

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

轉換型領導方式與組織績效之研究
—以海巡署機動查緝隊為例

研 究 生：孫晉華 撰

指導教授：孫本初 教授

中華民國九十七年六月

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

轉換型領導方式與組織績效之研究
—以海巡署機動查緝隊為例

研 究 生： 孫晉華 撰
指導教授：孫本初 博士

中華民國九十七年六月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班

本班 孫晉華 君

所提之論文 轉換型領導方式與組織績效關係之研究—以海巡署機動查緝隊為例

業經本委員會通過合於



碩士學位論文
博士學位論文 條件

論文學位考試委員會：

李加祥

(學位考試委員會主席)

李加祥

侯松茂

孫本初

孫本初

(指導教授)

論文學位考試日期：97年5月31日

國立台東大學

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

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文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)

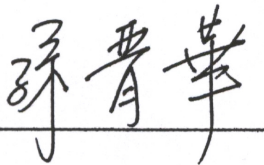
本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
_____組 96 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：轉換型領導方式與組織績效關係之研究-以海巡署機動查緝隊為例
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：孫晉華
簽名：_____



中華民國 97 年 06 月 10 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 公共事務管理研究 系(所)
_____組 九十六 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：轉換型領導方式與組織績效之研究－以海巡署機動查緝隊為例

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
☐	☒	國家圖書館
☒	☐	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化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

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 (親筆簽名)
研究生簽名：孫晉華 (親筆正楷)
學 號：3095011 (務必填寫)

日 期：中華民國 九十七 年 六 月 十 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三

年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本 2005/06/09

謝 辭

行政院海岸巡防署自成立以來，因組織性質不斷的改變和創新，國家所賦予我們執法要求與任務目標，在標準上也有著不同的方向。個人在很短的時間內有感於，二十餘年來所歷練之工作與實務經驗，對目前任務之推展幫助極為有限，日益複雜且深入的海岸巡防工作，勢必逐漸超越以往所學知識內涵。身處於知識專業導向的執法與勤務要求趨勢於範疇之中，遂萌生重回校園接受學術洗鍊的意念。值此動念之際，蒙幸在各級長官鼓勵諄教下，期能於假日公餘之時有機會赴研究所進修，乃是個人在人生旅程中最後求學的一大心願。經過漫長鑽研蒐整及苦讀的過程，於民國九十五年間順利考取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，心境開闊亦深感欣慰。

在公共事務管理領域求學過程中，確實是備感艱辛，期間工作亦隨之多次檢討調整，每逢例假日往返台北－花蓮－台東之間，路途遙遠，體力時有不勝負荷，幸賴親友鼓勵與支持，在論文完成的此刻，回憶這兩年來，所經歷的千辛萬苦與現在獲致豐碩成果的喜悅均浮現於腦海之中，心中不免百感交集、五味雜陳，言語難以形成。

在論文撰寫過程中，要感謝指導教授孫本初博士從旁細心指導，在研究題目的確定、目錄的研擬、初稿審核，以至最後論文的提出，期間不斷給予鼓勵、指導與教誨感荷之心永銘五內，尤其在校修課期間承蒙侯松茂教授、王鴻濬教授、李玉芬教授、靳菱菱教授及王聖銘教授等的指導，在此特表無限感激與誠摯謝意。

最後，謹以碩士論文敬獻於撫養教導我已過逝的母親蘇寶蓮女士和吾妻蔡憶萱女士，更期望能將求學的心酸過程，作為怡婕、益國、怡芬三位子女，日後人生道路中的努力目標與方向，另真誠的謝謝平日關心、鼓勵我的長官、同事、朋友們，以感恩的心情，祝福他們勝利成功，闔府安康。

孫 晉 華 謹 誌

中華民國九十七年六月

轉換型領導方式與組織績效之研究 —以海巡署機動查緝隊為例

作者：孫晉華

國立台東大學 區域政策研究所

摘 要

今以轉換型領導方式與組織績效之研究—以海巡署機動查緝隊為例作為研究主題，主要動機如次：

- 一、近幾年主官（管）離退率極高，機動查緝隊人員對不同教育背景的領導者，因其領導統御所承受的壓力極大。
- 二、當前政府以「拼治安」為主要工作重點之一，各級查緝人員對於打擊不法、改善社會治安等責任重大，所面臨種種專案性任務，如何突破當前所遭遇之困境，是所有查緝人員刻不容緩的職責。

本研究針對機動查緝隊所屬查緝幹部進行問卷調查，並將研究流程規畫成三個階段分別敘述如下：

一、理論架構建立階段

首先要確定研究主題，再針對所有要研究的範圍蒐集相關文獻並進行探討，對專家、學者過去曾經做過的研究與相關理論能充分瞭解及有系統分析，期能從中確立理論架構之建立。

二、問卷設計調查階段

根據文獻的探討、架構之建立，針對海巡署機動查緝隊主要任務、主官（管）領導統御及海巡績效評比設計問卷題目，來評估「轉換型領導方式」與「組織績效」的關係。

三、理論架構實證階段

本階段要進行問卷回收，除要分類整理問卷外，再進行統計分析

與資料處理，並將本調查研究所得之結果，再進行分析與檢討，期能提供上級或相關單位運作上的建議及參考。

從上述的研究分析結果，提出以下各項建議：

- 一、各級主官（管）平日應深入瞭解查緝幹部的需求，適時予以關心並建議改進。
- 二、海巡署為一執法機關，各查緝幹部均為司法警察（官）之身分，應妥慎規劃專業領域訓練，以利查緝任務之達成。
- 三、修正目前工作績效考評要點與制度，主要是能夠適時、適切反映查緝人員心聲及辛勞，以提升查緝成效。
- 四、多公開表揚績效優異的查緝幹部，以提升工作績效及成就感。

關鍵詞：轉換型領導方式、組織績效、司法警察（官）

Research on the Transformational leadership and organizational – A Case study of Reconnaissance Brigade of Coast Guard Administration

Author: Chin Hwa Sun

National Taitung University: Graduate School of Regional Policy

Abstract

This study of transformation leadership and organization performance as illustrated with the recon bridge of the Coast Guard Administration is done based on the primary motives as follows:

1. In recent years, the discharge and retirement rate of commanding officers is rather high, and it has imposed tremendous pressure upon the leadership as commanding officers have to confront personnel of recon brigadewith diversified educational background.
2. For the time being, “crackdown on vice” is one of the major task of the government, and the inspection personnel is awarded with tremendousresponsibility in cracking down outlaw and improving social environment of law and order. In view of various natures of project assignments,it is such duty of the greatest urgency that how these inspectionpersonnel can generate breakthrough with regard to their dilemmaencountered now.

This study has conducted questionnaire investigation focused on the affiliated cadres of the recon brigade, and the flow of research is planned out in three respective stages and they are elaborated as follows:

1. Establishment stage for theoretical structure

First of all, the research theme has to be ascertained, and then all of the relevant literatures found within the research scope are gathered for investigation, while appreciation and systematic analysis are fully conducted with regard to research and relevant theory done before so as to build up theoretical structure through it.

2. Investigation stage of questionnaire design

Based the literature investigation and structure establishment, major duty, leadership and command of the commanding officer, and design of questionnaire questions on coast guard performance evaluation, they will be employed to assess the relationship between “transformation leadership” and “organization performance.”

3. Substantiation stage of theoretical structure

In this stage, questionnaire will be retrieved, and statistic analysis and information processing will then be conducted, aside from classifying questionnaire. And the results obtained from this research will be further analyzed and discussed so that it can be submitted to the higher or relevant authorities for recommendation and reference in operation.

From above-mentioned research and analytic results, each of the following suggestions is put forth:

1. Level of commanding officers should, during their regular days, appreciate deeply the needs of the inspection cadres so as to render timely concern and provide suggestions for improvement.
2. Since the Coast Guard Administration is a law-enforcement authority, each of the inspection cadre is equipped with the capability of judiciary police (officer), professional training should be well planned to facilitate the achievement of anti-smuggling operation.
3. Modify and review current assessment points and system for work performance so as to timely and appropriately reflect the voice and diligence of the inspection personnel, thus enhancing the effect for anti-smuggling operation.
4. Openly celebrate inspection cadres of brilliant performance in various occasions so as to enhance work performance and their sense of achievement.

Keywords: transformation leadership, organization performance, judiciary police (officer)

目 次

謝 辭.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	IV
目 次.....	VI
圖 目 次.....	IX
表 目 次.....	X
第一章 緒論	
第一節 研究背景.....	01
第二節 研究動機與目的.....	02
第三節 研究方法與限制.....	05
第四節 研究範圍與流程.....	07
第五節 相關名詞界定.....	10
第二章 文獻回顧	
第一節 領導意涵與理論之探討.....	15
第二節 組織績效之意涵與理論之探討.....	31
第三節 轉換型領導與組織績效相關之研究.....	40
第四節 行政院海岸巡防署之簡介.....	42

第五節 海巡署機動查緝隊之介紹.....	50
第三章 研究設計	
第一節 研究架構與假設.....	59
第二節 各研究變項之操作性定義.....	61
第三節 問卷設計與調查過程.....	63
第四節 資料處理與分析之方法.....	83
第四章 實證分析	
第一節 問卷調查分析.....	85
第二節 查緝人員對轉換型領導之知覺分析.....	92
第三節 查緝人員對組織績效之知覺分析.....	97
第四節 查緝人員對轉換型領導之差異分析.....	102
第五節 查緝人員對組織績效之差異分析.....	111
第六節 轉換型領導與組織績效之相關分析.....	119
第七節 轉換型領導與組織績效之迴歸分析.....	123
第五章 結論與建議	
第一節 研究發現.....	126
第二節 研究建議.....	136
參考文獻	141

附 錄 1：問卷調查表（預測）.....	146
附 錄 2：問卷調查表（正式）.....	152
附 錄 3：海岸巡防人員人事條例草案.....	157
附 錄 4：海岸巡防機關查緝人員派免遷調作業.....	198
附 錄 5：海岸巡防機關海巡工作績效考評要點.....	211
附 錄 6：查緝績效相關之專有名詞.....	228

圖 目 次

圖 1-1 研究範圍（海巡署查緝組織架構）圖.....	07
圖 1-2 研究流程圖.....	09
圖 2-1 組織績效的金字塔.....	33
圖 2-2 海巡署組織架構圖.....	44
圖 2-3 機動查緝隊現行組織架構圖.....	51
圖 2-4 機動查緝隊人員編制圖.....	53
圖 3-1 本研究的架構圖.....	59

表 目 次

表 1-1	領導者與管理者兩者之比較.....	11
表 2-1	轉換型領導的因素與行為.....	19
表 2-2	影響組織績效之五大主題.....	37
表 2-3	轉換型領導與組織績效相關之研究表.....	40
表 2-4	海岸巡防機關人員階級對照表.....	49
表 2-5	海岸巡防機關機動查緝隊人員狀況統計表.....	54
表 2-6	海岸巡防機關機動查緝隊各項查緝績效表.....	56
表 3-1	海巡署查緝人員隨機抽樣問卷發放數量一覽表...	66
表 3-2	前測問卷發放與回收一覽表.....	67
表 3-3	轉換型領導題目分析結果摘要表一 (N=31).....	68
表 3-4	轉換型領導題目分析結果摘要表二 (N=31).....	71
表 3-5	前測問卷信度分析結果表 (N=31).....	74
表 4-1	問卷信度分析.....	85
表 4-2	性別次數分配表.....	86
表 4-3	職別次數分配表.....	87
表 4-4	年齡次數分配表.....	87
表 4-5	教育程度次數分配表.....	88

表 4-6	職階次數分配表.....	89
表 4-7	職務次數分配表.....	90
表 4-8	婚姻狀況次數分配表.....	90
表 4-9	任公職年資次數分配表.....	91
表4-10	理想化影響力的描述性統計表	92
表 4-11	智力的激發的描述性統計表	93
表4-12	舞的激勵的描述性統計表	95
表4-13	個別的關懷的描述性統計表	96
表4-14	領導效能的描述性統計表	98
表4-15	資源運用程度的描述性統計表.....	100
表4-16	目標達成程度的描述性統計表.....	101
表4-17	查緝人員對理想化影響力之差異性分析	102
表4-18	查緝人員對智力的激發之差異性分析.....	104
表 4-19	查緝人員對鼓舞的激勵之差異性分析.....	107
表 4-20	查緝人員對個別的關懷之差異性分析	109
表 4-21	查緝人員對領導效能之差異性分析.....	112
表4-22	查緝人員對資源運用程度之差異性分析	114
表 4-23	查緝人員對目標達成程度之差異性分析	117

表4-24 轉換型領導與組織績效的相關分析表.....	119
表 4-25 轉換型領導與領導效能的單迴歸分析表.....	123
表 4-26 轉換型領導與資源運用程度的單迴歸分析表.....	124
表 4-27 轉換型領導與目標達成程度的單迴歸分析表.....	125
表 5-1 查緝人員對轉換型領導的關係假設檢定表.....	128
表 5-2 查緝人員對組織績效的關係假設檢定表.....	129

第一章 緒論

第一節 研究背景

行政院海岸巡防署（以下簡稱海巡署）自 89 年初成立以來，即積極整合岸、海、港等查緝單位，規範統一指揮權責，本著「服務便民、保障合法、打擊非法」之施政目標，執行「攔截於海上、阻絕於岸際、查緝於內陸」之作為來達成使命。以每年查緝績效的統計中顯示，絕大部分的績效（槍械、毒品及非法入出國等）主要來自於海岸巡防總局下設之各地區巡防局的機動查緝隊；由此而知，各機動查緝隊所屬查緝人員績效（工作）壓力不言而喻。另外，隨著資訊科技發展迅速，犯罪手法不斷的翻新與改變，僅憑查緝員個人力量難以完成任務，唯有依賴查緝員的組織（或團隊），集合組織中每個人的能力和特色，發揮團隊力量方能協力完成。因此，如何整合查緝員能力加強整合組織功能、保持組織成員的相互合作，讓各查緝員能充分發揮個人專長、潛能及運作，將是組織成功的最關鍵的要素。

事實上，組織組成的目的即是要成為高效能團隊，然而並非所有的團隊皆是高效能團隊，而可能影響團隊效能的因素不勝枚舉，例如：團隊的組成、團隊的結構、組織成員的特性、領導統御等。Bennis 與 Nanus（1985）提出，領導是成功組織的關鍵力量之一，尤其是在組織人力資源方面的強化。Parker（1990）則指出領導是影響組織效能的關鍵所在，組織領導者必須在組織執行規劃中訂定清楚明確的目標與願景，促使成員能為達成組織的目標而努力，使成員能在事權的統一指導下共同合作達成任務。

基於組織運用資源有限，成員間必須建立較親密的互動關係，故領導者必須

能夠運用個人的特質與行為，激勵團隊成員完成團隊最終目標。因此，本研究認為能夠適應變動環境做適切溝通及有效激勵團隊成員領導型態將更適合於機動查緝隊之團隊的領導。

第二節 研究動機與目的

壹、研究動機

領導在組織行為研究中扮演著相當重要的角色，同時領導行為並非只存在於個別領域中，而是跨領域地存在於人類社會中，有關領導行為的研究報告在國內外均屬相當熱門且數量較多的知識；但各領域利用不同的受試者所得的結果，往往見解觀念而有所分歧，難有共識。因此，領導研究中有相當多的專家學者有不同表法的研究發現，迄今尚未產生整合性的共識，而繁瑣未加以整合的領導模式、理論及概念，使得領導的剖析變得相當不容易瞭解。

有鑑於多元政治與社會科技問題日趨複雜，領導藝術確有繼續研究的必要。領導藝術的精義未必有所改變，但其背景卻已有急劇性的變化，使領導者的行為方式不斷在改變。領導者往往將重點放置於領導者的行為與風格兩方面，然而細究領導的本質是源於影響力——亦即廣義的「權力」。Janda（1960）認為：「領導是一種特殊的權力關係，特徵是一群人可以將另一群人的行為作限制性的規範」。此外，瞿立鶴（民 75）教授也認為，領導者若無權力，行政作業無法運作，行政的功能也無法發揮，足見權力向來是領導的基礎。

行政院海巡署海岸巡防總局所屬四個地區巡防局下所設的 20 個機動查緝隊的組織成員包括軍職人員（常備役軍士官、預備役軍士官）及文職人員（一般文職、軍職轉文職、警職轉文職）等不同專業領域所組成；機動查緝隊的任務主要是查緝走私（槍、毒、農漁畜產品等）、非法入出國（屬於不予許可或禁止其入國、出

國之本國人、大陸人、外國人)等，另因工作時間、工作地點均不固定，必須不分晝夜、假日二十四小時待命執勤；面對不法分子、犯罪集團都抱持戒慎恐懼、居安思危的觀念，進而有效打擊不法，以維護海岸整體安全為首要任務，故它的工作屬性與一般行政單位差異性甚大。機動查緝隊執行各項查緝任務實屬於團體作戰之一環，講求指揮統一、通力合作、管制執行、依法行政等，查緝人員為團隊之一員，團隊成敗取決於主官(管)領導、個人素養、自動自發、環境誘因等，加上機動查緝隊生活與任務型態較為特殊，軍職及文職人員的教育、訓練與觀念所養成的領導觀念差異理念各異，茲就本研究的動機詳述如下：

軍職人員強調的是「跟我來」，而擔任領導指揮的幹部在工作必須要有良好的本質學能及以身作則的負責態度。因此，在領導上為了熟悉如何去指揮部屬(部分單位包含軍士官兵)，就更要深諳如何運用組織、掌握工作重點及事物動、靜態的帷幄必要的功能和條件。身為領導者，要以不同領導型態帶領部屬在設定的目標下「向前衝」，這就是促使研究者撰寫本文的研究動機之一。

其次，近幾年主官(管)調動離退頻繁，牽動人員調整變遷極大，各機動查緝隊所屬人員必須要面對不同教育背景的主官(管)，因領導統御方式各有差異，如何承受種種績效和壓力，是促使研究者撰寫本文研究的主要動機之二。

再次，當前政府以「拼治安」為主要工作重點之一，各級查緝人員因具司法警察(官)之身分，對於打擊不法、改善社會治安等責任重大，所以面對種種專案性任務，要如何突破當前所遭遇之困境、爭取單位查緝績效，是社會大眾所期盼的，尤其係我海巡署全體查緝工作同仁刻不容緩的職責，如何深獲正面評價、提升組織查緝績效，是促使研究者撰寫本文研究的主要動機之三。

最後，就當前政府組織再造的諸多原則之中，領導者的領導方式與其支持度是一個非常相當重要的步驟(Federal quality institute, 1991)。領導者對於政府組織再造的未來必須先確立一個可達成的共同願景，藉由各階層的領導幹部帶領之下，期能以身作則，以積極規劃統合達成既定目標，賦予每一位組織成員工作責

任外；另領導者必須面對種種窒礙，應具備處理危機的能力，如此才能提升各項查緝績效任務達成，此為危機管理之範疇，亦是研究者的主要動機之四。

從以上研究的主要動機，瞭解領導主軸概念長久以來就成為被深思及探索的主題，且大多數的研究是與組織績效有關，而領導績效的概念等同領導一樣，皆是因人而異。許多研究者皆只取單一構面來衡量領導績效，在一定的時間內，組織並非只追求一種目標，因此單一變項的績效研究是不適當的（Georgopoulos 與 Tenhenbaun，1977）。研究者必須走向多變項分析模型。Steers（1977）研究十七個績效的多變項模型後，認為績效結構十分複雜，以致模式的建立相當困難，當評量對象不同時，所採用的指標也有所不同。Yukl（1994）則認為每一個研究者在研究領導績效時所採用的定義及衡量指標，乃是根據個人主觀的判斷，加上以研究的適合性來選取績效的衡量作為指標的參考。

故此，本研究嘗試用 Bass（1985）所提出的轉換型領導理論，適用在海巡署機動查緝隊任務上，透過理論的脈絡和實地運用的機制，以抽樣問卷方式深入探討海巡署機動查緝隊領導者（主官、主管）的行為支使與權力基礎。

貳、研究目的

傳統的領導理論研究，主要是在穩定的環境架構下用不同領導行為影響組織或團隊的績效，而該等領導行為未必符合當前不斷變動的組織與環境。在環境劇烈變動下新的領導理論相繼崛起，其中又以轉換型領導最為重要。轉換型領導是以道德與動機層次的提升為策略，若以 Maslow 的需求層次分析來解釋，轉換型領導主要著重的是「成長的需求」和「自制的約束」。

轉換型領導對組織績效的影響究竟如何，確是當前需要深入探討的研究課題。不同階層領導者的領導行為，即便採用轉換型領導方式來管理與組織團隊，亦會產生不同領導行為，Bass（1994）將轉換型領導歸納成四種行為：魅力型領導

風格（理想化的影響力）、才智的激發、心靈的鼓舞與個別的關懷；而不同的轉換型領導行為是否會對組織績效與發展有何種影響，進而影響組織競爭優勢，則是本研究欲探討的問題。基於前述的研究動機，本文有三項主要研究目的分別臚列於後：

- 一、探討主官（管）的領導行為與組織績效之間的關係，亦即主官（管）的領導型態是否會顯著影響組織的績效。
- 二、探討轉換型領導方式對於組織績效是否有顯著影響，並探討影響部屬真正的因素為何？
- 三、探討轉換型領導中四項行為對組織績效的影響程度，是否會因為主官（管）重視某種行為而顯著影響組織績效（四種行為：理想化的影響力、才智的激發、心靈的鼓舞與個別的關懷）。

第三節 研究方法與限制

壹、研究方法

研究方法係指「選擇」、「蒐集處理」資料之手段，再依據研究內容，參閱國內、外與領導相關之書籍、期刊論文、報章雜誌與網路資訊，從內容精義獲致一些相關理論以及實務方面的資訊，包括轉換型領導的相關理論基礎、領導與組織績效兩者之間相互關係；就海巡署所屬機動查緝隊現任在職查緝人員為例，以問卷調查方式為主，另以文獻探討法為輔，此就上述所列之研究方法概述如下：

一、問卷調查法（Questionnaire method）

又稱社會調查或樣本調查，其實施的過程可以分為七項：（一）首先要確定擬要探究的主要問題。（二）蒐集與研究主題相關的文獻或資料。（三）詳細全盤瞭解擬調查和探究問題的全部細節。（四）確立研究理論或基本概念的主要架構。

(五) 設計研究範圍、研究流程及工具。(六) 對研究母體實施問卷調查。(七) 對回收之問卷除有效整理外，更需處理分析和解釋資料。從以上七個過程充份瞭解研究是為探求實事、驗證假設，親自以隨機抽樣的方式將問卷發給海巡署所屬機動查緝隊現任在職的查緝人員，蒐集相關資料，並將問卷調查結果進行研究分析。

二、文獻探討法 (Literature review)

蒐集與本研究相關之文獻、資訊，並廣泛蒐集國內外公部門、私部門、第三部門、文件記錄資料庫、企業組織資料及各圖書館中的相關書籍、學術著作、論文、報章新聞等。仔細加以整理及分析步驟：(一) 閱讀與整理 (Reading and Organizing) (二) 描述 (Description) (三) 分類 (Classfying) (四) 詮釋 (Interpretation)，經過分析研判之程序，希等相關將其研究結果與建議事項，作為本研究之主要依據與建議。

貳、研究限制

本研究之實證調查是以海巡署機動查緝隊所屬各級幹部及查緝人員為主要範疇，並考量內外勤工作業務性質之差異，將排除辦事員之後，作為研究的母體，並以統計隨機抽樣方式，針對全國各縣市機動查緝隊人員進行問卷調查的研究，其限制因素有三：

- 一、本研究接受問卷調查的對象，僅限於海巡署所屬機動查緝隊現任各級幹部(副隊長、分隊長、專員)及查緝人員，因部分問題事涉敏感，恐少數人員可能會避免無謂困擾而對所提不便回答意見之情形，所以可能衍生一部分問題無法真實呈現，與事實有所出入。
- 二、本研究對象包括軍職、文職(一般文職、軍轉文職、警轉文職)之查緝幹部(或人員)，由於教育程度及背景的不同，對問題的見解亦有所差異，勢將

有個人主觀意識論述的因素存在，以致無法獲取共識。

三、因本研究是以海岸巡防署各縣市機動查緝隊為例，所以本研究並不代表海岸巡防署及其所屬洋、岸其他巡防機關（單位）的意見。

第四節 研究範圍與流程

壹、研究範圍

本研究範圍是以海岸巡防法第三條所稱的海巡署海岸巡防總局所屬機關各縣市所設之機動查緝隊為主——北部地區巡防局所轄宜蘭機動查緝隊、基隆機動查緝隊、台北機動查緝隊、桃園機動查緝隊、新竹機動查緝隊、連江機動查緝隊等六隊；中部地區巡防局所轄苗栗機動查緝隊、台中機動查緝隊、彰化機動查緝隊、雲林機動查緝隊、嘉義機動查緝隊、金門機動查緝隊等六隊；南部地區巡防局所轄台南縣機動查緝隊、台南市機動查緝隊、高雄縣機動查緝隊、高雄市機動查緝隊、屏東機動查緝隊、澎湖機動查緝隊等六隊；東部地區巡防局所轄台東機動查緝隊、花蓮機動查緝隊等二隊；合計總共二十個查緝隊之副隊長（一員）、分隊長（二員）、專員（一員）及查緝人員進行抽樣問卷調查之方式進行研究；從轉換型領導方式的角度來看組織績效關係為主要的探討對象。（如圖 1-1 所示）

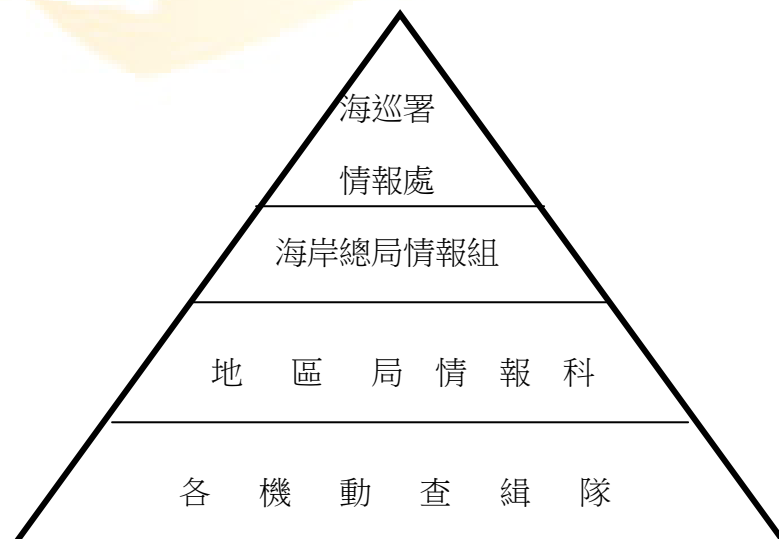


圖 1-1 研究範圍（海巡署查緝組織架構）圖
資料來源：研究者自行整理

貳、研究流程

在確定本研究欲探討問題之後，首先將進行文獻探討，主要目的在於蒐集與整理領導型態、組織績效、行政院海岸巡防署及海岸巡防署機動查緝隊相關的研究文獻。在瞭解相關文獻之後，本研究將在文獻中提出之各項研究發現後完整建立研究策略及假設性的相關議題，並針對相關之各項變數進行操作化及問卷設計。

在問卷全數回收後，本研究將以統計分析的方式驗證研究中所提之各項假設，並根據分析後所得之結果撰寫結論與建議。為瞭解轉換型領導方式對組織績效之關係，所以將研究流程規畫概分成理論架構建立、問卷設計調查、問卷設計調查等三個階段（如圖 1-2 所示），分別敘述如下：

一、理論架構建立階段

首先要確定研究主題，再針對所有要研究的範圍蒐集相關文獻並進行探討，針對專家、學者昔日曾經撰述綜整的研究與相關理論能充分瞭解並有系統的作歸類分析，期能從中確立理論架構建立，奠定研究基礎。

二、問卷設計調查階段

本階段依據文獻的探討、架構之建立，針對海岸巡防署機動查緝隊主要任務、主官（管）領導統御等進行研製問卷、問卷前測與修正等前置作業，實施評估「轉換型領導方式」與機動查緝隊「組織績效」的關係，確定問卷設計調查方向主軸。最後，再將填答之問卷資料加以鍵錄，並進行統計分析處理。

三、理論架構實證階段

本階段要進行問卷回收工作，首重問卷的回收率，除要分類整理問卷外，再進行統計分析與資料處理，並將研究調查所得之最後結果，反覆進行分析與檢討，俾能提供上級或相關單位實際運作與建議參考。

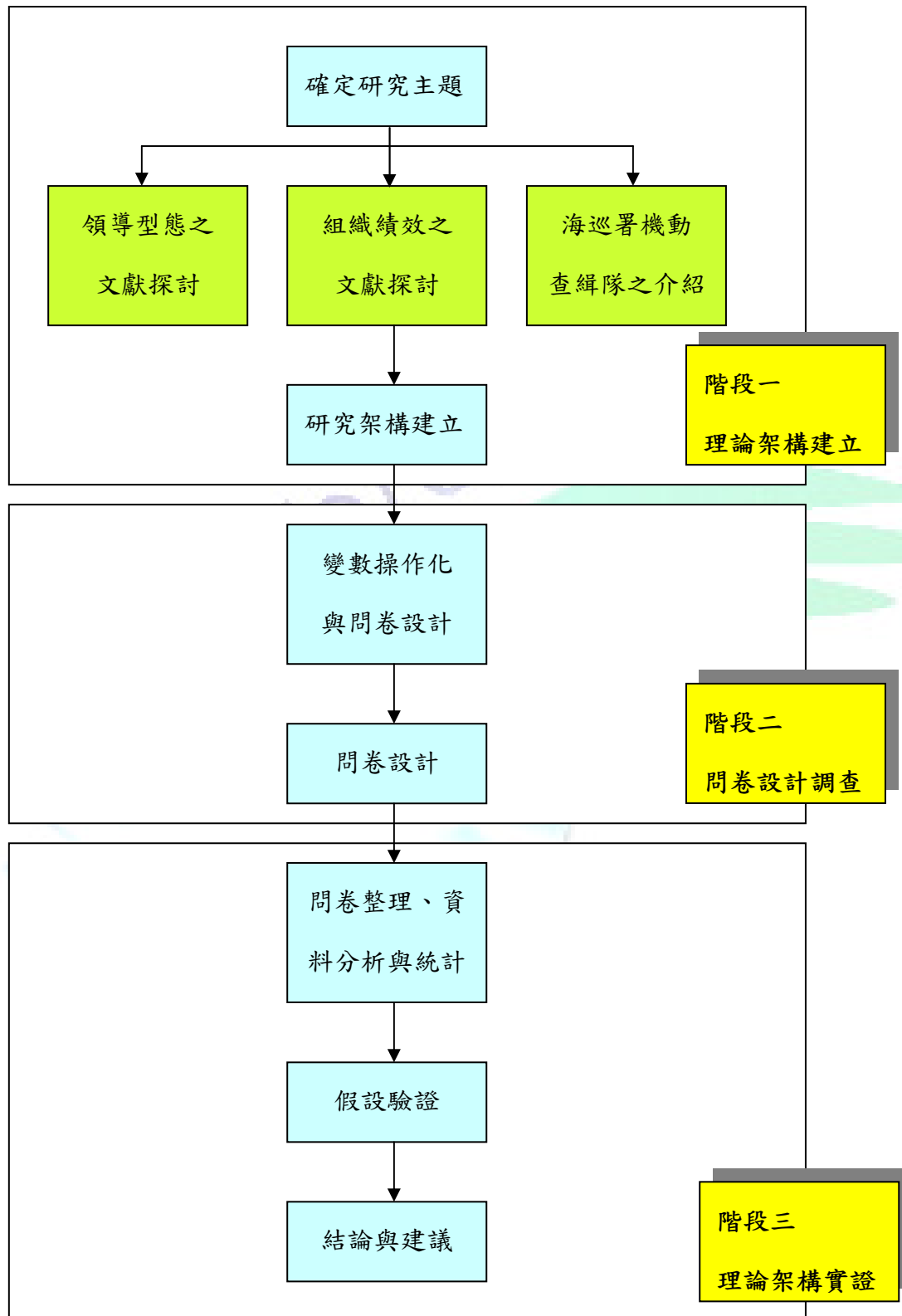


圖 1-2 研究流程圖

資料來源：研究者自行整理

第五節 相關名詞界定

一、領導者與管理者

（一）領導

領導係指組織中「影響系統」（Influence system）的影響力表現，亦指個人如何對他人運用影響力，以鼓舞、激勵方式所主導思維意志行動，藉以協助團隊及達成組織目標的過程，掌握有效的領導與能增加管理經驗及加強組織挑戰的能力。

（二）管理

管理係指以人力及其他資源的規劃、組織、領導與控制，期能充份發揮效能及效率地達成所規劃之目標。

（三）領導者與管理者

1、領導者

一位成功的領導者必須要瞭解被領導者的需求為何，更要讓其他領導者知道它的定義；領導者必須能夠清楚和時常的加以描述其願景，而組織中的其他人也能瞭解願景，且能夠清楚的加以陳述。但在領導者和追隨者採取行動之前，願景只是構思的一種想像境界。所以領導者必須與環境的變動保持齊頭並進。

2、管理者

管理者必須有效處理組織內持續不斷的複雜事務，真正的領導者不僅憑有效管理，而且會投注心力在各種不同的轉變上，如此將造成差異，所以管理者是組織任命的，擁有賞罰的法定權力，其影響力是來自職位所產生的正式職權；領導者可能是組織任命的，也可能是自群體中脫穎而出，有能力影響他人去執行超越正式職權所能命令的行動。但並非所有領導者都是管理者，然而每位管理者應該都是領導者。兩者差異如表 1-1

所示。

表 1-1 領導者與管理者兩者之比較

領 導 者 (leader)	管 理 者 (manager)
領導者不一定是管理者	管理者應該都是領導者
也許有或沒有正式的官階	有正式的地位
當部屬願意被領導時就有權力與權威	有相當官位的權力與權威
影響他人為著共同的目標努力	有政策、制度和紀律協助執行任務
富有創造力、興趣於危機等各項事物的處理	維持一個有規則的、被控制的、合理的、平衡的組織結構
在人群之中，指揮、學能及品操等非常突出	在組織中，扮演著其他地位相配合的角色
當個人有成就之時，感到被獎勵的感覺	當組織中有共同目標或宗旨時，感到被獎勵
也許是或也許不是成功的管理者	當職責在身時就是管理者

資料來源：研究者於網站自行蒐整

二、危機管理（Emergency management）

一般人認為，危機是一種「危險情況」，也是一種「轉機或契機」。從公共政策的角​​度探究，危機係指政府機關或社會在未預警的情況下，突然爆發某種情境或事件，它可能威脅到國家的生存發展，或帶給人民生命、財產的嚴重損失或其他不良後果，迫使決策者必須在極短時間內作成決策並立即採取行動，將災害或損失降至最低的程度。例如蘇聯車諾比（Chernobyl）核電廠爆炸事件、美國三哩島（Three miles island）核電廠輻射外洩事件、我國 1980 年代的高雄後勁地區居民反五輕設廠事件、1990 年代台北縣貢寮鄉居民反台電核四廠興建事件，及 2003 年 2 月美伊戰爭危機等，均為顯例；所以，無論危機的意義如何被界定，其通常都具有三項共同要素：危機乃是未曾意料而倉促爆發所造成的一種意外、威脅到組織或決策單位之價值或目標、在情況急遽轉變前，可供反應的時間有限。為利日後對危機因應及管理能具有成效起見，確有必要先對危機之特性作一深入瞭解，其中，危機徵兆下列幾項主要特性：

（一）危機的形成具有階段性：通常可分為危機警訊期、危機預防期與準備期、

危機過止期、恢復期與學習期。

(二) 危機具有威脅性：即危機可能威脅到個人、團體、社會、機關組織、國家的目標、價值、或生存。

(三) 危機具有不確定性：即危機具有狀態不確定、影響不確定、及反應不確定等，此三種特性正是對組織管理者立即的應變措施形成一種極具挑戰性的考驗，將立即影響決策的思維與判斷。

(四) 危機具有時間上的緊迫性：即危機發生後，決策者只有極短的時間作出適當的反應，故可能影響決策品質。

(五) 危機具有雙面效果性：即危機固然是一種危險狀況，但是如果處理得宜，可能使日後的情況轉變得較為緩和、平順。

危機管理係指一種有計畫的、連續的動態和管理危機過程；亦即政府機關或組織針對潛在或當前的危機，為減少災難發生時，人民生命財產之損失，發展並執行動員相關人力物力之各項措施應變過程，並期以最小資源、最短時間，訂定「事前防範」、「事中處理」及「事後復原」之對策，並利用科學方法，採取一連串的因應措施，包括組織、命令、控制、協調、計畫、激勵、溝通，以及為了因應危機的急迫性、威脅性和不確定性，藉由資訊回饋，不斷的修正與調整，採取有效預防、處理及化解危機等作為，使危機消弭於無形，讓政府機關或組織能夠迅速回復正常的運作軌道和工作推展順利。

在此有兩個名詞與危機管理相關但含意並不盡完全相同，必須闡釋說明。其一為「危機處理」(Crisis transaction)，本項係指危機發生後所應採取的必要因應措施，著重事後的處理；亦即危機發生後，始針對危機情境，研訂有效執行策略，期消弭危機或將損害降到最低。而危機管理則為危機的事前防範、事中及事後的處理等。其二為「風險管理」(Risk management)，它指採取各種管理方法，以減少風險的程度和損失。它和危機管理的意義相近，但偏重在企業管理的研究領域，且風險的威脅性、不確定性、及時間限制性不若危機管理的情況嚴重。(吳定，2006)

三、隨機抽樣法（Randomization sampling）

隨機抽樣法指在母體（Population）中，以隨機的方式，抽取若干個體作為調查的樣本。在抽取樣本的過程中，不受研究人員或取樣者任何人為因素影響，純粹按照隨機方式取樣，使母體中的每一個個體都有同等被抽出的機會。不過，所謂隨機並非指任意就個人所好以指定方向取樣，而是指按照公平原則，任其自然出現，不作人為安排。依隨機抽樣法所抽出的樣本，被認為較為客觀且較具代表性。隨機抽樣法可分成：簡單隨機抽樣法（Simple random sampling）、等距抽樣法（Interval sampling）、亂數表抽樣法（Random sampling）、分層抽樣法（Stratified sampling）、集體抽樣法（Group sampling）及分段抽樣法（Multiple sampling）等。（吳定，2006）

四、權變理論（Contingency theory）

就組織管理理論而言、權變理論指不同的機關組織必須按照它本身的特殊狀況、採用不同的組織與管理理論。換言之，組織管理理論之有效性，因人、因時、因地、因事而不同，並無所謂最佳的理論或方法（One best way）存在，因此行政人員在採用管理技術或設計機關結構時，應當要因人、因時、因地、因事制宜。就一般常識來說，所謂權變者，乃是通權達變的意思。作任何事情都必須視情況而定，公共問題的處理及公共政策的制定亦不例外，並沒有一套可放諸四海皆準的作法，應依各種情況進行綜合判斷後，採取最適合「情勢」需要的決定。

權變理論強調以下幾個要點（吳定，2006）：

- （一）否定「兩極」論（Polarization）：即否定傳統理論學者與行為學派學者各自主張其組織與管理理論的「唯一最佳性」，認為兩者均可適用於不同的環境狀況。
- （二）主張彈性運用組織理論與管理方法（Flexibility）：即採取「如果—就」（If-then）的原則，視情況應用不同組織理論與管理方法。
- （三）同時注重效率（Efficiency）與效能（Effectiveness）。

（四）強調殊途同歸性（Equifinality）：即只要運用得當，不同的方法都可以達到相同的目的，也就是「條條道路通羅馬」的意思。

五、行政績效（Administrative performance）

行政績效也稱為行政表現，與行政生產力（Administrative productivity）的意涵是相同的。它亦包含行政效率（Administrative efficiency）和行政效能（Administrative effectiveness）兩種概念在內，亦即行政績效乃是行政效率與行政效能的綜合評量；效率指投入與產出之間的比較情況，而效能則指目標達成的情況。大體言之，效率比較強調「數量」及有形的層面，效能則比較強調「品質」及無形的層面。例如以較少的時間、經費與人力，達到事半功倍的效率，這是積極效率的表示。但執行效率的程度、是否令眾人滿意，這就是效能的部分。效率和效能欲同時得兼極為不易，因為兩者常常發生衝突和矛盾。例如為了趕工及節省經費，就可能發生「偷工減料」，造成品質不佳的嚴重後果；為求獲得較佳的品質，就必須慢工細活，但恐有延誤時間、效率不佳之弊。在政策及一般行政業務處理上更是如此，故考核某機關或某一個人的整體行政表現，必須同時兼顧「效率」與「效能」兩部分的表現，絕不能以效率代表整體行政績效作為考量，這是違反公平公正客觀原則。（吳定，2006）

第二章 文獻探討

什麼是「文獻探討」(Literary review)?學者 Earl Babbie 提出了四個問題：「別人是如何看待這個主題的?」、「那些理論與這個主題相關?」、「這些理論又是如何描述這個主題的?」、「有沒有缺點可以進行修正的?」，所以本章分別探討領導型態、組織績效的相關文獻，以及海巡署機動查緝隊之介紹，其中第一節為領導意涵與理論之探討；第二節為組織績效之意涵與理論之探討；第三節為轉換型領導與組織績效相關之研究；第四節為海岸巡防署之簡介；第五節為海巡署機動查緝隊之介紹，透過相關深度文獻探討，建立整體可行的研究架構，另試圖將與研究主題的相關文獻做整理，文獻之選取以專書為主，期刊、論文為輔，試圖涵蓋所有的相關著作，並作分析整理，瞭解其優缺點後提出文獻未提及而本研究欲補充之處。

第一節 領導意涵與理論之探討

領導是指影響他人朝向目標達成的行為，它是一種人與人之間的關係，而非單純的管理活動或指令，藉由說服或示範的過程引發團體或個人去追求領導者所堅持或上下一心所共同設定的目標。組織領導者主要的工作包括確定資源有效運用，引導訓練組織成員有效解決問題以激勵組織成員達成目標，讓組織發展地更成熟。然而，學者亦提出組織領導者扮演管理者、教練、顧問等三種角色，亦將組織領導者的角色更細分為：

- 一、管理者：負責安排工作進度與會議時間、值班與休假計畫、負責組織檔案記錄等。
- 二、促進者：主導組織會議的舉行，解決組織成員之困難，協調解決組織內的衝

突。

三、教練或訓練者：負責規劃組織成員的教育訓練以及工作技能的發展。

四、工作協調者：監視組織成員的工作表現。若目標有所變動，可彈性調整組織成員間的工作量。

五、外部聯絡者：負責處理對外單位之聯絡事項。組織領導者與跟隨者之間的互動，也就是所謂的溝通和影響是雙向流通的，也就是說組織領導者必須要發展一個良好的互動環境，促進組織成員間的溝通與合作，以達成組織的目標。

成功的領導特質並非組織成功唯一的條件，但卻比任何其他因素更能決定一個組織的成敗（黃英忠，民 86）。因此，出色的領導者不僅能激發部屬的潛力，凝聚團隊士氣，也能滿足部屬的需求，使其共同合作達成組織的目標的效益。

壹、領導之定義

領導（Leadership）雖然是一種命令與服從的關係，但從實際角度剖析，卻是一種分工合作的表現。領導行為是組織行為研究的重要領域，它影響部屬的工作態度、目標、價值觀念和行為方式，對群體或組織目標的實現有著重要作用。長期以來，組織行為學者從不同的角度，對領導行為進行了大量的調查和研究，為領導提出了許多定義及理論。Jago（1982）將領導定義為：「一種過程，也是一種屬性。在過程中是以非強迫性的影響引導並協調組織成員的活動，以達成團體目標。就屬性言，領導是指可歸因至成功進行這些影響的人之一種性質或特徵」。Jacobs&Jaques（1990）提出領導是給予成員一個有意義的目標促使它們為達成目的而努力，再將這些努力予以集結起來的一種過程。Northouse（2003）則認為領導是一種過程，藉由此種過程影響領導者與被領導者之間的相互關係。

組織領導者與組織管理者是不同的，組織領導者不但要處理組織內複雜的狀況，必須要克服組織外的變動，因此身為組織領導者不但需要具備完成工作任務

所需要之專業技術及能力，其更應轉變處理、適應外在變動，扮演合作、促進、協調、溝通以及傾聽的角色（Thomas 與 Kenneth，1996）。領導者可以透過組織成員的協助來達成組織任務；相對的，溝通協調與工作指導為成功組織領導者所需具備的條件之一（王建忠，2001）。綜合各學者所述，「領導」為影響組織團體達成目標的一種實質本能，而在組織變革時，管理者就是帶領部屬達成變革目標的角色指標。

貳、領導理論之發展

從歷史的研究角度言之，學者大多認為領導理論的發展大致可以分為三個時期：一、領導者特質論（Trait theory）；二、行為模式理論（Behavior pattern theory）；三、領導的權變理論（Situational leadership theory）。

一、領導者特質論（Trait theory）：將重點放在人格特質上，藉由觀察高績效領導者的特質去推論領袖的特質，並認為領導能力是天生的，而非後天可培養訓練。是類的研究理論在後期已逐漸式微，畢竟有諸多受到批評和輿論，例如：各種對特質的研究，結論並不一致、忽略了被領導者因素、無法決定各特質之間的相對重要性、特質不代表領導績效。

二、行為模式理論（Behavior pattern theory）：漸而領導研究的方向轉變成觀察領導者的實際行為，以推論較佳的領導風格，即成行為模式理論。該理論的學者著重在研究何種行為才是有效的領導行為，該階段的理論正面臨了相同的問題，無法有效衡量領導行為與組織績效的一致性，此為忽略影響組織成敗的情境因素所致；其後的研究，人們開始重視情境因素的影響和類比的分析。

三、權變領導理論：該理論的學者強調無放諸四海皆準的最佳領導型態，何者為最佳領導應視情境而定，情境因素包括：組織因素、領導者、被領導者等。在 1970 年代，有效的領導行為理論具有重要地位，例如路徑目標理論（House 與 Mitchell，1974）、LMX 理論（Graen 與 Cashman，1975）以及參與決策

