

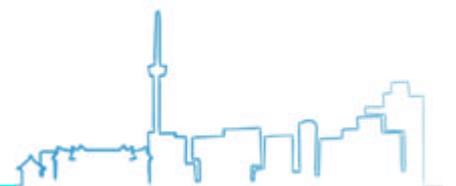
國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：侯松茂 先生

海巡署岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合之可行性研究-以第六巡防區為例

研究生：童盛雄 撰

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

海巡署岸巡總（大）隊與海巡隊人力整
合之可行性研究-以第六巡防區為例

研究生：童盛雄 撰

指導教授：侯松茂 先生

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 童盛雄 君

所提之論文 海巡署岸總(大)隊與海巡隊人力整合之可行性研究-
以第六巡防區為例

業經本委員會通過合於 碩士學位論文 條件
 博士學位論文

論文學位考試委員會：孫本初
(學位考試委員會主席)

孫本初

魏俊華

侯松茂

侯松茂

(指導教授)

論文學位考試日期：97年5月19日

國立台東大學

- 附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。
2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文電子檔案上網授權書

本授權書所授權之論文為授權人在國立台東大學區域政策與發展研究所
____組 96 學年度第 2 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：海巡署岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合之可行性研究－以第
六巡防區為例

指導教授：侯松茂

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，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，或並下載、列印。

讀者基於非營利性質之線上檢索、閱覽或下載、列印上開論文，應依著
作權法相關規定辦理。

指導教授： 侯松茂

授權人

研究生姓名： 董威雄

（請親筆正楷簽名並蓋章）

中華民國97年6月14日

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 區域政策與發展研究所

九十六 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：海巡署岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合之可行性研究—以第六巡防區為例

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
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館

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
			<input checked="" type="checkbox"/>

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：修松茂 (親筆簽名)

研究生簽名：董威雄 (親筆正楷)

學 號：3095020 (務必填寫)

日 期：中華民國 97 年 6 月 14 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

吾人從事海巡工作十五載，深知區域政策與發展之重要性，為了熟稔該專業領域，習得其知識，乃進入台東大學進修，充實自我。

本論文得以順利完成，首先向指導教授侯松茂先生致敬與感謝，從題目選定、大綱擬定、資料蒐集、審核指導，協助其如何突破瓶頸，克服困難，研究期間又蒙孫本初教授、魏俊華教授、李玉芬教授之指導協助與建議，使得論文更加充實完整，對其師恩浩翰，銘感腑內。

修業期間承蒙海岸巡防署巡防處林處長肇成、企劃處黃處長肇嘉，海岸總局賀總局長湘臺、葉副總局長光輝、南巡局楊局長麗川、謝副局長大霖之愛護支持與諄諄教誨，點滴心頭，不勝感激。

學習過程受研究所同學之勉勵及第六巡防區鄭執行長曜斌與全體同仁的協助與砥礪，方能安心求學，完成學業。此外，更感謝海雄、長志的協助與台南縣查緝隊、台南市查緝隊、岸巡第五一大隊、岸巡第五二大隊、海巡第四隊，全體同仁的支持與提供意見，同袍情誼，銘記我心，在此獻上最大的感恩與謝意。

最後，感謝父母，妻兒的關懷鼓勵與支持，使個人在修業期間無後顧之憂，無旁騖，求學習知，順利完成學業。

童盛雄

謹誌

中華民國 97 年 6 月 14 日

海巡署岸巡總(大)隊與海巡隊人力整合 之可行性研究-以第六巡防區為例

作者：童盛雄

國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職碩士班

摘要

海巡署因分設海洋及海岸巡防總局，其人員身份背景不同與洋岸分治體制下衍生諸多問題。基於未來組織「岸海合一」發展之目標，洋岸人力整合更為重要。本研究目的在探討海巡署組織與人員現況問題及岸巡隊、海巡隊人力整合之可行性；其透過第六巡防區最適之樣本十人，以半開放型進行深度訪談，將其資料分析比對、歸納以獲致以下研究結果與建議：

一、海巡署組織之現況問題來源有，(一)人員因素來源之性別、年齡、體能、專業、學經歷、家庭顧及、人員態度等所影響。(二)組織因素之組織文化、組織管理、職位分配、組織決策、組織領導、教育訓練、工作角色轉換、組織結構、岸海勤務等所影響。(三)法制因素之人員轉型、考核、薪酬、同工不同酬、工作時數、留守制度、換敘等所影響。

二、未來海巡署可藉由委託學術研究單位力量實施研究，整合軍警文職人員資源，降低軍警職人員文化差異，導引海巡機關未來往健全方向邁進，其岸巡總(大)隊與海巡隊在人力整合上必為可行。因此未來軍、警職人員可透過人員、組織、法制等層面內之各因素，其來進行配套措施之規劃與思考。

關鍵詞：人力資源管理、組織發展、人力整合。

The feasibility research on the human resources conjunction in the Coastal Patrol Corps and the Marin Patrol Administration of CGA- the example of The Patrol Area Six.

Author : Tong Cheng Xiong

Tai-Tung National University, Local Policies and Development Research Center, Public Affairs and Management, Master Class.

Abstract

Because of the Coast Guard Administration (CGA) has set the Coastal Patrol Directorate General and the Maritime Patrol Directorate General, there are many problems under the difference of people background and the separated management system of them.

Basing on the organizational destination to develop the consolidation between the Coastal Patrol Directorate General and the Maritime Patrol Directorate General in the future, therefore the integration of human resources in the Coastal Patrol Corps and Maritime Patrol Administration is more important.

The purpose of this study is to explore the CGA (Coast Guard Administration) organization, personnel problems and to evaluate the feasibility of staff cooperation between the Coastal Patrol Corps and the Maritime Patrol Administration. For the above reasons, ten suitable people, who work in The Patrol Area Six, as samples have been interviewed by semi-structured questionnaire. With the foundation of related theory, this study proceeds to analyze and discuss how to contrast, induce and infer, in order to obtain the

research outcomes are as follows:

1. At the present day, the status of staff and causes of problem can be affected the factors of personnel, organization and legal institution. We can discuss these factors into three parts: (1) the sources of the staff part include the following: gender and age, physical capability, professional area, educational degree and personal attitude. (2)The sources of the organizational elements are as follows: organizational culture, organizational management, assigning position, organizational policy decision, organizational leadership, educational exercise, role switch, organizational frame, has effect upon the Coastal Patrol Directorate General and the Maritime Patrol Directorate General. (3)The sources of the legal institutional part include as follows: staff promotion, appraisal system, salary, unequal pay for equal work, working hours, system of remaining staff, and selecting system of officials.
2. The CGA can take effects by combining the resources of the military, and the police in order to decrease the difference among their organ for leading the CGA to a direction of integration in the future; integrating the human resources of the Coastal Patrol Corps with the Maritime Patrol Administration of CGA are feasible. Thus the staff of the military and the police can proceed to scheme out complementary measures and take into consideration in the future by the various factors of staff, organization and a legal system.

Key words: Human resources management, Organizational development, Human resources integrating.

目 次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究問題背景與動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	4
第三節 研究範圍與限制.....	5
第四節 重要名詞釋義.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 人力整合的意涵與組織發展之關聯.....	9
第二節 海巡署組織、人員之現況與問題.....	20
第三節 海巡署人力整合之相關研究.....	25
第三章 研究設計.....	29
第一節 研究架構.....	29
第二節 研究對象.....	30
第三節 研究方法.....	33
第四節 研究工具.....	34
第五節 研究流程.....	37
第六節 資料處理與分析.....	38
第七節 研究之信、效度.....	40
第八節 研究倫理.....	42
第四章 研究結果分析與討論.....	43
第一節 從人員因素的層面來分析.....	46
第二節 從組織因素的層面來分析.....	54
第三節 從法制因素的層面來分析.....	64
第四節 綜合討論.....	75

第五章 結論與建議.....	84
第一節 研究發現.....	84
第二節 建議.....	87
參考文獻.....	92
附錄	95
附錄一 訪談大綱	95
附錄二 個案訪談資料	96



表 次

表 2-1 整合的定義彙整表.....	10
表 2-2 組織發展定義彙整表.....	14
表 2-3 洋、岸總局人員平均年齡比較表.....	23
表 2-4 海巡署組織、人員整合之相關研究彙整表.....	25
表 3-1 受訪者資料表.....	31
表 3-2 專家學者彙整表.....	35
表 4-1 訪談結果範疇分析表.....	43
表 4-2 人力整合交流之影響因子表.....	80
表 4-3 影響因子分析表.....	81
表 4-4 影響因子分數統計表.....	83
表 5-1 人員現況問題彙整表.....	85
表 5-2 組織現況問題彙整表.....	85
表 5-3 法制現況問題彙整表.....	86
表 5-4 人力整合交流建議方案彙整表.....	88

圖 次

圖 2-1 人力整合理論架構圖.....	13
圖 2-2 李文的變革模式圖.....	16
圖 2-3 計劃變革整合性模式圖.....	17
圖 2-4 海巡署組織架構圖.....	20
圖 3-1 研究架構圖.....	29
圖 3-2 研究流程圖.....	37



第一章 緒論

本章主要目的在論述本研究之研究問題背景與動機，並依據研究問題背景與動機闡述本研究之研究目的與待答問題，而為了使本研究的方向更為明確，亦針對本研究的研究範圍與限制進行界定，最後則針對本研究的重要名詞進行釋義。緣此，本章主要分為以下四節：(一)研究問題背景與動機；(二)研究目的與待答問題；(三)研究範圍與限制；(四)重要名詞釋義。

第一節 研究問題背景與動機

壹、研究問題背景

近年來，在各式各樣的傳播媒體上，都不難發現行政院海岸巡防署（以下簡稱海巡署）的卓越績效表現，也由於此一卓越績效表現，讓海巡署成為捍衛藍色國土的重要單位。然而，隨著社會的發展與時代的演進，海巡署自民國 89 年成立迄今雖未逾十年，但是由於署本部下設海洋巡防總局、海岸巡防總局組成成員有關務人員、警職人員、文職人員、軍職人員形成一機關多種身分人員並存之特殊現象，因其招募、屬性、文化、體制、教育、人力結構之差異而有所不同，形成海洋總局、海岸總局分治。其為避免岸、海不合，海巡署施行「同心專案」，經各級戮力、協同合作，已具有成效，但期間仍有岸海不合、衝突、疑慮、隔閡。對海巡署在「融合」、「整合」、「岸海一體」、「岸海一家」、「岸海合一」之政策目標，影響甚鉅，有礙組織發展。

就海巡署組織法第 27 條明文規定：「本法施行後，應就本署暨所屬機關之編裝、組織重新檢討調整、俾符合優先發展海域巡防之原則，並以三年為期限。必要時，得延長一年。」及因應政府組織再造，海洋發展政策等因素，「岸海合一」、「組織重組」、「人力整合」，確有所需。誠如海巡署

委託國立中山大學海洋政策研究中心，執行「行政院海岸巡防署組織再造研究案」，胡念祖博士於研究報告中已闡明「海巡署之組織重組，更應求全面性之岸海合一，使組織之領導統御及各項業務與勤務上盡量減少岸、海之間的隔閡。」，「為求岸海合一，現行『總大隊』以下層級中『軍警之並用』恐不能避免」(胡念祖，2001)。

基於上述發展趨勢，內外環境影響，組織實需，利於執行任務(海域執法、海事服務、海洋事務等三大核心任務)，確達「岸海合一」、「事權統一」之要求，因此「洋岸整合」尤為重要。

海巡署遂於94年7月1日以任務編組方式，將海岸巡防總局、海洋巡防總局，軍警文職人員混合編組，就地域整編成立13個巡防區勤務統合中心，貫徹地區責任制，負責統合洋、岸勤務，建立岸、海一體能量，在指揮一元化，藉巡防區整合平台，執行海巡署核心任務，各個巡防區運作迄今，成果豐碩。然僅勤務指揮機構整合，對海巡署未來的組織發展總體目標，仍有差距，若能將基層之岸巡總(大)隊與海巡隊人力整合，除可達其總體目標外，更可使海巡署洋、岸人員對職涯發展更具信心，更有願景。

貳、研究動機

海巡署主要是以任務為導向，組織結構採扁平化、職能化，分由海洋巡防總局(以下簡稱洋局)，海岸巡防總局(以下簡稱岸局)執行海洋、海岸巡防任務。由於體制不同，洋局局本部暨海巡隊、直屬船隊、機動海巡隊是警文職併用，岸局局本部、各地區巡防局暨機動查緝隊是軍文職併用，總(大)隊下至安檢所為「全軍職」。以致海巡署內部調整自縛，造成洋局各隊人員與岸局總(大)隊人員無法交流、職涯受限，加上認知差異、本位主義驅使之下更易產生隔閡、怨懟，悖離「岸海合一」、「事權統一」之目標與「組織發展」之精神意涵。

從海巡署委託中央警察大學執行「海域執法與岸際巡護之互動與整合研究表」中，敘明岸海執勤人員應交互見習、提昇人員素質，並提出：一、

海巡署統一指揮調和、整合人事體制與法令適用；二、配合政府組織再造，整體考量海巡組織與人員重整等建議（陳佳德、姜皇池、蔡庭榕，2001）。暨研究者職務所見、基層人員反應、組織運作窒礙問題，足見「岸海合一」、「人力資源重組」是符合實需的。由於「人力」是政府機關，最大的資源原素，管理、運用得當則利於組織發展；反之，則後遺滋生，百害無利。故「岸、洋人力整合」為其首要，方能有效組織發展，進而達成海洋國家之政策目標。

綜上所述，面對現階段著重績效表現的競爭壓力下，政府各單位無不針對內部人力資源的運用進行妥善的省思與檢討，以藉此適才適用，發揮更大的人力資源整合效益。因此，就海巡署而言，無論是在岸局或洋局的人力運用方面，都迫切需要進行深入的省思與檢討。研究者任職於海巡署巡防處專門委員兼第六巡防區召集人，目前任洋、岸整合之角色，負責海岸、海域勤務統合，軍、警、文職人員融合之工作，鑑於岸巡總（大）隊、海巡隊基層單位，受體制分治、人事條例因素，致人員交流受限，並對職涯發展產生了不確定，因此，「人力整合」有其重要性、急迫性，對海巡署之組織發展具有關鍵性。研究者希冀透過本研究的實施，經由蒐集與閱讀國內人事行政學、管理學、人力資源管理與組織管理相關之著作、期刊，並對公務人員法規、行政組織之法規等著作涉獵外並結合專家深度訪談等分析之結果；最後探究人力資源整合、人員交流之可行性與提出具體建議，供海巡署參研，此為本研究之動機。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

根據前述研究問題背景與動機，本研究主要期能達致以下三項研究目的：

- 一、探討海岸巡防署人員、組織現況及問題。
- 二、探討海岸巡防署岸巡總（大）隊、海巡隊人力整合的可行性。
- 三、研提海岸巡防署岸巡總（大）隊、海巡隊人力整合的具體建議。

貳、待答問題

針對前述研究目的，本研究的待答問題如下：

- 一、海岸巡防署的組織、人員現況為何？
- 二、海岸巡防署的組織、人員問題為何？
- 三、海岸巡防署岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合的可行性為何？

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究地區

本研究地區以位於台南縣、台南市、高雄縣之南部地區巡防局第六巡防區勤務統合中心、岸巡第五一大隊、岸巡第五二大隊、海巡四隊等單位為範圍。

二、研究對象

本研究以執行海洋、海岸巡防任務基層主官、主管業務人員為母體，乃選擇第六巡防區執行長、岸巡第五一大隊、岸巡第五二大隊、海巡四隊各級主官、人事官、海巡隊艇長、岸巡大隊安檢所所長為研究對象。

三、研究內容

就目前海巡署組織人員運用現況及問題與適應組織變革，如何達到岸海合一、事權統一、組織效能提昇等目標。因此藉文獻分析法、質性深度訪談，從「人員、組織、法制」層面來探討岸巡總(大)隊與海巡隊人力整合的影響因子及整合可行性並研提未來發展之建議。

貳、研究限制

一、研究地區之限制

本研究以台南縣、台南市、高雄縣轄境內之海岸、海巡之單位，因地域之不同、差異自然不同，皆會影響其客觀性。

二、研究對象之限制

本研究以巡防區執行長、岸巡大隊長、海巡隊長、安檢所所長、船艇艇長、業管人員為研究對象，因層級之不同、認知、屬性、文化之差

異易有本位偏差觀念，致所獲之資料欠允當、實際、不符公平。

三、研究支援之限制

本研究是描述事實現象，就問題及未來發展趨勢予以推論分析探討岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合之可行性，並研提具體建議。就本議題涵蓋廣泛相關人力資源管理及組織發展等研究範圍，因此在研究文獻及著作上免不了文獻之貧瘠、欠周延，而造致獲取資料有限之狀況。

四、研究內容之限制

本研究採文獻分析法、質性深度訪談法進行研究，因其涉獵範圍較廣、複雜、文獻整理不易，訪談內容涉及敏感，易受屬性、本位影響，受訪人員可能有所保留或持偏見，致結論偏差、欠具體。

第四節 重要名詞釋義

壹、海巡署

海巡署乃指行政院海岸巡防署(簡稱海巡署),是中華民國的海岸及海洋執法及巡防救難專責單位,隸屬於行政院。平時負責巡防各港口、沿岸地區、離島、領海、鄰接區及專屬經濟區,戰時則納編支援軍事任務。

貳、岸巡總(大)隊

該組織隸屬海巡署海岸巡防總局各地區巡防局(北、中、南、東),負責岸際巡防、港口安檢,並下設漁(商)港安檢所、機動巡邏站,執行海巡署執掌事項,人員均屬軍職;所需人力以專業軍官班、兵役人員(志願役、義務役)充任,形成全軍職體系。

參、海巡隊(含直屬船隊、機動海巡隊)

該組織隸屬海巡署海洋巡防總局,負責海域巡防、海域臨檢、護漁任務,並下設各式艦艇,執行海巡署執掌事項,人員分別有警職、關務、文職(亦可統稱文職),所需人力以警察大學(專科學校)、警察特考、高(普)考、海巡特考人員充任、形成特殊的「警關文並用」體制。

肆、人力整合

人力整合乃為人力資源管理之相關領域學的一項,亦包含到人力資源規劃、職涯規劃、訓練發展、甄選任用、績效管理、薪酬福利、考核評鑑、職涯壓力等多項要素。

因此,本研究所指之人力整合,主要以針對現階段海巡署人力現況及問題進行探討,並透過研究過程以了解如何將現有的人力資源做整合,進而發揮海巡署最大的效能。而其概念係源自於原保七總所納編至海巡署人員平均年齡老化(約40歲),原海岸巡防司令部所納編至海巡署人員平均

年齡（約 30 歲），倘若將年輕力盛人員轉化至海巡隊船艇服務，較年長者至岸巡總(大)隊安檢所服務，海巡署人員運用則更為完善。因此就海巡署人力運用面相其所須考量的因素有；人員變項差異、組織體系差異、法制條例差異等重要人力整合要素，以作為未來人力整合交流之思考路徑。



第二章 文獻探討

本研究為在探討海巡署組織、人力問題暨岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合之可行性及研提具體建議。因相關文獻極為少見，其在引用相關書籍、著作等文獻資料有所困難。故本章僅將人力資源管理理論與運用、組織理論與管理、職涯發展、人事行政學、管理學等相關文獻加以整理、歸納、探討，以期供本研究之參考資料。全章共分三節：第一節人力整合的意涵與組織發展之關聯，第二節海巡署組織、人員之現況與問題，第三節海巡署人力整合之相關研究。

第一節 人力整合意涵與組織發展 之關聯

壹、人力的定義

「人力」是企業界、政府機關組織，最大的資源原素，俗稱「人力資源」。所謂人力資源(Human Resources)就是企業內所有與員工有關的能力、知識、技術、態度和激勵(何永福、楊國安，2004)；狹義的人力資源指組織所有用以製造產品或提供服務的人力(manpower)；換言之，一個組織的人力資源就是組織內具有各種不同知識、技能以及能力的個人，它們從事各種工作活動以達成組織的目標(黃英忠、吳復新、趙必孝，2005)；Sherman與 Bohlander(1992)更進一步指出：「組織中的人力資源是指個人運用其廣泛而多樣化的知識、技術及能力，去執行組織所賦予的任務，以生產產品或提供服務，如此便能對組織的目標產生某種程度的貢獻」（陳沁怡，2006）。

綜上可知，「人力」就是公(私)機關組織聘(僱)用的員工。簡言之，組織是由「人」所組成，「人」是機關組織，企業賴以生存與發展的重要因素，

因此「人力」就是「具有專業職能的人才」與「組織勞動資本的智慧財產」，藉有效的配置和運用，各司其職、分工合作，形成競爭優勢，提昇組織效能，達其願景與使命。

貳、整合的涵義

所謂「整合」(integration)，乃是組織協調跨次單位工作的方法(方崇雄，2006)；或是為有效調配組織內部資源，使組織運作的方向一致，將各部門的功能與資源，有效地組合在一起，並結合成一個整體，以發揮組織整體的戰鬥力(廖勇凱，楊湘怡，2006)；整合是使員工之間和睦相處、協調共事、取得群體認同的過程，亦是員工與組織之間的個人認知與組織理念，個人行為與組織規範的同化過程；也是人際協調職能與組織同化職能(譚地州，2006)；就各專家學者探討的重點及研究領域不同，因此對整合之看法與見解而有不同。本研究從廖勇凱等人(2006)、譚地州(2006)、李茂興等人(2003)、呂秋文(2007)、方崇雄(2006)等書裡綜整出國內外學者，對整合定義的論述，彙整如表 2-1 所示。

表 2-1 整合的定義彙整表

專家學者	年代	整合的論述
廖勇凱與楊湘怡	2006	整合是為有效調配組織內部資源，使組織運作的方向一致，將各部門的功能與資源，有效地組合在一起，並結合成一個整體，以發揮組織整體的戰鬥力。
譚地州	2006	整合是使員工間和睦相處、協調共事、取得群體認同的過程、亦是員工與組織之間的個人認知與組織理念，個人行為與組織規範的同化過程；同時也是人際協調職能與組織同化職能。
Ashok Chanda 與 Shilp Kabra	2003	整合是最後的階段，將資源、能耐、市場、機會、組織、結構、文化、環境、創新技術程序、決策和行動有效整合、運作。

表 2-1 整合的定義彙整表(續)

專家學者	年代	整合的論述
Deutsch	2005	整合是一樁事實事項，而不是時間事項，是一種條件(相容性、可預測性、反應能力)。
Weiner	2005	整合行為是指一個社會成員為某種共同目的而組織自己的能力。
Amitai Etzioni	2005	整合是一個單元或體系在面對內外挑戰之下維持自己的能力。
Galtung	2005	整合是兩個或更多之行為者形成新的行為者之過程，當這個過程完成後，該行為稱為整合。
Cumming 與 Worley	2006	整合乃組織協調跨次單位工作的方法。

資料來源：研究者整理

綜觀析述，人力資源管理、組織管理的對象主要為「人」，然而「人」具不確定性，隨組織型態之不同，易有衝突，分工不合作的現象或者是因應時代趨勢、經營策略、組織發展願景而提出因應策略、創新與變革的做法，其「整合」是最具價值、關鍵的做法。因此，「整合」就是調合組織內、外資源，活化系統網絡，組合功能效益，並將組織、人員同化，使其契合、形成群體意識共識、建立競爭優勢，提升組織績效。

參、人力整合的定義

各專家學者對人力整合之見解各有不同，茲將其所論述的定義整理如下：

- 一、 乃是人力資源之運用與發展，亦指組織機關取才用人的措施與實務相互配合，聯貫一體，使人與事配合，才與職相稱，促進管理發展與行政效能(許南雄，2006)。
- 二、 將人力資源管理活動重新整合與搭配，發展出許多不同的人力資源管理活動組合型態，利於提昇組織績效(徐治齊,2004)。
- 三、 為了獲得由人力資源所創造的競爭優勢，將人力資源策略與策略規劃的程序與組織特徵(如組織、策略、結構、文化、作業系統等)相互

配合(Fombrum,etal.1984;Becker&Gevhart,1996;Anderson,1997;Delery & Doty,1996)；並以「組織策略為依歸」，就獲得、維持、運用及發展行系統式規劃與管理(黃中怡,2002)。

四、企業或組織基於未來環境與策略之需要，及早投入資源與心力，提昇內部人員的能力水準；並經由此一人才永續升級的做法，使大部分員工得以與組織長期共存共榮(司徒達賢,2006)。

綜觀上述，傳統的人力整合，僅著重人力管理，也就是人與事的配合，以滿足組織需求，此途徑係屬消極的作法；隨著時代的變遷，全球化、多元化的趨勢，無法滿足各層次的需求與應變、創新、提昇競爭力。在「適者生存，劣者淘汰」的環境中，現代的人力整合必須策略聯盟並以能力為導向，順應內外環境的變遷，將組織與人力資源管理各項措施系統化整合，文化與專業技能(術)之融合，讓組織與人員同化共存，提昇組織效能，使個人職涯發展有前景，組織經營永續發展。

