

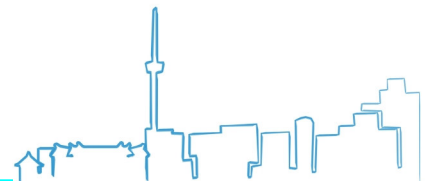
國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：李玉芬 先生

海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究-以海巡署南部地區巡防局為例

研究生：李永光 撰

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 李永光 君

所提之論文 海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究—
以南部地區巡防局為例

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

信松茂

黃石芳

黃石芳

(指導教授)

論文學位考試日期： 97 年 6 月 20 日

國立台東大學

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

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台灣大學 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：海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究——以海巡署南部地區巡防局為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	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(未申請者本條款不予變會)的附件

之一，申請文號為：_____，請將全文資料送交半年後公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
☒	☐	☐	☐

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權位若未勾选，本人同意視同授權。

指導教授姓名：李至繁 (親筆簽名)

研究生簽名：李永光 (親筆正楷)

學 號：3095021 (務必填寫)

日 期：中華民國 97 年 6 月 30 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.ntu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆填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授會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並要遲於三年後上載至提供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2023/03/09

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝釘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：海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究——以海巡署宜野地區巡防局為例

指導教授：李玉芬博士

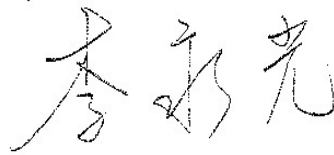
茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽，或並下載、列印。

☒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。

授權人：李永光

簽名：

中華民國97年6月30日



謝 誌

兩年的時間真得好快，感覺自己好像只是在昨日帶著好奇、緊張的心情入學，卻在轉眼間懷著興奮與不捨中畢業。回首過往，感謝身旁不斷提攜相伴的師長、家人、朋友們，因為你們，讓我有幸進入浩瀚的研究殿堂，尤其是恩師李玉芬教授，讓我在論文撰寫過程遇到瓶頸時，總會適時耐心的指導，循循善誘，讓我在研究概念上得以融會與貫通，這樣的驚喜充滿在每一次的討論中，當資料概念逐漸浮現，我被這些不甚清晰的概念圍困時，老師的指點在在解開我的糾結，另於論文初稿完成後，不厭其煩地逐頁逐字潤飾修裁，本文才得以順利完成，師恩浩翰無涯，難以圖報。

感謝口試委員侯松茂教授及孫本初教授，百忙之中，仍細心批閱，不吝指導，並提供寶貴意見及思考方向，使本論文的嚴謹性增色不少，整篇內容更臻完善。從您們給予的回應中，我得到的不只是學術方面的成長，而且是更多的信心及自我整理的機會，謹此衷心誌謝。

在這兩年的光陰裏，感謝班上同學們的關懷與照顧，能和你們同窗學習、研討，而且一同歡樂、一起用功，讓我獲得許多的鼓舞與支持，這些都將是我最美好的回憶。

感謝鼓勵我求學進修的長官，南巡局局長楊麗川將軍、副局長謝大霖將軍以及辦公室同仁們，因為有你們的支持與包容，經常適時給予鼓勵及關懷，在公務與課業上方能同時兼顧。

感謝母親、大姐梅珍、二姐惠美、小弟永紹一直鼓勵我，是我繼續前進的動力，而更感謝愛妻千宜的包容、體諒，以及無怨無悔的付出，因為有妳，使我無後顧之憂的撰寫論文，也因為有妳，稚女晏瑜才能得到更多的愛與溫暖，讓我真得非常感動與感謝。

這兩年帶給我許多寶貴的經驗與回憶，這些都豐富了我的人生行囊，其實仍有許多人要感謝的，不過，不管是誰，對於你們的愛護與鼓勵，僅以此論文成果呈獻給大家，並且遙寄給我最思念的父親。

李永光

謹誌於高雄萬壽山麓 2008/06/20

海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之

研究—以海巡署南部地區巡防局為例

作者：李永光

國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職碩士班

摘 要

本研究主要目的在探討海巡機關中志願役軍官工作上之壓力與離職傾向，在研究方法上以質化研究之深度訪談作為主要研究方法，並以現職南部地區巡防局所屬總隊、大隊基層志願役軍官作為研究對象，希望能藉由研究結果做正確的分析，尋求有效紓解壓力及降低海巡署軍職人員離職率之對策，提供海巡主管機關在組織管理、人事政策規劃上的參考，藉以建立良好的人事陞遷及福利制度，俾留任海巡人才，有效維護社會治安。

本研究結果發現如下：

- 一、海巡基層志願役軍官工作壓力主要來源計有：（一）年資、階級及婚姻狀況均會影響工作壓力（二）個人特質與信念差異影響抗壓程度（三）長官領導風格影響工作情緒及團體士氣（四）睡眠不足、影響身體健康（五）人力不夠、素質不齊，無法滿足勤務需求（六）陞遷管道狹窄與留營限制困擾（七）工作績效壓力大（八）初任軍官專業訓練不足，仿倣對象少，易產生適應不良情形。
- 二、海巡志願役軍官面對工作壓力有效因應策略：（一）重視社會支持與家庭生活（二）以正向思考去面對問題與壓力（三）多從事正常休閒娛樂及運動（四）補充睡眠，保持身心愉悅（五）自我充實進修，增進專業素養。
- 三、影響海巡志願役軍官離職傾向的歸因：（一）陞遷管道狹窄、留營制度存在風險（二）長官領導因素（三）生活作習日夜顛倒、影

響身心健康（四）休假不正常，家庭無法兼顧（五）組織環境欠佳，加促離職意願。

四、研究建議：（一）海巡軍官個人面對工作壓力之調適處理（二）海巡人事制度宜作整體規劃考量（三）改善生活環境，適度修正執勤時間與休假方式（四）加強休閒需求調查及休閒活動參與，紓解工作壓力。

關鍵詞：海巡機關、志願役軍官、工作壓力、離職傾向。



Research on Work Pressure of Basic level Voluntary Officer Within Different Coastal Patrol Sections and Their Tendency To Quit Their Job – Based on Research on the Southern Coastal Patrol Office

Author: Yong-Guang Lee

National Tai-Tung University Department of Regional Policy and Development Public
Relations and Management Masters Student

Abstract

The purpose of this research is to look into the work pressure of voluntary officers within different coastal patrol sections and their tendency to leave their job position. The research is based on qualitative analysis and detailed interview with basic level, voluntary officers that are currently stationed at the Southern Coastal Patrol Office headquarters. This research hopes to explore a proper solution to release the work pressure of these officers and also lower the turnover rate based on precise analysis. The result will then be submitted to the Coastal Patrol Management level and act as a reference to help them with organization management, and human resources policy making. This will help the Office to create a better employee promotion and welfare system, thereby keeping talented officers and help maintain order within the society.

The findings are as follows:

1. The pressure faced by the basic level voluntary Coastal Patrol Officers are: (a) seniority, ranks and marriages affects their work pressure (b) personal traits and belief affects their resistance to

pressure (c) Senior officers' leadership affects their personal emotion and group morale (d) insufficient sleep affects their health (e) lack of manpower and the inconsistency in qualities cannot meet up with the job requirement (f) lack of promotion opportunities and problems faced when attempting to stay on current job position (g) high work achievements creates enormous job pressure (h) insufficient training for new-entry officers and the lack of role model creates adaptability issues

2. Strategies to reduce work pressure faced by basic level voluntary Coastal Patrol Officers: (a) value social support and family life (b) positive thinking when solving problems and pressure (c) participate in healthy recreations and sports (d) sufficient sleep help maintain a cheerful mind (e) constantly upgrade oneself to improve one's professional accomplishment.
3. Factors affecting basic level voluntary Coastal Patrol Officers to leave their job position: (a) lack of promotion opportunities and potential risk of staying on current job position system (b) senior officers' leadership (c) abnormal lifestyle that affects their health (d) irregular off-days rendering them unable to attend their family (e) organization environment that is under par, increasing the willingness of these officer to leave their duty.
4. Recommendation for improvements: (a) coastal patrol officer will need to adjust themselves in order to overcome work pressure (b) the human resource policy need to be re-evaluated (c) adjustments should be made on working hours and off-day system to improve the working environment (d) increase surveys on leisure requirements and participations to release work pressure.

Key Words: Coast Patrol Office, voluntary officer, work pressure, tendency to quit a job



目 次

第一章 緒論	01
第一節 研究問題背景.....	01
第二節 研究動機與目的.....	04
第三節 研究範圍與限制.....	06
第四節 名詞釋義.....	08
第二章 文獻探討	10
第一節 工作壓力之意涵與理論.....	10
第二節 基層軍官工作壓力之相關研究.....	20
第三節 離職傾向之意涵與理論.....	24
第四節 海巡機關工作任務概況.....	29
第三章 研究設計	36
第一節 研究架構.....	36
第二節 研究取向及流程.....	38
第三節 研究方法.....	40
第四節 訪談對象.....	42
第五節 研究信度與效度之檢測.....	44
第六節 訪談工具.....	47
第七節 資料處理與分析.....	50
第八節 研究倫理.....	52
第四章 研究結果分析與討論	53

第一節 個人變項與工作壓力分析·····	56
第二節 海巡基層軍官工作壓力來源·····	66
第三節 面對工作壓力因應策略·····	85
第四節 影響海巡軍官離職傾向的歸因·····	91
第五章 結論與建議·····	96
第一節 研究發現·····	96
第二節 建議 ·····	104
第三節 後續研究之建議 ·····	108
參考文獻	
中文部分·····	109
西文部分·····	113
附錄	
訪談大綱·····	114

表 次

表 2—1	國軍幹部工作壓力之相關研究彙整.....	20
表 2—1	海岸巡防機關總隊、大隊軍官職務分類表.....	33
表 3—1	受訪者基本資料表.....	43
表 3—2	專家學者效度名錄表.....	48
表 4—1	質性訪談結果主要範疇一覽表.....	53



圖 次

圖 1—1 海岸巡防署現行組織架構圖·····	03
圖 1—2 南部地區巡防局組織架構圖·····	06
圖 2—1 壓力的刺激模式圖·····	16
圖 2—2 壓力的交互模式圖·····	17
圖 2—3 壓力與壓力反應模式圖·····	18
圖 2—4 陸洛的統整性工作壓力模式圖·····	19
圖 2—5 工作壓力與離職的成因影響模型圖·····	28
圖 3—1 研究架構圖·····	37
圖 3—2 研究流程圖·····	39

第一章 緒論

第一節 研究問題背景

爲使國家海洋事務政策、海域執法與海上安全等能有適當之規劃運作機制，以落實執行海洋事務發展及使查緝走私偷渡任務能更臻完善。我國遂於民國 89 年元月 28 日成立行政院海岸巡防署（以下簡稱海巡署），掌理海岸與非通商口岸查緝走私、偷渡、犯罪偵防及海岸管制區之檢查管制，並協助通商口岸之安全檢查等事項，以有效建立強固的海岸線，維護國家整體安全（立法院，2000）。

海巡署係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等相關單位人員。成員背景有軍職、警職、關務及一般公務人員，形成一機關多種身分人員並存之特殊現象。海巡署雖爲統一岸、海事權而成立，惟籌備期間甚短，故在海巡署下仍設海洋巡防總局（警、文併用）及海岸巡防總局（軍、文併用），亦即在執行層次仍屬岸、海分離之組織架構（遊乾賜，2004）。其中海洋巡防總局直接轄屬第一線執行之海巡隊，而海岸巡防總局之下轄有北、中、南、東四個地區巡防局，各地區巡防局下設數個不等之岸巡總隊、岸巡大隊及東沙、南沙兩個外島指揮部，亦即地區巡防局以上編組爲機關型態，總隊、大隊以下編組則採部隊型態，組成人員均爲軍職身份（海岸巡防署現行組織架構圖如圖 1-1）。

對壓力問題的相關研究中，最常被提出者可說是「工作壓力」這一區塊。本研究檢閱國家圖書館「全國博碩士論文資訊網」，以「工作壓力」爲關鍵字做搜尋，所得論文數量竟高達 1103 篇之多，且對象包羅萬象，有企業員工、護理人員、教師、員警、乃至國軍幹部等不一而足，顯見工作壓力普遍存在於各行各業之中。而以行業而言，專業程度高、必須對他人生命負責、市場重覆性高以及高風險性行業的從業人員均會感到較高的工作壓力（陸洛等，1999）。而在海巡機關服務

的軍職人員，平日從事岸際及港口治安工作，危險性較高，係屬於高風險的行業。而要成為一位職業軍人，不像社會一般機構的員工，直接任用或應徵後接受短期職前訓練即可任職，需接受長時間嚴格的軍事教育過程，這可謂個人的辛苦成本；對組織而言，培育一位軍官所投資的成本相當可觀，若個人因工作壓力過大，導致嚴重的生理和心理傷害，或萌生退伍念頭，將造成組織人力成本的損失。然而，每位職業軍人都必須受到法定服務役期的限制，究竟役期限制的本身，是否真能留住優秀人才，或者形成強大的工作壓力變為反效果，更甚者成為「擺爛心態」的保障，值得深思。Hinshaw, Smeltzer 與 Atwood (1987) 的研究，認為工作壓力對離職有高度的預測力，因此希望瞭解軍人在受到役期限制的同時，其離職傾向情形為何。因此，若能從降低工作壓力、離職傾向和提高工作滿意等面向來解決問題，對海巡組織及軍官個人而言，都可以減少在高壓工作環境中所付出的有形和無形成本。

由政治作戰學校軍事科學研究中心所做的調查發現：國軍基層幹部中有 56.6 % 受到工作壓力之苦，與全國平均數值（四分之一工作者感受到壓力）高出許多，由此可知，基層軍職幹部的工作壓力的確是一個值得重視的課題。由於任務需求特性，在海巡署基層總、大隊從事海巡工作之軍職人員，以軍職身份執行司法員警工作，工作時間長且須二十四小時輪值，同時在個人的自主性與活動的自由度上較民間一般企業為低，待遇方面，在衡量整體投入與報酬比率上亦相對落後民間企業，使海巡署志願役軍職人員近年來每年離退人數約達 250 人以上，造成基層幹部人力流失，嚴重影響執檢經驗傳承與海岸巡防工作之推展。因此，本研究認為身為海巡的一員，在人事費用不斷縮減，人才不斷流逝，工作量逐漸加重下，探討海巡基層軍官工作壓力及離職傾向是一件重要且有意義的工作。

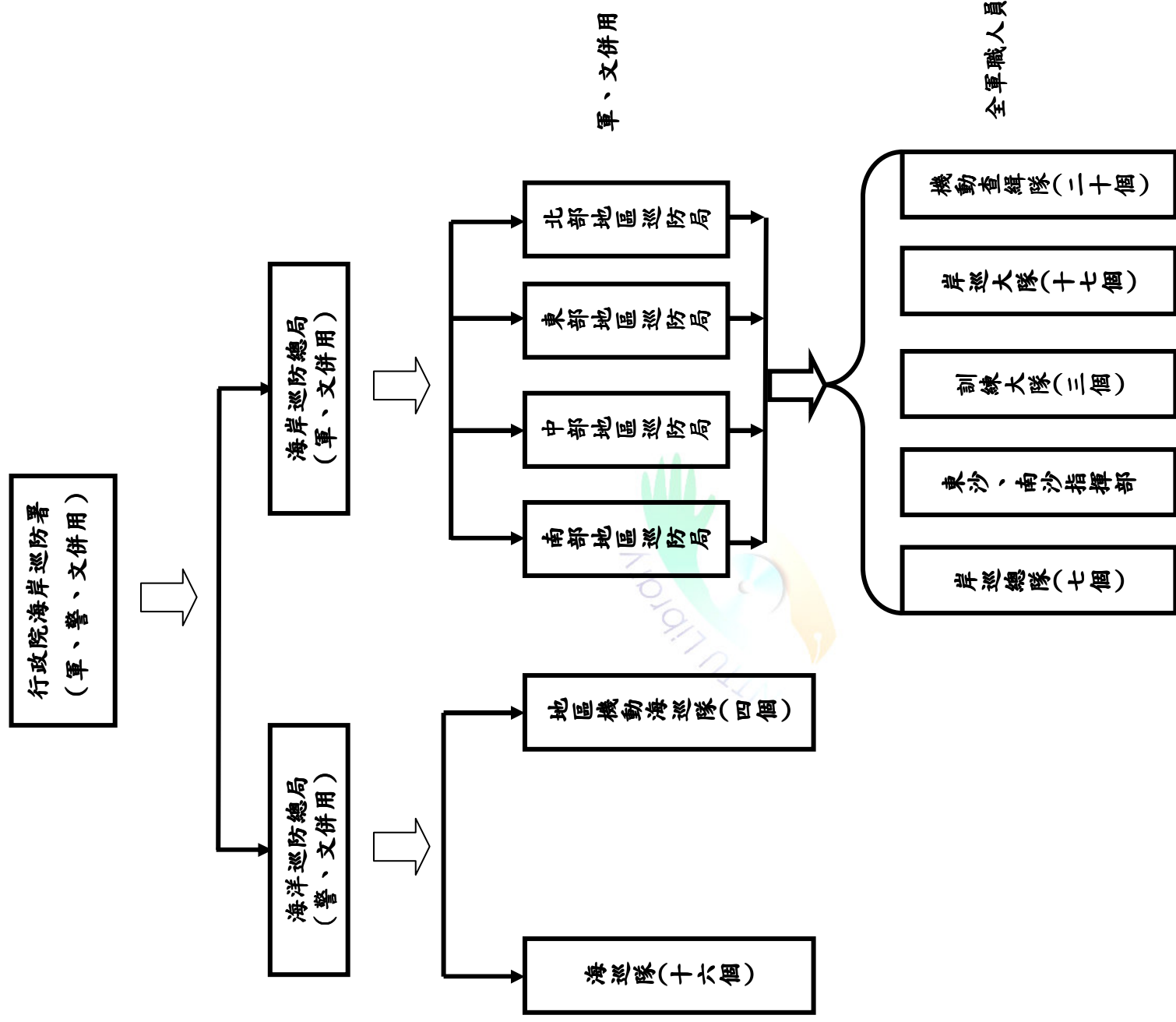


圖 1-1 海岸巡防署現行組織架構圖

資料來源：海巡署全球資訊網，2008

第二節 研究動機與目的

一、研究動機

海巡署於民國 89 年 1 月 29 日成立，其組成人員有軍、警、文、海關人員，由於身份別不同，各有其身分待遇和福利，而業務執行與執勤方式更是有所差異，於是造成文化背景的衝擊，服務理念認知的落差，甚至出現同工不同酬的現象。政府爲了海洋事權統一的政策觀點設立了海岸巡防署，而海岸巡防署組織法中又無完整的配套措施將各種身分人員有效的加以整合。其中除義務役人員外，人員流動率最大的即爲志願役軍官，在不斷的徵募志願役人員並投入相當教育訓練人力與經費下，當渠等人員役期服滿卻未繼續留營（離職）者比例甚高，造成海巡機關人員素質無法有效提昇並且持續損耗訓練與招募時間、費用，此一情形是否因人事政策制度設計不良、個人對工作環境適應、工作壓力問題抑或其他因素所影響，殊值探討。

爲使海巡基層志願役軍官在面對不可避免的壓力時，仍能提高工作效能，安心工作，我們就應該去瞭解各種壓力的來源，並尋求因應的策略，找出最佳的適應方式，使基層海巡幹部在感受到壓力時，能運用最好的方法去排解、調適，以保持愉悅的心情，良好的工作節奏，使海巡機關能展現最佳的工作效能，提昇服務品質，有效維護社會治安，此乃本研究動機之一。

前已述及，工作壓力不僅影響我們的心理狀態，更影響到我們的生理反應，過多的工作壓力可能使我們產生沮喪或排斥的心理，尤其相較其他單位，工作量及壓力有明顯差別時，則會強烈產生轉換工作環境之想法，因此，對於海巡基層軍官在工作上的感受，所承受的壓力來源及所受到壓力後的影響，實有加以探究之必要，尤以研究者觀察海巡基層總、大隊志願役軍官在役期服滿後離開海巡職場比例甚多，因此欲深入探討係個人，家庭或工作環境等壓力造成此一情形，此爲本研究動機之二。

有關海巡機關基層志願役軍官的離職傾向，因海巡機關任務屬性與國防部軍事部門及員警機關不同，因此研究者認爲研究海巡機關人員工作壓力與離職傾向

議題不但有知識上、學術上的價值，也對當前實際現象或問題增加瞭解，進而提升海巡工作效能，對社會及人民有所幫助，也就更具價值，此為本研究動機之三。

二、研究目的

本研究主要目的在探討海巡機關中志願役軍官工作上之壓力與離職傾向，在研究方法上以深度訪談作為主要研究方法，並以現職南部地區巡防局所屬總隊、大隊基層志願役軍官作為研究對象，研究結果除可提供海巡基層幹部瞭解工作壓力產生來源及面對壓力該如何紓解調適並有效尋找降低海巡署軍職人員離職率之對策，可供海巡主管機關在組織管理建構、人事政策規劃上做為參考，藉以建立良好的人事陞遷及福利制度，俾吸引優秀社會青年投入海巡工作，有效維護社會治安。基於研究問題、背景、動機，本研究之目的歸納如下：

- （一）探討南巡局基層志願役軍官工作壓力來源及離職傾向之現況。**
- （二）探討南巡局基層志願役軍官面對工作壓力之調適處理情形。**
- （三）探討南巡局基層志願役軍官個人特性在工作壓力及離職傾向變項之差異。**
- （四）探討南巡局基層志願役軍官工作壓力對離職傾向之關聯性。**

二、研究限制

(一) 研究對象之限制

本研究以海巡基層志願軍官作為研究對象，對研究結果不能完全類推至其他義務役軍官或士官兵人員（含女性軍職人員），此為本研究限制之一。

(二) 研究範圍之限制

本研究僅針對南部地區海巡單位為研究範圍，其研究結果能否適用全國其他地區海巡機關，仍有進一步值得探討研究之空間，此為本研究限制之二。

(三) 研究內容之限制

本研究係採質性訪談方式進行，因海巡機關從上而下的屬性，而研究者為人事主管，具人事考核督管權責，受訪者可能會考慮自身考評受負面影響而隱匿實際的工作壓力及離職傾向，致使研究結果可能會有所誤差，此乃本研究內容限制之三。



第四節 名詞釋義

一、海巡機關

本研究所稱「海巡機關」，依「中央行政機關組織基準法」規定及立法院民國 89 年 1 月 15 日立法訂頒「海岸巡防法」、「行政院海岸巡防署組織法」、「行政院海岸巡防署海洋巡防總局組織條例」、「行政院海岸巡防署海岸巡防總局組織條例」、「行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則」等五法，定義為海岸巡防署、海洋巡防總局、海岸巡防總局、各地區巡防局及所屬總隊、大隊、指揮部及轄屬之安檢所、機動巡邏站。

二、基層志願役軍官

本研究所指「基層志願役軍官」定義為在海岸巡防機關所屬總隊、大隊服務並領有志願役加給之軍官，其係軍事學校、志願役預官、指職軍官、專業軍官等以上來源畢業或受訓出身之軍官且目前現役中。研究對象階級為中校階以下志願役軍官。

依「陸海空軍軍官士官服役條例」規定（總統府，2002），軍官役別區分為常備軍官與預備軍官兩種；常備軍官依志願考取軍事院校，完成二年或四年的軍官養成教育後開始服役，於服滿特定年限後，自行決定繼續留營服務或退伍；預備軍官依志願考取軍事院校，完成數個月的軍事專業訓練後開始服役，於服滿特定年限後，依志願選擇退伍或依「陸海空軍軍官士官志願留營入營甄選服役規則」規定（國防部，2002），經過權責長官核准後繼續留在軍中服務，且服役期限一次僅為期一至三年。另預備役軍官依招募來源及基礎教育時間長短等區分如後：

（一）志願役預官

義務役預官及大專程度(含)以上之男性志願申請轉服役者，在接受軍事基礎教育完畢後，國防部授與少尉官階。

（二）指職軍官

自 87 年起開辦至 93 年，甄選對象為大專以上程度社會青年，甄選人員可

依個人專長及服務地區來填選志願，若官科及服務地區滿額時，則依需求以其他官科或服務地區錄取，法定服役期間為 5 年。

(三) 專業軍官

自民國 94 年起開辦，甄選對象為大學以上程度社會青年，甄選人員可依個人專長及服務地區來填選志願，若官科及服務地區滿額時，則依需求以其他官科或服務地區錄取，法定服役期間為 5 年。

三、工作壓力

「工作壓力」顧名思義即為由工作所引起的壓力，其實只是根據壓力的定義再將其進一步做細分探討，而由工作相關的特性所造成的壓力，都可歸類為工作壓力。

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

四、離職傾向

本研究離職是指「退伍」，亦即「在營之軍官、士官、士兵，因服滿規定之現役年限或因故依法離營，而退出現役行伍之謂」（國防部，2007）。離職傾向是在產生離職行為前的心理狀態，Moble(1977)認為員工經歷了不滿足以後的下一個步驟是離職念頭，而離職傾向則尾隨在好幾個其他步驟（例如，離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會等）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。

本研究定義離職傾向為海巡機關志願役軍官在海巡組織中，常備役軍官服務未滿支領月退休俸資格、預備役軍官服役未滿契約規定之法定役期，無法立即退伍，其內心中欲退伍的傾向。

第二章 文獻探討

第一節 工作壓力之意涵與理論

一、壓力之定義

最早「壓力」係指工程學上壓力（stress）的意義，是指單位面積所承受的力。但是首位將壓力一詞應用在心理學方面的是心理學家Canon(1932)，他認為個人面對壓力時，產生強烈的情緒，常有攻擊或逃避的行為，藉以適應生活。從此壓力的研究開始進入了社會科學的範疇，而研究心理壓力的相關學者不斷的提出相關文獻，現今「壓力」已是心理、生理、醫學、教育、管理等不同領域所關注的焦點。

一般人在談論壓力時都會認為它具有負向效果，但其實壓力也有其正面的價值；究竟壓力是有益處還是有害處，必須視個體對壓力的調適和因應方式來決定。一般而言，適當的壓力通常可以激發人類的潛能、行為表現和對環境適應能力，相反的，若長期承受持續性的壓力將會有礙其發展，進而造成個體在生理及心理的不適應甚至更嚴重的影響。壓力可以經由直接的生理影響或間接的結合不良的健康習慣造成疾病，如：抽菸、厭食…等

而壓力（stress）一詞，綜合多數學者的看法，其定義可歸納出反應、刺激及互動等三種取向，分述如下：

（一）反應的觀點

把壓力視為一種依變項，認為壓力是個體對外界的刺激所產生的反應（陸洛，1997）。此觀點源自於醫學領域的研究，著重於壓力所產生的症狀，忽略壓力成因的探討。Selye 認為，壓力是個人面對環境要求，所產生不特定型式的反應，此反應為一般適應癥候群（general adaptive syndrome 簡稱 GAS），分成三個階段：1、警覺期（the alarm reaction phase）：指身體第一次暴露於壓力源之下所呈現的反應，個體產生防禦力量並且決定要戰鬥還是逃跑。2、抗拒期（the resistance phase）：又稱為適應期，是個體對壓力適應