理論（Vroom 與 Yetton，1973）。到了 1980 年代，轉換型領導以及魅力型領導已成為研究趨勢。在 1980 年代早期，交易的運用是傳統所青睞的領導理論，由於交易領導結果的不佳，在 1980 年代後期，許多新的替代領導取向興起，包括轉換型領導、魅力（Charisma）、遠景（Visionary）、英雄式（Heroic）、激發（Inspirational）等領導形式，稱之為新型領導典範（秦夢群，1997；Bryman，1992；Leithwood et al.，1999）。

在新領導行為的研究中，最受人們關注的正是轉換型領導行為理論。該理論自 1980 年代開始，強調領導者必須具備有願景，並著重於領導如何對成員產生轉換的影響。

參、轉換型領導之定義

Bass（1994）對轉換型領導的界定係指團體或組織規劃出來願景（Vision）或欲達成的使命（Mission），使部屬能為達成團體利益而犧牲個人利益，進而協助部屬以新的觀點面對組織上的問題，促進其個人的學習能力，開發更高的能力或潛能，以增進加強組織的績效和運作。

Bass 認為轉換型領導者經由提升部屬的需求層次，使其從低層次的需求轉變為高層次需求，甚至在某些情況下，轉換型領導者透過自我犧牲的方式，使部屬超越未滿足的低層次需求，而轉換為高層次之需求。這種低層次的需求與 Maslow 的需求層次理論中「生理的」、「安全的」等二項類似，而高層次需求則屬於 Maslow 理論中後三者，即社會的、自尊、及自我實現等三項。因此 Bass 認為 Maslow 的需求層次對轉換型領導來說是充分但非必要的條件，轉換型領導者經由提升部屬的需求層次，使部屬能夠承擔更大的責任而成為自我引導及自我增強者，換句話說，轉換型領導使部屬成為「自我的領導者」。

一、轉換型領導者具有下列的特徵（林維林，1997）：

- （一）理念的影響或魅力的展現；

- （二）精神的激勵；
- （三）個別的體恤，重視部屬個別的需求；
- （四）智力的啟發，鼓勵部屬以創造的、創新的觀點質疑問題背後的假設；

二、基於上面的陳述，Bass 將轉換型領導歸納成四種行為

轉換型領導已經成為現代新領導論的代表作之一，有別於過去的傳統領導理論，而所談論的面向亦與以往的領導理論不同。轉換型領導的理論雖然肯定領導作用所產生的一種交易結果，但冀望能藉領導者的個人魅力和遠見，共同追求人格成長，進而達成組織所賦予的使命。加重領導者扮演組織意義的創造者、組織凝聚的締造者、組織不安的解決者、組織成功的舵手等種種啟發性的角色（張潤書，民 87）。換言之，轉換型領導係領導者藉著個人的影響魅力以及願景理念，來提升所屬工作績效，激發所屬向前再努力的動機，以達成個人及組織所設定的目標。所以 Bass 針對歐、美、日等的領導行為現象進行質化研究，其分析結果，尤其是部屬的眼中，一位成功的領導者需結合下列所謂「4I」的建構要素（Bass，1994）：

- （一）理想化的影響力或魅力型領導風格（Idealized influence or charisma）；
- （二）智力的啟發（Intellectual stimulation）；
- （三）鼓舞的激勵（Inspirational motivation）；
- （四）個別化關懷（Individualized consideration）等四項，分述如後：

表 2-1 轉換型領導的因素與行為

因 素	行 為
理想化的影響力 (Idealized influence)	1、能否傳遞共同的使命感或意識。 2、能否使部屬為組織（團隊）奉獻所能。 3、能否使部屬深具信心與期望。 4、能指出組織（團隊）目前所面臨的種種危機及解決之道。 5、能否在重要關鍵時刻化解組織（團隊）間

表 2-1 轉換型領導的因素與行為(續)

因 素	行 為
	的緊張氣氛。 6、能否犧牲個人的權益而成全他人。
鼓舞的激勵 (Inspirational motivation)	1、能使部屬相信自己擁有超越能力之外的績效能力。 2、能否以身作則或嚴以律己、寬以待人之風範，供部屬效法的榜樣。 3、能否向部屬展現出樂觀進取且能達成的未來願景。 4、能指出目前工作重點，並以能提高部屬的期望。 5、前瞻性的思考，能善用任何機會。 6、對於任何行動方案能充分賦予。
智力的啟發 (Intellectual stimulation)	1、鼓勵部屬經常檢視自己的指令。 2、能將過去解決問題的經驗運用在現存的問題上。 3、鼓勵部屬經常檢討當前問題所在。 4、鼓勵部屬能以新的思維創造當前所存之狀態。 5、結合問題不同特性，創造出全盤的藍圖。 6、傾聽部屬表述目前工作問題所在。
個別化關懷 (Individualized consideration)	1、能否辨視部屬的優點與缺點。 2、能否致力於爭取部屬的福利。 3、能否依部屬的能力與性向賦予任務。 4、能否依部屬的能力與性向給與自己擴大的裁量空間。 5、經常與部屬在觀念上保持雙向溝通。 6、能鼓勵部屬自我進修與訓練。

資料來源：B.M.Bass and B.J.Avolio(1993).Transformational Leadership：A Response to Critiques. In Martin M.Chemers and Roya Ayman (Eds.) Leadership Theory and Research：Perspectives Directions. CA：Academic Press P.56；陳謨森，民 85：59。

(一) 魅力型領導風格 (Idealized influence or charisma)

「魅力」(Charisma) 是由 Weber 首先提出的概念之一，用以說明領導者

以獨具的天賦作為權威的基礎，有別於根據傳統或職位的權威形式。自 House（1977）開始將魅力型領導用在組織中，並加以理論化，後來如 Conger 與 Kanungo（1988）以歸因的角度來區別魅力型領導理論的成因，而將魅力領導行為歸類為轉換型領導的特徵之一。Yukl（1998）指出，魅力領導者對部屬的影響主要在於個人認同（Personal identifications）與內化（Internalization）；並且認為經由部屬對領導者之認同，使其在情感上或心理上依賴領導者，將其信念轉換為部屬的內在激勵因子（Intrinsic motivation），進而影響其工作態度及行為，展現出高度的績效與服務品質（陳慧森，1996）。

但魅力領導者未必就是成功的轉換型領導者，Bass 認為一個領導者是否具有領導魅力，端賴部屬是否受到領導者的影響，以及是否在領導轉換過程中受益，藉此判斷領導行為成功可能性之勝算。因此瞭解部屬的需求，是魅力領導者成功的成為轉換型的領導者。這種轉換的能力主要來自於部屬理性上及智識上的啟發，都是藉以提高部屬對情況的理解及解決問題的能力。魅力領導者若超過情緒性的反應其中涉及之嚴重性，反而容易模糊問題焦點而無法適切採時效性方式處理問題（Bass，1985）。至於個人是否屬於魅力型領導者，可以從魅力型領導者所具有的能力及特徵來區分。一般而言，魅力型領導者具有以下四種能力：

- 1、對目標有強制性的遠景和理想。
- 2、能清楚地與部屬溝通理想，使其有明確的認同感。
- 3、魅力型領導者展現出對理想一致且專注的追求。
- 4、魅力型領導者知道自己的力量，並能妥善運用。

而魅力型領導者具備的主要特徵如下（Conger 與 Kanungo，1988）：

- 1、自信：他們對自己的判斷力和能力深具信心。
- 2、遠景：也就是理想化的目標，使未來比現況更好。若理想化的目標與現況的差距愈大，跟隨者愈可能將非凡的遠景歸因於領導者。

- 3、清楚說明該遠景的能力：並以他人易懂的字眼說明該理想並加以澄清，顯示跟隨者需要瞭解遠景，然後以其為動機達到最終目的。
- 4、對理想堅信不移：魅力型領導者被認為為了達成理想目標，他或她會強烈地承諾、願意冒高度風險、付出昂貴的代價，及犧牲自我。
- 5、行為不落俗套：有領袖氣質者會從事一些被認為新奇、非傳統、反對規範的行為。當其成功時，這些行為勢必引起跟隨者的驚訝與讚嘆。
- 6、被認為是改革的代理人：魅力型領導者被認為是激進改革的代理人，而非保守的現狀維持者。
- 7、對環境的敏感性：這些領導者對環境所限制和改革所需要之資源能予以實際的評估，甚至用不同的角度及分子程式解析環境中諸多限制因素。

（二）理想化影響力（Idealized influence）

Bass 認為轉換型領導的核心是魅力領導（Charismatic leadership），一方面部屬對領導者具有信賴、仰慕、忠誠、及尊敬的感受，另一方面領導者亦能改變部屬的價值觀念，提升部屬對組織目標或任務的認同感，開發部屬的潛在能力、建立部屬自信心，讓部屬有高度的意願與動機付出額外的努力（Extra efforts）。因此「魅力」可以說是部屬對於領導者及領導者行為的反應，部屬之所以認同並效法這些領導者，乃因為領導者值得信任，並且擁有可以達成的使命與願景（Achievable commission and vision），同時領導者的行為表現可作為部屬的角色模範（Role Model）。所以，這種「魅力」的表現應用在領導行為上，即是意指領導者對其部屬具有「理想化影響力」（Bass, 1985； Bass 與 Avolio, 1993； Bass and Avolio, 1994）。

所以「理想化影響力」的內涵主要是道德人格與專業知能之間發生加乘效果的一種魅力性領導。當然，它並不是解決組織問題的唯一方法，仍然會有一些盲點的存在，House 與 Howell 認為負面的魅力領導者通常都具有「個人化的權力傾向」（Personalized power orientation），該領導者常藉由持續削弱部屬的能力，使其依賴性日增，進而支配、控制與征服部屬，領導者個人大多囊

括決策制定所需要的權威，他們經常運用獎勵、懲罰來操弄控制部屬，掌控資訊，藉以維繫領導者絕對可靠的形象；而正面的魅力領導者則大都具備有「社會化的權力傾向」（Socialized power orientation），渠等則趨於努力建立組織的承諾，讓部屬能為組織的承諾與理想積極的奮鬥，該領導者普遍授權給組織每一階層中的成員，所有資源公開（如人事、經費），鼓勵部屬參與組織重要決策，而且善用獎賞增強部屬表現與組織目標、使命一致的行為，並藉而進一步深化領導者的價值觀（House 與 Howell，1992）。另 Conger 與 Kanungo 認為當領導者的行為過於誇大、願景脫離現實過遠、純粹追求私利或與部屬的需求脫節時，領導者的非凡魅力反而會有害於組織；Conger 從領導者的策略性願景、對願景的溝通能力與形象整飭技巧以及管理實務等三方面領導行為上的缺點，指出可能會導致魅力型領導陰暗的一面，這些負面性的魅力領導行為都是值得身為組織領導者深加省思檢視的（林建宏，2003）。

（三）智力的啟發（Intellectual stimulation）

智力的啟發（Intellectual stimulation）是一種增強部屬解決問題能力的方式（林維林，1996）。領導者鼓勵部屬運用往昔的豐富經驗與知識，解決工作上的諸多窒礙問題，同時，不斷鼓勵部屬質疑本身的觀念假定（Assumptions）、以及過去所接受的刻板印象（Stereotype），分別從不同的角度去深入瞭解它的本質和界定的分微。因此，智力啟發乃是指喚起並改變部屬問題的認知與解決方式，透過思想、想像力、信念及價值等觀念啟發，期待部屬在面對所遭遇問題要有解決能力更要不斷的提升自己的處理能力（Bass，1985），增加信心的概念。

思考方式是知識的延伸，優秀領導者要用思維活絡知識，增加自己的知識領域拓展；尤其領導者不可盲目要求部屬，刻刻要以同理心啟發、指導部屬，及事後的檢查、管控驗證工作並，能指導部屬發揮自我啟發的本領。占部都美（1998）認為對部屬的智力啟發必須經由領導者創造開放性的組織氣候，激發部屬潛在能力、要求部屬自我訓練、努力試煉自己的能力，超越原有的極限結合自己的分析力、企劃力、判斷力與執行力，不斷努力、突破自我，在自覺人

際關係、工作處事上發現弱點之時，應該去嘗試新的處理方式作為彌補，並經由新方式的實施，修正、深入檢討工作方式上的弱點。領導者平日不只分派工作給部屬，甚至還要啟發其智力、指導如何因應更臻完善使部屬體認單兵作業與組織的關連性。在指導、啟發的型態中，上司必須針對所屬採一對一的指導啟發、一對一的培育；惟作業的團體階段，必須以團體管理方式驅動，始能達成高效率。

領導者個人的價值觀，亦會影響領導者運用智力啟發的方式。在 Quinn 與 Hall（1983）的研究之中，歸納出四種領導者常用的智力啟發方式（Quinn 與 Hall，1983；Bass，1985），其中轉換型領導者所使用的方式為存在主義型以及理想主義型的智力啟發。

- 1、理性導向的智力啟發（Rationally oriented intellectual stimulation）：以理性為導向的領導者傾向於有強烈的成就動機，重視個人才能與獨立性，在決策的過程之中尤重效率，以勇於創新組織結構達成智力上的啟發。
- 2、存在導向的智力啟發（Existentially oriented intellectual stimulation）：此型的領導者關心安全、信任與組織合作的提昇，認為只有在非正式與人性的互動過程中，不同的觀點才能獲得認同。
- 3、經驗導向的智力啟發（Empirically oriented intellectual stimulation）：由於經驗型專家偏好經驗主義，以嚴謹、精確、長時間收集資料，尋求最佳的問題解決方式，因此，在部屬智力的激發上，是保守與謹慎的。
- 4、理想型導向的智力啟發（Idealistically oriented intellectual stimulation）：理想型的領導者追求學習、成長、認知的目標、及創造性，重視適應性、直觀與妥協的運用，在智力的啟發上，具有高度創造力與冒險精神。

轉換型領導者對部屬的智力啟發上所表現出的行為是：當部屬有困擾時需要尋求解決時，領導者可提供部屬一個新的思考角度，迫使部屬去思考原本視為理所當然的想法；領導者也能使部屬用新的思維模式去解決舊框架的窒礙問題等（Bass，1985）。總之，智力啟發是一種促進組織成長與回憶變遷時，改

變組織成員能力的一種方式（林維林，1997）。

（四）鼓舞的激勵（Inspirational motivation）

台灣社會的一些領導者往往不知部屬在想什麼、不知部屬需要什麼、亦不知能給部屬什麼，只知要求部屬做什麼，以責備代替鼓勵，所以在這個社會非常欠缺一種鼓勵、獎勵的文化，或者說我們的文化中缺乏一種適當、合理的鼓勵機制，一般人在日常生活中大都感受不到一種鼓勵的氣氛。而鼓勵文化的欠缺反映在一般人行為中是嚴重的缺乏自信心，對他人努力的業績與個性才能的優點長處，也缺乏識別的能力，無法給予適當的評價與適時的讚美，更遑論給予有效的激勵。在這樣的「反鼓勵」的文化情境下，我們製造出很多沒有自信的年輕一代，就是為人父母者、或者師長、或者團體領導人等也同樣成長在反鼓勵的文化之中，對這樣的文化缺少洞見與反省的能力，因此自己本身也沒信心，亦使得周遭的人更沒信心，如此惡性循環，鼓勵文化的欠缺自然更加嚴重。那麼如何從這種惡性循環文化破繭而出，答案顯而易見的就是創造「鼓勵的文化」（林美容、李清澤，民 88），這樣痛切的補述在我們的社會中，尤其在我國的行政機關是相當貼切的。

從而，Bass（1990）指出鼓舞式領導者將會帶給部屬如下的感受：

- 1、認同領導者所提出的目的與使命。
- 2、部屬覺得他們充滿希望與期許。
- 3、部屬們認為領導者是信心的象徵，也能與部屬同甘共苦。
- 4、信任領導者，但絕不會盲目的服從。
- 5、鼓舞式領導者藉由符號對部屬的自我理想賦予意義。

因此，鼓舞式領導者為了取得部屬情感上的認同，通常會經由下列的過程影響部屬（Bass，1985；林維林，民 85）：

- 1、行動取向（Action orientation）：領導者以行動取向對抗組織官僚體制的限制與控制，以贏得部屬的認同。
- 2、信心建立（Confidence building）：領導者經常關心部屬的工作，肯定部

屬的工作能力。讓部屬了解縱使沒有領導者的領導，以部屬個人的能力，依然可以獨自完成工作上的目標。

3、深層信念的鼓舞（Inspiring belief in the bottom）：在部屬信念的鼓舞上，必須從個人心靈深處激發出來。

4、運用期望效應（Making use of the pygmalion effect）：指領導者透過期望的鼓舞，激勵部屬去達成其所期望的目標。

綜前所述，鼓舞激勵的領導作為可以說是一種兼具「價值性」與「感性」的溝通領導。組織領導者的任務與使命在於傳導組織願景，對部屬表達具體明確的期望之外，並有效的運用鼓舞行動與策略，透過真誠的互動交流，讓組織成員感受到努力工作的意義性及挑戰性，在激勵中提振團隊士氣，以完成組織擬訂的目標。這種感性導向的鼓舞式領導首重於領導者的「行動力」，其與魅力性領導行為之間有密切的連絡關係，共同提昇部屬追求成功之動機，在這樣的過程中產生影響力作用。而行動力的表現在 Yukl 與 Van Fleet 的研究結論中有相當貼切的描述，值得身為領導者參考學習，他們指出鼓舞式領導者的領導行為應有如下的行為表現（Yukl 與 Van Fleet，1982）：

- 1、經常灌輸部屬的自傲感。
- 2、經常利用集會時間對部屬實施精神講話。
- 3、領導者平日行為舉止均應以身作則。
- 4、運用個別訪談的方式激勵部屬，以建立他們的自信心。
- 5、經常利用集會時間稱讚部屬的工作表現，使他們能以組織或單位為榮。
- 6、發揮說服力，使部屬了解其任務或使命的重要性，並證明他們有能力完成上級所交付之任務，以建立他們的工作熱忱與信心。
- 7、領導者必須能身先士卒，親自領導部屬執行各項艱困的任務，而非嘴巴上光說不練（林建宏，2003）。

（五）個別化關懷（Individualized consideration）

個別化關懷（Individualized consideration）指領導者關心每一位部屬的發

展需求，不僅是體認與滿足部屬的需求，同時也協助部屬開發出未來最大的潛能，因此，轉換型領導者需要建立或創造一個幫助部屬成長的組織文化，經由組織文化的重建，或與部屬建立一對一的工作關係，在瞭解部屬的需求之過程中，可促其成長卓越。

個別化關懷可藉由許多不同的形式表現出來。例如，領導者可藉由指派某些足以提昇部屬自信心、且能運用部屬特殊才能，及能提供部屬學習機會的專案計畫，以表現對部屬關懷（Bass，1985）。轉換型領導者在關懷部屬的行動，其中可以分成三個取向（Bass，1985）：

- 1、發展取向（Developmental orientation）：在發展取向上，領導者首先對部屬的潛能進行瞭解，並進行評估，決定部屬是否能勝任目前的工作，或使其在未來的職位上擔負重責大任。再者，領導者亦會運用授權的方式，提供挑戰性工作測試驗證部屬，以增加其執行工作的責任感與使命感。
- 2、個別化的取向（Individualized orientation）：Zalenik（1977）指出，領導者與部屬間的私人情誼及一對一的領導者與部屬關係，皆對領導能力的發展有實質重要的影響，並強調個人主義的組織文化應給予鼓勵。基於該定義，領導者若與部屬保持良善關係及頻繁接觸，不但可以為部屬個人屬性與特殊需求能有詳盡的瞭解，同時，領導者對部屬的個人關懷也能適時提供決策的資訊管道，經由與部屬的互動之中，瞭解組織所發生的事，或者洞悉部屬對事件的反應及對事件的關心程度，讓彼此能有機會對問題的本質加以瞭解或澄清，以建立領導者與部屬之間的互信基礎與良好的情誼。
- 3、輔導取向（Mentoring orientation）：在輔導取向中，領導者是指組織中的資深領導者，為組織新進人員或較無經驗者，提供行政經驗與專業知識的輔導（林維林，1996）。一份周延的輔導計畫書可以協助新進人員及早進入狀況，讓組織成員滿意工作環境並能提早適應職場進入狀況（Hunt

與 Michael，1983；Bass，1985）。

而在工作上，領導者會有下列的方式來表示其對部屬的關懷：

- 1、部屬在工作上達到雙方同意的標準時，領導者會表示滿意。
- 2、領導者使部屬相信其可以在不需領導的情況下獨立完成工作。
- 3、領導者使部屬相信可以藉著工作上的優良表現得到對方的信任；領導者了解部屬的需求，並協助他們達成需求。
- 4、領導者會讚美工作表現好的部屬，並對較遭人忽略的部屬給予關切慰問。
- 5、領導對待部屬的方式是依部屬的特性及教育背景而採取不同的教授方式等等（Bass，1985）。

唯有領導者尊重部屬的個別差異，體認每個部屬皆是完整的個體時，才能以耐心聆聽部屬的所需，儘量減少對部屬的操控與無謂命令，適時滿足部屬的個別需求（林維林，1996）。

肆、轉換型領導之歷程

在現實中，轉換型領導者如何在快速轉變的環境中作有效的領導，過程又是如何呢？在前面所探討的理論中並無敘明，不過，Tichy 與 Devanna（1990）針對十二位大型公司的總裁如何在快速變化的文化與技術的環境之下，成功的轉換與更新組織進行研究，對轉換型領導的過程，有了詳盡說明。根據其研究結果，轉換型領導者在領導組織轉換的歷程，可以分為：體認更新的需要、創造一個新的願景、改革既有體制等三個時期進行。

而在這三個時期中，組織與個人將以不同方式，達成轉換型領導的功能。在這轉換過程中，領導者必須創造組織願景，並給予下屬情感上支持兩種方式，以帶領組織走向未來。

一、就組織的轉換過程而言

（一）體認更新的需求（Recognizing the need revitalization）：組織對於更新需求

的體認是由環境的壓力所促成的，但是並非每一個組織都會對環境所顯示的徵兆而有所反應。關鍵在於領導者的轉換過程中，能夠接受與反應這些引發改變的外在事件。如果組織的領導者，能接受其環境正在改變的事實，那麼，這種對於改變的體認，則提供了領導者進行變革的原動力。

（二）創造一個新的願景（Creating a new vision）：領導者必須創造出一個使多數員工能接受的願景。除此之外，領導者還要將願景融入其管理哲學和風格，並設法使其實現。

（三）改革既有體制（Institutionalizing change）：體制的改革是在於願景形成之後，讓新的思考模式成為組織內成員的習慣後，始著手進行。為了完成組織的變革，一位成功的轉換型領導者必須經常與組織內部的重要人士（幹部），建立良好的網路互動關係，並且讓有影響能力的人進入決策過程，參與組織內各項會議或活動，適時聽取這些有影響能力的人意見或看法，以便加強其對推動革新的承諾。

二、就個人轉變的過程而言

在組織進行更新，領導者除了要能體認組織改革的需要，更須克服組織內部可能產生抗拒因素。轉換型領導者會以瞭解部屬對改變的反應，不論是正面或負面反應，並經由下列三個過程來降低部屬對組織變革的抗拒心理，即結束、轉變、重生（Tichy 與 Devanna，1990）。

（一）結束（Ending）：個人的轉變，開始於結束既有方式。部屬往往習慣於用過去可行的方法來做事，但是這種方法又無法使他們適應新的環境，他們必須擺脫過去的工作方式、需求以及目標。轉換型領導者，若能了解部屬對變革的抵制，是來自於部屬懼怕在變革過程中會遭受損失，那對部屬的支持就要透過另一種作為給予部屬新的機會，以替代過去讚美的方式，並且鼓勵部屬接受與面對失敗。

（二）轉變（Transition state）：在這個階段，轉換型領導者，對於尚未完全結

束過去行為方式與價值的部屬，要能處理部屬因抗拒改變原有信念與價值時的情緒混亂。

（三）重生（New beginning）：當下屬已經可以接受改變之後的價值與行為方式時，領導者就必須面對新的工作挑戰指導所屬必須接受另一種挫折。

伍、轉換型領導之相關變項

在瞭解了轉換型領導的意義、構面與進行的過程之後，研究者整理找出有關轉換型領導的國內外之研究、報告，以做為本研究的參考。轉換型領導通常與交易型領導同時進行領導績效和工作滿足的比較，如 Deluga 與 Souza（1991）對 53 位警察分局的警官，進行有關轉換型領導與交易型領導對部屬的影響，結果發現，轉換型領導型態的警官較能影響部屬的行為。而 Hater 和 Bass（1988）的研究也發現，部屬對轉換型領導的滿意度高於交易型領導；而轉換型領導的領導績效也比交易型領導高。另外 Medley 與 Larochelle（1995）對 122 位護士，進行轉換型領導以及交易型領導對工作滿足的影響。結果發現在轉換型領導之下，護士的工作滿足亦較高，而且與領導者之間的互動關係也能維持較久。林維林（1996）以台灣省政府建設廳為研究對象，進行轉換型、交易型領導行為與領導績效關係之研究發現，轉換型領導對組織績效與領導滿足都有正向的影響。陳諱森（1996）在其對警政服務品質的研究中發現，轉換型領導在「領導績效滿意度」、「特別努力程度」以及「服務品質產出之自我評價」的預測力均高於交易型領導的預測力。

除了在領導績效以及工作滿足上的探討，轉換型領導方式對員工績效也有正向的影響（Yammarino 與 Dubinsky，1994；Spangler 與 Braiotta，1990）。Howell 與 Avolio（1993）在他們對 78 位經理人的研究中發現，轉換型領導方式與組織的績效有因果關係的存在。由此可知，轉換型領導方式不僅僅能影響領導績效，對於工作滿意度、組織與員工績效、組織承諾及組織公民行為，都有一定期相當

程度的影響。

陸、領導型態之衡量工具

領導型態的衡量主要有觀察及問卷兩種方式，而研究者使用最多的為問卷調查法，透過成員的知覺來了解行為者的領導型態。以問卷方式測量領導型態，首須確認領導行為的層面，因此隨著領導理論的發展，領導問卷亦分為兩大類：一類是以俄亥俄州立大學雙層面領導理論為主要研究架構，所發展出之研究量表；一類則發展自 Bass（1985）之轉換型領導理論，是用以衡量轉換型及交易領導之重要工具。目前衡量領導型態的常用問卷，與前者有關的包含：「領導行為描述問卷（Leader behavior description questionnaire，LBDQ）」、「督導行為描述問卷（Supervisor behavior description questionnaire，SBDQ）」、「領導行為描述問卷第十二式（Leader behavior description questionnaire XII，LBDQ-XII）」，此三種問卷之設計者不同，題項亦不同，但均源自於 1950 年 Hemphill 與 Coons 之設計，並分為體恤及結構兩構面。後者則以 Bass 與 Avolio（1990）發展的「多因子領導問卷（Multifactor leadership questionnaire，MLQ）」最常被採用，交易領導量表中又分為承諾的後效酬賞、實質的後效酬賞、主動的例外管理以及被動的例外管理四個層面；轉換領導量表中則分為魅力或理想化影響、激發鼓舞、智識啟發以及個別關懷等層面。與雙層面領導理論類似的量表尚有所謂的「CPM 量表」，該量表係由日本心理學家三隅二不二於 1978 年首先提出，共分為 20 個題項，用以測量領導型態中「工作績效（P）」及「團體維繫（M）」兩個層面。大陸學者凌文輕（1987）則依據中國大陸國情設計出另一問卷，認為領導型態除了 P、M 兩層面外，尚包括「個人品德（C）」，因此其問卷共計有 30 個題項。此外 Hersey 與 Blanchard 於 1974 年發展設計出的「領導者效能與適應力描述（Leader effectiveness and adaptability description，LEAD）」，共 12 個題項，並分為任務及關係兩個領導層面。

第二節 組織績效之意涵與理論之探討

在一般實證研究中，績效（Performance）的研究構面常因研究對象不同而有所差異，主要原因在於各產業組織目標、組織結構的不同，而採不同的績效目標。所以，績效是指組織中一項行動方案達成目標的程度，以及對特定目標達成程度的一種衡量。Campbell（1990）認為工作績效（Job performance）是指「個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時，所表現的行為」。蘇義祥（1999）的研究指出：「工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；所以，當員工之生產力偏高時，表示組織之整體經營績效高。」在一般組織行為的研究中，工作績效通常被做為依變數，不論是領導行為、組織設計、流程改造或員工激勵，其最終目的都離不開組織績效的追求。

壹、組織績效之定義

「績效」是各組織、各團隊所致力追求的目標之一，有象徵成功的意涵，然而政府機關等公共部門亦開始正視績效，並引進「績效管理」（Performance management）此種概念，概約始於西元 1980 年代分析其背景，主要是當時在公部門引介行政革新風氣使然，同時這一波革新特性主要在於引進企業管理精神。（胡至沛，2000）「績效管理」（Performance management）定義，係為「是一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而實施有效的員工管理方法，以提昇目標達成度。」因此績效管理，不僅包括個別員工的績效評估，更將個別員工的績效與組織的績效相互結合，最終目的就是提昇整體組織的效能。因此整個績效管理其內涵，具體而言可以計分列為五個部分：一、計畫部分；二、監測部分；三、發展部分；四、評核部分；五、獎酬部分。企業界對於績效管理的衡量，基本上亦區分為三個層次，由上至下，分為策略層次、作業層次及個人層次，其中策略層次針對組織而言稱為「組織績

效評估」，作業層次針對內部單位層次而言亦稱為「單位（或團隊）績效評估」，至於個人層次係針對員工個人所作的「平日工作考核」，如將其概念應用在行政機關（單位）上，又可以區分為下列幾個層次，包括施政總目標及施政計畫（屬策略層次）、單位目標及工作計畫（屬作業層次）、個人目標及工作計畫（屬個人層次），越往上層越形抽象，越往下層則越形具體，換言之，機關（單位）必須先將施政目標化成施政計畫，隨後將施政計畫化為具體之各單位工作計畫，並據以分配或設定各個員工個人之工作計畫，由於最後個人工作計畫較為具體，一般行政機關之團體績效指標或個人績效指標，多依據上開計畫抽出其中具代表性指標作為衡量的標準，換言之，組織績效區分可以分為個人（員工）、組織（工作機關或單位）、與政府政策（方案）等三個層次；如圖 2-1 所示：

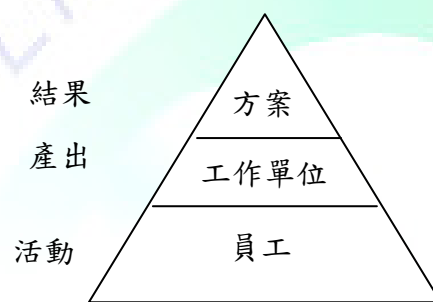


圖 2-1 組織績效的金字塔圖

資料來源：United States Office Personnel Management （1999），March p.13

績效指標（Performance indicators）係指利用一些向度、一種特定的數字評估，用來評估員工、團隊或小組工作績效良窳的標準，亦是組織為達成某些策略目標，對團體或個人所作的要求。就行政機關方面可以再區分以下四種衡量指標：

- 一、投入（Inputs）：用以產生產出和成果的資源（如：費用或員工工作時間）。
- 二、產出（Outputs）：提供的產品或服務。產出指的是內部行動所完成的產品，在組織內或由其合約商所做的工作量（例如：修理道路的里數或接電話的次數）。
- 三、效率（Efficiency）：投入量（通常是錢或僱用人工作時數）和一項計畫的產出或成果數量之關係。一般均如下列公式顯示：

效率=產出（產品、服務、計劃完成數）／投入（金錢、時間、其他投入）

四、成果（Outcomes）：一事件或狀況，不在行為或計畫本身以內，對民眾有直接的重要性，一項結果指標是此種事件的次數及（或）頻率的評估，服務品質也常包含在此範圍。

Herry（1978）認為，績效概念運用於行政機關，其意義為「效率」及「效果」。「效率」所指以最小可能的資源達成既定的產出，「效果」所指為民服務的最終產出，內涵有品質的概念。鐘起岱（1993）認為政府生產力乃政府機關改善現況之意志，表現在公共服務行動的效率、效果與品質的全盤績效上。於嘉玲（2000）行政部門之績效評估，應該是以衡量是否有效使用資源，提供高品質的公共服務為其主要界定範圍，其中效率與效果（含品質）是共同接受的兩大因素。

而「組織績效」一詞，因學者的觀點及研究方向之不同，眾說紛紜，沒有統一的結論、也未有一定的衡量標準。Campbell（1977）認為組織績效不應被看作一件事，而應被視為是一種基本架構，它並無充分且必要的操作型定義，但卻能構成一個「何謂組織績效」的模式。有學者認為組織績效為組織達成目標的程度（Sloma，1980），也是衡量策略的良好指標（Germain，1989；Bowerson 與 Daugherty，1995；Gupta 與 Somers，1996）。

組織績效的研究有以下之現象：

一、爭論多，其具體涵義迄今未定，其概念常隨研究者之興趣，任意加以界定。
二、討論最多，卻最不為人所瞭解，主要係很少人有系統地以它為研究分析之主題。

三、涉及多種學科（Multiple disciplines），如心理學、社會學、組織理論、管理學、行為科學等皆以它為研究對象。

（一）標準（Criteria）：效率、生產力、獲利率、適應力、彈性、穩定性、成長、工作滿足及士氣等都是績效標準。

（二）是一種「多維度之抽樣觀念」（Multi-dimensional abstractive concept），或「具有多種經驗指涉之綜合性概念」，故不能以單一標準來說明和解釋。

綜言之，組織績效具有下列五大特性：

- 一、不定性（Mutable）：在不同的生命階段有不同的標準。
- 二、廣泛性（Comprehensive）：包括不同的維度。
- 三、分歧性（Divergent）：與組織各成員有不同的關係。
- 四、轉換性（Transitive）：分析層次不同時要改變有關的標準。
- 五、複雜性（Complex）：向度之間不能輕易簡化或消除。

因此，關於組織績效之定義，隨研究者採用之研究途徑而有所不同。另外，Gladstein（1984）認為組織績效可分成組織績效以及員工滿意度。Hackman（1991）認為組織績效可分成組織產出，包括組織產出的品質、數量、時效等；第二為組織的經驗，提升組織成員未來的工作能力，最後為組織的經驗貢獻至個人的滿意度。綜合學者的研究，通常組織績效可以用績效以及態度來認定，在績效方面可以利用客觀的數據，例如：查緝員績效分數，或是組織領導者以及成員主觀的認定作評定。而在態度方面，也可以使用成員工作滿意度、組織承諾等實施評定。

貳、工作績效評估之目的

績效評估的主要目的，在於衡量及改進員工在個人工作上的效率與效果，Kollog（1967）將評估的目的歸為二大類：

- 一、控制目的：包括昇遷、調職、辭退、調薪。
- 二、規劃目的：滿足員工的自我需求，提供機會以實現自我，將個人需求、目標與組織的需求和目標相結合。

Rowland, Ferris 與 Sherman（1983）等學者，則從三方面來探討績效評估的目的：

一、對組織而言

（一）評估目的

- 1、提供回饋給部屬使他們知道自己表現得如何。

- 2、取得有效資訊作為薪資和昇遷決策之參考，並提供溝通工具。
- 3、取得有效資訊作為主管用人決策之參考。

（二）輔導和發展目的

- 1、輔導和指導部屬使其改進績效並開發未來潛能。
- 2、經由和部屬討論前程機會和前程規劃以發展對組織的承諾。
- 3、經由體諒和支持以激勵部屬。
- 4、強化主管和部屬間的關係。
- 5、診斷個人和組織間的問題。

二、對領導者而言

- （一）提供回饋給員工，表達對部屬績效表現的看法。
- （二）可讓部屬衡量主管對其績效的認知。
- （三）做為找出提高未來績效的可能步驟之參考。

三、對個人而言

- （一）得到績效回饋，幫助了解自己目前表現如何，有何管理價值（獎酬）。
- （二）發展自我，作為爾後改進的目標。

參、影響組織績效之因素

Guzoo 與 Shea (1992) 提出組織績效主要是以 Input- process-output (IPO) model 為主。Input 指的是個人所能夠給予組織的，諸如經驗、知識、技能、能力以及個人特質等。Process 主要指組織成員的互動形式，像是影響、企圖、訊息、溝通、協調或是對其他成員表達同意與否。Output 指的是有形的產品、無形的服務、創意或是組織所產生給內部或外部消費者之建議。另外，很多學者透過組織的特性來研究說明或是預測組織的績效。Campion (1993) 整理出影響組織績效的五大主題，包括：工作設計、相互依賴、組織的組成、組織狀況以及過程，如表 2-2 所示。

工作設計係指如何設計工作使得工作者有動機提高其績效。Campion (1992) 認為增加動機或誘因，例如：增加工作所有權或責任，使工作更有趣將會增加組織績效。相互依賴除了會使任務完成更具效率之外，並透過成員共享報酬、共擔責任等增加組織成員工作的動機。在組織中，成員必須能夠互相支應對方，加強組織彈性（Sundstrom，1990；Goodman，1979），足以支應外在環境及內在任務的變化。另外，好的組織成員的技能是互補的，成員間的協調成本不高，透過適當的訓練、管理當局的支持以及各組織之間溝通必然增加組織績效。最後在組織的過程中，必須具備高度的信念，期使組織達到完整績效，尤其是成員間的溝通合作，及適當的工作分配，以避免成員工作過量或是有搭便車的行為。Hackman（1987）認為可以從個人、組織等二個層次來探討影響組織績效的因素，在個人層次方面主要是指組織成員的特性，在組織方面包括組織組成、組織過程、組織領導、組織結構、任務特性等都對組織績效有所影響（Gladstein，1984）。其中在組織方面，組織結構、資源分配等可能對於組織績效有所影響。

表 2-2 影響組織績效之五大主題

主 題	特 質
工作設計 (Job design)	1、自我管理 2、參與感 3、任務多樣性 4、任務重要性 5、任務認同感
互相依賴 (Interdependence)	1、任務依存性 2、目標依存性 3、回饋與獎酬依存性
組織組成 (Composition)	1、異質性 2、彈性 3、相關規模 4、組織工作的喜好程度

表 2-2 影響組織績效之五大主題(續)

主 題	特 質
組織狀況 (Context)	1、訓練 2、管理者的支持 3、組織間的溝通合作
過 程 (Process)	1、潛力 2、社會支持 3、工作分配 4、組織間的合作

資料來源：Campion (1993)

肆、組織績效之衡量

組織研究最關心的是組織表現，亦即組織績效。領導者在組織中經常提供達成目標的指引，故領導對於組織績效具有相當的價值；然而，績效的概念頗為複雜，各學者在研究領導績效時所採用的構面有異，且對於領導績效的看法與組織績效、組織效能、經營績效的構面亦多有重疊，甚至直接將其與領導績效視為同義詞。廣義而言，領導績效即是指組織績效，它所呈現的涵義及效能是一體成形。

在組織績效的研究上，研究者多採單一指標，而單一指標通常仍有下列缺點 (Steers, 1977)：

- 一、各單一績效指標無法顯示其廣泛性、深入性及合適性。
- 二、績效指標的選擇往往僅憑研究者的主觀作認定，缺乏客觀審查標準。
- 三、單一指標缺乏系統觀念，無法構成組織目標整合的目的。

因此，績效的衡量必須使用多重標準的模式，藉由多元化指標的產生，可更清楚地掌握組織運作方向與成果。Campbell (1974) 指出，組織績效是一個概念，沒有直接的操作性定義，是由組織績效的理論或模型所構成。Parson (1960) 曾提出四個組織功能目標：適應 (Adoption)、目標達成 (Goal)、整合 (Integration) 與潛力 (Latency)。Scott (1981) 則將組織視為「理性系統 (Rational system)」，

「自然系統（Natural system）」以及「開放系統（Open system）」，並依據這三種理論模式，將組織績效分成「理性系統模型」、「自然系統模型」與「開放系統模型」。機械性與工具性是「理性系統模型」的特徵，組織被認為是掌握在一群理性的決策者手中，他們設定組織追求的目標，並以組織是否完成其預設的目標作為衡量績效的標準，生產力和效率亦是經常採用的指標。「自然系統模型」則重視維持組織和諧運作的各種活動，因此置重點於組織成員上，其中包括成員的士氣與凝聚力的要件至為重要，因此工作士氣、工作滿足、離職率、參與程度、溝通等均被涵蓋在該組織績效的模型中（Likert 1961，1967）。「開放系統模型」則包括系統的發展與維持，故特別強調組織的適應能力與資源的取得。

Szilagyi 與 Wallance（1987）認為組織績效指標應包括生產力、滿足感、工作動機、曠職率與離職率。Robbins（1996）則指出最受研究者廣泛採用的績效指標為生產力、曠職行為、離職行為與工作滿足。Steers（1975）整理 17 個研究歸納出以下之評估標準：適應力－彈力、生產力、滿足、獲利率、資源獲取、壓力排除、對環境的掌握發展、效率、員工留職率、成長性、整合力開放溝通、生存力及其他。其中，使用次數最多者為「適應力－彈性」，共計 10 次、其次為「生產力」6 次、「滿意程度」5 次。

是故，這些多元變項模型大多採用四、五個指標來測量組織績效，但卻有不易整合的情況，各研究在選取績效指標時仍依其研究目的及方向而有差異。有關績效衡量的相關文獻繁冗，但由於產業特性及學者研究方向的不同，對組織績效如何衡量始終未能獲得一致的結論與共識，因此難有一個適當的量表能夠對各種產業作客觀的績效衡量。Robinson（1984）認為在實際研究時，由於要取得對公司極為敏感的營運績效相當困難，即便順利取得，也會因公司會計處理程序的差異以及資料的準確性問題而產生錯誤，由於研究證實主觀的感受與客觀的資料具有顯著相關性存在，因此 Robinson 建議當無法取得客觀資料時，可用主觀的衡量方法，與競爭者做比較，如此方能在整體營造績效中作成一致的結論達到共同的目標，也不至在資料的精準性上產生嚴重錯誤。

第三節 轉換型領導與組織績效之研究

根據過去專家學者的研究，轉換型領導對於部屬績效具有正向預測效果，但是在 1970 年代情境的領導理論，開始關心情境因素對領導效果的實際影響，以致有權變領導的提出，但其內涵卻潛存部分缺失，茲探討分析如後：

過去的領導理論，都把重點放在影響領導效能的各種因素，如領導者的特質、能力、行為模式、權力來源與情境特性，而未能關注領導者在組織變革的過程中所應扮演的積極性角色。

過去的領導理論大都著重於領導者與被領導者的相互關係、領導者與部屬之間角色的區分，已經忽略組織整體成員的自我導引與自我要求的可能性，這必須要深入檢討，尤其在領導者角度定位與被領導者的感受應避免爭執與衝突，絕對不能造成模糊空間。

過去的領導理論領導與被領導二者常混為一談，而未能辨明管理者的主要任務不在於控制，即針對短期性與組織作業進行管制；領導者的任務應在於創造，基於對組織使命的深切體認和個人主動的開創精神，引導組織整體的變革方向。

針對上述缺失，1990 年代乃有「轉換型領導」（Transformational leadership）理論之提出。

表 2-3 轉換型領導與組織績效相關之研究表

轉換型領導與組織績效相關之研究			
研究者	年 份	研 究 結 果	備 考
Bryman Avolio Bass	1992 1995 1995	皆曾針對交易型領導的實證研究來分析，結果亦顯示轉換領導各個向度，對於績效有正向影響。	

表 2-3 轉換型領導與組織績效相關之研究（續）

Sosik Avolio Kahai	1997	組織研究的部分，轉換型領導對於組織績效有正向影響	
劉珊宇	1998	針對國內 100 家金融業進行研究，發現轉換型領導對於工作滿足呈現正向影響	
張智強	1998	針對資訊公司進行研究，結果亦是轉換型領導對於員工滿足呈現正向影響。若將轉換型領導分成工作導向以及人際導向，均對部屬績效有正向影響。	
王建忠	2001	在研究過程中，認為轉換型領導方式對於組織績效具有正面的影響	

資料來源：研究者蒐集資料整理

研究者之整理評論

在專家學者對轉換型領導方式與組織績效相關的理論中，闡述兩者在公、私部門及第三部門均非常重要，所以讓後進的研究者深深體會到領導的重要性，所以「領導」長久以來就成為被深思及探索的主題之一，且大多數的研究是與組織績效息息相關，然而領導績效的概念亦如同領導一樣，只是因人而異。目前有許多研究者只取單一構面衡量領導績效，然而在一定的時效內，組織並非只追求單一目標，通常目標是多樣選擇，因此單一變項的績效研究是極為不適當的（Georgopoulos 與 Tenhenbaun，1957），研究者必須走向多變項的分析模型。Steers（1977）研究十七個績效的多變項模型後認為，績效結構十分複雜，以致模式的建立相當困難，當評量對象不同時，所採用的指標也不一樣。每一個研究者在研究領導績效時所採用的定義及衡量指標，皆是根據自己主觀的判斷，加上研究的

適合性來選取績效的衡量指標（Yukl，1994）。上述已經多次探討轉換型領導與組織績效相關學理，現就海巡署成立源由予以敘述，提供研究背景知識，其後將轉換型領導與組織績效與海巡署機動查緝隊相結合，此研究結果可提供有關單位參考。

第四節 行政院海岸巡防署之簡介

壹、海岸巡防署之成立

我國海岸巡防工作原分別由內政部、國防部、財政部及行政院農業委員會等機關執行，因事權不一，致執行時產生諸多困擾，加以近年來走私情事日益猖獗，不僅危及社會治安、民生安定，更影響到國際聲譽。國家安全會議爰於民國 88 年 3 月 18 日倡議成立「海岸巡防專責機構」。嗣經行政院成立籌備委員會專案研究後，規劃納編國防部海岸巡防司令部、內政部警政署水上警察局及財政部關稅總局緝私艦艇等單位，以不增加總員額原則下成立「行政院海岸巡防署」。經立法院於民國 89 年 1 月 16 日完成海岸巡防法等五項相關法案之立法程序，於 89 年 2 月 1 日正式成立「行政院海岸巡防署」，掌理海岸管制區之管制及安全維護、海岸與非通商口岸之漁港及岸際查緝走私、非法入出國、犯罪偵防及海域、海岸巡防涉外事務之協調、調查及處理等事項，有效建立強固的海岸線，維護國家整體安全。茲將組織架構、海岸巡防署之職掌、執勤範圍、查緝作為與海巡署成員之組成等分別予以敘述。

