

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：李宗勳博士



「第三造警力」與協力網絡的激勵領導之研究-以臺中市政府消防局婦女防火宣導隊為例

碩士班研究生：趙冠斐

中華民國一〇二年六月五日



碩士論文題目：

「第三造警力」與協力網絡的激勵領導
之研究-以臺中市政府消防局婦女防火
宣導隊為例

研究生：趙冠斐

指導教授：李宗勳 (簽章)

審查教授：李宗勳 (簽章)

張清俊 (簽章)

魯俊孟 (簽章)

專班主任：魯俊孟 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 102 年 6 月 5 日

謝 誌

研究所生涯轉眼即逝，隨著論文的付梓，將要劃上句點。人生目標又達成了一項，三十歲以前完成碩士學位，雖然過程歷經困難與挫折，堅持下去總算達成目標。

本論文能順利完成，必須感謝我的指導教授李宗勳老師的耐心指導與教誨，對於研究方向、觀念啓迪與架構匡正等逐一斧正、細細關懷，每每感到心煩意亂、不知所措時，向宗勳老師求救總能在最短的時間內得到老師的解惑與鼓勵；能成爲李老師的指導學生，是這兩年來最幸運的事情。感謝願意協助資料蒐集的受訪者們，因爲有你們的幫助才得以順利進行研究。口試期間，承蒙口試委員魯俊孟主任與羅清俊教授的鼓勵與指正，精闢的見解受益良多以使論文更臻完備，謹此深致謝忱。

何其有幸能在工作的同時回到學校進修！感謝臺中市消防局長官們的鼓勵與支持、同事們的體諒與幫助，給我衝勁與毅力在兩年內完成學位。在學期間，專班師長們在課業知識的傳授，同窗伙伴的切磋討論與鼓勵，獲益良多。在論文口試準備階段，感謝同學們的鼎力相助，尤其是世葆、國泰學長在我論文寫作情緒低潮時的鼓勵。對於所有幫助或關懷過我的好朋友，銘記在心。

最後，將本論文獻給最敬愛的父母，因爲有你們的養育與栽培，無悔的照顧與付出，才有現在幸福的我！也獻給一直陪伴我、支持我的亭頤，總是我的心情垃圾桶與最佳助手…願未來我們能一直攜手扶持。

感謝生命周遭的每一位貴人，祝福大家平安喜樂。

冠斐 謹誌
2013.07

摘要

婦女防火宣導隊乃政府運用民間力量來協助執行防火宣導、教育，讓民眾為自己的安全負責。然而婦女防火宣導隊成員終究屬自願性質，不若層級隸屬般的具有強制力，消防人員怎樣有效帶動繼而運用婦宣志工來協助防火宣導，是本研究所關切之重點。本研究之研究目的：壹、了解婦宣隊協力消防機關防火宣導之現況與問題。貳、探尋影響婦宣協力防火宣導表現之因素。參、提供消防機關運用婦女防火宣導隊之建議。

本研究運用文獻分析法及深度訪談法為主要研究方法。文獻的部分主要以第三造警力轉為第三造消防人力作為一科學框架檢視目前的婦女防火宣導隊民力運用作為，並以激勵領導相關理論的演進歸納出以領導取代管理之精神。而深度訪談乃以臺中市婦女防火宣導隊為研究對象，透過實際訪談消防人員與婦女防火宣導隊成員共 12 位受訪者之看法，收集田野經驗與相關理論加以探討。

本文研究發現：壹、婦女防火宣導隊之協力架構防火宣導推廣具有助益與價值，值得大力推廣。貳、婦女防火宣導隊之運作目前面臨以下幾點問題與困境：一、婦女防火宣導隊成員年齡老化，年輕婦宣招募困難。二、婦女防火宣導隊經費不足。三、部分婦女防火宣導隊成員對防火宣導工作欠缺熱情，投入程度不足。四、防火宣導業務對消防人員欠缺誘因，導致消防人員不具熱情，未能重視婦女防火宣導隊。參、法制規範對婦女防火宣導隊成員不具強制力，未能有效約束婦宣成員的投入行為。肆、第三造消防人力的協力網絡需要激勵、領導與管理。伍、消防部門與婦女防火宣導隊之互動關係影響婦女防火宣導隊協力表現。

據研究發現提出以下建議：壹、建立運用第三造消防人力的誘因，消防人員也需要激勵、領導、管理。貳、消防幹部、婦女防火宣導隊承辦人應受激勵、領導、管理相關教育訓練。參、消防人員和婦宣應該建立親密的互動關係，讓彼此建立信任感。肆、以激勵領導方式帶領婦女防火宣導隊成長。伍、建立強調紀律之團隊文化。

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	8
第三節 研究範圍與限制.....	9
第四節 研究流程與預期研究貢獻.....	11
第二章 文獻探討	15
第一節 相關文獻檢閱.....	15
第二節 「第三造警力」的相關理論.....	24
第三節 由「第三造警力」轉換為第三造消防人力的相關研究與實務運用.....	39
第四節 第三造消防人力的協力網絡需要激勵、領導與管理.....	54
第五節 小結－理論基礎.....	68
第三章 研究設計	71
第一節 臺中市政府消防局婦女防火宣導隊之現況.....	71
第二節 研究架構.....	81
第三節 研究方法.....	82
第四節 訪談對象與訪談大綱.....	84
第五節 訪談施測期程.....	90
第四章 訪談結果分析	91
第一節 婦女防火宣導隊之問題與困境分析.....	91
第二節 消防隊與婦女防火宣導隊對婦宣隊與對消防管理之期望、定位、規範與感受分析.....	99
第三節 婦女防火宣導隊成員的參與動機與工作滿足感狀況分析.....	128
第四節 消防機關運用婦女防火宣導隊之手段分析.....	136
第五章 結論	151
第一節 研究發現.....	151
第二節 研究建議.....	156
參考書目	161

壹、中文部分161
貳、西文部分165

附錄..... 167

附錄一 義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法.....167
附錄二 訪談大綱.....172
附錄三 訪談紀錄.....175



圖目錄

圖 1- 1: 研究流程圖.....	12
圖 2- 1: 第三造警力運作暨啓動模式流程圖.....	32
圖 2- 2: 刺蝟原則的三個圓圈.....	58
圖 2- 3: James C. Hunter 的僕人式領導架構.....	61
圖 2- 4: 分析的理論基礎架構.....	70
圖 3- 1: 臺中市政府消防局組織架構圖.....	71
圖 3- 2: 臺中市義勇消防總隊組織架構圖.....	73
圖 3- 3: 臺中市義勇消防總隊婦女防火宣導大隊組織架構圖.....	73
圖 3- 4: 研究架構圖.....	81



表目錄

表 1- 1: 96 年至 100 年各類火災統計表.....	4
表 1- 2: 96 年至 100 年建築物火災依用途類別區分統計表	5
表 2- 1: 消防志工相關研究文獻.....	16
表 2- 2: 第三造警力實際案例經驗整理.....	37
表 2- 3: 消防協勤民力統計表.....	47
表 3- 1: 義勇消防總隊編組表.....	75
表 3- 2: 訪談個人資料表.....	86
表 4- 1: 受訪者感受落差整理.....	102



第一章 緒論

第一節 研究動機

早期由官僚層級體制主宰之治理模式，公共服務主要由政府提供，隨著時代變遷、社會發展，政府的功能、組織越來越龐大、複雜，行政功能、效率因而僵化、降低，無法有效回應、滿足民眾的需求（陳恆鈞，2008：183）。針對這種政府過度專業化、官僚化的超載現象，公共管理學界試圖找尋解決辦法，並且提出政府業務契約委外是一種可行的方法，逐漸形塑出新公共管理理論。新公共管理理論認為政府可以扮演導航者角色，轉型為契約型政府，以市場機制來解決政府組織超載所致層級失靈的問題，又可以導入民間企業化管理、降低成本的優點。然而，契約型政府在實務上發現，要扮演其所謂導航者的角色並不容易，新公共管理理論在如何扮演這樣複雜的角色論述並不多，又傳統由國家獨占、寡占的公權力，經由契約委外的方式分享出去，伴隨衍生出許多諸如政治、法律、貪腐...等問題（陳敦源、張世杰，2010：19）。

針對上述問題，新治理的概念自1990年末期開始逐漸取代新公共管理的論述與實務運用。其主要有兩項轉變。其一是治理焦點從市場競爭機制轉移至合作協調機制；其二，治理機制從「市場-層級」二元選擇加入了「網絡」機制作為第三條路。新治理將解決公共事務問題的重點放在如何有效管理諸多利害關係人組成之複雜網絡關係上，以協調合作取代競爭，協力達成共同之公共目標（陳敦源、張世杰，2010：21-22）。

隨社會的發展，現今每個人的生活世界幾已被鑲嵌於互相依存之網絡結構。公共行政領域，網絡治理也已被視為是重要的治理模式，公共任務的完成以非政府部門所能單獨完成，需透過其他部門組織與民間的參與，才能有效處理，R. A. W. Rhodes就說「治理就是網絡的管理」（陳敦源、張世杰，2010：34）。

近年來，各國政府常被呼籲擴充其在國家社經生活的角色，但是這些要求往往超出政府自身的能力、資源與正當性，當政府組織必須在網絡陰影下找尋達到目標的方式，

傳統以層級為基礎的政府是否能夠完成使命正面臨嚴峻的考驗（曾冠球，2011：28）。因此「協力治理」近年來成為公共行政研究領域的顯學，其模式被認為可以補足「層級治理」不具彈性、成本較高與「市場治理」講求利潤取向，以致喪失公共性的不足（陳恆鈞，2008：183）。

陳敦源、張世杰（2010：34）歸納公私協力夥伴關係的協力網絡關係最常被提到的三個面向：

壹、平等互惠關係：協力網絡之形成通常基於互相依賴的需要，強調參與者之間的資源、資訊和目標價值的共享，處於平等且無主從之分的地位。

貳、協力過程：協力關係需要被治理，期能在集體目標與個人利益之間求取適當平衡點，使參與者都能雨露均霑。

參、信任與社會資本：信任意指參與者對彼此信守承諾的態度，相信彼此不會基於自身利益而犧牲對方，信任需要長期的互動培養方可形成。而當信任關係形成後，變成為可資利用的資源，此即社會資本的意涵。

協力治理的三項要素與傳統的官僚層級治理模式有相當大的差異。當政府治理協力需求越來越高，協力結果勢必影響政府的治理績效，倘若政府的行政官員欠缺協力認知、意願和能力，或既有制度未能進行配套變革，則可能引發治理危機，曾冠球認為應妥善面對與處理公共組織與管理者個人能否勝任新的治理模式要求之議題，避免衍生出「協力網絡失靈」或「協力治理能力落差」之現象與問題（曾冠球，2011：28-29）。

對於公共行政面臨傳統官僚層級政府功能不敷需求的問題，消防機關也面臨同樣的困境。民國80年間，全國各地接連發生重大火警，造成嚴重的死傷，引起民眾與政府的關注與重視，間接催生了消防署從警政署分立，也讓越來越多人認為，火災預防的重要性勝過於火災發生後的搶救，消防機關為了達成民眾對防火安全的期待與需求，大力推

動火災預防相關制度，除了加強公共場所之消防安全設備檢修申報、防焰規制外，也落實督促一定規模以上供公眾使用建築物之管理權人，確實制定消防防護計畫並據以推行，以強化業者「自己財產，自己保護」之理念（消防白皮書（101年版）：51）。

以法令來看消防單位的權責，消防人員平時除依消防法第一條規定執行三大任務：火災預防、災害搶救及緊急救護外，亦須依災害防救法執行各種災害預防、防災整備、緊急應變及災後復原等工作。對消防單位而言，消防法規定之火災預防、災害搶救及緊急救護係屬消防人員之本業，而災害防救法則牽涉國家整體災害防救體系運作，消防單位屬業務幕僚單位，協助防救體系運作，並且在災害當下執行人命搶救工作。火災搶救、緊急救護均為事故發生後之對應處置作為，相關行政作為與影響層面較為單純。而火災預防工作，尤其是消防安全設備的設置、維護，以及防火管理制度等則事涉人民之權利義務較大，相關法令、政策也較為繁雜，其中可探討、改進之面向也較多，因此國內有關消防制度的相關研究文章有許多是著重在消防安檢制度面。

儘管如此，檢視目前我國消防法對於火災預防之相關規定，發現其立法要旨主要在於確保公共安全，故法令要求的範圍也主要在於公共場所的位置、構造、設備、管理、檢查制度等。相對於公共場所外的私領域比如獨立住宅，則幾乎沒有著墨。但是從消防署網站公布的火災統計數字來看，表1-1顯示歷年來全國火災件數逐年降低，顯見我國消防火災預防制度推行已有具體成效，但是建築物火災在火災發生總數中的比例卻始終佔約六至七成，為我國主要發生火災的類型。

表 1- 1: 96 年至 100 年各類火災統計表

年度		建築物	車輛	森林田野	船舶	其他	合計
97	火災次數	1885	506	257	21	217	2886
	百分比	65.3%	17.5%	8.9%	0.7%	7.5%	100.0%
98	火災次數	1634	326	484	21	156	2621
	百分比	62.3%	12.4%	18.5%	0.8%	6.0%	100.0%
99	火災次數	1458	299	236	11	182	2186
	百分比	66.7%	13.7%	10.8%	0.5%	8.3%	100.0%
100	火災次數	1249	212	166	6	139	1772
	百分比	70.5%	12.0%	9.4%	0.3%	7.8%	100.0%
101	火災次數	1199	204	42	11	118	1574
	百分比	76.2%	13.0%	2.7%	0.7%	7.5%	100%

資料來源：內政部消防署網站(102)。101年火災統計分析，2013年7月30日，取自：

<http://www.nfa.gov.tw/Uploads/1%5C101%E5%B9%B4%E7%81%AB%E7%81%BD%E7%B5%B1%E8%A8%88%E5%88%86%E6%9E%90.pdf>。

從表1-2進一步分析建築物火災的發生地點依用途區分，可以發現獨立住宅火災佔建築物火災發生比例每年均佔建築物火災發生數約四成多，涉及公共安全的集合住宅、辦公、商業、複合用途、工廠...等建築物佔火災發生比例約六成。供公眾使用建築物因為場所特性的關係，一旦發生火災往往造成重大人命、財產損失，故其為消防機關一直以來不論從法令面、政策面大力推行的火災預防業務。但是另一方面，有四成的建築物火災是發生在法令所未涵蓋之獨立住宅，其乃許多民眾賴以獲得安全與溫暖的住家。

表 1- 2: 96 年至 100 年建築物火災依用途類別區分統計表

年度		獨立住宅	集合住宅	辦公建築	商業建築	複合建築	倉庫	工廠	寺廟	其他	合計
97	火災次數	791	380	44	95	41	121	264	21	128	1885
	百分比	42.0%	20.2%	2.3%	5.0%	2.2%	6.4%	14.0%	1.1%	6.8%	100.0%
98	火災次數	689	330	32	103	35	94	224	17	110	1634
	百分比	42.2%	20.2%	2.0%	6.3%	2.1%	5.8%	13.7%	1.0%	6.7%	100.0%
99	火災次數	592	268	36	73	29	123	211	20	106	1458
	百分比	40.6%	18.4%	2.5%	5.0%	2.0%	8.4%	14.5%	1.4%	7.3%	100.0%
100	火災次數	517	229	26	80	25	94	194	10	73	1248
	百分比	41.4%	18.3%	2.1%	6.4%	2.0%	7.5%	15.5%	0.8%	5.8%	100.0%
101	火災次數	541	184	26	83	19	80	170	13	83	1199
	百分比	45.1%	15.3%	2.2%	6.9%	1.6%	6.7%	14.2%	1.1%	6.9%	100%

資料來源：內政部消防署網站(102)。101年火災統計分析，2013年7月30日，取自：

<http://www.nfa.gov.tw/Uploads/1%5C101%E5%B9%B4%E7%81%AB%E7%81%BD%E7%B5%B1%E8%A8%88%E5%88%86%E6%9E%90.pdf>。

為何台灣的消防法令對於獨立住宅沒有要求消防安全設備的設置、檢修，因法令具有強制規範力，安全不會是無限上綱的唯一考量，安全與經濟取得平衡可能是其立法考量，對於住家等未涉及公共安全之私領域由民眾自己重視自己加強安全。而這個問題因為和研究主題有偏差，故不在本文探討的範圍。

然政府對於法令未觸及的獨立住宅防火安全並非完全置之不理，消防法第五條規定「直轄市、縣（市）政府，應舉辦防火教育及宣導，並由機關、學校、團體及大眾傳播機構協助推行。」政府一直以來透過行政指導的方式，利用防火教育、宣導的方式來促使民眾自願為自己家中的防火安全盡一份心力。防火宣導在火災預防政策上係非常重要的一環，如果能有效推展防火宣導教育，讓民眾願意為自己的安全負責且盡力，不僅火災風險可望降低，也可遏止火災造成之人命傷亡、財產損失。因此消防機關如何有效推展防火宣導教育，如何促使機關、學校、團體及大眾傳播機構有效協助推行，應該值得我們重視並深入探究，目前我國防火宣導工作主要由消防人員與婦女防火宣導隊來執行，而有效運用消防民力來推行防火宣導不僅符合法令要求，更可期待發揮事半功倍效果，因此本研究之研究動機之一，即如何讓婦女防火宣導隊更好、更茁壯，在協力角色上更發揮其功能。

前文提到，隨著政府不斷地擴張，組織已有過載導致效率降低之現象，而隨著民眾對政府服務品質要求意識不斷高漲，每每火災發生後造成人命傷亡後，社會輿論矛頭通常關注於消防人員的作為是否有疏失，而未能檢討火災發生的背後原因並檢討改進，以網絡社會的概念來看這樣的現象，任何一個機構都不可能擁有足夠的知識與資源可以獨自解決所有問題（陳斐鈴、沈明昌，2009：182），因此消防機關有必要尋求方法教育、宣導民眾，喚醒民眾對於防火安全的意識與需求，並促使民眾為自己的安全負責。這種原本由消防單位負責的消防安全議題、責任，尋求方法向民間、民眾讓渡並非創舉，犯罪預防與控制所牽涉的層面之廣度與難度不亞於火災預防，而警政制度跟隨公共行政潮流的演進，兩千年以來已發展出新興的第三造警力理論，透過法律為槓桿，以強迫、勸說、說服、利誘等手段致使第三方扮演改善治安的角色，這樣的理論正好符合消防機關的需求，也符合消防機關運用婦女防火宣導隊協力防火宣導、教育之態樣，因此利用第三造警力轉為第三造消防人力作為一個科學的框架，重新檢視目前消防機關運用婦女防火宣導隊之民力運用作為，是本研究之研究動機之二。

而面對前文提及之政府行政協力需求，行政官員是否有足夠的協力認知、意願和能

力，能否勝任新的治理模式要求，避免衍生出「協力網絡失靈」或「協力治理能力落差」之現象與問題，應為政府所重視。而不論是消防機關的民力運用，或是第三造警力、第三造消防人力，都是一種協力治理的態樣，因此本文欲探究消防機關運用婦女防火宣導隊志工之領導行為，是以層級管理為主，或是協力引導、治理為主，此為本研究動機之三。



第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

基於上述研究動機，凸顯出防火宣導與協力治理的重要性，而婦女防火宣導隊之運作表現，正符合消防機關在這兩議題上之需求與展現，故本研究希望了解婦女防火宣導隊目前的運作現況與問題，而婦女防火宣導隊乃義勇消防組織，故依法受消防人員指揮、運用，然其人員組成又是以志工為來源，故消防隊與婦宣本身對婦女防火宣導隊本身與對消防管理的相對期望、定位、規範與實際感受等可能影響彼此的互動與婦女防火宣導隊的表現，本研究希望達到以下之研究目的：

- 一、了解婦宣隊協力消防機關防火宣導之現況與問題。
- 二、探尋影響婦宣協力防火宣導表現之因素。
- 三、提供消防機關運用婦女防火宣導隊之建議。

貳、研究問題

根據研究動機與目的，研擬出本研究之研究問題為：

- 一、探討婦女防火宣導隊的運作及參與協力防火宣導有何困境與問題？
- 二、了解消防隊與婦宣本身對婦女防火宣導隊本身與對消防管理的相對期望、定位、規範與實際感受為何？
- 三、婦女防火宣導隊成員的參與動機與工作滿足感為何？
- 四、消防機關運用婦女防火宣導隊的手段是以管理為主還是治理為主？

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究之研究動機與目的，乃欲探尋影響婦女防火宣導隊協力防火宣導表現之因素，並以婦宣隊的運作困境與問題、消防機關與婦宣隊之間之管理、領導行為等為面向探尋婦宣、消防兩造之互動與感受等。因此以婦女防火宣導隊與消防單位之間的互動關係為研究範圍，至於婦宣隊與民眾之間的互動影響及表現不在本研究探討範圍。

在選擇對象方面，目前全國共有5個直轄市、17個縣（市）。臺中市位居臺灣中部，為我國五大直轄市之一，地理面積約達2,214.9平方公里，常住人口數約273萬2千人，人口密度每平方公里1,233人，於五大直轄市中排名第三，人口集中於原臺中市區（臺中市政府主計處，2012：1）。臺中市轄內有都市型的區域比如原臺中市區，高樓林立、商業繁榮且人口稠密；也有城鄉混和、發展中度之區域，與地理位置較偏遠、低度發展之鄉村型區域，因此其防火宣導策略必須兼顧城市與鄉村之差別而有所對應。婦女防火宣導隊於臺中市轄內普遍設立，且臺中市消防局近年來運用婦女防火宣導隊成員於協助防火宣導、教育之推行頗有成效，參加內政部消防署辦理婦女防火宣導隊業務評比多有佳績，其運作現況與經驗值得吾人重視並予探討，因此本研究欲以臺中市為研究範圍並以臺中市義勇消防總隊婦女防火宣導大隊及臺中市第一婦宣分隊、第二婦宣分隊為研究對象。

貳、研究限制

本研究以質性研究方法探討婦女防火宣導隊之運作問題，並以臺中市婦女防火宣導隊為研究對象，希望透過實際訪談消防人員與婦女防火宣導隊成員兩造之看法，歸納分析出影響婦宣隊表現之相關因素，並提出建議。然而臺中市婦女防火宣導隊的單位、成員眾多，因研究時間有限無法全面普及訪談，僅以城鄉、層級為別採立意取樣方式挑選訪談對象進行訪談分析研究，在研究對象、範圍之設定上雖力求周延，但可能仍有推論

上之限制。

本研究之研究對象為婦女防火宣導隊團體，團體成員間彼此熟識，又研究者同時具有消防人員身分，與婦宣隊成員間有隸屬、管理關係，在進行深入訪談時，研究者的身分可能造成受訪者之心理防衛，進而影響訪談內容；本研究透過深度訪談法進行研究，訪談時雖力求讓受訪者自由發揮，然可能受限於訪談者詢問方式與受訪者表達能力、意願等因素，造成訪談信度上之限制。

婦女防火宣導隊為具有志工性質之義勇消防組織，其運作涉及之問題層面相當繁雜。本研究在文獻探討，利用第三造警力理論、領導理論等為框架來檢視婦女防火宣導隊之運作現況，可能無法完全涵蓋婦宣隊之問題原因；又婦女防火宣導隊成立迄今僅十餘年，相關文獻相當欠缺，依據現有之文獻與研究者工作經驗對該團體進行檢視恐有缺漏偏頗，因此在資料蒐集之廣博性與問題發現之周延程度不足亦為本研究之限制。



第四節 研究流程與預期研究貢獻

壹、研究流程

本研究之研究流程，首先選定婦女防火宣導隊為研究主體，並以第三造警力、激勵領導等理論為研究主題後，依據研究動機推擬出研究目的與待釐清之研究問題。

依研究目的與問題，蒐集相關著作、期刊、論文等文獻，以第三造警力、傳統領導、轉換型領導、第五級領導、僕人式領導等領域文獻為主，根據文獻研究結果來歸納目前消防民力運用與第三造警力、激勵領導之關係，並且從現有資料、研究者工作經驗等探討婦女防火宣導隊之現況概要。

根據研究問題設計訪談大綱與訪談對象，進行質性研究的深度訪談，以瞭解消防人員、婦女防火宣導隊成員兩造對於本研究相關問題的看法與建議，並將訪談內容以逐字稿記錄及進行編碼，再將所蒐集的資料歸納整理、分析比對。

最後依研究資料分析結果，具體提出研究發現與建議，期望提供後續相關學術研究及政府運用第三造人力之參考。

研究流程如圖1-1：

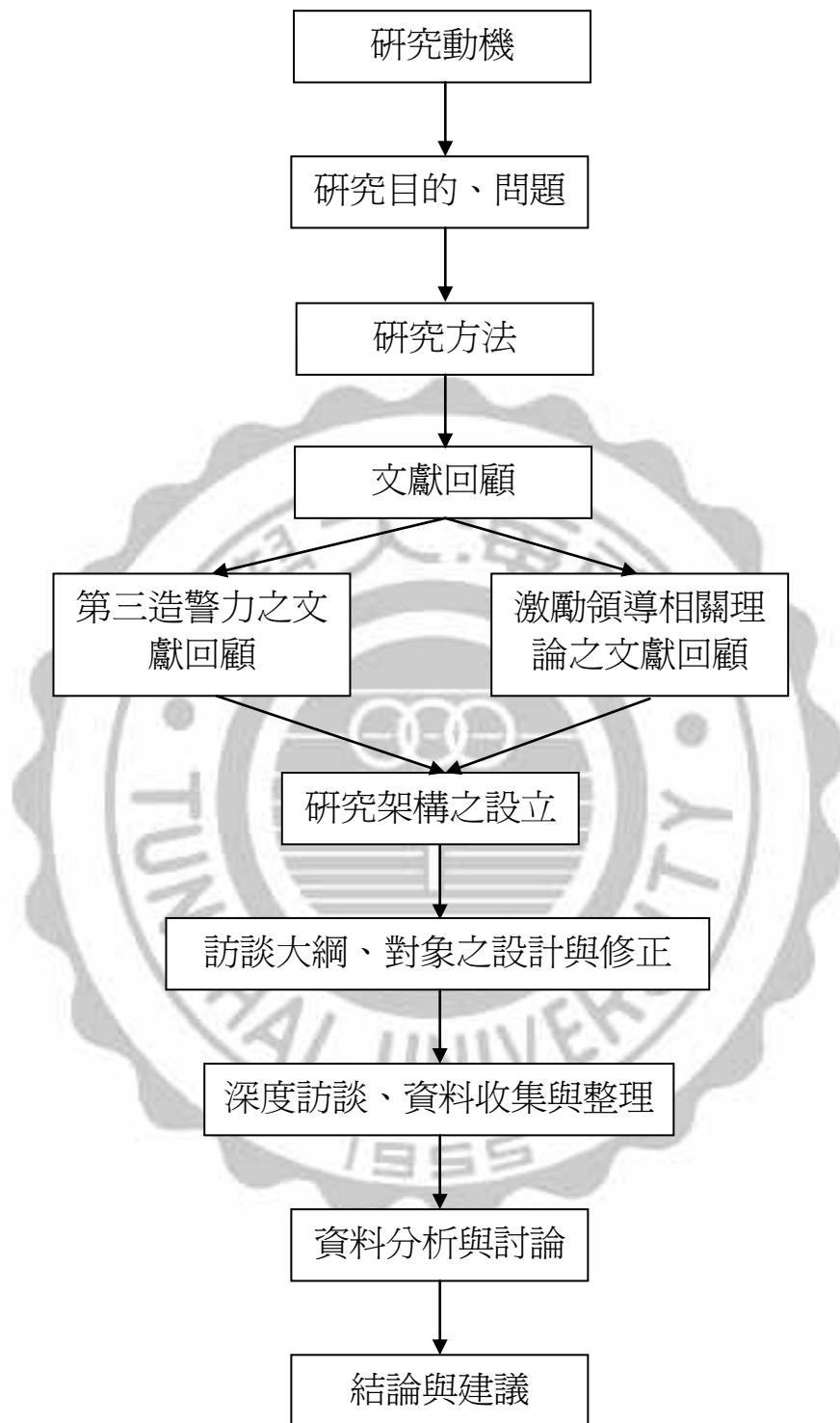


圖 1- 1: 研究流程圖

資料來源：本研究自繪

貳、預期研究貢獻

第三造警力為新興之理論，其概念可擴大運用於其他範疇如消防行政等；然而目前國內文獻關於第三造消防人力之文獻仍然缺乏，有待更多研究進行檢證與充實，本研究運用第三造警力之概念轉化為第三造消防人力，來檢視以社區為基礎之第三造消防人力，可增加其理論運用涵蓋面，同時也可以藉由第三造警力之網絡治理角度，以婦宣、消防兩造之觀點檢視消防機關婦女防火宣導隊之民力運用現況，探討其運作現況與問題，供後續研究之參考。

第三造警力理論為了犯罪控制的目的，利用法律槓桿強迫第三造配合，但為了落實公民治理的精神，仍宜建立以誘因為基礎的第三造警力參與機制，激勵民間對治安問題的積極參與和合作。本研究預期藉由激勵領導理論演進的內容差異，歸納出領導由管理部屬逐漸轉為強調引導部屬之趨勢，並且套用於協力網絡上，藉由深度訪談探討、歸納消防人員與婦女防火宣導隊之領導、管理關係模式，藉由問題與理論相互對應，提出協力網絡應以引導取代管理之主張。

協力治理為當今公共行政的潮流，火災預防取代火災搶救乃消防工作的趨勢，而防火教育、宣導是火災預防的重點工作，婦女防火宣導隊協助消防機關進行防火教育、宣導則是第三造消防人力之協力治理的體現，然而目前國內文獻關於婦女防火宣導隊之研究仍有待發展，本研究預期藉由探討婦女防火宣導隊之問題與困境，針對分析結果結合理論提出建議，希望能提供消防機關運用婦女防火宣導隊之參考。



第二章 文獻探討

根據本研究之研究動機與目的，研究者首先在第二節回顧研究對象、理論之既有研究等相關文獻，第二節蒐集與第三造警力運用相關研究，進行檢視「第三造警力」的意涵、興起背景、要素、啟動時機與運作模式建立、運用面對的問題與努力方向以及相關國內外經驗比較等，第三節則探討將第三造警力理論轉化為第三造消防人力的相關研究與實務運用，利用「第三造警力」提供更具架構與科學基礎的理論，探討未來消防如何運行公私協力，第四節則特別探討激勵、領導與管理的相關理論以及如何運用於第三造消防人力的協力網絡。

第一節 相關文獻檢閱

壹、消防志工之相關文獻

本研究以婦女防火宣導隊為研究對象。婦女防火宣導隊目前雖然隸屬消防機關依法成立之義勇消防組織，然而功能性與義消完全不同，義勇消防人員是以協助消防人員救災為目的，而婦女防火宣導隊不參與救災，乃以協助消防人員執行防火宣導、教育為目的之組織；相對於義消從民國36年就有「擴充消防組織大綱」及「各級消防組織設置辦法」等法制基礎，婦女防火宣導隊則是民國88年後在各縣（市）消防局輔導下甫成立，僅有十餘年歷史，檢閱目前國內對於消防民力運用之學術文獻，研究對象主要以義消為主，民間救難團體次之，也有幾篇以消防志工包含義消、婦女防火宣導隊、鳳凰志工隊為研究對象之研究，茲以臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋消防志工為研究對象之相關學位論文整理如下：

表 2- 1: 消防志工相關研究文獻

研究者	時間	文章名稱	研究方法	研究摘要
陳仁光 育達商業技術學院企業管理研究所碩士論文	2007	苗栗縣義勇消防隊員參與動機與工作滿足之研究	問卷調查法	以苗栗地區義勇消防隊員為對象，探討參與動機與工作滿足的關係與影響
梁新華 正修科技大學經營管理研究所碩士論文	2008	民眾對志工服務品質及流程滿意度之研究－以高雄縣政府消防局婦女防災宣導隊為例	問卷調查法	透過瞭解婦女防災宣導隊的服務品質，試圖針對有形性、回應性、確實性、可靠性及同理心等五個構面，來歸納影響民眾在宣導過程中之流程滿意度之結果
葉樹勇 東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文	2009	消防機關民力運用策略之研究-以彰化縣為例	深度訪談	根據公私協力和夥伴關係等相關理論，透過半結構式訪談提綱，對十位受者進行訪談，展開彰化縣消防機關民力運用策略之研究
楊格仁 佛光大學公共事務學系碩士論文	2009	宜蘭縣大羅東地區消防救災民力運用之研究	深度訪談 個案研究	援引「非營利第三部門之組織與運作」理論，進行宜蘭縣大羅東地區義消組織的個案研究，探索非營利組織與義消組織二者間之差異，並探討（一）大羅東地區義消人員之成員結構、特質及參與動機。（二）大羅東地區現行義消組織編制、管理方式和協勤機制。（三）大羅東地區消防民力運用的問題與困境。

表 2-1 (續)

黃培文 南台科技大學技職教育與人力資源發展研究碩士論文	2009	志工人員參與動機、使命感對工作投入之影響-以鳳凰志工為例	問卷調查法	研究鳳凰志工之參與動機、使命感與工作投入之關係。
蘇偉誠 國立成功大學工學院工程管理專班碩士論文	2010	我國義勇消防組織之衝突管理研究	問卷調查法	探討我國義勇消防組織目前衝突現況、衝突原因以及義消組織衝突是否造成消防機關困擾
洪堯盛 東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文	2010	彰化縣義勇消防隊人力資源管理之研究	文獻探討 參與觀察 深度訪談法	以質性研究途徑探討彰化縣義勇消防隊之人力資源管理，並提出為解決領導問題，建議將義消分隊整編置於警消分隊長管理之下，以使管理更有效率。並建議將顧問制度廢除，使義消之福利由公部門支應，以期能形成課責機制。
王智輝 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文	2010	影響消防志工出勤之因素研究-以台南縣消防局為例	問卷調查法	探討影響消防志工出勤因素之研究，以台南縣消防局義勇消防人員為研究對象
林詩萍 靜宜大學觀光事業學系研究所碩士論文	2010	雲林縣義勇消防隊員參與動機、組織承諾與認真性休閒特質關係之研究	問卷調查法	以雲林縣義勇消防隊員為研究對象，探討：(1) 瞭解義消人員參與志願服務的動機。(2) 驗證義消人員具有認真性休閒之六大特質。(3) 瞭解義消人員之參與動機、認真性休閒特質與組織承諾三者間關聯。

表 2-1 (續)

黃福昌 高雄師範大學成人教育研究所碩士論文	2010	消防志工參與動機與組織承諾關係之研究	文獻探討 問卷調查	以高雄縣消防機關志工為對象，探討消防志工對參與動機、組織承諾之認知評價程度及參與動機與組織承諾之關係。
林正祥 雲林科技大學休閒運動研究所碩士班	2011	志工參與動機、參與滿意度與持續參與意願之研究-以雲林縣義勇消防隊員為例	問卷調查法	研究義勇消防隊員參與動機、參與滿意度與持續參與意願之現況，並探討義勇消防隊員參與動機和參與滿意度對持續參與意願的影響情形
洪卉貞 國立彰化師範大學政治學研究所碩士論文	2011	義勇消防組織與消防機關協力關係之研究-以彰化縣為例	文獻分析法 參與觀察法 深度訪談法	探討彰化縣義勇消防組織與彰化縣消防機關間協力關係可能潛藏之問題及現行相關法規規範是否合宜，藉此以瞭解義勇消防組織與消防機關間協力關係之現況
汪芃瑜 中央警察大學消防科學研究所碩士論文	2011	我國婦女防火宣導隊執行防火宣導成效影響因素之分析研究	問卷調查法	利用相關文獻及婦女防火宣導隊工作性質設計防火宣導成效調查問卷，針對婦女防火宣導隊成員進行問卷調查，蒐集並分析行政運作、教育訓練、參與動機、工作投入度與防火宣導成效等資料，以了解現行防火宣導成效的影響因素
陳忠光 國立東華大學公共行政研究所碩士論文	2012	花蓮縣義勇消防隊員參與動機與組織承諾之研究	問卷調查法	探討花蓮縣義勇消防隊員對參與動機、組織承諾之認知評價程度及參與動機與組織承諾之關係

資料來源：本研究者整理。

由上述研究整理可以發現，多數消防志工研究之研究對象乃以義消為主，以婦女防火宣導隊為研究對象之學位論文僅梁新華（2007）、汪芃瑜（2011）兩篇；許多消防志工之研究乃以量化之研究途徑，探討諸如參與動機、工作滿足、服務品質、使命感、工作投入、衝突管理、組織承諾等等理論變項之關係，藉由演繹驗證方式讓我們藉理論更

了解消防志工之特性，而較少探討消防機關與消防志工之間之互動關係。

葉樹勇（2007）在〈消防機關民力運用策略之研究-以彰化縣為例〉文中根據公私協力和夥伴關係等探討彰化縣消防機關民力運用策略，其歸納出：一、義消團體存在專業技能、經費不足、地方派系介入、年輕義消招募日益困難等問題。二、招募管道以義消推薦最為合適。三、消防機關與義消組織的共同願景高度一致。四、定期訓練和定期聯誼活動是消防機關和義消組織間建立溝通的主要管道。五、認為義消人員的福利制度不敷需求和很健全的觀點均存在，但是提升整體消防專業素養是極需的，包括加強基礎訓練，提高專業訓練和落實考核、訓練、淘汰制度。

洪堯盛（2010）〈彰化縣義勇消防隊人力資源管理之研究〉文中以質性研究途徑探討彰化縣義勇消防隊之人力資源管理，研究發現彰化縣義消人力有老化的情形。另外，研究發現彰化縣之義消人力並非不足，而是出席率低落。為解決領導問題，該研究建議將義消分隊整編置於警消分隊長管理之下，以使管理更有效率；並建議將顧問制度廢除，使義消之福利由公部門支應，以期能形成課責機制。

洪卉貞（2011）〈義勇消防組織與消防機關協力關係之研究-以彰化縣為例〉文中探討義勇消防組織與消防機關間協力關係之現況，發現彰化縣義勇消防組織在工作職能、表現符合彰化縣消防機關預期，惟尚有進步的空間；彰化縣義勇消防組織現有之員額應已符合消防機關之需求；增加消防人員數不會影響到義勇消防組織之人力配置，反而使彰化縣義勇消防組織與彰化縣消防機關間協力關係更加密切；而在雙方協力關係方面，彰化縣消防機關與義勇消防組織成員多數認為目前雙方之協力關係是良好的、沒有問題的。

葉樹勇（2007）、洪堯盛（2010）、洪卉貞（2011）等人雖然以質性深入訪談之方式歸納探究消防機關與消防志工之協力現況，惟其均以彰化縣義消為研究對象，未必適用於婦女防火宣導隊之問題解決。

由於網絡治理已是當前公共行政之趨勢，第三造警力乃構築於網絡治理之上的新興理論，又消防民力運用為第三造警力之形式之一，因此本研究以婦女防火宣導隊為研究

對象，並引以新興之「第三造警力」理論，探討消防機關與婦女防火宣導隊兩造之協力現況與問題，並希望藉由其問題與激勵領導相關理論之對應，希望提出以引導取代之解決方式。

貳、第三造警力之相關文獻

我國「第三造警力」之研究議題始於李宗勳與宣介慈（2009a）發表之〈「治安治理」的新民間NGO參與力量－『第三造警力』（Third Party Policing）之初探〉一文，自此後續研究大多均沿用此一中譯名詞，自此第三造警力理論為後續研究者深入探究。吳昭銘（2011：72）即整理2009-2011我國共有18篇相關研究文獻，為數許多。

而研究者檢閱我國第三造警力文獻，多以引薦國外經驗配合國內實務進行理論、法制探討分析，而以國內經驗為研究對象進行質性研究之文獻有以下：

蔡石芳（2010）〈以第三造消防人力落實消防安全檢查制度之研究〉嘗試以網絡治理概念為基礎，將第三造警力轉化為第三造消防人力，運用於探討如何運用其理論落實消防安全檢查制度，透過文獻探討與深度訪談分析，以「第三造消防人力」的理論依據，結合政府部門、民間社群及市場機制三大網絡力量的治理策略，提供實證與理論相結合的治理策略與視野，據以建立實踐機制。

施永昭（2011）〈第三造警力之理論初探及「住屋安全認證制度」個案檢視〉文中以協力型公共治理理論為基礎，彙整第三造警力相關理論與要素，分析第三造警力與社區警政、問題導向警政及情境犯罪預防之關聯，並整理國內有關第三造警力之相關法之規定，參考國內外案例，試圖整理出適合國內運用之第三造警力策略，並以第三造警力為基礎，以深度訪談與實地觀察的方式，探討大葉大學住屋安全認證制度，找出問題並提出建議。

吳昭銘（2012）〈「自行車防竊刻碼制度」作為成效之研究－兼論第三造警力之運用〉文中藉由文獻分析法，從國內外期刊、專書中找出與第三造警力理論相關之風險分擔、協力型治安治理及安全管理等理論，並分析其關鍵因素，並具體整理出第三造警力運作

流程圖。此外該文以第三造警力理論為主軸，檢視臺中市政府警察局實施「自行車防竊刻碼制度」個案，使用深度訪談回溯研究個案草創時期歷程與執行現況，進而依此為基礎，設計調查問卷，藉以了解臺中市市民對於本制度之成效評估、對於企業主是否應負起防止竊盜責任之看法、提供改進建議等資料，經由深入探討該制度從建立、推行到成效評估之過程，藉以分析其如何增選良善第三造協助警方遏阻犯罪之過程與尚待改進之處，進而反饋第三造警力理論主軸，並分析其可行性與否。

而第三造警力有關民力運用之文獻，有伍逸名、許兆甫、唐嘉仁與吳昭銘（2009）發表之〈第三造警力專題研究案例分析〉文中，針對警察志工與第三造警力之相關性進行比較分析，並對第三造警力與警察志工之問題與困難進行分析與建議，惟該文屬專題報告，探討深度尚嫌不足，惟學者李宗勳於該文末列出三點評析值得參考：

- 一、警察志工招募不宜過度強調數量之增加，應同步注重志工是否獲得成長、是否成爲社區網絡中堅份子。
- 二、警察志工教育訓練師資宜尋求民間饒富活力熱情之宗教團體或社團傳遞以「社會性」爲基礎的生活品質與價值意義，提升警察志工對自我察覺與公益福德的想像和追求。
- 三、警察志工提供柔性服務與報案櫃台初級服務，以「支應」(complement)警察服務的精神與價值而非「取代」(displacement)或減輕警察的工作負擔。

目前國內第三造警力的文獻對於國內案例之研究甚少，本研究利用第三造警力轉爲第三造消防人力，探討婦女防火宣導隊之運作現況與問題、婦女防火宣導隊與消防機關兩造之互相對消防管理的相對期望、定位、規範與實際感受、婦女防火宣導隊成員的參與動機與工作滿足感等問題。

參、激勵領導的相關文獻

領導對於組織或個人皆具重要性，人們一直以來都在尋找最好的領導模式，因此領

導理論從非實證研究階段發展到傳統領導理論，再發展到現代領導理論，累積了相當多的研究成果，且仍被持續研究、建構、開創中（黃宗顯等人，2008：21）。

傳統的層級節制政府，強調以管理來達到最大效率。市場機制藉由利害關係來達到最高收益。然而隨著公共行政浪潮的演變，層級失靈與市場失靈衝擊著傳統的管理概念，因此本文概略檢閱領導理論的發展，並且將關注重點置於轉換型領導、第五級領導、僕人式領導三個領導理論，藉其理論要義歸納整理出以激勵領導取代傳統層級管理的趨勢，並透過實際訪談婦女防火宣導隊與消防機關的協力運作過程，將訪談資料分析結果與理論互相對應，因此本研究的「激勵領導」並非個別或是新創的領導理論，而是檢閱相關理論歸納以引導取代管理的精神主張。

然而前人之研究現況與結果，仍然值得我們參考，本研究謹以臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋轉換型領導、第五級領導、僕人式領導等領導理論之研究並擇要概述：

邱子容（2013）〈轉換型領導與員工工作滿足對組織承諾的影響〉文中以台灣某金融控股公司的內部之人事部門與銀行為研究調查對象，探討轉換型領導對員工工作滿意度以及組織承諾的影響。該研究證實：一、轉換型領導對組織承諾是有影響的；二、工作滿足會加強成員對組織承諾的影響。三、確定了員工的「工作滿足」在「轉換型領導」與「組織承諾」間具有干擾效果。

高毓晰（2012）〈定期海運業業務人員轉換型領導、情緒智力與工作績效關係之研究〉文中探討定期貨櫃船公司業務人員對於主管轉換型領導風格、情緒智力與工作績效間關係之研究。研究結果顯示「轉換型領導」對於業務人員「情緒智力」有正向的影響，「情緒智力」對於「工作績效」存在正向的影響關係。惟「轉換型領導」對於「工作績效」正向影響的假設並沒有得到驗證支持，但研究結果得知「轉換型領導」可透過「情緒智力」間接影響到「工作績效」。

謝佳男（2011）〈臺北市優質學校校長第五級領導行為之研究〉文中探討臺北市優質學校校長運用第五級領導行為之情形，以「半結構式」的訪談法，蒐集校長的領導行為資料，進行資料分析與釐清，瞭解獲得臺北市優質學校殊榮的校長，是否具備第五級

領導者的行為特質。並依研究結論對校長提出以下建議：專注學校價值的發揮；提升教職員工的素質；堅定面對問題的信心；善用集體智慧解決問題；建立系統化的思考模式。

吳寶珍（2010）〈第五級領導行為之研究－高中職校長與教師知覺差異分析〉文中藉由專家諮詢與問卷調查法，進行台灣地區公私立高中職校長第五級領導行為研究。該研究探討校長第五級領導能力內涵、校長第五級領導行為的自我知覺、校長與教師在第五級領導行為知覺之差異，該研究並發現校長自我認知第五級領導行為與教師知覺有落差，這呈現高中職校園文化與校園危機，對於高中職校務發展有長足的影響。

張仕政（2011）〈喚起服務學生的呼召－僕人式領導教師之探究〉文中以質性深度訪談法探討僕人式領導之具體實踐情形，選取具備僕人式領導特質之國小班級導師，探究其特質與行為、班級經營信念及世界觀，並分析其世界觀之型塑歷程及衍生關係。該研究發現，教師若願意自許為僕人，從「心」領導學生，不僅可滿足學生的各種需求，亦能達成教學目標。

陳冠諭（2011）〈僕人式領導及組織文化與新進員工組織認同關係研究-以C公司員工人格特質為干擾變數〉文中以顯示器零組件產業C公司為例，利用量化方式探討新進人員/新隸屬關係在面對僕人式領導風格及組織文化差異時，對於組織認同的影響關係。結果發現，新進員工對僕人式領導風格（承諾行為/激勵行為）會對組織認同產生正面影響。人格特質（內在因素）對於僕人式領導及組織文化（外在因素）對組織認同的干擾程度是顯著的。

由上述相關領導理論之研究可以發現，不論是質化或是量化研究，領導理論在研究場域均能有效印證或提供分析架構與建議，而有別於前述領導理論文獻多以特定領導理論為分析架構，本研究以婦女防火宣導隊為對象探討第三造警力與協力網絡之激勵領導，其研究主軸乃希望藉由探討與激勵領導相關之轉換型領導、第五級領導、僕人式領導之趨勢與核心概念，歸納出有別於傳統的透過管理手段來要求志工的表現，激勵領導希望藉由引領、喚醒協力網絡成員之參與動機及價值來改變成員的協力行為，使協力網絡的成員認清自己在網絡的地位與價值，並且發自內心願意付出。

第二節 「第三造警力」的相關理論

壹、何謂第三造警力

傳統的公共服務提供主要來自政府，隨社會的發展，政府各項行政作為、功能逐漸擴張，組織也越來越複雜、龐大，然而民眾對於政府的服務層面要求也越來越廣大，品質要求越來越高。為了適應變遷政府組織隨之發展龐大，功能、效率也可能逐漸僵化而降低，部分學者認為政府已經超載，變得過度專業化與官僚化，使得政府對於日益增多的需求與服務分身乏術（林淑馨，2011：8-9）。

對於治安問題，警察一樣面對社會形態越來越複雜，犯罪態樣、數量不斷挑戰警力的極限，警察機關倘若僅以傳統「標準警政模式」(standard of model of policing)，將治安問題視為一己之任，將無法解決及因應社會多元的變遷。

在上述背景下，Mazerolle & Ransley認為國家的管理功能向私人部門的讓渡稱為第三造警力或第三方警務(third-party policing)、第三方責任(third-party liability)、第三方實施(third-party enforcement)或管制措施(regulatory enforcement)。就犯罪問題而言，我們將這種趨勢稱為第三造警力，是指對非犯罪之人或機構採勸服或強制手段，使其採取日常活動範圍以外、針對直接減少現有犯罪問題或間接預防未來犯罪行為的活動。這裡所謂第一造警力指警察，第二造警力指犯罪人，而第三造警力則是相對多數潛在可能受害人，以及其他能夠協助防止犯罪與控制犯罪的有責任承擔之「鄰近相關對象」(proximate targets)（李宗勳，2010：3）。

警學文獻將依賴非犯罪方承擔犯罪責任比重逐漸上升的趨勢，稱為第三造警力，這種趨勢係透過控制、勸說或強制非犯罪方參與以犯罪控制為指向的活動來達到目的。法律通常要求第三方採取某些特定行動，這些行動可以降低發生犯罪的機會。如房屋為例，治安推動者可以藉由規劃、產生與房產有關的法律規定，要求業主維護房產之危害風險，再與其他城市管理機構協調針對犯罪潛勢場所依據建築、消防等安全法規進行檢查，這些措施使得警察得以改善犯罪潛勢場所的環境條件，降低人們參與非法活動的意

願（李宗勳、宣介慈，2009：3-4）。

由上述文獻與學者對第三造警力之定義可知，透過控制、勸說或強制非犯罪第三方參與或行使某些活動或作為，使得以直接或間接防止或控制犯罪行為，則該對象即可視為第三造警力。而要進一步活用，我們必須作更深入的了解，由第三造警力的興起背景開始探討。

貳、興起背景

第三造警力的概念起源自澳洲昆士蘭省布里斯班市(Brisbane)「流氓」拖車營區，該營區是當地著名的治安熱點，轄區警察局平均每個月接到20通報案電話，內容包含喧囂、家庭糾紛、毒品、竊盜以及蓄意破壞等等犯罪。警察依法得以進入營區開單警告，也可以驅逐違法者離開營區，但警方經過一番大力取締後發現問題無法獲得根本解決，犯罪依然重複發生。後來警察察覺該露營區的負責人違反營業容留容量的規定，營區內超收人員與車輛。警方遂與核准該營區營業之地方政府以及該營區的保險公司合作。由當地政府針對該營區違反容留容量規定進行執法，最高可處3,750美元罰鍰，屢不改善並得以撤銷營業執照；另亦商請保險公司進行調查，倘發現營區負責人有違反保險契約內容，隨即終止保單。營區負責人被迫遵守營區容留容量的規定，減少20輛汽車與72位客人，以換得免遭受罰鍰並延續保險契約效力。儘管營區負責人百般不願意，仍然被迫成為警方的第三造夥伴，即「第三造警力」之表現。因負責人的非自願管控行為，該處的犯罪報案由每個月20件降低至每個月3件，控制犯罪成果持續保持。在這案例中，市政府、保險商、營區負責人都發揮了第三造警力的效果，這種結合多元「第三方」解決犯罪為題的警政措施模式，即所謂的「第三造警力」（李湧清、章光明、黃啓賓，2011：39）。

十九世紀以來，西方資本主義國家的警察財政由中央統一撥款，並對地方政府與法定公共機構負責，這種架構確保警察使用合法強制力的壟斷地位。儘管擁有合法強制權，但是警察日常活動最常發生的不是訴諸人身強制，而是進行監督與管理。監督與管

理犯罪活動在某種程度上常由非警察甚至非政府機構完成。在美國及其他西方國家，這種強制的、正式的由非警察部門扮演控制犯罪的角色仍然是一種新的趨勢（李宗勳、宣介慈，2009：4）。

第三造警力並非異軍突起，其興起與演變與社區導向警政、問題導向警政和情境犯罪預防模式的實施有密切關聯（李宗勳、宣介慈，2009：5-6）：

一、與社區警政之關聯

社區導向警政的目標是調動市民成為「公共安全的稱職共建者」，警方則做為主要的「問題診斷者和解決協調者」。

二、與問題導向警政之關聯

問題導向警政旨在促使警察找尋常見問題的不同解決方案，鼓勵警察有系統的查明反覆出現的各類問題並分析發生原因，以尋求解決問題發生原因的辦法。

三、與情境犯罪預防之關聯

從情境視角分析，犯罪事件出現在一定的機會結構中，因此重點是犯罪活動產生的環境和情境，而非犯罪的社會心理特徵。情境犯罪預防的倡導者認為犯罪如缺乏足夠的社會控制下，在可得機會背景下形成一種理性決定的結果。如果能改變促成犯罪的空間、時間、社會的和物理的條件，則可以間接對犯罪行為產生影響。

由上述三點可知，社區警政手段（如鄰里、企業守望、社區委員會）、問題導向警政策略（例如毒品危害去除）和情境犯罪預防技術（如生產商印製註冊號）明顯的和第三造警力意涵有所交集。這些警政服務與第三造警力的共同點在於將控制犯罪的責任授予新的機構，使公共的和私人的社會管理機制融合。因私人保安力量的行為控制效果在今日社會已經擁有正式地位，第三造警力透過法律或強制、勸說等手段，鏈結市民參與犯罪預防或犯罪控制的活動，社會團體可以被視為公共安全的共同創建者（李宗勳，2010：8）。

參、第三造警力的要素

國家的管理功能向私人部門的讓渡稱為第三造警力。一直以來，警察不斷的尋求管制犯罪活動和解決犯罪問題的各种途徑，警察總是創造「地區管理者」(place manager)去防衛和保護有問題的區域，利用臨場措施對付進行中的犯罪。不管是平常的巡邏勤務、問題等向警政或其他犯罪預防措施，警察使用這樣的模式已經行之有年。然而第三造警力興起的型態、內容、優勢在近年得到加強和提升，正是犯罪管理和控制由國家中央集權向地方分權轉變的產物之一，也反映當今社會政府管理的外部壓力和總體的轉型趨勢(Mazerolle & Ransley, 2005 : 65)。

第三造警力的形式包括警察與第三造對象形成夥伴關係，且利用法律槓桿為工具來控制及預防犯罪，其關鍵要素如下(Mazerolle & Ransley, 2006 : 196-201)(轉引自施永昭，2011 : 202-204)：

- 一、第三造警力的目的(purpose of action)：主要目的在防止犯罪與控制犯罪。在預防犯罪上，警察力求預判犯罪問題，減少容易孳生犯罪問題的潛在環境。另第三造警力尋求控制既存犯罪問題，將目標明確定位，轉變為警察認為有可能會對犯罪產生影響群眾的日常行為。
- 二、第三造警力的發起者(initiators)：公共警察部門是第三造警力的發起者，把這些活動定義為第三造犯罪控制活動，並將此類活動區別於其他由公訴部門、公民個人、私人護衛、社區團體和管理機構中的法律執行部門發起的活動。
- 三、焦點(focal point)：第三造警力關注點可能是人群、地點或情境。此類工作有時針對某類具體群體（如毒販或幫派成員），可能針對警方認定的犯罪高發生地區（如毒品交易場所），也可能針對容易產生犯罪活動的情境（如聲色場所的糾紛）。
- 四、最終目標群(ultimate targets)：第三造警力的最終目標群是參與違法行為的人，理論上，可包含參與任一種犯罪行為的人，在實務上是典型的街頭犯罪者。青少年、幫派成員、毒品交易者及蓄意毀損者，均屬於第三造警力的最終目標群。

五、直接目標群、責任承擔者和第三造(proximate targets, burden bearers and third parties)：第三造警力的一個關鍵特徵就是警政活動中，有各種第三人(或第三團體)的參與，他們被警察運用在防止或控制犯罪，這些成員的角色扮演變化迅速，依情境改變而轉變。這之間還有很多潛在的合作夥伴，對警方而言，與這些人員合作能夠延伸警方的權力，增強對付犯罪的潛在力量和制裁手段。

六、法律依據(legal basis)：第三造警力通常透過威脅或者實際使用某些法律條文以獲取相關者的服從。因此，另一關鍵特徵即必須有某種法律依據賦予警察一定權利，讓他們能夠使第三方承擔起某種防止犯罪或控制犯罪的任務。第三造警力是一個未經設計而自然演變的法律結果，不是某個既定目標，在很大程度上形成在「法律陰影」下—即指受法律影響，在必要的時候運用法律，使其受限於法律框架之內，但在實踐中常以非法律活動的形式出現。

七、制裁和懲罰措施的種類(types of sanctions and penalties)：民事制裁和救濟手段種類繁多，包括法庭損害賠償、恢復原狀、罰款、沒收財產、驅逐、禁止進入或暫時關閉租賃住宅或商業大樓(通常以一年為限)、限發許可和吊銷執照、行動限制及限制營業時間，或逮捕和監禁。通常情形之下，為解決一個問題，多種民事救濟和制裁手段常被同時使用。

八、手段和方法(tools and techniques)：很多例子可詮釋第三造被警察甄選和運用的過程。由於缺乏強制第三造進行合作的法律基礎，警察常利用較溫和的方式接近第三造並且客氣地要求他們與警方合作，使第三造參與到犯罪防止或犯罪控制的活動中。警察也會向社區成員和當地所有權人諮詢，以便獲得合適的方法，控制既存的犯罪問題或幫助他們改變一些不以為然但警察認為會導致未來犯罪問題的想法。

如果第三造被證明是不太情願的參與者，警察可能會有意識地使用勸說手段，抑或在無意識當中使用一些與強制手段不同的方法。有時，警察也會使用較為強勢的手段使得第三造參與到他們的犯罪控制活動中，例如威脅或起訴第三造以迫使他們合作。需要指出的是，在強制第三造承擔犯罪控制任務時，有以下步驟：首先可

能由一個建築管理機關先向業主發出通知，再來檢查他們的房屋，最後是起訴不服從的業主，並且最終得到法庭對第三造的強制執行。

九、執行的類型(types of implementation)：第三造警力的執行有多種方法，包括在以問題為導向的環境中或以情境犯罪防止項目下的第三造警力。以問題為導向的警政可以提供管理的基礎和步步為營地解決犯罪問題的方法；情境犯罪防止項目可向警察提供即時機會，而這些機會有可能在使用第三造警力手段時已被利用殆盡而不復存在。

十、問題類型(Types of Problems)：第三造警力可針對各種犯罪類型，如毒品、暴力、財產犯罪、青少年犯罪及公共空間等問題，也可針對白領人士的犯罪如逃漏稅、環境污染、詐欺、性犯罪，甚至是對付恐怖分子（吳昭銘，2011：87）。

肆、啟動時機與運作模式建立

一、第三造警力的啟動時機

第三造警力啟動的時機，在於警察犯罪預防或控制之策略，與「由警察發起或政府主導，動機為自願或受迫，身分為非違法的第三方」之間的夥伴關係發生關聯時 (Mazerolle & Ransley, 2005：65)。第三造警力係以法律或強制、勸說等手段，要求非犯罪之人或機構採取針對直接減少現有犯罪問題或間接預防未來犯罪行為的活動，其理論基礎建置於社會網絡之上，故非犯罪第三方因為法律或強制、勸說等手段而與警方建立「協力夥伴關係」時，即是第三造警力的啟動（吳昭銘，2011：76-77）。

二、第三造警力啟動者

過去社會大眾視治安是為警察職責，第三造警力的啟動者理所當然是為警察，但以公民治理的角度來看，社會網絡裡所有的節點包括檢察官、政府機構、公民、社會團體、企業、犯罪受害者等等，都可以是第三造警力的啟動者。因此，警方應與社會各方加強鏈結，建立夥伴關係，與第三造警力偕同犯罪預防與控制。尤其是企業在創造利潤的同

時，更應該承擔對於社會與環境的社會責任，積極扮演治安協力角色，不僅可以贏得社會尊重與信賴，也讓企業自身與社會、環境共利（吳昭銘，2011：77-78）。

三、第三造警力增選對象

（一）重要責任承擔者

第三造警力以不同的角色與型式分布於社會網絡中的各個節點，其彼此之間也互為第三造，由於各節點之間存在指向性，故針對不同的犯罪，諸如毒品、暴力、青少年犯罪、白領人士犯罪等等，均可以找到可資運用的第三造警力，例如警察透過約束父母要求其管制子女的行爲並對怠忽管教課責，以解決學生的逃學問題，父母即是Mazerolle and Roehl(1998)所指「重要責任承擔者」，也就是所謂第三造警力（吳昭銘，2011：78）。

（二）焦點

第三造警力所指焦點，係指容易產生犯罪的各種因子，包括各種形式，可以是個人或團體、地點或情景、情況、犯罪受害者、道具（犯罪工具），例如父母相對於子女（焦點），銀行相對於帳戶持有人（焦點），酒吧相對於業主（焦點），企業相對於私人保安公司（焦點）（吳昭銘，2011：78-79）。

由上述我們可以知道，尋求第三造警力之運用，我們應該視欲防範的犯罪焦點來選擇關聯之重責承擔者，運用犯罪理論及對策，選擇最適切的第三造警力，將可發揮最佳的協力效果。

四、第三造警力的增選方式

第三造警力係警察在社會網絡利用法律槓桿與其他犯罪焦點之相關節點建立或加強夥伴關係，藉以利用第三方之工具或技巧達到犯罪控制及預防之效果，Lorraine Mazerolle (2010)指出招募第三方的方法包含合作(Cooperation)、協商(Consultation)、規勸(Persuasion)、強迫(Coercion)、威脅(Threats)、正式法律行動的啟動(Initiation of formal legal action)。

警察在增選第三造警力的過程，可以透過禮貌的請求並與社區成員、當地企業主協議最適合的方式，如對方不願意合作，則可能採取脅迫的方式，以蘿蔔或大槌的誘導鼓勵或強制脅迫，而大槌即是所謂的法律手段。因此第三造警力是發生在一個法律框架內，這個框架讓警察得以勸說、合作等誘導方式抑或是強迫、威脅等強制手段讓第三造作出相關作為達到犯罪預防或犯罪控制之目的（吳昭銘，2011：79-80）。

五、小結

由上述第三造警力之啟動時機、啟動者、增選對象及方式，吳昭銘（2012）整理出第三造警力的運作模式示意圖（如圖2-1）。

由該圖可知，第三造警力啟動時機點發生後，不同發起者將針對不同類型第三造尋找增選方式，例如警察及政府官員為了犯罪控制或預防，手段多以強制方式為之。而對非犯罪第三方，則要視狀況從不同需求探討增選的方法與工具。例如租屋業者為了增加租屋率而自動申請住屋認證制度，飲酒店業者為了不影響其他顧客消費意願而禁止未成年消費者等，他們的動機並非打擊犯罪，但行為確實有助於治安的改善。所以我們如果能找到自身與第三造警力之間的實質網絡關係（如利害關係、利益導向關係等）及關鍵要素，則可以迅速以規勸、鼓勵或強制的方式，連結建構協力夥伴關係，達到犯罪防制的目的。

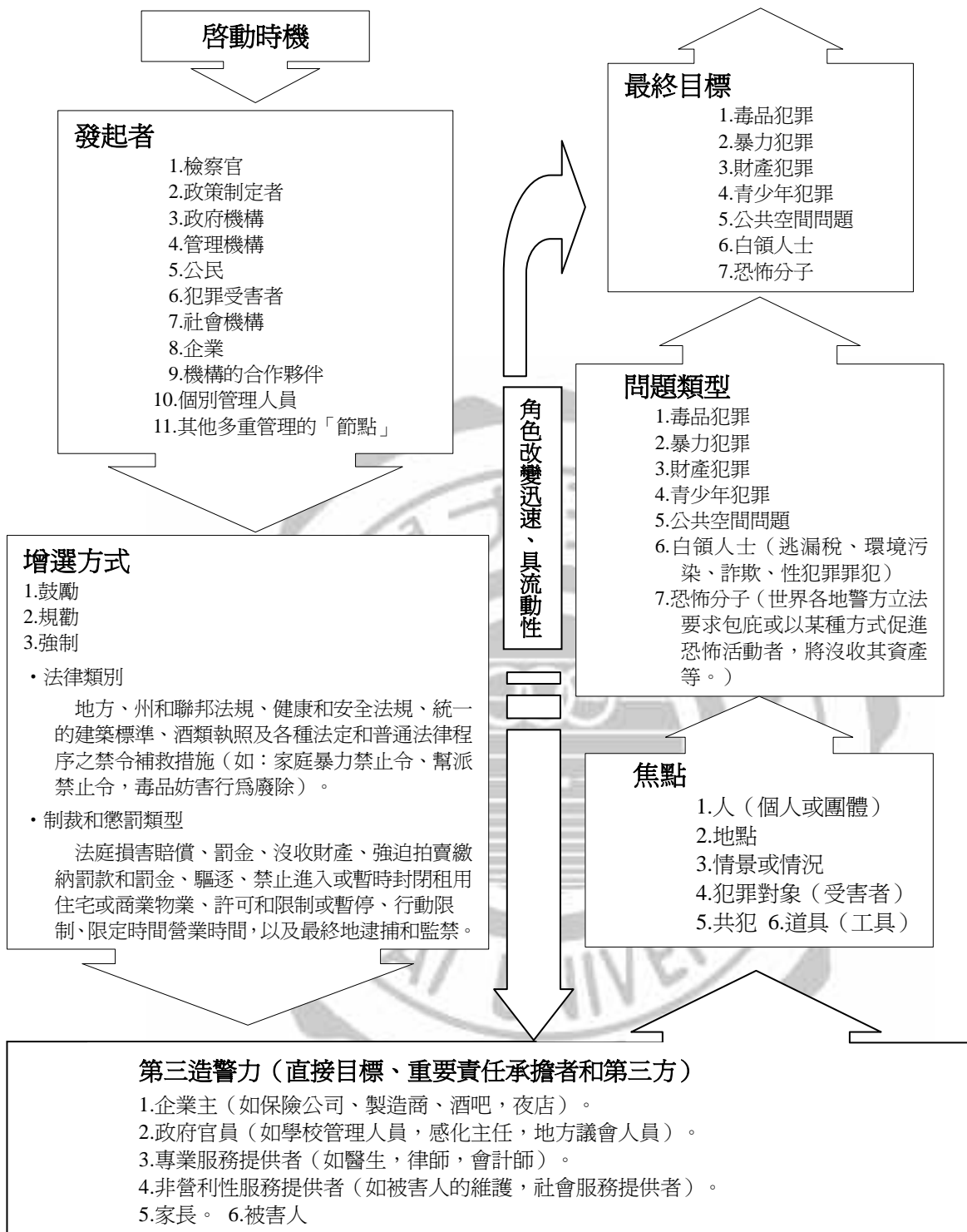


圖 2- 1:第三造警力運作暨啟動模式流程圖

資料來源：轉引自“第三造警力啟動與運作模式之研究--以臺中市霧峰分局實施「自行車防竊刻碼制度」為例”，吳昭銘，2011，警察行政管理學報，7，81。

伍、第三造警力面對的問題與努力方向

第三造警力的目的與功能有犯罪預防與犯罪控制兩項。一直以來，警察持續尋求可能導致犯罪發生或逐步擴大的犯罪情境，透過控制這些可能發生犯罪的情境或條件，達到犯罪預防目的。在第三造警力趨向於犯罪預防功能時，警察的行動傾向於和當地的企業主、政府員工建立良好的夥伴關係，並且從當地居民或在地生活者收集當地的消息。當警察在犯罪發展或犯罪率上升之前，對培養第三造警力並保持良好協力夥伴關係所做的努力越多，就越不用動用法規來威嚇或強制第三造警力擔負犯罪預防的責任。相較之下，國外某些案例中可以觀察到第三造警力乃以貧窮、社會秩序混亂的社區裡的犯罪控制為目的，在這樣的情況下，警察通常不會和第三造警力建立起私人交情而是直接運用法律威脅施壓已達犯罪控制目的。這樣的差異概念來自高社會資本的社區較少有犯罪發生，亦鮮少需要警方的正式行動；而信任度較低、社會規範較少的社區，當地人員只會在法令規範範圍之下，才會有配合的行動（李宗勳，2010：16）。因此我們可以發現，在不同的環境條件下，所需要的第三造警力運用策略也不同，必須因時因地制宜。

因此Mazerolle & Ransley (2005:172-174)認為第三造警力在英國與澳洲倡導以來，在正面效益有：

- 一、提升社會、社區與組織社團等因素之鄰里加入，創造了集體效益及社會凝聚，建立警察與地方第三造警力之緊密責任連帶關係。
- 二、擴大犯罪預防與控制之外部效應，讓社會大眾擁有更好更安全的居住生活環境。
- 三、促使警察轉型為治安網絡裡的資訊提供或專業諮詢者，不再僅以強勢管制公權力進行管理干預。

而第三造警力的負面效益 (Mazerolle & Ransley, 2005: 174-181)：

- 一、在使用民法究責場所管理人或財貨擁有人時，難免發生裁量權的不當使用導致過當或偏頗。
- 二、第三造警力缺乏一個具體的評鑑機制導致成效難以測量，欠缺成效數據而難以推

廣，導致很少人談論第三造警力。

三、第三造警力的策略運用會導致犯罪轉移至其他地區，治標而未治本。

四、第三造警力招募多元團體與利害關係人參與犯罪防制協力，在形成民間的自我警衛力量的同時，也模糊、曲解了公共政策的目標與法規權責。

而我國學者李湧清、章光明、黃啓賓（2011：56）也提出第三造警力另外具有以下正面功效：

一、可以增進警察與其他行政單位之互動關係。

二、可以鼓勵警察跳脫傳統僵化的反應模式，利用創意性思考解決問題。

李湧清等人同時指出，雖然第三造警力有部分正面功效，但倘不當使用第三造警力的強制效果，可能有反效果產生。第三造警力的施行對其重要責任承擔者有哪些影響？第三造警力由誰主導與負責？有沒有牽涉倫理方面的問題？如何建置合適的監督與課責機制？可能衍生哪些副作用？均為未來第三造警力可能面臨的考驗。

對於第三造警力的負面效益，未來推廣的過程可以在創造一些具創意且可行的方式，以提升第三造警力的運用價值，其包括 (Mazerolle & Ransley, 2005:181-184)：

一、以價值為基礎進行治安協力治理，提升警察主動諮詢或協助第三造團體對法規或風險認知的專業資訊分享。

二、發展更具穩定形式的協力犯罪防制機制，減少街頭臨時性的協警或鄰里幫忙。

三、建立以誘因為基礎的第三造警力參與機制，取代以逼迫為手段，激勵民間對治安問題的積極參與和合作。

四、發展公平合理的第三造警力參與規範與權責，包括警察團體、個人及第三造團體與個別協助者等層次和面向。

陸、第三造警力國內外經驗比較

由文獻整理國內外相關運用第三造警力的實際案例經驗：

一、澳洲

(一) 在澳洲，曾經發生百貨公司竊盜案件迅速增加，警方調查原因後發現是因為公司的歸還政策過於鬆散，以至於被當銷贓的管道，將贓物當成原本購買的貨品退貨換取現金。因為退貨不用提出購買證明，這樣的政策成為竊盜的誘因與促成者。於是零售商聯盟被鼓勵研發「歸還辦法」，提升銷贓的難度，藉以降低竊盜案的發生。

歸還辦法被督促制定，消費者的便利性降低，業者原本關切業績的下滑而顯得有些抗拒，但同時因為被銷贓而造成的損失降低，所以抗拒力量便逐漸降低（劉柏良，2010：45-46）。

(二) 2002年11月7日澳洲布里斯班市的報紙刊登一篇「父母要為逃學負責」的文章，記者Matthew Fynes-Clinton報導「將針對逃學生的家長提出告訴」。教育部發言人說明這項控訴將會是「最後手段」，提出起訴的單位是由學校和負責青少年救助與家庭部門的警察代表所組成的小組，負責參訪家庭、輔導家長和在逃學生。不久，當地又報導「州政府全面襲擊逃學問題後，北昆士蘭兩位母親遭判緩刑。」州政府與警察掌握父母該為自己孩子的違法行為負起責任的特點，利用起訴為手段，迫使父母負起控制孩子逃學行為的責任，而被迫成為第三造警力（李宗勳，2010：14）。

二、美國

美國聯邦法21 USC s.856規定任何建築物或房屋的所有人、承租人或受抵押人，明知或意圖讓其建築物，供做管制物品的製造、儲存、分配或使用時，即屬違法。房東或房客雖然沒有參與違法行為，但是默許建築物或房間被犯罪者利用，即可處20年以下有期徒刑或巨額罰金(Mazerolle and Ransley, 2005：73)。

三、英國

1998年英國國會通過「犯罪與失序法案(Crime and Disorder Act 1998)」，要求警察與地方當局合作，為當地降低犯罪與失序問題，建立夥伴關係，規劃與執行防制策略。地方政府必須檢視犯罪統計數據，準備並公布犯罪及失序類型分析，並以具體行動與警

察、衛生及其他相關機關合作。各合作方在追求各自業務功能時，必須同時考量該作為對犯罪與失序行為之效果。該法案並提供犯罪預防與控制之工具，當違法行為本質屬於民事者，透過該法案同時帶來民、刑事的懲罰（李湧清等人，2011：45）。

四、我國

內政部建築研究所參考國內外標章制度，制定「防火標章」制度。透過該制度，鼓勵業者自發性的公共安全檢查及維護，通過比現行法規更高標準之評鑑，頒予該建築物榮譽象徵。藉由防火標章的頒發，表揚優良的防火場所，並提供消費者安全的消費環境與資訊。

防火標章的利基對業者而言，可以獲得高水準的防火品質、取得防火標章證書、商業火災保險費折扣最高可達40%；對消費者而言，可以藉由防火標章的辨識篩選優良防火安全場所；對主管機關而言，該標章制度與法令規定之內容方向大致相同，該制度可以協助督促業者落實消防安全設備檢修；對檢修機構而言，可以找出場所安全疑慮處以及申報資料常犯之錯誤；對保險公司而言，可以落實防火分級制度，降低風險成本。（施永昭，2011：206）。

以上國內外相關運用第三造警力的實際案例經驗整理如表2-2：

表 2- 2: 第三造警力實際案例經驗整理

國家	概要	採用的手段	重要責任承擔者	成敗關鍵
澳洲	鼓勵商店制定歸還辦法遏止銷贓	鼓勵店家制定辦法	店家、企業	以勸說店家制定歸還辦法為手段，將銷贓的管道難度提升，藉以降低竊案發生率。
澳洲	起訴父母以控制小孩逃學行為	利用法律槓桿逼迫父母負起責任	個別民眾、父母	與學校合作，以法律逼迫父母發揮家庭功能，確實管制小孩逃學行為
美國	在擁有之建築物內意圖或默許有違法行為，可處20年以下有期徒刑或巨額罰金	利用法律賦予人民擔負建築物內的犯罪預防、控制責任	個別民眾、屋主	以法律賦予民眾責任，並以罰則脅迫人民遵守，並提供警察增選第三造警力(屋主)的工具
英國	「犯罪與失序法案」，要求警察與地方當局合作，為當地降低犯罪與失序問題，建立夥伴關係，規劃與執行防制策略。	利用法律為工具，建構公部門治安協力治理機制	地方政府、公部門	以法令賦予地方政府與相關部門協力治安之責任
我國	制定「防火標章」制度，鼓勵業者自我要求達到制度標準，提升防火安全	鼓勵店家符合標準 市場機制保險折扣利基	店家、企業	制定標準，鼓勵店家，並導入市場保險機制，創造利基

資料來源：本研究整理

本節藉由國內外相關文獻進行檢視「第三造警力」的意涵、興起背景、要素、啟動時機與運作模式建立、運用面對的問題與努力方向以及相關國內外經驗比較等，我們可以知道第三造警力是因應社會型態轉變，在網絡社會與協力治理的脈絡下，發展出的一種警政策略、趨勢，藉由法律逼迫、勸說、鼓勵、市場機制等手段，使原本由國家獨攬之治安責任轉嫁到第三造，藉由治安網絡的各節點的參與犯罪防制，產生集體效益及社會凝聚，擴大犯罪預防與控制之外部效應，達到警察改善治安的目的，也讓社會大眾擁

有更好更安全的居住生活環境。

第三造警力並非異軍突起也不是憑空冒出，其仍然與社區警政、問題導向警政與情境犯罪預防等警政服務有相當的關連，警察可以藉由第三造警力的建立拉攏治安網絡裡各種與犯罪焦點相關之企業、政府、社區、團體、個人，藉由其經意或不經意之作爲影響犯罪發生，拉攏社會各方成爲「公共安全的稱職共建者」。

由本章圖2-1可以清楚知道第三造警力的要素與架構流程，第三造警力主要由警察發起，但非絕對，以公民治理的角度來看，治安網絡裡的每個節點都可以是第三造警力的發起者，在這樣的框架裡，警察仍然扮演主要的犯罪防制者角色，同時也是治安網絡的資訊提供者及專業諮詢者。

第三造警力是公元兩千年後新興的理論，在英國、澳洲等國的推行下已有許多施行實例，也有學者整理出第三造警力推行的優、缺點並提出未來具體建議。整體而言，第三造警力提供我們一個科學的框架來推行協力型治安治理，在現行的成功案例顯示，第三造警力不僅可以有效達成犯罪防制目的，也符合現今「網絡治理」、「公民治理」的新治理潮流，可以期待有效改善政府失靈的問題。

本研究檢視既有文獻發現上述論述面向已有相當雛型，未來有待更多論證與實證研究。由於第三造警力乃是構築在網絡治理的理論架構上，而網絡協力的關係強調信任與對等，儘管第三造警力利用法律槓桿提供了強迫的手段，但爲了落實公民治理的精神，仍然宜建立以誘因爲基礎的第三造警力參與機制，激勵民間對治安問題的積極參與和合作。故本文希望從協力網絡需要激勵、領導與管理的主軸進行探討，補強這方面之論述。

第三造警力乃警政領域發展出來的理論，惟其運用網絡治理、法律槓桿的概念架構亦可以適用於其他政府機構，運用第三造警力概念來啓動、完成政府協力治理之目的，下一節將探討由第三造警力轉換爲第三造消防人力的相關研究與實務運用。

第三節 由「第三造警力」轉換為第三造消防人力的相關研究與實務運用

壹、網絡社會與治理

近年來「網絡」(network) 的概念在許多學科領域都有所運用，主要原因為網絡概念能提供構建一個彈性的分析架構，以釐清交錯複雜結構關係中，行動者之間的互賴關係與互動過程。網絡指兩個或兩個以上的人、團體事件、組織等個體，在相互依賴的關係建立下，連結成短暫且穩定的關係結構。存在於網絡中的人、事物、或事件，稱為網絡中的「行動者」(actor)或「節點」(node)，在網絡中行動者互相構建成為特定的網絡結構，結構中行動者與其他成員互相產生直接的連結關係。我們可以從行動者在網絡中佔據的位置，得知行動者將與其他行動者產生密切的連結關係（史美強，2005：38-39）。

過去網絡的形成不外乎個人與居住或工作環境有關係。隨著時代變遷，通訊、運輸工具普遍，導致人與人的關係聯繫超越了地理環境的限制，一切經濟、政治、文化的社會活動，都在這超越地理界限的網絡上形成，逐漸構建成一個複雜的「網絡社會」（李宗勳，2009：4-5）。

社會網絡理論主要探討人際互動關係之社會結構對特定個體所產生的影響，係執宏觀與微觀社會化不同觀點看待社會結構，視社會結構為一人際社會網絡。從動態互動過程相互影響，不但影響個體行動，也改變相互的關係（陳斐鈴、沈明昌，2009：180）。

Burt提出結構孔道(structural holes)理論，指出兩個接觸點間斷裂或失聯(disconnected)關係，通常意味著沒有直接聯繫或者有排他性聯繫，和「弱連帶」的假設不同，其並非關注於網絡的弱，而是網絡是否有所連結。透過網絡的連接，政府得以在公私協力的過程，發揮橋樑與中間人的功能角色（蔡石芳，2010：16）。另一方面，政府可以透過第三造警力的自有連結孔道，間接觸及政府本身未直接連結的網絡節點，將政府施政影響的範圍擴張。

當前社會在資訊技術急速發展下，不論在生產、管理、生活型態、家庭結構、工作性質、公司組織、經濟制度乃至於社會風氣、文化取向及人格特質等均在大量化、分權化、分散化、多樣化及異質化的五大趨勢下發展，帶動了工業革命以來另一波新的社會變遷（謝百傑、史美強，2009）。

在這樣的背景下，政府也面臨一個全新的環境與挑戰。隨全球化、在地化、資訊科技進步等現象的發展，傳統由政府由上而下的控制機制不再管用，取而代之是權力分散的政策網絡概念。政府官員必須跳脫績效迷思，建構跨領域之協防網絡，集結各方資訊尋求解決問題的方法；跳脫部會、文化、行政區域、層級與業務範疇、公私本位主義限制，在政府既有之垂直控制體系進行水平政策與資源整合之體質調整，建立溝通管道，進而獲取共識，有效結合資源，使行政兼具適應性與動態的彈性（李宗勳，2001：3-4）。

舉凡國家對公民社會所進行的所有干預活動，均可稱為治理。而網絡社會的概念，也影響了治理的意義。在現今網絡社會中，存在著多元化的權力核心（節點），並互相連結、交錯（關係連結），在這樣的關係下，不論是公部門或私部門，任何一個機構都不可能擁有足夠的知識與資源可以獨自解決所有問題。治理概念強調這種複雜的社會結構，以及越來越多私人部門與自願性機構，開始從事提供公共服務並參與決策活動，政府不再是社會網絡中單一的權力核心與思考焦點。因此，治理便是一種網絡節點間互動的過程。其互動源自於一群具有互動互賴共同關係(co-relation)的人，基於共同利益(co-interest)、共同問題(co-problem)、共同需要(co-need)而逐漸產生共同意識(co-problem)的凝結與集體行動等「共同治理」(co-governance)的夥伴關係（陳斐鈴、沈明昌，2009：182）。

上述網絡社會與治理的概念，挑戰了傳統政府角色的定位，在這樣的趨勢下，政府乃至於消防機關的行政作為必須要有新的思考邏輯與框架，除了提供更有效率的服務之外，也必須轉型為為公共價值的產生或催生者，也就是要整合政府、民間社群、企業及社區民眾力量，營造安全無虞之居住環境，始能做為消防單位施政後盾之公共價值，而此一觀點，恰與第三造警力之運用精神不謀而合（蔡石芳，2010：15）。

由此，在網絡社會裡，第三造警力之概念不只可以運用於警察機關，也可以利用於其他政府機構、民間、團體、個人等，運用技巧取得協力效果達成共治的目的，本研究便欲利用第三造警力轉化為第三造消防人力探究民力運用之相關議題。

貳、第三造警力之概念運用

在20世紀100年間美國警政歷經激烈改變，而觀察美國警政的發展趨勢可以發現警政乃處於公共行政思潮變革裡，也深受其影響。1930年代，當時公共行政正在建立原則時期，設法建立放諸四海皆準的行政原則，以達成組織目標，當時美國警政主要圍繞在專業化。1930-1960年代，美國警政沒有在行為科學發展時期，引入修正理論的充實，不重視人群關係，猶重機械、階級價值，導致無法適應社會的變遷。1960年代發生角色危機時，公共行政當時位於整合理論時期，權變適應環境的轉機。當時美國社會因為不滿政府投入越戰，走上街頭示威遊行，製造事端；當時的警察只強調專業執法的角色，忽略的良好警民關係的重要性，於是經常爆發激烈的警民衝突，這種強調專業執法的警政，稱為「標準警政模式」(standard of model of policing)，這種警政模式通常用一套機制回應所有情況，以被動策略來鎮壓犯罪，而忽略了犯罪的層次及其本質或其他不同情境。美國政府為了解決這種治安困境，積極研擬對策。終自1970年起，積極提倡「社區警政」的思維，強調警察與社區應建立夥伴關係，共同致力於犯罪的預防，才是改善治安的根本之道。其思維符合了1970年新公共行政強調的「民主行政」的理念，也符合1980年到公共管理所強調的「顧客導向」的精神。故美國倡導的社區警政思想，迄今仍為美國多數警察組織所採行，亦影響了世界各民主國家包含我國的警政作為（陳斐鈴、沈明昌，2009：176）。

社區警政乃是警政的一種策略，需要具體的方案來實踐。公眾諮商、組織調適、社區動員及問題解決等理念，必須透過第三造的協助方能達成策略目標。這些涉及第三造協力的作為，有些是任意性的、有些是指導性的、有些是強制性的。現今社區警政大多與其他警政方案一同實施，警察不再單純只是打擊犯罪，也必須關切社區秩序維持、解

決衝突及提供服務。而社區警政裡涉及第三造協力的部分，均可視為第三造警力的運用（陳斐鈴、沈明昌，2009：177）。

第三造警力在我國學者李宗勳等之倡導下，這幾年已有部分研究，其發展背景，以及其機關的宗旨，所以主要以犯罪預防及犯罪控制為目的，然而其以法律槓桿、勸說、利誘等手段達到第三造協力之目的，其概念框架則可運用到其他行政作為。我國的消防機關乃自84年從警察機關分立，消防機關的制度、發展背景、人力培訓等許多仍沿襲消防警察時期，消防機關現今亦遇到人民期待不斷提高、人力不足...等困境，因此第三造警力轉換為第三造消防人力之運用，值得我們探討。

參、第三造消防人力的研究

第三造警力是近年來發展出一個新的概念，檢閱相關文獻，主要以警察犯罪預防與犯罪控制為主，其他領域之應用仍待後續研究探討，國內目前以第三造消防人力探究消防協力議題之文獻僅蔡石芳「以第三造消防人力落實消防安全檢查制度之研究」一篇，研究者以為這並不意指第三造消防人力在運用上有其限制，根據蔡石芳的研究，第三造消防人力在政府層級、民間社群、市場機制三個面向的運用上均有充足的妥適性，而國內探討相關議題的文獻缺少其原因可能是該概念乃源自於警政體系運作，其他領域的應用有待後續推廣。

蔡石芳在「以第三造消防人力落實消防安全檢查制度之研究」一文中，將第三造消防人力的形式分為政府層級、民間社群、市場機制三個面向，以落實火災預防的消防安全檢制度為其協力目的進行檢視，其研究結果有以下發現（蔡石芳，2010：97-100）：

一、政府層級

- （一）消防單位實施消防安檢制度的困境為缺乏跨部門協調機制及未落實公權力強制執行。其研究顯示政府部門間對彼此業務有高度陌生，缺乏聯繫管道，而且順服與否的懲治力與利益均不強。

- (二) 消防單位運用「政府部門」具有充足妥適性。研究中受訪者均具有保障民眾生命財產安全之公共價值觀。
- (三) 政府部門之構建成員為對公眾使用場所具公權力者。
- (四) 運作策略以道德勸說、強制規範及誘因規範為主。
- (五) 政府部門具有法制基礎。消防機關得依行政程序法第15條第2項以及第19條第2項向其他機關請求協助。各政府部門得依業管法規強迫業主承擔火災預防責任。

二、民間社群

- (一) 消防單位實施消防安檢制度之困境為社區安全意識未得到明顯提升，也欠缺具保護力之舉報機制。
- (二) 消防單位運用民間社群具有充足的妥適性。消防單位透過輔導、勸說利益團體及民間團體，利用其網絡孔道來宣導、講習安檢制度，企業主的接受度高。
- (三) 民間社群之建構成員為對供公眾使用場所具影響力者。其包含利益團體和民間團體。利益團體為消防安檢制度之民間執行者，輔導企業主落實安檢制度具有相當影響力，但是現階段仍有磋商議價空間存在；而民間團體應選擇本身業務或設立宗旨具有相關配合機制之對象，並且應提升其對於消防安檢制度之專業知識，方能有效提升協力效果。
- (四) 運作策略以強制規範搭配誘因機制、宣導講習以及經濟實惠有效之消防設備研發。民間社群依其團體性質，透過不同的行動發案發揮特長，多元化「第三造消防人力」之工具及手段。
- (五) 民間社群第三造消防人力具法制基礎。若有法律授權民間社群行使公權力範疇，得以行政助手身分配合消防員執勤，且其協力意願頗高。

三、市場機制

- (一) 消防單位實施消防安檢制度之困境為企業經營缺乏風險觀念及未負起第一線防護措施設置之責任。企業仍以營利為首要目標，因成本考量未完全善盡自

身消防安全設備維護責任。

- (二) 消防單位運用市場機制具有充足妥適性。具公安考量及地區指標性企業均具有保障生命財產安全之公共價值觀，且爲了永續經營與商譽維持，自行建立安檢機制。市場機制第三造消防人力之構建成員爲具公安考量及地區指標性之企業。
- (三) 這些企業通常較具規模，在產業鏈間處關鍵性角色，政府以互惠的角度切入，要求其落實消防安檢制度，對企業本身之保險費、競爭力、商譽等均有益處。
- (四) 運作策略以契約規範、宣導講習、責任規範及誘因規範。企業以契約規範要求協力廠商落實安檢制度；對內部新進人員以宣導講習方式增加其防災意識；部門之間以責任規範要求落實消防安檢制度。
- (五) 市場機制第三造消防人力具法制基礎。企業出於自衛心理、維持商譽及永續發展參與災害預防之消防任務，若爲任意性或內部自治作爲，分別受倫理規範及契約責任之約制。

