

第一章 緒論

第一節 研究背景

邁入二十一世紀的今天，人民對政府職能的要求越來越高，政府為求滿足人民需求，必須不斷自我要求。在此原則下公共組織的理論探討由科層體制的研究、集權、控制、重視生產力；走向績效導向的研究、分權、參與、強調「全面品質管理」(Total Quality Management, TQM)、以顧客服務為導向、重視問題解決與有效性、高層的領導與支持、全員的參與、重視教育訓練、加強團隊工作、協調合作等。¹ 以往的領導管理方式與工作設計已經不敷現代公共組織的需求，傳統主張的科學管理方式，是使工作簡單化、標準化，以提高工作績效。在現今卻是成為提高離職率與怠工的原因，反而降低工作績效。因此必須改採工作擴大化與工作豐富化，以自主工作團隊、員工參與、權能賦與工作團隊建立，重視個人的價值、行為、態度並追求組織績效，才能符合績效管理的世界潮流。

現今公共組織的績效導向理論就是為達此目標，探討注意個人行為及與環境關係的研究。對於當政府面對人民批評效率不彰時，政府常常必須思考如何提升本身之效率與效能，在提升效率與效能的過程，也就是追求組織績效之時，必須考慮到內、外在環境的交互變化，隨之因應，才能達到目標。內在環境包括領導者及組織的目標、組織文化、組織結構及組織成員的工作價值、

¹ 劉書寧，日本式管理哲學之研究，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 83，頁 118。

態度、行為等因素；外在環境則包括政治、經濟、府際關係等因素，換言之，若能適切掌握內、外在環境變化且速迅因應，必能有效訂定組織目標、建立組織團隊，獲得良好的組織績效。

一個組織要發展必須追求績效，要有願景，但是組織內部結構、組織文化及領導、激勵因子等，均會影響員工的工作價值、態度、行為。相對的員工的工作價值、態度、行為亦會影響組織績效。長期而言在大環境下，所有因素彼此均會相互交錯影響，短期而言則內部環境因素影響大於外在環境因素，而與員工最有直接關係之工作績效制度影響更大。以調查局為例，調查局的組織績效受到內外環境的影響，外在環境有政治、經濟、社會、上級組織、領導等因素；內在環境則有調查局領導者的風格及願景、組織的結構、組織的文化、激勵因子等因素，而這些因素將影響調查員的工作價值、態度、行為，進而影響其個人工作績效及組織的績效。

如上述影響公共組織內外因素相當多，而要瞭解影響組織績效的原因，必須先從內在的基本組織成員的行為、學習、行為塑造、價值觀(values)、工作態度(job attitudes)、工作承諾或工作認同(job commitment)、管理風格或個性(managerial styles)、認知(cognition)與知覺(perception)、個人工作績效(job performance)、工作滿足感(job satisfaction)、流動率、離職率(turnover)或工作壓力(job stress)等²因素開始。一個組織在訂定目標、追求績效過程，對於組織成員行為會有相互影響的效果。因此組織成員因為組織設定目標、追求績效，將會對其個人行為、態度、工作價值、工作壓力產生影響。

² 楊永年，《警察組織剖析》。桃園：中央警察大學出版社，民 87，頁 25。

1980 年代美國產業界因有關人員所受工作壓力，而造成的損失，平均一年達一百七十億美元之巨，此尚僅是工作壓力而引起心理不安所造成的損失；此外生理疾病所造成的生產力損失尤高，估計約達六十億美元，對企業來說影響很大。³ 因此如何藉著降低工作壓力、提升工作績效，以使員工更具有生產力及更佳的工作績效，是所有管理者應極力注意與思考的問題。影響個人工作態度、價值、行為因素是相當多，其中工作績效制度亦是其中一項，而且是最明顯有關的。許多員工將績效評估制度視為上級對其監視、懲罰的方法，造成其相當大的工作壓力，進而排斥、反抗，造成個人與組織績效損害。因此本研究即是在探討調查局工作績效制度對外勤調查員的工作壓力情形。

第二節 研究動機

法務部調查局是國家的司法調查機關，肩負確保國家安全、維護社會安定與保障民眾權益的重責大任，調查局全體同仁感於職責之重大，以依法行政及民主法治為依歸，夙夜匪懈、戮力以赴，全力做好職掌內各項工作。⁴ 調查局成立於民國十六年，迄民國三十八年四月間，政府為因應行憲之需要，特別於廣州成立「內政部調查局」，此為我國第一個完成立法程序之調查機構。同年十二月隨政府遷台北，至民國四十五年六月一日改隸司法行政部，民國六十九年八月一日又改制為法務部調查局。在戒嚴時期調查局特有的情治色彩及司法調查權力，使外界對調查局蒙上一層神秘的色彩，但調查局長期優良的績效表現，受到政府高層的重視。

³ 許是祥譯，《企業家的心理壓力》。台北市：中國生產力中心，民 87，頁 123。

⁴ 王光宇，法務部調查局簡介，台北市：法務部調查局，民 89，頁 2-3。

調查局雖是行政院所屬三級機關，但是以往的調查局長卻經常越過法務部長，甚至行政院長直接向總統報告國家安全等情事，調查局長的權力憑藉的不是職位，而是調查局整體的工作績效(working performance)及達成任務的保證。

解嚴後調查局努力扭轉外界形象，期許成為國家的調查局、全民的調查局。除以往的情治色彩外，積極配合政府掃除黑金、促進廉能政治、安定經濟秩序、肅清煙毒等重大任務，受到政府與民眾的支持，但是相對於調查局人員品德的要求亦高。因而調查局破獲重大案件，不見得會受到重視，但因政治鬥爭或調查員風紀問題卻經常躍為媒體頭條新聞，對於調查員帶來的壓力不可謂不小。調查員為達成任務，必須每天沈浸在各類人群之中，他們有公務員、有專業經理人、有販夫走卒、有高智慧的罪犯、有反政府的激進份子、有支持政府的愛國者、有沾濡毒品的毒犯等等。調查員除必須與其接觸，以從中獲得相關情報或線索資料，還必須將其結合一起，自己形成一個網絡，並領導該組織網絡⁵，以成為工作之助力。但是調查員若無法掌控組織網絡、無法認清角色、無法在朋友與犯罪者中，走出一條中立之路，就有可能陷入沈重的工作壓力之中及產生角色衝突。最後就有可能違法犯紀或離職，亦有可能因為長期工作壓力無法排除，而導致身心俱疲而生病。

因此調查員雖然是公務員，但在講求高速度與高效率的調查

⁵ 組織網絡：網絡，是指利於接觸的意義，1940至1950年代間社會科學在分析與描述人際關係、結構間的關連關係與互賴關係時，首先使用網絡一詞。(林玉華，民88，頁138)即指兩個或兩個以上的人、團體、事件、組織等個體，再相互依賴的關係建立下，構成短暫且穩定的關係結構。組織網絡：是指在一個複雜的組織體系中，組織間因為資源的依賴而相互連結在一起，成為相互依賴的複合體。組織網絡所具有的特徵有依賴性、過程性、制度性。(蔡武軒，民89，頁17)外勤調查員每天的工作，就是在使自己與他人或團體利於接觸，並達成信賴關係，以使他人願意提供對於國家安全、社會安定及犯罪線索的情資。

局組織文化下，工作壓力比起一般公務員更為沈重，我們經常聽負責治安工作的警察，工作壓力很沈重，亦有許多學者從事有關警察工作壓力之相關研究，但事實上調查員工作壓力亦相當大，然尚未有相關問題之研究。就個人在調查局擔任外勤調查員十年時間的觀察，調查局對於外勤調查員有一套完整嚴密的工作績效評估制度，使調查局績效卓越獲得上級肯定。但是也由於調查局的「績效管理指標」(performance management indicators)，造成基層外勤調查員，年紀輕輕就有滿頭白髮、高血壓、焦慮、腸胃病、肝病等慢性病症狀，甚至罹患癌症死亡；亦有許多調查員因工作任務關係長期忽略家庭，造成離婚；也有許多調查員承受不了壓力而離職等情況。許多調查局基層外勤調查員對於調查局績效制度的設計亦相當有微辭，從調查局內部成員成立之調查局改革協會網站(<http://www.mjib.org>)火線話題中，許多調查員發言要求調查局對於該局工作績效制度應予改進可見。他們均認為一個外勤調查員兼負調查局所有職掌業務，工作壓力負荷相當大，希望能調整或改變，以降低壓力，並做好專業分工，適度的工作壓力，可以增進績效，但是過大的工作壓力將會使好的員工績效也會降低。因此身為調查局的一份子，且深感調查局職掌任務對國家安全、社會安定、民眾福祉的重要，認為有必要對上述問題做深度瞭解、分析，以尋求是否多數外勤調查員對目前的工作績效制度均感到壓力沈重，無法負荷？該制度是否變成調查局組織績效的包袱而非助力？是否有解決之道？

民進黨政府上台之後，以「掃除黑金、肅清貪瀆」為最主要且最重要的政策，但「國際經濟諮詢機構」2000年公布報告顯示，在政策不明及貪污等犯罪活動影響經濟發展比例最高的排行榜上，台灣排名第十六，遠遠落後排名第三十一的香港及三十五的新加坡，不論調查局績效多好，卻背負了掃除黑金不力的原罪，

受到外界的責難，法務部部長陳定南亦曾以「我生了一個不是自己的小孩」，⁶批評調查局的組織條例不健全及未全力配合掃除黑金政策。而此時法務部政風司起草之廉政署組織條例草案說帖更以「為了提昇台灣的競爭力，我們必須建立一個廉潔、效能、有遠見、有活力、有高度彈性和應變力的新政府」為支柱，做為成立廉政署合理化的理由；另調查局內部調查員成立改革協會大聲疾呼要求「調查局要改革，不要再蒐集個人或政黨情報，以所謂國安情報餵食新政府」，一時之間，調查局以往的豐功偉業全不見了，而成為眾矢之的。最難為的是外勤調查員，在那一段時間幾乎是抬不起頭，到處被人揶揄，是一個抓靶子，好像對國家社會沒有一點用處。至此調查局內外交迫，遭遇空前的危機，每個調查員都有相當的危機感亦清楚，調查局除了國內安全情勢調查外，經濟犯罪、緝毒業務，警察原本就在做，隨時可以取代調查局(但美國有聯邦調查局，亦有專門緝毒的緝毒局)；如果再成立廉政署，調查局實在沒有存在的必要；而國內安全情勢調查，事實上有國安局、警察、憲兵調查組、海巡署、甚至政風司都有在做，不見得因為調查局做得好，就非他做不可。因此調查局不但有組織績效上的壓力，還必須面對外界壓力、上級壓力、組織裁併的壓力，這些壓力最後終將轉介至每一個基層調查員身上。

由於本身是調查局且是外勤調查員其中的一員，深深感到調查局面臨存續的危機，調查局要存在，唯一能做的就是不斷提出優良的績效，使人民、政府高層、民意代表對調查局有信心，調查局的績效必須來自全體調查員的努力，尤其是在第一線的外勤調查員。以現代組織行為的觀點來看，外勤調查員的行為、工作態度、工作壓力將會影響組織的行為。因此如果說調查局的外勤

⁶許淑晴，陳定南—我生了一個不是自己小孩—法務部調查局組織條例「先天不良」，《商業周刊》，第660期，民89，頁60-64。

調查員無法承受過多的壓力，或因壓力疲乏，而產生反制效果，將使外勤調查員無法為調查局產生優良的組織績效，反而可能造成傷害。有鑑於此，希望藉由本研究瞭解是否多數外勤調查員都有強大的工作壓力？而工作壓力的來源很多，有個人、家庭、經濟方面、社會方面、組織方面等等包羅萬象，但是在本文僅針對目前最直接、最重要的調查局的工作績效制度，是否對外勤調查員產生強大的壓力，導致無法負荷？該制度是否變成調查局組織績效的包袱而非助力？

第三節 研究之重要性

調查局的工作任務執行及績效表現，事實上大部分是來自外勤調查員的努力，而對於外勤調查員工作的考核就在於內勤調查員及主管，調查局為確保達成組織績效，建立一套完整的工作績效制度以嚴密控制外勤調查員努力達成目標。但是由於一個外勤調查員兼負轄區內調查局所有的業務，號稱單一小調查局，必須組織、管理、運用諮詢網絡，藉以蒐集攸關國家重大政情、社情、民情、財經問題。還要蒐集偵辦危害機關安全、中共及外諜滲透情資；更要發掘、偵辦走私販毒、經濟犯罪、貪污瀆職等案件。每一項業務均攸關國家安全、社會安定、民眾福祉，如果不謹慎小心，將反而危害國家安全、社會安定、民眾福祉，責任不可不謂重大。因為外勤據點調查員的工作態度、價值、行為，對調查局整體工作及績效的影響相當重要，因此外勤據點調查員的工作壓力情形值得探究。工作壓力的來源相當多，有個人、家庭、社會、組織各層面，因為外勤據點調查員強調是二十四小工作，整體重心都在組織層面的工作上，影響最多的亦是在工作，而調查

員的工作是什麼？有無工作壓力？其工作績效制度如何？又工作績效制度會不會造成其工作壓力，是有必要探討的。調查員的工作主要目標如前述，依循的是目前的工作績效制度上的規定，工作績效制度使評量有一定標準，有其正面的意義，但是如果工作績效制度有了偏差，造成外勤據點調查員感受到不適應，有壓力，壓力又到臨界點，則就會產生問題。目前調查局的工作績效制度規定，是由上而下、是中央集權的、講求倫理的，蒐情目標、辦案與否、工作項目優先順序，完全取決於上級長官的態度，調查員可以自主決策的程度幾乎是完全沒有。因此責任愈重、壓力愈大、且愈有沒有主導權的無力感。

進一步來說，調查局的組織績效與一般行政機關績效有很大不同，調查局的組織績效是屬於管制性質，並非服務性質，因此當調查局績效良好時，受到法辦者對調查局是相當的不滿，且可能代表「黑、金」太多，政府不夠廉能。而如前述，若外界批評掃除黑金不力之時，調查局卻要背負問題的原罪，是兩面不討好。以新政府上任一年後，根據蓋洛普公司九十年五月五日公布之「政府首長施政滿意度」調查，法務部部長陳定南因檢調大力掃除黑金，績效良好，其個人滿意度高達百分之六十四比陳總統水扁先生還高，是部會首長之冠來看，不論討不討好，基本上可以說調查局交出漂亮的成績單。另調查局在國內安全調查情報方面亦受到國安局的重視，為國內情治系統的翹楚，國安局不願調查局回歸成為單純的司法機關，而與法務部產生間隙，調查局仍然夾在其中不討好，儘管如此調查局在國內安全調查工作，績效亦是很好。而調查局能有良好的績效表現，一般而言應歸功於工作制度設計良好、領導者管理有方，但是為何調查局內部調查員對於績效制度卻仍有相當的反彈及不滿，頻頻要求該局檢討？若是調查局績效制度雖然可以達到新政府要求，獲得良好績效，卻造可能

成調查員工作壓力過大而罹病，甚至死亡。以國家培植一個優秀調查員不易觀點而言，成本似乎太大。或者是說調查員為解除因工作績效制度產生之工作壓力，而可能造成工作造假、虛報情資，亦可能帶給國家、社會負面的價值。

因此在績效導向的制度下，當一個外勤據點調查員為了達成任務，必須承受極大之工作壓力，若無法承受或負荷過大時，所產生的問題，小則個人行為失當、個人身體健康受損；中則影響個人或調查局組織績效；大則為達個人績效不擇手段虛報情資、線索或無法達成任務，而影響國家安全的情勢判斷或損害民眾權益，問題相當重要且嚴肅。因此本研究希望能藉由調查局工作績效制度與工作壓力之關聯性，解答問題，使調查局在二十一世紀公共管理的潮流中，能夠屹立不搖，完成國家交付的使命。

第四節 研究目的

根據上述研究動機及問題，瞭解到調查局組織績效，對國家社會相當重要。而績效來自於外勤據點調查員的努力，因此外勤調查員有相當大的壓力，如果適度的壓力，可以創造績效，但是如果壓力過大，反而會造成績效減低。因此本文期望透過此一研究達到下列目的：

壹、從文獻探討中瞭解工作績效與工作壓力的理論，以做為進一步研究之基礎，以瞭解外勤調查員對於工作績效制度有無感受到壓力？

貳、分析調查局績效導向制度影響外勤調查員工作壓力之反應情形？

參、分析外勤調查員對目前調查局工作績效制度的看法，是否該制度造成外勤調查員的壓力？

第五節 名詞釋義

外勤據點：調查局各外勤處站依其轄區，將調查員派駐該區或鄉鎮市，有的依行政區域、有的依業務性質區分，負責該地區所有調查局工作，該據點必須對當地政、經、人、事、物、地形等，均有所瞭解，隨時應付上級交付任務，即據此之點，掌握此點，調查局內部又稱為「點長」。如南投縣調查站，有府會據點、財經據點(即以業務性質劃分)南投據點、中寮據點、仁愛據點、竹山據點、埔里據點、草屯據點等(即依行政區域劃分)。

工作績效制度：指調查局對外勤據點調查員要求之工作項目規定，包括了工作任務、組織對個人績效評比的正式規定(有明文規定)、非正式規定(係屬動態或文化認同)與運作模式。工作績效是指員工對工作內容達成的程度，績效評比的正式規定是組織為使員工能達成組織目標，所從事的一種工作評比設計，作為評估員工達成目標的依據，亦可作為評估員工工作態度。非正式規定，則包含個人、團體、組織內在隱藏性的評比，做為對個人在工作上的內在評價，運作模式則是組織對於績效制度如何建立、評估、管理的過程。

工作壓力：是指調查局外勤據點調查員因工作感受到的壓力，或是個人在工作場域中，所承受來自於工作本身或相關因素所產生的壓力。工作情境中某些特性，對個體產生一種脅迫的現象，使個人能力和工作環境及資源的需求產生交互作用，影響個體的心理狀態脫離正常道的現象，即是工作壓力。本文將採用繆敏志將工作壓力模式分為：(1)工作需求-工作範圍決策模式、(2)認知評價模式、(3)角色壓力模式、(4)人與環境間適配模式、(5)管理導向模式等五種，做為理論基礎。⁷至於更詳細的壓力定義如下。

壓力 (Stress)：一詞源自於物理學。學者對壓力的定義大同小異。壓力是個體處於威脅的情境下，頓時無法脫離困境時的壓迫感，是個體對環境中具有威脅性的刺源，經由該認知後，所產生的反應。⁸呂勝英將「壓力概念分為三類，即壓力是一種生理反應、是一種刺激、是人與環境的交互作用」。綜上所述，可知壓力是在個體知覺和環境間的交互作用下，所衍生出的緊張、害怕、焦慮等之情緒反應。本文係探討外勤調查員工作壓力，因此採用 Ivancevich & Matteson 等多數學者對壓力的定義，即將之歸納為三類：第一類視壓力為依變項，即指壓力是個人有害環境的反應型式；第二類視壓力為自變項，即指外來的壓力會造成個人的壓力反應或緊張；第三類視壓力為中介變項，即指壓力係來自個人與環境之間動態交流系統的一部份。因其中第三類的定義不僅提供了完整藍圖，並且反應出對所處情境瞭解、個人特殊反應與因應壓力的重要性，故最被認同，所以本論文採用此定義。⁹

第六節 研究方法

⁷ 繆敏志，工作壓力之理論基礎與模式及其管理方法，台北：《中國行政》，2月號，民81頁21-46。

⁸ 張春興，《張氏心理學辭典》。台北，東華書局。民81，頁24。

⁹ J. M. Ivancevich, and M.T. Matteson, *Stress and Work*. Illinois: Scott, Forest and Company, 1980.

在這科學驗證時代，要瞭解調查局工作績效制度與外勤調查員工作壓力之關係，必須予以科學假定及方法檢定，以求得真實答案。本研究將以工作績效制度為自變項、工作壓力為依變項，以中部地區外勤據點調查員為研究對象，採用下列研究方法進行討論。分述如下：

壹、 文獻調查法

每一個研究生或論文寫作者，都必須經過一段文獻的瞭解。由於前人研究的成果可以作為後研究者的參考，尤其是對於該研究中極具有價值的精華，更是可以引為研究者立論的基礎，同時亦可以彌補研究者主觀論斷上的不足。而研究者亦可以從前人研究對照現今的事實，是否有相同地方可以論証，或有研究者依據現實狀況，可以補充說明的地方。因此，本研究亦循例，採取圖書館式的文獻整理與分析的方法，蒐集國內外學者之著作、期刊、研究、論文、各類統計資料、政府部門報告、學術團體或非營利團體之研討會報告內容等，作為建構本研究之理論基礎，尤其對於績效制度及工作壓力探討之文獻部份尤為重視，並引為依據。

文獻調查法的範圍或來源大可分為三種：一為相關之研究報告、定期學術刊物、學位論文；二為相關科學之學說與理論；三為一般論著、民間通俗典故、具創造性或思考性的文章、報刊雜誌等。文獻分析法雖然具有避免重覆他人的研究，並可提供討論問題的不同角度優點；¹⁰然而，其限制則是研究者往往拒絕接受與自身研究之內容相違背文獻，而從眾多文獻中誇大或是簡化研

¹⁰ 呂亞力，《政治學》。台北：三民書局，民 80，頁 5-6。

究之推論。¹¹

貳、質性訪談

本研究亦採用質性研究法，是敘述性研究，敘述所欲探討之變項間的關係，就時間來說是橫斷面的研究，針對外勤據點調查員，對工作績效制度與工作壓力的看法。質性研究法是把現實世界看成一個非常複雜的，不是用單一的因素或變項所能解釋的現象，此現象是不斷在變動的動態事實，由多層面的意義與想法所組成。這種現象與事實受環境與情境中主角的主觀解釋彼此間的互動所影響。人們經驗與解釋世界的事實有許多不同的方法，而所有社會事實的建構，從最簡單的互動到最複雜的組織，是無數解釋行動的成果，質性研究試圖發現在現象內社會行為最有意義的關係及影響。¹² 本研究欲探討外勤據點調查員內在的社會行為觀點，試圖透過訪談方式由外勤據點調查員在環境中主觀解釋，以瞭解工作績效制度與工作壓力感受，作為研究基礎，此為採用本研究方法原因之一。

質性研究法本身是經過多次知識論上的演變，從單純的「現象探索和描繪」到「理論建構」，再演變至科學知識體系的省思和批判，並將研究納入實踐行動層次。其有多元的、彈性的、創造的、省思的、行動的、過程動態的、參與的特質及五種適用的條件如下：

- 一、進入一個很熟悉的社會系統時較為適用。
- 二、在一個不具控制和正式權威的情境中，較為適用。

¹¹ 蔡武軒，*網絡社會與公共組織變遷之研究*，碩士論文，東海大學公共行政研究所，民89.12。

¹² M. Q Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.)*. Newbury Park: Sage, 1990.

- 三、當低度的觀念概念化和學說建構的背景下，質性法最適合。
- 四、適用於描述複雜的社會現象，需要案主的主觀理念，以及實際參與者客觀印象的表現時。
- 五、適於定義一個新概念和形成的假設標。

該研究法經由歸納分析、脈絡情境的敏覺性，與完形的觀察，來保持事務的開放性；個人的接觸洞察；注意動態的歷程，藉由一獨特的個案導向，欣賞該個案的特質差異性；秉持其同理的中立立場，提供一個架構，以作為開發特定的設計，以及具體的資料蒐集策略之導引，¹³本研究希望透過外勤據點調查員很動態的語言表達，以歸納整理出理論與實際情形相互印証，以此為採用本研究方法原因之二。

參、量化研究法

現今許多研究均以實證主義論下的量化研究為主導，而有關工作績效制度、工作壓力，許多前人的研究，亦均以量化為主，但是量化必須涉及效度、信度，要具有代表性必須大量的代表性資料，才能從事推論，如此將花費許多時間、人力、物力，甚至要有統計學工具、理論為基礎，否則無法成為好的研究，而 Kuhn 對量化研究法的評論認為科學理論的評價受科學社團的價值、意識型態、制度、文化及歷史背景影響，所以不是絕對的，也不完全客觀。科學和語言一樣為特定族群所共有，唯有透過對產生此科學或語言之族群的瞭解，方能真正瞭解之。¹⁴因此本研究因是中部地區外勤據點調查員為對象，暫不採用量化研究法，未來將進一步擴大，以全調查局外勤據點為對象時再以量化研究法為主。

¹³ 同註 12。

¹⁴ A. F. Chalmer, *What is the Thing Called Science*. Milton Keynes: Open University Press, 1988, pp.107.

第七節 研究範圍與限制

本研究限於時間、人力與經費，所採研究方法僅以文獻調查法及標準化開放式的深度訪談法，範圍並以中部地區(台中縣站、台中市站、彰化縣站、南投縣站)之外勤據點調查員為主要對象，影響工作壓力的因素相當多，已如前述，而本研究僅探討外勤調查員工作績效制度與工作壓力之關係，可能造成偏頗，例如家庭因素往往與工作因素結合共變，影響調查員的工作壓力，沒有更深入考慮高層領導、組織文化之結合影響外勤據點調查員的工作壓力，這是本研究難以克服之處。另針對中部地區外勤調查員訪談結果及調查局改革協會火線話題內容，配合文獻理論做出詮釋，由於樣本代表性受到限制、當面訪談答案過於廣泛、調查局業務多屬保密，在研究過程必須小心，以防觸及機密性業務且調查員受過較深層的隱藏情緒、個性訓練，不易尋求完全的答案，都是本研究難以克服之處。如能採三角測定法，也就是以三種以上研究方法來檢測，可能增加本研究之效度及信度，另因為調查局外勤據點女性人數相當少，因此無法從事性別變項之探討，所以訪談對象將排除女性外勤據點，綜合上述本研究受到相當限制，顯然無法完全代表整體，因此未來可以，再檢討修正補充本研究計畫，以更完整的樣本抽樣，進行調查局全體外勤據點人員之研究。

第八節 本研究章節安排

本研究共分六章，以下分別簡要說明之：

第一章是緒論，主要介紹本研究之背景、動機、重要性、目的、名詞釋義、研究方法、範圍、限制、預期成果，章節安排，這些大略說明本研究之方向。

第二章是文獻探討，從文獻資料中綜合各學者專家對工作績效、制度、工作壓力的解說定義，工作績效制度與工作壓力之關係，為本研究之理論基礎。

第三章是調查局的組織、任務及工作績效制度運作現況，主要介紹調查局的組織、任務、工作績效制度運作現況；調查員工作性質；工作績效制度與工作壓力之關聯性。

第四章是研究方法，從各學者之理論模式及有關實証文獻中，漸次修正，提出本研究觀念架構。同時並說明本研究之訪談內容、方式。

第五章是分析訪談結果，主要是以文獻分析及質性研究訪談對象後，經過整理、分析，以驗證理論與實際關係。

第六章是研究發現討論，主要從個人、團體、組織三方面來討論研究的發現。

第七章是結論與建議，主要在摘錄本研究之重要發現及限制，並提出積極之建議及後續研究之可行方向。

第二章 文獻探討

現階段人力資源管理的觀念已在企業界及公部門發酵，視「人」為組織最重要的資產，組織若要永續發展，其首要目標要讓員工樂意在組織內工作並創造高績效，David K.認為員工的工作滿足感高，將可導致下列結果：¹⁵

壹、員工自願合作必能達成組織的共同目標。

貳、對於整體組織及領導者必定能效忠。

參、表現出好的紀律。

肆、當整體組織遇到經營上困難時，員工能共體時艱、共渡難關。

伍、員工對本身的工作會有更高的興趣。

陸、能夠自動自發的完成自身的工作。生產力提高，員工績效自然提升。

柒、組織有強烈的認同感及忠誠度。

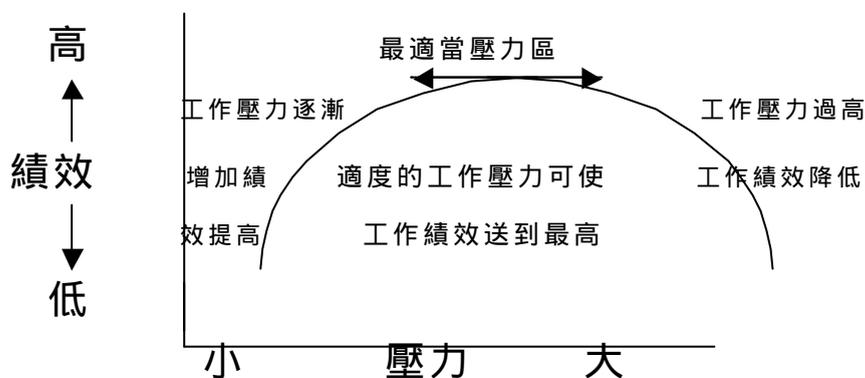
因此，從上述得知組織內員工的工作滿意度高低，將會影響工作績效的好壞及組織的發展，而工作滿意度的高低與員工工作壓力的大小有密切關係。李婷婷研究發現工作壓力對焦慮及績效有顯著的影響，工作績效與工作壓力之間，有明顯的關聯性，且二者的關係是負相關，即壓力愈大，績效會不好。修慧蘭等指出當工作壓力之增加到某一程度內，工作績效亦隨之增加，但工作壓力增加至某一限度後，績效反而會降低。工作壓力與增至某一限度會成倒U字型。¹⁶

¹⁵ David K. Carr, "Managing for Effective Business Process Redesign," *Cost Management, Fall, 1993*.