貳、組織架構

- 一、海岸巡防署（以下簡稱海巡署）：海巡署下設海洋巡防總局及海岸巡防總局各一，總員額計二一、四五三員。海巡署本部設有企劃處、巡防處、情報處、後勤處、通電資訊處、秘書室、人事處、會計處、政風處、

勤務指揮中心等十個單位，預定規畫而尚未設立的幕僚單位計有空巡中心、法規委員會、訴願委員會、國家賠償委員會、海洋事務研究委員會、教育訓練中心等六個單位。另在海巡署之下設有洋與岸二個巡防總局。

二、海洋巡防總局（以下簡稱洋總局）：洋總局編制員額為三、〇〇〇員，由原水上警察局與關稅總局編成，下轄十六個海巡隊及四個地區機動海巡隊，分別部署於台灣北部、中部、南部、東部及金門、馬祖等地。內設有巡防組、海務組、船務組、後勤組、勤指中心、秘書室等六個業務單位及人事室、會計室、政風室等三個輔助單位與人員研習中心、直屬船隊、偵防查緝隊等三個直屬單位。

三、海岸巡防總局（以下簡稱岸總局）：岸總局編制員額為一八、〇一三員，由原國防部海岸巡防司令部編成，下設巡防組、檢管組、情報組、後勤組、通資組、秘書室、勤指中心等七個業務單位及人事室、會計室、督察室等三個輔助單位與教育研習中心、警衛大隊、通資作業大隊等三個直屬單位。岸總局下設 4 個地區巡防局，其下再分設 26 個岸巡總大隊、20 個機動查緝隊及東沙、南沙 2 個外島指揮部。如圖 2-2 所示：

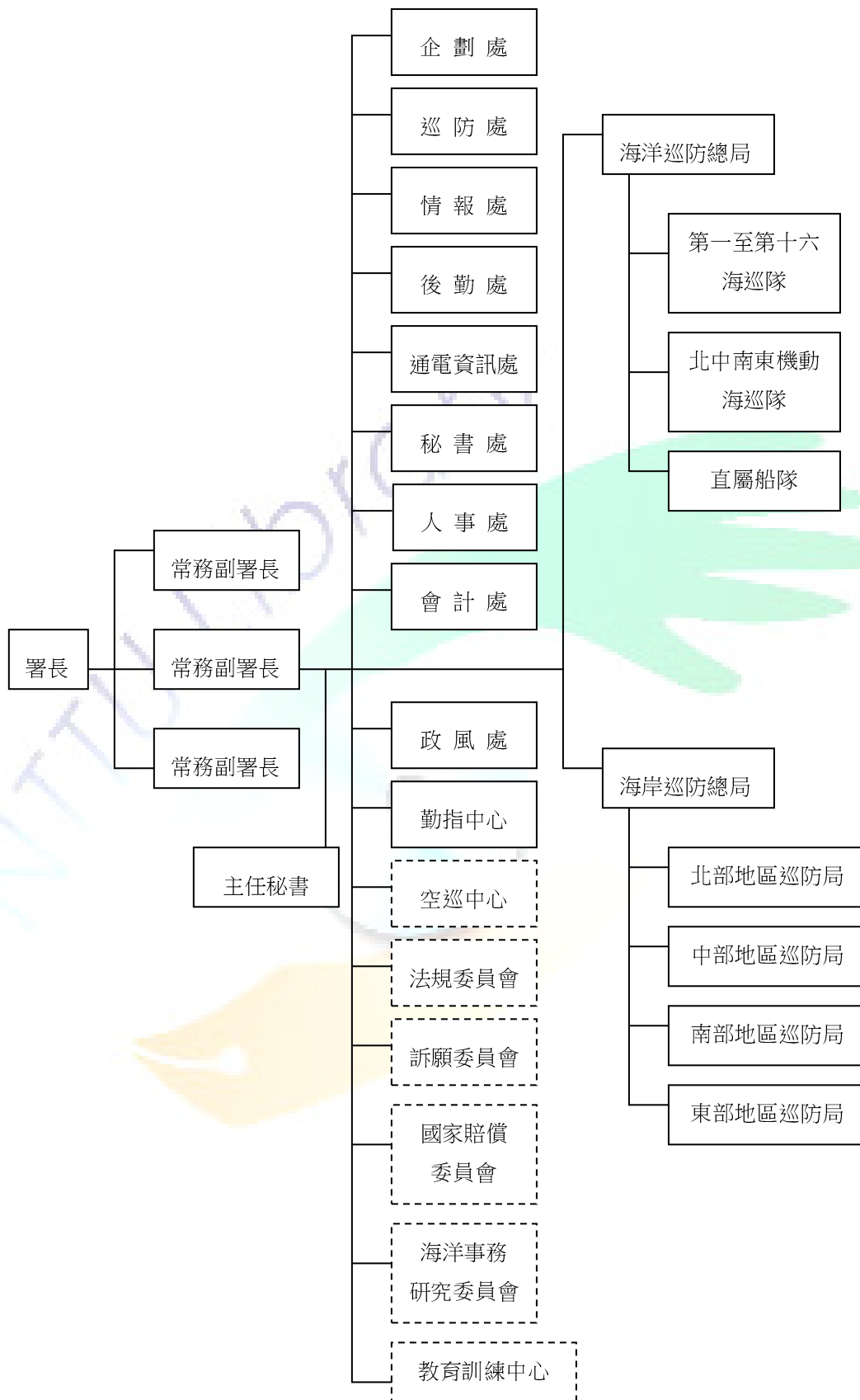


圖 2-2 海巡署組織架構圖（2008/03/27）

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

參、海岸巡防機關之法定職掌

探討海岸巡防機關之法定職掌，即應探究海岸巡防機關之法定事物管轄權限，依行政程序法第十一條之規定，行政機關之管轄權，應依其組織法規或其他行政法規規定之。是以分析海岸巡防機關之法定職掌，宜分別就各級海岸巡防機關組織法及海岸巡防法、國家安全法及其施行細則、臺灣地區與大陸地區人民關係條例及其施行細則，海關緝私條例等作用法規，予以彙整歸納。

由於海岸巡防機關主要係納編前內政部警政署水上警察局及海岸巡防司令部而成立，並承受各該機關原有之業務職掌，是以海岸巡防機關之法定職掌之範圍，經分析，大概可以海岸巡防法第四條所定事項為範疇。海岸巡防法第四條第一項第一款至第六款及第八款，明定海岸巡防機關掌理下列事項（轉引自蔡玉荷，海巡勤務，頁 4-7）：

- 一、海岸管制區之管制及安全維護事項。
- 二、入出港船舶或其他水上運輸工具之安全檢查事項。
- 三、海域、海岸、河口與非通商口岸之查緝走私、防止非法入出國、執行通商口岸人員之安全檢查及其他犯罪調查事項。
- 四、海域及海岸巡防涉外事務之協調、調查及處理事項。
- 五、走私情報之蒐集、滲透及安全情報之調查處理事項。
- 六、海洋事務研究發展事項。
- 七、其他有關海岸巡防之事項。

有關海岸巡防機關之職掌，海岸巡防法除依一般法制體例，著有前開規定外，該法第四條第一項第七款並列舉以下原屬其他機關主管法規規定之事項，為海岸巡防機關之執行事項：

- （一）海上交通秩序之管制及維護。
- （二）海上救難、海洋災害救護及海上糾紛之處理。
- （三）漁業巡護及漁業資源之維護。

(四) 海洋環境保護及保育等事項。

肆、執勤範圍

台灣地區四面環海，地理位置跨東海、南海與太平洋之間，海巡署勤務範圍涵蓋台、澎與周邊，包含彭佳嶼、龜山島、基隆嶼、小琉球、綠島、蘭嶼等諸離島，以及金門、馬祖、烏坵、東沙、南沙等外島地區，巡防海岸線長達 1820 公里，巡防海域面積高達 106,804 平方公里，約為台灣陸地面積之 3 倍，為一典型的海洋國家。由於台灣海域與中國大陸及東南亞等地區航程短、航線便捷等因素，致使兩岸之間走私、偷渡等海上犯罪日趨頻繁，且海峽兩岸漁事糾紛、非法越界捕魚等事件層出不窮，對台灣海域治安造成嚴重威脅。所以海巡署成立迄今已逾八年，對執行工作範圍均不斷加強查緝走私、防止偷渡、杜絕毒品，均已締造顯著之成效，另對海岸管制區之檢查，並協助通商口岸之安全檢查事項，有效建立堅固之海岸線，維護國家整體安全，亦是身為海巡全體同仁共同致力完成的目標。

伍、海巡署成員之組成

海巡署之成員包含軍、警、海關及一般文職等四種身分。海岸巡防署及其所屬機關人員，係由原隸屬於國防部海岸巡防司令部、內政部警政署水上警察局及財政部海關緝私艦等相關機關人員納編，並陸續進用一般文職人員而組成。海岸巡防機關所屬人員包括軍職人員、警察人員、關務人員及一般文職人員等不同專業領域人員所組成。

海巡署為有效推動「海域執法」、「海洋事務」以及「海事服務」等三大任務，人員進用採用多元化管道進用方式，分述如下：

- 一、軍職人員：依陸海空軍軍官士官任職、任官條例及其施行細則等相關定辦理。

- (一) 志願役指職軍官：委請國防部國軍人才招募中心，辦理公開招考。
- (二) 義務役預備軍官、士官：委請國防部，辦理公開考試。
- (三) 義務役士兵：依國防部配賦原額訂定年度徵集計劃，由國防部陸軍司令部辦理徵集及抽籤分發。

二、警職人員：依「警察人員管理條例」相關規定辦理進用。

- (一) 由警政署所屬機關現有警力調任。
- (二) 由中央警察大學、臺灣警察專科學校畢業生，經警察人員特種考試及格後分發。

三、文職人員：依「公務人員任用法」相關規定辦理進用。

- (一) 請辦海巡特考分發：海巡署工作性質與一般行政機關不同，為擴大舉才、注入新血，以及大幅提昇文職人員任用比例，遇有職缺均管制作為辦理海巡特考及進用海洋事務專業人才之用。
- (二) 申請考高普考考試分發：海巡署因職缺有限，尚無足夠缺額請辦海巡特考之時，基於成本效益考量，原則上每年舉辦一次；期間遇有職缺出缺，所需文職人員則經國家考試三等、四等考試、警察特考及殘障特考管道分發。
- (三) 外補他機關現職人員：為積極朝向文職化目標推展，除從考試分發逕取才外，尚採公開徵才遴補方式，積極進用文職人員。

由於各類人員獎懲種類與標準不一，遇有獎懲案件涉及各類人員，時有獎懲不公的雜音。例如，重大事蹟頒給獎狀，對軍職人員而言是屬於很高的獎勵，可列為資積分計算；但對文職而言，僅是形式上的榮譽，並無實質作用。又如重大功績，文職人員可以一次記兩大功，辦理專案考績，晉俸一級並給予一個月獎金，以簡任第十二職等為例，可頒獎金十萬元以上。相對軍職而言，則無專案考績。因此，為兼顧齊一獎懲標準及組織法律的規定，只能「異中求同，同中存異」，以為因應。

一般而言，員工選擇並經由不同的考試進入不同的國家機構，必有其不同的

主客觀因素考量，如海關的高薪、安定、名譽和工作的單純等等；警察的挑戰、刺激和司法警察權的發揮等等；軍人的高退休保障、工作地點變動和高服從特性等等（陳君邁，民 91）。而且其養成教育、訓練與觀念亦南轅北轍：軍職人員的教育、訓練與觀念的養成，以殲滅敵人為主；警務人員的教育、訓練與觀念的養成，以保護人民為主；文官的依法行政觀念，以及自我管理文化轉變為軍、警的強勢、領導式管理文化等等因素都是海巡署各單位的領導者所必須面對與認真思考的重要課題。如表 2-4 所示：



表 2-4 海岸巡防機關人員階級對照表

海 岸 巡 防 機 關 人 員 階 級 對 照 表																			
階 級 別		金底三星	金底二星	金底一星	三線四星	三線三星	三線二星	三線一星	二線四星	二線三星	二線二星	二線一星	一線四星	一線三星	一線二星	一線一星	二粗三細	二粗二細	二粗一細
文 職	官等	簡 任				薦 任				委 任									
	特任官 職 等	十四職等	十三職等	十二職等	十一職等	十職等	九職等	八職等	七職等	六職等	五職等	四職等	三職等	二職等	一職等				
軍 職	官等	將 官				校 官			尉 官		士 官 長			士 官					
	官 階	中 將		少 將		上 校	中 校	少 校	上 尉	中 尉	少尉 一等士官長		二等士官長	三等士官長	上 士	中 士	下 士		
警 職	官稱	警 監				警 正				警 佐									
	官 階	一階	二階	三階	四階	一階	二階	三階	四階	一階	二階	三階	四階						
關 務	官等	關務監				關務正		高級關務員			關務員		關務佐						
	官 階	(技 術 監)				(技術正)		(高級技術員)			(技員)		(技 術 佐)						
	官 階	一階	二階	三階	四階	一階	二階 一階	二階	三階	一階	二階	三階 一階	二階	三階					

資料來源：研究者自行整理

第五節 海巡署機動查緝隊之介紹

本節就設於海岸巡防署下之海岸巡防總局之各地區局所設之機動查緝隊成立之始末、組織架構、任務職掌、人員編制、查緝作為、查緝績效及績效考評要點等相關理論予以陳述及研究結果加以介紹。

壹、機動查緝隊成立之始末

機動查緝隊前身係民國 82 年 8 月 1 日國防部成立海岸巡防司令部（情報處）之各縣市情報組所編成，成立之初各縣市情報組編制均設於各地區師管區司令部下，主要負責國內社會治安、掌握各縣市危安預警等工作，但當時因未具司法警察（官）身分，所以必須與地方憲警單位密切配合，共同來維護社會治安、打擊不法；但情報政策、情報人事、情報經費及情蒐裝備等相關業務，均由海岸巡防司令部情報處直接指揮、管制、督導；民國 89 年 2 月 1 日政府為維護國家整體安全和國內經濟發展，期待海岸巡防執法工作能一元化，在不增加員額的狀況之下，而整合不同身分人員於一個機關，所以當時海岸巡防司令部之各縣市情報組，依據海岸巡防法所規範之任務，納編於海岸巡防署機動查緝隊內，另檢討臺灣海域、海岸、河口與非通商口岸之走私、偷渡狀況，將無海岸線之縣市如台北市、南投縣等不設置機動查緝隊。

機動查緝隊的任務主要是查緝走私（槍械、毒品、農漁畜產品等）、非法入出國、輔助社會治安等，其工作時間、工作地點均屬不固定，經常不分假日、晝夜均需要二十四小時全天候待命執勤，面對不法分子、走私偷渡集團其危害生命極大，所以成立之初，加強所有幹部執法專業訓練，並規劃所有人員必須接受司法警察專業訓練（區分一級、二級、一般司法警察專業訓練），以取得司法警察（官）之身分，故與一般行政工作差異性甚大，而非接受專業訓練之幹部（人員）所能勝任。

貳、機動查緝隊組織架構

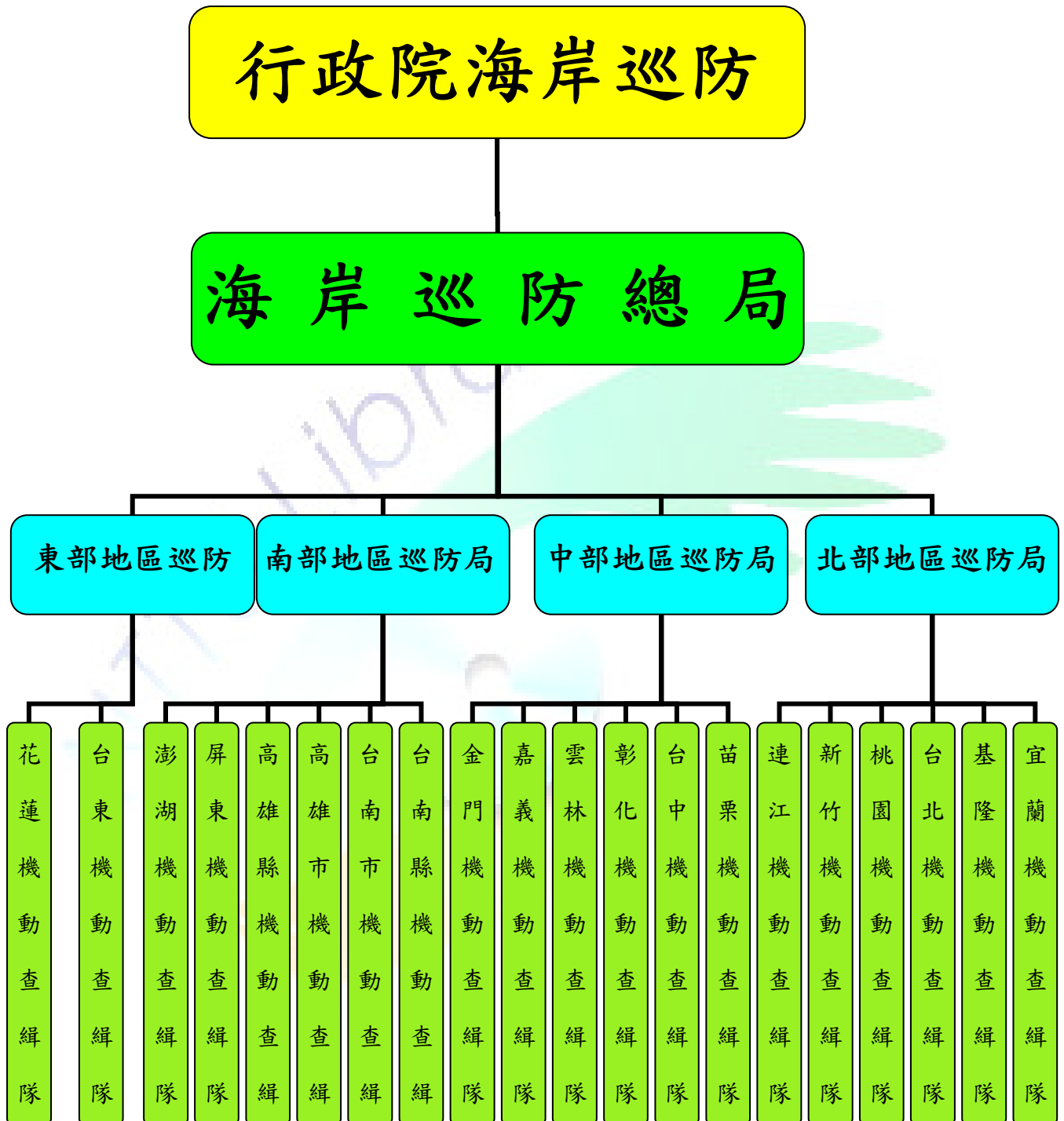


圖 2-3 機動查緝隊現行組織架構圖（2008/03/27）

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

參、機動查緝隊任務職掌

依據行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局辦事細則，已敘述機動查緝隊的任務職掌，如下所示：

- 一、關於情報政策及計畫之執行。
- 二、關於情報諮詢拓展及運用計畫之執行事項。
- 三、關於走私、非法入出國、反滲透等人、船（筏）資料調查、案件偵辦與移送事項。
- 四、關於輔助社會治安案件之偵辦、蒐證及移送等事項。
- 五、關於海巡安全情報、反情報及科技情報部署、蒐集、彙整與運用。
- 六、關於行政管轄區內領海海域及海洋資源、內水、潮間帶海洋環境污染案件之蒐證、取締、移送事項。
- 七、關於涉外事務之調查與處理事項。
- 八、關於地區特性調查、彙整與運用事項。
- 九、關於海巡文書情報彙整、研析及專題研究事項。
- 十、關於情蒐裝備教育訓練與保修作業事項。
- 十一、關於各項情報、保防工作會報（議）分工執行事項。
- 十二、關於情報預算編製、執行管理及其它上級交辦事項。

肆、機動查緝隊人員編制

機動查緝隊設於岸總局 4 個地區巡防局之下，以人員數量區分為甲種隊（人員配置 30 員，如基隆、台北、新竹、台中、嘉義、高雄市、高雄縣、屏東等機動查緝隊）、乙種隊（人員配置 25 員，宜蘭，桃園、彰化、雲林、台南縣、台南市、澎湖、金門）與丙種隊（人員配置 20 員，如苗栗、花蓮、台東、連江等機動查緝隊）。機動查緝隊設有隊長（1 員）、副隊長（1 員）、分隊長（2 員）、專員（1 員）、查緝員（5-11 員）與辦事員（4 員）等職務，機動查緝隊下設有外勤

及內勤兩單位。外勤分為二個分隊各設有分隊長，以及數名查緝員；內勤設有辦事員，則由專員統一負責管理。如圖 2-4 及表 2-5 所示：

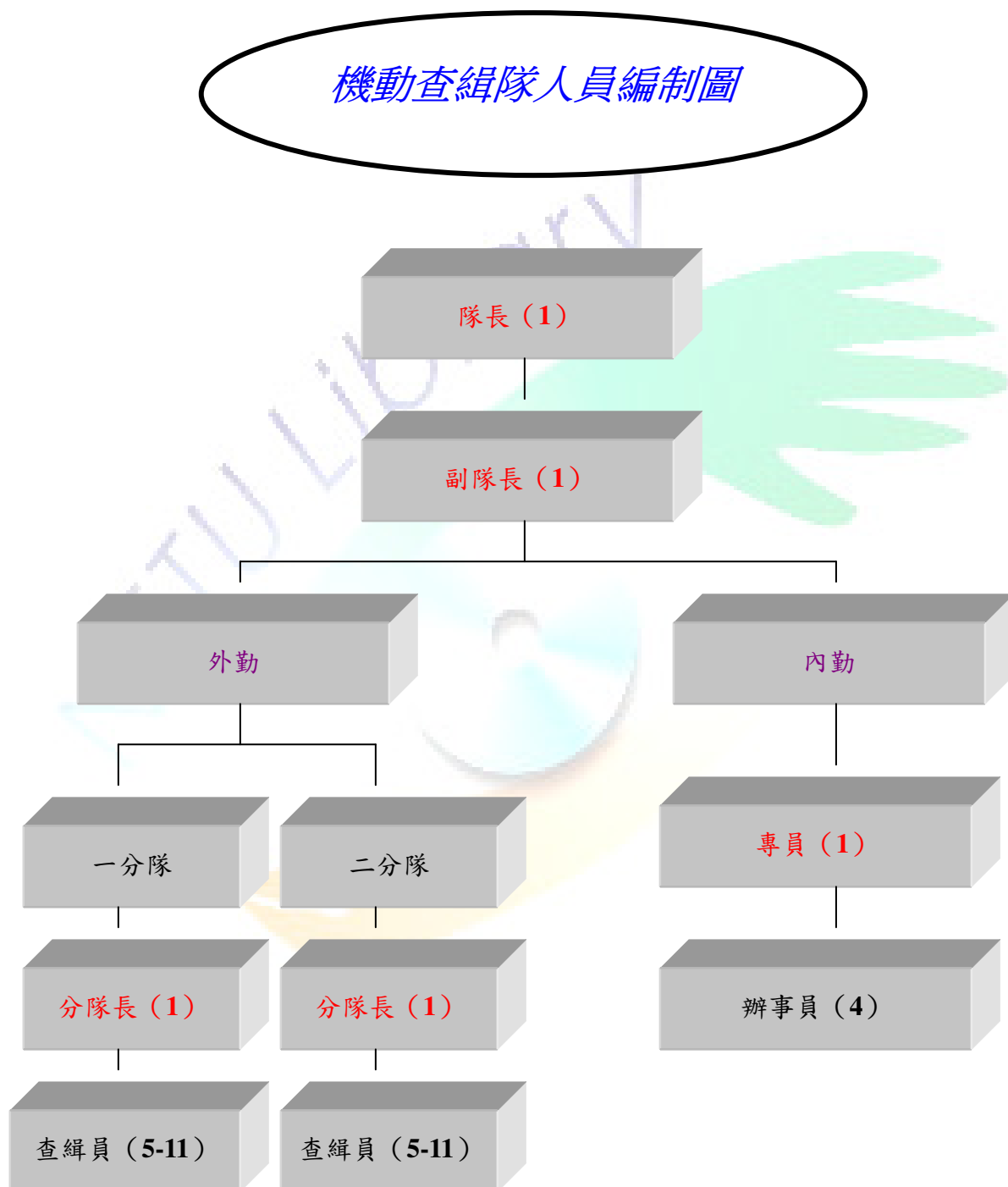


圖 2-4 機動查緝隊人員編制圖

資料來源：研究者自行整理

表 2-5 海岸巡防機關機動查緝隊人員狀況統計表

各機動查緝隊人員狀況統計表——外勤人力															
單位	隊長		副隊長		分隊長		專 員		查緝員		辦事員		預算員額	現員數	缺員數
	預算員額	現有數	預算員額	現有數	預算員額	現有數	預算員額	現有數	預算員額	現有數	預算員額	現有數			
宜蘭	1	1	1	1	2	2	1	1	16	13	3	3	24	21	3
基隆	1	1	1	1	2	2	1	1	21	13	4	4	30	22	8
台北	1	1	1	1	2	2	1	1	21	14	4	4	30	23	7
桃園	1	1	1	1	2	2	1	1	18	12	4	3	27	20	7
新竹	1	1	1	1	2	2	1	1	19	11	4	3	28	19	9
連江	1	1	1	1	2	1	1	1	10	7	3	3	18	14	4
苗栗	1	1	1	1	2	1	1	1	11	6	3	3	19	13	6
台中	1	1	1	1	2	2	1	1	17	14	4	4	26	23	3
彰化	1	1	1	1	2	2	1	1	12	11	3	3	20	19	1
雲林	1	1	1	1	2	2	1	1	13	7	3	3	21	15	6
嘉義	1	1	1	1	2	2	1	1	17	13	4	4	26	22	4
金門	1	1	1	0	2	2	1	1	16	13	4	4	25	21	4
台南縣	1	1	1	1	2	2	1	1	15	7	4	4	24	16	8
台南市	1	1	1	1	2	2	1	1	10	10	3	3	18	18	0
高雄市	1	1	1	0	2	2	1	1	20	17	4	4	29	25	4
高雄縣	1	1	1	1	2	2	1	1	20	16	4	4	29	25	4
屏東	1	1	1	1	2	2	1	1	20	18	4	4	29	27	2
澎湖	1	1	1	0	2	2	1	1	15	10	4	4	24	18	6
台東	1	1	1	1	2	1	1	1	10	8	4	4	19	16	3
花蓮	1	0	1	1	2	1	1	1	10	8	4	4	19	15	4
合計	20	19	20	17	40	36	20	20	311	228	74	72	485	392	93

資料來源：研究者自行整理（97 年 4 月 1 日為準）

伍、機動查緝隊查緝作為

海巡署成立以來，即為我國各行政機關管轄區域最廣，以海岸線長達 1,820 公里及海域範圍更廣達 106,804 平方公里（含領海、鄰接區及內水），不論是國境安全、疫情防治、抑或是查緝走私偷渡等，均可能牽涉國際事務或危及國家、人民安全，且任務執行亦顯困難，為有效運用科技及人力，處理海域狀況及互援能力，已刻不容緩。故不得不重視指揮、管制、通訊、資訊、情報、監控及偵蒐（C4ISR）系統運用，以掌握突發狀況及情資整合。依規定有關「海上（岸、內陸）查獲走私及非法入、出境」等十二項類案狀況均統限於 15 分鐘內反映至署勤指中心（含口頭、紙本），充分發揮指管通情應有的機制，而將傷害（災害）降到最低，以維護我海域（岸）安全。依查緝勤務規劃「攔截於海上、阻絕於岸際、查緝於內陸」之指導原則，於海上規劃距岸二四、十二、六、三浬之重點海域，分別部署四線攔截網，加強海上偵巡，並與岸際港口建立協調機制，適時結合海巡兵力，作有效反制。此外，海巡署另與警政查詢系統構連，且協同於內陸實施聯合查緝，建立縱深，以提昇整體海防安全。

陸、機動查緝隊查緝績效

為確保國家安全、保護海洋資源、維護海上秩序等任務，於民國 89 年初成立海巡署迄今，機動查緝隊之查緝槍械彈藥、各級毒品、農林漁畜產品及非法入出國等均有卓著績效。歷年查緝績效絕大部分為各機動查緝隊所查獲，惟實際執行查緝之人員卻僅佔海巡署現員 14245 員（吳金碧，2006：21）中的 320 員，即 44.5 比 1，以情報查緝的角度觀之，海巡署應全面檢討機動查緝隊的編制數，適度增加查緝人力，以提升查緝能量，應參照法務部調查局各站調查員或內政部警政署刑事警察局刑事的人力，將人力適度調至最有績效的單位，以發揮最大功效。

這幾年來，政府以「拼治安」為主要工作重點之一，而成立各種專案如「獵蛇專案」、「安海專案」、「安康專案」、「和協專案」及「和祥專案」等，面

對種種專案性任務，要如何突破當前所遭遇之困境，以爭取單位查緝績效，係海巡署全體查緝工作同仁刻不容緩的職責，面對不法分子、走私偷渡集團其危害生命極大，要如何深獲正面評價？要如何獲得社會大眾的期盼？是海巡署所有查緝人員責無旁貸的使命；92 年至 96 年機動查緝隊各項查緝績效如表 2-6 所示。

表 2-6 海岸巡防機關機動查緝隊各項查緝績效表

海巡署成立各機動查緝隊（91 年至 96 年）各項查緝績效表							
時 間		槍 械 (枝)	毒 品 (公克)	非 法 入 出國(人)	農漁畜產 品(公斤)	私 煙 (包)	私 酒 (公升)
92 年	海巡署績效	88	1440965	1385	671900	10557283	141185
	查緝隊績效	67	262792	765	111584	3288794	95066
	百 分 比	76.1	18.2	55.2	16.6	31.2	67.3
93 年	海巡署績效	98	602815	779	1301645	7090226	15739
	查緝隊績效	72	784964	427	275881	776360	5523
	百 分 比	73.5	92.6	54.8	21.2	10.9	35.1
94 年	海巡署績效	68	630994	474	247249	1344444	3146
	查緝隊績效	65	948969	296	55301	1043512	150
	百 分 比	95.6	86.3	62.4	22.4	77.6	4.8
95 年	海巡署績效	412	904288	413	395918	3651848	13687
	查緝隊績效	177	849712	342	124860	1842939	11011
	百 分 比	43.0	94.0	82.8	31.5	50.5	80.4
96 年	海巡署績效	237	666240	250	1492408	3412351	6060
	查緝隊績效	206	663142	218	1189738	2730728	1570
	百 分 比	86.9	99.5	87.2	79.7	80.0	25.9

資料來源：研究者自行整理

柒、海岸巡防機關海巡工作績效考評要點

維護海域、海岸秩序，保護海洋資源與生態環境為海巡署責無旁貸之責，於 92 年 12 月 8 日頒「海岸巡防機關海巡工作績效考評要點」其主要目的藉由公平、合理之考評制度，精進海巡署執法任務，發揮團結合作精神，更積極創造績效，建立海巡署為民服務之良好形象，共同完成維護海域及海岸安全之責任。

「海岸巡防機關海巡工作績效考評要點」制定 4 年以來，依任務特性、政策要求及海巡工作執行狀況，已修正達五次之多，今就考評要點摘述如次：

一、受考評對象：

- (一) 岸總局各地區巡防局。
- (二) 各巡防區。
- (三) 洋總局偵防查緝隊、岸總局各地區巡防局所屬機動查緝隊。
- (四) 洋總局各海巡隊、直屬船隊。
- (五) 岸總局各地區巡防局岸巡總、大隊。

二、考評項目如下：

- (一) 海巡安全。
- (二) 查緝走私。
- (三) 查緝非法入出國。
- (四) 專案工作。
- (五) 取締非法及越區捕魚。
- (六) 取締破壞海洋海岸資源。
- (七) 救生救難。
- (八) 其他。

三、成績統計期間：

上半年自前一年十二月一日起至當年五月三十一日止，下半年自當年六月

一日起算至十一月三十日止。

四、考評成績及獎懲基準如下：

（一）成績等級：

- 1、特優：達成率達百分之一百八十以上者。
- 2、優等：達成率達百分之一百五十以上，未滿百分之一百八十者。
- 3、一等：達成率達百分之一百二十以上，未滿百分之一百五十者。
- 4、二等：達成率達百分之一百以上，未滿百分之一百二十者。
- 5、三等：達成率達百分之八十以上，未滿百分之一百者。
- 6、四等：達成率未達百分之八十者。

（二）獎懲基準：

- 1、考評成績列為特優之機關（單位）發給團體工作獎勵金最高新臺幣十萬元整，機關首長或單位主官（管）記功乙次。
- 2、考評成績列為優等之機關（單位）發給團體工作獎勵金最高新臺幣八萬元整，機關首長或單位主官（管）嘉獎兩次。
- 3、考評成績列為一等之機關（單位）發給團體工作獎勵金最高新臺幣六萬元整，機關首長或單位主官（管）嘉獎乙次。
- 4、考評成績列為二等之機關（單位）發給團體工作獎勵金最高新臺幣四萬元整。
- 5、考評成績列為四等且名列最後一名者，機關首長或單位主官（管）申誠乙次處分。

各考評對象於案件偵辦期間，應依案件發展，分階段、期程完成輸鍵作業，並將佐證資料送達海巡署後，由業管單位計算核分，核分內容包括行動蒐證預警佔 10%、移送書佔 30%、績效統計表製作完整佔 30%、行動蒐證成效檢討報告佔 30%，合計 100%。

第三章 研究設計

第一節 研究架構與假設

壹、研究架構

本研究係依據前述之研究動機、目的、文獻探討及相關理論所設計而來，擬針對海巡署機動查緝隊實施「轉換型領導」之現況與整體「組織績效」作一實際驗證研究架構如次：



圖 3-1 本文之研究架構圖

資料來源：研究者自行整理

貳、研究假設

本研究主要目的是在探討「轉換型領導方式」與「組織績效」兩者之間的關係，所以本研究是以「轉換型領導方式」為自變數（獨主變數），假設「轉換型領導方式」（理想化的影響力、智力的激發、鼓舞的激勵、個別的關懷）和「組織績效」（領導效能、資源運用程度、目標達成程度）之間是否有非常顯著的關係存在，並進一步將研究的結果作為提供後續研究參考或者實務上改進方向之建議。

因此，本研究為能更進一步的加以釐清「轉換型領導方式」與「組織績效」之關係，另加入了「查緝人員人口變數」來作為控制變數而產生如下列的研究假設：

假設一：查緝人員人口變數不同之查緝人員對轉換型領導方式的評價並無顯著差異性存在。

假設 1-1 不同性別之查緝人員對轉換型領導方式的評價並無顯著差異存在。

假設 1-2 不同職別之查緝人員對轉換型領導方式的評價並無顯著差異存在。

假設 1-3 不同年齡之查緝人員對轉換型領導方式的評價並無顯著差異存在。

假設 1-4 不同教育程度之查緝人員對轉換型領導方式的評價並無顯著差異存在。

假設 1-5 不同階級之查緝人員對轉換型領導方式的評價並無顯著差異存在。

假設 1-6 不同職務之查緝人員對轉換型領導方式的評價並無顯著差異存在。

假設 1-7 不同婚姻狀況之查緝人員對轉換型領導方式的評價並無顯著差異存在。

假設 1-8 不同任公職年資之查緝人員對轉換型領導方式的評價並無顯著差異存在。

假設二：查緝人員人口變數不同之查緝人員對組織績效的評價並無顯著差異性存在。

假設 2-1 不同性別之查緝人員對組織績效的評價並無顯著差異存在。

假設 2-2 不同職別之查緝人員對組織績效的評價並無顯著差異存在。

假設 2-3 不同年齡之查緝人員對組織績效的評價並無顯著差異存在。

假設 2-4 不同教育程度之查緝人員對組織績效的評價並無顯著差異存在。

假設 2-5 不同階級之查緝人員對組織績效的評價並無顯著差異存在。

假設 2-6 不同職務之查緝人員對組織績效的評價並無顯著差異存在。

假設 2-7 不同婚姻狀況之查緝人員對組織績效的評價並無顯著差異存在。

假設 2-8 不同任公職年資之查緝人員對組織績效的評價並無顯著差異存在。

假設三：轉換型領導方式與組織績效之間無顯著關係性存在。

假設 3-1 理想化的影響力對組織績效之間並無顯著差異存在。

假設 3-2 智力的激發對組織績效之間並無顯著差異存在。

假設 3-3 鼓舞的激勵對組織績效之間並無顯著差異存在。

假設 3-4 個別的關懷對組織績效之間並無顯著差異存在。

假設四：轉換型領導方式對組織績效無顯著影響力或預測能力。

假設 4-1 轉換型領導方式（理想化的影響力、智力的激發、鼓舞的激勵、個別的關懷）對領導效能無顯著影響力或預測能力。

假設 4-2 轉換型領導方式（理想化的影響力、智力的激發、鼓舞的激勵、個別的關懷）對資源運用程度無顯著影響力或預測能力。

假設 4-3 轉換型領導方式（理想化的影響力、智力的激發、鼓舞的激勵、個別的關懷）對目標達成程度無顯著影響力或預測能力。

第二節 各研究變項之操作性定義

壹、研究變項

依據前述的研究架構，本研究計有查緝人員人口變數、轉換型領導方式與組

組織績效等三個研究變數，分述如下：

一、查緝人員人口變數

本研究以海巡署各機動查緝隊所屬查緝人員為對象，探討背景變數不同的查緝人員在參與轉換型領導方式與組織績效各構面的差異情形。查緝人員人口變數區分為性別、職別、年齡、教育程度、階級、職務、婚姻狀況、任公職年資等八項。

二、轉換型領導方式

本研究以轉換型領導方式為自變數，探討對組織績效的關聯性及預測力，區分為「理想化的影響力」、「智力的激發」、「鼓舞的激勵」、「個別的關懷」等四個變數。

三、組織績效

本研究以組織績效為依變數，探討對與自變數的關聯性及預測情形，區分為「領導效能」、「資源運用程度」、「目標達成程度」等三個變數。

貳、本研究架構間之關係說明

- 一、以t檢定分析性別（男、女），在轉換型領導方式、組織績效各構面等認知的差異情形。
- 二、以單因子變異數（One way ANOVA）分析職別、年齡、教育程度、階級、職務、婚姻狀況、任公職年資等，在轉換型領導方式與組織績效及各構面間的差異性。
- 三、以皮爾森（Pearson）積差相關分析轉換型領導方式與組織績效及各構面之間的關聯性。
- 四、以多元逐步迴歸分析轉換型領導方式對組織績效各構面的預測程度。

第三節 問卷設計與調查過程

壹、問卷設計

本研究主要探討架構中各變數之關聯性，以海巡署各機動查緝隊所屬查緝人員為主要對象，採抽樣問卷調查作為資料蒐集之方法，並經由文獻探討及研究者於服務機關內多年觀察建立本研究之問卷。本研究問卷共分為三大部分：第一部分是有關自變數「轉換型領導方式」量表的問題；第二部分是有關應變數「組織績效」量表的問題；第三部分是有關查緝人員人口變數的基本資料量表。將詳細分述如後：

一、第一部分：自變數「轉換型領導方式」量表

本研究所使用「轉換型領導方式量表」之問卷設計，是研究者以第二章文獻探討中對於領導意涵與理論之認知與歷年國內外專家學者對於轉換型領導意涵與理論基礎，以及研究者多年來本身實際服務查緝單位的經驗，並以行政院海巡署各機動查緝隊所屬查緝人員為對象，擬定製作「轉換型領導方式量表」，以作為評估查緝人員對轉換型領導方式之量表，問卷設計皆採用李克特（Likert scale）之 5 點量表，本研究轉換型領導方式量表，分為「理想化的影響力」、「智力的激發」、「鼓舞的激勵」、「個別的關懷」等四個量表與其題目分配如下：

（一）理想化的影響力

此部分 10 道題目以實作之方式實施，分別為第一部分的 1 至 10 題。

（二）智力的激發

此部分 8 道題目以實作之方式實施，分別為第一部分的 11 至 18 題。

（三）鼓舞的激勵

此部分 7 道題目以實作之方式實施，分別為第一部分的 19 至 25 題。

（四）個別的關懷

此部分 11 道題目以實作之方式實施，分別為第一部分的 26 至 36 題。

在第一部分中，自變數「轉換型領導方式」的計分方式是以「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個尺度來表示；從 5 至 1 分別區分「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」。

二、第二部分：應變數「組織績效」量表

本研究主要是在探討轉換型領導方式與海巡署機動查緝隊組織績效之間的關係。並參考葉俊達「轉換型領導方式對公營事業機構績效之研究—以勞工保險局為例」（2002）、林建宏「轉換型領導方式對提升警察組織士氣之研究—以台北縣政府警察局為個案研究」（2003）等文獻所編製的組織績效量表，再依據研究之目的加以修正後，作為研究之組織績效量表，問卷設計皆採用李克特（Likert scale）之 5 點量表，本研究組織績效量表，分為「領導效能」、「資源運用程度」、「目標達成程度」等三個量表與其題目分配如下：

（一）領導效能

此部分 10 道題目以實作之方式實施，分別為第二部分的 1 至 10 題。

（二）資源運用程度

此部分 5 道題目以實作之方式實施，分別為第二部分的 11 至 15 題。

（三）目標達成程度

此部分 5 道題目以實作之方式實施，分別為第二部分的 16 至 20 題。

在第二部分中，應變數「組織績效」的計分方式亦是採取「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個尺度來表示；從 5 至 1 分別區分「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」。

三、第三部分：查緝人員人口變數的基本資料量表

此部分共有 8 道題目，包括每位查緝員個人基本資料問卷如：性別、職

別、年齡、教育程度、階級、職務、婚姻狀況、任公職年資等八項與其題目分配如下：

- (一) 性別：區分為男性與女性等 2 組。
- (二) 職別：區分為軍職與文職等 2 組。
- (三) 年齡：指查緝人員，依實際年齡區分為 21-25 歲、26-30 歲、31-35 歲、36-40 歲、41-45 歲、46-50 歲、51-55 歲、56-60 歲、61-65 歲等 9 組。
- (四) 教育程度：區分為 1、軍中學歷：專科（修）班、正期班、指參、戰院；2、民間學歷：專科、大學、碩士、博士等兩種各 4 組。
- (五) 階級：區分為 1、軍階：少尉、中尉、上尉、少校、中校；2、文職等：五職等、六職等、七職等、八職等、九職等等兩種各 5 組。
- (六) 職務：區分為副隊長、分隊長、專員、查緝員等共 4 組。
- (七) 婚姻狀況：區分為已婚、未婚等 2 組。
- (八) 任公職年資：區分為 1 年以下、1 年-5 年、6 年-10 年、11 年-15 年、16 年-20 年、20 年-25 年、25 年以上等 7 組。

貳、研究對象與抽樣方法

本文研究對象是以行政院海巡署各機動查緝隊所屬查緝人員的 300 多人（不含主管、內勤辦事員）為研究母體，因 20 個機動查緝隊分佈本島各縣市幅員廣闊，較不宜採訪談、問卷兩種方式合併實施，在實際執行抽樣設計時多次考量調查經費、人力、時間等限制因素，所以才考量以調查能力為主，以 95%（ $\alpha = 0.05$ 水準），誤差值界限在 5% 以內，假設 $p=0.5$ ，估計母體比例 p 的最小必要樣本 $n = t^2 \times PQ/d^2$ ，得到最小必要樣本數，擬評估分析轄區較為特殊的二個機動查緝隊所屬查緝人員作為問卷前測之對象，係採用隨機方式抽取研究樣本 30 餘人，回收後，依研究分析結果修正自變數、應變數之題目，再寄發 20 個機動查緝隊所屬查緝人員進行問卷。

表 3-1 海巡署查緝隊查緝人員隨機抽樣問卷發放數量一覽表

單位名稱	單位查緝人員數	佔總查緝人員總額比例	問卷數	單位名稱	單位查緝人員數	佔總查緝人員總額比例	問卷數
宜蘭縣機動查緝隊	21	5.36%	17	台北機動查緝隊	23	5.87%	18
基隆市機動查緝隊	22	5.61%	17	金門縣機動查緝隊	21	5.36%	16
桃園縣機動查緝隊	20	5.10%	16	台南縣機動查緝隊	16	4.08%	11
新竹縣機動查緝隊	19	4.85%	15	台南市機動查緝隊	18	4.59%	14
連江縣機動查緝隊	14	3.57%	10	高雄縣機動查緝隊	25	6.38%	20
苗栗縣機動查緝隊	13	3.32%	9	高雄市機動查緝隊	25	6.38%	20
台中市機動查緝隊	23	5.87%	18	屏東市機動查緝隊	27	6.89%	22
彰化縣機動查緝隊	19	4.85%	15	澎湖縣機動查緝隊	18	4.59%	13
雲林縣機動查緝隊	15	3.83%	11	花蓮縣機動查緝隊	16	4.08%	10
嘉義縣機動查緝隊	22	5.61%	17	台東市機動查緝隊	15	3.83%	11
合 計					392	100%	300

資料來源：研究者自行整理

參、問卷調查研究實施程序

研究者為機動查緝隊的一員，擔任主管職務多年，深深體會到各查緝人員平日為績效非常忙碌，經常不分假日、晝夜均需要二十四小時全天候待命執勤，所以特別注意問卷實施的程序，以免影響回收率而無法將真實之研究問題呈現出來，經過多次思考決定將本問卷調查研究程序進行概略的區分為：問卷前測、問

卷寄發、問卷回收與催覆以及資料整理等四個階段。

一、問卷前測階段

（一）前測問卷回復情形

海巡署機動查緝隊分佈本島各縣市，各單位主管背景、領導統御、轄區狀況等均有所不同，為審慎評估分析其狀況較為特殊的二個機動查緝隊所屬查緝人員作為問卷前測之主要對象，係採用隨機方式抽取研究樣本概估約 31 人，回收後經過篩選，刪除無效問卷 2 份，有效問卷為 29 份。前測問卷發放及回收情形如表 3-2 所示：