的一種反應，假如壓力一直持續存在或個體無法有效持續的對抗壓力，則將進入第三期反應。3、耗竭期（exhaustion phase）：當身體長期不斷暴露於同樣壓力源之下，經過調適之後仍無法適應壓力，身體的適應力衰竭，便產生疾病，最後導致個體死亡。這樣的觀點，逐漸遭受一些學者的反對，認為有些壓力源不一定會產生所謂的一般適應癥候群。

（二）刺激的觀點

將壓力視為一種自變項，主張壓力乃某些外在力量以幹擾的方式（disruptive way），來侵犯有機體。此派觀點源自物理學與工程學領域，視壓力為一種外來的力量，導致個體產生負擔等反應。不論有機體或無機體對壓力都有一個容忍水準，若壓力超過個體的容忍水準，將產生短暫或永久性的傷害（邱信憲，1994）。所以個體的壓力容忍水準之高低是影響外在刺激是否成為壓力的重要因素。以刺激的觀點來定義壓力，面臨著如何界定壓力的困擾，因為不同個體對壓力的承受力有個別差異性存在。

（三）互動的觀點

主張壓力是人和環境不斷互動過程中一種複雜的動態系統，壓力的產生乃源於人與環境間的某種特殊關係，是個人經歷評估和因應過程的結果，個人會評估自己的內、外在資源是否足以應付環境需求，並以認知和行動來因應壓力，以期重建身心平衡的狀態（陸洛，1997）。若個體所採取的因應措施足以化解壓力，則能保持身心均衡，若因應措施無法發揮作用，壓力便產生了。

二、工作壓力的定義

「工作壓力」顧名思義即為由工作所引起的壓力，其實只是根據壓力的定義再將其進一步做細分探討，此處著重在由工作相關的特性所造成的壓力，都可歸類為工作壓力，工作壓力的程度可以影響個人的生理或心理反應，適當的壓力有助於工作者執行工作，而過量的壓力或是壓力不足則對容易於工作者產生負面的影響。一般上班族每天以 8 小時的正常工作時間計算若是加上加班 2-3 小時，則

每天約有 1/3~1/2 的時間面臨工作壓力,但本研究調查對象是海巡基層單位志願役軍官,終日身處於海巡部隊中,幾乎是無時無刻不被工作壓力所環繞,因此如何面對工作壓力對個人的重要性不言而喻。

「工作壓力」(job stress or work stress)可依上述壓力定義之取向而歸納以下三種觀點:

(一) 從刺激的觀點而言

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

(二) 從反應的觀點而言

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

(三) 從互動的觀點而言

工作壓力是指因工作的因素促使個體與工作環境產生交互作用,即使刺激情境具有威脅性,若個體不認為威脅存在,自然不構成壓力,但當個體面對具有威脅的工作情境時,一時無法消除威脅、脫離困境,產生一種被壓迫的感受或緊張的狀態。這些感受和狀態,常因工作上的事件而持續存在,就會演變成個人的工作壓力(李玉惠,1998)。

因海巡工作具有 1.組織結構階級嚴謹,講求團隊紀律。2.工作時間長且負荷重。3.績效壓力大。4.工作高危險,安全壓力重。5.採輪休制度,家庭照顧無法週全。等特性,所以本研究所採用的工作壓力定義傾向於互動觀點,認為工作壓力是個人在海巡工作情境中,受到組織文化、工作特性、角色職務等交互作用影響後產生不平衡,因而破壞原本個人在生理、心理及行為上穩定狀態而形成不穩定狀態。

三、工作壓力之來源

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

工作壓力的來源不論任何職業均有共同之處，或許每個人對於工作壓力來源有不同的認知，但是仍然能整理出共通特點，以下歸類為六大類（周文欽、孫敏華、張德聰，2005）：

（一）與工作特性有關

有些工作如軍人、員警、消防人員、加護病房護士等，因工作性質關係，時常暴露在危險環境中，像海巡人員在海域及岸際間執行勤務，所身處工作環境即較其他職業環境危險，心理的壓力可想而知。還有些工作的壓力來自工作負荷量太大，例如，保險業務人員每天面對的是不同的客戶，要爭取的是業績、而且是每月重新起算的責任額，為了達成目標，每天工作十二、三個小時，日復一日年復一年，隨時保持待命服務的狀態，永遠都在與時間和業績賽跑，沒有喘息的時候。

（二）與工作角色有關

組織心理學強調的「人境適配論」，就是說到何種個性或專長的人，適合做某些工作，若是兩者搭配良好，工作就會感到愉快，若二者之間不能配合，工作壓力就會產生。例如一個個性內向、不善言詞的人，要他去擔任遊說或應酬交際的工作，必須經常陌生拜訪或面對公眾發言，那是相當大的壓力。若是一個個性外向活潑，好動而坐不住辦公椅的人，每天都要他伏案八小時，坐在辦公桌前處理文書作業，其壓力感受一定相當大。

（三）與人際關係有關

工作中的人際關係分為對上、對下、及平行的關係。愈是傳統性高的組織，

與上司長官的關係就愈形重要，若是與長官的風格不合，則容易產生壓力。例如長官行事風格屬於鉅細靡遺、事必躬親者，如果部屬是屬於大而化之，得過且過的類型，就容易產生工作壓力。此外同事間相處，由於彼此的競爭、接觸，難免會產生磨擦，如因此造成彼此間的心結，則每天日子不好過，常會受影響而無法專心工作。有些時候在工作上顧得了上司，顧不了同事，有時會兩邊同時不討好而產生人際衝突，這些都是與人際關係有關的壓力。海巡基層總隊、大隊因組織工作特性，亦軍亦警，重視傳統及強調團隊紀律，故人際關係的處理在海巡職場中是很重要的課題。

（四）與職業發展有關

職場中每個人都希望能夠獲得陞遷的機會，滿足自己的成就感，或是發展自己的理想，雖然每個人都有相同的想法，卻不是每個人都能達成。如果有目標可追求，只要在工作上兢兢業業，按步就班，做好自己份內的工作，隨時充實自己，為自己將來更上一層樓作準備，這是一件好事。如果在現職工作中，辛勤努力耕耘，宵衣旰食，卻看不到願景，再堅強的意志也會損耗殆盡，長期下來也會產生工作倦怠感，這也是一種壓力。而海巡機關現存的問題，不單升遷管道較為狹窄，許多欠缺基層海巡工作經驗的行政官僚人員職司相關海巡工作政策、計畫策訂或指導時，無法與實際面結合，造成基層人員執行面之困擾，以致產生對組織信心低落、士氣不振等情形。

（五）與組織文化、氣候有關

組織文化與氣候會影響個人的自由與自主性，在海巡部隊中由於組織文化性質特殊，團隊工作紀律要求嚴格，個人自由受限，另工作權限隨階級與職務均有差異，因此對壓力的產生更是相形重要。

（六）與家庭、工作交互影響有關

現代的職業婦女對這種要兼顧職場與家庭的壓力應屬最深刻，每天周旋在工作、家庭、孩子間，恨不得自己有三頭六臂，方能應付多方面的需求，因此許多職業婦女都有蠟燭兩頭燒，心力交瘁的感覺。而海巡志願役人員因工作性質而採輪休制度，無法同公教人員一般正常上下班，工作與家庭要同時兼顧更顯困難，

故工作壓力對人的負面作用不僅在於生理疲憊，同時也可能會影響家庭婚姻氣氛。

由上述產生工作壓力的相關來源來看，海巡人員無論在工作特性、工作角色、人際關係、職業發展、組織文化及家庭等方面都將面對相當多的工作壓力，而在海巡基層單位服務的人員因直接執行海巡各項勤務工作，其所承受的工作壓力更是有增無減。

四、工作壓力之理論模式

工作壓力之理論模式依學者的觀點發展不同而有差異，學者提出很多壓力理論，謹將壓力的刺激模式(Ivancevich & Mattteson,1980)、壓力的交互模式(Ivancevich & Mattteson,1980)、壓力與壓力的反應模式(藍采風，2000)等理論，茲分述如下：

(一) 壓力的刺激模式

此種模式係將壓力視為自變項，而將緊張視為反應變項。Ivancevich & Mattteson (1980)認為壓力係由外來的力量或刺激產生的緊張反應，但相同的壓力對於不同的人會引起不同的反應。換言之，個體受到客觀危險的生理或心理情境，當情境被解釋為「危險的」之後，個體才會引起緊張焦慮反應，採取此類觀點者，係視壓力為自變項，即指外來的壓力會造成個人的壓力反應或緊張。此類定義又可細分為二：一類重視個體對事件的評估，即雖然壓力指的是具有客觀危險的生理或心理情境，惟具有壓力的情境只有在被解釋成為「是危險的」之後，才會引起個體的焦慮反應。另一類則不重視，即指壓力是遇到外界事件而失去生活平靜時，個體為了恢復原有適應狀態，而所需花費的精神與體力的總合。所以，不論是金榜題名或是名落孫山均是一種壓力，茲將該理論以圖 2-1 所示：

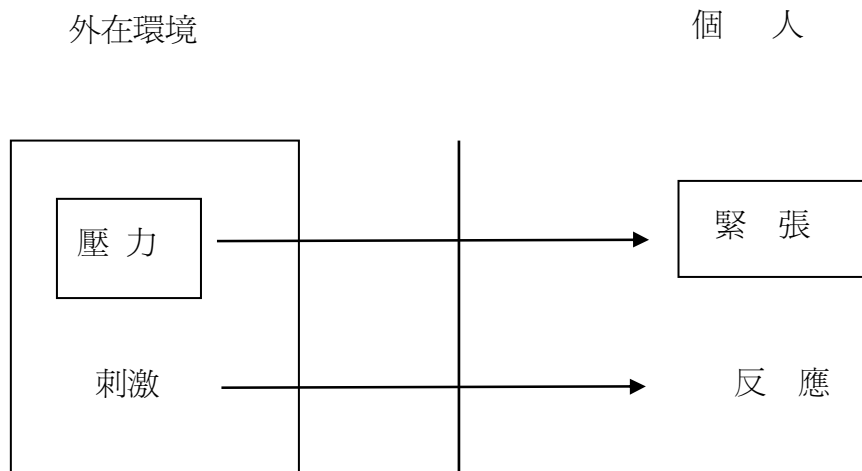


圖 2-1 壓力的刺激模式

資料來源：Ivancevich, J.M & Mattteson, M.T. 1980

(二) 壓力的交互模式

此種模式是將壓力源視為自變項，壓力反應視為依變項，而將壓力視為仲介變項。Ivancevich 與 Matteson (1980) 其認為壓力係來自個體特質與環境刺激間的反應，動態交互作用的結果。壓力源是否會形成壓力，視個人認知而定，而重要性、不確定性、期間的長短為影響個別認知的因素。此一模式架構完整，並反應出對所處情境的瞭解、個人特殊反應與因應壓力的重要性，所以是最能說明壓力之理論，採取此觀點者，係視壓力為仲介變項，即指壓力係來自個人與環境之間動態交流系統的一部分，壓力是個人與環境之間的一種特殊關係，被個人視為非自己能力所及，並危及自己的完好性。至於認知鑑別與因應則是決定互動取向的關鍵過程。認知鑑別為一項個人何以視某些情境具威脅性，以及威脅程度為何的評量過程；而因應則關係到使用生理、認知及行為上的策略，以控制被認定為具壓力與併發情緒的情境。此一定義亦顯示，壓力的基本模式應為：壓力源（stressor）引起壓力而形成壓力反應。不過同樣的壓力源卻不一定會產生相同的壓力反應，此乃係脆弱性具有個別差異存在所致，所以將個人特質視為仲介變項，若仲介變項是有利的，則會適應良好；反之，若仲介變項是不利的，則會適應不良。同

時壓力反應本身亦是一種新的壓力源，所以壓力的基本過程尚應包括回饋系統。
茲以圖 2-2 所示：

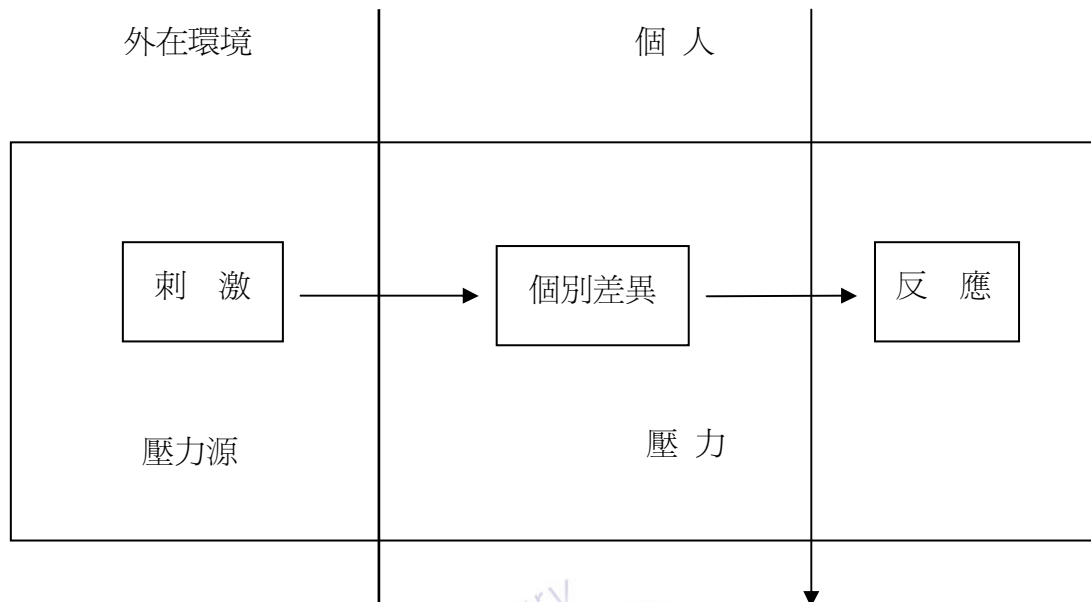


圖 2-2 壓力的交互模式

資料來源：Ivancevich, J.M & Matttesson, M.T., 1980

(三) 壓力與壓力的反應模式

壓力是日常生活的一部分，當個人面臨接踵而至的壓力時，若能以正面的態度予以回應並處理得當，便能夠為個人帶來助力；但若處理不當，或對壓力視而不見，過度壓力的累積可能會為個人惹出更大的麻煩。壓力嚴重程度若大增或持續時間更久，即可能造成嚴重的情緒、生理及行為的傷害，導致各種身心疾病的發生，甚至引發精神病體質，形成各類的精神病。當面對這些壓力時，較理想的處理問題態度為冷靜面對並解決。壓力管理的重點即在於要以最有效的方式，處理外界的要求與加諸在你身上的壓力。一般而言，壓力管理可分成二部分：一是處理壓力所造成的反應，即情緒、行為及生理等方面的紓解；另一則是針對壓力源造成的問題本身去處理（吳來信、黃源協、廖榮利，2006）。

壓力情境係指產生壓力的外在環境或客觀事件，它屬於一種或數種刺激。壓力反應或經驗則是指個人主觀對外界刺激所做的適應或所引起的緊張或壓迫感（

Strain)，甚至苦惱（Distress）或憂鬱（depression）。壓迫感是指個人受到壓力影響而引起的心理緊張、強迫感，如肌肉因緊張而拉直的反應，它是一種心理與生理的反應；苦惱是指個人在適應或面對壓力時，因緊張與強迫感而帶來的心理反應，它亦以生理反應呈現，如窒息、極度疲勞、氣憤、冒冷汗、失眠等現象；憂鬱則是情緒狀態，其特質包括高度悲傷、無力感或是對壓力來源無法應對，且會有極度無能為力之感（藍采風，2000），壓力與壓力反應間的關係如圖 2-3：

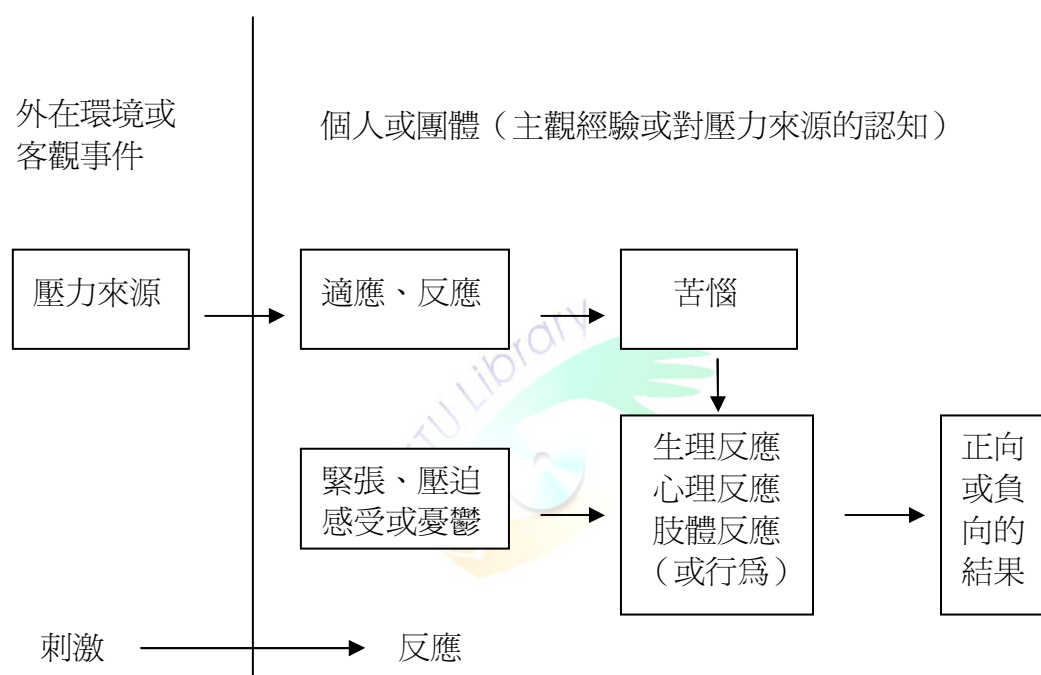


圖 2-3 壓力與壓力反應模式

資料來源：藍采風，2000

上述三種理論各有其立論點，顯示壓力源無所不在。而依本研究主題及所採用壓力定義，考量海巡組織文化特質以及志願役軍官在工作特性中知覺工作壓力來源與壓力因應間的關係，選擇以陸洛（1997）的「統整性工作壓力模式」較適合本研究的壓力模式（如圖 2-4），本模式強調壓力感受是連結潛在壓力源與壓力後果之間不可或缺的仲介因數，個人會動用所有的內在和外資資源，而這些內外資

源既可能會影響個人對潛在壓力源的壓力感受，也可能影響壓力感受轉化為壓力後果的可能性和程度。這個模式包含多元的成份，統整了以往工作壓力的理論與研究，以互動的壓力觀為基本立論，涵括了壓力源、仲介 / 調節因素和壓力後果，以呈現工作壓力的整體歷程。

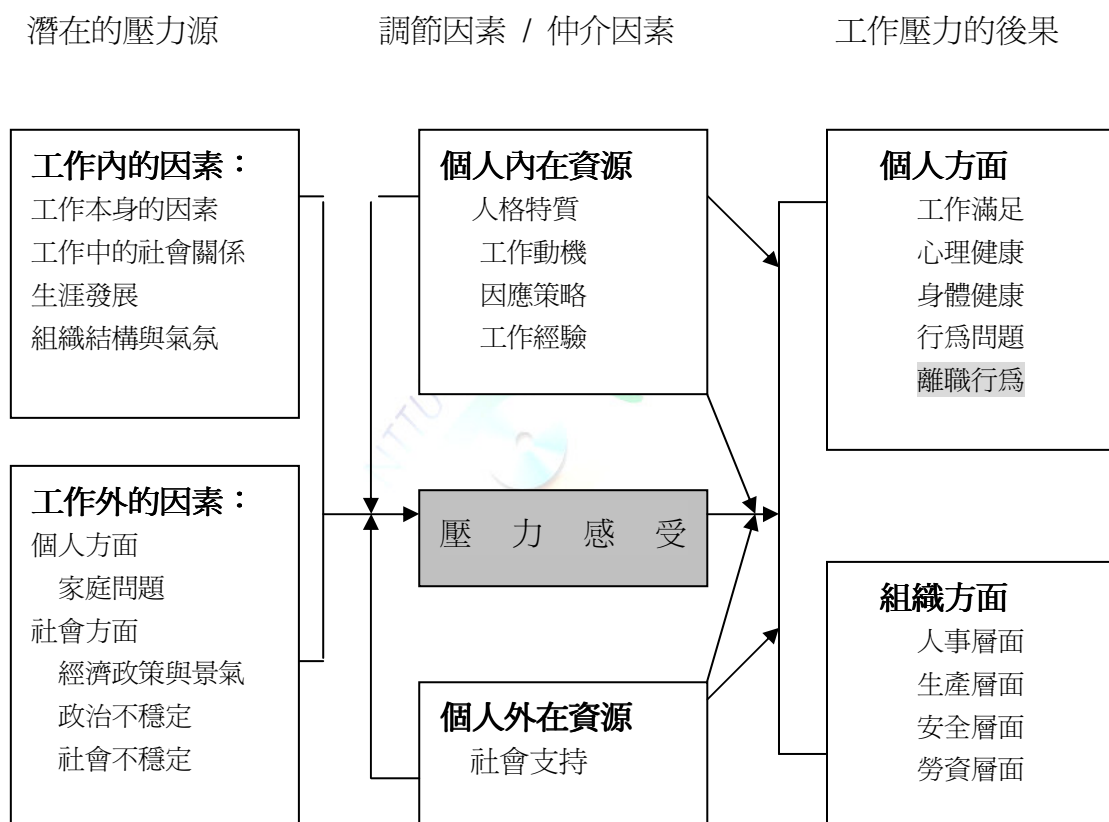


圖 2-4 陸洛的統整性工作壓力模式

資料來源：陸洛，1997

第二節 基層軍官工作壓力之相關研究

綜觀國內對國軍幹部的工作壓力之研究部份，大多是以工作滿意、工作特性及人格特質等變項為操弄基礎，較少以工作壓力及組織承諾部份做探討。整體而言，有關國軍幹部工作適應的研究約側重在工作壓力源與壓力反應及工作滿意度的現況調查。然在國內針對國軍幹部相關的研究，在壓力源的研究較側重工作的內在特性部份，至於 Cooper（1983）所提及的六大項工作壓力（工作特性、組織中的角色、工作上與他人的關係、生涯發展及成就、組織結構與氣氛、家庭與工作的互動介面）較為忽略。在壓力反應方面則強調個人的身心異常反映與困擾的個人特徵部份，較少提及組織症候部份。本研究將相關探討國軍幹部工作壓力相關文獻，依發表時間先後整理如下（如表 2-1）

表2-1 國軍幹部工作壓力相關研究彙整表

作 者	研究對象	研究、論文題目	研 究 結 果
陳忠貴 (2000)	國軍官兵	軍人之個人因素與壓力歷程、身心健康與組織後效間關係之研究	軍人壓力與身心健康、工作滿意等個人層面的反應變項呈負相關。此研究亦針對不同族群之軍人進行比較，個人人格特質對壓力的確會造成直接影響，尤以神經質傾向高的官兵壓力感受愈高，而控制感與因應行為則因役別不同，產生不同效果。在以重要的壓力後效為依變項的回歸分析中發現，壓力感受與神經人格均為顯著的預測因數，且具有最多的解釋力。
林靖祥 (2004)	國軍主財人員	國軍主財人員工作壓力、工作滿意度、工作價值觀與組織承諾之研究	工作壓力、工作滿意度與工作價值觀之間的交互作用，對組織承諾有顯著的影響。此外，工作壓力各因素中，除「對工作輪調的感受」對「組織認同與努力意願」具有正向影響外，其餘各因素對組織承諾皆是顯著的負相關。

表2-1 國軍幹部工作壓力相關研究彙整表（續）

潘江河 (2004)	國軍兵工廠之軍官	軍官人格特質、組織文化、工作壓力與因應策略之研究－以國軍兵工廠為例	此研究指出，工作負荷過度為軍官最大壓力源，主管不可因部屬具勤勉正直特質，任事負責，即經常賦予其任務，亦不能因部屬具情緒敏感性特質，消極推諉，即不放心交付任務，應積極鼓勵其進修，增進其本職學能，使人力資源能平均地充分應用。
黃琇婷 (2004)	空軍後勤軍官	空軍後勤軍官工作壓力、因應策略與工作壓力結果之研究	1.空軍後勤軍官普遍感受到中度壓力存在。 2.空軍後勤軍官對工作壓力的專業諮詢與協助輔導需求高。 3.女性對工作壓力的感受高於男性。 4.已婚者對工作壓力來源的知覺大於未婚者。 5.預備役對工作壓力來源的知覺大於常備役。 6.在工作壓力結果構面上，反應在工作績效上最為明顯，身心狀況次之，而離職傾向最低。 7.工作壓力來源各構面與身心狀況及離職傾向有顯著正相關，與工作績效呈現顯著負相關
嚴振揚 (2005)	國軍心輔官	國軍心輔官工作壓力、社會支援與專業承諾關聯性之研究	1.在工作壓力方面，國軍心輔官以專業知能不足的壓力最高。 2.社會支持與工作壓力呈低度負相關，顯示社會支持略微減緩工作壓力；工作壓力與專業承諾呈低度負相關，顯示工作壓力會略微降低心輔官之專業承諾。 3.社會支持對工作壓力有抑制性的效果，當獲得的社會支持愈多，其工作壓力對專業承諾不再構成負面的影響
林振豪 (2005)	軍訓教官	軍訓教官角色知覺、工作投入與工作壓力關係之研究	1.軍訓教官工作壓力的情形尚佳，其中層面以「人際關係」的表現較明顯。 2.性別、年齡、婚姻、及學校類型會影響軍訓教官對工作壓力的程度。 3.在軍訓教官角色知覺、工作投入對工作壓力的預測方面，以「工作樂趣」、「工作評價」最具預測力。

