿去上別的課，我想效果也是很好的。	1. 基本教練時數太長
	像其他的，比如回去以後，我是一個士官，我必須在阿兵哥之間，還有上下級之間作一個溝通與宣達的角色，但是在士官班這種課程很少，到現在，我也沒什麼記憶。像在我們那邊，基本上只要沒有資歷，是不論階級的，……像我剛下線的時候，是有跟學長有衝突的，可是只要我站在對的地方的話！幹部都會滿支持的，	2. 士官班訓練需求增加長官與部屬溝通技巧

	不會說你幾梯的這樣！不會說你那麼菜！他們不會這樣，剛開始下去的時候都會遇到這樣的老兵，你會帶不動，最主要你要站在對的地方，你什麼事就都能作。所以最主要是你的長官支持你的話，就是你用很激烈的方式或是很平和的方式去帶兵，只要長官支持你，這樣就ｏｋ了！你要求也要合理，不要不合理，你要站在對的地方，這樣就可以了！就是幹部之間要有團結，還有就是凝聚力啊！像內部管理這種東西。	
訪談者：	你會建議海巡訓練作何種內容上的改進？	
受訪者：	我覺得這種東西在一線還是要有經驗，因爲每一種狀況的發生，並不會在書上出現的那麼清楚，所以說經驗還是一定要有的。所以經驗的累積才是你以後的判斷、處理這樣子。 還有就是培養學弟學習的心態。心態是很重要，你剛進去哨所，你可能很緊張很怕，學長講什麼就去學，這心態就很好，學東西就很快，假如說你的心態是很差的，是來混的，趕快混一混就來推啊，不然就趕快推，這種心態就不對啊，所以說學長就會來盯你啊，緊盯你，讓你怕，所以說就是這個樣子。 還有，對實務上去，完全不要去上課那樣的東西，教下一線的東西，那些東西比較重要。以前不是有下一線實習，一個月份，就是會去碰守望和巡邏會去碰安檢，那就是實際上去觸碰啊！而不是從描述，而不是從教官那樣描述，就直接吸收非常快，也不用想說教官在講什麼，想的是錯的，想的不一定是對的。直接下去比碰是最快的方法。	

訪談者編號：受訪者 09、訓練者 01

訪談者：	請簡單說明一下訓大整個訓練的流程？當收到上級交辦的書面訓練計劃之後，訓大從上到下是怎麼將他具體落實在岸巡員各項訓練上的？以及，怎麼考核驗收訓練成效的？	概念化
受訪者：	一開始我們都是到新兵訓練單位，陸軍那邊，篩選專長幹部，就是專長的新兵，再來就是抽籤方式，再回報我們訓練大隊之後，一開始我們都會先到他們的環境，因爲覺得新兵如果對環境不適應的話，在他整個訓練方面收到的效果是有差的，一開始我們都會先壓[14]兩到三天，我們就是先讓他對環境的習慣，包括他到我們這邊的時間大概要多久，還有他大概會接受到那些方面的訓練，我們大概會統籌的介紹一下，我們會針對他的一個專長，因爲有一些新兵他的資質本身其實不太好，那在這樣的情況下，如果我們針對一個固定模式去教他們的話，其實所收到的成效一定會有落差，有這樣的落差的話，對他日後的執勤可能就是一個問題，甚至說他下去之後如果他不懂的話怎麼辦，畢竟就整個東巡來看，我們訓練大隊是一個針對教育訓練，那其它各大隊只是一個執勤，所以我們一定要他到訓練大隊，在整個實務上的他都要了解，他才能下去值勤啊，所以我們希望利用前幾天的時間，先做一個環境上的適應，包括一些心理的輔導，如果說上級給我們一些計劃，其實我們都由大隊長統籌交辦給各個相關的業差，因爲我們整個訓練大隊是由各個專長的教官和幕僚組成的，我們當然會統籌後分發，然後由我們各專職人員針對要修改的部分，去看我們該怎麼改進，改進完之後通常會照我們的教案、教本做一個修正，那做一個修正之後，通常我們會辦一些試教，因爲得到這些東西，不是我們單方面自己怎麼講怎麼說就好，畢竟各個教官負責的東西他有相關的明細，我們要提出來讓其他教官多少能夠了解到，原來他們沒有注意到什麼地方，互相的補償，所以對各單位分發的任務，我們通常是先分發各專長，然後去收集資料，	1. 新人訓練（環境調適） 2. 環境及訓練介紹 3. 了解學員素質 4. 環境適應 5. 訓練實施之流程

[14] 指讓新進岸巡員一段簡短適應期，不立即給予課程。

	然後去關心、去研判，統籌我們整個教育的方式，後來再去做一個修正，統籌這整個訓練。	
	現在來講，考劾那些東西，不是像你講的一樣，之前我們就是說，像我希望他們學好什麼，因爲說實在的，說不定上級的要求跟實務上是有一段落差，當我們自己站在實務上，他的成效，我不是要他去背訟，所以通常來講我們在考，驗收考劾他的學習成效的話，通常我們會律定說，你在上這個堂課，我大概要講哪些東西，我希望你吸收到那些東西，那相同的，我們會利用一些課終的時間去做一個小小的測驗或詢問，因爲我們要了解學員他學到了什麼，所以說，其實我們在這個驗收方面的話，我們不會去重視一般的驗收，我們會去重視他在上課中，因爲總不能說我們講完之後，這個學生他說前面他聽不懂，那他後面怎麼聽的懂，那學生他會有一種心理壓力，所以我們上課大概十分鐘，十五分鐘甚至是五分鐘我們就大概問一下懂不懂。	1. 設定訓練目標 2. 隨堂測驗
訪談者：	在執行訓練計畫上，困難的是什麼有哪些困難？	
受訪者：	我們很多的訓練計劃，落實上執行上的差距有時很大你也知道，但是在落差很大的時候，你會怎樣繼續去執行，比如說，教案案例是西部的，但是我們的環境是東部的，或者說訓練實習上，那些是可以略過，那些是一定要確實去執行的，你會選擇的這個部分，使得我們在訓練繼續維持一定的品質，這是我的問題，就是說落差，剛才你所說的落差，但是我們過去在教案的編撰上，可能會有些人在教案編撰上指西部的案例，有些中心你可能會覺得說，可能也是因爲時間上的一個壓縮，你沒有辦法把全數的課程都一一的把他講的那麼清楚，那你會做一些重點式的，就是說在這個課程的核心時間上就會拉長，在一些基本概念在時數上就會有一些減少，也就是說在整個教案的編撰上，通常我會採用就是，觀念的東西我會講，我會講，規定的話就沒差，因爲規定跟實務上是會有落差的，那我在課堂上，因爲時間的縮短，我通常會針對他們會遇到的問題怎麼去處理來教導。	1. 教學案例東部較少（東部治安單純） 2. 教案設計本地化爲宜

	所以我整個思維就放在爲用而訓上面，那相同的，我會舉的案例西部案例會比東部案例來的少，但是我們在舉西部案例的時候，我們要了解到說，西部有些案例東部是不會發生的，那相同的我們會舉一些東部會發生的狀況，因爲基於地區的特性不同，因爲時間不夠，所以我會針對東部會發生的，以及他們的層級會接觸到會處理到的狀況，作爲一個教授的目標的方向，而略過一些較專業性的，而專業性的我通常會針對士官幹部，士官班的教授，我就會教授專業性的，那像一些更深入的，因爲我們有一些軍官班在職訓練，變成說我會到海面一線，跟那些站長的學弟啊或學長做一個經驗分享，一個聊天，借由一個聊天的方式而不是教課的方式，讓他們知道說這個東西原來是這個樣子的，讓他們有一個概念，達到我們爲用而訓的目標。 至於在教官規劃設計、以及時間運用上，我覺得就整個新進岸巡員的訓練方面，我個人是覺得說，要去約束克服，我個人覺得說，當一個大目標，情報方面，好，就給你三天，三天之內你要教什麼，你自己規劃，我不會去規劃說，什麼科目要幾個小時。這種東西，應該讓教官自行發揮，因爲教官要針對現地的狀況做一個環境的處理，以往像我們在教新兵，有些科目對我們都不滿意。	3. 教案編撰本爲用而訓原則 4. 教案設計考量受訓者程度
訪談者：	訓練的書面計劃與計劃落實上會有執行上的差距。當有落差時，請問你會怎麼繼續執行的？以及，你會如何拿捏訓練執行—哪些是掠過、哪些是一定要確實執行的？爲何你會選擇這些部分而使得訓練繼續維持一定品質？	
受訪者：	在守望哨方面來講的話，我們教導的是實務上的東西沒錯，但是在一線他們有他們自己的另一套實務，而這套實務並不是說不好，而是說他們那套實務是完全沒有根據性的，因爲我們各教官教導的我們希望就是說，我教你實務的，是讓你會執勤，只是讓你較有信心你做的是對的，甚至說你遇到事情你會處理，就像好比說，你分到守望哨，他們最大的差異就例如判別距離，因爲我	1. 認爲執勤大隊所教導是完全沒有根據