表 3-2 前測問卷發放與回收一覽表

	副隊長	分隊長	專員	查緝員	其他	合計
發放問卷數	2	4	2	23	0	31
有效問卷數	2	4	2	21	0	29

資料來源：研究者自行整理

（二）題目分析

為測驗問卷建構效度，一般以受測驗者在問卷上所得之總分依高低分數排列，得分在全體前 27% 為高分族群，得分在全體後 27% 為低分族群，藉此得到高、低分族群每題得分平均數差異之顯著性，兩族群經比較後之差異值即為決斷值（Critical ratio），決斷值未達顯著之題目（ p 值 > 0.05 ）則予以刪除；另再利用同質性檢核法（內部一致性考驗）計算出各題目與總分之積差相關係數顯著性大小做判斷，若求出之積差相關係數越高，代表問卷的題目在測驗某一態度或特質上與其他題項所要測驗的態度或行為類似，而積差相關係數通常達到統計顯著水準且相關係數最好在 0.3 以上，若未達到此標準則應予以刪除。

1、轉換型領導問卷

本問卷經分析結果，如表 3-3，其所有題目之 CR 值均達顯著水準（小於 0.05），相關係數均大於 0.3，故應予以全部保留。

表 3-3 轉換型領導題目分析結果摘要表一（N=31）

題號	題目	CR 值	顯著性（雙尾）	題項與總分相關	備註
A1	對於他（她）能完全的信任	15.683	0.000***	0.789**	保留
A2	我能發自內心地尊重他（她）在工作上的指示	12.864	0.000***	0.694**	保留
A3	和他（她）共事是一件愉快的事情	14.298	0.000***	0.674**	保留
A4	對於他（她）所指派的任務分配，我們都很樂意完成	14.388	0.000***	0.670**	保留
A5	相信他（她）有能力克服工作上所面臨的困難	12.392	0.000***	0.646**	保留
A6	他（她）滿足我的需求，以換取我對他（她）的支持	13.782	0.000***	0.697**	保留
A7	他（她）會依照部屬績效優劣而分別獎賞或懲處	12.813	0.000***	0.664**	保留
A8	他（她）會將報償適時給予完成特定目標的部屬	14.632	0.000***	0.752**	保留
A9	當我達不到績效時，他（她）才會對我進行干預或是監督	6.525	0.000***	0.471**	保留
A10	他（她）運用同一套管理方式於各部屬間，甚少改變	10.442	0.000***	0.564**	保留
A11	他（她）能鼓勵我表達自己的意見與理念	14.250	0.000***	0.730**	保留

表 3-3 轉換型領導題目分析結果摘要表一 (N=31) (續一)

題號	題目	CR 值	顯著性 (雙尾)	題項與總分相關	備註
A12	他(她)能鼓勵我迎接挑戰的勇氣	14.879	0.000***	0.769**	保留
A13	他(她)對我有極大的鼓舞力量	20.417	0.000***	0.808**	保留
A14	他(她)樹立了我對公職工作的信心與熱忱	16.969	0.000***	0.772**	保留
A15	他(她)使我熱愛工作	15.757	0.000***	0.794**	保留
A16	他(她)使我效忠自己的組織	16.938	0.000***	0.838**	保留
A17	他(她)會明確告訴我, 想要達到獎勵就應該做好哪些事情	12.690	0.000***	0.685**	保留
A18	當我表現優異時, 他(她)會幫我向上級爭取獎勵	15.480	0.000***	0.788**	保留
A19	他(她)會適時給予部屬鼓勵依限完成特定目標	13.523	0.000***	0.733**	保留
A20	他(她)能促使我重新思考以前從未質疑過的問題	15.379	0.000***	0.767**	保留
A21	他(她)能使我以新的角度來思考舊問題	13.533	0.000***	0.762**	保留
A22	他(她)能提供我新的方向去解決問題	18.365	0.000***	0.824**	保留
A23	他(她)能給予我潛能並給予訓練	16.310	0.000***	0.820**	保留
A24	他(她)塑造一個使人樂於學習的環境	15.814	0.000***	0.829**	保留
A25	他(她)對部屬的關懷備至, 使我們樂於成為團隊中的一員	14.244	0.000***	0.763**	保留

表 3-3 轉換型領導題目分析結果摘要表一 (N=31) (續二)

題號	題目	CR 值	顯著性 (雙尾)	題項與總分相關	備註
A26	他(她)使我能更有效率地安排自己的生涯規劃	18.036	0.000***	0.824**	保留
A27	他(她)鼓勵我進修充實知識	13.308	0.000***	0.736**	保留
A28	他(她)能像長輩一樣關心我	17.309	0.000***	0.812**	保留
A29	他(她)能時時了解我的工作狀況	14.566	0.000***	0.789**	保留
A30	他(她)她會關心我的家庭生活情形	16.055	0.000***	0.795**	保留
A31	當我在工作上遇到挫折時，他(她)能適時給我慰藉	16.737	0.000***	0.800**	保留
A32	他(她)能以一對一的方式關心我	16.925	0.000***	0.828**	保留
A33	他(她)會要求部屬依照工作守則方法完成工作	17.232	0.000***	0.765**	保留
A34	他(她)能與我同甘共苦	19.363	0.000***	0.845**	保留
A35	他(她)指出我的過失時，會顧及我的自尊	15.363	0.000***	0.776**	保留
A36	當他(她)對部屬進行懲處時，會對事不對人	15.938	0.000***	0.766**	保留
A37	他(她)運用懲處時機是即時的	16.240	0.000***	0.757**	保留
A38	不管我犯的錯誤是否無心，他(她)的指責都是很嚴厲的	4.415	0.000***	0.325**	保留

表 3-3 轉換型領導題目分析結果摘要表一（N=31）(續三)

題號	題目	CR 值	顯著性（雙尾）	題項與總分相關	備註
A39	他（她）做事不會與我們討論就決定採取行動	2.380	0.000***	0.322**	保留

資料來源：研究者自行整理

2、組織績效問卷

本問卷經分析後，如表 3-4，其所有題目之 CR 值均達顯著水準（小於 0.05），相關係數大於 0.3，故全部予以保留。

表 3-4 轉換型領導題目分析結果摘要表二（N=31）

題號	題目	CR 值	顯著性（雙尾）	題項與總分相關	備註
B1	長官所教導的工作方法，常常使得我能順利達成任務	15.641	0.000***	0.707**	保留
B2	由於他（她）的領導，我能充分發揮潛能	16.411	0.000***	0.771**	保留
B3	他（她）總是強化我追求績效的動機	13.301	0.000***	0.675**	保留
B4	我認為他（她）在解決能力方面是有效能的	14.614	0.000***	0.762**	保留
B5	他（她）總是在增進團隊的凝聚力	19.583	0.000***	0.822**	保留
B6	他（她）在改善工作生活品質方面是有幫助的	13.741	0.000***	0.754**	保留
B7	我覺得他（她）在促進組織達成使命方面是有幫助的	12.774	0.000***	0.668**	保留
B8	他（她）在激勵部屬方面是有幫助的	15.732	0.000***	0.804**	保留

表 3-4 轉換型領導題目分析結果摘要表二 (N=31) (續一)

題號	題目	CR 值	顯著性 (雙尾)	題項與總分相關	備註
B9	他(她)在增進部屬技能方面是有幫助的	16.864	0.000***	0.794**	保留
B10	他(她)在滿足部屬的工作需求方面是有幫助的	17.381	0.000***	0.798**	保留
B11	在他(她)的領導下，我覺得本單位的整體績效是有提昇的	14.475	0.000***	0.766**	保留
B12	我能運用訓練所得知識，幫助我迅速處理日常業務上的問題	13.602	0.000***	0.709**	保留
B13	與其他單位比較，我認為本單位的績效是比較好的	10.454	0.000***	0.575**	保留
B14	我會參考部門中有關提升工作績效的研究資料來自我提升	12.692	0.000***	0.701**	保留
B15	我總是能按時達成他(她)的要求工作	12.126	0.000***	0.564**	保留
B16	當我遇到工作上的困難時，我能知道向人請求協助	8.184	0.000***	0.577**	保留
B17	處理類似業務時，我會參考先前類似的案例來節省我的工作時間	6.898	0.000***	0.555**	保留
B18	我能及時回應上級要求的各項績效目標	11.736	0.000***	0.690**	保留
B19	我總是面帶微笑地對待我週遭的人員	8.556	0.000***	0.590**	保留

表 3-4 轉換型領導題目分析結果摘要表二 (N=31) (續二)

題號	題目	CR 值	顯著性 (雙尾)	題項與總分相關	備註
B20	我有足夠的知識，能應付公事上的需求	8.908	0.000***	0.609**	保留
B21	我有高度的興趣來執行本身所負責的工作	10.204	0.000***	0.644**	保留
B22	工作時，我能相當的專心	10.210	0.000***	0.683**	保留

資料來源：研究者自行整理

(三) 前測問卷信度分析

信度 (Reliability) 係指一個測量工具或是問卷，經由不同對象重複測驗某一事件時，若每次測驗皆能得到相同的結果，此時便稱其具有信度，因此信度可檢驗問卷或測量工具之穩定性、可靠程度或內部一致性。檢驗方式通常是利用 Cronbach's α 值來檢驗信度。該值越大代表其越有信度；通常 Cronbach's α 值必須 ≥ 0.6 以上時，該測驗才具有信度。

1、轉換型領導問卷

針對 31 份前測問卷中進行信度分析，其 Cronbach's α 值均大於 0.6，理想化的影響力 Cronbach's α 值為 0.8940；智力的激發 Cronbach's α 值為 0.9270；鼓舞的激勵 Cronbach's α 值為 0.9322；個別的關懷 Cronbach's α 值為 0.9181，除了第 19 題刪除後 Cronbach's α 值提升為 0.9350；第 25 題刪除後 Cronbach's α 值提升為 0.9200；第 35 題刪除後 Cronbach's α 值提升為 0.9200，大於原分量表之 Cronbach's α 值之題目予以刪除外，其他題目均可正式施測。

2、組織績效問卷

針對 31 份前測問卷進行信度分析，其 Cronbach's α 值均大於 0.6，領導效能 Cronbach's α 值為 0.9403；資源運用程度 Cronbach's α 值為 0.8030；目標達成程度 Cronbach's α 值為 0.8360，除了第 7 題刪除後 Cronbach's α 值提升

為 0.9440；第 16 題刪除後 Cronbach's α 值提升為 0.8070，大於原分量表之 Cronbach's α 值之題目予以刪除外，其他題目均可正式施測。

表 3-5 前測問卷信度分析結果表 (N=31)

第一部分轉換型領導方式				
因素	題目	刪除後之 α 係數	Cronbach's α 值	正式題號
理想化的影響力	A1 對於他（她）能完全的信任	0.874	0.8940	A1
	A2 我能發自內心地尊重他（她）在工作上的指示	0.877		A2
	A3 和他（她）共事是一件愉快的事情	0.882		A3
	A4 對於他（她）所指派的任務分配，我們都很樂意完成	0.881		A4
	A5 相信他（她）有能力克服工作上所面臨的困難	0.884		A5
	A6 他（她）滿足我的需求，以換取我對他（她）的支持	0.881		A6
	A7 他（她）會依照部屬績效優劣而分別獎賞或懲處	0.883		A7

表 3-5 前測問卷信度分析結果表 (N=31) (續一)

第一部分轉換型領導方式				
因素	題目	刪除後之 α 係數	Cronbach's α 值	正式題號
理想化的影響力	A8 他(她)會將報償適時給予完成特定目標的部屬	0.878	0.8940	A8
	A9 當我達不到績效時,他(她)才會對我進行干預或是監督	0.895		A9
	A10 他(她)運用同一套管理方式於各部屬間,甚少改變	0.891		A10
智力的激發	A11 他(她)能鼓勵我表達自己的意見與理念	0.922	0.9270	A11
	A12 他(她)能鼓勵我迎接挑戰的勇氣	0.919		A12
	A13 他(她)對我有極大的鼓舞力量	0.914		A13
	A14 他(她)樹立了我對公職工作的信心與熱忱	0.916		A14
	A15 他(她)使我熱愛工作	0.913		A15

表 3-5 前測問卷信度分析結果表 (N=31) (續二)

第一部分轉換型領導方式				
因素	題目	刪除後之 α 係數	Cronbach's α 值	正式題號
智力的激發	A16 他(她)使我效忠自己的組織	0.912	0.9270	A16
	A17 他(她)會明確告訴我，想要達到獎勵就應該做好哪些事情	0.921		A17
	A18 當我表現優異時，他(她)會幫我向上級爭取獎勵	0.919		A18
鼓舞的激勵	A19 他(她)會適時給予部屬鼓勵以完成特定目標	0.938	0.9322	刪除
	A20 他(她)能促使我重新思考以前從未質疑過的問題	0.829		A19
	A21 他(她)能使我以新的角度來思考舊問題	0.826		A20
	A22 他(她)能提供我新的方向去解決問題	0.822		A21

表 3-5 前測問卷信度分析結果表 (N=31) (續三)

第一部分轉換型領導方式				
因素	題目	刪除後之 α 係數	Cronbach's α 值	正式題號
鼓舞的激勵	A23 他（她）能給予我潛能並給予訓練	0.821	0.9322	A22
	A24 他（她）塑造一個使人樂於學習的環境	0.823		A23
	A25 他（她）對部屬的關懷備至，使我們樂於成為團隊中的一員	0.942		刪除
	A26 他（她）使我能更有效率地安排自己的生涯規劃	0.825		A24
	A27 他（她）鼓勵我進修充實知識	0.834		A25
個別的關懷	A28 他（她）能像長輩一樣關心我	0.905	0.9181	A26
	A29 他（她）能時時了解我的工作狀況	0.905		A27
	A30 他（她）她會關心我的家庭生活情形	0.903		A28
	A31 當我在工作上遇到挫折時，他（她）能適時給我慰藉	0.904		A29

表 3-5 前測問卷信度分析結果表 (N=31) (續四)

第一部分轉換型領導方式				
因素	題目	刪除後之 α 係數	Cronbach's α 值	正式題號
個別的關懷	A32 他(她)能以一對一的方式關心我	0.903	0.9181	A30
	A33 他(她)會要求部屬依照工作守則方法完成工作	0.902		A31
	A34 他(她)能與我同甘共苦	0.906		A32
	A35 他(她)指出我的過失時，會顧及我的自尊	0.945		刪除
	A36 當他(她)對部屬進行懲處時，會對事不對人	0.906		A33
	A37 他(她)運用懲處時機是即時的	0.907		A34
	A38 不管我犯的錯誤是否無心，他(她)的指責都是很嚴厲的	0.916		A35
	A39 他(她)做事不會與我們討論就決定採取行動	0.911		A36

表 3-5 前測問卷信度分析結果表 (N=31) (續五)

第二部分組織績效				
因素	題目	刪除後之 α 係數	Cronbach' s α 值	正式題號
領導效能	B1 長官所教導的工作方法，常常使得我能順利達成任務	0.938	0.9403	B1
	B2 由於他（她）的領導，我能充分發揮潛能	0.937		B2
	B3 他（她）總是強化我追求績效的動機	0.938		B3
	B4 我認為他（她）在解決能力方面是有效能的	0.936		B4
	B5 他（她）總是在增進團隊的凝聚力	0.934		B5
	B6 他（她）在改善工作生活品質方面是有幫助的	0.939		B6
	B7 我覺得他（她）在促進組織達成使命方面是有幫助的	0.958		刪除

表 3-5 前測問卷信度分析結果表 (N=31) (續六)

第二部分組織績效				
因素	題目	刪除後之 α 係數	Cronbach' s α 值	正式題號
領導效能	B8 他(她)在激勵部屬方面是有幫助的	0.935	0.9403	B7
	B9 他(她)在增進部屬技能方面是有幫助的	0.935		B8
	B10 他(她)在滿足部屬的工作需求方面是有幫助的	0.936		B9
	B11 在他(她)的領導下,我覺得本單位的整提績效是有提昇的	0.938		B10
資源運用程度	B12 我能運用訓練所得知識,幫助我迅速處理日常業務上的問題	0.751	0.8030	B11
	B13 與其他單位比較,我認為本單位的績效是比較好的	0.801		B12

表 3-5 前測問卷信度分析結果表 (N=31) (續七)

第二部分組織績效				
因素	題目	刪除後之 α 係數	Cronbach' s α 值	正式題號
資源運用程度	B14 我會參考部門中有關提升工作績效的研究資料來自我提升	0.743	0.8030	B13
	B15 我總是能按時達成他(她)的要求工作	0.745		B14
	B16 當我遇到工作上的困難時，我能知道向人請求協助	0.887		刪除
	B17 處理類似業務時，我會參考先前類似的案例來節省我的工作時間	0.765		B15
目標達成程度	B18 我能及時回應上級要求的各項績效目標	0.792	0.8360	B16
	B19 我總是面帶微笑地對待我週遭的人員	0.823		B17

表 3-5 前測問卷信度分析結果表 (N=31) (續八)

第二部分組織績效				
因素	題目	刪除後之 α 係數	Cronbach' s α 值	正式題號
	B20 我有足夠的知識，能應付公事上的需求	0.802		B18
	B21 我有高度的興趣來執行本身所負責的工作	0.810		B19
	B22 工作時，我能相當的專心	0.785		B20

資料來源：研究者自行整理

二、問卷寄發階段

本研究樣本以上述海巡署現有所屬 20 個機動查緝隊人數為抽樣之單位，並瞭解該隊目前現有人數狀況，再進行問卷寄發與研究資料蒐集等相關整備。

三、問卷回收與催覆階段

本問卷以上述各機動查緝隊查緝人員編制人數 60%的比例為抽樣基準，寄發 300 餘份樣本進行施測，期間以電話不斷保持聯繫請求支持，以管制掌握問卷回收期程。

四、資料整理階段

問卷回收後，即清點回收數並進行編號作業，以瞭解回收率及探究未回收之主要原因，再即進行頁料的整理與建檔。首先將有效問卷編以三位數代碼，並就各個題項予以編碼，撰寫於編碼單上，繼而進行填答資料之輸入，並採用原始資料抽檢及次數分配核對雙重檢核法，以驗證輸入資料之正確性，並以 SPSS for windows 12.0 版套裝軟體中文版，進行統計分析。

第四節 資料處理與分析方法

本研究係根據研究目的、研究假設及資料型態，對於回收後的問卷先進行整理，去除不完整之無效問卷，再將有效問卷編碼、建檔、資料整理及統計分析，並以SPSS for windows 12.0版套裝軟體（中文版），進行統計分析其方法如下：

一、描述性統計分析

描述性統計分析主要用來瞭解研究各類變項的分佈狀況與各量表的基本數據，本研究主要用以瞭解樣本中查緝人員的個人基本資料，如性別、職別、年齡、教育程度、階級、職務、婚姻狀況、任公職年資等個別變數及因素之差異，以描述性統計分析說明各個變數及因素之平均值、標準差、百分比及次數分配之分析等，以瞭解整體樣本之結構與受測者對於轉換型領導方式各因素之認知程度與組織績效各因素之知覺程度，於各相關研究因素之集中趨勢與知覺程度高低。

二、推論性統計分析法（Statistical analysis）

（一）t 檢定（t-test）

t 檢定（t-test）最主要用於比較相同因素間是否因其他變數種類之不同而有顯著差異。本研究主要探討海巡署各機動查緝隊單位主官（管）與查緝人員，雙方的看法與態度進行檢定，瞭解不同的性別、職別、年齡、教育程度、階級、職務、婚姻狀況、任公職年資等轉換型領導方式及組織績效，分別檢定分析假設中兩者之間有無顯著的差異存在。

（二）單因子變異數分析（One-way ANOVA）

所謂變異數分析主要是用來檢定三個或三個以上母群體平均數的差異顯著性，但也適用於考驗兩個母群平均數之差異（吳明隆，民 92），且在自變數與依變數之間達到顯著水準後，再以事後（Post hoc）檢定方法進行鑑定哪幾組之差異狀況到達顯著水準，本研究主要以此種方法來瞭解不同人口屬性對於轉換型領導的方式、組織績效是否有顯著差異存

在情形。

本研究乃用以瞭解不同的個人變項（性別、職別、年齡、教育程度、階級、職務、婚姻狀況、任公職年資等）的受測者，對其直屬主官（管）實施轉換型領導之評價與個人在服務機關之自我評價是否存在差異，若有，則採用「最小顯著差異法」進行事後多重比較，俾利尋求差異存在於不同組別之間。

（三）皮爾森積差相關係數（Pearson's product-moment correlation）

係求取相關的方法之中最常見的方法，皮爾森積差主要用來檢測兩個都是等距或比率變數之間的相關性，而基本假定係變數的樣本必須以常態分配的母體中隨機抽取的獨立樣本，研究時必須符合本項檢定方法的要求，故以此方法檢測領導型態與組織績效間的相關性或關連性。

（四）迴歸分析（Regression analysis）

迴歸分析（Regression analysis）係指一種統計學上對數據進行分析的方法，主要是希望探討兩組數據之間是否有一種特定關係，迴歸分析的目的在于瞭解兩個或多項變數是否有相關方向與強度，建立數學模型，以便觀察特定變數來預測研究者感興趣的變數。所以迴歸分析是建立在應變數 Y（或稱相依變數）與自變數 X（或稱獨立變數）之間關係的模型。

一般而言，迴歸分析主要是應用在（王保進，1999）：

- 1、探討與解釋自變數與應變數之間關係的強弱與方向。
- 2、找出對依變數之最佳預測方式有多強。
- 3、干擾控制變數後，探討自變數與應變數之間的真正關係。
- 4、探討自變數間交互作用效果與應變數之間的關係。

本研究中係採用迴歸分析之多元逐步迴歸分析法（Stepwise）探討轉換型領導方式對組織績效的預測程度。

第四章 實證分析

第一節 問卷調查分析

在本問卷經過分析研究，瞭解各機動查緝隊任務屬性及單位分布型態，而決定採用李克特態度表中常用的信度考驗方法為「Cronbach's α 」或折半信度（Split-half）。本研究則是採用「Cronbach's α 」來檢驗本問卷之信度，而區分兩部分其一為轉換型領導方式（36題）、其二為組織績效（20題），茲將信度分析結果分述如下：

表 4-1 問卷調查分析表

第一部分轉換型領導方式			
因 素	題 號	題 數	Cronbach's α 值
理想化的影響力	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.	10 題	0.8940
智力的激發	11.12.13.14.15.16.17.18.	08 題	0.9270
鼓舞的激勵	19.20.21.22.23.24.25.	07 題	0.9350
個別的關懷	26.27.28.29.30.31.32.33. 34.35.36.	11 題	0.9200
第二部分組織績效			
領導效能	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.	10 題	0.9440
資源運用程度	11.12.13.14.15.	05 題	0.8070
目標達成程度	16.17.18.19.20.	05 題	0.8360

資料來源：研究者自行整理

一、轉換型領導部分

如表 4-1 所示理想化影響力的 Cronbach's α 值達 0.8940；智力的激發的

Cronbach's α 值達 0.9270；鼓舞的激勵的 Cronbach's α 值達 0.9350；個別的關懷的 Cronbach's α 值達 0.9200，而整個轉換型領導部分則是高達 0.9760，顯示此部分信度頗佳。

二、組織績效部分

如表 4-1 所示領導效能的 Cronbach's α 值達 0.9440；資源運用程度的 Cronbach's α 值達 0.8070；目標達成程度的 Cronbach's α 值達 0.8360，而整個組織績效部分則是高達 0.9440，顯示此部分信度頗佳。

表 4-2 性別次數分配表

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	男	271	90.3	90.6	90.6
	女	28	9.3	9.4	100.0
	Total	299	99.7	100.0	
Missing	System	1	0.3		
Total		300	100.0		

資料來源：研究者自行整理

機動查緝隊主要任務係查緝走私、非法入出國等工作，實屬外勤單位，以 97 年 4 月 1 日預算員額為 485 人，現員 392 人，缺員 93 人，查緝能量實屬不足亟待補充，問卷除扣除隊長、辦事員及缺員外，回收數為 300 份，今就問卷數予以編號依序完成輸鍵作業後，再以變數之不同作各種的分析，以取得本研究信度與效度。

所以，就受訪者性別而言，受訪者以男性居多共計有 271 人，佔整體的 90.3%，而女性受訪者有為 28 人（9.3%）。

表 4-3 職別次數分配表

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	軍 職	197	65.7	66.1	66.1
	文 職	101	33.7	33.9	100.0
	Total	298	99.3	100.0	
Missing	System	2	0.7		
Total		300	100.0		

資料來源：研究者自行整理

就職別而言，受訪者以軍職人員居多（197 人，65.7%），而文職人員相對較少（101 人，33.7%）。

表 4-4 年齡次數分配表

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-25 歲	2	0.7	0.7	0.7
	26-30 歲	20	6.7	6.7	7.4
	31-35 歲	124	41.3	41.6	49.0
	36-40 歲	79	26.3	26.5	75.5
	41-45 歲	49	16.3	16.4	91.9
	46-50 歲	17	5.7	5.7	97.7
	51-55 歲	7	2.3	2.3	100.0
	56-60 歲	0	0	0	
	61-65 歲	0	0	0	
	Total	298	99.3	100.0	
Missing	System	2	0.7		

表 4-4 年齡次數分配表（續）

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Total		300	100.0		

資料來源：研究者自行整理

受訪者年齡以 31-35 歲居多，共計 124 人（41.3%），其他依次為 36-40 歲（79 人、26.3%）、41-45 歲（49 人、16.3%）、26-30 歲（20 人、6.7%）、46-50 歲（17 人、5.7%）、51-55 歲（7 人、2.3%）、21-25 歲（2 人、0.7%），此外在本次調查中年齡無 56 歲以上之受訪者。

表 4-5 教育程度次數分配表

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	專科（修）班	57	19.0	19.0	19.0
	正期班	7	2.3	2.3	21.3
	指 參	11	3.7	3.7	25.0
	戰 院	0	0	0	25.0
	專 科	115	38.3	38.3	63.3
	大 學	97	32.3	32.3	95.7
	碩 士	13	4.3	4.3	100.0
	博 士	0	0	0	
	Total	300	100.0	100.0	
Missing	System	0	0		
Total		300	100.0		

資料來源：研究者自行整理

查緝隊為軍文併單位，以致教育背景不同，而分為軍事學歷及一般學歷兩

類，所以，就本次受訪者學歷而言，受訪者學歷以專科（115 人、38.3%）、大學（97 人、32.3%）佔大多數，其他依次為專科（修）班（57 人、19.0%）、碩士（13 人、4.3%）、指參（11 人、3.7%），而在此次受訪者當中無博士與戰院學歷之受訪者。

表 4-6 職階次數分配表

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	少 尉	3	1.0	1.0	1.0
	中 尉	0	0	0	1.0
	上 尉	22	7.3	7.3	8.3
	少 校	136	45.3	45.3	53.7
	中 校	38	12.7	12.7	66.3
	五職等	4	1.3	1.3	67.7
	六職等	34	11.3	11.3	79.0
	七職等	56	18.7	18.7	97.7
	八職等	1	0.3	0.3	98.0
	九職等	6	2.0	2.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	
Missing	System	0	0		
Total		300	100.0		

資料來源：研究者自行整理

本研究區分為軍階與職等兩種各五項，所以，在受訪者之職階以少校（136 人、45.3%）佔大多數，其他依次為七職等（56 人、18.7%）、中校（38 人、12.7%）、六職等（34 人、11.3%）、上尉（22 人、7.3%）、九職等（6 人、2.0%）、五職等（4 人、1.3%）、少尉（3 人、1.0%）、八職等（1 人、0.3%），其中在此次研

究中無職階為中尉之受訪者。

表 4-7 職務次數分配表

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	副隊長	12	4.0	4.0	4.0
	分隊長	22	7.3	7.3	11.3
	專 員	12	4.0	4.0	15.3
	查緝員	254	84.7	84.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	
Missing	System	0	0		
Total		300	100.0		

資料來源：研究者自行整理

就受訪者職務之次數分配表顯示，此次受訪者以查緝員佔最多（254 人、84.7%），其他依次為分隊長（22 人、7.3%）、副隊長（12 人、4.0%）、專員（12 人、4.0%）。

表 4-8 婚姻狀況次數分配表

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	已 婚	213	71.0	76.3	76.3
	未 婚	66	22.0	23.7	100.0
	Total	279	93.0	100.0	

表 4-8 婚姻狀況次數分配表（續）

Missing	System	21	7.0		
Total		300	100.0		

資料來源：研究者自行整理

在本次受訪者婚姻狀況中，其中受訪者多為已婚（213 人、71.0%），未婚者有（66 人、22.0%）。

表 4-9 任公職年資次數分配表

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 年以下	2	0.7	0.7	0.7
	1-5 年	67	22.3	22.3	23.0
	6-10 年	64	21.3	21.3	44.3
	11-15 年	79	26.3	26.3	70.7
	16-20 年	53	17.7	17.7	88.3
	20-25 年	31	10.3	10.3	98.7
	25 年以上	4	1.3	1.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	
Missing	System	0	0		
Total		300	100.0		

資料來源：研究者自行整理

在此次研究中受訪者年資分布較為分散，研究結果依次為 11-15 年（79 人、26.3%）、1-5 年（67 人、22.3%）、6-10 年（64 人、21.3%）、16-20 年（53 人、17.7%）、20-25 年（31 人、10.3%）、25 年以上（4 人、1.3%）、1 年以下（2 人、0.7%）。

第二節 查緝人員對轉換型領導之知覺分析

壹、理想化影響力

表4-10 理想化影響力的描述性統計表

	N		Mean	Std.Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
理想化影響力	295	5	37.20	7.0950	15	80
對於他（她）能完全的信任	300	0	3.75	0.8420	1	5
我能發自內心地尊重他（她）在工作上的指示	300	0	3.70	0.8930	1	5
和他（她）共事是一件愉快的事情	298	2	3.58	1.0100	1	5
對於他（她）所指派的任務分配，我們都很樂意完成	300	0	3.77	0.8270	1	5
相信他（她）有能力克服工作上所面臨的困難	300	0	3.67	0.9430	1	5
他（她）滿足我的需求，以換取我對他（她）的支持	300	0	3.44	0.9390	1	5

表4-10 理想化影響力的描述性統計表（續）

他（她）會依照部屬績效優劣而分別獎賞或懲處	300	0	3.55	0.9780	1	5
他（她）會將報償適時給予完成特定目標的部屬	300	0	3.73	0.8310	1	5
當我達不到績效時，他（她）才會對我進行干預或是監督	300	0	3.70	0.8350	1	5
他（她）運用同一套管理方式於各部屬間，甚少改變	299	1	3.42	0.8990	1	5

資料來源：研究者自行整理

由上述表 4-10 可得知：

- 一、平均數比較：「他（她）運用同一套管理方式於各部屬間，甚少改變」平均數最低，而「對於他（她）所指派的任務分配，我們都很樂意完成」平均數最高。
- 二、「理想化影響力」因數的平均數為 37.20，最大值為 80。

貳、智力的激發

表4-11 智力的激發的描述性統計表

	N		Mean	Std.Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
智力的激發	297	3	28.79	5.6780	8	40

表4-11 智力的激發的描述性統計表（續）

他（她）能鼓勵我表達自己的意見與理念	300	0	3.65	0.8230	1	5
他（她）能鼓勵我迎接挑戰的勇氣	300	0	3.70	0.8390	1	5
他（她）對我有極大的鼓舞力量	300	0	3.59	0.9050	1	5
他（她）樹立了我對公職工作的信心與熱忱	300	0	3.47	0.9440	1	5
他（她）使我熱愛工作	300	0	3.39	0.9170	1	5
他（她）使我效忠自己的組織	299	1	3.55	0.8710	1	5
他（她）會明確告訴我，想要達到獎勵就應該做好哪些事情	299	1	3.71	0.7970	1	5
當我表現優異時，他（她）會幫我向上級爭取獎勵	299	1	3.71	0.8690	1	5

資料來源：研究者自行整理

由上述表 4-11 可得知：

一、平均數比較：「他（她）使我熱愛工作」平均數最低，而「他（她）會明確告訴我，想要達到獎勵就應該做好哪些事情」和「當我表現優異時，他（她）會幫我向上級爭取獎勵」平均數最高。由平均數可知藉由獎勵相對比較容易使部屬更熱中於工作。

二、「智力的激發」因數的平均數為 28.79，最大值為 40。

參、鼓舞的激勵

表4-12 鼓舞的激勵的描述性統計表

	N		Mean	Std.Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
鼓舞的激	297	3	25.27	4.9290	10	35
他（她）能促使我重新思考以前從未質疑過的問題	300	0	3.59	0.8350	1	5
他（她）能使我以新的角度來思考舊問題	300	0	3.65	0.7800	1	5
他（她）能提供我新的方向去解決問題	297	3	3.61	0.8350	1	5
他（她）能給予我潛能並給予訓練	300	0	3.51	0.8830	1	5
他（她）塑造一個使人樂於學習的環境	300	0	3.57	0.8680	1	5
他（她）使我能更有效率地安排自己的生涯規劃	300	0	3.58	0.8480	1	5

表4-12 鼓舞的激勵的描述性統計表（續）

他（她）鼓勵我進修 充實知識	300	0	3.78	0.7530	1	5
-------------------	-----	---	------	--------	---	---

資料來源：研究者自行整理

由上述表 4-12 可得知：

- 一、平均數比較：「他（她）能給予我潛能並給予訓練」平均數最低，而「他（她）鼓勵我進修充實知識」平均數最高。
- 二、「鼓舞的激勵」因數的平均數為 25.27，最大值為 35。

肆、個別的關懷

表4-13 個別的關懷的描述性統計表

	N		Mean	Std.Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
個別的關懷	299	1	38.47	7.1110	12	55
他（她）能像長輩一樣關心我	299	1	3.68	0.9210	1	5
他（她）能時時了解我的工作狀況	300	0	3.70	0.7940	1	5
他（她）她會關心我的家庭生活情形	300	0	3.50	0.8830	1	5
當我在工作上遇到挫折時，他（她）能適時給我慰藉	300	0	3.47	0.8630	1	5

表 4-13 個別的關懷的描述性統計表（續）

他（她）能以一對一的方式關心我	300	0	3.60	0.8460	1	5
他（她）能與我同甘共苦	300	0	3.50	0.9090	1	5
他（她）指出我的過失時，會顧及我的自尊	300	0	3.62	0.8740	1	5
當他（她）對部屬進行懲處時，會對事不對人	300	0	3.69	0.8310	1	5
他（她）運用懲處時機是即時的	300	0	3.52	0.8280	1	5
不管我犯的錯誤是否無心，他（她）的指責都是很嚴厲的	300	0	3.12	0.9060	1	5
他（她）做事不會與我們討論就決定採取行動	300	0	3.08	0.9520	1	5

資料來源：研究者自行整理

由上述表 4-13 可得知：

- 一、平均數比較：「他（她）做事不會與我們討論就決定採取行動」平均數最低，而「他（她）能時時了解我的工作狀況」平均數最高。
- 二、「個別的關懷」因數的平均數為 38.47，最大值為 55。

第三節 查緝人員對組織績效之知覺分析

壹、領導效能

表4-14 領導效能的描述性統計表

	N		Mean	Std.Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
領導效能	298	2	36.51	6.4480	14	50
長官所教導的工作方法，常常使得我能順利達成任務	299	1	3.58	0.7660	1	5
由於他（她）的領導，我能充分發揮潛能	299	1	3.54	0.8280	1	5
他（她）總是強化我追求績效的動機	299	1	3.59	0.8290	1	5
我認為他（她）在解決能力方面是有效能的	299	1	3.69	0.7500	1	5
他（她）總是在增進團隊的凝聚力	299	1	3.70	0.8800	1	5
他（她）在改善工作生活品質方面是有幫助的	299	1	3.75	0.7610	1	5

表4-14 領導效能的描述性統計表(續)

他（她）在激勵部屬方面是有幫助的	299	1	3.71	0.7630	1	5
他（她）在增進部屬技能方面是有幫助的	299	1	3.65	0.7600	1	5
他（她）在滿足部屬的工作需求方面是有幫助的	299	1	3.61	0.7750	1	5
在他（她）的領導下，我覺得本單位的整體績效是有提昇的	298	2	3.72	0.8010	1	5

資料來源：研究者自行整理

由上述表 4-14 可得知：

- 一、平均數比較：「由於他（她）的領導，我能充分發揮潛能」平均數最低，而「他（她）在改善工作生活品質方面是有幫助的」平均數最高。
- 二、領導效能」因數的平均數為 36.51，最大值為 50。

貳、資源運用程度

表4-15 資源運用程度的描述性統計表

	N		Mean	Std.Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
資源運用程度	295	5	18.98	2.6230	8	25
我能運用訓練所得知識，幫助我迅速處理日常業務上的問題	299	1	3.72	0.7090	1	5
與其他單位比較，我認為本單位的績效是比較好的	297	3	3.69	0.8130	1	5
我會參考部門中有關提升工作績效的研究資料來自我提升	297	3	3.75	0.7340	1	5
當我遇到工作上的困難時，我能知道向人請求協助	298	2	3.87	0.6490	1	5
處理類似業務時，我會參考先前類似的案例來節省我的工作時間	299	1	3.95	0.6300	1	5

資料來源：研究者自行整理

由上述表 4-15 可得知：

- 一、平均數比較：「與其他單位比較，我認為本單位的績效是比較好的」平均數最低，而「處理類似業務時，我會參考先前類似的案例來節省我的工作時間」平均數最高。
- 二、「資源運用程度」因數的平均數為 18.98，最大值為 25。

參、目標達成程度

表4-16 目標達成程度的描述性統計

	N		Mean	Std.Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
目標達成程度	297	3	18.79	2.7810	7	25
我能及時回應上級要求的各項績效目標	297	3	3.61	0.7280	1	5
我總是面帶微笑地對待我週遭的人員	299	1	3.85	0.7070	1	5
我有足夠的知識，能應付公事上的需求	299	1	3.70	0.6930	1	5
我有高度的興趣來執行本身所負責的工作	299	1	3.77	0.7360	1	5
工作時，我能相當的專心	299	1	3.89	0.7220	1	5

資料來源：研究者自行整理

由上述表 4-16 可得知：

- 一、平均數比較：「我能及時回應上級要求的各項績效目標」平均數最低，而「工作時，我能相當的專心」平均數最高。

二、「資目標達成程度」因數的平均數為 18.79，最大值為 25。

第四節 查緝人員對轉換型領導的差異分析

壹、理想化影響力

表4-17 查緝人員對理想化影響力之差異性分析

因 素	選 項	樣 本 數	平 均 數	標 準 差	F 值	P 值	L S D
性 別	1 男	259	37.07	7.327	0.692	0.406	
	2 女	28	38.25	5.275			
職 別	1 軍 職	194	37.80	6.496	4.020	0.025*	1>2
	2 文 職	99	36.05	8.111			
年 齡	1 21-25 歲	2	33.50	2.121	0.981	0.039*	1>4 1>5 2>4 2>5
	2 26-30 歲	20	40.30	6.342			
	3 31-35 歲	121	36.69	7.778			
	4 36-40 歲	78	36.90	7.664			
	5 41-45 歲	48	37.90	4.772			
	6 46-50 歲	17	36.76	7.093			
	7 51-55 歲	7	38.57	1.813			
教 育 程 度	1 專科(修)班	56	38.30	6.572	0.964	0.440	
	2 正期班	7	39.14	4.811			
	3 指 參	11	39.64	5.938			
	4 專 科	113	36.56	6.788			
	5 大 學	95	36.74	8.085			
	6 碩 士	13	38.31	5.663			

表4-17 查緝人員對理想化影響力之差異性分析（續）

職 階	1	少 尉	3	40.33	6.110	0.677	0.712	
	2	上 尉	22	39.18	6.419			
	3	少 校	133	37.42	6.861			
	4	中 校	38	37.84	6.105			
	5	五職等	4	36.50	3.697			
	6	六職等	33	36.64	7.933			
	7	七職等	55	35.73	8.432			
	8	九職等	6	36.33	4.412			
職 務	1	副隊長	12	38.25	6.298	0.438	0.726	
	2	分隊長	22	36.23	5.912			
	3	專 員	12	38.83	5.202			
	4	查緝員	249	37.16	7.314			
婚 姻 狀 況	1	已 婚	209	36.92	6.804	0.875	0.350	
	2	未 婚	65	37.86	7.976			
年 資	1	1 年以下	2	27.50	10.607	0.719	0.035*	1>4 1>7 5>7
	2	1－5 年	66	36.86	8.220			
	3	6－10 年	62	37.68	7.114			
	4	11－15 年	78	37.42	7.017			
	5	16－20 年	52	37.25	6.392			
	6	20－25 年	31	36.87	6.059			
	7	25 年以上	4	37.75	2.062			

*p<.05；**p<.01；***p<.001

資料來源：研究者自行整理

一、研究假設

虛無假設 H_0 ：不同性別、職別、年齡、教育程度、職階、職務、婚姻狀況、年資的查緝人員在對「理想化影響力」上無顯著差異。

二、單因子變異數分析

- (一) 由表 4-17 可知，不同性別、教育程度、職階、職務、婚姻狀況之查緝人員之間並不造成其對「理想化影響力」產生顯著差異(顯著性 >0.05)。但在「職別」選項方面，「軍職」之查緝人員相對於「文職」之查緝人員更能接受「理想化影響力」(平均數較高)。
- (二) 查緝人員因「年齡」不同在理想化影響力之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現「21-30 歲」之查緝人員對理想化影響力之反應程度顯著高於「36-45 歲」之查緝人員。
- (三) 查緝人員因「年資」不同在理想化影響力之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現年資在「一年以下」之查緝人員在受理想化影響力之影響程度顯著高於「11—15 年」與「25 年以上」之查緝人員。此外，年資在「16—20 年」之查緝人員受理想化影響力之影響程度亦顯著高於年資在「25 年以上」之查緝人員。

貳、智力的激發

表4-18 查緝人員對智力的激發之差異性分析

因 素	選 項	樣 本 數	平 均 數	標 準 差	F 值	P 值	L S D
性 別	1 男	259	28.63	5.827	1.765	0.185	
	2 女	28	30.14	4.648			
職 別	1 軍 職	196	29.13	5.698	2.086	0.150	
	2 文 職	100	28.12	5.634			
年 齡	1 21-25 歲	2	27.50	4.950	1.734	0.113	

表4-18 查緝人員對智力的激發之差異性分析（續一）

	2	26-30 歲	20	31.10	5.281			
	3	31-35 歲	123	28.41	6.413			
	4	36-40 歲	77	27.92	5.093			
	5	41-45 歲	49	29.82	4.711			
	6	46-50 歲	17	28.53	5.724			
	7	51-55 歲	7	32.43	2.699			
教育程度	1	專科(修)班	56	30.09	5.797	1.891	0.036*	5>2 6>4 6>1
	2	正期班	7	30.29	6.157			
	3	指 參	11	30.45	6.378			
	4	專 科	115	28.45	5.371			
	5	大 學	95	27.83	5.816			
	6	碩 士	13	30.92	4.924			
職 階	1	少 尉	3	32.67	5.686	1.075	0.381	
	2	上 尉	22	31.14	4.921			
	3	少 校	135	28.88	5.897			
	4	中 校	37	28.54	5.596			
	5	五職等	4	29.00	2.160			
	6	六職等	34	28.41	6.514			
	7	七職等	55	27.58	5.159			
	8	九職等	6	30.17	3.251			
職 務	1	副隊長	12	30.08	5.418	0.859	0.000***	4>3 4>1
	2	分隊長	21	27.19	5.409			
	3	專 員	12	29.67	4.638			
	4	查緝員	252	28.82	5.755			

表4-18 查緝人員對智力的激發之差異性分析（續二）

婚姻狀況	1	已 婚	210	28.43	5.336	3.109	0.079	
	2	未 婚	66	29.83	6.544			
年 資	1	1 年以下	2	26.00	7.071	0.381	0.891	
	2	1－5 年	67	28.16	5.227			
	3	6－10 年	63	28.98	6.210			
	4	11－15 年	78	28.82	6.283			
	5	16－20 年	52	29.10	4.766			
	6	20－25 年	31	29.00	5.825			
	7	25 年以上	4	31.25	1.500			

* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

一、研究假設

虛無假設 H_0 ：不同性別、職別、年齡、教育程度、職階、職務、婚姻狀況、年資的查緝人員在對「智力的激發」上無顯著差異。

二、單因子變異數分析

- （一）由表 4-18 可知，不同性別、職別、年齡、職階、婚姻狀況、年資之查緝人員之間並不造成其對「智力的激發」產生顯著差異(顯著性 >0.05)。
- （二）查緝人員因「教育程度」不同在智力的激發之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現教育程度為「大學」之查緝人員對智力的激發之反應程度顯著高於「正期班」之查緝人員。此外，「碩士」學歷之查緝員對於智力的激發反應顯著明顯於「專科(修)班」之查緝人員。
- （三）查緝人員因「職務」不同在智力的激發之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現「查緝員」在受智力的激發之影響程度顯著高於「副隊長」與「專

員」。

參、鼓舞的激勵

表4-19 查緝人員對鼓舞的激勵之差異性分析

因 素	選 項	樣 本 數	平 均 數	標 準 差	F 值	P 值	L S D
性 別	1 男	259	25.21	4.978	1.442	0.231	
	2 女	28	26.39	4.589			
職 別	1 軍 職	197	25.71	4.793	4.509	0.035*	
	2 文 職	98	24.42	5.121			
年 齡	1 21-25 歲	2	25.50	3.536	0.833	0.545	
	2 26-30 歲	20	26.65	4.760			
	3 31-35 歲	124	25.34	5.504			
	4 36-40 歲	79	24.65	4.605			
	5 41-45 歲	46	25.80	4.440			
	6 46-50 歲	17	24.06	4.451			
	7 51-55 歲	7	26.71	1.604			
教育程度	1 專科(修)班	57	26.09	4.852	1.365	0.238	
	2 正期班	7	26.86	3.805			
	3 指 參	11	26.64	5.446			
	4 專 科	112	25.21	4.752			
	5 大 學	97	24.42	5.224			
	6 碩 士	13	26.46	4.054			
職 階	1 少 尉	3	27.67	6.506	0.994	0.004**	1>3 1>4 2>4
	2 上 尉	22	27.05	4.076			

