

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

警察分局長工作壓力之研究  
—以台東縣警察局為例

研究生：何劍訓 撰

中華民國九十五年六月二十三日

國立台東大學  
學位論文口試委員審定書  
系所別：公共事務管理碩士在職專班

本班 何劍訓 君

所提之論文

警察職務中分局長工作壓力之研究-以台東縣警察局為例

業經本委員會通過合於  碩士學位論文 條件  
 博士學位論文

論文口試委員會：

張文彦

(口試委員會主席)

朱金池

信松茂

(指導教授)

論文口試日期：95年06月23日

國立台東大學

附註：一式二份經考試委員會簽後，送交系所辦公室及進修部教務組存查。

## 博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所  
~~公共行政組~~ 94 學年度第二學期取得 碩士學位之論文。

論文題目：警察分局長工作壓力之研究-以台東縣警察局為例  
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及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

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

授權人：何劍訓

簽名：\_\_\_\_\_

何劍訓



中華民國 95 年 07 月 25 日

## 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 區域政策與發展研究所  
公共事務管理碩士班 九十四 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。  
論文名稱：警察分局長工作壓力之研究—以台東縣警察局為例。

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

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鈎選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：侯松茂 (親筆簽名)

研究生簽名：何劍訓 (親筆正楷)

學號：3093001 (務必填寫)

日期：中華民國九十五年六月二十三日

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。」

## 謝 誌

於台東縣警察局服務期間，得有機會再重返校園進修學習甚感榮幸，亦為個人人生旅程上除警察工作外至為重要的一個歷程，本次論文得以順利完成，承蒙指導教授侯副校長松茂的悉心指導與教誨，從論文題目的選定、架構的建立、資料的蒐集，至全文付梓完成，均投入極大的心力予以指正，而口試委員中央警察大學犯罪防制研究所謝所長文彥、朱副教授金池於論文審查與口試過程中，肯切指導細心斧正，使論文德以更趨周延，復蒙台東縣警察局施前局長源欽、張副局長德以、嘉義縣警察局劉副局長榮哲、鐵路警察局于局長建中、警政署塗督察景森等在訪談資料準備時用心之指導與提供寶貴意見，使論文更具效度，以及感謝施前局長源欽、翁局長明中及張副局長德以對於求學期間的提攜與愛護，特致謝忱。

其次感謝于督察長鎮愷、蔡督察長丁賢、李分局長坤祥、張分局長國雄、汪分局長志明、葉分局長明潭、羅分局長光中、楊分局長寶來等在工作繁忙之中還特別撥空花費那麼多的時間作資料準備，參與此次訪談提供個人寶貴的經驗及資料訊息，以及盧副主任協昌、林課長宏輝、鄧股長國樑、李督察員招和等不分晝夜的協助校稿與指正，謹致上最誠摯的敬意與謝意。

在台東大學學習的過程中，感謝班上全體同學的關心與照顧，尤其諸多美麗的回憶與趣事，如劉諮議員權璋閱歷之豐富、江組長愚口才與反應之靈敏、曾副分局長輝宗的笑話提供全班同學之歡樂等，均另人回味無窮，長駐心中；另同甘共苦的同窗摯友包括張李來同學、賴主任秘書國政、林課長宏輝、鄧股長國樑、曾副分局長輝、陳組長和益、仁維在學術進修過程中的協助、幫忙，尤其賴主任秘書國政為人處事方面的指導砥礪，隆情高誼，銘感五內，併致謝忱。

最後，謹將本論文獻給我最摯愛的家人，包括母親及兄弟之鼓勵，尤其是感謝內人玉齡在我求學期間無怨無悔的付出，以愛心、耐心來關懷與支持，以及三名子女宜倫、彥璋、宜靜的乖巧聽話，對於我佔用電腦打字的體諒，給予精神上的支持，更是本篇論文得以完成的重要支柱，藉此對於賜給我最大精神力量之至親好友最大之感謝與眷念。

## 何 劍 訓 謹 誌

中華民國九十五年五月十四日於台東大學

# 警察分局長工作壓力之研究

## —以台東縣警察局為例

作者：何劍訓

國立台東大學 區域政策與發展研究所公共事務管理碩士班

### 摘要

警察工作一向是被認為壓力較大的一種職業，其平日工作特性即是以強制力來執法，每日所面對的就是社會上較複雜與黑暗的一面，既不討喜又不討好，尤其外勤員警因為長期面對暴力、衝突與作姦犯科歹徒之環視狀態下，對於面臨各種意外狀況之不確定感，所造成的工作壓力極大，而警察執勤過程中又以分局為執勤重點與主力，分局長負責領導整個分局所屬團隊，負轄區治安、交通、為民服務工作等成敗之責，故其所承受之工作壓力最大也最直接。

本研究蒐集了有關壓力管理的碩士論文、以及相關書籍、期刊、剪報等資料，作文獻的探討回顧，並以質性訪談方式以台東縣警察局之分局長為訪談對象，計訪談八位曾任或現任之台東縣警察分局長，其中有 2 位目前擔任督察長職務、2 位目前擔任其他縣市警察局之分局長、四位為目前台東縣警察局之分局長，訪談資料經探討分析結果分述如下：

一、警察分局長工作壓力來源很多，但可歸納為三個主要面向，包括

(一) 個人本身因素所造成之工作壓力。含 1、個人變項影響之壓力。2、現實家庭生活引起之壓力。3、生、心理健康情況引發之壓力。4、個人生涯發展所造成之壓力。

(二) 因外在環境因素所造成之工作壓力。含 1、轄區治安、交通惡化之壓力。2、各級民意代表關切之壓力。3、大眾傳播媒體報導之壓力。4、外界民眾期許良好治安之社會壓力。5、非法聚眾活動處理所造成之壓力。

(三) 因組織內部因素所造成之工作壓力。含 1、組織創新與成長造成之壓力。2、上級主官領導風格造成之壓力。3、長官交辦事項達成之壓力。4、單位風紀與內部管理造成之壓力。5、升遷、考核與績效評核上之壓力。

二、分局長工作壓力之調適與因應作為

(一) 工作壓力之調適：對於工作壓力之調適，身為分局長必須先健全自己心態，針對壓力要能坦然面對，以沉著、冷靜的態度來分析處理，甚至把壓力所造成的危機視為轉機，當成自我磨練與成長的機會，如此謹慎處理，應當可有效的來化解工作上的壓力。

(二) 工作壓力紓解因應作為包括：1、健全本身心態。2、適度的休息與運動。3、培養自己興趣與嗜好。4、培養適度的幽默感。5、多與家人、朋友相處。

三、研究結論

(一) 工作壓力所影響分局長之工作心態。(二) 分局長雖有地方行政資源然承受各界之壓力也大。(三) 非眷居地或服務複雜地區之分局長壓力感受大。(四) 分局長工作壓力應予適時作調適與紓解

#### 四、研究建議

(一) 分局長職務之前瞻性與權責平衡性宜作考量。(二) 分局長人事、獎懲權限宜予放寬。(三) 分局長連帶責任之追究應加考量。(四) 分局長運用經費與預算之建議

#### 五、對未來相關研究之建議

(一) 訪談時間與對象之限制應考量。(二) 研究方式之建議。(三) 服務地區個別性差異應考量。(四) 分局長之人格特質應列入考量。

四、**關鍵詞**：警察分局、警察分局長、工作壓力、領導統御、A1 死亡車禍案件



# *The Study of Working Pressure of the Director of Police Precinct—Taitung*

## *County Police Bureau*

### *Regional Policy and Development, Institute of National Taitung University*

*Postgraduate: Jian-Xun He*

#### *Abstract*

It is thought that the policemen ' s job has much more the pressure than others, its characteristic enforcing the laws forcefully the policeshould face the more complicated and darker side of the society every day, which is neither gratifying nor pleasing. Especially those police officers who carry out their duty outside bear great pressure all the time because they not only have to face the violence, conflict and gangsters who break the law and commit crimes over a long period of time, but also always feel uncertain senses when they are in an unexpected situation. Moreover, the police precinct is the key team to deal with these affairs. The director of police precinct leads the affiliated groups of precinct and is responsible for the public security, traffic, and service of the area under his jurisdiction. As a result, the director of police precinct get the greatest pressure directly.

This study has collected the materials about pressure management from theses, relevant books, periodicals, and clip newspapers to discuss and retrospect to documents. Besides, we interview the directors of the police precinct of Taitung County Police Bureau. It amounted to eight directors who is incumbent director or has had the experience of being a director of police precinct of Taitung County Police Bureau. Two of them are serving as the Chief Inspector of other police bureaus, and two of them are serving as the director of police precinct of other police bureaus, and the others are serving as the director of police precinct of Taitung County Police Bureau. The materials of interviews are probed into the analysis as follows:

A. There are many sources of the working pressure of the director of police precinct.

However, they can be summed up in three types, included:

1. Working pressure result from personal factor, included:

- a. The pressure comes from personal background and academic or professional experiences.
- b. The pressure causes from domesticity.
- c. The pressure arises from the physical or mental situation.
- d. The pressure comes from personal career development.

2. Working pressure result from external circumstances, included:

- a. The pressure comes from the aggravation of public security and traffic.
  - b. The pressure causes from all representatives with concern.
  - c. The pressure arises from mass media.
  - d. The social pressure comes from the public who expect to good public security.
  - e. The pressure causes from dealing with illegal activities which assembled a crowd.
3. Working pressure result from internal organization, included:
- a. The pressure comes from innovation and evolution of the organization.
  - b. The pressure causes from the style of leadership of the superior.
  - c. The pressure arises from the achievement of jobs which are ordered from the superior.
  - d. The pressure comes from the conduct and discipline of the staff and interior management.
  - e. The pressure causes from the promotion, the assessment, and the grade on the achievement.

B. The modulation and countermeasures to working pressure of the director of police precinct.

1. The modulation of working pressure

As to the modulation of working pressure, the director has to integrate his psychology. It is necessary that the director face the pressure composedly and analyze or deal with the pressure in an attitude of soberness and calmness. Furthermore, the director should view the crisis resulted from the pressure as an opportunity of personal endurance and growth. In this way, it should reconcile the working pressure effectively.

2. The countermeasures of working pressure, included:

- a. Integration of one ' s psychology.
- b. Relaxation and exercise in moderation.
- c. Development of interests and hobbies.
- d. Development of moderate sense of humor.
- e. Spending more time getting along with families and friends.

C. The conclusion of the study

- 1. The kinds of working attitude of the director which are affected by the pressure.
- 2. The director owns regional administrative resources; however, the pressure he bears from all walks of life is great.
- 3. The director who serves in complicated area or lives without family experiences more pressure.
- 4. The working pressure of the director of police precinct should be modulated and mitigated timely.

D. Suggestions of the study

- 1. It should be considered about the characters of prospect and foresight and the balance

between the power and responsibility of the director ' s post.

2. It should be loosened about the authority of personnel and rewards and punishments of the director ' s post.
  3. It should be considered about the inquiry into related responsibility of the director ' s post.
  4. There are some proposals to perform the funds and budget of the police precinct.
- E. Suggestions to related studies in the future
1. It should be considered about the time and objects of interview.
  2. Suggestions of the method of research.
  3. It should be considered about the individual discrepancies in the area where the director serves.
  4. It should be considered about the personality characteristic of the director.

***Keywords: the police precinct, the director of police precinct, working pressure, leadership, The case of dead traffic accident ( Type A1 )***



# 目 次

第一章、緒論	1
第一節、研究問題背景與動機	1
一、研究背景	1
二、研究動機	2
第二節、研究目的與待答問題	4
一、研究目的	4
二、待答問題	4
第三節、研究範圍與限制	5
一、研究範圍	5
二、研究限制	5
第四節、名詞釋義	6
第二章、文獻探討	9
第一節、工作壓力之意涵與理論	9
一、工作壓力之意涵	9
二、工作壓力之理論	10
第二節、警察工作壓力之相關研究	15
第三節、台東縣警察工作之特性	29
第三章、研究設計	41

第一節、研究架構	41
第二節、研究方法	43
第三節、研究的信度與效度	45
第四節、訪談工具	47
第五節、資料處理與分析	49
第六節、研究流程	51
第四章、研究結果分析與討論	53
第一節、工作壓力之來源與現況分析	55
第二節、工作壓力與個人、家庭生活分析	62
第三節、工作壓力與外在工作環境分析	72
第四節、工作壓力與組織內部領導分析	78
第五節、工作壓力之調適與因應作為	85
第六節、綜合討論	88
第五章、結論與建議	95
第一節、結論	95
第二節、建議	98
參考文獻	102
附錄一、台東縣警察局及轄內各分局簡介	106
附錄二、研究的受訪者個人基本資料簡介	117

附錄三、本研究訪談大綱.....119

附錄四、個案訪談資料.....122



## 表目錄

表 2-2-1：國內有關警察工作壓力之相關研究一覽表·····	18
表 2-3-1：內政部警政署 90 年至 94 年全國員警違法案件統計表·····	30
表 2-3-2：台東警察局 90 年至 94 年員警違法案件統計表·····	31
表 2-3-3：台東縣警察局 90 年至 94 年員警違法與重大違紀案件統計 表·····	31
表 2-3-4：台東縣警察局 90 年至 94 年員警涉公共危險案件統計比較表···	32
表 2-3-5：內政部警政署 91 年第 3 季開始至 94 年第 2 季對台東縣治安狀況 整體滿意度綜合表現所作調查表·····	34
表 2-3-6：台東縣警察局 91 年至 93 年委託台東大學對台東縣民實施警察 執勤暨服務情形滿意度調查表·····	35
表 2-3-7：內政部對全民拼治安期間各縣市民眾對治安滿意度與整體服務 滿意度所作之調查表·····	35
表 2-3-8：台東縣警察局 90 年至 94 年 A1 死亡車禍案件統計表·····	36
表 2-3-9：台東縣警察局 90 年至 94 年 A1 死亡車禍肇事原因統計表·····	37
表 2-3-10：台東縣警察局 93 年至 95 年議員及各機關補助金額一覽表···	39
表 3-2-1：受訪者基本資料表·····	44
表 3-3-1：專家學者名單一覽表·····	48
表 4-1-1：質性訪談結果主要範疇一覽表·····	53

## 圖目錄

圖 2-1-1:工作壓力之 ISR 模式.....	11
圖 2-1-2: 工作壓力的基本理論模式.....	12
圖 2-1-3:工作壓力之過程模式.....	13
圖 2-1-4 工作壓力之一般模式.....	14
圖 3-1-1:研究架構圖.....	42
圖 3-5-1:研究流程圖.....	52
圖 6-4-1: 台東縣警察局組織配置圖.....	107
圖 6-4-2: 台東警察分局組織配置圖.....	109
圖 6-4-3: 關山警察分局組織配置圖.....	111
圖 6-4-4: 成功警察分局組織配置圖.....	114
圖 6-4-5: 大武警察分局組織配置圖.....	116

# 第一章 緒論

## 第一節 研究問題背景與動機

### 一、研究背景

吾人皆知，我們每天生活中無時無刻不存在著壓力問題，而壓力不管是對個人之身心、生理與健康狀況、對家庭、對自己服務之機關內部組織而言，均產生極大之影響，而警察人員面對群眾，除平日各類案件處理之繁雜外，對於刑案之偵處更具備高度的挑戰性與危險性，身為警察幹部尤其是分局長職務，其所面對的除基層員警應面對的壓力外，更因警察機關所採取之嚴格的地區責任制度與連帶責任制度，讓警察分局長所承受之壓力更加沉重，面對轄區民眾員警服務態度、技巧之要求、風紀案件之防處、上級任務之交付、民意代表之關切與自我價值之認定等，均在在顯示著分局長本身之處事應變能力與挫折之容忍力。

警察為國家公務人員之一，代表著政府執行公權力，為國家之執法人員，依法執法乃其工作執行之準據，其執法過程，處處關係著民眾之權利和義務，且警察人員與民眾接觸最為頻繁，執法每每牽涉到干涉、取締、禁止、告發等，其所接受到各方面之壓力，不管關心、關切或打壓，甚至工作上之危險性，均遠較其他公務人員來的大，而警察組織體系非常龐大，其各類職務分類中，警察分局長之職務最為重要，為內政部警政署所律定之重要警職，須經完整訓練後始予派任，且依目前之警察體制與要求，其所面臨各方面之壓力也最大，除應針對外界環境因素引發之困擾應妥適處理與個人本身因素要做好調適外，對於所屬分局內外員警之各項勤、業務、內部管理、甚至員警平日生活言行等，均應負起督導管教之責，否則將隨時可能遭受連坐處罰，而以台東縣警察局之分局長為例，台東縣警察局下設台東、關山、成功、大武 4 個分局，每一位警察分局長所帶領之員警人數至少也都 150 人以上，除較單純之關山分局員警數 206 人；成功分局員警數 159 人；大武分局員警數 181 人外，縣政府所在地之台東分局甚至配置人數 385 人，而實際分局員警人數有 308 名員警，分局長本身所承受之壓力若未能有效疏解，情緒管理上若調適欠當，則其作為與要求每每影響到每一位基層員警之執法

心態與各類案件受理、處理之態度，直接或間接的更影響到轄區民眾之權益，影響不可謂不大，因此，研究者認為身為警察人員，探討警察分局長之工作壓力，實在是一件非常重要而且有意義的工作。

## 二、研究動機

警察為一個有組織、有紀律的團體，警察職務中自基層警員、巡佐、巡官、警務員、所長、組長、副分局長、分局長、警察局課、室、隊、中心主管，副局長乃至於局長、警政署科員、專員、科長、組長等職務、經警界人士一致公認以警察分局長所扮演的角色與職務最為辛勞與最具不確定性，壓力也最大，綜觀分局編制雖小，但麻雀雖小五臟俱全，分局中除分局長、副分局長外下設有行政、督察、保安、保防等各組及警備隊、偵查隊、勤務指揮中心與各分駐、派出所等單位，影響所及遍佈轄區各村里等行政區域，且分局亦有其自己本身之人事、經費權，在警察勤務條例中規定警察分局亦為勤務執行機構，而分局長職務為警察行政體系各類職務中之重要警職，綜理分局轄區內各項警察業務、勤務之推動與執行，尤其對於轄區內之治安與交通工作執行之成敗，更應負完全成敗之責任；治安與交通之好壞，對於轄區一般民眾之感受最為深刻也最直接，影響所及有關警察分局長對其警政工作之理念、作為與要求，每每除了成為長官考核與部屬評價之重點外，亦為轄區民眾評論之重點，且分局長本身品德操守上更不能有些許瑕疵，稍有不慎除為媒體公開報導指責之焦點外，更影響警察整體之榮譽，亦直接影響到其職務之異動，可見該職務所承受壓力之大，另在分局組織中以台東縣警察局為例，所轄台東、成功、關山、大武等 4 個分局，除台東分局編制員額 385 人，為複雜分局外，其他 3 個分局雖為單純分局，然亦均有 150 餘名員警以上，對於員警除工作上之要求，平日生活言行與風紀狀況之考核，身為分局長亦應負督導、考核、監督之責，遇有員警發生重大違法犯紀情事，分局長亦難辭其咎，應負考核監督不周之連帶責任，實乃相對責任與權力之平衡設計，然以近幾年來擔任分局長職務少則六、七年，甚至有十餘年長期擔任分局長職務尚無法升職者，每每影響到其個人與單位之士氣，更增加其職務之不確定性與服務期間之壓力，尤以治安工作之執行，如重大刑案之偵處、重要逃犯之追緝、甚至槍枝、毒品、流氓之查緝、抓賭、整理市容、非法聚眾活動處理等，每每須要身為領導

幹部之分局長身先士卒，帶隊執法以爲典範，同時增加其職務之危險性。故本研究主要動機乃在探討分局長工作壓力來源，加以分析要因，謀求紓解壓力之各項對策，提供擔任分局長職務人員參考，有效適時調適其壓力，期能發揮其組織領導功能，如此，則爲轄區民眾之福氣。

研究者於民國 68 年自中央警官學校（現改制爲中央警察大學）44 期畢業後迄今，服務警界已 26 年，自民國 72 年職務調整至台東縣警察局服務擔任課員開始，除曾於花蓮縣警察局服務擔任督察員與花蓮警察分局長五年餘外，餘均服務於台東縣警察局，迄今業已有 22 年之久，其中經歷課員、督察員、副分局長、戶政事務所主任、秘書、保民課長、關山警察分局長、台東警察分局長等職務，擔任分局長職務自民國 84 年 9 月 16 日起至民國 93 年 8 月 25 日止，約有 9 年之時間，期間除關山警察分局經警政署評列爲單純分局外，花蓮警察分局與台東警察分局均因爲縣政府所在地之分局，而內政部警政署經評列爲重要複雜分局，與同縣內其他分局比較，除治安與交通環境狀況較複雜外，員警之風紀誘因亦較大，故於從警過程經歷中，個人認爲擔任分局長職務期間，所承擔各方面之壓力與責任也最重，而擔任台東縣警察局之分局長，大部分均係初任，職務角色與原來其於各縣市警察局或專業警察單位所擔任之主管角色不同，擔任分局長職務另有其工作壓力來源，如何有效舒解調適壓力，實有深入研究之必要。

有關警察分局長的工作壓力，學術界目前在此領域所作的研究十分有限，甚至付之闕如，研究者利用「全國博碩士論文資訊網」、「中華民國期刊論文索引資料庫」等搜尋「警察分局長工作壓力之研究」並無相關資料可供參考，另以關鍵詞「警察分局長」搜尋結果，針對警察分局長所作之研究亦僅於「全國博碩士論文資訊網」中發現有五篇，包含：員警知覺警察分局長轉化領導與組織效能關係之研究（黃烽雄，2004）；我國警察分局長管理才能評鑑之研究（蔡耀坤，2003）；我國警察分局長轉型領導與基層員警服務士氣之研究－以基隆市警察局爲例（李禎琨，2003）；台灣省警察分局長專業職能之研究（張大文，2004）；台灣省警察分局長領導型態（江振茂，未發表），以上 5 篇研究均係針對於警察分局長之領導統御、管理或職能領域上作研究，而對於警察分局長工作壓力則少有述及，然對於警察人員工作壓力之研究，則進行研究之論文、期刊頗多，顯見分局長職務

因職務與位階特殊，故較少學術界人員進行此項研究，研究者認為警察分局長所承受之工作壓力絕對大於基層員警或其他職務警察人員之壓力，乃為此次研究之主要動機。

## 第二節 研究目的與待答問題

### 一、研究目的

本論文主要目的在探討警察分局長職務工作上之壓力，希望能藉由研究之結果做有效之分析，而尋求有效紓解壓力之對策，在研究方法上以深度訪談作為主要研究方法，並以現任及曾任台東縣警察局之分局長個人作為研究對象，將研究結果建議警政單位於派任分局長職務人員時提供作為參考。本於研究問題、背景、動機，本研究之目的歸納如下：

- (一) 瞭解台東縣警察局分局長之工作壓力來源與壓力現況。
- (二) 探討台東縣分局長職務工作壓力之反應情形及因應方式。
- (三) 瞭解分局長之工作壓力對家庭生活、組織領導、工作環境等之影響情形。
- (四) 研究結果提供警政署派任台東縣分局長職務與提供分局長直屬長官督導考核參考，針對有效紓解壓力方案提供分局長參考。

### 二、待答問題

警察人員代表政府執行公權力，警察權之行使攸關著民眾對政府施政之評價，而警察勤務之執行機關基本上為警察分局，分局整體勤務之規劃執行又由分局長親自規劃辦理，本研究以台東縣警察局分局長為研究對象，研究問題包括下列：

- (一) 台東縣警察局分局長工作壓力之來源與現況為何？
- (二) 分局長工作壓力與個人因素有何關係？
- (三) 分局長工作壓力與外在環境有何關係？
- (四) 分局長工作壓力與組織領導有何關係？
- (五) 分局長如何調適自我壓力？

(六) 分局長如何有效來紓解工作壓力？

### 第三節 研究範圍與限制

#### 一、研究範圍

##### (一)、研究地區

本研究係以台東縣警察局之分局長個人作為研究對象，故研究地區亦以在台東縣警察局服務或曾服務過之分局長為範圍，台東縣警察局除局本部各課、室、隊、大隊、中心等單位外，下轄台東、關山、成功、大武等 4 個分局，本次研究以台東縣警察局之分局長為對象，其主要原因係同樣擔任台灣省各縣市警察局之分局長職務，在台東縣服務與西部縣市尤其都會區所轄分局之治安狀況相較，治安上之壓力雖沒那麼嚴重，惟其他方面所承擔之壓力諸如交通事故車禍案件處理、員警勤務飲酒與酒駕肇事問題及山難、災害救助等其他案件處理、為民服務與服務品質之要求上壓力，則有過之而無不及，同時台東地區因縣政府之政策以發展觀光為主，警政措施有諸多應配合事項，諸如警察局目前除推動全面品質管理 (TQM) 及品管圈 (QCC) 活動與社區警政工作之執行外，對於觀光警政之推動亦不遺餘力，加上台東縣特殊之地理環境 (地形狹長，海岸線有 183 公里)、族群背景 (除閩南、客家、外省族群外，包含原住民族群，計有達悟、阿美、布農、排灣、魯凱、卑南等 6 族)、交通狀況 (除航空外，鐵路以花東及南迴鐵路為主；公路以台 9、台 11 線公路為主)、文化層面與居民之認知、天候狀況與長官異動等不同因素，造成之工作壓力也與西部縣市分局長所承受之壓力有所不同，同時分局長職務必須負責承上啓下，並需內外兼顧，在職務執行期間，不管考核、生活、工作、待人處事接物等，一般社會大眾、長官、部屬亦均以高道德標準來衡量，不允許有絲毫差錯，否則即使非本身之過錯，亦有可能因為所屬發生違法犯紀情事，而即遭撤換調整為非主管職務之情形，因此本研究決定以台東縣警察局之分局長作為研究對象。

#### 二、研究限制

##### (一) 研究時間之限制

以研究時間而言，本研究自本 (2005) 年 10 月起至 2006 年 4 月止僅七個

月時間，進行文獻分析與深度訪談，加上部分研究對象已調職至西部各縣市擔任不同之職務，往返費時作深度訪談不易，影響訪談時效，加上對於研究對象無法以更長之時間進行觀察與瞭解，乃本次研究之第一個限制。

## （二）研究對象之限制

本次研究以分局長作為研究對象，除了研究警察分局長工作壓力之外，在警界其他各階層不同職務之主官（管）幹部，如行政警察單位之局長、課室隊中心主管、偵查隊長、分駐（派出）所所長等或專業警察單位如總隊長、大隊長、中隊長、分隊長等亦因其職務各異，均有其來自各不同領域與層次上之壓力，如能加以擴及，將可使研究推論與應用層面更為廣泛。

## （三）研究範圍之限制

本次研究研究者以台東縣警察局之分局長作為研究對象，因台東縣整體治安之滿意度，除澎湖縣外為台灣本島各縣市治安滿意度最好之單位，其訪談結果能否適用台灣省其他縣市整體治安較複雜之警察局分局長，仍有進一步探討研究之空間。

## （四）研究方法之限制

本次研究研究者係以質性訪談之方式進行研究，訪談之對象因僅限於曾服務於台東縣或現任台東縣服務之分局長，對象終究有限，故對於研究警察分局長工作壓力日後之相關研究，應可以量化方式進行全國 142 位警察分局長壓力之探討與研究，可能所得之結論更具代表性。

# 第四節 名詞釋義

## 一、警察分局

警察分局乃警察局所屬之下級單位，依警察勤務條例第九條規定：警察分局為勤務規劃監督及重點性勤務執行機構，負責規劃、指揮、管制、督導及考核轄區各勤務執行機構之勤務實施，並執行重點性勤務。警察分局機關內部除分局長、副分局長外，區分為各組、隊、勤務指揮中心，另下設各分駐、派出所來推動各項警察勤務之執行與業務之推動。而所設之各組組數與各所所數則依據分局轄區之治安複雜程度與地區特性、地理狀況之不同而有所差異。

## 二、警察分局長

警察分局長乃警察分局機關內之單位主官，綜理全分局之各項勤、業務管理與推動，並應負責分局之各項勤、業務推動執行成敗之責，對外代表分局執行職務，對內則為分局中之最高行政警察長官。目前分局長職務之遴選，除應警正班受訓後亦應再次參與分局長班之考試，於考取受訓後始由內政部警政署依其成績派任分發。本研究所稱之分局長係指台東縣警察局所轄之分局長及曾任台東縣警察局之分局長為限（為警正一階職務、配階二線四星）。

## 三、工作壓力

工作壓力係指因工作有關的因素而引起的種種內外事件，使工作者心理與生理改變正常狀態的壓力，或是個人在工作場域中，所承受來自工作本身或相關因素所產生的壓力，均稱為工作壓力。也就是工作情境中某些特性，對個體所產生之一種脅迫現象，使個人能力和工作環境及資源的需求產生交互作用，影響個體的心理、生理狀態脫離正常的現象。

## 四、領導統御

領導是主管企圖影響部屬的歷程，廣義的領導是對人群關係的調理、組合與導向，藉有型的力量，影響所屬，使其發揮潛力，達成目標；廣義的領導是也就是一般人所說之「帶頭風範」繩子的啓示。領導不是在後面用力推的管理，而是在前面用拉的領導；統御的涵義：字義解釋：統者「控」也，御者「駕」也。內涵：具有強制性的意義。以嚴明的約束力，指導部屬行動，督導部屬工作，使其能負責任與守紀律。換言之：統御是管理群眾的一種才能，也是誘導部屬行為的一種藝術。統御以用人為主體：把有形有限的人力，發揮最大的工作效率，以使達成同目標。卓越的統御：以最小的代價，追求最大的效率。統御為基層主管能力的主要部份，其層次越低，此項權責與能力越重要。

## 五、A1 死亡車禍案件

係指機械動力車輛於道路行駛中發生交通事故，致使發生交通事故雙方或多

方當事人其中有 1 人以上當場死亡或於送醫救治當中 1 人以上在 24 小時內死亡之車禍案件，在警察單位車禍案件統計上均稱之為「A1 死亡車禍案件」。



# 第二章 文獻探討

## 第一節 工作壓力之意涵與理論

### 一、工作壓力之意涵

在探討工作壓力之前，我們首先應該對「壓力」之定義應先有所認識。

#### (一) 壓力的定義：

壓力國外有學者將其定義為：壓力係由個人知覺到環境的威脅而喚起生理及心理緊張的一種高負荷狀態 (Albertson & Kagan, 1987)。有學者定義為：壓力係外在的因素加諸於個人身上所產生的不舒適感，且此不舒適的感受會因為個人本身的特質，而有不同程度心理或生理的反應 (Brown & Campell, 1994)。國內有學者對壓力所定義為：壓力係工作或環境呈現的要求超過個人能力與可使用資源之刺激。其過程是一種適應性的反應，其結果因人而異，可導致個人心理與生理正向或負向改變之狀態 (林立曼, 2000)。有學者對其定義為：壓力是個體處於威脅的情境下，頓時無法脫離困境的壓迫感，是個體對環境中具有威脅性的刺源，經由認知後，所產生的反應 (賴政忠, 2001)。有學者定義為：壓力是泛指不愉快或有威脅性的刺激，所產生的生理與心理的反應 (黃富順, 1995)。

綜合上述有關壓力的定義大致可分為三類，包括：

1、反應的觀點：將壓力視為依變項，認為壓力是個體對外界刺激所產生的反應，即生活上的點點滴滴，無論愉快與否，都可能造成壓力且無論壓力的來源為何，常造成個人生理和心理相同的反應。

2、刺激的觀點：將壓力視為一個自變項，是原因而非結果，是一種生活情境的變動，其認為壓力的產生是個體遭遇外界事件而失去生活平衡，為恢復原有適應狀態，所需花費的精神以及體力的總量。

3、互動的觀點：是壓力為個體與環境兩者之間互動的結果，認為壓力是環境的要求與個體為滿足環境要求之間的某種關係；亦即個體在面臨壓力情境之下，會對環境作區辨及心理上因應或處理的認知，一旦個體認為情境威脅很大，

自己無法處理時，將感受到很大的壓力；反之如果情境不構成威脅時，個體將不會感受到壓力。

綜合上述學者對壓力所作之定義，研究者（或本文）以為壓力之定義應是：外在的因素加諸於個體，對個體造成威脅性與不愉快，而產生的生理及心理的緊張，其緊張程度超過個人能力與可使用資源之刺激即稱之為壓力。

## （二）工作壓力的定義：

工作壓力國外有學者將之定義為：當與工作中有關的因素和工作者交互影響下，使工作者心理與生理改變正常狀態之情況稱之（Beehr & Newman, 1978）。有學者定義為：個體在工作情境中遇到某些工作特性的威脅所引起的反應

（Steer, 1988）。國內有學者對工作壓力所作的定義為：凡因工作有關的因素而引起的壓力，都稱為工作壓力（楊國展，1995）。有學者對工作壓力所作的定義為：個人在職場中所遭逢與工作有關的種種內外事件，使個人在身心上感到不適，希望能夠藉由己身的力量或外界的協助，恢復原先的平靜狀態稱之（田蘊祥，2002）。有學者定義為：因工作感受到壓力，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，即為工作壓力（賴政忠，2001）。

綜合上述工作壓力的定義應為：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。也就是工作情境中某些特性，對個體所產生之一種脅迫現象，使個人能力和工作環境及資源的需求產生交互作用，影響個體的心理、生理狀態脫離正常的現象。

## 二、工作壓力之理論

由於社會之變遷，時代之進步，現代人每日為生活、工作奔波勞累，所求者基本上僅希望能夠得到全家之溫飽，生活上不虞匱乏，然對於自己本身從事之工作，在此經濟全面不景氣之情況下，或多或少一定會產生工作上之壓力，而工作壓力之理論查國內學者侯望倫於 1985 年曾提出並將之定義，認為工作壓力是工作環境的特質，對於工作者產生特殊生理或心理上的要求而造成的結果。

事實上，工作壓力起緣於 1956 年「壓力之父」Hans Selye 將壓力運用到科學研究領域後，美國密西根大學社會學研究所於 1962 年第一個進行組織中壓力之

研究，並發展出工作壓力模式 ISR (Institute for Social Research Model)，使工作壓力研究成爲科學研究之新領域，陸續有國內外學者紛紛投入，壓力成爲組織行爲研究之重要議題。(陳村河，2001)。

工作壓力之理論模式依學者的觀點發展不同而有差異，茲分述如下：

### (一) 工作壓力 ISR 模式：

此壓力模式是由 French & Kahn 於 1962 年提出，是由員工知覺在組織所有的環境開始 (即客觀環境)，經個體知覺客觀環境的表現過程 (A→B 階段) (即心理環境)，此時員工在評價客觀環境，當客觀環境被評價後，立即出現生理的、行爲的、情緒的反應 (B→C 階段)，員工生理的反應包含心跳與血壓增加，行爲的反應包含倦怠與退縮，情緒的反應包含工作不滿足與增加壓力的症狀，此即反應，最後將影響精神上與生理上的健康與疾病 (C→D 階段)，上述過程因個人的持久性特徵與人際關係之個別差異而有所不同。如圖 2-1-1 (引自陳村河，2001)

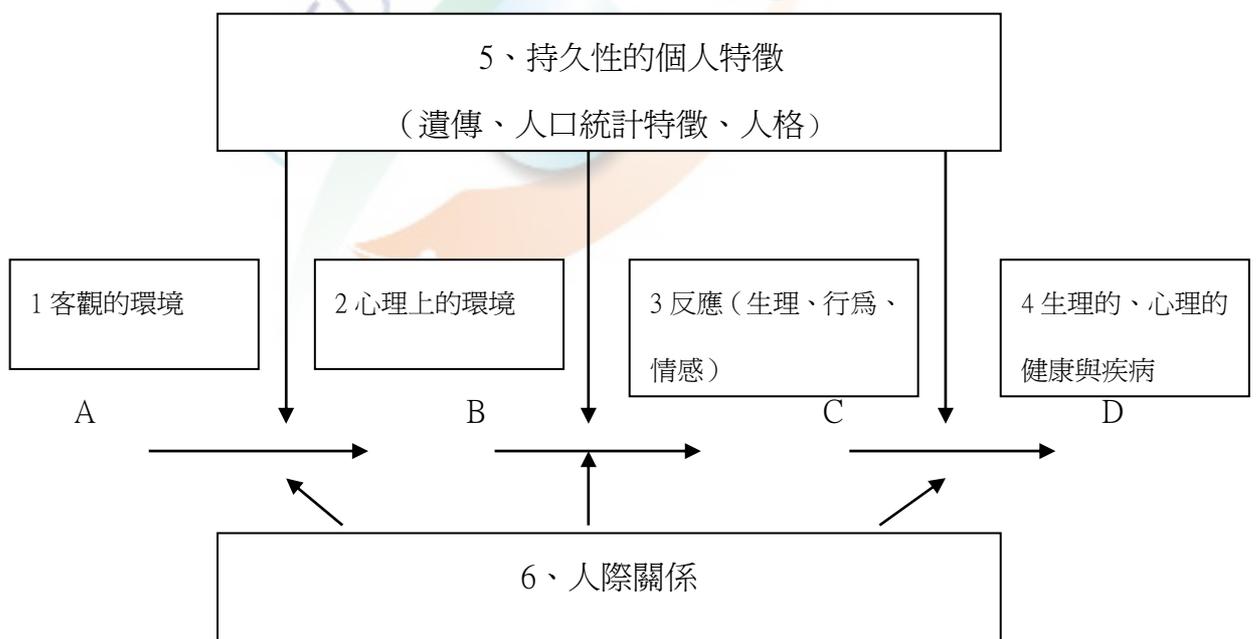


圖 2-1-1 工作壓力之 ISR 模式

資料來源：引自陳村河，2001

## (二) 工作壓力的基本理論模式：

對於工作壓力所產生之生理、心理與行為上反應之理論模式，依學者劉玉玲之理論分析如下：壓力除發生於工作上外，平常之生活亦會產生壓力，壓力潛在的來源有三種即外在環境、組織與個人為壓力源。這些潛在壓力會不會變成真實壓力，端視個人差異而定，像是工作經驗、性格等差異。當個人感受到壓力時，會有生理、心理及行為上的反應，同樣的壓力情況，有人深以為苦，有人卻不以為意，如圖 2-1-2 即可參考。



圖 2-1-2 工作壓力的基本理論模式

資料來源：引自劉玉玲，2001

### (三) 工作壓力之過程模式：

此種模式是由 Mcgrath 於 1976 年所提出，起始於社會實體的各種情境，如果個體對於導致不舒服的環境未尋求紓解，就會形成壓力，所以個體會選擇一些反應，企圖改變所遭遇的情境，其工作壓力模式，主要注重在組織中的工作績效，所以此種模式是強調個人在工作壓力情境下的行為反應。如圖 2-1-3 所示

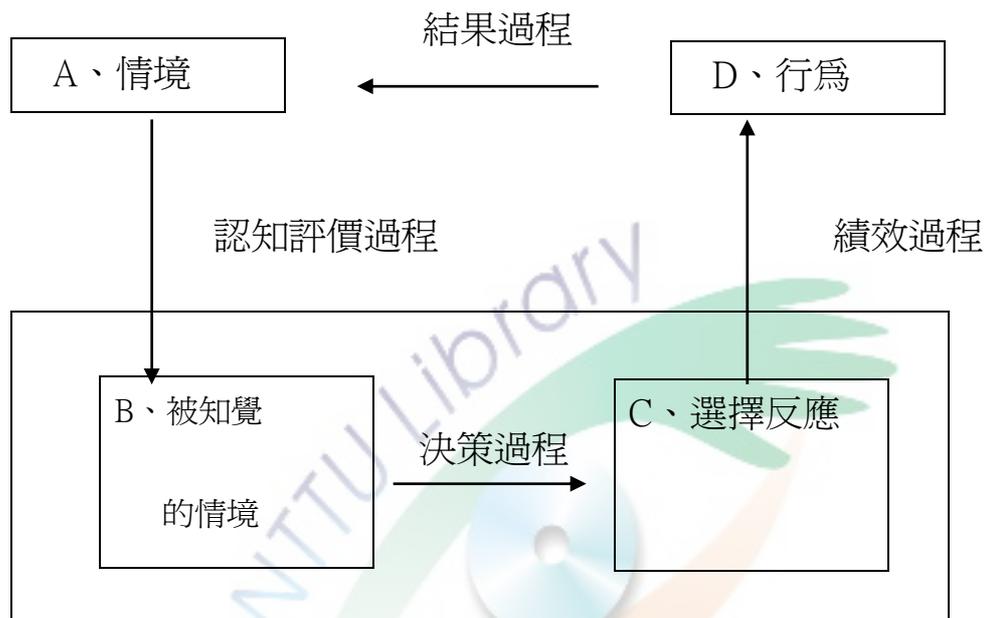


圖 2-1-3 工作壓力之過程模式 資料來源：引自董敏珍，2005

### (四) 工作壓力之一般模式：

此模式是由 Beehr & Newman (1978) 年所提出，其工作壓力採用構面分析，把工作壓力要素分為幾個構面：1、環境構面。2、個人構面。3、過程構面。4、人力影響構面。5、組織影響構面。6、時間構面。7、調適反應構面。其中環境構面係指與員工工作環境有關之因素，如工作特性、角色要求、組織結構等；個人構面係指個人之特徵，如人口統計變項、人格、生理特徵等。工作壓力來自環境構面與個人構面，經由過程構面處理而產生人力與組織的影響，如組織績效、曠職、離職等之影響，當人力面與組織面遭受影響後，調適性反應即顯現出

來，組織在工作設計、工作環境方面將作修正，個人也將尋求支持系統；而時間構面係聯結其他構面成爲互相關係。如圖 2-1-4 所示

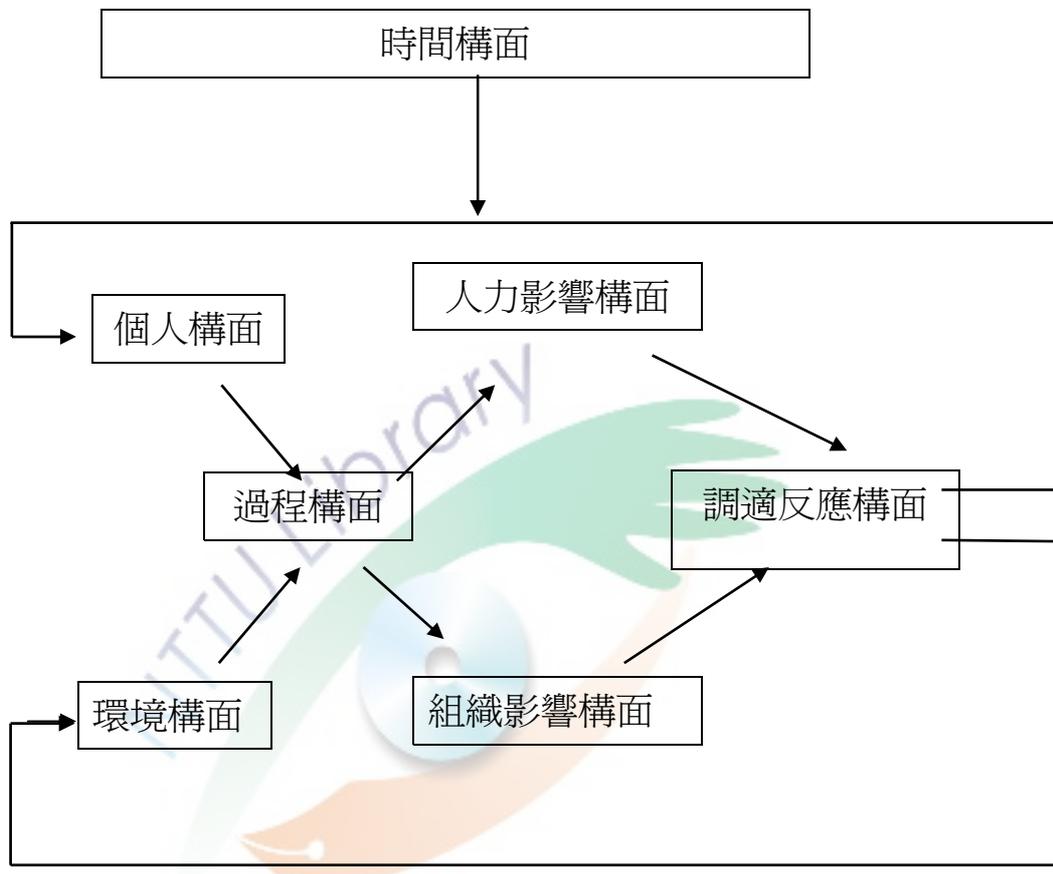


圖 2-1-4 工作壓力之一般模式

資料來源：引自陳村河，2001

### 三、小結

綜合上述各種理論均有其立論點，顯示工作壓力無時無刻均存在，而因圖 2-1-1 工作壓力之 ISR 模式對於工作壓力所產生之因素以客觀環境為主，與實際工作壓力來源來自主、客觀環境外，尚有個人因素所產生之工作壓力關係有所差異，圖 2-1-3 工作壓力之過程模式與圖 2-1-4 工作壓力之一般模式，未能將壓力所產生之影響包括可能產生之生理、心理及行為上之影響予以說明，故本研究針對工作壓力所作之理論探討乃係以圖 2-1-2 工作壓力的基本理論模式來做依據，吾人皆知影響壓力之來源因素很多，不管外在環境、組織或個人因素，當個人感受到壓力時，會對壓力情境產生反應，而採取因應方式藉以降低壓力的感受，若因應方式無效時，可能產生生理、心理及行為上的反應與症狀，如生理症狀可能引起頭痛、高血壓、心臟病等症狀；心理症狀可能引起焦慮、消沉、工作滿足減少等症狀；行為症狀可能引起生產力改變、曠職、離職等症狀；由於工作壓力因個別認知上的差異，與所承受的壓力狀況亦有所不同。

## 第二節 警察工作壓力之相關研究

### 一、學者對警察工作壓力來源之探討

有關學者對警察分局長專屬層面所作工作壓力之探討，經查並無相關資料可供參考，惟對警察人員工作壓力的探討則很多，茲將學者所作研究摘要分析如下：

曹爾忠（1983）將我國警察工作壓力的來源分為「組織內部」、「組織外部」、「工作本身」、「個人因素」等四種層面。

吳耀鐘、魏振中（1984）等亦將警察工作壓力分為「警察與其他行業人員共同感受到的壓力」、「警察人員特有的壓力」、「領導幹部的工作壓力」。

鍾國文（1984）從實務上的觀點，將警察工作壓力來源分為 1、「來自組織的壓力」包括：上級對績效的要求、督察系統的壓力、工作上的矛盾、組織間溝通不良造成衝突。2、「勤業務的壓力」包括：業務繁瑣、公文往返、工作負荷、工作威脅。3、「自我價值判斷與現實衝突的壓力」。4、「來自外界環境輿論、人情

的壓力」。5、「來自物質生活與家庭的壓力」。6、「來自刑事司法體系的壓力」。7、「其他機關干擾的壓力」等。

沈湘縈（1986）對警察工作壓力來源分為1、「與勤務有關之壓力」包括：巡邏勤務、自我概念與角色期望的衝突等。2、「與組織有關之壓力」包括：組織機構方面、上級方面等3、「外界壓力」包括：司法體系、大眾態度與傳播媒體等。4、「個人方面」包括：婚姻家庭問題、社交問題等四個層面等。

劉嘉發（1987）對警察工作壓力來源亦分為四個層面探討分述如下：1、「機關內部之壓力」包括：溝通管道不健全、行政領導者擔當不足、升遷不易、獎賞懲罰不公、追求績效成果、法令複雜、裝（設）備不良等。2、「機關外部之壓力」包括：警民關係不良、人情關說、社會大眾負面評價的態度、社會地位低微、立法司法與警察機關未能配合。3、「警察工作本身所產生之壓力」包括：勤務繁重、長期處於緊張焦慮狀態、目睹社會黑暗面、工作特殊造成社會孤立。4、「個人因素」包括：家庭生活不理想、薪資微薄、角色衝突、缺乏休閒活動等。

吳學燕（1995）對警察工作壓力來源分為：1、「內部壓力」包括：工作本身、勤務壓力、角色要求、組織結構因素、組織領導方式等。2、「外部壓力」包括：關說壓力、民眾的過度期許、協助事項繁重、未受到尊重、物資誘惑的壓力、外在環境的誘惑、社會地位低的壓力、婚喪喜慶各種集會的壓力、社會適應的壓力、治安惡化的壓力等。

黃智（1998）對警察工作壓力來源認為包括：1、警察工作本身特性。2、社會的壓力。3、民眾的過高期許。4、上級的要求。5、家庭的期許。6、警察本身的生涯規劃及自我實現需求等。

張錦麗（1998）將警察人員壓力整理為：「警察工作特質」、「警察工作與家庭衝突」、「警察組織機構特性」、「社會與警察組織之不能契合」、「警察個人因素」、「社會支援網路」等均造成壓力之重要來源。

林錦坤（1999）研究發現警察覺得壓力最大的前五名分別為：「重要節日無法返家」、「升遷不公」、「要求績效」、「睡眠不足」、「長官要求不一」等，大抵均與工作壓力有關。