	常跟他們講，今天你用肉眼去觀察這艘船距岸的遠近，今天如果只是單純的用經驗方式，也就是你大概覺得他是多少，那你只是畫標的是多少，但是每個人的標的不一樣，每個人的習慣都不一樣，那每個人的習慣判別如果有落差的時候，畢竟這個單獨的守望哨，他單獨的執勤的，要是他有互相協調，一個守望哨的工作，他包括他的研判可能會關係到我們的外勤組，還有鄰近的守望哨還有相關的勤務，那習慣上他們喜歡用經驗判別，因爲他們比較不重視用依據去判別這個距離，那我會跟他們講一些公式，一些合理的公式，讓他們去用到說這一艘船的真正距離，因爲我個人覺得一個重點就是，因爲這個勤務不是一個人，他關係到整個任務的執勤，那變成說這方面的落差，我個人覺得，我是個之前會利用休假時間，我會去海邊，甚至是我們一些當初到各單位做一個考查訪察的情況之下我會去海邊，刻意的跑到他們的守望哨去看他們守望哨的方式，通常我會利用察哨的方式，然後那艘船多遠啊，經過他的經驗來判別他多遠，然後通常我會跟他講的不一樣，甚至落差很大，會讓他緊張，因爲最主要我是要他體會，今天你的習慣和我的習慣不一樣，我認爲很緊急，所以我覺得說，在這方面的考劾是利用一些比較輕鬆的方式，甚至說並不是所謂人家那種很苛責的方式，我用很輕鬆的方式，讓他知道說，今天爲什麼我會跟他們講依據的重要性，我是重視在讓他們自然而然的知道依據的重要，而不是經驗方式。 那用經驗的方式，就是俗稱的學長制度，會有很大問題。因爲我們每個老兵的心態都不一樣，那今天這個老兵他講的是他上一個老兵講的，那他上一個老兵講的又是他更之前的老兵講的，所以只要有一個老兵他的觀念有偏差的話，他接下去的那個學弟，傳承他的經驗的，他一定會朝著他的偏差，再加上他自己本身的偏差的話，也就是學弟他自己本身的偏差，這個偏差越來越大，這樣一直延伸下去，越來越後面的新兵，他接收到的是完全一整套偏差的。 但是學長制在一線也是不得不然的應變方式，比如說今天是什麼	2. 目視距離判定無標準點，儀器之使用 3. 用公式整理表或雷達核對 4. 實務觀察及訪查發現，執勤大隊訓練經驗法則之重要性超越教範、原則 5. 執勤技能由學長依其經驗傳承，是否合乎教範規定？

NTU Library

	樣目標的性質用什麼樣的顏色，那現在是方位角，他距離的調適，就是整張目標航跡圖這些方面，包括海巡方面的規定，顏色的話他們是不會有所改變，那個角度的話其實也不會有所改變，主要是在距離方面啦，主要是因爲過去國軍他所使用的望遠鏡是可以用他的高低角測出他的距離，現在一線的儀器都壞掉了他都不會用了，所以變成了他的一個目視距離，那如果說在他的海面上的目標沒有一個基準點，他會很難判斷他的距離，變成說我約判出來的這個距離，每一個人的觀感、感覺，我目視出來這裡是多少大概就是多少，經度上可能會有一些差距，但是雷達上就很精確，所以他跟電達去詢問去劾對一個目標的時候的距離上的一些差異。	6.	目視判斷距離之精度不佳，實景訓練之重要性（近端遷移）
訪談者：	現在基層的岸巡訓練時間是越來越緊迫，原因可能在於兵役役期縮短。請問，你認爲就各種勤務與業務的訓練來看，役期縮短對訓練與業務的衝擊與影響是？		
受訪者：	時間上的縮短我覺得不妥當，因爲畢竟我們海岸巡防不像在陸軍他是一成不變的生活，我們要的是阿兵哥他能獨立的處理狀況，我覺得不妥當的地方，因爲我們是走向一個專業，專業性的，所以這個專業的東西，我們不能要求每個學生親自過來，所以在這個時間縮短，訓練時間縮短，都不能處置的很好，像我會處理的話，我通常是借由說，像阿兵哥他上來的時候，他會問問題，那我就會跟他講，休假的時候到海邊去看他們的時候，順便做個指導，或者是利用一些公差勤務的時間，到海面一線做一個指導。我這個方式就是，在他們結訓之後，我們實地的去參訪，做一個指導，來彌補這個不足的地方，這就是我的解決方式。	1. 2.	分散式配置之營區型態，首重岸巡員對狀況獨立判斷 結訓前實務訓練
訪談者：	我們所接受的基層執勤人力，是從陸軍撥交過來的新兵。請問，陸軍訓練後的能力，對我海巡而言能利用發展者有多少？		
受訪者：	真正來講的話，我個人覺得大概也只剩下服從吧，軍人的天職服從，因爲畢竟陸軍跟我們海巡是截然不同的工作勤務，那變成說，	1.	認爲陸軍撥交士兵

	今天陸軍他不可能有守望哨，甚至是密語表之類的，那變成陸軍方面唯一對我們有幫助的就是服從。 技能上的話，因爲我們海巡要求的技能，因爲我們海巡要求的技能就是戰技，那陸軍方面他們所要求的是刺槍術，那刺槍術在我們海巡勤務上來講不實用，所以對我們的用處來講幾乎是零，因爲現在沒有一個海巡阿兵哥退伍後還會刺槍術的。其他的，只有在步槍的一些機械訓練在未來的勤務上會用到的，極有可能在射擊上會有一些相近。	對海巡工作助益不大 2. 認爲機械訓練有助益
訪談者：	現在的課程日益傾向將課目抽象化，以便讓授課者更多發揮自己經驗。但是，部隊長期訓練方式是命令貫徹，不是舉一反三，請問，這樣會不會反而造成因過於抽象而不會教？或是只限於某些在地、個人經驗？	
受訪者：	因爲今天，我不能說每個教官包括我啊，對上級交代一些方向，我們會完全的了解，會完全的懂他的變化性，他變成說他今天給我們的概念是站在一個非常高的層級，但是問題是我們沒有那麼高的層級，我們可能見識的沒有那麼多，那變成說我們沒有辦法去了解。	課程安排抽象化（訓練需求分析與評估不當）
訪談者：	過去我們在新進岸巡人員的訓練，大概兩個月的時間，我們還能抽出一些實習的時間，到一線去實習，我想你大概有了解到這狀況，巡防士官班也有這樣一個實勤的測驗，現在因爲時間縮短了，役期縮短了，受訓的時間也縮短了，現在變成單純的在教室裡授課，把這個下一線實習的課程交給一線的單位，也就是各岸巡的大隊來處理，你認爲這兩種的訓練的比較，哪一種比較適當？	
受訪者：	早之前新兵帶來這邊，他們完全沒有接觸完全沒有看過，我們怎麼形容，他們沒有那種感覺，他們會覺得說我們講的是假的，當他們覺得我們講的是假的的時候，他的接受的程度和心態就會受影響，那我們在教課的時候，變成他吸收的時候，變成他有一個先入爲主的觀念就是說，這不是真的，就變成說他在接受上面其實就有一點排斥，學生了解他的觀念，像我們在講的時候，教官	1. 訓前實務參訪之必要性

	的講解我們會更方便的引導到我們的情境，…. 我個人是有一些建議啦，其實像剛剛所講的，今天阿兵哥到我們這邊受訓，他的表現，他只是來學習而已，但是他執勤的時候他遇到那些困難，能幫他們處理的，就只有他們就近的單位。那有時候，阿兵哥他在一線遇到狀況不會處理，會打電話給我，我們是會跟他們講，但是我們不會在電話裡面講，因爲他問的狀況我可能沒辦法去模擬出他是個什麼樣的狀況，所以我只能做一些規定上或者是準則上來去跟他講。	2. 義務役學習動機之提昇
訪談者：	在整個部隊運作與組織的過程中，你認爲有哪些因素使得訓練執行上發生困難？	
受訪者：	我個人覺得最深的，就儀器上來講的話，因爲現在是朝向電子科技，但是在海邊職務上，他都是一些操作機器，他並沒有所謂科技的東西，沒有科技的東西就必需用到人的判別，人的判別就會有誤差，再來就是說監督者的立場，監督者的修養，因爲之前我會到花蓮一線跟各單位的主官聊天，結果我發現，因爲各單位的主官並不是從我們訓練大隊出來的，然後照他們當初的專長訓練裡面，他們根本對海平面上那些目標的判別，其實他們也不會，因爲他們的一個觀念就是對目標的研判，依他們的航跡去做一個預測。 其他的，就是時間上還有訓練的場合、場地的部分，比較難跟一線的實景相合。 還有在訓練教官能力的部分，我是覺得說在訓練教官的人力方面不是真的很足，因爲我們在訓練的科目情報、檢管之類的，是一些非常專業的，那我們其實是沒有一個非常專業的小組，那其實我們也是因爲人力的不足，以及時間的不足，就變成說在我們訓練者方面，他最大的問題就是沒有人，或者是沒有時間。那今天就是因爲人力的不足，我們要去上課還有一些問題要處理，那變成說我們沒有比較充裕的時間去海邊一線去做整盤的了解，這就是時間的問題。再來就是一些資料收集，因爲我們訓練單位跟別的單位並不是同一個體系的單位，雖然我們是直屬東巡局，可是	1. 裝備器材運用不熟悉 2. 執勤大隊幹部職學能不足 3. 訓練單位之資源難與一線結合(訓練單位位於岩灣) 4. 訓練資源之估算(採部隊任務編組型態) 5. 資料蒐集

