

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES
NANHUA UNIVERSITY

警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效影
響之研究

THE RESEARCH ABOUT THE INFLUENCE OF DUTY SUPERVISION AND
EMOTIONAL ABILITY ON WORKING MORALE AND JOB
PERFORMANCE IN POLICE AGENCY

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：盧顯璧

GRADUATE STUDENT : SHEAN-BIH LU

中 華 民 國 九 十 五 年 一 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效
影響之研究

研究生： 盧 顯 璧

經考試合格特此證明

口試委員： 易 山 明

褚麗娟

林杏芬

指導教授： 褚麗娟

所 長： 易山明

口試日期：中華民國 九十四 年 十二 月 十六 日

南華大學管理科學研究所九十四學年度第一學期碩士班論文摘要

論文題目：警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效影響之研究

研究生：盧顯璧

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

本研究目的在探討台灣省縣、市警察局分駐、派出所外勤員警對現行警察機關勤務督導認知及現況，並瞭解勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效的影響性及相關性，提供警政機關決策階層參考，以引導未來警察機關勤務督導規劃、執行的方向，俾有效激勵外勤警察人員工作士氣，提高工作績效。

本研究採用問卷調查法，以台灣省 21 個縣、市警察局所轄分駐、派出所員警為研究對象。依所得資料，以 SPSS 統計軟體進行資料分析，採用之統計方法包括，描述性統計、因素分析、信度分析、單因子變異數分析、Scheffe 多重比較檢定、Pearson 相關分析及迴歸分析等方法進行分析研究。經實證結果發現：(1) 不同個人特徵的分駐、派出所員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效的知覺，部份呈現顯著差異。(2) 勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效兩兩變項之間均有顯著相關。(3) 勤務督導對情緒能力、工作士氣均有顯著影響；情緒能力對工作士氣、工作績效有顯著影響；工作士氣對工作績效亦有顯著影響；勤務督導可透過情緒能力、工作士氣等間接正向影響工作績效。

關鍵詞：勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效、督察人員

Title of Thesis : The Research About the Influence of Duty Supervision and Emotional Ability on Working Morale and Job Performance in Police Agency.

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua University

Graduate : January 2006

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Shean-Bih Lu

Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

Abstract

The purpose of this research is to explore the policemen's recognition and present situation about duty supervision of police agency in Taiwan Province, to understand the influence and relativity of duty supervision, emotional ability on working morale and job performance, to give decisive stratum of police agency some information in order to direct policemen's planning of duty supervision and direction of work enforcement and then to encourage policemen's working morale and to enhance job performance effectively.

This research adopted the methodology of questionnaire and took the policemen of police station in Taiwan Province as research objects. It had adopted SPSS statistic software to analyze information. The methods which we used consists of descriptive statistic analysis, factor analysis, reliability analysis, one-way ANOVA, subsequent inspection, Pearson correlation analysis and regression analysis. After experimented, we concluded: (1) There is significantly different recognition among the realization of duty supervision , emotional ability , working morale and job performance from part of the policemen with different personal characteristics.(2)There are significant relations among duty supervision , emotional ability , working morale and job performance. (3) Duty supervision has significant influence on emotional ability and working morale; emotional ability has significant influence on working morale and job performance; working morale has significant influence on job performance; and duty supervision can positively influence job performance by means of emotional ability and working morale.

Keywords: Duty Supervision , Emotional Ability , Working Morale , Job Performance , Supervisor.

目錄

中文摘要		i
英文摘要		ii
目錄		iii
表目錄		vii
圖目錄		xi
第一章	緒論	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究動機	3
1.3	研究目的	4
1.4	研究方法與流程	4
1.4.1	研究方法	5
1.4.2	研究流程	5
1.5	研究範圍與限制	6
第二章	文獻探討	8
2.1	現行警察機關勤務督導概況介紹	8
2.1.1	警察勤務的定義	9
2.1.2	勤務督導的定義	11
2.1.3	勤務督導的功能與目的	12
2.1.4	勤務督導人員之定義	14
2.1.5	勤務督導的項目	15
2.1.6	督導的分類	19
2.1.7	執行督導工作應行注意事項	19
2.2	情緒能力	21

2.2.1	情緒能力的意義	21
2.2.2	情緒能力的意義	23
2.2.3	情緒能力的理論	24
2.3	工作士氣	29
2.3.1	工作士氣的定義	29
2.3.2	影響員警工作士氣的因素	30
2.4	工作績效	31
2.4.1	工作績效的意義與目的	31
2.4.2	工作績效的衡量	32
2.5	相關實證研究	33
2.5.1	情緒能力的相關實證研究	33
2.5.2	工作士氣的相關實證研究	35
2.5.3	警察工作績效的相關實證研究	38
第三章	研究方法	40
3.1	研究架構	40
3.2	研究設計與實施	41
3.2.1	研究對象	41
3.2.2	抽樣設計	41
3.3	研究變項之操作性定義	43
3.4	研究假設	47
3.5	研究設計	49
3.5.1	勤務督導量表	50
3.5.2	情緒能力量表	53
3.5.3	工作士氣量表	54
3.5.4	工作績效量表	55

3.6	資料分析方法	56
第四章	實證結果與分析	59
4.1	樣本結構分析	59
4.1.1	分駐、派出所員警之基本資料的分佈情形	59
4.1.2	信度與效度分析	62
4.2	員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效之現況分析	65
4.2.1	勤務督導之分類與員警認知之現況分析	65
4.2.2	不同個人特徵員警於勤務督導認知的差異分析	68
4.2.3	情緒能力之分類與員警知覺之現況分析	74
4.2.4	不同個人特徵員警於情緒能力知覺的差異分析	77
4.2.5	工作士氣的分類與員警知覺之現況分析	81
4.2.6	不同個人特徵員警於工作士氣知覺的差異分析	84
4.2.7	工作績效的分類與員警知覺之現況分析	90
4.2.8	不同個人特徵員警於工作績效知覺的差異分析	91
4.3	勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效之相關分析	97
4.3.1	各變項間之相關分析	97
4.3.2	勤務督導與情緒能力之相關分析	98
4.3.3	勤務督導與工作士氣之相關分析	99
4.3.4	勤務督導與工作績效之相關分析	100
4.3.5	情緒能力與士氣之相關分析	101
4.3.6	情緒能力與工作績效之相關分析	102
4.3.7	工作士氣與工作績效之相關分析	103
4.4	勤務督導、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響	103
4.4.1	督導效能、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響	104

4.4.2	督導信賴、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響	107
4.4.3	督導激勵、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響	110
4.4.4	督導認同、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響	113
4.4.5	督導差異、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響	116
4.4.6	勤務督導、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響	119
第五章	研究結論與建議	124
5.1	研究結論	124
5.1.1	不同個人特徵的員警於各變項知覺之差異性	124
5.1.2	勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效之相關性	129
5.1.3	勤務督導、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響性	131
5.2	建議	134
5.2.1	對內政部警政署及各縣、市警察局的建議	134
5.2.2	對後續研究的建議	138
參考文獻		139
附錄一	本研究調查問卷之專家意見	147
附錄二	本研究專家效度調查名單	151
附錄三	本研究預試問卷	152
附錄四	本研究正式問卷	157

表目錄

表2.1	勤務督導的定義彙整表	11
表2.2	勤務督導功能目的彙整表	13
表2.3	強化勤務紀律重點項目表	18
表2.4	情緒的定義彙整表	22
表2.5	情緒能力相關研究一覽表	33
表2.6	警察工作士氣相關研究一覽表	36
表2.7	警察工作績效相關研究一覽表	39
表3.1	樣本分配及問卷回收統計表	42
表3.2	勤務督導量表專家內容效度分析	51
表3.3	勤務督導量表細部題項及題號彙整表	52
表3.4	情緒能力量表細部題項及題號彙整表	53
表3.5	工作士氣量表的細部題項及題號彙整表	54
表3.6	工作績效量表的細部題項及題號彙整表	55
表3.7	預試樣本信度分析表	56
表4.1	有效樣本基本資料分析表	61
表4.2	問卷信度分析摘要表	63
表4.3	KMO與Bartlett檢定表	64
表4.4	勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效之累積解釋變異量	64
表4.5	勤務督導變項之描述性統計分析表	65
表4.6	勤務督導細部題項之百分比分析表	67
表4.7	不同年齡的員警於勤務督導認知之差異性	69
表4.8	不同婚姻狀況的員警於勤務督導認知之差異性	70
表4.9	不同學歷的員警於勤務督導認知之差異性	70

表4.10	不同服務年資的員警對勤務督導認知之差異性	71
表4.11	不同職務的員警於勤務督導認知之差異性	71
表4.12	不同職位的員警於勤務督導認知之差異性	72
表4.13	不同考試資格的員警於勤務督導認知之差異性	73
表4.14	不同服務地區的員警於勤務督導認知之差異性	74
表4.15	情緒能力變項之描述性統計分析表	75
表4.16	情緒能力細部題項之百分比分析表	76
表4.17	不同年齡的員警於情緒能力知覺之差異性	77
表4.18	不同婚姻狀況的員警於情緒能力知覺之差異性	77
表4.19	不同學歷的員警於情緒能力知覺之差異性	78
表4.20	不同服務年資的員警於情緒能力知覺之差異性	79
表4.21	不同職務的員警於情緒能力知覺之差異性	79
表4.22	不同職位的員警於情緒能力知覺之差異性	80
表4.23	不同考試資格的員警於情緒能力知覺之差異性	80
表4.24	不同服務地區的員警於情緒能力知覺之差異性	81
表4.25	工作士氣變項之描述性統計分析表	82
表4.26	工作士氣細部題項之百分比分析表	84
表4.27	不同年齡的員警於工作士氣知覺之差異性	85
表4.28	不同婚姻狀況的員警於工作士氣知覺之差異性	85
表4.29	不同學歷的員警於工作士氣知覺之差異性	86
表4.30	不同服務年資的員警於工作士氣知覺之差異性	86
表4.31	不同職務的員警於工作士氣知覺之差異性	87
表4.32	不同職位的員警於工作士氣知覺之差異性	88
表4.33	不同考試資格的員警於工作士氣知覺之差異性	89
表4.34	不同服務地區的員警於工作士氣知覺之差異性	90

表4.35	工作績效變項之描述性統計分析表	90
表4.36	工作績效量表細部題項之百分比分析表	91
表4.37	不同年齡的員警於工作績效知覺之差異性	92
表4.38	不同婚姻狀況的員警於工作績效知覺之差異性	92
表4.39	不同學歷的員警於工作績效知覺之差異性	93
表4.40	不同服務年資的員警於工作績效知覺之差異性	93
表4.41	不同職務的員警於工作士氣知覺之差異性	94
表4.42	不同職位的員警於工作績效知覺之差異性	94
表4.43	不同考試資格的員警於工作績效知覺之差異性	95
表4.44	不同服務地區的員警於工作績效知覺之差異性	95
表4.45	員警個人特徵對各變項差異分析結果彙整表	96
表4.46	勤務督導 情緒能力 工作士氣 工作績效等各變項間相關分析表	98
表4.47	勤務督導與情緒能力之相關分析表	99
表4.48	勤務督導與工作士氣之相關分析表	100
表4.49	勤務督導與工作績效之相關分析表	101
表4.50	情緒能力與工作士氣之相關分析表	102
表4.51	情緒能力與工作績效之相關分析表	102
表4.52	工作士氣與工作績效之相關分析表	103
表4.53	督導效能等變項之迴歸分析係數	106
表4.54	督導信賴等變項之迴歸分析係數	109
表4.55	督導激勵等變項之迴歸分析係數	112
表4.56	督導認同等變項之迴歸分析係數	115
表4.57	督導差異等變項之迴歸分析係數	118
表4.58	勤務督導等變項之迴歸分析係數	121
表5.1	分駐、派出所員警個人特徵在各研究變項上之差異性驗證	128

表5.2	各研究變項間之相關性驗證	130
表5.3	各研究變項間之影響性驗證	133

圖目錄

圖1.1 研究流程圖	6
圖2.1 Mayer and Salovey的情緒能力概念圖	24
圖2.2 Mayer and Salovey的情緒能力概念圖(1997年修正)	26
圖2.3 Goleman的情緒能力架構圖	28
圖3.1 本研究架構圖	40
圖4.1 本研究之路徑充足模式圖	104
圖4.2 督導效能、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖	107
圖4.3 督導信賴、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖	110
圖4.4 督導激勵、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖	113
圖4.5 督導認同、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖	116
圖4.6 督導差異、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖	119
圖4.7 勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖	122
圖4.8 本研究之路徑圖	123

第一章 緒論

本章共分為五節，第一節為研究背景，第二節為研究動機，第三節為研究目的，第四節為研究方法與流程，第五節為研究範圍與限制，分別說明如下：

1.1 研究背景

近年台灣因政治、經濟環境的改變，失業率攀升，各地區企業關廠歇業時有所聞，不僅失業者因找不到工作而苦惱甚或生活陷入困境而走上絕路，即便有工作者，亦提心吊膽隨時面對失業的壓力。加以國內政治亂象，道德淪喪，政治人物帶頭起不良示範，民眾無法謹守倫理道德，飢寒起盜心，犯罪人口年年增加，宵小無所不偷，連電纜線、水溝蓋等公物、各地蔬果農漁產品，都成為竊賊覬覦的對象。

詐騙恐嚇電話遍及全台民眾，人民生活私密因受到騷擾侵犯而無法安心生活。尤以歹徒擄車勒贖、擄人勒贖的對象，竟氾濫到連普通開車族的代步車輛都不放過。一般民眾淪為匪徒犯案的肥羊，生命財產受到威脅自然感受治安惡化，深夜再也無法放心外出。政府為反制犯罪，推出「全民拼治安」行動方案，所有對抗犯罪的責任全部落在警察機關與全體警察人員身上，但事實上，影響治安的層面牽連甚廣，舉凡教育、文化、政治、經濟、民眾的道德觀等均與國內治安惡化脫不了關係，要警察單獨負起治安惡化的責任，顯然過於不公與沈重。

有輿論指責，治安不好是因為警察士氣低落和紀律不振，認為警察執勤遭歹徒襲擊、挾持，是警察專業不足，執勤時未能依規定落實執勤是警察紀律要求不嚴，工作士氣不彰所致。影響警察士氣的因素很多，但是陞遷問題對警察士氣影響極鉅。我國現行警察人事制度在巡佐與巡

官之間劃了一道鴻溝，依警察人員管理條例第十一條規定，職務等階最高警正三階以上，應經警察大學畢業或訓練合格，意即基層警員除非考取警察大學，否則終其一生最大成就也只能升到巡佐退休，永遠無法升到巡官以上職務，而升任巡佐又談何容易，無怪乎前警政署長顏世錫先生（民 93）會說，我國的基層警員是看不到明天的，在一個前途無望的工作環境，要讓他規規矩矩做事、潔身自愛，保持高昂的士氣、嚴整的紀律，無異是緣木求魚。而監察院（民 91）研究報告亦指出，陞遷對多數警察人員是重要的激勵誘因，不僅象徵薪俸的增加，更是象徵社會階層的晉升與自我成就，警察組織缺乏其他有效的誘因機制，陞遷機會的不足更會引發警察機關中成員士氣低落，進而影響組織效能，並造成人才流失等問題。陞遷機會不足的情形，在地方縣、市警察局尤其嚴重，地方警察人員即使工作績效再好，也很少有機會可以陞任高階警正或警監官等，這主要是中央與地方警察人員職務列等之結構性因素，導致陞遷機會有限。所以警察機關的問題在制度上面，制度上的問題造成警察士氣低落，除了改善制度本身外，其他辦法只是治標，無法根本解決。

此外，基層員警因勤務時段切割零碎不連貫，橫跨時間過長，造成體力超出負荷，因勤務規劃需配合多變的轄區治安情況，員警無法預知明後天的勤務時段，無法安排自己的家庭生活，因為警察機關紀律要求比一般公務員嚴苛，員警因工作特性的緣故，被處分的機率也較高。近年來警政策略調整為以民眾需求為導向的警政策略，警察角色除了執法者外，同時強調為民服務。全民拼治安行動方案，除了拼治安績效外，更要拼民眾對警察的滿意度。面對民眾自我意識的抬高，不僅不服警察執法的頻率愈來愈高，且動不動即對執勤員警惡言相向，還要投訴員警服務態度不佳。面對這些缺乏法令素養，態度不友善的民眾，執法員警

如何控制自己情緒，不卑不亢，兼顧公正執法與為民服務，往往取決於員警的情緒能力，惟有情緒能力高的員警才能控制自己的情緒，圓滿達成警察任務。

1.2 研究動機

由於警察工作特性，員警違法違紀的機會比一般公務人員來得高，加上警察機關及民眾對執法員警都是採高道德標準，所以自然對員警的監督與要求，就特別受到重視。依警察勤務條例第二十六條規定：各級警察機關為激勵服勤人員工作士氣，指導工作方法及考核勤務績效，應實施勤務督導及獎懲。顯見各警察機關實施多年的勤務督導制度是有法源根據的，其法定功能明定為激勵工作士氣、指導工作方法、考核工作績效，惟實務上警察機關勤務督導是否如法律所規定真的能發揮激勵、指導及考核的功能？無從得知，國內鮮少有學者針對此部分深入研究探討，相關本土文獻少之又少，到底現行警察機關勤務督導的運作狀況如何？不禁令人好奇，此為研究者的研究動機之一。此外警察機關勤務督導與員警工作士氣及工作績效的相關性如何？同樣引人好奇，值得深入探究，此為研究者研究動機之二。

警察係因社會需要而存在，故有關警察的制度與措施，應須配合社會脈動，為爭取民眾對警察的滿意度，警政執法策略已調整為以民眾的需求為導向，將警察角色調整為為民服務，警察執法與民眾權益息息相關，而部分民眾不時向執法員警惡言相向，相對的卻還要求警察要對其客氣、尊重，講求服務態度，嚴重傷害公權力及打擊員警士氣，執勤員警如何不卑不亢達成任務，成敗的關鍵在員警的情緒能力。故員警情緒能力如何及其與勤務督導、工作士氣及工作績效的相關性如何？更是令人好奇，此為本研究之研究動機之三。

1.3 研究目的

基於上述的研究動機，本研究之主要目的在了解警察機關勤務督導、員警情緒能力、工作士氣與工作績效之相關性及其對工作績效有無影響，期望藉此研究提供警政決策者作為督察制度變革之參考。本研究以台灣省縣、市警察局編制內外勤員警為對象，研究勤務督導、員警情緒能力、工作士氣及工作績效之差異性、相關性及影響性，茲將研究目的的整理如下：

- 1.瞭解員警不同的個人特徵（年齡、婚姻、學歷、服務年資、職務、職位、考試、服務地區）在勤務督導、情緒能力、工作士氣及工作績效知覺之差異情形。
- 2.瞭解員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣及工作績效各變項之間的相關性。
- 3.瞭解員警的勤務督導、情緒能力、工作士氣對工作績效的影響性。
- 4.瞭解員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效各變項間的因果關係及其方向性。
- 5.依據分析結果提出建議，供警政機關決策階層參考，以引導未來警察機關勤務督導規劃、執行的方向，有效激勵外勤警察人員的工作士氣，提高其工作績效。

1.4 研究方法與流程

本研究進行步驟是先確認研究主題與方向，接著蒐集相關文獻及資料，之後構思研究的架構及變數。其後確立研究方法及研究假設，藉由問卷設計，實施預測後，再由母體資料中抽樣，經寄發問卷、回收問卷、將回收資料分析與統計檢定，最後對研究作出結論與建議，茲將本研究

方法及研究流程分別說明如下。

1.4.1 研究方法

本研究採用之方法如下：

1.文獻探討法

搜集國內外有關勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效之論文、期刊、調查報告等文獻資料，進行分析及歸納整理，探求警察機關現行勤務督導、員警情緒能力、工作士氣與工作績效相互間關係的基本理論與知識。

2.調查研究法

藉由調查研究法，以台灣省各縣、市警察局所轄分駐（派出）員警為研究對象，並實施問卷調查，以瞭解目前警察機關勤務督導的實際作為，並將資料歸納分析與整理，探究勤務督導與員警的情緒能力對工作士氣及工作績效的影響情形，提供警政決策階層之參考。

1.4.2 研究流程

根據上述之背景、動機及目的，並確定研究方向後，遂進行國內外相關文獻之蒐集。透過問卷調查方式，以瞭解分駐（派出）所外勤員警之知覺情形，最後針對結果提出結論與建議。本研究流程如圖 1.1 所示：

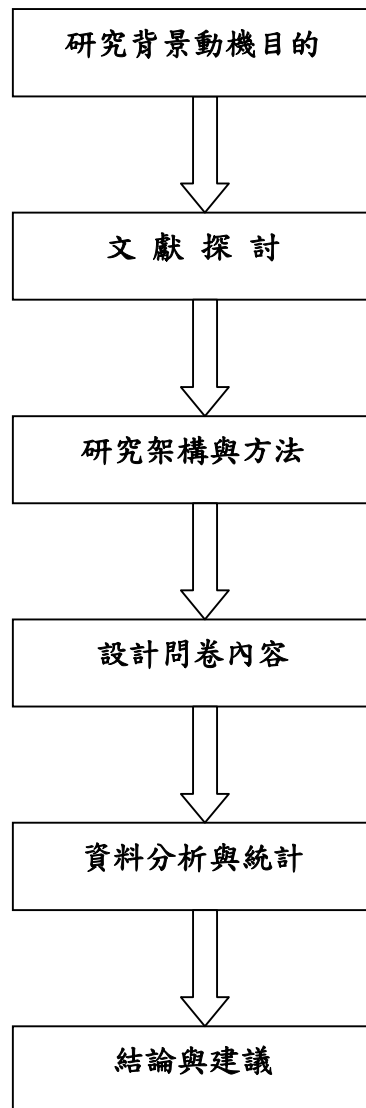


圖 1.1 研究流程圖

1.5 研究範圍與限制

國內警察機關遍及台灣省各縣、市及金門、馬祖等地區，目前計有內政部警政署暨警政署直屬機關及台灣省、福建省各縣、市警察局，其中內政部警政署所直屬機關，均屬專業警察單位，勤、業務較單純，其性質與縣、市警察局不同，另外離島的金門縣、連江縣警察局，因人口稀少及地理環境特殊，轄區治安狀況極為單純，而台北市、高雄市警察

局轄區為人口稠密的大都會城市，其治安狀況又與台灣省各縣、市警察局差異極大，因為台灣省所屬縣、市警察局佔地最廣、人口數最多且治安環境相似，所以本研究選擇以台灣省各縣、市警察局為研究範圍。

至於本研究的研究對象，為台灣省各縣、市警察局所屬分駐（派出）所員警，因為分駐、派出所為警察機關目前最重要的勤務執行機構，負責所有警察勤務的執行，攸關警察任務是否達成及民眾對警察的滿意度，所以本研究的研究對象當然以分駐、派出所員警為對象，包括所長、副所長及其他員警在內，均為本研究之對象。

本研究雖在研究流程與研究方法上力求完整、嚴謹，但礙於人力、物力、時間的限制，以及某些不易控制或預期的外在大因素，所以本研究仍有幾項研究上的限制，茲說明如下：

1. 本研究是屬於橫斷面之研究，缺乏縱斷面長期探討，並未能實際深入了解其他各專業警察等不同機關實施情形，所得研究之結論，尚難推論不同業務特性之其他專業警察機關，此為本研究限制一。
2. 本研究雖在問卷施測的過程中，研究者已將可能影響受測者填答之心理障礙，如集中填答或交由直屬主管交付等負面因素盡力排除，然可能因少數受測者無法真實面對，或認為係長官交付不敢真實作答，故對於分析結果會有些微之影響，為本研究限制二。
3. 影響分駐、派出所員警工作績效或許還有其他相關變數，本研究僅針對勤務督導、情緒能力、工作士氣等進行探討，其他因素不在本研究範圍之內，為本研究限制三。

第二章 文獻探討

整理與歸納有關的資料及研究，其內容依序為（1）警察機關勤務督導的概況介紹；（2）勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效的相關研究及各變項間之相互關係，分別針對勤務督導、情緒能力、工作士氣及工作績效予以探討，以釐清各項變數定義，導引出本研究架構。

2.1 現行警察機關勤務督導概況介紹

警察機關現行勤務督導制度由來已久，內政部警政署為監督指導勤務執行人員，依規定執行各項勤務及避免員警違法違紀，依據警察勤務條例第二十六規定設計實施勤務督導制度，提升工作效率。

依警察法第二條規定，警察任務為依法維持公共秩序，保護社會安全，防止一切危害，促進人民福利。警察機關為達成警察任務，必須透過警察勤務來完成，以最有效的方法運用警力，使各種警察業務發生預期的效果。為了確保警察勤務落實執行，梅可望（民83）認為，必須要有科學化的勤務監督，因為勤務監督的目標，在於瞭解勤務執行是否依照規定，是否合法是否有效率。勤務監督是一種推動的力量，使整個警察活動，按著預定的軌道，週而復始地運作。糾正偏差，發掘錯誤，考核成果。沒有嚴密的勤務監督，則不論警力的分配如何恰當，執行勤務的方法如何高明，警察活動終必逐漸為惰性、私心，以及種種不良因素所腐蝕。

警察工作分內勤和外勤，外勤和內勤的監督方法有所不同。對於外勤活動，各國警察機關均有專設單位掌理監督工作，如我國各級警察局的督察室，日本警察本部下的警備部，美國警察局的巡邏科或制服警察科（Uniform Division）均屬之。這些單位有權直接監督勤務單位（如分

局、派出所等），同時派員實地監督外勤的執行。這種人員我國名之為督察（員），英文名之為Inspector。（梅可望，民83）我國現行警察機關勤務督導，係指外勤的監督方法，至於內勤人員的監督方法，則非本研究的探討範圍。

2.1.1 警察勤務的定義

警察勤務（Duty）是達成警察任務的手段，簡單的說外勤警察人員所從事的工作，都可稱為警察勤務，以下針對學者、法令，對警察勤務的定義作一簡單明確的介紹。

警察機關為達成警察任務，對警察機關與警察人員，以最有效的編組，使其分配的時間，不同的方式，執行各種警察工作之一切有計畫有規律的活動，謂之警察勤務，故警察勤務為「勤務機構與人員之編制」、「勤務方式與互換」、「勤務時間與分配」三者組合，而執行各種警察工作之一切有計畫、有規律的活動。（陳立中，民76）

梅可望（民83）稱警察勤務是指警察人力的分配方法與使用方式而言，其目的在於全面掌握社會治安狀況，順利執行警察業務，以達成警察的使命。

李湧清（民84）認為，警察勤務是一種由警察組織與人員表現其對外與對內之活動。而企圖的產生原因，有自發的，亦有來自外界的。在外的企圖上，是透過巡邏、臨檢、勤區查察等方式表現；對內，則透過勤務督導以實現。警察勤務作為一種企圖表現的活動，受制於幾個重要因素，包括人、時、地、事、物等因素，並需力求手段與目的之均衡。

本研究所稱警察勤務，係指警察勤務條例所稱警察勤務區（簡稱警勤區）、警察分駐所、派出所、警察分局、警察局等警察勤務機構，為

達成警察任務，對警察機關與警察人員，以最有效的方法編組或分班，使依分配的時間，循不同的方式，以執行各種警察工作之各種有計畫有規律的活動，謂之警察勤務。依警察勤務條例第十一條規定，警察勤務方式如下：

- (1) 勤區查察：於警勤區內，由警勤區警員執行之，以戶口查察為主，並擔任社會治安調查等任務。
- (2) 巡邏：劃分巡邏區（線），由服勤人員循指定區（線）巡視，以查察奸宄，防止危害為主；並執行檢查、取締、盤詰及其他一般警察勤務。
- (3) 臨檢：於公共場所或指定處所、路段，由服勤人員擔任臨場檢查或路檢，執行取締、盤查及有關法令賦予之勤務。
- (4) 守望：於衝要地點或事故特多地區，設置崗位或劃定區域，由服勤人員在一定位置瞭望，擔任警戒、警衛、管制；並受理報告、解釋疑難、整理交通秩序及執行一般警察勤務。
- (5) 值班：於勤務機構設置值勤臺，由服勤人員值守之，以擔任通訊連絡、傳達命令、接受報告為主；必要時，並得站立門首瞭望附近地帶，擔任守望等勤務。
- (6) 備勤：服勤人員在勤務機構整裝待命，以備突發事件之機動使用，或臨時勤務之派遣。

以上警察勤務方式係就法定項目而言，實務上分駐、派出所執行的警察勤務種類、方式、項目繁多，非前述法定警察勤務項目所能含括，舉凡偵辦刑案、處理車禍、受理民眾報案、為民服務等均包括在內，只要編排於勤務分配表、專案勤務計畫等之工作，或警察人員依法令必需執行的工作，不論項目、方式如何，均可泛稱為警察勤務。

2.1.2 勤務督導的定義

勤務督導 (Duty Supervision) 是警察學術名詞及實務用語，有學者稱之勤務督察、勤務監督或勤務查察，實務上警察機關或警察人員較常以勤務督導或督勤 (查勤) 稱之。羅傳賢 (民69) 認為勤務督導是警察行政監督最主要的部份，張政籐 (民73) 認為是推動勤務的主要方法，許炳元 (民77) 更認為警察勤務是達成警察任務的手段，如何使勤務落實，則非賴勤務督導不可，李湧清 (民84) 認為，從更廣泛的觀點來講，勤務督導就是一種控制，這種控制的產生，就是為了達到組織的目的。以下整理國內學者對勤務督導所下的定義，如表2.1所示：

表 2.1 勤務督導的定義彙整表

序號	學者	年代	勤 務 督 導 的 定 義
1	羅傳賢	民 69	勤務督察係指警察機關的主管憑藉法令所賦予的權威與紀律的規定，由自己或責由勤務督察人員根據一定的標準，進而領導屬員研究勤務問題，改進行政設施及勤務活動，以提高勤務效率的一種行政行為。其目的即在指導工作方法，激勵工作精神，糾正工作缺失，解決工作困難及考核工作績效，以達提高勤務效率，實現警政現代化之理想。
2	張政籐	民 73	勤務督察乃是警察機關為使勤務落實有效，依照法令規定，賦予各級勤務督察人員權責，藉以貫徹激勵服勤人員士氣，指導其工作方法，糾正其工作缺失，考核其工作績效的一種行政行為。
3	陳立中	民 76	警察機關為激勵執勤人員奮發從公、努力工作，並防止其取巧怠勤，使整個警察活動，按規定運行，有賴勤務督導 (督察)。因為督勤的目的在激勵服勤人員工作情緒、指導工作方法及考核勤務績效。所以督察勤務，必須注意應勤人員是否依規定確實執行？是否合理？有無效果？並注意其勤惰、風紀、內務管理及一般治安情況，切忌干涉業務或越俎代庖。
4	許炳元	民 77	勤務督導乃是警察機關為使勤務落實有效，以達成警察任務，依據法令規定而賦予各級督導人員一定權責，對於所屬勤務執行人員所為之領導，考核與督促，教導行為。一方面是消極的監察與督促，一方面即做積極的領導、教育、獎勵、溝通、表揚，藉以激勵工作士氣、指導工作方法、糾正其缺失、考核工作績效，以及促進團結之一種行政行為。
5	周勝政	民 79	勤務督導，乃是各級警察機關推行警察業務，落實警察勤務，以達成警察任務，依照有關法令規定，賦予各級督導人員一定之權責，藉以貫徹激勵服勤人員之士氣，指導其工作方法、糾正其工作缺失，考核及工作績效之一種行政行為。

表 2.1 勤務督導的定義彙整表 (續)

序號	學者	年代	勤 務 督 導 的 定 義
6	邱華君	民 80	勤務督導係警察勤務的督導及考查也，美國警政學者威爾遜認為警察機關為激勵執勤人員，奮發從公，努力工作，並防止其濫用職權或取巧怠勤，使整個活動，按著規定進行，有賴勤務督察（督導）。
7	梅可望	民 83	勤務監督的目標，在於瞭解勤務執行是否依照規定，是否合法與是否有效率。勤務監督是一種推動的力量，使整個警察活動，按著預定的軌道，週而復始的運行，糾正偏差、發掘錯誤、考核成果。沒有嚴密的勤務監督，則不論警勤區的劃分如何合理，警力的分配如何恰當，執行勤務的方法如何高明，警察活動終必逐漸為惰性、私心、以及種種不良因素所腐蝕。
8	李湧清	民 84	勤務督導是一種控制（Control），這種控制的產生就是為了達到組織的目的，是警察組織用以提升效率的方式，勤務督導有其必要性與重要性。

資料來源：1.張政籐（民73），我國警察機關現行勤務督察功能調查研究，中央警察大學警政研究所碩士論文。
2.本研究整理。

綜合上述學者對勤務督導的定義，本研究認為所謂勤務督導是指警察機關依據法令規定授權勤務督導人員對執行勤務人員實施督導、考核，並防止風紀案件發生的一種監督指導作為，即為勤務督導，其法定功能為激勵服勤人員的工作士氣、指導工作方法及考核勤務績效。

2.1.3 勤務督導的功能與目的

依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害、促進人民福利，為我國警察法第二條所明定的警察法定任務，警察機關為達成任務，藉由警察勤務的規劃與執行等手段來完成，因此勤務執行情形如何，直接影響到警察任務是否遂行，而勤務督導的最主要功能，就是警察機關用以督促、激勵外勤員警正確、落實執行各項勤務，以圓滿達成各項警察任務。以下整理國內外學者有關勤務督導功能與目的等見解，如表2.2所示。

表2.2 勤務督導功能與目的彙整表

學者	年代	勤務督導的功能、目的
Bouza	1978	勤務督導之功能與目的在於：(1) 糾正錯誤；(2) 減少問題；(3) 增加效率；(4) 鼓勵成功；(5) 透過組織以散佈革新理念；(6) 協助組織達成目的。
張政籐	民 73	勤務督導的功能是多元的、是廣泛的，舉其瑩瑩大者為：(1) 激勵士氣、激發潛能的功能；(2) 教育與訓練的功能；(3) 勸勉、導正的功能；(4) 振肅勤務紀律的功能；(5) 促進溝通、鞏固團結的功能；(6) 評比考核的功能；
許炳元	民 77	勤務督導所具有的功能為：(1) 教育輔導的功能；(2) 溝通協調的功能；(3) 考核工作績效的功能；(4) 激勵士氣的功能；(5) 維護風紀的功能；(6) 勸勉導正的功能；
邱華君	民 80	勤務督導的目的為：(1) 考查任務是否完成？規章與手續是否符合？工作是否按計畫發展？(2) 明瞭預定結果是否獲得？工作是否按照原定而完成？(3) 考查發現全局之人力、物力是否已作最高的利用？(4) 啟示當前的需要，因而完成設計的初步工作。(5) 考查應勤人員是否切實執行？是否合理？有無效果？(6) 注意勤惰、風紀、內務管理及一切治安情況，切忌干涉業務與越俎代庖。(7) 督導勤務績效與維持警察風紀。
警察勤務條例 第二十六條	民 89	(1) 激勵功能；(2) 教育功能；(3) 考核功能。
內政部警政署 督察工作手冊	民 91	勤務督導的功能為：(1) 激勵工作士氣；(2) 指導工作方法；(3) 維護工作紀律；(4) 考核工作績效。

資料來源：本研究整理。

綜合以上國內外學者的見解，本研究認為勤務督導確實具有上述學者所稱功能，但督導功能是否發揮，則有賴督察人員適當執行督導。以下幾點是目前警察機關執行勤務督導制度最明顯的功能：

1. 考核功能：

- (1) 考核分駐、派出所員警勤務執行情形與勤務績效，發現優、缺點，依規定辦理獎懲，並藉勤務督導深入瞭解考核員警的工作態度。
- (2) 考核分駐、派出所員警品德操守，發現有不適任分駐、派出所所長職務之直線主管，立即實施專案考核，考核結果確屬不適任者，建議主官將不適任人員調職或調地。
- (3) 對於學能優異、操守廉潔、工作勤奮，有特殊績效之員警，督導人

員得敘明具體事實，報請獎勵或調任重要職務；對於品操不良、工作不力、勤務散漫、敷衍怠惰之員警，如督勤發現其具體缺失，報請懲處或建議調職或調整服務地區。

- (4) 對於不適任現職之員警，督導人員得建議調整適當工作；對於風評欠佳、人地不宜，有違法違紀情事之員警，應查明究竟，依規定處理。

2.防弊的功能：

- (1) 避免員警偷勤、怠勤等情事發生及職權的濫用與誤用。
(2) 減少員警貪污瀆職的機會。

3.激勵的功能：

藉由勤務督導公正考核，讓優秀員警獲得獎勵、陞遷，並讓違法違紀者，受到懲處及處分，賞罰分明，激勵員警奮力從公。

由於勤務督導具有上述的諸多功能，所以歷任警政機關的決策者，均仰賴、依靠督察人員，協助其管理、決策及提供資訊以掌握警察機關狀況，推行各項警政工作。

2.1.4 勤務督導人員之定義

執行勤務督導的人員，除直線主管責無旁貸負有督導考核責任與職權外，警察機關為了強化督導勤務執行過程與勤務執行結果，提升工作效率，授權督察人員對勤務執行機構實施勤務督導，以下說明現行警察機關勤務督導人員的定義。

現行警察機關督導人員，可分為廣義的督導人員與狹義的督導人員。廣義的督導人員，係指「警察機關勤務督察實施規定」，所稱之督導人員，包括專責督導人員（督察人員）及兼任督導人員（非督察人員），其範圍如下：

1. 各級單位正、副主官（管），如局長、副局長、分局長、副分局長、分駐、派出所所長、副所長等。
2. 各級督察（查勤）人員。
3. 各級主管業務人員。
4. 其他經指派之督導人員。

狹義的督導人員，則是指專責的督導人員，其範圍較狹，為「督察人員遴選作業要點」所稱之督察人員，有條件及年齡限制，必須經考試或遴選任用，並隨時接受考核，如有不適任情事，隨時得調整為非督察人員，其範圍如下：

1. 查勤巡官：指各警察分局二組（督察組）之查勤區巡官。
2. 警正督察、督察長、督察主任、督訓組長、督察員。
3. 警監督察、督察長。
4. 督察室主任。
5. 其他實際從事督察工作人員，指各警察局督察室督勤股長、風紀股長及借調（支援）督察室、督察組從事督察工作之巡官以上人員等。

本研究所稱之督導人員，係指狹義的督導人員，為「督察人員遴選作業要點」所稱之督察人員。因本研究的研究範圍為台灣省各縣、市警察局，故所稱督導人員係指分局查勤區巡官、督察組組長、各警察局督察長、督察室股長、督察員及其他借調（支援）督察單位實際從事督察工作之巡官職務以上人員等。

