

國立政治大學 社會科學學院
行政管理碩士學程第十二屆碩士論文

公務人員工作壓力管理之研究

—以臺北國際花博會為例

On Job Stress Management of Civil Servants

—A Case Study of Taipei International Flora

Exposition

指導教授：江明修 博士

研究生：林清陽 撰

中華民國 101 年 7 月

謝 辭

從離開學校踏入社會工作，到再度回到學校進修已然超過 30 年，這個機緣感覺起來真是錯綜複雜。

一方面，最重要的因素是學海無涯，知識日新月異，抱著充電的虔誠心意，希望能跟上時代，獲得學理上新知，而能有助於現職工作完美的推動與達成。然而另一方面也是在時間及金錢許可之情形下方能完成這趟研究之旅。回想 30 多年前「來來來，來台大，去去去，去美國」出國念研究所的時代，對我這個在當時窮鄉下人能念到大學已是夠好命了而言，簡直是個夢想，如今能完成這趟研究之旅，算是圓了當初繼續深造的夢想，雖然是在國內進修，心情也是很激動的。

在此要感謝這趟研究之旅中，給我啟發、幫助、支持的所有人，有了他們，這趟旅程才能完成。

首先，在 2 年進修的時光裡，吳定老師、蕭武桐老師、孫本初老師、蕭乃沂老師、高安邦老師、楊松齡老師……等等的諄諄教誨，使我在論文寫作、公共政策、公共行政、決策分析、地政等學識上獲益良多，還有同學們志峯、班代豪生、欣瑾、志育、秀英、怡瑩、紫燕、議民、秀玲……等等以及兩案研究組、社會財經組一起上課的同學，都使得我這趟旅途能愉快地度過。

最要感謝的是江老師明修的鼓勵和指導，是我前進最大的原動力，每遇有窒礙停頓之處，在每周一次的研討聚會中，總又獲得老師指點而得以紓解繼續前進，還有口試委員陳老師金貴、王老師振軒及邱老師瑞忠的指導，使我的論文架構及內涵更加茁壯結實。而研討聚會小組的綺蘭、威震、智翔、榮昌、一清、姝玓、良勇，大夥們一起切磋、學習，互相打氣、勉勵，使我的論文終於能夠順利完成。

也感謝我的家人，在我晚上 11 點才回到家，無法分擔家事，都無怨言。最後，敬謹的希望本篇論文能有所幫助，方不虛此行，並感謝一切，也感謝自己。

清陽 101 年 7 月 誌於政大

摘要

辦理我國最近一次國際大型活動「2010 臺北國際花卉博覽會」的公務人員同時面臨了行政、政治、社會輿論及司法等面向之前所未有的壓力，以之做為本研究標的，期望了解員工所面臨的工作壓力、組織及員工對工作壓力的管理，及現有員工協助方案的功能，並將研究結果做為爾後舉辦越來越多大型活動的參考，使活動能圓滿完成。

本研究採質性方法，經由對花博會重要活動幹部深度訪談，研究發現及建議如後。

壹、重要發現

- 一、彙整工作壓力管理文獻，建立三向管理三級防治模式：壓力管理一般係對已發生的壓力從調適面向著眼，較少對潛在尚未發生的壓力，從組織管理面向之預防角度切入。如從組織本身所造成的壓力預先防止，從頭做起，才能達到全面管理，並收事半功倍效果。
- 二、工作壓力感受：整體工作壓力的感受屬中高等以上程度。影響工作壓力感受的因素，依序為工作性質、專業程度、人格特質、長官態度。
- 三、工作壓力來源：依序主要來自長官、社會輿論媒體及議會。
- 四、工作壓力反應：以心理反應居多，其次為生理反應，且部分受訪者兼具心理及生理反應，行為上並無影響。
- 五、工作壓力調適：問題處理、情緒紓解及尋求支持等方法中，係以情緒紓解最常採用，且係綜合運用，最後解決問題，化解工作壓力。惟均無找員工協助機構幫忙。
- 六、受訪者反映：1.組織團體要協助員工做好壓力管理。2.員工要做好自我壓力管理。3.申請「員工協助方案」協談者，所占比率低，員工觀念認為係不得已才會去。

貳、建議事項

一、對組織管理工作壓力的建議：

- (一) 工作壓力感受面向：平時注重訓練以增加專業能力，活動時選派合適之專業能力者擔任，適才適所，壓力自然較少。
- (二) 工作壓力來源面向：工作最大壓力源為長官，爰需 1.政策及早規劃決定，以免壓縮員工時間，造成時間壓力。2.政策方向應明確，使員工有所遵循。3.長官關懷與支持，免於孤軍作戰。4.跨市縣大型活動需加強協調溝通。
- (三) 橫向協調不足，辦理共識營活動：大型活動參與人數多，橫向分工，聯繫不足，是以，辦理共識營，以建立革命情感。
- (四) 建立妥善訴訟機制，確保無辜公務員權益，以減輕員工壓力。
- (五) 建立直接單位主管責任制度，利用平時考核工具，適時予以協助解除壓力。

二、對員工自我管理工作壓力的建議：

- (一) 來自議會及社會媒體輿論的壓力，採取理直氣平，就事論事，依法行政的態度，不受議員因選舉而宣染醜化所影響。
- (二) 建立個人非正式管道，爭取社會支持：平時多參加活動，與人往來，建立良好人際關係，互相支援，則工作壓力自然減低。

三、對員工協助方案的建議

- (一) 加強落實對「員工協助方案」的宣導工作：本研究員工工作壓力屬中高等以上，確有使用需求，而員工認為不得已才會去。因此需加強宣導。
- (二) 適時於活動期間安排必修之紓壓課程：由員工協助方案協調訓練機關安排紓壓課程，比照必修訓練課程於活動期間之空檔參加，以適時紓解壓力。

關鍵字：工作壓力，壓力管理，壓力三級防治，工作壓力三向管理三級防治模式，員工協助方案，2010 臺北國際花博會

Abstract

Handling of recent international events, "2010 Taipei International Flora Exposition"(TIFE), civil servants had faced unprecedented job stress from the administrative, political, judicial departments and public opinion. As to the subject of this study, it is desirable to understand the job stress of the staff, organization and staff management of the job stress, and the function of Employee Assistance Programme (EAP).Finally taking the results of the study as the reference of more and more event s held after, so that we can completed following events successfully.

This study adopted qualitative method, via in-depth interviews of TIFE important activities cadres , findings and recommendations as described later.

Key Findings

1. Aggregated job stress management literature, establish the job stress management mode of tri-directions and tri-levels : Stress management department generally have occurred from adjustment for focus, less stress potential has not yet occurred, from prevention-oriented organization and management of the angle. As previously prevented from stress caused by the organization itself, from scratch, in order to achieve the overall management and income multiplier effect.
2. Job stress experience: the overall feeling of stress in the case of higher degrees or more. Stress factors affect the feelings, in order, is the nature of job, professional level, personality traits, sir attitude.
3. Job stress sources: sequentially mainly from the Executive, the public media and Parliament.
4. Job stress reaction: psychological reaction to the majority, followed by physiological responses, and some respondents of both psychological and physiological responses, no effect on behavior.
5. Job stress adjustment: Among problem solving, emotional relief and seeking support and other methods, the emotional relief is most commonly used, and they are integratedly used, and finally solve the problem, to resolve the job stress . But no staff ask EAP for help.
6. Respondents reported: 1 organization groups to help employees manage stress well. 2. Employees want to do self stress management. 3. The percentage of employees who apply for the "Employee Assistance Program" is low, and the employee think that it will not be necessary.

Recommendations

First, stress on the organization and management advice:

1. Job stress experience: usually focus on training to increase professional capacity, select the appropriate expertise who served time activities, which had

just been suitable, less stress on the natural.

2. Job stress sources: Job stress sources mostly come from the Executive, so 1.the need for early policy decisions, so as not to reduce staff time, resulting in time pressure. 2. Policy direction should be clear, so that employees can follow. 3. Executive care and support, from solitary operations. 4. Cross-city and county activities need to strengthen coordination and communication.Maximum .
- 3.Lack of horizontal coordination, for consensus camp: a large number of people to participate in activities, horizontal division of labor, lack of contact, is, for consensus camp to build revolutionary emotion.
- 4.Establish a proper litigation mechanism to ensure that the interests of innocent civil servants to relieve their stress.
- 5.Unit heads to establish a direct responsibility system, and use the usual assessment tools to assist timely relieve stress.

Second, Self-management employees job stress recommendations:

1. Regarding of social media stress from Parliament and public opinion, to take rational attitude, to discuss affairs, to enforce according to law, not affected by the elections and the political parties.
2. Create a personal informal channels for social support: usually taking part in activities to establish good interpersonal relationships, mutual support, the job stress naturally decreases.

Third, Regarding of Employee Assistance Programme

- 1.To strengthen the implementation of the "Employee Assistance Programme" of advocacy job: The research displays staff job stress is above the avreage, but staff think that it will not be necessary to consult. Hence there is the need to strengthen advocacy.
2. The timing compulsory courses during the event: Employee assistance programme coordinated by the agency authority to arrange training courses to relieve stress, and holding compulsory training courses during the event ,so that the stress could be timely eased.

Keywords: job stress, stress management, three-level prevention and treatment of stress, job stress management mode with tri-directions and tri-levels, employee assistance programme, 2010 Taipei International Flora Expo

目次

第壹章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機與目的	3
第三節 研究途徑、方法與限制	7
第四節 研究範圍與流程	13
第五節 重要名詞解釋	15
第貳章 文獻回顧	17
第一節 工作壓力的意涵及相關理論	17
第二節 工作壓力管理的意涵及相關理論	29
第三節 公務人員工作壓力管理相關研究	41
第參章 行政院及臺北市政府員工協助方案現況之探討	45
第一節 行政院員工協助方案現況	45
第二節 臺北市政府員工協助方案現況	49
第三節 小結	57
第肆章 臺北國際花卉博覽會始末	61
第一節 申請階段	61
第二節 籌備階段	63
第三節 營運展示階段	67
第四節 臺北花博參與有關單位、組織及人力	69
第五節 臺北花博經濟效益	79
第六節 議會輿論及司法制衡	81
第七節 小結	83
第伍章 研究設計	87
第一節 研究架構	87
第二節 研究對象之選定	93
第三節 訪談大綱	95
第四節 資料處理	97
第五節 研究倫理	99
第陸章 研究發現	101
第一節 工作壓力感受	103
第二節 工作壓力來源	107
第三節 工作壓力反應	111
第四節 工作壓力管理	113
第柒章 結論與建議	119
第一節 研究結論	119

第二節 研究建議	123
參考文獻	139
附錄	143
附錄一 行政院所屬中央機關及學校員工協助方案推動計畫	143
附錄二 臺北市政府員工協助服務要點	147
附錄三 臺北市政府所屬各機關學校輔導協助異常徵候人員作業原則 ..	151
附錄四 訪談題綱	155
附錄五 訪談邀請函	157



表目次

表 2-1 國內近年研究對工作壓力定義彙整表	20
表 2-2 工作壓力三向管理三級防治模式(表)	32
表 3-1 97 年 1 月至 100 年 6 月臺北市政府員工協談服務統計情形一覽表	54
表 4-1 臺北國際花卉博覽會 43 個整合系統及督導單位	75
表 5-1 工作壓力三向管理三級防治模式(表)	89
表 5-2 訪談單位及對象一覽表	94
表 7-1 本研究運用工作壓力三向管理三級防治模式提出建議彙整表....	130





圖目次

圖 1-1 研究流程圖.....	14
圖 2-1 工作壓力源.....	24
圖 2-2 工作壓力三向管理三級防治模式(圖).....	33
圖 4-1 2010 臺北國際花卉博覽會營運應變架構圖.....	70
圖 4-2 2010 臺北國際花卉博覽會營運總部組織架構圖.....	72
圖 4-3 2010 臺北國際花卉博覽會緊急應變中心組織架構圖.....	74
圖 5-1 研究架構圖.....	91





第壹章 緒論

第一節 研究背景

臺北市政府於 2011 年 12 月取得 2017 年世界大學運動會舉辦權，世界大學運動會英文為 Universiade，是由兩個字 university（大學）和 Olympiad（奧林匹克運動會）縮寫而成，專門為世界各國大學生舉辦的奧林匹克運動會，僅次於奧運會的重要國際大型賽事。該運動會將繼高雄市政府舉辦之 2009 世界運動會、臺北市政府舉辦之 2009 聽障奧林匹克運動會、2010 臺北國際花卉博覽會後，邁入我國舉辦國際大型活動的另一高峰。而世界大學運動會若能申辦成功，將有助於未來爭取申辦亞運，臺北市郝市長因此在同年同月間接受媒體訪問時，亦發表將爭取辦理東亞運、亞運甚至於國際奧運。(臺灣設計波酷網，2011)

成功舉辦這些國際大型活動，一方面足以顯示一國的實力，贏得世人尊敬，另一方面更能帶來商機，創造經濟效益，可謂名利雙收，因此世界各國無不積極爭取。此外，我國因未能加入聯合國，在世界舞台上較無發聲機會，能見度也較低，是以，在中央及地方政府能力許可下，自將積極爭取，因此，於可預見的將來，我國辦理這些國際大型活動將日益蓬勃發展。

同時，觀光產業已是被公認最具發展潛力的產業，發展良好的城市觀光不僅能促進當地社會與經濟發展，也具有提昇國際知名度與城市外交等功能。而這也就是為何許多重要的國際大城市也都戮力推廣城市觀光的原因（臺北市政府觀光傳播局網站，2012），亦即在這全球化的時代裡，交通、資訊快速發達，全球經濟呈現為一個市場經濟體制的環境。在這全球化風潮之下，世界各國都在全力推動城市行銷，以吸引全世界更多的觀光客前來消費，促進繁榮。例如大陸 2010

上海世界博覽會、2011 西安世界園藝博覽會，我國除前述臺北市、高雄市國際級運動會外，宜蘭縣國際童玩藝術節、新北市石門國際風箏節等，皆為國際型的活動。而城市行銷其功能也是多面向的，除舉辦活動本身帶來經濟效益外，更可提高世界能見度，以發展觀光產業，爭取觀光收入，進而充實財政、提高國民所得，同時更能展現國力，提升國際形象等等。因此，在城市行銷蔚為風潮之下，世界各國莫不依其城市各有的優勢，從各面向去推展，例如從政經、文化、市政建設及美食等，隨之辦理國際行銷活動將日益增加。

目前各國政府所面臨的一項共同挑戰是：政府財政困窘，人民不希望政府規模擴張以及增加預算，卻要求政府不斷的提升服務的項目與品質，而機關的組織結構應隨著環境的變化及政府職能的轉變而做適當的調整，與機關組織結構調整密切相關者為機關組織員額精簡問題，行政革新立竿見影成效之一乃是組織員額的精簡，世界各國在從事行政革新時，一定會把員額精簡列為主要目標之一，裁汰冗員既可節省大量用人費，復可提升工作士氣，臺灣省政府功能及業務的精簡裁併即為一例（吳定等，2006）。是以，現代公共管理提倡政府再造，將以前龐大無效率的政府組織塑身成為小而美、小而能的政府，冀以精簡的組織人力，發揮卓越的行政績效。要達成此任務，必須加強專業能力及執行力，因此，公務人員工作量與工作困難度必將隨之增加，公務人員自會遭遇相當大的挑戰。

在上述國際大型活動將日益蓬勃發展、國際行銷活動將日益增加及組織員額精簡已成世界各國目前普遍現象等情形之下，公務人員業務之質與量均較往昔增加。此外，公務人員因家庭因素、個人因素及政治、經濟、社會外在環境因素等，對其工作亦會帶來影響。因此，公務人員已非往昔單純的朝九晚五生活可比，其壓力增加勢在必然，尤其是工作壓力，必須要對之做妥善的管理，方能達成任務。

第二節 研究動機與目的

壹、研究動機

如上所述，臺北市政府取得 2017 年世界大學運動會舉辦權，將來我國辦理這些國際大型活動將日益蓬勃發展。而辦理這些國際大型活動，包括硬體之場館建設及軟體之賽程安排、來賓接待等，均需動員相當大的人力物力。同時，在全球化之下，城市行銷為世界各國之重要政策，辦理國際型的活動將日益增加。以上這些日益增加的工作，勢必帶給辦理活動的公務人員極大壓力。從臺北市政府人事處 100 年 12 月 14 日 100 年第 26 次處務會議紀錄「本府在去年及今年舉辦花博，花博圓滿閉幕後，接著辦理設計大展，然後又爭取到 2017 年世界大學運動會主辦權。我們將可預見本府未來每年都會辦理大型活動，屆時人事人員勢必面臨如何在人力上提供協助、如何在獎勵方面提供協助及在必要的時候提供支援等工作，所以往後的日子，人事同仁除應將原有的人事業務做好，更要有配合市府活動，面臨新工作挑戰的心理準備。期勉各位同仁不斷調整自己的步伐與節奏，不斷的精進、學習，才能有足夠的能力應付所有的挑戰，不斷的往前衝，締造更傲人的工作成果」來看，即可知一斑（臺北市政府人事處網站，2012）。而另一方面，我國配合世界各國政府再造的潮流，效法小而美、小而能政府，推動行政革新，於公務人員基準法、中央行政機關組織基準法及中央政府機關總員額法通過立法後，自 2012 年起，進行組織瘦身、裁併，並以總員額管控方式精簡員額。在地方政府方面，亦復如是，因此，要成功舉辦前述國際大型活動，以及日益增加之公務質量，自有相當的挑戰性及困難度，因此工作壓力增加在所難免，這些行政面向的工作壓力應如何妥適管理，進而達成任務，此為研究者撰寫本文動機之一。

其次，舉辦國際活動，如能順利圓滿完成，對執政黨而言，厥為爭取選票的絕佳機會，自會善加利用，以贏得民心達到繼續執政之目標，惟相對地，

對反對黨而言，勢必採取監督立場，嚴格把關，揭發弊端，避免執政黨浪費公帑，督促執政黨提升行政效率，以彰顯在野黨之功勞，亦希望贏得民心達到改朝換代之目標。是以，在此朝野兩黨各有算計、相互攻防之下，公務人員面對民意質詢有似如臨深淵，如履薄冰，其壓力自不言可喻，這些政治面向的工作壓力應如何妥適管理，亦值得探討，此為研究者撰寫本文動機之二。

復次，公務人員是國家的基石，公務推行必須倚賴彼等之專業，然而公務人員執行業務因遭受社會輿論壓力而辭職者亦屢見不鮮，例如 2009 臺北聽障奧林匹克運動會總執行長獲得佳評，惟於 2011 年任行政院文化建設委員會主委時籌辦建國百年活動因案而黯然下台（聯合晚報，2011）；2009 年莫拉克颱風造成臺灣中南部及東南部八八水災時，交通部中央氣象局被部分南部縣市首長、立法委員等批評氣象預報失準，不如美國 CNN 電視氣象預報精準，致未能事先提醒災區民眾注意防範豪大雨而釀成災難，更因為監察委員的調查，讓預報中心主任決定提前退休（聯合報，2009）；同時高雄縣小林村居民指責經濟部水利署的曾文水庫越域引水工程是滅村元凶，署長因而辭職改任其他非主管職務（聯合報，2009），這些政府重要的中高層公務人員在遭受輿論各界批評時，此類社會輿論面向的工作壓力應如何妥適管理，亦值得探討，此為研究者撰寫本文動機之三。

再者，公務人員亦有因案遭受檢調約談、拘押或起訴之情形，例如 2010 臺北國際花卉博覽會籌辦期間，臺北市政府工務局新建工程處科長、處長及臺北市政府秘書長因新生高架橋景觀工程案件而遭約談、收押及起訴（聯合報，2010）。當公務人員面對檢調、法院時，這些司法面向的工作壓力應如何妥適管理，亦值得探討，此為研究者撰寫本文動機之四。

最後，2010 臺北國際花卉博覽會，於 2010 年 11 月至 2011 年 4 月展覽營運，係我國最近一次舉辦的國際大型活動，規模之大及展期之長為臺灣所未有，在籌備及營運等行政面向上，投入了相當的人力物力；又展示期間恰

逢 2010 年 12 月臺北市長選舉，兩黨為勝選而互相攻防，在議員質詢等政治面向上，花博會成為其焦點；同時，臺北市為我國首善之都，各項政務或活動對臺灣都有領頭羊作用，在社會輿論上各界對其要求標準較其他城市為高；而在花博會期間，部分公務人員的操守經歷了司法面向上的檢驗。在此各種因素交織之下，臺北市政府參與花博會之公務人員，經歷過上述行政上、政治上、社會輿論上及司法上等各面向的考驗，對其工作上帶來各項錯綜複雜的壓力，有感於需對其作一探索，爰以該次參與花博會之公務人員所經歷的工作壓力及其如何調適做為研究標的，此為研究者撰寫本文動機之五。

貳、研究目的

依據前述的研究動機，本研究目的是經由前述我國最近 1 次舉辦的國際大型活動「2010 臺北國際花卉博覽會」，就參與的公務人員所同時面臨的前述行政、政治、社會輿論及司法等諸多壓力，做多面向之全盤探討，依其所具有的指標性，以期發現公務人員辦理大型活動時所面臨的壓力及調適管理方法，期藉此研究使政府爾後舉辦大型活動時，能順利圓滿完成。具體而言，有下列 6 點目的：

- 一、欲瞭解公務人員於辦理大型活動時所感受的工作壓力（壓力感受）。
- 二、欲瞭解公務人員工作壓力產生的來源（壓力來源）。
- 三、欲瞭解公務人員工作壓力對其生理、心理及行為等所造成的影響（壓力影響）。
- 四、欲瞭解公務人員工作壓力的管理方法（壓力管理方法）。
- 五、欲瞭解公務人員於調適工作壓力時，機關之員工協助方案（Employer Assistance Programs，EAPs）所扮演的角色（員工協助方案）。
- 六、經由歸納前述研究結果，提出具體建議，以供下列公務人員及機關參考：
 - （一）提供公務人員於辦理大型活動時管理工作壓力的參考，進而達成個人工作目標。

(二)提供機關制定相關措施以有效管理公務人員工作壓力之參考，進而達成組織目標。

(三)提供機關之員工協助方案於公務人員面臨工作壓力時，如何妥適協助渠等管理工作壓力之參考。



第三節 研究途徑、方法與限制

壹、研究途徑

研究途徑係指選擇資料與題材的標準，也就是從什麼角度或觀點切入研究主題(孫本初，2010)，本研究採用個案研究途徑，從個案的觀點，以 2010 臺北國際花卉博覽會做例子，對整個博覽會做一全盤性的研究。

貳、研究方法

莊明貞與陳怡如 2005 年翻譯之質性研究導論一書中認為，研究方法一般分為質性研究與量化研究兩種，研究方法本身並無優劣之分，而以研究者進行的研究所需來選擇，一般而言，量化的研究是屬於實證的典範，質性研究則是屬於詮釋的典範。高敬文 2002 在其質化研究方法論一書中認為，兩種皆是系統性的科學方法，量化研究者透過理論、問卷、驗證假設、推論等方式去進行研究，而質性的研究者則是將自己視為研究工具，透過參與、觀察、訪談等方式，去了解研究對象，並認為行為必須由研究者的內在觀點出發，外在因素僅居於次要地位(轉引自張智翔，2012)。

Patton M. Q.在其 1990 所著之 *Qualitative evaluation and research methods*.一書中，認為質的研究方法具有下述重要特徵(轉引自江明修，2009)：

- (一) 自然探究：研究完全自然真實世界情境，不加任何控制與操弄，展現研究的開放性，且對於研究結果不預設限制或立場。
- (二) 歸納分析：對於詳盡與特殊的資料，加以歸納分析整理，以找出不同面向與相互關係。
- (三) 整體觀點：以整體觀點來探究世界，而非把世界當成是可任意分割、組合的，而是主客相互依存且複雜的現象，必須視為一體且多方面觀察。
- (四) 質的資料：指直接從個人觀點與經驗中，獲得詳盡、複雜與深刻的

資料。資料常以文字或圖片形式呈現。

- (五) 個人接觸：研究者必須接近研究對象及場域，以直接的方式獲得第一手資料。
- (六) 個人洞識：研究者個人經驗與洞識對於現象的瞭解十分重要。個人洞識往往源自於對資料來源的接近，如同許多偉大發明一般，都是先源自於接近研究對象然後產生的洞識。
- (七) 動態系統：重視過程，而且假定不管是個人或是一個文化系統，一定是一個持續、穩定的變遷與發展過程。變是人類生活經驗中最自然，可預期與不可或缺的重要組成。
- (八) 獨特案例：假定所有個案都是獨一無二，因為時空不可重複性，每個個案發生後就不再發生，並無法像在實驗室般可以重複。
- (九) 系統敏感度：主張科學發現在特定社會、歷史與文化系絡下，只是暫時存在；根本否定超越時空限制通則建立的意義與可能性。
- (十) 神入中立：研究者在參與現場時，必須融入現場，才能做到真正的參與，繼而才可對研究情境有深刻體認。但是融入現場後，研究者必須在報導時將自己從情境中抽離，以免因情緒而影響報導中立性。
- (十一) 彈性設計：讓研究設計能因應情境的變遷與深度，且研究過程中，研究者可能發現新的目標，如果設計太過僵化，不僅喪失研究過程的新發現，也會導致無法因應情境而做出最好的決定。
- (十二) 有意義的關注：質的研究在於重視不同的人賦予自己的意義，也關注不同的參與觀點，希望透過人們對生活意義與觀點瞭解，促進真相展現。