	並不是真的直屬，而是隸屬關係，就是說今天當我需要一些資料或者是我需要他們一些幫助，他們會但是配合度不高，但是這樣會影響到我們在訓練上的問題。至於場地上，因爲我們這邊的場地跟海邊不一樣，那這樣當我們在講海邊的狀況在形容上，那些阿兵哥新兵會覺得我們有點在天馬行空，我們說的是有經歷的人哦，但是他們是沒有經歷的。	困難(法令每半年修訂、規定朝令夕改)
	另外一個比較特別的是我們這裡的文化。其實就訓練單位的組織文化來講的話，在任務上編組，他是在訓練上爲重，但是以我們訓練單位來講的話，他是在地區局裡面，那變成說，我們的目標在訓練，但是在各科室長官，他們可能會覺得我們只是一個人手，對他們來講，教育訓練對他們來講並沒有什麼樣的重視，他們要的是幫他們做事，所以說之前我在退伍之前，我會常常看到長官調用一些新兵，那這樣會影響到我們整個教育訓練上的程序，甚至是部分新兵在我們教授的時候他都不在場，在下課的時候還能再補課嗎？我們沒有時間補課，如果今天我們有時間補課，那其他的人是不是也要參加，那再來就是，這些人被調走之後，他們可能會覺得說，包括一些部隊的長官他們可能會被誤導說，你這個人是以後不會去做什麼事做什麼事，只要把什麼東西做好，那變成說在整個教育上面，學生可能會認爲，這個長官可能比教官權力還大，他說的就是對的。	6. 訓練單位兼辦業務、公差派遣
訪談者：	對你一個兼任訓練者與業務者雙重身分而言，因業務而影響訓練進行的狀況如何？你認爲將訓練與管理合一妥當嗎？爲何？	
受訪者：	我個人覺得教官，他們是專職教官，今天要兼業務的話，我覺得應該是一個輔助性的。因爲現在上級或是更上級的單位，他們可能會驗收一些非教育訓練的成果，但是我們必需配合他們，但我們在軍中體系上來說，我們沒辦法理直氣壯的跟他們說，我們的教育方面被他們認同，那變成說我們必需配合他們，而忽略了我整個教育的成效。也就是說，業務要佔據了我當一個教官的專業上的一個研究的時間，會影響到整個訓練上的執行。	1. 教官兼幕僚業務 2. 教官無法全心鑽研授課課程
訪談者：	海巡機關按照海巡法，是具有司法警察身分的。你認爲，在受完	

	上級交辦的訓練方式後，士官、士兵們有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？爲何？有缺少的地方在哪？怎麼解決？	
受訪者：	我個人覺得，有能力的太少，幾乎都是沒有，因爲今天司法警察機關說實在的，你要給他的責任，你要給他責任就要給他福利和權利，但是就我們海巡法的體系來講的話，他的約束太多了，然後針對他的福利來講的話，我們福利比較國軍單位，應該說義務役的人員，阿兵哥或幹部啊，其實他們的責任重不重？不重，相同的他們對於這個司法警察的身份，其實他們就是一些聽聽就好，不會特別的重視這個身份，不管是民眾或是幹部、甚是是他自己，還是把他們當兵在看。就是他的慣例上已經改不了，反正我是來當兵，那怕你叫我去執行這個警察的任務，那我也是沒有辦法朝這個方向去做。他們根本沒有心啊。	1. 義務役士兵雖爲執行司法警察身份但觀念、心態仍未改變（我只是士兵）:組織轉型、心態移轉成效
	在心態上會有這種問題。至於能力上還是有一個差別，因爲畢竟一般一個司法警察，他整個養成教育，因爲我們一個義務役時間上的一個縮減，我們教育訓練時間也在濃縮，他學到的不多，對最基本的一些法學，最基礎的法律來講的話，其實隨便一個阿兵哥或者是義務役幹部，他真的也不了解，那今天他沒有這些觀念的話，叫他馬上丟給他一個司法警察的身份，他會慌，如果他不會慌，他就怕他做錯。	2. 技能、心態、組織之轉型
	那至於有沒有辦法克服跟解決，我個人覺得說，就目前的體制來講的話很難。就是說，在部隊的管理方式下要做到這個成效很難，因爲部隊就是服從，也就是被動，那現在的警察機關他是一個主動性的，他完全不一樣的背景的話，要去達到這個成效很難。體制上一定要去改變。	解決方法之建議改變體制（組織轉型）
訪談者：	在國外，海巡機關不外是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。就你一個單純的訓練者而言，警察身分與軍人身分之間，在你培訓上，會發生何種矛盾狀況？	
受訪者：	要培訓一個軍人很簡單，因爲現在的社會他不是一個戰時的社會，那麼培訓是依照我們一個教授者的想法，以過去的養成教育	1. 要改善現存窒礙，型塑

	跟他們說，也就是一個很死板的東西，但是如果要教授一個具有警察身份的人的話，我們必需要有良好的環境，也就是說我們要有一些非常優秀的環境，更好的環境讓他們知道法律是什麼東西，那再來，因爲我們海巡署的體制，因爲各種單位結合之後，都很容易混淆到每個單位的職務，畢竟海關他們執勤的跟我們，就是所謂的海巡部，執勤的觀念完全不一樣，因爲我們要跨過，去跨到他們那種層級的話，那個層面的話，其實就是一個問題，如何跨過去，那相同的，今天我們跨過去了，我們卻沒有那些相同的條件，來支撐我的們福利、權利，完全沒有，所以說教授一個軍人跟教授一個警察來講的話，教授一個軍人比較簡單，因爲我們幾乎不會用到，只有在戰時才會用到。		良善組織氣候 2. 岸海合一之訓練體制 3. 統一之福利
	所以依照我過去當過所站長、也當過教官的經驗去看，海巡人員的訓練有必要把資深的因素納入參考，因爲就我們的職務上來講，阿兵哥他們眼裡面，最大的是所站長沒錯，但是就他們尊敬的層面來講，他們更尊敬老兵，因爲身份背景一模一樣，今天老兵的一句話，在他們心裡面是烙印上去的，那幹部講過的話，是應付狀況而已，那相同的，他們是站在一個主動去執勤這個層面的話，執行任務的時候，他如果是在應付幹部，你會覺得他們零零落落，但是老兵的一句話，他們放在心裡面，所以在老兵的考核上面，我個人覺得說要做不一樣的考核，但是老兵的考核方面，應該我們要考核的是說，畢竟他是老兵，我們不能再考核他對勤務了不了解，老兵值勤的時間少之又少，但是他從事的是專業性，甚至是教授性的，那變成說，我覺得老兵的考核應該是重視這個老兵的責任感和榮譽感。	4.	資深成員之重視，發展受限以致無經營組織及個人之動力
	就像在過去，我在海邊一線當任所站長的時候，我會把資深弟兄視爲基層幹部，因爲我要他們有基層幹部的責任感。當然，這樣會違背國軍的管理，但是今天我在海邊一線的時候，我要的是實務的處理，處理實務的幹部，因爲按規定來講，每三個人有一個是伍長，伍長一定要上兵或者是下士，雖然這種伍長制現在已經沒有了，但是幹部不足的事實在眼前，實際上它還是必須實施，	5.	資深者之考核首重責任心及榮譽感
		6.	伍長制之恢復

	也就是說，如果幹部不足的話，你還是在內部實施伍長制的一個制度，那這個伍長，就是老兵，但是並不是每個老兵都有資格被視爲幹部的榮耀，至於哪些人有資格被選上，我會去考驗，我會考驗這個阿兵哥他有沒有資格在我心目中視爲一個幹部，那就變成說這個建立是由所站長來建立，因爲所站長必需負一個成敗之責，所以他必需鑑定，相同的，老兵我會放一些權利給他，包括就是說，今天在勤務的編排，我會讓他比較輕鬆，像以往我會跟新兵說，老兵爲什麼要工作，包括打掃、內務都是非常的輕鬆，而新兵他的工作永遠都是那麼煩雜，會我跟他說，因爲老兵會的是經驗，新兵什麼都不會，什麼都不會總會打掃吧，如果你想要跟老兵一樣享有權利、福利的話，你表現給我看，就變成說我還在海邊一線的時候，由新兵開始你就給他一個目標，你達到什麼樣的目標，可以享有什麼樣的權利，層級制，我會促使他們向上，而不是要求向上，然後到他們慢慢要成爲老兵之前，他們已經習慣榮譽感或責任感。 至於怎麼考評這些老兵？我是覺得說平常表現。就是說我如果要給他訓練成伍長的話，我會希望他在他的工作上面，他的職務上面，他能獨當一面，他必需要做到一個伍長該有的地方，也就是狀況的處理。但是這種訓練與考評都不是正式、定期性的，沒有概定的計畫，是突發性的測驗，就是說當他們在執勤的時候，我把他放在帶班的職務上面，那我忽然就會去下狀況，看他如何處理，處理完如果他處理不當，我私底下就會跟他說哪裡做錯了。就是隨機教育就對了。那這樣下去，我會培養他就產生責任感，他必需要帶另外兩個阿兵哥，久而久之，他遇到這樣的狀況，他就會去問更老的阿兵哥，或者是能力更好的阿兵哥。 所以在一線的訓練上，其實心態上是最重要的，因爲我習慣用榮譽感和責任感去讓他們自己去向上，那如果真的不行的會，我就會去強迫他，但是當被我強迫的話，原則上就是沒有所謂的福利之類的，因爲我今天強迫一個老兵，表示我是不敢叫他幹嘛，只要做到他自己該做的就好了。	7. 建立伍長制評核制度