肆、人力整合型態

就廖勇凱、楊湘怡(2006)之文獻所述，「整合」是連結的(Linkage)關係，其目的在於對外一致性(Congruency)與整體和諧(Consistency)。這樣的連結有四種型態：

一、垂直整合：從環境面到公司經營策略(Corporation Strategy)，再到事業單位策略(SBU Strategy)與人力資源策略(HR Strategy)，這樣從上到下或從下到上的策略整合。

二、水平整合：非直線而是跨部門或功能的整合，例如：透過個別人事和行為策略，以使結構與文化相連結。

三、外在整合：即透過價值鏈(Value Chain)的整合，其又可分為向後(Backwards)整合，如上游供應商，以及向前(Forwards)整合，如下游配銷商或顧客。

四、功能整合：人事功能的策略整合和跨人事功能的策略整合。

就上述四種型態為 Salaman(1995)人力整合理論架構，如圖 2-1 所示。



圖 2-1 人力整合理論架構圖

資料來源：1.廖勇凱等人(2006)，人力資源管理理論與應用，P47。
2.研究者整理。

從圖中得知內、外環境的變遷會影響組織發展整體策略的制定或是適應環境將組織策略與人力資源策略進行整合，其影響有兩方面—結構和文化的改變。結構改變導致工作和角色的轉換；文化改變則形成個人態度和行為；經由轉型(變)形成以能力為基礎的人力資源整合，進而產生人力資源管理的功能與活動。這段由上到下的過程即為垂直整合；而所有人力資源的各項功能與活動皆在以能力為基礎的人力資源整合下進行，即形成了水平的整合。

綜觀其整合型態分析比較，本研究是以能力為基礎，將人力資源管理實務與組織系統職能進行整合，因此採垂直整合(外部整合)，水平整合(內部整合)較為適當，故本研究乃引用賽拉門人力整合理論架構，進行探究，然海巡署岸巡總(大)隊與海巡隊人力整合之程度，端視法制、人事條例、

人力運用與發展暨職涯發展之變革等實質問題解決程度而定；亦受洋、岸人員屬性、人員意願、勤務功能、組織結構文化等影響而有差異。就其組織策略，人力資源管理策略，皆以「洋岸一體、岸海合一」為宗旨，與及早實現「朝海洋發展」之政策目標，海巡署則需對人力整合妥適規劃，契網變革，利於統一岸、海事權與組織未來發展，實現願景。

伍、人力整合與組織發展之關聯

一、組織發展的定義

就組織發展之定義，本研究從孫本初等人(2003)、林欽榮(2004)、吳定(2005)等書裡綜整出國內外學者，對組織發展定義的論述，彙整如表 2-2 所示。

表 2-2 組織發展定義彙整表

專家學者	年代	組織發展的定義
孫本初	2003	組織發展之義涵有三個要素：1.組織發展是一種計劃性的變革；2.組織發展是行為科學之理論與實務的應用；3.組織發展係涉及整個組織體系的變革。
林欽榮	2004	組織發展是行為科學與管理程序的融合，精進技術，滿足需求達其目標。
吳定	2005	組織發展是一項以行學科學知識為理論架構，以特殊行動方案與技術為執行基礎，其目的在維持、更新及改變人為組織制度與人際關係，以增進個人與組織效能的計劃性努力。
Beckhard	1969	組織發展乃是一項有計劃的、涉及整個組織的、由上而下的、經由利用行為科學知識對組織過程有計劃干預的方式，為增進組織效能與健全的努力。
Albanese 與 Fleet	1983	組織發展是一種極依賴行為科學與組織行為知識，使個人與組織產生變革的途徑。更精確地說，組織發展是一套不同但相關，而且可協助組織與個人達成其目標的理論、觀念、模式、程序與技術。

表 2-2 組織發展定義彙整表(續)

專家學者	年代	組織發展的定義
Porras 與 Robertson	1992	組織發展是一套以行為科學為理論基礎、價值、策略與技藝，透過改造組織成員的工作態度，有計劃地改變組織運作，以增進員工個人發展及提昇組織績效。

資料來源：研究者整理

綜上所述定義中，可歸納為組織發展是將團隊與個人價值體系結合，文化與群體融合，以有計劃、有系統、有效能的將行為科學理論綜合實務運作，並行變革、創新管理一系列活動與過程，使個人、團體與組織策略、人力資源策略，行為、目標一致，使職能與專業技術提昇，產值效益提昇，讓團隊有機能，人員有才能，資產活化，使其永續經營發展。

二、組織發展的理論

從組織發展的定義探究，其理論區分以下四種(中山大學管理學系，2005；孫本初、吳復新、夏學理、許道然，2003)：

(一) 行為管理理論：主要是探究個人動機以及人際關係，此一學派受到社會學家與社會心理學家的影響極大，如 Maslow 需求層次的理論架構。包括 Follett 的領導理論，霍桑實驗，Barnard 的合作系統理論，X 理論與 Y 理論，析述如下：

1. Follett 的領導理論：強調人的重要性甚於機械技術，組織可從個人或團體的觀點來分析，以改變夥伴關係，每個人以職位合作為基礎，做出個人貢獻；並以人性觀點探究領導與激勵等組織行為。
2. 霍桑實驗(Hawthorne Studies)：讓人們瞭解到工作中的人性因素。
3. Barnard 的合作系統理論：是組織用以協調各項活動的一種制度，亦是人與人相互合作的社會系統，人員合作是組織成功的要素。
4. X 理論與 Y 理論：代表兩種極端的人性假設，適用於組織內特殊部門。

(二) 管理科學理論：管理科學(management scientific)，稱為作業研究，

是計量學派主張用數學符號與方程式處理各項問題，從建立模式著手，將已知條件置入模式中，求取最佳解答。

(三) 組織環境理論，區分開放系統理論與權變理論二項：1.開放系統(open system) 理論，認為組織和社會系統一樣，其與環境之動態關係是交互影響的。系統理論和結構功能分析是相合的，其架構是輸入—轉變—輸出。2.權變理論(contingency theory) 並不強調原則，只在乎有效管理，在安定的環境中，採機械式(mechanistic)管理，強調效率；在創新的環境裡，以有機式(organic)管理，較有效，強調彈性與創新。

(四) 計劃性變革理論：是組織中如何施行變革(Bennis, 1969 ; Porras & Robertson, 1987) ，其理論架構模式分別是：

1、 李文的變革模式：

圖 2-2 是指維持系統行為穩定的力量受到改變，其過程是解凍(unfreezing)、移動(moving)、再結凍(refreezing) 等三個步驟。

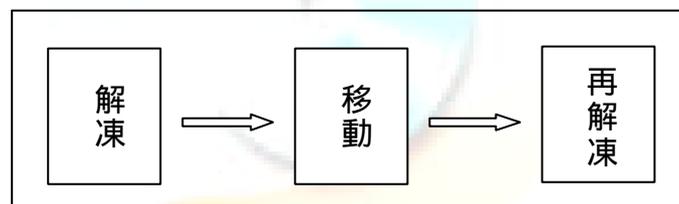


圖 2-2 李文的變革模式圖

資料來源：1.孫本初等人(2003)，組織發展，P22。

2、計劃變革的整合模式：

亦由布拉克及佩騰(Bullock and Batten)兩人提出的，將變革過程與組織在不同時間下的情境相結合。此一模式包含了兩個主要的面向：一為變革的階段(change phase)，其係指一個機關連續先後的狀況(sequential states)；另一為變革的過程(change process)，其係指運用干預技術使組織從一個狀況轉移到另一個狀況。變革的階段有四；探索、計劃、行動與整合，其過程如圖 2-3 所示。

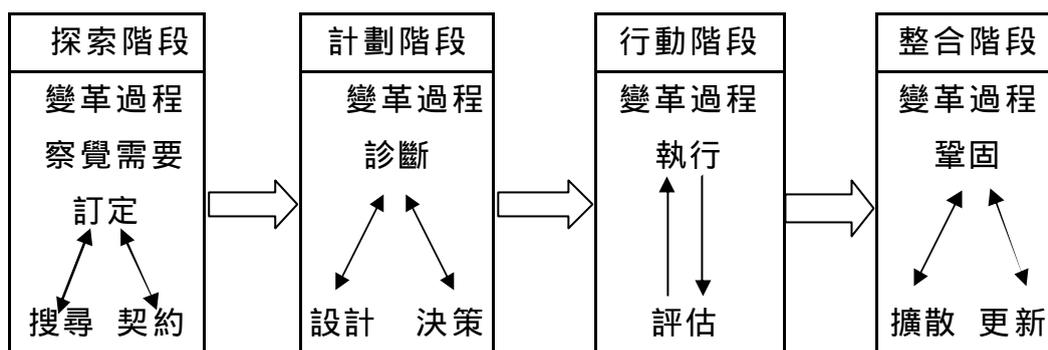


圖 2-3 計劃變革整合性模式圖

資料來源：孫本初等人(2003)，組織發展，P29。

3、不同情境下的計劃變革：

組織發展的實務人員應調整各個步驟的順序以符合各種情境的實際需要。計劃性變革的步驟可分別依顧客的需求與目標，變革代理人的技術與價值、以及環境系絡等不同面向的考量來進行。然而，計劃性變革會隨著環境的不同而有極大的差異。可從下列三個主要的面向，來對比出在不同情境下，計劃性變革呈現出何種風貌，這三個面向分別為：(1) 組織變革涉及的程度；(2) 組織成員學習如何管理變革的程度；(3) 委託進行變革之對象其組織化的程度 (Cummings & Worley, 1993：p63-66)。

從上述之理論分析比較，可知行為管理理論強調人與人、群體與社群的關係，就其分合構建個人與團體的管理運作機制；管理科學理論著重系統、量化觀點，以數據、實證，尋求最適、最佳化之途徑；組織環境理論，在於順應內、外環境的變化，就其影響層面，創新程度，所採行之系統網絡管理模式；計畫性變革理論在於融合上述情境，整合上述管理模式應用技術，就組織發展實務，趨勢探究，問題診斷，採行計畫性的變革等措施，以增進組織效益。因此，本研究乃以計畫性變革理論為依歸，就趨勢、現況探究、診斷問題，構建組織與人力整合，縱橫網絡分析，增其研究之效益。

三、人力整合與組織發展之關聯

從人力整合與組織發展之意涵、理論、管理模式探究，窺知有其系絡

關聯。茲將各專家學者對人力整合與組織發展之關聯，整理分述如下：

(一) 價值的關聯性 (Value is contextual)

絕大多數無形資產的價值取決於其所處的情境，如組織策略與人力資源策略及搭配其他資產。換言之，其價值是根據無形資產「如何」在這些相關聯性的條件下被運用而定 (吳瓊恩，2007)。

(二) 變革的系絡性 (change is contextual)

組織本身或基於業務的擴展，或源於人力與物資資源的配置，適應內、外在環境的變化，必須採取革新的措施，以調整內部的結構、科技運用及人力資源與生產效能、競爭力、使組織能適存於社會，並能達成「人適其職，職得其人」的理想(林欽榮，2004)。

(三) 行為途徑的系絡性 (behavior approach is contextual)

史基納曾言：「個體之行為及其行為後果之函數。」換言之，決定行為是否再次出現的因素中，最主要的還是該行為所產生的後果。在組織中，想要影響員工的行為，就必須能夠操縱員工行為的連帶關係 (孫本初，2003)。

(四) 網絡治理的系絡性 (governing by network is contextual)

在網絡管理的環境中，政府的績效取決於夥伴關係，需要建立一組全新的核心能力，包括網絡概念化，整合的能力及發展有效的資訊共享。概念化是指人員的能力不再是固定的工作職掌或工作方式，而是指具備解決新興部門之間的資訊共享，目的在於提供成功或失敗的經驗，作為學習、改進的參考 (詹中原，2007)。

而人力整合之意涵、理論、管理模式等系絡與工作分析亦具關聯性。就學者李長貴等人所著之人力資源管理(2007)一書談及，工作分析的用途是讓管理者針對職位交流及工作設計是否合理以進行評估與改善，而工作分析又是招募與甄選活動的基礎。因人力整合為組織人員交流之項目之一，其各組織之工作性質與人員招募條件所互為影響，所以就不同工作性質會以人員之性別、年齡、婚姻、生理能力、心智能力等因素，做為適才適能之招募條件。

另組織發展之意涵、理論、管理模式等系絡與績效評核亦具關聯性。就學者李長貴等人之人力資源管理(2007)一書談及，績效評核是針對個體或工作團隊的工作行為評核、技術、態度、意願和方法的量度，以達到整體團隊內公平管理與組織健全發展之要點。另其薪酬系統、員工福利方案與工作時數及同工同酬共互為績效評核之關係項目，其績效評核功能亦能提昇人員工作能量及促進整體組織發展之要點。

綜上歸納分析，人力整合與組織發展具有相互依賴、依存、印證、相輔為用、互動互補、互助互惠、共生共存、價值鏈的關係，譬如環境動態、策略管理應用技術、行為管理模式、變革管理途徑、人力資源管理實務與組織發展實務聯結網絡、系統管理技術等。基於此種連帶關係，產生相互效應，融合同化、價值效益、變革創新，治理網絡與人員之轉化（型）功能、資源的整合運用，組織的系統管理技術，有其關聯性、影響性，若能妥適規劃、診斷問題，解決窒礙，務實管理，方能形成雙贏共生之局面。

第二節 海巡署組織、人員之現況與問題

壹、海巡署組織、人員現況之探討

一、海巡署組織現況

海巡署組織目前主要包含有海岸巡防總局與海洋巡防總局兩大單位，以下分別針對海巡署組織現況說明如下：(海巡署組織架構圖如圖 2-4)

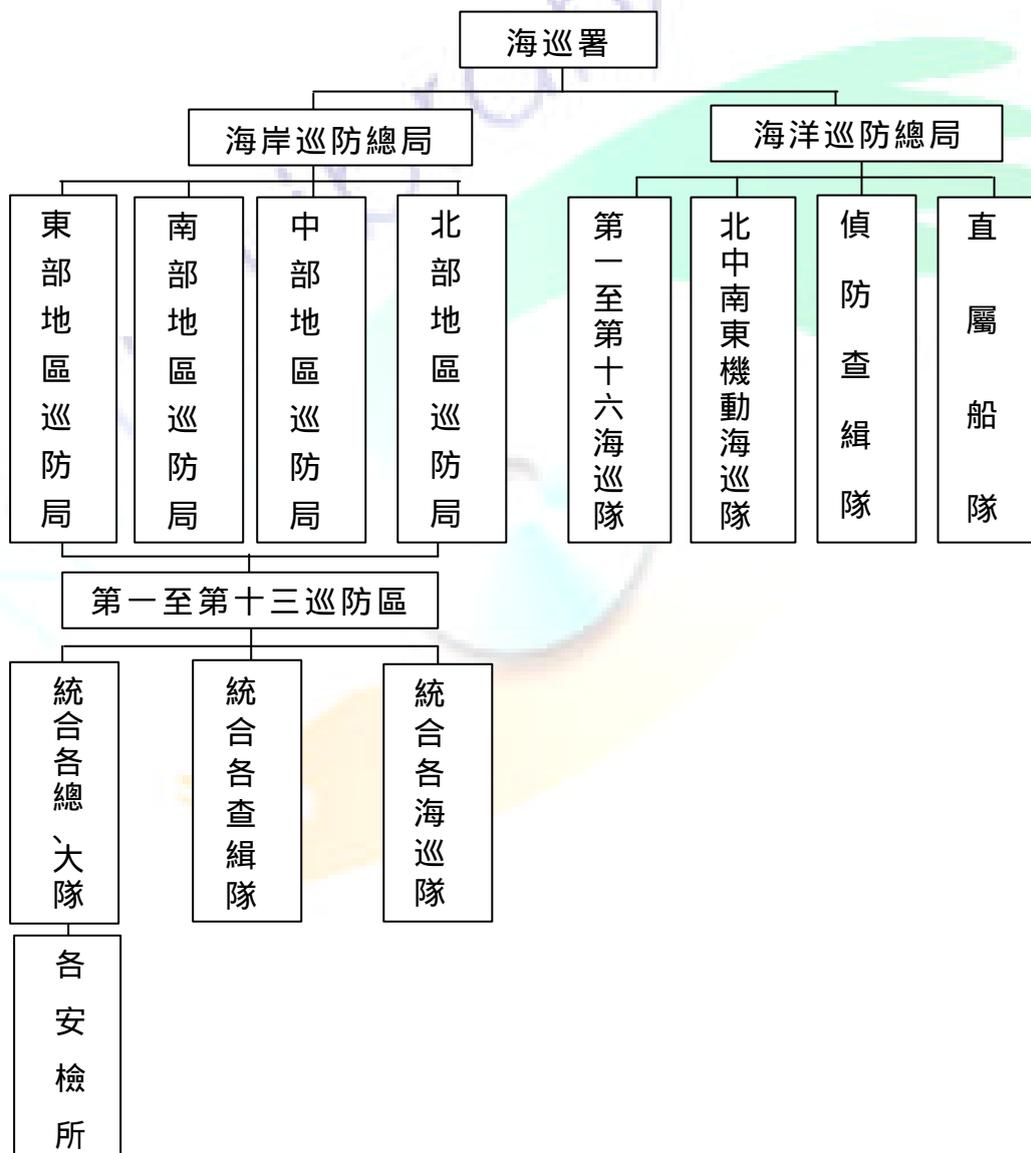


圖 2-4 海巡署組織架構圖

資料來源：1.行政院海岸巡防署編(2006)，海巡勤務。
2.研究者整理。

（一）海岸巡防總局

政府為了使龐雜之海岸巡防工作，有其專責機構，統一岸海事權，於 89 年 1 月 28 日成立海岸巡防署並將國防部海岸巡防司令部整編為海岸巡防總局，在海岸巡防總局中又包含有北部地區巡防局、中部地區巡防局、南部地區巡防局、以及東部地區巡防局等四個地區巡防局。其中，各個地區巡防局中又囊括有總（大）隊、機動查緝隊、以及基層安檢所等不同單位，其岸巡單位人員組成大部分皆為我國兵役制度成員及文職人員，軍職人員分為軍官役、士官役、士兵役等三種，文職人員則經公務人員考試及格任用。

（二）海洋巡防總局

除了海岸巡防總局之外，政府又另將內政部警政署水上警察局、財政部關稅總局巡緝（邏）艦艇、漁業署漁業巡護船隊整編為海洋巡防總局。在海洋巡防總局中主要包含第一至十六海巡隊、北中南東機動海巡隊、偵防查緝隊、以及直屬船隊等單位；其海巡隊單位人員組成大部分皆為原保七總隊警職人員，少部分為關務人員。

（三）巡防區

鑑於組織法之規範，岸、海事權分立，海岸總局軍職人員與海洋總局警職人員不能交流，造成各自為政、勤務無法有效統合，事權不一，情報工作與查緝聯合機制無法充分發揮等問題，為解決困境有效統合岸海事權、提昇效能，達成核心任務之目標，在不改變組織法的前提下，乃於 94 年 7 月 1 日全面推動「地區責任制」，分別在台灣本島、金門、馬祖、澎湖等地區，以任務編組方式共成立 13 個巡防區勤務統合中心，採軍、警職人員混合編組，由巡防區統合岸、海事權、整合海岸、海域勤務。

二、海巡署人員現況

為維護海域及海岸秩序、資源之保護利用、確保人民生命及財產安全，依「行政院海岸巡防署組織法」第 1 條之規定設立行政院海岸巡防署，專司海岸巡防法所訂掌理事項之執行，分設海洋巡防總局及海岸巡防總局各一，海岸巡防署編制 440 員，下轄海洋、海岸巡防總局；海洋巡防總局編制 3000 員，下轄 20 個海巡隊、1 個直屬船隊及 1 個偵防查緝隊；海岸巡防總局編制 15778 員，下轄 4 個地區巡防局、8 個岸巡總隊、18 個岸巡大隊及東沙、南沙 2 個外島指揮部。地區局（含）以上編組為機關型態，總（大）隊（含）以下單位均屬軍職，所需人力以兵役人員充任。

現階段海巡署的成員總計約有一萬五千餘人，其中，海岸巡防總局所屬人員共計約一萬兩千餘人，主要包含有軍職與文職兩大類，軍職人員所佔比率約為 75% 以上，且軍職人員中有大部分人員屬於義務役；另一方面，就海洋巡防總局的人力而言，其主要的人力編制多半以原保七總隊的警職人員為主。由於海巡署成立迄今已逾七年，警職人員之流動受限於外勤人員與內勤人員無法相互調配之故，其人員退補迄今已逐漸失去流動性，導致年齡配置漸趨高齡化；洋、岸人員平均年齡比較如表 2-3 所示。

另以海洋巡防總局的勤務規劃而言，除了一般的行政事務規劃之外，尚有執行海上勤務的海巡隊，然而由於海上勤務需要大量的體力，故現階段海洋巡防總局海巡隊人力的年齡已出現隱憂。

海岸巡防總局岸巡總（大）隊安檢所勤務人員以軍士官為基層幹部與士兵（包含志願役與義務役）為執勤人員，由於其人員之配置多半由海巡署與國防部協調任用，故在年齡的配置上，多傾向於年輕化，且因役期、限齡之故退補流動大，就勤務而言海巡勤務較岸巡勤務所需之精神及體力較大，人員調配需適齡。

表 2-3 洋、岸總局人員平均年齡比較表

行政院海岸巡防署洋、岸總局人員平均年齡比較表		
項次	洋總局八十九年至九十六年平均年齡	岸總局八十九年至九十六年平均年齡
每年平均年齡比較	<p>本署成立迄今，洋總局新任（調）職人員數，明顯偏低，造成年齡層逐年調升，各年度其年齡平均值如下：</p> <p>一、八十九年平均年齡為：三十一歲。 二、九十年平均年齡為：三十二歲。 三、九十一年平均年齡為：三十三歲。 四、九十二年平均年齡為：三十四歲。 五、九十三年平均年齡為：三十五歲。 六、九十四年平均年齡為：三十六歲。 七、九十五年平均年齡為：三十八歲。 八、九十六年平均年齡為：四十歲。</p>	<p>一、八十九年平均年齡為：義務役人員二十一歲；志願役人員二十九歲。 二、九十年平均年齡為：義務役人員二十一歲；志願役人員三十歲。 三、九十一年平均年齡為：義務役人員二十一歲；志願役人員三十歲。 四、九十二年平均年齡為：義務役人員二十一歲；志願役人員二十九歲。 五、九十三年平均年齡為：義務役人員二十一歲；志願役人員二十九歲。 六、九十四年平均年齡為：義務役人員二十一歲；志願役人員三十歲。 七、九十五年平均年齡為：義務役人員二十一歲；志願役人員二十九歲。 八、九十六年平均年齡為：義務役人員二十一歲；志願役人員三十歲。</p>

資料來源：洋、岸總局人事室

三、海巡署現有問題

(一) 人員交流受限

導因在於海巡署整編時，組織結構採功能化，區分海洋巡防機關（洋局）、海岸巡防機關（岸局），然因洋岸人員背景不同，遂採洋岸分治；在洋局、岸局組織條例規範下，其各種身份人員之任用與管理制度，仍沿用原機關之人事條例與管理規定，形成軍、警、文職、關務職各異，並由於文官、武官詮敘制度之差異與體制、體例之問題，致人員交流受其限制。

(二) 職涯發展不確定

受到組織法、體制限制、人員招募任用、管理制度、酬薪制度之不同與差異，造成人員運用不暢、升遷不易、管理差別待遇、同工不同酬，另軍職人員受其轉型（化）文職與警職船艇人員高齡化之影響，對職涯發展產生了不確定，影響組織績效甚鉅。

經由各個巡防區的統合機制，對洋岸之不合、衝突、疑慮、隔閡已有改善，足見該整合平台已具功效。就法制自縛、軍職人員轉型、警職人員逐漸老化等問題，致基層人員交流受限、職涯發展不確定，因此海巡署在洋岸人力整合、未來組織重組與組織、人力資源管理上，更須針對問題解決與相關配套措施予以制衡、變革創新，以達組織願景。

(三) 海巡署人力整合困境

胡念祖(2001)、陳佳德(2001)、蕭文彬(2002)、游乾賜(2004)、吳宇櫻(2005)、黃小萍(2006)等學者，在海巡署人力整合交流之相關研究案的研究結果中各發現，就海巡署人力資源應用之所面臨的整合問題有；人力素質、人力使用不佳、人員進用與訓練、組織定位明確性、組織結構文化、人事制度考核等因素所影響。其綜合學者研究發現及人員交流受限、職涯發展不確定等問題之分析結果可看出，海巡署人力整合之困境受於人員因素、組織因素、法制因素等面相所影響；因此為要瞭解海巡署人力整合之可行性及方案，須先釐清人員、組織、法制等因素內的各影響因子有哪些，才能研析探討出人力整合之可行性。