表2-1 國軍幹部工作壓力相關研究彙整表（續）

張善東 (2005)	國軍監察 幹部	國軍監察幹 部工作壓力 之探討	整體而言，監察幹部之工作壓力稍大，各壓力之大小依序為工作特性、人際關係、生涯發展、工作—家庭衝突及工作負荷，且經研究發現，年齡層在 36 歲至 40 歲與 41 歲至 45 歲之間的監察官所承受的壓力較大於 31 歲至 35 歲之間的監察官壓力；服務年資 1 年以下與 2 至 4 年的監察官壓力感受高於服務年資 4 年以上；中校監察官壓力感受高於上校監察官。
孫敏華、 許如亨 (2001)	國軍官兵	軍中壓力	軍中壓力分為三種類型： 1.軍事情境壓力 士官兵常見的壓力有執勤時間過長、休假不正常、管教方式不公、生活緊張及長期疲勞等。基層志願役軍官壓力有任務執行方式、與長官共事經驗、工作與個人生活平衡、評比調動與升遷、工作性質、長官非理性行為及人際困擾等因素影響。 2.人際壓力 與長官的人際關係對志願役軍士官影響較大，同僚間的壓力以「學長制」的影響較大。 3.個人家庭及其他壓力 志願役軍士官面臨之家庭壓力前三名為「在軍中擔心家人」、「為家人或家中事情煩惱」及「家人住院或生病」。
梁成明、 羅新興 (2002)	國軍志願 役軍官	國軍志願役軍 官工作壓力之 探討	志願役軍官以「生涯發展」之壓力感受最大，其次為「家庭與經濟」，依序則為「角色要求」、「工作本身」與「主管領導風格」。
施蕙華 (2002)	國軍志願 役軍官	職業軍官工作 壓力感受、工 作滿意、離職 傾向與社會支 持之研究	1.針對830 位職業軍官工作壓力感受、工作滿意、離職傾向與社會支持之研究中發現，職業軍官在整體工作壓力感受得分亦低於中點分數，顯示職業軍官普遍認為有壓力存在。 2.志願役預官主要工作壓力源：1.威權領導2.業務太多3.臨時交辦事項太多4.業務不懂，沒人指導5.無所適從6.擔心業務疏失觸法7.工作沒有成效

資料來源：本研究整理

近年來國內學者對國軍人員工作壓力的研究對象包括國軍官兵、主財人員、兵工廠軍官、後勤軍官、心輔官、軍訓教官、志願役軍官、預備役軍官、士官等眾多不同類型及性質的軍職人員，但由研究結果可瞭解，無論是不同類型之軍種、兵科、官階的軍職人員，皆有來自工作特性、階級、人際關係、生涯發展、工作—家庭衝突、工作績效、長官領導風格等方面的壓力，而且工作壓力來源對個人身心狀況及離職傾向均有顯著的正相關。在志願役軍官壓力知覺感受上，在任務執行方式、與長官共事經驗、工作與個人生活平衡、評比調動與升遷、工作性質、長官非理性行為及人際困擾等因素對壓力知覺上影響較大。另依研究結果普遍顯示已婚軍官高於未婚軍官、預備役軍官高於常備役軍官、低階軍官高於高階軍官。

由上述相關研究結論歸納分析後可知軍隊是一個小型社會，當一個人從一般社會跨足到軍中社會會立即感受到壓力，原因就是因為軍隊講求服從命令，是一個科層制度極高的組織，根據統計及學者之研究也顯示軍人之工作壓力不亞於一般行業人員工作壓力，況且服務於海巡機構的軍人因工作性質特殊（亦軍亦警），平日從事岸際及港口治安工作，專業程度高、必須對他人生命負責，危險性較高，其所承受工作壓力更甚一般軍人，這也是本研究所欲探討之原因。

第三節 離職之意涵與理論

一、離職的定義

Miller(1979)認為離職意願乃是指一個人離職念頭與尋找其他工作機會傾向之總和的表現或態度。離職意願是離職行為中一個非常重要的預測變項，其與真正離職間尚有距離，研究者往往以離職意願來取代真正離職行為作為變項，即離職意願是離職行為的「心理前因變項先行事項」，意即個人離職行為決定於其離職意願的強弱。

在離職的相關文獻中得知，「離職」是指員工在組織中某職務上，工作一段時間後，經過考慮，自願失去其原職務，且與原組織完全脫離關係之謂（Mobley, 1977）。

所謂離職，廣義的來說即是勞動移動，是指勞工從一個工作場所移動至另一個工作場所的地域間流動；或是從某一職業轉移至另一個職業的職業間移動；或是從某一產業移轉至另一產業的產業間移動。過去行為學者指出：離職行為基本上是一項個人的選擇行為，與工作不滿足有正相關，而從 1970 年代之後，很多學者提出更多不同影響變數，比如：工作壓力、組織承諾感、個人人格特質、工作機會認知等。

二、離職的型態與原因

（一）離職的型態

Price(1977)以離職行為是否出於個人意願的觀點，將其歸納為自願性離職(voluntary turnover)與非自願性離職(involuntary turnover)兩種類型。

1. 自願性離職

歸屬於因組織因素自願性離職(如不滿工作負荷、薪資、升遷、更佳的工作機會、與主管關係失調、工作的挑戰性等原因，或因個人因素自願性

離職：如健康欠佳、懷孕、生育、遷居、深造等原因，而產生之離職行為。

2.非自願性離職行為

即個人脫離組織的原因是其無法控制的：如員工遭解雇、退休、遣散或死亡而產生之離職。

Price(1977)指出傳統研究將離職研究之重點置於自願性離職，其原因有三：首先是離職現象大部份是自願性離職；其次是理論的構成會因研究對象之同質性而顯得更容易瞭解；最後則是自願性離職及非自願性離職雖各有其不同的決定因素，然相較之下，可以發現許多導致自願性離職的原因均較易為組織所控制。如工作負荷量過大、薪資待遇不滿意、升遷管道不暢通、組織氣氛不佳、主管領導方式等組織因素。

Abelson(1987)則將離職的種類做進一步的分類，他認為一個組織無法完全避免員工離職的問題，於是他根據「個人是否自願離職」及「組織是否可以避免」兩個向度，將之區分成四類，此四向度代表離職行為的成因：

- 1.個人因為組織的某些因素而選擇離開組織，例如因領導、組織政策等因素而離職。
- 2.個人因其本身的一些因素而選擇離開組織，例如婚姻、照顧父母小孩等因素。
- 3.個人因組織的強迫離開組織，如解僱、開除、退休等。
- 4.個人非自願性，而且非受到組織因素的影響而離職，例如個人因生病、死亡、服兵役等原因而無法留在組織內。

許多學者研究指出離職意願對離職行為具有相當大的預測力，然而在實際調查離職行為有諸多困難的情況下，大都以離職意願變項代替實際的離職行為研究。

（二）離職的原因

由於人之生老病死，以及各種客觀環境的改變，使得人在進入組織後，就可能因各種問題而離開組織。而下述兩種主要情況的變化，可以說明離職的主

要原因：

1.勞動市場變化因素

(1) 人力高齡化傾向

人力高齡化之所以成為問題，是因為高齡者的體力及對新知識、技能的接受度遠落於年輕人之後，這點卻和企業提高生產目標有著直接的關係。而高齡者在組織中擔任較高職責的結果也妨礙了組織的活性化，並導致年輕人的士氣低落；但是高齡者處事穩健，並擁有豐富的辦事經驗，卻也是企業或組織所不能輕忽的。因此如何處理高齡的人力，是很重要的課題。

(2) 人力高學歷趨勢

由於教育普及，使得教育水準的全面提升，然而這些受過高等教育的知識份子，常常對工作或職務的期望會有所差異，因此離職的傾向也會比較高，不但增加組織的費用，也影響到組織的氣氛。

(3) 挖角問題

由於企業的不斷擴張，自己培訓人才的速度已經不符合需求，因此通常採取至別家同類型的組織中挖掘人力，不但影響了企業倫理，同時也嚴重影響了公司的組織管理。

(4) 經濟景氣的影響

通常經濟景氣的時候，公司的活性、積極等方面都相當的活潑，而一旦經濟衰退，人事調整常常是減低成本、增加績效的手段，因此員工的自動及非自動離職隨即產生。

2.個人與組織關係

影響組織變動的基本因素是員工本身，其次是組織。之所以會造成離職的情況，可歸納為下列幾項原因：

(1) 待遇不合理或不能滿足個人或家庭的生活需求。

(2) 工作量與時間超過個人負荷。

(3) 工作環境不良，昇遷管道不佳。

- (4) 組織內部不融洽，員工對組織缺乏信心。
- (5) 員工無法滿足公司的規定或組織的要求。
- (6) 家庭環境的因素或個人身心問題。

三、離職傾向的定義

離職傾向是在產生離職行為前的心理狀態，Mobley(1977)認為員工經歷了不滿足以後的下一個步驟是離職念頭，而離職傾向則尾隨在好幾個其他步驟（例如，離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會等）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。本研究所採取離職傾向的觀點是離職前的最後思維，包含離職意願、能力與計畫，可有效預測離職行為，以使組織預作準備或安撫留任。組織相應作出的調整行為是人力資源管理中留才的最終步驟。

在海巡機關，常備役軍官服滿法定役期（六至八年）、預備役軍官服滿法定役期（三至五年）即可辦理退伍（離職）。而近幾年基層海巡軍官退伍比率不斷增加，每年在不斷的徵募人員並投入相當教育訓練人力與經費下，當渠等人員役期服滿卻未繼續留營（離職）者比例甚高，造成海巡機關人員素質無法有效提昇並且持續損耗訓練與招募時間、費用，在人力管理及運用上影響甚大。

四、離職的理論模式

員工離職之相關理論研究很早便已開始，各研究學者也發展出各種不同的離職理論模式，各自採用不同的觀點及選取不同的研究變項來討論離職，本研究因探討志願軍官在海巡職場中的工作壓力並如何影響離職意願，因此以Parasuraman & Alutto（1984：2,333）工作壓力與離職的成因影響模型圖（如圖2-5）最符合研究方向故採用之。

這個系統模型提到幾個變數間的關係，模型的流向是單向的，沒有彼此間的相互因果關係。其中前後關係變數、角色相關變數和個人特質等屬於外變項，其餘則是內生變項，而工作壓力又是第一層的內生變項，分別受到前後因果關係變

數、角色相關變數和個人屬性等前置變項的影響。績效最直接受到壓力感的影響；工作滿足和組織承諾是離職最接近的決定因素；工作壓力和外因變項是直接影響績效和離職的主要原因。

因本研究主要探討海巡機關志願役軍官工作壓力的來源與影響離職傾向的因素，因此對於工作壓力如何影響績效及工作滿足、組織承諾等部分未列入研究項目中予以探討。

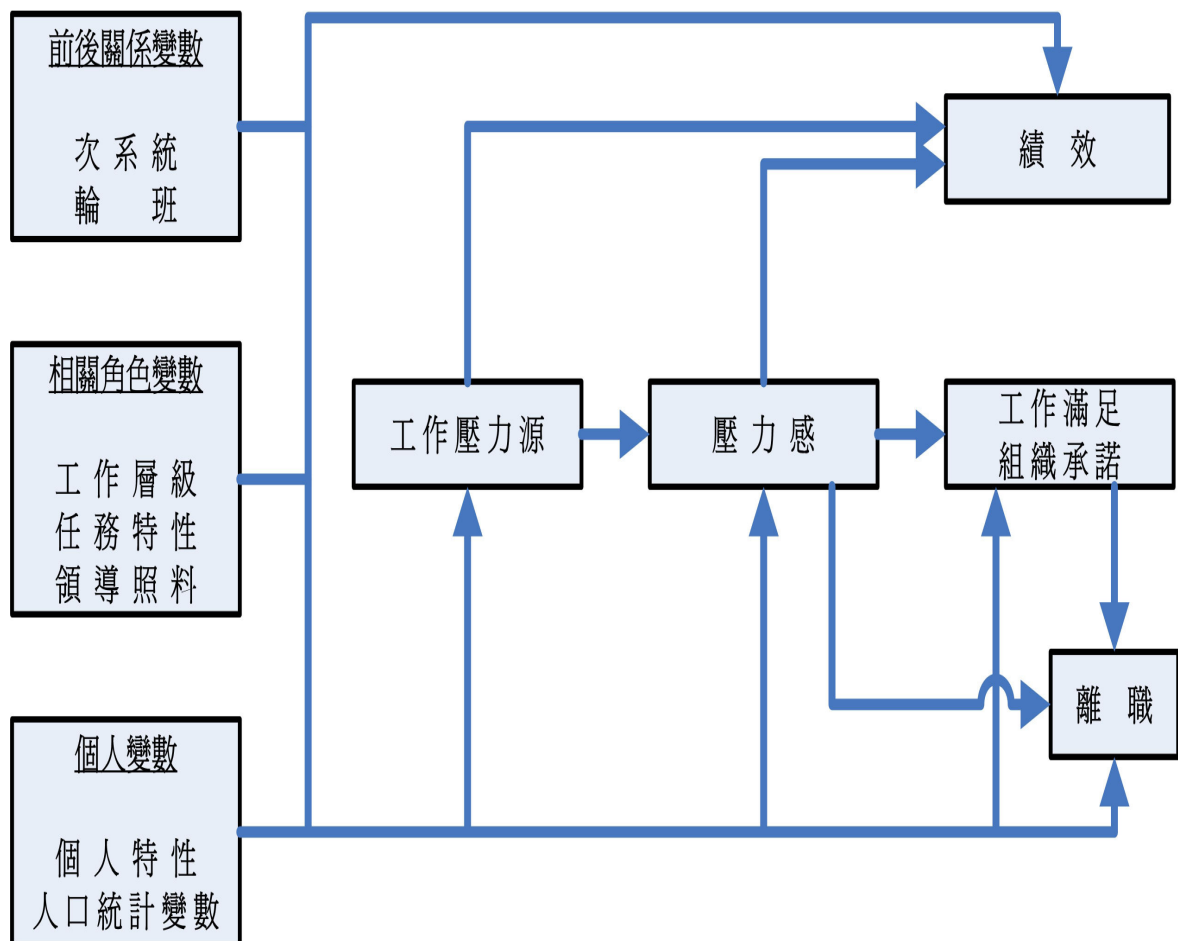


圖 2-5 Parasuraman & Alutto (1984) 工作壓力與離職的成因影響模型圖

資料來源：Parasuraman & Alutto 1984

第四節 海巡機關工作任務概況

一、海巡機關組織概況與特性

海岸巡防機關成立之目的，在維護海域及海岸秩序，以確保人民命及財產安全，其組織體系權衡納編機關之法制淵源相容、人員交流管道、國家財力負擔、既有權益保障等現實因素，並考量海岸巡防機關人員執勤時具司法員警身分，肩負執法重任，戰時依行政院命令納入國防軍事作戰體系等特殊屬性，構成海岸巡防機關組織系統。

南部地區巡防局為執行法定職掌，設巡防科、檢查管制科、情報科、後勤科、通電資訊科、勤務指揮中心等 6 個業務單位及秘書室、人事室、會計室、督察室等 4 個輔助單位，並依地區性質及實際需要，設六個機動查緝隊、三個岸巡總隊、六個大隊、二個外島指揮部（東沙、南沙），其中岸巡總、大隊、指揮部(含)以下單位（安檢所、機動巡邏站）均屬軍職，所需人力以兵役人員充任，執行海岸地區巡防勤務。

海巡機關組織特性與員警機關類同，係以執法為主，惟因人員組成有軍、警、文及海關人員，故造就多元的海巡組織文化，而岸巡單位人員組成以軍人為大多數，所以也充滿國防軍事單位管理的色彩。在組織架構上，總隊、大隊住下直接轄屬的就是分駐在各商（漁）港的安檢所，因安檢所分散於各岸際港口，大都地處偏遠、交通不便，總隊、大隊在指揮督導及支援上較一般行政機關需多耗費人力、物力及各項資源；在人員管理上，因義務役人員素質參差不齊、訓練不易且退補頻繁，幹部在管理工作方面明顯吃重；另在勤務執行上，防杜走私、偷渡是海巡機關主要工作，但時下資訊發達，犯罪手法層出不窮，海巡人員本職專業學能亦應與時俱進才能有效發揮功效。

二、海巡機關掌理事項

依據「行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則」第 3 條之規定，海巡機關掌理下列事項：

- (一) 執行入出海岸管制區之檢查、管制事項。
- (二) 執行海岸、非通商岸之查緝走私、防止非法入出國事項。
- (三) 協助執行通商口岸之查緝走私、防止非法入出國事項。
- (四) 執行船舶及其他水上運輸工具非法進入海岸地區之管制及處理事項。
- (五) 執行海岸犯罪之偵防及警衛、警戒等事項。
- (六) 執行海岸及漁、商港之安全檢查事項。
- (七) 執行海岸涉外事務之協調、調查及處理事項。
- (八) 維持通信、電子(含雷達)、光電、資訊等設施、系統運及電(網)路調整建議等事項。
- (九) 執行查緝走私、防止非法入出國及反滲透情蒐等事項。
- (十) 其他依法應執行或協助之事項。

由上述海巡機關掌理事項，又根據以往發生的海巡工作案例，如人員執行船舶安檢不慎落海或遭船主暴力威脅、巡邏時發生交通意外或不慎落海、漁村拒賣海巡單位食物及休假時遭私梟圍堵等事件都時而發生，顯示海巡工作是具有高危險性的職業。

三、海巡機關勤務工作內容

海巡勤務之方式，係泛指達成海岸巡防任務之一切手段或方法，依「海岸巡防勤務實施要點」規定，區分為值班、守望、巡邏、檢查、備勤等五項，另就實務而言，尚包含埋伏、圍捕攔截、犯罪偵查、逮捕人犯、雷達監控等勤務。茲就五項基本巡防勤務方式說明如下：

(一) 值班

值班係於巡防勤務執行機構內設置值勤台，由執勤人員值守之，以執行通訊、聯絡、傳達命令、通報、報告及處置緊急情況等勤務為主。值班人員負責巡防勤務機構內一切警戒、安全維護、命令傳達及狀況通報工作，並

受理民眾報案等對外接觸事宜，為巡防機構之代表，須全天候循環不斷，值守執勤台，以適時處理各有關事項。

(二) 守望

守望勤務其執勤地點多位於制高點或有利監控之位置，其目的主在執行海面、港區及巡防艦、艇、船與廳舍之監視、觀測、警戒及連絡工作。

(三) 巡邏

巡邏勤務係於管轄區內，由執勤人員，循指定之巡邏區(線)依法執行檢查、取締、盤查、緊追、驅離及其一般巡防勤務。巡邏並非漫無目的巡察，必須掌握轄區狀況及各種可疑情資，規劃巡邏區(線)，藉由巡防人員循環不停的巡邏查察，期產生嚇阻作用，達到預防犯罪之目的。

(四) 檢查：區分為一般檢查、安全檢查、路上檢查及登臨檢查等四種。

1.一般檢查

對進出海域、海岸、河、非通商口岸及航行領海內之船舶或其他運輸工具及其載運人員、物品，有正當理由，認有違去之虞時，依法實施檢查。

2.安全檢查

進出通商口岸之船舶、人員、車輛或其他運輸工具及載運勿品，有正當理由，認有違反安全法令之虞時，依法實施安全檢查。

3.路上檢查

巡防勤務機構人員為執行查緝走私、非法入出國事項，有事實或情報足認該地點經常有犯罪或非法入出國者出現，為逮捕人犯或有緊急情況時，於最靠近進出海岸之交通道路，由執勤人員對過往之人員與車輛或其他交通工具，執行攔阻、詢問、核對身分之檢查及放行。

4.登臨檢查

對航行海域之船舶或其他水上運輸工具及其載運人員、物品，認有違反相關法令或影響安全之虞時，依法實施登臨檢查。

5.備勤：

備勤亦稱機動待命人員，其係巡防勤務機關中保留適當人員，於勤務單位內整裝待命，由幹部編組指揮運用，以因應突發狀況之機動支援或臨時勤務之派遣。

海巡基層機關在執行勤務時會因轄區特性、人力現況及重點任務做適當調整，但目前安檢所人力因國防部兵役縮減政策影響，義務役兵員補充均顯不足，另勤務採取二十四小時輪值服勤，每人每日平均值勤時間大約為八至十二小時，如果人力無法滿足時將造成海巡人員更加工作疲累。此外，勤務種類繁多，人員素質不齊，專業訓練不足等同時也造成組織運作上的困境，故擔任海巡幹部需負擔更重的責任，本身的工作能力與專業領導也更形重要，其所承受之工作壓力亦可想見。

四、海巡機關基層軍官職務介紹

為瞭解海巡軍官之職務特性，對南巡局所屬總隊¹、大隊²軍官人員編制職務依階級及職別（指揮職、幕僚職）實施分類並簡明摘述其工作特性，以利研究深入探討（如表 2-2）：

¹ 依「行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則」，岸巡總隊隸屬於地區巡防局管轄，總隊長編制為上校，單位編制計有總隊部、勤務中隊、各漁港安檢所及機動巡邏站，管轄範圍依縣市行政轄區、海岸線距離、岸際地區治安狀況、漁港數量等劃分，通常為 30-100 公里之間，編制人員依單位編制狀況大約於 350-600 員之間不等，現員因兵員補充關係大約為編制數之 60%—80%。

² 依「行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則」，岸巡大隊隸屬於地區巡防局管轄，大隊長編制為中校，單位編制計有大隊部、勤務中隊、各漁港安檢所及機動巡邏站，管轄範圍依縣市行政轄區、海岸線距離、岸際地區治安狀況、漁港數量等劃分，通常為 30-100 公里之間，編制人員依單位編制狀況大約於 350-600 員之間不等，現員因兵員補充關係大約為編制數之 60%—80%。

表 2-2 海岸巡防機關總隊、大隊軍官職務分類表

海岸巡防機關總隊、大隊軍官職務分類表				
職 別	指揮職		幕僚職	
階 級	總隊	大隊	總隊	大隊
上校	總隊長			
中校	副總隊長、參謀主任、勤指主任、所長	大隊長、副大隊長、所長		
少校	所長、副所長	所長、副所長	巡防官、後勤官、人事官、心輔官、通資官	
上尉	中隊長、所長、副所長、小組長	中隊長、所長、副所長、小組長	巡防官、後勤官、行政官、通資官	巡防官、後勤官、人事官、心輔官、行政官、通資官
中尉	副中隊長、所長、副所長、小組長、區隊長、組長	副中隊長、所長、副所長、小組長、區隊長、組長	巡防官、後勤官、人事官、心輔官、行政官、通資官	巡防官、後勤官、人事官、心輔官、行政官、通資官
少尉	副所長、小組長	副所長、小組長		
附註	1、總隊、大隊之區別主要在於主官編階為上校或中校，總隊幕僚人員編階多為少校，大隊幕僚人員編階均為上尉、而總隊所負責轄區大多為重點地區。 2、總隊、大隊軍官在編制上最低為中尉階，少尉軍官初任職時均佔中尉職缺。 3、所長職務依安檢所編制大小，區分中校、少校、上尉、中尉等編階之所長。 4、本表係以志願役軍官實際所擔任現階職務製作。			

資料來源：本研究整理

(一) 指揮職

- 1.中校：依軍官陞遷各階停年標準，中校軍官均服役達十二年以上，區分主官及主管職務，大隊長為主官指揮職，副總（大）隊長、參謀主任及安檢所所長為主管職務，協助單位主官使組織運作順遂，其中安檢所所長職責與員警機關派出所主管類同。
- 2.少校：依軍官陞遷各階停年標準，少校軍官至少已服役八年以上，主要擔任岸巡大隊參謀主任、勤指中心主任、安檢所所長及副所長職務。
- 3.上尉：依軍官陞遷各階停年標準，上尉軍官至少已服役四年以上，主要擔任大隊中隊長、安檢所所長職務。
- 4.中、少尉：依軍官陞遷各階停年標準，中、少尉軍官除因故無法停年屆滿晉陞上尉者外，一般服役時間均在四年以內，主要擔任大隊所屬中隊區隊長、安檢所副所長及小組長職務。

擔任海巡機關指揮職人員，通常本身在海巡專業學能、領導統禦等方面須具一定水準，始能有效領導所屬、創造績效，由於需負單位全般責任，一般而言，其工作重點大略有人員及裝備管理運用、勤務編排、工作績效等。

(二) 幕僚職

- 1.少校：主要擔任岸巡總隊幕僚，依職務類別從事人事、後勤、巡防（海巡勤務）、行政、通信資訊等業務工作，平日除業管工作推展外，尚須輪值單位值日官及督導所屬各安檢所之業管工作及海巡勤務。
- 2.上尉：主要擔任岸巡大隊幕僚，依職務類別從事人事、後勤、巡防（海巡勤務）、行政、通信資訊等業務工作，平日除業管工作推展外，尚須輪值單位值日官及督導所屬各安檢所之業管工

作及海巡勤務。

- 3.中、少尉：主要擔任岸巡大隊幕僚，依職務類別從事人事、後勤、巡防（海巡勤務）、行政、通信資訊等業務工作，平日除業管工作推展外，尚須輪值單位值日官及督導所屬各安檢所之業管工作及海巡勤務。

擔任海巡機關幕僚職人員，須具備本身承辦業務的專業性，要協助主官達成任務，除能表達專業意見外，也要發揮計畫、督導的功能，才能展現工作績效。



第三章 研究設計

本章主要的目的在說明研究方法與研究的程式，全章區分為八節，第一節研究架構，第二節研究取向與流程，第三節研究方法，第四節訪談對象，第五節研究的信效度，第六節訪談工具，第七節資料處理與分析，第八節研究倫理，以下將分別敘述之。

第一節 研究架構

本研究以海巡基層志願役軍官的工作壓力及離職傾向為焦點，探討海巡基層軍官面對工作壓力時，如何調適因應及影響離職傾向情形。研究架構從海巡基層志願役軍官角度出發，藉由回答工作壓力現況、因應作法及留營意願等問題，以瞭解實際情形並實施歸納分析，最後提出相關結論與建議。故依據前述之研究動機、研究目的並經由文獻探討，復對以往相關之研究與理論加以整合、分析，進而提出本研究之研究架構如（圖 3-1）所示：