受訪者：	就一個新兵來講的話，我個人的一個建議，今天在訓練的時候，不應該給他太多的規定，因爲新兵在我們的教育上，我們是要給他會一個阿兵哥會做的事，也就是最基本的阿兵哥會做的事。就是從手持機的應用、守望哨，還有外勤組跟班，他會這樣的東西就好，其它的東西他再利用時間，在執勤的時候去觀察，那就士官班來講的話，應該要再加強他的領導能力和危機處理能力。 因爲今天幹部他沒有領導能力跟處理危機的能力的話，那今天他帶班出去，很容易有阿兵哥看不起他，那當他被看不起的時候，他就沒有幹部的價值存在。那像資深資淺這個問題的話，就資淺在教育上以不犯錯爲原則，那資深的部份，他會領導會教育會經驗傳承，那就舉例像我以前帶阿兵哥一樣，在我眼裡，你要被稱爲學長很簡單，你帶一個學弟，一個資淺的，然後這個學弟從什麼都不會到什麼都會，甚至是達到我的目標，那我就會覺得你有所謂學長的資格，因爲你有辦法去教授你的學弟，那你就是學長，所以如果你連這個都做不成的話，就沒有所謂的資深。	1. 純以任務爲導向之訓練 2. 以能力區分資深資淺
訪談者：	你過去當過訓練單位的教官，根據你在訓大教授的內容去建議哪些要增加，就是一些在實務面上他們比較迫切需要的，那就是說這些人在你授課完後還有授後服務，但是在這個授後服務上，你會用什麼樣，就是說你接到一個電話，你會給他一個原則上的指導，有沒有想過用其他的授後服務方式？	
受訪者：	有，其實之前訓練大隊也有規劃，就是說訴求很大，當時我是滿贊成這個的，其實我覺得教官他到海邊一線，詢問阿兵哥他們有沒有什麼問題，那阿兵哥他不會當場馬上把他的問題說出來，因爲他沒有一個準備，那事實上我覺得應該像以前一樣，各教官在各個單位，或幾個據點，駐點個幾天，你在駐點的時候，阿兵哥會覺得說你是跟他生活在一起，他比較敢跟你講話，那相同的他會把一些問題提出來，可以用像聊天的方式去回答他。但是在過去我當教	1. 教官實地訪談、觀察執勤大隊有關訓練移轉之問題，實務上有困難（兼幕僚作業）

	官的時候，實在很難有時間去做到這一點，是因爲課程，課程一直銜接不斷，一個月兩梯的兵，再者還有接業務，再加上的休假，以至於說我們在整個訓後的評鑑，跟過去的一些了解，就只能透過電話了解，跟你報告一下。 我還有一個建議就是說，可以把學生分成六個班級，由各教官帶各小組出去，在同樣的時間，不同小組做不同的訓練。比如說，今天可能在新蘭看安檢所做什麼樣的勤務，在新昌做的是守望哨，在什麼所站做什麼樣的事，那這種時間不可能只有一兩個小時，我覺得大概是幾天，兩天三天，你要讓他了解整個過程，那相同的利用你在教授的時候，我們都有休息時間。 所以我現在的建議是說，比如說他訓期是一個月，那我在課堂上的講解大概是三個星期的時間，我最後一星期用輪替式的到各個所站去做一個既定的科目，在既定的科目讓他操做一遍，那就是說完來的計畫在授完基礎訓練後，去做一個鑑定測驗，在這個基礎訓練再加上實務的訓練。	2. 實務見習之必要性 3. 建議兼具課堂講授及實務訓練
訪談者：	那最後你還有什麼可以給我們作建議的？	
受訪者：	在科技方面。因爲畢竟科技是我們未來的一個趨勢，那我們大部份的人還是局限在人力，用人力來彌補科技的問題，所以是可以。包括我在海邊一線的時候換的一些望遠鏡，可是就那些望遠鏡來講，我是看過，那些望遠鏡很不錯，他的倍率都很高，但是如果我沒猜錯的話，科技儀器望遠鏡他有一些，就是你設定目標之後，他有一些光譜打到的目標，測他回來的訊號，然後去研判他的距離是多少，像這樣的東西如果他增加的話，他可以減少很多人力。那人力減少之後，我們可以把多餘的人力做一個其它任務的利用，包括一個在職訓練，因爲現在有些阿兵哥他連休	1. 科技取代人力的遠程目標，人力之遴選 2. 訓練輔助器材之需求

息時間都不夠啊，他不會再去學那個東西。	

NTTU Library

訪談者編號：受訪者 10、訓練者 02

訪談者：	請簡單說明一下訓大整個訓練的流程？當收到上級交辦的書面訓練計劃之後，訓大從上到下是怎麼將他具體落實在岸巡員各項訓練上的？以及，怎麼考核驗收訓練成效的？	概念化
受訪者：	這個部分的話，當我們收到這個上級交辦之後，那原則上那當然我們先去了解一下這個他們的訓練的需求是什麼，目的是什麼，然後再來就是他們的訓練的一些細節，訓練的裝備，可不可以符合，除了這個部分之外，那在訓練前當然是先去了解一下整個我們訓練人員，就是我們所謂的教官這些人員，他能不能去做這些事情，他的教案能不能去做，再來就是這個那我們接管單位，接訓單位訓練中隊，他的這個生活上的管理，還有這個他的幹部的那個，幹部的一些平常的所謂的生活訓練，也要做一些要求。那至於這個成效部分的話，那我們可以區分成一個平常一個生活訓練成效，再來就是這個教育訓練上的成效，那當然就是所謂的平時考核，那平時考何的話，就是以我們的分隊長來作考核，那在訓練學校的部分的話，我們又區分爲所謂的隨堂測驗，還有一個最後的期末測驗，來做一個考核，那隨堂測驗這個部分，在目前來講的話，在落實上面不是很落實，那爲什麼？那因爲我們大概就是，我們這些教官喔，在訓練的時候，他自己在教學的時候，他自己在教學方面，他的一個訴求，他自己本身的一個要求，那再來就是再上課的時候，因爲學生素質的不一樣，那他可能在想要隨堂測驗的情況之下，但是，一直在重複教一直再重複教，教到最後自己本身這個怎麼講，沒有信心，因爲素質不同，參差不齊，真的是有的大學畢業，有的也有國中國小畢業，那你要做這些測驗的時候，妳又必須考量到這些素質比較差的人，你出的太難，這些人考不好，你出的太簡單，對那些大學生來講，也沒什麼那個，也沒什麼意義，所以到最後，他們隨堂測驗通常沒什麼意義，題目上通常看不出什麼成效，那，課終測驗的部分大概就是就是由教官出題目，那據我所知道大概，我們出這些題目大概有一些負責教官就是一些訓練官，先把這些題目所謂的複習化	1. 訓前準備事項 2. 部隊管理要求(仍採部隊管理方式） 3. 考核區分平時考核與訓練成效 4. 期末測驗（訓後評鑑） 5. 訓練評鑑不確實 6. 受訓者素質參差不齊,國小畢業至研究所畢業 7. 測驗題目考量素質差距

	了，他複習化的情況之下，就是表面上看起來很漂亮，他實際上，他沒到他學到什麼，只有在下去的時候，下去一線之後，才能夠知道，那所以，原則上在我們訓練單位所謂的考核部分，我們講的太…太什麼，有一點不切實際。 其實這些計畫，原本在大方向，在對一個單位來講，他是正面性的，但是說，他再細部的方面的話，像一些課程的排定，或著是說，他的所謂的一個分工部分，他就沒有做的很好，我覺得，因爲，他沒有看到實際上所謂的一線所需求的東西，阿他排了一些所謂的垃圾科目，阿或者是說，這些課程他課程時數排太多，或者是說，他有的需要的課程排的很少，所以他在上面的時候，在作這些分工的時候，他在作這些規劃的時候，他應該要有先知道下面的需求是什麼，那再來就算他做了這些之後，如果說下面有反應說要做些修訂的時候，那他也應該要先去，要先去做這個，但是很可惜的是，我們曾經就反映過這些事情，但是沒有辦法做到這個地方。	8. 課終測驗形同虛設 9. 訓練單位訓練成效評鑑承認不確實 10. 訓練課程安排不符訓練需求 11. 課程時數規劃不符受訓者需求 12. 建議上級規劃時先作訓練需求
訪談者：	在執行訓練計畫上，困難的是什麼有哪些困難？	
受訪者：	我是覺得啦！第一個那如果要改善這個問題，第一個就是我們訓練單位素質要好，因爲具我們目前這些訓練幹部，從以前訓練中隊成立已來，一直到目前爲止，那你看，我們那些訓練幹部剛成立的時候，都是一些各大隊人家所講的不要的主管，那我們訓練單位成立之後，嗯，中隊完訓練單位成立之後，那訓練單位裡面的幕僚在編成的時候，也是一樣的情形，這沒有關係那我們自已在做規劃， 那，但是這些人在下來之後，在我們這邊之後，我們在對他們，他本身的素質就不是很好，那我們也時常去發生一些管教上面的一些問題，那再來就是這個我們想要去所謂的輪替的時候，那我們需要的人才，那就從一線送上來，造成我們的人無法輪替，這	1. 訓練單位素質(含教官及隊職官） 2. 訓練幹部遴選方式錯誤 3. 上級主官支持訓練程度 4. 訓練單位