過去消防安全被視爲是消防機關一己之責任，許多消防安全檢查之研究均聚焦於如何建立更完善且有效率消防安全檢查制度、提升消防人員本身專業知能及運用科學方法制定更周延之法令（蔡石芳，2010：13）。由蔡石芳之研究我們發現，以第三造消防人力的理論框架來檢視，爲了達到防火安全之終極目標而推動落實消防安全檢查，其執行者可以不只是消防機關一己之責任，透過政府層級、民間社群、市場機制等面向來推動第三造協力參與，均具有良好的妥適性與法制基礎，而且針對不同的協力層面、對象有不同的驅使動力包括誘因、勸說、法令強制等等。消防機關如能妥善運用第三造消防人力，則可以運用不同的協力對象之特有連結孔道，達到更全面的行政效果，亦達到共治的目標。

儘管蔡石芳「以第三造消防人力落實消防安全檢查制度之研究」一文以對於第三造消防人力的運用從政府層級、民間社群、市場機制三個面向分別探討，但其研究目的主要以落實消防安全檢查以達到火災預防效果爲研究範圍，而消防法第一條第一項規定

「為預防火災、搶救災害及緊急救護，以維護公共安全，確保人民生命財產，特制定本法。」消防機關的法定權責仍包含預防火災、搶救災害及緊急救護等其他各面向，近年來天災人禍不斷發生促使災害防救法的制定，消防機關更背負災害防救的重責大任。因此第三造消防人力在其他面向的運用仍有進一步探討之必要。

肆、第三造消防人力與消防民力運用

在本文第一節的部分藉由文獻了解第三造警力的源起與背景，雖然其概念乃近年提出，然仍跟隨公共行政的發展逐漸形成，且與既有之社區警政服務、問題導向警政服務、犯罪情境預防等相關。而第三造消防人力的運用亦非異軍突起，在這之前，消防行政協力網絡的雛形其實早已存在，如消防機關協同警察機關、建管機關、勞檢單位、村里長系統等其他政府機關以各種法令規章迫使第三造從事火災預防的責任；或者透過市場機制，要求企業落實消防安全設備維護，以降低火災風險，並且藉以降低保險成本；亦或以民間社群、社區力量，透過消防設備師、士為業主設計、監造、裝置、檢修民間業者之消防安全設備，主動降低場所之火災風險，或者是民間團體例如消防志工、民間救難團體，透過與這些團體協調、鼓勵、勸說，使其直接或間接承擔火災預防之責任。其中民力運用為第三造消防人力概念中，消防機關行之有年且已有相當規模、制度之範疇。

我國消防民力運用起源很早，早在政府尚未來台之前，就已經存在民間消防組織，當時大多是由每個社區自行成立巡守隊來維護社區的安全及執行簡易消防事宜，後來各個社區對消防事務有興趣的人變集結起來，於是乎產生了許多類似救火會、義勇消防團、保安公益會、消防委員會、救火義務隊等名稱（蘇偉誠，2010：24），民國36年內政部重新修正「擴充消防組織大綱」及「各級消防組織設置辦法」，將民間消防組織一律改為義勇消防隊，對於人員、經費、器材等才有了概略的規定，至此地方義勇消防開始稍具雛形（蘇偉誠，2010：25）。

義消組織由地方自願發起發展至官方納編組織，由這過程我們看見，當民眾有安全的需求時，是可以有主動意願且有能力為消防安全貢獻心力，這是自願第三造消防人力

的表現，比起利用脅迫、控制非自願第三造警力在動機上更具意義。而消防乃影響社會安全之重要工作，政府成立官方消防組織後，能夠仰賴義勇消防組織協力迄今，乃是擁有義消組織法規提供政府利用其作為第三造消防人力的良好法制基礎。

目前我國消防機關的民力運用以民間救難團體、組織為主要形式，早年消防尚隸屬於警察體系時期，各縣市消防人力普遍不足，當時義勇消防組織在協助消防救災、救護扮演著舉足輕重的角色。而後隨著時代變遷、工商業發展，建築物朝高層化與地下化發展，火災搶救上顯得困難與複雜。為了進一步整合民間的救災力量，除了一方面充實義勇消防組織的量與質之外，各縣市陸續推動成立社區婦女防火宣導隊、鳳凰志工隊以及睦鄰救援隊等志工團隊，此外南投縣、嘉義市、台東縣等三縣市也徵選轄內民間救難團體及具專業救災知能之熱心公益民眾，在接受正規搜救訓練後成立5支民間特種搜救隊，其中遴選15名菁英做為種子教官，接受國外高級搜救訓練，以協助消防機關編組、訓練各縣市民間救難團體之成員，成立民間搜救組織，提升民間救難團體協助救災知架構與專業能力（參考內政部消防署網站，<http://www.nfa.gov.tw/>）。

由民間特搜種子教官的制度可以發現，消防機關在實務上除了運用第三造消防人力提供消防安全外，也利用第三造消防人力來培育更多的第三造消防人力。

由消防白皮書整理目前消防機關運用民力可以概分為義勇消防組織、災害防救團體、災害防救組織。災害防救團體係指依「人民團體法」立案或依財團法人設立之相關規定取得許可，並依「災害防救法」第50條第1項及「災害防救團體或災害防救志願組織登錄辦法」登錄為協助災害防救之災害防救團體。101年消防白皮書統計全國災害防救團體經登錄計113個團體，持有救災識別證人數計4,544人。而災害防救志願組織，則指由各級消防機關輔導成立，並依「災害防救法」第50條第1項及「災害防救團體或災害防救志願組織登錄辦法」登錄為協助災害防救之災害防救志願組織。100年全國災害防救志願組織經登錄計有鳳凰志工隊198隊3,777人，婦女防火宣導隊255隊6,472人，睦鄰救援隊108隊3,943人、民間緊急救援隊39隊1,103人及民間特種搜救隊5隊153人（消防白皮書（101年版）：112-113）（如表2-3）。

表 2-3: 消防協勤民力統計表

協勤民力類別	隊數	人數
義勇消防總隊	26	31,815
鳳凰志工隊	198	3,777
婦女防火宣導隊	255	6,472
睦鄰救援隊	108	3,943
民間緊急救援隊	39	1,103
民間特種搜救隊	5	153
災害防救團體	113	4,544
合計	744	51,807

資料來源：消防白皮書（101 年版）（113頁），內政部消防署（編），2012，臺北市，內政部消防署。

以下列舉較為常見之消防民力組織（參考內政部消防署網站，<http://www.nfa.gov.tw/>）：

一、義勇消防組織

義勇消防組織是我國消防志工中，起源最早、組織最龐大的團體，其乃直轄市、縣（市）政府依消防法編組當地居民，並施以專業訓練並定期考核，以協助消防單位搶救災害為宗旨之團體。消防機關根據消防法第二十八條第一項規定訂定「義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法」，並且依其管理義勇消防組織。雖然消防機關已從警察機關分立，但是受限於國家財力等因素，迄今各消防機關仍面臨人力短缺的情況，所幸在義勇消防組織的協力下，減輕搶救人力不足的困境，對消防工作推展助益良多。

二、鳳凰志工隊

「預防火災、搶救災害、緊急救護」乃消防機關三大任務，義勇消防組織以協助消防單位搶救災害為主要目標，鳳凰志工隊則是以協助消防機關緊急救護為宗旨。內政部消防署於民國88年訂定「廣結志工參與緊急救護工作-鳳凰計劃」，藉以鼓勵社會大眾

投入志工行列，協助消防單位執行緊急救護工作。該計畫招募有熱忱且願意提供餘時參與救護工作之社會大眾，依據行政院衛生署訂頒「救護技術員管理要點」之規定，讓有意願協助之人員接受初級救護技術員訓練，完成訓練並甄試合格者取得初級救護技術員證照以及加入鳳凰志工分隊之資格。而具高中、高職以上學校畢業或同等學歷，並具初級救護技術員資格之鳳凰志工，可以進一步接受中級救護技術員訓練。

取得救護技術員證照之鳳凰志工得以協助消防救護人員施行以下處置：檢傷分類及傷病檢視。量血壓。以聽診器量心音、呼吸聲等。基本心肺復甦術及清除呼吸道異物。使用口咽、鼻咽呼吸道。給予氧氣。止血、包紮。病患姿勢選定及體溫維持。骨折固定。現場病患救出及搬運。送醫照護。正常生產接生。心理支持。其他經中央衛生主管機關公告之項目。

三、睦鄰救援隊

「睦鄰救援隊」(Neighborhood Rescue Team, 簡稱NRT)是以發揮敦親睦鄰、守望相助精神之目的，在災害發生後，正規救災人員尚未及時抵達災區進行搶救或災區過於廣泛，政府救災單位人力不足以到場救援時，由民間經過適當訓練民眾進行簡易搜救、障礙排除、滅火、止血包紮、檢傷分類等工作，以達加速救災效率、減少人命傷亡及減輕正規人員負擔等效能。

921大地震後，凸顯出大規模災害發生時，常備救災能量不足的問題，然而大規模災害發生頻率與應變需求人力難以取得平衡，因此內政部消防署乃頒訂「凝結民力參與緊急災害救援工作—睦鄰計畫」，參考美國的「社區緊急應變隊」(CERT)及日本的「社區防災組織」均乃社區居民秉持「助人最樂、服務最榮」的理念，透過自發意志結合民力組織用來應付突發災害的自救團，積極凝結民力廣為組織救援團隊，協助緊急災害救援工作之迫切需要。

「睦鄰救援隊」係以社區或聯合鄰近社區為核心，以生活共同圈之服務輸送可近性、社區居民參與性及社會資源完整性作為規劃之範圍；其得以結合社區內的社區發展協會、救難團體、義消、義警、義交、民防、社區巡守隊、鳳凰志工隊、慈濟工作隊、

民間醫療院所及其他志願服務團隊組成；睦鄰救援隊經由縣、市消防局輔導、訓練、編組，並經內政部消防署授旗成立後，由消防局發給證書，即正式納入消防機關的救援團隊。

「睦鄰救援隊」與「社區巡守隊」均屬於社區居民的「自我保護」組織；社區巡守隊主要係協助警察平時治安之維護，睦鄰救援隊則是協助緊急災害之救援，因其成員曾經受過適當訓練且有必要之裝備，在遇到緊急災害事故時，可以配合消防機關有效執行搶救、滅火、急救、救助...等工作。

四、民間緊急救援隊

相較於睦鄰救援隊以成立於一般社區為主，民間緊急救援隊以防護救援區域選定原則，以成立在防護救援區域為優先，防護救援區域係指研判可能或曾發生河（溪）水暴漲、土石流、淹水地區、曾發生地震並造成災害或處地震斷層帶上或依地區特性研判可能發生其他災害之村里。災害發生後，在官方救援抵達以前，以發生地區周圍鄰近村里為一防護救援區域，組成緊急救援隊，依任務編組快速進行災害通報及初期搶救作業，藉以延伸災害處理觸角、強化民間處理災害能力，進而配合政府機制，致力投入國內緊急災害處理工作。

五、災害防救團體

災害防救團體係依「災害防救團體或災害防救志願組織登錄辦法」辦理登錄，並依「民防團隊災害防救團體及災害防救志願組織編組訓練協助救災事項實施辦法」施以編組訓練，以協助政府災害防救工作。

六、婦女防火宣導隊

招募來自社區的婦女志工，從傳統戶外、公眾場所宣導走入社區宣導，再由社區深入民眾家戶中訪視，針對居家火災危險因子、避難逃生障礙及災害應變等事項，深入社區從事防火、防災宣導工作，婦女防火宣導隊為本研究探討對象，將於第三章進一步介紹。

由上面六種消防民力運用的運用型態可以發現，他們的組織成員都是來自於當地社

區的志願者，消防機關依據法定訂定業務計畫，然後招募這些志工予以訓練，成立一宗旨清楚、訓練有素的民力團體，在社區裡發揮協力消防工作目標的工作，其作法即符合第三造消防人力的精神。而民力運用功能面向則可以分為協助、支持消防搶救、救護人力，例如義勇消防組織、鳳凰志工隊；災害控制、應變處理，例如睦鄰救援隊、民間緊急救援隊、災害防救團體等；火災預防，例如婦女防火宣導隊等，而這些民力志工在運作上也有些互動、交流例如火災搶救時，義消、災害防救團體可能一同到場協助救災、婦女防火宣導隊則在場安慰、陪伴災戶，進行初步火災資料情報蒐集等工作。

伍、消防民力乃以社區為基礎之第三造消防人力形式展現

我國學者李宗勳將第三造警力運用於治安治理的實務過程，分為以市場為基礎、層級為基礎、社區為基礎三個面向（李宗勳，2010：11-15）；而蔡石芳（2010）「以第三造消防人力落實消防安全檢查制度之研究」一文也對於第三造消防人力的運用從政府層級、民間社群、市場機制三個面向分別探討。研究者以為，消防民力的運用，在屬性上係以社區為基礎之第三造消防人力。

在警察機關，第三造警力的目標是以法令機制來吸收志願者或非志願者但非犯罪方之第三造組織，以促進或強迫民眾協助控管違法之犯罪行為。而第三造警力的複雜性在於不同的社區有不同的運用方式，警察執行第三造警力常採取隨機或任意方式，以毒品或青少年犯罪為例，這些問題具有「地方性」與「特殊性」，藉由第三造警力的運用可以從地方與社區中找尋防護力量與預防網絡。

而消防機關的民力運用，則是針對具有災害潛勢的社區招募當地居民成立緊急救援隊，針對一般社區招募志工成立睦鄰救援隊，期使在大規模災害外來救援抵達前，先能發揮災戶自救的功能；而針對火災風險因子，公共場所得以利用法規槓桿、市場機制來迫使業者負起責任，然針對社區、民宅等法律涵蓋陰影，則招募志工協助以勸說、宣導、激勵民眾為自己的安全負責，控制消弭社區住家的危害風險；而在災害搶救、控制面，面臨消防搶救人力不足，義勇消防組織扮演消防友軍的角色，支應、協助消防人員搶救

災害。而除了災害防救團體乃獨立之人民團體，依其設立宗旨可能有不同人員招募策略外，其他消防民力組織在人員招募均以當地住居民為主，主要係希望能夠在災害發生需要民力協助時，這些志工能有地利之便立即發揮功效，另外，當地居住民志工對自己的家園也較有認同感，願意主動付出；此外志工的人際網絡也較能深抵當地的社區基層，支援消防人員所無法深入之火災預防、控制效果。

消防志工的運用，是建立在以消防法、災害防救法所提供的法制基礎，招募「自願」的第三造消防人力來為消防安全努力，達到火災預防、災害控制的目標，其相較於以法令逼迫、控制的非志願第三造消防人力，在協力上更彰顯共治的意義。

陸、以社區為基礎之第三造消防人力實務經驗特性

我國第三造消防人力、第三造警力的實證研究仍有待進一步發展，而從數篇第三造警力的實例研究中，研究者整理出以社區為基礎的第三造消防人力具有以下性質：

- 一、在以災害預防為目的之第三造消防人力運用，消防人員宜採柔性勸導、溝通的方式，與重要責任承擔者充分溝通讓其了解原意，以利於順利推行；而這個解說、溝通過程較為耗時，但透過和緩、懇切的說明後，可以取得民眾相當多的支持（吳昭銘，2011：92-93）。
- 二、考量成本效益、功能性應朝向多元。第三造消防人力的法制化，應該兼顧經濟效益、比例原則與實際成本效益考量。日本「自行車防犯登錄制度」除了有利於警察查贓及防止失竊的功能，也將其功能性擴展至肇事責任釐清、停放及廢棄管理等面向（吳昭銘，2011：92、94）。以社區為基礎的第三造消防人力的運用，不宜僅以消防機關業管之消防安全議題、觀點著手，安全與經濟應該取得平衡，讓第三造消防人力能夠兼顧經濟考量，是其制度能永續發展的重要，在運用第三造消防人力的同時，可以設想是否還有其他效益，增加更多面向的支持。
- 三、推動法制化仍為最後依歸（吳昭銘，2011：94）。由許多第三造警力文獻可以知

道，法律槓桿是第三造警力的重要驅使動力。以社區為基礎之第三造消防人力，在運作上以勸說、鼓勵等柔性手段雖然也能獲得成效，但是對於不願配合之重要責任承擔者，有法律大槓在背後當依據，再誘之以鼓勵等蘿蔔，將有利於對第三造消防人力的制度管理。

四、第三造消防人力的運用上災害預防應重於災害搶救。如果能預防火災發生，則不僅不用搶救火災，也沒有火災損失的產生，理論上，火災預防的重要性遠高於火災搶救；但實務上，在績效掛帥的作用下，相較於災害預防，災害搶救之課責受到較多人的支持，背後的原因，很有可能是火災預防宣導、教育的功能性屬於隱性而難以評估（伍逸名等人，2009：242）。

五、建立可行且有效的第三造消防人力評估措施。第三造警力的成效難以測量，因而缺乏具體的成效數據，因此難以推廣（李宗勳、宣介慈，2009：9）。此外，缺乏有效的評鑑機制，也可能影響消防人員的第三造消防人力發起、經營投入程度。

六、加強教育消防人員挖掘問題與溝通能力。第三造消防人力哲學強調消防人員挖掘問題並且通知重要責任承擔者並且妥善溝通。因此強化消防人員挖掘問題與溝通的能力是運用第三造消防人力的重要門檻（伍逸名等人，2009：249）。

七、找出有效的積極獎勵計畫去激勵進入第三方合作夥伴的關係，以取代威脅和脅迫手段。消防單位與第三造消防人力的公共利益或動機並非完全契合，如果一味動之以強制手段，缺乏有效的積極誘因，將形成表象結合而效果有限（伍逸名等人，2009：253-254）。

柒、小結

本節先探討網絡社會與治理的概念，指出第三造警力的精神與網絡治理的概念相符。再探討美國警政的發展與公共行政演變的關係，隨著社會的變遷，傳統的標準警政模式不再符合民眾的需求，而開始施行社區警政服務，社區警政裡涉及第三造協力的部分，可視為第三造警力的運用。第三造警力利用法律槓桿、勸說、利誘等手段達到第三

造協力之目的，其概念框架則可運用到其他行政作為。我國的消防機關乃自84年從警察機關分立，消防機關的制度、發展背景、人力培訓等許多仍沿襲消防警察時期，消防機關現今亦遇到人民期待不斷提高、人力不足...等困境，因此第三造警力轉換為第三造消防人力之運用，值得我們探討。

我國第三造消防人力的研究文獻僅「以第三造消防人力落實消防安全檢查制度之研究」一文，其以對於第三造消防人力的運用從政府層級、民間社群、市場機制三個面向分別探討並有對應發現，但其研究目的主要以落實消防安全檢查以達到火災預防效果為研究範圍，第三造消防人力在其他面向的運用仍有進一步探討之必要。

第三造消防人力並非異軍突起，我國消防制度很早就有民力之運用，消防民力運用之精神與態樣符合第三造消防人力之哲學，進一步探討現行之消防民力團體、組織，可以發現其人員組成、運用宗旨係以社區為基礎之第三造消防人力。而由相關的第三造警力文獻，本文整理出以社區為基礎之第三造消防人力的性質。

本文至此可以發現，第三造消防人力提供我們一個嶄新的科學框架檢視現行的消防民力運用，並且依文獻的研究發現提供我們一些運用上值得進一步思考、注意的特性，尤其是如何將既存的第三造消防人力協力模式發揮更高的效益，相關的研究經驗值得引為借鏡。而下一節將探討激勵、領導與管理的相關理論以及如何運用於第三造消防人力的協力網絡。

第四節 第三造消防人力的協力網絡需要激勵、領導與管理

壹、領導的理論發展

一、傳統學理－管理部屬

有關傳統的領導理論可以概分為特質論、行爲論、情境（權變）論：

特質論的學者主張領導者具有某些共同的特質，這些特質可以運用科學的方法加以測量並做為選才的依據。然而特質論的研究取向因其研究對象、研究工具、研究方法的不同，導致產出的研究結果也不同。Stogdill曾對特質論提出三項看法：（一）僅就人格特質不足以鑑別領導能力；（二）成功領導者所具備的特質隨不同情境而存在差異；（三）探究特質理論，應將個人特質及情境因素兩者的特性進行統合研究。特質論僅強調領導者的個人特質，而忽略了情境因素的影響。惟特質論也點出了一個領導者的確需要某些影響別人的特質（黃宗顯等人，2008：4-5）。

而行爲論的觀點認為，優秀的領導者能夠表現出領導的有效作為，因此研究面向由內在的人格特質轉為外顯之領導行爲，透過對領導行爲的觀察，獲得更為客觀的觀點藉以區分領導者的好壞。領導行爲論者認為領導是組織人員在交互行爲下所產生的影響力，所又稱為「交易式領導」(Transactional Leadership)。有研究者依權力分配和決策過程將領導的型式分為：權威型(authoritarian)、民主型(democratic)、放任型(laissez-faire)，研究發現權威型可以短時間內提高工作效率，但是工作滿意度低；而民主型領導模式與工作效率、工作滿意度成高度正相關，但是決策過程耗時；放任型的領導行爲與工作效率負相關，工作滿意度低，但是成員可以發揮最大才能。而Mouton則依領導者對工作與員工的關心程度，將領導分為放任型、績效掛帥型、懷柔型、平衡型、理想型五類。由於行爲論的研究沒有提出哪種形式的領導行爲類型最佳，而且有效的領導行爲必須依領導的情境而定，並非一成不變（黃宗顯等人，2008：5-7；李宗勳，2012：151）。

而針對特質論與行爲論的不足，發展出情境論的領導理論。情境論認為沒有哪一種

領導方式為最佳，而要依領導情境而定。領導者應該因人、事、時、地、物的不同而制宜、通權達變，調整領導行為與策略，才能達到好的領導目的與績效。由於因應不同的情境要有不同的領導方式，情境論又稱為權變領導理論。而影響權變領導行為的情境因素有：組織型態、結構、大小與目標；組織運作的外在環境；領導者本身與上司及部屬個人之性向、價值、目標與期望；領導職務所需的專業知識。Hersey與Blanchard提出依據不同情境，領導方式可以分為教導、推銷、參與、授權等模式，對於有能力、有意願的部屬，可適當予以授權，而無意願、無能力者，則施以具體指導，因部屬性質權變領導行為。情境論雖然考量情境對於領導行為的影響，但仍然因研究對象與設計的歧異而未有共識，如同行為論、特質論無法窮盡所有因素（黃宗顯等人，2008：8-12；李宗勳，2012：151）。

特質論希望藉由分析領導者來找到優秀的領導者應具備的特質，卻發現好的領導特質因不同環境存在差異。行為論則希望藉由分析領導者的行為找出好的領導應具備的行為，發現沒有一個最好的領導模式，而是因人、事、時、地、物制宜。情境論雖然加入了情境考量，但仍無法窮盡所有因素。

特質論、領導行為論及情境論三種領導方式都希望達到領導績效，希望找到最適合的領導模式以達到績效目標，其領導者與部屬之間屬於由上而下的領導關係，這種領導思維較傾向於強調如何有效管理部屬。而對於志工而言，由於其參與屬於自願性質，過分強調層級關係的領導思維，未能考量到志工參與者的動機而滿足其需求，難以取得良好的互動。

二、轉換型領導－激勵部屬

轉換型領導 (transformational leadership) 係 Burns 在其獲得普立茲獎的著作《Leadership》中首先提出，並成為後續學者研究轉換型領導之基礎（徐韶佑，2001：25）。轉換型領導乃指藉由創造組織的新願景，匯聚支持力量實現該願景，以有效改變根深蒂固的組織文化之一種領導方式（Shafritz & Russell, 2005；轉引自李宗勳，2012：152）。轉換型領導的內涵，國內外學者大多以 Bass 與 Avolio 所提出的「理想影響」(idealized

influence)、「激勵鼓舞」(inspirational motivation)、「智性啓發」(intellectual stimulation)、「個別關懷」(individualized consideration)等四個面向為基礎（張德銳、張素偵，2012：64）。分述如下（徐韶佑，2001：28-29）：

（一）理想影響(idealized influence)

Bass 認為轉換型領導之領導者應具有前瞻性，對於組織懷有願景和使命，能建立部屬的工作信心，帶領部屬進行組織的變革，朝向願景而努力。

（二）激勵鼓舞(inspirational)

領導者透過言語或符號來激勵部屬，喚起部屬追求成功的動機；同時與部屬分享共同目標，在重要的事情上建立相同認識，並經由情感上的鼓舞過程，產生領導的影響力。

（三）智性啓發(intellectual stimulation)

智能啓發係指領導者企圖喚起並改變部屬對問題的認知及解決方法，領導者若能給予部屬適當的智能啓發，鼓勵部屬提出不同的見解，將有助於提昇部屬解決問題的能力、促成組織的變革。

（四）個別關懷(individualized consideration)

個別關懷係指領導者關心並滿足部屬獨特的發展需求，激發部屬的潛能，促使其成長並達成自我實現的境界。然而，領導者在關懷部屬的同時，必須先權衡部屬間的發展與成長，不可偏愛某些部屬，而忽略了其他成員，如此才能促成部屬間的團隊合作，達成組織的目標。

由轉換型領導的內涵可以知道，和傳統理論由上而下層級關係建立而成的領導不同，轉換型領導轉而強調激勵部屬，藉由精神感召、心靈鼓舞、心智啓發、個別關懷的方式，注重領導者與部屬之間的關係，領導者扮演著激勵者的角色，激發部屬的潛能，藉以達成「組織的目標」，研究者以為對於志工而言，激勵志工成員理論上當可以藉以帶領成員達成組織目標，但是對於志工個人而言，組織的目標終究是屬於外部的，當組織目標與個人目標缺少交集時，要激勵其動機難度將大為提升，且領導者要做到個別的

關懷，對於每一位部屬做到精神感召、心靈鼓舞、心智啓發的程度，領導者個人必須懷有很高的道德發展，往往不易實現（李宗勳，2012：152）。

三、第五級領導－引領部屬

第五級領導乃Jim Collins所提倡。Collins認為第五級領導是組織從優秀轉型為卓越的必要因素之一，而要達到優秀轉為卓越，第五級領導需要與其他要素結合，包括：找對的人、史托克戴爾弔詭(Stockdale Paradox)、刺蝟原則、強調紀律的文化、以科技為加速器和飛輪效應等（黃宗顯等人，2008：205）。

Collins曾說第五級領導是一種反直覺和反文化的領導，一般人認為讓組織從優秀到卓越需要具有魅力和不可一世的領導者，而第五級領導認為重點在於謙虛為懷、專業堅持和永續卓越。而吳清山和林天佑（2002）定義第五級領導乃領導者結合謙虛的個性(personal humility)和專業的堅持(professional will)，將個人自我需求轉移到組織卓越績效的遠大目標，以求組織卓越發展。其兼具兩種心態，順境時看向窗外，將成就歸功於部屬、外在因素，心存感恩，逆境時看像鏡子，反躬自省，藉由謙遜的個性，帶領團隊，並解擁有專業的堅持，以帶領團隊邁向非凡目標，不屈不撓。其奠基於領導者對人的尊重，無私與對組織成就強而有力的承諾，引領出優秀的部屬（黃宗顯等人，2008：207-209）。

（一）找對的人，再決定做什麼

相對於第四級領導先擬定願景，決定公司的發展方向和藍圖，再找一群能幹的助手來實現願景，第五級領導強調先找對的人加入，也要求不適合的人離開，組成卓越的團隊，再由團隊成員激盪出邁向卓越的途徑（黃宗顯等人，2008：209-211）。

（二）史托克戴爾弔詭

第五級領導者面對惡劣的狀況，保持絕對的信心，接受殘酷的事實與抱持絕對不動搖的信念（黃宗顯等人，2008：211）。

（三）刺蝟原則

領導者應該深切分析：1.團隊在哪些方面能達到卓越的水準？2.組織的宗旨、目標、產出是什麼？3.團隊成員對於什麼目標充滿了熱情或必須充滿熱情？將這三個問題做深刻的分析，並將其交集做深刻的理解（黃宗顯等人，2008：220-221）。Collins強調從優秀到卓越的組織奠基於對上面三個面向的基本了解，其稱為三個圓圈（黃宗顯等人，2008：211），如圖2-2。



圖2- 2:刺蝟原則的三個圓圈

資料來源：參考修改自“學校領導：新理論與實踐”（212頁），黃宗顯等人，2008，臺北市：五南。

（四）強調紀律的文化

先建立起強調紀律的文化，才能持續展現卓越績效。第五級領導強調組織內部應該找對的人，組織內若都是有紀律的員工，就能做有紀律的思考，採取有紀律的行動，如此便可省去不必要的官僚制度與控制、約束行為，而最重要的紀律行為就是堅守刺蝟原則，放棄超出三個圓圈之外的發展機會。建立起調和一致的制度，訂定明確的限制，但賦予部屬充分的自由與責任，

網羅能夠自律的人才，將心力放在管理制度而非管理部屬（黃宗顯等人，2008：213-214）。

（五）飛輪效應

飛輪具有巨大的質量，要推動巨大而笨重的飛輪，必須運用很大的力量，但只要朝著同一方向持續推動，飛輪累積了巨大的動能，終能快速、持續轉動。領導者必須有所認知，持續的改善和提升績效作為，蘊藏了巨大的力量，秉持持續說明政策的步驟與經營理念的配合程度，讓員工了解、察覺公司正在持續往前，則能使部屬團結一致（黃宗顯等人，2008：215）。

不同於轉型領導創造組織的新願景，激勵部屬匯聚支持力量實現該願景，第五級領導強調謙虛為懷、專業堅持和永續卓越，藉由領導者對人的尊重，無私與對組織成就強而有力的承諾，引領出優秀的部屬。第五級領導搭配找對的人放在對的位置、堅持與自信、刺蝟原則、強調組織紀律文化、穩定持續執行等，型塑出如飛輪堅實的組織能量，將團隊帶往卓越。研究者以為值得注意的是刺蝟原則的三個圓圈（如圖 2-2），組織長處與發展性、組織宗旨與目標、成員的熱情與興趣三者的交集，對於志工組織的領導方向，提供一個可以參考的方針。

四、僕人式領導－喚醒部屬

「僕人式領導」(Servant Leadership)係Robert K. Greenleaf於1970年提出，是一種以服務取代控制的領導哲學（胡聰年，2008：1）。其倡導人們以服務為優先，始於一個人想要服務的自然情感，領導者有意識地想要去領導，使得被領導者變得更健康、更聰明、更自由、更獨立自主。僕人式領導者不一定佔有真正的領導位置，其鼓勵合作、信任、遠見、聆聽，以及倫理的使用權力與賦權。僕人式領導包含兩個核心觀念，一是自然的想為他人服務，二是使被服務的人有所成長，並成為服務別人的人。因此，也有人稱之為服務領導（黃宗顯等人，2008：138）。

僕人式領導是一種精神勝於物質、引導勝於監督、助人成長勝於壓抑他人成長、價值信念勝於行為技術之領導風格（胡聰年，2008：5）：

(一) 精神勝於物質

僕人式領導以服務滿足他人需求，而其需求等級如以Maslow的需求層級來說，是屬較高的自我實現需求，而非低層次的物質需求。

(二) 引導勝於監督

僕人式領導以人性本善的方式引領部屬，而不是認定人性本惡，隨時監控部屬。

(三) 助人成長勝於壓抑他人成長

(四) 價值信念勝於行為技術

僕人式領導重視價值信念層次重於行為層次，而有好的價值信念，自然會有好的行為。

Service Master Company為僕人式領導做了以下定義（胡聰年，2008：5-6）：

- (一) 僕人式領導發生於改變工作者的生命故事而非領導者的職位。
- (二) 了解追隨者的尊貴性與價值點，使其對工作產生興趣。
- (三) 僕人式領導是忠誠的，不會短視近利，會帶領追隨者邁向成功之路。
- (四) 了解追隨者的差異使他們成長。
- (五) 實施與創造並重，以維持組織的生命力。

James C. Hunter詮釋僕人修練與實踐的真諦（圖 2-3），僕人式領導者滿足追隨者的需求。其領導行為始於「決心」，決心連結了意圖與行動，進而推動我們的行為，讓我們能夠去「愛」別人；而愛是一種動詞，愛讓我們找到並滿足我們的追隨者的基本需求；為了滿足我們帶領的人的需求，便需要犧牲奉獻；而我們為別人犧牲奉獻，自然可以建立威信；擁有威信，自然可以成爲一位僕人式領導者（李宗勳，2012：156）。

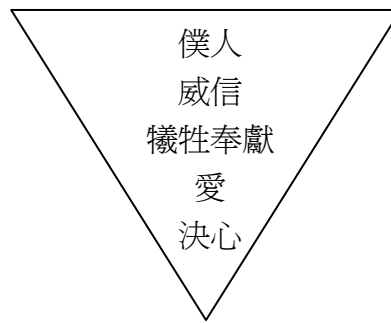


圖2- 3: James C. Hunter的僕人式領導架構

資料來源：引自“以服務取代控制的領導哲學：僕人領導”（第4頁），胡聰年，2008。

Greenleaf認為僕人式領導人會在服務的過程中改造、喚醒追隨者，使他們更健康、更智慧、更自由、更獨立自主，之後也讓追隨者變得更像僕人式領導者。以志工團隊來說，由於成員屬自願性質，關心公共利益，其出發點、理念與僕人式領導的利他主義相當類似。對於志工的運用，如果能導入僕人式領導，以僕人服務的精神滿足志工成員需求，使其內心得到滿足與成長，並在過程中建立領導威信，讓他們願意追隨領導者並且得到工作滿足，並轉化為對志工組織的忠誠與動力，將能達到卓越的志工組織產出與價值。

貳、領導與管理及激勵的關係

有一則放牧人的故事，中東有兩個國家擁有龐大的羊群與羊肉工業，兩個國家文化不同且彼此有敵意，其中一個國家牧羊人總是走在羊群之前，另一個國家的牧羊人總是走在羊群後面，結果牧羊人走在羊群前面的國家在羊毛的產量和品質上都比牧羊人走在羊群後面的國家來的好；其差異原因是走在牧羊人前面的羊群是被驅趕、逼迫，羊群在恐懼中成長而變得順服、被動、冷淡而不健康；而走在牧羊人後面的羊群有機會迷路、玩耍、試驗，不會感到被過度控制、壓力或沮喪，反而覺得自由、增能、擴展與健康，這些羊吃得多、睡得好、長得快，這是引導取代控制的典範（胡聰年，2008：6-7）。

早期傳統領導方式希望找到最適合的領導模式以達到績效目標，其焦點較注重於領

導者對部屬的管理、控制，使部屬能夠有最大的產出，達到組織的目標、績效，其領導者與部屬之間屬於由上而下的領導關係，而後來發展的新領導哲學則較強調領導者激勵、引導、喚醒部屬，使其產生追求成功的動機，其方式乃透過關懷、感召、鼓舞，領導者自己應該是謙遜與堅持，甚至扮演僕人服務部屬，使其獲得自我實現需求的滿足，這種以引導取代控制的領導哲學，雖然不像傳統的層級管控，可以在短期內立即作收成效，但其內涵能量巨大，持續推行將能使組織如飛輪一般快速運轉。而對於志工而言，由於其參與屬於自願性質，過分強調層級關係的領導思維，未能考量到志工參與者的動機而滿足其需求，難以取得良好的互動。

強制的力量只是用來控制人們，這種力量並非有機，領導者只有透過說服，並與追隨者的自由意志連結，這樣才能持續、有機的成長，換句話說，才能增強追隨者自己的釣魚能力（黃宗顯等人，2008：143）。研究者以為本文並非探討哪一種領導理論為最佳，也非探討特定領導理論如何實作，而是透過領導理論演進的文獻，探討以激勵來領導與以管理來領導之區別，凸顯並引介對於現代零組織的社會型態需要更多從激勵、引領、喚醒的途徑領導部屬。

參、消防志工的領導需求與問題

當前政府的行政亟待透過網絡協力治理的方式達成共治的目標，而第三造消防人力提供消防機關一個尋求協力治理的途徑。以法律、市場層級為機制，以利用法令脅迫、控制第三造做出必要作為達成消防安全之目標，雖然可以立收成效，然而要落實公民治理的願景，則消防人員有必要提升跨域協力過程對水平的政府部門、民間部門與垂直的中央及地方不同層級之指揮監督，如何發揮整合統御與引導帶領作用，尤其是對於以社區為基礎的第三造消防人力，如何透過價值觀的探尋，讓消防志工得以連結個人的外部工作與內部工作，個人內在的核心價值與工作場域的信念及行動連結，這種內外價值的連結需要透過真誠的對話促成（李宗勳，2012：156-157）。

領導一個組織會面對：（一）生存並適應外部環境；（二）統整內部運作，以保持

繼續生存與適應之能力。僅就消防志工領導會面臨的需求與問題探討如下：

一、消防志工領導的外部環境

消防領導者在創設與處理團體時必須環顧其面對的外在環境，外在環境適應與組織必須維持的環境變遷關係相同，其生存步驟（轉引自李宗勳 2012：157）：

- （一）任務與策略：獲得核心任務、基本工作，及明確與潛在功能的共同瞭解。
- （二）目標：從核心任務發展目標的共識。
- （三）方法：發展達成目標的手段，例如組織結構、勞務分工、獎勵制度、權威系統等。
- （四）評量：發展用以評量團體達成目標規準的共識，諸如資訊與管理系統，包括獲得資訊的程序，傳達組織內部適當單位，加以消化，以便適當改善。
- （五）改進：發展適當的改善補救策略的共識，在未能達成目標時使用。

二、消防志工領導的內部環境

領導者需要環顧組織內部的氣候與文化價值。團體學習與互動的過程中，信念與價值觀的產生約略在於團體的倡導者、創立者或領導者發布後，這些信念與價值觀能夠降低成員的不確定性，並在繼續作用後逐漸轉化為共識、認知，且被建立為具體行為的信念、規範與運作規則。相對的，領導者要轉化或改變已存在組織內的價值觀、約定成俗的想法或作法，也需要逐步地尋求共識與支持，不宜過於激進強力改變（李宗勳，2012：157）。

三、消防志工領導的現代需求－跨域協力與合作

消防志工是一種第三造消防人力的型態，其以社區價值為基礎，因此必須有一重要的認知，消防志工與消防單位的關係是協力與合作。其不屬於機關本體，因此傳統的管理、干預、限制對於消防志工的領導力有限。

欲善用消防志工組織，其組織內成員需要一種永續生存的價值作為根基；在不同組織或群體間合作過程，必須先能各自依據合作價值與理念好好領導自己，使自己的

身、心、靈取得協調，那就不會讓夥伴傷心，而能造就夥伴，亦即消防單位想要善用消防志工組織，必須先做到自我調適與準備，同時認識並實踐激勵、引領、喚醒領導；消防志工領導應該喚醒志工成員的生命，誘導潛在於成員心中的生命與能力，如果能喚醒人們的生命並認知到參與的本質與意義，那麼就擁有永續的基礎與追求「公共利益」的視野。

學者李宗勳認為唯有建構「比市場機制與層級節制更深層的社會價值」，協力領導才能長久並經得起對話與檢驗。其認為領導需要以核心價值與信仰為本，有核心價值能堅持與包容，有信仰才能給予與接納，領導的關鍵在於工作與關係，志工領導是透過犧牲奉獻與關心鼓舞下，激勵志工致力完成工作的影響過程（李宗勳，2012：158）。

四、當前消防志工領導要提升「引導」作用

Foucault 在「主體與權力」一文中說過，治理就是「權力的施展」，是一種「對行為的引導」(the conduct of conduct)，第一個 conduct 意指治理是透過一些有點蓄意設計的方式來領導、指導和指引，而第二個 conduct 是指人們的思想、行動、慾望與情感。而其治理也有一種反身性意義，其強調自我引導與自我管制，使得外在的監控變得不重要。第三造消防人力源自網絡治理的概念，而消防志工是一種第三造消防人力的體現。領導消防志工，應該是以引導取代替管制，引導志工參與治理行為。

當前志工領導的課題在於，如何引領這些志願性第三造消防人力的思想、行動、慾望與情感，讓這些志工看見其參與服務的重要性、價值感與意義，當這些消防志工徹底地從心改變，才能激發每一位志工夥伴的「企圖心」與熱情，使其自動自發去服務奉獻，並從過程中得到參與滿足感，而不再是消極的管制、逼迫其達到組織目標（李宗勳，2012：158-159）。

五、志工領導經由互動關係產生影響

學者李宗勳認為，領導者應該致力於建立親密的關係，領導者與被領導者之間若僅依賴職務上的層級節制，是非常薄弱且淺層的，是親密的關係讓彼此願意委身與接納（李宗勳，2012：159）。

Habermas 認為公共領域是親密關係的擴充和完成，這是西方公共領域誕生的文化與社會基礎。中國傳統的論述「公而忘私」、「大公無私」，強調公與私是二律背反，不可兼得，這種狀況直到明代私有權確立後，才有了轉變。以民之私為單位構成整體，調和並使之充實，這樣的一種私與私的調和狀態作為公。其與 Hegel 所謂在殊異性的連結調和過程中達到普同性的說法非常接近。公共領域是以市民社會為基礎，係由私人會合而成，其目的在調節私或整合私，而非去除私。在進入市民社會後，公與私已逐漸從過去的「斷裂」轉化為「連續」的性質。對 Hegel 而言，在家庭與市民社會的層次，其普同性是相對的市民社會的公共領域，而非放棄參與者的私慾，其乃透過一個運作過程讓每個人的私慾轉化、連結成對大家都有好處的公益。意即公共領域所追求的是公共利益，而非共善（李宗勳，2012：159-161）。

對於消防志工而言，公共領域為志工組織團體，每一位志工來自不同的背景，有著不同的需求與動機，群體裏眾多個體的目標如何轉化、聚合為動力，驅使志工在組織內奉獻、達成組織目標，這樣的轉變需要藉由「實際的互動營造親密的關係」，由親密的關係連結、匯聚個體目標，並在實際的互動中轉化成為共同的目標，因此，消防志工領導者應該致力於「建立親密的關係」。

六、消防志工領導的挑戰與困境

領導為一門哲學，而志工領導更是關係志工團體運作表現的重要工作，消防志工諸如義消、婦女防火宣導隊志工、鳳凰志工等，因為其服務性質具有危險性且常涉及人民的生命財產安全，因此與一般志工不同，更需要團隊紀律與向心力，同時也需要相對的專業能力，才能擁有良好的服務表現。消防機關根據消防法第二十八條第一項規定訂定「義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法」，並且依其管理義勇消防組織，然而實務上仍然存在以下挑戰與困境：

- (一) 消防人員因為救災工作的特殊性質，在管理上十分注重紀律與層級領導、管理關係，然而對於消防志工而言，由於志工屬志願性質，難以對其實施強力課責，又消防志工之人員選用經常是互相介紹進來，因此團體內存在自有之

網絡關係，倘若消防人員不注重與消防志工的互動關係經營，志工領導人之網絡鏈結無法多元伸入團體內部，則在隊務運作上可能產生服從性降低甚或消極抵抗的現象。

- (二) 實際接觸、帶領消防志工的承辦人經常是基層的隊員，這些人員除了領導、管理義消業務外，還需要服其他共同勤務例如救災、救護，在人數較少的消防分隊甚至還需要辦理其他業務，導致無法專心帶領消防志工，甚至可能應付了事。
- (三) 現今消防人員均為國家考試及格依法進用之公務人員，然而這些人員的學、經歷未必具有領導、管理志工的專才，然而消防機關卻有運用消防志工的需​​求，導致可能有部分消防志工承辦人並沒有意願或能力帶領消防志工，卻因工作需要或長官指派而不得不執行，間接可能影響消防志工的工作表現。
- (四) 第五級領導提倡找對的人，再決定做什麼，然而在實務上，這樣的理想並不容易實現，消防機關雖然有編列部分預算補助消防志工之隊務運作，然而仍然不若市場機制般對消防志工擁有強大的控制力。洪堯盛（2010：200）即指出義消團體不單純被當作救災團體，也被期待具有社交功能，因此可能招募到動機不純正或與消防具利害關係之人員，影響消防志工的領導、管理及運用。
- (五) 消防志工雖然有其隊務規定，例如「義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法」，然而以義消為例，因為消防機關長期因人力不足仰賴義消做為救災人力補充，因此在管理上難以強力要求，多以鼓勵、包容替代處罰，而顯得紀律不彰（洪堯盛，2010：203），研究者以為此一現象是為結果而非原因，因為志工為協助性質，若僅要求管理紀律無法獲取良好的協力效果，應喚醒消防志工之參與動機與價值，唯有協力者自己願意做，才能得到消防機關與消防志工雙贏局面。

肆、小結—消防志工的領導趨勢

領導哲學的發展，從傳統注重管理的領導哲學逐漸演變為新領導哲學。轉換型領導強調激勵部屬，藉由精神感召、心靈鼓舞、心智啟發、個別關懷的方式，注重領導者與部屬之間的關係，領導者扮演著激勵者的角色，激發部屬的潛能，藉以達成組織的目標；第五級領導認為領導者應結合謙虛的個性(personal humility)和專業的堅持(professional will)，將個人自我需求轉移到組織卓越績效的遠大目標，引領部屬往對的方向以求組織卓越發展。僕人式領導強調以僕人服務的精神滿足部屬需求，使其內心得到滿足與成長，並在過程中建立領導威信，讓他們願意追隨領導者並且得到工作滿足，並轉化為對志工組織的忠誠與動力，將能達到卓越的志工組織產出與價值。研究者以為，這些領導哲學並沒有互斥，而是應該互相結合，一位好的領導者可以用激勵、引領、喚醒等手段，領導部屬往卓越進步。



第五節 小結—理論基礎

壹、引介「第三造消防人力」強化協力網絡的災防治理能量

第三造警力是因應社會型態轉變，在網絡社會與協力治理的脈絡下，發展出一種警政策略、趨勢，藉由法律逼迫、勸說、鼓勵、市場機制等手段，使原本由國家獨攬之治安責任轉嫁到第三造，藉由治安網絡的各節點的參與犯罪防制，產生集體效益及社會凝聚，擴大犯罪預防與控制之外部效應，達到警察改善治安的目的，也讓社會大眾擁有更好更安全的居住生活環境。

第三造警力是公元兩千年後新興的理論，在英國、澳洲等國的推行下已有許多施行實例與研究。整體而言，第三造警力提供我們一個科學的框架來推行協力型治安治理，在現行的成功案例顯示，第三造警力不僅可以有效達成犯罪防制目的，也符合現今「網絡治理」、「公民治理」的新治理潮流，可以期待有效改善政府失靈的問題。

我國的消防機關乃自84年從警察機關分立，消防機關的制度、發展背景、人力培訓等許多仍沿襲消防警察時期，消防機關現今亦遇到人民期待不斷提高、人力不足...等困境，因此同樣面臨消防協力治理的需求。尤其八八風災重創台灣，政府重新檢視、思考現行的災害防救體系能量不足的問題，並且研議將「內政部消防署」改制為「內政部災害防救及消防署」。對於災害防救此等事涉國安之重要任務，尤其需要全民與政府各部門的積極參與和投入；第三造警力是因應社會型態轉變，在網絡社會與協力治理的脈絡下，發展出一種警政策略、趨勢，藉由法律逼迫、勸說、鼓勵、市場機制等手段，使原本由國家獨攬之治安責任轉嫁到第三造；這樣的精神與手段轉介為第三造消防人力，並藉以提升災害防救治理能量，成為一個值得吾人深入探究並實踐之議題。而檢索國內文獻關於第三造消防人力之研究，目前僅蔡石芳（2010）研究第三造消防人力運用於安檢制度之探討，其研究顯示第三造消防人力運用在法制上具有妥適性。

貳、協力網絡之激勵領導需要以「引導」代替「控管」

由於第三造警力乃是構築在網絡治理的理論架構上，網絡協力的關係強調信任與對等，儘管第三造警力爲了犯罪控制的目的，利用法律槓桿強迫第三造配合，但爲了落實公民治理的精神，仍宜建立以誘因爲基礎的第三造警力參與機制，激勵民間對治安問題的積極參與和合作。

藉由傳統領導理論、轉換型領導、第五級領導、僕人式領導的探究，研究者認爲在領導哲學的演進上，由傳統注重對部屬管理逐漸改變。轉換型領導強調領導者扮演著激勵者的角色，激發部屬的潛能，藉以達成組織的目標；第五級領導奠基於領導者對人的尊重，無私與對組織成就強而有力的承諾，引領出優秀的部屬；僕人式領導則是一種以服務取代控制的領導哲學，藉服務滿足部屬內心需求，喚醒其深層的參與動機與價值。這些領導哲學的發展，顯示出對人的尊重，強調每一個人都是獨立的個體，除了傳統的控管之外，更應該注重「引導」，使人發自內心的願意取代外力逼迫。

對於協力治理網絡而言，我們可以將網絡裡的節點看做是獨立的個體，而每一個節點內都是由更多的私人組成，因此每一個節點之利益需求、動機都不同，政府想要達成網絡協力治理的目標，理當在網絡裡扮演領導者的角色，導入轉換型領導、第五級領導、僕人式領導的概念，基於對每一個社會群體的尊重，不再只是消極的管制、逼迫其參與協力治理，而是要將領導協力網絡的重點置於如何引領網絡協力節點，讓其察覺參與治理的重要性、價值感與意義，激發其「企圖心」與熱情，並自願且熱情的投入。

參、以前兩項理論基礎探討消防婦宣隊協助人力的激勵領導

我國消防制度很早就有民力之運用，消防民力運用之精神與態樣符合第三造消防人力之哲學，進一步探討現行之消防民力團體、組織，可以發現其人員組成、運用宗旨係以社區爲基礎之第三造消防人力。第三造消防人力提供我們一個嶄新的科學框架檢視現行的消防民力運用，並且依文獻的研究發現提供我們一些運用上值得進一步思考、注意的特性，尤其是如何將既存的第三造消防人力協力模式發揮更高的效益，相關的研究經驗值得引爲借鏡。

婦女防火宣導隊是消防機關依法成立之義勇消防組織，其運用來自社區的婦女志工，從傳統戶外、公眾場所宣導走入社區宣導，再由社區深入民眾家戶中訪視，針對居家火災危險因子、避難逃生障礙及災害應變等事項，深入社區從事防火、防災宣導工作。其運作型態乃屬柔性的行政指導，運用教育、宣導手段，讓民眾願意改善家中的危險因子，降低火災的風險，就其強制力性質而言，這也是一種引導取代法規控管的手段，而在運作精神上，乃是以第三造消防人力運用勸說為手段使民眾成為第三造消防人力。然而婦女防火宣導隊的實際運作，是否遇到那些問題或困境，而問題、困境的背後原因與解決方法，值得我們深入探究。又婦女防火宣導隊的成員來自社區的婦女，這些志工可能有不同的生活背景、專業、參與動機，來到婦女防火宣導隊這個組織，經由消防單位的訓練與實際對外宣導，消防單位對婦女防火宣導隊的領導行為，是以控管還是引領手段，領導行為與婦女防火宣導隊運作的問題與困境是否有關連，均值得我們探討。因此，本研究之分析架構圖如下：

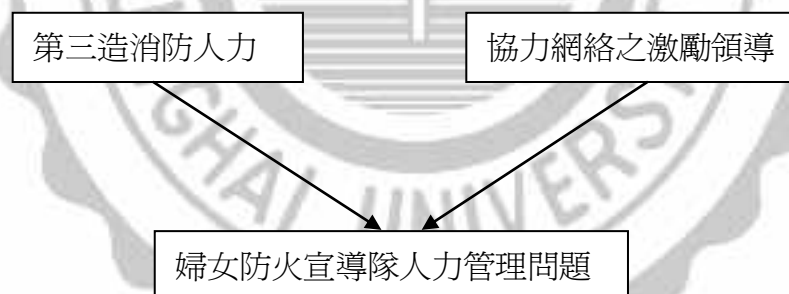


圖 2- 4: 分析的理論基礎架構

資料來源：本研究自繪

第三章 研究設計

第一節 臺中市政府消防局婦女防火宣導隊之現況

壹、臺中市政府消防局概況

民國84年內政部消防署成立，警、消正式分隸，各縣、市政府陸續成立消防局；臺中縣消防局於民國87年12月12日成立，臺中市消防局於民國88年01月17日成立；其後因應臺中縣、市合併升格為直轄市，消防局於民國99年12月25日合併為臺中市政府消防局，目前消防局內設7個科、4個室、1個中心，外設8個救災救護大隊、1個特搜大隊、48個分隊及1個專責救護隊（如圖3-1），擔負保護市民生命及財產安全之重責大任。



圖 3- 1: 臺中市政府消防局組織架構圖

資料來源：臺中市政府消防局網站(102)。臺中市政府消防局組織架構，2013 年 7 月 30 日，取自：<http://www.tccfd.gov.tw/content/index.asp?Parser=1,3,19>

而因應不斷增加的災害類型與威脅，臺中市政府消防局除了提升自身救災專業能力與人力之外，亦注重消防民力之運用，除擴充原有義消組織成立臺中市義勇消防總隊，並陸續成立了婦女防火宣導大隊、鳳凰志工隊、睦鄰救援隊、民間緊急救援隊等；此外並協助各地熱心民眾成立多隊民間救難團體，消防機關與各種消防民力組成了臺中市消防協力體系。

民力運用業務在臺中市政府消防局屬災害搶救科業管，而婦女防火宣導隊因業務性質屬火災預防科業管範疇，故婦女防火宣導隊業務主要由火災預防科承辦，惟婦女防火宣導隊同時具有義勇消防人員身分，因此涉及義消身分之業務由災害搶救科統籌辦理，此業務分工型態目前在我國直轄市五都中為臺中市獨有。

貳、臺中市政府消防局婦女防火宣導大隊現況

在縣市合併以前，原臺中縣消防局即沿依警消體系架構設置臺中縣婦女防火宣導大隊，各消防大隊成立婦女防火宣導中隊，各消防分隊成立婦女防火宣導分隊；而原臺中市消防局早期僅2個消防大隊，2個消防大隊各成立婦宣分隊為現今之臺中市第一婦宣分隊、臺中市第二婦宣分隊，其後原臺中市消防局增設第三大隊時，未同時再輔導成立第三婦宣分隊。

臺中縣、市合併後，婦女防火宣導隊與義勇消防總隊完成組織整併、編組，原臺中縣婦女防火宣導大隊歸屬義勇消防總隊轄下，而第一婦宣分隊、第二婦宣分隊則歸義勇消防總隊第九大隊轄下，其組織架構圖如圖3-2、3-3。

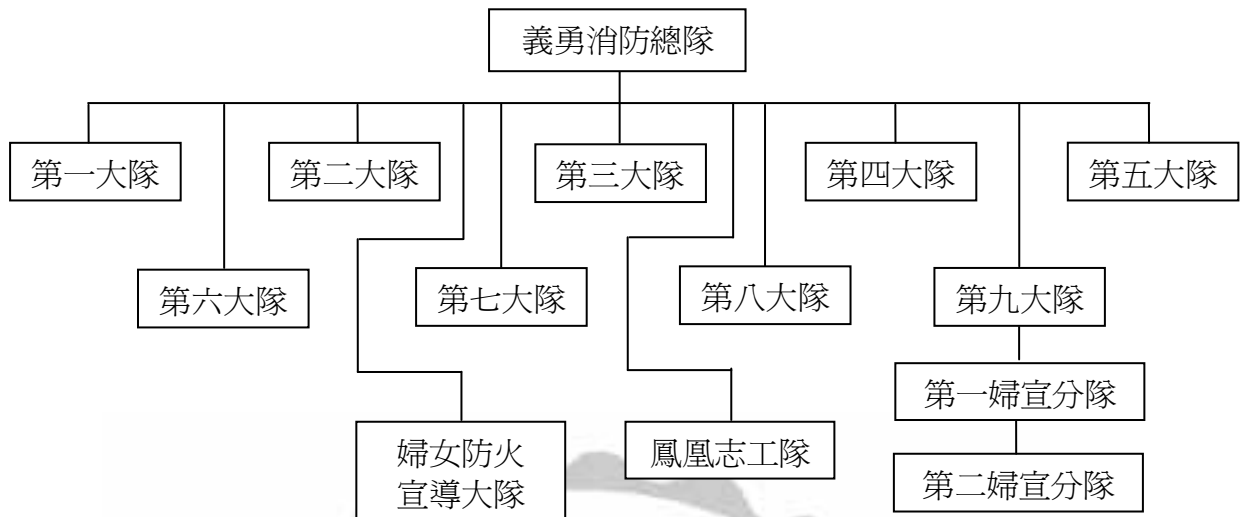


圖 3-2: 臺中市義勇消防總隊組織架構圖

資料來源：本研究整理



圖 3-3: 臺中市義勇消防總隊婦女防火宣導大隊組織架構圖

資料來源：本研究整理

本研究為方便統稱，統一以「臺中市政府消防局婦女防火宣導隊」統稱臺中市義勇消防總隊婦女防火宣導大隊、第一婦宣分隊、第二婦宣分隊。

臺中市政府消防局婦女防火宣導隊目前編制有1大隊、5中隊、29個分隊（含第一婦宣、第二婦宣分隊），人數607人（102年4月統計），負責協助臺中市政府消防局進行防火教育宣導工作。

參、 婦女防火宣導隊之法制規定

消防法第31條規定「各級消防主管機關，基於救災及緊急救護需要，得調度、運用政府機關、公、民營事業機構消防、救災、救護人員、車輛、船舶、航空器及裝備。」提供消防機關執行救災、救護緊急徵調民力之法律槓桿。惟救災、救護往往具有危險性，需具備專業技能、紀律之組織方能有效應對，因此消防法第28條第1項規定「直轄市、縣（市）政府，得編組義勇消防組織，協助消防、緊急救護工作；其編組、訓練、演習、服勤辦法，由中央主管機關定之。」而內政部依該法訂定「義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法」，內容針對人員遴用程序、年齡限制、訓練、勤務方式、福利措施、考核獎懲、預算等有相關規定。目前義勇消防組織包含婦女防火宣導隊之法源即以消防法第五章民力運用專章及「義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法」為依據。

檢視、探討消防法與義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法之細部規定：

一、 婦女防火宣導隊的體系架構與協力定位

義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法第2條規定「義勇消防人員應接受消防指揮人員之命，協助消防工作。」因此婦宣成員依法屬協力角色，而非消防工作之主體，此處之消防指揮人員，可廣義解釋為與婦宣業務相關之警消人員。

而婦女防火宣導隊之組織乃同義勇消防組織，依義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法第3條附表（表3-1）可知義勇消防組織具有自有之組織架構與幹部，且依層級可對應至消防局、大隊、中隊、分隊，由對應之消防組織協辦義消組織業務，義消組織受消防

組織之督導，因此婦女防火宣導隊與消防組織雖然在組織上有平行對應之架構設計，但在業務督導權責則有垂直隸屬關係，同時須協辦其業務。

表 3- 1: 義勇消防總隊編組表

編組別	職稱別	人數	督導權責	備註
總 隊	總隊長	一人	義勇消防總隊受消防 局長督導。	消防局應派員協辦總 隊業務。
	副總隊長	一人至三人		
	總幹事	一人		
	副總幹事	一人至三人		
	幹事	二人至六人		
	顧問	編組機關自訂		
大 隊	大隊長	一人	總隊下設若干大隊， 受消防局長、相關消 防救災救護大隊長以 上幹部或義勇消防總 隊長督導。	相關消防救災救護大 隊應派員協辦大隊業 務。
	副大隊長	二人		
	總幹事	一人		
	副總幹事	一人至三人		
	幹事	一人至三人		
	助理幹事	一人至三人		
	顧問	編組機關自訂		

表 3-1 (續)

中 隊	中隊長	一人	大隊下設若干中隊，受相關消防救災救護大隊長、中隊長或義勇消防大隊長以上幹部督導。	相關消防救災救護大隊或中隊應派員協辦中隊業務。
	副中隊長	一人或二人		
	幹事	一人或二人		
	助理幹事	一人至三人		
	顧問	編組機關自訂		
分 隊	分隊長	一人	中隊下設若干分隊，受相關消防救災救護分隊長或義勇消防中隊長以上幹部督導。	相關消防救災救護分隊應派員協辦分隊業務。
	副分隊長	二人		
	幹事	一人		
	助理幹事	一人		
	顧問	編組機關自訂		
	小隊長	二人至六人		
	副小隊長	二人至十二人		
隊員	十八人至七十二人			

資料來源：引自義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法附件

二、婦女防火宣導隊之成員資格

婦宣隊的人員資格並無特殊規定，依義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法第4條規定，只需成年且無前科，設籍並居住當地且未參加其他義勇或民防組織者，由該項亦可得知，婦女防火宣導隊成員來自服務轄區當地，具有地緣關係，在服務奉獻上較具認同感，同時人際網絡對於防火宣導工作亦有實質助益。

婦女防火宣導隊的人員遴選，依義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法第5條第1項第5款規定，「分隊之隊員，由該轄義勇消防分隊遴選，報請該轄消防分隊核轉消防局核聘。」因此實務上婦宣隊員的招募，多由轄區當地婦女防火宣導隊成員或警消認有合適對象推薦予婦宣隊審核後陳請消防局，經素行調查合格後核聘。

三、婦女防火宣導隊之成員年齡限制

因為義勇消防組織服勤性質具危險性，因此在義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法第6條訂有服務年齡上限，以基層義消而言，服務年齡上限為55歲，而執行防火宣導工作的婦女防火宣導隊成員，則放寬為60歲。在實務上，部分婦宣隊成員反應60歲恰好是人生退休正好有時間、餘力執行社會服務的階段，退休未免可惜，惟目前服務年齡仍依義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法規定實施。

四、婦女防火宣導隊之教育訓練

婦女防火宣導隊成員來自社區，這些婦女志工們未必具有防火相關知識背景，而其隊務目標乃實際對民眾執行防火教育、宣導，因此其專業素養仰賴扎實的教育訓練來培植，依義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法第9條「義勇消防人員之訓練分為基本訓練、專業訓練、幹部訓練、常年訓練及其他訓練」，新進婦宣成員先受48小時以上之基本訓練後，由各運用大隊、分隊每月對婦宣成員舉行常年訓練、專業訓練至少各24小時，平均每月至少4小時之教育訓練，這些訓練大多仰賴警消婦女防火宣導隊承辦人來籌辦執行，訓練內容則依業務計畫規劃辦理。

由於婦宣隊需要專業來支持他們面對群眾進行宣導，因此婦宣隊成員對於教育訓練的接受程度影響了他們的專業與自信，適度強度與深度的教育訓練可以激發成員的潛力與參與意願，過度專業或過度份量的教育訓練則會影響這些志工除婦宣服務志業外的生活導致學習意願低落，因此教育訓練的內容強度、深度之掌握乃婦宣隊管理、運用之重點之一。

五、婦女防火宣導隊之考核、汰劣規定

綜觀義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法對於婦女防火宣導隊成員之訓練、服勤等

雖然有相關適用規定，例如第16條「消防局得視勤務需要，召集義勇消防人員實施勤務演練或綜合演習。」第18條「義勇消防人員接獲勤務通知時，應迅速赴指定地點服勤，如有特殊事故，應循編組系統請假報准後，始得免除服勤。」等等，惟並無實際上具強制力之處罰規定，僅第23條「義勇消防人員訓練、演習、服勤之勤惰優劣，由消防考核，並製作書面紀錄，作為續聘之參據。」以及第8條成員解聘之規定「義勇消防人員，有下列情形之一者，由聘任機關予以解聘：一、喪失中華民國國籍者。二、身心障礙無法勝任義勇消防工作者。三、未居住當地或參加其他義勇或民防組織者。但擔任顧問者，不在此限。四、受有期徒刑以上刑或感訓處分之裁判確定者。但因過失犯罪者，不在此限。五、年齡逾第六條各款規定者。六、無故不參加第十條至第十五條規定之訓練、第十六條規定之演練（習）或第十八條規定之服勤，一年內達三次以上者。七、其他不適任或足以影響團隊形象之行為者。」由上述規定可知除了對於不適任之婦女防火宣導隊成員除了解聘或不再續聘之外，無其他具強制力之法制規定，因此婦宣隊或義勇消防組織之運用、管理在實務上仰賴婦女防火宣導隊的幹部與警消承辦人的領導，如何善用婦宣組織可說是一門學問。

六、婦女防火宣導隊之經費來源

婦女防火宣導隊之經費來源，依義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法第25條「本辦法所需各項經費，在中央由本署、在直轄市、縣（市）由直轄市、縣（市）政府編列預算支應。」惟實務上大部分直轄市、縣（市）政府消防局尚無足夠之經費完全支應婦女防火宣導隊之需要，因此仍需靠顧問的經費支持來維繫運作。

婦女防火宣導隊雖然可以招募顧問，然而基層婦宣分隊顧問的招募多仰賴婦宣分隊長的人脈網絡，而婦宣分隊長未必能有意願或能力招募足夠的婦宣隊顧問，又在地方上顧問的來源可能與義消組織發生重疊，以致發生招募困難或與義消組織不和諧的狀況發生。

肆、婦女防火宣導隊的工作內容、目標

婦女防火宣導隊的目標，顧名思義即以防火宣導宗旨，由於其乃義勇消防組織故在防火宣導工作上係協助消防人員進行防火宣導工作推展，根據內政部消防署網站對於婦女防火宣導隊之介紹，其工作項目有：

- 一、 宣導預防火災及避難逃生常識，教導民眾防火、防災與避難逃生正確觀念及正確滅火逃生技巧。
 - 二、 進行居家安全訪視，將住宅火災潛勢地點及原因提供民眾作為改進方向，降低火災發生率，並且檢視燃氣熱水器安裝位置有無發生一氧化碳中毒之可能。
 - 三、 配合消防法令之宣導，介紹消防新知及火災案例。
 - 四、 配合季節性、氣候性加強宣導，或針對地區特性如眷村、老舊社區等火災危害潛勢區域加強宣導民眾預防火災。
 - 五、 每月實施社區及家戶訪視宣導，並協助消防局於重點期間例如 119 消防節、春節、清明節、端午節、中秋節等實施擴大防火宣導工作。
 - 六、 不定期至機關、學校、公共場所辦理消防常識講授或配合消防體驗活動傳達防火、防災重要性及火場逃生技能。
 - 七、 火災發生後，進行災後訪視主動前往住家協助分析火災發生原因及提供改善方法。
- 進一步檢視「臺中市政府消防局辦理義勇消防總隊婦女防火宣導隊業務執行計畫（101.12.27修訂版）」之宣導重點及目標，指出以下執行重點：

- 一、 配合臺中市政府消防局年度防火教育及宣導執行計畫及各時節防火宣導計畫辦理。
- 二、 推動婦宣分隊辦理轄區國中小學家庭逃生計劃圖繪製 4 場以上；每人整年度居家訪視、宣導活動、訓練等各項出勤次數達 12 次以上。
- 三、 推動各婦宣分隊依轄區特性發展 1 種特色宣導，並實際運用於節慶、機關團體等場所宣導活動。

由上述可知，臺中市婦女防火宣導隊不僅執行平時之居家訪視防火宣導，同時配合

消防單位執行機關、團體、學校之防火教育、宣導，試圖運用來自社區之婦女志工，結合民間力量推動社區、家庭防火宣導教育，藉以深入家庭、廣至全市各社區，且以社區志工發展特色宣導之方式，將防火宣導教育活潑生動化，這些效益乃消防機關難以獨立完成，藉由民力運用得以發揮效果。

理論上婦女志工來自社區，運用這些人員來協助執行防火宣導工作，在人力網絡上可以更深入、更親近社區，也因為執行人員具有社區背景，在宣導內容的面向上也會比警消專業人員所執行來的貼近、適合社區，然而實際執行面上是否遇到什麼困難或困境，相關文獻尚未探討類似議題，有待進一步探究。



第二節 研究架構

本研究採質性研究方式進行探討影響婦女防火宣導隊表現之因素，在確定研究目的與研究問題之後，先進行文獻回顧，利用第三造警力理論與激勵領導相關理論對婦女防火宣導隊之運作概況進行檢視、探討，再利用理論與研究問題「困境與問題」、「期望、定位、規範與感受」、「參與動機與滿足感」、「協力互動方式」等四個層面進行訪談大綱設計，以立意抽樣為取樣方法，運用深度訪談的方式蒐集消防人員與婦女防火宣導隊成員兩造對於婦女防火宣導隊相關議題的想法等資料，再將資料與理論配合進行歸納分析，以得到研究結果與建議。本研究之研究架構如下圖：

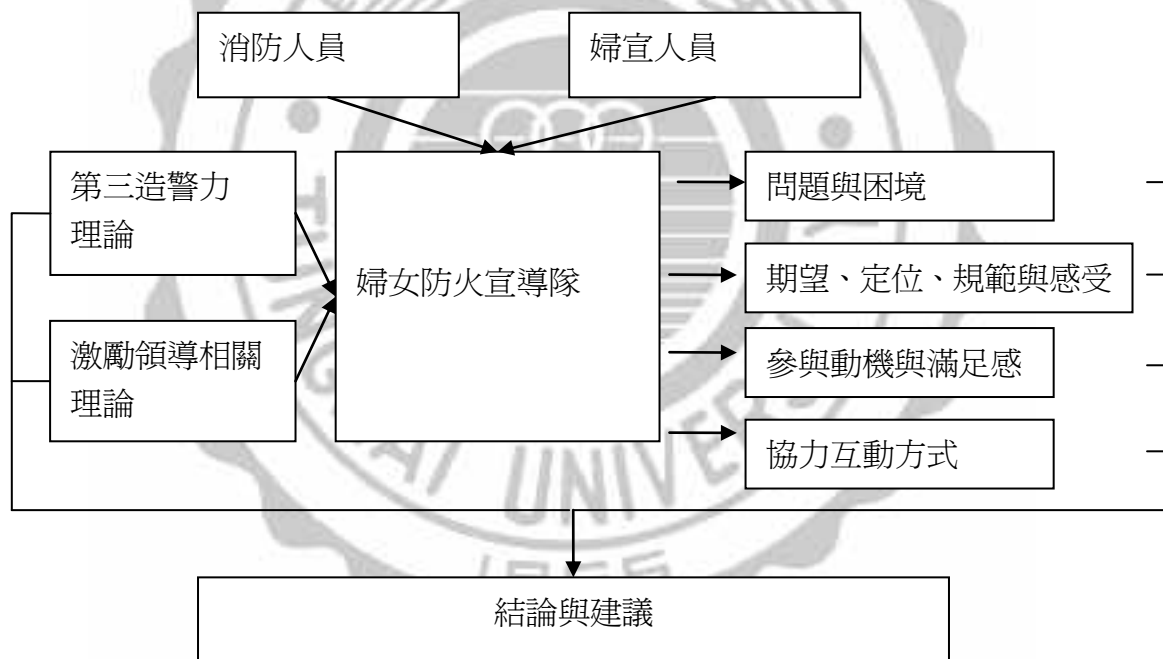


圖 3-4: 研究架構圖

資料來源：本研究自行繪製

第三節 研究方法

本研究乃探討消防機關運用婦女防火宣導隊協力執行防火宣導之現況與問題以及探詢探尋影響婦宣協力防火宣導表現之因素，收集相關學術理論與田野經驗加以探討，試圖提供消防機關運用婦女防火宣導隊等消防民力運用參考。本研究運用文獻分析法及深度訪談法作為主要研究方法，說明如下。

壹、文獻分析法

首先探索消防民力運用相關文獻之研究概況，再探討第三造警力理論文獻，了解網絡社會架構下如何有效策動第三方協力治理，再由激勵領導相關理論來歸納整理出有效帶領婦女防火宣導隊等協力團體之方法，藉由相關文獻的研究結果以及理論脈絡作為本研究之基礎，幫助研究者對研究議題有更深入了解。

貳、深度訪談法

本研究採用深度訪談法中的半結構式訪談，運用預先設計好之訪談大綱，利用面對面訪談的方式來獲取消防人員與婦女防火宣導隊成員兩造對於研究問題的看法，並加以歸納分析，運用此一方法之主要原因乃是婦女防火宣導隊成員彼此熟識，避免焦點團體訪談法容易發生從眾現象而導致資料過於一元化，此外，深度訪談法尚具有以下優點(林淑馨，2010：246-247)：

一、訪談過程與內容可以彈性調整，且具機動性

訪談者可以視受訪者的表達意願、知識或了解程度狀況隨機因應調整訪談內容，遇到受訪者有預期外的答案，可以更深入追問，對於受訪者的表達不解，也可以藉由解釋，讓資料更詳細齊全。更可以藉由訪談引導技巧讓受訪者說出平常不願意說出的事件內容。

二、訪談可評量內容真實性

訪談乃訪談者與受訪者面對面的對談行爲，因此訪談者可以藉由互動狀況評量訪談資料之可靠性與真實性。同時訪談者可以藉由不同的問法，對單一受訪者問相同的問題，或相同的問法問不同受訪者不同的問題，來檢定信度與效度。

三、訪談使用的範圍適用於各種對象與環境

訪談除了可以了解訪談題綱中的各種問題，也可蒐集到題綱外的資料，更可以知道當地正發生的社會現象。訪談可以適用各種知識水平的受訪者，尤其對於老人、小孩、語文障礙、智能缺陷者等，訪談法比其他方法更爲適用。

參、研究信度與效度

Lincoln和Guba於1984年曾對質化研究的信度與效度提出看法，其認爲信度是可重複性(replication)、穩定性(stability)、一致性(consistency)、可預測性(predictability)與正確性(accuracy)。因此下列方法可以控制質化研究的信度與效度（胡幼慧、姚美華，2002：143-144）：

- 一、確實性(credibility)：指內在效度，係質化研究的真實程度，研究者是否真正蒐集到其所希望得到的資料，下列五個方法可以增加資料的真實性：(一) 增加資料確實性的機率，方法包括研究情境的控制、資料一致性的確定、資料來源多元化。(二) 研究同儕的參與討論。(三) 相異個案資料的收集。(四) 資料收集上有足夠的輔助工具。(五) 資料的再驗證。
- 二、可轉換性(transferability)：指外在效度，經受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的做資料性的描述與轉換成文字陳述，增加資料可轉換性的技巧爲深厚描述，將受訪者的內在經驗、感受，透過詳實的文字轉換，真實的展現。簡言之，乃指資料的可比較性與詮釋性。
- 三、可靠性(dependability)：指內在信度，即個人經驗的重要性與唯一性，因此如何取得可靠的資料，乃研究過程中運用資料收集策略的重點，研究者須將整個研究過

程與決策加以說明，以提供判斷資料的可靠性。

根據上述理論，本研究透過下列作為掌握研究之確實性、可轉換性、可靠性，並藉以提升研究之信度與效度：

- 一、為確保獲得的資料符合研究目的，再進行訪談前先依據研究目的、研究問題以及相關理論，設計訪談綱要，初步完成後由指導教授加以修正，藉以蒐集符合本研究目的之有效且可信的資料。
- 二、訪談前研究者與受訪者充分溝通，得到信任，營造良好互動關係與良好氣氛，減少受訪者因緊張而自我防衛心理造成缺漏、隱瞞或誇大的陳述，增加資料的豐富性與可信度。
- 三、訪談時言語儘量保持中性，避免被受訪者察覺立場而導致訪談內容投研究者所好，藉以求真求實，還原並建構事實真相。
- 四、利用錄音工具忠實記錄訪談資料，並轉換成逐字稿，透過資料的成員驗證提升可靠度，避免過多推論及個人價值或主觀意識涉入。
- 五、對於研究過程與決策透明公開，訪談資料背景及內容真實完整記錄、說明，以供判斷資料的可靠性，達到研究信度。

第四節 訪談對象與訪談大綱

壹、訪談對象

本文旨在探討婦女防火宣導隊之現況與問題，以及消防局人員的領導、管理模式對婦女防火宣導隊造成的影響，並以臺中市政府消防局婦女防火宣導隊為研究對象，因此在對象的選擇上需要對臺中市的婦女防火宣導隊之現況、問題具相當經驗、認識之婦女防火宣導隊人員與消防人員，藉由兩造針對研究問題的意見陳述，藉此發現婦宣隊的協力現況與問題。

另為了確實了解不同層級的看法，本研究設計挑選局本部、大隊、分隊層級之消防

人員與婦宣隊成員進行訪談，希望藉由不同的角度來檢視研究問題，使研究結果更具代表性與效度。

因此本研究採取立意取樣方式，先規劃消防人員與婦女防火宣導隊兩造及取樣之層級，再從中挑選具有代表性之人物，例如警消婦宣分隊承辦人、分隊長、大隊組長、局本部承辦人，其挑選標準以曾經或現任承辦防火宣導、婦女防火宣導業務為主，婦宣成員則依層級挑選大隊幹部、中隊幹部、分隊幹部、婦宣種子教官等，力求從各層級中挑選經驗豐富且能提供具體資訊之代表性之人員作為訪談對象。訪談對象以消防人員及婦宣人員兩造相同人數，共計 12 人。

訪談對象整理如下表：



表 3- 2: 訪談個人資料表

單位	代碼	受訪者身分	訪談日期	訪談地點
消防人員-臺	A1	局本部業務承辦人	2013 年 4 月 17 日	圖書館
中市政府消防局	A2	大隊業務主管	2013 年 4 月 21 日	消防隊
	A3	大隊部業務承辦人	2013 年 4 月 20 日	消防隊
	A4	分隊長、曾辦理局本部防火宣導業務	2013 年 4 月 16 日	圖書館
	A5	城鄉分隊承辦人	2013 年 4 月 14 日	消防隊
	A6	都市分隊承辦人	2013 年 4 月 27 日	消防隊
	婦宣人員-臺	B1	婦女防火宣導隊大隊幹部	2013 年 4 月 22 日
中市政府消防局婦女防火宣導隊	B2	婦女防火宣導隊中隊幹部	2013 年 4 月 23 日	消防隊
	B3	都市型婦女防火宣導隊分隊長	2013 年 4 月 25 日	自宅
	B4	城鄉型婦女防火宣導隊分隊長	2013 年 4 月 22 日	咖啡廳
	B5	城鄉型婦女防火宣導隊分隊長	2013 年 4 月 13 日	消防隊
	B6	婦女防火宣導隊幹事、種子教官	2013 年 4 月 25 日	消防隊

資料來源：本研究設定整理

貳、訪談大綱

消防工作隨著社會發展逐步健全，然而社會對於政府施政服務品質的期待與標準也隨之增高，雖然政府逐年增列預算積極補充消防人力，然而過於龐大的組織可能導致行政僵化，過多的人事預算也將排擠政府的施政資源，因此近年來公共行政提倡網絡治理的概念，藉由政府、市場、社區等公、私各方共同協力參與，來解決政府效能不足之困境。而第三造警力，正是構築在網絡治理上發展而成的警政措施，網絡裡有治安需求地發起者藉由策動重要責任承擔者來間接達成改善治安的目的，此為第三造警力理論的要義，而此一精神可以延伸為其他行政部門所效用，消防機關運用義勇消防組織如婦女防火宣導隊實施防火宣導預防火災、降低火災風險即符合第三造消防人力理論之運用。

本研究藉由第三造警力與激勵領導相關文獻之重新檢視，探討消防機關運用婦女防火宣導隊之問題與現況，並從中探討協力雙方地互相期待、感受、婦女防火宣導隊的動機與滿足感，並希望藉由研究歸納出消防機關運用婦女防火宣導隊之手段，因此本研究根據研究問題與相關文獻，依訪談對象分消防人員與婦女防火宣導隊人員，設計訪談大綱作為訪談指引方針，其內容經由指導教授修正後，訪談大綱如下：

一、消防人員

(一) 探討婦女防火宣導隊的運作及參與協力防火宣導有何困境與問題。

1.你認為目前婦女防火宣導隊的運作及參與協力防火宣導有什麼樣的困境與問題？

(二) 了解消防隊與婦宣本身對婦女防火宣導隊本身與對消防管理的相對期望、定位、規範與實際感受為何。

2.你認為或期望婦女防火宣導隊應該扮演怎樣的角色？而這項期待或定位與你對婦宣隊的實際感受是否有落差？

3.你覺得婦女防火宣導隊是否受到重視？婦女防火宣導隊對於資格、考核、汰劣等相關規範合理嗎？缺乏強制力下是否能有效帶動成員從事宣導工作？

4.你認為促使婦宣隊投入工作與否的原因為何？消防局的領導方式是否能有效激勵婦宣隊成員？

5.對於招募婦宣隊員以及婦宣績效評鑑方式有何建議？

(三) 探詢婦女防火宣導隊成員的參與動機與工作滿足感狀況。

6.你認為婦宣隊成員參加婦宣隊的動機為何？他們在服務過程是否有學習成長的機會？你覺得參與婦宣隊有讓婦宣隊成員感覺工作滿意嗎？

(四) 探詢消防機關運用婦女防火宣導隊的手段是以管理為主還是治理為主。

7.你覺得婦宣隊與消防局的關係為何（是平行互惠或隸屬控制）？你覺得你是以怎樣的態度來與婦宣隊互動呢？

8.你認為哪些因素是影響婦宣隊接不接受警消婦宣業務承辦人的帶領與管理？若希望婦宣隊的成員能夠更加投入，還有什麼是激勵、策動、影響的要素？

9.你對領導或管理婦宣隊有何建議？

二、 婦女防火宣導隊人員

(一) 探討婦女防火宣導隊的運作及參與協力防火宣導有何困境與問題。

1. 你認為目前婦女防火宣導隊的運作及參與協力防火宣導有什麼樣的困境與問題？

(二) 了解消防隊與婦宣本身對婦女防火宣導隊本身與對消防管理的相對期望、定位、規範與實際感受為何。

2. 你認為或期望婦女防火宣導隊應該扮演怎樣的角色？而這項期待或定位與你對婦宣隊的實際感受是否有落差？

3. 你覺得婦女防火宣導隊是否受到重視？婦女防火宣導隊對於資格、考核、汰劣等相關規範合理嗎？缺乏強制力下是否能有效帶動成員從事宣導工作？

4. 促使你投入婦宣隊與否的原因為何？消防局的領導方式是否能有效激勵你們？

5. 對於招募婦宣隊員以及婦宣績效評鑑方式有何建議？

(三) 探詢婦女防火宣導隊成員的參與動機與工作滿足感狀況。

6. 你參加婦宣隊的動機為何？在服務過程是否有學習成長機會？參與婦宣隊友讓你感覺工作滿意嗎？

(四) 探詢消防機關運用婦女防火宣導隊的手段是以管理為主還是治理為主。

7. 你覺得婦宣隊與消防局的關係為何（是平行互惠或隸屬控制）？警消婦宣業務承辦人與你互動中是否讓你覺得受到尊重？

8. 哪些因素是影響你接不接受警消婦宣業務承辦人的帶領與管理？若希望婦宣隊的成員能夠更加投入，還有什麼是激勵、策動、影響的要素？

9. 你對領導或管理婦宣隊有何建議？

第五節 訪談施測期程

在確認深度訪談之人員名單後，為進入研究場域時與受訪者能有良好的互動並取得信任，由研究者親自與受訪者聯絡說明本論文研究目的與內容，並視需求傳真或電郵訪談大綱予受訪者知悉研究概要，徵得訪談同意後隨即約定時間、地點進行深度訪談，另外確定訪談對象意願後再訪談大綱事先以傳真或電郵方式先行送給受訪者使其能充分瞭解訪談內容以利訪談順利進行。

本研究訪談的時間為自 2013 年 4 月 13 日起至 2013 年 4 月 27 日止，施測期間約兩週。訪談時間、地點由受訪者決定，儘量選擇受訪者自宅或消防局本部、大隊、分隊等受訪者熟悉且安靜不受打擾之空間。在實際進行訪談前研究者先行與訪談者自我介紹、簡單閒聊互動後，再次對受訪者說明訪談的動機與目的，並徵得受訪者同意全程錄音並對訪談內容重點做筆記。

在訪談結束後將錄音檔繕打為逐字稿俾以從逐字稿篩選、整理並視需要做再訪談的動作，分析受訪資料後將結果作為本研究歸納結論之依據。

第四章 訪談結果分析

本章根據前一章研究設計，對消防人員與婦女防火宣導隊成員深度訪談後，將訪談所得資料編碼，依訪談問題組織、分析其內容，以了解實務上婦女防火宣導隊協力防火宣導之實際經驗與狀況，按四大研究問題分析如後。

第一節 婦女防火宣導隊之問題與困境分析

本節探討婦女防火宣導隊的運作現況存在那些問題與困境，根據受訪者的回答，歸納出以下幾點：

壹、 婦女防火宣導隊經費不足。(A1、A3、A4、B1~B5)

大部分的受訪者都提到婦宣隊經費不足的問題。臺中市政府消防局雖然每年編列預算補助婦女防火宣導隊，然而目前的補助額尚無法支應其需求。由於臺中市婦女防火宣導隊於 88 年左右成立，在此之前義消已經佔有了大部分的民間顧問資源，婦女防火宣導隊在顧問招募上必須顧慮義消的立場，不能過度挖義消的牆角。另外，社會大眾對婦女防火宣導隊的認識不足於義消，對消防救災的印象強過於防火宣導，因此在民間資源爭取上婦宣的競爭力也低過義消。尤其是鄉下地區工商行業不若都會地區發達，社會資源更少。此外，也有受訪者提到顧問不是穩定的經費來源(B6)，因婦宣顧問大多由婦宣分隊長或是其幕僚幹部招募，若婦宣分隊長的人脈豐富，則財源籌措較不構成問題，然如某任婦宣分隊長籌措經費能力較差，則婦宣會面臨運作資金不足之困境。

針對這樣的問題，受訪者也提出建議：

- 一、 消防宣導品建議由消防局編足預算購買撥補。(B2)
- 二、 建議婦宣和義消的顧問經費可以共用。(B5)

貳、 婦女防火宣導隊之教育訓練未受重視、落實。(A1、A3、B5)

受訪者認為消防部門未能重視婦女防火宣導隊的教育訓練，教育訓練課程流於形式，沒有能夠提升婦宣成員之專業。

而受訪者 B5 提出希望能夠安排充實的課程，聘請高水準的教官前來授課，其建議消防局教育訓練可以一起辦理，如此可以節省教官聘僱費用，聘請到更好的教官。

參、 防火宣導體系對消防人員欠缺誘因，導致消防人員不具熱情，未能重視婦女防火宣導隊。(A1~A3、B4、B6)

目前消防體系之任務有火災預防、災害搶救、緊急救護等三大區塊，各領域近年來均大力推行證照制度、專業行政體系，如公共場所火災預防即有檢修申報制度、消防設備師士證照制度等等，火災搶救也有救助隊體系與證照，緊急救護有緊急救護技術員體系與證照，然而防火宣導迄今尚未能發展出一套制度供消防人員在此領域發展其職業生涯，以致防火宣導永遠都是年輕消防人員的業務。

這也顯示整個國家、社會都太過重視績效、立即可見的成果，導致消防人員除了熱情之外，難以用心經營防火宣導這種預防性的行政作為以及婦宣這種以預防性為主的第三造人力運用，受訪者 A3 所提到的誘因，除了是表面的功獎之外，更重要的是整個消防體系對防火宣導、婦宣隊的看重程度。

此一現象亦衍生出婦宣承辦人宣導能力不足、對婦宣的定位不清楚等現象，造成領導、管理婦女防火宣導隊之能力落差。

肆、 婦女防火宣導隊的困難、需求未能充分獲得消防人員協助、解決。(A1、A4)

婦女防火宣導隊成員來自各方背景條件不同，且未有深厚的專業知識，參與協力過程可能遭遇各種限制、困難與挫折，因此協力過程中必定有許多意見、需求、困難提出，然而受訪者認為目前婦宣隊的困難、需求未能充分獲得解決，導致婦宣認為不夠受重視，這也顯示消防人員與婦女防火宣導隊之間的溝通仍有加強的空間。

伍、 婦女防火宣導隊成員年齡老化(A6、B1、B4、B6)，年輕婦宣招募困難。(A2、B1、B2、B3、B5)

受訪者大多認為，防火宣導工作還是年輕人比較適合，其學習能力強，電腦文書處理能力好，所以希望能多招募一些年輕婦宣，然而卻遇到年輕成員招募困難的問題，由於現今社會年輕婦女大多忙於家庭、小孩、工作，能有空閒投入志願服務工作的人實在不多，因此婦宣隊面臨人員老化，以及年輕成員招募困難的問題。

而此議題，也引出另一個規定是否合宜的問題，現行的義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法針對退休年齡規定，以基層義消而言，服務年齡上限為 55 歲，執行防火宣導工作的婦女防火宣導隊成員，則放寬為 60 歲。在實務上，部分婦宣隊成員反應 60 歲恰好是人生退休正好有時間、餘力執行社會服務的階段，退休未免可惜。對此受訪者也提出了不同看法：

- 一、 建議不要修改退休年齡，維持現狀。(A6、B6)。其理由為年齡過老有安全考量，此外年紀太大執行防火宣導也有說服力的疑慮。
- 二、 建議延長退休年齡至 65 歲(B4)、70 歲(B5)。其理由為此階段的人乃最有最有人生價值的時候，他們是會最願意出來而且最有時間最有心，且資深人員在經驗上面最為豐富，六十歲體能尚能應付，退休過於可惜。

研究者認為，退休年齡仍以維持現狀為宜，由於婦宣仍在成長階段，許多制度、宣導模式仍需要消防人員與婦宣人員一同努力，偏高的平均年齡的確有阻礙組織進步的疑慮，且目前台灣社會仍有許多其他公益社團，建議消防部門可以輔導轉介屆齡退休婦宣至其他合適志願服務團體。

陸、 婦女防火宣導隊成員的專業能力、電腦文書能力不一。(A6、B1、B4、B6)