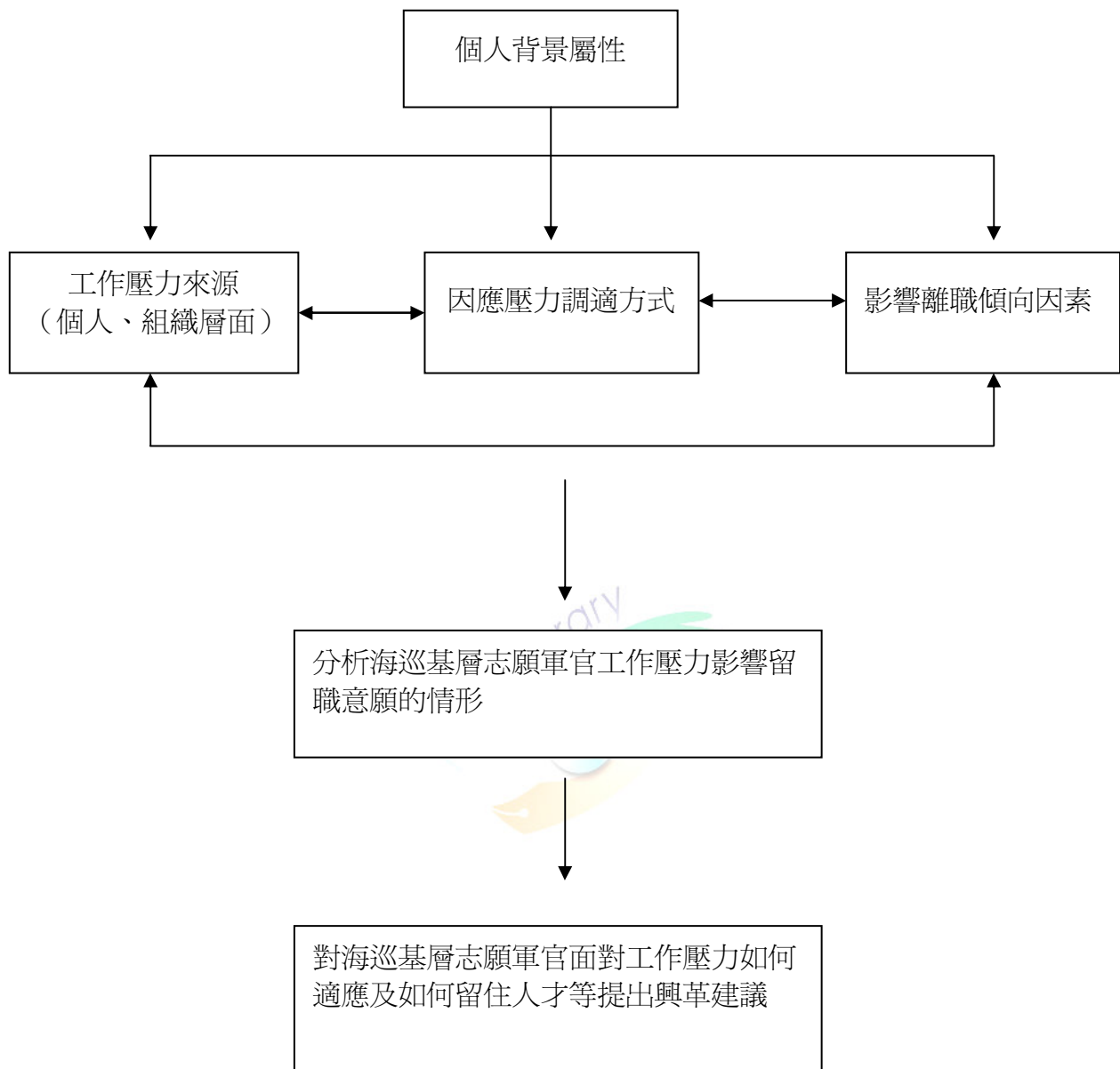


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究取向及流程

一、研究取向

質性訪談是社會科學研究中最廣泛運用的收集資料的方法之一，本研究採用深度訪談法的原因，不在於做一般化的推論，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著與受訪者彼此的對話，得以獲得、瞭解及解釋受訪者個人對社會事實的認知。

本研究旨在以海巡基層志願役軍官本身觀點，來探討志願役軍官在海巡職場的工作壓力及影響留營意願之因素，包括個人變項、個人特質、家庭生活、職務陞遷、長官領導風格、任務要求、工作環境、組織文化、因應策略及離職傾向原因等，期能以受訪者的經驗、經歷、想法，去發掘實際所面臨的問題與困境，且海巡軍官對職場工作之經驗與感受並非靜態現象，而是具有生命力且持續進行的動態過程，若採用量化研究並不能探索其心路歷程之本質，也無將其經驗感受完整呈現，基於此研究特性及上述原因，本研究採質性研究取向，採以半結構方式進行，以建立研究者與受訪者之間的信任對話。總之，研究者將針對本研究議題，選擇此最合適之研究方法並透過有系統的訪談資料蒐集和分析，以研究結果發掘並發展出合理之論述。

二、研究流程

本研究以海巡基層志願役軍官作為研究對象，以深度訪談的方式去探究工作壓力與離職傾向的情形，研究流程包含三個階段；第一階段包括：研究者與論文指導老師討論研究主題、研究之方向、受訪對象、研究大綱等，並參考相關之著作、期刊、研究論文等資料之蒐集與探討，以作為本研究之理論基礎。

本研究在完成論文計畫書，並經指導委員們之審查與通過後；第二階段完成訪談大綱修正及進行受訪對象之聯繫並作深度之質化訪談，接著完成訪談資料之彙整、謄寫。第三階段將彙整完成之訪談資料作整理與分析，求取真實呈現之訪談結果，並將所得之結果做成結論與建議，提供相關之單位與人員作參考，本研究之流程圖（如圖 3-2）所示：

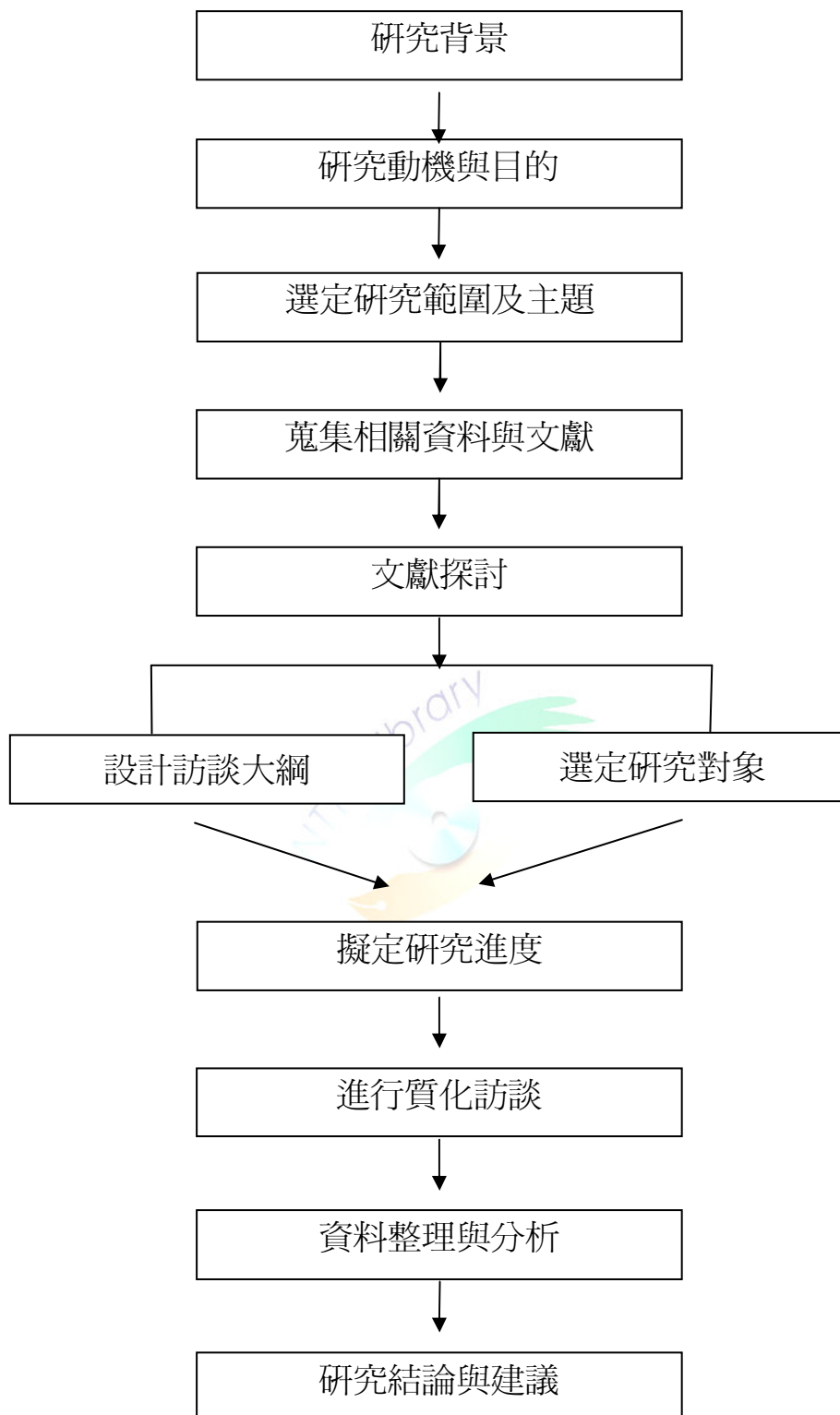


圖 3-2：研究流程圖

第三節 研究方法

為完整呈現目前海巡志願軍官在工作壓力及離職問題之情形，採取「質性研究方法」建構本研究，並將之定位於探索與解析性研究。而質的研究方法是以研究者本人為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究、使用歸納法分析資料和形成理論、通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動（陳向明，2004），本研究採質化研究進行，以文獻分析法及深度訪談法為主要之研究方法，來瞭解海巡基層志願軍官工作壓力與離職傾向的實際情形，進而歸納分析問題並提出相關興革建議。茲將研究方法的採取與研究步驟的設計分別簡述如下：

一、文獻分析法（Literature data review method）

本研究參酌前人研究的論述，作為研究者研究相關理論之主要參考，其中壓力、離職理論模式及研究面向之探討，相關國軍軍官工作壓力暨員警工作壓力之研究、離職意涵與海巡人員工作壓力之因果關係等，均是本研究立論之依據，不但彌補了研究者主觀論述上之不足，也從前人研究之結果對照出與本研究不同之處，進而將其歸納並分析海巡機關基層志願役軍官工作壓力，資料來源仍以一、期刊、國家圖書館-全國博碩士論文資訊網或相關文獻等。二、學術刊物或相關之研究報告。三、相關書籍、文章、報刊雜誌等為主要參考資料來源。因此，本研究採之文獻整理與分析的方法，除蒐集上述相關資料外，並以海巡機關組織概況、工作特性等等資料剖述，作為本次研究之理論基礎，進而提出海巡機關基層志願役軍官工作壓力來源、調適因應之道及如何留住海巡人才之方法。

二、深度訪談法（In-depth interviewing method）

Patton（1990）以為，質性訪談建立在假定他人的觀照是有意義的、可知的，可以呈現其本質的。訪談的目的，是去瞭解受訪者心中的想法是什麼？他們看待問題的角度及對問題所作的解釋，甚至可以瞭解受訪者的所思所想和情緒的反應

，他們工作經驗中曾經面臨或遭遇到的問題及他們行為所隱含的意義。而這些是他人無法直接觀察到的事件。這些無法觀察到的事件包括：感受、想法、知覺、先前發生的事情、及對事情賦予的意義等，而訪談則允許研究者進入到受訪者真實的內心之處。

因本研究主要目的在探討海巡機關中志願役軍官工作上之壓力與離職傾向，為深入瞭解研究對象在海巡職場中所面對工作壓力及離職情形，本研究採用深入訪談之方法，以半結構式訪談即以「訪談大綱」以受訪者個人為中心來進行訪談，使用一種對話與流動式的研究方法，期能獲得內容是豐富、多樣與多層次且完整的答案，也就是先找出問題徵結所在後，得以採取有效抒壓措施及留住人才方法。



第四節 訪談對象

就訪談對象選擇而言，質化是要找對議題有足夠瞭解的人，且不刻意強求代表性，屬非隨機抽樣，因為訪談人數沒有侷限，因此，質化訪談是取決於議題與研究目的而定。

研究者在海巡單位服務已十六年，曾歷練海巡基層單位之領導、幕僚職務，對海巡工作特性甚為瞭解，另因具備人事工作及諮商輔導之學資及經歷，也熟悉基層單位人員相關工作壓力情形，故本研究在樣本取樣上須以願意參與本研究且具有海巡工作經驗並能提供具實看法及意見之人員為研究者主要的邀請對象，且為了儘量達成研究目標，考量研究範圍為南巡局所屬本島的六個總、大隊，瞭解不同職務類型，不同承辦業務，不同海巡工作資歷等原因所造成的差異看法，因此訪談對象的取樣在考量每人的壓力知覺不同，及工作年資長短、工作環境及承辦業務不同等均會影響壓力感受及離職傾向的情形下，研究者依據上述原則採取受訪者以能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」者為主，而選擇對十二人接受訪問，希望藉此能瞭解到面臨工作壓力情形及如何因應紓解自己本身所承受之壓力。

在與訪談對象聯繫說明研究的主題並徵詢渠等同意後，由研究者主動與受訪者邀約並確定時間以進行深度訪談。預計受訪者將於該服務單位辦公室進行訪談，每位受訪者訪談使用時間約 2 小時。本研究的受訪者基本資料如表 3-1：

表 3-1 受訪者基本資料表

受訪者代號	年齡	服役年資	階級職務	受訪者特點	役別	婚姻狀況
A	38 歲	16 年	中校大隊長	常備役軍官，官校畢業，曾任少校、尉級領導職及幕僚職務，海巡工作經驗豐富。	常備	已婚
B	37 歲	14 年	中校所長	常備役軍官，大學畢業，曾任少校、尉階領導職及幕僚職務。	常備	已婚
C	34 歲	12 年	少校所長	常備役軍官，官校畢業，曾任尉級領導職及幕僚職務。	常備	已婚
D	32 歲	11 年	少校所長	預備役軍官，大專畢業，曾任尉級領導職及幕僚職務。	常備	已婚
E	33 歲	10 年	少校巡防官	預備役軍官，大專畢業，曾任尉級領導職及幕僚職務。	常備	已婚
F	32 歲	9 年	少校後勤官	常備役軍官，官校畢業，曾任尉級領導職及幕僚職務。	常備	已婚
G	29 歲	8 年	上尉所長	預備役軍官，大專畢業，曾任大隊幕僚職務。	預備	已婚
H	28 歲	6 年	上尉後勤官	常備役軍官，官校畢業，曾任安檢所所長職務。	常備	未婚
I	27 歲	5 年	上尉人事官	預備役軍官，大專畢業，曾任安檢所所長職務。	預備	已婚
J	26 歲	4 年	中尉所長	預備役軍官，大學畢業，曾任安檢所小組長職務。	預備	未婚
K	25 歲	3 年	中尉副所長	預備役軍官，大學畢業，曾任安檢所小組長職務。	預備	未婚
L	25 歲	3 年	中尉巡防官	預備役軍官，大學畢業，曾任安檢所小組長職務。	預備	未婚

資料來源：研究者整理

第五節 研究信度與效度之檢測

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

一、控制質性研究的信度與效度的方法

(一) 有效性(credibility)

有效性就是內在效度，指質性研究資料真實的程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的。有五個技巧可以增加資料的真實性，就是：1.增加資料的確實性，方法包括研究情境的控制、資料的一致性、資料來源多元化。2.研究同儕的參與討論。3.相異個案資料的蒐集。4.資料蒐集上有足夠的輔助工具。5.資料的再驗證。

在研究期間與受訪者進行深度訪談的過程中，以尊重的態度、同理心的感受，認真的用心去傾聽，俾得到受訪者完全的信任，促使在訪談過程中，受訪者願意忠實的、毫不保留的表達自己本身之經驗。在訪談對話中，適時分享彼此心得及閒話家常，可以建立和諧良好互動關係，並期蒐集到受訪者真實想法的內心感受與切身經驗。對訪談回來整理資料時發現疑問，可再透過電話或電子郵件進行細項問題的再確認，以確定所得到的資料無誤，能更貼近受訪者之真實經驗。

本研究在實地訪談中，均要誠懇的徵求受訪者同意予以錄音，受訪者皆願意配合。因此，在資料蒐集的過程，皆採全程錄音的方式，以確保訪談時的原音重現且可反覆傾聽，加深訪談內容的確實性。在訪談結束後，為避免因時間的耽擱使記憶模糊造成資訊遺漏或錯誤，也盡量於當天即刻完成逐字稿的謄寫工作，希望盡最大的努力可以真實地反應研究對象所建構的事實，真正得到所希望的訪談資料，增加資料的真實性。

(二) 可轉換性(transferability)

可轉換性就是外在效度，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的做資料性的描述與轉換成文字敘述，增加資料可轉換性的技巧為深厚描述。受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者能謹慎地將資料的脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料。

本研究撰寫的過程中，文章呈現的方式與詳盡程度，文字陳述將是重要關鍵。研究者除了忠實記錄訪談情境與內容，並力求逐字稿能完整重現訪談過程，詳細描述研究歷程，使本研究過程能嚴謹且透明化，並對受訪者之相關背景加以描述，以幫助讀者能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性。

(三) 可靠性(dependability)

可靠性就是內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性。因此，如何取得可靠性的資料，乃研究過程中運用資料蒐集策略的重點。研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。

在研究期間有任何疑惑產生，研究者都應與受訪者進行確認，以確保資料的正確性。本研究在訪談過程中，透過合適的眼神、口語或肢體動作來表達對受訪者之專注傾聽與尊重，並對受訪者言語中的疑點加以問清楚，以確實掌握資料的可靠性。同時，在每次訪談後，反思在訪談中的得與失，予以檢討並改進缺點。除了與指導老師討論外，也閱讀質化訪談的書籍來增進訪談技巧。

(四) 可確認性(confirmability)

可確認性就是研究結果的「中立性」與「客觀性」相當，係指研究者對研究資料不加入個人的任何價值判斷，因此在取得資料後，在研究過程中如有任何疑問產生，研究者不可以自己的想法或邏輯推敲，而是要與受訪者再進行確認，以確保資料的正確性，且在整個研究過程中，被訪談者針對問題所作之敘述與觀點，為本文研究之依據，絕無個人意見之加註，以確保整個研究之中立性與客觀性。

二、信度與效度之檢測

為避免研究者研究分析資料時，陷入主觀的困境，產生研究內容遭質疑為只

不過是自說自話的窘境，因此除了研究者、受訪者的觀點外，還需要其他中立第三者的觀點，經過這樣形成一個三角檢定（triangulation）來分析資料會使研究的結果較為客觀可信。

三角測量係指研究者利用許多資訊與資料的來源，例如，當主題開始從深度訪談、文本分析或參與觀察產生時，對於這些資料採取交互檢核（cross-checked）以證實與檢查這些資料的正確性，並檢測不同行動者對既定事件的知覺，如此可以確保交互檢核與資料證實的可能性。

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

本研究資料來源有訪談資料、觀察資料、文獻資料等，在取得前述資料後，與指導教授或同儕或其他研究者進行資料分析及討論，比較檢驗對同一事物觀點之不同，減低研究者偏見，增強了資料間相互的效度檢驗，對研究結果進行討論與詮釋時，應用多元理論觀點來詮釋，使研究的結果獲得客觀且具信度與效度。

第六節 訪談工具

一、研究者

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

在本研究中，研究者所具備的角色包括：研究者及資料分析者的角色。而研究者在海巡機關服務已近十六年，對各項海巡工作及人事業務多有承辦及接觸，因此具有本次研究所需具備的實務經驗。

二、錄音器材與訪談備忘錄

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

三、訪談大綱

為了使訪談更具彈性，本研究採半結構式的訪談大綱，研究者針對主題「海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究－以南部地區巡防局為例」，所擬定之訪談大綱如附錄。

訪談內容為建立專家效度，訪談大綱於研究者初步擬定後，於九十六年十至十一月間分別請五位具有教育理論背景之學者與實務經驗豐富之專家提供修正意見與建議，以確定訪談內容之適當性，其中有關專家部分現職均為海巡機關人事部門主管及南巡局正、副首長為主，專家學者名單如表 3-2 所示：

表 3-2 專家學者效度名錄表

編號	姓名	身份	現職服務單位
1	李玉芬	學者 專家	國立台東大學 教授
2	吳宇櫻	專家	行政院海岸巡署人事處 科長
3	郭健民	專家	海巡署海岸巡防總局人事室 主任
4	楊麗川	專家	南部地區巡防局 局長
5	謝大霖	專家	南部地區巡防局 副局長

資料來源：研究者整理

四、訪談程式

- (一) 訪談前，閱讀訪談方法之相關資料，以及與訪談主題有關的文獻資料，事先熟悉訪談資料的內容。
- (二) 擬具訪談題綱，依據本研究的研究目的，將欲探討之問題涵蓋於題目中，徵求受訪對象之同意於訪談時進行訪談內容之錄音，藉以增加研究之效度。
- (三) 取得受訪者的同意後，使用訪談工具紀錄訪談內容，同時表示僅作學術研究用途，以及遵守研究倫理。
- (四) 以電話或電子郵件聯繫受訪者對訪談時間、地點加以確認，並告知本次訪談之目的及全部訪談過程所須之時間（約二小時）。

(五) 訪談前，先將訪談題綱分送欲訪談之對象，使受訪者對訪談問題能預先瞭解，以便訪談時能夠充分表達意見。

(六) 實施訪談：依據訪談題綱與實際情況提出問題、保持中立的立場進行訪談及速記，並以錄音機錄音。

(七) 訪談後製作訪談紀錄、整理訪談內容。

五、質化訪談前趨性測試

在研究對象選定後先做前趨性測試，乃學習研究方法中量化測試之方法，其用途在於求取其信效度是否足夠，本測試先選定兩位受訪者接受前趨性測試，以此審酌並修正訪談指引，瞭解在訪談過程中會遇到那些容易中斷受訪者思維的問題，那些是受訪者不易理解的語彙，研究者在訪談過程中如何引導，讓受訪者知無不言，言無不盡，將內心所想真實的表達出來。

訪談對象第一位是少校安檢所所長，官校畢業，代號 C，其從事海巡基層工作十二年餘，對海巡工作熟稔，對質化訪談問題內容熟悉，有其海巡工作經歷上之深度及廣度，初受訪談，即能掌握問題核心，侃侃而談並能具體且有系統之陳述，對錄音訪談亦不排斥，且能事先針對問題先行瞭解並充分做準備，測試過程順利，內容豐富，有其個人實務經歷上之見解。

訪談對象第二位是中尉巡防官，大學畢業，代號 K，其從事海巡工作約 3 年時間，對海巡大隊工作具一定熟悉度，對訪談問題之內容亦能熟悉且做準備，所以在錄音訪談時即能很快針對問題提出回答，其對能參與本次研究不排斥，頗能暢所欲言，回答問題亦能切合問題核心。

第七節 資料處理與分析

本研究係針對南部地區巡防局所屬總、大隊基層志願役軍官為對象來進行深度訪談，擬個別訪談十二位志願役軍官，將所蒐集到的訪談資料加以整理、分析、詮釋，藉以呈現所發現及探討之結果，本次研究之步驟分述如下：

一、資料處理

研究者資料處理步驟如下：

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

二、資料分析

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

(一) 資料編碼

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

(二) 資料整合

研究者將以錄音方式蒐集訪談對話，儘量使受訪者之原音重現，再反覆閱讀逐字稿內容，逐句或小段落檢視資料的內容，並將重要的句點標記，列出資料中

所呈現的主題或概念，在概念化後以適當名詞命名。將個別概念資料予以整合，選取具有代表性的句子作為例證，並加註個人的看法與見解加以詮釋。

（三）資料分類

本研究係探討工作壓力及離職傾向，並以個人變項、家庭生活、薪資收入、職務陞遷、長官領導、任務要求、工作環境、組織文化等面向來訪問受訪者，故訪談問題亦以此延伸，訪談資料將以此分類。

（四）資料分析

資料分析的步驟先從閱讀原始資料開始，讓資料說話，然後將資料打散、賦予概念和意義並予重組，接著再抽取那些能夠最有力回答研究問題的資料，將其分類並逐一說明分析，以瞭解海巡基層志願役軍官工作壓力來源、面對壓力時之調適因應之道及如何影響離職傾向。

三、結果呈現

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

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

本研究將清楚的描述出所發現的意義、中心主題及整體基本架構，並依各主題之意義列舉相關的訪談內容，訪談內容以標楷體區分表示並左右縮排二格字，使讀者閱讀時有身歷其境的感受，以深度訪談方式從基層軍官觀點來顯現出實際承受之工作壓力，使讀者能更進一步的深入瞭解與認識，也希望能提供給海巡主管機關做為人事政策訂定時參考使用，並藉以建立良好的人事陞遷及福利制度，俾吸引優秀社會青年投入海巡工作，有效維護社會治安。

第八節 研究倫理

研究者必須注意一些研究倫理，以保護本研究的受訪者不因參加本研究受訪而受到不必要的困擾或傷害，茲將本研究應注意的倫理臚列如下：

一、訪談時使用受訪者的語彙，避免偏誤

由於深度訪談係研究者與受訪者二人間的對話，爲了避免研究者使用專業用語讓受訪者不明瞭研究者的問題所在，或產生溝通上或理解上的誤差，因此本研究在訪談過程中應儘量使用受訪者瞭解的語彙進行訪談。

二、保密

由於本研究涉及受訪者對海巡工作壓力的陳述，難免會有對單位或直屬長官報怨或情緒用語出現，爲避免對受訪者造成不必要的困擾，因此研究者有幾個保密的處理方式：

- （一）將訪談逐字稿中足以辨別出他人的名字或指涉之事件予以用化名或其他代號隱匿或代表。
- （二）謄寫訪談逐字稿時應嚴守保密的原則，例如謄寫時不可有他人在場閱覽，亦不可與他人談論本研究之資料。

三、讓受訪者瞭解研究目的

本研究在訪談前，先與受訪者充分溝通，說明研究的目的及動機，甚至進行的方式或研究程式等均可讓他瞭解，讓受訪者能毫無顧忌的說出對於海巡工作的壓力感受；訪談過程中，研究者依訪談情況適時調整訪談大綱，導引受訪者深入剖析內心的真實想法。

四、尊重

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

第四章 研究結果分析與討論

本研究係針對南部地區海巡基層志願軍官進行質性研究深入訪談，探討在海巡職場的工作壓力及影響留營意願之因素，本研究質化訪談的重點包括個人變項、個人特質、家庭婚姻、職務陞遷、長官領導風格、任務要求、工作環境、組織文化、壓力因應策略及離職傾向原因等方面，期能以受訪者實際的生活經驗、工作經歷及想法，去發掘所面臨的問題與困境，研究中則分別訪談了南巡局所屬總隊、大隊校、尉級軍官合計共十二人。

本研究進行資料分析步驟，乃是透過反覆閱讀每位受訪者的逐字稿內容，在獲得整體性的瞭解後，分析謄寫並形成有意義的字句，將其字句萃取出意涵，對十二位受訪者中具有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，根據研究問題將其歸納為下列：「個人變項與工作壓力分析」、「個人層面與工作壓力分析」、「組織層面與工作壓力分析」、「工作壓力因應策略分析」、「影響離職傾向分析」等五大面向研究探討，訪談結果主要範疇如表 4-1。

表 4-1 質性訪談結果主要範疇一覽表

主題 (theme)	範疇 (category)	代碼 (code)
個人變項與工作壓力分析	一、年齡	A-1、B-1、C-1、D-1、G-1、I-1、J-1、K-1
	二、婚姻	A-2、B-2、C-2、D-2、E-1 H-1、I-2、J-2、K-2、L-1
	三、階級	A-3、B-3、D-3、E-2、F-1、I-3、J-3、K-3
	四、服務年資	A-4、B-4、E-3、F-2、G-2、H-2、I-4、J-4、L-2