NTTU Library

	到底是爲了什麼，這不外乎就是第一個，我們訓練中，訓練單位的人，所謂的，他的一個所謂的，信心，人才不會來，因爲來到這裡沒什麼沒什麼吸引你，好，今天教官要考試了，要，要甄選了，沒有人，沒有人會主動來考教官，雖然試試、這個有人去報考了，這些人都算公差去考，當然理所當然，他就沒有，所以歷年來，我們這個教官，在總局，這個甄試，我們的教官錄取率都是偏低的，比起各巡局來講，這個是我們要檢討的地方，所以幹部的素質要好，我覺得，那素質提升的情況之下，那我們所謂的上級，所謂的局部這方面，我覺得也要付很大的責任，你訓練中你訓練單位你因該是盡職責所在，那你今天你有去管這項部份，就算我們訓練單位海巡暑，你再優秀，但是這些人本身的素質，本身差的時候，你再怎麼用再怎麼教，他還是那個樣子，啊，所以我一直覺得我們訓練一直沒有辦法做好。 那你真的要說有什麼困難的話，第一個，這個在教案修編上有困難。我們，我曾經要求我們這些的教官阿，除了教官組這些人，還有兼教官的這些幹部，去編修這些教案，但是，在編修的時候阿，我們這些資源，除了拿到上級的公文以外，他最大的資源因該是在局的科室裡面。但是很不幸的，我們…我們這些幹部到局的科室裡面去要這些資料的時候啊，都沒有拿到資料，不然就是很敷衍性的，很敷衍性的看過資料，就這樣說好，所以我們資料教案沒辦法修的很好，最重要大概就是這個。 第二個就是我們這些的教官，我在訓練上面不好，在訓練上面不太好，因爲既然是教官，那你要修教案，你要作一些業務，你要兼一些業務功能，你兼一些業務工作，他每天爲了這些業務工作，接受檢查，又需要去做這些事情，他是忙都忙死了，所以很難用，那我們有跟其他局裡的訓練單位就是這樣子，其實都有私底聯繫，有些都是沒有兼業務，純粹就是教官的事情，教學的事情，這個方面的話，我覺得不如說沒有改善這個，那我們教官你永遠只是跟一般幕僚在上課一樣，不會照你所說的精英化，那在這個方面我想說如果能把他好好的再改進一下的話，那我們教官有這		幹部揀選標準 5. 無心擔任教官(無誘因） 6. 再次強調高階主官的支持 7. 教官素質影響訓練移轉成效 8. 教官蒐集資料困難（組織知識分享困難） 9. 教材無法編撰好之原因 10. 教案應隨時編修 11. 教官兼幕僚業務,無法專職訓練工作

	個動力，有這個能力。	
	那在器材上面喔，這上面….應該大致上沒有問題，應該沒有問題，那其實有一項我一直耿耿於懷的就是，是我們沒辦法作到，一直沒辦法作到，就是我們自己訓練，會更好，但是這個器材因爲從去年希望能購買一些輔助器材，就是，所謂的玩具槍，ＢＢ槍，有了這些之後，我們手槍射擊訓練應該會更好，但是上級單位不支持，沒辦法買，所以你看歷次我們所派出去的射擊隊阿出去比賽，成績沒辦法好，因爲手槍他本身那些訓練隊已經很少了，因爲可能大家的或大家的怎麼樣的射擊喔，手槍的實彈射擊畢竟很少，那你又沒有輔助訓練器材去輔助的話，你最後還是一樣，你只能說到成員拿浪費子彈亂打一把。	12. 購置訓練輔助器材不成影響訓練成效（上級不支持） 13. 浪費訓練資源(訓練方式錯誤)
訪談者：	訓練的書面計劃與計劃落實上會有執行上的差距。當有落差時，請問你會怎麼繼續執行的？以及，你會如何拿捏訓練執行—哪些是掠過、哪些是一定要確實執行的？爲何你會選擇這些部分而使得訓練繼續維持一定品質？	
受訪者：	第一個還是在裝備上，像很多精密裝備，大倍率望遠鏡，或者說是一些很多的高精密的安檢裝備，他都先撥交到一線去，這些裝備第一個原因就是因爲數量少，這個安檢所可能會有，第二個原因就是因爲貴，數量少，那這個部分的話，原則上在我們這邊，他因爲所謂的這個時數上的一個限制，這些課程喔我們沒有在上，都是在意會而已。	1. 訓練單位缺少訓練裝備(裝備購置分配錯誤）
	其實就一個訓練機構來講的話，那當然一線需要什麼東西，需要用到什麼東西，當然是你最好是要撥，對阿最好是要有，當然你是希望他會後撥拉，問題是…可能是真的是數量上的問題，我們也沒有辦法說一定要有，我們只能僅對我們所能獲取的資源來作訓練，那這些部分的話，可能就是靠一線拉，再來就是那個，我們平常我們檢管科有在作一些那個常年訓練，常年訓練的時候，他每年會辦一次安檢專精訓練的時候，這些來作一些建設，來作建設。	2. 訓練裝備數量訓練應考量受訓者人數

訪談者：	我們在平常執法的時候就用到這些死板的法律條文，我想在實務上喔，這個最主要訓練這個判斷力喔，跟他的處置能力，這個很重要的一環，那我們過去在訓練單位是如何培養這些人力？哪麼在訓練單位的法律課程，是怎麼去做規劃的，怎麼去做訓練的？你能不能說明一下。	
受訪者：	哪這個我也是蠻大的感慨，這個，我剛才講過，學生素質參差不齊，那，我們這個，我們局裡面所後撥到的這個新進岸巡員，也就是說這個附有法律專長，久久才一個，所以，我們在上這些課程的時候喔，從最基礎的，從最基礎的開始，從如何發現可疑徵候，一直到最後這個漁艙作業這個課程，大概就是全部結合在一起開始上，所以，像我在上這些課程的時候，我覺得，那我們在上這些課程的時候，我們從最基礎的如何使用法律開始來上，但是這些人一看到法條，第一個，就是覺得很睏，不是很好，反應不是很好，除非你要講到案例，除非你要講到案例他才會懂，所以在上課的時候，我們大概就是用案例的方式，就是結合我們轄區所發生的事情，還有就是用這個結合勤務規劃，來實施做這個案例法律條文，法律條文，那我剛才講到一個非常感慨的事情，我覺得我們上級單位一個很錯誤的一個觀念，因爲我曾經在就一個開會裡面講過，我們新進岸巡員他沒有錯，他沒有這個司法警察的資格，阿問題是，這些人是最實際要碰觸到這些犯罪事情的，阿但是，那，這些人接觸犯罪事情，第一個處理的大概就是這些人，雖然他不具有司法警察人員，但是他具有公務員的身份，那，我們我們這些司法小組來到處裡之前，那這些新進岸巡員在處理的時候，如果說他一樣違反到刑事訴訟法的時候，這個在程序上一樣也是算不合法的，但是我們長官一直認爲，哎呀，反正這些有司法小組，但是我們司法小組一個大隊只有一個司法小組，一個轄區這麼大，你一個司法小組要從大隊到這個地方，多遠阿，那這些人，如果說沒有受過那個所謂的，這個所謂的一些法律常識的時候，那他在那裡亂搞，搞到最後，根本辦不下去，甚至到最後還要辦自己。	1. 法律課程之訓練移轉成效不佳之原因，受訓者素質及師資不足。 2. 法律課程以案例解說較易使受訓者接受 3. 漠視新進岸巡員可能接觸犯罪事實，而輕忽任何犯罪蒐集之初動 4. 執法者不守法的危機