第三節 海巡署人力整合之相關研究

本研究為「海巡署岸巡總(大)隊與海巡隊人力整合之可行性研究」, 主要探討岸、海人力資源整合、人員交流之可行性。由於海巡署人力整合之相關研究較於缺乏, 因此本研究參研黃小萍(2006)、吳宇櫻(2005)等論文所整理其有關海岸巡防署對組織、人員整合之研究案文獻, 共計有胡念祖(2001)、陳佳德(2001)、蕭文彬(2002)、蔡崇謀(2002)、蔡金泉(2004)、游乾賜(2004)、吳宇櫻(2005)、黃小萍(2006)等相關研究內容, 予以彙整出各研究者之研究問題、方法與研究發現, 以作為本研究者之參研; 其彙整如表 2-4 所示。

表 2-4 海巡署組織、人員整合之相關研究彙整表

研究者	研究問題	研究方法	研究對象	研究發現
胡念祖 (2001)	行政院海岸巡防署組織再造研究案	一、文獻比較法。 二、比較研究法。 三、觀察法。	海巡署署本部、洋岸兩總局及所屬各單位	一、組織重組中可預見的問題： (一)軍職人員的前景。 (二)組織結構與人員調動。 (三)人員進用與訓練。 二、組織重組應求全面性岸海合一,「總大隊」以下層級中「軍、警、文並用」恐不能避免。

表 2-4 海巡署組織、人員整合之相關研究彙整表 (續)

研究者	研究問題	研究方法	研究對象	研究發現
陳佳德 (2001)	海域執法與岸際巡護之互動與整合。	一、文獻探討法。 二、比較研究法。 三、實務訪談法。 四、專家訪談法。	海岸總局 海洋總局	一、提出影響勤務之問題：服勤裝備不足、訓練專業不夠、人力素質不佳、人力使用不當、法令不清，組織層級不當。 二、建議方案 (一) 調和、整合人事體制度與法令適用。 (二) 整合待遇福利制度，避免產生同工不同酬。 (三) 配合政府組織再造整體考量海巡組織與人員重整。
蕭文彬 (2002)	組織變革研究-以行政院海岸巡防署為例	一、文獻比較法。 二、比較研究法。 三、觀察法。 四、調查研究法。	一、海巡署之海岸巡防總局。 二、領有漁民證之漁民。	一、海巡署的組織定位、定義不明確。 二、海巡署組織變革的成功與否，軍職人員的轉型是關鍵因素。 三、因應海洋國家的來臨，必須建立新的海巡機關模式，才能突破海巡署目前所面臨的瓶頸。 四、漁民對海巡人員持正面的態度。

表 2-4 海巡署組織、人員整合之相關研究彙整表 (續)

研究者	研究問題	研究方法	研究對象	研究發現
游乾賜 (2004)	<p>一、分析先進國家海岸巡防機關之組織、人事及裝備，以為海巡機關組織變革的參考。</p> <p>二、探討海巡署成立後所遭遇之困境及因應之道。</p> <p>三、研擬我國海岸巡防機關組織變革的策略，並提出建議方案。</p>	<p>一、文獻分析法。</p> <p>二、比較研究法。</p>	海岸巡防機關	<p>提出我國海巡機關組織變革之建議方案：</p> <p>一、組織結構建議方案。</p> <p>二、人事制度建議方案。</p> <p>三、科技化裝備建議方案。</p>
吳宇櫻 (2005)	組織成員對組織變革之研究	<p>一、文獻分析法。</p> <p>二、深度訪談法。</p>	<p>海岸巡防總局。</p> <p>海洋巡防總局。</p>	<p>一、岸海合一在洋岸人員交流方面，因軍職人員任用問題，有其窒礙之處。</p> <p>二、「岸海合一」、「組織扁平」的變革是政策、亦是趨勢。</p>

表 2-4 海巡署組織、人員整合之相關研究彙整表（續）

研究者	研究問題	研究方法	研究對象	研究發現
黃小萍 (2006)	組織認同與組織效能之研究	一、文獻探討法。 二、問卷調查分析法。	海巡署	以實證研究結果提出建議： 一、善用組織認同、達成高度內部整合與適應外在變遷。 二、成員融合的新組織文化，原組織彈性與活力的來源。 三、人性化的合理策略。 四、培養海巡組織尋求及整合外部資源的能力。

資料來源：1.吳宇櫻(2005)，組織成員對組織變革之研究。
2.研究者整理。

綜觀上述研究者，一致認為海巡署未來在組織重組，人員運用、勤務功能發揮等項目，皆以「岸海合一」為其趨勢及目標。另胡念祖（2001）已敘明未來「總大隊」以下層級中「軍、警之並用」恐不能避免；又陳佳德（2001）研究較著重於洋岸勤務之互動合作與整合；蕭文彬（2002）、游乾賜（2004）等學者較著重組織的定位、變革模式探討與組織重組；吳宇櫻（2005）、黃小萍（2006）等學者較著重於在組織成員、組織認同對組織變革、組織效能之影響等問題探討，惟未針對岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合探討。因海巡署面臨之窒礙問題甚多，值得研究、探討，對海巡未來之發展有其效益，故研究者認為本研究具有研究價值。

第三章 研究設計

本研究主要著重在於探討海巡署岸巡總（大）隊、海巡隊人力整合之可行性與具體建議。研究者採質性研究方式，依據主題，並先行參研相關書籍、著作，期刊等文獻與深度訪談以利本研究進行。

第一節 研究架構

本研究主要目的在探討海巡署組織、人員現況問題與探討岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合之可行性，並研提具體的建議，其研究架構如圖 3.1 所示。

研究者依據自身在海巡署任職的經驗以發現問題之後，便具體擬定研究策略以進行深度訪談，並經由訪談海巡署第六巡防區的執行長、大隊長、海巡隊隊長、安檢所所長、巡防艇艇長等人員，對其人力整合所面臨的「人員、組織、法制」等層面因素來探究海巡署整合、交流之問題，另方面依據此理念來探討岸巡總（大）隊、海巡隊人力整合之可行性，以提出具體建議。

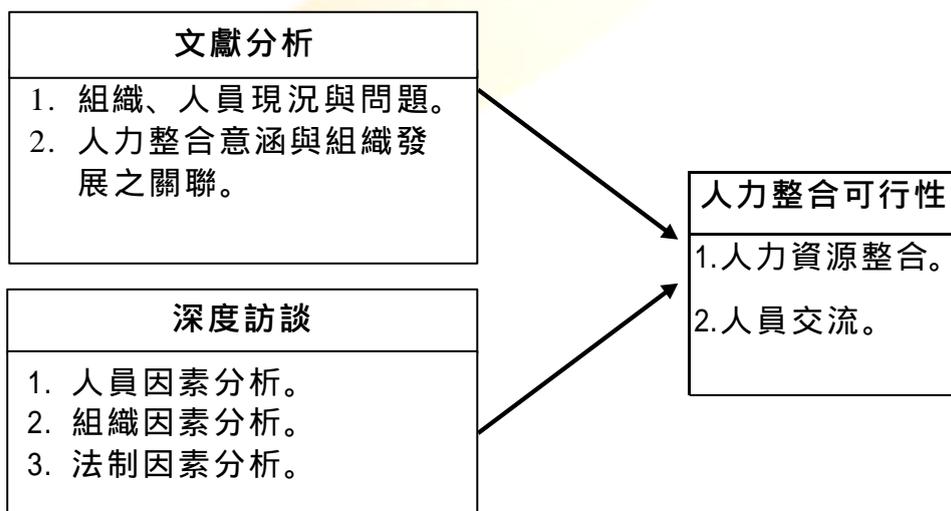


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究對象

壹、研究場域

研究場域與研究者、研究樣本有其關連性、互動性、影響性;因此,研究場域之選擇得宜,利於資料蒐集,亦較準確性。本次研究以第六巡防區為研究場域,其因如下:

- 一、巡防區為勤務指揮中心,統合洋、岸單位執行海巡署核心任務。
- 二、巡防區為岸、海單位整合平台。
- 三、研究樣本與研究問題、目的息息相關,足具代表性。

綜觀其目的與研究領域,研究者選擇以第六巡防區為研究場域,有其價值與效益。

貳、研究樣本

質的研究是一種關於「關係」的研究,選擇研究對象考慮因素,乃在於研究者研究問題與所達到目的的關係最為密切(陳向明,2004)。因此,本研究係以第六巡防區執行長、岸巡大隊大隊長、海巡隊隊長、人事官、安檢所所長、船艇艇長為研究母體(樣本),並就層級、職務採「分層目的型抽樣」方式進行深度訪談,共計分為以下幾類,說明如下:

一、巡防區執行長(軍職)

屬指揮層級、具實務經驗,統合洋、岸勤務執行核心任務,計一員。

二、岸巡大隊長(軍職)

屬指揮層級,具實務經驗,統合安檢所遂行任務,計有二員。

三、海巡隊隊長(警職)

屬指揮層級,具實務經驗,統合船艇執行海域巡邏查緝任務,計一員。

四、人事官(軍職人員計一員、警職人員計一員)

屬業務幕僚層級,負責人事業務,具有專業素養,計有二員。

五、安檢所所長（軍職）

屬指揮層級，具實務經驗及執行港口安檢、海岸巡防任務，計有二員。

六、船艇艇長（警職）

屬指揮層級，具實務經驗及執行海上安檢、海域巡緝任務，計有二員。

本次訪談先與訪談對象聯繫說明其研究主題是秉持同體共生共榮之理念，進行深度訪談。其受訪者之基本資料如表 3-1：

表 3-1 受訪者資料表

編號	服務機關	受訪者人數
A	海巡署第六巡防區資深人員	受訪者 1 名
B	海巡署第四海巡隊艇長	受訪者 1 名
C	海巡署第四海巡隊艇長	受訪者 1 名
D	海巡署第四海巡隊行政員	受訪者 1 名
E	海巡署第四海巡隊資深人員	受訪者 1 名
F	海巡署第 51 行政人員	受訪者 1 名
G	海巡署第 51 大隊資深人員	受訪者 1 名
H	海巡署第 52 大隊資深人員	受訪者 1 名
I	海巡署安檢所資深幹部	受訪者 1 名
J	海巡署安檢所資深執勤人員	受訪者 1 名

參、訪談程序

一、訪談方式

本研究採用「一般性訪談導引法」，先與訪談對象聯繫說明其研究主題是秉持同體共生共榮之理念，其以實施深度訪談，並給予受訪者在訪談情境中，能因應特定的反應而調整問題之順序以使得互動焦點集中，以允許個人關照取向與經驗表現。而本研究將以 A 至 J 英文代碼作為十位受訪者之編號，以確保受訪者訪談內容、身分之隱密性及利於後續之研究分析。

二、訪談過程

- (一) 撰擬訪談題綱、契合研究問題，並請專家、學者審議，以提昇其深度。
- (二) 擬定訪談前、中、後行動準據與相關作業整備暨可能面臨之問題導向，以利訪談進行。

- (三) 整備期間，除閱讀、熟悉相關資料、內容外，並與受訪者聯繫、告知本次訪談之目的，與供學術研究用、訪談全程蓋約二小時，並將訪談題綱交予訪談對象，先行瞭解、蒐集相關資料，以便訪談時能充分表達意見。
- (四) 訪談前，以電話或電子郵件與受訪者確定訪談日期、時間、地點，並徵求其同意錄音，恪遵研究倫理。
- (五) 訪談實施期間嚴守分際，保持中立，就訪談題綱與實際情況提出問題，妥適運用訪談工具錄音及筆記整理，並管控現場，以使訪談順暢，獲取完整之答案。
- (六) 訪談後，製作訪談紀錄，將訪談內容歸納、整理。

第三節 研究方法

本研究主要採用的研究方法主要有文獻探討、質性深度訪談兩種，茲針對此兩種研究方法說明如下。

壹、文獻探討

本研究除參酌前人研究成果以做參考后，另蒐集與閱讀國內人事行政學、管理學、人力資源管理與組織管理相關之著作、期刊，並對公務人員法規、行政組織之法規予以涉獵；其海岸巡防署之成立，乃為執行國家海岸、海洋之司法警察權，其權力屬於行政權，故須對行政組織法與公務員法等具有基本之瞭解，因此本研究透過圖書館式的文獻整理與分析，由上述相關資料以作為本研究之理論基礎。

貳、深度訪談

「訪談」乃是研究者「尋訪」與受訪者進行「交談」和「詢問」的一種活動，亦是一種研究性交談（陳向明，2004），透過此方式搜集所需資料（為第一手資料）供研究者參研論述。基於「事實問題」、「職涯實需」、「組織發展」，研究者以誠懇態度與受訪者建立信賴，實際接觸以「客觀」、「真實」、「靈活」方式面對面交談，就實務深入、細緻描述，把握訪談大綱所需資訊，並視訪談議題之深入或訪談中又出現重要問題與疑問進行探索，據此整理出一套有系統、有邏輯、可靠可用之資料歸納及分析、供研究者推論。故本研究乃採半開放型（又稱半結構型）深度訪談法，目的在瞭解個別受訪者的經驗、經歷、看法與意義，予以搜集豐富的資料，充實印證理論與檢驗反應與實需，因此研究者秉持要義分別針對第六巡防區之執行長、岸巡大隊大隊長、海巡隊隊長、人事官、安檢所所長、船艇艇長等人員進行訪談，予以了解海巡署組織人力現況問題與岸巡總(大)隊與海巡隊人力整合之可行性，其探究實際問題及研提具體建議。

第四節 研究工具

本研究使用的質性研究工具有：研究者、參考文獻、訪談大綱、錄音器材與訪談備忘錄等，茲分述說明如下：

壹、研究者

質的研究目的是想要了解特定的社會情況、事件、角色、群體或之間的相互影響(Locke, Spirduso, & Silverman, 1987) 它主要是一個調查過程，並在研究中進行交叉比對、回應、編目和目標分類，而使得研究者在過程中得以逐漸理解社會現象(Miles & Huberman, 1984)。其質化的研究是一種互動性質的研究，調查者通常會涉入參與者的支援與特殊經驗，將其策略、倫理、及個人議題等引入了質化研究過程中(Locke et al.,2000)。因此調查者對於研究主題之過程當中，須明確控制自我的偏誤、價值觀、及個人主見。另外研究者之角色部分，也會影響其設計研究場域方式及倫理議題。因此研究者除扮演好一位有效之溝通者外，並須具有豐富想像力及觀察力與溝通親和力，以獲致整體研究資料的掌握及成功之關鍵。

研究者現職海巡署巡防處專門委員兼任第六巡防區召集人，負責洋、岸勤務統合與資源整合，強化組織功能，執行海巡署核心任務。由此，研究者亦是扮演洋、岸各單位整合之角色，巡防區則為整合平台，從上述之聯結關係，可知研究者與本研究主題、訪談者是息息相關的，有其系絡性、關鍵性，因此，研究者乃秉公、持中，就各項文獻與資料蒐集，深入研究，將其結果與建議，供海巡署施政參考。

貳、參考文獻

研究過程中蒐集人事行政學、管理學、人力資源管理、組織管理與海巡署相關基本資料、報表、計畫、委外研究案等相關著作、期刊；並后以進行研究及擬定訪談大綱，最後將其訪談之所得資料與文獻進行比對分析。

參、訪談大綱

本研究是在探究海巡署組織、人員問題，岸巡總（大）隊與海巡隊人

力整合之可行性與建議。因而將訪問巡防區、隊部、安檢所、船艇幹部藉由各幹部專業知識、實務經驗、工作現況的實需與了解，預測可信度、效度，在訪談後依據紀錄歸納分類，交叉比對篩選出有用、具意義的意見與方法，再作細部歸納、分析、推論；其來獲得本研究所要瞭解影響人力整合、交流之「人員因素」、「組織因素」、「法制因素」等三大面向內容。因此，本次訪談是採半開放型（半結構式）之方式，針對該三大面相來編製訪談稿，其為了訪談之內容比較「客觀」、「真實」、「具體」、「理性」，在問題設計之架構採具體型與清晰型問題並與第一章第二節研究目的與待答問題相結合。

其訪談問題應簡明易懂、扼要具體，具有可操作性，為了避免研究者偏頗、武斷，缺乏專業，使受訪者不知所云，於是研究者擬定訪談大綱後，請具專業素養實務經驗豐富的專家、學者，針對內容加以審查、檢核，提供意見；並依建議修正訪談內容，使其更具完整性、適當性、專業性。專家、學者名單如表 3-2 所示，其本大綱再經專家學者審查後之意見后，修訂訪談稿如（附錄一）所示。

表 3-2 專家學者彙整表

編號	姓名	身分	現服務單位與職稱	備考
1	李玉芬	學者教授	國立台東大學教授	學者
2	李永光	人事室主任	海巡署南巡局	資深工作者
3	侯松茂	學者教授	國立台東大學教授	學者
4	孫本初	學者教授	國立政治大學教授	學者
5	謝大霖	副局長	海巡署南巡局	資深工作者
6	魏俊華	學者教授	國立台東大學教授	學者

一、質化訪談前置性測試

本研究在訪談對象選定後，其先行做前置性測試，以吸取質化研究方法之心得。因此，先選定 1 位受訪者做前趨性測試，以改進訪談大綱，並藉由此過程增強訪談深度，以便於正式訪談時能更加真實符合受訪者之心路歷程，因此以第四海巡隊艇長代碼 H，為前測。

第四海巡隊艇長，代碼 H 先擔任過台南海巡隊隊員、輪機長、副艇長、

布袋海巡隊小隊長、艇長等職務經歷。其在訪談過程中非常願意配合，因為本身為警專畢業對於海巡工作經驗又豐富，因此，在提供訪談資料時都能很具體的陳述，唯感受得到可能是現任海巡艇艇長的緣故，還是語帶保留，但整體而言，均能依其從事三十餘年警務工作經驗與對工作的感受做有系統的描述，經由以上的前趨測試結果，本訪談大綱只需略為修正訪談題目順序及訪談言論技巧，亦可獲得更多及更廣的訪談資訊。

肆、錄音器材與訪談備忘錄

本研究採質性深度訪談法，與受訪者個別面對面接觸、訪談，因此除了準備錄音相關器材與所需文具外，在訪談前先與受訪者協商相關事宜與準備，以消除疑慮以利訪談實施。對於受訪者之重要詞語、關鍵字及重點發現其做備忘紀錄，以作為訪談過程中深入發問之提示，更便於後段資料分析及完成相關資料的獲取。

第五節 研究流程

本研究的研究流程主要如圖 3-3 所示，研究者主要以海巡署組織人力現況、問題與自身的職場經驗為主要依據，就理論、實務面探討岸巡總(大)隊與海巡隊人力整合之可行性，期望能針對此一方向進行深入的研究，因此在確定此一研究問題後，研究者乃針對相關資料進行文獻探討，並發展出深度訪談問卷，以利於訪談第六巡防區的執行長、基層主官與業務人員並就樣本進行深度訪談後，研究者將利用質性的資料分析方法進行資料分析，最後再歸納出具體的研究結果，並提出相關的建議。

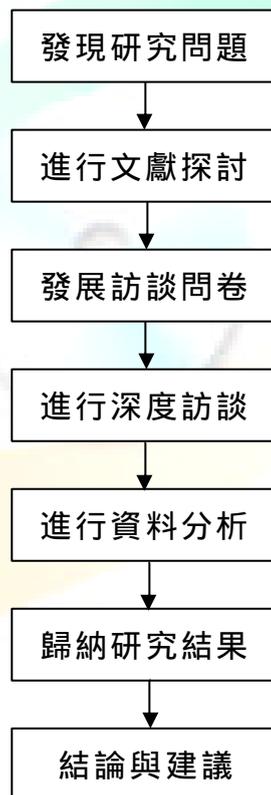


圖 3-2 研究流程圖

第六節 資料處理與分析

本研究就第六巡防區、岸巡大隊、海巡隊等單位，共 10 位受訪者進行質性訪談。將所得資料深入分析推論詮釋獲致研究結果，其步驟分述如下：

壹、資料分析

一、資料編碼

本研究依據資料類型，登錄、設碼進行整理，對受訪者姓名採保密方式，以英文字 A-J 代替，對受訪者問題的回答，以阿拉伯數字為代碼。如 B-1，即表示第二位受訪者對第 1 個問題所做的回答。本研究為要瞭解人力交流整合下的人員、組織、法制等三項影響因素為何。因此將受訪者所談及之各題內容，各分為：(a)人員因素、(b)組織因素、(c)法制因素，等 a、b、c 三類來做編碼。例如(B-1-a)解釋為第二位受訪者在第一題回答的內容較偏向於「人員因素」；(B-1-b) 為第二位受訪者在第一題回答的內容較偏向於「組織因素」；然而，後續編碼諸以此類推。

二、資料歸納

本研究採用的資料歸納程序如下：(一)對資料進行逐級登錄，從資料中產生概念；(二)不斷地對資料和概念進行比較，系統地詢問與概念有關的生成性理論問題；(三)發展理論性概念，建立概念和概念之間的聯繫；(四)理論性抽樣，系統地對資料進行編碼；(五)建構理論，力求獲得理論概念的密度、變異度和高度的整合性。因此先透過錄音方式蒐集訪談對話，後其編製成逐字稿內容，將逐句以小段落之方式來檢視資料內容，並將重要的語句予以標記，列出資料中所呈現的主題或概念，並在概念化後進行適當的名詞命名，再其編組於法制、組織、人員等三大因素面向中做歸納。

三、資料分類與分析

本研究係人力整合、交流中的人員因素、組織因素、法制因素等三大

面相來訪問受訪者，故受訪資料亦以此三大面相作為分類。並根據前述的資料處理程序，研究者就系統化之建構出行政院海岸巡防署組織、人力的現況與問題，並進而探討岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合之可行性並研提具體建議，以作為海巡署未來組織發展之參考。



第七節 研究之信、效度

壹、信度

信度乃指某種識別的動作能達持續的一致性 (consistency)、穩定性 (stability) 及重複性 (repeatability)。因此，本研究資料蒐集者的信度可由以下幾個方法來提昇研究之信度：

一、慎選訪談者，以及事前的訪談技巧訓練，與訪談情境的模擬等，儘可能讓資料的蒐集情境保持一致性。

二、採用交互資料信度 (intercoder reliability)：旨在測試分析方式上的一致性、穩定性及重複性。其可藉由邀請另一位專家做部分相似步驟的內容分析，以測試交互分析者的分析持續性及研究者本身分析方式上的持續性。

三、反思日誌：旨在記錄研究者對任何有關研究主題的感想及想法，包含記錄有關訪談的聯繫方式、時間、地點等相關的活動資訊，及研究者在訪談過程對資料的洞察、感想及想法，透過反思日誌檢討自己是否對此研究議題有涉入個人性的價值引導，且研究者可檢視訪談時間與問題的處理情形及在研究方法上的疏失，藉此不斷反省、不斷思考研究議題的方向及研究主觀的偏差，方可適時的修正研究之進行。

貳、效度

「效度」指所作的分析及描述能真正的、忠實的反應或表達出其意義或特質，起自研究設計、現象界定、選樣標準及訪談問題之設定，是否能捉住所研究的現象均應列入效度的考量；因此本研究藉此方式來提升效度。

一、在訪談或分析資料時，考慮「存而不論」的原則，不斷的、小心的運用自我洞查，以減少不誤差及保持客觀性。

二、採用審核性：其乃指資料的蒐集方法及分析方法均有其邏輯的規則可循。例如：在蒐集資料時，選樣的標準應呈現清楚的邏輯原則以保持客觀性。在分析資料時，對相關或不相關研究主題範圍內的資料之取捨，其所

依據的邏輯性的規則清楚的列出。

三、請專家的審核：選擇相同與不同領域的專家提供多方面觀點，來加強研究的廣度與深度。自研究設計的草擬階段起，審核專家即參與設計，提供理論觀點上或目的取樣上的寶貴資訊。

四、研究過程中對研究對象進行忠實的陳述，保持中立的立場，並隨時將研究者在研究過程中所引發的省思，隨時地記載在研究札記裡。

五、研究中為避免主觀偏執和自我陶醉，研究者須面對研究的限制及釐清可能的盲點並藉由有效的途徑來檢核資料的取得、引用、處理和詮釋是否得當，以加強研究過程嚴謹度，讓研究結果能夠儘量確實表達實況（甄曉蘭，2003）。因此本研究效度檢核方法採用三角檢證法（triangulation），藉不同方法從不同的來源蒐集資料，並透過參與者檢核（members check）方式，讓研究參與者審閱資料分析與詮釋是否公正、客觀，透過參與者的回饋以檢討和修正研究者的認知與詮釋（Miles & Huberman, 1994）。

第八節 研究倫理

研究者進行質性訪談須恪遵研究倫理方能使其順暢、具體、客觀，茲將本研究應注意的倫理敘述如下：

壹、中立

由於研究對象屬性文化不同，問題涉獵甚廣，尤其是組織重組面臨之各項配套措施，攸關制度、職場升遷，研究者必須保持中立，使受訪者更能接受充分表達意見。

貳、傾聽

研究者在訪談中，要有寬闊的胸襟，接納體會所言，不可因成見打斷受訪者的談訪，要謙虛，以成熟、真情的態度接受，使研究者與受訪者共情、共心，針對問題深入探討。

參、保密

由於本研究涉及個人對組織運作現況與職涯問題之陳述，受訪者難免會情緒化，微詞報怨。研究者必須嚴遵保密原則，予以代號、化名示之，並不與他人議論，避免傷害困擾產生後遺。