周勵志（2000）受警政署委託對「警察壓力分析」研究中指出，警察覺得壓

力的來源主要與工作有關，而又以 1、「績效要求」、2、「上級要求」、3、「工作時間」、4、「人情壓力或關說」造成最多之壓力。

黃翠紋（2000）對警察工作壓力來源分為：1、「工作型態產生之壓力」、2「工作環境產生之壓力」、3、「工作量產生之壓力」、4、「工作績效壓力」、5、「組織中的衝突壓力」、6、「來自社區的壓力」、7、「來自家庭的壓力」等層面。

翁翠芳（2002）針對警察工作實況編制量表，分為「工作本身壓力」、「上級（長官）壓力」、「執法時外力干擾」等三因素探討警察人員之工作壓力作為衡量之指標。

另學者蔡萬來、許仁宗、康世鑫、林標油、蘇美卿、董敏珍、程文宏、王正廷等對於警察人員工作之壓力亦有深入之研究，茲將學者對警察工作壓力之相關研究整理如下一覽表，如表 2-2-1 所示



表 2-2-1：國內有關警察工作壓力之相關研究一覽表（續）

研究者(年代)	研究對象	論文名稱	研究者之主要發現
張錦麗(1998)	基層員警	影響基層員警適應與求助因素的探討，警專學報，第 2 卷第 4 期 p61-84	警察工作特質、警察工作與家庭衝突、警察組織機構特性、社會與警察組織之不能契合、警察個人因素、社會支援網路等均造成壓力之重要來源。
林錦坤(1999)	台灣地區二線一星以下員警	台灣地區基層警察人員自殺傾向影響因素與預防對策之研究	1、生活壓力愈高，其生理症狀憂鬱及自殺傾向也愈高。2、警察人員生理症狀和憂鬱症狀愈重，其自殺傾向也愈高。3、社會支持可提升問題因應，進而降低憂鬱症狀。建議調整警察勤務方式、建立三級預防處理模式、研究減少警察勤務配槍。
蔡萬來(2003)	台北市政府警察局二線三星以下員警	警察人員壓力之研究—以台北市政府警察局為例	警察工作為高危險與高壓力的職業，服務於派出所、刑事組之警察同仁工作壓力大於分局內勤、保安大隊、交通大隊等單位，而離職傾向與工作壓力有顯著相關，基層警察人員抗壓力強，養成逆來順受之因應方式。

表 2-2-1：國內有關警察工作壓力之相關研究一覽表（續前頁）

<p>許仁宗(2004)</p>	<p>台北市政府警局一線四星以下員警</p>	<p>台北市基層員警工作壓力與組織承諾之研究</p>	<p>台北市政府警局基層員警對工作壓力方面以生涯發展、家庭生活與工作、工作時間、角色衝突、工作負荷量等構面的知覺較高，而其感受的壓力又以「社會地位不高」、「因工作重要假日無法返家」的感受最高。整體而言，「工作壓力」與「組織承諾」呈負向的關聯。</p>
<p>康世鑫(2004)</p>	<p>現職警察人員</p>	<p>警察人員工作關係管理之研究</p>	<p>關係管理對警察來說是重要的；警察的關係管理必須是日積月累、聚沙成塔且是全方位的；警察做好關係管理可以減少工作上的阻力與壓力；警察的關係管理可以作為危機處理的基礎。</p>
<p>林標油(2004)</p>	<p>保安警察第二總隊二線四星以下員警</p>	<p>警察人員工作壓力之研究</p>	<p>警察人員工作壓力源與工作壓力反應呈現正相關，人格特質－內外控性格與工作壓力反應呈現正相關，人格特質－TypeA &amp; TypeB 人格特質與工作壓力反應之心理、行為反應具相關性，但與生理反應未具關聯性。</p>

表 2-2-1：國內有關警察工作壓力之相關研究一覽表（續前頁）

蘇美卿(2004)	高雄市警察局二線一星以下員警	基層員警工作壓力、因應策略與健康狀況關係之研究	員警的工作壓力確實對個人的身心狀況帶來相當程度的影響，且呈現出高雄市基層員警身心健康狀況不佳比例偏高之事實。
董敏珍(2005)	台北市政府警局二線三星以下員警	台北市基層警察人員壓力之研究-眷屬的觀點	員警的工作形成眷屬的生活壓力，其生活壓力區分為：家庭生活品質、警察薪資收入、工作安全顧慮、家人親屬間關係、警察社會地位、婚姻關係等六大面向，眷屬必須勇敢面對、獨立自主，學習壓抑情緒排除不滿，以更寬容的心面對難題。
王正廷(2005)	台北市政府警局交通警察大隊三線一星以下員警	台北市交通警察人員工作壓力的正面效應與工作績效關係之研究	警察人員的工作壓力有正面效應與負面效應，工作壓力的正面效應因素為：工作特性和角色、家計和家人期望、生涯發展與組織氣氛等；壓力調節因子的因素為：個人對壓力的管理、組織對壓力的管理、個性堅毅程度等；較有壓力感受者，其工作壓力的正面效應比較低，較有憂鬱及自殺傾向者，其個人工作績效比較低。

資料來源：研究者整理

綜合上述學者對警察工作壓力來源之探討，雖然學者對於警察壓力的來源與分類看法不盡相同，甚至差異較大，然對警察壓力所造成而影響，最大的主要因素還是因為工作上所造成之壓力，大多數學者仍認為警察工作因工作性質上具有危險性、不確定性、對時間之掌握、勤休情形未能正常、家庭疏於照顧、加上組織內部因素等均充滿著壓力，所以警察工作是高壓力之工作，乃是一個不爭之事實，而警察分局長為警察外勤工作之主要幹部，工作壓力之來源與其他警察人員雖有不同，且承受著更大的工作壓力與挑戰，對於分局長工作壓力之因應與調適，應是更重要之研究課題。

## 二、警察的工作壓力來源

對於上述學者對警察工作壓力來源之分析與研究者經驗對警察工作壓力來源之體驗，個人對於台東縣警察分局長的工作壓力來源經整理後認為可以「外在環境因素」、「組織內部因素」與「個人本身因素」等三個層面作探討，予以各別分述如下：

### （一）外在環境因素

#### 1、轄區治安、交通惡化之壓力：

台東縣之治安一向為全省各縣市民眾稱羨之縣市，縣內之治安滿意度經歷次民調結果，也一直列為台灣本島治安最好之縣市，不管轄內發生之重大刑案如殺人、強盜、搶奪等案件均屈指可數，此類重大刑案相對的破案率亦高，而竊案雖有發生，然與西部各縣市發生之竊盜案件相較，相對減少，此乃生活於東縣之民眾所有目共睹，故民眾對警察人員亦相當尊重，若在良好的治安基礎上，由於新派任分局長對於地方環境特性等欠熟悉，若稍加懈怠，可能導致轄區之治安惡化，或是 A1 死亡車禍案件增加，加上若因平日之勤務規劃與執法，未能有效掌控，民眾可能會因此而歸咎於分局長之領導，然此現象持續的話，可能會導致長官的不諒解，甚至造成分局長之職務異動，故對轄區治安與交通惡化將造成分局長強大之工作壓力。

#### 2、各級民意代表關切之壓力：

警察為執法人員依法執法代表國家執行公權力乃天經地義之事，然因國人所講求者為「情、理、法」，處處講關係、套交情，而地方民代又係選民所選出，所言者均稱為代表民意，亦掌管警察單位縣預算之生殺大權，若未能順利通過或遭致刪減，將影響警察各項勤、業務之推動，而民眾有涉及警察機關取締之違法或違規案件，不管其性質為何，均想透過各層關係或管道來要求表示關切，期能大事化小或予通融，而又以地方民代縣議員之關心為最，故舉凡偵辦各類刑事案件或交通違規大小不等之事項，均造成員警壓力之困擾，尤其遇有較不易溝通或特殊事項，民意代表每每直接逕自找分局長予以處理，亦造成分局長無形中工作壓力。

### 3、大眾傳媒報導之壓力：

大眾傳媒報導對任何警察單位而言，需予尊重但因偵查不公開又不得與其交往過密，警察人員偵破重大或特殊案件需其報導，甚至政令宣導亦需其配合提醒民眾避免觸法或遭致本身損失或傷害，然媒體人無孔不入，與其交往過密可能於其急需稿件時，針對單位內部不宜公開之事項進行報導，影響單位之團結與士氣，甚有過之者，對於案件偵辦過程破案手法一五一十詳加描述，除提供歹徒犯罪模仿之依據外，亦造成爾後類似案件偵辦之困難，除此之外，對於各警察單位風紀案件發生之醜聞，每亦為大眾傳播媒體爭相報導之重點，對於單位與整體警察形象之傷害至深且鉅，故對於大眾傳媒之報導相對的亦造成分局長領導分局員警之重要壓力來源。

### 4、外界民眾期許之社會壓力：

警察人員執法旨在糾舉民眾之錯誤，而相對的本身絕對不可知法犯法，否則將遭致民眾無情之批判，如前公路警察局二位執勤員警執行深夜巡邏勤務，而於凌晨五時許將巡邏車停放於高速公路路肩小憩，即遭民眾錄影舉發並提供電子媒體大肆譏伐，影響整體警察形象至巨，所以社會大眾對於警察人員之生活言行、案件偵辦處理等，一向均以高道德標準來予要求，社會大眾不能接受警察人員稍有過錯，尤其是身為警察分局長更是眾所矚目的焦點，若稍有不慎違反社會大眾之期待，將導致身敗名裂之下場，如南投縣警察局之分局長因賑災款項處置不當遭致檢舉而被移送，即為前車

之鑑，顯見外界民眾對警察人員之期許，亦將造成分局長莫大工作壓力之來源。

## (二) 組織內部因素

### 1、職務角色轉變之壓力：

依目前之警政制度，分局長之遴選以警正二階主管及非主管為對象，分為二個階段進行甄試，第一階段由內政部警政署於中央警察大學招考「警正班」，錄取之人員需在警察大學受訓四個月，受訓成績及格再發予證書，而第二階段以「警正班」結訓之警官為對象，需再次參加警政署舉辦之「候用分局長班」甄試，經錄取並接受一個月的訓練與實習後，再依個人成績分發派任台灣省縣（市）警察局分局長職務，而經派任分局長由本來於各警察單位所擔任警正二階主管或非主管職務調升為警正一階主官職務，一下子因職務異動需承擔一切單位內全體員警大小事項之責任，並肩負該分局治安、交通、服務、員警風紀等良窳之成敗責任，職務角色轉變所負擔之壓力不可謂不大。

### 2、升遷、考核制度之壓力：

對於甫派任分局長職務之同仁，除警政署考核外，單位主官警察局長及督察單位於其就任之三個月內即進行專案考核，考核其工作優劣與輿情反應，但若其所屬單位發生嚴重違反警察風紀案件，亦隨時對其進行專案考核，考核其是否適任，另對於分局長等重要警職警政署在每年五月及十一月亦均實施定期考核，除對其平日之優劣事蹟作深入之瞭解考核外，十二月又需進行年終考核，針對受考核人作全年之綜合考評，各項考核工作所陳述之優劣事蹟，均將是分局長職務人員升遷、培訓、或職務調整之重要依據，另對於警察分局長不管是品德操守、工作與領導統御能力等，社會各階層均以高標準來衡量，更使分局長對於各上級單位人員之考核之重視，而考核情形又攸關其升遷與職務異動，無形中亦增加分局長工作執行上之壓力。

### 3、組織領導之工作壓力：

分局長為整個分局員警之領導者，所謂「上行下效、風行草偃」，分局長

之作爲每每影響到整個分局員警之執法心態與品質，故分局長之領導統御能力，一向列爲考核之重要項目與依據，身爲分局長應本「恩威並濟、寬嚴適中，揚善於公堂、規過於私室」之心態來帶領部屬，且應勤管、嚴教、勤管嚴教，絕不允許所屬出差錯而影響到整體之警察榮譽，並應以誠心來對待所屬方能得到部屬之敬重，順利分局各項勤、業務之推動，切勿因個人情緒上之用語或作爲傷及所屬，引發單位內無謂之困擾或因而團隊人員茲生二心，影響整體之士氣與團結，同時，分局長之領導作爲除部屬直接體認外，各級長官亦均列爲考核之直接依據，故對分局組織領導上亦構成分局長工作之壓力。

#### 4、工作性質特殊之壓力：

警察工作需 24 小時機動待命，而對於轄區發生重大案件，分局長更應以身作則，親臨事故現場指揮處理偵辦案件，因各類治安案件與交通事故均無法事先預測得知將於何時發生重大刑案與於何時發生重大交通事故，除少數有預警之聚眾活動抗爭，可預作警力部署機先防制外，絕大部分均非身爲警察人員所事先能予掌握處理的，而警察機關之地區責任制度，更加重基層警察機關之責任，讓擔任分局長職務人員身心必須隨時保持高度警覺與備戰狀態，私毫鬆懈不得，對轄區所發生任何治安事故、各類案件如處置欠當，身爲轄區之分局長均難辭其咎，因此，警察工作之特殊性質，亦造成警察分局長壓力之來源。

#### 5、任務與績效制度之壓力：

警察的任務是依法維持公共秩序、保護社會安寧、防止一切危害、促進人民福利，雖說警察任務範圍至爲廣泛，然因警察組織爲具有武裝之執法團體且組織龐大員警又能深入基層，故政府之各項施政措施若有不易推動者，即將警察納入編組要求績效來執行，顯而易見者如近期之三合一選舉之查察賄選工作執行，平心而言，查察賄選工作與警察之治安與交通維護並無多大之牽扯，然因上級要求警察單位不得不全力投入，反對本身職務應負責之治安與交通較疏於用心，形成本末倒置之現象；另警察單位之績效評比幾乎全年無休，動輒以評比結果作爲獎優懲劣之依據，除內政部警

政署等上級單位評比外，各縣市警察局及轄區縣政府等單位亦不斷地要求各項績效，分局若有未達目標者，每為懲處之對象，當然形成分局長工作推動上之壓力。

#### 6、上級交辦事項達成之壓力：

警察分局依警察勤務條例規定，為勤務規劃監督與重點性勤務執行機構，而實際上各項勤務之執行乃以分局員警執行為重點，分局長對於各項勤務不管特勤、一般警衛勤務、聚眾活動處理、案件偵辦之破案與否、交通取締勤務之規劃執行等，均採地區責任制，對於勤務執行之成敗應負成敗之責，除勤務執行外，對於上級交辦事項，不管警政署、縣政府、地檢署、警察局等各上級單位長官交辦或要求配合事項，分局亦應盡全力來配合，尤其具時效性之交辦事項，更應依限來完成任務，而對於上級長官交辦或要求配合事項，每每直接交辦對象即為警察分局長，故對於交辦事項之達成往往由分局長本身列管督辦，如此亦造成分局長工作壓力之一環。

### （三）個人本身因素

#### 1、現實家庭生活引起之壓力：

警察職業因工作性質與任務特殊，加上其是執法人員，在地方服務過久，每因與地方人士太過熟稔，而執法上遭遇到人情上之困擾，故有輪調之規定，尤其擔任警察分局長調動更為頻繁，每次離職異動總是要離鄉背井、拋妻棄子、遠離親人獨自在外承受責任與壓力，尤其調任治安狀況較繁重分局，全心投入警政工作之推動，已恐力有未逮，更遑論對於家庭之照顧，故對於離鄉背井之警察家庭而言，孩子成長、學習過程身為父母者，根本無法分心照顧或關心、參與，故每為在外服務員警或幹部引以為人生最大之憾事；然員警因工作離家服務，若婚姻之另一半未能體諒警察配偶工作之辛苦，那很可能造成整個家庭之破碎，甚至以離婚收場，前曾聽聞部分老一輩父母不願其子女嫁或娶警察人員為夫（或妻）即為最現實之例子，若平日生活無事故，配偶尚能體諒，但遇事情配偶無法單獨處理又無親人可協助時，那將是在外服務警察分局長另一方面壓力之源頭。

#### 2、健康情況引發之壓力：

警察人員因長期的工作壓力包括：工作量過大、煩瑣、工作時間過長、勤務日夜顛倒、工作的危險與不確定性、偵辦刑案過於疲累、上級績效壓力等，再加上平日忙碌疏於運動，尤其外勤單位人員更是造成免疫力不足，致使警察人員之健康情況亮起紅燈，不管生理上所造成的頭痛、失眠、胃潰瘍、皮膚過敏、高血壓、心臟病等症狀；心理所造成的憂鬱、疲勞、緊張、沮喪、攻擊、幻想、健忘、注意力無法集中對批評過度敏感等反應，或行為所造成之菸量大增、濫用藥物、酗酒、缺勤、怠勤、績效降低、甚至引發暴力或自殺行為等，均屢見不鮮，尤其擔任治安情況複雜之分局長職務，其承受之工作壓力若未能有效紓解，將造成無可彌補之憾事，前台北縣警察局極為應優秀之海山分局長林○○即因長期之工作壓力，加上本身對於工作要求力求完美，責任感過重乃患上憂鬱症而離開分局長工作職務，此即最明顯之例證。

### 3、個人生涯發展上之壓力

從事警察工作在個人生涯發展上，一般而言，在學校甫於官、警兩校畢業之警察人員於初任到各警察機關服務時，無不對自己本身工作充滿服務熱忱，並以社會之執法人員、正義使者自居，以取締違法、非法之事項為目標，對於將來從警生涯亦充滿憧憬，希望能一步一腳印踏踏實實的在自己服務崗位上努力上進，期能得到更高一層之職位，進一步來加強為民服務，在自己生涯目標定好規劃後，逐步執行並朝自己的目標努力，而目前身為警察分局長者，均經各階層警察職務之歷練，由警員、巡官、所長、組長、副分局長等一路擢升，直至二線三星職務，尚需經由警政署之考試、甄選、實習等程序始予派任分局長，殊屬不易，而擔任分局長又是一個高風險性的職務，所屬單位、人員個人之生活、品操、行為等何時出差錯，會發生重大風紀案件或事故，無法得知亦無法確實掌握，且事件發生後何時會遭受連帶責任之追究，甚至職務被調整亦無法得知，故警察分局長職務之不確定性，亦是造成個人生涯發展上之一個主要壓力來源。

## 四、小結

綜觀上述學者對警察工作壓力來源之觀點與壓力所產生之影響等均大同小

異，對於警察工作壓力咸認為不外乎機關內部之壓力、機關外部之壓力與警察工作本身之壓力為主，然渠等研究均係以整體警察人員、或以基層分駐派出所員警等基層官警為對象所作之壓力研究，對於領導幹部尤其重要警職之分局長職務（二線四星）所承受之壓力之探討因與基層人員承受之壓力自有所不同，而一般學者對警察分局長工作壓力之研究則甚少著墨，然警察分局長的工作壓力實有研究之必要，其壓力來源也因其個人際遇、內、外在組織環境與個人因素和其自身對工作壓力之感受與現實生活中所遭遇之際遇不同而其承受到的工作壓力亦有所不同；

我們知道工作壓力會造成心理、生理與行為上之影響，但適度的壓力有助於個人工作品質之提昇也是不可否認之事實，面對外在、內部或個人所產生之工作壓力，如何去以自我的方式來處理壓力所帶來之影響，並以積極、客觀的態度去面對與接受事實來進行調適，並於接受壓力後，能以更積極的態度來思考壓力來源，並應用自我與周遭之資源及力量來因應解決問題，減輕壓力所帶來之影響才是當務之急。

### 三、工作壓力造成之影響

有關工作壓力對於個人所造成的影響，學者亦有不同之見解，茲分述如下：

賴政忠（2001）將有關工作壓力造成的影響分為「生理上的影響」、「心理上的影響」兩種，但會產生生理上的、心理上的及行為上的症狀反應。

蔡萬來（2003）認為警察工作壓力將造成警察人員本身個性、健康、工作及家庭生活四個層面之影響。

劉祥如（2003）認為警察工作壓力可分五個層面，包括產生生理症狀、心理症狀、行為改變、工作績效倦怠、婚姻問題等之影響。

蘇美卿（2004）認為大環境的改變將造成人類生理上及心理上的極大威脅，員警適當的壓力源與良好控制，可激發警察人員潛在力量，但過度壓力將造成身心疾病。

劉榮哲（2004）認為員警在高工作壓力下將造成工作適應不良與滿意度偏低情形，過度的壓力將影響員警個人工作適應與表現。

綜合上述學者見解，警察工作壓力所造成的影響可分「生理上之影響」、「心理上之影響」、「行為上之影響」等三方面：

#### （一）生理上之影響：

當工作壓力產生時，我們必須調整自己的身體狀況以爲因應，或對抗、忍受、或防衛、或選擇逃避來進行調整，而在此一連串的生理反應之中，人體內之免疫系統就變得比較不活躍，因此較易受到傳染病之入侵或感染，或是組織功能之降低。若此種壓力狀態不斷的重覆且頻率變高，可能導致生理狀況功能遭受到破壞而衍生出慢性疾病，而可能出現之生理狀況疾病包括：頭痛、失眠、食欲不振、顫抖、背痛、關節炎、便秘、倦怠、不安、胃潰瘍、皮膚疹（過敏）、心跳加速、高血壓、心臟病等症狀。其主要分爲1、心臟及血管系統之疾病。2、腸胃系統之疾病。3、呼吸系統之疾病。4、皮膚系統之疾病等症狀。

#### （二）心理上之影響：

當工作出現壓力時，通常心理上會產生一些壓迫感，並立即產生情緒上的反應，如緊張、嫌惡、生氣、錯愕等伴隨著的行為反應，或引導當事人以面對、或反抗、或退縮、或選擇逃離來進行調整。若一個人長期暴露在壓力事件的影響下，或是需要長期費時費力處理的壓力事件不斷的出現時，其心理容易導致長期的焦慮、憂鬱、無力感、無助等負向感受與情緒，進而形成消極、退縮、或冷漠的心態，對個人之自信、自尊亦造成負面的影響。其心理狀況疾病包括有：憂鬱、不滿足、低自尊、疲勞、緊張、沮喪、投射、攻擊、幻想、健忘等症狀；亦會產生士氣低落、漠不關心、注意力無法集中、無法作決定及對批評過度敏感等反應，故外勤員警因長期之工作壓力而患憂鬱症者大有人在，此即爲例。

#### （三）行為上之影響：

對於長期遭受工作壓力者，其行為所表現出來之生活狀況包括：煙量大增、濫用藥物（以對毒品取締接觸而容易因壓力或心理調適而染上）、酗酒（藉飲酒來重拾其情緒）、改變飲食習慣、體重減輕、坐立不安等情形，甚至引發暴力或自殺行為，而顯現在工作方面之行為則爲缺勤、怠勤、離職、罷工、績效降低、參與意願降低、逃避責任、缺乏創造力、工作品質低落等症狀。（R.S.Schuler & K.Patricia,1980）。

### 第三節 台東縣警察工作之特性

有關台東縣分局長工作特性，研究者依地區特性區分為內部與外部二個層面來作分析，內部特性方面包括如：優良的警察風紀方面、員警酗酒習慣方面、警察整體績效評比方面等；外部特性方面包括如：治安案件之發生與查處、A1 死亡車禍案件防處方面、地方民代、機關首長互動方面等，茲分述如下

#### 一、內部特性方面

##### (一) 優良之警察風紀方面

員警風紀案件之發生，關係著分局長平日之教育訓練外，亦關係著分局長之領導統御作為和對於內部管理與勤、業務要求與落實度，以內政部警政署統計自 90 年 1 月至 94 年 10 月止全國員警發生違法案件逐年統計情形如附表 2-3-4，90 年全國發生違法案件 186 件 251 人，91 年發生違法案件 194 件 227 人，92 年全國發生違法案件 198 件 1251 人，93 年全國發生違法案件 203 件 231 人，94 年迄 10 月止發生違法案件 160 件 216 人；而台東縣地處偏遠，風紀誘因較少，員警平日風紀狀況尚佳，發生違法案件統計資料如附表 2-3-6，90 年發生違法案件 4 件 4 人，91 年發生違法案件 5 件 7 人，92 年發生違法案件 9 件 11 人；93 年全國發生違法案件 28 件 28 人，94 年至 10 月份計發生違法案件 2 件 2 人，與全國發生之違法案件相較，顯示員警風紀狀況尚良好，然若發生輕微之風紀案件，可能經媒體之大肆宣染而讓民眾誤認為地方大事，不但影響個人名譽，對整體警察形象之傷害亦大，因此平日即須加強員警風紀案件之防範與處理，此為於台東縣擔任警察分局長工作特性之二。

表 2-3-1：內政部警政署 90 年至 94 年全國員警違法案件統計表

項目	90 年		91 年		92 年		93 年		94 年	
	件	人	件	人	件	人	件	人	件	人
合計	186	251	194	227	198	1251	203	231	160	216
偽造文書	11	11	10	10	15	15	18	20	5	5
妨害風化	2	2	1	1	3	4	3	3	1	1
貪瀆	46	104	28	135	37	72	29	42	47	47
傷害	14	14	17	24	17	22	15	18	8	8
公共危險	19	19	31	31	43	43	58	58	31	31
侵占	2	2	6	6	4	4	1	1	1	1
過失死傷	8	8	12	12	1	1	6	6	3	3
詐欺	10	10	7	7	5	5	8	8	2	2
疏縱人犯	6	6	1	1	22	32	16	24	12	19
竊盜	4	4	3	3	5	5	1	1	6	6
毒品案	6	6	5	5	2	2	5	5	2	3
其他	58	65	73	92	44	46	43	45	42	43

資料來源：研究者整理

表 2-3-2：台東警察局 90 年至 94 年員警違法案件統計表

項目	90 年		91 年		92 年		93 年		94 年		統計	
	件	人	件	人	件	人	件	人	件	人	件	人
合計	5	5	5	8	9	11	28	28	2	2	49	54
偽造文書	1	1			1	1					2	2
妨害投票					1	1					1	1
貪瀆			1	4							1	4
傷害					1	1					1	1
公共危險	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	8	8
侵占	2	2									2	2
過失死傷			1	1							1	1
洩密					2	2						
疏縱人犯			1	1	2	4					3	5
刷卡違法							26	26			26	26
兩岸條例	1	1									1	1
妨害公務			1	1							1	1

資料來源：研究者整理

表 2-3-3：台東縣警察局 90 年至 94 年員警違法與重大違紀案件統計表

台東縣警察局員警違法與重大違紀案件統計表			
年 度	移送違法案件、人數	重大違紀案件、人數	備 考
90 年	5 件 5 人	45 件 45 人	一、移送違法案件、人數包括酒駕公共危險罪人員。 二、重大違紀指行政處分記過以上人員 94 年統計至 10 月止
91 年	5 件 8 人	55 件 55 人	
92 年	9 件 11 人	36 件 36 人	
93 年	28 件 28 人	67 件 67 人	
94 年	2 件 2 人	36 件 36 人	
合 計	17 件 19 人	239 件 239 人	

資料來源：研究者整理

## (二) 員警酗酒習慣方面

在台東縣擔任警察人員由於治安環境較為單純，加上地方民眾熱情豪爽、人情味濃厚，除一般民眾較常以酒會友聯繫情感外，警察人員飲酒習慣亦頗為普遍，而員警於勤前、勤中飲酒，或酒後駕車、甚至酒駕肇事之比例亦偏高，依照內政部警政署統計自 90 年 1 月至 94 年 10 月止全國員警發生違法案件逐年統計情形，員警酒後駕車公共危險罪在員警違法案件中所占的比例頗高，而台東縣警察局之員警酒後駕車遭公共危險罪移送者，如附表 2-3-7 警察局發生違法案件統計資料分析，其所佔比例每年均與全國各縣市警察局員警遭移送者之平均值為高，甚至每年均曾發生，顯見其嚴重性，身為分局長應如何有效防範，實為當務之急，此為於台東縣擔任警察分局長工作特性之三。

表 2-3-4：台東縣警察局 90 年至 94 年員警涉公共危險案件統計比較表

年度 項目	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年
公共危險 酒醉駕駛	19	31	43	58	31
全國移送 人數	19	31	43	58	31
各縣市警局 平均人數	0.475 人	0.775 人	1.075 人	1.45 人	0.775 人
台東縣警局 所佔人數	1 人	1 人	2 人	2 人	2 人
增減人 數	+0.525 人	+0.225 人	+0.925 人	+1.55 人	+1.225 人
備考：各縣市警局平均人數含北、高二市及各港務警察局、保警總隊等專業警察單位計 40 個單位。增減以「+、-」示之。					

資料來源：研究者整理

### （三）警察整體績效評比方面

台東縣治安環境較為單純，遇有上級各項業務績效之評比，每須加強各項績效情報之蒐集，甚至往外轄其他縣市發展，以爭取單位及警察局整體之榮譽，有關 91 年至 95 年台東縣警察局之各類績效在警察局與各分局同仁全力努力下，各項業務推動績效優異，經警政署評比列全國或分組第一名者有十二項、第二名者有五項、第三名者有八項、特優及優等者計四十一項、甲上或甲等者十九項，績效良好，因警察局重視績效與成果，故雖治安環境單純，惟身為分局長仍應全力以赴，來爭取整體榮譽，此乃於台東縣擔任警察分局長工作特性之五。

### （四）長官的領導特質方面

歷任擔任台東縣警察局之局長均為初任之警察局長，因力求工作上與各方面表現以求更上一層樓，所以均兢兢業業克盡本身職責在領導部屬從事治安、交通與服務工作之努力，而最直接感受到長官（局長）領導風格與特質的就是警察分局長，以警察局為例，自 90 年 8 月局長施源欽調任台東縣警察局長以來，至 95 年 5 月任職期間，因其對外重視公共關係與輿論報導、對內重視員警服務品質之提昇，故在任期間全力推動「全面品質管理-TQM」、「ISO9001 認證」、「推動社區警政、觀光警政、品質警政」等，並於九十一年度行政院「全面提昇服務品質獎」中「落實品質研發獎項」全國第一名。推動「品質警政」工作計已完成七期 126 個品管圈，對提升警察局組織文化及勤、業務推動與品質提升大有助益，九十三年督辦所屬四個分局導入 ISO 業務，其中台東分局通過經濟部標準檢驗局評鑑初、複評均為缺失最少單位「著有績效」；關山分局經警政署評鑑初評獲 92.8 分、複評 90.2 分列「特優」單位，為署稽核中分數最高者；成功分局經警政署評鑑初評獲 90.22 分列「特優」單位；大武分局經警政署評鑑初評亦獲 92.1 分列「特優」單位，績效優異。94 年更參加經建會之金斧獎評比亦獲得銀斧獎殊榮，故分局長針對長官的領導特質與要求，將列為分局工作上之要求重點全力配合推動。

## 二、外部特性方面

### (一) 治安案件之發生與查處方面

台東縣整體民眾對治安的滿意度感受遠比本島其他各縣市的治安滿意度高，以內政部警政署自民國 91 年第 3 季開始至民國 94 年第 2 季所作「台東縣治安狀況整體滿意度綜合表現」所作的統計如附表 2-3-1；及以台東大學對台東縣民國 91 年至民國 93 年實施「警察執勤暨服務情形滿意度調查」所作的統計如附表 2-3-2 所作之調查；另內政部所作民國 94 年 3-5 月及 6-8 月的民眾對「全民拚治安滿意調查」及「民眾對整體服務滿意度調查」所作的統計如附表 2-3-3；均顯示台東縣民眾對警察人員維護地方治安之努力頗為肯定，相對的期許亦高，此乃於台東縣擔任警察分局長工作特性之一。

表 2-3-5：內政部警政署對台東縣治安狀況滿意度綜合表現所作調查表

內政部警政署對台東縣治安狀況整體滿意度綜合表現所作調查表			
季 別	全國平均%	台東縣整體%	備 考
91 年第 3 季	61.85%	74.09%	
91 年第 4 季	63.87%	74.31%	
92 年第 1 季	66.93%	72.84%	
92 年第 2 季	66.53%	74.61%	
92 年第 3 季	64.65%	73.33%	
92 年第 4 季	64.88%	75.09%	澎湖縣 85.05、花蓮縣 73.55
93 年第 1 季	65.98%	76.53%	澎湖縣 83.57、宜蘭縣 74.72
93 年第 2 季	64.70%	74.78%	澎湖縣 85.16、宜蘭縣 74.55
93 年第 3 季	72.99%	79.77%	澎湖縣 88.35、嘉義縣 76.82
93 年第 4 季	72.01%	79.35%	整體服務 77.23%
94 年第 1 季	71.81%	79.81%	整體服務 78.17%
94 年第 2 季	70.80%	79.84%	整體服務 78.43%

資料來源：研究者整理

表 2-3-6：台東縣警察局 91 年至 93 年委託台東大學對台東縣民實施警察執勤暨服務情形滿意度調查表

委託台東大學對台東縣民實施警察執勤暨服務情形滿意度調查表		
年 別	滿 意 度	備 考
91 年	73.68%	
92 年	82.46%	
93 年	77.47%	

資料來源：研究者整理

表 2-3-7：內政部對全民拼治安期間各縣市民眾對治安滿意度與整體服務滿意度所作之調查表

民眾對全民拼治安滿意調查（內政部所作之調查）		
期 程	滿 意 度 %	備 考
94 年 3-5 月	82.12%	最佳澎湖縣
94 年 6-8 月	79.21%	最佳澎湖縣
民眾對整體服務滿意調查（內政部所作之調查）		
期 程	滿 意 度 %	備 考
94 年 3-5 月	77.86%	最佳澎湖縣
94 年 6-8 月	75.71%	最佳澎湖縣

資料來源：研究者整理

## （二）A1 死亡車禍案件防處方面

台東縣境內轄區狹長，公路方面有省道台九線與台十一線貫穿轄區，亦為台東縣對外聯繫之二條主要交通幹道，而此二條省道因路寬筆直、道路狀況良好，每造成轄區 A1 之死亡車禍案件發生，其統計資料如附表 2-3-8，每年因車禍死亡人數總為刑案發生死亡人數之數十倍以上，甚至台九線公路因車禍死亡案件頻傳而被冠以「死亡公路」之惡名，而每一件車禍案件發生，尤其是 A1 之死亡

車禍每每造成社會成本極大之付出與兩個以上的家庭之破碎或財務上重大之損失，實不容忽視，故如何有效防範轄區 A1 之死亡車禍案件發生，此為於台東縣擔任警察分局長工作特性之四。

表 2-3-8：台東縣警察局 90 年至 94 年 A1 死亡車禍案件統計表

年份 \ 分類	A1 類死亡車禍案件與人數	肇因酒後駕駛引發死亡車禍案件人數	備 考
90 年	78 件 83 人	4 件 4 人	
91 年	68 件 75 人	4 件 4 人	
92 年	55 件 64 人	15 件 16 人	
93 年	59 件 65 人	11 件 13 人	
94 年	68 件 74 人	14 件 14 人	
合計	308 件 360 人	48 件 51 人	

資料來源：研究者整理

表 2-3-9：台東縣警察局 90 年至 94 年 A1 死亡車禍肇事原因統計表（續）

台東縣警察局 A1 死亡車禍肇事原因統計表（90 至 94 年）					
年度與肇事因素		件數	死亡人數	排名	備考
90 年	超速失控	16	17	1	
	未注意前方狀況	13	13	2	
	轉彎不當	7	7	3	
	未依規定讓車	7	7	4	
	疲勞駕駛	5	5	5	
	其他疏忽	5	5	6	
	違反標誌、標線	5	5	7	
	酒醉失控	4	4	8	
91 年	未注意前方狀況	12	12	1	
	其他疏忽	11	11	2	
	超速失控	11	11	3	
	未依規定減速	7	7	4	
	違反標誌、標線	5	5	5	
	逆向行駛	4	4	6	
	酒醉失控	4	4	7	
92 年	酒醉失控	15	16	1	
	未注意前方狀況	15	16	2	
	違反標誌、標線	4	9	3	
	超速失控	4	5	4	
	其他疏忽	3	4	5	
	未依規定減速	3	3	6	
	未依規定讓車	2	2	7	
	迴轉不當	2	2	8	
	疲勞駕駛	2	2	9	

表 2-3-9：台東縣警察局 90 年至 94 年 A1 死亡車禍肇事原因統計表（續前頁）

93 年	酒醉失控	10	9	3	
	未注意前方狀況	7	5	4	
	未依規定減速	5	5	5	
	其他疏忽	4	4	6	
	超速失控	4	14	1	
	逆向行駛	14	7	2	
94 年	酒醉失控	6	5	3	統計至 94 年 10 月 31 日 止
	違反標誌、標線	5	4	4	
	未注意前方狀況	4	4	5	
	未依規定讓車	4	4	6	
	未依規定減速	4			
	其他疏忽				

資料來源：研究者整理

### （三）地方民代、機關首長互動方面

台東縣因地廣人稀平日地方上之各機關、媒體記者及地方民代彼此往來密切、互動良好，加上縣政府因財政困難，有關警察單位辦公環境甚至機關或單位風貌之整修改建等，每須地方民代與機關部分經費之支援，故平日彼此聯繫與互動非常重要，93、94 年度各議員及機關補助警察局各單位之經費均近新台幣 2000 萬元，顯見渠等與警察機關之互動關係非常密切且關係良好，此乃於台東縣擔任警察分局長工作特性之六。

表 2-3-10：台東縣警察局 93 至 95 年議員及各機關補助金額一覽表

單位 年度	局本部	台東分局	關山分局	成功分局	大武分局	總計
93 年度	472.4 萬 元	416.2 萬 元	413.6 萬 元	194 萬元	437.5 萬 元	1933.7 萬 元
94 年度	464.5 萬 元	539.2 萬 元	241.6 萬 元	195 萬元	494.5 萬 元	1934.8 萬 元
95 年度	581.3 萬元	416 萬元	149.4 萬 元	33 萬元	36 萬元	1215.7 萬 元
合計	1518.2 萬 元	1371.4 萬 元	804.6 萬 元	422 萬元	968 萬元	5084.2 萬 元
備考：95 年度補助款以計算至 95 年 7 月 4 日補助時為止						

資料來源：研究者整理

### 三、小結

針對上述相關資料分析與統計，針對台東縣特殊之地理環境、治安與交通狀況及地方民情風俗等，研究者認為欲於台東縣警察局擔任警察分局長職務，其工作特性應包括下列項目：

- (一) 如何在民眾既有高滿意度之治安與服務表現上，更加提昇民眾對警察治安與服務之滿意度。
- (二) 在良好的警察風紀要求上，如何精益求精，有效的來防範員警風紀案件之發生。
- (三) 針對目前員警飲酒及酒後駕車行為，應如何來加強防範員警勤前、勤中飲酒，與酒後駕車肇事之情事。
- (四) 在既有的交通設施、制度與勤務規劃執行下，應如何加強來防範轄區 A1 之死亡車禍案件發生。

- (五) 對於上級目前之績效評比制度下，如何領導所屬加強各項治安工作評比作為，來爭取單位之績效與榮譽。
- (六) 為爭取地方建設經費，加強內部管理與要求，應有效的來加強與大眾傳媒及地方民代、機關首長之互動。



# 第三章 研究設計

## 第一節 研究架構

本研究依據前述之研究動機、研究目的並經由文獻探討，對以往相關之研究與理論加以整合、分析，而提出本研究之研究架構，並以質化研究中之深度訪談法，藉由半結構的訪談進行深度訪談，藉以蒐集資料。本研究所要探討者為警察分局長之工作壓力來源（包括個人因素、組織因素、外在因素）、工作壓力狀況反應（包括生理、心理與行為上之反應）與工作壓力造成對組織領導、家庭生活及工作環境之影響，以及分局長本身對於工作壓力之調適與因應作為，本研究之研究架構圖如圖 3-1-1。



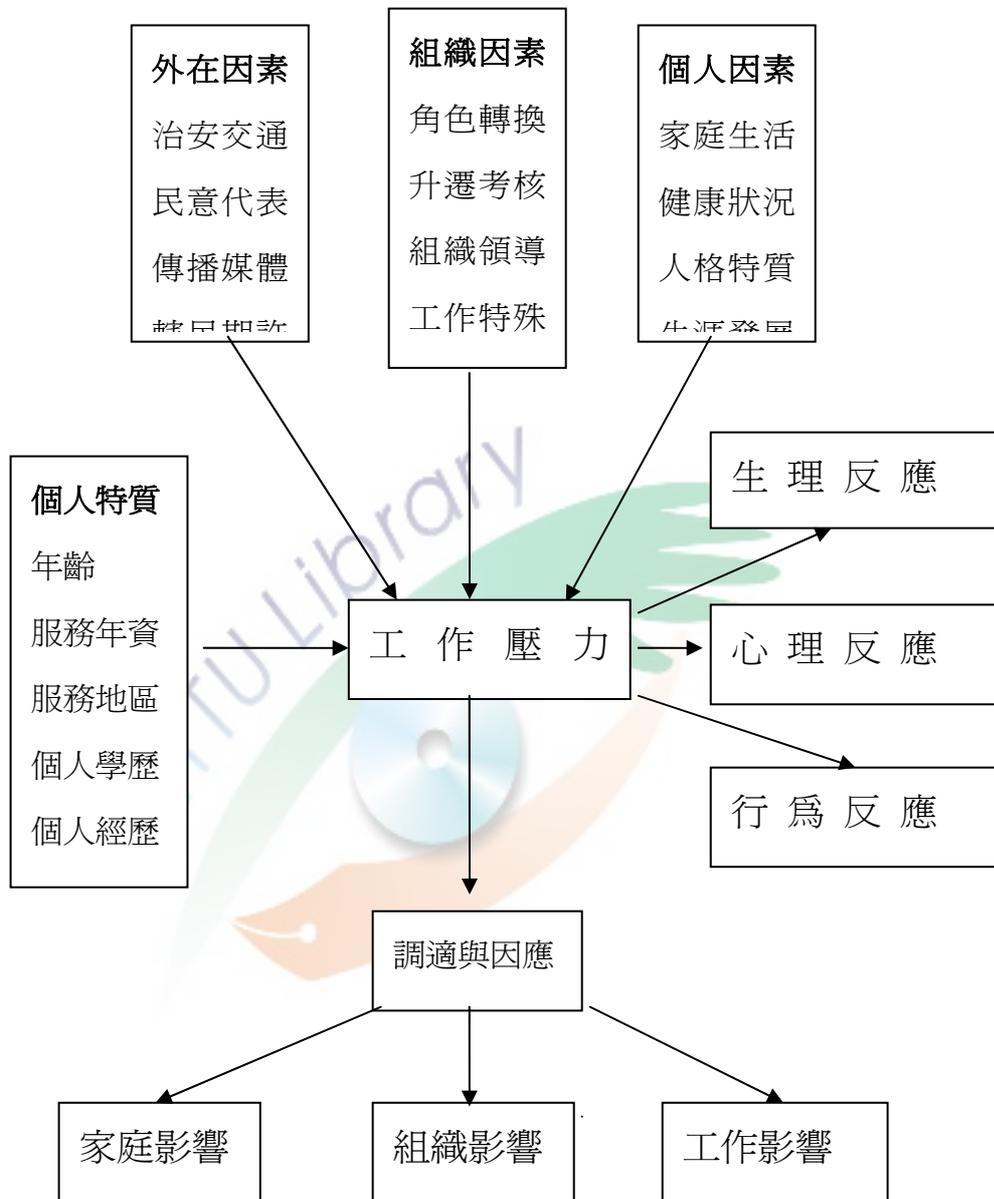


圖 3-1-1 研究架構圖

## 第二節 研究方法

本研究所採用研究方法乃以文獻分析法及質性研究法為主要之研究方法，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

本次研究參酌前人研究的成果，作為研究者研究相關理論之主要參考，尤其是前人所作類似警察壓力之研究，其中極具價值之精華，更是本研究立論之依據，同時彌補了研究者主觀論述上之不足，不但可從前人研究之結果參照現今之事實，將警察人員工作壓力其相同處作為本次研究論證之依據，對於不足或未予探討部分，亦依據現實狀況予以補充說明，而其來源仍以（一）相關之研究報告、學術刊物、學位論文等。（二）相關科學之學說與理論。（三）一般論述、民間通俗典故、具創造性或思考性的文章、報刊雜誌等為主要參考資源。因此，本研究亦採圖書館式的文獻整理與分析的方法，除蒐集上述相關資料外，並參酌台東縣警察局相關之統計資料，作為本次研究之理論基礎，尤其對於工作壓力部份，更引以為依據。

### 二、深度訪談法

台東縣警察局所轄計有台東、關山、成功、大武等 4 個分局，本次研究採取深度訪談法，主要希望藉由台東縣警察局現任或曾經擔任過分局長職務之人員共 8 名，直接瞭解到其他人無法直接觀察到的內心世界，包括其在台東縣警察局擔任分局長後，其想法、感受、意欲、先前之經驗、如何領導統御與對他人影響等，瞭解受訪者又如何來疏解自己本身所承受之壓力，讓整個組織保持正常的來持續運作，所以本研究選擇深度訪談法為主要之資料蒐集方法，而選擇對象之標準乃以近十年內曾任台東縣警察局分局長職務之人員或現任台東縣警察局分局長為受訪者，並透過台東縣警察局人事系統，尋找曾經擔任過之分局長來接受訪問，主要係因近年來由於社會、經濟環境快速變遷，連帶影響到整體治安急速惡化，竊盜、強盜、搶奪等刑案不斷攀升，經濟犯罪、新型犯罪手法如詐欺案件等不斷翻新，造成民眾對政府施政之滿意度下滑，故以近十年內曾任台東縣警察局分局長職務之人員來進行訪問，方不致脫離現實環境過遠，亦較具可靠性。

本次訪談在與訪談對象協調說明本研究的主題與徵詢渠等同意後，由研究者主動與受訪者連繫並約定時間來進行深度之訪談。除現任分局長受訪者代號 A、B、C、D 均於分局長辦公室進行訪談外，餘曾任之分局長受訪者代號 E 係約定其返台東在其台東市家中進行訪談外，其他受訪者代號 F、G 則均在其服務分局之分局長辦公室進行訪談，代號 H 則利用其休假期間前往拜訪在其高雄家中實施訪談，而訪談時除受訪者代號 A 因不斷有電話進來影響訪談之進行，並讓受訪者思慮有所中斷且不斷重複心中感受外，受訪者代號 C 雖曾約定時間，惟因心中似仍有所掛礙，言詞之間點到為止，似不願再作深談，故亦不方便再與深入訪問，其餘受訪者均能以其親身經歷暢所欲言，訪談時間使用除受訪者代號 A 訪問 2 次使用時間約 4 小時（每次約 2 小時），餘受訪者均訪問 1 次，代號 C 使用時間約 1 小時 30 分外，其餘受訪者使用時間約 2 小時。本研究的受訪者簡介如下：

表 3-2-1 受訪者基本資料表

受訪者代號	年齡	曾經服務 台東機關	服務年 資	服務分局 長年資	訪談次 數	訪談時 數
A	約 55 歲	台東分局	30 年	9 年	2 次	4 小時
B	約 48 歲	關山分局	24 年	8 年	1 次	2 小時
C	約 47 歲	成功分局	23 年	4 年	1 次	1.5 小時
D	約 50 歲	大武分局	30 年	2 年	1 次	2 小時
E	約 50 歲	台東分局	26 年	9 年	1 次	2 小時
F	約 48 歲	成功分局	26 年	8 年	1 次	2 小時
G	約 45 歲	成功分局	21 年	3 年	1 次	2 小時
H	約 50 歲	台東分局	27 年	9 年	1 次	2 小時

資料來源：本研究整理

### 三、訪談程序：

- (一) 研究者先以電話與訪談對象約定訪談時間，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）。
- (二) 徵求受訪談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) 訪談前，由訪談者與受訪者協調找尋適當的地點如下班後之辦公室或休假返家時至家中拜訪，使訪談盡可能不受干擾，並於訪談時一邊摘要的記錄受訪者的言談，一邊進行錄音，俾便日後作為內容整理之參考。

## 第三節 研究的信度與效度

質化訪談是研究者與受訪者的一個互動過程，是不斷在互動過程中創造新的意義和感受，而質性研究中信度是指測量程序的可重複性；效度是指獲得正確答案的程度，然檢驗信度與效度的方法包括本次研究之可信賴性、可轉換性與可依靠性等方法，茲分述如下：

### 一、可信賴性

可信賴性就是研究結果的「真實價值」與「內在效度」相當，針對本次研究資料的真實程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的。研究者在與受訪者進行深度訪談的過程中，都以尊重的態度、同理心的感受，認真用心的傾聽、紀錄，使受訪者能完全信任，毫無保留的表達自己本身的經驗與感受，分享心得與建立良好互動關係，能夠蒐集到受訪者真實的想法與切身經驗，本次研究在徵得受訪者同意後進行訪問過程全程錄音，在訪談錄音資料完成，即反復傾聽錄音內容繕寫逐字稿，並於逐字稿整理後，再次以 email 電子郵件傳送受訪者再次確認訪談的內容資料的真實性，使受訪者所敘述能成為研究者所希望得到之確實資料。