¹⁶ 修慧蘭、洪英正、錢玉芬，《商業心理學(上)》。儒林圖書有限公司，民 77，頁 214。

(圖 2-1)即工作壓力增至某一限度內，人們的警覺及注意隨之增加，因而促使工作者更注意工作要求並且更有效工作，但工作壓力若擴大到超過某一限度，工作績效便開始下降。因此如果我們能精確地找到這個「最適當的壓力區」，我們便能使壓力發揮到正面功能，也就是增進工作績效。反之，如果工作績效造成過大壓力，超過一定限制，工作績效是不會增加的，而是下降的。

圖 2-1：壓力與工作績效關係圖



資料來源：Yerkes-Dodson 定律，引自修慧蘭、洪英正、錢玉芬，商業心理學(上)，民 77，頁 214。

影響工作壓力因素亦相當多，有性別、年齡、工作環境、工作績效制度、工作滿意度、薪資等等，但是許多學者研究多偏向工作滿意度與工作壓力的關係及人口因素變項與工作壓力的關係；或工作滿意度與工作績效的關係；較少探討工作績效與工作壓力之間的關係，關於法務部調查局外勤據點調查員工作績效制度與工作壓力之研究似乎沒有，唯有關工作績效制度之研究，以及工作壓力之研究則有很多，因此將在以下分別對工作績效與工作壓力之文獻做回顧。

本研究所欲探討的是，法務部調查局各外勤處站外勤調查員

面對調查局龐大的業務及嚴密的工作績效制度時，所產生之工作壓力及其管理策略之探討。將以相關工作績效、工作壓力理論為探討基礎。事實上調查員的工作壓力不僅單純來自工作績效壓力。尚有來自外在環境及組織因素造成的壓力，如自民進黨政府上台後，法務部部長陳定南反對調查局從事國情調查工作。及內部組織成員態度造成的壓力，如調查局內部調查員成立之調查局人員改革協會，高呼不願再當打手，期望調查局回歸單純的司法調查機關，以免不符合支領司法調查津貼的資格等。由於外在環境不希望調查局從事現有的國情調查工作，上級單位部長陳定南及立法委員亦不支持調查局再從事政治偵防工作。調查局要放棄國情調查工作，在民主法治國家必須有一定的程序，遷動必然涉及組織定位的調整及組織結構的變革，因此以改變組織績效設定為較容易的方式，進而影響、造成外勤調查員的壓力。另媒體的報導、民眾擔心白色恐怖，讓調查員以往辛勤偵辦犯罪的苦勞被掩蓋，外界重視、擔心的是調查員每天是否在從事政治偵防工作。因此讓外勤調查員除了本身工作壓力的來源，尚必須面對外界注視的壓力，而與一般人一樣調查員亦有職業與家庭孰重孰輕的壓力及抉擇，造成調查員壓力來自各方，但為避免研究問題過於龐大，因此本文僅限於工作績效制度與工作壓力的文獻探討，從相關理論探討瞭解工作績效與工作壓力的定義、原因、影響、管理及是否有關聯性。分別先說明工作績效制度、績效評估制度的問題與克服、影響工作績效的因素及工作壓力等相關之理論模型，最後探討工作績效與工作壓力的關係。

第一節 工作績效制度分析

績效是員工對工作內容達成的程度；即是員工對其職務上任務完成的程度，績效反映員工執行其職務需求的情形。但是績效與努力兩者並不完全相同，努力是指員工所付出的心力，而績效則是以其結果來衡量。企業或組織為達成良好績效，永遠持續發展下去，必須穩定達成良好績效，因此組織本身應建立目標，然後集結員工的努力，向目標邁進。¹⁷

組織為了實現此種方式的管理，採取了目標設定、執行、績效測定、評估、必要的改進措施、次一目標的設定循環。¹⁸而為了評估組織績效是否達成，組織必須建立一套評量方式，包含正式規定非正式規定及運作模式、評估的過程，就是績效制度。工作績效好壞，決定在於員工的能力及角色認知上修正後的努力成果，故在特定情況下的工作，可視為是努力、能力及角色認知間相互關係，且與員工的工作壓力、工作態度、工作士氣有很大相關性。因此工作績效制度與員工行為息息相關，工作績效評估制度會造成員工的工作壓力，而組織領導者的態度、工作資源分配是否均勻、工作績效制度中的工作量因素、相關報酬因素等，均會影響工作績效制度的設定、執行，亦是造成員工工作壓力來源的因素。

調查局為達良好的組織績效，由局本部各業務部門每年提出工作目標規畫及指示，交由外勤調查處站對內部從事工作規劃，而每一項工作均給予百分比，以每一季為各外勤處站從事評比。外勤調查處站的內勤人員則依局本部規定，對外勤據點調查員提出達成目標的工作管制進度表，並每個月從事外勤據點的評比，

¹⁷ 古鎮清，公務人員績效薪俸制度之研究：新公共管理觀點，碩士論文，東海大學社會科學院公共事務學程在職專班碩士，民 90.1，頁 22-23。

¹⁸ 楊平吉譯(日比宗平著)，《部門別績效評估實務》。商圖書公司，民 82，頁 14。

此即外勤調查員工作績效評比制度，亦是帶來工作壓力的主要來源。由於調查局的工作績效制度只重視結果的「分數」，不重視過程，無法判定外勤據點個人努力的程度；也因為調查局的工作績效制度在資源分配上不平均，使有的人因佔盡資源豐沛的優勢，不必特別努力亦可以名列前茅，形成不公平；更因為調查局外勤單位領導者為求個人升遷，盲目追求績效的結果，使得外勤調查員必需盡最大力量追求績效，甚至不擇手段；而因為調查局工作績效制度上工作項目太多，造成外勤調查員負荷量過重等等，均是使外勤據點調查員承受來自工作績效制度所產生莫大的壓力。

第二節 工作績效評估的問題及克服

績效評估是指員工工作表現與組織設定標準比較的過程，績效評估是一種程序，這種程序牽涉決定、與員工溝通如何完成工作及擬定改善計畫，績效評估可以確立組織目標、包含制度的規範與運作模式過程，以發生事實的結果論斷。此一概念最早來自企業管理，管理學大師杜拉克(Peter F. Drucker)認為績效乃是企業的目的；也就是企業之所以有存在的理由。換言之，管理的目的在提高組織績效。它通常用於增加功績給付、升遷、停職、解僱上，譬如某位員工現在的工作績效，通常是員工能否升遷的最主要的考慮因素，員工在現有的職務上表現優異，並不代表其亦能在最高層的職務上，有效的執行任務。

這與調查局目前的工作績效制度有很大不同，調查局目前的工作績效制度評估，雖符合組織目標設定、可以評估員工工作表現與組織設定的標準，但是通常組織設定標準，不會與外勤據點

調查員溝通，或有的處站會讓外勤據點調查員參與溝通，但是只限於單向，而不會有回饋的，因此形成調查員的壓力。另績效達成的程度，不會影響外勤據點調查員的升遷、停職、解僱，對於現行考績影響也非絕對。因為調查局的升遷制度係依年資制為主，即按期別慢慢升遷，使調查員在生涯規劃方面受阻，產生壓力；停職、解僱，必須是觸犯法律及紀律規定；考績只要是相對性比較好考績就不會拿乙等。年資亦是主管打考績的重要因素，通常造成部分資歷較淺的人被犧牲，使調查員對現狀產生懷疑而有壓力。事實上績效評估應該是能夠提供預測性的資訊，瞭解員工在現有工作能否有效執行任務。績效評估的另一個用途更應是鼓勵績效的改善，提示員工應如何行事及建議其在行為、態度、技術或知識方面，應作那些改變。²⁰ 所以調查局雖然有績效評估制度，但是未能發揮更具體的功效，反而可能造成外勤調查員的工作壓力，而抗拒該制度。

更進一步來說，就組織層面而言：績效評估的意義有二個，第一是作為一種誘因機制 (incentive mechanism)：以績效評估來檢驗行政效率和政府生產力的改變，若再配合適當的獎懲措施，則更加強績效評估的激勵效果。第二是作為一種管理的工具 (management tool) 定期的績效評估對於一個現代化的企業組織和公共組織甚為重要，因為它可以瞭解一個組織運用資源之成效，以作為獎懲的依據。²¹ 就功能層面而言，公部門的績效評估應包含績效評估、績效衡量、績效追蹤，即對組織試圖達到某項目標、如何達成與是否達成目標的系統化過程；並為了達到評估，必須設計一套足以衡量組織目標的實現程度之指標系統，並對公共計

²⁰ 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞等合著，《人力資源管理》。台北：華泰文化公司，民 87，頁 136-138。

²¹ 李允傑，公部門之績效評估，《人事月刊》，第 29 卷，第 4 期，民 88，頁 4-14。

劃的目標與過程進行持續性考核與紀錄。²² 以調查局的工作績效制度來說，雖然完善有定期評估，站部對據點每個月一次、局本部對站部每一季一次，但是對於據點只是以多寫一件給一百元、破案給一千元、第一名給二千五百元的獎勵方式，不足以激發外勤調查員的工作誘因，況且內勤承辦業務如果好，一樣有獎金，而好不好要靠外勤幫忙爭取，因此內勤工作分量比外勤輕，獎金機會卻是均等，升遷內勤優先、明顯比外勤工作條件優渥，形成不公平，也是內外勤趨於對立的原因，比較結果造成外勤調查員的壓力。

就個人層面而言：上述主要是強調組織整體績效衡量，而用於組織內的成員個人績效評鑑，亦可以適用，即組織對不同成員，為達到組織對個人要求的目標，設計一套正式的評估制度，依該制度衡量組織內個人的績效，做為獎懲的依據，並持續追蹤與記錄。有如調查局對外勤據點評比的工作績效制度，但是該制度無法做到實質的考核、獎懲，亦沒有追蹤、記錄，或即使是有追蹤、記錄，也只是一堆資料而已，對外勤調查員的工作經歷是沒有幫助的。例如受訪者 G 對於會不會因為獎勵或懲罰而更加努力工作的問題，表示「多做就多管考，所以只要達成就好，目前扣錢的制度是不會造成困擾，因為不多；倒是加錢的部分，有很多外勤都是在製造情報，以賺取費用。」這就說明了調查局的工作績效制度中的懲罰規定，對於外勤調查員沒有警告作用；雖然有一些誘因，但是卻是造成負面效果，也因為調查局的工作績效制度沒有追蹤考核，因此不易發覺造假的情形。

事實上，一個良好的績效評鑑制度可以幫助管理者及員工，

²² 陳金貴，丘昌泰，各機關績效考核制度之研究，《銓敘部委託研究參考資料》，民 87，頁 12。

使其在工作有所表現，分析如下：²³

- 壹、幫助員工指出方向及應該努力之處。
- 貳、幫助管理者保持對員工發展的興趣，維持組織士氣，避免有能力的員工流失至競爭公司之激勵工具。
- 參、確認需要、期望或可行的特定訓練範圍。
- 肆、給予表現好的員工必要的鼓勵。
- 伍、對表現不佳的員工，提供溝通和書面警告，以使之做更好的表現。
- 陸、提供評鑑做為敘薪的參考。

一般來說組織在績效評鑑的用途有很多種，管理者中約有百分之八十五點六的人，會以績效評鑑來決定員工的薪資多寡；約百分之六十五點三的人，會用來決定績效回饋；約百分之六十四點三的人，會用來決定是否要對員工加以訓練，以改善他們的工作能力；約百分之四十五點三的人，會用來決定員工的升遷；約百分之四十三點一的人，會用來決定人事規劃；約百分之三十點三的人，會用來決定留用員工或將其解僱；約百分之十七點二的人，會用來從事研究發展。²⁴

這與調查局目前的工作績效制度，亦有很大不同，調查局的薪資是固定的，工作績效制度只能適用「績效回饋」，即用在調整績效獎金的多寡。關於員工訓練，調查局因為業務繁重，許多外勤據點根本不願意去受訓，調查局本身雖有調查員訓練所，但充其量僅是作為新近調查員的養成訓練為主，在職訓練方面卻相當少，使調查員與外界脫離，在工作技能上亦無法精進，因此產生

²³ 劉明德等譯(Edmund R. Gray & Larry R. Smeltzer 合著)，《管理學競爭優勢》。台北：桂冠圖書公司，民 82，頁 486-487。

²⁴ 同註 17。

工作技巧、知能上不足的壓力。其他升遷因素如前述，是以年資為考量，績效好壞也不會被開除，這與公務員「永業制」、俗稱「鐵飯碗」有關。在調查員的工作技巧方面，長久以來是靠經驗傳承及自己的摸索，事實上目前政經、社會變化快速，以往單純的經驗傳承及自己摸索，已無法追上潮流所需，調查員缺乏經常的在職訓練、吸收新知，造成思想、工作技能受到局限，當個人工作技能不足、又缺乏訓練管道時工作壓力就自然會產生。

任何組織或管理者，在設定工作績效評估制度時，均希望能達到公平、公正。但是在工作績效評估的過程中，負面的批評總是有所聞，如同外勤據點調查員對調查局工作績效制度的批評，洪明洲研究亦指出²⁵，公務人員的考績和評估制度並未落實，或僅達到「勉強滿意」的程度。因此績效評鑑制度雖然提供組織或企業對於員工在工作上的表現有一個公正、客觀的評量，但是績效評估制度，卻經常遭受員工質疑不公平及不客觀，無法顯示出員工努力的程度，而以成敗論英雄。因此組織行為學者黃麗莉、李茂興將之歸納為以下六項問題：²⁶

一、單一評估準則(single criterion)：

員工的工作通常是由多項任務所組成，如果在評定員工工作績效時只用單一的準則，容易失之偏頗，且易造成員工變相的不去重視其他的工作。如外勤據點調查員一個人負責七大項工作，而用標準單一的評比制度，無法看出調查員努力工作的情形，以結果論，讓許多努力的外勤據點調查員有挫敗的感覺，而產生工作壓力。

二、寬容誤差(leniency error)：

²⁵ 洪明洲，《管理個案理論辨證》。台北：科技管理公司，民 86，頁 192。

²⁶ 黃麗莉、李茂興合譯(S.P.Robbins 著)，《組織行為》台北：揚智文化公司，民 80，頁 409-411。

每位評估者都有一套自己的價值體系，來做為評鑑的標準，常常造成分數標準的寬嚴不一，從而造成績效評鑑失真。如外勤據點調查員面對不同業務的內勤調查員，內勤調查員均有自己的價值體系，總認為自己的工作最重要、要最快反應，因此對於配合的外勤據點調查員給分較為寬鬆，因而造成分數標準不一，造成部分外勤據點調查員得到不公平待遇，而產生工作壓力。

三、月暈誤差(halo error)：

指評鑑者對員工的評估，易受到員工其他特徵的影響。當某項特質在行為上的涵義，顯得模糊曖昧，模稜兩可時，或有道德上的寓意及知覺者並不很熟時，容易出現月暈效果(halo effect)。

²⁷ 當一個主管或內勤調查員對一個外勤據點調查員，認為其很努力、工作績效很好，就會認為會認為他沒有壓力，因此經常會對其加上管考件數，殊不知可能造成該外勤據點調查員的壓力負荷過大，而形成怠工；另一個工作績效不佳的外勤據點調查員，就會被認為其不努力、能力差，無法交辦重要任務，造成該員自尊受損，因而更加墮落。

四、類己誤差(similarity error)：

當評估者把注意力特別置於與自己所具有的特質上時，對他人的評價，就可能造成類己誤差。如外勤調查員與內勤調查員是同學、同鄉，將影響到內勤調查員對其給分的寬厚，而產生不公平現象。

²⁷ 月暈效果：是心理學上名詞，指隱含的人格理論中最常見的現象。通常是指一個人如果有一些正向特質，則觀察者就會假定他有其他正向特質；反之，如果有些負面特質，則觀察者也會假定他有其他負面特質。之所以會被稱為月暈效果，乃是因為當某人被分類為「好」的時候，就有一層「正」的薄紗包圍著他，使所有好的特質都被歸到他身上，而相反的當某個人被貼上「壞」的標籤時，他就同時被認為具有所有壞的特質(丁興祥等編著，民 78，頁 51)。

五、區別力不足(low differentiation)：

低區別力的評估者，往往容易忽視或壓抑個別差異，認為每個人都差不多，造成績效評鑑沒有顯著的差異性。部份內勤調查員低區別力且講求平等，即不論外勤調查員多努力，其仍以平等標準給分，造成付出較多的外勤調查員，分數與他人一般，形成不公平。

六、迫使資訊迎合非績效準則(forcing information to match nonperformance criteria)：

這是少為人所提起，但卻經常發生的評鑑誤差。例如，如果評估者認為考績不該依據績效，而應依據年資，那麼他很可能不自覺地自我調整績效權數，使最後的考核還是依年資為主。這在外勤調查處站常有，因為調查局講求期別倫理，許多調查員與主管可能是同學，甚至是學長，因此如果工作不是太離譜，一般而言，主管是會給予較輕鬆工作並獲得考績甲等的禮遇。

績效評估雖然有其潛在問題，但是如果管理者能夠客觀且讓員工參與管理並據以設計工作，將可以克服上述之問題，而學者 Robbins 亦提出五個克服績效評估潛在問題的方法：²⁸

一、採用多項評鑑準則(use multiple criteria)：

工作愈複雜，則所需的評估準則愈多，尤其是針對導致績效高或低的項目。對外勤據點調查員更是需要，因為其有七大項工作，如果因支援辦案好幾天，勢必排擠情報工作，必須有其他評鑑辦法補救，使該因素被考量進去，否則將造成外勤據點調查員的工作壓力。

²⁸ 同註 17。

二、撇開特質(de-emphasize traits)：

許多特質諸如忠誠、勇氣、自我表達、可靠，表面上似與績效之測定有關，事實不然，且涉及價值或道德判斷，應予撇開去除。如同外勤據點調查員經常發言表示支持政府政策、支持站部工作績效制度，主管就會認為他很忠誠，而時常交辦其重要任務，造成其績效顯著，或對其考績分數較為優厚，形成不公平。

三、多人評鑑(use multiple evaluators)：

評估者人數增加，則評鑑正確的機率隨之提高，如果評估誤差呈常態分配，則增加評估者的人數，會使平均後的結果落在曲線中間，我們可以發現奧運跳水和體操運動項目，都由一群裁判來評分。由於每一位內勤調查員分工很細，因此對其承辦業務主觀上評估外勤據點調查員，就會如前述有月暈效果、類己誤差的因素出現，故應多人評估較為客觀、公正。

四、選擇性評鑑(evaluators selectively)：

指評鑑者應該僅就他專長的領域去評估別人，這樣容易得到正確的結果。目前調查局工作績效評估應該符合，因為每位內勤調查員是就本身業務去評估外勤。

五、訓練評鑑者(train evaluators)：常見的評鑑誤估，如月暈效應、寬容或類己誤差，透過研習會的訓練，可以消除或減少。由於調查局甚少舉辦類似訓練，造成上述問題經常會出現而不自知。

第三節 影響工作績效的因素

王伯頌認為有三個因素會影響員工的工作績效：即工作動機(work motivation)、技術和能力(skill & ability)以及角色知覺(role perception)，茲分別討論之：²⁹

壹、工作動機

一個人願意以什麼樣的態度去工作，主要是受其工作動機的影響，而受工作動機影響所表現的行為，又會影響其工作績效的優劣，各種不同的工作動機理論，分述如下：

一、認知失調理論(the theory of cognitive dissonance)

此理論由 Festinger 所提出，³⁰ 當一個人所具有的信念或知識之間不一致，或信念、知識與其行為的傾向之間彼此衝突時，即二個以上認知彼此矛盾時，他會改變其信念或改變其行為以減少此種不協調。根據認知失調理論所做的一些工作導向的研究發現，就工作行為而言，一致性是一個工作行為上重要的激勵因素，即人們會在公正的、平衡的結果水準下工作，即使達成如此的「一致性」會造成外在酬賞的損失，也會如此。例如 Adams & Rosenbaum 的研究發現：³¹ 一個按件計酬的工作者，當他覺得值得拿目前的每件報酬率時的生產量，比他覺得不值得時的生產量要大。

例如調查員的薪資具有司法加給，比一般公務員高，應該可以激勵工作意願，但是外勤調查員的二十四小時待命的工作時

²⁹ 王伯頌，*基層員警工作壓力與其因應策略關係研究*，碩士論文中正大學犯罪防治研究所，民 89.7.15。

³⁰ L. Festinger, "Theory of Cognitive Dissonance," Stanford University Press, 1957, pp.18-57.

³¹ J. A. Adams, "A Closed-loop theory of motor learning". *Journal of Motor Behavior*, 1971, pp.11-150.

間，及沒有日夜、假期之分的特質，過度時就會降低工作滿意度，感覺薪資與工作不成正比，在又沒有其他工作誘因時(如無法升遷、沒有成就感)，壓力就會相形增加時，就會產生怠工現象。若仍無法調適，認知失調，就會選擇離開。

二、誘因理論(incentive theory)

誘因理論主張：當個人認為某種結果是他所希望的，則他可以藉著完成所訂的工作水準而得到他所要的結果，那麼他將被激勵於完成該工作水準 Lawler 和 Porter 以五個不同組織內的 154 位經理為研究對象，發現員工在他工作上的努力程度(由其上司和同僚所評定)和他個人覺得其如此努力能達成其所希望結果的程度間具顯著的相關。此外，整個的績效和由「績效所得酬賞」的感覺間也呈顯著相關，上述研究支持誘因理論影響工作行為的論點。³²

調查局有部分外勤據點調查員的抗壓力較高，對於工作要求較能適應，因此常常在工作中自我找出成就需求，並更努力工作。反之，部份外勤據點調查員無法承受太高的工作壓力，就會有更大的壓力。因此調查局目前工作績效制度的獎酬，對大多數的外勤據點調查員來說，是沒有用的，因為那不是他們想要的，所以他們努力工作，是想有成就需求、自尊需求，當無法獲得他們想獲得的結果時，在一定時間後(年資、期別相較高時)，就會對工作績效制度產生失望，形成壓力，當壓力更大後就促使績效變差。

三、自我完成理論(self-implementation theories)

這一理論與認知失調論相類似之處。支持這一理論的學者們

³² 同註 29。

也從平衡或一致性的理論觀點來探討工作動機的問題。主張個人知覺之間的差異，會造成其取得這些知覺之間之一致的行為態度。而與認知失調理論所不同的是，1、其主張自我認知並非與生俱來的，而是個體在社會化過程中，與他人交互行為的結果而形成的。內部意識的自我所具有的動機，會以實際行為表現於外；從而促使別人形成對自我的看法，而影響了個體對自我的認知。由此可知自我認知的差異來自於慢性的或習慣性的生活經驗或目前的工作經驗。2、測量的方法不同。3、主張在真實生活的工作情境下作研究，而不是像認知失調理論在實驗室的工作經驗下做研究。如果一個人被激勵以一種和有關他們對於該工作能力的知覺相一致的態度去完成工作，所有感覺的自我能力愈高，其工作的激勵水準愈高。個人在過去的失敗愈多，他對將來的抱負愈少；反之，以往工作績效所自覺能力與工作績效都很好，未來工作績效亦會成正比。³³

如果外勤調查員初任之時績效就不好，不被內勤調查員及主管認為其會產生好的工作績效，因此造成其極大的工作壓力，而後來不論其轉換到資源多麼好的轄區，因為與同事之間社會化互動的結果，不被認為其績效表現會好，因此其工作績效仍然不佳。

四、成就需求(the need for achievement)

一個人成就需求的高低也會影響到他的工作動機和行為。成就需求或成就動機，是超過某種行為標準的慾望。具有高度成就需求的人強烈的需要成功，並同時強烈地害怕失敗。他們願意接受挑戰，為自己訂立相當困難(但並非不可能)的目標，採取實際行動來冒險；他們不是碰碰運氣的人，他們喜歡分析並評估問題，

³³ N. T. Feather, "Human Values and The work Situation: Two Studies". *Austrian Psychologist*, Vol.14, 1979, pp.131-141.

把達成任務視為個人責任，喜歡精確而快速的回饋以知道他們做的如何，傾向勤奮不懈，喜歡按自己的方式做事。

成就需求的觀念是由 Mc Leland 最早提出的，他從有關成就需求的一些實驗所得結果發展出一些假說，可歸納如下：³⁴

(一)個人視成就為一種滿意經驗的程度是有差別的。

(二)具有高成就需求的個人比低成就需求者傾向於偏好下列的情況，且在這些情況下會較低成就動機者努力工作：

1. 中度風險的情境：因為在極小的風險下，成就感很小，而在極大風險下，成就感無法發生。
2. 提供有關結果的知識情境：因為高成就動機的人希望知道他是否能達成。
3. 提供個人責任的情境：因為成就導向的人，希望確定是他而不是別人的功勞。

然而 Cumin 的研究，卻認為一般管理階層 (General Management) 的成功與成就動機之間沒有太大的關係之假說。因為一般管理者的情境中缺乏 McClelland 架構中的中度風險，迅速回饋和個人責任等參數。事實上一個外勤據點調查員如果初任之時，因獲得好的轄區資源，而本身工作又很努力，是會有相當的成就感，但是當他看到與他同時出社會的派出所主管升任分局長，領導上百名警察，而自己仍是一品調查員時，他成就感就會消失，進而認為工作努力、績效良好，是沒有用的，在同儕比較的壓力下，就會影響其工作意願及績效。³⁵

³⁴ 同註 29。

³⁵ 同註 29。

貳、技巧和能力

個人是否具有完成某一工作之技巧和能力也會影響他的工作績效。但是什麼技巧，什麼能力會影響到外勤據點調查員個人的績效呢？通常影響到調查員所需的技能包括：犯罪發掘、法律知識（指與犯罪偵有關之法律，如刑法、刑事訴訟法、貪污治罪條例、洗錢防制法、毒品危害防制條例等）與偵詢技巧、蒐集情報的能力、判斷情報真偽的能力、組織運用網絡及與他人交朋友、建立關係等及良好的體力、識人的能力。均是一個外勤調查員應具備的工作技巧與能力。通常初任之調查員因為訓練所課程剛剛結束，記憶猶新，較有上述能力，但是卻缺乏經驗；而久任之調查員早就丟掉規定的工作技巧和能力，完全憑經驗辦事，而調查局很少舉辦在職訓練，因此形成新的沒有經驗、老的沒有規定，造成斷層現象。

參、角色知覺(role perception)

個人若能正確的感覺一件工作所需的行為，並完成這些所需的行為，那麼這人會被認為是績效良好者；如果一個人不能精確地感覺到他的工作角色，而以不適當的行為去完成他的工作，那麼即使他有高水準的工作動機和能力，也會被認為是沒有效率的，也就是績效不好的。但那些先決條件導致對工作所需角色的精確地感覺，尚待進一步的研究。Barlow 和 Williams(1964)的研究發現：個人對他人慾望和特性的敏感程度，與其激勵狀態之間有曲線的關係。即低激勵水準時，個人能精確地感覺他人的慾望和特性，但他可能不感興趣或不關心。而在高激勵水準時，個人往往可能把自己的慾望和需求投射到別人身上。在中度激勵水準下，個人能精確地感覺別人的特性和需求，也不會把自己特性投

射到別人身上，是最適當的。但此一研究未指出，當個人想要精確地感覺他本身所被期望的行為而非他人的行為時，是否仍會得到相同的結果。

綜合言之，如果排除其他因素，以上述情形來看，一個外勤據點調查員，若能明白認知調查局工作對國家、社會的重要，且用心努力去做，隨時提升個人的工作技巧，從工作績效中尋找成就，必定可以獲得高度的工作績效。然而事實上是不可能，因為外勤據點調查員會有個別的認知評價，加上績效制度導向以結果論，又當工作績效未與獎酬結合，工作壓力就隨之來，當壓力達到到臨界點時，反而可能形成低度的成就需求，進而造成工作績效的落後。

第四節 工作壓力的相關理論

由於工作壓力(job stress or work stress)的理論與模式多係由壓力(stress)的有關研究延伸，故必須先瞭解壓力是什麼？壓力一詞源自於物理學。學者對壓力的定義大同小異，有的認為壓力是個體處於威脅的情境下，頓時無法脫離困境時的壓迫感。有的認為壓力是個體對環境中具有威脅性的刺源，經由該認知後，所產生的反應。有的認為壓力是一種生理反應、是一種刺激、是人與環境的交互作用。綜上所述，可知壓力是在個體知覺和環境間的交互作用下，所衍生出的緊張、害怕、焦慮等之情緒反應。多數學者認為壓力的定義可將之歸納為三類：³⁶

第一類視壓力依變項 - 反應模式：

此定義源起醫學領域。此派認為壓力是對個人有害環境的反應模式及視壓力為對壓力源的反應，因此視壓力為果，視其為依

³⁶ 同註 9。

變項來研究。採取此類定義的學者如下：Sale 認為，壓力是因應外在要求的一種非特定的生理反應。至於導致個人做壓力反應的刺激事件或狀況為「壓力源」，而個體本身的反應情況才是「壓力」。依據他的主張不管是什麼壓力源都會產生相同的反應，反應症候群是一種防禦反應，其目的在保護個體維持其身體的完整性。因此，壓力的來源並不重要，因為所有的動物有相同的非特定性反應。³⁷

如同外勤據點調查員，有來自工作的壓力、人際關係的壓力、績效評比的壓力，角色衝突的壓力、家庭的壓力、破案的壓力等等，壓力大小，必須視個人認知而定，而壓力產生後的反應才是此一理論的重點。

第二類視壓力為自變項 - 刺激型模式：

此定義源自於工程及物理學領域。此派認為壓力是由於環境的刺激及外在壓力會造成個人的緊張或壓力，故將壓力視為自變項的研究。因此，在診斷壓力時必須考慮刺激的來源為何，採取此類定義的學者如下：McMichael 將壓力分為八類：³⁸1.快速的資料處理，2.有害的環境刺激，3.知覺受威脅，4.生理機能受擾亂，例如：疾病，藥物失眠等，5.隔離或限制，6.受到阻礙，7.團體壓力，8.挫折。壓力是工作環境中，加諸於個人的一種負面特徵，是一項刺激事件，也就是環境中會讓個人產生壓力的某些事件。

如同外勤據點調查員每天都需要快速處理大量的資訊，甚至判斷資料的正確與價值，而且二十四小時不分晝夜、沒假期，經常要應酬，生理機能被嚴重擾亂，而產生疾病，工作困難度高，經常有挫折感，而績效評比及團體競爭的壓力，造成其有高度的工作壓力。而本理論重點即在上述外在環境的刺激及外在壓力，而造成外勤據點調查員的壓力及緊張。

第三類視壓力為中介變項 - 互動模式：

³⁷ 同註 29。

³⁸ P. McMichael, "The henor the egg? Which comes First-antisocial emotional disorders or reading disability?," *British Journal of Educational Psychology*,1979,226-238.