有受訪者認為，婦宣的學習態度不夠積極，對專業知識之教育訓練吸收程度不一，導致實際程度不一，此外個人背景、工作條件也影響了婦宣成員的出勤意願和實際表

現，而婦宣隊成員年齡偏高的現象，也導致成員大部分都欠缺電腦文書能力，因此在資料蒐集上、文宣製作上面都面臨許多瓶頸。

柒、 婦女角色限制了婦宣隊成員參與、投入程度。(A6、B5)

台灣社會對於社會服務仍然是相對比較陌生，少部分的傳統觀念仍然存在於人們心中，例如婦女應該為人賢妻良母，相夫教子即可，因此有受訪者提及，少數人觀念保守而不太支持婦女參加社團等社交活動，甚至不希望自己的妻子在外面太有成就。而這樣的心態可能導致有許多潛在的人才因此無法加入婦女防火宣導隊，或是加入後未能得到家庭系統的支持而無法全心投入。

問題：你認為目前婦女防火宣導隊的運作及參與協力防火宣導有什麼樣的困境與問題？

我覺得最大還是經費，再來就是個人的那種防火常識訓練的問題，我覺得因為政府還不夠重視他們的訓練...我覺得很多姊妹的心聲，不見得能傳到局本部來...我覺得溝通是還要再加強。(A1)

承辦人對於婦宣的角色、定位自己都不是很清楚啦，怎樣去協助他們、領導他們，甚至承辦人自己的宣導技巧、能力都不足...甚至有些警消宣導講的沒有比婦宣好...有需要去做這一方面的訓練(A2)

婦宣運用面來說接了太多的雜物吧，只要是政令宣導都好像跟婦宣有關，變成他們沒有辦法很深入、很專業，欠缺一個主軸，讓他們變成好像是消防人員的工具。(A2)

希望他們能夠多吸收一些年輕的心血...現在其實是有招募不易的問題，他們如果能夠多招募一些不同背景能力的人，對他們的隊務應該會夠有幫助。(A2)

很多人，包括我們自己消防人員可能有一部份，好像不是很認同這個團體的功能...教育宣導這東西的效果本來就不是立即可見的...我覺得婦宣隊的功能應該受到大家更多的關注。(A2)

婦女防火宣導的工作，則比較有可能是經費的問題，一個團隊要運作需有相當的條件...我覺得局的訓練沒有做好，所以婦宣必須自己找老師來訓練他們。可是那是有心的婦宣團隊會這麼做，沒有心的團隊可能什麼都沒有學到。(A3)

警消讓婦宣燃起熱情是非常困難的最主要原因，是警消的熱情本身就不夠...執行防火宣導得不到上面的肯定及實質上的功獎只算一部份的原因，另一個原因是全國的消防人員都在走向專業化，第一是救助，第二是救護，第三是安檢，再來是火調，再來是危物，可是有沒有宣導？消防人員最終要選擇一條專業的路來走...防火宣導可以帶給警消什麼東西？...警消如果沒有熱情，就必須靠誘因而來誘發，可是防火宣導是幾乎沒有誘因的路。(A3)

問題是他們一直覺得他們的需求沒有得到滿足...辦活動的補助金額不可以再多一點...分隊長真的要去帶的話，一定會有一些開銷，比如說帶活動，很多時候分隊長要自掏腰包，實在是資源不足。(A4)

雖然他們以前在去年很多幹部再要求把服務年限放寬，可是我個人是認為這不是服務年限放寬就可以讓人員就變多的因素，那這也不應該是解決問題的方法...我會希望說這個服務團隊的一個平均年齡是年輕化的，因為他需要有活力(A6)

以我們轄區來講，他人口數相對比市區人口還少，然後婦女從事在志工這種社交活動這種工作上，並沒有說受到這個轄區的傳統觀念上的認可並不大，很多的男性可能就是丈夫或是公公，他們並不認同這一塊...鄉村型的男性對於婦女同胞從事這樣的需要踏出家門的社會服務工作，也不見得那麼認同，他們還是會傳統的這種類似農家的農業時代的想法，就是婦女就是家庭婦女，就是把這個家顧好就好並不是說很有幫助的感覺就是造成他們的困境。(A6)

專業知識還教育訓練來講的話是他們每個人的領受程度就會不一樣...他們連自己婦宣同仁的場面自己的內部的訓練都不見得每個人都有那個膽子可以上台自我訓練(A6)

經費的問題，某些分隊他們的社會資源就會比較多...我們轄區的社會資源能夠尋找的到的就有一些先天上的限制存在。(A6)

經費補助不足，然後補助費用用途綁手綁腳，然後婦宣隊的年齡比較大，但是就是他們有心但是可能專業電腦不足，年輕人的招募困難的問題，然後成員他們本身的背景他的工作職業可能會導致影響他們的出勤意願還有實際工作表現。(B1)

招募婦宣我覺得有需要說，盡量找年輕的剛才講得比較好嘛，當然也不好找啦，年輕人都有工作，所以要找到適合的，又有空的，真的不是很好找。(B2)

經費上，講真的婦宣隊也沒有什麼特別開銷，大家也是省吃儉用，當然如果說宣導品方面，能夠儘量由警消來撥補是最好。年輕人招募困難或許是個問題吧，大家都要上班，評鑑有點不夠貼合婦宣工作吧...我覺得六十歲退休這樣就可以了吧，說真的有些時候晚上出門安全顧慮啦，年紀太大給民眾的說服力也不好，六十歲剛好。(B2)

不夠的當然是經費啦...都是靠自己去找顧問阿，可是這樣就很累阿...應該要編足夠的經費給我們，而且這個經費也不要太死板，讓我們能夠活用的經費吧。(B3)

成員真的是招募不易...成員都是老化的，年輕的招募不到...警消的時間運用沒有很注意到我們的需求，想幹麻就幹麻，沒有顧慮到我們的時間安排，不過我們現在有跟警消建立一個溝通機制了，問題已經越來越少了。(B3)

舉例來講，為什麼這次評鑑會有一些聲音，因為大家年紀大了，不會處理行政的事務，很怕去做這些電腦文書的部分，突然覺得自己很無能。所以評鑑那段時間，打擊到很多姊妹的士氣，因為他們電腦都不會；很多的想法只能跟承辦人講，可是承辦人的想法卻是，如果現在幫婦宣做很多事情，以後可能會很依賴承辦人。(B4)

我們要的專業，我們的專業知識資料資訊不足，非常不足...覺得資料好少然後又要出去宣導...宣導到最後，你總不能學校每個半學期都要去一次，但是大家每次都講一樣的...我個人會比較希望盡量都用最新的一些東西然後再去結合...那些東西沒有東西可以幫助到我，就是那些東西...我不是要很難的東西，我只是希望有人可以給我一點點參考...(B4)

以我們目前來講，我們的顧問是我自己的家人挺我，我不敢出去找講真

的...要讓我做任何工作我都 OK...因為我的個性我不太習慣到別人家然後去跟告訴他請你來當我的顧問然後叫人家捐錢,我真的說不出口。(B4)

比如說,義消跟婦宣,我們的協助似乎是不同的,因為他們可能比較需要體力,那我是在去年看到一個條款就是六十歲要退休...婦宣六十那個我必須要講到六十五歲我覺得才是合理的,為什麼那個時間是他們會覺得最有人生價值的時候,他們是會最願意出來而且最有時間最有心,可是我覺得在最有心的情況下竟然說不可以參加,我覺得好可惜喔,因為他們的人生歷練比人家多,他們出去待人的方式又是那麼謙和,我覺得婦宣一定要不同年齡層,可是你一到六十歲就喊卡,我覺得會斷層我很怕會斷層,因為他們最能夠出來的就是這些人。(B4)

現在六十歲真的非常年輕,真的訓練到某一個程度,到了六十歲體能還很 ok,你要他退休真的是太可惜了...現在社會局的保險是到 70 歲啦,我覺得應該可以放寬到 70 歲。(B5)

最重要的是經費不足啦...巧婦難為無米之炊...都被義消招募為顧問了...假如義消和婦宣經費可以共用的話,我是覺得是最好的。(B5)

招募新人的話年輕人會比較好,因為不管在能力、還有服務的年限都比較好,但是現在的人都比較晚婚啦,所以在招募年輕人的話真的是比較困難,所以我們有時候會考慮從姊妹的媳婦或女兒來招募,那個比較有可能也比較能體諒。(B5)

主要是參加婦宣需要有家人的支持啦...做社會服務工作,如果不能兼顧家庭,比較難得到家人的支持,我們大隊長說一句「放炮放子放銅鼎」。另外婦宣在幹部選任時,最重要的是要得到先生的支持,比如果想要某人當幹部,她說她先生不同意的話,我就不會考慮,因為有時候先生不希望自己的妻子在外面太有成就。(B5)

一年都會做一次的複訓,可以真的排真正的上課,讓婦宣姊妹可以充實自己,像以前也會請比較棒的師資來上課,因為如果各分隊自己訓練要請好的教官,成本比較高,如果一起複訓的機會,應該可以排好的教官,我覺得我們婦宣姊妹都很樂意接受更高層次的提升,曾經有幾次流於形式,我覺得好可惜,也有幾次請棒的師資,那就真的很好。(B5)

那一套制服應該要馬上下來阿,我很看重那一套制服...穿著那一套制服

去居家訪視...人家就說這是消防隊的...穿志工背心，那個說服力不夠阿...再來就是經費吧，你說志工雖然是志工，你完全不給他福利，很難去帶這些人啊，誘之以利還是有必要的...消防單位成立婦宣隊要讓他們幫你做事情，那你沒有給他錢你要怎麼做事，你要完全靠顧問，顧問也要跟他做聯誼耶...招募顧問要看分隊長啦，像我們分隊長就很夠力阿，但是這不是長久之計...人員素質吧，應該是說後續的培訓...個人的學習態度吧，教育訓練的內容以目前來講已經夠了...有些人不是很有心在學習，程度不太一致...年齡老化吧，有的時候真的婦宣太年長，實在沒辦法帶什麼專業訓練...還好目前有落實 60 歲退休的規定...我覺得，以婦宣的工作來說還是要年輕一點比較好，目前 60 歲可以啦，不要太老化，我們不是一般的志工掃掃地而已。(B6)



第二節 消防隊與婦女防火宣導隊對婦宣隊與對消防管理之期望、定位、規範與感受分析

壹、 婦女防火宣導隊的角色期望、定位認知與實際感受之差異分析。

一、 婦女防火宣導隊角色期望與定位分析

對於婦女防火宣導隊所應扮演的角色，消防人員與婦宣成員有高度的共同認知，均認為協助警消執行防火宣導工作為其運作宗旨，同時對婦宣隊的價值也具有正向的評價，認為婦宣隊對於消防工作有實質的助益，除了補足消防人力的不足之困境之外（A1~A5、B1~B6），在宣導工作的推行上更有消防人員所無法取代的特質，主要有：

- （一）來自社區的角色、知道民眾的需求。(A1、A2、B1、B2、B3、B6)
- （二）女性角色可以減少民眾的警戒心與距離感。(A1~A3、A5、A6、B1~B6)
- （三）有地緣關係，藉由人際網絡鏈結可以拉近與民眾的距離。(A1~A3、A5、A6、B2~B4、B6)
- （四）以宣導為專業，具宣導溝通技巧，更能有效推動防火宣導。(B3)

問題：你認為或期望婦女防火宣導隊應該扮演怎樣的角色？

婦宣隊應該是義務協助性的吧...大部分的婦宣都已經納入義消...類似志工的性質，可是是志工拉出來的團體...警消人員不足，然後去做一些宣導...介於警消跟民眾之間的一個橋梁...那些媽媽真的也比較有那種親和、那種跟社區...。(A1)

宗旨來說，是對大眾來推廣宣導防火知識...比我們警消比較能夠跟民眾的溝通...他們是比較柔性的，來自社區的婦女，在防火宣導上面可以補足消防人員這一塊的不足。(A2)

成立婦女防火宣導隊的主因是藉由女性柔性特質，把防火宣導帶進民眾的心裡面...婦宣的角色，我覺得是因為消防人員人力不足，所以婦宣代

替我們把正確的防火知識往下延伸，利用在地人的優勢，把這些知識宣傳下去。(A3)

那他們要在某種程度上配合消防局的政策，因為我們有很多政策都是必須要委託給婦宣，請他們來幫忙執行的...我們畢竟在人力這方面是相當不足的，婦宣是輔助消防執行防火宣導的一個要角...我希望婦宣隊能變成一個自行自理的團體，消防隊只要給他們一個目標，他們就能自己完成。(A4)

市區則是主要是警消在執行宣導，婦宣在旁協助像是發個傳單這樣...宣導也越來越多，人力也沒辦法很充足，也都是一兩位警消帶著婦宣出去，也是有幫助這樣...家戶宣導、弱勢族群，要進去人家家裡...如果配合婦宣，他們就比較願意讓我們進入宣導...他們很多是當地的附近的住戶，又是婦女，跟居民都認識...希望婦宣大姊能夠向警消這樣，讓他們自己去溝通自己向民眾宣導...警消在旁協助。(A5)

配合分隊執行轄區的防火宣導勤務...扮演公務人員跟民眾的橋樑，是一個開啟話匣子的橋樑...我們希望是最佳的願景是，婦宣隊也有可能可以反過頭來教警消怎麼去做宣導，那警消可以把在公務體系所得到的一些專業知識然後跟婦宣隊做分享。(A6)

定位在能夠替消防做一些防災、防火的宣導，由消防局輔導，給婦宣隊方向，然後婦宣隊就朝著這個方向去努力補足了消防人員的人力...消防局的夥伴訪視一般比較容易被拒絕...我們比較細膩，我們姊妹也很用心。(B1)

警消應該把觀念推廣出去，由我們婦宣來從旁協助警消...婦宣因為地緣關係...我們是女性，民眾相對比較容易接受...宣導是透過聊天的方式...這方面警消做起來相對就比較困難...是在人力上能給予她們支援以及補足他們做不到的角色。(B2)

我覺得是防火宣導的主體，因為做事要有意義阿，既然我們受的是防火宣導的專業訓練，因為警消人力不足...居家宣導...男生去好像效果不好...我們知道方法，也知道說民眾他的想法，我們比較具有親和力...警消那些年輕小夥子...社會經驗、跟民眾的溝通技巧比較不夠...女性比較柔性...地緣關係...累積的經驗跟技巧也有關係...往往我們婦宣的專業知識會比沒有從事宣導工作的警消還好...警消則是照本宣科，民眾很容

易聽不懂。(B3)

重點是要有心，願意幫這個社會做一點事情...婦宣的角色是一種減輕消防人員工作，支應消防人力的一個人力的補足...消防人員還是普遍以男性居多...那一種抗拒感...因為我們是社區的人集合起來的，但是今天可能消防人力他可能是從不同的城市調過來的...地緣關係對訪視工作宣導工作有很大的幫助。(B4)

當然是以警消為主，是協助警消，比如說他們人力不足不能挨家挨戶宣導，當然女性也比較柔和，以女性來當居家宣導員我是覺得比較適合，以協助的方式，主角當然是警消...訪視時深入民眾的家裡，民眾對我們也非常信任，搞不好警消就做不到這一點。(B5)

我覺得婦宣隊的出發點是要補足消防隊人力的不足啦，然後也由於我們的特質吧，我們是屬於民眾一群，我們比較知道民眾他們想知道什麼...婦宣算是比較柔性的...民眾比較沒有戒心...只要婦宣做的好，是無法被取代的...地緣關係有幫助阿。(B6)

第三造警力，是指對非犯罪之人或機構採勸服或強制手段，使其採取日常活動範圍以外、針對直接減少現有犯罪問題或間接預防未來犯罪行為的活動，而婦女防火宣導隊正提供消防機關招募自願性第三造警力的框架，由受訪者的回答可以發現，不論是消防人員或是婦宣成員，均認為婦女防火宣導隊能有效協助消防人員執行居家防火宣導，如了解解決防火宣導警力不足的問題外，婦宣隊來自社區女性角色，更可以提供消防人員無法取代的特質，值得重視並擴大運用。

二、 婦女防火宣導隊角色期望與實際感受落差分析

而受訪者對婦宣隊期待、定位與其實際感受之差異程度，則呈現不一的狀況，訪談結果受訪者對婦宣隊期望與感受的落差表示意見的消防人員(A2-A6)比婦宣成員(B1、B3、B6)人數較為多，受訪對於婦宣隊期望與感受的落差面向主要可以分為：

- (一) 未能專精運用在婦宣隊真正能發揮專長的居家防火宣導。(A2、B3)
- (二) 成員欠缺對防火宣導工作的熱情，投入程度不足。(A3、A4)
- (三) 成員專業程度不足、素質不一。(A5、A6、B1、B3、B6)

表 4- 1: 受訪者感受落差整理

消防人員	代號	感受落差	婦宣成員	代號	感受落差
大隊業務主管	A2	未能專精運用在婦宣隊真正能發揮專長的居家防火宣導。	婦宣大隊長	B1	成員專業程度不足、素質不一
大隊業務承辦人	A3	成員欠缺對防火宣導工作的熱情，投入程度不足。	婦宣分隊長	B3	未能專精運用在婦宣隊真正能發揮專長的居家防火宣導。 成員專業程度不足、素質不一
分隊長	A4				
分隊承辦人	A5、A6	成員專業程度不足、素質不一。	婦宣分隊長	B5	成員專業程度不足、素質不一

資料來源：本研究整理。

由上表可以發現，對於婦宣的期望與實際感受的落差，消防人員呈現依層級而不同的現象，受訪者A2由於擔任大隊業務主管，故其感受著重在於婦宣的運用方向是否與其宗旨相符，受訪者A3為大隊業務承辦人、A4為分隊長，其與婦宣隊有接觸的機會，但不若消防承辦人實際帶領婦宣執行工作，故其感受的落差在於婦宣的工作熱情、投入程度不足。而受訪者A5、A6為分隊承辦人，需要帶領婦宣在外實際執行宣導，故其感受的落差則主要在於成員專業程度不足、素質不一的問題。而婦宣成員的感受落差，則以成員專業程度不足、素質不一為主。

問題：而這項期待或定位與你對婦宣隊的實際感受是否有落差？

大部分的婦宣倒是跟我的感受都是一樣的...極少部分會有比較不一樣...有的可能會覺得說這個就是我的工作，所以你應該要給我對等的福利...大部分的還是不會有這樣子的想法...(A1)

婦宣隊當初成立的宗旨來說，應該是發揮在居家宣導上面...消防隊就是去取締、開單，但是一般住宅是沒有辦法這樣做的，因為公權力的手是伸不進去的...很多消防人員沒有去把這一塊彰顯出來，只是把它當作是一個消防隊需要，比如需要防溺宣導就叫婦宣隊去，這個就背離他們所

受的訓練跟專業，那他們去那裏就只是協助，比較像是打雜的角色，並不是說他們去能做甚麼事情。(A2)

我認為他們沒有做到，沒做到的主因是消防人員本身就已經沒有防火宣導的熱誠...既然消防人員本身就沒有在進步，我們又如何有能力教育這些婦宣隊隊員？所以我覺得：第一、消防人員沒有本質學能...第二、婦宣隊員本身就沒有瘋狂的熱情，想要對民眾做宣導，他們本身是沒有這個動機的，既沒有動機，又沒有本質學能，如何講出東西來？第三...他們的動機與目的更不相同。以我的感受是沒有一個團隊可以把防火宣導做好。(A3)

就我所見聞，基本上有部分是流於形式而已，並沒有很用心在防火宣導上面，只是表面的把該做的事情做完而已，並沒有再進一步想要更用心的想法，變成一種最低限度的 repeat。(A4)

能夠獨當一面的婦宣大姊也不多啦...其他人就比較不敢上台阿或是有些防火宣導知識還不太正確有些錯誤。(A5)

基本上目前的落差是滿明顯...在宣導能力跟資料收集上是比市區型的年輕人比較弱勢...比如說在公共場所宣導能力上，站上台是有困難的...那居家宣導來講的話這些婦宣大姊是真的很用心，他們會很主動去訪視陌生戶，他們這方面是不畏懼的，我覺得他們這一塊是成功的。(A6)

落差有...雙薪家庭的話你說要去找年輕的姊妹來加入的話不便性太高了...姊妹年紀大的，都有那個心也有熱誠，但是他們沒有辦法...在電腦上面吸收很多消防署，長官，教官給的很多案例實例或者新的這些預防工作上宣導的知識。(B1)

我們本身在做的工作方面來說是沒有太大的落差。(B2)

那像防溺，我覺得這個不屬於我們...講白一點，好像我們也太雜...沒有一個很明確的目標...落差一定有，像是人員的落差，像你新進人員的話，你要他一下子跟上不可能，或是說他沒有那個熱忱度的話，你再做多久也是不可能，所以都需要帶領阿、訓練阿、演練阿。(B3)

我認為有符合，至少我們這個分隊我真的覺得是這樣子。(B4)

目前跟我想的應該是差不多，不像早期幾難聽點就比較像拿香跟拜。(B5)

就內部來說，隊員的素質不一，有些姊妹的態度，我們也不能對他們太過要求，他們會有種說我們是志工團隊耶，還需要考試哦、念書哦，就是要求他們要做甚麼的時候，他們就會有反彈的反應。就是想來參與志工，可是不想太累。(B6)

雖然加入了婦女防火宣導隊，成員為第三造消防人力的一員，自願協助執行防火宣導工作，然而欲善用婦女防火宣導隊，其組織內成員需要一種永續生存的價值作為根基，因此消防人員必須先做到自我調適與準備，同時認識並實踐激勵、引領、喚醒領導；消防人員應該喚醒、誘導潛在於成員心中的生命與能力，如果能喚醒人們的生命並認知到參與的本質與意義，那麼就擁有永續的基礎與追求公共利益的視野。消防人員與婦宣成員對婦宣實際感受的落差，主要來自未能激勵、喚醒婦宣成員的參與意義和價值，因此投入程度不足，而婦宣隊的運用範疇太廣的問題，則有待消防人員與婦宣人員深切的溝通後取得共識，第五級領導裡面提到的刺蝟原則，成員所感興趣的、專長的，以及團隊宗旨的交集，即為團隊的努力目標，消防人員在運用婦女防火宣導隊時，不宜僅以消防的立場思考，應該尊重婦女防火宣導隊的專長與想法。

三、 婦女防火宣導隊是否受到重視分析

許多第三造警力文獻均提及第三造警力缺乏一個具體的評鑑機制導致成效難以測量，欠缺成效數據而難以推廣，婦女防火宣導隊乃是以火災預防為目的之第三造消防人力運用，其具體績效更難以顯示，縱使火災統計數字下降也難以直接歸功於其宣導成效。而此一現象可能影響婦女防火宣導隊受重視之程度。訪談結果顯示，受訪者對於婦女防火宣導隊的受重視程度看法，答案持肯定的大多以自身為回答範圍，而避開整體的氛圍 (A1~A3)，或是認為與婦宣隊有實際接觸的大隊、分隊層級有重視、而局本部的重視程度較不足(A3、A5、B5、B6)，而認為婦女防火宣導隊有受到重視的兩個婦宣成員均隸屬表現優異之單位，「(B3)如果你沒有拿出成績來，大概也就是那回事」。而持否定態度之意見有：不知如何幫助婦宣成長(A3)、反應困難未能獲得解決、(A4)未能給

予足夠關懷(A6、B1、B5、B6)。

問題：你覺得婦女防火宣導隊是否受到重視？

我覺得現在的狀況還算 OK，而且也有在提升他們的福利，所以我覺得婦宣還算是蠻受重視的...(A1)

我是很重視啦，我很希望能夠協助婦宣做一些事情啦，而且最有效的力量，其實是在基層警消承辦人、基層幹部這些人；大長官做的就是關愛啦、經費的支持啦這些事，那我們大隊以下的警消、分隊承辦人的部分，就該做一些比較實質的東西。(A2)

對消防機關來說，婦女防火姊妹很重要，但他們不知道應該營造什麼樣的環境來幫助她們成長。消防機關只知道訂目標，寫計畫，所以他們把目標跟計畫交到大隊、分隊後，其承辦人是支配者，負責支配這一群姊妹，來完成績效。我們變成是在支配他們，他們是否有熱情想去教，是他們本身才會清楚的。很多直銷公司、保險公司、金融理財管理公司等會隨時激勵他們的員工，上些啟能開發的課程等，讓那群人隨時保持熱情，可是這塊是我們消防機關做不到的，更是大隊、分隊做不到的。這群姊妹在沒有專業知識、心靈開發課程去促發其動機，又沒有經費支援的時候，一個團隊能有多少人自發性的想要做好這份工作。(A3)

沒有受到非常的重視...反應的事情常常會得到官僚式的回答...婦宣隊反應的事情常常超出分隊的能力範圍，局的答覆則是照規定而欠缺變通，沒有說盡心盡力來解決呈報的問題，久而久之婦宣對局難免有怨言。(A4)

有蠻多民眾看我們穿著制服其實還是不認識我們，不知道有婦宣隊這個團體。我們警消的話，就彼此當作朋友啦，大家幫忙，互相合作這樣...我也不是很清楚局的狀況。(A5)

個人認為是沒有...制服雖然他是一個現實的表象，但是他也是一種社會的認同，合併後的現在，可是也沒有制服已經快兩年多了也是沒有制服...每個月的例行性的活動都是要由警消承辦人跟婦宣自己去設想自己去想辦法，我們並沒有發現到市政府、消防局他們會去主導協調區公所跟婦宣隊來建立一個合作的關係。(A6)

婦宣隊你說不重視的話也不會，因為之前慢慢累積的重視度啦，但是你說他真的很重視，我們也沒有感受到，對啊，只能說我們編入義消以後福利上面就是跟著義消走，這一點我們就比較有覺得說，姊妹的福利有幫他們爭取到，對，但是你整體來說這個重視度我是覺得長官們還有很大的空間給姊妹多多關懷。(B1)

我們只是義務工作，相對的我們也想說協助警消工作也要相當受到，如果說尊重比較嚴重一點，就是配合度要好...婦宣隊在警消裡不夠受重視...因為防火宣導的成效比較不明顯。(B2)

應當有吧，我們拿到成績所以大家都很重視我們啊。另外像是我們原臺中市的婦宣很早就有義消身分阿，就有保險阿。我覺得還是名次很重要，如果你沒有拿出成績來，大概也就是那回事。(B3)

警消真的算不錯，他們很重視我們...會尊重我們...宣導大家一定會想到警消...警消他們給了我們塑造的也滿好的...也受到學校公家機關他們願意肯定我們，包含我們區公所的區長有時候我們那邊在辦活動她們也會邀請我們，請一個婦宣來幫我們做宣導。(B4)

對你當然是一種肯定，如果你在外面，長官不認識你，那你會有一種被冷落的感覺，所以長官如果重視我們，其實不是我一個人在講，我們聊天常在講，「查某人最好騙了，你就褒我們，我們做死也甘願」，如果長官可以在一旁，用鼓勵的方式鼓勵我們，我們一定會越做越好，現在的感覺，我們的付出，長官有沒有看到我們都不知道，其實也還好啦，大隊的長官也很重視我們，局的長官就沒那麼重視我們。(B5)

有感覺到受重視...能招募到顧問，代表企業認同...消防署阿成立婦宣種子教官，花那麼多時間精力...警消年輕小夥子來說，對我們都蠻有禮貌的...消防隊主管也都會參與我們的會議。(B6)

整體而言研究者認為婦宣隊受重視的程度的確有加強空間，有受訪者提及其原因為「(B2)因為防火宣導的成效比較不明顯」，說法與文獻相符，顯示以預防性為目的之三造消防人力的確因為績效之難以顯示，或是有直接關聯，導致受重視的程度有加強之空間。然而前面的分析提到消防人員與婦宣人員對於婦女防火宣導隊在防火宣導的功能期待與定位卻是持高度肯定的，顯示其期待與落差的程度導致消防機關對於婦宣隊沒有

能投入足夠的重視。如何降低期望落差，將是讓婦女防火宣導隊受到重用的關鍵之一。

貳、 婦女防火宣導隊的規範機制分析

第三造警力的運用通常透過威脅或者實際使用某些法律條文以獲取相關重要責任承擔者的服從。因此，另一關鍵特徵即必須有某種法律依據賦予警察一定權利，讓他們能夠使第三方承擔起某種防止犯罪或控制犯罪的任務。第三造警力很大程度上形成在「法律陰影」下，即指受法律影響，在必要的時候運用法律，使其受限於法律框架之內，但在實踐中常以非法律活動的形式出現。而婦女防火宣導隊是志願性質的第三造消防人力，其法制規範是發生在加入以後，其規範效果如何影響著消防人員對婦女防火宣導隊的強制力。

一、 婦女防火宣導隊之資格、考核、汰劣等相關規範合理度分析。

Lorraine Mazerolle (2010)指出招募第三方的方法包含合作(Cooperation)、協商(Consultation)、規勸(Persuasion)、強迫(Coercion)、威脅(Threats)、正式法律行的啟動(Initiation of formal legal action)。而不論哪一種招募方式，往往離不開法律大槌作為強制力使用。婦女防火宣導隊之運用，目前已有消防法與義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法做為法制基礎，婦宣人員是在其法制基礎下「自願」加入，入隊後受其規範約束其協力行為，而受訪者對於其規範的看法均持合理的看法。由於規範制裁的方式只有退隊，大部分的受訪者均認為沒能落實，其原因有成員招募困難，退隊將導致人力不足(A4、A6、B6)，以及相處互動久了，要汰除會有人情壓力(A1、A3、B1、B5、B6)。此外，也有受訪者認為規範只是最低限度的要求，缺乏積極正向的約束力，落實規範也無法讓婦宣表現優異(A1、A3~A6、B5)。

問題：婦女防火宣導隊對於資格、考核、汰劣等相關規範合理嗎？

在還沒加入義消之前，在考核、汰劣這些，會比較有困難性，因為沒有

一個統一的標準...照著義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法...每年我們都會做考評...我有研究過，他要求的時數、次數來說，其實不算到嚴謹啦...既然想要參加這樣子的志工性的服務，他又有別於志工的福利，那你一定要有相對的付出嘛我覺得這是還蠻合理的...外勤在執行上還是有一定的困難度在啦，畢竟人跟人之間都有情感...。(A1)

志工不是說你想來就來、不想來就不來...要做一件事情，必須遵守規則...現在是義消組織辦法的規定，其實那個規定還算合理...當然會有一些志工會覺得沒有辦法說那麼守著紀律，那我會感覺說，當初加進來的心態，或是我們給他們的訊息，是不是正確。(A2)

我認為臺中市婦宣隊被認定為義消，所以必須依照義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法，依照此套辦法資格考核跟相關規範，我個人認為合理。很多人會覺得這種東西不通情理，比如說你三次訓練不到就把你提報退隊，可是我認為本來就應該很有心的來加入這團隊，依照那套規範是合理的，但強制力不夠。(A3)

規定都是最低限度的規定，實際運作的話都是看各分隊自己的近一步的作法...其實真的能按照那個規定執行的婦宣隊應該是少之又少，因為婦宣的招募困難，因為大環境不好，婦宣成員很多都還得上班，你還要按出席率來做汰劣的話，他們會覺得那自己主動退出就好啦。(A4)

要帶一個團隊多少要有一些規定，而規定是死的人是活的，看你要怎麼管理這個團隊的態度啦，規定只是先讓那些婦宣大姊們遵守一些紀律，總不是不來就不來，多少要有些規範這樣。(A5)

沒有說很大的一個所謂的不合理的情況...也有需要一定的考核制度，對警消承辦人是沒有什麼困擾，唯一的困擾就是在執行面...要招募就已經有困難了...我個人是認為是還算寬鬆。(A6)

汰劣的話，幾乎沒有所謂的汰，因為你這個是志工，他肯來加入，他願意花一些時間，雖然他不是那麼的投入...我個人認為要有汰，但是很難...但是真的目前為止他沒有辦法落實，除非說長官他們自己...。(B1)

這些規範，還算合理...算是必要存在的規範...不會太嚴苛。(B2)

我覺得這個規定合理...反正有人的話，就應該說知人善用啦，規定對我

來說不是那麼必要，如果規定真的達不到簽退也很好啊...(B3)

規範一定要存在，因為它絕對是可以幫助一團體更好的，這是很基本的東西...我必須要講我沒辦法開這個口請那個不願意出席的人退隊...與其你要去叫他照著規範走，其實人家又沒有跟你要什麼，這是一個很特別的關係，因為今天這不是一個公司行號，所以我們是希望以另外一種態度去要求他們出席...一直沒有辦法出席的時候，由幹部在打一次電話，但是規範是一定要有...適時地把這端出來讓大家知道有這個規定，按這個規定不是我分隊長來要求你的，而是上面有這個規範。(B4)

這樣的規定很寬鬆，變成看執行的人怎樣的做法和解釋。現在的規定要對那些無心做婦宣工作的人實在是缺乏強制力，除非他心甘情願離開，有時候她不想離開，跟你凹，也很難。(B5)

我覺得沒有落實這些規範，當然我覺得這些規範是很不錯的...變成反正出席率對他們也沒有甚麼威脅性，這樣對帶隊的人就很辛苦...沒有落實...相處久了，感情問題...婦宣隊人力也不足，只好妥協。(B6)

以社區為基礎之第三造消防人力，在運作上以勸說、鼓勵等柔性手段雖然也能獲得成效，但是對於不願配合之重要責任承擔者，有法律大槌在背後當依據，再誘之以鼓勵等蘿蔔，將有利於對第三造消防人力的制度管理。由訪談發現，不論消防人員或婦宣隊成員均認為目前的規範合理，然而大部分人員認為實務上未能落實執行，由於婦女防火宣導隊的規範效力是發生在成員加入以後，倘若一味使用管理手段來要求成員的行為，不待隊規實際處分，成員自己就會產生離隊意願，一旦如此，法制規範對成員將毫無效力可言，又即使落實規範管理婦宣隊，而未能同時提升、激勵其參與意義，將只能形成表象的結合，未能有良好的產出。因此對於志工等無法以逼迫強制手段做出必要作為之第三造警力，應朝向強調參與價值與參與意義，讓志工自己願意做。

二、 缺乏強制力下是否能有效帶動成員從事宣導工作分析。

前述訪談分析發現，現行的婦女防火宣導隊法制規範對婦宣成員的協力宣導行為缺乏強制力，而在缺乏強制力下是否能有效帶動成員從事宣導工作，由受訪者的回答，所有受訪者均認為缺乏強制力的狀況下仍然有辦法帶動成員從事宣導工作，其因素有：

- (一) 建立一個有紀律的文化，不斷的宣達隊務規定，讓成員願意遵守(A1、B6)。
- (二) 透過良好的互動、溝通，以柔性勸導手段改變成員行爲(A2、A3、B3~B5)。
- (三) 參與動機會影響成員的投入行爲(A2、B1)。
- (四) 透過鼓勵、激勵的方式，提升士氣(A2、B3)。
- (五) 透過執行宣導的回饋，想辦法讓婦宣成員看見自己的成長，自己激勵自己(A2)。
- (六) 婦宣分隊長의 領導可以有效帶動婦宣(A4~A6、B2)。

問題：缺乏強制力下是否能有效帶動成員從事宣導工作？

我相信他如果有一個正常的規模、輪廓(規範)在的話，就會比較好運作...我會在他入隊的時候，就先跟他說有這樣子的規範...在每次的月例會跟定訓的時候，要不斷的宣達...(A1)

我覺得有沒有用是看有沒有落實...牽涉到消防人員要對他們做一些非常強勢的管理其實也有些困難啦，我覺得要透過溝通啦，就是一開始他們加入的動機啦，還有平常的溝通啦...某些婦宣分隊長，可以看到他們怎麼去帶領他們的團體，帶領的非常的好...除了內部的帶領之外，鼓勵啦一些，其實還是可以做得到的啦。(A2)

我觀察到很多表現很好的婦宣隊他們的分隊長，他們對婦宣工作是非常有熱情的...他認同這個團體...而且士氣很高...他會盡所有的方法去鼓勵他的姊妹，去協助他的姊妹，讓他的姊妹去看的到他們的成果、進步，然後大家一起共同的成長。而且也能夠去和警消的幹部去做一些溝通。(A2)

我希望婦宣能夠發現，他們對社會的貢獻在哪裡...不見得是在數據上面的...比較多是在防火宣導的過程、跟民眾接觸的過程，其實這個都能夠給他們一些正面的激勵、回饋，我們再從旁給予一些協助，他們會從這個過程看到自己的成長、或是別人給他們的回饋是很正面的、或是以後災難來臨時他們去教導的一些知識能夠讓被教導的人能運用、甚至保全了他們的生命財產...我比較希望能夠去慢慢的讓他們發現做這些事是有價值的，但是這個東西很難，因為他沒有那個立即性的，但是以我們

自己教育我們自己的小孩的觀點來看，這個東西是更有意義的。(A2)

以某消防隊為例，我不認為我們對他們有什麼強制力，但是該消防隊和婦宣隊的互動相當好，他們就有意願去集結人來執行防火宣導工作，就像警消大隊跟婦宣中隊也沒有強制力，可是我們跟婦宣中隊的互動相當好。(什麼原因造成互動好或不好?)我認為是承辦人，因為他是唯一的橋樑。承辦人的個性、親和力等都會無形間讓婦宣隊成員支持承辦人...承辦人的溝通能力、思維，待人處事等很重要。(A3)

在缺乏強制力的狀況下，我覺得效果真的是有限，比如說有一些婦宣分隊長像是引擎，警消的角色就是方向盤，指引著目標，但現在有些婦宣隊是牛車阿，要警消在前面拖阿，他們才會慢慢前進，一樣都是在軌道上，可是就是有一些分隊能往目標前衝，有些就需要警消拉著前進。(A4)

如果婦宣成員不想做就離開了，那些規定其實也沒有用啊，要看婦宣分隊長怎麼帶吧，規定對婦宣不是一個好的主要帶領方式，還是要看帶領者的一些帶隊方法。(A5)

個人是認為說不希望以參與次數方面去做標準，而是希望是他們是用什麼心態來服勤...我是希望說他們婦宣隊就有幹部，那希望由幹部來自己律定一些團隊規章，而不是由，他們當然可以遵循著消防署消防局所律定的規章然後去做管理，但不是說完全由警消承辦人或者是由消防局消防隊主導他們，這樣子的主導模式之下他們也不見得會喜歡這種被公務體系來管理。(A6)

如果他對這個團隊有認知有肯定，他的熱忱度夠，他會雖然他能力不強但是他有那個心，所以他也是會勉強做下去，對他變成有一種吸引力啦。(B1)

這個區塊應該是先從婦宣隊的幹部先去做嚴格的執行，然後這方面婦宣幹部沒辦法解決這些問題，再由警消出面來處理這個區塊，我個人感覺這樣子做會比較適當。我覺得這個是義務職的工作，如果警消干預太多的話不見的好。(B2)

知人善用，要想辦法去帶你的團隊阿，因為志工團體沒有薪水阿，不能像你們警消講的一個命令一個動作...團體的信任還有快樂跟 KIMOGI 吧，信任就是信任這個團體、信任這個領導者，快樂就是要讓他們做的

很快樂啊...就是要觀察啦，去觀察每一個人來的話，他有沒有快樂啊，如果你發現某些成員不快樂，就讓他快樂啊，應該說稍微解除他的困難，應該是要這樣。(B3)

我是會自己私底下做一些事情不讓我們團隊知道的...我的感覺是好的東西要公開表揚，不好的東西盡量私下解決...某某他在宣導他口才很好，講得很好，我會讓其他姊妹去看他的優點...如果他出席很低，我也會跟她講，你好像這次出席比較弱一點...我還是比較採柔性訴求，希望去鼓勵她出來而不是管理。(B4)

倒不如用柔性的方式，像以我們隊的狀況來說，我會跟他說，其實你的表現我很肯定，但是有時候你的出席率沒有辦法配合，為了我們的評比，有些姊妹也會講話，你讓我很難做人，用這種動之以情，用私底下的狀況跟他聊...要做婦宣工作，最好是讓他們發自內心願意做，如果用外在強制力讓他們做，都只是表象，效果不見的好，讓他們發自內信，互相良性比較，效果會更好。(B5)

規範就是要規範，就像家規一樣，大家要有個規範去依循...有了重視規範的共識...比較好帶。(B6)

與被強迫成為第三造警力的角色不同，婦女防火宣導隊的角色均為「自願」加入消防機關所設立的協力框架，不論加入的初衷為何，每一個成員的內心都有那一份願意服務的心，因此只要能好好領導、管理，缺乏強制力的狀況下仍然可以有好的表現產出。

領導者需要環顧組織內部的氣候與文化價值。信念與價值觀能夠降低成員的不確定性，並在繼續作用後逐漸轉化為共識、認知，且被建立為具體行爲的信念、規範與運作規則。相對的，領導者要轉化或改變已存在組織內的價值觀、約定成俗的想法或作法，也需要逐步地尋求共識與支持，不宜過於激進強力改變（李宗勳，2012：157），由受訪者的意見可以發現，透過不斷的宣達、強調隊務規定，尋求建立組織紀律可以讓成員自己管理自己，而柔性勸導的方式最能夠有效改變成員的既有行爲，此外鼓勵、激勵的手段也可以讓成員願意接受領導管理，而消防人員和婦宣人員認為讓婦宣幹部自主領導管理會有比較好的成效。

參、影響婦女防火宣導隊成員的投入意願因素與消防人員的激勵、領導、管理能力分析

前述分析顯示婦宣隊的法制規範對婦宣隊成員的協力行為缺乏強制力，而婦女防火宣導隊成員屬自願加入的志工，對個體動機而言，其協力態度上即有某種程度的願意，消防人員如果能妥善激勵、領導、管理婦女防火宣導隊，相信會有很好的協力價值與協力效果產生。本分析分別探討隊影響婦女防火宣導隊成員的投入意願之因素以及消防人員的激勵領導能力現況。

一、影響婦女防火宣導隊成員的投入意願因素分析

婦宣隊成員的投入行為會影響婦宣隊的實際表現、產出，也影響著婦宣隊成員工作滿足感，影響團隊表現、績效甚鉅，因此要帶領婦女防火宣導隊，必須重視成員的投入程度。由受訪者的回答，影響婦宣隊的工作投入因素有：

- (一) 服務的回饋會激勵婦宣成員的榮譽感，影響婦宣的投入行為。(A1~A3、A5、B2)
- (二) 有沒有被重視、被需要的感覺。(A4、A5、B3、B4、B6)
- (三) 領導管理手段運用柔性勸說、鼓勵、獎勵的手段取代責備、要求。(B1、B3、B5、B6)
- (四) 成員的參與動機。(A3、A6、B2、B3)
- (五) 主動關心、溝通，了解其困難、服務其需求。(A1、B1、B3)
- (六) 警消、婦宣分隊長帶領婦宣隊的用心程度，是否為應付心態。(A1、A2、A4)
- (七) 團隊的目標與個人的理念是否相符、個人的動機需求有沒有獲得滿足。(B4、B6)

問題：你認為促使婦宣隊投入工作與否的原因為何？

他們有一個榮譽心...做災後訪視民眾的感謝，做學校的教育宣導時小朋友的學習收穫，參加評鑑時得到的名次...服務協勤之後，我們消防人員對他們的感謝...不只是民眾給他們的，還有我們警消給他們的態度，都是讓他們會想要再多投入這個工作的動力...有的人是家庭因素限制，有的是本來就比較被動...我會要求承辦人多去跟他做溝通了解，就是看他有什麼困難...本身又比較害羞，那我們就主動去帶領...我覺得這個東西需要大家一直互相溝通。(A1)

承辦人如果對宣導這個區塊比較深入了解的話，另外承辦人對婦宣有關懷、有用心的話，相對那一個婦宣分隊他投入也會比較大一點，我覺得這個還蠻重要的，所以我們也都不斷地跟大隊、分隊承辦人去做溝通。(A1)

有些消防分隊其實也沒有用心協助他們成長...他進來時的能力，另一個是他有沒有心要去學習，除了運用之外，其實自己也要去發揮創意...其實也要去考慮中隊的效果...能夠定期跟我們姊妹有些互動像是自強活動，能夠有效形成凝聚力，其實中隊在這方面就是扮演鼓舞的角色...警消也有啦...如果警消只是應付心態，對婦宣的幫助其實有限...(A2)

如果他們自己不會去挖掘問題提出問題，那警消幫助其實有限...我才會想要去辦一些訓練，讓他們透過一些實際的宣導訓練，從過程中得到回饋，得到自己的動機，而不是一直都是消防人員要他們做甚麼他們就做甚麼，另外藉由訓練也讓他們彼此看到別人，跟自己的差別在哪裡，見賢思齊吧...志工尤其他們是女孩子都有種不服輸的感覺...刺激他們自己想要去進步的動力，而且給他們目標，讓他們必須自己去找資料、練習，變成也是逼迫他們成長。(A2)

在我們沒有給他們激勵的條件下，他們會不會投入真的是取決於一開始加入的動機...防火宣導是一種太文靜的東西...通常辦理活動要獲得很大滿足感應該是活動辦裡的過程，結束時得到很多的喝采...要得到如雷的掌聲，可能要接受過無數次的正確的防火宣導教育理念...練習很多次才有辦法講得很好，對我來說，這沒有那麼簡單，因此我認為動機是比較關鍵的。(A3)

女性容易被感動，這是女性比男性還要優勢的地方，如果在有主導權的情況下，比如辦一場簡單的學校型的活動，有很多小學生寫卡片給他們，或有很多家長給他們加油打氣，我覺得這比上激勵課程還好...(所以

需要警消來協助嗎?) 對,所以我覺得警消承辦人的互動是很重要的。因為局最多是給予經費支持。(A3)(或是由警消來引導,營造一個激勵的條件,不能期待他們自己能獨立運作,協力網絡是需要引導治理的)

第一個婦宣分隊長有沒有對他的隊員約束力,再來是婦宣隊他們有沒有一個共同的目標...有一個目標,他們就會群策群勵,大家一起動,那配合的人就會比較願意投入...第三就是說,在做事中得到滿足或是團體的認同感...會有一個團體的歸屬感,認同這一個團體,其實就是有沒有被需要啦。(A4)

就是宣導或是一些活動,讓他們更有...一些活動能讓他們自己去獨當一面,有一些參與感,一些成就感的話,可能會對這個工作更有興趣,更了解這樣...參加署辦的評鑑,也是叫各個婦宣大姊來做一些工作幫忙,他們得名之後也是大家都很开心...這樣大家會比較凝聚在一起,對這工作會比較有熱誠。(A5)

多數的幾個姊妹都是內心比較是那種比較有愛心的姊妹...婦宣隊的投入應該是認知上心態的認知(參與動機),就是他願不願意投入應該不是跟承辦跟分隊跟消防局(有關)。(A6)

你多鼓勵的、多柔性的,然後不要給他們太多壓力的,也常常會給他們招呼的...培養互相之間的深厚友情...所謂的嚴厲我認為是跟態度有關,有些他雖然是要求的也很多,但是他的態度很好他是用拜託的,他是用鼓勵的...用一種命令式的,這樣他們就會比較沒辦法接受,那如果你是,拜託啦~大姊啊~現在上面就跟我們說要怎樣怎樣,是不是我們一起來打拼一下,你們如果要我服務的話,你要我幫你們做哪些,我可以的我都來幫忙,都來協助...婦宣隊有困難一提出來承辦就會想辦法幫你克服,帶著你去努力把這個問題解決,那你就沒有拒絕的理由嘛。(B1)

也不是完全只跟承辦人有關啦,像我剛剛講的姊妹的參與程度跟他們的環境生活背景有關係,並不是說承辦不努力,承辦很努力但是姊妹就是要工作要怎樣沒辦法去配合。(B1)

這跟本身的興趣有關,與加入的動機有關...當你看到這個成果,民眾能接受我們的宣導,還很感激我們給他們建議的話,這一種榮譽感真的是很棒的...家人、親友的肯定,我的孩子就很鼓勵我走出去,孩子也覺得我媽媽很用心在做社會服務,這種感覺也會讓我們更投入。(B2)

應該是取之於社會、回饋於社會...團隊的福利也是影響我們投入的因素...看誰在管理阿，有一些人管理他要是不爽的話他隨時都可以退阿...每個人好像都喜歡受重視的感覺，我是這麼覺得啦，所以我是比較喜歡用賞的方式來管理，這樣的效果感覺還不錯，當然罰也要有一點點罰，但是賞要多一點，這個獎勵不一定要物質哦，像是精神阿...以長官來講，偶然的場合，叫出你的名字，某某某你最近怎麼樣阿?...以承辦人的角色來說，婦宣的需求、請求承辦人做的到，可能這樣他們就滿足了。(B3)

跟警消有很大的一個親合度，所以有時會發現我們出去做好像回來人家也不會跟你說什麼...每次有什麼事情就要叫我們出去做宣導的時候，你知道嗎，帶著空空的腦袋出去...每次有什麼事情就要叫我們出去做宣導的時候，你知道嗎，帶著空空的腦袋出去...可是好像去到那邊，就是我們默默地去，東西用一用走了，默默地回來...每一個團隊裡面多多少少一定會有遇到有一些不一樣的聲音...跟我想到的理念不一樣。(B4).

那個卡關，聽在出力的人耳裡，實在刺耳，所以我是告訴大家全部都要參與...真的有姊妹寫出來了，不管寫的好與不好，我們都先用鼓勵、獎勵的方式，...消承辦人就冒出一句話，那個誰誰誰說這劇本哪裡不好...姊妹心裡應該受傷了...用誇讚的方式，就會越做越好...不管婦宣表現如何，用鼓勵的方式取代責備的方式比較好，把姐妹拉回來。(B5)

我們自己有一個隊規...出席率...頒發獎勵金，用這樣的方法去激勵在乎的人...專業知識領域...有受到重視，就會投入，比如說你被指派要去主講哪一場宣導...一個就是誘之以利，另一方面就是讓他感到被重視，就是要看個人的志向...給他一些他喜歡的工作吧...投其所好，讓每個人有感到被重視、被需要的感覺...團體裡面難免有小圈圈，你要是能打入每一個小圈圈，你就能帶領整個團隊。(B6)

由分析結果可以知道，對婦宣隊而言，影響其投入行為的主要來自於自身的需求是否可以獲得滿足，例如榮譽感、被重視、需求感、參與動機、困難與需求是否獲得滿足等，且進一步觀察可以發現，這些需求均屬於精神層面的，由馬斯洛的需求理論來看，至少屬於愛的需求以上。傳統領導管理方式希望找到最適合的領導模式以達到績效目標，其焦點較注重於領導者對部屬的管理、控制，使部屬能夠有最大的產出，達到組織

的目標、績效，其領導者與部屬之間屬於由上而下的領導關係，而激勵領導哲學則較強調領導者激勵、引導、喚醒部屬，使其產生追求成功的動機，其方式乃透過關懷、感召、鼓舞，領導者自己應該是謙遜與堅持，甚至扮演僕人服務部屬，使其獲得自我實現需求的滿足，這種以引導取代控制的領導哲學，雖然不像傳統的層級管控，可以在短期內立即作收成效，但其內涵能量巨大，持續推行將能使組織如飛輪一般快速運轉。而對於志工而言，由於其參與屬於自願性質，過分強調層級關係的領導思維，未能考量到志工參與者的動機而滿足其需求，難以取得良好的互動。

除了領導管理關係影響著婦宣隊成員的投入行為外，成員本身的背景條件(B1)、家庭的支持程度(B2)也影響著婦宣隊成員的投入，參與志願服務必定是需要犧牲奉獻，排擠掉原本屬於自己、家庭的時間，與一般的志願服務工作不同，婦女防火宣導隊有義勇消防人員身分，其雖不參與救災，卻肩負協助防火宣導之功能，需要有一定程度的配合與參與紀律，因此人員的遴選階段，便需要了解其背景條件是否能配合團體運作。

二、消防人員的激勵、領導、管理能力分析

婦宣隊屬於自願參加性質，其參與動機可能不一，未必是真心願意為公益、為團隊目標出發，一旦團隊宗旨與個人意願、目標有落差，即可能發生參與意願低落、表象的結合未能真正投入等現象，因此需要透過激勵、領導、管理，激勵其參與價值、引導其往個人與團隊交集的方向前進、甚至喚醒其個人內心對公益的參與意義。消防人員運用婦女防火宣導隊之第三造消防人力，能否有效激勵成員，受訪者的看法分成兩種，認為可以有效激勵的看法為：

- (一) 不需要強求實際的領導關係，只需要視其為夥伴關係，融入婦宣隊就可以發揮領導效果。(A1、B1)
- (二) 多傾聽他們的聲音，試圖解決其困難，讓婦宣隊有獲得重視的感覺。(A2)
- (三) 警消的謙遜、專業與對婦宣隊的重視，可以讓婦宣被激勵。(B4)
- (四) 承辦人的活力，可以讓婦宣被激勵。(B5)

激勵領導強調的是一種引導取代控制的領導哲學，強調引導者激勵、引導、喚醒部

屬，使其產生追求卓越的動機，其中僕人式領導是一種以愛服務他人，使他人成長，並且讓他也成為僕人式領導者的邏輯，其領導不必佔有真正的領導位置，其鼓勵合作、信任、聆聽，以及倫理的使用與賦權，正好符合婦宣隊領導的夥伴關係、聆聽、服務解決困難。警消的謙遜、專業與對婦宣隊的重視，則和第五級領導的精神不謀而合。

而持否定態度的說法有：

- (一) 對於婦宣隊的幹部有效，對於婦宣成員沒有直接效果。(A3)
- (二) 激勵領導由婦宣分隊長來執行，消防人員未涉入其領導關係。(A5、B3、B6)
- (三) 消防人員可能因社會經驗、激勵認知不足，未能有足夠的能力激勵婦宣隊。(A4、B2)

協力強調信任關係，而信任需要長期的互動培養方可形成。當信任關係形成後，變成可資利用的資源，此即社會資本的意涵。訪談發現實務上，許多承辦人的互動關係僅止於婦宣隊的幹部，未能深入婦宣隊內部網絡中，因此其激勵效果只能發生在幹部的身上。此外，消防人員的社會經驗、激勵領導認知不足，的確可能造成對婦宣的領導關係產生落差，第三造警力的運作除了以強制手段之外，更希望能夠建立一個以深厚關係為基礎的協力合作，然而若消防人員未能有足夠的協力認知，將發生協力失靈的現象。

問題：消防局的領導方式是否能有效激勵婦宣隊成員？

我覺得婦宣隊也不需要怎樣去帶領啦，因為你就把他當成是你的夥伴就好了，你不要想要去領導他們，而你是想說你是跟他們一起工作，你今天要出去宣導你就是多了兩個夥伴跟你一起去宣導，就是用這樣的心態跟他們相處就行了，所以我都還是一樣叫她們姊妹，也不會叫他們婦宣大姊，我覺得他們是想要跟你是一體的，我覺得會參加婦宣就是有那種團隊性的人比較會參加，否則他就會退隊，他也不需要花時間來，所以只要你肯去主動跟他說今天的活動要做什麼，其實他們都很願意、很樂意來配合，所以不要用一個你要去領導他的立場，而是要把他當成是你的夥伴。(A1)

我覺得是要多傾聽他們的聲音吧...婦宣反應的問題不見得都做得好，但

如果能去傾聽他們的聲音，應該是要去發揮一個溝通的效果，才不會讓基層的姊妹有一種感覺好像局不是很重視他們，事實上不是這樣。(A2)

消防局或消防大隊分隊給予婦宣正面的肯定與激勵，對於婦宣隊的幹部有效，對於婦宣成員沒有直接效果，比如稱讚婦宣分隊長、幹部群，他們會很有感覺，覺得他們領導是對的，而受到贊同等。可是婦宣隊員會有這種感覺嗎？我個人是不太指望。(A3) (這裡顯示其實警消人員因為工作職位關係，與婦宣成員的關係網絡鏈結未必能全面，也無須強求全面，反而更應該重用對婦宣成員有更深影響的婦宣幹部)

我想是有某種程度上的困難...有些承辦人是蠻年輕的啦，要帶這些媽媽級的成員，除非你真的是有那種，可以陪他們一起融入他們的那一種能力的話，你的激勵才會有用...如果不是比較老成的承辦人，一個新手承辦人根本不知道怎麼去激勵他的團體，因為他不知道那個激勵的重點在哪裡...主要是社會經驗不夠，因為一個社會經驗比婦宣還要資淺的人來當承辦人，你說的話有多少分量、能不能解決事情，他們一聽就知道了，因為新手常常講話就是照規定來，比較不知道變通，那比較容易讓他們有打官腔的感覺。(A4)

我主要是當一個協調的角色而已，就是分隊有宣導，那我去連絡這些大姊而已，主要的領導還是婦宣分隊長在做。(A5)

本人跟消防局目前是應該是還沒有什麼特別有效去激勵...消防局來講的話應該沒有很大的關係，因為消防局目前來講角色只是一個上級單位，那承辦人跟婦宣的互動會比較是直接的...畢竟婦宣他們是無給職...要跳脫那種隸屬關係的框架...領導統御來講的話，這部分是我沒有學習過...他們是志工我們沒有辦法像我們局本部在要求分隊這些同仁一樣...畢竟一個活動能夠，要有技巧請婦宣姊妹出勤那必須要找到他們的一個對這個活動的一個價值，要找到一個價值能夠激勵他們這是個人是覺得比較薄弱的地方。(A6) (承辦人知道婦宣是志工，不適合用層級管理的方式，但是卻也不知道如何有效激勵、帶領志工，以致於認為無法有效激勵婦宣，婦宣的投入行為僅來自本身的參與動機與投入意願，當然本研究 A6 只是一個訪談對象，不代表全體承辦人，但是仍顯示出，不是每個警消承辦人都有足夠的領導能力、認知。)

我現在看到很多承辦人我很感動，承辦和婦宣都融在一起...只要願意出來參加評鑑的，那些承辦人都算很棒的，因為到底婦宣還是不能沒有承

辦，承辦人還是能協助他們做很多事...他們很多會說累，但是他們很樂意，因為他們也對被婦宣姊妹的精神感召，像已經有好幾個承辦人就跟我們說「我們終身婦宣」，因為他就被他們感召了，看到他們那麼努力所以他們也願意成為裡面的一員，他把自己當作婦宣的一員。(B1)

警消承辦人這一些年輕人他們跟婦宣這些婆婆媽媽當然是一種感覺只是說大家互動都很好，我們的需要找她他們也很樂意幫忙，應該是這樣而已吧，主要還是來自個人的動機，以及民眾的肯定，還有家人的支持，比較會使我們工作起來有榮譽感，警消層面對我們影響不大。(B2)

就沒有阿，他們自己就已經很忙了，不會去管到我們，應當說婦宣都乖乖牌吧。(B3)

從上一任的警消小隊長...一直到我們現在這個分隊長我必須要講，很強很棒，我覺得他們很棒...A 小隊長他的風格是屬於，他應該是我們全部婦宣姊妹大家一致公認的大好人，也超級客氣的...只要遇到他，他幾乎每個姊妹都會跟我們打招呼，不會覺得說你們來就東西用一用，我覺得警消常常一句辛苦了，真的對女生真的就是這麼一句話就好了...那我知道 B 小隊長就是屬於他很有能力，所以有時候他上課他會給我們很多吸引力...分隊長他是一個行動派的人，但是他也會讓我們婦宣會覺得說他很挺婦宣...以前很少聽過警消分隊長來幫我們上教育訓練課程或者來參與我們的開會...在我們這個分隊我看到他們是光是這樣子就姊妹願意為這個隊拚了。(B4)

前任承辦人 B，他就是比較活潑的人，一件很枯燥的事情到他手上，就會變得很活潑，我覺得如果每個分隊的承辦人都能夠像 B 一樣，應該會更好...B 就很有活力的感覺，我們會有種感覺，跟著他就對了...其實我們也要去適應警消的帶領方式，只要不是對我們漠不關心的，那是非常非常累。(B5)

警消對我們的影響不多，我們分隊來說都是我們自己婦宣幹部來規畫處理...我們自己婦宣隊的幹部就可以完成了。(B6)

肆、對於招募婦宣隊員以及婦宣績效評鑑方式建議分析

一、婦女防火宣導隊的招募方式分析

婦宣隊的招募方式目前的做法主要是透過婦宣隊或警消的人際網絡介紹、拉攏的方式吸收成員，大部分的受訪者均認為這樣的方式最好，最能夠找到合適的人才(A1~A5、B2、B5、B6)，然而也有成員認為應該透過行銷婦宣形象、公開招募的方式來擴大民間參與(A3、A6、B1、B4、B6)，其所持理由為太多同質性的人員，無法刺激進步，「(B1)滾石不生苔」、「(B4)龍交龍鳳交鳳」。研究者以為不論是婦宣、或是第三造警力，都是構築在網絡治理上的一種治理體現，因此應該讓全民都有機會加入這個團隊，一起為公益付出，實現共治，然而，現行的人際網絡招募也有他的優點，所謂公益是由私利匯集而成，人與人之間講究的是親密的互動產生關係，人際招募方式可以增強成員與成員之間的鏈結，提升團隊的凝聚力、擴大婦宣在社區的網絡深度。因此研究者以為除了維持現行的人際網絡招募外，也可以增加公開行銷、招募的方式，擴大民間的參與機會。

我覺得依現在婦宣一個傳一個社區網絡的方式...而不太需要說為了婦宣的人數刻意去做招募的活動。(A1)

目前他們主要都是透過婦宣分隊長或是其他成員的邀約啦，這樣的方式比較能夠去過濾出他們需要的人，我沒有甚麼特別的建議。(A2)

如果今天去拉的那個人是對防火宣導很有心的人，他拉來的人就有機會是很有心囉，可是去拉的人本身就沒有心在這裡了，他拉來的為什麼會有心...因為國內再也找不到一個社團福利比義消更好...所以沒有動機的人要去拉人進來，其實沒有那麼難拉，所以我覺得去拉的人是關鍵...使用廣告形象，具有很強烈，深植人心的那種廣告出來...喚起你的惻隱之心，讓你有想法去做那些事...我們要的就是真正想要來的人...應該要用電視廣告、影片檔...馬英九第一次選總統的廣告，他光是在那裏，台北市準備好了、高雄市準備好了、臺中市出發，簡單幾句話，那一部廣告撼動多少人，因為文字要去提出婦宣的工作內容敘述的很好，我覺得太難。(A3)

透過人際關係的方式可以維持分隊長的權威性，畢竟是我把你拉進來的，在義理上你會支持我，會有最起碼的凝聚力...也可以避免說，分隊長不知道成員的個性...是好是壞就很難掌握，所以透過關係介紹的方式拉進來會比較好，而且現在會自願報名的人其實真的很少，所以大部分

都是透過關係介紹的。(A4)

就是婦宣自己找來的，也沒有特別去招募，因為外面的人其實也不會知道有這樣的團體會自動要來參加...還不錯，配合度都還蠻高的，因為婦宣成員本身比較知道這個工作一些需要配合的事項、時間，該做甚麼，就會去找到適合的人選這樣。(A5)

應該是透過轄區地區性的一些單位...藉由區公所這個媒介宣達或者是廣告做婦宣的招募，而不是分隊的承辦人去做一個單一性的跟婦宣做布達，這樣子的廣告或者是這樣子的招募方式太狹隘了。(A6)

用行銷的管道，把婦宣的所有功能做個行銷...招募到一些比較真正資質比較好的，而且對我們在外面的防火宣導的順暢程度也會提升很多...你招收新進的如果沒有辦法汰掉過去那一種方式，那就可能婦宣未來會很難向上繼續發展，會有瓶頸...滾石不生苔，你一直都是這一群人有時候會變成老膽(台語)你知道嗎，「那就很簡單啊~那就是時間到他就叫你幹麻」，他已經沒有真正的那種新鮮感，努力的動機就不會那麼強。(B1)

大概都是由婦宣成員透過人際關係去做一些拉攏...地緣關係的考量...我會盡量做到每一個里都有當地的姊妹參與...這些姊妹也要篩選過，不能亂找。(B2)

自己找，或是人家來報名，但是往往是自己找的比較好...可以去過濾他們的動機、品行、心態阿，自己來的就不知道他的背景阿。而且比如說是有認識的朋友介紹進來的，一個帶一個，在這個團體就不會很生疏，很孤立不知道要作什麼，有伴的話一個帶一個就很順阿，知道自己要幹嘛...我覺得這種人際關係招募方式是最好的。(B3)

我很想要一樣東西就是聯合招募...自己人招過來的，人家說得龍交龍鳳交鳳，所以會有太多同性質的人在，這也不一定是對團隊好的...把婦宣的名號讓更多人知道...讓真的有心的人他有一個管道...甚至拿到這個名額這是多麼尊貴的一件事情...不應該由消防...希望由我們自己的大隊來弄就好了，因為你是要這附近的人那你必須要符合這附近的風俗民情去招募。(B4)

招募方式，其實都是口耳相傳、邀約...目前這種口耳相傳的方法應該是最好的。其實如果警消、義消或者我們姊妹的親朋好友，如果透過介紹

的方式，我們也比較了解他的背景，這樣應該會比較好一點。(B5)

婦宣成員自己去拉攏的最好，因為這樣我對他們的特性最了解，當然這樣會比較侷限啦，事實上我們不認識的人，人家也有很好的阿，還是要多元招募管道比較好。(B6)

二、 婦宣績效評鑑方式建議分析

前文提到第三造警力的文獻顯示第三造警力缺乏一個具體的評鑑機制導致成效難以測量，欠缺成效數據而難以推廣，警消運用婦女防火宣導隊的成效因為不明顯可能導致婦宣隊不夠重視，而婦宣隊成員進行防火宣導，宣導民眾做好防火工作也是一種第三造警力的體現，因此婦宣隊的本身的績效可能同樣面臨不易評核的困境。本題分為隊務評鑑和個人考評部分，分別了解受訪者的看法。

(一) 隊務評鑑分析

受訪者對於隊務評鑑的看法有以下幾點

1. 消防署的隊務評鑑可以給予承辦人輔導婦宣隊成長的方針指南，讓婦宣隊知道哪裡還可以改進。(A1、A3~A6、B4)
2. 評鑑計畫容易導致偏離主軸，評鑑內容應該貼合婦宣隊的核心宣導工作。(A4、B2、B6)
3. 評鑑的獎勵是激勵婦宣願意投入的因素。(A1、B1~B3)
4. 婦宣認為評鑑是一種很累人的額外工作。(A6、B2~B4)

如同文獻所言，第三造警力評鑑的確不容易找到一個客觀的標準，因此消防人員和婦宣人員對於婦宣隊的工作並不知道怎樣做才可以達到好的績效產出，因此，許多受訪者認為，消防署為婦宣隊所制定之業務檢查計畫，是一個供承辦人輔導婦宣隊成長的方針指南，照著此計畫執行，就可以輔佐婦宣隊業務上軌道；然而業務計畫卻也成為婦宣隊成長的限制，有部分的消防人員和婦宣隊成員認為，評鑑計畫未能完全切合婦宣隊的防火宣導工作，其發生原因就在於婦宣隊的績效評鑑的確難以制定一個完美的標準。而對於評鑑本身，有受訪者認為可以激勵婦宣隊的投入，也有受訪者認為評鑑過程很累

人，需要額外準備很多受評資料，這也是一體兩面的事情，差別就在於警消承辦人是否有透過激勵領導等方式，讓婦宣成員感受到評鑑努力過程的價值，如 B2、B3 就同時認為評鑑辛苦但能激勵成員投入。

問題：你對婦宣績效評鑑方式有何建議？

我以前也覺得像是在評鑑警消...真的有不少分隊是都自婦宣自己在做...我覺得是在於當婦宣的人員你有沒有這個榮譽感去爭取成績。(A1)

我個人是還蠻支持有評鑑這個成效在，但是不太支持說去分出優劣，讓大家有競爭比較在啦，就是要去看說你那些錯誤、缺失可以找出來...(A1)

這是人性啦，我也是會有獎勵才會想要去努力阿 (A1)

團體向心力夠不夠、凝聚力高不高、出席率好不好、認同感，這個都可以從評鑑資料看出來...婦宣隊評鑑想要爭取佳績，其實還是要從根本的宣導工作有沒有落實來努力(A2)

從民國 100 年開始，我們署裡面派下來評鑑的評審官是重質不重量...我們必須很清楚地了解國內不管發生多少的火災，永遠占大多數比例的是什麼？住宅火警...我們也很希望能善用婦宣隊，除了他們的本質學能要足夠，也要很細心...因為這部分是警消沒辦法做的，沒有能力挨家挨戶去做...我們知道署要走什麼評鑑模式，所以局知道、承辦知道，承辦依循這種模式來要求婦宣隊應該怎麼做。(A3)

評鑑分數是含有主觀因素在內...約束的還是警消，因為警消會為了達到目標來衡量...可能變的重量不重質...自己內部的評鑑規定比較客觀，可能可以幫助婦宣...真正的績效是沒有辦法完全量化的，所以會拿一些可以衡量的指標來衡量會訂一些可以衡量的標準，久而久之，變成大家要達到那套標準才叫有在做事，而模糊了當初的初衷...應該是邀請婦宣隊的成員，一起來討論應該透過怎樣的作法，可以有效降低火災發生數，那來訂定這樣的目標，才有效果。(A4)

參加署評可以讓還沒上軌道的隊伍上軌道。那上軌道了以後慢慢的做，

還是會發現一些問題，就慢慢的改進這樣。(A5)

評鑑他是好的，個人是覺得他是好的，可是對整體而言他不見得會產生一個比較實質對等的一個進步方式，某些婦宣他會認為說這是一個額外的付出...有婦宣同仁他會覺得說，評鑑他是在替警消創造功獎，而不是為婦宣謀福利。(A6)

...有激勵作用。辦評鑑讓他們有那個榮譽感追求是好的。(B1)

我覺得婦宣業務評鑑對於婦宣有激勵的效果...盡量能夠貼合婦宣實際從事的工作，不要去矯枉過正，讓我們為了評鑑，要去做一些額外的事情或目標，這樣很累很沒意義。(B2)

如果按照評比的那些項目來做，按步就班來照他的一些細項執行，我覺得做起來也真的是有它的功能，如果說你都不參加評比的話，就只有居家宣導，那你就不會去用心...你想要評，你一定會想辦法，去克服民眾的一些心態...評鑑多了也沒有用...評太多次我們很累阿，警消也負荷不了。通常哦以現在的婦宣的話，大部分電腦都沒有很行啦，變成也需要警消幫忙阿(B3)。

評鑑我是到後面我才能夠認同的，我是到後面我們承辦講了一句話我才認同，他跟我講其實當初評鑑是希望鼓勵一些有心的分隊，那我以前不知道我以為就上面交代我們怎麼做就怎麼做，我們那時候還會有意點點氣憤說現在是把我們當作行政人員還是做資料給他們嗎...妳很多東西沒有跟我們講我們不知道所以我的心態就不對了...只是剛好有這一筆錢，那人家鼓勵我們，你有能力的你就來爭取，所以那時候我就整個釋懷了。(B4)

目前的評鑑方式沒有辦法真正評鑑出婦宣的實際的操作情形，有一點做手腳的空間，或者回到初衷，我們應該是要去影響民眾改善他家裡的危險因子...應該是要評鑑這個。(B6)

(二) 個人表現考評分析

部分是針對婦宣分隊內部成員之間的個人表現考評制度做分析，由於並非每個人都有對此議題做出看法，因此僅就有發表意見的受訪者意見進行分

析。受訪者對於個人表現考評的看法有以下幾點：

1. 除了參與次數作為表現考量之外，應納入實際宣導能力。(A2、B5、B6)
2. 參與次數因個人背景條件而異，不具參考價值。(A5)
3. 用參與次數衡量最公平，雖不完美但只能妥協。(B1、B2)
4. 志工的重點是參與精神，個人考績不重要。(B4)

婦宣成員的考評，除了參與時數的評核之外，在個人的表現，可以給婦宣分隊長和警消分隊長來做一個評定這樣子(A2)

個人評鑑其實也還好，因為比較有空的就是那些人啊，他們的時數當然比較多啊...六日要宣導的話就是儘量邀那些平日要上班的人，讓他們有比較平均的參與宣導...(A5)

如果是我自己當分隊長，我絕對會去用人才跟他的工作能力來考核，但是這個有困難...以量來衡量雖然不是最完美但是也是可以接受啦。(B1)

考評那種，很多都是用簽到次數來做，這是最實際的方法...出勤的人真正能投入宣導的就是那些人，有些就是跟著、站著、聊聊天的也是有阿，那對於婦宣的投入程度，這種考評方式就沒辦法分出來...實力是比較重要，他真正的能達到我們的需求，可是他如果配合度不好，這也是很大的問題，所以真的是很難拿捏啦，所以還是用最現實的方法吧...很矛盾阿，這個問題我也常在想阿，其實出席率高的人、宣導能力好的人都需要阿，兩種都不能沒有阿，只能說出席率不好的人不致於抱怨說他為什麼他宣導能力好卻沒受到表揚，所以最現實的方法就是現在這樣吧。(B2)

個人的考核我會跟你講我們婦宣根本不在乎...今天是志工沒有什麼妳六十次你比較強我五十次我比較弱...我常常講，志工是一條線的，沒有誰是特別突出的，因為大家都是平等的...不要誤導了我們一開始的出發點，我覺得志工的出發點是要把，不管他進來的動機是什麼，你必須要把他帶到相同的目的地，所謂的相同目的地是，我們是想要出去做這麼一件事情這是我們目的，我們目的既然是依樣的那當然我們大家的那種考績什麼的，對我們來講應該大家都是一樣的，所以我比較不認同績效這種東西...你沒有所謂的個人英雄部分，所以大家反而不會覺得對你有

距離感，有距離感的時候，你在做事情或者在講話部分就會比較不容易。(B4)

以出席率來定績優，我常在思考這合理嗎...有的人每次都到，每次都是當路人甲，真正有做事的人，出席率反而沒有那麼好...即使訂一個標準出來，可能也很難篩選出真正優秀的人...要報績優人員，我是找幹部先來開會，透過表決的方式將真正有付出的人給報出去，當然這樣馬上就有雜音了，但是人家雖然出席率不是頂尖，但人家是在家裡做一些業務資料，我覺得像是民力協勤系統的時數登錄，像是在家裡面的一些業務資料整理，應該也是可以登錄才對，但是承辦人就說這樣與規定不符。(B5)

我覺得目前考核方式都是以次數、時數為主，個人的表現沒有納入評量，當然這個比較主觀啦，沒有辦法完全客觀，但是我覺得這個也是需要去規範要求的。(B6)

志願服務工作的價值何在？有人認為參與的精神重要，有人認為實質產出、實際表現重要，混淆不清往往造成運作、管理上的矛盾。領導一個婦宣隊最大的挑戰應當是兼顧兩者，但這兩者有時候是會互相打架的，如何掌握可說是門學問，婦宣隊是有目的性的第三造消防人力，透過嘉勉實際產出、表現可以增加成員間的競爭、提升團隊素質，讓宣導功能更彰顯，然而參與精神、投入程度卻也影響著整體團隊的運作，因此受訪者對於此一議題看法不一，最後往往採最容易量化的參與次數來作為衡量標準。研究者以為，兩樣一樣重要而且難以訂定兩種精神之比例，因此建議針對婦宣隊的評鑑績優表揚採參與次數、宣導能力兩種表揚制度，鼓勵婦宣成員參與精神與激勵婦宣追求卓越；另外受訪者 A1 提出一個值得參考的建議，建立個人的年資、功績等投入行為表揚制度，藉由個人成就彰顯，讓團隊的榮譽去激勵個人的投入行為，此外，服務生涯紀錄也讓婦宣看到自己的累積的奉獻，讓自己要求、肯定、激勵自己。

第三節 婦女防火宣導隊成員的參與動機與工作滿足感狀況分析

協力關係需要被治理，期能在集體目標與個人利益之間求取適當平衡點，使參與者都能雨露均霑，是公私協力夥伴關係的協力網絡關係最常被提到的面向之一（陳敦源、張世杰，2010：34）。

第三造消防人力亦屬於協力關係之一，強調各造間相互關係與相互帶動或規範，婦女防火宣導隊雖然係由消防人員基於防火宣導協力需求而發起，然亦屬於公私協力夥伴關係的一種體現，因此消防人員在考量婦女防火宣導隊的效益時，不宜過度從消防部門看待婦女防火宣導隊的問題，也要同步從婦宣角度檢視婦宣運用的問題，對於志工而言，由於其參與屬於自願性質，早期傳統領導方式過分強調層級關係的領導思維，未能考量到志工參與者的動機而滿足其需求，難以取得良好的互動。本節將分析婦女防火宣導隊的參與動機為何，從事其工作是否有學習成長的機會，婦宣隊成員的工作滿足感現況等問題，了解婦宣隊成員在服務過程中的感受。

壹、 婦宣隊成員的參與動機分析

婦女防火宣導隊的參與動機代表著其內心的渴求，若婦宣隊的服務宗旨或回饋與婦宣成員的參與動機相符或有交集，則成員將較為投入。訪談消防人員與婦宣成員對婦女防火宣導隊成員參與婦宣隊的動機，答案相當豐富多元，大概分為：

- 一、 熱心公益、志願服務、奉獻社會。(A1、A2、A4、A5、B4、B5)
- 二、 對婦宣隊好奇、生活無聊、生活圈除了家庭小孩之外，想找生活重心。(A1、B3、B4、B6)
- 三、 加入以後才認同婦宣隊的工作。(A2、A6、B1)
- 四、 認同婦女防火宣導隊而加入。(B2、B5、B6)
- 五、 對消防專業知識有興趣。(B3)

- 六、有消防安全需求。(B6)
- 七、認為婦女防火宣導隊的福利好。(B3)
- 八、擴充人際網絡。(B4)
- 九、婦宣成員透過朋友關係邀請加入婦女防火宣導隊。(A1~A5、B2、B5)
- 十、婦宣隊成員是義消眷屬。(A1、A5、B6)
- 十一、主動對防火宣導有意願的不多。(A2、A4、B2、B5)
- 十二、對婦女防火宣導隊認識的不多。(A3、B1)

問題：你認為婦宣隊成員參加婦宣隊的動機為何？

我覺得是朋友耶，一個牽一個那種，有些可能是好奇啦...有蠻多婦宣是另一半是義消，所以對消防這一塊有興趣...也有不少是本身就是志工，參加很多志工團隊...重點應該還是想要貢獻社會吧，畢竟是無給職。我覺得朋友拉攏居多。(A1)

有些分隊是以家庭主婦為主，就彼此是好姊妹、或是認識的，時間上面還允許就加入了，事實上是一開始就對防火宣導工作有熱誠而加入的真的是比較少，但是有一些姊妹是加入以後，看到做這一些防火宣導的工作，覺得做這個志工蠻有意義的，而在這領域慢慢發揮。(A2)

婦宣幹部都是比較有社會地位，或是人脈網絡比較寬廣的人，當他們招募新隊員時，隊員會覺得是他來找我，那我也加入好了，也是沒有動機而來...認識婦宣的人就是很有限(A3)

姑且不論加入動機是義理人情還是什麼，大部分的成員都會想說能夠為社會盡點心力...一開始就想做防火宣導工作的婦宣我想畢竟是相當少數...他們出去防火宣導的時候會想說，我同時也是在幫消防隊做事情...我表現得很努力可是老闆該給都還沒有給(A4)

有人可能是因為先生是義消，有人是因為自己比較熱心公益...沒有深入去問他們的參與動機這樣。(A5)

他們多數是一個拉一個近來，但這一個拉的過程大部分多數是原來是當

學校的愛心媽媽，然後因為愛心媽媽的關係，認識然後進來到消防隊當婦宣志工，那婦宣他們給他們的感覺就是他們認同在這一塊來做預防的工作(A6)

剛開始成立的時候，我相信沒有一個成員是曾經投入或是深入了解預防宣導工作的...我覺得他是一個利人利己的工作...這麼多防火的逃生的知識我們是完全不懂。(B1)

當初大部分的人都是友情邀約...現在加入的婦宣姊妹來說，如果動機是以想做防火宣導為主的，還是不是很多啦...現在社團蠻多的，現在的婦宣隊已經成立十四年，也有一點規模了，已經是一支很不錯的隊伍，然後她們才想加入這個婦宣隊。(B2)

每個人的動機不一樣，像有的人他就是無聊，他就是想說好我加入一個社團，另外有的人是覺得消防的福利比任何的社團還好，他是看福利來的，那有一些是真正愛消防的專業知識來的，都不一樣。(B3)

有一種好奇心是真的...你問說大家的動機是什麼，大家一定告訴你，不知道耶，就是這樣子就進來了...為社區付出...很多人是覺得幫自己的生活找一個重心...家庭主婦，他們就會覺得在家裡很無聊，我聽到最多的是出來外面可以認識很多人。(B4)

新加入的成員是看婦宣隊的服務，覺得有意義、自己也有時間願意做社會奉獻，所以就加入，而早期成立時，加入的人比較多是因為朋友的邀約，不見得是真的想要做防火宣導的工作。(B5)

當初加入時是懵懵懂懂的啦...以前的生活就是上班、小孩、電視，加入這個團體後我覺得我會有個目標，生活有個重心...我先生是義消...預防工作做得好，那義消出勤次數就減少...這也是個有意義的工作...我的所學也可以照顧到我的家人阿。(B6)

由上面的分析結果可以發現，婦女防火宣導隊大部分的成員其實內心都有一種利他的奉獻社會的心理，除此之外，婦女防火宣導隊正向的形象，不論是因為認同婦女防火宣導隊而加入或是加入後認同婦女防火宣導隊而留下，防火宣導工作的正面形象讓這些志工願意花時間參與投入，甚至有些其他特殊需求，諸如對消防專業知識好奇、有消防

安全需求，這樣的需求只有消防部門志工如婦女防火宣導隊能滿足，一般社團無法提供，此外像是擴充社交網絡、婦宣隊的福利好等等一般性的誘因，也都含括在婦宣隊成員的參與動機之中。值得注意的是，提及參與動機時，許多消防人員、婦宣都提到是朋友的邀約或是本身是義消眷屬而加入，顯示在過去防火宣導活動以及婦女防火宣導隊並未為消防機關所大力推廣，社會大眾對婦女防火宣導隊不夠認識，所以成員加入動機主動對防火宣導有意願的不多(A2、A4、B2、B5)，認識婦女防火宣導隊而加入的也不多(A3、B1)。

貳、 婦女防火宣導隊學習成長機會分析

婦女防火宣導隊的學習成長的機會，消防人員和婦宣成員 12 位受訪者均認為成員在服務過程中有學習成長的機會，其面向分析如下：

- 一、 宣導、溝通技巧提升。(A1、A4、A6、B6)
- 二、 消防專業知識、防火意識提升。(A1~A3、A5、A6、B1~B6)
- 三、 同儕成員社交相處技巧提升。(A4、B2、B3)
- 四、 增加對消防隊、消防機關的認識。(B2、B4)

問題：婦女防火宣導隊成員在服務過程是否有學習成長的機會？

有，我們會辦很多訓練嘛...學到怎樣去跟民眾做溝通，本來他們也沒有這麼完善的防火知識...因為要推廣，所以他們必須先自己充實自己，這也是一個變相的讓他們自我提升的機會。(A1)

當然有阿，他們加入以後，透過一些教育訓練，他們會越來越知道家裡面的一些危害因素，所以他們會對自己的防火意識來說會有提升，然後看到別人家中的危害，然後跟人家宣導。(A2)

學習成長的機會來自於消防局的主導，學習基本防火、避難逃生知識的課程...消防局只願意編列經費，要大隊自己辦，可是並未明定辦理什麼

訓練...必須靠有熱情的人自己出來衝，比如有隊員會衝到分隊去教授居家訪視單正確的填寫方式，正確的訪視方式。可是這卻不是局的統一做法，相對大家成長的條件就會不一樣。(A3) (如果師資可以來自整個局統一，那會更專業，也更統一，不會有良莠不齊的感覺，警消也可以更專心在輔導隊務、對外的防火宣導上)

他們都會獲得成長，因為一來他們要學習怎樣和團體的同儕溝通、相處，第二個他們要學習怎樣和民眾做防火宣導，說話的技巧該如何，或者按照對象的不同要採取怎樣有效的宣導策略，對他們來說都會有一定的成長，這樣是人面變廣、或知道各行各業的看法、說話的技巧基本上都會成長。(A4)

有，因為我們每個月都會辦教育訓練啦...發生火災的話，他們會去災後訪視，會看到實際災例的發生原因，對於火災發生原因有深刻的了解。(A5)

在服務的過程中我是覺得是有，他們個人心靈上的成長...更加去珍惜自己的生活環境...會增加他們的一些宣導的功夫。(A6)

我們也是不斷地給他們學習成長，然後就是一直在有複訓、輔導，讓他們也深深感受到說他們自己本身累積了很多的這些常識，可以自救可以救人(B1)

絕對有的。家裡逃生、用電、用火的常識，加入婦宣後才了解到這些常識都對我們蠻重要的...透過這個婦宣隊認識到消防局的人員，對人際關係方面也有很多的成長，接觸後才了解警義消非常的辛苦。(B2)

有阿，至少我們自己會很安全，婦宣姊妹的家裡一定會比任何民眾家裡更安全，而且他的親戚朋友，婦宣有到過的地方，他們也會相對比較安全...除了專業課程之外，也上一些自我提升的課程。(B3)

我學到的是謙虛...我覺得學到的是，因為消防隊這邊會提供，就是類似教育訓練這種東西...清楚知道你們到底忙在哪裡，因為有時候我們來看你們根本沒有出勤。(B4)

我就告訴姊妹，其實我們自己家裡面也很髒亂，所以我們應該說，其實大家都一樣啦，相對的我們應該看到別人家裡乾淨時，自己也應該要做

改善...我們去宣導的知識都是很簡單的，大家本來就知道，我們只是透過不斷的宣導，讓民眾能夠實踐。因為知易行難，透過我們不斷的宣導提醒，才能讓民眾內化，有時候我們講完，也會讓民眾重複一次，我告訴他們，講得出來才是你的。(B5)

太多太多了...培養我上台的機會，他給我很多舞台...讓我能夠表現、訓練我自己，我就很開心...趕快去讀書、準備資料，自己跑到公園的舞台去練習講話。(B6)

和一般的社會服務志工團體不同，婦女防火宣導隊所執行的是防火教育、防火宣導工作，因此婦宣隊的成員必須充實自己，才能去教育別人，而對於防火知識有興趣的成員，目前社區性的社團也只有婦女防火宣導隊能提供這樣的舞台讓其發揮。訪談結果，大部分的姐妹都有提到防火專業知識以及自身的防火意識提升，這點其實已經做到第三造消防人力協助火災預防的目的，又來自社區的婦宣成員去向社區民眾宣導，也實現了婦宣隊的核心價值，突顯民力參與及由民間激發民間「自助」與「互助」等軟性價值。值得注意的是，有婦宣成員提到加入婦女防火宣導隊以後，才算認識消防隊，消防機關是屬於專業性的部門，除了有救災、救護需求，或是公共場所負責人以外，平常一般民眾不會有機會和消防機關有較深的互動接觸，因此對消防局、消防隊感到陌生，而如今消防機關想要運用網絡治理、第三造消防人力的方式，將消防議題由「公助」變成「共助」，理當消防隊也要走進社區，和民眾接觸，建立密切的互動關係，婦宣隊正提供著一個這樣的媒介。

此外，受訪者A3提到目前訓練都是由大隊、分隊承辦，缺乏整個消防局的統一訓練，導致教官、教材的水平影響了各地婦宣隊的素質，如果師資可以來自整個局統一，那會更專業，也更統一，不會有良莠不齊的感覺，警消承辦人也可以更專心在輔導隊務、對外的防火宣導上。

參、 婦女防火宣導隊成員滿意度分析

婦女防火宣導隊的成效，對消防機關而言，是防火宣導成效，採行的是一般績效指標，而若要從婦女防火宣導隊成員的角度切入，則參與滿意度不得不為我們所重視。從受訪者的回答，我們可以發現，婦女防火宣導隊的滿意度狀況：

- 一、 投入越多，滿意度就越高。(A1、A2、A4、B2、B6)
- 二、 參與動機和防火宣導關聯性越高，滿意度就越好。(A3)
- 三、 大部分姊妹滿足感都還不錯。(A5、B4、B5)
- 四、 婦宣隊成員的滿足感狀況不佳。(A6、B3)

問題：你覺得參與婦宣隊有讓婦宣隊成員感覺工作滿意嗎？

我覺得你肯投入越多的人，才會有比較深刻的感受吧，那你比較少主動去投入的人，也有些人會覺得就是累阿，就只是個勤務這樣。(A1)

有啦，看的到，其實是因人而異，有些人很投入，他有使命感，他想做一些事情，那相對的我覺得他們的滿意程度就不錯吧。(A2)

應付式的互動，是指那些沒有參與動機的人，對於有參與動機的人，他就有可能獲得成就。(A3)

我認為是自己願意投入的團體，成員會比較主動，他會有些主見，提供給警消、或者主導，這些人滿意程度會比較好，有些比較被動的，就是今天警消說甚麼，他就做甚麼，月例會就來月例會，這種人滿意程度就比較普通。(A4)

大部分的姐妹都有滿足啦，有的少部分的人就會比較計較服務時數。(A5)

滿足就個人是覺得沒有...滿足應該要有一個很具體的，應該是說心靈上的滿足，這可能物質上的滿足對他們來講不見得有效...利用公共場所然後介紹婦宣隊的同仁，然後讓更多的鄉親然後認識到婦宣，然後認同婦

宣，這樣才會有更大的滿足。(A6) (A6 覺得社會對婦宣的認同是滿足感來源，所以沒有滿足)