### 二、可轉換性

可轉換性就是研究結果可加以「應用」與「外在效度」相當，指經由受訪者

所陳述的感受與經驗，能有效作資料性的描述與轉換成文字的陳述，增加資料可轉換性的技巧為深厚的描述。對於受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者能謹慎的將資料脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料。本研究撰寫的過程中，文章中所呈現的方式與詳盡程度，皆為研究者忠實所紀錄的訪談情境與內容，並力求逐字稿能完整重現訪談過程，也能詳盡描述研究的歷程，使本次的研究能夠嚴謹與透明化，同時對於相關受訪者的背景能加以描述，以幫助閱讀人員能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性，讓研究發現可被運用於理解和研究情境相類似的情境。

### 三、可依靠性

可依靠性就是研究結果的「一致性」與「信度」相當，指個人經驗的重要性與唯一性。因此在取得可靠性的資料，是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。在訪談過程中，研究者以適當的眼神、言語、肢體動作來表達對受訪者的專注傾聽與尊重，並對受訪者言詞中的疑點加以澄清，以確實掌握資料的可靠性。同時在訪談後，反思訪談中之得失，對缺失部分加以檢討改進，藉以增進訪談技巧與資料之可依靠性。

### 四、可確認性

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，在研究過程中有如有任何一點疑問產生，研究者都會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與客觀。

## 第四節 訪談工具

### 一、研究者

本次研究的效度，關鍵在於進行實地工作者的技巧、能力和嚴謹的執行其工作，因此研究者就是最重要的工具，在訪談中，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。同時也以同理心來與受訪者互動，了解受訪者的主觀世界。在資料分析時，更以本身的經驗、所受的訓練，以及對受訪者經驗的理解來進行分析。所以本次研究之角色除具備研究者之角色外，亦為資料分析者，因具備有近九年之警察分局長經驗，因此具有本次研究所需具有的實務及研究經驗。

### 二、錄音器材與訪談備忘錄

由於本研究以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，所以研究者準備了錄音器材來進行錄音，另為避免錄音中段須準備新電池乙顆備用，在錄音之前並告知受訪者讓其有所心理準備，並於徵其同意後全程錄音，俾便日後資料整理分析使用。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，並在資料分析整理中能提供有意義之訊息。

### 三、訪談大綱

(一) 為了使訪談更具彈性，本次研究採半結構式的訪談大綱。

有關研究者第一次擬定之訪談大綱內容如附錄三之一。訪談內容為建立專家內容效度，本研究「警察職務中分局長工作壓力之研究—以台東縣警察局為例。」所作之訪談大綱於研究者初步擬定後，經指導教授指導，於九十四年十一月特請八位具有教育理論背景之學者與實務經驗豐富之專家協助提供意見與建議，針對訪談大綱內容加以檢核鑑定並請其惠賜修正訪談內容提供寶貴意見，以確定訪談內容之適當性，有關專家部份均以曾經服務於各縣市警察局並擔任過警察分局長職務人員為主，專家學者名單如表 3-3-1 所示。

表 3-3-1 專家學者名單一覽表

編號	姓名	身份	現服務單位與職稱	曾服務之分局	備考
1	侯松茂	學者	台東大學副校長		教授
2	謝文彥	學者	中央警察大學犯防系 系主任兼犯防所所長		副教授
3	朱金池	學者	中央警察大學副教授	苗栗縣頭份分局	副教授
4	塗景森	專家	內政部警政署督察	台南縣玉井分局 雲林縣北港分局	
5	施源欽	專家	台東縣警察局局長	屏東縣潮州分局 高雄市前鎮分局 高雄市三民二分局 高雄市苓雅分局	
6	于建中	專家	鐵路警察局局長	宜蘭縣蘇澳分局 宜蘭縣羅東分局 高雄市鼓山分局 高雄市苓雅分局	
7	張德以	專家	台東縣警察局副局長	台中縣大甲分局 台中縣烏日分局 台中縣豐原分局 台南縣歸仁分局	
8	劉榮哲	專家	嘉義縣警察局副局長	南投縣仁愛分局 苗栗縣竹南分局	

資料來源：研究者整理

(二) 本研究訪談大綱內容經專家學者協助提供意見如下：

- 1、分局最感困擾者應為經費，因非預算單位，經費不足造成分局長之壓力最大，且善用社會資源亦會造成執法上之困擾與壓力。
- 2、分局長個人經歷造成工作壓力外，「學歷」、「有無子女」、「婚姻狀況」、「子女狀況」等亦為影響分局長工作壓力因素之一，應予一併納入個人變項

中。

- 3、因考核欠落實引發員警重大風紀案件，所造成分局長工作之壓力與分局長之領導統御問題，應予納入訪談問項。
- 4、擔任聚眾活動處理之現場指揮官，尤其是非法聚眾活動處理決策上，分局長之工作壓力最大，亦應予納入問項。
- 5、對於工作上要不斷追求創新與成長與單位風紀與內部管理問題，應一併納入問項來探討。
- 6、被訪談者有關工作壓力方面之建議，亦應予納入問項。
- 7、工作壓力與生理健康之關係；工作壓力與家庭生活的關係；工作壓力與組織領導的關係；工作壓力與工作環境的關係等均應納入問項中。
- 8、對於您本身之特質，是否會認為擔任分局長是一種壓力，無需納入問項中。
- 9、長官的領導風格，是否會讓您有不同的壓力感受？應納入問項中。

### （三）修正後之訪談大綱

有關本研究之訪談大綱原列 20 項，經請專家學者協助提供意見後，修正如附錄三之二列為 30 項，另經研究者自行再深入作前測填答，再行修正訪談大綱內容以「個人本身因素」、「外在環境因素」、「組織內部因素」等三大面向，28 小項來進行訪談與分析，再修正之訪談大綱如附錄三之三，研究者自行前測訪談個案資料如附錄三之四。

## 第五節 資料處理與分析

本研究針對於台東縣境內擔任警察工作之特性，以現任台東縣警察局分局長或曾任台東縣警察局分局長職務之幹部為對象進行質性訪談，分別訪談了台東縣警察局四位現任分局長與四位前曾任台東縣警察局之分局長，將所蒐集到的資料予以分析、詮釋，藉以呈現所發現之結果，本次研究之步驟分述如下：

### 一、資料處理

研究者將資料處理以下列步驟實施：

- （一）先將全部錄音帶完整聽完一遍，並著手謄寫逐字摘要稿。

- (二) 將逐字摘要稿確定初步編碼架構。
- (三) 進行開放式編碼過程，將各逐字摘要稿予以編碼並放入適當的編碼系統中。
- (四) 編碼重整，將已完成之開放式編碼系統與尚未編碼之資料予以合併或創造新的編碼類別。
- (五) 針對完成後的編碼系統進行討論並修訂編碼歸類。
- (六) 撰寫編碼後的意義詮釋與解釋。
- (七) 初步解釋完成後，與研究成員交互討論，並浸淫在研究內容中二星期。
- (八) 二星期後，重新審視編碼系統。
- (九) 初稿完成後，與相關人員進一部討論。
- (十) 討論後，進行研究內容的再度詮釋。

## 二、資料分析

由訪談得到之資料，經由整理、歸類、分類、分析等過程，使其成為有意義且可用之資料，而資料分析的步驟如下：

### (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，分別以英文字母或符號代替，第一碼由英文字母 A 開始至 H，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 B-3 即表示第二個受訪者對第三個問題所作的回答。

### (二) 資料整合：

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

### (三) 資料分類：

本研究係以外在環境因素、組織因素、個人因素等三大面向並以轄區治安、交通惡化之壓力等十四個小項來訪問受訪者，故受訪資料亦以此三大面向、

十四個小項作為分類。

#### (四) 資料分析：

將分類後之可用資料，逐一說明分析，以釐清台東縣警察局分局長之工作壓力，並敘述擔任分局長職務之心情故事。

### 三、結果呈現

質性研究是以探索性、發現性的方式來進行研究，其研究過程是去發現問題、蒐集資料、分析資料等同時循環反覆思考，而以如何去呈現研究結果最為重要。在訪談結束後，研究者獲得大量內容豐富且生動的逐字稿，以及進入研究領域所獲得的個人經驗、感受與反思結果，要呈現怎樣的結果，對研究者而言是非常重要的決定。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，謄寫內容形成有意義的句子後萃取出其意義。

本研究將清楚的描述出所發現的意義、中心主題及整體基本架構，並依各主題之意義列舉相關的訪談內容，訪談內容以標楷體區分表示並左右縮排二格字，使讀者閱讀時有身歷其境的感受，更從警察分局長之觀點來探討警察人員所承受之工作壓力，使各級長官、部屬能進一步的深入瞭解與認識，進而同心協力為地方治安與交通貢獻自己之心力，而得到民眾之信任與敬重。

## 第六節 研究流程

本研究的流程包含三個階段；第一階段包括：研究者與論文指導老師討論研究之主題、以及研究之方向、受訪對象、研究大綱等，並參考相關之著作、期刊、前人所作相關之研究論文等作資料之搜集與探討，作為本次研究之理論基礎。於擬妥研究設計並預估研究進度後，研究進度以圖示之，如圖 3-5-1，在完成本次研究之論文計畫書，於論文計畫書經口試委員們之審查與通過後；持續進行第二階段之訪談大綱設計與完成受訪對象之協調，進行深入之質化訪談，並完成訪談資料之蒐集。第三階段將搜集之資料作整理與分析，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，本研究之研究流程圖如下圖 3-5-1 所示：

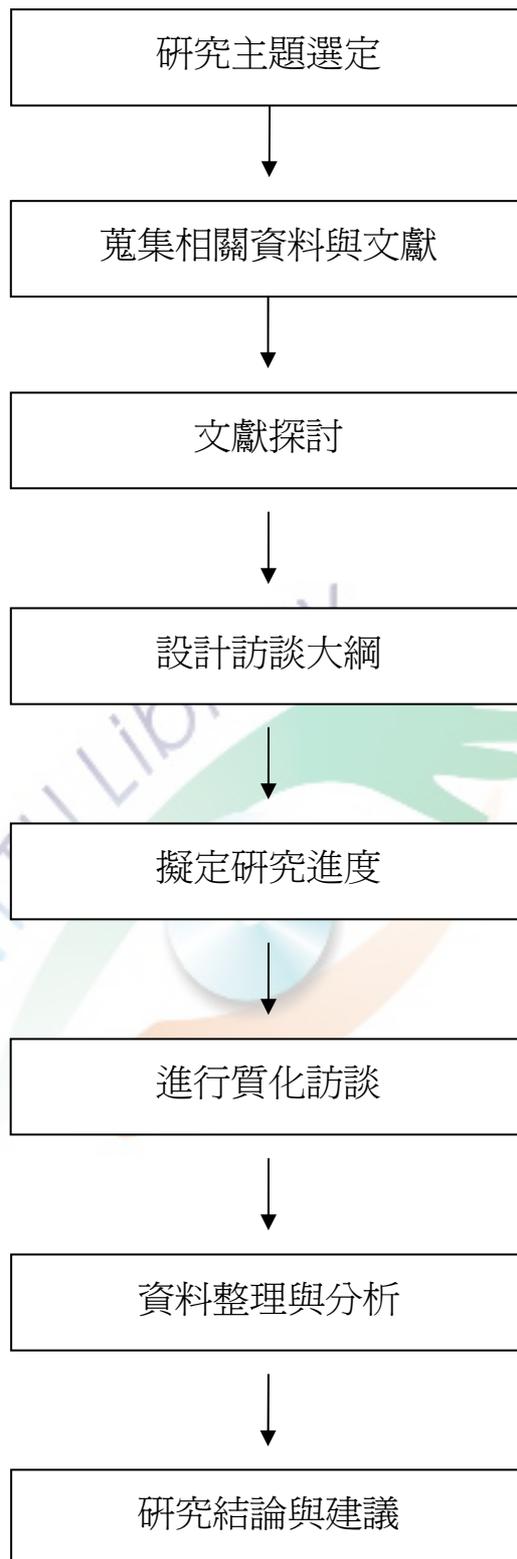


圖 3-5-1：研究流程圖

## 第四章 研究結果分析與討論

本研究針對台東縣警察局曾任及現任之分局長進行質性研究深入訪談，以「個人本身因素」、「外在環境因素」、「組織內部因素」等三大面向為訪談重點，分別訪談了八為曾任或現任台東縣警察局之分局長，其中曾任台東縣警察局分局長職務者有四位（目前已有二位擔任督察長職務），現任台東縣警察局之分局長有四位，均為現職警界之重要幹部。

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，騰寫內容形成有意義的字句後，將其字句萃取出意涵，對八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「工作壓力之來源與現況」、「個人本身與家庭分析」、「外在工作環境分析」、「組織內部與領導分析」、「工作壓力之調適與因應作為」等五大類研究結果，訪談結果主要範疇如表 4-1-1。

表 4-1-1 質性訪談結果主要範疇一覽表

(續)

主 題	範 疇	代 碼
工作壓力之來源與現況	工作壓力來源	研究者整理
	工作壓力現況	
	一、上級長官要求	A-3、B-3、D-3、E-3、G-3
	二、民眾的期許	A-3、B-3、E-3
	三、民代壓力	A-3、D-3、E-3、F-3
	四、治安與交通問題	A-3、B-3、C-3、
	五、內部同仁壓力	B-3、D-3、E-3、F-3、G-3
	六、工作績效壓力	C-3、F-3
	七、員警風紀問題	C-3、F-3、G-3
	八、媒體壓力	F-3
九、家庭問題壓力	G-3	

表 4-1-1 質性訪談結果主要範疇一覽表 (續前頁)

個人本身與家庭分析	個人變項影響	
	一、年齡	A-1、C-1、D-1、E-1、F-1、H-1
	二、服務年資	A-1、C-1、D-1、
	三、服務地區	A-1、B-1、C-1、D-1、E-1、F-1、G-1、H-1
	四、個人學歷	C-1、
	五、個人經歷	A-1、D-1、E-1、F-1、G-1、
	六、婚姻子女	A-1、B-1、C-1、D-1、E-1、F-1、G-1、H-1
	家庭生活關係	A-17、C-17、D-17、E-17、F-17、G-17
	生、心理健康情況	A-18、A-25、B-25、C-18、C-25、D-18、D-25、E-18、E-25、F-18、F-25、G-18、G-25、H-18、H-25
	生涯發展規劃	A-19、B-19、C-19、F-19
外在工作環境分析	治安、交通狀況	D-4、E-4、F-4、H-4
	民意代表關切	A-5、B-5、D-5、E-5、F-5
	大眾傳播媒體影響	B-6、D-6、E-6、F-6、G-6
	轄區民眾之期望	A-7、D-7、E-7
	聚眾活動之處理	A-22、B-22、C-22、F-22、G-22、H-22
	壓力對工作環境影響	A-27、B-27、C-27、D-27、F-27

表 4-1-1 質性訪談結果主要範疇一覽表（續前頁）

組織內部領導分析	組織創新與成長	A-8、C-8、D-8
	上級主官之領導風格	A-16、B-16、C-16、D-16、 E-16、F-16
	長官交辦事項影響	A-15、C-15、D-15、E-15、 F-15
	單位風紀與內部管理	A-9、B-9、B-21、C-9、 C-21、D-9、D-21、E-9、 E-21、F-21
	升遷、考核與績效評核	B-14、C-14、D-14、E-14、 F-14、G-14
	承受壓力對組織影響	B-26、C-26、D-26、E-12、 E-26、G-12
工作壓力之調適與因應	工作壓力之調適	A-3、B-3、C-3、D-3、 D-28、E-3、F-28、G-3
	工作壓力紓解因應作為	A-3、C-3、D-3、D-28、 E-3、F-3、G-3

## 第一節 工作壓力之來源與現況分析

### 一、工作壓力來源

分局長之工作壓力來源很多。除個人本身因素以外，來自各方面對分局員警的壓力，均要分局長去承受處理，對於警察之二大主要工作任務治安與交通而言，分局轄區的治安狀況因分局所轄地區之複雜性不同會感受到不同的壓力存在。對於治安上之壓力除了要求員警落實勤務掌握轄區之治安人口與作好治安狀況分析尋求對策執行外，另對於社區警政工作的推動，結合民力共維地方治安亦是應加強努力的方向。在交通事故車禍案件之防範上，尤其是 A1 死亡車禍案件之發生與防制，我想在各分局擔任分局長均會感受到有壓力存在，只有在員警勤務

上加強交通稽查之執行與防範交通事故之宣導上如何去加強與努力而已。另在個人變項方面也會因個人的家庭背景、眷居處所、本身經歷等之不同，而會感受到不同的壓力，另對於轄區民意代表關切的案件，老百姓對轄區治安與交通滿意度的評價與批評，大眾傳播媒體對於所屬員警所作違反警察風紀之批評與報導等，亦均會讓分局長產生極大之工作壓力，另直屬長官對分局長之直接考核，因為牽涉到分局長之升職與否，另外分局員警對分局長領導統御能力之肯定與否，政令推動之評價，與專案工作績效之爭取等，相信亦會造成分局長工作上之壓力，也是分局長工作壓力之來源

## 二、工作壓力現況

擔任過警察分局長職務之長官或同仁，大家都可以深切體認到分局長工作壓力之大與本身責任之重在整個警察體制中可說是首屈一指的，如何在分局長職務中克盡本身職責、作好份內工作，讓自己仕途能一帆風順，相信這是每一位現任分局長最大之心願，其心路歷程與服務期間之酸甜苦辣也是難以一言道盡，只有身歷其境方能體會與理解，茲將研究者訪談歷任及現任分局長對工作壓力現況作整理分析工作壓力的現況如下：

### (一) 上級長官要求

我們的壓力來源有很多，第一個就是看我們的直屬長官，直屬長官如果說他對每一件事情都把他看的很重要，每一件事情不管怎麼樣都要有一個好的表現，沒有辦法用平常心來面對，長官個人要求期待盡善盡美，有好的績效、有好的表現，當然是會帶來工作上的壓力。(訪 A-3)

我想這個壓力可分為內與外，外面的壓力就是說我們沒有辦法去滿足民意的需求，或是受到一些非理性因素的干擾或困擾，對內的壓力則是多方面的，有長官的要求、有其他同仁管教的問題或者一些比較頑劣的同仁發生差錯產生員警的問題，其次是轄區臨時治安上的一些狀況。(訪 B-3)

擔任分局長個人感受工作壓力的來源為多方面的，最重要的就是民意代表的壓力，第二個就是上級交付的任務，再來就是本身職掌、分局同仁間相關問題與分局裡面與轄內發生的種種突發狀況。(訪 D-3)

壓力的來源個人的感覺主要是區分為來自內部與外部工作上的壓力，內外部

份包括上級的壓力與下面的壓力，所謂上面的壓力特別指的就是局長的壓力，下面的壓力所指的就是我們的部屬組長、所長、警員等所帶來的壓力。(訪 E-3)

對於長官的要求如果長官個性要求較為完美，要求好的表現與績效、成果，當然造成身為部屬分局長莫大的壓力，尤其是局長直接的要求與交辦事項，更是分局長竭盡心力要努力以赴的。(訪 F-3)

其次，工作壓力來自上級長官，因為警察分局的長官太多了，上自行政院、中央各行政、立法、監察、司法、考試部門，以及警政署（包含了承辦人、督導人員、各層級長官），只要是中央各部門或警政署出來的都是不能輕忽的。當然上級長官還不止於此，還有地方縣政府、縣議會、警察局，另外不要忘了檢察署的長官（包含檢察官、書記官、法警）、調查機關的人員也必須注意對待。上級有一個政策或想法但各長官卻各有一套詮釋，下屬就必須想盡辦法達成，實在太難為了；另外尤其是長官的朋友更是要小心以對，否則一旦對待不能讓其朋友滿意，那也會帶來許意外的工作壓力。(訪 G-3)

工作壓力來自上級長官的壓力是最大也是最直接的，然所謂長官的定義包含很多，除直屬的警察長官須立即辦理回復外，其他業務上相關之長官或中央、地方上的各級長官所交辦事項甚至於交代其朋友應行辦理之事項亦很多，身為分局長處理此類相關案件或事情，均不好得罪亦應全力去執行，如此往往造成工作上之莫大壓力。

## （二）民眾的期許

第二個就是來自民眾的壓力，民主社會裡面老百姓的要求高，政府常言「老百姓的小事就是我們的大事」，所以民眾遇到不如意事，動不動就上網檢舉，當然我們也是希望能夠讓民眾滿意，不會有檢舉反應；所以要求部屬一定要依據民眾的須要與需求，民眾到警察單位時如何讓其滿意，這也是對於來自民眾的壓力。(訪 A-3)

外面的壓力就是說我們沒有辦法去滿足民意的需求，或是受到一些非理性因素的干擾或困擾。(訪 B-3)

對外來講的話，就是民意代表的壓力或是特別喜歡標榜、自我要求比較高的一些民眾的壓力。(訪 E-3)

現在的時代為民意高漲的時代，政府施政一切以民意為依歸，講求的就是便民服務，而警察為公務人員也是政府施政的一環，民眾遇有困難才會找警察人員來協助處理解決，而在處理過程中遇有不滿或是警察人員本身未能克盡本身職責，不管是對轄區之治安狀況、案件處理、為民服務工作感到不滿或是交通狀況未能有效改善，每每都會引起地方上民眾的關切，再加上目前資訊之發達與便捷，往往促使民眾遇有不滿即往上級或向媒體等各方面陳情或投訴，而分局長對於自己轄區的任何狀況處理，基於體制上所要求「地區責任制」，當然在處理上責無旁貸，所以也造成分局長工作上的一大壓力。

### （三）民代壓力

民意代表是受選民之託，所以我們對民意代表的請託，對於他們關心民眾的事情總希望也能夠讓民意代表有所交代，讓他服務的選民能夠滿意，這是來自民意代表的壓力。（訪 A-3）

擔任分局長個人感受工作壓力的來源為多方面的，最重要的就是民意代表的壓力。（訪 D-3）

對外來講的話，就是民意代表的壓力或是特別喜歡標榜、自我要求比較高的一些民眾的壓力。（訪 E-3）

民意代表、新聞記者或是內部同仁的團結和諧等這都是工作上壓力的來源。（訪 F-3）

民意代表對於案件或同仁人事異動的關心，不可否認的是分局長工作壓力的主要來源之一，甚至於有分局長把它視為是最重要的壓力來源，因為民意代表除了立法委員可直接質詢長官與上級預算外，地方上尤其是縣議員掌握了警察局之年度工作預算審核權，且在縣議會議員亦有直接質詢分局長權限，對於關心或關切案件，平心而論身為轄區分局長在不違反相關法令規定下，為考量警察局整體工作的推動與預算之通過，除極少數個性強硬之分局長外，每每多少對議員交辦案件或事項會多予思考，在不違法且可能權限範圍內一般而言將會盡量予以方便，此確也是擔任分局長職務之無奈。

### （四）治安與交通問題

對於任何一個刑案與交通問題，這些為民服務工作上的壓力我們要以平常

心，要以盡心盡力問心無愧的心態來面對，若是無法達到好的效果，那只求問心無愧就好。(訪 A-3)

其次是轄區臨時治安上的一些狀況，我想碰到這些壓力這個類型通通不一樣。(訪 B-3)

個人擔任分局長的壓力主要的還是來自工作上的壓力，如治安或交通事故的發生，不能如願的偵破或防制。(訪 C-3)

治安與交通方面為警察工作的二大主要職責，擔任分局長如果轄區的治安狀況敗壞，強盜、搶奪、殺人、擄人勒贖等重大刑案連續不斷發生，無法提出有效對策來偵(辦)破，加上竊盜案件經常發生，無能力規劃員警勤務或動用民力及運用社會資源來做防範或有效的來遏止其發生，甚至加上交通事故接二連三發生，A1 死亡車禍案件不斷上升，讓民眾之生命財產無法獲得保護與保障，當然身為轄區分局長絕對會感受到來自各界的壓力，對於地方治安與交通二個警察主要任務之執行，分局長應確實負起責任，承擔起治安及交通維護不力之責任，所以轄區民眾對於治安及交通之滿意度，事實擺在眼前，當然是造成分局長很重要的壓力來源。

#### (五) 內部同仁壓力

對內的壓力則是多方面的，有長官的要求、有其他同仁管教的問題或者一些比較頑劣的同仁發生差錯產生員警的問題。(訪 B-3)

再來就是本身職掌、分局同仁間相關問題與分局裡面與轄內發生的種種突發狀況。(訪 D-3)

下面的壓力所指的就是我們的部屬組長、所長、警員等所帶來的壓力。(訪 E-3)

民意代表、新聞記者或是內部同仁的團結和諧等這都是工作上壓力的來源。(訪 F-3)

第三，來自於同僚的壓力，基層同仁工作不爽馬上反彈，長官說是領導問題，分局長自己想辦法，同仁可安心的請假或放假，但是分局長就必須以分局為家，無時無刻都以公事為先。(訪 G-3)

身為分局長領導分局上上下下所屬員工，大家惟你馬首是瞻，所有決策與作

為均為員警執法之依據，若所作要求過於嚴苛可能立即引發基層員警之反彈，所謂「將帥無能，累死三軍」即為此理，可能對於分局長的要求或有些政令的推動員警一開始不會立即反抗，但日後的反應、檢舉、甚至消極的不作為，均影響到整個分局的團結與士氣；所以對於分局內部所屬員警之領導統御確實為一門高深之學問，而實質分局長為主官，在領導統御方法上，更應以身作則且應恩威並濟，絕不可失之於嚴苛，方不致於影響內部團結與團隊士氣，要知身為分局長除長官考核你外，自己所必須面對的還是須要基層同仁努力執法來爭取分局之整體績效與榮譽，分局長的所作所為內部同仁大家都睜大眼睛在看，所以內部所屬員警之領導與向心力，是身為分局長必須深思的一個課題，所以絕對也會造成分局長工作上之壓力。

#### （六）工作績效壓力

各項工作績效不佳以及員警違反警風紀問題，都是壓力的來源。（訪 C-3）

本人認為在工作方面各項的評比是否能得到較好的名次？績效是否優異？同仁是不是會牽涉到風紀的問題？民意代表、新聞記者或是內部同仁的團結和諧等這都是工作上壓力的來源。（訪 F-3）

警察工作不但繁雜、瑣碎，且各類專案性工作不斷，有專案工作就有評比、就有排名，有排名就有榮譽與恥辱，就有獎勵與懲處，就有檢討與要求，相對的就有績效的爭取與工作上的壓力，身為分局長對於專案工作重視的程度每每影響到整個警察局成績之評比，若對於警察局所要求的績效配分未能有效的來達成，如此該分局與分局長亦將成為警察局主要檢討、要求之對象，所以除了即將退休心無掛礙者外，工作績效確實也是會造成分局長職務上之壓力。

#### （七）員警風紀問題

各項工作績效不佳以及員警違反警風紀問題，都是壓力的來源。（訪 C-3）

同仁是不是會牽涉到風紀的問題？民意代表、新聞記者或是內部同仁的團結和諧等這都是工作上壓力的來源。（訪 F-3）

所以會有壓力主要警察制度的設計，因為只要分局長一下台，在警察的生涯幾乎注定結束，有太多學長的案例令人不敢忘記，因而必須每日提心吊膽，治安不好就是分局長的責任，員警有風紀問題也是分局長的責任。（訪 G-3）

警察風紀為警察的命脈，何況警察為執法人員，平日執勤應以公正無私之心來執法，身為執法者難怪社會大眾與媒體常以較高道德標準來衡量警察人員之各項作為，而任何一件員警的重大風紀案件，不管違法或違紀，總是對整體警察形象之一個重大傷害，而依現行警察體制之要求與懲處係採連坐法，分局內所屬員警發生重大風紀案件，可能分局長立即遭受到連帶責任處分調整為非主官（管）職務，影響分局長個人之前程至鉅，故對於所屬員警之管教與風紀方面之要求，應為分局長重大壓力之來源。

#### （八）媒體壓力

民意代表、新聞記者或是內部同仁的團結和諧等這都是工作上壓力的來源。

（訪 F-3）

分局長代表分局全體員警，分局裡面發生任何大小事情或案件，尤其是牽涉到員警違法違紀之案件，不管案情大小，一經媒體報導影響到整體警察形象，分局長即應承擔一切責任與後果，以 95 年 5 月 8 日發生於彰化縣員林分局轄內一群男子闖入「頂尖美人生活館」滋事，造成女老闆及三名美容師受傷，轄區派出所員警前往處理為例，該案雖僅涉及傷害及毀損之案件，憑心而論案件並非重大，而處理員警抵達現場後嫌疑人等卻當著警察人員面前施暴毆打被害人，被害人認為警察人員到場處理沒有強勢作為未作強力壓制，也未帶走現行犯處理甚至作壁上觀導致場面失控，未能符合民間望治心切之期待，本案引起民眾質疑再加上媒體不斷報導，嚴重傷害到整體警察形象，所以警政署要求彰化縣警察局立即調整員林警察分局長林○○與轄區莒光派出所所長楊○○為非主管職務，另包括二位副分局長與處理員警分別被記一大過、記過、申誡二次以上之處分，懲處不可說不嚴重，而員林分局長曾任刑警隊長、歷任仁愛、二林、彰化及員林等四任分局長，在署績效排名全國第五，亦即將升任督察長職務，因本案而遭調整職務，雖基層同仁與直屬長官警察局長為其抱屈，惟於事無補，顯見媒體所作報導對分局長職務壓力影響之大。

#### （九）家庭問題壓力

最後，是來自家庭的壓力，因為父母望子成龍，妻以夫為貴，子以父為榮，背負事業只許成功不許失敗的壓力也是不小，但是萬一家中有一點問題，真的

讓人終日惶惶不安，例如父母的健康、妻子的工作和子女教育等，都令人懸念。  
(訪 G-3)

身為警察分局長可說絕大部份均對於家庭疏於照顧，除非長官能予考量在眷居地或離眷居較近之分局服務，否則離鄉背井單獨為事業打拼，並非每一位幹部都願意去承受的，尤其對於家庭、婚姻、子女之照顧，更顯得分身乏術，在家庭、子女最須照顧時，未能予以關懷，在小孩子的成長過程未能積極參與，在在都影響到分局長服務的熱忱與心境，難怪部分被訪談者在遭遇壓力自己承擔責任時，或已盡力處理事情後尚未能獲得長官諒解時，有「不如歸去」之感，所以家庭、子女因素也造成分局長工作上之壓力。

## 第二節 工作壓力與個人、家庭生活分析

### 一、個人變項影響

#### (一) 年齡

我們可以想像的分局長年齡愈大當然處事也會愈沉著、愈穩重也比較不會衝動。(訪 A-1)

個人的年齡、服務年資以及經歷可以影響作事的態度與熟練的程度，相對的造成壓力的輕重與抗壓能力。(訪 C-1)

個人認為此問題絕對與工作壓力有關，以個人為例，個人歷經了基層各種職務上的歷練，畢竟已超過退休年齡，服務地區亦都在台北市（院轄市），學習的環境較多，經歷上也較完整，婚姻正常；子女亦均長大成年，經濟上可獨立，相對的擔任分局長職務掛礙較少，職務異動、變遷、升職相對的比較沒有工作上的壓力。(訪 D-1)

因為年齡隨著年紀的增長他的壓力會成正反極的對比。(訪 E-1)

本人認為跟個人年齡、個人經歷、婚姻等這幾項均與工作壓力有關係。(訪 F-1)

“年齡”就一般公務人員而言，或許影響不大，但對警察人員則有相當程度影響，尤其分局長職務，內有績效爭取、與長官、部屬互動及風紀成敗等諸多壓力，外有民意代表互動、案件關說及地方關係營造等工作壓力，形成所謂“高危

勞”職務。(訪 H-1)

分局長職務雖說與年齡大小無絕對之關係，但是不可諱言的因為年齡越大、服務年資越長對於警政工作的認識也越深，處事態度、經驗也越豐富，對工作所抱持的態度與事情之處理能力也較圓滿，但相對的可能因為年紀越長拚績效方面可能較無幹勁，亦可能守成有餘創新不足。

## (二) 服務年資

在服務年資裡面，服務年資如果愈久他所經歷到的事情、工作絕對也相當的繁雜，所以面對著一些疑難雜症也可以經得起考驗。(訪 A-1)

個人的年齡、服務年資以及經歷可以影響作事的態度與熟練的程度，相對的造成壓力的輕重與抗壓能力。(訪 C-1)

許多同仁因為比較資淺、孩子也較小，學、經歷亦比較缺乏，相對的面對工作上的問題與壓力，須要經過一段歷程才能較為順遂，相對的面對工作上的壓力也較大。(訪 D-1)

服務年資越長對於警政工作的認識越深，前已述及，警察工作許多仍須靠經驗的傳承，但對於服務年資與分局長工作壓力亦非絕對成正比，倘若服務年資長，但所服務單位一直都是專業警察單位，那專業警察單位服務與一般縣市警察局之行政警察工作性質就有極大落差，即使服務年資很長，對於擔任分局長職務執行行政工作，可能尚有很多歷練之空間。

## (三) 服務地區

在服務的地區來講，有單純的、簡單的與繁重的這些地區跟工作壓力絕對是相關的，像單純地區事情少、人少、問題少，工作壓力自然就小，繁重的地區事情多、人多、各階層各行各業也多、所以他的工作無形中就會增加，而且相對的事情就會提昇，那在問題上的解決、克服也是自然而然的增加，工作壓力也會突然而來自然壓力就比較大。(訪 A-1)

單純的分局比較少重大刑案的發生，繁重的分局重大刑案是常有的，重大刑案的發生以後沒有破案，就會常在各種場合被提出來檢討。(訪 A-24)

就為民服務而言，複雜的地區人多、治安事故多，所以在種種工作上的領域是有所不同，而相同的是重大刑案或交通事故影響到民眾的生命財產安全，都須

要給被害人一個安慰，想辦法找出加害人或嫌犯這就是我們的工作壓力，所不同的就是單純的地區治安案件少、交通事故也少，複雜的地區案件多、交通事故多、民眾的需求也多。(訪 A-24)

如果硬要說這服務地區應該有一點點關係，服務地區對於它治安的繁簡、尤其地方上的風土民情、治安狀況會有一點關係。(訪 B-1)

當然是會有所不同，那這個最主要是不管治安、交通、內部的管理、外面的事務甚至於個人身心、健康、生活、領導、決策、處事各方面都會有很大的影響跟差異。(訪 B-24)

地區特性也會造成不同的壓力。(訪 C-1)

擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長相較之下治安的複雜度就不同，所產生的壓力也不一樣。(訪 C-24)

當然壓力是相對不同，單純分局之分局長如果你把單位能夠照顧的好，那你就非常輕鬆，相對的如果擔任複雜地區分局之分局長，勤、業務、案件相對的倍數存在，各種人情困擾、同仁之間工作壓力的排擠等等，相互的都會突顯出來，這當然差異性、落差性非常的大。(訪 D-24)

服務地區當然繁雜的地區一定的工作壓力會比較大。(訪 E-1)

有很大的不同，只能說一個是天一個是壤，有天壤之別我想你應該有深刻的瞭解，不管治安、交通、人情各方面均有很大的差異，自然壓力也有所不同，都是成幾何級數的成長，甚至於包括員警素質，客觀環境的誘因等這些壓力真的是不可同日而語，確實是差很多。(訪 E-24)

本人擔任過台東縣成功分局與新竹市第二、第三分局之分局長，認為擔任複雜分局分局長的壓力較大，因為風紀誘因場所比較多，像新竹市第二分局之轄區電動玩具店有 34 家、色情護膚坊、美容院有 100 多家，生怕員警涉及風紀案件，另外重大案件或全國矚目的案件有時候也會接著發生，假如說沒有在第一時間破案，來自被害人的家屬、輿論或上級的壓力都有。(訪 F-24)

因為每個地區民情和治安狀況不同，以個人工作經驗中來看，在都市中的治安狀況複雜、法治觀念強，而在鄉村中治安單純、人情關係大，在處理各種人情事故就必須考量，但是法、理、情之間都要並顧的時候，倘若無法圓滿時，就會

產生壓力。(訪 G-1)

最顯著的差異在於複雜分局的治安、交通的壓力較大，而外在的風誘因也多，在內部管理上產較多的壓力，環境複雜所承受的績效壓力也大，上級長官關注也多，各業務或勤務要求相對的高，且在都市中的民眾期許較高，對警察包容性較低，在媒體監督比較強，在時間反應上變得十分急促，相對體力負荷也就較大，換言之在各項壓力都會相增加，但並不是以等比級數增加，而是以急劇方式增加。在工作量增加而人力上並不隨之增加，可是要達成的任務目標依然很高，這些都是明顯的差異。(訪 G-24)

單純分局，員警被列為風紀評估對象及教育輔導者較多，內部管理壓力較大。複雜分局，環境較複雜，員警易為業者利誘，除內部管理之壓力外，績效壓力亦大，每當專案執行期間，局長常會“寄予重望”，壓力自然而來。(訪 H-24)

分局之服務地區治安與交通之複雜度亦影響到工作壓力之大小，顯而亦見的，如轄區重大刑案、竊案、A1 交通事故、民眾檢舉案件不斷發生，光召開專案會議急思破案之策或是做檢討分析、勤務規劃部署、案件查處均已無閒暇，那又有時間作其他休閒，或另作創新之舉呢？所以對於受訪者均一致認為在單純與複雜的分局服務，其所承受的壓力絕對不同，在越複雜的地區分局擔任分局長其所承受的壓力絕對越大。

#### (四) 個人學歷

因為個人學歷可以影響學習的進度，個人的年齡、服務年資以及經歷可以影響作事的態度與熟練的程度，相對的可以造成壓力的輕重與抗壓能力。(訪 C-1)

個人之學歷與壓力的關係，學歷越高對於工作壓力的認識與忍受度不見得就成正比，雖說對於學習進度多少有一點影響，但亦非絕對，若有高學歷然在工作崗位上也沒有認真的去學習，用心的去執行，對所發生問題沒有提出解決之道，即使有再高的學歷也於事無補，倘如學歷不高若肯用心學習，且肯接受前輩的指導，相信亦能有很好的經驗，到底能擔任分局長職務，至少一定是要中央警察大學畢業，可能有的的是有碩士學位或是博士學位，但是至少也都有學士資格，對於事情的看法與處理，基本處置方式差距應該不會太大，只是個人對紓解壓力的方式有所不同，所以個人學歷之高低，應不致於造成分局長壓力之來源。

## （五）個人經歷

從個人的經歷來講，經歷確實很重要，而且歷確的過程也是須要認真的去學習，才能夠去體會，才能得到一些經驗，所以經歷必須要紮實，當然有一些靠背景的他不用經歷，他直接放任，在他工作崗位上一定是比較辛苦的。(訪 A-1)

個人歷經了基層各種職務上的歷練，畢竟已超過退休年齡，服務地區亦都在台北市（院轄市），學習的環境較多，經歷上也較完整，婚姻正常；子女亦均長大成年，經濟上可獨立，相對的擔任分局長職務掛礙較少，職務異動、變遷、升職相對的比較沒有工作上的壓力，許多同仁因為比較資淺、孩子也較小，學、經歷亦比較缺乏，相對的面對工作上的問題與壓力，須要經過一段歷程才能較為順遂，相對的面對工作上的壓力也較大。(訪 D-1)

至於與個人的經歷應該有很大的關係，因為經歷的完整、還有他曾經歷練有比較挑戰性高的各方面經歷，他面對工作壓力的調整與工作壓力的比重，他的調整性與變化性會好一點。(訪 E-1)

本人認為跟個人年齡、個人經歷、婚姻等這幾項均與工作壓力有關係。(訪 F-1)

個人經歷：個人認為有關，因為有工作壓力來自於相對的工作信心，而經歷的多元可以累積出更大的自信，而經歷也給人更多的視野，自然內心的自信有所不同。(訪 G-1)

個人之經歷與擔任分局長職務承受壓力之忍受度應有相當之關係，經歷越豐富對處理事情所看的角度越寬廣，更容易得心應手，對於工作壓力的認識與忍受度也越高，相對的經驗不足處事應變能力多少會有落差，甚至於緊張而影響到事情之處理成效，因此個人之經歷與分局長之工作壓力絕對成正相關。

## （六）婚姻子女

從婚姻家庭關係來講，美好的婚姻創造美滿的家庭，加上有子女的陪伴，成立一個溫暖的家，縱使你所面對工作上有壓力，回到溫暖的家當然就可以紓解壓力。(訪 A-1)

婚姻與有無子女等這個家庭因素，如果對一個人來講的話，從事一個外勤工作如果擔任分局長的話，如果要有影響，以這個影響力比較大，因為個人如

果有家庭的羈絆，我想工作與家庭這兩方面的困擾就好像蠟燭一樣，兩頭來燒的話，那就會有所謂壓力的存在，那這兩者好像有著衝突上的關係，很難取得到平衡，如果適應不良那恐怕壓力就會產生。(訪 B-1)

婚姻的好壞當然也會造成工作上的壓力，因為婚姻不好必然會造成工作成效不佳，自然就產生壓力，至於有無子女是否與工作壓力有關，個人並無此經驗，但我個人認為應沒有關係才對。(訪 C-1)

婚姻正常；子女亦均長大成年，經濟上可獨立，相對的擔任分局長職務掛礙較少，職務異動、變遷、升職相對的比較沒有工作上的壓力，許多同仁因為比較資淺、孩子也較小，學、經歷亦比較缺乏，相對的面對工作上的問題與壓力，須要經過一段歷程才能較為順遂，相對的面對工作上的壓力也較大。(訪 D-1)

至於婚姻、有無子女等這個都是屬於背後因素，也就是我們常常講的「一個成功男人的背後一定有一個非常有力的支撐點」我想這是對婚姻與子女我個人的看法。(訪 E-1)

本人認為跟個人年齡、個人經歷、婚姻等這幾項均與工作壓力有關係。(F-1)

婚姻：個人認為有關，自古的經驗可知忠孝不能兩全時之痛苦，對於每個人都存在一個家庭，而警察人員背後如果沒有一位強力支持的配偶，對於警察人員須要離鄉背井或時夜顛倒的工作而言，將是一個非常痛苦的情境。有無子女亦然，警察投入工作的時間是非常長的，而子女卻在不斷成長，一下子長大成人，但警察卻常常來不及參與，子女對父(母)也是印象模糊，這是令人十分遺憾的事。(訪 G-1)

婚姻關係良窳，取決於個人修為，過去曾有許多分局長甚至督察長涉及婚外情，探究其原因，眷屬未能同住，身心未能妥適舒緩，為舒緩壓力而發生婚外情，固為理由，但未能攜眷同住之警察幹部不在少數，為何能相安無事，平安度過？可見個人修為之重要性。子女教育問題，對未能攜眷同住之分局長而言，確實形成壓力，尤其大部分分局長在任職分局長期間，其子女正處於國中叛逆期階段，未能與子女時常相處加以輔導，揆諸青少年犯罪嚴重，形成相當程度之壓力。(訪 H-1)

分局長家庭婚姻的幸福美滿與否？及有無子女？子女大小、成年與否？

有無職業？是否嫁娶等均影響到分局長之工作壓力，誠如受訪者 B-1 所言，「工作與家庭這兩方面的困擾就好像蠟燭一樣，兩頭來燒的話，那就會有所謂壓力的存在。」又誠如受訪者 E-1 所言，「一個成功男人的背後一定有一個非常有力的支撐點」，雖然說分局長職務在警界而言並非很高之職務，但卻是重要警職，亦是警察體制中之重要中堅幹部和實際警察工作最直接之執行者，所以如果說擔任分局長無法在眷居地服務，確實是給分局長帶來很大的壓力。

## 二、家庭生活關係

雖然說工作上的壓力對家庭關係是有影響，但如前述家庭本身如果健全、溫暖，這就是我們所承受壓力最好的避風港，也是紓解壓力最好的地方，所以回到家裡感受到溫馨的感覺，在壓力上自然會得到紓解，所以基本上夫妻之間、子女能享受天倫之樂的家庭環境，是最好紓解工作壓力場所。另工作上的壓力也會造成對家庭的愧疚，總覺的沒有辦法陪家人去散心，沒有好好的照顧子女，這都會有影響。(A-17)

個人所承受之壓力對於家庭關係一定有影響，只是視個人紓解壓力方式的不同而有所深淺。(C-17)

這當然有影響，如果上級的壓力過大，我們回去難免會把工作上的壓力與情緒帶到家庭裡面去，相對的影響到家庭親子之間包括夫妻之間方面的互動關係，如何去把公、私兩方面的關係切割開來，這可能要靠個人的智慧妥於因應、妥於疏處，有些人疏處不了，變成親子關係可能會遭受到很嚴重的破壞，個人也會覺的很懊惱，甚至於夫妻之間共同生活的性關係、相處關係也會遭受到很大的影響，相對的家庭整個氣氛也會遭受到很大的排擠跟影響，這需要每個人去面對、去重視的，但要勇於懇談、相互間要作好溝通，作好壓力一些小紓解，如帶著全家出去吃吃小吃、出去散散心小玩一下都有所幫助。(D-17)

第一個有影響，而影響的層面對我個人來講影響是很低的，因為我長年在外很少回家，第二個其實內心上早有所打算，分局長本來就不是人幹的工作，所以他的壓力非常多，因此有一個切割點很重要，就是工作與家庭中間要作完整的切割，所以在家裡我從來不講公家的事情，我也跟同仁講很難得的輪休，除非急迫重大的事情，不然絕對不要吵我，因此這個層面之壓力我是有辦法把它降到

最低。(E-17)

由於工作上的壓力有時要放棄輪休或休假，影響到與家人相聚的時間，另外壓力影響情緒，間接的影響到與家人相處的氣氛與和諧，另外長久不在家影響到夫妻與子女的感情。(F-17)

個人自結婚以後因為職務調動共搬了五次家，妻子和兒女都一直和個人在一起，但當時調至成功分局實在太遠，妻子的工作也不可能調至台東，兒女的就學及其人際關係也不可能因而中斷，所以自己一個人到成功分局去，離家三百多公里，想來十分遙遠，加上有父母在家總是感到無法照顧，心中也一直懸念，這個部分比工作壓力更大。而工作壓力有影響到的應該是妻子，因為個人有不如意時傾訴的對象就是自己的太太，另外家庭生活品質變差了，在未擔任分局長以前每年一定會有一次出國旅遊，但是三年來選舉、治安政策接踵而來，根本沒有休息的時刻，與家人相處的時間變少了，但是兒女在時間的流逝中，不知不覺中已漸長大，個人卻未陪其成長是內心的遺憾，也是個人擔任分局長壓力最大的原因。

在工作上所承受之壓力對於家庭關係方面確實有很大的影響，這主要還是看分局長本身之責任感與自我要求，如轄區發生影響社會治安重大之指標性案件，相信身為發生地責任區之分局長在專案會議無特定目標或案件尚未偵破前，一定不敢要求說要輪休或休假，相對的因為全心投入案件之偵辦，每每對於家庭則無法兼顧，對於妻兒之關心與照顧當然無法與未擔任分局長前所能比擬。

### 三、生、心理與健康情況

如果本身身體不好，擔任分局長這個角色、職務又相當重要，當然會有壓力，身體健康情況不好你又要盡責在你本身工作上，那絕對會有相當大的壓力，所以健康的身體是工作上最好的支柱，如果沒有健康的身體，說實在的擔任分局長這個職務是很不稱職的，所以我認為個人的健康絕對會影響到並造成分局長的工作壓力，這是很明確的。(訪 A-18)

因為工作太多、太疲勞身體上某一方面可能會有失調的感覺，有時有事情發生想睡也睡不著，甚至睡覺時還掛念著工作尚未完成，所以在身體上的健康會受到影響，甚至影響到對於家庭的愧疚，所以工作壓力多多少少會造成對身體健康上的影響。(訪 A-25)

我想這個要看壓力的大小跟強弱，如果說適度的壓力，說不定反而精神抖擻並衝勁十足，但相對的，若壓力過大可能造成精神緊繃，抵抗力減弱容易生病，甚至於失眠、煩躁等種種健康上之影響。(訪 B-25)

多少都有關係，健康精神好，自然抗壓力就好。(訪 C-18)

有的，生活不正常。(訪 C-25)

如果一個人的健康情況不佳，尤其是情緒的控制或者種種調適的狀況不良，除了耐壓以外，健康狀況不是很優的話，體力、體能、體適能不是很優質的話，擔任分局長職務上絕對會形成相對的壓力，一方面要顧慮到健康問題，另一方面要考慮職務的遂行，這都會是雙重的壓力，所以健康情況非常的重要。(訪 D-18)

工作壓力對生理之影響是最直接的，相對的對心理之影響也非常大，所以身心症很多都是因為工作壓力而發生的，所以有時候會造成容易緊張、容易疲倦、倦怠感，相對的影響到親子與家庭間的關係非常大，情緒上容易起伏不定，如果不會紓壓的話，可能會造成身心症初期的症狀產生，不僅影響到生理上的健康，進而影響到心理上的健康。(訪 D-25)

因為不論如何健康還是擺在最重要的一環，分局長的工作日夜作息不定，工作變數又大，隨時會爆發什麼事情也不曉得，它就等於一顆不定時炸彈隨時要引爆，那健康狀況良好的話，這顆炸彈它會冷卻，它不容易引爆，所以我認為健康情況對分局長的壓力有明確的影響，身體健康情況好的話對壓力的忍受度也會好一點。(訪 E-18)