2.1.5 勤務督導的項目

警察分駐所、派出所為現行警察機關最主要的勤務執行機構，各級督導人員赴分駐、派出所執行勤務督導工作，究竟督考的範圍應包括那些，學者還沒有從事此部分的實證研究，以下係參酌內政部警政署督察

工作手冊、警察勤務規範、警察機關勤務督察實施規定、內政部警政署警察機關強化勤務紀律實施要點等現行法令及警察機關實務情形，歸納整理出現行警察機關勤務督導最主要督考的項目：

1. 督導考核下級主官（管）之領導統御情形。
2. 查察勤（業）務規劃執行及效果。
3. 考核員警勤務紀律、服務態度及品德風紀。
4. 考查下級勤務督導作法及效果。
5. 其他有關勤（業）務督導事項。
6. 勤務規劃、分配是否適切？警力控制是否適當？
7. 勤前教育是否按規定舉行？械彈、無線電等應勤裝備是否齊全堪用？
服裝儀容是否整潔？廳舍管理是否整齊清潔？
8. 公文、勤務簿冊、資料、紀錄是否詳實、裝訂是否齊全完整，並依規定核（傳）閱？執行勤務完畢，工作紀錄簿是否依規定填寫？
9. 勤（業）務執行（處理）是否符合規定，程序、方式、態度是否適當？
10. 事故（狀況）處置、反應及報告是否正確、迅速？
11. 工作績效、士氣、風紀是否良好？
12. 外勤基層主管有無認真帶（導）勤？
13. 各項勤務是否落實執行？查閱、核對勤務分配表，查察員警是否依勤務時間、項目準時出勤、退勤？有無逃勤、偷勤、怠勤及依規定巡簽？
是否依照工作項目或任務目標切實執行？
14. 檢查槍櫃、無線電櫃，查看值班員警對槍彈等管制、交接是否落實？
員警執勤領用械彈、無線電是否依規定放置證件？
15. 執行巡邏等攻勢勤務有無依規定穿著防彈衣，並提高警覺，有無精神不振或於巡邏車內睡覺情事？有無執勤抽菸、嚼食檳榔、姿態不雅情

事？

16. 追查受理報案情形？有無依規定受理、登記、報告？有無遲報、匿報、謊報情事？服務態度如何？
17. 檢查分駐（派出）所警用巡邏車、機車等警用裝備是保持清潔？是否依規定保管維護？
18. 檢查各項專案勤務宣導執行情形？考詢員警對各項專案勤務的瞭解及熟悉程度？
19. 員警風紀宣導及轉達重要政令？
20. 關切員警工作及生活，協助解決各種困難及員警建議？
21. 接受員警各項諮詢？
22. 發掘、提報員警優良的工作績效、為民服務優良事蹟？
23. 追查線上勤務，查察有無執勤特別認真或違反勤務紀律情事，遲到、早退、曠勤、怠勤等情事？有無按規劃巡邏區線執行巡簽及勤區查察？執行勤務有無曠勤處理私事或擅離崗位赴民宅泡茶聊天休息或將巡邏車開赴偏僻處所偷勤休息情事？
24. 查詢警用資訊系統資料，有無依規定登記？
25. 勤務前（中）有無飲酒或違反交通規則情事？

以上係本研究整理現行勤務督導最主要的督導項目，此外勤務督導除積極功能外，尚有消極功能，依「警察機關強化勤務紀律實施要點」（民 92）規定，各種勤務應依據相關規定及勤務分配表指派項目確實執行，嚴禁發生表 2.3 所示的情事。

表 2.3 強化勤務紀律的重點項目表

項 目	內 容
一、接受報案紀律	對民眾報案或請求事項，應迅速依法處理，嚴禁發生下列情事： 1.藉故推諉怠忽或無故延誤。 2.態度欠佳、言詞不耐、置之不理或不當勸阻民眾報案。 3.受理刑事案件不依警察機關受理刑事案件單一窗口規定處理。 4.民眾所提證據、證件不全時，未一次告知補齊及追蹤管制。
二、貫徹報告紀律	案（事）件必須報告上級或通報有關單位者，應依規定迅速處理，嚴禁發生下列情事： 1.匿報、遲報或作虛偽不實之報告。 2.不依規定初報、續報、結報。 3.未偵破案件以大報小，或為求績效，將已偵破案件以小報大，陳報不實，以增加件數。 4.越區辦案，未依規定通報。
三、執行勤務紀律	各種勤務應依據相關規定及勤務分配表指派項目確實執行，嚴禁發生下列情事： 1.怠勤、逃勤、遲到、早退或不依規定執行勤務（利用無線電逃勤、怠勤者，應加重處分）。 2.對於應查報、勸導、取締之事項，執行不力或查報不實。 3.奉派執行勤務違抗命令或不聽調遣或擅離職守。 4.勤區查察勤務不預訂腹案或不依腹案表實施或執行敷衍塞責。 5.巡邏、路檢、臨檢勤務不依規定執行或不依規定報告。 6.勤務單位主管未親自適切規劃勤務及認真督導、考核。 7.受理刑案未登記，意圖公案私辦或不遵守事前簽辦、事中聯絡、事後報告之辦案程序規定。 8.以不正當之方法或違反警察偵查犯罪規範實施偵查。 9.嫌犯身分未經查核清楚，案件處理輕率。 10.處理交通事故態度不佳、蒐證不全、繪圖草率、執法不公或敷衍了事。 11.查詢警用資訊系統資料，未依規定登記。 12.勤務前（中）飲酒或違反交通規則。 13.處理各類案件，未依勤務執行情形規定辦理。 14.解送依法逮捕拘禁之人事前準備不周、事中執行不當或送達交接不實。
四、使用裝備紀律	各項應勤裝備及器材應依規定攜帶使用，並妥善保管維護，嚴禁發生下列情事： 1.不依規定領用或繳還。 2.不依規定攜帶。 3.不依規定保管維護。 4.因攜帶、保管、使用或維護不善而生損壞或遺失。 5.清點交接不實。
五、服儀態度紀律	執行勤務時，應服裝整潔（服行便衣勤務時除外）、儀容端莊、態度和藹，嚴禁發生下列情事： 1.精神不振、倚牆站立或於值班台、辦公處所、巡邏車內睡覺。 2.不依規定穿著制服、服裝儀容不整或配件不齊。 3.併崗聊天、態度傲慢或言行粗暴。 4.執勤中抽煙、嚼食檳榔、吃零食或姿態不雅。

資料來源：1.內政部警政署（民92），警察機關強化勤務紀律實施要點（修正版）。

2.本研究整理。

上表所列警察機關強化勤務紀律實施要點所嚴禁事項，雖係消極規定，惟員警執勤時不得違反的事項，均列舉清楚，當然為各級督察人員實施勤務督導時，應督導的項目範圍。。

2.1.6 督導的分類

依內政部警政署勤務督察實施規定（民 91），國內目前勤務督導分為駐區督導、機動督導（專案督導）及聯合督導等三分類，其執行方式如下：

1. 駐區督導：劃分督導區，每區派員專責督導。

(1) 內政部警政署就全國治安狀況及地區特性，劃分為若干督導區，派督察駐區督導。

(2) 市、縣警察局：依轄區大小、單位多少、工作繁簡，劃分為若干督導區，每區派督察（員）負責督導。

(3) 分局：依轄區單位、地區、工作等，劃分為若干查勤區，派員負責督導。

2. 機動督導（專案督導）：遇重大慶典及重要勤務活動等狀況時，依需要臨時專案規劃派員督導。

3. 聯合督導：依工作需要派遣、或與有關業務單位、或與督察人員配合實施督導。但非督察人員除勤務督導外，以督導主管業務為主。

2.1.7 執行勤務督導工作應行注意事項

適當的勤務督導，具有提升效率的正面功效；但是如果勤務督導人員的觀念、態度、方法不當，公正性受人質疑時，不僅無法提升效率，反而產生反效果。因此許炳元（民 77）認為督導人員在督導勤務時，若僅一味地要求與處分，而不講求方法與技巧，將難使勤務執行人員積極

有效地發揮潛能，完成上級或法令所賦予的任務。

實務上，部分督導人員的觀念有所偏差，過於重視權威，以為督勤就是找受督導者的缺點與毛病，才能肯定出自己的能力，並常藉嚴厲處分來樹立自己的威信，督勤態度傲慢冷酷或情緒化，對督導發現優、缺點未能公正妥善處理，嚴重影響勤務督導的功能。(許炳元，民 77；周勝政，民 79) 所以，督導人員除了應該具有督導專業能力，也要有正確的觀念，執行勤務督導時，更應講求方法、要領與技巧，才能充分發揮督導功能，達成警察任務。以下幾點是勤務督導人員執行督導時的應行注意事項：(周勝政，民 79；內政部警政署，民 91)

1. 執行督導，應多鼓勵、指導、溝通、協助，發掘困難、解決問題，以促進團結和諧，提振工作士氣。多鼓勵、少責難，在服勤人員執勤過程中，指導其「不能」，輔導其「不力」，督導其「不為」，耐心監督各種勤務活動之有效執行，並隨時關切員警生活，協助解決困難，啟發其責任心、榮譽感。
2. 執行督導，應客觀、深入、發掘具體優點、缺點、問題，適時檢討，認真辦理。
3. 發生重大風紀及勤務紀律案件，應即依規定主動迅速專案查報，並配合各級督察人員查處。
4. 各警察機關業務單位，應納入督導區，派員專責督導。
5. 各級督導人員應本坦誠協助、全力支援、熱忱服務原則執行督(指)導，不得干擾下級正常運作，嚴禁關說請託或接受招待餽贈。
6. 各級督導人員督勤態度要親切，避免遭受同仁質疑專挑毛病及動輒處分之詬病。
7. 各級督導人員應依任務及工作要求認真執行，負責盡職。

- 8.各級單位發生重大（要）狀況，應即主動向駐（分）區督察人員報告，各駐（分）區督察人員應隨時與本機關保持密切聯繫。
- 9.各級單位重要工作計畫、文件應副發各有關駐（分）區督察人員，以便瞭解、督導（考）。
- 10.各級單位重要工作及重大治安事件處理，應通知駐（分）區督察人員參與。
- 11.各級督導人員除因勤務性質報准得著便服督勤外，應一律穿著制服。
- 12.督導機密性之工作，應特別注意保密。
- 13.督導人員本身應熟悉有關法令及勤務執行方式、要領，保持良好風度，發現缺點問題應適時檢討、指導改進或協助解決。
- 14.對督導工作應經常深入坦誠檢討，力求進步。
- 15.督導人員應注意本身服務態度與品德，嚴以律己、謹言慎行、服裝整齊、儀容端莊，為員警之表率，並確認本身亦為執行警察任務之人員，必要時應協助執勤人員完成任務。
- 16.考核員警品德操守、學識才能、工作績效，應廣泛查證，力求客觀公正。

2.2 情緒能力

分駐（派出）所為警察機關最重要的勤務執行機構，外勤員警直接面對民眾及罪犯，由於工作特性的關係，警察工作壓力高於其他行業，如何面對壓力及做好與民眾的良性互動，均與員警的情緒能力息息相關。

2.2.1 情緒的意義

情緒（Emotion）一詞源於拉丁動詞「行動」（Motere），加上字首「e」代表遠離，意指採取趨吉避凶的行動，語義為個人感受

(Feelings)或知覺(Consciousness)的攪動(Agitate)與激起(Stir Up)。因此情緒通常指個人受到生理、心理、認知或社會等層面的複雜因素影響，所表現出來的激動狀態與歷程(Goleman, 1995)。情緒的表現是先天固有的能力，使生命豐富而有意義，對人類在群體中存活具有特別重要的意義，以下將各學者對於情緒的定義彙整如表2.4所示：

表 2.4 情緒的定義彙整表

序號	學者	年代	情緒的定義
1	Arnold	1960	情緒是一種較為強烈的整體性態度。
2	Ellis	1979	情緒是人類反應行為與知覺統整後的「認知-知覺」(Cognitive - Sensorystates)狀態。
3	Mandler	1980	情緒是一種生理上的喚醒狀態，引發個體行動或擴大正在進行的行動。
4	Harris & Olthof	1982	情緒是象徵性的，並且受意識狀態內省的檢核。
5	Plutchick	1984	情緒是由複雜且連續的刺激所造成的結果，是複雜而連續的反應，包括認知的評估、主觀的感受、自律神經的喚起及激發行動。
6	Denzin	1984	情緒是一種自我感受，存在於社會行為與他人的互動中，包括對自己與他人。
7	Dworetsky	1985	情緒是一種包括意識的經驗、內在明顯的生理反應及促進或抑制的動機性行為傾向之感受狀態。
8	Lazarus	1991	情緒是複雜的心理歷程，由特定型態的事件所引發，例如生氣是因為挫折或受傷，悲傷是由於個人喪失擁有物。
9	Hochschild (徐瑞珠譯)	1992	情緒是生理上所給予的感覺，與其他感官相同(如：聽覺、觸覺、嗅覺…)，是我們瞭解自我與外在世界關係的一種方式，因此它對人類在群體中存活也就具有特別重要的意義。
10	Goleman	1995	情緒是感覺及特有的思想、生理與心理的狀態及相關的行為傾向。
11	張春興	民 84	情緒是由某種刺激所引起的個體自覺的心理失衡狀態，其本質是複雜的。
12	王淑俐	民 84	情緒是一種內在不安的反應，是個體接受某種刺激後，產生的生理變化與心理感受，屬情意之意識層面，當個體感受相當強烈時，會進一步採取外在的行動。
13	Mckay & Dinkmeyer 賴惠辛譯	1996	情緒的表現是先天固有的能力，包括感官、知覺、個人經驗、信念、生理反應以及想要達到的目標。情緒使生命豐富而有意義，也帶來悲哀與衝動，情緒賦予人生不同的甜美與痛苦，情緒可能很美好、有助益，也可能很不悅，甚至悲痛。
14	Ruth, Brunel & Otnes	2002	情緒是個人的、主觀的一種體驗。

資料來源：本研究整理。

綜上所述，本研究認為情緒是由複雜且連續的刺激所引起之心理與生理的激動狀態，是較為強烈的整體性態度與複雜的心理歷程。情緒包括意識的經驗、認知的評估、主觀的感受、自律神經的喚起，並且引發個體行動或擴大正在進行的行動。

2.2.2 情緒能力的意義

Payne (1985) 在其研究情緒的論文中，將「智力」定義為：了解的能力 (Faculty)；推理、了解以及取得洞察力的能力 (Capacity)；擷取意義、事實、真理和關係等的性向 (Aptitude)；解決問題的性向。他認為傳統智力只重視知性和理性「知性智力」 (Intellectual Intelligence)，其實智力除傳統的理性理智 (Rational Intellect) 外，也應包含情緒感性的領域：存在於身體的 (Physical)、情緒的 (Emotional) 與視覺的 (Visual Realm)。認為許多現代社會的問題，如：憂鬱、暴力、毒癮、人際衝突、戰爭等等，即因情緒智力長久以來一直被忽視所導致，要解決這些社會問題，不能只靠理智的知識，必須正視自己的情緒本性。

1990 年 Salovey and Mayer 以情緒智力為題發表研究成果，認為情緒影響人們工作職場、教室、人際技巧等表現 (McDowelle and Bell, 1997)。此後情緒智力的內涵被延伸至探討個體成就與環境的表現。Goleman (1995) 認為EQ指的是管理情緒的能力，代表一個人能否適當的處理自己的情緒，它的意義包含括「自制力、熱忱、毅力、自我驅策力等。」

綜合上述學者的觀點，本研究認為「情緒智力是一種能力」，故採用情緒能力 (Emotional Ability) 一詞。亦即情緒能力是一種能力，意謂著個人自我掌控以及人際之間互動的人格特質或能力。

2.2.3 情緒能力的理論

一、Salovey 和 Mayer 的情緒能力理論

1990年Salovey and Mayer指出「情緒智力為一種能力」他們認為情緒智力是知覺情緒與評估情緒以便思考、了解反應情緒、促進情緒智力成長的能力。其內涵及範圍如圖2.1 所示：

Salovey and Mayer (1993) 在《Intelligence》期刊中提出以下論述：

- 1.情緒智力是一種能力，獨立於普通智力之外，並且有其重要性。
- 2.情緒有其特別的機能，情緒管理會影響訊息的傳入，在情緒表達的關鍵上，可能真有某種特殊能力所控制。
- 3.情緒資訊處理本來即屬於IQ範疇，可將它命為任何名稱，如「情緒能力」，或是「情緒智力」(EQ)等，重要的不是它的名稱，而是將之視為一種人的內在特質，這是過去智力理論一直忽略的一角 (Salovey, Hsee and Mayer, 1993)。

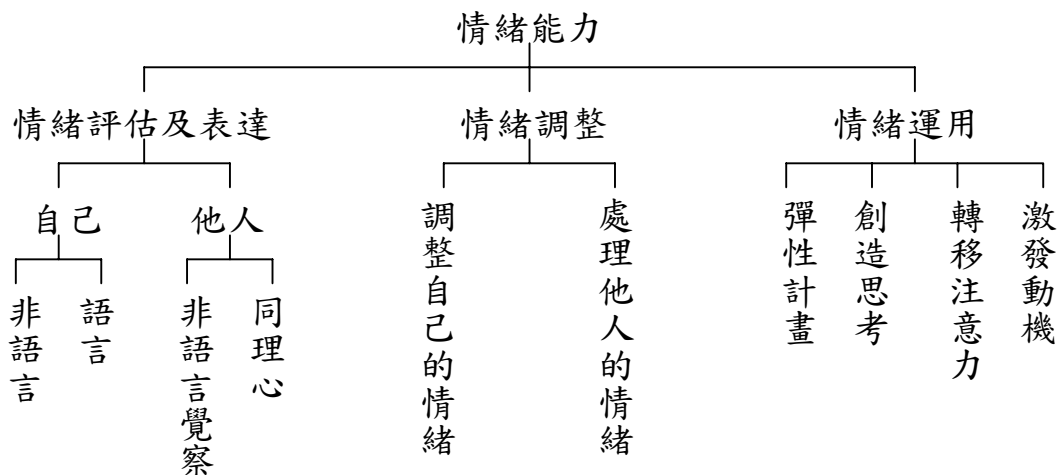


圖2.1 Salovey and Mayer 的情緒能力概念圖

資料來源：Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990), *Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality*, vol 9, p. 190.

Salovey and Mayer (1993) 認為，情緒智力的內在機制主要有三：

1. 情緒本身；
2. 情緒訊息的流動；
3. 特定的神經機制。

Mayer and Salovey (1997) 更跨越生理及文化的領域，將其1990年所提出的情緒智力概念加以修訂。在其修正的定義中指出，情緒智力包括四個面向：「正確知覺、評估以及表達情緒的能力；接近並產生有助於思考的感覺能力；了解情緒和情緒的知識的能力；以及反省性調整情緒從而促進情緒的和理智成長的能力。」，如圖2.2所示。

二、De Beauport 和 Diaz 的情緒能力理論研究

De Beauport and Diaz (1996) 提出情緒智力包括：情感智力、心情智力和激勵智力等三種成分，三者都是情緒智力的重要內涵和能力，說明如下：

1. 情感智力：有助於對人、地、物、想法或情境發展出親密感的能力。
情感智力能夠意識到感覺歷程的開始以及轉換，藉由情感智力能夠使個體轉換焦點和注意力到另一個具有吸引力的替代選擇上。
2. 心情智力：在痛苦或愉快感覺時，能夠轉換心情的能力。心情智力使我們習得身心系統如何知覺所有外在環境的事實，有助於健康和個人能力，充實我們的生活。
3. 激勵智力：能夠體悟自己的情緒狀態，並知道如何激勵自己以及指引自己生活的能力。藉由我們的需要、慾望、熱情可以賦予自己生存的力量，此正是激勵智力的功能。

反省的調整情緒進而增進情緒和理智的成長

對愉快或不愉快的感覺都能保持開放態度之能力。	依據對情緒所判斷的情報訊息和效用，進而反省的控制情緒繼續與否的能力。	反省的監控關於自己和他人的情緒之能力，例如辨識這些情緒如清晰、典型、有影響和合理。	緩和提昇愉快情緒來管理自己他人情緒的能力，而且沒有壓抑或誇大這些情緒所傳達的訊息。
------------------------	------------------------------------	---	---

了解和分析情緒以及運用情緒知識

情緒能力

命名各種情緒並且辨識名稱和情緒間各種關係(例如喜歡和愛的關係)的能力。	詮釋各種情緒所傳達的關係(例如悲傷通常伴隨著某種失落)的意義之能力。	理解複雜感覺的能力:如同時感覺愛和恨或類似敬畏是害怕和驚訝的混合情緒。	辨識情緒間較可能轉變的能力,例如從憤怒變成滿意或羞愧。
-------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

情緒對於思考的促進

情緒可藉由指引注意力在重要的訊息上，進而決定思考的優先順序。	充足生動且適用的情緒有助於判斷以及關於感覺的記憶。	情緒的心情搖擺會改變個體的觀點，並鼓勵考慮多元的觀點。	不同的情緒狀態會助長特定的問題思考取向，例如人在快樂時會促進歸納推理和創造力。
--------------------------------	---------------------------	-----------------------------	---

情緒的知覺、評估和表達

察覺自己的身體狀態、感覺和思想，進而辨識自己情緒的能力。	透過語言、聲音、外貌和行為來察覺其他人、作品、藝術品等，進而辨識其情緒能力。	準確的表達情緒，以及表達有關這些感覺需要的能力。	區分正確與否，或是真不真誠情感表達的能力。
------------------------------	--	--------------------------	-----------------------

圖2.2 Mayer and Salovey的情緒概念圖 (1997年修正)

資料來源：Mayer & Salovey (1997) ,What is emotional intelligence ? In P. Salovey, and D. J. Sluyter, (Eds.) ,Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, (p.11), New York: Basic Books.

三、Saarni 的情緒能力理論

Saarni (2000) 以發展心理學的觀點來探討情緒能力，認為情緒能力是在引發情緒的社會情境中「自我效能」的具體展現。Saarni指出影響情緒能力的三個主要因素，包括：個體自我（One's Self）、個體的道德意向（One's Moral Disposition）以及個人的發展史（One's Developmental History）。情緒能力是在引發情緒的社會情境中，自我效能的具體展現，它會受個體、時間和所處環境（物理和心理環境）三者交互作用的影響。

四、Goleman 的情緒能力架構

Goleman 1998年在《EQ：工作EQ》（李瑞玲等譯）一書中認為情緒能力是以情緒智力為基礎，經學習而來的一種能力。Goleman認為要在事業上成功、成為標竿人物，必須發展經營自己的「個人能力」，以及處理人際問題的「社交能力」，與工作夥伴建立分工和互益的關係，把情緒智力帶到工作關係中，使它朝向開展、創造及共同參與的目標邁向成功。Goleman認為所有情緒能力都包含情感領域中某種程度的技巧，加上當時作用的認知元素，情緒能力決定了我們學習實用技巧的潛力。

Goleman的情緒能力的基本架構當中，包含（一）個人能力：（1）自我察覺；（2）自我規範自律；（3）引導或促進我們達到目標的動機等三個層面。（二）社交能力：（1）「同理心」；（2）「社交技巧」等二個層面；這五個基本的情緒能力層面總共又發展出25個情緒能力。（詳見圖2.3）

這些情緒能力有五大特性：

- 1.獨立的：每種能力對工作表現各有其獨特的貢獻。
- 2.相依的：每種能力間彼此有許多強烈的互動。
- 3.呈階梯狀：情緒智力每一個都以另一個為基礎，呈階梯式排列。
- 4.必要但非充分條件：具有某種基礎情緒能力並不保證能發展或表現出相

關的能力。

5.衍生的：這份能力清單大致可應用在所有工作上，但是不同的工作有不同的能力要求。

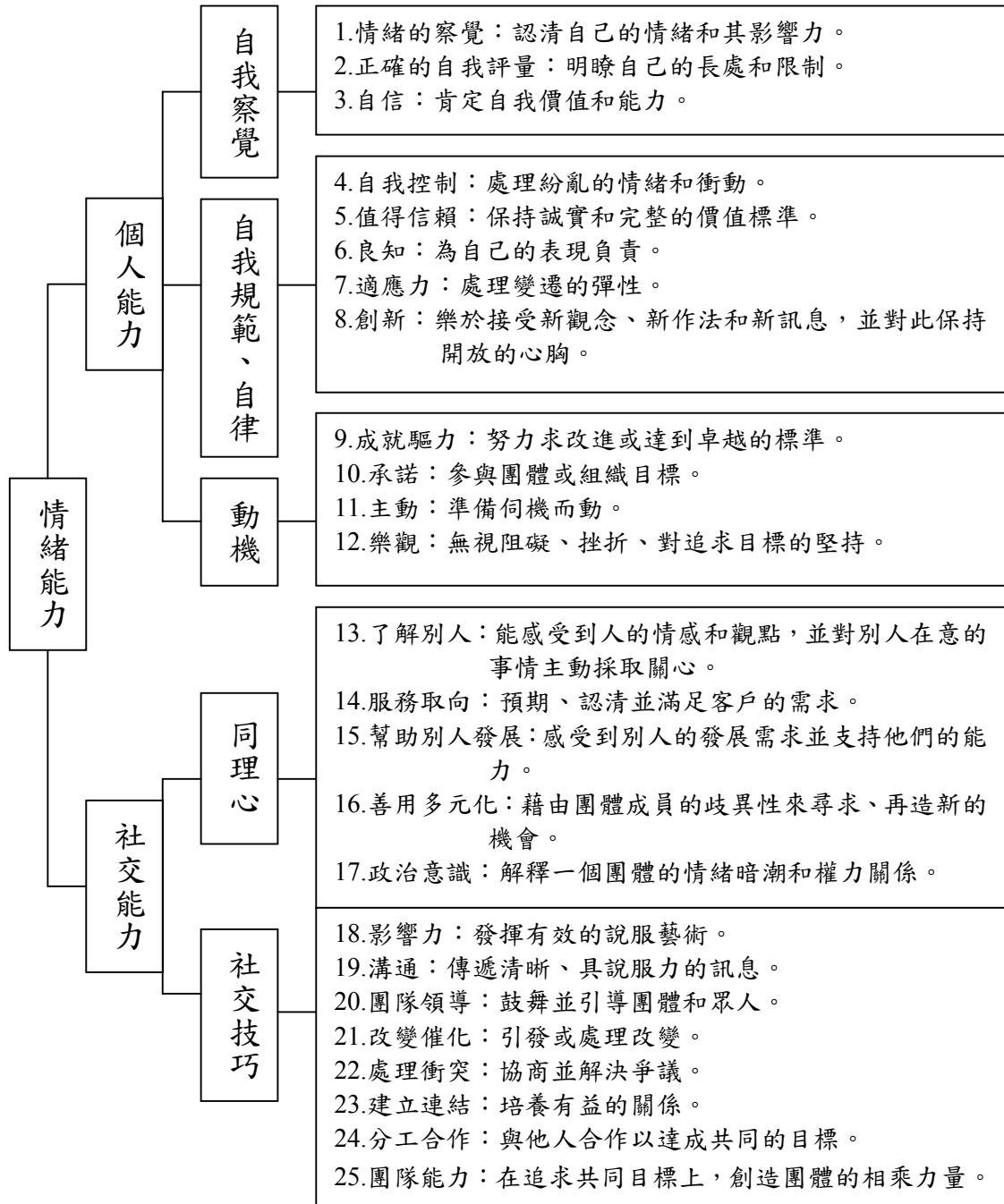


圖2.3 Goleman 的情緒能力架構圖

資料來源：1.李瑞玲、張美惠、黃慧真譯（民87），EQ：工作EQ，台北時報出版社。

2.本研究整理。

五、其他學者的觀點

綜合國內外學者提出的觀點及看法 (Eisenberg, 1996; Shapiro, 1997; 梁靜珊, 民 86; Ryback, 1998; Weisinger, 1998; 李雅怡, 民 92), 情緒能力植基於人格特質 (Personality Characteristics) 或是個性 (Character), 可分成己身運用和人際運用兩部分; 它可以透過直接或間接經驗的觀察而習得, 並且經由後天環境來培養、發展和增加; 情緒能力能幫助個人自我覺察、提昇管理情緒的能力、自我激勵、優異管理技能與減少壓力; 當個體面對不同的情境時, 會根據自己過去類似情境的經驗, 而展現出不同的情緒能力, 以理性的認知功能來處理自己和他人的情緒問題。在現代社會中擁有高情緒能力, 對於人生成功和幸福的價值有可能更甚於擁有高智商。

本研究的情緒能力乃是參考Goleman (1995) 的情緒能力架構而成, 情緒能力包含人際能力、信守承諾、情緒調整與自我規範等四種能力。

2.3 工作士氣

士氣被認為是影響工作績效的一項重要因素。韋氏字典對士氣之解釋為: 「士氣是一種心理狀態, 在受考驗與艱難時, 此種狀態可以維持勇氣、決心與忍耐」。士氣雖然是一種易於感覺的狀態, 但是卻難以描述和證實 (Knezevich, 1975)。因此, 很難加以定義及測量。國內、外學者研究工作士氣, 並賦予士氣一些不同的定義或看法, 以下將針對工作士氣的定義、影響工作士氣的因素, 分別闡述如下:

2.3.1 工作士氣的定義

Knezevich (1975) 認為士氣是一種個人的態度或知覺的表現, 團體各成員所表現的態度和知覺的加總, 即為團體的士氣。Griffiths (1995)

認為士氣是團體凝聚力，組織成員能夠認知且接受共同的目標，全力排除一切干擾達成團體目標之因素即士氣高昂的表現。許幼靜（民90）綜合國內外學者對士氣所下的定義，歸納「士氣」為：一種心理狀態，是經由個人與團體的共同合作而產生。一個士氣高昂的團體，其凝聚力、參與、效能和穩定性也高。

由上可知大多數學者一致認為士氣是對於工作組織的一種心理狀態，是一種群體精神的表現，士氣使成員具有高度的工作意願忠誠的為組織效力、以組織的利益為優先，達成組織目標。故本研究認為工作士氣應包括：工作意願、品質保障、群體精神、組織忠誠四個向度。

2.3.2 影響員警工作士氣的因素

目前有關員警工作士氣之研究，大多係就其前因後果變項進行分析探討：李禎琨（民92）探討分局長轉型領導對員警服務士氣的影響，發現分局長轉型領導對員警服務士氣具有顯著的影響力。林漢產（民75）研究我國警察機關基層主管領導型態與部屬人格特質對工作士氣之影響，發現適度的結構領導會激發部屬工作士氣，但高度的體恤領導更能提高部屬工作士氣，而員警的制握信念亦影響其工作士氣。楊龍祥（民93）研究發現知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾對工作士氣有顯著的影響。黃機明（民90）則從調查中發現現階段影響員警的工作士氣之主因為：人事升遷制度的不公平，升遷管道阻塞和停滯。可見主管的領導型式、員警的個人因素與人事升遷制度都會影響員警的工作士氣。

綜合國內學者之研究（林漢產，民75；黃機明，民90；李禎琨，民92；林建宏，民92；王銘傑，民93；楊龍祥，民93；林志熹，民94），警察人員的工作士氣大部分維持在中上程度，且會隨著個人的背景變項存在而有差異性，並就主管領導型態、部屬人格特質、工作特性、工作

滿足、工作壓力、內部行銷、知識管理、成就動機、專業承諾及工作績效…等各變項相關。本研究針對勤務督導、情緒能力變項探討員警工作士氣的相關，並無相關文獻，惟勤務督導、情緒能力與主管領導型態、監督領導、部屬人格特質、溝通行為、角色衝突等因素有關。

2.4. 工作績效

警察工作攸關人民生命、身體、自由、財產之保護，公共秩序能否維持、社會安全能否保護、一切危害能否防止、人民福利能否促進，需靠警察工作來達成。因此，工作績效決定警察法定任務的達成率，為求圓滿達成任務，警察機關格外重視工作績效考核、評比。以下依序探討工作績效的意義、分類與工作績效的衡量。

2.4.1 工作績效的意義與目的

何謂績效 (Performance) ? 依 Rue and Byars (1989) 的見解，所謂績效，簡言之係指個別員工對本身職位之各項任務所完成的之程度。績效，足以反映員工是否達成其所任職位應有的要求；另績效可視為員工在一定情勢下，該員工之努力、能力及角色認知等諸項因素相互關係所產生的結果。(許是祥譯，民 80)

Campbell (1990) 則認為工作績效是「個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時的表現行為」。但有學者認為「工作中個人或團體所表現之任務達成質與量」即為工作績效 (Schermerhorn, 1999)。陳昭儒 (民 92) 認為工作績效就是員工有能力在某特定期間內完成工作的行為表現，同時亦指部屬或群體達成目標的效益項目。工作績效代表個人為了對組織目標有所貢獻，在工作中所從事的一切行為，並可加以測量及評估。賴俊哲 (民 92) 認為工作績效為

員工在一特定時間內對組織的貢獻價值。至績效評估是為了達到那些目的，據 Robbins（1986）的研究計有下列 5 個目的：

- 1.協助一般人事決策，如將績效評量結果提供管理者做為陞遷、調派、解僱等重要決策參考。
- 2.績效衡量是發展甄選計畫有效性的指標。
- 3.指出訓練及發展的需要。
- 4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。
- 5.訂立獎勵的基礎。

績效評核的目的，國內學者見解與國外學者差異不大，李長貴（民 86）認為，績效評核的目的為：1.做為甄募、解僱和升遷的目的。2.用以報酬或激勵員工。3.提供員工個人發展的情報，瞭解其應改善之處，使之學習新的行為。4.用於確定訓練的需要。5.協助人力資源計劃與協調的整合。

2.4.2 工作績效的衡量

衡量組織中個人工作績效的方式有很多種，依 Dessler（1982）研究認為，最常採用的績效衡量方式有下列幾種：（王志剛譯，民 75）

- 1.圖表評等法：此法相當容易使用，可能是目前應用最廣泛的一種績效評估工具。本法是以圈選或計分方式來表示每一員工在每一評等標準下的績效水準，然後再將各項評分標準加總。
- 2.交替排序法：此法很容易分辨出員工的好壞，比其他方法漫無標準的評等要好做。此法列出一些評等的特性由最好到最壞依序列出，先排出衡量特性最佳與最壞人選，其次再就其餘人員中選出次佳與次壞的，由此好壞交替排列，直到所有人選均排列為止。
- 3.強制分配法：強制分配法類似在「曲線上評分」。用這個方法，被評估

者已事先依績效劃分為若干區段。

4. 重大事件評估法：此法與前述的評等排序法大不相同，是依據上司主觀的評估非如圖表法那樣有客觀的標準來衡量。評估上司必須考慮被評估者一段期間的績效，而不是只反映受評者最近的表現。
5. 混合方法：此法係將圖表評等法、交替排序法、強制分配法、重大事件評估法等二種以上方法合併使用。

2.5 相關實證研究

有關以情緒能力、工作士氣、工作績效等為方向之實證研究議題相關論文，其研究結果茲分別說明如下：

2.5.1 情緒能力的相關實證研究

回顧現有文獻結果，大部分學者認為女性的情緒能力高於男性，也有學者認為情緒能力與工作績效呈正相關，為進一步瞭解國內有關情緒能力之研究，以下將學者研究結論，以表格方式彙整如表 2.5：

表2.5 情緒能力相關研究一覽表

學者	年代	研究對象	研究方法	重要結論
陳建宏	民86	資訊從業人員	問卷調查	EQ愈高的資訊人員其負面情緒愈少，對人際關係的敏感度也愈低。女性資訊人員管理自己的情緒表現較差。年齡愈高的資訊人員其社交EQ愈低。
鄭瑜銘	民87	資訊人員	問卷調查	男性、已婚、工作經驗較豐富、富領導彈性者、高教育程度、年齡愈大者之資訊人員其情緒商數較高。
王春展	民88	國小學童	橫斷法	女童的情緒智力顯著高於男童。
顏淑惠	民89	國小教師	問卷調查	教師情緒管理可以有效預測教師效能。
徐建山	民90	大學三年級學生	問卷調查	女性情緒智力優於男性。情緒智力和個人工作績效並非有絕對的因果關係。
黃彥琛	民91	房屋仲介經紀人	問卷調查	「教育程度」與「情緒智力」達顯著正相關。管理調節他人情緒的能力以及整體情緒智力越高，擁有較高的社會支持。
徐聖岡	民92	中小企業高階主管	問卷調查	情緒能力對領導能力的影響扮演一項非常重要的因素，而主管領導能力亦為經營績效的關鍵預測因素。

表2.5 情緒能力相關研究一覽表（續）

學者	年代	研究對象	研究方法	重要結論
党秦武	民93	南科廠商	問卷調查	男性之情緒調整與人際能力比女性較佳。主管人員行政人員之情緒能力比非主管人員佳。在婚姻狀況無顯著差異。
王全益	民94	私立高職的學生	問卷調查	情緒智力的表現高低與否，與其生活適應各層面之表現狀況皆有顯著正相關。
張孝武	民94	航管人員	問卷調查	軍用機場航管人員情緒能力與工作績效具正相關。
鍾庭良	民94	國小總務主任	問卷調查	女性整體情緒管理、情緒認知及情緒同理能力優於男性。研究所學歷之「情緒表達」能力優於師範院校學歷；一般大學學歷之「情緒同理」能力優於師範院校學歷。

資料來源：本研究整理。

針對上述研究中人口變項與情緒能力之研究結果，逐一闡明如下：

一、性別與情緒能力的相關研究

在情緒能力相關的研究上，有些研究指出女性的表現較男性為佳（王春展，民88；顏淑惠，民89；徐建山，民90；陳騏龍，民90；林淑華，民91；王全益，民94；鍾庭良，民94）；有些研究則顯示男性表現較好（陳建宏，民86；鄭瑜銘，民87；党秦武，民93）；也有研究則顯示性別變項間沒有差異（黃彥琛，民91）。

二、年齡與情緒能力的相關研究

陳建宏（民86）研究發現年齡愈高的資管人員其社交EQ較低。黃彥琛（民91）與党秦武（民93）的研究則顯示各年齡群在情緒能力構面並無顯著差異性。

三、學歷與情緒能力的相關研究

有研究發現，高教育程度者的情緒能力比低教育程度者高（金惠梅，民86；鄭瑜銘，民87；黃彥琛，民91）也有研究顯示不同學歷背景在情緒能力上，沒有顯著差異（King, 1999；顏淑惠，民89）。