我覺得非常滿足，我覺得個人加入婦宣隊後我成長蠻多的...並非每個人都有辦法全心投入這塊(B2)

還沒有說有這樣的感覺...少了什麼...這個問題我還沒有想過。(B3)

我做的很快樂...我覺得有很多人會有那種自我實現應該算自我價值的那種實現滿足感...其實他們平常就是在家裡而已，所以她們不覺得他們有任何的能力可以去做什麼事情，他們好像就只會煮飯顧家裡...當他們踏上去他們說，從來沒在那麼多人面前講過話，所以我覺得這是一種你會覺得自己變得好有價值，你的價值不是只有在家裡而已。(B4)

進來以後服務的過程蠻有成就感的，所以我們分隊是由那些新進的人來帶動資深的成員...我們姊妹大部分都還願意持續投入婦宣的工作。(B5)

事實上我很感謝消防局給我們有這個機會讓我們可以加入這個團隊。(B6)

由以上可以發現，受訪者普遍認為，對婦宣工作投入程度越高的成員，其滿意度越好。顯示執行婦宣工作的回饋是正向的，可以令成員感到滿足，因此帶領婦宣隊的重點乃是如何讓婦宣隊成員投入防火宣導工作，讓成員在工作的過程中感受到喜樂、富足。前面對於婦女防火宣導隊工作投入因素分析發現，影響其投入行為的主要來自於自身的需求是否可以獲得滿足，例如榮譽感、被重視、需求感、參與動機、困難與需求等大部分屬於精神層面的。因此消防隊在帶領、運用婦宣隊應該更重視精神層面的領導。

第四節 消防機關運用婦女防火宣導隊之手段分析

對於協力治理網絡而言，我們可以將網絡裡的節點看做是獨立的個體，而每一個節點內都是由更多的私人組成，因此每一個節點之利益需求、動機都不同，政府想要達成網絡協力治理的目標，理當在網絡裡扮演領導者的角色，基於對每一個社會群體的尊重，不再只是消極的管制、逼迫其參與協力治理，而是要將領導協力網絡的重點置於如何引領網絡協力成員，讓其察覺參與治理的重要性、價值感與意義，激發其「企圖心」與熱情，並自願且熱情的投入。本節即探討消防機關運用婦女防火宣導隊的手段，以及影響婦女防火宣導隊接受消防人員領導管理與否之因素，並彙整受訪者對於消防人員領導管理婦女防火宣導隊之建議。

壹、消防部門與婦女防火宣導隊互動關係分析

一、消防部門與婦女防火宣導隊的互動關係分析

第三造警力的運作關係，在缺乏與第三造進行合作的法制基礎下，警察通常利用較溫和的方式接近第三造，客氣地要求他們與警方合作。若為不太情願的參與者，警察可能會有意識地使用勸說手段，或是無意識的使用一些強制手段，迫使第三造採取配合行動。婦女防火宣導隊是具法制規範的第三造消防人力運用，然而其人員的加入是採自願性質，一旦配合的意願消失，可以選擇離開，因此單以強制管理手段對婦女防火宣導隊並不管用，仍然需要配合以柔性手段來帶領。消防部門與婦女防火宣導隊的互動關係，受訪者的看法分析如下：

消防人員在局本部、大隊層級均認為在框架上是隸屬關係的，可是實際互動上是一種互助的、像是師生關係的、朋友關係的(A1~A3)，而在分隊層級的則認為是一種平行的互動關係(A4-A6)，消防人員的看法主要來自目前的運作模式，局本部、大隊是屬於業務規劃、督導，實際和婦宣隊互動、溝通、執行的是分隊層級，所以在局本部、大隊，

著眼點會在於協力框架上，而分隊層級則以實際互動模式來看消防部門與婦女防火宣導隊的關係。

在婦女防火宣導隊受訪者的看法，則有認為既有隸屬控制、也有平行互惠關係(B1、B6)，也有認為是平行互惠的(B2~B4)，也有認為是垂直關係的(B5)。但整體而言，以受訪者的說法來看，大多認為框架上是有隸屬關係，但是實際互動則是一種平行互惠、互相幫助的關係。

問題：你覺得婦宣隊與消防局的關係為何（是平行互惠或隸屬控制）？

臺中市比較屬於，互相支援，沒有到隸屬，也不是平行，因為畢竟一定要有消防的體系才有婦宣嘛，可是我們也不是用指使的狀況，我們也是要配合婦宣有時間才去安排活動，因為你要參加這個團隊，你就是希望有這樣子的義務性嘛，那我們合併以後又給你相對的福利，像保險、服裝、裝備器材...我們大家是互相在做，我覺得是互補的狀況。(A1)

制度上是有隸屬的關係的，但是因為他們是志工性質，所以相處上還是要多一點尊重，不可能完全用控制、管理手段來和他們相處。(A2)

我覺得婦宣真的沒有講話的空間，因為局的習慣就是喜歡把要用到婦宣的東西寫在執行計劃裡，比如清明宣導計劃，分隊要派婦宣陪同，到時候就看成果照片有沒有婦宣陪同，所以警消承辦人的角色又凸顯出來，他的溝通協調能力就很重要，婦宣能夠不來嗎？他還是得來啊...義消的獨立性比較強...因為義消的顧問夠多，經費比較充裕；可是婦宣不同，現在臺中市每年給婦宣分隊五萬元，這五萬對某些分隊來講是救命錢...我是傾向垂直關係...才有掌握他們的能力...如果消防機關本身沒有實權可以去控制這些人往外走，就必須靠婦宣隊自發性的往外，我覺得是一種賭注，對市民也不見得好。(A3)

基本上我們對婦宣分隊是沒有拘束力的，只要婦宣分隊長要的話他可以將婦宣分隊解散，但是這是消防隊與婦宣隊之間發生很大的摩擦才有可能，兩個團體間會產生摩擦，應該是平行的才會發生，如果是隸屬關係的話，摩擦就不叫摩擦了，應該叫欺壓，比如我對大隊不爽我只能謾罵卻拿大隊沒辦法...當然希望是隸屬的關係，讓我們更好引導他早日步上

軌道，但問題是婦宣隊的成員來自社會上的各階層...是他們自己凝聚，為了某種東西而凝聚起來的團體...就是我剛說的人情義理或是想做善事的心，所以對婦宣來說你不能說有隸屬關係，只是說我們警消說甚麼，他們可能會信服，或是我們今天說要說甚麼，他們願意去做，這是表面上看起來有隸屬關係，可是實際上沒有隸屬關係。(A4)

我覺得是對等的關係吧，就是互相合作互相幫忙這樣。一方面婦宣減輕我們的工作，那我們也讓他們能夠在空閒的時候能夠參與一些活動，擔任志工服務大家這樣...如果沒有警消，婦宣就跟一般老百姓一樣，就是對防火常識模稜兩可，不會有太深入的了解，所以他們需要比較專業的警消人員去帶領。(A5)

個人覺得是消防局把婦宣這義消這一塊當作是隸屬關係...(消防隊跟婦宣)個人認為是比較像朋友關係，因為消防隊會希望婦宣來幫忙消防隊做一些比較親民的一些宣導活動，那婦宣也是希望說消防隊能夠帶著他們做一些公益的活動，所以我是覺得他們是消防隊跟婦宣算是朋友關係。(A6)

互惠有啦，因為他們也有照顧他們福利姊妹們的，像保險，制服之類的...隸屬控制我是覺得不至於是控制，應該是說要求...婦宣絕對在消防局下面，我們都要按照他們的方式去運作...我們自己的理念出來，那局裡的長官接受度高，那如果沒有一樣高的話，我們根本沒有辦法表現出我們的意願是什麼...理想抱負一講出來，長官那邊回過來就是會說有困難，我們根本沒有辦法發揮啊。(B1)

消防局跟婦宣的互動不多，我們都是跟地方分隊的警消有互動而已...我接觸到的單位來說，都是還很對等的...(B2)

我覺得是互補，我們補足了警消在業務推行上的需要，警消補足我們電腦方面的不足，是一種合作關係。(B3)

志工的定義是什麼...大家就是很單純的...我們會覺得你也是在我們這個家鄉在工作保護著，就是努力那我們能夠進一點心力我們就做，對，所以我覺得是平行互惠，其實像現在社區很多志工的人，他們真的都不求什麼，如果他們今天要求什麼的話，她不會來當志工。(B4)

我覺得是隸屬的啦，不太可能是水平的，應該這樣說，因為有消防隊，

才有婦宣隊。(B5)

在框架上我們是隸屬的，可是我們又不是完全服從，會有想要自主的感覺，在和警消的互動上又很像朋友。(B6)

不論是受訪者的看法或是就制度上來看，消防機關與婦女防火宣導隊的協力框架是有層級隸屬關係的，在制度框架、基本政策方針、經費給予的依賴性上，消防部門與婦女防火宣導隊具隸屬性，而且消防人員對婦女防火宣導隊是有控制力的，至少對人事考核、遴用是依法擁有權力，儘管如此，志願性質的第三造人力運用的確有一個最根本的盲點，一旦第三造人力不願參加了，所有的管制規定便不再具強制力，這也是消防人員無法用強制管理手段來帶領婦宣的根本原因。

研究者認為，就現狀而言消防部門與婦女防火宣導隊的協力關係兼具隸屬與互助。在政策推動初衷來看，防火宣導是有政策目的性之行政指導行為，政府必須掌握公共性與主導性，然而若以公民治理的概念來看，允宜逐步放手讓婦宣隊擁更多的主導、溝通、協商空間。

二、消防人員與婦女防火宣導隊之互動關係分析

前面分析提到，消防部門與婦女防火宣導隊的協力關係兼具隸屬與互助，然而實際從事協力的消防人員，其與婦宣互動的態度與方法，將是影響實際協力產出的關鍵。

由受訪者的說法，目前消防人員對婦女防火宣導隊的態度都有做到尊重。例如把自己當成是婦宣的一員，設身處地為婦宣著想(A1)，或是以師生關係般的帶領婦宣隊(A2)，以僕人式領導的方式讓婦宣從自己的成長和外界的回饋來激勵自己(A3)，多參與婦宣隊的活動產生信任感(A4)，用朋友般的方式和婦宣隊相處(A5)，或是用鼓勵的方式帶領他們成長(A6)。而 B5 提到「也許哪天換一個人，整個又不一樣了。」顯示實務上的確曾有承辦人沒有做到對婦女防火宣導隊的尊重。

問題：消防人員與婦女防火宣導隊之互動關係是否有做到尊重？

我自己就把自己當成是我也是婦宣，因為我是承辦人，我爭取到的什麼東西，我會說，欸政府這邊願意給我們什麼，婦宣需要什麼我就再往上反應，我變成是婦宣和政府之間的溝通橋樑，我是用這樣的角色、心態來和婦宣互動。(A1)

比較像是老師和學生的關係吧，你太朋友、太馬吉也不可以，當然私底下就是朋友的關係去相處。應該是互惠中有控制吧這樣，互惠比較多啦，其實也不是控制啦，就是給他們方向。(A2)

我試過依我個人的能力是無法燃起婦宣的熱情，所以我會比較選擇走向我來替他們安排所有的東西...在每個月的定訓，增加婦宣的本質學能，然後利用定訓讓婦宣上台為其他成員上課...你會想得到掌聲，你就會想辦法講的好...越講越好，所以就會越講越有成就感，然後其他婦宣成員就會想要學習，想辦法跟上你的腳步。(A3)

如果有活動的話會去儘量參加婦宣隊的活動，會比較融入他們，那有些業務上需要做一些資料，承辦人也會請婦宣隊到分隊協助製作，主要的還是說像某一些月例會或居家訪視時，承辦人會去帶，因為帶久了，婦宣成員就會對警消承辦產生信任感，也就是說承辦人其實也是凝聚力的一個要素。

其實我們對待彼此就像朋友一樣啊，來了就聊天啊，其實沒有很刻意。(A5)

我目前跟他們的相處模式是以鼓勵的模式，那我會希望說在宣導的工作勤務上...我們是一起做的...。需要去協助其他警消同仁的業務...其他的宣導，可是這個有時候就需要一點點溝通的技巧...必須要用鼓勵式的，可能就是再轉個彎，請人跟婦宣講說這個就是讓民眾了解到說，救護資源的珍貴在哪邊，讓民眾一起來珍惜這一塊救護資源。(A6) (鼓勵、一起做、溝通技巧、讓婦宣知道工作價值在哪裡)

一般來說都可以。(B1)

我們和消防隊都是合作很愉快的，消防隊是一個很溫暖的地方，我們和警消都是互相尊重阿。(B2)

就像你跟我的關係這樣啊，就大家都很客氣，不會有那種你是警消我是

婦宣，所以有那種命令的關係，我們都會先溝通啦。(B3)

承辦本身要健談...因為年輕人要帶領全部年紀都比你大的人...姊妹他們比較嚴肅的話你不可以去跟他們嚴肅...姊妹火氣有一點點上來，那他都會比較幽默的帶過去...他說他每一次姊妹在講的話，他會轉變心態。(B4)(轉變心態替對方想，不只做到尊重，還用幽默、健談的方法，讓志工工作得到快樂)

承辦人我就覺得很好，所以我覺得有沒有尊重，應該是看現在的承辦人是誰，也許哪天換一個人，整個又不一樣了。(B5)

有的有，有的沒有...有感到尊重的承辦人，他什麼事情都會跟我們講...沒有感到尊重的狀況...很多事情都沒跟我們商量，逕自決定。(B6)

形成社會資本的是表現出「值得信任」並互相實踐信任的持續性人際關係，只有在集體「互惠」的關係網絡，方能增進集體福祉（李宗勳，2003：181），而信任需要長期的互動培養才能形成，由受訪者的說法看來，目前的警消都對婦宣採取尊重、互動的關係模式，但是顯然婦宣隊對現在消防人員的態度雖然持肯定態度，但是對未來仍存有疑慮，消防部門若要善用婦女防火宣導隊，仍應該持續與婦女防火宣導隊保持親密關係。

貳、 領導、管理婦女防火宣導隊因素分析

經過歸納受訪者的看法後，影響婦女防火宣導隊接受消防人員領導管理與否的因素有：

一、 要有良好的溝通技巧，不要用命令式的。(A1、B4、B6)

和婦女防火宣導隊成員溝通，要有良好的溝通技巧，不宜使用命令式的語氣。

二、 警消要有足夠的專業知識、領導管理能力與認知。(A2、A3、A6、B1、B5)

身為婦宣承辦人之消防人員，要帶領婦宣成員，首先必須先有足夠的專業知識，必須不斷的充實自己，並且帶領婦宣隊成長，方能從中建立領導威信，除此之外，也要有領導能力與認知，認識並實踐激勵領導之精神，激勵、喚醒婦宣隊參與婦宣隊的本質與

意義，才能彰顯其協力價值，有效運用婦女防火宣導隊。

三、 婦宣隊需要鼓勵、激勵、願景(A3、A6、B1)

婦宣隊成員來自民間，其參與動機未必與婦宣隊的宗旨完全契合，需要不斷地鼓勵、激勵，並給予願景的想像，讓婦宣能夠擁有充沛的活力與動機投入工作，並透過激勵領導喚醒其內心的參與價值與意義。

四、 需要多與婦宣成員互動，建立信任關係，形成社會資本(A1、A2、A4、A5、B1)

領導者應該致力於建立親密的關係，領導者與被領導者之間若僅依賴職務上的層級節制，是非常薄弱且淺層的，是親密的關係讓彼此願意委身與接納(李宗勳，2012：159)，唯有親密關係方能彼此信任，合作無間。

五、 要尊重婦宣隊，設身處地為其著想(A1~A3、B2、B4~B6)

婦宣成員來自各方背景條件不同，且未有深厚的專業知識，參與協力過程可能遭遇各種限制、困難與挫折，因此消防人員要領導婦宣隊，必須尊重婦宣隊，重視其提出的需求，儘可能協助其解決困難，不要吝嗇幫婦宣解決問題，婦宣所遭遇的困難會阻礙其投入的意願與士氣。

六、 善用刺蝟原則，專心婦女防火宣導隊之核心工作(A2、A4、A6)

需要建立一個明確的價值與目標，婦女防火宣導隊成員方能朝其努力，逐步蓄積動能，形成組織氣候，而價值與目標不可僅以消防部門的目的為考量，應與婦宣的長處、婦宣的熱情與興趣取交集。避免做出超出婦宣隊能力的要求，或是濫用婦宣隊作為消防人員的業務工具。

七、 建立團隊紀律(A1)

先建立起強調紀律的文化，才能持續展現卓越績效。建立起調和一致的制度，訂定明確的限制，但賦予部屬充分的自由與責任，網羅能夠自律的人才，將心力放在管理制度而非管理部屬(黃宗顯等人，2008：213-214)。激勵領導並不排斥管理手段，而是希望以價值取代干預限制，建立強調紀律的文化，可以讓婦宣隊擁有完善的制度，讓成員能夠在團隊秩序內兼顧團隊與自我實現。

問題：你認為哪些因素是影響婦宣隊接不接受警消婦宣業務承辦人的帶領與管理？

態度，警消的態度...又不是領你的薪水，所以你不能用那種比較高壓式的態度...要像姊妹一樣...溝通事情的時候要比較不卑不亢...絕對不能用...高高在上用命令式的來帶領他們...我這個人喜歡把醜話講在前面，這個團體有哪些規定那些福利先講清楚...所謂朋友式的溝通，是指，願意去聽他們想要的東西，然後，至少要去幫他們爭取他們應該想要表達，或是他們想要有的福利，你要站在他們的立場去想，你如果是分隊層級的，你就是跟他們同一線...不應該是說，局交代的事情你只是去轉述...你的任務是去說服他們，而不是告訴他們這是局講的...就是說這個工作下來，我們一起把它做好，看看是不是可以比其他人做的更優秀，這個是承辦人和單位主管很重要的原因。(A1)

我覺得是你是不是把他們當成打雜的工具，只是在幫你做業務而已，或是幫你提升數據，但是他覺得這個工作沒有意義...很多婦宣隊其實還不是很清楚自己的定位在哪裡，我認為是在居家宣導和學校宣導這兩個部分...像是防溺宣導啦，最好就不要去讓他們做太多。應該是說，他們有能力在那個領域發揮嗎，如果可以，他們會比較願意做。(A2)

辦理民力的承辦人，都應該要有一個使命感就是說，我是要去帶領人，而不是只是辦一個業務，因為你要去協助、帶領、領導他們...規劃、溝通協調、領導等一些能力與該做的事情，我覺得這是婦宣承辦人應該具備的條件，如果欠缺這些能力要把婦宣帶好是比較難...承辦人要去起個頭阿，像有些婦宣很會畫畫、很會寫 POP，那你承辦人除了要去規劃、帶領，也要身先士卒，把他當成一個大家的事情，不是只是婦宣的事情。(A2)

第一是業務承辦人的人格特質...第二是業務承辦人的指示合不合理...再者，婦宣業務承辦人在帶領婦宣成員的執行勤務之前，能帶給婦宣什麼樣的願景...有時候是一種誘因，有時候是一種感覺，就像我帶領婦宣隊，我們去某間汽車公司防火宣導，要求婦宣隊全體出勤，甚至婦宣隊主講，第一打開婦宣隊的知名度，第二栽培婦宣師資，培養他們站出去，這時候我們畫的藍圖可能是透過這次活動或宣導而打開知名度，是不是能夠以後跟這間公司有很好的關係，甚至這場訓練講完，對方就是我們的顧問，所以我讓婦宣在這裡看到東西，他們會覺得做這件事很值得。(A3)

第一個是承辦人和婦宣隊的互動關係阿，比如你能不能叫出婦宣姊妹的名字...表示你不用心嘛，久而久之你說的話他就不見的要聽...第二個必須考量我們對他們的要求會不會超出他們現有的能力範圍...第三個，婦宣分隊長跟分隊之間的關係。(A4)

主要處理婦宣內部的事情都是婦宣分隊長自己來協調...我警消的角色不太去介入他們內部的事務。(A5)

第一個就是有沒有本職學能...第二個就是我覺得就是需要鼓勵，我覺得婦宣他是需要鼓勵的...婦女在他們的工作上已經有他的壓力了，回到家又有他家庭上的可能他要煩惱的焦點...長期下來如果說承辦人適用利用的心態，利用婦宣的心態或者是管理的心態，那婦宣久而久之他會倦怠，我覺得他會倦怠，因為他背後原已有我們看不到的壓力存在。(A6)

不要用命令式的...姊妹真的需要鼓勵，因為你這樣子去對他們也會激勵他們...只有讚嘆他們、鼓勵他們，讓他們覺得他們被尊重被肯定，所以他們就有後續力啊，有幹勁啊...還有一點也很重要，KEEP IN TOUCH，對啊，不要說只有要交辦業務的時候，你平常就是有事沒事就跟他們哈拉跟他們打成一片...承辦人本身就是經常要去蒐集新的知識，自己也要進步，你才有辦法讓姊妹進步...婦宣裡面優秀的幾位，絕對不輸警消，幾位姊妹真的是已經是教官級了。(B1)

最重要的兩個字就是尊重，像是我們宣導工作有碰到問題、或者是找顧問，如果有需要的話，警消能夠協助我們，重視我們的需求，能夠幫忙我們的困難，這樣就很好啦。(B2)

嗯，不會啊，都願意接受阿。(B3)

承辦真的很重要的一件事情就是，有時候姊妹跟他講的東西，不管你有沒有辦法做得到，你要給人家回應，不然不要什麼東西連做都不願意做...大家年紀大了，不會處理行政的事務，很怕去做這些電腦文書的部分，突然覺得自己很無能。所以評鑑那段時間，打擊到很多姊妹的士氣，因為他們電腦都不會；很多的想法只能跟承辦人講，可是承辦人的想法卻是，如果現在幫婦宣做很多事情，以後可能會很依賴承辦人。(B4)

以前也被我們小隊長寵壞了，但是那時候我們是無意識，我們會覺得這好像是應該的...像我們現在姐妹會比較挺警消是因為我們知道原來你

們要做這麼多事情，所以如果說有教育訓練的話，其實我會建議分隊長有時候跟他們說明隊上的運作狀況...其實你們的辛苦點你要讓我們姊妹知道，你們不講我們沒有人會知道，所以大家在彼此一個我覺得我對你不滿你也對我不滿的情況下，其實這個團隊就有人覺得非常差的，一定會非常差。(B4)

要圓融...但是我一直在想一個問題，承辦最好是已經結婚的人，我接觸了幾個之後發現，還沒結婚的年輕人當承辦她不知道怎麼帶這些媽媽跟阿姨。(B4)

因為他年紀比你大，妳要懂得尊重的這個分線，不可以沒大沒小其實這也是會讓姊妹沒有辦法接受的。(B4)

首先就是要尊重，再來就是要有能力，能力指管理能力、專業知識，如果都不具備，那我們雖然不會講，但是心裡面很清楚，就會不太甩你。(B5)

我們不喜歡用命令式的，另外當然要尊重我們，你給我們尊重的感覺我們就會全力以赴...要事前告知啦，要設身處地去為婦宣想。(B6)

前面提到影響婦宣接受警消領導帶領管理的因素，受訪者提出的看法大概有七個面向，而對於現況如果要更提升婦宣成員的投入程度，部分受訪者也提出了看法如下：

- 一、 消防人員應更重視婦宣隊，以活潑快樂的方式帶領婦宣隊成長。(B3、B5、B6)
- 二、 舉辦觀摩、聯誼活動，建立成員向心力，成員激勵成員。(A2、A3、B2)
- 三、 給予經費上的協助。(A1)
- 四、 透過表揚機制，讓婦宣從中得到榮譽感。(A1)
- 五、 透過實行宣導，讓婦宣成員得到來自外界的更多激勵回饋。(A3)
- 六、 行銷婦女防火宣導隊形象，讓更多人認識婦宣隊，提升婦宣隊價值。(A6)
- 七、 選擇願意投入且有領導才能的婦宣幹部，請不適合的婦宣成員離開。(A4)

問題：若希望婦宣隊的成員能夠更加投入，還有什麼是激勵、策動、影響的要素？

經費，經費(笑)，還有表揚...他們真的就只是要被肯定而已啊...像全壘打打了幾百隻，一個階段性的生涯紀錄，給婦宣一個表揚，一個榮譽獎章之類的，而且一定要公開的表揚，讓他接受大家的鼓勵。(A1)

我覺得可以多辦觀摩啦，讓他們去看比較優秀團隊的一些表現，讓比較有展現的婦宣來做經驗分享、交流，讓他們見賢思齊。(A2)

我覺得還是感受性的問題，包含實行宣導的回饋是一種感受，有可能讓他們更投入；在這團隊裡感受到其他成員給予的溫暖，得到莫名的感動...需要來自於革命情感，防火宣導是很不容易有革命情感的東西耶...防火宣導除了居家訪視之外，很少是打團體戰，所以他們很難建立起連結...可以集合起來，共同到某個訓練地點過個三天兩夜的生活，然後邀請對防火宣導有瘋狂熱情的人陪他們過這三天兩夜，一路上帶給他們專業知識、遠景與感受，我想他們回來會有很強的親密關係。(A3) (回答得到兩種面向，一是請有熱情的人來讓他們感覺到防火宣導的價值與重要性，另一個就是透過團體活動建立親密關係。)

刪除那些不適任的，挑出那些比較想做事的婦宣分隊長，然後把婦宣隊進行重組...變成說量少質精，每個人都是精兵...如果真的要將婦宣隊帶起來，那我想應該是要先求好，再慢慢把量擴增，而不是先求有再求好。(A4)

我覺得還好，因為一半一半吧，因為比較會互動的就是那一群，比較忙的、抽空來的大概就是一半一半吧...有的也是平常要上班阿，你也不能說叫他不要工作啊，所以他有這個心，有空能來，平常一些訓練或是有空請他宣導能到的話我是覺得都還 ok。(A5)

應該讓更多的一些地方的重量級人物認識到婦宣這一塊，這樣子應該才算是比較有實質上的團隊榮譽的加分。(A6)

消防單位把婦宣工作的一些，像是大隊中隊來辦一些比較熱絡一點的、活潑一點的、互動的宣導活動、教育訓練的話，比較能夠激勵姊妹的向心力吧...希望消防機關能多帶動婦宣的活絡，這有點難(笑)，像是年度活動讓各分隊表現自己特色呀，讓大家看到彼此的表現，除了民眾的肯定，我們自己姊妹的肯定也很有效果。(B2)

我覺得警消要帶頭阿...以署評標準來說，大部分的項目我們都達到了...

創意的話不可能只有我們想，警消也要幫忙想阿。(B3)

如果多一個更活潑的人，應該可以讓我們工作更快樂...我覺得我們這個隊的成員比較文靜吧，大家都比較被動悶騷，很想表現又怕自己能力不足而出醜，所以如果有個活潑外向帶頭的人可以更好。(B5)

還是重視這兩個字吧，你重視我們，我們當然就是死心塌地的全心投入。(B6)

而受訪者對領導、管理婦女防火宣導隊提出了以下建議：

一、 消防人員和婦宣應該建立親密的互動關係，讓彼此建立信任感。(A1、A3、A4、B4)

可以透過舉辦業務觀摩、聯誼活動、聯合宣導活動，除了建立互動關係之外，也讓婦宣可以從中獲得教學相長的效果。

二、 建立運用第三造消防人力的誘因，消防人員也需要激勵、領導、管理。(A2、B1、B6)

由於消防人員未必具有防火宣導專才，也不見得擁有領導才能與認知，最重要的是防火宣導領域是否有給與消防人員願景與誘因，讓消防人員願意去學習、去投入帶領婦宣隊，應該建立防火宣導、民力運用的誘因機制。

三、 善用婦宣隊的領導機制架構，讓婦宣隊實現自治。(A3、A5、B1、B2)

臺中市轄內婦女防火宣導隊隸屬於臺中市義勇消防總隊，其編製有婦宣大隊、中隊、分隊，然而實務上大部分的關注焦點都在於實際執行防火宣導的分隊層級，婦宣中隊、大隊的功能較容易受忽略。然而婦宣中隊、大隊成員往往有部分社會階層、地位較高的人士，應思考如何善用這些幹部來凝聚、激勵婦宣隊基層。又婦宣隊成員來自社會各階層，內部理應擁有領導、管理人才，如能將這些人才拔擢選用為婦宣幹部來帶領婦宣隊，相信對消防人員運用婦宣隊有事半功倍的效果。

四、 善用刺蝟原則建立團隊目標。(A4)

團隊的目標應該同時考量婦宣隊的熱情與興趣、婦宣隊的專長、團隊的宗旨目標，

建立雙方都認同的團隊目標。

五、 運用激勵手段喚起婦宣隊成員的參與意義。(B1、B5)

多運用鼓勵、激勵的手段，給予婦宣隊肯定，也可以用公開表揚的方式，讓夥伴鼓勵成員，帶領婦宣隊應該讓他們體認到身為婦宣隊的榮譽與義務，讓他們自己願意朝目標努力。

六、 建立團隊文化，形成歸屬感。(A4)

七、 落實汰劣制度，不適任淘汰。(A1)

八、 建立婦宣隊內部標準作業程序，讓婦宣成員有準則可循。(B6)

問題：你對領導或管理婦宣隊有何建議？

要肯花時間...就是要持續關心他們，讓他們覺得你是關心他們的，而不是你是主管。(A1)

可以辦整個局的婦宣業務觀摩，每個分隊都參展...有很多分隊做的不錯...單純就不想整理...觀摩性的活動應該可以提升他們(A1)

不好的，關懷了以後還是沒用，那還是要淘汰，就直接報退。(A1)

防火宣導就沒有怎樣的訓練，學校的教育也沒有防火宣導這門課阿，防火宣導不是只有專業知識就夠，還要有技巧去發揮，其實除了婦宣之外，警消自己也需要教育訓練的。但是看起來其實全國都沒有做到這一塊，都是承辦人自己想像、自己發揮、做中學，局沒有給承辦人一個好的支援...他們才知道怎麼去領導、帶領婦宣，而且這樣我們透過防火宣導傳遞的知識才有一致性，其實現在有些承辦人他們的水準一直都停留在那邊，沒有進步，反而婦宣他們有種子教官班在訓練，種子教官的觀念甚至比少數警消先進了，變成兩方觀念上有差距，你自己要有足夠的能力才能去帶領他們嘛。(A2)

婦宣承辦人一定要是一個管理者的角色，因為他要控管所有人的裝備、勤務、訓練，婦宣承辦人真的必須要擔任好一個管理的角色。可是 leader 真的應該要讓該社團的人去擔任，對於很有領導特質的人來說，他會越

做越開心。所以我真的認為領導要交給各社團的負責人，而警消承辦人是扮演互動、溝通、管理的角色...對防火宣導特別有熱情的婦宣成員，他們很認真激進的去學東西，學電腦製作 ppt，很想站出去對外上課，很想要得到回饋，很想要把正確知識撒出去，甚至到每一場火場去拍照、研究，那他們的動機是後來被激發出來的，還是一開始就有的，其實我也不清楚，但因為他們的存在，才有能力去影響他們的團隊。可是當一個團隊都沒有這種人的時候，警消承辦人可能就會很辛苦...我認為社團的幹部很重要...如果說很有熱情的幹部，就會有很多想法去辦理很多事情，屬於他的派系如果夠大，就會一起動起來...如果擴張他的派系，讓這一群人會想一起出去動，一定會排擠掉那些不想出去動的人，這樣可能會是很正面的結果，因為可能會把不適合的、不想動的、不願意動的隊員剔除掉，然後他們再繼續去找一些跟他們一樣有熱情的人，或是沒有熱情可是卻能感化他們的人，所以他們的力量會一直持續的強，我覺得這是好事...是有志者一同的感覺，有共同理念的人就會集結在一起。(A3)

我覺得還是要去熟識婦宣隊的成員...深入了解他們想要什麼，找出最大公約數出來，再把公約數訂為他們的目標，驅策他們往這個目標去努力，並從中增加他們的凝聚力...這個公約數，就是我們共同的願景啦。應該要想辦法增加他們的凝聚力，讓他們自己意識到，他們是一個婦宣隊，他們必須意識到自己是一個團體，才会有自行治理的想法出來，而不是散散的，只是要來應付警消的工作而已。(A4)

我覺得就是要找一個比較強的婦宣分隊長吧，一個比較有衝勁、比較有熱誠的分隊長，因為像我們分隊長他和一些分隊長，知道有消防署評鑑這個工作，就開始很積極的去從事署評鑑的一些內容，如果只是警消要下去做這些資料，他們出去拍個照，資料丟著給警消做也很困難，還是要婦宣分隊長有心啦。(A5)

沒有。(A6)

長官們真的都只有看到基層，沒有看到領導人的付出...大部分的關注焦點都在基層，其實中隊、大隊真的滿容易被忽略...不要太小看這個領導人，不是找一個領導人出來只是負責去花錢的，這領導人他花這些錢就是在建立姊妹們的一種情誼，激勵他們繼續往前走的動力，要不然他幹嘛花這些錢在他們身上呢...消防局每年也沒辦法辦一個什麼表揚...我都會一次當著那麼多姊妹、那麼多長官的面讓你們有那麼大的驕傲、榮

譽感。(B1)

長官就多給予警消承辦鼓勵啊，給承辦多多肯定啊...讓承辦覺得說跟著婦宣做的話對他們的生涯規劃、升遷也有莫大的幫助，這個是應該是最重要的一環吧...社會上現在都是會去注意那些默默在行善的...當初他們做這些也沒想到人家會來給他們怎麼樣...當你發現的時候，你知道他曾經做過這些事的時候，你應該適時給他一個鼓勵，給他一個肯定，這才叫做公平。(B1).

讓姊妹多吸收些知識，警消的領導其實不是太需要吧，領導要婦宣自己來吧，我們自己來管理自己，畢竟這是義務職的工作，自己管理自己會比較能接受吧，警消管理我們我覺得，因人而異吧，說服力、信任度都有差吧...不是能力不足，而是姊妹有自己的一些編制阿，你警消要插手，他們講白一點會覺得，你領薪水的你講的話做的事，我義務職的幹嘛聽你的。(B2)

我遇到的警消承辦阿，都是好好先生，所以好像都是我在管(笑)。(B3)

大家都有自己的分隊，但是我又常常想為什麼他們不會曾經想過說我們大家一起來做一個什麼事...聯合大家一起來辦個類似什麼樣的宣導活動啊，大家這樣子一起用，應該會讓彼此婦宣的感情更好吧，而且我們也可以參考。(B4)

盡量用鼓勵、獎勵的來代替命令式的、懲罰式的，就像我講的，女人就很好騙阿，你只要多一點甜言蜜語，他就是做到死也歡喜甘願阿。應該就是這樣吧。(B5)

我覺得要專業啦，你要對這一塊本身要有重視，你的專業讓我們有種，你講的話會我們覺得，嗯我們要聽你的，我們要從你這邊多學習，要去挖寶，那當然我們就會去投入。(B6)

我會去創造我們單位的語言...就是讓成員覺得參與這個團隊有屬於我們自己的東西，屬於本分隊的獨特文化...對一些流程訂定 SOP...SOP可以讓新的姊妹有所依循，比較快進入狀況，另外考核的部分，除了登記參與次數之外，也可以弄一個準時章，這個可以當成一個年度考核的參考...讓大家彼此勉勵的讀書會的方式，可以發揮一加一大於二的效果(B6)。

第五章 結論

本研究之研究主題為探討第三造警力與協力網絡之激勵領導，並以臺中市政府消防局婦女防火宣導隊為研究對象，首先透過第三造警力、激勵領導等相關文獻檢視，先行了解第三造警力之概念意涵與可能產生之問題，並由激勵領導相關理論歸納整理出消防志工必須以引導取代管理之精神，透過這些文獻理解，將訪談內容根據研究問題作系統性分析，最後歸納出本研究之研究發現與建議。

第一節 研究發現

壹、 婦女防火宣導隊之協力架構防火宣導推廣具有助益與價值，值得大力推廣。

由訪談者的說法發現對於婦女防火宣導隊所應扮演的角色，消防人員與婦宣成員有高度的共同認知，均認為協助消防人員執行防火宣導工作為其運作宗旨，同時也對婦宣隊的價值具有正向的評價，認為婦女防火宣導隊對防火宣導工作有實質的助益，並且有以下三點消防人員不具備之特質，值得重視並擴大運用。

一、 來自社區的角色、知道民眾的需求。

防火宣導除了推廣防火知識以外，更重要的是要對民眾有實質幫助，婦女防火宣導隊成員來自社區，原本不具專業知識背景，且來自社區，了解社區內的危害風險因子，因此其宣導方式較能貼合民眾程度與需求。

二、 女性角色可以減少民眾的警戒心與距離感。

除公共場所宣導以外，居家防火宣導訪視也是消防宣導工作重點之一，而婦女防火宣導隊成員女性柔性的角色，可以減少民眾的警戒心與排斥感，增加宣導成功率。

三、 具有地緣關係，藉由人際網絡鏈結，可以拉近與民眾的距離，增加宣導對象之廣度與深度。

貳、 婦女防火宣導隊之運作目前面臨以下幾點問題與困境。

一、 婦女防火宣導隊成員年齡老化，年輕婦宣招募困難。

防火宣導工作要做得好，必須具備良好的溝通、宣導技巧與專業知識。經由訪談發現，大部分受訪者認為防火宣導工作以年輕人較為適合，因為其學習能力強、電腦文書能力好，然而目前臺中市婦女防火宣導隊有面臨人員年齡老化的問題，主要由於年輕婦女必須投入家庭與工作，因而招募不易。

二、 婦女防火宣導隊經費不足。

婦女防火宣導隊的經費來源有來自消防部門的經費補助，以及顧問的經費贊助。臺中市政府消防局雖然每年編列預算補助婦女防火宣導隊，然而目前的補助額尚無法支應其需求。由於臺中市婦女防火宣導隊成立較晚，在此之前義消已經佔有了大部分的民間顧問資源。此外，社會大眾對婦女防火宣導隊的認識不足於義消，對消防救災的印象強過於防火宣導，因此在民間資源爭取上婦女防火宣導隊的競爭力也低過義消。而目前婦宣顧問大多由婦宣分隊長或是其幹部拉攏加入，因此婦宣幹部的資源募集能力差異也增加了經費來源的不穩定性。

三、 部分婦女防火宣導隊成員對防火宣導工作欠缺熱情，投入程度不足。

婦女防火宣導隊之成立乃因應消防署頒訂之業務中程計畫，因此成立初期包括消防人員對這個團體的宗旨、運作型態都不甚清楚。因此初期加入之成員並不清楚工作內容、型態。因此訪談發現婦宣隊成員對防火宣導的熱情、投入程度不一，並衍生出成員專業程度不足、素質不一的問題。

而訪談中發現，除了個人的動機影響投入行為之外，個人的工作背景、家庭的支持也影響著婦宣隊成員的投入行為。例如傳統的家庭觀念期望婦女在家相夫教子，不希望婦女在外面太有成就。

四、 防火宣導業務對消防人員欠缺誘因，導致消防人員不具熱情，未能重視婦女防火宣導隊。

目前消防體系之任務有火災預防、災害搶救、緊急救護等三大區塊，各領域近年來均大力推行證照制度、專業行政體系，然而防火宣導迄今尚未建立一套健全的制度供消防人員在此領域發展其職業生涯，以致防火宣導工作對消防人員欠缺吸引力。

此外，防火宣導的成果並非立即可見，也難以顯示成果與防火宣導之直接關聯，導致消防體系對防火宣導教育工作的重視程度有限，而這也顯示整個國家、社會都太過重視績效、立即可見的成果，導致消防人員除了自身的熱情之外，難以用心經營防火宣導這種預防性的行政作為以及婦宣這種以預防性為主的第三造人力運用。

而這現象將導致消防人員對婦宣隊的教育訓練、問題回應解決等投入程度不足，而產生婦宣的成長投入有限之惡性循環。

參、法制規範對婦女防火宣導隊成員不具強制力，未能有效約束婦宣成員的投入行為。

第三造警力的運用必須有某種法律依據賦予警察一定權利，讓他們能夠使第三方承擔起某種防止犯罪或控制犯罪的任務。婦女防火宣導隊之運用，目前已有消防法與義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法做為法制基礎，婦宣人員是在其法制基礎下「自願」加入，其約束效力是發生在加入之後，且還「願意」留在團體之中時。本研究透過訪談發現，法制規範對婦宣成員只有薄弱的約束效果，不具強制力。即使落實規範管理婦宣隊，而未能同時提升、激勵成員參與意義與價值，將只能形成表象的結合，未能有良好的產出。

肆、第三造消防人力的協力網絡需要激勵、領導與管理

協力關係需要被治理，期能在集體目標與個人利益之間求取適當平衡點，使參與者都能雨露均霑（陳敦源、張世杰，2010：34）。第三造消防人力強調各造間相互關係與相互帶動或規範，婦女防火宣導隊雖係由消防人員基於防火宣導協力需求而發起，然亦屬於公私協力夥伴關係的一種體現，因此消防人員在考量婦女防火宣導隊的效益時，也應從婦宣角度檢視婦宣運用的問題。本研究訪談發現，對於婦宣而言，每一個成員參與

動機不盡相同，未必是全然單純為公益、為團隊目標付出。一旦團隊宗旨與個人意願、目標有落差，即可能發生參與意願低落、表象的結合未能真正投入等現象，因此需要透過激勵、領導、管理，激勵其參與價值、引導其往個人與團隊交集的方向前進、甚至喚醒其個人內心對公益的參與意義。由另一方向思考，正因婦宣參與屬於自願，每一個成員的內心都有一份願意，因此只要能好好領導、管理，缺乏強制力的狀況下仍然可以有好的表現產出。

進一步訪談發現，影響婦宣工作投入行為的主要來自於自身的需求是否可以獲得滿足，例如榮譽感、被重視、需求感、參與動機、困難與需求是否獲得滿足等，而這些需求均屬於精神層面的，由馬斯洛的需求理論來看，至少屬於愛的需求以上。傳統領導管理方式希望找到最適合的領導模式以達到績效目標，其焦點較注重於領導者對部屬的管理、控制，使部屬能夠有最大的產出，達到組織的目標、績效，其領導者與部屬之間屬於由上而下的領導關係，而激勵領導哲學則較強調領導者激勵、引導、喚醒部屬，使其產生追求成功的動機，其方式乃透過關懷、感召、鼓舞，領導者自己應該是謙遜與堅持，甚至扮演僕人服務部屬，使其獲得自我實現需求的滿足，這種以引導取代控制的領導哲學，雖然不像傳統的層級管控，可以在短期內立即作收成效，但其內涵能量巨大，持續推行將能使組織如飛輪一般快速運轉。

伍、消防部門與婦女防火宣導隊之互動關係影響婦女防火宣導隊協力表現。

對於協力治理網絡而言，我們可以將網絡裡的節點看做是獨立的個體，而每一個節點內都是由更多的私人組成，因此每一個節點之利益需求、動機都不同，政府想要達成網絡協力治理的目標，理當在網絡裡扮演領導者的角色，基於對每一個社會群體的尊重，不再只是消極的管制、逼迫其參與協力治理，而是要將領導協力網絡的重點置於如何引領網絡協力成員，讓其察覺參與治理的重要性、價值感與意義，激發其「企圖心」與熱情，並自願且熱情的投入。

雖然不論是受訪者的看法或是就制度上來看，消防機關與婦女防火宣導隊的協力框架具有層級隸屬關係，消防人員依法對婦宣隊擁有編組、訓練、指揮運用之權力。儘管如此，自願性質的第三造人力運用有一個最根本的盲點，一旦第三造人力失去參與意願，所有的管制規定便不再具強制力，這也是消防人員無法用強制管理手段來帶領婦宣的根本原因。在政策推動初衷來看，防火宣導是有政策目的性之行政指導行為，政府必須掌握公共性與主導性，因此試圖有效控管婦宣隊，然而若以公民治理的概念來看，婦宣身為協力網絡裡的成員之一，理當會有其自體自主想法產生，消防部門對此現象應予以正視並接納。因此訪談發現，消防部門與婦女防火宣導隊之互動關係才是影響婦宣成員行為的最關鍵因素，消防人員是否對婦宣做到尊重、重視、關心、激勵、協助等等，都會影響婦宣成員的協力關係。

形成社會資本的是表現出「值得信任」並互相實踐信任的持續性人際關係，只有在集體「互惠」的關係網絡，方能增進集體福祉（李宗勳，2003：181），而信任需要長期的互動培養才能形成，由受訪者的說法看來，目前的消防人員都對婦宣採取尊重、互動的關係模式，但是顯然婦宣隊對未來良好關係的持續仍存有疑慮，消防部門若要善用婦女防火宣導隊，仍應該持續與婦女防火宣導隊保持親密關係。

第二節 研究建議

壹、 建立運用第三造消防人力的誘因，消防人員也需要激勵、領導、管理。

防火宣導透過教育民眾，讓民眾自己為消防安全留心注意，減輕火災風險，就理論而言，其乃最有效率、最積極之消防行政作為。然而因為其成效缺乏具體有效的評估機制，因此目前防火宣導、婦女防火宣導隊運用在消防職場尚未形成完整的生涯發展體系，令消防人員難以安心、長久、全力在此領域鑽研發展。

由於民力運用必須有良好的溝通技巧、耐心、愛心、犧牲奉獻的精神，要與婦女防火宣導隊有良好的協力關係，警消承辦人首先必須先有足夠的專業知識，必須不斷的充實自己，還必須有強烈的動機與豐富的經驗，才能帶領婦宣隊成長，方能從中建立領導威信。除此之外，也要有領導能力與認知，認識並實踐激勵領導之精神，激勵、喚醒婦宣隊參與婦宣隊的本質與意義，才能彰顯其協力價值，有效運用婦女防火宣導隊。

而要讓有領導才能、宣導專業的消防人員持續、用心的在防火宣導領域投入，消防人員同樣需要被激勵、領導、管理，最重要的是防火宣導領域是否有給予消防人員願景與誘因，讓消防人員願意去學習、去投入帶領婦宣隊，因此建議消防部門應該建立完善的防火宣導、民力運用的評鑑與誘因機制。

貳、 消防幹部、婦女防火宣導隊承辦人應受激勵、領導、管理相關教育訓練。

本研究主張婦女防火宣導隊需要被激勵、領導、管理，而消防人員在第三造消防人力協力網絡關係中扮演著重要的領導者的角色。經由發現，某些基層消防人員並沒有足夠的領導能力、認知、經驗，因而對婦女防火宣導隊業務感到棘手、力不從心，而消防部門也未能提供足夠的協助，因而實際運作上碰到許多領導、管理的問題，建議消防部門應該透過業務訓練機會，教授激勵領導管理相關課程，建立其領導認知，協助其婦宣治理行為。

參、消防人員和婦宣應該建立親密的互動關係，讓彼此建立信任感。

領導者應該致力於建立親密的關係，領導者與被領導者之間若僅依賴職務上的層級節制，是非常薄弱且淺層的，是親密的關係讓彼此願意委身與接納(李宗勳, 2012: 159)。消防機關需要婦女防火宣導隊協助執行防火宣導，既然是協力，就要互信、互助、就該了解對方、替對方著想，唯有親密關係方能彼此信任，合作無間。而要建立親密關係，有以下建議：

- 一、 建立良好溝通平台，避免命令式的溝通方式，多使用協調、說明，增加彼此之間的了解，減少誤會。
 - 二、 需要多與婦宣成員互動，建立信任關係，形成社會資本。
 - 三、 多舉辦觀摩、聯誼活動，建立成員向心力，建立團隊文化，形成歸屬感。
- 肆、 以激勵領導方式帶領婦女防火宣導隊成長。

婦女防火宣導隊成員的參與動機未必與婦宣隊的宗旨完全契合，需要透過引導、激勵的方式，給予願景的想像，讓婦宣能夠擁有充沛的活力與動機投入工作，並透過激勵領導喚醒其內心的參與價值與意義。且婦宣成員來自各行各業，背景條件不一，未有深厚的專業知識，參與協力過程可能遭遇各種限制、困難與挫折，因此消防人員要領導婦宣隊，必須尊重婦宣隊，重視其提出的需求，儘可能協助其解決困難，不要吝嗇幫婦宣解決問題，婦宣所遭遇的困難會阻礙其投入的意願與士氣。以下是一些領導、激勵方式建議：

- 一、 透過表揚機制，讓婦宣從中得到榮譽感。
- 二、 透過婦導婦宣實行宣導，讓婦宣成員得到來自外界的更多激勵回饋。
- 三、 行銷婦女防火宣導隊形象，讓更多人認識婦宣隊，提升婦宣隊價值。
- 四、 要尊重婦宣隊，重視其提出之困難與需求，設身處地為其著想，以活潑快樂的方

式帶領婦宣隊成長。

五、善用刺蝟原則，建立團隊目標，專心婦女防火宣導隊之核心工作。

建立一個明確的價值與目標，婦女防火宣導隊成員方能朝其努力，逐步蓄積動能，形成組織氣候，而價值與目標不可僅以消防部門的目的為考量，應與婦宣的長處、婦宣的熱情與興趣取交集，以免做出超出婦宣隊能力的要求，或是濫用婦宣隊作為消防人員的業務工具。

伍、建立強調紀律之團隊文化

法律槓桿是第三造警力的重要驅使動力。婦女防火宣導隊以社區為基礎之自願性質第三造消防人力，宜以勸說、鼓勵等柔性手段作為運用，但是對於不願配合之重要責任承擔者，有法律作為大槌在背後當強制手段，再誘之以鼓勵、激勵，將有利於對第三造消防人力的制度管理。

只有先建立起強調紀律的文化，才能持續展現卓越績效。建立起調和一致的制度，訂定明確的限制，但賦予部屬充分的自由與責任，網羅能夠自律的人才，將心力放在管理制度而非管理部屬（黃宗顯等人，2008：213-214）。激勵領導並不排斥管理手段，而是希望以價值取代干預限制，建立強調紀律的文化，可以讓婦宣隊擁有完善的制度，讓成員能夠在團隊秩序內兼顧團隊與自我實現。以下為建立強調紀律文化之建議：

- 一、適度落實汰劣制度。對於柔性勸說、鼓勵、激勵後仍無法改變其表現之婦宣成員，建議適度祭出強制手段。
- 二、建立婦女防火宣導隊之業務工作標準作業程序，讓婦宣成員有準則、範例可依循。
- 三、善用婦宣隊的領導機制架構，讓婦宣隊實現自治。

婦宣中隊、大隊成員往往有部分為社會階層、地位較高的人士，應思考如何善用這些幹部來凝聚、激勵婦宣隊基層。又婦宣隊成員來自社會各階層，內部理應擁有領導、管理人才，如能將這些人才拔擢選用為婦宣幹部來帶領婦宣隊，相信對消防人員運用婦

宣隊有事半功倍的效果。





參考書目

壹、中文部分

一、專書

內政部消防署（編）（2012）。**消防白皮書**（101年版）。臺北：內政部消防署。

史美強（2005）。**制度、網絡與府際管理**。臺北：元照。

林淑馨（2010）。**質性研究理論與實務**（初版）。臺北：巨流。

林淑馨（2011）。**非營利組織概論**（初版）。高雄市：巨流。

胡幼慧主編（2002）。**質性研究理論、方法及本土理論研究實例**。臺北：巨流。

黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、喬永齡（2008）。

學校領導：新理論與實踐（初版）。臺北：五南。

二、期刊論文

伍逸名、許兆甫、唐嘉仁、吳昭銘（2009）。第三造警力專題研究案例分析。**中央警察大學警察行政管理學報**，（5），235-243、245-263。

吳昭銘（2011）。第三造警力啓動與運作模式之研究--以臺中市霧峰分局實施「自行車防竊刻碼制度」爲例。**中央警察大學警察行政管理學報**，7，69-96。

李宗勳（2001）。社區、學區安全聯防之資源聯結與組際學習。**中國行政評論**，10（3），3-4。

李宗勳（2003）。「結構孔道」的理論初探與安全社區個案分析，**中央警察大學警學叢刊**，34（3），171-204。

李宗勳（2010）。協力型治安治理的理論與實務—第三造警力觀點。**中央警察大學警政論叢**，（10），1-26。

李宗勳、宣介慈（2009）。『第三造警力』與「治安治理」的初探。**中央警察大學警察行**

政管理學報，5，1-26。

李湧清、章光明、黃啓賓（2011）。第三造警政之未來與挑戰。中央警察大學警學叢刊，42（3），35-63。

施永昭（2011）。第三造警力之理論初探及「住屋安全認證制度」個案檢視。中央警察大學警察行政管理學報，6，197-221。

陳敦源、張世杰（2010）。公私協力夥伴關係的弔詭。文官制度季刊，2（3），17-71。

陳斐鈴、沈明昌（2009）。第三造協力警政與網絡治理。臺灣警察專科學校警專學報，4（5），175-192。

張德銳、張素偵（2012）。臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能之研究。市北教育學刊，（41），59-97。

曾冠球（2011）。協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立。文官制度季刊，3（1），27-52。

劉柏良（2010）。「第三方警政」在犯罪預防功能之研析。刑事雙月刊，（35），43-47。

三、專書論文

李宗勳（2012）。警察領導統御。摘錄自章光明與李宗勳等合著，警察政策與管理概要（第六章）。桃園：中央警察大學。

四、研討會論文

李宗勳（2009年12月）。協力夥伴跨域治理的挑戰與分析-以第三造警力落實都會安全治理為例。「都會經營與協力治理」學術研討會，臺北。

謝百傑、史美強（2009年10月）。都會網絡治理能力與課責之研究。「行政民主與都會永續治理」學術研討會，南投。

五、學位論文

- 王智輝 (2010)。影響消防志工出勤之因素研究—以台南縣消防局為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 吳昭銘 (2011)。「自行車防竊刻碼制度」作為成效之研究—兼論第三造警力之運用。中央警察大學行政管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 吳寶珍 (2010)。第五級領導行為之研究—高中職校長與教師知覺差異分析。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投。
- 汪芄瑜 (2011)。我國婦女防火宣導隊執行防火宣導成效影響因素之分析研究。中央警察大學消防科學研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 林正祥 (2011)。志工參與動機、參與滿意度與持續參與意願之研究-以雲林縣義勇消防隊員為例。雲林科技大學休閒運動研究所碩士班碩士論文，未出版，雲林。
- 林詩萍 (2010)。雲林縣義勇消防隊員參與動機、組織承諾與認真性休閒特質關係之研究。靜宜大學觀光事業學系研究所碩士論文，未出版，臺中。
- 邱子容 (2013)。轉換型領導與員工工作滿足對組織承諾的影響。國立暨南大學國際企業學系碩士論文，未出版，南投。
- 洪卉貞 (2011)。義勇消防組織與消防機關協力關係之研究-以彰化縣為例。國立彰化師範大學政治學研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 洪堯盛 (2010)。彰化縣義勇消防隊人力資源管理之研究。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中。
- 徐韶佑 (2001)。國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究—以台北市、台北縣及桃園縣為例。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 高毓晰 (2012)。定期海運業業務人員轉換型領導、情緒智力與工作績效關係之研究。國立成功大學交通管理學系碩士論文，未出版，臺南。
- 張仕政 (2011)。喚起服務學生的呼召—僕人式領導教師之探究。東海大學教育研究所碩士論文，未出版，臺中。
- 梁新華 (2008)。民眾對志工服務品質及流程滿意度之研究—以高雄縣政府消防局婦女

防災宣導隊為例。正修科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

陳仁光（2007）。苗栗縣義勇消防隊員參與動機與工作滿足之研究。育達商業技術學院企業管理所碩士論文，未出版，苗栗。

陳忠光（2012）。花蓮縣義勇消防隊員參與動機與組織承諾之研究。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮。

陳冠諭（2011）。僕人式領導及組織文化與新進員工組織認同關係研究-以 C 公司員工人格特質為干擾變數。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南。

黃培文（2009）。志工人員參與動機、使命感對工作投入之影響-以鳳凰志工為例。南台科技大學技職教育與人力資源發展研究碩士論文，未出版，臺南。

黃福昌（2010）。消防志工參與動機與組織承諾關係之研究。高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄。

楊格仁（2009）。宜蘭縣大羅東地區消防救災民力運用之研究。佛光大學公共事務學系碩士論文，未出版，宜蘭。

葉樹勇（2009）。消防機關民力運用策略之研究-以彰化縣為例。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中。

蔡石芳（2010）。以第三造消防人力落實消防安全檢查制度之研究。東海大學公共事務碩士在職專班論文，未出版，桃園。

謝佳男（2011）。臺北市優質學校校長第五級領導行為之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所學校行政碩士論文，未出版，臺北。

蘇偉誠（2010）。我國義勇消防組織之衝突管理研究。國立成功大學工學院工程管理專班碩士論文，未出版，臺南。

六、網路等電子化資料

內政部消防署全國資訊網站 <http://www.nfa.gov.tw>，2013 年 7 月 30 日。

臺中市政府消防局網站 <http://www.tccfd.gov.tw>，2013 年 7 月 30 日。

胡聰年 (2008)。以服務取代控制的領導哲學：僕人領導，2013 年 2 月 8 日，取自：
<http://www.ncsi.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/e9f3426b6f876fcf0b882b391ca0d67c.pdf>。

陳恆鈞 (2008)。協力網絡治理之優點與罣門，2013 年 2 月 16 日，取自：
http://www.rad.gov.tw/book-no3/pdf/02_5.pdf。

臺中市政府主計處。99 年人口及住宅普查臺中市初步統計結果提要分析，2013 年 4 月 4 日，取自：<http://www.taichung.gov.tw/public/Data/21029205671.pdf>。

貳、西文部分

(I) Books

Mazerolle, L. & Ransley, J. (2005). *Third Party Policing*. New York: Cambridge Uni. Press.

Mazerolle, L. & Ransley, J. (2006). The Case for Third-party Policing. In Weisburd, D. & Braga, A. A., *Police Innovation Contrasting Perspectives* (pp. 191-206). New York: Cambridge University Press, Cambridge.



附錄

附錄一 義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法

- 第一條 本辦法依消防法第二十八條第一項規定訂定之。
- 第二條 義勇消防人員應接受消防指揮人員之命，協助消防工作。
- 第三條 直轄市、縣(市)政府設義勇消防總隊(以下簡稱總隊)，總隊視勤務需要，得設大隊、中隊及分隊，其編組如附表。前項總隊之內部管理事項，由直轄市政府消防局、縣(市)消防局(以下均簡稱消防局)會同義勇消防總隊定之。
- 第四條 新進義勇消防人員應具備下列資格：
- 一、年滿二十歲、身心健康之中華民國國民。
 - 二、設籍並居住當地且未參加其他義勇或民防組織者。
 - 三、未曾受有期徒刑以上刑或感訓處分之裁判確定者。但因過失犯罪者，不在此限。
- 擔任顧問者，不受前項第二款規定之限制。具備第一項規定資格之退役替代役消防役役男，得優先遴聘擔任義勇消防人員。
- 第五條 各級義勇消防人員，除顧問外，其遴聘程序及資格規定如下：
- 一、總隊之總隊長、副總隊長由消防局自曾任或現任義勇消防中隊長以上職務(含顧問職)合計滿三年，並曾經高級幹部講習班訓練合格之人員遴選，層報內政部核聘；總隊之其他人員，由總隊自曾任或現任義勇消防分隊長以上職務合計滿二年，並曾經中級幹部講習班訓練合格之人員遴選，報請消防局核聘。
 - 二、大隊之大隊長及副大隊長，由總隊自曾任或現任義勇消防分隊長以上職務(含顧問職)合計滿二年，並曾經中級幹部講習班訓練合格之人員

遴選，報請該轄消防大隊核轉消防局核聘；大隊之其他人員，由該轄義勇消防大隊自曾任或現任義勇消防小隊長以上職務合計滿一年，並曾經初級幹部講習班訓練合格之人員遴選，報請該轄消防大隊核轉消防局核聘。

三、中隊之所有人員，由該轄義勇消防大隊自曾任或現任義勇消防小隊長以上職務合計滿一年，並曾經初級幹部講習班訓練合格之人員遴選，報請該轄消防中隊或分隊核轉消防局核聘。

四、分隊之分隊長、副分隊長，由該轄義勇消防大隊或中隊自曾任或現任義勇消防副小隊長以上職務合計滿一年，並曾經基礎幹部講習班訓練合格之人員遴選，報請該轄消防分隊核轉消防局核聘；分隊之幹事、助理幹事、小隊長及副小隊長，由該轄義勇消防分隊自曾任或現任義勇消防隊員以上人員遴選，報請該轄消防分隊核轉消防局核聘。

五、分隊之隊員，由該轄義勇消防分隊遴選，報請該轄消防分隊核轉消防局核聘。

前項第一款至第四款之人員應由聘任機關成立審議小組評審之；其評審作業要點由內政部消防署（以下簡稱本署）定之。

各級顧問之遴聘程序規定如下：

一、總隊之顧問，由總隊遴選，報請消防局核聘。

二、大隊之顧問，由該轄義勇消防大隊遴選，報請該轄消防大隊核轉消防局核聘。

三、中隊之顧問，由該轄義勇消防中隊遴選，報請該轄消防大隊核轉消防局核聘。

四、分隊之顧問，由該轄義勇消防分隊遴選，報請該轄消防分隊核轉消防局核聘。

第六條 義勇消防人員除總隊長、副總隊長、顧問外，年齡規定如下：

- 一、總隊之其他人員為六十五歲以下。
- 二、大隊長及副大隊長為六十五歲以下；大隊之其他人員為六十三歲以下。
- 三、中隊之所有人員為六十三歲以下。
- 四、分隊除隊員以外之所有人員為六十歲以下；分隊之隊員為五十五歲以下。但僅從事協助防火教育宣導及緊急救護工作之隊員，為六十歲以下。

第七條 經聘任之義勇消防人員，除顧問、分隊之幹事、助理幹事、小隊長、副小隊長及隊員外，其聘期為三年，成績優良者得予續聘，並以二次為限。前項義勇消防人員於聘期中因故出缺，繼任人員以補足其聘期為限。繼任人員聘期逾二年者，以聘任一次計之。

第八條 義勇消防人員，有下列情形之一者，由聘任機關予以解聘：

- 一、喪失中華民國國籍者。
- 二、身心障礙無法勝任義勇消防工作者。
- 三、未居住當地或參加其他義勇或民防組織者。但擔任顧問者，不在此限。
- 四、受有期徒刑以上刑或感訓處分之裁判確定者。但因過失犯罪者，不在此限。
- 五、年齡逾第六條各款規定者。
- 六、無故不參加第十條至第十五條規定之訓練、第十六條規定之演練（習）或第十八條規定之服勤，一年內達三次以上者。
- 七、其他不適任或足以影響團隊形象之行爲者。

第九條 義勇消防人員之訓練分為基本訓練、專業訓練、幹部訓練、常年訓練及其他訓練。

前項基本訓練課程，由中央主管機關定之；其餘訓練課程由各級訓練機關自行訂定。

第十條 基本訓練由消防局辦理，集中新進人員施以四十八小時以上之訓練。

第十一條 專業訓練由消防局於基本訓練結束後，依編組勤務特性，分別施以二十四小時以上之訓練。

第十二條 幹部訓練之種類及辦理方式規定如下：

一、高級幹部講習班：由本署辦理，就曾任或現任義勇消防中隊長以上職務合計滿三年以上之人員，施予十二小時以上之講習訓練。

二、中級幹部講習班：由消防局辦理，就曾任或現任義勇消防分隊長以上職務合計滿二年以上之人員，施予十六小時以上之講習訓練。

三、初級幹部講習班：由消防局辦理，就曾任或現任義勇消防小隊長以上職務合計滿一年以上之人員，施予二十小時以上之講習訓練。

四、基礎幹部講習班：由消防局辦理，就曾任或現任義勇消防副小隊長以上職務合計滿一年以上之人員，施予二十四小時以上之講習訓練。

第十三條 常年訓練由消防局辦理，以分隊、中隊或大隊為單位，集中訓練，全年訓練時數應達二十四小時以上。

第十四條 其他訓練由本署或消防局視協助推展消防業務及各項講習、宣導工作需要辦理之。

第十五條 (刪除)

第十六條 消防局得視勤務需要，召集義勇消防人員實施勤務演練或綜合演習。

第十七條 消防局得視勤務需要對義勇消防人員實施在隊服勤。

第十八條 義勇消防人員接獲勤務通知時，應迅速赴指定地點服勤，如有特殊事故，應循編組系統請假報准後，始得免除服勤。

第十九條 義勇消防人員參加訓練、演習及服勤時，應穿著規定服裝，佩戴齊全。但情況急迫者，不在此限。

第二十條 義勇消防組織應配置下列協勤裝備，供義勇消防人員使用：

一、消防衣、帽、鞋、雨衣。

二、空氣呼吸器或防護裝備。

三、拆卸器材。

四、其他協助消防必要之裝備。

第二十一條 義勇消防組織之旗幟及人員之服務證，統一由消防局製發。

前項之服務證式樣，由本署定之。

第二十二條 義勇消防組織不得獨立對外行文。

第二十三條 義勇消防人員訓練、演習、服勤之勤惰優劣，由消防局考核，並製作書面紀錄，作為續聘之參據。

第二十四條 本署每三年至少應對義勇消防總隊實施考評、點閱各一次。

第二十五條 本辦法所需各項經費，在中央由本署、在直轄市、縣(市)由直轄市、縣(市)政府編列預算支應。

第二十六條 港務消防隊得比照消防局編組義勇消防組織，協助消防工作，其編組、訓練、演習及服勤規定比照本辦法辦理。

第二十七條 本辦法自發布日施行。

附錄二 訪談大綱

敬啟者您好：

我是東海大學公共事務研究所的學生，目前正在撰寫碩士論文，研究題目是「『第三造警力』與協力網絡的激勵領導之研究-以臺中市政府消防局婦女防火宣導隊為例」。

研究的背景係由於任何一個部門都無法擁有足夠的資源和能力，獨自解決所有的問題。因此期待透過網絡社會裡各相關機關、團體、個人共同協力，形成多元行動者的協力式公共治理。

要達成這樣的理想，「第三造警力(消防人力)」是指通過指導、互惠或強制消防協力網絡及勸說他們參與以災害預防為指向的活動，使其承擔責任並付諸行動以降低災害發生的機會。

消防民力運用，即屬第三造警力(消防人力)的運用概念，以婦宣隊為例，防火宣導除了由消防人員執行之外，配合較柔性的婦女志工來協力進行防火教育宣導，藉婦宣成員的人際關係可以將防火教育宣導更深入、更親近社區，婦宣成員來自社區，除了自身防火安全的需求外，亦更了解社區的需求而能因材施教取得更好的成效。

然而婦宣隊在實際運作現況，是否遭遇到怎樣的困境或問題，而問題、困境的發生原因與解決方法，有待進一步研究探討。期待透過第三造警力、激勵領導的相關理論，來探討消防機關運用婦女防火宣導隊的相關問題。

因此，在我論文寫作的過程中，需要透過訪談取得實務經驗，並據以歸納相關研究問題的現況並提出建議，不知可否懇請您能夠撥出寶貴的時間，協助我完成關鍵的訪談，銘感於心。各位所提供的意見，將僅作為本研究運用，並保密受訪者之身分資料。

訪談的過程，由我進行提問，受訪者回答，為了研究資料的可轉換性，訪談過程中將進行錄音，訪談結束後將錄音檔繕打成訪談逐字稿，錄音檔隨即刪除，逐字稿上謹以代碼(如 A-1)代表受訪者，並保密受訪者之身分，請放心作答。

謹此

由衷感謝您撥冗受訪，謝謝您！

指導教授：李宗勳博士

研究生：趙冠斐

連絡電話：

電子信箱：

消防人員訪談題綱

1. 你認為目前婦女防火宣導隊的運作及參與協力防火宣導有什麼樣的困境與問題？
2. 你認為或期望婦女防火宣導隊應該扮演怎樣的角色？而這項期待或定位與你對婦宣隊的實際感受是否有落差？
3. 你覺得婦女防火宣導隊是否受到重視？婦女防火宣導隊對於資格、考核、汰劣等相關規範合理嗎？缺乏強制力下是否能有效帶動成員從事宣導工作？
4. 你認為促使婦宣隊投入工作與否的原因為何？消防局的領導方式是否能有效激勵婦宣隊成員？
5. 對於招募婦宣隊員以及婦宣績效評鑑方式有何建議？
6. 你認為婦宣隊成員參加婦宣隊的動機為何？他們在服務過程是否有學習成長的機會？你覺得參與婦宣隊有讓婦宣隊成員感覺工作滿意嗎？
7. 你覺得婦宣隊與消防局的關係為何（是平行互惠或隸屬控制）？你覺得你是以怎樣的態度來與婦宣隊互動呢？
8. 你認為哪些因素是影響婦宣隊接不接受警消婦宣業務承辦人的帶領與管理？若希望婦宣隊的成員能夠更加投入，還有什麼是激勵、策動、影響的要素？
9. 你對領導或管理婦宣隊有何建議？

婦女防火宣導隊成員訪談題綱

- 1、你認為目前婦女防火宣導隊的運作及參與協力防火宣導有什麼樣的困境與問題？
- 2、你認為或期望婦女防火宣導隊應該扮演怎樣的角色？而這項期待或定位與你對婦宣隊的實際感受是否有落差？
- 3、你覺得婦女防火宣導隊是否受到重視？婦女防火宣導隊對於資格、考核、汰劣等相關規範合理嗎？缺乏強制力下是否能有效帶動成員從事宣導工作？
- 4、促使你投入婦宣隊與否的原因為何？消防局的領導方式是否能有效激勵你們？
- 5、對於招募婦宣隊員以及婦宣績效評鑑方式有何建議？
- 6、你參加婦宣隊的動機為何？在服務過程是否有學習成長機會？參與婦宣隊友讓你感覺工作滿意嗎？
- 7、你覺得婦宣隊與消防局的關係為何（是平行互惠或隸屬控制）？警消婦宣業務承辦人與你互動中是否讓你覺得受到尊重？
- 8、哪些因素是影響你接不接受警消婦宣業務承辦人的帶領與管理？若希望婦宣隊的成員能夠更加投入，還有什麼是激勵、策動、影響的要素？
- 9、你對領導或管理婦宣隊有何建議？

附錄三 訪談紀錄

受訪者：A1

訪談時間：2013 年 4 月 17 日

訪談地點：圖書館

問：請問你覺得或是你期望婦宣隊應該是怎樣呢？

答：我覺得婦宣隊應該是義務協助性的吧，可能是台中市吧，因為台中市婦宣隸屬於義消，那我知道極少數縣市婦宣還沒納入義消，可是幾乎大部分的婦宣都已經納入義消了，那義消應該是一個比較義勇、協勤的狀況，就是有一點類似志工的性質，可是是志工拉出來的團體。

問：那婦宣在功能性上面扮演怎樣的角色？

答：就是協助，可能警消人員不足，然後去做一些宣導，或是，介於警消跟民眾之間的一個橋梁。

問：你意思是，補足警消人力不足，同時也是警消和民眾之間的一個連結。

答：對對對，因為畢竟那些媽媽真的也比較有那種親和、那種跟社區阿、跟自己的那個比較。

問：那你的實際感受跟你剛才說的期望、期待有什麼差別？

答：我覺得大部分的婦宣倒是跟我的感受都是一樣的，可能極少部分會有比較不一樣的想法啦，就是可能認為，自己是需要更受重視的，但是極大部分的都是再扮演一個義工的角色。

問：你剛才講到說，少部分覺得需要更受重視，是什麼意思？

答：我覺得他們會把這當成一個工作，就是好像是在職性的工作，而不是義務服務性的工作，就是可能他們也有習慣所謂的派遣性工作，就是我們可以希望他們協助幫忙，但是有的可能會覺得說這個就是我的工作，所以你應該要給我對等的福利，但是大部分的還是不會有這樣子的想法，他們就覺得他們就是義務性幫忙。

問：所以你覺得少部分的會把婦宣工作看成一種對價關係，大部分都還是在義務服務範疇？

答：對對對，極少數啦。

問：你覺得婦宣隊有受到重視嗎？

答：嗯，縣市合併前，老實說，台中市沒有這麼重視婦宣這個區塊，但是我們還是有婦宣隊，但比例算比較少，合併之後可能環境因素，我自己去原台中縣服務的經驗，我會覺得說，婦宣是有必須存在，舊中縣也比較重視婦宣這個區塊，所以我覺得縣市合併有一個好處就是剛好融合啦，舊中市過於不重視，舊中縣又過於重視，中和起來我覺得現在的狀況還算 OK，而且也有在提升他們的福利，所以我覺得婦宣還算是蠻受重視的，現在的局長還蠻好的是，他不會去擋爭取民力的經費。

問：你剛提到過於不重視？過於重視？

答：嗯，以舊台中市來說，我們可能就是有需要他們協勤，才會請到婦宣來，那一般的訪視活動比較不主推在婦宣，還是以警消去做宣導工作為主，但那是因為舊台中市轄區小，是都會型的地區，台中縣他地太廣了，警消人力又不足，你要去做搶救、安檢，還要做宣導，相對就很吃力，那婦宣這個區塊就很重視，因為防火宣導工作是消防工作的重要一環嘛，所以中縣的局就會很重視婦宣的存在與功能，相對的婦宣的需求會給予回應，像之前義消、婦宣的一些補助，或是需要採購的款項，都會儘量去滿足，或是要辦活動的時候，警消甚至會配合婦宣去做贊禮的工作，但這個是在原中市看不到的，中市比較不會有這樣子配合性婦宣的活動，而是婦宣辦活動就是歸屬婦宣，警消辦活動可能會拜託婦宣來協助，看婦宣的時間、工作，那中縣可能就會有一點點反過來，可能警消會去幫忙婦宣做一些活動這樣子，所以我覺得這樣子有一些過度角色不同，因為一定有消防局才会有婦宣嘛，所以應該是隸屬關係來講，會有一點穿插不太一樣。

問：所以你這樣說，你是認為婦宣和消防局的關係，現在合併以後是怎樣的關係？

答：合併以後，台中市比較屬於，互相支援，沒有到隸屬，也不是平行，因為畢竟一定

要有消防的體系才有婦宣嘛，可是我們也不是用指使的狀況，我們也是要配合婦宣有時間才去安排活動，因為你要參加這個團隊，你就是希望有這樣子的義務性嘛，那我們合併以後又給你相對的福利，像保險、服裝、裝備器材，全部都納入我們現在直轄市編制經費範圍內，所以相對的福利也增加了，那他們的義務性我們也會規範說，一年至少要達到 12 次，這樣子，我們大家是互相在做，我覺得是互補的狀況。

問：所以這樣的合作關係？

答：算是有制度的，就是像民間救難團體那種模式，他是一個合法性的團體，但是也受管制，因為如果說你的出席率不佳，你的服務態度不良，這也是會被受到淘汰。

問：可是婦宣和民間救難團體不同，民間救難團體是獨立社團，不受政府控制，那婦宣是義勇消防組織，在制度上好像是有隸屬框架在，可是實際運作上，你又提到不是隸屬控制的狀況？

答：其實民間救難團體只是隸屬於內政部，他一定要許可嘛，那我們婦宣他最初成立的時候，大概是在 921 的時候，也是因為一個政府的中程計畫，在民間救難團體裡面，那因為後來消防署的成立，有了宣導工作，在義消的區塊裡面，96 年他把他正式納為義消，是因為法令把它解釋為義消工作裡面有一個宣導工作，所以他把婦宣正式納為義消，所以一開始的婦宣是主要推在社區婦女宣導，而不是說專門的消防宣導，那後來是因為這些義工，他們並沒有福利制度，像你剛提到的民間救難團體，他們只協助工作，可是他們沒有真正享有保險、經費補助、服裝經費預算，這些我們都為了要讓婦宣更有充分的有一個正式化的一個名稱也好、福利制度也好，所以才會把他納入義消編制，所以他又不屬於志工，志工法提到說如果其他主管機關有其他規定，就不受志工法規，那我們就是有義勇消防組織的法規，所以婦宣算是比較特殊啦。

問：所以你的意思是，消防局把婦宣給納入義勇消防體系是對婦宣的一種重視的表徵，是因為這樣讓他們的福利、保險都更好？

答：對，沒錯。

問：那你覺得，消防局是用怎樣的態度來跟婦宣隊互動呢？

答：我覺得我是用，把自己當成是婦宣的心態，因為我如果把自己定位成局的心態，會變成他們會可能跟我們沒有這麼的親，會好像有一點，我覺得那是一種，好像有隸屬的距離感，還是你應該要幫忙我，那我自己就把自己當成是我也是婦宣，因為我是承辦人，我爭取到的什麼東西，我會說，欸政府這邊願意給我們什麼，婦宣需要什麼我就再往上反應，我變成是婦宣和政府之間的溝通橋樑，我是用這樣的角色、心態來和婦宣互動。

問：所以你是用站在婦宣的角度設身處地，來看婦宣有怎樣的需求？

答：對，必須要進入他們，才會知道他們的需要，像補助金費來說，一年固定六十萬，我也可以隨意照我的想法買東西給他們，但如果我站在他們角度立場，怎樣才能發揮到最大效益，怎樣的裝備器材是最適合的，這個就需要跟他們多溝通。

問：你剛提到你是站在他們的角度跟他們溝通，那你對於局、署、國家整個需要婦宣協勤的部分，又是怎樣來和他們溝通、互動？

答：因為我都會利用他們的定訓，或是說專業複訓的時間，去安排課程告訴他們現在的宣導計畫方向是什麼，怎樣的措施、福利現在在執行，或是現在我們在爭取，那如果說福利措施遇到了障礙，也會告訴他們，其實不是像我們去市場買東西那麼簡單，我們也會告訴他們、解釋政府的採購流程，我們現在有怎樣的宣導實施計畫、居家訪視，這些東西應該重視什麼，為他們來做教育宣導，讓政府可以妥切的運用婦宣。

問：所以在局這個層級是比較用方針性的、方向性的去告訴婦宣，那實際在帶領運作是由基層分隊、大隊來執行？

答：對，由外勤。

問：那普遍婦宣似乎都有提到經費不足的問題，他們覺得消防局好像經費支應的並不足或不夠重視這個問題，你怎麼看？

答：這個問題我也有受到反應，但是我有打電話去五都和其他縣市，因為現在的消防局不是一條鞭，都是屬於各縣市政府，不像警察由警政署統一，所以每一個地方編列的預算都不一，有的甚至完全沒有誤餐費、補助經費，就是讓婦宣自己像社區的一個團隊一樣，那我們台中市目前是介在於中間，可是就我知道的狀況而言，新北市是目前在經費編列算是比較高的，那我們也想要朝那個方向去發展，但是目前合併還不久，很多經費還是需要再跑看看，是不是有需要把經費拉到那麼高，畢竟我們也不希望公帑浮濫使用。

問：那婦宣隊他們現在是義消身分，他們的資格、考核、汰劣等等規定，你的看法怎麼樣？

答：在還沒加入義消之前，在考核、汰劣這些，會比較有困難性，因為沒有一個統一的標準，那96年之後，有明令的法規，婦宣隸屬義消，合併之後又正式將婦宣隊納入義消總隊組織，那我們很自然的，婦宣就是要遵從義消的規範，照著義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法，裡面就有規定加入的資格、限制、素行調查、訓練時數，如果沒有達到就是退隊之類的規定，每年我們都會做考評。

問：這樣的規範對他們來說，是嚴格還是寬鬆？還是以我們的管理運用的立場來看？

答：我有研究過，他要求的時數、次數來說，其實不算到嚴謹啦，因為你既然想要參加這樣子的志工性的服務，他又有別於志工的福利，那你一定要有相對的付出嘛，那如果你完全沒有時間來參加，那就是不如不要參加，退隊就是一個合理的處分，那處分對我們警消來講我們比較懂這個用詞，所以我們就是一般的不適任，做退隊，那也不是一個處分，只是說你有時間、有空閒再來參加，規定裡面沒有說退隊以後就不能再參加了，只是至少素行調查不能有前科、犯罪紀錄，我覺得這是還蠻合理的。

問：那這樣的規定能讓警消有效的去管控婦宣成員的投入行為？

答：嗯我覺得是有一定的約束效果在。

問：所以目前這樣的規定可以讓外勤有效地來帶動業務推動？

答：我覺得外勤在執行上還是有一定的困難度在啦，畢竟人跟人之間都有情感，你說要強力把他退隊，那婦宣可能會說剛好最近比較忙錄之類的，但是我們為了一個團隊就是要有一個健全的制度在，RUN 久了之後，大家就會知道、習慣說加入這個團隊，我就是應該要遵守規範，可能剛合併這兩三年，一定執行起來會比較困難，但是我相信他如果有一個正常的規模、輪廓(規範)在的話，就會比較好運作。

問：所以你是說規範是合理且可以用的，只是實際在運作的人可能礙於人情因素沒辦法很貫徹？

答：對，可能是需要時間啦，就像大家以前不習慣戴安全帽，久了就還是會習慣這樣的制度。

問：如果你是分隊的承辦人，你真的會去落實這樣的規定來帶領你的婦宣隊員？

答：我會在他入隊的時候，就先跟他說有這樣子的規範，不要說我們要除名除隊的時候再來去要求說你要再補足幾次，我是比較習慣說每個月先去注意成員的服勤狀況，最好的方式就是在一入隊的時候就先說明清楚，然後在每次的月例會跟定訓的時候，要不斷的宣達，要是我我會去落實，因為這畢竟也已經是一個規範在了。

問：所以如果你來帶領婦宣，你是會比較運用這種規定有言在先的方式，運用規定約束成員的行為，來帶領婦宣隊？

答：我以前剛工作的時候，婦宣還沒納入義消，我不會這樣做，因為我覺得他們都是義務性幫忙的，就算現在他們也是義務性幫忙，可是已經有了規範，又給予一定的福利在，那麼就應該要照著這個規範去走。

問：那你覺得能夠促使婦宣隊去投入工作與否的因素有那些？

答：我覺得參加婦宣隊的人很重要一點是，他們有一個榮譽心，懷著榮譽心去完成一個宣導，看到他們做的成果展現，像做災後訪視民眾的感謝，做學校的教育宣導時小朋友的學習收穫，參加評鑑時得到的名次，這個都是對他們一個很大的鼓舞，那在他們服務協勤之後，我們消防人員對他們的感謝，他們也會有對應的感受，我覺得他們都是在一些付出的回饋，不只是民眾給他們的，還有我們警消給他們的態度，

都是讓他們會想要再多投入這個工作的動力。

問：對於那些比較沒那麼投入的婦宣，你的看法，為什麼他們會不太投入？

答：其實每個人的狀況不太一樣，有的人是家庭因素限制，有的是本來就比較被動，所以對於那些人，以前我在分隊我會要求承辦人多去跟他做溝通了解，就是看他有什麼困難，或是有的人是想要幫忙但是本身又比較害羞，那我們就主動去帶領，因為他們是志願性，但沒有說本來就應該要幫忙，所以我覺得這個東西需要大家一直互相溝通。

問：那你剛才講的就是透過關心、關懷他們，讓他們比較願意付出，那你覺得目前消防局這種跟婦宣互動的模式能夠有效的來鼓勵或是激勵他們投入這樣的工作嗎？

答：我覺得剛合併的時候可能障礙度比較大一點，現在大家慢慢的習慣了。其實主要是承辦人也很重要，婦宣我們看到的，承辦人如果對宣導這個區塊比較深入的話，另外承辦人對婦宣有關懷、有用心的話，相對那一個婦宣分隊他投入也會比較大一點，我覺得這個還蠻重要的，所以我們也都不斷地跟大隊、分隊承辦人去做溝通。

問：我有聽到承辦人說他不太知道怎樣來帶領婦宣隊，因為他說他沒有這樣的本事，你的看法是？

答：我覺得婦宣隊也不需要怎樣去帶領啦，因為你就把他當成是你的夥伴就好了，你不要想要去領導他們，而你是想說你是跟他們一起工作，你今天要出去宣導你就是多了兩個夥伴跟你一起去宣導，就是用這樣的心態跟他們相處就行了，所以我都還是一樣叫她們姊妹，也不會叫他們婦宣大姊，我覺得他們是想要跟你是一體的，我覺得會參加婦宣就是有那種團隊性的人比較會參加，否則他就會退隊，他也不需要花時間來，所以只要你肯去主動跟他說今天的活動要做什麼，其實他們都很願意、很樂意來配合，所以不要用一個你要去領導他的立場，而是要把他當成是你的夥伴。

問：那對於招募婦宣你有什麼樣的看法？哪種手段比較好？我有看到一些機關團體有運用跑馬燈，那義消婦宣有蠻多都是透過朋友引薦，你的看法如何？

答：我覺得，因為我們的婦宣不太像是一般的志工，你固定排兩個小時在值班台接電話那種，也不像義消需要勇健體格之類的，我倒沒有覺得應該用跑馬燈那些，我覺得依現在婦宣一個傳一個社區網絡的方式，像我是我們社區唯一的消防人員，有分隊來做消防活動的時候，我可以跟社區的人稍微做宣導，那婦宣人員自己出去的時候也可以在社區裡做進一步的宣導，而不太需要說為了婦宣的人數刻意去做招募的活動。

問：所以你覺得目前這樣的方法可以招募到我們要的人？

答：是。

問：婦宣績效評鑑的方式，有人說現在都重量不重質，評鑑計畫選出來的人可能不是他心目中最優秀的人，那分隊承辦人有人說有點像在應付局，像是在評鑑警消不像評鑑婦宣，你有什麼看法？

答：老實說我以前也覺得像是在評鑑警消，但是我這次是看整個局，那也因為去初評整個局，我才了解其實不是每個分隊都是在評鑑警消，因為是真的有不少分隊是都自婦宣自己在做，這也是讓我很驚訝的，因為我以前一直覺得這個文書資料應該就是警消在幫忙的吧，但是像我這次看到某幾個分隊，以前得過很好名次的隊伍，她們姊妹真的都是自己來，那你說重量不重質的部分，我覺得各半啦，因為你沒有那個質，你怎麼生的出那個量，可能一個工作你把它分的很細去做，你才有三個量出來啊，那他把這三個量做出來，他也相對付出那個時間，所以你說重質重量要怎樣去比較，所以我覺得是，不要說去看他們那些外表美觀啦、紙張份量，紙張有無效紙張和真正的訪視資料，訪視多你如果說這樣是重量不重質，這樣你也是抹滅他們的用心啦，所以我覺得是在於當婦宣的人員你有沒有這個榮譽感去爭取成績，我倒不覺得目前的做法是重量不重質。

問：所以你覺得現在的做法還是可以評鑑出優劣？

答：我覺得可以評鑑出優劣，但是沒有辦法評鑑出什麼叫做最好或是最差，那這個制度我會贊成的原因是因為，他可以讓婦宣人員知道他的缺點在哪裡，我覺得去參加評

鑑不是你要不要得到名次，得到優等特優，那些都不是重點，而是有些人去參加的理念很好，是去聽、去看全省的評鑑官，他們的講法，到底哪些還要再重視，或是他們可能甚至在宣導的時候就出現一貫的錯誤，我覺得這是評鑑的最大的收益，而不是去在意那個成績到底出來的優劣、好壞，對我而言我覺得評鑑工作，就是看到婦宣每次評鑑完跟我說，欸我們真的得到很多、學習到很多，有沒有得獎儘量有就好了，我覺得參加的人有這種心態是最好的，那我覺得沒有參加的也不是說就不好，只是他們可能沒有心思花在說把文書整理的好，你把文書整理的好，就是看你願不願意花心思在於整頓說你現在的工作那些缺失需要再改善的，所以我個人是還蠻支持有評鑑這個成效在，但是不太支持說去分出優劣，讓大家有競爭比較在啦，就是要去看說你那些錯誤、缺失可以找出來，但還不至於說欸誰才是最好的，這個沒有決定性，不然就是讓婦宣自己去評阿，局內可以找婦宣各派代表，那你評鑑就是有主觀阿，所以沒有絕對客觀在。

問：那有文獻說，預防性的第三造人力，像是犯罪預防，很難訂出一個客觀合理的評鑑方式，導致員警不太願意去耕耘這範圍，那像火災預防來說，安檢可以用件數來看，也可以用成果來看，那在防火宣導這一塊，是不是好像欠缺一個合理的機制，讓警消願意帶著頭去衝防火宣導這一塊，你的看法？

答：是這樣沒有錯，可是宣導其實也有點像安檢，安檢可以用件數，為什麼宣導不能用件數，嗯，的確是欠缺一個可以衡量的數值，所以比較少人願意帶著頭去衝，所以真的要對這個工作的榮譽感吧。

問：有婦宣提到說評鑑的獎勵是他們願意投入的因素，你的看法？

答：我覺得這是人性啦，我也是會有獎勵才會想要去努力阿，可是獎勵也不是長久的阿，像評鑑這個長程計畫明年就結束了阿，但是我覺得如果我還在這位置我會去推動局的評鑑，局的評鑑是不是可以爭取預算，就還要再思考看看，但我不希望婦宣只是為了有錢，因為你要加入婦宣就是為了要去服務這個社會，但是這是一個很大的問題所在啦。

問：那你覺得婦宣隊成員參加婦宣隊的動機是什麼？

答：我覺得是朋友耶，一個牽一個那種，有些可能是好奇啦，進來以後覺得不錯再找人進來，就像我就有聽到婦宣說他沒有加入婦宣的時候，他根本不知道這麼多的消防常識問題，另外我發現舊中縣的區域有蠻多婦宣是另一半是義消，所以對消防這一塊有興趣，舊中市而言，比較多是學校的愛心媽媽，兼著做婦宣，也有不少是本身就是志工，參加很多志工團隊，沒有一個固定性，那重點應該還是想要貢獻社會吧，畢竟是無給職。我覺得朋友拉攏居多。