壓力是會造成生理與健康上的影響，它會對我們整個新陳代謝的系統都會比較差一點，所謂新陳代謝它附帶影響到健康，所以我們同仁很多都是胃病、肝病、高血壓、糖尿病、心臟病這種都會有，這種影響層面是蠻大的。(訪 E-25)

個人的健康是最重要的，分局長職務壓力很大，工作的時間又長，如果身體健康發出警訊，工作的幹勁將大打折扣，工作的意願也將低落，有時候有想換跑道的念頭。(訪 F-18)

由於警察工作不分晝夜，且經常於深夜發生重大治安或交通事故，分局長都必須親自到達現場來處理，因此生活作息就沒有辦法正常，另外刑案發生沒有立即偵破或是績效沒有達成上級預定的目標，員警發生各類的事務都是有壓力的，

那這些壓力就會影響到睡眠的品質，直接就影響到身體的健康。(訪 F-25)

擔任分局長在生活起居上會比較不正常，有時深夜不能成眠，但隔日一早又要開會，回來要立即轉達到基層再開會，在體力負荷是很大的，對健康而言是不好的，倘若沒有相當的體能會造成思考上的錯誤，壓力會惡性循環。(訪 G-18)

以個人而言可見到是頭髮掉了、變白了，臉上有了縐紋，稍微駝背，跑步速度變慢了，跑的距離變短了，稍微運動就氣喘如牛，體力明顯下降。(訪 G-25)

身體健康情況，必然會對分局長產生壓力，依目前勤務吃重情況，分局長如果身體健康欠佳，惡性循環之下，身體保養更顯重要。(訪 H-18)

工作壓力確對身心健康有影響，家住外地者，工作壓力大時，常會興起不如歸去之感覺。(訪 H-25)

個人認為擔任分局長職務是一個吃重的角色，必須兼顧到分局上上下下所有的大小事情與分局內每一成員之活動、生活交往、勤、業務執行狀況外，尚須應付各種外來的突發狀況，不管是上級長官交付的任務或自己轄區治安、交通、為民服務等各方面壓力，其所須處理與應付事情之多既繁且雜，憑心而論若本身的健康情況欠佳，擔任分局長職務是一種折磨，我們也常見許多曾任過分局長職務之長官，每因過於投入工作而缺乏運動故健康情況欠佳之案例，所以本身的健康情況欠佳，絕對會造成擔任分局長職務上的壓力。而工作壓力絕對會造成生理、心理健康上之影響，其影響情形也非常大，除顯而易見的生理上可能造成睡眠不足、不安、頭痛、眼睛紅腫外可能引發高血壓、心臟病等疾病，影響到身心健康外，心理也會造成憂鬱、疲勞、緊張、沮喪、攻擊、幻想、健忘、注意力無法集中與對批評過度敏感等反應與症狀，造成與同事、朋友難以相處，同仁間亦不敢與你過於接近，最好的解決之道只有自己要有健康的心態，適度的休閒、嗜好或運動來調適與紓解壓力，減少因壓力過大而影響到本身之健康。

#### 四、生涯發展規劃

擔任分局長絕對會構成個人生涯發展上的壓力，因為我們當分局長這個職務，在警察裡面所扮演一個非常重要的角色，所以有時我們自己個人的生涯規劃要如願的話，說實在的很困難，比如我們安排一個出外旅遊的行程，但是轄區如果發生重大事故時，基於職務與職責，結果當初預定的行程就受到阻礙，因為當

分局長在轄區發生重大治安事故，你就是現場處置的指導者也就是現場指揮官，囿於地區責任制，對於轄區治安的好壞、交通的好壞、民眾反應的好壞，這都是你當分局長要去面對的，身為分局長還是要以警察工作為優先考慮，有時不得不放棄自己既定的行程或人生所作的一些規劃，我想造成生涯發展上之壓力，那是必然的。(訪 A-19)

因為工作上的忙碌，讓你沒有時間有時候對於自己的興趣、嗜好跟專長這一部分有效的去發揮，甚至也沒辦法有時候真正的放輕鬆去作休閒。(訪 B-19)

有的，就是無法正常規劃生活方式。(訪 C-19)

分局長是重要警職，也是警察生涯上重要的歷練與挑戰，每一個人都想全心全力來做好擔任分局長這項工作，很想平安的度過這一項重要的考驗，每一個人都會戰戰兢兢的來做好這個角色，所以無形中就會產生壓力。(訪 F-19)

既然擔任分局長，分局長職務應該是生涯規劃上的一個過程，以研究者為例，於擔任分局長職務之前係於台東縣警察局擔任保民課長職務，因長官再三鼓勵與分析，加上擔任課長職務已多年，為求事業上之突破加上增長自我歷練的機會，乃毅然決然的參與內政部警政署所舉辦之警正班（即當時之分局長班）第六期考試，經獲錄取受訓四個月後即候補分局長職務，及至民國 84 年 9 月 16 日派任分發，至民國 93 年 8 月 25 日調任督察長止，計擔任分局長職務有近 9 年之時間，在自己生涯規劃上可說初步目標已完成，目前雖未感受到壓力存在，然在擔任分局長職務期間，因須承擔過多之責任，何時會遭受到異動或被調整為非主管職務具未確定性，當然會感受到壓力。

### 第三節 工作壓力與外在工作環境分析

#### 一、治安、交通狀況

轄區的治安及交通狀況之好壞絕對有壓力存在，比如說竊盜案件有升高的趨勢，A1 類的車禍案件有增加的情形，都會造成數據上的升高，使上級認為作的不好，造成精神上的壓力；處理上我們都會即時深切的檢討並召集相關的業務主管與同仁來群策群力、集思廣益來檢討出原因並分析其原因提出防處策進作為，來把相關案件之發生有效的作防處與減少策略，相信這也是自己對工作上的一項

很大的挑戰。(訪 D-4)

轄區的治安與交通為從警工作中二大的主軸，我有感受到壓力，因為這個是台面上的問題，治安不好我想這個問題馬上就呈現出來，交通出了狀況一打結，民眾的不滿馬上也出現，所以這個是台面上很容易顯現出來的，所以這個對我而言我有壓力。(訪 E-4)

治安與交通都是警察的主要任務，這兩項工作當然會有壓力，尤其是治安上的壓力更大，如果說一個轄區裡面發生重大刑案，立即就要召開專案會議來尋求破案，如果說一個地區連續發生相同的案件像是搶奪案件，一個星期發生了 3、4 件，或是一個地區連續發生住宅竊案，那民眾會認為治安敗壞，所以警察會有更大的壓力。(訪 F-4)

治安、交通為警察二項重點工作，為轄區民眾所重視，壓力無可避免，身先士卒，與分局同仁全力以赴，取得民眾諒解與支持，化阻力為助力。(訪 H-4)

老實講於關山分局擔任分局長職務時，對於關山分局轄區的治安因刑案發生數少，並未感受到壓力存在，但在交通事故車禍案件之防範上，因台九縣道路狀況良好，路又寬大筆直，一般駕駛人車速又快，尤其是外轄至本地旅遊者更因路況不熟，迭有車禍案件發生，故交通狀況尤其是 A1 死亡車禍案件之防制，確有感受到壓力之存在，只有在員警勤務上加強交通稽查之執行與防範交通事故之宣導上努力。另於台東分局擔任分局長職務時，對於分局轄區交通事故車禍案件之防範上，較未感受到壓力，但在的治安刑案發生方面，因竊盜案件發生遠較縣內其他分局發生數為多，故所產生的工作壓力也較大，對於治安上之壓力除了要求員警落實勤務掌握轄區之治安人口與作好治安狀況分析尋求對策執行外，另對於社區警政工作的推動，結合民力共維地方治安亦是應加強努力的方向。

## 二、民意代表關切

對於轄內各級民意代表的關切，當然會有壓力，這是必然的，因為遇到比較愛護選民的他希望他的選民沒事，警察能夠放他一馬的時候，但警察又礙於法令與其關切相抵觸時，他的態度想法當然不同，甚至在議會時會找一些理由來責難，這是我們可以感受到的。(訪 A-5)

有關民意代表對於各類刑案的關切，對我而言確實有壓力存在，但是對民意

代表關切問題的處理，我們要以小心謹慎的態度來應對，除應有服務的熱忱外，在法的範圍內我們還是應該兼顧情理，盡可能的予以協助。(訪 B-5)

相信各級長官對於民意代表之關切，都有或多或少的壓力，但如何處理要看個人的經驗、應變能力、思考模式，個人都是勇於面對，接聽電話或是電話不接，應聽聽他們的關鍵之聲，瞭解問題的重點在那裡，好好的思考，妥適的疏處理，甚至召集幹部進行推演，因每個個案不同，但是最基本的就是不要違背「依法行政」的原則。(訪 D-5)

民意代表的關切，對警察而言是普遍的存在，不一樣的民意代表他的見識、他的眼界、他的修養、他的理智都會形成他對案件關切壓力大小都有關係，對一般民意代表而言，這會給我帶來壓力，但還不至於非常大，有一些比較不理智的民意代表他的關切若不能達成他的目的的話，他會很不諒解。(訪 E-5)

長期以來民意代表都會給警察帶來很大的壓力，那要看地區有一些地區的民意代表配合度還算蠻不錯的，那有些會給警察帶來壓力，尤其是承辦案件，面對這些壓力也只有與民意代表多作協調。(訪 F-5)

對於各級民意代表之關切，本人擔任分局長時確實感受到壓力存在，但民意代表民意為民喉舌，其服務亦無可厚非，若其關心之案件在我本身職責與權限範圍內做得到的事，本人將會予以協助並配合，若涉及到違法案件，只有依法執法依規定移送法辦，對民代之關切只有委婉予以說明取得其諒解，若得不到諒解的話也只有算了，頂多只是再請其較親近之友人伺機再予以說明而已。

### 三、大眾傳播媒體影響

媒體的報導可分為兩方面，正面的報導固然是好的值得嘉勉，但是負面的報導，我們當然會有壓力，那我們怎麼樣來處理？我想對媒體報導如果事先知道我們可以作事先的溝通，如果說它的報導事先並不知道，事件見諸報端的話，我們馬上會作危機的處理，然後我們也會要求媒體對於我們澄清部分的事實，作適當的報導，讓傷害降到最低。(訪 B-6)

大眾傳媒報導好的固然值得嘉勉，有些負面報導，難免對機關的形象會受到一些指責、批評、影響，當然會承受一些壓力，但若報導是真正是我們的缺失的話，我們要勇於接受立即檢討改進，並跟媒體朋友作回應，絕對不要逃避，逃避

只是讓人家覺得更具報導性，相對的如果是負面的、不誠實的報導，我們要立即聯絡相關的報社、記者朋友予以澄清或者請他作更正。(訪 D-6)

對於大眾傳媒之報導我是有感受到壓力，大眾傳媒有二個系統，一個是 SNG 電子媒體一個是平面媒體，我們台東與西部縣市比較不同的就是我們這邊沒有電視台進駐的 SNG 轉播車，在西部我待遇的新竹市與嘉義市都有，這種壓力的原由會讓你感覺到這種壓力有急迫性，比如說 SNG 轉播車我們有曾經發生過比較大的治安或交通事故，當我們到達現場還不到 3 分鐘，SNG 車已經就到了，它已經就要做馬上連線的報導，都讓我們感受到很大的壓力，當然平面媒體連續之批評或未作平衡的報導，都會讓我們感受到很大的壓力。(訪 E-6)

對於大眾傳媒報導當然也是一種壓力，平常態度要非常懇切與媒體記者建立良好的友誼，碰到問題的時候要坦然面對，尋求新聞媒體朋友的諒解或是幫助。(訪 F-6)

大眾媒體如同水能載舟也能覆舟，總希望破案多報導，發生少報導，多報喜少報憂，可是媒體是永遠的反對黨，尤其是員警發生違法犯紀時，都是不留情面，當然身為分局長就無法逃避，那時的壓力不言可喻。一方面對外界要認錯依規處理，一方面對內和上級長官要調查說明，以及加上民意監督力量湧至，一時間的壓力是十分巨大，相信沒有人可以體會。(訪 G-6)

有關大眾傳媒之報導對於分局優良事蹟或好人好事之報導，當然無所謂的壓力存在，但是若是對於分局內之員警風紀或勤務作為上有違法違紀行為上之報導，對分局或警察局整體形象的影響非常大，絕對會有很大的壓力存在，對於這一方面的報導個人以為最好的處理方式就是立即查明真相與事實，向傳媒及社會大眾公佈說明事實經過，並立即作適當的反應與處理，該向當事人致歉者應立即道歉，該作補償或調職者亦應立即作補償或召開人評會作適當之職務調整，把整個傷害降低到最低程度，避免媒體一再重複報導才是上策。

#### 四、轄區民眾之期望

在民主社會裡面，老百姓對於警察的期許是相當高的，他會來找警察就是表示他有問題希望警察人員來幫他解決，讓他有安全感、讓他滿意，所以在民主社會的時代，若認為警察的處理態度不好或處理不滿意的時候，他就隨時以 e-mail

反應傳達到我們各級長官那裡，所以這也造成我們處理上的一個壓力。(訪 A-7)

民眾為自己的生活品質，在相關的治安方面，有時候在各種集會場所，難免都會提出他們看法，我想站在維護治安的基本天職之下，難免會有一些壓力，但是我們還是要仔細的聆聽，勇於面對，妥善的因應承受來作相關的處理。(訪 D-7)

外界民眾的期許，我們在擔任分局長隨時都會接觸到很多的民眾，包括民意代表、警友會的幹部、一般的民眾我們都接觸到，他們對我們警察往往有很多的期許，講的好的我們是足堪自慰，講的不好的我們是汗顏以對，所以因為工作性質的關係，這一方面我也是有感受到壓力，但是他們的期許總是希望我們更好，這種的壓力源由應該是所謂的正面導向，所以像這一方面我們都會虛心的來檢討，把這個訊息轉達給同仁，那方法也是一樣的把優先順序列出來，比如說有的民眾說希望那個地方加強巡邏或是那個地方要加強簽巡、設置巡邏箱等等，我們能夠做、方便做的都可以優先來做，這一方面大都是正面的壓力。(訪 E-7)

警察人員的主要職責就是負責轄區之治安與交通，身為分局長對於轄區治安狀況之惡化，如竊盜案件增加、強盜搶奪等重大刑案增加或 A1 死亡車禍案件增加等，均造成轄區民眾心中之不安，若案件未破當然會有相當大的壓力存在，若在治安方面個人以為破案是最好的舒壓方法，若是無法破案亦應運用各種勤務作為有效的來防範其再度發生，若在交通方面除道路工程之改善外，要防範車禍案件發生我認為最重要的還是嚴正的執法與加強交通安全宣導，養成民眾守法及守秩序的習慣。

## 五、聚眾活動之處理

若非法聚眾活動最怕的就是警力不足，聚眾活動基本上還是要以優勢的警力來作後盾，沒有優勢的警力我們只有透過上級來申請或檢察官的指揮，怎樣來把事前的蒐證與事後的移送或當場逮捕非法的群眾這些工作做好，所以面對非法聚眾活動我們最擔心的就是沒有優勢的警力可供運用，所以還是會有壓力。(訪 A-22)

非法聚眾活動那當然會有壓力，但是我們處理的原則不外乎事先有嚴密的情資蒐報，其次是嚴正的執法，監持法治的精神，最後來公布事實的真相來導正民眾的視聽，我想我們依照這個程序依法小心謹慎來處理，我想這個壓力就可以減

到最低。(訪 B-22)

必然會造成壓力，所謂「成者為王，敗者為寇」要負全責。(訪 C-22)

非法的聚眾活動由於現場很難去掌握，再加上一些政治力的介入，所以處理的時候非常的棘手，分寸的拿捏也要恰到好處，因此在決策的時候難免會有很大的壓力。(訪 F-22)

非法的抗爭、陳情等聚眾活動的處理，如果沒有任何情資之下，實在會給指揮官有莫大的壓力，因為來的人有多少、成員為何、有無民代的介入、攜帶什麼物品、目的為何等等都一無所知，如何去指揮運作、調度在短時間內要做最妥適的處理是不容易的，如果有情資仍然要視當場的狀況來因應，因為一旦處理不慎會不可收拾，這個時候在決策上的壓力是十分巨大。(訪 G-22)

分局長處理聚眾活動，確實是一大壓力，尤其初任分局長時，因從未有如此經驗，面對失去理智群眾，其壓力相當大。(訪 H-22)

對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，當然造成分局長之工作壓力，因集會遊行與聚眾活動處理之主管機關為警察分局，尤其非法聚眾活動送辦與否端賴分局長執法之決心，為維護公權力之執行捍衛執法尊嚴，在非法聚眾活動處理決策上，有時因所顧慮之層面較為廣泛，當然會造成執法上之壓力。

## 六、壓力對工作環境影響

工作壓力多少會對工作環境造成影響，大略可分下列幾點作分析，工作壓力基本的從環境方面來做探討，在環境複雜的地方工作壓力自然愈大，單純的工作環境壓力自然減少。(訪 A-27)

本人認為工作壓力多多少少對工作環境還是有影響。(訪 B-27)

工作壓力愈大的時候，工作環境的氣氛就會更嚴肅、更緊張。(訪 C-27)

工作壓力對工作環境的影響與前一第二六題所表述也是一樣的，所造成的影響也非常深遠。(訪 D-27)

工作壓力會影響工作環境，就像民意代表有時候關心這個案件或是民意代表經營八大行業，這個工作環境就變成非常的複雜，另外同仁的一些人事權分局長沒有辦法完全的來掌握，像組長、所長等重要幹部這個人事全完全由上級來決定，那工作的配合度等各方面就會受到影響，所以這會影響到整個的工作環境。

(訪 F-27)

我個人認為工作壓力還是會造成工作環境的影響，因為一有壓力當然會尋求紓解之道，而紓解壓力最好方法即是將工作的環境作適度的調整與改變，藉以調適心情。

## 第四節 工作壓力與組織內部領導分析

### 一、組織創新與成長

如果說工作上老是停頓沒有去創新與研發、不去成長，那就是學理上所說的不進則退，所以我們在工作上要不斷追求創新與成長，當然會有壓力，因為我們為了作好工作，為了創新與為了成長，無形中所使用的方法、所使用的手段、所需要執行的方向，基層絕對會認為說又再出點子，所以我們要對工作有所創新與成長，事先也就要先與同仁作溝通說明。(訪 A-8)

對於工作上要不斷追求創新與成長，這是每一位身為幹部或公務人員應有的自我挑戰，多少都會有求好心切的壓力，尤其是與其他單位的比較，但個人都會事先規劃，按步進行完成只求盡力。(訪 C-8)

在台東我覺得創新與成長的腳步並不會輸給西部和北部縣市，所以針對我們這種外轄從都市來的同仁而言，難免也會感受到進步的壓力，這是一個非常好的成長空間，所以也會跟著局裡面創新與成長的腳步相對的去努力、去跟進，我想這對自己本身或對團體而言，都是值得肯定的。(訪 D-8)

對於長官不斷地在工作上要求創新與成長對個人而言係一個加強自我成長的機會，如施局長到任後實施 TQM (全面品質管理)、QCC (品管圈) 活動、社區警政、觀光警政等措施，對個人與單位而言，因從未曾接觸到整體活動展開與實施，不管是單位內成員彼此團隊精神的發揮或工作與為民服務整體品質的提昇，確實也發揮其應有之功效，亦受到各級長官的肯定與多次獲獎，對同仁而言，確實也提昇了自我成長機會，雖有時會感受到壓力存在，然凡事盡心努力以赴即可處之泰然。

### 二、上級主官之領導風格

這絕對是當然的，長官的領導風格有的比較講究法理情的，有的比較講究情

理法的，這都有不同的領導風格，但是在整個警察的工作體系裡面，我們是說一切依照法令、一切依照規定，對所交付的工作只要我們盡本份、盡心力、用最好的方法、最努力的工作精神去面對，我想我們處之泰然。(訪 A-16)

長官的領導風格那當然會有不同壓力感受，如果我們碰到一個好的長官，他很開明、很人性化，我們一定會工作的很愉快，但如果碰到一個嚴苛、不講理的長官，我們就會有壓力甚至會感覺到很頭痛，因此長官領導風格的問題，是一個壓力感受的來源。(訪 B-16)

確定有不同的壓力感受，所差別在手法不同而已。(訪 C-16)

每個人的出生背景、養成教育及各種歷練不同，長官的領導風格也是因人而異，惟一不變就是忠於上級、忠於職務、忠於長官，長官不同的領導風格會形成不同的壓力這也是絕對的，所以我們也要體諒每個人不同的生活環境、成長的背景不同，要妥於來因應、來承受接受領導。(訪 D-16)

長官的領導風格我是領教良多，有的長官非常寬宏大量，有的長官比較求好心切，急迫性也強、還有強勢的領導，常常讓我們感受到不同的壓力，有時候像春天、有時候像夏天，但是多半是像冬天，所謂寒風凌烈，壓力的感受多半是不一樣的，還有長官對事情的處理態度、圓融度、角度還有客觀度夠不夠？坦白講，長官不見得他所決定就是對的，我相信你也有相關的認知，所以有時會有落差，像這一種落差有時候他看東而事情卻是往西，而長官他說要往東，我們也知道要往西，偏偏長官堅持要往東，所以那一種壓力真的無可莫名。(訪 E-16)

長官的領導風格當然是會有壓力，有的長官會要求表現，天天都逼績效，有的長官大、小事情都要管，一天到晚都找分局長，所以長官的領導風格會給分局長蠻大的壓力。(訪 F-16)

長官的領導風格不同，絕對會有不同壓力感受，身為分局長主要還是要看局長之領導作為，因為歷任警察局長每一位局長均有其不同的領導風格與特質，長官所重視的一定都是工作上執行的重點，在警察機關中，警察分局為勤務執行機構，當然對長官所要求者會盡可能的來完成其所指示的目標。

### 三、長官交辦事項影響

上級交辦事項如果是合理的、而且在我們能力範圍之內的，那當然沒有什麼

壓力，若是上級交辦事項是在我們能力範圍之外的，或是要透過任何一個管道所能完成的，那當然是有壓力。(訪 A-15)

上級交辦事項當然有壓力，因為要全力以赴爭取最好成績。(訪 C-15)

這個絕對有的，上級交辦的事項我們一定要知道他的迫切性，而且絕對不能虛應了事，一定要去設法追蹤控管，而且應該注意到時效與品質的問題，這是非常重要的，相對的如果你及時、適切、適當的因應交辦的事項，圓滿的完成答覆，相對的則會將壓力轉換成為成就感與滿足感。(訪 D-15)

這個我有壓力，因為上級只要有交辦事項我們都認為要全力以赴，都希望順利的把它完成，但是有時候要完成因為客觀的因素，或以人而言，所碰到的是不是講理的人、理不理解的人，我們會認為上面交辦的事項我們要努力來完成，像這一種完成的達成率無形中往往會被打折，所以只要上面開口要交辦什麼事項，坦白講還是有壓力存在。(訪 E-15)

上級交辦的事項當然也是有壓力存在，比如說○○議員準備在議會提出有關警政工作上的質詢，那上級就會要求分局長去作溝通、協調、化解，避免在議會上提出對警政工作上的批評，或很尖銳的問題或是漫罵的情形，所以事先都會請分局長去作化解。(訪 F-15)

對於上級交辦事項，讓我感覺到壓力的部分，除了影響社會治安重大指標性案件有其破案之壓力外，餘並無特別之壓力存在，主要還是視交辦事項之性質而定，因為交辦事項往往影響到命令的貫徹程序與長官對你個人之考核，所以在我個人而言，我會全力以赴，盡可能的把交辦事情圓滿的來達成，以便對長官有所交代，故多多少少還是有一點壓力存在。

#### 四、單位風紀與內部管理

對於風紀與內部管理感受到的壓力這一定是會有，因為風紀是警察的命脈，而內部管理做不好則常常會出問題，所以同仁一出問題，媒體記者平常就喜歡報導警察人員的一些訊息資料，往往會大做文章來影響整體的警察形象，所以風紀與內部管理這是一個很大的壓力。(訪 A-9)

我想有但是不大，對好的同仁我們會盡量鼓勵他讓他有發揮的空間，對少部分比較頑劣的同仁部分我想我們就分層負責而且要不不斷的來加強育、輔導以及宣

誓風紀要求的決心，如果再不行我們不惜斷然淘汰，確保我們警察這個陣容應有的社會期待和道德標準。(訪 B-9)

那這個如果是因為自己的疏失考核不夠落實所造成，那當然會有壓力的存在，但是我想我們要把這個傷害降到最低，然後全力來彌補。避免發生同樣的錯誤。(訪 B-21)

對於單位風紀與內部管理這本來就是壓力的主要來源之一，因此我都會時時提醒自己要加強督導瞭解，也會不斷的要求同仁自我要求，以降低發生的機率。(訪 C-9)

因考核欠落實引發員警重大風紀案件這個問題在我身上曾經發生過一次，是有造成一些壓力，但也只有加強員警的教育及宣導。(訪 C-21)

單位的風紀是一個機關的命脈，成敗目前也都看在這個單位風紀狀況的良窳，相對的內部管理也印證了內部管理良善與否與單位的風紀息息相關，這一方面當然會有壓力。(訪 D-9)

因為單位組織人員龐大，並無法每一個人都能夠深入去作考核，但是重在出發，他的徵候在那裡，一定要勇於去處理不可以畏縮，就是要把已經要起火的人一定要把他熄滅，發現同仁已經要走入偏鋒了或走誤方向時，一定要勇於立即制止、防制，可能有的會造成很大的壓力是沒錯，但是你不處理、不把這個小的創痛輔平，往往會形成重大風紀案件。(訪 D-21)

風紀與內部管理我想這是一個單位存在的基本因素，很簡單擔任分局長二大導向交通與治安，而當中之支點就是風紀，所謂風紀就包括內部管理，實際上這一方面我是有感受到一些壓力。(訪 E-9)

這個問題對我而言因為很幸運，在我擔任分局長期間都沒有碰到員警的重大風紀案件發生，但一般案件還是有，就以一般案件來講還是會有一些壓力，總是覺得會對不起長官。(訪 E-21)

員警發生重大風紀案件依照目前都是採取連坐法，假如說轄區有發生重大風紀案件，最嚴重的是分局長必須被調離，被撤換，所以在工作上是會產生很大的壓力，所以分局長對員警要多加管教，在有徵兆的時候要事先來做防範與解決。(訪 F-21)

憑心而論，在台東縣擔任分局長職務所屬員警至少也都約 200 人左右，除了公事上需要關心外，對其勤餘平日之生活交往、風紀誘因之抗拒、家庭生活、子女教育等之情形，確實無暇兼顧亦力有未逮，當然對員警之風紀與內部管理問題會感到有壓力存在，但雖有壓力仍應全力來防範風紀案件的發生，個人認為單位內要求同仁要有良好的風紀，除了身為主官(管)應以身作則並加強宣導要求外，對於所屬幹部之分層負責很重要，分局內各組組長、分駐(派出)所之所長、副所長之要求亦很重要，尤其在同儕出現異常徵候時即應加以關心、瞭解，甚至在本身能力範圍內盡力予以協助，相信如此將可減少單位內風紀與內部管理問題發生。

發生員警重大風紀案件可能是擔任分局長最大之壓力來源，因直接影響到的即是分局長是否適任的問題，只要是長官認為你督導不周或考核不實，員警發生影響社會一般大眾所認為嚴重之品德操守上之風紀問題，影響到整體的警察形象與榮譽，很可能直屬分局長即因此而遭調職，所以當然是分局長最大之壓力來源，至於因應之方法個人以為應落實分層負責之責任制度，同時平日即應落實探訪與考核，把有違法違紀傾向之單位或個人確實列管並形成重點，全力投入防範風紀案件發生，若已發生風紀案件，應速戰速決儘速查明原委、釐清責任並公佈事實真相以正視聽，並將傷害降至最低程度方為上策。

## 五、升遷、考核與績效評核

對於任務達成與績效制度之評核這一點是有一點點壓力，因為我認為目前種種有關規定與現實實在是脫節，有不符的現象，更有的部分沒有考慮到基層的負擔，那以前的評核只是重績效，那最近還好有作調整，有主觀跟客觀的評核，但是我個人覺得這樣還是不夠的，一定要在中間作一個流程上的評核，我想這樣作出來的一個績效的評核制度才會讓我們感到公平，而且不會為了績效不擇手段，或者不符比例原則以大砲來打小鳥，這種情形就可以獲得改善。(訪 B-14)

對於任務達成與績效制度之評核，我個人感覺壓力一定存在，因為警察的評核制度始終無法脫離壓力的框架。(訪 C-14)

這是絕對必然有的，但是對評核的適切性與公平性這是我感受最深的，我認為如果在評核之初可以有所討論的話，這應該作一個非常適切的討論，而且要依

地區性還有相關人員的能量等等來作一個評分上的考量，相對的，以做正確的事而且做得到的事來作追求，絕對不要憑空想像這個我想非常重要。(訪 D-14)

這個我有感覺到壓力，因為我們的任務是沒有底線的任務，常常什麼工作達成什麼任務，績效 3 個月、6 個月、2 個月、隨時什麼績效都會作專案的評比，而且這些坦白講它的績效不是說我今天準備好了就有績效，因為有時績效還是有它的變數存在，所以績效我們時常每個禮拜統計一次，警察局都隨時在跟我們算帳，局長也在跟我們算帳，所以這一方面我覺得壓力是蠻大的。(訪 E-14)

警察專案性工作是一個接一個，每一個專案都有評比，都需要達成好的績效，所以當然會有壓力。(訪 F-14)

因為決策的不夠週全，卻立即要求貫徹使命，會徒增基層反彈，例如以前的犯罪零成長，其內容真義何在，會讓令人質疑，又如清源專案的工作內容定義不清及獎懲規定寬嚴不一，會遭致基層不解，這些都會造成基層躊躇不前，執行成效不佳，最終的責任都將落在分局長身上，難免有壓力。(訪 G-14)

對於警界之升遷、考核制度，確實讓我在擔任分局長職務上感覺到壓力存在，因為分局長職務在警界而言是重要警職，亦為主官職務，不管對同事、親友、家庭子女等而言，均是一種新的挑戰與嘗試，加上因分局長或因連帶責任或因本身操守行為遭致調整非主管職務者很多，故亦為高危險之職務，且因其職務關係著地方民眾之權益，也與民眾接觸最廣，影響地方民眾觀感極大，故地方各界亦均以高道德標準來衡量，而警政署之升遷制度亦均以高標準來作考核，故不管公務之執行或品德操守、生活上之一言一行均應謹言慎行，避免遭致物議或為人詬病，所以在升遷、考核制度上，擔任分局長職務確實感覺到是有壓力存在。另警察單位的年度考核良窳往往以績效之好壞與任務達成與否來作評比，然任務達成與否頗為明確，任務執行順利圓滿未出差錯即達成任務，故一般而言較無壓力，而績效之達成則往往較不容易，更何況在分局除了警察局所有各課室隊之業務評比外，包括警政署各項政策上專案工作之推動，每以未達成目標值即以分局長職務異動作為辦理獎懲與考核之依據，所以對於績效制度之評核亦是造成分局長壓力之重要來源。

## 六、承受壓力對組織影響

適度的壓力說不定會激起你的鬥志，刺激你的進步，相反如果壓力太大，說不定你的領導就出問題，甚至轉嫁到基層，那就打擊到士氣，影響的層面可說是非常的大。(訪 B-26)

工作壓力愈大的時候，會造成組織領導的要求提高。(訪 C-26)

工作壓力你應該如何去面對，面對得宜的人其身、心受到的影響不會很大，如果是說你不會去面對，形成的身心壓力那麼大，受到重大的健康影響，當然對你組織領導的影響的程度一定大，由於你的情緒不穩、你的思慮又不清楚、你的決策又不果斷，當然在推行各項的勤、業務或者政策推動方面，絕對會受到很大的影響，同仁對你這樣的領導風格相對會減低對你的信任度、服從跟向心力，所以影響所及當然非常深遠。(訪 D-26)

第一個絕對有影響，第二個影響的層面是全面性的，怎麼講？整個分局就看你分局長，員警就看著你，你壓力大承受不了、臉臭臭的、分局馬上就顯現出來低氣壓，有了事情、有了壓力你還能穩如泰山，很穩的話員警才能維持正常的運作，所以影響的層面是全面性的。(訪 E-12)

同仁都看著我們的臉色對分局的士氣是有所影響，因此不論是多大的事情、多大的壓力我都保持住，不會讓同仁感覺到分局面臨到那麼大的壓力，但是整體來講它對組織領導是會造成影響，只不過對這一方面我都盡量把他避免掉。(訪 E-26)

壓力就是成長的動力，而不同壓力之下，以人的理性選擇下，顯然會將壓力較大者優先釋放，換言之先處理或解決，因而在組織的運作就有輕重緩急的不同，而兵隨將轉，員警的工作取向自然而然隨著分局長的要求方向走，而無形中也將壓力轉嫁到每一位同仁，基層相對的也會感受到壓力，所以影響的層面應該是全面性的，當然經分擔後每位同仁承受的壓力就會小一點，包含分局長的壓力也會小一點。(訪 G-12)

分局長本身所承受之壓力對分局組織之運作當然有影響，當組織內主官感受到壓力存在時，部屬當然絕大多數會全力以赴力求降低主官所承受之壓力，到底主官所掌握者仍有人事、經費與考核等權力，相信若分局長承受到壓力則分局內所屬之官警針對分局長之作爲亦會身受其影響，其影響層面應包括全分局上下。

所以個人認為工作壓力絕對會造成對組織領導的影響，因為上級給予單位主官壓力，不管擔任分局長的壓力有多大，絕對也會想把事情作好，然要作好上級交代之事項，一定要單位內的同仁大家同心協力才有可能把工作圓滿完成，所以對分局長工作上之壓力一定會適度的轉移至部屬，在工作與領導統御方面之要求，一定會予加強要求，當然對組織一定會有影響。

## 第五節、工作壓力之調適與因應作為

### 一、工作壓力之調適

工作上的壓力我們要以平常心，要以盡心盡力問心無愧的心態來面對，若是無法達到好的效果，那只求問心無愧就好。自然可將工作壓力減輕到最低。(訪A-3)

我想碰到這些壓力這個類型通通不一樣，最主要的是要能夠針對問題冷靜的來思考，集思廣益來分析它的原因然後提出解決之道。(訪B-3)

針對壓力應坦然面對勇於承擔應冷靜的承接、思考相關因應對策，逃避只有增加問題的嚴重性，所以個人對於面對的壓力會勇於面對，設法來排解、處理、因應，如果壓力過大的話，個人會找一個空氣比較清新的地方來運動，以健行或健走的方式來作相關的因應對策思考。(訪D-3)

所謂壓力是外在的各種環境所造成你心理或生理上的感受，產生你各種情緒上的變化或種種須要去調適，當然工作壓力有時候可轉換成為一種觸境、一種轉機也可以有激勵作用，如果你不要朝著負面上去想，用一種挑戰、轉機的心理去面對，把它轉到正向上面來，相信不但壓力可以減低相對的也是激勵的一股力量，但是如果真正壓力很大的時候，除了設法把工作壓力完成它以外，你的身、心靈要能夠自我調適。(訪D-28)

我的處理方式也是分為內跟外二部份，在內的部份當然第一個就是內心要作調適，去面對壓力的來源，因為會有壓力就是有問題，那我們就是針對問題的真實面做一個分析，瞭解到這個問題到底出現在那裡，我們能不能補救？有沒有改正的機會？如果有的話我想壓力一定會降低，面對問題簡要來講不是個人面對，而是一個團隊去面對，我會先找我的幹部瞭解在同一件事情的看法上是怎麼樣，

然後再基層同仁瞭解同仁對這個問題的看法在那裡？在一個分局取得一個共同的公約數，以這個公約數來處理問題這個壓力會降的比較低，這個是對外而言。

(訪 E-3)

每一項職務都有程度不同的壓力，自己應該要走出去多接觸一些基層的同仁，多結交一些正當的朋友，以及培養自己個人的興趣，將有助於紓解工作的壓力，碰到一些事情的時候就能夠逢凶化吉，化險為夷。(訪-28)

在紓解方式，個人常以運動來放空，將心中的煩惱暫時忘記，讓時間來沉澱一下，反正事緩則圓，不過有時候會失去處理的時機，這部份必須自己承擔的風險，然後和自己的妻子聊聊，或許可以得到一些啟示，或者找相關的幹部來研究一下，三個臭皮匠勝過諸葛亮，再不行找上級長官求助，但這必須冒著可被責難的風險，如果這樣的因應和紓解都無效，只好的方法，就是祈求上天的協助給人信心，最後一定可迎刃而解。(訪 G-3)

對於工作壓力之調適，首先身為分局長必須先健全自己心理，要有正面之思維，對於壓力來臨時要能坦然面對，以沉著、冷靜的態度來分析及謀思對策，深入瞭解壓力源之所在，藉由分局團隊的力量來做思考與因應處理作為，甚至把壓力所造成的危機視為一種轉機，當成自我磨練與成長的機會，如此小心謹慎的處理，應當可有效的來化解工作上的壓力。

## 二、工作壓力紓解因應作為

想想最好的紓解之道就是回到溫暖的家，或是找其他自己的嗜好讓內心得到調適，如運動、到戶外散心、如靜觀周邊美景、環境，如圖畫、雅石、盆栽等來紓解自己的壓力。(訪 A-3)

依個人紓解壓力的方法，首先是針對個人目前的工作環境作調適，再針對工作壓力的來源作深思檢討，作最壞的打算找出最好的對策以及解決之道，成立修正的方法讓內心得到調適，然後再配合適當的休閒運動，自然可使自己壓力得到紓解，身心自然也會較正常、健康。(訪 C-3)

依個人的經驗就是說其實唱歌也是一個非常好紓解壓力的方法，另外就是去作運動，比如健走、慢跑這都是非常好的方法，讓你的腦筋氧分能夠充分吸收，腦筋能夠被適時的調適，重點是你要有一些支持的親友或團體隨時來支援你，或

者聽聽你傾吐這些相關的心聲，相對的壓力就會有所紓解，也不會走入死胡同，我想工作壓力的處理每個人的方法不同，我個人認為朝我自己的方向去作應該比較有助益。(訪 D-3)

紓解壓力還是要有宣洩的動作，所謂宣洩就是「新陳代謝」，比如說我最常用的就是運動，所以我都蠻喜歡跑跑步、爬爬山、打打球，還是有紓壓的效果。(訪 E-3)

另一方面如果受到壓力，本人認為可以向家人或朋友來傾訴，或者是尋找同仁來協助解決，或者是作一些休閒活動像運動、或者找朋友唱歌，這個都可以紓解壓力。(訪 F-3)

對於所承受之工作上的壓力，個人認為其紓解與因應方法包括可以下列幾種方式來處理：

(一) 健全本身心態：所謂「把握當前，學會放下」，「捨得捨得」有捨有得，當分局長面對重大壓力難以抉擇時，應學會放下，以平常心冷靜的來做處理因應，勿把分局長職位看的過於重要，反而患得患失不敢著手依法秉公處理，所以要紓解壓力第一個就是要先學會看得開、放得下。

(二) 適度的休息與運動：適度的休息與運動可以將壓力暫時放下，等休息與運動過後思緒較明朗時，再來思考面對壓力之處理方式，所謂「事緩則圓」即是此理，在整個處理過程與結果應該會更周延、更圓滿。如到學校操場慢跑、健走、爬山、打球等運動讓其流汗都是不錯的選擇。

(三) 培養自己興趣與嗜好：如泡溫泉、靜思、打坐、看電影、練氣功、下棋等，又如訪談對象所言，出外踏青靜觀周邊美景、收藏畫作、雅石、盆栽、唱歌、甚至欣賞音樂等均是非常好紓解壓力的方法。

(四) 培養適度的幽默感：適度的幽默感可以化解壓力與尷尬是不容否認的，如果分局長在碰到工作上的壓力或爭執時，適度的幽默談吐常常可以化解一觸即發的爭執，甚至可使不滿的對方會心一笑或開懷大笑，故培養適度的幽默感在紓解壓力上是非常重要的。

(五) 多與家人、朋友相處：對每個家庭而言，家是最溫暖也是最值得信賴的地方，擔任分局長在碰到工作瓶頸或壓力時，藉機與家人出遊、甚至於請

休假返家探視妻兒，暫時忘卻公事上之壓力，或是與值得信賴之好友等聊天、溝通亦都是紓解壓力之方法。

## 第六節、綜合討論

擔任警察分局長其工作壓力來源很多，但可由壓力之種類、來源予以歸納區分為下列三個主要面向，包括（一）個人本身因素所造成之工作壓力。（二）因外在環境因素所造成之工作壓力。（三）因組織內部因素所造成之工作壓力等三方面加以說明：

### 一、個人本身因素影響包括：

#### （一）個人變項影響之壓力

對於個人變項對分局長工作之影響，一般受訪者普遍認為分局長本身之年齡、服務地區、個人經歷與婚姻子女等因素會影響而且造成分局長工作上之壓力，而服務地區之性質為單純或複雜地區分局，治安與交通狀況情形如何，將會依其複雜度造成不同的壓力感受；另每一位受訪者亦均認為婚姻子女是造成分局長工作壓力之原因，主要是分局長職務並非能依志願來調整服務地區，若是調動之分局離開家庭過遠或交通不便，因為鞭長莫及對於妻兒確實無法兼顧，難免會產生工作上之壓力。

#### （二）現實家庭生活引起之壓力

分局長服務之分局離眷居地過遠或不便，尤其是父母年長生活起居須要照顧、或有病痛須要醫治，身為獨子或妻子為職業婦女仍須上班時，再加上子女年幼或正值青春期時，眷屬未能隨同就任家住西部或北部縣市者，除須擔心家庭外又要兼顧本身工作，誠如受訪者 B 所述臘燭兩頭燒，根本無法兼顧，一定會感到心有餘而力不足，會造成工作上很大之心理壓力。

#### （三）生、心理健康情況引發之壓力

有關生、心理健康情況引發之壓力，幾乎所有的受訪者一致認為絕對會有，身心有疾不管慢性疾病或各方面之病痛，在擔任分局長職務承擔重大之壓力確實有所不當，可能只是讓本身固疾加速惡化更影響身心健康，且心理上在擔任分局長前，自己應該先要有認知並必須要有寬容及挫折之容忍力，方不

致於遭遇困難或不如意時，產生不能適應或其他意外情事；以前台北縣林姓海山分局長為極優秀之警察幹部，惟因責任心過重，對於轄區發生之重大刑案未能即時偵破因壓力過重導致憂鬱症即為一例，相對的因為擔任分局長由於因承受過大壓力未能適應而引發身心與心理上疾病者，亦時有耳聞，最顯而易見者如頭痛、失眠、精神緊繃、心律不整、抵抗力減弱、容易生病、煩躁、疲倦、倦怠感、胃病、肝病、高血壓、糖尿病、心臟病等。

#### (四) 個人生涯發展所造成之壓力

擔任分局長在個人生涯發展上，大部分受訪者認為因為分局長工作過於忙碌，加上時間上的不確定性，自己轄區何時發生重大治安或交通、風紀等事故，無法預知與事先處理，幾乎將所有時間投注於分局之各項工作推動上與轄區狀況之掌握處理，故擔任分局長職務期間，對於個人的生涯規劃實在很難如願的去執行，更很困難有時間對於自己的興趣、嗜好跟專長等作有效的去發揮。

## 二、外在環境因素影響包括：

#### (一) 轄區治安、交通惡化之壓力

對於轄區治安、交通惡化之壓力受訪者咸認為治安上應依自己所轄分局之治安之狀況複雜度決定承受壓力之大小，以本縣為例，台東分局轄區治安複雜，百分之八十以上之刑事案件均發生在台東分局轄區，當然長官要求與各項業務督導的重點就以台東分局為重心，所以分局各業務組與分局長承受的壓力當然比較大，而其他關山、成功、大武分局因轄區治安狀況單純，當然所承受壓力較少；交通狀況方面因為各分局轄區均類似，有台九省道與台十一省道貫穿轄區，因道路筆直寬廣，道路工程狀況亦佳，故所承受交通惡化之壓力幾乎都無差別。但整體上轄區治安、交通惡化一定會造成分局長工作上的壓力。

#### (二) 各級民意代表關切之壓力

受訪之分局長除少數轄區治安狀況單純且與轄區民意代表關係良好者未感受到有壓力存在外，絕大部份受訪者均認為民意代表的關切對分局長而言，確實是一種壓力，甚至有受訪者認為是最大的壓力而且會受民意代表本身之

修養與偏執個性之影響，對於民意代表關切之案件，大家均認為不管任何案件，應在合法且本身權限範圍內可做得到的事，始給予配合，否則應委婉說明或透過第三者溝通說明取得其諒解，除情非得已實無與民意代表對立之必要。

### **(三) 大眾傳播媒體報導之壓力**

對於大眾傳播媒體報導員警風紀方面的報導，應為負面員警違法違紀之報導，而受訪者絕大部分認為除對警察整體形象造成傷害外，對於發生單位的形象與分局長的領導統御能力方面亦會有負面的影響，同時會影響到整個單位的團隊士氣，而對於媒體員警風紀方面的報導，最好的處理方式就是立即查明事實並公佈真相，該作檢討處理或清查、移送者，馬上快刀斬亂麻立即作處置，統一向媒體記者作說明，把整體傷害降到最低程度，而且盡量避免模糊事實真相欲蓋彌彰，造成反效果不斷的重覆報導，產生更大之傷害，同時平日即應與媒體記者建立起良好的溝通管道，彼此相互尊重與互動，對於事件發生後方能要求作比較客觀、平衡的報導。

### **(四) 外界民眾期許良好治安之社會壓力**

對於在台東縣服務，針對民眾期許良好治安之壓力方面，受訪者大致並未感受到壓力，因為台東縣由於地廣人稀，人口數較少（僅近 24 萬人）、地理環境關係與地方經濟發展、一般民眾生活水準與警方對轄區內治安人口掌握等各方面因素影響，和西部各縣市之治安狀況比較，顯得較為單純與容易掌握，故在本島各縣市治安狀況民調顯示均名列第一名，為他縣市民眾所稱羨，然對於民眾期許方面，絕大部分也是正面的建議，分局長還是要虛心的來做研究處理，且平日亦應加強接觸民眾，對渠等反應事項應熱忱的作回應，並多作溝通與說明，相信對於提昇轄區民眾治安之滿意度，必定大有助益。

### **(五) 非法聚眾活動處理所造成之壓力**

非法聚眾活動處理受訪者大致均認為有壓力存在，尤其在非法聚眾活動舉行時政治力介入干預，加上預警情資掌握欠落實（包括首謀者何人？有無民代介入？有無攜帶危險物品或禁制品？），未能事先溝通、疏導、約制，與臨

時抽調警力處理警力不足時，將造成現場指揮官分局長決策上莫大的壓力，警察人員處理聚眾活動一向秉持的處理原則即「保障合法、取締非法、制裁暴力」，倘若在取締非法、制裁暴力方面無優勢警力作後盾，亦無確切的情資掌握，身為現場指揮官之分局長要嚴正執法實不容易，不管長官之考核要求或社會大眾對執法之評價，相信都是對分局長一個很大的考驗。

### 三、組織內部因素影響

#### (一) 組織創新與成長造成之壓力

對於所領導單位要求組織之創新與成長，大部分受訪之分局長均認為此乃理所當然，並未感受到壓力存在，認為一個分局組織內之成員不能固步自封、不求長進，渠等亦認為創新為組織勤業務推展之動力，所期望的是希望自己所領導之分局能夠進步，分局內之每一個成員均能夠隨之成長，但最重要的是分局長本身要自我要求並以身作則，讓組織能更充滿朝氣與活力；少數分局長會認為有部分壓力，主要是求好心切，加上所作的創新與變革得不到執行者或基層同仁的支持，然基本上還是支持認為組織應該有創新作為來提昇組織之執法能力，但重要的是對於創新與變革所使用之方式、手段與執行方式應充分的向執行者或基層執行人員作正面的溝通與說明。

#### (二) 上級主官領導風格造成之壓力

上級主官領導風格大部分受訪者均認為會造成壓力，主官的領導作風各人不同，猶如各人各自喜好之酸甜苦辣一樣，每一位局長有每一位局長之領導作風，當碰到我們認為比較開明、人性化、能體諒部屬的局長來領導時，相信同樣的處理事情可能就比較不會說感到壓力，但是如果遇到比較嚴苛、不講理、求好心切、過度重視績效達成、個性較為急躁、大小事都管，動輒找分局長並以強勢領導風格來領導之長官時，那當分局長所承受的壓力絕對非常大，但是語云「兵隨將轉」，對於不同領導風格與個性之長官，身為分局長原則上只要依法行政但求盡心，相信長官最後仍會體諒，但如果分局長把壓力當成一種學習的心態來看待，努力以赴必然更有成功的機會。