表4-19 查緝人員對鼓舞的激勵之差異性分析（續）

	3	少 校	136	25.55	5.045			3>4
	4	中 校	38	24.97	4.716			
	5	五職等	4	25.75	1.708			
	6	六職等	34	24.97	6.028			
	7	七職等	53	24.00	4.502			
	8	九職等	6	25.33	2.944			
職 務	1	副隊長	12	26.25	3.361	1.019	0.385	
	2	分隊長	22	23.68	4.961			
	3	專 員	12	26.00	3.838			
	4	查緝員	251	25.33	5.025			
婚姻狀況	1	已 婚	210	24.93	4.564	3.374	0.067	
	2	未 婚	66	26.20	5.763			
年 資	1	1 年以下	2	21.00	9.899	0.594	0.735	
	2	1－5 年	67	24.66	4.731			
	3	6－10 年	64	25.45	5.210			
	4	11－15 年	79	25.65	5.547			
	5	16－20 年	53	25.51	3.998			
	6	20－25 年	28	24.93	4.626			
	7	25 年以上	4	26.50	1.732			

*p<.05；**p<.01；***p<.001

資料來源：研究者自行整理

一、研究假設

虛無假設 H₀：不同性別、職別、年齡、教育程度、職務、婚姻狀況、年資

的查緝人員在對「鼓舞的激勵」上無顯著差異。

二、單因子變異數分析

(一) 由表 4-19 可知，不同性別、年齡、教育程度、職階、職務、婚姻狀況、年資之查緝人員之間並不造成其對「鼓舞的激勵」產生顯著差異(顯著性 >0.05)。但在「職別」選項方面，「軍職」之查緝人員相對於「文職」之查緝人員更能接受「鼓舞的激勵」(平均數較高)。

(二) 查緝人員因「職階」不同在鼓舞的激勵之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現職階為「少尉」之查緝人員對鼓舞的激勵之反應程度顯著高於「少校」與「中校」之查緝人員。此外，職階為「上尉」與「少校」之查緝員對於鼓舞的激勵反應顯著明顯於「中校」查緝人員。

肆、個別的關懷

表4-20 查緝人員對個別的關懷之差異性分析

因 素	選 項	樣 本 數	平 均 數	標 準 差	F 值	P 值	L S D
性 別	1 男	259	38.39	7.334	1.369	0.243	
	2 女	28	40.07	5.862			
職 別	1 軍 職	196	39.18	7.219	6.014	0.015*	1>2
	2 文 職	101	37.06	6.776			
年 齡	1 21-25 歲	2	38.00	5.657	0.808	0.021*	3>2 4>2 5>1 7>1
	2 26-30 歲	20	41.30	6.883			
	3 31-35 歲	123	38.21	8.144			
	4 36-40 歲	79	37.68	6.008			
	5 41-45 歲	49	39.10	6.615			
	6 46-50 歲	17	38.29	6.989			

表4-20 查緝人員對個別的關懷之差異性分析（續一）

	7	51-55 歲	7	39.57	1.512			
教育程度	1	專科(修)班	56	39.20	7.305	1.159	0.329	
	2	正期班	7	40.43	6.024			
	3	指 參	11	41.45	7.448			
	4	專 科	115	38.25	7.051			
	5	大 學	97	37.56	7.137			
	6	碩 士	13	40.46	6.527			
職 階	1	少 尉	3	44.00	5.292	1.608	0.122	
	2	上 尉	22	41.50	5.821			
	3	少 校	135	38.92	7.482			
	4	中 校	38	38.37	7.506			
	5	五職等	4	39.50	3.697			
	6	六職等	34	37.47	8.084			
	7	七職等	56	36.30	5.736			
	8	九職等	6	40.17	3.656			
職 務	1	副隊長	12	41.08	5.125	0.903	0.440	
	2	分隊長	22	36.91	7.571			
	3	專 員	12	38.83	7.095			
	4	查緝員	253	38.46	7.151			
婚姻狀況	1	已 婚	212	37.84	6.456	4.027	0.046*	
	2	未 婚	66	39.82	8.512			
年 資	1	1 年以下	2	33.50	12.021	0.919	0.482	
	2	1－5 年	67	37.19	5.837			
	3	6－10 年	64	39.42	8.178			

表 4-20 查緝人員對個別的關懷之差異性分析（續二）

	4	11—15 年	78	38.73	8.082			
	5	16—20 年	53	38.98	5.766			
	6	20—25 年	31	37.71	6.847			
	7	25 年以上	4	41.00	2.449			

* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

一、研究假設

虛無假設 H_0 ：不同性別、職別、年齡、教育程度、職階、職務、婚姻狀況、年資的查緝人員在對「個別的關懷」上無顯著差異。

二、單因子變異數分析

（一）由表 4—20 可知，不同性別、教育程度、職階、職務、年資之查緝人員之間並不造成其對「個別的關懷」產生顯著差異（顯著性 >0.05 ）。但在「職別」與「婚姻狀況」選項方面，「軍職」與「未婚」之查緝人員相對於「文職」、「已婚」之查緝人員更能接受「個別的關懷」（平均數較高）。

（二）查緝人員因「年齡」不同在個別的關懷之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現「31—40 歲」之查緝人員對個別的關懷之反應程度顯著高於「26—30 歲」之查緝人員。而「41—45 歲」與「51—55 歲」之查緝人員對於個別的關懷反應亦顯著高於「21—25 歲」之查緝人員。

第五節 查緝人員對組織績效的差異分析

壹、領導效能

表4-21 查緝人員對領導效能之差異性分析

因 素	選 項	樣 本 數	平 均 數	標 準 差	F 值	P 值	L S D
性 別	1 男	269	36.29	6.511	2.554	0.111	
	2 女	28	38.32	5.348			
職 別	1 軍 職	195	36.81	6.316	1.587	0.209	
	2 文 職	101	35.81	6.649			
年 齡	1 21-25 歲	2	35.00	7.071	1.161	0.328	
	2 26-30 歲	20	38.55	6.117			
	3 31-35 歲	123	36.35	7.033			
	4 36-40 歲	78	35.41	6.468			
	5 41-45 歲	49	37.27	5.251			
	6 46-50 歲	17	37.29	6.440			
	7 51-55 歲	7	39.57	0.535			
教育程度	1 專科(修)班	55	37.82	5.948	1.454	0.205	
	2 正期班	7	38.57	4.860			
	3 指 參	11	38.27	7.498			
	4 專 科	115	35.72	6.523			
	5 大 學	97	36.09	6.736			
	6 碩 士	13	38.54	4.352			
職 階	1 少 尉	3	41.67	3.786	0.592	0.023*	3>6 4>6 3>7 3>8
	2 上 尉	22	37.86	6.128			
	3 少 校	134	36.51	6.470			
	4 中 校	38	36.82	6.476			
	5 五職等	4	35.75	1.500			
	6 六職等	34	36.21	8.153			

表4-21 查緝人員對領導效能之差異性分析（續）

	7	七職等	56	35.55	5.877			
	8	九職等	6	38.17	4.750			
職 務	1	副隊長	12	39.00	5.240	0.618	0.004**	2>4 3>4
	2	分隊長	22	36.36	6.587			
	3	專 員	12	36.33	6.050			
	4	查緝員	252	36.42	6.515			
婚姻狀況	1	已 婚	211	35.97	6.032	4.636	0.032*	
	2	未 婚	66	37.91	7.394			
年 資	1	1 年以下	2	33.00	9.899	0.318	0.027*	6>3 5>3
	2	1—5 年	67	36.12	6.577			
	3	6—10 年	64	36.33	6.335			
	4	11—15 年	78	36.58	6.882			
	5	16—20 年	52	36.73	6.408			
	6	20—25 年	31	37.10	5.901			
	7	25 年以上	4	39.25	0.500			

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

一、研究假設

虛無假設 H_0 ：不同性別、職別、年齡、教育程度、職階、職務、婚姻狀況、年資的查緝人員在對「領導效能」上無顯著差異。

二、單因子變異數分析

（一）由表 4-21 可知，不同性別、職別、年齡、教育程度之查緝人員之間並不造成其對「領導效能」產生顯著差異(顯著性 >0.05)。但在「婚姻狀況」選

項方面，「未婚」之查緝人員相對於「已婚」之查緝人員更能接受「領導效能」（平均數較高）。

（二）查緝人員因「職階」不同在領導效能之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現職階為「少校」之查緝人員對領導效能之反應程度顯著高於「六職等」、「七職等」與「九職等」之查緝人員。而「中校」查緝人員對於領導效能反應亦顯著高於「六職等」之查緝人員。

（三）查緝人員因「職務」不同在領導效能之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現職務為「分隊長」與「專員」之查緝人員對領導效能之反應程度顯著高於職務為「查緝員」之查緝人員。

（四）查緝人員因「年資」不同在領導效能之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現年資在「16-25 年」之查緝人員對領導效能之反應程度顯著高於職務為 6-10 年」之查緝人員。

貳、資源運用程度

表 4-22 查緝人員對資源運用程度之差異性分析

因 素	選 項	樣 本 數	平 均 數	標 準 差	F 值	P 值	L S D
性 別	1 男	266	18.97	2.638	0.024	0.877	
	2 女	28	18.89	2.378			
職 別	1 軍 職	193	19.26	2.354	7.523	0.006**	
	2 文 職	100	18.39	2.988			
年 齡	1 21-25 歲	2	19.00	1.414	0.148	0.989	
	2 26-30 歲	18	19.28	2.740			
	3 31-35 歲	123	18.92	2.873			
	4 36-40 歲	78	18.88	2.512			

表 4-22 查緝人員對資源運用程度之差異性分析（續一）

	5	41-45 歲	48	19.19	2.557			
	6	46-50 歲	17	18.94	2.221			
	7	51-55 歲	7	19.43	0.787			
教育程度	1	專科(修)班	55	19.65	2.048	2.386	0.038*	5>2 6>2
	2	正期班	7	20.00	2.769			
	3	指 參	11	20.36	2.063			
	4	專 科	113	18.69	2.602			
	5	大 學	96	18.63	2.960			
	6	碩 士	13	19.62	1.758			
職 階	1	少 尉	3	19.67	0.577	1.116	0.352	
	2	上 尉	20	19.15	2.519			
	3	少 校	134	19.24	2.372			
	4	中 校	37	19.46	2.501			
	5	五職等	4	18.50	2.646			
	6	六職等	34	18.59	3.878			
	7	七職等	56	18.20	2.497			
	8	九職等	6	19.17	1.169			
職 務	1	副隊長	12	19.58	1.881	0.366	0.778	
	2	分隊長	22	19.27	2.492			
	3	專 員	11	19.18	2.714			
	4	查緝員	250	18.92	2.668			
婚姻狀況	1	已 婚	211	18.85	2.417	4.199	0.041*	
	2	未 婚	66	19.59	2.951			
年 資	1	1 年以下	1	20.00	2.845	1.590	0.076	

表 4-22 查緝人員對資源運用程度之差異性分析（續二）

	2	1-5 年	67	18.54	3.007			
	3	6-10 年	62	18.47	2.641			
	4	11-15 年	79	19.13	2.771			
	5	16-20 年	51	19.71	1.879			
	6	20-25 年	31	19.32	2.315			
	7	25 年以上	4	19.50	0.577			

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

一、研究假設

虛無假設 H_0 ：不同性別、職別、年齡、教育程度、職階、職務、婚姻狀況、年資的查緝人員在對「資源運用程度」上無顯著差異。

二、單因子變異數分析

- （一）由表 4-22 可知，不同性別、年齡、職階、職務、年資之查緝人員之間並不造成其對「資源運用程度」產生顯著差異（顯著性 >0.05 ）。但在「職別」與「婚姻狀況」選項方面，「軍職」與「未婚」之查緝人員相對於「文職」、「已婚」之查緝人員更能接受「資源運用程度」（平均數較高）。
- （二）查緝人員因「教育程度」不同在資源運用程度之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現教育程度在「大學」與「碩士」之查緝人員對資源運用程度之反應程度顯著高於教育程度為「正期班」之查緝人員。

參、目標達成程度

表 4-23 查緝人員對目標達成程度之差異性分析

因 素	選 項	樣 本 數	平 均 數	標 準 差	F 值	P 值	L S D
性 別	1 男	268	18.77	2.800	0.024	0.878	
	2 女	28	18.86	2.563			
職 別	1 軍 職	195	19.03	2.557	4.561	0.034*	
	2 文 職	100	18.30	3.125			
年 齡	1 21-25 歲	2	19.00	0.000	1.006	0.421	
	2 26-30 歲	19	19.89	2.447			
	3 31-35 歲	124	18.56	3.199			
	4 36-40 歲	77	18.53	2.722			
	5 41-45 歲	49	19.06	2.015			
	6 46-50 歲	17	19.47	2.478			
	7 51-55 歲	7	19.00	1.633			
教育程度	1 專科(修)班	55	19.25	2.205	1.663	0.143	
	2 正期班	7	20.00	1.155			
	3 指 參	11	20.36	1.912			
	4 專 科	115	18.50	2.966			
	5 大 學	96	18.59	3.014			
	6 碩 士	13	19.00	2.082			
職 階	1 少 尉	3	19.67	1.155	1.667	0.106	
	2 上 尉	21	19.81	2.442			
	3 少 校	135	18.80	2.777			
	4 中 校	38	19.29	2.052			
	5 五職等	4	19.50	1.732			
	6 六職等	33	18.70	3.737			

表 4-23 查緝人員對目標達成程度之差異性分析（續）

	7	七職等	56	17.91	2.712			
	8	九職等	6	20.33	1.751			
職 務	1	副隊長	12	20.33	1.923	1.494	0.216	2>1 4>1
	2	分隊長	22	18.82	1.991			
	3	專 員	12	19.33	1.969			
	4	查緝員	251	18.69	2.890			
婚姻狀況	1	已 婚	211	18.61	2.646	2.660	0.104	
	2	未 婚	65	19.25	3.042			
年 資	1	1 年以下	2	17.00	2.828	1.276	0.008**	2>3 4>3 5>1 6>1
	2	1—5 年	66	18.35	2.847			
	3	6—10 年	63	18.60	3.114			
	4	11—15 年	79	18.67	3.149			
	5	16—20 年	52	19.48	1.884			
	6	20—25 年	31	19.29	2.069			
	7	25 年以上	4	19.75	1.893			

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

一、研究假設

虛無假設 H_0 ：不同性別、職別、年齡、教育程度、職階、職務、婚姻狀況、年資的查緝人員在對「目標達成程度」上無顯著差異。

二、單因子變異數分析

（一）由表 4-23 可知，不同性別、年齡、教育程度、職階、婚姻狀況之查緝人員之間並不造成其對「目標達成程度」產生顯著差異(顯著性 >0.05)。但在

「職別」選項方面，「軍職」之查緝人員相對於「文職」之查緝人員更能接受「目標達成程度」（平均數較高）。

（二）查緝人員因「職務」不同在目標達成程度之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現職務為「分隊長」與「查緝員」之查緝人員對目標達成程度之反應程度顯著高於職務為「副隊長」之查緝人員。

（三）查緝人員因「年資」不同在目標達成程度之反應上有顯著差異；經事後多重比較發現年資在「1—5 年」與「11—15 年」之查緝人員對目標達成程度之反應程度顯著高於職務為「6-10 年」之查緝人員。此外年資在「16-25 年」之查緝人員反應亦顯著高於「1 年以下」之查緝人員。

第六節 轉換型領導與組織績效之相關分析

壹、研究假設

「轉換型領導」與「查緝人員組織績效」並無關係存在。

表4-24 轉換型領導與組織績效的相關分析表

		轉換型 領導	理想化 影響力	智力的 激發	鼓舞的 激勵	個別的 關懷	組織績 效	領導效 能	資源運 用程度	目標達 成程度
轉 換 型 領 導	Pearson 相關	1	0.922**	0.950**	0.939**	0.941**	0.845**	0.875**	0.610**	0.614**
	顯著 性 (雙 尾)		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
	個數	288	288	288	288	288	281	287	283	285
理 想 化 影 響 力	Pearson 相關	0.922**	1	0.826**	0.812**	0.794**	0.763**	0.789**	0.566**	0.554**
	顯著 性 (雙 尾)	0.000***		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

表4-24 轉換型領導與組織績效的相關分析表（續一）

	個數	288	295	292	292	294	287	293	290	292
智力的激發	Pearson 相關	0.950**	0.826**	1	0.888**	0.862**	0.816**	0.856**	0.583**	0.576**
	顯著性（雙尾）	0.000***	0.000***		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
	個數	288	292	297	294	296	289	295	292	294
鼓舞的激勵	Pearson 相關	0.939**	0.812**	0.888**	1	0.854**	0.779**	0.811**	0.579**	0.558**
	顯著性（雙尾）	0.000***	0.000***	0.000***		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
	個數	288	292	294	297	296	289	295	292	294
個別的關懷	Pearson 相關	0.941**	0.794**	0.862**	0.854**	1	0.791**	0.819**	0.557**	0.595**
	顯著性（雙尾）	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
	個數	288	294	296	296	299	292	298	294	296
組織績效	Pearson 相關	0.845**	0.763**	0.816**	0.779**	0.791**	1	0.938**	0.828**	0.827**
	顯著性（雙尾）	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***		0.000***	0.000***	0.000***
	個數	281	287	289	289	292	292	292	292	292
領導效能	Pearson 相關	0.875**	0.789**	0.856**	0.811**	0.819**	0.938**	1	0.635**	0.637**
	顯著性（雙尾）	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***		0.000***	0.000***
	個數	287	293	295	295	298	292	298	294	296

表4-24 轉換型領導與組織績效的相關分析表（續二）

資源運用程度	Pearson 相關	0.610**	0.566**	0.583**	0.579**	0.557**	0.828**	0.635**	1	0.705**
	顯著性（雙尾）	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***		0.000***
	個數	283	290	292	292	294	292	294	295	293
目標達成程度	Pearson 相關	0.614**	0.554**	0.576**	0.558**	0.595**	0.827**	0.637**	0.705**	1
	顯著性（雙尾）	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	
	個數	285	292	294	294	296	292	296	293	297

**在顯著水準為0.01時（雙尾），相關顯著。

資料來源：研究者自行整理

貳、結果分析

由表4-24可知，本研究所探討的兩個面向（轉換型領導與組織績效），兩者之間的關連非常強，不論是整體或是當中的各個因素皆達到顯著水準的正相關（0.000），拒絕虛無假設 H_0 。在此以轉換型領導方面分析之：

一、轉換型領導

轉換型領導變項對整體組織績效的相關係數為0.845，表示兩者有高度相關，而「組織績效」與轉換型領導相關性的強度順序為：
領導效能>組織績效>目標達成程度>資源運用程度

二、理想化影響力

理想化影響力對整體組織績效的相關係數為0.763，表示兩者有高度相關，而「組織績效」與轉換型領導相關性的強度順序為：

領導效能>組織績效>資源運用程度>目標達成程度

三、智力的激發

智力的激發對整體組織績效的相關係數為0.816，表示兩者有高度相關，而「組織績效」與轉換型領導相關性的強度順序為：

領導效能>組織績效>資源運用程度>目標達成程度

四、鼓舞的激勵

鼓舞的激勵對整體組織績效的相關係數為0.779，表示兩者有高度相關，而「組織績效」與轉換型領導相關性的強度順序為：

領導效能>組織績效>資源運用程度>目標達成程度

五、個別的關懷

個別的關懷對整體組織績效的相關係數為0.791，表示兩者有高度相關，而「組織績效」與轉換型領導相關性的強度順序為：

領導效能>組織績效>目標達成程度>資源運用程度

第七節 轉換型領導與組織績效之迴歸分析

本研究利用迴歸分析來預測自變項（轉換型領導與其四個因素）對一個依變項（組織績效的領導效能、資源運用程度、目標達成程度）的解釋情形，以了解哪一個變項的預測力最佳。

壹、轉換型領導與領導效能

表4-25 轉換型領導與領導效能的單迴歸分析表

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤
1	0.879	0.772	0.769	3.133

A、預測變數：（常數），個別的關懷，理想化影響力，鼓舞的激勵，智力的激發

模式	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
1 迴歸	9366.473	4	2341.618	238.625	0.000***
殘差	2767.255	282	9.813		
總和	12133.728	286			

A、預測變數：（常數），個別的關懷，理想化影響力，鼓舞的激勵，智力的激發

B、依變數：領導效能

		未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
		B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
1	（常數）	5.331	1.052		5.068	0.000***
	理想化影響力	0.161	0.049	0.177	3.280	0.001**
	智力的激發	0.460	0.083	0.405	5.543	0.000***
	鼓舞的激勵	0.152	0.091	0.116	1.677	0.095
	個別的關懷	0.210	0.056	0.232	3.743	0.000***

A、依變數：領導效能

資料來源：研究者自行整理

四個預測變項（理想化影響力、智力的激發、鼓舞的激勵與個別的關懷），進入迴歸方程式的顯著變項是理想化影響力、智力的激發、鼓舞的激勵、個別的關懷，相關係數為0.879，聯合解釋變異量為0.772，即預測力為76.9%，並且由標準化後的迴歸係數Beta值得知，智力的激發（0.405）的預測力大於理想化影響力（0.177）、鼓舞的激勵（0.116）與個別的關懷（0.232），該迴歸方程式為：

組織績效=5.331+0.161理想化影響力+0.460智力的激發+0.152鼓舞的激勵+0.210個別的關懷

貳、轉換型領導與資源運用程度

表4-26 轉換型領導與資源運用程度的單迴歸分析表

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤
1	0.611	0.374	0.365	2.104

A、預測變數：（常數），個別的關懷，理想化影響力，鼓舞的激勵，智力的激發

模式		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
1	迴歸	733.660	4	183.415	41.445	0.000***
	殘差	1230.284	278	4.425		
	總和	1963.943	282			

A、預測變數：（常數），個別的關懷，理想化影響力，鼓舞的激勵，智力的激發

B、依變數：資源運用程度

模式		未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
		B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
1	（常數）	10.003	0.721		13.879	0.000***
	理想化影響力	0.081	0.033	0.217	2.447	0.015*
	智力的激發	0.065	0.056	0.141	1.162	0.246
	鼓舞的激勵	0.099	0.061	0.184	1.615	0.108
	個別的關懷	0.041	0.038	0.111	1.084	0.279

A、依變數：資源運用程度

資料來源：研究者自行整理

四個預測變項（理想化影響力、智力的激發、鼓舞的激勵與個別的關懷），

進入迴歸方程式的顯著變項是理想化影響力、個別的關懷，相關係數為0.611，聯合解釋變異量為 0.374，即預測力為37.4%，並且由標準化後的迴歸係數Beta值得知，理想化影響力（0.217）的預測力大於個別的關懷（0.111），該回歸方程式為：
 組織績效=10.003+0.081理想化影響力+0.041個別的關懷

參、轉換型領導與目標達成程度

表4-27 轉換型領導與目標達成程度的單迴歸分析表

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤
1	0.617 (a)	0.381	0.372	2.211

A、預測變數：（常數），個別的關懷，理想化影響力，鼓舞的激勵，智力的激發

模式		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
1	迴歸	842.798	4	210.699	43.092	0.000***
	殘差	1369.076	280	4.890		
	總和	2211.874	284			

A、預測變數：（常數），個別的關懷，理想化影響力，鼓舞的激勵，智力的激發

B、依變數：目標達成程度

模式		未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
		B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
1	（常數）	9.218	0.749		12.311	0.000***
	理想化影響力	0.067	0.035	0.172	1.940	0.053
	智力的激發	0.056	0.059	0.115	0.950	0.343
	鼓舞的激勵	0.025	0.065	0.043	0.382	0.703
	個別的關懷	0.126	0.040	0.325	3.179	0.002**

A、依變數：目標達成程度

資料來源：研究者自行整理

四個預測變項（理想化影響力、智力的激發、鼓舞的激勵與個別的關懷），進入迴歸方程式的顯著變項是理想化影響力、個別的關懷，相關係數為 0.617，聯合解釋變異量為 0.381，即預測力為 38.1%，並且由標準化後的迴歸係數Beta值得知，個別的關懷（0.325）的預測力大於理想化影響力（0.172），該回歸方程式為：

組織績效=9.218+0.067理想化影響力+0.126個別的關懷

第五章 結論與建議

本研究旨以海巡署機動查緝隊所屬查緝人員為例，探討轉換型領導方式與組織績效之相關研究，並分析各變項間之差異性，及各變項間的相關情形及預測能力。經由第二章文獻探討、第三章的研究設計及第四章實證分析研究結果，以及研究者曾任職海巡署、海岸總局及苗栗、基隆、高雄、台東、花蓮、台北等情報查緝單位，而將經歷所得與問卷後之研究相關發現，彙整成本研究結論。本章共分為二節，第一節研究發現、第二節為研究建議，並期盼本研究的提出能提供實務及後續研究人員之參考。

第一節 研究發現

壹、問卷分析結果部分

從實證分析中，本研究發現查緝人員大部分都能認同轉換型領導與組織績效的觀念，並藉由研究強烈認同兩者間具有高度的正向關係；此外，轉換型領導中的「理想化影響力」與「個別的關懷」對組織士氣具有強烈與正面的預測能力，故將本研究與驗證研究結果分析說明如下：

一、查緝人員對轉換型領導與組織績效的認知發現

（一）轉換型領導部分

1、理想化影響力

有60.89%的查緝人員表示「非常同意」或「同意」領導者所具有的理想化影響力，他們最認同「對於他（她）能完全的信任」，而不認同「他（她）滿足我的需求，以換取我對他（她）的支持」與「他（她）會依照部屬績

效優劣而分別獎賞或懲處」。

2、智力的激發

有58.86%的查緝人員表示「非常同意」或「同意」領導者所具有的智力的激發，他們最認同「他（她）會明確告訴我，想要達到獎勵就應該做好哪些事情」，而不認同「他（她）使我熱愛工作」。

3、鼓舞的激勵

有59.12%的查緝人員表示「非常同意」或「同意」領導者所具有的鼓舞的激勵，他們最認同「他（她）鼓勵我進修充實知識」，而不認同「他（她）能給予我潛能並給予訓練」。

4、個別的關懷

有53.52%的查緝人員表示「非常同意」或「同意」領導者所具有的個別的關懷，他們最認同「當他（她）對部屬進行懲處時，會對事不對人」，而不認同「他（她）能與我同甘共苦」。

（二）組織績效部分

1、領導效能

有61.78%的查緝人員表示「非常同意」或「同意」領導者所具有的領導效能，他們最認同「他（她）在改善工作生活品質方面是有幫助的」，而不同「他（她）總是強化我追求績效的動機」與「他（她）總是在增進團隊的凝聚力」。

2、資源運用程度

有高達70.08%的查緝人員表示「非常同意」或「同意」領導者所具有的資源運用程度，他們最認同「處理類似業務時，我會參考先前類似的案例來節省我的工作時間」，而不認同「與其他單位比較，我認為本單位的績效是比較好的」。

3、目標達成程度

有67.92%的查緝人員表示「非常同意」或「同意」領導者所具有的目標達成程度，他們最認同「工作時，我能相當的專心」，而不認同「我能及時回應上級要求的各項績效目標」。

一、查緝人員對轉換型領導的關係發現

（一）假設驗證

本研究假設：查緝人員統計變項（例如：性別、職別、年齡、教育程度、職務、婚姻狀況、年資）的不同，對於上屬在實施「轉換型領導」時的評價無顯著差異存在。經實證分析後，其結果如表 5-1 所示：

表 5-1 緝人員對轉換型領導的關係假設檢定表

因素 變項	轉換型領導			
	理想化的影響力	智力的激發	鼓舞的激勵	個別的關懷
性別	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設
職別	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設
年齡	拒絕虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設	拒絕虛無假設
教育程度	接受虛無假設	拒絕虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設
職務	接受虛無假設	拒絕虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設
婚姻狀況	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設
年資	拒絕虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設

資料來源：研究者自行整理

（二）驗證結果分析

從表 5-1 中可知，性別、職別、教育程度（教育程度對智力的激發除外）、職務（職務對智力的激發除外）以及婚姻狀況、年資（年資對理想化的影響力除外）外，經實証分析之後，其結果如下：

- 1、年齡介於 31－40 歲之間的受訪者或較資淺的查緝員較能接受理想化影響力。
- 2、學歷越高或職務越基層之受訪者較能接受智力的激發。
- 3、年齡介於 31－35 歲之受訪者較能接受個別的關懷。

三、查緝人員對組織績效的關係發現

（一）假設驗證

本研究假設：查緝隊查緝人員統計變項（例如：性別、職別、年齡、教育程度、職階、職務、婚姻狀況、任公職年資）的不同，對於上屬在實施「查緝人員組織績效」時的評價定無顯著差異存在。經實證分析之後，其結果詳如表 5-2 所示：

表 5-2 緝人員對組織績效的關係假設檢定表

因素 變項	組織績效		
	領導效能	資源運用程度	目標達成程度
性別	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設
職別	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設
年齡	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設
教育程度	接受虛無假設	拒絕虛無假設	接受虛無假設
職務	拒絕虛無假設	接受虛無假設	拒絕虛無假設
婚姻狀況	接受虛無假設	接受虛無假設	接受虛無假設

資料來源：研究者自行整理

（二）驗證結果分析

從表 5-2 中可知，除了性別、職別、年齡、教育程度（教育程度對資源運用

程度除外)、職務(職務對領導效能與目標達成程度除外)、婚姻狀況,其他的變項皆否定本研究的假設,也就是說,其他變項皆造成查緝人員對組織績效有不同的看法:

- 1、教育程度越高對於資源運用程度越高。
- 2、擔任職務越高之查緝人員越同意領導效能但對目標達成程度較低。

四、「轉換型領導」與「查緝人員組織績效」的相關性發現

(一)「轉換型領導」與「查緝人員組織績效」的相關性發現

本研究假設:「轉換型領導」與「查緝人員組織績效」並無關係存在。但經實證分析發現,不論是轉換型領導或是組織績效當中各個因素,彼此都呈現出顯著的高度正向關係,因此拒絕本研究的假設。

(二)「轉換型領導」對「查緝人員組織績效」預測力的發現

本研究假設:「轉換型領導方式」對「查緝人員組織績效」不具影響力、預測力。同樣的,經過實證分析之後,雖然「轉換型領導方式」對「查緝人員組織績效」的預測力不強(分別為76.9%、37.4%與38.1%),但是從迴歸分析中得知,「理想化影響力」、「智力的激發」與「個別的關懷」對組織績效具有強烈與正面的預測能力(都達到顯著水準,標準化後的迴歸係數Beta值為正數)。

貳、資料分析結果部分

一、組織結構方面

- (一)海巡署成立時組織結構設計的缺陷,除影響領導統御及事權的整合之外,對於海巡人員的任用相對也產生窒礙,使組織的發展受到嚴重的限制。以其事涉法律層面,應儘速規劃推動修法,提早完成修法程序,俾利組織調整,以解決現行的困境。

- (二)偵防查緝體系係指海巡署情報處及其轄下之海岸總局情報組、四個(北、

中、南及東）地區局之情報科與各機動查緝隊。雖然海岸總局的組織通則中有規定設隊長、副隊長等各二十人，惟未規定究屬一般幕僚單位或外勤單位，以致一偵防查緝單位被定位為幕僚單位，在單位運作七年多來衍生諸多不便與困擾，例如：單位廳舍之設置與派駐，未能因地制宜、分受地區局、岸總局及海巡署業務督導，有產生權責不明的情形、被定位為幕僚單位，而非外勤單位，以致對外無印信行文權，連帶使內部管理、人事、預算及福利待遇等均受影響延誤，導致對未來產生不確定感，查緝績效受限制因素而亦無法提升。

二、人事待遇方面

- （一）海巡署於民國89年初成立迄今已九年餘，當初為積極整合岸、海、港等查緝單位，規範統一指揮權責，將軍職、警察、關務及一般公務人員等4種官制人員納編，使用不同的任用制度，在實務的運用上已產生諸多窒礙問題，嚴重影響海巡人員工作士氣，亟需擬訂一套「海岸巡防人員人事條例」，使海巡署的人事任用管理制度能趨向於一元化，期能保障多數人的權益，並制定統一的查緝人員的人事管理制度，以達到選、訓、留、用的人事最高準則。
- （二）為使海巡署情報與查緝工作能有效深耕發展，機動查緝隊所屬人員均依海岸巡防機關查緝人員派免遷調作業規定，循專業方向發展培育人才。因情報查緝體系高階職缺非常少，多數人員擔任專員或分隊長之後，發展即受到嚴重的限制，而候選其他職類職缺時，亦欠缺相關職務經歷；有機會調升查緝隊長者，若再向上派職之機會已是少數。
- （三）從機動查緝人員狀況分析（以97年4月1日為準），預算員額數485員，現員數392員，缺員數93員，缺編率高達20%，已嚴重影響查緝任務之遂行；加上部分查緝領導幹部未曾歷練偵防查緝相關職務，以致發生外行領導內行之情形，對組織績效及人員士氣影響甚鉅，為免人才流失，對現職查緝

人員，應嚴予列管，除績效不佳、品德操守問題或特困原因之外，應嚴格限制調離偵防查緝體系，內部持續辦理舉才作業，吸收有意願且優秀之現職海巡同仁過調機動查緝隊服務外，於海巡特考中增列「偵防查緝」職類，以招募社會精英投入海巡署偵防查緝工作行列。

(四)海巡署機動查緝隊的任務主要是查緝走私(槍械、毒品、農漁畜產品等)、非法入出國、輔助社會治安等，其工作時間、工作地點均屬不固定，經常不分假日、晝夜均需要二十四小時全天候待命執勤，面對不法分子、集團其危害生命極大；其工作性質與調查局人員、刑事警察人員非常相近，然海巡署機動查緝隊人員之福利待遇，卻遠不如其他單位，所以對於人才的吸引力已明顯感受到威脅；對內各海巡隊人員有海勤及起勤津貼、特勤隊人員有特勤加給等，機動查緝人員之福利待遇亦明顯偏低，內、外環境相比，機動查緝人員才不願留下來，以致影響其查緝能量。

(五)績效優異之查緝人員應秉持「獎從下起」之原則，給予較優之行政獎勵或有破格晉陞遷的機會，並建立查緝單位主管向上派職及發展的機會，除能活絡人事管道之外，亦能給與查緝人員一些願景，而戮力以赴於查緝任務上，適時透過各種管道協助爭取「司法」及「情報」專業加給，使查緝人員能夠安於工作。

三、教育訓練方面

(一)「海域執法」、「海事服務」、「海洋事務」為海巡署的三大核心任務。所以，執行任務海巡之幹部應具備專業的能力，海巡署成立之初，全力規劃所有人員必須接受司法警察專業訓練(區分一級、二級、一般司法警察專業訓練)，以取得司法警察(官)之身分，然而新進人員亦必須接受短期訓練，及辦理年度情報偵防實務訓練等，所以必須要全程規劃實施常年訓練，以利經驗傳承，另推動認養制度，各機動查緝隊均應建立「認養名冊」持續推動認養制度，落實「師父帶徒弟」之訓練工作，將

績效較為落後人員（含新進人員）能藉訓練而精進工作技能，培養辦案信心。

（二）另我國海巡署之任務性質與美、日的海巡任務相似，具跨機關性、多元性與專業性，因此，研究者認為，藉由設立專業海巡學校來統籌海巡人員之教育與訓練，以培育具專業與機關認同感之海巡人員確屬必要之行徑。

四、指管通情方面

海巡署成立以來，即為我國各行政機關管轄區域最廣，以海岸線長達1,820公里及海域範圍更廣達106,804平方公里（含領海、鄰接區及內水），不論是國境安全、漁業巡護、海難救援、疫情防治、抑或是查獲走私偷渡等，均可能牽涉國際事務或危及國家、人民安全，且任務執行亦顯困難，有效運用科技及人力，處理海域狀況及互援能力，已刻不容緩。故不得不重視指揮、管制、通訊、資訊、情報、監控及偵蒐（C4ISR）系統運用，以掌握突發狀況及情資整合。就岸總局而言，縱向通報層級可分為巡防區、地區局、岸總局及海巡署等勤務指揮中心，業務通報單位可分為地區局情報科、岸總局情報組及海巡署偵處中心，依規定有關「海上（岸、內陸）查獲走私及非法入、出境」等十二項案類狀況均限於15分鐘內反映至署勤指中心（含口頭、紙本），在通報層級及通報單位過多的狀況之下，往往無法即時通報完畢，以致延誤處理時效，建議檢討將通報層級簡化、通報單位減少，充分發揮指管通情應有的機制，而將傷害（災害）降到最低，以維護我海域（岸）整體安全。

五、案件偵辦方面

（一）私梟所從事者不外走私槍彈、毒品、農漁畜產品及販運偷渡人員，其市場一般均以都市地區為主，而都市地區往往位在內陸，而情資的來源是不論海域（岸）、內陸的，此與其他海巡單位執行的地點在海域、岸際的工作屬性不大相同，從歷年偵破案件分析因正確的情資而查獲高達

95%以上，而海巡署部分查緝幹部非查緝人員出身，故對內陸的經管往往未思及此，與第一線實際查緝人員的思維有明顯的落差。

- (二) 機動查緝隊執行各項查緝任務實屬於團體作戰之一環，講求指揮統一、通力合作、管制執行、依法行政等，查緝人員為團隊之一員，團隊成敗取決於主官（管）領導、個人素養、自動自發、環境誘因等，加上機動查緝隊的生活與任務型態均較為特殊，軍職及文職人員的教育、訓練與觀念所養成的領導觀念差異極大，身為查緝幹部較不易領導；為有效管制案件，除就案件成員基資、犯案模式與管道及瓶頸部分，加以研析突破，並以行動蒐證結合通訊監察作業驗證案情，查緝前落實勤前教育，查緝中以嚴謹態度依法辦案，查緝後再就案情討擬訂後續之偵處作為。
- (三) 近幾年來偷渡模式有轉變以假結婚、假漁工或持偽造證件入境之趨勢，但岸際、漁港之走私、偷渡行為仍未斷絕。機動查緝隊具資深查緝經驗之幹部逐年退休（伍），而資淺之查緝員皆相繼投入內陸地區槍毒案件之偵辦，原本豐富之海岸線人脈，亦有逐年斷聯之虞，除偵辦內陸案件之外，亦需督促查緝人員勤於漁民訪聯之工作，培養岸際、漁港之人脈，加強轄區海岸線之情蒐。
- (四) 不論是海岸線之走私、偷渡或內陸地區之槍毒案件，前科分子再犯機率頗高，對於特殊成員（例如製毒師傅）各機動查緝隊除落實建檔外，並要求查緝同仁持續掌握彼等動態，依實例證實前科分子常具有無可替代之情資價值，惟與其交往卻需付出相當之時間與精神又可能冒反被利用之風險，所以由資深查緝人員從旁指導協助資淺查緝人員吸收，俾於適當時機運用協助破案。

六、績效考評方面

維護海域、海岸秩序，保護海洋資源與生態環境為海巡署責無旁貸之責，於 92 年 12 月 8 日頒「海岸巡防機關海巡工作績效考評要點」其主要目的藉

由公平、合理之考評制度，精進海巡署執法任務，發揮團結合作精神，更積極創造績效，建立海巡署為民服務之良好形象，共同完成維護海域及海岸安全之必要責任。

「海岸巡防機關海巡工作績效考評要點」制定4年以來，完全依任務特性、政策要求及海巡工作等目標方針執行狀況，其中不合時宜修正達五次之多，主要目的及作業方式是能適時、適切反映查緝人員心聲及辛勞，以整合落實績效考核制度。

七、涉外事務方面

(一) 近幾年來，「海洋資源保育」、「環境資源永續」及「海上大擊犯罪」觀念已成為普世價值，海巡署職司海域執法，成立以來，因成功整合沿岸資源無論在打擊走私偷渡犯罪上，已有顯著成效，目前各項犯罪率均呈現穩定下降的趨勢，日常各項事務推動亦步入常軌。為順應國際化潮流及全球化趨勢，海巡署已致力於自我轉型，有效與國際性事務發展接軌，擴大執勤能量，將「海域執法」、「海事服務」及「海洋事務」定為該署最重要之三項核心價值，運作迄今，不論在救難、救助及海洋災害防護等海事服務績效日益成長。由於海洋事務多元廣泛，又多涉及國際性事務發展，需與國際間相關海洋國家居間協調聯繫。海巡署更應積極主動參與國際性會議及相關活動，除增加國際能見度外，亦可使國家海洋事務能得到健全及合理制度的發展與拓域。

(二) 海巡署為鼓勵查緝同仁偵辦涉外（境外）案件，已修頒「海岸巡防機關海巡工作績效考評要點」加重計分，主要目的是將走私毒品、軍火及其他走私產品的情報相互交流，以促進國際合作打擊犯罪之決心，應有下列具體作法：

- 1、為掌握國際毒品及走私犯罪最新趨勢與防制對策，應主動與美國、日本、菲律賓、泰國、印尼、新加坡及馬來西亞等執法機關尋求合作，主動提

供涉外刑案情資，並引進外國執法機關偵查資源，以協助外勤同仁爭取跨國緝毒及走私相關績效。

- 2、為拓展積極參與國際合作空間，海巡署應主動爭取派員參加國外執法機關訓練或會議，藉以分享、交換有關國際走私毒品、軍火及其他走私產品查緝、防制及其情報分析之方法與工具，藉以提升該署查緝辦案的能力，使海巡工作更臻完善與完備。

第二節 研究建議

本階段要進行問卷回收，特別要重視問卷回收率，除要分類整理問卷外，再進行統計分析與資料處理，並將本調查研究所得之結果，再進行分析與檢討，期能提供上級或相關單位運作上的建議及參考。

從上述的研究分析結果，提出以下各項建議：

壹、海岸巡防人員任用制度應趨向於一元化，以利查緝任務之遂行

海巡署成立迄今已九年餘，所面臨包括同工不同酬，影響工作士氣；獎懲標準不一，產生不平現象；教育背景不同，缺乏認同感等的問題，主要是因為同一機關適用軍職、文職、警察及關務等4種不同官規官制所致。如果制度一元化後，人員的任用、陞遷、調任、待遇福利等，均適用相同的法令規定，現行所存在的問題即可獲得解決，為機關能永續發展，亟需規劃擬訂一套「海岸巡防人員人事條例」，使海巡署的任用管理制度能趨向於一元化，期能保障多數人的權益。

貳、成立專屬海巡學校，以培育優質的海巡執法人才

為顧及「現實面」與「未來發展」需求，海巡署教育訓練政策應配合組織再造，建議區分三階段概述如后：

- 一、近程目標：強化幹部法制觀念、建立海域執法力量

依海巡署現有「四類人員」實施「共同性」與「個別性」工作專長訓練，共同性課程包括「實用性法令教育」與「公務人員基礎訓練」等；個別性課程，屬職務上專長(航海、輪機、偵防、資訊、安檢、法律等)，依其工作職務(航海員、偵查員、查緝員，安檢員等)安排接受「專業教育訓練」或「幹部在職訓練」或委各大學開辦相關課程進修班鼓勵所屬參與，以提昇個人本職學能，建立海巡署機關形象。

二、中程目標：整合洋，岸資源，建立教育訓練一元化機制

海巡署海洋、海岸巡防總局研習中心，已依組織法檢討簡併，確立教育訓練一元化，建議延聘教育人才及外界學者、專家，重新檢討調整施訓科目，以建立海巡署師資群，經由「海巡特考」人員之教育，預作為成立專責培訓學校之規劃。

三、遠程目標：設立海巡學校、培育優秀海巡幹部

選、訓、用合一，仿照日本海上保安廳設立「海上保安大學」與「海上學校」，招募民間優秀人才，培訓具有專業素養之幹部，投入海上巡防工作，並比照現行警察大學開辦相關學科博、碩士班，讓幹部有進修的管道，以達到「培養優秀海巡幹部」為教育目的，

參、對情報查緝人員之專業加給應予以檢討，以提升工作士氣

海巡署偵防查緝人員工作性質與調查局、刑事警察局人員相似，但其福利待遇相差甚遠，所以無誘因吸引優秀且有意願的查緝人才，對各海巡隊人員領有海勤加給及起勤津貼、特勤隊人員領有特勤加給等，偵緝人員福利待遇亦明顯有所差別。加上內、外在的條件相比較之下，偵緝人才留下來意願不高，而調往內勤或者較為輕鬆的單位源有跡可循，如何增加福利待遇？如何規劃？均是後進者值得深研及探討的重點。

肆、儘速規劃改善機動查緝隊廳舍及偵蒐裝備，以提升查緝能量

一、大部分海巡署機動查緝隊廳舍與辦公處所均屬老舊且駐地偏僻，以致影響

海巡署偵防查緝人員的工作士氣，故建議儘早規劃改善查緝單位廳舍新建畫，以提升查緝同仁駐用生活品質、強化查緝能量，期能展現海巡文化及特色。

二、海巡署機動查緝隊目前偵辦案件所需之偵蒐裝備非常缺乏如通訊與偵蒐器材等，另機動查緝隊與其他海巡單位之任務有所不同，以致現有使用之器材不符查緝任務所需，故建議海巡署針對機動查緝隊任務特性分近程、中程、遠程三個階段購置，以提升查緝績效。

伍、推動涉外事務及加強國際與兩岸合作，以打擊不法

經參酌該署涉外業務及加強國際與兩岸合作，以打擊不法實際運作情形，而研擬具體建議分述如下：

一、現階段海巡署已按其各單位業務涉外性質，區分為綜合性國際海洋事務、國際間共同打擊海上犯罪暨犯罪情資蒐集及漁業談判等，以致外事人員嚴重不足，人才甄補建議採下列方式：

（一）為利海巡署組織業務正常發展及避免短時間影響機關業務正常運作，應以「外補為主，內訓為輔」方式辦理，由於外補相較於內訓成本為低，且不影響機關整體業務運作，應為目前較為可行的方案。

（二）另為培訓並加強相關人員外事能力，建議採資源集中方式處理，未來各項國際談判訓練，以優先安排外事人員接受相關訓練為主，此外，應積極薦派人員參與訓練或國際性會議，以增廣見聞。

（三）另考量用人單位現恐無預算員額可供外補，可先研議勻用各單位尚未補足之員額，俟用人單位未來出缺時再行歸還，或可採職務輪調，以交換現員的方式處理，避免影響各單位業務推展，

二、現階段國際針對走私毒品、軍火及其他走私產品等均為各國所重視的主要課題，如美國、菲律賓、日本、泰國、中國大陸等，為打擊不法均採取強烈的手段與相關配套措施，在此建議海巡署除主動積極爭取參加各國執法