此派認為壓力的產生起因於個人與環境之間存在的某種特殊關係，壓力乃是環境的刺激與個人特殊反應彼此互動的結果，是動態交流系統的一部份，同時考慮刺激與反應兩種模式。將壓力視為中介變項來研究。採取此類定義的學者如下：Folkman & Gruen 提出刺激與反應兩種折衷觀點的壓力處理模式(the transactional model of stress)。³⁹ 其強調壓力的經驗具有高度的個人主觀性，全視個人如何去評估所遭遇的事件，也就是說，壓力牽涉到刺激和反應的處理過程，壓力是一種具個別性的現象，是個人評估個人資源以應付環境需求的結果。因其中第三類的定義不僅提供了完整的藍圖，並且反應出對所處情境瞭解、個人特殊反應與因應壓力的重要性，故最被認同。⁴⁰

如同外勤據點調查員，對於外在環境、組織環境互動的結果，經由個人認知，感受到有無壓力，例如應酬文化、績效評比制度、人際關係互動、高度的機動性等等，每個人對其感受認知不同，有些人覺得很有壓力；但有些人就不一定。因此外勤據點如果個人能力強，喜歡挑戰性，會對上述因素甘之如飴，享受高度的成就感；但是較內向、個性沉緩的人，則可能感覺有無比的壓力。

綜合言之，上述文獻可瞭解壓力為個人與其環境間動態交流系統的一部份，不能隨意下定論有無壓力，必須視個人對環境的認知而有所不同。故本研究將透過深度訪談，以瞭解外勤據點調查員對外在環境的個人認知情形，以確定有無壓力及對壓力之反應。並進一步探討是否係工作績效制度的項目太多、評比、資源考量不足、角色衝突等因素而產生的工作壓力。

壹、工作壓力來源

一個人如果有壓力，有時可以促使他積極面對人生；有時則促使他變得消極、憂鬱，不能處理或破壞其生活和諧的刺激事件

³⁹ S. Folkman., "Personal control and stress and coping processes," *A Theoretical analysis Journal of Personality and Social Psychology*,1985:839-852.

⁴⁰ 同註 9。

而表現出異常的心理、生理、行為模式，而使個體產生壓力感的刺激事件稱為壓力源，繆敏志則將生活中的壓力，歸納為三個來源壓力；將壓力產生的影響分為心理與生理二個層面，分述如下：

41

一、壓力來源：

(一)環境方面：

各種外在環境的刺激與要求，均可能成為壓力的來源。如沒有自己所屬的空間、吵雜、沒有投緣的朋友、沒有足夠的運動或活動空間、噪音、天氣或冷或熱、經濟上的困難，找不到可附屬的圈圈等這些外在的、短時間內不可變的因素，圍繞在身邊，成為一個長期的壓力來源。另一方面環境的壓力亦來自於整個大社會的刺激，大社會環境中，價值多元化的衝擊功利觀念普遍，物化的生活方式，皆可能成為壓力的來源。

如同調查局的工作環境是屬於高度機密及高壓迫性，每個成員被要求是高透明度的檢驗，以達清廉；而偵辦案件，又被要求高度保密，以防外洩，久而久之造成成員彼此無法開誠佈公的暢談；在外朋友及講話，又因為工作關係必須小心謹慎，造成空間越來越小，因此形成整個工作環境壓力很大。

(二)生理方面：

身體的健康與否與外貌的條件生活作息的規律與否，皆為壓力來源。由於外勤據點調查員工作二十四小時機動性待命，經常辦案熬夜；或為求良好人際關係應酬過多、抽煙、喝酒；長時間思考文案、判斷事物等，造成很年輕就滿頭白髮、滿臉綹紋且有許多高血壓、高膽固醇、高血脂、胃病等生理病症，更形成另一個壓力來源。

(三)生活角色方面：

生活中每一角色都包含著不同的期待與責任，不同角色間的轉換衝擊、對立與平衡，因此角色衝突、角色不明確皆可能成為

⁴¹繆敏志，工作壓力之理論基礎與模式及其管理方法，台北：《中國行政》，2月號，民82，頁21-46。

壓力來源。例如外勤調查員的工作有情報、辦案兩大項，性質極端不同，要情報必須向對象採低姿態、要破案必須向對象施壓力，而長官、內勤、家庭、社會，對調查員均有高度的工作績效期待及嚴苛的紀律標準，造成外勤調查員經常產生兩難狀況及過度追求成就的壓力。

學者 Cooper 則將工作壓力來源區分為六大類：⁴²

一、工作本身因素：包含下列各層面

- (一) 不良工作環境：如噪音、燈光不足、空氣不佳、複雜等。
- (二) 輪值工作：如護士、警察、調查員。
- (三) 長時間的工作：如調查員二十四小時。
- (四) 經常出差：經常出差到不同的地區，要常面對陌生之環境，極易造成壓力。
- (五) 風險與危險：如警察、消防員、調查員、士兵等高度危險職業者，常有工作壓力。
- (六) 工作負荷過重：又分為質和量方面，質的是指工作對於某人而言太困難並無法勝任；量的方面指的是有太多的工作要作。如警察、調查員都有此情形。

就上述而言，外勤調查員的工作與警察的工作同樣，均包含輪值、長時間工作、經常出差、風險與危險、工作負荷過重等工作壓力來源的因素，也就是說工作績效制度的工作項目、評比、風險、危險，必須長時間工作、輪值，造成外勤調查員有高工作壓力。

二、組織中的角色：

調查員或個人在組織中扮演的各種角色與工作績效有很大關係，與工作壓力也有很大的關係，如果個人在組織中扮演相當重要的角色或績效很好的角色，主管給予的重視，將會使其壓力更大；若角色不清楚、不重要，個人自我會產生失望、挫折，同樣會有壓力，其包含下列各層面：

- (一) 角色模糊：

⁴² C.L. Cooper, *Living With Stress*. London: Penguin Books, 1988.

主要指某人對於工作目標，工作伙伴對他的期望以及對其工作的責任和範圍沒有一個清楚的界定。有些學者以角色澄清代替角色模糊，Lyons 將角色澄清或模糊區分為主觀與客觀兩種，客觀的角色澄清或模糊即是指存在或缺乏與角色有關的適當資訊；而主觀的角色澄清或模糊則是指擁或缺乏個人所想要到的與角色有關的適當資訊而言。一般可以從幾個方面來衡量角色模糊，即 1. 對工作目標瞭解的程度。2. 對工作範圍瞭解與職責瞭解的程度。3. 工作上遭遇困難時，是否有明確、特定的處理步驟。4. 是否有足夠的資訊來執行任務。⁴³

如外勤據點調查員，以往是堅決的反台獨衛兵，但是新政府上台之後，統一或獨立的國家目標，就顯得模糊，讓其感到相當困擾，且工作遇到困難，必須自己處理，甚少有後勤的支持，一切必須視當時情勢，自行處理，如果處理不好，最後受到懲罰、責難，而產生相當的壓力。

（二）角色衝突：

包含角色間衝突與角色內衝突，如調查員在偵辦案件與取得情報間，經常有角色內的衝突；而對於同事間績效的競爭，經常有角色間的衝突。Kahn 認為個人無法兼顧各種角色期望所面臨的問題，一般可分為：

1. 角色傳送者本身的衝突：

因為角色傳送者由於可能自己扮演的角色會因時因地不同，而使其角色期望也會有所不一致，而導致接收者無法達成傳送者的各個角色要求，所以角色傳送者本身才會產生這種角色衝突。

2. 相對於上述的衝突類型：

角色接收者當同時收到不同角色傳送者的相互矛盾的角色期望，而使接收者無法來滿足各角色傳送者的期望時，對接收者而言，此時產生的角色衝突，乃來自於角色傳送者之間的衝突。

⁴³ F. L. Lyons, and T. J. Callahan, "A Third Role in Performance Appraisal: A Suggestion From the Medical Care Quality Appraisal System," *Public Personnel Management*, 1971:2.

3. 角色間衝突：

個人不僅是某個組織的成員，也可能是其他組織的成員，當不同組織成員對他傳送各種角色期望時，若他無法同時達成，對這個同時扮演各種角色的人而言，就會產生這種角色間的衝突。

4. 個人角色衝突：

由於外在角色期望和內在自我需求之價值不一致所產生的衝突，也就是別人認為這個角色該如何，與自我本身對此角色的看法有所不同時，二者產生矛盾所產生的衝突。⁴⁴

有如外勤據點調查員長期被視為調查局業務的捍衛者及生產者，當被各種期望傳達時，外勤據點無法達成任務時，或因同時扮演情報人員及司法人員角色，無法轉換自如時，即產生角色衝突的壓力問題。

（三）健康的結果：

角色衝突會導致工作滿足降低及焦慮升高，進而造成健康上的問題，外勤據點調查員常應工作大量應酬、喝酒、抽煙、檳榔、熬夜，造成身體嚴重損害。

（四）人格特質變項：

如高焦慮特質易引發角色衝突；低焦慮特質者比較不會，如外勤據點調查員對於同時身兼二者身分，有部份人，可以適應，有部份人就比較困難。

（五）責任感：

分為對人和對事的責任，如同調查員負責國家安全，經常有較高的責任感與使命感，因此有較高的工作壓力。

（六）其他組織的角色因素：

如中階管理者常會感到他們只有一點權力且自己經常被視為

⁴⁴ R. L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, and Snock, J. D. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & sons, 1964.

多餘的，或會被迫希望提早退休，亦會造成工作壓力，如期別較高之調查員，無法升遷、又無心工作，經常被希望能提前退休。

三、工作上的關係：包含下列各層面

（一）與上級的關係：

下階層往往認為上級不關心他們，且經常批評，並不會為他們利益著想，如外勤調查員始終認為站主任只在乎升官及績效，逼迫外勤調查員找績效。

（二）與同事的關係：

與同事相處和諧及組織氣氛融洽可對個人的健康及幸福感有幫助。反之，則會造成壓力，外勤調查員必須相互競爭，常會出現因搶績效而衝突，所以壓力隨之產生。

（三）引人反感的職務特質：

如調查員績效是管制非服務，績效好相對有人被法辦，是引人反感的職務特質，相對壓力大。

（四）團體壓力：

正式與非正式團體都會產生壓力，調查員除被正式以高標準要求紀律外，非正式團體對於調查員亦會以高標準要求調查員的行為及工作績效，極易造成壓力。

四、生涯發展和成就：包含下列各層面

（一）工作安全性：

在工作發展漸緩或停止時，工作機會減少，且本身所知有限，害怕被更年輕的取代，產生恐懼和不安全感，如期別高之調查員即是。

（二）資深人員及退休問題：

資深人員要退休的前幾年，工作滿意度會降低，甚至難以適應工作，認為自己是沒有用的角色，因此產生壓力，此情形在調查局相當多，因為調查局講求期別、重倫理，經年期別較前者不會被委以艱難工作，造成該等人更早受到沒有用角色壓力。

（三）工作表現：

主管經常以工作表現來論斷下屬，造成下屬的恐懼及人際關係的緊張，進而影響個人的生活，此在以績效掛帥的調查局更為明顯。

五、組織結構和氣氛：包含下列各層面

（一）工作的參與：

若不合作或共同參與者將會導致憂鬱、低自尊及想離職，若讓下屬參與決策會增進組織的成功，並增進員工歸屬感及增進組織中溝通之管道。外勤調查員對於本身工作的管制、考核無法真正參與意見，全憑內勤調查員與主管決定，因此沒有工作參與的能力，只有遵循。

（二）組織內的關係：

組織內的管理者和被管理者的角色常是壁壘分明且缺乏構想、相互溝通和瞭解的，並缺乏解決問題的誠意，造成彼此相互指責，缺乏信任感，進而危害組織，如外勤據點調查員發掘案件線索，卻得不到長官支持，不同意偵辦，卻不告知原因，而工作不力卻一直指責，不會協助解決問題，因此即外勤調查員與內勤調查員及主管的疏離。

六、家庭與工作界面：

因工作而無法兼顧家庭及子女生活，於會造成工作壓力。如外勤調查員二十四小時待命，時常工作或應酬到半夜，回家已相當疲憊，根本無法照顧家庭，假日要值班，甚至出勤，同樣無法陪伴家人，因此將產生許多壓力，但此不在本文研究範圍內。

由上述可以將外勤調查員的工作壓力來源，分為四個主要的因素，分述如下：

一、組織中環境因素：

因為調查局組織為封閉的升遷系統、較少調動、傳統保守的行政結構管理、不充足的訓練、進修、裝備等，且個體必須和同事、部屬及上司間有好的互動關係，這均是壓力可能的來源。外勤據點調查員還必須面對上級、內勤的壓力；還必須因為績效競

爭面對其他外勤調查員的壓力。

二、組織中的角色因素：

當扮演角色的需求和期望不一致時，會形成角色與衝突；如當工作職責不明確，便形成角色模糊（role ambiguity）的壓力。如外勤調查員的工作有情報與辦案兩種不同角色，而且工作職責的不確定感，無法依循一定的步驟去執行，因此常會有角色衝突的壓力。

三、個人生涯發展：

包括員工本身升遷和專業發展等，若無法滿足時則會形成自我激勵的壓力。例如調查局的升遷是以年資為優先考量，調查員升遷不易，而外勤調查員的升遷更比內勤不容易，因此工作績效再好也沒有用，因此產生個人生涯發展的壓力。

四、工作特質因素：

如二十四小時機動性、無法休假、緝毒時的危險性、經常熬夜、無法照顧家庭等，皆有可能形成壓力的來源。調查員的工作特質是動態的，經常必須隨機應變，因此會產生不確定感的壓力。

綜合上述可瞭解，外勤調查員之工作壓力來源及發現其壓力來源涵蓋之範圍，發現「工作負荷」及「人際關係」都是最主要的壓力來源之一。可歸納為個人層面因素、工作層面因素、環境層面因素三種，其中「個人層面因素」包括了能力、心理、背景三個次要因素；工作層面因素包括了工作性質、工作資源、工作責任三個次要因素；環境層面因素則包括了組織氣氛、領導者態度、社會支持及外在酬賞等四個次要因素。其中工作負荷、人際關係、個人層面因素、工作層面因素、環境因素、工作性質、工作資源、領導、社會支持、組織氣氛等等均可能是外勤調查員工作壓力的來源。

貳、工作壓力的影響：

一、生理上的影響

當壓力產生時，我們需要調整自己的身體狀態因應、或對抗、或忍受、或防衛、或逃避。在這一連串的生理反應之中，體內的免疫系統就變成不活躍，因此較易受到傳染病的侵入，或是某組織功能的降低。若這種激動狀態不斷的重覆且頻率較高，可能導致狀況功能破壞而形成慢性疾病，健康就逐漸走下坡了。這個過程就稱為一般適應併發症（General Adaptation Syndrome，簡稱 GAS）。這些可能會出現的生理狀況包括：頭痛、失眠、胃潰瘍、皮膚疹等，各種不同的疾病。許多外勤據點調查員長時期處於工作壓力下，如果無法適應，就會造成惡性循環，身體內的免疫系統損害，例如台中市外勤據點調查員就有一位因為免疫系統出問題，而離職休養病情，而且外勤據點調查員常常工作一忙忽略了健康，最後卻因罹患癌症而死亡，調查局前副局長程泉、前聯絡室主任姚士鵬、及多位科長等有好幾位同仁因肝癌、肺癌、腸癌死亡的例子，均是年輕時因努力工作疏忽身體的休養。

二、心理上的影響

當生活出現壓力源時，通常在心理上會形成一些壓迫感，立即的會產生情緒如緊張、慌張、嫌惡、生氣、錯愕等這些情緒會伴隨相關的行為反應，或者引導人去面對、反抗，或者促使人逃離、退縮，這就是哈佛大學心理學理瓦特·肯南所提出的「備戰或逃竄（fight / flight）」的壓力因應反應。若一個人長期暴露在壓力事件的影響下，或是需要費力處理的壓力事件持續不斷地出現，則在其心理上容易導致長期的焦慮、憂鬱、無力感、無助等負向感受與負向情緒，進而形成消極、退縮或冷漠的心態，對個人的自信及自尊也有反面的影響。

緊張、慌張是外勤據點調查員真實生活的寫照，經常可以看到他們為了一件急要情報趕忙打字完成送到站部後，馬上又出去寫筆錄、查証，寫完筆錄還要繼續應朋友邀約或研商案情，隨時在處在應付突如其來的工作而備戰狀態與工作空檔時想辦法逃避朋友的邀約飲宴（目前政府大力取締酒後駕車，倒是為外勤據點調查員找到可以拒絕的好理由）。久而久之就會疲於應付，而產生退縮、冷漠、消極、無助的感覺，最後自尊心、自

信心減低而產生憂鬱症情形。

Schuler 將工作壓力的症狀分為生理、心理、行為三方面：⁴⁶

一、生理上的症狀反應：

個人面對工作壓力時所呈現的生理徵候，較顯著的如便秘、失眠、倦怠、不安、心跳加速、高血壓、胃潰瘍、頭痛、食慾不振、顫抖、背痛、關節炎、皮膚過敏等。而主要可分為（一）心臟及血管系統（二）腸胃系統（三）呼吸系統（四）皮膚系統等四方面。許多外勤調查員因長期工作壓力、應酬、熬夜而均有高血壓、胃潰瘍、頭痛、便秘、拉肚子等等病症。

二、心理上的症狀反應

早期學者重視的多是工作壓力所造成的生理症狀或反應，之後則轉而關注心理上的反應。Beehr & Newman 列舉心理症狀為憂鬱、不滿足、低自尊、疲勞、緊張、沮喪、投射、攻擊、幻想、健忘等心理症狀。⁴⁷ 亦會產生不滿足、士氣低落、漠不關心、注意力無法集中、無法做決定及對批評過度敏感等反應。許多外勤調查員因長期工作壓力加上身體不適，常有緊張、不滿足、憂鬱等心理反應症狀。

三、行為上的症狀反應

可分成個人在生活上及工作上的行為症狀兩方面描述：
（一）在個人生活之行為症狀：包括突然抽煙量增加、濫用藥物、酗酒、改變飲食習慣、體重減輕、說話急、坐立不安等現象。（二）在個人工作上行為症狀：包括罷工、缺勤、離職、績效降低、參與意願降低、逃避責任、缺乏創造力、工作品質與產量低落等現象。

外勤調查員受不了工作負荷後，有許多人煙癮變很大，而且長期時期酗酒，經常無法安靜的坐下，最後經常不到辦公室，與

⁴⁶R. S. Schuler ,and K. Patricia, *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers, 1980.

⁴⁷ T. A. Beehr ,and J. E. Newman “Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: a factor analysis, model and literature review,” *Personality Psychology*, 1978:665.

同仁疏離，最後績效降低，更加逃避責任。

參、工作壓力模式

繆敏志將工作壓力模式分為：工作要求-工作決策範圍模式 (the job demands-job decision latitude model)、認知評價模式 (cognitive-appraisal model)、角色壓力模式(role stress model)、人境適配模式 (person-environment fit model)、管理取向模式 (managerial-oriented model)等五大類，每一大類則包含若干大同小異的模式。並依該五種模式，對外勤調查員工作壓力診斷，分析如下：

一、工作要求 - 工作範圍決策模式

此類模式主要係根據激發論，並輔以認知評價論的觀點。依據激發論的主張，表現、心理效能及心理安寧係被心理及生理喚起的中介水準而予以增強或降低，故其著重產生負荷之內或過度負荷的工作情境。而神經內分泌腺及循環若長期過份喚起，則將會有病態的發展。⁴⁸ 另依據認知評價論的看法，個人主觀意識到的威脅感才是主要的壓力情境。

有關上述的壓力模式，約可分為兩種取向，其一著重壓力情境的特徵，視壓力情境為外界環境對個人所施加的種種要求。另一強調績效與要求，認為一旦加諸於個人的要求偏離了個人所能勝任愉快的合理範圍，就會引起壓力。⁴⁹ 本研究採取後者取向，因為調查員的工作績效制度及紀律的要求，讓調查員感受到強大壓力。但並不排除第一種取向，因為外勤調查員與外在社會環境、組織本身環境，互動頻繁，外界環境對調查員的言行要求標準相

⁴⁸D.C. Ganster, & Schaubroeck, J. "Work stress and employee healthy," *Journal of Management*, 1991, pp.17.

⁴⁹ Cox; T. "Stress". London: Macmillan, 1978.

當高，使調查員壓力很大。

此模式包含之工作要求(job demands)與工作決策範圍(job decision latitude)或控制(control)兩大建構。所謂工作要求，係視為心理壓力源，如：工作快速及辛苦、工作量太大、無足夠時間及衝突的要求。但必需強調的是，此係心理要求而非生理要求。雖然快速及發熱的工作步調會導致生理的疲勞，可是此模式依然是以工作負荷的心理效果，來預測壓力的產出。所謂工作決策範圍或控制，則包含下列兩項成份：1、決策權威(decision authority)：工作者對職務有權作決策；2、技能多樣性(skill discretion)：工作者對職務能運用不同的技能。至於此模式的壓力反應則包括下列兩項基本假設：1、若個體處於高要求低控制的情境下，則將導致心理及生理健康問題。2、若個體處於高要求高控制的情境下，則將會有積極的產出。

依調查局目前的工作績效制度對外勤調查員而言，應屬於高要求高控制，因此調查員普遍有高績效，而工作項目很多，可以讓調查員充滿挑戰，有高的工作滿意度。但是多項，不等於是多樣，在目前社會快速變化下，各項工作要求更多，工作設計不但要多樣化、還要專業化，因此目前調查局的工作沒有專業分工，是多項化且主管領導是集權、封閉的，員工沒有參與的機會，所以依此假設調查員的工作滿足感會漸漸低落，組織氣候也不佳，而影響到整體的工作績效。

二、認知評價模式

此類模式係源於認知評價論，雖然各類的工作壓力模式，多少均採認知評價論的看法，可是此類模式係以認知評價論為主體，是以研究者名之為認知評價模式。依據認知評價論的主張，

壓力反應出一種個人評價介於個人與情境之間的關係，而壓力不但汲汲吸取個人資源，同時也危及了個人的健康。Lazarus 之壓力的處理模式(transactional model of stress)，係首先運用認知評價論解釋壓力的模式，而 Lazarus 及 Folkman 亦曾對壓力的處理模式予以修正。Lazarus 及 Folkman 以為，認知評價(cognitive appraisal)及因應(coping)係為兩項決定個人與環境之間關係壓力取向的關鍵性過程。所謂認知評價，為一項個人何以視某些情境具威脅性，以及威脅程度為何的評量過程。所謂因應，關係到使用行為及認知上的策略，以控制被認定為具壓力及併發情緒的情境。⁵⁰ 我國余德慧曾從事實驗以考驗此模式，其結果亦大致能支持此模式的假設。⁵¹

屬於此類的工作壓力模式為數不多，其觀點均有所雷同。House 之職業壓力模式(occupational stress model)以為，⁵² 個人對工作壓力產生知覺後，會對壓力情境產生反應，而採取某些因應方式以降低壓力感受及負向工作壓力結果。倘若因應方式無效時，反而增加工作壓力感受及負向工作壓力結果。Burke 及 Weir 之組織中的壓力及因應模式(model of stress and coping in organization)，⁵³ 則將因應從壓力反應中分離出來，且因應與壓力反應呈互動歷程，並將個人特質視為中介變項，則更強調因應在整個模式中的重要性，並突顯出工作壓力會因人而異的特性。Gmelch 之壓力循環模式(stress cycle model)則表示，⁵⁴ 壓力循環分

⁵⁰ Lazarus, R. S. & Folkman, S. Coping and Adaptation, In W. D. Gentry (Eds), "The handbook of behavioral medicine", New York: Guilford, 1984.

⁵¹ 余德慧，〈壓力刺激關係知覺的效應研究〉，台北：台灣大學心理研究所博士論文，民 72。

⁵² House, J. S. "Occupational stress and coronary heart disease": A review and theoretical integration. *Journal of Health and Social Behavior*, 1974:12-27.

⁵³ R. J. Burke, and T. Weir, "Coping with the stress of managerial occupational stress." New York: John Wiley & Sons, 1980.

⁵⁴ W. H. Gmelch, "Research perspectives on administrative stress": Cause, reactions, response and consequences. *The Journal of Educational Administration*, 1988: 26(2),134-140.

為壓力形成、反應、因應反應及結果等四階段，而壓力形成與反應及因應反應之間，則係透過知覺來判斷。

對於外勤調查員而言，受到工作績效制度的管制之後，感到有壓力，並接受去達成目標，但是當壓力或工作負荷過大時，有些調查員仍然努力去完成不可能的任務，並從工作成就中獲得滿足；有些調查員則完全放任，告訴自己不可能達成目標，不必積極；有些則希望達成目標，卻無法，一直徘徊在壓力無法舒解的情境中；有些則隨意有多少績效，算多少，儘力達成。由於調查員個人對壓力知覺認知的不同，選擇不同的方式，亦會有不同的結果，積極者將可能獲得較大的工作滿足感；放任者以個人沒有壓力為最高宗旨；兩難者則造成身心及工作均受到創傷；隨意者則能在工作與壓力中尋求平衡點。假設每個外勤調查員均是以積極者為要求，但因績效制度的過度要求，而轉變為上述四種情形。

三、角色壓力模式

此類模式係源於角色論及社會系統論，並輔以認知評價的觀點。依據角色論的主張，角色衝突及角色模糊所產生的角色壓力，是工作壓力的主要來源。根據社會系統論的看法，若所扮演角色與人格之交互作用失衡，則會產生壓力。並參酌認知評價論的看法，而認為角色壓力有其主觀的意識存在。而有關此類壓力的模式，約可分為兩種取向，其一以角色論為主體，另一以社會系統論為主幹。

屬於此類的工作壓力模式為數不多，其觀點亦大同小異。Kahn 等人之角色中介模式(role episode model)，⁵⁵ 係首先將角色

⁵⁵ 同註 44。

論引用至工作壓力的範疇。此模式以為角色賦予者根據組織的各種狀況及其本身的主觀經驗而形成了對某一角色的角色期望。而角色接受者在接受到角色期望之後，即對角色本身及賦予者形成主觀的知覺，然後再根據此知覺做出反應。至於角色接收者的人格特質、角色賦予者與角色接收者之間的關係，則是上述歷程的中介變項。同時此一歷程還包括了回饋系統，所以角色賦予是一種互動的歷程。Bedeian 及 Armenakis 之角色衝突及模糊的因果模式(causal model of role conflict and ambiguity)表示，⁵⁶ 角色衝突及角色模糊會導致緊張、工作不滿足及離職傾向，而後面三者本身即呈因果關係，即緊張導致工作不滿足，而工作不滿足導致離職傾向。Hoy 及 Miskel 即曾圖示角色衝突的起源，⁵⁷ 二氏以為在社會系統中的所有主要層面之內及其之間都會有發生衝突的機會，而其特別重視正式組織的角色、非正式組織的規範、個人人格三者本身及其相互之間的衝突。此外，系統要素與環境之間也可能存有衝突。

由上可瞭解調查局有嚴密的工作績效制度及督察紀律要求制度；社會大眾對調查員均以高道德標準看待及要求；而調查員在養成教育訓練時，即被灌輸調查員是公務員中公務員、要升官別進來、是捍衛國家安全的鐵衛(以往甚至強調是領袖的耳目)、是摘奸發伏的正義之士，造成調查員在上述與個人期望之間形成因果循環，然而外勤調查員平日從事的國情調查工作與犯罪偵查工作，常有對立情勢，形成調查員內在心理衝擊無法對情報與犯罪偵查定論孰輕孰重造成角色衝突。另在蒐集情報的過程甚至產生是否為執法者或間諜的角色模糊，無形中與調查局的績效制度運

⁵⁶ A. G. Bedeian, and A. A. Armenakis, " A path analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity " , *Academy of Management Journal*,1981:417-424.

⁵⁷ W.K. Hoy, and S.G.Miskel, *Educational administration: Theory, research and practice*(2nd ed.). New York: Random House, 1982.

作相結合。因此假設在上述情形下，外勤調查員會產生擔心、挫折及焦慮。

四、人境適配模式

此類模式係源於勒溫學派，並輔以認知評價論。其依據 Lewin 及 H.Murray 對機動歷程的觀點，以適配觀念(fit notion)來討論人與環境的互動。並參酌認知評價論的看法，而認為適配有其主觀的意識存在。⁵⁸French 等人所創之人境適配模式，係首先結合勒溫學派及認知評價論來解釋壓力的模式。依其所見，需求與能力係有所不同的，所以適配可以分為下列兩種型態：

- 1、需求 - - 供給適配(needs-supplies fit)：個人需求與環境供給或資源的配合。
- 2、要求 - - 能力適配(demands-abilities fit)：外在要求與個人能力的配合。

而適配亦可依主客觀的不同來劃分兩種型態：

- 1、客觀適配(objective fit)：環境與獨立於知覺之外個體間的合作。
- 2、主觀適配(subjective fit)：個體與他自己的知覺以及環境與其對環境知覺之間的配合。

客觀適配雖能影響主觀適配，但惟有主觀適配不良時，才會造成壓力狀態而導致身心疾病。易言之，當個體知覺環境供給未能滿足個人需求或個人能力未能配合環境要求時，即產生壓力。學者洪英正及郭明熊的研究即是依照 French 等的模式為藍圖，其結果亦大致能符合此模式的假設。

⁵⁸ Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr. Harrison, R. V., & Pinneau, S. R., Jr. "Job demands and worker health." Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1975.