了解上述研究方法及質性研究 12 種特徵之後，研究者進一步考量採用何種研究方法，首先於 101 年 2 月間在「台灣博碩士論文知識加值系統」網站查詢，期望了解以往有關工作壓力研究論文。經於該系統之論文題目分別

輸入「工作壓力」、「工作壓力+管理（或調適、紓解、因應、情緒管理）」等字，得到相關博碩士論文數目如下：

- （一）論文名稱含工作壓力者總計約1,860篇（最近10年約1,630篇，最近5年約1,010篇）。
- （二）論文名稱含工作壓力及管理者約440篇（最近10年約390篇，最近5年約210篇），其中教育人員約320篇，醫護人員約40篇，軍警人員22篇，公務人員22篇，其他私部門44篇。公務人員22篇內，以專業人員（政風、會計、總務、採購、研考、調查等）為研究對象者17篇，以一般公務人員為研究對象者5篇，而上述22篇中以量化方式研究者19篇，質性方式研究者3篇。

由上述資料顯示，歷年來有關工作壓力研究的文獻很多，兼論壓力管理者亦不少，其中以公務人員為研究對象且兼論壓力管理者計有 22 篇，約占 5%，而以一般公務人員為研究對象者 5 篇，約占 1%，其中採用質性方式研究者 3 篇，約占 0.7%。

考量前述情形，以往壓力研究多為量化研究，質性方式研究較少，如採用質性方法，或可擴大研究成果；又本研究以花博會做個案研究，如能針對其中較有影響的單位，採質性研究方法作深入訪談，或許較能達成研究目的，因此本研究選擇質性的方法來進行研究，挑選適當的單位作深度訪談，期對所研究的議題能獲得最深度的理解，進而能達成前述研究目的。

基此，本研究將採行文獻分析與深度訪談之方式來進行研究，詳細分析如下：

（一）文獻分析

文獻係指已發表或是未發表但經整理過的紀錄，本研究使用的文獻資料，除了蒐集學者專家針對本研究主題所發表之相關書籍、論文與期刊文章外，另也參考了國內已發表之碩士論文以及政府機關出版品、法令資料和網站資料等等，希望能夠透過文獻資料的蒐

集與整理，建構出本論文的理論基礎與內涵，讓本研究更臻於完整。

本研究主要是針對公務人員工作壓力管理能夠提出有效的之建議，由於壓力來源繁多，為了深入瞭解公務人員壓力管理歷程，爰針對目前壓力及其管理的相關理論、我國行政院及臺北市政府現行之員工協助方案、及 2010 臺北國際花卉博覽會辦理始末等資料，進行蒐集、閱讀、整理及分析歸納，以作為各項論證的依據，並從中找尋目前現狀不足之處，以建構本研究的論題，希能提出公務人員遭遇壓力的管理方法，供政府未來辦理國際大型活動參考，進而達成工作目標。

(二) 深度訪談

林世華等人 2005 年所譯社會科學研究法：量化與質化取向指出，深度訪談能彌補前述文獻上之不足，是質性研究中常被用來進行資料蒐集的方法，經由研究者針對特定的目的而進行面對面的交談，透過談話的過程中去了解被研究對象真實的想法。陳介英 2003 年深度訪談在經驗研究地位的反思《質性研究方法與資料分析》認為，在對談過程裡，往往可以從被研究者的口中得到豐富且可供研究的資料，也可從中了解各個面向的觀點。潘淑滿 2003 年質性研究：理論與應用指出，深度訪談具有下列幾點的特色：(1) 有目的的談話 (2) 雙向交流的過程 (3) 平等的互動關係 (4) 彈性的原則 (5) 積極地傾聽。胡幼慧 2008 年質性研究：理論方法與本土女性研究實例中指出，訪談方式可分為結構式、半結構式與非結構式三種(轉引自張智翔，2012)。

本研究將採行半結構式的方式來進行訪談，以便能獲得研究所需的資料，由於半結構式的訪談介於結構式和非結構式中間，採取較為彈性的訪談方式，但是又非無任何框架，讓研究者在進行訪談

時仍夠有一定的方向可以依循，在獲得研究資料的過程裡，能夠適度的修正問題內容與順序，以便能夠更深入的了解受訪者的觀點。

參、研究限制

- 一、本研究對象僅限於臺北市政府國際花卉博覽會的公務人員，未能以全國舉辦大型國際活動的公務人員作為研究母體予以抽樣訪談，其結果是否能夠反映全國公務人員的看法，將來研究結論如應用於其他活動，應持謹慎態度。
- 二、本研究採用深入訪談的方法，其無可避免的，訪談中難免有主觀考量的存在，為避免研究結果失真，在訪談過程中，將儘量保持開放及中立的態度，避免流於研究上的主觀。





第四節 研究範圍與流程

壹、研究範圍：

一、研究對象：

本研究以參與臺北市國際花卉博覽會之公務人員為研究對象，不包括其他縣市舉辦的活動，亦不包括臺北市舉辦的其他活動。

二、研究內容：

以臺北市國際花卉博覽會相關公務人員所遭遇的工作壓力及其管理方法為研究內容。

三、研究對象之活動時間：

自 95 年 4 月 20 日臺北市政府申請辦理「2010 國際花卉博覽會」起，至 100 年 4 月 25 日閉幕為止。

貳、研究流程

本研究流程之進行，首先就背景做一說明，其次提出研究動機與目的，經與指導教授充分討論後探討本次研究可能進行的方向與研究範圍，並開始著手撰寫研究計畫，透過相關文獻的蒐集與閱讀，從中找出前人研究中所不足之處，並確認本次研究較為明確的主軸，另外一併找出研究中可使用的資料與相關理論，並建立研究架構，之後再與指導教授討論研究方法與設計，並開始設計訪談題綱及約訪相關人員，再來進行深度訪談，之後將訪談的資料編碼與整理分析，並加以綜合比較後歸納出結論與建議，最後將論文中不妥之處加以修正並印製。本研究流程如圖 1-1：

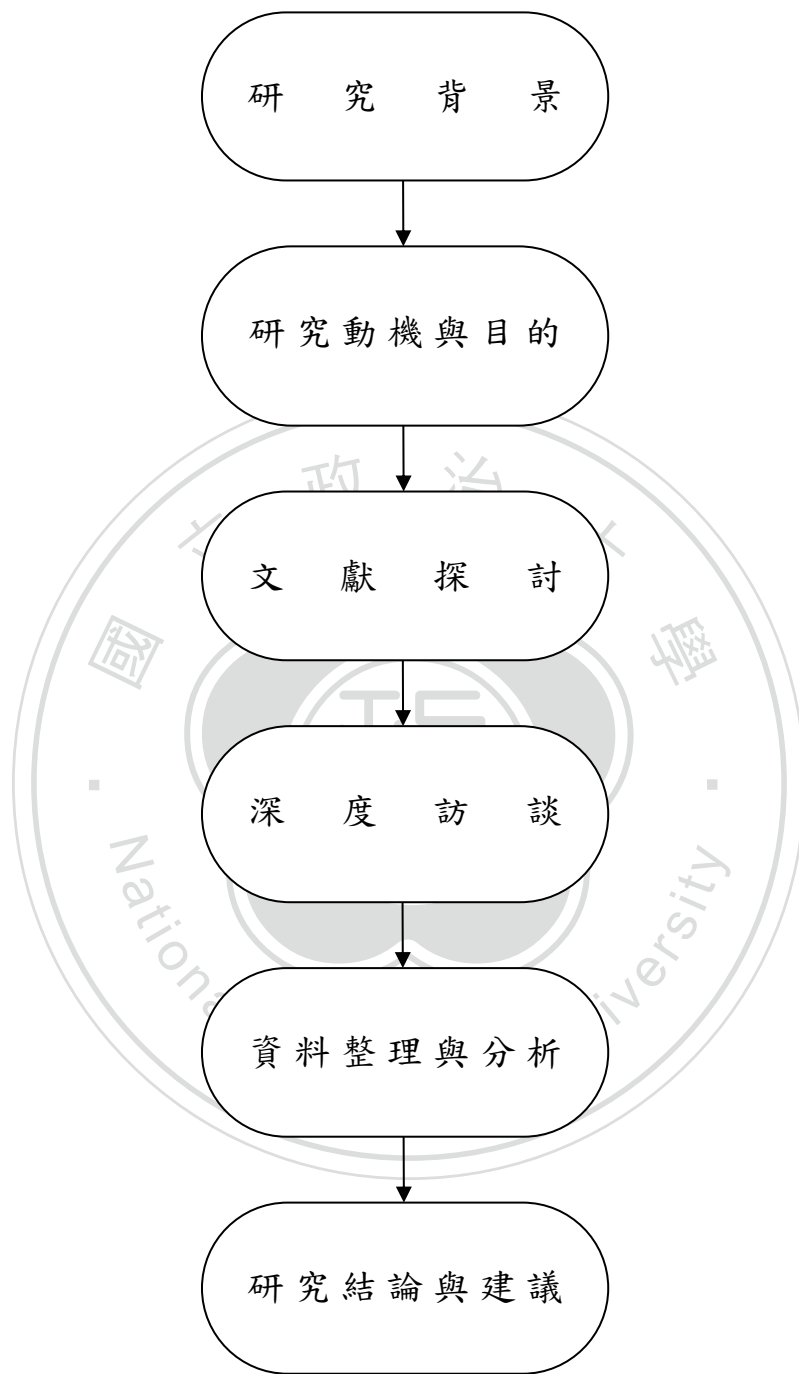


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：研究者自繪

第五節 重要名詞解釋

壹、壓力與工作壓力

壓力 (stress) 是指個體在面對環境的變化及需求時，造成一種感受，對之產生反應，如能符合環境變化及需求，則屬適當壓力，惟如無法負擔或承受，導致生理、心理感受到威脅，不能符合環境變化及需求，致使生活目標有所影響，則屬過當壓力，前者為優壓，具有正面、積極的意義，是進步的原動力，後者為劣壓，對個人生活及組織績效都有影響，必須予以妥適地管理調適，而本研究係以後者 (劣壓) 為研究標的。工作壓力則是個體在工作方面的壓力。壓力涵意及相關理論將於第貳章文獻回顧中詳細說明。

貳、工作壓力來源

壓力的來源，或稱為壓力源 (stressor)，是指任何引起個體產生壓力反應之刺激或情境。而工作壓力來源係指與工作有關的壓力源，當工作不順利，自我實現無法滿足，工作之性質變成無趣的與例行公事時，這些都是導致工作壓力的來源。概括有外在環境、組織及個人的特質等三種壓力來源。壓力源涵意及相關理論將於第貳章文獻回顧中詳細說明。

參、壓力管理

壓力將造成個體生理、心理或行為上的困擾，甚至產生疾病，因此在壓力產生時必須予以妥適地管理，使個體生活恢復正常。壓力管理涵意及相關理論將於第貳章文獻回顧中詳細說明。



第貳章 文獻回顧

第一節 工作壓力的意涵及相關理論

壹、壓力的意涵

壓力這個詞彙分別應用於物理學與心理學二個學門，物理學上的壓力是譯自英文pressure，是指物體表面所受力量的大小，而心理學上的壓力是譯自英文stress（周文欽，2010）。

國外學者Selye首先將壓力引入社會科學領域來加以探討，他將壓力界定為「為滿足身體需求，在個體內所產生的非預期型式的反應」。

為了讓壓力的定義更明確，Ivancevich 與 Matteson曾經綜合各家對於壓力的定義，將其歸納為以下三大類：

（一）環境刺激型：

認為人們會因為壓力過大產生不舒服的感受，而壓力是外界環境的刺激，將壓力視為一種心理的反應，把壓力視為自變項，緊張視為依變項。其特點是明確的界定有害的壓力源，且壓力-緊張效果模式能兼顧個體與其所處環境的關係。

（二）生理反應型：

認為壓力是社會、心理、生物和環境的刺激所誘發的壓力反應，是屬於生理的變化，把壓力視為依變項。其特點是當個體感受壓力作用時，對於有機體的生理反應有比較合理的解釋。

（三）互動型：

認為壓力是取決於個體對事物的知覺與評估及因應能力三者交互作用所產生的結果，把壓力視為中介變項，其特點是兼顧Selye的生理反應與包容了壓力源指標及個人過去經驗、人格特質或心理認知歷程的評估基準。（洪文章，2006）

國內學者吳靜吉等人（1994）用壓力來表示個體面對他不能處理或破

壞其生活和諧的刺激事件時，表現出來的特定或非特定行為模式。這些刺激事件，包括許多內在及外在情境，亦即壓力源，使個體必須做某些適應性的反應。

張春興（1996）指出，壓力為個體為適應內外環境而產生的一種特殊的反應結果。

藍采風（2003）認為壓力是個人對外界的一種生理與心理的反應，壓力使個人覺得似受到某種程度或種類的威脅，而必須付出額外的精力以保持身心平衡。

就心理學家的觀點而言，通常都從3個觀點來界定壓力：1、視壓力為刺激事件；2、視壓力為反應狀態；3、視壓力為歷程。（周文欽，2010）。

綜合上述，研究者將壓力的定義歸納為：從個體受到內、外在的刺激開始，經由個體的認知對刺激作出反應，產生生理、心理或行為上的變化的整個互動過程。

貳、工作壓力的意涵

蕭武桐（1988）認為，工作壓力是當個人面對一種機會、限制和需求不確定的情境所引起的壓力。

洪文章（2006）認為，工作壓力是指個體在面對工作環境的變化及需求時，因為無法負擔或承受，導致生理、心理感受到威脅，產生緊張、焦慮、挫折、壓迫、急迫或苦惱種種不舒服之情緒反應，進而造成與自我期望不相符之感受，致使工作績效有所影響的一種現象。

蘇郁雅（2010）對工作壓力概括為三點：

- （一）工作壓力需在工作場所中發生。
- （二）工作壓力是個人因素與工作相關因素發生的交互作用。
- （三）工作壓力會對個人產生威脅、壓迫、焦慮與緊張等心理不平衡的感覺與反應。

相關工作壓力研究，基於研究重點不同，對工作壓力的看法不盡相同，國內近年研究對工作壓力之定義彙整如表 2-1。

綜合上述，研究者將工作壓力的定義歸納為：從工作者受到內、外在的刺激開始，經由個體的認知對刺激作出反應，產生生理、心理或行為上的變化的整個互動過程，致使工作績效有所影響的一種現象。



表 2-1 國內近年研究對工作壓力定義彙整表

作者	年份	研究題目	工作壓力定義
林立曼	2000	戶政人員工作壓力之初探	工作壓力是個體於工作場所內外，所遭遇與工作結果有關之優勢、劣勢、機會、威脅，而形成個人生理及心理之調適狀態，其結果可能是正面或負面的。
鍾鳳惠	2007	新竹市政府一級主管工作壓力與因應策略之研究	個體面對工作時因工作因素面臨的衝擊，使個體受到威脅產生生理、心理、社會改變的歷程，使個體出現不愉快的感受，個體若長期處於此情境，對個體及組織會造成耗損。
翁源泰	2008	臺北市戶政人員工作壓力、工作滿足與工作績效關係之研究	工作壓力乃是每個人個體所感受到工作情境的刺激，讓個人和工作環境間產生失衡之現象，因而威脅其認知、生理、心理的平衡，及產生工作壓力。因此，舉凡與工作有關的事件所引起的壓力反應，包括所有生活上的各種事件所引起的壓力反應均稱之。
林國清	2008	分局長工作負荷、滿足及壓力紓解之研究—以縣市警察局為例	工作者在工作環境中面臨某些工作特性之威脅所引起的一種心理及生理的反應，亦即，個體面對具有威脅性的工作情境，經由個人特質與心理為中介歷程後，內心所產生的消極性與負面的情感反應。
吳福輝	2008	考試院及所屬機關公務人員工作壓力、工作滿足與離職傾向關係之研究	個體在工作職場上，遇到與工作有關的各種內外事件，使個人在身心上無法適應，因而產生各種不愉快的負面反應。
曹斐雯	2011	臺北市政府基層地政人員工作壓力、工作滿足與組織承諾關係之研究	工作職場產生之相關因素事件或情境家朱於工作者身上與個人因素交互作用下改變工作者心理與生理狀態致失常或失衡所造成的不適感。

資料來源：研究者整理

叁、工作壓力來源

本研究著重於公務人員於舉辦大型活動時究竟有哪些工作壓力來源？產生哪些影響以及如何管理及調適？相關學者專家對工作壓力來源，各有看法，摘述如下：

藍采風（2003）將工作壓力的來源分為6種：

- （一）工作本身：不良的工作環境、太長的工作時間、不適當的工作地點、工作量超載等都是壓力的來源。
- （二）組織內的角色：組織內角色不分明，角色衝突。
- （三）工作人際關係：工作時須面對3種人際關係，包括上司、同事與下屬，不良的人際關係是工作壓力最大的來源，良好的人際關係，不論是工作、家庭或朋友都能影響個人及組織的健康，而社會支持是壓力適應與解除壓力最好的藥方。
- （四）生涯發展：每個人都會面對一連串生涯發展挑戰，例如缺乏工作安全感、考績與升遷太慢等都會造成壓力。
- （五）組織文化與氣候：身為組織的一員，多少會感到自由與自主性受到威脅，組織會有內部互相埋怨並且否認問題發生的組織文化，或威權主義的男性上司、或社會對女性的刻板印象，都是導致工作壓力的主因。
- （六）家庭與工作的交互關係：二者之間的互動情形往往也成了壓力來源，諸如職業婦女、工作地點轉移（調職）等。

周文欽等（2010）將工作壓力的來源分為5種：

- （一）與工作特性有關：有些工作因工作性質關係經常暴露在危險環境中，如急診室醫生、加護病房護士、警察等，其心理壓力可想而知。
- （二）與工作角色有關：組織心理學強調「人境適配論」，何種個性或專長的人適合做某些工作，若二者不能配合，工作角色壓力就會產生。

(三) 與人際關係有關：工作中的人際關係分為對上、對下及平行的關係，如與長官不合、與同事彼此競爭，有時顧得了上司顧不了下屬，都會造成人際關係上的壓力。

(四) 與職業發展有關：每人都希望有升遷的機會，或是發展自己理想的機會，然並非人人都做得到。

(五) 與家庭、工作交互影響有關：工作壓力影響到家庭及婚姻生活，家庭及婚姻生活亦影響工作。

郭建志、陳智遠（2009）將工作壓力源分為下列3大類。

(一) 外在環境：

1、經濟不確定性。2、政治不確定性。3、科技不確定性。

(二) 組織與工作因素：

1、組織因素。2、工作本質。3、工作上的社會關係。

(三) 個人因素等：

1、個人因素。2、生涯發展。

MBA智庫百科，壓力管理一文中，認為壓力的起因或來源大體分為三方面：工作壓力、家庭壓力、社會壓力。

(一) 工作壓力

指在工作中產生的壓力。它的起源可能有多種情況。如工作環境，分配的工作任務多寡、難易程度，工作所要求完成時限長短，員工人際關係影響、工作新崗位的變更等，這些都可能是引發員工工作壓力的誘因。

(二) 家庭壓力

每一個員工都有自己的個人家庭生活，家庭生活是否美滿和諧對員工具有很大影響。這些家庭壓力可能來自父母、配偶、子女及親屬等。

(三) 社會壓力：包括經濟環境、行業情況、就業市場等的影響。

綜合上述，工作壓力來源，研究者認為凡是影響工作績效者皆屬之，爰將可能影響工作績效的壓力來源概括為3類，如圖2-1：

- 1、工作者本身的壓力源：工作者個人所有可能的壓力源，包括人口特質（性別、年齡、教育程度、年資等）、人格特質、經濟問題、生涯規劃等。
- 2、工作者組織中的壓力源：組織中所有可能的壓力源，包括物理環境、職掌權責、獎懲制度、組織文化、人際關係等。
- 3、工作者組織外在環境的壓力源：組織以外所有可能的壓力源，包括家庭生活、政治政黨、經濟因素、社會輿論、科技因素等。





圖 2-1：工作壓力源
資料來源：研究者自繪

肆、壓力反應與影響

在壓力過程中，壓力因子與個體本身及其擁有的資源條件交互作用之後，個體會產生一些反應並受到影響。(黃惠惠，2002)

(一) 生理方面

當面臨壓力時，首先傳送到腦部，經由下視丘命令自主神經系統和內分泌系統兩個主要的壓力反應路徑活動。前者包括交感神經及副交感神經，交感神經作用的結果，會心跳加速、呼吸急促、口乾舌燥、血壓上升、警覺性提升、胃腸不適等，激發個體的能量與行為，以便對抗壓力，而副交感神經，使心跳減慢、四肢鬆軟、全身無力、倦怠等，從緊張的壓力狀態回復到放鬆狀態。後者會分泌腎上腺素及正腎上腺素，導致心跳加速、血糖升高、呼吸急促、月經不正常等生理反應，提供活動的能量，才能對抗壓力。

除了上述自主神經系統和內分泌系統兩個主要的壓力反應路徑外，個體的神經、肌肉方面也有反應，例如頭痛、背痛、肩頸僵硬、肌肉痠痛、全身乏力等，都是在緊張、壓力下常見的狀況。這些生理反應的改變時間過長，對個體的健康會產生不良的影響。

(二) 心理方面

最常見的是「緊張性」反應，諸如焦慮不安、心神不寧、過度敏感、缺乏自信與安全感，如無法克服，可能會出現生氣、發脾氣及感到敵意等反應。如果壓力持續存在無法消除時，就可能產生更嚴重的「憂鬱性」反應，變得心情低落、消沉沮喪、悲觀消極、動不動就想哭、神經過敏、心智茫然，甚至感到了無生趣，走上自傷之路。上述兩種反應有時先後發生，有時並存。

(三) 認知方面

當面臨壓力時，由於被壓力所困擾，大部分精神專注於困擾或壓

力上，使得知覺、辨認、推理、判斷等認知活動受到影響，無法正常運作，常常出現注意力不集中、健忘、腦中空白、記憶力變差、無法清晰思考、無法判斷或做決定、幽默感喪失、做惡夢等，導致經常出錯，工作效力減低，甚至有時還發生意外。

(四) 行為方面

個體遇到無法解除的壓力時，會出現不安定的行為反應。例如坐立難安、唉聲嘆氣、不停走來走去、精神恍惚或亂發脾氣，有時會發生傷害或意外。

(五) 人際方面

個體面臨壓力時，心思較專注於其上，而較無心情或精力注意身邊的人與事，常出現消極、被動，容易陷入自我的世界中，變得自我封閉，不願與人互動、分享，而與人群疏離；又由於承受壓力時，有時會耐心不足，或遷怒於別人，而輕易與別人爭執，破壞關係。

(六) 健康方面：

- 1、壓力最可怕是對健康的影響，尤其是在長期壓力下。最常見的現象是飲食困擾與睡眠困擾，如吃不下、失眠、惡夢，或以暴食、嗜睡來逃避。
- 2、壓力會使個體的免疫力降低，容易生病，壓力高的人，常易患感冒。有一類的疾病稱為身心症，可分為心因性的及身體性的，心因性是指情緒壓力所造成的身體疾病，例如潰瘍、偏頭痛、背痛、氣喘、麻疹、高血壓等；身體性是因心理壓力刺激身體對某些致病微生物的感應而產生的，例如癌症、風濕性關節炎。因此，對身心症的治療，藥物不是唯一的良方。在治病時，更要醫治病人的「心」，協助其尋求社會資源，調適壓力與管理情緒，才能真正有效幫助病人。
- 3、壓力與情緒導致個體出現心理方面的疾病，這些精神方面的疾病，從較輕微的行為困擾、身心症、精神官能症到精神病均有可能。與壓

力有關的精神疾病，最常見的幾種如精神官能症中的恐慌症、強迫症、恐懼症、泛焦慮症與轉化症，這些病症在臨床上共同的特徵是焦慮，在身體上呈現激動狀態，另一類是情感型精神病，包括憂鬱症與躁鬱症，此類病患的共同特徵是情緒極度失常，不是過度興奮、激動，就是極端憂傷、抑鬱。

伍、工作壓力實證研究

關於公務人員工作壓力的相關研究，眾多學者從不同背景變項進行調查研究。洪文章（2006）認為有關工作壓力之來源，會隨著個人背景因素及組織規模、地區之不同而有所差異。或因研究工具不同，或因研究對象的差異，致使研究顯現出不一致結論。