第四章 研究結果分析與討論

本章針對海巡署第六巡防區的執行長、大隊長、海巡隊隊長、安檢所所長、巡防艇艇長等 10 位人員進行質性研究深度訪談，其要瞭解「人員因素」、「組織因素」、「法制因素」等三大面向訪談內容之重點。

本階段研究以第三章節所述之資料分析步驟，其透過反覆閱讀每位受訪者的逐字稿內容，以瞭解整體資料並來獲取概念，後將內容撰寫成有意義的字句與及萃取出涵義。對 10 位受訪者中具相同概念之言詞特性予以歸類為一個主題或概念，並以適當言詞予以敘述；後其根據研究問題以歸納於「人員因素」、「組織因素」、「法制因素」等三大研究之層面內，並由歸納後的各受訪者所提供之細項建議與問題中，予以分析出各因素層面裡的變相範疇，而以瞭解本論文所要探討的人力資源整合及人員交流該議題，所面臨的現況問題與未來發展之可行性，訪談大綱題目如附錄一所示。

就海岸巡防署岸巡總（大）隊與海巡隊要實施人力資源整合及人員交流，會因法制、組織、人員等變項因素所影響。因此 10 位受訪者中，研究者針對此三種因素層面來進行半開放式之訪談，最後將各個受訪者所訪談之結果，歸納於各個待答問題裡的各因素之層面下，其分述如表 4-1 所示。

表 4-1 訪談結果範疇分析表

編號	待答題目	因素類別	人員代碼
1	您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？	人員因素	(A-1-a)、(D-1-a)、(G-1-a)、(J-1-a)
		組織因素	(A-1-b)、(B-1-b)、(E-1-b)、(F-1-b)、(G-1-b)
		法制因素	(A-1-c)、(D-1-c)、(G-1-c)、(J-1-c)
2	您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？	人員因素	(A-2-a)、(D-2-a)、(E-2-a)
		組織因素	(J-2-b)

表 4-1 訪談結果範疇分析表 (續)

編號	待答題目	因素類別	人員代碼
2	請提供意見？	法制因素	(B-2-c)、(C-2-c)、(D-2-c)、(E-2-c)、(F-2-c) (I-2-c)
3	您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。	人員因素	(B-3-a)、(C-3-a)、(D-3-a)、(E-3-a)、(F-3-a) (G-3-a)、(J-3-a)
		組織因素	(A-3-b)、(B-3-b)、(C-3-b)、(E-3-b)、(F-3-b) (G-3-b)、(H-3-b)、(I-3-b)、(J-3-b)
		法制因素	(D-3-c)、(H-3-c)
4	您認為岸巡總(大)隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？	人員因素	(A-4-a)、(C-4-a)、(F-4-a)
		組織因素	(E-4-b)
		法制因素	(A-4-c)、(D-4-c)
5	您認為在岸巡總(大)隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？	人員因素	(B-5-a)
		組織因素	(B-5-b)、(F-5-b)
		法制因素	(C-5-c)、(D-5-c)、(E-5-c)、(G-5-b)、(I-5-c)、 (J-5-c)
6	如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見(如體能、專注力、安全等各項狀況)。	人員因素	(A-6-a)、(G-6-a)、(I-6-a)
		組織因素	(B-6-b)
		法制因素	
7	您認為岸巡總(大)隊與海巡隊人員就其現實面(專業、經驗、年齡、體力等)而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？	人員因素	(A-7-a)、(B-7-a)、(C-7-a)、(D-7-a)、(E-7-a) (F-7-a)、(G-7-a)、(H-7-a)、(J-7-a)
		組織因素	(D-7-b)
		法制因素	(I-7-c)
8	對岸巡總(大)隊與海巡隊人員交流後，其有關內部管理(考核、薪酬、訓練、管理等)部分，應如何實施？	人員因素	(A-8-a)
		組織因素	(A-8-b)、(B-8-b)、(C-8-b)、(D-8-b)、(E-8-b) (F-8-b)、(J-8-b)

表 4-1 訪談結果範疇分析表（續）

編號	待答題目	因素類別	人員代碼
8		法制因素	(A-8-c)、(B-8-c)、(C-8-c)、(D-8-c)、(E-8-c) (F-8-c)、(G-8-c)、(H-8-c)、(I-8-c)、(J-8-c)
9	您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施等）其作法如何？	人員因素	(F-9-a)、(H-9-a)
		組織因素	(A-9-b)、(B-9-b)、(E-9-b)、(F-9-b)、(G-9-b)
		法制因素	(B-9-c)、(H-9-c)、(I-9-c)
10	軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警(文)職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。	人員因素	
		組織因素	(E-10-b)
		法制因素	(A-10-c)、(B-10-c)、(C-10-c)、(F-10-c) (G-10-c)、(I-10-c)

第一節 從人員因素的層面來分析

本節依據訪談大綱內容進行半開放式訪談，其探討海岸巡防署岸巡總（大）隊、海巡隊人力，在整合上的現況問題及未來發展之可行性，並從各受訪者心靈感受中，瞭解影響岸海人力交流、整合的人員因素層面及因應方式；綜合分析如下：

壹、海巡署組織、人員之現況

本問題訪談 10 人，而共有 4 位受訪者提出人員因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-1-a：人員現況以海巡隊來講，人力老化現象算滿快的，因我們人員流動率很低，到最後海巡隊都是五、六十歲的人還在艇上服務，在艇上是比較沒有辦法工作，就我人員現況方面現在是這樣子。(96.12.21 訪)

D-1-a：岸際安檢產生問題有 2 點，第一就是工作浮動性，義務役責任盡完就退伍，第二就是經驗無法累積傳承，在義務役役期縮短至 7-8 個月再扣掉一個月有 9-10 天假，造成經驗沒辦法累積傳承在執法上就不具威信了。(96.12.17 訪)

G-1-a：在現況方面海關老化很多，軍人方面雖年輕但退伍快，警察方面已有老化現象，就這三種人目前年齡層最老的是海關其次警察。(96.12.20 訪)

J-1-a：交流跟整合，以志願役幹部為主，義務役軍官沒有意義，因缺乏工作經驗，對於法律的瞭解不是很成熟，所以人力整合應該以志願役軍士官兵部分為主。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，年齡是目前所面臨的重要問題，警職人員雖具有豐富經驗，但因年齡老化之故，所以艇上的工作效率會有所影響；另軍職義務役人員因流動率較快，造成經驗無法累積傳承。所以未來的人力整

合、交流會因專業、經驗、技能來所影響；因此「年齡、體能、經驗、職能」係主要的人員因素。

貳、人力整合案之相關限制

本問題訪談 10 人，而共有 3 位受訪者提出人員因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-2-a：人力整合案可行，因岸巡人員都年輕，最有衝勁體能也是巔峰，那我們有經驗但體能不好，因此可以互補。目前的限制因素是法令沒有過，軍職軍、文並用，警方是警、文並用，軍、警目前無法交流。
(96.12.21 訪)

D-2-a：人力整合案可行，但法制上沒有過的條件中，巡防區就有在做勤務統合也是人力整合。另家庭的因素也有影響，在人力整合上每個人的家庭都需要照顧到才能盡心盡力的揮灑。(96.12.17 訪)

E-2-a：當然可行，我覺得可以整合。(96.12.17 訪)

由上述重點摘要分析，整合案在受訪者的各意見中都認為可行及勢在必行。在法令未通過之虞，其人員因素部分可藉由適當的交流過程、教育訓練，協商機制、巡防區整合平台使人員在工作勤務上協同互助、經驗傳承的互換獲取。「家庭」為另一主要人員因素之一，在職場上若能讓人員獲得適當的家庭照顧之福利，更能提昇人員在工作崗位的專注力及責任心。

參、海巡署組織之結構與文化

本問題訪談 10 人，而共有 7 位受訪者提出人員因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

B-3-a：海巡隊和岸巡做交流，以第一線執勤的單位來說，這事實有一點障礙，整合以後，女性執勤會造成勤務執行的問題。(96.12.21 訪)

C-3-a：性別影響多少有，在總、大隊的單位多以男性為主，商港有些是女性也表現非常優異，績效也好。所以性別部分，要在出海這一部分，

影響會大一點，女性相對較為吃力。(96.12.21 訪)

D-3-a：我覺得海巡隊年齡老化，岸巡資歷經驗不足，所以要補長截短，做這方面統合，年紀老化的海巡隊人員到安檢所來，經驗能夠延續傳承。新進的幹部，就法律的層面較薄弱，可藉由老警察給他相當法律的素養，不管在查辦或安檢，到海巡隊去歷練接受不同文化，讓它們合二為一，我覺得非常可行。性別沒有什麼差異性，沒有說女孩子不可以上船，在性別上面我認為不會有影響。(96.12.17 訪)

E-3-a：女性在內勤比較適合，在海上有許多不方便，還有體力相差蠻大，而女性辦理內勤或文書方面較細膩也較稱職。(96.12.17 訪)

F-3-a：人力整合部分，性別上沒有太大影響，只要職位安插合適，不管男生女生都沒有太大影響。(96.12.21 訪)

G-3-a：女生在海巡隊主要還是以內勤為主，外勤比較沒那麼適當。(96.12.20 訪)

J-3-a：女性在船上，對他來講是一種負擔，就岸總局，有女生的安檢所，就算志願要執夜勤，深夜勤，基於保護女性立場，工作上也會受到限制，除非女生也可以單獨一個人在外面執勤，但就目前社會來看幾乎不太可能。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，海巡隊與岸巡總（大）隊人力整合做工作角色轉換及人員交流，在第一線執勤單位來說「性別」、「年齡」亦為主要人員因素。就大多數專家意見而言，女性較適合內勤岸際之工作；外勤工作則須由男性陪同，另海上艦艇工作性質較不適合女性來做。而年齡部分因專業領域不同，因此在工作角色轉換上會有影響，例如態度、技能、適應、領導方式、管理規範之差異等。

肆、人員交流案之相關限制

本問題訪談 10 人，而共有 3 位受訪者提出人員因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-4-a：人員交流可行，但只限於志願役幹部，因為義務役士兵服役年限短不足一年，海上需要很多專業，需要時間培養，所以只限志願役幹部。(96.12.21 訪)

C-4-a：年齡在人力整合部分，就岸巡部隊役期縮短，執行安檢需要豐富經驗，故岸巡弟兄缺乏執法說服力，整合海巡隊較年長老幹部，能執行安檢執法的威信，能夠有重大的改善。軍職人員年齡層較年輕，在海上執法部分可彌補海巡隊的缺點。(96.12.21 訪)

F-4-a：如果說交流的話，年齡跟經驗會有所限制，因岸去海上經驗不足，老的要來岸，也考慮到年齡跟體力的問題。(96.12.21 訪)

由上述重點摘要分析，就受訪者對交流案之意見認為，人員限制因素為「年齡、體能、專業與經驗」，若在專業及領域程度不足之條件下做交流，會影響勤務執行之困難度，因此若要軍、警、文交流，除了在年齡、經驗磨合外；軍職部分須以志願役為主，才能在交流中獲得專業品質。

伍、人力交流與職位分配

本問題訪談 10 人，其有 1 位受訪者提出人員因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

B-5-a：就海巡隊人員年紀慢慢增加是不可否定，我們同仁也不想一輩子待在上海，那倒不如把他們轉到岸上，在安檢所或在大隊層級當雷達操作員做輔助，提昇經驗值指數比較大，可以做判斷或是說挖艙。

若要付出體力、勞力，軍職同仁就到我們艇上。(96.12.21 訪)

由上述摘要分析，就岸海交流之職位分配上，較有船艇經驗的年長者可分別至岸巡安檢所、雷達組任職，岸巡人員可往海洋發展從事海域執法工作，透過人員交流、職能互補、經驗分享，提昇組織效能；因此就人力配置及職位分配之「體能、經驗、職能」在岸海人員交流為重要之人員因素。

陸、巡防艇勤務之執行

本問題訪談 10 人，而共有 3 位受訪者提出人員因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-6-a：年齡老化會造成執勤有問題，不然就必須改善科技裝備，但就目前來講，還沒有辦法達到需求。(96.12.21 訪)

G-6-a：影響專注力另一方面為家庭，如果家庭在南部，那他需要在南部工作，那我想應該這樣子工作較能專注。(96.12.20 訪)

I-6-a：在海上執勤，其實很危險，如果可以年輕一點較好，也沒有說高齡的人不行，因為要靠他的經驗，舉例，大船船長沒有到那個歷練是沒有辦法當那個職務的，年輕的可以擔任幹部，高齡的人因體力走下坡所以較差一點較有危險性，注意力相對較弱一點。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，就年齡與經驗是種線性遞增減之常理現象，如何透過人員交流、訓練等機制來控制年齡與經驗之拉距，盡量讓人員體能狀況在最佳時段又能具備該專業技能與專長，來進行人員交流；又其高齡人員雖具專業素養，惟其在生理、心理、安全、安定需求之影響亦有兩極化；因此高齡人員調節、運用之「體能、經驗、專業」為人力整合之重要的人員因素。

柒、岸海人員職務之交流

本問題訪談 10 人，而共有 9 位受訪者提出人員因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-7-a 岸巡大隊的人員年齡跟體力優於海巡人員，海巡人員是在專業跟經驗較好，志願役軍官來到海巡隊那邊做培養，二、三年也可以獨當一面，就現實面這個交流是絕對沒有問題，因為你們年齡跟體力再配合經驗就可以。(96.12.21 訪)

B-7-a：海面上有些狀況，是遇到才會解決，雖然總局有作業流程，S.O.P. 作業程序但大部分還是要仰賴那種經驗值，年齡和經驗值有關，年

輕就是我們可以互相調配，這部分沒有問題，要著重在職訓練及學、經歷上。(96.12.21 訪)

C-7-a：學歷部分還好，因為學的是經驗，學歷只能輔助法學素養的經驗，這是比較重要的。(96.12.21 訪)

D-7-a：今天所以要做人力整合就是因為年齡，比較資深的海巡隊員運用在岸際安檢部分，去做經驗的傳承技術的傳承，什麼該做什麼不該做。學歷的部份就如同我講的，把對的人擺到對的位置，專業會有所影響，你沒有把專業放到專業的位置上，是沒有辦法發揮作用，反而造成負面影響。(96.12.17 訪)

E-7-a：年紀大了還在值外勤，當然在體力負擔上比較沒辦法，當然讓年輕的到海上從事查緝或檢查船隻比較適合，那岸總局年紀較輕的可以派到海上擔任這些工作是蠻不錯的建議，當然要考慮到離家近比較好。(96.12.17 訪)

F-7-a：學歷方面沒有太大的差異，我認為所謂執勤也是針對經驗，所以學歷上我是認為沒什麼差異，另在家庭因素方面，已經結婚的人，他們對家庭比較看重，還沒結婚的會比較敢衝，所以在執勤方面，會比較有勁，有家庭的會比較考量安全性，某些要求事項他會比較不想去執行。(96.12.21 訪)

G-7-a：軍人較年輕，這些人來艇上工作，對我們艇上輸入一股新血，一股新的活力。所以海巡隊這邊比較老，有經驗去安檢所或是大隊巡邏，也蠻適當的。專業方面需要實施培養，學歷的話至少專科、大學這樣子。艦長而言大學、碩士都還可以，因為巡邏到經濟海域二百海浬，你遇到的都是外國人、商船，學歷不夠沒有辦法勝任，就安檢所看來以前警察管理，所以勝任方面的工作應該是沒有問題。(96.12.20 訪)

H-7-a：男人到 40 歲體力就開始下跌，所以 40-45 歲給他轉任到我們安檢所來，不必到船上繼續搖晃，把他的經驗繼續傳承下去，才不會浪

費。大概在外勤都是以男性，到 40 幾歲之後大概都家有眷了，有家眷會沒辦法全心，對公事也要做、家事也要做，所以在體能上有差異的。(96.12.20 訪)

J-7-a：年紀大在海上本來就比較不適合，另外專業的領域需要不斷教育，長期經驗累積，才有專業。一個組織年齡層越低，越年輕，組織就越有活力，當組織年齡層越老化，組織就比較帶不上來，年紀大的學資訊方面、科技面的東西當然會比較慢，但相對的工作經驗比較豐富。學歷當然也有影響，教育程度越高處理事情的方面較好，領導統御較好帶，在管理上較好管理，自主較好。而教育水準沒那麼高，就要花更多精力在上頭，這是學歷上最明顯的差異。岸總局應該要朝跟海事學校有關來招募較好，因為他們對常用法規，船體較瞭解，執行安全檢查工作對組織較有幫助。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，職務交流的人員因素有「年齡、經驗、專業、學歷、家庭」等要項。岸巡總(大)隊人員的年齡體力優於海巡人員，亦有能力執行海上職務；海巡隊人員雖逐年老化卻具專業、經驗，因此志願役軍、士官可培訓至海巡隊艦艇上工作，海巡隊高齡人員則可至安檢所、機動站等單位服務。然而，各領域之跨越是需要專業的培訓與人才培養。而教育程度越高兼具專業能力處理事務方面則較佳，領導統御較容易，管理其自主性也較好，在學習能力上也較能勝任。職務交流另需考量家庭因素與衡平原則，以戶籍地區做適當的人員交流，能提昇人員專注力與意願。

捌、人員交流與內部管理

本問題訪談 10 人，其有 1 位受訪者提出人員因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-8-a：海巡隊來大隊安檢所執勤較簡單，只需在觀念上、作業上做個熟悉，軍職人員到海巡艇則要有妥善的專業訓練會比較好。(96.12.21 訪)

由上述重點摘要分析，關於影響內部管理部分的人員因素較少，只要

有適當合理的考核、獎勵措施，就能在交流中獲得人員之認同，人員因素之「態度」管理上就較不成問題。

玖、岸海人力之整合與交流

本問題訪談 10 人，其有 2 位受訪者提出人員因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

F-9-a：在勤務方面，岸的到海上會有影響，因沒有太多經驗，需要的專長也是要特殊專長才可以，所以會有蠻大影響。(96.12.21 訪)

H-9-a：查船的對象不只漁船，有些大陸漁船還是有女生，搜索的時候，服勤的時候，女性較少，一般都不準讓女性上船，所以在性別人力整合部分，女性就專職內勤，特殊狀況我們帶回來，由女性來檢查，比較符合搜索要件。我 53 歲是不適合在海上生活，但沒地方去，只有退休一途，如果到安檢所，把我們的經驗傳承，把海上工作查艙表、情資研判等等傳承下去，等於說他有一條路走。(96.12.20 訪)

由上述重點摘要分析，對於人力整合交流，就各整合方式在意願、岸海勤務、職能亦會受到「專長、經驗」的人員因素影響，性別的影響只受限於某部分勤務工作上。也因受於法規、專業專長與勤務能量的牽涉，岸巡到海巡部分所面臨的問題較多；如何透過一套整合機制漸接傳承及替換人員是未來之策劃重點。

第二節 從組織因素的層面來分析

本節依據訪談大綱內容進行半開放式訪談，其探討海岸巡防署岸巡總（大）隊、海巡隊人力，在整合上的現況問題及未來發展之可行性，並從各受訪者心靈感受中，瞭解影響岸海人力交流、整合的組織因素層面及因應方式；綜合分析如下：

壹、海巡署組織、人員之現況

本問題訪談 10 人，而共有 5 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-1-b：在組織上我覺得算是多頭馬車，因為目前我們是還沒有完全整合，岸局軍職人員有軍職人員的生活作息，以前警職的另成為一個團體，更何況海關，三方面來的地方不一樣，在思想上、心態上目前是沒有辦法完全融合，除非打散讓三個能交流，不然三個團體讓他去融合應該是蠻難的。(96.12.21 訪)

B-1-b：我們現在組織法又修過，與我們現在這個題目來做可行性評估，跟目前法律有一點出入，目前總、大隊修法之後還是全軍職，那怎麼做交流，所以必須再修法，那我們應該比較樂見說採取一種包容性。(96.12.21 訪)

E-1-b：署部的組織現在是由軍、警、公務人員及一般關務人員併起來的，現在直接分成海洋跟海岸，無形中海洋跟海岸就偏一邊軍一邊警，這樣子就造成蠻大的分歧，問題蠻嚴重的。(96.12.17 訪)

F-1-b：我認為在組織上，分軍警文，是比較沒有辦法達到統合，因為軍職不可能指揮警職，警職要指揮軍職也不太可能，多多少少會有這種影響。我是認為在組織的條約上可以輔導轉為警職。(96.12.21 訪)

G-1-b：海巡署總共有分為軍警文 3 種人，但這 3 種人是由不同的體系來組成的，像警察是養成教育，在警校有養成教育，然後出來再執勤這

些執法方面也比較能夠順利執行，關於海關一些年輕的人員畢竟在執勤狀況，跟我們比較不一樣，因為海巡署是海域執法。(96.12.20訪)

由上述重點摘要分析，如何把不同屬性、文化的軍、警、文職人員整合是目前面臨之問題，因來自不同的工作環境、管理制度其造成生活型態、思想、心態有高度差異；因此「組織文化」差異為影響人力整合交流之主要的組織因素。

貳、人力整合案之相關限制

本問題訪談 10 人，其有 1 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

J-2-b：要把單位的組織文化改造的話，可能只有李溫所講的解凍改變再結凍的方式，目前岸總局跟洋總局各海巡隊，都有自己的組織文化，要改造組織文化，我的看法應該是大量進用新的人、不同單位的人或不同組織的人，那自然而然組織文化就會被改造，如果說只是進用少部分的人的話，當然他就會被同化，他只有被同化在那個組織文化裡面，他並不能去衝擊到他本身的組織文化，還有一種方法就是，首長的異動，首長也是營造一個組織文化的重要因素，如果說首長有調整的話，那組織文化也會跟著改變。目前只能說在那麼困難的環境下，只教育訓練，不斷的教育訓練才會對我們組織有幫助，相對重點要放在志願役上，把志願役幹部的素質水準提高到一定的水準上，才會對組織有幫助。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，在多元文化組織中「組織決策、組織領導」為人力整合之組織上的限制因素，若要實施人力整合首要必須把軍警文之文化差異同化並進行系統式的人力資源整合，藉策略執行實務管理、降低衝突、消除偏誤，才能突破現有海巡署之困境；並能夠在結構整合中建樹海巡文化，以改造整體的組織氣氛來漸續的影響群體行為，有效組織運作永

續經營。

參、海巡署組織之結構與文化

本問題訪談 10 人，而共有 8 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-3-b：軍人的服從性很高，然後工作時間勤務是二十四小時，沒有排假就沒有辦法做輪休，以海巡隊警方人員來講他們大部分有家庭，只要是勤務時段都會回來服勤，沒有勤務時段就可以休假回家。署部須做一個統籌的規畫來磨合他們的觀念，上面的長官要改觀念，像軍職人員，軍職的長官如果碰到了警方的基層人員，那在態度上、行為上甚至在言語上，就沒有軍職的一板一眼，或者軍職的服從性，希望長官能體會這一點，然後給予包容跟協助，等到磨合期過了，我想應該會找出一條路，二個制度或者三個制度碰在一起磨合，我們會走出一個新的方向跟新的未來。(96.12.21 訪)

B-3-b：美國海岸巡防隊是一個半軍事化的屬性，有涵蓋到交通部的 VTC 燈塔，林林總總一大堆，人員屬性蠻像軍人的，但是他們和我們不一樣的是，同樣在一個機關，有比較特殊的任務需求，比如說我們的特考進用做這種先考後訓，日本就比較不一樣，他們基層是日本保安，日本保安大學校，比較不一樣是先考後訓，考進去以後就是一個正式的公務員，我們現在不一樣，我們現在就是，警大、警專、水警系歷練以後還是一樣一個科員，我們這屬於先訓後考比較不一樣，目前我們的方式比如說岸總局，軍人屬於軍職人員，洋總局這個部分比較不一樣。我們會回歸到和日本、美國比較像，不會都搞在一起，但各有各的福利制度，因為他當初考試進來的，或是用警察人員管理條例，軍職人員的，文職配職等的就用這樣的道理，海巡署成立有它的時代背景，如果照這個相互整合，以後對任務需求可以簡化我們的層級，政策就容易實行下來。工作角色互換沒有影

響，只是絕大部分是心態上有影響，你如果認為它是一個勤務一個工作，就沒有什麼影響。(96.12.21 訪)

C-3-b：我覺得工作角色轉換，就我個人來講是沒很大的問題，國防部那時候，一年大概就是訓練、測驗，然後一直到裝備檢查，完全跟民間是不接觸的、封閉的，現在成立海巡署之後，這個職務，一樣可以接觸民間，整個任務性質轉換後，我相信海巡署到現在，雖然走的有點顛簸，但是有所走出來，就海巡署未來的組織還有文化，岸巡跟海巡這部分人力資源整合，應該是按照必要時候可以照年齡層或者是能量這部分來整合。(96.12.21 訪)