屬於此類的工作壓力模式為數較多，其觀點均大同小異。Cooper 及 Marshall 曾兼採一般系統論之觀點，認為壓力除了源自工作外，亦可源自組織外的問題及個人特質，且其將工作的壓力來源分為工作因素特質、組織中的角色、生涯發展、工作關係、組織結構與氣氛等五種類型。當個體無法處理工作組織外的壓力時，即產生過多壓力的徵兆，而終將罹病。Cooper 及 Marshall 則將上述模式予以修正，限制其範圍於組織之內，故將組織外之壓力源刪除；並將壓力徵兆與疾病二者合併，且壓力徵兆可分為生理、情緒及行為三者。是以，若組織中的個體無法滿意的處理情境（即工作的壓力來源），則將遭遇壓力的徵兆。⁵⁹Beehr 及 Newman 之工作壓力綜合模式(meta-model of job stress)表示，⁶⁰當人與環境經過程面的交互作用會產生對人與組織的影響，此時個體即採取適應反應。若此反應無效，將對個體及組織產生再次影響，迫使個體再次採取適當反應，如此循環。Moos 之工作壓力及因應的概念性架構(conceptual framework of job stress coping)主張，⁶¹工作壓力來自個人與環境系統的不配合，經個人認知評價之後，產生因應行為，以解除壓力並創造健康生活。且其強調此概念性架構是完全雙向的，每一個階段都是相互回饋。Caplan 之職業壓力模式(model of occupational stress)則採訊息處理的歷程來呈現模式，⁶²認為當員工與工作不適配的話，則會產生壓力。而壓力須視其能否有效因應之，至於因應的結果則會影響日後經歷的壓力及反應。

⁵⁹C.L. Cooper, J. Marchall, *Understanding Executive Stress*. London: The Macmillan Press Ltd, 1983:2-3.

⁶⁰ 同註 47。

⁶¹ R.H. Moos, "Context and coping": Toward a unifying conceptual framework, 1984.

⁶² 同註 58。

外勤調查員對於工作績效制度的要求，如果無法配合，就會產生在組織中被輕視、工作關係不順遂、無法適應組織環境，而產生疾病，外勤調查員因時常熬夜、作息不正常，常患有胃病、高血壓、憂鬱歷等，假設外勤調查員因工作績效制度、工作壓力大、工作不滿意，生涯發展不佳，就會請調內勤或離職。

五、管理取向模式

此類模式係綜合勒溫學派、認知評價論及一般系統論而來的，並以管理人員的立場來設計模式。依據勒溫學派的觀點，個體與環境若不能適配則會產生壓力。並參酌認知評價論的看法，而認為適配有其主觀的意識存在。另根據一般系統論的主張，組織存在於其外在環境之中，而它本身內部又有若干次系統，故工作壓力模式應考慮組織外的壓力來源，而組織內的壓力來源亦可再分為若干系統。至於以管理人員的立場來設計模式，則係指其運用的術語及概念均對管理人員有義義，且其特別注意管理人員須負責的工作表現結果。由於此類模式僅適用於工作壓力，而不適用於生活壓力，是以在一般壓力模式之中，並無類似架構。

屬於此類的工作壓力模式亦是大致相同。Ivancevich 及 Matteson 則兼採生物精神醫學所強調之壓力與生理症狀互動的觀點，⁶³ 而設計出組織壓力研究的模式(model for organizational stress research)，此模式認為組織內及組織外的壓力源，係被個人認知評價所知覺的，並受認知／情緒、人口及行為等個別差異的中介變項影響，而有心理及行為的產生，並導致適應疾病的結果。同時適應疾病的結果又會影響中介變項、再進而影響知覺的壓力、產出及結果。此一模式並將組織內的壓力源進而分為物理環

⁶³ J.M. Ivancevich ,and M.T. Matteson, *Stress and Work*. Illinois: Scott, Foresman and Company, 1980.

境、個人層次、團體層次及組織層次等四種型態。Matteson 及 Ivancevich 則將上述模式予以修正，而成為組織壓力架構 (organizational stress framework)，此一架構另加因應一項，視在知覺壓力的同時會採取若干因應反應，且其強調此一架構的每一階段都是相互回饋。至於組織內壓力源、產出及結果的分類方法，則與前者有所不同。其將組織內的壓力源分為工作因素特質、組織結構及控制、酬賞系統、人力資源系統及領導等五種型態，而將產出分為生理、心理及行為三種型態，並將結果分為健康 / 家庭及表現兩種型態。Robbins 的壓力模式則表示，來自個人、組織(包含工作績效、角色要求、人際關係、組織結構⁶⁴、組織領導、組織成長階段)及外在環境(經濟、政治、技術的不確定)的壓力，經個別差異中介變項的影響之後，則會感受到壓力，而有生理、心理及行為症狀的結果。

外勤據點在面臨多項業務及工作績效壓力之下，經常無法兼顧家庭生活，而造成夫妻離異，或因工作關係結識異性，進而造成家庭破碎；亦有因工作壓力產生酗酒、抽煙、熬夜而使身體產生病症；亦有因長期因角色衝突的壓力，造成憂鬱症；亦有因績效競爭，造成同仁之間長期不合，導致人際關係不佳，而心理不健全情形。

綜合以上，繆敏志認為管理取向模式係綜合數個理論而成，其以組織個人為對象，能突顯工作壓力之特性及對過程、內容均能作詳細交待，且有回饋的過程，因此是最優的工作壓力理論。以管理人員的立場設計，與工作壓力管理的目標及方法相結合。分析此一模式的方法，可以從理論、對象、過程及內容等四個角

⁶⁴ S.P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, controversies, and Application (6th ed.)*. Prentice-Hall, Inc, 1993.

度切入。首先就理論而言，本模式係綜合生物學、心理學、社會學及社會心理學四者，並力求次系統的劃分亦有其理論依據。再從對象而言，由於探討的主體係工作壓力，故本模式以組織中個人為對象，惟依據一般系統論所持的次系統及多元因素概念，因而對於組織外因素亦一併予以考慮。又就過程而言，由於視壓力為中介變項的定義是最被認同的方式，是以本研究亦採取此法，故基本過程係壓力源引起壓力而形成壓力症狀。另因五大類模式多少均採取認知評價之認知評價的觀點，所以本模式亦採納之，視壓力係經由認知評價的知覺而產生的。雖然人境適配模式視環境與個人均為壓力源，惟其餘四大類模式則採取脆弱性具有個別差異存在的觀點，將個人特質視為中介變項，是以本模式乃將其視為中介變項。而根據認知評價論的看法，個人主觀意識到的威脅感才是真正的壓力情境，是以透過認知評價之後，亦能改變壓力源之意義。而根據生物精神醫學的觀點，壓力與生理症狀之間會互為影響。是以，本模式過程尚應包括回饋系統。

最後就內容而言，此又可分為壓力源、壓力、個別差異及壓力症狀等四個方面。首先是壓力源，由於本模式係以組織內的個人為主體，並顧及次級系統及多元因素之概念，故將其分為組織內與組織外二者。在組織內的壓力源中，則可依層次之不同，將其分為個人、組織、個人／組織互動三者。所謂個人層次的壓力源，包括缺乏增強作用、角色壓力及對人負責任三項重點。所謂組織層次的壓力源，包括組織結構、人力資源系統、文化系統及實體環境四項重點。所謂個人／組織互動的壓力源，包括工作要求 - 工作決策範圍、酬償制度及工作關係三項重點。此三項重點均依據人境適配模式所強調個人與環境適配觀念而來的，惟工作要求 - 工作決策範圍亦採納工作要求 - 工作決策範圍模式的重點，工作關係則參酌需求壓力論所強調之隸屬需求主張而來的。而在組織外的壓力源中，則可依環境與個人之區別，將其再分為外在環境與個人二者。所謂外在環境的壓力源，包括了政治制度、經濟制度與科技三項重點。所謂個人的壓力源，包括家庭與婚姻

問題、個人經濟問題兩項重點，此係依據場地論所強調之中心區域觀念而來。

次為壓力，根據認知評價論的觀念，壓力是個人主觀上的知覺。是以，壓力係經由個人認知評價來判斷的。而壓力則可藉由視覺觀察、自陳法、生化評估及表現來衡量其程度。再者為個別差異，此可依其重點不同，再分為人口變項與心理變項二者。所謂人口變項的個別差異，包括性別、年齡、教育程度及工作經驗四項重點。所謂心理變項的個別差異，包括自尊、因應方式、社會支持、內外控信念及A / B型人格特質五項重點。最後為壓力症狀，本模式將工作壓力的症狀分為生理的壓力喚起觀念、心理的疏離感及行為的防衛作為三者，其中行為症狀還可依據個人與組織之區別再予劃分。

第五節 工作壓力管理之策略

從上述理論可以瞭解到工作壓力來源、影響、因應等理論，亦可知道適度的工作壓力，對工作績效會有正面的效果，但太多的壓力，對工作者創造績效的過程反而不利，目前社會、企業經常流行「情緒管理」，事實上壓力亦需要適當的管理，而個人與組織應該對如何減輕工作壓力共同分擔責任。此本不在本研究主要範圍內，但是因與壓力理論相關聯，且希望有更宏大的理論為基礎，做為降低工作壓力，提升工作績效的參考，故一併討論。工作壓力的管理之目標有三，一為減少壓力源；二為改變壓力意義；三為管理壓力症狀。繆敏志將其分為個人取向、組織取向及個人 / 組織關係三方面來分析：

一、個人方面取向

係指員工所採取的工作壓力管理方法，偏重管理壓力症狀。個人對工作壓力的因應管理能力，是以直接影響工作者的身心健康。依壓力症狀之不同可分為生理、認知及行為三種策略。三者

又以認知策略最為重要。⁶⁵

(一) 生理策略：

可分為生活式管理、放鬆管理及醫藥管理。生活式管理指不良的生活型式會加速個體面對壓力的脆弱性，而壓力又會促進不良生活型式的行為，所以個體應有均衡的飲食、適度運動及合宜睡眠，並避免濫用藥物、酒精及香煙等。⁶⁶所謂放鬆管理，是指避免交感神經系統過份運作，可以以靜坐、訓練放鬆、催眠等方式改進。所謂醫藥管理，是指以藥物或電擊治療調整神經傳導物質。⁶⁷由於調查局工作性質特殊無法有正常的規律生活，所以調查局在調查員養成訓練時，有實施類似放鬆管理的訓練，使調查員學習如何放鬆自己，但是分發後，因為工作太過動態，很少調查員會去執行。事實上調查局應可以嘗試催眠方式，由調查局聘請專家為有需要的調查員進行診療。

(二) 認知策略：

由解說與指導的再教育方式，糾正個體既有對人、對己、對事物的錯誤思想與觀念，以重組認知結構，而達到自我管理的功效。個人內心的壓力源，是最有力及最應控制的，可以透過「評價」仔細思考瞭解問題還有正面的情形，並非全然負面；「重建」明瞭信念、情緒與行為間之關係並重建，以取代或減少原本負面情緒；「練習」在事件發生前，先加以模擬練習，以增進處理壓力的能力；透過「專業人士」如心理諮商師，從事認知行為治療。調查局應可以如前述聘請專家、醫師，為有需要的調查員進行適當的診療。

(三) 行為策略：

透過制約學習的增強原理重新學習，以適當的反應代替過去不適當的反應，可分為自理增強、信心訓練、時間管理。所謂自理增強，係指個人安排自己的生活，使自己表現一點成就，然後

⁶⁵B. Hiebert, "Controlling stress: A conceptual update," *Canadian Journal of Counseling*, 1988:22(4), 226-241.

⁶⁶D.H.G. Cotton, *Stress management: Integrated approach to therapy*. New York: Brunner/Mazel, 1990.

⁶⁷R.S. Schuler, and K. Patricia, *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers, 1990.

給予自己一點報酬，藉以保持生活效率的一種自律作法。⁶⁸所謂信心訓練，係指安排當事者在現實環境中學習克服困難，改變觀念，建立信心，敢於表露自己的情感或意見。所謂時間管理，係指安排當事者的時間，使個體能有效運用時間，以應付工作上的要求。調查局應可以為調查員舉辦類似卡內基訓練營等活動，讓調查員藉由訓練中再次找回自我、建立信心。

二、組織方面取向

組織方面取向之工作壓力管理目標，較偏重減少壓力來源，又可分為個人與組織方面：

（一）個人策略：

係指組織協助個人有效因應壓力策略。其實質內容與個人取向之工作壓力管理相近，只是由組織主動策劃一系列的活動以幫助員工控制壓力，組織在實施個人策略時，多採壓力管理訓練計畫(stress management training program, SMT)及員工協助計畫(employee assistance programs, EAPs)的方式進行。所謂壓力管理訓練計畫，係指安排員工有系統地獲取知識、技巧與態度，以改進員工因應壓力的知覺與能力。以有計畫的獲得知識及技術發展訓練，使員工有因應技巧，以減少壓力。所謂員工協助計畫，係指在員工壓力症狀尚不明顯時，即協助員工指出問題，並獲得專業協助，例如全面健康保險、舉辦各項運動、管理人員支持員工協助計畫等。⁶⁹

（二）組織策略：

係指塑造組織政策及環境以減少壓力源。即針對組織結構、人力資源系統、文化系統及實體環境等四項壓力源來改進。從改進組織結構的壓力源來看，由於科層結構過於複雜化、形式化與集權化，使得員工的工作缺乏完整性與自主權，而產生疏離感，故應重新予以設計，使其偏向有機式結構，以增加單位之間的凝聚力，並使權責的搭配更為一致。從改進人力資源系統的壓力源來看，應透過招募與甄選、訓練與發展考量，即組織在甄選時應將個別差異因素考慮進去，甄選較具抗壓能力者；對於員工要透

⁶⁸ 張春興，《組織行為》。台北：華泰書局，民 78，頁 124。

⁶⁹ 同註 64。

過訓練培養工作能力，並透過生涯發展，以維持員工生產力及面對未來改變的挑戰。從改進文化系統的壓力源來看，由於行為是內在需求與環境壓力間交互影響的結果，所以應透過社會化的階段在職前期仔細甄選，讓員工瞭解組織；接觸期化解員工期望與現實差距的鴻溝；蛻變期使員工可以適應環境。從改善實體環境的壓力源來看，應從改善實體環境著手，例如減少噪音減少意外事件、減少心智上的疲勞。

三、個人 / 組織方面取向

此係指透過個人與組織的互動，設計出能符合個人需求的工作、酬償與關係。從改進工作要求工作決策範圍的壓力源來看，由於個體在高要求高控制的情境下會有積極的產出，⁷⁰所以應將工作重新設計使員工能負更多的職責、更能參與決策、工作內容更有意義、更有自主權以及增加回饋的接受性。但人境適配模式強調須與個人的需求與能力相適配，必須因人而異才不會弄巧成拙。從改進酬償制度的壓力源來看，由於酬償須與個人的需求相適配，應採彈性福利制(flexible benefits)，使組織所提供的報償能與員工的個人目標相結合。從改進工作關係的壓力源來看，由於個體具有隸屬的需求，所以組織應改進上司與部屬之間的關係及同事間相互的關係，以塑造和諧的氣氛。但人境適配模式強調相適觀念，必須因人而異才能導致最高的工作績效與滿足感。

綜合上述可以瞭解個人、組織及個人 / 組織三方面，必須相輔相成、不可偏廢方能達成減少壓力源、改變壓力意義及管理壓力症狀三項目標。個人取向之工作壓力管理的目標雖然偏向管理壓力症狀可是認知策略對改變壓力意義亦有相當的功用；而行為策略則具有減少壓力源的功能。組織取向之工作壓力管理的目標雖然偏向減少壓力源，可是個人策略對改變壓力意義及管理壓力症狀亦有相當的貢獻。所以必須雙管齊下齊頭並進方可徹底地控制工作壓力管理人員切勿以為工作壓力不是管理上的問題，須知組織取向之工作壓力管理不僅可帶給員工福祉與安全，還可促進組織的生產力並可為整個社會節省在健康保險法律物品及服務上

⁷⁰ R. A. Karasek, "job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign," *Administrative Science Quarterly*, 1979:24,285-308.

的花費。

上述策略的具體實踐，可以從下述六個途徑整合來因應管理壓力及獲得強而有力的效果：⁷¹

- (一) 確認目前最主要壓力源，同時發展和實行改變造成壓力的情境措施。
- (二) 透過自我評價及分析，確認目前的壓力反應並提供處置與解除的方法。
- (三) 診斷個人最主要的弱點，同時發展和實施時間管理、適當的運動鬆弛訓練計畫來改變個人。
- (四) 尋求社會性支持，當個人工作壓力過大時，可以找家人、朋友、同事等支持性的對象談談，以舒緩心情。
- (五) 建立積極的人生觀，因為個人有積極與樂天的人生觀，才能面對一切的困難。
- (六) 組織與個人整合發展出壓力的預防及管理，共同分擔責任，方法為消除各種歧視、工作重新設計、目標管理的實施、提供建設性的績效回饋、提供身心保健計劃、組織溝通的加強建立支持性的工作團隊、生涯管理、發展彈性工作時間、多辦理員工育樂活動等等。

第六節 工作績效制度對工作壓力影響分析

綜合前述已可以分別瞭解工作績效制度與工作壓力的相關文獻，本節將探討工作績效制度對工作壓力影響，並從個人、團體、組織三方面探討：

一、個人方面：

⁷¹ 李明書，工作壓力及管理策略之探討，《勞工行政》，第74期，民83，頁22-28。

其實不同工作特性、工作績效制度與工作壓力對個人的影響不一定相同，而且有工作一定會有壓力，但是壓力也不一定會對每個人都有影響。組織要瞭解個人工作內容達成的程度，做為考核的依據，為求公平必須建立一套工作績效制度，做為標準，而個人則依該制度努力工作以得表現，由於個人的工作壓力來源有很多，例如重要生活事件、生活小困擾、災難事件的發生、工作問題、家庭因素等等，而在此主要是討論工作問題。工作績效評鑑的良窳對個人影響甚多，好的制度可以幫個人指出方向及應該努力的地方；可以提高個人發展的興趣；可以讓個人受到鼓勵；亦可以個人得到警惕。反之，如果工作績效制度設計不十分恰當，例如，僅是單一評估準則、評鑑制度有人的因素介入、評鑑制度未與酬賞制度結合，工作績效制度負荷過重，都會造成個人的工作壓力。而個人因工作壓力過大，將會有產生生理方面問題，如罹患疾病；心理方面問題，如工作滿意度低、逃避現實；行為上的問題：如績效降低、離職等。

以調查局為例，調查局的外勤據點工作性質相當特殊，工作多且重。而調查局為了要瞭解外勤據點調查員領薪資有無努力工作？又工作達到的程度如何？以做為考核的標準，所以設計一套目前使用的工作績效制度，該制度有一定的標準，可以讓所有調查員有遵循的方向，但是因為是單一評估準則，完全的量化，又有許多人的因素介入，且未能與酬賞制度結合，因此造成外勤據點調查員工作壓力相當大，而產生疾病、工作滿意度隨年齡增長而降低，甚至逃避現實，績效降低，或想離職。

二、團體⁷²方面

有些組織很容易分出工作團體，有些則不容易，而工作團體若能發揮高度的合作，及透過團體結構的規範的調整，將可使組織績效良好。因此在組織為瞭解團體的功能，團體成員工作努力程度或團體的總體表現對組織有無正面意義，必須對團體從事工

⁷² 團體：指兩個或兩個人以上的組合，雖然意識到為團體的成員，但不一定能通力合作，發揮凝聚的力量。團體可以分為正式團體與非正式團體，正式團體即一般組織規範所形成的，而非正式團體則因同學、同鄉等因素組合。而在團體的形成過程與互動中，關於角色的扮演、期待與衝突等，都是重視的議題(楊永年，民 88，頁 127)。

作評估，而其主要目的在於給成員學習及成長的機會。好的工作績效制度，可以使團體成員緊密結合在一起，共同努力，可以指出團體努力的方向及警告團體成員錯誤，亦可以獎勵團體成員，使其有高昂的士氣，創造更佳的團體績效。若團體績效制度以單一評估準則、團體意義不被認同、未能與酬賞制度結合，則團體績效評估往往被作為權力鬥爭與相互攻訐的工具，及團體沒有凝聚力，團體成員仍必須相互惡性競爭，甚至挾外援為助力，反而使團體瀕臨解散，造成負面的效果。此時團體壓力及團體內成員的工作壓力就更大，除面對既有的工作績效制度壓力，還必須面對團體的壓力，如果壓力過大，則成員個人將會產生逃避團體、與團體疏離，最後選擇離開團體。

調查局外勤處站，內勤均有依據總局業務分工方式，分別設立各業務組別，如國情組、肅貪組、偵防組、保防組、犯防組、緝毒組等，各業務組可以形成一個工作團體，並依據該組業務在調查局各外勤處站的排名，顯現其績效；但是真正外勤處站的工作績效來源及基礎的外勤據點，則有些單位有成立組例如以功能分工設文教組、財經組、黨政組；或依地區分工設三重組、新店組、中興組等等。有些單位則沒有成立組，各據點形成單打獨鬥，各憑本事。然而即使外勤有成立組的單位，依據調查局目前的工作績效制度設計，組並非團體，更非團隊，只是一個簡單分類，偶爾內部成員可以相互支援，工作績效仍然是個人算個人的，沒有所謂團體績效評估及團體酬賞制度。因此許多團體成員受制於不但有正式的工作績效制度評估，還必須面臨團體內成員的非正式工作績效制度評估，即組長私下自行要求內部成員的工作績效，最後成員只有求助於其他個人或團體，或是與內部成員計較。另組與組間亦可能形成對立比較，而相互攻訐，唯一能存在的是非正式團體，即組與組的成員私下因情誼，相互支援、交換情報的情形。因此組的另一個功能，變成形成組內成員在工作壓力外，又多一個壓力，如果組內成員無法承受，只好逃避團體、而努力達成正式的工作績效制度，最後選擇離開團體。

三、組織方面

組織績效⁷³是組織永續發展的保證，是管理報酬率的代表，即組織的投入、產出、結果、過程及目標達成的情形。組織為求效率、效能、生產力，必須有績效制度的評鑑，但在本研究不是討論組織的整體績效評鑑，而是組織對個人的工作績效制度評鑑的影響。組織對個人從事的工作績效制度，最終目的不是在單純考核員工個人的工作達成度，而是在追求組織整體績效的表現，因此評鑑的結果必須能夠提供預測性的資訊，使組織決策是否要對員工進行訓練、檢討或獎勵員工、處罰員工，如果好的工作績效制度不但指引個人方向，也會指引組織的方向；不會警告員工不當，也會警告組織不當。反之如果不好的工作績效制度，不僅會給員工帶來工作壓力，亦會使組織形成壓力。況且績效導向制度如果形成淪為數字比來比去的組織文化，則領導階層、成員的互動純然是數字，組織成員間與組織疏離感就會愈來愈重，形成一股壓力。

以調查局目前工作績效制度為例，以量化顯示結果形成調查局的組織文化，領導階層、成員的互動純然是數字，因此調查員之間、調查員與調查局的疏離感會愈來愈重，形成一股壓力。各項工作比重不一，各單位評比以單位人數為分母，使主管不願意增加人員，不願從事紮根工作，對調查局未來組織發展勢必有影響。因此當現在外界對調查局情報工作的質疑、對掃除黑金的要求，而調查局的工作績效制度仍是以往情報為重、辦案為輔的考量，就會形成問題。不但無法指引外勤據點調查員的工作方向，也使調查局在目前組織外在環境下迷失方向，而工作績效制度與獎賞制度無法結合，而年資制的升遷，造成調查局人事沉苛，領導階層老化，成員無法學習，更形成有功沒賞、打破要賠的怪異現象，當調查員與組織的目標無法契合、績效無法顯現時，壓力就形成，最後將導致成員的畏懼、孤立、對組織反感、不認同，而有生理、心理、行為上不良的反應，損壞組織，最後造成整體組織績效的降低。

⁷³ 組織績效：係指主體基於特定目的性的考量，利用不同的概念，從不同的面向切入，試圖去詮釋組織運作產生狀態的結果，在本質上，是一種「社會的建構」（范祥偉、王崇斌，民 89，頁 156）。

第七節 研究架構

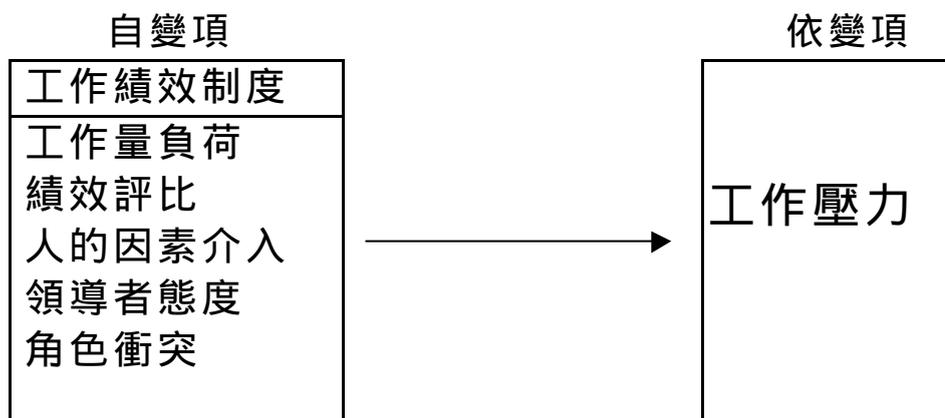
以楊永年教授將行為研究分為四個取向為例⁷⁴，B代表行為(Behavior)、I代表個人(Individual)、E代表環境(Environment)。第一種取向是 $B=f(I)$ ，即行為是個人的函數，B是依變項，I是自變項，也就是行為取決於個人的因素，所謂個人因素包括個人的心理，(如個性)、生理(如遺傳、基因、血型、染色體)、認知、知覺等。第二種取向是 $B=f(E)$ ，即行為是取決於環境，環境包括家庭、政治、社會、經濟、生態、組織等變項，因而可以包括組織結構、組織文化、工作性質以及所有的組織制度都是可以影響個人行為的變項。第三種取向是 $B=f(I,E)$ ，也就是行為同時受到個人與環境因素的影響，該取向融合前述兩個觀點，所以對個人行為的解釋性有時較高。第四種取向則是 $B=f(I,E;I\&E)$ ，是較第三種取向複雜的概念，即行為同時受到個人認知、環境、個人與環境互動等多重動態因素所影響，也可以說行為是前述不同因素互動產生的結果。

組織中個人行為一定受到許多內、外在環境因素的影響，包含組織制度，將其套用在法務部調查局外勤據點調查員個人行為上，將可以獲得，法務部調查局是一個公部門組織，為求組織發展必須設定組織目標並達成，而其表現在於工作績效制度層面。另組織績效的達成必須仰賴組織成員個人績效的達成，才能獲得總體調查局績效的達成，而調查局工作的主力是在外勤單位，外勤單位工作績效的主力又在外勤據點調查員，因此外勤調查員的個人行為，將對於調查局總體績效表現，有相當大的影響。因此以上述個人行為研究取向為基礎，以W代表工作壓力(Working stress)為調查員個人行為中的一種反應作為依變項，以P代表工

⁷⁴ 楊永年，《警察組織剖析》。桃園：中央警察大學出版社，民87，頁25-26。

作績效制度(Performance system)，為組織環境的一種作為自變項，即 $W=f(I,P;I\&P)$ ，研究其間之關聯性，以提供調查局未來在工作設計及組織發展、組織管理變革時之參考及希望提供調查員從事良好的工作壓力管理，以期能為國家安全、社會治安、廉能政府繼續奉獻心力，如(圖 2-2)研究架構圖。

圖 2-2 研究架構圖



資料來源：作者自製

第三章 調查局任務及工作績效制度運作

第一節 調查局的任務及績效成果

壹、調查局的任務

為能真正瞭解調查局的工作績效制度如何制定，必須先瞭解調查局有那些職掌之工作項目。依據調查局組織條例規定，調查局除局本部外，在台北市、高雄市、福建省、航業海員地區設處，處下設站；而在台灣省二十一縣市設立調查站，各調查站依局本部各業務處分工設內勤組，一般設有國情組、諮詢組、保防組、偵防組、廉政組、犯防組、緝毒組、洗錢防制組、電監組及依地區環境設有外勤組，一般外勤組在縣則分鄉鎮市，在市則分區，調查局內勤人員負責呈轉局本部工作指示及外勤調查員所蒐集的情資、線索、偵辦時統合任務。而調查局的任務是什麼？依據調查局組織條例第二條規定，調查局掌理「有關危害國家安全與違反國家利益之調查、保防事項」，並經行政院核定下列九項職掌(八十九年十月二十四修訂)：⁷⁵

- 一、內亂防制事項。
- 二、外患防制事項。
- 三、洩漏國家機密防制事項。
- 四、貪瀆防制及賄選查察事項。
- 五、毒品防制事項。
- 六、組織犯罪防制之協同辦理事項。
- 七、重大經濟犯罪及洗錢防制事項。