三、工作年資與情緒能力的相關研究

鄭瑜銘（民87）研究中發現，工作經驗較豐富者，情緒能力的表現

較好。在採「情緒調適」方式，黃義良（民88）研究發現，服務總年資5年以下高於服務總年資11-20的教師。顏淑惠（民89）研究發現，年資6-15的教師顯著高於5年以下年資的教師，但不同任教年資在整體情緒管理上，沒有顯著差異。黃彥琛（民91）的研究則表示工作年資於情緒能力並無太大的影響力。

四、擔任職務與情緒能力的相關研究

有研究指出主管階級在謹言慎行的表現較非主管人員好，可是在圓融關係上的表現則較差（鄭瑜銘，民87）。顏淑惠（民89）研究發現不同職務的教師，在教師情緒管理及教師效能上具有差異。党秦武（民93）研究發現，主管人員之情緒能力比非主管人員佳。

五、婚姻狀況與情緒能力的相關研究

鄭瑜銘（民87）研究發現，已婚者比未婚者的情緒商數的表現好。而黃彥琛（民91）與党秦武（民93）研究結果則顯示在情緒能力變項，婚姻狀況無顯著差異性。

六、工作所在地區與情緒能力的相關研究

顏淑惠（民89）研究發現學校所在地區的國民小學教師在整體及各向度教師情緒管理、教師效能上，沒有顯著差異。

由上可知，性別、學歷、工作年資、擔任職務與情緒能力相關之實徵性研究發現上，並無一致性的結論，且國內目前針對情緒能力與年齡、婚姻狀況、工作所在地區方面的相關研究，仍然很少，值得進一步地研究與探討。

2.5.2 工作士氣的相關實證研究

回顧現有文獻結果，部分學者認為工作士氣對工作績效有影響，也有學者認為升遷不公和升遷管道阻塞為影響員警工作士氣之主因。為進

一步瞭解國內學者有關工作士氣之研究，以下將學者研究結論，以表格方式彙整如表 2.6：

表2.6 警察工作士氣相關研究一覽表

學者	年代	研究對象	研究方法	重要結論
林漢產	民75	分駐派出所	問卷調查	就工作士氣滿意程度而言，一般呈中度以上之滿意狀況。工作士氣構面滿意程度以同事關係最佳，其次依序為工作本身、監督領導、獎賞讚許，而以陞遷發展滿意程度最低。就領導方式而言，適度的結構領導會激發部屬工作士氣，但高度體恤領導更能提高部屬工作士氣。外控傾向員警比內控傾向者在工作士氣上之得分較高。
黃機明	民90	警察人員	問卷調查	人事升遷制度的不公平升遷管道阻塞和停滯為影響員警的工作士氣之主因。改善員警的升遷、勤務制度和福利，將有助於提升工作士氣，而警政績效也相對地有所助益。
林建宏	民92	警察分局及員警	問卷調查	警察人員強烈認同轉換型領導與組織士氣具有高度的正向關係。轉換型領導中的「理想化影響力」與「心靈鼓舞」對組織士氣具有強烈與正面的預測能力。個人心智與態度的改變，乃是提升組織效能與士氣的基礎。
李禎琨	民92	警察分局及員警	問卷調查	年齡學歷、服務年資、職務及分局所在地員警服務士氣均具有顯著差異。分局長轉型領導及各構面，與員警服務士氣及各構面間呈現出顯著正相關。
王銘傑	民93	警察人員	問卷調查	基層員警有高度工作士氣。工作滿足、工作壓力及內部行銷對工作士氣有正向影響。工作士氣對工作績效具有相當的影響。女性工作士氣在組織承諾程度構面高於男性。
楊龍祥	民93	警察人員	問卷調查	員警對警察工作有高度的士氣。服務年資6-10、11-20年、未婚、高中職及專科學歷、年齡21-30及31-40歲、警佐官等、外勤、非主管、男性之員警對工作士氣與工作績效之認知較低。
林志熹	民94	基層員警	問卷調查	特考班員警在工作士氣整體層面感受程度較科班警察為高。五十一歲以上、巡佐、服務總年資二十一年以上之員警，在工作士氣整體層面及「工作投入」層面感受程度最高。工作特性知覺程度愈高，則工作士氣愈高。背景變項對工作士氣各層面有顯著預測力。分局、保安大隊、交通大隊及女警隊中，以交通大隊員警在工作士氣感受度最高、女警隊最低。

資料來源：本研究整理。

針對上述研究中人口變項與工作士氣之研究結果，逐一闡明如下：

一、性別與工作士氣的相關研究

一般而言，男、女在工作士氣上是否有差異，迄無定論。在員警工作士氣有相關研究指出女性工作士氣比男性高（王銘傑，民93；楊龍祥，民93），也有研究結果發現性別間無顯著差異（李禎琨，民92）。而其影響差異的原因，可能和工作屬性或其他與性別有關的因素有關。

二、年齡與工作士氣的相關研究

林志熹（民94）的研究指出50歲以上的員警工作士氣最高昂；李禎琨（民92）發現年齡51歲以上組員警在工作士氣高於30歲以下與31~40歲組的員警，而41~50歲組的員警優於31~40歲組的員警。楊龍祥（民93）的研究發現年齡21~30歲之員警工作士氣低於31歲以上的員警，而31~40歲之員警低於51~65歲的員警，且達極顯著差異。從以上學者的研究可看出隨著年齡的增長，員警的工作士氣也跟著提高。但也有研究指出員警的工作士氣在各年齡間無顯著差異（王銘傑，民93）。

三、服務年資與工作士氣的相關研究

林志熹（民94）研究指出服務總年資21年以上之員警工作士氣最高，李禎琨（民92）研究發現服務年資26年以上員警的工作士氣最高，其餘依序為16~25年員警、6~15年員警、5年以下員警。楊龍祥（民93）發現服務年資6~10年之員警低於第11~20年、21~30年及31~45年的員警，且達極顯著差異。綜合以上學者的研究結果可發現：員警工作士氣會隨著服務年資增長，工作士氣會越高，服務年資與工作士氣成正比。但王銘傑（民93）的研究認為員警的工作士氣在各年資間無顯著差異。

四、學歷與工作士氣的相關研究

李禎琨（民92）的研究發現不同學歷的員警在整體員警服務士氣上

有顯著差異。其中，中央警察大學組員警的得分平均數顯著高於警察專科學校組及研究所以上。也有研究指出特考班員警在工作士氣整體層面感受程度較科班警察為高（林志熹，民94）。王銘傑（民93）與楊龍祥（民93）則指出在學歷間無顯著差異。

五、婚姻狀況與工作士氣的相關研究

王銘傑（民93）研究發現未婚員警的工作士氣較已婚員警高；楊龍祥（民93）的研究結果則顯示已婚員警的工作士氣較未婚員警高。

六、擔任職務、職位、警察考試資格的相關研究

在擔任職務方面林志熹（民94）研究發現巡佐及交通大隊員警工作士氣感受程度最高，而女警則是最低的。李禎琨（民92）的研究則發現，不同職務員警在整體員警服務士氣及各構面的問卷得分上，均有顯著差異，尤以擔任主管職位員警的得分平均數高於一般員警（未兼主管）。王銘傑（民93）則依工作屬性將職務區分為行政警察、保安警察、刑事警察、交通警察，其研究結果顯示保安警察之工作士氣最低。在考試資格方面則無相關研究。

七、分局所在地與工作士氣的相關研究

李禎琨（民92）發現縣、市、區分局員警的工作士氣高於鄉、鎮及偏遠分局的員警。

2.5.3 警察工作績效的相關實證研究

分析國內探討警察工作績效的相關研究（賴書通，民78；劉進財，民90；吳俊諗，民91；林釗賢，民92；王銘傑，民93；吳膺國，民93；楊龍祥，民93；陳連生，民93），研究變項有：流程管理、知識管理、警察機關導入國際品質管理制度、領導風格、領導型態、福利滿足、內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足、成就動機、專業承諾（如表

2.8)。而有關於勤務督導、情緒能力對於警察工作績效影響之研究，迄今仍沒有學者進行此部分之研究，因此本研究針對勤務督導、情緒能力探討警察工作績效確實有其重要性。

表2.7 警察工作績效相關研究一覽表

學者	年代	研究對象	研究方法	重要結論
賴書通	民78	基層警察	問卷調查	基層警察人員的福利滿足與工作績效之間，幾乎沒有相關存在。
劉進財	民90	刑事警察	問卷調查	昇華型與交易型兩種領導型態，與內、外勤刑事人員之工作績效並無顯著的關係。
吳俊諗	民91	分駐派出所	問卷調查	警察組織衡量員警績效仍以犯罪案件的偵破為主。
林釗賢	民92	警察人員	深度訪談	信心因素明顯影響參與人員的執行績效，認知和態度兩個因素與參與人員執行績效關聯性較弱。
王銘傑	民93	警察人員	問卷調查	年齡、年資、工作屬性及婚姻狀況與工作績效構面達到顯著差異。內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足對工作績效有正向影響；其中工作士氣對工作績效的影響最大。
吳膺國	民93	港務警察	問卷調查	知識管理與工作績效間均呈現顯著中度相關。背景變項對工作績效無影響。知識管理中知識取得、知識創造、知識移轉對工作績效有影響。背景變項、知識管理運作有中介作用影響工作績效表現。
楊龍祥	民93	警察人員	問卷調查	警察人員對於警察工作有極高的工作績效觀念，性別間未達顯著差異。工作績效構面認知程度主管高於非主人員、警正官高於警佐、內勤員警高於外勤、51-65歲組的員警高於21-30歲及31-40歲組，而41-50歲組的員警高於21-30歲組、已婚員警高於未婚員警、服務年資6-10年組之員警對工作績效的認知低於21-30年組及31-45年組的員警。不同學歷的員警對工作績效的認知沒有差異。知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效的有顯著正向影響。
陳連生	民93	警察人員	深度訪談並對照同期警政月報之績效統計資料	領導人所採領導風格正確比率越高，該機關「刑案發破」績效越好。領導人所採領導風格正確比率越高，該機關「內部管理」經營績效，對員警自殺案件防範有益、工作違規受處分者較少；但於員警交通事故與品操違紀上，卻相對增加。領導人所採領導風格正確比率越高，該機關「危機管理」績效越好。

資料來源：本研究整理。

第三章 研究方法

本章旨在探討警察機關勤務督導、員警情緒能力對工作士氣、工作績效關係，本章即在說明調查研究的設計與實施，茲將本研究之研究架構、樣本設計與實施、研究對象與抽樣設計、研究變項之操作性定義、研究假設、問卷設計、資料分析方法分述如後。

3.1 研究架構

本研究根據研究動機及目的，並透過與本研究相關研究理論之探討、整理及分析結果，推導出本研究架構圖。本研究主要目的在探討警察機關勤務督導、員警情緒能力、工作士氣與工作績效之間的關係，因此以「勤務督導」、「情緒能力」為自變項，「工作士氣」為中介變項，「工作績效」為依變項。研究架構如圖3.1所示。

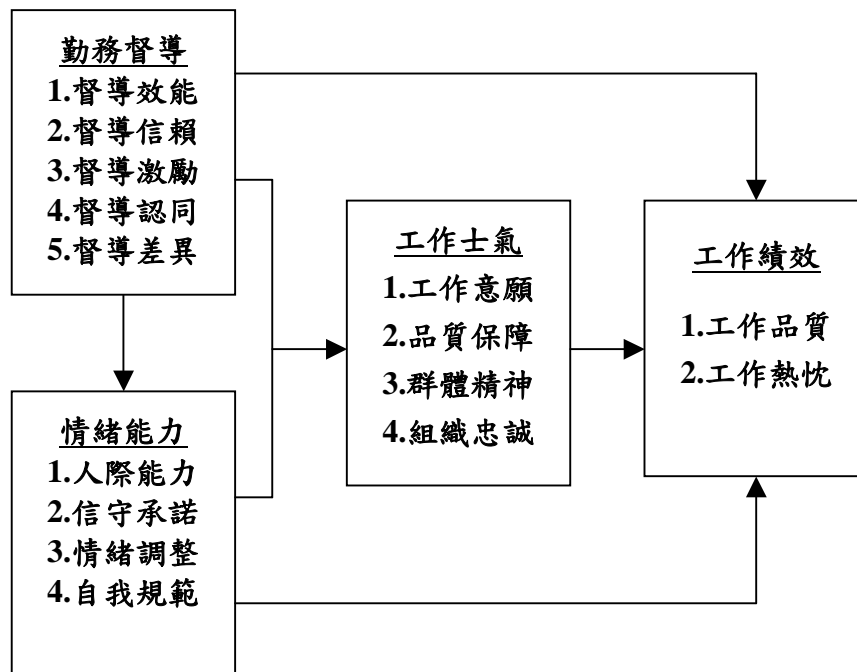


圖 3.1 本研究架構

3.2 研究設計與實施

本研究之研究對象、抽樣設計分別說明如下：

3.2.1 研究對象

本研究之研究主題為警察機關的勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效之影響，由於國內警察機關遍及台北市、高雄市、台灣省各縣、市及金門、馬祖等地區，目前計有內政部警政署暨警政署直屬機關、台灣省、福建省各縣市警察局及台北市、高雄市警察局等30多個機關，組織遍佈全國，人員更高達67,300人。本研究受限於時間與人力、財力等成本，如要針對每一單位及個人進行調查，執行上顯有困難。考量內政部警政署直屬機關，均屬專業警察單位，其勤、業務較單純且性質與縣、市警察局不同，另外離島的金門縣、連江縣警察局，因人口稀少及地理環境特殊，轄區治安狀況極為單純，而台北市、高雄市警察局轄區為人口稠密的大都會城市，其治安狀況又與台灣省各縣、市警察局差異極大，而台灣省所屬縣、市警察局佔地最廣、人口數最多且治安環境相似，所以本研究選擇以台灣省各縣、市警察局為研究範圍。

至於本研究之研究對象則以上述台灣省所轄21縣、市警察局所屬分駐、派出所的外勤員警為研究對象，因為分駐、派出所為警察機關最主要，同時也是最重要的勤務執行機構，負責警勤區之規劃、各項警察勤務之執行，直接影響警察任務是否達成，以及民眾對警察、治安的滿意度，所以本研究以分駐、派出所的員警為調查對象，其中包括所長、副所長等主管、副主管人員及非主管員警。

3.2.2 抽樣設計

本研究係以台灣省各縣、市警察局所轄分駐、派出所員警為研究母體，包括警務員、巡官、巡佐、警員等兼任所長人員，以及其他非主管

人員，包括副所長、警勤區警員或不兼勤區巡佐或警員。本研究對象之母體數為39,982人，問卷前測40人之樣本標準差為0.4677，在95%之信賴水準下（ $\alpha=0.05$ ）其Z值為1.96，容忍誤差為±5%（ $e=0.05$ ），依下列公式計算出 $n=334$ 。

$$n = \frac{N (Z_{\alpha/2})^2 \times \sigma^2}{(N-1)e^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times \sigma^2}$$

經與指導教授討論結果，為期降低抽樣誤差，以及考量一般研究問卷回收率普遍不高，約為30~40%許，故將問卷發放數量提高定為700人，使回收樣本足具代表性，並依母體比例計算各縣、市警察局應發放之問卷數，因委由專人負責各縣、市警察局問卷之發放及催收，故本研究問卷回收率比預期高出許多，經逐一檢視回收問卷（657份），剔除無效問卷26份，實收有效問卷631份，有效問卷回收率為96.04%。茲將各縣市警察局樣本分配及問卷回收情形，詳列如表3.1所示。

表 3.1 樣本分配及問卷回收統計表

單位	樣本數	回收數	有效數	無效數
基隆市警察局	21	21	20	1
台北縣警察局	119	111	107	4
桃園縣警察局	56	50	48	2
新竹縣警察局	14	13	12	1
新竹市警察局	14	13	12	1
苗栗縣警察局	21	20	18	2
台中縣警察局	49	43	41	2
台中市警察局	42	42	42	0
彰化縣警察局	49	49	49	0
南投縣警察局	21	19	17	2
雲林縣警察局	28	25	22	3
嘉義縣警察局	21	21	21	0
嘉義市警察局	14	14	14	0
台南縣警察局	42	32	31	1
台南市警察局	28	28	27	1
高雄縣警察局	49	48	48	0
屏東縣警察局	35	33	30	3
宜蘭縣警察局	21	21	20	1
花蓮縣警察局	21	20	20	0
台東縣警察局	21	21	20	1
澎湖縣警察局	14	13	12	1
總計	700	657	631	26

資料來源：本研究整理

3.3 研究變項之操作性定義

本節依據相關文獻資料彙整建立研究架構，研究變項為勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效，並將各量表作因素分析後，予以設定構面名稱。茲將各變項之操作性定義分述如後。

1. 勤務督導

警察機關依據法令規定授權勤務督導人員，對勤務執行人員實施督導、考核，並防止風紀案件發生的一種監督作為，即為勤務督導，其法定功能為激勵執勤人員的工作士氣、指導工作方法及考核勤務績效。本變項問卷量表經過因素分析萃取出五個構面成分後，將勤務督導分為以下五個構面：

(1) 督導效能

此部份包含勤務督導的效能情形，包括員警是否因勤務督導而注意本身服裝儀容、依規定傳閱公文，槍彈、無線電、防彈衣等警用執勤裝備有無依規定管理、使用，以及因勤務督導而依規定執行勤務、注意服務態度、電話禮貌、遵守法令規定等督導功效。

(2) 督導信賴

此部份包含分駐、派出所員警對於勤務督導人員的信賴情形，包括員警是否會透過督察人員反映單位的問題與建議；是否會主動提供個人或單位的優良事蹟給督察人員；對於督察人員發現優、缺點及風紀案件處理的公正性之信賴程度；願不願意對督察人員傾訴個人在工作或生活上的困擾。

(3) 督導激勵

此部份包含執勤員警對督察人員簽發慰問金等作為是否具有激勵作用，以及是否會因勤務督導的激勵而嚴守風紀要求，避免涉足不妥當場

所或避免偷勤、曠勤等情事。

(4) 督導認同

此部份包含執勤員警是否認同督察人員的品德操守與工作精神，對於督察人員至分駐、派出所的勤務督導作為是否認同，以及有機會是否願意成為督察人員等。

(5) 督導差異

此部份包含執勤員警對督察人員勤務督導與直屬主管督導的差別感受，警察機關是否應該督導基層直線所長等主管，以及員警是否會為了爭取優蹟或獎勵，進而提升執勤績效等。

2. 情緒能力

Goleman (1998) 認為情緒能力是以情緒智力為基礎，經學習而來的一種能力。Goleman認為要在事業上成功、成為標竿人物，必須發展經營自己的「個人能力」，以及處理人際問題的「社交能力」，與工作夥伴建立分工和互益的關係，把情緒智力帶到工作關係中，使它朝向開展、創造及共同參與的目標往成功邁進。Goleman認為所有情緒能力都包含情感領域中某種程度的技巧，加上當時作用的認知元素，情緒能力決定了我們學習實用技巧的潛力。

本研究參考Goleman提出的情緒能力架構，根據文獻探討，對情緒能力所下的操作性定義為「情緒能力是一種能力，意謂著個人自我掌控以及人際之間互動的人格特質或能力」。並將情緒能力分為下面四個構面：

- (1) 人際能力：指外勤員警引發適當反應的熟練度及和他人保持良好關係的能力。
- (2) 信守承諾：指員警兌現自己對他人承諾的能力。
- (3) 情緒調整：指員警認識自己情緒能力和其影響力。

(4) 自我規範：指員警處理自己內在的心理狀態、衝動等。

3. 工作士氣

士氣是對於工作組織的一種心理狀態，是一種群體精神的表現，士氣使成員有高度的工作意願，忠誠地為組織效力、以組織的利益為優先，達成組織目標。本研究將工作士氣區分為下面四個構面：

(1) 工作意願

外勤員警願意為警察工作主動奉獻心力的意願，完成警察工作時有無成就感，會不會為工作廢寢忘食。

(2) 品質保障

員警在警察機關服務是否感受到生活有保障，即使單位內部人事異動，仍然願意堅守崗位、善盡職責，以及對於提升工作品質是否列為員警個人未來努力的方向。

(3) 群體精神

警察工作講求互助合作，員警平常與同事相處能否表現和諧友善的態度，意見相左時，是否尊重多數人意見，對服務單位的各項重大措施與執行情形能否關心。

(4) 組織忠誠

組織忠誠是指員警對組織的效忠程度，會不會常請假或翹班去做其他事情，以及如果有其他適當的工作機會，會不會離開服務單位。

4. 工作績效

本研究採用Schermerhorn (1999) 有關工作績效的見解，即工作績效就是工作中個人或團體所表現之任務達成質與量。本研究將工作績效區分為工作品質、工作熱忱二個構面：

(1) 工作品質

員警對於負責的工作是否經過規劃才付諸執行，面對工作上棘手或急迫事情，有沒有辦法解決並妥善處理，與同仁能否分工合作完成任務，是否依期限完成被交付的工作，是否嚴格遵守相關法令規定，是否終身學習，不斷學習新知識、新技巧。

(2) 工作熱忱

員警工作是否充滿幹勁，是否常常為了工作而犧牲休息時間，有沒有注意工作上的任何小細節，是否常向困難目標挑戰，並因此感到滿足，能否了解民眾的真正感受，並常針對警察工作提出特別及新穎的建議。

5. 個人基本資料

- (1) 年齡：共分 28 歲以下、29~36 歲、37~44 歲、45~52 歲及 53 歲以上等五級。
- (2) 婚姻狀況：包括已婚、未婚或其他等三類。
- (3) 學歷：包括警員班畢業、警專畢業、警大畢業、碩士以上等四類。
- (4) 服務年資：共分 7 年以下、8~14 年、15~21 年、22~28 年及 29 年以上等五組。
- (5) 職務：包括警員、巡佐、巡官、警務員等四類。
- (6) 職位：包括主管、副主管、非主管。
- (7) 警察考試資格：包括丙等（四等）警察特考及格、乙等（三等）警察特考及格、升等考試及格、升官等訓練結業。
- (8) 服務地區：本研究受測對象之地區包括基隆市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、屏東縣、宜蘭縣、花蓮縣、台東縣、澎湖縣等 21 個縣、市警察局。

3.4 研究假設

本研究的目的是在探討警察機關的勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效的影響，提出本研究之研究假設如下：

假設1：不同員警的個人特徵於各研究變項的知覺情形無顯著差異。

假設1-1：不同年齡的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項的知覺情形無顯著差異。

假設1-2：不同婚姻狀況的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項的知覺情形無顯著差異。

假設1-3：不同學歷的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項的知覺情形無顯著差異。

假設1-4：不同服務年資的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項的知覺情形無顯著差異。

假設1-5：不同職務的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項的知覺情形無顯著差異。

假設1-6：不同職位的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項的知覺情形無顯著差異。

假設1-7：不同考試資格種類的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項的知覺情形無顯著差異。

假設1-8：不同服務地區的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項的知覺情形無顯著差異。

假設2：勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效之間無顯著相關。

假設2-1：勤務督導與情緒能力無顯著相關。

假設2-2：勤務督導與工作士氣無顯著相關。

假設2-3：勤務督導與工作績效無顯著相關。

假設2-4：情緒能力與工作士氣無顯著相關。

假設2-5：情緒能力與工作績效無顯著相關。

假設2-6：工作士氣與工作績效上無顯著相關。

假設3：勤務督導對情緒能力無顯著影響。

假設3-1：督導效能對情緒能力無顯著影響。

假設3-2：督導信賴對情緒能力無顯著影響。

假設3-3：督導激勵對情緒能力無顯著影響。

假設3-4：督導認同對情緒能力無顯著影響。

假設3-5：督導差異對情緒能力無顯著影響。

假設4：勤務督導對工作士氣無顯著影響。

假設4-1：督導效能對工作士氣無顯著影響。

假設4-2：督導信賴對工作士氣無顯著影響。

假設4-3：督導激勵對工作士氣無顯著影響。

假設4-4：督導認同對工作士氣無顯著影響。

假設4-5：督導差異對工作士氣無顯著影響。

假設5：勤務督導對工作績效無顯著影響。

假設5-1：督導效能對工作績效無顯著影響。

假設5-2：督導信賴對工作績效無顯著影響。

假設5-3：督導激勵對工作績效無顯著影響。

假設5-4：督導認同對工作績效無顯著影響。

假設5-5：督導差異對工作績效無顯著影響。

假設6：勤務督導與情緒能力對工作績效無顯著影響。

假設6-1：督導效能與情緒能力對工作績效無顯著影響。

假設6-2：督導信賴與情緒能力對工作績效無顯著影響。

假設6-3：督導激勵與情緒能力對工作績效無顯著影響。

假設6-4：督導認同與情緒能力對工作績效無顯著影響。

假設6-5：督導差異與情緒能力對工作績效無顯著影響。

假設7：勤務督導與情緒能力對工作士氣無顯著影響。

假設7-1：督導效能與情緒能力對工作士氣無顯著影響。

假設7-2：督導信賴與情緒能力對工作士氣無顯著影響。

假設7-3：督導激勵與情緒能力對工作士氣無顯著影響。

假設7-4：督導認同與情緒能力對工作士氣無顯著影響。

假設7-5：督導差異與情緒能力對工作士氣無顯著影響。

假設8：勤務督導與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設8-1：督導效能與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設8-2：督導信賴與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設8-3：督導激勵與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設8-4：督導認同與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設8-5：督導差異與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設9：勤務督導、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設9-1：督導效能、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設9-2：督導信賴、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設9-3：督導激勵、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設9-4：督導認同、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設9-5：督導差異、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。

3.5 研究設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計經參考相關文獻，除勤務督導量表尚無研究者發展類似量表，而由本

研究者自行研發外，其餘量表均採用以往學者編製之問卷，修改成適合基層員警的問項後，經預試再修訂成為正式問卷。問卷編製係採用結構式封閉型問卷，衡量尺度採用李克特式（Likert Type）加總尺度法的五點式量表，以不記名方式由受測員警依「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」五個選項中勾選，計分方式係依序予以1、2、3、4、5計分。問卷另附加個人基本資料題項，以利於瞭解樣本特性。本研究問卷共分為五個部分，分別為（1）勤務督導量表；（2）情緒力量表；（3）工作士氣量表；（4）工作績效量表；（5）個人基本資料，茲詳述如下：

3.5.1 勤務督導量表

由於缺乏有關勤務督導研究的現成量表，因此本量表係參考內政部警政署督察工作手冊（民 91）、警察勤務條例及警察機關現行相關法令規定及勤務督導實施狀況，並與指導教授討論後設計完成本量表。另為提高本問卷效度，複編擬此變項之專家效度問卷（詳如附錄一），經指導教授審定後商請 15 位曾任、現任督察實務先進及資深第一線外勤員警（詳如附錄二）提供意見，迭經彙整編修爾後定稿，有關勤務督導量表的專家內容效度分析，如表 3.2 所示。

表 3.2 「勤務督導量表」專家內容效度分析

題號	適合		修正後適合		不適合		結果
	N	%	N	%	N	%	
1	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
2	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
3	15	100.00	0	0.00	0	0.00	未修改
4	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
5	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
6	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
7	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
8	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
9	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
10	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
11	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
12	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
13	15	100.00	0	0.00	0	0.00	未修改
14	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
15	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
16	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
17	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
18	15	100.00	0	0.00	0	0.00	未修改
19	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
20	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
21	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
22	15	100.00	0	0.00	0	0.00	未修改
23	15	100.00	0	0.00	0	0.00	未修改
24	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
25	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
26	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
27	15	100.00	0	0.00	0	0.00	未修改
28	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
29	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留

資料來源：本研究整理

本量表經因素分析萃取五個構面成分後，將勤務督導分為以下五個構面：督導效能構面共有 11 題，督導信賴構面共有 8 題，督導激勵構

面共有 4 題，督導認同構面共有 3 題，督導差異構面共有 3 題，合計 29 題，如表 3.3 所示。

表3.3 勤務督導量表細部題項及題號彙整表

變項	構面	題號	細部題項		
勤	督	4	由於督察人員督勤的緣故，使我更注意自己的服裝儀容，不會在執勤時嚼食檳榔或抽菸。		
		5	由於督察人員督勤的緣故，我會要求自己依規定於勤前教育紀錄簿、傳閱公文、公務電話紀錄簿等傳閱簽名。		
		6	由於督察人員督勤的緣故，使我在執行巡邏、臨檢、路檢等攻勢勤務時，會提醒自己穿著防彈衣以維護自身安全。		
		7	由於督察人員督勤的緣故，我會在領用槍彈的過程中會更加謹慎。		
		8	因為有督察人員的追查勤務或督導戶口業務，所以我會依規定執勤，並避免偷勤、怠勤等勤務缺失。		
		9	由於督察人員常對值班員警，實施電話禮貌偵測，我會因此更注意自己的電話禮貌。		
	導	效	10	為了避免遭受民眾檢舉或投訴，我會更注意自己的服務態度，甚至包容民眾的不禮貌言。	
			11	如果督察人員的督勤態度親切，相對的我也樂於改善對民眾的服務態度。	
			25	由於督察人員的督導，我會遵守相關法令並避免酒後駕車等違法違紀情事，以免害人害己傷害警譽。	
			28	由於督察人員督勤的緣故，執行值班勤務時對於槍彈、無線電等裝備的領用，我會依規定更留意管制及認簽。	
	務	能	29	為了讓督察人員留下良好印象，我會協助清理辦公廳舍，保持整潔。	
			1	藉由督察人員的提醒和宣導，使我更瞭解當前的重點工作及法令規定。	
		督	導	2	我會將個人或單位優良事蹟，提供給督導人員以簽報優績或獎勵。
				3	有關服務單位或個人的問題與建議，我會透過督察人員向分局或警察局反映，以尋求問題的解決或建議的採納。
15				我認為督察人員對督勤所見的優、缺點事項，均能公正、客觀的處理。	
18				我相信督察人員對於員警的風紀案件，會公正調查處理。	
21				我覺得督察人員除了督導勤務外，也會關心員警個人生活及家庭狀況，願意聆聽同仁的傾訴。	
22				我願意向督察人員傾訴工作上或生活上的困擾。	
信		賴	23	對於我在工作上的勤務績效、重大為民服務事蹟，督察人員會主動撰寫於督導報告之中，簽報優績或獎勵。	
			督	16	當我有遲到、早退、偷勤等勤務缺失被督察人員發現時，我會坦然接受，不會埋怨督察人員。
	17			由於警察機關實施勤務督察制度，員警執勤時較不會有偷勤、曠勤等嚴重違反勤務紀律情事。	
	24			由於督察人員的督導，我會更加嚴守風紀的要求，避免涉足不妥當的場所。	
激	勵	27	督察人員在員警執勤受傷時簽發慰問金，對於基層員警具有鼓勵與安慰作用。		
		督	12	我認為督察人員至分駐、派出所督導，是基於職責來協助主官（管）推動各項勤（業）務的執行，而不是故意找麻煩。	
			13	我希望有機會也能成為督察工作人員。	
			14	我認為大部分督察人員的品德操守及工作精神足為基層員警模範。	
導	導	19	我比較在意勤務缺失被督察人員發現，而較不在意主管發現。		
		20	我覺得警察機關亦須督導考核所長，因為有的所長也常有勤務缺失或違紀情事。		
		26	為了爭取優績或獎勵，執勤時我會更加認真查察刑案績效、失竊車輛及交通執法。		

資料來源：本研究整理。

3.5.2 情緒能力量表

本研究之量表來源採Goleman (1998) 所編製的「情緒適應行為量表」，內容包含了五大情緒智力與二十五種情緒能力之間的關係。並參考涂政源 (民92) 之情緒能力量表，修正適合本研究延用之。經因素分析後，取得四個構面分別為：人際能力、信守承諾、情緒調整、自我規範。情緒能力量表共計30題，如表3.4。

表3.4 情緒能力量表細部題項及題號彙整表

變項	構面	題號	細部題項	
情 緒 能 力	人 際 能 力	11	我喜歡主動去結交朋友。	
		13	我是一個善解人意的人。	
		17	面對挫折時，我不會意志消沈。	
		18	即使別人有錯，我也不會讓對方難堪。	
		19	我很受歡迎。	
		20	我常常能察覺別人的情緒。	
		22	我在工作壓力下能維持情緒穩定。	
		25	我能夠在逆境中維持樂觀。	
		26	我具有幽默感。	
		27	我常常用心去營造與別人良好的關係。	
	28	我總是能意識到同事的情緒而給予協助。		
	29	我常常能夠知道別人心裡的想法。		
	30	我常常鼓勵同事。		
	能 力	信 守 承 諾	3	我能貫徹自己對別人的承諾。
			5	我會立即讚美同事表現優異之處。
7			我會設法讓壞心情不會延續太久。	
8			我會為自己的行為與決定負責。	
9			我會避免因沮喪而波及他人。	
14			同事有好的表現時，我會設法讓他知道。	
21			我會用具體事實來稱讚別人。	
力	情 緒 調 整	1	我不會常常情緒失控。	
		2	我心情不好時會調整自己的情緒。	
		4	我的個性外向且合群。	
		6	我相當能克制衝動。	
		10	我很少會得罪別人。	
		12	我能夠拒絕別人，又不會讓別人感到難堪。	
	自 我 規 範	15	我心情不好時，不知道如何排解。	
		16	我想要做的事情，常常會改變。	
力	自 我 規 範	23	我常常因小事而心情不好。	
		24	我常常說出別人不願讓人知道的事。	

資料來源：本研究整理。

3.5.3 工作士氣量表

本研究之工作士氣量表來源係採用邵宜君(民90)之工作士氣量表，並參考楊龍祥(民93)問卷修正適合本研究延用之。經因素分析後，取得四個構面分別為：工作意願、品質保障、群體精神、組織忠誠。工作士氣量表共計17題，如表3.5。

表3.5 工作士氣量表細部題項及題號彙整表

變項	構面	題號	細部題項
工作士氣	工作意願	2	我會為工作廢寢忘食。
		3	在工作中我可以獲得專業成長與發展。
		4	當完成一件工作時，我會感覺很有成就感。
		5	本單位同事均能主動互助合作。
		6	當外界批評警察時，我會感到難過。
		7	不管環境或情勢如何變遷，我仍願意在本單位服務。
	品質保障	10	無論單位內部人事如何變化，我仍願意堅守工作崗位，做好份內的工作。
		15	提昇工作品質，是我未來努力的方向。
		16	在本單位工作使我感到生活有保障。
		17	本單位舉辦之團體活動，我都願意參加。
	群體精神	11	警察目前的制度與規定，有必要再檢討改善之。
		12	對於服務單位的各項重大措施與執行情形，我會時常關心注意。
		13	我通常都能尊重多數人的意見。
		14	日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度。
	組織忠誠	1	我常會請假或翹班去做其他的事。
		8	目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了。
		9	若有其他適當的工作機會，我早就離開本單位了。

資料來源：本研究整理

3.5.4 工作績效量表

本研究之工作績效量表乃採用房美玉（民89）之個人工作績效量表（Personal Performance Questionnaire），並參酌賴俊哲（民93）之問卷編製而成，經因素分析後，取得二個構面分別為：工作品質、工作熱忱。工作績效量表共計16題，如表3.6。

表3.6 工作績效量表細部題項及題號彙整表

變項	構面	題號	細部題項
工作 績 效	工作 品質	1	我不曾推卸上級所交付的工作，並且都能在規定期限內完成。
		2	當我工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理。
		3	在工作上，我能妥善運用溝通技巧。
		4	工作上有任何問題發生時，我會有辦法解決。
		5	對我來說，與他人一起分工合作並不困難。
		6	我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧。
		7	對於承辦的工作，我一定會事先規劃才進行。
		8	對於警察機關的所有規定，我都嚴格遵守。
	工作 熱 忱	16	我能在工作上與夥伴建立及維持良好的友誼關係。
		9	為了工作，我常常犧牲休息的時間。
		10	不論上級派我到任何單位或工作上，我都能勝任愉快。
		11	我常向困難的目標挑戰，因為從事困難的工作使我感到滿足。
		12	工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理。
		13	我總是充滿幹勁地工作。
		14	我常會在工作上提出特別及新穎的建議。
		15	我總是能了解民眾的真正需求，並且協助他。

資料來源：本研究整理。

表 3.7 預試樣本信度分析表

變 項	Cronbach's α
勤務督導	0.8888
情緒能力	0.8150
工作士氣	0.7454
組織績效	0.9157

資料來源：本研究整理

經彙整上述四個變項量表，並與指導教授討論後擬定預試問卷（詳如附錄三），以嘉義縣警察局同仁為預測之實施對象，預試樣本係採分層隨機抽樣方式，共發出40份，全數回收經信度分析如表3.7所示，再與指導教授討論、修正問卷做最後的定稿（詳如附錄四）。

3.6 資料分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，對於回收的問卷，先進行整理無效問卷之剔除，剩下的有效問卷即進行編碼、建檔，並以 SPSS for windows 10.0 版統計套裝軟體作為分析工具，進行資料之處理與分析，資料分析方法如下：

1. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析可測量變數的相關結構，以便將變數分類。本研究針對研究變項進行因素分析，最主要的目的在於從一群雜亂無章的變數中萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項所包含的構面。本研究針對變項進行因素分析時，採用主成份分析法，來萃取特徵值大於1的因素，再以最大變異數法進行直交轉軸，取因素負荷量大於0.4者。

2. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是用來了解各量表的一致性或穩定性，也就是量表的可靠程

度。常用的方法有Cronbach's α 係數、折半信度、再測信度等，本研究採用Cronbach's α 係數為信度檢驗方法，若 α 值越高，顯示量表內各細項的相關係數越大，也就是量表的穩定性及內部一致性越趨一致。若 α 值高於0.7，則表示量表具有相當良好的內部一致性。

3. 描述性統計分析 (Descriptive Statistic Analysis)

針對本研究所調查之個人基本資料進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取各研究變項的平均數、標準差等，進一步解釋樣本特性及答題集中的趨勢。

4. 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

此統計方法用以比較不同個人特徵在各變項或構面之差異性，類別變項為三群以上（含三群）須使用變異數分析。本研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，用以比較及檢定不同個人特徵（年齡、婚姻狀況、學歷、服務年資、職務、職位、警察考試資格種類、服務地區）之警察人員於「勤務督導」、「情緒能力」、「工作士氣」、「工作績效」等各研究變項因素上之差異性，即檢驗假設1的差異性分析，觀察P值是否達到顯著水準（如 表 $P < 0.05$ 顯著差異、 表 $P < 0.01$ 非常顯著差異、 表 $P < 0.001$ 極顯著差異），若已達顯著差異，則再以Scheffe多重比較檢定分析，可進一步了解各群組間差異的大小情形。

5. Pearson相關分析 (Pearson Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於-1和+1之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森(Pearson)積差相關、斯皮爾曼(Spearman's Rho)等級相關、肯特爾(Kendall's Tau)相關等，本研究使用皮爾森積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數(γ)，作為衡量二個變項之間關聯