E-3-b：我是覺得該整合啦，因為你一個機關下面又分成，那麼多的單位，現在組織蠻亂的。軍職跟警職的文化當然會不一樣啊，但是文化可以透過一些訓練或者是人員之間的相處融合這些都是可以改變。
(96.12.17 訪)

F-3-b：我認為軍人越來越少，相對的以後可以舉辦輔導，輔導轉為公務人員。另外軍警職在文化差異交流下，軍跟警其實有在某些層面上也是一體的，像警察那邊的文化，我覺得影響上面應該是可以突破。
(96.12.21 訪)

G-3-b：大家來自不同的環境，所以會有他們自己組織的文化，在初期方面我覺得會有一些需要磨合的地方。(96.12.20 訪)

I-3-b：以前我們一線執勤，在所有的漁民的認同裡面，執勤就像司法警察的工作，但是漁民大多還是認為岸巡是軍人的身份執行軍人的工作，雖岸巡執行警察的工作漁民都能接受，但還會一直是認為岸巡是軍人身份，或許是海巡限定組織成軍人的樣子。當然把軍警文組合在一起的話，對我們整個文化未來一定會改變，所謂的改變就是人家覺得未來我們執勤整個變了。(96.12.19 訪)

J-3-b：我覺得工作角色的轉換，應該是個人對工作的認同有改變，如果不認同這個工作，不認同這個組織，他本來就沒有工作的意願，當你

認同這個組織行為及對著個組織有認同感之後，當然就會有有這種心裡上層面的改變也會很樂於工作。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，人力資源整合在組織結構與組織文化部分，其工作角色轉換會影響組織成員之心態。因海巡署現況處於軍警文不同文化之勤務、管理、考核、福利，若以往常人力交流之方式整合，其在各人員、單位之工作心態上必會引起意見。因此海巡署須做一個統籌的規畫來磨合組織之觀念，按組織願景把軍警文職依照近、中、遠程來規劃實施章程法令，漸續將海巡組織編列同樣之制度來作整體規劃。然而「組織決策」會影響人員心態對於組織價值觀之認同感，因此組織可以群體決策之方式來規畫整合方案與目標。

肆、人員交流案之相關限制

本問題訪談 10 人，其有 1 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

E-4-b：交流案當然是可行呀，只要在福利、制度方面不要有太大的變動，還有地域調整的問題，不要從南部的調去北部，北部調南部，不要調來調去就好啦。比如說人員就可以直接交流啊，比如說岸總局那邊人力比較充足那可以支援一些人員到船上去或者是洋局這邊都可以互相支援。(96.12.17 訪)

由上述重點摘要分析，就人員交流案在組織因素的「組織管理、職位分配」之層面上，若不具過多之限制因素，該交流案極為可行。岸海人員較於重視組織的管理與職位分配之實施方式，良好的實施章程亦能加促岸海交流之整合案。

伍、人力交流與職位分配

本問題訪談 10 人，而共有 2 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

B-5-b：在職位分配上可採聯合編組的執勤方式來進行角色轉換，如海巡隊的部分就艇長的配置可以適任三線一星中校，分隊長就是二線三星，來做編階隊員，個人是認為是足夠的。如果考過三等特考，有所謂的警正隊員掛階是二線二星，在安檢所應該是上尉，其實把它律定好就好了，如果在艇上、船上，就是艇長、副艇長、輪機長，這種階級來分，過去至少能當個查艙組的小組長也是可以。(96.12.21訪)

F-5-b：在岸海交流的職位分配上，如果沒有擬定一套可認同的規範，海上的人要到隊部、安檢所，還是要到艇那邊，就是說為什麼我要到隊部，要到安檢所。因此要擬定一個岸海都能夠互相配合的一個措施，這樣分配上應該才不會有太大爭議。(96.12.21訪)

由上述重點摘要分析，「職位分配」為岸海交流之重要因素，海巡署須擬訂一項配套措施來考核、評鑑其進行制度性之職位、職等分配。就專家建議可採聯合編組的執勤方式進而組織重組以漸續實施培訓獲得相關證照，使洋岸人員能在各種勤務中累積經驗與嫻熟技能；因此在人員交流案職位分配須建立公平性之編組規章。

陸、巡防艇勤務之執行

本問題訪談 10 人，其有 1 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

B-6-b：如果勤務狀況不改的話，在相關勤務到一個程度，又年齡勢必會跟著人員年紀提升，而造成勤務性質與年齡無法完全磨合的問題。
(96.12.21訪)

由上述重點摘要分析，解決高齡人員在岸海勤務不適之做法，可就組織重組之「工作角色轉換」之因素來考量；其可藉多元岸海交流管道，以解決年齡體力之勤務困境，使人盡其才適才適所。

柒、岸海人員職務之交流

本問題訪談 10 人，其有 1 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

D-7-b：譬如說長時間在海上執勤年紀大了所產生的問題也比較容易，試著岸際年輕人員到船上一方面吸收，一方面體力也比較強，而且還可以輔佐其它的這些工作。(96.12.17 訪)

由上述重點摘要分析，適合人員交流的做法可就「職位分配、工作角色轉換」之因素來考量，適當的工作角色轉換、人力調節對於海上值勤效益與整體組織效能具有提昇之助益，更能健全組織之發展。

捌、人員交流與內部管理

本問題訪談 10 人，而共有 6 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-8-b：署主要會針對各個不一樣的執勤去做專案訓練，專業訓練。(96.12.21 訪)

B-8-b：訓練這一方面，我想在海巡隊部分可以分為兩個部分，第一個是海域執法的部分，執法警察官都是警官、警察學校出來的，最少他也有受過一年的訓練，不論是海域上相對的執勤時所必須取得的證照資格，像開船、至少要有開船的執照，三等船長、船副。海巡署要有一套規劃海域執法的部分課程必須需要做過訓練，相關的訓練要搭配，安檢船隻的時候，要使用很多儀器呀，像針孔光纖，相對要搭配別種的訓練課程，海上的同仁要轉任到安檢所，就是去參加這種訓練，署部要做一個這種的規劃，而不是由目前的洋、岸總局規劃。(96.12.21 訪)

C-8-b：訓練的部分原則上，都是長期訓練，但是有關於海巡隊那邊的教育，像在教育訓練中心部分是比較欠缺的。警察大學那邊的教育主要具備有海上執法區隔，我們教育訓練中心比較朝向於是海洋資源、海

域執法、海洋事務三大核心內容。當然可以獨立成立一個學校最好。

(96.12.21 訪)

D-8-b：要同酬的話要先針對義務役的部分做個切割，其一針對志願役跟其他人員做個海巡署的常訓機制。另一重要的為在招生招考部份，海巡署本來就該成立一個海巡學校，人員剛進來實因該受一個完整的海巡組織文化的訓練，再來做一個職位的分配，有這個概念的話進來的一些人員可以變成統合。可以藉由這個訓練以拉近距離。內部管理牽扯到休假跟人員時間，勤務分配休假分配，看是趨近於文職、警職或是海關，或是要採取消防隊執 2 歇 1。(96.12.17 訪)

F-8-b：人員管理方面，有蠻大的風險存在，畢竟軍職要來管理警職的人員是沒辦法的，因為文化不一樣，也沒有辦法實施懲處，而且身份不同。(96.12.21 訪)

J-8-b：管理上面軍人跟警察的管理上會有所不同，因為軍人習慣就是命令就服從，如果警察到岸總局來，領導也是一個衝擊。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，「組織管理、組織領導」為人員交流之內部管理的組織重要因素，因屬性、文化、體制的不同，人力管理之差異，洋、岸人員並藉由教育訓練、資源共享、福利制度之整合，須建立一套完整的管理規範與強化領導統御才能，磨合工作角色轉換之過渡，進而暢通職涯發展之機制，亦較能突破軍警文在相異文化之整合下的管理及人員心態行為與生涯等問題。

玖、岸海人力之整合與交流

本問題訪談 10 人，而共有 5 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-9-b：勤務跟教育訓練其實是因應而已，人員交流然後訓練，署最高的訓練機關就會因應換過去的職位。目前的制度就只有的岸海配合，當整個融合了之後，其實整個勤務都還是一樣。(96.12.21 訪)

B-9-b：勤務部署採取那個遠大近小，就是大船 100 噸部署在幾海浬以外又超越我們岸際雷達的偵蒐範圍，若可以的話 50 噸以下應該是可以配合安檢所做執檢及勤務上的佈署，比如說，在幾海浬以內，它沒有所謂的 A 類目標、外切船隻、有可疑徵候的船隻，可以找一個比較重要的幹部來配合安檢，如果說有狀況要臨時出勤，可以請安檢所同仁來配合，可以相互搭配動作。橫向協調是沒有什麼問題，基本上巡防區，有海巡隊，有安檢所、有機動查緝隊，沒有什麼不一樣的。(96.12.21 訪)

E-9-b：勤務上如果可以整合，不管是在岸際還是海上都可以配合的比較好。(96.12.17 訪)

F-9-b：勤務方面考量到海上要去開船，可能需要一些專業的專長，比如說小艇照、三等船副執照等等，這個方面會比較需要去做整合，也要輔導海上的人要去考照。(96.12.21 訪)

G-9-b：譬如說有什麼情資的話，機動查緝隊蒐集情報，透過情資整合對查緝工作會幫助很大，共同查獲的話大家就是會認真工作嘛。(96.12.20 訪)

由上述重點摘要分析，對於人力整合交流，就各整合方式亦會受到人力訓練與發展，協同合作機能等「人員訓練」組織因素影響。組織的縱橫管理網絡，組織發展目標與人力資源管理是連結的、一體的，不可悖離，應建立一套完整之垂直水平整合機制，以能力為導向提昇組織效能。

拾、軍職人員之轉型(化)

本問題訪談 10 人，其有 1 位受訪者提出組織因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

E-10-b：軍職轉型(化)為警(文)職，當然是要透過甄選及相關的標準程序或者是專職訓練會比較好。(96.12.17 訪)

由上述重點摘要分析，關於軍職要轉型為警(文)職或交流至海巡隊服

務，亦須透過專業教育、技能訓練、專業證照、學經歷等職能條件考核其再進行甄選。該方式在工作角色轉換、換敘上，亦較能獲得各單位之信服與認同；因此「組織結構重組、人員培訓」等規劃機制為組織因素要項之一。



第三節 從法制因素的層面來分析

本節依據訪談大綱內容進行半開放式訪談，其探討海岸巡防署岸巡總（大）隊、海巡隊人力，在整合上的現況問題及未來發展之可行性，並從各受訪者心靈感受中，瞭解影響岸海人力交流、整合的法制因素層面及因應方式；綜合分析如下：

壹、海巡署組織、人員之現況

本問題訪談 10 人，而共有 4 位受訪者提出法制因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

- A-1-c：限制因素就是法令沒有過，軍職人員是那個軍、文並用，警方是警、文並用，軍、警目前無法交流。(96.12.21 訪)
- D-1-c：海巡署組織人員現況在組織的部分層級還是過多，在目前軍、警、海關、文職 4 種身分，不管是他的待遇或是他的配服都是用他原本適用的法律，而不是一個統一海巡署的任用條例，在沒有解決的方案之下來做，仍會造成同工不同酬問題。(96.12.17 訪)
- G-1-c：要設定一個命令或規定，並透過海巡署內部來制定，制定之後我們大家照這個規定來做交流。所以整合案不是不可行的算是可行，只是署要做一個整合的規劃，這樣就可以了。(96.12.20 訪)
- J-1-c：要修的法制面就是要把組織通則，組織條例跟組織法，修法把這種限制因素給改掉，第二個法制面的問題就是說，洋總局的人在 100 噸以下的是屬於三等船隻，岸總局的人都可以上的去，都沒有問題，但是二等船、一等船是屬於 500 噸以上的大船大艦，那個我們的人可能暫時就算拿到三等船副的執照也還接不上，可能要等一段時間，這個問題包含岸總局洋總局都一樣，那第三個問題就是有關於岸總局跟海巡隊的人力整合，組織法可以改掉，卸除掉限制因素，岸總局的人當然就是可以上去，但是確定就是要拿到三等船副以上

的執照，經過國家考試及格才可以上去，那這個前提要件都滿足的情況下，當然還是岸總局的人還是應該上船，但是洋總局的人將來還是要回到岸上，這是在人力資源的整合上面的問題。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，現行法制限制因素為法令未修訂，法令修訂通過後軍、警、海關、文職人員均可交流，交流後，易衍生「同工不同酬」之問題，因此人力資源整合上海巡署必須有相關配套措施並修訂法規。

貳、人力整合案之相關限制

本問題訪談 10 人，而共有 6 位受訪者提出法制因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

B-2-c：整合案是可行，這是未來的趨勢，但受限於法制上，還有整個組織法的部分，整個客觀的條件要先把牠撫平掉，才能夠作部分的整合，不然就是一昧的強行。(96.12.21 訪)

C-2-c：我覺得人力整合是可行的但是大家沒有放棄自己的本位是有它的難度，軍人也不能受限於一直在岸上，能夠向多方發展來具有貢獻的。(96.12.21 訪)

D-2-c：人力整合案可行，若沒有通過人力整合案就須同現在巡防區，在做勤務統合也是人力統合。(96.12.17 訪)

E-2-c 可以呀，只要不要去變動到原來的福利，因為一般人比較重視本身的福利制度是否減少，福利不變問題就不會那麼大。譬如說洋局的調到岸局的同仁警勤加給的部分不領，一個月就少領了，七千至八千元呀，那當然 沒有人要過去呀。(96.12.17 訪)

F-2-c：我認為可行，但唯一的相關限制就是薪酬的部分爭議會很大。(96.12.21 訪)

I-2-c：人力整合案這個整合必可行，薪水公平的問題都是限制的因素。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，洋岸人員融合、交流是趨勢、利於組織發展，

經各專家一致認為巡防區整合平台功能已彰顯，未來的洋岸人力整合案可行惟須考量軍、警、文職人員各項福利政策之公平，不論「考核、薪酬」皆須有一套標準的法則，制定這些法則需由立法機關著手解決，海巡署的人力整合案則指日可待。

參、海巡署組織之結構與文化

本問題訪談 10 人，而共有 2 位受訪者提出法制因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

D-3-c：海巡署的組織的人力的整合，可不可以藉由法律 4 種人變成單一網，藉由輔導或做受 3 個月的受訓完轉職考試，這 3 個月轉職就是透過合法化，並律定法令條文讓它直接變成，海巡署組織內用法規，歸納內部招生考試跟國家考試，讓內部招生考試變成符合國家考試，訂定之後再去談組織整合，這是一個很好途徑，四種人變成同工同酬。(96.12.17 訪)

H-3-c：岸巡原來沒有加給的，同職等過來薪資比較少但是原來有的加給還是給你嘛，可以吸引人去前往做這個工作的意願。(96.12.20 訪)

由上述重點摘要分析，組織結構的改變產生了工作角色的轉換及文化的改變衍生了組織成員的態度和行為，確實差異而有影響。經由各位受訪者討論須有「同工同酬」的立法精神，與招募遴選培訓之整合，使其活化洋、岸人員之通路，深覺在海巡署服務有願景、福利有保障、職涯有展望，行政效率乃能提昇。

肆、人員交流案之相關限制

本問題訪談 10 人，而共有 2 位受訪者提出法制因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-4-c：交流都是海巡隊幹部，職缺有那麼多變動性相當的低，大概在三、五年內只有輪調的這樣子，軍職志願役幹部一過來的話，那職缺上

會有問題，那署可能要做一個調整，我們的艦艇會分噸級嘛，用噸級來分官位職等這樣出路會比較寬廣，像我們有分二十噸艇跟三十噸艇，五十噸艇、一百噸、五百噸、一千噸，假設可行的話二十噸、三十噸、五十噸、一百噸都是分隊長帶的，如果融合軍職，那中尉分隊長、上尉分隊長可行的話，二十噸至五十噸中、上尉可以兼任，一百噸以上就需要上尉以上或者是到校級軍官，那是需要署去做調整的，因為軍職人員目前還是沿用國防部的條例在管制，那我們現在是在延用警察人員管理條例在做管制，現在沒有辦法融合，署必須要有一套屬於自己的人事制度，或者是一個什麼教育制度培養人才呀。(96.12.21 訪)

D-4-c：交流案的限制因素，軍，警，海關，文職這四種身分，他的待遇跟退伍都不一樣，如何讓這些制度一樣，擇優的方式來用，就待遇海關為最高他沒有任何意願，也不會產生反感，警職人員再稍微提升一點，相對軍職人員也有所提升，四種人交流之後，安檢所在執勤的方式跟態度就很重要了，你到底是以前文職為主還是以前軍職為主，還是要創立一個像消防隊的職二歇一的方式，這都是要有所檢討，讓雙方彼此都覺得是利多的，我相信適當的產生利多的政策出來的話，我想海巡署會很多人願意來。(96.12.17 訪)

由上述重點摘要分析，交流案的限制因素不外乎階級上的衝突、職能上的衝突、權力上的衝突，藉制度建立之「人員轉型」以增進彼此瞭解，使軍、警、海關、文職人員全能化熟悉海岸、海洋事務執法技能與兼具領導管理才能，凝聚共識不分彼此，同心努力奉獻職場，方能將海巡署各項政策推行。

伍、人力交流與職位分配

本問題訪談 10 人，而共有 6 位受訪者提出法制因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

C-5-c：職位分配應該不是很大的問題，因為不管是警職或文職都是公務人員，在薪資等級部分都有一定的規範跟一定的程序，所以職位分配按照目前現階段比照的模式應該是可以，所以我覺得不是問題。

(96.12.21 訪)

D-5-c：職位分配該比照的話，比如說換算比照過去海巡署特有的，比照過去這個部分，現在大家會覺得軍職得比照的比較高對不對，下次那把警職提高一個階層，對我來說是可行的，但是是要經過時間改變，這樣子的話我覺得再比照方面來講是合理可行的；階級轉換的部分如果是警職，位階較低的人員，他們可以做適當調整，必須要有一定的制度。我相信這樣不管是警職的或是軍職的比較能夠接受。

(96.12.17 訪)

E-5-c：這要看編的階級到底是怎麼掛，比敘過來，用它們的職等，其實也可以用職等比敘去交換去談。但這部分還沒試過，像安檢在警察的單位，就跟以前的駐在所是一樣的這邊的警察人員大部分它們以前有待過安檢所，應該是沒有什麼問題。職位分配那一些指職的可能要按照體系這樣的年資，這些都是可以去考量的。(96.12.17 訪)

G-5-c：人力分配上，應擔任艇員或副艇長，或者是副輪機，先擔任才有機會慢慢結合，就像我們去大型艦一樣，也是從基礎工作，甲板的話就從水手工作，水手長，然後駕駛員，大副、艦長，從基本工作開始做，譬如說所長是掛二線二星或是二線三星，我們這邊也有主管是二線二星或是二線三星，大概比照的話比較不會造成心理上面的不平衡。(96.12.20 訪)

I-5-c：職位分配有一個對照的比例，比如說是七職等的就比照少校二線三，到某一個階級一定需要某一個經歷，一個學歷等等，就是以後的標準。(96.12.19 訪)

J-5-c：用法制分配職位，公務員的組織結構跟軍人的組織結構是有點差異的，公務員的薪資結構一樣是七職等的話，跟少校是差了一大段，

所以在待遇方面也是很大的問題。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，職位分配涉及法制、組織結構、人力配置、官職等限制、供需平衡、訓用升遷、職權職責等問題，因此在進行此項規劃前須作組織工作、人員分析與職能分析並從各層面之問題審慎評估，確立整體計畫，按法規執行，方能達其效益，另因需經過時間的磨合及人員的配合，此項政策方可力行，若用法制實施職位分配不論「工作時數、留守制度」皆對於這一項新的政策不會造成心理層面的不平衡。

陸、岸海人員職務之交流

本問題訪談 10 人，其有 1 位受訪者提出法制因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

I-7-c：職務交流二邊都能接受，你還可以回來歷練什麼職務，兩邊就可以互相交流，這樣是比較有希望的可以走這一條路。總、大隊可以不要全軍職，中校所長是要警正幾階到警正幾階的人來做這個所長，組織法沒有寫清楚就不可能，就只能用其他的支援或交流案而已。

(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，職務交流要公平、公正，並且須考量岸巡、海巡人員職涯發展之生機，若僅作人員之支援案對海巡署現有的問題僅能治標無法治本，因此，必須透過法制之修頒，暢其洋、岸人員之通路，更能留住人才，發揮所長，故「人員轉型」做職務上的交流，若有法令上的支持，此項交流案對於岸巡人員、海巡人員在召募甄選越能夠吸引更佳的人員加入。

柒、人員交流與內部管理

本問題訪談 10 人，而共有 10 位受訪者提出法制因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-8-c：若做到人員交流，署就應該會有一套配套措施，考核就是沒有所謂

的軍警那一種考量了呀，大隊的幹部到了海巡隊，就海巡隊隊長做考核，薪酬、休假制度是要採取軍職的還是警方，岸巡人員人力年輕，軍職人員到艇上服勤的話，他的訓練時數大概可能需要半年吧，就是證照拿齊了，因為要專業嘛，半年的訓練之後，再撥到各個海巡隊做人員的替換這樣。(96.12.21 訪)

B-8-c: 我想各有各的考核方式嘛，那警職，公務人員的考核方式比較不同。為什麼警務人員薪資結構高，其實底薪很低就是用警勤加給，還有超勤加給加上去，所以就薪資結構來講，帳面上看的，可能警務人員會領的比較多。但是實際上，牽扯到之後退休退伍那種福利，整個 average 平均來講一樣差不多差沒有多少，不要做到那種同工不同酬，所以有整體的配套措施呀。(96.12.21 訪)

C-8-c: 人員管理這就是最大的問題，軍職本來就 24 小時上班排輪休，一上班就定在那裡 24 小時都在上班。那海巡隊跟公務員相對一樣，它們會去計較那個時數、加班費還有一些相關的津貼。這部分看不可去做個適當的區分，如果沒辦法我覺得還是個問題。我個人認為考核本身他的自由性真的很大，應該是交由他的直屬長官來做考核，考核是不是受限於他的出身背景，主官可以做為一個參考的依據。(96.12.21 訪)

D-8-c: 人事規定一定會有一個考核，軍職的要考核警職的，警職的要考核軍職的，法律層面通過岸、海交流律定一個不同的考核表，那考核表可以產生共議，共議的機制，或是由上一層共議完的結果由上一層來做一個考核是可行的，法律沒有通過，軍職、文職、警職的任用條例不同，考核方式有所不同，人事機關要制定出一個比較彈性的制度，薪酬的部分，海關比較多再來就是警察，再來是軍職、公務員最少，相對福利薪水必須平衡一個發展，以利多的方式來交換。(96.12.17 訪)

E-8-c: 薪資按照原來個人法律來辦理，不然會有同工不同酬的問題。

(96.12.17 訪)

F-8-c：考核薪資以公平性職位的方面也就是同等平等去互換，考核薪酬、訓練就是人分配到哪裡就由實施哪個單位來實施。(96.12.21 訪)

G-8-c：薪資還是依照原來的呀，那管理的話，可以給被支援的單位就近管理比較好。(96.12.20 訪)

H-8-c：你都在這個單位服勤，當然人員考核就是由單位主官來考核這是無庸置疑的，人員的內部管理、考核等等都是由支援單位自行考核。
(96.12.20 訪)

I-8-c：軍人、警察、文職他們考核的部分是不一樣的，既然不一樣把他訂在一起也不大對呀，我是建議不要把他們打破掉，維持這個原本本來的，薪水的部分是按照目前制度走應該是還 O.K. 啦，同工不同酬的問題，就是用其他的加給、獎金呀，來互補兩邊的薪資差額。
(96.12.19 訪)

J-8-c：薪資這個問題是我覺得目前是沒有問題，除非是把老的人淘汰，然後新進的人就用統一的薪資結構，把軍職警職文職海關關務的薪水，從民國幾年以後進來的開始，以後就是一個單一薪資結構，那原來隊部享有的待遇漸漸凋零以後，以後就會統一。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，本項經由各受訪者討論出人員管理問題在於「工作時數、留守制度」，警職人員有相關的津貼，但軍職人員則無相關津貼，人員管理需由各單位自行考核、管理，利用修訂法令、規章統一作法，人員交流後在內部管理方式上，確實產生了變動性差異與需求平等現象，為了避免其矛盾和衝突，應調和組織管理、人力管理等作為，形成新的規範，並就事例、實務通盤檢討調節，解決各項問題以利永續組織經營獲致最大效益。

捌、岸海人力之整合與交流

本問題訪談 10 人，而共有 3 位受訪者提出法制因素之相關問題，其受

訪者之重點摘要如下：

B-9-c：最基本的就是取得管輪的執照，輪機長的執照，或者就是航海或相關的證照。(96.12.21 訪)

H-9-c：軍人很多種，是不是可以把海巡這部分的軍人列為特別，像警察有森林警察通訊警察，各有各的管理方式。那海巡署海巡法規定的軍人雖然是軍人但是要轉為公職，大概除了考試之外沒有別的辦法。若身分本來就是軍人又不受限制，要先把它做專責區分，這樣才不會因為身分而有所限制，讓執行起來不自然。而是要他類比似的，像警察的這個安檢的方式，把它做交流的吸收、融合利用，那新進人員過來就不會沒有經驗了。(96.12.20 訪)