⁷⁵ 總統令：法務部調查局組織條例，民 89。

八、國內安全調查事項。

九、上級機關特交有關國家安全及國家利益之調查、保防事項。

貳、調查局一九九八年績效成果

調查局人員長期以來即依據上述職掌執行相關任務，例如府會據點是屬於專業據點，其主要轄區就是縣政府及所屬機關、縣議會等，其接掌該據點後，就必須先連繫以前的諮詢人員，瞭解工作路線，並瞭解縣政府各業務科局室之職掌內容；瞭解環境後，就要找與業務有關的資料報告，建立工作來源路線，並與友軍單位警察、憲兵、消防局等聯繫。每天都要接觸人、事物，並深入從中發掘業務弊端及貪污可能的線索、洩密的管道資料、重要人物的行程、有無外籍人士、大陸人士來訪，還要接受內勤的交查交辦事項，協助辦案。為了工作及瞭解環境，必須參加各項轄區活動，如陳情事件、記者會、餐敘等。最後在每月結束後看看你報多少件情報類情報，得多少分；建立幾個重要諮詢關係；協助幾個案件，得多少分或發掘案件起訴得多少分等，最後匯集整個調查站的績效，再匯集各站的績效，為調查局的組織績效。為能瞭解調查員如何努力達到組織績效的斐然，在此依據調查局八十八年績效成果統計資料，簡述如下：

一、廉政工作成果：

偵辦四四六案、涉案公務員六二六人、涉案民意代表一二〇人、涉案非公職人員一二七一人、貪污金額八億八百餘萬元、圖利金額四百九十三億元。

二、經濟及一般犯罪工作成果：

偵辦二九六三案、涉案人數一九三二人、涉案標的金額六百四十四億餘元。

三、緝毒工作成果：

偵辦二九案、涉案人數七八人、海洛因六萬七千餘公斤、鴉片三千餘公斤、安非他命三十六萬餘公斤、大麻一公斤、其他管制藥品四百餘公斤。

四、國內安全情報(包含情報、偵防、保防工作)：

由於該局未將資料公開，無法瞭解實際成果，但從長期以來調查局蒐情資料受到政府高層重視，及國安局強烈要求調查局必須重視政治偵防、國情調查工作，可以瞭解到成果應相當不錯。

從上述成果來看，調查局確實在工作績效上有很好的成果，但是以調查局僅有二千多名的調查員人力，如何與號稱八萬大軍的警察、憲兵及海巡署等治安機關相比擬？而在偵辦犯罪案件之時，卻受到上級、檢察官及民眾的肯定與好評呢？究其原因乃調查局不論在軍政時期、以致於行憲後到中華民國成為民主國家之現今，其工作所仰賴的是一個嚴密的諮詢組織網絡，且因調查員與諮詢人員長期的鑲鉗現象⁷⁶ (Embeddeness Phenomena)，形成一個緊密的網絡，讓調查員在工作遂行時可以事半功倍，一個調查員如何聰明的使用其諮詢網絡關係？就成為該調查員在工作崗位上績效的優劣指標，因此如何組織一個好的網絡及如何運用網絡、管理網絡，讓組織網絡的功能無遠弗屆，亦是調查員的工作及任務之一。

⁷⁶ 鑲鉗現象：企業與個人結合已經混合在長期關係中，社會學家 Mark Granovetter 稱此現象為鑲鉗現象，在此即外勤調查員與諮詢人員因工作結合，彼此建立良好關係及情感，長期結合在一起，如同金屬鑲鉗在一起密不可分。

第二節 調查局工作績效制度運作

「績效導向」是當前各國進行政府再造的主要理念，「追求績效」與「績效負責」成為公部門改革的軸心。⁷⁷ 績效本身是一種組織產出的狀態或情形，然而，此種狀態與情形卻不是完全客觀的，因為同一組織的產出，不同的主體(詮釋者)，隨著其觀察向度及著重的重點不同，會對績效產生不同的評價。因此，績效制度的建立、評估過程與結果的詮釋，與領導者有相當大的關連。

調查局交付予外勤調查處站工作任務大體上可分為八大項：

壹、國內安全調查工作：

以往包含政治情勢(國家安全、政黨發展、反制中共滲透等)、經濟情勢(金融安全、不法經濟活動)、社會情勢(陳情請願、社團活動)、民情民怨(政府施政缺失、陳情請願)；目前因新政府上台，政治情勢部份修正以反制中共滲透、國家安全為主，去除政黨活動。接受調查局第一處指導。

貳、機關保防工作：

以機關及具有公務員身份為主，包含防範外諜工作、機密維護、安全防護、保防教育。接受調查局第二處指導。

參、國內安全偵防工作：

以一般民眾身分為主，包含偵防情報、檢肅流氓、組織犯罪、查緝大陸偷渡客、反制外諜滲透、各項專案等。接受調查局第三處指導。

⁷⁷ 孫本初，《公共管理》。台北：智勝文化事業有限公司，民 87，頁 3。

肆、 諮詢業務：

包含諮詢人員的建立、管理、異動、考核、慰助等。接受調查局第五處指導。

伍、 經濟犯罪防制：

發掘、偵辦重大經濟犯罪及走私、槍械、逃漏稅事項。接受調查局經濟犯罪防制中心指導。

陸、 洗錢犯罪防制：

發掘、偵辦不法犯罪集團利用金融機構洗錢案件，接受調查局洗錢防制中心指導。

柒、 查緝毒品犯罪：

發掘、偵辦管制藥品及毒品案件。接受調查局緝毒中心指導。

捌、 肅貪業務：

發掘、偵辦公務員貪污瀆職案件。接受調查局廉政處指導。

調查局績效制度的設計，是局本部每年終均會檢討下一年的績效管考，並在每一季對全省各外勤處站績效做評比，如果績效成果優良者，主管將可以上台接受頒獎。由於本文以外勤調查站為主，在此不多討論。而外勤處站則依地區特性，以南投縣調查站為例，將外勤分為府會、南投一、南投二、中興、草屯、名間、集集、竹山、信義、埔里、仁愛、魚池等十二個據點，分別派駐一人從事上述八大項業務，站本部每年年底會針對各項業務提出管考需求，並訂定下一年的管考目標。在國內安全調查工作、機關保防、國內安全偵防工作、緝毒情報，每個月會管考件數及分數，件數每週檢討一次達成情形，分數係由局本部業務承辦人核

分，分為專簡報、單報、通報、彙報、存參等級數，每個級數分數有上下限，約六十分左右；偵防、經濟犯罪、洗錢犯罪、肅貪、緝毒等案件，則以半年為基準管考案件，案件分為績效評估、重要案件、一般案件，最高可得一萬分、最低可至五十分，差距相當大。各內勤細分各業務組，業務組有承辦人，以上述規定督促、指導外勤據點工作，並核給交查交辦分數，並做為月底評比、年底評比、考績、檢討的依據。

而現行工作績效評分為，國內安全調查工作佔二十分，達到管制件數給三分；達到管制分數七分；剩餘十分由各據點依得分比例計算。諮詢工作佔十二分，建立十分，聯絡工作二分。機關保防工作佔十二分，達到管制件數給三分；達到管制分數三分；剩餘六分由各據點依得分比例計算。偵防工作佔二十八分，達到管制件數給八分；交查交辦給四分；偵辦案件八分；剩餘八分由各據點依得分比例計算。廉政工作佔二十八分，主動發掘偵辦案件十五分，協助偵辦案件十分，交查交辦三分。經濟犯罪防制佔十二分，主動發掘偵辦案件八分，協助偵辦案件二分，交查交辦二分。緝毒工作佔十二分，主動發掘偵辦案件三分，協助偵辦案件三分，交查交辦六分。總計工作為一百二十四分，採零績評比制度，即每個月從零開始，依分數評比列出名次並檢討，前三名可以獲得少許獎金，以茲鼓勵。由於外勤每個月評比、內勤又依承辦業務與其他外站比較；主管則每個月與其他主管比，每一季、半年、一年，由局本部對各站做比較並核獎，因此評比成為調查局最主要的組織文化，而相互攻訐、搶績效、為績效拚命、創造情報、計算分數，也是調查員的不良的文化之一。

該調查局績效管考制度優點有：

壹、管制目標明確：

對於每一項情報性質業務，每個月以管制件數及分數方式，讓調查員得以以管制件數為努力目標。例如國情一個月管制以往三十五件，現在取消政情降為十五件，而平均一週要寫四件，分數由局本部承辦人核分，分數做為比較依據。

貳、具公平性：

每個據點依其轄區特性，分別管制，有公平標準，除站部可以依此考核，也可以讓調查員與調查員間依目標自由競爭，並據以衡量個人績效與成就。

參、客觀性：

對於每一項情報性質業務分數，係由局本部依其核分標準核分，具有客觀標準。

肆、管理方便：

績效制度明確，可以讓管理者方便瞭解，每一個調查員工作態度及表現。

伍、鼓勵據點績效的改善：

它可以提示外勤據點應如何行事及建議其在行為、態度、技能或知識方面，應作那些改變，以爭取績效。

該調查局績效管考制度缺點有：

壹、主管只問結果，不問過程：

由於調查局績效制度是不論工作過程，而是成敗論英雄，調查員經常努力與績效不成正比，主管卻只看績效。主管經常希望獲得立即明顯的績效，但是績效產生的過程有時必須付出相當的時間、人力，甚至金錢。

貳、單打獨鬥造成據點間衝突：

由於資源有限性，因此對於會有分數的情報，據點均會努力蒐集，造成彼此相互採線，而引發同事間衝突。據點發生衝突小則不講話，嚴重則相互抵制，影響組織氣氛。

參、績效好壞與升遷無關，無法提升及激勵調查員工作士氣：

由於調查局升遷制度係以年資制，按期別升遷，非以績效為標準，甚至考績亦同，往往績效良好的考績未必是甲等保證，而甲乙之分通常是外勤相對比較下，後面幾名為乙等，有欠公平。亦造成調查員生涯規劃受阻，進而降低組織承諾。

肆、主管為求升遷，強迫績效，造成外勤調查員工作壓力很重：

由於主管績效良好，即有可能升遷並獲獎，許多主管間會相互比較，因此轉換強逼調查員創造績效，使調查員工作壓力很重。亦造成主管與部屬之間隔閡愈來愈大，目標不一致。

伍、一個人負責七項業務，工作負荷過重，壓力太大：

調查員一個人必須負責七大項業務，業務相當繁重，且重要性均相近，造成調查員壓力太大。每從事一件業務勢必排擠其他業務，如果要面面俱到，不是把調查員累死，就是工作品質降低，工作滿意度降低。

陸、資源分配難以平均：

由於每一個據點區分，多以行政區域為主，兼以情報功能考量，但是經常為保持行政區的完整性，而犧牲功能性，造成資源分配不平均，有些地區對於某些業務不可能有資源，但是一樣得

做巧婦難為無米之炊，最後還是無法達成，但評量仍然依結果，使得績效制度無法真正評量調查員個人努力的程度。

柒、零績評比制度，造成每個月壓力均相同，無法解除：

調查員強調二十四小時工作，而績效評比每個月從零開始，使調查員無法休息或解除壓力。而且上個月未達成的壓力會延續至下個月，但是上個月超過的不會延至到下個月。

捌、績效評比的組織文化：

形成所有的談話、結果、評價，均以數字來論，人與人之間變更沒有情感，無法真正闡述工作努力或辛苦的過程，一切看結果，最後只有數字會說話，調查員都不說，只是承受壓力，超過承受度時，只有抗拒、改變工作方式、投機取巧、搶績效等情形。

玖、員工參與機會不多：

調查局講求倫理、紀律、權威，因此訂定工作績效的過程，外勤調查員很難有參與的機會，即使召開績效管考會議，也只是淪為聽眾，一切決定權在主管及內勤。

第三節 外勤據點工作性質造成工作壓力分析

每一個工作或人都會有壓力，不同的工作有不同程度的壓力，某部份人，如警察、調查員、監所人員的工作所帶來的壓力比其他的工作來得大。Shaw 及 Riskind 指出工作若具有下列特

徵，其工作壓力也比較大，這些特徵為：⁷⁸

壹、需要做決策者：

雖然外勤據點對於已涉案之案件沒有權力決定不辦，但是外勤據點調查員在蒐集情報及發掘案源時，必須做出初級研判，決定該情報與案件有沒有價值；對於諮詢人員的選任，亦必須有識人的決策能力，以免浪費時間又有後遺症。

貳、經常需要監控人事物：

外勤據點調查員的工作是動態性、可變性的，為了偵辦案件，更是常常需要監控人、事、物，因此必須常付出注意力的監控歷程(constant monitoring)，也會增加不少壓力。調查員除了監控外在環境的壓力外，還有監控自己的行為，因為調查員身分相當敏感，有時在與朋友間不經意的談話，可能會帶來很大的困擾，因此調查員被要求絕對的保密。

參、經常需要與他人交換資訊：

外勤據點調查員為了工作必須時常與他人大量交換資訊，經常諮詢或有資訊來源時，二十四小時都必須隨時前往，因此突發性，造成相當的工作壓力。外勤不僅要與外界交換資訊，還必須隨時與內勤交換資訊，以免造成工作方向的誤解。

肆、不愉快的工作條件：

⁷⁸ S. M. Shaw, Debriefing family leisure: An examination of women's and men's everyday experiences and perception of family time. *Leisure Sciences*, 1992: 14,271-286.

外勤據點必須常常介於友誼與法律間的抉擇；或是面臨涉案人親友的關說；或是面對上級長官、內勤人員的責難；或是面對涉案人本身狡滑的辯解；或是上級交辦相當棘手的任務，卻又不得不辦，因此常常會有工作上的不愉快壓力。

伍、較不具結構性的工作：

外勤據點調查員的工作，雖然會大致上的任務交付，事實上工作是相當沒有範圍與目標的，並非結構性的，可以預測或尋求以往模式的工具，因此經常有未知與茫然的壓力。

第四節 工作績效制度與工作壓力之關係

工作壓力也有其正面意義，已有許多實証研究探討過壓力和績效的關係，如前所述壓力和績效成倒U字型的關係，即工作壓力增至某一限度內，人們的警覺及注意隨之增加，因而促使工作者更注意工作要求並且更有效的工作，但工作壓力若擴大超過某一限度，工作績效便會開始下降。因此若在最適當的壓力區，便能使壓力發揮它正面的功能，也就是增進工作績效。工作壓力適度的產生對工作績效有正面的推進力，但反過來說如果工作環境、角色衝突、角色不明確、工作過度負、對人的責任、事業發展的、沒有凝聚力、群體衝突、不適當的群體支持、組織氣候、組織活動、工作特性、技術、領導型態、輪班政策、家庭、遷居、經濟、種族、階級等等因素所構成的工作壓力過大時，反而會影響工作績效。

本文所討論的調查局外勤據點工作壓力來源，是排除上述個人、家庭、社會因素的。並非外勤據點沒有這些工作壓力來源，而是調查局的薪資有司法加給、每位調查員都是大學以上學歷、調查員具有司法調查權等等，個人因素的工作壓力來源不會過

度，但在外勤據點工作性質特殊下、工作環境是整體社會性、調查員沉浸在工作與同事的時間，比其他事物及家人、朋友要多出太多，因此壓力來自於工作中較為顯著，而工作包含的面很廣，其中以工作績效制度帶來的壓力又最為顯著，一個外勤據點生涯的工作重心，就是配合「遊戲規則」(調查局的工作績效制度)做事，所以在此以討論工作績效制度引發產生外勤據點工作壓力為主，分析情形如下：

壹、績效評比制度

因為績效每個評比，外勤據點有七大項工作，每一大項還有許多小項工作，像保防工作有保防教育、防諜工作、機密維護、安全防護；偵防工作有許多專案、查緝大陸偷渡犯、治平專案、防範外諜、兩岸交流等，工作項目繁多，而且經常增加許多專案，最後連名字都記不清楚，而為了績效，許多人都會選擇專案取分，因為重要、分數高，最後製造許多假情資，騙到一些分數，造成外勤據點工作過度負荷，而產生工作壓力。而各項工作比重不一，主管與內勤調查員、外勤據點調查員，均以分數多的為主，甚至為求分數不擇手段；各單位評比以單位人數為分母，使主管不願意增加人員，形成少數人承擔全部的工作及成敗責任，以南投縣調查站為例，目前年資最淺的是工作十一年的調查員，也就是說十一年來該站沒有新進調查員，組織之老化及經驗之斷層可見一般。

貳、因為績效評比帶來的群體衝突

因為績效導向，以結果為標準，造成外勤據點間，因為怕被長官責難，或為爭取更好的成績，而產生搶績效、互別苗頭，各自結黨的情形，進而產生群體衝突，使外勤調查員產生工作壓力。以往調查局有一句名言是形容調查員彼此間的感情「淡淡的桂花香、濃濃的人情味」，現在是被講成「濃濃的桂花香、淡淡的人情味」，桂花仍然在調查局訓練所飄香，經年累月花香濃郁不改，但是聞過花香後的調查員卻是感情越來越淡，這不僅是調查員的無奈，亦應是調查局的遺憾，這也是壓力的一種。

參、因為績效評比制度帶來不適當的主管或群體支持

因為以績效為導向，一切看結果，不論過程，外勤據點因轄區資源好、個人能力強、搶績效或不擇手段等，顯現的績效成果最好，可能因此而受到主管的賞識或群體的支持。但也有真正非常努力工作、能力非常好的外勤據點，因為長期績效良好，卻引發群體的不適當不支持。

肆、角色衝突：

因為工作績效負荷的沈重，外勤據點調查員有時不得不與自己不喜歡的人或興趣不相同的人交往；有時諮詢網絡成員，對其工作相當有助益，卻因為一時觸法，外勤據點即面臨偵辦與否的抉擇，而通常是沒有決策的權力，因此產生極大的工作壓力。

伍、角色不明確：

外勤據點調查員因為同時具有情報人員身分及司法調查人員的身分，經常受到批評，自己也無法確認是那一種身分，依調查局組織條例規定，調查員必須在執行職掌範圍內的任務時，才具有司法警察身分，但是往往在蒐集情報的過程中，二種身分無法完全釐清。

陸、對人、組織、國家的責任感：

調查員從受訓時即被深刻烙印下，你是國家的棟樑，你具有重大責任，要摘奸發伏、保衛國家社稷、而且強調紀律是調查局的生命，沒有紀律將沒有調查局，造成外勤據點調查員在執行任務時，總有一份對人、對組織、對國家相當特別的使命感，這個使命感讓外勤據點無法抗具過大的工作績效制度及壓力。

柒、事業的發展：

前調查局長吳東明，在初任調查員受訓的第一天，即要調查

局訓練所幹部告訴學員要升官、發財者，不要進來；調查員是事業，不是職業。造成許多老調查員在最後始終有一種揮之不去被騙的感覺，因為調查員的升遷管道很狹窄，沒有薪資以外的福利，真真沒有升官、發財的希望，卻也很難對外人說是個「事業」，因為十年之後多數調查員都是八職等，等待退休，其產生之壓力，在無形中，造成資深調查員的工作意願低落問題。

捌、組織氣候、組織活動、領導型態、輪班政策：

調查局從軍政時期、訓政時期、憲政時期到現在的民主法治時期，一直是以嚴密組織、強調絕對服從、主管有絕對的權威、每一個工作、崗位永遠排定輪班的代理制，造成外勤據點對於工作績效制度沒有拒絕的能力、無法好好休假、無法照顧家庭，無形的壓力隱然產生。

第四章 研究方法

第一節 質性研究法

本研究係採用質性研究法，質性研究是透過自然研究作為真實世界的觀察；經由歸納分析、脈絡情境的敏覺性，與完形的觀察，來保持事務的開放性；個人的接觸洞察；注意動態的歷程，藉由一獨特的個案導向，欣賞該個案的特質差異性；秉持其同理的中立立場，提供一個架構，以作為開發特定的設計，以及具體的資料蒐集策略之導引。⁷⁹ 質性訪談可分為四種類型：⁸⁰

壹、非正式的會話訪談：

係為訪談中最为開放的取向，此法希望維持自大的彈性，以能夠順應任何顯現為適當的向度，並從中尋求資訊，其向度將取決於從觀察一特殊場地中一個或多位個人談話所浮現的事項，非正式會話訪談可分為二種方式：

一、一般性訪談導引法：

包括一組提綱挈領的論題，論題應係在訪談開始之前，即與每位反應者共同探討得來。

二、標準化開放訪談：

包括一組經過審慎斟酌和組織的問題，意圖讓每位反應者經

⁷⁹M.Q. Patton, "Humanistic Psychology and Qualitative Research: Shared Principles and Processes", *Person-Centered Review*, Spring.1990: 44.

⁸⁰ 胡幼慧，《質性研究—理論、方法及本土女性》。巨流出版社，民 89，頁 224-232。

歷相同的程序，並以同樣字組的相同問題，來訪問每一位反應者。藉由控制和標準化該開放式的訪談，研究者可獲得有關每位反應者的系統和詳細資料。

貳、導引式訪談(interview guide)

是指是指研究者將訪談所要討論的主題或話題範圍，先以綱要的方式事先預備妥當，在實際訪談時，依當時的情境決定問題的次序，訪談者可以自由地探索、調查和詢問問題，以闡明該特殊問題。

參、標準開放式訪談(standardized opened interview)

是指研究者事先就將訪談的問題內容、字句與順序做好規畫，而這些問題也都是以開放式的方式來設計，受訪者只要按標準化的字句與順序來回答即可。此種訪談是有系統的，每個受訪者皆回答相同的問題，因此所獲得的資料很容易組織、分析與比較；以此種方法來從事訪談，也可減低訪問者在訪談過程中做出主觀的判斷，而使訪問者效應減至最低。但這種方式彈性較小，且標準化的字句與次序，很可能限制了受訪者回覆的自然性與關聯性。

肆、焦點團體法(Focused group interview)

所謂焦點團體法，係指以小團體，通常以不超過九人為原則(Krueger 建議不超過七人)的訪談形式。研究者透過討論學習各種團體間意識、潛意識之心理與社會文化特徵及過程，並嘗試學習團體參與的歷程及生活結構，其方式是鼓勵受試者自由發言，完

全表現其行為、態度及意見，以增強團體效應(synergistic group effort)的方式。

基於以上的質性研究方法之分析，本研究將採取標準化開放式訪談方式，因為時間、人力、經費、學識不足的限制，所以僅以訪談目前擔任中部地區(台中縣調查站、台中市調查站、彰化縣調查站、南投縣調查站)之外勤據點調查員為對象，探討調查局績效制度，是否為外勤調查員工作壓力之來源，而其影響及管理策略為何？原因如下：

- 一、在訪談中，決策者與資訊使用者可使用同樣的工具來作檢視。
- 二、當必須使用幾個不同訪談者來收集資料時，訪談者之間的變異性可減至最少，且可以減低訪談者效應與偏見。
- 三、由於時間的壓迫性，訪談具有高度集中的焦點，受訪者的時間被小心謹慎的使用，且可以在較短時間內取得大量的資料。
- 四、每一位受訪者在訪談中所陳述的主題與反應的完整性。

綜合言之，即結構式開放式訪談之問題所呈現的精確字組和順序，係於訪談事前所決定。所有受訪者均被詢問以相同次序呈現的相同基本問題，問題係以完全開放的形式來擬定。透過被訪談者的關注問題、訴說問題、轉達問題、分析問題，讓實際與理論結合。

此方式的長處是反應者回答相同的問題，因而增進了反應的可比較性，每一位受訪者在訪談依據所陳述的主題而反應的資料是完整的。當必須使用數個訪談者時，可減低訪談者效應和偏差。容許訪談使用者能看到和評論訪談中所採用的方法。促進資料的

組織和分析。其缺點是訪談對於特殊個人和個人所具的彈性極小；問題的標準化字組，可能羈絆、限制了問題和回答的自然性與關連性。

第二節 問題設定

設定問題之初，研究者先行透過中部地區（台中縣、台中市、彰化縣、南投縣）四位內勤曾擔任過外勤的調查員，進行非正式、非結構式會談，大略瞭解研究對象曾經在外勤工作，所承受的各方面壓力，再將所有欲訪談的重點，歸納為下列問題，以完成初步訪談問卷。初步訪談架構與訪談題目如下：

壹、對外勤調查員工作績效制度的看法？

- 一、情報類
- 二、辦案類

貳、外勤調查員工作困擾與壓力反應？

- 一、有無知覺工作壓力
- 二、工作上有何困擾

參、外勤調查員健康情形？

- 一、個人方面
- 二、其他同事方面

肆、對調查局的工作績效制度效果的看法？

- 一、績效制度公平性，可否反應出努力的程度
- 二、會不會因為獎償影響工作努力程度
- 三、與獎酬制度的關係

伍、對調查局工作績效制度改進及組織發展看法

- 一、工作績效制度改進
- 二、會不會有離職或退休的想法
- 三、組織目標是否明確與個人目標是否符合

陸、個人基本資料

- 一、性別
- 二、年資
- 三、據點年資
- 四、據點性質

第三節 樣本的選取

本研究因受限於人力、時間、經費等種種限制之下，以立意樣本方式選出調查局外勤處站，中部地區(台中縣、台中市、彰化縣、南投縣)外勤調查員各三名，共十二人，為研究目標，進行全面性的訪談。

本研究在 2001 年 02 月 01 日至 2001 年 03 月 31 日之間，分別由親自至調查局中部地區(台中縣、台中市、彰化縣、南投縣)調查站進行訪談。

表 3-1 訪談樣本選取表

訪談對象	訪談人數
台中縣站	2
台中市站	2
彰化縣站	2
南投縣站	4
合計	10

第四節 訪談程序

本研究之訪談程序可分為下列三步驟：

- 壹、先以電話與訪談對象約定訪談時間，告知訪談目的以及訪談時間(約三十分鐘)。
- 貳、徵求受訪者的同意於訪談時進行內容錄音，錄音目的乃在增加研究之效度。
- 參、訪談前，由訪談者找適當的地點以利訪談之不受干擾，並於訪談時一邊摘要地記錄受訪者的言談，一邊進行錄音，以作為日後內容整理之參考。

第五節 資料分析方法與處理流程

研究者將資料處理之流程分為十步驟：

- 壹、先將全部錄音帶整體聽完一遍，並著手謄寫逐字摘要稿。
- 貳、逐字摘要稿並確定初步編碼架構。
- 參、進行開放式編碼過程，將各逐字摘要稿予以編碼並放入適當的編碼系統中。
- 肆、編碼重整，將已完成之開放式編碼系統與尚未編碼之資料予以合併或創造新的編碼類別。
- 伍、針對完成之編碼系統進行討論並修訂編碼歸類。
- 陸、撰寫編碼後的意義詮釋與解釋。

- 柒、初步解釋完成後，研究小組成員交互討論，並浸淫在研究內容中二個星期。
- 捌、二個星期後，重新審視編碼系統。
- 玖、初稿完成後，與相關調查員進一步討論。
- 拾、討論後，進行研究內容的再度詮釋。



第五章 深度訪談研究發現

第一節 調查對象與問題再探討

本研究為瞭解調查局外勤據點調查員的工作績效制度，而產生之工作壓力。依問題設定所分擬定為五大項及若干小項問題，分別至台中縣、台中市、彰化縣、南投縣訪談外勤據點調查員，之所以以中部地區外勤據點為對象，係因他們歷經新舊政府的轉換，瞭解調查局工作績效制度，且在中部地區地理環境接近、工作環境相似，並採標準開放式問題訪談。另從調查局改革協會網站上各外勤據點調查員上網發表之有關工作績效制度的內容，予以整理做為訪談資料不足之補充，下面有關中文化名者，即是。

本訪談，分別於九十年二月一日至三月三十一日分別至各外勤據點辦公室進行訪談，成員如表 5-1，為使受訪者能詳實的說明意見及表達看法，並為維護個人隱私，本研究將以英文字母，代表受訪者身分。

表 5-1 接受訪談人員資料表

編號	性別	年資	工作地點	教育程度	據點性質
A	男	十三年	南投縣	大學	小據點
B	男	十四年	台中市	大學	小據點
C	男	二十年	南投縣	大學	小據點
D	男	十一年	南投縣	大學	大據點

E	男	十四年	南投縣	大學	大據點
F	男	十一年	台中市	大學	小據點
G	男	十年	彰化縣	大學	專業據點
H	男	十年	彰化縣	大學	小據點
I	男	九年	台中縣	大學	大據點
J	男	十三年	台中縣	大學	大據點

資料來源：作者自製

現今大從國家、小至組織均在追求績效，組織績效是組織永續發展的保證，而績效累積是必須仰賴全體員工的努力，為評量員工對工作內容達成的程度，就必須建立一個評量的制度，一般績效評量制度大多用在做為薪酬標準、績效回饋、訓練、升遷、人事規劃、留人或解僱、研究發展；但是調查局的工作績效制度卻不十分符合上述方式。調查局業務相當多樣且重要，一定會產生壓力，而壓力來源有組織內外、團體及個人的因素，如果壓力適當是可以使外勤據點調查員反應成就需求，使組織獲得良好績效。反之，則將使外勤據點調查員產生過大壓力，而生病、抗拒、反對、行為偏差，影響個人及組織發展，茲分別從工作績效制度、工作壓力及二者的關係來探討，分述如下：

壹、工作績效制度方面：

外勤據點調查員是調查局的第一線，調查局的工作績效大部份是仰賴他們的努力，由於調查局為考核外勤調查員，設計一套工作績效制度，做為評量。並將工作明確細分，制度可以說是相當完整，而且給予比重，讓外勤據點調查員有公平的競爭標準，且指出其應該努力的方向。然以往外勤據點是多數人想爭取的工作，因為生活自由，只要能適度達成管考要求即可，但是現在講

求績效導向，而社會快速進步，調查局的情報工作不僅要與自己人比，還要與媒體記者比快；現在的犯罪者多是屬於智慧型犯罪，法律規定對人權的保障更加完善，辦案環境不若從前；而單位主管為競爭，對外勤績效的要求相對提高，因此外勤據點不再是搶手的工作，而量化的數字，使同仁之間感情變淡，工作績效制度沒有激勵制度的配合，工作誘因不再，整體外在環境要求調查局不要從事國情調查工作，要求全力掃除黑金政策，但是調查局整體的情報工作比重仍佔百分之六十，情報與辦案二者不同的工作性質，亦常讓外勤調查員無法適從，結果造成外勤調查員只有承受業務的責任而已。經由文獻蒐集瞭解後發現，工作績效制度與組織目標、組織文化、領導、個人行為、激勵等理論都有相關且彼此相互影響甚深，因此在訂定工作績效制度時，應該考慮相關因素。