程度之指標，亦即檢定虛無假設 H_0 之相關性假設。

6. 徑路分析 (Path Analysis)

本法乃為驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

7. 迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸分析的目的在於找出一個線性方程式，以說明預測變項與依變數間之關係，並且瞭解預測變數用以預測依變數的預測力和強度。本研究利用迴歸分析來檢定勤務督導、情緒能力、工作士氣及工作績效各變項之間，有無存在顯著影響關係。

第四章 實證結果與分析

本章將根據第三章之研究假設，將問卷調查回收有效樣本資料輸入SPSS 10.0版統計軟體中，運用適當的統計方法進行分析與檢定，深入探討前述相關假設是否成立，同時針對各項統計分析結果詳細敘述，結合實務經驗予以解釋與推論。

4.1 樣本結構分析

為瞭解警察機關勤務督導、員警情緒能力、工作士氣與工作績效間之關係，本研究透過問卷調查方式，針對研究範圍之台灣省所轄 21 個縣、市警察局，合計發放 700 份問卷，回收問卷 657 份，回收率為 93.86%，其中無效問卷 26 份，有效問卷 631 份，有效回收率為 96.04%。

4.1.1 分駐、派出所員警個人基本資料的分佈情形

分駐、派出所員警之個人基本資料項目包括：年齡、婚姻狀況、學歷、服務年資、職務、職位、警察考試資格及服務地區等，茲將有效樣本之分佈情形逐一整理，如表 4.1 所示。

1. 年齡的分佈情形

本研究樣本中，以 29~36 歲最多，佔總樣本 43.3%；其次為 37~44 歲佔 40.2%；45~52 歲佔 12.0%；28 歲以下佔 3.5%；53 歲以上樣本數最少，僅佔 1.0%。

2. 婚姻狀況的分佈情形

就婚姻狀況而言，已婚者佔總樣本之 88.1%；未婚者佔 10.1%；其他則為 1.8%。

3. 學歷的分佈情形

以學歷而言，警員班畢業的員警佔 48.3%；其次為警察專科學校畢業

者佔 39.5%；警大畢業佔 11.6%；而具碩士以上學歷的員警僅佔 0.6%，人數雖不多，但考量外勤基層員警具有碩士以上學歷者，數量原本就不多，仍具研究價值，所以還是列為探討之列。

4. 服務年資的分佈情形

以目前服務年資現況而言，年資為 15~21 年為最多，佔總樣本之 47.9%，8~14 年佔 32.8%；22~28 年佔 13.3%；7 年以下佔 3.9%；29 年以上的年資則佔 2.1%。

5. 職務的分佈情形

以目前職務現況，警員佔 72.9%；巡佐佔 14.1%；警務員佔 7.9%；巡官佔 5.1%。

6. 職位的分佈情形

以目前職位現況，非主管佔 77.8%；主管佔 14.1%；副主管佔 8.1%。

7. 考試資格種類的分佈情形

以現行外勤員警情況，以通過警察丙（四）等特考者佔最多，佔總樣本 40.1%；其次為通過警察乙（三）等特考者，佔總樣本 37.2%；升等考試及格者佔總樣本 13.3%；警察機關薦送升官等訓練結業者為數最少，佔總樣本 9.4%。

8. 服務地區的分佈情形

樣本員警服務地區，分為北部地區、中部地區、南部地區及東部偏遠離島地區等四大地區。北部地區包括苗栗縣以北及基隆、宜蘭等 7 個縣、市警察局；中部地區包括台中縣、市警察局、彰化縣、南投縣等 4 個警察局；南部地區包括雲林以南等 7 個縣、市警察局；東部偏遠離島地區包括花蓮縣、台東縣、澎湖縣等 3 個縣警察局。

依據以上的樣本基本資料的分佈情形，樣本結構的特性是以 29~36

歲及 37~44 歲者等居多，且多數為警員班畢業生，職務則以警員最多，而婚姻狀況多為已婚，考試資格種類，則以通過警察丙等特考者佔最多數，至於服務年資方面，以服務 15~21 年人數最多。此一樣本結構特性，與目前各縣、市警察局之員警結構相似，故可驗證這種樣本結構應可以代表母體。

表 4.1 有效樣本基本資料分析表 (n=631)

基本變數		類別	人數	百分比 (%)
年 齡		28 歲以下	22	3.5
		29~36 歲	273	43.3
		37~44 歲	254	40.2
		45~52 歲	76	12.0
		53 歲以上	6	1.0
婚 姻 狀 況		已婚	556	88.1
		未婚	64	10.1
		其他	11	1.8
學 歷		警員班畢業	305	48.3
		警專畢業	249	39.5
		警大畢業	73	11.6
		碩士以上	4	0.6
服 務 年 資		7 年以下	25	3.9
		8~14 年	207	32.8
		15~21 年	302	47.9
		22~28 年	84	13.3
		29 年以上	13	2.1
職 務		警員	460	72.9
		巡佐	89	14.1
		巡官	32	5.1
		警務員	50	7.9
職 位		主管	89	14.1
		副主管	51	8.1
		非主管	491	77.8
考 試 及 格 種 類		丙等	325	40.1
		乙等	253	37.2
		升等考試及格	84	13.3
		升官等訓練結業	59	9.4
服 務 地 區	北 部 地 區 警 察 局	基隆市警察局	20	3.2
		宜蘭縣警察局	20	3.2
		台北縣警察局	107	16.9
		桃園縣警察局	48	7.6
		新竹縣警察局	12	1.9
		新竹市警察局	12	1.9
		苗栗縣警察局	18	2.8

表 4.1 有效樣本基本資料分析表 (n=631) (續)

服 務 地 區	中部地區 警察局	台中縣警察局	41	6.5
		台中市警察局	42	6.7
		彰化縣警察局	49	7.8
		南投縣警察局	17	2.7
	南部地區 警察局	雲林縣警察局	22	3.5
		嘉義縣警察局	21	3.2
		嘉義市警察局	14	2.2
		台南縣警察局	31	4.9
		台南市警察局	27	4.3
		高雄縣警察局	48	7.6
		屏東縣警察局	30	4.8
	東部偏遠 離島地區 警察局	花蓮縣警察局	20	3.2
		台東縣警察局	20	3.2
澎湖縣警察局		12	1.9	

資料來源：本研究整理。

4.1.2 信度與效度分析

信度分析是用來瞭解各量表的可靠程度，本研究採用Cronbach's α 係數的信度分析檢驗，藉以瞭解各受測者對於各問卷調查的內部一致性。效度之分析係利用因素分析測量其建構效度，並驗證其與原先之衡量項目的理論架構是否相同。

1. 信度分析

最常使用的信度檢驗法，為Cronbach's α 係數。一般而言，當Cronbach's α 係數大於0.7，表示該問卷具有較高的信度，如果Cronbach's α 係數值介於0.35與0.7之間，表示仍屬可接受範圍。根據Nunnally (1978) 指出Cronbach's α 值高於0.7，則具有相當良好的內部一致性。

由表4.2可知，除部分構面是介於0.35與0.7之間，屬於仍可接受範圍外，其餘各主要變項部分，勤務督導的Cronbach's α 值為0.9222、情緒能力為0.8904、工作士氣為0.7382、工作績效為0.9257，顯示各研究變項均屬於高信度係數，故可靠程度相當高。

表4.2 問卷信度分析摘要表

變項	Cronbach's α	構 面	所包含之題項	Cronbach's α
勤務督導	0.9222	督導效能	4.5.6.7.8.9.10.11.25.28.29.	0.9022
		督導信賴	1.2.3.15.18.21.22.23.	0.8351
		督導激勵	16.17.24.27.	0.7033
		督導認同	12.13.14.	0.6722
		督導差異	19.20.26.	0.5046
情緒能力	0.8904	人際能力	11.13.17.18.19.20.22.25.26.27.28.29.30.	0.8956
		信守承諾	3.5.7.8.9.14.21.	0.8109
		情緒調整	1.2.4.6.10.12.	0.7770
		自我規範	15.16.23.24.	0.8461
工作士氣	0.7382	工作意願	2.3.4.5.6.7.	0.7211
		品質保障	10.15.16.17.	0.7325
		群體精神	11.12.13.14	0.7531
		組織忠誠	1.8.9.	0.6423
工作績效	0.9257	工作品質	1.2.3.4.5.6.7.8.16	0.8953
		創新熱忱	9.10.11.12.13.14.15.	0.8733

資料來源：本研究整理。

2. 效度分析

由於本問卷是參考相關文獻所設計而成，多數依據學者使用的衡量項目，因此具有相當理論基礎，故參考吳明隆（民 92）之因素分析測量其建構效度，並驗證其與原先編製的理論架構是否相同。當進行因素分析時，主要採取 Kaiser（1974）之看法，以取樣適切性量數（Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO）值的大小，作為判斷之依據，當 KMO 值愈大，且達顯著（ $P < 0.05$ ）時，代表變項的共同因素愈多，愈適合做因素分析。

因此由表 4.3 所示，KMO 值均高於 0.8，因素分析適合性良好，故本研究適合做因素分析檢定。

表4.3 KMO 與 Bartlett 檢定

變 項	KMO值	卡方值 (χ^2)	自由度	P值
勤務督導	0.935	7982.611	406	0.000
情緒能力	0.929	7905.433	435	0.000
工作士氣	0.873	3299.739	136	0.000
工作績效	0.950	5171.563	120	0.000

表P值<0.05顯著差異； 表P值<0.01非常顯著差異； 表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

如表4.4所示，經因素分析檢定之後，特徵值皆大於1，代表可構成因素之特性，當特徵值愈大，則該因素的解釋能力愈強。勤務督導的構面中，督導效能之特徵值為9.950，表示督導效能構面能解釋勤務督導的能力為最高。另外，解釋變異量主要是說明因素分析所抽取的因素能夠解釋全體變數變異量的比例，也就是督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同與督導差異等因素能解釋變異量的比例達54.982%，因此勤務督導變項之效度良好。同理，情緒能力之累積解釋變異量為51.641%，工作士氣為56.300%，工作績效為56.914%，而且特徵值皆大於1，故問卷之效度良好。

表4.4 勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效之累積解釋變異量

變項	成份	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
勤務督導	督導效能	9.950	20.392	54.982
	督導信賴	2.281	12.754	
	督導激勵	1.369	9.072	
	督導認同	1.276	6.662	
	督導差異	1.068	6.103	
情緒能力	人際能力	9.485	20.089	51.641
	信守承諾	2.894	11.659	
	情緒調整	1.926	10.357	
	自我規範	1.187	9.537	
工作士氣	工作意願	5.341	15.936	56.300
	品質保障	1.748	14.809	
	群體精神	1.422	14.347	
	組織忠誠	1.060	11.208	
工作績效	工作品質	1.787	31.845	56.914
	工作熱忱	1.319	25.068	

資料來源：本研究整理。

表4.5 勤務督導變項之描述性統計分析

研究變項與構面	平均數	標準差
督導效能	3.94	0.53
督導信賴	3.74	0.57
督導激勵	4.03	0.46
督導認同	3.71	0.72
督導差異	3.59	0.68
勤務督導	3.8361	0.4514

資料來源：本研究整理。

4.2 員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效之現況分析

本節針對縣、市警察局分駐、派出所員警對「勤務督導」、「情緒能力」、「工作士氣」與「工作績效」等變項及其構面進行描述性分析，並製表整理各構面之平均數及標準差，以呈現員警於各變項與各構面之現況。

4.2.1 勤務督導之分類與員警認知之現況分析

在勤務督導方面，以因素分析法抽取主要因素，分別為督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同與督導差異等五類，其累積解釋變異量達54.982%（參見表4.4）。並透過描述性統計分析，瞭解分駐、派出所員警對勤務督導之相關態度與看法，其結果如表4.5 所示，督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同與督導差異等構面，其平均數均高於中間值3，顯示分駐、派出所員警對勤務督導的看法，認同程度較高。

為瞭解分駐、派出所員警對督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同與督導差異等構面之看法，進一步以百分比分析探討（表4.6），並分述如下：

1. 督導效能：員警於「督導效能」構面各題項的認知情形，同意度介於

62.9%~88.3%。由此可見，外勤員警對督導效能趨向正面之看法，由於督察人員督導的緣故，基層員警身為執法人員更能潔身自愛，遵守相關法令規定並避免違法違紀情事，對於執勤領用槍彈及本身服儀裝備等均能更加謹慎注意，顯示現行勤務督導，對外勤員警的確能發揮導正功能。

2. 督導信賴：員警於「督導信賴」構面各題項的認知情形，同意度介於56.4%~81.1%。由前述員警對「督導信賴」的認知情形得知，基層員警普遍相信督察人員對督勤所見優缺點及風紀案件都會公正處理，也認為督察人員願意聆聽員警的心聲，但值得注意的是，僅有逾半數的員警願意向督察人員傾訴困擾，不願意者及普通者合計有43.5%，顯示外勤員警大部分信賴督察人員的勤務督導作為，因為警察屬剛性的角色，則不願輕易對別人傾吐自己的心聲，即使認為督察人員願意傾聽，但仍選擇將心事擺在內心裡；相反的，有關服務單位或個人的問題與建議，則有高達61.8%的員警，願意透過督察人員反應，顯示督察人員的勤務督導作為，普遍獲得員警的信賴。
3. 督導激勵：員警於「督導激勵」構面各題項的認知情形，同意度介於83.0%~94.3%。由基層員警對「督導激勵」構面的認知，顯示員警受傷時非常在意警察機關的關心與慰問，並高度認同督察人員的勤務督導作為，會激勵員警更加嚴守風紀要求及減少偷勤、曠勤等嚴重違反勤務紀律情事，所以員警對督導激勵反映出極高度的認同。
4. 督導認同：員警於「督導認同」構面各題項的認知情形，同意度介於66.9%~69.7%。從前述員警對「督導認同」構面的認知情況，顯示督察人員的品德操守、工作精神獲得基層員警的肯定，認同督察人員赴分駐、派出所督導是基於職責協助勤（業）務推行，所以有高達66.9

%員警表示有機會願從事督察工作，顯示現行各警察局督察人員的勤務督導普遍獲得員警認同。

5. 督導差異：員警於「督導差異」構面各題項的認知情形，同意度介於51.5%~85.1%。由基層員警對「督導差異」構面的認知情形，可看出對於督察人員與員警所屬直線主管二者的勤務督導，大部分員警均傾向於較在意督察人員之督導。督察人員與直線主管所為勤務督導作為，之所以會造成如此的督導差異，應與督察人員對督導所見優缺點均能公事公辦、依規定處理有關，而直線主管因與員警朝夕相處，往往礙於情面，發現所屬員警勤務缺失時，多僅是口頭糾正，很少簽報處分；再加上有些分駐、派出所所長認為，糾正員警勤務缺失是督察人員的工作，甚至有些直線主管未能以身作則，本身常有勤務缺失，自然失去督導員警的立場，以致有這種督導的差異現象存在。

表4.6 勤務督導細部題項之百分比分析表（單位：%）

變項	構面	題號	細部題項	不同意	普通	同意
勤務	督	4	由於督察人員督勤的緣故，使我更注意自己的服裝儀容，會在執勤時嚼食檳榔或抽菸。	4.0	10.7	85.3
		5	由於督察人員督勤的緣故，我會要求自己依規定於勤前教育紀錄簿、傳閱公文、公務電話紀錄簿等傳閱簽名。	4.3	11.9	83.8
		6	由於督察人員督勤的緣故，使我在執行巡邏、臨檢、路檢等攻勢勤務時，會提醒自己穿著防彈衣以維護自身安全。	6.3	12.9	80.8
	導	7	由於督察人員督勤的緣故，我會在領用槍彈的過程中會更加謹慎。	4.0	10.7	85.3
		8	因為有督察人員的追查勤務或督導戶口業務，所以我會依規定執勤，並避免偷勤、怠勤等勤務缺失。	5.2	17.5	77.3
		9	由於督察人員常對值班員警，實施電話禮貌偵測，我會因此更注意自己的電話禮貌。	5.9	14.5	79.6
督	效	10	為了避免遭受民眾檢舉或投訴，我會更注意自己的服務態度，甚至包容民眾的不禮貌言語。	7.6	16.2	76.2
		11	如果督察人員的督勤態度親切，相對的我也樂於改善對民眾的服務態度。	3.8	9.2	87.0
		25	由於督察人員的督導，我會遵守相關法令並避免酒後駕車等違法違紀情事，以免害人害己傷害警譽。	3.3	8.6	88.1
導	能	28	由於督察人員督勤的緣故，執行值班勤務時對於槍彈、無線電等裝備的領用，我會依規定更留意管制及認簽。	2.2	9.5	88.3
		29	為了讓督察人員留下良好印象，我會協助清理辦公廳舍，保持整潔。	9.0	28.1	62.9

表4.6 勤務督導細部題項之百分比分析表（單位：%）（續）

變項	構面	題號	細部題項	不同意	普通	同意	
勤	督	1	藉由督察人員的提醒和宣導，使我更瞭解當前的重點工作及法令規定。	7.9	20.6	71.5	
		2	我會將個人或單位優良事蹟，提供給督導人員以簽報優蹟或獎勵。	2.9	16.6	80.5	
		3	有關服務單位或個人的問題與建議，我會透過督察人員向分局或警察局反映，以尋求問題的解決或建議的採納。	12.8	25.4	61.8	
	導	15	我認為督察人員對督勤所見的優、缺點事項，均能公正、客觀的處理。	8.6	19.6	71.8	
		18	我相信督察人員對於員警的風紀案件，會公正調查處理。	6.0	17.0	77.0	
		21	我覺得督察人員除了督導勤務外，也會關心員警個人生活及家庭狀況，願意聆聽同仁的傾訴。	10.8	20.9	68.3	
		22	我願意向督察人員傾訴工作上或生活上的困擾。	17.7	25.9	56.4	
		23	我對於我在工作上的勤務績效、重大為民服務事蹟，督察人員會主動撰寫於督導報告之中，簽報優蹟或獎勵。	4.3	14.6	81.1	
		信	16	當我有遲到、早退、偷勤等勤務缺失被督察人員發現時，我會坦然接受，不會埋怨督察人員。	1.6	13.9	84.5
			17	由於警察機關實施勤務督察制度，員警執勤時較不會有偷勤、曠勤等嚴重違反勤務紀律情事。	4.0	13.0	83.0
24	由於督察人員的督導，我會更加嚴守風紀的要求，避免涉足不妥當的場所。		3.5	10.4	86.1		
27	督察人員在員警執勤受傷時簽發慰問金，對於基層員警具有鼓勵與安慰作用。		1.0	4.7	94.3		
務	賴	12	我認為督察人員至分駐、派出所督導，是基於職責來協助主官(管)推動各項勤(業)務的執行，而不是故意找麻煩。	10.9	19.7	69.4	
		13	我希望有機會也能成為督察工作人員	10.0	23.1	66.9	
		14	我認為大部分督察人員的品德操守及工作精神足為基層員警模範。	10.0	20.3	69.7	
	督	19	我比較在意勤務缺失被督察人員發現，而較不在意主管發現。	28.7	19.8	51.5	
		20	我覺得警察機關亦須督導考核所長，因為有的所長也常有勤務缺失或違紀情事。	11.7	25.4	62.9	
		26	為了爭取優蹟或獎勵，執勤時我會更加認真查察刑案績效、失竊車輛及交通執法。	5.7	9.2	85.1	
		導	16	當我有遲到、早退、偷勤等勤務缺失被督察人員發現時，我會坦然接受，不會埋怨督察人員。	1.6	13.9	84.5
			17	由於警察機關實施勤務督察制度，員警執勤時較不會有偷勤、曠勤等嚴重違反勤務紀律情事。	4.0	13.0	83.0
			24	由於督察人員的督導，我會更加嚴守風紀的要求，避免涉足不妥當的場所。	3.5	10.4	86.1
			27	督察人員在員警執勤受傷時簽發慰問金，對於基層員警具有鼓勵與安慰作用。	1.0	4.7	94.3

資料來源：本研究整理。

4.2.2 不同個人特徵員警於勤務督導認知的差異分析

本節主要以個人特徵對勤務督導變項進行差異性分析，所採取的統計分析方法為單因子變異數分析，以明確瞭解個人特徵對勤務督導變項

是否有顯著差異情形存在，並驗證虛無假設1。

(1) 不同年齡的員警於勤務督導認知之差異分析

如表4.7所示，不同年齡的分駐、派出所員警對「勤務督導」變項的認知情形，並無顯著差異，其P值為0.439，未達到顯著水準，意即接受虛無假設1-1，表示不同年齡的員警於「勤務督導」變項的看法是一致的，原因可能是警察機關行之多年的勤務督導制度並無太大變動，所以並未造成不同世代的警察人員對勤務督導存有差異看法。

(2) 不同婚姻狀況的員警於勤務督導認知的差異分析

不同婚姻狀況的員警於「勤務督導」變項及其構面之認知差異分析結果，並未達顯著，因此虛無假設1-2為接受，表示不同婚姻狀況之員警對「勤務督導」變項的看法是一致的。此因各縣、市警察局分駐、派出所員警以已婚者為數最多（88.1%），而員警通常在服務機關落地生根，住家離辦公處所通常都不遠，而且分駐、派出所執勤都是依照勤務分配表輪服，並沒有因婚姻狀況，而有差別待遇，因此也不會造成對勤務督導有認知上的差異。如表4.8 所示。

表4.7 不同年齡的員警於勤務督導認知之差異性

研究變項 與 構 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	28歲以下 n=22	29~36歲 n=273	37~44歲 n=254	45~52歲 n=76	53歲以上 n=6			
督導效能	4.05	3.97	3.88	4.00	4.14	1.747	0.138	
督導信賴	3.91	3.70	3.75	3.77	3.88	0.961	0.428	
督導激勵	4.01	4.06	4.01	4.02	3.96	0.369	0.831	
督導認同	3.82	3.65	3.73	3.80	3.61	1.044	0.384	
督導差異	3.94	3.61	3.54	3.61	3.67	1.936	0.103	
勤務督導	3.9718	3.8362	3.8097	3.8766	3.8361	0.942	0.439	

註： 表P值<0.05顯著差異； 表P值<0.01非常顯著差異； 表值P<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

表4.8 不同婚姻狀況的員警於勤務督導認知之差異性

研究變項 與構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	已婚 (n=556)	未婚 (n=64)	其他 (n=11)			
督導效能	3.94	3.91	3.91	0.123	0.885	
督導信賴	3.74	3.71	3.84	0.274	0.761	
督導激勵	4.03	4.04	4.16	0.434	0.648	
督導認同	3.70	3.74	3.97	0.854	0.426	
督導差異	3.58	3.69	3.27	1.944	0.144	
勤務督導	3.8360	3.8314	3.8652	0.026	0.974	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異

資料來源：本研究整理。

(3) 不同學歷的員警於勤務督導認知的差異分析

不同學歷的員警於「勤務督導」的認知並無顯著差異(P值為0.279)，如表4.9所示，表示不同學歷之分駐、派出所員警對勤務督導的認知，看法趨於一致，並沒有因為學歷不同而有不同的看法。因為不管員警的學歷有何不同，同樣接受過警察教育，對於巡邏、臨檢、值班等外勤警察勤務的執行，並不會因學歷不同而存有太大差異。因此虛無假設1-2被接受。

表4.9 不同學歷的員警於勤務督導認知之差異性

研究變項 與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	警員班畢業 n=305	警專畢業 n=249	警大畢業 n=73	碩士以上 n=4			
督導效能	3.90	3.97	4.00	3.70	1.408	0.239	
督導信賴	3.72	3.73	3.85	3.81	1.036	0.376	
督導激勵	4.01	4.05	4.04	4.13	0.484	0.694	
督導認同	3.67	3.71	3.84	3.92	1.214	0.304	
督導差異	3.54	3.64	3.61	3.92	1.428	0.234	
勤務督導	3.8033	3.8556	3.9065	3.8362	1.285	0.279	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異

資料來源：本研究整理。

(4) 不同服務年資的員警於勤務督導認知的差異分析

不同服務年資的員警於「勤務督導」之認知差異分析結果，均未達顯著差異，如表4.10所示，代表服務年資並未影響員警對於勤務督導的看法，此結果與年齡項目的差異分析相吻合，即服務年資與年齡成正比，因此不同年齡的員警對勤務督導認知既無顯著差異，同理，不同服務年資的員警對勤務督導之認知亦無顯著差異。故虛無假設1-6為接受。

(5) 不同職務的員警於勤務督導認知之差異分析

不同職務的員警於「勤務督導」之認知差異分析結果，未達顯著差異，其P值為0.145，如表4.11所示，但不同職務的員警對「督導認同」構面認知情形則呈顯著差異，經以Scheffe法進行檢定，則未呈組間差異。故虛無假設1-5為部分成立。

表4.10 不同服務年資的員警於勤務督導認知之差異性

研究變項與構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	7年以下 n=404	8~14年 N=217	15~21年 n=49	22~28年 n=49	29年以上 n=29			
督導效能	3.89	3.97	3.90	4.00	4.10	1.254	0.287	
督導信賴	3.81	3.69	3.73	3.84	3.89	1.377	0.240	
督導激勵	3.86	4.04	4.04	4.02	4.04	0.930	0.446	
督導認同	3.72	3.62	3.71	3.89	3.77	2.116	0.077	
督導差異	3.75	3.61	3.57	3.55	3.77	0.716	0.581	
勤務督導	3.8317	3.8294	3.8166	3.9031	3.9682	0.893	0.468	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

表4.11 不同職務的員警於勤務督導認知之差異性

研究變項與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	(1)警員 n=460	(2)巡佐 n=89	(3)巡官 n=32	(4)警務員 n=50			
督導效能	3.91	3.99	3.93	4.08	1.811	0.144	
督導信賴	3.71	3.76	3.90	3.83	1.608	0.186	
督導激勵	4.02	4.07	4.04	4.08	0.574	0.632	
督導認同	3.66	3.78	3.81	3.92	2.635	0.049	NS
督導差異	3.59	3.55	3.64	3.64	0.236	0.871	
勤務督導	3.8130	3.8714	3.8933	3.9490	1.804	0.145	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

(6) 不同職位的員警於勤務督導認知的差異分析

不同職位的員警於「勤務督導」與其構面的認知情形達顯著差異（P 值為0.010），如表4.12所示，再以Scheffe法進行事後比較，發現勤務督導變項、督導信賴、督導認同構面，主管均大於非主管，其中督導信賴、督導認同更呈非常顯著差異，因此虛無假設1-6被拒絕，即不同職位之員警對勤務督導認知情形有顯著差異。推測是因為分駐、派出所所長負責各該所勤務的規劃執行，負有管理及監督所屬員警落實勤務執行的職責，因本身即負有勤務督導的責任，所以對「勤務督導」的認知顯著高於非主管的員警且達顯著水準，其中督導認同（P值為0.007）、督導信賴（P值為0.009）達非常顯著水準，更可印證主管因職位關係，較能認同督察人員的勤務督導作為。

(7) 不同考試資格種類的員警於勤務督導認知的差異分析

不同考試資格的員警於「勤務督導」及其構面的認知情形無顯著差異，因此虛無假設1-7為接受，表示不同考試資格之員警對「勤務督導」變項的看法是一致的，並沒有因為通過不同種類、等級的警察考試，而

表4.12 不同職位的員警於勤務督導認知之差異性

研究變項 與 構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	(1)主管 n=89	(2)副主管 n=51	(3)非主管 n=491			
督導效能	4.06	3.87	3.92	3.116	0.045	NS
督導信賴	3.91	3.68	3.71	4.720	0.009	1 > 3
督導激勵	4.13	4.02	4.01	2.488	0.084	
督導認同	3.93	3.63	3.67	4.970	0.007	1 > 3
督導差異	3.60	3.52	3.60	0.325	0.723	
勤務督導	3.9682	3.7782	3.8181	4.676	0.010	1 > 3

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異

資料來源：本研究整理。

對勤務督導的認知有所差異。因警察特考僅是資格考，特考及格並不影響警員職務，通過乙等警察特考者與丙等警察特考者的差別只是警正、警佐官階的不同，因警察機關採官職分立制，警員並不能因通過乙等特考即改派任巡官職務。所以基層警員通過乙等（三等）警察特考，只是薪俸的專業加給比警佐高約三千元左右，其他項目並沒有什麼太大差別，仍是擔任原警員職務，所以不同考試資格種類的員警對勤務督導的認知並無顯著差異。如表4.13 所示。

(8) 不同服務地區的員警於勤務督導認知的差異分析

不同服務地區的員警於「勤務督導」的認知呈現顯著差異情形，如表4.14 所示，再以Scheffe法進行事後比較，發現在勤務督導變項、督導信賴構面及督導認同構面上，都是南部地區員警的知覺高於北部地區員警，另在督導差異構面上，則是中部地區員警的知覺高於北部地區員警。表示服務於南部地區的員警比起北部地區員警，較認同、信賴警察機關及督察人員的勤務督導作為。推測原因可能是服務於南部地區的員警及督察人員幾乎都同樣是南部人，督察人員除了勤務督導外，亦較能關心員警

表4.13 不同考試資格的員警於勤務督導認知之差異性

研究變項 與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	丙等 n=235	乙等 n=253	升等考試 n=84	升等訓練 n=59			
督導效能	3.96	3.91	3.98	3.94	0.482	0.695	
督導信賴	3.70	3.75	3.80	3.75	0.729	0.535	
督導激勵	4.02	4.04	4.02	4.06	0.117	0.950	
督導認同	3.68	3.75	3.68	3.67	0.435	0.728	
督導差異	3.54	3.64	3.61	3.53	0.957	0.413	
勤務督導	3.8232	3.8382	3.8662	3.8352	0.190	0.903	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

表4.14 不同服務地區的員警於勤務督導認知之差異性

研究變項與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	(1)北部地區 n=237	(2)中部地區 n=149	(3)南部地區 n=193	(4)東部離島 n=52			
督導效能	3.89	3.92	3.99	4.02	1.822	0.142	
督導信賴	3.67	3.72	3.84	3.72	3.049	0.028	3>1
督導激勵	4.00	3.98	4.07	4.16	2.843	0.037	NS
督導認同	3.64	3.66	3.84	3.65	3.183	0.023	3>1
督導差異	3.50	3.70	3.67	3.40	5.103	0.002	2>1
勤務督導	3.7774	3.8253	3.8253	3.8528	3.238	0.022	3>1

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

生活，同時員警也較願意傾訴其工作及生活上的困擾，所以服務於南部地區的員警於勤務督導變項、督導信賴構面及督導認同構面的知覺情形，明顯高於北部地區的員警。因此虛無假設1-8被拒絕。

4.2.3 情緒能力之分類與員警知覺之現況分析

本節針對「情緒能力」變項及其構面之平均數與標準差，進行描述性分析，以瞭解員警對情緒能力之知覺情形，結果如表4.15所示，其平均數除自我規範構面外，均明顯高於平均數中間值3，表示員警於自我情緒能力的知覺均持高度肯定傾向，其中以信守承諾的平均數為4.06，標準差為0.40，知覺程度最高；其次依序為情緒調整、人際能力、自我規範。顯示員警自認本身的情緒能力尚佳，能貫徹自己對別人的承諾，能為自己的行為負責，懂得讚美同事好的表現，也會避免因自己的沮喪而波及他人，但是在自我規範的部分，平均數僅為2.62，低於中間值，顯示員警心情不好時，普遍不知道如何排解，常常會因為小事情而心情不好，想要做的事情也常常會改變，可見繁重的警察工作的確對員警的情緒造成困擾。面對未來持續強調為民服務的警政策略，以及越來越困難的治安環境，員警的情緒能力仍有待提升。

表4.15 情緒能力變項之描述性統計分析

研究變項與構面	平均數	標準差
人際能力	3.85	0.44
信守承諾	4.06	0.40
情緒調整	3.94	0.44
自我規範	2.62	0.80
情緒能力	3.7543	0.3369

資料來源：本研究整理。

為瞭解分駐、派出所員警於人際能力、信守承諾、情緒調整、自我規範等構面的知覺，進一步以百分比分析探討(表4.16)，並分述如下：

1. 人際能力：員警於「人際能力」構面各題項的知覺情形，同意度介於57.4%~81.3%。由此可見外勤員警對人際能力構面趨向於正面之知覺，基層員警普遍認為自己的人際能力不錯，喜歡主動去結交朋友，自認是善解人意的人，能察覺別人的情緒，而面對挫折也不會意志消沈，並能對抗工作壓力，維持情緒穩定；但是員警對自己本身的幽默感和受歡迎的程度則較沒信心，原因可能是警察工作嚴格要求員警必須謹守法令，依法行政，法理重於人情，所以外勤員警普遍較嚴肅，不苟言笑。
2. 信守承諾：員警於「信守承諾」構面各題項的知覺情形，同意度介於81.6%~94.1%。由前述外勤員警對信守承諾的高知覺情形可看出，外勤員警大部分自認為敢做敢當，能為自己的行為與決定負責，並能貫徹自己對別人的承諾，也會用具體事實來讚美同事，外勤員警對信守承諾構面會有如此高的知覺程度，可能與員警在校時的養成教育及警察機關講求服從、貫徹使命有關，因為警大與警校的校訓都是「誠」，嚴格要求學生必須誠實信用，加上員警具有司法警察身份，本身即為執法者，角色因素也求員警必須信守承諾。
3. 情緒調整：員警於「情緒調整」構面各題項的知覺情形，同意度介於

74.2%~91.0%。由前述員警對「情緒調整」構面的知覺情形，可看出即使員警常常因小事而心情不好，但是普遍自認為能調整自己的情緒，不會常常情緒失控，並相當能克制衝動，很少得罪人。幸虧如此，要不然如果不是這樣的話，員警執法時，面對不服執法的民眾時，員警如無法調整自己的情緒，警民衝突的頻率一定很高。

4. 自我規範：員警於「自我規範」構面各題項的知覺情形，同意度介於46.3%~59.9%。由此可見，員警心情不好時雖能調解自己的情緒，但是普遍不知道如何排解，難怪心情常常不好，顯示繁重及超時的外勤勤務，確實造成員警常常心情不好。

表4.16 情緒能力細部題項之百分比分析表（單位：%）

變項	構面	題號	細 部 題 項	不同意	普通	同意
情 緒 能 力	人 際 能 力	11	我喜歡主動去結交朋友。	2.1	22.6	75.3
		13	我是一個善解人意的人。	1.4	26.2	72.4
		17	面對挫折時，我不會意志消沈。	4.0	17.2	78.8
		18	即使別人有錯，我也不會讓對方難堪。	2.1	17.2	80.7
		19	我很受歡迎。	1.9	40.7	57.4
		20	我常常能察覺別人的情緒。	1.3	21.0	77.7
	信 守 承 諾	22	我在工作壓力下能維持情緒穩定。	4.0	15.8	80.2
		25	我能夠在逆境中維持樂觀。	3.3	25.4	71.3
		26	我具有幽默感。	3.6	33.2	63.2
		27	我常常用心去營造與別人良好的關係。	0.6	18.4	81.0
		28	我總是能意識到同事的情緒而給予協助。	1.1	17.6	81.3
		29	我常常能夠知道別人心裡的想法。	2.7	28.0	69.3
能 力	情 緒 調 整	30	我常常鼓勵同事。	1.0	18.6	80.4
		3	我能貫徹自己對別人的承諾。	0.2	10.1	89.7
		5	我會立即讚美同事表現優異之處。	0.8	13.8	85.4
		7	我會設法讓壞心情不會延續太久。	0.5	12.3	87.2
		8	我會為自己的行為與決定負責。	0.3	5.6	94.1
		9	我會避免因沮喪而波及他人。	1.0	8.4	90.6
	自 我 規 範	14	同事有好的表現時，我會設法讓他知道。	1.4	15.9	82.7
		21	我會用具體事實來稱讚別人。	0.8	17.6	81.6
		1	我不會常常情緒失控。	3.3	12.5	84.2
		2	我心情不好時會調整自己的情緒。	0.8	8.2	91.0
		4	我的個性外向且合群。	0.8	21.5	77.7
		6	我相當能克制衝動。	1.0	22.0	77.0
力	自 我 規 範	10	我很少會得罪別人。	1.7	16.5	81.8
		12	我能夠拒絕別人，又不會讓別人感到難堪。	2.9	22.9	74.2
		15	我心情不好時，不知道如何排解。	19.0	28.1	52.9
		16	我想要做的事情，常常會改變。	21.4	32.3	46.3
力	自 我 規 範	23	我常常因小事而心情不好。	19.5	27.7	52.8
		24	我常常說出別人不願讓人知道的事。	18.5	21.6	59.9

資料來源：本研究整理。

4.2.4 不同個人特徵員警於情緒能力知覺的差異分析

本節以個人特徵於情緒能力變項與其構面進行差異性分析，所採取統計方法為單因子變異數分析方法，以明確瞭解個人特徵於情緒能力的知覺是否有顯著差異情形存在，並驗證虛無假設1。

(1) 不同年齡的員警於情緒能力知覺的差異分析

如表4.17所示，不同年齡的員警於「情緒能力」的知覺情形，無顯著差異，其P值為0.742，未達到顯著水準，意即接受虛無假設1-1，表示不同年齡的員警於情緒能力的知覺並沒有顯著差別。

(2) 不同婚姻狀況的員警於情緒能力知覺的差異分析

如表4.18所示，不同婚姻狀況的員警於「情緒能力」變項及其構面的知覺情形，並未達顯著差異，因此虛無假設1-2被接受，表示員警沒有因為已婚、未婚或離婚、喪偶等婚姻狀況於自我情緒能力產生知覺的差異。

表4.17 不同年齡的員警於情緒能力知覺的之差異性

研究變項與構面	平均數					F 值	P 值
	28歲以下 n=22	29~36歲 n=273	37~44歲 n=254	45~52歲 n=76	53歲以上 n=6		
人際能力	3.88	3.88	3.84	3.79	3.60	1.255	0.286
信守承諾	4.03	4.07	4.05	4.12	4.10	0.558	0.693
情緒調整	3.97	3.95	3.92	3.94	3.92	0.197	0.940
自我規範	2.72	2.63	2.59	2.62	2.83	0.281	0.890
情緒能力	3.7803	3.7726	3.7377	3.7421	3.6778	0.491	0.742

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表值P<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

表4.18 不同婚姻狀況的員警於情緒能力知覺之差異性

研究變項與構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	已婚 n=556	未婚 n=64	其他 n=11			
人際能力	3.84	3.93	3.76	1.436	0.239	
信守承諾	4.06	4.13	3.96	1.322	0.267	
情緒調整	3.93	4.01	3.86	1.155	0.316	
自我規範	2.63	2.59	2.39	0.544	0.581	
情緒能力	3.7493	3.8161	3.6455	1.719	0.180	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