#### (三) 長官交辦事項達成之壓力

對於長官交辦事項，全部受訪者認為應該全力以赴盡力來達成，但一半

的受訪者認為長官應該有其認知，對合法與違法的事情本身自己會作考量，絕大部分受訪者認為在合法範圍內長官交辦事項並無壓力存在，但部分受訪者認為涉及績效爭取，本身作不到，無法來達成上級所作的要求，另可能涉及違法無能力處理時，要求分局長本身去溝通、協調、處理之案件、或有為長官事件處理避免長官困擾之案件，在處理上絕對有壓力存在，但是如果涉及違法案件在與長官充分溝通與說明後，原則上應不致於有其他後遺症，但若長官堅持其要求，身為部屬可能要作深一層多方面考量與分析，本身所付出代價與個人前途及職業是否值得付出？應作深切之分析是否值得再行決定作為。

#### （四）單位風紀與內部管理造成之壓力

有關警察風紀問題，幾乎所有受訪者均認為也同意「風紀是警察的命脈」說法，自己所屬同仁出了風紀問題，當然造成其直屬長官與分局長莫大的壓力，警察風紀問題也包括內部管理的問題，當分局長平日對於風紀方面之要求，除應勤管嚴教外、應加強宣導法紀教育並以案例說明，動之以法、理、情來要求同仁自律外，對同仁平日亦應付出愛心、耐心與關懷，多瞭解所屬員警平日之生活與交往狀況，遇有風紀上之任何徵候或蛛絲馬跡，應掌握機先立即作防處，防範事件發生導致不可收拾，同時最重要的就是分局長要以身作則，本身應率先示範作自我要求，絕不可光說不練，本身作不到的事不要去要求，而且分局長亦應有挫折容忍力與抗壓力，對所屬同仁賞罰應分明也要明辨是非，凡事以公正、公平及開明的態度來處理，相信絕對可以減少自己分內局員警出問題，但若對於屢勸不聽、頑劣之同仁，亦應採斷然淘汰之措施，絕對不可姑息養奸任其作大，避免因為一粒老鼠屎而壞了一鍋粥，影響到整體團隊之榮譽與士氣，並影響到分局長本身前途，讓自己多年之辛苦可能因此而付之流水。

#### （五）升遷、考核與績效評核上之壓力

分局長目前的升遷、考核制度係依照共同選項中資績計分佔 60%包括了學歷、考試、年資、獎懲四部分；個別選項中佔 20%包括了訓練進修、外語能力、職務歷練、發展潛能、學識才能、領導能力等部分；另綜合考評估

20%由機關首長就受考核人全年服務情形、品德及對國家忠誠等檢討作綜合考評，一般而言受訪者認為目前的升遷、考核制度尚算公平，但是亦有分局長認為升遷管道不暢通，一擔任分局長即走上不歸路，分局長職務動則須近十年時間方有機會升職，且升職尚須視年齡為依據，造成較年長之分局長對於自己將來之升職無期待性，影響到對於事情處理之積極性與態度；另有認為對於分局長之考核過於嚴苛，分局長因須掌握轄區與員警狀況，有時難免與地方民眾接觸較為頻繁，但容易讓長官動輒以交往複雜考核，認為過於嚴苛而造成心理上之壓力；亦有分局長認為，在單純分局表現優異之分局長因考核良好，被調整至較繁重複雜之分局擔任分局長，因員警疏失導致風紀案件發生，分局長立即遭調整為非主管職務，容易造成分局長之反淘汰現象。至於績效評核上，受訪者大部分認為應有一套客觀、合理、公正、公平的評核標準作評核，且在評核規定函發時絕不可朝令夕改，讓執行單位無所適從，另決策過程應周詳、獎懲也應有一定之標準，避免寬、嚴不一影響士氣，然對於爭取績效與成果而言，最主要還是取決於長官與分局長本身重視的程度，倘長官重視本項專案工作績效，而分局執行成效欠佳時，可能會立即遭受檢討、批評與責難，相對的亦造成分局長工作上很大之壓力。



# 第五章 結論與建議

本研究的主要目的在探究警察分局長職務所承受之工作壓力情形，希望藉由本次研究就分局長個人本身因素、外在環境因素與組織領導因素等三個層面去深入探討分析，瞭解於台東縣服務分局長面對壓力所作的因應與紓解方法，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，第三節為對未來相關研究之建議。

## 第一節 結論

### 一、工作壓力所影響分局長之工作心態

服務公職各行各業均有其壓力存在，而在眾多公職中警察人員直接面對的就是對於轄區民眾之執法，也與民眾接觸最頻繁，故其所承受的壓力也最大，而警察單位中警察分局為各項勤、業務推動之執行單位，分局長又為分局之領導者，綜理分局各項勤、業務之推動與執行，並對分局員警之執法作為負責完成成敗之責，警察分局長所承受各方面的壓力最大已如前述，對於加諸在本身的壓力，分局長能適應並有效紓解者，並無工作壓力上之困擾，可以健康積極的處事態度來領導分局，使整個分局所屬均能保持正常的成長與發展；但對於部份未能適應壓力或對工作壓力適應不良之分局長，可能造成本身心、生理與健康之傷害外，亦很有可能影響到分局長領導部屬之心態，尤其工作壓力過大者，可能在得不到有效壓力紓解方法時，會產生對職業上的倦怠感與消極之不作為，在升遷與未來無期待性的狀況下，警察分局長可能以「平安就是福」之心態來處事，要求員警亦以無風紀案件為最高要求標準，缺少積極、開拓與創新之精神，處事態度可能引發之心態即「多一事不如少一事，多做多錯」的心理，對上級交辦事項可能也以盡心就好，能予交差過關即可，不會再去作積極的分析研判，謀求更精進更積極的作為，在單位組織的進步上將固步自封，得不到絲毫的成長。再者分局長在工作壓力無法得到適當紓解下，可能也會以請調、調整職務來作因應，以「不如歸去」之心態來企圖逃避責任與壓力，倘如此對一個警界好不容易培養出來的優秀幹才，因為工作壓力而導致職務調整，亦絕非地方民眾之福亦是警界人才上之一

大損失。

## 二、分局長雖有地方行政資源然承受各界之壓力也大

警察分局長因為擁有案件移送權與行政裁量權，在台東縣服務因地區治安狀況較為單純，與地方機關首長及各級民代關係與利益影響並不大，若分局長在地方上交通、治安與為民服務作為上得到民眾與地方人士肯定，相信一定會受到地方上各界之相當尊重，相對的在分局各項經費缺乏下，倘分局長因公務上要求相關單位能予協助加強分局或分駐（派出）所作整體風貌整理、廳舍維修、設備加強等，亦會得到相關機關或民意代表的支持，亦擁有相當的資源可供運用，然在爭取經費預算的同時，分局長亦應考量在本身執法範圍內，是否會有其他後遺症產生，再者分局長對於分局所屬基層員警擁有人事異動、考績、考核之權限，每至人事異動調整或年終考績評核時，來自各方面之請託、關心、關切等壓力亦隨之而來，確係無法避免，尤其對於人事調整之困擾，有時每因「順了姑意逆嫂意」在僧多粥少情況下，每造成分局長極大之壓力，對於案件之移送亦然，違法必須移送之案件，分局長責無旁貸必須移送，除肯定基層同仁執法之辛勞外，對於民代的關切也只能依法辦事，但若得不到當初關切之人的諒解，所產生心理上的壓力亦極大，只有靠分局長本身智慧與歷練去有效化解。

## 三、非眷居地或服務複雜地區之分局長壓力感受大

擔任警察分局長職務，是否能於眷居地服務是一個影響工作壓力大小很重要的考量因素，前台灣省政府警政廳在尚未精省時，當時警政廳長王一飛即曾要求，調任分局長職務為求分局長能迅速掌握工作狀況與瞭解轄區概況，要求新任分局長到單位報到後三個月應以分局為家，儘早進入狀況，對於責任感較重之分局長確實也遵守此規定，三個月內不曾返家探視，惟對此規定於今視之，於情、於理似嫌嚴苛，故當時亦曾流傳有一在外地擔任分局長之父親深夜返家，兒女誤為陌生人來訪之情形發生，對於整個家庭而言又是多麼令人傷感與悲哀的一件事，曾有受訪者言及「這就是當一位警察分局長的宿命」，言詞之間隱藏了多少無奈與辛酸，對於非眷居地服務之分局長，若是家庭健全妻兒個性獨立，父母健康情況良好，讓在外地服務之分局長能無後顧之憂那是最好，但若遇有其他家庭因素或變故，試想所造成分局長在服務單位所承受的壓力有多大，在忠孝未能兩

全、魚與熊掌未能兼得情況下，只有靠身為分局長自己去分析以智慧來解決，尤其初任分局長均以偏遠或山地分局為服務地，對於返家交通之不便與困擾確實壓力較大。

另對於服務地區分局之單純與複雜性也是決定分局長工作壓力大小的重要因素，因為複雜分局轄區人多、問題多、爭執治安事故也多，所發生之各類刑案不管重大刑案或竊盜案件，其治安狀況確實非單純分局每週發生一、二件竊盜案件所能比擬的，重大刑案一發生馬上即要召開專案會議偵辦緝兇，案件未能順利偵破，尤其社會大眾所矚目指標性之重大刑案，除對被害人無法交代外，地方民眾所造成之社會壓力與長官對於分局長刑案偵辦能力之評價，往往造成分局長必須承受的重大壓力，而服務於縣政府所在地之分局，治安要點、各上級與重要機關均於轄內，分局長所必須承受的壓力更大於非縣治所在地之其他複雜分局。

#### 四、分局長工作壓力應予適時作調適與紓解

眾所皆知，分局長的工作壓力極大，但本身要如何去作自我調適非常重要，首先要調整自己之壓力感受與心態，對於工作上之壓力應以健康的態度來坦然面對，予以分析壓力造成之原因及壓力來源，區分處置上之輕重緩急並予適當處理，必要時可結合分局整體力量設法予以疏處化解，所謂「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」亦即此理，且亦較不會有所疏漏，對於化解壓力方面也會較為容易，另面對壓力亦可轉換心態來處理，把工作上之壓力視為自我成長的必經過程，轉換壓力為動力，當成是必經過程的一種歷練，如此在處理壓力時心態完成不同，也比較淡然，在經過仔細思考與分析提出處置對策後，則不會將壓力看的如此困難與可怕，因此面對工作壓力調整自己心態與結合團隊力量來處理非常重要。

另擔任分局長自我紓解壓力的方法很多，誠如上述，但最簡單容易者即是以運動來紓緩身心，化解工作上之壓力，不管任何運動如打球、慢跑、爬山、柔軟體操、練氣功、跳舞等均是很好的運動，皆可有效的暫時忘卻心中之壓力，另除運動外培養自己本身的幽默感與嗜好均非常重要如種花、賞石、培養盆栽、甚至歌唱、聽音樂等亦均可有效的紓解心中之壓力，同時與知心朋友、或返家與妻兒相聚聊天、傾訴心聲等亦均為紓壓不錯之選擇方式。

## 第二節 建議

### 一、分局長職務之前瞻性與權責平衡性宜作考量

有關分局長職務既然須承受那麼大的壓力與其職務如此重要和辛苦，個人認為應要讓現職之分局長對其努力要有前瞻性與將來性，看得到自己努力的成果，在擔任分局長期間若無過錯的情形下，將來可能升職的情形，應讓其瞭解，所以對於分局長之升職建議比分局長更高職務人員出缺時，確實應將分局長的升職作為優先考量，避免分局長職務一幹十餘年，甚至還看不到自己的將來與出路，影響並打擊到現任分局長之士氣，另在考量其權責平衡時，個人以為在警察體制中的「地區責任制」規範下，分局長既然負責所轄分局各項勤業務執行成敗之完全責任，既然責任重大權力方面就應給予適當的尊重並下放，讓其權責得以平衡，如輪休時間之安排可彈性採報備制，由分局長自行視轄區之治安狀況編排輪休時間並報備即可，擔任分局長職務是一個榮譽也是一個責任，相信每一位擔任分局長之幹部都希望把自己所屬分局同仁帶好，獲得長官與一般民眾好評，在公私權衡之際，相信必有其智慧與抉擇，給予更多揮灑空間應有其必要。

### 二、分局長人事、獎懲權限宜予放寬

擔任分局長在人事異動方面雖然有基層員警之調派權，惟對分局重要幹部如副分局長、組、隊長、分駐（派出）所所長、副所長等重要幹部則須警察局核派，無權置喙，故在分局服務重要幹部之適任與否，能否為分局長分勞解憂只有分局長最為清楚，雖有建議權，惟若長官不支持只有徒呼奈何，另則對於分局自行執行之各項計畫與專案工作之行政獎懲權，在警察局人事室審核不過於浮濫情形下，原則上獎懲應予放寬與適度尊重，到底整個分局之工作作為與勤務執行，主要仍然由分局長來重視與推動執行，對於分局自行執行之各項勤務作為與要求，基於分局長領導統御威信之考量，實應予以適度授權，切勿僅作懲處而對獎勵過於吝嗇與苛求，避免因而是影響單位士氣，同時對於分局重要幹部之人事異動權亦可適度的尊重並參考。

### 三、分局長連帶責任之追究應加考量

有關警界所實施之連坐規定，不管內外部之人員咸認為不太合理，警政機關

自行訂定崇高道德標準的內規，針對自己所屬同仁開錮，雖說為維護紀律需要，但實仍應考量，員警、幹部、警察分局長都是人，並非聖賢，語云「仙人打鼓有時錯」，更何況是警察人員，對於幹部甚至分局長的連坐而言，基層同仁來自各種不同的生活環境與背景，長官沒有挑選員警的權力，對於分局長而言那麼多的部屬究竟何時會有何人一時想不開做了糊塗事，確實難免也會有難以掌握之時，對於分局長連帶責任追究，立即調整為非主管職務確也過於嚴苛，試想辛苦了十餘年所付出之心血與努力，有時僅因自己所屬一位同仁出現風紀上之問題，分局長即遭連坐而被調整為非主管職務，即使分局長資歷完整即將升職亦然，毫無緩衝或辯駁之機會，對一位資深績優之分局長而言，把過去長期自己對轄區警察工作所付出之努力與心血，因所屬同仁的差錯即全盤予以否定，真是情何以堪？確實也令人心寒，分局長若因自己本身操守或個人因素引發之風紀案件遭致調整，那無話可說，但是若因連帶責任的追究導致調整，實應視案情程度來做考量，同時亦應以同一標準來做衡量，絕不要因人設事，以分局長之背景或上級長官之親疏關係來做考量決定分局長職務之調整與否，故對於警察分局長連帶責任之追究有其必要性，對追究之程度是否應以調整分局長為非主管職務為手段，建議在連帶責任之追究作法上實應多加思考，以免遭致處分不公之議。

#### 四、分局長運用經費與預算之建議

分局長責重事繁，為求深入瞭解與掌握轄區之治安與風紀狀況，轄區民眾難免婚喪喜慶會邀請分局長前往參加，為求促進良好地方關係，建立資訊管道與情資來源，往往身為轄區分局長不得不作適當考量，若欲前往參加每須自掏腰包來應付婚喪喜慶之禮金或奠儀，實造成分局長本身經濟上之一大負擔，前擔任警察分局長時，在警察局預算中尚有編列主管特支費名目之預算提供分局長對於轄區民眾婚喪喜慶公關使用，雖編列金額不多，但多少尚能予補貼，惟迄今並無預算經費可資勻支，均須由分局長個人來支應確實造成分局長經濟上之一大負擔，故在各項經費許可範圍內，給予分局長部分之特支或公關費用，憑心而論並不為過，亦是預算編列單位可斟酌的一個課題。

#### 五、對未來相關研究之建議

##### (一) 訪談時間與對象之限制應考量

本次研究因限於部分訪談者礙於其工作繁忙與時間上之限制，或訪談者職務上之關係，無法有效的深入其內心世界，針對問項作詳盡的說明並提出問題與看法，建議對於未來相關研究者在實施訪談時，應遴選適當人選，避免造成受訪者壓力，無法真正反應出其內心世界之感受，另對於訪談對象之選擇，因各縣市治安環境之不同，其代表性實有待商榷，對於全省各縣市警察分局長之工作壓力，應可再深一層以他縣市服務分局長為訪談對象，如此對分局長工作壓力之探討將可提供有關單位或上級作參考。

## （二）研究方法之建議

對於分局長之工作壓力因全國分局長除北、高二市之分局長因係院轄市，層級較高工作性質與台灣省各縣市警察局之分局長略有不同外，於台灣省服務之分局長因其服務地區治安環境之複雜性不同，可能差異仍大，本論文以質性訪談八位曾任或現任之台東縣服務之分局長，在全省約 140 餘位分局長中終究是少數，故對於分局長之工作壓力研究方面，應可以量化方式進行問卷調查後予以分析統計，可能所得之研究結果與本次研究結果仍會有其他差異存在。

## （三）服務地區個別性差異應考量

對於分局長之工作壓力台東縣之整體治安環境在全國民調反應，是除了澎湖縣警察局外，全國治安環境最好之縣市，雖說分局長服務地區治安之複雜性程度影響到分局長的工作壓力大小，但畢竟東部地區的治安遠比西部各縣市之治安狀況好的多，雖說台東分局在全省各縣市分局中列為複雜分局，但同樣列複雜分局與西部縣市如台北縣新莊分局、三重分局、屏東縣屏東分局等分局比較，畢竟還算單純的多，故對於未來相關研究者亦可考量以各縣市不同地區服務之分局長以分層抽樣的方式來進行訪談或作量化研究，所得研究結果應更具客觀與公正性。

## （四）分局長之人格特質應列入考量

擔任分局長職務各人有各人之領導風格與人格上之特質，所謂「江山易改，本性難移」，而因個人人格特質之不同，使其對挫折與工作上壓力之忍受度亦不同，甚至對案件危機處理之處置方式與善後工作作為亦有所不同並因人而異，若因分局長個性過於強硬欠缺圓融，每造成其本身之壓力來源外，亦會造成上級直屬長官之困擾，警察人員依法執法絕不可便宜行事，此乃理所當然，惟對

於各方面之關心與關切則有賴個人委婉之說明技巧與誠懇之態度，分局長個人之人格特質影響到分局全體員警之執法心態與服務品質，此乃不爭之事實，故分局長個人之人格特質亦造成工作上壓力很大之來源，故在遴選擔任分局長職務時，其人格特質亦應納入考量。



## 參考文獻

### 一、中文書目

- 王正廷 (2004), **台北市交通警察人員工作壓力的正面效應與工作績效關係之研究**, 國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文, 未出版。
- 田蘊祥 (2002), **公務人員工作壓力之世代差異研究—以考試院部會機關為例**。東吳大學政治研究所碩士論文, 未出版。
- 沈湘縈 (1986), **警察工作壓力及其輔導策略之探討**, **警學叢刊**, 第 17 卷第 2 期, p32—39。
- 吳學燕 (1995), **警察壓力與管理**, **警學叢刊**, 第 25 卷第 4 期, p3—21。
- 李美華等 (譯), Earl Babbie 著 (1998), **社會科學研究方法 (上、下冊)** (The Practice of Social Research), 台北: 時英出版社。
- 林立曼 (2000), **戶政人員工作壓力之研究**。國立政治大學公共行政學系碩士論文, 未出版。
- 林標油 (2004), **警察人員工作壓力之研究—以保二總隊為例**, 中國文化大學政治學研究所在職專班碩士論文, 未出版。
- 林錦坤 (1999), **台灣地區基層警察人員自殺傾向影響因素與預防對策之研究**, 中央警察大學犯罪防治研究所碩士論文, 未出版。
- 周勵志 (2000), **警察壓力分析** (內政部警政署委託研究報告)。
- 翁翠芳 (2002), **警察人員之次文化及相關因素之探討**, 國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文, 未出版。
- 陳靜儀 (2005), **戶政人員工作壓力與組織承諾關係之研究—以基隆市戶政機關為例**, 國立政治大學行政管理研究所在職專班碩士論文, 未出版。
- 陳村河 (2001), **國營事業民營化留用員工工作壓力之研究—以台肥公司員工為例**, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文, 未出版。
- 陳向明 (2002), **社會科學質的研究**, 台北: 五南圖書公司。
- 許仁宗 (2004), **台北市基層員警工作壓力與組織承諾之研究**, 國立政治大學行政管理碩士學程第三屆碩士論文, 未出版。
- 康世鑫 (2004), **警察人員工作關係管理之研究**, 大葉大學工業關係學系碩

- 士班碩士論文，未出版。
- 黃富順（1995），**老化與健康**，台北：師大書苑有限公司。
- 黃智（1998），**我國警察人員角色衝突問題之研究**。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 黃翠紋（2000），**警察工作壓力之探討**，中央警察大學學報，第 37 期，p99—124。
- 曹爾忠（1983），**台灣地區基層員警隊員工作壓力之調查研究**。中央警官學校警政研究所碩士論文，未出版。
- 張善東（2004），**國軍監察幹部工作壓力之探討**，私立玄奘大學公共事務管理研究所在職專班碩士論文，未出版。
- 張錦麗（1998），**影響基層員警適應與求助因素的探討**，**警專學報**，第 2 卷第 4 期，p61—84。
- 程文宏（2005），**國道公路警察人員工作壓力與工作滿足關係之研究**，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版。
- 楊國展（1995），**警察工作壓力與適應之調查研究**。中央警官學校警政研究所碩士論文，未出版。
- 董敏珍（2004），**台北市基層警察人員壓力之研究—眷屬的觀點**，銘傳大學公共事務學系在職專班碩士論文，未出版。
- 劉榮哲（2004），**女警工作壓力、社會支持與工作滿意關係之研究**，國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版。
- 劉玉玲（2001），**組織行為**，台北：新文京開發出版公司。
- 劉嘉發（1987），**警察人員工作壓力之問題研究**。**警學叢刊**，第 17 卷，p23—35。
- 蔡宗瓊（2004），**績效指標與工作偏好關連性之研究—以台北市政府警察局基層警察人員為例**，東吳大學政治學系碩士論文，未出版。
- 蔡萬來（2003），**警察人員壓力之研究—以台北市政府警察局為例**，銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班碩士論文，未出版。
- 蔡耀坤（2003），**我國警察分局長管理才能評鑑之研究—360 度回饋法之運**

用，中央警察大學行政警察研究所碩士論文，未出版。

賴政忠（2001），調查局外勤調查員工作績效制度與工作壓力之研究，東海大學公共事務研究所在職專班碩士論文，未出版。

鍾國文，1984，警察工作壓力之探討，**警察學報**，第 10 期，p93－112。

蘇美卿（2004），基層員警工作壓力、因應策略與健康狀況關係之研究－以**高雄市警察局**為例。高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文，未出版。

## 二、英文書目

Albertson,L.M., & Kagan,D.N. (1987) .Occupational stress among teachers.

*Journal of research and development in education*,21 (1) ,69－75.

Beehr,T.A., & Newman,J.E. (1978) .Job stress, employee health,and orgnizational affectiveness : A fact analysis, mode and literature review. *Personnel psychology*,31, 665－699.

Brown,J.M., & Campell,E.A. (1994) . *Stress and policing : Sources and strategies*. New York : John wiley.

Deustch,F.M. (1999) *Having it all : How equally shared parenting works*. Cambridge,MA : Harvard University Press

Holmes,T.H.,and Rahe,R.H.(1967) ` The development and implications of a personal problem-solving inventory.` *Journal of psychosomatic research*. vol.II.,213-218

Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1980) *A managerial perspective, stress and work*. New York : Scott foresman.

Romas, A.J. and Sharma, M. (1995) *Practical stress management*. boston : Simon & Schuster Company.

Kvale, S. (1996) *Interviews : An introduction to oualitative research interviewing*. Thousand Oaks, C.A. : Sage.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal and coping*. New York : Springer publishing company.

Mcgrath, J.E.(1976).*Stress and behavior in organizations,in marvin D.Dunnette (ed) ,Handbook of industrial and organizational psychology*. chicago :

Rand Mc nally college publishing company,1356-1366.

Patton, M.Q. ( 1990 ) *Qualitative evaluation and research methods.* ( 2nd ed. )

Newbury Park : Sage.



## 附錄一、台東縣警察局及台東縣警察局轄內各分局(台東、關山、成功、大武)簡介

### 一、台東縣警察局

台東縣警察局前身係日據時期設於台南民政支部下之台東出張所，於民國三十年始定名為台東廳警務課。民國三十四年抗戰勝利後，臺灣光復重歸祖國懷抱並設行省，台東廳警務課撤銷改稱台東縣政府警務科，內設有總務、行政、司法三股，並有台東、關山、新港三警察所暨六十五個派出所，全體員警三〇九人。民國三十六年三月二十九日，根據臺灣省縣市組織規程暨臺灣省各縣市政府組織規程準則第七條第三項之法源，成立臺東縣警察局，並將原有三股改為課。大陸淪陷，臺灣治安日趨重要，警察局陸續設經濟、保安、督察等課室，並將台東、關山、成功三警察所改為台東、關山、成功三個分局暨成立東峰山地分局，專司山地治安職責，後又撤銷該分局改在警察局設山地警務室，迨至民國四十一年間，凜於治安需要，台東分局轄知本溪以南另行成立大武分局，連同台東、關山、成功共為四分局。民國五十八年迄七十七間因業務需要，組織修編，增置並裁併部分課室，民國八十七年為應充實基層警力修正編制，增置少年警察隊並成立公共關係室，民國八十九為應安檢工作移撥海巡署，安檢課更名陸務課，民國九十四年增置婦幼警察隊及鑑識課。現行台東縣警察局共設有八課，七室、五隊、二中心、四分局（台東分局、關山分局、成功分局、大武分局）

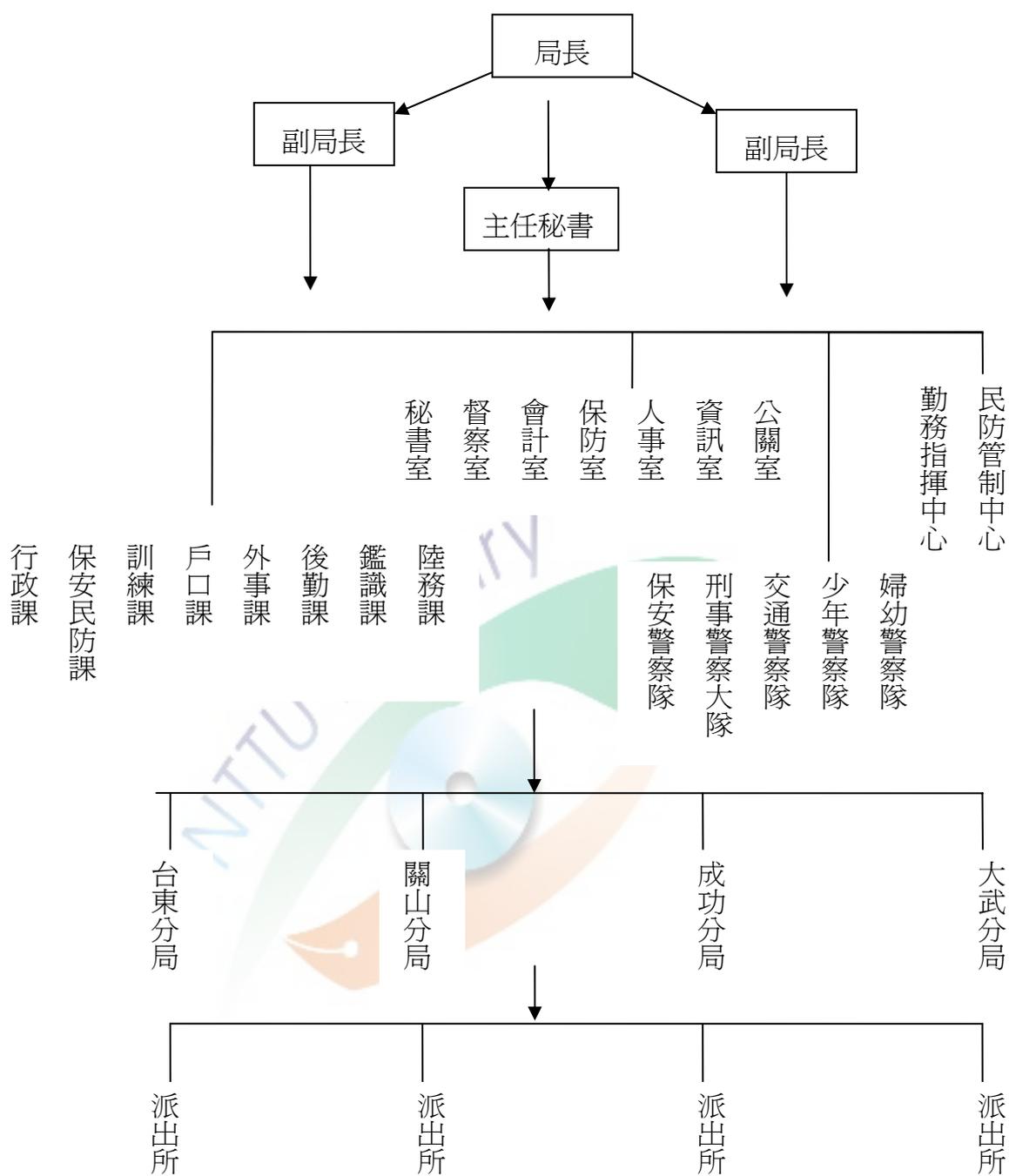


圖 1-4-1：台東縣警察局組織配置圖

資料來源：研究者整理

## 二、台東警察分局

台東分局位於台東縣中部人口稠密地帶，面積約五八二平方公里，海岸線共三九公里(本島部分)，含括台東市、卑南鄉、綠島鄉、蘭嶼鄉，人口共一三七四四三人(台東市 110,949、卑南鄉 19,771、綠島鄉 3,250、蘭嶼鄉 3,473)。轄區為縣治所在，人口集中、商業鼎盛，治安狀況較為雜。居民除部份平地原住民及山地原住民外，大部份以閩南、廣東籍居多。分局轄區對外交通鐵路以花東及南迴鐵路為主，公路有南迴、花東、東成等三條幹道，空運有飛機飛往台北、綠島、蘭嶼等地，海運有客輪不定時航行於綠島、蘭嶼之間。其轄區另有綠島、蘭嶼兩個離島，綠島鄉面積約十五平方公里，人口三二五〇人，設有一個分駐所、一個派出所，島內員警共十七人。當地居民為閩南籍，大多以捕魚為生。蘭嶼鄉面積約四五平方公里，人口三一四四人，設有一個分駐所、三個派出所，員警共廿三人。當地居民為雅美族人，多以農漁為生，治安狀況單純，惟近來偶有反核抗爭情事發生。分局組織編制現設有第一、二、三、四、五、六組，分別辦理行政、督察、戶口、保安、交通、保防、陸務等業務另設勤務中心、警備隊、偵查隊及三個分駐所、十六個派出所，一五九個警勤區、十四個刑責區、官警員額計三一二名。各單位職司轄內治安、交通及行政單位受分局之指揮監督，以警民合作為基礎，加強轄內情資掌握及治安重點維護，執行巡邏、勤區查察、守望臨檢勤務，並因應治安特性規劃專案性勤務，如擴大臨檢、順風專案、春風專案等，以維護良好治安。

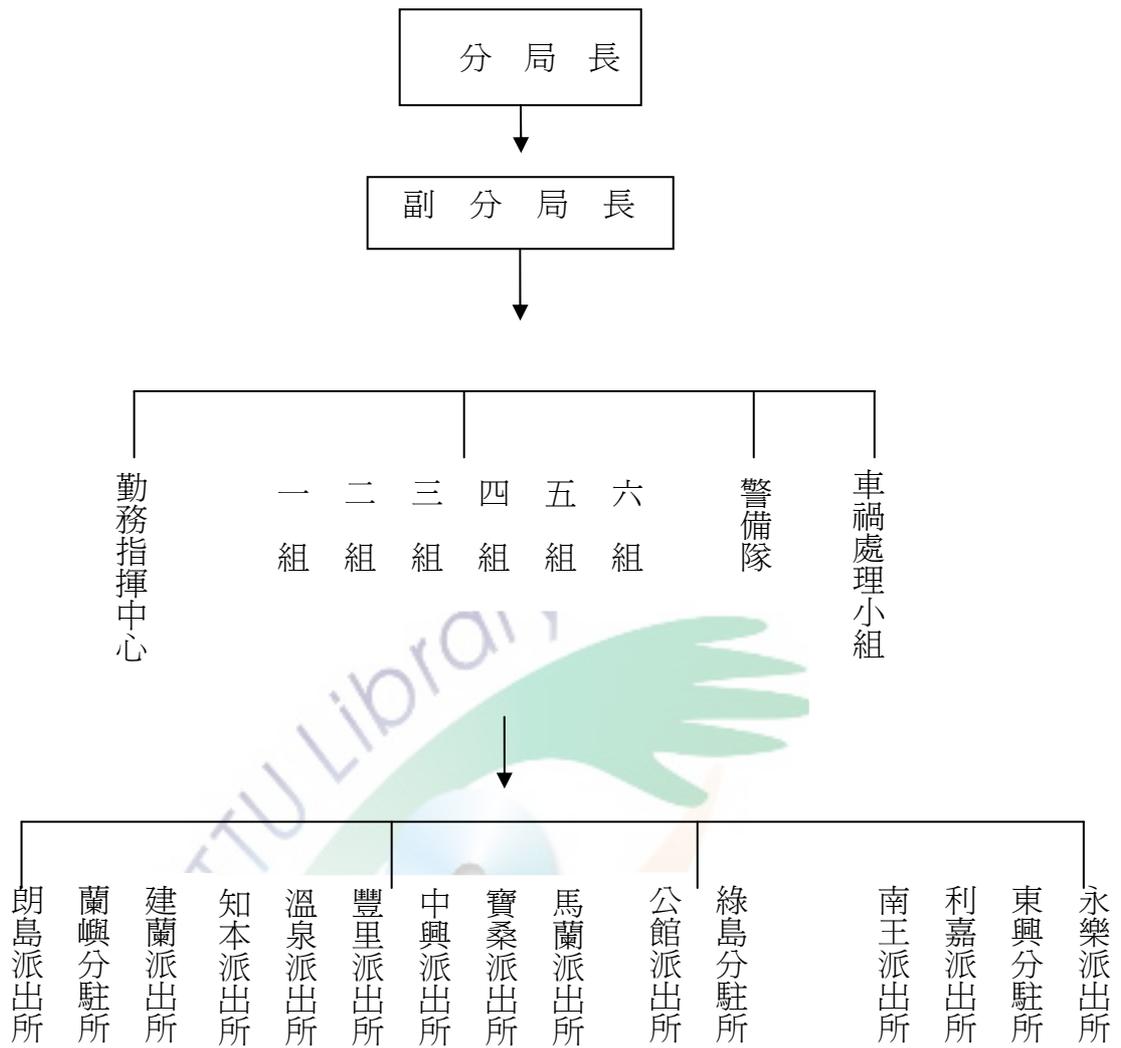


圖 1-4-2：台東警察分局組織配置圖

資料來源：研究者整理

### 三、關山警察分局

關山分局轄區位於台東縣西北部，東鄰成功分局西與高雄縣六龜分局毗

鄰，北與花蓮縣玉里分局接壤，南與台東分局交界，轄內有關山鎮、鹿野鄉、池上鄉三個平地鄉、鎮及海端、延平二個山地鄉，有 35 個村里，445 鄰，總面積 1562.16 平方公里，其中山地面積 1335 平方公里，約佔總面積的 84.8%，山區遼闊，除延平鄉鸞山村及南橫公路兩側各 50 公尺內開放外，餘均分別列為山地經常管制區與山地特定管制區。分局交通以花東鐵路為主要幹道，交通方便，南橫公路自台東縣海端鄉至高雄縣甲仙鄉，全長 204 公里，其中屬於轄區範圍自海端鄉初來起至大關山墜道口止長 58 公里。沿線有初來、新武、下馬、霧鹿、利稻、向陽、埡口等多處風景區。鹿野地區有高台觀光茶園和飛行傘遊憩場所，可一面品嚐一面欣賞飛行傘在天空中自由自在的遨翔。延平有紅葉少棒紀念碑及紅葉溫泉區。關山親水公園有環鎮自行車道可供民眾優閒一面騎車一面欣賞關山鎮的小鎮風光。池上地區有最出名最好吃的池上米可供民眾選購，還有風景秀麗的大波池可遊憩，另外池上牧野中心有不必要前往中國大陸就可看到蒙古包的展示以及蒙古地區風俗習慣，而且牧野中心也提供住宿的房間讓遊客可以放鬆休憩。

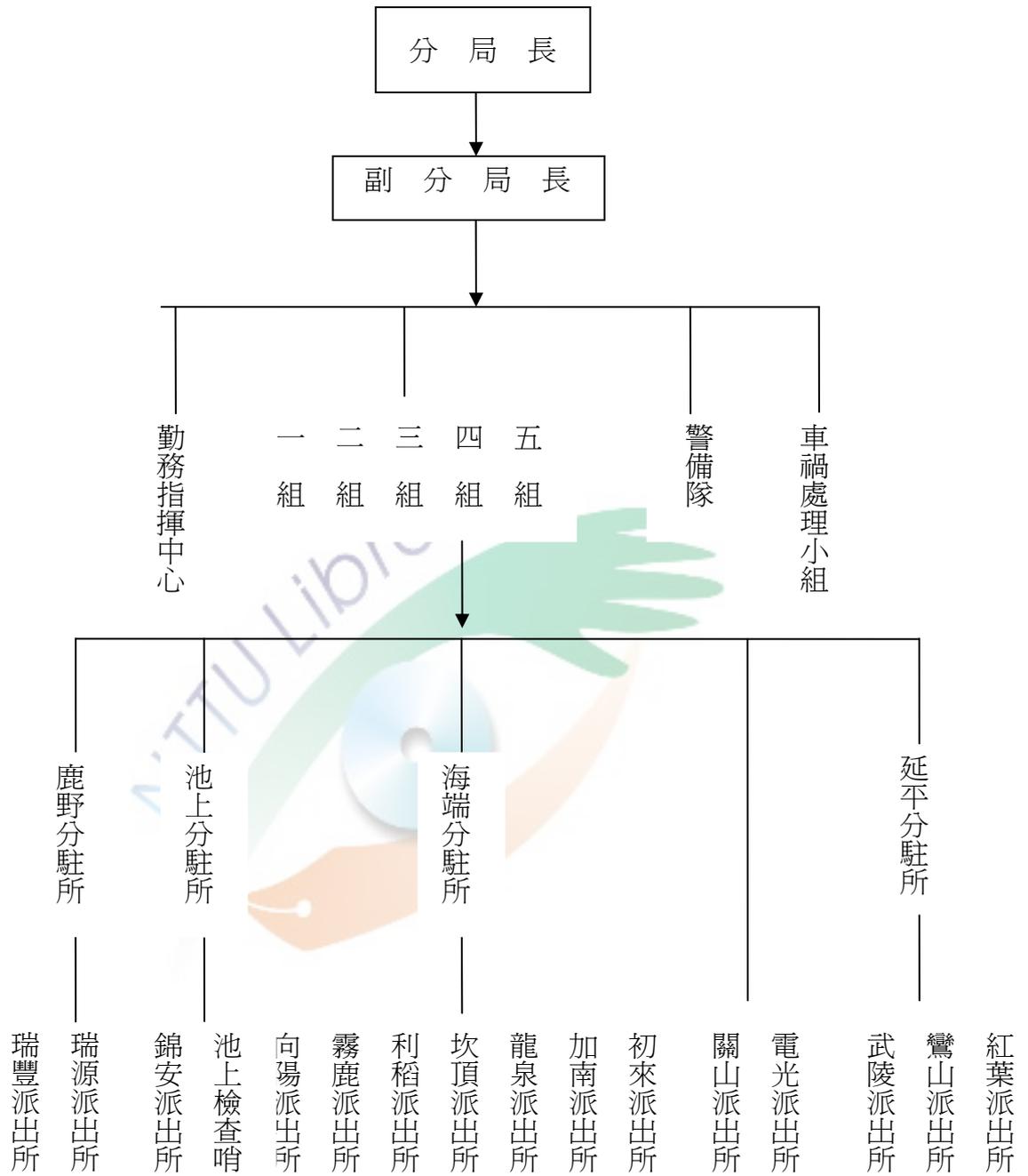


圖 1-4-3：關山警察分局組織配置圖

資料來源：研究者整理

#### 四、成功警察分局

成功分局最初設立始於明治三十三年（1900年）五月，日本人設立成廣澳出張所，並於明治三十五年（1902年）十二月改為成廣澳支廳。支廳長由警察人員擔任，管轄現今成功、東河、長濱三鄉鎮，在本鎮內設置都歷、麻荖漏警察官派出所，支廳所在地成廣則由支廳直轄，支廳人員則由警察人員兼任，實行所謂的「警察殖民政策」。

大正九年（1920年），台灣總督田健次郎實施州廳制，警政組織亦隨之變動，州廳設警務部、郡設警務課，郡下衝要地區則置分室，分轄區內設派出所及駐在所。另外州、廳、郡下分設五個單位：警務、保安、高等警察、理番、衛生部等部門，郡則增加司法部門。而後因爆發中日戰爭，台灣總督府為求全面控制本島各項資源，乃繼續增添經濟警察、兵事、防空等相關部門。大正十年（1921年）十月將麻荖漏更名為新港，把支廳遷移至新港，稱為新港支廳。同時裁撤麻荖漏派出所，改由支廳直轄。另在成廣澳設置警察機關派出所。昭和十二年（1937年）十月。新港支廳改為新港郡役所，並設庶務、警察二課，警察派出所仍維持由警察課直轄，外設都歷、成廣澳派出所。又新港建港完後，在港區設立水上見張所。

光復初，本省各地警察機關除了接管業務外，即以維持地方秩序為主要工作。而分局最初稱為新港區警察所，民國三十八年十月警察所撤銷，改設新港鎮分局，同時直轄權取消，改設新豐派出所，並將日治時之水上見張所改稱鎮洋派出所，但於民國四十四年裁撤。

民國七十六年解嚴後，依國家安全法規定，人民出入境由警政單位管理，分局為執行漁港入出境之船舶（筏）、船（漁）民及其客貨之安檢職責，乃分設十一漁港駐在（派出）所。所管轄區域漁港駐在（派出）所計有：小港漁港駐在（派出）所、新港漁港駐在（派出）所、石雨傘漁港駐在（派出）所、白守蓮漁港駐在（派出）所、基翬漁港駐在（派出）所等漁港駐在（派出）所（於民國八十八年六月移交行政院海岸巡防署接管）。成功分局目前之基層單位除新豐派出所外；

另由南至北分駐（派出）所計有：都蘭派出所、東河分駐所、泰源派出所、都歷派出所、忠孝派出所、寧埔派出所、竹湖派出所、長濱分駐所、三間派出所、樟原派出所等十一分駐（派出）所。



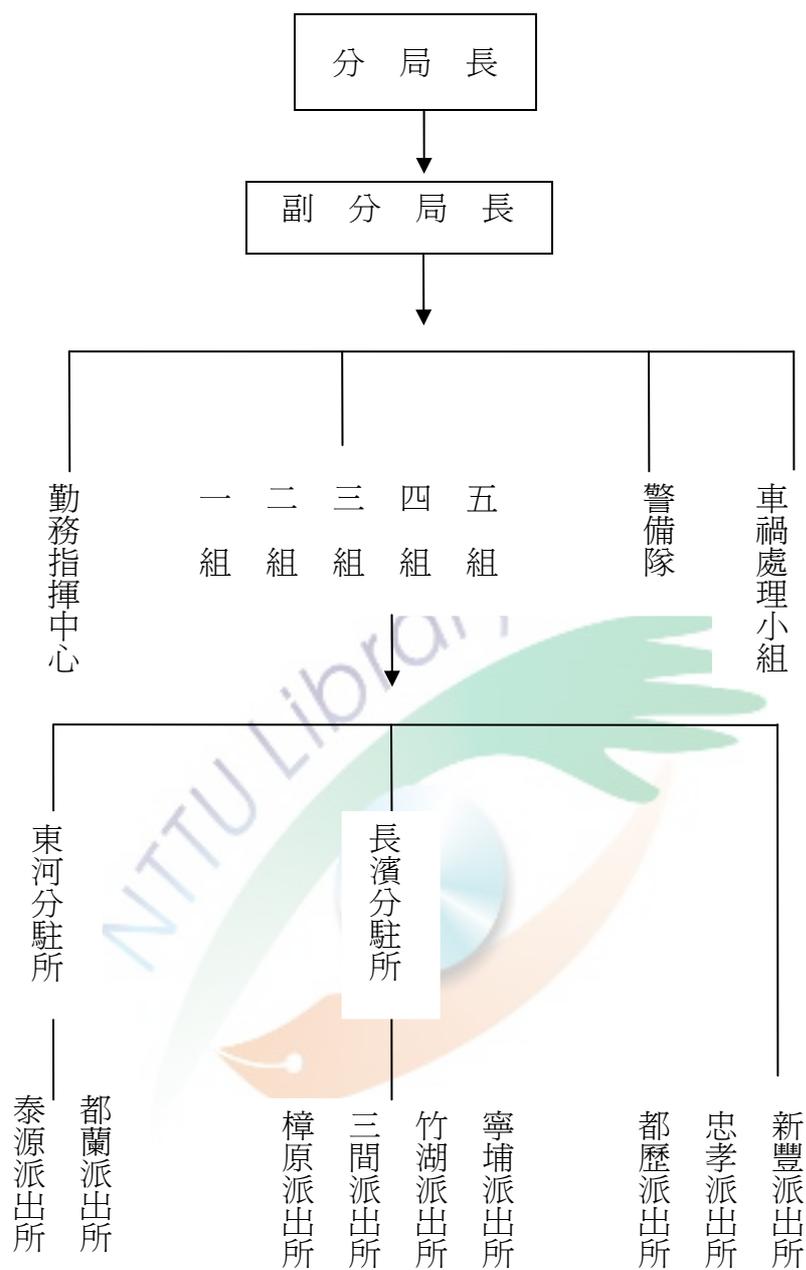


圖 1-4-4：成功警察分局組織配置圖

資料來源：研究者整理

## 五、大武警察分局

大武分局最初設立始於明治三十四年（1901年）六月十九日，日本人以總督府命 39 號在南鄉巴壟衛庄設立巴壟衛出張所，管轄原卑南出張所知本溪以南地區，巴壟衛出張所即為大武分局的前身，首任所長為青木三郎；同年（明治三十四年）十一月十一日再以總督府令第 66 號改為巴壟衛支廳，支廳長同由青木三郎擔任，管轄現今知本溪以南地區。明治三十八年（1905年）八月，巴壟衛支廳下設大竹高和姑子崙官吏派出所；明治四十年（1907年）九月，設立太麻里、軒子崙、大竹高、姑子崙等蕃務官吏派出所；明治四十二年（1909年）新設立噶媽、阿腊打蘭、近黃、大鱗鴨等四個蕃務官吏派出所；大正元年（1912年）新設密老老、雨沐、大里力等蕃務官吏派出所。大正九年（1920年）巴壟衛支廳改為大武支廳，支廳長為山下又喜，大正十五年（1926年）大武支廳下改設大鳥、大竹高、大溪、瀧、軒子崙、香蘭與太麻里派出所。昭和三年（1928年）大武支廳增設阿壟衛駐在所，昭和四年（1929年）增設大板鹿駐在所。光復後在民國三十六年三月二十九日成立台東縣警察局，大武支廳改為東峰山地分局，民國四十一年成立大武分局，管轄台東縣知本溪以南地區。民國七十六年解嚴後，依國家安全法規定，人民出入境由警政單位管理，大武分局為執行漁港入出境之船舶（筏）、船（漁）民及其客、貨之安檢職責，乃分設十二個漁港駐在（派出）所，包含美和、三和、南坑、北里、香蘭、大溪、金崙、大竹、大武、南興、大鳥等漁港駐在所及尙武漁港派出所等，並於民國八十八年六月移交行政院海巡署接管。

大武分局目前除分局內部外，基層單位計有三個分駐所，包括太麻里分駐所、金峰分駐所、達仁分駐所；十四個派出所包括：美和、新興（與正興所聯合服勤）、正興、賓茂、金崙、多良、台坂、土坂、新化、大武、尙武、高溪（與