機關訓練或會議之外，如何情資共享及情報交流合作？與何者實施交流合作？又該如何交流合作？彼此平台機制又將如何建立？殊值探討與規劃，以確保國家整體安全與永續發展。

陸、對後續研究者之建議

一、研究方法方面

本研究問卷調查法通常以資料數據分析為首，屬量之研究，受試者往往受社會期望或自我防衛本能的影響，在作答時的確未能據實回答，故無法掌握受試者真實的動靜態實際反映，儼然，所得到的結論，較朝向是綜合性的發現較多，無法深入了解問題徵結所在，若能從質的方向作探究，確實可以據實及驗證量化研究的結果。有關後續研究者能以訪談、參與觀察或焦點團體座談等質性研究，較能更深入了解海巡署偵防查緝人員對轉換型領導方式與組織績效其中所包含的構面認知評價和實需，期使結果更臻具體完整及有效說服力。

二、研究對象方面

本研究對象係針對海巡署偵防查緝人員為例，雖能普及全國各縣市，但由於各單位主官（管）教育背景的不同可能會影響查緝人員對轉換型領導方式與組織績效之推論，因而在推論顯有不足，因此，建議後續研究者能質量併用，以增加研究結果的有效性。

三、研究變項方面

本研究儘管選用的轉換型領導方式與組織績效兩變項，預測力或許偏高，惟仍有未能詳加解釋的部分，並未將其它重要的變項列入其中，因此建議後續研究者能擴及其他的變項，務使海巡署偵防查緝人員之相關研究更具意義，諸如偵防查緝人員的人格特質、家庭支持、工作滿意、環境品質等項都必須深入的去作務實性的接觸，以沉穩的方式做不同境界的鑽研必有成效。

四、研究題材方面

本研究採用的題材屬於自行整理，由於國內針對海巡署偵防查緝人員對轉換型領導方式與組織績效研究欠缺相關資訊，因此僅參考相關量表後加以編製，經一定的信度與效度分析編製而成。今後的研究勢必能繼續驗證其信度、效度及編製更易作答的問卷，期使是項工作研究的方法及目的更具趨完善。



參考文獻

一、中文部分

行政院海岸巡防署（2006），「海巡勤務」，台北市。

行政院海岸巡防署海岸巡防總局（2006），「中華民國 94 海岸巡防統計年報」，台北市。

行政院海岸巡防署（2007），「中華民國 95 海巡統計年報」，台北市。

行政院海岸巡防署（2007），「海岸巡防機關情報人員派免遷調作業規定」，台北市。

行政院海岸巡防署（2007），「海岸巡防機關海巡工作績效考評要點」，台北市。

行政院海岸巡防署（2001），「海岸巡防法規輯要」，台北市。

行政院人事行政局（2007），「人事行政法規釋例彙編」，台北市。

江岷欽、劉坤億（1999），「企業型政府：理念、實務、省思、」，台北市：智勝文化事業有限公司。

江京棟（2007），「海巡署偵緝組織之 SWOT 分析」，私立銘傳大學公共事務學系碩士在職專班士論文。

汪芸、孫本初（2001），（Time-Out Leadership Donald Luce）原著，「公共管理」，台北市：智勝文化事業有限公司。

余昆東（2002），「海巡人員為達成岸海任務其素質、晉用、教育與訓練之研究」，台北市：行政院海岸巡防署委託研究報告。

吳貴雲（2003），「企業轉型下中階主管策略角色與組織績效關係之研究-以中華電信南區分公司為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

吳定（1988），「公共行政論叢」，台北市：天一圖書公司。

吳定（1994），「組織發展理論與技術」，台北市：天一圖書公司。

吳定（2003），「政策管理」，台北市：聯經出版事業股份有限公司。

- 吳定（2006），「公共政策」，台北市：國立空中大學。
- 吳明隆（2006），「SPSS 統計應用學習實務」，台北市：松崗電腦公司。
- 吳金碧（2006），「我國海巡人員任用制度之研究」，國立台灣大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班碩士論文。
- 邱家彥（2005），「轉換型領導、團隊異質性及團隊衝突與團隊學習關係之探討：團隊行為整合之中介角色」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林水波、張世賢（1989），「公共政策」，台北市：五南圖書出版公司。
- 林維林（1996），「轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究-以台灣省政府建設廳為個案分析」，私立東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 林美容、李清澤（1994），「鼓勵文化」之省思，台北市：自立晚報。
- 林建宏（2003），「轉換型領導方式對提升警察組織士氣之研究-以台北縣政府警察局為個案研究」，國立台北大學公共暨政策學系研究所在職專班碩士論文。
- 林延熙（2004），「公共政策」，台北市：大華傳真出版社。
- 周德富（2004），「中華民國國家安全之研究」，國立中山大學政治學研究所碩士在職專班碩士論文。
- 胡念祖（2001），「行政院海岸巡防署海岸巡防政策及白皮書撰擬研究」，台北市：行政院海岸巡防署委託研究報告。
- 范朝棟（2003），「非營利組織領導功能之探討」，國立中山大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 侯堂柱（2001），「轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係-以台灣電子業為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 孫瑞囊（2001），「領導型態與領導績效之探討—學校與企業之比較研究」，台北市：人力資源管理學報，冬季號，第一卷，第三期，PP 107-130。
- 孫本初（2001），「公共管理」，台北市：智勝文化事業有限公司。
- 孫至蕙（2001），「女性軍官領導行為與權力基礎之實證研究-以服役於艦艇之女」

- 軍官為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張潤書（1998），「行政學」，台北市：三民書局。
- 張潤書教授榮退紀念論文集編輯委員會（2001），「新世紀的行政理論與實務」，台北市：三民書局。
- 陳諶森（1996），「轉換型領導對警政服務品質之影響研究」，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 陳君邁（2002），「海岸巡防署海洋巡防總局員工工作滿意與工作投入之研究-以高雄地區海巡人員為例」，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
- 陳慈陽（2001），「行政法總論」，台北市：神州圖書出版有限公司。
- 陳彥甫（2004），「公共管理」，台北市：考用出版社。
- 陳丁雲（2006），「組織文化與組織創新對組織績效之影響-以高雄地區為例」，國立中山大學企業管理學系（研究所）碩士在職專班碩士論文。
- 陳榮貴（2007），「員工參與決策對工作滿意、工作績效的影響研究-以中鋼為例」，國立中山大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 許峰勝（2004），「兩岸連鎖餐飲業高績效店舖領導型態異同之研究」，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 項賓和（2002），「轉換型領導、內外控取向與工作滿足之關係研究-以台灣地區電視台新聞記者為例」，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 葉俊達（2002），「轉換型領導方式對公營事業機構績效之研究-以勞工保險局為例」，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 詹中原（2002），「新公共管理」，台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 雷又台（2005），「冷戰後的中共區域安全戰略研究-以上海合作組織為例」（1991-2004 年），淡江大學國際事務與戰略研究所碩士在職專班碩士論文。
- 銓敘部（2001），「行政管理論文選輯十五輯」，台北市：公務人員月刊社。
- 蕭榮德（2005），「知識資源對組織績效之影響」，國立中山大學資訊管理學系碩

士論文。

羅虞村（1995），「領導理論研究」，台北市：文景出版社。

邊子光（2005），「海洋巡防學理論與實務」，台北市：三民書局。

魏敏飛（2002），「公務人力的精簡及彈性策略與組織績效之相關性研究—經濟部水利署附屬各區水資源局及河川局為例」，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。

二、英文部分

Ashkanasy Edited by Neal M., Charmine E.J. Härtel, and Wilfred J. Zerbe ；

foreword by Blake Ashforth （2000）. *Emotions in the workplace : research, theory, and practice*, Westport, Conn. : Quorum Books

Bass, B. M. （1985）. *Leadership and Performance Beyond Expectation*,
New York: The Free Press

Bass,B.M. and Avolio, B.J. （1993）. Transformational Leadership and Organization Culture. *Public Administration Quarterly*, Spring 1993, p.112-121

Bass, Bernard M. （1998）. *Transformational leadership : industrial, military, and educational impact*,Mahwah N.J. : Lawrence Erlbaum Associates

Bass, B.M., and Avolio, B.J. （1990）. *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto,
California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Bryman, A. （1992）. *Charisma and Leadership in Organizations*,

Bhargava Shivganesh （2003）. *Transformational leadership : value-based management for Indian organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage

Ernst. A. & M. Young, *Merger and Acquisitions*, New York : John Wiley & Sons,Inc 1994

Festinger,L.（1968）*Informal Social Communication Group Dynamics Research and Theory*
N.Y. : Harper & Row, Publishers.

Pittway, R. H. and J. W. Thrifts, Do Banks Overbid When Acquisition Failed Bands ?
Financial Management,1985

Robbins, S.P. (1999) .Organizational Behavior : Concept Controversies and Applications.7th. ed. N. J. : Prentice Hall, Inc

Riggio Edited by Ronald E. and Sarah Smith Orr ; foreword by Jack Shakely
(2004) .Improving leadership in nonprofit organizations ,

San Francisco, CA : Jossey-Bass

Snyder, Warren, H., Dowd, Jr., James J. &Houghton, D. (1994) .
Vision, Values, Courage: Leadership for Quality Management,

New York: The Free Press

Thompson, F. (1993) , Introduction : Critical Challenges to State and Local Public Service,
in F.J.Thompson, (ed.) , Revitalizing State and Local Public Service, CA : Jossey- Bass Publishers.

Yukl,G .A . (1994) .Leadership in Organization,3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl,G .A . ,and Van Fleet, D. D. (1982) .Cross-Situational, Multimethod Research on
Military Leader Effectiveness .

Organizational Behavior and Human Performance, 30, pp.87-108.

附 錄 1

問 卷 調 查 表（預測）

轉換型領導方式與組織績效之影響-以海巡署機動查緝隊為例

親愛的海巡署機動查緝隊同仁：

本問卷是針對海岸巡防署海岸巡防總局四個巡防局下設之各機動查緝隊主官（管）的領導風格對於組織績效之關係進行研究，深切期望經由您的參與及寶貴意見之提供，能對本研究在提昇服務士氣與績效方面有所助益。

這是一項純學術性的研究，與您的服務單位絕無任何關聯，問卷各題目的答案也無對錯、好壞之分。問卷是採自願、匿名的方式，您所填寫的資料將直接交由電腦處理，您單位的任何人都不會看到您填寫之答案，請您放心的依據真實的感受來作答，您真實的作答，將是本研究問卷成功的最大保障。

最後，謹致上最誠摯的謝意，感謝您百忙之中抽空耐心作答，敬祝您
身體健康，事事如意

國立台東大學區域政策與發展研究所

指導教授：孫本初 教授

研究生：孫晉華（聯絡電話：0932496413）

中華民國 96 年 10 月 21 日

第一部分：

下列的句子可以幫助您客觀地描述您直屬主官（管）的領導統御，但是它並不是用來評斷他（她）的好壞，畢竟每個主官（管）的領導風格必然是各有巧妙不同，面對不同業務性質的機關（單位）與人員，各個主官（管）必然也會有不同的領導行為。請您依照與他（她）共事的經驗，客觀地表達出您真實的看法。

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 對於他（她）能完全的信任-----	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我能發自內心地尊重他（她）在工作上的指示-----	☐	☐	☐	☐	☐
3. 和他（她）共事是一件愉快的事情-----	☐	☐	☐	☐	☐
4. 對於他（她）所指派的任務分配，我們都很樂意完成-----	☐	☐	☐	☐	☐
5. 相信他（她）有能力克服工作上所面臨的困難-----	☐	☐	☐	☐	☐
6. 他（她）滿足我的需求，以換取我對他（她）的支持-----	☐	☐	☐	☐	☐
7. 他（她）會依照部屬績效優劣而分別獎賞或懲處-----	☐	☐	☐	☐	☐
8. 他（她）會將報償適時給予完成特定目標的部屬-----	☐	☐	☐	☐	☐
9. 當我達不到績效時，他（她）才會對我進行干預或是監督-----	☐	☐	☐	☐	☐
10. 他（她）運用同一套管理方式於各部屬間，甚少改變-----	☐	☐	☐	☐	☐
11. 他（她）能鼓勵我表達自己的意見與理念-----	☐	☐	☐	☐	☐
12. 他（她）能鼓勵我迎接挑戰的勇氣-----	☐	☐	☐	☐	☐
13. 他（她）對我有極大的鼓舞力量-----	☐	☐	☐	☐	☐
14. 他（她）樹立了我對公職工作的信心與熱忱-----	☐	☐	☐	☐	☐
15. 他（她）使我熱愛工作-----	☐	☐	☐	☐	☐
16. 他（她）使我效忠自己的組織-----	☐	☐	☐	☐	☐
17. 他（她）會明確告訴我，想要達到獎勵就應該做好哪些事情-----	☐	☐	☐	☐	☐
18. 當我表現優異時，他（她）會幫我向上級爭取獎勵-----	☐	☐	☐	☐	☐
19. 他（她）會適時給予部屬鼓勵依限完成特定目標-----	☐	☐	☐	☐	☐
20. 他（她）能促使我重新思考以前從未質疑過的問題-----	☐	☐	☐	☐	☐

21. 他（她）能使我以新的角度來思考舊問題----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. 他（她）能提供我新的方向去解決問題----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23. 他（她）能給予我潛能並給予訓練----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24. 他（她）塑造一個使人樂於學習的環境----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
25. 他（她）對部屬的關懷備至，使我們樂於成為團隊中的一員----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
26. 他（她）使我能更有效率地安排自己的生涯規劃----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
27. 他（她）鼓勵我進修充實知識----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
28. 他（她）能像長輩一樣關心我----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
29. 他（她）能時時了解我的工作狀況----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
30. 他（她）她會關心我的家庭生活情形----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
31. 當我在工作上遇到挫折時，他（她）能適時給我慰藉----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
32. 他（她）能以一對一的方式關心我----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
33. 他（她）會要求部屬依照工作手則方法完成工作----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
34. 他（她）能與我同甘共苦----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
35. 他（她）指出我的過失時，會顧及我的自尊----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
36. 當他（她）對部屬進行懲處時，會對事不對人----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
37. 他（她）運用懲處時機是即時的----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
38. 不管我犯的錯誤是否無心，他（她）的指責都是很嚴厲的----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
39. 他（她）做事不會與我們討論就決定採取行動----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

第二部分：

下列的句子，是有關您的直屬主官（管）的帶領下，於工作崗位上所產生的一些情形。下列的句子本身並無好壞、對錯，只是在幫助您描述您工作上的情形而已，請各位同仁依照問卷敘述客觀地表達出您真實的感受即可。

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 長官所教導的工作方法，常常使得我能順利達成任務-----	☐	☐	☐	☐	☐
2. 由於他（她）的領導，我能充分發揮潛能-----	☐	☐	☐	☐	☐
3. 他（她）總是強化我追求績效的動機-----	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我認為他（她）在解決能力方面是有效能的-----	☐	☐	☐	☐	☐
5. 他（她）總是在增進團隊的凝聚力-----	☐	☐	☐	☐	☐
6. 他（她）在改善工作生活品質方面是有幫助的-----	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我覺得他（她）在促進組織達成使命是有幫助的-----	☐	☐	☐	☐	☐
8. 他（她）在激勵部屬方面是有幫助的-----	☐	☐	☐	☐	☐
9. 他（她）在增進部屬技能方面是有幫助的-----	☐	☐	☐	☐	☐
10. 他（她）在滿足部屬的工作需求方面是有幫助的-----	☐	☐	☐	☐	☐
11. 在他（她）的領導下，我覺得本單位的整提績效是有提昇的-----	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我能運用訓練所得知識，幫助我迅速處理日常業務上的問題-----	☐	☐	☐	☐	☐
13. 與其他單位比較，我認為本單位的績效是比較好的-----	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我會參考部門中有關提升工作績效的研究資料來自我提升-----	☐	☐	☐	☐	☐
15. 我總是能按時達成他（她）的要求工作-----	☐	☐	☐	☐	☐
16. 當我遇到工作上的困難時，我能知道向人請求協助-----	☐	☐	☐	☐	☐
17. 處理類似業務時，我會參考先前類似的案例來節省我的工作時間----	☐	☐	☐	☐	☐
18. 我能及時回應上級要求的各項績效目標-----	☐	☐	☐	☐	☐
19. 我總是面帶微笑地對待我週遭的人員-----	☐	☐	☐	☐	☐
20. 我有足夠的知識，能應付公事上的需求-----	☐	☐	☐	☐	☐

21. 我有高度的興趣來執行本身所負責的工作----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. 工作時，我能相當的專心----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐



第三部分：基本資料

請就以下各提勾選一個答案

一、您的性別：

☐男 ☐女

二、職別：

☐軍職 ☐文職

三、您的年齡：

☐21-25 歲 ☐26-30 歲 ☐31-35 歲 ☐36-40 歲 ☐41-45 歲

☐46-50 歲 ☐51-55 歲 ☐56-60 歲 ☐61-65 歲

四、您的教育程度：

☐專科（修）班 ☐正期班 ☐指參 ☐戰院

☐專科 ☐大學 ☐碩士 ☐博士

五、職階：

☐少尉 ☐中尉 ☐上尉 ☐少校 ☐中校

☐五職等 ☐六職等 ☐七職等 ☐八職等 ☐九職等

六、職務：☐副隊長 ☐分隊長 ☐專員 ☐查緝員

七、婚姻狀況：☐已婚 ☐未婚

八、任公職年資：☐1 年以下 ☐1 年-5 年 ☐6 年-10 年 ☐11 年-15 年

☐16 年-20 年 ☐20 年-25 年 ☐25 年以上

問卷結束 非常謝謝您！

附 錄 2

問 卷 調 查 表（正式）

轉換型領導方式與組織績效之影響-以海巡署機動查緝隊為例

親愛的海巡署機動查緝隊同仁：

本問卷是針對海岸巡防署海岸巡防總局四個巡防局下設之各機動查緝隊主官（管）的領導風格對於組織績效之關係進行研究，深切期望經由您的參與及寶貴意見之提供，能對本研究在提昇服務士氣與績效方面有所助益。

這是一項純學術性的研究，與您的服務單位絕無任何關聯，問卷各題目的答案也無對錯、好壞之分。問卷是採自願、匿名的方式，您所填寫的資料將直接交由電腦處理，您單位的任何人都不會看到您填寫之答案，請您放心的依據真實的感受來作答，您真實的作答，將是本研究問卷成功的最大保障。

最後，謹致上最誠摯的謝意，感謝您百忙之中抽空耐心作答，敬祝您
身體健康，事事如意

國立台東大學區域政策與發展研究所

指導教授：孫本初 教授

研究生：孫晉華（聯絡電話：0932496413）

中華民國 96 年 11 月 26 日

第一部分：

下列的句子可以幫助您客觀地描述您直屬主官（管）的領導統御，但是它並不是用來評斷他（她）的好壞，畢竟每個主官（管）的領導風格必然是各有巧妙不同，面對不同業務性質的機關（單位）與人員，各個主官（管）必然也會有不同的領導行為。請您依照與他（她）共事的經驗，客觀地表達出您真實的看法。

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 對於他（她）能完全的信任-----	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我能發自內心地尊重他（她）在工作上的指示-----	☐	☐	☐	☐	☐
3. 和他（她）共事是一件愉快的事情-----	☐	☐	☐	☐	☐
4. 對於他（她）所指派的任務分配，我們都很樂意完成-----	☐	☐	☐	☐	☐
5. 相信他（她）有能力克服工作上所面臨的困難-----	☐	☐	☐	☐	☐
6. 他（她）滿足我的需求，以換取我對他（她）的支持-----	☐	☐	☐	☐	☐
7. 他（她）會依照部屬績效優劣而分別獎賞或懲處-----	☐	☐	☐	☐	☐
8. 他（她）會將報償適時給予完成特定目標的部屬-----	☐	☐	☐	☐	☐
9. 當我達不到績效時，他（她）才會對我進行干預或是監督-----	☐	☐	☐	☐	☐
10. 他（她）運用同一套管理方式於各部屬間，甚少改變-----	☐	☐	☐	☐	☐
11. 他（她）能鼓勵我表達自己的意見與理念-----	☐	☐	☐	☐	☐
12. 他（她）能鼓勵我迎接挑戰的勇氣-----	☐	☐	☐	☐	☐
13. 他（她）對我有極大的鼓舞力量-----	☐	☐	☐	☐	☐
14. 他（她）樹立了我對公職工作的信心與熱忱-----	☐	☐	☐	☐	☐
15. 他（她）使我熱愛工作-----	☐	☐	☐	☐	☐
16. 他（她）使我效忠自己的組織-----	☐	☐	☐	☐	☐
17. 他（她）會明確告訴我，想要達到獎勵就應該做好哪些事情-----	☐	☐	☐	☐	☐
18. 當我表現優異時，他（她）會幫我向上級爭取獎勵-----	☐	☐	☐	☐	☐
19. 他（她）能促使我重新思考以前從未質疑過的問題-----	☐	☐	☐	☐	☐
20. 他（她）能使我以新的角度來思考舊問題-----	☐	☐	☐	☐	☐

21. 他（她）能提供我新的方向去解決問題----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. 他（她）能給予我潛能並給予訓練----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23. 他（她）塑造一個使人樂於學習的環境----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24. 他（她）使我能更有效率地安排自己的生涯規劃----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
25. 他（她）鼓勵我進修充實知識----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
26. 他（她）能像長輩一樣關心我----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
27. 他（她）能時時了解我的工作狀況----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
28. 他（她）她會關心我的家庭生活情形----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
29. 當我在工作上遇到挫折時，他（她）能適時給我慰藉----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
30. 他（她）能以一對一的方式關心我----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
31. 他（她）會要求部屬依照工作手則方法完成工作----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
32. 他（她）能與我同甘共苦----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
33. 當他（她）對部屬進行懲處時，會對事不對人----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
34. 他（她）運用懲處時機是即時的----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
35. 不管我犯的錯誤是否無心，他（她）的指責都是很嚴厲的----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
36. 他（她）做事不會與我們討論就決定採取行動----- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

第二部分：

下列的句子，是有關您的直屬主官（管）的帶領下，於工作崗位上所產生的一些情形。下列的句子本身並無好壞、對錯，只是在幫助您描述您工作上的情形而已，請各位同仁依照問卷敘述客觀地表達出您真實的感受即可。

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 長官所教導的工作方法，常常使得我能順利達成任務-----	☐	☐	☐	☐	☐
2. 由於他（她）的領導，我能充分發揮潛能-----	☐	☐	☐	☐	☐
3. 他（她）總是強化我追求績效的動機-----	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我認為他（她）在解決能力方面是有效能的-----	☐	☐	☐	☐	☐
5. 他（她）總是在增進團隊的凝聚力-----	☐	☐	☐	☐	☐
6. 他（她）在改善工作生活品質方面是有幫助的-----	☐	☐	☐	☐	☐
7. 他（她）在激勵部屬方面是有幫助的-----	☐	☐	☐	☐	☐
8. 他（她）在增進部屬技能方面是有幫助的-----	☐	☐	☐	☐	☐
9. 他（她）在滿足部屬的工作需求方面是有幫助的-----	☐	☐	☐	☐	☐
10. 在他（她）的領導下，我覺得本單位的整提績效是有提昇的-----	☐	☐	☐	☐	☐
11. 我能運用訓練所得知識，幫助我迅速處理日常業務上的問題-----	☐	☐	☐	☐	☐
12. 與其他單位比較，我認為本單位的績效是比較好的-----	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我會參考部門中有關提升工作績效的研究資料來自我提升-----	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我總是能按時達成他（她）的要求工作-----	☐	☐	☐	☐	☐
15. 處理類似業務時，我會參考先前類似的案例來節省我的工作時間----	☐	☐	☐	☐	☐
16. 我能及時回應上級要求的各項績效目標-----	☐	☐	☐	☐	☐
17. 我總是面帶微笑地對待我週遭的人員-----	☐	☐	☐	☐	☐
18. 我有足夠的知識，能應付公事上的需求-----	☐	☐	☐	☐	☐
19. 我有高度的興趣來執行本身所負責的工作-----	☐	☐	☐	☐	☐
20. 工作時，我能相當的專心-----	☐	☐	☐	☐	☐

第三部分：基本資料

請就以下各提勾選一個答案

一、您的性別：

☐男 ☐女

二、職別：

☐軍職 ☐文職

三、您的年齡：

☐21-25 歲 ☐26-30 歲 ☐31-35 歲 ☐36-40 歲 ☐41-45 歲

☐46-50 歲 ☐51-55 歲 ☐56-60 歲 ☐61-65 歲

四、您的教育程度：

☐專科（修）班 ☐正期班 ☐指參 ☐戰院

☐專科 ☐大學 ☐碩士 ☐博士

五、職階：

☐少尉 ☐中尉 ☐上尉 ☐少校 ☐中校

☐五職等 ☐六職等 ☐七職等 ☐八職等 ☐九職等

六、職務：☐副隊長 ☐分隊長 ☐專員 ☐查緝員

七、婚姻狀況：☐已婚 ☐未婚

八、任公職年資：☐1 年以下 ☐1 年-5 年 ☐6 年-10 年 ☐11 年-15 年

☐16 年-20 年 ☐20 年-25 年 ☐25 年以上

問卷結束 非常謝謝您！

附 錄 3

海岸巡防人員人事條例草案

條 文	說 明
第一章 總則	章 名
第一條海岸巡防人員(以下簡稱海巡人員)人事事項，依本條例之規定；本條例未規定者，適用其他有關法律之規定。	一、明定海岸巡防人員之人事事項，依本條例行之，本條例未規定者，適用其他公務人員有關人事法律。 二、參考條文 關務人員人事條例第一條 關務人員人事事項，依本條例之規定；本條例未規定者，適用其他有關法律之規定。
第二條本條例所稱海巡人員，指依本條例任官、授階，執行海域及海岸巡防任務之人員。	一、明定海巡人員之定義，以規範本條例之適用對象。 二、參考條文 (一) 海岸巡防法第四條第一項 巡防機關掌理下列事項： 1、海岸管制區之管制及安全維護事項。 2、入出港船舶或其他水上運輸工具之安全檢查事項。 3、海域、海岸、河口與非通商口岸之查緝走私、防止非法入出國、執行通商口岸人員之安全檢查及其他犯罪調查事項。 4、海域及海岸巡防涉外事務之協調、調查及處理事項。 5、走私情報之蒐集，滲透及安全情報之調查處理事項。 6、海洋事務研究發展事項。 7、執行事項： (1) 海上交通秩序之管制及維護事項。 (2) 海上救難、海洋災害救

	護及海上糾紛之處理事項。 (3) 漁業巡護及漁業資源之維護事項。 (4) 海洋環境保護以及保育事項。 8、其他有關海岸巡防之事項。 (二) 警察人員管理條例第三條 本條例所稱警察人員，指依本條例任官、授階、執行警察任務之人員。 (三) 關務人員人事條例第二條 本條例所稱關務人員，指依本條例任用，執行關務任務之人員。
第三條海巡人員官、職分立，官等受保障，職務得調任。	一、明定海巡人員官、職分立，官等依法應予保障，職務得調任。 二、參考條文 (一) 警察人員管理條例第四條 警察官、職分立，官受保障，職得調任，非依法不得免官或免職。 (二) 關務人員人事條例第三條 關務人事官稱、職務分立，官稱受保障，職務得調任。
第四條海巡官等為海巡監、海巡正、海巡佐；海巡監分一階至五階，海巡正、海巡佐各分一階至四階，均以第一階為最高階。	一、明定海巡人員官制區分為海巡監、海巡正、海巡佐。 二、「海巡監」第一階相當於簡任第十四職等，其餘比照警察官等職等；另為彰顯海巡任務之特殊性，參酌警察人員管理條例，初任巡官為四等考試（相等於普考）及格者，相當於委任第三職等之警佐三階任用，五等考試（相當於初等考試）及格者，以相當於委任第二職等之警佐四階任用，至於委任第一職等人員則以一般公務人員任用。

	三、參考條文 警察人員管理條例第五條 警察官等為警監、警正、警佐。 各分一、二、三、四階，均以第一階為最高階。
第二章 任官	章 名
第五條初任海巡官之年齡，不得超過下列規定： 一、海巡佐四十歲。 二、海巡正四十五歲。 三、海巡監五十歲。 本條例施行前，行政院海岸巡防署（以下簡稱本署）及所屬機關編制內現職人員，經依法取得公務人員任用資格者，或經升官等任用者，或因航空專業需求者，不受前項限制。	一、明定海巡人員之初任年齡限制，保持人員素質精壯，以利執勤需要。 二、為保障本署及所屬機關現職未具公務人員任用資格者，於取得任用資格後，得不受第一項出任海巡官年齡之限制，並考量本署空中偵巡隊所需航空專業人才多需由國防部之管道進用，渠等至本署服務時可能不符初任海巡人員年齡之規定，為顧及飛航專才之特別需求，爰訂定條文第二項如上。 三、有關現行海巡特考考試規則應考資格年齡上限較本條規定為寬部分，按本條例施行前經海巡特考及格進用之人員，係以海巡行政或海巡技術職系任用，本條例施行後，可依草案第十一條規定改任為海巡官，並依草案第九條規定晉陞海巡監，並不發生本條第一項初任海巡官年齡限制之問題。本條例施行後，現行海巡特考考試規則有關應考年齡部分，須配合本條例修正，使二者規定一致。 四、參考條文 警察人員管理條例第十條第一項 初任警察官之年齡，不得超過左列規定： （一）警佐四十歲。

	(二) 警正四十五歲。
	(三) 警監五十歲。
第六條海巡官之任官資格如次： 一、海巡人員考試及格或相當之考試及格者。 二、曾任海巡官，依法銓敘合格者。 三、任海巡官，經依法升官等任用者。	一、明定海巡官之任官資格。 二、基於通過國家考試及格者，均已具備各該擬任官等之最低學歷資格，為免浪費教育資源，並響應終身學習時代潮流，鼓勵同仁參加第二專長之進修，以多元化專長打擊多元化犯罪，因此，本條例未參採警察人員管理條例第十一條第二項有關職務等階最高列警正三階以上應受警察大學或警察專科學校畢業始能任用之規定。 三、參考條文 (一) 公務人員任用法第九條第一項公務人員之任用資格，依左列規定： 1、依法考試及格。 2、依法銓敘及格。 3、依法升等及格。 (二) 警察人員管理條例第十一條警察官之任官資格如左： 1、警察人員考試及格者。 2、曾任警察官，經依法升官等任用者。 3、本條例施行前曾任警察官，依法銓敘及格者。 警察官之任用，除具備前項各款資格之一外，職務等階最高列警正三階以上，應經警察大學或警官學校畢業或訓練及格；職務等階最高列警正四階以下，應經警察大學、警官學校、警察專科學校或警察學校畢業或訓練合格。
第七條海巡人員考試及格者，取得任官	一、明定海巡人員各該官階任官資格

資格如下： 一、高等考試一級考試或相當之特種考試一等考試及格者，取得海巡正一階任官資格。 二、高等考試二級考試或相當之特種考試二等考試及格者，取得海巡正三階任官資格。 三、高等考試三級考試或相當之特種考試三等考試及格者，取得海巡正四階任官資格。 四、普通考試或相當之特種考試四等考試及格者，取得海巡佐三階任官資格。 五、初等考試或相當之特種考試五等考試及格者，取得海巡佐四階任官資格。 前項第一款至第三款所列各等級考試及格人員，如無相當官階職務可資任官時，得先以低一官階任官。	，得透過本署請辦各等級特種考試海巡人員考試、高等考試、普通考試及初等考試及格取得，使進用人才管道多元化。 二、第二項規定第一至第三等級考試及格人員，如無相當官階職務可資任官時，得先以低一官階任官。 三、參考條文 警察人員管理條例第十二條 警察人員考試及格者，取得任官資格如左： (一) 高等考試一級考試或特種考試警察人員考試一等考試及格者，取得警正一階任官資格。 (二) 高等考試二級考試或特種考試警察人員考試二等考試及格者，取得警正三階任官資格。 (三) 高等考試三級考試或特種考試警察人員考試三等考試及格者，取得警正四階任官資格。 (四) 普通考試或特種考試警察人員考試四等考試及格者，取得警佐三階任官資格。 (五) 初等考試或特種考試警察人員考試五等考試及格者，取得警佐四階任官資格。 各等級考試及格人員，如無相當官階可資任官時，得先以低一官階任官。
第八條海巡人員官階之晉升，準用公務人員考績升職等之規定。	一、明定海巡人員官階晉升之規定。 二、參考條文 警察人員管理條例第十三條 警察人員官階之晉升，準用公務人員考績升職等之規定。 警察人員具有特殊功績晉階者，不受前項規定之限制。
第九條海巡人員之晉升官等，須經升官	一、明定海巡人員晉升官等取得資格

等考試及格。 海巡人員具有左列資格之一，並經銓敘部銓敘審定合格實授現任海巡正一階職務最近三年年終考績二年列甲等，一年列乙等以上，敘海巡正一階本俸最高級，且經晉升海巡監官等訓練合格者，取得升任海巡監五階任官資格，不受前項規定之限制： 一、經高等考試或相當於高等考試之特種考試及格，並任合格實授海巡正一階職務滿三年者。 二、經大學或獨立學院以上學校畢業，並任合格實授海巡正一階職務滿六年者。 前項海巡人員如有特殊情形，報經主管機關核准，得先予調派海巡監職務，並於一年內補訓合格，不受應先經升官等訓練，始取得海巡監任官資格之限制。但特殊情形之補訓，以本條例施行後五年內為限。 前項應予補訓人員，如未依規定補訓或補訓成績不及格，應予註銷海巡監任官資格，並回任海巡正職務。 海巡人員具有左列資格之一，並經銓敘部銓敘審定合格實授現任海巡佐一階職務，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，敘海巡佐一階本俸最高級，且經晉升海巡正官等訓練合格者，取得升任海巡正四階任官資格，不受第一項規定之限制： 一、經普通考試或相當之特種考試四等考試及格，並任合格實授海巡佐一階職務滿三年者。 二、高等中級學校畢業，並且任合格實授海巡佐一階職務滿	之相關規定。 二、參考條文 (一) 公務人員任用法第十七條 現職公務人員官等之晉升，須經升官等考試及格。 公務人員具有左列資格之一，並經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第九職等職務，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，敘薦任第九職等本俸最高級，且經晉升簡任官等訓練合格者，取得升任簡任第十職等任用資格，不受前項規定之限制： 1、經高等考試或經相當高等考試之特種考試或於本法施行前經分類職位第六至第九職等考試或經公務人員薦任升官等考試、薦任升等考試或於本法施行前經分類職位第六職等升等考試及格，並任合格實授薦任第九職等職務滿三年者。 2、經大學或獨立學院以上學校畢業，並任合格實授薦任第九職等職務滿六年者。 前項公務人員如有特殊情形或係駐外人員，報經主管機關係核准，得先予調派簡任職務，並於一年內或回國服務一年內補訓合格，不受應先經升官等訓練，始取得簡任任用資格之限制。但特殊情形之補訓，以本條文修正施行後五年內為限。 前項應予補訓人員，如未依規定補訓或補訓成績不合格，應予註銷簡任任用資格，並
---	---

十年者，或專科學校畢業，並任合格實授海巡佐一階職務滿八年者，或大學以上學校畢業，並任合格實授海巡佐一階職務六年者。 前項升任海巡正官等人員，以擔任海巡正三階以下職務為限。 第二項及第五項晉升官等訓練辦法，由考試院定之。	回任薦任職務，不適用第十八條第一項第二款之規定。 公務人員具有左列資格之一，並經銓敘部銓敘審定合格實授現任委任第五職等職務，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，敘委任第五職等本俸最高級，且經晉升薦任官等訓練合格者，取得升任薦任第六職等任用資格，不受第一項規定之限制： 1、經普通考試、相當普通考試之特種考試或相當委任第三職等以上之銓定資格考試或於本法施行前經分類職位第三職等至第五職等考試及格，並任合格實授委任第五職等職務滿三年者。 2、高級中等學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿十年者，或專科學校畢業，並任合格實授第五職等職務滿八年者，或學以上學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿六年者。 前項升任薦任官等人員，以擔任薦任第七職等以下職務為限。第二項及第五項晉升官等訓練辦法，由考試院定之。 (二) 公務人員考績法修正草案第十一條第一項 各機關參加考績人員任本職等年終考績，具有左列各款情形之一者，取得同官等高一職等之任用資格： 1、二年列甲等者 2、一年列甲等二年列乙等者 (三) 警察人員管理條例部分條文修
--	---

正草案第十四條

警察人員之晉升官等，須經升官等考試及格。

警察人員具有左列資格之一，並經銓敘部銓敘審定合格實授現任警正一階職務，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，敘警正一階本俸最高級，且經晉升警監官等訓練合格者，取得升任者，取得升任警監五階任官資格，不受前項規定之限制：

- 1、經高等考試或相當於高等考試之特種考試警察人員考試及格，並任合格實授警正一階職務滿三年者。
- 2、經警察大學或警官學校四年學制以上畢業，並任合格實授警正一階職務滿六年者。

前項警察人員如有特殊情形，並經主管機關核准，得先予調派警監職務，並於一年內補訓合格，不受應先經升官等訓練，始取得警監任官資格之限制。但特殊情形之補訓，以本條例中華民國〇年〇月〇日修正後五年內為限。

前項應予補訓人員，如未依規定補訓或補訓成績不合格，應予註銷警監任官資格，並回任警正職務。

警察人員具有左列資格之一，並經銓敘部銓敘審定合格實授現任警佐一階職務，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，敘警佐一階本俸最高級，且經晉升警正官等訓練合格者，取得升任警正四

	階任官資格，不受第一項規定之限制： 1、經普通考試、特種考試警察人員考試四等考試或相當委任第三職等以上銓定資格考試警察人員考試及格，並任合格實授警佐一階職務滿三年者。 2、警察學校或警察專科學校警員班畢業，並任合格實授警佐一階職務滿十年者，或警察專科學校專科警員班或警官學校、警察大學專修班畢業，並任合格實授警佐一階職務滿八年者，或警官學校、警察大學四年學制以上畢業，並任合格實授警佐一階職務滿六年者。 前項升任警正官等人員，應受第十一條第二項之限制，並以擔任警正三階以下職務為限。 第二項及第五項晉升官等訓練辦法，由考試院定之。
第十條海巡官曾任一般行政及技術職務，經銓敘審定有案者，其相當官等職等之年資、考績，得併計第八條、前條第二項、第五項之年資、考績，取得各該任官資格。	一、明定海巡官曾於行政機關服務年資、考績併計可取得各該任官資格。 二、參考條文 警察人員曾任警察機關組織法規所定一般行政及技術職務，其相當官等職等之年資、考績，得併計第十三條第一項、前條第二項之年資、考績，取得各該任官資格。
第十一條本條例施行前，經依法銓敘合格現職人員之官等，依下列規定改任： 一、簡任、警監及技術監改任海	一、明定本署現職人員改任海巡人員相當官等之原則。 二、參考條文 警察人員管理條例第十五條本條

巡監。 二、薦任、警正、技術正及高級技術員改任海巡佐。 三、委任、警佐、技術員及技術佐改任海巡佐。	例施行前，經依法銓敘合格現任警察官之官等，依左列規定改任： （一）簡任改任警監。 （二）薦任改任警正。 （三）委任改任警佐。
第十二條海巡官初任各官等及海巡監各官階時均應任官，程序如下： 一、海巡監、海巡正由本署核轉銓敘部銓敘審定合格後，呈請總統任官。 二、海巡佐由本署核轉銓敘部銓敘審定合格後任官。	一、明定海巡官初任、晉階、升等實之任官程序。 二、參考條文 （一）警察人員管理條例第十六條警察官初任、晉階、升等時均應任官，程序如左： 1、警監、警正由內政部核轉銓敘部審定後，呈請總統任官。 2、警佐由內政部核轉銓敘機關審定後任官，或由省（市）政府核轉銓敘機關審定後，報內政部任官。 （二）公務人員任用法第二十五條各機關初任簡任各職等職務公務人員、初任薦任公務人員，經銓敘部銓敘審定合格後，呈請總統任命。初任委任公務人員，經銓敘部銓敘審定合格後，由各主管機關任命之。
第三章 任職	章名
第十三條初任各官等海巡人員，未具與擬任職務職責程度相當或低於一官階之經驗六個月以上者，應先予試用六個月。試用期滿成績及格者，予以實授。 試用人員於試用期間有左列情事之一者，應為試用成績不及格，予以解職： 一、有公務人員成績法規所定年終考績得考列丁等情形之一者。 二、有公務人員成績法規所定一次	一、明定初任海巡職務須經試用，成績不及格者停止其試用，並予解職。 二、參考條文 （一）公務人員任用法第二十條第一項、第二項 初任各官等人員，未具與擬任職務職責程度相當或低一職等之經驗六個月以上者，應先予試用六個月，並由各機關指派專人負責指導。試用期滿成績及格，予以實授。

記一大過以上情形之一者。 三、平時考核獎懲互相抵銷後，累積達一大過以上者。 四、曠職繼續達二日或累積達三日者。	試用人員於試用期間有左列情事之一者，應為試用成績不及格，予以解職： 1、有公務人員考績法規定年終考績得考列丁等情形之一者。 2、有公務人員考績法規所定一次記一大過以上情形之一者。 3、平時考核獎懲互相抵銷後，累積達一大過以上者。 4、曠職繼續達二日或累積達三日者。 (二) 警察人員管理條例部分條文修正草案第十七條 初任各官等警察人員，未具與擬任職務職責程度相當或低一官階之經驗六個月以上者，應先予試用六個月。試用期滿成績及格者，予以實授。 試用人員於試用期間有公務人員任用法第二十條第二項第一款至第四款情事或依法警察人員獎懲標準表一次記一大過情形之一者，為試用成績不及格，應予解職。 警察大學、警官學校、警察專科學校及警察學校學生經實習期滿畢業，考試及格分發任職者，免予試用。
第十四條海巡官任職，依各該機關組織法律之規定，官階應與職務等階相配合。 海巡官任職，應就其工作職責及所需資格，列入職務等階表，必要時一職務得列兩個至三個官階。	一、明定海巡人員之官階職務應列入職務等階表，由銓敘部會同行政院人事行政局、本署擬訂，報請考試院核定。 二、本條第一項有關海巡官「任職」之規定，並未參採警察人員管理條例第十八條第一項後段：「本

前項職務等階表，依職責程度、業務性質及機關層次，由銓敘部會同行政院人事行政局、本署擬訂，報請考試院核定。	官階無適當人員調任時，得以同官等低一官階資深績優人員權理。遇有特殊情形，亦得以高一官階人員調任」，係因公務人員任用法第十八條第一項第三款：「三、在同官等內調任低職等職務，除自願者外，以調任低一職等之職務為限，均仍以原職等任用，且機關首長及副首長不得調任本機關同職務列等以外之其他職務，主管人員不得調任本單位之副主管或非主管，副主管人員不得調任本單位之非主管。但有特殊情形，報經總統府、國民大會、主管院或國家安全會議核准者，不在此限。」，兩者對「權理」之規定以後者較具彈性，如本條例未做特別規定時，得依本條例草案第一條「本條例未規定者，適用其他有關法律之規定」，採用公務人員任用法第十八條第一項第三款之規定辦理。 三、有關同官等權理之規定採用公務人員任用法第九條第三項之規定：「初任各職務人員，應具有擬任職務所列職等之任用資格；未具擬任職務職等任用資格者，在同官等高二職等範圍內得予權理。權理人員得隨時調任與其所具職等資格相當性質相近之職務。」辦理。 四、鑑於本條例施行後，依第十一條規定，銓敘合格人員均可辦理改任換敘，爰不參採警察人員管理條例第十八條第十四項有關規定。 五、參考條文 （一）公務人員任用法第十八條第一
---	---

	項現職人員調任，依左列規定： 1、簡任第十二職等以上人員，在各職系之職務間得予調任；其餘人員在同職組各職系之職務間得予調任。 2、經依法任用人員，除自願者外，不得調任低一官等之職務。 3、在同官等內調任低職等職務，除自願者外，以調任低一職等之職務為限，均仍以原職等任用，且機關首長及副首長不得調任本機關同職務列等以外之其他職務，主管人員不得調任本單位之副主管或非主管，副主管人員不得調任本單位之非主管。但有特殊情形，報經總統府、國民大會、主管院或國家安全會議核准者，不在此限。 （二）警察人員管理條例部分條文修正草案第十八條 警察官任職，依各該機關組織法規之規定，官階應與職務等階相配合。本官階無適當人員調任時，得以同官等低一官階資深績優人員權理。遇有特殊情形，亦得以高一官階人員調任。 警察官職務，應就其工作職責及所需資格，列入職務等階表，必要時一職務德列兩個至三個官階。 前項職務等階表，依職責程度、業務性質及機關層次，由銓敘部會同行政院人事行政局、內政部擬訂，報請考試院
--	---

	核定。 依法應適用本條例之機關及人員，於本條文修正施行前，其組織法規所列職務之官等與職務等階表牴觸時，暫先適用職務等階表規定。但各機關組織法律於本條文修正施行後制定或修正者，仍依組織法律之規定。
第十五條本署及所屬機關之主管及專門性職務人員，得經升職訓練或專業訓練培育之。	一、明定本署及所屬機關之主管及專門性職務人員，得由本署以專長訓練方式自行培訓，以提升海巡人員專業素養。 二、本條例草案所稱主管職務，指局長、隊長、艦長等主官（管），所稱專門性職務，指分析師、飛行員、艦艇駕駛員、艦艇機師、報務員及其他需具專門學能之職務。 三、參考條文 （一）警察人員管理條例第十九條各級警察機關主管及專門性職務人員，得經升職教育或專業訓練培育之。 （二）警察人員管理條例施行細則第十五條所稱主管職務，指警察機關組織法規中正副首長及各級單位主管；所稱專門性職務，指刑事、消防、外事及其他需具專門學能之職務。
第十六條本條例施行前，本署及所屬機關編制內現職人員，已具有公務人員任用資格者，於本條例施行後，應依現職改任換敘；其改任換敘辦法，由考試院會同行政院定之。未具公務人員任用資格者，由考試院限期辦理考試，以定其資格，不受公務人員考試法	一、明定本署及所屬機關編制內現職人員已具有公務人員法定任用資格者，於本條例施行後改任換敘為海巡人員。 二、未具公務人員任用資格之支領警佐待遇人員，參考國家安全局組織法及銓敘部民國九十一年七月二十二日函有關留用人員用語體