(3) 不同學歷的員警於情緒能力知覺之差異分析

不同學歷的員警於自我「情緒能力」的知覺，呈現顯著差異(P值為0.017)，如表4.19所示，再以Scheffe法進行事後比較，發現以警大畢業的員警於情緒能力變項及人際能力構面的知覺，明顯高於警員班畢業者，並達顯著水準，顯示警大畢業員警因受四年警察大學的完整教育，加上畢業後擔任巡官以上幹部的職務訓練，情緒能力明顯高於警員班的員警。再者，因為警員班員警在警校受訓時間僅有一年，而其中有一半時間是在憲兵部隊接受憲兵士官訓練，所以不如警大有完整的警察養成教育，而警員班畢業後從事基層警員的工作，並無擔任幹部的歷練機會，所以情緒能力不如警大畢業生。因此虛無假設1-2為部分拒絕。

(4) 不同服務年資的員警於情緒能力知覺的差異分析

不同服務年資的員警於「情緒能力」的知覺情形，無顯著差異，如表4.20所示，其P值為0.502，未達顯著水準，亦即虛無假設1-4被接受。顯示不同服務年資的員警於「情緒能力」的知覺並無顯著差別，此與年齡於情緒能力知覺的差異分析結果一致，係因服務年資與年齡成正比，而有一致的結果。

表4.19 不同學歷的員警對情緒能力知覺之差異性

研究變項 與 構 面	平 均 數				F 值	P 值	Scheffe
	(1)警員班畢業 n=305	(2)警專畢業 n=249	(3)警大畢業 n=73	(4)碩士以上 n=4			
人際能力	3.80	3.88	3.97	3.98	3.494	0.015	3 > 1
信守承諾	4.03	4.08	4.16	4.11	2.099	0.099	
情緒調整	3.92	3.93	4.05	3.96	1.882	0.131	
自我規範	2.59	2.65	2.62	2.56	0.238	0.870	
情緒能力	3.7177	3.7701	3.8493	3.8167	3.404	0.017	3 > 1

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

表4.20 不同服務年資的員警於情緒能力知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	7年以下 n=404	8~14年 n=217	15~21年 n=49	22~28年 n=49	29年以上 n=29			
人際能力	3.92	3.87	3.82	3.89	3.80	0.740	0.565	
信守承諾	4.03	4.06	4.04	4.15	4.21	1.634	0.164	
情緒調整	4.01	3.94	3.93	3.95	4.05	0.436	0.783	
自我規範	2.60	2.68	2.58	2.59	2.67	0.485	0.747	
情緒能力	3.7880	3.7705	3.7295	3.7865	3.7974	0.837	0.502	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

(5) 不同職務的員警於情緒能力知覺的差異分析

不同職務的員警於「情緒能力」的知覺差異分析結果未達顯著差異，其P值為0.060，如表4.21 所示，但不同職務的員警於「信守承諾」構面的知覺卻呈顯著差異，其P值為0.039，但進一步以Scheffe法進行檢定，則未呈組間差異。因此虛無假設1-5部分拒絕。

表4.21 不同職務的員警於情緒能力知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	警員 n=460	巡佐 n=89	巡官 n=32	警務員 n=50			
人際能力	3.83	3.84	3.99	3.96	2.336	0.073	
信守承諾	4.04	4.12	4.15	4.16	2.811	0.039*	NS
情緒調整	3.92	3.94	4.04	4.04	1.758	0.154	
自我規範	2.63	2.56	2.59	2.64	0.239	0.869	
情緒能力	3.7374	3.7558	3.8479	3.8467	2.481	0.060	

註：*表P值<0.05顯著差異；**表P值<0.01非常顯著差異；***表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

(6) 不同職位的員警於情緒能力知覺的差異分析

不同職位的員警於自我「情緒能力」的知覺呈現非常顯著差異（P 值為0.002 ），其中信守承諾構面的知覺更達極顯著差異（P 值為0.000 ），如表4.22 所示，再以Scheffe法進行事後比較，發現在情緒能力變項、人際能力、信守承諾、情緒調整等構面，主管職位員警的知覺程度明顯高於非主管員警。由此可見，擔任主管職位的員警，因職責所在及職務歷練的緣故，在情緒能力變項，人際能力、信守承諾、情緒調整等構面的知覺，明顯高於非主管員警，因此虛無假設1-6為部分拒絕。

(7) 不同考試資格種類的員警於情緒能力知覺的差異分析

不同考試資格種類的員警於「情緒能力」的知覺差異分析結果，未達顯著差異，表示外勤員警的情緒能力並未因考試資格種類之不同而有所差異，故虛無假設1-7為接受，如表4.23所示。

表4.22 不同職位的員警於情緒能力知覺之差異性

研究變項與構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	(1)主管 n=89	(2)副主管 n=51	(3)非主管 n=491			
人際能力	3.97	3.87	3.83	3.844	0.022*	1>3
信守承諾	4.23	4.08	4.03	9.650	0.000***	1>3
情緒調整	4.09	3.94	3.91	6.559	0.002**	1>3
自我規範	2.60	2.51	2.63	0.594	0.552	
情緒能力	3.8715	3.7497	3.7335	6.443	0.002**	1>3

註：*表P值<0.05顯著差異；**表P值<0.01非常顯著差異；***表P值<0.001極顯著差異

資料來源：本研究整理。

表4.23 不同考試資格的員警於情緒能力知覺之差異性

研究變項與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	丙等 n=235	乙等 n=253	升等考試 n=84	升等訓練 n=59			
人際能力	3.82	3.91	3.82	3.80	2.385	0.068	
信守承諾	4.03	4.11	4.06	4.05	1.630	0.181	
情緒調整	3.95	3.95	3.94	3.86	0.686	0.561	
自我規範	2.61	2.67	2.59	2.46	1.142	0.331	
情緒能力	3.7305	3.7968	3.7365	3.6915	2.515	0.057	

註：*表P值<0.05顯著差異；**表P值<0.01非常顯著差異；***表P值<0.001極顯著差異

資料來源：本研究整理。

表4.24 不同服務地區的員警於情緒能力知覺之差異性

研究變項與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	(1)北部地區 n=237	(2)中部地區 n=149	(3)南部地區 n=193	(4)東部離島 n=52			
人際能力	3.85	3.83	3.87	3.88	0.228	0.877	
信守承諾	4.05	4.02	4.07	4.22	3.264	0.023	4>2
情緒調整	3.93	3.89	3.94	4.10	2.917	0.034	4>2
自我規範	2.41	2.64	2.88	2.52	13.544	0.000	3>1;3>2; 3>4;2>1
情緒能力	3.7194	3.7302	3.7979	3.8199	2.863	0.036	NS

註：表P值<0.05顯著差異； 表P值<0.01非常顯著差異； 表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

(8) 不同服務地區的員警於情緒能力知覺的差異分析

不同服務地區的員警於「情緒能力」變項及其構面的知覺差異分析結果，呈現顯著差異情形，如表4.24所示，因此虛無假設1-8被拒絕，但進一步以Scheffe法進行檢定，發現在情緒能力變項並未能區分組間的差異，而在信守承諾、情緒調整的知覺上則是服務於東部偏遠離島地區的員警高於中部地區的員警，而在自我規範的知覺上則是服務於南部地區的員警高於其他地區的員警。推測原因可能是服務於東部偏遠離島地區的員警勤務不若中部地區的員警繁重，加上偏遠地區的民眾對警察通常較尊重、支持，所以服務東部偏遠離島地區的員警於信守承諾、情緒調整的知覺上，才會高於中部地區的員警。

4.2.5 工作士氣的分類與員警知覺之現況分析

本節針對「工作士氣」變項及其構面之平均數與標準差，進行描述性分析，以瞭解員警之相關知覺情形，其結果如表4.25所示，除「組織忠誠」構面外，其餘之平均數均顯著高於中間值3，顯示外勤員警有高度的工作士氣。進一步分析探討，「群體精神」構面平均數是4.20，標準差為0.43，顯示員警知覺自己有較高的群體精神，通常都能尊重多數人的意見，對同事能表現出和諧友善的態度，對單位的重要措施與執行情形，

表4.25 工作士氣變項之描述性統計分析

研究變項與構面	平均數	標準差
工作意願	3.89	0.46
品質保障	4.01	0.50
群體精神	4.20	0.43
組織忠誠	2.32	0.76
工作士氣	3.7118	0.3210

資料來源：本研究整理。

會時常關心注意；但是因「組織忠誠」構面知覺的平均數僅為2.32，標準差為0.76，顯示員警請假或翹班去做其他事情的情況仍普遍存在，原因可能是員警個人的敬業精神不夠，也可能是因為外勤員警的工作繁重，勤務時段被切割零碎，動不動即被要求停止輪休、休假，導致員警必須請假或翹班去處理私事；另外因為升遷機會的不足，造成員警認為目前的工作除了薪水外，沒有其他的意義，甚至認為如有其他適當的工作機會早就離開本單位了，可見現行外勤員警對警察機關的組織忠誠度低落，原因應與警察機關的勤務制度、人事制度有絕對的關係。

為瞭解員警對工作意願、品質保障、群體精神、組織忠誠等變項之知覺情形，進一步以百分比分析探討（表4.26），並分述如下：

1. 工作意願：員警於「工作意願」構面各題項的認知情形，同意度介於62.9%~88.3%。由前述員警的知覺情形，可以看出外勤員警對外界的批評相當在意，並認為從事警察工作覺得很有成就感，而且不管環境、情勢如何變遷，仍然願意在服務單位工作，表示大部分外勤員警是喜歡警察工作的。雖然警察工作危險、繁重，但是待遇穩定，生活不虞匱乏，又能幫助民眾，所以員警的工作意願顯得較高。
2. 品質保障：員警於「品質保障」構面各題項的知覺情形，同意度介於62.9%~88.3%。由前述員警的知覺情形，顯示大部分外勤員警極具進取心，普遍認為提升工作品質是自己未來努力的方向，對單位舉辦之

各項活動，參與意願濃厚；此外，對於警察機關頻繁的人事調動，早已司空見慣，並不會因此影響其工作士氣，願意堅守崗位善盡職責，更認為在警察機關工作，感覺生活有保障。之所以如此，研判應與經濟不景氣，失業率攀升及新貧戶不斷增加有關，因為員警日常執勤與民眾接觸頻繁，對於民間疾苦，了然於心，對照自己服警職的幸福狀，自然能夠知福惜福，更加奮力從公。

3. 群體精神：員警於「群體精神」構面各題項的知覺情形，同意度介於62.9%~88.3%。由前述員警的知覺情形，可以看出分駐、派出所員警普遍認為自己對同事的態度友善並能尊重多數人意見，同時也都能關心服務單位的重大措施與運作，表示大部分員警合群並能互相尊重，但是仍有91.9%員警認為警察機關目前的制度與規定，有必要再檢討改善，可見大部分員警對警察機關現行的制度與規定，仍多所不滿，研判主要原因應與升遷機會不足，以及警察機關制度僵化缺乏變革有關。
4. 組織忠誠：員警於「組織忠誠」構面各題項的認知情形，同意度介於62.9%~88.3%。由前述員警的知覺情形，可以看出現行分駐、派出所員警請假或翹班去做其他的事，這種現象很普遍，原因可能是外勤員警勤務時間長，勤務時段切割成好幾段，動不動就停止輪休、休假，自己可運用處理私務的時間不夠，只好利用請假或翹班去處理私務。而雖然員警表示完成工作可以獲得成就感，但是卻仍認為目前的工作除了薪水外，沒有其他意義，原因可能是基層員警缺乏升遷機會所致，難怪有其他適當工作機會，大部份的員警均表示會離職另謀高就，可見現行制度造成員警對警察機關的組織忠程度偏低。

表4.26 工作士氣細部題項之百分比分析表 (單位: %)

變項	構面	題號	細 部 題 項	不同意	普通	同意
工 作 意 願	工 作 意 願	2	我會為工作廢寢忘食。	13.3	34.2	52.5
		3	在工作中我可以獲得專業成長與發展。	2.2	22.0	75.8
		4	當完成一件工作時，我會感覺很有成就感。	1.1	15.4	83.5
		5	本單位同事均能主動互助合作。	3.2	17.2	79.6
		6	當外界批評警察時，我會感到難過。	0.8	7.4	91.8
		7	不管環境或情勢如何變遷，我仍願意在本單位服務。	6.3	16.0	77.7
		10	無論單位內部人事如何變化，我仍願意堅守工作崗位，做好份內的工作。	2.9	12.2	84.9
	品 質 保 障	15	提昇工作品質，是我未來努力的方向。	0.5	9.0	90.5
		16	在本單位工作使我感到生活有保障。	2.4	16.8	80.8
		17	本單位舉辦之團體活動，我都願意參加。	2.4	23.0	74.6
		11	警察目前的制度與規定，有必要再檢討改善之。	0.8	7.3	91.9
	群 體 精 神	12	對於服務單位的各項重大措施與執行情形，我會時常關心注意。	0	8.9	91.1
		13	我通常都能尊重多數人的意見。	0	7.8	92.2
		14	日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度。	0.5	6.0	93.5
氣	組 織 忠 誠	1	我常會請假或翹班去做其他的事。	5.9	9.0	85.1
		8	目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了。	14.4	21.4	64.2
		9	若有其他適當的工作機會，我早就離開本單位了。	24.2	26.8	49.0

資料來源：本研究整理。

4.2.6 不同個人特徵員警於工作士氣知覺的差異分析

本節以員警的個人特徵對工作士氣變項及其構面進行差異性分析，所採取方法為單因子變異數分析統計方法，以明確瞭解個人特徵於工作士氣是否有顯著的差異情形存在，並驗證虛無假設1。

(1) 不同年齡的員警於工作士氣變項知覺的差異分析

如表4.27所示，不同年齡的員警於「工作士氣」及其構面的知覺情形並無顯著差異，其P值為0.882，未達到顯著水準，意即接受虛無假設1-1，表示不同年齡的員警於「工作士氣」的知覺並無顯著差別。

表4.27 不同年齡的員警於工作士氣知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	28歲以下 n=22	29~36歲 n=273	37~44歲 n=254	45~52歲 n=76	53歲以上 n=6			
工作意願	3.81	3.90	3.89	3.84	3.81	0.485	0.747	
品質保障	4.03	4.01	3.98	4.07	3.96	0.510	0.728	
群體精神	4.25	4.24	4.16	4.14	4.21	1.582	0.177	
組織忠誠	2.30	2.31	2.36	2.27	2.28	0.237	0.918	
工作士氣	3.7005	3.7259	3.7057	3.6881	3.6667	0.294	0.882	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表值P<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

(2) 不同婚姻狀況的員警於工作士氣知覺的差異分析

不同婚姻狀況的員警於「工作士氣」變項的知覺情形，無顯著差異（P值為0.284），如表4.28所示，即不同婚姻狀況的員警的工作士氣並無顯著差異，故虛無假設1-2被接受。

(3) 不同學歷的員警於工作士氣知覺的差異分析

不同學歷的員警於「工作士氣」變項及其構面之知覺差異分析結果，除群體精神構面外，其餘均未達顯著差異。在群體精神部分，P值為0.044，達顯著差異，表示員警的工作士氣的確因學歷的不同而有所差異，但進一步以Scheffe法進行檢定，並未能區分組間的差異。因此虛無假設1-3為部分接受，如表4.29所示。

表4.28 不同婚姻狀況的員警於工作士氣知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	已婚 n=556	未婚 n=64	其他 n=11			
工作意願	3.89	3.91	3.83	0.131	0.878	
品質保障	4.00	4.11	3.86	1.933	0.146	
群體精神	4.19	4.29	4.11	1.961	0.142	
組織忠誠	2.32	2.33	2.33	0.003	0.997	
工作士氣	3.7068	3.7665	3.6417	1.260	0.284	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

表4.29 不同學歷的員警於工作士氣知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	警員班畢業 n=305	警專畢業 n=249	警大畢業 n=73	碩士以上 n=4			
工作意願	3.87	3.90	3.94	3.88	0.512	0.674	
品質保障	3.98	3.99	4.12	4.31	2.130	0.095	
群體精神	4.16	4.22	4.25	4.63	2.708	0.044	NS
組織忠誠	2.31	2.37	2.21	2.42	1.043	0.373	
工作士氣	3.6878	3.7276	3.7478	3.8971	1.526	0.207	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

(4) 不同服務年資的員警於工作士氣知覺的差異分析

不同服務年資的員警於「工作士氣」變項與其構面的知覺情形並無顯著差異，其P值為0.318，如表4.30所示。但員警在「品質保障」構面的知覺呈非常顯著差異，再以Scheffe法進行事後比較，發現以服務年資22~28年者高於服務8~14年者，推測可能是因為服務22~28年的員警大部分均已升職，而服務8~14年者如係擔任警員職務，通常尚未調升巡佐，所以服務22~28年的員警，認為在本單位工作生活較有保障，對單位舉辦的活動較願意參加。因此虛無假設1-4為部份拒絕。

(5) 不同職務的員警於工作士氣知覺的差異分析

如表4.31所示，不同職務的員警於「工作士氣」變項的知覺情形並無

表4.30 不同服務年資的員警於工作士氣知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	(1)7年以下 n=404	(2)8~14年 n=217	(3)15~21年 n=49	(4)22~28年 n=49	(5)29年以上 n=29			
工作意願	3.89	3.87	3.87	3.98	3.97	1.162	0.327	
品質保障	4.13	3.95	3.99	4.16	4.08	3.449	0.008	4>2
群體精神	4.29	4.20	4.19	4.18	4.21	0.341	0.850	
組織忠誠	2.36	2.33	2.33	2.29	2.15	0.230	0.921	
工作士氣	3.7694	3.6945	3.7012	3.7717	3.7330	1.180	0.318	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

顯著差異，表示不同職務員警的工作士氣普遍沒有差別。但員警在其「品質保障」構面之知覺則呈非常顯著差異（P值為0.001），再以Scheffe法進行事後比較，發現巡佐職務的知覺情形高於警員職務，原因可能是巡佐職務具有較高的社會地位，且外勤巡佐大部分兼任派出所所長職務，負責整個派出所轄區的治安維護，擁有勤務規劃及派出所事務的決策權，所以其工作士氣較警員為高。因此虛無假設1-5為部份拒絕。

(6) 不同職位的員警於工作士氣知覺的差異分析

不同職位的員警於「工作士氣」變項及「工作意願」、「品質保障」、「組織忠誠」構面的知覺情形呈現顯著差異，但對「群體精神」構面則未達顯著差異，如表4.32 所示。再以Scheffe法進行事後比較，發現在工作意願構面的知覺上，主管職位高於非主管職位；在品質保障構面的知覺上，也是主管職位高於非主管職位；在組織忠誠構面的知覺上，相反的，卻是非主管職位高於主管職位；在工作士氣變項知覺上，也是主管職位高於非主管職位。

由以上研究結果顯示，擔任主管職位的員警較非主管員警具有較高的工作士氣，因為這裡的主管職位即是指分駐、派出所所長，擔任所長職務雖然責任重大、壓力高於非主管人員，但是所長具有較高的社會地

表4.31 不同職務的員警於工作士氣知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	(1)警員 n=460	(2)巡佐 n=89	(3)巡官 n=32	(4)警務員 n=50			
工作意願	3.86	3.98	3.98	3.95	2.518	0.057	
品質保障	3.96	4.13	4.15	4.14	5.473	0.001	2>1
群體精神	4.18	4.21	4.27	4.25	0.763	0.515	
組織忠誠	2.36	2.24	2.28	2.20	1.109	0.345	
工作士氣	3.6922	3.7607	3.7904	3.7541	2.203	0.087	

註：表P值<0.05顯著差異； 表P值<0.01非常顯著差異； 表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

表4.32 不同職位的員警於工作士氣知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	(1)主管 n=89	(2)副主管 n=51	(3)非主管 n=491			
工作意願	4.03	3.92	3.86	5.549	0.004	1>3
品質保障	4.18	4.04	3.97	6.675	0.001	1>3
群體精神	4.27	4.24	4.18	2.100	0.123	
組織忠誠	2.12	2.43	2.35	4.047	0.018	3>1
工作士氣	3.7852	3.7601	3.6934	3.740	0.024	1>3

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

位，握有決策權，負責分駐（派出）所的勤務規劃及轄區的治安維護，較能自我掌控勤務時間及安排自己的生活作息，所以具有較高的工作士氣。但是因為現行警察機關規定分駐、派出所的所長除輪休外，一天24小時都是上班時間，也正因如此，才會造成主管人員對「組織忠誠」構面的知覺情形反而較非主管人員為低，因為24小時都是上班時間，那有時間處理私事，所以才會請假或翹班去做其他的事。因此虛無假設1-6為部分拒絕。

(7) 不同考試資格種類的員警於工作士氣知覺的差異分析

不同考試資格種類的員警於自我「工作士氣」變項及「品質保障」、「組織忠誠」構面的知覺情形呈顯著差異，於「工作意願」、「群體精神」構面則未呈現顯著差異，如表4.33 所示。再以Scheffe法進行事後比較，發現在工作士氣變項的知覺上，乙等警察特考及格的員警高於丙等警察特考及格者。顯示通過乙等特考的員警，本身較積極進取，才會利用公餘時間準備應考並通過考試，雖然通過乙等特考並不會因此升職，但是卻能由警佐官等升任警正官等，每月薪俸因專業加給會提高近三千元，形同加薪效果；另丙等特考及格員警底薪從一五〇元起跳，而乙等特考及格者係由月俸額二三〇元起跳，相差八級，也就是八年的時

間，所以會出現乙等警察特考及格員警的工作士氣相對高於丙等警察特考及格的員警，且達非常顯著差異（P值為0.004）。因此虛無假設1-7為部分拒絕。

(8) 不同服務地區的員警於工作士氣知覺的差異分析

不同服務地區的員警於「工作士氣」的知覺情形，無顯著差異，如表4.34所示，其P值為0.084，未達顯著水準。但員警在品質保障、組織忠誠構面的知覺呈顯著差異，經以Scheffe法進行事後比較，發現在品質保障構面上，服務於東部偏遠離島地區的員警之知覺高於北部地區員警，另在組織忠誠構面上，則是南部地區員警的知覺高於北部、中部地區的員警。推測原因可能是服務於東部偏遠離島地區的員警，不僅勤務不像北部地區員警繁重，而且薪水因偏遠加給、離島加給的緣故，每月薪資反而比北部地區員警還要多，所以對品質保障的知覺相對較高。而服務於南部地區的員警通常都是在自己家鄉或附近服務，但在北部、中部地區服務的員警有很多都是來自南部地區，礙於缺額，尚無法調回南部服務，目前仍必須離鄉背井執勤，所以服務南部地區的員警在組織忠誠的知覺才會比北部、中部地區的員警高。因此虛無假設1-8部分被接受。

表4.33 不同考試資格的員警於工作士氣知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	(1)丙等 n=235	(2)乙等 n=253	(3)升等考試 n=84	(4)升等訓練 n=59			
工作意願	3.85	3.94	3.81	3.90	2.570	0.053	
品質保障	3.95	4.07	3.94	4.02	3.056	0.028	NS
群體精神	4.19	4.22	4.24	4.08	1.826	0.141	
組織忠誠	2.29	2.41	2.32	2.11	2.933	0.033	NS
工作士氣	3.6766	3.7684	3.6786	3.6560	4.535	0.004	2 > 1

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

表4.34 不同服務地區的員警於工作士氣知覺之差異性

研究變項與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	(1)北部地區 n=237	(2)中部地區 n=149	(3)南部地區 n=193	(4)東部離島 n=52			
工作意願	3.91	3.84	3.86	4.04	2.854	0.037	NS
品質保障	3.98	3.98	4.01	4.20	3.116	0.026	4>1
群體精神	4.22	4.19	4.17	4.20	0.552	0.647	
組織忠誠	2.20	2.27	2.54	2.24	7.990	0.000	3>2; 3>1
工作士氣	3.6967	3.6786	3.7327	3.7975	2.226	0.084	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

表4.35 工作績效變項之描述性統計分析

研究變項與構面	平均數	標準差
工作品質	4.07	0.43
工作熱忱	3.85	0.54
工作績效	3.9745	0.4451

資料來源：本研究整理。

4.2.7 工作績效的分類與員警知覺之現況分析

本節針對「工作績效」變項及其構面之平均數與標準差，進行描述性分析，以瞭解員警有關工作績效的知覺情形，其結果如表4.35 所示，其平均數均高於中間值3，顯示員警對於自己的工作績效均抱持高度肯定。進一步分析檢討，「工作品質」構面平均數為4.07，標準差為0.43，顯示外勤員警會不斷學習與警察工作有關的新知識、新技巧，碰到棘手或緊急的問題，均能妥善處理，並能在規定期限內完成長官所交付的工作。「工作熱忱」構面的平均數為3.85，標準差為0.54，顯示員警常常為了工作而犧牲休息時間，總是充滿幹勁地工作，並且常會在工作上提出特別及新穎的建議。

為瞭解分駐、派出所員警於工作品質、工作熱忱等變項之看法，進一步以百分比分析探討(表4.36)，並分述如下：

1.工作品質：員警於「工作品質」構面各題項的認知情形，同意度介於

84.8%~90.5%。由此可見外勤員警於工作品質構面的知覺，趨向於正面之看法，基層員警普遍認為和別人一起合作，一點也不困難，並能不斷學習新知識、新技巧來提升工作績效及工作品質，對上級所交付的工作不會推卸，並且都能在期限內完成。

2.工作熱忱：員警於「工作熱忱」構面各題項的認知情形，同意度介於63.1%~83.0%。由此可見，員警普遍認為自己總是能了解民眾的真正需求並能主動協助民眾，而且常會在工作上提出特別及新穎的建議，平常總是充滿幹勁地工作，並常常會在工作上提出特別及新穎的建議。

4.28 不同個人特徵員警於工作績效知覺的差異分析

本節以個人特徵對工作績效變項與其構面進行差異性分析，所採取的統計方法為單因子變異數分析統計方法，以明確瞭解員警的個人特徵於工作績效的知覺情形是否有顯著差異情形存在，並驗證虛無假設1。

表4.36 工作績效量表細部題項百分比分析表（單位：%）

變項	構面	題號	細 部 題 項	不同意	普通	同意	
工 作 品 質 績 效	工 作 品 質	1	我不曾推卸上級所交付的工作，並且都能在規定期限內完成。	1.9	10.0	88.1	
		2	當我工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理。	1.1	14.1	84.8	
		3	在工作上，我能妥善運用溝通技巧。	0.2	12.8	87.0	
		4	工作上有任何問題發生時，我會有辦法解決。	0.8	12.2	87.0	
		5	對我來說，與他人一起分工合作並不困難。	0.2	9.3	90.5	
		6	我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧。	0.3	11.4	88.3	
		7	對於承辦的工作，我一定會事先規劃才進行。	0.3	11.9	87.8	
		8	對於警察機關的所有規定，我都嚴格遵守。	1.3	11.9	86.8	
	16	我能在工作上與夥伴建立及維持良好的友誼關係。	0.3	9.2	90.5		
	工 作 熱 忱	工 作 熱 忱	9	為了工作，我常常犧牲休息的時間。	5.5	21.6	72.9
			10	不論上級派我到任何單位或工作上，我都能勝任愉快。	4.8	19.0	76.2
			11	我常向困難的目標挑戰，因為從事困難的工作使我感到滿足。	4.1	29.7	66.2
			12	工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理。	1.3	18.5	80.2
			13	我總是充滿幹勁地工作。	3.5	24.4	72.1
			14	我常會在工作上提出特別及新穎的建議。	4.8	32.1	63.1
15			我總是能了解民眾的真正需求，並且協助他。	1.0	16.0	83.0	

資料來源：本研究整理。

(1) 不同年齡的員警於工作績效知覺的差異分析

如表4.37所示，不同年齡的員警於「工作績效」的知覺情形無顯著差異，其P值為0.722，意即虛無假設1-1被接受，表示員警於自己的「工作績效」並不會因年齡之不同而有所差異。

(2) 不同婚姻狀況的員警於工作績效知覺的差異分析

不同婚姻狀況的員警於「工作績效」變項及其構面之知覺差異分析結果，並未達顯著差異，因此虛無假設1-2被接受，表示員警自我工作績效的價值並未因婚姻狀況不同而有所差異。如表4.38所示。

(3) 不同學歷的員警於工作績效知覺的差異分析

不同學歷的員警於「工作績效」變項及「工作品質」、「工作熱忱」構面的知覺情形均呈現顯著差異，如表4.39所示。再以Scheffe法進行事後比較，則各組間之間未達顯著差異。因此虛無假設1-2被拒絕。

表4.37 不同年齡的員警於工作績效知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	28歲以下 n=22	29~36歲 n=273	37~44歲 n=254	45~52歲 n=76	53歲以上 n=6			
工作品質	4.04	4.11	4.05	4.06	4.07	0.644	0.631	
工作熱忱	3.84	3.87	3.82	3.84	3.81	0.294	0.882	
工作績效	3.9489	4.0034	3.9496	3.9630	3.9583	0.519	0.722	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

表4.38 不同婚姻狀況的員警於工作績效知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	已婚 n=556	未婚 n=64	其他 n=11			
工作品質	4.07	4.15	4.08	1.004	0.367	
工作熱忱	3.84	3.92	3.74	0.853	0.427	
工作績效	3.9670	4.0479	3.9318	1.000	0.369	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

表4.39 不同學歷的員警於工作績效知覺之差異性

研究變項與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	警員班畢業 n=305	警專畢業 n=249	警大畢業 n=73	碩士以上 n=4			
工作品質	4.03	4.10	4.18	3.94	2.645	0.048	NS
工作熱忱	3.81	3.85	3.99	3.50	2.855	0.036	NS
工作績效	3.9348	3.9915	4.0950	3.7500	3.082	0.027	NS

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

表4.40 不同服務年資的員警於工作績效知覺之差異性

研究變項與構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	7年以下 n=404	8~14年 n=217	15~21年 n=49	22~28年 n=49	29年以上 n=29			
工作品質	4.16	4.08	4.04	4.14	4.14	1.156	0.329	
工作熱忱	3.97	3.88	3.80	3.89	3.95	1.141	0.219	
工作績效	4.0750	3.9931	3.9350	4.0290	4.0529	1.422	0.225	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

(4) 不同服務年資的員警於工作績效知覺的差異分析

不同服務年資的員警於「工作績效」的知覺情形並無顯著差異(P 值為0.225)，如表4.40 所示。此結果顯示員警自評的工作績效並不因服務年資的不同而有所差異。因此虛無假設1-4被接受。

(5) 不同職務的員警於工作績效知覺的差異分析

不同職務的員警於「工作績效」變項及「工作品質」、「工作熱忱」構面的知覺情形均達顯著差異，如表4.41所示，再以Scheffe法進行事後比較，發現於工作熱忱構面的知覺上，警務員高於警員。而在工作績效變項上，同樣是警務員高於警員，因此虛無假設1-5被拒絕。表示外勤警務員自評的工作績效較高，明顯高於警員，並達非常顯著水準（P 值為0.006 ），推測可能是外勤警務員對自己工作表現有較高的自信與肯定，所以對工作績效的知覺就明顯較高。

表4.41 不同職務的員警於工作績效知覺之差異性

研究變項與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	(1)警員 n=460	(2)巡佐 n=89	(3)巡官 n=32	(4)警務員 n=50			
工作品質	4.05	4.13	4.09	4.22	3.034	0.029*	NS
工作熱忱	3.80	3.94	3.91	4.03	4.187	0.006**	4 > 1
工作績效	3.9402	4.0456	4.0098	4.1413	4.134	0.006**	4 > 1

註：*表P值<0.05顯著差異,**表P值<0.01非常顯著差異,***表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

表4.42 不同職位的員警於工作績效知覺之差異性

研究變項與構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	(1)主管 n=89	(2)副主管 n=51	(3)非主管 n=491			
工作品質	4.23	4.10	4.04	7.137	0.000***	1 > 3
工作熱忱	4.04	3.90	3.81	7.206	0.000***	1 > 3
工作績效	4.1447	4.0123	3.9398	8.371	0.000***	1 > 3

註：*表P值<0.05顯著差異,**表P值<0.01非常顯著差異,***表P值<0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

(6) 不同職位的員警於工作績效知覺的差異分析

不同職位的員警於「工作績效」變項及其構面的知覺情形均達極顯著差異，P值均為0,000，如表4.42所示，再以Scheffe法進行事後比較，發現在工作績效變項及工作品質、工作熱忱構面上，主管人員均高於非主管人員。由此可見，擔任分駐、派出所所長之主管人員，基於職責所在，必須以身作則，所以其對工作績效的知覺遠高於非主管員警，故虛無假設1-6被拒絕，即不同職位的員警對工作績效看法有極顯著差異情形存在。

(7) 不同考試資格種類的員警於工作績效知覺的差異分析

不同考試資格種類的員警於「工作績效」變項的知覺情形並無顯著差異，如表4.43所示，P值為0.062，代表員警自評的工作績效並未因本身通過的考試資格種類不同而有所差異。但在工作品質構面的知覺上則呈

4.43 不同考試資格的員警於工作績效知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	丙等 n=235	乙等 n=253	升等考試 n=84	升等訓練 n=59			
工作品質	4.04	4.12	4.09	3.98	2.652	0.048	NS
工作熱忱	3.82	3.91	3.78	3.79	2.113	0.097	
工作績效	3.9420	4.0301	3.9554	3.8930	2.463	0.062	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

表4.44 不同服務地區的員警於工作績效知覺之差異性

研究變項 與構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	(1)北部地區 n=237	(2)中部地區 n=149	(3)南部地區 n=193	(4)東部離島 n=52			
工作品質	4.11	3.99	4.06	4.18	3.413	0.017	NS
工作熱忱	3.87	3.80	3.84	3.90	0.705	0.550	
工作績效	4.0042	3.9073	3.9676	4.0577	2.116	0.097	

註：表P值<0.05顯著差異；表P值<0.01非常顯著差異；表P值<0.001極顯著差異；NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

現顯著差異，再以Scheffe法進行事後比較，則無組間差異度，故虛無假設1-7為部分接受。

(8) 不同服務地區的員警於工作績效變項知覺的差異分析

不同服務地區的員警於「工作績效」變項及其構面之知覺差異分析結果，除工作品質構面外，其餘均未達顯著差異。在工作品質部分，P值為0.017，達顯著差異，表示員警的工作績效的確因服務地區的不同而有所差異。但進一步以Scheffe法進行檢定，並未能區分組間的差異。因此虛無假設1-8部分接受，如表4.44所示。

綜合前述，茲將警察人員其個人特徵中不同之「年齡」、「婚姻狀況」、「學歷」、「服務年資」、「職務」、「職位」、「警察考試資格種類」、「服務地區」項目對於「勤務督導」、「情緒能力」、「工作士氣」、「工作績效」等變項及其構面呈現顯著差異者，彙整如表4.45

以利了解統計分析結果。

表4.45 員警個人特徵於各變項差異分析結果彙整表

構面	年齡	婚姻狀況	學歷	服務年資	職務	職位	考試資格	服務地區
督導效能								
督導信賴						主管 > 非主管		南部 > 北部
督導激勵								
督導認同						主管 > 非主管		南部 > 北部
督導差異								中部 > 北部
勤務督導						主管 > 非主管		南部 > 北部
人際能力			警大 > 警員班			主管 > 非主管		
信守承諾						主管 > 非主管		東部 > 中部
情緒調整						主管 > 非主管		東部 > 中部
自我規範								南部 > 北部 > 南部 > 中部 > 南部 > 東部 > 中部 > 北部
情緒能力			警大 > 警員班			主管 > 非主管		
工作意願						主管 > 非主管		
品質保障				22~28年 > 8~14年	巡佐 > 警員	主管 > 非主管		東部 > 北部
群體精神								
組織忠誠						非主管 > 主管		南部 > 北部 > 南部 > 中部
工作士氣						主管 > 非主管	乙等 > 丙等	
工作品質						主管 > 非主管		
工作熱忱					警務員 > 警員	主管 > 非主管		
工作績效					警務員 > 警員	主管 > 非主管		

註：表P值 < 0.05 顯著差異；表P值 < 0.01 非常顯著差異；表P值 < 0.001 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

4.3 勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效之相關分析

本節旨在探討勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效等變項彼此之間關聯情形，主要藉由Pearson 積差相關分析方法，對勤務督導（督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同、督導差異）、情緒能力（人際能力、信守承諾、情緒調整、自我規範）、工作士氣（工作意願、品質保障、群體精神、組織忠誠）及工作績效（工作品質、工作熱忱）等各構面間進行相關分析。當二構面間積差相關係數愈接近1，表示兩者關聯強度愈強，若愈接近0，表示關聯強度愈弱，藉此以驗證研究假設2，各相關係數如表4.46所示，說明如下：

4.3.1 各變項間之相關分析

經以勤務督導與情緒能力、工作士氣與工作績效之變項間進行相關分析結果，彙整成表4.46，其各變項彼此之間關聯情形分述如下：

1. 勤務督導與情緒能力、工作士氣、工作績效均呈極顯著正相關（Pearson 相關係數分別為0.604、0.483、0.481），均達到極顯著相關水準（P值均為0.000），即員警對勤務督導的認同程度愈高，則員警的情緒能力、工作士氣、工作績效的知覺程度亦愈高，因為員警愈認同警察機關及督察人員的勤務督導作為，則員警不僅會遵守規定執勤，同時也會隨時注意自己的服務態度，嚴守相關法令規定，避免發生違法違紀情事，所以對員警情緒能力、工作士氣、工作績效等均會產生正相關。
2. 情緒能力與工作士氣、工作績效各變項均呈現正相關（Pearson相關係數分別為0.684、0.710），且均達到極顯著相關水準（P值均為0.000），顯示員警情緒能力的知覺程度愈高，則其工作士氣、工作績效的知覺程度亦愈高，因為情緒能力高的員警，人際能力相對較

佳，面對挫折，並不會意志消沈，而能夠調整自身情緒，面對工作壓力亦能維持情緒的穩定，自我規範，並能貫徹對別人的承諾及適時讚美別人，所以員警的情緒能力與工作士氣、工作績效會呈顯著正相關。

3. 工作士氣與工作績效變項呈極顯著正相關（Pearson 相關係數為 0.710），且達到極顯著相關水準（P 值均為 0.000），即員警的工作士氣愈高，則其自覺的工作績效亦愈高，因為工作士氣高的員警多能主動與同事互助合作，常會為工作廢寢忘食，努力提升工作品質，並能從工作中獲得成就感，所以員警的工作士氣與工作績效有顯著正相關。