貳、工作壓力方面

任何工作都會有壓力，壓力的大小、影響，視個人的認知有所不同。如果能維持適當的壓力，會推動個人工作的意願，並使工作績效良好，有成就感，但是如果壓力過大，就會使個人生理產生疾病，如高血壓、頭皮屑、皮膚過敏等；心理無法舒坦，如憂鬱、脾氣不好等；行為產生偏差，如酗酒、賭博、違法等；團體衝突增加，如與同事相處不睦、私下結黨營私等；團體工作無法達成，如逃避團體，引進外援等；組織文化不佳，如惡性競爭、相互攻訐等；領導者與部屬無法溝通，如主管只知逼績效，不管調查員身心狀況；組織目標與成員目標無法結合，如調查員希望能升遷、年紀大時可以調任內勤、自我可以成長，最後就會影響組織發展，如破壞組織名譽、到處說組織壞話、要求立法委員改造組織等。

、二者之關係

調查局調查員工作時間相當長，調查員彼此相處的時間比家人還多，因此環繞調查員生涯的除了工作，還是工作。對外勤據點調查員而言，工作幾乎是其生涯的重心，那工作績效制度就是那重心的尺規，當然很重要，而目前外勤據點工作績效制度是有基礎標準、有明確目標、有分數顯現的，可以說相當完善，但是其中人的因素介入太多，使得產生寬容誤差、月暈誤差、類己誤差、區別力不足等情況；又沒有激勵效果，使得產生迫使資訊迎合非績效準則，即年資高者不願努力工作，卻仍然獲得考績優良的情形，造成所有外勤據點沒有工作誘因；工作負荷量大，使得工作無法講求技巧與能力，完全看資源好壞，或良好、良知；辦案與情報二種不同性質的工作，使得個人角色知覺嚴重衝突，形成莫大的壓力；而主管的要求，使得領導只是監控者的角色(Monitor role)只是監控個人成績、管理集體、管理組織績效，而忽略管理者尚有其他角色；⁸¹ 團體的績效評比要求，使得團體工作多是相互攻訐的負面效果，而較少相互支援的正面意義。由於組織榮譽感的驅使，調查局這個招牌，以往曾經多次在國家重要會議被擦亮、放大過，使多數外勤據點調查員仍能努力工作，以獲得展現良好的績效，然而將時間拉長、將問題放大，調查員的工作壓力事實上已到臨界點，許多調查員提早老化，卻仍在工作崗位上拚命；中心思想已不再，卻仍在迷思中追求績效；外在環境的衝擊變化不斷，組織結構、組織文化、領導階層卻仍然在傳統蒐情、評比制度中打轉，致使外勤調查員陷入壓力情境、使團體產生疏離、更使得整個組織面臨被重組，走向可能無以發展的今天。雖然調查局現在因為大環境的使然，走在組織發展的十字

⁸¹ 黃榮護、余致力等主編，《公共管理》。台北市：商鼎文化出版社，民 87，頁 104-108。

路口，但組織內部如何降低員工壓力、提升自我，改變工作績效制度，卻是需要領導者的大智慧，才足以有再創績效，擘畫遠景的可能。

第二節 深度訪談發現

從文獻中蒐集發現調查局的工作績效制度有其完善的一面，但是因為績效評比的組織文化、領導階層的要求、工作負荷量過大，可能會使外勤據點調查員個人產生工作壓力及使團體衝突增加、使組織無法面對外在環境的競爭。為實地瞭解外勤據點調查員的心聲，因此從事外勤據點調查員的深度訪談，茲從個人、團體、組織三方面，分述如下：

壹、個人方面：

一、個人認知上覺得有相當的工作壓力

(一) 感覺有壓力的情形，經過整理發現

1. 會經常因工作感到到很疲倦及有時會失眠者：A、B、F、G、H、I、J。
2. 覺得目前的工作不受肯定，有挫折感及無力感者：A、B、C、E、F、G、H、I、J。
3. 會經常因為工作而緊張、慌張或急躁者：有受訪者A、B、G、H、I。
4. 會經常擔心無法順利完成工作者：A、B、C、E、F、I、H。
5. 對自己的角色感到模糊者：A、C、F、G、I、J。
6. 覺得人際關係很難處理者：A、D、F、G、H、I

透過上述六項簡單工作壓力評量訪談後，發現多數受訪的外勤據點調查員在認知上均會感到有工作壓力，覺得常常工作很疲倦、有挫折感、會經常因為工作而緊張、擔心工作無法完成、對於外勤調查員重要的工作技能 - 處理人際關係會感到為難，因而有產生工作上的壓力。即使不會覺得有壓力的 D，在工作必要的人際關係處理上，亦會感到困難，而有壓力，因此我們可以說調查員工作是一個高壓力的職業，外勤據點調查員又比一般調查員有更高的工作壓力。

「常常工作到很晚、很累、很疲倦」(A)

「常常因為情報類工作無法跑出來，挫折感很重」(F)

「長官只重績效不重情分，辦案不支持，令人無力」(G)

二、外勤據點調查員的工作壓力是來自工作績效制度

從上述訪談印証到外勤調查員是高工作壓力的職業，而其工作壓力，大部分之來自工作績效制度所導致的情形，其來源分述如下：

(一) 因為工作績效制度太多而繁瑣，負荷太重：

由於外勤據點包含調查局的七大項工作，一個人要負責七大項工作，每一項工作又有許多小項，工作項目多且非常繁瑣，使外勤據點因為負荷量過大產生工作壓力。

「據點同仁身負本局七項工作基礎之推動，其責任與壓力之重」(調改會)

「據點七項工作每月重覆被長官逼迫，就像榨乾的柳丁」(葉非)

雖然調查局常常強調調查員是二十四小時工作，但是每個人一天也只有二十四小時，如果被同樣一件工作佔用，勢必排擠到其他項工作或者每一個轄區不是都有七項工作的資源，，

做不到可是管考仍在，沒有人會幫你完成，所以工作負荷不易減輕，壓力自然產生。

「據點七項工作如果只專門做其中幾項，會造成其他業務被排擠，例如辦案時間長，造成據點無法出去蒐集情報，因而被扣錢、被檢討。」

(B)

「外勤從事七項工作，但是並非七項工作在其轄區都有資源，因此工作績效制度每項工作都評比，據點工作壓力很大。」(H)

「據點七項工作都有壓力，譬如我的轄區很單純，沒有毒品案件，但是我緝毒工作績效壓力仍然在，而我一定是沒有工作表現，惡性循環，當壓力超過一定程度時，我索性不管它，反正一定達不到。」(F)

(二) 因為工作績效導向評比制度，量化結果造成的

由於要評估績效，為求評量客觀標準，通常都是以數字的量化來代表，調查局的工作績效評比亦是如此，但是因為過度的講求績效，且評估只是單一準則，只重視結果不重視過程，最後都是「數字」，沒有人性，造成外勤據點認知失調產生壓力。

「目前情報類每個月管制件數與分數，壓力很大，每天都必須擔心件數不夠，長官會K。」「因為資源的不平均，而所有工作全部量化，數字形成的工作績效制度很不公平」(A)

「據點轄區資源不平均，短時間實在無法比較，現在都是每個月比一次，造成據點壓力更大」「發掘案源相當困難，但是往往辦一個案需要很長時間，因此一定會排擠到其他工作，而分數必須等檢察官起訴才有，常常隔很久，造成據點評比的不公平」「調查局為評量調查員的工作表表現設計一套評量制度是不錯，但是過於強調數字及績效論英雄，是不正確的」(G)

「外勤主管考量績效評比，所謂「分母」問題，一再拒絕接受增加人力，

對於績效好者不肯放人」(眉批)

「績效制度對於防止懈怠有一定的作用，但過分強調分數將使工作量化，造成『調查局工作是良心的工作』使長官走火入魔」(36020)

(三) 因工作績效制度沒有依資源大小考量管制

調查局外勤轄區的分配多是以往以情報路線為考量，輔以行政區域為分類標準，因此如果是地區性的大據點，則七大項工作都有資源；如果是專業據點像府會、財經、文教等據點，其工作路線、資源就被局限，而調查局的外勤工作績效管考制度是不考量個案，因此所有據點，必須做所有的事，轄區沒有資源，達不到，就會產生壓力。

「長官不應強求據點在績效制度上一定有好的表現，才是好的調查員，績效制度雖有一定的標準，但是因為轄區資源不相等，有些大據點不必努力，即有好的表現，應該視據點對轄區經營深不深入，上級交辦事項能否都達成，換言之，就是不能以績效制度顯現為唯一評估據點工作好壞的唯一標準。」(B)

「工作管制的量，大小據點沒有客觀標準。」(D)(E)

(四) 因工作績效評鑑有人的因素介入造成不公平

調查局目前業務分數、管制均是從上而下，由局本部負責核分，每個承辦人負責幾個外勤單位；外勤單位的內勤只能核交查交辦分及決定交何人查辦，每個承辦人負責所有的據點。但工作績效制度，是純然由「人」的因素從事，常常因人而異，形成必須與業務承辦人交往且績效受到承辦人的認知、行為、態度，所影響，不公平因素產生，造成外勤據點工作壓力。

「目前情報類，以每個月管制件數及分數，對外勤調查員壓力很大，每

天儘寫一些陳情請願、災情、大陸人士參訪情形，亦是沒有幫助，情報應是一切工作的基礎，貴在能運用，如果寫一堆，都沒有用，只是浪費人力、時間、金錢，尤其分數有所謂單報、彙報、通報等級之分，因為加入人的因素就會產生不公平。」(G)

「內勤工作較輕鬆，我還必須討好他，以免被排擠、被挑毛病，影響工作績效」(F)

(五) 工作績效制度產生工作壓力是因為領導者的態度

這是本研究初始未考量到的因素，實際上任何組織領導者的態度是相當重要的，領導者希望的組織走向，對組織成員、組織制度是有很大的影響，因此領導者如果過度重視績效，又熟悉工作績效制度的運作，組織成員將會產生極大的壓力；反之，如果領導者不重視績效，或不熟悉工作績效制度的運作，則組織成員就成為專家，比較容易調整自我的工作壓力。

「工作績效還必須視主管的態度，有些主管重視情報、有些重視辦案、有些不管事、有些全部都要，都要的據點就很累，壓力自然大。」(G)

「調查局會到今天有假情報、同事感情不好，就是因為過分強調績效，主管拼命逼外勤據點，外勤怎會服他。」「外勤據點是機關外的人，如何去做人家機關內的保防工作，難怪據點壓力大，只好自己創造。」

(J)

(六) 情報類個別工作項目造成工作壓力比較大

調查局的工作分情報與辦案二大部分，情報工作屬於靜態性質，是調查局起家立業的工作，因此調查局常講「情報工作是調查局的門面工作」，可見調查局對該工作的重視，如前述領導者的態度影響組織目標，因此重視情報工作，外勤調查員對於該項工作壓力就大，但情報工作如果全然以量化為結果，就

會變得更沒有意義，情報價值貴在運用，否則只是一堆資料，因此當調查局為考核外勤據點，將情報工作管制件數、分數，造成外勤壓力會很大。

「外勤調查員工作績效如果表現太好，工作壓力相對增大，因為長官認為你肯做、能做，下一年度或下一次檢討管考時，你就會被加件數及分數。」(B)

「保防工作根本沒有意義，對社會一點幫助也沒有，還在評比，只是因為績效制度不得不做，而保防教育比較有意義，但是如何能量化，最後都是造假宣傳。」(C)

「目前的績效制度將保防及諮詢退出總評比，而單獨評比，真是一個很怪的現象。諮詢是調查局工作主要來源，是一個紮根的工作，不應用評比的方式，應強調品質；而保防工作亦很重要，譬如保防教育宣導亦是應從事深耕、深化的，但是因績效評比，造成宣導成為形式，拜託各單位宣導，形成各單位另一個壓力，亦造成外勤據點的壓力，而機密維護、防範外諜滲透機關的工作亦是很重要，但是因為評比造成儘寫一些表面的東西，對實質沒有幫助，應該以預防為主、偵辦為輔，真正落實。」(G)

「天下第一處(台北市調查處)據點情報管考件數每個月高達十五至二十件」(警叟)

「國情不忍卒睹的分數及遠不可及的管考件數，造成據點壓力沉重」(葉非)

「保防、偵防工作不應管考，太數字化，應該有線索再報，否則壓力很大，偵防工作分線索發掘、情報、偵破案件，而比重差異太大，破案分佔二十八分之十二，情報分才佔二十八分之三分，使沒有案件據點壓力更大」(H)(F)

(七) 覺得工作績效制度的不確定感造成工作壓力

工作績效評鑑制度必須能指員工努力的方向，對員工不當提出警告，要能做為升遷、考核訓練的依據，但是調查局目前情報類工作因為長期過度績效評比，產生簡單數字化的結果；加上新舊政府的交替，反中華民國變成不是問題；外界的質疑，擔心白色恐怖，記功、嘉獎只是辦案業務的權力，真正的激勵制度沒有顯現在情報類上。情報類工作已失去原有的方向感，如國情工作蒐情指導不切實際，據點無法掌握；偵防工作應著重外諜滲透，現在卻多是兩岸交流情形的彙整；保防工作重在防止機關被滲透、機密外洩，現在也是著重在單純的兩岸交流，使外勤據點沒有目標，產生不確定感，而形成工作壓力。

「無法掌控工作目標及進度，即使今天或這個月有一個很好的情報或案件，但是明天的、下個月的，不一定有著落，還是會被長官、內勤逼。」(J)

「據點依據新的蒐情指導要項所蒐的情資，多數未被採用核分，頗令據點同仁無所適從」(調改會)

「我個人常常覺得今天不知明天有什麼情報可以寫，常常早上出門忙了一整天沒有一件工作表現，而只要一天沒有工作表現，整體工作就會落後，壓力很大，如果連著幾天都沒有，晚上都會睡不著，因為達不到管考，績效一定不好。」「績效導向只重視結果不重視過程，因此不擇手段獲得的績效，都可以被合理化，很不公平。」(I)

(八) 其他來自於工作上的壓力

由於一般性之個人、家庭、社會帶來的工作壓力不是本文重點，因此不多加論述。

「外勤調查員一切困擾最根源都是來自工作績效的壓力，工作壓力大是調查員的宿命，很難解決。」(A)

「外勤據點很可憐，工作績效有壓力、長官會給你壓力，內勤會給你壓

力，自己也會給自己壓力。」(B)

「近來調查局頻頻見報，但是辦案績效很少人討論，反而對於負面的較有興趣，要解釋很困擾、壓力大。」(D)

「我的據點是公務機關，沒有偵防條件，卻仍然管考和別人一樣多，根本達不到。」(G)

「最大壓力是從無到有外勤據點工作很難做，有時候喝一堆酒，什麼東西也沒有」(H)

三、因角色衝突、模糊造成工作的壓力

外勤據點調查員最大的角色對立問題，就是同時兼有情報人員及司法人的身分，而這二種身分有時是極端對立的，情報人員講求內斂、深沉、情報眼、打入情報對象圈內，與之交好；司法人員是完全依法行事，講求證據，必要時採合法強制手段，以達瓦解犯罪組織的目的，與對象是對立立場。因此當外勤據點為獲取重要情報有時可能會走在法律邊緣，時常必須調整角色立場，而產生角色衝突；對於國家認同度，調查員是相當高的一群，但是當新政府上台後，調查局工作方向的大幅轉向亦使調查員產生角色模糊，而有工作壓力。

「調查員在外面工作，最可憐的是不能像警察或其他公務員一樣，明白表示自己身分。」(A)

「外勤要跑情報又要辦案，常常辦到自己人，最後調查變成兩面不是人。」(A)(D)(G)(H)

「據點現在最大的問題是，不知為什麼而戰，以往台獨、中共為工作目標，現在台獨已不是，改天中共可能也不是，工作沒有目標」

「情報工作目前取消政情，卻沒有很好的方案出來，形成外勤天天瞎子摸象憑感覺，湊件數，一片茫然。」(G)

「外勤據點因為工作關係，被地方派系利用情形是一個顧慮，所產生的

壓力更大」(眉批)

「調查員在外面交朋友，是為了工作不得不交，而且會因為身分而有障礙，有很多人是朋友，但是一談到工作，就會關起門來，不願談，必須去套他，變成很不真誠。」(B)

「據點每天為了績效都在良知與無恥兩難的境界裡苟且偷安，壓力甚大」(兩難)

「覺得辦案沒有主導權，面臨民眾檢舉，長官不支持，有兩難的壓力」

「據點要交朋友又要偵辦案件，常常會有雙重性格問題，有時候外面人對你很好，私下卻可能在你，覺得不是很真誠，人際關係壓力很大。」(D)

「情報是對東西、辦案是對人，基本上不相同，外勤工作兩者皆要，常會有角色衝突。」(F)(J)

「搞不清楚新認識的人，是真心要與你交朋友，還是想利用你。」(G)

「據點要做關係，但是關係太好，內勤辦案就不找你，認為你會洩密，有時連自己轄區的案件也被保密。」(I)

「外勤在外面經常跑，要情報必須拜託人，因此會碰到許多人情壓力及案件關說相當困擾，如果不是為了工作需要，根本不用理會。」(A)

四、產生工作壓力後生理、心理、行為上之反應情形

由前述得知調查員是高工作壓力職業，外勤據點又更是，因此當壓力產生時，就會造成生理、心理、行為上的影響，綜合觀之，調查員抗壓性尚強，除曾有高雄市調查處的調查員因外遇問題而勒死女子，畏罪自殺外，調查員尚無自殺案例。雖然如此調查員仍有其他壓力反應的症狀，如其高血壓、肝病、胃病、胃潰瘍、乾眼症、憂鬱症、脂漏性皮膚炎、白斑等等，而受訪者個人健康情形如下：

「我個人有因工作壓力很大，造成頭皮屑很多，且頭皮有發炎現象，一

直找不出原因，醫生說是壓力太大」(A)

「我個人目前因為應酬多，胃不是很好。許多同事都有員因工作壓力造成的病痛，最常見的有高血壓等慢性病。」(D)

「我個人有頭皮屑很多，常常拉肚子不知道是不是工作壓力引起的，但常常口腔潰瘍，醫生說是壓力及焦慮造成，我我剛做身體健康檢查，發現血脂肪、血壓都過高。」(G)

「我的身體一直不太好，上星期檢查高血脂二百六十，比正常一百六十五超出許多，這還是最低的一次，因為工作壓力大，應酬多，少運動。」(H)

「我工作二十年身體並不多壞一半，以前年輕經常熬夜辦案，現在體力、精神都不好，血壓也高。現在年輕的同仁比我們以往壓力更大，很快就顯現老態，調查員的折損率是蠻高的」(J)

「外勤據點為了工作、拓展人脈壓力很大，必須喝酒、抽煙、熬夜等等，調查員因工作壓力造成的病痛，最常見的有高血壓、肝病、胃病、高血脂、憂鬱症，尤其是憂鬱症，屬於隱性不容易觀察出來，但是很多人都或多或少有，因為工作績效評比制度，造成許多外勤有患得患失情形。」(B)

案例：

「以前台中市站有同事長期每天工作達十四小時，便血半年，未檢查最後很年輕得腸癌過世」「台中市外勤據點調查員就有一位因為工作壓力太大無法舒解，長期累積造成免疫系統出問題，而離職休養病情，外勤據點調查員常常工作一忙忽略了健康，最後卻因罹患癌症而死亡，調查局前副局長、聯絡室主任、科長等有好幾位同仁因肝癌、肺癌死亡的例子，多因為年輕時為了工作應酬，疏於保養及定期檢查造成。」

行為上反應：

「為了肅貪、犯防績效，在筆錄中玩文字遊戲」(良心外勤)

「據點為了湊情報件數，不惜扭曲事實」(警叟)

「據點迫於無奈及生存的壓力，造假、灌水、想像、創造，只在求數字、績效方面免於被檢討」(無念)

「偵防許多專案不切實際，分數卻高，最後成為填報表賺分數，大家一起亂填，沒有的人壓力就大，因為沒有分數。」(H)

五、努力程度與呈現的工作績效不能成正比產生的壓力

(一) 經過整理認為大致上可以反應出工作績效的有 A、B、D、E、G、I、J。

(二) 認為不一定可以的有 C、E、F、G、H，它們認為必須視資源及運氣而定，努力再多也不一定有用。

六、因為工作滿意低想離職或退休產生的工作壓力

(一) 會想離職的：有 A、B、C、G，原因多是因為對調查局依期別的升遷制度失望。H 認為不確定感太大。E 希望照顧顧家庭。F，想換工作環境。

(二) 不會想離職的：有 D、I，因為對組織承諾比較高。

(三) 會想退休：J，因為沒有前途。

七、工作績效制度未與獎酬制度結合或獎酬功能無效產生的工作壓力

(一) 經過整理 A、B、C、D、E、F、G、H 認為不會因為獎償或懲罰金錢而努力工作，即工作激勵或誘因不夠，現有的獎懲制度沒有功能

(二) 認為有效的有 I。

貳、團體方面

一、團體有衝突

調查局長期工作績效評比制度，造成比來比去同事間的關係不甚良好，造成團體間的衝突，或缺乏內勤的支援，而對工作團體感到疏離，而產生工作壓力，如前述調查局有的名言「淡淡桂花香、濃濃人情味」變成「濃濃桂花香、淡淡人情味」。

「覺得做好人際關係是一件很複雜的事情」(A)(F)

「目前調查局工作人際關係被局限」(C)

「想到因為績效評比造成同事搶績效而產生間隙，壓力就會大。」(E)(F)

「外勤沒有後勤支持一切是單打獨鬥」(F)

「最怕自己拼命工作，爭取績效，但因為績效太好，引發同仁不滿，而扯後腿。」(G)

「現在的長官只有分數、數字，沒有一點人情味。」(H)(J)

「調查局的工作績效制度以數字、評比方式，未能結合獎勵，把同仁之間感情破壞無遺。」(I)

「部分市站同仁跨轄至縣站蒐情，造成壓力，因此縣站主任要求據點，每月無法發掘市站弊案，當年考績打乙，顯現因績效造成相互踩線的壓力」(聽說)

二、抗拒工作壓力，強烈期待成立工作團隊，相互支援的工作

團隊可以提供有效協助組織解決問題、增加員工的認同感，提高員工的工作潛能和快速回應環境的變遷與顧客需求，⁸² 外勤調查員感受到工作壓力，是由工作績效制度產生，為了降低壓力，又保持工作績效制度，強烈期盼成立工作團隊的模式，以減低工作負荷。A、B、C、D、F、G、H、I、J，均贊成成立工作團隊，可以二人為一組。其中F覺得如果可以

⁸² 李弘暉，高績效團隊管理的理論基礎 - 團隊理論模型綜述，《中國行政評論》，第6卷，第4期，頁86，頁87-104。

成立是令人羨慕的，因為有人可以相互支援，又可以降低團體衝突。

「兩人一組有許多好處，也可以相互激勵、增加績效，不要實行現階段個人單據點制度」(小人物)

參、組織方面

一、組織與個人互動情形不良所產生壓力

組織沒有提供後勤支援及溝通管道，造成外勤據點工作遇到困擾，無法解決，產生壓力。

「外勤調查員在外面單打獨鬥，沒有局本部或站部的後勤支援，必須建立自己人脈。」「局本部每個業務處與站部每個業務組的管考方式，並沒有統一，成為一個單位好幾種制度。」(A)

「國家安全與司法調查這二大工作，不是二選一的問題，而是秤重的問題」「內外勤比例是七比三，造成內勤人多，分工細，外勤人少，工作負荷重」(眉批)

「據點對於一處的情報指導要項蒐集有困難，得不到任何援助」(葉非)

「國情佔百分之二十、犯防佔百分之十二，依據何在，同樣是職掌工作，比重為何不相等」(加菲貓)

「內外勤極端對立，造成緊張不安情緒」(轉貼調查局內部網站)

二、工作績效制度帶來的組織目標與外勤調查員目標不一致所產生之工作壓力

「目前的調查局的工作因為不受到外界肯定，令人有很大的挫折感、無力感。」(A)

「與環境脫節，造成為了績效，心不甘情不願，不得不配合，沒有成就感，為了壓力，對工作很無力感。」(C)

「局裡重視倫理，只要期別到亂調升，不懂專業分工，適才適所」(唐從聖)

「升遷管道不暢通績優同仁早就心生怨懟」轉貼調查局內部網站

三、工作績效制度的功能

(一) 正面的功能：

「績效制度雖不好仍有其優點，因為不管制，就沒有標準，有管制才會比較積極去做事。」(A)

「管考是有必要的」(D)(E)

「據點要有工作管考才會有推動力，有點壓力是好的。」(H)

(二) 負面的功能

「我認為目前本單位對外勤的調查員評量的工作績效制度不好，因為外勤據點轄區資源不相當，要以量化方式作為工作表現的好壞，無法確實反映，而且用績效導向制度對外勤管制、考核，就會造成外勤據點有為求績效不擇手段，甚至造假情形。」「據點轄區資源不平均，但是每一件情報的管制分數卻是一樣，相當不公平。」(A)

「績效為導向把外勤據點績效量化，會造成反效果，據點會挑好做的做，不容易表現成果的就不做，長期而言對調查局整體工作會完蛋」(B)

「目前國情、保防、偵防情報類工作均是以錢獎勵，造成為了錢去假報情報，沒有意義」(E)

「給分制度有問題不要有上下限的裁量，造成有人的因素介入。」「國情工作人的因素會影響到分數」「例如交查交辦，就會因人不同，而給分不同。」(B)(D)(E)

「績效導向只重視結果不重視過程，因此不擇手段獲得的績效，都可以被合理化，很不公平。」(D)

「目前工作績效制度太繁雜，分太細，據點工作根本無法面面俱到」(E)

「保防工作經常是為了降低壓力，而隨便湊件數，毫無價值。」(F)

「第五處王處長國家安全工作及不法案件偵辦，是無法量化的，績效評比制度造成調查員目光如豆，顯現在工作上，造成沒有整體性、戰略性，績效評比已修改四十多次，明知往後修不好仍要修，做法值得考量，建議廢除績效評比制度。」「調查局自有評比制度後，工作見樹不見木林，缺乏宏觀，所有被扭曲的績效評比，大多是自我虛偽評比，稱不上是績效」(陽春白雪)

肆、對工作績效制度之建議

- 一、建議外勤調查員要專業分工的有：A、C、E、H、I、J、在這裡發言、雞婆、平凡調查員、葉非、調改會等人。
- 二、建議修改工作績效制度、要與獎勵制度結合、重新依資源多寡管制工作有：A、B、C、G、I、J等人，平凡調查員「將情報、辦案兩大工作在績效制度上明確劃分，前者不管考，後者檢討現行缺失，使績效評比更合理」。
- 三、建議廢除現有工作績效制度的有：B、H、I等人。
- 四、保持現狀，不贊成專業分工，以免損害調查局的工作完整性的有：D。
- 五、不要管考太多，要求情報應重視品質，而不是量的有：E。

伍、對組織發展之建議

- 一、認為內外勤工作應該定期輪調：有C、D等人。

- 二、認為調查局廉政處等辦案單位，應該儘速法制化：有 H。
- 三、建議不要各站排名，建立榮譽感：有 I。
- 四、仿效警察制度，外勤人員六十歲強制退休：有 J。
- 五、敬致眉批兄「打破期別升遷制度，否則以目前狀況，熬到最後沒有工作幹勁及衝勁」「所有調查員應該投入本行，取消內勤組，全部設外勤」
- 六、葉非「裁併一、二、三處，同性質的單位」
- 七、雞婆「肅貪人力為單位之二分之一」

第六章 研究發現分析

調查局的績效是亮麗的，外勤據點調查員的工作是辛苦的，調查局的工作績效制度影響外勤調查員甚深，且造成相當大的工作壓力，因此其有相當大的調整空間，且有必要，以便符合現在潮流。外勤調查員的工作壓力是存在的，外勤調查員必須自我調整，以降低壓力，以免造成生理、心理、行為上的偏差，而影響到個人、家庭、組織、社會及政府利益。因此本章依據前面訪談發現，從個人、團體、組織三方面進行分析討論。

第一節 個人方面

工作壓力主要來自於個人的認知，同樣一件事情，對這個人會產生壓力，但對另一個人就不一定，經過深度訪談結果十個受訪者裡面有九個人都有工作壓力的感覺，只有D在處理人際關係方面有壓力，而人際關係事實上與調查員工作亦有很大的關係。因此可以發現外勤調查員對自己本身的工作多數已知覺到壓力的存在，壓力來源，除了其他因素外，最主要就是來自工作績效制度方面，而有壓力進而就會產生心理、生理、行為上的反應，分述如下：

壹、外勤調查員工作績效上的壓力源：

- 一、七項工作負荷過重：如葉非所稱「七項工作同時有進行，惡性循環，據點每個月就像被榨乾的柳丁」。

- 二、績效制度沒有考量轄區資源大小問題：如 A 所稱「據點轄區資源不平均，但是每一件情報的管制分數卻是一樣，相當不公平」。
- 三、評分有人的因素介入：如 D 所稱「與局本部或內勤人員比較好，通常會受到照顧」「交查交辦分，就會因人不同，而給分不同」，又如大家論所稱「內勤要你參與，你就有龐大門面績效，否則只好後排站，等著被檢討」。
- 四、領導者的態度：如 I 所稱「工作績效還必須視長官的態度，有些重視情報；有些重視辦案；有些不管事；有些全部都要，都要的據點就很累，壓力自然就大」。
- 五、壓力來自情報類工作：在此要說明的是，事實上辦案壓力也很大，只不過因為情報類工作是每週檢討、每月檢討，辦案如果只是協助也會有分數，比較容易取分，因此據點會覺得情報壓力比較大，如十個受訪者均對情報類工作感到比較有壓力。
- 六、覺得工作績效制度的不確定感造成工作壓力：如 J 所稱「無法掌控工作目標及進度，即使今天或這個月有一個很好的情報或案件，但是明天的、下個月的，不一定有著落，還是會被長官、內勤逼。」
- 七、角色衝突、角色模糊的壓力：如兩難所稱「據點每天為了績效都在良知與無恥兩難境界裡苟且偷安」，又如 D 所稱「據點要交朋友又要辦人，常常有雙重性格」。