訪談者：	我們的訓練單位因爲是封閉營區，所以與海邊現地有所差距，當然訓練單位也想積極模擬（比如機巡與守望），請問，你覺得這種模擬成效如何？	
受訪者：	其實，在這個一線，機車訓練是還好，我覺得機車訓練他是這個駕駛，駕駛訓練動作熟練就好了，像一些有的，好像我剛才講的守望的模擬哨，實際上的距離判斷跟海面上的距離判斷差很多，根本就沒辦法，如果你沒有做值日生根本就沒辦法，再來，你在岸地上做模擬訓練，就我們訓練單位的目前的範圍裡面，你的距離很短，而且很有限，那你在海邊上，實際上執行勤務的時候那又不一樣，視覺很遠，視覺很遠，你海面上目標很多，甚至不明顯，他的燈光阿那些都不明顯，阿你要去怎麼判斷？再來就是在那邊我們自己做描繪的，那我們還是一樣按照我們這邊所謂的訓練的方式來描，但是我們是賦予他方向，賦予他位置，他才會寫，他沒有實際做到判斷，判斷這種東西，再來就是安檢，再來就是安檢的部分，那最早之前，其實我們最早之前有所謂的實務見習，我們還有所謂的實務見習，但是現在沒有沒有了。沒有排見習，都是在室內，都是在室內上，那這些人下去之後，說實在的，他還是需要實際的見習，因爲畢竟書本講的跟實際上的還是有些差距。	1. 機車騎乘訓練獲得肯定，但未編排於授課課程 2. 守望哨距離判定模擬與實際執勤差距甚大 3. 實務見學受到一期縮減而廢除 課堂講授與實務學習之落差（近端遷移）
訪談者：	那就你而言，你去接觸與考核過了外面的訓練成果來看，你覺得訓練單位與一線單位在訓練銜接上的狀況怎麼樣？	
受訪者：	有時候去外面核對訓練成果時，發現很多東西沒有教，甚至我以前幹連長的時候，我也會時常打電話核對我那個在訓練中心的一些同事，這時有所聞，那，不可諱言的嘛！這，這個一進去一定會碰到這些，因爲各單位需求的不一樣，除了這個之外，這些人訓完之後下去，那我們還要，還要考量的就是，我們在各一線單位，他目前所謂的一些，實務，實務方面的訓練，跟我們這所教的一些所謂的基礎訓練。阿就，我們按照標準來教，原則上，我	1. 訓練移轉部份落空（各單位訓練需求不一致） 2. 基礎訓練與實務之

	們就是把這些基礎的標準教給這些學生，那一線的這些勤務工作，他的訓練方式，還有他的訓練，他是隨著環境而有所改變的。就是我們所講的安檢。我們安檢講的程序，怎麼做怎麼做，好！這個先發動檢查，一直到最後這個登記離港，這些動作我們是有交接，但是在一線的這個實際做法上面，他覺得，我們看到他根本不需要登記離港，船他就直接來了，或者是說，這個船你也沒動，他就自己出去了，像這些諸如此類的，再來就是很大的一個，最大的差距就是，我們這些一線他是所謂的一些經驗法則的訓練，他是經驗傳承訓練，那，我們訓練單位這邊所用的，所教的，就是一些上級所規定的一些事項來做，我們必須賦予他們正確的概念，不能因爲我這個教官從一線來的，我這個大隊的時候做法怎樣，那我就照我這個大隊那時的做法一樣，所以在這個情況之下，一線的一些所謂的經驗法則，經驗傳承的這些訓練方式，以及跟這個訓練單位的基礎訓練，當然有所出入。至於有所出入的情況之下，很遺憾的，我們這些幹部，這些士官幹部，都是從我們巡防機關畢業的，那我們這些比較資深，所謂的中士以上的資深幹部，他們也是這樣出來的，很遺憾的，他們沒有辦法去體驗到這一段。因爲你都是以你所謂的經驗傳承經驗方式來教這些，你沒有去比較你的實際做法，一個大隊，兩個大隊，三個大隊，他們的做法，有沒有相符，所以這就延伸到他們自己就延伸到所謂的一個工作上面的經驗，我們來講，來講最簡單的，航跡描繪，他們航跡描繪的方式都不一樣，那我們這邊教的是，從署頒教下來的一個所謂的航跡描繪的基礎中隊，我們是教最正確的，結果到一線下去變成最不正確的，那…那該怎麼辦？那..那我們這些一線的幹部，難道..難道不知道我們教的都是規定內的事情？ 或是應該這麼說，其實不論是我們這邊教的，或是那邊教的，他們也是經驗傳承下來，大致上也是可以達到要求，阿他只是說在比較細微的部分比如說顏色的區分拉，阿或者是說航跡描繪的時機，這些，他把他錯開而已，但是實際上整個航跡描繪圖上面還是一樣，這個可以去看得出來這個船在海面上的狀況，只是說，	差距，在於訓練者間對授課課程內容差距（標轉版與簡化版），以簡化作業爲例 3. 一線經驗法則的訓練，未依規定（實務觀察） 4. 各執勤大隊作法不統一 5. 經驗傳承教授新進成員 6. 舉例各大隊航跡描繪方式不一樣

	因爲跟我剛才講的，因爲顏色上的區分方面，你可能還要去問他喔這是什麼這是什麼。	
	那像這些還是顏色區分的問題，說到海面目標研判，就我所知道拉，就我所知道拉，我曾經利用一些時間，在海邊去玩的時候，或者是了解的時候，他們幾乎沒有什麼研判作業，因爲，他們在執行勤務上面唯一就是執行守望的時候，他們執行勤務的時候，他們只顧著時間到了就換，時間到了就換，對！他們對這些船隻的航跡阿，原則上這個，他們可能就是所謂的一個責任吧！他只要顧著這艘船，還在他的眼光之下，還在眼光之下看著就好，阿至於說，他的航跡有沒有在列入可疑徵候，或者列入十五大可疑的徵候裡面，他是沒有在管的，因爲這可能就是關係到責任制。	7. 研究者親自觀察，勤務執勤態度，影響訓練移轉（描繪、研判、處置）
訪談者：	現在的課程日益傾向將課目抽象化，以便讓授課者更多發揮自己經驗。但是，部隊長期訓練方式是命令貫徹，不是舉一反三，請問，這樣會不會反而造成因過於抽象而不會教？或是只限於某些在地、個人經驗？	
受訪者：	課目抽象化之目的乃希望教官依據準則及現況態勢作一推斷，但如同前所言，因本隊蒐集資料困難，致教案編撰上無法適時發揮。	教官對課目之設計應廣泛蒐集資料
訪談者：	你個人覺得小班哨所在訓練的困難度是在哪裡？	
受訪者：	第一個方面就是，就是我們所站裡面的，裡面的責任心，第一個先從教官，因爲，因爲怎麼講？因爲在訓練的時候，如果說你今天在上課，但是今天在聽你課的時候，只有兩個人三個人的時候，再擔任上課的教官你會有一點心煩，你會教不下去，因爲，你要從這個小班制，去落實這個好像有點困難，除非這個所站他真的很有心，有兩個教兩個，有三個教三個，阿否則一般大概就是教案擺出來，人坐在那裡，繼續討論。 再來就是這個所站的資源，訓練資源不夠。 其次是所站長的本職訓練我們安檢所或是機動巡邏站，他排課程的時候，他排課程的時候，也是上面有什麼就排什麼，但是他有沒有這些裝備，或是說，有沒有這些師資上，就是說勤，我們所	1. 教官責任心關乎訓練成敗 2. 執勤大隊施訓時受訓者人少，究應如何訓練 3. 執勤大隊訓練資源不足（教

	站長必須給我們管理，這樣就幹部不夠，等於說教官不夠，所站長兼教官，我們所站長很多都是一些義務役的，喔他也是跟那個一年十個月的那種，大概一年八個月的那種，阿他自己本質學能也覺得不夠，你要怎麼樣？所以蠻…蠻那個，在推行上蠻困難，我覺得是蠻困難的。	官） 4. 組織人力流動頻繁，如何實施訓練？
訪談者：	之前，在役期還沒有縮短，整個訓練的行程還沒有縮短的時候，還有安排實務見習，那有實施實務見習跟沒有實施實務見習，兩者之間，你個人有沒有做過一個比較？這兩者的差異在哪裡？	
受訪者：	這個是有差，這個我們前面就講了喔，這個我們所謂的訓練器材，跟一線講起來實在是有些不足，那之前像我們實務見習的時候，我們都是排在中間，那我們這些新進岸巡員下去之後，我們都先學過一些理論，下去之後，都去碰觸這些裝備，那回來之後，在去重新教這些東西的時候，複習這些東西的時候，他們能夠去一下子去比較，去做這些事情反而更能得心應手，因爲他們知道喔，簿冊有哪些，表格有哪些，阿他在上守望哨的時候，實際上要做了哪些事情，他都很清楚，阿因爲實務見習中，他知道他在裡面學了什麼東西，他從新兵的中心過來，到這邊來，那海巡一線過著什麼樣的生活他也不清楚，那海巡做了哪些的事情他也不清楚，只有聽從我們這邊所謂的一些理論的地方講解，他只能憑空去想像，他沒有辦法去組合，那下去之後，有些事情就是這樣。	1. 沒有實務見習落差更大 2. 實務見習流路安排適切，深獲肯定 3. 受訓前調適教育之調整或近端遷移之評估
訪談者：	我們所接受的基層執勤人力，是從陸軍撥交過來的新兵。請問，陸軍訓練後的能力，對我海巡而言能利用發展者有多少？	
受訪者：	新訓中心訓練的方式我在這邊不便講喔，但是從我們收到這些人來，來開始喔，我們所看的喔，我們就先從體能上來講，沒有什麼要求，沒有什麼要求，體能上本來就很差，那就從射擊上來講，有的訓練單位連射擊都沒有射擊，甚至，連這個射擊預習，他們有都沒有落實，他甚至都不會，所以原則上，他們來之後，就是新進岸巡原來之後，來到這裡就好像來到新訓中心一樣，所以一些體能上的訓練還有一些基礎，所謂的機械訓練這些東西，根本	1. 陸軍新訓中心之訓練移轉成效不佳（不落實） 2. 受訪者不予置評（替代役之可行