由上述勤務督導與情緒能力、工作士氣、工作績效各變項之相關分析得知，員警對勤務督導的認同程度愈高，則其情緒能力、工作士氣、工作績效的知覺程度也愈高，呈高度正相關，其餘各變項兩兩相互間，亦呈極顯著正相關，其中以情緒能力與工作績效、工作士氣與工作績效的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson 相關係數均為 0.710），由以上可知虛無假設 2.1 被拒絕。

4.3.2 勤務督導與情緒能力之相關分析

經以勤務督導與情緒能力之所有構面進行相關分析，結果彙整如表 4.47 所示，其各構面彼此間之關聯情形分述如下：

表 4.46 勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等各變項間相關分析表

變項	勤務督導		情緒能力		工作士氣		工作績效	
	Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值
勤務督導	1.000							
情緒能力	0.604	0.000	1.000					
工作士氣	0.483	0.000	0.684	0.000	1.000			
工作績效	0.481	0.000	0.710	0.000	0.710	0.000	1.000	

註：表 P 值 < 0.05 顯著相關；表 P 值 < 0.01 非常顯著相關；表 P 值 < 0.001 極顯著相關
資料來源：本研究整理。

表4.47 勤務督導與情緒能力之相關分析表

變項	相關係數與P值	督導效能	督導信賴	督導激勵	督導認同	督導差異	勤務督導
人際能力	Pearson相關	0.406	0.461	0.412	0.395	0.324	0.517
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
信守承諾	Pearson相關	0.438	0.414	0.437	0.316	0.181	0.483
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
情緒調整	Pearson相關	0.449	0.455	0.421	0.365	0.216	0.513
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
自我規範	Pearson相關	0.116	0.114	-0.028	0.033	0.294	0.139
	P值	0.004	0.004	0.481	0.406	0.000	0.000
情緒能力	Pearson相關	0.504	0.530	0.455	0.417	0.382	0.604
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

註：表P值<0.05顯著相關；表P值<0.01非常顯著相關；表P值<0.001極顯著相關
資料來源：本研究整理。

勤務督導之督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同、督導差異與情緒能力之人際能力、信守承諾、情緒調整、自我規範構面相關分析結果，除督導激勵、督導認同兩個構面與自我規範構面未達顯著相關外，其餘均達非常顯著相關以上。

由上述勤務督導與情緒能力之相關分析得知，員警於勤務督導各構面的認知程度愈高，則員警的人際能力、信守承諾、情緒調整、自我規範就愈高，意即員警愈認同勤務督導，則其情緒能力愈佳，呈高度正相關，其中「督導信賴」與「人際能力」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數為0.461），表示愈能相信督察人員勤務督導作為的員警，其人際能力較好，由以上可知虛無假設2.2部分接受。

4.3.3 勤務督導與工作士氣之相關分析

經以勤務督導與工作士氣之所有構面進行相關分析，結果彙整如表4.48所示，其各構面彼此間之關聯情形分述如下：

勤務督導之督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同、督導差異與工作士氣之工作意願、品質保障、群體精神、組織忠誠，各構面相關分析結果，除督導效能、督導信賴、督導認同、勤務督導與組織忠誠及

表4.48 勤務督導與工作士氣之相關分析

變項	相關係數與P值	督導效能	督導信賴	督導激勵	督導認同	督導差異	勤務督導
工作意願	Pearson相關	0.376	0.342	0.394	0.311	0.174	0.422
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
品質保障	Pearson相關	0.439	0.468	0.472	0.382	0.175	0.517
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
群體精神	Pearson相關	0.250	0.156	0.353	0.150	0.061	0.251
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.124	0.000
組織忠誠	Pearson相關	0.014	-0.036	-0.093	-0.051	0.187	0.001
	P值	0.718	0.360	0.02	0.197	0.000	0.976
工作士氣	Pearson相關	0.436	0.379	0.445	0.324	0.250	0.483
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

註：表P值<0.05顯著相關；表P值<0.01非常顯著相關；表P值<0.001極顯著相關
資料來源：本研究整理。

督導差異與群體精神等未達顯著相關；督導激勵與組織忠誠呈顯著負相關外，其餘均達非常顯著正相關。

由上述「勤務督導」與「工作士氣」之相關分析，得知勤務督導與員警工作士氣確實有正相關，意即勤務督導得當，員警對勤務督導抱持正面的認同態度，則有助於提升員警的工作士氣，但勤務督導與員警的組織忠誠構面並無顯著相關。由此可見，員警愈認同勤務督導，則其工作士氣普遍愈高，其中「督導激勵」與「品質保障」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.472），由以上可知虛無假設2.3部分接受。

4.3.4 勤務督導與工作績效之相關分析

經以勤務督導與工作績效之所有構面進行相關分析，結果彙整如表4.49所示，其各構面彼此間之關聯情形分述如下：

勤務督導之督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同、督導差異與工作績效之工作品質、工作熱忱構面相關分析結果，均呈極顯著正相關。表示員警對勤務督導的認同程度愈高，則其自覺工作績效愈高，呈

高度正相關，其中「督導激勵」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.448），表示現行警察機關勤務督導對工作績效的提升確實具有正面功效，對勤務督導的認知愈高的員警，工作績效愈好，愈能注重工作品質及具工作熱忱與創新能力。故勤務督導與工作績效會呈顯著正相關。由以上可知虛無假設2.4被拒絕。

4.3.5 情緒能力與工作士氣之相關分析

經以情緒能力之人際能力、信守承諾、情緒調整、自我規範構面與工作士氣之工作意願、品質保障、群體精神、組織忠誠構面進行相關分析，結果彙整如表4.50所示，其各構面彼此間之關聯情形分述如下：

情緒能力之人際能力、信守承諾、情緒調整、自我規範構面與工作士氣之各構面相關分析結果，除人際能力與組織忠誠，自我規範與工作士氣未呈相關；自我規範與工作意願、品質保障、群體精神，信守承諾、情緒調整與組織忠誠達顯著負相關外，其餘均達顯著正相關。表示情緒能力與工作士氣確有相關性存在，情緒能力較佳的員警，工作士氣普遍較高。由以上可知虛無假設2.5部分接受。

表4.49 勤務督導與工作績效之相關分析

變項	相關係數與P值	督導效能	督導信賴	督導激勵	督導認同	督導差異	勤務督導
工作品質	Pearson相關	0.417	0.384	0.448	0.305	0.129	0.455
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
工作熱忱	Pearson相關	0.340	0.394	0.341	0.345	0.270	0.437
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
工作績效	Pearson相關	0.409	0.420	0.427	0.350	0.214	0.481
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

註：表P值<0.05顯著相關；表P值<0.01非常顯著相關；表P值<0.001極顯著相關
資料來源：本研究整理。

表4.50 情緒能力與工作士氣之相關分析

變項	相關係數與P值	人際能力	信守承諾	情緒調整	自我規範	情緒能力
工作意願	Pearson相關	0.550	0.551	0.472	-0.122	0.548
	P值	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000
品質保障	Pearson相關	0.509	0.582	0.512	-0.095	0.552
	P值	0.000	0.000	0.000	0.017	0.000
群體精神	Pearson相關	0.395	0.522	0.418	-0.179	0.420
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
組織忠誠	Pearson相關	-0.015	-0.142	-0.163	0.551	0.084
	P值	0.714	0.000	0.000	0.000	0.035
工作士氣	Pearson相關	0.584	0.598	0.491	0.076	0.648
	P值	0.000	0.000	0.000	0.057	0.000

註：表P值<0.05顯著相關；表P值<0.01非常顯著相關；表P值<0.001極顯著相關
資料來源：本研究整理。

4.3.6 情緒能力與工作績效之相關分析

經以情緒能力之人際能力、信守承諾、情緒調整、自我規範構面與工作績效之工作品質、工作熱忱構面進行相關分析，結果彙整如表4.51所示，其各構面彼此間之關聯情形分述如下：

情緒能力之人際能力、信守承諾、情緒調整、自我規範構面與工作績效之各構面相關分析結果，除人際能力、自我規範與工作熱忱，自我規範與工作績效未呈相關；自我規範與工作品質呈非常顯著負相關外，其餘普遍呈極顯著正相關。表示情緒能力愈佳的員警，其工作績效也就愈高，因為情緒能力愈佳的員警，面對挫折時較不會意志消沈，較能貫徹承諾，同時會為自己的行為與決定負責，因此工作績效相對較高。由以上可知虛無假設2.6部分接受。

表4.51 情緒能力與工作績效之相關分析

變項	相關係數與P值	人際能力	信守承諾	情緒調整	自我規範	情緒能力
工作品質	Pearson相關	0.605	0.669	0.563	-0.124	0.635
	P值	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000
工作熱忱	Pearson相關	0.675	0.581	0.550	-0.12	0.682
	P值	0.000	0.000	0.000	0.757	0.000
工作績效	Pearson相關	0.690	0.675	0.600	-0.075	0.710
	P值	0.000	0.000	0.000	0.060	0.000

註：表P值<0.05顯著相關；表P值<0.01非常顯著相關；表P值<0.001極顯著相關
資料來源：本研究整理。

4.3.7 工作士氣與工作績效之相關分析

經以工作士氣之工作意願、品質保障、群體精神、組織忠誠構面與工作績效之工作品質、工作熱忱構面進行相關分析，結果彙整如表4.52所示，其各構面彼此間之關聯情形分述如下：

工作士氣之工作意願、品質保障、群體精神、組織忠誠構面與工作績效之工作品質、工作熱忱構面相關分析結果，除工作意願與工作熱忱、組織忠誠與工作熱忱未呈顯著相關；組織忠誠與工作品質、工作績效呈顯著負相關外，其餘均呈極顯著正相關。表示員警的工作士氣較高，則其工作績效亦較高，兩者間有顯著正向相關。由以上可知虛無假設2.7部分接受。

4.4 勤務督導、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響

本節將用徑路分析方法來探討本研究架構中勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效彼此之間之最大可能徑路係數 (Maximun Likelihood Path Coefficients)，以驗證出變數之間的相互因果關係及方向性。本研究根據文獻探討與相關理論所建構之充足模式 (如圖4.1所示)，並且以勤務督導區分為督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同及督導差異等五個構面，並透過各項勤務督導構面分別對情緒能力、工作士氣、工作績效等變項之影響性予以證明。

表4.52 工作士氣與工作績效之相關分析

變項	相關係數與P值	工作意願	品質保障	群體精神	組織忠誠	工作士氣
工作品質	Pearson相關	0.652	0.662	0.575	-0.165	0.686
	P值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
工作熱忱	Pearson相關	0.635	0.566	0.414	-0.075	0.629
	P值	0.000	0.000	0.000	0.061	0.000
工作績效	Pearson相關	0.695	0.663	0.535	-0.130	0.710
	P值	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000

註：表P值<0.05顯著相關；表P值<0.01非常顯著相關；表P值<0.001極顯著相關
資料來源：本研究整理。

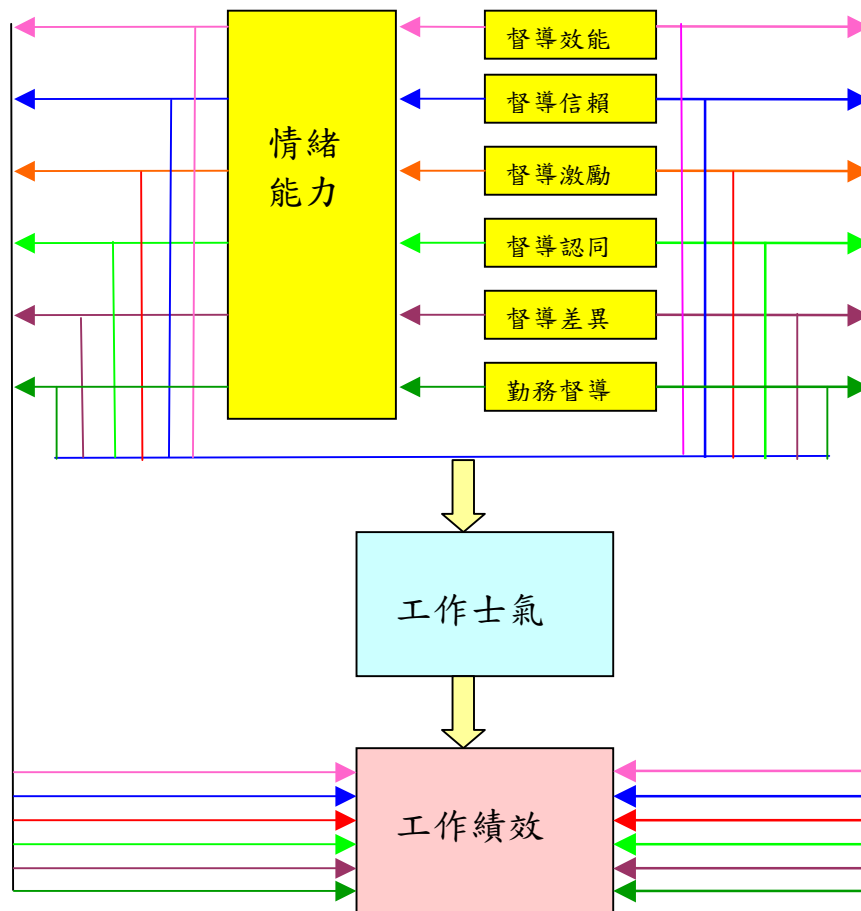


圖4.1 本研究之路徑充足模式圖

資料來源:本研究整理

4.4.1 督導效能、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響

本研究主要透過路徑圖之因果關係表示各變項之影響性，箭號所指為果，代表依變數；箭號起始處為因，代表自變數。以多元迴歸而言，箭號所指的變項為迴歸方程式之效標變數，箭號起始則為預測變數。

依圖 4.2 所示，在督導效能與各變項之關係上，進行三次迴歸分析，如表 4.53 所示，以迴歸分析探討各變項之間影響性。

1. 以工作績效為依變數

由表 4.53 迴歸分析一可發現，督導效能、情緒能力、工作士氣對工作績效的影響性，其三個變數對於工作績效具解釋力，整體 R^2 值為 0.610，代表督導效能、情緒能力、工作士氣等可以解釋工作績效 61.0% 的變異量，由表 4.53 中 β 係數值可看出工作士氣與情緒能力之影響性都很高（ β 值均為 0.429），但督導效能對工作績效的影響性不高，未達顯著影響（P 值為 0.854），虛無假設 5-1 被接受；工作士氣對工作績效則呈極顯著影響（P 值 < 0.001 ），虛無假設 8-1 被拒絕；亦即工作士氣愈高則工作績效愈佳；情緒能力對工作績效亦呈極顯著影響（P 值 < 0.001 ），虛無假設 6-1 被拒絕，亦即情緒能力愈高則工作績效愈佳。而督導效能與情緒能力、工作士氣對工作績效有顯著影響，虛無假設 9-1 被拒絕。

2. 以工作士氣為依變數

由表 4.53 迴歸分析二可發現，督導效能、情緒能力對工作士氣的影響性，其二個變數對於工作士氣具有解釋力，整體 R^2 值為 0.434，代表督導效能、情緒能力等可以解釋工作士氣 43.4% 的變異量，其中督導效能對工作士氣呈極顯著影響（P 值 < 0.001 ）， β 係數值為 0.147，虛無假設 4-1 被拒絕，亦即員警愈認同督導效能，其工作士氣愈高。另外情緒能力對工作士氣亦有極顯著性影響（P 值 < 0.001 ）， β 係數值為 0.573，顯示員警的情緒能力愈佳，則其工作士氣愈高，虛無假設 7-1 被拒絕。

3. 以情緒能力為依變數

由表 4.53 迴歸分析三可發現，督導效能對情緒能力具有極顯著影響性（P 值 < 0.001 ）， β 係數值為 0.504， R^2 值為 0.253，代表督導效能可以解釋情緒能力 25.3% 的變異量，因此虛無假設 3-1 被拒絕；即員警愈認同督導效能，其情緒能力愈佳。

表 4.53 督導效能等變項之迴歸分析係數

迴歸別	自變數	β 係數	P 值	R^2	依變數
迴歸一	督導效能	0.005	0.854	0.610	工作績效
	工作士氣	0.429	0.000***		
	情緒能力	0.429	0.000***		
迴歸二	督導效能	0.147	0.000***	0.434	工作士氣
	情緒能力	0.573	0.000***		
迴歸三	督導效能	0.504	0.000***	0.253	情緒能力

註：*表 $P < 0.05$ 顯著影響；**表 $P < 0.01$ 非常顯著影響；***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。

資料來源：本研究整理

綜上所述，員警愈認同督導效能，則愈會注意自己的服裝儀容、服務態度，同時也會遵守相關法令規定及避免違法違紀情事，但並不能因此直接提升員警工作績效，故督導效能對工作績效未呈顯著正向影響。但員警愈認同督導效能，則愈能貫徹對別人的承諾，克制衝動，堅守崗位，避免請假或翹班去做其他的事情，故對情緒能力、工作士氣均呈顯著正向影響；而情緒能力高的員警面對挫折不會意志消沈，不會常常情緒失控，知道如何調整情緒及排解壞心情，所以其工作士氣、工作績效較佳；而工作士氣高的員警，對上級交付的任務較不會推辭且能在規定期限內完成，充滿幹勁的工作，故工作績效較高，呈顯著正向影響。因此，督導效能雖未直接正向影響工作績效，卻可經由對工作士氣、情緒能力的正向影響，間接正向影響工作績效。

因此透過上述檢定之分析，可由路徑係數 β 係數看出本研究督導效能、情緒能力、工作士氣與工作績效之路徑，如圖 4.2 所示，共有 (1) 督導效能→工作士氣→工作績效；(2) 督導效能→情緒能力→工作績效；(3) 督導效能→情緒能力→工作士氣→工作績效等三種路徑。

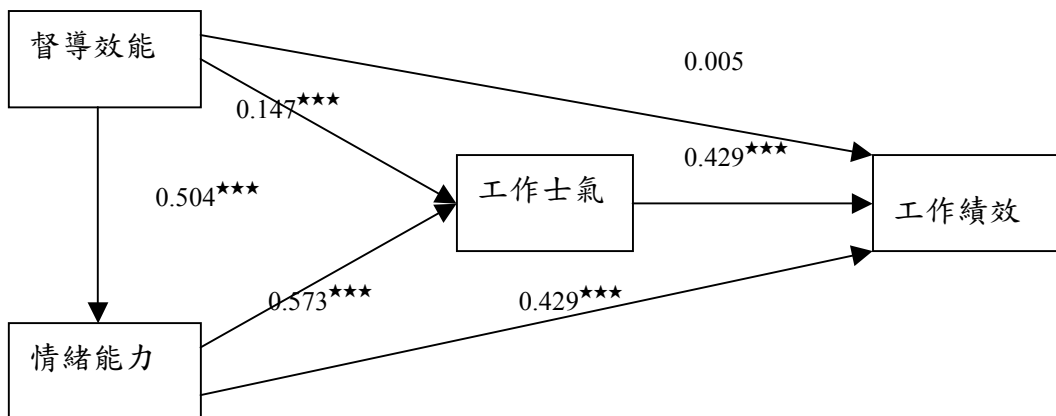


圖 4.2 督導效能、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖

註：★表 $P < 0.05$ 顯著影響;★★表 $P < 0.01$ 非常顯著影響;***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。

資料來源：本研究整理

由圖 4.2 路徑圖，可以發現 β 係數為 0.005， P 值為 0.854 未達顯著水準，表示督導效能未直接正向影響工作績效，另督導效能亦會透過工作士氣及情緒能力與情緒能力、工作士氣間接正向影響工作績效，其間接效果為 $0.147 \times 0.429 + 0.504 \times 0.573 \times 0.429 + 0.504 \times 0.429 = 0.403$ ，表示督導效能與情緒能力、工作士氣對工作績效確有顯著正向影響。

4.4.2 督導信賴、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響

由圖 4.3 所示，在督導信賴與各變項之關係上，進行三次迴歸分析，如表 4.54 所示，從迴歸分析探討各變項之間影響性。

1. 以工作績效為依變數

由表 4.54 迴歸分析一可發現，督導信賴、工作士氣、情緒能力對工作績效的影響性，三個變數對工作績效具有解釋力，整體 R^2 值為 0.611，代表督導信賴、情緒能力、工作士氣等可以解釋工作績效 61.1% 的變異量，其中由 β 係數值可看出工作士氣之影響性最高 β 值為 0.428，其次為

情緒能力，而督導信賴則無顯著影響，P 值為 0.188，因此虛無假設 5-2 被接受。分析其原因，乃因督導信賴純粹為分駐、派出所員警對督察人員查處風紀案件是否公正調查，以及對督導所見優缺點是否有公正簽辦的信賴感，與工作績效並無絕對關聯，故未呈顯著影響。另員警的工作士氣對工作績效則有極顯著影響（P 值 $<$ 0.001），虛無假設 8-2 被拒絕，亦即工作士氣愈高，則工作績效愈佳；員警的情緒能力對工作績效亦有極顯著影響（P 值 $<$ 0.001），虛無假設 6-2 被拒絕。而督導信賴與情緒能力、工作士氣對工作績效有顯著影響。虛無假設 9-2 被拒絕。

2.以工作士氣為依變數

由表 4.54 迴歸分析二可發現，督導信賴、情緒能力對工作士氣的影響性，其二個變數對於工作士氣具有解釋力，整體 R^2 值為 0.419，代表督導信賴、情緒能力等可以解釋工作士氣 41.9%的變異量，其中督導信賴對工作士氣未呈顯著影響（P 值 0.166）， β 係數值為 0.050，虛無假設 4-2 被接受，而情緒能力對工作士氣有極顯著性影響（P 值 $<$ 0.001）， β 係數值為 0.621，顯示員警的情緒能力愈佳，則其工作士氣愈高，虛無假設 7-2 被拒絕。

3.以情緒能力為依變數

由表 4.54 迴歸分析三可發現，督導信賴對情緒能力具有極顯著影響性（P 值 $<$ 0.001）， β 係數值為 0.530， R^2 值 0.280，代表督導信賴可以解釋情緒能力 28.0%的變異量，因此虛無假設 3-2 被拒絕；即員警愈認同督導信賴，其情緒能力愈佳。

表 4.54 督導信賴等變項之迴歸分析係數

迴歸別	自變數	β 係數	P值	R^2	依變數
迴歸一	督導信賴	0.039	0.188	0.611	工作績效
	工作士氣	0.428	0.000***		
	情緒能力	0.412	0.000***		
迴歸二	督導信賴	0.050	0.166	0.419	工作士氣
	情緒能力	0.621	0.000***		
迴歸三	督導信賴	0.530	0.000***	0.280	情緒能力

註：*表 $P < 0.05$ 顯著影響；**表 $P < 0.01$ 非常顯著影響；***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。

資料來源：本研究整理

綜上所述，因為督導信賴為員警對於勤務督導人員的信賴情形及對督察人員所發現優、缺點及風紀案件處理公正性的信賴程度，以及員警願不願意對督察人員傾訴工作或生活上的困擾，故沒有因此顯著影響員警工作績效及工作士氣。但督導信賴，包含員警認為督察人員除督導勤務外也會關心員警個人生活及家庭狀況，願意聆聽員警傾訴的知覺，故能影響員警情緒，所以督導信賴對情緒能力呈顯著影響。因此，督導信賴雖未直接正向影響工作績效、工作士氣，卻可經由對情緒能力的正向影響，間接正向影響工作士氣，提升工作績效。

因此透過上述檢定之分析，可由路徑係數 β 係數值看出本研究督導信賴、情緒能力、工作士氣與工作績效之路徑，如圖 4.3 所示，共有 (1) 督導信賴→情緒能力→工作績效；(2) 督導信賴→情緒能力→工作士氣→工作績效等二種路徑。

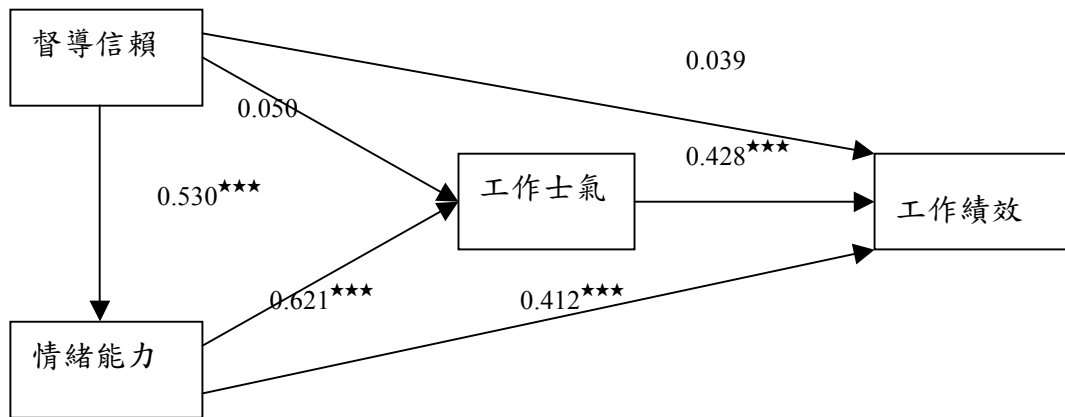


圖 4.3 督導信賴、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖

註：*表 $P < 0.05$ 顯著影響；**表 $P < 0.01$ 非常顯著影響；***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。

資料來源：本研究整理

由圖 4.3 之路徑圖可以發現， β 係數為 0.039，P 值為 0.153 未達顯著水準，即督導信賴不會直接正向影響工作績效。但督導信賴有二條間接路徑會影響工作績效，一條透過情緒能力；一條透過情緒能力、工作士氣，其間接效果為 $0.530 \times 0.412 + 0.530 \times 0.621 \times 0.428 = 0.359$ 。表示督導信賴、情緒能力及工作士氣對工作績效確有顯著正向影響。

4.4.3 督導激勵、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響

由圖 4.4 所示，在督導激勵與各變項之關係上，進行三次迴歸分析，如表 4.55 所示，以迴歸分析探討各變項之間的影響性。

1. 以工作績效為依變數

由表 4.55 迴歸分析一可發現，督導激勵、工作士氣、情緒能力對工作績效的影響性，三個變數對工作績效具有解釋力，整體 R^2 值為 0.612，代表督導激勵、工作士氣、情緒能力等可以解釋工作績效 61.2% 的變異

量，其中由 β 係數值可看出，工作士氣之影響性最高， β 值為 0.417，其次為情緒能力、督導激勵。但是督導激勵對工作績效的 P 值為 0.070，未達顯著影響，因此虛無假設 5-3 被接受；而工作士氣對工作績效則具有極顯著影響（P 值 <0.001 ），虛無假設 8-3 被拒絕，亦即當員警愈認同督導激勵，則其工作績效愈佳；情緒能力對工作績效呈極顯著影響（P 值 $<0.001^{***}$ ），虛無假設 6-3 被拒絕，亦即員警情緒能力愈佳，則工作績效愈佳。因此，可明確瞭解督導激勵、情緒能力、工作士氣對工作績效確實有顯著影響。虛無假設 9-3 被拒絕。

2.以工作士氣為依變數

由表 4.55 迴歸分析二可發現，督導激勵、情緒能力對工作士氣的影響性，其二個變數對於工作士氣具有解釋力，整體 R^2 值為 0.446，代表督導激勵、情緒能力等可以解釋工作士氣 44.6%的變異量，其中督導激勵對工作士氣呈極顯著影響（P 值 <0.001 ）， β 係數值為 0.190，虛無假設 4-3 被拒絕，亦即員警愈認同督導激勵，其工作士氣愈高。另外情緒能力對工作士氣亦有極顯著性影響（P 值 <0.001 ）， β 係數值為 0.561，顯示員警的情緒能力愈佳，則其工作士氣愈高，虛無假設 7-3 被拒絕。

3.以情緒能力為依變數

由表 4.55 迴歸分析三可發現，督導激勵對情緒能力具有極顯著影響性（P 值 <0.001 ）， β 係數值為 0.455， R^2 值為 0.205，代表督導激勵可以解釋情緒能力 20.5%的變異量，因此虛無假設 3-3 被拒絕；即員警愈認同督導激勵，其情緒能力愈佳。

表 4.55 督導激勵等變項之迴歸分析係數

迴歸別	自變數	β 係數	P 值	R ²	依變數
迴歸一	督導激勵	0.052	0.070	0.612	工作績效
	工作士氣	0.417	0.000***		
	情緒能力	0.416	0.000***		
迴歸二	督導激勵	0.190	0.000***	0.446	工作士氣
	情緒能力	0.561	0.000***		
迴歸三	督導激勵	0.455	0.000***	0.205	情緒能力

註：*表 $P < 0.05$ 顯著影響；**表 $P < 0.01$ 非常顯著影響；***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。

資料來源：本研究整理

綜上所述，因為督導激勵對員警有鼓勵與安慰作用，並能激勵員警嚴守風紀要求，避免涉足不妥當場所及偷勤、曠勤等嚴重違反紀律情事，並不能因而直接提升員警工作績效，故督導激勵對工作績效未呈顯著正向影響。但員警愈認同督導激勵，愈會嚴守風紀要求，避免違法違紀情事，故較能貫徹對警察機關的承諾，避免請假或翹班去做其他的事情，故督導激勵對情緒能力、工作士氣均呈極顯著正向影響；而情緒能力高的員警面對挫折不會意志消沈，亦不會常常情緒失控，知道如何調整情緒及排解壞心情，所以工作士氣、工作績效較佳；而工作士氣高的員警，對上級交付的任務較不會推辭且能在規定期限內完成，並充滿幹勁的工作，故工作績效較高，呈極顯著正向影響。因此，督導激勵雖未直接正向影響工作績效，卻可經由對工作士氣、情緒能力的正向影響，間接正向影響工作績效。

因此透過上述檢定之分析，可由路徑係數 β 係數值看出本研究督導激勵、情緒能力、工作士氣與工作績效之路徑，如圖 4.4 所示，共有 (1) 督導激勵→工作士氣→工作績效；(2) 督導激勵→情緒能力→工作績效；(3) 督導激勵→情緒能力→工作士氣→工作績效等三種路徑。

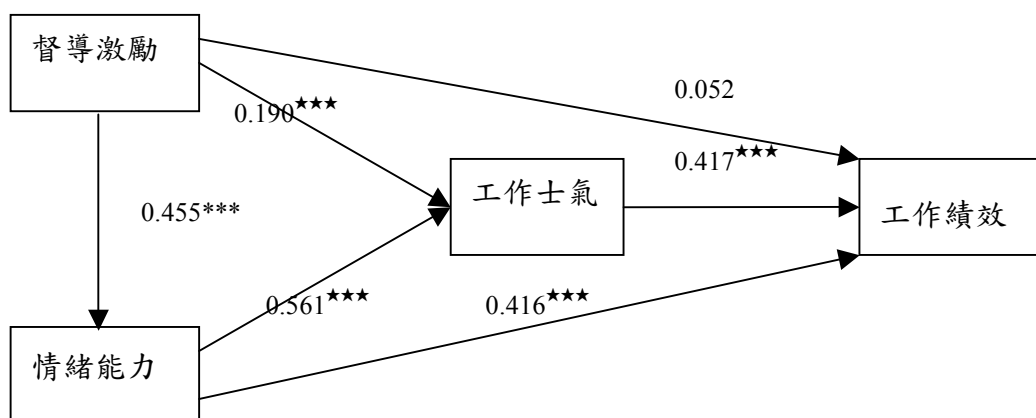


圖 4.4 督導激勵、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖

註：*表 $P < 0.05$ 顯著影響；**表 $P < 0.01$ 非常顯著影響；***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。
資料來源：本研究整理

由圖 4.4 之路徑圖，可以發現 β 係數為 0.052， P 值為 0.070 未達顯著影響水準，即督導激勵不會直接正向影響工作績效。但另有三條路徑會間接影響工作績效，一條是透過工作士氣；一條是透過情緒能力；一條是透過情緒能力、工作士氣，其間接效果為 $0.190 \times 0.417 + 0.455 \times 0.416 + 0.455 \times 0.561 \times 0.417 = 0.375$ ，表示督導激勵與情緒能力、工作士氣對工作績效有顯著正向影響。

4.4.4 督導認同、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響

由圖 4.5 所示，在督導認同與各變項之關係上，進行三次迴歸分析，如表 4.56 所示，由迴歸分析探討各變項之間影響性。

1. 以工作績效為依變數

由表 4.56 迴歸分析一可發現，督導認同、工作士氣、情緒能力對工作績效的影響性，三個變數對工作績效具有解釋力，整體 R^2 值為 0.611，代表督導認同、工作士氣、情緒能力等可以解釋工作績效 61.1% 的變異量，其中由 β 係數值可看出，工作士氣之影響性最高， β 值為 0.427，其

次為情緒能力、督導認同。但是督導認同對工作績效沒有呈現顯著影響（P 值為 0.165），因此虛無假設 5-4 被接受；而工作士氣對工作績效則具有極顯著影響（P 值 < 0.001），虛無假設 8-4 被拒絕，亦即員警工作士氣愈高，則工作績效愈佳。另情緒能力對工作績效亦有極顯著影響（P 值 < 0.001），虛無假設 6-4 被拒絕，亦即情緒能力愈高，則工作績效愈佳。而督導認同、情緒能力與工作士氣對工作績效有顯著影響，虛無假設 9-4 被拒絕。

2. 以工作士氣為依變數

由表 4.56 迴歸分析二可發現，督導認同、情緒能力對工作士氣的影響性，其二個變數對於工作士氣具有解釋力，整體 R^2 值為 0.418，代表督導認同、情緒能力等可以解釋工作士氣 41.8% 的變異量，其中督導認同對工作士氣未呈顯著影響（P 值為 0.051）， β 係數值為 0.065，虛無假設 4-4 被接受，而情緒能力對工作士氣有極顯著性影響（P 值 < 0.001）， β 係數值為 0.648，顯示員警的情緒能力愈佳，則其工作士氣愈高，虛無假設 7-4 被拒絕。

3. 以情緒能力為依變數

由表 4.56 迴歸分析三可發現，督導認同對情緒能力具有極顯著正向影響（P 值 < 0.001）， β 係數值為 0.417， R^2 值 0.172，代表督導認同可以解釋情緒能力 17.2% 的變異量，因此虛無假設 3-4 被拒絕；亦即員警愈認同督導認同，則其情緒能力愈佳。

表 4.56 督導認同等變項之迴歸分析係數

迴歸別	自變數	β 係數	P 值	R ²	依變數
迴歸一	督導認同	0.038	0.165	0.611	工作績效
	工作士氣	0.427	0.000***		
	情緒能力	0.418	0.000***		
迴歸二	督導認同	0.065	0.051	0.418	工作士氣
	情緒能力	0.648	0.000***		
迴歸三	督導認同	0.417	0.000***	0.172	情緒能力

註：*表P<0.05顯著影響；**表P<0.01非常顯著影響；***表P<0.001極顯著影響。

資料來源：本研究整理

綜上所述，因為督導認同為員警是否認同督察人員的品德操守與工作精神，對於督察人員至分駐、派出所督導，是否認同督察人員作為，以及有機會是否願意成為督察人員等的信賴情形，以及對督察人員所發現優、缺點及風紀案件處理的公正性之信賴程度，所以督導認同沒有因此顯著影響員警工作績效及工作士氣。但督導認同，包含員警認為督察人員勤務督導是基於職責來助主官（管）推動各項勤、業務的執行，不是故意找麻煩的知覺程度，故會直接影響員警情緒，所以督導認同對情緒能力呈極顯著影響。因此，督導認同雖未直接正向影響工作績效、工作士氣，卻可經由對情緒能力的正向影響，間接正向影響工作士氣，提升工作績效。

因此透過上述檢定分析，可由路徑係數 β 係數值看出本研究督導認同、情緒能力、工作士氣與工作績效之路徑，如圖 4.5 所示，共有（1）督導認同→情緒能力→工作績效；（2）督導認同→情緒能力→工作士氣→工作績效等二種路徑。

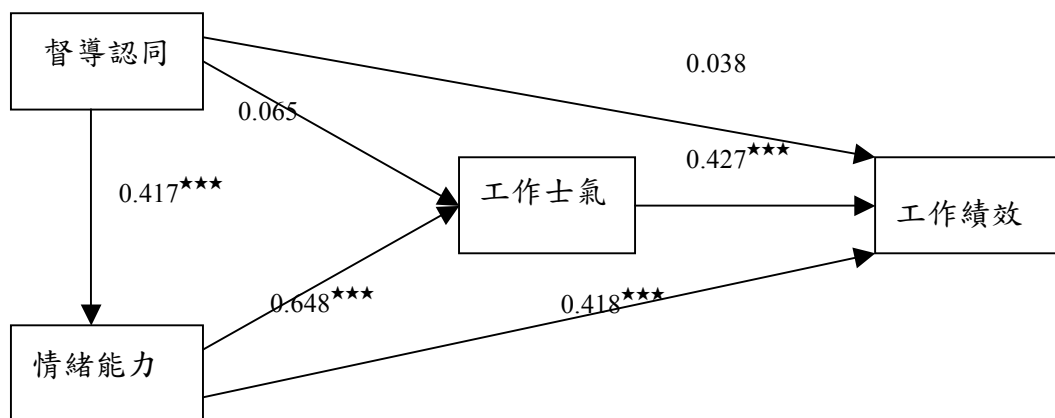


圖 4.5 督導認同、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖

註：*表 $P < 0.05$ 顯著影響；**表 $P < 0.01$ 非常顯著影響；***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。
資料來源：本研究整理

由圖 4.5 之路徑圖，可以發現 β 係數為 0.038， P 值為 0.165 未達顯著水準，即督導認同不會直接正向影響工作績效。另有二條間接路徑亦會影響工作績效，一條是透過情緒能力；一條是透過情緒能力、工作士氣，其間接效果為 $0.417 \times 0.418 + 0.417 \times 0.648 \times 0.427 = 0.289$ ，表示督導認同與情緒能力、工作士氣對工作績效有顯著正向影響。

4.4.5 督導差異、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響

由圖 4.6 所示，在督導差異與各變項之關係上，進行三次迴歸分析，如表 4.57 所示，透過迴歸分析探討各變項之間影響性。

1. 以工作績效為依變數

由表 4.57 迴歸分析一可發現，督導差異、工作士氣、情緒能力對工作績效的影響性，三個變數對工作績效具有解釋力，整體 R^2 值為 0.614，代表督導差異、工作士氣、情緒能力等可以解釋工作績效 61.4% 的變異量，其中由 β 係數值可看出，情緒能力之影響性最高 β 值為 0.457，其次

為工作士氣 β 值為 0.431，而督導差異 P 值為 0.011 未達顯著水準。因此，即表示督導差異對工作績效無顯著影響，虛無假設 5-5 被接受，分析其原因，乃是督導差異主要是有關員警對所屬主管與督察人員勤務督導的差異看法，並未能因此影響工作績效。但工作士氣對工作績效有極顯著影響 (P 值 < 0.001)，虛無假設 8-5 被拒絕，亦即員警工作士氣愈高，則工作績效愈佳。另情緒能力對工作績效亦有非常顯著影響 (P 值 < 0.001) 虛無假設 6-5 被拒絕。因此可明確瞭解督導差異與情緒能力、工作士氣對工作績效有顯著影響，故虛無假設 9-5 被拒絕。