大武所聯合服勤)、森永、南田(與達仁所聯合服勤)等派出所。

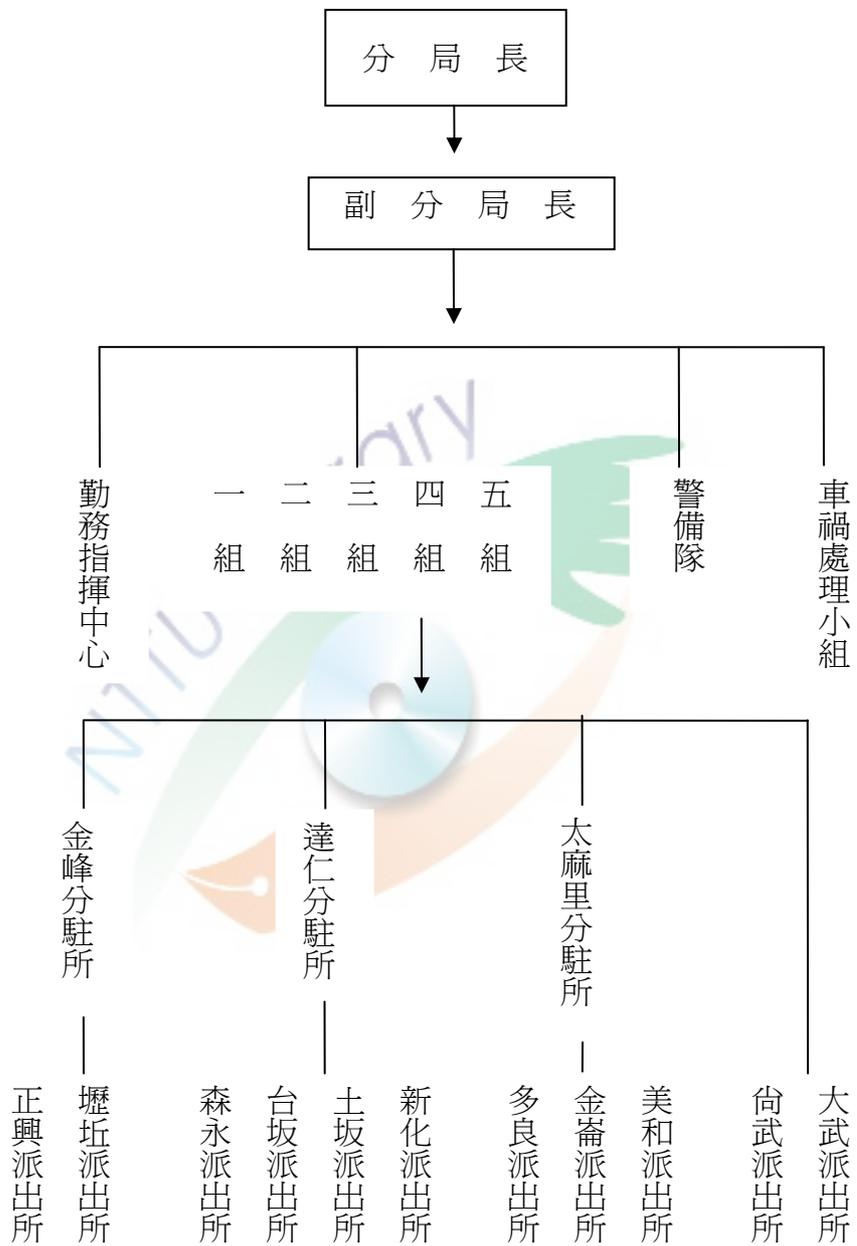


圖 1-4-5：大武警察分局組織配置圖

資料來源：研究者整理

## 附錄二、本研究的受訪者個人基本資料簡介

### 一、A：汪先生：

38 年次，從警已三十餘年，曾任花蓮縣警察局新城分局長，台東縣警察局關山分局長、大武分局長、台東警察分局長，任分局長年資約有九年時間。平日生活規律樸實，交往嚴謹，公餘喜登山、慢跑運動，與轄區行政機關、民意代表等地方仕紳關係良好，身體健康。眷居台東市，育有二女一男，長女、長子均已大學畢業，除小女兒就讀高中外，大女兒與兒子均已就業，妻亦任職警察專業單位，家庭經濟良好。

### 二、B：葉先生：

47 年次，從警已二十餘年，曾任屏東縣警察局恆春分局長，台東縣警察局大武分局長、關山警察分局長，任分局長年資約有八年時間。眷居台東市，育有二子，目前均就讀大學，妻任職台東縣衛生單位，夫妻感情和諧，家庭生活美滿，經濟狀況良好，公餘喜慢跑，騎單車運動，無不良嗜好。

### 三、C：羅先生：

47 年次，從警已二十餘年，曾任澎湖縣警察局馬公分局長、成功警察分局長，任分局長年資約有三年時間。交往正常，生活規律，公餘喜慢跑、棋藝活動，身體健康情況良好，無不良嗜好。眷居台東市，育有一子就讀大學，妻同樣任職台東縣警察局，經濟狀況良好，夫妻感情和睦，家庭幸福美滿。

### 四、D：楊先生：

44 年次，從警已二十餘年，未任分局長前服務於院轄市政府警察局任組長職務，曾任大武警察分局長，任分局長年資約有二年時間，眷居台北縣，生活交往正常，以分局為家，妻任職私人企業文書編輯工作，偶至分局同住，台北、台東兩地奔波，育有二子，分別就業與就讀大學，家庭和睦。平日勤餘喜好爬山運動、歌唱（歌藝尚佳），健康情形良好。

### 五、E：蔡先生：

46 年次，從警已二十六年，曾任花蓮縣警察局新城分局長、花蓮分局

長、新竹市警察局第二分局長、嘉義市警察局第二分局長、台東縣警察局台東分局長，任分局長年資約有八年時間。生活規律，公餘喜爬山、身體健康情況尚佳，無不良嗜好。眷居台東市，育有二女分別尚就學中，妻任職專業警察單位，經濟狀況良好，夫妻感情和睦，家庭幸福美滿。

#### 六、F：李先生：

45 年次，從警已二十六年，曾任新竹市警察局第二分局長、台東縣警察局成功分局長、擔任分局長職務年資約有五年時間。生活規律，公餘喜看書、慢跑運動，身體健康情況良好，無不良嗜好。眷居宜蘭縣，子女三人（二女一男），分別於學校實習及就學中，妻任教職，經濟狀況良好，夫妻感情和睦，家庭幸福美滿。

#### 七、G：張先生：

50 年次，從警已二十二年，曾任台東縣警察局成功分局長、宜蘭縣警察局羅東分局長，任分局長年資約有三年餘時間。生活規律，公餘喜爬山、跑步、騎腳踏車、散步運動，身體健康情況良好，無不良嗜好。眷居台北縣，育有一子二女分別於花蓮與台北縣就學中，妻任職金融界，經濟狀況良好，夫妻感情和睦，家庭幸福美滿。

#### 八、H：于先生：

42 年次，從警已二十七年，曾任屏東縣警察局屏東分局長、台東縣警察局大武分局長、台東分局長，任分局長年資約有八年時間。生活規律，公餘喜打太極拳、游泳、釣魚，身體健康情況良好，無不良嗜好。眷居高雄市，育有一子一女分別尚就研究所與大學中，妻為家庭主婦，經濟狀況尚佳，夫妻感情和睦，家庭生活美滿。

### 附錄三、本研究訪談大綱

#### 一、第一次研究者擬定訪談大綱內容如下：

- (一) 您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人經歷、婚姻等）是否與工作壓力有關？
- (二) 您是否擔任其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？
- (三) 能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？您對於所承受之壓力如何來有效紓解與因應？
- (四) 對於轄區治安、交通狀況，您是否感覺到所承受之壓力？您希望如何處理？
- (五) 對於各級民意代表之關切，您是否感覺到壓力？會以何種方式處理？
- (六) 對於大眾傳媒之報導，您是否感覺到所承受之壓力？會如何處理？
- (七) 對於外界民眾之期許，您是否感覺到所承受之壓力？會如何處理？
- (八) 在您經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管間有無不同？差異何在？您是否感覺到有更大壓力之存在？
- (九) 對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務感覺到壓力之存在？
- (十) 您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面如何？
- (十一) 對於警察之特性，是否讓您感覺擔任分局長職務有更大之壓力存在？
- (十二) 對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？
- (十三) 對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？
- (十四) 您認為所承受之壓力對於家庭關係方面有無影響？其影響層面如何？
- (十五) 對於本身健康情況，是否讓您感覺到擔任分局長職務壓力之存在？
- (十六) 對於您本身之特質，是否會認為擔任分局長是一種壓力？
- (十七) 擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？何因？
- (十八) 在您經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？
- (十九) 您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承

受之壓力有何不同？差異何在？

(二十) 今天我們第一次的訪談，參與這個研究接受訪談，您覺的如何？有沒有什麼感想？參與這個研究對您有沒有什麼影響？

## 二、第二次經專家學者提供意見修正後之訪談大綱

(一) 您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人學歷、個人經歷、婚姻、有無子女等）是否與工作壓力有關？

(二) 您是否擔任過其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？差異原因您個人認為是什麼？

(三) 能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？對於所承受之壓力您如何紓解與因應？

(四) 對於轄區的治安及交通狀況，您是否感受到壓力？您都如何處理？

(五) 對於各級民意代表之關切，您是否感受到壓力？會以何種方式處理？

(六) 對於大眾傳媒之報導，您是否感受到所承受之壓力？都如何處理？

(七) 對於外界民眾之期許，您是否感受到所承受之壓力？會如何處理？

(八) 對於工作上要不斷追求創新與成長？您是否感受到壓力？都如何處理？

(九) 對於單位風紀與內部管理問題，您是否感受到壓力？都如何因應？

(十) 在您經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管職務間壓力感受有無不同？差異何在？您是否感覺到有更大壓力之存在？

(十一) 對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務上感覺到壓力之存在？

(十二) 您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面為何？

(十三) 以警察的工作特性，您是否覺得擔任分局長職務有更大之壓力存在？

(十四) 對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？

(十五) 對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？

(十六) 長官的領導風格，是否會讓您覺得有不同壓力感受？

(十七) 在工作上所承受之壓力對於您的家庭關係方面有無影響？其影響層面如何？

- (十八) 您認為本身的健康情況，是否會影響到擔任分局長職務的壓力？
- (十九) 擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？原因何在？
- (二十) 分局經費不足，是否造成您之工作壓力？如何處理？
- (二一) 因考核欠落實引發員警重大風紀案件，是否所造成您工作上之壓力，應如何處理？
- (二二) 對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，是否所造成您之工作壓力？
- (二三) 在您經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？
- (二四) 您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承受之壓力有何不同？差異何在？
- (二五) 您認為工作壓力是否造成您生理健康上之影響，其影響情形如何？
- (二六) 您認為工作壓力是否造成您組織領導的影響，其影響情形如何？
- (二七) 您認為工作壓力是否造成您工作環境的影響，其影響情形如何？
- (二八) 有關工作壓力方面，您有何建議或感想？

## 附錄四、個案訪談資料

### 訪談個案一

訪談時間：民國 95 年 4 月 14 日 15 時

受訪者：A（代碼），男性

一、您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人學歷、個人經歷、婚姻、有無子女等）是否與工作壓力有關？

A-1 答：這個問題我們可以想像的分局長年齡愈大當然處事也會愈沉著、愈穩重也比較不會衝動，在服務年資裡面，服務年資如果愈久他所經歷到的事情、工作絕對也相當的繁雜，所以面對著一些疑難雜症也可以經得起考驗，那麼在服務的地區來講，有單純的、簡單的與繁重的這些地區跟工作壓力絕對是相關的，像單純地區事情少、人少、問題少，工作壓力自然就小，繁重的地區事情多、人多、各階層各行各業也多、所以他的工作無形中就會增加，而且相對的事情就會提昇，那在問題上的解決、克服也是自然而然的增加，工作壓力也會突然而來自然壓力就比較大，從個人的學歷上而言，學歷就是文憑，目前社會所採的就是文憑制度，若你有高學歷在你工作崗位上也沒有認真的去學習，用心的去作，對問題沒有用心的提出解決之道，你就是有再高的學歷也沒有用，那低學歷如果說肯學習、肯用心，多請教而且肯接受人家的指導，從學習的角度來講，肯學習用心的來接受，相信低學歷也會得到很好的經驗，從個人的經歷來講，經歷確實很重要，而且歷確的過程也是須要認真的去學習，才能夠去體會，才能得到一些經驗，所以經歷必須要紮實，當然有一些靠背景的他不須要經歷，他直接放任，在他工作崗位上一定是比從婚姻家庭關係來講，美好的婚姻創造美滿的家庭，加上有子女的陪伴，成立一個溫暖的家，縱使你所面對工作上有壓力，回到溫暖的家當然就可以紓解壓力，較辛苦的，那所以在整個個人的觀點來講，分局長這個職務跟年齡、服務年資、服務地區、個人學、經歷有關，都必須要看個人的努力、用心、能不能接受人家的指導，還有能不能寬容人家對我們的誤解，所以這個過程我們都必須和工作來作結合，那過程中對工作要有擔當、要勇於去面對，去接受，然後踏實的去作，對給我們不如意的工作當然要用忍耐、包容、虛心

的態度面對，把它當作生活上必須的歷練，所以這個壓力自然就會減少。

二、您是否擔任過其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？差異原因您個人認為是什麼？

A-2 答：我之前曾經在花蓮縣警察局擔任新城分局的分局長，新城分局亦屬於一個轄區遼闊又單純的地區，它有中橫還有蘇花公路都是景點與風景地區，在整個轄區的治安來講，應該算是比較單純，就治安而言，案件比較少，但交通的話就有比較多的問題，因為中橫過年過節或是合歡山賞雪的季節，人潮比較多容易擁塞，遇到颱風或雨季二條公路中橫還有蘇花公路容易山崩會造成交通阻塞，所以在交通上面困擾比較多，在 86 年到 89 年 9 月調回台東縣關山分局，關山分局的地理環境也算山區，有南橫公路、花東縱谷，所以在這個地方也是屬於治安比較單純的地區，交通方面也是過年過節車潮比較多，所以在工作上的比較還是屬於比較單純的地區，那大武分局地區南迴公路它所面對的就是砂石車，當初我為了便於砂石車的管理，把砂石車業者將駕駛人與砂石車以一車一人方式一併拍照造冊調查素行建檔作管理，並親自以感性的兩封信來引導、啟發讓他們能夠有職業道德，因為砂石車都是一般老百姓認為比較不順眼而且認為比較容易出事的車輛，但為結合台東縣的發展觀光，所以我以比較感性的信函給予他們一人一封感性的信，並以推動生意人生機為出發點，也因為他們來帶來人潮，但想來觀光的遊客反而減少，因為怕南迴公路在砂石車的阻擋之下影響到路上的行車安全，所以會有所忌諱，寫信給他們也希望他們禮讓自小客車，給他們有安全感，這是我認為我在大武分局作的比較有效率的一件事，相對工作的壓力是來自於民眾討厭砂石車，但是我們要面對的就是要如何解決？如何讓他們自動自發的禮讓小型車，事實上事後也有民眾反應由於砂石車們的禮讓民眾覺得較有安全感；後來調到台東分局，這邊的工作當然台東分局的人口、還有所做的事情來講，如臨時性的勤務、或案件的發生都是因為人口眾多、複雜且都市型態發展，所以與其他三個分局就有很大的差異，台東縣以台東分局為首善之區，人多、事多、治安狀況多，我們就要妥善的去規劃、管理，在治安上我們就依法執法，對內部的管理我們也要作有效的管理，整體而言台東分局工作的繁

重是其他分局可以明顯比較的，以台東分局工作和花蓮新城分局比較的話，它的差別第一個依地區而言，新城分局雖然地區比較遼闊，但是人少事情少，尤其非屬工商發達的地區，自然問題就少，台東分局雖不那麼遼闊但是人口集中，從事情與治安案件的發生都比其他分局來的多，交通上台東分局轄區道路比較沒有那麼寬廣，加上市區不守規矩的人也多，擦撞等交通事故、肇事率等，自然而然提升就比其他分局為高，所以從治安與交通來講，服務地區的不同就可以很明顯的顯現出來差異，所以擔任比較單純地區的分局長與擔任比較繁重地區的分局長工作上實際有明顯的差別，從服務的角度來講，人多的地方民眾的需求也多，所以需要為民服務的地方也就更多，累積起來當然在比較繁重地區服務，壓力也就上升，所以心胸要寬闊，對於壓力的紓解就要像大海納百川，把壓力流向大海，以包容心來紓解壓力。

三、能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？對於所承受之壓力您如何紓解與因應？

A-3 答：我們的壓力來源有很多，第一個就是看我們的直屬長官，直屬長官如果說他對每一件事情都把他看的很重要，每一件事情不管怎麼樣都要有一個好的表現，沒有辦法用平常心來面對，長官個人要求期待盡善盡美，有好的績效、有好的表現，當然是會帶來工作上的壓力，此為長官方面的壓力，第二個就是來自民眾的壓力，民主社會裡面老百姓的要求高，政府常言「老百姓的小事就是我們的大事」，所以民眾遇到不如意事，動不動就上網檢舉，當然我們也是希望能夠讓民眾滿意，不會有檢舉反應；所以要求部屬一定要依據民眾的須要與需求，民眾到警察單位時如何讓其滿意，這也是對於來自民眾的壓力；另外就是民意代表的壓力，民意代表是受選民之託，所以我們對民意代表的請託，對於他們關心民眾的事情總希望能夠讓民意代表有所交代，讓他服務選民能夠滿意，這是來自民意代表的壓力，這也是我們的一個難言之隱，有些民意代表關心民眾事情，沒有圓滿結論時，他自然就會利用各種機會如議會質詢，不然就找長官，像這些都是我們的一個壓力，其次，就是上級有一些專案，像專案的評比如清源專案、後續又來一個拼治安的專案，要不然一個新的首長如蘇內閣上台、李部長上台、新的署長上台，上級

交下來之事項都是我們要去辦、要去作的，作不好又怕被處分，這些都是壓力也是對於內部的壓力，也就是當長官的總是要接受部屬的考驗、檢視，如果說我們作不好的話，自己沒有以身作則，當然在一個民主的環境裡面，而且人人都有發言反應的權力，這也是我們當長官的要自己作好、自我要求、自我管理的壓力，像面對著這些壓力來講我們要如何去紓解，如果是來自長官的壓力，我們要如何去面对處理？長官的要求當然我們會盡心盡力不會去虛蛇應對，我們踏實實在在的做，問心無愧就好；來自民意代表壓力的部分，我們態度要誠懇、要實際而且針對他的問題我們執法的立場跟他說明，在情、理方面如何與其配合，他能接受那最好，他不能接受我們要去面對而且要另外去找方法來排除，來讓他能夠接受，也就是剛剛所講的要勇於去面对，也不要說因為這個民意代表很難纏而去逃避，或去應付或對立這都不對，絕對要包容而且要有智慧，那來自基層之壓力，身為長官你要面對面的來跟他們談問題以解決問題，對較不合理的要求未屬於正規的反應，而是一種挑播或不滿之心態，我們都要作比較包容性的、謙誠的、較有愛心的來作接觸溝通，讓他觀念能夠改變，像這些壓力我認為當一個分局長對部屬一定要寬容、包容，不能用一種成見或討厭的心態，另對於任何一個刑案與交通問題，這些為民服務工作上的壓力我們要以平常心，要以盡心盡力問心無愧的心態來面對，若是無法達到好的效果，那只求問心無愧就好。自然可將工作壓力減輕到最低，想想最好的紓解之道就是回到溫暖的家，或是找其他自己的嗜好讓內心得到調適，如運動、到戶外散心、如靜觀周邊美景、環境，如圖畫、雅石、盆栽等來紓解自己的壓力。

四、對於轄區的治安及交通狀況，您是否感受到壓力？您都如何處理？

A-4 答：我們都知道當警察本來就是要面對治安的問題、交通的問題來作有效的處理，讓民眾感受到我們的治安非常穩定，不會感受到暴力或受到傷害產生恐懼的心理，所以在整個治安方面，我現在當分局長是第 10 年，我對於治安方面的經營必須從幾個角度來看，第一個從人的管理，所謂人的管理必須從有問題的這些人包括治安人口、可能犯罪的這些人我們就要把他作確實的管理，如何作有效的管理就是要把既有的資料絕對要好好的建立，也就是要

走出去要經常看這些人到底在做什麼事？有沒有在作壞事，這是對人的管理，最下策的就是逐戶的來查、逐戶的清，讓我們每一個勤區裡面每一家每一戶瞭解那些是好人那些是壞人，好人我們就不要去管，壞人我們就要去處理，這是對人的管理，對事、對物也要作管理，對事就是那一些事是比較容易發生治安事故，就馬上要作規劃，用什麼方式來做有效的預防，這個是針對事方面，比如說轄內容易發生事故之特種營業場所，如酒店、酒家、茶室、電動玩具場或是青少年比較容易聚集的這些場所，這些容易比較發生事故的地區來做規劃管理，加強巡邏及布置諮詢對象，這就是針對容易發生事故的地方做管理，對於物就是如那些比較容易被偷的東西，或者是偷的東西容易去變賣、收容的地方，如銀樓業、舊貨業、資源回收場，贓物比較容易流向的地方，絕對要作管理，那物的管理如何作到不被偷、不被竊、不被盜採、盜用那我們就是要事先提醒民眾、提醒所有人應該做好看管，那萬一被偷了對於比較容易銷贓的場所我們要去查、要去防範、埋伏，所以對物的管理、處所的管理、人的管理，作好這些管理，在治安上就會比較穩定，比較不會發生事故，這事從治安的角度來看，當然壓力事實上在每當發生刑案如小偷、搶案、竊盜這都是我們工作上的壓力，但如果說照我上面所講的方式來作的話，相信治安上一定能作有效的防範，最主要的還是要看同仁有沒有用心去經營，這也是我經常對同仁所作的要求，這是從治安角度而言。交通狀況方面我記得從九十三年八月到差以後，九十三年交通事故與九十二年比較減少了110件，九十四年的交通事故與九十三年比較又減少了220件，這個就是靠我們的執法，所以每當交通事故發生後，就讓我們感覺到民眾的生命、財產沒有保障，這就是交通事故發生後衍生的一些問題，這也是我們工作上的壓力，所以每次週報、月報都是在討論交通狀況，我們最有效處理交通事故的方法第一個還是對人要多作宣導，提醒民眾遵守交通規則這很重要，人為因素很重要如喝酒不開車、開車不喝酒；第二個遵守交通規則、秩序，不要亂闖紅燈、不要超車、不要超速這些都是交通事故延伸的問題，但是我們警察任員要求的就是交通順暢，交通事故不要發生，我們就是要用心去努力去作宣導，如我們印製宣導單如果警勤區能利用勤查時間挨家挨戶去作

宣導，提醒民眾交通事故自然而然就會減少，所以要我覺得要減少交通事故的發生，只有勤走基層深入民眾，努力執法與多去關心相關對象，瞭解愛喝酒的民眾、瞭解喜歡飆車的青少年多勸導、宣導加上努力執法等，這都是減少交通事故的方法。

五、對於各級民意代表之關切，您是否感受到壓力？會以何種方式處理？

A-5 答：對於轄內各級民意代表的關切，當然會有壓力，這是必然的，因為遇到比較愛護選民的他希望他的選民沒事，警察能夠放他一馬的時候，但警察又礙於法令與其關切相抵觸時，他的態度想法當然不同，甚至在議會時會找一些理由來責難，這是我們可以感受到的，但是我認為民意代表關心選民也是應當的，所以他的關切我們要去面對，當然警察人員是依法行政，執法上我們不能因為他來關心我們就放他一馬不去作處理，那到頭來我們自己處理的同仁可能就要送法院，所以如果他所關切的是違法行為，我們要很誠懇、懇切、委婉的來跟他作說明，萬一不能得到諒解，他的態度不好、反應激烈的時候，大可不必與其對立，還是要委婉誠懇的來處理，真正有侵害到我們整體警察形象時，我們還是要有因應之道，比如說作好蒐證工作、完成法定構成要件等，但是我們還是希望彼此能以和平婉轉的方式來處理民意代表關切的問題，非不得以我們還是要做好萬全的準備，可以日後若違法在訴之法律時可做有利的證據，但這是不得以的手段也是最不希望發生的，又若是他所關切的不瞭解的話，我們還是可以透過其他的管道來跟他作說明，應該還是可以化干戈為玉帛的。

六、對於大眾傳媒之報導，您是否感受到所承受之壓力？都如何處理？

A-6 答：對於媒體之報導因媒體所披露者大家都是可以看得到的，所謂壞事傳千里，這對警察而言傷害非常的大，所以我們對同仁的好事希望透過媒體多來報導，但如果說對影響警察形象較大的這些報導，當然我們要去說明，如果說我們本身錯誤，在錯誤的過程我們要依照我們警察之內規方式作處理，要向大眾作說明，但在媒體採訪上我們還是希望他們能作平衡的報導，而且要所有媒體記者都知道，不要因為僅部分媒體知道引發一些無謂的困擾，但如果說對於警察治安、交通或為民服務有須要報導時，我們也都要整體的提

供，避免說因為獨家報導造成不平，這是不行的，所以在處理媒體的問題上我們要平衡、要客觀而且要坦誠的與媒體報導者說明，希望在報導上能有持平而不做偏頗的報導，這就是與媒體的互動，但主要還是要靠平時的溝通，不要事到臨頭才來溝通，都為時已晚。

七、對於外界民眾之期許，您是否感受到所承受之壓力？會如何處理？

A-7 答：當然在民主社會裡面，老百姓對於警察的期許是相當高的，他會來找警察就是表示他有問題希望警察人員來幫他解決，讓他有安全感、讓他滿意，所以在民主社會的時代，若認為警察的處理態度不好或處理不滿意的時候，他就隨時以 e-mail 反應傳達到我們各級長官那裡，所以這也造成我們處理上的一個壓力，但是不管如何，我們在面對民眾的要求或報案或希望我們為他做事的時候，我們就必須以親切的態度來處理，如果說他受到危害、侵害我們應以同理心來關心、關切，而且希望我們同仁以柔性關懷的態度來處理，對民眾檢舉案件我們會在處理後跟他作說明，若處理問題上讓民眾不滿意或是因為員警沒有處理好，我們也要勇於認錯跟民眾道歉，若是因為民眾對我們的期許有落差，而我們同仁確實很熱心、熱忱的在作處理，我們當然要站在同仁的立場維護我們同仁的尊嚴，所以這一方面的壓力雖然說是比較少，但我們還是要確實瞭解事件始末以後以客觀、公正的方式與態度來做處理。

八、對於工作上要不斷追求創新與成長？您是否感受到壓力？都如何處理？

A-8 答：如果說工作上老是停頓沒有去創新與研發、不去成長，那就是學理上所說的不進則退，所以我們在工作上要不斷追求創新與成長，當然會有壓力，因為我們為了作好工作，為了創新與為了成長，無形中所使用的方法、所使用的手段、所需要執行的方向，基層絕對會認為說又再出點子，所以我們要對工作有所創新與成長，事先也就要先與同仁作溝通說明，這是對內；那對外若與民眾有關或須要民眾配合的話，則必須召集轄區內之相關重要人士，如村里長、知識份子、地方士紳、德高望重者等來做說明，如像我們所要作的社區警政、社區治安等即為例子，那些工作項目內容需要地方配合事項就需要召集相關的人來做說明，如此才能使要創新與成長的工作得到民眾的支

持，也得到內部同仁的支持，那才有可能實現，最主要的就是溝通，這是我的看法與說明。

九、對於單位風紀與內部管理問題，您是否感受到壓力？都如何因應？

A-9 答：對於風紀與內部管理感受到的壓力這一定是會有，因為風紀是警察的命脈，而內部管理做不好則常常會出問題，所以同仁一出問題，媒體記者平常就喜歡報導警察人員的一些訊息資料，往往會大做文章來影響整體的警察形象，所以風紀與內部管理這是一個很大的壓力，當然要作好風紀與內部管理，首先，各級幹部要以身作則，那基層同仁看到幹部均奉公守法、安分守己，努力在自己的工作崗位上，讓他們知道長官均盡心盡力的在維護整體警察風紀及做好風紀與內部管理，所以說幹部的以身作則非常重要，另外督察組的角色也非常重要，必須勤走勤訪，勤走基層派出所，勤訪民間百姓，瞭解同仁有無涉足不法或違反風紀情事，對內部管理的部分，希望基層人員能自我管理，讓同仁能瞭解到我們的要求是合理的要求。

十、在您經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管職務間壓力感受有無不同？差異何在？您是否感覺到有更大壓力之存在？

A-10 答：我個人認為分局長警察局課、室、隊主管間的互動是相當的重要，但彼此間要有一個共識，就是大家都是在為警察局做事，為老百姓做服務，而且都是在維護治安、交通等工作，所以警察局的課、室主要是業務上的推動，分局是承警察局所交付的任務來執行，所以彼此間應以公務上的觀點來思考，如果公務上有共識就沒有什麼壓力上的感覺，而且警察局要站在輔導的立場來協助分局，分局長要虛心接受警察局課室主管與承辦人員之專業指導，所以說互動與尊重極為重要，分局長與課室主管間同樣有工作上的壓力，但是二者的壓力不同，課室主管是在專業性上的壓力，分局長工作上主要的是執行上的壓力，因此個人認為分局長的壓力是比較大的。

十一、對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務上感覺到壓力之存在？

A-11 答：對於升遷與考核，在目前當分局長的感受，尤其過去分局長當了3年就有升遷的機會，現在分局長至少幹了10年都還不一定有升遷的機會，所

以在整個升遷上幾乎停頓、猶如塞車的狀況，那考核的部份，除了局長的考核權限外加上資績計分、學經歷等之總和為依據，所以考核的部分個人以為用績分來作升遷，如此的話以分局長位階應依地區繁重、所做績效再加上上級考核是否客觀，這都有影響，而且在警察體制中大家都把分局長之位階、工作、職務看的很重要，但事實上升遷的管道並不暢通，有的是旁門左道的、有的是利用關係的、有的是空降的，甚至於有背景、有靠山他的升遷不一定要去擔任分局長，所以分局長這個職務雖然是很重要，但是真正的升遷、真正的考核都沒有把它列為第一要務，因為對分局長的考核也很嚴苛，部屬出了問題，動不動就把他拉下來，再加上分局長本身與地方上的互動須要很綿密，但如果說考核列為交往複雜、偶而應酬有人故意把它定位為廣結善緣、應酬過多，這樣的考核就不太公平，所以說在整個升遷、考核制度上是要公正、客觀的，既然分局長職務是重要的，所以有高於分局長職務出缺的話，實應作個考量。這方面就沒有壓力之存在。

十二、您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面為何？

A-12 答：這一點我個人倒認為只要自己行的正，本身能以身作則，那對整體的組織運作是沒有影響的，而且分局長對組織內部而言是應為楷模、為標竿的，如果說本身能夠自我管理、自我約束、以身作則，他所作的要求都是本身應該作的、符合警察職責的，那對整個分局的運作是沒有影響，但如果說分局長本身光講不做，光要求本身做不到，又沒有作自我管理，當然組織的運作就會有困難，而整體組織最主要的還是要讓組織的成員個人的角色要認清，如何做好與組織及長官的互動，彼此之間加強來作溝通，才能讓組織發揮正常之運作，同仁確實發揮本身應有的功能。

十三、以警察的工作特性，您是否覺得擔任分局長職務有更大之壓力存在？

A-13 答：我認為分局長的角色在警察體制中是一個中間幹部，他面對自己轄區的治安、交通等是有他的外在壓力存在，然外在壓力必須先把內在的壓力作有效的處理，內在的壓力如同仁的士氣、同仁的工作精神表現等，這個都是分局長要去激勵的，員警的福利也要為他去爭取，這都是分局長要去作的，所以從內部顧客的服務把他作好以後，讓內部顧客真正的來服務外部顧客，

當然警察工作的特性分局長要作一個整體規劃，規劃好之後讓內部顧客能順利的去執行，那自然而然會提昇整體的滿意度，加上結合地方上的資源，這個也很重要。所以分局長的壓力是看你怎麼去開拓資源、怎麼去圓融的把事情做好，那壓力自然就少，若不懂的去開拓資源、去結合民間的力量，自己內部顧客又沒有辦法引導好、服務好，那壓力就會很大，所以警察工作必須要分局長去用智慧、用心來經營。若自己以盡心盡力、問心無愧的話，那壓力自然也會減輕，這是我的看法。

十四、對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？

A-14 答：當警察我一直認為要認真、負責、而且要問心無愧，對任何任務的要求，要努力去達成，對任何制度績效之評核，我們是否用我們的良心、用我們最好的方法、最努力、最大的心力去做，兒不管績效合不合理，這對我而言並不會感受到壓力存在，因為我是講求問心無愧的工作態度與方法，所以對於任務達成與績效制度之評核，就我個人而言，我是比較著重於盡心盡力、問心無愧這一方面來面對，所以這一方面的壓力我是比較不在意的。

十五、對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？

A-15 答：上級交辦事項如果是合理的、而且在我們能力範圍之內的，那當然沒有什麼壓力，若是上級交辦事項是在我們能力範圍之外的，或是要透過任何一個管道所能完成的，那當然是有壓力，所以對於上級交辦事項，要看他所交付的任務、交辦的事項是否是在我們職權、職責範圍之內，如果超脫了這個範圍我們當然認為它是一個不合理的壓力。但無論如何個人還是以為對上級交辦事項，我們還是要全力積極的去。

十六、長官的領導風格，是否會讓您覺得有不同壓力感受？

A-16 答：這絕對是當然的，長官的領導風格有的比較講究法理情的，有的比較講究情理法的，這都有不同的領導風格，但是在整個警察的工作體系裡面，我們是說一切依照法令、一切依照規定，對所交付的工作只要我們盡本份、盡心力、用最好的方法、最努力的工作精神去面對，我想我們處之泰然，應不受長官領導風格之影響，這是我個人的感受與看法。

十七、在工作上所承受之壓力對於您的家庭關係方面有無影響？其影響層面如

何？

A-17 答：當然我們警察尤其擔任分局長這個職務，要把自己轄區的交通、治安、為民服務作好之外，對內部同仁的管理也是要把他作好，使內部的同仁沒有什麼風紀問題發生而影響到整體的警察形象，雖然說工作上的壓力對家庭關係是有影響，但如前述家庭本身如果健全、溫暖，這就是我們所承受壓力最好的避風港，也是紓解壓力最好的地方，所以回到家裡感受到溫馨的感覺，在壓力上自然會得到紓解，所以基本上夫妻之間、子女能享受天倫之樂的家庭環境，是最好紓解工作壓力場所。另工作上的壓力也會造成對家庭的愧疚，總覺的沒有辦法陪家人去散心，沒有好好的照顧子女，這都會有影響。

十八、您認為本身的健康情況，是否會影響到擔任分局長職務的壓力？

A-18 答：如果本身身體不好，擔任分局長這個角色、職務又相當重要，當然會有壓力，身體健康情況不好你又要盡責在你本身工作上，那絕對會有相當大的壓力，所以健康的身體是工作上最好的支柱，如果沒有健康的身體，說實在的擔任分局長這個職務是很不稱職的，所以我認為個人的健康絕對會影響到並造成分局長的工作壓力，這是很明確的。

十九、擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？原因何在？

A-19 答：擔任分局長絕對會構成個人生涯發展上的壓力，因為我們當分局長這個職務，在警察裡面所扮演一個非常重要的角色，所以有時我們自己個人的生涯規劃要如願的話，說實在的很困難，比如我們安排一個出外旅遊的行程，但是轄區如果發生重大事故時，基於職務與職責，結果當初預定的行程就受到阻礙，因為當分局長在轄區發生重大治安事故，你就是現場處置的指導者也就是現場指揮官，囿於地區責任制，對於轄區治安的好壞、交通的好壞、民眾反應的好壞，這都是你當分局長要去面對的，身為分局長還是要以警察工作為優先考慮，有時不得不放棄自己既定的行程或人生所作的一些規劃，我想造成生涯發展上之壓力，那是必然的。

二十、分局經費不足，是否造成您之工作壓力？如何處理？

A-20 答：分局的經費來自警察局，不像北、高兩院轄市分局的經費自行編列預算，所以分局的經費不足絕對多多少少會造成工作上的壓力，例如有些必須

運用經費才能解決工作上的問題，當然如果沒有經費的話，總會覺的心恢意冷，還好目前有民意代表、縣議員、鄉鎮市代表等相關經費支助，所以工作上須要的經費部分，都透過這一方面來協助處理，在工作上的壓力無形中得以減輕或免除，但如果是經費來自民意代表，若他在關切他的選民事情的時候，若沒有達成他的希望有時會發牢騷，甚至以經費不足來搪塞，但畢竟是少數，所以分局經費不足，對我來講目前是還沒有影響到我們勤業務上的推動。

二一、因考核欠落實引發員警重大風紀案件，是否所造成您工作上之壓力，應如何處理？

A-21 答：員警的考核應落實來做，否則引發重大風紀案件影響到整體的警察形象，這個我想我們本身要去負擔起監督不周的責任，所以說遇到考核不落實引發員警重大風紀案件，職責上我們還是要坦然去面對，我的看法是嚴重的違法問題我們還是要依法究辦，若是違紀我們還是要依照警察人員管理條例的規定來辦理。自己要勇於面對，自己該下台就下台，該怎麼處理就怎麼處理，所以說造成員警重大風紀問題因為各級幹部的考核不周，我們還是要去面對的。

二二、對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，是否所造成您之工作壓力？

A-22 答：聚眾活動的處理我們還是本著「保障合法，取締非法」的原則來處理，這在集會遊行法都有明確的規定，所以在非法聚眾活動基本上我們還是按照法令的程序來作處理，對於非法的聚眾活動，不管對象是誰警察是依法行政，並應保持行政中立，保障合法，取締非法，若非法聚眾活動最怕的就是警力不足，聚眾活動基本上還是要以優勢的警力來作後盾，沒有優勢的警力我們只有透過上級來申請或檢察官的指揮，怎樣來把事前的蒐證與事後的移送或當場逮捕非法的群眾這些工作做好，所以面對非法聚眾活動我們最擔心的就是沒有優勢的警力可供運用，所以還是會有壓力。

二三、在您經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？

A-23 答：有的，也就是在花蓮新城分局擔任分局長時，因為第一次離開家鄉到

外地去當警察，而所遇到的長官又是比較不懂得人性化的領導，所以對於每一件重大刑案發生要跟他作報告的時候，就是最怕受到責備，外宿、輪休也要跟他作報告，這也是我當分局長時第一個感受到壓力最大的時候。

二四、您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承受之壓力有何不同？差異何在？

A-24 答：這些壓力很簡單的在治安方面，單純的分局比較少重大刑案的發生，繁重的分局重大刑案是常有的，重大刑案的發生以後沒有破案，就會常在各種場合被提出來檢討，對交通事故的部分而言，不管是單純或複雜的分局若發生 A1 肇事逃逸的案件，這都是一個壓力，因為我們要給被害人一個交代，希望把禍首揪出來，來安撫被害者的家屬和朋友，像這一種單純或複雜的分局就沒有甚麼區別，就為民服務而言，複雜的地區人多、治安事故多，所以在種種工作上的領域是有所不同，而相同的是重大刑案或交通事故影響到民眾的生命財產安全，都須要給被害人一個安慰，想辦法找出加害人或嫌犯這就是我們的工作壓力，所不同的就是單純的地區治安案件少、交通事故也少，複雜的地區案件多、交通事故多、民眾的需求也多。

二五、您認為工作壓力是否造成您生理健康上之影響，其影響情形如何？

A-25 答：這個絕對會有影響，因為工作太多、太疲勞身體上某一方面可能會有失調的感覺，有時有事情發生想睡也睡不著，甚至睡覺時還掛念著工作尚未完成，所以在身體上的健康會受到影響，甚至影響到對於家庭的愧疚，所以工作壓力多多少少會造成對身體健康上的影響。

二六、您認為工作壓力是否造成您組織領導的影響，其影響情形如何？

A-26 答：工作壓力造成組織影響的層面有幾個因素，第一個就是上面比較迫切而且馬上要回應的交辦事項，對基層來講我們交付執行，而基層同仁礙於能力沒有辦法達成任務時，他們會尋求其他的管道來訴苦或反應，造成長官的不諒解；第二個就是警察專案性工作的執行，專案一個接著一個，如果說沒有透過很好的溝通、說明，讓他們體會到這是本身職責的話，甚至於有的會應付了事，不會積極認真的去執行；另外我們要作好轄區的治安與交通工作，要求基層同仁去宣導，但事實上並沒有那麼落實的去做，交代的多應付

的也多，所以對於基層同仁任務的交付，我們還是要審慎的去思考，而且要以比較柔性的方式透過溝通來達成，不要被表面的數據所蒙騙，負面的影響自然而然也會減少。

二七、您認為工作壓力是否造成您工作環境的影響，其影響情形如何？

A-27 答：工作壓力多少會對工作環境造成影響，大略可分下列幾點作分析，工作壓力基本的從環境方面來做探討，在環境複雜的地方工作壓力自然愈大，單純的工作環境壓力自然減少，所以我們從工作執行者的角度來講，我們要把複雜的工作環境納入生活的領域，我個人認為環境會影響到工作，但是工作不一定會影響環境，因為工作為警察之一個根本，這個根本如何去作調適，如果你沒有辦法去調適，將無法去面對你工作上的壓力，所以服務於複雜的工作環境與單純的工作環境是要把他作一個區隔，複雜的工作環境你要如何去紓解工作上的壓力，單純的工作環境要用什麼方式去面對我們的工作，這還是有差異存在的，複雜的工作環境中我們要有工作方法、工作要領與工作指標，這些方法、要領、指標如果能事先作好規劃、評估與如何執行，雖然說是複雜的工作環境，我們還是可以接受得起考驗，相對的在單純的工作環境中如果沒有作好規劃、評估與完整作業，當然雖然說是單純的工作環境，我們還是沒有辦法發揮他的效果，也無法讓民眾感受到我們的用心，所以在剛剛所言，如果在你的工作上你能做好評估、規劃等作業，加上努力以赴，相信不管任何工作環境我們都能得心應手，所以說工作壓力是會影響工作環境，但是從工作環境中我們要如何去創造自己比較適合的狀況，這都是我們自己要去用心、努力的。

二八、有關工作壓力方面，您有何建議或感想？

A-28 答：我覺得當警察從基層警員到現在擔任分局長，整個警察工作生涯當中，比較可以安排自己應該做的工作，應該是擔任分局長職務的時候，但是到了擔任分局長這個階層而言，整體的警察工作在分層負責、領導統御與在轄區治安、交通、為民服務、包括分局內部同仁的管理，防範員警風紀問題發生，這都是當一個分局長所應去思考的問題，也是工作上的一個壓力，但我們可以想像的，當分局長是比較有挑戰性、當分局長是比較有責任感、當分局長

是比較有榮譽感，在治安方面，比如一個重大刑案發生只要偵破了，同仁的表現獲肯定，民眾也比較有信心，自己也會覺得比較有成就感，在交通方面，比如說在一個交通阻塞、很混亂的地方，我們把它整理的很順暢，相信民眾也會支持、認同與讚美的，在服務方面，給老百姓感受到我們熱忱、親切、和藹，那這也是我們警察另一方面的成就，所以說當分局長雖然對整個分局的工作有壓力，但是民眾的掌聲與同仁的認同也是會感受到成就感的，不過我本人擔任分局長我是有一些個人覺得仍須上級予以支持與同仁須共勉的，另為了要讓分局長能更親近轄區民眾與所屬員警，個人建議希望對於以前分局長特支費的部份能予恢復，讓其在轄區民眾或同仁婚喪喜慶時能有一點經費提供製作輓聯、喜幛或紅白帖時能予致意，表示祝賀或哀悼，如此當可減輕分局長工作上的部份壓力，第二個建議希望分局長能有更大的自主權，如輪休變更一定要報備核准，建議可以不必拘泥於制式化公文程序，改由像勤務中心報備或向督察室電話報備簽核即可，並可由分局長自行來拿捏輪休時間，使休息時間能更具彈性，第三個建議對於分局自行規劃執行之計畫，為激勵所屬基層員警士氣對於獎懲方面，希望警察局能予放寬人事獎懲規定，授權分局讓分局長有更大的獎懲自主權，以利於領導統御。最後一點即建議對於分局人事之調整，希望分局長能夠參與，不管是刑事人員或一般員警，希望都能夠有參與權，方能使同仁適才適所，對不適任的同仁亦能給予適當的調整，希望分局長能給予權限與尊重，另對於超勤津貼部份，個人亦認為警察局應召集各分局協商針對分局轄區之狀況依複雜、次要、單純分局之不同給予適度之超勤津貼，且依同仁對工作上付出程度的不同而發給或多或少的超勤津貼，並由警局律定並可減少各分局間之差異，如此也比較合理，總而言之，警察工作之執行壓力一定會有，如何去紓解有賴大家集思廣義來謀求對策，使同仁能「樂在工作」這才是最重要的，這也是我個人的看法。

## 訪談個案二

訪談時間：民國 95 年 3 月 24 日 10 時

受訪者：B（代碼），男性

一、您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人學歷、個人經歷、婚姻、有無子女等）是否與工作壓力有關？

B-1 答：我個人感覺這些變項整體上與工作壓力不會有很大的關聯，第一個年齡當然是沒有關，第二個服務年資如果硬要說這服務地區應該有一點點關係，服務地區對於它治安的繁簡、尤其地方上的風土民情、治安狀況會有一點關係，個人學歷部分應沒有關係，歷經也一樣沒有關係，另再過來提到婚姻與有無子女等這個家庭因素，如果對一個人來講的話，從事一個外勤工作如果擔任分局長的話，如果要有影響，以這個影響力比較大，因為個人如果有家庭的羈絆，我想工作與家庭這兩方面的困擾就好像蠟燭一樣，兩頭來燒的話，那就會有所謂壓力的存在，那這兩者好像有著衝突上的關係，很難取得到平衡，如果適應不良那恐怕壓力就會產生。

二、您是否擔任過其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？差異原因您個人認為是什麼？

B-2 答：個人在屏東縣警察局恆春分局擔任過四年的分局長，那有關於恆春與現在的關山分局壓力上有什麼差異，那當然會有不一樣，因為這個治安、交通的複雜、風土民情、民風的強悍與否、民意代表是不是講理、尤其媒體整體種種的外在因素，我想對這兩處地方工作方面，不管內、外因應的領導各方面均會有所差異。

三、能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？對於所承受之壓力您如何紓解與因應？

B-3 答：有關於談到擔任分局長壓力的來源有那些？我想這個壓力可分為內與外，外面的壓力就是說我們沒有辦法去滿足民意的需求，或是受到一些非理性因素的干擾或困擾，對內的壓力則是多方面的，有長官的要求、有其他同仁管教的問題或者一些比較頑劣的同仁發生差錯產生員警的問題，其次是轄區臨時治安上的一些狀況，我想碰到這些壓力這個類型通通不一樣，最主要的是要能夠針對問題冷靜的來思考，集思廣益來分析它的原因然後提出解決之道。

四、對於轄區的治安及交通狀況，您是否感受到壓力？您都如何處理？

B-4 答：對我個人來講是沒有感到壓力存在，因為轄區不管是治安或交通還算單純，我想怎麼樣來處理呢？在這種單純的環境下，我們要追求品質把它作的更好，所以我們就依現行的制度然後分層負責，依警察所規定正常的勤務規定來運作，我想這就可以滿足到我們勤務上的須要。

五、對於各級民意代表之關切，您是否感受到壓力？會以何種方式處理？外在 3

B-5 答：有關民意代表對於各類刑案的關切，對我而言確實有壓力存在，但是對民意代表關切問題的處理，我們要以小心謹慎的態度來應對，除應有服務的熱忱外，在法的範圍內我們還是應該兼顧情理，盡可能的予以協助。

六、對於大眾傳媒之報導，您是否感受到所承受之壓力？都如何處理？

B-6 答：媒體的報導可分為兩方面，正面的報導固然是好的值得嘉勉，但是負面的報導，我們當然會有壓力，那我們怎麼樣來處理？我想對媒體報導如果事先知道我們可以作事先的溝通，如果說它的報導事先並不知道，事件見諸報端的話，我們馬上會作危機的處理，然後我們也會要求媒體對於我們澄清部分的事實，作適當的報導，讓傷害降到最低。

七、對於外界民眾之期許，您是否感受到所承受之壓力？會如何處理？

B-7 答：我想我們會盡力去作，但是我們要如何處理？有很多民眾他不知道的，我們要盡量為他們作說明、作服務，在法上講的過去的話，那我想要兼顧情理，依這個次序來滿足民眾，如果民眾他不講理，那我們警察還是要站在我們執法的底線來跟他作說明服務。

八、對於工作上要不斷追求創新與成長？您是否感受到壓力？都如何處理？

B-8 答：我個人感覺不但沒有壓力，反而是一種動力，要追求成長與創新就好像我們要把窗戶打開，讓空氣自由的跑進來，絕對不是關起門來蠻幹，所以我想要追求成長與創新，就是吸收新知、爭取資源、全力以赴，但是絕對不是蠻幹更不會作無理的要求或是超越我們極限的事。

九、對於單位風紀與內部管理問題，您是否感受到壓力？都如何因應？

B-9 答：我想有但是不大，對好的同仁我們會盡量鼓勵他讓他有發揮的空間，對少部分比較頑劣的同仁部分我想我們就分層負責而且要不不斷的來加強育、輔

導以及宣誓風紀要求的決心，如果再不行我們不惜斷然淘汰，確保我們警察這個陣容應有的社會期待和道德標準。

十、在您經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管職務間壓力感受有無不同？差異何在？您是否感覺到更大壓力之存在？

B-10 答：個人感覺應該是大同小異，那你當分局長來講應該不會感受到更大的壓力，只是面對問題的層面比較大、比較廣、比較複雜但是我想處理的步驟應當都是一樣的，沒有什麼不同，所以基本上差異應該不大。

十一、對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務上感覺到壓力之存在？

B-11 答：我個人是沒有，個人從警數十年一向是淡薄名利、順其自然，但是我們看到有很多官警為了升遷，不擇手段，甚至有很多關係好的，他不須要有什麼能力或好的工作表現平步青雲，那相反沒有關係的萬對不能一錯，他奉公守法、認真盡職，但是一不小心或是受到同仁的拖累，就會遭到無情的打擊，我想這個是我們升遷和考核制度上的盲點，這個對我們士氣的打擊非常之大。