	就是我們還要再教一次，所以，我剛才講過，新訓中心那邊如何訓練的，我在這邊不予置評。	性評估）
訪談者：	在整個部隊運作與組織的過程中，你認爲有哪些因素使得訓練執行上發生困難？	
受訪者：	通常訓練是要時間的，我以前就在講，訓練是不分時間不分地點的，但是就我們目前來講的話喔，這個，我們執勤大隊的勤務運作喔，都是以夜間爲主，那白天維持休息，補休，那晚上的話，晚上雖然說訓練不分時間地點喔，但是你利用晚上來做這些事情的話喔，利用勤務來邊做邊訓練的話，其實也是一個很好的方式，只是說你晚上增加他的危險性，比如說機車訓練拉，你叫一些新進來練，新報到新兵的來練，在給一個學長，再給一個人，或是自己騎，勤務夜間訓練，那他怎麼一直都不會，那安檢也一樣，因爲這些在晚上，晚上你必須加重你的注意力，以增加你的安全，所以今天沒辦法達到所謂的不分時間不分地點的勤務訓練，但是這是一個特性，沒辦法，那我們晚上執勤，白天早上睡覺，下午我說現在下午，你這個一點，一點鐘之後用餐，用午餐，用完午餐之後兩點到四點，阿四點之後又開始勤前教育，又要執勤，在這個有限的情況之下，我們只有兩個小時，實際上我們只有兩個多一點小時來進行訓練，那這些時間也不是全員到齊，因爲有人已經先去出巡，那剛才我已經講過了，大概剩下裡面的五六個，甚至更少一點，就是，所以在這方面有一點，蠻困難的。	1. 建議執勤大隊勤務結合訓練 2. 強調訓練安全
訪談者：	就我訪談其他受訪者的結果來看，我們是以部隊型態做轉型的一個單位，那在部隊裡面的文化還是繼續傳承，所以過去所謂的資深的弟兄、資淺的弟兄，還是有一個明顯的分野，尤其是在現在一線的單位，幹部沒有多少，但是他的資深弟兄可能就占了一大半人力，那資深的弟兄，從勤務到生活面都可以輔助幹部人力不足的問題，你覺得，有必要將資深的能力考核放入訓練考核上去嘛？	
受訪者：	我覺得，軍中文化所謂的資深資淺部分，我一直覺得他只要在有正面性的情況之下，我還是很認同的，我還是很認同的，但是在	1. 肯定正面的組織文化

	負面的情形，像不當管教那個拉，我是堅決的不應該的事情，那像我們另外講的訓練的方式，訓練的一些基礎上面的話，那經驗傳承一直是蠻好的，他只要不涉及，不去破壞所謂的管教上面的問題，他還是可以去做的，我覺得是蠻好的，可以彌補這些幹部不足的部分，他只要在合情合理的方面，去做這些經驗傳承，去做些勤務方面，生活方面的經驗傳承，我覺得是蠻好的，只要你不要去動手，不要去違反一些規定，不要去產生很明顯的資深資淺的隔閡，我覺得這樣是蠻好的。 比如說，譬如他在一個值班哨裡面，他是一個資深人員，那，他們在上某些課程，或是某些訓練的時候，那這個人他雖然不是幹部，他是個資深弟兄，他在這方面如果說有足夠的經驗，或是說足夠的能力的時候，到在上這門課的時候沒有足夠的幹部的時候，我可以請這個幹部來去做一些經驗的傳承。這些勤務的教學，我覺得像是在安檢、巡邏上面可以去推推看。就些可就任務類別，或是說像這個狀況處置去判斷處理，可能在缺幹部的狀況之下，他必須去帶班，諸如此類的實務性課程，那，那還是屬於助教的性質。其實剛才我講了，有這門課程的時候，幹部不足，他也被需要，但是一個大前提就是，你所站長必須在旁邊，意思就是你要有一個幹部在旁邊，我的意思是，他不能一個人獨立，把你叫過來教，避免之前所產生的一些管教上的問題。所以，如果這些你都很清楚的話，這個慢慢後面進來的所謂的資淺弟兄，他也是會因爲這個社會環境的改變，他這個吃苦阿沒辦法，他在心態上會有些偏差，在下去之後，他可能沒辦法去接受這種事情，現在就是好，他沒辦法接受這種事情，所以加上他在表達上面，可能會有些偏差，可能會造成這些比較優秀的資深幹部，咦！我在集合這些資淺的弟兄在說教，也有可能情形這樣發生，所以這些優秀的資深幹部，在做經驗傳承的時候，必須要得到另一幹部在旁協助，我覺得是這樣。	2. 師徒制訓練可分享經驗，但不應有資深管理資淺情事 3. 嘗試以資深具師資條件者擔任助教
訪談者：	對你一個兼任訓練者與業務者雙重身分而言，因業務而影響訓練進行的狀況如何？你認爲將訓練與管理合一妥當嗎？爲何？	

受訪者：	訓練跟管理合一，這個可以，你本身一個管理者，就是所謂的督導，再來就是一些你的方向，主要工作就是這個，那相對的，除了這個之外，你本身還兼這個訓練的話，訓練業務的話，那你很能夠去，直接去掌握這些資訊，這樣的直接掌握資訊之下，你就更能夠發揮，或就更能夠發展阿你所謂的理念，確立一個訓練的方向，所以我覺得這是不衝突的。那基本上工作量上面都是可以負荷的。	接受管理者即訓練者(可精確掌握目標,宣達管理者理念)
訪談者：	海巡機關按照海巡法，是具有司法警察身分的。你認爲，在受完上級交辦的訓練方式後，士官、士兵們有足夠能力擔任一個警察勤務嗎？爲何？有缺少的地方在哪？怎麼解決？	
受訪者：	我覺得如果有說缺少的話，我覺得缺少的是經驗，我會覺得是經驗，你一個警專畢業的警察，一下來之後，他也不是馬上立刻辦案，他也是要經年累月，到最後，時常接觸案子，他才會懂的問題，如何問筆錄，阿如何製作筆錄，所以我們這邊，但是我們這邊只有短短兩個月的時間，兵又比較早，早於士官，所以短短兩個月的時間，他在這個，他最基本的，他已經知道如何用法了，阿如何用法的情況下，最欠缺的一個就是他的經驗，所以當他等到他有經驗的時候，他已經退伍了，他已經退伍了。	1. 認爲義務役受訓者欠缺經驗
	這些東西簡單講就是役期問題。甚至像我們東部地區喔，案件那個少，他要去累積經驗的機會，甚至都沒有，所以你要他再結訓之後退伍之前，當好一個警察，那麼有能力的警察，都是困難的，所以擔任一個警察除了要有一些法律以外喔，最重要的就是經驗，甚至我們的一些軍官幹部，他在這呆了幾年，但是沒辦過案子，你今天叫他去問一個人，問筆錄，去偵訊，他不會問。	2. 役其縮短衝擊辦案能力 3. 轄區緝獲率低,辦案經驗少
訪談者：	在國外，海巡機關不外是單純的警察或部隊，但是在我國卻因爲歷史因素而是軍警合署—尤其岸巡局是在部隊上施予警察任務。就你一個單純的訓練者而言，警察身分與軍人身分之間，在你培訓上，會發生何種矛盾狀況？	
受訪者：	基本上不會拉！我覺得這沒有什麼矛盾，因爲我們直接賦予就是，我們就是受過司法警察教育的，就具有司法警察人員身分，	受訪者認爲沒有矛盾

	那我們在執行勤務上面也是在做這些事情，那所以你說有矛盾的地方我覺得沒有什麼矛盾，我只要把你訓練成你能夠去如何發現可疑徵候，然後最基礎的如何處置，如何執行司法警察的身分。	
訪談者：	最後我想請教一下，我們剛才說的訓練執行，訓練的計畫，他在執行上的幾個窒礙因素，還有再執行上這裡的一個訓練單位的訓練，跟我們一線的訓練的落差之外，你個人在訓練計畫上，課程設計上，還有在執行的落實上，還有什麼其他的問題？	
受訪者：	我覺得這個在訓練計畫上面，科目的編訂上面，如果說，真要做的話，我覺得，第一個採地區性，那採地區性的情況下，每個地區的地區性不同，那這些課程科目編訂的時候，上級應該先做一些調查，阿然後，調查之後，再把這些東西整合起來，然後在往下排，而不是不是一昧一昧的，我直接從上面說我要做這件事情，然後下給你，喔，來去做，我覺得這個這個部分可以的話，我們應該考慮看看。就是最後授權，由下級去檢討，因爲這個我們上級有上級的考量，下級有下級的考量，那下級讓人家去做一些事情的時候，都是採一個實務練習的東西，那上級考量的是，上級考量的很多，阿他可能考慮一個法律上阿，或者是所謂的政策面的東西，那你下級上來的東西，你也不可能說全部照收，阿，那還是由你上級來做一些所謂的消化，或是整合，認爲說需要的來用，或是說因爲送上來的東西，有些部分可以並在一起的，對！那你就把他整合起來，然後再重新下去，這樣的你下級想要的東西都有了，阿可能說科目上面，幾個班可能說合併了，就是可以比較考慮的。	1. 課目編排依地區特性編訂（訓練需求在組織上分析） 2. 適當授權下級編排訓練課程
	至於在課程的設計上。我是覺得，我們剛才前面講了很多喔，這個，我們這邊就是教的比較所謂的原則，我們這邊都比較原則，那一線比較實務上，所以我是覺得課程的排定上面，科目的排定上面，我是覺得實務見習比較欠缺，還是要派一些實務見習，那就是整個人在課程在一些有涉略到的就可以了，阿然後多一些實務。 不過上面這些建議說來，有一個關鍵問題在，就是訓練資源問題。	3. 訓練單位教授原則性，執勤單位教授實務性（授課內容之修訂）