第二條之限制；其考試辦法，由考試院定之。 前項未經考試及格者，暫支領警佐待遇，人員得繼續留任職務列等相當之職務至離職或退休為止；軍職人員陞任所必要之經歷及教育，由行政院定之，不受陸海空軍軍官士官任官條例及陸海空軍軍官士官任職條例有關任職資格之限制。 第一項未具公務人員任用資格者，其勤務及人事管理事項之辦法，由本署定之。	例之規定，明定得繼續留任相當職務至離職或退休為止。 三、鑑於本署及所屬機關請辦海巡特考所能提供之缺額極為有限，無法滿足本署及所屬機關未具任用資格之軍職人員（約三千七百人）及支警佐待遇人員（六十九人）轉任為海巡人員之需要，且查本署請辦第一次海巡特考報名錄取情形，本署現職人員參加特考計一,六五七人，僅錄取三人，為免現職人員因戮力負維護國家安全及社會治安之重要工作，無暇準備各種國家考試以取得任用資格轉任為公務人員，爰於條文第一項後段，建請由考試院限期辦理詮訂資格考試，不受公務人員考試法第二條之限制，並對立法院第四屆第六會期立法委員審查後備軍人轉任公職考試比敘條例附帶決議：「有關隨同業務移撥行政院海岸巡防署及其所屬機關（構）之國軍志願役中校以下軍士官，考選部應協調相關機關，舉辦考試，以保障其轉任公職考試權益。」乙節有所回應。 四、考選部自本年起辦理之國軍上校以上人員轉任公務人員考試，其應考對象包含國安局、國防部、教育部軍訓處及本署等機關所屬上校以上軍職人員，人數粗估約五千人，且經用人機關提出用人需求時，考選部即可納入規劃辦理次年度考試，並無辦理之年限。另經報考錄取人員，即取得簡任官任用資個，亦不違反考試法第二條之規定。是以本署中校以下志願役人員約三千六百人，同
---	---

	為軍職人員身分，且僅需辦理相當荐任及委任關任用資格考試，人數亦逐年減少及限期辦理等條件下，援引上開規定於本條例草案取得法源依據辦理轉任考試，應屬可行。 五、本署法定職掌及工作性質與國防部並不相同，因此，對於人才培育所需教育與經歷等條件亦無法一致，為避免教育投資浪費，符合為用而訓之目標，並使本署所屬軍職人員在尚未取得公務人員任用資格之前，亦能維持晉任空間，不因受陸海空軍軍官士官任職條例對於任職條件之限制而退伍，使海巡工作經驗得以傳承。 六、國防部實施「精進案」內部員額刻正檢討精簡，致迄今仍無法依陸海空軍軍官士官任職條例施行細則第二十七條第一項規定，「調部外單位任職之軍官、士官，其任期以三年為限，任期屆滿，由各經歷管理單位呈報國防部協調部外單位另遴選人員接替，但調任人員經歷發展已成定型或其所職務有專業性者，經部外單位協調國防部同意後，依其志願得不受任期三年之限制」及第二十八條第一項第四款規定，「調部外單位軍官、士官之教育，按經歷管理規定必須接受各階段教育之培育者，應由原隸總（司令）部陳報國防部協調部外單位計畫調回受訓。」等規定檢討辦理。鑑於本署法定職掌及工作性質與國防部並不相同，對於人才培育所需教育與經歷等條件確實無法一致，且在軍職人員不可能回任
--	--

	國防部情形下，不致造成該部人員經管之困擾，亦無援引比照之問題。 七、綜上，為使本署對未具公務人員任用資格者之各種人事管理事項，包括考核、獎懲等事項具有法源依據，明定其管理辦法由本署定之，以符合行政程序法之規定，爰規定如上。 八、考選部意見： 第一項後段「未具公務人員任用資格者，由考試院限期辦理考試，已定其資格，不受公務人員考試法第二條之限制；其考試辦法，由考試院定之。」查國家辦理公務人員考試均是本於公平、公正、公開之原則辦理，對於未具任用資格人員之銓定考試、資格考試，久為社會詬病，考試院在八十三年即以做成政策性宣示，不再舉辦銓定考試、資格考試，八十五年一月十七日修正公布公務人員考試法全文二十五條後，考選部對於各機關申請銓定考試、資格考試均未予同意。另查公務人員考試法第二條第一項規定：「公務人員之考試，以公開競爭方式行之，……其他法律與本法規定不同時，適用本法。」因此，與草案所載「不受公務人員考試法第二條之限制」顯有扞格，嗣後本條例如完成立法程序，考選部依照公務人員考試法規定，亦無法配合辦理相關之銓定考試或資格考試，建請再酌。至其條文說明，係參考關務人員人事條例第十一條及教育人員任用條例第二十一條，茲以該二條文係
--	---

於八十五年公務人員考試法訂前所訂定，關務人員依此辦理一次資格考試，教育人員則未辦理，嗣後亦未再辦理相關銓定考試或資格考試，併予說明。

九、國防部意見：

(一) 國防部係軍人相關法令主管機關，具現役軍人身分者，則必須依照軍人相關之人事制度辦理。為求國軍人事制度之一致性與公平性，避免該部外單位軍職人員人事制度紊亂等後遺問題，草案第十六條第二項後段有關「軍職人員陞任所必要之經歷及教育，由行政院定之，不受陸海空軍軍官士官任職條例有關任職資格之限制。」部分，建議予以刪除。

(二) 憲法第一百四十條規定：「現役軍人不得兼任文官。」本署人事制度如改為純文職化，並制定得由現職軍職人員兼任獲留任文職之法律者，恐難免導致牴觸憲法之虞，建請慎酌。

十、參考條文

(一) 關務人員人事條例第十一條
本條例施行前，已進用之關稅總局暨所屬機關編制內現職人員，具有第五條及第八條之法定任用資格者，依現職改任換敘；未具法定任用資格者，得繼續任原列職務官稱至離職為止。前項改任換敘辦法，由考試院會同行政院定之。

(二) 國家安全局組織法第二十一條
國家安全局於本法施行前已遴用之現任文職人員，除已取得法定任用資格者外，由考

	試院辦理考試，已定其資格。未經考試及格者，得繼續留任相當職務至其離職為止。 (三) 國軍上校以上軍官轉任公務人員考試規則第二條 國軍上校以上軍官轉任公務人員考試（以下簡稱本考試），按應考人軍職官等官階分中將轉任考試、少將轉任考試、上校轉任考試。 前項各轉任考試應考資格如下： 1、現任國軍中將軍官，已服滿法定役期，考試舉行前最近三年年終考績均列甲等以上，並具報考類科相關工作經驗三年以上者，得應中將轉任考試。 2、現任國軍少將軍官，已服滿法定役期，考試舉行前最近三年年終考績均列甲等以上，並具報考類科相關工作經驗三年以上者，得應少將轉任考試。 3、現任國軍上校軍官，已服滿法定役期，考試舉行前最近三年年終考績均列甲等以上，並具報考類科相關工作經驗三年以上者，得應上校轉任考試。 前項相關工作經驗之證明，由服務之國家安全會議、國家安全局、國防部、行政院海岸巡防署出具。 (四) 警察人員管理條例第四十條之一 中華民國八十七年以前入學之警察大學、警官學校學生
--	--

，或中華民國八十八年以前入學之警察專科學校、警察學校學生，畢業後未取得任官資格者，得暫支領警佐待遇，於警察官監督下，協助執行勤務。

前項暫支領警佐待遇人員之勤務及人事管理事項之辦法，由內政部另定之。

（五）陸海空軍軍官士官任官條例第七條

軍官、士官之晉任，必須逐階遞晉，並應依照左列規定：

- 1、晉任必須考績及格，停年屆滿，且有上階官額者。
- 2、少尉晉少校、上校晉少將，除合於第一款外，並須於尉官或校官官等內，完成其所要之經歷及教育。
- 3、中將必須建有殊勳，始得晉任二級上將；再建殊勳，始得晉任一級上將。

（六）陸海空軍軍官士官任職條例施行細則第五條

本條例第三條第四款所稱勝任擬任職務之必要學歷規定如左：

- 1、少將以上職務：
 - （1）戰鬥及戰鬥勤務官科，應完成戰略教育或指參教育。
 - （2）技術（一般）勤務官科，應完成指參教育或在國內外大學修得碩士以上學位，並應有合法之證明。軍醫、測量、軍法官科應完成軍官正規班或視同正規班之專業、專長教育。但

	軍醫官科取得醫師執照、軍法官經軍法人員特考與本官科相稱之高等考試及格者為及格。 2、上校職務： (1) 戰鬥及戰鬥勤務官科，應完成指參教育或在國內外大學修得碩士以上學位，並應有合法之證明。 (2) 技術（一般）勤務官科，應完成軍官正規班或視同正規班之專業、專長教育，或在國內外大學修得碩士以上學位，並應有合法之證明。但軍醫、測量、軍法官科，以具有基礎教育為準。 3、中、少校職務： (1) 戰鬥及戰鬥勤務官科，應完成軍官正規班或視同正規班之專業、專長教育。 (2) 技術（一般）勤務官科，以具有基礎教育為準。 4、尉官職務：以具有基礎教育或同基礎教育為準。 5、士官職務： (1) 士官長職務： A、戰鬥及戰鬥勤務官科，應完成士官長正規班教育。 B、技術（一般）勤務官科，應完成士官長正規班或視同正規班之專業、專長教育或取得相關專長乙級技術士證照。 (2) 上士職務：以具有士官高級班或兵科學校畢業專長班學歷，或取得相關專長
--	---

	丙級技術士證照為準。 (3) 中士、下士職務：以具有士官學校基礎教育或預備士官教育，或其他士官訓練合格為準。
第十七條海巡人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性及職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，並與教育訓練及考核相配合，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。 海巡人員具有特殊功績者，應予陞職。並由本署設置委員會公開審議之。 前項應予陞遷人員未具陞職任用資格者，應俟其取得資格後辦理之；其所具任用資格未達擬任職務等階表所列該職務最低官階者，應予晉階，並以晉一階為限，不受第八條規定之限制。 海巡人員陞遷之辦法，由本署定之。	一、明定海巡人員之遷調得由本署定之，以應本署業務需要。 二、依公務人員陞遷法第一條規定：「公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，從其規定」，海巡人員之陞遷，除須考量品德學識、工作績效及發展潛力等因素外，更重視職務歷練及經歷管理，因此，為應海巡機關實際業務需要及工作特性，並符合行政程序法第一百五十條第一項規定，爰訂定條文如上。 三、參考條文 警察人員管理條例部分條文修正草案第二十條 警察人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性及職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，並與教育訓練及考核相配合，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。 警察人員具有特殊功績者，應予陞職。並由內政部警政署設委員會公開審議之。 前項應予陞職人員未具陞職任用資格者，應俟其取得資格後辦理之；其所具任用資格未達擬任職務等階表所列該職務最低官階者，應予晉階，並以晉一階為限，不受第十三條規定之限制。 警察人員陞遷之辦法，由內政部定之。

第四章 俸給	章名
第十八條海巡人員之俸給，分本俸、年功俸及加給，均以月計之。本俸、年功俸之俸級及俸點，依附表之規定。	一、明定海巡人員之俸給類別。 二、參考條文： （一）警察人員管理條例第二十二條 警察人員之俸給，分本俸、年功俸及加給，均以月計。本俸及年功俸之俸級及俸額，依附表之規定。 （二）關務人員人事條例第十四條 關務人員之俸給，分本俸、年功俸及加給，均以月計之。 本俸、年功俸之俸級及俸點，依第四條第二項所附關務人員官職等階及俸給表之規定。 加給分職務加給、技術或專業加給及地域加給三項。
第十九條本俸之支給，初任海巡正或海巡佐者，其等級起敘規定如下： 一、高等考試一級考試或相當之特種考試一等考試及格，以海巡正一階任用者，自一階一級起敘，先以海巡正二階任用者，自二階四級起敘。 二、高等考試二級考試或相當之特種考試二等考試及格，以海巡正三階任用者，自三階一級起敘，先以海巡正四階任用者，自四階三級起敘。 三、高等考試三級考試或相當之特種考試三等考試及格，以海巡正四階任用者，自四階一級起敘，先以海巡佐一階任用者，自一階	一、明定初任各官等海巡人員本俸起敘之級數。 二、本條各款有關海巡人員俸級起敘之級數，係參酌一般公務人員俸表之俸級及俸點，並對照警察人員俸表之俸級及俸額而定。 三、參考條文 警察人員管理條例第二十三條 本俸之支給，初任警正或警佐者，其等級起敘規定如左： 1、高等考試一級考試或特種考試警察人員考試一等考試及格，以警正一階任用，自一階三級起敘，先以警正二階任用，自二階一級起敘。 2、高等考試二級考試或特種考試警察人員考試二等考試及格，以警正三階任用，自三階三級起敘，先以

五級起敘。 四、普通考試或相當之特種考試四等考試及格，以海巡佐三階任用者，自三階一級起敘。 五、初等考試或相當特種考試五等考試及格者，自海巡佐四階一級起敘。	警正四階任用者，自四階一級起敘。 3、高等考試三級考試或特種考試警察人員考試三等考試及格，以警正四階任用，自四階三級起敘，先以警佐一階任用者，自一階一級起敘。 4、普通考試或特種考試警察人員考試四等考試及格，以警佐三階任用，自三階三級起敘。 5、初等考試或特種考試警察人員考試五等考試及格，自警佐四階六級起敘。
第二十條依第十一條改任之現職人員，按其改任之等階換敘俸級，原敘俸級高於改任官階最高俸級者，仍支原俸給。	一、明定改任海巡人員換敘俸級之原則。 二、參考條文 警察人員管理條例第二十四條 依第十五條改任之現職人員，按其改任之等階換敘俸級，原敘俸級高於改任官階最高俸級者，仍支原俸給。
第二十一條本俸及年功俸之晉級，準用第二十六條之規定。	一、明定海巡人員晉級之原則。 二、參考條文 警察人員管理條例第二十五條 本俸及年功俸之晉級，準用第三十二條之規定。
第二十二條晉階之海巡官，核敘所晉官階本俸最低級；原敘俸級高於所晉官階本俸最低級者，換敘同數額之本俸或年功俸。 升任高一官等海巡官，自所升官等最低官階本俸最低級起敘；原敘俸級高於起敘俸級者，換敘同數額之本俸或年功俸。 調任同官等低官階職務之海	一、明定海巡人員晉階、升（調）任換敘俸級之原則。 二、參考條文： 警察人員管理條例第二十六條 晉階之警察官，核敘所晉官階本俸最低級；原敘俸級高於所晉官階本俸最低級者，換敘同數額之本俸或年功俸。 升任高一官等警察官，自所升官等最低官階本俸最低級起敘

巡官，仍以原官階任用並敘原俸級。	；原敘俸級高於起敘俸級者，換敘同數額之本俸或年功俸。 調任同官等低官階職務之警察，仍以原官階任用並敘原俸級。
第二十三條海巡人員加給分勤務加給、職務加給、技術或專業加給、地域加給；其各種加給之給與，由行政院定之。	一、明定海巡人員除公務人員俸給法所定之職務加給、技術或專業加給及地域加給外，另可支領勤務加給，以酬慰海巡人員特殊且艱鉅之任務。 二、本署擔負維護海域治安任務，任務屬性與陸上警察相同，係負責打擊犯罪之制服警察，工作內容則與一般公務人員明顯有別，揆諸「海岸巡防勤務實施要點」第五點：「巡防勤務方式如下：值班、備勤、守望、巡邏、檢查、安全檢查、路上檢查、登臨檢查、其他有關海岸巡防事項之勤務。」第六點：「（第一項）每日勤務時間為二十四小時，期起迄時間自零時至二十四時止」；第七點：「（第一項）服勤時間之分配，以三班服勤或採其他適合實際需要之時間分配」，可知海巡人員勤務性質與陸上警察雷同，以其尚須於海上執勤其勤務之危險性及危勞程度，更甚於陸上警察。 三、本署係以外勤人員為主體之執法機關，組織成員八成以上係外勤人力，人員除擔服平時勤務外，遇有重大空難、海難或重大油污事件等專案性勤務，尚須停止輪休，全面動員救援，據統計，本年度一至九月，本署計查獲毒品一、三六〇公斤；查獲偷渡犯二七七人；查獲越區捕魚及驅離船

隻四、一二六艘；查獲彈藥五〇三顆、槍枝九枝；查獲走私農漁畜產品三十五萬五千餘公斤、菸五二五萬七千餘包、酒六、九四四公斤；查獲取締破壞海洋海岸資源嫌犯三四〇人。另本年度一至九月，本署計執行救難二〇六件，救援船隻二一〇艘，人員一、一三六人，執行就升三十九件，人員四十八人；執行為民服務一一五件，人員四三二人，績效較九十一年同期均有成長，顯見海巡人員深具兢兢業業，冒險犯難精神，為鼓勵士氣，使其勇赴事功及吸收優秀青年加入海巡陣容，爰比照警察人員管理條例第二十七條訂定各項加給內涵。

四、行政院人事行政局意見：茲以職務加給業已衡酌該職務之屬性（主管職務或非主管職務）、職責程度或工作危險程度等因素予以考量，是以，為符合加給項目簡併，以提升管理效率之要求，宜刪除「勤務加給」項目。

五、參考條文

（一）公務人員俸給法第五條

加給分左列三種：

- 1、職務加給：對主管人員或職責繁重或工作具有危險性者加給之。
- 2、技術或專業加給：對技術或專業人員加給之。
- 3、地域加給：對服務邊遠或特殊地區與國外者加給之。

（二）警察人員管理條例第二十七條

警察人員加給分勤務加給、技術加給、專業加給、職務加給、地域加給；其各種加給之給

	與，由行政院定之。
第五章 考核與考績	章名
第二十四條海巡人員平時考核，以忠誠、廉潔及工作績效為考核重點，獎勵分嘉獎、記小功、記大功；懲處分申誡、記小過、記大過、免職及免官。 前項獎懲標準，除依本條例規定外，由本署會同銓敘部定之。	一、明定海巡人員平時考核之重點及獎懲類別，其獎懲標準另定之。 二、參考條文 （一）警察人員管理條例第二十八條 警察人員平時考核，以忠誠、廉潔及工作成績為考核重點，獎勵分嘉獎、記功、記大功；懲處分申誡、記過、記大過、免職及免官。 前項獎懲標準，除依本條例規定外，由內政部商請銓敘部定之。 （二）公務人員考績法修正草案第十二條第一項第一款 平時考核：獎勵分嘉獎、記小功、記大功；懲處分申誡、記小過、記大過。於年終考績時，併計成績增減總分。平時考核獎懲得互相抵銷，於抵銷後或無獎懲抵銷而累積達二大過者，年終考績應列丁等。
第二十五條海巡人員有下列各款情形之一者，遴任機關或其授權之機關應予以免職： 一、動員戡亂時期終止後，犯內亂罪、外患罪，經有罪判決確定者。 二、犯貪汙罪，經有罪判決確定者。 三、犯槍砲彈藥刀械管制條例或毒品危害防制條例所定各罪，經有罪判決確定者。 四、犯前三款以外之罪經處有期徒刑以上刑之判決確定，未宣告緩刑或未	一、明定海巡人員免職事項，併規定免職者同時免官。 二、基於海巡人員於執勤時為持有槍械之公務員，且身負查緝走私、偷渡之責，不宜知法犯法，因此，如犯有槍砲彈藥刀械管制條例或毒品危害防治條例所定各罪，且經有罪判決確定者，縱屬微罪，仍宜予免職，以杜僥倖心態。 三、有關本條第二項規定係參照公務人員考績法第十八條但書規定：「考績應予免職人員，自確定之日起執行；未確定前，應先行停職」及警察人員管理條例第三十一條第二項規定：「前項第一款

准予易科罰金者。 五、依刑事確定判決，受褫奪公權之宣告者。 六、因案被通緝逾六個月未撤銷通緝者。 七、依公務人員考績法所規定一次記二大過情事之一者。 八、同一考績年度中，其平時考核獎懲互相抵銷後累積已達兩大過者。 前項第六款至第八款免職處分於確定後執行，未確定前應先行停職。 依第一項免職者，並予免官。	及第六款至第十一款免職處分於確定後執行，為確定前應先行停職。」之體例訂定。關於考績免職之執行政序，銓敘部為使各機關辦理公務人員專案考績案件，兼顧法定正當程序之踐行及符合一事一處分之原則，以解決復審救濟相關問題，業於九十二年八月十四日以部法二字第〇九二二二七四一一六號書函修正訂定相關作業流程，依其流程，係由主管機關發布受考人一次記二大過免職獎懲令，並註明於收受免職令處分次日起停職，不令發布停職令，如此當事人提起救濟係以「免職為標的，免職未確定前先行停職之效果，係依附免職存在，未得單獨成為救濟標的，而當救濟程序終了免職確定時，即逕予執行免職，亦無再提起救濟問題。另查警察機關依警察人員管理條例規定所為之免職處分，實際上之作業程序，亦係發布「免職。免職未確定前併予停職」，與考績免職獎懲令有相同意義，惟其停職生效日係依行政程序法規定訂為收受免職令當日生效，因此，上述兩種免職處分之作業程序，均有載明停職及庭植生效之時點，並無爭議，且救濟標的均僅限免職處分，亦無同一事件兩種處分而須分別救濟情形。據上，本條第二項所定免職執行政序，得參採上述兩種作法，應無爭議，惟本條第一項第一款至第五款免職情事，係經司法程序為有罪之判決或處有期徒刑以上刑之判決確定，未宣告緩刑或未准予
--	--

易科罰金或受褫奪公權之宣告，據判決確定結果，當事人或將入監執行或褫奪公權，均無法再擔任公職，亦即第一項第一款至第五款免職情事並非處於不確定狀態，因此，並無先行停職之必要，是以，本條文第二項爰參照警察人員管理條例第三十一條第二項體例研訂如上。

三、參考條文

（一）公務人員考績法第七條第一項年終考績獎懲依左列規定：

- 1、甲等：晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。
- 2、乙等：晉本俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金，給予一個月俸給總額之一次獎金；次年仍考列乙等者，改晉年功俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金。其餘類推。已晉至年功俸最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。
- 3、丙等：留原俸級。
- 4、丁等：免職。

（二）公務人員考績法修正草案第十二條第一項第一款

平時考核：獎勵分嘉獎、記小功、記大功；懲處分申誡、記小過、記大過。於年終考績時，併計成績增減總分。平時考核獎懲抵銷而累積達二大

	過者，年終考績應列丁等。 (三) 公務人員考績法修正草案第十二條第三項 非有下列情形之一者，不得為一次記二大過之懲處： 1、圖謀背叛國家，有確實證據者。 2、執行國家政策不力或怠忽職責或洩漏職務上之機密，致政府遭受重大損害，有確實證據者。 3、違抗政府重大政令或嚴重傷害政府信譽，有確實證據者。 4、涉及貪污案件，其行政責任重大，有確實證據者。 5、圖謀不法利益或言行不檢，致嚴重損害政府或公務人員聲譽，有確實證據者。 6、脅迫、公然污辱或誣告長官，情節重大，有確實證據者。 7、挑撥離間或破壞紀律，情節重大，有確實證據者。 8、曠職繼續達四日或一年累積達十日者。 (四) 警察人員管理條例第三十一條 警察人員有左列各款情形之一者，遴任機關或其授權之機關、學校應予以免職： 1、公務人員考績法規所定一次記二大過情事之一者。 2、動員戡亂時期終止後，犯內亂罪、外患罪，經有罪判決確定者。 3、犯貪污罪、瀆職罪、盜匪罪，經有罪判決確定者。 4、犯前款以外之罪，經處有期
--	---

	徒刑以上刑之判決確定，未宣告緩刑或未准予易科罰金者。 5、依刑事確定判決，受褫奪公權之宣告者。 6、因案被通緝逾六個月未撤銷通緝者。 7、持械恐嚇或傷害長官、同事，情節重大，嚴重影響警譽者。 8、惡意犯上，或以匿名控告、散發傳單等方式詆譏長官、同事或破壞團體，有具體事實，嚴重影響警譽者。 9、假借職務上之權勢，意圖敲詐、勒索，有具體事實者，嚴重影響警譽者。 10、假借職務上之權勢，庇護竊盜、贓物、流氓、娼妓、賭博，有具體事實，嚴重影響警譽者。 11、同一考績年度中，平時考核獎懲互相抵銷後累積已達二大過者。 前項第一款及第六款至第十一款免職處分於確定後執行，未確定前應先行停職。依第一項免職者，並予免官。 四、公務人員保障暨培訓委員會意見第二項規定：「前項免職處分於確定後執行，未確定前應先行停職」，其中先行停職，仍須以停職處分加以具體化，倘不於免職通知書同時載明停職或另行明示停職與免職同時生效，則停職生效之時點，即易引起爭議；且同一事件分別有免職處分與停職處分，分別救濟亦不符訴訟經濟原
--	---

	則。是以，為避免產生爭議，建請本署參酌公務員懲戒法第三條規定之立法例，將之修正為「前項免職處分於確定後執行，為確定前，其職務當然停止。」以資明確，並杜爭議。
第二十六條海巡人員之考績，除依本條例規定者外，適用公務人員考績法之規定。	一、明定海巡人員考績適用之規定。 二、參考條文 （一）警察人員管理條例第三十二條 警察人員之考績，除依本條例規定者外適用公務人員考績法之規定。 （二）關務人員人事條例第十七條 關務人員之考績，除依本條例規定者外，適用公務人員考績法之規定。
第二十七條海巡人員任本官階職務滿十年未能晉階或升官等任用，而以晉至本官階職務最高俸級者，其考績列優等、甲等、乙等之獎勵，依下列規定： 一、優等：晉年功俸一級，給與二又半個月俸給總額之一次獎金，已晉至年功俸最高俸額者，亦同。 二、甲等：晉年功俸一級，給與一又半個月俸給總額之一次獎金，已晉至年功俸最高俸額者，給與兩個月俸給總額之一次獎金。 三、乙等：晉年功俸一級，給與一個月俸給總額之一次獎金；已晉至年功俸最高總額者，給與一又半個月俸給總額之一	一、明定海巡人員久任一職之優惠考績，以彌補因本署機關型態特殊性，且特考特用不易與其他機關交流，人員陞遷管道易受阻礙。 二、參考條文 警察人員管理條例第三十三條 警察人員任本官階職務滿十年未能晉階或升官等任用，而已晉至本官階職務最高俸級者，其考績列甲等、乙等之獎勵，依左列規定： 1、甲等：晉年功俸一級，給與一個半月俸給總額之一次獎金；已晉至年功俸最高俸額者，給與二個月俸給總額之一次獎金。 2、乙等：晉年功俸一級，給與一個月俸給總額之一次獎金；已晉至年功俸最高俸額者，給與一個月俸給總額之一次獎金。

次獎金。	
第二十八條辦理考績程序如下： 一、本署所屬機關首長之考績，由本署核定後，送銓敘部銓敘審定。 二、其餘人員之考績，由本署獲授權所屬一級機關核定後，送銓敘部銓敘審定。	一、明定海巡人員辦理考績之程序。 二、配合八十六年六月日四修正公佈之考績法第十四條第一項規定，各機關對於公務人員之考績，應由主管人員就考績表項目評擬，遞送考績委員會初核，機關長官覆核，經由主管機關核定，送銓敘部銓敘審定。同年十二月九日修正發布該法施行細則第十九條第二項規定，各主管機關得視實際需要，將考績案授權所屬一級機關或縣（市）政府核定，並送銓敘部銓敘審定。 三、參考條文 警察人員管理條例第三十四條辦理考績程序如左： 1、警監之考績，由內政部報請行政院核轉銓敘部核定。 2、警正、警佐之考績，由內政部核轉銓敘部核定或由省（市）政府轉銓敘機關核定。
第六章 退休及撫卹	章用
第二十九條海巡人員之退休，除依下列規定外，適用公務人員退休法之規定： 一、海巡正以下擔任具有危險及勞力等特殊性質職務者，其退休年齡，得依照公務人員退休法之規定酌予降低。合於降齡令退休者，發給特別給付金；其核發標準，由本署訂之。 二、執行勤務中遭受暴力或意外危害，以致心神喪失或身體殘廢退休者，其退休金除依規定按因	一、明定海巡人員之退休，除適用公務人員退休法外，符合特別要件者，得享較佳之退休待遇，以落實照顧海巡人員之意旨。 二、本署任務主要係執行海上治安及海事服務等工作，執勤人力須保持精壯，反應機靈，始能勝任海上勤務，是以，未保持人力素質年輕化，初任海巡人員須有年齡限制，如初任海巡佐不得超過四十歲；初任海巡正不得超過四十五歲。又本署海巡正以下職務人員，係執行外勤勤務之第一線基層人力，基於勤務時間廿四小時不間斷輪替，工作環境受海象天

公傷病標準給與外，另加五至十五個基數。 三、領有勳章、獎章者，得加發退休金。 前項降低退休年齡及加發退休金標準表，由行政院會同考試院定之。	候影響，朝夕瞬變，極為艱險，執勤時長須跳船登檢、盤查，須具備強健體魄及耐力者，始能勝任，為促進新陳代謝，避免人力老化，影響勤務遂行，海巡正以下職務卻有必要訂定降齡命令退休之規定，並針對降齡命令退休人員發給特別給付金，以示補償及慰勉。 三、本署任務屬性與警察機關同係執行維護治安工作，警政署系負責陸上治安工作，本署為負責海上治安工作，然海上執勤人員之危險性及辛勞度較陸上警察有過之而無不及。警察機關基於執勤考量，訂有警察人員警正以下危勞職務人員降齡命令退休之規定，本署肩負海上治安任務，外勤人員艱鉅之勤務內容更甚於陸上警察，基於執勤考量，實有必要比照警察機關擬定危勞職務降齡命令退休之規定，並針對降齡退休者，同樣發給特別給付金。 四、參考條文 （一）警察人員管理條例第三十五條 警察人員之退休除依左列規定外，試用公務人員退休法之規定： 1、警正以下擔任具有危險及勞力等特殊性質職務者，其退休年齡，得依照公務人員退休法之規定酌予降低。 2、在執行勤務中遭受暴力或意外危害，以致心神喪失或身體殘廢退休者，其退休金除依規定按因工傷病標準給與外，另加發五至十五個基數。
--	---

	3、領有勳章、獎章者，得加發退休金。 前項降低退休年齡及加發退休金標準，由行政院、考試院會同定之。 (二) 關務人員人事條例第二十條 關務人員之退休，除左列規定外，適用公務人員退休法之規定： 1、在執行勤務中遭受暴力或意外危害，以致心神喪失或身體殘廢退休者，其退休金，除依規定按因工傷病標準給與外，另加發五至十五個基數。 2、領有勳章者，得加發退休金。 前項加發退休金標準，由行政院會同考試院定之。 (三) 考試院民國九十年三月二十六日函請立法院依法審議之「公務人員退休法修正草案」第六條公務人員任職滿五年以上，因身心障礙，致不堪勝任職務，繳有中央衛生主管機關評鑑合格地區醫院以上醫院出具已達公教人員保險殘廢給付標準表所定半殘廢以上之證明，並經服務機關認定不能從事本職工作，亦無法擔任其他相當工作證明者，應命令退休。其係因公傷病所致者，不受任職五年以上年資之限制。前項所稱因公傷病，指經服務機關證明，具有下列情形之一者： 1、因執行職務發生危險，以致傷病者。 2、在辦公場所發生意外，以致
--	--

	傷病者。 3、因辦公往返途中遇意外危險，以致傷病者。 4、盡力職務，積勞過度，以致傷病者。 五、行政院人事行政局意見： 本案是否比照警察人員管理條例草案第三十五條規定，海巡正以下人員危勞降齡命令退休者，發給特別給付金，宜考量海巡正以下人員與警正以下人員職務特性是否相同？又如同意上開人員發給特別給付金，恐引起其他執行危險職務及降齡命令退休人員要求援引比照之疑慮，併請斟酌。
第三十條海巡人員之撫卹，除依下列規定外，適用公務人員撫卹法之規定： 一、在執行勤務中殉職者，比照戰地殉職人員加發撫卹金。 二、領有勳章、獎章者，得加發撫卹金。 前項第二款加發撫卹金標準，在不重領原則下，比照退休金加發標準發給。	一、明定海巡人員之撫卹，除應適用公務人員撫卹法外，符合特別要件者得享較優渥之撫卹待遇，以鼓勵基層執勤人員勇於任事。 二、第二項所稱「不重領原則」係指同一勳章、獎章僅能領取一次加發之撫卹金，不得重複領取。 三、參考條文 （一）警察人員管理條例第三十六條 警察人員之撫卹，除依左列規定外，適用公務人員撫卹法之規定： 1、在執行勤務中殉職者，比照戰地殉職人員加發撫恤金。 2、領有勳章、獎章者，得加發撫恤金。 在前項第二款加發撫恤金標準，在不重領原則下，比照退休金加發標準發給。 （二）關務人員人事條例第二十一條 關務人員之撫卹，適用公務人員撫卹法之規定；其在執

	行勤務中，遭受暴力或危害，以致殉職者，視為冒險犯難殉職人員，加發撫恤金。 (三) 警察機關暫支領警佐待遇人員管理辦法第六條 暫支領警佐待遇人員之考成、退休、撫恤、薪給及其他給與事項，除本辦法另有規定外，準用公務人員考績法、公務人員退休法、公務人員撫卹法、本條例及其有關規定。
第七章 附則	章名
第三十一條海巡人員有特別貢獻獲特殊功績者，予以特別休假，其辦法由本署定之，並送銓敘部備查。	一、明定海巡人員有特別貢獻或特殊功績者，予以特別休假，以鼓勵海巡人員積極努力、勇於任事。 二、查八十七年十二月三十一日修正施行之「公務人員請假規則」第十六條已將原規定修正為「特殊性質機關人員之請假規定，得參照本規則另定之，併送銓敘部備查」，經參酌警察人員管理條例部分條文修正草案第三十七條規定如上。 三、參考條文 警察人員管理條例第三十七條 警察人員有特別貢獻或特殊功績者，予以特別休假，其辦法由內政部會同銓敘部定之。
第三十二條為適應業務發展需要，培育海巡專業人才，本署得選送現職海巡人員至國內外大學或專科學校進修，其辦法由本署會同教育部定之。	一、明定本署得選送現職海巡人員至國內外大學或專科學校進修，以培育海巡專業人才。 二、參考條文 警察人員管理條例第三十八條 警察機關為適應業務發展需要，得保送現職警察人員致國內外大學或專科學校進修，其辦法由內政部會同教育部定之。
第三十三條依本署及所屬機關組織法	一、明定輔助單位人員於本條例之適

規所定之一般行政人員及技術人員，除任用、退休及撫卹分別依照各該有關法律規定辦理外，其餘準用本條例之規定。	用範圍。 二、參考條文 警察人員人事條例第三十九條 依警察機關組織法規所定之一般行政人員及技術，除任用、退休及撫恤外，準用本條例之規定。
第三十四條為應海巡業務需要，本署所屬機關得雇用船務人員，其管理辦法由本署定之。	一、明定海岸巡防機關為應任務需要，得聘僱用船務專業人員，其管理辦法由本署定之。 二、本署海洋巡防總局目前所聘用約僱之海上工作船務人員，基於以下原因，不適合以「聘用人員聘用條例」及「行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法」等現行法令規範： （一）巡護船任務具延續性，有必要繼續約僱船務人員： 本署海洋巡防總局約僱船務人員，係於八十二年自行政院農委會隨同五艘巡護船之任務具延續性，只要巡護船持續執行既有任務，該約僱船務人員即必須續予雇用，以應任務需要。 （二）訂定「船務人員管理辦法」前已獲行政院人事行政局等機關達成共識： 是類人員之管理，目前悉依「漁船船員管理規則」辦理，其薪金則依據「各機關海上船舶約聘、僱船務人員薪級薪點表」及「各機關海上船舶約聘、僱船務人員薪點折合率表」辦理，與一般約僱人員適用「行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法」不同，為保障渠等權益，將其權利義務統一訂定管理

	辦法，且行政院人事行政局前曾召集相關機關開會研商，對於是類人員訂定管理辦法，亦有共識，宜維持將之規範於人事條例第三十四條，取得訂定管理辦法之法源依據，以符合行政程序法之規定。 (三) 納入人事條例並無據以請增員額之疑慮本署海洋巡防總局聘僱預算員額原奉核定為一〇〇人，前報奉行政院同意尚未達到須分年精簡之額度，惟行政院採「現員管制」措施後，海洋巡防總局九十一年度聘僱預算員額被匡列為八十五人，由於每艘巡護船有其安全配備基本人力，現有約僱船務人力已係最基本配置，基於目前巡護船只有五艘，若未再增加船隻，如能維持現有人力，將來不致再有請增之情事。另該等約僱船務人員均係具有專業技能及執照，對於巡護工作屬團體運作之執勤方式，已相當熟悉，除屆齡解僱或自願解僱外，不易另覓人選遞補，是以渠等人員不具流動性，亦降低請增聘僱員額之可能性。 (四) 現行法令並無可資規範 鑑於目前海洋巡防總局約僱船務人員之人事事項並無完整統一之法令可資規範，其晉用係依「行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法」僱用，薪點則適用「各機關海上船舶約聘、僱船務人員薪級薪點表」及「各機關海上船舶約聘、僱船務人員薪點折合率表」標準支給報
--	---

酬，人事管理則係比照海洋巡防總局職員辦理平時考核、獎懲及年終考核等，實已賦予較高之責任義務，惟達到權力義務相當之旨，卻有必要訂定統一管理法令，已資規範，爰擬議於「海岸巡防人員人事條例」取得授權訂定管理辦法之法源依據，俾未來有一套完整之人事管理辦法。

三、公務人員保障暨培訓委員會：

本條規定本署所屬機關得僱用船務人員，其管理辦法由本署定之乙節，按公務人員保障法第一百零二條第四款規定各機關依法聘用或僱用之人員，得準用保障法之規定，查本署於實務上，是類人員有依「聘用人員聘用條例及其施行細則」聘用者，亦有依「行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法」僱用者，依公務人員保障法規定，目前僅依聘用人員聘用條例聘用之人員，始為保障法準用之對象。如本署擬訂定之「船務人員管理辦法」為本署船務人員僱用之依據時，則是類人員未來將全部成為公務人員保障法所準用之對象，因該類人員職務之特殊性，是否宜將之納入保障法準用之對象，允值探討？惟如政策上傾向於訂定船務人員管理辦法時，基於其他機關依「行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法」僱用之人員，尚非屬公務人員保障法準用對象，另則因該類人員職務之特殊性確與一般公務人員有別，爰建請本署於訂定該管理辦法時，就是類人員與機關

	所成立之關係（例如公務人員關係或勞動關係）應予明定，以資適用。 四、行政院人事行政局： 據草案說明係依「漁船船員管理規則」辦理僱用，並按行政院民國八十年六月十日台八十八人政肆字第二三四三七號函核定之「各機關海上船舶約聘、僱船務人員薪級薪點表」及「各機關海上船舶約聘、僱船務人員薪點折合率表」標準支給報酬。是以，本案如同意由本署訂定渠等僱用船務人員之管理辦法，其中渠等僱用船務人員報酬支給之標準，仍應依行政院核定之前開二表規定辦理，建議該等人員比照國防部均聘雇人力不納入「中央政府機關總員額法」草案所定員額範圍，其所需預算請本署逕洽行政院主計處配合調整預算編列方式。
第三十五條本條例施行細則由本署會同銓敘部定之。	一、明定本條例施行細則由本署會同銓敘部定之。 二、參考條文 關務人員人事條例第二十二條 本條例施行細則，由財政部會同銓敘部定之。
第三十六條本條例自公布日施行。	一、明定本條例施行日期。 二、參考條文 警察人於管理條例第四十二條 本條例自公布日施行。

附 錄 4

海岸巡防機關查緝人員派免遷調作業規定

中華民國 96 年 9 月 27 日署人任字第 0960013620 號函修正

一、行政院海岸巡防署（以下簡稱本署）為應查緝人員派免遷調作業之特殊需要，特訂定本作業規定；本作業規定未規定者，依其他相關規定辦理。

二、本作業規定所稱查緝人員，包含下列：

（一）本署：情報處所屬人員。

（二）本署海岸巡防總局（以下簡稱岸總局）：情報組所屬人員。

（三）本署岸總局各地區巡防局（以下簡稱地區局）：情報科、機動查緝隊所屬人員

本作業規定所稱職期調任，係指擔任同一職務任期屆滿時，予以調任、互調或輪調。

三、查緝體系人員派免遷調作業權責劃分如下：

（一）本署：

- 1、訂（修）定海岸巡防機關查緝人員派免遷調作業規定。
- 2、本署情報處人員及所屬機關分隊長以上人員派免遷調之核定。
- 3、跨總局人員派免遷調之核定。
- 4、核定分隊長以上各階職務候選名冊。

（二）岸總局：

- 1、分隊長以上職務候選名冊及派免遷調之建議。
- 2、所屬專員派免遷調之核定。
- 3、跨地區局人員派免遷調之核定。
- 4、跨總局人員之派免遷調之建議。
- 5、專員以下職務候選名冊之建立。
- 6、所屬查緝員或科員以下職務外補作業及核定。

(三) 地區局：

- 1、查緝員以下人員派免遷調之核定。
- 2、跨地區人員派免遷調之建議。
- 3、專員職務候選名冊及派免遷調之建議。

涉及文職人員之派免遷調時，用人機關應依規定辦理人事甄審事宜。

本署人員遷調岸總局及各地區局各項職務，均統一由本署核布人事派令。

四、查緝人員之派免遷調，均依照海岸巡防機關查緝人員各階職務遷調層次表(如附件一)及海岸巡防機關查緝人員各階職務遴用基準表(如附件二—附件十一)，建立各階候選名冊後，擇優辦理。

各級查緝人員之遷調，應依前項層次表逐級辦理，但次一層次候用名冊無適當人選時，得由再次一層次候用名冊陞任。

五、作業期程：

- (一) 岸總局應於每年一月底前，檢討次年志願調外、離島人員名冊，並依序辦理。
- (二) 岸總局應於二月底前依海岸巡防機關查緝人員外、離島輪調候選計分標準表計算，依序區別副隊長、分隊長、專員、查緝員及辦事員等職務建立外、離島人員候選名冊，並按季檢討；另對於不合外調人員，亦應造具免輪調外、離島人員名冊函送本署備查。

六、工作績效優異，曾破獲重大案件人員且學經歷符合晉任上階資格人員，得不受前開任免遷調之限制，優先調佔上階職務。

重大案件之認定，由本署人事甄選委員會公開審議之。

七、洋總局所屬查緝體系人員暫依其現行作業規定辦理。

八、查緝體系人員之人事遷調命令，各機關於發布時均應副知本署情報處或，岸總局情報組。

九、對於請託或關說者，一律列冊管制。

附件一 海岸巡防機關情報人員各階職務遷調層次表

備註： 一、本表各階職務之遷調應配合「海岸巡防機關情報人員各階職務遷調層次表」相關規定辦理。 二、同層次各職務得相互調任，惟為加強職務歷練，除分隊長職務服務屆滿二年得逕行陞任地區局科長、副隊長職務外，餘各層次新進人員，應以非主管職務或職務列等較低職務任用滿一年後，方得辦理調任為原則。 三、曾任本署專員之分隊長，不受前開備註二之限制。 四、本表各階職務，以文職或警職人員任用時，應依公務人員陞遷法相關規定辦理。	處長		職稱	第一層	海岸巡防機關情報人員各階職務遷調層次表								
	1 2		等 職										
	組長	副處長	職稱	第二層									
	1 0-1 1		等 職										
	視察	專門委員	職稱	第三層									
	1 0-1 1		等 職										
	隊長	副組長	職稱	第四層									
	9-1 0 1 0		等 職										
	專員	署情報處	科長	地區局		副隊長	查組隊	科長	海岸總局	科長	署情報處	職稱	第五層
	7-9	8-9	9	等 職									
	專員	查組隊	專員	情報科		地區局	專員	情報組	海岸總局	分隊長	查組隊	職稱	第六層
	7-8		等 職										
	查組員		科員	職稱		第七層							
	5 或 6-7		等 職										
	辦事員		職稱	第八層									
	3-5		等 職										
	記 書		稱 職	第九層									
	1-3		等 職										

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件二 海岸巡防機關情報職務副處長、組長階遴用基準表

海岸巡防機關情報人員副處長、組長階職務遴用基準表				
職務 列等	職 務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
簡任第十一職 等或少 將或警 監三階	情報處 副處長	文職：公務人員高等考試或相當之特種考試相關類科考試及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
		警職：警察大學或警官學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
		軍職：戰略教育或碩士以上學資。	近五年考績二年甲上三年甲等以上。	
簡任第十一職 等或少 將	岸總局 情報組 組 長	共同： 曾任職務列等簡任第十職等至第十一職等或上校、少將或警監四階至三階以上正（副）主管職務二年以上或非主管職務三年以上。 具刑事、鑑識、安全保防、情報、調查等相當於隊長職等實務工作經驗三年以上。	近三年未因品操受任何處分者。	

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件三 海岸巡防機關情報職務專門委員、視察階遴用基準表

海岸巡防機關情報職務專門委員、視察階遴用基準表				
職務 列等	職 務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
簡任第十職等至第十一職等或上校、少將或警監四階至三階	情 報 處 專 門 委 員 視 察	文職：公務人員高等考試或相當之特種考試相關類科考試及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
		警職：警察大學或警官學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
		軍職：指參教育或碩士以上學資。	少將：近五年考績二年甲上三年甲等以上。 上校：近三年考績二年甲等一年乙上以上。	
		共同： 曾任職務列等薦任第九職等至簡任第十職等或中校、上校或警正一階至警監四階以上正（副）主管職務一年以上或非主管職務二年以上。 具刑事、鑑識、安全保防、情報、調查等相當於本署專員職等實務工作經驗三年以上。	近三年未因品操受任何處分者。	

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件四 海岸巡防機關情報職務副組長階遴用基準表

海岸巡防機關情報職務副組長階遴用基準表				
職務 列等	職 務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
簡任第 十職等 或上校	岸 總 局 情 報 組 副 組 長	文職：公務人員高等考試或相當之特種考試相關類科考試及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
		警職：警察大學或警官學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
		軍職：指參教育或碩士以上學資。	近五年考績一年甲上四年甲等以上。	
		共同： 曾任職務列等薦任第九職等至簡任第十職等或中校、上校或警正一階至警監四階以上正（副）主管職務一年以上或非主管職務二年以上。 具刑事、鑑識、安全保防、情報、調查等相當於本署專員職等實務工作經驗三年以上。	近三年未因品操受任何處分者。	