表 4-1 質性訪談結果主要範疇一覽表（續）

個人變項與工作壓力分析	五、職務性質	A-5、B-5、C-3、E-4、H-3、I-5、J-5
	六、服務單位性質	A-6、B-6、C-4、D-4、E-5、G-3、I-6、J-6、K-4、L-2
工作壓力來源－個人層面	一、個人特質	A-7、B-7、F-3、G-4、K-5 D-5、F-4、I-7 A-8、C-5、F-5、G-5、H-4、J-7
	二、家庭婚姻	B-8、C-6、D-6、E-6、G-6 A-9、F-6、H-5、I-8
	三、職務陞遷	A-10、B-9、C-7、E-7、F-7、G-7
工作壓力來源－組織層面組織	一、長官領導風格	C-8、E-10、F-8、G-9、H-7、I-9、L-6 A-11、D-8、F-9、G-10、H-8
	二、任務要求	A-12、B-10、D-9、H-9、J-9 B-11、C-9、D-10、G-11、J-10、K-6 C-10、G-12、H-10 E-11、H-11、L-7
	三、工作環境	B-12、C-11、D-11、F-10、G-13、J11 B-13、F-11、K-7
	四、組織文化	G-14、J-12、K-8、L-8 B-14、C-12、E-12、K-9 G-15、I-10、J-13、L-9 C-13、D-12、L-10 A-13、C-14、F-12、G-16、I-11

表 4-1 質性訪談結果主要範疇一覽表（續）

工作壓力因應策略	一、個人層面	A-14、C-15、D-13、G-17 A-15、D-14、F-13、G-18、H-12、J-14、K-10、L-11 A-16、B-15、E-13、K-11、J-14、G-19、H-13、I-12 B-16、D-15、G-20、J-14、K-12 B-17、C-16、E-14、I-13、J-15
	二、組織層面	A-17、B-18、C-17、F-14、G-21、H-14、K-13 A-18、B-19、D-16、E-15、J-16、A-19、B-20、D-17、F-15、J-17
造成離職傾向原因	一、常備軍官	B-21、C-18、F-16、H-15 D-18、E-16、H-16
	二、預備軍官	G-22、I-14、J-18、K-14、L-12 G-23、H-17、I-15、K-15 G-24、I-16、J-19、K-16、L-13
	三、其他原因	B-22、C-19、G-25、J-20 B-23、F-17、G-26、K-17

資料來源：研究者整理

第一節 個人變項與工作壓力分析

海巡基層軍官工作壓力來源很多，其中個人變項與工作壓力有關之項目計有年齡、婚姻、階級、服務年資、職務性質及服務單位性質等，分述如下：

一、年齡：年輕軍官知覺工作壓力普遍較大

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

在海巡基層單位中，由於軍官年齡間差距不大（大都分佈在 22 至 45 歲之間）與公務人員年齡差距（20 至 65 歲之間）不同，故年齡與工作壓力之間影響差異不大，受訪者大都認為年齡輕的軍官工作壓力來自經驗不足，法令欠熟悉，心智上、情緒管理上及工作協調溝通上均未臻成熟，未若資深或年齡大者來的穩重有經驗，所以年輕軍官所承受壓力較資深軍官來的大。此研究結果與文獻探討中研究者（黃順河，2006）「海岸巡防署軍職人員離職傾向之探討」發現年齡介於 20-30 歲者及工作年資愈少的海巡軍官，對工作壓力的感受程度愈大是大致相符。

……海巡基層工作重視實務運作，而工作壓力屬於精神層面的感受，依個人在海巡十幾年的經驗，年紀輕的軍官在承受工作壓力及適應上較會產生問題，年齡大的軍官基本上要看擔任何種職務，如果較具協調性的，處理會比較周延，壓力就不會那麼大，情緒比較穩定，……。 (訪 A-1)

……年紀輕的軍官，因職等較低，大都在一線安檢所服務，一般工作壓力會較年紀大的軍官來的大，……。 (訪 B-1)

……年紀愈大的軍官，因為經歷愈豐富，對解決事情當然比較容易，而且相對壓力比較輕。 (訪 C-1)

……海巡軍官年紀越輕代表資淺，工作經驗及社會歷練少，所以面對海巡事務處理的壓力會較大，……。 (訪 D-1)

……以目前海巡軍官的進用及陞遷制度來看，少尉至中校之間的普遍年齡約 22 至 45 之間，所以工作壓力的大小與年紀應該差異影響不大，反而是服務年資及經歷與工作壓力會有相關……。 (訪 G-1)

……就個人及所見，初任官至安檢所服務的那一年感覺壓力最大，因為很多事務都不懂，心理感到很惶恐不安，等自己適應海巡環境，工作節奏熟悉後，工作壓力感受會趨於正常，所以初任軍官面對海巡事務處理的壓力會較大，……。 (訪 I-1)

……以我認為每個年齡層的海巡軍官都會有工作壓力，只是所面對的壓力類型不同而已，最重要的是抗壓性吧，年輕軍官因為歷練不足可能感受到的壓力會比較大吧，……。 (訪 J-1)

……我想年輕的海巡軍官尤其是少尉軍官會感受到最大的壓力吧，因為對於海巡事務都不瞭解啊，如果碰到狀況或問題要馬上處置時，一定會慌，而那些年紀大的軍官代表工作經驗及歷練多，遇過的場面應該很多，可以從容處理，……。 (訪 K-1)

二、婚姻：良好的婚姻關係有助紓解工作壓力

婚姻在所有社會制度中是最基本、最普遍、最持續、最親密、影響最深遠的社會團體之一，尤其對個人的影響也是最直接及具體的，所以婚姻對職業軍人工作壓力的影響有其探討的價值。

婚姻與工作壓力是相互關連的，因為家庭因素會影響到工作情緒，有時會給人正面的助力或紓解工作壓力的管道，但有時它也是負面的牽絆。在海巡基層單位，採取輪休及無法上下班是事實也是制度使然，目前尚無法改變，對海巡已婚軍官來說，工作上的壓力有時來自婚姻的影響，因平時無法善盡家庭照顧責任，當家庭與工作無法兼顧時，如未能與配偶有良好溝通或取得共識，會與工作壓力產生負面加乘效應，故已婚軍官其對於工作壓力的影響較未婚軍官來的大。例如因處理公務無法如期休假時，如未得妻子之諒解，婚姻關係就是一種負面的工作壓力來源。所以如何維繫良好的婚姻關係是職業軍人的重要課題，而良好的溝通

技巧與獲得家人的心理支援可提供志願役軍官面對壓力時適時抒發情緒及減低壓力感受。

……以個人而言，由於海巡基層總、大隊軍官均採輪休制度，沒有上下班的問題，所以另一半在婚前就已經要習慣軍人的作息，但偶爾還是會有溝通上的問題，有時候休假時因公務延誤回家，太太就會打電話來抱怨，所以這個稍微會有影響。(訪 A-2)

……有關係，因為家庭是一切動力的來源，當你在工作上壓力很大時，回到家裡在情緒上會有所宣洩，但是如果你在家裡有適當的包容或給你支持，你又又可以重新面對你的工作，所以婚姻對工作壓力也有減輕的作用。(訪 B-2)

……婚姻與工作壓力應該有一點點關係，不能說婚姻對工作壓力有直接關係，但是有家庭畢竟比較不方便，就是休假時一定要回家，家裏的事隨時都要掌握，另一半的情緒也要掌握好，所以已婚壓力比較大，未婚壓力比較小一點。(訪 C-2)

……個人認為也是有關，因為海巡部隊採輪休制度，那如果配偶無法體會或對這個工作性質不瞭解，或是有婆媳問題自己卻不在家處理，這個衝突是避免不了的，這會造成工作壓力的原因之一。(訪 D-2)

……這個問題我感受最多，工作與家庭會交互影響，我本來長期在北部服務發展，對北部的單位、人員都很熟悉，照理說應該繼續留在北部發展，但結了婚有了家庭後就會考量很多，所以才會想辦法請降調職務回南部服務，這也是沒辦法的，要衡酌得失。(訪 E-1)

……我目前尚未結婚，但已有談論婚嫁的女朋友，這個部分也會討論到，有時部隊多少會有休假不正常或召回辦業務的時候，女友就會抱怨，幸好現在二人已有共識，她也能體諒軍人的狀況，現在就比較好了。(訪 H-1)

……多少會有一點關係，因為部隊採輪休制，無法每天回家跟妻小相聚，未婚比較沒有關係。(訪 I-2)

……現在尚未結婚，休假就回家，比較沒有感受工作壓力對婚姻有何影響，

但結婚後應該多少會有影響吧……。(訪 J-2)

……目前未婚所以沒感到有什麼差別，但如果將來要結婚的話，我會事先和她溝通好這些再結吧，不然兩邊都有壓力，自己更辛苦……。(訪 K-2)

……我現未婚但休假回家時，工作上的壓力都會跟家人聊聊，他們也會支持啊、加油打氣，而且我從事軍旅也是他們支援的，所以未婚但有家人支持可以舒解工作壓力……。(訪 L-1)

三、職務階級：低階軍官因經驗不足而感受較大壓力

海巡基層總、大隊軍官階級身份，從初任軍官最低以少尉任用，按職務及停年依序往上陞遷為中尉、上尉、少校，最高中校擔任大隊長、上校擔任總隊長為職務最高等。由於軍職人員晉陞制度依「陸海空軍軍官士官任官條例」、「陸海空軍軍官士官任職條例」等法規規定，每一官階有其停年晉陞限制，故自初任少尉軍官晉陞至少校軍官至少為 8 年以上，

而海巡基層軍官階級之高低差別會造成不同之壓力，階級越高，肩負著成敗責任或上級長官壓力，一般而言校級軍官無論工作經驗、處理事務熟稔程度上相較尉級軍官都要來的好，受訪者大都認為低階軍官的工作壓力來自經驗不足，且軍中職場階級服從涇渭分明，故階級低者工作壓力較高階來的大。另初任少尉軍官屬於最基層的軍官階級，當分發至安檢所服務，面對陌生工作職場又擔任領導職務，在環境適應及職能學習上都存在學習及成長的壓力，其所承受壓力會比其他階級軍官更大。此研究結果與文獻探討中研究者（林玉隆，2006）「馬祖南竿地區基層志願軍官工作壓力之來源及因應策略之研究」發現少尉軍官較容易感受工作壓力大致相符。

……，職務越高的話，多少有些壓力。一般來講職務越高，他負責整個業務的推動跟督管，他的壓力來自管理責任上的壓力，而基層軍官的壓力是屬於工作執行面的推動及管理所屬官兵，所以在管理官兵及執行勤務上的壓力比較大，兩者壓力是不一樣，而有些差別的……。(訪 A-3)

……，我認為有關係，校級軍官與尉級軍官就有差別，因為軍官在少尉任官後，均分發在最基層服務，所從事的工作跟士官兵沒有多少差異，但所承受的壓力很大，包含要管所轄士官兵，光是要帶領這些素質不齊的人員就很傷腦筋了，何況還要去執行司法員警工作，校級軍官的職務幾乎都已脫離基層或是海巡工作經驗豐富，所以階級是跟工作壓力有關……。(訪 B-3)

……，階級越高，相對你的待遇、福利都會比較多，當做的越多，相對報酬越多時，你就會覺得這個壓力是值得的。在感受上階級越高，壓力也較會減輕，因為你覺得你的付出是有代價的，這個壓力是值得的……。(訪 D-3)

……，我覺得有關係，因為以我們海巡機關來講，軍職講求服從，無形中也會區分年班期別以及學長學弟，故階級低的軍官除了要學習處理相關海巡事務外，還要去學習如何與長官、學長們相處融洽，以後日子才好過，所以軍官階級跟他的工作壓力絕對有關係(訪 E-2)

……，拿校、尉級軍官來說，當然以尉級軍官會感受到壓力比較大，軍中是講求階級服從及紀律的單位，所以尉級軍官一下部隊都得從頭學習，工作壓力也最大，……(訪 F-1)

……，以階級而言當然最小的軍官所感受到的壓力會比高階的大，高階軍官年資經歷都夠，處置狀況也熟悉，低階軍官遇到狀況去面對處理後才會有經驗，才會成長……。(訪 I-3)

……，不用說也知道是尉級軍官的工作壓力會比校級軍官大，尤其是初任少尉至一線安檢所，凡是從頭學起，不管是學長或是部屬都是自己的老師，因為一切海巡事務都是陌生的……(訪 J-3)。

我覺得少尉軍官是感到壓力最大的，因為初下海巡單位什麼都不懂，有時連部屬都會故意欺負我……。(訪 K-3)

四、服務年資：資深軍官因工作經驗豐富感受工作壓力較低

軍官的服務年資代表個人之海巡工作資歷，服務年資之長短不同，受訪者個

人感受之工作壓力亦有不同。服務年資愈長，自然職務歷練機會多，對海巡工作之壓力能有深入之瞭解及體會，相對海巡工作經驗豐富、熟稔，無論在本職學能、領導統禦、法令規定、實際勤務、業務協商推動及單位間之協調處理等各方面，受訪者大都認為服務年資長者顯較服務年資短者來的好，因此工作壓力自然較少。

……，年資長短跟工作能力都有關係，一般年資長的話，他對整個工作職掌的運作和工作的輕重緩急比較容易控管，而且能夠掌握工作進度，什麼時候該做什麼，什麼樣的工作他的職責程度在那裡，服務年資長者其壓力是形成在這裏，而年資短淺的話，因為本職學能尚不足，處理事務較欠缺熟練，工作壓力自然就大。(訪 A-4)

……，在海巡職場的工作上做的越久，你的經驗就累積越多，相對你在處理相關工作上會比較嫻熟，相對壓力就會變小。(訪 B-4)

……，我是覺得說所負責業務辦久的話，會有熟悉度，所以相對壓力也會減少，幾乎比較沒什麼壓力，服務年資長，壓力就會小。(訪 E-3)

……，服務越久，海巡經歷越多，事務上比較熟練，壓力就比較小，年資越短相對壓力比較大。(訪 F-2)

……，初任官什麼經驗都沒有，壓力大，如果你服務年資久了，相關工作自然熟悉，工作就會很順，壓力就會小些，服務年資長，經歷豐富，工作壓力就少，服務年資淺、經歷少，工作壓力就大。(訪 G-2)

……，有密切關聯，個人工作經歷豐富的話，不管你是從事內、外勤歷練，大體而言，在涉及到溝通協調的部分最起碼會比較周延，尤其是擔任幕僚職務，要經常與上下級的承辦人協調辦事，較不會造成一些不良負面反應。(訪 H-4)

……，歷練越久的話，慮事較周詳、遇到當然壓力越少，反之，歷練越少工作壓力更大。(訪 I-4)

……，會有影響，職務歷練多，工作經驗豐富，壓力較少，因為碰過很多情形，遇事可以很快處理，如果經歷比較短，考慮情事比較沒那麼圓融，壓力就較

大。(訪 J-4)

……，絕對有關，個人經歷越多就會覺得工作上的壓力大都能因應，反之，個人經歷越短壓力相對會增加。(訪 L-2)

五、職務性質：指揮與幕僚職務均有其不同之工作壓力存在

海巡基層總、大隊軍官職務可區分指揮職及幕僚職，職務不同其感受工作壓力類型及程度亦不相同，而軍官職務是領導與幕僚交互歷練的，經歷愈多、歷練愈豐富，不但較能掌握工作問題所在，也愈能扮演好角色，相對而言，對工作壓力亦能有深入描述。

而在海巡基層總、大隊，不論擔任指揮職或是幕僚職，都各有其工作壓力存在，在領導職方面，由於海巡一線安檢所性質同員警機關派出所類同並分散在台灣海岸之商、漁港，安檢所軍官在人員管理、勤務推動、績效壓力等方面所感受工作壓力較重，而幕僚職人員雖沒有背負領導統禦之責，但平日要負責許多的業務、輪職勤務、辦理長官臨時交辦事項，並常接受上級長官的業務督導，導致幕僚職軍官長時間的加班，不能夠準時上下班，平日奉獻在部隊的時間和心力，亦不少於領導職的軍官。

……，擔任大隊長要管 3 百多人，責任海岸轄區有 4、50 公里長，而且所屬安檢所又分散，在管理掌握上要下很大的功夫，有時候與陸軍目前一樣在當營長的同學聊天時，一比較起來，海巡的大隊長真的很歹命，績效的壓力、人員的安全、工作的推展，都是這個職務上所必須要擔負的責任與壓力。(訪 A-5)

……，擔任所長一樣都是指揮職，但在不同的安檢所在工作壓力上也有輕、重的區別，像我現在服務的安檢所，轄區很複雜、漁民漁船多、案件也多，一般的軍官都不想來這裏服務，所以工作壓力很大。(訪 B-5)

……，擔任領導與幕僚職各有不同的壓力類型，以我的經驗，擔任所長所承擔的壓力比較大，除了正常事務要管理外，另外就是人員的管理存有壓力，畢竟事物好管，人心難管……（訪 C-3）

……，幕僚職務壓力在於業務推動是否順利，像上級的考評、長官交辦事項辦理情形以及同事及上、下單位業務協調狀況上，單位主官有時候急性子馬上要求就要達成，問題是如果個人可以達成的就好辦，涉及其他單位元配合或需要時間的，就不可能立即辦好，所以說幕僚的壓力也不小……（訪 E-4）

……，我想在海巡單位的幕僚職務中，後勤官是最不好做的，長官經常會盯著後勤工作，舉凡服裝、裝備撥補、維修、車輛、油料、廳舍、水電等等都要管到，如果只有管一個地方就算了，像每個海巡大隊都有十幾個安檢所，管的業務實在太多了，工作壓力真的不小。（訪 H-3）

……，我擔任人事官已經 2 年了，甫接人事工作每天都加班，尤其義務役官兵每個月都有新進、退伍的，深怕會影響官兵權益，不過業務熟悉後就愈能駕輕就熟，壓力就會減少。（訪 I-5）

……，海巡一線的所長由於大大小小的事都要去管，例如人員的管理，勤務的安排及案件現場處理等，有很多時候大隊無法直接支援，就要獨當一面，所以工作壓力很大。（訪 J-5）

六、服務單位性質：責任轄區複雜及離家遠者所感受工作壓力較大

服務單位性質係指海巡總、大隊所管轄之區域範圍為主，可概分為總、大隊部及安檢所之差別，因服務單位屬性不同，工作性質即有差異，工作壓力亦有差別。依訪談資料可瞭解在安檢所服務的軍官相較於總、大隊服務的軍官所感受工作壓力來的大，其主要原因係總、大隊軍官大都為幕僚人員，業務分工、責任均較為明確，責任負擔小，工作壓力相對減少，而安檢所要直接面對漁民且為執法前線，有其轄區治安及人員管理責任壓力存在，且單位所在地區愈繁雜，工作量

自然大增，面臨的問題亦可能層出不窮，工作壓力自然大增。另服務地區離家遠近，也會影響工作壓力，服務單位離住家方便，較能投入工作中，壓力會自然減低，反之離家遠，掛念家人家事，不易投入工作中，工作壓力也大。

……，在海巡基層單位裏，總、大隊屬二線單位、安檢所是一線單位，軍官在一線安檢所要直接面對漁民與執法，二線單位除幾個主要幹部外，大部是幕僚人員，其職責就是辦好個人職掌業務及提供相關支援給一線單位，都各有其壓力，(訪 A-6)

……，比如說一樣都是安檢所，在單純地區與複雜地區的工作量不同就會影響工作的壓力。比如說像東港跟枋寮地區的工作量就有差別，這個跟工作壓力是絕對有關係，像枋寮地區岸際及漁事狀況較單純，壓力就比較少，像東港如此複雜的話壓力就比較大。(訪 B-6)

……，我覺得有關係，服務的單位屬性不同，壓力相對也不一樣，不同安檢所其轄區治安狀況一定不同，我想所面臨的工作壓力就會不一樣吧。(訪 C-4)

……，在總、大隊部因長官多，指導事項也多，有時臨時交辦事項緊急要完成，一下子壓力就會很大。(訪 D-4)

……，因為服務單位如果離家近總是比較好一點，比較能兼顧家庭生活，如果服務地區很遠的話，那我們考慮及煩惱的地方比較多，所以我會覺得有壓力，壓力較大。(訪 E-5)

……，安檢所屬外勤單位，大隊長不會每天都來督導，大部分的事情自己可以做主，不用事事請示，這點是不錯的，但在職務責任上會比大隊的軍官來的重，工作壓力自然比大隊幕僚要大。(訪 G-3)

……，因為服務單位如果離家近總是比較好一點，比較能兼顧家庭生活，如果服務地區很遠的話，那我們考慮及煩惱的地方比較多，所以我會覺得有壓力，壓力較大。(訪 I-6)

……，在一線安檢所服務，因為是最基層的執法機關要直接與漁民接觸，所以遇到走私或漁事相關案件時，直接就是要現場處理，如果處理的欠妥當，不但

擔心觸法，在轄區推動工作上也會受到阻礙，另外工作量少當然壓力相對也會減少一點，單純地區還是會比複雜地區壓力少一點。(訪 J-6)

……，服務單位會影響到收放假的時間，要放假了還會希望搭乘半天以上的車程回家嗎？答案是大多數的人不會吧，同樣的，要收假了，卻要比其他當地人提早半天以上返營，心裡大多數是不高興的吧。(訪 k-4)

……，從一線安檢所調到大隊服務後，對幕僚作業陌生很緊張，想想還是在安檢所服務比較習慣。……，(訪 L-3)



第二節 海巡基層軍官工作壓力來源

海巡基層志願役軍官工作壓力的來源可劃分多種類別及面向，本研究依工作外在、內在的因素區分個人層面及組織層面加以探討，在個人層面上，包括有個人特質、婚姻家庭、職務陞遷等；在組織層面上包括長官領導風格、任務要求、工作環境及組織文化等，期能有效且真實地探討出海巡志願役軍官目前所面臨的工作壓力來源。

一、個人層面

海巡基層軍官在個人層面的工作壓力來源部分，包括有個人特質、家庭婚姻、職務陞遷等。在個人特質方面，每個人都具有其獨特的個性、處事風格與態度，而個人特質的差異會影響對工作壓力的知覺感受強弱、抗壓性程度及人際關係良莠；在家庭婚姻方面，家人的心理支持程度會與工作壓力相互影響；在職務陞遷方面，組織晉陞管道暢通與否會影響個人對生涯發展的看法，職務陞遷如果受限或機會不平等，將影響留職意願，工作壓力亦油然而生。

（一）個人特質

個人特質與工作的適合性有很大的關係，也常決定個人從事的工作，個性內向、偏好靜態，一般較喜歡幕僚的工作，如個性屬外向，好動，交友廣闊型的則較適合機動性大的外勤工作，另個性特質之不同，缺乏主動、自信的軍官，其所感受工作壓力較主動、積極有自信的軍官為大。

1. 缺乏主動、自信的軍官所感受工作壓力較大

海巡基層單位具有組織結構、階級嚴謹的特性，並講求團隊精神與紀律，個人主義在團體中會受到壓抑，志願役軍官個性如缺乏主動、自信，往往在工作上容易遭受長官責難，工作適應易產生困擾及障礙，所承受壓力自然較大。

……，我認為個人的人格特質對工作會產生影響，個性畏苦怕難的個性在海巡單位會混不下去，早晚會選擇退伍。……（訪 A-7）

……，我曾遇過一個軍官，他的個性是屬內向、容易緊張的，似乎對自己的工作能力也沒信心，後來接任安檢所所長時，短短二週間就因情緒緊張低落，導致工作壓力過大、適應不良就發生割腕自殺事件，所以個人特質與工作壓力舒解是相關的。（訪 B-7）

……，如果是工作能力不好又沒自信或是沒有主動學習的態度，那麼工作壓力一定很大，連帶其他都會遭受影響。（訪 F-3）

……，個性如果遇事經常畏縮會被人瞧不起，在團體生活中壓力就會很大，尤其是領導幹部。（訪 G-4）

……，內向、容易憂鬱、人際互動又不好的人，這種個性的軍官其工作壓力一定會很大。（訪 K-5）

2.缺乏人際互動的軍官所感受壓力較大

在組織團隊中人際關係是很重要的部分，由於團體生活比較重視合群及人際互動，在海巡基層單位服務，皆會與許多不同性質的人物接觸，包括上級單位長官、承辦人員、直屬長官、同僚、部屬及漁民等等，如缺乏人際互動或人際關係不良的軍官，面對工作問題或困難時無法獲得相關社會支持，其所感受壓力勢必較大。

……，個性如果孤僻、人際互動又不好的軍官，在軍中這種團體生活中一定會遭受排擠。（訪 D-5）

……，團體生活比較重視合群及人際互動，如果在這方面無法在團體中有良好互動的話，碰到問題就沒有人幫你，受到委屈也沒人可講，壓力會很大。（訪 F-4）

在海巡服務的軍官其個性特質最好對團體生活很 OK，否則像那種什麼宅男或不擅處理人際關係的人就很吃虧，因為你做事情處處都要與人溝通協調，這方面

如果不去學習如何與人相處或合作的話，工作上的壓力就會很大。(訪 I-7)

3.具正向人格特質的軍官抗壓性較佳

具正向的人格特質的海巡軍官能「勇於面對問題，學習解決策略」，且有能力和方法解決各種問題，產生不愉快情緒的機會就自然減少。而「自信、樂觀、彈性」的正向人格特質，較能保持愉悅的心情，不易激起負面的情緒，則是能成為情緒的主人最重要的特性。

……，會正向思考且主動去處理問題的軍官對海巡職場適應是沒問題的。(訪 A-8)

……，主動且樂觀積極的人面對問題會勇於面對去處理，較能克服壓力。(訪 C-5)

……，這個會，工作能力好的人處理業務都能得心應手，自然壓力就小。(訪 F-5)

……，我本身個性屬於較外向，體能也不錯，在安檢所裏帶領弟兄都是以身做則，所以感到所內的氣氛很好，對自己的領導能力有信心，所以工作壓力還能承受。(訪 G-5)

……，個人認為面對工作的態度一定要正確，主動認真的人長官部屬都會看到，在考績、獎勵、陞遷上都有幫助，如果光是瞎混摸魚一定會倒楣，會被盯的很慘，壓力就會很大了。(訪 H-4)

……，以我的個性特質我喜歡在安檢所服務，因為與弟兄一起打拼的感覺很好，就算很多的事情要獨自判斷及處理，但我都還能處理因應，可以勝任這個工作，不會覺得工作是個壓力。(訪 J-7)

（二）家庭婚姻

家庭生活和諧、家人的支持會讓人在工作上比較沒有壓力，因為能全心投入工作中，不會因同時應付公務及家事而身心俱疲。少了家人的支持，在面對工作壓力時就需自行面對，較無紓解管道，所以家庭生活與工作壓力相關密切。