八、工作滿意度低，因為努力與績效不成正比：如 E 所說「有時候必須靠人際關係與運氣」。

貳、壓力的反應

一、生理方面

外勤調查員因為工作績效制度產生壓力過高時，在生理方面的反應，受訪者有九位談到外勤調查員有心血管方面疾病最多；其次是七位談到腸胃方面疾病；再來有五位談到肝不好；其餘有二個談到皮膚病；一個人談到免疫系統不全，就本身的觀察，其中因為過度勞累，造成肝臟不好，最後引發肝癌，是調查局的死亡殺手，而不明原因發生的皮膚病症，有愈來愈多的趨勢。

二、心理方面

有關心理方面的反應，受訪者僅 F、B 提到會有憂鬱症，其因應該是心理方面疾病比較不易觀察，有時的生氣、動怒，可能已是發病的前兆，卻不為人所知。

三、行為方面

由於調查員自律及榮譽感比較強，在行為上比較少有重大的不良反應，就本身的觀察，只有高雄市一位調查員曾經因勒死同居女友臥軌自殺身亡，其他沒有自殺的，而重大違法犯紀的事件也少，近年曾發生的有台北市調查處副主任包庇金殿酒店強暴案、離職的新竹市調查員涉及綁架案、台南縣、金門縣調查員酒後車禍死亡等，其餘比較多的是，如 H 所說「偵防許多專案不切實際，分數卻高，最後成為填報表賺分數，大家一起亂填，沒有的人壓力就大，因為沒有分數

」之類的，為降低壓力，製造情報或者抗拒寫情報。

參、工作承諾方面

十位受訪者有七位想離職，一位想提前退休，僅有二位對工作承諾比較高，會想繼續在此工作上努力，而進一步觀察D跟J都是大據點，可能因為資源比較豐富，對於工作滿意度比較高，所以工作承諾相對提高。

肆、個人生涯規劃

調查員只要服務滿九年以上一定都是八等調查員，而調查局的幹部很少，一個站只有主任、二個副主任、一個秘書，粥多僧少，而工作績效制度又未能與獎酬制度結合，升遷是依照年資慢慢排，如果沒有犯錯一個幹部可以幹上八年，想想如何輪到有衝勁、有能力、年輕的人，因此調查員的生涯規劃，受到很大的阻礙，最後就會產生壓力，受訪者亦有九位認為應該績效制度，應該配合獎酬制度。

綜合訪談及個人觀察，調查員是相當優秀的國家公務員，本身服從性亦很高，長久以來默默地在崗位上努力工作，但是因為環境的變遷、組織制度的僵化，許多工作已無法適應潮流，使外勤調查員認知到工作壓力相當大，也在生理、心理、行為上反應出，因此調查員個人的工作壓力認知、調適、管理，實有必要加強，以免使不易培養的全能調查員，受到過大壓力而產生不當行為。

第二節 團體方面

壹、團體互動情形不良所產生壓力

從訪談結果發現，調查局的工作團體，因為績效過度評比，彼此互動間僅剩「數字」，讓調查員感受如 A、F 所稱「做好人際關係是一件複雜的事」。E、F 所稱「想到因為績效評比造成同事搶績效而產生間際壓力就大」，調查員間的互動，有如機器，沒有情感，如 H、J 所說的「長官只有分數、數字，沒有一點人情味」。由此可知調查局的組織文化就是評比及僵化的機械式運作。

貳、抗拒團體壓力，轉為期待成立正式的工作團隊

從訪談結果及研究者深入觀察發現調查局的工作團隊問題相當值得討論，外勤各縣市站事實上只是調查局的派出機關，主管沒有關防印，嚴格來說算是臨時性的正式組織；內勤組長亦是由資深者擔任，並非正式職務，沒有保障；外勤則有些有成立組；有些沒有成立組，由於工作量負荷過大，團體內因評比造成的角色間的衝突，使調查員期盼成立工作團隊，凝聚彼此力量，相互支援，十位受訪者有九位贊成，以降低工作壓力。

第三節 組織方面

壹、工作再設計、獎酬制度、專業分工及職務輪調

從訪談中發現仍有四位外勤調查員支持現有的工作績效制度，認為其有正面意義。有六位建議修改現有制度，其中更有人希望廢除，主要原因在於以數字量化的結果，無法評量過程且

與獎酬制度未結合，造成外勤據點工作壓力，如 D 所稱「績效導向只重視結果不重視過程，因此不擇手段獲得的績效，都可以被合理化，很不公平」，因此調查局工作績效制度的再設計，實有討論的空間。以理論與實際來說，均認為工作績效制度應與獎酬制度結合，這點調查局的工作績效制度或許有，但是沒有功效，產生不了工作誘因。尤其是績效好的外勤調查員，除了壓力更大外，沒有什麼好處，值得工作制度設計者及主管深思。

又訪談中有六位受訪者贊成專業分工，有人或許會擔心，分工後，整合的問題怎麼辦，其實調查局只有外勤是整合所有工作的人，其餘站部內勤、局本部承辦人，均是採專業分工，因此外勤如果分工，也不會有整合性不足的問題，因為可以建立相互通報系統即可克服。職務輪調是另一件隱藏而值得討論的問題，如調茶丸所說「萬年據點，有些百姓反應為何某據點十年未見更換」，職務久未更動，事實上與工作績效評比有很大關係，因為主管為求績效穩定，均希望比較熟悉環境的人繼續做，怕換新人，績效馬上落後，一切均以績效評比為考量，也使得據點永遠是據點，拚命搞績效送內勤、主管升官去，因此據點只有承受越來越多的壓力。

貳、組織溝通與員工參與

調查局是威權、有紀律的組織，一切從上而下，要不是近來調改會的成立，上層永遠不會聽到基層的心聲，因此組織溝通很缺乏，亦是有討論的空間。而工作績效制度為何使外勤調查員如此困擾、有壓力，其中根源就是缺乏員工參與，實際執行工作的外勤調查員對於自己的工作目標訂定，無法參與，內勤不見得瞭解外勤的轄區資源情形及執行工作的困難，因此所訂定的工作績

效管制計畫，就會有不切實際的情形。

參、在環境與組織、個人目標

組織要發展與外在環境有很大關連，目前外在環境，就是希望調查局掃除黑金，因此組織目標理應朝該方面進行，才能切合環境需求，才不會被淘汰，如太雞婆所稱「外勤處站應以一半人力投入肅貪工作，可讓社會大眾認同調查局掃除黑金的決心，及讓廉政署成立之議題重新斟酌」。組織目標的調整會牽動組織成員的目標，外勤調查員與一般人一樣希望有成就的自尊需求，肅貪、掃黑、緝毒、掃蕩不法地下金融，都獲得民眾相當多的掌聲，工作有成就，即使沒有升遷也無妨。但是現今調查局被批評掃除黑金不力，政治偵防工作恐怖萬般，似乎一點價值都沒有，如何能有士氣，因此組織目標是否符合潮流及組織利益，是值得討論的問題，也就是說調查局是否在此時應該將重心放在偵辦貪污、毒品等案件上，使得組織目標與個人目標結合，拿出良好成績，才能使組織永續發展。

第七章 結論與建議

第一節 結論

以往多數人提到調查局，都會給予「神秘」、「恐怖」的代名詞，事實上調查局的人，都是熱愛國家及有正義感的，既然是人，就沒有「神」，也不會「秘」，尤其是在現在的台灣，是如此民主，一切以法治為依規的時代。調查局在訓練新進調查員時，經常會用類似卡內基訓練方式，不斷告訴自己「我是最棒的、最行的、最神的、是公務員中的公務員、是正義的化身、犯罪的剋星」，但是調查員既然是「人」，就不可能是萬能，在面對外在環境、組織、領導、工作績效制度、家庭、社會、個人時，一定會有壓力，如果壓力適當，可以使人振奮、努力向前；如果超過，則會產生生理、心理、行為的不當反應；如果過低將無法激勵潛能。

從本研究可以瞭解到現今公共組織相當重視績效管理(第一章)，以績效為目標管理的導向，為獲得績效有效管理必須設定一套完整的評量制度，以做為薪資、升遷、訓練、解僱等之依據。經過文獻的回顧瞭解到工作績效制度、工作壓力的理論(第二章)；亦藉由調查局工作績效制度運作現狀(第三章)，發現調查局的工作績效制度與工作壓力相互影響甚深，透過實地訪談(第四章)的結論使外勤據點調查員証實是有壓力的，不是調查局領導階層認為是萬能的，且其最大壓力源是來自於工作績效制度，因為工作績效制度產生相當大的工作壓力，分析後獲得外勤據點調查員關於工作績效制度造成的壓力源(第五章)，如下：

壹、外勤據點工作負荷量確實太大：

經過訪談發現外勤調查員除七大項工作外，尚可細分為二十多小項，例如國安情報、經濟情報、社會情報、民情情報、機關防諜、社會防諜、軍事安全、機關保密、保防教育、陳情請願、政治偵防、宗教寺廟、外籍人士、兩岸交流、赴大陸投資、就學、肅貪等案件預防、發掘、檢討、協辦、上級交查交辦、安全查核等等。可謂繁、細，以一項工作平均花上二小個時，不吃不喝不睡，恐怕要二天才能做完，讓外勤調查員負荷過重產生工作壓力。

貳、工作績效制度過度強調量化評比：

經過訪談發現由於調查局的人一天到晚談數字，使得組織文化不好，每個人都在比來比去；組織氣候不佳，大家都小心、害怕自己的績效被搶走，或少分到績效，主管不看個人、情況、過程，只看表面的數字，讓外勤調查員如果表現不佳，即受到挫折而產生壓力。而不論手段是否正當，績效好就被長官視為寶物，變成沒有是非，同樣令人挫折。

參、工作績效制度沒有考量資源分配不均：

經過訪談發現工作績效制度沒有考量到每個轄區環境資源條件不一，但均被要求齊頭式平等，每項工作都要做、都要評比，當外勤調查員轄區沒有該項工作資源時，就一直都會無法達成工作要求，就產生壓力或者以不當行為來降低壓力。

肆、人的因素介入：

經過訪談後發現要考核一定要評分，但是評分制度有等級，每彈性，就會發生問題，而人的因素介入，造成業務承辦人工作態度、認知、行為，影響分數，而產生不公平，就會造成外勤的壓力，要不要巴結、討好承辦人。

伍、 領導者的態度

經過訪談發現，領導的態度對工作績效的要求及制度建立有很大影響，主管重視績效、重視案件、重視情報的程度，個人領導風格、開明與否，都會影響到制度的建立及據點的工作要求、工作壓力。

陸、 情報與辦案工作的角色衝突及角色間的衝突

經過訪談發現外勤調查員多數對於同時扮演情報員、及司法人員的角色感到困擾及衝突，尤其當外界愈不贊成調查局從事情報工作、擔心有白色恐怖時，更使其衝突更大。另因為績效評比衍生同仁不睦，造成團體認同低落，亦使其角色間衝突愈來愈烈，而產生極大的壓力。

柒、 工作目標不明確

經過訪談發現多數外勤調查員希望專業分工(基本上局本部、內勤都是，只有外勤不是)並明確以辦案為重，因為情報類工作造成困擾比較多。而且目前的政府政策、外界期盼都是強調掃黑金，調查局改革協會努力的方向亦是如此，但調查局的高層氣氛卻還在強調情報的重要性，抗拒變革。事實上調查局是法務部所屬機關，接受法務部領導、辯護政策、提出政策績效，是理所當

然及應全力以赴的。另台獨主張不再是什麼問題，主張共產主義，只要不著手實施顛覆國家，也不是問題，因此調查局應該重新確立組織目標，現在不明確的組織目標及不確定的組織介入(指廉政署、緝毒局可能成立)，造成外勤調查員在工作目標上產生不確定感，而有壓力。

在壓力的反應方面，從調查員的紀律問題上看來，調查員違法犯紀情形不多及與警察、軍人自殺情形比較起來，調查員是屬於抗壓性較高的群體，雖然如此調查員仍然會有工作壓力，而且是高度的工作壓力，因為其工作性質是屬於一、需要做決策者；二、經常需要監控人事物；三、經常需要與他人交換資訊；四、不愉快的工作條件等。而其壓力反應比較多顯現在健康問題上，調查局因為肝癌死亡的情形相當多(未來可以從事該方面的探討)，而訪談結果顯示亦是，大致上情形是肝病、高血壓、高膽固醇、高血脂、皮膚病、胃潰瘍、憂鬱、挫折等。行為上反應多是在抗拒工作、為降低壓力「自行創造」工作績效等等。其不當的行為反應，在情報類方面輕微時造成個人工作信度減低、中則使個人、主管受到處分、高則使調查局，甚至政府高層誤判情勢；辦案方面輕微時使個人受到處分、中則使民眾受到不平等待遇、高則影響政府、法治的信譽，不可說不嚴重。

第二節 建議

調查局的工作是國家安全、政府清廉的守護者，調查局全體人員一直都是兢兢業業的在工作崗位上努力，國家培植一個全能的調查員是不容易的，外勤據點調查員又是調查局工作的基礎、

先鋒，如果讓其承受過度工作壓力，造成其個人、組織的損害，應不是國家、社會之福。因此為能降低外勤據點過度的壓力及使工作績效制度成為正面的評量制度，茲提出下列幾點建議，以供參考：

壹、外勤調查員做好個人工作壓力管理

如果每個外勤據點調查員都能學會有效的管理壓力，那麼調查局的員工曠職率、離職率情況，應該都不會太高，工作績效一定會提升。因此工作壓力管理是相當重要的，其目標有三個，減少壓力源、改變壓力的意義、管理壓力的症狀。從三方面來談：

一、生理方面

外勤據點調查員感受到來自工作績效制度上的壓力時，應適度減輕壓力，可以學習先放鬆自己、以樂觀的態度面對、經常運動、適度的休息、出外旅遊、找朋友談談。但要避免抽煙、酗酒、濫用藥物、甚至催眠。外勤據點調查員很多都因為工作績效因素，全然無休，現在週休二日，外勤據點調查員應常常至戶外走走，以減低不愉快的心境。

二、認知方面

壓力是視個人的認知而有高低，外勤據點調查員平時應培養自己對於壓力存在的警覺性，當感受到警覺時，可以藉由評價，往好的方面去想；重建，靜下心來想事情沒有那麼嚴重；練習，在事件發生之前先事先模擬等方式，以改變壓力的意義。

三、行為方面

外勤據點調查員感受到壓力時，可以以自理增強，即是自己給自己安排生活，先從容易的工作做起，讓自己有一點成就，使自

己生活有些效率；以信心訓練，讓自己學習克服工作上的困難，建立信心；以時間管理，讓自己有效運用時間，應付工作上的要求。如果都不行就請求他人分擔或辭去所有超出自己負荷能力範圍的工作。

貳、組織方面工作壓力管理

組織方面的工作管理是偏向減少壓力源，故可依組織內壓力源之不同，將其分為個人、組織、個人與組織互動三種策略，分述如下：

一、個人策略：

指組織協助個人有效因應壓力策略，與個人之工作壓力管理相似，只不過是由組織主動策劃，即由調查局、調查站實施壓力管理訓練、安排休閒活動，目前調查局有舉辦籃球比賽及春季旅遊活動即是。另再安排知識訓練、員工協助計畫及身心保健計畫，目前調查局因工作績效，缺少在職訓練且不支持。員工協助計畫，目前調查局有所謂團體保險，對全體調查員幫助很大。

二、組織策略

指塑造組織策略及環境減少壓力來源，針對組織結構、人力資源系統、文化系統、實體環境等。目前調查局組織結構係依業務部門區分，其中一、二、三處業務重疊性相當高，且所屬情報類工作讓外勤據點調查員產生壓力相當大，因此應該可以簡併組織，以減少外勤據點調查員工作壓力。人力資源系統方面，應鼓勵外勤據點調查員多從事相關學術領域訓練，以增進工作技能，法務部及調查局此方面有待加強。例如法務部取消所屬所有的訓練補助經費，讓員工必須自費去接受訓練，對於政府倡導知識經濟、知識管理相當諷刺；組織文化方面，調查局長久以來的績效評比文化，讓外勤據點調查員壓力很大，亦造成同事間感情不睦，

實有必要調整，以導致評比的文化。實體環境方面，調查局應提供外勤據點一切必要的後勤支援，不要讓其單打獨鬥，自己承受壓力。

參、角色衝突方面

外勤調查員因工作產生角色模糊、角色衝突，而造成工作壓力及困擾，外勤據點調查員在無法改變現狀下，仍應以誠懇待人、除工作機密外，儘量說明工作的意義給對象瞭解，使對象不會誤會，平日要建立正確的法治觀念，即使是蒐集情報仍應謹守法律規定，辦案要依照規定辦理，平日並適時教育民眾及朋友，調查員具有司法人員的身分，親朋好友犯法，仍然必須依法辦理，以減少角色衝突。

肆、化解同事間的衝突

調查員與同事間的相處時間比家人還久，如果與同事發生衝突或感情不睦，是相當痛苦的，因此對於同事間的衝突，一定要儘速化解，化解方式可為：(一)體認績效是一時的，同事才是永遠的，不要過分比較，以免傷害彼此和氣。(二)主動關懷及協助，並建立通報機制，明顯屬於他人轄區的情報或案源，不要爭搶。(三)用心傾聽，別人的想法，不要企圖改變對方的行為模式。(四)平日經常家庭互動或工作以外相聚，開誠討論內心世界。(五)把「淡淡的桂花香、濃濃的人情味」調查局訓練所的名言，經常放在心中。

伍、工作績效制度方面

工作績效制度是外勤據點調查員工作壓力的最主要來源，因此實有必要修正，建議如下：

一、業分工

調查局情報與辦案工作同樣重要，但是在這講求速率的時代，一個人要身兼多樣工作，實是不可能，調查局應可以將一部分人力規劃為情報類、一部分人規劃為辦案類，二者如現行制度由局本部指揮，但不相互隸屬，事實上目前調查站，設有二個副主任，亦是如此規劃，以減輕外勤據點調查員的工作負荷壓力。

二、取消單一評估制度

目前制度僅依結果為導向，且是單一評估準則，對外勤據點調查員努力的過程沒有考慮到，使調查員受到很大挫折，而產生壓力，因此建議取消每個月的評比，以半年為期從事評比，而評比不應只看最後的數字，應該考量外勤據點的配合度、工作態度及知能、協助辦案的天數等等。

三、績效制度應予獎酬制度結合

目前的工作績效制度雖有一小部分的獎酬，但是對多數外勤據點調查員而言都認為沒有效，因為與真正的考績制度、升遷制度沒有相結合，調查局應該將年資制與功績制，共同考慮，不應該純然以年資為升遷標準，造成許多期別高的不做事，只做關係。考績亦應依實際考核結果評分，不應只依主觀意思考評。並仿效警察制度外勤至六十歲強制退休，以促進新陳代謝。

陸、建立工作團隊

外勤據點調查員的工作壓力其中一項是單打獨鬥、沒有支援，調查局應該可以仿效美國聯邦調查局制度，以二個人為一組，共同負擔工作，一來可以減少壓力，二來可以相互支援及互補，更可以相互照應。再者，應去除競爭帶來的個人間衝突，建立一個工作團隊，讓彼此認同團隊、凝聚力量、成為生命共同體，以並讓各個團隊彼此在業務上努力，從事適度的多方評鑑，減少團體評比衝突的壓力。

柒、組織發展方面

目前外在環境與新政府政策相互呼應的是「掃除黑金」，調查局歷經紛爭、新舊政權交替，使調查員角色模糊、士氣低落、遭受外界指責。近日更應廉政署將成立、警政署要辦肅貪案、法務部長要成立緝毒局，調查局眼看將要被裁撤，調查局高層應要有所警惕。調查局組織要維繫，必須靠組織績效，績效能顯於外的且要能與政治、經濟、社會環境相結合的，唯有辦案，因此建議調查局可以維持情報工作的運作，但是在此環境下，應調整外勤據點調查員的工作方向，以偵辦案件為主，情報工作為輔，並將廉政處、緝毒中心、洗錢中心組織法制化。使組織目標明確且符合潮流，將可使調查員一展長才，為調查局打拚出一條生存之路，讓調查員抬得起頭、讓調查局得以生存。

附 錄

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年二月十一日

代號：A

年資：十三年

據點性質：小據點、鄉鎮

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

- 答：一、我認為目前本單位對外勤調查員的工作績效制度不好，因為外勤據點轄區資源不相當，要以量化方式作為工作表現的好壞，無法確實反映，而且用績效導向制度對外勤管制、考核，就會造成外勤據點有為求績效不擇手段，甚至造假情形。
- 二、績效制度雖不好仍有其優點，因為不管制，就沒有標準，有管制才會比較積極去做事，但績效制度應時常修改，不應二、三十年均是同一套制度。
- 三、目前以情報類以每個月管制件數及分數，對外勤調查員壓力很大，每天都必須擔心件數夠不夠，長官會不會K。
- 四、據點轄區資源不平均，但是每一件情報的管制分數卻是一樣，相當不公平。
- 五、局本部每個業務處與站部每個業務組的管考方式，並沒有統一，成為一個單位好幾種制度。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1)你是否會經常因為工作而感到疲倦及常常失眠？

答：會常常工作到很晚、很累、很疲倦，有時會失眠。

(2)你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：目前的調查局的工作令人有很大的挫折感、無力感。

(3)你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：會

(4)你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：會有一點。

(5)你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：偶爾會。

(6)你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：是的。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、調查員在外面工作，最可憐的是不能像警察或其他公務員一樣，明白表示自己身分。

二、外勤在外面經常跑，要情報必須拜託人，因此會碰到許多人情壓力及案件關說相當困擾，如果不是為了工作需要，根本不用理會。

三、外勤調查員在外面單打獨鬥，沒有局本部或站部的後勤支援，必須建立自己人脈。

四、外勤要跑情報又要辦案，常常辦到自己人，最後調查員變成兩面不是人。

五、外勤調查員一切困擾最根源都是來自工作績效的壓力。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：一、我個人有因工作壓力很大，造成頭皮屑很多，且頭皮有發炎現象，一直找不出原因，醫生說是壓力太大的關係。

二、我同事及同學有許多人因為承受很大工作壓力，而有脂漏性皮膚炎、白斑、高血壓、胃病及其他怪病，都找不出原因，但是多半是工作壓力大，生活作息不正常。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：均不會，我自己做我自己的工作，能做多少就做多少，儘量達成。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反映你的工作績效？是否成正比？

答：我認為我的努力可以在工作績效上反映七成左右，其他三成因為轄區資源的不平均及調查局現今對於工作目標方向的不明確，無法反映出來。

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：會，因為外勤調查員的面面俱到績效壓力很大，升遷管道不佳，績效好壞沒有什麼差別，工作壓力卻一直很大。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：一、希望外勤成立組別，由設立組長，組內由組長負責分工將擅長情報者或擅長辦案的專業分工，成員彼此相互支援。

二、目前外勤都是單打獨鬥，一天到晚為搶績效而吵架，沒有必要，如果建立團隊就不會了。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

答：一、建議外勤調查員要專業分工

目前外勤調查員包山包海的工作性質，已不合時代，應專業分工，求精求專，七項工作不可能面面俱到，應情報類和辦案類的工作分開。

二、目前工作績效制度是三十幾年的產物應該全面修改。

三、認為工作壓力大是調查員的宿命，很難解決。

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年二月十三日

代號：B

年資：十四年

據點性質：小據點、專業據點

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

答：一、以績效為導向把外勤據點績效量化，會造成反效果，據點會挑好做的做，不容易表現成果的就不做，長期而言對調查局整體工作會完蛋。

二、據點七項工作如果只專門做其中幾項，會造成其他業務被排擠，例如辦案時間長，造成據點無法出去蒐集情報，因而被扣錢、被檢討。

二、長官不應強求據點在績效制度上一定有好的表現，才是好的調查員，績效制度雖有一定的標準，但是因為轄區資源不相等，有些大據點不必努力，即有好的表現，應該視據點對轄區經營深不深入，上級交辦事項能否都達成，換言之，就是並能以績效制度顯現為唯一評估據點工作好壞的唯一標準。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1)你是否會經常因為工作而感到疲倦及常常失眠？

答：會常常工作到很疲倦，會失眠。

(2)你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：常常不知道要寫什麼，又沒有案源有很大的挫折感、無力感。

(3)你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：會

(4)你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：會。

(5)你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：不會。

(6)你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：不會。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、調查員在外面交朋友，是為了工作不得不交，而且會因為身分而有障礙，有很多人朋友，但是一談到工作，就會關起門來，不願談，必須去套他，變成很不真誠。

二、外勤從事七項工作，但是並非七項工作在其轄區都有資源，因此工作績效制度每項工作都評比，據點工作壓力很大。

一、個人常常覺得今天不知明天有什麼情報可以寫，常常早上出門忙了一整天沒有一件工作表現，而只要一天沒有工作表現，整體工作就會落後，壓力很大，如果連著幾天都沒有，晚上都會睡不著，因為達不到管考，績效一

定不好。

- 二、無法掌控工作目標及進度，即使今天或這個月有一個很好的情報或案件，但是明天的、下個月的，不一定有著落，還是會被長官、內勤逼。
- 五、據點七項工作都有壓力，譬如我的轄區很單純，沒有毒品案件，但是我緝毒工作績效壓力仍然在，而我一定是沒有工作表現，惡性循環，當壓力超過一定程度時，我索性不管它，反正一定達不到。
- 六、外勤據點很可憐，工作績效有壓力、長官會給你壓力、內勤會給你壓力，自己也會給自己壓力。
- 七、外勤調查員工作績效如果表現太好，工作壓力相對增大，因為長官認為你肯做、能做，下一年度或下一次檢討管考時，你就會被加件數及分數。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：外勤據點為了工作、拓展人脈壓力很大，必須喝酒、抽煙煙、熬夜等等，調查員因工作壓力造成的病痛，最常見的有高血壓、肝病、胃病、高血脂、憂鬱症，尤其是憂鬱症，屬於隱性不容易觀察出來，但是很多人都或多或少有，因為工作績效評比制度，造成許多外勤有患得患失情形。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：均不會，因為工作是自己的，且工作目標及進度無法掌控，有時候是運氣，所以不會去管扣錢或加錢。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反

映你的工作績效？是否成正比？

答：我認為我努力或是認真的外勤據點，是有某些部份可以在工作績效上反映出來，但是不一定能成正比。因為資源的不平均及調查局對於工作目標方向的不明確，有時無法反映出來

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：只要有更好的機會會離職，因為在調查局要升遷已經不可能如果外面有可以發揮的地方，當然願意去。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：一、我本身所處的就是外勤組，組內由組長負責分工，我們彼此相互支援，比一個人單打獨斷好。

二、但是目前外勤工作績效制度仍然是個人比較，沒有團體比較，因此最後大家還是會搶績效而顯得很尷尬。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

答：1、獎勵制度應與工作績效制度結合，否則沒有意義。

2、不要有績效評比制度，真的辦大案，不用給分數，也會受到肯定。

3、給分制度有問題不要有上下限的裁量，造成有人的因素介入。

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年二月十五日

代號：C

年資：二十年

據點性質：小據點，偏遠據點

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

答：一、與環境脫節，造成為了績效，心不甘情不願，不得不配合，沒有成就感，為了壓力，對工作很無力感。

二、保防工作根本沒有意義，對社會一點幫助也沒有，還在評比，只是因為績效制度不得不做，而保防教育比較有意義，但是如何能量化，最後都是造假宣傳。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1)你是否會經常因為工作而感到疲倦及常常失眠？

答：不會，因為我不理它。

(2)你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：現在的狀況當然有很大的挫折感、無力感。

(3)你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：不會，不理它。

(4)你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：會有一點。

(5)你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：會。

(6)你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：不會。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、壓力是視人而定，當然都會有壓力，不做會造成長官異樣眼光。

- 二、緝毒工作社會大眾很歡迎，但是沒有辦法做，沒有資源。
- 三、諮詢是很重要的工作，但是卻以量化，造成壓力很大。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：我個人目前調適很好，絕不熬夜、外勤據點的損耗力很高，必須靠自己調適。許多同事都有員因工作壓力造成的病痛，最常見的有高血壓、肝病、胃病。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：不會，要扣讓他去扣，我不會在乎，身體比較重要，又扣不到薪資，已經工作二十年，看開了。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反映你的工作績效？是否成正比？

答：努力工作是無法與績效成正比的，如果很努力工作，績效又不錯的人，管考就會增加，壓力就會更大，是自找麻煩。

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：只要能離開到他機關都比現在好，目前工作根本無法發揮才能，千篇一律的工作、人際關係被局限，工作壓力太大。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：本來就應該成立團隊，建立合作的機制，不要像現在弄得同事感情都不好。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

答：1、內勤與外勤勞逸不平均，應該互調或輪調。

2、應專業分工、分組，由組長統籌分配任務，各人發揮長才，相互支援。

3、依照縣市、轄區資源重新分配工作管制份量。

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年二月十七日

代號：D

年資：十一年

據點：大據點、鄉鎮據點

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

答：一、工作制度本身我覺得沒有問題，反而是因為人的因素在裡面產生問題，與局本部或內勤人員比較好，通常會受到照顧。

二、國情工作人的因素會影響到分數。

三、工作管制的量，大小據點沒有客觀標準。

四、管考是有必要的，但是要能排除人的因素介入，例如交查交辦，就會因人不同，而給分不同。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1)你是否會經常因為工作而感到疲倦及常常失眠？