問：他們在服務過程中有獲得學習成長機會嗎？

答：有，我們會辦很多訓練嘛，那有些像我們裡面有，他說他以前從來不敢在外面開口，但是宣導這個東西你就是要對外阿，所以很多人會一開始讓他們先做資料整理，後來讓他們慢慢地去跟民眾開口，做接觸，所以他們也學到怎樣去跟民眾做溝通，本來他們也沒有這麼完善的防火知識，那他們也必須自己先去學才有辦法教人家，這個都是他們所獲得的。還有因為要推廣，所以他們必須先自己充實自己，這也是一個變相的讓他們自我提升的機會。

問：那你覺得他們從服務的過程有感到滿足？

答：我覺得你肯投入越多的人，才會有比較深刻的感受吧，那你比較少主動去投入的人，也有些人會覺得就是累阿，就只是個勤務這樣。

問：那你剛說動機不一嘛，加入以後可能經過大家的共同行為，變成開始有表現的差異，那對那些表現沒那麼出色的成員，你會怎樣來應對？讓他離開嗎還是想辦法改變他的行為？

答：我會希望分隊承辦人或是婦宣分隊幹部去引導他，在他有空的時候，就是讓他，看他需要表現的機會呢，還是安排給他的工作適不適合，先去了解他的狀況，我不會希望說是讓他退隊，因為我覺得當時他會加入代表他對這個團隊是有認同感的，如果今天因為他沒有這麼熱衷就希望他退隊，是我自己先否定了這個團隊，我也不希望他好像，我會覺得如果退隊的話好像是不是這個團隊沒有那個心讓他留下

來，除非是家裡或是工作因素，那就不得不退隊，那我們就可以接受，否則一般的狀況之下我不會說因為他表現的不夠熱衷就希望他退隊，而是希望旁邊的熱衷的人讓他一起感受，對阿，畢竟我們是需要更多的這種服務性質的人員在。

問：那你覺得那些因素會影響婦宣接受警消的領導、管理與否？

答：態度，警消的態度，我覺得他們不喜歡被領導，你用管的方式會讓他們有很大的反彈，我覺得他們還會覺得說，我又不是領你的薪水，所以你不能用那種比較高壓式的態度，像什麼領導統御那一套的，那是不適用的，我覺得他們就是要像姊妹一樣，態度一定要比較和緩啦，但那也不是說對他們要畢恭畢敬這樣，就是跟他們溝通事情的時候要比較不卑不亢這樣，絕對不能用領導式的去對待婦宣，高高在上用命令式的來帶領他們。

問：那你說當朋友式的，朋友我也可以不理你啊，應該還是有讓他們聽你話的方法吧？

答：因為他們要加入這個團體，像我一開始講的，我這個人喜歡把醜話講在前面，這個團體有哪些規定那些福利先講清楚，那大家遵守著就一定是很ok的狀況，那要加入就是要幫忙這個團隊，所以我會先把事情先講清楚，那跟他們所謂朋友式的溝通，是指，願意去聽他們想要的東西，然後，至少要去幫他們爭取他們應該想要表達，或是他們想要有的福利，你要站在他們的立場去想，你如果是分隊層級的，你就是跟他們同一線，你可以幫他們跟局反應，局再去做爭取，不應該是說，局交代的事情你只是去轉述，雖然局有交代工作下去，你的任務是去說服他們，而不是告訴他們這是局講的，你們就是照做，這樣子的口氣只會讓他們想要離開這個團隊而已，就是說這個工作下來，我們一起把它做好，看看是不是可以比其他人做的更優秀，這個是承辦人和單位主管很重要的原因。

問：如果說在現在這個基礎下，還希望婦宣能更好，應該加入怎樣的要素來激勵、策動他們？

答：經費，經費(笑)，還有表揚，我覺得婦宣他們跟義消、一般志工真的都很像，他們真的就只是要被肯定而已啊，我覺得我們局有一點可以改進，就是我們沒有所謂的

表揚性活動，如果能夠公開印一個獎狀或是消防寶寶也好，我覺得這就是讓婦宣可以很高興的事情，就在一個年度會議嘛，你出勤達到幾次可以有多少的宣導成效、多少居家訪視，都可以在那個場合表揚，應該可以讓他們更有動力吧，因為他們就是要被肯定而已啊。像全壘打打了幾百隻，一個階段性的生涯紀錄，給婦宣一個表揚，一個榮譽獎章之類的，而且一定要公開的表揚，讓他接受大家的鼓勵。

問：對於領導、管理婦宣，跟婦宣互動，你有怎樣的建議？

答：要肯花時間，因為我發現蠻多分隊承辦、主管，都是月例會才花時間跟他們碰面，平常不知道婦宣有什麼狀況，可能生病了也不知道，我覺得這個就是要持續關心他們，讓他們覺得你是關心他們的，而不是你是主管。

問：可是我相信警消不太花時間跟他們相處一定有他的原因，比如其他同事在衝安檢績效，你在跟民力相處？

答：所以我不知道之前的人怎麼做，我接這個工作以後，我很重視婦宣承辦人員的獎勵，我沒辦法給他們錢，但是行政獎勵我是儘量爭取，我幾乎每個計劃、補助案都會簽敘獎，而且儘量做到不被砍掉，因為我覺得辦婦宣不是表面上這麼簡單。

問：可是現狀好像計畫規定事項做到了，就有獎勵，不見得要花時間跟婦宣相處？

答：嗯，這個還是一個盲點，可是像消防工作有的人就把他當志業在做，有的人就是想做安檢、有的人就是想要做宣導，我覺得分隊長很重要，要去分派隊員辦適合的業務啦，像我就不喜歡業務大輪迴，因為我覺得每個人都有他的強項，你若不喜歡，我就換你喜歡的業務讓你做，所以我會覺得分隊長去觀察自己的承辦人也蠻重要的。所以要帶好婦宣隊，KEY POINT 有分隊長、承辦人、婦宣分隊長。

問：那你認為要怎樣讓整個團隊再提升？有怎樣的作法？

答：我覺得可以辦整個局的婦宣業務觀摩，每個分隊都參展，然後讓其他參展的人投票，你要讓別的姊妹看的話就不至於做不好，但是就是公開投票結果，不比最好、最差這樣。就是觀摩，不是競賽，很多人不參加評鑑不是做不好，是不想讓人家看，其實有很多分隊做的不錯，可是就是不想參加評比，單純就不想整理資料，我覺得他

們是不想做華麗的準備，但是既然你做的好，本質有了，其實就不用介意給人家看阿，這種觀摩性的活動應該可以提升他們。

問：還有嗎？

答：不好的，關懷了以後還是沒用，那還是要淘汰，就直接報退。

問：你覺得婦宣隊有怎樣的問題還是困境？

答：目前他們的心態就還是沒辦法調整說，不夠重視，就是剛說的，沒有績優表揚，然後，經費不足，因為我們現在就台中市有發制服，雖然沒有表揚，可是我們有一定的經費在，那原台中縣沒有，合併以後還沒有辦法補足這些經費，所以到現在還沒有給他們制服，我覺得最大還是經費，再來就是個人的那種防火常識訓練的問題，我覺得因為政府還不夠重視他們的訓練，我們都是在局自己訓練，可是很少辦到中央層級的訓練，這個也卡到中央到底重不重視。我看到比較大像的是這兩樣吧。

問：為什麼目前的訓練比較傾向內部警消來上課？

答：這個要看各大隊自己怎樣安排課程內容、教官，有的會找外聘教官、有的就找內部的，如果姊妹希望是比較好的教官來上課，可以在幹部會議反應呀，應該不是問題。

問：這會是一個問題嗎？就是消防機關跟婦宣之間的溝通。

答：我覺得很多姊妹的心聲，不見得能傳到局本部來，我覺得我也要負一點責任，我沒有做好讓承辦人有那個心反應問題，有時候姊妹反應事情是給分隊承辦人，分隊承辦人有沒有跟大隊承辦人反應，大隊承辦人有沒有跟我反映，我覺得溝通是還要再加強。

問：還有其他的補充嗎？

答：應該就是這樣吧。

答：謝謝您接受我的訪談。

受訪者：A2

訪談時間：2013年4月21日

訪談地點：消防隊

問：請問您認為婦宣隊應該扮演怎樣的角色呢？

答：我覺得婦宣以他們的宗旨來說，是對大眾來推廣宣導防火知識，我是希望他們可以清楚的知道他們可以知道他們應該做甚麼事情，但是我覺得他們其實不是很清楚說，他們應該把他們的主軸，就是要放在怎樣的目標上面，我覺得她們不是很清楚。我覺得他們對於自己的定位，有些人其實不是很清楚。

問：那你覺得他們應該扮演怎樣的角色呢？

答：那你要想我們為什麼要成立婦宣隊，其實婦宣隊以他們柔性的角色，他們就是一些鄰里的婦女、媽媽組成的嘛，他們比我們警消比較能夠跟民眾的溝通，會比較好，所以為什麼要成立婦宣隊最主要的目的也在這裡，我剛為什麼說我覺得他們其實不是很清楚自己的定位在哪裡，其實以我們消防人員在運用他們的方式其實也不是那麼清楚。

問：所以你覺得其實消防人員其實自己也不是很清楚到底婦宣隊的定位在哪裡？

答：對，沒錯。

問：所以您覺得婦宣有消防人員無法取代的地方嗎？

答：對，他們是比較柔性的，來自社區的婦女，在防火宣導上面可以補足消防人員這一塊的不足。

問：你提到有很多婦宣和消防人員不清楚或沒有凸顯出這一塊價值所在？

答：對。

問：所以您對婦宣的實際感受是有落差的？

答：對對對，其實最主要的落差是說，其實我們有時候會把婦宣隊當成是協助我們的一個，當然這也無可厚非啦，但是我覺得以婦宣隊當初成立的宗旨來說，應該是發揮在居家宣導上面，因為我們以火災發生比例來說，住宅是最主要的發生地點，那婦

宣隊應該是多著墨在這一塊，但是我發現有些消防人員會帶婦宣隊去一些公司、工廠做宣導，當然這也不是說不對，但我覺得這應該是比較次要的工作啦，因為一些工廠、公司這個東西，都是我們消防隊管的到的，你如果說沒有把防火管理、安檢做好，我們消防隊就是去取締、開單，但是一般住宅是沒有辦法這樣做的，因為公權力的手是伸不進去的，所以才需要去做這一些居家防火宣導，我覺得這是有差別的，所以我覺得如果消防隊不是把婦宣隊運用在著重在居家的、學校的宣導上面，我覺得那些才是婦宣隊該注重的主軸。

問：所以您覺得法令無法涵蓋的地點，才是婦宣隊應該大力著墨的地方？

答：對，因為法令無法涵蓋，所以要靠教育、宣導的方式，剛好婦女的角色，比專業消防人員更能深入這一塊，這是他們的價值，但是很多消防人員沒有去把這一塊彰顯出來，只是把它當作是一個消防隊需要，比如需要防溺宣導就叫婦宣隊去，這個就背離他們所受的訓練跟專業，那他們去那裏就只是協助，比較像是打雜的角色，並不是說他們去能做甚麼事情。

問：所以你覺得婦宣隊有受到重視嗎？

答：這個是比較需要看主管啦，當然以現在的感覺，是沒有以前台中縣那麼需要一些民力的挹注、幫助，現在直轄市以後，整個改觀啦，不一樣啦，所以慢慢的會比較感覺不受重視之下，要讓他們能夠發揮多大的效應我覺得是有限啦，就是說在民力運用這一塊就沒有那麼的重視。

問：重不重視婦宣，還有其他面向來看嗎？

答：其實以分隊、大隊來說，如果有在重視他們，其實他們還會進步啦，所以我覺得我現在是盡量去輔導婦宣，我能夠發揮多少影響力，就去影響多少人，所以我是盡量去做這些事情，長官的看法其實影響有限啦，真正要幫助婦宣，還是需要我們基層警消承辦人、基層幹部，才會跟他們有密集的接觸阿，也才能夠來積極的教育、協助婦宣。

問：所以你的意思是許多基層幹部、承辦人，包括你本身，算是有重視婦宣隊？

答：對，分隊的部分其實要看主管和承辦人啦，大隊我是很重視啦，我很希望能夠協助婦宣做一些事情啦，而且最有效的力量，其實是在基層警消承辦人、基層幹部這些人；大長官做的就是關愛啦、經費的支持啦這些事，那我們大隊以下的警消、分隊承辦人的部分，就該做一些比較實質的東西。這邊我可以岔開一點話題嗎，其實我以前承辦婦宣業務的時候，慢慢的比較了解婦宣隊，之後呢會覺得說，婦宣做出來的成果其實是很難彰顯的啦，因為防火宣導這個東西是沒有辦法去量化的，他能夠凸顯出來的成果可能只有消防局、消防署的火災統計，但是火災數字下降也不能說全部都是婦宣隊的功勞，因為這還跟消防制度有絕大的關係，但是我很希望能夠讓婦宣去看到這一塊，透過我們的努力，我希望婦宣能夠發現，他們對社會的貢獻在哪裡，他們改變了多少防火知識，教育了多少學童，我希望能夠讓他們去看到這一塊的改變，這一塊的改變不見得是在數據上面的，他比較多是在防火宣導的過程、跟民眾接觸的過程，其實這個都能夠給他們一些正面的激勵、回饋，我們再從旁給予一些協助，他們會從這個過程看到自己的成長、或是別人給他們的回饋是很正面的、或是以後災難來臨時他們去教導的一些知識能夠讓被教導的人能運用、甚至保全了他們的生命財產，我有聽過一些案例了，真的有婦宣幫忙上課以後，被宣導的民眾家中火災而全身而退，還去感謝婦宣他們，所以我比較希望能夠去慢慢的讓他們發現做這些事是有價值的，但是這個東西很難，因為他沒有那個立即性的，但是以我們自己教育我們自己的小孩的觀點來看，這個東西是更有意義的。

問：所以你覺得搶救面能夠立即作收成效的比較能受到大部分人的重視？

答：對，婦宣隊的工作是比較有意義的，但是效果是隱晦的，所以我比較希望他們能夠自己看到自己的價值，別人也看到他們進步，肯定他們、鼓勵他們，因為我覺得這個東西是很多面向的，總歸，是希望讓他們能夠去提升，提升他們的話就能提升百姓的觀念，才能促成百姓的平安。

問：其實您已經提到您怎麼去領導他們的做法了，那在提另一個問題，你對於婦宣的一些加入、考核、汰劣的規定，你的看法？

答：我是覺得，因為他們有志工性質，志工不是說你想來就來、不想來就不來，我覺得還是要有她的規定，我一直認為，你要做一件事情，必須遵守規則，規則當然是人家訂的，但以一個團體要長久，要有進步，一定要每個人都遵守著那個規定，才能發揮一些效果，當然現在是義消組織辦法的規定，其實那個規定還算合理，你要來當志工了，不予不求，你就是要來付出的阿，當然會有一些志工會覺得沒有辦法說那麼守著紀律，那我會感覺說，當初加進來的心態，或是我們給他們的訊息，是不是正確。

問：所以對於不適任的人，目前的規定有用嗎？

答：我覺得有沒有用是看有沒有落實，我覺得中隊來說是有，有些分隊可能沒那麼落實，甚至於簽到是事後補簽的，其實這個有時候也牽涉到消防人員要對他們做一些非常強勢的管理其實也有些困難啦，我覺得要透過溝通啦，就是一開始他們加入的動機啦，還有平常的溝通啦，有一個時間點是蠻好的，每年底這時候把隔年的規則講清楚，下年度就照著規則走，給大家緩衝的空間，反正大家講清楚就比較不會有問題，還是要為了團體為主。

問：相對於警消自身是運用管理的方法，你認為志工婦宣又是怎樣來帶動呢？

答：其實還是有辦法的，只是跟和警消的管理手段不一樣，其實像是其他大隊、其他縣市某些婦宣分隊長，可以看到他們怎麼去帶領他們的團體，帶領的非常的好，不管是績效、效果、評鑑上都能夠有很好的成績，我是覺得說除了內部的帶領之外，鼓勵啦一些，其實還是可以做得到的啦。

問：請問那些做的到的單位為什麼做得到呢？

答：我覺得他們的婦宣分隊長是靈魂吧，我觀察到很多表現很好的婦宣隊他們的分隊長，他們對婦宣工作是非常有熱情的，我們很多婦宣隊成員除了婦宣隊外還擔任很多志工，但是有些人他們覺得這麼多的志工，婦宣隊是最有意義的，那他看的到，他認同這個團體，所以他能夠繼續留在這個地方，而且士氣很高，那其實他的初衷一致，而且除了認同之外，他希望能夠去發揮他的影響力在分隊長這個職位上，所

以他會去做很多的布局，他會盡所有的方法去鼓勵他的姊妹，去協助他的姊妹，讓他的姊妹去看的到他們的成果、進步，然後大家一起共同的成長。而且也能夠去和警消的幹部去做一些溝通。

問：那其他表現沒那麼出色的分隊可能是他們沒有一個好的婦宣分隊長，那警消對他們的影響呢？

答：當然也有影響，只是不若婦宣分隊長影響來的強，當然其他的層面像是警消阿、幹部阿還有婦宣中隊阿，對他們也都有影響。

問：那影響婦宣工作投入與否的因素有那些呢？

答：這個第一個跟他自己的能力有關係啦，可能當初他加入的時候有些進來之後，有些消防分隊其實也沒有用心協助他們成長，那他一路就是這樣持續待在這個團體直到現在，他自己也沒有怎樣的進步，但是以現在的婦宣隊中央每年都會辦理評鑑，其實都可以看出其實中央是督促地方婦宣隊能夠有一些不一樣的、不同的進步或發揮，如果你沒有參加評鑑，你就不會知道中央現在是要我們怎麼走、怎麼做，剛提到那種姊妹在能力上面也比較缺乏，但是他就一直待到現在這樣子，所以一個是他進來時的能力，另一個是他有沒有心要去學習，除了運用之外，其實自己也要去發揮創意，才能有一個好的效果，現在這個科技的時代，很多東西都會用到電腦阿，有一些設計阿、話劇呈現阿，都要有一些創意在，如果沒有一直吸收一些專業的東西去轉換，可能也不會進步這樣。

問：還有其它讓婦宣投入的因素嗎？

答：其實也要去考慮中隊的效果，我們要去思考說為什麼要有婦宣中隊、大隊這樣的組織，當然中隊、大隊就是輔導的立場，像我們中隊他表現的就很好啊，他能夠定期跟我們姊妹有些互動像是自強活動，能夠有效形成凝聚力，其實中隊在這方面就是扮演鼓舞的角色。

問：那警消的部分有怎樣的因素會是影響他們投入的部分嗎？

答：警消也有啦，我覺得警消的分隊長、承辦人，其實也要學習啦，有時候不是警消不

願意做，而是現在因為工作太雜，沒有心力把這一塊做好，像我們大隊的分隊長，我覺得只有兩三位對這一塊比較投入協助、教育婦宣，如果警消只是應付心態，對婦宣的幫助其實有限啦，其實因為幫助婦宣成長這沒有明定在我們的工作範圍內，所以這種東西如果不是自己有心去做，其實以一個公務員的角度來講他不需要去做這一塊阿，他認為他不用去做這一塊，因為做這個不會讓你升官，也不會讓你加薪阿。

問：所以你覺得警消沒有投入的因素是缺乏一個合理的評鑑機制讓警消藉此得到回饋？

答：對阿，有些算是這樣，反正只要維持這個分隊運作，你們不要給我出事就好了，我也不用爭取好的成績阿，像這種狀況的婦宣隊就會越做越退步，他不知道人家的進步在哪邊，他會越來越退步。

問：所以警消主管、承辦人對他們的重視程度會影響他們的投入行為？

答：對，當然是。

問：那你覺得婦宣他們需要警消怎樣的重視呢？是關心嗎？

答：其實我覺得關心應該都有啦，應該是跟婦宣隊他們自己有沒有想要學習成長有關吧，如果他們自己不會去挖掘問題提出問題，那警消幫助其實有限，所以我才會想要去辦一些訓練，讓他們透過一些實際的宣導訓練，從過程中得到回饋，得到自己的動機，而不是一直都是消防人員要他們做甚麼他們就做甚麼，另外藉由訓練也讓他們彼此看到別人，跟自己的差別在哪裡，見賢思齊吧，因為我覺得志工的話我們沒有像組織有強制力去管理，所以我運用的方法是剛提到這樣，其實志工尤其他們是女孩子都有種不服輸的感覺，如果用這種方式其實讓他們自己有所警覺，刺激他們自己想要去進步的動力，而且給他們目標，讓他們必須自己去找資料、練習，變成也是逼迫他們成長。

問：你覺得消防單位的領導方式能夠有效領導他們嗎？

答：我覺得是要多傾聽他們的聲音吧，跟他們多一點互動，我覺得婦宣隊好像會比較希望局能夠跟他們多一點互動，其實婦宣分隊層級、中隊層級都OK，可能就是婦宣大

隊和局的橫向聯繫可以再加強，因為婦宣大隊會收到下面反應上來的一些需要處理的問題，如果沒有辦法跟局能有良好的溝通，就不是很，其實婦宣反應的問題不見得都做得到，但如果能去傾聽他們的聲音，應該是要去發揮一個溝通的效果，才不會讓基層的姊妹有一種感覺好像局不是很重視他們，事實上不是這樣。

問：那警消分隊層級、大隊層級呢？

答：其實我覺得都還好，都還是要多跟他們溝通，如果有甚麼環節溝通不良，那其實效果都還是有限，比如說想激勵他們，縣市合併以後，對婦宣經費的挹注、補助比以前好啦，但實際關心上面就比較不夠。當然也不是說一定要常常跟他們互動，就是說如果有一個良好的溝通平台，應該會比較好。

問：對於招募婦宣隊員，你有怎樣的建議？

答：我覺得目前他們主要都是透過婦宣分隊長或是其他成員的邀約啦，這樣的方式比較能夠去過濾出他們需要的人，我沒有甚麼特別的建議。

問：您對於婦宣隊的評鑑，有甚麼建議？

答：我是覺得哦，婦宣成員的考評，除了參與時數的評核之外，在個人的表現，可以給婦宣分隊長和警消分隊長來做一個評定這樣子，還是要把表現給考量進去，佔分數的一部份這樣，但是很難啊，因為沒有甚麼人要當壞人。但是在考評作為汰劣依據時，是可以把這樣考慮進去。

問：您提到的是個人的考評，那隊務評鑑的部分呢？

答：評鑑的部分，很多婦宣隊都會希望有人去跟他們講解一些怎樣參加評鑑的技巧啦，但我覺得說，其實講那個東西效果有限，因為不是書面做的好成績就高，而是你的團體向心力夠不夠、凝聚力高不高、出席率好不好、認同感，這個都可以從評鑑資料看出來，然後你去的宣導資料呈現的宣導方向是不是正確的，現在有些分隊其實方向都弄錯了，當你的體質沒有那麼好，又想爭取特優佳績，就會做出很多假資料，無謂的資料，對婦宣隊的工作沒有幫助的資料，就是把評鑑看的過度重視，把資料過度包裝，但是其實重心還是要回歸到最基礎的宣導，其實婦宣隊評鑑想要爭

取佳績，其實還是要從根本的宣導工作有沒有落實來努力，評鑑應該是要看這個，而不是文書做的多精美、多富麗堂皇那都不對。

問：那婦宣隊的參與、加入的動機你認為是甚麼呢？

答：我看每個分隊不太一樣，有些分隊是以家庭主婦為主，就彼此是好姊妹、或是認識的，時間上面還允許就加入了，事實上是一開始就對防火宣導工作有熱誠而加入的，真的是比較少，但是一些姊妹是加入以後，看到做這一些防火宣導的工作，覺得做這個志工蠻有意義的，而在這領域慢慢發揮，也有啦，其實也有想拉保險的、政治目的而加入的，但是我說的都是早期啦，當初成立的目標、宗旨婦宣不是那麼清楚的時候，只是為了湊齊人數而拉他們進來，現在這種心態的人已經越來越少了。

問：那他們服務過程有學習成長的機會嗎？

答：當然有阿，他們加入以後，透過一些教育訓練，他們會越來越知道家裡面的一些危害因素，所以他們會對自己的防火意識來說會有提升，然後看到別人家中的危害，然後跟人家宣導，這是其中一種，再來其實很多姊妹都反應訓練不夠，但我看了一下，他們真的訓練不夠嗎，我心裏面是存疑啦，其實我倒覺得訓練不一定要一直關注在專業知識上面，一些比較通識的成長課程，也可以去多安排，像我就會想要去安排一些人際溝通的課程、肢體語言、話劇、演講之類的訓練，他們自己說缺少訓練，我覺得是這個面向的訓練不夠，而不是消防專業訓練不夠，但是剛提到的非消防專業課程，其實消防人員自己也不是那麼懂，要落實到這一塊，這又是另外一個課題了。其實這我們消防人員也要反思啦，我們去跟民眾講的內容都太專業了，我們沒有去想到說我們跟民眾講這些內容他聽得懂不懂，或他接受的程度怎麼樣，那這樣其實我們能給婦宣的東西也是有限啦。

問：那他們參與婦宣隊這樣的工作會讓他們感到滿意、富足嗎？

答：有啦，看的到，其實是因人而異，有些人很投入，他有使命感，他想做一些事情，那相對的我覺得他們的滿意程度就不錯吧，當然我沒有每一個都去觀察啦，我看到的是這樣。

問：那婦宣隊跟消防局的關係是控制隸屬的、還是一種平行互惠的呢？

答：我覺得是要多溝通啦，他們來的目的是要傳遞一些消防知識，制度上是有隸屬的關係的，但是因為他們是志工性質，所以相處上還是要多一點尊重，不可能完全用控制、管理手段來和他們相處。

問：那您本身呢？

答：我會盡量站在刺激他們學習、協助他們的立場讓他們進步，但是我會給他們方向，比較像是老師和學生的關係吧，你太朋友、太馬吉也不可以，當然私底下就是朋友的關係去相處。應該是互惠中有控制吧這樣，互惠比較多啦，其實也不是控制啦，就是給他們方向。

問：你覺得那些因素是影響婦宣接受警消的帶領、管理？

答：我覺得是你是不是把他們當成打雜的工具，只是在幫你做業務而已，或是幫你提升數據，但是他覺得這個工作沒有意義，所以我覺得領域不同啦，我們現在都把防火宣導和婦宣混在一起，防火宣導承辦人為了業務目標會去運用婦宣，如果說運用的太多，對他們會是一個負擔在，比如說兩個月內要完成怎樣的目標，這樣他們就會感受不是很好。其實很多婦宣隊其實還不是很清楚自己的定位在哪裡，我認為是在居家宣導和學校宣導這兩個部分，其實像很多制度方面的，是偶爾運用就好，像是防溺宣導啦，最好就不要去讓他們做太多。應該是說，他們有能力在那個領域發揮嗎，如果可以，他們會比較願意做。

問：你意思是除了人力的支應外，還要重視參與意義這樣？

答：對對對。

問：還有嗎？

答：我覺得其實很多承辦人自己都是茫茫然啦，就只是把它當成是一個業務在辦，那我覺得其實以婦宣承辦人來講，或是辦理民力的承辦人，都應該要有一個使命感就是說，我是要去帶領人，而不是只是辦一個業務，因為你要去協助、帶領、領導他們，而不只是辦一個業務，像我最近把承辦人找來，我規畫了一些事項要做，他們回去

就直接轉告給婦宣分隊長要做甚麼做甚麼，沒有去做一些分配，他們沒有做到規劃、溝通協調、領導等一些能力與該做的事情，我覺得這是婦宣承辦人應該具備的條件，如果欠缺這些能力要把婦宣帶好是比較難。

問：那你覺得是要怎樣的領導能力？

答：我覺得是要做一些規劃吧，像我下一些指令就儘量明確，那承辦人自己執行面就要去規劃、去想辦法，有初步的想法後要跟婦宣溝通、協調，而不是只是轉告的角色。

問：像您剛提到指引阿，那他們還是會不服從啊？怎麼解決呢？

答：我覺得承辦人要去起個頭阿，像有些婦宣很會畫畫、很會寫POP，那你承辦人除了要去規劃、帶領，也要身先士卒，把他當成一個大家的事情，不是只是婦宣的事情。

問：那如果希望他們更投入，還有甚麼是影響、策動他們的因素呢？

答：我覺得可以多辦觀摩啦，讓他們去看比較優秀團隊的一些表現，讓比較有展現的婦宣來做經驗分享、交流，讓他們見賢思齊。

問：我今天聽起來你似乎比較運用指引的方式，告訴他們怎麼做？

答：對阿，但有些人會跟我說，你這樣太快了我們追得很累，但我覺得，不是我們太快，而是我們婦宣落後太多，像是其實其他縣市有些隊伍的凝聚力是很可怕的，評鑑時他們不是資料多浩大、精美，但是他們的彼此相互正向競爭的感覺很強烈。

問：對於領導、管理婦宣，您有怎樣的建議或看法？

答：我的想法不見得跟大家一樣啦，因為現實面是局在主導政策的，我是認為還是要回歸居家宣導為主啦，一些節慶宣導就可以少一點，與其去做一些創新宣導，不如去教一個孩子話家庭逃生計畫圖來的好，當然政策我們還是要遵循的，但是在這之外，我覺得還是要回到婦宣的宣導主軸居家訪視這一塊。其實現在局提供了很多資料、很多方向，缺少了一個核心、一個重心啦，甚麼都重要、甚麼都要宣導，但是到底要做甚麼？什麼才是最重要的，年度工作重點？怎樣的方式來達到目的，應該要有更精要的目標，比如說，我今天要做甚麼宣導、怎麼做、有哪幾種方向可以達到我們要的主題、效果，應該要明確的告知，這是目前比較不足的，除此之外，還要不

斷的督促、協助他們，不讓他們偏離了主軸，簡言之，讓他們知其然，知其所以然。再來就是防火宣導的訓練，局裡各業務都有訓練，安檢有安檢的訓練，危險物品有危險物品的訓練，防火宣導就沒有怎樣的訓練，學校的教育也沒有防火宣導這門課阿，防火宣導不是只有專業知識就夠，還要有技巧去發揮，其實除了婦宣之外，警消自己也需要教育訓練的。但是看起來其實全國都沒有做到這一塊，都是承辦人自己想像、自己發揮、做中學，局沒有給承辦人一個好的支援。

問：為什麼承辦人需要訓練呢？

答：這樣他們才知道怎麼去領導、帶領婦宣，而且這樣我們透過防火宣導傳遞的知識才有一致性，其實現在有些承辦人他們的水準一直都停留在那邊，沒有進步，反而婦宣他們有種子教官班在訓練，種子教官的觀念甚至比少數警消先進了，變成兩方觀念上有差距，你自己要有足夠的能力才能去帶領他們嘛。

問：你認為婦宣隊有甚麼樣的問題或困境嘛？

答：我覺得我們承辦人也要加油啦，承辦人的訓練真的很重要，承辦人對於婦宣的角色、定位自己都不是很清楚啦，怎樣去協助他們、領導他們，甚至承辦人自己的宣導技巧、能力都不足了，依我的經驗甚至有些警消宣導講的沒有比婦宣好耶，宣導其實是熟能生巧，我覺得局真的有需要去做這一方面的訓練，時數不用多，就是把方向講清楚，不是重點工作我們就少去做，如果你上課的東西是受講的人需要的，他們會很專注地去聽，這個他用的到。

婦宣運用面來說接了太多的雜物吧，只要是政令宣導都好像跟婦宣有關，變成他們沒有辦法很深入、很專業，欠缺一個主軸，讓他們變成好像是消防人員的工具。

我蠻希望他們能夠多吸收一些年輕的心血，有各方面能力的，符合我們需求的，現在其實是有招募不易的問題，他們如果能夠多招募一些不同背景能力的人，對他們的隊務應該會夠有幫助。

其實很多人，包括我們自己消防人員可能有一部份，好像不是很認同這個團體的功能，但我自己不覺得，我覺得他們不只是一個單純的宣導，他們是要去喚醒、提醒

那些原本可能民眾就已經知道的知識，教育宣導這東西的效果本來就不是立即可見的，但是不是因為效果不是立即可見，就不用做了，我覺得婦宣隊的功能應該受到大家更多的關注。

問：還有補充嗎？

答：沒有了吧。

問：謝謝您接受我的訪談。



受訪者：A3

訪談時間：2013年4月20日

訪談地點：消防隊

問：你覺得婦宣隊應該扮演什麼樣的角色？

答：我認為防火宣導是消防機關的事情，這在消防法明定得很清楚，可是現在不能一直強調我們消防警力的不足，所以防火宣導遇到困難。其實成立婦女防火宣導隊的主因是藉由女性柔性特質，把防火宣導帶進民眾的心裡面，女性在接觸民眾會比男性來的更快。但因縣市政府的角色一直在變，公務人員扮演為民服務的角色，把協勤民意當作選票考量。消防機關利用婦女的特質來成軍婦宣隊，可是縣市政府可能用選票考量來成軍此團體，角度是不同的。在民國88年成軍初期，大家都不知道婦宣隊要做什麼？義消有幾十年的歷史，婦宣隊當時在沒有歷史的狀況下，大家只知道消防隊要增加一組類似義消的團體，所以是當時的義消開始拉人進來的，所以我們會發現婦宣隊的成員很多本身就是義消眷屬、義消的太太等，導致他們加入婦宣的動機與理由並非是執行防火宣導，她們認為既然要成軍就先加入看看吧！

所以婦宣的角色，我覺得是因為消防人員人力不足，所以婦宣代替我們把正確的防火知識往下延伸，利用在地人的優勢，把這些知識宣傳下去。可是我認為他們沒有做到，沒做到的主因是消防人員本身就已經沒有防火宣導的熱誠以接受防火宣導的正確觀念，既然消防人員本身就沒有在進步，我們又如何有能力教育這些婦宣隊隊員？所以我覺得：第一、消防人員沒有本質學能，可能連地震該怎麼躲都搞不清楚；第二、婦宣隊員本身就沒有瘋狂的熱情，想要對民眾做宣導，他們本身是沒有這個動機的，既沒有動機，又沒有本質學能，如何講出東西來？第三、被自己的老公或親戚拉進團隊算還好，社團在我們國家有很多歷史，利用社團來擴展他的人脈，因此婦宣隊裡可能就有五分之一的成員是為生意而來，而他們的動機與目的更不相同。以我的感受是沒有一個團隊可以把防火宣導做好。

問：所以你覺得他們應該是代替我們，支應我們的能力，然後去做防火宣導的工作，可

是你感受他們當初成軍的背景與加入的動機不夠純正，導致於無法做好防火宣導的工作，另外你還講到消防人員本身對於火災預防與防火宣導的意願不高，也影響他們受到良好的教育機會。那你覺得婦女防火宣導有沒有受到重視？

答：若從政府機關來看，理由可能是選票考量；若對消防機關來說，婦女防火姊妹很重要，但他們不知道應該營造什麼樣的環境來幫助她們成長。因為消防機關只知道訂目標，寫計畫，所以他們把目標跟計畫交到大隊、分隊後，其承辦人是支配者，負責支配這一群姊妹，來完成績效。消防局訂這個活動，人數就要完成100張家庭防災計畫圖，所以承辦人就要求婦宣隊員在辦理活動時，要把這100張家庭圖給製作完成，我們變成是在支配他們，但他們是否有熱情想去教，是他們本身才會清楚的。很多直銷公司、保險公司、金融理財管理公司等會隨時激勵他們的員工，上些啟能開發的課程等，讓那群人隨時保持熱情，可是這塊是我們消防機關做不到的，更是大隊、分隊做不到的。這群姊妹在沒有專業知識、心靈開發課程去促發其動機，又沒有經費支援的時候，一個團隊能有多少人自發性的想要做好這份工作？

問：你覺得從政府到機關到基層，都沒有抓到重點？

答：以台中市為例，我認為是的。但新竹市的婦宣隊除了受到政府的重視，也絕對受到消防機關的重視，因為新竹市長認為預防非常重要，與選票沒有關係，而且只有兩個婦宣分隊，不到100人，政府給與婦宣分隊相當多的經費與教育資源，消防機關給婦宣隊很大的權力，例如消防局給予人力的資源，消防機關則給予經費支援，活動主導權全部交給婦宣策畫與辦理，所以這兩個婦女防火宣導隊從辦理活動過程中獲得很大的滿足跟成就感，而且他們知道自己要擔成敗，會擔心自己做的不好、教給民眾的東西是錯的，所以會使他們在活動前很努力的練習；但舊台中縣有27個消防分隊，就有27個婦宣隊，就容易產生問題。

問：那你覺得這兩者之間的差距是我們沒有授權給她，還是我們教育不夠？

答：兩者都沒做到。台中市沒有給婦宣任何的權力，因為機關能夠給社團多少的權限，我覺得是機關自己的考量，以救護來說，為什麼有的機關的TP，去幫人家上課之後，

她可以發給那些學員CPR的認證，消防機關背書蓋章？為什麼舊台中縣的TP不願意幫忙蓋章？我認為就是授權的問題。

問：可是完全授權不見得是完全表現阿，也有可能是完全腐敗啊？

答：新竹市消防隊婦宣承辦人的角色是關鍵，婦宣隊在什麼時候要做什麼事，這些計畫也需要受到消防機關的審核，所以消防機關非常清楚活動應該怎麼辦，能夠做到什麼程度。

問：那新竹市婦宣承辦人應該扮演怎樣的角色？

答：我是覺得承辦人很像是婦宣隊的幹事角色，我不是作主的人，可是我卻有能力掌握經費，並參與執行跟規劃，因此婦宣高層幹部所做的決定有偏差時，承辦人有資格與能力導正回來的。所以他們承辦人是非常厲害的，很清楚要做些什麼，甚至於很像是婦宣隊的一份子。

問：台中市婦宣隊實際方法抓不到方向，對於人員加入的資格考核、汰劣規定，有何看法？

答：我認為台中市婦宣隊被認定為義消，所以必須依照義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法，依照此套辦法資格考核跟相關規範，我個人認為合理。很多人會覺得這種東西不通情理，比如說你三次訓練不到就把你提報退隊，可是我認為本來就應該很有心的來加入這團隊，依照那套規範是合理的，但強制力不夠。

問：你覺得合理是本來加入團體就應該對這團體、社會有所責任，若缺乏強制力，能有效帶動他們從事婦女防火宣導的工作嗎？

答：以某消防隊為例，我不認為我們對他們有什麼強制力，但是大肚消防隊和婦宣隊的互動相當好，他們就有意願去集結人來執行防火宣導工作，就像警消大隊跟婦宣中隊也沒有強制力，可是我們跟婦宣中隊的互動相當好。

問：那你覺得是什麼原因造成互動好或不好？

答：我認為是承辦人，因為他是唯一的橋樑。承辦人的個性、親和力等都會無形間讓婦宣隊成員支持承辦人。

問：你剛剛說的是承辦人的特質。如果是婦宣自己希望什麼樣的良好互動關係？

答：消防機關與婦宣之間沒有承辦人的話，除非社團內有人扮演這樣的角色，不然這兩團體是很難有良好互動。

問：所以你覺得對婦宣或消防機關來講，婦宣承辦人是關鍵性的角色？

答：沒錯，承辦人的溝通能力、思維，待人處事等很重要。

問：那你覺得這可以靠後天訓練，還是先天人格特質？比如你今天要挑選警消承辦人，你會考量什麼？

答：考量現在的人格特色等條件。以某人來說，我不知是先天還是後天修來的，可是當我認識他時，我就認為他適合擔任婦宣承辦人。

問：你指的應是人格特質，那可以描述是那些特質嗎？

答：無法描述。

問：綜合來說，有受到重視，但是方法不太對，規範合理，但是有點寬鬆、沒有強制力？還是可以帶動，就看警消承辦人夠不夠優秀。你覺得促使婦宣隊投入工作與否的原因有哪些？就像你剛剛說的，婦宣是來這裡晃來晃去，還是真的有在做事情？

答：投入取決與否應是他們加入的動機，在我們沒有給他們激勵的條件下，他們會不會投入真的是取決於一開始加入的動機，一開始有熱情的人，他就是很容易慢慢燃燒掉熱情，之後才會沒熱情，可是從一開始就沒熱情的人，真的沒辦法期待他能夠投入這件事情。

問：有些人是提到沒熱情的人，實際做到這份工作之後就會產生熱情啊！所以你的看法是加入動機。

答：我認為加入動機是最主要的關鍵。

問：可是如果我今天做生意，但是我進來之後還是有可能轉性，覺得這工作實在太棒了？

答：畢竟預防是很文的東西，他不像搶救、救護的鳳凰志工，鳳凰志工可能是沒有動機加入的，可是他在車上把一個人按壓回來的話，他會有很強很強的滿足感，救災、義消也是一樣，爸爸是義消，所以兒子也傻傻的加入義消，可是哪天他從火場措一

個人出來之後，那種成就感帶給他們是沒有任何東西可以取代的。可是防火宣導是一種太文靜的東西，他是透過活動、口述來推廣一種理念，所以要在這種活動當中，感受到很多滿足感，真的很難！通常辦理活動要獲得很大滿足感應該是活動辦裡的過程，結束時得到很多的喝采，比如一場防火宣導的演講，演說結束時得到如雷的掌聲，他才有機會得到強烈的滿足感，要不然透過防火宣導，從沒有感覺、在這裡獲得成就、燃起熱情真的有難度。可是演講如果要得到如雷的掌聲，可能要接受過無數次的正確的防火宣導教育理念，本身可能要上過很多的課，練習很多次才有辦法講得很好，對我來說，這沒有那麼簡單，因此我認為動機是比較關鍵的。

問：所以你覺得是他們加入的動機？除此之外，所以你的看法是如果動機不強，這個人就沒救了嗎？

答：沒錯。所以我們有很多現狀是很多人沒有動機，只是朋友的遊說，你就先加入看看嘛！他就真的加入，可是可能我幫他辦完訓練後半年，他就退隊了，因為他一開始就真的沒有動機啦！而且這個現狀越來越多，比如以前有十個人加入，半年後退隊的可能有1.2個人，但是現在我以中隊的角度來看各分隊，十個加入可能就退隊4個。

問：你覺得今昔的轉變是什麼原因？是因為消防機關逼著他們要做出成效嗎？

答：我覺得這是一個很重要的原因。再來是他們的動機讓他們進來這裡，已有動機目的的人進來這裡發現他們進來是錯的，像保險從業人員他進來團體是想要做業務，可是他進來才發現，糟了，這裡已經有三個從業人員，他就整個人是軟的，他就會覺得不應該在這裡經營，就是一開始動機不對的人來到這裡，他就會選擇要撤退了。一開始沒有想法的人來到這裡，挖，怎麼這麼常開會、集合、出去，所以他也退了。因為婦宣隊並不是個每個人都知道的社團，不是很清楚他們在做什麼，所以要有想法很難，更沒有動機。不要說婦宣隊，慈濟有沒有很強，她是全世界都知道的名稱哦！大家都知道慈濟是在救人、幫助人，給予正面的評價，但是有沒有很多人也很想要加入慈濟，也還好吧！所以不能怪這些民眾，也不能怪婦宣隊的名聲不夠響亮。

問：所以你覺得這種現象應該把他視為一種正常合理的狀況嗎？

答：如果以台中市來說，10個加入就有4個退隊的現象，對我來說是合理的。

問：參與的動機可能會嚴重影響他工作投入與否的狀況，所以你認為消防局的領導方式沒有辦法激勵他們，讓他們能夠投入？

答：完全沒有辦法。

問：請你具體說明為什麼消防局或是消防分隊的領導沒有辦法激勵他們？

答：消防分隊對婦宣來講是一個被支配者的角色，對消防局來說也是一個被支配者的角色，因此分隊沒有辦法給婦宣隊資源，只有局能給予婦宣隊資源及安排他們該有的績效，所以局的領導對我來說，是對婦宣隊比較有意義的，可是我們局目前根本沒有領導可言，他對大隊的態度就已經很冷淡了，只是因為某些現實層面、政治考量，從去年開始他們給予婦宣隊的經費上的資源是比以前更多了，所以他們很自傲有給婦宣隊相當的補助，可是問題是，他們單純給補助，會激勵婦宣成員對防火宣導有熱情嗎？不可能吧！這是一種消極的做法，等於說我給你們錢，你們不要再唉了，他們試著讓熱情不要減而已，他們做不了加阿！

問：那你覺得要加的話，是要做到什麼程度有效的激勵婦宣隊成員，可以形容一下嗎？

答：對我來說也是個很難的課題，因為加入婦宣隊能夠讓他們得到什麼社會地位、實質上的東西，真的很有限。所以我不知道該怎麼激勵他們。

問：我聽過一種說法，婦宣隊成員要的是尊重與重視。其實你只要重視他們，他們就願意投入這工作。

答：我個人不會這麼認為，因為我覺得局對他們夠尊重、夠重視，今天只要是婦宣隊的會議或聚餐場合，局內長官一定會親自接待及出席，對他們的尊重其實做得很好。我不認為這個跟他們宣導的投入與熱情有非常直接的關係。

問：那要激勵他們有什麼樣的建議？像是外面商業課程的激勵，還是宗教信仰愛與包容的課程。

答：我覺得那種課程多少都有差異，台灣社會越變越冷漠，可是女性容易被感動，這是女性比男性還要優勢的地方，如果在有主導權的情況下，比如辦一場簡單的學校型

的活動，有很多小學生寫卡片給他們，或有很多家長給他們加油打氣，我覺得這比上激勵課程還好，問題是他們怎麼有主導權去辦這種活動？

問：需要警消來協助嗎？

答：對，所以我覺得警消承辦人的互動是很重要的。因為局最多是給予經費支持。

問：那你剛說的肯定、給他們宣導後的回饋，警消承辦人也可以做不是嗎？

答：我覺得警消承辦人給予婦宣團隊的支持與力量，跟一群活動後有感受到那個活動用心的人，給予他們回饋，我覺得第一個就是量的問題，第二是角色的問題，警消承辦人講給婦宣團隊的話，有時候婦宣團隊不見得會當真。

問：所以你是說警消對他們的一個鼓勵，效果沒有民眾直接給予的回饋來的好，但是應該還有成效吧！

答：對於幹部會有成效。

問：對於警消的一些讚許，還是評價？

答：是消防局或消防大隊分隊給予婦宣正面的肯定與激勵，對於婦宣隊的幹部有效，對於婦宣成員沒有直接效果，比如稱讚婦宣分隊長、幹部群，他們會很有感覺，覺得他們領導是對的，而受到贊同等。可是婦宣隊員會有這種感覺嗎？我個人是不太指望。

問：參與動機不良的隊員進來可能表現不那麼好，不會很投入，那你對於招募婦宣有什麼看法和建議？

答：以目前台中市預防科做法，是一年要招募婦宣三次，招募方式跟搶救科不一樣，搶救科的招募是公開的，他會貼大海報、公告在網頁上，讓有興趣的人來報名，可是我一年就給你們報名一次。可是婦宣不一樣，婦宣是沒有任何相關廣告，所以不會有人知道，可是一年又招三次，這三次如果招的到人，那人是從哪裡來的？一定是婦宣隊員自己去招攬進來的，因為只有警消承辦人會告訴婦宣隊員招募訊息，那又是用什麼方法招攬進來的呢？如果今天去拉的那個人是對防火宣導很有心的人，他拉來的人就有機會是很有心囉，可是去拉的人本身就沒有心在這裡了，他拉來的為

什麼會有心，如果他沒有心為什麼要拉人來？因為國內再也找不到一個社團福利比義消更好，今天一定要用志工或社團的角度來看，義消有喪葬補助費，有結婚補助、子女教育獎學金，受傷還有保險等，一般的社團有嗎？戶政志工、環保志工有嗎？獅子會、扶輪社那種是花錢在買社會地位，我們義勇消防人員不用花錢就可以加入，享受裡面基本福利，所以沒有動機的人要去拉人進來，其實沒有那麼難拉，所以我覺得去拉的人是關鍵。預防科應該要比照搶救科，使用廣告形象，具有很強烈，深植人心的那種廣告出來。例如開一家居家護理所，怎麼樣讓人家知道這間居家護理所，也是要做廣告，那居家護理所是走護理所的角度，所以我們廣告一看就能感受到子女對父母親的愛應該要怎麼樣，你對媽媽的孝順應該要怎麼樣，你會想到光是那張DM，就喚起你的惻隱之心，讓你有想法去做那些事，如果婦宣隊的廣告能做到這樣子，我就覺得有點機會了。

問：目前招募方式是透過人際網絡一個拉攏一個，那你覺得這樣的招募方式的動機是純正的話，那招進來就會是純正，如果動機沒有那麼純正的話，效果可能就沒有這麼好了。所以你的建議是要用一個能夠感動人心的能夠把婦宣的要素給發揮的淋漓盡致地把告訴大家，婦宣的形象就是這樣。

答：對！我們要的就是真正想要來的人。

問：那你覺得應該是用平面媒體、廣告文宣，把婦宣的形象弄得鮮明一點、吸引人一點？

答：我覺得應該要用電視廣告、影片檔，一個廣告只要成功，帶給很多人力量；讓我印象最深刻的是馬英九第一次選總統的廣告，他光是在那裏，台北市準備好了、高雄市準備好了、台中市出發，簡單幾句話，那一部廣告撼動多少人，因為文字要去提出婦宣的工作內容敘述的很好，我覺得太難。

問：婦宣的評鑑方式，如業務評鑑、個人表現？

答：目前國內是安排一年一度的業務評鑑。

問：因為有的婦宣分隊長不那麼在意業務評鑑，而是內部成員的表現評鑑，並提到現在的評鑑方式都重量不重質，真正用那套標準選出來的成員，可能每次都有到，可是

都只是晃來晃去，那麼評定為最優等的，婦宣分隊長心裡不以為然，業務評鑑也有人講說根本不是在評婦宣，而是在評警消，對於婦宣的績效評鑑，你有什麼看法？

答：就婦宣的績效評鑑而言，我認為剛剛的那一段，比較適用於國內99年以前的評鑑態度，重量不重質，可是從民國100年開始，我們署裡面派下來評鑑的評審官是重質不重量，以往的評鑑要帶很多的宣導看法、教具，去評鑑現場布置的五花八門，來讓評審官感動，可是民國100年開始，評審官根本不看那些東西，因為那些東西是花錢買的到的東西，錢買的到的東西對評審官來說是沒有意義的，所以重點都放在兩個地方：一、居家訪視單，因為他們有能力透過居家訪視單去判斷你的訪視過程落不落實，所給予的建議正不正確，而且就評鑑角度而言，一個月就有十五戶，十五戶跟一個月做一百五十戶的成績是一樣的，所以可以知道評審官是重質不重量的；二、家庭逃生計劃圖，透過家庭逃生計劃圖的繪製，可以了解到婦宣隊的本質學能，因為婦宣自己要很懂，教出來的學子或學生畫出來的圖才會正確。透過這兩部分就可以清楚知道，婦宣對有沒有在成長、用心在執行任務，連定訓的出席率都不是那麼重要，所以從100年後我不認為有像以前的那種看法。以目前的評鑑方式，我個人沒有建議，因為我非常稱讚他們目前的評鑑角度。

問：你著眼的是消防署的評鑑方式，99年以前評鑑方式重量，你很贊同100年後的評鑑方向，因為他們真正是在看婦宣隊有沒有成長，有沒有落實。所以你對婦宣的期望，不是做的很多，而是希望他們好好做，把事情做好。

答：我認為婦宣隊應該要做的細，以前會認為說婦宣要一直在外面辦活動，可是除非婦宣幹部自己有興趣啦！要不然他們一年活動辦的多寡，跟評鑑是沒有關係的，可是我們必須很清楚地了解到國內不管發生多少的火災，永遠占最多數比例的是什麼？住宅火警。問題是消防人員防火宣導的對象會是住宅嗎？我們的對象都是機關、工廠、公共場合，住宅防火宣導則是由婦宣隊進行，我們也很希望能善用婦宣隊，除了他們的本質學能要足夠，也要很細心，不能一組人走進一間房子裡面，東西寫一寫就出來，而是很細膩的把該傳達的都傳達到，包含電器的使用、廚房要注意的東

西，我覺得這才是最重要的，且以目前的評鑑方式可以讓婦宣做得到，這也才是對我們社會比較有幫助的，因為這部分是警消沒辦法做的，沒有能力挨家挨戶去做。

問：婦宣隊初期加入是沒有動機的，是為了成立而加入的。不管是消防署、婦宣隊在一兩年轉變蠻多的是不是？

答：署的轉變很多，婦宣隊是屬於比較被動的狀態，我們知道署要走什麼評鑑模式，所以局知道、承辦知道，承辦依循這種模式來要求婦宣隊應該怎麼做，所以署是主動，婦宣是被動，因為他們的動機還是被動的，熱情是沒有增加的。

問：也就是說婦宣隊的方針是有署那裏來主導，消防局依循署的政策，透過層級的關係貫徹到分隊來，然後實際在執行的是大隊與分隊，由他們來和婦宣隊相處、作一些對應的措施達到上面所要求的目標。

答：沒錯。

問：在消防分隊以上是一種層級的指揮體系來主導婦宣隊，分隊層級才直接對應到婦宣分隊的表現。

答：沒錯。

問：目前來講，婦宣他們還是沒有動機嗎？

答：沒錯，目前他們還是沒有動機。

問：其實蠻多人都跟我推薦訪問AA、BB的婦宣分隊，那你還是覺得他們的動機不強嗎？

答：我個人比較推崇AA分隊，因為他們不是為評鑑而評鑑的單位，幹部群很容易自HIGH，透過活動去燃起他們的熱情，所以他們很努力的自我進步，出去辦活動、推廣防火知識。可是BB分隊就是為評鑑而評鑑的單位，就好像外埔在99年做了很多活動，並評選為全國特優，可是100年開始要列管三年，他們知道他們不能參加評鑑，這三年就幾乎沒有辦活動，對外也沒有像以前一樣這麼的熱情，一直到三年過後，他們今年要評鑑了，所以又辦了很大型的活動。因此就這兩分隊而言，我僅推崇AA。我認為社團的幹部很重要，只要幹部本身有熱誠，他會想辦法去帶動隊員，所以不得不承認他們的派系，有派系不見得是壞事，如果說很有熱情的幹部，就會有很多想法

去辦理很多事情，屬於他的派系如果夠大，就會一起動起來，所以說派系也有它的好處在；可是如果他的派系很薄弱，力量就跟著薄弱。但如果擴張他的派系，讓這一群人會想一起出去動，一定會排擠掉那些不想出去動的人，這樣可能會是很正面的結果，因為可能會把不適合的、不想動的、不願意動的隊員剔除掉，然後他們再繼續去找一些跟他們一樣有熱情的人，或是沒有熱情可是卻能感化他們的人，所以他們的力量會一直持續的強，我覺得這是好事。可是外埔就做不到。

問：你剛剛提到的派系，跟地方派系是不一樣的，而是人際網絡的鏈結。

答：對，是有志者一同的感覺，有共同理念的人就會集結在一起。就好像有錢人的身邊很難有窮人一樣，當你身旁都是窮人的時候，怎麼變有錢？因為你吸收的觀念都是窮人給你的阿！這個人教你去哪裡借錢，這個人教你要做些什麼窮人的概念等，那你怎麼可能有錢？可是當你身旁都是有錢人的時候，你在他們身邊學習的就是怎麼經營公司、創造利潤、計算成本，那你要怎麼變窮？想窮都很難，所以我覺得社團的組成真的是很運氣，遇到的人能夠剛好是很熱情的幹部嗎？遇不到的時候你是不是在想辦法讓幹部燃起熱情，那要讓幹部燃起熱情，我覺得承辦人的角色就很重要了。

問：既然婦宣幹部可以讓他的成員燃起熱情，為什麼警消不能讓婦宣燃起熱情？

答：警消讓婦宣燃起熱情是非常困難的最主要原因，是警消的熱情本身就不夠，那他要怎麼樣讓人家燃起熱情？因為在防火宣導的過程中，警消有沒有得到成就感？有的警消可能會，像豐恒可能就會，張○○可能就不會。

問：所以你覺得是警消的參與動機跟他得到回饋不一樣？

答：不一樣。

問：我大膽猜測，是不是警消要的是功獎，執行防火宣導得不到上面的肯定及實質上的功獎？

答：這可能只算一部份的原因，另一個原因是全國的消防人員都在走向專業化，第一是救助，第二是救護，第三是安檢，再來是火調，再來是危物，可是有沒有宣導？消

防人員最終要選擇一條專業的路來走，可是這條路以目前來看，並沒有宣導這條路，所以如果你叫很多人走進宣導的世界，他或許會看不到他的未來，他以後要怎麼生存？我今天如果救護很強，我只要在救護隊、分隊就很強，我認為那是現實專業化的問題。防火宣導可以帶給警消什麼東西？功獎沒有就算了，又看不到未來，你想成為大肚第一名嘴嗎？如果調到沙鹿呢？你又想在那裏成為沙鹿第一名嘴嗎？怎麼可能，你有多少時間完成這件事情？

問：你的觀念讓我驚醒，也許是上面沒有意會到。

答：不是每個人都有林○宏的態度與機運，林○宏從以前到現在，他的上面給了他很大的空間做這件事情，你想怎麼去上課都沒關係、你想怎麼請假去拚都沒關係，你就去拚吧！所以他成為全國防火宣導的第一名嘴，擁有及掌握了要領，可是再來呢？他現在是在災害管理組，他有機會讓全國請他去上課，那分隊能做到這樣嗎？

問：我大概懂所謂專業化的意思，如果防火宣導也專業化了，最後會是什麼樣子？像救助隊就會變成救助教官，有證照，那你的意思是防火宣導沒有證照嗎？我覺得依警消主管來講，一個四、五十歲的資深隊員在防火宣導學有專才的話，我不會覺得他是沒有價值可言的，反而我會覺得只要有他，我就安心了。

答：我覺得每個人在做一件事情都會有誘因去誘發他的動機，在防火宣導的世界裡，應該說，在救助救護的世界裡，他們不僅可以得到專業化，還可以得到相當的誘因，如可以到竹山訓練中心上課，可以賺教官費，又可以賺知名度，所以防火宣導這條路，警消如果沒有熱情，就必須靠誘因來誘發，可是防火宣導是幾乎沒有誘因的路。

問：可是台北市有兩大名嘴，在外面上課的時薪可能不只1600元，甚至更高，還有地方不惜重資邀請他們，所以我覺得學有專精的話，在外面的公司行號還是很有市場的。

答：可是他們在怎麼學有專精，如果沒有上面層級的支持，他們還是不會有舞台，比如潘○○本質學能不錯，也是林○宏拱出來的，為什麼？因為林○宏必須運用很多的機會帶著潘○○到處走，潘○○才有機會浮起來，如果上面沒有人帶他們，他們想浮起來真的很難，目前國內有知名度的這三、四個人，全都是林○宏的子弟兵，那

為什麼他們接觸的到林○宏？其實他們都是對防火宣導有熱情的人，因為他們有這個熱情，所以被迫接宣導業務，被迫接婦宣業務，因為本身有熱情，又重評鑑成績，所以他們在評鑑過程中，被林○宏看到，林○宏願意拉他們，所以你看他們在講課非常精彩、刺激、動人，因為他們本身的熱情就很強，可是以我們台中市的警消來說，根本沒有人有熱情，有的話可能是陳組長，他有強烈的熱情，其他人幾乎都沒有。所以沒有熱情的話就要靠誘因啦！

問：熱情有時候是天生的，或是他發現這件事越做越有意義，你說的誘因不只是功獎，而是那整個體系給予這項業務的價值與看重程度。在防火宣導成為顯學以前，警消不會很重視他，也不太會願意花心力在上面。

答：我認為分隊不會。

問：除非哪天辦一個宣導專業證照、加分等等的？

答：其實宣導專業證照的加分也不會讓他們有太多的熱情，只是會讓他們去學一些東西。

問：你所講的是以前的狀況，那你認為現在婦宣隊的參與動機是什麼？

答：因為大家不了解婦宣隊，所以他們對我來說還沒沒有參與動機。因為能夠當到婦宣幹部都是比較有社會地位，或是人脈網絡比較寬廣的人，當他們招募新隊員時，隊員會覺得是他來找我，那我也加入好了，也是沒有動機而來。比如義消的加入就明顯比婦宣更有動機，因為大家知道甚麼是義消，大家知道義消在做些什麼事，很多人會覺得說搶救太有意義了；很多人也知道鳳凰志工在做些什麼事，他們就會想要進來，想要學。可是認識婦宣的人就是很有限，都已經成立十幾年了，還會被民眾以為是詐騙集團，那代表婦宣真的不是廣為人知的團體。

問：那要怎麼樣讓大家知道婦宣這個團體？

答：要如何讓全國人民知道婦宣隊，不是只靠婦宣隊自己在做，而是應由消防機關來宣傳。

問：那他們在服務過程？

答：他們學習成長的機會來自於消防局的主導，學習基本防火、避難逃生知識的課程，

可是這一部分消防局幾乎沒有在做。消防局只願意編列經費，要大隊自己辦，可是並未明定辦理什麼訓練。

問：所以消防局並未給大隊一個明確的方針，朝某個方向去執行與訓練？

答：沒錯，甚至於沒有編列經費。所以就必須靠有熱情的人自己出來衝，比如有隊員會衝到分隊去教授居家訪視單正確的填寫方式，正確的訪視方式。可是這卻不是局的統一做法，相對大家成長的條件就會不一樣。

問：那你覺得婦宣的工作滿意程度呢？

答：我覺得他們沒有所謂工作滿意程度，只是會在意這場活動有沒有碰到困難。例如婦宣隊要辦理一場活動，他們會準時到、服裝統一、人都會站在那裏，當兩、三個小時的活動辦完之後，他們會不會有成就感？應該只想趕快去吃飯、接小孩或者是回家煮飯而已。

問：應付式的互動？

答：我指的應付式的互動，是指那些沒有參與動機的人，對於有參與動機的人，他就有可能獲得成就，可是他的成就必須要有適當的回饋阿！所以就很兩難，他的成就要來自於回饋，他的回饋又來自於他的表現，他的表現可能要來自於他先天的口條、後天的教育訓練，就像大肚婦宣阮美玲上課就很強，重點是他的資料都是自己去找的，上課口條能力好、又會說笑話，台下一定會給她無限的掌聲，他就會很有成就感；可是當台下的掌聲不夠熱烈，他再有熱情會得到成就感嗎？

問：但是我覺得每一個願意加入婦宣隊的人，都是有一份初衷。

答：我覺得可能有，但是比例不多。

問：你覺得婦宣隊跟消防局的關係是怎麼樣的？

答：隸屬控制。

問：為什麼？

答：如果是平行互惠，必須要有對等的位階。我認為婦宣隊是沒有能力對消防機關要求協助什麼東西的，因為消防機關的預算是被縣市政府所控制，而婦宣能爭取到的預

算很少，所以我認為婦宣隊跟消防局的關係是隸屬控制。

問：婦宣隊跟消防局的關係是隸屬的，可是控制有這麼明顯嗎？因為我覺得這是一種線性關係，而不是絕對，如果是控制關係，難道婦宣都沒有講話的空間嗎？

答：可是我覺得婦宣真的沒有講話的空間，因為局的習慣就是喜歡把要用到婦宣的東西寫在執行計劃裡，比如清明宣導計劃，分隊要派婦宣陪同，到時候就看成果照片有沒有婦宣陪同，所以警消承辦人的角色又凸顯出來，他的溝通協調能力就很重要，婦宣能夠不來嗎？他還是得來啊！

問：按法理來講，義消就是隸屬於警消的，可是我覺得義消的獨立性比較強。獨立性指的是隸屬控制跟平行互惠之間的關係。

答：因為義消的顧問夠多，經費比較充裕；可是婦宣不同，現在台中市每年給婦宣分隊五萬元，這五萬對某些分隊來講是救命錢，唯一可以站在平行互惠的角度是婦宣幹部，舉婦宣第四中隊長為例，他是議長夫人，這時就跟消防機關平行了，講話也不用小聲，消防局也會盡力配合。所以我認為平行互惠一定是跟婦宣成員的身分有關係。

問：所以你覺得是垂直的隸屬關係。

答：從勤務的運作、考核、辦理課程、經費支援通通都是垂直的。

問：那你期望的婦宣隊跟消防局的關係是哪一種？是平行的？還是隸屬的？

答：我是傾向垂直關係，因為垂直關係才有掌握他們的能力。因為預防工作跟搶救工作不一樣，預防工作需要更多人力去努力，如果消防機關本身沒有實權可以去控制這些人往外走，就必須靠婦宣隊自發性的往外，我覺得是一種賭注，對市民也不見得好，如果婦宣分隊很積極地在做防火宣導，該地區的居民很幸福，如果婦宣分隊都沒有在做相關的活動，那該區的民眾就不知道正確的避難逃生方式。

問：消防局跟婦宣是隸屬控制關係，那你如何有辦法有效的命令控制志工？

答：在正常的勤務工作防火宣導內是可行的，也就是要求婦宣隊在規定時間配合活動，如果長期都無法配合，可能就是不適任成員。

問：那你本身是如何跟婦宣互動與溝通？

答：在分隊時，婦宣對我來說是工作任務分配的一部分，活動由我來安排，站別由我來設，人員工作分配、器材、教育內容都是我幫他們準備好，他們跟我一起下去執行，這是我們共同的互動。在中隊時，婦宣沒有防火宣導的實務問題，他的角色像是隨時給各分隊想要的資源，去傾聽各分隊的聲音，如何去幫助婦宣分隊。

問：中隊的角色比較像是支援、支應分隊在執行業務。那你在分隊時的作法是比較偏主導者，婦宣是配合的角色。

答：因為我試過依我個人的能力是無法燃起婦宣的熱情，所以我會比較選擇走向我來替他們安排所有的東西，可是我增加他們的專業技能，在每個月的定訓，增加婦宣的本質學能，然後利用定訓讓婦宣上台為其他成員上課，你去講你會害怕，可是你會想得到掌聲，你就會想辦法講的好，可能同樣的東西要講五次，就會越講越好，所以就會越講越有成就感，然後其他婦宣成員就會想要學習，想辦法跟上你的腳步。

問：你是透過指導、引導他的方式，讓他上台，藉由實際操作過程中，自己去獲得回饋和滿足。所以你還是屬於一個領導者的角色，希望他獲得滿足，願意繼續做下去。只是你當初服務背景的關係，他們還沒有成長，我覺得豐恆擔任承辦人後，每次辦活動前好像都是大家講一講之後就出發了，而不是像以前戰戰兢兢的，很擔心會做不好似的。

答：因為大肚婦宣隊以前的角色是每次出勤就是負責搬東西、拍照與佈場，而不是主講者，可是這不應該是婦宣隊存在的理由，也不應該是宣導模式，所以我必須把他們推出去當主角。

問：那他們已經有辦法上場作戰了，所以他們已經可以從實際工作經驗中得到相對應的回饋、成長機會與滿足感，所以你的態度就是用指導他們上場的方式，還是讓他們從實作過程去得到他應有的回饋，讓他願意自己做下去？

答：指導他們上場的方式。

問：你的動機是比較主動的，讓婦宣從做的過程中得到聽眾的回饋，而這聽眾的回饋就

會支應婦宣願意下次繼續做下去。你的方式是比較強勢一點的。你覺得那些因素是影響婦宣隊願不願意接受警消的領導或管理？

答：第一是業務承辦人的人格特質，如果他不被婦宣成員所接受，婦宣就沒有辦法和業務承辦人合作、交朋友。第二是業務承辦人的指示合不合理，比如消防局要求警消清明宣導至少要兩場，業務承辦人為了要業務評鑑、得成績，要求婦宣隊員要出去六成，你覺得婦宣隊員能接受嗎？再者，婦宣業務承辦人在帶領婦宣成員的執行勤務之前，能帶給婦宣什麼樣的願景。

問：你指的是婦宣業務承辦人先給予你的團隊一個願景、想像，讓人家願意跟著你往前走。

答：沒錯！這有時候是一種誘因，有時候是一種感覺，就像我帶領婦宣隊，我們去某間汽車公司防火宣導，要求婦宣隊全體出勤，甚至婦宣隊主講，第一打開婦宣隊的知名度，第二栽培婦宣師資，培養他們站出去，這時候我們畫的藍圖可能是透過這次活動或宣導而打開知名度，是不是能夠以後跟這間公司有很好的關係，甚至這場訓練講完，對方就是我們的顧問，所以我讓婦宣在這裡看到東西，他們會覺得做這件事很值得！

問：你用的是願景及激勵的方式，還有其他領導或管理方式讓他們願意聽你的嗎？

答：因為我身為業務承辦人，所以我會盡能力做到管理，例如控制婦宣的時間、服裝、勤務運作或是設備，協助婦宣的福利申請等。

問：雖然你認為是隸屬關係，但你會希望是以平行的方式來管理，當他們的後勤支援者，給他們方針？

答：對。

問：可是現實考量他們還不是很成熟，所以採取這樣的方式，給他們願景、用激勵的手段，去想他們的誘因、動機是什麼，然後去滿足他們的誘因和動機嗎？

答：沒錯。

問：如果在這基礎下，你希望婦宣再更投入的話，還有什麼是激勵策動影響的因素？

答：我覺得還是感受性的問題，包含實行宣導的回饋是一種感受，有可能讓他們更投入；在這團隊裡感受到其他成員給予的溫暖，得到莫名的感動。

問：志工的領導要從一種關係開始鏈結，某婦宣分隊長就提出希望他的姊妹常來消防隊做，如果來消防隊，一定要踏進來，才會對這個地方有認同感、歸屬感，一旦你認為是消防隊的一份子，才會願意投入。

答：可是我覺得這就不是激勵、策動。

問：那還是有甚麼樣的要素影響他們？親密的關係的建立，應該也是讓他們比較願意投入的原因吧？

答：我覺得那種東西需要來自於革命情感，防火宣導是很不容易有革命情感的東西耶！因為他沒有同甘共苦的可能，也沒有同生共死的可能。

問：為什麼？

答：比如義消分組一前一後進入火場，那種情感建立速度是很快的，因為你們隨時有可能一起看不到下一秒的，可是防火宣導不一樣，防火宣導除了居家訪視之外，很少是打團體戰，所以他們很難建立起連結。

問：你覺得防火宣導比較不容易建立起婦宣成員間的親密關係。

答：太難了。

問：那你覺得要怎麼樣讓他們建立親密關係？讓他們去愛這個團體，讓他們以團體為榮？很想要為它做點事情？

答：以大肚婦宣為例，如果婦宣隊員可以集合起來，共同到某個訓練地點過個三天兩夜的生活，然後邀請對防火宣導有瘋狂熱情的人陪他們過這三天兩夜，一路上帶給他們專業知識、遠景與感受，我想他們回來會有很強的親密關係，因為他們必須一起生活、一起吃、一起住、一起洗澡、一起上課、一起討論，一起活動，我覺得親密關係就會建立的很快。

問：從你的回答得到兩種面向，一是請有熱情的人來讓他們感覺到防火宣導的價值與重要性。

答：對！我覺得帶領他們的人很重要。

問：另一個就是透過團體生活建立情感。

答：對。

問：除了願景跟親密關係之外，對於管理和領導婦宣還有沒有什麼樣的建議或看法？因為你剛剛提到警消承辦人是管理，婦宣分隊長是領導，為什麼你不會覺得警消承辦人是領導，而婦宣分隊長是管理角色呢？

答：因為我們沒有資格提供資源，社團總是會有帶頭的人，就像警消承辦人來領導義消，還是義消分隊長來領導義消？

問：義消分隊長。

答：對！他們就是應該要有一個leader來領導義消。

問：可是義消承辦人好像不是一個管理者的角色？

答：婦宣承辦人一定要是一個管理者的角色，因為他要控管所有人的裝備、勤務、訓練，婦宣承辦人真的必須要擔任好一個管理的角色。可是leader真的應該要讓該社團的人去擔任。第二、對於很有領導特質的人來說，他會越做越開心。所以我真的認為領導要交給各社團的負責人，而警消承辦人是扮演互動、溝通、管理的角色。

問：那你覺得如果一個強的領導者婦宣分隊長退休之後，其他人還有辦法繼續下去嗎？

答：可以啊！因為他們的熱情已經影響太多的幹部，所以他們的熱情已經影響一片人，很願意去做。

問：○婦宣成立的時候，也許成員也沒有加入的動機阿！為什麼現在會是一個很有熱情的婦宣團隊？

答：我覺得是比例法則吧！剛好在○分隊有一個人的動機被引燃起來。

問：所以還是可以去燃起他們的動機？

答：可以，這包含了誘因或感受的問題。就好像目前我們四中隊看到對防火宣導特別有熱情的婦宣成員，他們很認真激進的去學東西，學電腦製作ppt，很想站出去對外上課，很想要得到回饋，很想要把正確知識撒出去，甚至到每一場火場去拍照、研究，

那他們的動機是後來被激發出來的，還是一開始就有的，其實我也不清楚，可是因為他們的存在，才有能力去影響他們的團隊。可是當一個團隊都沒有這種人的時候，警消承辦人可能就會很辛苦。

問：警消承辦人怎麼帶婦宣他們，怎麼讓他們從實際工作過程中得到回饋，一旦他們步上軌道，慢慢地就像一個輪子越轉越快，轉動的能量累積多了，就會為這團體發光發熱。但是一開始停住時，很重的鐵輪如果要讓他轉動的話會很慢。

答：那就會很辛苦。

問：對於婦宣的運作或問題，你有什麼看法？跟經費有關係嗎？

答：經費的問題其實不大。因為婦宣隊的主軸不是活動，而是家戶訪視，家戶訪視需要的是時間，時間最大的問題是取決於環境，因為有的婦宣成員要工作、有的婦宣成員要帶小孩，很多時候沒辦法配合，我覺得這是他們本身現實環境的問題。如果是婦女防火宣導的工作，則比較有可能是經費的問題，一個團隊要運作需有相當的條件，就像婦宣去宣導三、四個小時，警消這邊有沒有供給午餐？有沒有規定統一的制服？有沒有應該要有的裝備，像是手電筒、滅火器等等？你要讓一個團隊運作，要有基本的軟硬體設備。可是消防局沒有適當的方式來教育婦宣隊隊員，去年開始比較有經費可以協助婦宣運作，可是正確知識的傳達真的是沒有辦法，到現在有的婦宣分隊、婦宣中隊是自己花錢請老師來幫婦宣隊員上課。

問：還是需要足夠的經費去維持婦宣隊的運作，但在教育訓練部分，是不是需要提升他們的專業？

答：需要，因為我覺得局的訓練沒有做好，所以婦宣必須自己找老師來訓練他們。可是那是有心的婦宣團隊會這麼做，沒有心的團隊可能什麼都沒有學到。所以教育訓練在目前來說，是個很重要的一環，不過這一環比較不像是運作，而是比較像是執行宣導時候遇到的困境。

問：我沒有刻意分運作和宣導的時候有什麼樣的困境，只是舉例。

答：實行宣導面是第一應該是他們的時間，第二是他們的專業。住宅火災警報器已經推

廣了三、四年，但是婦宣應該還是有很多人都講不好，甚至連要裝在哪裡都不知道。

問：不過我認為住宅火災警報器的裝設有可能連警消都不清楚。

答：對，所以警消本身的教育都不夠完整，我們如何期待婦宣很清楚？而局也不願意對警消做防火宣導的訓練。

問：也就是防火宣導的格局沒有做出來。

答：可能機關整體方針的重點不在婦宣，因為這塊是很難看到效果的。

問：還有其他補充嗎？

答：都講了吧。

問：謝謝你。



受訪者：A4

訪談時間：2013年4月16日

訪談地點：圖書館

問：請問你在消防局的資歷？

答：我辦過設備審勘、防火宣導業務、分隊主管。

問：請你分享對婦宣隊的看法？

答：我是覺得他們是比較自治的團體，因為他們屬於自願服務，那說他們是為了我們防火宣導，不如說他們是為了要替社會貢獻一點心力而加入婦宣，我對他們的看法是，婦宣分隊長要有辦法掌握他的團體，那他們要在某種程度上配合消防局的政策，因為我們有很多政策都是必須要委託給婦宣，請他們來幫忙執行的，像是防火宣導活動這一塊。

問：所以你覺得他們的動機是？

答：基本上就我所知道，以我之前帶過的婦宣隊經驗來說，其實很多婦宣成員都是婦宣分隊長招募來的，姑且不論加入動機是義理人情還是什麼，大部分的成員都會想說能夠為社會盡點心力，那其實我們警消帶他們出去或是鼓勵他們，因為他們宣導時難免遇到挫折或吃閉門羹，我們也都是用我們是做公益的不要灰心，這樣的理由來安慰他們，所以加入時可能是因為義理人情，加入後持續的動機則是為了社會公益，替社會盡一點心力。

問：所以加入不見得是為了要做防火宣導工作？

答：我覺得一開始就想做防火宣導工作的婦宣我想畢竟是相當少數，反而是部分警消對防火宣導比較有興趣，因為這是消防專業所以他們會專研，那一般婦宣會自發對防火宣導有興趣的應該是很少很少。

問：所以你認為婦宣應該是怎樣一個角色？

答：我覺得婦宣應該必須是有辦法協助警消推廣一些防火宣導上面的政策，例如天氣冷我們會做一氧化碳居家訪視宣導，或是挨家挨戶居家訪視用火用電安全，他們要扮

演的角色應該是，輔助消防隊，因為我們畢竟在人力這方面是相當不足的，婦宣是輔助消防執行防火宣導的一個要角。

問：所以你覺得婦宣是補足消防人力不足的角色？

答：對。

問：那你的實際感受和你的期待有什麼不一樣嗎？

答：以實際的狀況來說，這麼說好了，因為婦宣隊在防火宣導時他們也會認為說，他們是在幫消防隊做事情，如果消防隊對他們的請求或是遇到的問題，表現出一個冷淡的樣子或是不理不睬或是該給的福利都沒有給的話，久而久之他們就會開始不是會這麼的幫消防隊做事。

問：所以你是指有發生這樣的現象嗎？

答：因為他們加入的動機無非是因為人情義理，或是想替社會上做點事情，但是他們主要還是要配合消防隊，所以他們出去防火宣導的時候會想說，我同時也是在幫消防隊做事情，而且是做免費的，那比如說老闆和員工的關係，我幫老闆做事情，我表現得很努力可是老闆該給都還沒有給，該有的福利也都沒有給我福利，或是員工遇到問題反映上去給老闆，老闆卻沒有處理的話，這樣我想員工也不會再努力工作的道理是一樣的。

問：所以你對他們的實際感受和你所期望的是有落差的嗎？

答：我希望婦宣隊能變成一個自行自理的團體，消防隊只要給他們一個目標，他們就能自己完成，那目前我們消防局目前婦宣隊能完成我說的目標的話，其實還蠻少的。大部分的婦宣團體就我所見聞，基本上有部分是流於形式而已，並沒有很用心在防火宣導上面，只是表面的把該做的事情做完而已，並沒有再進一步想要更用心的想法，變成一種最低限度的repeat。

問：那你覺得為什麼會這樣？

答：我覺得要看婦宣分隊長和他的團體是怎麼樣的關係，如果婦宣分隊長有心為鄉里民做服務的話，他今天是婦女防火宣導隊分隊長，他就有辦法運用這個團體去為鄉里

做防火宣導服務。如果他沒有心，因為他可能在社會上還有其他社會團體或職務，或是他對他的分隊成員沒有掌握力，這兩種狀況都會造成，久而久之婦宣隊的能力就越來越弱，越沒有辦法達到自治團體的程度。

問：那你剛提到希望婦宣隊是自治的，領導核心是在婦宣分隊長，那消防人員對婦宣隊來講又是怎樣的一個角色？

答：應該是屬於輔導者的角色，就像我剛說的，我們要慢慢讓他變成自治，以後我們只要給他一個目標，他們就能達成，過程中遇到的困難如果我們有辦法解決的就會幫他們解決，如果沒辦法解決的我們就去找資源幫來解決，我們的主要角色就是輔佐他們能夠上軌道，那當然如果他們需要一些宣導技能的增強，我們能給他們上課，或是我們親自帶領他們去居家訪視，所以我們主要的角色是輔佐、輔導他們能自行去做防火宣導的工作。

問：所以你覺得警消和婦宣分隊的關係是平行的還是隸屬的？

答：基本上是屬於平行的，因為基本上我們對婦宣分隊是沒有拘束力的，只要婦宣分隊長要的話他可以把婦宣分隊解散，但是這是消防隊與婦宣隊之間發生很大的摩擦才有可能，兩個團體間會產生摩擦，應該是平行的才會發生，如果是隸屬關係的話，摩擦就不叫摩擦了，應該叫欺壓，比如我對大隊不爽我只能謾罵卻拿大隊沒辦法。

問：那你心裏是希望兩個團體是怎樣的關係呢？

答：兩個團體是能夠和諧的，因為我們的共同目標就是把防火宣導能順遂的推行到里民身上，降低區域的火災發生率，這是我們最終極的目標，在這目標下，我們必須讓警消扮演輔佐的角色，早日讓婦宣隊成為自治的，知道自己該做甚麼事情，怎麼讓他們上軌道來達到終極目標。

問：那你不希望婦宣是隸屬於消防局的而是平行、協力的嗎？

答：我們當然希望是隸屬的關係，讓我們更好引導他早日步上軌道，但問題是婦宣隊的成員來自社會上的各階層，之所以成立婦宣隊是他們自己凝聚，為了某種東西而凝聚起來的團體，這個團體就是我剛說的人情義理或是想做善事的心，所以對婦宣來

說你不能說有隸屬關係，只是說我們警消說甚麼，他們可能會信服，或是我們今天說要說甚麼，他們願意去做，這是表面上看起來有隸屬關係，可是實際上沒有隸屬關係。

問：那你覺得是互惠的，還是單向協力呢？

答：基本上是互相協力的，因為他們向外爭取經費時，他們的顧問是看在消防隊的名義加入的，他們是看說婦宣是幫消防隊、幫里民做事情，所以他們才年復一年擔任顧問這個職位，而很少是單看婦宣這個團體而加入的。

問：你剛提到你希望協力關係是平行的，你意思是實際上還沒達成這個目標？

答：以我現在隊上的婦宣隊來說，我覺得還需要承辦人好好的來輔導，最重要的還是說他們組織內的凝聚力到底夠不夠，婦宣分隊長到底有沒有心帶領。

問：那你或是你承辦人是怎樣的態度來跟婦宣隊互動呢？

答：我的承辦人大概是說，如果有活動的話會去儘量參加婦宣隊的活動，會比較融入他們，那有些業務上需要做一些資料，承辦人也會請婦宣隊到分隊協助製作，主要的還是說像某一些月例會或居家訪視時，承辦人會去帶，因為帶久了，婦宣成員就會對警消承辦產生信任感，也就是說承辦人其實也是凝聚力的一個要素。

問：你意思是如果消防局希望能夠跟婦宣隊能產生一個良好的協力效果，就是要多跟婦宣隊互動？

答：那就必須說真的要常常有機會在一起，比如說婦宣隊辦活動時，分隊主管、幹部、承辦人員願意花時間去跟他們相處，平時肯到他們家去走走、關心他們家務事。

問：為什麼這樣就能產出比較好的協力關係？

答：因為這樣你就能了解你的婦宣隊優點、缺點、極限，另外婦宣成員也會對你比較信任，這個關係是長長久久的，你常跟他們相處，你懂他們，他們信任你，這樣就變成一種凝聚力的發生，這種以後你在推廣防火宣導業務時，他們就比較願意照你所說的去做這樣子。

問：那你剛講那麼多，你覺得婦宣隊有受到重視嗎？

答：我覺得，只有一部分的婦宣隊會希望接受到消防隊的激勵、鼓勵、福利，這群人往往有一種意見領袖，可能是分隊長或是幹部，他們會認為說，阿消防隊有沒有關心哪，他們提出的問題消防隊有沒有幫忙解決，這些意見領袖的感受會對其他成員造成影響，如果意見領袖的感受是好的，會影響其他成員變成一種支持的動力，所以說婦宣隊還是需要去關心他們，他們才會比較能夠上軌道。

問：婦宣隊受到重視的程度？

答：以義消、鳳凰志工、婦宣隊來說，我覺得目前都沒有受到非常的重視，我覺得是縣市合併的緣故，很多做法有改變，各項業務就是照規定來，變的比較死板，承辦人只想把業務快速地完成，不會像以前的民力承辦人會跟志工相處，像以前縣的承辦人會利用各種集會去和民力碰面接觸，聽聽他們有沒有甚麼想法、心聲，以前的溝通管道是很直接的，那現在的話可能是業務變多了幅員變廣了，局的人很少出面，月例會不見的會來，反應的事情常常會得到官僚式的回答，久而久之其實就沒有心思要辦了。如果說局對婦宣隊的態度的話，應該是比較不重視了，導致分隊常常被夾在兩者之間，婦宣隊反應的事情常常超出分隊的能力範圍，局的答覆則是照規定而欠缺變通，沒有說盡心盡力來解決呈報的問題，久而久之婦宣對局難免有怨言。

問：你覺得局現在照著規定走，是指規定不合理嗎？

答：不是規定不合理，而是規定是最低限度條件的達成而已，比如說規定沒有說要給誤餐費，假設局現在撥一年兩萬給團體，那團體會反應不夠，局會答覆因為預算如何如何，所以無法達到團體的期望。又像婦宣隊反應制服不夠，局往往會回答沒有錢或是今年沒有計畫要發，可是制服是一種最低限度的福利，連制服都沒有辦法達成他們的需求，那當然會覺得沒有被關心。

問：那你覺得婦宣隊加入的資格、考核、汰劣的相關規定有甚麼看法？

答：加入的規定比較不會有問題，退出往往是屆齡才退出，規定是怕他們年紀太大，會有危險性。因為他們基本上會加入的話，都是成員互相拉進來的，成員要拉進來的時候，對新成員就有些基本認識，再經過審核認為真的可以幫上忙的，才會讓他加

入。

問：所以這樣的規定在運作上有問題嗎？

答：其實規定都是最低限度的規定，實際運作的話都是看各分隊自己的近一步的作法，比如經過幹部的訪談。

問：考核的部分呢？

答：考核主要都是針對消防署的業務評鑑項目來制定的，比如說消防署的評鑑有說一個月至少要訪視15戶，那我們分隊就會照著照樣的標準走，那我覺得你想打造怎樣的分隊，你就可以去訂定自己的目標，但我看大部分都是沿用消防署或是消防署的業務評鑑計畫來當作執行目標。

問：那你對業務評核的內容看法如何？

答：有時候是為了達到評鑑的項目目標，會讓婦宣覺得做的是沒甚麼意義的事情，比如說月例會出席率，每個月的月例會日期都是固定的，出席率評核的原意是要看這個分隊的凝聚力，但是為了評鑑，變成婦宣覺得月例會是來拍照好應付評鑑的，變成流於形式，而覺得沒有意義，倒不如去想一些能夠實際增加他們凝聚力的方法。而且其實評鑑約束的是警消承辦人，警消承辦人再去想辦法要讓婦宣隊來配合、協助我們完成任務，比如說為了達成月例會出席率，變成要把月例會挪到真正出席率比較高的時段。

問：對於汰劣的規定，你的看法呢？

答：其實真的能按照那個規定執行的婦宣隊應該是少之又少，因為婦宣的招募困難，因為大環境不好，婦宣成員很多都還得上班，你還要按出席率來做汰劣的話，他們會覺得那自己主動退出就好啦，也就是說我今天不想來的程度如果大於當初的參與動機，那就會選擇退隊。

問：那這些規定你認為是寬鬆還是嚴苛的呢？

答：我覺得算寬鬆吧，因為有事不能到，請假就好了，無故未到3次才退隊，不到還不請假應該是管理出了問題。

問：那這種規定寬鬆、缺乏強制力的狀況下，消防人員能不能有效地來帶領婦宣隊呢？

答：我覺得要看婦宣分隊長，如果婦宣分隊長有心要做的話，那他願意配合警消，我們就可以儘快達成目標，如果婦宣分隊長沒有心，你警消再努力請他們幫忙，他們也只是表面上的應付，不會有想把它做的更好的想法。

問：所以你覺得婦宣分隊的領導、帶領、管理就只有婦宣分隊長一個人的影響嗎？警消承辦人、主管的影響呢？

答：婦宣分隊對外的窗口是婦宣的幹部，比如是婦宣分隊長，那像有些重大的事情，其實婦宣分隊長還是會跟警消承辦人、主管溝通。

問：那剛說的，在缺乏強制力的狀況下，你覺得能夠有效地來帶領婦宣嗎？

答：在缺乏強制力的狀況下，我覺得效果真的是有限，比如說有一些婦宣分隊長像是引擎，警消的角色就是方向盤，指引著目標，但現在有些婦宣隊是牛車阿，要警消在前面拖阿，他們才會慢慢前進，一樣都是在軌道上，可是就是有一些分隊能往目標前衝，有些就需要警消拉著前進。

問：所以你認為如果婦宣分隊長沒有心的話，警消能改變婦宣隊的程度有限？

答：對，因為怎麼說，婦宣分隊長是他們自己產生的，他們會尊重分隊長的意見，再說，可能部分或者大部分的成員是分隊長拉進來的，如果分隊長沒有很努力在隊務上，那人都會有惰性，比如說月例會遲到很嚴重，婦宣分隊長不約束的話，警消講再多效果也有限，但是只要婦宣分隊長肯要求，效果就會明顯展現，所以今天婦宣分隊長如果對團體沒有約束力或者無心經營的話，警消再怎麼帶的話，影響的程度還是有限啦，婦宣只會做最低限度的配合，比如每個月要求要15戶居家訪視，婦宣只會說15戶達成就好了，不會想再多做幾戶。