I-9-c：人員整合是要法制之後才能整合，人員交流不如先循支援這個方式，就等於是用某個特定的案子來作，把我們的人派到船上去執勤，執勤因為整合之後，招生這個方式就可以去突破它，我們的組織就會到一個共同性。(96.12.19 訪)

由上述重點摘要分析，人員交流需有各項法制配合才能整合，以軍職人員為例軍職人員需先有各項證照方可上船執勤，若能建構一套人員培訓、勤務結合訓練計劃並兼顧洋、岸勤務能量方能有其效益，為避免顧此失彼與增進海巡署組織整體效益，應診斷問題並針對其問題透過組織法及法令修訂達到一個共同性，軍職人員證照順利取得至海巡隊艦艇任職，警職人員繼續到安檢所、機動站等單位服務，「人員轉型」這一個問題必然迎刃而解。

玖、軍職人員之轉型(化)

本問題訪談 10 人，而共有 6 位受訪者提出法制因素之相關問題，其受訪者之重點摘要如下：

A-10-c：軍職人員轉型以署的看法可能會轉成公務員，因為轉成警或文職，警察也會變成一個文職變成一個公務人員，大概整合上才會一致。

這個轉型薪資跟休假制度先平等，制度沒有改說要二十四小時，甚至十六小時在勤，但是只有編排十二小時，那另外四小時我需要無條件的在這邊，就任務或緊急任務需要都沒有問題，但是如果是常態性、長期性，會造成我們不想來安檢所，寧願在船上執勤，因為那在船上執勤我的危險性又增高了，那堵住了，我們這樣一不走，軍人的年輕新血他就沒辦法過來。我覺得這個軍、警他都必須要轉型，署的整個制度配套措施是比較重要。(96.12.21 訪)

B-10-c：換敘部分就比照目前文職來參加考試用特考的方式，那特考上的目前部分就是比照七職等，那四等還是一樣呀，三至五職等在換敘，換敘配階這部分依照現有的規定來做處理。(96.12.21 訪)

C-10-c：換敘按照適階人員來派遣、交流，應該也就可以了，人才招聘大家都希望是用志願役的。(96.12.21 訪)

F-10-c：位階換敘我是認為，依照目前位階換敘的規定比照辦理就可以了。我們軍職要到海巡要透過國家考試。(96.12.21 訪)

G-10-c：人事規定一套制度出來，讓升遷換敘有個管道，這樣交流起來才不會因去那邊就會降階，才不會造成交流上的問題，一般交流產生最大的問題，就是福利、薪資還有就是升遷制度，這個可能會比較有重大的影響，那配套措施，就是制定一個辦法有所依據，可以做為交流的管道，有一套的升遷標準、歷練標準，我覺得歷練程序是一個蠻重要的，岸局人員來招募，第一個是年齡嘛，年齡不能太老嘛，第二個學、經歷，第三個是證照，至於安檢所要甄選，第一個是覺得品操，第二個經驗。(96.12.20 訪)

I-10-c：要先制定一個標準出來及要接這個位置一定要有一定的經歷經驗，有專長設定，比如說要去接一個大艦的艦長，那大隊長是三線一星，那三線二星就比照上校總隊長，如總隊長是不可以接大艦的艦長因為他沒有那個歷練、經歷、專長。可以讓比較年輕的人慢慢的去拿證照，比如五年、十年去學習那就可以去接，如南投艦艦長這樣子，

剛開始只能當船上比較低階的人員，那相對的警職人員來這個地方也是一樣，要來這個地方你原本是在這個，那要來接總隊長或大隊長是不是應該有相對的經歷，比如說一個警正一個相對階級的人過來，但從來沒歷練過主管主官的資歷，這樣子是不行的。相對的要當做小隊長、中隊長，須歷練這些職務經驗，或許就可以接大隊長、總隊長這個位置，到底要幾年比如說什麼階跟什麼階的，都像以前連長、中隊長都要二年嘛，相對的，要到大隊長要幾年，相對的那邊的資歷也要有，若達到那個標準來這個地方就沒問題。(96.12.19訪)

由上述重點摘要分析，軍職人員轉型除可透過國家考試取得文職、警職身分或藉由海巡署內部培訓甄選，以工作轉化從事海域執法任務。由於人員轉型、工作轉化，面臨官職等換敘問題，然而，「換敘」須結合各階職務配置、員額需求。因此，會有其差異進而影響薪酬，如何衡平須由制度法令重新修訂，方能暢其人力轉用，行政效能必能提昇。

第四節 綜合討論

本節為討論海岸巡防署岸巡總（大）隊、海巡隊之組織人員現況問題及人力整合的可行性。並分為：(一)人員層面；(二)組織層面；(三)法制層面；(四)人力整合交流的影響因子，共四部份加以分述。

壹、人員層面

一、性別因素

就受訪者(B-3-a、C-3-a、E-3-a、G-3-a、J-3-a)認為性別差異因素會影響人力整合與交流，(D-3-a、F-3-a)認為性別差異其只要職位安插合適及教育訓練足夠，亦可實施職務交流。就大多數受訪者意見而言，女性較適合擔任岸巡勤務之工作；海巡勤務艦艇工作性質較不適合女性來做，此與學者李長貴等人(2007)人力資源管理一書之工作分析等論述相似。綜合分析出海巡勤務對於男、女性別差異之原因，例如男性適合船艇工作，女性則適合安檢工作。

二、年齡、體力、專業、學經歷因素

人力整合與交流依其各岸海勤務及專業領域之需，因此在年齡、體力、專業、學經歷上需要適切之配合(A-2-a、A-4-a、A-6-a、A-7-a、B-5-a、B-7-a、C-4-a、C-7-a、D-1-a、D-7-a、E-7-a、F-4-a、F-9-a、G-7-a、H-9-a、I-6-a、J-1-a、J-7-a)，若專業領域程度不足之條件下做交流，會影響勤務執行之困難度，因此若要軍、警、文交流，除了在年齡、經驗磨合外；軍職部分須以志願役為主，才能在交流中獲得專業品質。此與學者蕭文杉（2002）在研究發現所提及的海巡署組織變革的成功與否，與軍職人員的轉型是關鍵因素等內容之論述相似。因此年齡、體力、專業、學經歷為軍、警、文職人員資源轉換與環境變化等調整過程之徵選及考核項目。

三、家庭、心態狀況因素

職場上若能讓人員獲得適當的家庭照顧之福利，便能提昇人員在工作崗位的專注力及責任心，因此家庭因素亦會影響人員心態及工作效率(D-2-a、F-7-a、G-6-a、H-7-a)。且適當合理的考核、獎勵措施，亦能在交流中獲得人員之認同，人員因素之「態度」管理上就較不成問題(A-8-a)。此與學者黃小萍(2006)研究中所提及的善用組織認同、達成高度內部整合與適應外在變遷；與黃英忠等人(2005)在人力資源管理一書所論述之家庭因素及人員心態亦會影響組織之發展狀況。

貳、組織層面

一、組織文化及管理因素

海巡署為軍警文之不同體系所組成，其組織是由軍職、警職、公務人員及一般關務人員所合併；其又分成海洋跟海岸，無形中海洋跟海岸就各分成軍職及警職二邊。因各來自不同之地方，在思想上與心態上沒有辦法完全融合造其成分歧(A-1-b、B-1-b、E-1-b、F-1-b、F-8-b、G-1-b、J-8-b)。因此海巡署須將組織重整讓軍警文職人員能交流，並訂定一套共有的管理、福利制度來建構整體組織共識。正如同學者游乾賜(2004)在研究中提及的人事制度建議方案及學者蕭文彬(2002)在研究發現提到的海巡署組織變革成功與否，與軍職人員的轉型是關鍵因素等論述相似，故未來海巡署組織再造洋岸人力整合交流重新組織時，需蒐集各國(如美國、日本)同類型之組織與運作方式，並透過拜會各國組織人員參考他國管理、福利制度、人事制度，分析評估、策進其作法，如此一來，新型組織所擁有之組織文化及人員管理部分亦不會造成新式組織內部人員隔閡及同工不同酬狀況發生。另岸總局岸巡總(大)隊與洋總局之海巡隊都有各自的組織文化，其改造組織文化可大量進用新的人及不同單位或不同組織的人去衝擊本身的組織文化，以進行文化改造與管理制度的謀合。

二、組織決策及領導因素

在多元文化組織的人力整合成功與否受其決策與領導的優劣影響(A-3-b、B-3-b、C-3-b、E-3-b、F-3-b、G-3-b、H-3-b、I-3-b、J-2-b、J-3-b)。正如同學者黃小萍(2006)研究中談及的成員融合是新組織文化，原組織彈性與活力的來源之論述相似，因此海巡署洋岸人力整合的決策，須就組織發展的核心價值，以任務為導向，解決問題為取向行系統的變革管理。在此計畫性的變革，如何將軍、警、文職與關務人員凝聚昇華，同心共事，提昇組織效能，攸關其領導管理作為的調和與融合於決策執行。

三、組織結構因素

組織結構的改變乃產生了洋岸人員的工作角色轉換，其人員交流亦須透過專業教育、技能訓練、專業證照、學經歷等職能條件考核其再進行甄選。該方式在工作角色轉換、換敘上，亦較能獲得各單位之信服與認似；因此「組織結構」的規劃機制為組織因素之要項之一(E-10-b)。此與學者吳宇櫻(2005)所談到的「岸海合一」、「組織扁平」的變革是政策、亦是趨勢；與及游乾賜(2004)在研究中談及的組織結構建議方案等論述相雷同，因岸巡總(大)隊及海巡隊原當初之岸、洋分治事權不一，則影響海巡署行政效能，海巡署宜先藉指揮機構之混編整合(如未來海巡分署)，並由此整合平台，推展至基層勤務執行單位人力資源整合、人員交流，其組織層級方能扁平化。

四、職位分配及工作角色轉換因素

職位分配及工作角色轉換須有供給標準制度、人力資源管理整合規範，以暢通海巡署人員職涯，否則因職位分配不當及工作角色失靈形成損益無法吸引岸巡、海巡人員轉換工作角色，若海巡署在整合實務上能將各階人員福利受損降至最低，其整合方案必定能施行(B-5-b、B-6-b、D-7-b、E-4-b、F-5-b)。此與學者蕭文彬(2002)在研究發現提到的海巡署組織變革成功與否，與軍職人員的轉型是關鍵因素等論述相似，職位分配為最易

遭到福利受損之影響，故人員無法實工作角色轉換，若主張一元化之人事制度，須透過行政院遂行跨部會之協商機制，制定一套有生機、有願景，利於職涯發展的海巡署人事制度，解除束縛，朝人員專業化方向變革，海巡署乃能順利人員交流，組織遂能變革。

五、教育訓練及岸海勤務因素

軍職、警職人員原本因任務性質的不同，所接受之教育訓練也就不同，教育訓練各分為基礎教育、深造教育、在職教育等訓練，海巡署軍職、警職人員也不例外，現行岸海勤務會受影響之主因為人員來自不同體系，軍職人員所受訓練自然有別於警職人員，若將現行軍職人員按期程培訓獲得專業證照並實施長、短期訓練，勢必能讓人員整合案順利進行(A-8-b、A-9-b、B-8-b、B-9-b、C-8-b、D-8-b、E-9-b、F-9-b、G-9-b)。此與學者胡念祖（2001）在研究中所談及的人員進用與訓練之論述相似，海巡署所屬人員的專業訓練（基礎教育、深造教育、在職教育訓練）需落實的執行不僅可提高為民服務的效率，也可融合組織文化，增加海巡機關的績效及行政效能。

參、法制層面

一、人員轉型、換敘因素

換敘部分因有損海巡署人員福利制度，法制部分應修訂組織法，軍職人員轉型成為警職或轉化在艦艇服務，其警職人員轉換至岸巡總(大)隊、安檢所、機動站，軍職人員可延續其發展性，警職人員可繼續於岸際發揮查艙技巧之專長，兩者可相輔相成(A-1-c、A-4-c、A-10-c、B-2-c、B-9-c、B-10-c、C-2-c、C-5-c、C-10-c、D-2-c、D-5-c、E-5-c、F-10-c、G-1-c、G-5-c、H-9-c、I-5-c、I-7-c、I-9-c、I-10-c)。此與學者蕭文彬（2002）在研究中談及的海巡署組織變革的成功與否，與軍職人員的轉型是關鍵因素相同；及胡念祖（2001）研究中談到的軍職人員的前景之論述相似，軍職人員轉型可活化人員未來的職涯發展，警職人員可解決老化問題，海巡署組織則具

彈性人員皆可延續其發展性。

二、考核、薪酬、留守制度因素

考核、薪酬、及留守制度仍是軍職及警職人員決定是否留在原單位服務之因素，考核須產生一個共議制度，共議制度由各單位之正、副主官(管)實施考核，薪酬部分由現行的人事任用條例再行修訂，留守制度軍職人員的人事管理制度較不適用警職人員的人事管理制度，留守制度方面有極大之差異，留守制度應逐漸採取警職之留守制度並逐漸形成獨特海巡文化，對海巡機關長遠發展，大有助益(A-8-c、B-8-c、D-4-c、D-8-c、E-2-c、F-2-c、F-8-c、G-1-c、G-8-c、G-10-c、H-8-c、I-2-c、J-5-c、J-8-c)。正如同學者游乾賜(2004)在研究中談及的人事制度建議方案及吳宇櫻(2005)研究中論述的岸海合一在洋岸人員交流方面與軍職人員任用問題之內容論述相似。因此雙方有效的溝通產生共議制度是促成海巡署各項人員整合政策之快速道路，其藉由共議制度所決定之人事制度變革可爭取海巡署成員的支持與合作。

三、工作時數、同工不同酬因素

工作時數、同工不同酬也是岸巡、海巡人員引起不易整合因素之一，因海巡隊人員老化，岸巡人員無法至海上服務，海巡隊人員工作時數大多在海上，岸巡人員大多在岸際，造成海上執勤人員體力日漸衰減，岸際年輕人員無法至海上服務，海上執勤人員因此無法勝任海上巔簸之任務，且因岸、海勤務特性不同則較會造成工作時數不平等及同工不同酬等狀況而生(C-8-c、D-1-c、D-3-c、E-8-c、H-3-c、I-8-c)。正如同學者李長貴等人(2007)人力資源管理一書之工作分析等論述相似，因工作地點不同，所產生之疑慮甚多，對組織法要變革之前需有相關之配套措施，方可保障組織成員權益及提高組織成員對於修法的重視度。

肆、人力整合交流之影響因子

本研究經過 10 位受訪者深度訪談后之解析瞭解，其三個因素中對人力整合之各影響因子，如表 4-3 所示人員因素分別有性別、年齡、體能、專業、學經歷、家庭、態度等 7 項影響因子；組織因素分別有組織文化、組織管理、職位分配、組織決策、組織領導、教育訓練、工作角色轉換、組織結構、岸海勤務等 9 項影響因子；法制因素分別有人員轉型、考核、薪酬、同工不同酬、工作時數、留守制度、換敘等 7 項影響因子。

表 4-2 人力整合交流之影響因子表

(層面因素)	(影響因子)
人員層面因素	性別、年齡、體能、專業、學經歷、家庭、態度
組織層面因素	組織文化、組織管理、職位分配、組織決策、組織領導、教育訓練、工作角色轉換、組織結構、岸海勤務
法制層面因素	人員轉型、考核、薪酬、同工不同酬、工作時數、留守制度、換敘

就人員因素之性別因子共有 6 位受訪者提及影響之重要性；年齡、體力、專業、學經歷因子部份全數受訪者都認為極為影響人力整合交流，另外家庭、心態狀況各有 5 位及 1 位受訪者提及之重要性。組織因素之組織文化、管理因子共有 6 位受訪者提及影響之重要性；組織領導、決策共有 9 位受訪者提及之重要性，另組織結構因子只有 1 位受訪者提及；職位分配及工作角色轉換共有 4 位受訪者提及影響之重要性；教育訓練及岸海勤務共有 7 位受訪者提及影響之重要性。法制因素之人員轉型、換敘因子共有 9 位受訪者提及影響之重要性；考核、薪酬、留守制度因子亦各有 9 位受訪者提及影響之重要性；工作時數、同工不同酬各有 5 位受訪者提及影響之重要性，整體影響因子歸納后如表 4-4，以了解各因子在海巡署人力整合交流之影響程度。

表 4-3 影響因子分析表

變項 範疇 因素類別	因素內容項目	受訪者代碼									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
人員層面因素	性別										
	年齡										
	體能										
	專業										
	學、經歷										
	家庭										
	態度										
組織層面因素	組織文化										
	組織管理										
	職位分配										
	組織決策										
	組織領導										
	教育訓練										
	工作角色轉換										
	組織結構										
	岸海勤務										
法制層面因素	人員轉型										
	考核										
	薪酬										
	同工不同酬										
	工作時數										
	留守制度										
	換敘										

表示認為會影響的因子、 表示認為較不會影響的因子、 表示專家無提到的因子

伍、人力整合可行性分析結果

由表 4-4 可瞭解影響人力整合交流之人員因素共有性別、年齡、體能、專業、學經歷、家庭、態度等 7 項，組織因素共有組織文化、組織管理、職位分配、組織決策、組織領導、教育訓練、工作角色轉換、組織結構、岸海勤務等 9 項，法制因素共有人員轉型、考核、薪酬、同工不同酬、工作時數、留守制度、換敘等 7 項，全部影響因素共 23 項。

表 4-5 為 10 位受訪者訪談內容，其將文字分析后之各影響因子，透過人數統計量方式以瞭解，影響人力整合之各因素在受訪者群眾裡的認同程度。其在(年齡、體能、專業、學經歷)等影響因素各為 10 位所認同；(人員轉型、考核、薪酬、留守制度、換敘)等影響因素各為 9 位所認同；(組織決策、組織領導)等影響因素各為 8 位所認同；(組織文化、教育訓練、岸海勤務)等影響因素各為 7 位所認同；(家庭、同工不同酬、工作時數)等影響因素各為 5 位所認同；(性別、組織管理)等影響因素各為 4 位所認同。經由受訪者人數表示意見之數量所示，可瞭解各個影響因素在人力資源整合交流的重要性。

而本研究案為要瞭解人力整合、人員交流、人力資源整合等可行性，因此經由訪談分析后，10 位受訪者都認為極可行及勢在必行，就其第四章分析內容之人員因素、組織因素、法制因素內的各個影響因素，為人力整合交流案必要實施及可行之建議，因此就本研究人力資源整合之可行性分析，在人員因素、組織因素、法制因素內共有 23 項因素迫切需要實施，其各因子之重要程度可就專家提及人數數量所示，因此經過本研究後，依照後續該分析結果來擬定人力整合案之建議。

表 4-4 影響因子分數統計表

(因素類別)	(因素內容項目)	(認同影響之受訪者人數)
人員層面因素	性別	4
	年齡	10
	體能	10
	專業	10
	學、經歷	10
	家庭	5
	態度	1
組織層面因素	組織文化	7
	組織管理	4
	職位分配	1
	組織決策	8
	組織領導	8
	教育訓練	7
	工作角色轉換	0
	組織結構	1
	岸海勤務	7
法制層面因素	人員轉型	9
	考核	9
	薪酬	9
	同工不同酬	5
	工作時數	5
	留守制度	9
	換敘	9

第五章 結論與建議

本研究主要目的在探討海岸巡防署岸巡總（大）隊、海巡隊組織、人員現況問題及人力整合之可行性，其本章依據第四章之人員因素、組織因素、法制因素等各層面之分析探討結果，其以彙整海巡署在人力整合之現況問題，並分析未來人力整合之可行性與建議。因此本章區分二節來進行說明，第一節為研究發現與結論，第二節依據研究結果提出相關建議。

第一節 研究發現

本研究蒐集與人力整合之相關文獻，並以南部地區巡防局第六巡防區為研究主體，採「深度訪談」方式，依 10 位最具資歷其職務經驗者進行半開放式訪談，以深度訪談方式瞭解，受訪者對海巡署組織現況面臨問題與影響人力整合之因素有哪些及人力整合可行性為何。因此，經由第四章分析之結果瞭解，影響人力整合交流之人員因素共有性別、年齡、體能、專業、學經歷、家庭、態度等 7 項；組織因素共有組織文化、組織管理、職位分配、組織決策、組織領導、教育訓練、工作角色轉換、組織結構、岸海勤務等 9 項；法制因素共有人員轉型、考核、薪酬、同工不同酬、工作時數、留守制度、換敘等 7 項，總計影響因素共 23 項，並綜由訪談情形加以彙整，再經探討分析及相關文獻比較后等研究發現其結果如下：

壹、海巡署人員、組織之現況問題

一、海巡署人員現況問題

海巡署共分為岸海勤務，其在岸海勤務之所需人員條件中，則會受於性別、年齡、學經歷、專業性等條件影響，因此在未來整合交流之問題，結果如表 5-1 所示。

表 5-1 人員現況問題彙整表

編號	影響因素	現況問題
1	性別差異	性別差異因素會影響海巡署未來之人力整合與交流，因岸巡勤務與海上巡邏艦艇勤務工作之性質不同，將造成整合交流之影響。
2	年齡、體能、專業、學經歷差異	年齡、體能、專業、學經歷差異為目前問題之一，因軍、警、文職人員就其岸海勤務及專業領域有所差別，倘若在不同之人員條件下做交流，勢必影響勤務執行之困難度。
3	家庭 態度差異	岸巡隊人員平均年齡約為 30 歲，海巡隊人員平均年齡約為 40 歲，海巡隊人員有家庭上之負擔，則岸巡隊人員較無揹負家庭等因素，因此在此差異之情況下則會影響人力整合交流。

二、海巡署組織現況問題

因海巡署為軍、警、文職所形成的多元組織，受其多元文化體制之影響，較易產生本位隔閡及怨懟，因此在未來整合交流之問題，結果如表 5-2 所示。

表 5-2 組織現況問題彙整表

編號	影響因素	現況問題
1	組織文化及管理	海巡署為軍警文不同體系所組成，內部組織文化易產生隔閡，如何重整讓軍警文職人員能交流，須訂定一套共有的管理、福利制度來建構整體組織共識。
2	組織決策及領導	就多元文化組織的人力整合成功與否，受其決策與領導的優劣影響，因此海巡署洋岸人力整合的決策，若無組織發展的核心價值及任務為導向系統的變革管理，未來整合後易造成影響。
3	組織結構	組織結構的改變會產生洋岸人員在工作角色轉換之問題，其人員交流前若未透過專業教育、技能訓練、專業證照、學經歷等職能條件考核其再進行甄選，會造成整合之影響。
4	職位分配及工作角色轉換	海巡署於人力整合，因職位分配及工作角色轉換無供給標準制度、人力資源管理等整合規範，因此未來在暢通海巡署人員職涯，會因職位分配不當及工作角色失靈形成損益無法吸引岸巡、海巡人員轉換工作角色。

表 5-2 組織現況問題彙整表（續）

編號	影響因素	現況問題
5	教育訓練及岸海勤務	軍職、警職人員原本因任務性質的不同，所接受之教育訓練也就不同，教育訓練各分為基礎教育、深造教育、在職教育等訓練，海巡署軍職、警職人員也不例外，而現行岸海勤務會受影響之主因，為人員因來自不同體系其軍職人員所受訓練自然有別於警職人員；因此，未來在人力整合交流上須完整規劃其配套措施。

三、海巡署法制現況問題

目前岸巡總、大隊及海巡隊上級單位仍分屬海岸、海洋巡防總局，在現行法規若未修改之時，軍職人員與警職人員永遠無法交流，也顯示出法令無法與時令磨合，造成人力整合停滯不前，現行法令無法使組織實施變革，因此在未來整合交流之問題，結果如表 5-3 所示。

表 5-3 法制現況問題彙整表

編號	影響因素	現況問題
1	人員轉型 換敘	換敘部分會影響海巡署人員福利制度，在法制部分未修訂組織法前，軍職人員轉型成為警職或轉化在艦艇服務，或警職人員轉換至岸巡總（大）隊、安檢所、機動站，雷達組等，則具有限制上之影響。
2	考核、薪酬、留守制度	未來人力整合交流之考核、薪酬、及留守制度問題，仍是軍職及警職人員決定是否留在原單位服務之因素，因此在考核上須產生一個共識制度。
3	工作時數 同工不同酬	人力整合交流之工作時數、同工不同酬等問題，也是岸巡、海巡人員引起不易整合因素之一，因海巡隊人員老化，岸巡人員無法至海上服務，海巡隊人員工作時數大多在海上，岸巡人員大多在岸際，造成海上執勤人員體力日漸衰減，岸際年輕人員無法至海上服務，海上執勤人員因此無法勝任海上巔簸之任務，且因岸、海勤務特性不同則較會造成工作時數不平等及同工不同酬等狀況而生。