本研究係針對公務人員於舉辦重大活動時之工作壓力，有待進一步深入探究驗證。



第二節 工作壓力管理的意涵及相關理論

壹、壓力管理的意涵及理論

Wolfgang Linden 認為壓力管理一般在應用時是各種技術的大雜燴，約分為下列 4 種：1、系統或環境處遇，亦即對壓力源之處理。2、因應技巧訓練。3、緩壓因素的創造。4、降低生理反應的技術。在壓力管理方案中，刺激的辨識及處理是合理的第一活動，代表符合壓力管理的初級預防目標，研究者和實務工作者應該區辨這四種類型的壓力管理成分，且清楚的描述哪些技術被應用在其使用的處遇程序中。他將壓力管理定義為一套用以降低壓力的技術，也是一種即使在艱鉅時刻亦能型塑我們世界以提升生活品質的嘗試。同時包含如何互動、如何建構環境，在本質上兼具預防性和反應性。（黃珮書譯，2006）

為了預防和減少壓力對員工個人和組織造成的消極影響，發揮其積極效應，許多企業管理者已開始關注員工的壓力管理問題。企業實施適當的壓力管理能有效地減輕員工過重的心理壓力，保持適度的、最佳的壓力，從而使員工提高工作效率，進而提高整個組織的績效、增加利潤。（MBA 智庫百科，2012）

所謂壓力管理，包含兩方面的內容，一是針對壓力源造成的問題本身去處理，二是處理壓力所造成的反應，即情緒、行為及生理等方面的緩解。簡言之是以管理為目的，並有組織有計畫地對壓力進行有效的預防和干預。壓力首先是作用於員工個人，不同個性的員工對待同樣的壓力會有不同的反應。壓力管理的主體還包括企業人力資源主管部門或企業管理者，在當前人本管理的時代裡，管理者有責任幫助員工去控制自己的壓力，從而使員工工作起來心情愉快，工作績效也能最高，達到“人事雙贏”的效果。（MBA 智庫百科，2012）

除以上所述經由組織及個人來作壓力管理外，尚有於組織內設置的員工協助方案(Employee Assistance Programs，簡稱 EAPs)。

員工協助方案源自於美國，是一種透過公司內部管理人員及外部的專業人員，來發現、追蹤及協助公司員工解決，可能會影響到工作績效表現之個人問題的方式。

據美國員工協助專業人員協會(Employee Assistance Professionals Association，簡稱 EAPA)統計，在美國，2008 年一項追蹤近十年 EAP 趨勢的國際研究發現，美國推動 EAP 的公司都有持續成長的情形，2008 年有 65% 的僱主提供 EAP 給他們的員工，相較於 1998 年的 56%，美國的 EAP 市場大致已呈現飽和，不過，其他國家員工協助方案的推動數量仍然持續增長，而全球推動 EAP 的企業數量亦是持續成長中。

員工是企業組織的重要資產，當員工因個人生活、健康、家庭等種種問題而影響其工作成效時，亦會影響企業經營利益。因此，如何使員工全心全力投入工作成為當前企業組織經營管理的重要課題；欲達成此目標，除了制定各項組織規章、績效評估與提升辦法、員工福利條例、改善勞資關係、實施員工參與管理等等方法外，「員工協助方案」亦是一項有效方法，其能透過獨特的服務輸送系統，有效地發掘員工問題、並連結組織內外各項可利用資源，積極協助員工解決生活、工作與健康上會影響其工作效率的問題、塑造組織文化、經營企業與員工關係，進而達到勞資雙贏的局面。(行政院勞工委員會，2009)

郭建志、陳智遠(2009)根據 PHILIP DEWE(1994)所整理的壓力介入方案架構，將工作壓力管理分為三級，初級和次級著重在預防面向，第三級著重在治療面向：

- (一) 初級預防：該層次係透過工作再設計，改變組織系統、結構，提供員工良好的工作環境，減少壓力源的數目及強度，來增加員工生產力和工作動機。壓力管理應從初級預防就開始介入。

(二) 次級預防：該層次係透過壓力管理介入，對健全但有壓力的員工，幫助其緩和潛在壓力情境，減少不適影響。

(三) 第三級治療：該層次係透過員工協助方案，對有問題的員工，幫助其有效因應，以減少身心問題。

綜上所述，壓力管理的意涵，係組織與其所設置之員工協助方案及員工本身對壓力進行有效的預防、調適及治療，以維護員工身心健康，進而達成預定組織生產力或工作績效的總稱。因此工作壓力管理理論可據此推衍為：經由組織、員工協助方案及員工個人三個面向同時進行，以各種技術、方法，有秩序地從尚未發生、潛在的壓力源作初級的預防開始，接著對已發生的壓力作第二級的調適，最後對受壓力影響致有身心問題的員工採取第三級的治療，亦即經由組織、員工協助方案及員工本身等三個面向，透過預防、調適及治療等三個層級來防治壓力的整個過程。簡稱為工作壓力三向管理三級防治模式，分別以表及圖顯示如表 2-2 及圖 2-2。

表 2-2 工作壓力三向管理三級防治模式(表)

區分				壓力管理面向		
				組織團體 壓力管理	員工協助 方案	員工自我 壓力管理
壓力 管理 級別	初 級	性質	預防	組織對潛在、尚 未發生壓力之 預防	協助方案對壓 力之預防	個人對壓力之 預防
		時間	未發生 壓力前			
	第 二 級	性質	調適	組織幫助有壓 力的員工調適 (降低或去除壓 力)	協助方案幫助 有壓力的員工 調適	有壓力的員工 自行調適
		時間	發生壓 力後			
	第 三 級	性質	治療	組織協助因壓 力致身心有問 題員工轉介治 療	協助方案協助 因壓力致身心 有問題員工轉 介治療	因壓力致身心 有問題員工自 我就醫治療
		時間	受壓力 影響致 有身心 問題時			

資料來源：研究者自繪

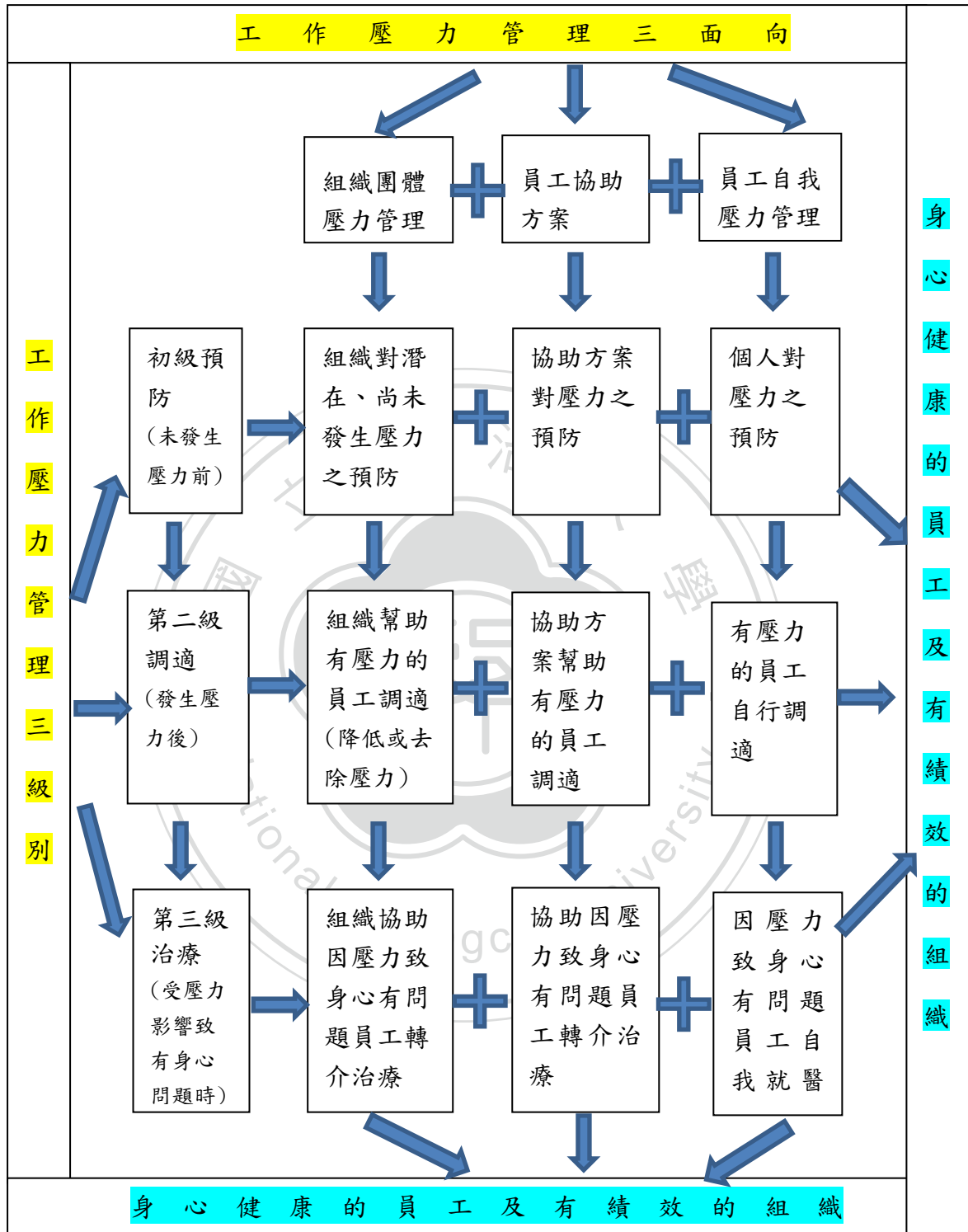


圖 2-2 工作壓力三向管理三級防治模式(圖)

資料來源：研究者自繪

貳、組織壓力管理

陳照明（1994）認為工作壓力管理在組織方面應採取下列措施：

（一）組織結構與功能的調整

- 1、增加分權：讓員工參與組織重要決策或有關當事人權益的各項決策，使員工有表達意見的機會，瞭解組織現況及未來可能的變革，並擁有確保個人權益的機會。
- 2、合理化的酬賞制度：酬賞制度如不合理，員工是必產生不平不滿。考核標準不明確或前後不一，會帶給員工莫知所從動輒得咎的心理壓力。
- 3、加強在職教育訓練：國內外環境變遷快速，為了幫助員工在思想觀念方面及專業上趕上時代，組織應提供適當的教育訓練機會。
- 4、推動參與管理：當員工對於各種目標、期待感到不確定時，將蒙受相當大的角色壓力。讓員工參與會減輕他們的壓力。
- 5、力求溝通暢達：改善組織正式溝通的效率，來型塑員工的認知，以降低員工的角色曖昧和角色衝突，可以減輕其不確定感。

（二）改進工作內涵

- 1、工作擴大化：工作分工之後，容易感覺單調、重複乏味，易產生不喜歡卻又不得不做的心理壓力，可增加工作複雜度帶來成就感。
- 2、工作豐富化：受與權責，參與有關決策，以免於被隔絕被矇蔽，而減少工作壓力。

郭建志等根據 PHILIP DEWE（1994）所整理的壓力介入方案架構，認為工作壓力管理之初級預防為：該層次係透過工作再設計，改變組織系統、結構，提供員工良好的工作環境，減少壓力源的數目及強度，來增加員工生產力和工作動機。

MBA 智庫百科，壓力管理一文中，認為組織領導者和人事管理者應充分關心員工的壓力源及其類型，從組織層面上擬定並實施各種壓力減輕計劃，有效管理、減輕員工壓力。

(一) 改善組織的工作環境和條件，減輕或消除工作條件惡劣給員工帶來的壓力。

(二) 從企業文化氛圍上鼓勵並幫助員工提高心理保健能力，學會緩解壓力、自我放鬆。

(三) 企業可聘請資深專業人士為心理諮商師，免費向承受壓力的員工提供心理諮詢，使員工達成一種共識：“身體不適，找內外科醫生，心理不適，找心理醫生”。

(四) 組織制度、程式上幫助減輕員工壓力，加強過程管理。

1、人力資源招聘中：選拔與工作要求(個性要求、能力要求等各方面)相符合的人力資源，力求避免上崗後因無法勝任工作而產生巨大心理壓力現象。

2、人力資源配置中：力求人與事的最佳配置，並清楚地定義在該崗位上員工的角色、職責、任務。可減輕因角色模糊、角色衝突等引起的心理壓力。

3、人力資源培訓中：第一，可培訓員工提高處理工作的技能(如撰寫公文或報告、工作陳述、新技能等)，使之工作起來更得心應手，減少壓力；第二，可進行員工時間管理培訓(按各項任務的緊急性、重要性區分優先次序、計劃好時間)，消除時間壓力源；第三，可培訓員工的溝通技巧等，消除人際關係壓力源，等等。

4、職業生涯規劃中：幫助員工改善思維，拋棄不切實際的期望值太高的目標，而建立現實客觀的 SMART 式的發展目標。

5、人力資源溝通中：第一，領導者或管理者應向員工提供組織有關信息，及時反饋績效評估的結果，並讓員工參與與他們息息相關的一些決策

等，使員工知道企業正在發生什麼事情，他們的工作完成得如何等，從而增加其控制感，減輕由於不可控、不確定性帶來的壓力；第二，各級主管應與下屬積極溝通，真正關心下屬的生活，全方位瞭解下屬在生活中遇到的困難並給予儘可能的安慰、幫助，減輕各種生活壓力源給員工帶來的種種不利影響和壓力，並縮短與下屬的心理距離。

參、員工協助方案

美國員工協助專業人員協會認為員工協助方案是為了協助組織解決下列議題而設計的一種職場服務方案：

- (一)解決組織所關心或會影響生產力有關的議題；
- (二)藉由”員工顧問”來協助員工找出及解決會影響個人工作表現的議題(如：健康、心理、家庭、財務、酒毒癮、法律、情緒、壓力、或其他個人議題等)。

行政院勞工委員會「員工協助方案」工作手冊中指出，EAP 是企業組織為了照顧員工及提昇生產力，所提供的一種計劃性活動，目的是在發現解決會影響生產力的個人問題。其計劃性活動是指，藉由專業工作者及一定的服務輸送程序與方法所提供的協助，是一套有組織、有系統的公司制度與活動。簡單的來說，透過系統化及制度化的服務方式，來協助員工或主管解決因個人因素而導致生產力下降的問題，即稱之為「員工協助方案」。(行政院勞工委員會，2009)

台灣於 1995 年勞委會將「勞工輔導工作」更名為「員工協助方案」，開始推動員工協助方案，在企業間開始流傳，加上員工問題日益複雜、管理衝突時有所聞、精神疾患好發率迅速增加而導致的工安意外事故，或勞資糾紛層出不窮，讓企業主開始關心這些影響員工工作表現的個人因素，這些平常隱藏在員工內在的個人因素一旦開始浮現，即會使企業及主管感到十分棘手，

甚至超出管理者的工作與處理能力範圍；因此，員工協助方案在此時就能發揮其功能，成為能同時協助員工及雇主解決問題的管道。

2003 年行政院人事行政局訂定「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」，明訂各機關得視業務特性，邀請學者專家演講、協助同仁生涯規劃，及轉介有需要者接受專業諮商輔導等事項。(行政院人事行政局，2008)

2007 年人事行政局辦理「公務人員網路諮商服務網宣導說明會」，並訂定「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計劃」，各機關訂定專屬性的員工協助方案，協助員工解決工作、生活、健康等層面相關議題。(行政院勞工委員會，2009)

肆、員工個人自我壓力管理

(一) 陳照明(1994)認為工作壓力管理在員工個人方面應採取下列措施：

- 1、善用時間管理：如能善用時間必能減少時間壓力。其方式為：列出每天要完成的事項，把握輕重緩急、優先順序，在精神最旺盛時做最重要的事。
- 2、體能運動：運動能增加心臟的能量，身體健康的增進足以提高對於工作壓力的心理承受。
- 3、社會性支持：家人、朋友和同事提供壓力紓解的對象。
- 4、休閒娛樂和嗜好。
- 5、鬆弛訓練。
- 6、事前妥善規劃。

研究者認為，上述壓力管理屬於個人第一級壓力管理之預防措施。

至個人第二級則為壓力之調適，有關文獻如下：

(二) 調適之概念

調適 (adjustment) 一詞源自於生物學，強調生物的生存或生理的適應，心理學家借用此概念，將調適視為個人本身與外在環境交互作用的一

種過程。國內外學者對壓力之調適提出不少見解。有人認為調適是一個連續的過程，個體不斷對人生旅途中所出現的壓力和障礙加以因應(coping)。有些人則認為調適是一個目標或一項成就，調適良好是指生活滿意度高，人生有方向，並且能自由地做他自己。（洪文章，2006）

Hymovich（1992）認為調適是一種有目的之自我調節過程，即是一種集合認知、行為及感情上的過程，是用來處理那些超過個人目前所能應付的環境或個人內在現存或是已存在的壓力源（引自謝碧甄，1999）。

（三）壓力調適之理論基礎

Lazarus 與 Folkman（1984）提出壓力認知理論，認為壓力和調適都是認知評估的動態過程，認知評估歷程可分五個步驟：

- 1、可能發生之壓力事件：包括影響個人重大的生活事件、日常困擾等。
- 2、初級評估：個人評估壓力刺激對個人福祉的意義。
- 3、次級評估：個人評估面對壓力刺激時，所有的因應資源，與可採取的因應方式。
- 4、因應方式的使用：統合成以問題焦點的解決策略和情緒焦點的情緒紓解策略。
- 5、適應結果：壓力的適應結果可能造成社會功能、士氣和生理健康方面的問題。

Folkman與Lazarus（1980）認為調適的功能不外乎二大類（引自謝璧甄，1999）：

- 1、調整壓力性的情緒（Regulating stressful emotion）：主要是在修正環境中帶來的傷害性、脅迫性或挑戰性，以處理情緒為主。
- 2、改變或處理個人引起壓力的環境、主要在處理問題。「調適」的功能乃是針對壓力情境而產生。經過調適之後，個人會評估此調適行為是否減輕其心理壓力，並依此來決定是否該採取其他更適合的調適策略。如此反覆的評估與調適，試圖減輕壓力情境與心

理刺激的負擔，以達到身心狀態的平衡。

郭建志等根據 PHILIP DEWE (1994) 所整理的壓力介入方案架構，認為工作壓力管理之次級預防為：該層次係透過壓力管理介入，對健全但有壓力的員工，幫助其緩和潛在壓力情境，減少不適影響。

綜上所述，研究者認為，調適係員工與環境互動造成壓力時，尋求解決方式及重建身心平衡的歷程。上述郭建志等人所作之次級預防，即係透過壓力調適，對員工幫助其緩和壓力。





第三節 公務人員工作壓力管理相關研究

如前述，經於台灣博碩士論文知識加值系統查詢，歷年來工作壓力研究的文獻很多，兼論壓力管理（或調適、紓解、因應、情緒管理）者亦不少，惟以一般公務人員為研究對象不多，相關博碩士論文以一般公務人員為研究對象者摘述如下：

一、洪文章（2006）在其論文「國民小學實施九年一貫課程中兼任行政職務教師工作壓力與調適策略之研究」，將壓力調適訪談大綱，參考吳明順（2002）之問卷的 5 個調適方法，分別為：理性思考、尋求支持、問題解決、情緒調適與延宕處理。

（一）問題解決：當面對問題時，會主動積極的去謀求解決之道，化解可能帶來的工作壓力。

（二）理性思考：當面對問題時，會以各種角度思考問題，以深入了解問題真象，進而謀求解決之道。

（三）延宕處理：指遇有壓力時，以延宕處理或逃避問題等方式，消極的去應付工作困擾。

（四）尋求支持：當工作遇到問題時，會多方尋求別人的意見、尋求支持的力量，抑或尋求情感上的慰藉，以減輕工作壓力的困擾。

（五）情緒調適：係指當感受到工作壓力時，會以各種方式，讓自己在心理上得到紓解與調整，或者讓情緒得以宣洩，藉以調適自我，來減輕工作壓力的困擾。

二、蕭雅瑛（2006）論文「公務人員工作壓力與因應策略之研究-以基隆市政府為例」，以問卷調查為研究方法，研究結果歸納以下結論：

（一）公務人員的工作壓力，主要是來自「工作負擔」最高，其次依序是：「公共關係壓力」、「專業成長」、「上級壓力」、「同事壓力」和「角色壓力」。

(二) 公務人員面對工作壓力時最常使用的因應方式，是「問題導向」，其次依序為：「情緒導向」、「混合導向」。

(三) 公務人員工作壓力，因年齡、性別、教育程度、年資、職系、工作單位，有顯著差異。

(四) 公務人員壓力因應方式，因婚姻狀況、性別、教育程度、職系，有顯著差異。

三、游金玲(2006)研究彰化縣政府公務人員工作壓力的現況，並比較不同背景因素的公務人員在工作壓力與因應策略的差異情形，採用問卷調查法，研究結論為：

(一) 公務人員工作壓力感受屬於中等程度，其工作壓力分別來自組織因素、職務因素、法令因素、人際因素、角色因素與個人因素，其中以組織因素的壓力最大。而年輕、非主管、低職等、業務單位及承辦技術類業務的公務人員工作壓力較大。

(二) 當公務人員在面對壓力時，較趨向運用積極的因應策略去紓解壓力，其壓力的因應策略分別為尋求協助、解決問題、情緒調適、逃避問題，以尋求支持之策略最常被使用。而不同背景變項會影響公務人員面對工作壓力時所採用的因應策略。但環境變項不會影響壓力因應策略。

四、楊芯瑀(2004)以新竹市所屬二級機關單位員工為調查對象。探討全體基層公務人員對工作壓力之負荷程度，及對工作壓力所引起的反應症狀及個人、機關組織之因應方式。採用問卷調查，研究發現以學歷愈高、服務年資較長工作壓力感受較高，至於是否擔任主管或非主管並無顯著性差異，因為擔任主管與非主管均有不同之工作壓力源。基層機關職務列等低，非正式公務員高達近兩成，編制職等及人力均有不合理之現象。工作壓力曾出現反應症狀與未曾出現反應症狀比例約為 8:2。大部分出現緊張性頭痛、腰酸背痛、類風濕性關節炎等肌肉骨骼生理反應症狀，記憶困難、混淆、注意力不集中、對批評過度敏感等心理認知反應之症狀及出現社交退縮和疏遠、暴飲暴食、

無食慾等個人行為之反應症狀。並當出現工作壓力時，希望組織能採取多方面之措施來協助化解遭遇到的工作壓力。

五、黃美蓮（2010）探討花蓮縣政府員工工作壓力、休閒調適情況及健康之關係，採分層方式抽樣，以問卷調查方法進行資料的蒐集，該研究結果顯示：

- （一）地方公務人員的工作壓力，屬於中度偏低的程度。不同的性別、婚姻狀況、職務滿意情形等背景變項的公務人員在工作壓力各因素構面上，其感受程度並不相同。
- （二）地方公務人員的休閒調適策略，屬於中等以上。不同的性別與職務滿意情形等背景變項的公務人員在休閒調適策略上有顯著差異。
- （三）工作壓力與健康狀況呈現負相關。
- （四）休閒調適策略與調適結果，具有正相關，休閒調適策略間接影響健康狀況。
- （五）休閒調適策略與調適結果對健康狀況是可預測的。

綜觀上述研究，因研究對象各有不同，其壓力類別、來源及其管理調適方法與員工協助方案機關均有所不同，而本研究對象亦與上述研究對象不同，亦有其不同的壓力類別、來源及其管理調適方法與員工協助調適機關。

因此，本研究將先與承辦花博業務的中高階主管進行工作壓力的深度訪談，針對訪談稿進行內容分析，抽取相關壓力源並歸納整理，再和文獻探討中的工作壓力源進行比對，以期了解深度訪談萃取出的工作壓力源是否確有其效度。另依訪談所得的調適方法與員工對機關希望提供的協助，進行分析，一併與上述深度訪談萃取出的工作壓力源，運用上述工作壓力三向管理三級防治模式，提出妥適的管理建議，期能降低工作壓力。



第參章 行政院及臺北市政府員工協助 方案現況之探討

第一節 行政院員工協助方案現況

96年10月25日行政院訂頒「行政院所屬中央機關及學校員工協助方案推動計畫」¹，提供公務同仁更完整的協助措施，以增進各機關學校員工身心健康，進而提昇行政效能。地方機關學校得參照辦理。

員工協助方案為一整合性計畫，其目的在發現並解決可能影響員工生產力與服務效能的個人問題，包括健康、婚姻、家庭、財務、法律、情緒等，為目前世界各先進國家政府機關與國內外企業用以提昇員工效能之福利性措施。該計畫重點如下：