問：所以你意思是只要婦宣分隊長有心，警消跟婦宣分隊長有緊密的互動，那就能有效地來帶領這個團體嗎？

答：對。

問：那你覺得分隊跟婦宣分隊長的互動關係又是怎樣呢？

答：比如說婦宣分隊長常來分隊的話，分隊警消當然就會認識他，跟他很熟，如果婦宣分隊長是有事才登三寶殿，那當然窗口就只剩婦宣承辦和幹部了。

問：那你們到底是如何和婦宣相處的呢？

答：如果婦宣辦活動的時候，警消就會參與，同時建議婦宣分隊長怎麼做比較好，平常的時候，警消主管就會去拜訪婦宣，或者婦宣分隊長來分隊泡茶聊天，基本上大概是這樣。

問：那你跟他們溝通，是比較偏命令的方式還是怎樣的模式？

答：因為基本上我們之間沒有隸屬關係，再來就是很少有人會去命令志工團體，因為他們可以不鳥你，所以都用溝通的，看看是說哪裡需要我們幫忙我們就協助，討論出一個步驟、程序來執行。

問：所以你認為是平常多互動增加彼此的關係，用溝通的方式指引方向，讓婦宣分隊長帶著他的團體往前，是這樣的互動關係嗎？

答：平常多互動，那溝通就會比較容易，因為有保持互動，他也願意配合你，那有這樣的基礎，後面很多事都很好做。

問：那你覺得促使婦宣隊投入工作與否的原因為何？

答：第一個婦宣分隊長有沒有對他的隊員約束力，再來是婦宣隊他們有沒有一個共同的目標，比如他們要參加消防署的評鑑，大家想要達到特優，那有一個目標，他們就會群策群勵，大家一起動，那配合的人就會比較願意投入，因為近期目標就是這個嘛，第三就是說，在做事中得到滿足或是團體的認同感，因為我們現在共同做一件事情，那他來，會說哦這是我們的團體，會有一個團體的歸屬感，認同這一個團體，其實就是有沒有被需要啦。

問：你覺得婦宣分隊長和他的成員是怎樣的關係呢？

答：一個團體形成的話，他會有內部規定，他會形成規定上的隸屬關係。

問：那婦宣分隊長的管理手段又是如何？為什麼會對他的成員有影響力呢？

答：首先一個團體當然會有分工，婦宣分隊長就是做分隊長的事情，幹事是做幹事的事

情，隊員是做隊員的事情，首先是分工明確，第二個用激勵的、規勸的、誘導的這些手段，婦宣分隊長都會運用，重點是他要有心，只要他認為他可以達到他的目的，那任何方式、手段他都會去運用。

問：請問你認為，目前警消目前的帶領方式能不能有效的激勵婦宣成員來投入他們的工作呢？

答：我想是有某種程度上的困難啦，因為現在的激勵，他們其實是婦宣隊哦，有些人會面臨說，有些承辦人是蠻年輕的啦，要帶這些媽媽級的成員，除非你真的是有那種，可以陪他們一起融入他們的那一種能力的話，你的激勵才會有用，不然你平常不打入他們的群體，那你說些激勵的話，在他們聽起來是在打官腔，激勵不到他們的心坎裡啦。平常承辦人都會和婦宣成員互動阿，承辦人會知道每個人的個性，他或許會有更好的激勵的方式。

問：所以你覺得警消比較沒辦法激勵婦宣的原因是？

答：我覺得激勵的話效果有限，因為我們針對個別成員可以激勵，但是整個的話，你要去激勵一個團體，這個是相當困難，如果不是比較老成的承辦人，一個新手承辦人根本不知道怎麼去激勵他的團體，因為他不知道那個激勵的重點在哪裡，不知道他們在想甚麼，如果今天比較老成的承辦人，啊我知道你們這群婦宣在想甚麼，那我就比較能夠激勵到你們，比如我知道這群婦宣跟某婦宣分隊有比較心理，那我就可以用激將法，你看他們拿到怎樣的成績，那你們呢？這樣的狀況。

問。所以你是認為一個剛畢業的警消，很有可能不知道如何激勵婦宣嗎？是學校沒有教？還是甚麼原因？

答：是比較困難啦，主要是社會經驗不夠，因為一個社會經驗比婦宣還要資淺的人來當承辦人，你說的話有多少分量、能不能解決事情，他們一聽就知道了，因為新手常常講話就是照規定來，比較不知道變通，那比較容易讓他們有打官腔的感覺。

問：剛才提到招募婦宣的方式，你說大部分都是透過人際關係的方式來拉攏，那對於這樣的現象你的看法如何？

答：基本上這樣的作法可以維持分隊長權威性，畢竟是我把你拉進來的，在義理上你會支持我，會有最起碼的凝聚力，而不會說很散，也可以避免說，分隊長不知道成員的個性，如果說今天一個人要加入我們對他的個性完全不了解，那他的加入是好是壞就很難掌握，所以透過關係介紹的方式拉進來會比較好，而且現在會自願報名的人其實真的很少，所以大部分都是透過關係介紹的。

問：那婦宣績效評鑑的方式你有什麼看法或建議？

答：因為評核這個東西，是長官來評核，長官心裏多半有些主觀，以評鑑的創新作為來說，甚麼叫做創新作為？這個地方的創新作為別人也做過了，這樣還叫創新嗎？其實評鑑分數是含有主觀因素在內，所以評鑑真正能幫助婦宣隊的還是有落差，主要被約束的還是警消，因為警消會為了達到目標來衡量，那婦宣就會被配合說哦要達到怎樣的量，那可能居家訪視來說，今天我要衝到20戶，那每一戶宣導的時間，就被壓縮了，可能變的重量不重質，那分隊自己要訂另一套標準的話，又會面臨沒有公信力的問題，局還是會用自己的標準來衡量，以達到公平性，自己內部的評鑑規定比較客觀，可能可以幫助婦宣，但是對整個局來說，這個是沒有評鑑效力的。

問：所以你意思是婦宣的評核很難客觀？

答：很困難，因為真正的績效是沒有辦法完全量化的，所以會拿一些可以衡量的指標來衡量，比如說，婦宣分隊的凝聚力怎麼量化？跟警消的配合度怎麼量化？所以消防署或消防局會訂一些可以衡量的標準，久而久之，變成大家要達到那套標準才叫有在做事，而模糊了當初的初衷。

問：所以對這樣的現象你有什麼建議？

答：如果要建議的話，我覺得應該要找婦宣分隊的成員來共同訂一個評鑑目標，而不是閉門造車，將婦宣隊變成一個業務機器。基本上我們成立婦宣隊是希望能夠透過宣導將這個地區的火災數降低，評比如果太過強調一些什麼出席率，這個有甚麼意義，應該是邀請婦宣隊的成員，一起來討論應該透過怎樣的作法，可以有效降低火災發生數，那來訂定這樣的目標，才有效果。

問：那你覺得婦宣的服務過程中，有學習成長的機會嗎？

答：他們都會獲得成長，因為一來他們要學習怎樣和團體的同儕溝通、相處，第二個他們要學習怎樣和民眾做防火宣導，說話的技巧該如何，或者按照對象的不同要採取怎樣有效的宣導策略，對他們來說都會有一定的成長，這樣是人面變廣、或知道各行各業的看法、說話的技巧基本上都會成長。

問：那你覺得婦宣隊成員的參與過程，有讓他們獲得滿足嗎？

答：站在警消輔佐的角色來看的話，他們有沒有滿意...，滿不滿意...，有些人會，因為從部分成員月例會參與討論的次數變多看的出來他有在投入，表示他對他的工作有得到成就感，當然也有一些比較被動的就是，原地踏步的，那種人有沒有滿意我就不太知道，我知道的是，一個婦宣隊的成員有沒有感到滿意，其實會等於他對這個婦宣隊的評價，我今天對這個團體的評價好，今天團體要做甚麼我跟著做，就會得到滿足，如果今天對這個團體評價不好，那我想他跟著這個團體出去工作，我想大概狀況也不會太好。

問：那整體來說滿意程度如何？

答：我認為是自己願意投入的團體，成員會比較主動，他會有些主見，提供給警消、或者主導，這些人滿意程度會比較好，有些比較被動的，就是今天警消說甚麼，他就做甚麼，月例會就來月例會，這種人滿意程度就比較普通。

問：婦宣主動投入或是被動投入，跟警消承辦人有關係嗎？

答：承辦人也是凝聚他們的一個因子啦，承辦人和婦宣姊妹互動好，除非婦宣隊姊妹真的因為個人或家庭因素，不得已才退隊，不然他們還是會看在這個團體不錯，承辦人很照顧我們，為什麼不留下來服務呢，有很多的東西比如他遇到挫折，他想退隊，婦宣分隊長去鼓勵，警消承辦人去鼓勵，就可以挽回心意，所以警消承辦人也是一個凝聚的因素之一。

問：所以影響婦宣的領導關係，除了警消承辦人之外，婦宣分隊長也很重要？

答：婦宣分隊長是佔大部分，畢竟這個團體婦宣分隊長是頭。

問：那些因素是影響婦宣願不願意接受警消承辦人的帶領或管理呢？

答：第一個是承辦人和婦宣隊的互動關係阿，比如你能不能叫出婦宣姊妹的名字，叫不出來表示你不熟阿，虧你還是承辦人，人家姊妹的感受如何？表示你不用心嘛，久而久之你說的話他就不見的要聽。第二個，消防單位的政策會不會讓他們覺得很辛苦，比如說一個月要訪視100戶好了，如果訂出這樣的政策我想婦宣隊超出他們的能力範圍，太累了，所以第二個必須考量我們對他們的要求會不會超出他們現有的能力範圍，你如果說50戶，有的婦宣隊可以達到，有的婦宣隊不能達到，第三個，婦宣分隊長跟分隊之間的關係，如果婦宣分隊長和分隊互動不好，你要婦宣分隊有好的配合，那很困難。

問：如果希望婦宣能夠更加投入，還有怎樣的激勵、策動、影響他們的要素呢？

答：刪除那些不適任的，挑出那些比較想做事的婦宣分隊長，然後把婦宣隊進行重組，請那些外務比較多的人離開，因為你沒辦法兼顧嘛，我們變成說量少質精，每個人都是精兵，出去就是獨當一面，因為我們出去防火宣導，可能只需要一個演講者，不需要整隊一起出來呀，只要一個主講，兩三個搭配就夠了，不需要婦宣隊太多人，現在會需要比較多的婦宣是因為，有時候勤務比較多時，才不會都是累那兩三個人，可是現在如果真的要帶起婦宣隊，那我想應該是要先求好，再慢慢把量擴增，而不是先求有再求好，要先求好再求量，再慢慢擴增。

問：今天聊這麼多，你覺得婦宣隊有怎樣的問題還是困境呢？

答：嗯，問題是他們一直覺得他們的需求沒有得到滿足，比如說制服，辦活動的補助金額可不可以再多一點，這些其實一直沒有辦法滿足婦宣，第二個，他們既然是一個團體，必須要有足夠的資源，如果說分隊長真的要去帶的話，一定會有一些開銷，比如說帶活動，很多時候分隊長要自掏腰包，實在是資源不足。

問：你提到的問題是錢和資源的問題，錢和資源不一樣嗎？

答：資源比較廣義，資源還包括人，因為有一些廠商可能不能贊助經費，但是可以支援物資，比如開會需要桌椅，廠商可以幫忙，這個就是資源，比如今天想要做暑假作

業的防火宣導，有沒有可以贊助的印刷廠可以印製，這個就是資源。

問：婦宣隊不是可以招募顧問嗎？怎麼還會有經費與資源的問題。

答：那是因為有些婦宣分隊因為地域性不同的關係可以找的顧問少，也有可能是婦宣隊沒有努力在找顧問，所以說允許我們去找顧問但是每個婦宣分隊的顧問數目其實都不同，搞不好有些婦宣分隊的顧問數甚至是個位數，那他的資源當然是沒有餘裕，有些地區資源比較多，很多大老闆，當然當地婦宣隊就不會缺顧問，有些地區都住宅區，或是鄉下，這樣顧問數就可能相對很少。

問：還有其他問題或困境？

答：婦宣分隊長處理事情的能力吧，如果他在有一些社會事情，比如說曾經有婦宣分隊長是議員，他的經驗、資源都豐富，成員也都是他招募的，那成員的服從性就高，婦宣隊的問題分隊長也都可以解決，甚至一些問題直接在議會解決，有些分隊長的社會人脈、資源比較不足，個性也比較不是那麼公關，要去招募顧問就有困難啦，所以有些問題和困境其實就看婦宣分隊長能不能去解決。

問：還有怎樣的問題或困境？

答：其實很多問題困境都和婦宣分隊長的解決能力有關啦，比如說人員招募不易的問題，在有些婦宣分隊就不是問題啦。

問：你意思是婦宣分隊長的能力普遍不足嗎？

答：不是普遍能力不足，而是他們在社會上可以尋求的人脈、資源不足，他們可能是想要做事而加入的，只是被姊妹選為婦宣分隊長，所以這不是能力不好的問題，有點像是先天的限制吧。

問：所以你認為他們的幹部產生制度可以產生有效帶領他們的人嗎？

答：可以啊，他們選出來的分隊長可以帶領他們，但是相對的有些分隊長沒有擁有足夠的人脈、資源，也沒有解決這些問題的能力，另外來講，會產生這樣的問題，警消其實也沒有幫上忙。

問：還有嗎？

答：每個分隊的狀況其實都不太一樣，以我的分隊婦宣隊來說，他現在就是凝聚力不足吧，另外就是比較窮，欠缺經費，婦宣分隊長本身的外務比較多，婦女防火宣導隊只是他的社會身分之一，所以他沒有辦法花很多心思在這個工作上面，我自己看到的是這樣。

問：你對於領導、管理婦宣隊有怎樣的看法或建議嗎？

答：我覺得還是要去熟識婦宣隊的成員，他們想要什麼，去深入了解他們想要什麼，找出最大公約數出來，再把公約數訂為他們的目標，驅策他們往這個目標去努力，並從中增加他們的凝聚力，我知道另一個婦宣隊，他們相當的成熟了，各個執掌要做的工作相當分明，分隊長也有心要帶，他也管得住他的團體，像我自己現在的婦宣隊，凝聚力就沒她們好，婦宣分隊長沒有很大的心思，警消也剛換承辦人，承辦人還在找他們想要的目標，怎樣做這個婦宣隊有幫助，我們還在找這個公約數，就是我們共同的願景啦。應該要想辦法增加他們的凝聚力，讓他們自己意識到，他們是一個婦宣隊，他們必須意識到自己是一個團體，才会有自行治理的想法出來，而不是散散的，只是要來應付警消的工作而已，如果婦宣隊的成員的想法都是來應付警消的工作，就變成一個把自己當成是警消的工具而已，所以我們正在找有沒有一個方式，看他們自己有沒有一個願景，而且自己願意往他們的願景來努力。

問：還有其他看法或建議嗎？

答：沒有了。

問：謝謝你接受我的訪談。

受訪者：A5

訪談時間：2013年4月14日

訪談地點：消防隊

問：你認為婦宣隊應該是怎樣的角色？

答：聽以前臺中縣的同仁的同仁在說，之前縣人力比較不足，所以防火宣導工作主要都是婦宣大姊在做，市區則是主要是警消在執行宣導，婦宣在旁協助像是發個傳單這樣，主要是警消去講、去溝通。

問：那你認為婦宣的價值是支應人力不足嗎？市區的警消人力應該比較多吧？

答：之前聽說，是因為署規定才成立兩隊這樣子，比較像為業務而生的而不是為需求而生的。

問：那你這樣實際合作的過程中他們有功能嗎？

答：是有啦，因為主要宣導也越來越多，人力也沒辦法很充足，也都是一兩位警消帶著婦宣出去，也是有幫助這樣。

問：所以即使是市區人力比較多，在宣導工作上面其實人力有不足的狀況？

答：對，因為市區宣導需求相對也會比較多。

問：所以這樣的意思是婦宣的角色是一種人力的支應？

答：對。

問：所以警消人力補足以後他們就沒有存在的價值嗎？

答：因為主要如果要去一些家戶宣導、弱勢族群，要進去人家家裡，大家看到我們警消都是男生，也不認識我們，如果配合婦宣，他們就比較願意讓我們進入宣導。

問：所以在家戶訪視這樣的工作上，你認為婦宣來做效果比警消還要好？

答：對，因為他們很多是當地的附近的住戶，又是婦女，跟居民都認識，所以有很大的幫助。

問：所以你對婦宣的願景是怎樣的情況呢？

答：希望婦宣大姊能夠向警消這樣，讓他們自己去溝通自己向民眾宣導，警消帶他們出

去即可這樣子，警消在旁協助，婦宣自己去宣導這樣子。

問：你為什麼會希望這樣子呢？

答：就是，多少幫警消分擔一些宣導工作，同時因為要宣導就會有比較好的宣導知識，回家也能跟親人朋友做一些宣導這樣子。

問：那你的實際感受和你剛提到願景有甚麼樣的差別嗎？

答：能夠獨當一面的婦宣大姊也不多啦，敢上台講的、敢直接跟民眾這樣溝通、比較有一些正確的知識的，就相對的不多，其他人就比較不敢上台阿或是有些防火宣導知識還不太正確有些錯誤。

問：那你認為婦宣隊他們的加入動機是什麼？

答：有人可能是因為先生是義消，有人是因為自己比較熱心公益，像有些可能同時還有獅子會或其他志工團體，大概有三分之一吧。

問：那其他三分之二的動機呢？

答：沒有深入去問他們的參與動機這樣。

問：請問婦宣隊他們在服務過程中有學習、成長的機會嗎？

答：有，因為我們每個月都會辦教育訓練啦，請小隊長或是警消或是外面的講師來幫他們上課。

問：還有其他的嗎？

答：發生火災的話，他們會去災後訪視，會看到實際災例的發生原因，對於火災發生原因有深刻的了解。

問：你覺得他們加入婦宣隊的滿意度如何？

答：大部分的姐妹都有滿足啦，有的少部分的人就會比較計較服務時數，呵...對阿。

問：你可以形容一下嗎？

答：主要還是看婦宣分隊長的帶領的方式啦，怎麼說，就他會去鼓勵婦宣大姊多多參加宣導，前幾名的話就會有獎勵啦、鼓勵啦之類的。

問：你覺得婦宣隊有受到重視嗎？像是社會啦、警消啦、消防局啦。

答：以社會來說，有蠻多民眾看我們穿著制服其實還是不認識我們，不知道有婦宣隊這個團體。我們警消的話，就彼此當作朋友啦，大家幫忙，互相合作這樣。局的話應該都ok吧。

問：你是說當朋友就是重視的表現嗎？

答：嗯，其實大家關係都不錯啊，不只承辦人而已，一般同事也都和婦宣像朋友一樣。

問：那你說局還好的意思？

答：其實我也不是很清楚局的狀況。

問：你覺得婦宣的資格、考核、汰劣的一些規定怎麼樣？

答：嗯，我覺得擬定，要帶一個團隊多少要有一些規定，而規定是死的人是活的，看你要怎麼管理這個團隊的態度啦，規定只是先讓那些婦宣大姊們遵守一些紀律，總不是不來就不來，多少要有些規範這樣。

問：你覺得合理嗎？

答：合理。

問：你覺得這些規定有強制力嗎？

答：強制力，該怎麼說，其實這些婦宣大姊他們來也是出自於自願，如果他不理那些規定，那他就會離開阿，沒甚麼損失阿，其實沒有甚麼強制力啦。

問：那沒有強制力的狀況下，你覺得你有辦法來有效的帶領、管理、領導婦宣隊嗎？

答：畢竟他們是自願服務性質的，不像我們是工作，我是覺得主要看婦宣分隊長的态度啦，如果婦宣成員不想做就離開了，那些規定其實也沒有用啊，要看婦宣分隊長怎麼帶吧，規定對婦宣不是一個好的主要帶領方式，還是要看帶領者的一些帶隊方法。

問：那你覺得什麼是影響婦宣願不願意接受你的帶領、領導、管理的因素？

答：以我的經驗，我帶的婦宣隊來說，主要處理婦宣內部的事情都是婦宣分隊長自己來協調，所以其實領導來說，我警消的角色不太去介入他們內部的事務。

問：你意思是你的婦宣隊很獨立自主嗎？

答：因為之前市的方面用到婦宣的機會比較少啦，主要都是有宣導，叫一兩位婦宣來出

公差，發個傳單拍個照做個資料，所以其實我們介入他們的事物比較少啦，只要他們維持一個基本運作就好了。

問：那就你跟他們相處的經驗，如果希望他們更好、更投入的話，你有怎樣的看法或是建議？

答：我覺得還好，因為一半一半吧，因為比較會互動的就是那一群，比較忙的、抽空來的大概就是一半一半吧。

問：那你怎樣帶那些比較忙的姊妹？

答：因為有的也是平常要上班阿，你也不能說叫他不要工作啊，所以他有這個心，有空能來，平常一些訓練或是有空請他宣導能到的話我是覺得都還ok。

問：所以只要他們有參與服務的意願，有基本的出勤，你覺得就夠了，不會想要去鼓勵、激勵他們更投入？

答：因為如果是工作的關係，你也沒辦法讓他有更多的時間這樣。

問：那你覺得婦宣隊他們願不願意投入工作的因素有甚麼？

答：就是宣導或是一些活動，讓他們更有參與感。因為一開始之前可能就只是在旁邊發發傳單，拍個照時間到就結束了，一些活動能讓他們自己去獨當一面，有一些參與感，一些成就感的話，可能會對這個工作更有興趣，更了解這樣。

問：那現在有朝向你說的方向在做嗎？

答：有吧，因為婦宣分隊長他也是很積極的要參加署辦的評鑑，也是叫各個婦宣大姊來做一些工作幫忙，他們得名之後也是大家都很开心，就去各個婦宣隊去經驗分享，就當作去玩、去分享宣導經驗。這樣大家會比較凝聚在一起，對這工作會比較有熱誠。

問：你覺得你帶領他們的方式能夠讓他們更投入嗎？

答：我主要是當一個協調的角色而已，就是分隊有宣導，那我去連絡這些大姊而已，主要的領導還是婦宣分隊長在做。

問：婦宣的招募，你們現在是怎樣的作法，有怎樣的看法？

答：我遇到的都是婦宣大姊的鄰居阿，就是婦宣自己找來的，也沒有特別去招募，因為外面的人其實也不會知道有這樣的團體會自動要來參加這樣，主要透過是婦宣大姊找些比較有空的、比較有意願的來參加。

問：有自己來參加的嗎？

答：我知道是沒有。

問：你覺得他們自己找來的成員合用嗎？

答：還不錯，配合度都還蠻高的，因為婦宣成員本身比較知道這個工作一些需要配合的事項、時間，該做甚麼，就會去找到適合的人選這樣。

問：那你對這樣的招募方式有甚麼建議？

答：應該是還ok，沒有甚麼要建議，外面一般人一般也不會自動跑來參加，他們加入以後有三個月的試用期，就讓他試試看，如果自己覺得不行就會退出這樣。

問：你對婦宣的個人考評有甚麼看法？

答：因為之前他們每幾年都會辦志工榮譽卡，所以比較有心想要拿的，就會主動參加更多的活動，個人評鑑其實也還好，因為比較有空的就是那些人啊，他們的時數當然比較多啊，所以個人的話是沒甚麼吧。

問：你意思是有時間的就多做，沒時間的就少做這樣嗎？

答：因為也不是他不願意做，就是沒有時間這樣子。

問：那你會去思考有甚麼方法，讓那些參與度比較低的能夠跟上其他人的腳步？

答：哦有有有，就是他們平常上班六日放假嗎，所以如果六日要宣導的話就是儘量邀那些平日要上班的人，讓他們有比較平均的參與宣導。

問：所以你覺得應該是要創造平均的參與機會給每個姊妹？

答：對，就是儘量創造平均的機會給他們參加，時間可以配合的話就找他們。

問：除了給予平均的機會外，你還有用怎樣的方法嗎？

答：嗯.....。

問：那隊務評鑑呢？你有什麼看法，你好像提到評鑑可以讓姊妹更投入？

答：署的評鑑可以，局的評鑑還好，其實局的評鑑資料有很多都是警消在做的。

問：不是評鑑婦宣嗎？為什麼都是警消在做呢？

答：因為局看的資料都是平常出勤的紀錄時數阿、照片這樣而已，就是看婦宣有沒有正常在運作這樣。

問：跟署的評鑑不同嗎？

答：不一樣，之前市的方面在看其實不太看婦宣的資料，主要是看義消方面的資料，以前是搶救科在辦婦宣業務，合併以後才由火災預防科來辦理。

問：署的評鑑呢？

答：其實我們婦宣隊務還好，後來婦宣分隊長想要參加署的評比，就更積極的參與一些宣導，會積極的去居家訪視或是一些宣導活動，如果沒有這一位分隊長，可能表現還是沒有進步，所以參加署評可以讓還沒上軌道的隊伍上軌道。那上軌道了以後慢慢的做，還是會發現一些問題，就慢慢的改進這樣，因為剛開始也可能就是不太熟阿，就是去做些資料、拍些照片，第二次、第三次做就會慢慢的進步啊，講一些更深入的內容阿。

問：你說的進步過程，是警消在引導他們，還是婦宣自己在摸索呢？

答：一半一半吧，因為他們摸索也無法摸出重點來，也是需要警消人員在旁協助給予方向啦，宣導方式啦，正確的觀念啦這樣，他們需要警消在旁引導。

問：如果沒有警消協助的話，你覺得婦宣會是怎樣呢？

答：如果沒有警消，婦宣就跟一般老百姓一樣，就是對防火常識模稜兩可，不會有太深入的了解，所以他們需要比較專業的警消人員去帶領。

問：你剛提到你有介入，婦宣自己也有，那是怎樣的情況？

答：婦宣分隊長去管理他們的成員，我是給他們一些專業知識上面的指引，什麼宣導業務大概要怎麼做。

問：你覺得婦宣隊和警消的關係是怎樣的情況呢？

答：我覺得是對等的關係吧，就是互相合作互相幫忙這樣。一方面婦宣減輕我們的工作，

那我們也讓他們能夠在空閒的時候能夠參與一些活動，擔任志工服務大家這樣。

問：你覺得婦宣能夠有效的幫助你嗎？

答：目前看起來是還蠻不錯的啦。

問：婦宣隊你有信賴感嗎？

答：有吧，大家都像朋友這樣。

問：你覺得婦宣隊有受到警消的尊重嗎？

答：其實我們對待彼此就像朋友一樣啊，來了就聊天啊，其實沒有很刻意。

問：你會想要爭去辦婦宣隊業務嗎？還是你會想逃避這個業務？

答：以我分隊的狀況是不會啦，因為我們沒有管理婦宣內部人事工作，所以相對比較輕鬆，只是帶領他們。

問：你對於管理、領導婦宣有甚麼看法呢？

答：我覺得就是要找一個比較強的婦宣分隊長吧，一個比較有衝勁、比較有熱誠的分隊長，因為像我們分隊長他和一些分隊長，知道有消防署評鑑這個工作，就開始很積極的去從事署評鑑的一些內容，如果只是警消要下去做這些資料，他們出去拍個照，資料丟著給警消做也很困難，還是要婦宣分隊長有心啦。

問：你還有甚麼想補充的嘛？

答：沒有吧，應該都問到了。

問：謝謝您接受我的訪談。

受訪者：A6

訪談時間：2013年4月27日

訪談地點：消防隊

問：請教你覺得或者是你認為，婦宣隊應該是扮演什麼樣的一個角色？

答：婦宣隊扮演的角色個人是認為說婦宣是一個執行單位，他是配合分隊執行轄區的防火宣導勤務，以及配合承辦人的資料彙整。

問：所以你所謂的配合是怎麼樣的一個形式，還是說那是他們的工作你是輔助他們？

答：警消為主，婦宣為輔。因為目前的勤務是由局交辦下來到分隊，然後由分隊來設法去執行，那這個執行面的話，他在局那邊是有分防火宣導業務跟婦女防火宣導兩種業務，那婦女防火宣導業務她是要協助防火宣導這一塊，所以婦宣隊的成員來講的話，她是屬於協助承辦人他在資料的彙整跟宣導勤務，所以是承辦人接到任務指派之後請婦宣隊來協助執行。

問：你的意思是防火宣導是消防人員的工作那他們是協助你一起來執行防火宣導工作？

答：對。

問：那實際在外面的執行過程中他們又是扮演怎麼樣的角色？

答：他們是扮演公務人員跟民眾的橋樑，是一個開啟話匣子的橋樑。

問：所以主要在宣導還是消防人員嗎？婦宣隊不會是宣導的主力嗎？

答：在某些轄區來講的話婦女防火宣導會是一個主力，那就看婦宣隊他們的活躍性、活潑性夠不夠，我知道某些分隊的婦宣隊是很活潑的，不論是在居家訪視來講的話是一定要的，那在公共場所就是學校或者是菜市場這方面的話某些分隊他們的宣婦是比較活躍的他們會主導，那承辦人幾乎是站在旁邊，可能就只是帶隊負責婦宣的成員出勤的安全。

問：那所以說你講的就是比較活躍的他們的婦宣隊他們會擔當比較重的宣導勤務的成分在？

答：對。

問：那以你的分隊的狀況呢？

答：我們分隊的部分來講會以居家宣導為主，居家宣導的情況比較良好，婦宣隊他們會主導而不會說完全倚賴警消，但是在公共場所的話，我個人部分一直希望婦宣隊能夠主動站出來，去做開場的或者是宣導的工作，可是我們婦宣隊的成員比較資深的目前還沒辦法上台。

問：所以希望你希望把他們推到台前去是你希望他們能取代你的工作嗎？

答：不，不是一定要取代我的工作，我只是希望說共同成長的情況。因為我們承辦人有可能會換人，我不可能永遠都是二十年後還是我當承辦人，那婦宣隊也不可能不用屆退，他們有他們的年齡限制他們也需要傳承，那如果說婦宣比較資深的人他們沒有辦法繼續成長然後敢站上台，那他們的新人在進來的時候會產生落差。

問：那我這樣問，你覺得最理想的就是你的願景裡面婦宣隊跟你的合作狀況是怎樣你可以描述一下嗎

答：我們希望是最佳的願景是，婦宣隊也有可能可以反過頭來教警消怎麼去做宣導，那警消可以把在公務體系所得到的一些專業知識然後跟婦宣隊做分享。

問：所以變成是你的你認為就是最好的狀況是婦宣隊跟警消是對等的而且能夠互通有無他們能夠教你在外面實際宣導的技巧那你能夠告訴他們防火宣導的一些專業知識內容？

答：對。

問：是這個樣子。好。那我再追問一下，那你的那個理想跟你現在實際的感受大概會有怎樣的落差，你可以描述一下嗎？

答：基本上目前的落差是滿明顯的，因為婦宣成員來講他們在我們分隊來講算是比較鄉村型，那他們婦宣隊的過去這十年從89、90年開始成立的時，是以鄉村型的家庭主婦為主，所以成員年齡都會比較大一點，那以我們目前今年的婦宣隊平均年齡是大於45歲，多數都是家庭婦女及職業婦女，他們在宣導能力跟資料收集上是比市區型的年輕人比較弱勢，但是也不能說本分隊的婦宣隊是不成功的，只是說比

較於市區來講的話市區是資源比較集中，因為以我們舊台中縣的轄區是，以一個警消分隊就是一個婦宣隊。那舊台中市轄區的婦宣隊是整個舊台中市就只有兩個婦宣隊，所以人員上相對的人數我們的人數就比人家少資源上也比人家少，但是是有一個目標可以繼續改善這樣。

問：你剛才提到年紀跟表現的關聯，你是覺得年紀越大表現越不好嗎？

答：以我們鄉村型來講的話年紀越大在資料彙整上會比較弱一點，可是在成為公務人員跟民眾橋梁之間的功能上是無可取代的，他們是有他們比較特別的技巧。

問：是怎樣的特別的技巧？

答：因為鄉村型的婦宣隊成員比較有鄉土味，就是比較容易跟人家，就是親和力比較好，但是在宣導能力上，比如說在公共場所宣導能力上，站上台是有困難的，不是我不讓他們上台，而是他們不願意不敢上台。

問：那就是你跟你的落差來講，他們目前就是資料彙整能力上還有敢站上台的膽識還不足？

答：對我個人認為是這樣。

問：是目前落差是這兩樣。那你剛才講到說也不能算不成功的意思是？

答：我說不能算不成功是因為他們在鄉村型的在我們轄區來講他的宣導工作上，我們是以居家宣導為主，但是公共場所是比較其次，那居家宣導來講的話這些婦宣大姊是真的很用心，他們會很主動去訪視陌生戶，他們這方面是不畏懼的，我覺得他們這一塊是成功的。

問：了解，那我問一下就是你覺得婦宣隊有沒有受到重視？

答：婦宣隊來講話，個人認為，目前是沒有。

問：你所謂的沒有，你可以具體描述你的理由嗎？

答：以本分隊來講的話，就是，應該是說以我們消防局，甚至是整個市政府來說個人認為是沒有。那為什麼會沒有，是合併前舊台中縣沒有制服，可是在其他的縣，以隔壁的彰化縣來講，南投縣來講，他們的婦宣出勤是有制服的，也就是像義消的

制服，那這套制服雖然他是一個現實的表象，但是他也是一種社會的認同，合併後的現在，可是也沒有制服已經快兩年多了也是沒有制服，那為什麼沒有制服，這當然不是我可以去決定它的原因的，但是可以感覺到說，市政府甚至是消防局有沒有心在這一塊。除了這一項以外，婦女防火宣導隊她是以社區型的活動為主，可能目前就是區的轄區為主，那每個月的例行性的活動都是要由警消承辦人跟婦宣自己去設想自己去想辦法，我們並沒有發現到市政府、消防局他們會去主導協調區公所跟婦宣隊來建立一個合作的關係。此外婦宣隊他們會評鑑，那評鑑完之後，評鑑了有得獎，可是這個得獎，整個轄區，除了消防局以外，並沒有其他的公務體系會得知這個訊息。所以，婦宣隊在這個轄區它的運作，她的成就在區來講沒有人知道，所以個人認為是他們應該是沒有得到重視。

問：所以你是從婦宣隊的制服和他們的一些成就有沒有拓展到區的其他單位讓他們知曉來判斷說他有沒有獲得重視，那你的答案是比較偏否定的這樣子。

答：對。

問：那婦宣隊的一些加入的資格，還有他們一些表現的考核，還有一些不是任的人要汰換掉的一些規定，你覺得這些規範合理嗎？

答：婦宣隊來講的話，他們這種考和制度目前來講，個人認為是沒有說很大的一個困擾，沒有說很大的一個所謂的不合理的情況，因為他們的加入很簡單，就是你只要沒有一些法定的一些犯罪前科，然後只要年滿20歲到65歲，但是在後續的考核來講的話，這個當然也有需要一定的考核制度，對警消承辦人是沒有什麼困擾，唯一的困擾就是在執行面。婦宣人員在鄉村型的地區來講，他要招募就已經有困難了，畢竟鄉村型的人數，地區人口比較少，知識分子也比較少，如果又要在勤務上要做考核，然後作汰換淘汰的標準，這可能對婦宣來講又是一個困擾。

問：所以你覺得就是，他們的一些隊務規定算合理，沒有不會造成你的困擾，但是如果落實不適任的人淘汰的話，會面臨人數不足的窘境是不是？

答：對，因為在義消管理規範裡面是說，他們出勤只要一年有三次無故不到未經請假程

序，就比照義消的模式退隊。

問：那你覺得這無故不到未經請假程序一年三次，這個規範具有強制力嗎？

答：其實具有強制力，但是他會產生一個，個人認為是會比較需要去柔性化的管理，就是希望她們在某種情況之下可以做表面性的請假程序，如果說連這個表面性的請假程序這些義消婦宣如果不願意去配合，那當然這很明顯配合度已經很差了，那如果說這個表面性的請假程序可以願意配合，那這還算是配合度比較好。

問：那你覺得這個規定是很嚴格還是很寬鬆

答：不會，我個人是認為是還算寬鬆。

問：那在這種很寬鬆的規定下，你覺得你能夠有效的來管理運用這一群婦宣隊嗎

答：個人認為是個人並不希望是用管理的方式去對待婦宣，因為個人認為是他們是無給職，他們大部分的人是有心、願意在這一塊的領域，如果用管理來講的話會產生一個問題，這些無給職的婦女，以本分隊來講，他們都是有家庭的，那如果說用管理的方式，那在某一個婦宣隊同仁的可能加入的第三年、第四年以後，他們家庭上有困難，造成出勤次數的落差很大，用這個標準，只單就出勤這個標準就要做汰除，那會產生其他婦宣同仁的心理壓力。所以個人是認為說不希望以這個方面去做標準，而是希望是他們是用什麼心態來服勤，即便他們一年只出勤兩次三次，但是他的心態如果是正確的而不是誤導民眾，我是覺得這個是可以繼續保留的，那如果說她一年的出勤每次都出勤但是他是來誤導民眾的，那個人認為說這樣子的婦宣同仁就會希望他離開這樣子。

問：所以你比較重視他們的參與的心態而不是實質上次數量的表現嗎？

答：對。

問：那你剛才講你不喜歡你不希望用管理的方式來運用這一群婦宣，那你覺得哪一種方式來帶他們會比較好？

答：我個人是希望說，是也沒有說找到一個很好的方式啦，只是也不希望用領導的方式，那我是希望說他們婦宣隊就有幹部，那希望由幹部來自己律定一些團隊規章，而

不是由，他們當然可以遵循著消防署消防局所律定的規章然後去做管理，但不是說完全由警消承辦人或者是由消防局消防隊主導他們，這樣子的主導模式之下他們也不見得會喜歡這種被公務體系來管理。

問：所以你的意思是，在義勇消防組織編組訓練演習服勤辦法規定但是很寬鬆的規定的框架下你希望他們是採自治的方式來跟你合作，但你不傾向用比較嚴格的管理手段來帶領他們

答：對。

問：那你覺得就是，促使讓他們願意投入婦宣工作的原因的與否，就是願意投入或不願意投入的原因大概是什麼？

答：通常我知道認識我們分隊的婦宣來講的話，他們多數是一個拉一個近來，但這一個拉的過程大部分多數是原來是當學校的愛心媽媽，然後因為愛心媽媽的關係，認識然後進來到消防隊當婦宣志工，那婦宣他們給他們的感覺就是他們認同在這一塊來做預防的工作，這應該是我個人目前所知道的因素是這樣子。

問：你講的是他們的參與加入的動機，那就是你說有愛心媽媽，一個邀一個，透過朋友關係，另外就是他們也認同防火宣導的工作所以加入這個團隊這樣子？

答：對。

問：那我現在就是說，我比較想知道的是，舉例來說，有的人是來這裡混的，那有的人就很投入，全心全意地投入。那我想知道是說，能夠促使他們投入的因素是什麼？或者促使讓他們不想投入的因素什麼？

答：如果會促是想要投入在這一塊的話，我個人是覺得說，多數的幾個姊妹都是內心比較是那種比較有愛心的姊妹，那當然他們可能在某些情況之下會，有的分隊甚至包含本分隊都有可能會有婦宣他們是來混志工時數的，那這種情況多多少少都會有，那這種情況的話有的我知道是說他要去累積志工服務時數，他們可能就不是來真的有心要在這一塊防火宣導領域上。

問：所以你覺得他們願意，我先解釋一下什麼是投入好了，就是說我只是應付了事或者

是我把它看得很重，我把這個工作做得很謹慎很敬業的意思，那個就是一種投入。那你剛才講的是說，因為你覺得他們都很有愛心，所以你是覺得他們都是自發性的，就本來就想願意投入而沒有所謂的外在的影響嗎，就是你講他們有愛心，所以他今天會投入的人就是會投入，那不會工作投入的人就是不會投入是這個意思嗎？沒有那種受到外在影響的，比如說像承辦人跟婦宣隊的關係或者是主管跟婦宣隊的關係或者是局本部的一些政策，我想知道的是這個。

答：投入的應該目前我個人認為是婦宣隊的投入應該是認知上心態的認知，就是他願意投入應該不是跟承辦跟分隊跟消防局，對，這部份來講的話可能就是有一些例行性的工作，比如說像每個月的居家訪視，那有的婦宣姊妹他們就是會主動的就是說我這個月就是要出勤，那甚至會投入到說他要去研究怎麼去跟民眾溝通這樣，不投入的就是不投入應該沒有什麼特別的說。

問：那你覺得消防局是或者是你本人的領導方式，能不能有效地來激勵他們讓他們願意來做這個事情

答：本人跟消防局目前是應該是還沒有什麼特別有效去激勵，那這個我個人是覺得說，這可能跟承辦人會比較直接的關係，消防局來講的話應該沒有很大的關係，因為消防局目前來講角色只是一個上級單位，那承辦人跟婦宣的互動會比較是直接的。

問：那你覺得你的帶領方式能夠激勵他們嗎？

答：目前感覺沒有。

問：所以你覺得你沒有辦法能夠有效得來激勵他們是這個樣子嗎？

答：我是這麼覺得。

問：那你覺得原因什麼

答：原因可能就是，領導統御的問題。個人還是覺得是領導統御有佔比較大的因素，因為畢竟婦宣他們是無給職，他不是像以前人家說為了當兵的那種環境，或者是目前我們消防局的這種公務體系的環境，無給職的志工，包含這些義消和任何一個公務體系的志工，要帶領他們必須要跳脫那個，個人認為是要跳脫那種隸屬關係

的框架，而不是用有些就是局或者是大隊他們是用命令式的或者是用可能就是用對價關係的方式說，婦宣如果沒有投入那承辦人就要怎麼處分，那這種方式來講的話是有一種對價關係存在，那這樣子反而會產生對婦宣成員來講會產生那種壓力的心態。

承辦人知道婦宣是志工，不適合用層級管理的方式，但是卻也不知道如何有效激勵、帶領志工，以致於認為無法有效激勵婦宣，婦宣的投入行為僅來自本身的參與動機與投入意願。

問：所以你剛才講到就是說局本部和大隊他們沒有直接跟婦宣隊接觸，他們通常是策畫，或用命令的方式交辦到分隊來，那直接跟婦宣隊相處的是承辦人，就是你本人這樣子，那你對於上面的命令你又是怎麼樣來跟婦宣做帶領，或者是做領導的方式。因為你剛才提到領導統御，你是覺得，那你又說你沒有辦法很有效的帶領他們，那你是覺得領導統御遇到什麼樣的問題嗎？

答：因為個人是覺得，如果說就是局本部或大隊交辦的事項，或者是他們計畫要做的事情，那我們分隊來講的話，就是把事情大概的計畫內容，然後可能要做什麼樣的活動，然後就是比較例行性的情況，就是例行性的內容整理出來然後把重點告訴婦宣同仁，然後我們比如說我們要辦什麼上半年度下半年度的宣導活動，然後我們要預計要宣導多少人，大概的活動內容然後就這樣子告訴婦宣姊妹，那成敗與否或是有沒有處分功獎，那當然這個部分就不會去跟婦宣講，這個是比較就是很死板刻板的宣達，那因為領導統御來講的話，這部分是我沒有學習過，那婦宣願不願意配合有時候就會看到說在一個事情的宣達之後，有的姊妹就會覺得說我沒空，我怎麼了，怎麼了，我什麼事情，結果一個婦宣隊有二十個成員，能夠出勤可能不到十個，以我們剛結束的清明專案來講的話，局本部是希望我們有七天的假日，能夠每天都有婦宣隊出勤，可是卻只有一天是婦宣隊可以出勤的日子，那這樣子造成承辦人有它的業務上的壓力。

問：所以你剛才有提到，我不曉得是不是這個意思，你是不是覺得你沒有足夠的領導統

御的技巧來帶領，這個就是婦宣隊或者是來激勵他們讓他們願意做上級交辦的目標？

答：對，因為個人想法是，因為他們是志工我們沒有辦法像我們局本部在要求分隊這些同仁一樣，就是局本部下一個公文，就要什麼要什麼要什麼計劃要什麼勤務要什麼執行成果，那婦宣的話就是我們只能跟他們講說我這邊承辦人接到的大對局本部這邊的要求是要做什麼工作，那只能請他們協助配合，那要激勵他們的話這個部分要有技巧，因為畢竟一個活動能夠，要有技巧請婦宣姊妹出勤那必須要找到他們的一個對這個活動的一個價值，要找到一個價值能夠激勵他們這是個人是覺得比較薄弱的地方。

問：了解，再請教你一個問題，你對於招募婦宣隊員你有什麼樣的建議嗎？

答：婦宣隊員的招募，個人是沒有太大的建議。

問：那他們現在的做法是怎麼樣？

答：目前我們消防局的招募，好像沒有什麼特別誘因，只是宣揚這個團隊的對社會的貢獻而已，可是市政府跟消防局並沒有去塑造婦宣的形象出來。

問：你提到就是消防局並沒有塑造一個好的招募管道或環境，那婦宣主要的招募手段是什麼？

答：主要招募手段就是透過警消承辦人宣布招募訊息給婦宣同仁，然後由婦宣同仁再去透過他的親戚、朋友、同事關係拉攏介紹。另外消防局和部分分隊有製作那個宣導紅布條或者是宣導的海報，然後掛在那個天橋或者是作跑馬燈的宣導這樣子，這是個人走在路上所看到的宣導方式是這樣子。

問：那你覺得，就你目前看到的這樣的招募手段，那你有什麼樣的建議，或者是你覺得目前的方式有什麼樣的問題，應該怎麼做會比較好？

答：這種招募方式我是覺得太單調，然後不夠說服力，我是覺得說，既然消防局要招募婦宣同仁，那應該是透過轄區地區性的一些單位，比如說像區公所這種地區型的公務體系在辦活動或開例行性會議的時候，應該要透過一個管道去找區公所，然

後藉由區公所這個媒介宣達或者是廣告做婦宣的招募，而不是分隊的承辦人去做一個單一性的跟婦宣做布達，這樣子的廣告或者是這樣子的招募方式太狹隘了。

問：所以你覺得目前婦宣隊的招募狀況，就是說消防局會用一些文宣和跑馬燈布條的方式來告知民眾訊息，那同時主要的來源還是從婦宣的人際網路裡面去找他們的親朋好友？

答：對。

問：那你覺得像婦宣他們的親朋好友引薦的方式，這樣的手段可以找到合適的人嗎？

答：沒有...不能說沒有，比例上就會比較少，相對會比較少。

問：那你覺得怎麼樣的手段才是最好的

答：怎樣的手段才是最好，其實我也正在尋求答案當中。因為說實在我接這個承辦才兩年，那其實我還正在摸索，那比較好的模式我是覺得說，因為畢竟婦宣他們這個團隊不是只著重在居家宣導，他還是需要有公共場所宣導能力以及資料的彙整，還是需要像有從事教育工作之類的人員來投入在這一塊，畢竟這個也是需要的人力資源，那是希望說能夠有其他管道能去找到這種人出來。

問：所以你會希望能夠招募到原本就具有宣導或者教育專才的人員來加入婦宣隊對你的工作會比較好？

答：對我個人認為是這樣子。

問：目前的做法並沒有能夠有效地找到這樣的人才？

答：對，像我是覺得說，比如說像從事教育的人，畢竟他是比較有口才能力的，他可能還會比我們警消承辦人還更會宣達，更會去整個去帶動活動帶動那種氣氛，那可是這方面的人有，在我們轄區有這樣子的資源，可是我沒有那個管道可以去找到這些人，即便有我也不認識。

問：那你對婦宣隊績效評鑑的方式的看法怎麼樣？

答：個人認為，評鑑來講的話對婦宣同仁而言，他是一種團隊榮譽，那團隊榮譽他必需要有實質的努力才有一個認同感，因為畢竟是婦宣的一整年度下來活動的一個算

是檢視，可是這個應該是婦宣隊不一定是所有的同仁，至少大部分的同仁有這個團隊光榮的認知，個人不希望這是為警消來創造功獎的墊腳石，因為我為什麼會這麼說是因為，有婦宣同仁他會覺得說，評鑑他是在替警消創造功獎，而不是為婦宣謀福利。為什麼說謀福利，因為他們婦宣會認為說，評鑑只是拿到那個獎牌，那整體而言對婦宣並沒有任何實質上的增加福利，比如說以我們分隊而言，他們在去年度得到甲等，然後有十萬塊的獎金，可是在婦宣他們就會有的人就會認為說這十萬塊獎金，因為中央採購法，他整個獎金採購的內容都已經律定好了，但是這些東西都是警消才能用，變成是警消的財產，而不是婦宣的財產，婦宣的福利，所以評鑑他是好的，個人是覺得他是好的，可是對整體而言他不見得會產生一個比較實質對等的一個進步方式，某些婦宣他會認為說這是一個額外的付出，尤其是在其他的，是因為我去年有聽過其他分隊的婦宣的帶頭的人，在整體開會的時候有聽他們這樣反應。

問：那你剛才提的是整個隊務評鑑，那對於個人呢？比如說你們在選自己的績優人員的時候，那有一個客觀合理的標準嗎？

答：有，我們是以他的出勤次數出勤率來做一個標準那我們的出勤除了一般的居家訪視、定期訓練的出席率，然後公共場所宣導的出席率，除了這三項是消防局評鑑的出席率以外，我們分隊外還有一個考核的一個點一個項目就是婦宣家屬的公祭出勤次數這個是我們分隊的考核的另外的一個項目。

問：那你覺得你剛才講的這一樣這樣一個考核的基準，能夠篩選出真正優秀的婦宣人員嗎？

答：有，可以。

問：那會不會有一種狀況就是說這一個人他的能力很好他的口才很好宣導能力很好可是它相對來講他的時間不好配合，那對於這種人你的看法又是怎麼樣？那現在的評鑑，這種評鑑標準對這些人來講他們又是如何？

答：這種情況在我們分隊有出現過一位，我們分隊的婦宣姊妹幾個大姊他們認為說，他

本來是一個很有對學生是有宣導能力的一個同仁，可是他的出勤次數在這一兩年當中，因為他的宣導勤務他已經，尤其是去年度都沒有出勤，可是在過去本來是在過去是可以接受的，但是因為他除了宣導活動以外，每個月的月例會也沒有出勤，這個已經算是對整個婦宣團隊已經構成一個沒有重視的一個情況，算是不重視這個團隊隊務的行為，所以我們還是選擇將他退隊的一個選擇。

問：所以你覺得還是以參與次數來衡量他們的表現來講比較合適？

答：在某些情況是可以這麼說，但是以我剛剛舉的例子，這個姊妹市整個年度都沒有出席月例會，我們月例會是一個月排一次，但是這個姊妹是連出勤沒有以外，他連月例會開會的內容都沒有關心過，所以我們還是選擇讓他離開這個團隊。

問：那你剛才講到婦宣隊的參與動機，大概是看到就是親朋好友引薦在加上覺得這種宣導工作具有好的公益性這樣子，那你覺得他們在服務的過程中會有獲得學習成長的機會嗎？

答：在服務的過程中我是覺得是有。

問：請具體講一下？

答：畢竟像有時候我們會去居家訪視的時候去遇到低收入戶，或者是家庭沒有達到低收入戶的情況，可是也不是說像我們一般這種小康家庭的環境，那他們會覺得說，在除了防火宣導的領域以外他們會在心靈的成長他們會更認知到說施比受更有福這個想法，因為他們會在整個宣導過程當中多了一個宣導形式外的一個對民眾的關心，所以我覺得他們是有成長的。

問：所以你覺得他們的成長是？我不太懂你的意思。

答：我覺得是他們的成長他們可以有兩種層面，第一個就是他們個人心靈上的成長，他們可能因為人難免都會比較，他們在遇到那種情況，低收入戶的情況下，他們會更加去珍惜自己的生活環境，第二個成長就是他們真的實質上在環境安全上，他們會增加他們的一些宣導的功夫，他們可能在下一次的宣導的機會中，他們會去把他們先前在某些居家訪視的過程當中，看到什麼樣的例子，他會在之後再拿出

來對比較有適當的機會去跟人家宣導。

問：所以你說就是分兩個層面，一個就是宣導技巧的提升，另外還有就是藉由訪視的過程，看到一些低收入戶的家庭反饋到自身來講，可能會有一些想法上面的改變。

答：對。

問：那你覺得婦宣隊他們參與婦宣工作，有獲得工作上的滿足嗎

答：滿足就個人是覺得沒有，他們可能沒有，我覺得他們可能沒有。

問：你可以講一下嗎？

答：因為這種滿足他是沒辦法具體的去量化，那這些婦宣同仁來講的話，滿足應該要有一個很具體的，應該是說心靈上的滿足，這可能物質上的滿足對他們來講不見得有效，但我覺得應該給他們一個滿足是應該有很具體的心靈上才有辦法得到滿足，那我覺得心靈上的滿足應該就像我先前講的，就是除了我們消防單位帶著婦宣同仁出去宣導，或者參與公共場所活動之外，應該多一些其他的公務體系或者是社福團體，利用公共場所然後介紹婦宣隊的同仁，然後讓更多的鄉親然後認識到婦宣，然後認同婦宣，這樣才會有更大的滿足，不然物質上的滿足比如說制服做得比其他縣市還要漂亮，這個可能也沒有辦法得到實質上的滿足。

問：所以你覺得對婦宣來講，精神上的滿足的需求遠大於物質上的滿足？

答：物質上的滿足應該也是要，但是可能精神上的滿足會比較...。

問：所以你覺得精神上的滿足就是受到重視，那你覺得婦宣被重視的程度不足，所以他們可能沒有獲得工作上的滿足？

答：對。

問：那你覺得婦宣隊跟消防局的關係是怎麼樣？

答：婦宣隊跟消防局的關係我是覺得是消防局和婦宣應該是隸屬關係，婦宣隊看消防局的關係應該是覺得是對立的關係，目前我覺得。

問：你可以講為什麼你會有這樣的看法

答：消防局他會覺得說消防局他們的管理都是制式化的，反正就是下個公文就要婦宣的

出勤規範，婦宣的服務規範、服務規章、出勤的制度，然後都是比較制式化的一些規範，感覺就像是隸屬關係就是消防局是在管理婦宣，然後不希望婦宣的環境背景，比如說職業上的規範，不能有違法職業，不能有消防局自己律定的職業，比如說她可能是液化瓦斯的業者，不能是消防公司，但是這個規範市消防局自己律定的，而不是立法院去律定的，所以個人覺得是消防局把婦宣這義消這一塊當作是隸屬關係，那婦宣看消防局個人認為是對立關係，為什麼會這麼覺得是，婦宣在某些可能某些場所，比如說婦宣的幹部會議，或者是婦宣的這個餐會，可能在言談上他們就會覺得難免就會有抱怨或者是說可能就是比較嚴肅的言談，那這一塊這種給我感覺就是對立關係。

問：那你剛才講的是消防局跟婦宣，那如果是消防隊跟婦宣呢

答：個人認為是比較像朋友關係，因為消防隊會希望婦宣來幫忙消防隊做一些比較親民的一些宣導活動，那婦宣也是希望說消防隊能夠帶著他們做一些公益的活動，所以我是覺得他們是消防隊跟婦宣算是朋友關係。

問：那是平等的嗎還是有一點落差？

答：我覺得應該是平等的。

問：你覺得消防隊跟婦宣隊在相處的過程中是平等的一種朋友關係

答：對。

問：那你覺得你是用怎麼樣的態度和婦宣來互動，你是用管理的手段，還是用一種鼓勵他們的手段，還是一種以身作則帶頭做的手段，或者是你是有怎麼樣的方法來跟婦宣隊相處？

答：我目前跟他們的相處模式是以鼓勵的模式，那我會希望說在宣導的工作勤務上，不希望說只是叫婦宣去做，然後叫婦宣上台，叫婦宣出勤，然後叫婦宣做什麼做什麼，我會希望說我們是一起做的，然後婦宣也不會說這個工作就是警消該做，可是在某些情況之下因為需要去協助其他警消同仁的業務上，那的工作上就是有時候需要幫他們做一些其他的宣導，可是這個有時候就需要一點點溝通的技巧，因

為有時候可能會產生婦宣會覺得說是額外的勤務比如說我們做居家宣導的時候還要去那個珍惜救護資源的宣導，那這一塊在珍惜救護資源或者是防泛溺水的宣導這一塊這在婦宣來講他就認為說這不是防火宣導的範圍，他會覺得說這是增加，所以這是需要去跟婦宣用一個朋友的關係，如果說是用管理的關係去跟婦宣講說你就是幫我宣導就對了，那這樣子會產生有一種命令式，所以必須要用鼓勵式的，可能就是再轉個彎，請人跟婦宣講說這個就是讓民眾了解到說，救護資源的珍貴在哪邊，讓民眾一起來珍惜這一塊救護資源。

問：所以你覺得管理手段對婦宣來講不管用嗎？

答：這個會有一個問題管理的話會產生比較有機會產生對立，因為畢竟他們是無給職，他們沒有義務一定要在這一區塊作協勤，他們也可以說我覺得這一個協勤勤務我覺得我不適合，在這一個情況下他可能就離開了，那因為這種情況在我們婦宣兩年前也有一個大姐，就是因為家庭因素，因為先生他認為說不需要，所以在這種壓力之下，他就選擇離開婦宣隊這樣子，所以我還是希望用鼓勵的方式而不是用管理的方式。

問：那你覺得是什麼樣的因素讓影響那個婦宣隊接不接受你的帶領或領導或管理

答：這我不太瞭解意思。

問：你覺得他們在什麼樣的狀況什麼樣的原因下會聽你的話什麼樣的原因下不聽你的話，你覺得影響這個現象的因素有哪幾種？

答：這我會覺得說，警消承辦人的心態，第一個就是有沒有本職學能，如果我承辦人是用打混的心態就是說拍拍照，可能就是拍個照片然後就可以結束工作或者是抄抄襲，複製別人的資料，然後完全沒有自己的內容，就要婦宣跟著這樣做，依樣畫葫蘆，完全沒有自己的本職學能，這樣可能在讓婦宣覺得說，這樣子只是來這邊混時間的，那第二個就是我覺得就是需要鼓勵，我覺得婦宣他是需要鼓勵的，因為我覺得他們不是跟我們是隸屬關係，以我們分隊來講婦宣隊有一半以上他是家庭婦女，只有少部分幾個是職業婦女，那職業婦女在他們的工作上已經有他的

壓力了，回到家又有他家庭上的可能就是他要煩惱的焦點，比如說先生小孩、公公婆婆，這都是他可能要去煩惱的焦點，如果再用管理的而不是用鼓勵的，那這樣可能會讓他產生倦怠感，所以我還是希望說有鼓勵，這樣可能對新加入的...管理可能對新加入還有一點點...管理可能對新加入的婦宣他會覺得說管理是OK的，可是長期下來如果說承辦人適用利用的心態，利用婦宣的心態或者是管理的心態，那婦宣久而久之他會倦怠，我覺得他會倦怠，因為他背後原已有我們看不到的壓力存在。

問：所以你講到兩個面向，一個是本身的本職學能要有一定的專業才能夠讓他們接受你的領導

答：我覺得警消承辦人在某種情況之下他是要有基本的本職學能，畢竟我們是公務人員，在防火宣導這一塊還是要有基本的概念，那不能也不是說一定要向消防署消防局那些長官說那麼那麼厲害，就是那麼飽讀詩書，比如說林組長林教官他們就是資歷豐富這樣，但是至少要保持著一個探索的新藥有探索新知的心態。

問：所以你就是說要敬業的意思？

答：對對，而不是說全部都是用就是百年十年前的東西，十年前的概念還拿在十年後的今天再用，因為畢竟十年前的概念在目前的宣導勤務上面，是很多是已經被否定，你不能再拿錯的東西跟婦宣同仁在當作教育，那這樣子反而婦宣同仁會覺得警消承辦人是怠惰的是不成長的。

問：那你剛才講到另外一個就是用鼓勵的方式如果用管理的方式他們就不願意接受帶領？

答：基本上還是要有某種基本的管理，比如說出勤，比如說我們既然你要來協助出勤，那我們還是希望你，照我們宣布的集合時間集合的服裝，這樣子的一個基本的管理的規範。我個人認為的所謂的管理就是很基本的管理，比如說出勤時間，我要求比如說明天早上九點，你願意來而起已經登記說你明天九點要協助宣導，比如說校園宣導，那我會跟各位講說出勤服裝，集合時間在哪邊集合，在分隊集合就

是在分隊集合，既然你要來就是希望你配這一點，那你如果沒空來我並不會特別就是說要求說你一定要來，我們畢竟還是希望以鼓勵的方式，但是既然你要來，我們還是希望你服裝時間地點你就是配合，這個已經算是最基本的管理，那這個是團隊的形象。

問：那你覺得還有嗎還有其他的因素影響他們願不願意聽你的話接受你的帶領

答：其他因素...

問：你剛才講到鼓勵的手段還有本職學能還有？

答：可能沒有了 因為如果說用物質上的鼓勵應該是沒有那其他的目前就...

問：你覺得物質上的鼓勵對他們來講沒有用？

答：物質上的鼓勵，畢竟物質的鼓勵很難去找到一個價值上的一個量化，要用什麼樣的物質，要用多少金額的物質，這可能不是每個人的標準是一樣的。

問：那如果希望婦宣能夠在現在的基礎上能夠在更投入，你覺得有什麼樣的可以激勵策動他們成長影響他們的要素？

答：目前沒有辦法去想到那個區塊？

問：不太知道答案這樣？

答：如果有的話，我還是像前面講的就是，這個婦宣團隊他要能夠他應該是在地方上能夠讓婦宣，讓地方人，地方的耆老，地方的一些大老，他能夠看到這一塊，而不是只有那些歐巴桑，歐吉桑，小朋友看到婦宣，應該讓更多的一些地方的重量級人物認識到婦宣這一塊，這樣子應該才算是比較有實質上的團隊榮譽的加分。

尊重的需求、自我實現的需求？

問：所以你覺得如果能夠想辦法讓地方上的地方仕紳或者是代表性人物來認同這個團隊，對他們來講會是一個很大的激勵要素

答：對

問：好那你對領導還是管理婦宣隊還有什麼樣的建議嗎，除了剛才我們這樣聊的之外，對於現況你還有什麼樣的建議嗎

答：沒有，不過我是有一個想法，這個可能比較不算是，應該比較算是管理，就是因為我們這算是鄉村型的轄區，那婦宣來講的話一直都在自己的鄉村服務，我是想說如果像市區的婦宣，整個就台中市的轄區是只有兩個婦宣隊，可是就台中市有好幾個區，我是沒有特別去算幾個區北區北屯區什麼區，他們只有兩個婦宣隊，那我的想法是，我轄區的婦宣隊因為資源少，現在的婦宣隊如果能夠合併、整併，那這樣子的社會資源可以互補，也許會更好。

問：那今天這樣聊起來，那你覺得婦宣隊到底遇到什麼樣的問題和困境？

答：我覺得人員是最大的一個困境，就是雖然婦宣他們的招募年齡是年滿20到65歲，但去年婦宣隊他們一些幹部他們在CARE說，他們在爭取將婦宣服務年資從60歲增加到65歲，可是這個年齡的20到60歲的服務年齡算是很放寬了，可是在我們這邊來講我們鄉村型來講的話就特別比較困難，因為我們鄉村地區的婦女在社會上的社交歷練是比較市區的薄弱，那這我是覺得是比較大的困難。

問：就是他們的服務年限應該可以再放寬

答：不是我的意思是說，雖然他們以前在去年很多幹部再要求把服務年限放寬，可是我個人是認為這不是服務年限放寬就可以讓人員就變多的因素，那這也不應該是解決問題的方法，因為你服務年限放寬到從60歲放寬到65歲只是讓這個團隊的平均年齡在提高而已，我會希望說這個服務團隊的一個平均年齡是年輕化的，因為他需要有活力，但不是說平均年齡大就沒有活力，而是說我講的就是我們這個鄉村型的婦宣隊，成員相對上他們的社會交際能力就比較差，沒有向市區很多都是比如說可能就是公司的負責人或者是某些比較出名的社服團體的負責人或者是教育單位的就是從事教育職務的人員，我們這個鄉村型的婦女幾乎都是很普通的職業婦女或者甚至只是家庭婦女，那再把年齡放寬到65歲，只是讓平均年齡糟糕，並沒有辦法去增強他們的宣導能力的本質。

問：那你剛才講到就是不要放寬，因為那只是把年齡提高，那你的意思是那他們到底現在是有什麼樣的問題，是你剛才講到說是他們的社交能力不夠好嗎，因為我不太

懂你真正點出來的問題？

答：我的問題是說，因為以我們轄區來講，他人口數相對比市區人口還少，然後婦女從事在志工這種社交活動這種工作上，並沒有說受到這個轄區的傳統觀念上的認可並不大，很多的男性可能就是丈夫或是公公，他們並不認同這一塊，那如果你再把他們的原來就已經有原本就不是說很受到重視的情況下，繼續把服務年齡層在延伸到65歲，那這樣也沒有什麼實質上的幫助，因為我前面講的合併轄區我的想法就是讓兩個轄區的婦宣隊，現有的婦宣隊假設甲分隊20個乙也是20個那這樣子兩個婦宣隊合併起來就是40個婦宣，那這樣子一個龐大的婦宣隊他的人力上就相對就會倍增，那社會資源也會合併，那當然管理上可能會對警消來講，會造成困擾，可能有其它我們無法預設的到預想的到的困擾，可是實務上是社會力量會變大，我個人認為是這樣。

問：那還有什麼問題嗎就是他們還有什麼樣的問題和困境嗎

答：個人沒有其他的觀點。

問：那如果用這樣問，你覺得他們現在人這樣夠嗎

答：人，我覺得不夠，我們分隊的人目前是19個然後再加上3個預備加入的才22個，那我是覺得不夠，因為他們不是每次出勤都可以20個，因為出勤來講的話有些可能會只有一半，大部分的出勤人數會只有一半，可是要去做那麼多的宣導勤務這一半的人力是不夠的，我們有平常年度律定的家戶訪視就要超過180戶，然後還要有家戶訪視後，就是我們評估需要在訪視的這也要人，然後還要公共場所比如說學校的宣導然後也要有人，所以這個我覺得這樣子人力上是不夠的。

問：人力不夠的原因是招募上困難嗎？

答：這是其中一個因素

問：所以也同時面臨到的人員招募上的困難？

答：就像我前面所講的我們鄉村型的人口數就相對比較少，這種地方性這種鄉村型的男性對於婦女同胞從事這樣的需要踏出家門的社會服務工作，也不見得那麼認同，

他們還是會傳統的這種類似農家的農業時代的想法，就是婦女就是家庭婦女，就是把這個家顧好就好並不是說很有幫助的感覺就是造成他們的困境。

問：那你就覺得他們有人員老化的問題？

答：我會覺得有，因為以我們，其他轄區我是不清楚，可是我們轄區的話個人覺得說，只要站到整個消防局的婦宣隊的一個舞台上，相較之下一看過去就會覺得我們分隊是比較平均年齡感覺是真的比較年長，不像別的分隊站出去就是相對會比較年輕一點

問：那可是年長的話有帶來什麼樣的問題嗎

答：是不會有特別的困擾，年長的有年長的資歷，他的可能經驗豐富，可是相對如果你的年輕的婦宣隊沒有進來，年輕的同進沒有近來，那會產生一個落差，這些年紀比較大的婦宣同仁他沒有機會在宣導的過程當中去傳承，那這樣就是在那個公共場所比如說校園宣導，我們分隊的婦宣的同仁最弱的就是上台或者是那種就是帶動，那這樣子也是一個困擾，那婦宣的招募上並沒有人員限制，所以並沒有說新人進來這些未滿60歲的就要離隊，並沒有這個規定，所以婦宣來講的話，我們是希望說他可以一直有新人進來，然後是比較年輕的，然後這樣子來講的話才有傳承。

問：那年輕婦宣的招募上有沒有遇到…？

答：有困難。

問：為什麼？

答：在我們這裡來講的話年輕的婦女同胞就比較少然後多數的婦女都是要能夠有心在這一塊宣導來講的話應該都大概都已經是進入家庭的婦女，但是在已經進入家庭的婦女來講，很多又有小孩子未成年的因素限制住她又要去照顧孩子又要照顧家庭就是要照顧老小可能他們時間上他們在這個因素上先打退堂鼓。

問：那幹部遴選上會不會有什麼問題

答：幹部遴選上我是承辦人可是我沒有去介入他們的遴選幹部，所以他們的幹部我一直

都會跟婦宣的分隊長講說你們幹部自己協調，我不希望由我承辦人來介入。

問：那他們的專業知識教育訓練這方面有什麼問題嗎

答：專業知識還教育訓練來講的話是他們每個人的領受程度就會不一樣，所以我們的教育訓練是每個月一次固定例行性的一次然後他們的教育訓練我們會大概利用每個月大概一個小時左右的時間然後布達一些訊息教育訓練的訊息給他們然後婦宣他們也會給他們每個人一本那個林金宏教官的逃生知識的專書，那不見得每個人都領受程度會一樣，他們最弱的還有一塊就是，他們連自己婦宣同仁的場面自己的內部的訓練都不見得每個人都有那個膽子可以上台自我訓練，所以他們這一塊還是算滿弱的。

問：沒有，因為我現在請教你就是說他們遇到怎麼樣的問題還是困境那你剛才講到一些我覺得都很不錯，不過那些都是主要的問題嗎，我剛才講的這幾個點，比如說人數是否足夠啊出勤率高不高啊有沒有人員老化這樣年輕人招募困難幹部遴用，專業知識，教育訓練，還是什麼成員認同感，是不是有經費不足的現象，經費來源不足啊還是什麼領導管理不一啊還是什麼欠缺適當的評鑑尺度，還是什麼地方派系介入啊，不務正業之類的，你覺得我剛才點的這些你覺得他們大概面臨了怎麼樣的問題和困境就你認為比較主要的就好

答：我會覺得是人員的困境，因為我們目前婦宣隊的人員大概是有分三個階層，三個加入的時段人員，就是我講的就是可能就是所謂一般就是用老中青來去描述，第一批大概是有一批比較早的然後就是第二批啊第三批然後可是一二第三批進來的人員就是第一批第二批的年齡會比較大甚至都超過4 50歲甚至在三四年後就要退休了，然後比較晚近來的第三批的這些人是大概在三十出頭歲甚至是可能快四十歲那這樣子他們的人員能夠招進來的都是比較年紀比較大的然後可能在宣導的能力上也比較弱，所以我覺得他們比較大的問題是在這一塊

問：你剛才是說新的那一批都是三十出頭歲的嗎

答：對，可是人數很少

問：所以你是說他們的人員組成有老化現象，那這些年紀比較大的人在宣導成效上面可能面臨了一些瓶頸，雖然他們的人際社交手挽比較好，比較能夠踏入鄰居，可是在專業宣導方面就面臨專業不足的問題，是不是這樣子？

答：對，多少也會有這個情況。

問：那你覺得這個人員的組成是他們一個主要的問題就對了？

答：對。

問：那剛才點到的這些還有什麼樣你覺得是他們的問題嗎

答：那第二個除了人員的問題外

問：如果你覺得那不是主要的問題或者那個小小的問題而已，因為我現在問的就是說你覺得他們遇到怎樣的問題，這個只是提點你而不是逐項逐項去講的

答：人員問題，第二個我是覺得經費的問題，某些分隊他們的社會資源就會比較多，那可能他們在整個辦訓練或者是辦活動她們就相對上就會比較多資源去比如說經費他們就可以去運用，那像我們轄區的的社會資源能夠尋找的到的就有一些先天上的限制存在，所以在辦訓練跟辦活動當中，我們可能就會比較缺乏經費去運用，比如說像辦宣導活動，那宣導活動對民眾的吸引力相對上你一定要有經費去創造一些宣導品，而不是只有拿一些文宣那文宣很堆人就是看一看就隨手垃圾桶一扔，那你如果有宣導品那可能會比較創造比較多的吸引力，可是這個宣導品是要有經費的，所以這個經費上是我個人認為也是個困難

問：所以，那延伸剛才那個問題，消防局不是同意婦宣隊招顧問嗎，那為什麼還會有經費不足的問題

答：但是消防局同意婦宣招顧問，第一個也有先天上就是消防局律定的招募條件，第一個他有職業上的條件，你找到的顧問他不能是經營液化瓦斯石油業的，不能是作消防器材消防安檢業的等等，第二個就是社會上的認同度，就是這些地方性的企業老板他願不願意去認同，或者是他根本就沒有在一個很適當的公共場合去聽過婦宣，他也不知道婦宣是在做什麼樣的服務，然後這個也是一個因素之一，所以

以我們婦宣隊來講的話，他們的婦宣顧問也才不超過五個，所以這樣子的經費來源就是一個因素，那你這樣的顧問費，收集來的顧問費，這樣其實對他們婦宣來講，他們認為是不足，當然我們警消是不會去介入他們顧問費的運用，但是他們認為他們會覺得這樣是不足。

問：那你這樣子跟他們合作的狀況下你覺得真的不足嗎？

答：是在某種情況之下我覺得是不足，就是說因為警消是不介入他們的這個經費運用，那在某種情況之下比如說他們宣導要用的器具就是一些設備，比如說筆記型電腦或者是相機，他們這部分他們會願意去運用，但因為這個經費是他們婦宣的公費，所以他們在運用上他們就會自己去會去他們的他們幹部會去衡量到底這個錢還要不要再花在其他的地方上，所以他們的文宣品就是宣導品他們會做，可是究竟他們做的量多少，經費還夠不夠，因為我們也沒去介入他們沒有去給們查帳，所以到底足不足其實很難去衡量。

問：那人員組成和經費還有什麼樣的，他們婦宣隊還面臨怎麼樣的問題和困境

答：問題困境...我想有的話就是可能大部分的團隊都有的問題，就是人和的問題，就是幹部跟基本的隊員，幹部他們會不會有對立的問題或者是說會不會有那個派系的問題，因為只要有人的團隊，尤其是他們這種無給職的團隊，很多人進來他們可能了幹部之後，為什麼當了幹部，他可能是有一些地方性的色彩，可能運用這一塊，他可能就是去做一些地方上的一個為他自己在這個地方上加的一些效果，那可能在這個情況之下可能會產生人和的問題，比如說他可能為了當這個團隊的帶頭者，可能會產生一些角力的問題，因為畢竟他如果成了這個團隊的帶頭者，它可能在這個地方上他可能還有其他的一些為他自己個人做加分的效果，我想在我們分隊目前這個情況是沒有，就是這個情況並不是說嚴重，可是就我所知在其他轄區曾經出現過這種問題。

問：就是地方派系介入導致於內部的一些人和的問題，就是派系問題還是什麼小圈圈的問題，那這有可能會影響到婦宣的整體表現是不是？

答：對。

問：還有甚麼補充嗎？

答：沒有。

問：謝謝你今天接受我的訪談。



受訪者：B1

訪談時間：2013年4月22日

訪談地點：自宅

問：你希望或者是期望婦宣隊扮演怎麼樣的一個角色？

答：婦宣隊最早要成立的時候，應該是定位在能夠替消防做一些防災、防火的宣導，所以應該一開始的定位，應該是由消防局輔導，給婦宣隊方向，然後婦宣隊就朝著這個方向去努力。我是覺得婦宣隊的話，剛開始成立的時候，我相信沒有一個成員是曾經投入或是深入了解預防宣導工作的，包括我自己當初也是這樣。就我側面了解，婦宣成員大部分剛成立的時候是由義消的眷屬裡面去推薦的，因為當初剛成立的時候也不知道去哪裡找人援，所以就我知道大概有七八成以上是義消的眷屬，那我是例外，因為他除了義消眷屬之外也有邀請一些已經在地方上比較受肯定的、參與公眾事務比較多的一些人員來幫忙。可能也是找口才比較好的，所以他們就認為宣導兩個字顧名思義可能會動到嘴巴，所以我那時候存粹是這樣子被推薦進去，剛成立的時候我和其他姊妹其實什麼都不懂，我們是一起從初訓慢慢訓練，那時候成立之初，那時候會去也是人家一直拜託拜託，長官一直拜託說你就去看看如果真的不喜歡你再退出，但是你進去以後，噢~從初訓你就覺得說這個工作相當的誘人。為什麼，因為我覺得他是一個利人利己的工作，在當下我們就覺得，喔~這輩子活到五六十歲，這麼多防火的逃生的知識我們是完全不懂，在當下才知道那麼一點點皮毛，所以就開始就會喜歡上婦宣工作。

問：所以您提到一開始在成立的階段其實加入的成員其實他們不太清楚自己要做什麼？

答：對對對，完全都不懂。

問：對，可是您也提到說，加入以後發現這個工作很有意義，那我想您應該對這個團體是有所憧憬或者是有所想法，還是一個理念在，那我想知道是大隊長覺得，那這個團體你覺得你所想像中的最好的狀況是怎麼樣的一個情形？

答：要說最好的話哦，我是覺得這十三四年來，我是從創隊開始，也是從基層走出來，

因為我一開始是分隊的副分隊長幹部，然後也是挨家挨戶去訪視去宣導，那過程當中很辛苦，那我覺得經過這十三四年的努力，我看到的當然不能說是百分之百，目前我們有五個中隊，我們有五百多位姊妹，但是應該我把它歸類的話，真正投入非常認真的應該是三分之二，已經有三分之二的這些姊妹真的把它當作志業在努力，那你說希望他未來怎樣，當然是每年的復訓跟定期的訓練，也都會有長官教官他們都會來授課，那姊妹就無形中一次又一次的累積他們的能量，那他們對預防工作越來認知的內涵越豐富，那他們未來應該是真的是消防女尖兵，我是覺得現在包括我去參加種子教官訓練，那個林金鴻現在是組長，他都常常會，他很正經喔，他不是開玩笑，因為現場也會有我們的承辦警消人員跟著，他都會跟他們說，你看看這一群姊妹，你們再不努力會被他們幹掉，真的是很投入，所以未來我認為在這個區塊裡面消防局消防署應該是不能沒有婦宣，我認為他們是非常非常重要。

問：那大隊長覺得婦宣重要是他有它不可取代的地方嗎，還是他是有消防人員做不到的地方，還是說他是補足了消防人員的人力？

答：都有，因為消防人員做不到的地方是，一般來說消防局的夥伴都是男性比較多，那你要深入到基層，深入到民間，你要去訪視一般比較容易被拒絕，因為在家裡面你去訪視，平日這樣出去訪視在家裡的應該都是女性朋友比較多，男性朋友在家裡的少，要出門去工作，所以他願意開門讓你進去的，他會覺得比較沒有那種危機的應該是女性，所以說他應該是有消防局同仁沒有辦法取代，那補足的話也絕對能補足，因為我們比較細膩，我們姊妹也很用心，那消防局的同仁兄弟一般我們會從大的方向但看不到小的細節，但是姊妹很用心，他們會自己推敲再三，他們在家裡也會去發現家裡的問題，然後就把這些問題拿出來做深入的探討，研究，然後姊妹一起切磋，然後自己也會研討一個適合民眾家裡的宣導方式。所以不論是協助或者是補足我覺得都，他的重要性就是這樣。

問：那您剛才講的就是對婦宣的期望和定位，那你的實際感受跟你的想像的，你所想要

的有什麼樣的落差嗎？

答：我是覺得落差有，因為我們婦宣姊妹，你說要去招募一些年輕的進來相當困難，因為年輕的姊妹顧尅顧子顧鍋子，現在很多都是雙薪家庭，然後雙薪家庭的話你說要去找年輕的姊妹來加入的話不便性太高了，他們就算有那個熱情但是他們的後顧之憂太多了，那所以我覺得因為沒有辦法徵招到很多年輕或者，因為你越是年輕一般來說現在社會上我們的學歷越來越高嘛，也是因為政府給這些升學的管道越來越充足，所以妳年輕的話來說一般學歷也比較高，那比較容易進入狀況，我覺得現在的瓶頸就是，我們的姊妹年紀大的你說要，他們都有那個心也有熱誠，但是他們沒有辦法，像我本身就是一個例子，向我不會玩電腦，那如果年輕，我現在看到很多分隊姊妹年輕的，他們可以在電腦上面吸收很多消防署，長官，教官給的很多案例實例或者新的這些預防工作上宣導的知識，但是因為一般來說婦宣現在還偏向我們六十歲要屆齡退隊，那一般平均年齡的話都是五十幾，最近才有幾個分隊會慢慢地吸收一些年輕姊妹，也是寥寥可數少之又少，所以我覺得婦宣如果未來要更精進，應該是有沒有辦法朝著說去招募比較年輕的成員。姊妹都一直爭取說到65不要60，曾經報章雜誌也都登過，那他也有他的道理，就是因為我剛剛講的，年輕的話他沒辦法出來，那現在的人平均年齡比較高，六十多歲有很多都還很健康，那時候他們已經是空巢期了，大部分的子女也已經都是就業去了，也不一定會在身邊，比較好命的也不用帶孫子，所以他們就有比較充裕的時間來參與，但是就是兩難，各有利弊，你要年齡大的，那他雖然時間多但是他沒有辦法更加進入投入深入。

問：或者要花更多的心力？

答：對，那如果說妳年輕的就是有辦法但是沒時間，對啊所以這是兩難。

問：那您講到這個就是說你會覺得現在的問題是，姊妹有心可是年齡可能偏大了，那在電腦化的程度，專業化的程度可能不及你想像的，你想要的，就是很難達到那個程度還是有一點落差就對了？

答：當然有，有很多分隊是做得非常辛苦，我們這樣看一下，我們有五個中隊，如果包括台中兩個分隊，我們目前原本的台中縣這五個中隊，就是第一第四第五他們真的是已經非常優秀，我剛剛說包括三分之二，他們這三隊就是在這裏面，那為什麼第二跟第三目前沒有辦法，也都有他們的環境背景，因為第二中隊的話是山城，那山城他們都要做粗活，他們要耕作要種水果種菜之類的，那所以每次一到了這個採收期，或者是耕作期他們就完全沒有辦法動彈，那如果說像山城這種的，實在是建議說有沒有辦法說，如果舊人退休了新人進來的話，就不要找這個有耕作期這種壓力的姊妹，要不然山城就很可惜，所以這個招收新人的時候應該考量到他們的生活背景，環境這些，那如果第三中隊的話，第三中隊就很奇怪，第三中隊我一直不敢，沒有辦法去理解說，第三中隊為什麼沒有辦法像一四五這樣子投入，因為第三中隊算我們台中縣人口最旺的地方，也應該是最有發展潛力的。

問：所以您也不太了解為什麼會這樣嗎？

答：其實跟領導人應該也有一點關係啦。

問：您是指警消還是婦宣呢？

答：應該都有，因為可能是他們還不是，應該讓他們多去參訪這個一四五他們的運作，看能不能喚醒他們說，A~人家是這麼認真齣，這麼投入，我很感動那個一四五這三個團隊他們這一次要參加評比真正做足了三四個月的功課，最後這一兩個月尤其最後這兩個禮拜，有的甚至都是熬夜到三四點，凌晨才回家的，真的是很感人這志工，沒有領薪水的。

問：那您剛才講到好像有三分之二是比較投入的婦宣姊妹，那有一部分是好像還可以再進步，那在這樣狀況下，你是覺得婦宣隊有沒有受到重視呢？

答：婦宣隊你說不重視的話也不會，因為之前慢慢累積的重視度啦，但是你說他真的很重視，我們也沒有感受到，對啊，只能說我們編入義消以後福利上面就是跟著義消走，這一點我們就比較有覺得說，姊妹的福利有幫他們爭取到，對，但是你整體來說這個重視度我是覺得長官們還有很大的空間給姊妹多多關懷。

問：一樣是義勇消防組織，那為什麼義消好像會受到你們所謂的，就是你們想要的那個重視，那為什麼你會覺得婦宣好像沒有，你會覺得這是為什麼？

答：義消成立太久了，義消真的成立太久了，然後也有可能大家的想法義消在第一線，婦宣是在後面，然後我不瞞你說，人心嘛，義消因為成立太久，然後義消在一般社會基層上面的認同感已經很強了，他們都會覺得發生事情都是義消的兄弟在拋頭顱灑熱血，所以他們就很容易去找顧問，可是那個婦宣姊妹就很困難，非常困難，你去找的話，一般都是用人情，領導人他有跟哪些企業有關係，有特別的深交，那義消的話，我們所了解只是義消很容易找到顧問，那應該是大家在媒體上面看到的第一線上的工作都是義消，所以大家對他們的認同感一定會很強，那認同感很強的話重視度肯定度一定會高於這些，其實說起來人家說預防做得好，搶救就減少，所以說其實婦宣姊妹是默默耕耘一群應該要有對等。

問：所以我聽起來您的意思是說，好像火災預防宣導這一塊，他的效果是比較隱晦不容易看到的，然後義消他們搶救，他不管是大家看的到或者他義消搶救那個工作成就感都是很直接的？

答：對啊，因為義消是馬上就在展現在人家面前，那其實他的對社會的這個幫助，我覺得婦宣絕對不輸給義消，因為我們婦宣是向下紮根，那姊妹他們都會去幼稚園托兒所，有時候會邀請他們直接去消防局去國小，他們就直接去做宣導，而且現在的宣導都非常的多元活潑，他們已經有自己的努力經過過程，已經知道怎麼去跟小朋友互相的接觸，所以說你看現在很多小朋友回家他會教父母會教阿公阿罵，那個婦宣阿姨說那個電線不能這樣網網網，婦宣阿姨說那個瓦斯不能怎樣，所以其實婦宣這個他們的績效實在是已經有出來了，但是會掛在人的嘴上的還是很少。

問：所以我們那個品牌形象還沒有擦亮？

答：可是我覺得還是不容易耶。

問：可以找一些方法嗎？

答：應該找一些方法。

問：像慈濟人他們早期也是這樣一群人這樣走動走動，可是他們那個品牌形象就很鮮明。

答：可是你要知道，慈濟他們是到處募款，對，他們有那個基金在那裏挺著他們，婦宣姊妹多辛苦啊，像你看你們婦宣隊有參加評比嗎？

問：有。

答：對啊，他們交出來的那些東西哪來的經費？

問：自己去募的。

答：對啊，連這個要交成績單的這些，上面都沒有說你這一次報名了，那你初審也已經過了，那我們消防局就應該有一筆，每一個隊都有一筆給你一萬塊給你多少錢，讓你們去做這些準備的工作，完全沒有耶，他們就說我們那些都是用眼淚貼起來的，有的募的到的還好，募不到的都是姊妹自己要掏腰包，所以這一點真的是有困難。

問：所以您覺得就是有受到重視但是那個程度可以再加強一點，那他背後的原因有可能是我們的工作雖然有意義但是不容易被上面察覺？

答：不是察覺，是好像會被認為說沒有那麼重要，因為不是第一線，我覺得，就算我們遏止了一場火災也不會有人知道，我們去改變一個人的行為也不會有人知道。

問：所以婦宣績效是很難評估出來？

答：其實我們也曾經聽過那個社區媽媽跟我們說過，欸我那天好險有接觸過你們婦宣，那天我們在睡覺，不知道什麼東西怎麼了，聞到味道就知道要趕快起來做什麼動作，其實有出來，只要我們有訪視過的家庭，有一些都有績效都有出來，但是你說長官去聽到的很少。

問：是欠缺一個具體的數據讓他們去重視嗎

答：對啊，具體的數據現在有就是什麼，火災案例減少，只有這個數據，但是火災案例減少他們也不太願意歸功於婦宣，因為那是很多因素綜合在一起，他們不會把他單單就看在...。

問：婦宣加入義消以後，他有一些資格、考核還有汰劣這些規定，那您的看法是怎麼樣？

答：資格跟成立當初完全都沒有變，年滿20歲然後到60歲，跟義消好像一樣嘛，然後那個考核的話每年反正就是以出勤的次數，時數來決定你今年表現優或劣，汰劣的話，幾乎沒有所謂的汰，因為你這個是志工，他肯來加入，他願意花一些時間，雖然他不是那麼的投入，那麼的努力，但是你也不會說，如果他沒有犯重大過失，從來我也沒聽過說就叫他走，沒有。

問：所以那你覺得目前的做法你的感覺合理嗎，還是覺得有什麼看法？

答：當然我剛才才講，資格的話那是越年輕越好，但是65歲以前的也不能排斥，因為他們的時間多，然後考核的話，是應該是沒問題，反正大家都很公平，你出勤的這些時數，那汰劣的話應該要有汰，我個人認為要有汰，但是很難，因為這會得罪人，對不對，如果他沒有，而且重大要重大到什麼程度，他有傷害到消防局或者傷害到消防隊，或者傷害到婦宣的名譽這種的重大的看有沒有辦法說給他汰掉，要不然一般來說沒有人敢。

問：所以不會拿這個來當一個管理的主要手段？

答：對，因為像我們之前某分隊就有發生過滿嚴重的事情，姊妹因為相處得不好，中間又有誤會，然後會黑函什麼罵來罵去，滿嚴重但是你能汰，最後還是沒有人敢汰，沒有辦法。

問：那您意思是這規定有存在的必要？

答：對啊，應該要，但是真的目前為止他沒有辦法落實，除非說長官他們自己...。

問：那您剛才才講到，我們現在對婦宣成員的考核都是用次數用量來衡量，那有些姊妹的狀況是他的宣導能力很強電腦能力很強也許太年輕，可是他因為他時間不好配合所以他的出勤次數也許不若那些其他比較常出勤？

答：對這是不公平的地方。

問：對，那所以這一個規定你的看法是？

答：對啊，我應該，如果我個人在分隊我會看他個人表現，我不一定會看他出勤，但是目前我知道的都是好像都是看次數，因為那樣做公平，他雖然在幕後做了很多事，

但是就會有人會計較，他就會說，他一個月才出來兩次，我每個禮拜都出來，女人就是會這樣，真的自己能自知之明的理性的實在說不多，所以這個雖然我們，我就說如果是我自己當分隊長，我絕對會去用人才跟他的工作能力來考核，但是這個有困難。

問：所以您對現在這種以量來衡量的看法？

答：雖然不是最完美但是也是可以接受啦。

問：因為最公平？

答：對，因為他願意配合，什麼時候叫你出來你就出來，什麼時候叫你做什麼就會去做什麼，不管他做得好不好他總是人到了

問：婦宣他們沒有一個說什麼像消防局，你不服命令就申誡就小過，或是法令要求你的義務責任的狀況，婦宣他們沒有這一種強制力的狀況下，我們能夠有辦法去帶動我們婦宣姊妹來從事婦宣工作嗎，他的因素是什麼？

答：就是熱忱度對不對，如果他對這個團隊有認知有肯定，他的熱忱度夠，他會雖然他能力不強但是他有那個心，所以他也是會勉強做下去，對他變成有一種吸引力啦。

問：所以影響婦宣成員願意投入這個工作的因素是什麼？

答：應該是我們也是不斷地給他們學習成長，然後就是一直在有複訓、輔導，讓他們也深深感受到說他們自己本身累積了很多的這些常識，可以自救可以救人，這是很大的因素，他們會覺得這個團體是很有意思的，所以他們會去這樣子投入。

問：所以您覺得就是婦宣姊妹來這個團體，如果有能夠學習成長的機會，那他會獲得那個滿足的感覺，那他就會比較願意投入？

答：對，所以我們也是很重視讓他們有機會多學習，也會邀請一些長官來幫他們上課。

問：那就是，婦宣分隊長和警消承辦人的領導關係，領導模式，會不會去影響他們的投入行為。

答：應該也是會。

問：那您覺得是怎麼樣的一個領導方式會讓他們比較投入？

答：你多鼓勵的、多柔性的，然後不要給他們太多壓力的，也常常會給他們招呼的，就是到分隊長家裡喝喝茶、喝咖啡、聊是非，或者是有時候就找姊妹有空地到哪裡去走走培養互相之間的深厚友情，如果說是承辦人的話，就是不要太嚴厲的，臉色不要太不好看的，好像你是長官你講的話姊妹都要去接受，不接受好像就不行，這樣子的話他們會有排斥，就會有很多聲音出來。

問：所以不嚴厲的狀況下就會願意聽從警消承辦人的一些指導嗎？

答：所謂的嚴厲我認為是跟態度有關，有些他雖然也是要求的也很多，但是他的態度很好他是用拜託的，他是用鼓勵的，有些不是啊，據我了解的承辦有些他們不會這樣，我跟你們說喔你們哪時候就是要幹嘛，幾號以前你們就要...就用一種命令式的，這樣他們就會比較沒辦法接受，那如果你是，拜託啦~大姊啊~現在上面就跟我們說要怎樣怎樣，是不是我們一起來打拼一下，你們如果要我服務的話，你要我幫你們做哪些，我可以的都來幫忙，都來協助，我告訴你絕對會效果會很好，那有的不是，有的是把上面的業務交代下來以後，他好像他就沒事，你們自己去想辦法，時間到你要交給我，要讓我能夠往上報，那這樣子效率會好嗎？我現在看到很多承辦人我很感動，承辦和婦宣都融在一起，好多現在的承辦都很棒，尤其是你看只要願意出來參加評鑑的，那些承辦人都算很棒的，因為到底婦宣還是不能沒有承辦，承辦人還是能協助他們做很多事。

問：我有接觸到幾個警消承辦人，說參加婦宣隊評比，他們會覺得好累？

答：對對!!他們都說很累，可是他們很多會說累，但是他們很樂意，因為他們也對被婦宣姊妹的精神感召，像已經有好幾個承辦人就跟我們說「我們終身婦宣」，因為他就被他們感召了，看到他們那麼努力所以他們也願意成為裡面的一員，他把自己當作婦宣的一員，像我認識的一個承辦人，這次他人生病你知道嗎，他還去林口做了腦部的檢查他之前已經有開過刀身體不好又頭痛好久，但是你看這次評比他就把自己當作婦宣隊的一員，他那天就穿他們婦宣的制服就把自己當作婦宣的一員，他沒有把自己當作承辦，從頭到我看都是他在張羅、都是他在輔導協助，

我就很感動像承辦這樣子。但也不是完全只跟承辦人有關啦，像我剛剛講的姊妹的參與程度跟他們的環境生活背景有關係，並不是說承辦不努力，承辦很努力但是姊妹就是要工作要怎樣沒辦法去配合。你既然要參加一個團隊，那你就要有向心力，你不能說我就很想參加，但加入以後你又說我真的沒空，這樣子沒有辦法運作。

問：嗯嗯。

問：所以大隊長剛才講到的是說消防局的領導方式能不能有效的激勵婦宣其實是看因人而異

答：對對，那個差很多差很大。

問：那大隊長剛才講的是那個激勵的形式，你剛才有提到是說有時候用一些嚴厲的手段或者是有沒有站在同一個角度去看事情，這是會影響婦宣願不願意接受警消的領導？

答：對對。

問：那如果要激勵婦宣呢，或者是讓他們自己覺得做這個很有意義去喚醒他們的那個參與價值？

答：你要跟他們站在同一邊那種心情，你不能說我是長官、我是承辦，你不能這樣，你要就是你是這個團隊裡面的一份子，該做的我都會來協助幫忙，那這樣子姊妹已經沒有拒絕的理由，沒有不努力的理由對不對，因為承辦人都這麼認真了我們能不認真嗎，婦宣真的那幾隊能夠成績拿到很好的承辦功不可沒，真的承辦佔了很大功勞。

問：我比較想知道成功的承辦人大概有什麼樣的特質還是做法？

答：我知道的都是很親切很友善，很會很認真願意幫他們去蒐集資料，很主動，大部分都是這樣子。

問：所以警消承辦人願意去服務婦宣隊，就能去讓婦宣隊自己願意去做？

答：對啊對啊對啊，反正婦宣隊有困難一提出來承辦就會想辦法幫你克服，帶著你去努

力把這個問題解決，那你就沒有拒絕的理由嘛。

問：那個領導的關係就跑出來了？

答：對啊對啊黑啊。

問：那對於招募婦宣隊員你有什麼樣看法？

答：對我們剛剛有提過盡量能找學歷高一點的年輕一點的真正有熱情，然後他也真的是願意撥時間出來參與那是最好。

問：那他的方式呢，現在我，就像您剛才講的成立初期都是從義消的夫人占大多數，那現在已經初具規模，那就我了解好像很多都是從婦宣成員他的親朋好友裡面去？

答：有，現在就是有婦宣二代，就是媽媽當了婦宣，然後接著女兒，媽媽退休換女兒，那也有換媳婦上來，有有有。

問：都有這樣的現象？

答：有有有。

問：那你對於這種招募管道或方式，你有什麼看法或建議？

答：我是覺得如果能夠做一些文宣出去，把婦宣的對社會的貢獻、加入婦宣有哪些保障、福利，也一併的可以寫出來，就是他有初訓、複訓，有不斷成長的機會，然後可以面對群眾，也可以讓他學習到如何去應對如何去開口，這些功能如果能夠用文宣來表達，那發出去的話，我相信是不是可以招募到一些比較真正資質比較好的，而且對我們在外面的防火宣導的順暢程度也會提升很多，不會讓人家覺得我們是詐騙集團。

問：您意思是用一種行銷的方式讓社會大眾都知道有這個團體？

答：對，很久以前我就曾經建議過長官，可是就是不了了之，可能就是經費的問題。

問：遇到預算的問題嗎？

答：對我在台中縣的時候就建議，然後台中市我也曾經提過，因為我就一直覺得如果沒有這樣的話，你招收新進的如果沒有辦法汰掉過去那一種方式，那就可能婦宣未來會很難向上繼續發展，會有瓶頸。

問：所以您會覺得原本的那種透過自身人際網路關係來招募，管道其實不是很好？

答：不是很好不是很好，絕對不好。

問：為什麼？

答：因為滾石不生苔，你一直都是這一群人有時候會變成老膽(台語)你知道嗎，「那就很簡單啊~那就是時間到就會叫你幹麻」，他已經沒有真正的那種新鮮感，努力的動機就不會那麼強，那如果說你是用行銷的管道，把婦宣的所有功能做個行銷，讓人家就是很有吸引力很想來嘗試，那他進來的話他的熱情度一定比這一群原本這樣子傳接下來的熱情度要高。

問：其實滿多的姊妹都覺得現在的那種人際網路他們覺得夠了，您說的也很有道理。那婦宣的績效評鑑方式呢，你有什麼樣看法呢？現在這種評鑑方式客不客觀？

答：績效評鑑方式是說消防署的嗎？

問：或者是本身隊務內部的，就是你對整個婦宣隊他們的一種不管是考核還是業務評鑑方式？

答：你說他客觀的話，因為我真的不了解，每一個團隊他們評鑑是用什麼樣的立場角度，我只是知道說每次如果帶領姊妹去參加，之前曾經有話劇比賽，消防署舉辦全國的話劇比賽，然後就是宣導演講比賽，或者是每年的評鑑，這一種只要有得名次回來的，那就一定評鑑成績一定就比人家高，這一種的是有一個制度在那裏，那平常內部怎麼評鑑我就真的都沒有介入。

問：了解，那評鑑能夠激勵婦宣的參與嗎？

答：會，你看拿到特優的，拿到優等的他們大部分都是特優的休息三年才可以再參加，像外埔拿過特優然後他休息三年時間一到他馬上就又要投入，像大甲他們拿到優等那就立下大志願今年非得特優不可，所以他們很拚他們就是今年要拚特優，所以這個有激勵作用。辦評鑑讓他們有那個榮譽感追求是好的。

問：您一開始有講到說早期婦宣成立時加入的原因，在早期婦宣不太知道防火宣導是什麼，那現在婦宣的加入動機呢？

答：現在我是希望用行銷的方式，讓外面的民眾了解說這一個團隊他是利人利己，成員可以讓自己不斷成長，然後有些人他很想要有機會說，到台上去講講話之類，訓練自己應對，口才，如果說我們行銷出去讓這些人知道說這個團隊就是有這樣的機會、有這樣的舞台，這樣子他們參加的那個意願。

問：那您覺得婦宣隊跟消防局的關係是屬於隸屬控制呢、還是一個平行互惠的、還是介於兩者中間？

答：我是覺得平行互惠有啦，因為他們也有照顧他們福利姊妹們的，像保險，制服之類的，但是你說隸屬控制的話，這有一點講得比較重一點，隸屬控制我是覺得不至於是控制，但是呢也是規定滿多的，讓我們也有一種縛手縛腳的感覺。

問：您講到縛手縛腳你可以再詳細嗎？因為我不太懂。

答：像每年分隊都會可以申請經費之類的，像他們可以跟公所申請兩萬，然後消防局這邊也有編列幾萬塊，是根據隊數多少去平均人頭去平均，那限制很多，那真的是綁手綁腳，姊妹根本沒有辦法做他們想做的，像你這一筆錢如果可以用在說，你們要參加評鑑的人你們需要準備的那些資料做那些宣導品，那你就可以拿這一筆錢去用，那就比較好，他們都資本門、經常門就抓得很緊，不行的就是不行，那你給他們那個經費對他們來說，姊妹甚至有的說不如不給。

問：所以就是經費使用、核銷的一個方式太綁手綁腳？

答：對呀，姊妹現在就是在這一點上面現在真的最不能接受，為什麼你既然給我這筆錢，我們做的一定是在婦宣團隊裡面的，我們不會逾越，那為什麼我們核銷的時候這個不行那個不行，抓得很嚴。

問：那可能跟政府預算是需要受到監督的關係？

答：對啊就是把你抓得很緊，就是這個就是要在經常門這個就是要在資本門，姊妹都會說搞半天我們很累很辛苦我們要喝一杯茶水好像都很困難，因為都不能從裡面做自由的運用。

問：因為政府的預算就是這回事，這個問題可能要透過從顧問召募的管道來解決？

答：我就是說顧問很難招，因為顧問義消招走了，很難招。我都一直教姊妹要跟義消有好的互動，也一直去對義消示好，慢慢的義消能接受，但有些還有少數的分隊跟他們隊裡面的義消是沒有交集的。其實也有一點是因為，當初成立婦宣，義消就有一點不能接受，他們可能會認為說婦宣會排擠到義消的資源。

問：所以您覺得跟婦宣隊跟消防局的關係，就是互惠也有然後控制也有.....