十二、您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面為何？

B-12 答：依我個人來講，我是沒有類似的狀況，但是如果有的話，那影響就深遠了，我想這個影響可分內、外兩方面，對外那對於你轄區裡面的治安、交通你就難以去處理，更沒有辦法有效的去找出分析這些原因，研擬對策及有效的解決之道，那對內的部分，不只組織無法有效的正常去運作，而且組織鬆散、甚至沒有內聚力，士氣會很低落，隨時都有可能出現狀況。

十三、以警察的工作特性，您是否覺得擔任分局長職務有更大之壓力存在？

B-13 答：我個人來講是沒有，因為我們以平常心輕鬆以對、得心應手、全力以赴，因此我想沒有更大之壓力。

十四、對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？

B-14 答：對於任務達成與績效制度之評核這一點是有一點點壓力，因為我認為目前種種有關規定與現實實在是脫節，有不符的現象，更有的部分沒有考慮到基層的負擔，那以前的評核只是重績效，那最近還好有作調整，有主觀跟

客觀的評核，但是我個人覺得這樣還是不夠的，一定要在中間作一個流程上的評核，我想這樣作出來的一個績效的評核制度才會讓我們感到公平，而且不會為了績效不擇手段，或者不符比例原則以大砲來打小鳥，這種情形就可以獲得改善。

十五、對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？

B-15 答：我想我個人是不會的，我對於工作上來講我們全力以赴，依限來達成這樣就好了，沒有所謂的什麼壓力。

十六、長官的領導風格，是否會讓您覺得有不同壓力感受？

B-16 答：長官的領導風格那當然會有不同壓力感受，如果我們碰到一個好的長官，他很開明、很人性化，我們一定會工作的很愉快，但如果碰到一個嚴苛、不講理的長官，我們就會有壓力甚至會感覺到很頭痛，因此長官領導風格的問題，是一個壓力感受的來源。

十七、在工作上所承受之壓力對於您的家庭關係方面有無影響？其影響層面如何？

B 17 答：對我個人來講影響不大，因為我的家人都全力來支持我的工作，讓我無後顧之憂也勝任愉快。

十八、您認為本身的健康情況，是否會影響到擔任分局長職務的壓力？個人 4

B 18 答：沒有，我的身體狀況很好，而且我喜歡運動，所以不管是心理、生理上都很健康，不會有這一方面的問題。

十九、擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？原因何在？個人 5

B 19 答：會，一點點，因為工作上的忙碌，讓你沒有時間有時候對於自己的興趣、嗜好跟專長這一部分有效的去發揮，甚至也沒辦法有時候真正的放輕鬆去作休閒。

二十、分局經費不足，是否造成您之工作壓力？如何處理？組織 8

B-20 答：我想不會，有多少用多少，但是全力以赴多方的來尋求外面的支援、來奧援，盡力去作，盡心就好。

二一、因考核欠落實引發員警重大風紀案件，是否所造成您工作上之壓力，應如何處理？

B-21 答：那這個如果是因為自己的疏失考核不夠落實所造成，那當然會有壓力的存在，但是我想我們要把這個傷害降到最低，然後全力來彌補。避免發生同樣的錯誤。

二二、對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，是否所造成您之工作壓力？

B-22 答：非法聚眾活動那當然會有壓力，但是我們處理的原則不外乎事先有嚴密的情資蒐報，其次是嚴正的執法，監持法治的精神，最後來公布事實的真相來導正民眾的視聽，我想我們依照這個程序依法小心謹慎來處理，我想這個壓力就可以減到最低。

二三、在您經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？

B-23 答：有，就是個人在恆春分局擔任分局長的時候，海博館剛剛開幕，因為生意很好地方要求回饋，但是海博館沒有答應，所以曾經由鄉長、代表會主席、議員等地方上的民意代表輪流申請準備每個禮拜六、禮拜天生意最好的時候，每個禮拜都來抗爭，但是最後在我們果斷的嚴正執法與在展現政府的公權力之下，他們知難而退。

二四、您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承受之壓力有何不同？差異何在？

B-24 答：我想當然是會有所不同，那這個最主要是不管治安、交通、內部的管理、外面的事務甚至於個人身心、健康、生活、領導、決策、處事各方面都會有很大的影響跟差異。

二五、您認為工作壓力是否造成您生理健康上之影響，其影響情形如何？

B-25 答：我想這個要看壓力的大小跟強弱，如果說適度的壓力，說不定反而精神抖擻並衝勁十足，但相對的，若壓力過大可能造成精神緊繃，抵抗力減弱容易生病，甚至於失眠、煩躁等種種健康上之影響。

二六、您認為工作壓力是否造成您組織領導的影響，其影響情形如何？

B-26 答：適度的壓力說不定會激起你的鬥志，刺激你的進步，相反如果壓力太大，說不定你的領導就出問題，甚至轉嫁到基層，那就打擊到士氣，影響的層面可說是非常的大。

二七、您認為工作壓力是否造成您工作環境的影響，其影響情形如何？

B-27 答：本人認為工作壓力多多少少對工作環境還是有影響。

二八、有關工作壓力方面，您有何建議或感想？

B-28 答：沒有任何的意見與感想。

### 訪談個案三

訪談時間：民國 95 年 3 月 31 日 16 時

受訪者：C（代碼），男性

一、您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人學歷、個人經歷、婚姻、有無子女等）是否與工作壓力有關？—個人 1

C-1 答：以上個人變項與工作壓力當然有相當關係，因為個人學歷可以影響學習的進度，個人的年齡、服務年資以及經歷可以影響作事的態度與熟練的程度，相對的可以造成壓力的輕重與抗壓能力，地區特性也會造成不同的壓力，另外婚姻的好壞當然也會造成工作上的壓力，因為婚姻不好必然會造成工作成效不佳，自然就產生壓力，至於有無子女是否與工作壓力有關，個人並無此經驗，但我個人認為應沒有關係才對。

二、您是否擔任過其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？差異原因您個人認為是什麼？外在 1

C-2 答：個人之前曾經在澎湖縣警察局擔任馬公分局長職務，馬公分局所轄有馬公市與湖西鄉，人口約九萬餘人，佔澎湖縣人口的九成而且馬公市為縣府所在地所以臨時勤務也不少，又是澎湖縣行政、文化、經濟、觀光中心，有機場及港口來往台北、台中、嘉義、台南、高雄等縣市，交通發達觀光人口多、經濟繁榮，目前我所擔任分局長的是台東縣警察局成功分局長職務，所轄成功、長濱、東河等三個鄉鎮，人口約四萬人，地廣人稀，且居民以農、漁業為主，青少年人口外流嚴重，性屬純樸，相較之下治安的複雜度就不同，所產生的壓力也不一樣。

三、能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？對於所承受之壓力您如何紓解與因應？個人 2

C-3 答：壓力的來源有很多，個人擔任分局長的壓力主要的還是來自工作上的壓力，如治安或交通事故的發生，不能如願的偵破或防制，各項工作績效不佳以及員警違反警風紀問題，都是壓力的來源，依個人紓解壓力的方法，首先是針對個人目前的工作環境作調適，再針對工作壓力的來源作深思檢討，作最壞的打算找出最好的對策以及解決之道，成立修正的方法讓內心得到調適，然後再配合適當的休閒運動，自然可使自己壓力得到紓解，身心自然也會較正常、健康。

四、對於轄區的治安及交通狀況，您是否感受到壓力？您都如何處理？外在 2

C-4 答：目前成功分局所轄較單純，在治安上壓力的感受不是太明顯，但是偶爾也會擔心突發狀況，交通上比較擔心交通事故的發生，因為本轄台十一線公路寬廣筆直，車速很快一但發生車禍，很可能造成死亡事故，因此，我會經常在會報時提醒同仁，勤務的編排以及勤務的落實，以減少交通事故的發生。

五、對於各級民意代表之關切，您是否感受到壓力？會以何種方式處理？外在 3

C-5 答：對於轄內各級民意代表，平常我們彼此的互動均良好，也不會有壓力的感受。

六、對於大眾傳媒之報導，您是否感受到所承受之壓力？都如何處理？外在 4

C-6 答：對於大眾傳媒之報導因本轄區單純，且少有媒體前來採訪，因此也沒有壓力的感受。

七、對於外界民眾之期許，您是否感受到所承受之壓力？會如何處理？外在 5

C-7 答：對於外界的期許，因個人比較注重與民眾互動，且治安、交通尚佳，在地方上民眾也很少帶來壓力。

八、對於工作上要不斷追求創新與成長？您是否感受到壓力？都如何處理？

C-8 答：對於工作上要不斷追求創新與成長，這是每一位身為幹部或公務人員應有的自我挑戰，多少都會有求好心切的壓力，尤其是與其他單位的比較，但個人都會事先規劃，按步進行完成只求盡力。

九、對於單位風紀與內部管理問題，您是否感受到壓力？都如何因應？組織 2

C-9 答：對於單位風紀與內部管理這本來就是壓力的主要來源之一，因此我都會時時提醒自己要加強督導瞭解，也會不斷的要求同仁自我要求，以降低發生

的機率。

十、在您的經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管職務間壓力感受有無不同？差異何在？您是否感覺到更大壓力之存在？外在 6

C-10 答：個人在擔任分局長之前，曾經擔任過警察局行政課長、公關室主任、交通隊長等職務，同樣有工作上的壓力，但是二者之間的壓力感受不同，它不同是在專業性工作壓力及全方位工作上的壓力，因此分局長的壓力必然比較大。

十一、對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務上感覺到壓力之存在？組織 3

C-11 答：對於警界之升遷、考核制度，個人因為沒有什麼企圖心，所以這方面就沒有壓力之存在。

十二、您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面為何？

C-12 答：個人所承受的壓力對分局組織之運作，或多或少都會有影響，應視分局長個人的抗壓性如何？否則只有同仁的壓力相對的提高。

十三、以警察的工作特性，您是否覺得擔任分局長職務有更大之壓力存在？

C-13 答：當然有的，但要以地區分別檢視分析而定。

十四、對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？組織 5

C-14 答：對於任務達成與績效制度之評核，我個人感覺壓力一定存在，因為警察的評核制度始終無法脫離壓力的框架。

十五、對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？組織 6

C-15 答：上級交辦事項當然有壓力，因為要全力以赴爭取最好成績。

十六、長官的領導風格，是否會讓您覺得有不同壓力感受？組織 7

C-16 答：確定有不同的壓力感受，所差別在手法不同而已。

十七、在工作上所承受之壓力對於您的家庭關係方面有無影響？其影響層面如何？

C-17 答：個人所承受之壓力對於家庭關係一定有影響，只是視個人紓解壓力方式的不同而有所深淺。

十八、您認為本身的健康情況，是否會影響到擔任分局長職務的壓力？個人 4

C-18 答：多少都有關係，健康精神好，自然抗壓力就好。

十九、擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？原因何在？個人 5

C-19 答：有的，就是無法正常規劃生活方式。

二十、分局經費不足，是否造成您之工作壓力？如何處理？組織 8

C-20 答：分局本來就沒有預算金額與權力，自然不會造成壓力，因此順其自然。

二一、因考核欠落實引發員警重大風紀案件，是否所造成您工作上之壓力，應如何處理？組織 9

C-21 答：因考核欠落實引發員警重大風紀案件這個問題在我身上曾經發生過一次，是有造成一些壓力，但也只有加強員警的教育及宣導。

二二、對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，是否所造成您之工作壓力？外在 8

C-22 答：必然會造成壓力，所謂「成者為王，敗者為寇」要負全責。

二三、在您經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？個人 6

C-23 答：有的，也就是說開會或開檢討會。

二四、您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承受之壓力有何不同？差異何在？外在 9

C-24 答：擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長相較之下治安的複雜度就不同，所產生的壓力也不一樣。

二五、您認為工作壓力是否造成您生理健康上之影響，其影響情形如何？個人 7

C-25 答：有的，生活不正常。

二六、您認為工作壓力是否造成您組織領導的影響，其影響情形如何？組織 10

C-26 答：工作壓力愈大的時候，會造成組織領導的要求提高。

二七、您認為工作壓力是否造成您工作環境的影響，其影響情形如何？外在 10

C-27 答：工作壓力愈大的時候，工作環境的氣氛就會更嚴肅、更緊張。

二八、有關工作壓力方面，您有何建議或感想？個人 8

C-28 答：無建議，只要有工作就有壓力，須自我調適才能確保身心健康。

#### 訪談個案四

訪談時間：民國 95 年 3 月 22 日 10 時

受訪者：D（代碼），男性

一、您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人學歷、個人經歷、婚姻、有無子女等）是否與工作壓力有關？

D-1 答：個人認為此問題絕對與工作壓力有關，以個人為例，個人歷經了基層各種職務上的歷練，畢竟已超過退休年齡，服務地區亦都在台北市（院轄市），學習的環境較多，經歷上也較完整，婚姻正常；子女亦均長大成年，經濟上可獨立，相對的擔任分局長職務掛礙較少，職務異動、變遷、升職相對的比較沒有工作上的壓力，許多同仁因為比較資淺、孩子也較小，學、經歷亦比較缺乏，相對的面對工作上的問題與壓力，須要經過一段歷程才能較為順遂，相對的面對工作上的壓力也較大，所以我認為個人變項與工作壓力絕對有關係。

二、您是否擔任過其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？差異原因您個人認為是什麼？

D-2 答：本人是第一任也是初任擔任分局長即派任大武分局長，所以對於與他縣市擔任分局長之壓力並無法作比較。

三、能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？對於所承受之壓力您如何紓解與因應？

D-3 答：擔任分局長個人感受工作壓力的來源為多方面的，最重要的就是民意代表的壓力，第二個就是上級交付的任務，再來就是本身職掌、分局同仁間相關問題與分局裡面與轄內發生的種種突發狀況，對於所承受之壓力如何紓解與因應，個人以為最重要的是擔任一個單位的首長，針對壓力應坦然面對勇於承擔應冷靜的承接、思考相關因應對策，逃避只有增加問題的嚴重性，所以個人對於面對的壓力會勇於面對，設法來排解、處理、因應，如果壓力過大的話，個人會找一個空氣比較清新的地方來運動，以健行或健走的方式來作相關的因應對策思考。

四、對於轄區的治安及交通狀況，您是否感受到壓力？您都如何處理？

D-4 答：轄區的治安及交通狀況之好壞絕對有壓力存在，比如說竊盜案件有升高的趨勢，A1 類的車禍案件有增加的情形，都會造成數據上的升高，使上級

認為作的不好，造成精神上的壓力；處理上我們都會即時深切的檢討並召集相關的業務主管與同仁來群策群力、集思廣益來檢討出原因並分析其原因提出防處策進作為，來把相關案件之發生有效的作防處與減少策略，相信這也是自己對工作上的一項很大的挑戰。

五、對於各級民意代表之關切，您是否感受到壓力？會以何種方式處理？

D-5 答：相信各級長官對於民意代表之關切，都有或多或少的壓力，但如何處理要看個人的經驗、應變能力、思考模式，個人都是勇於面對，接聽電話或是電話不接，應聽聽他們的關鍵之聲，瞭解問題的重點在那裡，好好的思考，妥適的疏處處理，甚至召集幹部進行推演，因每個個案不同，但是最基本的就是不要違背「依法行政」的原則。

六、對於大眾傳媒之報導，您是否感受到所承受之壓力？都如何處理？

D-6 答：大眾傳媒報導好的固然值得嘉勉，有些負面報導，難免對機關的形象會受到一些指責、批評、影響，當然會承受一些壓力，但若報導是真正是我們的缺失的話，我們要勇於接受立即檢討改進，並跟媒體朋友作回應，絕對不要逃避，逃避只是讓人家覺得更具報導性，相對的如果是負面的、不誠實的報導，我們要立即聯絡相關的報社、記者朋友予以澄清或者請他作更正。

七、對於外界民眾之期許，您是否感受到所承受之壓力？會如何處理？

D-7 答：民眾為自己的生活品質，在相關的治安方面，有時候在各種集會場所，難免都會提出他們看法，我想站在維護治安的基本天職之下，難免會有一些壓力，但是我們還是要仔細的聆聽，勇於面對，妥善的因應承受來作相關的處理。

八、對於工作上要不斷追求創新與成長？您是否感受到壓力？都如何處理？

D-8 答：在台東我覺得創新與成長的腳步並不會輸給西部和北部縣市，所以針對我們這種外轄從都市來的同仁而言，難免也會感受到進步的壓力，這是一個非常好的成長空間，所以也會跟著局裡面創新與成長的腳步相對的去努力、去跟進，我想這對自己本身或對團體而言，都是值得肯定的。

九、對於單位風紀與內部管理問題，您是否感受到壓力？都如何因應？

D-9 答：單位的風紀是一個機關的命脈，成敗目前也都看在這個單位風紀狀況的

良窳，相對的內部管理也印證了內部管理良善與否與單位的風紀息息相關，這一方面當然會有壓力，一個單位幹部決定一切，如果這個單位的風紀或內部管理達到良善的態度，相輔相成使單位能夠達成良好的共構磁場，這要看單位主官應該嚴正的要求和妥善的疏導，讓同仁提高自律性，輔助予他律性的相關工具作為，讓每個單位都以自己單位的優良風紀為榮，如此比較容易來作管理與對於相關措施的推行，我想這個還要付出關心與關懷。

十、在您的經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管職務間壓力感受有無不同？差異何在？您是否感覺到更大壓力之存在？

D-10 答：擔任分局長職務掌控各項資源如人事、人力調配、經費等權限，但相對的，他有上級交付的任務，他有要維護轄區治安的安全與安寧的相關責任，包括交通，所以絕對是第一線執行的單位，與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管感受到的壓力感覺上有所不同，課、室、隊主管是作計畫性指導作為，當然擔任分局長職務他就像勤區員警一樣，要承接警察局各課、室交付的任務，他的壓力等於是勤區警員一樣小型數倍的擴張，當然壓力是在所難免。

十一、對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務上感覺到壓力之存在？

D-11 答：個人對於這一方面認為只要忠於職務、要真愛、喜愛你自己的職務，要隨緣的去看待你的升遷，相對的對於考核是上級長官的職責，你只要勇於任事把自己的單位看顧、看管、照顧的很週延，讓他平安正常，我想上級對你的考核會有一定的水準以上，所以這一方面的壓力其實不應該隨時把它掛在心上來增加自己的壓力，那你會更坦然的去忠於自己的職務。

十二、您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面為何？

D-12 答：這個就談到個人疏壓的能耐，有些抗壓性比較差的可能上級或各界給他壓力時，會對組織之運作上帶動情緒，對整體組織絕對有影響，如果處理不當影響層面會更大，在這一方面一個主事者在承受壓力再把壓力妥善的轉為助力，須要靠每個人的智慧去運作、去處理。

十三、以警察的工作特性，您是否覺得擔任分局長職務有更大之壓力存在？

D-13 答：誠如以上所講的，警察工作一路走來，變異性不是很大，很多都是專案性的工作，擔任分局長職務是總其成，如何去善加你的資源、人力運用，運用組織中的力量大家共同發揮向心力，一起設定目標來共同達成，擔任分局長職務也是看每個人的智慧，將這些工作上的特性轉換為自己的壓力或轉換成為自己的挑戰，很清楚的去接受，這則因人而異。

十四、對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？

D-14 答：這是絕對必然有的，但是對評核的適切性與公平性這是我感受最深的，我認為如果在評核之初可以有所討論的話，這應該作一個非常適切的討論，而且要依地區性還有相關人員的能量等等來作一個評分上的考量，相對的，以做正確的事而且做得到的事來作追求，絕對不要憑空想像這個我想非常重要。

十五、對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？

D-15 答：這個絕對有的，上級交辦的事項我們一定要知道他的迫切性，而且絕對不能虛應了事，一定要去設法追蹤控管，而且應該注意到時效與品質的問題，這是非常重要的，相對的如果妳及時、適切、適當的因應交辦的事項，圓滿的完成答覆，相對的則會將壓力轉換成為成就感與滿足感。

十六、長官的領導風格，是否會讓您覺得有不同壓力感受？

D-16 答：每個人的出生背景、養成教育及各種歷練不同，長官的領導風格也是因人而異，惟一不變就是忠於上級、忠於職務、忠於長官，長官不同的領導風格會形成不同的壓力這也是絕對的，所以我們也要體諒每個人不同的生活環境、成長的背景不同，要妥於來因應、來承受接受領導。

十七、在工作上所承受之壓力對於您的家庭關係方面有無影響？其影響層面如何？

D-17 答：這當然有影響，如果上級的壓力過大，我們回去難免會把工作上的壓力與情緒帶到家庭裡面去，相對的影響到家庭親子之間包括夫妻之間方面的互動關係，如何去把公、私兩方面的關係切割開來，這可能要靠個人的智慧妥於因應、妥於疏處，有些人疏處不了，變成親子關係可能會遭受到很嚴重的破壞，個人也會覺的很懊惱，甚至於夫妻之間共同生活的性關係、相處關

係也會遭受到很大的影響，相對的家庭整個氣氛也會遭受到很大的排擠跟影響，這需要每個人去面對、去重視的，但要勇於懇談、相互間要作好溝通，作好壓力一些小紓解，如帶著全家出去吃吃小吃、出去散散心小玩一下都有所幫助。

十八您認為本身的健康情況，是否會影響到擔任分局長職務的壓力？

D-18 答：這個當然會影響，因為如果一個人的健康情況不佳，尤其是情緒的控制或者種種調適的狀況不良，除了耐壓以外健康狀況不是很優的話，體力、體能、體適能不是很優質的話，擔任分局長職務上絕對會形成相對的壓力，一方面要顧慮到健康問題，另一方面要考慮職務的遂行，這都會是雙重的壓力，所以健康情況非常的重要，擔任一個分局長必須隨時都要注意到自己的健康，要保持良好的體適能與身、心靈都要非常的健康，這樣的話在執行任務、應對、面對各種情境壓力，相對的都比較可以的去做面對。

十九、擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？原因何在？

D-19 答：其他分局長我不知道，但是個人擔任分局長職務是另外換一個環境，因為以往在院轄市二線三組長的職務已經擔任了十五年，各種職務幾乎都跑遍了，因為再上去的職缺非常的少，所以往往只能在原職等上去踏步，擔任分局長是為自己找一個出口，尤其現在孩子都大了、獨立了，將自己找一個出口把自己的歷練、所學能夠到另外一個環境可以獨當一面去充分的發揮，也把所得的經驗等等來帶動同仁，群體來為地方所轄地區的人民來服務，我想這是一個原發性的念頭，是我主動走出來來擔任分局長職務，所以在生涯發展上當然對升職也沒有什麼可期性，所以相對的也沒有生涯發展上的壓力，對我來講是比較特殊的個案。

二十、分局經費不足，是否造成您之工作壓力？如何處理？

D-20 答：經費不足是存在的問題，尤其是很多業務費用起來是相當吃緊，尤其有些像用電的支出，或者相對的有些突發性相當多的專案，像 ISO 認證這個都沒有編列預算，往往是捉襟見肘，當然當一個主官等於是一個家長的角色，難免你要各單位美崙美煥，讓各單位推行的各種工作能夠順遂，相對的這也是一個壓力，經費不足既然已經是事實，那我們也應該勇於面對，如何

去節約？如何去共體時艱？比如講不開冷氣，分局長一樣去帶頭汗流浹背一樣處之泰然，沒有特殊性也沒有特權性，讓同仁覺得說我們是一夥，大家共同來面對這一困境，日子一樣可以過，至於說有外援議員願意相關的來補助的話，我們也非常樂意，但這也不是終究的辦法，終究的辦法還是要警察局編列足夠的預算來運作，不要讓我們覺得有虧欠人家或是向人家低頭的感覺。

二一、因考核欠落實引發員警重大風紀案件，是否所造成您工作上之壓力，應如何處理？

D-21 答：當然因為單位組織人員龐大，並無法每一個人都能夠深入去作考核，但是重在出發，他的徵候在那裡，一定要勇於去處理不可以畏縮，就是要把已經要起火的人一定要把他熄滅，發現同仁已經要走入偏鋒了或走誤方向時，一定要勇於立即制止、防制，可能有的會造成很大的壓力是沒錯，但是你不處理、不把這個小的創痛輔平，往往會形成重大風紀案件，所以也讓同仁瞭解到小痛治療它，給他幫助、給他警告、給他制止是在救人，是在幫助他不是找他麻煩，我想一個主事者一個主官必然要有這一方面的認識，我相信目我們大武分局各位同仁均能夠體認到機關團體、小至個人榮譽相互的勸解，而且我們也制定了值班、主管相互關懷的責任歸屬，大家相互來規勸、互相的來叮嚀，希望在同仁可能犯錯之初，適當的來作防制，我想這也是一個很好的效果。

二二、對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，是否所造成您之工作壓力？

D-22 答：對於聚眾活動處理在早期「打不還手、罵不還口」一再的要求同仁忍辱的過程，我都經歷過，個人初任大武分局長即向同仁宣示，那時候還沒有發生桃園聚眾活動的暴動事件，宣示我個人的作法、對於聚眾活動的處理一定要遵照上級的規範，「保障合法，取締非法」不分黨派依法行政，尤其同仁被群眾或聚眾來致傷害的話，應拿出強硬的手段來予以逮捕，絕對不能軟弱，寧可光榮的戰敗也不要畏縮的被受到指責，這是我一往秉持的原則，一路走來我們也堅持這個原則不變，而且對相關機動警力的編組，我們也都非

常嚴正的去受訓練，要求同仁務必要漲升氣勢，使同仁保持高度的警戒狀況，確實可以派上用場。

二三、在您的經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？

D-23 答：個人曾經在當刑事組長的時候，所承受最大的壓力就是跟白曉燕命案之三大要犯「高天明」在山坡上擦身而過，被他跳下山以後逃脫，事後經過圍捕也沒有圍捕到，這在個人服務的生涯裡面所承受的壓力那時是達到頂峰，因為「成者英雄，敗者為寇」那時只看要怎麼樣逮到他，整個過程所承受的壓力、責難，我相信冥冥之中該你的就是你的，不該你的也不是你的，這樣來想就比較釋懷，如果沒有這樣的啟動，高天明不會隔天在其他分局的轄區的按摩院裡面被圍捕、被槍斃掉，也相對的陳進興因為他的死亡流離失所，也不會發生有南非武官之挾持人質，造就我們現在署長的英勇形象，相信警察是一線一體的，我想當時所受的壓力，可能許多長官是沒有辦法瞭解到我們當時的痛苦，有這個壓力的過程，我們現在當一個主官，更應該更以同理心來看待事情的一個演變，能夠從中去多關懷、多感同身受的去瞭解，因為據我印象裡面當時跟直屬的長官報告，並沒有給你任何的奧援與支持，只是說可疑的話自己去搜尋看看，那時受到責難是相對的，這是我們體驗到以後當主官如何去擔當、如何去分擔同仁的壓力，這是我警察生涯裡面最為深刻的。

二四、您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承受之壓力有何不同？差異何在？

D-24 答：這個當然壓力是相對不同，單純分局之分局長如果你把單位能夠照顧的好，那你就非常輕鬆，相對的如果擔任複雜地區分局之分局長，勤、業務、案件相對的倍數存在，各種人情困擾、同仁之間工作壓力的排擠等等，相互的都會突顯出來，這當然差異性、落差性非常的大。

二五、您認為工作壓力是否造成您生理健康上之影響，其影響情形如何？

D-25 答：工作壓力對生理之影響是最直接的，相對的對心理之影響也非常大，所以身心症很多都是因為工作壓力而發生的，所以有時候會造成容易緊張、容易疲倦、倦怠感，相對的影響到親子與家庭間的關係非常大，情緒上容易

起伏不定，如果不會紓壓的話，可能會造成身心症初期的症狀產生，不僅影響到生理上的健康，進而影響到心理上的健康。

二六、您認為工作壓力是否造成您組織領導的影響，其影響情形如何？

D-26 答：工作壓力誠如剛剛二五題所提的，工作壓力你應該如何去面對，面對得宜的人其身、心受到的影響不會很大，如果是說你不會去面對，形成的身心壓力那麼大，受到重大的健康影響，當然對你組織領導的影響的程度一定大，由於你的情緒不穩、你的思慮又不清楚、你的決策又不果斷，當然在推行各項的勤、業務或者政策推動方面，絕對會受到很大的影響，同仁對你這樣的領導風格相對會減低對你的信任度、服從跟向心力，所以影響所及當然非常深遠。

二七、您認為工作壓力是否造成您工作環境的影響，其影響情形如何？

D-27 答：工作壓力對工作環境的影響與前一第二六題所表述也是一樣的，所造成的影響也非常深遠。

二八、有關工作壓力方面，您有何建議或感想？

D-28 答：所謂壓力是外在的各種環境所造成你心理或生理上的感受，產生你各種情緒上的變化或種種須要去調適，當然工作壓力有時候可轉換成為一種觸境、一種轉機也可以有激勵作用，如果你不要朝著負面上去想，用一種挑戰、轉機的心理去面對，把它轉到正向上面來，相信不但壓力可以減低相對的也是激勵的一股力量，但是如果真正壓力很大的時候，除了設法把工作壓力完成它以外，你的身、心靈要能夠自我調適，依個人的經驗就是說其實唱歌也是一個非常好紓解壓力的方法，另外就是去作運動，比如健走、慢跑這都是非常好的方法，讓你的腦筋氧分能夠充分吸收，腦筋能夠被適時的調適，重點是你要有一些支持的親友或團體隨時來支援你，或者聽聽你傾吐這些相關的心聲，相對的壓力就會有所紓解，也不會走入死胡同，我想工作壓力的處理每個人的方法不同，我個人認為朝我自己的方向去作應該比較有助益。

## 訪談個案五

訪談時間：民國 95 年 4 月 16 日 21 時

受訪者：E（代碼），男性

一、您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人學歷、個人經歷、婚姻、有無子女等）是否與工作壓力有關？

E-1 答：我個人認為這些因素都有相當的因果關係，有關壓力的原由我想也離不開剛剛所提這幾項，因為年齡隨著年紀的增長他的壓力會成正反極的對比，但是他還是沒有一定的定數，又比如說服務年資，有的會認為服務年資短的話壓力會比較大，服務年資長的話壓力會比較小，其實也不見得，因為年資長會衍發出得失心的輕重與否，所以我只能說不是絕對性的，那服務地區當然繁雜的地區一定的工作壓力會比較大，個人學歷方面，依我個人的看法依警大畢業的學歷來講，這個差距可能都不大，可能有的有碩士學位或是博士，但是這個差距應該不大，至於與個人的經歷應該有很大的關係，因為經歷的完整、還有他曾經歷練有比較挑戰性高的各方面經歷，他面對工作壓力的調整與工作壓力的比重，他的調整性與變化性會好一點，至於婚姻、有無子女等這個都是屬於背後因素，也就是我們常常講的「一個成功男人的背後一定有一個非常有力的支撐點」我想這是對婚姻與子女我個人的看法。

二、您是否擔任過其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？差異原因您個人認為是什麼？

E-2 答：我曾經在花蓮縣警察局擔任過花蓮與新城分局之分局長，也曾經在新竹市、嘉義市也擔任過分局長，那台東縣是在台東分局擔任過，我個人深深感受到，台灣以分局長職務而言，分北、中、南、東四個地區，台東縣是屬於東部地區，以目前整個台灣警分局長的壓力來講，我感覺北、中、南只要是繁重分局，他的壓力幾乎是一樣沉重，都會比較大，對本縣（台東縣）來講的話，我的感覺壓力是比較輕微，因為除了本縣人口數少交通比較沒有問題，也因為就業機會不高，治安人口、犯罪人口也不會說是很多，人文也較單純，重大刑案要犯案他的誘因還有要成功的機率也比較不高，所以這邊的壓力我感覺會少一點，壓力也比較小。

三、能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？對於所承受之壓力您如何紓解與因應？

E-3 答：壓力的來源個人的感覺主要是區分為來自內部與外部工作上的壓力，內

部部份包括上級的壓力與下面的壓力，所謂上面的壓力特別指的就是局長的壓力，下面的壓力所指的就是我們的部屬組長、所長、警員等所帶來的壓力；對外來講的話，就是民意代表的壓力或是特別喜歡標榜、自我要求比較高的一些民眾的壓力，那就是所謂的內、外、上、下交集，那這個點當然是在分局長身上，對於所承受的這種壓力，我的處理方式也是分為內跟外二部份，在內的部份當然第一個就是內心要作調適，去面對壓力的來源，因為會有壓力就是有問題，那我們就是針對問題的真實面做一個分析，瞭解到這個問題到底出現在那裡，我們能不能補救？有沒有改正的機會？如果有的話我想壓力一定會降低，面對問題簡要來講不是個人面對，而是一個團隊去面對，我會先找我的幹部瞭解在同一件事情的看法上是怎麼樣，然後再基層同仁瞭解同仁對這個問題的看法在那裡？在一個分局取得一個共同的公約數，以這個公約數來處理問題這個壓力會降的比較低，這個是對外而言，在內的部份剛剛講過，當然內心要穩住同時要想開一點，紓解壓力還是要有宣洩的動作，所謂宣洩就是「新陳代謝」，比如說我最常用的就是運動，所以我都蠻喜歡跑跑步、爬爬山、打打球，還是有紓壓的效果。

四、對於轄區的治安及交通狀況，您是否感受到壓力？您都如何處理？

E-4 答：轄區的治安與交通為從警工作中二大的主軸，我有感受到壓力，因為這個是台面上的問題，治安不好我想這個問題馬上就呈現出來，交通出了狀況一打結，民眾的不滿馬上也出現，所以這個是台面上很容易顯現出來的，所以這個對我而言我有壓力，那怎麼個處理我想萬法還是不離其中，我們都會去想問題的出現到底是在那裡？那麼把這些問題出現的因素把它列順序分析出來了，順序是因為所長不適任或是同仁沒有責任感，依照順序所列的先後我們趕快迅速的去處理，同時處理的過程它並不是一次就可成功，所以要有耐心，另尚有一個很重要的就是要面對人家的檢討，所謂人家包括我們的上級和我們的民眾，所以我想這個也是身為分局長的一個宿命，重點是要時常的安慰自己，問題總是會解決的。

五、對於各級民意代表之關切，您是否感受到壓力？會以何種方式處理？

E-5 答：民意代表的關切，對警察而言是普遍的存在，不一樣的民意代表他的見

識、他的眼界、他的修養、他的理智都會形成他對案件關切壓力大小都有關係，對一般民意代表而言，這會給我帶來壓力，但還不至於非常大，有一些比較不理智的民意代表他的關切若不能達成他的目的的話，他會很不諒解，但畢竟我曾分析過，像這一種民意代表 10 個之中頂多佔 2 或 3 人，還好並不是很多，我處理他們的事情都是這樣，也會把順序列出來，第一個一定是法，他關切的案件第一個還是要依法，第二個要講理，理要講得過去，第三個要合情，如果這三樣都具備的話，我們對於他關切的案件當然就可以作個順水人情，但我特別強調一定要依法。

六、對於大眾傳媒之報導，您是否感受到所承受之壓力？都如何處理？

E-6 答：對於大眾傳媒之報導我是有感受到壓力，大眾傳媒有二個系統，一個是 SNG 電子媒體一個是平面媒體，我們台東與西部縣市比較不同的就是我們這邊沒有電視台進駐的 SNG 轉播車，在西部我待遇的新竹市與嘉義市都有，這種壓力的原由會讓你感覺到這種壓力有急迫性，比如說 SNG 轉播車我們有曾經發生過比較大的治安或交通事故，當我們到達現場還不到 3 分鐘，SNG 車已經就到了，它已經就要做馬上連線的報導，都讓我們感受到很大的壓力，當然平面媒體連續之批評或未作平衡的報導，都會讓我們感受到很大的壓力，像這些處理方式第一個我一定要瞭解事情真正的原因到底在什麼，因為我們的經驗告訴我們，沒有真正瞭解事情的原由而作處理的話，常常會作出錯誤的判斷，所以我們要瞭解事實的真相，比如說員警處理案件發生了什麼事情，我們就要瞭解到員警處理的過程到底有沒有依法、循理、合情，這個我們都要去瞭解，瞭解了以後就報告上級然後與媒體很坦誠的跟他們講對、錯與事實真相到底在那裡，再請媒體適時的作一個更正和平衡的報導，那當然對上級的報告我們一定要坦誠的報告，同時把相關的資料彙整，這樣我想在處理事情上比較順遂。

七、對於外界民眾之期許，您是否感受到所承受之壓力？會如何處理？

E-7 答：外界民眾的期許，我們在擔任分局長隨時都會接觸到很多的民眾，包括民意代表、警友會的幹部、一般的民眾我們都接觸到，他們對我們警察往往有很多的期許，講的好的我們是足堪自慰，講的不好的我們是汗顏以對，所

以因為工作性質的關係，這一方面我也是有感受到壓力，但是他們的期許總是希望我們更好，這種的壓力源由應該是所謂的正面導向，所以像這一方面我們都會虛心的來檢討，把這個訊息轉達給同仁，那方法也是一樣的把優先順序列出來，比如說有的民眾說希望那個地方加強巡邏或是那個地方要加強簽巡、設置巡邏箱等等，我們能夠做、方便做的都可以優先來做，這一方面大都是正面的壓力。

八、對於工作上要不斷追求創新與成長？您是否感受到壓力？都如何處理？

E-8 答：這一方面的話我倒是比較沒有壓力，對於工作上我曾經擔任 5 任的分局長，我比較喜歡說一個工作之執行假如說它的流程有 10 個流程，我都希望把它創造、把它更改成為 6 個流程、7 個流程，讓同仁事半功倍，因為我發覺到我們有很多處理問題的流程與方法都還是有相當可以進步的空間，所以我都鼓勵同仁要勇於接受自我挑戰，在整個曾經擔任過的分局這一點同仁的適應性都很好，因為事實證明經過自我的挑戰以後，大家都覺得方便多了也節省時間多了。

九、對於單位風紀與內部管理問題，您是否感受到壓力？都如何因應？

E-9 答：風紀與內部管理我想這是一個單位存在的基本因素，很簡單擔任分局長二大導向交通與治安，而當中之支點就是風紀，所謂風紀就包括內部管理，實際上這一方面我是有感受到一些壓力，但都還不是說很大，因為很幸運的在我擔任分局長期間分局裡面還沒有發生過很大的風紀案件，不過我看別的單位在發生，我們就可以感覺到其嚴重性，有時候內部出了一點小事情，我的處理方式我是比較喜歡打團體戰，就是團隊的作為，一般來講我們出了小小問題的時候，我們都會召集危機處理小組找相關的幹部、熟練的幹部還有員警對這個事情有比較獨到的、有比較瞭解的讓我們去瞭解事情的源由，然後來做相關的處理，這樣子效果會更好。

十、在您經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管職務間壓力感受有無不同？差異何在？您是否感覺到更大壓力之存在？

E-10 答：其實講起來課室主管包括外勤隊與分局長的壓力是不可同日而語，這  
個

差距真的是非常大，分局講起來就是一個警察局的濃縮版，尤其是繁重分局的話，分局長的壓力更大，講的更簡單一點，課、室、隊主管它是一個點，分局長它的角度就是在一個面，而且課、室、隊它所面對的只是有限業務上之相關對象，比如保民課它所面對的就是民力，戶口課就是戶政單位，它們所面臨的都是一個點而已，不像分局長所須面對的整個面，而且是多角度的面，為什麼？我們不要忘了我們還有很多的民意代表、民眾要接觸，所以這個壓力講起來比課、室、隊主管是重太多了。

十一、對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務上感覺到壓力之存在？

E-11 答：這一部份倒是沒有，因為在我的過程中，就我的認知分局長的升遷與考核就升遷來講它是按照績分，考核都是由局長還有警政署駐區督察、還有督察長在考核，原則上我感覺升遷與考核制度上還算相當的公平。因為算是公平擔任分局長過程還算順遂，所以才不會覺得有壓力存在。

十二、您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面為何？

E-12 答：好，第一個絕對有影響，第二個影響的層面是全面性的，怎麼講？整個分局就看你分局長，員警就看著你，你壓力大承受不了、臉臭臭的、分局馬上就顯現出來低氣壓，有了事情、有了壓力你還能穩如泰山，很穩的話員警才能維持正常的運作，所以影響的層面是全面性的。

十三、以警察的工作特性，您是否覺得擔任分局長職務有更大之壓力存在？

E-13 答：其實我感覺在整個警察的組織架構來講，擔任分局長應該是最困難的一項工作也是職務的歷練挑戰，他所面對的內部、外面、上面、底下的壓力就好像同心圓的點一樣，分局長就是那個點，所以會有更大的壓力持續存在，但它會隨著繁重分局與否、治安的狀況、經濟的狀況壓力會有所不同。

十四、對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？

E-14 答：這個我有感覺到壓力，因為我們的任務是沒有底線的任務，常常什麼工作達成什麼任務，績效3個月、6個月、2個月、隨時什麼績效都會作專案的評比，而且這些坦白講它的績效不是說我今天準備好了就有績效，因為有時績效還是有它的變數存在，所以績效我們時常每個禮拜統計一次，警察

局都隨時在跟我們算帳，局長也在跟我們算帳，所以這一方面我覺得壓力是蠻大的。

十五、對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？

E-15 答：這個我有壓力，因為上級只要有交辦事項我們都認為要全力以赴，都希望順利的把它完成，但是有時候要完成因為客觀的因素，或以人而言，所碰到的是不是講理的人、理不理解的人，我們會認為上面交辦的事項我們要努力來完成，像這一種完成的達成率無形中往往會被打折，所以只要上面開口要交辦什麼事項，坦白講還是有壓力存在。

十六、長官的領導風格，是否會讓您覺得有不同壓力感受？

E-16 答：長官的領導風格我是領教良多，有的長官非常寬宏大量，有的長官比較求好心切，急迫性也強、還有強勢的領導，常常讓我們感受到不同的壓力，有時候像春天、有時候像夏天，但是多半是像冬天，所謂寒風凌烈，壓力的感受多半是不一樣的，還有長官對事情的處理態度、圓融度、角度還有客觀度夠不夠？坦白講，長官不見得他所決定就是對的，我相信你也有相關的認知，所以有時會有落差，像這一種落差有時候他看東而事情卻是往西，而長官他說要往東，我們也知道要往西，偏偏長官堅持要往東，所以那一種壓力真的無可莫名。

十七、在工作上所承受之壓力對於您的家庭關係方面有無影響？其影響層面如何？

E-17 答：第一個有影響，而影響的層面對我個人來講影響是很低的，因為我長年在外很少回家，第二個其實內心上早有所打算，分局長本來就不是人幹的工作，所以他的壓力非常多，因此有一個切割點很重要，就是工作與家庭中間要作完整的切割，所以在家裡我從來不講公家的事情，我也跟同仁講很難得的輪休，除非急迫重大的事情，不然絕對不要吵我，因此這個層面之壓力我是有辦法把它降到最低。至於有沒有影響？確實是有，常常想有時候電話不響又覺得電話是不是壞掉，就像諸如此類，但是這種壓力是還算輕微的。

十八您認為本身的健康情況，是否會影響到擔任分局長職務的壓力？

E-18 答：會，因為不論如何健康還是擺在最重要的一環，分局長的工作日夜作

息不定，工作變數又大，隨時會爆發什麼事情也不曉得，它就等於一顆不定時炸彈隨時要引爆，那健康狀況良好的話，這顆炸彈它會冷卻，它不容易引爆，所以我認為健康情況對分局長的壓力有明確的影響，身體健康情況好的話對壓力的忍受度也會好一點。

十九、擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？原因何在？

E-19 答：我個人是絕對沒有，因為在從警的過程裡面分局長這個職務也不是被迫去的，當初也是我們自己抉擇且幸運有抉擇的機會，所以這個職位雖然說有很大的壓力，但是在整個生涯發展上面這也是在我人生上獲益良多重要的一個過程，所以我認為還是相當值得，因為分局長的工作最具挑戰性，壓力很大、面臨的檢討也很多，但比較有成就感，以人生的角度而言，學的最多的也是擔任分局長這個階段學最多。

二十、分局經費不足，是否造成您之工作壓力？如何處理？

E-20 答：分局經費不足有很多分局都曾經有這個狀況，但是在我擔任過的分局來講的話，這一方面我倒是沒有壓力，因為簡單的說，我不喜歡應酬，也比較少與外面的人吃飯，我比較喜歡運動，跟同仁我也跟他們講過省吃檢用，雖然分局經費不多但是如果省吃檢用，不該用的如果你要我多用一毛錢，那門都沒有，所以在省吃檢用、還有刻勤刻檢之下，坦白講分局的經費對我來講是沒有壓力。

二一、因考核欠落實引發員警重大風紀案件，是否所造成您工作上之壓力，應如何處理？

E-21 答：這個問題對我而言因為很幸運，在我擔任分局長期間都沒有碰到員警的重大風紀案件發生，但一般案件還是有，就以一般案件來講還是會有一些壓力，總是覺得會對不起長官，而且分局長都擔任那麼久了再發生這種事情，對自己也不好交代，像我曾經碰到過一般性的違法違紀案件，大概壓力都還好，至於怎麼處理我也簡單的說明一下，也是一樣的只有面對問題坦誠的認知問題的所在在那裡，自己錯的、自己考核不實的，那沒有話講只有自己承擔，畢竟同仁都看著你，客觀的事實我們還是要把它呈現出來。

二二、對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，是否所造成您之工作壓

力？

E-22 答：對於聚眾活動處理不管是合法還是非法決策我倒是都還沒有承受過壓力，因為在我們曾經歷練的過程中，對於聚眾活動的處理我是比較深入一點，在決策上我想很簡單非法我就是看負責人是誰？我就針對他來依法執行，但我很注重一點就是事先的溝通與說明，我跟你講清楚這是非法的，溝通就是你該走了你還不走，很抱歉我們就是依法處理，所以這一方面的處理倒還沒有造成什麼壓力。

二三、在您經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？

E-23 答：在我的經驗中簡單的講最深刻的應該是在嘉義市擔任分局長時，因為員警取締飆車與議員發生爭執，嘉義市的議員一向以團結聞名，33個議員中在我印象中好像來了16、7位議員要找我們的員警算帳，我身為分局長當然責無旁貸要出來面對，那時候面對16、7位議員，一次面對3、5位、3、5位這樣子，前後議會也成立專案作調查等等，經過一個多月時間，那是蠻辛苦也是給我印象最深刻的。

二四、您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承受之壓力有何不同？差異何在？

E-24 答：有很大的不同，只能說一個是天一個是壤，有天壤之別我想你應該有深刻的瞭解，不管治安、交通、人情各方面均有很大的差異，自然壓力也有所不同，都是成幾何級數的成長，甚至於包括員警素質，客觀環境的誘因等這些壓力真的是不可同日而語，確實是差很多。

二五、您認為工作壓力是否造成您生理健康上之影響，其影響情形如何？

E-25 答：壓力是會造成生理與健康上的影響，它會對我們整個新陳代謝的系統都會比較差一點，所謂新陳代謝它附帶影響到健康，所以我們同仁很多都是胃病、肝病、高血壓、糖尿病、心臟病這種都會有，這種影響層面是蠻大的。

二六、您認為工作壓力是否造成您組織領導的影響，其影響情形如何？

E-26 答：依我個人的角度我所面臨到的影響層面是很少，我在這一方面的認知與處理上是非常的明確，再大的事、再重的壓力我都告訴自己要穩健的處置，誠如前面所說的，同仁都看著我們的臉色對分局的士氣是有所影響，因

此不論是多大的事情、多大的壓力我都保持住，不會讓同仁感覺到分局面臨到那麼大的壓力，但是整體來講它對組織領導是會造成影響，只不過對這一方面我都盡量把他避免掉。

二七、您認為工作壓力是否造成您工作環境的影響，其影響情形如何？

E-27 答：在工作壓力對環境的影響，看我們如何去作導向，像我碰到的來講的話，有些上級的壓力來了，他的要求是什麼，對同仁來講的話實際上我們也常常看到同仁以最簡單的方式，就是上面交代一件事情我們要交給那一個組來做，這個組同仁的心態上很重要，它會認為多此一舉、找麻煩，如果這個壓力轉移到它的工作環境是這種認知的話，那這種壓力很大，而且效果是負面的影響，那我們要去思考，上面來要由那個組去做我們要把它轉移作正面的思考，是因為你這個組的能力夠，大家年輕、有活力、腦筋動的快，所以我都盡量朝這一方面去作一個導向。

二八、有關工作壓力方面，您有何建議或感想？

E-28 答：個人有一些感想與建議，擔任分局長的話這個壓力絕對會有，而且永遠不是輕微的，像我曾經提到面臨很大的壓力點、也有輕微點、也有沒有什麼壓力的，但不論怎麼樣一定會面臨到很大的壓力區，所以我的建議擔任分局長第一個他身體一定要保持健康，與前面所提的健康第一，你有健康的身體才有比較正面的思維和健康的角度去看一些事情，對於事情也比較能妥適的去處理和紓壓，接著除身體健康外心理要健全，講白一點就是要看開一點，有些同仁出事、上面交辦事項不如意時，都要看開一點，另外就是生活要單純、作息盡量要能夠正常，居家生活要健康和樂，同時要多運動，當然所謂的多運動也是一種紓壓的方式，比如說靜靜的坐在那邊聽聽音樂，作作柔軟操這個都很好，最後眼世上我們也要不斷的自我挑戰、不斷的自我提昇、多看看書，多看一些不一樣角度內容的書，可能都會讓我們覺得可以適應這個工作。