一、服務對象

為強化對公務同仁的照護，該計畫服務對象涵蓋院屬中央各機關學校職

¹ 行政院92年7月訂定「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」，嗣於96年10月訂定「行政院所屬中央機關及學校員工協助方案推動計畫」。為加強推動員工協助，102年4月核定「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」，同時停止適用上開員工心理健康實施計畫及員工協助方案推動計畫。該協助方案服務內容除包含原個人層次外，增訂組織及管理層次：1、組織面：包括組織變革管理、重大壓力事件管理、績效改善等。2、管理面：包括領導統御、面談技巧、危機處理、團隊建立等，並使管理人員能夠在員工發生影響工作效能等問題時協助轉介。另行政院人事行政總處104年3月訂定「行政院人事行政總處員工協助方案專家小組運作原則」，提供各機關推動員工協助方案疑義之專業諮詢意見，及參與總處規劃員工協助方案相關推動事宜。104年5月訂定「行政院所屬及地方主管機關推動員工協助方案成效力評估計畫」針對行政院所屬中央及地方各主管機關（含議會）人事機構每年進行評估，以貫徹推動員工協助方案，並表揚推動成效優良機關。行政院人事行政總處自105年起針對行政院所屬中央及地方主管機關規劃辦理客製化之輔導作業，藉由參加機關與學者專家之意見交流，協助參加機關提升員工協助方案辦理成效，以導入專業意見協助各主管機關推動員工協助方案。（上開係本研究面試通過後相關規定，節錄自行政院人事行政總處網站/員工協助方案專區，附記於此供參）

員、約聘僱人員、工友（含技工、工友）、駐衛警察，而地方機關學校及公營事業機構得參照辦理，另考量各機關學校組織成員不盡相同，上列服務對象以外之人員，則得由各機關自行審酌是否納入員工協助方案之服務對象。

二、服務內容

該計畫服務內容除了原有的心理諮商輔導外，更包含法律、理財、醫療諮詢等服務，同時也進行各項社會資源的整合與應用，以協助處理影響員工工作效能的各種問題。各機關並得視業務性質及同仁需要，訂定專屬性的員工協助方案，服務內容得就下列項目參考選用辦理：

（一）工作面：包括管理諮詢、工作適應、組織變革之調適、工作與生活平衡、生涯（退休）規劃等工作職涯諮詢服務。

（二）生活面：

1、法律諮詢：買賣房屋或汽（機）車糾紛、購屋或租屋契約、民刑法解釋、民刑事訴訟程序等法律問題諮詢服務。

2、理財諮詢：理財規劃、節稅建議、保險規劃等金融諮詢服務。

3、健康面：（1）心理健康：包括壓力調適、人際關係、情緒管理、夫妻或親子溝通、職場人際溝通、生涯各階段重大危機之因應與管理等心理諮詢服務。（2）醫療保健：提供政府機關現行公務人員各項醫療保健措施及民間團體現有醫療保健資源相關資訊。

（三）其他協助：各機關得自行規劃辦理其他員工協助措施。

三、服務提供方式

協助方案服務方式一般概分為內置式與外置式，考量二種服務方式各有其優缺點，且各機關學校之組織態樣、現有資源及預算編列情形不盡相同，因此，各機關辦理員工協助方案可視機關屬性及業務需要，由下列方式擇一或兼採辦理：

（一）由各機關與委外專業機構訂定契約，為機關同仁提供各項服務。（外置

式一個別委外)

- (二) 由主管機關與委外專業機構訂定契約，為本機關及所屬機關同仁提供各項服務。(外置式-聯合委外)
- (三) 由二個以上機關聯合與委外專業機構訂定契約，為各該機關同仁提供各項服務。(外置式-聯合委外)
- (四) 由各該機關內部專責單位(人員)規劃方案提供各項服務。(內置式)

四、實施期程

該計畫實施期程分為以下3階段：

- (一) 宣導期：該階段期程訂為1年，實施初期先由行政院人事行政總署辦理相關推廣及宣導活動，以增進各機關公務同仁對員工協助方案之瞭解，並同時輔導試辦機關辦理前置作業。
- (二) 試辦期：該階段期程訂為1年，由人事行政總署選定部分辦理員工心理健康業務之標竿機關，及自願參與試辦之機關先行試辦。
- (三) 全面推動期：依試辦結果、各機關經費編列情形及相關資源，據以檢討全面推動，並視試辦情形，檢討規劃採以共同供應契約方式辦理，俾能篩選出優質的協助方案專業機構、降低經費支出及人力成本、提供各機關平等且專業的協助服務。

五、倫理責任

為維護使用者的權益，使公務同仁都能安心使用員工協助方案所提供的各項服務，該計畫明定各機關、專業機構或專責單位(人員)辦理員工協助方案各項服務時，應遵守下列倫理規範及保密責任，並應事先明確告知同仁以維其權益：

- (一) 同仁求助於員工協助方案之決定應出於個人自由意志。
- (二) 員工協助方案各項服務程序之制定與實施，應確保同仁不會因推介接受治療、諮商或醫療個人的問題而影響其工作、陞遷及考績等相關權

益。

- (三) 員工協助方案各項服務之所有紀錄，及求助同仁之個人資料均應全程永久保密，非經法律程序或當事人書面授權同意，均不得提供給任何單位或他人。

六、有關協助方案於99年至100年期間與地方機關間之相關推行措施

²：

- (一) 為增進各機關同仁對員工協助方案實務運作程序及方式之瞭解，舉辦公務機關員工協助方案分區研習會。
- (二) 為瞭解各機關推動員工協助方案情形，請各主管機關查填「公務機關推動員工協助方案調查表」。
- (三) 為增進各機關同仁對員工協助方案實務運作之瞭解，舉辦公務機關員工協助方案心得分享。
- (四) 檢送社團法人中華民國自殺防治協會印行之「天使之翼：自殺（未遂）者及其家屬資源手冊」參考運用。

²有關協助方案於99年至100年期間與地方機關間之相關推行措施，係摘述自函送地方機關之重要文件。

第二節 臺北市政府員工協助方案現況

一、臺北市政府員工協助服務要點

臺北市政府人事處於92年10月訂定「臺北市政府員工協談服務作業要點」，次年於市政大樓設立「員工協談室」。嗣將推動員工身心健康工作，由心理諮商之個案輔導層面，擴大為結合所有機關之輔助協力，於97年3月將上開作業要點修正為「臺北市政府員工協助服務要點」（臺北市政府人事處，2008）³。上開員工協談室，約聘諮商心理師1名，專職承辦該府員工協談相關業務，並聘有多位兼任專業輔導人員，協助理，摘述如下：

（一）服務目標：藉由多樣化的協助性措施，協助該府所屬員工解決工作、生活遭遇之困難，並建立溫馨關懷的工作環境，營造互動良好之組織文化，以維護生活、工作與身心之健康發展，及提昇工作及服務效能。

（二）服務對象：該府各機關學校所屬員工（不含教師，教師可使用教師研習中心的資源），約 45,000 人。

（三）服務項目：

1、提供同仁諮詢、個別協談及團體協談服務。

透過專業輔導人員的帶領，協助接受協談之同仁深入探討問題，藉以更瞭解自己與他人，並從中找尋解決困擾之道，協談內容可包括：

（1）職場問題--包含管理諮詢、職場適應、工作及生活壓力調適、職場人際關係、生涯規劃等困擾之協助。

³臺北市政府員工協助服務要點於 101 年 12 月 20 日以府人考字第 10132442300 號函修正第四點及第五點(按，修正重點為因部分機關改名配合修正)。另為使本府及所屬各機關（構）學校人員於依法執行公務而涉訟時，能獲得相關支持與協助，以保障及維護因公涉訟人員之相關權益，於 104 年 12 月 30 日核定臺北市政府及所屬各機關(構)學校人員依法執行公務涉訟協助參考指引。(上開係本研究面試通過後相關規定，節錄自臺北市政府人事處網站/員工協助方案專區，附記於此供參)

(2) 生活問題--包含情緒困擾、親職教育、家庭變故或失和、感情困擾、兩性關係失調、人際關係等困擾之協助。

(3) 其他--上述未包含，但員工感到重要的各式困擾或議題。

2、規劃辦理心理健康講座、主題工作坊等課程。

3、提供各機關承辦人員辦理員工協助服務相關作業之資訊、社會資源及協助。

4、受理各機關諮詢及轉介同仁等後續服務。

5、協助同仁搭配運用醫療、法律諮詢等協助之轉介服務。

(四) 協談方式

1、申請協談

員工申請個別協談或各機關申請團體協談服務，應先以專線電話約定協談時間，並填寫協談預約申請表。

2、協談時間

協談時間以協談人（機關）申請時間為主，由該府員工協談室安排專業輔導員，可於下班時間進行。如係上班時間，以辦公出登記為原則。電話預約時間：週一至週五 AM/09：00～12：00，PM/13：30～17：30。

(五) 收費原則

1、該府暨所屬機關員工每年度皆享有 6 小時的免費協談服務。

2、經專業評估後，若有轉介至其他機構尋求服務之必要性，申請協談者可自由決定是否前往，惟此部分之相關費用需自行負擔。

二、臺北市政府所屬各機關學校輔導協助異常徵候人員作業原則⁴

⁴ 101 年 9 月 3 日修正「臺北市政府所屬各機關學校輔導協助異常徵候人員作業原則」。(上開係本研究面試通過後相關規定，節錄自臺北市政府人事處網站/員工協助方案專區，附記於此供參)

又為進一步協助各機關學校妥適處理有情緒困擾人員，於 97 年 8 月訂定上開作業原則(臺北市府人事處，2008)，摘述如下：

(一)為落實各機關學校團隊績效，重視員工(不含教師)輔導工作，並對異常徵候人員予以輔導協助，特訂定本作業原則。

(二)本作業原則所稱異常徵候人員，指員工有工作適應不良、工作效能衰退、情緒失衡或行為異常等徵候者。

(三)各級單位主管或同儕間，察覺同仁出現異常徵候時，應主動向上級主管反映。

(四)人事主管或協談業務承辦人：加強宣導及協助機關落實相關作業，提供必要之協助及資訊。

(五)各級單位主管對於異常徵候人員，其不影響工作者，應持續予以關心、關懷，並追蹤瞭解其改善情形；其已明顯影響工作能力或工作效能持續衰退者，依下列方式辦理：

- 1、應向機關首長報告。
- 2、儘速安排與當事人晤談，必要時並透過當事人之關係人（如家人、配偶、至親友人等）或同仁等，瞭解其問題癥結所在，建立協助輔導機制。
- 3、將其工作表現及單位輔導協助情形詳予記錄，並摘要記載於平時考核紀錄表，定期追蹤。
- 4、必要時得成立輔導小組專案協助輔導。

(六)各機關學校對於異常徵候人員，其屬於個人生(心)理、精神因素(例如：罹患憂鬱症、精神官能症等。)所造成者，應確實追蹤其後續發展情形，鼓勵或安排同仁向本府員工協談室申請諮商輔導服務，或請本府員工協談室安排專業人員前往該機關學校，藉由專家之判斷並建議，提供各項必要之協助及預防措施。

(七)各機關學校對於前點之異常徵候人員，應多予瞭解，協調單位主管、員

工協談室做妥適防處（輔導）作為，保持密切聯繫，並得經徵求當事人同意後，安排轉介其他諮商機構，或依精神衛生法等相關規定辦理。

(八)各機關學校對於異常徵候人員，得採行調整職務內容、改變工作環境等協助性措施，亦得指定專責人員就當事人之工作施予適當之輔導。

(九)各機關學校對於異常徵候人員出現自傷、攻擊他人之行為者，應建立相關防護措施。

(十)各機關學校對於輔導協助之異常徵候人員，其平時考核紀錄表應定期密陳機關首長核閱，已成立輔導小組專案協助輔導者，另應檢附個案輔導評鑑書面紀錄(如附表)，作為後續處置之重要參考依據，輔導期間以 3 個月為原則，並得視輔導對象個案情形或參酌專業人員建議，予以延長，延長期間至多以 6 個月為限。

(十一)各機關學校對於有異常徵候人員，其於輔導期間如有涉及公務人員考績法暨施行細則、本府及所屬各機關公務人員平時獎懲標準表、各機關學校工作規則等規定應予懲處情事者，仍應依其情節輕重作成行政處分，惟得視個案情形，衡量情節，並依當事人接受諮商輔導或就醫情況，酌予減輕或免除其處分。

(十二)各機關學校對於有異常徵候人員經過輔導並評鑑後，其改善成效有限者，得視個案需要，持續安排接受輔導或協助就醫，並得依公務人員請假規則或當事人適用之法令，核予延長病假或留職停薪；其異常徵候持續惡化且輔導無效者，如係具公務人員身分者依公務人員任用法第 29 條或公務人員退休法之規定，如係未具公務人員身分者各依其適用法令，辦理資遣或退休(職)。

三、有關協助方案於 99 年至 100 年期間相關推行措施⁵(臺北市政府人事

⁵有關協助方案於99年至100年期間相關推行措施，係節錄自臺北市政府人事處網站/員工協助方案專區。

處網站，2012）：

- 1、提供同仁諮詢、個別及團體員工協談服務。
- 2、辦理相關研習：辦理協助機關輔導異常徵候人員主管研習班、員工心理健康守護人研習班、舉辦每年 20-30 場「巡迴專題講座暨心靈電影院」、辦理心靈讀書會、辦理壓力調適工作坊、辦理情緒管理工作坊、舉辦臺北市政府員工協助服務成效研討會、輔導協助異常徵候人員實務工作研討會及配合本府自殺防治中心相關業務等。
- 3、宣導工作：加強宣導市府員工協談服務，製作札記本、充氣舒服枕等宣導品等。⁶

四、臺北市政府員工協談室自 97 年 1 月至 100 年 6 月止，個人協談及團體協談人數如表 3-1。

從個別協談申請人數來看，97 年 76 人，98 年 103 人，99 年 108 人，100 年上半年 63 人(花博 4 月 25 日閉幕，之後為感恩週，陸陸續續以 6 月底結束估算)，年年增加，而 98 年係辦理聽奧，99 年係花博籌備期及營運展示期初期，顯示辦理聽奧及花博大型活動，員工壓力有增加，尤以 98 年聽奧增加最多，幾近一半，而 99 年及 100 年則略有增加，研究者認為或許是因辦理聽奧係市府初次辦理大

⁶另為增進員工身心健康服務，103年1月起於市政大樓醫務室開設身心科門診。又105年訂定「臺北市政府105年度員工協助方案工作計畫」共分為計畫擬定、訓練及宣導、服務提供、成效評估等四大面向，依協助服務措施分述如下：個別協談、團體協談、異常徵候人員輔導及管理諮詢安心輔導、辦理「員工心理健康守護人－主管人員研習班」、辦理「員工心理健康守護人－人事人員研習班」、辦理心理健康促進課程活動、身心健康相關資訊提供、身心科駐診安排精神科醫師門診服務、其他資源連結及轉介(法律諮詢、醫療服務、財務管理)等。及鑑於社會重大意外事件(如捷運無差別殺人)或機關內危機事件(某國小遭歹徒入侵殺害學童或員工於辦公場所自縊)，對於員工之心理常帶來極大恐懼並影響深遠，訂定「臺北市政府員工協助服務危機個案處理流程」，進行安心輔導，對於是類案件進行預防性輔導作為，以避免可能蔓延擴大之影響。(上開係本研究面試通過後相關規定，節錄自臺北市政府人事處網站/員工協助方案專區，附記於此供參)

型國際活動，員工無經驗致壓力增大所致，而辦理花博雖亦有增加壓力，惟因已有之前聽奧經驗，似因此壓力增加較少。

表 3-1 97 年 1 月至 100 年 6 月臺北市政府員工協談服務統計情形一覽表

一、個別協談				
年度	申請人數		服務人次	備註
97	76 (男 13 女 63)		316 人次	
98	103 (男 24 女 79)		513 人次	
99	108 (男 20 女 88)		498 人次	
100(1 月-6 月)	63 (男 14 女 49)		248 人次	
小計	350(男 71 女 279)		1575 人次	
二、團體協談				
年度	申請量	協談次數	服務人次	備註
97	8	8 次	228 人次	
98	17	30 次	418 人次	
99	7	8 次	136 人次	
100(1 月-6 月)	4	6 次	155 人次	
小計	36	52 次	937 人次	
合計			2512 人次	

資料來源：臺北市政府員工協談室

從團體協談申請量來看，97年8單位，98年17單位，99年7單位，100年上半年4單位，以98年辦理聽奧最多，99年係花博籌備期及100年營運展示期，與平常相當未顯著增加，研究者認為或許仍是因辦理聽奧係市府初次辦理，員工無經驗致壓力增大所致，而辦理花博因已有之前聽奧經驗，因此壓力似未增加。

上述諮商人數自97年至100年上半年，共計3年半，每年平均約100人(350人/3.5年)，與該府協助方案服務對象約45,000人(該府各機關學校所屬員工，惟不含教師，教師可使用教師研習中心的資源)比較，約占服務對象總人數0.2%。從憂鬱症人數比率來觀察，雖然憂鬱症的異質性很高，關於憂鬱症盛行率的統計，各地區不一，若參考美國國家心理健康機構(National Institute of Mental Health, NIMH)統計，大約有將近一千八百萬位18歲以上美國成人患有憂鬱症，約佔美國人口數的9.5%，(余民寧，2008)。則上開諮商人數，其中尚有未盡全部達到憂鬱症程度者，從寬以0.2%計算，其利用協助方案員工人數比率實屬偏低。

另就諮商人次觀察，3年半共1,575人次，為諮商人數350人之4.5倍，即當事人每1人平均諮商4.5次，顯示有充分利用協商方案，以解決當事人壓力問題。



第三節 小結

從本研究第貳章第二節工作壓力三向管理三級防治模式，來看現行中央與地方各機關協助方案，可以發現下列情況：

一、現行協助方案著重在第二級的調適，協助個人對已發生的壓力作管理，而未能主動地從組織面向第一級預防角度去預防壓力的產生

現行協助方案服務內容包含工作適應、心理諮商輔導、法律、理財、醫療諮詢等服務。於頒布協助方案、與諮商師或諮商機構簽約後完成協助方案工作，之後辦理宣導即等員工來報到。而組織本身未能主動地從組織面向第一級預防之組織壓力管理角度去預防壓力的產生，俗語說預防勝於治療，組織對尚未發生、潛在的因組織所造成的工作壓力源，如能妥適處理，消弭其於未發生之際，則員工協助方案自然就已經事半功倍了，例如，前述透過工作再設計，改變組織系統、結構，提供員工良好的工作環境，以減少壓力源數量及強度，則爾後員工發生壓力的機率自然減少。

二、現行協助方案雖有著重第二級的諮商調適，及提供第三級的身心疾病治療相關資訊或轉介服務，惟實際上，常有員工壓力突然爆開，發生重大事件，未能有效防治情形

現行協助方案雖有著重第二級的調適，提供諮商服務，又關於第三級的身心疾病治療，亦有提供各項醫療保健措施及民間團體現有醫療保健資源相關資訊，或協助同仁搭配運用醫療、法律諮詢等協助之轉介服務，惟如前述宣導後等員工自動來報到。一方面員工極少諮商固然有很多非戰之罪的因素，例如，東方人因文化特質影響，不容易以諮商或以尋求協助方式來解決問題，而是以本身所擁有的社會資源來自行解決。但是不能因此

就放棄，不能等到壓力爆開，發生重大事件，甚至員工有輕生情況發生，受到輿論抨擊，才來補救，已鑄成大錯，為時已晚，這就是為何現行員工協助方案不能成功的主因。必須平時瞭解員工狀況，針對個案予以輔導。

三、員工未加善用「員工協助方案」，需加強宣導推動

如以本章第二節情形估算，諮商人數自 97 年至 100 年上半年，共計 3 年半，每年平均約 100 人(350 人/3.5 年)，與該府協助方案服務對象約 45,000 人(該府各機關學校所屬員工，惟不含教師，教師可使用教師研習中心的資源)比較，約占服務對象總人數 0.2%。從憂鬱症人數比率來觀察，若參考美國國家心理健康機構統計，大約有將近一千八百萬位 18 歲以上美國成人患有憂鬱症，約佔美國人口數的 9.5%。則上開諮商人數，其中尚有未盡全部達到憂鬱症程度者，從寬以 0.2% 計算，其利用協助方案員工人數比率實屬偏低。員工未加善用，宜加強宣導推動。

四、單位主管或同仁對異常徵候人員隨時察覺，建立協助輔導機制

各機關學校輔導協助異常徵候人員，由各級單位主管或同儕間，察覺同仁出現異常徵候時，應主動向上級主管反映。各級單位主管對於異常徵候人員，其不影響工作者，應持續予以關心、關懷，並追蹤瞭解其改善情形；其已明顯影響工作能力或工作效能持續衰退者，應向機關首長報告。並儘速安排與當事人晤談，必要時並透過當事人之關係人(如家人、配偶、至親友人等)或同仁等，瞭解其問題癥結所在，建立協助輔導機制。將其工作表現及單位輔導協助情形詳予記錄，並摘要記載於平時考核紀錄表，定期追蹤。必要時得成立輔導小組專案協助輔導。

五、協助方案推動之各項措施，尚有精進空間

協助方案推動各項措施除辦理前開提供同仁諮詢、個別及團體員工協談服務外，另辦理協助機關輔導異常徵候人員、舉辦「巡迴專題講座暨心靈電影院」、員工心理健康守護人研習班、配合本府自殺防治中心相關業務及宣

導工作等，已有相當成效，惟尚可從多方面再予加強協助方案之質及量的相關措施，例如對特定人員似可以妥善紓解員工工作壓力，例如對特殊類別員工，或於活動期間對辦理活動重要業務人員適時安排必修之舒壓課程，以紓解壓力。

六、從個別協談申請人數來看

98年初次辦理聽奧大型國際活動，員工無經驗致壓力增大，有103人協談，較97年76人增加最多，幾近一半，而辦理花博雖亦有增加，99年108人，100年上半年63人，惟增加較少。其原因或是工作人員已有之前聽奧經驗，因此壓力增加較少；或是組織或協助方案宣導作業或推行措施發揮功效，都有可能。

七、現行協助方案從諮商員工人數之諮商次數觀察，應有達到諮商效果

如以本章第二節情形估算，諮商員工之諮商次數，3年半共1,575人次，為諮商人數350人之4.5倍，即當事人每1人平均諮商4.5次(每年度有6小時免費協談時數)，顯示有充分利用協商方案之相關資源，達到諮商效果，解決當事人壓力。

八、現行協助方案包含提供團體協談服務，可使組織成員共同接受協談，紓解成員間之相關問題

視機關需求及其主訴議題，安排專長領域之特約專業輔導員進行後續協談。經由專業輔導人員的帶領，協助接受協談之同仁們深入探討問題，藉以更瞭解自己與他人，並從中找尋解決困擾之道。

九、員工協助方案服務模式不論採內置式，由機關內部設置專責單位(或專業人員)；或採外置式，由機關依規定程序與外部專業機構(或專業人員)簽訂契約，均有約聘或特約專業人員(律師、心理諮商師等)提供員工協助方案各項服務，又如屬須由醫療機構治療者，則協助轉介。

第肆章 臺北國際花卉博覽會始末

第一節 申請階段

壹、爭取舉辦緣由

2006 年，馬總統英九時任臺北市長，為了展現臺北的多元實力，創造經濟效益；同時邁向國際舞台，讓世界更認識台灣。當時體認到臺灣具備舉辦國際花卉博覽會的實力，包括第一、臺灣花卉產業結構完整，其次，臺北市深具各種商務競爭優勢，因此對於申辦「2010 臺北國際花卉博覽會」深具信心。（臺北市政府產業發展局，2012）

貳、申請經過

馬前市長指派該府建設局(2007 年 9 月 11 日更名為產業發展局)會同財團法人台灣區花卉發展協會，於 2006 年 4 月前往義大利熱內亞參加國際花卉生產協會(AIPH)舉辦之春季會議，在會中正式提出申請 A2/B1 級的「2010 臺北國際花卉博覽會」，經審查後大會初步通過申請提案，並納入年會正式議程中，同年 11 月 10 日 AIPH 正式發函通知臺北市政府申辦 2010 臺北國際花卉博覽會，一般以花博稱之。

參、基本理念

花博是臺灣第一次正式獲得國際授權舉辦 A2/B1 級博覽會，也是亞洲第七個城市經 AIPH 正式授權舉辦的國際園藝博覽會。花博基於下列四大理念來推動整個活動：1、花卉園藝實力。2、文化藝術特色。3、尖端科技成就。4、環境生態關懷。並以 3R(Reduce, Reuse, Recycle) 之環保目標及 3G (綠建築 Green Building、再生能源 Green Energy、節能運輸 Green Transportation) 為軟硬體建設的主要考量。

肆、預期目標

花博預期展現園藝產業界的技術實力、籌組大型活動的組織能力以及

提升經濟效益的創造能力。估計將有 800 萬的觀光人次來到臺北，將帶動臺灣及週邊國家的觀光旅遊業、餐飲業、園藝生技業，以及提升臺灣國際地位、聲望及能見度，讓國際社會更進一步認識臺灣。

第二節 籌備階段

壹、籌備期程

2006 年 12 月郝市長龍斌上任後，接手花博各項籌備工作。此時，距 2010 年 11 月的開幕，10 月的測試計畫，不到 4 年，當時花博主政單位產業發展局團隊以倒推法推論，為順利進行園區各展館的布展，所有硬體工程最晚須於 2010 年 6 月底完工，期程剩下 3 年半。