	在講資源的話，我想最大的困難還是在師資，那幾個人力資源上，在哪個一般物的資源上應該沒有什麼問題，比如說我們現在新進岸巡員一般一批頂多三、四十幾個，一部大巴就這樣出去，應該不是問題，再加上現在是所謂的柴油卡車，加在合理的範圍之內，短程的學習應該不是問題，而且，我們最大的這個，我們第九巡防區就在附近，那我們比較大的漁港的話，這個富岡，也都在這附近而已，所以在這方面應該不是問題，反倒是人的問題比較大，因爲，因爲現在我們巡防機關新進岸巡員每兩個禮拜就來一次，那我們這些這批人下去之後，那如果說，一線那邊沒有配合的話，或者他不配合的話，那勢必我們這些相關的教官勤務要清楚，那這邊是空想，沒有結果，那這些人出去之後，那就可能沒有什麼。所以現階段我認爲主要問題在教官組的人力上，原則上我們訓練單位的幹部一定是排業務的訓練，但是很可惜的，你看，像現在我們隊裡幹部裡面，除了就分隊長來講，還有士官幹部裡面來講，除了三個，三個是志願役以外，其他的都是義務役，來到這邊也是。那像志願役的話，他常常會被派去受長期訓練，這是一些政策面因素，雖然說我們局裡面會發，會發一些所謂的公文資料，一些計畫，一些規定要項，但是，他們實際上也沒有看到這些公文，這影響到他現行的作爲，不了解，人家改變他就跟著不了解，那再來這些，這些志願役的幹部大概就是，受什麼訓拉，大概就是派出這些訓。所以變成你現在要採取在實務見學部分的助教，都是由義務役來去做擔任，沒有在實務，沒有在一線的實務呆過的，只是一直從他的訓練單位訓練到，沒有這個實務的經驗來去做教學。就是他出去，所以他也不足，成效上不夠，所以說一線能不能配合也會有很大的問題，會有很大的問題，如果說，我們能夠，這個，像以前我還在當訓練中隊的時候，你就會跟，我都跟富岡，我都是跑富岡商，我都是跟這兩個所站長做協調，我去你那邊接受訓練，我要有什麼需求，需要哪些人來教我。	4. 師資是訓練最大的滯礙 5. 訓練行政資源（船、筏、助教）

參考書目

一、中文部分

黃同圳(譯) (2003)。Byars, Lloyd L.，& Rue, Leslie W。**人力資源管理（Human Resource Management）**。台北：麥格羅希爾出版。

王雅各（主編） (2004)。**質性研究** 。台北市：心理出版社。

林坤茂(1997)。以策略性人力資源管理觀點探討組織訓練移轉之成效：以臺灣糖業公司爲個案分析。東華大學企業管理所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，**085NDHU0121011。

林奕如，(1999)。訓練成效之評估及影響訓練成效因素之探討。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，**088NCU00007025。

林琦恩(2002)。我國海岸巡防體制公法問題之研究。文化大學法律研究所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，**090CCU0194009。

江琬瑜(1999)。訓練成效評估之研究。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，087**NCU00007020。

邱宏益(1999)。員工培訓成效評估之研究。中央大學人力資源管理所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，**084NCU00007002。

行政院海岸巡防署(2003)。《海巡統計年報》。台北：行政院海岸巡防署編印。

余坤東研究主持(2002)。《海巡人員爲達成岸海任務其素質、晉用、教育與訓練之研究》。行政院海岸巡防署之研究計劃。

吳美連、林俊毅(2002)。《人力資源管理:理論與實務》。台北：智勝文化出版。

吳復新(2003)。《人力資源管理：理論分析與實務應用》。台北：華泰出版社。

李聲吼(1997)。《人力資源發展》。台北：五南出版社。

胡念祖(2001)。《行政院海岸巡防署巡防政策及白皮書撰擬研》究。台北：行政院海岸巡防署。

胡念祖(2002)。《行政院海岸巡防署海巡志工制度可行性研究》。台北：行政院海岸巡防署。

海洋事務法典(2004)。海巡署海岸巡防局編印。

陳沁怡(2004)。《訓練與發展》。台北：雙葉出版社。

陳佳德主持(2001)。《海域執法與岸際巡護之互動與整合研究》。台北：行政院海岸巡防署。

陳明堂、廖信、聶華明(2003)。＜企業員工教育訓練之規劃＞。《內湖高工學報》。頁 70-76

陳素貞(1999)。企業訓練績效評估研究：國內外標竿企業之比較。中央大學企業管理研究所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網**，087NCU00121003。

陳鎮江(2000)。國營事業中階主管訓練成效之研究。台北大學企業管理學系博士論文。**全國博碩士論文資訊網**，089NTPU0121013。

陳薇如(2002)。訓練需求評估理論與應用之研究：公務人力發展中心之個案分析。政治大學公共行政系碩士論文。**全國博碩士論文資訊網**，090NCCU0055012。

陳慶昌(2002)。＜我國海洋巡防總局海巡人員核心能力之探討＞。《警政叢刊》。卷 33，頁 187-211。

陳慶昌(2002)。建構我國海巡人員考訓體系之研究：以海洋巡防總局爲例。中央警察大學水上警察研究所。**全國博碩士論文資訊網**，090CPU00670001。

黃臺生、任可怡(1995)。＜中央政府機關訓練績效評估之調查分析＞。《空大行政學報》。第 3 期，頁 227-251。

游乾賜等(2001)。《行政院海岸巡防署考察荷蘭、法國、英國海岸巡防組織報告書》。行政院海岸巡防署。

潘淑滿(2003)。《質性研究 ：理論與應用》。心理出版社。

蕭文彬(2002)。組織變革研究－以行政院海岸巡防署爲例。元智大學管理所碩士論文。**全國博碩士論文資訊網，**090YZU00457038。



二、英文部分

Buckley, R. and Caple J. (1995). The Theory and Practice of Training. (3rd ed). London: Kogan Page Ltd.

DeSimone, R. L., and David M. H.(1998) Human Resource Development. (2nd ed). Fortworth, Tex.: The Dryden .

French, W. L, (1994). Human Resources Management. (3rd ed), Boston: Houghton Mifflin.

Ford, J. K, (1991). Understanding Training Transfer. Human Resource Quarterly. Vol.1 No.3

Goldenstein, I. L. (1974). Training Program Development and Evaluation. Monterey, Cali.: Brook/Cole.

Goldstein, I. L. (1986).Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation. (2 nd ed). Pacific Grove, Calif.: Brooks-Cole.

Huczynski, A. A. & Lewis, J. W. (1980) An Empirical Study into the Learning Transfer Process in Management Training. Journal of Management Studies. Vol.17.

Laird, D (1985) Approach to Training and Develop. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Lawire, J. (1990) Difference between Training, Education and Development . Personal Journal, 69, 44.

Kirkpatrick, D. L.(1994). Evaluating Training Programs— the Four Levels. Emeryville, CA: Publishers Group West,.

Hamblin, A. C. (1974). Evaluation and Control of Training. London: McGraw-Hill.

Miller, V. A. (1987) The History of Training in R. L. Craig(ed), Training and Development Handbook. New York: Macmillan.

Nadler L. (1970) Developing Human Resource. Huston TX: Gulf Publishing Co.

Neuman, W. L.(1997).Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, (3rd ed). Poston:Allay and Bacon

Nonaka I. And Takeuchi H., 1995. The Knowledge-creating Company, Oxford Press

Noe, R. A .(1999). Employee Training & Development. McGraw-Hill.

Polanyi, M.(1966). The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul.

Sarvary, M.(1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. California Management Review,41,pp.95-107.

Zack, M. H.(1999). Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review, Summer 1999, pp.45-58.

三、網站資料

美國海岸巡防隊網站 http://www.uscg.mil/USCG.shtm

美國海岸巡防學院 http://www.cga.edu/

英國海事海防署 http://www.mcga.gov.uk/c4mca/mcga-home/mcga-our_services.htm

加拿大海岸巡防署 http://www.ccg-gcc.gc.ca/

日本海上保安廳 http://www.kaiho.mlit.go.jp/

韓國海上警察廳 http://www.kcg.go.kr/

東部地區巡防局 http://www1.east.cga.gov.tw/