## 訪談個案六

訪談時間：民國 95 年 4 月 14 日 14 時

受訪者：F（代碼），男性

一、您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人學歷、個人經歷、婚姻、有無子女等）是否與工作壓力有關？

F-1 答：本人認為跟個人年齡、個人經歷、婚姻等這幾項均與工作壓力有關係。

二、您是否擔任過其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？差異原因您個人認為是什麼？

F-2 答：本人除在 89 年至 91 年底曾經在台東縣警察局成功分局長擔任分局長職務之外，另外在新竹市警察局第二、第三分局擔任過分局長，在台東縣與新竹市擔任分局長職務，因為治安環境的不同，重大刑案或竊盜案件的發生、風紀的問題或風紀誘因場所，以及人際關係，這幾項均有一些不一樣，所產生的壓力也不一樣。

三、能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？對於所承受之壓力您如何紓解與因應？

F-3 答：本人認為在工作方面各項的評比是否能得到較好的名次？績效是否優異？同仁是不是會牽涉到風紀的問題？民意代表、新聞記者或是內部同仁的團結和諧等這都是工作上壓力的來源，那另一方面如果受到壓力，本人認為可以向家人或朋友來傾訴，或者是尋找同仁來協助解決，或者是作一些休閒活動像運動、或者找朋友唱歌，這個都可以紓解壓力。

四、對於轄區的治安及交通狀況，您是否感受到壓力？您都如何處理？

F-4 答：治安與交通都是警察的主要任務，這兩項工作當然會有壓力，尤其是治安上的壓力更大，如果說一個轄區裡面發生重大刑案，立即就要召開專案會議來尋求破案，如果說一個地區連續發生相同的案件像是搶奪案件，一個星期發生了 3、4 件，或是一個地區連續發生住宅竊案，那民眾會認為治安敗壞，所以警察會有更大的壓力，那這一部份就要依據案件的分析來規劃專案性的勤務來用智慧或用統計數據來調集一些人力來加以解決。

五、對於各級民意代表之關切，您是否感受到壓力？會以何種方式處理？

F-5 答：長期以來民意代表都會給警察帶來很大的壓力，那要看地區有一些地區的民意代表配合度還算蠻不錯的，那有些會給警察帶來壓力，尤其是承辦案件，面對這些壓力也只有與民意代表多作協調。

六、對於大眾傳媒之報導，您是否感受到所承受之壓力？都如何處理？

F-6 答：對於大眾傳媒報導當然也是一種壓力，平常態度要非常懇切與媒體記者建立良好的友誼，碰到問題的時候要坦然面對，尋求新聞媒體朋友的諒解或是幫助。

七、對於外界民眾之期許，您是否感受到所承受之壓力？會如何處理？

F-7 答：民眾的期許、評價影響到個人及機關的形象，除了平時要深耕基層建立良好的警民關係外，也要正視輿論的反應，對於民眾迫切的需求、須要解決的事項要優先來處理，讓民眾感受到警察的誠懇以及被尊重的感覺。

八、對於工作上要不斷追求創新與成長？您是否感受到壓力？都如何處理？

F-8 答：本人對於同仁是採取人性管理、集體領導的方式要求所有同仁能夠集思廣義，讓全體的同仁能發揮潛力，貢獻自己的心力來尋求創新與自我的挑戰。

九、對於單位風紀與內部管理問題，您是否感受到壓力？都如何因應？

F-9 答：對於風紀與內部管理不管單純或複雜的地區都一樣會存在，因此除了再加強教育宣導之外，要求幹部要以身作則也非常重要，另外發現問題要立刻來解決，不能拖泥帶水。

十、在您經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管職務間壓力感受有無不同？差異何在？您是否感覺到有更大壓力之存在？

F-10 答：擔任分局長站在第一線面對上級、基層及民眾 3 方面來的壓力，而且很多事情都是突發的狀況，形成一股無形的壓力，不曉得這些事情甚麼時候會發生？但是課、室、隊主管的壓力主要是來自警察局局長或者是警政署的這些壓力，並沒有突發性的，所以工作上的壓力，應該是比較小。

十一、對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務上感覺到壓力之存在？

F-11 答：對於警界之升遷、考核制度大致來講還算公平，但是平常還是要作一些公共關係、人際關係，所以還是有一些人是靠著人際關係來升遷的，所以除了工作表現之外，其他的因素我認為也是存在的。

十二、您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面為何？

F-12 答：我的壓力不會全部轉嫁到基層，或許有一半會，但是影響的層面還不

致於太大。

十三、以警察的工作特性，您是否覺得擔任分局長職務有更大之壓力存在？

F-13 答：警察分局在整個警察機關的結構上是處在上有警察局、下有派出所是一切警政工作推動的核心，所以分局長職務是最有壓力的。

十四、對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？

F-14 答：警察專案性工作是一個接一個，每一個專案都有評比，都需要達成好的績效，所以當然會有壓力。

十五、對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？

F-15 答：上級交辦的事項當然也是有壓力存在，比如說○○議員準備在議會提出有關警政工作上的質詢，那上級就會要求分局長去作溝通、協調、化解，避免在議會上提出對警政工作上的批評，或很尖銳的問題或是漫罵的情形，所以事先都會請分局長去作化解。

十六、長官的領導風格，是否會讓您覺得有不同壓力感受？

F-16 答：長官的領導風格當然是會有壓力，有的長官會要求表現，天天都逼績效，有的長官大、小事情都要管，一天到晚都找分局長，所以長官的領導風格會給分局長蠻大的壓力。

十七、在工作上所承受之壓力對於您的家庭關係方面有無影響？其影響層面如何？

F-17 答：由於工作上的壓力有時要放棄輪休或休假，影響到與家人相聚的時間，另外壓力影響情緒，間接的影響到與家人相處的氣氛與和諧，另外長久不在家影響到夫妻與子女的感情。

十八您認為本身的健康情況，是否會影響到擔任分局長職務的壓力？個人 4

F-18 答：個人的健康是最重要的，分局長職務壓力很大，工作的時間又長，如果身體健康發出警訊，工作的幹勁將大打折扣，工作的意願也將低落，有時候有想換跑道的念頭。

十九、擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？原因何在？

F-19 答：分局長是重要警職，也是警察生涯上重要的歷練與挑戰，每一個人都想全力以赴來做好擔任分局長這項工作，很想平安的度過這一項重要的考

驗，每一個人都會戰戰兢兢的來做好這個角色，所以無形中就會產生壓力。

二十、分局經費不足，是否造成您之工作壓力？如何處理？

F-20 答：分局的經費雖然不是很充裕，但還是勉強可以應付，所以就我而言並沒有這一方面的壓力。

二一、因考核欠落實引發員警重大風紀案件，是否所造成您工作上之壓力，應如何處理？

F-21 答：員警發生重大風紀案件依照目前都是採取連坐法，假如說轄區有發生重大風紀案件，最嚴重的是分局長必須被調離，被撤換，所以在工作上是會產生很大的壓力，所以分局長對員警要多加管教，在有徵兆的時候要事先來做防範與解決。

二二、對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，是否所造成您之工作壓力？

F-22 答：非法的聚眾活動由於現場很難去掌握，再加上一些政治力的介入，所以處理的時候非常的棘手，分寸的拿捏也要恰到好處，因此在決策的時候難免會有很大的壓力。

二三、在您經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？

F-23 答：在從事警察分局長的職務與工作當中，有碰到過幾個承受壓力比較大的案件，比如在 91 年於台東成功分局擔任分局長的時候，長濱分駐所員警曾向砂石廠通風報信，因此一名員警被地檢署檢察官聲押，另外一名 20 萬元交保，涉及到風紀的案件，另外一件是在新竹市第二分局期間，也就是在 94 年 BMW 汽車新竹代理廠被黑道份子砸毀 8 台 BMW 汽車，損失約 2000 萬元左右，經過新聞媒體大肆的報導，業者並向內政部與法務部來投訴，剛發生的時候因為偵查上的一些盲點，使案情陷入膠著，所以壓力是蠻大的，後來這個案件經過一個禮拜的偵辦，後來還是破案。

二四、您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承受之壓力有何不同？差異何在？

F-24 答：本人擔任過台東縣成功分局與新竹市第二、第三分局之分局長，認為擔任複雜分局分局長的壓力較大，因為風紀誘因場所比較多，像新竹市第二

分局之轄區電動玩具店有 34 家、色情護膚坊、美容院有 100 多家，生怕員警涉及風紀案件，另外重大案件或全國矚目的案件有時候也會接著發生，假如說沒有在第一時間破案，來自被害人的家屬、輿論或上級的壓力都有。

二五、您認為工作壓力是否造成您生理健康上之影響，其影響情形如何？個人 7

F-25 答：由於警察工作不分晝夜，且經常於深夜發生重大治安或交通事故，分局長都必須親自到達現場來處理，因此生活作息就沒有辦法正常，另外刑案發生沒有立即偵破或是績效沒有達成上級預定的目標，員警發生各類事故都是有壓力的，那這些壓力就會影響到睡眠的品質，直接就影響到身體的健康。

二六、您認為工作壓力是否造成您組織領導的影響，其影響情形如何？

F-26 答：每一個人對工作壓力所承受的負荷能力有所不同，有的人會把上級的壓力甚至還加倍轉嫁到部屬，有的比較能夠承受壓力者自己就會吸收一部份，所以工作壓力是會造成組織領導的影響，但是本人是採取集體領導、人性化管理方式來帶領部屬，所以說這個影響並不會很大。

二七、您認為工作壓力是否造成您工作環境的影響，其影響情形如何？外在 10

F-27 答：工作壓力會影響工作環境，就像民意代表有時候關心這個案件或是民意代表經營八大行業，這個工作環境就變成非常的複雜，另外同仁的一些人事權分局長沒有辦法完全的來掌握，像組長、所長等重要幹部這個人事全完全由上級來決定，那工作的配合度等各方面就會受到影響，所以這會影響到整個的工作環境。

二八、有關工作壓力方面，您有何建議或感想？

F-28 答：每一項職務都有程度不同的壓力，自己應該要走出去多接觸一些基層同仁，多結交一些正當的朋友，以及培養自己個人的興趣，將有助於紓解工作的壓力，碰到一些事情的時候就能夠逢凶化吉，化險為夷。

## 訪談個案七

訪談時間：民國 95 年 4 月 4 日 10 時

受訪者：G（代碼），男性

一、您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人學歷、個人經歷、婚姻

、有無子女等）是否與工作壓力有關？

G-1 答：

- (一) 年齡部分：個人認為應是無關，但如以年齡和體力或健康有關聯的話，則年齡或許可以沾上一點關係。換言之，個人認為工作壓力和身體健康狀況和體力有關。
- (二) 服務年資：個人認為應是無關，因為在年資越久不代表就是越有經驗，或者就可應付自如，在不同時間有相同的狀況，並不能可以完全複製工作內容來加以解決。換言之，服務年資在工作壓力並無絕對的關係，也不可依老賣老，並且在任何不同的職務有不同的工作壓力，而不同的時代中的要求也不同，因為面對的人、事、物、時都在改變，壓力也隨之改變。
- (三) 服務地區：個人認為有關，因為每個地區民情和治安狀況不同，以個人工作經驗中來看，在都市中的治安狀況複雜、法治觀念強，而在鄉村中治安單純、人情關係大，在處理各種人情事故就必須考量，但是法、理、情之間都要並顧的時候，倘若無法圓滿時，就會產生壓力。
- (四) 個人學歷：個人認為無關，因為學歷不等於工作能力，所以不必因為高學歷就有高成就的想法，或者有高學歷就必須做得比較好，這種偏執。
- (五) 個人經歷：個人認為有關，因為有工作壓力來自於相對的工作信心，而經歷的多元可以累積出更大的自信，而經歷也給人更多的視野，自然內心的自信有所不同。
- (六) 婚姻：個人認為有關，自古的經驗可知忠孝不能兩全時之痛苦，對於每個人都存在一個家庭，而警察人員背後如果沒有一位強力支持的配偶，對於警察人員須要離鄉背井或時夜顛倒的工作而言，將是一個非常痛苦的情境。
- (七) 有無子女：如同第 6 一樣，警察投入工作的時間是非常長的，而子女卻在不斷成長，一下子長大成人，但警察卻常常來不及參與，子女對父（母）也是印象模糊，這是令人十分遺憾的事。

二、您是否擔任過其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？差異原因您個人認為是什麼？

G-2 答：個人初任分局長就是在台東縣警察局成功分局，在任職十個月之後就調

任宜蘭縣警察局礁溪分局，在一年半之後又調任羅東分局。在工作壓力上有明顯不同，至少在擔任分局長之前，個人都在北部地區服務，可以說對東部地區沒有任何印象，因而在內心上的認知有很大的落差。至於台東和宜蘭縣警察局服務的工作壓力來比較的話，應該是在宜蘭縣比較大，當然其中原因很多，比如民情、治安、交通、員警素質、政治環境、地理條件等。在成功分局的環境是山明水秀，人民純樸，犯罪顧慮場所少，而海岸又屬海巡機關管轄，治安太好了，道路少又簡單車流也小，交通沒有問題，員警風紀外在誘因少。而在礁溪分局是溫泉之鄉，宜蘭縣與台北地區的門戶，交通流量大，地區的酒番享有盛名，加上當時行政院長為宜蘭縣籍，每逢重要的選舉活動或節日必定返回，在安全上也多了一份壓力，不過還可以負擔。至於到了羅東分局是宜蘭縣的經濟商業活動中心，人口多、車輛多、治安事件多，但相對的警力不見得有明顯的增加，在處理事故上有一些力不從心，特別的也是前行政院游院長的故鄉，所以警察的一舉一動很容易反應出來，如履薄冰。

三、能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？對於所承受之您壓力如何紓解與因應？

G-3 答：從事警察分局長不見得是首選的意願，但是警察的升遷制度以個人而言也是別無選擇。所以會有壓力主要警察制度的設計，因為只要分局長一下台，在警察的生涯幾乎注定結束，有太多學長的案例令人不敢忘記，因而必須每日提心吊膽，治安不好就是分局長的責任，員警有風紀問題也是分局長的責任，現在的員警自主性很強，對自己的權益非常重視，管理的方式也與數十年前的時代不同，外在環境的複雜也比數十年前相差十萬八千里，可是警察的制度數十年如一日，例如：現行的風紀狀況與防制作業，幾乎和個人十年前在警政署督察室服務期間並無二致，當時個人修訂後一直沿用至今，實在應該再檢視一下。上層的管理模式一成不變，有事就說地區責任制，權責相符與否，實在應該再重新探討，這就是工作的壓力。

其次，工作壓力來自上級長官，因為警察分局的長官太多了，上自行政院、中央各行政、立法、監察、司法、考試部門，以及警政署（包含了承辦人、

督導人員、各層級長官)，只要是中央各部門或警政署出來的都是不能輕忽的。當然上級長官還不止於此，還有地方縣政府、縣議會、警察局，另外不要忘了檢察署的長官（包含檢察官、書記官、法警）、調查機關的人員也必須注意對待。上級有一個政策或想法但各長官卻各有一套詮釋，下屬就必須想盡辦法達成，實在太難為了；另外尤其是長官的朋友更是要小心以對，否則一旦對待不能讓其朋友滿意，那也會帶來許意外的工作壓力。

第三，來自於同僚的壓力，基層同仁工作不爽馬上反彈，長官說是領導問題，分局長自己想辦法，同仁可安心的請假或放假，但是分局長就必須以分局為家，無時無刻都以公事為先。

最後，是來自家庭的壓力，因為父母望子成龍，妻以夫為貴，子以父為榮，背負事業只許成功不許失敗的壓力也是不小，但是萬一家中有一點問題，真的讓人終日惶惶不安，例如父母的健康、妻子的工作和子女教育等，都令人懸念。

在紓解方式，個人常以運動來放空，將心中的煩惱暫時忘記，讓時間來沉澱一下，反正事緩則圓，不過有時候會失去處理的時機，這部份必須自己承擔的風險，然後和自己的妻子聊聊，或許可以得到一些啟示，或者找相關的幹部來研究一下，三個臭皮匠勝過諸葛亮，再不行找上級長官求助，但這必須冒著可被責難的風險，如果這樣的因應和紓解都無效，只好的方法，就是祈求上天的協助給人信心，最後一定可迎刃而解。

四、對於轄區的治安及交通狀況，您是否感受到壓力？您都如何處理？

G-4 答：在成功和礁溪分局期間的治安和交通狀況，尚無壓力。在羅東分局交通狀況也無壓力，治安上大致可以順心，只是最近發生幾件搶奪案，經過民意代表和媒體的渲染，給人一種治安惡化的形象，確實有一點工作和破案壓力。

目前的處理方式在於防止再發生，所以在勤務規劃上調整在易搶案的時段和地區；其次，強化偵查作為（包括調閱監視系統、清查治安人口、掌握毒品人口等），並且適向媒體說明真相，以免以訛傳訛，安定民心，個人也上電台廣播說明，讓民眾注意本身防搶及共同打擊犯罪。

五、對於各級民意代表之關切，您是否感受到壓力？會以何種方式處理？

G-5 答：在成功分局時，民意代表大致上十分和善，民意代表都為溝通的橋樑，不論中央或地方民意代表，彼此尊重，個人在當時只有受到民意代表的支持和協助，尚未感受到關切的壓力，這是一段十分美好的回憶，迄今也和當地的民意代表保持聯絡，也成為好朋友。在宜蘭縣因為是所謂的「民主聖地」，許多的民意代表的問政方式尚保有爭民主過程中的性格，其因應之道在於自我要求，強化員警執法品質，依法行政為依歸，減少犯錯的機會，民意代表的關切就會比較少，壓力自然比較小，如果犯錯那就產生壓力，其處理方式也只好依規定照章處罰，以危機處理為主。

六、對於大眾傳媒之報導，您是否感受到所承受之壓力？都如何處理？

G-6 答：大眾媒體如同水能載舟也能覆舟，總希望破案多報導，發生少報導，多報喜少報憂，可是媒體是永遠的反對黨，尤其是員警發生違法犯紀時，都是不留情面，當然身為分局長就無法逃避，那時的壓力不言可喻。一方面對外界要認錯依規處理，一方面對內和上級長官要調查說明，以及加上民意監督力量湧至，一時間的壓力是十分巨大，相信沒有人可以體會。處理媒體之壓力或者危機，個人秉持以誠實就是最好的方法，因為媒體能獲得資訊，大部份來自警察內部，所以和記者溝通可能效果不大，內賊難防，一旦對媒體說謊被拆穿，將產生更大的危機；於平常時也必須和媒建立互信，另外唯有警察自愛才是上策。

七、對於外界民眾之期許，您是否感受到所承受之壓力？會如何處理？

G-7 答：無論在台東或在宜蘭，民眾期許的壓力大致而尚屬不大，因為都是從民意代表來發聲，民眾尚少有直接反應，僅部分在治安座談會時提出意見，而這部分大致上比較不成熟，事後都可以給民眾滿意的處理，這部分要在平時多做為民服務，提升員警執法品質和執勤態度，對被害人應表示同情和關懷，當可降低壓力。

八、對於工作上要不斷追求創新與成長？您是否感受到壓力？都如何處理？

G-8 答：創新與成長是任何組織生存的基本動力，所以追求創新和成長也是理所當然，但是警察機關的創新和成長的要求，往往是神來一筆，偏離任務和目

標。所謂的創新和成長的先決要件，在於配合目標管理和品質管理，在這樣的範圍下去追求卓越，而不是標新立異或譁眾取寵的作法，而且創新必須有助於組織的成長，成長必須有明確的目標，否則會失焦變得無意義。

在追求創新和成長的過程中，令人困擾的就是沒有目標，空洞的原則，而且大多為短期操作，多以先應付眼前的需要之奇招。在大多數人的認知上，任何創新作為前應該先討論評估，並配合預算經費來執行，甚至需要教育人員來齊一觀念，這樣才有效果。但是通常決策者認為緩不濟急，其所要的是速成之效，以致令人疲於奔命，產生壓力。

至於個人擔任分局長以來，對於創新與成長的追求而言，尚不致形成壓力，尤其在創新的作為應該可以運用自如；至於追求成長方面有一點壓力，因為現在的成長是以自己和自己比，可是以前分局的績效又不是個人任內的產生，而當時的評比方式又和現在不一定相同，其基準也不盡然相同，例如：以前保一警察支援各分局，以致當時的警力十分充足，但是現在警力都由地方警察自行負擔，相形之下現在警力也是不足，例如成功分局轄下大約四萬人口、員警150餘人，礁溪分局轄下大約九萬人口、員警180人左右，羅東分局轄下大約十六萬人、員警210人左右，警力配置確實有些差異，況且追求成長也終有極限，如何每一年成長1%或5%，理論上應該是治安越做越好，可是每年的數據越向上成長，是否又令人質疑治安越來越不好呢？而人民的感受是十分空洞的，也會隨著社會秩序的不佳而有所不安，或者因為社會自殺案件增加而感到不祥，其實與治安並無絕對相關，但在人民在治安感受上卻反應不佳。

九、對於單位風紀與內部管理問題，您是否感受到壓力？都如何因應？

G-9 答：就服務過的三個分局而言，當然越單純的地區在風紀和內部管理的工作壓力就越小，三個分局員警風紀問題尚不致產生壓力，因為員警尚不多，比較以前在台北縣政府警察局擔任保安隊長來比較，應該還可以掌握，因為保安隊的人員300餘人，每天勤務進進出出，但幹部並不多，只有兩名副隊長、四名分隊長，並不像分局有健全組、隊、中心、所等編制幹部，而且三個分局的風紀誘因場所也不多，所以三個分局的風紀和內部管理應算良好。

基本上在風紀或內部管理方面，個人認為將同仁視為自己的弟兄或親人來對待，用心來關懷，這樣的做法可以比較自然，誠懇的心來責備，通常員警一時間不爽，但事後自己冷靜下來則接受度很高；其次多以案例，如報載他轄發生狀況則立即剪報，在各集會中提出教育，請同仁勿將一個家庭幸福用來當賭注，效果通常不錯。而且分局長要以身作則，該抗拒壓力就應抗拒，償罰要分明，是非要明辨，任何處置應明確迅速，減少風紀或內部管理問題的擴大和發酵。

十、在您的經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管職務間壓力感受有無不同？差異何在？您是否感覺到更大壓力之存在？

G-10 答：個人在台北縣政府警察局行政課擔任課長有6年7個月，擔任保安隊長約6個月，擔任分局長迄今3年3個月，當然在警察局擔任課、隊之主管比較輕鬆，行政課期間上班規律、正常休假，只負責行政課的業務而已，初任時正逢周人蔘案件風暴，經一段時間的努力後，終於對棘手的賭博電玩能有所整頓，乃至色情場所都加以整頓，並獲各級長官的肯定，事實上壓力並不大，因為可以貫徹上級之要求而放手去做。至於保安隊則沒有業務壓力也沒有績效壓力，只要把人管好就可以了，正常的勤務運作就能符合上級的要求。但是分局長則是全面性的勤、業務都必須兼顧，來自各種不同的壓力，綜之擔任分局長是比較辛苦且壓力較大。

十一、對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務上感覺到壓力之存在？

G-11 答：以分局長在升遷上而言，實在不知道未來在那裏或者說可以預測多年後如何，有無任期制或擔幾任分局長可以遷調何種職務，就以初任時什麼時候要調也不可預測，也不能填志願，想要擔任分局長就要無條件去報到，否則就是放棄。倘若能以名次來選填志願，讓人有選擇距離家近一點，雖然派任時間晚一點或許也無妨，這也是不失一個不錯的制度。而現在分局長的升遷要靠績分，所以越早調至繁重分局則越有風險下台，但卻無派出所長加分制度，所以現在許多人視調任市區繁重分局為畏途，顯然有些反淘汰，壓力自然會產生。不過人到無求品自高，這正是個人努力修鍊的目標。

十二、您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面為何？

G-12 答：壓力就是成長的動力，而不同壓力之下，以人的理性選擇下，顯然會將壓力較大者優先釋放，換言之先處理或解決，因而在組織的運作就有輕重緩急的不同，而兵隨將轉，員警的工作取向自然而然隨著分局長的要求方向走，而無形中也將壓力轉嫁到每一位同仁，基層相對的也會感受到壓力，所以影響的層面應該是全面性的，當然經分擔後每位同仁承受的壓力就會小一點，包含分局長的壓力也會小一點。

十三、以警察的工作特性，您是否覺得擔任分局長職務有更大之壓力存在？

G-13 答：以個人從警以來的職務歷練而言，擔任分局長的壓力是較大的，衡諸現行的責任制乃以「地區責任制」，而上級或外界的壓力最後都會轉到分局來，雖然分局長的壓力大，但是基層派出所所長壓力也很大，只是派出所負責的轄區較小，分局範圍廣，所有的事就是分局長的事。第二，基層員警勤休和工作時間已經有明確的規定，但是分局長就沒有這麼幸運了，下班也是在上班，這種無形羈絆是最痛苦的，除非出國收不到行動電話，才能解脫這種工作上的壓力。

十四、對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？

G-14 答：績效評核是一定會存在，因為總是要有一個基準，但也不容易公平，就如擔任分局長對各派出所評核一樣，不能盡如人意。只是績效評核的規定不能常常在改變，有時會令人質疑是否為人量身訂做。所謂制度是可經得時間的檢驗，不能朝令夕改，決策一變再變，令人無所適從。對於階段性的評核工作也應在完成後予免除評核，否則一直增加，舊的不去新的又來，工作負擔一直加重，也對當前應推動的工作有所影響。另外一部分因為決策的不夠週全，卻立即要求貫徹使命，會徒增基層反彈，例如以前的犯罪零成長，其內容真義何在，會讓令人質疑，又如清源專案的工作內容定義不清及獎懲規定寬嚴不一，會遭致基層不解，這些都會造成基層躊躇不前，執行成效不佳，最終的責任都將落在分局長身上，難免有壓力。

十五、對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？

G-15 答：上級交辦事項通常不致有違法，只是要求快一點，或者立即回報，在

時間管理有些壓迫感，但應該沒有什麼壓力；倘若在法律規範外的事項，只要充分向上級長官說明後，通常並未見到有其他不良的結果，所以上級交辦事項以個人經驗上是沒有感到壓力。

十六、長官的領導風格，是否會讓您覺得有不同壓力感受？

G-16 答：古云兵隨將轉，上級長官關心的重點就是重要的事，身為警察人員服從是天職，每個人都有不同的性格，行事風格自然有所不同，因而在長官的領導風格上，以個人經驗而尚不致形成壓力，但在感受上是會有所不同。

十七、在工作上所承受之壓力對於您的家庭關係方面有無影響？其影響層面如何？

G-17 答：忠孝不能兩全，對於警察人員而言是常有的情形，家人對於個人從事警職工作一向都很支持，只是在個人內心深處常覺得對不起家人，尤其在成功分局任職期間感受最為深刻，個人自結婚以後因為職務調動共搬了五次家，妻子和兒女都一直和個人在一起，但當時調至成功分局實在太遠，妻子的工作也不可能調至台東，兒女的就學及其人際關係也不可能因而中斷，所以自己一個人到成功分局去，離家三百多公里，想來十分遙遠，加上有父母在家總是感到無法照顧，心中也一直懸念，這個部分比工作壓力更大。而工作壓力有影響到的應該是妻子，因為個人有不如意時傾訴的對象就是自己的太太，另外家庭生活品質變差了，在未擔任分局長以前每年一定會有一次出國旅遊，但是三年來選舉、治安政策接踵而來，根本沒有休息的時刻，與家人相處的時間變少了，但是兒女在時間的流逝世中，不知不覺中已漸長大，個人卻未陪其成長是內心的遺憾，也是個人擔任分局長壓力最大的原因，否則在成功分局什麼都沒有壓力，只有離家太遠這一點讓人心中有所掛念。

十八、您認為本身的健康情況，是否會影響到擔任分局長職務的壓力？

G-18 答：健康的身體和愉悅的心情，對抗壓能力應該是比較高，健康狀況自然和壓力的承受度有關，擔任分局長在生活起居上會比較不正常，有時深夜不能成眠，但隔日一早又要開會，回來要立即轉達到基層再開會，在體力負荷是很大的，對健康而言是不好的，倘若沒有相當的體能會造成思考上的錯誤，壓力會惡性循環。

十九、擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？原因何在？

G-19 答：個人擔任分局長職務並不是首選的意願，但是在警察升遷制度之下，好像不走分局長這一途，似乎沒有路可以走，所以擔任分局長也就納入生涯規劃的一部分，擔任分局長一職也是十分難能可貴的經驗，對於日後的生涯規劃或許也是一種助力，所以擔任分局長職務不致構成生涯發展的壓力。

二十、分局經費不足，是否造成您之工作壓力？如何處理？

G-20 答：經費不足似乎是通常現象，三個分局的經驗大概到年底前兩個月就很辛苦，基本上有多少錢做多少事，比如常有新增或突然的工作要執行，但是上級只要求去做卻沒有經費配合，上級卻誓死達成任務，這是令人感到困窘，這時只能量力而為，如果小錢自己花錢，如果是大數目那就請長官裁奪，比如在發除夕之紅包，分局沒有經費，個人就自掏經費，花得自然也愉快，反正自己想當分局長犧牲一點也無妨啦！

二一、因考核欠落實引發員警重大風紀案件，是否造成您工作上之壓力，應如何處理？

G-21 答：考核算不算落實，真的很難論定，自己的兒女都不見得能夠完全了解，何況是所屬的員警，每位同仁來自不同的家庭、成長背景和價值觀，而且在學校受同樣的教育都無法型塑出相同品質的警察，如何要求分局長完成落實考核，這是十分困難的，所以也有幾分機運，這部分算是有壓力，但遇到了又能如何，也不能一天到晚疑心病，只能在平時多盡心盡力，降低發生風紀案件的風險。

二二、對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，是否所造成您之工作壓力？

G-22 答：非法的抗爭、陳情等聚眾活動的處理，如果沒有任何情資之下，實在會給指揮官有莫大的壓力，因為來的人有多少、成員為何、有無民代的介入、攜帶什麼物品、目的為何等等都一無所知，如何去指揮運作、調度在短時間內要做最妥適的處理是不容易的，如果有情資仍然要視當場的狀況來因應，因為一旦處理不慎會不可收拾，這個時候在決策上的壓力是十分巨大。

二三、在您經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？

G-23 答：應該是去年三合一選舉中，宜蘭縣縣長由國民黨勝利，這是二十四年來由綠地變藍天，而且當時民進黨候選人知名度很高，加上兩方的競選總部相距不到一百公尺，開票過程中雙方都稱勝利，而一時間的勝負變得難分軒輊，但沒有任何警力可以支援，因為保一警力多預置在台北縣，本縣的部分也放在宜蘭市，在羅東地區只有自己照顧自己。開票結果底定後，民進黨支持者有人非常激動，候選人尚未出來發表意見，群眾隨時可能失去理性，加上同一時間有一個票匱掉落在偏僻地區，深恐造成民眾藉口作票，另外在轄區冬山鄉一名非常高知名度且蟬聯多任的縣議員高票落選，支持群眾之車隊隨之外出，不時耳語又稱其當選或指檢警查賄不利所致，同一時間縣長當選人要到羅東選總部謝票和發表當選感言，群眾湧至，各大媒體 SNG 車也到場，深怕雙方陣營擦槍走火。在這種狀況下，一方面調度警力、將預置鐵拒馬架設，隔離雙方避免衝突，並協調落選人快點出面安撫民眾及承認敗選，以消弭耳語減少謠言。另一方報告警察局要求分別支援羅東和冬山，立即依計畫預置集結警力之處所，再一方面指揮副分局長至冬山鄉公所完成安全維護工作，同一時間指揮偵查隊長立即到票匱遺落地點全面蒐證，將票匱交付選務機關封存，以杜悠悠之口，另外挑選精壯者保護縣長當選人，全程護送直到出轄，一切都在瞬間完成，終於化險為夷。結束後立即巡視轄內各候選人之狀況，一方向當選人表示祝賀，一方向落選人表示關心及掌握反應，至到深夜都未進食，還好一切都平安。

二四、您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承受之壓力有何不同？差異何在？

G-24 答：基本上應該是單純分局之壓力小於複雜分局，有關的原因部分在前述相關的問題中也有報告，其最顯著的差異在於複雜分局的治安、交通的壓力較大，而外在的風誘因也多，在內部管理上產較多的壓力，環境複雜所承受的績效壓力也大，上級長官關注也多，各業務或勤務要求相對的高，且在都市中的民眾期許較高，對警察包容性較低，在媒體監督比較強，在時間反應上變得十分急促，相對體力負荷也就較大，換言之在各項壓力都會相增加，但並不是以等比級數增加，而是以急劇方式增加。在工作量增加而人力上並

不隨之增加，可是要達成的任務目標依然很高，這些都是明顯的差異。

二五、您認為工作壓力是否造成您生理健康上之影響，其影響情形如何？

G-25 答：這個問題顯然是明確無疑，以個人而言可見到是頭髮掉了、變白了，臉上有了縐紋，稍微駝背，跑步速度變慢了，跑的距離變短了，稍微運動就氣喘如牛，體力明顯下降。

二六、您認為工作壓力是否造成您組織領導的影響，其影響情形如何？

G-26 答：這個問題一部分的意見在第十二項中已提出，工作壓力會讓人先處理壓力大的事務，也會放棄一些理想的堅持，屈服於現實急切的壓力，沒有太多時間去辦理持續長期性而又很重要的事務，當然這是警察的通病，大部分的工作在處理急迫但不重要的事。

其次，壓力大的單位在組織領導上，顯然是會受到分局長的關心也比較多，倘若有些做得不夠好可能比較容易得到諒解和包容，領導上會有不公平的現象；換言之，會有差別待遇的情況，例如：重視績效者，會對偵查隊施加壓力，在紀律要求會較寬鬆；重視風紀者，會給予督察單位較大的權力，因而組織領導的公平性是會受工作壓力的不同而有差異。

二七、您認為工作壓力是否造成您工作環境的影響，其影響情形如何？

G-27 答：這個問題一部分的意見在第十二項中已提出，工作壓力會讓人先處理壓力大的事務，也會放棄一些理想的堅持，屈服於現實急切的壓力，沒有太多時間去辦理持續長期性而又很重要的事務，當然這是警察的通病，大部分的工作在處理急迫但不重要的事。

其次，壓力大的單位在組織領導上，顯然是會受到分局長的關心也比較多，倘若有些做得不夠好可能比較容易得到諒解和包容，領導上會有不公平的現象；換言之，會有差別待遇的情況，例如：重視績效者，會對偵查隊施加壓力，在紀律要求會較寬鬆；重視風紀者，會給予督察單位較大的權力，因而組織領導的公平性是會受工作壓力的不同而有差異。

二八、有關工作壓力方面，您有何建議或感想？

G-28 答：以分局長的工作壓力而言，基本上是不可避免，只是能否在人為可以改善的地方加以重視，例如：整個警察遷調制度上，應該給分局長可以有合

理期待的可能性，例如：任期制、可以預期下一任的目標或地區、非個人因素必須連帶責任的職務，以及上級長官大多是曾任分局長，所以應多體諒分局長的難為，況且現在的分局長與十年前的工作環境十分不同，上級長官應多給予支持和協助，而不是不斷的督導和責難。

分局長也是人，也有家庭必須照顧，希望長官能多以人性考量，職務調整時可以多給予方便，否則擔任分局長必須和家人相隔百里，根本是一種懲罰，如果在休假上能給予方便的話就更好，以個人而言，每年的14天休假都休不完，而請休假只是為了去刷國旅卡，給予休假才能紓壓以便更長遠的路。以上這些意見，希望只提供學術研究之用，以免造成個人的困擾，如果可匿名更好。

## 訪談個案八

訪談時間：民國95年3月24日21時

受訪者：H（代碼），男性

一、您認為個人變項（年齡、服務年資、服務地區、個人學歷、個人經歷、婚姻、有無子女等）是否與工作壓力有關？

H-1 答：“年齡”就一般公務人員而言，或許影響不大，但對警察人員則有相當程度影響，尤其分局長職務，內有績效爭取、與長官、部屬互動及風紀成敗等諸多壓力，外有民意代表互動、案件關說及地方關係營造等工作壓力，形成所謂“高危勞”職務。

根據目前人事制度規定，分局長調升縣市督察長限齡54歲，北、高兩市副分局長限齡56歲，以目前分局長升遷速度緩慢情況（目前任職十年尚未調升督察長者不在少數）分局長高齡化現象愈來愈嚴重，年齡及服務年資所形成之壓力可想而知。

“服務地區”是否會造成分局長之壓力，取決於其服務地區是否係其“眷居地”，服務地區與眷居地相合者，即無壓力存在問題，反之，則存有壓力。其壓力大小，又取決於局長之領導風格，局長如能體諒分局長，講求人性化領導，勤休正常化，壓力小，反之，則產生壓力。早年，此種情況普遍存在各警察機關，近年來，“人性化領導”成為琅琅上口之口號後，分局長數月

甚或半年以上未能返家探視家人之情況已不多見。

“個人學歷、經歷”應不致形成分局長之壓力，但近年來，警察機關深造風氣業已形成，是否有時間及機會進修，對分局長而言，或多或少有些壓力。婚姻關係良窳，取決於個人修為，過去曾有許多分局長甚至督察長涉及婚外情，探究其原因，眷屬未能同住，身心未能妥適舒緩，為舒緩壓力而發生婚外情，固為理由，但未能攜眷同住之警察幹部不在少數，為何能相安無事，平安度過？可見個人修為之重要性。

子女教育問題，對未能攜眷同住之分局長而言，確實形成壓力，尤其大部分分局長在任職分局長期間，其子女正處於國中叛逆期階段，未能與子女時常相處加以輔導，揆諸青少年犯罪嚴重，形成相當程度之壓力。

二、您是否擔任過其他縣市之警察分局長？與在本縣擔任分局長職務工作壓力上有何差異？差異原因您個人認為是什麼？

H-2 答：本人離開台東後，先後在屏東縣屏東、潮州分局任職，轄區治安較台東複雜，刑案多出甚多，但因離家（高雄）較近，心理上感覺較輕鬆，工作壓力不大。

三、能不能先請您談談，您擔任（曾擔任）警察分局長，您的壓力來源有那些？對於所承受之壓力您如何紓解與因應？

H-3 答：年齡、服務年資、服務地區等大環境所形成之壓力，非主觀所能克服。只能等待時間解決，等待期間，想想同學、同事希望擔任分局長職務而不可得，感覺自己還算幸運兒，比上不足，比下有餘，阿Q精神之可貴在此。婚姻、子女相處問題，可藉助電話時常聯繫，讓他們知道你人雖在遠處，但仍像在身邊一樣關心他們、陪伴他們成長，同樣達到教育效果。

四、對於轄區的治安及交通狀況，您是否感受到壓力？您都如何處理？

H-4 答：治安、交通為警察二項重點工作，為轄區民眾所重視，壓力無可避免，身先士卒，與分局同仁全力以赴，取得民眾諒解與支持，化阻力為助力。

五、對於各級民意代表之關切，您是否感受到壓力？會以何種方式處理？

H-5 答：個人擔任分局長八年四個月，處理民意代表到場關切案件相當多。首要讓其感受我們對他的尊重，其次讓其瞭解我們的立場，處理民意代表到場關

切案件，立場要堅定，不可搖擺，更忌有多重標準，讓其感受“不夠份量”。最好能讓被關切對象瞭解民意代表對其“真正關心”而且相當“盡力”了。合法範圍內，全力協助，不合法的，一定要讓其瞭解我們也已“盡力”了。可能的話，與地檢署檢察官取得聯繫，合情、合理情況下，有檢察官力挺，事情比較好辦，壓力也可減輕。但是絕對不可將壓力推諉到同仁身上，自古至今，沒有人願意為沒有擔當、只顧自己，不顧部屬死活的長官賣命！

六、對於大眾傳媒之報導，您是否感受到所承受之壓力？都如何處理？

H-6 答：大眾媒體報導，對警察工作影響既深且遠，分局長與地方媒體一定要有相當良好互動關係，建立個人正面良好形象，有了公信力，媒體朋友自然信任你且願意相挺，各項業務好推動，遇有危機，也容易化解。

七、對於外界民眾之期許，您是否感受到所承受之壓力？會如何處理？

H-7 答：分局長要想取得轄區民眾支持與合作，應放下身段，主動走訪，或適時透過媒體正面報導，讓轄區民眾瞭解，分局長為人如何？分局是如何在為轄區工作。對分局各項工作推動，都是有助益的。

八、對於工作上要不斷追求創新與成長？您是否感受到壓力？都如何處理？

H-8 答：工作上之創新與成長，不能只要求部屬，本身應以身作則，本人擔任大武分局長時，要求新來巡官利用勤餘時間勤習電腦文書作業，從本身運用電腦作簡報開始。年終考績作重要參考。多年後相聚，當年同仁皆能體會分局長苦心，當年的苦練成果，如今已能在各自工作崗位上受到長官重用。

九、對於單位風紀與內部管理問題，您是否感受到壓力？都如何因應？

H-9 答：分局長之所以被認為是“高危險職務”，工作辛勞不是主因，內部爆發風紀案件，調離分局長職務，多年辛苦付諸東流水，才是主因。探究這些案例，原因出在自己本身操守，當然罪有應得，但絕大部分都是出在“連帶責任”，追究其“監督不週”而調職，有些案例，問題存在已久，爆發時間點往往有些運氣成份，也難怪這些分局長大嘆“我怎麼那麼倒楣！”或許這並不應作為御責理由，但在追究連帶責任時，如能考量其任職分局長期間長短及任職期間表現，而非以“單一個案”或“媒體報導篇幅大小”作為懲處唯一標準，或許其壓力可減輕些，不致將其過去之辛苦與貢獻一筆抹煞。對於

我個人而言，大環境無法改變下，盡己之心，多與員警溝通，將過去發生之警察風紀案例多作宣導，多作風紀探訪，如有蛛絲馬跡，即刻處理，掌握機先。

十、在您經驗中擔任分局長與警察局（或專業單位）之課、室、隊主管職務間壓力感受有無不同？差異何在？您是否感覺到更大壓力之存在？

H-10 答：個人在擔任分局長職務前，任職台灣省公路警察大隊隊長，職司交通違規取締，勤務單純，但轄區遼闊（台一線自斗南至楓港，台九線自楓港至池上，台十九線自台南六甲頂至北港），隊部在高雄，分遣單位分散在嘉義、新營、台南、高雄、屏東、枋寮、大武、池上等地，內部管理不易，部分幹部久任一職，與地方關係深厚，難以調動，雖不斷有不良風聞，上級囿於人情壓力，除有較明確事證，否則不輕易作人事調整，尾大不掉，隊長不易掌握各分、小隊內部風紀狀況，形成巨大壓力。分局轄區集中，內部管理比較容易掌握，幹部調整較易，不致因久任一職而與不法行業產生難以割斷之關係，內部管理之壓力相對之下比較小。

十一、對於警界之升遷、考核制度，是否讓您於擔任分局長職務上感覺到壓力之存在？

H-11 答：警界之升遷、考核制度，長期以來，難以讓人信服，近年尤其明顯。眾所週知，分局長係“重要職務”，但讓人不解，為何升遷時，往往“感覺不到自己的重要”，以致久任分局長一職情況，愈來愈多，年華老去，空自嘆！解決之道，應嚴格管制升遷管道，分局長與未曾擔任分局長職務者，在面臨同一調升職務時，應優先考量，以實際行動顯示對其重視程度！

十二、您認為本身所承受之壓力對分局組織之運作有無影響？其影響層面為何？

H-12 答：本身所承受之壓力，應自我調適，不可轉嫁於組織之運作，不則處置不當之結果，造成內部反彈，對領導產生反作用，將造成更大之壓力，曾有分局長將個人壓力形諸於外，三不五時大發脾氣，無端公開指責同仁，同仁只得退避三舍，伺機報復，分局長只得自請調職，被人引為笑談，頗不值得。

十三、以警察的工作特性，您是否覺得擔任分局長職務有更大之壓力存在？

H-13 答：警察工作之特性，內勤與外勤相比，壓力較小。外勤工作中，副分局

長以下、督察長以上職務及專業單位主管之壓力比分局長要輕。

十四、對於任務達成與績效制度之評核，是否讓您感覺到壓力之存在？

H-14 答：任務達成是否會形成壓力，要視任務性質及局長個性。績效制度評核是否形成壓力，取決於局長個性及自我要求之程度，本身為完美主義者，要消除壓力並非易事，局長係“火爆浪子”個性，樣樣追求第一，分局長要自求多福。

十五、對於上級交辦事項，是否讓您感覺到壓力之存在？

H-15 答：可言。情理欠缺，但是合法，勉力而為。如果交辦事項明顯違法，自己看著辦上級交辦事項，情理法各方面無缺，全力以赴，博得長官歡心，皆大歡喜，毫無壓力，決定之前，多想想家人幸福，再想想個人前途與長官前途，何者重要？不惜犧牲部屬來成就個人的長官，是否值得你為他犧牲？想得通，壓力自然消失，否則，所要面臨的，將不只是壓力而已。

十六、長官的領導風格，是否會讓您覺得有不同壓力感受？

H-16 答：長官的領導風格，是我們學習的機會，能夠學會逆來順受的人，在各種職場上，應該比別人更有機會成為成功者，如此“壓力”應屬好事一樁。

十七、在工作上所承受之壓力對於您的家庭關係方面有無影響？其影響層面如何？

H-17 答：個人在台東擔任分局長五年，家住高雄，未能兼顧家庭，子女就讀國中、高中階段，內人擔負教育重任，個人經常電話關切，親子關係良好，個人雖有壓力，尚未對家庭產生影響。

十八、您認為本身的健康情況，是否會影響到擔任分局長職務的壓力？

H-18 答：身體健康情況，必然會對分局長產生壓力，依目前勤務吃重情況，分局長如果身體健康欠佳，惡性循環之下，身體保養更顯重要。

十九、擔任分局長職務是否構成您生涯發展上之壓力？原因何在？

H-19 答：個人及家人對於職務升遷，並非非常重視，內人擅於理財，家庭經濟方面亦無問題，子女課業優秀。個人採取凡事隨緣，工作上盡其在我的態度，生涯發展上尚無任何壓力存在。

二十、分局經費不足，是否造成您之工作壓力？如何處理？

H-20 答：在大武、台東分局長任內，局長及財政單位均能全力支持分局，經費未曾有不足支應情況發生。

二一、因考核欠落實引發員警重大風紀案件，是否所造成您工作上之壓力，應如何處理？

H-21 答：在台東分局長任內，曾因省公路警察大隊台南分隊集體貪瀆案，追究連帶責任記過兩次，該案因時間長達十餘年，被追究隊長多達五位，罪有應得，以此為鑑，加強內部管理，分局長任內，未有重大風紀案件發生。

二二、對於聚眾活動處理，尤其是非法聚眾活動決策上，是否所造成您之工作壓力？

H-22 答：分局長處理聚眾活動，確實是一大壓力，尤其初任分局長時，因從未有如此經驗，面對失去理智群眾，其壓力相當大。

二三、在您經驗中您所承受之壓力有沒有什麼是您印象中最為深刻者？

H-23 答：88 年台東分局長任內，時值縣長選舉，處理前立委黃昭輝多次率眾鬧事事件及徐慶元先生支持群眾包圍縣政府事件，印象極為深刻。

二四、您認為對於本身擔任單純分局之分局長與擔任複雜分局之分局長所承受之壓力有何不同？差異何在？

H-24 答：單純分局，員警被列為風紀評估對象及教育輔導者較多，內部管理壓力較大。複雜分局，環境較複雜，員警易為業者利誘，除內部管理之壓力外，績效壓力亦大，每當專案執行期間，局長常會“寄予重望”，壓力自然而來。

二五、您認為工作壓力是否造成您生理健康上之影響，其影響情形如何？

H-25 答：工作壓力確對身心健康有影響，家住外地者，工作壓力大時，常會興起不如歸去之感覺。

二六、您認為工作壓力是否造成您組織領導的影響，其影響情形如何？

H-26 答：工作壓力，不應轉嫁給員警，此應為分局長之基本修為，個人擔任分局長時職務，常以此自我要求，尚未對領導產生不利影響。

二七、您認為工作壓力是否造成您工作環境的影響，其影響情形如何？

H-27 答：工作壓力如能妥適處理，外界不易查覺你有壓力，對工作環境即不致產生影響。

二八、有關工作壓力方面，您有何建議或感想？

H-28 答：分局長係重要警職，各種壓力普遍存在，除寄望藉助妥適方法自我消除外。上級單位應正視此一事實，毋讓分局長職務久任情況繼續下去，或許能有助分局長提昇領導能力，進而提昇整體警察工作。