1. 配偶、家人無法體諒支援會與工作壓力相互影響

對海巡已婚軍官來說，採取輪休及無法上下班，造成家庭與工作兩邊無法兼顧是種壓力，因此取得配偶及家人的體諒支持是維繫良好婚姻關係的重要因素，否則面對工作壓力、再加上家庭照顧的壓力，在無法紓解的情形下，會產生負向加乘的效應。

……，因為工作上工作壓力很大，所以休假回家大部分時間都在睡覺，太太和小孩都會抱怨，也會起口角爭執啦，但我想所長任職快滿了，再忍耐一會應該就好了，工作壓力大一定會影響到家庭生活的。(訪 B-8)

……，我覺的目前工作壓力雖大，但我會去做到公、私兩區分而不要相互干擾，而要同時兼顧工作與家庭很難，幸好妻子夠體諒我，因為我們都知道我這份薪水是家庭的經濟支柱，但對家庭心裡還是感到有點虧欠。(訪 C-6)

……，工作上難免會有壓力，但家庭就是一個很好的寄託，但是我個人覺的我儘量不把工作上的壓力帶回平常的家庭生活，所以我休假時就要把工作上的事先放在一邊，多關懷家人…(訪 D-6)

……，我覺得家庭還算蠻支持我的，不會特別引起我有壓力的感覺，比較沒有壓力，有一點影響到家庭，會感覺在與家庭成員溝通上較少，相處時間也會少一點，他們也支持我，所以在影響家庭壓力上還好。(訪 E-6)

……，個人認為也是有關，因為海巡部隊採輪休制度，那如果配偶無法體會或對這個工作性質不瞭解，或是有婆媳問題自己卻不在家處理，這個衝突是避免不了的，這會造成工作壓力的原因之一。(訪 G-6)

2.無法正常休假，影响家庭生活和谐

基层海巡单位如同员警机关派出所一般，在海巡工作与事务方面较为繁杂，因采取轮休制度，即使没有轮值勤务，担任安检所领导职务的海巡军官仍要在营管理所属义务役人员，幕僚人员仍坚守岗位完成长官所交付工作而无法返家照顾家庭，往往会因处理临时公务而延误正常休假时间，造成家人的抱怨而影响家庭生活和谐。

因为我家在澎湖而在台南服务，所以轮休时都很珍惜与家人相聚的时间，工作上的压力尽量不入家门，但有时休假时因紧急事情要回单位太太还是会有所抱怨，所以家庭生活还是会受到影响。(访 A-9)

……，以个人而言，由于海巡基层总、大队军官均采轮休制度，没有上下班的问题，所以另一半在婚前就已经要习惯军人的作息，但偶尔还是会有沟通上的问题，有时候休假时被公务延误回家，太太就会打电话来抱怨，所以这个会有影响。(访 F-6)

在海巡部队正常是每二週休假 5 至 6 日，无法每天上下班，如果遇到临时任务状况或长官指示事项要办完，在营休假是免不了的，有时候休假还会被召回，所以妻子不时会抱怨、严重时发生口角吵架也难免，工作上压力也会影响家庭。(访 H-5)

……，尤其休假碰巧又有公务要忙无法返家时，另一半马上就打电话来抱怨了。(访 I-8)

(三) 职务陞迁

陞迁 (promotion) 对任何志愿役军官而言，都是工作上的激励以及目标，也是个人生涯规划的重要里程碑，职务陞迁如果受限或机会不平等，则此工作难以留住人才，工作压力因应而生。

海巡署於民國89年成立時在組織法中對於軍職人員設有八年落日條款，亦即海巡署軍職人員之任用，依行政院海岸巡防署組織法第二十二條之規定：本署軍職人員之任用，不得逾編制員額三分之二，並應逐年降低其配比；俟本法施行八年後，本署人員任用以文職人員為主；行政院海岸巡防署海岸巡防總局組織條例第十一條規定：海岸巡防總局軍職人員之任用，不得逾編制員額五分之四，並應逐年降低其配比；俟本條例施行八年後，本總局人員任用以文職人員為主；另行政院海岸巡防署海岸巡防總局各地區巡防局組織通則第十一條亦同前項規定對軍職人員任用有一定員額比例限制。

海巡署組織法旨意將海巡單位軍、警、文人員整併成單一人事制度，惟海巡署成立至 97 年 1 月即將屆滿八年，人事制度整併轉型仍未能成功。雖然海岸總局組織條例及各地區巡防局組織通則第十一條已於 96 年 12 月 18 日立法通過刪除，惟目前全海岸總局上校以上高階職缺（即文官簡任官等職缺）軍職尚未達文職人員一半比例，加上文職人員可服務至 65 歲退休，中校階以上軍職人員陞遷管道明顯受限，既然個人生涯發展看不見未來前景，陞遷無望的情緒勢必影響工作士氣與工作壓力。

1.校級軍官陞遷相較國軍單位明顯狹隘

以海岸巡防機關志願役軍官陞遷現況而言，少尉軍官畢業分發即至最基層之總、大隊或安檢所服務，因海巡基層單位大都為尉級軍官職缺，但隨職務歷練晉陞至校級軍官後，總、大隊單位校級軍官職缺有限，地區局、總局、海巡署等單位又是軍、文併用單位，陞遷管道有限，尤以晉陞上校最為困難，相較國軍單位晉陞比例明顯狹隘。

……，目前海巡機關軍職人員相較於國防部單位來說，整個陞遷的管道是比較狹隘的，尤其是上校這一階，平均四、五百個中校一年卻陞遷不到十人，嚴重打擊士氣，……（訪 A-10）

……，軍職人員受限法令，中校階人員如果無法再往上陞遷的話最多只能服

役 24 年，換算退伍時年齡不到 45 歲，海巡幹部培養不易，而且中校階時應該都是海巡工作經驗最豐富的時間，卻無法繼續服務，真的很可惜。(訪 B-9)

……，在海巡機關軍官的陞遷到某一層級就阻塞了，像尉級軍官的職缺都很空，少尉、中尉、上尉幾乎停年到就準時陞上階，但到了晉陞校官就得視職缺按照排名績序來候選調任，尤其中校至上校這一階，要非常優秀優秀，甚至是百中選一或官運很好的人才能調陞，所以目標訂到陞中校服滿二十年支月退俸時就要退伍了。(訪 C-7)

……，這方面我覺得海巡軍官在尉官時都感覺不到壓力，只要不犯大錯，一般都會正常升遷，……，不過看到幾個優秀的長官學、經歷都齊備卻無法升到上校就抱憾退伍了，很可惜啦。(訪 E-7)

……，我現在是少校，我想可能是少校退伍，最好的情況也是到中校。少校需要優異的工作表現，升到中校階級又需要足夠的學歷和經歷。再上去也不可能昇到上校，因為現階上校人員檢覈考試後，服務年限拉長，造成人事運用的停頓。(訪 F-7)

……，個人是希望可升至中校退伍。未來積極以進修指參教育和滿足經歷來達成。岸巡機關已有許多上校人員通過檢覈轉任文職考試後，工作年限的延長，造成中校人員晉昇困難。所以最多只能升到中校，上校就非常困難了。(訪 G-7)

2.組織未考量軍職人員服役法規限制，陞遷員額比例失衡

由於海岸巡防總局及各地區巡防局在人員進用上採軍、文併用，總、大隊單位是全軍職人員，文職人員依公務人員法規可服務至 65 歲退休，軍官則依「陸海空軍軍官士官服役條例」規定，各階有其最大服役年限，如自任官起上校階服務滿 28 年、中校階服務滿 24 年、少校階服務滿 20 年均需依規定辦理退伍。一般而言中校階以下軍官限年退伍時尚不滿 50 歲，相較文職人員退休年齡有段差距，組織應研修相關法規，使軍職各階陞遷能維持一定比例並保持均衡性。

……，以目前海岸總局軍職的陞遷現況來說，應該是編制職缺設計不良，簡單來說就是人事制度不健全，一般健全的組織編制應該是金字塔型，但岸巡總局的編制有點像漏斗型，加上文職簡任人員佔了缺就可以做到 65 歲，而軍官受到國防人事服役法規的限制，無法做的那麼久，除非修改法規，不然軍職要升到上校甚至將官真的很難呢（訪 D-7）

……，這方面我覺得海巡軍官升校官時就要比績分、學歷、經歷是否符合資格，其實這樣子的候選競爭方式算是公平的，……，但海巡單位上校員額應該要檢討增加或用其他方式來保障軍職人員。（訪 E-8）

……，因為國軍的組織大，相對職缺的員額就很多，而海巡目前就上校以上的職缺都已經飽和了，而軍人如果沒有繼續升遷則會面臨退伍的情況，所以這個問題是海巡署需要重視的，感覺軍職人員似乎在海巡署是多數的弱勢族群。（訪 G-8）

……，文職人員可以做到 65 歲，而軍官受服役法規限制，無法做的那麼久，應該要研修相關法規，讓軍職各階陞遷能有一定比率，不要失衡，（訪 H-6）

……，我是指職軍官，所以如要繼續待在軍隊中就必須要續簽留營，但留營的條件嚴格，且上層的職缺也漸漸的飽和，雖然現在已開放轉任常備役，不過還是擔心留營的問題，希望轉任常備役年限可以降到 5 或 6 年就好了。（訪 L-4）

3.可能調遷其他地方，交通不便離家遠

海巡單位除本島單位外尚有澎湖、金門、馬祖、東沙、南沙等外島地區，因應外島任務及人力需要，志願役軍官均須依年資分數高低輪流調派外島地區服務，另亦會因職務陞遷需要有調派外地服務之情形，將導致離家遠、休假間隔過久，無法兼顧工作及家庭照顧責任，會產生心理上的困擾及壓力。

……，不過職務調陞有可能會調到其他北、中、東部地區或外、離島，會離家很遠不方便，這一點就要去考慮了。（訪 E-9）

……，軍職人員免不了要面對外、離島的問題，年資愈老排名在前就要心理準備，尤其南沙島要去一年，中間返台一個月，會擔心這個問題。(訪 J-8)

……，目前職務調陞採取全總局大排名，會調到其他北、中、東部地區或外、離島，會考慮要不要去佔缺。(訪 L-5)

二、組織層面

(一) 長官領導風格

長官領導風格是一個機關或單位業務推展成效良窳主要原因，而組織氣候亦深受長官領導風格所影響，組織成員所面臨之工作壓力自然包含在其中，長官領導風格嚴謹，工作壓力自然較大，領導風格屬開放授權的，工作壓力自然較小，遇到不支持的長官工作壓力也大，遇到模稜兩可變化莫測長官，工作壓力更大，但個人仍應謹守本份，在不違法情況下依循法令並遵照長官的指示完成工作，遇有窒礙難行之處應委婉據實陳述，讓長官瞭解實情進而找出妥善解決之道，質言之，長官領導風格與工作壓力有相當關係。

1.長官作風強硬，威權領導壓力大

因海巡基層單位皆為軍職人員，領導上仍講求服從性，長官領導風格顯然會影響工作壓力之大小，長官若作風強硬，採取威權領導或動輒就責罵、處分的負向領導作為，勢必造成部屬工作壓力驟升、士氣受損，同時也會產生離職意念。

……，以前軍人所面對的是敵人，要做的事情都與部隊有關，而現在所面對的都是所謂「善良」的漁民，執行的任務幾乎都與「法」脫離不了關係，當我們在一線面對「口出穢言」的「善良」漁民時，長官要求的都是「依法行政」，當相關事件訴諸媒體時，一開始被責難的總是一線執勤人員，但當事情之前因後果調查清楚後，就算長官誤會了，卻也盼不到一聲抱歉，怎麼不會有壓力呢，……(C-8)

……，有時候你該做的事，你明明有去執行、有去推動，上一層單位覺得可以，那下一層你的主官就覺得你做得有待加強，甚至引來一些責罵、一些責難，這是常常都會發生的事。(訪 E-10)

……，我曾經遇到的一個單位主官，他的領導方式還是那種傳統式的，就是用喊、用罵的，或是動不動就講禁假、申誡、記過什麼之類的。用這種方法可以說是威脅你就對了。(訪 F-8)

……，有的長官比較高壓，有的長官比較寬鬆一點，有的長官是開放授權的，各有不同長官的個性，……；對高壓的長官壓力會較大。(訪 G-9)

……，兵隨將轉，像我服役近五年已換了三任大隊長，每任大隊長領導風格與作法都不同，有的個性很急，一個指示下來就要趕快完成，否則就會被罵，壓力就會很大，(訪 H-7)

……，但長官臨時交辦很多事項，這個就會造成我們的壓力，但我們還是要全力配合。風格比較嚴謹的長官，壓力上會比較大，要求比較完美型，遇到只有改變自己去適應，就儘量去符合長官的要求。(訪 I-9)

……，有些長官較嚴謹，我會感覺壓力較大，如果有些長官較不支持我們或是姿態平常較高，那我們無形中會產生壓力，如果有些長官要求不是那麼嚴，比較寬鬆的，感受壓力較少一點，輕鬆一點。(訪 L-6)

2.民主領導、充份授權能有效提升士氣

在海巡基層單位，長官領導風格屬民主、開放授權的，其部屬所承受工作壓力自然較小，由受訪資料可瞭解，成功的領導者會體諒部屬工作執行上的限制與困難並予協助，工作推展不順時也會給予安慰，不但可提升士氣，也能凝聚單位向心。

……，大隊長是外勤主官所以對局長的工作指示或要求都戮力以赴，我覺得長官的指示是大方向的，具體的落實或是達成績效目標還是要靠自己去達到，所以這個就是壓力。(訪 A-11)

……，大體上來講如果說一個單位的主官他能充分授權的話，那我們大部分擔任一線主管職務的人員就有負責領導整個安檢所執行海巡任務的責任，這是一個比較好的控管機制，而且這是有一個責任的壓力，……，我認為長官充分授權就不會形成一些奇怪的壓力或突發性的錯誤。(訪 D-8)

……，長官領導風格是必然的因素，面對的長官並不是一個既定的型態，每一任的長官他的做法觀念與行事風格截然不同，當部屬必須隨機應變，隨著長官的理念與行事風格來運作，……(訪 F-9)

……，遇到問題還是會請教學長或同事來紓解這方面壓力把工作做完，如果是作風較開放的長官當然就比較沒有這方面問題。(訪 G-10)

……，有的會告訴你做事的方法，會體諒你工作執行上的限制與困難，工作推展不順時也會來安慰，像這種長官就很好，也是我學習模仿的對象。(H-8)

(二) 任務要求

任務要求即職責所在，除了法定職掌工作外，尚有績效達成、長官交付任務，業務推展或臨時交辦事項等，這些皆為海巡軍官工作壓力來源。

1. 工作績效的壓力

司法治安機關常為行政院及社會大眾經常檢視的是工作績效，治安案件量化的數字指標往往代表機關執法成效及存在價值，故各海巡機關為追求績效向上提升，組織成員的工作壓力會因此而增大。

……，擔任大隊長除了既定的一般事務要推展外，在海巡勤務執行方面因長官指導或因應案例檢討也經常要去修正，還有對於查緝績效的壓力很重，前陣子因為轄區內有外籍人民搭乘漁船偷渡成功的案子，被指責檢討的很慘，部幹士氣也受損，身為大隊長成敗都要扛起責任，事情雖仍要去面對處理，但壓力真的不小……，(訪 A-12)

……，一線安檢所的主管要直接面對問題及執行，所以一道指示或命令下來我們都必須去做，不但要做還要做的很好，壓力不小……（訪 B-10）

……，我是擔任少校所長又在離島地區，所以總隊的支援有限，都要靠自己去打拚，要能應付任務要求首先就要對於轄區特性的重點、人脈、及如何蒐集情資有所瞭解，故壓力也不小。……（訪 D-9）

……，我覺得應該是有，因為之前也曾考慮過，不太想辦後勤工作，想調外勤，有時壓力大時都會失眠，這些狀況是因為後勤工作壓力大引起的。（訪 H-9）

……，因為我們一線安檢所的工作就是要針對進出港的船筏作安全檢查，但是我們上船檢查的時間又不可乙太長，不然漁民又會對我報以怨言，但是大家都知道要在 3~5 分鐘內檢查到船上可疑之處時在非常困難，所以這就是我目前的壓力所在。（J-9）

2.人力不足、素質不齊，無法滿足勤務需求

海巡基層安檢所的人員除志願役人員擔任幹部外，其餘大多為義務役人員，目前國防部兵源撥補經常不足且素質不齊，還有前科或國中、小學未畢業人員至海巡單位服役，在海巡勤務人力上無法獲得滿足。另義務役人員自 97 年起役期縮短為一年，服役時間短以致退補頻繁，志願役軍官須不停的對義務役人員施予教育訓練，故以上人力方面的不良狀況造成海巡軍官在工作上莫大的壓力。

……，像安檢所裏的人力經常不足、素質不齊，光是管理人員這個部分就要花費大半的時間和精力，其餘海巡工作的推展有時真的有心無力或勉力執行，這個問題從海巡署成立就存在，到現在役期又縮短，在一線當所長真的很累……，（B-11）

……，一線安檢所主管的壓力很多是來自於人員的壓力，人力不足勤務排班很傷腦筋，而且有些有前科的兵也會來到海巡，雖然儘量不讓這些人執行司法員警工作事項，但人力不足時還是要用。另外這些兵都是兵役管道進來，整

天就想休假，每天算著退伍時間，能期望要求這些人做到什麼程度嗎，這些都是工作環境的壓力。……。(訪 C-9)

……，現在兵源撥補不足，很多的勤務都減派或併派，這樣要如何去落實勤務，做不好又被罵……。 (訪 D-10)

……，人力不足及素質不佳是目前一線單位的困境，希望兵源能夠儘量補充，……。 (訪 G-11)

……，在一線安檢所碰到的除了執行問題外，就是人員的問題，現在義務役人員役期縮短至 1 年，新兵到安檢所報到不到 10 個月就要退伍，扣除每個月休假 9-10 日，還有幾天能專心致力於海巡工作，而且義務役官兵退補頻繁，造成我們志願役幹部都要不停的訓練教導，時間就花在上面了，…… (訪 J-10)

……，現在來的一般兵具有前科或素行不良的很多，我們又是執法機關，能想像身上刺龍刺鳳的人員在執行司法工作嗎，在海巡就可以看到了，真的很諷刺，要從高層去研討改善這種問題才能澈底解決人員素質不良的困境，……。 (訪 K-6)

3.擔心工作疏失觸法

海巡機關是司法治安機關，在岸際、港口執行勤務均須依國家法令執檢，惟海巡基層軍官大都為軍校畢業或專業軍官，渠等在接受專業司法員警訓練半年後即分發至基層總、大隊或安檢所服務，在專業訓練時間及工作經驗不足的情形下即擔任領導幹部，往往遇相關困難較高案件時心理負擔較為沈重，其壓力也較大。

……，看到隔壁安檢所的所長平日表現不錯，竟然因登載漁民報關資料不實的案子被收押，現在不准回役已退伍了，會擔心有誰會來保護我們這些在一線打拼的幹部，…… (訪 C-10)

……，雖依法執行海巡工作，但有時覺得自己法律學養還不夠，會擔心執行，上會出問題。(訪 G-12)

……，在一線執法碰到救生救難是全力動員去做，但如果處理不好很可能家屬又來告你，會擔心這些。(訪 H-10)

4.欠缺指(教)導、無所適從

海巡志願役軍官職務的歷練通常是領導職與幕僚職交互歷練，在甫接任新職務時如欠缺長官或熟悉業務的同僚教導協助，可能因工作經驗不足產生緊張、慌亂及無所適從的情形，工作壓力隨即而來。

……，我對於巡防業務的規定及督導大致上都瞭解，推展上也還能應付，只是我們單位轄區狀況特別多，勤務特性與類別也較複雜，往往是難在經常打遭遇戰，除了長官經常會想到勤務上如何修正，我就要擬定如何叫所屬安檢所修正因應，然後就是後續的督導驗證，像這種壓力就會頓時變大，……(E-11)

……，我目前剛從一線上來接後勤官，因之前無幕僚經歷加上銜接的後勤官退伍在即，所以會覺得蠻有壓力，而且後勤本身業務量又大又雜，又沒有人可以指導或教導，要能掌握到得心應手不知要到何時，所以覺得壓力還蠻大的。(H-11)

……，對於長官指示事項或是一項新的任務不知如何做，找不到人可以問，但又需把它完成，就會產生壓力。可能又有一個什麼新的任務你不懂，長官在後面逼著你要搞出來，而他又不給你指導，那種是最大的壓力。(受訪者 L-7)

(三) 工作環境

工作環境包含了工作場所之所有設施，各項裝備、交通、空間等因素，工作環境是否完善、安全及空間是否適當，皆會影響生活品質及工作效率，另外人員對環境適應及人際互動關係也是工作壓力產生的原因。

1.海巡任務及生活作息晝夜顛倒，生理健康受影響

海巡勤務大都是 24 小時輪流派勤且以夜間勤務為重點，故在任務及生

活作習上經常晝夜顛倒，個人的生理健康容易受到影響，在海巡官兵身上經常可以看到睡眠不足的情形，海巡軍官平時不但要承擔輪值勤務、開會、績效、管理人員等等壓力，作習上的不正常也導致在生理上造成很大的壓力。

……，在海巡工作環境中的壓力就是睡眠不夠，因安檢所居住空間還算可以，也有冷氣，近期局長體諒官兵辛勞也幫我們裝設隔光的窗簾，但實際上官兵許多人都有睡眠障礙存在，生理上的耗損很大，你想想 24 小時都要輪流值勤，雖然都有補眠，但能說睡著馬上就能睡著嗎，有時候突發狀況一來，能安心睡嗎……。 (訪 B-12)

……，有時值夜勤結束後想要補眠，但大隊通知突然要開會或有臨時狀況一來，還不是無法好好休息，這個是無解的，……。 (訪 C-11)

……，值完深夜勤要休想，房間隔壁值班台的電話又一直響，怎麼會好睡呢。 (訪 D-11)

……，在大的漁港安檢所服務時，每天漁船進出頻繁且進出港的引擎聲很大，噗、噗、噗的，想睡耳朵一定要塞個棉花才行，不然精神會一直耗落下去。 (訪 F-10)

……，在安檢所所服務，要 24 小時輪班，當所長即使值深夜勤後補休，如果有狀況或任務未完成，仍無法補眠，很累。 (訪 G-13)

……，擔任所長，如果人力不足要貼班，且海巡勤務晝夜顛倒，休假時生理時鐘也調不過來，好不容易像正常了，差不多也收假了，保肝丸是必備的。 (訪 J-11)

2. 休閒娛樂器材老舊或不足

海巡基層單位官兵都採取集中住宿，工作、生活都在單位裏，所以要紓解官兵身心壓力，適當的休閒娛樂活動與器材是必須的。但分散在各港口的安檢所為數不少，雖然上級機關每年均會編列經費購置休閒娛樂器材，惟往往看到的是預算不足無法購足數量或是器材損壞無法及時修復，無

法滿足官兵實際休閒活動的需求。

……，安檢所現有的文康器材都已老舊故障，上級應該要檢討換新，以因應需求。……（訪 B-13）

……。海巡單位都是全天候輪流執勤，需要足夠的文康休閒器材提供官兵使用，以抒解平日工作壓力。（訪 F-11）

……，以目前服務的安檢所工作環境來講的話，居住空間尚可，像個小家庭，只是以前發的文康器材如電視遊樂器等大都老舊故障，使用較不方便。……（訪 K-7）

（四）組織文化

組織文化乃是組織成員的共同行為模式，以及支援該行為的共同信念與價值。組織可以透過以下的方式協助新進員工適應組織文化：1.建立良善的新人訓練制度，使新進員工快速瞭解組織文化及相關規定 2.主管以身作則，扮演火車頭的角色，使新進員工有學習的榜樣 3.多和新進員工面談，給予彼此溝通的機會，可藉以瞭解新人的需求和想法俾利輔導 4.給予新進員工非正式的支持，使其能快速融入工作環境，熟悉組織文化。

1.擔任獨立據點指揮官，無仿倣對象，學習成長受影響

海巡基層軍官任官後即分發至基層總、大隊或安檢所擔任領導職，由於專業訓練時間短及工作經驗不足，在安檢所幾無高階軍官可請教或傳授工作經驗，在此環境中，學習成長及工作經驗累積上會受到影響，其工作壓力也相對較大。

……，初任官就一定是下海巡一線當所長或副所長，雖然所裏人不多，但所有的大、小事都要管，另外還有船檢、漁民的抱怨等都要去接受，但單位可能就自己最大了，大隊長官一天來 1 至 2 次就了不起了，比較沒有可以

學習或請教的對象，所以經常被修理。(訪 G-14)

……，剛下部隊時，對這個環境很陌生，可是擔任所長職務馬上要進入狀況，真的壓力很大，又不像一般集中部隊隨時有很多學長或長官可以馬上請教或學習，那段時間真的是硬撐過來的。(訪 J-12)

……，剛到安檢所時心理真的會慌，因為沒有工作經驗，又和所長輪流排休，想學也沒多少人可以問，有時還會被士官兵看笑話，那時的壓力最大。(訪 K-8)

……，壓力的部份，剛下部隊的時候會。因為那時候我們很多海巡勤務方面及領導統禦等都不太懂，碰到長官或學長督導也不太敢問。(訪 L-8)

2.重視績效，輕忽支持與關懷

海巡機關重視績效是必然的，然而在追求績效的同時，也須注意組織成員的壓力狀況是否可以負荷，如果擔任主管人員輕忽對部屬的心理支持與關懷，將會導致人員士氣不振，向心力降低，影響工作績效。

……，我認為海巡的組織文化有優點也有缺點，在缺點的部分，像在一線服務，最需要的是上級的支持與關懷，但許多時候比如查緝工作有疏漏或是被督導勤務有缺失時，都是一昧的指責、要求檢討，一旦有績效時又來搶功勞，……。(B-14)

……，安檢所普遍人員不足，本來就無法有效執勤，一旦發生事情高層長官只會一昧檢討策進，而不從根本解決事情。(C-12)

……，譬如像我們休假時，可能是一件業務長官問代理人答不出來或是地區局臨時趕著要，就會一通電話緊急召回，心理真的會很氣、也不舒服，……，好一點的可以請同仁代理，但還會有壓力，你會一直打電話瞭解事情的進度等。(訪 E-12)

……，有時候你承辦業務明明有去執行推動，某些長官覺得可以，某些長官就覺得你做得有待加強，甚至引來一些責難，這是常常都會發生的事

。(訪 K-9)

3.海巡專業軍官未受正統軍事教育，抗壓性較低

海巡專業軍官因未受正統軍事教育訓練，接受半年的海巡專業司法訓練即分發基層單位服務，一般而言專業軍官較軍校畢業生同時面對困難與挑戰時，其抗壓性普遍較低，對環境工作適應上較慢，故所感受壓力較大。

……，我是專業軍官，受訓半年就任官下部隊了，不像軍校生有被磨練過，在抗壓性上都不及他們。(G-15)

……，軍校生畢竟已經適應這種環境好幾年，而指職軍官一下安檢所除了要適應環境還要去領導別人，那種壓力很大。(I-10)