答：應該是不要用控制，應該是說要求。

問：那如果以整個體系的感覺看起來，你覺得婦宣隊跟消防局是比較屬於怎樣的關係，是兩個平行嗎，還是？

答：絕對比消防局低，婦宣絕對在消防局下面，我們都要按照他們的方式去運作。

問：那你會覺得這樣是好的嗎，還是你會希望是拉到一樣高的角度？

答：當然是能一樣高，但是難啊，這個太難啦。

問：那你為什麼會覺得一樣高會比較好，你會覺得這樣的合作關係會比較順暢嗎？

答：一樣高的話就是說，我們自己的理念出來，那局裡的長官接受度高，那如果沒有一樣高的話，我們根本沒有辦法表現出我們的意願是什麼，我們有那些理想抱負，我們理想抱負一講出來，長官那邊回過來就是會說有困難，我們根本沒有辦法發揮啊。

問：所以其實婦宣隊他也是一個有機體，他自己也有一些內部的想法，不完全是消防局說什麼婦宣就會願意服從？

答：對啊對啊。

問：那您跟承辦人的互動過程中，會讓你覺得有受到尊重嗎？

答：一般來說都可以。

問：請問您是怎樣來帶領整個婦宣團隊的呢？

答：我真的覺得我做這個職位是真的是血淚交織，沒有喝到什麼、拿到什麼，每年還要花那麼多錢出去。姊妹真的需要鼓勵，因為你這樣子去對他們也會激勵他們。對啊，我的功能雖然不是說挨家挨戶去做宣導防制，但是我的功能我自己肯定我自

己這個工作，因為每次他們有活動我就到場，然後我到場從來不講他們不好，都一直只有讚嘆他們、鼓勵他們，讓他們覺得他們被尊重被肯定，所以他們就有後續力啊，有幹勁啊，所以我就一直鼓勵那些警消承辦說，盡量說給予鼓勵，因為這是一個志工團隊嘛。對啊，人家才不會在背後說我又沒有拿你們家的薪水，為什麼什麼事都要規定的那麼嚴格。

問：那所以尊重、還有鼓勵會是影響婦宣能夠接受警消承辦人的帶領跟領導的一個要素？

答：那很重要，非常重要，我覺得還有一點也很重要，KEEP IN TOUCH，對啊，不要說只有要交辦業務的時候，你平常就是有事沒事就跟他們哈拉跟他們打成一片，像我知道有一位承辦人，他跟這些姊妹根本就打成一片，○○真的是...現在像那個○○也很棒，○○他在辦活動也是很用心，○○不用說了，○○真的是我很感動，第四中隊的那個現在是○○○來，○○○其實他也很用心，但是○○○就屬於比較沒辦法跟他們打成一片，那P其實說起來也是滿嚴格的，但是P溫溫的嚴格，他不是那種讓你一看就會怕的嚴厲，他會要求但是他是溫溫的，那P他真的是有用心，他在婦宣這一個區塊他很用心。

問：那剛才就是KEEP IN TOUCH持續的接觸，就是要建立一個深厚的關係，然後尊重，鼓勵，那還有嗎？

答：我覺得承辦人本身就是要经常得去蒐集新的知識，自己也要進步，你才有辦法讓姊妹進步，傳授那些秘訣。

問：這一點也有其他人提到，好像姊妹其實滿重視警消的專業程度？

答：真的，現在像我們婦宣裡面如果優秀的幾位，點出來來跟警消拚的話，絕對不輸警消，我們這裡面有幾位姊妹真的是已經是教官級了。

問：還有什麼樣的因素可以讓警消更能夠帶領、激勵管理婦宣的？

答：那就評鑑上面，長官就多給予警消承辦鼓勵啊，給承辦多多肯定啊，讓承辦覺得說跟著婦宣做的話對他們的生涯規劃、升遷也有莫大的幫助，這個是應該是最重要

的一環吧。

問：那今天聊這麼多，其實對於婦宣隊的領導或管理的建議，我相信其實前面聊都有包含，那你還有沒有什麼樣你想講的，對於婦宣隊的領導管理？

答：我覺得尤其是領導人，真的是要特別尊重，因為我快卸任了，所以我要替後面上來的姊妹領導人爭取一些尊重，我是覺得長官們真的都只有看到基層，沒有看到領導人的付出，就會忽略到領導人，我覺得現在領導人越來越不好找，因為要出錢出力啊，你根本沒有資源，出錢出力要自己要花很多時間，你看我要跑遍這27個團隊。大部分的關注焦點都在基層，其實中隊、大隊真的滿容易被忽略。我是覺得人就是這樣，她有被肯定，他會覺得說我付出這麼多年，最少最少就有被肯定，但是如果都沒有的話我會覺得我到底為誰辛苦為誰忙，我在搞什麼，所以我覺得長官們應該要給領導人，真的不要太小看這個領導人，不是找一個領導人出來只是負責去花錢的，這領導人他花這些錢就是在建立姊妹們的一種情誼，激勵他們繼續往前走的動力，要不然他幹嘛花這些錢在他們身上呢，那你消防局每年也沒辦法辦一個什麼表揚，那他們努力過後都沒有留下痕跡，所以每次我跟他們說我不要單獨去你們分隊，去給你們表揚沒有人看到沒有掌聲，我說我都會一次當著那麼多姊妹、那麼多長官的面讓你們有那麼大的驕傲、榮譽感。你看像社會上現在都是會去注意那些默默在行善的，陳樹菊啦我們烏日有一個趙文正撿破爛的啊，賣菜的，那他當初他們做這些也沒想到人家會來給他們怎麼樣，他們做了那麼久，但是當你發現的時候，你知道他曾經做過這些事的時候，你應該適時給他一個鼓勵，給他一個肯定，這才叫做公平。

問：那最後，您覺得婦宣隊有什麼問題還是困境呢？

答：就我前面提到的吧，經費補助不足，然後補助費用用途綁手綁腳，然後婦宣隊的年齡比較大，但是就是他們有心但是可能專業電腦不足，年輕人的招募困難的問題，然後成員他們本身的背景他的工作職業可能會導致影響他們的出勤意願還有實際工作表現，對於婦宣隊的一些重視程度還可以再加強一點，應該是這樣吧。

問：有沒有補充呢？

答：差不多這樣。

問：謝謝您接受我的訪談。



受訪者：B2

訪談時間：2013年4月23日

訪談地點：消防隊

問：妳們為什麼會想要參加婦宣呢，妳覺得婦宣參加的動機是甚麼？

答：當初也是個機緣啦，我是剛成立就加入了，是因為署長趙鋼他夫人的介紹，他說想借用民間的力量來做宣導工作，義消是屬於比較剛性幫忙現場救災，需要婦宣是比較柔性的來做宣導，挨家挨戶的這樣，所以招募主要是以家庭主婦為主，當初成立也是蠻困難的啦，我們分隊剛成立時只有九個人，因為當初要加入的要求是需要上台宣導把知識傳遞出去，有的人比較無法接受，所以招募比較困難。

問：當初您加入的原因是因為友情邀約的嗎？而不是說我就是想來做防火宣導工作嗎？

答：對，其實當初大部分的人都是友情邀約像，我舅舅、叔叔、堂哥都是義消，那我從小參加義消們舉辦的活動，所以對義消有點認知，那時剛好老公也是義消，所以警消承辦人找我幫忙招募，但是當初並不好找。

問：所以當初的狀況是這樣，那現在的狀況呢？如後期加入的婦宣她們現在的動機是如何？

答：以現在加入的婦宣姊妹來說，如果動機是以想做防火宣導為主的，還是不是很多啦，因為第一，如果年紀大一點，我們有年齡限制，年輕的有家庭有工作，但我們希望加入我們的還是最好要有點興趣，有一點學識基礎，像我們早期這一批的，大概電腦不會啦，宣導工作做起來就比較困難一點，現在年輕的加入就好一點。

問：所以妳是覺得要加入這個團隊最好需要會一點電腦能力與文書處理的能力會比較上手，那比較後期加入的姊妹是想做防火宣導這個工作嗎？還是只是好奇？還是有其它動機？

答：都有，我覺得主要對防火宣導有興趣而加入的不會很多，因為現在社團蠻多的，現在的婦宣隊已經成立十四年，也有一點規模了，已經是一支很不錯的隊伍，然後她們才想加入這個婦宣隊，可是真正的說有要把心放在這個宣導工作的，真的是

還是要有心先去了解，再去招募這些人。

問：所以，後期加入的有可能是因為看到婦宣隊已經有規模，也有點名聲了，才慕名而來，但是她們未必了解這個工作內容，不見得是真正想要做宣導工作而進來的，而有可能是慕名而來？

答：對，比如像最近就有這種情況，她們加入了一兩個月後發現這不是她們想做的所以又退出了。

問：為什麼會有這種情況呢，是他們加入之前，警消跟婦宣的幹部沒有解釋清楚工作內容嗎？

答：都會有講啦，可是她們可能都會想說加入後先摸索一下，發現真的不適合再退出。

問：那你覺得參與婦宣這個工作讓妳們有學習成長的機會嗎？

答：有，這是絕對有的。因為比如說這方面像是家裡逃生、用電、用火的常識，一般我們不會去注意到這些事情，加入婦宣後才了解到這些常識都對我們蠻重要的，還有我們平時看到火災或類似的新聞就會去特別注意，跟著自己本身就有警覺性，自己家裡就會比較注意，然後跟親戚家人朋友聊天時，發現他們家裡有什麼該注意的就會提醒他們，這是絕對有的。

問：所以在家入婦宣之前妳比較不會注意這些防火安全，加入之後，除了宣導外自己身上加上身邊的親友就比較會互相提醒注意，除了這塊是主要的成長，還有其它方面的嗎？

答：除了這方面的成長，也透過這個婦宣隊認識到消防局的人員，對人際關係方面也有很多的成長，像平常不會接觸到警消義消這塊，接觸後才了解警義消除了救災，還有一些不同的業務不同的事情要去做，非常的辛苦。

問：所以除了防火安全知識，也增加了對消防這團隊更深的認識，不會有過去那樣誤解的現象。所以對加入婦宣這個工作妳會覺得很滿足嗎？

答：我覺得非常滿足，我覺得個人加入婦宣隊後我成長蠻多的，我非常滿意喜歡這個工作？

問：妳會覺得滿意，怎樣的滿意？

答：恩，我自己所有的成長，還有認識這些身邊的朋友，我感到非常的滿意。

問：那大部份的婦宣姊妹的狀況呢？

答：這可能就不一定，像也有姐妹今天來參與宣導工作完回去之後，就比較少跟這區塊有互動，並非每個人都有辦法全心投入這塊，也有這種情形。

問：所以就是看每個人的投入狀況，比較投入的，相對的滿意度會比較高，比較少投入的，相對滿意度比較低？

答：對，當然個性也有相對的影響，有些人比較不喜歡跟外界接觸或本身比較內向，不是很會表達的這種人，這種人也會有。

問：那你覺得婦宣隊應該是怎樣一個角色？你心裡的願景？你覺得婦宣隊應該是怎樣的樣子？

答：我的願景，我覺得婦宣隊就是，我是希望如果消防署方面能重視這些姊妹的話，常常有這方面的知識灌輸給我們，比如透過上課充實這些知識。因為這些東西，每天宣導都這些工作，好像固定了，就是沒有比較多的新知識加入，還有有些宣導可能現在是這樣，幾年後可能有些改變，需要重新來做宣導，希望消防署能持續給姊妹們比較新的資訊，比如透過定期上課能了解到新的宣導的方式與知識。

問：所以妳是希望消防署能多給妳們一些教育成長的機會與新的資訊課程，妳覺得現在的課程不夠充實嗎？

答：是的，像現在每年只上過一次兩次的課，像現在有一些種子教官的訓練，好像反反覆覆十幾年都大概類似是同樣的東西，除非有新進成員，不然大概都是這東西。

問：所以妳是希望消防機關再多給予更多新的知識，那妳覺得婦宣隊對於警消來講是扮演什麼樣的角色？

答：我覺得警消可能比較不重視婦宣，因為警消可能認為義消對於他們來說，比較有實質上的幫助，可是婦宣的工作可能比較看不出實質上的成果，變成對於婦宣這一方面，他們可能認為多一層這樣的業務，會不會使他們覺得厭煩。

問：那妳自己本身對婦宣也是這種感覺嗎？

答：我不覺得是這樣啊，因為我覺得婦宣這個隊伍，每天這樣出去做宣導，真的很多民眾還是會接受，只是讓民眾接受宣導上還是有點困難，如果可以接受宣導的民眾，大部分的人都會有收穫，都會有好的反應，相對會去注意到家裡用火用電的安全。

問：所以妳覺得防火宣導對民眾來說是有效且需要的，但警消同仁好像感覺不到這一塊，所以妳覺得他們不太重視妳們？

答：對。

問：那妳覺得防火宣導是婦宣的工作，還是警消人員的工作？

答：我覺得都是阿，以前沒有婦宣的時後防火宣導也是警消在做啊，像早期在119擴大防火宣導時期，也是警消人員騎著機車帶著氣球繞整個鄉村，可是這種宣導達不到實際預期的成果，如果這些婦宣隊姊妹這樣挨家挨戶去宣導，當然成果會比之前警消去宣導的效果更佳，當然其實真正有防火宣導需求的話，警消應該把觀念推廣出去，由我們婦宣來從旁協助警消這樣子。

問：所以妳覺得防火宣導是由警消主導，婦宣是扮演從旁協助的角色？

答：是的，協助的角色。

問：那妳覺得婦宣隊有沒有警消做不到的事情，還是妳覺得只是人力的補充？

答：有啊，當然還是有警消做不到的事情啊，比如宣導這些工作，要挨家挨戶進去推廣，那警消當然不可能三天兩頭都在做著個，而且居家宣導要進到人家家裡的廚房觀察瓦斯用火安全，警消要做到這些事情一定是不是很容易的。

問：所以防火宣導是除了補警消人數不足的部份外，更有相對無法取代的存在價值，那妳是指人力不足的地方，還是覺得妳們的宣導有什麼特別的地方是警消做不到的，妳覺得呢？

答：我們宣導的一些工作特質是有警消做不到的，像是居家訪視，警消即使穿著制服還是會被拒絕，那我們婦宣因為地緣關係一般都有點熟悉，而且我們是女性，民眾相對比較容易接受，拒絕度比較不會那麼高，而且宣導是透過聊天的方式，告訴

民眾家裡哪裡需要怎樣改善，民眾也會自動問家裡應該裝什麼、注意什麼，這方面警消做起來相對就比較困難。

問：所以以上總結妳認為婦宣隊在警消裡是扮演什麼角色？

答：是在人力上能給予她們支援以及補足他們做不到的角色。

問：那妳的實際感受跟剛剛所談的會不會有所落差？

答：我們本身在做的工作方面來說是沒有太大的落差，但在警消輔導我們的方面感覺有一點落差？

問：是怎樣的落差呢？

答：我們在消防隊裡面是協助警消來做這些宣導的工作，相對的我們只是義務工作，相對的我們也想說協助警消工作也要相當受到尊重，如果說尊重比較嚴重一點，就是配合度要好。

問：所以妳是覺得現在好像這個宣導的工作都變成是只有妳們的責任嗎？還是覺得警消對你們的態度不好？

答：不會不夠好，是不會每個人都這樣子啦，當然這個是很籠統的事啦，每個人的角色都不同吧，只是說我覺得我們做這份工作，警消對我們的需要，像一些宣導品、文宣啦，如果警消在這方面對我們有幫助當然會更好。

問：妳是指物資上的支援嗎？

答：都有，例如物資上，精神上的鼓勵。

問：所以妳覺得婦宣隊在警消裡不夠受重視，是因為防火宣導的成效比較不明顯的原因嗎？

答：對，但是這只是我個人個感覺。

問：所以以前早期婦宣還是志工，現在已變成了義消，那現在加入義消的話，福利有變比較好嗎？

答：沒有，雖然婦宣現在是義消，但是跟義消還是沒有同等待遇阿。

問：為什麼呢？能舉個例子嗎？

答：例如義消有些特定的活動、訓練之類的，婦宣就沒有真正配合在一起，雖然都屬於義消總隊，還是有分義消大隊婦宣大隊，可能還是因為來自不同的人帶領而沒法配合在一起。

問：那現在婦宣已經納入義消裡面，那義消裡面有針對加入人員的資格與考核還有些不適任淘汰的規範，妳覺得合理嗎？

答：我覺得要加入的話考核方面是必要的，像我們早期加入的婦宣這一批年齡比較大一點，有一些缺點，所以在知識方面、年齡方面要有些篩選，那淘汰方面是還好，像規定裡六十歲要退休，有的說這樣規定太年輕，但是在宣導安全考量方面，晚上騎機車啦，安全上的考慮來說，就比較有點不適任。

問：所以妳覺得這些規範，還算合理？

答：合理呀。

問：那有沒有存在的必要性？

答：有阿，剛剛有提到那些知識層級的需求及年齡的淘汰都算是必要存在的規範呀。

問：這樣會不會太嚴苛或太嚴厲？

答：不會吧。

問：那這些規範對警消要管理婦宣來說，有沒有什麼強制力？

答：沒什麼影響，因為在進來婦宣之前，這些條件都已經有先規範好，所以該怎麼進退也都會知道了。

問：那如果警消對婦宣在行為約束上沒什麼強制力，因為這些規定都還蠻寬鬆的，那這樣的話是不是能有效的帶領婦宣隊的成員？

答：這個區塊應該是先從婦宣隊的幹部先去做嚴格的執行，然後這方面婦宣幹部沒辦法解決這些問題，再由警消出面來處理這個區塊，我個人感覺這樣子做會比較適當。我覺得這個是義務職的工作，如果警消干預太多的話不見的好。

問：那妳覺得警消方面該怎麼去帶領婦宣隊？

答：婦宣隊本身就是一個義務性的團隊，當然是由團隊裡的幹部先去管理好，當團隊裡

的幹部也無法去處理的時候，再由警消出面處理協調會比較適當。

問：現在妳已經是婦宣隊成員，那讓妳願意投入或不願意投入婦宣工作的因素是什麼？

答：這跟本身的興趣有關，與加入的動機有關，像我當初也不是真的想做宣導工作，一開始都不懂這個區塊在幹麻，等到走到今天這個程度，我們真的發現說這個工作讓我很投入去做，因為當你看到這個成果，民眾能接受我們的宣導，還很感激我們給他們建議的話，這一種榮譽感真的是很棒的，而因為我們的宣導，讓民眾的生命財產獲得了保障，這我們也會覺得蠻欣慰的，所以一步一步的做下來，我們會覺得越做越有興趣、越做越有心得，然後覺得這個工作真的很符合我的需求。就是動機啦、民眾的肯定、回饋啦。

問：還有其它的嗎？

答：對我自己家庭來說好了，由於本身認真的投入了這種社會的志工工作，相對也得到了家人、親友的肯定，我的孩子就很鼓勵我走出去，孩子也覺得我媽媽很用心在做社會服務，這種感覺也會讓我們更投入。

問：所以是說家人的支持也是讓婦宣能夠更加投入的因素，那有來自警消這部份對妳們的影響嗎？

答：比較不會吧，像警消承辦人這一些年輕人他們跟婦宣這些婆婆媽媽當然是一種感覺只是說大家互動都很好，我們的需要找她他們也很樂意幫忙，應該是這樣而已吧，主要還是來自個人的動機，以及民眾的肯定，還有家人的支持，比較會使我們工作起來有榮譽感，警消層面對我們影響不大。

問：婦宣的招募你有什麼看法？

答：目前大概都是由婦宣成員透過人際關係去做一些拉攏，那像人員的招募我自己是有些考量，首先是地緣關係的考量，像我們區有十六個里，我會盡量做到每一個里都有當地的姊妹參與，這樣是最好，這樣我要到任何一里做居家訪視，都會有當地的姊妹有地緣關係，這樣在宣導上面，我們跟民眾就很熟，就不太會受到拒絕，當然這些姊妹也要篩選過，不能亂找。

問：對招募婦宣還有怎樣的建議？

答：招募婦宣我覺得有需要說，盡量找年輕的剛才講得比較好嘛，當然也不好找啦，年輕人都有工作，所以要找到適合的，又有空的，真的不是很好找。

問：因為不好找，所以怎樣帶領既有成員就很重要囉？

答：對對對，因為中途退隊的也不多吧。

問：你認為這種透過人際關係的招募方式好不好？

答：當然好啊，因為首先地緣關係，第二，人的品性、能力適不適合，我們都可以很了解，如果今天不是很認識的進來，我們很難透過短暫的面試就做好篩選，加入以後等到你發現不適任，就不好處理了。

問：其他方式像是公開招募、貼海報綁布條呢？

答：也是不錯啦，但是像我們鄉下地方小，其實大家或多或少都認識啦，因為我們不會跨轄招募人員呀，所以都還是離不開人際關係。

問：婦宣的考評、績效評鑑方面你有甚麼看法？

答：個人的考評那種，很多都是用簽到次數來做，這是最實際的方法。

問：你說實際？是有缺點嘛？

答：當然有缺點阿，因為有些宣導來講，出勤的人真正能投入宣導的就是那些人，有些就是跟著、站著、聊聊天也是有阿，那對於婦宣的投入程度，這種考評方式就沒辦法分出來。

問：所以你覺得這種方法不是最好但是最實際？

答：對對對，因為你不可能每一場都在場看每個人的表現阿，個人的實力其實在大型宣導場合就可以看的出來。

問：那對於宣導實力好，但是參與次數不多的姊妹拿不到好成績，你的看法如何？

答：這個是現實問題吧，有的姊妹就說我很聽話我很乖我都有出席，那你去表揚能力好但是出席率差的人，那些出席率好的人也會不平衡。

問：那你認為是出席率重要還是宣導實力重要？

答：實力是比較重要，他真正的能達到我們的需求，可是他如果配合度不好，這也是很大的問題，所以真的是很難拿捏啦，所以還是用最現實的方法吧。

問：你這樣好像有點矛盾？

答：對阿，很矛盾阿，這個問題我也常在想阿，其實出席率高的人、宣導能力好的人都需要阿，兩種都不能沒有阿，只能說出席率不好的人不致於抱怨說他為什麼他宣導能力好卻沒受到表揚，所以最現實的方法就是現在這樣吧。（或許真的大家都有這種認知吧，但是這種人也需要鼓勵吧，怎樣鼓勵呢）

問：那業務評核呢？你有什麼看法或建議？

答：我覺得婦宣業務評鑑對於婦宣有激勵的效果，但是也有不好的地方，既然婦宣宣導工作是義務職，為什麼要去參加這些評比，等於是說忙在這些業務上，做這些資料真的很浪費時間，如果能把宣導工作做好就夠啦，你看整理那整堆的評鑑資料，真的很浪費時間又累人。

問：所以你認為評鑑可以激勵婦宣，是讓他更成長？

答：不見得吧，也會讓人有為了評鑑而評鑑的感覺，像我們曾得到優等，那又怎麼樣，補助我們三十萬，可是那些東西都只能買資本門的物品，選購清單裡的東西又不合我們用途，如果說能夠開放給我們自己來運用，買宣導品之類的買一些我們想要的東西，可是都不行啊。

問：你剛提到評鑑會排擠到婦宣本業，那假設如果不用特別整理資料會比較好？

答：對，會比較好，可是不整理資料也評不出甚麼東西吧，我覺得評鑑有些已經走到吹毛求疵了，看一些很細節的東西，我覺得那沒有什麼意思。

問：那你對評鑑有怎樣的建議呢？

答：我覺得說不要說每樣東西都要整理得那麼完整，應該會比較好吧，應該就最精髓的部分下去評鑑就好了，盡量能夠貼合婦宣實際從事的工作，不要去矯枉過正，讓我們為了評鑑，要去做一些額外的事情或目標，這樣很累很沒意義。

問：你認為婦宣和消防單位互動的關係是怎樣一回事？

答：我覺得消防局跟婦宣的互動沒有很好吧，我們跟他們的互動不多，我們都是跟地方分隊的警消有互動而已，所以我們對消防局的關係不是很清楚，那基層的警消來說，我覺得互動很好啊。

問：那你們的相處、溝通是對等的還是比較像層級控制的？

答：以我接觸到的單位來說，都是還很對等的啦。

問：你們之間有信任關係嘛？

答：有阿，我們和消防隊都是合作很愉快的，消防隊是一個很溫暖的地方，我們和警消都是互相尊重阿，警消分隊長也會尊重我們啊，看重我們。

問：什麼是影響你接受警消的帶領與否的因素？

答：最重要的兩個字就是尊重，像是我們宣導工作有碰到問題、或者是找顧問，如果有需要的話，警消能夠協助我們，重視我們的需求，能夠幫忙我們的困難，這樣就很好啦。

問：如果警消是用命令式的方式來管理，你們的看法呢？

答：當然是要看狀況啦，比如說警消的需要是我們沒有做到的，那用命令式的我們還能接受，因為宣導工作也是他們的業務，我們要接受他們的一些指導要求，如果我們像是時間上的配合或者宣導表現不是很適當的話，當然警消命令式的管理是合理的。只要是我們共同的目標，那當然是可以的，那如果超出我們的能力範圍或者是不重視我們的需求，那當然就會有點不能接受。

問：在目前這種狀況基礎下，還有什麼是可以激勵、策動婦宣表現得更好？

答：這個應該是要由消防單位把婦宣工作的一些，像是大隊中隊來辦一些比較熱絡一點的、活潑一點的、互動的宣導活動、教育訓練的話，比較能夠激勵姊妹的向心力吧。

問：所以你覺得激勵的來源是來自於民眾的肯定、自己的學習成長，那你對警消對你們的影響你是感受不到？

答：對，我還沒有這樣的感覺。

問：那你對警消要管理、領導婦宣隊，有怎樣的建議？

答：當然是能夠說讓姊妹多吸收些知識，警消的領導其實不是太需要吧，領導要婦宣自己來吧，我們自己來管理自己，畢竟這是義務職的工作，自己管理自己會比較能接受吧，警消管理我們我覺得，因人而異吧，說服力、信任度都有差吧。

問：你意思是警消能力不足嗎？

答：不是能力不足，而是姊妹有自己的一些編制阿，你警消要插手，他們講白一點會覺得，你領薪水的你講的話做的事，我義務職的幹嘛聽你的。

問：所以你覺得警消承辦人對你們來講是怎樣的角色？

答：就是大家互相配合阿，就是我們跟消防單位的對口，消防有甚麼需求由承辦來傳達，我們有什麼需求也告訴承辦。我們自己能管理自己，實在不用警消插手吧。

問：那你認為婦宣隊現在有什麼問題呢？

答：我覺得這幾年下來，其實都算上軌道了，好像沒什麼特別的問題吧，如果說經費上，講真的婦宣隊也沒有什麼特別開銷，大家也是省吃儉用，當然如果說宣導品方面，能夠儘量由警消來撥補是最好。年輕人招募困難或許是個問題吧，大家都要上班，評鑑有點不夠貼合婦宣工作吧，大概是這樣吧。

問：六十歲退休年齡你覺得怎麼樣？

答：我覺得六十歲退休這樣就可以了吧，說真的有些時候晚上出門安全顧慮啦，年紀太大給民眾的說服力也不好，六十歲剛好。

問：請問有補充嗎？

答：如果可以，我當然是希望消防機關能多帶動婦宣的活絡，這有點難(笑)，像是年度活動讓各分隊表現自己特色呀，讓大家看到彼此的表現，除了民眾的肯定，我們自己姊妹的肯定也很有效果。

問：你可以聊一聊幾個不同、讓你最有印象的承辦人的一些優缺點嗎？

答：像有的人很特別要求我們的上課，很嚴厲的要求，那如果換個人也許就會比較輕鬆，比較隨意，也有乖乖牌的阿，什麼都幫你做好好的，各有長處啦，也沒有哪種好

哪種不好，像嚴厲的人會讓我們有壓力，就進步很快，活潑的人帶起來姊妹就很快樂，真的不同帶法都有好處，我們的本分我們自己做好就好，承辦的帶法我覺得都好，可能我遇到的都還不錯。

問：還有補充嗎？

答：沒有了。

問：今天謝謝你接受我的訪談。



受訪者：B3

訪談時間：2013 年 4 月 25 日

訪談地點：自宅

問：你認為婦宣隊應該是怎樣的角色呢？你覺得是防火宣導的主體呢？還是補足消防人力的一個角色？

答：我覺得是防火宣導的主體，因為做事要有意義阿，既然我們受的是防火宣導的專業訓練，那像防溺，我覺得這個不屬於我們，這個跟防火宣導沒有什麼關係，那像一氧化碳中毒、液化石油氣安全管理，這個就跟我們比較有關係。

問：你的意思是跟火有關係的跟你們比較有關？

答：對，但其實其他的我們也會幫忙啦，說真的，既然就隸屬在消防隊底下，他們的任何一項工作，只要我們可以幫得上忙我們就幫。

問：所以你覺得婦宣隊到底是怎樣的角色？

答：哈哈，現在好像多功能。其實哦，說正面一點，好像十項全能啦，但是講白一點，好像我們也太雜。

問：你覺得沒有一個很明確的目標？

答：對，應該是這樣，其實也還好，消防局跟消防隊的認同也不太一定，而且消防局感覺沒有管那麼多。

問：那有這樣的說法，婦宣是因為警消人力不足，這是婦宣的存在價值？

答：也可以這麼說。

問：那照這樣說，如果警消人力補足了，婦宣就沒有存在的價值了？

答：也不一定啊，比如說居家宣導的話，你沒有我們這些婦宣去的話，男生去好像效果不好，而且被罵的機會也多，被當成詐騙集團的機會也多，那婦宣去不會啊。

問：為什麼？

答：應該是說我們知道方法，也知道說民眾他的想法，我們比較具有親和力，比較容易拉近跟民眾的距離，那警消那些年輕小夥子辦的業務才有可能去做居家宣導，他

們的社會經驗、跟民眾的溝通技巧比較不夠，如果是小隊長以上的，他們比較有社會歷練、社會經驗的，他們也不太可能去做防火宣導。

問：那婦宣為什麼會有辦法替代警消去做居家訪視呢？跟警消有甚麼不一樣？

答：應該是我們是女性比較柔性有關係，然後地緣關係也有關係，往往會遇到一些認識的，另外跟人溝通累積的經驗跟技巧也有關係，而且我們很認真的在接受防火宣導的專業知識，而且我們也不斷的累積災害案例和經驗，往往我們婦宣的專業知識會比沒有從事宣導工作的警消還好，而且我們有針對防火宣導在演練，民眾比較懂我們在說什麼，警消則是照本宣科，民眾很容易聽不懂，就是溝通技巧啦，老人有老人的語言，小孩有小孩的語言，那年輕的警消我覺得這方面比較缺乏，應該是這樣吧。

問：那為什麼這樣子民眾為什麼就能夠接受婦宣的宣導？

答：因為我們會用一些平眾文化，我會用講故事的方式先帶入，然後就讓他聽，聽完以後他會反過來反問我那是怎麼回事，滅火器怎麼用，應該是說宣導會遇到各種狀況，那我們會運用各種技巧轉個彎，警消就比較直，這是經驗累積很重要。

問：那你的實際感受和你對婦宣的期望有什麼落差還是不同嗎？

答：其實哦，落差一定有，像是人員的落差，像你新進人員的話，你要他一下子跟上不可能，或是說他沒有那個熱忱度的話，你再做多久也是不可能，所以都需要帶領阿、訓練阿、演練阿。

問：那你覺得婦宣加入的動機是什麼？怎麼會想要加入婦宣隊？

答：都有，每個人的動機不一樣，像有的人他就是無聊，他就是想說好我加入一個社團，另外有的人是覺得消防的福利比任何的社團還好，他是看福利來的，那有一些是真正愛消防的專業知識來的，都不一樣。

問：你提到真的是對防火宣導有興趣而來的？

答：有阿，成員裡面有阿，他有那個熱誠阿。

問：那這樣加入婦宣隊以後實際的服務過程中有讓你們學習成長的機會嗎？

答：有阿，至少我們自己會很安全，婦宣姊妹的家裡一定會比任何民眾家裡更安全，而且他的親戚朋友，婦宣有到過的地方，他們也會相對比較安全。

問：還有其他學習成長機會？

答：有阿，像我們隊的話，我會請一些比較不同的老師來分享他的經驗，就類似聽演講，比如養生之類的課程，就除了專業課程之外，也上一些自我提升的課程。

問：那你們在婦宣隊有感到滿足嗎？

答：還沒有說有這樣的感覺。

問：為什麼呢？是什麼沒有獲得滿足？還是少了什麼？

答：少了什麼...這個問題我還沒有想過。

問：那是什麼樣的原因，讓你們願意投入婦宣隊的工作呢？

答：應該是取之於社會、回饋於社會，應該是這樣吧，為下一代在積福阿，應該說我們分隊的招牌是用這樣在走的。

問：都沒有來自於外界的影響嗎？

答：其實加加減減應當都有啦，比如說福利的話，就是kimogi阿，別人沒有的我們有，那不是更好，團隊的福利也是影響我們投入的因素。

問：怎樣的福利可以讓婦宣隊更投入？

答：比如說保險阿，像學校的志工你要保險，可能多少有困難，那像婦宣一加入就有保險，這也是福利之一阿。

問：所以所謂的福利就是比其他團體還好，你們就會比較願意對這個團隊目標來付出？

答：對。

問：還有其他的因素影響你們的投入行為嗎？比如說管理阿、領導之類的？

答：管理哦，有啦，對阿，其實管理也是很重要阿，看誰在管理阿，有一些人管理他要是爽的話他隨時都可以退阿。

問：還有怎樣的因素會影響你們的投入行為？

答：應該這樣說啦，女生的團體有人講，他寧願帶一營的兵也不要帶三個查某人，那女

生的團體其實說好管也很好管啦，他也不會說一天到晚要吃吃喝喝阿，那種女生也不會，只是說，每個人好像都喜歡受重視的感覺，我是這麼覺得啦，所以我是比較喜歡用賞的方式來管理，這樣的效果感覺還不錯，當然罰也要有一點點罰，但是賞要多一點，這個獎勵不一定要物質哦，像是精神阿。

問：所以姊妹是期待怎樣的重視？

答：比如說，以長官來講，偶然的場合，叫出你的名字，某某某你最近怎麼樣阿？，一個簡單的噓寒問暖，這個就較重視阿，那以承辦人的角色來說，婦宣的需求、請求承辦人做的到，可能這樣他們就滿足了，比如說前陣子好像有在申請子女獎學金吧，如果說婦宣有要申請，承辦人幫他都做好了這樣，這就算幫忙啦。

問：那目前警消的領導方式能夠有效的來激勵你們嗎？

答：沒有吧。

問：為什麼沒有呢？

答：就沒有阿，他們自己就已經很忙了，不會去管到我們，應當說婦宣都乖乖牌吧。

問：那你覺得婦宣有受到重視嗎？

答：應當有吧，我們拿到成績所以大家都很重視我們啊。另外像是我們原台中市的婦宣很早就有義消身分阿，就有保險阿。我覺得還是名次很重要，如果你沒有拿出成績來，大概也就是那回事。

問：你覺得評比對婦宣隊的凝聚力有效？

答：在還沒有拿到成績之前，其實我覺得如果按照評比的那些項目來做，我覺得也是蠻有效果，評比不是說只是拿一些資料，你如果真的按部就班來照他的一些細項執行，我覺得做起來也真的是有它的功能，如果說你都不參加評比的話，就只有居家宣導，那你就不會去用心，吃閉門羹就罵一罵阿，那是民眾自己不接受的，但是如果說你想要評，你一定會想辦法，去克服民眾的一些心態，對，相對的你克服成功了，那真的就是這一隊的成功。

問：所以要有一些方法給團隊一個目標，大家就會願意往前，整個隊就會帶起來，但是

那個目標出來的時候，有的人會馬上跟著你的腳步走，而那些一開始是駐足觀望的人呢？

答：他們也會跟著起來

問：為什麼？

答：因為如果每個人都這麼做，只有一兩個他在原地的話他自己會覺得很奇怪。

問：那所以你認為一個團隊的帶動會讓其他原本不是那麼好的，也會跟著願意走，那你帶隊會用管理、勸說、還是責罵的手段？

答：用數字說話，我是用時數啦，我用時數下去帶領他們提升，push他們趕快走。

問：所以你是把每個人的參與狀況公布出來，讓那些落後的人加油一點，那像這樣會不會有人適應不良就離開了？

答：會阿。

問：那你就讓他離開哦，你會去勸留他嗎？

答：當然要勸阿，

問：所以你覺得你現在的做法有效嗎？

答：有效阿，效果很好啊。

問：那你這樣的做法是比較重參與次數，那參與的表現呢？

答：不會啊，就每個人下去分工阿，

問：那你怎樣去帶動整個婦宣團體的表現？

答：演練，不定期的演練，通常我會用星期三晚上，比如說我要作什麼的話，就固定在每個星期三晚上，讓大家知道說每個星期三晚上可能會有勤務、可能會有演練，可能會做些什麼事，那你星期三晚上就把他空出來吧。

問：像你剛才說的這些工作是你自己去下命令還是警消來幫你講？

答：我自己來講。

問：所以警消不太介入你們的隊務哦？

答：對阿。

問：那你們是像一個獨立的社團？

答：沒有沒有沒有，警消有介入的，比如說要派公差，他們會派，或者是上課。

問：那你覺得婦宣現在資格、考核、汰劣等等一些相關的規範，你的看法怎麼樣？

答：我覺得這個規定合理，但是，怎麼說，但是對婦宣哦，你看二十幾歲，哪有可能做這個，通常都是一些退休阿，他有空了，才來做這個志工。

問：所以你意思是，退休年齡需要做更動的意思？

答：我覺得若是說優秀的人才，就有需要更動啦，可是比較不好的也會跟著延長退休，呵呵，所以其實都可以啦，對阿，我沒有意見。

問：考核、汰劣的規定？

答：這個我覺得合理，沒有什麼意見，我沒有想過這個問題，反正有人的話，就應該說知人善用啦，規定對我來說不是那麼必要，如果規定真的達不到簽退也很好啊。

問：所以這個規定對你們來講會有很大的強制力嗎？

答：志工來講是儘量啦，這個規定對我們來說沒什麼很大的強制力，我剛說的阿，知人善用，要想辦法去帶你的團隊阿，因為志工團體沒有薪水阿，不能像你們警消講的一個命令一個動作。

問：那沒有強制力的狀況下，你為什麼還能帶領你的團隊？

答：應該是說，團體的信任還有快樂跟KIMOGI吧，信任就是信任這個團體、信任這個領導者，快樂就是要讓他們做的很快樂啊，嘿阿。

問：你是怎樣讓婦宣做的很快樂呢？

答：應該說人員一加入就讓他們覺得很快樂，不要讓他們覺得說這個團體哪裡也不快樂哪裡也不快樂，這樣做起來就沒有那個衝勁跟創意。

問：所以是怎樣讓他們快樂？

答：所以這個有時候就是要觀察啦，去觀察每一個人來的話，他有沒有快樂啊，如果你發現某些成員不快樂，就讓他快樂啊，應該說稍微解除他的困難，應該是要這樣。

問：你說的困難是？

答：要看他遇到怎樣的困難阿，了解他不快樂的原因，幫他找到做志工的價值阿。

問：你們是怎樣招募婦宣隊員的呢？

答：自己找，或是人家來報名，但是往往是自己找的比較好，來報名的哦有一些會覺得很奇怪的感覺，因為之前哦就有來幾個感覺很奇怪的，奇怪到他連那個家裡用的水哦，都要來消防隊來裝，看到這種哦，真的很頭痛。自己招募的我們可以去過濾他們的動機、品行、心態阿，自己來的就不知道他的背景阿。而且比如說是有認識的朋友介紹進來的，一個帶一個，在這個團體就不會很生疏，很孤立不知道要作什麼，有伴的話一個帶一個就很順阿，知道自己要幹嘛。

問：所以你對於這種人際關係招募方式有什麼看法？

答：我覺得這種人際關係招募方式是最好的。

問：婦宣的績效評鑑方式，你有什麼看法？像是個人表現阿、還是隊務評鑑阿。

答：我都全力配合。當然是也，就是，就是我會覺得，評鑑多了也沒有用吧，像是消防局跟消防署的評鑑，就很不一樣，署評跟局評，落差就很大你不覺得。

問：你說落差是怎樣的不一樣？

答：我是覺得做出來的東西差很多啊，內容吧，我覺得署跟局的評鑑做出來的資料內容不太一樣，你這樣兩邊做哦，浪費時間，為什麼不一起評就好了，評太多次我們很累阿，警消也負荷不了。通常哦以現在的婦宣的話，大部分電腦都沒有很行啦，變成也需要警消幫忙阿。

問：那再問你，你覺得怎樣的因素是影響婦宣願不願意接受警消的帶領、管理？

答：嗯，不會啊，都願意接受阿。

問：嗯，那這樣說，如果現在的狀況下，希望你們更上一層樓，還有怎樣的因素影響你們？

答：我覺得警消要帶頭阿，我們基本的比如說以署評標準來說，大部分的項目我們都達到了，創意的話，我們自己也會想幾個，因為創意的話不可能只有我們想，警消也要幫忙想阿，這些都做到了，最後整合的部分、電腦彙整的部分，還是需要警消承

辦人來做啦，我覺得如果要更進步，我覺得應當說，目前我們分隊跟警消已經配合的很好了，警消的要求我們也都做的到了。

問：你有沒有什麼感受還是想法，比如說你們現在比較缺少的、比較弱的、比較想要的目前還不夠的？

答：不夠的當然是經費啦，原本縣的有中隊編制，經費上多少會幫助分隊，那像我們都是靠分隊長和幹事兩個人，都是靠自己去找顧問阿，可是這樣就很累阿。

問：你意思是如果要讓婦宣更好，要給你們經費上的幫助？

答：對阿，應該要編足夠的經費給我們，而且這個經費也不要太死板，讓我們能夠活用的經費吧。

問：還有嗎？

答：我覺得還好，對阿。應當是說我們這一隊的心態都還不錯，都很善良，所以你要抱怨，也還好，對阿，當然偶爾會抱怨啦，但是都是一下子，還OK啦。

問：那你覺得婦宣有什麼問題還是困境？

答：嗯，成員真的是招募不易，而且我剛有提到，成員都是老化的，年輕的招募不到，對阿，年輕人要上班阿，而且我們的工作有時候哦，講這些警消哦，應當說他們也太忙了，往往是宣導哦，通知至少也要一個禮拜以前吧，他們就說怕我們忘記阿，臨時在那裏調，這個應當是需要改進的，警消的時間運用沒有很注意到我們的需求，想幹麻就幹麻，沒有顧慮到我們的時間安排，不過我們現在有跟警消建立一個溝通機制了，問題已經越來越少了。

問：那還有嗎？

答：剛剛都有提到了吧，沒有其他的。

問：那對於管理或領導婦宣隊，你有什麼建議或看法？

答：因為我遇到的警消承辦阿，都是好好先生，所以好像都是我在管(笑)。

問：所以像你遇到的好好先生，OK嗎？還是你覺得應該是怎樣才對？

答：好好先生OK阿，這樣可以，畢竟我們都知道要做什麼啦，規範也都知道啦，所以

好好先生比較好(笑)。

問：所以你覺得不管是領導或管理婦宣，有的會覺得像是尊重、鼓勵的手段，你的看法？

答：本來就是要這樣啦，這不用特別講吧。

問：所以這樣說起來，你覺得婦宣和警消的關係是怎麼回事呢？平行的還是隸屬的呢？

答：我覺得是互補，我們補足了警消在業務推行上的需要，警消補足我們電腦方面的不足，是一種合作關係。

問：那你參加這個團體，你有想要獲得什麼嗎？我問的是參與動機？

答：比如說我們這一隊的話，我們大部分是會覺得說，我剛剛有講的，取之於社會回饋於社會，阿，做功德心態，我們這一隊有這個共識。

問：像舊縣的姊妹他們有提到像是有的警消無法滿足他們的需求，有種被當工具的感覺，你們會有這種想法嗎？

答：我們有時候也會有這種感覺，但是溝通的人很重要，就是我(婦宣分隊長)，像警消會問我們最近要一氧化碳中毒宣導，要做哪些事，要找鄰里長配合，警消沒辦法找，就只好我來找，不然怎麼辦，那像居家宣導和一氧化碳宣導，現在我們都同時執行，所以哪個地方要宣導，哪個姊妹認識當地里長的，我就去溝通、安排，然後就去啊。

問：這樣看來要帶好婦宣隊，一定要跟婦宣分隊長有良好的關係？

答：我們這一隊大家都還好。

問：警消跟你們互動的關係有讓你們感到尊重嗎？

答：有吧，就像你跟我的關係這樣啊，就大家都很客氣，不會有那種你是警消我是婦宣，所以有那種命令的關係，我們都會先溝通啦。

問：你們分隊的轄區包括了一半的就台中市，那整個轄區都會去宣導嗎？

答：我們主要以南屯分隊的轄區為主，除非其他地區有成災的案件我們也會去宣導，或者其他分隊的承辦人有宣導的需求，他會來找我們幫忙。

問：所以如果沒有成立婦宣隊的消防隊，他們就沒有在做居家訪視？

答：對阿，沒有婦宣隊的消防隊，他們只有在做公共場所的宣導時，需要婦宣隊幫忙時，

才會電話聯繫我們協助。

問：請問你還有什麼要補充嗎？

答：應該沒有吧。

問：人才方面，你會不會有姊妹不太能夠上台獨當一面的問題？

答：對阿，所以要訓練阿，這稱不上問題啦，反正你上台一定有主角跟配角，主角該做什麼、配角該做什麼，把他分配好，就好啦。

問：你還有參加其他志工團體嗎？

答：以前還有參加學校的志工啦，現在孩子大了，就不需要啦。

問：那你跟消防局的關係是怎樣？

答：消防局比較像隸屬控制，消防隊是平行的關係，其實本來就是該這樣啊，消防局本來就是高層阿，其實消防局也沒怎麼管我們啦，但是像救護志工阿，局就蠻常和他們互動的，應當說是看誰在帶吧。

問：你覺得有互動比較好？

答：一定比較好啊，他們比較知道評鑑的資訊阿，經費找尋的資訊阿。

問：你一直有提到評鑑，您好像很重視評鑑嗎？

答：我是要做的話就要最好的，要參加評鑑就要拿到最好的成績，不然我們就不要參加。

問：為什麼你那麼看重評鑑？那可以幫助你帶領婦宣？

答：應該說是士氣，評鑑能夠凝聚團隊的士氣，以前我們分隊還沒上軌道以前，舊的台中市比較沒有在推評鑑，想參加就參加，不參加也不勉強，所以成長的機會就感覺受限。所以我就是要自己把他帶起來阿，我上任以後我就說我們一定要評，一定要得獎，而且要最高最好，我們其他姊妹都說，要最高最好那都是你自己講的，自己講了有用嗎，那成績就是要拿出來，士氣給他帶起來，現在我們分隊成員已經習慣，我們是特優的分隊，所以大家變得不一樣，有榮譽感，所以會自己要求自己，做事會比較投入。

問：那得獎以前，你好像說還沒上軌道，那你是怎樣把他們帶上來？

答：就帶頭做啊，每一場你都都要去啊，每一場都參與，成員會看阿，他們會靜靜的觀察，看你到底要做什麼，等到成績出來，他們就服氣了，後來要做什麼只要說大家就會做了，所以我們還好，不太需要警消幫忙我們做什麼做什麼。一定要以身作則啦，你光說不練人家也會說你出一張嘴，事情都不做，誰會服你。

問：那你覺得你們分隊今天能有好的表現，是誰的功勞？

答：應該是全體成員啦，當然領導者很重要，但是沒有成員配合，你也做不起來，但是領導者要帶著衝，不然哦，你看哦領導者慢慢走，大家怎麼會努力，其實他們剛開始也是腳步很緩慢，或者只做一部份，其他都沒做，那不等於全都白做。

問：那你意思是隊務要有所規劃，那是誰在規劃呢？

答：我啊，我來規劃，規劃說每一樣事情，誰來負責，一定要有一個頭啦，那這個頭剛開始也不會做啊，所以我們就帶著他去做，做完以後我們就來看，先去了解問題在哪裡，為什麼訪視會吃閉門羹，一定要去解決問題，才能一直做下去，不然閉門羹吃多了，在有新的人也做不下過，對阿，所以還是要有發掘問題、解決問題的能力。

問：所以發掘問題、解決問題，是您在做？

答：嗯，是我在做，那也要規劃行程阿，每個月宣導的行程，出去宣導時看到問題怎麼幫民眾解決，這個都是要做的事情，那我現在也有放手給警消承辦來做這樣的事情，因為他也要成長，對阿。

問：所以你們都是您在主導不是警消在主導？

答：對阿，警消主導效果不好，像評鑑當下，是婦宣來陪檢、還是警消來陪檢，效果就差很多啦，如果是婦宣來陪檢，給人家的感覺就是姊妹真的懂自己所做的資料內容，這才是婦宣評鑑阿。

問：那你覺得你們分隊現在宣導上面以什麼問題？

答：其實哦，我們現在做的宣導，是實質、有效力的防火宣導才對，如果是按照局、署的評鑑標準，那是給你一個基礎，但是你的想法、真正民眾的吸收度阿，有限，所以我們現在是要給民眾、小孩，真正給他們真正的防火宣導的東西，給他們自己的

東西，不是給署評鑑那種漂亮的外表，但是民眾的吸收程度有限，所以我們現在有在設計一些東西，給他們自己的，你遇到阿拉PUB還是其他公共場所，你知道怎麼應變，那一套。我要屬於我們分隊自己的東西，所以我們在做什麼事是比較有規劃想法的那一種。

問：你提到署的評鑑標準不合用？

答：那一套標準很好，如果說以一般還沒成長的分隊，你一定要按照那一套來執行，你才會知道防火宣導的真正意義在哪裡，但是如果你已經上軌道了，我覺得要再更上一層樓，應該要想辦法給民眾他們自己的東西。但是我覺得目前這一套也真的是很好啦，但就是個基礎啦，但是以消防署設計這一套來成長，我覺得有他的必要，只是我們可以再更好一點。

問：那你還有什麼想要補充的？

答：我覺得如果可以每個分隊都有自己的婦宣分隊，應該會比較好啊，但是人才覓得也很困難啦，所以我也不知道怎麼樣才好。

問：還有嗎？

答：沒有吧。

問：謝謝您接受我的訪談。

受訪者：B4

訪談時間：2013年4月22日

訪談地點：咖啡廳

問：分隊長我先請教你，你自己覺得或者是你心裡面的願景，婦宣隊到底是怎麼樣一個角色

答：其實我覺得婦宣隊的角色，重點是要有心，願意幫這個社會做一點事情，然後願意回饋，我覺得這是一個角色，很重要的一個角色。

問：你所謂的回饋或者有心到底是，相較於，因為消防人員他自己也有在做防火宣導的工作，那你們跟消防隊員之間，如果說業務是競合或者是重疊的話，那你們之間你覺得婦宣隊跟消防局之間，是你們婦宣隊是扮演怎麼樣的一個角色

答：我覺得這種角色應該是算他們幫我們我們也幫他，其實大家是一個互惠的腳色，但是我覺得婦宣有一些立場我們會比你們好一點，因為我們沒有包袱，因為像我知道公務體系其實有很多的包袱，可能是壓力，可能有一些業務上需要去做，然後要做很多東西，可是我發現婦宣的角色不太一樣，我們不會有這些包袱，但是我們會看到你們在幫人民服務的情況下，那我們會覺得你們都已經很用心地在照顧人民，那我們能夠做一些事情的話，就好像也是在幫自己就，是減輕消防隊員他們的一些壓力，但是他們有更多的時間可以去做其他可能是我們不專業的領域，這是我個人的感覺

問：所以你覺得婦宣的角色是一種減輕消防人員工作，支應消防人力的一個人力的補足的角色嗎

答：我個人覺得有

問：如果說以後消防人力補足的話婦宣會沒有舞台嗎，我意思是婦宣有沒有自己不可取代的部分

答：有，因為其實我覺得應該這樣講，就算你消防人力再怎麼一個足的情況下，你要像婦宣這樣子的很落實的走進去每一戶人家，這是一個很大的問題，這是很難的不管

你今天就算是上班族，除非你是一個業務人員，不然你很少今天包含你今天要敲這個門人家要不要讓你進去都是一個難度，那依我知道的話消防人員還是普遍以男性居多，大家對他們的應該來講一開始會有害怕跟就是一開始就會有一個距離感，今天你去敲門跟我去敲門跟住戶講說我要跟你宣導，我覺得一開始就會有一點點的落差性，還有當然年齡又不同，因為像我們婦宣的年齡普遍又比較大一點，所以一般來講會減輕民眾會對我們的那一種抗拒感，本身就有差了

問：所以你覺得其實婦宣隊的角色是不是一種來自於社區的成員，他在社區裡面推行，為自己的家園安全來去推行一個防火教育防火宣導這樣子，那他除了有減輕消防人員的工作負荷之外，其實更重要的是婦女的角色，來自成員的角色有它的不可取代性的意思

答：對，而且你剛剛講到一個重點是，因為我們是社區的人集合起來的，但是今天可能消防人力他可能是從不同的城市調過來的，這會差很多，因為像今天我們在宣導的時候，我們遇到那種會抗拒的民眾的時候，我就會直接表明我在哪邊工作，或者是這一位，例如說像我們今天其實有一位是老闆娘，他就說我是誰哪邊的就會有其他，我們不會自己講，但是我們可能就是，成員就會，欸~他是在哪邊工作的，讓他知道我們就是在地的人，那民眾會覺得這樣比較不會害怕

問：所以地緣關係對於你們的訪視工作宣導工作有很大的幫助

答：對，差很多

問：那所以，你剛才所講的你的心裡面的願景跟你的實際感受，你覺得有什麼樣的不一樣

答：應該這樣講，一開始我加入婦宣我不知道這個團體是什麼，你問我目的，因為我一開始不知道我的目的是什麼，我完全是剛好有人在跟我講這個...

問：不好意思，我的意思是你的期望或者是你對婦宣隊的定位和你的實際感受有沒有什麼樣的差異？

答：不會耶，沒有耶。

問：你覺得是實際所表現出來的跟你原本所認為婦宣隊應該的樣子其實目前是有符合的？

答：我認為有符合，至少我們這個分隊我真的覺得是這樣子。

問：那你剛才有提到動機的部分你原本不知道這個部分你可否繼續講下去？

答：真的是一開始是再創隊的時候我是剛好認識當時的警消的分隊長，那它有提到我就進去，我只是告訴他一個我進去就是一個學習的角色我什麼都不知道，不過有一種好奇心是真的。然後那時候是這樣子的動機進去的，但是不可否認，我覺得我個人是好奇心比較大，我很想要知道這是在做什麼的，所以是這樣的機緣進去，那進去之後應該要講說他的隊一開始成立其實沒有那麼多人，然後我們進去真的是大家來自不同行業，那以前我的工作行業因為我是屬於教學的行業，我們的工作行業就是這樣所以出來之後發現大家來自不同的一個地緣，就是他們的背景都很不一樣，所以我就開始覺得這個團隊還滿好玩的，它會讓我自己的領域裡面，噢，好多不一樣的東西，這是可能我們剛開始入隊，你問說大家的動機是什麼，大家一定告訴你，不知道耶，就是這樣子就進來了。

問：所以就是成立初期到底是在做什麼，這個團隊的宗旨目標其實並沒有給你們很明確的告知？

答：沒有沒有，只跟我說給我幫忙宣導而已，噢好好好...就這樣進來了。

問：那這個服務的過程中你覺得有學習成長的機會嗎？

答：有，學習成長非常非常多。

問：你可以提大概是哪些面向嗎？

答：第一面，我覺得我最大的一個感受在幾年前，因為剛開始我不曉得很多婦宣裡面大家臥虎藏龍，因為大家太樸素了，然後讓我最大感覺是，我學到的是謙虛，因為那時候我們有一次我無意間就是在宣導，突然之間就走到工廠，然後我們就走進去之後，我突然發現挖這工廠好大我們這樣正在講而已，我後來才知道他是我們自己裡面姊妹，他們家的公司，後來我發現的是，不只一個姊妹家裡是開公司的，他們真

的都是老闆娘，那我就覺得說，欸可是在這個當中呢，我真的覺得欸可能為什麼他們大家都是那麼的謙虛，出來就是很樸素，每次在開會他們也不會搶話，什麼都不會，而且好像你不會看到我們很多姊妹光鮮亮麗的一面，不會，大家就是這樣樸素出來，當我知道他們都是老闆娘的時候，我真的第一個感覺就是說為什麼大家都可以謙虛，因為可能那時候我覺得我個性是比較很衝動的那種女生，所以那是我覺得最大的學習，那一直到後面，我覺得學到的是，因為消防隊這邊會提供，就是類似教育訓練這種東西，但是我必須要講，有可能是以前因為這個隊，其實他剛成立，完全大家都是懵懵懂懂的在做。

問：連警消都是？

答：對，所以我覺得是一個好像沒有目標，但是好在一個維持度是在於就是婦宣姊妹的感情很好，對，我覺得他當初是讓我覺得不錯的一點，因為我有一段時我會覺得，奇怪這個隊到底在幹什麼，好像你要我們出去宣導，都沒有東西，讓我覺得好像沒有自信、沒有專業的東西就要出去了，那是第二個中間的感覺，一直到後面尤其我覺得我中間有休息兩三年也自己去讀書然後回來剛好就我們裡面姊妹也不嫌棄我當分隊長之後，我發現我學得更多更快，以前我可能只是出去宣導，還有什麼時間做什麼事情，那現在可能剛好又跟警消隊有接觸後，還有我常常覺得換了個位置你的做法就要很多的不一樣，我很怕我的東西不足，他會有一個動力告訴我就是要一直多學一點，那再來可能他的體制編制的越來越好了，所以我發現在什麼教育訓練啊，哇，我這一次返隊的時候我發現都不一樣了，就是教育訓練都做得很棒，還有就是跟警消之間的關係，哇，變得很緊密，以前好像我們都是就是來大家做一做用一用，甚至我們有時候開會根本都不會到消防隊，都是自己在可能哪個姊妹家，但是現在不是，而且還會有長官來幫我們上課，這是我覺得最大改變，所以在消防領域上知識我是覺得成長很多，那這一個東西它影響到我的家庭，他真的有影響到我的家庭，因為我會把這種東西會想要帶回去我自己的家庭告知家人，對對對，這個是我覺得他真的讓我成長很多，謙虛是來自姊妹他們的這樣子，然後自我成長是，可能人家

給你的一個機會，他會有無形當中會PUSH我就是再向上走

問：所以分隊長你剛才講到，來自姊妹的一種謙遜的態度有影響到你，再來就是教育訓練的部分，因為你的職位，所以你必須不斷地去充實自己，因為那個整個體制讓你必須自己去充實自己，相對來講你返隊之後，警消的一些教育訓練也讓你覺得有充實的感覺，那除此之外，藉由彼此的互動，也讓你跟消防隊的關係越來越緊密的感覺，這些都是讓你感覺到，有學習成長的機會，那我相信來講，因為照你這樣講，你應該也是覺得工作方面應該是非常的富足滿足的？

答：恩，是自己的工作嗎？

問：沒有，是婦宣的工作。

答：我覺得我很快樂，我做的很快樂。

問：可以在具體講一下嗎

答：不過我覺得，讓我覺得最大的快樂點應該就是除了和姊妹....應該這樣講，我覺得不同的年齡大家的一個包容度不同，那尤其婦宣的姊妹年齡比較大的，他們真的會有一種照顧人的心態，而且他對你的包容度很大，其實以前我有一個，我之前在當隊員的時候，我最感念的是我們一開始的那個小隊長，那我為什麼說我會很感念他，他是讓我覺得最大改變的，因為他以前做到就是，我們沒有辦法出去訪視的時候，他是一個一個姊妹家中去把我們載出來的，然後每一次宣導就是一通電話一通電話打，那剛開始我們都覺得沒什麼，我覺得人有時候會被寵壞，我們剛開始真的絕得沒什麼，那後來我會覺得會最感念我這個姊妹就是說，其實他到現在還是在做，後來我才知道他是我們地區很大一間公司的老闆娘，但是他待人就是好謙虛，那後來我就覺得說，人家都有辦法，為什麼他願意走出來社區，去做這些事情，然後再載著我們這些人這樣子，一家一家地去載著我們，有時候可能因為像我們有一個基本人數六人，突然之間有人請假，哇不足六人，他會願意一通一通電話再告訴你說，不好意思那我們再重新改，這是第一個，再來我覺得還有一點就是，可能現在因為我們警消他們的跟我們婦宣的關係算是還滿不錯的，我覺得這是一個很好的東西，

是因為它會讓很多婦宣姊妹看到你們的辛苦點，以前我們大家都不講，你們覺得你們的工作很辛苦，那我們看到的，我們可能看你們都坐在裡面，那我們其實是透過偶爾之間在聊天，講講講才會發現，其實你們做的東西好多，那我覺得會讓其他的姊妹去感受到這個部分，還有，當然有時候在教育訓練的時候，我們警消分隊長或者是小隊長都幫我們上課，那他可能有時候拿到我們在地的案例出來跟我們講的時候，我覺得女生的同情心會比較，心比較軟，有時候會聽到你們這樣出生入死的去幫人家做很多事情的時候，會無形當中會激勵我們下面的會覺得我們能夠做多少我們就是盡量做多少，對，因為我們會覺得你們也是在保護我們這個家鄉的人，那我們既然能夠做我們也做一點點，其實這個真的有差，因為像我有時候問了幾個姊妹，那他們也都是覺得說，加入之後他們才會重視到這一塊，所以可能在這個部份上，我覺得有很多人會有那種自我實現應該算自我價值的那種實現滿足感。

問：就是自我實現....關於分隊長最後講的這一句自我實現我就不太了解，自我實現是婦宣自己心裡面有什麼，因為你剛才講說你提到的是加入的時候其實你們不知道要做什麼，那你所謂自我實現是實現什麼

答：應該這樣講吧，我們每個人都會覺得自己的能力好像是這樣，就像我有一些婦宣的姊妹他們就跟我講說，其實他們平常就是在家裡而已，所以她們不覺得他們有任何的能力可以去做什麼事情，他們好像就只會煮飯顧家裡，可是他們今天走出去的時候他們發現，後來我知道其實有幾位姊妹其實是先生鼓勵他們出來的，他們會覺得，原來他們好像，因為我們會互相鼓勵，我們就是說，哇，你好會講，你宣導得很好耶，那我覺得人都會有一種，原來我真的可以，還有因為有時候我們要站在那麼多人面前去宣導，其實真的有很多姊妹他們說，他們還是一定會有人還是沒有辦法做到這一塊，真的，但是當他們踏上去他們說，從來沒在那麼多人面前講過話，所以我覺得這是一種你會覺得自己變得好像有價值，你的價值不是只有在家裡而已，其實像我自己的工作我就覺得，有時候覺得好像做的不錯可是到了這一塊我一直覺得我不專業，我常常會覺得這個不是我的專業領域我會很沒自信，可是好像有準備出去

之後，可能姊妹跟你拍一下，哇，你今天講的很好，你就會覺得：真的嗎，所以我會覺得那種自己的價值感好像真的還不錯，所以我會覺得有那種自我實現的價值。

問：就是藉由這種參與之後，發現原本自己不知道的潛能，然後被激發出來的時候，然後藉由這些外界的回饋和自己本身得到的快樂來...就是這樣子？

答：會覺得自己的人生越來越有價值，哈哈。

問：那促使你們投入婦宣隊工作與否的原因...這個我覺得也許你們認為說，就是你覺得什麼樣的狀況下會讓你很願意去投入，那如果是怎麼樣的狀況下，你就會覺得好像就不太願意付出你的心力了

答：應該是當我再走的時候別人不肯走，會讓我覺得不太願意，舉例來講就是說，其實可能我們以前也沒有去跟警消有很大的一個親合度，所以有時會發現我們出去做好像回來人家也不會跟你說什麼，也不會，東西放著，欸你好，我們東西好了我們就走了，感覺好像來匆匆去匆匆嘛，這個是第一個，然後我覺得我也曾經有遇過，可是那時候因為我還沒有當分隊長，然後我也遇過從頭到尾我們根本教育訓練沒有看過我們的長官是誰要來幫我們上課，我也曾經遇過這樣子的，然後每次有什麼事情就要叫我們出去做宣導的時候，你知道嗎，帶著空空的腦袋出去，那有一段時間我就覺得，這是一個.....好像我們為這個消防隊，是我們在幫他做事情還是.....那種感覺你知道嗎，會變成說，我們沒有領任何薪水，可是好像去到那邊，就是我們默默地去，東西用一用走了，默默地回來，好像就是這樣子，這是警消部分，那再來還有一個部分就是，不可否認其實每一個團隊裡面多多少少一定會有遇到有一些聲音，不一樣的聲音，例如說，可能我曾經有遇過，我很認真想要把這些東西宣導好，但是會有姊妹：快點，快點，拍個照就好了，那我會覺得那跟我想要的理念不一樣，可是你又不好意思每一個你都說不可以這樣子，因為一定会有很多願意積極的，但是一定會有人可能不是很配合，但是如果說積極度高的多於這一種的還好，可是你剛好今天去的大家都說：快點快點，拍個照有照片就好，可能因為會跟你自己想要的東西是不一樣的時候，或者是大家在意見有一點點聲音的時候，那個會讓你覺得，

會比較容易...

問：比較不願意再投入這樣子

答：對，會

問：那對於那一種負面的聲音或者是消極的聲音比較多的時候，這時候是要怎麼解決？是警消出來主導嗎，還是你們會有帶頭的，或者是分隊長你本身會出來，還是你們是一種共治的狀況，如果這一種聲音比較多你們就會朝這個方向去前進？

答：如果說這一個聲音，我個人覺得在我還沒當分隊長的時候，我們的解決方式，可能就是請我們自己的婦宣分隊長，我們不會去請警消耶，我們會請我們的分隊長可能稍微讓他，那我覺得分隊長的角色真的很重要，那就會由我們分隊長，他真的，他們的幹部可能會私底下去安撫一下還是怎麼樣，那這個部分我覺得做的還滿不錯的，可是到我的時候，我就會發現，其實所謂的負面聲音，真的在於領導者你要怎麼去帶，只要領導者處理得很好的話，你可以不只讓那些聲音沒有，你還會讓婦宣姊妹改變，這很重要，那我覺得我第一次在當婦宣這段當中，最大的聲音來自這一次的評鑑，評鑑讓姊妹的壓力非常大，但是相對的...我不是說我很棒，但是我盡量，我不會把姐妹的負面聲音去講出來，我覺得很重要的，一個團體就是你要讓人家講，但是當幹部的有很多東西有很多東西不該再講出去，就是讓姊妹發洩一下，那我們通常幹部聽一聽，噢好，那我們也會自己討論說，好，什麼東西打下來，那可能就是由分隊長或者是我們哪一個幹部跟她比較熟的，私底下去做安撫，就是說：啊可能就這段時間，那我們就是這樣，那因為整理資料一定會有不同意見的產生，那段時間我倒是會比較害怕一點，所以我後面...當然我們也會跟團隊講，這只是一個我們想要做的資料，就當成一個學習，那後面其實真正的我們還是以宣導為主，這才是我們最快樂的一件事情，所以是取決在於分隊長要怎麼做吧

問：那這個部份我想要問兩個部分，第一個部分是以前你還沒當分隊長的時候，你說你不會去請教警消，反而會找自己的分隊長，這是怎麼樣的想法為什麼不會想要去找警消呢

答：因為我以前根本不敢跟警消的人講話，不太敢跟他們講話

問：警消承辦人也不敢嗎

答：因為我們以前最早的警消承辦員是屬於你問一樣他回答一句，你問兩句他答兩句，應該不會多話

問：那我懂你的意思，但是這樣的狀況下，你們還能走到今天這樣的程度，那我覺得真的太強了，因為我發現其他分隊的一些經驗，反而是警消的承辦人跟主管有心帶她們，他們才慢慢地起來，不然有點像草創期，一直停留在那個階段不知道自己在幹什麼

答：我覺得我們婦宣隊它讓我覺得這個團體能夠一直存在，當然我必須講，這當中還是有幾個離開的姊妹，可是我們最大的優勢是，我們歷任一直到現在的，我算是第三任的分隊長，那是因為我們兩任的分隊長真的都很棒，而且是完全不同個性的，第一個草創時期的分隊長，就像我以前都還沒有去注意到這一個環節，像我們這一次的警消分隊長她就講說，他們說他們曾經跟別人講說婦宣真的很厲害的一點就是，他上次是當分隊長，今天他這個頭銜換下來之後，他們願意歸位回隊員，再陪著隊員到處去宣導，並不會說我以前是分隊長，因為我們隊的不成文規定是，輔導分隊長的意思就是說我不用做任何事，我就負責開會然後統整這些就好了，可是我們第一任分隊長他是屬於非常非常客氣的人，他今天即使有一個舞台的機會，她永遠都是給姊妹的，這是我覺得第一任的分隊長，他後來當兩任嘛，他就是這樣該做的他就會一直去做，然後第二任的分隊長，他是屬於能力很強的，然後我覺得他的人際關係很好，因為可能他有很多社團經驗，所以他在社團的經驗部份上他會給我們很大的支持，因為她會告訴他們社團的人我們這一群是志工，然後把一些姊妹的有一些宣導然後讓人家來肯定我們這個分隊，然後他很有能力在很多策畫上，所以我是覺得說他們在這個部份上，第一個分隊長會讓人家覺得，人家分隊長都這麼客氣了，那下面的人就不會有很大的計較感大家就是這樣做，那第二個分隊長她很有能力，所以遇到這樣聲音他是很有智慧去處理很多事情的，所以我們好像，我不曾聽過他

們跟警消抱怨類似什麼事情，通常我們都是自己解決的。

問：那所以其實你們的分隊的狀況是比較是屬於婦宣自己領導婦宣，反而消防局帶領你們的成分比較沒有那麼重是不是？

答：可是從上一任的警消小隊長，這個我必須要講因為我中間有三年我去到前年再度歸隊，所以在前年之前那三年我比較不了解他的狀況，但是從我歸隊之後的小隊長一直到我們現在這個分隊長我必須要講，很強很棒，我覺得他們很棒，小隊長因為好像我聽說我們有一段時間我們根本沒有分隊長，總之我不知道為什麼，那後來小隊長他的風格是屬於，他應該是我們全部婦宣姊妹大家一致公認的大好人，也超級客氣的，他每一個甚至有時候我們只要遇到他，他幾乎每個姊妹都會跟我們打招呼，不會覺得說你們來就東西用一用，我覺得警消常常一句辛苦了，真的對女生真的是這麼一句話就好了

問：真的喔，科科科科

答：真的，其實我覺得我們婦宣是人家講的，很好騙很好拐的，大家就是這樣子，我們黃小隊長他是真的，那我知道邱小隊長就是屬於他很有能力，所以有時候他上課他會給我們很多吸引力，這是從我回來之後，一直到現在我們的莊分隊長，莊分隊長他是一個行動派的人，但是他也會讓我們婦宣會覺得說他很挺婦宣，可是他的婦宣他不會讓我們覺得是一盤散沙，他會很有作為，例如說我以前很少聽過警消分隊長來幫我們上教育訓練課程或者來參與我們的開會，所以我第一次看到他開會時候心裡想說哇今天是今天新的分隊長都是這樣嗎，我就是心裡的想法是這樣，後來才發現不是喔，他不是只有來一次喔，甚至也因為這個莊分隊長他來之後還有一個部份，我們以前出去根本沒有警消陪我們出去，啊所以我們常被人家當成是推銷員，真的我們甚至都常常被人家趕，其實這個部分警消有的人根本不知道，其實我們出去也會遇到那種，還滿可憐就是人家把你擋起來甚至就們直接關起來，那有一次印象很深刻，好像是莊分隊長他就說你們什麼時候要出去，他有聽到我們居家訪視的，然後我們就在講，欸那一天他怎麼突然講好那我跟你去，我們真的是嚇到了，結果我

們警消分隊長跟我們出去，但是那次比較特別的是因為我們去公廟，但是公廟的人好兇，他們真的就是不給我們宣導之外有的還會罵我們這樣子，他就會自己去安撫，那後來還有幾次，只要是人員夠的情形下，分隊長他會跟我們講說今天抱歉，至少陪她先去幫我們敲那一個門打個招呼，因為畢竟你們穿制服，真的就差很多了，民眾不會直接把門關起來，因為我們現在，我不曉得你台中縣目前都沒有制服對不對，都是自己嘛，都沒有制服啊，所以真的有一個警消成員，你不用一定要幫我們宣導還怎樣，可是你幫我們敲那個門，把我們介紹一下，我們真的就很好做事，那這一個部分也是從我們這個分隊長偶爾就會派承辦或者是誰陪我們出去

問：所以你覺得警消的領導或帶領不一定就是要當你們的頭或者是主導者，有時候去服務你們的一些需求，然後鼓勵你們稱讚你們就夠了

答：對，對，真的，至少在我們這個分隊我看到他們是光是這樣子就姊妹願意為這個隊拚了

問：那所以你們所接觸到的大部分是分隊的部分，中隊、大隊或者局本部他們那邊的你們就比較沒有接觸是不是

答：中隊最多婦宣的中隊吧

問：我是說警消的大隊就沒有接觸，那沒關係，那所以你覺得婦宣隊跟消防局的關係是一種比較平行的互惠關係還是隸屬的關係

答：我不太懂隸屬...控制之類的

問：就是一種.....比如說我是老闆消防局是母公司你們是子公司，然後母公司講一個東西你們就是要貫徹到底的那種

答：不會耶，我覺得是平行互惠的關係

問：你可以講的具體一點嗎，比如說你有怎麼樣的經驗讓你有這樣的感受

答：其實我真的不曉得每個人他對志工的定義是什麼，但是我覺得只要你不是有特別的目的進來，那我覺得其實大家就是很單純的，因為沒有什麼.....我說所謂的平行互惠是，就像我剛剛講的，我們會覺得你也是在我們這個家鄉在工作保護著，就是努力

那我們能夠進一點心力我們就做，對，所以我覺得是平行互惠，其實像現在社區很多志工的人，他們真的都不求什麼，如果他們今天要求什麼的話，她不會來當志工
問：所以你覺得他們純粹是為了自己的社區在奉獻而已，就單純這樣子嗎？就沒有什麼其他的想法

答：不瞞你講我曾經有遇過，我知道他們是有目的的，所謂的目的就是說，他會覺得跟你這些人認識以後會比較好講話，我也曾經遇過這樣子的，可是通常我發現一個團隊他的那一個宗旨很奇，就是你人家講你大概是什麼樣的個性的人很容易你的朋友就是這樣，所以通常像這一種的其實他的生存能力會比較低一點，那我覺得大家互惠是，除了為社區付出應該這樣講吧，他們很多人是覺得幫自己的生活找一個重心，因為我們很多是家庭主婦，他們就會覺得在家裡很無聊，我聽到最多的是出來外面可以認識很多人，是這樣的一個心態。

問：所以這個你剛才也講到就是警消承辦人跟你們互動中有沒有得到，你有沒感覺到尊重？

答：我現在這個承辦跟我們婦宣的感情太好了，我必須要講現在這一個他真的很棒，因為我覺得他是我歸隊之後，剛開始我覺得不是很了解，後來我才發現我們每次都，欸怎麼好像姊妹跟他講話他有一點就是很健談，我覺得真的承辦本身要健談，然後再來，因為年輕人要帶領全部年紀都比你大的人，都可以當你阿姨的人這個很重要，所以你就是有時候可能姊妹他們比較嚴肅的話你不可以去跟他們嚴肅，那最重要的是一個心態，因為小蟹他曾經跟我講過一句話，我說小蟹這就對了，因為這段時間我們在評鑑的時候，整理資料整理到姊妹火氣有一點點上來，那他都會比較幽默的帶過去，然後就說有啦有啦我明天就有了，我現在在加班我都不敢走啦~他就會用這樣子的幽默帶過去，那姊妹最後大家都說：吼跟你說幾遍了，他就說好啦好啦我現在就用啦~他會愈這樣不會說。

問：不會硬碰硬？

答：對，而且不會用嚴肅的態度去，很好，然後後來有一次我在跟小蟹，因為他有一段

時間，因為我們姊妹大家有很多很想要做的就會一直跟她講講講，後來當然我曾經問過小蟹我說，小蟹有時候姊妹他們如果比較情緒的話，不好意思喔就麻煩你包容一下，我就這樣稍微跟他講，他就說：不會啦，其實我也想過人家他們都沒有領薪水的人，志工都願意這樣做了那我們自己這是我們自己的工作，那我們有什麼資格去跟人家回應，所以他說他每一次姊妹在講的話，他會轉變心態，所以我覺得態度是重要的，他就會覺得我們是志工，人家都已經願意這樣做了，那何況他們本身是消防局的人，這應該是他要做的東西，我覺得心態轉變它就OK了

問：所以他不只是讓你們覺得到尊重，覺得跟你們已經是處在快樂那種感覺，而且他也能夠設身處地替你們著想，那去包容你們的一些情緒的問題就對了，那哪些因素是影響你們接不接受警消承辦人的領導管理或帶領的因素？

答：我覺得像我現在不要說只有我們分隊，我有聽到其他的婦宣姊妹，其實承辦很重要，真的很重要的一件事情就是，有時候姊妹跟他講的東西，不管你有沒有辦法做得到，你要給人家回應，不然不要什麼東西連做都不願意做。

問：什麼意思我聽不太懂？

答：因為我曾經聽過一個非常誇張的東西，可是不是我們這邊喔，有一個分隊姊妹就跟我講說你承辦真的很好，他有一次在跟他們自己的承辦在講的時候，就說麻煩妳那個幫我用一用然後就無意間他們就聽到說，不要去用，你一直幫他們做的話以後他會一直找你，就會讓姊妹心涼，因為婦宣最大的一個問題點，舉例來講，為什麼這次評鑑會有一些聲音，因為大家年紀大了，不會處理行政的事務，很怕去做這些電腦文書的部分，突然覺得自己很無能。所以評鑑那段時間，打擊到很多姊妹的士氣，因為他們電腦都不會；很多的想法只能跟承辦人講，可是承辦人的想法卻是，如果現在幫婦宣做很多事情，以後可能會很依賴承辦人。

問：這意涵指的是？

答：應該是態度的問題。

問：像我們出去宣導，讓姊妹養成習慣說，到哪裡都需要派車，如果今天沒有車就會抱

怨，今天沒有車就不要去宣導了。

答：分隊長我給一個小建議，其實這種東西因為我們自己曾經遇過，我就說以前也被我們小隊長寵壞了，但是那時候我們是無意識，我們會覺得這好像是應該的，後來我才会說我很尊重我們那個小隊長，那我常常講說其實你們要講，像我們現在姐妹會比較挺警消是因為我們知道原來你們要做這麼多事情，所以如果說有教育訓練的話，其實我會建議分隊長有時候跟他們說明隊上的運作狀況，那我們這邊就固定幾個人要留守，所以比較抱歉有時候沒有辦法這樣子，讓我們清楚知道你們到底忙在哪裡，因為有時候我們來看你們根本沒有出勤，但是我也是自從當分隊長之後我才知道說，原來一個分隊一天才五個六個上班，我們不知道，這沒有人跟我們講過，那你們如果沒有出勤反正我們都覺得看到你們都坐在那邊看電視，不是就這樣因為你們就是在等待而已，這是我覺得第一點不了解的，那像再來你講的那個我曾經聽過，因為我覺得那就是婦宣姊妹的一個心態，因為我曾經聽過有一個，他也是好幾年的也是一個種子教官，他有一天就跟我說，你們出去有沒有派車？我說沒有，因為像你看我們今天，我們就是姊妹自己開兩台車，我們這樣子幾去宣導，我就說沒有啊，然後但是曾經有一次就有一個種子教官跟我講，分隊長你不可以這樣子，你樣讓他們養成習慣，今天是我們去幫他耶，那我覺得這個是態度，因為他會認為我們婦宣的角色在幫你們，所以他們的態度他們就會變成....，我覺得一點就是說，其實你們的辛苦點你要讓我們姊妹知道，你們不講我們沒有人會知道，所以大家在彼此一個我覺得我對你不滿你也對我不滿的情況下，其實這個團隊就有人覺得非常差的，一定會非常差，我們是後來後來我當分隊長之後才知這麼多事情，那我自己個人的方式是這樣，像前陣子我們小蟹幾乎都不太能夠，一直被姊妹這樣用用用，那有時候姊妹就會說小蟹東西都不趕快做，然後甚至還有姊妹說你叫他這幾天辛苦一點不要排休好不好，就是先把這幾天評鑑完之後就沒事了，那因為小蟹也曾經讓我知道過一些事情，我知道她我說，其實依我知道他們做二休一，其實我們說真的，睡眠一直在中斷的狀況下，雖然他們不是都沒辦法睡覺可是重點一直中斷的情況

下，以我自己了立場我自己都沒有辦法，所以我是覺得，就是盡量我們利用她上班的時間我們來做，那他休息我們也盡量讓他好好休息再回來，我覺得這也是一個潤滑劑，可能要看怎麼做，可是如果今天小蟹他沒有跟我講，你們是要怎麼用，無法體諒啊

問：所以承辦本身要健談之外...