第二節 建議

經研究過後岸巡總(大)隊與海巡隊人力整合可行性，惟需視行政院組織調整情形，適時由海巡署建議修正本署所屬機關組織法律，均採用軍警文併用制，以促使岸、海人員得以順利交流，有效提昇人力資源；以下為本研究之歸納，作為未來人力資源整合實施之建議。

壹、人力整合之人員、組織、法制層面之建議

一、人員層面

海巡隊（警職）人員因逐年老化問題，岸巡總、大隊（軍職）人員因生涯規劃問題，皆需轉型活絡職涯，高齡警職人員可至安檢所，機動站、雷達組服務，軍職人員可至海巡隊船艇服務，惟受體制限制，目前人員無法交流，對人員之職涯發展、組織發展之目標，影響甚鉅；若能實施人員交流，方能達其「人適其職，職得其人」的理想目標。

二、組織層面

人力資源整合乃藉整體優勢，遂行系統式的組織變革管理、運作，提昇組織效益，進而達到組織發展之目標。其網絡涉及組織的決策、結構、文化、行為、管理、領導與人力資源策略、運用、管理、訓練發展等；因此，海巡署必須就組織垂直、水平整合實行計畫性變革，並依其網絡探索、診斷、評估進行其重組、再造工程，使海巡隊、岸巡總（大）隊人力資源構成價值鏈管理機制，方能活化洋、岸人員職涯，達其發展海域巡防之組織目標。

三、法制層面

海巡署組織法第二十七條規定「本法施行後，應就本署暨所屬機關之編裝、組織重新檢討調整，俾符合優先發展海域巡防之原則，並以三年為

期限。必要時，得延長一年」，經研究發現岸巡單位雖經四次組織調整，但限制因素過多，現今若施行人力整合、交流，仍需先修訂組織法、人事任用條例，使組織更為扁平化、彈性化，暢通岸巡、海巡人員交流管道，方能達其組織願景。

貳、未來人力資源整合與交流之建議

海巡署巡防區成立可稱之為人員交流之前兆，整體研究後經由影響因子統計表分析出結果顯示，警職人員因人員老化等問題，軍職人員因生涯規劃等問題皆需實施人力資源整合與人員交流，為符合海岸巡防署組織法之規定，現今人員交流部分尚未能正式實行，未來海巡署人力整合為必要措施，也惟有人力整合，海巡署之岸海體系網絡，方可健全，以達組織發展之目標。

然而就海巡署人力資源可整合部份分為：教育訓練、岸海勤務、領導管理。至於人力資源規劃、招募甄選、考核評鑑、訓練發展、薪酬管理等端視人員交流程度而異，且亦受各種限制因素影響，應必須尋求解決途徑，克服窒礙，及早整體規劃，方能達其組織效益。因此，本研究彙整出海巡署未來岸海人力資源整合交流之建議，如下表 5-4 所示。

表 5-4 人力整合交流建議方案彙整表

層面	因素	建議方案
人員層面	性別差異	性別差異，只要職位安插合適及教育訓練足夠亦可實施職務交流，未來整合交流上，岸巡勤務男女性皆可，而海巡勤務亦由男性為主，女性則可為輔但需其相關配套措施來進行執行。
	年齡、體能、專業、學經歷差異	未來軍、警、文交流，除了在年齡、經驗磨合外；軍職部分須以志願役為主，才能在交流中獲得專業及品質；因此年齡、體力、專業、學經歷可列為軍、警、文職人員資源轉換與環境變化等調整過程之甄選及考核項目。

表 5-4 人力整合交流建議方案彙整表

層面	因素	建議方案
人員層面	家庭、態度差異	未來軍警文職合併後之職場單位上，若能讓人員獲得適當的家庭照顧之福利，便能提昇人員在工作崗位的專注力、責任心與人員心態及工作效率。並其藉由適當合理的考核、獎勵措施，亦能在交流中獲得人員之認同，其人員因素之態度管理上就較不成問題。
組織層面	組織文化及管理	未來海巡署組織再造洋岸人力整合交流重新組織時，可蒐集各國（如美國、日本）同類型之組織與運作方式，並透過拜會各國組織人員參考他國管理、福利制度、人事制度，分析評估、策進其作法，如此一來，新型組織所擁有之組織文化及人員管理部分亦不會造成新式組織內部人員隔閡及同工不同酬狀況發生。另岸總局岸巡總（大）隊與洋總局之海巡隊都有各自的組織文化，其改造組織文化可大量進用新的人及不同單位或不同組織的人去衝擊本身的組織文化，以進行文化改造與管理制度的謀合。
	組織決策及領導	海巡署洋岸人力整合的決策，可依其組織發展的核心價值，以任務為導向，解決問題為取向行系統的變革管理。在此計畫性的變革，如何將軍、警、文職與關務人員凝聚昇華，同心共事，提昇組織效能，攸關其領導管理作為的調和與融合於決策執行。
	組織結構	人員交流可透過專業教育、技能訓練、專業證照、學經歷等職能條件考核其再進行甄選。該方式亦在工作角色轉換、換敘上較能獲得各單位之信服與認同。且因岸巡總（大）隊及海巡隊原當初之岸、洋分治事權不一，影響海巡署行政效能，海巡署若宜先藉指揮機構之混編整合（如未來海巡分署），由此整合平台，推展至基層勤務執行單位人力資源整合、人員交流；其未來組織更具彈性、完整與扁平化。
	職位分配及工作角色轉換	未來在整合實務上若將各位階人員福利受損降至最低，其整合方案必定能施行。而職位分配為最易遭到福利受損之影響，故人員無法實施工作角色轉換，若主張一元化之人事制度，須透過行政院遂行跨部會之協商機制，制定一套有生機、有願景，利於職涯發展的海巡署人事制度，解除束縛，朝人員專業化方向變革，海巡署乃能順利人員交流，組織遂能變革。
	教育訓練及岸海勤務	未來整合交流，軍職人員可按期程培訓獲得專業證照並實施長、短期訓練，勢必能讓人員整合案順利進行。海巡署所屬人員的專業訓練（基礎教育、深造教育、在職教育訓練）需落實的執行不僅可提高為民服務的效率，也可融合組織文化，增加海巡機關的績效及行政效能。

表 5-4 人力整合交流建議方案彙整表(續)

層面	因素	建議方案
法制層面	人員轉型、換敘	法制部分須修訂組織法，使軍職人員轉型成為警職或轉化在艦艇服務，其警職人員轉換至岸巡總(大)隊、安檢所、機動站、雷達組，軍職人員可延續其發展性，警職人員可繼續於岸際發揮職能專長，以達至兩者相輔相成。軍職人員轉型可活化人員未來的職涯發展，警職人員可解決老化問題，海巡署組織則具彈性人員皆可延續其發展性。
	考核、薪酬、留守制度	整合交流后可透過共議制度在由各單位之正、副主官(管)實施考核，薪酬部分由現行的人事任用條例再行修訂，且留守制度方面在軍職人員的人事管理制度上，較不適用於警職人員的人事管理制度。且因留守制度方面有極大之差異，留守制度應逐漸採取警職之留守制度並逐漸形成獨特海巡文化，對海巡機關長遠發展，大有助益。因此雙方有效的溝通產生共議制度是促成海巡署各項人員整合政策之快速道路，其藉由共議制度所決定之人事制度變革可爭取海巡署成員的支持與合作。
	工作時數、同工不同酬	就工作地點不同，而所產生之疑慮甚多，因此對組織法要變革之前，需有相關之配套措施，方可保障組織成員權益及提高組織成員對於修法的重視度。

參、對後續研究之建議

一、就研究方法方面

本研究在於探討海巡署未來人力整合之可行性，並經由人員、組織、法制等層面作為研討之範圍。因此透過質性研究之訪談方式，以作為本研究之方法。而未來相關之研究，後續可透過量化問卷方式並結合質性專家意見之整合分析方式，更能提高整體研究之客觀程度與價值。

二、就研究對象方面

本研究在於探討海巡署未來人力整合之可行性，因海巡署組織較於廣泛，又本研究之議題只以第六巡防區為樣本對象之例，易造成研究量能不全之問題。而全省共分有十三個巡防區且組織文化各具差異，因此在受訪者人員之樣本採集差異下，易造成研究問題探討、思索上的不周全與疏漏。

因此未來相關之研究，可擴展調查範圍以採集各巡防區之不同受訪者人員，以利於在全署組織之問題探索上更具嚴密周全性。

三、就研究內容方面

本研究在於探討海巡署未來人力整合之可行性，並只經由人員、組織、法制等層面作為研討之範圍內容，因此內容性上較於不周全。而因海巡署組織較於廣泛，未來若在範圍較小之相關研究，應採取分段式之議題研究，並採具體研究之方式來釐清未來人力整合之問題及建議方案，最後在將各研究案作以統整整合。若在範圍較廣之相關研究上，可委託相關學術單位藉由團體能量來進行整體之研究。

參考文獻

壹、中文部分

方崇雄譯、ThomasG.cummings & christopherG. Worley 著 (2006), 組織發展與變革, 華泰文化, 台北市。

司徒達賢著(2006), 整合的實踐—管理能力與自我成長, 天下文化, 台北市。

何永福、楊國安著 (2004), 人力資源策略管理, 三民書局, 台北。

李茂興、林宜君著(2002), 人力資源策略, 宏智文化, 台北市。

李長貴 等著(2007), 人力資源管理, 華泰文化, 台北市。

呂秋文著 (2007), 如何撰寫學術論文, 台灣商務, 台北市。

林欽榮 (2004), 組織理論與管理, 楊智文化, 台北市。

吳定、鄭勝分、李盈盈合著 (2005), 組織發展應用技術, 智勝文化, 台北市。

吳瓊恩著,(2007), 行政學, 三民書局, 台北市。

吳宇櫻 (2003), 組織成員對組織變革態度之研究 - 以行政院海岸巡防署所屬之機關單位人員為例, 世新大學行政管理學研究所碩士論文, 未出版, 台北市。

胡念祖 (2001), 行政院海巡署組織再造研究案, 行政院海岸巡防署印行, 台北市。

徐治齊 (2004), 人力資源管理系統對組織績效之影響-內部契合與外部契合觀點, 真理大學管理科學研究所碩士論文, 未出版, 台南縣。

孫本初、吳復新、夏學理、許道然編著 (2003) 組織發展, 國立空中大學印行, 台北縣。

許南雄著 (2006), 人事行政學, 商鼎文化, 台北市。

黃中怡 (2002), 策略性人力資源管理-組織策略人力資源策略-人資部門涉入程度、核心、競爭力、國家文化與組織績效之關聯, 國立成功大學國際企業研究所碩士論文, 未出版, 台南市。。

- 黃小萍 (2006), 組織認同與組織效能之研究 - 以行政院海岸巡防署為例, 世新大學行政管理學系碩士論文, 未出版, 台北市。
- 黃英忠、吳復新、趙必孝 (2005), 人力資源管理, 國立空中大學印行, 台北市。
- 游乾賜 (2004), 我國海岸巡防機關組織變革之研究, 國立台灣大學政治學系碩士論文, 未出版, 台北市。
- 詹中原著, (2007), 變革管理-組織的成功密碼, 國立中正紀念堂管理處印行, 台北市。
- 甄曉蘭著 (2003), 課程行動研究-實例與方法解析, 師大印行, 台北市。
- 廖勇凱、楊湘怡著 (2006), 人力資源管理, 智高文化, 台北市。
- 陳佳德、姜皇池、蔡庭榕著 (2001), 海域執法與岸際巡護之互動整合研究, 行政院海岸巡防署印行, 台北市。
- 陳沁怡等著 (2006), 訓練與發展, 雙葉文化, 台北市。
- 陳向明著 (2004), 教師如何作質的研究, 洪葉文化, 台北市。
- 蕭文彬 (2002), 組織變革研究 - 以行政院海岸巡防署為例, 元智大學管理研究所碩士論文, 未出版, 桃園縣。
- 譚地州著 (2006), MBA 必讀人力資源管理, 華立文化, 台北市。
- 中山大學企業管理學系著 (2005), 管理學整合觀點與創新思維, 前程企業, 台北縣。

貳、西文部分

Anderson,R.W(1997). The future of human resource : Forging ahead or falling behind ? **Human resource management**,36 (1) : 17-22.

Becker,G.S.&Gerhart,B(1996).The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects. **Academy of management journal**, 39 (4) : 779-801.

Butler, J., Ferris, G., & Napier, N(1991), Strategy and human resource management, OH : South-Western.

Delery,J.E & Doty,D.H(1996).Modes of theorizing strategic human resource management : Test of universalistic ,contingency,and configuration performance predictions.**Academy of management of journal**,39 (4) : 802-835.

Fombrum, C.,Tichy, N.M. & Devanna,M.A.(1984). Strategic human resource management. New York:Wiley.USA.

Salaman, A.(1995), **Adapted from woodward**, Sheffield Hallam University.

Norton, A.,(1999), Teaching material, Sheffield Hallam University.

附錄一 訪談大綱

訪談大綱

- (一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？
- (二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？
- (三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。
- (四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？
- (五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？
- (六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全等各項狀況）。
- (七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？
- (八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？
- (九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等）其作法如何？
- (十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警（文）職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

附錄二 個案訪談資料

訪談個案一

訪談時間 2007 年 12 月 21 日 10 時

受訪者：A(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

A-1-a 答：人員現況以海巡隊來講，人力老化現象算滿快的，因我們人員流動率很低，到最後海巡隊都是五、六十歲的人還在艇上服務，在艇上是比較沒有辦法工作，就我人員現況方面現在是這樣子。

A-1-b 答：在組織上我覺得算是多頭馬車，因為目前我們是還沒有完全整合，岸局軍職人員有軍職人員的生活作息，以前警職的另成為一個團體，更何況海關，三方面來的地方不一樣，在思想上、心態上目前是沒有辦法完全融合，除非打散讓三個能交流，不然三個團體讓他去融合應該是蠻難的。

A-1-c 答：限制因素就是法令沒有過，軍職人員是那個軍、文並用，警方是警、文並用，軍、警目前無法交流。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

A-2-a 答：人力整合案可行，因岸巡人員都年輕，最有衝勁體能也是巔峰，那我們有經驗但體能不好，因此可以互補。目前的限制因素是法令沒有過，軍職軍、文並用，警方是警、文並用，軍、警目前無法交流。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

A-3-b 答：軍人的服從性很高，然後工作時間勤務是二十四小時，沒有排假就沒有辦法做輪休，以海巡隊警方人員來講他們大部分有家

庭，只要是勤務時段都會回來服勤，沒有勤務時段就可以休假回家。署部須做一個統籌的規畫來磨合他們的觀念，上面的長官要改觀念，像軍職人員，軍職的長官如果碰到了警方的基層人員，那在態度上、行為上甚至在言語上，就沒有軍職的一板一眼，或者軍職的服從性，希望長官能體會這一點，然後給予包容跟協助，等到磨合期過了，我想應該會找出一條路，二個制度或者三個制度碰在一起磨合，我們會走出一個新的方向跟新的未來。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

A-4-a 答：人員交流可行，但只限於志願役幹部，因為義務役士兵服役年限短不足一年，海上需要很多專業，需要時間培養，所以只限志願役幹部。

A-4-c 答：交流都是海巡隊幹部，職缺有那麼多變動性相當的低，大概在三、五年內只有輪調的這樣子，軍職志願役幹部一過來的話，那職缺上會有問題，那署可能要做一個調整，我們的艦艇會分噸級嘛，用噸級來分官位職等這樣出路會比較寬廣，像我們有分二十噸艇跟三十噸艇，五十噸艇、一百噸、五百噸、一千噸，假設可行的話二十噸、三十噸、五十噸、一百噸都是分隊長帶的，如果融合軍職，那中尉分隊長、上尉分隊長可行的話，二十噸至五十噸中、上尉可以兼任，一百噸以上就需要上尉以上或者是到校級軍官，那是需要署去做調整的，因為軍職人員目前還是沿用國防部的條例在管制，那我們現在是在延用警察人員管理條例在做管制，現在沒有辦法融合，署必須要有一套屬於自己的人事制度，或者是一個什麼教育制度培養人才呀。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）

A-6-a 答：年齡老化會造成執勤有問題，不然就必須改善科技裝備，但就目前來講，還沒有辦法達到需求。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

A-7-a 答：岸巡大隊的人員年齡跟體力優於海巡人員，海巡人員是在專業跟經驗較好，志願役軍官來到海巡隊那邊做培養，二、三年也可以獨當一面，就現實面這個交流是絕對沒有問題，因為你們年齡跟體力再配合經驗就可以。

(八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？

A-8-a 答：海巡隊來大隊安檢所執勤較簡單，只需在觀念上、作業上做個熟悉，軍職人員到海巡要有妥善的專業、訓練來艇上會比較好。

A-8-b 答：署主要會針對各個不一樣的執勤去做專案訓練，專業訓練。

A-8-c 答：若做到人員交流，署就應該會有一套配套措施，考核就是沒有所謂的軍警那一種考量了呀，大隊的幹部到了海巡隊，就海巡隊隊長做考核，薪酬、休假制度是要採取軍職的還是警方，岸巡人員人力年輕，軍職人員到艇上服勤的話，他的訓練時數大概可能需要半年吧，就是證照拿齊了，因為要專業嘛，半年的訓練之後，再撥到各個海巡隊做人員的替換這樣。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等）其作法如何？

A-9-b 答：勤務跟教育訓練其實是因應而已，人員交流然後訓練，署最高的訓練機關就會因應換過去的職位。目前的制度就只有的岸海

配合，當整個融合了之後，其實整個勤務都還是一樣。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警(文)職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

A-10-c 答：軍職人員轉型以署的看法可能會轉成公務員，因為轉成警或文職，警察也會變成一個文職變成一個公務人員，大概整合上才會一致。這個轉型薪資跟休假制度先平等，制度沒有改說要二十四小時，甚至十六小時在勤，但是只有編排十二小時，那另外四小時我需要無條件的在這邊，就任務或緊急任務需要都沒有問題，但是如果是常態性、長期性，會造成我們不想來安檢所，寧願在船上執勤，因為那在船上執勤我的危險性又增高了，那堵住了，我們這樣一不走，軍人的年輕新血他就沒辦法過來。我覺得這個軍、警他都必須要轉型，署的整個制度配套措施是比較重要。

訪談個案二

訪談時間 2007 年 12 月 21 日 14 時

受訪者：B(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

B-1-b 答：我們現在組織法又修過，與我們現在這個題目來做可行性評估，跟目前法律有一點出入，目前總、大隊修法之後還是全軍職，那怎麼做交流，所以必須再修法，那我們應該比較樂見說採取一種包容性。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

B-2-c 答：整合案是可行，這是未來的趨勢，但受限於法制上，還有整個組織法的部分，整個客觀的條件要先把他撫平掉，才能夠作部分的整合，不然就是一昧的強行。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

B-3-a 答：海巡隊和岸巡做交流，以第一線執勤的單位來說，這事實有一點障礙，整合以後，女性執勤會造成勤務執行的問題。

B-3-b 答：美國海岸巡防隊是一個半軍事化的屬性，有涵蓋到交通部的 VTC 燈塔，林林總總一大堆，人員屬性蠻像軍人的，但是他們和我們不一樣的是，同樣在一個機關，有比較特殊的任務需求，比如說我們的特考進用做這種先考後訓，日本就比較不一樣，他們基層是日本保安，日本保安大學校，比較不一樣是先考後訓，考進去以後就是一個正式的公務員，我們現在不一樣，我們現在就是，警大、警專、水警系歷練以後還是一樣一個科員，我們這屬於先訓後考比較不一樣，目前我們的方式比如說岸總局，軍人屬於軍職人員，洋總局這個部分比較不一樣。我們會

回歸到和日本、美國比較像，不會都搞在一起，但各有各的福利制度，因為他當初考試進來的，或是用警察人員管理條例，軍職人員的，文職配職等的就用這樣的道理，海巡署成立有它的時代背景，如果照這個相互整合，以後對任務需求可以簡化我們的層級，政策就容易實行下來。工作角色互換沒有影響，只是絕大部分是心態上有影響，你如果認為它是一個勤務一個工作，就沒有什麼影響。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

B-5-a 答：就海巡隊人員年紀慢慢增加是不可否定，我們同仁也不想一輩子待在上海，那倒不如把他們轉到岸上，在安檢所或在大隊層級當雷達操作員做輔助，提昇經驗值指數比較大，可以做判斷或是說挖艙。若要付出體力、勞力，軍職同仁就到我們艇上。

B-5-b 答：在職位分配上可採聯合編組的執勤方式來進行角色轉換，如海巡隊的部分就艇長的配置可以適任三線一星中校，分隊長就是二線三星，來做編階隊員，個人是認為是足夠的。如果考過三等特考，有所謂的警正隊員掛階是二線二星，在安檢所應該是上尉，其實把它律定好就好了，如果在艇上、船上，就是艇長、副艇長、輪機長，這種階級來分，過去至少能當個查艙組的小組長也是可以。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）。

B-6-b 答：如果勤務狀況不改的話，在相關勤務到一個程度，又年齡勢必會跟著人員年紀提升，而造成勤務性質與年齡無法完全磨合的

問題。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

B-7-a 答：海面上有些狀況，是遇到才會解決，雖然總局有作業流程，S.O.P. 作業程序但大部分還是要仰賴那種經驗值，年齡和經驗值有關，年輕就是我們可以互相調配，這部分沒有問題，要著重在職訓練及學、經歷上。

(八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？

B-8-b 答：訓練這一方面，我想在海巡隊部分可以分為兩個部分，第一個是海域執法的部分，執法警察官都是警官、警察學校出來的，最少他也有受過一年的訓練，不論是海域上相對的執勤時所必須取得的證照資格，像開船、至少要有開船的執照，三等船長、船副。海巡署要有一套規劃海域執法的部分課程必須需要做過訓練，相關的訓練要搭配，安檢船隻的時候，要使用很多儀器呀，像針孔光纖，相對要搭配別種的訓練課程，海上的同仁要轉任到安檢所，就是去參加這種訓練，署部要做一個這種的規劃，而不是由目前的洋、岸總局規劃。

B-8-c 答：我想各有各的考核方式嘛，那警職，公務人員的考核方式比較不同。為什麼警務人員薪資結構高，其實底薪很低就是用警勤加給，還有超勤加給加上，所以就薪資結構來講，帳面上看的，可能警務人員會領的比較多。但是實際上，牽扯到之後退休退伍那種福利，整個 average 平均來講一樣差不多差沒有多少，不要做到那種同工不同酬，所以有整體的配套措施呀。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等）其作法如何？

B-9-b 答：勤務部署採取那個遠大近小，就是大船 100 噸部署在幾海浬以外又超越我們岸際雷達的偵蒐範圍，若可以的話 50 噸以下應該是可以配合安檢所做執檢及勤務上的佈署，比如說，在幾海浬以內，它沒有所謂的 A 類目標、外切船隻、有可疑徵候的船隻，可以找一個比較重要的幹部來配合安檢，如果說有狀況要臨時出勤，可以請安檢所同仁來配合，可以相互搭配動作。橫向協調是沒有什麼問題，基本上巡防區，有海巡隊，有安檢所、有機動查緝隊，沒有什麼不一樣的。

B-9-c 答：最基本的就是取得管輪的執照，輪機長的執照，或者就是航海或相關的證照。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警(文)職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

B-10-c 答：換敘部分就比照目前文職來參加考試用特考的方式，那特考上的目前部分就是比照七職等，那四等還是一樣呀，三至五職等在換敘，換敘配階這部分依照現有的規定來做處理。

訪談個案三

訪談時間 2007 年 12 月 21 日 11 時

受訪者：C(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

C-2-c 答：我覺得人力整合是可行的但是大家沒有放棄自己的本位是有它的難度，軍人也不能受限於一直在岸上，能夠向多方發展來具有貢獻的。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

C-3-a 答：性別影響多少有，在總、大隊的單位多以男性為主，商港有些是女性也表現非常優異，績效也好。所以性別部分，要在出海這一部分，影響會大一點，女性相對較為吃力。

C-3-b 答：我覺得工作角色轉換，就我個人來講是沒很大的問題，國防部那時候，一年大概就是訓練、測驗，然後一直到裝備檢查，完全跟民間是不接觸的、封閉的，現在成立海巡署之後，這個職務，一樣可以接觸民間，整個任務性質轉換後，我相信海巡署到現在，雖然走的有點顛簸，但是有所走出來，就海巡署未來的組織還有文化，岸巡跟海巡這部分人力資源整合，應該是按照必要時候可以照年齡層或者是能量這部分來整合。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

C-4-a 答：年齡在人力整合部分，就岸巡部隊役期縮短，執行安檢需要豐富經驗，故岸巡弟兄缺乏執法說服力，整合海巡隊較年長老幹

部，能執行安檢執法的威信，能夠有重大的改善。軍職人員年齡層較年輕，在海上執法部分可彌補海巡隊的缺點。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

C-5-c 答：職位分配應該不是很大的問題，因為不管是警職或文職都是公務人員，在薪資等級部分都有一定的規範跟一定的程序，所以職位分配按照目前現階段比照的模式應該是可以，所以我覺得不是問題。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）。