2. 以工作士氣為依變數

由表 4.57 迴歸分析二可發現，督導差異、情緒能力對工作士氣的影響性，其二個變數對於工作士氣具有解釋力，整體 R^2 值為 0.417，代表督導差異、情緒能力等可以解釋工作士氣 41.7% 的變異量，其中督導差異對工作士氣未呈顯著影響 (P 值為 0.940)， β 係數值為 0.002，虛無假設 4-5 被接受，而情緒能力對工作士氣有極顯著性影響 (P 值 < 0.001)， β 係數值為 0.647，顯示員警的情緒能力愈佳，則其工作士氣愈高，虛無假設 7-5 被拒絕。

3. 以情緒能力為依變數

由表 4.57 迴歸分析三可發現，督導差異對情緒能力具有極顯著影響性 (P 值 < 0.001)， β 係數值為 0.382， R^2 值為 0.145，代表督導差異可以解釋情緒能力 14.5% 的變異量，因此虛無假設 3-5 被拒絕；亦即員警愈認同督導差異，其情緒能力愈佳。

表 4.57 督導差異等變項之迴歸分析係數

迴歸別	自變數	β 係數	P 值	R ²	依變數
迴歸一	督導差異	-0.068	0.011	0.614	工作績效
	工作士氣	0.431	0.000***		
	情緒能力	0.457	0.000***		
迴歸二	督導差異	0.002	0.940	0.417	工作士氣
	情緒能力	0.647	0.000***		
迴歸三	督導差異	0.382	0.000***	0.145	情緒能力

註：*表P<0.05顯著影響；**表P<0.01非常顯著影響；***表P<0.001極顯著影響。

資料來源：本研究整理

綜上所述，因為督導差異為員警對於督察人員勤務督導與直屬主管督導的差別感受，故沒有因此顯著影響員警工作績效及工作士氣。但督導差異，包含員警認為比較在意勤務缺失被督察人員發現而較不在意主管發現的知覺，故能影響員警情緒，所以督導差異對情緒能力呈顯著影響。因此，督導差異雖未直接正向影響工作績效、工作士氣，卻可經由對情緒能力的正向影響，間接正向影響工作士氣，提升工作績效。

因此透過上述檢定分析，可由路徑係數 β 係數值看出本研究督導差異、情緒能力、工作士氣與工作績效之路徑，如圖 4.6 所示，共有 (1) 督導差異→情緒能力→工作績效；(2) 督導差異→情緒能力→工作士氣→工作績效等二種路徑。

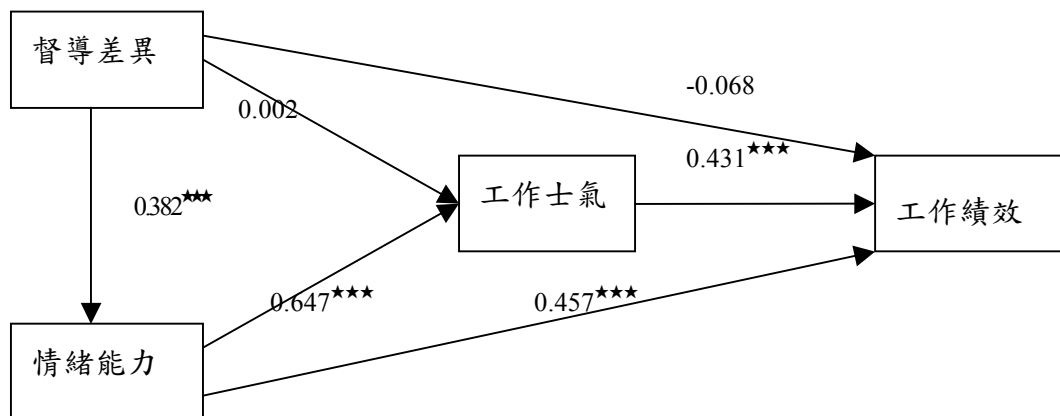


圖 4.6 督導差異、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖

註：*表 $P < 0.05$ 顯著影響；**表 $P < 0.01$ 非常顯著影響；***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。

資料來源：本研究整理

由圖 4.6 之路徑圖，可以發現 β 係數為 -0.068 ， P 值為 0.011 未達顯著，即督導差異不會直接影響工作績效。但督導差異有二條間接路徑亦會影響工作績效，一條是透過情緒能力；一條是透過情緒能力、工作士氣，其間接效果為 $0.382 \times 0.457 + 0.382 \times 0.647 \times 0.431 = 0.281$ ，表示督導差異與情緒能力、工作士氣對工作績效有顯著正向影響。

4.4.6 勤務督導、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響

由圖 4.7 所示，在勤務督導與各變項之關係上，進行三次迴歸分析，如表 4.58 所示，透過迴歸分析探討各變項之間影響性。

1. 以工作績效為依變數

由表 4.58 迴歸分析一可發現，勤務督導、工作士氣、情緒能力對工作績效的影響性，三個變數對工作績效具有解釋力，整體 R^2 值為 0.610 ，代表勤務督導、工作士氣、情緒能力等可以解釋工作績效 61.0% 的變異量，其中由 β 係數值可看出，工作士氣之影響性最高， β 值為 0.427 ，其

次為情緒能力， β 值為 0.421，而勤務督導 β 值為 0.021，但 P 值為 0.505 未呈顯著影響，表示勤務督導對工作績效無顯著影響，虛無假設 5 被接受；分析其原因，乃是勤務督導主要為員警勤務執行之監督、指導與考核，並不能因此直接促成員警工作績效的提升，故勤務督導對工作績效未呈顯著影響；但工作士氣對工作績效有極顯著影響（P 值 < 0.001 ），虛無假設 8 被拒絕，亦即員警的工作士氣愈高，其工作績效愈佳；另情緒能力對工作績效亦有極顯著影響（P 值 < 0.001 ），虛無假設 6 被拒絕。是故，可明確瞭解勤務督導與情緒能力、工作士氣對工作績效確有顯著正向影響，故虛無假設 9 被拒絕。

2. 以工作士氣為依變數

由表 4.58 迴歸分析二可發現，勤務督導、情緒能力對工作士氣的影響性，其二個變數對於工作士氣具有解釋力，整體 R^2 值為 0.431，代表勤務督導、情緒能力等可以解釋工作士氣 43.1% 的變異量，其中勤務督導對工作士氣呈極顯著影響（P 值 < 0.001 ）， β 係數值為 0.560，虛無假設 4 被拒絕，亦即員警愈認同勤務督導，其工作士氣愈高。另外情緒能力對工作士氣亦有極顯著性影響（P 值 < 0.001 ）， β 係數值為 0.145，顯示員警的情緒能力愈佳，則其工作士氣愈高，虛無假設 7 被拒絕。

3. 以情緒能力為依變數

由表 4.58 迴歸分析三可發現，勤務督導對情緒能力具有極顯著影響性（P 值 < 0.001 ）， β 係數值為 0.604， R^2 值為 0.364，代表勤務督導可以解釋情緒能力 36.4% 的變異量，因此虛無假設 3 被拒絕；即員警愈認同勤務督導，其情緒能力愈佳。

表 4.58 勤務督導等變項之迴歸分析係數

迴歸別	自變數	β 係數	P 值	R ²	依變數
迴歸一	勤務督導	0.021	0.505	0.610	工作績效
	工作士氣	0.427	0.000***		
	情緒能力	0.421	0.000***		
迴歸二	勤務督導	0.560	0.000***	0.431	工作士氣
	情緒能力	0.145	0.000***		
迴歸三	勤務督導	0.604	0.000***	0.364	情緒能力

註：*表P<0.05顯著影響；**表P<0.01非常顯著影響；***表P<0.001極顯著影響。

資料來源：本研究整理

綜上所述，因為勤務督導的督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同、督導差異等，在於使員警更注意自己的服裝儀容、服務態度，督促員警依規定執勤，遵守相關法令規定及避免違法違紀情事，嚴守勤務紀律，雖不會因此直接提升員警工作績效，而對工作績效呈顯著正向影響。但員警愈認同勤務督導，則愈能貫徹對別人的承諾，克制衝動，堅守崗位，避免請假或翹班去做其他的事情，故對情緒能力、工作士氣均呈顯著正向影響；而情緒能力高的員警面對挫折不會意志消沈，不會常常情緒失控，知道如何調整情緒，排解壞心情，所以工作士氣、工作績效較佳；而工作士氣高的員警，對上級交付的任務較不會推辭且能在規定期限內完成，充滿幹勁地工作，故工作績效較高，呈顯著正向影響。因此，勤務督導雖未直接正向影響工作績效，但勤務督導卻可藉由對工作士氣、情緒能力的顯著正向影響，來間接正向影響工作績效，進而提升工作績效。

因此透過上述檢定分析，可由路徑係數 β 係數值看出本研究勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效之路徑，如圖 4.7 所示，共有 (1) 勤務督導→工作士氣→工作績效；(2) 勤務督導→情緒能力→工作績效；(3) 勤務督導→情緒能力→工作士氣→工作績效等三種路徑。

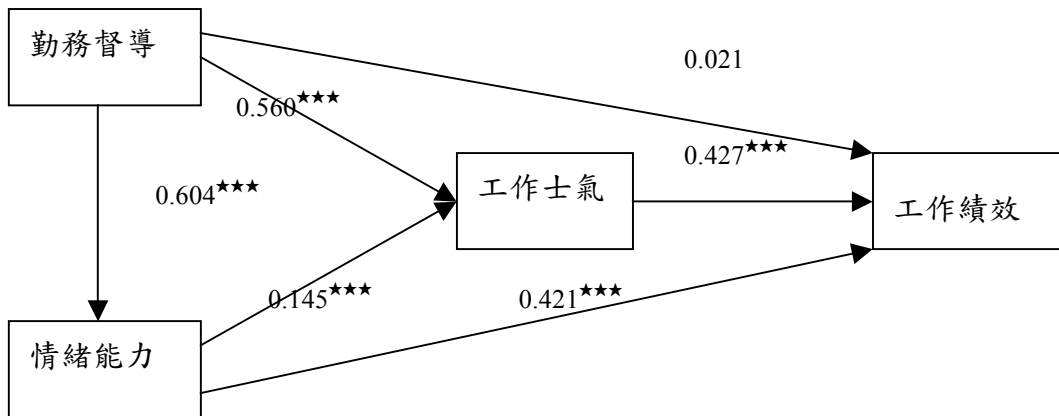


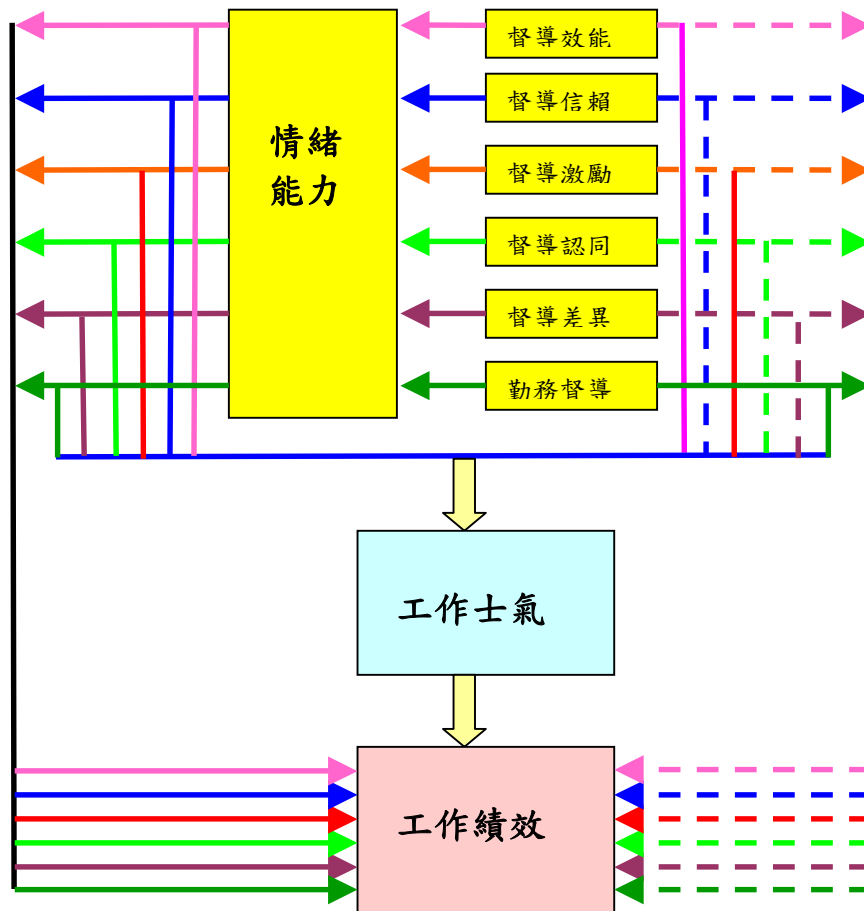
圖 4.7 勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效路徑圖

註：*表 $P < 0.05$ 顯著影響; **表 $P < 0.01$ 非常顯著影響; ***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。

資料來源：本研究整理

由圖 4.7 之路徑圖，可以發現 β 係數為 0.021， P 值為 0.505 未達顯著，即勤務督導未正向影響工作績效。但勤務督導有三條間接路徑亦會影響工作績效，一條是透過工作士氣；一條是透過情緒能力；一條是透過情緒能力、工作士氣，其間接效果為 $0.560 \times 0.427 + 0.604 \times 0.421 + 0.604 \times 0.145 \times 0.427 = 0.531$ ，表示勤務督導與情緒能力、工作士氣對工作績效確有顯著正向影響。

綜合上述，可得本研究之路徑分析，如圖 4.8 所示，可明顯看出督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同、督導差異、勤務督導等，總共有 15 條顯著路徑會透過情緒能力、工作士氣、情緒能力及工作士氣等，顯著正向影響工作績效。



符號明 ----- 不顯著
 _____ 顯著

圖4.8 本研究之路徑圖

資料來源:本研究整理

第五章 研究結論與建議

本研究旨在探討警察機關勤務督導、員警情緒能力、工作士氣與工作績效的關聯性如何，就所回收之有效問卷，利用統計軟體進行分析，並驗證本研究之虛無假設，於本章將所驗證之結果，彙整說明並提出研究建議，以供警政決策階層、縣（市）警察局及其他警察機關決策者參考，對於後續研究者也提出一些建言，供後續研究者繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 研究結論

本研究主要以台灣省各縣、市警察局分駐、派出所外勤員警為研究對象，以個人層次切入，彙整前章之實證分析結果，發現本研究之研究假設有成立、部份成立，但也有部份未獲得實證之支持，茲將本研究之結果歸納分述如下。

5.1.1 不同個人特徵的員警於各變項知覺之差異性

此部分針對不同之個人特徵，探究樣本在員警個人特徵與「勤務督導」、「情緒能力」、「工作士氣」、與「工作績效」等各研究變項知覺情形是否有差異性存在，此亦為本研究希望達成的研究目的之一，綜合研究發現簡述如下，其驗證結果如表5.1 所示。

比較分駐、派出所員警個人特徵於「勤務督導」、「情緒能力」、「工作士氣」與「工作績效」等各研究變項知覺之差異情形，經分析發現：

- 1.不同年齡（28歲以下、29~36歲、37~44歲、45~52歲、53歲以上）的員警於各研究變項之知覺均無顯著差異。
- 2.不同婚姻狀況（已婚、未婚、其他）的員警於各研究變項之知覺均無顯

著差異。

- 3.不同學歷（警員班、警專、警大、碩士以上）的員警於勤務督導、工作士氣變項之知覺並無顯著差異。但對情緒能力、工作績效、工作士氣的群體精神構面則呈現顯著差異，經以Scheffe法進行事後比較，工作績效及群體精神無組間差異，情緒能力變項部分，警大畢業員警於情緒能力的知覺明顯高於警員班者，顯示警大畢業員警因受四年警察大學的完整教育，加上畢業後擔任巡官以上幹部的職務歷練，情緒能力明顯高於警員班的員警。
- 4.不同服務年資（7年以下、8~14年、15~21年、22~28年、29年以上）的員警於各研究變項之知覺均無顯著差異。但對工作士氣的品質保障構面的知覺則呈非常顯著差異，經以Scheffe法進行事後比較，其中服務年資22~28年者高於服務8~14年者，推測可能是服務年資22~28年的員警大部分均已升職，而服務8~14年者如係擔任警員，通常尚未調升巡佐，所以服務年資22~28年的員警認為在本單位工作生活較有保障，對單位舉辦的活動較願意參加。
- 5.不同職務（警員、巡佐、巡官、警務員）的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣等變項的知覺均無顯著差異，但對工作績效變項及其工作熱忱構面、工作士氣變項的品質保障構面，則呈非常顯著差異。經以Scheffe法進行檢驗，發現於工作績效變項、工作熱忱構面上，警務員的知覺均高於警員，推測可能是外勤警務員對自己工作表現有較高的自信與肯定，所以對工作績效的知覺就明顯較高；另在工作士氣變項的「品質保障」構面上，發現巡佐職務的知覺情形高於警員職務，原因可能是巡佐職務具有較高的社會地位，且外勤巡佐大部分兼任派出所所長職務，負責整個派出所轄區的治安維護，擁有勤務規劃及派出

所事務的決策權，所以其工作士氣較警員為高。

6.不同職位（主管、副主管、非主管）的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效等變項的知覺情形均呈顯著差異，再以Scheffe法進行事後比較，發現在勤務督導變項、督導信賴構面、督導認同構面、情緒能力變項、人際能力構面、信守承諾構面、情緒調整構面、工作士氣變項、工作意願構面、品質保障構面及工作績效變項、工作品質構面、工作熱忱構面上，都是主管職位高於非主管職位。推測可能是分駐、派出所所長負責各該所勤務規劃執行，負有管理及監督所屬員警落實勤務執行的職責，因本身即負有勤務督導責任，所以對「勤務督導」的認知顯著高於非主管的員警，且因擔任主管職位的緣故，基於職責所在及職務歷練，故在情緒能力變項，人際能力、信守承諾、情緒調整等構面的知覺，明顯高於非主管員警。另外分駐、派出所所長因具有較高的社會地位，握有決策權，負責分駐（派出）所的勤務規劃及轄區的治安維護，較能自我掌控勤務時間及安排自己的生活作息，所以具有較高的工作士氣。而擔任分駐、派出所所長之主管人員，基於職責所在，必須以身作則，所以其對工作績效的知覺遠高於非主管員警。

7.不同考試資格（丙等特考、乙等特考、升等考試、升官等訓練）的員警於勤務督導、情緒能力、工作績效等變項之知覺情形無顯著差異。但不同考試資格的員警於工作士氣的知覺情形呈非常顯著差異，經以Scheffe法進行事後比較，發現乙等警察特考及格的員警高於丙等警察特考及格者。顯示通過乙等特考的員警，本身較積極進取，才會利用公餘時間準備應考並通過考試，雖然通過乙等特考並不會因此升職，但是卻能由警佐官等升任警正官等，每月薪俸因專業加給會提高近三

千元，形同加薪效果；另丙等特考及格員警底薪從一五〇元起跳，而乙等特考及格者係由月俸額二三〇元起跳，相差八級，也就是八年的時間，所以會出現乙等警察特考及格員警的工作士氣相對高於丙等警察特考及格的員警。

- 8.不同服務地區（北部地區、中部地區、南部地區、東部偏遠離島地區）的員警於勤務督導、情緒能力變項的知覺情形呈顯著差異，於工作士氣、工作績效等變項的知覺情形，則未呈顯著差異。再以Scheffe法進行檢定，發現在勤務督導變項、督導信賴構面、督導認同構面的知覺情形，服務於南部地區的員警高於北部地區，督導差異構面部分，則是服務於中部地區的員警高於北部地區；信守承諾構面、情緒調整構面的知覺情形，東部地區的員警高於中部地區，自我規範構面的知覺情形，則是南部地區的員警高於其他地區的員警；品質保障構面的知覺情形，服務於東部地區的員警高於北部地區，組織忠誠構面的知覺情形，則是南部地區高於北部地區及中部地區。推測原因可能是服務於南部地區的員警、督察人員幾乎都同是南部人，督察人員除了勤務督導外，亦較能關心員警生活，同時員警也較願意傾訴其工作及生活上的困擾，所以服務於南部地區的員警於勤務督導變項、督導信賴構面及督導認同構面的知覺情形，明顯高於北部地區的員警；而服務於東部偏遠離島地區的員警勤務不若中部地區的員警繁重，加上偏遠地區的民眾對警察通常較尊重、支持，所以服務東部偏遠離島地區的員警於信守承諾、情緒調整的知覺上，才會高於中部地區的員警；另外東部偏遠離島地區的員警，勤務不像北部地區繁重，反而因額外支領偏遠加給、離島加給，每月薪資比北部地區員警還高，所以對品質保障的知覺相對較高。而南部地區的員警通常都是在自己家鄉或附近服

務，北部、中部地區服務的員警有很多都是離鄉背井執勤，所以服務南部地區的員警在組織忠誠的知覺才會比北部、中部地區的員警高。

表5.1 分駐、派出所員警個人特徵在各研究變項上之差異性驗證

假 設	個 人 屬 性	驗 證 內 容	結 果
假設1： 不同個人特 徵在各研究 變項知覺上 無顯著差異	假設1-1：不同年齡	所有研究變項：無顯著差異	成立
	假設1-2：不同婚姻狀況	所有研究變項：無顯著差異	成立
	假設1-3：不同學歷	勤務督導：無顯著差異 情緒能力：有非常顯著差異 工作士氣：無顯著差異 工作士氣的群體精神有顯著差異 工作績效：有顯著差異	部分成立
	假設1-4：不同服務年資	所有研究變項：無顯著差異 工作士氣的品質保障：顯著差異	部分成立
	假設1-5：不同職務	工作績效：非常顯著差異 其餘研究變項：無顯著差異 勤務督導的督導認同：顯著差異 情緒能力的信守承諾：顯著差異 工作士氣的品質保障：非常顯著差異	部分成立
	假設1-6：不同職位	勤務督導：有顯著差異 情緒能力：有非常顯著差異 工作士氣：有顯著差異 工作績效：有極顯著差異	不成立
	假設1-7：不同考試資格種類	工作士氣：有非常顯著差異 其餘研究變項：無顯著差異 工作績效的工作品質：有顯著差異	部分成立
	假設1-8：不同服務地區	勤務督導：有顯著差異 情緒能力：有顯著差異 工作士氣：無顯著差異 工作士氣的品質保障：顯著差異。 工作士氣的組織忠誠：極顯著差異。 工作績效：無顯著差異 工作績效的工作品質：顯著差異。	部分成立

資料來源：本研究整理。

5.1.2 勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效之相關性

此部分針對勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效之研究變項，探究樣本在研究變項間是否有相關性存在，綜合研究其驗證結果如表5.2所示。

1. 勤務督導與情緒能力、工作士氣、工作績效呈極顯著相關（Pearson相關係數分別為0.604、0.483、0.481）。
2. 情緒能力與工作士氣、工作績效呈極顯著相關（Pearson相關係數分別為0.684、0.710）。
3. 工作士氣與工作績效呈極顯著相關（Pearson相關係數為0.710）。

由上面相關性的研究結論得知，勤務督導對情緒能力、工作士氣、工作績效變項均有極顯著相關，亦即員警愈認同勤務督導，則其情緒能力愈佳，員警對勤務督導抱持正面的認同態度，有助於提升其工作士氣，員警對勤務督導的認同程度愈高，則其自覺的工作績效愈高；而情緒能力與工作士氣、工作績效呈極顯著相關，亦即情緒能力愈佳的員警，其工作士氣普遍較高，情緒能力愈佳的員警，面對挫折時較不會意志消沈，較能貫徹承諾，同時會為自己的行為與決定負責，因此工作績效相對較高；另工作士氣與工作績效呈極顯著相關，亦即工作士氣愈高的員警，愈會為工作廢寢忘食，對工作富有成就感，能主動與同仁互助合作，較能堅守崗位提升工作品質，所以其工作績效較高。

表5.2 各研究變項間之相關性驗證

假設	驗證內容	結果
假設2：勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效之間無顯著相關。	有顯著相關	不成立
假設2-1：勤務督導與情緒能力無顯著相關。	督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同、督導差異與人際能力、信守承諾、情緒調整各子構面均呈極顯著正相關。 督導效能、督導信賴與自我規範呈非常顯著相關。督導差異與自我規範呈極顯著正相關。 督導激勵、督導認同與自我規範不相關。	部分成立
假設2-2：勤務督導與工作士氣無顯著相關。	督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同、督導差異與工作意願、品質保障：呈極顯著正相關。 督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同與群體精神：呈極顯著正相關。 督導效能、督導信賴、督導認同與組織忠誠、督導差異與群體精神：不相關。 督導激勵與組織忠誠：顯著負相關 督導效能、督導信賴、督導認同督導差異與組織忠誠：不相關	部分成立
假設2-3：勤務督導與工作績效無顯著相關。	督導效能、督導信賴、督導激勵、督導認同、督導差異與工作品質、工作熱忱：均呈極顯著正相關。	不成立
假設2-4：情緒能力與工作士氣無顯著相關。	人際能力、信守承諾、情緒調整與工作意願、工作品質、群體精神，自我規範與組織忠誠：呈極顯著正相關。 信守承諾、情緒調整與組織忠誠，自我規範與工作意願、群體精神：呈極顯著負相關。自我規範與品質保障：呈顯著負相關。 人際能力與組織忠誠：不相關。	部分成立
假設2-5：情緒能力與工作績效無顯著相關。	人際能力與工作品質，信守承諾、情緒調整與群體精神：呈極顯著正相關。 自我規範與工作品質：非常顯著負相關。 人際能力、自我規範與群體精神：不相關。	部分成立
假設2-6：工作士氣與工作績效無顯著相關。	工作意願與工作品質，品質保障、群體精神與工作品質、工作熱忱：呈非常顯著正相關。 組織忠誠與工作品質：呈非常顯著負相關。 工作意願、組織忠誠與群體精神：不相關。	部分成立

資料來源：本研究整理。

5.1.3 勤務督導、情緒能力、工作士氣對工作績效之影響性

此部分針對勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效間之變項，探究樣本在研究變項間是否有影響性存在。綜合研究發現如下，其驗證結果如表5.3 所示。

1. 勤務督導對情緒能力、工作士氣有極顯著正向影響，情緒能力對工作士氣、工作績效有極顯著正向影響，工作士氣對工作績效有極顯著正向影響，勤務督導對工作績效雖無顯著影響，但勤務督導會透過對情緒能力、工作士氣的極顯著正向影響，間接正向影響工作績效。
2. 督導效能對情緒能力、工作士氣有極顯著正向影響，情緒能力對工作士氣、工作績效有極顯著正向影響，工作士氣對工作績效有極顯著正向影響，督導效能對工作績效雖無顯著影響，但督導效能會透過對情緒能力、工作士氣的極顯著正向影響，間接正向影響工作績效。
3. 督導信賴對情緒能力有極顯著正向影響，情緒能力對工作士氣、工作績效有極顯著正向影響，工作士氣對工作績效有極顯著正向影響，督導信賴對工作士氣、工作績效雖無顯著影響，但督導信賴會透過對情緒能力的極顯著正向影響，間接正向影響工作績效。
4. 督導激勵對情緒能力、工作士氣有極顯著正向影響，情緒能力對工作士氣、工作績效有極顯著正向影響，工作士氣對工作績效有極顯著正向影響，督導激勵對工作績效雖無顯著影響，但督導激勵會透過對情緒能力、工作士氣的極顯著正向影響，間接正向影響工作績效。
5. 督導認同對情緒能力有極顯著正向影響，情緒能力對工作士氣、工作績效有極顯著正向影響，工作士氣對工作績效有極顯著正向影響，督導認同對工作士氣、工作績效雖無顯著影響，但督導認同會透過對情緒能力的極顯著正向影響，間接正向影響工作績效。

- 6.督導差異對情緒能力有極顯著正向影響，情緒能力對工作士氣、工作績效有極顯著正向影響，工作士氣對工作績效有極顯著正向影響，督導差異對工作士氣、工作績效雖無顯著影響，但督導差異會透過對情緒能力的極顯著正向影響，間接正向影響工作績效。
- 7.勤務督導與情緒能力對工作績效有極顯著正向影響，勤務督導與情緒能力對工作士氣有極顯著正向影響，勤務督導與工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 8.督導效能與情緒能力對工作績效有極顯著正向影響，督導效能與情緒能力對工作士氣有極顯著正向影響，督導效能與工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 9.督導信賴與情緒能力對工作績效有極顯著正向影響，督導信賴與情緒能力對工作士氣有極顯著正向影響，督導信賴與工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 10.督導激勵與情緒能力對工作績效有極顯著正向影響，督導激勵與情緒能力對工作士氣有極顯著正向影響，督導激勵與工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 11.督導認同與情緒能力對工作績效有極顯著正向影響，督導認同與情緒能力對工作士氣有極顯著正向影響，督導認同與工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 12.督導差異與情緒能力對工作績效有極顯著正向影響，督導差異與情緒能力對工作士氣有極顯著正向影響，督導差異與工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 13.勤務督導與情緒能力、工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 14.督導效能與情緒能力、工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。

- 15.督導信賴與情緒能力、工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 16.督導激勵與情緒能力、工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 17.督導認同與情緒能力、工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。
- 18.督導差異與情緒能力、工作士氣對工作績效有極顯著正向影響。

表 5.3 各研究變項間之影響性驗證

假設	驗證內容	結果
假設 3：勤務督導對情緒能力無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-1：督導效能對情緒能力無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-2：督導信賴對情緒能力無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-3：督導激勵對情緒能力無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-4：督導認同對情緒能力無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-5：督導差異對情緒能力無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 4：勤務督導對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 4-1：督導效能對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 4-2：督導信賴對工作士氣無顯著影響。	無顯著影響	成立
假設 4-3：督導激勵對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 4-4：督導認同對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	成立
假設 4-5：督導差異對工作士氣無顯著影響。	無顯著影響	成立
假設 5：勤務督導對工作績效無顯著影響。	無顯著影響	成立
假設 5-1：督導效能對工作績效無顯著影響。	無顯著影響	成立
假設 5-2：督導信賴對工作績效無顯著影響。	無顯著影響	成立
假設 5-3：督導激勵對工作績效無顯著影響。	無顯著影響	成立
假設 5-4：督導認同對工作績效無顯著影響。	無顯著影響	成立
假設 5-5：督導差異對工作績效無顯著影響。	無顯著影響	成立
假設 6：勤務督導與情緒能力對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 6-1：督導效能與情緒能力對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 6-2：督導信賴與情緒能力對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 6-3：督導激勵與情緒能力對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 6-4：督導認同時與情緒能力對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 6-5：督導差異與情緒能力對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 7：勤務督導與工作士氣對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 7-1：督導效能與工作士氣對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 7-2：督導信賴與工作士氣對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 7-3：督導激勵與工作士氣對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 7-4：督導認同與工作士氣對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 7-5：督導差異與工作士氣對工作士氣無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 8：勤務督導與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 8-1：督導效能與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 8-2：督導信賴與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 8-3：督導激勵與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 8-4：督導認同與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 8-5：督導差異與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 9：勤務督導、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 9-1：督導效能、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 9-2：督導信賴、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 9-3：督導激勵、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 9-4：督導認同、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 9-5：督導差異、情緒能力與工作士氣對工作績效無顯著影響。	有顯著影響	不成立

資料來源：本研究整理。

5.2 建議

全國警察人員以警員為主幹，巡官以上職務僅佔14.47%，巡官以下（巡佐、警員、小隊長、偵查佐）職務則高達85.53%，與民眾經常接觸，直接影響民眾對警察知覺的是這些外勤的分駐、派出所員警，警察是政府最接近民眾的公務員，而民眾心目中的警察，通常是指這些在分駐（派出所）所服務，穿著制服巡邏，指揮交通、處理交通事故的制服警察。本研究以這些分駐、派出所員警為研究對象，探討警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效的影響，由上述研究結果，茲提以下建議：

5.2.1 對內政部警政署及各縣、市警察局的建議

- 1.依研究結果顯示，不同學歷的員警於情緒能力的知覺呈顯著差異，其中警大畢業員警的情緒能力明顯高於警員班者，推測警大畢業生因受四年的警察大學完整教育，加上畢業後的職務歷練，情緒能力明顯高於警員班的員警，亦即情緒能力可以學習，而教育與工作歷練確實有助於員警情緒能力的提升。現行警察機關仍有近半數的員警，教育程度低於專科學歷，專業知能仍有提升空間，建議各警察機關應鼓勵員警重返警專進修或報考一般大學、學院的在職專班，以接受專科或大學以上教育，並建議各警察局應於常年訓練課程規劃情緒能力方面的課程，提高外勤員警參與公務人員終身學習的研習機會；另建議警政署應取法教育部鼓勵中小學教師不斷提升教育程度的作法，應計畫性全面規劃基層員警返回警察專科學校或進入一般大學在職專班，接受專科以上教育，以提升員警專業知能及情緒能力。
- 2.依研究結果顯示，不同服務年資的員警於工作士氣的品質保障構面的知覺呈非常顯著差異，其中服務年資22~28年者高於服務8~14年者；而不

同職務的員警於工作士氣的品質保障構面的知覺亦呈非常顯著差異，其中巡佐職務的知覺明顯高於警員職務。推測前述研究結果可能與升遷問題有關，因為巡佐職務具有較高的社會地位，通常兼任派出所所長職務，擁有勤務規劃及派出所事務的決策權，而服務年資為8~14年的員警，如係擔任警員職務，通常尚未調升巡佐，所以對品質保障的知覺較低。對於這些正值年輕力壯及已具相當工作經驗的員警，如能因升遷制度變革，進而提升其工作士氣，對警察機關及員警均能造成雙贏的局面。因此建議內政部警政署應著手研究調整警員與巡佐的比例與提升基層員警的官職等，暢通人事制度，激勵工作士氣。

3. 依研究結果顯示，不同職務的員警於工作績效變項及工作熱忱構面的知覺呈非常顯著差異，其中警務員的知覺均高於警員，推測可能是警務員對自己的工作表現有較高的自信與肯定，所以對工作績效的知覺明顯較高。但警務員的人數畢竟是少數，基層警員才是警察機關人數最多，最重要的人力資源，警察勤務必須仰賴這些基層員警去執行，所以欲提高警察機關的工作績效，惟有靠這些基層警員工作績效的提升，才有辦法達成。因此建議各警察機關應善用這些警察機關最重要的人力資源，協助基層警員解決工作上的問題，加強員警在職訓練，教育基層警員學習與工作有關的新知識及新技巧，相信定能提升基層警員的工作績效。
4. 依研究結果顯示，不同職位的員警於勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效變項的知覺呈非常顯著差異，而且發現都是主管職位高於非主管職位。推測可能是主管本身負有勤務督導之責，所以對勤務督導的認知較高；另外主管因為職務歷練及基於職責緣故，其情緒能力的知覺因而較高；另主管因具有較高社經地位及決策權，較能掌控自我勤務時間及安排個人作息，同時必須以身作則，所以其工作士氣及工作績效的知

覺亦較高。由此可見主管職位（此指分駐、派出所所長）在警察機關是非常重要的，因其負有領導、管理分駐、派出所員警的重責大任，如主管不適任將影響到整個分駐、派出所的成敗。惟現行警察機關分駐、派出所所長職位，多以警務員、巡官、巡佐兼任，其中巡佐兼任所長的比例甚至超過半數以上，層級明顯過低，建議內政部警政署及各縣、市警察局應提高各分駐、派出所所長層級，加強所長管理權責，才能順利、圓滿達成各項警察任務。

5.依研究結果顯示，不同服務地區的員警於勤務督導變項、督導信賴構面、督導認同構面的知覺情形，呈顯著差異，其中南部地區的員警高於北部地區，推測原因可能是服務於南部地區的員警與督察人員幾乎同樣是南部人，督察人員除了勤務督導外，較能關心員警生活，同時員警也較願意傾訴其工作及生活上的困擾，所以服務於南部地區的員警於勤務督導變項、督導信賴構面及督導認同構面的知覺情形，明顯高於北部地區的員警。而服務北部地區的員警，有為數不少的員警是無法如願請調回故鄉服務，必須離鄉背井執勤，因此建議北部地區（基隆市警察局、宜蘭縣警察局、台北縣警察局、桃園縣警察局、新竹縣警察局、新竹市警察局、苗栗縣警察局）縣、市警察局的督察人員，除應提升勤務督導的專業知能並應注意督勤的態度、方法及要領，同時應加強關心外勤員警生活情況，提升員警對勤務督導的認同。

6.依研究結果顯示，勤務督導與情緒能力、工作士氣、工作績效變項均有極顯著相關，情緒能力與工作士氣、工作績效呈極顯著相關，工作士氣與工作績效呈極顯著相關。亦即員警愈認同勤務督導，則其情緒能力愈佳，工作士氣愈高，自覺的工作績效愈高；而情緒能力愈佳的員警，其工作士氣普遍較高，工作績效相對較高；工作士氣愈高的員警，則工作

績效較高。足見勤務督導與員警情緒能力、工作士氣、工作績效有非常顯著的相關性，也就是說執行勤務督導的這些督察人員非常重要，因其與員警對勤務督導、情緒能力、工作士氣、工作績效的知覺息息相關，會左右員警對這些變項的知覺。因此為了確保勤務督導充分發揮其功效，建議各縣、市警察局督察人員除應以身作則為員警表率，更應注意督勤態度及技巧，發揮勤務督導正面功效。同時建議內政部警政署應建立督察專業化，加強督察人員在職訓練，不斷提升現行督察人員專業能力，更要謹慎招募新進督察人員，建議對督察班報考資格應從嚴設限，品德操守應經機關首長或督察主管考核推薦後，才能取得報考資格，如未經嚴格考核篩選，任何人皆可報考的話，就無法防止品德操守不佳者成為督察人員，果真如此，不僅無法發揮督察功能，相反的將對警察機關造成傷害。