答：要圓融...但是我一直在想一個問題，承辦最好是已經結婚的人，我接觸了幾個之後發現，還沒結婚的年輕人當承辦她不知道怎麼帶這些媽媽跟阿姨。

問：不知道怎麼跟已婚女性的一些溝通方式是不是？

答：對，因為我覺得已經結婚後的人，他會有一個比較特別，因為他面對它太太那邊的家人它會比較知道我要怎麼去跟你們講話，會這樣子，這是我自己的感覺，那因為我們承辦她雖然年輕但他有自己的家庭，所以她一定也常常要接觸他太太這邊跟他比較不熟的親人，所以我覺得。

問：所以你的意思是，其實警消跟婦宣的關係有點像姻親的關係，就是說好像親密可是又沒有到家人那種程度，所以變成要講話溝通都要有一點保留去用對方的角度來想事情這樣子。

答：對，真的一定要，你要跟她很好我們都可以聊，但你不可以跟他太好，是因為他年紀比你大，妳要懂得尊重的這個分線，不可以沒大沒小其實這也是會讓姊妹沒有辦法接受的

問：那還有什麼會影響你們跟警消的關係的一個因素

答：我覺得取決在警消分隊長，警消分隊長其實很重要的腳色，警消分隊長通常我們在講，你再這個團體裡面你帶頭的去尊重你的姊妹，你下面的人看的到，他也會用相同的態度來對待，那當然大家就是這種關係，可是如果說帶頭的人他沒有這麼做，你把我們當成是你們是自己一個團體的話，你讓我們覺得我們只是一個團體的話，那真的大家就是會變成是三個單位，我所謂三個單位是，像我現在我一直很想要突破的一個東西就是，能夠在跟義消一點點的結合度，這樣子會更好，但是我覺得去

年最大的突破真的是我們，我以前不曉得原來我們可以跟義消那一個感覺，去年我們有辦一個消防營的活動，那我們那時候策畫策畫到最後，突然警消講了一句話，我忘記是誰講的，因為我們辦在大馬路，小安孩子的安全，他說拜託義消來幫我們幫忙用一下，所以那是第一次有義消來協助我們，幫我們保護小朋友過馬路的安全，還有因為我們有橫索的體驗，是由義消來操作由警消來操作，還有那一次會讓我們所有的姊妹全部都動起來是因為，全部的警消全部都下去協助，他們不是坐在辦公室裡面喔，因為我們全部帶去隊裡，那那一天參加有兩百多個學生，我們分隊長和我也是都會在那邊，可是那天剛好有媒體，那我看到的是每一個地方他們自己都，當然我不曉得這是不是長官有分配過，我們每一站都有我們的警消，甚至他們那一天停休，我一聽到停休我就覺得好感動長官願意挺我們，他不會認為說這是我們應該自己去做得，所以包含那個繩鎖，我們一定都做不來的，都是他們自己幫我們用好，所以那一天他們可能會覺得感動，所以那天又有義消過來，我覺得這個關係會讓那一天我的姊妹大家會覺得頓時之間輕鬆很多，因為我們那天我們就是該我們出場的時候大家都還是會協助，那一種感覺好棒喔，那我也聽到幾個姊妹說分隊長很認真耶。

問：那就是除了跟警消之外，其實一個警消主管的態度也會影響到你們的一些表現

答：對，絕對會。

問：感覺其實就是要重視婦宣？

答：因為我知道你們真的很忙，但我有一個小建議，因為我自己真的是在這個團隊裡面看到，其實像我們分隊長和小隊長我後來才知道你們的輪休方式是這樣，就是一定要有一個主管在，所以像我們現在很棒的一件事是，我們幾乎每一次的月例會一定會有一個主管跟著我們一起出席這個月例會，所以第一點他會了解我們在做什麼，那如果針對我們不是很OK的地方，也會很適時地告訴我們一個建議我們可以怎麼用，那我們就覺得還不錯，所以只要我們分隊長他不在的情況下，都一定有小隊長來幫我們上課，那這種東西會讓人家感受到你們真的有在重視我們，因為你講全部

都要丟給分隊長我覺得分隊長真的是多請幾個了啦，所以我們是，好像我們是兩個小隊長一個分隊長，所以我們每一次大概都會有這三個長官至少會有一個人列席。

問：所以我這樣大概知道你們需要的是一些知識還有行政上面的資源，然後本身要重視你們要最好是能夠跟你們參與在一起，承辦人要有一點活潑開朗的特質，就是不要太陰沉，因為姐妹他們剛加入婦宣本身也是很害羞，那警消又害羞的話沒有辦法有激勵效果，那你覺得你婦宣隊有受到重視嗎？

答：我覺得在我們分隊有。

問：是來自哪邊的重視，是警消重視你們嗎，還是地方重視你們？

答：我覺得第一點警消真的算不錯，他們很重視我們，不要說重視，我覺得應該是他們會尊重我們，因為不管大家年齡比他們大還是怎樣，我覺得這是一個尊重，然後再來就是地區，像現在我們去學校宣導，其實我講真的，其實人家是賣警消面子，我自己會常常這麼覺得，因為人家會覺得消防的東西大家一定會想到他們，只是說今天警消他們給了我們塑造的也滿好的，每次我們出去的時候，像現在學校都會幫我們介紹婦宣，所以也受到學校公家機關他們願意肯定我們，包含我們區公所的區長有時候我們那邊在辦活動她們也會邀請我們，請一個婦宣來幫我們做宣導，我們就會覺得我們的東西人家看到了

問：就是你們的招牌慢慢擦亮了，別人知道婦宣這個品牌，就會找婦宣來做支援，那就是現在婦宣已經納入義消了，那義消本身有一些資格考核汰劣的規範，那以前婦宣純粹是個志工團體，好像就沒有那麼強硬，那個規定你知道嗎，比如說要加入考核就是出勤次數優劣，然後若不適任的，你一年無故不到三次沒有請假就請你離開，你覺得這些規範有存在的必要嗎，它合理嗎？

答：一定要存在，因為它絕對是可以幫助一團體更好的，這是很基本的東西，但是像我們現在遇到的，因為有一些姊妹是在於還沒有，就是對於這個規範還不了解的情況下就加入了，所以其實出席我們曾經有一段時間覺得很大問題，大家都志工，你怎麼可以因為沒有出勤你就要把人家踢出去，我們那段時間一直掙扎說這要怎麼辦，

其實沒有人敢開這個口，包含我今天我當分隊長，我必須要講我沒辦法開這個口請那個不願意出席的人退隊，我只能告訴我們的幹部想辦法讓他出席，就是我們態度要轉換，所以我們那時候剛用的時候我們會針對像可能他，我們先舉例月例會，月例會我就會覺得說先去查上個月那些人沒來，那我們可能在前一個開始我們就會打電話，就是說，XX姐，麻煩你幾月幾號我們有月例會，你可以出來嗎，那就是會先跟他邀約一定會先打電話，可能一次兩次三次他會不好意思它就會出席了，我們那段時間我們就覺得說與其你要去叫他照著規範走，其實人家又沒有跟你要什麼，這是一個很特別的關係，因為今天這不是一個公司行號，所以我們是希望以另外一種態度去要求他們出席，所以我覺得有差，像我現在就姊妹出席就滿高的，如果她一直沒有辦法出席的時候，通常我們小隊長會反映給幹部，那由幹部在打一次電話，我們是用這樣子，但是規範是一定要有。

問：你所謂的規範是一種宣示意味嗎，還是說真的不行的時候就是要動之以規定？

答：至少適當地端出來，舉例來講我們曾經，因為像那時我有聽到說，他這個三次沒出席應該要退隊了，那當然我必須要講我們其中有一個姊妹我們是有幫他講話，說他剛好身體不適，可是它那段時間真的身體不適那可是這個東西我們幹部也自己在講，分隊長你是不是利用月例會我們再一次跟姊妹提醒一下，我們不是用這個來要求他只是我們跟他講說，姊妹可能要麻煩出席率要留意一下因為現在有這個規範，就是如果說三次你沒有到可能就是要退隊，所以再麻煩一下各位，你要適時地把這端出來讓大家知道有這個規定，按這個規定不是我分隊長來要求你的，而是上面有這個規範。

問：所以你覺得黑臉最好由警消這個部份來扮演是不是？

答：一定要。

問：所以你會覺得警消承辦人比較適合當管理者，領導者讓婦宣幹部來擔任嗎，還是你覺得其實也不盡然？

答：承辦它可以偶爾透過這個東西去講，但是我個人認為，如果這個姊妹一直在講不動

的情況下，最好是由你們的分隊長，因為承辦最好還是要跟姐妹維持一個關係，尤其婦宣他有一個很特別的東西就是，今天他們進來的方式是可能他是我拉進來的，所以他今天的狀況可能會影響到，你今天跟他講可能會影響到這兩三個，A~他們說我三次沒來就叫我不要來~這樣會不好

問：就是你們內部的人際鏈結會因此被扯動可能會有一群人因此而

答：而且可能會有另外兩個，可能就會影響到對承辦的...我覺得承辦這樣反而會不好適當可以講而已

問：所以你覺得應該要存在，可是你不會覺得那是一個拿來管理的手段，而只是一個最低限一個宣示的，你還是希望是用一個柔性的領導方式而不樣用管理的手段

答：對，像以我自己，這是每個人的風格不同，曾經那時候我們幹部就有講說，那時候當初我要接這個的時候我們上面的幹部跟我們講說，我們的幹部就是不居家訪視，我們做的就是將整個隊伍歸納，反正就是做一些比較行政的東西，因為其實我們要參加的會議比較多就是把東西放下去給人家做這樣就對了，可是我曾經跟我們的警消分隊長聊過天，我說其實姊妹的方式是沒有錯的但是因為這不是公司我們是志工，所以對我來講即使我今天是一個分隊長，我覺得我必須要知道我的目的是宣導，我很清楚知道我的目的，所以我覺得姊妹做什麼我就做什麼，所以我比較偏向柔性的大家做什麼我也想跟大家一起做，不要說就是要用管理的，你要管理姊妹他們要做什么，我覺得這個方式可能比較不適合我。

問：所以你比較喜歡帶頭做的一種方式，那對於比較表現不好的表現比較沒有跟上腳步的姊妹你會用怎麼樣的方式來改變他？

答：這個有分兩種耶，所謂的一種表現不好是，對我來講是他在宣導的能力上很不好。

問：那我覺得是參與動機，或投入程度沒那麼好的，比如說她好像沒有很投入或者他出席率沒有那麼好或者他認同感沒有那麼高或者他比較孤僻一點，這類而不是那種本質學能，若是這些的話？

答：我自己的處理方式是，依我們目前團隊，我是會自己私底下做一些事情不讓我們團

隊知道的，舉例來講我知道某一個姊妹他是屬於有目的進來的，所以他常常就是遲到早退，反正就是有事情，所以每一次在我知道這個隊要做什麼的時候，我會自己私底下先打電話給他，說什麼時候你可不可以麻煩你把時間留下來，那一隊我們要去宣導，但是我不會想要特地跟姊妹講，是因為我會讓姊妹覺得，噢他今天有出來耶，因為我覺得分隊長還是幹部偶爾要幫姊妹做些面子，讓大家不要覺得他的出席率很差，但是當他一旦出席的時候，我就會，我的感覺是好的東西要公開表揚，不好的東西盡量私下解決，所以我就說，在那天我覺得那個某某某他在宣導他口才很好，講得很好，我會讓其他姊妹去看他的優點，但是當然有時候如果對於他出席很低，我能也會跟她講，你好像這次出席比較弱一點，可不可以麻煩妳趕快再排一下時間，不然這樣有時候小隊長也好辛苦，因為小隊長是我拜託他的，拜託他來擔任這個腳色，這樣我也會隊小隊長感到不好意思，因為人員一直不夠，有時候變成是會用類似這樣的方式，所以我還是比較採柔性訴求，希望去鼓勵她出來而不是管理的。

問：所以在義消的制度規範不是很具有強制力的狀況下，你們還是能夠有效地來帶領你的婦宣姊妹這些成員，透過一種比較柔性比較尊重人性的手段這樣子？

答：不過義消他們我必須要講，他有一些體制是讓我覺得有一點點不合邏輯。

問：比如說？

答：比如說，義消跟婦宣，我們的協助似乎是不同的，因為他們可能比較需要體力，我是在去年看到一個條款就是六十歲要退休，那我這時候就在想一個問題，我說其實這個有一點點隊義消男生他們可能是因為考量到體力OK，但是對女生來講我覺得這是一個不好的，因為我才講，不要看我，我說因為我是剛好做到自己的工作，可是一般像我們現在以我現在這樣年紀的人都應該是在衝事業的，一般大家都要以工作為主，那真的像婦宣六十那個我必須要講到六十五歲我覺得才是合理的，為什麼那個時間是他們會覺得最有人生價值的時候，他們是會最願意出來而且最有時間最有心，可是我覺得在最有心的情況下竟然說不可以參加，我覺得好可惜喔，因為他

們的人生歷練比人家多，他們出去待人的方式又是那麼謙和，我覺得婦宣一定要不同年齡層，可是你一到六十歲就喊卡，我覺得會斷層我很怕會斷層，因為他們最能夠出來的就是這些人。

問：他的經驗足年累積，到六十歲也許能力剛好在巔峰狀態下他就要離開了。

答：對，而且他的配合度也是最高的，因為像我們這種有工作的人，其實不好意思公司加班不好意思開不好意思怎麼樣，其實我們出席率，還有你看在四十幾歲的人有很多人都是孩子很小，尤其我們女性一定是以家庭為主，他跟義消不一樣義消是老婆顧家老公工作，這都很麻煩，女生依我知道很多人會去當志工，我現在認識到的最快最好的年齡層都是在45歲到50歲，他們是因為孩子都大了，他會覺得好無聊那我再出來，而且他們又是經濟最不愁的因為他們經濟一定有一點能力了，不用再為了工作一直在爭什麼東西，所以到六十歲舉例來講，像我們今年就有兩個夥伴，可是我覺得非常可惜，因為我有一位是學校主任退休，他非常有能力，那這種東西只是出去外面跟人家宣導，那六十歲就一定要強迫退掉我就覺得怎麼辦那麼好的人才，對啊，他才剛加入沒幾年而已耶，就是....

問：這個東西其實已經比義消防寬五年了，義消他們隊員是五十五歲退休然後從事防火宣導工作是六十歲，已經放寬五年了，然後但是還是有很多姊妹在講這個問題。

答：因為現在人的身體狀況算不錯。

問：那可是反而也有一些婦宣姊妹覺得他們覺得年輕人真的是招募困難，他們需要比較年輕的姊妹？

答：一定要，團體裡面一定都要有這樣的人，因為像我們那時候在用的時候，年輕的姊妹他可以幫的東西不一樣，他可能今天幫忙資料整理，這是很好的，我是說整個年齡層，可是如果說你沒有這一些很資深的姊妹願意去走出去的話，而且走出去的姊妹還有一個好處，他們腰很軟的人，像我今天去的時候，突然就有一個訪視的媽媽突然就跟我們婦宣姊妹說他被老公打，然後就會跟我們哭訴，以我來講我不知怎麼處理，我心裡想說打電話給社會局吧，但是呢我們另外一個姊妹馬上出來講，沒關

係我們心裡要常常念阿彌陀佛，老天就會幫我們忙，我就想說，哇還有可以這樣子，可是頓時之間我不知道怎麼安慰人家這種東西，因為我們太理性了就會覺得老公打老婆這怎麼可以呢。

問：所以其實年齡考量，在上層在消防政策制定的位階，他想的是體力還有安全性還有專業度，可是在你們實際基層執行面，其實人生的經驗歷練還有時間的空間程度這個層面如果以六十歲來講考量是比較不足的？

答：覺得比較可惜一點。

問：那所以招募婦宣隊員的手段，分隊長剛才講到其實有很多是透過人際網路的關係去拉攏的，那你有什麼樣的看法或者建議嗎，對於婦宣的招募管道？

答：其實因為我自己也有讀過商科管理的這一塊，但是我不確定好不好，我很想要一樣東西就是聯合招募，就是在每一年的時候，我們是不是可以像人家公司廣告這樣子，我在什麼時候要招募，然後我們把資格什麼的弄出去，由我們來選他們進來，如果你有心的那我們是不是可以事先把一些東西用好，這樣好像第一點會讓人家知道說其實像，當然我朋友群可能還不是到這樣的，就是很多人都不知道有這個團體，那有時候會讓人家覺得都內定的，其實也沒有什麼內定的，就是變成人家根本不知道這個東西，那當然可是你招募過來的，人家說得龍交龍鳳交鳳，所以會有太多同性質的人在，這也不一定是對團隊好的，例如說你跟我很好，比如說可能你不喜歡，就會告訴我說不要這樣用，那我覺得這樣是很不好的，那甚至有的比較年長的就會說不用啦人家用什麼我們就用什麼，所以因為他們沒有把很多規範講清楚，因為我跟你之間是朋友我就不會講得太那個，但是他們進來會說怎麼這麼忙為什麼要出勤為什麼要上課，我覺得第一點可以把婦宣的名號讓更多人知道，第二個讓真的有心的人他有一個管道，其實我有聽過有的人說他想當志工，可是他們不知道要去裡找這個東西，變成說真正的有心人他沒有訊息，所以這我個人很希望是不是有機會甚至讓人家覺得，好不容易我終於可以拿到這個名額這是多麼尊貴的一件事情，可能我們今天講說例如我們今年剛好有一個退休那今年只要招募一個，所以是不是可以

統一，因為像我們今年也一直在問我們承辦，小蟹你趕快去問我們那兩個姊妹可不可以讓他們到年底，那我們剛好有尾牙順便歡送不要中間一到就沒了

問：不要生日一到就屆齡？

答：對，屆齡這樣其實我們也沒時間常常在幫一個姊妹辦歡送會什麼，而且我覺得這樣真的不是很好，我們中間就會空掉，因為像我們現在又有一個姊妹去年退，因為他住在大甲真的不方便一直過去，可是這個我們為了一個名額我們要怎麼去做，那是不是可以統一在年底的時候我們做招募，讓有心的人加入相對它的動力會比較強一點。

問：消防局去年有針對義消，他有貼義消的招募海報？

答：可是我覺得不應該由消防局，如果是我我會希望由我們自己的大隊來弄就好了，因為你是要這附近的人那你必須要符合這附近的風俗民情去招募，因為台中市的招募一定更不一樣，因為台中市他們像我朋友就覺得很忙怎麼會有人要做這個，因為民情不同，你統一招募又人家覺得你這是在做什麼，因為我們名額不是像大學校，只是一個兩個，那我們是不是聯合例如大甲，那剛好這附近人，原來這邊有這個，那我覺得依照自己地方性的特色去講，也許這樣就好了，我也不建議是由什麼局幫我們用，他幫我們招募完然後呢？

問：那婦宣的評鑑方式呢，你有什麼看法或建議嗎，你會覺得現在的評鑑還是你們個人的績效考核你有什麼樣的想法，還是你覺得應該怎麼做比較好

答：我必須要講評鑑我是到後面我才能夠認同的，我是到後面我們承辦講了一句話我才認同，他跟我講其實當初評鑑是希望鼓勵一些有心的分隊，那我以前不知道我以為就上面交代我們怎麼做就怎麼做，我們那時候還會有意點點氣憤說現在是把我們當作行政人員還是做資料給他們嗎，我們心態

問：那不是業務檢查，那是一個有心的人你們來參加評鑑？

答：對，因為我們的態度不對，就像我講的，妳很多東西沒有跟我們講我們不知道所以我的心態就不對了，所以後來小蟹跟我講的時候，對吼，人家是有意要鼓勵我們，

你不一定要參加啊，只是剛好有這一筆錢，那人家鼓勵我們，你有能力的你就來爭取，所以那時候我就整個釋懷了，不然的話，我那時候一聽到這個評鑑的時候，我是覺得自己學到很多，可是那段時間姊妹做到有點過頭，因為太拚了，拚到姊妹真的到晚上，幾乎每天都泡在那邊了，那我覺得有一點點過頭，我那時候不能接受就是說到底是誰給我們這麼大的壓力

問：其實是你們自己啊。

答：對，真的

問：那我會覺得其實你們已經把參與意義做出來了，你們把它當成是自己的事情而不是一個消防局的事情你們只是一個協助者，至於壓力調適我會覺得那需要時間和經驗。

答：對，可是後來我們這次月例會我就開玩笑，我開場就跟我們姊妹講，各位姊妹新的一年開始了，我們又不一樣了，然後大家說現在才四月，我說因為評鑑完了代表我們的生活是完全不一樣的開始了，我們要再回歸到我們原本的那種宣導的感覺，之前是真的很恐怖，只是出去宣導回來大家一直在，感覺到最後我們自己是行政人員，這是不一樣的，我覺得這個評鑑東西是，如果我現在再把牠回歸到出發點我覺得是好的，可是可能要让大家必須要把這出發點講得很好啦，如果說個人的考核我會跟你講我們婦宣根本不在乎，因為這個考核對我們有什麼特別嗎，其實真的婦宣不在乎這種考核。

問：是喔

答：我們真的一點都不在乎耶，出勤幾次只是最多我們要給你們資料而已，對我們來講出勤幾次，我今天像我假如說我今天出勤六十次好了，你要給我甲，優，好像沒什麼特別意義啊，那我知道說有些人他在分隊什麼年終尾牙，哇，誰是出勤最好的，因為從之前我就跟我們姊妹講從以前我們沒有這樣，我們就是大家通通上台，都是一個小紅包，沒有什麼叫做比較特別優的，就是大家都上台慰勞大家，大家都是辛苦的，因為今天是志工沒有什麼妳六十次你比較強我五十次我比較弱，沒有，所以我不曉得別的分隊怎麼樣，在我們分隊好像考績對我們一點吸引力都沒有，我沒有

覺得我特別好，我也不覺得我特別差，好像是我該做的我覺得有在做。

問：所以你不會想要去，因為我覺得分隊長講這個讓我有點意外，你不會想要去把一些英雄拱出來，然後讓其他人去效尤去模仿，因為還滿多人或者是我訪談到一些他們覺得他們希望把那最模範的給篩選出來，比如說他就講到現在評鑑考核方式他覺得很難找到一個好的平衡標準，就是說有的人他就像你講得年紀大他參與的量很多，可是他的質沒有那麼好，那有的姊妹他是質很好，可是他參與次數不高，他覺得一個問題就是好像很難找到一個最客觀的標準來衡量姊妹的一個表現來獎勵他們，他覺得這是他想到的一個問題，可是分隊長你提到的是，你不希望是一種個人英雄行為，你希望既然是姊妹那大家不管是表現好表現壞都是一視同仁，是這樣的看法嗎？

答：對，因為公事私事不同，跟志工是不一樣的，因為在工作上我覺得你要去把好的找出來，那相對這是一個激勵的東西，但是志工我常常講，志工是一條線的，沒有誰是特別突出的，因為大家都是平等的，今天即使我是分隊長我沒有特別棒，我只是多了一個頭銜，那是人家給你的舞台，所以其實像我們自己的副分隊長，跟我們的幹事都是屬於這樣的人，所以為什麼我們包含他們說，副分隊長你們怎麼自己出來宣導，我們就會開玩笑說沒事就跟大家出來走一走，我們是希望團隊裡面，因為這個東西你拿到獎之後是怎麼樣呢，好像對我們也沒有什麼升遷加薪啊，我們一開始的出發點，不要誤導了我們一開始的出發點，我覺得志工的出發點是要把，不管他進來的動機是什麼，你必須要把他帶到相同的目的地，所謂的相同目的地是，我們是想要出去做這麼一件事情這是我們目的，我們目的既然是依樣的那當然我們大家的那種考績什麼的，對我們來講應該大家都是一樣的，所以我比較不認同績效這種東西

問：所以你意思是，如果以客觀絕對標準來講，這個人只能做到六十分，可是他達到六十分對他來講就是一百分的意思，而不要去用一個好像絕對值來講，然後這個人做到一百分然後那個人做到六十分所以一百分是優秀的，你覺得不應該是這樣

答：我覺得不應該，因為我們是志工，我常常會講說必須要很清楚知道我們的本分，我們是志工很簡單的。

問：可是也不可否認是，有的人是用比較心態是在這個團體裡面生存，也許把別人比下去是他的成就感來源？

答：有，我相信會有，可是只是一個職場跟志工的領域是不同的，所以我說態度啦，其實看你一開始的態度是怎麼樣，他會影響到大家的感覺吧。

問：那不強調一個個人主義的狀況下，那為什麼姐妹會願意投入？

答：因為我覺得你沒有所謂的個人英雄部分，所以大家反而不會覺得對你有距離感，舉例來講我覺得我很謝謝姊妹就是我是裡面年紀最小的，但是我覺得人家就像姐姐一樣在待你，他們會對我比較包容，那如果說今天大家都是這樣的一個平行線的一個東西大家會願意是因為他們不會說你分隊長一個，他們也不會跟我有距離，相對的我也覺得我跟他們沒有距離，所以大家就是，我覺得那種感覺會比較自在，不會看到妳哦哦長官分隊長你好，我覺得大家有距離感的時候，你在做事情或者在講話部分就會比較不容易，會有一點距離感，你距離感產生出來的話，這個團隊就會有一些的代溝，所以我們會希望你不要有個人主義，當一個個人主義太強的人，有時候我會覺得，舉例來講，如果今天我真的太強的話那姊妹他們一定會怕我，那相對的我今天要去拜託他們做一些事情的時候，是不是應該就會比較不容易了，那與其這樣不如沒有分你是小隊長你是什麼長的時候，大家是不是該做的事都一樣，我覺得這樣會比較好。

問：那分隊長你覺得目前婦宣隊到底有什麼困境和問題嗎，你剛才講到一個退休年齡的問題？

答：還有一個困境，就是我們要的專業，我們的專業知識資料資訊不足，非常不足，其實為什麼我會說長官很重要，人家願意一直幫我們上課，我們之前真的沒有耶，然後我們覺得資料好少然後又要出去宣導，舉例來講像我這陣子有想要做一些東西，準備宣導的資料然後我昨天就看了一些消防局的東西，真的不看還好看了我就真的

傻眼了，一大堆訊息錯誤，可能是因為我們一直有在接觸然後又有時候有上課，所以我發現那個資訊真的...

問：你看的是消防局網站嗎，哪一塊？

答：因為我最重視的是防災手冊，因為我想要去找idea，你知道宣導到最後，你總不能學校每個半學期都要去一次，但是大家每次都講一樣的，對所以我都想說我要去講些什麼東西，然後我又能夠稍微跟時事結合，因為可能是我個人會比較希望盡量都用最新的一些東西然後再去結合，可是講到最後第一點我會怕自己的不專業感所以我會去找，但是我真的要跟我們台中市消防局掌聲鼓勵，我昨天真的是看不下去之後，我不是只有找我們台中市我還有看新北市，因為有時候我會想說北部的會不會資訊比較好一點，所以我也有查，也是有錯，然後後來我看我們台中市我真的看不下去，我後來有留言，我今天接到兩通消防局打來的電話，就是針對我跟他們講說那個網頁裡面勘誤的問題，那真的會誤導民眾，那他們有打電話來關心就是說他們想要知道是哪一塊這樣子，但是我要講的是，後來我看那些東西沒有東西可以幫助到我，就是那些東西。

問：就是現有的資料已經沒有，你已經超過那個水平了

答：因為我們要講的東西應該要這樣講，就是說我們要宣導的東西不是很專精，但是你可以一些防震我可能，像我這陣子在準備防震的資料，然後我就有拜託到陳組長，我跟她講說你可以幫我看一下嗎，就是說這是我想要回去我們轄區內做一個，因為去年我有去轄區內的幼稚園做過防震宣導，但是這一次發生地震的時候我看到了一些問題，因為包含我小姪女他根本沒有照著那些動作走，那我就覺得教育是有一些問題的他們根本沒有躲避就是跑，亂，然後因為當時我人在日本，然後回來我就先自己做了幾個調查，我覺得有問題，就突然覺得我想要再回去那些學校想要問看看幼稚園的孩子會不會比較乖，就是照著那些動作做這樣子，因為我想要找到問題點來解決，後來寫寫寫就覺得腦袋空掉了，就像要做問卷我只找到八題我想要問民眾的八題，然後我想說看看真的找不到，後來陳組長就跟我我就請她說可不可以幫我

看一下，後來他跟我講說我的避難部分少了兩樣東西，我說哪兩樣，他說你都設定學生在教室內他所做的反應，你有設定到他在騎樓的時候他要怎麼反應，跟他在操場的時候要怎麼反應嗎，我就跟他說很好我完全沒有想過，重點是我找不到這相關的資料，甚至我找到的資料都很怪，我都覺得有一點點不合邏輯，所以我要講的是，我不是要很難的東西，我只是希望有人可以給我一點點參考，真的學生已經在操場的時候我要叫他怎麼避難。

問：所以資訊的部分現在有的時候不斷的充實到一個水平之後，現有的資料已經不符需求了，那你們要怎麼樣去找到更充實的更高水平的一些防火防災教育知識，我覺得是有困難的，那還有嗎，還有什麼困境或問題嗎？

答：其實到目前我覺得可能就還好，應該是我們分隊之前這樣run的話，我覺得大家run很久了所以好像都有帶到一個層級了，那我們後面只是再從原本的東西再做一點點的突破，就不會像人家可能剛開始一次要跳很多的時候，他可能欠缺的東西太多，而且這邊的新的姊妹不多，所以我們都是變成有傳承帶領，所以我覺得問題不多。

問：那我問一下就是經費對你們來講不會是個問題嗎？

答：經費應該這樣講，我當初接分隊長，有一段時間很有壓力，義消的人一直叫我要出去，就是去拜訪什麼公司行號請人家來當我顧問，我壓力好大。

問：義消的人？

答：因為義消他們好像他們是給我一個意見，他們說他們義消都會去拜訪公司的老闆請他們去當顧問，我不知道原來顧問是要捐錢的，我完全不知道，我是當了分隊長之後我才知道，因為可能那時候我的分隊長要轉交給我的時候也都沒有跟我講到這個，我從來都不知道我以前在當隊員的時候我都一直以為是消防局或者是消防隊會給我們錢買東西，我一直以為是這樣，是我一直到了當分隊長才知道沒有，那不然那些錢呢？後來他們說其實都是，像以我們目前來講，我們的顧問是我自己的家人挺我，我不敢出去找講真的，那義消他們都會去拜訪工廠是不是，然後我就說，我曾經跟我們警消的分隊長講一句說如果要讓我做任何工作我都OK，但是比較不好意思。

思的，我也曾經跟我們姊妹老實講說各位姊妹不好意思，因為我的個性我不太習慣到別人家然後去跟告訴他請你來當我的顧問然後叫人家捐錢，我真的說不出口，因為我覺得我們又沒有幫到人家什麼東西你去跟人家要這個，還有我也跟我們警消分隊長講說這個部份我會老實跟姊妹講我沒辦法做到，然後你如果要叫我做行政做什麼東西只要我能夠做的我都會去做，所以那經費問題的話，第一點，就像你講的其實像我們的姊妹裡面有人有社團有人有自己加開公司的我真的很謝謝他們就是其實大家是用這樣子出錢又出力，那有的姐妹就是會認同的時候他剛好他們有社團，像我們前任的分隊長，他們就有社團他們就說，我們有一個隊啊這個做志工的，那有的社團他們都是屬於捐錢他們不做事你也知道，他們是人家說的企業界，他們是屬於願意花這個錢，但是他們也是願意去幫助很多的團體，所以他們就會用這樣的幫我們牽過來，看看願不願意，但是這個確實就是都是自己人挺

問：大部分你們的狀況是這樣子就對了

答：對，但是相對的，我有聽人家講可是這個我不知道，基本上我們婦宣來講我們沒有在什麼吃飯的什麼都沒有我們都沒有。

問：跟義消比起來是真的。

答：對我們是沒有在吃飯聚餐，我們很少我們去年就只有一次是大家在講說我們大家這麼辛苦我們來辦一次，我們就去年只有中秋節女生辦一次然後那時候真的請人家煮飯，不然沒有耶，不過你們知道經費我們有一個是消防局就是要求我們辦活動然後會有補助，對有這一筆。

問：那個領導管理婦宣隊你有什麼樣的建議，還是你對於今天這個訪談你有想要補充？

答：領導管理...其實我覺得評鑑有時候會拉開婦宣之間的親密，我是覺得如果說婦宣盡量能夠不要讓人家覺得，豐原分隊是豐原分隊，大甲分隊是大甲分隊，其實真的是要看長官的智慧如何要把這一些，舉例來講像我們大隊，大家都有自己的分隊，但是我又常常想為什麼他們不會曾經想過說我們大家一起來做一個什麼事，不過這會有一個盲點就是說是要去哪個分隊轄區辦，可能會有這樣子，那我第一次看到評鑑

會有一個問題就是說，不行我們一定要做出自己的特色，這種東西一定要是自己的，那像我的個性就覺得大家不是都志工嗎，就是要我們就是大家一起把這些東西一起分享能夠分享，我的個性我就覺得，我好像也不會因為有做個東西好像就有薪水老闆會給我這個企畫案，我的感覺是這樣所以我是屬於願意去跟人家分享，但是這就真的又卡到年齡了，就是會有比較資深的姊妹他們就說如果平常我們都可以拿出去，今天要比賽有些東西我們就應該要有所保留，做出自己的特色，那時候我會覺得競爭的東西他不知道是說有競爭是好還是不好，但是盡量能夠把團體大家那種感情應該要做出來我覺得是有差，像每一個分隊的特色都不一樣，我知道第四中隊，像因為我都會去有機會剛好去上到陳組長的課我就覺得，哇，你們警消一定操，因為他會要求你們承辦要成長跟進步，但是以我自己是一個志工的角度來看，我覺得這是好的，因為代表你們那個社區的人有福了，他會一直把你們帶著走，那我就想說我們第五中隊有開會啦，上課有安排但是不像你們這樣每個月，相對的如果說我們今天能夠第五中隊，我才想說為什麼不要聯合大家一起來辦個類似什麼樣的宣導活動啊，大家這樣子一起用，應該會讓彼此婦宣的感情更好吧，而且我們也可以參考。

問：請問還有補充嗎？

答：哈，聊好久了，沒了吧。

問：謝謝您接受我的訪談。

受訪者：B5

訪談時間：2013年4月13日

訪談地點：消防隊

問：可不可以講一下你大概婦宣隊多久了，擔任怎樣的職位？

答：我們婦宣隊從八十七、八十八年那時候成立，到現在約十四、十五年，我歷任隊員、助理幹事、分隊長。

問：那就你這十餘年的經驗，可不可以說一下對婦宣隊的看法？

答：草創之初都是比較應付的心態，看別的分隊跟我們有點差別，然後就想說別人都可以做的那麼好，然後我們大概前十年都沒甚麼成長，後來覺得這樣不行，就想要慢慢的改善，但是根深蒂固的要改善也不容易，剛好最近四、五年，原本的成員有一批屆齡退休了，剛好有一批新的進來，所以就跟以前不太一樣。

問：你說新進人員影響了你們的表現，原因是什麼？

答：因為新進人員比較有活力，比較不像我們以前那種心態，我以前剛進來也像他們現在這樣的年紀，也大概都四十出頭，我現在覺得他們有活力多了，我到現在都五十多歲了，所以我有一種想法說我不能一直老化下去，所以要跟以前剛進來一樣，所以他們年輕人跟我說，你們比較資深一點，所以你們防火的知識會比我們更好，我跟他們講一句說，其實我們以前也都是一片空白，所以他們這些大概五、六年資的，進來以後真的是比較懂得，從防火常識這方面去吸收，然後他們也比較敢秀自己，所以也帶動了我們這些資深的，輸人不輸陣。

問：所以你說早期草創期比較不知道怎樣做，後來近幾年就比較上軌道，怎麼會這樣子？

答：其實是跟警消的承辦人、主管有關係，如果主管對婦宣比較注重，我想相對的承辦人對婦宣就比較注重，我個人的經驗是，前幾年的感覺，不只是承辦人，連帶主管對我們婦宣也不是很注重，所以婦宣要怎麼成長，開會愛來就來，不來就算了，所以我們以前也不敢參加評比、也不知道該怎麼做，所以後來我們開始要做了，為什麼會那麼辛苦，其實我們婦宣都很想要把工作做好，只是承辦人就告訴我們，沒

關係啦我幫你們做就好，變成我後來當分隊長的前幾年，我很認真的帶頭做，可是沒有受到承辦人和主管的注重，後來換了主管和承辦人，對我們比較注重，也讓我們知道要朝哪個方向前進，就比較ok一點。

問：你的意思是影響婦宣表現的因素之一是警消主管、承辦人重不重視婦宣隊？

答：對。

問：那你覺得婦女防火宣導隊應該扮演怎樣的角色？或是你把它定位成甚麼樣子？

答：我是覺得，當然是以警消為主，是協助警消，比如說他們人力不足不能挨家挨戶宣導，當然女性也比較柔和，以女性來當居家宣導員我是覺得比較適合，以協助的方式，主角當然是警消，我個人是認為這樣。

問：所以你認為婦宣隊執行防火宣導是彌補警消人力不足，同時婦宣的角色也能夠彌補警消比較陽剛的關係？

答：對。

問：那你的實際感受？和你剛剛說的對婦宣隊的期望、定位有甚麼樣的不一樣？

答：目前跟我想的應該是差不多，不像早期講難聽點就比較像拿香跟拜，現在比如說警消承辦人沒想到的，我們可以說我們自己來做，比如說現在我們去宣導現在真的是不簡單，進去到人家家裡比較私密的廚房，講難聽點我自己的廚房也不太願意讓人家進去，但是我們有辦法說服民眾讓我們進去廚房，有的甚至浴室在樓上，他們也願意讓我們上去樓上，我是覺得說我們是真的有跟民眾，有認識，他們樓上的浴室都願意讓我們認識，甚至不認識的也都願意，所以我覺得我們有時候訪視時深入民眾的家裡，民眾對我們也非常信任，我們會先表白我們的身分，我們也用同理心，跟長者講說，我自己的爸爸我就跟他說陌生人不可以開門讓他近來，我們用這樣的心態跟老人家講，所以很多受訪者也把我們當成家人很客氣地邀請我們進去，搞不好警消就做不到這一點。

問：所以你們有辦法透過人際網絡去深入民居，不認識的民眾，你們也有辦法透過你們替對方設身處地的方法、以及你們的技巧，去達到深入您居宣導的目的？

答：對。

問：那你剛剛說的期望、定位是居家宣導之外？那對於學校、機關行號宣導方面呢？

答：學校方面，我們姊妹大概有三分之一還有在學校擔任志工媽媽，所以跟學校的關係也非常的好，所以去學校宣導，小朋友看我們的感覺是，我們跟志工媽媽是同一個人，對我們非常親切，所以宣導時，我感覺小朋友看我們的眼神都覺得好像我們是家人，我們所講的，他們是非常信任的感覺；現在是機關、公司行號方面比較可惜，比較沒辦法。

問：為什麼學校有辦法打入，機關、公司行號就比較沒辦法？

答：以公司來說，我們去的時間也是他們的上班時間，以老闆的立場當然是賺錢優先啦，除非有像自衛編組演練他們有需求才會讓我們上課，機關的話，他們平常也要服務民眾，所以安排宣導他們願意，可是聽課的意願就比較不高了。

問：那你意思是公司、機關他們沒有需求、還有本業要做的話，受宣導的意願就比較不高，那為什麼民宅對宣導的接受度比較高？

答：因為民宅是透過挨家挨戶，以社區為例，只要民眾開門我們就有機會進入宣導，不願開門的我們還是沒辦法進入。

問：對於不願受訪的拒訪戶，你們是怎麼處理呢？

答：笑一笑而已吧，因為宣導沒有強制力，但是如果我們拒訪戶我們覺得有需要，我們會透過里長、里長會介紹鄰長，後來我們也會自己找鄰長幫忙帶著我們去宣導，有些鄰長很熱心，即使是不認識的，我們只要跟他熱情招呼，他就很樂意帶著我們去宣導，讓我們很好做。

問：所以對於拒訪戶，你們會透過鄰里長系統去進入拒訪戶？

答：對，除非鄰里長告訴我們，這一戶真的不好處理別去，那只好放棄了，也是會有這種情況。

問：那你覺得，婦宣隊有受到重視嗎？

答：我個人覺得在學校蠻受到重視的，剛剛說的，我們很多人都有擔任愛心媽媽，所以

跟學校都很熟，而且有些人的先生也擔任過家長會長，透過人際關係，而且有時候區長也會幫我們介紹，所以在學校蠻受到重視，公司的話剛剛說的，就不容易打進去，機關的話一些課長我們也都認識，他們也會願意幫忙安排讓我們宣導，所以都算還好。

問：那你覺得婦宣隊有受到消防局的重視嗎？

答：我覺得以前有，縣市合併以後好像消防局就比較沒有以前那麼重視。

問：你可以描述一下嗎？

答：以前台中縣時期，每年都會有一次的複訓，局本部的長官會蒞臨而且幫我們上課，感覺和我們很重視，縣市合併以後，可能轄區變大事情變多了，我覺得我們婦宣隊裡面認識局裡長官的人不再像以前那麼多了。

問：婦宣隊有沒有受到重視，對你們有怎麼樣的影響呢？

答：當然呀，如果你在外面，人家能夠叫出你的名字，對你當然是一種肯定，如果你在外面，長官不認識你，那你會有一種被冷落的感覺，所以長官如果重視我們，其實不是我一個人在講，我們聊天常在講，「查某人最好騙了，你就褒我們，我們做死也甘願」，如果長官可以在一旁，用鼓勵的方式鼓勵我們，我們一定會越做越好，現在的感覺，我們的付出，長官有沒有看到我們都不知道，其實也還好啦，大隊的長官也很重視我們，局的長官就沒那麼重視我們。

問：所以你意思是，如果你們有受到長官重視，那你們打從心裡就比較願意付出？

答：對。

問：你覺得婦宣隊的加入方式、考核、不適任的人請他離開的相關規定，你覺得看法怎麼樣？

答：我以前剛開始看到，缺勤幾次要被fire，我剛開始覺得非常反彈，我覺得志工跟在職人員就是不一樣，比如我今天領薪水表現不好，當然就該被fire，但是我當志工，是我有閒餘的時間才來做這一份工作，不一定我每一個時段都有閒餘時間，搞不好最近兩三個月我要進修或者出國，或者我們這把年紀了有些人要當阿嬤帶孫子，諸

多因素，所以缺席三次就要被fire，不是很合理。有的時候父母病了，需要人照顧一兩年的時間，那這段期間如果能夠保留資格，讓他把事情做完，比較彈性一點，應該會比較好，因為大家都遇的到。

問：目前的規定是無故不到三次，沒有經過請假程序，那這樣的會請你離開，這樣的規定不構彈性嗎？

答：對，但是實際執行上，有些人承辦人會擴張解釋，你如果出席率不高，變成還是會請你離開。

問：是不是因為要參加評比的關係，如果出席率不夠高，變成很難拿到佳績？

答：對，但是每年的評審官的標準其實也不太一樣，像是今年的評審官就說，如果某一次的出勤預計是10人要去，那該次的人都有出席，那該次的出席率就是100%，每個人的標準真的都不太一樣。

問：那如果以無故不到未經請假程序就請你離開的規定，你覺得執行上有問題嗎？

答：但是大家都會事後補單阿，其實也是流於形式，這樣的規定很寬鬆，變成看執行的人怎樣的做法和解釋。現在的規定要對那些無心做婦宣工作的人實在是缺乏強制力，除非他心甘情願離開，有時候她不想離開，跟你凹，也很難。

問：在這種缺乏強制力規定汰劣的狀況下，對婦宣的控制力如何？

答：我覺得與其用這種強制力的方式，倒不如用柔性的方式，像以我們隊的狀況來說，我會跟他說，其實你的表現我很肯定，但是有時候你的出席率沒有辦法配合，為了我們的評比，有些姊妹也會講話，你讓我很難做人，用這種動之以情，用私底下的狀況跟他聊，他會說既然我讓你那麼為難，那我不要讓你為難，我自己退隊啦，我也不會直接答應他，我會告訴她，不然你再考慮看看，我再等你一兩個月看看，讓他覺得我有在尊重他，讓他比較心甘情願，自認為真的不適合在這團隊，這種比較柔性的手段會比較好，我覺得不要用強制的方式，讓姊妹自動的、樂意的、自己願意離開，這樣會比較好。

問：所以在這種缺乏強制力的狀況下，還是有辦法去帶動你的團隊？

答：會比較辛苦啦，但是會比較辛苦。

問：那你希望訂一個比較強制的規定，讓你有效地來帶這個團體嗎？

答：我個人是不希望，因為那是表現上ok，實際上可能會反而更亂，他表面上服從你，私底下甚麼時候要挖你洞你也不知道，要做婦宣工作，最好是讓他們發自內心願意做，如果用外在強制力讓他們做，都只是表象，效果不見的好，讓他們發自內信，互相良性比較，效果會更好。

問：那到底怎樣讓婦宣願意投入或者不願意投入的因素有那些呢？

答：以話劇比賽來說，我私底下找幾個比較肯犧牲的，比較願意付出的人，告訴他們要出來演，但我也跟其他姊妹說，這次整個隊都要參與，有些人會說，讓那些卡閒的人來演，那個卡閒，聽在出力的人耳裡，實在刺耳，所以我是告訴大家全部都要參與，我是有找那些能力比較強的人先嘗試寫一份來參考，然後真的有姊妹寫出來了，不管寫的好與不好，我們都先用鼓勵、獎勵的方式，很不錯，有人寫出來了，剛好我們警消承辦人就冒出一句話，那個誰誰誰說這劇本哪裡不好哪裡不好，我想我們那個姊妹心裡應該受傷了，所以我感覺我們姊妹，用誇讚的方式，就會越做越好，我是這樣跟我們姊妹說，話劇比賽只要第四名，就是我們的第一名，我是覺得不管婦宣表現如何，用鼓勵的方式取代責備的方式，把姐妹拉回來，讓姊妹從鼓勵中，獎賞我們，不要用懲罰的方式比較好。

問：你說的獎賞是怎樣的層面，還是你們想要的獎賞是什麼？

答：其實像我們會出來當志工的話，講直接一點，物質獎勵對我們沒有甚麼意思，我們比較喜歡名聲，比較喜歡面子，就是一份尊重。

問：你實際從事過程中，除了外在的鼓勵外，警消給予的鼓勵外，你們有沒有內在的激勵因子？

答：其實除了警消的鼓勵外，我們跟友隊的姊妹也會互相比較，如果每次成績都殿後，心裡當然也不是滋味，姊妹就常跟我說，我們來認真一點啦，不要每次都墊底比較好，這種互相比較的方式，會讓姊妹一直衝上去，所以就變成我們中隊，一年兩次

的聚會，大家都會比較，我們如果每次都坐冷板凳，實在很沒意思，所以就會想要提升自己。最近這幾年，姊妹也告訴我，我們到消防隊，警消有跟我打招呼哦，我就問她，那你以前有跟人家打招呼嗎？他說沒有，我說對嘛，人是互動的阿，不打招呼，互不認識，我就常跟姊妹講，要多到隊上，多到會議室整理資料，不要宣導回來，資料就丟著，參加婦宣隊好幾年，消防隊踏進來沒幾次。關係熟絡了就會有認同感、向心力，把消防隊當成自己家一樣，不要每次都只到消防隊的外面，一定要進到消防隊，才會說這裡是溫暖的，才會進一步討論婦宣隊的一些業務、問題。

問：還有其他的因素嘛？

答：大概是這樣子吧。

問：你認為消防局帶領你們的方式能夠有效的激勵你們嘛？就是帶領你們，讓你們能夠往好的方向進步？

答：目前是可以啦，但是還可以更好，比如說，一年都會做一次的複訓，可以真的排真正的上課，讓婦宣姊妹可以充實自己，像以前也會請比較棒的師資來上課，因為如果各分隊自己訓練要請好的教官，成本比較高，如果一起複訓的機會，應該可以排好的教官，我覺得我們婦宣姊妹都很樂意接受更高層次的提升，曾經有幾次流於形式，我覺得好可惜，也有幾次請棒的師資，那就真的很好。

問：您剛提到承辦人的一些口語有可能會傷害姊妹的想法，意思是能不能有效帶領你們，承辦人的影響很大嘛？

答：應該這麼說，如果承辦人再好，沒有主管的支持也是沒有用，所以當分隊的主管和承辦人都對我們用心，那我認為就能夠有效帶領我們，只要主管和承辦人對我們有用心，我們都能感受到，即使是承辦人的口語失誤，其實我們也能夠諒解。

問：那你覺得目前你所接觸到的消防局人員，能夠有效激勵你們嗎？

答：像我覺得a是一個非常好的人，但是也只有我們分隊比較支持他，因為她就會比較逼我們進步，但我覺得逼太緊我們會受不了，像我們的前任承辦人b，他就是比較活潑的人，一件很枯燥的事情到他手上，就會變得很活潑，我覺得如果每個分隊的承

辦人都能夠像b一樣，應該會更好，

問：所以有的人能夠有效激勵你們，有的人就還好的意思嗎？

答：對。

問：那像a跟b的差別在哪裡呢？

答：像b就很活潑，大家就會想要跟他豁出去那種感覺，a就是說你不這樣跟我做就不行，姊妹就會說，我累了可不可以休息了。b就很有活力的感覺，我們會有種感覺，跟著他就對了，a就是說，好像拿個一個鞭子在鞭策我們，有時候鞭策到我們會有種覺得想休息的感覺。a其實很好，很用心，但是她就是用鞭策的感覺，抽一下我們走一步那樣的感覺。那像我們現在的承辦人c，以前我對他的印象是，他這麼老實怎麼帶領我們，但是後來我發現，他蠻好的，因為她從承辦我們的過程中進步了，慢慢變得有辦法獨當一面。我們從看到她進步的過程中，我告訴姊妹，c都進步成這樣了，我們能不做嗎，就會跟著c的腳步去走，c會做給大家看，雖然c靜靜的，不像b一般活潑，但是看他這麼認真，讓我們覺得不跟著他做也不好意思。

問：你提到a、b、c三個人的領導做法，你覺得哪一種比較好？

答：對我來說，當然是活潑的領導方式好，但是這是可遇不可求的，所以我認為三種人來帶我們，我覺得都ok，其實我們也要去適應警消的帶領方式，只要不是對我們漠不關心的，那是非常非常累。

問：那你對於招募婦宣隊的成員，對婦宣隊成員的一些對婦宣隊的評核方式，有甚麼樣的看法？

答：招募方式，其實都是口耳相傳、邀約，人家問說婦宣怎樣，可以加入嗎，我們聊過以後覺得適合，就會讓他加入，或是好朋友邀好朋友，就會讓他加入，但是有的人打聽到我們婦宣要出去宣導、時間不定期，要開會、要複訓、要上課，有的人聽了就會打退堂鼓，再來我是覺得年齡的限制，很多人都有一樣的想法，現在六十歲真的非常年輕，真的訓練到某一個程度，到了六十歲體能還很ok，你要他退休真的是太可惜了，如果能夠能讓他再延幾年，應該是最好的，但是礙於規定也沒辦法，不

然要訓練一個人可以獨當一面，除非自己非常用心，不然最快至少也要一年的時間，甚至像以前那種程度十年都還不敢獨當一面，因為就是不用功嘛，現在我發現我們姊妹只要你進來，我們都會儘量讓你獨當一面，大家的表現都還不錯啦，去哪裡宣導、要派誰都是ok的。

問：你覺得退休年齡是個問題嗎？你覺得退休年齡到幾歲會比較合適？

答：對，現在社會局的保險是到70歲啦，我覺得應該可以放寬到70歲。

問：你剛才提到婦宣隊的招募是以口耳相傳為主，這樣的方式可以找到合用的人嗎？還有更好的方法嘛

答：其實不一定可以招募到合用的人，但因為志工不像是大企業在招募人才，所以很難有甚麼最好的方法，我看像是一些政府機關都是用跑馬燈在廣告招募志工，來的人也是寥寥無幾，所以目前這種口耳相傳的方法應該是最好的。其實如果警消、義消或者我們姊妹的親朋好友，如果透過介紹的方式，我們也比較了解他的背景，這樣應該會比較好一點。

問：你覺得婦宣隊績效評鑑的方式你的看法如何？就是對於在婦宣隊的表現好壞的評價？分隊有自己的評鑑方式嘛？看法如何？

答：如果要說績效的話，我們每年要報績優人員來講，這是最頭痛的問題，有時候是以出席率來定績優，我常在思考這合理嗎，有些人每次出勤都有到，但是其實是在混水摸魚，有的人每次都到，每次都是處在那裏當路人甲，真正有做事的人，出席率反而沒有那麼好，礙於出席率的問題，所以沒辦法把他報成績優人員，另外有在想說，利用上台幾次來當績優評斷標準，可是上台的表現、時間長短都很難有一個真正客觀的評斷標準，有時候一個人講了一節課，有時候兩三個人一人講幾分鐘，這要怎樣計算上台次數，所以報績優人員時常常面臨抉擇的困境。用出席率來評斷好壞，等到真正要大場面的，那些績優人員反而不合用了，但是報那些有能力的人當績優人員，可是出席率不好的話，其他人又抗議了。

問：這個現象是否可以透過一個明確的評分標準的訂定，照著計劃實施，誰的分數高誰

就是優秀，這樣的方法來達成？

答：有時候這是比較難啦，就像剛說的，你用場次來計算，可是有的場一次只有10分鐘，另外一場可能只要3分鐘，這兩場要是都算同樣分數，這樣公平嗎？算評比時很難有一個真正客觀的標準。

問：所以即使訂一個標準出來，可能也很難篩選出真正優秀的人嗎？

答：對，所以上次要報績優人員，我是找幹部先來開會，透過表決的方式將真正有付出的人給報出去，當然這樣馬上就有雜音了，但是人家雖然出席率不是頂尖，但人家是在家裡做一些業務資料，我覺得像是民力協勤系統的時數登錄，像是在家裡面的一些業務資料整理，應該也是可以登錄才對，但是承辦人就說這樣與規定不符。

問：那這樣的話，你對婦宣的評鑑方式有甚麼樣的建議？

答：我上次看各隊的績優人員，大部分都是用出席次數等量來計算，我覺得這樣變成一個人出勤那麼多次，如果不給他拿績優，他大概會覺得不舒服，所以我建議要顧慮量的同時，參與的質也要兼顧。比如說除了參與次數績優之外，也是可以辦另一種評鑑標準比如宣導高手比賽之類的，像今年我就在考慮一個問題，歷年來我們的績優人員都是直接由大隊、中隊提供禮品給他們，我現在就在思考這個問題，我自己分隊沒有鼓勵的方式，只有報上去，給上面來獎勵，這樣的做法到底對不對，也許應該分隊也要給他們一些實質的鼓勵。

問：那你覺得婦宣隊的成員到底是為什麼想要參加婦宣隊呢？是怎麼樣的動機？

答：最早期的這一批資深人員，是以義消太太為主，但是義消夫人不是那麼多，所以當時承辦人就有對外招募，有找了一些土風舞的社團成員，到最近這五六年，新加入的成員就是看婦宣隊在學校宣導，覺得蠻不錯的，進來以後服務的過程蠻有成就感的，所以我們分隊是由那些新進的人來帶動資深的成員。所以新加入的成員是看婦宣隊的服務，覺得有意義、自己也有時間願意做社會奉獻，所以就加入，而早期成立時，加入的人比較多是因為朋友的邀約，不見得是真的想要做防火宣導的工作。其實曾經有一個人私底下告訴我，就覺得婦宣隊在社區、學校宣導，覺得很有意義，

所以自己就也想做一樣的事情。

問：參加婦宣的過程中，有獲得成長的機會嗎？

答：一個最基本的成長就是，因為我們都有深入人家的家庭，我想姊妹們應該都心有戚戚焉，我們去人家家裡時，人家都會說，我家好糟亂啊不好意思讓你們進來，以前姐妹會說，如果比較髒亂就要常常整理啦，我就告訴姊妹，其實我們自己家裡面也很髒亂，所以我們應該說，其實大家都一樣啦，相對的我們應該看到別人家裡乾淨時，自己也應該要做改善，比如廚房很多人牆上鋪報紙，我們去宣導時告訴別人這樣危險，可是透過這樣的過程，我們自己也不敢這樣做，我們去別人家裡宣導時，其實是互相得利啦，我去別人家宣導，我也會想到那我們自己家裏呢，我舉一個例子，我去宣導時告訴民眾插頭不用時要拔除，民眾說這樣好麻煩，我就告訴他們，我自己的家裡就是這樣做，拔插頭做得到的事情，不要等到火災時才後悔莫及，另外像是我娘家的廚房，因為使用延長線，上面用好幾個電器，插座都焦黑了，我因為做婦宣的工作，所以我就知道這樣的危險行為會引起火災，我覺得防火宣導工作是教學相長，不用講得太艱深，但是透過不斷的宣導，我從別人家裡學到一些經驗，我也用自己的經驗像別人宣導，透過這種自己的例子像別人宣導，別人會覺得我們跟他是一樣的，像早期我們去人家家裡，直接指正別人的危害因子，民眾的臉都綠了。

問：那防火宣導專業知識呢？

答：其實大概都是這樣而已，像是人離火熄而已，大家都知道，但是做得到嗎？我們去宣導的知識都是很簡單的，大家本來就知道，我們只是透過不斷的宣導，讓民眾能夠實踐。因為知易行難，透過我們不斷的宣導提醒，才能讓民眾內化，有時候我們講完，也會讓民眾重複一次，我告訴他們，講得出來才是你的，我不會去跟民眾講什麼幾安培、怎麼計算，那個太深奧了，民眾聽不進去，用處也不大。

問：那你覺得婦宣這樣的服務過程中，他們的動機、需求有獲得滿足嗎？

答：應該這麼說，今天去宣導，大家都願意讓我們入內宣導，大家回來就很開心，今天

賺到了，只要今天都吃閉門羹，相對地回來大家就有點愁眉苦臉。

問：那整體的服務過程中的滿意程度呢？進到婦宣來，你有感覺到很富足而且願意繼續做下去？

答：我不太懂你指的滿足感是甚麼意思，工作感覺到滿意嗎？有點抽象。我覺得我們姊妹大部分都還願意持續投入婦宣的工作。

問：參與動機的部分，除了社會奉獻之外，有其他的私人因素嗎？

答：我們單位應該是沒有吧，大家的動機都蠻單純的，沒有其他的動機，以前有保險業的姊妹，但是他在隊裡面也是單純做婦宣工作而已。

問：你覺得婦宣隊和消防局的關係是垂直的隸屬關係還是水平的互動關係呢？

答：原則上我覺得是隸屬的啦，不太可能是水平的，應該這樣說，因為有消防隊，才有婦宣隊，所以不可以本末倒置。

問：所以你覺得消防局說要做甚麼，你們就該做什麼嗎？

答：原則上應該是要這樣子，我們是志工，也是受消防局的指揮，我覺得比較難是平行的關係，如果是平行的，到後來會變成本末倒置的感覺。你像是民間救難團體，他們和消防單位很可能是水平的，但實際上搞不好他們覺得他們比消防機關還偉大，另外像是學校的家長會，有的家長會長認為自己比學校還大這是不對的，我覺得婦宣不該有這種想法，不管是垂直還是平行，都不該失了志工的本分。

問：你覺得你們和消防局的互動過程，有讓你感受到尊重嗎？

答：以前應該是沒有，現在的承辦人我就覺得很好，所以我覺得有沒有尊重，應該是看現在的承辦人是誰，也許哪天換一個人，整個又不一樣了。

問：什麼因素是影響你接受警消的領導、管理與否？

答：首先就是要尊重，再來就是要有能力，能力指管理能力、專業知識，如果都不具備，那我們雖然不會講，但是心裡面很清楚，就會不太甩你，真的警消要有他兩把刷子，現在的人知識水準都提高了，雖然你對我不好，我們不會明說，但是心知肚明就好，像早期我們雖然有點像是混日子，一樣是在當婦宣志工阿，警消不重視我們，我們

也就不會重視這個團體，反正消防機關還是得維持婦宣這個團體阿，警消如果不重視我們，我們也有對應之道，如果警消注重我們，我們也會有對應的回饋。另外我們姊妹真的很注重專業知識哦，或許跟我們從小那種教育有關係吧，萬般皆下品，唯有讀書高，一個主管口才很溜，專業知識很好，我想不僅部屬會服從，當然志工也會願意聽從他的領導。

問：那在現在的狀況下，想讓你們更好，還有怎樣的要素可以激勵、策勵、策動你們？

答：如果多一個更活潑的人，應該可以讓我們工作更快樂，也不是說現在不好，我覺得我們這個隊的成員比較文靜吧，大家都比較被動悶騷，很想表現又怕自己能力不足而出醜，所以如果有個活潑外向帶頭的人可以更好。

問：那你覺得婦宣隊目前的運作、協力防火宣導，有怎麼樣的困境嗎？

答：當然啦，最重要的是經費不足啦，這是老生常談的問題，可是不談也不行，我們隊和其他隊不一樣的地方是，大家比較不願意當分隊長，因為他必須擔負找顧問的壓力，所以大家都比較不會去爭分隊長這個職位，巧婦難為無米之炊。

問：消防機關允許你們招募顧問籌措經費，那你們招募顧問是遇到怎樣的問題嗎？

答：我們想要的、認識的有能力擔任顧問的人，都被義消招募為顧問了，因為義消已經歷史悠久了，而且同屬消防機關，所以要招募顧問會有諸多考量，假如義消和婦宣經費可以共用的話，我是覺得是最好的。

問：還有其他問題嗎？

答：前面提到的退休年齡的問題，因為培訓一個人大概要一年的時間，所以如果可以放寬退休年齡應該會比較好。

問：還有嗎？

答：其實招募新人的話年輕人會比較好，因為不管在能力、還有服務的年限都比較好，但是現在的人都比較晚婚啦，所以在招募年輕人的話真的是比較困難，所以我們有時候會考慮從姊妹的媳婦或女兒來招募，那個比較有可能也比較能體諒。

問：還有嗎？

答：我覺得消防局應該要更落實新進人員的教育，讓他們有足夠的專業知識在外面向民眾宣導，如果新進人員沒有足夠的知識的話，進來婦宣隊就變成學徒制，就看著其他姊妹怎樣執行宣導，累積一段經驗以後才會讓他們試著去做，可是這樣比較沒有效率。

問：還有嗎？

答：以前我們隊內部曾經有小圈圈，現在已經淡化消失了，以我們單位的狀況的話，人員如果分成老中青三代的話，資深的人是有點倚老賣老，中生代不太敢得罪資深成員，新加入的隊員則是甚麼都不懂，目前還沒辦法上軌道。

問：跟消防機關的互動有怎樣的問題嗎？

答：我覺得沒有什麼問題，因為我們是隸屬消防分隊，跟局的互動都由警消來處理，和分隊警消相處也都還好，所以我們不會有單位外面的問題吧。

問：那婦宣姊妹個人參與婦宣會有怎樣的問題嗎？

答：主要是參加婦宣需要有家人的支持啦，消防隊都是男性為主，如果我們接連都在消防隊，會導致家人的疑慮，懷疑是怎麼回事，同時做社會服務工作，如果不能兼顧家庭，比較難得到家人的支持，我們大隊長說一句「放尪放子放銅鼎」。另外婦宣在幹部選任時，最重要的是要得到先生的支持，比如果想要某人當幹部，她說她先生不同意的話，我就不會考慮，因為有時候先生不希望自己的妻子在外面太有成就，比如以前曾經發生有個幹部家裡是務農，她先生受不了鄰居的一些玩笑話，像是你太太怎麼那麼厲害，可以擔任幹部，所以她先生就來消防隊反對他擔任幹部。只有婦宣姊妹的先生的社交網絡比較寬廣，才比較能接受自己的太太擔任幹部，有些人的先生是藍領階級，那可能會困難一些，當然這個是舉例，不一定每個人都是這樣。所以像婦宣隊這樣婦女組成的團體，要投入參與，來自家庭的考量會比男生多的多。我會告訴姊妹說，一切還是以家庭為主。

問：還有其他嗎？

答：大概是這樣吧。

問：你對消防機關對婦宣隊的領導、管理有怎麼樣的建議嗎？

答：盡量用鼓勵、獎勵的來代替命令式的、懲罰式的，就像我講的，女人就很好騙阿，你只要多一點甜言蜜語，他就是做到死也歡喜甘願阿。應該就是這樣吧。



受訪者：B6

訪談時間：2013年4月25日

訪談地點：消防隊

問：請問你認為婦宣應該是怎麼樣的一個角色？

答：我覺得婦宣隊的出發點是要補足消防隊人力的不足啦，然後也由於我們的特質吧，我們是屬於民眾一群，我們比較知道民眾他們想知道什麼，我會覺得說，事實上我很感謝消防局給我們有這個機會讓我們可以加入這個團隊。

問：為什麼？

答：因為我們可以從原本完全不知道或是說不是很熟悉這一塊領域，藉由加入婦宣隊我們可以去學習以前我們所不知道的、迷惑的、不是很清楚的這一塊，你看我們加入十幾年了，事實上這十幾年我學的很多，因為畢竟我也投入了很多。

問：你剛提告你感謝消防局給你這個機會，那請問你是想做防火宣導才加入這個團體的嘛？

答：其實當初加入時是懵懵懂懂的啦，因為我先生和我公公都是義消，當初要招募的時候就比較知道這個訊息，而且帶頭的也是義消夫人，就把我拉進來了，後來覺得我加入是對的，因為事實上當初要加入也是有經過家庭會議啦，孩子們那時候也蠻支持的，以前的生活就是上班、小孩、電視，加入這個團體後我覺得我會有個目標，生活有個重心，這很重要。後來又覺得我先生是義消耶，我就想說，如果預防工作做得好，那義消出勤次數就減少了，我先生也是很投入義消工作，那我們也知道他們出勤都有些危險，身為太太會覺得說，擋也不行，這也是個有意義的工作，那婦宣工作做得好，就減少先生的出勤次數阿，另外我的所學也可以照顧到我的家人阿。

問：你剛才提到婦宣的工作是支應人力不足，那一旦警消人力補足以後你們就沒有舞台了嗎？

答：當然是警消現在也開始有女生了，其實我們婦宣算是比較柔性的，我們進去人家家庭，比較不會說像警消進去人家家裡，比較陽剛，我們進去民眾比較沒有戒心，那

我們的宣導民眾也比較能夠接受，而且我們講的內容比較符合民眾，因為警消都站在一種比較專業的角度去講，民眾不見的聽得懂，那我們是似懂非懂的人，是比較偏向民眾的知識程度，我們知道民眾了解的程度在哪裡，我們就是從民眾站起來的，所以民眾的立場、程度、想法我們知道，而且我們有經過專業知識的培訓，我們可以從民眾的立場去知道他缺的是甚麼，那我們就把我們所知道的，傳授給他們。

問：你意思是婦宣來自於民間，比較能給予貼合民眾需求的宣導？

答：對，而且你說警消人力補足會取代婦宣這個，我想哦只要婦宣做的好，是無法被取代的，儘管說警消人力補足了，但是由種子教官培訓成果這樣看，警消也會發現說婦宣隊還是有它的存在價值，尤其是種子教官這一群，有她的專業程度，在消防領域還是有她的幫助。我是希望婦宣是成為一個無法被取代的程度，這是現在開始要努力的目標。

問：你剛說來自於民眾的身分是你們的價值之一，那地緣關係有幫助嗎？

答：地緣關係有幫助阿，你像我們去宣導，事實上被拒絕的還是有，但是有地緣關係的話，變成說服力很高，甚至也不用找里長引薦阿，只要我們要宣導的社區姊妹有人是當地人的話，我們就很好深入了。

問：如果沒有人際關係的話，宣導的困難度會提高嗎？

答：除非說民眾對婦宣的認同度夠，比如說知道婦宣隊，也知道他們的宗旨、價值，這也是我想要的就是說，希望民眾看到婦宣就會很開心的說，快點來幫我看看我家的危險因子是什麼，這是我們婦宣隊要努力的方向，而不是我們一直去拜託民眾，請求民眾接受我們的宣導。

問：那你剛才其實已經提到你對婦宣的願景，那你的實際感受和你的願景有甚麼差別嗎？

答：就內部來說，隊員的素質不一，畢竟還是有很多需要努力的地方，另外行銷方面也需要，讓民眾了解我們不是一般的志工團隊，婦宣是一個必須具有專業而且是形象比較好的團隊，那因為民眾有需求，請我們到他們家裡去，所以形象的行銷上，應

該是要高一點，把我們的招牌擦亮一點。

問：你提到的素質成員不一，是怎樣的狀況？

答：可能也跟新加入的姊妹有關係啦，新加入的經驗、能力還比不上資深的，另一方面有些姊妹的態度，我們也不能對他們太過要求，他們會有種說我們是志工團隊耶，還需要考試哦、念書哦，就是要求他們要做甚麼的時候，他們就會有反彈的反應。就是想來參與志工，可是不想太累。

問：那行銷的部分，你是覺得目前婦宣的形象還不夠響亮？

答：嗯，其實還有很多人是不認識婦宣，不了解我們在做甚麼，對我們有點存疑。

問：那你覺得婦宣隊有受到重視嗎？

答：有阿，最近這幾年漸漸的有感覺到受重視了，像我們有顧問，我們能招募到顧問，代表很多企業認同我們，像消防署阿，他現在有成立婦宣種子教官，花那麼多時間精力在我們身上，也是重視婦宣阿，那警消來說，也是蠻受重視的吧，以現在年輕小夥子來說，對我們都蠻有禮貌的，到消防隊都會稱呼學姊啦什麼的，消防隊主管也都會參與我們的會議，不像更早以前我們開會不一定會有主管在。大概是這樣吧。

問：對於婦宣的資格、考核、汰劣規定，這些相關的規範，你有什麼看法呢？

答：因為沒有落實，我覺得沒有落實這些規範，當然我覺得這些規範是很不錯的，像是一年出席率不到多少，就會請他離開，但是這一塊目前沒有落實，沒有落實的話就會影響到其他姊妹，反正一年下來沒有到那個標準也不會怎樣，有的姊妹就變成反正出席率對他們也沒有甚麼威脅性，這樣對帶隊的人就很辛苦，有時候會找不到人，像我們小隊長就常常說排不到人，大家都說沒空，但事實上人家小隊長也很忙，由於規範不是很落實，導致帶隊的人真的很辛苦，我會覺得這一塊是要改善。當然他沒有落實，有他的原因，一方面因為大家相處久了，感情問題，不好意思請他離開，另一方面是說，婦宣隊人力也不足，只好和那些出席率不夠的人妥協。

問：所以這些規範在沒有落實的狀況下對你們來說沒有強制力嘛？

答：嗯，沒有用。

問：那在這種缺乏強制力的狀況下，可以有效來帶領姊妹嗎？

答：我會覺得，雖然目前沒辦法落實，但是規範就是要規範，就像家規一樣，大家要有個規範去依循，雖然一開始會比較辛苦，但是只要落實去做的話，大家有了重視規範的共識，反而可以讓有心的人、願意留下的人付出心力去達到應有的水準，這樣帶團的人、帶隊的人比較好帶啦。

問：那促使你們願意投入婦宣工作的因素是什麼呢？

答：投入來說，雖然目前我們沒辦法落實淘汰制度，但是我們自己有一個隊規，當你的出席率在前幾名，每年度我們頒發獎勵金，用這樣的方法去激勵在乎的人，至於你說專業知識領域這一塊，你有受到重視，就會投入，比如說你被指派要去主講哪一場宣導，你為了要完成任務，就不得不投入趕快蒐集資料準備，就變成兩個區塊啦。其實就是兩塊啦，一個就是誘之以利，另一方面就是讓他感到被重視，就是要看個人的志向啦，這個人有上台的慾望，我們就盡量讓他有上台的機會，如果是有的上台會退縮的，就要用其他方法。

問：還有其他因素嗎？

答：就是給他一些他喜歡的工作吧，就是定位啦，比如說誰比較喜歡聯絡事情，誰比較喜歡整理一些資料啦，反正就是投其所好，讓每個人有感到被重視、被需要的感覺。

問：還有嗎？還是有甚麼會讓他不想投入？

答：就是剛說的相反，被忽略阿，這個團體好像我存不存在無所謂，這個團隊不需要我，這樣他如果還有其他社團，他就會選擇其他團隊去了。

問：可是一個團隊裡很難有缺一不可的狀況吧？

答：嗯，應該是說，為什麼一些隊務我都不知道啦，你們要做什麼事情怎麼都沒叫我，我都沒有被招呼的感覺，沒有存在感吧。人家說帶人要帶心啦，像團體裡面難免有小圈圈，你要是能打入每一個小圈圈，你就能帶領整個團隊。

問：那警消的領導方式能夠有辦法能激勵婦宣，讓你們比較投入一點嗎？

答：就是，丟給我們做，讓我們去參與阿，而不是警消一個人做，然後可以給婦宣成員

分配工作，分配出去給我們，雖然有人會說不要讓志工太辛苦啦，但是就是要看看姊妹的觀念怎麼樣啦，有的人想學你就給他學習的機會。

問：那你所接觸的警消能夠有效地來激勵你們的投入行為嗎？

答：其實警消對我們的影響不多，我們分隊來說都是我們自己婦宣幹部來規畫處理。

問：警消對你們影響不大是他們不用心嗎？

答：不是呀，是我們自己婦宣隊的幹部就可以完成了，警消一般只是傳達吧，甚麼時候哪邊有甚麼活動、什麼目標，任務分派就是我們自己來規劃了。

問：對於招募婦宣隊員的方式，你有甚麼看法？

答：我們在宣導居家訪視的時候，有人覺得我們這樣的方式很好，就主動詢問可不可以加入啦，招募的話，有時候我們自己的姊妹會去發現，某某人不錯哦，就去詢問他的意願，有就加入了，當然有的志不在此也會拒絕阿。有的甚至自己跑來消防隊問說，可不可以加入婦宣，都有阿。

問：你覺得哪種方式好或不好？

答：我覺得多元化的招募管道很好啊，但是我覺得假設我是分隊長，我希望我的成員是怎樣的素質，分隊長需要去過濾一下，而不是想進來就進來，或是像現在剛加入有三個月的實習，應該要觀察看看不適合也要請他離開，很多時候加入以後要請他離開困難的多，但是面試短短的面談也真的很難取捨，但只少最基礎的過濾效果有了。

問：那你剛提到三種招募方式，哪一種最好？

答：我覺得是婦宣成員自己去拉攏的最好，因為這樣我對他們的特性最了解，當然這樣會比較侷限啦，事實上我們不認識的人，人家也有很好的阿，還是要多元招募管道比較好。

問：你對婦宣的績效評鑑有什麼看法？

答：以隊員來講，績效考核，嗯，以電腦這一塊，我是希望婦宣隊員至少能夠要有電腦操作能力，電腦能力不是很重要，但是有需要，因為以目前來講，成立那麼多年了，成員還是有很多不會電腦的，我覺得目前是缺少電腦文書能力的人，如果要招募的

話，我是希望有電腦文書專才的。

問：你會希望教育專才的嗎？

答：教育專才的我反而不希望，因為有教育專才的人往往是老師，老師在台上站久的人，你要他低聲下氣地去拜託別人，我覺得有困難，像我最近就有想要招募一個老師進來，他就說他比較沒辦法低聲下氣的去拜託別人，對阿。

問：那隊務評鑑的部分呢？你的看法。

答：你有沒有感覺這個用做的也做得出來對不對，有些啦，用做的也做得出來，為什麼不來一個實際一點的呢，他可能要看我們的執行狀況，利用看照片的方式，但是他從照片看不出來我們做的精緻度，我跟居民花了多少時間溝通、宣導，我講完之後出了，照片看不出民眾的收穫程度，為什麼不落實一點，抽幾個姊妹，直接請姊妹來向評審官宣導，看一看我們實際操作情形、宣導的方式。目前的評鑑方式沒有辦法真正評鑑出婦宣的實際的操作情形，有一點做手腳的空間，或者回到初衷，我們應該是要去影響民眾改善他家裡的危險因子，但是目前的方式，看不到，為什麼我們宣導以後，民眾沒有馬上去改善家中的危險因子，是不是跟我們的宣導內容、宣導技巧有沒有讓民眾信服、有影響力，是不是跟我們的素質有關，應該是要評鑑這個。

問：那個人績效考核的部分呢？

答：就是出勤次數阿，還有品德吧，真的有些姊妹在跟民眾宣導時，態度阿我們看了就不是很滿意了，就像我們上班時工作態度也會受到長官的考核阿，但是我們只能去柔性的勸導姊妹可不可以改善你的態度阿，我覺得目前考核方式都是以次數、時數為主，個人的表現沒有納入評量，當然這個比較主觀啦，沒有辦法完全客觀，但是我覺得這個也是需要去規範要求的。

問：你覺得服務過程中有學習成長的機會嗎？

答：太多太多了，第一個就是能夠培養我上台的機會，他給我很多舞台，可能我比較喜歡站在大家面前講話、表演，所以婦宣給我舞台，讓我能夠表現、訓練我自己，我

就很開心，學習成長的話，我今天能夠這麼順利的、簡單的上台講話，事實上我是經過很多的歷程，以前剛開始要上台，那個講稿要一個字一個字寫下來用背的，連晚上睡覺想到都會馬上寫起來怕忘記了，就是會讓你睡不著覺，當然這個過程我從個人怎麼去面對幾百、幾千個人，講話，這個過程真的想起來真的很辛苦，而且婦宣的工作很多元化，例如話劇比賽啦，跟小朋友講故事啦，跟學校小朋友講消防有關的故事，小朋友比較喜歡聽故事啊，我可以從故事中講我要傳達的觀念，這個真的是挑戰，我也花很多的時間，甚至我自己還要工作啊，我幾乎把所有的時間都放在婦宣隊裡啦，當然有得有失啦，雖然快樂，但是家庭方面，雖然小孩子支持我，但是我自己是有覺得好像少了給我的孩子甚麼東西，如果沒有參加婦宣，我可以多給他們甚麼。

問：你說你有上台的慾望，可是又有壓力？

答：因為我看重他，給自己壓力，又對這一塊不是很熟悉，我還不是很懂的時候，就推著我要上台，我只要趕快去讀書、準備資料，自己跑到公園的舞台去練習講話，壓力是這樣一回事。

問：你覺得婦宣隊跟警消、消防單位的關係是什麼呢？是平行互惠的、還是隸屬控制的呢？

答：我覺得都沒有吧，其實我只想要盡力去做而已。

問：那我換個方式問，比如像外面的民間團體阿，那種完全不受政府指揮控制的狀況，那婦宣隊呢？

答：婦宣隊不是完全獨立的，他是要去協助消防局做防火宣導的工作，是一個有目的性的組織。

問：那你會覺得你是消防局的部屬嗎？你會覺得消防局在你們的上面你要去去貫徹他們的要求？

答：也有這種感覺。

問：那你會覺得警消和你們的關係是怎樣呢？溝通關係如何呢？

答：關係我覺得像朋友吧，溝通我覺得不錯。

問：你覺得你跟警消有對等的感覺嗎？

答：你說的我覺得都有耶，呵呵呵。

問：你跟警消之間有信任關係嗎？你覺得警消會帶領你們往好的方向嗎？警消會相信你們能夠替他們完成需要完成的任務嗎？

答：有耶，應該有。

問：你會有你們是屬於消防局，有點像是長官跟部屬的關係，你們是由消防隊去控管的嗎？

答：有，應該是這樣子對啦，你說的都有，只是有時候消防局、消防隊提出來的東西我們會有不認同的時候，我們會有不接受的時候，所以在框架上我們是隸屬的，可是我們又不是完全服從，會有想要自主的感覺，在和警消的互動上又很像朋友，應該是這樣吧照你說的。

問：那請問承辦人和你們的互動中有讓你們感到尊重嗎？

答：嗯，在經歷那麼多警消，不是目前的哦，真的有的有，有的沒有。

問：你可以分別說一說是怎樣的狀況？

答：有感到尊重的承辦人，他什麼事情都會跟我們講，要做什麼、要買什麼都會跟我們知會，決定權在我們，那沒有感到尊重的狀況，比如說，我們得到什麼獎品，例如評比得獎要購買補助品，曾經有承辦人都沒有告知我們，自己選一選就呈上去了，我覺得這樣很不好，很多事情都沒跟我們商量，逕自決定。

問：那什麼因素會影響你們接不接受警消的帶領、領導、管理？

答：我們不喜歡用命令式的，另外當然要尊重我們，你給我們尊重的感覺我們就會全力以赴。

問：不要用命令式的，那該怎麼溝通呢？

答：我覺得你可以告知我們什麼時候時候要宣導阿，給我們足夠的時間，不要臨時性的告知，比如說兩天前告訴你要去某大學宣導，需要兩個小時的宣導，你這樣要人家

怎樣接受，或者是原本是警消要去，臨時要推給婦宣來做，這個很不好，要事前告知啦，要設身處地去為婦宣想吧，像這樣子我有時候就會拒絕。

問：如果在這樣的狀況，希望讓婦宣更投入，還有什麼是激勵、策動、影響你們的要素呢？

答：還是重視這兩個字吧，你重視我們，我們當然就是死心塌地的全心投入。

問：你從事婦宣工作到現在，你覺得警消要怎樣來帶你們會比較好？

答：我覺得要專業啦，你要對這一塊本身要有重視，你的專業讓我們有種，你講的話會我們覺得，嗯我們要聽你的，我們要從你這邊多學習，要去挖寶，那當然我們就會去投入。

問：有人提到專業知識上有些警消已經被警消追過去了？

答：嗯嗯，對。

問：對於領導、管理婦宣，你有怎樣的建議？

答：我覺得就是要讓我們信服阿，你的專業度要夠阿，你真的有東西，講出來的話我們才會跟著你做啊。

問：你覺得婦宣隊有什麼問題還是困境嗎？

答：有阿，我真的覺得那一套制服應該要馬上下來阿，我很看重那一套制服，我加入十幾年了，你看別的縣市的婦宣，連舊的台中市婦宣隊都有阿，你穿著那一套制服去居家訪視，根本都不用講什麼，人家就說這是消防隊的，真的我很看重那一套制服，之前我們都穿志工背心，那個說服力不夠阿。再來就是經費吧，你說志工雖然是志工，你完全不給他福利，很難去帶這些人啊，誘之以利還是有必要的。

問：有人說經費給再多也還是一樣的？

答：看個人啦，就像說我要罵你，你拿塊蛋糕給我吃，我就罵不下去了，當然有人說我是來參加志工，不求任何回報，那是個人啦，我剛舉那例子其實還是有這樣的人存在，另外你看宣導也要買宣導品，消防局一年一度兩萬元辦活動，核銷完就用完了，對婦宣隊有多少幫助？

問：婦宣隊不是可以招募顧問嗎？怎麼還會有經費問題？

答：我會覺得說，你消防單位成立婦宣隊要讓他們幫你做事情，那你沒有給他錢你要怎麼做事，你要完全靠顧問，顧問也要跟他做聯誼耶，要讓顧問能夠重視我們，我會覺得顧問的錢也需要用在一些讓顧問感到被重視的那塊，我覺得消防局還是要多給我們一些經費的補助。

問：招募顧問上有碰到問題嗎？

答：招募顧問要看分隊長啦，像我們分隊長就很夠力阿，但是這不是長久之計，萬一某一任分隊長不能招募足夠的顧問呢？

問：還有其他的問題或困境嗎？

答：人員素質吧，應該是說後續的培訓。

問：是教育訓練讓你覺得有問題？

答：可能是個人的學習態度吧，教育訓練的內容以目前來講已經夠了。其實要看整個團隊啦，要看帶頭的人，其實他們有在學，然後，可能是嗯，就是看個人的學習態度吧，有些人不是很有心在學習，程度不太一致。

問：你覺得這樣的問題發生原因是警消沒有常識要解決嗎？

答：應該是還沒有專注到這一塊，要做的事情蠻多的，要管的事情蠻多的。

問：還有嗎？

答：年齡老化吧，有的時候真的婦宣太年長，實在沒辦法帶什麼專業訓練，你要上專業課程，那些年長的真的蠻吃力的，還好目前有落實60歲退休的規定。

問：你覺得60歲退休規定怎麼樣？70歲怎麼樣？

答：有人一定會說60歲才剛清閒，你就要我退休，但是我覺得，以婦宣的工作來說還是要年輕一點比較好，目前60歲可以啦，不要太老化，我們不是一般的志工掃掃地而已，我們要做一些動腦的工作，要有一些創新宣導方式，不是一成不變的，成員要能夠跟上團隊，要去吸收新知，不要太老化比較好。

問：婦宣隊會有招募困難的問題？

答：還好，不是問題，也沒有說不是問題，就還好啦。

問：你有想到什麼我沒問到你想補充的嗎？

答：對於領導、管理婦宣的建議我有補充，我想說要建立共同的語言啦，我覺得如果我要來帶領婦宣，我會去創造我們單位的語言，比如說晚宣，晚上的宣導，又或者我們的隊呼，我們可以在一些集合的場所喊隊呼，也是對婦宣隊的行銷方式，也是提升士氣的手段，或者是要有隊歌，就是讓成員覺得參與這個團隊有屬於我們自己的東西，屬於本分隊的獨特文化，另外我覺得要對一些流程訂定SOP，比如居家宣導的SOP，因為人員會有流動嘛，有SOP可以讓新的姊妹有所依循，比較快進入狀況，另外考核的部分，除了登記參與次數之外，也可以弄一個準時章，這個可以當成一個年度考核的參考，還有一個我想但一直沒有做的，就是讀書會吧，消防的學識也是很深很廣的，不是我們自己知道的這個領域而已，如果讓大家彼此勉勵的讀書會的方式，可以發揮一加一大於二的效果，都是一些帶領婦宣的手段吧。