……，海巡專業軍官很可憐，受訓半年一任官就要扛起重擔，心理上雖有準備但還是覺得很辛苦。(J-13)

……，我覺得海巡專業軍官就是下部隊那時工作壓力最大，很多的組織文化、專業學能及觀念都欠缺，應該是受基礎教育的時間太短了。(L-9)

4.進修機會受限

基於海巡基層單位採輪休制無法上下班，雖然組織鼓勵人員參加進修，惟服務單位位於偏遠地區或在安檢所擔任領導職務責任較重等影響，所以進修機會受到限制，這方面也是海巡軍官面臨到的工作壓力因素之一。

……，雖然上級都是鼓勵宣導終身學習，但擔任基層主管責任很重，放不下心，要進修等至機關層級再想吧。(C-13)

……，我在偏遠地區服務，想要再進修碩士學位光是路程以及時間分配上就很難了，而且進修等至機關層級再想吧。(D-12)

……，當初對於海巡組織不太了解，本想利用公餘時間進修唸書，但因

勤務的繁重無法專心自修，與進入海巡署前的預期心理有所落差。(L-10)

5.同一機關同工不同酬

同一機關卻同工不同酬是海巡署成立後一直存在的問題，一樣在基層服務，海洋總局員警海巡隊員無輪值時就可返家，在海岸總局服務的軍官卻又不行，如此不同待遇的差別，在海巡軍官心理上已產生不平之鳴，上級組織應及早積極妥慎處理始為上策。

……，在海巡單位軍、警、文人員各有其不同待遇福利，本來制度上就是如此，但都會去比較，岸巡基層人員就是不能下勤務後回家，海巡隊的員警人員卻都可以，差別太多了。(A-13)

……，軍官分發都一定要去基層安檢所，而文職人員一分發都在地區局以上單位上下班，而且是做政策指導及督導的工作，心理怎麼會服氣呢，組織設計太差了。(C-14)

……，一樣在基層服務，我們除了一般的事情外，還要管那些義務的兵，又無法上下班，而海巡隊的人都可以上下班，都是在海巡署內，差別真的很大。(F-12)

……，每次看新聞媒體報導岸巡單位的負面新聞，就想說帶著那些素質不齊、役期又短的義務役人員你能要求訓練到何種程度，隔壁海巡隊員一樣衣著不整去買東西就不會怎麼，而我們一樣的行為就會被拍，被擴大渲染，幹部還要受處分，這是差別的對待吧。(G-16)

……，海巡署是個大融爐，但同工不同酬的情形不好好解決，問題同樣存在，像日本都花了20幾年的時間在整合相關人事的問題，最後還是解決變為單一人事制度，應該早點去做才好。(I-11)

第三節 面對工作壓力因應策略

個人面對工作壓力時可以採取許多因應策略加以紓解，諸如正向思考、尋求社會人際的支持、從事運動休閒活動、補充睡眠及自我進修成長等。本研究區分個人及組織方面的策略加以探討，以瞭解海巡軍官面對工作壓力時所採取有效之因應策略。

一、個人方面

(一) 以正向思考方式去面對、處理問題

當個人面對困難與壓力時，轉換自己的思考方向並做合理化的處置是最佳的方式，由受訪資料顯示，多數認同面對壓力時，採取正向思考去克服、調適及因應是一個很好的方式，同時自己也能從中獲益。

……，轉換自己的想法，朝向比較正向的部份去思考。(訪 A-14)

……，我個人認為長官、同僚、家人和朋友或其他人在工作上能給的幫助其實相當有限，只能告訴自己，沒有任何工作是沒有壓力的，既然走上這條路，該面對、該調適的還是得靠自己；至於弟兄，只能告訴他們「凡事都有規定，想平安退伍按規定做就對了，畢竟甚麼都是假的，只有平安退伍才是真的」。(訪 C-15)

……，自己在工作上感到有壓力時，適時想辦法讓自己冷靜思考，將壓力源之問題克服，讓其不再是壓力，面對問題解決問題。(訪 D-13)

……，碰到工作困難時，自己會試著想把這次的問題當做是在練功一樣，累積經驗值，心理強度夠就會勇於面對問題……。(訪 G-17)

(二) 尋求社會人際的支持

多數研究顯示社會人際支持有緩和壓力的功效，尤其在軍隊團體中更為重要，當個人受到挫折、壓力或情緒低落時，尋求週遭的人際支援可以獲得關懷、傾聽、共鳴、同理等心理支持力量，有助解決問題及紓解壓力。

……，自己在工作上受到挫折或情緒低落時，會打電話給其他的大隊長、同學抒發情緒或抱怨一下，心理就會好過許多。(訪 A-15)

……，自己在工作上感到有壓力時，找找週遭的朋友、同僚均都能提供寶貴意見，有助於解決問題。(訪 D-14)

……，找人聊天或一起數落長官的不是或單位制度的不良，把情緒的垃圾倒出來。(訪 F-13)

……，要抒發壓力就找同梯的同學及學長聊聊天，並且多去請教知道的人。(訪 G-18)

……，如單位內有同梯軍官就較易紓解壓力，平日可通電話發發牢騷。(訪 H-12)

……，同僚方面有時候都會互相談談工作上的壓力，有時候會給我不少安慰或是有些遇到與我相同壓力的同僚會讓我覺得我的壓力並不是唯一的，這樣感覺就不會那麼難受了。(訪 J-14)

……，請教肯教的長官會告知很多事情的做法及處理原則，另外家人、朋友會提供適時的關心，傾聽自己的心事與壓力來消解工作壓力。(訪 K-10)

……，就是互相把不高興、不愉快的地方說出來，把它罵出來心裡就比較舒服一點(訪 L-11)

(三) 多從事運動及正當休閒、娛樂活動

面對工作壓力時，可以採取多運動及從事正當休閒、娛樂活動，不但能顧及身體健康，也能促進親子關係，另可使自己脫離壓力情境，心情得以抒緩，是一個很好紓解工作壓力的方式。

……，休假時帶全家去郊外踏青、運動，可以促進親子關係，自己的健康也能顧及…，(A-16)

……，休假時帶家人去走走逛逛，讓自己脫離壓力情境，心情可以抒緩

下來…… (B-15)

……，總隊長規定每天下午都要集合幕僚去跑步、運動流流汗，這樣很好，…… (E-13)

……，會去運動、看報紙、聽聽音樂……，(K-11)

……，比較常用的就是運動，打打球嘛。(受訪者 J-14)

……，休假時多外出走走身心舒展。(訪 G-19)

……，用運動紓解工作上的壓力，但如不去面對或解決問題的話，也是沒用的 (訪 H-13)

……，如單位內有同梯軍官就較易紓解壓力，可以安排同日休假規劃出遊走走或相互勉勵。(訪 I-12)

(四) 睡覺

海巡人員睡眠不足是常見的問題，而能好好地睡覺，適時補充體力與精神是多數海巡志願役軍官的想法與期望，好的睡眠品質可減輕身體的負荷及工作上的壓力，同時也可以幫助思考並保持良好身心狀態。

……，好好睡一覺，許多的壓力都會減輕…，(B-16)

……，就是睡覺啊，精神不好做再多的事也會出錯，只要睡個好覺，就會有精神再出發…，(D-15)

……，睡覺很重要，尤其是待在一線安檢所，失眠最痛苦，所以有個時間讓我好好休息睡覺，是很需要的…，(G-20)

……，休假回家就是倒頭大睡，睡飽再去做別的事，反正我媽也習慣了不會來吵我…，(J-14)

……，睡覺可以紓解壓力，因為精神好才能想清楚很多的事務要如何去做，…，(K-12)

(五) 自我充實進修，增進專業素養

海巡志願役軍官常因擔心個人法律素養不足，處理案件時躊躇不前，感受壓力很大，故平日要充實自己的海巡專業學識，再從工作中累積經驗，工作壓力自然就會減輕。

……，要能處理不同類型的案件，自己的專業素養就要足夠，所以有時間就會去看法規，查緝案例等，有準備就不會臨場慌張…，(B-17)

……，在一線有時就怕法律素養不足，去處理案件就會感到壓力很大，弟兄們都是看所長的指示去做，所以平日要充實自己的海巡專業學識，再從工作中累積經驗，工作壓力自然就會減輕…，(C-16)

……，工作壓力要減輕，就要對海巡事務要很熟稔，故不斷的進修增進自己的專業學養，碰到問題就可輕鬆處理，就不會慌張的到處去問，……，(E-14)

……，因為人事法規多如牛毛，又經常在修正，自己也需要經常去翻翻法規，才能保有最新的資訊，碰到一些奇怪問題才能正確的處理，這個很重要，至少我會這樣做…，(I-13)

……，就是要多自我充實本職學能，沒有本事那能帶領部屬以及信服那些漁民呢，尤其現在義務役官兵學歷都很高，不是說隨便下一道命令事情就可以做完的，自己要有本事才能服人，…，(J-15)

二、組織方面

(一) 有效規劃休閒空間及時間，多舉辦團體文康休閒活動

海巡組織應有效規劃廳舍內之休閒空間、增購休閒娛樂器材及多舉辦文康休閒活動，使官兵能有足夠的休息與娛樂活動，除能化解人員工作壓力外，也能增加團隊向心。

安檢所人員都是 24 小時輪值，除了休假外都要住在裏面，所以廳舍

裏要規劃休閒空間，另每日要有休閒時間給官兵，這樣才有足夠的休息和娛樂。(訪 A-17)

……，週六、日應該要給予單位充份運用時間，如跑步、打球或游泳等，但目前都沒有辦法規劃這些活動。(訪 B-18)

……，就我個人覺得，海巡組織本身所依循的大都是法規（生硬）的部分，較缺乏活潑的一面，應該多辦些能增加熱情活力的一些活動，除能化解工作壓力外，也能增加團隊向心。(訪 C-17)

……，機關要多舉辦一些文康休閒活動，像球類比賽、烤肉活動等，都對紓解壓力有幫助(訪 F-14)

……，團體生活難免陽剛性很重，可以的話應多辦文康活動，可以促進同仁情感交流及團隊向心。(訪 G-21)

……，以我的經驗，如在假日無重要任務或工作執行的話，會邀集官兵去打球、跑步等，這對於紓解工作壓力也很有幫助的。(訪 H-14)

……，我認為單位有時間就應該鼓勵多辦些文康活動，除可以活動筋骨，也可減輕工作壓力，……(訪 K-13)

(二) 維持休假正常

海巡志願役軍官平日無法上下班，故組織應力求人員休假維持正常，讓個人可以保有充份休息、陪陪家人、暫時脫離工作環境及壓力，否則單位經常休假不正常，必會影響人員的工作情緒及績效，引致怨懟。

無法上下班是部隊制度使然，但休假一定要正常，讓人員可以休息、陪家人、暫時脫離工作環境及壓力，這是很重要的。(訪 A-18)

……，不單是義務役人員對休假很重視，志願役幹部也很重視，如果休假不正常的話，會影響工作情緒及績效，影響是很大的，所以無論任務再繁重，我都讓部屬休假維持正常。(訪 B-19)

休假要維持正常，否則人員的情緒會產生影響，我自己也會受到影響。(訪 D-16)

休假對軍人而言是很重要的，每天都待在部隊團體生活，也需要個人的時間和空間，單位就是要讓所屬人員的休假維持正常才不會產生一

些怨懟。(訪 E-15)

……，休假不正常，工作士氣就會影響，所以儘量維持正常休假是領導者的重要作為。(訪 J-16)

(三) 發揮心理輔導功能，提供心理的支援

在海巡基層單位服務的軍官平日承受工作壓力不小，而組織也在各級單位設置心理輔導編制與人員，應積極提供更為妥適的心理諮商服務，給予基層人員在心理與實務工作上之支持與關懷，使他們能夠安心於海巡職場服務。

……，對於工作壓力較大或需要幫助的同仁，單位就有責任協助他們在心理上給予支持與關懷，使他們能夠安心工作。(訪 A-19)

……，我參加過南巡局辦理相關的心理諮商課程，我覺得在過程中學會如何自我抒壓，這種課程應該要持續辦理。(訪 B-20)

……，在負責之轄區內遭走私案件，過程雖有長官責備，但長官給我的幫助大過於責備，記取教訓不重蹈覆轍。(訪 D-17)

……，機關既然設置心輔工作人員，應該要提供更好的心理諮商服務，來幫助那些需要協助的人，……(訪 F-15)

……，海巡署的各級機關都設有心輔室或心輔官，立意良好，的確也有發揮功能，尤其是對義務役弟兄個案的發掘及輔導，但志願役人員更需要重視去輔導，因為我們是單位裏長期的人力資源……(訪 J-17)

第四節 影響海巡軍官離職傾向的歸因

由國內、外多數研究顯示，工作壓力與離職傾向之間呈現顯著正相關，也就是個人所承受工作壓力愈大，其離職意念與實際行動機率愈高。影響海巡基層志願役軍官離職傾向的因素有許多，諸如未針對軍職人員的升遷建立完整制度、職缺缺少造成人事管道不暢通等，造成資深軍官希望達到服務年資屆滿可領退休俸為目標，資淺軍官以服務屆滿退伍後再另謀出路的情形。故本研究依影響常備役及預備役軍官離職傾向的因素區分兩個面向加以探討，期能有效且真實地探討出影響海巡軍官離職傾向的歸因。

一、影響常備役軍官離職之原因

(一) 陞遷受限，役期屆滿退伍

由訪談資料顯示，受訪者大都認為目前中校階以上軍職人員陞遷管道明顯受限，既然個人生涯發展看不見未來前景，陞遷無望的情緒勢必影響離職意願。

……，現在海巡軍官陞遷管道受阻，如果現況一直沒有辦法改善，20 年一到我就想要退伍了（訪 B-21）

……，已經在海巡單位待這麼久了，幹軍人幹了那麼長一段不自由的時間，為的就是讓自己往後的人生可以不用太過於辛苦，所以雖會有壓力大想退伍之念頭，但沒有任何工作是沒有壓力的，既然走上這條路，該面對、該調適的還是得靠自己，畢竟撐過去就是我的，撐不過去只能羨慕別人。（訪 C-18）

……，依海巡軍官陞遷現況來看，中校升上校階層仍阻塞嚴重，應該服務到 20 年就不會戀棧（訪 F-16）

……，服役年限到就強制退伍了，想留也沒辦法……（訪 H-15）

(二) 考上公職轉換職場

由於海巡總局及地區巡防局人員進用屬於軍、文職併用制度，故基層軍官

在此環境中自然會去比較軍、文職制度彼此的福利待遇的差異，加以海巡基層單位工作壓力較大，兩相比較之下，部分軍官理所當然會選擇參加國家考試轉換文職跑道。

……，在海巡基層單位的確比較辛苦，太太希望我去再考公職轉換職業，有比較多的時間可以照顧家庭，……（訪 D-18）

……，比較起來文職人員都可以上下班，會想報考公職轉換職場，……（訪 E-16）

……，我服務年資較淺，可以的話想考海巡特考轉任文職可以做的比較久，也可以上下班，又有加班費，……（訪 H-16）

二、影響預備役軍官離職之原因

（一）留營制度上存在風險，較沒有保障

海巡署雖已開放預備役轉服常備役作業，但專業軍官要服役滿 8 年始符合資格提出轉任申請，目前仍要每二年提出申請留營作業，基層軍官會擔心海巡單位經常作習不正常，個人年紀漸長及體力健康無法維持等因素，如果體檢不及格或遭受行政處分就無法留營，因留營制度上存在風險，較沒有保障，基於對工作未來的不確定性而及早選擇離職。

……，我是指職軍官，不是常備人員，所以擔心服役如果受到簽處導致無法續簽，才有離職念頭。（訪 G-22）

……，海巡署雖已開放轉服常備役作業，但要服役滿 8 年才可提出申請，還是有許多預備軍官擔心那天不小心犯錯被處分或是體檢不及格就不能留營了（訪 I-14）

……，工作上的挫折以及對於工作上未來的不確定性，……（訪 J-18）

……，看到優秀的學長因連坐處分而無法留營，必須強迫退伍，感覺工作很沒有保障（訪 K-14）

……，預備役軍官轉服常備役名額不多，且不是每年皆有轉服機會，我看不

到前景。(訪 L-12)

(二) 長官領導因素

單位主官的領導作風會影響組織氣候及部屬的留職意願，長官領導作風若過於強硬，動輒就責罵、處分，勢必造成組織工作氣氛低迷，部屬工作壓力驟升，導致軍官產生離職意念，繼續留營的意願低落。

……，長官太過嚴格或與長官的關係不好，就會想要退伍。(訪 G-23)

……，長官的指導教育與本身接受度差異過大，產生嚴重挫敗感，就有退伍的念頭。(訪 I-15)

……，會選擇離開，會受到長官的影響原因最多(訪 H-17)

……，高層長官不懂基層的苦，只會以理論來判斷事情，跟實際情況相差太多，很多人有苦難言。(訪 K-15)

(三) 不能正常上下班

可以穩定正常的上下班，對於長期在海巡基層服務的軍官而言是非常期盼的，因為海巡軍官長時間待在工作崗位上，心思情緒始終會圍繞在工作情境中，如果個人無法有效調適或家庭無法兼顧等因素超過心理負荷，役期屆滿時將會影響留職意願，致選擇離開海巡職場。

……，家庭因素，因為無法長時間陪伴家人，才會導致有離職的想法。(訪 G-24)

……，如有退伍念頭可能來自婚姻家庭，因軍職工作未能全方位照顧妻女，以至於紛爭不斷。(訪 I-16)

……，我現在有交往很久的女友也談論婚嫁了，但常常吵架的原因是不能每天回家，假如上、下班的話當然最好，那一定會繼續服役，問題是不可能上、下班，晚上不能陪家人，這個問題一直困擾著我。(訪 J-19)

……，放假時間不固定、放假期間擔心被召回以及犧牲太多和家人朋友相

處的時間，超過一定負荷就會想退伍。(訪 K-16)

……，不能正常上下班，回家陪家人，所以會有這種念頭。(訪 L-13)

三、影響離職之其他原因

(一) 擔心觸法或承擔法律上的責任

海巡軍官均具備司法員警身份，由於司法專長訓練時間短，工作經驗有限，又經常會碰到走私、偷渡、私賣油料等司法案件，在海巡實務工作中如果案件處理欠妥慎或不小心造成疏失，擔任領導職人員可能會承擔法律上的責任而萌生離職意念。

……，在安檢所經常碰到遊走法律邊緣的漁民，除非犯罪事證明確，否則辦了都不起訴，不辦嗎是自己瀆職，……。(訪 B-22)

……，海巡人員執法都是依海關緝私條例、漁業法、船舶法、國安法等來辦，都是依別的部會所掌理之法規來辦，但實務執行上與法條規定會有差異，擔心將來有法律上的責任，……。(訪 C-19)

……，說實在的，台灣海岸線那麼長，怎麼可能做到滴水不漏，所以身為主官又負責查緝走私偷渡工作，壓力很大，那天在轄區發生案件時，會不會有法律上的責任要承擔，會擔心這個問題……。(訪 G-25)

……，會擔心那天自己會承擔法律的責任，這個就和員警一樣，如果那些刁蠻的漁民犯了法又故意找民意代表或緊咬執法的疏漏地方反告我們，那麼壓力就會很大，會影響自己留在海巡服務的念頭……。(訪 J-20)

(二) 作習不正常，影響身心健康

海巡一線安檢所的勤務及生活作習經常晝夜顛倒，以致睡眠不足，海巡志願役軍官對此一特殊之工作環境，在生理及心理方面如果無法調整適應，長期下來勢必影響個人身心健康，進而導致產生離職意念。

……，在安檢所作習不正常，休假時幾乎都在睡，身體都覺得變差了……。(訪 B-23)

……，我會擔心自己的身體健康，如果身體不好，有終身俸又有什麼用，倒不如趕緊轉換跑道……。 (訪 F-17)

……，海巡跟其他國軍部隊不同，除 24 小時輪值，晚上又是重點，作習適應會產生問題……。 (訪 G-26)

……，海巡單位作習不正常，勤務重點大都為深夜，白天補休又很難調整過來，身體都搞壞了，……。 (訪 K-17)



第五章 結論與建議

本研究主要目的在探討海巡基層志願役軍官在工作上之壓力，希望能藉由研究之結果做有效之分析，尋求有效紓解壓力之對策，本次研究以兩大層面即「個人層面」包含：個人變項、個人特質、家庭生活、職務陞遷等面向及「組織層面」包含：長官領導、任務要求、工作環境、組織文化等合計八個面向來深入探討分析，瞭解南巡局志願軍官工作壓力來源，如何調適因應以及影響離職傾向的情形，本章區分三節來進行說明，第一節為本研究的結論，第二節依據研究的結果提出相關的建議，第三節為研究限制及對未來相關研究之建議。

第一節 研究發現

海巡基層軍官具司法員警身分，在執行勤務時不但危險，也要勞心、費神，其工作壓力必定高於其他行業，根據許多調查顯示，長期在工作壓力下會產生許多的不適應後果，不僅造成精神緊張，也會影響生理健康、工作效率、家庭生活、人際關係及離職意念等。

本研究選擇以十二位海巡基層志願役軍官，進行質性研究的訪談工作，並從質化訪談資料中歸結出以下幾點重要發現：

一、海巡基層志願役軍官工作壓力之主要來源

（一）年資、階級及婚姻狀況均會影響工作壓力

在海巡基層單位，年資長短通常代表工作經歷，服務年資愈久，海巡工作經驗愈豐富，無論在本職學能、領導統禦、法令規定、實際勤務、業務協商推動及單位間之協調處理等各方面均較成熟，相較年資少者工作經驗少，歷練不足，易產生適應不良的問題，故其工作壓力自然較大。

在階級方面，尉級軍官的工作壓力感受高於校級軍官，因尉級軍官比校級軍官在軍中的時間短，是屬於較資淺的層級，工作經驗不足，容易造成壓力。此外，海巡基層係屬全軍職單位，組織文化中很重視階級倫理，尉級軍官地位較低，

在工作上面臨協調事項時，低階軍官的權威性可能較不夠，任務執行起來較吃力，上述因素可能是造成尉級軍官比校級軍官工作壓力大的原因。

在婚姻狀況方面，已婚者必須面對經營家庭的經濟壓力，對於工作上的困難和問題，可能接受度較高，主觀知覺的工作壓力自然較少，也就是個人評估自己對這份工作的需要後，影響到個人對工作壓力的認知。此外，配偶的支援，可以提供陪伴和情緒上的安慰，對於個人在遭遇工作上的困難時，有個好的管道可以抒發情緒，減低壓力感受，相反的如家人未能體諒從事海巡工作的處境，溝通上又產生問題，就會影響工作情緒並增加工作上的壓力。

（二）個人特質與信念差異影響抗壓程度

軍中的環境和民間迥異，具有強調命令服從、以任務為導向、團體生活至上、缺乏個人隱私、生活刻板單調等特性，若再加上個性偏屬內向、憂鬱又缺乏主動、自信及不擅人際互動、團隊合作的話，容易形成適應上的困難，面對工作壓力時抗壓性自然就低。另外服役對個體而言不一定是正向的，誠如古希臘哲人艾皮提特斯(Epictetus)對信念的作用所言「人們並非為某些事情本身，而是為他們自己對這些事情所持有的看法所困擾」。信念成為個體詮釋其個人世界的依據，若基層志願役軍官對服役存在著負向信念，且僵化固著於此內在信念，即可能使其在服役生活中產生挫折與不利己的情緒，另外擁有不理性信念或負面的自我陳述，也會造成個體心理的不健康，故人格特質與服役信念的差異會影響知覺工作壓力的大小。

（三）長官領導風格影響工作情緒及團體士氣

海巡基層單位雖是司法機關但型態上脫離不了軍隊模式，凡事講求層層節制及團隊紀律，主官（管）所掌握的權力包含陞遷、考績、獎懲及休假等，都是跟自身權益有密切相關的事項，由訪談資料瞭解目前仍有長官的領導統禦採取威權領導，是造成工作壓力感受的來源。威權領導或許是軍中傳統的次文化之一，在社會環境急速變遷的同時，軍隊環境若固守傳統刻板的方式，則部隊問題一定層

出不窮。教育領導者正確的領導統禦觀念，培養剛柔並濟的領導，應破除惟有喊、罵及處份才能有好成效的心態，也可減少部屬的壓力感受。

（四）睡眠不足、影響身體健康

由於海巡工作任務屬性的特殊，防杜走私、偷渡是勤務的重點，因此在安檢所勤務編排上，值班、守望、安檢、巡邏等幾乎都是24小時輪值派勤，因為輪班、執勤，日夜顛倒、睡眠時間被切割中斷的情形造成海巡官兵身體上很大的負荷，而志願役軍官除須輪值勤務，尚須承擔人員管理、績效達成等方面壓力，造成睡眠品質不良，影響個人的身體健康。另依據海巡署96年委託輔仁大學臨床心理系卓淑玲博士對海巡人員編製身心狀況評量表相關調查顯示，睡眠及學習障礙為目前海巡人員身心狀況關注的焦點，與本研究訪談結果大致相符。

（五）人力不夠、素質不齊，無法滿足勤務需求

現行海巡基層單位人員除志願役人員外，其餘大部分人員皆是循兵役管道入伍分發海巡單位服務的義務役人員，目前義務役兵役役期自 97 年 1 月 1 日起縮短為 1 年，造成人員退伍補充頻繁，另外受到台灣社會少子化現象的影響，徵集入伍的新兵人數每梯次都不足，而且這些新兵至安檢所後須經一段時間學習教導才能熟悉各項海巡工作及勤務的要領，再加上平時三分之一的休假人數，造成海巡單位人力不夠，無法滿足勤務上的需求，同時這種情形也加深了領導人員的責任與壓力。

由於義務役人員並不像國軍憲兵部隊可以查核甄選而是以抽籤方式進來海巡單位服役，故在人員素質上會參差不齊，具前科素行不良或國中小畢（肄）業人員都有可能抽籤進入海巡單位服役，而基層安檢所是直接面對民眾去執行司法員警工作，這些素質不良的人員在管理上已是困擾，再去執行海巡司法工作，執行的威信與專業程度自然為人所詬病，甚至會造成民眾的負面觀感，這也是亟待解決的問題。

(六) 陞遷管道狹窄與留營限制困擾

海巡署成立迄今已滿8年，由於機關以上單位係軍、警、文、海關人員併用，軍職人員受服役年限規範且海巡署及海岸總局上校以上職缺（文官簡任官等）又有限，其晉陞管道及比例相較警、文職人員較為狹窄，這對志願役軍官而言因欠缺生涯願景，導致影響工作情緒及留職意願。