7. 依研究結果顯示，勤務督導對工作績效雖無顯著影響，但勤務督導會顯著正向影響員警情緒能力、工作士氣，而情緒能力會顯著正向影響工作士氣、工作績效，而工作士氣亦會顯著正向影響工作績效。亦即勤務督導會透過對情緒能力、工作士氣的正向影響，間接正向影響工作績效，證明現行警察機關勤務督導制度確實發揮警察勤務條例第二十六條所規範設計的激勵士氣等功能，而對情緒能力、工作士氣及工作績效，確實有正向影響，也就是說勤務督導最後會促成員警工作績效的提升，所以為了讓勤務督導發揮正面功能，建議各縣、市警察局應妥善規劃執行勤務督導，加強現行督察人員的評鑑與考核，隨時淘汰不適任督察人員，避免不當的督察人員與不當的勤務督導，傷害員警的工作士氣與工作績效，更要讓勤務督導作為獲得基層員警的認同與信賴，才能提高警察機關整體工作績效。

5.2.2 對後續研究的建議

本研究針對台灣省各縣、市警察局分駐、派出所員警，研究現行警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效的影響關係，係屬首次研究，雖已對整體研究架構及抽樣調查方法上力求完整，惟受限於各種因素限制，仍未臻完善，故提出以下建議，供後續研究者參考。

1. 研究方法方面

本研究採取問卷調查法為主，雖然經過信度及效度的檢視與統計的分析，但問卷調查法畢竟有其條件上的限制。建議後續研究者，能採取不同的研究方法，例如：增加專家深度訪談法或個案研究、行動研究法和發展研究法等進行研究，輔以質化的研究，以便能更深入對研究結果進行分析，並能與量化的數據相互驗證，獲得更嚴謹的結論。

2. 研究變項方面

本研究主要探討勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效之影響，惟影響員警工作士氣及工作績效的變項，不限於勤務督導與員警情緒能力，舉凡組織文化（氣氛）、領導風格、知識管理能力等變項亦會影響工作士氣及工作績效，而對勤務督導、情緒能力變項也可能具有相關性及影響性，因此建議後續研究者可加入前述這些變項於研究架構中，以更瞭解勤務督導與工作士氣、工作績效間之整體關聯性。

3. 縱斷面的研究

本研究是從事橫斷面的研究，但警察機關的勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效的影響，理論上應會有時間上的差異，若能以縱斷面長期探討各變項之因果關係變化，相信對於驗證研究的結果更有幫助。

參考文獻

一、中文部分：

1. 王金益 (民 94)，私立高職學生情緒智力與生活適應關係之研究—以台北縣為例，玄奘大學企業管理學系碩士論文。
2. 王志剛譯 (民 75)，Management Fundamentals/ Gary Dessler 著，管理學導論，第四版，台北：華泰書局。
3. 王春展 (民 88)，兒童情緒智力發展之研究，政治大學教育研究所博士論文。
4. 王淑俐 (民 84)，青少年情緒的問題、研究與對策，台北市：合記。
5. 王銘傑 (民 93)，內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
6. 內政部警政署 (民 91)，警察機關勤務督察實施規定，91 年 4 月 10 日警署督字第 0910054458 號函修正。
7. 內政部警政署 (民 92)，警察機關強化勤務紀律實施要點，92 年 12 月 5 日警署督字第 0920175523 號函修正。
8. 吳俊諗 (民 91)，警察組織績效與流程管理之關聯性研究，中央警察大學資訊管理研究所碩士論文。
9. 吳膺國 (民 93)，知識管理與工作績效之研究—以高雄港務警察局，義守大學管理科學研究所碩士論文。
10. 李長貴 (民 86)，績效管理與績效評估，台北：華泰文化公司。
11. 李湧清 (民 84)，警察勤務之研究，增訂版，桃園：中央警官學校。

12. 李雅怡（民 92），年級、城鄉別、出生序、建設性思考、情緒能力與國小高年級學童科技創造力之關係，中山大學教育研究所碩士論文。
13. 李瑞玲等譯（民 87），Working With Emotional Intelligence/ Goleman, D.著，EQ II：工作 EQ，第二版，台北，時報出版社。
14. 李禎琨（民 92），我國警察分局長轉型領導與基層員警服務士氣之研究-以基隆市警察局為例，大葉大學事業經營研究所碩士。
15. 阮清陽、蘇德昌、黃明凱、張容瑞等（民 93），專訪前警政署署長顏世錫先生，日新半年刊，第三期，台北：內政部警政署。
16. 周勝政（民 79），督察業務，修訂版，桃園：中央警官學校。
17. 邵宜君（民 91），企業領導者更迭下的員工協助策略研究—以金融服務業為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
18. 房美玉（民 89），半導體產業人力資源管理與組織競爭力之研究：由人力資源管理與薪酬制度對工作動機及工作表現的角度來探討，台北：行政院國家科學委員會專題研究。
19. 林志熹（民 94），基層員警工作特性與工作士氣關係之研究，高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文。
20. 林建宏（民 92），轉換型領導方式對提升警察組織士氣之研究，台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
21. 林淑華（民 91），國小學童情緒管理與人際關係之研究，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
22. 林釗賢（民 92），我國警察機關導入國際品質管理制度對管理績效影響之研究—以 ISO9001:2000 品質管理系統為例，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。

23. 林漢產（民 75），我國警察機關基層主管領導型態與部屬人格特質對工作士氣之研究，中央警察大學警政研究所碩士論文。
24. 邱華君（民 80），警察學通論，一版，台北：茂昌圖書有限公司。
25. 徐建山（民 90），學生情緒智力與性別，學習成就及團體中個人工作績效之相關研究，成功大學企業管理學系碩士論文。
26. 徐瑞珠譯（民 81），The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling/ Hochschild, A.R. 著，情緒管理的探索，台北：桂冠。
27. 徐聖岡（民 92），高階主管情緒智力、領導能力與經營績效關係之研究—以台灣中小企業為例，長榮大學經營管理研究所未出版碩士論文。
28. 涂政源（民 92），主管之領導風格、情緒能力與員工對上司承諾相關性之探討，中正大學企業管理研究所碩士論文。
29. 党秦武（民 93），內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效關聯之研究—以南科廠商行政人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
30. 張政籐（民 73），我國警察機關現行勤務督察功能調查研究，中央警察大學警政研究所碩士論文。
31. 張春興（民 84），張氏心理學辭典，台北：東華書局。
32. 梁靜珊（民 86），情緒教育課程對國小資優生情緒適應行為之效果研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
33. 梅可望（民 83），警察學原理，修訂六版，桃園：中央警官學校。
34. 許幼靜（民 90），舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究，中國文化大學舞蹈研究所碩士論文。

35. 許是祥譯（民 80），Management：Theory and Application / Rue, L. W. and Byars, L. L. 著，管理學，第五版，台北：前程企業管理公司，（原著出版於 1989）。
36. 許炳元（民 77），我國警察勤務督導之探討，警學叢刊，第 19 卷第 1 期，桃園：中央警官學校。
37. 陳立中（民 76），警察行政學，修訂版，台北：中國文化大學城區部市政學系。
38. 陳建宏（民 86），資管人員情緒智商的研究，大業大學資訊管理研究所碩士論文。
39. 陳昭儒（民 92），工作動機、工作投入與工作績效之聯性研究—以某鋼鐵公司 KT 廠為例，中正大學企業管理研究所碩士論文。
40. 陳連生（民 93），領導風格與地方警政經營績效之研究—以臺中縣警察局為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
41. 黃彥琛（民 91），房屋仲介經紀人情境式情緒因應量表之建構，雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
42. 黃義良（民 88），國小兼任行政工作教師的工作壓力與調適方式之研究，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
43. 黃機明（民 90），我國警察人員結社之研究—以警察改革協會為例，中央警察大學行政管理研究所碩士論文。
44. 楊龍祥（民 93），警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
45. 監察院（民 91），監察院 91 年度專案調查研究期末報告，台北：監察院。

46. 劉進財（民 90），領導型態對部屬工作績效、工作滿意度及角色認知之影響—以刑事警察為對象之探索性研究，元智大學管理研究所碩士論文。
47. 顏世錫等（民 87），德日警政考察團革新警政建議書，內政部警政署。
48. 鄭瑜銘（民 87），組織氣候、領導風格與情緒商數關係之研究—以資訊人員為例，大業大學資訊管理研究所碩士論文。
49. 賴俊哲（民 93），領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—以縣市主計人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
50. 賴書通（民 78），基層警察福利滿足及其績效關係之研究，中央警察大學警政研究所碩士論文。
51. 賴惠辛譯（民 85），How You Feel Is up to You:the Power of Emotional Choice/ Gary D.Mckay&Don Dinkmeyer 著，做情緒的主人，台北：雅音出版公司。
52. 鍾庭良（民 94），桃園縣國民小學總務主任工作壓力與情緒管理之研究，臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
53. 顏淑惠（民 89），國民小學教師情緒管理與教師效能之研究，臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
54. 羅傳賢（民 69），勤務督察的基本認識，警政研究所特刊，桃園：中央警官學校。

二、英文部分：

1. Arnold, M. B. (1960), Emotion and Personality, New York : Columbia University Press.
2. Bouza, A. V. (1978), Police Administration: Organization and Performance, NY.: Pergamon Press.
3. Campbell, J. (1990), Modeling The Performance Prediction Problem in Industril and Organizationl Psychology, Chicago: Rand McNally.
4. De Beauport, E. and Diaz, A. S. (1996), The Three Faces of Mind: Developing Your Mental, Emotional, and Behavioral Intelligence, Wheaton, Illinois: Quest Books.
5. Denzin, N. K. (1984), On Understanding Emotion, San Francisco: Jossey-Bass.
6. Dworesky, J. P. (1985), Psychology, West Publishing Co., St. Paul.
7. Eisenberg, N. (1996), Meta-Emotion and Socialization of Emotion in The Family--A Topic Whose Time Has Come: Comment on Gottman et al., Journal of Family Psychology, 10(3), 269-276.
8. Ellis, A. (1979), Reason and Emotion in Psychotherapy, Secaucus, NJ: Citadel.
9. Goleman, D. (1998), Working With Emotional Intelligence, New York, Bantam.
10. Goleman, D. (1995), Emotional Intelligence, New York, Bantam Books.
11. Griffiths(1995), Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention, Cities, Vol.12, No.4, pp.253-265.
12. Harris, P. L. and Olthof, T. (1982), The Child's Concept of Emotion. In Butterworth, G. and Light, P.(Eds) Social Cognition: Studies of The Development of Understanding, (p.188-209) , Chicago: University.

13. King, D. H. (1999), Measurement of Differences in Emotional Intelligence of Preservice Educational Leadership Students and Practicing Administrators as Measured by The Multifactor Emotional Intelligence Scale, Dissertation Abstracts International, 60(3), 606A. (University Microfilms No.AAT99-22717)
14. Knezevich, S. J. (1975), Administration of Public Education, New York: Harper and Row.
15. Lazarus, R. S.(1991), Emotion and Adaptation, New York: Oxford University Press .
16. Mandler, G. (1980), The Generation of Emotion: A Psychological Theory. In R. Plutchik and H. Kellermen (Eds.), Emotion: Theory, Research and Experience, Vol.1 (pp.219-243), New York : Academic Press.
17. Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997), What Is Emotional Intelligence, In P. Salovey and D. J. Sluyter(Eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications, New York: Basic Books.
18. McDowelle, J. O. and Bell, E. D. (1997), Emotional Intelligence Educational Leadership at East Carolina University, Paper Presented at the 51st Annual Conference of The National Council for Professors of Educational Administration. [Eric Document Reproduction No. ED414 797]
19. Payne, W. L. (1985), A Study of Emotion: Development Emotional Intelligence, Self-Integration, Relating to Fear, Pain and Desire, Unpublished Doctoral Dissertation, The Union for Experimenting Colleges and University.
20. Robbins, S. P. (1986), Comportment Organizationl , Mexico: Prentic Hall.
21. Ruth, Julie A., Brunel, Frederic F. and Otnes, Cele C. (2002), Linking Thoughts to Feelings: Investigating Cognitive Appraisals and

- Consumption Emotions in A Mixed-Emotions Context, Academy of Marketing Science Journal, Vol. 30, Iss. 1, pp.44-58.
22. Ryback, D. (1998), Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ, Boston: Butterworth-Heinemann.
 23. Saarni, C. (2000), Emotional Competence: A Developmental Perspective, In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), The Handbook of Emotional Intelligence , pp. 68-91, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 24. Salovey, P., Hsee, C. K. and Mayer, J. D. (1993), Emotional Intelligence and The Self-regulation of Affect. In D.M. Wenger and J. W. Pennebaker(Eds.), Handbook of Mental Control, pp.258-277, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
 25. Salovey, P. and Mayer, J. D.(1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition, and Personality, vol.9, pp.185-211.
 26. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn,R. N. (1999), Managing Organizational Behavior, 3thrd, NY: John Wiley and Sons Inc.
 27. Shapiro, L. E. (1997), How to Raise A Child With A High EQ, New York, Harper Collins Publishers.
 28. Weisinger, H. D.(1998), Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success, San Francisco: Jossey-Bass.

警察機關勤務督導與員警情緒能力

對工作士氣及工作績效影響之研究調查問卷之專家意見

敬愛的警察先進您好：

為瞭解並建立本研究的專家效度，祈請 惠示卓見。

本研究分四個部分，第一部分是「勤務督導」、第二部分是「情緒能力」、第三部分是「工作士氣」、第四部分是「工作績效」，茲將各變數之特性及編製之題目說明如下，並請您就每一小題對該變數適度之程度，在適當的□中打V。若有修正意見，也請不吝指教，書寫於該題下，作為研究者修改之參考，非常謝謝您的協助。

本問卷為預試問卷，主要目的在於篩選題目，以編擬正式問卷，因此題目較多，填答可能較為費時，佔用您的時間，深表歉意。由於您的撥冗協助，將讓我們更加了解現行警察機關勤務督導、員警情緒能力與工作士氣、工作績效間之關係，而有助於警察機關行勤務督導制度，謝謝您的支持與協助。

敬頌

警安

南華大學 管理科學研究所
指導教授：褚麗絹 博士
研究生：盧顯璧 敬上

【第一部份】 勤務督導量表

填答說明：

1. 勤務督導量表，用以測量各縣市警察局所轄分駐(派出)所外勤員警，對現行警察機關實行勤務督導制度的認知程度，以 Likert 五點量表：非常不同意為 1 分、不同意為 2、普通為 3、同意為 4、非常同意為 5，實施檢測。
2. 茲將問卷依各變數所編製之題目分述如下，並請您就每一小題對各變數適用的程度，在適當的□打V，若有修正意見，也請不吝指教，書寫於該題下，作為本研究者修改之參考。

修 不 適
正 適
後 適
適 合 合
合

1. 藉由督察人員的考詢和宣導，使我更瞭解當前的重點工作及法令規定

.....□ □ □

修正意見：_____

2.我會主動將我的優良事蹟，提供給督察人員.....

修正意見：_____

3.有關服務單位或個人的問題與建議，我會透過督察人員向分局或警察局反映，以尋求問題的解決或建議的採納.....

修正意見：_____

4.由於督察人員督導的緣故，使我更留意自己的服裝儀容，並且避免於執勤時嚼食檳榔或抽菸等.....

修正意見：_____

5.由於督察人員督導的緣故，所以我會提醒自己依規定於勤前教育紀錄簿、傳閱公文、公務電話紀錄簿等傳閱簽名.....

修正意見：_____

6.由於督察人員督導的緣故，使我在執行巡邏、臨檢、路檢等攻勢勤務時，會提醒自己必須穿著防彈衣以維護自身安全.....

修正意見：_____

7.由於督察人員督導的緣故，令我在使用槍械的過程中更加謹慎.....

修正意見：_____

8.因為有督察人員的追查勤務或督導戶口業務，所以我不會在勤區查察時間休息或處理私人事務.....

修正意見：_____

9.由於顧慮督察人員會在我執行值班勤務時，實施電話禮貌偵測，我會更留意自己的電話禮貌.....

修正意見：_____

10.自己的因為顧慮到民眾可能向督察人員投訴(檢舉)，我會更留意服務態度，甚至容忍民眾的不禮貌言語.....

修正意見：_____

11.如果督察人員的督勤態度親切，我也樂於改善對民眾的服務態度.....

修正意見：_____

12.我覺得督察人員至分駐、派出所督導，是基於職責來協助解決問題，
而不是故意挑基層員警的毛病.....

修正意見：_____

13.我希望有機會也能成為督察工作人員.....

修正意見：_____

14.我覺得大部分督察人員的品德操守及工作精神足為基層員警模範.....

修正意見：_____

15.我覺得督察人員對督導所見的優、缺點事項，均能公平、客觀的處理..

修正意見：_____

16.當督察人員發現我遲到、早退、偷怠勤等勤務缺失時，我會坦然接受
，不會埋怨督察人員.....

修正意見：_____

17由於督察人員實施督導的緣故，同仁執勤時較不會有遲到、早退等狀況
.....

修正意見：_____

18.我相信督察人員對於員警的風紀案件，會公正調查處理.....

修正意見：_____

19.我比較在意督察人員發現我遲到、早退等勤務缺失，而較不在意被自己
單位的所長(主管)發現.....

修正意見：_____

20.我覺得督察人員亦須督促所長，因為所長本身也常有勤務不落實的時候
.....

修正意見：_____

21.我覺得督察人員除了督導勤務外，也會關心員警個人生活，願意聆聽員
警的傾訴.....

修正意見：_____

22.我願意向督察人員傾訴工作上或生活上的困擾.....

修正意見：_____

23.對於我在工作上的勤務績效、重大為民服務事蹟，督察人員會主動撰寫於督導報告之中，簽報優績或獎勵.....

修正意見：_____

24.由於督察人員督導的緣故，我會更加嚴守風紀的要求，避免涉足不妥當的場所.....

修正意見：_____

25.由於督察人員督導的緣故，我會避免酒後駕車，並對員警酒駕肇事免職案例，引以為鑑.....

修正意見：_____

26.為了向督察人員爭取記獎機會，我會在取締交通違規時，加強告發.....

修正意見：_____

27.督察人員在員警執勤受傷時簽發慰問金，對於基層員警具有鼓勵與安慰作用.....

修正意見：_____

28.由於督察人員督導的緣故，對於槍彈、無線電等的領用，我會更留意依規定管制並認簽.....

修正意見：_____

29.為了讓督察人員有良好印象，我會主動清理辦公廳舍，保持整潔美觀.....

修正意見：_____

【問卷到此全部結束，謝謝您的協助，不勝感激】

附錄二

專家效度調查名單

編號	姓名	現任職稱	經歷
1	郭福氣	嘉義縣警察局行政課課長	勤務指揮中心主任、保安隊隊長
2	翁明村	嘉義縣警察局局長室秘書	派出所所長、督察員、股長
3	簡志雄	嘉義縣警察局局員室秘書	警員、督察員、副分局長
4	郭寶宗	嘉義縣警察局督察室股長	督察組組長、副隊長
5	黃江士	嘉義縣警察局督察室督察員	警員、督察組組長、督察員
6	陳宣光	嘉義縣警察局督察室督察員	警員、督察組組長、督察員
7	許敬宗	嘉義縣警察局布袋分局督察組長	分駐(派出)所所長、督察組組長
8	吳文欽	嘉義縣警察局中埔分局督察組長	派出所所長、分駐所所長
9	李國清	嘉義縣警察局朴子分局督察組長	查勤巡官、派出所所長
10	蔡奇璋	嘉義縣警察局保民課警務員	警員、查勤巡官、課員
11	翁啟榮	嘉義縣警察局中埔分局查勤巡官	查勤巡官
12	陳永崇	民雄分局北斗派出所巡官兼所長	警員、查勤巡官
13	汪志男	朴子分局龍崗派出所巡佐兼所長	警勤區警員
14	范景文	民雄分局溝背派出所警員兼副所長	警勤區警員
15	黃宗興	中埔分局石碇派出所警員兼副所長	警勤區警員

附錄三：本研究預試問卷

親愛的警察同仁您好：

素仰 您平時在警察工作上的努力與貢獻，令人感佩。

本研究主要目的在探討警察機關現行勤務督導、員警情緒能力，對工作士氣、工作績效的影響關係，我們非常需要您寶貴的意見，您所提供的任何資訊，僅供整體性學術研究之用，絕不對外公開，請您放心填答。

本問卷係以不具名方式進行，問卷答案並無所謂對錯，請您詳細閱讀每一題項，並依據 貴單位實際情況及個人真實感受回答；本研究能否順利完成，仰賴您的支持與協助，懇請您於公務繁忙中，撥冗協助完成問卷之填寫，再次感謝您的熱忱幫忙！

敬祝

工作順利如意

南華大學 管理科學研究所

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：盧顯璧 敬上

第一部份 勤務督導量表

非常
不同
同意

不
同
意

普
通
意

同
意

非
常
同
意

- 1.藉由督察人員的提醒和考詢，使我更瞭解當前的重點工作及法令規定..... 1
- 2.我會將個人或單位優喜事蹟，提供給督導人員以簽報優績或獎勵..... 2
- 3.有關服務單位或個人的問題與建議，我會透過督察人員向分局或警察局反映，以尋求問題的解決或建議的採納..... 3
- 4.由於督察人員督勤的緣故，使我更注意自己的服裝儀容，不會在執勤時嚼食檳榔或抽菸..... 4
- 5.由於督察人員督勤的緣故，我會要求自己依規定於勤前教育紀錄簿、傳閱公文、公務電話紀錄簿等傳閱簽名..... 5
- 6.由於督察人員督勤的緣故，使我在執行巡邏、臨檢、路檢等攻勢勤務時，會提醒自己穿著防彈衣以維護自身安全..... 6
- 7.由於督察人員督勤的緣故，我會在領用槍彈的過程中會更加謹慎..... 7
- 8.因為有督察人員的追查勤務或督導戶口業務，所以我會依規定執勤，並避免偷勤、怠勤等勤務缺失..... 8

- 9.由於督察人員常對值班員警，實施電話禮貌偵測，我會因此更注意自己的電話禮貌..... 9
- 10.為了避免遭受民眾檢舉或投訴，我會更注意自己的服務態度，甚至包容民眾的不禮貌言語..... 10
- 11.如果督察人員的督勤態度親切，相對的我也樂於改善對民眾的服務態度..... 11
- 12.我認為督察人員至分駐、派出所督導，是基於職責來協助主官(管)推動各項勤(業)務的執行，而不是故意找麻煩..... 12
- 13.我希望有機會也能成為督察工作人員..... 13
- 14.我認為大部分督察人員的品德操守及工作精神足為基層員警模範..... 14
- 15.我認為督察人員對督勤所見的優、缺點事項，均能公正、客觀的處理..... 15
- 16.當我有遲到、早退、偷勤等勤務缺失被督察人員發現時，我會坦然接受，不會埋怨督察人員..... 16
- 17由於警察機關實施勤務督察制度，員警執勤時較不會有偷勤、曠勤等嚴重違反勤務紀律情事..... 17
- 18.我相信督察人員對於員警的風紀案件，會公正調查處理... 18
- 19.我比較在意勤務缺失被督察人員發現，而較不在意主管發現..... 19
- 20.我覺得警察機關亦須督導考核所長，因為有的所長也常有勤務缺失或違紀情事..... 20
- 21.我覺得督察人員除了督導勤務外，也會關心員警個人生活及家庭狀況，願意聆聽同仁的傾訴..... 21
- 22.我願意向督察人員傾訴工作上或生活上的困擾..... 22
- 23.對於我在工作上的勤務績效、重大為民服務事蹟，督察人員會主動撰寫於督導報告之中，簽報優蹟或獎勵..... 23
- 24.由於督察人員的督導，我會更加嚴守風紀的要求，避免涉足不妥當的場所..... 24
- 25.由於督察人員的督導，我會遵守相關法令並避免酒後駕車等違法違紀情事，以免害人害己傷害警譽..... 25
- 26.為了爭取優蹟或獎勵，執勤時我會更加認真查察刑案績效、失竊車輛及交通執法..... 26
- 27.督察人員在員警執勤受傷時簽發慰問金，對於基層員警具有鼓勵與安慰作用..... 27
- 28.由於督察人員督勤的緣故，執行值班勤務時對於槍彈、無線電等裝備的領用，我會依規定更留意管制及認簽..... 28
- 29.為了讓督察人員留下良好印象，我會協助清理辦公廳舍，保持整潔... 29

第二部份 情緒能力量表

非常不同
不同意

不
同
意

普
通
意

同
意

非常
同意

- | | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| 1.我不會常常情緒失控..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2.我心情不好時會調整自己的情緒..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3.我能貫徹自己對別人的承諾..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4.我的個性外向且合群..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5.我會立即讚美同事表現優異之處..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 6.我相當能克制衝動..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 7.我會設法讓壞心情不會延續太久..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 8.我會為自己的行為與決定負責..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8 |
| 9.我會避免因沮喪而波及他人..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9 |
| 10.我很少會得罪別人..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10 |
| 11.我喜歡主動去結交朋友..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11 |
| 12.我能夠拒絕別人，又不會讓別人感到難堪..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12 |
| 13.我是一個善解人意的人..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13 |
| 14.同事有好的表現時，我會設法讓他知道..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14 |
| 15.我心情不好時，不知道如何排解..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15 |
| 16.我想要做的事情，常常會改變..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16 |
| 17.面對挫折時，我不會意志消沈..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 17 |
| 18.即使別人有錯，我也不會讓對方難堪..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 18 |
| 19.我很受歡迎..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 19 |
| 20.我常常能察覺別人的情緒..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 20 |
| 21.我會用具體事實來稱讚別人..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 21 |
| 22.我在工作壓力下能維持情緒穩定..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 22 |
| 23.我常常因小事而心情不好..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 23 |
| 24.我常常說出別人不願讓人知道的事..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 24 |
| 25.我能夠在逆境中維持樂觀..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 25 |
| 26.我具有幽默感..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 26 |
| 27.我常常用心去營造與別人良好的關係..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 27 |
| 28.我總是能意識到同事的情緒而給予協助..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 28 |
| 29.我常常能夠知道別人心裡的想法..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 29 |
| 30.我常常鼓勵同事..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 30 |

第三部份 工作士氣量表

非常
不
普
同
非常
不同
意
通
意
同意

- 1.我常會請假或翹班去做其他的事..... 1
- 2.我會為工作廢寢忘食..... 2
- 3.在工作中我可以獲得專業成長與發展..... 3
- 4.當完成一件工作時，我會感覺很有成就感..... 4
- 5.本單位同事均能主動互助合作..... 5
- 6.當外界批評警察時，我會感到難過..... 6
- 7.不管環境或情勢如何變遷，我仍願意在本單位服務..... 7
- 8.目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了..... 8
- 9.若有其他適當的工作機會，我早就離開本單位了..... 9
- 10.無論單位內部人事如何變化，我仍願意堅守工作崗位，
 做好份內的工作..... 10
- 11.警察目前的制度與規定，有必要再檢討改善之..... 11
- 12.對於服務單位的各項重大措施與執行情形，我會時常關心注意..... 12
- 13.我通常都能尊重多數人的意見..... 13
- 14.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度..... 14
- 15.提昇工作品質，是我未來努力的方向..... 15
- 16.在本單位工作使我感到生活有保障..... 16
- 17.本單位舉辦之團體活動，我都願意參加..... 17

第四部份 工作績效量表

非常
不
普
同
非常
不同
意
通
意
同意

- 1.我不曾推卸上級所交付的工作，並且都能在規定期限內完成..... 1
- 2.當我工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理..... 2
- 3.在工作上，我能妥善運用溝通技巧..... 3
- 4.工作上有任何問題發生時，我會有辦法解決..... 4
- 5.對我來說，與他人一起分工合作並不困難..... 5
- 6.我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧..... 6
- 7.對於承辦的工作，我一定會事先規劃才進行..... 7
- 8.對於警察機關的所有規定，我都嚴格遵守..... 8
- 9.為了工作，我常常犧牲休息的時間..... 9

- 10.不論上級派我到任何單位或工作上，我都能勝任愉快..... 10
- 11.我常向困難的目標挑戰，因為從事困難的工作使我感到滿足..... 11
- 12.工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理..... 12
- 13.我總是充滿幹勁地工作..... 13
- 14.我常會在工作上提出特別及新穎的建議..... 14
- 15.我總是能了解民眾的真正需求，並且協助他..... 15
- 16.我能在工作上與夥伴建立及維持良好的友誼關係..... 16

第五部份 個人基本資料

此部分係以匿名方式作答，該資料純粹為學術分析參考用，請您放心協助作答。

- 1.年齡：1.28歲以下 2.29~36歲 3.37~44歲 4.45~52歲 5.53歲以上
- 2.婚姻：1.已婚 2.未婚 3.其他
- 3.學歷：1.警員班畢業 2.警專畢業 3.警大畢業 4.碩士以上
- 4.服務年資：1.7年以下 2.8~14年 3.15~21年 4.22~28年 5.29年以上
- 5.職務：1.警員 2.巡佐 3.巡官 4.警務員
- 6.職位：1.主管 2.副主管 4.非主管
- 7.警察考試及格：1.丙等 2.乙等 3.升等考試及格 4. 升官等訓練結業
- 8.您目前服務警察局機關縣市：1.基隆市 2.台北縣 3.桃園縣 4.新竹縣
5.新竹市 6.苗栗縣 7.台中縣 8.台中市 9.彰化縣 10.南投縣
11.雲林縣 12.嘉義縣 13.嘉義市 14.台南縣 15.台南市 16.高雄縣
17.屏東縣 18.宜蘭縣 19.花蓮縣 20.台東縣 21.澎湖縣

【問卷到此全部結束，謝謝您的協助，不勝感激】

附錄四：本研究正式問卷

親愛的警察同仁您好：

素仰 您平時在警察工作上的努力與貢獻，令人感佩。

本研究主要目的在探討警察機關現行勤務督導、員警情緒能力，對工作士氣、工作績效的影響關係，我們非常需要您寶貴的意見，您所提供的任何資訊，僅供整體性學術研究之用，絕不對外公開，請您放心填答。

本問卷係以不具名方式進行，問卷答案並無所謂對錯，請您詳細閱讀每一題項，並依據 貴單位實際情況及個人真實感受回答；本研究能否順利完成，仰賴您的支持與協助，懇請您於公務繁忙中，撥冗協助完成問卷之填寫，再次感謝您的熱忱幫忙！

敬祝

工作順利如意

南華大學 管理科學研究所

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：盧顯璧 敬上

第一部份 勤務督導量表

非常
不
普
同
非
常
不
同
意
意
通
意
同
意

- 1.藉由督察人員的提醒和宣導，使我更瞭解當前的重點工作及法令規定..... 1
- 2.我會將個人或單位優喜事蹟，提供給督導人員以簽報優績或獎勵..... 2
- 3.有關服務單位或個人的問題與建議，我會透過督察人員向分局或警察局反映，以尋求問題的解決或建議的採納..... 3
- 4.由於督察人員督勤的緣故，使我更注意自己的服裝儀容，不會在執勤時嚼食檳榔或抽菸..... 4
- 5.由於督察人員督勤的緣故，我會要求自己依規定於勤前教育紀錄簿、傳閱公文、公務電話紀錄簿等傳閱簽名..... 5
- 6.由於督察人員督勤的緣故，使我在執行巡邏、臨檢、路檢等攻勢勤務時，會提醒自己穿著防彈衣以維護自身安全..... 6
- 7.由於督察人員督勤的緣故，我會在領用槍彈的過程中會更加謹慎..... 7
- 8.因為有督察人員的追查勤務或督導戶口業務，所以我會依規定執勤，並避免偷勤、怠勤等勤務缺失..... 8

- 9.由於督察人員常對值班員警，實施電話禮貌偵測，我會因此更注意自己的電話禮貌..... 9
- 10.為了避免遭受民眾檢舉或投訴，我會更注意自己的服務態度，甚至包容民眾的不禮貌言語..... 10
- 11.如果督察人員的督勤態度親切，相對的我也樂於改善對民眾的服務態度..... 11
- 12.我認為督察人員至分駐、派出所督導，是基於職責來協助主官(管)推動各項勤(業)務的執行，而不是故意找麻煩..... 12
- 13.我希望有機會也能成為督察工作人員..... 13
- 14.我認為大部分督察人員的品德操守及工作精神足為基層員警模範..... 14
- 15.我認為督察人員對督勤所見的優、缺點事項，均能公正、客觀的處理..... 15
- 16.當我有遲到、早退、偷勤等勤務缺失被督察人員發現時，我會坦然接受，不會埋怨督察人員..... 16
- 17由於警察機關實施勤務督察制度，員警執勤時較不會有偷勤、曠勤等嚴重違反勤務紀律情事..... 17
- 18.我相信督察人員對於員警的風紀案件，會公正調查處理... 18
- 19.我比較在意勤務缺失被督察人員發現，而較不在意主管發現..... 19
- 20.我覺得警察機關亦須督導考核所長，因為有的所長也常有勤務缺失或違紀情事..... 20
- 21.我覺得督察人員除了督導勤務外，也會關心員警個人生活及家庭狀況，願意聆聽同仁的傾訴..... 21
- 22.我願意向督察人員傾訴工作上或生活上的困擾..... 22
- 23.對於我在工作上的勤務績效、重大為民服務事蹟，督察人員會主動撰寫於督導報告之中，簽報優蹟或獎勵..... 23
- 24.由於督察人員的督導，我會更加嚴守風紀的要求，避免涉足不妥當的場所..... 24
- 25.由於督察人員的督導，我會遵守相關法令並避免酒後駕車等違法違紀情事，以免害人害己傷害警譽..... 25
- 26.為了爭取優蹟或獎勵，執勤時我會更加認真查察刑案績效、失竊車輛及交通執法..... 26
- 27.督察人員在員警執勤受傷時簽發慰問金，對於基層員警具有鼓勵與安慰作用..... 27
- 28.由於督察人員督勤的緣故，執行值班勤務時對於槍彈、無線電等裝備的領用，我會依規定更留意管制及認簽..... 28
- 29.為了讓督察人員留下良好印象，我會協助清理辦公廳舍，保持整潔... 29

第二部份 情緒能力量表

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1.我不會常常情緒失控.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
2.我心情不好時會調整自己的情緒.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
3.我能貫徹自己對別人的承諾.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3
4.我的個性外向且合群.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4
5.我會立即讚美同事表現優異之處.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5
6.我相當能克制衝動.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6
7.我會設法讓壞心情不會延續太久.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 7
8.我會為自己的行為與決定負責.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 8
9.我會避免因沮喪而波及他人.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 9
10.我很少會得罪別人.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 10
11.我喜歡主動去結交朋友.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 11
12.我能夠拒絕別人，又不會讓別人感到難堪.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 12
13.我是一個善解人意的人.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 13
14.同事有好的表現時，我會設法讓他知道.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 14
15.我心情不好時，不知道如何排解.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 15
16.我想要做的事情，常常會改變.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 16
17.面對挫折時，我不會意志消沈.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 17
18.即使別人有錯，我也不會讓對方難堪.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 18
19.我很受歡迎.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 19
20.我常常能察覺別人的情緒.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 20
21.我會用具體事實來稱讚別人.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 21
22.我在工作壓力下能維持情緒穩定.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 22
23.我常常因小事而心情不好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 23
24.我常常說出別人不願讓人知道的事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 24
25.我能夠在逆境中維持樂觀.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 25
26.我具有幽默感.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 26
27.我常常用心去營造與別人良好的關係.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 27
28.我總是能意識到同事的情緒而給予協助.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 28
29.我常常能夠知道別人心裡的想法.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 29
30.我常常鼓勵同事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 30

第三部份 工作士氣量表

非常
不
普
同
非常
不同
意
通
意
同意

- 1.我常會請假或翹班去做其他的事..... 1
- 2.我會為工作廢寢忘食..... 2
- 3.在工作中我可以獲得專業成長與發展..... 3
- 4.當完成一件工作時，我會感覺很有成就感..... 4
- 5.本單位同事均能主動互助合作..... 5
- 6.當外界批評警察時，我會感到難過..... 6
- 7.不管環境或情勢如何變遷，我仍願意在本單位服務..... 7
- 8.目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了..... 8
- 9.若有其他適當的工作機會，我早就離開本單位了..... 9
- 10.無論單位內部人事如何變化，我仍願意堅守工作崗位，
 做好份內的工作..... 10
- 11.警察目前的制度與規定，有必要再檢討改善之..... 11
- 12.對於服務單位的各項重大措施與執行情形，我會時常關心注意..... 12
- 13.我通常都能尊重多數人的意見..... 13
- 14.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度..... 14
- 15.提昇工作品質，是我未來努力的方向..... 15
- 16.在本單位工作使我感到生活有保障..... 16
- 17.本單位舉辦之團體活動，我都願意參加..... 17

第四部份 工作績效量表

非常
不
普
同
非常
不同
意
通
意
同意

- 1.我不曾推卸上級所交付的工作，並且都能在規定期限內完成..... 1
- 2.當我工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理..... 2
- 3.在工作上，我能妥善運用溝通技巧..... 3
- 4.工作上有任何問題發生時，我會有辦法解決..... 4
- 5.對我來說，與他人一起分工合作並不困難..... 5
- 6.我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧..... 6
- 7.對於承辦的工作，我一定會事先規劃才進行..... 7
- 8.對於警察機關的所有規定，我都嚴格遵守..... 8
- 9.為了工作，我常常犧牲休息的時間..... 9

- 10.不論上級派我到任何單位或工作上，我都能勝任愉快..... 10
- 11.我常向困難的目標挑戰，因為從事困難的工作使我感到滿足..... 11
- 12.工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理..... 12
- 13.我總是充滿幹勁地工作..... 13
- 14.我常會在工作上提出特別及新穎的建議..... 14
- 15.我總是能了解民眾的真正需求，並且協助他..... 15
- 16.我能在工作上與夥伴建立及維持良好的友誼關係..... 16

第五部份 個人基本資料

此部分係以匿名方式作答，該資料純粹為學術分析參考用，請您放心協助作答。

- 1.年齡：1.28歲以下 2.29~36歲 3.37~44歲 4.45~52歲 5.53歲以上
- 2.婚姻：1.已婚 2.未婚 3.其他
- 3.學歷：1.警員班畢業 2.警專畢業 3.警大畢業 4.碩士以上
- 4.服務年資：1.7年以下 2.8~14年 3.15~21年 4.22~28年 5.29年以上
- 5.職務：1.警員 2.巡佐 3.巡官 4.警務員
- 6.職位：1.主管 2.副主管 4.非主管
- 7.警察考試及格：1.丙等 2.乙等 3.升等考試及格 4. 升官等訓練結業
- 8.您目前服務警察局機關縣市：1.基隆市 2.台北縣 3.桃園縣 4.新竹縣
5.新竹市 6.苗栗縣 7.台中縣 8.台中市 9.彰化縣 10.南投縣
11.雲林縣 12.嘉義縣 13.嘉義市 14.台南縣 15.台南市 16.高雄縣
17.屏東縣 18.宜蘭縣 19.花蓮縣 20.台東縣 21.澎湖縣

【問卷到此全部結束，謝謝您的協助，不勝感激】