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件五 海岸巡防機關情報職務機動查緝隊隊長階遴用基準表

海岸巡防機關情報職務機動查緝隊隊長階遴用基準表				
職務 列等	職 務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
薦任第 九職等 至簡任 第十職 等或中 校、上 校	地 區 巡 防 局 機 動 查 緝 隊 隊 長	文職：公務人員高等考試或相當之特種考試相關類科考試及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
		警職：警察大學或警官學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
		軍職：指參教育或碩士以上學資。	近五年考績一年甲上四年甲等以上。	
		共同： 曾任職務列等薦任第八職等至第九職等或中校或警正二階至警正一階以上正（副）主管職務二年以上或非主管職務三年以上。 具刑事、鑑識、安全保防、情報、調查等相當於本署專員職等實務工作經驗三年以上。	近三年未因品操受任何處分者。	

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件六 海岸巡防機關情報職務科長、副隊長階遴用基準表

海岸巡防機關情報職務科長、副隊長階遴用基準表				
職務列等	職 務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
薦任第九職等或中校或警正一階	情報處科 長	文職：公務人員高等考試或相當之特種考試相關類科考試及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
		警職：警察大學或警官學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
		軍職：指參教育或碩士以上學資。	近五年考績五年甲等以上。	
	岸總局情報組科 長	共同：		
薦任第八職等至第九職等中校	各地區局科長 各機動查緝隊副隊長	曾任職務列等薦任第七職等至第九職等或少校、中校或警正三階至警正一階以上職務二年以上。 具刑事、鑑識、安全保防、情報、調查等相當於專員職等實務工作經驗二年以上。 分隊長職務服務屆滿二年者得逕行候選本項職務。	近三年未因品操受任何處分者。	

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件七 海岸巡防機關情報職務情報處專員階遴用基準表

海岸巡防機關情報職務情報處專員階遴用基準表				
職務 列等	職 務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
薦任第七職等至第九職等或少校、中校或警正三階至一階	情報處專員	文職：公務人員高等考試或相當之特種考試相關類科考試及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
		警職：警察大學或警官學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
		軍職：進修教育，具指參教育或碩士以上學資優先。	近三年考績一年甲等二年乙上以上。	
		共同： 曾任職務列等薦任第七職等至第八職等或少校、中校或警正三階至警正二階以上職務一年以上。 具本署各級情報單位實務工作經驗累積達一年以上。	近三年未因品操受任何處分者。	

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件八 海岸巡防機關情報職務情報處分隊長階遴用基準表

海岸巡防機關情報職務分隊長階遴用基準表				
職務 列等	職 務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
薦任第七職等 至第八職等或 少校、中校	機動查 緝 隊 分隊長	文職：公務人員高等考試或相當之特種考試相關類科考試及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
		警職：警察大學或警官學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
		軍職：指參教育或碩士以上學資。	近五年考績五年甲等以上。	
		共同： 曾任職務列等薦任第七職等至第八職等或少校、中校或警正三階至警正二階以上職務一年以上。 具本署各級情報單位實務工作經驗累積達二年以上。	近三年未因品操受任何處分者。	

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件九 海岸巡防機關情報職務專員階遴用基準表

海岸巡防機關情報職務專員階遴用基準表				
職務 列等	職 務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
薦任第 七職等 至第八 職等或 少校、 中校	海 岸 巡 防 總 局 情 報 組 專 員	文職：公務人員高等考試或相當之特種考試相關類科考試及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
		警職：警察大學或警官學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
		軍職：進修教育以上學資。	近三年考績一年甲等二年乙上以上。	
	地 區 巡 防 局 情 報 科 專 員 機 動 查 緝 隊 專 員	共同： 曾任編階薦任第七職等或少校或警正三階以上職務二年以上。 具本署各級情報單位實務工作經驗累積達一年以上。	近三年未因品操受任何處分者。	

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件十 海岸巡防機關情報職務科員、查緝員階遴用基準表

海岸巡防機關情報職務科員、查緝員階遴用基準表				
職務 列等	職 務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
委任第 五職等 或薦任 第六職 等至第 七職等 或中尉 、上尉 、少校 或警佐 一階或 警正四 階至三 階	情報處 科 員 岸總局 情報組 科 員 各 地 區 巡 防 局 情報科 科 員 機動查 緝隊查 緝 員	文職：公務人員高等考試或相當之特種考試以上相關類科及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
		警職：警察大學或警官學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。 警察專科學校或警察學校畢業或訓練合格並取得任用資格者，得候選查緝員職務。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
		軍職：基礎教育以上學資。	近三年考績一年甲等二年乙上以上。	
		共同： 具刑事、鑑識、法律、安全、保防、情報、調查、海巡等實務工作經驗一年以上。但於本署任職一年以上且具司法警察專長人員不在此限。初任官不受前開規定限制。	近三年未因品操受任何處分者。 初任官不受前開考績之限制。	

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附件十一 海岸巡防機關情報職務辦事員階遴用基準表

海岸巡防機關情報職務辦事員階遴用基準表				
職務 列等	職務	學 經 歷	考績、品德、操行條件	備 考
委任第三職等至第五職等或士官、少尉、中尉、或警佐三階至一階	情 報 處 辦 事 員	文職：公務人員普通考試或相當之特種考試以上相關類科及格。	連續三年中一年列甲等二年列乙等者。	
	岸 總 局 情 報 組 辦 事 員	警職：警察專科學校或警察學校畢業或訓練合格，並取得任用資格者。	近三年年終考績（成）一年列甲等、二年列乙等以上。	
	地 區 巡 防 局 情 報 科 辦 事 員	軍職：具基礎教育以上學資。	近二年考績乙上以上。	
	各 機 動 查 緝 隊 辦 事 員	共同： 具刑事、鑑識、法律、安全保障、情報、調查、海巡等實務工作經驗一年以上。但於本署任職一年以上且具司法警察專長人員不在此限。（初任官不受前開規定限制）	近三年未因品操受任何處分者。 初任官不受前開考績之限制。	
附 則	一、 警職人員調任海岸巡防總局暨所屬機關職務服務，應改以簡薦委官等任用，惟仍應依警職標準審查候選資格。 二、 本署軍職人員轉任文職，其經歷年資可合併採計納入文職候選名冊，但資績分評分標準仍應依公務人員陞任評分標準表相關規定辦理。 三、 軍職候選名冊建立時，應於備考欄註記近五年考績，俾供權責長官參考。			

資料來源：行政院海岸巡防署網站（網址：<http://www.cga.gov.tw>）

附 錄 5

海岸巡防機關海巡工作績效考評要點

中華民國 96 年 2 月 26 日署情一字第 0960002758 號函修正

一、行政院海岸巡防署（以下簡稱本署）為考評所屬機關（單位）海巡工作執行成效，特訂定本要點。

二、受考評對象：

- （一）海岸巡防總局（以下簡稱岸總局）各地區巡防局。
- （二）海洋巡防總局（以下簡稱洋總局）偵防查緝隊、岸總局各地區巡防局所屬機動查緝隊。

三、考評項目如下：

- （一）海巡安全。
- （二）查緝走私。
- （三）查緝非法入出國。
- （四）專案工作。
- （五）取締非法及越區捕魚。
- （六）取締破壞海洋海岸資源。
- （七）救生救難。
- （八）其他。

四、本署依據各考評對象受考基數，以本署核分當時之日期，每半年統計成績辦理評比作業。

前項受考基數、成績核算方式、核分基準如附件一、二。

第一項的成績統計期間，上半年自前一年十二月一日起至當年五月三十一日止，下半年自當年六月一日起算至十一月三十日止。

本署管轄區域外破獲之案件，由受考評對象自行移送者，依前項核分基準核予實得總分百分之八十。

本署配合其他機關破獲之案件，主辦機關移送書或相關文件載明由受考評對象提供情資者，核予實得總分百分之二十，核分上限為一百分；非提供情資而實際參與協辦者，核予實得總分百分之二十，核分上限為五十分。

五、同一案件有協辦單位者，其核分配比應由主辦單位協調協辦單位，依案件情資及實際出力情形分配之。

六、本署得依海巡任務重點、執行海巡任務能量、轄區特性及專案任務期間，調整受考基數或核分基準。

七、考評成績及獎懲基準如下：

（一）成績等級：

- 1、特優：達成率達百分之一百八十以上者。
- 2、優等：達成率達百分之一百五十以上，未滿百分之一百八十者。
- 3、一等：達成率達百分之一百二十以上，未滿百分之一百五十者。
- 4、二等：達成率達百分之一百以上，未滿百分之一百二十者。
- 5、三等：達成率達百分之八十以上，未滿百分之一百者。
- 6、四等：達成率未達百分之八十者。

（二）獎懲基準：

- 1、考評成績列為特優之機關（單位）發給團體工作獎勵金最高新臺幣十萬元整，機關首長或單位主官（管）記功乙次。
- 2、考評成績列為優等之機關（單位）發給團體工作獎勵金最高新臺幣八萬元整，機關首長或單位主官（管）嘉獎兩次。
- 3、考評成績列為一等之機關（單位）發給團體工作獎勵金最高新臺幣六萬元整，機關首長或單位主官（管）嘉獎乙次。
- 4、考評成績列為二等之機關（單位）發給團體工作獎勵金最高新臺幣四萬元整。
- 5、考評成績列為四等且名列最後一名者，機關首長或單位主官（管）申誡乙次處分。

績效考評結果應列為人事考核、派免遷調及考績之重要參據，績效落後之單位主官（管）、個人，得由本署建請機關檢討議處或調離現職。

受考評對象之考評成績達前項獎勵基準者，團體獎勵金取最優前四分之一辦理獎勵。

受考評機關執行本署核定之專案工作成效不彰者，考評成績雖達第一項獎勵基準，得由權責長官核定後，取消或降等核予獎勵。

軍職人員所需獎勵績點，由本署年度下授各受考評對象之獎勵績點中項下支應，受懲處個人由各權責機關自行檢討辦理。但重要軍職主官應該核予「事蹟存記」者，依相關人事法規辦理。

受考評對象如有爭功諉過或未依相關規定辦理之情事，致生不良後果經查證屬實，除追相關責任外，該案考評成績不予列計。

八、本署及所屬機關得對業務相關人員依執行工作成效、對單位指導及策進作辦理獎懲。

九、本要點團體工作獎勵金，由本署相關經費項下列支，如超出預算額度則依比例核發。

十、本要點考評項目所需資料，須於案件移送（處理）後三日內輸入本署資訊系統，其相關佐證資料於移送（處理）或鑑驗報告接獲之後本島地區於六日內、外（離）地區於十日內送達本署，逾期不予核分，本署於資料送達後五日內完成核分作業；其成績之統計除另有規定外，以系統內之資料數據為準。

遇有第五點第二項及第七點第五項情形之案件，得於協商結果確定後再予辦理核分作業，不適用前項規定。

利用不當方式偽、變造系統資料及核分，該筆資料以零分計算外，並依相關法令懲處。

(附件一) 海岸巡防機關海巡工作績效考評要點各考評對象受考基數基準表及成績核算方式				
機關 (單位)	每月受考 基數	每半年受考 基數	每半年成績 核算方式	考評對象受考基數及 編列方式
海岸巡 防總局 各地區 巡防局	轄內受考巡 防區勤務統 合中心每月 基數之總和	轄內受考巡 防區勤務統 合中心每半 年基數之總 和	$\frac{Bm}{Am} \times 100\%$	本組受考機關不另賦予受考基數，而以轄區內受考巡防區勤務統合中心每半年基數之總和列計。
甲 種 查 緝 隊	15 分 x 每月 列考人數	15 分 x 每半 年各月列考 人數總和	$\frac{Fm}{Em} \times 100\%$	一、機動查緝隊(含偵防查緝隊)區分如下： (一) 甲種：偵防查緝隊、宜蘭、基隆、台北、桃園、新竹、苗栗、台中、彰化、雲林、嘉義、台南縣、台南市、高雄市、高雄縣、屏東機動查緝隊。 (二) 乙種：台東、花蓮機動查緝隊。 (三) 丙種：澎湖、金門、連江機動查緝隊。 二、機動查緝隊除隊長、副隊長、專員、辦事員以外人員均列考；偵防查緝隊以偵查組現員列考。列考人員得依下列情形，檢附相關證明文件，並經本署業管單位核(簽)准者，依比例辦理減免受考基數，不受考核期間之限制：
乙 種 查 緝 隊	12 分 x 每月 列考人數	12 分 x 每半 年各月列考 人數總和		
丙 種 查 緝 隊	10 分 x 每月 列考人數	10 分 x 每半 年各月列考 人數總和		

				(一) 新進人員自到職之日起三個月免考核。 (二) 本署及所屬各級機關情報偵防業管單位人員調任查緝單位者，自到職之日起一個月免考核。 (三) 因請假、受訓、講習、職務代理連續達 30 天以上者。 (四) 女性同仁因懷孕身體須休養，且協助辦理行政工作者。 (五) 本署臨時收容所女性管理人員執行戒護達 30 天以上者。 (六) 其他特殊事由。 三、機動查緝隊行政工作以辦事員擔任為原則，辦事員不足二員者，經本署業管單位核准，得選派專人代理，並辦理減免受考基數；但已有懷孕之女性同仁或因其他特殊事由簽准協助辦理行政工作者，不得再選派人員代理。 四、各查緝隊應於每月五日前，於本署資訊系統新增當月人員部署名單，並於每月二十日前完成列考人員減免考申請；如人員異動，於人令為發布前，均由原單位造冊。
--	--	--	--	--

註： 代碼設定 A m：轄內受考巡防區勤務統合中心每半年基數之總和。 B m：轄內受考巡防區勤務統合中心每半年成績之總和。 E m：各機動查緝隊、偵防查緝隊每半年受考基數之總和。 F m：各機動查緝隊、偵防查緝隊每半年成績之總和。				

(附件二) 海岸巡防機關海巡工作績效考評要點核分基準表				
考評項目	區分	類別	核分	說明
查緝走私	查獲毒品走私案件	第一級毒品	每公克 1 分	一、查獲毒品案件，須送囑託機關鑑定後，於鑑定報告書、人犯收執聯及送贓（證）物庫收執聯送達後始依其純質淨重核分；核分總分上限為 3000 分。 二、查獲毒品案件之製造、運輸、販賣者每名嫌犯加核 10 分；查獲意圖販賣而持有毒品者，每名嫌犯加核 3 分。 三、罌粟株體每 2 株核予 1 分；大麻株體每 3 株核予 1 分，但株體未達 10 公分或未存活者，不予核分；查獲罌粟種子每公斤核予 10 分，大麻種子每公斤核予 7 分（均需經鑑驗具發芽能力）。 四、提供情資於境外偵破跨國性毒品案件，以查獲毒品重量 40%計算核分，半成品（液態）以查獲毒品重量 10%計算核分；若能提出查獲案件之純質淨重證明者，依查獲毒品純質淨重核予實得總分。 五、協助其他機關（單位）共同偵破跨國性毒品案件，每案核分上限為 100 分。 六、查獲或拾獲無主走私違禁品（毒品），核予實得總分 20%。 七、查獲製毒工廠者，另加核 100 分。 八、查獲利用水上運輸工具於海域（岸）非法運輸毒品案件，經主管機關判定沒入（收）者，每案加核 100 分。
		第二級毒品	每公克 0.4 分	

		第三級毒品	每公克 0.2 分	
		第四級毒品	每公克 0.1 分	
查緝走私	查獲槍砲彈藥走私案	制式長槍（含霰彈槍）	一枝 150 分	一、查獲槍、彈案件，須送請囑託機關鑑定，於認具殺傷力之鑑定報告書送達後始予核分，核予總分上限為 3000 分。 二、查獲槍、彈案件之製造、運輸、販賣者每名嫌犯加核 20 分；查獲持有槍枝者，每名嫌犯加核 10 分。 三、查獲或拾獲無主走私違禁品（槍械），核予實得總分 20% 四、查獲利用水上運輸工具於海域（岸）非法運輸槍械案件，經主管機關判定沒入（收）者，每案加核 100 分。
		手榴彈	一枚 75 分	
		制式短槍	一枝 75 分	
		改造、土製槍枝	一枝 26 分	
		空氣槍、漁槍、十字弓	一枝 3 分	
		砲（炸）彈	一枚 26 分	
		土製炸彈、爆裂物	一枚 13 分	
		子彈	每發 1.5 分	
		改造子彈	每發 0.65 分	
		炸（火）藥	每公克 0.1 分	
		雷管	一支 2 分	
查緝走私	查獲菸酒農漁畜產品及	菸	500 包 2 分	一、本項需以海關緝私條例、懲治走私條例或菸酒管理法涉及走私行為態樣，移（函）送，始依本項類別標準核分，核予總分上限為 3000 分。 二、查獲菸、酒、農漁畜產品，須送請點收機關點收取得證明文件及移送書送達本署後，始予核分。 三、查獲或拾獲無主貨品，核予實得總分 20% 四、嫌犯移送司法機關者每名加核 5 分
		酒	每公升 0.1 分	
		農漁畜產品	每公斤 0.02 分	

其他走私案件	其他走私物品其市價達新台幣壹拾萬元（含）以上者	新台幣每壹拾萬元 0.5 分	，移送主管機關行政裁處者每名加核 3 分，另以違反「台灣地區漁船主境外雇用及接駁安置大陸地區漁船船員許可及管理辦法」超量攜帶毒品，移送主管機關案件，嫌犯每名核予 1 名。 五、查獲利用水上運輸工具於海域（岸）非法運輸菸酒農漁畜產品及其他走私物品案件，涉案運輸工具經主管機關判定沒入（收）者，每案加核 100 分。 六、因應防疫考量，凡查獲走私禽鳥活體者，每隻核予 2 分；查獲單蹄類、偶蹄類、犬類及貓科等活體動物者，每隻核予 10 分。 七、查獲前項之走私活體動物，經檢驗後證實感染農業委員會農植物防疫檢疫局公告之國際動物疫病，每案最高加核 500 分。 八、查獲其他走私活體動物，每查獲 1 隻核予 0.5 分，基於對社會之危害性以 500 分為上限；另經主管機關鑑定屬保育類動物者，每隻核予 2 分。
--------	-------------------------	----------------	---

查緝 非法 入 出 國	查 獲 非 法 入 出 國 案 件	每名偷渡犯 20 分（有隨案查獲嫌犯案件） 每名偷渡犯 10 分（未查獲嫌犯案件）	一、本項須於筆錄、移送書、人犯交接單送達本署後始予核分，核予總分上限為 3000 分。 二、嫌犯（含雇主及涉案船長、船員等），每名加核 10 分。 三、查獲利用水上運輸工具於海域（岸）非法載運偷渡犯，經主管機關判定沒入者，每案加核 100 分。 四、破獲非法入出國案件幕後集團者，每案加核 100 分。 五、非法入出國集團係指集團成員跨越岸海及內陸，以船筏或車輛為交通工具，成員間縱向有犯意聯絡，橫向間有行為分擔，共同以達成非法入出國為目的之組合，經查證屬實並移送法辦者。
查緝 人 口 販 運	查 緝 人 口 販 運 案 件	每名被害人 20 分（有隨案查獲嫌犯案件） 每名被害人 10 分（未查獲嫌犯案件）	一、本項須於筆錄、移送書、人犯交接單送達本署後始予核分，核予總分上限為 3000 分。 二、查獲符合人口販運之案件，每案加核 100 分。 三、查獲嫌犯每名加核 10 分。
專 案 工 作	海 上 、 岸 際 查 獲 偽 鈔 案	偽鈔成品或半成品每 5 萬元（含）核 1 分	一、本項須於偵詢筆錄、移送書、扣押物品目錄表（影本）送達本署後始予核分，核予總分上限為 3000 分。 二、由海上、岸際查獲走私偽鈔案件而追查之內陸相牽連案件，其屬製版印刷類偽鈔工廠者，加核 300 分；其屬影印或列印類偽鈔工廠者，加核 100 分。 三、破獲偽造外幣案件，依獲案當日外幣匯率折算新台幣幣值後，再依本

	件			規定核分。 四、在海上、岸際查獲或拾獲無主走私偽鈔案件，核予實得總分 20%。 五、查獲利用水上運輸工作於海域（岸）非法運輸偽鈔案件，每案加核 50 分。 六、內陸查獲偽鈔案件非本署權責，不予核分。
專案工作	查獲仿冒案件	海上、岸際查獲走私仿冒、盜版或其他扣押品其市價達新台幣壹拾萬元（含）以上者	每壹拾萬元 4 分	一、本項須於偵詢筆錄、移送書、扣押物品目錄表（影本）送達本署後始予核分，核予總分上限為 3000 分。 二、辦理侵害智慧財產權案件，市價估算須檢附相關公會或業者之估價證明。 三、在海上、岸際查獲或拾獲無主仿冒案件，核予實得總分 20% 四、內陸查獲仿冒案件非本署權責，不予核分。
	掃除黑金行動方案		署核定列管之專案目標每名核 50 分 專案目標以外同案共犯每名核 20 分	一、掃除黑金行動方案案件須逐級陳報經本署核定列管，如以刑事案件移送者，需移送卷證資料送達本署後，始予核分，核予總分上限 3000 分，如事證尚有疑義者，需俟起訴後始予核分。 二、以流氓案件辦理者，需俟流氓認（裁）定送達本署後始予核分。
取締非法暨越區捕魚	取締大陸或外籍船隻越區捕魚		台灣本島海域帶案每船 10 分 外（離）島海域帶案每船 3 分	一、帶案須於處分書及查扣物品清單送達本署始予核分。 二、驅離須有驅離船隻之照片（攝照影日期、船名或編號、船身全景）、執行驅離艦艇筏之臨檢紀錄表，並經所屬機關核校後，送達本署始予核分；凡有海象不佳或其他因素無法登檢時，得免附臨檢紀錄表，其餘驅離程序之佐證資料仍須完備。 三、金門、連江地區各執行單位以執行

		台灣本島海域驅離每船1分	驅離為原則，另需確保在不引起衝突及造成執行危險情況下，始得以帶案方式處理。凡因帶案處理，引起任何衝突或不良效應，影響本署形象，該單位半年之成效總量評鑑結果不予獎勵，單位主官（管）提出檢討報告。
		外（離）島海域驅離每船0.2分	
取締破壞海洋海岸資源	處理油、化學物質或其他危險物質外洩或有外洩之虞逾七百公噸之重大海洋油污染案件	專案核分	一、本項須於移送文件送達本署後始予核分。 二、處理重大海洋污染案件係指棄置廢棄物、有害物質或其他經中央主管機關公告之物質污染海洋（岸）之案件遭移送地檢署偵辦或函送目的事業主管機關裁罰新台幣三十萬元以上案件。 三、處理一般海洋污染案件係指函送目的事業主管機關遭裁決罰款之案件。 四、查獲重大非法毒、炸、電魚案件係指以船（筏）載運毒、炸藥，從事毒、炸漁之案件。 五、查獲重大非法電魚案件係指以船（筏）上之發電機、電纜線、鐵架，及拖網、通電入海（水）捕漁之案件。 六、查獲一般非法毒、炸、電魚案件係指以人力或其他浮具載運電瓶、電魚棒、通電入水（海）捕漁；以人力或其他浮具毒、炸藥，從事毒、炸漁之案件。 七、查獲違反海洋、岸際生態及環境保護案件（不含利用船舶抽取砂石案）係指盜採砂石、伐木、違反馬祖列島燕鷗保護區管制事項及其他查獲違反海洋、岸際生態及環境保護案件。 八、凡移送各地檢署之刑事案件，嫌犯
	處理油、化學物質或其他危險物質外洩或有外洩之虞達一百公噸至七百公噸之重大海洋污染案件。	每案100分	
	處理油、化學物質或其他危險物質外洩或有外洩之虞未達一百公噸之重大海洋油污染案件。	每案50分	
	處理重大海洋污染案件。	每案30分	
	處理一般海洋污染案件。	每案10分	
	查獲捕殺、販售海洋保育生物案件	每案30分以下	
	查獲違法以滾輪式或焚寄網捕魚破壞海洋生態案件	每案30分	
	查獲重大非法毒、炸案件	每案50分	
	查獲重大非法電魚案件	每案30分	

	查獲一般非法毒、炸、電魚案件	每案 10 分	每名加核 5 分，惟行政裁處案件涉案人不予核分。	
	處理、搶救保育類生物案件	每案 30 分以下		
	查獲非法利用船舶抽取砂石案	每案 30 分		
	查獲違反海洋、岸際生態及環境保護案件	每案 5 分		
	查獲其他違規捕魚	每案 2 分		
處理海域、海岸災難救護案件及服務工作	冒生命危險深入災害現場救援	每名 30 分	一、本項核分須有救助或處理之結果，並檢附勤指中心初、結報、現場相片、詢問筆錄等資料證明確由本署執行單位執行之佐證資料始予核分，核予總分上限為 3000 分。 二、因在勤或接獲通報出勤，均以救難、救生結果論定績效。 三、處理海域、海岸重大災難救護案件專案核分。 四、處理一般海上失火案件係指協助戒護、噴水滅火等，無危及執勤人員生命安全之虞之情形。 五、搜尋落海失蹤人員勤務遇海上陣風達蒲福風力表八級（含）以上，每滿 24 小時另加核 10 分。 六、執行漁船（筏）失去動力拖救，依本署「海難救護作業手冊」規定，執行民船拖救應符合「立即性危險」及「緊急救助」之要件，且在執勤人員、艦艇無傷亡及損壞之情形，始予核分。 七、處理一般岸際失火案件如草叢、漂流木失火等不予核分。 八、一般服務案件不予核分（例：推車、戒護、交通管制、處理車禍、拾獲物品、協助繫纜、環境整理、通報聯繫、受理報案業務等案件）。	
	搶救重大災害，不畏艱苦，積極搶救人命	每名 10 分		
	深入火場搶救（處理）重大海上失火案件	每案 30 分以下		
	處理一般海上失火案件	每案 10 分以下		
	處理一般岸際失火案件	每案 5 分以下		
	處理海事糾紛案件	每案 10 分以下		
	處理漁事糾紛案件	每案 3 分以下		
	漁船（筏）失去動力拖救	每案 10 分以下		
	搜尋落海失蹤人員勤務	達 24 小時		每案 3 分
		達 48 小時		每案 6 分
		達 72 小時		每案 8 分
		處理（打撈）無名屍案件		每具 10 分

	報請地檢署相驗	每具 5 分	
	海巡艦艇協助法定傳染病患傳送	每名 10 分	
	海巡艦艇協助、戒護病患送醫	每名 5 分以下	
	轄區內尋獲失蹤人口	每 名 2 分	
	轄區內尋獲失竊汽車	每 輛 2 分	
	轄區內尋獲失竊機車	每 輛 1 分	
	海巡服務工作	每案 3 分以下	
其他	海域、海岸偵破殺人、海盜、縱火、挾持等重大刑案及重大竊盜案件	每名 50 分	一、本項須於移送（函送）、人犯移送資料、筆錄或其他佐證文書資料送達本署後始予核分。 二、有關防逃專案對象須經本署核定為準，每案核分以 500 分為上限。 三、非本署管轄區及內陸查獲者，核予實得總分 20%
	查獲重大刑案（最輕本刑五年以上有期徒刑）通緝逃犯	每名 20 分	
	防逃專案對象	每名 100 分	
	海域、海岸查獲一般刑事案件及刑案通緝逃犯	每名 10 分	
	署核定之專案勤務工作	三 天 以 內 核 5 分，四至 六天核 8 分，七至 十 天 核 10 分， 十 天 以 上 依 說 明 二 辦 理	一、有關專案勤務，以奉本署核定且未發生危安狀況者為限，目前計有遠洋漁業巡護專案、萬安演習、海安演習、漢光演習及其他經報署核定之專案勤務工作。 二、專案勤務工作未逾三日者，需依計畫完成勤務始予核分；逾十日以上者每增加十日加核 5 分，不足十日之部分依比例核算。

處理海域、海岸陳情、抗爭活動勤務	海域	陳情、抗議船筏未達 25 艘核 10 分 25 艘以上，未滿 50 艘 20 分 50 艘 100 以上核 50 分	處理海域、海岸陳情、抗爭活動勤務須檢附安全維護計畫、蒐證資料、照片及結案檢討報告始予核分。(處理與本署職掌有關之內陸陳抗事件，比照處理海岸陳情、抗爭活動勤務基準核分)
	海岸	陳情、抗議人數未達核 10 分 50 人以上，未滿 100 人核 20 分 100 人以上核 50 分	
特殊突發性海域重大專案	監控或驅離大陸及外國公務船舶	偵蒐或監護海上人工設施或相關船艦作業	一、發現目標時起算，以 24 小時為基準 每案 10 分，連續勤務每增加 24 小時，加核 5 分，至接獲結束勤務命令截止。 二、執勤時遇海上陣風達蒲福風力表八級(含)以上，每滿 24 小時另加核 10 分。 三、每件偵蒐資料經審核採編者另核 5 分。 四、監控、驅離及戒護等勤務，均須檢附勤務鑑船航海日誌、勤務結束命令及與被監控、戒護船舶之航行描跡圖、錄影、照片，並經業管單位驗證後，始予核分。 五、偵蒐須檢附勤務鑑船航海日誌、勤務結束命令、航行描跡圖、偵蒐標的錄影及照片，並經業管單位驗證後，始予核分。
	協助國防部監控或驅離大陸或外國軍事艦艇		
漁工訪談紀錄表	每件 0.5 分		檢附漁工訪談紀錄表送署後始予核分。
其他案件	每案 5 分以下		一、巡防機關基於政府一體之原則，凡非巡防機關職掌事項而協助蒐證移

			請主管機關處理事項均屬之（如其他行政機關請求協助或委託事項、漁船流用油、無籍船筏舉發、大陸人民從事採蚵等行為等）。 二、查緝內陸漁業用油案件非本署職掌不予核分，於本署管轄區內查獲之案件則以油量多寡計分（每 1000 公升 2 分、每名嫌犯加核 3 分）。 三、本類案件須有檢察官起訴書，其他行政機關裁定處分書等相關佐證資料送本署後始予核分。 四、有關大陸人民從事採蚵、搬運等行為或大陸漁工及外籍船員未經核准上岸案件等，如在筆錄及檢察官起訴書中，均載明有「偷渡」之意圖時，則以查獲非法入出國案件。餘有關大陸漁工及外籍船員未經核准上岸等案件，每案核予 1 分；大陸人民採蚵等行為案件，每案核予 5 分。 五、查緝內陸私釀酒案件交由警方處理，每案最高核予 5 分。
附註： 一、各考評對象於案件偵辦期間，應依案情發展，分階段、期程於資訊系統中陳報作業資料，並於相關卷宗及其他佐證資料送達本署後，由業管單位計算實得總分。 （一）案件核分內容： 1、行動蒐證預警（摘要佔 5%、概要佔 55%【預定查緝之人佔 10%、預定查緝之事佔 10%、預定查緝之時佔 15%、預定查緝之地佔 10%、預定查緝之物佔 10%】、處置作為 40%）：核予 10%。 2、移送後 24 小時內將移送書、人犯（物品）交接單、送贓物庫收執聯等相關資料：核予 30%。 3、績效統計表製作完整：核予 30%。 4、行動蒐證成效檢討報告（線索緣起佔 10%、行動蒐證經過佔 20%、行動蒐證成果佔 10%、優點及缺失佔 20%、後續作為及附件【移送卷宗及其他佐證資料】佔 40%）：核予 30%。 （二）由本署主辦之計畫性案件每案加核 30%，需附加偵辦計畫（線索緣起佔 20%、查證情形佔 50%、執行構想佔 30%；另於案情重大變化、突破或			

遇偵辦瓶頸及有其他需求時，提出行動蒐證進度報告），並於行動前依序處理陳報。（計畫性案件中之偵辦對象須與查緝對象吻合，須有佐證，否則不予加核分。）

（三）凡各案類及情資涉及人物、團體、船筏，應完成基資建檔之基本欄位輸入及績效案件處理過程與結果之必要欄位輸入始辦理核分作業。

二、協助境外執法機關，在境外查獲本要點各類案件，對促進國際合作打擊犯罪有貢獻者，加核實得總分 50%。接獲境外執法機關請求，在境內查獲本要點各類案件，對促進國際合作打擊犯罪有貢獻者，加核實得總分 20%。

三、有以下情形者，實得總分應予追加或扣減：

（一）各考評對象共同執行查緝作為者，加核實得總分 20%分數

（二）各項工作經媒體正面報導者，區域性媒體版面及網路媒體加核實得總分 3%分數、全國性媒體版面加核實得總分 10%分數，加核分數上限為 10 分，負面報導則依同比例扣分，情節嚴重者全案不予核分。

四、同案查獲本要點各類案件，依各該項核分基準予以核分，查獲嫌犯部分則依各該核分項目擇一核給。

附 錄 6

查緝績效相關之專有名詞

一、查獲槍械彈藥

（一）槍砲：

指火砲、肩射武器、機關槍、衝鋒槍、卡柄槍、自動步槍、普通步槍、馬槍、手槍、鋼筆槍、瓦斯槍、麻醉槍、獵槍、空氣槍、魚槍、改造模型槍及其他可發射金屬或子彈具有殺傷力之各式槍砲。（依據「槍砲彈藥械管制條例」第4條第1項第1款）

1、制式長槍：

指機關槍、衝鋒槍、卡柄槍、自動步槍、普通步槍、馬槍、外製各式獵槍及霰彈槍等。

2、制式短槍：

指四五手槍、九〇手槍、轉輪槍、白朗寧、黑星手槍，紅星手槍及德製八釐米手槍等。

3、改造長槍：

指土造長槍、瓦斯槍，麻醉槍及各式改造玩具（模型）槍等，凡制式長槍經改造後亦須歸入本項中。

4、改造短槍：

指土造手槍、鋼筆槍等，凡制式短槍經改造後亦須歸入本項中。

5、其他：

指空氣槍、魚槍及無法歸屬於上列細分類之槍砲等。

（二）彈藥：

指前項各式槍砲所使用之砲彈、子彈及其他具有殺傷力或破壞性之各類炸彈、爆裂物。（依據「槍砲彈藥械管制條例」第4條第1項第2款）

1、手榴彈、炸彈、土製炸彈、爆裂物、雷管、子彈、信號彈、照明彈等。

2、炸（火）藥

3、其他：

指無法歸屬於上列細分類之彈藥，包括改造子彈、汽油彈等。

（三）刀械：

指武士刀、手杖刀、鴛鴦刀、手指虎、鋼（鐵）鞭、扁鑽，匕首、彈簧刀、掃刀、藍波刀及十字弓等經中央主管機關公告查禁，非供正當使用具有殺傷力之刀械。（依據「槍砲彈藥械管制條例」第 4 條第 1 項第 3 款）

二、查獲毒品

毒品：

指具成癮性、濫用性及對社會危害性之麻醉藥品與其製品及影響精神物質與其製品（依據「毒品危害防治條例」第 2 條第 1 項）

（一）第一級毒品：

指海洛因、嗎啡、鴉片、古柯鹼及其相類製品。

（二）第二級毒品：

指罌粟、古柯、大麻、安非他命、配西汀、潘他啞新及其類製品。（含俗名快樂丸、搖頭丸、（MDMA）、速賜康、搖頭丸（LSD）、白板等）

（三）第三級毒品：

指西可巴比妥、異戊巴比妥、納洛芬及其相類製品。（含俗名 K 他命、FM2、紅中、青發、小白板等）

（四）第四級毒品：

指二丙烯基巴比妥、阿普啞他及其相類製品（含俗名一粒眠等）

（五）其他：

指無法歸類於上列細分類之其他毒品，包括罌粟、大麻等之種子。

三、查獲農、林、漁、畜產品及其他私運物品

農、林、漁、畜產品及其他私運物品：指違反法律規定，規避檢查、偷漏關稅或逃避管制，未經向海關申報而運輸農、林、漁、畜產品及其製品等貨物進、出國境之犯罪行為。（依據「海關緝私條例」、「懲治走私條例」）

農產品：指農業所生產之物品，包括穀類、雜糧、特用作物、蔬菜、菇類、果品、花卉類、其他作物產品及其製品。（依據行政院農委會「農業統計統計名詞之研究與彙編」定義）

（一）林產品：

包括種植、接穗等使用之活植物。

（二）漁產品：

指魚類、蝦類、貝類、藻類、其他水產生物及其製品。（依據行政院農委會「農業統計統計名詞之研究與彙編」定義）

（三）畜產品：

指家畜類產品、家禽類產品、乳品及乳製品類等。（依據行政院農委會「農業統計統計名詞之研究與彙編」定義）

（四）其他：

指無法歸類於上列細分類之農、林、漁、畜產品及其製品等。

（五）菸：

指全部或部分以菸草或其代用品作為原料，製成可供吸用、嚼用、含用、聞用或以其他方式使用之製品。（依據「菸酒管理法」第3條）

（六）酒：

指含酒精成分以容量計算超過0.5%之飲料、其他可供製造或調製上項飲料之未變性酒精及其他製品。（依據「菸酒管理法」第4條）

（七）電子產品：

指電腦、通信、視聽電子產品及電子零組件等。

（八）油品：

指汽油、柴油、潤滑油、煤油及其他石油裂煉產品。

(九) 其他:

指無法歸類於上列細分類之其他私運物品等。

四、非法入出國

指違反法律規定，屬於不予許可或禁止其入國、出國之犯罪行為。(依據「國家安全法」、「入出國及移民法」、「台灣地區與大陸地區人民關係條例」) 偷渡犯:指利用船舶、航空器或其他運輸工具，非法進出台灣地區之人民。

(一) 本國人：

依「入出國及移民法」第3條第1款規定，指居住台灣地區設有戶籍或僑居國外之具有中華民國國籍者。

(二) 大陸人：

指在大陸地區設有戶籍或台灣地區人民前往大陸地區繼續居住逾4年者。(依據「台灣地區與大陸地區人民關係條例」第2條第4款)

(三) 外國人：

指除本國人及大陸人以外之人民。

(四) 仲介：

指在非法入出國犯罪行為中，擔任偷渡犯與蛇頭間之居間人。

(五) 蛇頭：

指利用船舶、航空器或其他運輸工具，非法運送人民進出台灣地區之犯罪組織主持人。

(六) 藏匿：

指提供偷渡犯藏身處所之人。

(七) 運輸：

指受僱以交通工具載運偷渡犯之人。

(八) 雇主：

指僱用偷渡犯從事工作之人。

五、專案工作

（一）掃除黑金行動方案：

指依據行政院掃除黑金行動方案，查緝符合「檢肅流氓條例」或「組織犯罪防制條例」規定之犯罪行為。

（二）治平對象：

指鄉鎮市長以上層級之官員、各級民意代表或幫派首惡份子，符合「檢肅流氓條例」第 2 條所稱流氓者。

（三）非治平對象：

指查緝掃除黑金行動方案中治平對象以外之罪犯。

六、越區捕魚及驅離船隻

（一）越區捕魚：

指大陸籍或外國籍漁船未經許可，進入台灣地區限制或禁止水域採捕水產動植物者。（依據「台灣地區與大陸地區人民關係條例」第 32 條暨其施行細則第 28 條「漁業法」第 6 條）

（二）驅離船隻：

係指大陸籍或外國籍漁船，單純越區遭驅離至限制海域外之案件。（依據「台灣地區與大陸地區人民關係條例」第 32 條暨其施行細則第 28 條規定）

七、破壞海洋海岸資源行為

指在台灣地區海巡署執法海域、海岸內，違反法律規定，對海洋或海岸資源造成損害之犯罪行為。

（一）重大海洋污染：

指依據行政院台 90 環字 022329 號函核定「重大海洋油污染緊急應變計畫」內所定義之重大海洋油污染緊急事件範圍。

(二) 一般海洋污染：

指重大海洋污染以外之海洋污染事件。

(三) 捕捉海洋保育生物：

指違反「野生動物保育法」有關規定，於海域獵捕保育類野生動物之犯罪行。

(四) 非法毒（炸、電、網）魚：

指違反法律規定，於海域使用毒物、炸藥或其他爆裂物、電氣或其他麻醉物或非法網具獵捕魚類之犯罪行為。（依據「漁業法」及行政院農委會公告「台灣地區拖網漁船禁漁區位置及有關限制事宜」）

(五) 盜採砂石、伐木：

指違反法律規定，於海岸採掘砂石或伐採、傷害竹、木之犯罪行為。
（依據「水土保持法」、「森林法」）

(六) 違反海岸生態及環境保護案件：

指違反法律規定，破壞海岸自然生態環境之案件。（依據「水土保持法」、「森林法」）

(七) 其他破壞行為：

係指無法歸類於上列中分類之其他破壞海洋海岸資源行為等。

八、救難、救生

包括救難、救生及協助打撈浮屍 3 類。

(一) 救難：

指船舶於海因天災，機器故障、碰撞、漏水、擱淺、失火或絞擺等原因而致遭難，由海巡署派遣人、船、航空器或機具設備進行救援行動。

1、天災：

指船舶因颱風或大風浪等不可抗力之惡劣氣象而致遭難。

2、機器故障：

指船舶因主機或船內其他機器之故障而致遭難。

3、碰撞：

指船舶因人為之疏忽或其他原因引起碰撞而致遭難。

4、漏水：

指船舶因船體破損、龜裂、斷裂、破洞後海水入侵船內致破壞或沉沒。

5、擱淺：

指船舶航行或停泊中不慎使船體底部碰觸岩礁而致遭難。

6、失火：

指船舶因船體、船殼及各種機器不慎著火而致遭難。

7、絞擺：

指船舶在海上行駛，由於殘留之網具、繩索或其他物品纏繞於車葉或舵上而致遭難。

8、其他：

指船舶因上列細分類以外之原因而致遭難。

(二) 救生：

指因人員落水或因從事有關水上作業、活動而受傷、生病有致命之危險，由海巡署進行救援行動者，救援結果包括死亡、負傷、平安及失蹤。

(三) 打撈浮屍：

指由海巡署派遣人、船、航空器或機具設備於台灣地區海域或岸際打撈屍體。

九、遭難船舶種類

漁筏、舢舨、漁船、商船、公務船、軍艦（船）、其他（指無法歸屬於上列細分類以外之其他船舶）。

(一) 救助結果：

人員-平安、人員-負傷、人員-死亡、人員-失蹤。

(二) 船隻-海巡署拖救：

指由海巡署船舶拖帶救助。

(三) 船隻-漁船拖救：

指由漁船拖帶救助。

(四) 船隻-沉沒：

指船體之機艙、甲板、艙面、桅杆均已進入海中，並確定已沉至海底者。

(五) 船隻-清除：

指清理排除船舶解體之殘骸。

(六) 船隻-其他：

無法歸類於上列細分類之其他船隻救助結果均屬之。

十、其他案件

無法歸屬於 1 至 8 項中分類之績效類案件。

(一) 偵破海上重大刑案：

指偵破海上喋血、海盜、縱火、挾持等重大刑案。

1、查獲重大刑案逃犯：

指查獲本刑年以上有期徒刑之刑案逃犯。

2、查獲一般刑案逃犯：

指查獲除重大刑案逃犯以外之刑案逃犯（包含偵破一般刑案）。

(二) 查獲販賣漁船用油：

指違反法律規定，販賣漁業動力用油之犯罪行為。（依據「石油管理法」及「漁業法施行細則」）

(三) 船舶碰撞事件：

指船舶擦撞海上糾紛事件。（依據「海巡署海洋巡防總局處理海事糾

紛執行要點」第3項第2款)

(四) 查獲無籍船筏：

指船舶違反「船舶法」及「船舶登記法」規定，無船舶國籍證書或臨時船舶國籍證書者。

(五) 漁事糾紛：

指本國人民與其他國家人民因採捕或養殖水產動植物而發生糾紛，或漁船絞網等須由海巡署處理之案。(依據「本署海洋巡防總局處理海事糾紛執行要點」第3項第1款及「處理海上兩岸漁事糾紛注意要點」)

(六) 為民服務：

指運送外離島傷患、病患、孕婦至本島就醫、媽祖海上出巡活動執行安全隨護等助民工作。

(七) 其他：

指無法歸屬於上列中分類之其他案件。

十一、其他績效統計分類名詞

(一) 查獲案件：

指各單位勤務指揮中心接獲前開1至9項案件之情資，進行偵辦或處理，有具體成效之案件。

(二) 主、協辦單位：

1、主辦單位：

指對辦理案件全程掌握情資(雷情)、處理、查辦，查獲違法案件，並以移送書(或函送書)將違法事證或人員移送司法機關或其他主管機關辦理者，以移送單位(或函送單位)為主辦單位，但若有查獲違法案件之單位，委請海巡署以外其他單位移送(或函送)者，仍以查獲單位為主辦單位。至於主辦為民服務、救難、救生等案件之單位，須檢附相關佐證資料憑辦。(依據海巡署辦理各類案件績效統計作業

規定)

2、協辦單位：

指僅提供情資(雷情)、協助搬運、嫌犯戒護、協助查緝(處理)或協助移送(或函送)之機關或單位。

(三) 情資：

係指利用海巡署單位情資、其他治安單位情資、民眾檢舉、觀測雷情、監聽、諮詢或綜整等途徑，查獲走私、非法入出國等案件。

(四) 勤務：

係指由海巡署各單位執行艇巡、聯巡、車巡、步巡、進出港安全檢查、空巡、專案、跟監埋伏或其他巡防勤務，以查緝或處理各類案件。

(五) 查獲(處理)案件區域：

1、海域及經緯度依空間範圍分：

(1) 內河流向海域：

指由內陸水域(河川、湖泊)流向海域。

(2) 內水：

指在基線向陸一方的水域(依據國際海洋法)。

(3) 領海：

為自基線起至其外側 12 浬間之海域(依據中華民國領海及鄰接區法第 3 條)。

(4) 鄰接區：

為鄰接領海外側至距離基線 24 浬間之海域；其外界線由行政院訂定並得分批公告之海域。

(5) 其他：

指無法歸屬於上列各細分類之其他海域。如限制水域(依據國防部公告「東引、馬祖、烏坵、金門、東沙、南沙地區限制、禁止水域範圍及事項」、禁止水域(依據國防部公告「東引、馬祖、烏坵、

金門、東沙、南沙地區限制、禁止水域範圍及事項」)

2、海岸：

係指台灣地區之海水低潮線以迄高潮線起算 500 公尺以內之岸際地區及近海沙洲。(依據海岸巡防法第 2 條第 3 款)