貳、申辦地點變更

由原為關渡平原變更為圓山、美術、新生及大佳河濱公園區。

臺北花博的申辦地點原為關渡平原的公園預定地，建設前必須進行環評，時程至少約需 1 年，徵收土地及預算編列約需 2 年，再加上整理土地，以及完成所有植栽、建築等工程至少需 2 年半，在時間上已明顯來不及，再加上初估的土地徵收費高達新台幣 190 億，然地主達 2000 多人且意見分歧。

2007 年 2、3 月，產業發展局考量時間、土地徵收費以及環境評估等因素，提出替代地點方案，經多次討論，決定更改在現有已開闢的圓山、美術、新生及大佳河濱公園區舉辦。2007 年 3 月 22 日，獲得 AIPH 同意臺北花博場地變更事宜，並排定臺北市政府必須於同年 9 月提出臺北花博場概念計畫，報告詳細規劃內容。

參、完成展覽計畫

2007 年 8 月至 2008 年 2 月，臺北市政府陸續完成概念計畫、基本計畫及綱要計畫。

臺北花博是我國第一次舉辦的國際級博覽會，有關國際展場設計、營運管理等工作並無相關案例可循，臺北市政府經與相關策展學者、專家、大型顧問公司討論洽談，發現國內尚無廠商具備相關實務經驗與能力來承辦，另如辦理國際標，經費及時間都不足，決議先由產業局既有人力初步規劃，再

公開招標委託專業團隊。

期間產業局亦多方尋訪，發現丁錫鏞博士所著「1851 至 2005 世界博覽會全紀錄」，經多次洽談、與會、請益、討論後，瞭解其研究博覽會多年，並有兩次實務推動經驗，為加速臺北花博的推動與籌辦，於 2007 年 7 月聘為顧問，並擔任花博專案辦公室總規畫一職，以借重其專業。

2007 年 9 月於 AIPH 秋季年會報告臺北花博的概念計畫、場地基本配置極推動情形，獲得肯定。2007 年 10 月繼續完成基本計畫，2008 年 2 月完成綱要計畫。綱要計畫中，針對四大公園基地，擬定 6 座新建展館、8 座既有展館整建，以及植栽庭園景觀、公共服務設施、藝文表演場地、全區票務系統、交通服務設施等。

初步規劃利用中山足球場作為花博會主展場，做為 A2 級室內主題展覽使用，圓山公園臨近圓山捷運站作為迎賓廣場；市立美術館結合花與藝術，以花卉為主題辦理世界名畫之邀展；林安泰古厝是台北市現存古宅中年代最久的古厝之一，景觀雅致，充分展現閩式建築之美，納入林安泰古厝作為展區，可與兒童育樂中心之閩南式建築景觀配合，將庭園設計為江南風庭園景觀。利用大佳河濱公園河岸行水區做綠美化，設置生態池展示花與水意象。

肆、申請建築許可，完成初期會場建設計畫

2008 年申請臨時性建築許可，免實施環境評估

依前述倒推法，若 2010 年 6 月底前必須完成四大公園區的硬體建設，以工期至少 1 年半往前推算，相關規劃設計工作最遲必須在 2008 年 12 月底前完成，考量時程有限，除將四大園區分為四大分區，由 4 位高階人員擔任召集人外，並依建築法 99 調及消防安全相關規定，為所有展館申請臨時性建築許可，臨時性建築的使用期限原則為 1 年，得展延至 5 年。同時依「開發行為應實施環境影響評估係牧認定標準」規定，免實施環境評估。

由產發局、捷運局、工務局等單位依綱要計畫辦理後續的工程細部設計，

工程項目共有 42 項，2008 年 11 月，完成初期會場建設計畫，再由各局處依預算執行規定，進行各項工程發包。

伍、完成營運管理計畫，陸續發包、動工、完工

2008 年 11 月至 2009 年 11 月完成營運管理計畫，2008 年 12 月至 2010 年 7 月底，各工程陸續發包、動工、完工。

臺北花博的軟硬體建設，一方面由各局處依預算規定進行工程發包，一方面也積極邀請國內企業參與，流行館及天使未來館由企業參與、設計、興建、布展既營運管理。2010 年 7 月底前主要展館的硬體建設大都如期完成，各策展單位陸續進駐，並在同年 9 月底前完成所有得布展內容。活動展區及場館如下：

（一）四大園區：

1、大佳河濱公園區 2、美術公園區 3、圓山公園區 4、新生公園區。面積廣達 91.8 公頃。

（二）14 座各具創意的主題展館：

包括生活管、夢想管、未來館、花茶殿、故事館、美術館、真相館、養生館、舞蝶館、風味館、文化館、名人館、流行館、爭豔館等。

（三）各式花卉花海區。

陸、邀約各國參展

2009 年 3 月 10 日假圓山大飯店盛大舉行參展國家合作備忘錄簽署儀式，與 16 國簽約參展，宣告「2010 臺北國際花卉博覽會」系列活動已經正式起跑！由臺北首次申辦的「2010 臺北國際花卉博覽會」為亞洲第 7 個獲得舉辦國際園藝博覽會資格的城市。（2010 臺北國際花卉博覽會官方網站）

柒、營運前測試

為了讓正式開展營運順暢，花博舉行為期 20 天，自 2010 年 10 月 9 日至 28 日的測試計畫，參與測試者扮演遊客的角色入園，發掘展區內各項系統可能潛在問題，於參觀完園區後協助填寫「花博園區測試意見回饋表」，

並於出入口處回收，俾花博營運總部可於正式營運前改善。測試結束後總共回收 3 萬 509 份問卷，列出 5 項改善重點：1、增設導覽指標。2、增設公共服務設施。3、增設座椅。4、加強臺北花博入口意象。5、增設美術館接駁線。

第三節 營運展示階段

自 2010 年 11 月 6 日開幕至 2011 年 4 月 25 日閉幕止，共計展示 171 天，期間展出概要如下：

一、會場：

設定在臺北市中心，總面積達 91.8 公頃，包括圓山公園區、美術公園區、新生公園區以及大佳河濱公園區，四大公園區各自獨立，又可串聯成一個完整的花博展區圓山與美術公園區，美數與新生公園區，新生與大佳河濱公園區各自串聯。

四大公園內，共設置 14 座展覽館，展館面積合計約 5.6 公頃，占會場面積的 6.1%，景觀綠地約占 70.91 公頃，公共開放空間約占 15.29 公頃。

二、參觀人數：

累計總入園數達 896 萬 3,666 人，平均每天入園人數約 5 萬 2,000 多人，單日最高為 2011 年 4 月 24 日的 18 萬 3,774 人，其中近 58 萬 5,327 人次為國際遊客，約占所有參觀人數的 6.53%。

三、參與國家：

來自 AIPH 會員國、各國政府及城市代表、臺北市姐妹市、各國相關企業機構，共計 30 國參與，分別參與環宇庭園區的布展，以及參加爭艷館所舉行的國際室內花卉競賽、洲際盃花藝競賽。

四、參與民間團體：

超過 100 個花卉園藝團體投入展館策展、園藝布置、花藝競賽等項目，臺灣各縣市的花農培育專為花博使用的花卉植栽，1 萬 4,860 名志工協助秩序維持與服務，75 家企業參與贊助，全國 20 縣市的 185 家特約旅館，臺北市 500 家特約商店，以及全國 201 家花博之友，6,085 個通路協助宣傳。

五、熱門展館：

在 14 個展館中，以參觀人數為參據較吸引遊客者：

(一) 爭豔館的參觀人次最高，達 480 萬。

(二) 夢想館展覽期間，創下花博凌晨排隊熱潮的，吸引 60 萬人次參觀，

95% 觀眾認為「夢想館是台灣的驕傲」，它成功整合技術與美學，創造全新應用科技情境。

第四節 臺北花博參與有關單位、組織及人力

一、參與單位

- (一) 授權單位：國際園藝生產者協會（AIPH）。
- (二) 申辦單位：財團法人台灣區花卉發展協會、臺北市政府。
- (三) 指導單位：行政院農業委員會。
- (四) 主辦單位：臺北市政府。
- (五) 主政單位：臺北市政府產業發展局。
- (六) 協辦單位：臺北市政府各局處及所屬機關。

二、組織與人力：臺北市政府總動員

(一) 設立市府決策小組：

市長為總督導，並擔任擔任決策小組召集人，成員由副市長、秘書長、副秘書長、總執行長、總製作人、相關局處首長組成，決策小組下設花博營運總部，置總執行長、總製作人及設督導中心，置總召集人，組織架構如圖 4-1。

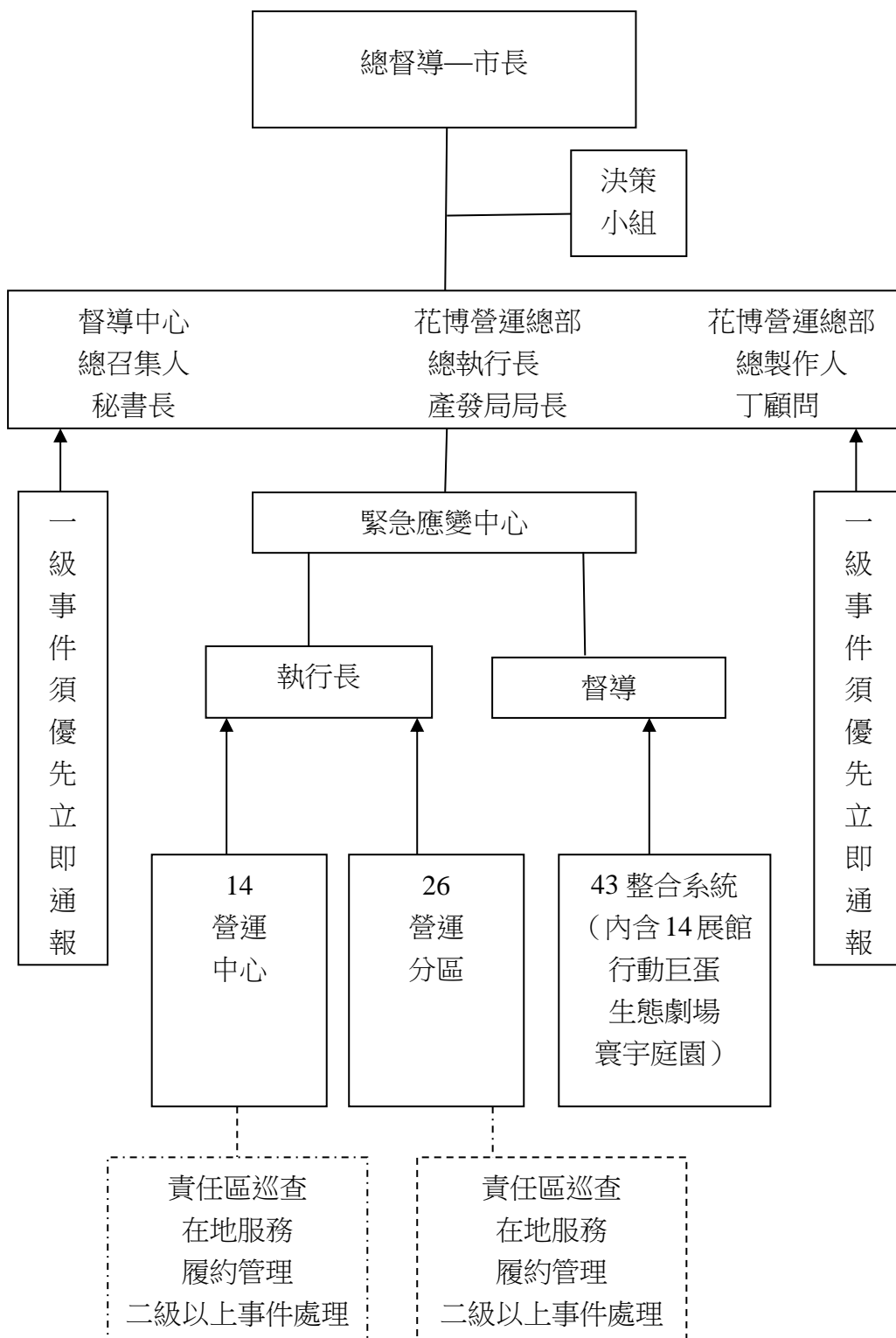


圖 4-1：2010 臺北國際花卉博覽會營運應變架構圖

資料來源：2010 臺北國際花卉博覽會全紀錄

(二) 營運總部：

申請及籌備之初，原由前建設局農林漁牧科 5 至 6 人負責推動，嗣敦聘丁總顧問，之後，隨不同階段不斷地調整人力，設置營運總部，總執行長為產業局長，下設 14 營運中心：行政管理中心、交通、資訊、參展、園藝、商業、顧客等服務中心、展場、展館等營運中心、城市花園中心、交流活動中心、安全管理中心、宣傳行銷中心、新聞媒體中心。轄管 4 大園區、26 營運分區、14 展館、行動巨蛋、生態劇場、寰宇庭園等。總人力共計 1,457 人，組織架構如圖 4-2：

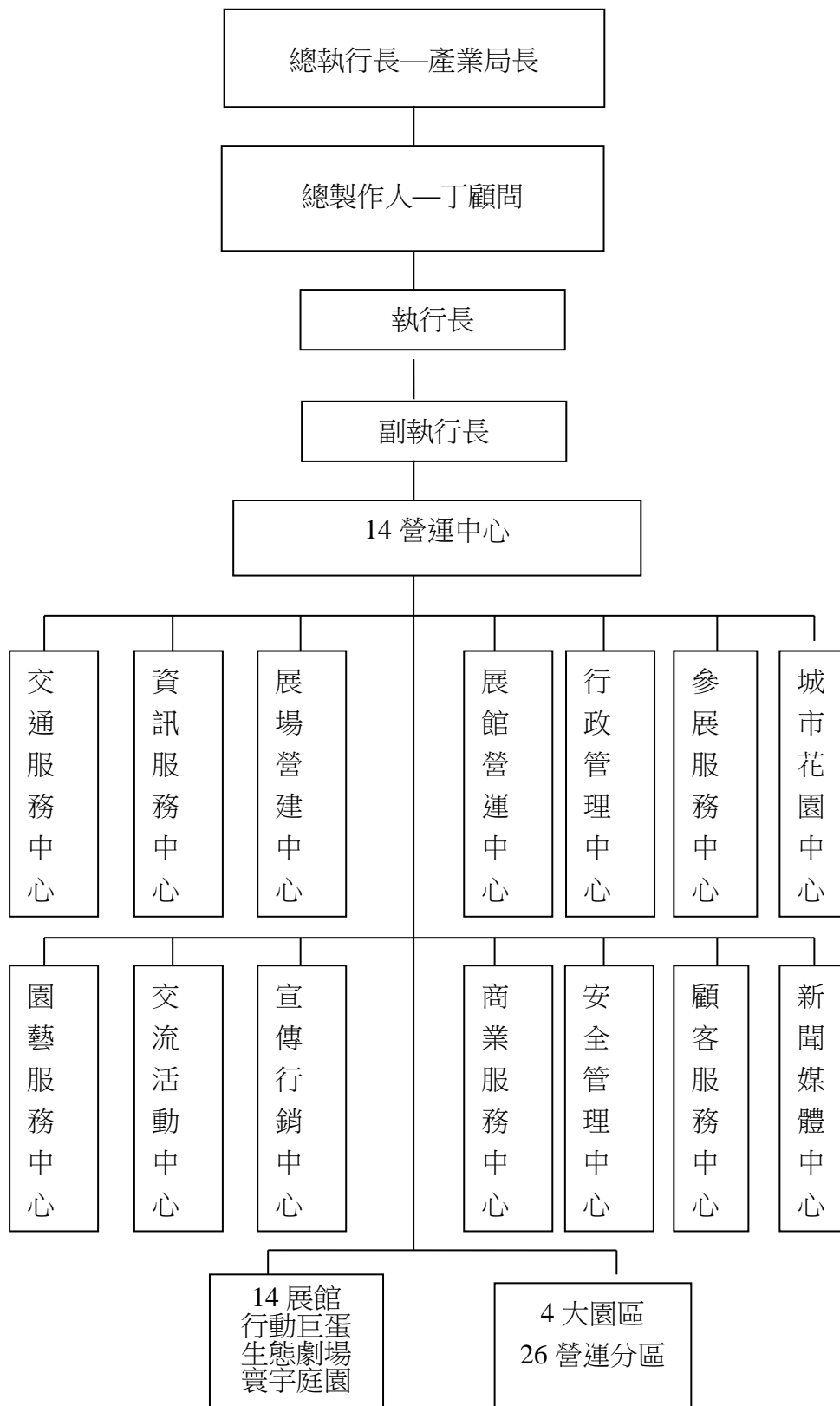


圖 4-2：2010 臺北國際花卉博覽會營運總部組織架構圖

資料來源：2010 臺北國際花卉博覽會全紀錄

(三) 督導中心：嗣改為緊急應變中心

由秘書長擔任總召集人，由政風處負責幕僚作業，主要由市府各局處一、二級單位主管組成，負責花博值勤及安全工作。共分 15 組如圖 4-3。另設 43 個整合系統，由各局處擔任整合系統之督導單位，置各局處總督導、職務代理人及聯絡窗口。總督導由各局處首長擔任，調派人力於現場監控，遇突發事故，以現場指揮官身分排除狀況，職務代理人由各局處副首長擔任，聯絡窗口由業務單位擔任。43 個整合系統及各督導單位如表 4-1。

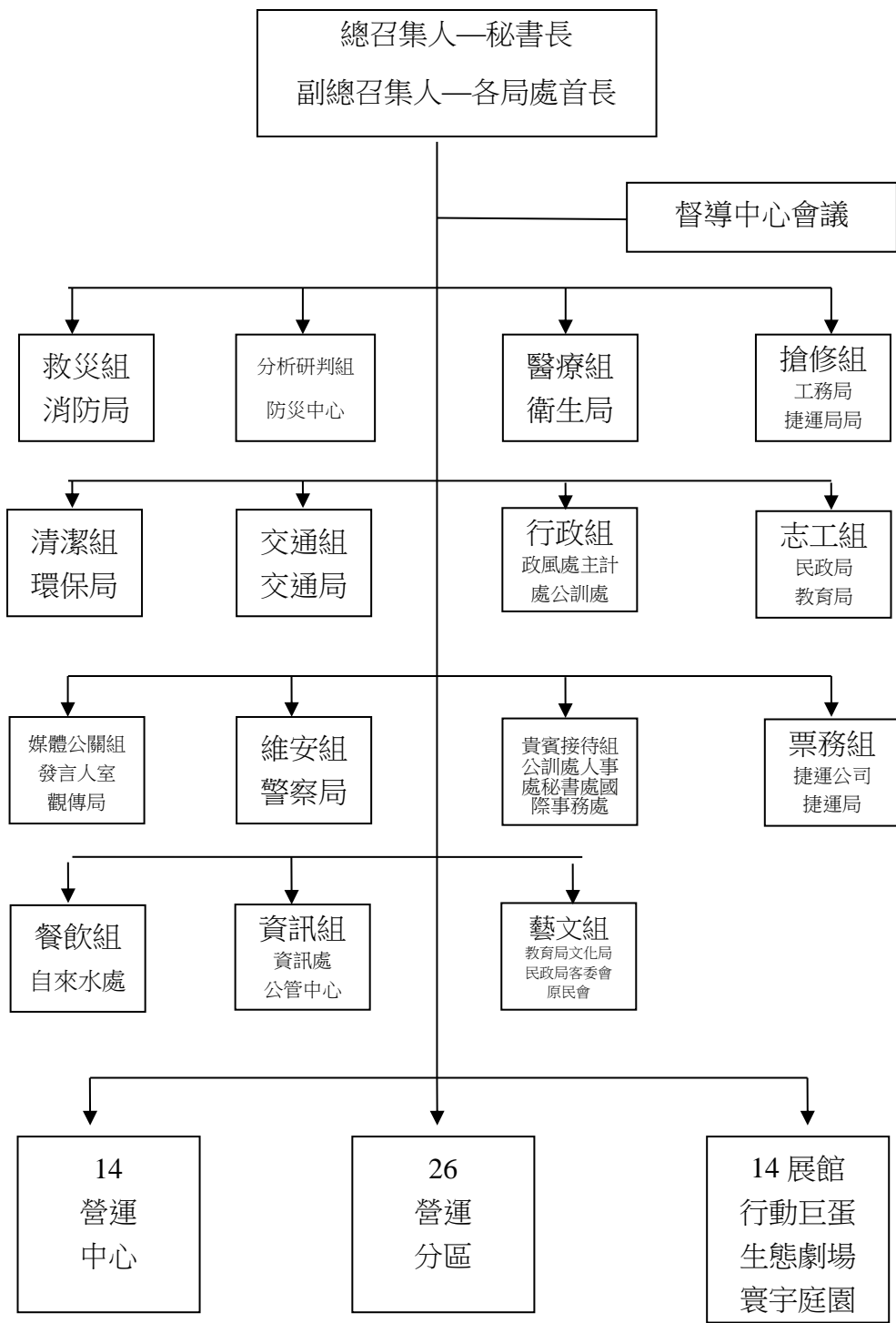


圖 4-3：2010 臺北國際花卉博覽會緊急應變中心組織架構圖
資料來源：2010 臺北國際花卉博覽會全紀錄

表 4-1 臺北國際花卉博覽會 43 個整合系統及督導單位

編號	整合系統	督導單位	負責業務	備註
1	政風系統	政風處	各館、系統	
2	維安系統	警察局	各館舍的硬體設置、維安配置及營運維護	
3	消防系統	消防局	災防安全	
4	衛生系統	衛生局	遊客醫療、餐飲衛生	
5	建管系統	都發局	各場館使用許可申請	
6	訓練系統	公訓處	人員培訓	
7	資訊系統	資訊處	行動導覽系統、電腦監控中心、通訊網路系統、網站等	
8	廣播電話系統	秘書處公管中心	四大園區及行政管理所需廣播電話系統	
9	環保系統	環保局	全區清潔、資源回收、垃圾清運等	
10	教育系統	教育局	校外教學（高中、國中、小學）、學校社團表演活動、教育部體系動員等	
11	志工服務系統	民政局	志工招募、培訓、運用、考核、授證等	
12	商業服務系統	財政局	一般商品、特別商品、紀念品、花卉、紀念品、農特產品等	
13	餐飲服務系統	自來水處	餐飲販售、花博便當、水電供應、設施維護等	
14	旅遊服務系統	觀光傳播局	套裝旅遊行程規劃設計、特約旅館、旅行社、各縣市政府觀光旅遊合作等	
15	土木機電維護系統	工務局及捷運局	工務局：美術、新生、大佳河濱公園三區之營建工程、電機、水電之維護與管理 捷運局：圓山公園區之營建工程、電機、水電之維護與管理	
16	污水管線系統	工務局衛工處	全區之污水管線之維護與管理	
17	顧客服務系統	研考會	客訴服務、服務諮詢等	
18	接待服務系統	人事處	中央政府、地方政府、民意代表、地方仕紳、社會菁英、鄉鎮區里長等貴賓之接待服務	
19	國際服務系統	秘書處國際事務組	AIPH 代表、國外參展機構、外國政府代表、姐妹市代表、國外來賓等之外賓接待服務	
20	導覽解說系統	教育局	一般導覽、特殊導覽、專業導覽（含園藝植栽、節能減碳）等導覽解說服務、	
21	園藝植栽系統	工務局及捷運局	工務局：美術、新生、大佳河濱公園三區之園藝植栽維護與管理 捷運局：圓山公園區之園藝植栽維護與管理	

22	城市花園系統	民政局 (12區公所)	城市花園、社區綠美化之維護與宣傳	
23	票務系統。	捷運公司	票務硬體工程、軟體系統、清算作業、維護管理等	
24	照明系統	都發局	全區照明、藍色公路光雕、區內一般光雕等	
25	緊急撤離系統	工務局水利處	依相關法令完成大佳河濱公園區緊急撤離及復原作業	
26	兒童遊樂系統	教育局兒育中心	有關兒育中心、今日世界內遊樂設施維護管理	
27	生活館	社會局	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
28	夢想館	財政局	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
29	未來館	勞工局	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
30	花茶殿	客委會	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
31	故事館	文化局	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
32	美術館	文化局	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
33	真相館	教育局	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
34	養生館	環保局	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
35	舞蝶館	公訓處	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
36	風味館	原民會	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
37	文化館	文化局	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
38	名人館	都發局	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
39	流行館	訴願會	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
40	爭豔館	地政處	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
41	行動巨蛋	兵役處	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
42	生態劇場	翡翠水庫	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
43	寰宇庭園	法規會	督導館舍的硬體功能、策展內容及營運維護	
<p>說明：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 由各局處擔任整合系統之督導單位，置總督導、職務代理人及聯絡窗口。 2. 總督導由各局處首長擔任，調派人力於現場監控，遇突發事故，以現場指揮官身分排除狀況，職務代理人由各局處副首長擔任，聯絡窗口由業務單位擔任。 				