Ans：該題受訪者無進行回答。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

C-7-a 答：學歷部分還好，因為學的是經驗，學歷只能輔助法學素養的經驗，這是比較重要的。

(八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？

C-8-b 答：訓練的部分原則上，都是長期訓練，但是有關於海巡隊那邊的教育，像在教育訓練中心部分是比較欠缺的。警察大學那邊的教育主要具備有海上執法區隔，我們教育訓練中心比較朝向於是海洋資源、海域執法、海洋事務三大核心內容。當然可以獨立成立一個學校最好。

C-8-c 答：人員管理這就是最大的問題，軍職本來就 24 小時上班排輪休，一上班就定在那裡 24 小時都在上班。那海巡隊跟公務員相對一樣，它們會去計較那個時數、加班費還有一些相關的津貼。這部分看可不可去做個適當的區分，如果沒辦法我覺得還是個問題。我個人認為考核本身他的自由性真的很大，應該是交由他

的直屬長官來做考核，考核是不是受限於他的出身背景，主官可以做為一個參考的依據。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等）其作法如何？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警（文）職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

C-10-c 答：換敘按照適階人員來派遣、交流，應該也就可以了，人才招募大家都希望是用志願役的。

訪談個案四

訪談時間 2007 年 12 月 17 日 10 時

受訪者：D(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

D-1-a 答：岸際安檢產生問題有 2 點，第一就是工作浮動性，義務役責任盡完就退伍，第二就是經驗無法累積傳承，在義務役役期縮短至 7-8 個月再扣掉一個月有 9-10 天假，造成經驗沒辦法累積傳承在執法上就不具威信了。

D-1-c 答：海巡署組織人員現況在組織的部分層級還是過多，在目前軍、警、海關、文職 4 種身分，不管是他的待遇或是他的配服都是用他原本適用的法律，而不是一個統一海巡署的任用條例，在沒有解決的方案之下來做，仍會造成同工不同酬問題。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

D-2-a 答：人力整合案可行，但法制上沒有過的條件中，巡防區就有在做勤務統合也是人力整合。另家庭的因素也有影響，在人力整合上每個人的家庭都需要照顧到才能盡心盡力的揮灑。

D-2-c 答：人力整合案可行，若沒有通過人力整合案就須同現在巡防區，在做勤務統合也是人力統合。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

D-3-a 答：我覺得海巡隊年齡老化，岸巡資歷經驗不足，所以要補長截短，做這方面統合，年紀老化的海巡隊人員到安檢所來，經驗能夠延續傳承。新進的幹部，就法律的層面較薄弱，可藉由老警察給他相當法律的素養，不管在查辦或安檢，到海巡隊去歷練接受不同文化，讓它們合二為一，我覺得非常可行。性別沒有什

麼差異性，沒有說女孩子不可以上船，在性別上面我認為不會有影響。

D-3-c 答：海巡署的組織的人力的整合，可不可以藉由法律 4 種人變成單一網，藉由輔導或做受 3 個月的受訓完轉職考試，這 3 個月轉職就是透過合法化，並律定法令條文讓它直接變成，海巡署組織內用法規，歸納內部招生考試跟國家考試，讓內部招生考試變成符合國家考試，訂定之後再去談組織整合，這是一個很好途徑，四種人變成同工同酬。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

D-4-c 答：交流案的限制因素，軍，警，海關，文職這四種身分，他的待遇跟退伍都不一樣，如何讓這些制度一樣，擇優的方式來用，就待遇海關為最高他沒有任何意願，也不會產生反感，警職人員再稍微提升一點，相對軍職人員也有所提升，四種人交流之後，安檢所在執勤的方式跟態度就很重要了，你到底是以前文職為主還是以前軍職為主，還是要創立一個像消防隊的職二歇一的方式，這都是要有所檢討，讓雙方彼此都覺得是利多的，我相信適當的產生利多的政策出來的話，我想海巡署會很多人願意來。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

D-5-c 答：職位分配該比照的話，比如說換算比照過去海巡署特有的，比照過去這個部分，現在大家會覺得軍職得比照的比較高對不對，下次那把警職提高一個階層，對我來說是可行的，但是是要經過時間改變，這樣子的話我覺得再比照方面來講是合理可行的；階級轉換的部分如果是警職，位階較低的人員，他們可以做適當調整，必須要有一定的制度。我相信這樣不管是警職的或是軍職的

比較能夠接受。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

D-7-a 答：今天所以要做人力整合就是因為年齡，比較資深的海巡隊員運用在岸際安檢部分，去做經驗的傳承技術的傳承，什麼該做什麼不該做。學歷的部份就如同我講的，把對的人擺到對的位置，專業會有所影響，你沒有把專業放到專業的位置上，是沒有辦法發揮作用，反而造成負面影響。

D-7-b 答：譬如說長時間在海上執勤年紀大了所產生的問題也比較容易，試著岸際年輕人員到船上一方面吸收，一方面體力也比較強，而且還可以輔佐其它的這些工作。

(八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？

D-8-b 答：要同酬的話要先針對義務役的部分做個切割，其一針對志願役跟其他人員做個海巡署的常訓機制。另一重要的為在招生招考部份，海巡署本來就該成立一個海巡學校，人員剛進來實因該受一個完整的海巡組織文化的訓練，再來做一個職位的分配，有這個概念的話進來的一些人員可以變成統合。可以藉由這個訓練以拉近距離。內部管理牽扯到休假跟人員時間，勤務分配休假分配，看是趨近於文職、警職或是海關，或是要採取消防隊執 2 歇 1。

D-8-c 答：人事規定一定會有一個考核，軍職的要考核警職的，警職的要考核軍職的，法律層面通過岸、海交流律定一個不同的考核表，

那考核表可以產生共識，共識的機制，或是由上一層共識完的結果由上一層來做一個考核是可行的，法律沒有通過，軍職、文職、警職的任用條例不同，考核方式有所不同，人事機關要制定出一個比較彈性的制度，薪酬的部分，海關比較多再來就是警察，再來是軍職、公務員最少，相對福利薪水必須平衡一個發展，以利多的方式來交換。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施等）其作法如何？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警（文）職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

Ans：該題受訪者無進行回答。

訪談個案五

訪談時間 2007 年 12 月 17 日 14 時

受訪者：E(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

E-1-b 答：署部的組織現在是由軍、警、公務人員及一般關務人員併起來的，現在直接分成海洋跟海岸，無形中海洋跟海岸就偏一邊軍一邊警，這樣子就造成蠻大的分歧，問題蠻嚴重的。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

E-2-a 答：當然可行，我覺得可以整合。

E-2-c 答：可以呀，只要不要去變動到原來的福利，因為一般人比較重視本身的福利制度是否減少，福利不變問題就不會那麼大。譬如說洋局的調到岸局的同仁警勤加給的部分不領，一個月就少領了，七千至八千元呀，那當然沒有人要過去呀。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

E-3-a 答：女性在內勤比較適合，在海上有許多不方便，還有體力相差蠻大，而女性辦理內勤或文書方面較細膩也較稱職。

E-3-b 答：我是覺得該整合啦，因為你一個機關下面又分成，那麼多的單位，現在組織蠻亂的。軍職跟警職的文化當然會不一樣啊，但是文化可以透過一些訓練或者是人員之間的相處融合這些都是可以改變。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

E-4-b 答：交流案當然是可行呀，只要在福利、制度方面不要有太大的變動，還有地域調整的問題，不要從南部的調去北部，北部調南

部，不要調來調去就好啦。比如說人員就可以直接交流啊，比如說岸總局那邊人力比較充足那可以支援一些人員到船上去或者是洋局這邊都可以互相支援。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

E-5-c 答：這要看編的階級到底是怎麼掛，比敘過來，用它們的職等，其實也可以用職等比敘去交換去談。但這部分還沒試過，像安檢在警察的單位，就跟以前的駐在所是一樣的這邊的警察人員大部分它們以前有待過安檢所，應該是沒有什麼問題。職位分配那一些指職的可能要按照體系這樣的年資，這些都是可以去考量的。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）。

Ans：該題受訪者無進行回答。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

E-7-a 答：年紀大了還在值外勤，當然在體力負擔上比較沒辦法，當然讓年輕的到海上從事查緝或檢查船隻比較適合，那岸總局年紀較輕的可以派到海上擔任這些工作是蠻不錯的建議，當然要考慮到離家近比較好。

(八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？

E-8-c 答：薪資按照原來個人法律來辦理，不然會有同工不同酬的問題。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等）其作法如何？

E-9-b 答：勤務上如果可以整合，不管是在岸際還是海上都可以配合的比

較好。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警(文)職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

E-10-b 答：軍職轉型(化)為警(文)職，當然是要透過甄選及相關的標準程序或者是專職訓練會比較好。

Ans：該題受訪者無進行回答。



訪談個案六

訪談時間 2007 年 12 月 21 日 20 時

受訪者：F(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

F-1-b 答：我認為在組織上，分軍警文，是比較沒有辦法達到統合，因為軍職不可能指揮警職，警職要指揮軍職也不太可能，多多少少會有這種影響。我是認為在組織的條約上可以輔導轉為警職。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

F-2-c 答：我認為可行，但唯一的相關限制就是薪酬的部分爭議會很大。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

F-3-a 答：人力整合部分，性別上沒有太大影響，只要職位安插合適，不管男生女生都沒有太大影響。

F-3-b 答：我認為軍人越來越少，相對的以後可以舉辦輔導，輔導轉為公務人員。另外軍警職在文化差異交流下，軍跟警其實有在某些層面上也是一體的，像警察那邊的文化，我覺得影響上面應該是可以突破。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

F-4-a 答：如果說交流的話，年齡跟經驗會有所限制，因岸去海上經驗不足，老的要來岸，也考慮到年齡跟體力的問題。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

F-5-b 答：在岸海交流的職位分配上，如果沒有擬定一套可認同的規範，海上的人要到隊部、安檢所，還是要到艇那邊，就是說為什麼

我要到隊部，要到安檢所。因此要擬定一個岸海都能夠互相配合的一個措施，這樣分配上應該才不會有太大爭議。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）。

Ans：該題受訪者無進行回答。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

F-7-a 答：學歷方面沒有太大的差異，我認為所謂執勤也是針對經驗，所以學歷上我是認為沒什麼差異，另在家庭因素方面，已經結婚的人，他們對家庭比較看重，還沒結婚的會比較敢衝，所以在執勤方面，會比較有勁，有家庭的會比較考量安全性，某些要求事項他會比較不想去執行。

(八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？

F-8-b 答：人員管理方面，有蠻大的風險存在，畢竟軍職要來管理警職的人員是沒辦法的，因為文化不一樣，也沒有辦法實施懲處，而且身份不同。

F-8-c 答：考核薪資以公平性職位的方面也就是同等平等去互換，考核薪酬、訓練就是人分配到哪裡就由實施哪個單位來實施。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等）其作法如何？

F-9-a 答：在勤務方面，岸的到海上會有影響，因沒有太多經驗，需要的專長也是要特殊專長才可以，所以會有蠻大影響。

F-9-b 答：勤務方面考量到海上要去開船，可能需要一些專業的專長，比如說小艇照、三等船副執照等等，這個方面會比較需要去做整合，也要輔導海上的人要去考照。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警(文)職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

F-10-c 答：位階換敘我是認為，依照目前位階換敘的規定比照辦理就可以了。我們軍職要到海巡要透過國家考試。



訪談個案七

訪談時間 2007 年 12 月 20 日 14 時

受訪者：G(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

G-1-a 答：在現況方面海關老化很多，軍人方面雖年輕但退伍快，警察方面已有老化現象，就這三種人目前年齡層最老的是海關其次警察。

G-1-b 答：海巡署總共有分為軍警文 3 種人，但這 3 種人是由不同的體系來組成的，像警察是養成教育，在警校有養成教育，然後出來再執勤這些執法方面也比較能夠順利執行，關於海關一些年輕的人員畢竟在執勤狀況，跟我們比較不一樣，因為海巡署是海域執法。

G-1-c 答：要設定一個命令或規定，並透過海巡署內部來制定，制定之後我們大家照這個規定來做交流。所以整合案不是不可行的算是可行，只是署要做一個整合的規劃，這樣就可以了。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

G-3-a 答：女生在海巡隊主要還是以內勤為主，外勤比較沒那麼適當。

G-3-b 答：大家來自不同的環境，所以會有他們自己組織的文化，在初期方面我覺得會有一些需要磨合的地方。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安

檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

G-5-c 答：人力分配上，應擔任艇員或副艇長，或者是副輪機，先擔任才有機會慢慢結合，就像我們去大型艦一樣，也是從基礎工作，甲板的話就從水手工作，水手長，然後駕駛員，大副、艦長，從基本工作開始做，譬如說所長是掛二線二星或是二線三星，我們這邊也有主管是二線二星或是二線三星，大概比照的話比較不會造成心理上面的不平衡。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）。

G-6-a 答：影響專注力另一方面為家庭，如果家庭在南部，那他需要在南部工作，那我想應該這樣子工作較能專注。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

G-7-a 答：軍人較年輕，這些人來艇上工作，對我們艇上輸入一股新血，一股新的活力。所以海巡隊這邊比較老，有經驗去安檢所或是大隊巡邏，也蠻適當的。專業方面需要實施培養，學歷的話至少專科、大學這樣子。艦長而言大學、碩士都還可以，因為巡邏到經濟海域二百海浬，你遇到的都是外國人、商船，學歷不夠沒有辦法勝任，就安檢所看來以前警察管理，所以勝任方面的工作應該是沒有問題。

(八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？

G-8-c 答：薪資還是依照原來的呀，那管理的話，可以給被支援的單位就近管理比較好。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等）其作法如何？

G-9-b 答：譬如說有什麼情資的話，機動查緝隊蒐集情報，透過情資整合對查緝工作會幫助很大，共同查獲的話大家就是會認真工作嘛。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警(文)職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

G-10-c 答：人事規定一套制度出來，讓升遷換敘有個管道，這樣交流起來才不會因去那邊就會降階，才不會造成交流上的問題，一般交流產生最大的問題，就是福利、薪資還有就是升遷制度，這個可能會比較有重大的影響，那配套措施，就是制定一個辦法有所依據，可以做為交流的管道，有一套的升遷標準、歷練標準，我覺得歷練程序是一個蠻重要的，岸局人員來招募，第一個是年齡嘛，年齡不能太老嘛，第二個學、經歷，第三個是證照，至於安檢所要甄選，第一個是覺得品操，第二個經驗。

訪談個案八

訪談時間 2007 年 12 月 20 日 15 時

受訪者：H(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

H-3-c 答：岸巡原來沒有加給的，同職等過來薪資比較少但是原來有的加給還是給你嘛，可以吸引人去前往做這個工作的意願。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）。

Ans：該題受訪者無進行回答。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

H-7-a 答：男人到 40 歲體力就開始下跌，所以 40-45 歲給他轉任到我們安檢所來，不必到船上繼續搖晃，把他的經驗繼續傳承下去，才不會浪費。大概在外勤都是以男性，到 40 幾歲之後大概都家有

着了，有家眷會沒辦法全心，對公事也要做、家事也要做，所以在體能上有差異的。

(八)、對岸巡總(大)隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理(考核、薪酬、訓練、管理 等)部分，應如何實施？

H-8-c 答：你都在這個單位服勤，當然人員考核就是由單位主官來考核這是無庸置疑的，人員的內部管理、考核等等都是由支援單位自行考核。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合(如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等)其作法如何？

H-9-a 答：查船的對象不只漁船，有些大陸漁船還是有女生，搜索的時候，服勤的時候，女性較少，一般都不準讓女性上船，所以在性別人力整合部分，女性就專職內勤，特殊狀況我們帶回來，由女性來檢查，比較符合搜索要件。我 53 歲是不適合在海上生活，但沒地方去，只有退休一途，如果到安檢所，把我們的經驗傳承，把海上工作查艙表、情資研判等等傳承下去，等於說他有一條路走。

H-9-c 答：軍人很多種，是不是可以把海巡這部分的軍人列為特別，像警察有森林警察通訊警察，各有各的管理方式。那海巡署海巡法規定的軍人雖然是軍人但是要轉為公職，大概除了考試之外沒有別的辦法。若身分本來就是軍人又不受限制，要先把它做專責區分，這樣才不會因為身分而有所限制，讓執行起來不自然。而是要他類比似的，像警察的這個安檢的方式，把它做交流的吸收、融合利用，那新進人員過來就不會沒有經驗了。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警(文)職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

Ans：該題受訪者無進行回答。

訪談個案九

訪談時間 2007 年 12 月 19 日 14 時

受訪者：I(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

I-2-c 答：人力整合案這個整合必可行，薪水公平的問題都是限制的因素。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

I-3-b 答：以前我們一線執勤，在所有的漁民的認同裡面，執勤就像司法警察的工作，但是漁民大多還是認為岸巡是軍人的身份執行軍人的工作，雖岸巡執行警察的工作漁民都能接受，但還會一直是認為岸巡是軍人身份，或許是海巡限定組織成軍人的樣子。當然把軍警文組合在一起的話，對我們整個文化未來一定會改變，所謂的改變就是人家覺得未來我們執勤整個變了。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

I-5-c 答：職位分配有一個對照的比例，比如說是七職等的就比照少校二線三，到某一個階級一定需要某一個經歷，一個學歷等等，就是以後的標準。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）。

I-6-a 答：在海上執勤，其實很危險，如果可以年輕一點較好，也沒有說高齡的人不行，因為要靠他的經驗，舉例，大船船長沒有到那個歷練是沒有辦法當那個職務的，年輕的可以擔任幹部，高齡的人因體力走下坡所以較差一點較有危險性，注意力相對較弱一點。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

I-7-c 答：職務交流二邊都能接受，你還可以回來歷練什麼職務，兩邊就可以互相交流，這樣是比較有希望的可以走這一條路。總、大隊可以不要全軍職，中校所長是要警正幾階到警正幾階的人來做這個所長，組織法沒有把他寫清楚就不可能，就只能用其他的支援或交流案而已。

(八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？

I-8-c 答：軍人、警察、文職他們考核的部分是不一樣的，既然不一樣把他訂在一起也不大對呀，我是建議不要把他們打破掉，維持這個原本本來的，薪水的部分是按照目前制度走應該是還 O.K. 啦，同工不同酬的問題，就是用其他的加給、獎金呀，來互補兩邊的薪資差額。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等）其作法如何？

I-9-c 答：人員整合是要法制之後才能整合，人員交流不如先循支援這個方式，就等於是用某個特定的案子來作，把我們的人派到船上去執勤，執勤因為整合之後，招生這個方式就可以去突破它，我們的組織就會到一個共同性。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警（文）職，您認為其看法如何？意願如何？請提供相關位階換敘意見。

I-10-c 答：要先制定一個標準出來及要接這個位置一定要有一定的經歷經驗，有專長設定，比如說要去接一個大艦的艦長，那大隊長是三線一星，那三線二星就比照上校總隊長，如總隊長是不可以接大艦的艦長因為他沒有那個歷練、經歷、專長。可以讓比較年輕的人慢慢的去拿證照，比如五年、十年去學習那就可以去接，如南投艦艦長這樣子，剛開始只能當船上比較低階的人員，那相對的警職人員來這個地方也是一樣，要來這個地方你原本是在這個，那要來接總隊長或大隊長是不是應該有相對的經歷，比如說一個警政一個相對階級的人過來，但從來沒歷練過主管主官的資歷，這樣子是不行的。相對的要當做小隊長、中隊長，須歷練這些職務經驗，或許就可以接大隊長、總隊長這個位置，到底要幾年比如說什麼階跟什麼階的，都像以前連長、中隊長都要二年嘛，相對的，要到大隊長要幾年，相對的那邊的資歷也要有，若達到那個標準來這個地方就沒問題。

訪談個案十

訪談時間 2007 年 12 月 19 日 15 時

受訪者：J(代碼)，男性

(一)、您認為海巡署在組織、人員現況，有何問題？

J-1-a 答：交流跟整合，以志願役幹部為主，義務役軍官沒有意義，因缺乏工作經驗，對於法律的瞭解不是很成熟，所以人力整合應該以志願役軍士官兵部分為主。

J-1-c 答：要修的法制面就是要把組織通則，組織條例跟組織法，修法把這種限制因素給改掉，第二個法制面的問題就是說，洋總局的人在 100 噸以下的是屬於三等船隻，岸總局的人都可以上的去，都沒有問題，但是二等船、一等船是屬於 500 噸以上的大船大艦，那個我們的人可能暫時就算拿到三等船副的執照也還接不上，可能要等一段時間，這個問題包含岸總局洋總局都一樣，那第三個問題就是有關於岸總局跟海巡隊的人力整合，組織法可以改掉，卸除掉限制因素，岸總局的人當然就是可以上去，但是確定就是要拿到三等船副以上的執照，經過國家考試及格才可以上去，那這個前提要件都滿足的情況下，當然還是岸總局的人還是應該上船，但是洋總局的人將來還是要回到岸上，這是在人力資源的整合上面的問題。

(二)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人力整合案可行嗎？其理由為何？

其相關限制因素又為何？解決方案為何？請提供意見？

J-2-b 答：要把單位的組織文化改造的話，可能只有李溫所講的解凍改變再結凍的方式，目前岸總局跟洋總局各海巡隊，都有自己的組織文化，要改造組織文化，我的看法應該是大量進用新的人、不同單位的人或不同組織的人，那自然而然組織文化就會被改造，如果說只是進用少部分的人的話，當然他就會被同化，他只有被同化在那個組織文化裡面，他並不能去衝擊到他本身的

組織文化，還有一種方法就是，首長的異動，首長也是營造一個組織文化的重要因素，如果說首長有調整的話，那組織文化也會跟著改變。目前只能說在那麼困難的環境下，只教育訓練，不斷的教育訓練才會對我們組織有幫助，相對重點要放在志願役上，把志願役幹部的素質水準提高到一定的水準上，才會對組織有幫助。

(三)、您認為岸巡總大隊與海巡隊人力資源整合對海巡署未來之組織結構與組織文化有何影響？請您就工作角色的轉換和個人態度與行為提供意見說明。

J-3-a 答：女性在船上，對他來講是一種負擔，就岸總局，有女生的安檢所，就算志願要執夜勤，深夜勤，基於保護女性立場，工作上也會受到限制，除非女生也可以單獨一個人在外面執勤，但就目前社會來看幾乎不太可能。

J-3-b 答：我覺得工作角色的轉換，應該是個人對工作的認同有改變，如果不認同這個工作，不認同這個組織，他本來就沒有工作的意願，當你認同這個組織行為及對著個組織有認同感之後，當然就會有這種心裡上層面的改變也會很樂於工作。

(四)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流案可行嗎？其理由為何？若不可行其相關的限制因素為何？有無因應措施與作法？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(五)、您認為在岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流的意見如何？隊部、安檢所、船艇人力與職位分配意見如何？

J-5-c 答：用法制分配職位，公務員的組織結構跟軍人的組織結構是有點差異的，公務員的薪資結構一樣是七職等的話，跟少校是差了一大段，所以在待遇方面也是很大的問題。

(六)、如果海巡隊高齡之人員執行巡防艇勤務時，您認為可以勝任嗎？請就各項狀況提供意見（如體能、專注力、安全 等各項狀況）。

Ans：該題受訪者無進行回答。

(七)、您認為岸巡總（大）隊與海巡隊人員就其現實面（專業、經驗、年齡、體力 等）而言，適合做何種職務上的交流？其作法如何？

J-7-a 答：年紀大在海上本來就比較不適合，另外專業的領域需要不斷教育，長期經驗累積，才有專業。一個組織年齡層越低，越年輕，組織就越有活力，當組織年齡層越老化，組織就比較帶不上來，年紀大的學資訊方面、科技面的東西當然會比較慢，但相對的工作經驗比較豐富。學歷當然也有影響，教育程度越高處理事情的方面較好，領導統御較好帶，在管理上較好管理，自主較好。而教育水準沒那麼高，就要花更多精力在上頭，這是學歷上最明顯的差異。岸總局應該要朝跟海事學校有關來招募較好，因為他們對常用法規，船體較瞭解，執行安全檢查工作對組織較有幫助。

(八)、對岸巡總（大）隊與海巡隊人員交流後，有關其有關其內部管理（考核、薪酬、訓練、管理 等）部分，應如何實施？

J-8-b 答：管理上面軍人跟警察的管理上會有所不同，因為軍人習慣就是命令就服從，如果警察到岸總局來，領導也是一個衝擊。

J-8-c 答：薪資這個問題是我覺得目前是沒有問題，除非是把老的人淘汰，然後新進的人就用統一的薪資結構，把軍職警職文職海關關務的薪水，從民國幾年以後進來的開始，以後就是一個單一薪資結構，那原來隊部享有的待遇漸漸凋零以後，以後就會統一。

(九)、您認為海巡與岸巡基層人力整合工程，除人員交流外，在實務面上尚有何種整合（如勤務、技能、教育訓練、橫向協調措施 等）其作法如何？

Ans：該題受訪者無進行回答。

(十)、軍職人員面臨轉型(化)問題，對協助其轉為警（文）職，您認為其看法如何？意願如何？請提相關位階換敘意見。

Ans : 該題受訪者無進行回答。