對預備役志願軍官而言，轉任常備役後就可以保障工作權，而未轉任常備役前如要續服現役，每隔2年均要提出申請繼續留營，在資格條件上，如健康狀況、考績、獎勵均須達標準始可准予留營，這對預備役軍官而言是一直存在的心理壓力，依現行規定轉任常備役軍官的條件為：服役至少要滿8年、近5年考績要1年甲上以上、近3年須有記功以上之獎勵，而且每年都有不同轉任員額的限制，這也是造成影響預備役志願軍官心理莫大的壓力。

(七) 工作績效壓力大

治安機關人員最常面臨的就是績效壓力，員警機關如此，海巡機關也是，設定績效目標並戮力達成是展現機關的存在價值，然全台灣各地區海岸及港口複雜程度均有所差異，單位績效目標的設定應視轄區治安狀況及複雜程度依公平、合理的原則來核給較為適宜。否則將造成海巡領導軍官長期在工作上的壓力。

另外員警機關的司法治安案件大都屬於主動式偵查類型，一般違法案件發生後經過報案程式，再實施偵查最後破案，而海巡機關一線安檢所執行查緝走私偷渡案件，則是屬於被動式的查緝，除非有掌握線索，就可以鎖定目標去實施查緝，如果僅藉由不間斷的守望、安檢、巡邏等勤務去查獲違法案件的機率是非常有限，投入的人力與績效可能都無法有效彰顯，因為這就是海巡工作的特性，不能與一般員警機關的任務工作性質相提並論。

(八) 初任軍官專業訓練不足，仿倣對象少，易產生適應不良情形

海巡基層單位組織是以分散、獨立的安檢所為主，初任軍官受完專業訓練半

年後即分發至一線安檢所服務，這些初任軍官均無海巡工作經驗即擔任副所長或小組長，而安檢所內志願役幹部人員不多，可仿效學習對象少，領導統禦及專業執法能力的養成也非一朝可成，在歷練成長上定會遭受影響，壓力增大自然就會產生適應不良的情形。這些是組織環境上給予志願役軍官的困境與工作壓力

二、有效的工作壓力因應策略

（一）重視社會支持與家庭生活

歸結本研究訪談資料及其他相關研究調查顯示，當志願役軍官面對工作壓力時，大多會尋求與個人親近、良好的社會支持系統，如長官、學長、同事、親人、朋友等，給予心理支持，有效紓解壓力。此外海巡署組織內部的心理輔導系統要有效發揮功能，主動並及早發現適應不良人員給予輔導，使其能安然渡過心理困境。

志願役軍人長時間奉獻給工作，無法常陪伴家人，因此家庭生活之營造維繫，兒女之成長過程是值得重視的，尤其是關鍵時刻如太太分娩、小孩生病等，如無法參與將是軍人心中永遠的愧疚，此外休假延誤或不正常亦會承受妻小不能諒解的巨大壓力。因此在軍人家庭中，夫妻相處、親子互動，更顯得是個重要的課題，良好的溝通加上相互體諒與支持就是一帖良方，有助於提升軍職人員工作的原動力。

（二）以正向思考去面對問題與壓力

俗話說：「人生在世，不如意事十之八九」，意謂我們平日待人處事或在工作上能順心如意的並不多，反而重點是要調整、轉換個人思考的方向與態度去面對困難。海巡基層單位的特性就是強調命令服從、團體生活紀律、生活刻板單調等，大多數人甫進入海巡職場時都不能適應，個人如能訓練自己具備正向思考的能力，多從正向思考去面對問題，用樂觀打倒憂鬱、正面看待壓力，那壓力就不是問題。

(三) 多從事正常休閒娛樂及運動

海巡軍官平時承受任務要求的工作壓力不小，個人應多利用在營及休假時間多從事正常休閒娛樂及運動，可促進家庭親子關係及紓解身心疲勞，因為運動可以促進身體新陳代謝，正常休閒娛樂活動如踏青、唱歌、國內外旅遊等也都有調適壓力的效果。

(四) 補充睡眠，保持身心愉悅

海巡基層單位的工作環境及勤務特色就是作習不同一般公務機關，往往因為輪班、日夜顛倒及睡眠時間被切割的情形造成身體上很大的負荷，尤以睡眠品質不佳為最，故海巡志願役軍官應有效規劃值勤、開會、督勤、休息、補眠的時間，以調節生理時鐘維持正常，另應注重睡眠環境，寢室應妥善設置，如遮光窗簾、冷氣以及儘量避免外界的幹擾，如值班的電話聲及漁船的引擎聲等，在補眠時段就可以獲得充份休息，進而保持良好的身心狀態。

(五) 自我充實進修，增進專業素養：

現代社會急遽變遷，科技日新月異，為掌握時代脈動，海巡志願役軍官站在執法第一線，應體認須不斷自我充實專業知能及法律素養，以因應海巡工作上實際的需求，亦透過寬廣的學習，才不致與社會脫節，才能跳脫舊思維的窠臼，激發潛能，創新求變，再從工作中不斷累積經驗，豐富個人才識學養，工作壓力自然就會減輕。

三、影響離職傾向的歸因

(一) 陞遷管道狹窄、留營制度存在風險

就常備役海巡軍官而言，本研究受訪者普遍認為目前軍職人員尉級軍官陞遷是暢通的，校級軍官陞遷則較為困難，尤其是以中校階陞上校階最為狹窄，而且受到任官條例相關服役年限的限制，故服役滿20年達支領月退俸資格時離

職意願最高。

本研究預備役軍官受訪者認為現行留營及轉任常備役制度雖然都已開放，但都希望留營及轉服常備役的資格條件能再放寬，其主要原因仍為工作權的不確定，造成心中的不安全感，部分預備役人員會選擇離開海巡職場，係認為當年紀漸大，一旦不小心被懲處或身體健康因素而無法繼續留營，是件很沒有保障的事，如果已結婚生子又負擔家庭經濟的話，那壓力會更大，故選擇離開海巡職場另闢生涯的第二春較有保障。

（二）長官領導因素

本研究受訪者認為會選擇離開海巡職場，有許多是牽涉到因為長官的因素，長官的領導風格除影響工作壓力輕重外，還有就是離職的意願，如單位元長官領導方式過於威權、嚴厲或動不動就指責、濫罵等均會造成個人在長期容忍後選擇離職的主要原因。

（三）生活作習日夜顛倒、影響身心健康

海巡生活作習經常是日夜顛倒，本研究訪談資料亦顯示海巡志願役軍官對睡眠問題會產生困擾，長期下來會影響身心健康，如果一直無法調適就只能選擇離開轉換職場，以避免身體狀況愈來愈糟。

（四）休假不正常，家庭無法兼顧

因為海巡基層單位採取輪休制度，海巡軍官們也經常為了休假是否能正常實施而影響工作情緒及家庭生活的和諧，畢竟無法上下班是制度使然，如果休假再不正常就會產生負面影響，像家庭成員或配偶就會抱怨，長期累積不但造成壓力也會形成離職的主因。

（五）組織環境欠佳，加促離職意願

本研究部分受訪者認為如果會選擇離職，係因為在海巡總、大隊、安檢所

服務相較海巡署所屬的其他單位如總局、地區局還要來的辛苦，在制度上不但無法上下班，想要進修也不容易，尤其在外離島單位或偏遠地區。另外提到愈是最基層的單位，被督導次數愈多，工作壓力也大，所以選擇轉換跑道報考公職或海巡特考會比待在基層來的好，這也是造成離職的重要原因之一。



第二節 建議

一、海巡軍官個人面對工作壓力之調適處理

(一) 生理上

海巡勤務均以 24 小時編排，尤以夜間勤務為主要重點，故海巡人員長期輪值，其睡眠品質無法維持，以致影響身體健康易肇生疾病，且體力、思考能力等都會變差，因此在營時應多利用時間多運動、休假日與家人出遊，促進身心健康，適當的運動對於壓力調適有其效果，可以減少疾病發生。

工作儘可能在正常上班時間內完成，避免熬夜或加班，讓身體有正常作息活動，另休假無法準時回家時，要讓家庭成員瞭解及認知係因公務延誤休假，避免家庭成員的誤會，可免後顧之憂。

(二) 心理上

一般人面對壓力，情緒方面常是緊繃的，如果一直壓抑或消極的以「自我防衛機轉」，對自己的壓力合理化解釋，累積到不能自我控制時，可能會帶給自己很大的傷害，因此要適當的宣洩自己的壓力。

與壓力共舞。當壓力來臨時，我們要勇敢的面對它，瞭解它、解決它，若無法有效的解決，我們可以尋求朋友、同事、長官們的協助，共同分擔、共同努力尋找解決問題的良方，當問題解決後，壓力將變成過去式，也就是如果我們善用「壓力」，並且逆向思考，不再逃避它，把它當成是激勵自己的助力，將「吃苦當作吃補」、將「壓力化為助力」，壓力也將變成可口的甜點。

海巡基層領導軍官要管理官兵及從事司法員警工作，經常與漁民接觸，應抱持助人為樂及服務同仁的心情，不但可紓解壓力而且心情愉快，付出愈多，得到愈多。

(三) 行為上

面對工作環境壓力，個人方面可以充實專業知識，研讀海巡法令及專業書籍，提昇個人專業知能以因應工作挑戰，另幕僚人員應與各相關單位保持良好的互動與溝通管道，遇有問題先期溝通，可減少怨懟及困擾。此外要體認在團隊中建

立良好人際互動關係是很重要的，如碰到情緒壓力時就可尋求自己人際支援系統，如長官、同事、親人、朋友等，給予心理支援，這些都是可以減輕工作壓力的方法。

二、海巡人事制度宜作整體規劃考量

（一）訂頒海巡人員人事條例，統一薪俸待遇

依據海巡署組織法第23條：「本署及所屬機關人員之任用及管理，另以法律定之。」基於前揭組織法的法源規定，已明訂海巡署在人事制度變革方面的修法依據，應訂定「海岸巡防人員人事條例」，在薪俸、待遇等方面建立統一的管理機制，以合乎公平、公正原則。另海巡人員工作與公務人員性質迥異，除具有武裝團隊之裝備特性外，從事內外勤機動指揮的犯罪偵防工作，更是與公務人員有所差異。為使海域、海岸巡防、港區安全檢查、海上救難、海洋資源環境保護等等重大工作，能夠維護國家安全與社會治安，巡防人員的保持精壯化實為關鍵因素之一。基於此項理由，本研究建議參考員警人員管理條例，訂頒海巡人員人事條例，採官職等分立制度，律定適階適齡的晉升資格條件，保持組織的精壯化、年輕化，以符合海巡任務的需要。

（二）現行人事制度下落實保障各階軍職人員進用比例

若前項建議短期內修法未及，在現行人事制度下，本研究建議在各海巡機關（海巡署、海岸總局、各地區巡防局）編制員額的運用上，各機關首長能夠考量諸多因素，如軍、警、文人員衡平性、海岸巡防任務執行需要、軍職人員服役年限限制等，落實保障軍職人員各階進用的比例，以暢通軍職人員陞遷管道。

（三）留營及轉任常備役作業資格條件可調整放寬

海巡署已於96年10月開放預備役軍士官轉任常備役軍士官作業，本項政策的推動讓基層預備役軍官對工作權的保障有明確的目標，心理上也較有安定感

，惟本研究受訪者大都認為海巡基層單位生活作習經常是日夜顛倒，健康狀況維持不易，加上紀律嚴明，不小心會遭受行政懲處等顧慮，擔心無法申請留營或轉任常備役，本研究建議將預備役軍官轉任常備役作業比照國防部，由原本服役滿 8 年始可申請留營之條件放寬至服役滿 6 年就可申請留營，這樣更可讓預備役軍官安心在海巡單位服務。

（四）增加志願役人員比例或朝全募兵制進用人力

現有基層人力以義務役士兵為主，因其執法觀念淡薄、役期過短，無法傳承經驗，影響執法專業性，而且安檢所在工作與勤務上的困擾不是人力不足就是素質不齊難以管理，適逢目前役期又縮短成 1 年，在不斷的增加訓練成本，人力素質又無法提升下，本研究建議海巡署能增加志願役人力，至少達到志願役與義務役人員 1 比 2 以上之比例，甚至朝全募兵制方向進用人力，不但能鞏固海巡基層幹部人力，經驗能夠傳承並降低人員離職率，有效提昇海巡執檢精度。

三、改善生活環境，適度修正執勤時間與休假方式

目前各基層總、大隊、安檢所志願役軍官休假方式，係以每月排班分二梯次實施，沒有休假時，均需於安檢所內備勤，無法回家與家人歡度天倫之樂，常造成志願役軍官在家庭與工作無法兼顧下，選擇離開海巡職場，另覓社會上其他工作。是以，在不影響任務遂行原則下，應比照海洋巡防總局各海巡隊人員休假方式，可採行「一段式服勤」或在沒有勤務時，由一定比例人員留值來管理義務役人員，其餘人員能下班回家照顧家人，使志願役軍官在工作之餘，能有更彈性的時間調配，以減輕工作壓力，降低離職率。

另外要降低海巡志願役軍官的疲勞感受，一方面要持續改善基層安檢所官兵的生活環境並落實補休制度，讓身體有足夠的時間休息及保持好的睡眠品質，另一方面部隊管理儘量輕鬆活潑化，可降低情緒的緊繃，減輕心理上的疲勞。

四、發揮心輔功能，擴大心輔志工服務效益

人力是單位中最重要的資產，海巡署是除國防部以外在行政院所屬行政機關中惟一設有心理諮商體系的單位，可見本署對人員心理輔導工作的重視程度。依本研究訪談資料顯示，軍中幹部遇到問題或困難時，很需要長官適時的提供情緒支援與實質幫忙，但實際上許多領導者都無此一觀念，故本研究建議各單位能加強對領導人員辦理團體輔導的方案，以增強他們提供情緒支援的動機和技巧，具備良好的領導統禦觀念，才能在工作上對部屬提供良好的社會支援。

海巡署目前正積極推動心輔志工方案，使在眾多分散的安檢所中，也有助人工作者去協助輔導官兵，而海巡基層單位之環境特性不單僅是部隊性質，同時也是基層執法機關，所以志願役軍官無論是擔任領導職或幕僚職，平日所承受工作壓力感受較高，本研究建議海巡署各單位應持續擴大心輔志工服務效益，有效協助海巡人員心理紓壓，安心服役。

五、加強休閒需求調查及休閒活動參與，紓解工作壓力

適度的休閒活動可放鬆心情，去除疲勞、憂鬱等精神壓力，促進生活樂趣與工作效率，降低工作壓力，鑒此，建議海巡單位對員工休閒活動方面之改善措施如下：

- (一) 各單位主官(管)應主動鼓勵志願役人員參與多樣性的休閒活動，舉辦有益身心的旅遊性活動或各類比賽活動。
- (二) 針對海巡志願役軍官休閒活動需求及其參與之休閒活動項目來增設休閒項目，如訂閱人員最想閱讀之雜誌書籍，並與民間休閒業者合作贈送折價卷等，以吸引志願役人員在工作之餘能走出戶外。
- (三) 在各地區局資訊網頁中，透過網路蒐集休閒活動訊息提供志願役人員，藉此提高海巡志願役人員休閒活動參與意願。
- (四) 各海巡機關應主動與休閒業者，如旅遊業、旅館業等洽談合作，提供相關休閒活動，志願役人員於在不影響任務下組團旅遊等措施，以加強志願役人員多方面休閒活動需求及增加休閒活動參與之機會。

第三節 後續研究之建議

一、擴大研究範圍

本研究僅係針對海巡署南部地區巡防局基層志願役軍官進行探討，雖然經由研究結果可瞭解到南巡局基層軍官的工作壓力情形，然因南部地區轄區環境、治安、組織文化，主官領導、人數、地區特性等狀況均與其他地區不同，工作壓力自然也有差異，所得研究結果的推論自有其限制，惟工作壓力顯然受地域性之不同及其他因素等影響而呈現出差異性，對未來研究可擴大研究範圍至全國海巡機關基層軍官、其他不同官階人員或員警、文職人員之工作壓力與離職傾向作一探討比較分析。

二、強化研究方法

本研究使用質化研究的方式，深入探討海巡機關基層軍官工作壓力與離職傾向現況，但對於其影響程度大小未將其量化顯示，在後續的研究中可嘗試以長期研究的方式進行探討，或採量化研究方法進行問卷調查後予以分析統計，做全面性或不同面向之比較，所得之研究結果可能與本次研究結論有差異存在，但所得研究分析應更具客觀性、普遍性及全面性。

三、採多元觀點進行研究

近年來以多元觀點探討一個特定領域行為已成為研究方法的趨勢，因多元觀點強調利用理論的相互關連性，可提供研究者不同的視野來觀察事物，且可產生互補性的洞察。因此未來對海巡軍官離職傾向的研究可採多元觀點進行研究設計，以及質性及量化兼具的研究方法，以獲得離職傾向行為和工作環境間的相互關係，做整體且深入的了解。

參考文獻

中文部分

- 文振維（2005）。**政府組織調整之研究—以東部地區巡防局為例**。義守大學管理研究所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 王穎駿（2006）。**我國機場安檢人員工作壓力及其因應策略研究**。運輸計劃季刊，35 卷 1 期，頁 29-58。
- 王伯頌（2006）。**淺談國軍幹部之工作壓力與因應策略**。憲兵半年刊，第 62 期，頁 146-158。
- 王振邦（1996）。**國防工業訓儲預官工作滿足之研究**。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 王祥昀(2006)。**飛機修護從業人員離職傾向之研究-以國軍發動機修護專業單位為例**。東華大學企業管理所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 王國揚(2000)。**角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討-以財政部台灣省中區國稅局為例**。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 立法院公報（2000）。**海岸巡防法**，立法院：第 89 卷，第 9 期，第 4 冊，頁 459-462。
- 李玉惠（1998）。**國民小學女性校長工作壓力與社會支援需求之研究**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 李美華等（譯）。**社會科學研究方法(上、下冊)**。Earl Babbie 原著(1998)(The Practice of Social Research)。臺北：時英出版社。
- 官美雲（2002）。**地方政府暨所屬人事人員工作壓力與因應策略之研究—以新竹縣市為例**。中華大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 周文欽（1999）。**壓力與健康**。臺北：國立空中大學。

- 周文欽等編著（2005）。**壓力與生活**。臺北：國立空中大學。
- 吳定等編著（2002）。**行政學（一）**。臺北：國立空中大學。
- 吳來信等編著（2006）。**社會工作管理**。臺北：國立空中大學。
- 林玉隆（2006）。**馬祖南竿地區基層志願軍官工作壓力之來源及因應策略之研究**。
銘傳大學公共事務學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 林蒼彬（2000）。**人事人員角色壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究**。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 邱信憲（1994）。**工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職傾向之關係研究**。國立中興大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 政治作戰學校軍事社會科學研究中心（1998）。**國軍基層幹部工作壓力及其管理策略之研究**，未出版，臺北市。
- 封元筌(2006)。**軍職人員離職傾向之探討—以國防科技研發機構為例**。玄奘大學公共事務管理所碩士論文，未出版，新竹縣。
- 施蕙華（2002）。**職業軍官工作壓力感受、工作滿意、離職傾向與社會支持之研究**。
。政治作戰學校軍事社會行為科學研究所社會工作組碩士論文，未出版，臺北市。
- 孫本初等編著（2002）。**組織發展**。臺北：國立空中大學。
- 孫敏華、許如亨（2001）。**軍事心理學**。臺北：心理出版社。
- 海岸巡防署（2000）。**海岸巡防法**。臺北：立法院。
- 海岸巡防署（2006）。**海巡勤務**。臺北：海岸巡防署。
- 陳向明（2004）。**教師如何作質的研究**。臺北：洪葉文化事業有限公司。
- 陳向明（2002）。**社會科學質的研究**。臺北：五南圖書公司。
- 陳忠貴（2000）。**軍人之個人因素與壓力歷程、身心健康與組織後效間關係之研究**。
。高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳仁維（2006）。**刑事員警人員工作壓力與組織承諾關係之研究-以台東縣警察局為**

- 例。國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士專班碩士論文，未出版，台東縣。
- 黃英忠等編著（2001）。**人力資源管理**。臺北：國立空中大學。
- 黃順河（2006）。**海岸巡防署軍職人員離職傾向之研究**。華梵大學工業工程與經營資訊研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 黃琇婷（2004）。**空軍後勤軍官工作壓力、因應策略與工作壓力結果之研究**。屏東科技大學農企業研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 遊恆山譯（2003）。**壓力與創傷**。臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 遊乾賜（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研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 許秀琴(2002)。 **司法矯正人員離職傾向之研究—以雲嘉南地區矯正人員為例**。南華大學管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 陸洛（1997）。**工作壓力之歷程：理論與研究的對話**。中華心理衛生學刊第 10 期 4 卷，頁 19-51。
- 梁成明、羅新興（2002）。**國軍志願役軍官工作壓力之研究**。國防管理學報，22（2），頁 1-13。
- 郭盈卿（1999）。**空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關研究**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 張若琪譯（1997）。**完全傻瓜手冊1 如何紓解壓力**。臺北：凱信出版事業有限公司。
- 傅台興（2007）。**員警機關人事人員工作壓力之研究-以台東縣警察局為例**。國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士專班碩士論文，未出版，台東縣。
- 張善東（2005）。**國軍監察幹部工作壓力之探討**。玄奘大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，新竹縣。
- 曾麗娟等人（2001）。**國軍基層幹部壓力來源與因應方法之研究—追蹤研究成果報**

告。臺北：國防部官兵行為研究案。

詹俊裕（2006）。**分享是快樂成功的開始**。臺北：早安財經文化有限公司。

劉玉玲（2001）。**組織行為**。臺北：新文京開發出版公司。

蔣瑋琳(2005)。**空服員離職傾向分析以 C 航空公司空服員為例**。大同大學資訊經營所碩士論文，未出版，臺北市。

趙紀強（2006）。**國軍工作壓力與組織承諾之研究-以台灣中部地區憲兵隊基層幹部為例**。國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士專班碩士論文，未出版，台東縣。

蔡萬來（2003）。**員警人員壓力之研究—以臺北市政府警察局為例**。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。

潘正德譯（2003）。**壓力與創傷**。臺北：心理出版社股份有限公司。

潘江河（2004）。**軍官人格特質、組織文化、工作壓力與因應策略之研究—以國軍兵工廠為例**。大葉大學工業關係研究所碩士論文，未出版，彰化縣。

藍采風（2000）。**壓力與調適**。臺北：幼獅文化事業股份有限公司。

嚴振揚（2005）。**國軍心輔官工作壓力、社會支援與專業承諾關聯性之研究**。政治作戰學校軍社會行為科學研究所碩士論文，未出版，臺北市。

國防部（2002）。**陸海空軍軍官士官服役條例**。臺北：國防部

國防部（2002）。**陸海空軍軍官士官志願留營入營甄選服役規則**。臺北：國防部

國防部（2007）。**兵役法施行法**。臺北：國防部

中時電子報（2007）**從預算看問題：軍警文職雜處，海巡署人事紛雜**。2007 年 10 月 11 日，取自：<http://news.chinatimes.com/>

中時電子報（2007）**從預算看問題：海巡署文職化，軍職流失，一線幹部短缺**。2007 年 10 月 11 日，取自：<http://news.chinatimes.com/>

海岸巡防署（2007）**海巡雙月刊**。2007 年 10 月 21 日，取自：<http://www.cga.gov.tw/>

西文部分

- Abelson, M.A., (1987), "Examination of Avoidable and Unavoidable turnover",
Journal of applied psychology, Vol.72, No.3, 382-386.
- Canon, W.B. (1932). *The wisdom of the body*. New York : Norton.
- Cooper, C. L. (1983). *Stress research*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Hinshaw, A.S., Smeltzer, C.H., & Atwood, J.R. (1987). "Innovative retention strategies for nursing staff." *Journal of nursing administration* 17 (6): 8-16.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1980). *A managerial perspective, stress and work*.
New York : Scott Foresman
- Miller, H.E. and R. Katerberg (1979) "Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover," *Journal of applied psychology*, 64:5, 509-517.
- Mobley, W. H., 1977. "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of applied psychology*, 62(2) : 237-240.
- Parasuraman, S. & Alutto, J.A., 1984. "Sources and Outcomes of Stress In Organizational Settings : Toward the Development of a Structural Model." *Academy of management journal*, 27 : 333.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2nd ed.) Newbury Park : Sage
- Price, J. L. (1977) "*The study of turnover*", Ames : Iowa State University Press.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.

附錄、訪談大綱

一、基本資料：

- (一) 我們先談一談你個人的背景？（學歷、經歷、家庭背景）
- (二) 請問當初為什麼你會想投效軍旅或報考海巡志願役軍官？

二、工作壓力與因應策略：

- (一) 您認為海巡志願役軍官的工作壓力是否與年齡有關？
- (二) 您認為海巡志願役軍官的工作壓力是否與婚姻有關？
- (三) 您認為海巡志願役軍官的工作壓力是否與階級有關？
- (四) 您認為海巡志願役軍官的工作壓力是否與服務年資有關？
- (五) 您認為海巡志願役軍官的工作壓力是否與工作性質（職務）有關？
- (六) 您認為海巡志願役軍官的工作壓力是否與服務單位有關？
- (七) 您認為目前在工作環境中的工作壓力有那些？請說明。
- (八) 您認為目前在長官領導風格不同下所產生的工作壓力有那些？請說明。
- (九) 您認為目前在任務要求上所產生的工作壓力有那些？請說明。
- (十) 您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些？請說明。
- (十一) 承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應？長官、同僚、家人和朋友或其他人在工作上給你什麼影響或幫助？（例如在團體生活作習、休假方式等方面。）請舉實例說明。
- (十二) 從服役到現在，有過什麼樣的經驗或事件，讓你覺得有壓力？這過程中誰幫忙了你及你是如何面對處理的？請舉印象最深刻的三個經驗說明。
- (十三) 你認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力？請舉實例詳細說明。
- (十四) 你認為工作壓力的適應情形是否與個人內在資源（如人格特質、工作經驗等）的差異有關？請舉實例詳細說明。
- (十五) 在你的工作經驗中，你是如何學習成長的？如熟稔海巡勤務、領導統禦能力等方面。
- (十六) 從服役到現在所服務的單位中，你覺的自己的人際關係如何？和長官、

同僚及部屬之間之互動關係如何？過程中如何去因應調整？請舉例說明。

三、離職傾向：

- (一) 如果你有退伍的念頭，將會是什麼原因影響？這過程中受到誰的影響或支持？
- (二) 為什麼你沒有想退伍的念頭，是什麼原因影響你或者誰的支持呢？
- (三) 役期屆滿後你會將繼續於海巡職場服務或是退伍？原因為何？（預備役人員回答）
- (四) 達支領終身俸役期屆滿後你會將繼續於海巡職場服務或是退伍？原因為何？（常備役人員回答）
- (五) 你認為海巡機關要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施？有何建議事項？

四、其他

- (一) 以上的訪談幫助我蒐集到很多資料，但有沒有什麼是我沒有問到，但您覺得很重要的？
- (二) 以您個人在海巡機關服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官在海巡軍旅適應上什麼樣的建議？