資料來源：2010 臺北國際花卉博覽會全紀錄

(四) 支援人力及任務編組

1、各局處支援人力：

由產業發展局負責，於各局處調派優秀公務人員約 200 人至花博總部支援，主要借重他們豐富的行政經驗，負責花博展期間服務管理工作。其中，花博展區 26 個區塊各需編制 6 人管理輪班，共計 156 人。另外的 44 人則負責全區資訊、機變掌控。至於市府各局處遺留的人力空缺則暫時由派遣人員替代，可協助負擔約 50% 工作，但僅負責初級文書處理、打字、跑公文等工作。

2、貴賓接待編組：由人事處及秘書處國際事務組負責，主要由人事人員及具有外文能力的各局處員工約 100 人組成，負責國內外貴賓接待及參訪解說工作。

第五節 臺北花博經濟效益

展期 171 天的花博經濟效益，依據台北市政府委託中華經濟研究院所進行的「2010 臺北國際花卉博覽會效益評估」，所創造的經濟效益 430.68 億，包括政府與民間企業投入效益約 135.91 億，營運效益約 176.78 億，以及此兩項效益所衍生帶動的產業關聯效果 117.99 億。若扣除上述政府與民間企業投入效益 135.91 億，則舉辦花博的淨效益約為 294.77 億。

第六節 議會、輿論及司法制衡

臺北市議會及輿論媒體對臺北花博之監督，以及檢調司法單位對臺北花博相關採購案件之調查、約談、拘押及起訴，分述如下：

一、籌備期間

- (一) 2010年4月-7月期間，主要為展場建設及相關宣傳、購票活動。如，民政局「區花網路票選」、園區樹木感染褐根病等。
- (二) 2010年8月，主要為新生高架橋植栽美化工程爆出花價採購爭議，此時花卉植栽（如，空心菜、茭白筍、地瓜葉、九層塔、白紋草）、展場、展館所有採購接成為議員、媒體政論節目每天關注報導焦點，外界以「花價風暴」稱之。
- (三) 此外，適逢年底五都市長及議員選舉，除採購標案相關問題外，從軟體到硬體建設或是在人力、物力、宣傳、植栽花卉都成為新聞議題。

二、測試期間

花博會場周邊交通、參觀人潮爆量、硬體設施不足（如指示牌、桌椅數量）、入館動線標示不清、夢想館每日大排長龍惹民怨等。

三、營運期間

開幕前期，集中於展館預約券發放問題、園區內餐飲衛生、園區輪椅數量不足、藍色公路河道淤積漲潮才有船搭、園內線接駁車等待時間過長等。

營運後期，參觀人數多，此時，參觀人數爆量、飲食需求、入館排隊時間過長、工作人員與遊客發生語言衝突等等。（臺北市政府產業發展局，2012）

- 四、另，2010年8月新生高架橋植栽美化工程爆出花價採購爭議，除引起議會質詢，輿論媒體報導外，檢調單位更介入調查，臺北市

政府新建工程處科長、處長及臺北市政府秘書長遭約談、收押或起訴。



第七節 小結

從前開花博始末，其中對公務人員可能帶來的壓力分述如下：

一、申請階段

花博是我國第一次舉辦的國際級博覽會，公務人員迎接新事物，自然會有壓力感，況且我國有關國際展場設計、營運管理等工作並無相關案例可循，國內尚無廠商具備相關實務經驗與能力來承辦，另如辦理國際標，經費及時間都不足，更加深壓力的程度。

二、籌備階段：

申辦地點原規劃為關渡平原，2007年2、3月考量時間、土地徵收費以及環境評估等因素，決定更改在現有已開闢的圓山、美術、新生及大佳河濱公園區等四大基地舉辦。擬定6座新建展館、8座既有展館整建，以及植栽庭園景觀、公共服務設施、藝文表演場地、全區票務系統、交通服務設施等。後續的工程細部設計，工程項目共有42項。

另，距2010年11月的開幕，不到4年，當時花博主政單位產業發展局團隊以倒推法推論，為順利進行園區各展館的布展，所有硬體工程最晚須於2010年6月底完工，期程剩下3年半。又，若2010年6月底前必須完成四大公園區的硬體建設，以工期至少1年半往前推算，相關規劃設計工作最遲必須在2008年12月底前完成，時程有限。

綜上，申辦地點變更，已浪費了一段時間。另從繁多的展館、景觀、設施、表演場地、票務系統及後續的工程細部設計，及施工，到營運前的布展，時間急迫。對公務人員造成必須及時完成任務之時間上的壓迫感。

三、營運展示階段

自2010年11月6日開幕至2011年4月25日閉幕止，共計展示171天，期間展出概要如下：參觀人數：累計總入園數達896萬3,666人，平均每天

入園人數約 5 萬 2,000 多人，單日最高為 2011 年 4 月 24 日的 18 萬 3,774 人。熱門展館：在 14 個展館中，以參觀人數為參據較吸引遊客者：(一) 爭豔館的參觀人次最高，達 480 萬。(二) 夢想館展覽期間，創下花博凌晨排隊熱潮的，吸引 60 萬人次參觀。

由上述，營運期間入園參觀遊客秩序如何維持、突發臨時狀況如何應對、熱門展館如何加強服務等都必須及時妥善處理，以維護我國舉辦世界級展覽之聲譽，公務人員在這 171 天最重要的營運期間自是須戰戰兢兢，全力以赴，此時公務人員自有其精神上及面對群眾的壓力。

四、花博參與有關單位、組織及人力

為完成花博使命，臺北市政府總動員如下：

- (一) 設立市府決策小組：市長為總督導，並擔任擔任決策小組召集人。決策小組下設花博營運總部，置總執行長、總製作人及設督導中心，置總召集人，
- (二) 營運總部：總執行長為產業局長，下設 14 營運中心，轄管 4 大園區、26 營運分區、14 展館、行動巨蛋、生態劇場、寰宇庭園等。總人力共計 1,457 人。
- (三) 督導中心：由秘書長擔任總召集人，下設 43 個整合系統，由各局處擔任整合系統之督導單位，置各局處總督導、職務代理人及聯絡窗口。
- (四) 支援人力及任務編組

1、各局處支援人力：

由產業發展局負責，於各局處調派優秀公務人員約 200 人至花博總部支援。其中，花博展區 26 個區塊各需編制 6 人管理輪班，共計 156 人。另外的 44 人則負責全區資訊、機變掌控。

- 2、貴賓接待編組：由人事處及秘書處國際事務組負責，主要由人事人員及具有外文能力的各局處員工約 100 人組成，負責國內外貴賓接待及

參訪解說工作。

前述總動員人力龐大、組織交錯，雖可達滴水不漏，全面參與之目標，然而亦有職權重疊，指揮不順暢等情形。以致有時造成基層相關人員無所適從，產生徬徨無措的壓力。

五、議會、輿論及司法制衡

議會、輿論媒體，及檢調司法單位之制衡、監督、調查、約談、拘押及起訴，如前述，茲簡述如下：(一)籌備期間：民政局「區花網路票選」、園區樹木感染褐根病、新生高架橋植栽美化工程「花價風暴」、五都市長及議員選舉，從軟體到硬體建設或是在人力、物力、宣傳、植栽花卉都成為新聞議題。(二)測試期間：花博會場周邊交通、參觀人潮爆量、硬體設施不足（如指示牌、桌椅數量）、入館動線標示不清、夢想館每日大排長龍民怨等。(三)營運期間：展館預約券發放問題、園區內餐飲衛生、園區輪椅數量不足、藍色公路河道淤積漲潮才有船搭、園內線接駁車等待時間過長、參觀人數爆量、飲食需求、入館排隊時間過長、工作人員與遊客發生語言衝突等等。(四)新生高架橋植栽美化工程爆出花價採購爭議，相關人員遭約談、收押或起訴。

前述議會、輿論及司法制衡對公務人員工作自是產生身心上相當程度的壓力。



第五章 研究設計

第一節 研究架構

一、根據前述文獻探討，公務人員壓力來源可分為公務人員本身、組織及環境三大面向：

(一)公務人員本身：工作者個人所有可能的壓力源，包括人口特質（性別、年齡、教育程度、年資等）、人格特質、經濟問題、生涯規劃等。

(二)組織：組織中所有可能的壓力源，包括物理環境、職掌權責、獎懲制度、組織文化、人際關係等。

(三)外在環境：組織以外所有可能的壓力源，包括家庭生活、政治政黨、經濟因素、社會輿論、科技因素等。

二、再依據前述花博相關文獻，從申請舉辦、各項展場軟硬體之籌備、試營運，營運展示直到閉幕，其間公務人員歷經行政上長官交辦事項、政治上議會質詢監督、社會上輿論媒體批判、部分人員更遭司法上檢調約談收押，渠等所面對的壓力類別及數量均較以往為多，壓力來源及類別可分為行政上、政治上、社會輿論及司法上四大壓力面向：

(一)行政上壓力：工作本身質量皆增、長官交辦事項。

(二)政治上壓力：議會質詢監督。

(三)社會輿論壓力：媒體輿論批判。

(四)司法上壓力：檢調約談、收押。

三、又依據前述文獻之工作壓力反應理論，就員工生理、心理、行為等反應予以了解，以對員工工作壓力做妥適之管理調適。

四、另檢討前述現行中央及臺北市員工協助方案之諮商、協談及轉介等功能，以期消減員工工作壓力。

五、再依前述工作壓力三向管理三級防治模式，從組織、員工協助方案及員工個人等三個面向，針對尚未發生的壓力、已發生的壓力及受壓力影響致有身心問題的員工，分別作初級預防、第二級調適及第三級治療等三個層級，經過三向管理及三級防治達成工作壓力管理，如表 5-1。



表 5-1 工作壓力三向管理三級防治模式(表)

區分		壓 力 管 理 面 向		
		組織壓力管理	員工協助方案	員工自我壓力管理
壓力管理級別	初級預防(未發生壓力前)	<p>組織對潛在、尚未發生壓力之預防</p> <p>(例如:1. 組織硬體部分: 合宜工作環境、適當組織架構、明確業務職掌、鬆綁法規; 2. 組織軟體部分: 組織文化、參與管理、適才適所、勞逸均衡、訓練激勵機制、權益維護機制等)</p>	<p>協助方案對壓力之預防</p> <p>(例如: 適時修正增強協助方案內容、聘請資深專業人士為心理諮商師、宣導協助方案等)</p>	<p>個人對壓力之預防</p> <p>(例如: 個人素質之自我提升、學習時間管理、培養興趣嗜好、從事休閒娛樂、參與社會性活動、運動增強體能等)</p>
	第二級調適(發生壓力後)	<p>組織幫助有壓力的員工調適(降低或去除壓力)</p> <p>(例如: 單位主管等關懷鼓勵、適時辦理解壓課程、調整人力、更換人員等)</p>	<p>協助方案幫助有壓力的員工調適</p> <p>(例如: 進行諮詢或協商、聘請專家學者辦理解壓課程等)</p>	<p>有壓力的員工自行調適</p> <p>(例如: 參加解壓課程、申請諮詢或協商、放鬆等)</p>
	第三級治療(受壓力影響致有身心問題時)	<p>組織協助因壓力致身心有問題員工轉介治療</p> <p>(例如: 組織由單位主管等勸導申請協助方案進行諮詢服務、單位主管等鼓勵及轉介就醫治療等)</p>	<p>協助因壓力致身心有問題員工轉介治療</p> <p>(例如: 勸導進行諮詢服務、鼓勵及轉介就醫治療等)</p>	<p>因壓力致身心有問題員工自我就醫治療</p> <p>(例如: 員工自行或家人偕同就醫及療養等)</p>

資料來源：研究者自繪

六、綜合上述文獻，找出公務人員的壓力源及壓力類型後、經由組織及員工本人壓力管理調適方法，並由員工協助方案予以輔導，以妥適處理公務人員工作壓力，建立研究架構如圖 5-1，期借此架構經由深度訪談以瞭解花博期間公務人員實際上遭遇的壓力，以及解決之道，俾做為爾後辦理國際大型活動之參考。



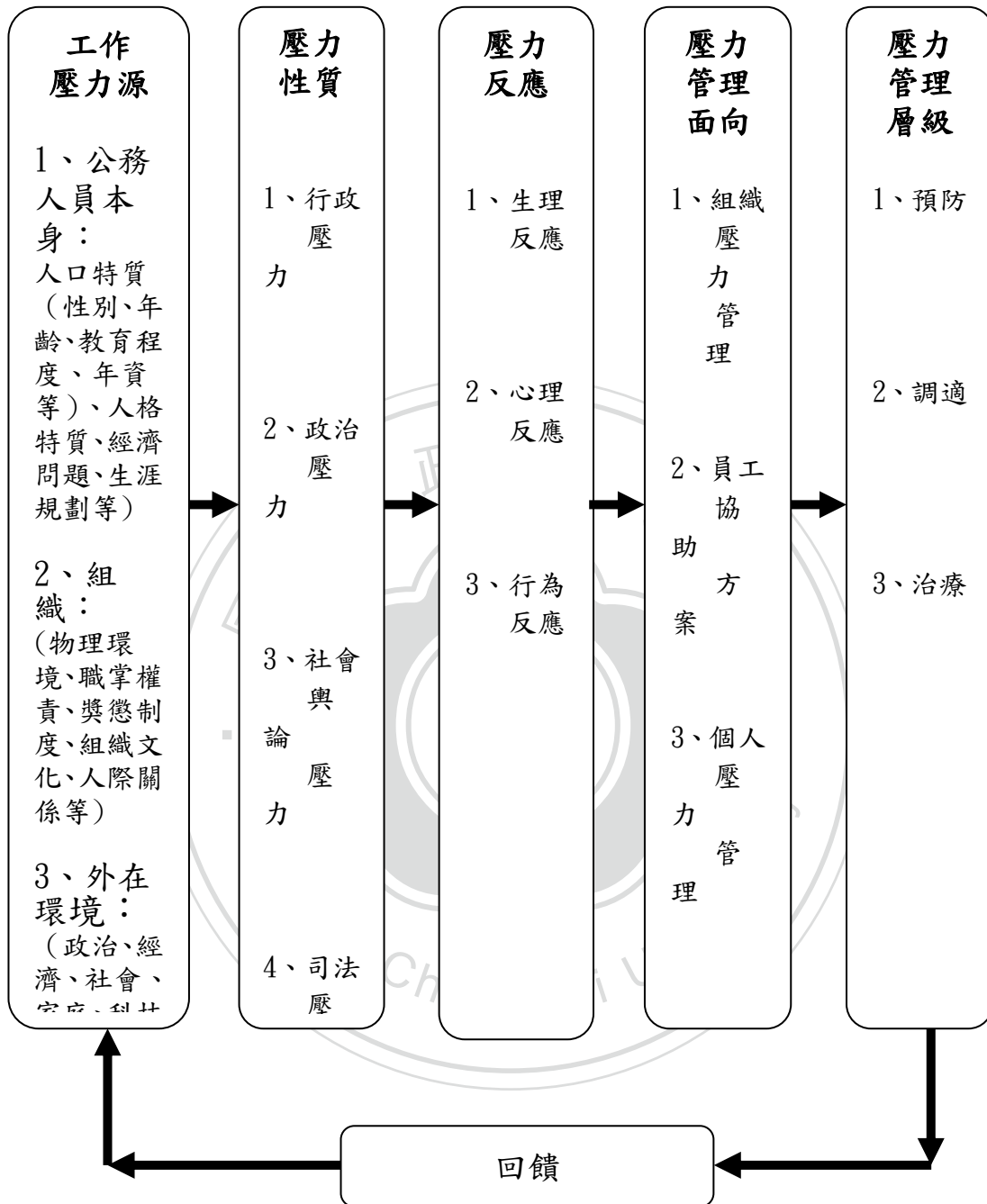


圖 5-1 研究架構圖

資料來源：研究者自繪



第二節 研究對象之選定

壹、訪談機關

如前所述，花博係經由全府總動員，由各局處及所屬機關員工通力合作而完成，其中以花博主政單位、重要整合系統單位、重要展覽場館負責單位，以及專案任務編組等最為重要，經由探索這些對於花博會期間較受爭議或對成敗具有關鍵角色的機關，以其具有標竿性，借之瞭解公務人員所受工作壓力及期壓力管理調適方法，應有其研究效度。據此，訪談機關擬定如下：

- (一) 參與本項活動之主政單位：臺北市政府產業發展局。
- (二) 參與本項活動之重要整合系統單位及重要展覽場館負責單位：
 - 1、臺北市政府工務局：負責新生高架橋景觀工程案(新生高景觀工程招標)、展館工程興建設(5項場館新建)、以及園藝植栽系統(空心菜等植栽價格)等。
 - 2、臺北市政府財政局：負責夢想館(最受歡迎的展館)督導業務。
 - 3、臺北市政府地政局：負責爭豔館(參觀人數最多的展館)督導業務。
- (三) 專案任務編組緊急應變中心之負責單位臺北市政府政風處：負責政風系統及花博緊急應變中心幕僚作業等，使花博營運期間順利推行。

貳、訪談對象

以前述訪談單位之相關人員為訪談對象如下：

- (一) 主政單位：臺北市政府產業發展局承辦科長或負責人員 2 名。
- (二) 重要整合系統單位及重要展覽場館負責單位
 - 1、臺北市政府工務局：負責新生高架橋景觀工程承辦科長或負責人員 1 名，負責展館工程興建及園藝植栽系統承辦科長或負責人員 1 名。
 - 2、臺北市政府財政局：負責夢想館督導業務承辦科長或負責人員 1 名。
 - 3、臺北市政府地政局：負責爭豔館督導業務之承辦科長或負責人員 2 名。
- (三) 專案任務編組緊急應變中心之負責單位臺北市政府政風處：負責政風

系統及花博緊急應變中心幕僚作業之承辦科長或負責人員 1 名。訪談對象彙整如附表 5-2。

表 5-2 訪談單位及對象一覽表

訪談單位		訪談對象	編號	備註
主辦單位	臺北市政府產業發展局	承辦科長或負責人員	A	
	臺北市政府產業發展局	承辦科長或負責人員	B	
重要協辦單位及展館負責單位	臺北市政府工務局	新工處新生高架橋工程承辦科長或負責人員	C	
	臺北市政府工務局	園藝植栽系統承辦承辦科長或負責人員	D	
	臺北市政府財政局	夢想館承辦科長或負責人員	E	
	臺北市政府地政局	爭豔館承辦科長或負責人員	F	
	臺北市政府地政局	爭豔館承辦科長或負責人員	G	
專案任務編組	臺北市政府政風處	政風系統承辦科長或負責人員	H	

資料來源：研究者自繪

第三節 訪談大綱

訪談內容是以歸納檢視相關文獻所擬定的訪談題綱為主，必要時視受訪者實際回答的內容再加以澄清、詢問，以增加資料的豐富性。訪談題綱如下。

一、請回想花博會時的服務機關、職等職稱、工作年資，及所任業務？

二、工作壓力感受面向：

(一) 您在花博會推行業務時，會不會有壓力？

(二) 請您自我衡量，您的工作壓力感受是屬於何種程度？（請以非常低、低、中、高、非常高來說明。）

(三) 您認為影響工作壓力感受的因素有哪些？（性別、年齡、年資、學歷、人格特質、婚姻狀況、專業程度、工作性質…）

三、工作壓力來源面向：

(一) 您在花博會所感受到的工作壓力來源為何？（例如長官交辦緊急重大業務或大量工作、議員 記者會或議會質詢、社會輿論批評、檢調 司法 機關約談、…。）

(二) 您的工作壓力最多來自何處（長官、議員、輿論、…）？。

四、工作壓力反應面向：

這些工作壓力對您造成哪些影響？（例如生理、心理及行為上等各方面）

五、工作壓力管理調適面向：

(一) 當您面對這些工作壓力時，您會採取哪些管理、調適方法？

(二) 有無找員工協助機構幫忙，例如本府員工協談室等。

(三) 如有找員工協助機構幫忙，其情形如何？效果如何？

六、您認為機關（各局處、本府、中央）可以如何協助員工來面對及

管理壓力？（請從壓力預防如組織工作方面的改善、到實務上之壓力調

適及諮商)

七、您對舉辦大型活動減少壓力有何建議？

八、最後為研究需要，請提供個人相關資料（性別、花博會當時的年齡、學歷、公務員總年資、婚姻狀況等，及現在的服務機關、職等職稱）。



第四節 資料處理

一、資料編碼：

本研究之編碼方式由1碼組成，以英文字母大寫表示，自A至H如附表5-2。

二、資料整理：

訪談過程中，研究者除當場速記受訪者回答的內容外，也利用數位錄音之方式紀錄訪談過程，當訪談結束後，研究者則立即將速記之資料配合錄音檔案，將訪談內容以電腦繕打，轉譯成逐字稿，並詳列訪談日期、地點及內容等，經過整理後，再進行編碼及分類處理，以確保受訪者之真實反應與見解。

三、資料分析：

整理完畢的訪談資料，進行分析探討。





第五節 研究倫理

研究倫理係為規範研究進行，保障直接與間接參與研究者權益之基本原則，在研究中除為達成研究目的、獲得研究資料外，亦須符合研究倫理，即保護受訪者之權益，尊重當事人之感受。在訪談的過程前，應誠實告知研究目的、性質及程序、是否錄音、保密方式等，經受訪者瞭解並同意後始進行訪談。而在訪談的過程中，因各受訪者接受訪談的程度不同，由以在進行敏感性問題時，研究者更需注意受訪者之感受，若忽略其感受，影響其心情，將導致受訪者避而不談、迴避之態度產生。質化研究係探究受訪者之內心感受及個人看法，因此倘於研究中發生倫理上問題，應停止訪談或於下次訪談再作修正，而研究資料成果亦須保密不公開，在分析資料方面，亦必須貼近事實，避免誤解或扭曲受訪者之原意。





第陸章 研究發現

本次訪談，依前述第伍章第二節選定之訪談機關及對象，進行個別訪談，訪談共計 8 人，相關基本特性資料經統計分別為 6 男 2 女，年齡介於 39-50 歲，博士 1 人、碩士 5 人、大學 2 人，均已婚，委任 1 人薦任 7 人介於 5 等辦事員至 9 等科長(花博期間職稱為辦事員、科員、秘書、股長、技正、主任、科長)，主管 4 人、非主管 4 人，服務年資介於 12-23 年。

本章共分四節探討，第一節「工作壓力感受」，第二節「工作壓力來源」，第三節「工作壓力反應」，第四節「工作壓力管理」分別陳述於後。





第一節 工作壓力感受

一、您在花博會推行業務時，會不會有壓力？

受訪 8 人都感受到壓力，以下列舉受訪者說法。

「會有壓力」(A)，

「會有壓力」(B)，

「壓力是有」(C)，

「壓力非常大」(D)，

「一開始還好，後來參觀人數越來越多，就有壓力」(E)，

「還好，入口人數多需協助解決，這是感受到壓力的地方」(F)，

「花博工作因是新的業務，多少會有一點壓力」(G)，

「壓力當然有」(H)。

二、工作壓力感受是屬於何種程度？

受訪者依訪談題綱，以非常低、低、中、高、非常高五等來說明。結果有 3 名表示非常高，2 名表示中高等，1 名表示中等，2 名表示低等。

「非常高」(A)，

「中高」(B)，

「工作壓力不大，應該算低…花博期間每天要開會，交接的不好，跟長官報告是會有壓力，不過我幾乎都在那裡，沒有交接問題，而且工程處也有人派在花博各展區長期進駐，隨時可洽進駐的維護廠商修護，主要是第一個長官很重視花博，很多資源（工程處、維護廠商）都擺在那邊，第二我常駐在那邊，狀況很清楚，要修護又怎麼都能掌握，所以壓力不大。」(C)，

「工作壓力是非常大，因為如果工程沒有如期做完，整個花博開天窗也就玩了。」(D)，

「一開始屬於中等，愈來愈高，到最後是非常高，因為拿不到票打電話來問、來罵，或是衝來排隊時可能會受傷，每天都都要處理，希望平安度過。」

(E)，

「工作壓力是中等，因為輪值外，還要兼顧處裡辦公室工作，兩邊跑，曾經早上 8 點上到晚上 11 點才回家，那很累。」(F)，

「我覺得壓力還算低，還可以」(G)，

「工作壓力是很大，屬中高以上。」(H)。

三、影響工作壓力感受的因素有哪些？（性別、年齡、年資、學歷、人格特質、婚姻狀況、專業程度、工作性質…）

研究者於訪談題綱內，將影響工作壓力感受的可能因素一一臚列以供參考，如前述，並於訪談前事先 E-mail 給受訪者。經統計，以工作性質、專業程度及人格特質最會影響工作壓力感受，另外有 1 名表示性別也會影響工作壓力感受，因臨時性突發性的業務，女性較無法犧牲下班時間。

「工作性質及專業程度（花博工作範圍包羅萬象且時限緊迫）」(A)