答：會很累，但不會失眠。

(2)你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：不會。

(3)你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：不會。

(4)你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：不會。

(5)你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：不會。

(6)你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：會。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、覺得辦案沒有主導權，面臨民眾檢舉，長官不支持，有兩難的壓力。

二、外勤人少事多，壓力就會大。

三、近來調查局頻頻見報，但是辦案績效很少人討論，反而對於負面的較有興趣，要解釋很困擾、壓力大。

四、據點要交朋友又要辦人，常常會有雙重性格問題，外人表面對你很好，私下可能會 你，覺得不是很真誠，人際關係壓力很大。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：我個人目前因為應酬多，胃不是很好。許多同事都有員因工作壓力造成的病痛，最常見的有高血壓等慢性病。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：不會，不影響生活。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反映你的工作績效？是否成正比？

答：努力工作是可以反映績效。

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：不會，因為覺得調查局待遇不錯，且熱愛這份工作。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：是贊成成立團隊，建立合作的機制，但是要改變目前的績效制度，否則團隊最後會形成「三個和尚沒有水喝」局面。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

答：1、保持原狀是最好的，我認為調查員比其他公務員認真許多。

2、內勤與外勤勞逸不平均，應該互調或輪調。

3、不贊成專業分工，因為調查局每項業務均有相關，應注意完整性。

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年三月三日

代號：E

年資：十四年

據點性質：大據點、鄉鎮

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

答：一、不要管制件數，調查局要什麼再交查外勤據點，外勤據點覺得什麼是可疑、重要的再報。

二、目前國情、保防、偵防工作，都以錢獎勵，造成為了錢去假報，沒有意義。

三、工作管制的量，大小據點沒有客觀標準。

四、管考是有必要的，但是要能排除人的因素介入，例如交查交辦，就會因人不同，而給分不同。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1)你是否會經常因為工作而感到疲倦及常常失眠？

答：不會。

(2)你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：對於情報類工作比較會有挫折感、無力感。

(3)你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：不會。

(4)你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：偶爾會。

(5)你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：不會。

(6)你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：不會。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、覺得績效達不到，會有很大壓力，且會被扣錢。

二、想到因為績效評比造成同事搶績效而產生間隙，壓力就會大。

三、局裡及內勤不會考量外勤工作繁重，隨時要東西都很急感到壓力很大。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：我個人目前因為工作壓力一直存在，無法消除，一直覺得很疲倦。許多同事都有員因工作壓力造成的病痛，最常見的有肝不好。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：不會，因為扣不多，不需要為了扣錢湊假情報。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反映你的工作績效？是否成正比？

答：努力工作是多少可以反映績效，但有時候是不能，有時必須靠人際關係及運氣。

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：會，因為可以正常上下班、照顧家庭。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：一、取消個人管制，就可以塑造工作團隊。

二、應成立外勤組，相互支援，專業分工。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

- 答：1、不要管考太多，要求情報應重視品質，而不是量。
2、不要各站排名，強調榮譽感，否則主管只會一直逼外勤。
3、贊成專業分工及分組，相互支援及內外勤輪調。

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年三月四日

代號：F

年資：十一年

據點性質：小據點、都市型

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

- 答：一、這個制度不好，因為不能以物料管理來做人事管理的東西，我們不是生產單位，不能量化。
二、情報價值貴在運用不能由上而下，不能要什麼馬上有什麼，外勤據點應該是補充資料庫的東西，內勤要負責建立。
三、績效評比造成外勤壓力很大。
四、保防工作經常是為了降低壓力，而隨便湊件數，毫無價值。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1)你是否會經常因為工作而感到疲倦及常常失眠？

答：對於情報類管考達不到，常常會很疲倦。

(2)你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：如果情報無法跑出來，就會有挫折感、無力感。

(3)你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：不會。

(4)你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：會。

(5)你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：會。

(6)你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：會。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、在外勤沒有後勤支援，一切都是單打獨鬥。

二、想到因為績效評比造成同事搶績效而產生間隙，壓力就會大。

三、情報是要東西、辦案是對人，基本上不相同，外勤工作兩者都要，常常會有角色衝突。。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：我個人目前有持續運動，且不應酬，因此身體尚好。許多同事都有員因工作壓力造成的病痛，有同事因為腸癌過世，其他有胃病、乾眼症、憂鬱症、肝不好。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：不會，扣錢是沒有意義的。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反映你的工作績效？是否成正比？

答：努力工作是不能反映績效，因為資源不平均、我轄區沒有局裡要的東西，我再怎麼努力都沒有用，反而辦案比較可以，因為出一分力有交查交辦分。

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：會，因為本身喜歡不同的工作，而且調查局工作壓力大，在此可以適應，其他一定可以。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：一、我的單位外有的有成立組，有的沒有，我沒有在組內，是單打獨鬥的，在組內的人是令人羨慕的，因為有組長及其他組員的幫忙扛責任及協助。

二、應推動有工作團體績效制度評比，工作團隊才會有意義。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

答：1、功獎對調查局沒有意義，應加強榮譽感及自尊，廢除績效評比，長官不會一直逼，外勤就會有尊嚴。

2、不要排名，不要有分數，外勤不會被當機器用。

3、贊成專業分工及分組，相互支援及內外勤輪調，擺錯位子，再好的人才，也會變庸才。

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年三月十日

代號：G

年資：十年

據點性質：小據點，專業據點

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

答：一、調查局為評量調查員的工作表現設計一套評量制度是不錯，但是過於強調數字及績效論英雄，是不正確的。

二、目前的績效制度將保防及諮詢退出總評比，而單獨評比，真是一個很怪的現象。諮詢是調查局工作主要來源，是一個紮根的工作，不應用評比的方式，應強調品質；而保防工作亦很重要，譬如保防教育宣導亦是應從事深耕、深化的，但是因績效評比，造成宣導成為形式，拜託各單位宣導，形成各單位另一個壓力，亦造成外勤據點的壓力，而機密維護、防範外諜滲透機關的工作亦是很重要，但是因為評比造成儘寫一些表面的東西，對實質沒有幫助，應該以預防為主、偵辦為輔，真正落實。

三、目前以情報類以每個月管制件數及分數，對外勤調查員壓力很大，每天儘寫一些陳情請願、災情、大陸人士參訪情形，亦是沒有幫助，情報應是一切工作的基礎，貴在能運用，如果寫一堆，都沒有用，只是浪費人力、時間、金錢，尤其分數有所謂單報、彙報、通報等級之分，因為加入人的因素就會產生不公平。

四、據點轄區資源不平均，短時間實在無法比較，現在都是每個月比一次，造成據點壓力更大。

五、發掘案源相當困難，但是往往辦一個案需要很長時間，因此一定會排擠到其他工作，而分數必須等檢察官起訴才有，常常隔很久，造成據點評比的不公平。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1) 你是否會經常因為工作而感到疲倦及常常失眠？

答：會常常工作到很疲倦，很累。

(2) 你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：有時長官只重績效，不重情分，令人有很大的挫折感、無力感，辦案若是長官不支持，亦是很有挫折感。

(3) 你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：每個內勤、長官不論交辦什麼事都是最速件，一定都是最急的。

(4) 你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：不會。

(5) 你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：偶爾會。

(6) 你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：是不容易。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、據點每天都要接觸人，如果碰到被自己辦的人，又要去請教他一些情報資料是最困擾。

二、搞不清楚新認識的人，是真心要與你交朋友，還是想利用你。

三、最怕自己拚命工作，爭取績效，但因為績效太好，引發同仁不滿，而扯後腿。

四、沒有辦法照顧到家庭。

五、我是專業據點，多是公務機關，但是偵防工作管考跟別人一樣多，根本達不到。

六、每個月都有交辦、管制工作；工作要作永遠都做不完。

伍、最大的壓力就是工作做得好被同事排擠，做不好被長官責難。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：一、我個人有頭皮屑很多，常常拉肚子不知道是不是工作壓力引起的及常常口腔潰瘍，醫生說是壓力及焦慮造成。

二、我剛做身體健康檢查，發現血脂肪、血壓都過高。

二、我同事及同學有許多人也有高血壓、胃潰瘍。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：做多管考就多，所以只要達成就好，目前扣錢的制度是不會造成困擾，因為不多，倒是加錢的部份，有很多外勤都是在製造情報，以賺取費用。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反映你的工作績效？是否成正比？

答：大致上可以，如果大家都很努力工作、轄區資源相近是可以，但是因為資源不均有些人輕輕鬆鬆就可以達到且績效不錯，有的倒楣的再努力也沒用。

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：會，因為外勤調查員升遷無望、績效壓力一直存在，沒有可以發展的地方，而且組織很封閉，雖然薪資高，但是太不自由。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：一、贊成二人為一個夥伴式的工作團體，但是工作績效管制必須要管制團體，不能管制個人。
二、如果成立組應推動工作團體績效制度評比，工作團隊才會有意義。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

答：一、建議績效評比制度要有，但是不要每件工作都量化，例如諮詢工作、保防工作，應該配合獎勵方式，而且不要浮濫的建立或製造情報。
二、取消目前每超過管考情報一件即給獎，應該視情報的重要性給獎。
三、改為每半年評比一次，並建立團隊的模型，讓二個或二個以上的外勤據點調查員結合，相互支援。

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年三月十三日

代號：H

年資：十年

據點性質：大據點、鄉鎮據點

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

答：一、據點要有工作管考才会有推動力，有點壓力是好的。
二、工作績效制度要合理，要能執行，否則就成為壓力。

- 三、保防、偵防工作不應管考，太數字化，應該有線索再報，否則壓力很大，偵防工作分線索發掘、情報、偵破案件，而比重差異太大，破案分佔二十八分之十二，情報分才佔二十八分之三分，使沒有案件的據點壓力更大。
- 四、目前工作績效制度太繁雜，分太細，據點工作根本無法面面俱到。
- 五、外勤從事七項工作，但是並非七項工作在其轄區都有資源，因此工作績效制度每項工作都評比，據點工作壓力很大。」
- 六、據點七項工作都有壓力，譬如我的轄區很單純，沒有毒品案件，但是我緝毒工作績效壓力仍然在，而我一定是沒有工作表現，惡性循環，當壓力超過一定程度時，我索性不管它，反正一定達不到。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1) 你是否會經常因為工作而感到疲倦及常常失眠？

答：對於情報類管考達不到，常常會很疲倦，會失眠。

(2) 你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：如果情報無法跑出來，就會有挫折感、無力感。

(3) 你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：會，有時很煩會對小孩發脾氣。

(4) 你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：會。

(5) 你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：不會。

(6) 你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：會，人際關係對外勤據點調查員很重要。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、最大壓力是從無到有外勤據點工作很難做，有時候喝一堆酒，什麼東西也沒有。
二、最大困擾是提供情報的對象，被我們偵辦，而產生兩難的情形。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：一、我的身體一直不太好，上星期檢查高血脂二百六十，比正常一百六十五超出許多，這還是最低的一次，因為工作壓力大，應酬多，少運動。
二、許多外勤據點調查員長時期處於工作壓力下，如果無法適應，就會造成惡性循環，身體內的免疫系統損害，例如台中市外勤據點調查員就有一位因為工作壓力太大無法舒解，長期累積造成免疫系統出問題，而離職休養病情，外勤據點調查員常常工作一忙忽略了健康，最後卻因罹患癌症而死亡，調查局前副局長、聯絡室主任、科長等有好幾位同仁因肝癌、肺癌死亡的例子，多因為年輕時為了工作應酬，疏於保養及定期檢查造成。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：均不會，我們單位並沒有扣錢的制度，外勤據點每個月有四千元工作補助費及獎勵金，但不多，不會有影響。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反映你的工作績效？是否成正比？

答：不完全可以，必須視資源多寡、內勤關係的好壞。

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：會，只為調查局外勤據點的工作無法靜心來，不確定感很大，無法安排工作時間及進度。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：一、我的單位外勤沒有分組，但我贊成應成立組，組內由組長負責分工，我們彼此相互支援，不要單打獨斷，例如可以海線組、屯區組等。

二、應推動有工作團體績效制度評比，比個人評比較好。

三、現在的長官只有分數、數字，沒有一點人情味。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

答：一、情報不應管制，如果應報未報或交查交辦達不到再處分，如果有好的情報應該獎勵。

二、調查局的組織結構不完整，緝毒中心、廉政處等單位，應該儘速法制化。

三、取消評比制度，不要站去評比，管制應依轄區資源重新管制，要比應該區分等級，將資源接近的站在一個階層內一起評比。

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年二月十三日

代號：I

年資：九年

據點性質：大據點、都市據點

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

答：一、調查局的工作績效制度以數字、評比方式，未能結合獎勵，把同仁之間感情破壞無遺。

二、工作績效還必須視主管的態度，有些主管重視情報、有些重視辦案、有些不管事、有些全部都要，都要的據點就很累，壓力自然大。

三、績效導向只重視結果不重視過程，因此不擇手段獲得的績效，都可以被合理化，很不公平。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1)你是否會經常因為工作而感到疲倦？

答：會常常工作到很疲倦。

(2)你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：常常不知道要寫什麼，又沒有案源有很大的挫折感、無力感。

(3)你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：會

(4)你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：會。

(5)你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：會。

(6)你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：會。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、我個人常常覺得今天不知明天有什麼情報可以寫，常常早上出門忙了一整天沒有一件工作表現，而只要一天沒有工作表現，整體工作就會落後，壓力很大，如果連著幾天都沒有，晚上都會睡不著，因為達不到管考，績效一定不好。

二、據點要做關係，但是關係太好，內勤辦案就不找你，認為你會洩密，有時連自己轄區的案件也被保密。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：我不喝酒、不抽煙、不熬夜，起初很難與人交朋友，必須相當堅持過程很辛苦，但是因為工作太忙、缺乏運動，仍會有膽固醇過高、輕微高血壓現象。同事有很多人抽煙、熬夜等高血壓、肝病、胃病、高血都有。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：會怕扣錢儘量達成，如果資源夠當然願意多寫一點 多賺一點錢。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反映你的工作績效？是否成正比？

答：可以成正比。

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：不會，因為調查局的薪資不錯，他人有些畏懼，是不錯的工作。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：一、我本身所處的就是外勤組，但沒有設組長仍然是各管各的，應該成立組長。

二、理想的工作團隊就是大家不要比來比去，盡量去做。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

答：1、應該獎勵制度應與工作績效制度結合，暢通人事管道，以功績為主，年資為輔。

2、不要有績效評比制度。

3、調查局組織分為二大系統，即情報、辦案，各外勤處站亦是，實施專業分工。

外勤調查員對工作績效制度與工作壓力之訪談紀要

時間：九十年三月三十日

代號：J

年資：二十年

據點性質：大據點、都會據點

問題：可否談談你對外勤調查員工作績效制度的看法

答：一、調查局會到今天有假情報、同事感情不好，就是因為過分強調績效，主管拼命逼外勤據點，外勤怎會服他。

二、外勤據點提機關外的人，如何去做人家機關內的保防工作，難怪據點壓力大，只好自己創造。

三、偵防許多專案不切實際，分數卻高，最後成為填報表賺分數，大家一起亂填，沒有的人壓力就大，因為沒有分

數。

四、情報工作目前取消政情，卻沒有很好的方案出來，形成外勤天天瞎子摸象憑感覺，湊件數，一片茫然。

問題：可否請你回答下列幾個問題：

(1)你是否會經常因為工作而感到疲倦及常常失眠？

答：調查局的工作做不完一定會感到很疲倦。

(2)你是否會經常因為工作而有挫折感、無力感？

答：以往調查局曾有輝煌歷史，現在不被重視當然會有挫折感、無力感。

(3)你是否會經常因為工作而緊張、慌張或急躁？

答：已經那麼多年了，比較不會。

(4)你是否會經常擔心無法順利完成工作？

答：不會。

(5)你是否會經常因為對自己的角色感到模糊？

答：以往不會，現在會。

(6)你是否覺得做好人際關係是一件很複雜的事情？

答：不會。

問題：你在執行據點工作時，有沒有壓力及困擾，原因為何？最大的壓力是什麼？

答：一、據點現在最大的問題在，不知為什麼而戰，以往是以台獨、中共為工作目標，現在台獨已不是，改天中共可能也不是，工作沒有目標。

二、據點經常要藉重友軍單位的協助，卻有時候會辦到他們，又無法幫忙，很困擾。

問題：就你個人健康情形如何？或你的觀察其他外勤調查員身體

健康狀況如何？最常見的病症有那些？

答：我工作二十年身體並不多壞一半，以前年輕經常熬夜辦案，現在體力、精神都不好，血壓也高。現在年輕的同仁比我們以往壓力更大，很快就顯現老態，調查員的折損率是蠻高的。

問題：你是否會因為怕達到不到件數被扣錢而比較努力？或會不會因為多寫一件可以獲得獎勵，而更加努力工作？

答：不會，我已經沒升遷希望，年功俸到頂，升不上去 管他什麼績效。

問題：你認為在現行工作績效制度下，你的努力是否可以正常反映你的工作績效？是否成正比？

答：有某同仁很努力，是可以工作績效上反映出來。

問題：如果其他公務機關或企業界有適當的職位，你會不會想離職或提前退休？為什麼？

答：如果可以領月退，我會選擇退休，因為調查員不那麼好幹，年輕可以拚，現在不用了。

問題：對建立工作團隊的看法，理想的工作團隊是什麼，現行單位工作團體的看法

答：一、以往調查局沒有重視績效時，大家就像一家人，本來就是工作團隊，現在績效掛帥，即使建立恐怕也很難。

二、我所處的就是外勤組，組內由組長負責分工，我們彼此相互支援，是比一個人單打獨斷好。

問題：對未來調查局組織發展或工作績效制度的建議？

答：1、應將升遷制度與工作績效制度結合、幹部要年輕化。



- 2、仿效警察制度，外勤人員六十歲強制退休，以免浪費人力。
- 3、業務要分工，不能像以往包山包海，全部由外勤一個人承擔，好聽是一個小調查局，實際上只是騙人。

參考書目

壹、中文部份：

一、書籍

- 丁興祥、李美枝、陳皎眉編著，《社會心理學》。台北：空中大學，民 78。
- 司徒達賢，《組織診斷與組織發展》。台北：商略書局，民 70。
- 呂亞力，《政治學》。台北：三民書局，民 80。
- 洪明洲，《管理個案理論辨證》。台北：科技管理公司，民 86。
- 胡幼慧，《質性研究—理論、方法及本土女性》。台北：巨流，民 89。
- 修慧蘭、洪英正、錢玉芬，《商業心理學(上)》。台北：儒林圖書有限公司，民 77，頁 214。
- 孫本初，《公共管理》。台北：智勝文化事業有限公司，民 87。
- 徐宗國譯，《質性研究概論》。台北：巨流，民 86。
- 張春興，《張氏心理學辭典》。台北，東華書局。民 81。
- ，《組織行為》。台北：華泰書局，民 78。
- 許是祥譯，《企業家的心理壓力》。台北：中國生產力中心，民 87。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞等合著，《人力資源管理》。台北：華泰文化公司，民 87。
- 黃榮護、余致力等主編，《公共管理》。台北：商鼎文化出版社，民 87，頁 104-108。
- 黃麗莉、李茂興合譯(S.P.Robbins 著)，《組織行為》。台北：揚智文化公司，民 80。
- 楊平吉譯(日比宗平著)，《部門別績效評估實務》。台北：台華工商圖書公司，民 82。
- 楊永年，《警察組織剖析》。桃園：中央警察大學出版社，民 87。
- 劉明德等譯(Edmund R. Gray & Larry R. Smeltzer 合著)，《管理學競爭優勢》。台北：桂冠圖書公司，民 82。
- 簡春安、鄒平儀，《社會工作研究法》。台北：巨流，民 87。

二、期刊

- 吳劍雄，工作壓力的形成與因應之道之探討，《勞工之友雜誌》，第 585 期，9 月號，民 88。
- 李允傑，公部門之績效評估，《人事月刊》，第 29 卷第 4 期，民 88，頁 4-14。
- 李弘暉，高績效團隊管理的理論基礎 - 團隊理論模型綜述，《中國行政評論》，第 6 卷第 4 期，民 86，頁 87-104。
- 李明書，工作壓力及管理策略之探討，《勞工行政》，第 74 期，民 83，頁 22-28。
- 林玉華，政策網絡：政策執行的新點範，《行政暨政策學報》，第 1 期，民 88，頁 135-184。
- 范祥偉、王崇斌，政府績效管理：分析架構與實務策略，《中國行政評論》，第 10 卷，第 1 期，民 89，頁 156。
- 許淑晴，陳定南—我生了一個不是自己小孩—法務部調查局組織條例「先天不良」，《商業周刊》第 660 期，民 89，頁 60-64。
- 陳明傳，論警察的工作壓力，《警學叢刊》，第 24 卷第 2 期，民 82。
- 陳金貴，丘昌泰，各機關績效考核制度之研究，《銓敘部委託研究參考資料》，民 87。
- 黃曼琴，應用中介模式探討 Type A/B 人格特質為中介變項對工作壓力與工作滿足、工作績效之影響，《人力資源學報》，創刊號，民 80，頁 59-74。
- 楊永年，領導研究，《研考雙月刊》，第 21 卷，第 2 期，民 86。
，警察組織績效評估 - 就李總統六個月內改善治安之承諾論述，《警學叢刊》，第 28 卷，第 1 期，民 86。
- 繆敏志，工作壓力之理論基礎與模式及其管理方法，台北：《中國行政》，2 月號，民 82，頁 21-46。

三、論文

- 王伯頌，基層員警工作壓力與其因應策略關係研究，碩士論文
中正大學犯罪防治研究所，民 89.7.15。
- 古鎮清，公務人員績效薪俸制度之研究：新公共管理觀點，碩

- 士論文，東海大學社會科學院公共事務學程在職專班碩士，民 90.1。
- 呂勝英，工作壓力的實証研究，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 74。
- 李婷婷，工作特性、日韻律、工作壓力、心理健康與自評績效之相關研究 - 以晶圓電子廠的女性直接人員為例，碩士論文。交通大學工業工程與管理系研究所，民 87。
- 洪英正，工作團隊中工作者 A 型人格主管領導型態與工作壓力滿足感及工作投入的關係研究，碩士論文，政治大學心理研究所，民 76。
- 張瑞村，高級職業學校校長領導形式與學校組織氣氛關係之研究，碩士論文，師範大學教育研究所，民 80。
- 莊勝發，台灣小學生偏差行為症候群之探討，碩士論文，台灣大學心理系，民 88。
- 郭明熊，工作壓力來源解決個人問題的能力及工作壓力反應之相關研究，碩士論文，交通大學管理科學研究所，民 77。
- 陳宇嘉，全國廣播收聽焦點團體研究，課程講義。東海大學社會系，民 88。
- 陳甦彰，組織成員工作壓迫感之實証研究，碩士論文，交通大學管理科學研究所，民 70。
- 陳鳳櫻，行政組織變遷與策略之研究，碩士論文，靜宜大學青少年兒童福利系，民 80。
- 楊台興，影響刑事警察工作績效與工作滿足之研究，碩士論文，中央警官學校警政研究所，民 86。
- 楊國展，警察工作壓力與適應之調查研究，碩士論文，中央警官學校警政研究所，民 84。
- 劉書寧，日本式管理哲學之研究，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 83。
- 蔡武軒，網絡社會與公共組織變遷之研究，碩士論文，東海大學公共行政研究所，民 89.12。
- 蔡培村，國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校結構及組織氣氛與教師工作滿足關係之比較研究，博士論文，政治大學教育研究所，民 74。

四、文件

總統令： 法務部調查局組織條例 ， 民 89。

法務部政風司： 廉政署設置條例草案說帖 ， 民 89。

五、網路

“ 調查局改革協會網站 ” ， <http://www.mjib.org>。

貳、西文部份

- Adams, J. A., "A Closed-loop theory of motor learning," *Journal of Motor Behavior*, No.3, 1971, pp.111-150.
- Beehr, T. A., and J. E. Newman, "Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: a factor analysis, model and literature review," *Personality Psychology*, 1978, pp.665.
- Berlew, E. E., and A. F. William, "Interpersonal Sensitivity under Motive Arousing Conditions," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.68, No.3, 1964, pp.59-150
- Blasé, J. J., "A data base model of how teachers cope with work stress," *The Journal of Educational Administration Quarterly*, Vol.18, No.4, 1984, pp.93-113.
- Burke, R. J., and T. Weir, "Coping with the stress managerial occupation," in C. L. Cooper, & R. Payne (Eds.), *Current concern in occupational stress*. New York: John Willey & sons, 1980.
- Burke, R. J., & Weir, t., *Coping with the stress of managerial occupational stress*. New York: John Wiley & Sons, 1980.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr. Harrison, R. V., & Pinneau, S. R., Jr., *Job demands and worker health*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1975.
- Caplan, R. D., *Job Demand and Worker Health: Main Effects and occupational Difference*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Employment Research, 1980.
- Chalmer, A. F., *What is the Thing Called Science?*. Milton Keynes: Open University Press, 1988.
- Cooper, C. L., & Marchall J., *Understanding Executive Stress*. London: The Macmillam Press Ltd.2-3, 1983.
- Cooper, C. L., *Living With Stress*. London: Penguin Books, 1988.
- Cotton, D. H. G., *Stress management: Integrated approach to therapy*. New York: Brnner/Mazel, 1990.
- Cox, T., *Stress*. Baltimore: university Park Press, 1978.

- Feather, N. T., "Human Values and The work Situation: Two Studies," *Austrian Psychologist*, Vol.14, No.2, 1979,pp.131-141.
- Festinger. L., "A theory social comparison processes," *Human Relations*, Vol.7, 1954,pp.117-140.
- Fisher, C., Schoemfeldt, L., & Shaw, J., *Marinating human resources*. Boston: Houghton Miffling, 1990.
- Folk man, S., "Personal control and stress and coping process: A Theoretical analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.46, 1985,pp.839-852
- Folkman, S., "Personal control and stress and coping process: A Theoretical analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.46, 1984,pp.839-852.
- French, J. R. P., Rodgers, W., & Cobb, S., "Adjustment as person-environment fit," in G. V. Coelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (Dds.), *Coping and adaptation*, 1974.
- French, J. R., *The Mechanisms of Job Stress and Strain*. London: Wiley, 1983.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J., "Work stress and employee healthy," *Journal of Management*, 1991,pp.17.
- Gmelch, W. H, "Research perspectives on administrative stress: Cause, reactions, response and consequences," *The Journal of Educational Administration*, Vol.26, No.2, 1988, pp.134-140.
- Gmelch, W. H., "Research perspectives on administrative stress: Cause, reactions, response and consequences," *The Journal of Educational Administration*, Vol.26, No.2, 1988,pp.134-140.
- Hiebert, B., "Controlling stress: A conceptual update," *Canadian Journal of Counseling*, Vol. 22, No.4, 1988,pp.226-241.
- House, J. S., "Occupational stress and canary heart disease: A review and theoretical integration," *Journal of Health and*

- Social Behavior*, Vol.15, 1974,pp.12-27.
- Hoy, W. K., & Miskel, s. G., *Educational administration: Theory, research and practice (2nd ed.)*. New York: Random House, 1982.
- Ivancevich, J. M. & M.T.Matteson, *Stress and Work*. Illinois: Scott, Foresman and Company, 1980.
- Kahn, R. L., Wolfe, Wolfe, D. M., Quinn, R. P., & Snock, J. D. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & sons, 1964.
- Karasek, R. A. "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, 1979,pp.285-308
- Karasek, R., "Control in the workplace and its healthy-related aspects," in S. L. Sauter, J. J. Hurrell, & L. L. Cooper(Eds.), *Job control and work healthy*. Chi Chester, England: Wiley, 1989, pp.129-159.
- Karasek, r., "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, 1979,pp.285-306.
- Kaufman, R., *Total quality management*. Ekistics, 1989,pp.182-186
- Konman, K. A., Task Success, "Task Population and Self-Esteem as Influences on Task Linking," *Journal of Applied Psychology*, Vol.52, 1971,pp.484-490
- Lazarus, R. S. & S. Folkman, "Coping and Adaptation," in W. D. Gentry (Eds), *The handbook of behavioral medicine*. New York: Guiford, 1984a.
- Lazarus, R. S., & Folkman S., *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company, 1984b.
- Lazarus. R. S., *Psychological Stress and the Coping Process*. New: McGraw Hill, 1976.
- Lewin, k., *Field theory in social*. New York: Harper, 1944.

- Lyons, F. L., & Callahan. J., "A Third Role in Performance Appraisal: A Suggestion From the Medical Care Quality Appraisal System," *Public Personal Management*, Vol.25, No.2, 1971.
- McGrath, J. E., "Stress and behavior in organizations," in Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial organization psychology*. Chicago: Rand McNally & Company, 1976.
- McMichael, P., "The hen or the egg? Which comes First-antisocial emotional disorders or reading disability?," *British Journal of Educational Psychology*, Vol.49, 1979,pp.226-238.
- Moos, R. H., *Context and coping: Toward a unifying conceptual framework*. 1984.
- Patton, Michael Quinn *Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.)*. Newbury Park: Sage, 1990.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior : Concepts, controversies, and Application (6thed.)*. Prentice-Hall inc, 1993.
- Rosenbum, L., "Morale and productivity," *Applied Psychology*, Vol.55, 1972,pp.343-388.
- Schuler, R. S., & K. Patricia, *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers, 1980.
- Selye, H., *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill, 1956.
- Shaw, S. M., "Dereifing family leisure: An examination of women' s and men' s everyday experiences and perception of family time," *Leisure Sciences*, Vol.14, 1983,pp.271-286.
- Shinn, M., Rosario, M., Morch, H. & D. E. Chestnut, "Coping with Job Stress and Burnout in the Human Servuices," *Journal of personality and Social Psychology*, Vol.46, 1984, pp.892-906.