「人格特質，指令明確度與時間急迫度，負責長官態度。」(B)，

「影響工作壓力因素主要是專業能力程度，還有影響工作壓力的是人格特質，有些人天生樂觀，沒有壓力。」(C)，

「最主要因素是時間壓力，而壓力，我覺得在人格特質上，也就抗壓性的問題」(D)，

「主要是工作性質，因參觀人數要大又要安全，如何把工作做好」(E)，

「影響工作壓力因素主要是工作性質，因為參觀人數實在太多，至於派出去的人都不錯，人格特質不是問題。」(F)，

「我覺得有的時候是因人而異，應該可以歸類到專業程度」(G)，

「性別，臨時性突發性的業務，女性較無法犧牲下班時間，人格特質跟抗壓性有關係，是歡喜做，甘願受，還是做了一大堆，抱怨一大堆。(H)。

四、綜合分析

有關工作壓力感受，受訪 8 名都感受到壓力，最起碼原因是，花博工

作因是新的業務，多少會有一點壓力。

關於工作壓力的程度，經以李克特量表之五等份來衡量，結果有 3 名表示非常高，占 37.5%，2 名表示中高等，占 25%，1 名表示中等，占 12.5%，2 名表示低等，占 25%。顯示 75% 壓力超出一般中等壓力以上。壓力低等 2 名內 1 名表示，除長官很重視花博外，主要是常駐在花博，不用輪班，狀況自然清楚，都能掌握，所以壓力不大。

影響工作壓力感受的因素，依訪談結果依序為：工作性質、專業程度、人格特質、長官態度、性別。受訪者認為工作性質為感受壓力最大因素，包括工作範圍包羅萬象、工作指令明確度、工作時間壓力、參觀人數大又要安全等。其次是專業程度，顯見工作性質雖帶來極大壓力，但如有專業能力來處理工作，則工作壓力自然減低。人格特質，據受訪者表示，也就抗壓性的問題，有些人天生樂觀，或是歡喜做甘願受，這些人看得開，沒有壓力；有些人做了一大堆，抱怨一大堆，壓力比較大。另外影響壓力因素有長官態度，及性別等因素。而與年齡、年資、學歷、婚姻狀況等較無關係。



第二節 工作壓力來源

一、您在花博會所感受到的工作壓力來源為何？（例如長官交辦緊急重大業務或大量工作、議員記者會或議會質詢、社會輿論批評、檢調司法機關約談、...。）

受訪者認為工作壓力來自長官交辦事項，議會質詢及議員至現場瞭解案情、社會輿論批評、檢調單位、會議很多但具體方向不明確、夥伴之協調整合等，包含各面向。

「1. 長官交辦緊急重大業務或大量工作。2. 議員記者會或議會質詢。3. 社會輿論批評。4. 會議很多但具體方向不甚明確。」(A)，

「工作執行方向明確與否，配合夥伴的協調整合」(B)，

「而新生高的案子，算是籌備期間，壓力來源為議員與輿論。…真正有壓力，是後面發現說，檢調單位也不清楚的狀況下，這是個壓力。而且會擔心這個關係到你的未來的話，」(C)，

「當初空心菜事情在新生公園發生的，那時候議員常常來，就一直在陪議員解說，」(D)，

「會有來自長官的壓力，希望越多人來參觀，但人數多會影響品質，另外，社會輿論也有壓力，因為為什麼我買票看不到，場館只能容納3千多人，經由媒體宣導越炒越熱，這是社會輿論壓力。」(E)，

「工作壓力來源為社會輿論批評，因為場館為圓山捷運站入口第一個展館，參觀人數太多，」(F)，

「工作壓力來源，輿論批評是有一點，」(G)，

「一開始，花博會有幾個任務編組，相互間執掌不明又有重疊之處，沒辦法統一事權，成員有問題甚或緊急事件，不知該向誰反映，致產生壓力」(H)

「來自長官：有些長官求好心切，東西要好要快，有些長官主持會議，資料、發言要明確。議會質詢：像新生高、花博之花價、空心菜價格事件，長官交代要調查清楚，我們要在很短時間內，調查幾千幾百種花價，這種壓力很大」(H)。

二、您的工作壓力最多來自何處（長官、議員、輿論、…）？

本項題目為工作壓力最大來源，依序為長官、輿論、議員、自我期許、參觀民眾、部屬。

「來自長官、議員及行政工作不熟稔的部屬。」(A)

「自我要求與長官期許，時間壓力。」(B)，

「長官會關心，就會有壓力，除此之外，感覺沒有什麼壓力，還蠻愉快的。」

(C)，

「壓力是自己期許，自己給自己的，因為新工處以往都有績效，我們不想砸了我們自己招牌。」(D)，

「工作壓力主要來自社會輿論，議員還好，」(E)，

「來自民眾，來參觀太多人，」(F)，

「輿論壓力有一點，(G)，

「長官、議員、輿論。」(H)。

三、綜合分析

有關工作壓力來源，8名受訪者有5名認為主要來自長官，包括長官交辦緊急性重大業務或大量工作、任務編組相互間執掌不明又有重疊之處以致成員有問題甚或緊急事件不知該向誰反映、工作執行方向不明確、會議很多但具體方向不甚明確、長官求好心切及東西要好又要快、長官期許甚高、以及長官嚴厲的個性等等。

其次，8名受訪者有4名認為來自社會輿論及媒體的負面報導。

8名受訪者有3名認為來自議會，亦為壓力主要來源，包括議會要求短

期內提供資料及報告，以及相關案件須陪同議員至現場解說等。

其他工作壓力來源有：參觀民眾、員工自我期許、檢調單位、夥伴之協調整合、行政工作不熟稔的部屬等，8名受訪者約各有2至1名。





第三節 工作壓力反應

一、您在花博會這些工作壓力對您造成哪些影響（例如生理、心理及行為上等各方面）？

受訪 8 名有 2 名認為沒有造成生理、心理及行為上等各方面影響。餘 6 名認為有下列影響：疲勞、累、抵抗力下降、輕微高血壓須吃藥、擔心、沮喪、感覺工作就是做不完、感覺有些困惱不知道怎麼做、經常性開會需先做準備壓力造成緊張、想調職。

「疲勞、抵抗力下降、沮喪想調職。」(A)，

「生理疲勞。」(B)，

「新生高的案子，…檢調單位也不清楚的狀況下，…會擔心這個關係到你的未來的話，」(C)，

「工作壓力造成些影響倒是沒有，因為我們抗壓性還好，同時工務所同仁都還不錯；並沒有負面的影響，沒有離職的調職的，大家還是活還得好好的。大家覺得能夠參與這個案子蠻難得的，大家有心要把它做好。」(D)，

「還好，急躁，高血壓並沒有，因為只想全力做好，把展館顧好，不要說大家經營那麼辛苦，這一件弄不好而毀掉，還很順利，沒有奇特反應。」、

「一方面就是想辦法也要撐過來，因為不是長期永久性的工作，大約 6 個月還好，一方面平常也有做禪修，每天都有做，雖有工作有壓力且全年無休，但很平順。」(E)，

「累，身體上就是累，心理上感覺工作就是做不完，兩邊工作都要顧，8 點做到晚上 11 點加班。」(F)，

「只是有些困擾，不知道要怎麼做而已，其他的都還可以。」(G)，

「本來沒有高血壓，98 年底聽奧辦完後，每天都覺得臉紅紅的，不舒服，後來去醫驗院檢查，發現輕微高血壓，開始吃藥。不曉得是不是因為聽

與籌備那時，幾乎沒有假日，假日經常需開會。心理上壓力，可能是經常性開會壓力，會造成緊張，所謂緊張也不是真的緊張，你會去思考要講甚麼，要先做準備，心理上會有影響」(H)。

二、綜合分析

有關工作壓力反應，在生理、心理及行為上等各方面造成的影響，以心理反應居多，其次為生理反應，且部分受訪者兼具心理及生理反應，在認知方面、人際方面、健康方面及行為方面幾無影響。

受訪 8 名有 2 名認為沒有造成影響，認為自己期許較高，抗壓性還好，其中 1 名每日坐禪修。其餘 6 名認為有影響，分述如下：

(一) 有 5 名認為在心理方面有造成影響：

- 1、擔心、沮喪
- 2、感覺工作就是做不完。
- 3、感覺有些困惱，不知道怎麼做。
- 4、經常性開會壓力，需於會議前思考要講甚麼，要先做準備，心理上會有影響。
- 5、想調職。

(二) 有 4 名認為在生理方面有造成影響：

- 1、感覺疲勞、累。
- 2、抵抗力下降。
- 3、輕微高血壓吃藥。

(三) 在行為方面未造成影響。

第四節 工作壓力管理

一、當您面對這些工作壓力時，您會採取哪些調適方法或如何管理？

受訪者壓力管理調適方法，依本研究第二章有關 Lazarus 與 Folkman 提出壓力因應方式的問題解決、情緒紓解，及參考洪文章的壓力調適方法之尋求支持等方法，經常合併使用，以下列舉受訪者說法。

「跟同儕及家人傾訴，說服自己熬過這一年，一切將好轉。」(A)

「自我調適與調節」(B)，

「平常我們有個飯團，局理不同各科的幾個朋友一起到外面吃飯，朋友之間聊聊，宣洩一下，壓力自然會減輕了。」(C)，

「工作壓力並沒有造成我們日常生活上的影響，假日就是跟家人出去走走，一般的休閒活動，沒有另做特別的調適。」(D)，

「一方面就是想辦法也要撐過來，因為不是長期永久性的工作，大約 6 個月還好，一方面平常也有做禪修，每天都有做，雖有工作有壓力且我跟館長全年無休，都沒有休息，但因此很平順。」(E)，

「只有認真做，應該說這些輪值人員耐壓性比較好，任勞任怨的作，因為就是發牢騷，上級也沒辦法幫你處理，增加人員也不可能，因為人力已到極限。」(F)，

「有問題反應總督導，在會議上討論，來解決問題。」(G)，

「逆來順受，既然已經碰到了，就處理它，解決它。…告訴自己一個信念，撐啊，撐過去，一直到展期完。平常假日時間，就是放鬆心情，唯一能做的事情，就是不要去想，放空一段時間，這是最有效的事情。」(H)。

二、有無找員工協助機構幫忙，例如本府員工協談室等。

「無」(A、B)

「無，不需要。」(C)，

「無，知道有協談室。」(D)，

「不用」(E)，

「無，不需要。自己耐壓都有辦法，壓力自己承擔，」(F)，

「沒有，沒有到那種地步。」(G)，

「無，知道有協談室。沒到那麼嚴重程度，不會去找協談室。」(H)。

三、如有找員工協助機構幫忙，其情形如何？效果如何？

「無」(A、B、C、D、E、F、G、H)。

四、綜合分析

有關工作壓力調適，因受訪 8 名都感受到壓力，因此都有壓力管理調適的方法，惟均無找員工協助機構(包括位於市府 3 樓之員工協談室) 幫忙。有關其壓力管理調適的方法，採取問題解決、情緒紓解，及尋求支持等三類方法綜合使用如下：

(一) 問題處理：

有問題反應總督導，在會議上討論，來解決問題。

逆來順受，既然已經碰到了，就處理它，解決它。

只有認真做，應該說這些輪值人員耐壓性比較好，任勞任怨的作。

(二) 情緒紓解：

說服自己熬過這一年，一切將好轉。

一方面就是想辦法也要撐過來，因為不是長期永久性的工作，大約 6 個月還好。

就是發牢騷，上級也沒辦法幫你處理，增加人員也不可能，因為人力已到極限。

自我調適與調節。

假日就是跟家人出去走走，一般的休閒活動，沒有另做特別的調適。

有做禪修，每天都有做，雖有工作有壓力且全年無休，但因此很平順。

平常假日休閒時，就是放鬆心情，不要去想，放空一段時間，這是最有效的事情。

(三) 尋求支持：

跟同儕及家人傾訴。

平常我們有個飯團，局理不同各科的幾個朋友一起到外面吃飯，朋友之間聊聊，宣洩一下，壓力自然會減輕了。

五、員工建議事項

您認為機關（各局處、本府、中央）可以如何協助員工來面對及管理壓力（請從壓力預防如組織工作方面的改善、到實務上之壓力調適及諮商）？您對舉辦大型活動減少壓力有何建議？

本項題目由受訪者依其個人經驗，尤其在花博期間服務經驗，對於其經歷過的，不滿意的、需要改進的、可以做得更好的、或是哪些措施推行很好，可以傳承的，提出對壓力管理的看法。由於受訪者建議事項很多，依前述文獻探討將其分為組織壓力管理、個人壓力管理，並增列員工協助方案等三部分，經彙整受訪者說法如下：

(一)組織壓力管理

組織管理在預防、降低員工壓力的可採取措施上，有很寬廣的範圍，本訪談相關部分約為：

政策要及早規劃，後段執行施工部分才不會被壓縮；

政策方向應明確，使員工有所遵循；

人事安排適才適所；

長官體諒也很重要、用鼓勵代替責罵；

世大運選手村在林口，牽涉到兩個縣市或中央與地方，須及早協調；

橫向協調不足、建議辦理各組共識營，以建立革命情感；

這些等等都會影響員工個人工作壓力。此外，訟案擔心對未來有影響，需

聘請好律師，又有經濟問題等等。

「時程是夠且完備的事前規劃，有系統有組織性的領導及分工」(A)

「相關業務須執行或支援時，應給予較多的時間，政策方向應明確。」(B)，

「訴訟案子，…檢調單位也不清楚的狀況下，…會擔心這個關係到你的未來」、「至於因公涉訟補助一般來講是夠的，但是要打贏官司自己找好的律師就不夠，因為好的律師他們願意從檢察官法官退下來，而且又不是很老年紀還輕，律師費一定是不少。」(C)，

「處裡人事安排還蠻適才適所，人選對績效就好，壓力就低了，這個人選應該先考慮。還有長官都會力挺、支持，壓力自然就減少。另外，除工務所主任外，還有監工的職員，大家相處就像兄弟姐妹有，問題大家都會聊聊，問題就解決掉了。」(D)，

「2017年世大運，本處任務是蓋選手村在林口，經費來自中央，蓋好後使用12天，回歸新北市政府。工程建設不能偷斤減兩，要有一定的時間來完成，應該預留時間，因此，前面決策應該盡早確定，以免後段建築施工太趕，影響到施工時間。」、「牽涉到兩個縣市或中央與地方就要協調，像選手村臺北市蓋，新北市執照、水電審查，兩市之間必須加強協調，以使工程能順利完成。」(D)，

「現場營運的派遣人力，大學剛畢業，面對遊客爭吵，我們會出來協助處理，事後也會做心理建設，讓其釋懷，不要放在心理，不然會受到驚嚇。對派遣人力有較辛苦的、不適任的，則予以調整工作。教育訓練，讓他們能在職場上解說各方面表現更好。」(E)

「籌備期太短，準備時間不足。建議增加籌備期，並加強人員訓練。橫向協調不足、建議辦理各組共識營，以建立革命情感。提供激勵誘因，建立獎勵制度，擢升優秀人才」(F)

「我覺得我們做了很多白做工，長官沒辦法一開始就很明確的說要做什麼事情，最大的壓力來源其實就是這種不確定感，如果長官能明確的告訴你，

不要讓人家處在懵懵懂懂，一路在摸索，這樣很痛苦，如果明確的話，壓力就可以減輕很多。長官體諒也很重要，長官如果說用鼓勵代替責罵，而不要用尖銳、質疑、批判的角度，我想壓力也就會減少。」(H)

(二)個人壓力管理：

個人在預防、降低工作壓力上，本訪談相關部分約有：員工個人紓壓管道有正式與非正式管道，一般以非正式管道較為員工運用；有關議員及輿論壓力，把道理說出來，至於因選舉問題而不能接受，選舉過他們會接受。

「我認為朋友聚在一起，中午吃飯有個飯團，大家開玩笑的方式把它講出來，互相聊聊，感覺上就覺得不錯，是一種宣洩的管道。」(C)，

「有關議員及輿論壓力，工程方面像李鴻源部長講的當技術碰到政治，技術完全沒用。後來空心菜這件事，伴隨選舉結束就煙消雲散，因此到現場看的人都能認同，空心菜要養護可能要1年到1年半，枯死了就要換原來的一模一樣，這些成本就不只是20元。因此碰到這類問題，我們有道理就說明出來，至於因選舉問題而不能接受，選舉過後就他們會接受，因為私底下大家都瞭解，但是在攝影機前，就有不一樣的狀況。」

(D)，

「希望幫我們反映問題，幫我們解決，我會先找我的直屬主管，在花博督導有問題時，我會第一個先找我的直屬主管—總督導幫忙解決，像在辦公室一樣會找直屬主管—課長，因為他也才了解我真正發生的情形。」

(G)，

(三)員工協助方案

申請「員工協助方案」協談者，所占比率低，如本研究第三章估算約占總員工0.2%，員工未加善用。員工觀念認為不得已才會去。

「因為我不清楚專業的員工諮詢的一個系統，有組織的專門的紓解壓力也不知道到底有沒有幫助」(C)，

「我知道有協談室，但是，主要是，你會跟一個不認識的人去談你心裡的事，表示你就有壓力，通常，一定是萬不得已才會去找他。普通是跟朋友談談，大概就紓解壓力了，用不到找協談室，我們是在朋友同事間的飯團，團體的團，大家一起出錢，中午到外面一起吃飯的時候，以開玩笑的方式聊聊，也就紓解了壓力。」(C)

「找員工協助機構幫忙，例如本府員工協談室等，除非很嚴重的、也需要有很大勇氣的才會去，不然有的甘願直接找醫生，也不會去。」(E)



第七章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究旨在探討公務人員於辦理大型活動所面臨的壓力及其管理方法，希望經由組織及員工對工作壓力做妥適的管理，以及員工協助方案予以協助，以紓解壓力，並期望於爾後辦理重大活動時，提供各機關、公務人員、及員工協助方案相關機關管理壓力的參考。本節就第貳章之文獻回顧及第陸章之研究發現整理為結論，分述如後。

壹、文獻探討方面

一、壓力管理部分

本研究綜合相關文獻，並予彙編為第貳章第二節內之工作壓力三向管理三級防治模式，以期探得工作壓力管理全貌。

鑒於一般研究壓力者主要對已發生的壓力，從員工之因應策略或調適面向著眼，較少對潛在尚未發生的壓力，從組織管理面向之預防的角度切入，本研究依壓力管理三級防治模式，除從最根本第一級預防之協助個人壓力管理外，並從組織本身造成的壓力之組織壓力管理角度去預防壓力的產生，同時從第二級壓力調適角度幫助有壓力的員工降低或去除壓力，甚至協助有身心疾病員工工作第三級治療，兼對預防與調適及治療做全面探討，除能瞭解員工紓壓方法外，亦能了解組織解壓之道，有異於往昔研究方式，較能探得工作壓力管理全貌。

二、研究方法部分

有關工作壓力的研究，如本研究第一章上碩博士論文網站查詢結果，其研究方法普遍使用量化，質化研究比率相對極少，本研究採深度訪談法，可增加工作壓力質化研究資料，亦有助於深入覓得相關資料。

貳、深度訪談方面

一、工作壓力感受

在花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者，其整體工作壓力的感受屬中高等以上程度。

根據本研究結果發現，在花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者，都有感受到來自工作上的壓力；程度上屬於李克特五等份量表之中高等以上；有關影響工作壓力感受的因素，依序說明如下

- (一) 工作性質：受訪者認為工作性質為感受壓力最大因素，包括工作範圍包羅萬象、工作指令明確度、工作時間壓力、參觀人數量大又要注意安全等。
- (二) 專業程度：感受壓力最大因素其次是專業程度，顯見上述工作性質雖帶來極大壓力，但如有專業能力來處理工作，則工作壓力自然減低。
- (三) 人格特質：也就抗壓性的問題，有些人天生樂觀，或是歡喜做甘願受，這些人看得開，沒有壓力。
- (四) 長官態度。
- (五) 性別：因臨時性突發性的業務，女性較無法犧牲下班時間。
- (六) 其他：年齡、年資、學歷、婚姻狀況等則較無關係。

二、工作壓力來源

在花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者，其工作壓力來源，依序主要來自長官、社會輿論媒體及議會。

- (一) 長官：包括長官交辦緊急性重大業務或大量工作、任務編組相互間執掌不明又有重疊之處以致成員有問題甚或緊急事件不知該向誰反映、工作執行方向不明確、會議很多但具體方向不甚明確、長官求好心切及東西要好要快、長官期許、長官嚴厲的個性等。
- (二) 社會輿論媒體負面報導。

(三) 議會：包括議會要求短期內提供資料及報告，以及相關案件須陪同議員至現場解說等。

(四) 其他工作壓力來源有：參觀民眾、員工自我期許、檢調單位、夥伴之協調整合、行政工作不熟稔的部屬等。

前開花博期間員工遭遇的工作壓力源，與本研究依相關文獻彙整的工作壓力源(即圖 2-1)比較，其工作壓力來源最多來自長官，屬於工作者組織中的壓力源，與組織文化、人際關係相對應，其次為社會輿論媒體及議會，屬於工作者組織外在環境的壓力源，與政治政黨、社會輿論相對應。又員工自我期許，屬於工作者本身的壓力源，與人格特質相對應。是以前開花博期間員工遭遇的工作壓力源，範圍廣泛，類別眾多，皆在本研究彙整的工作壓力源之內，爰本研究應有其效度。

三、工作壓力反應

在花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者，其工作壓力造成的反應，以心理反應居多，其次為生理反應，且部分受訪者兼具心理及生理反應，在認知方面、人際方面、健康方面及行為方面幾無影響。

四、工作壓力管理

在花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者，其工作壓力管理調適方法，在問題解決、情緒紓解及尋求支持等三類方法中，以情緒紓解最常採用，先合理化目前處境，及配合運用尋求支持，最後處理及解決問題，在這三種方法如此綜合運用之下解除工作壓力。另均無找員工協助方案幫忙。

五、受訪者反映建議事項

(一) 組織團體壓力管理：

組織管理在預防、降低員工壓力的可採取措施上，有很寬廣的範圍，本訪談相關部分約為：

- 1、政策要及早規劃，後段執行、施工部分才不會被壓縮。
- 2、政策方向應明確，使員工有所遵循。
- 3、人事安排適才適所。
- 4、長官體諒也很重要、用鼓勵代替責罵。
- 5、世大運選手村在林口，牽涉到兩個縣市或中央與地方，須及早協調。
- 6、橫向協調不足、建議辦理各組共識營，以建立革命情感。
- 7、訟案擔心對未來有影響，需聘請好律師，又有經濟問題等等。

(二) 個人自我壓力管理

個人在預防、降低工作壓力上，本訪談相關部分約有：

- 1、員工個人紓壓管道有正式與非正式管道，一般以非正式管道較為員工運用，如與飯友自然地聊聊工作，壓力自較減輕。
- 2、有關議員及輿論壓力，把道理說出來，至於因選舉問題而不能接受，選舉過他們會接受。

參、員工協助方案

申請「員工協助方案」協談者，所占比率低，如本研究第三章估算約占總員工 0.2%，員工未加善用。員工觀念認為不得已才會去。

第二節 研究建議

本節根據本研究文獻探討結果及質性深度訪談之發現及結論，從組織、員工及協助方案等面向提出建議，另對未來相關研究提出一些建議，期減輕員工工作壓力。亦即依訪談發現的工作壓力源、調適管理方法及員工對機關的期望提出建議，並運用前述文獻探討彙整的工作壓力三向管理三級防治模式，摘錄提出建議彙整表(如表 7-1)，茲分述如下：

壹、對組織管理工作壓力的建議：

一、文獻探討方面

(一)工作壓力從組織、員工協助方案及員工本身等三個面向，經由預防、調適及治療等三個層級來管理，即工作壓力三向管理三級防治模式，才能全盤掌握，發揮事半功倍之效。

現行工作壓力管理，以協助方案調適(第二級)為主，組織宣導(第一級)為輔，宜納入工作壓力三向管理三級防治模式的觀點，由組織、員工協助方案及員工並進，兼顧壓力預防、調適及治療，使工作壓力管理發揮整合功效，更加實用。在現有基礎上，從組織管理面向之預防的角度切入，消除組織本身所造成的壓力，加強組織第一級預防措施，以呈現組織預防壓力管理的作為，將壓力防範於未然，使機關推行協助方案更加落實，例如工作環境改善、法規鬆綁、工作分配合適、勞逸平均等。同時對第三級之治療應適時轉介相關醫療單位，以免未爆彈引爆，發生重大事故。

二、深度訪談方面

(一)工作壓力感受

本研究結果發現，有關影響工作壓力感受的因素，依序為工作性質、專業程度、人格特質。建議如下：平時注重訓練以增加專業能力，活動時

選派合適之專業能力者擔任，以減低壓力。

據受訪者認為工作性質為感受壓力最大因素，其次是專業程度，顯見上述工作性質雖帶來極大壓力，但如有專業能力來處理，則工作壓力自然減低，因此須事先作訓練以增強專業能力，活動時選派具有專業能力、抗壓力強者之合適人選，適才適所，勝任愉快，自然沒有壓力。

(二)工作壓力來源

1、最大壓力來源為長官，爰對長官領導管理建議如下：

(1) 政策及早規劃決定，掌握時間

國際大型活動有期限要求，必須如期完成，因此各階段工作都需如期完成，政策要及早規劃確定，以免影響後段執行、施工部分被壓縮，造成時間壓力，且可能因趕工，影響工程品質，致貽笑國際。

(2) 政策方向應明確，使員工有所遵循

政策雖如期制定，但方向不明確、或臨時更改，或會議很多但具體方向不甚明確，員工無所遵循，如同瞎子摸象，很是痛苦，同時是做白工、無效率。或臨時接辦，毫無經驗、毫無準備，壓力必定非常之大。

(3) 任務編組間執掌權責需分明，使員工意見反映管道暢通，免予因執掌不明又有重疊之處導致成員有問題甚或緊急事件不知該向誰反映之壓力。

(4) 適時調整工作，以免勞逸不均，影響工作效率及士氣。

(5) 長官關懷與支持

長官體諒很重要、用鼓勵代替責罵。又長官的期許雖好，但也帶來部屬形成無形的心理壓力，要配合關懷、支持，以免被部屬感到冷淡，像是孤軍作戰。

(6) 跨市縣大型活動需及早協調溝通

像世大運選手村蓋在林口，牽涉到兩個都市或中央與地方，須

及早協調，早日定案。使後續作業能順利推行。

2、本研究訪談壓力來源其次為社會、輿論媒體及議會：

社會及輿論媒體負面報導，須及時提出新聞稿以澄清事實，並做好媒體溝通。議會方面包括議會要求短期內提供資料及報告，以及相關案件須陪同議員至現場解說，甚至至議會答詢等，應事先與議員溝通說明，並瞭解全案提供正確數據，研提模擬解答，以妥為因應。

(三)工作壓力管理

1、橫向協調不足，辦理共識營，建立革命情感，增強社會支援。

大型活動參與人數多，橫向分工，聯繫不足，所謂三不管地帶，最常誤事，造成遺憾，主事者常抱歉、道歉了事，爰活動人員宜相互熟悉，建立感情，以利後續溝通協調，共襄盛舉，是以，辦理共識營，以建立革命情感。

2、建立妥善訴訟機制，確保無辜公務員權益，以減輕員工壓力

目前員工因公涉訟雖有補助，然而員工擔心訴訟案件對其未來公職生涯或退休等權益或福利有所影響，常需聘請有經驗的優良律師，以保護無辜的公務員，免於受到司法不公之判決，而聘請優良律師所費不貲，因此宜調整提高現行訴訟補助費用金額；對於偵查期間，公務人員常因初次面對偵查，即或自覺無罪，心中難免恐慌，於此期間亦有需求聘請律師，並應給予補助；另外，如獲判決無罪，可研討案情是否有行政缺失，酌予回復全部或部分原有薪給等權益或福利。

3、建立直接單位主管責任制度，利用平時考核工具，了解員工狀況，適時予以協助，以解除壓力

鑒於主管有領導所屬完成任務之責任，當員工遭受工作壓力影響，致工作效率降低，甚至無法完成任務時，主管就有義務促使工作完成，因此主管應予預防及調適員工將遭受的或已遭受的工作壓力，而主管以直接主管與員工一起工作，最了解員工，因此，直接單位主管應負起責

任，建立直接單位主管責任制度，利用平時考核工具從平常員工工作情形、參與各項活動等，觀察、瞭解員工狀況，適時予以協助解除壓力。以免壓力累積，一時爆開，發生重大事故，甚至有輕生情況，而遭輿論指責，為時已晚。

貳、對員工自我管理工作壓力的建議：

一、文獻探討方面

(一)工作壓力從組織、員工協助方案及員工本身等三個面向，經由預防、調適及治療等三個層級來管理，即工作壓力三向管理三級防治模式，才能全盤掌握，發揮事半功倍之效。

員工一般於產生壓力時才做調適，較少先為預防壓力做準備，並且極少申請機關之協助方案及轉介就醫，依工作壓力三向管理三級防治模式，平時宜自我充實，提升素質，增加歷練，以增強抗壓性，有身心問題時應放開心胸，接受轉介治療。

二、深度訪談方面

(一)工作壓力感受

本研究結果發現，有關影響工作壓力感受的因素，依序為工作性質、專業程度、人格特質。顯見工作性質雖帶來極大壓力，因此平時參加訓練以增加專業能力，活動時抗壓力增強，以減低壓力。是以，員工平時培養專業能力，並主動參加訓練，以加強專業能力，則活動一來，自不覺有其壓力。

(二)工作壓力來源

- 1、最大壓力來源為長官，爰對長官領導管理建議如下：全力以赴，盡力而為，與長官保持良好溝通，並適時反映，以化解壓力。
- 2、受訪者壓力源亦有來自議會與社會媒體輿論批評，在個人壓力管理上，需予解決，建議如下：就事論事，拋開選舉。

有關議員議會質詢或召開記者會，或媒體渲染、醜化，應採取就事論

事、依法行政，把法令、道理說出來，語氣要理直氣平，勿激怒對方，否則沒完沒了，至於一時因選舉因素，議員媒體不能接受，俟選舉過後他們自會接受，煙消雲散。

(三)工作壓力反應：花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者，其工作壓力造成的反應，以心理反應居多，其次為生理反應。宜調解個人心理，及適時門診以解除生理不良反應。

(四)工作壓力管理：

1、工作壓力調適方法宜以問題解決、情緒紓解及尋求支持等三種方法綜合運用，最後處理及解決問題，化解工作壓力。

2、建立個人非正式管道，爭取社會支持

紓壓之道，一般以非正式管道較為員工運用。員工個人紓壓管道須於平常建立管道，以備不時之需，例如平時參加社團活動(例如各機關休閒社團)，或與同學、同好、同鄉、同事、朋友等往來，互通訊息、互相鼓勵、互相支援，則工作壓力自然減低。

參、對機關協助方案的建議

一、文獻探討方面

(一)機關協助方案納入工作壓力三向管理三級防治模式的觀點，以兼顧壓力預防、調適及治療，使協助方案發揮整合功效，更加實用。

現行協助方案著重於第二級壓力產生後之調適，所謂預防勝於治療，因此可在現有基礎上，於協助方案內加強第一級預防措施，以呈現預防壓力管理的作為，將壓力防範於未然，使協助方案更加落實，同時對第三級之治療應適時轉介相關醫療單位，以免未爆彈引爆，發生重大事故。

(二)員工協助方案服務人員與各機關人事人員於服務同仁時，如發現同仁需要專業協助，不可自行處理，應請約專業輔導人員處理或予轉介，以免處理錯誤或延誤。

員工協助方案服務模式不論採內置式，由機關內部設置專責單位(或專業人員)；或採外置式，由機關依規定程序與外部專業機構(或專業人員)簽訂契約，均有約聘或特約專業人員(律師、心理諮商師等)提供員工協助方案各項服務，又如屬須由醫療機構治療者，則協助轉介。是以，中央與地方均有由受高度專業訓練及有證照之專業人員提供專業服務，惟於實務上，因諮商輔導及醫療等需高度專業，各機關人事人員與員工協助方案服務人員於服務同仁時，應避免過度涉入，如發現同仁需要專業協助，應請約專業輔導人員處理或予轉介，以免處理錯誤或延誤。

二、深度訪談方面

(一) 加強對「員工協助方案」的宣導工作

本研究在花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者 8 人皆無尋求協助，惟渠等整體工作壓力的感受屬中高等以上程度，顯示實有使用需求，又員工觀念認為不得已才會去。另本研究案例之協談適用對象共約 45,000 人，依前述統計資料 97 年至 100 年平均每年約 100 人申請個別協談，使用比率約占 0.2%，為避免員工對協助方案的瞭解不足，真正需要協助員工因不瞭解而不去使用之情形，宜加強宣導，以發揮其應有之功能。

(二) 適時於活動期間安排必修之紓壓課程

在花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者，其整體工作壓力的感受屬中高等以上程度，顯示參與活動員工有予協助減壓之需要，宜由員工協助方案機關協調訓練機關安排紓壓課程，比照必修訓練課程於活動期間之空檔時間參加，以適時紓解壓力，增加工作績效。

(三) 宣導加強協助方案團體協談服務之運用，使組織成員共同接受協談，以紓解成員間之相關問題。

透過專業輔導人員的帶領，協助接受協談之同仁深入探討問題，藉

以更瞭解自己與他人，並從中找尋解決困擾之道。



表 7-1 本研究建議事項運用工作壓力三向管理三級防治模式彙整表

區分		壓力管理面向		
		組織壓力管理	員工協助方案	員工自我壓力管理
壓力管理級別	初級預防 (員工未發生壓力前，對潛在、尚未發生壓力源)	組織對潛在、尚未發生壓力之預防	協助方案對壓力之預防	個人對壓力之預防
		一、文獻探討方面		
		工作壓力從組織、員工協助方案及員工本身等三個面向，經由預防、調適及治療等三個層級來管理，即工作壓力三向管理三級防治模式，才能全盤掌握，發揮事半功倍之效。組織宜規劃預防或減低壓力源，如工作環境改善、法規鬆綁、工作分配合適、勞逸平均等。	承左，現行協助方案著重於第二級壓力產生後之調適，因此可在現有基礎上，納入工作壓力三向管理三級防治模式的觀點，於協助方案內加強第一級預防措施，以呈現預防壓力管理的作為，將壓力防範於未然，使協助方案更加落實。	承左，員工一般於產生壓力時才做調適，較少先為預防壓力做準備，並且極少申請機關之協助方案及轉介就醫，依工作壓力三向管理三級防治模式，平時宜自我充實，提升素質，增加歷練，以增強抗壓性。
		二、深度訪談方面		
		(一)工作壓力感受		
		據受訪者認為影響感受因素依序為工作性質、專業程度，顯見上述工作性質雖帶來極大壓力，但如有專業能力來處理，則工作壓力自然減低，爰建議事先辦理訓練以增強專業能力，並於活動時選派具有專業能力、抗壓力強者之合適人選，自然沒有壓力。	加強對「員工協助方案」的宣導工作： 本研究壓力屬中高等以上，確有使用協助方案需求，而員工認為不得已才會去。因此亟需加強宣導。又協談人數占適用對象比率極低(本研究案例約占0.2%)。為避免員工對協助方案的瞭解不足，真正需要協助員工	據受訪者認為影響感受因素依序為工作性質、專業程度，顯見上述工作性質雖帶來極大壓力，但如有專業能力來處理，則工作壓力自然減低，爰建議員工平時培養專業能力，並主動參加訓練，以加強專業能

之預防及消弭)		因不瞭解而不去使用之情形，宜加強宣導，以發揮其應有之功能。	力，則活動一來，自不覺有其壓力。
	(二)工作壓力來源		
	<p>1、本研究訪談最大壓力來源為長官，爰對長官領導管理及機關制度面建議如下：</p> <p>(1)政策及早規劃決定，掌握時間：國際大型活動有期限要求，政策要及早規劃確定，以免影響後段執行，造成時間壓力。</p> <p>(2)政策方向應明確，使員工有所遵循：政策方向不明確，或會議很多但具體方向不甚明確，員工無所遵循，壓力必定非常之大。</p> <p>(3)任務編組間執掌權責需分明，使員工意見反映管道暢通：免于因執掌不明又有重疊之處導致成員有問題甚或緊急事件不知該向誰反映之壓力。</p> <p>(4)適時調整工作，以免勞逸不均，影響工作效率及士氣。</p> <p>(5)長官關懷與支持：用鼓勵代替責罵。配合關懷、支持，以免部屬像是孤軍作戰。</p> <p>(6)跨市縣大型活動需及早協調溝通：牽涉到兩個都市或中央與地方，須</p>		承左，最大壓力來源為長官，爰對長官領導管理建議如下：全力以赴，盡力而為，與長官保持良好溝通，並適時反映，以化解壓力。

	<p>及早協調，早日定案。 使後續作業能順利推行。</p>		
	<p>2、本研究訪談壓力來源其次為社會、輿論媒體及議會，建議如下： 社會及輿論媒體負面報導，須及時提出新聞稿以澄清事實，並做好媒體溝通。議會方面包括議會要求短期內提供資料及報告，以及相關案件須陪同議員至現場解說，甚至至議會答詢等，應事先與議員溝通說明，並瞭解全案提供正確數據，研提模擬解答，以妥為因應。</p>	<p>承左，針對來自議會與社會媒體輿論批評，在個人壓力管理上，需予解決，建議如下：應採取就事論事、依法行政，拋開選舉。</p> <p>有關議員議會質詢或召開記者會，或媒體渲染、醜化，應採取就事論事、依法行政，把法令、道理說出來，語氣要理直氣平，勿激怒對方，否則沒完沒了，至於一時因選舉因素，議員媒體不能接受，俟選舉過後他們自會接受，煙消雲散。</p>	
	<p>(三)工作壓力反應</p>		
			<p>花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者，其工作壓力造成的反應，以心理反應居多，其次為生理反應。宜調解個人心理，及適時門診以解除生理不良反應。</p>

(四)工作壓力管理		
<p>1、橫向協調不足，辦理共識營，建立革命情感，增強社會支援。</p> <p>大型活動參與人數多，橫向分工，聯繫不足，所謂三不管地帶，最常誤事，造成遺憾，主事者常抱歉、道歉了事，爰活動人員宜相互熟悉，建立感情，以利後續溝通協調，共襄盛舉，是以，辦理共識營，以建立革命情感。</p>	<p>平時安排壓力管理課程，以使員工了解壓力管理：</p> <p>由協助方案協調訓練機關，辦理壓力管理課程，使員工事先了解壓力管理之道，增進個人素質。</p>	<p>1、工作壓力調適方法宜以問題解決、情緒紓解及尋求支持等三種方法綜合運用，最後處理及解決問題，化解工作壓力。</p>
<p>2、建立妥善訴訟機制，確保無辜公務員權益，以減輕員工壓力：</p> <p>(1)目前員工因公涉訟雖有補助，然而擔心訴訟對其應有權益有所影響，常需聘請有經驗的優良律師，以保護無辜的公務員，免受司法不公判決，而聘請優良律師所費不貲，因此宜調整提高現行訴訟補助費用金額。</p> <p>(2)對於偵查期間，公務人員常因初次面對偵查，即或自覺無罪，心中難免恐慌，於此期間亦有需求聘請律師，並應給予補助。</p> <p>(3)倘獲判決無罪，可研討案情是否有行政缺失，酌予回復全部或部分原有薪給等權益或福利。</p>	<p>2、橫向協調不足，造成壓力，平時建立個人非正式管道，以爭取社會支持</p> <p>紓壓之道，一般以非正式管道較常為員工運用。員工個人紓壓管道須於平常建立管道，以備不時之需，例如平時參加社團活動（例如各機關休閒社團），或與同學、同好、同鄉、同事、朋友等往來，互通訊息、互相鼓勵、互相支援，則工作壓力自然減低。</p>	

	<p>3、建立直接單位主管責任制度，利用平時考核工具，了解員工狀況，適時予以協助，以解除壓力。</p> <p>鑒於主管有領導所屬完成任務之責任，當員工遭受工作壓力影響，致工作效率降低，甚至無法完成任務時，主管就有義務促使工作完成，因此主管應予預防及調適員工將遭受的或已遭受的工作壓力，而主管以直接主管與員工一起工作，最了解員工，因此，直接單位主管應負起責任，建立直接單位主管責任制度，利用平時考核工具從平常員工工作情形、參與各項活動等，觀察、瞭解員工狀況，適時予以協助解除壓力。以免壓力累積，一時爆開，發生重大事故，甚至有輕生情況，而遭輿論指責，為時已晚。</p>		
第二級調適 (員工)	組織幫助有壓力的員工調適(降低或去除壓力)	協助方案幫助有壓力的員工調適	有壓力的員工自行調適
	<p>1、適時於活動期間安排必修之紓壓課程</p> <p>在花博期間參與重要活動項目的公務人員受訪者，其整體工作壓力的感受屬中高等以上程度，顯示參與活動員</p>	承左，員工協助方案、組織與訓練機構三者協調合作，適時於活動期間安排必修之紓壓課程。	運用初級預防階段平時參加活動已建立之個人非正式人際關係管道，對此時壓力產生，可經由該管道作壓力管理調

發生壓力後，對有壓力員工予以降低或去除壓力)	<p>工有予協助減壓之需要，宜由員工協助方案機關協調訓練機關安排紓壓課程，比照必修訓練課程於活動期間之空檔時間參加，以適時紓解壓力，增加工作績效。</p>		<p>適，獲取社會支持，互通最新訊息、互相鼓勵支援，則工作壓力可得以調適。</p>
	<p>2、運用已建立之直接單位主管平時考核結果，就有壓力調適需求之員工，適時予以協助，以解除壓力，並適時予以轉介協談。</p>	<p>承左，運用員工協助方案之個別協談解決員工個人壓力，或以團體協談方式，了解單位內同仁間之互動，進而達成合理地分配該單位工作指派或增進同仁間人際互信關係。</p>	<p>遇有壓力員工，工作壓力調適方法宜以問題解決、情緒紓解及尋求支持等三種方法綜合運用，最後處理及解決問題，化解工作壓力。</p>
	<p>3、員工面臨司法訴訟時，組織人事人員協助員工聘請有經驗的優良律師，並協助員工辦理相關薪給等權益或福利。</p>	<p>承左，運用員工協助方案提供法律專業資訊。</p>	
	<p>4、活動期間是壓力高峰期，且針對員工不去尋求諮商之特性，組織應積極宣導調適方法及諮商之優點，以及時有效解決壓力。</p>	<p>承左，員工協助方案應配合組織，積極辦理宣導。</p>	
	<p>5、於舉辦活動期間每日或每周舉行檢討會議，加強補足相關缺失，以發現及適時消弭工作人員壓力。</p>		

	組織協助因壓力致身心有問題員工轉介治療	協助方案協助因壓力致身心有問題員工轉介治療	因壓力致身心有問題員工自我就醫治療
第三級治療（員工受壓力影響致有身心問題時進行治療）	1、單位主管注意所屬員工言行，適時協助，勸導申請協助方案進行諮商輔導服務、鼓勵及轉介就醫治療等。	對身心有問題員工勸導進行諮詢服務、鼓勵及轉介就醫治療等，以免未爆彈引爆，發生重大事故。	員工應放開心胸，自行或家人偕同接受醫治及療養等。
	2、機關對於有身心問題元宮，應多予瞭解，協調單位主管、員工協談方案做妥適防處（輔導）作為，保持密切聯繫，並得經徵求當事人同意後，安排轉介其他諮商機構，或依精神衛生法等相關規定辦理。	承左，員工協助方案配合機關辦理。	
	3、機關人事人員或單位主管於服務同仁時，如發現同仁需要專業協助，不可自行處理，應請約專業輔導人員處理或予轉介，以免處理錯誤或延誤。 員工協助方案服務模式不論採內置式或採外置式，均有約聘或特約專業人員（律師、心理諮商師等）提供員工協助方案各項服務，如須由醫療機構治療者，則協助轉介。惟於實務上，各機關人事人員、單位主管於服務同仁時，應避免過度涉入，如發現同仁需要專業協助，應請約專業輔導人員處理或予轉	承左，員工協助方案服務人員（非專業人員）於服務同仁時，如發現同仁需要專業協助，亦不可自行處理，應請約專業輔導人員處理或予轉介，以免處理錯誤或延誤。	

	介，以免處理錯誤或延誤。		
	4、對於有身心問題人員，得採行調整職務內容、改變工作環境等協助性措施，以減輕壓力。		
	5、對於有身心問題人員出現自傷、攻擊他人之行為者，應建立相關防護措施，避免輕身等突發狀況發生。	承左，員工協助方案配合機關辦理。	
	6、對於有有身心問題人員經過輔導並評鑑後，其改善成效有限者，除視個案需要，持續安排接受輔導或協助就醫外，並得依法規核予延長病假或留職停薪；持續惡化且輔導無效者，得辦理資遣或退休(職)。		

資料來源：研究者自繪

肆、對未來研究的建議

本研究在探討參與 2010 國際花卉博覽會公務人員之工作壓力時，現於客觀因素無法就全國大型活動做周延的探究，因此提出下列建議以作為後續研究參考。

一、研究對象方面

本研究係以臺北市政府舉辦之 2010 國際花卉博覽會為研究對象，因此僅能推論至性質相近的活動，然而國際大型活動類別包羅萬象，性質不盡相同，未來研究者如能擴大研究對象之類別，有更精準細緻的結論，將使研究更具推論性及代表性。

二、研究目的方面

本研究對舉辦國際大型活動係從員工壓力面向著手，期經減壓使公務人員能圓滿完成，惟辦好國際大型活動能雖能展現一國實力，並提高國家能見度，但財政問題與經濟效益亦應考慮，因為財政無法負荷、經濟效益不佳，雖然辦得很好，但虧空國庫，加重人民納稅，將造成民怨，得不償失，嚴重一點，或如古代帝王好大喜功，窮兵黷武，終至由盛而衰，國家反而沒有實力，徒提高能見度又有何益。

以本研究言之，花博經濟效益，依據台北市政府委託中華經濟研究院進行的「2010 臺北國際花卉博覽會效益評估」，所創造的經濟效益 430.68 億，扣除政府與民間企業投入效益 135.91 億，則舉辦花博的淨效益約為 294.77 億。

是否確有經濟效益，部分輿論媒體對其存疑，因此建議對於舉辦國際大型活動之財政問題與經濟效益面向宜作後續研究，以確定舉辦國際大型活動有無必要，或是可以改用其他方式行銷，以期能真正達到目的。

參考文獻

一、中文：

- 行政院勞工委員會(2009)，**員工協助方案宣導手冊**。新竹市：社團法人新竹市生命線協會。
- 江明修(2009)，**研究方法論**，臺北：智勝文化事業有限公司。
- 余民寧等(2008)，**臺灣憂鬱症量表的實用決斷分數編製報**。教育研究與發展期刊，4(4)，233。
- 周文欽等(2010)，**壓力與生活**，台北：心理出版社。
- 林立曼(2000)，**戶政人員工作壓力之初探**，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 林國清(2008)，**分局長工作負荷、滿足及壓力紓解之研究—以縣市警察局為例**，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 吳定等(2006)，**行政學**，台北縣：國立空中大學。
- 吳福輝(2008)，**考試院及所屬機關公務人員工作壓力、工作滿足與離職傾向關係之研究**，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 吳靜吉等(1994)，**心理學**，台北：空中大學。
- 洪文章(2006)，**國民小學實施九年一貫課程中兼任行政職務教師工作壓力與調適策略之研究**，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
- 孫本初(2010)，**研究方法論**，國立政治大學公企中心學分進修班講義。
- 翁源泰(2008)，**臺北市戶政人員工作壓力、工作滿足與工作績效關係之研究**，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 張春興(1996)，**教育心理學**。台北：東華書局。
- 張智翔(2012)，**警察派出所勤務規劃之問題與改善方向研究**。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

- 曹斐雯(2011)，**臺北市政府基層地政人員工作壓力、工作滿足與組織承諾關係之研究**，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 陳照明(1994)，**實用管理心理學適應篇**。台北縣：世茂出版社。
- 郭建志、陳智遠(2009)，**工作壓力管理模式之探討**，行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所 97 年度研究計畫。
- 黃美蓮(2010)，**工作壓力、休閒調適與健康關係之研究-以花蓮縣政府員工為例**。國立東華大學高階經營管理碩士在職專班論文。
- 黃珮書(2006)，**壓力調適與管理**，原著 Wolfgang Linden，譯自 Stress management from basic science to better practice，台北市：華騰文化。
- 黃惠惠(2002)，**情緒與壓力管理**。台北市：張老師文化事業股份有限公司。
- 游金玲(2006)，**公務人員工作壓力與因應策略之研究—以彰化縣政府為例**，國立彰化師範工業教育與技術學系碩士班論文。
- 楊芯瑀(2004)，**基層公務人員工作壓力與因應方式之研究-以新竹市政府所屬機關為例**，中華大學經營管理研究所碩士論文。
- 臺北市政府人事處(2008)，**關懷你我他～協助員工身心健康知能引導**，台北：以宸工作室。
- 臺北市政府產業發展局(2012)，**2010 臺北國際花卉博覽會全紀錄**，台北：臺北市政府產業發展局。
- 鍾鳳惠(2007)，**新竹市政府一級主管工作壓力與因應策略之研究**，玄奘大學公共事務管理學系碩士班論文。
- 謝璧甄(1999)，**大學生資訊流動與災後調適策略關係之研究—以國立暨南國際大學為例**，國立台灣大學農業推廣學研究所碩士論文。
- 蕭雅瑛(2006)，**公務人員工作壓力與因應策略之研究-以基隆市政府為例**，玄奘大學公共事務管理學系碩士班論文。

藍采風（2003），**全方位壓力管理**，台北：幼獅書局。

二、英文：

Dewe, Philip (1994) "EAPs and Stress Management: From Theory to Practice to Comprehensiveness", *Personnel Review*, Vol. 23 Iss: 7, pp.21 – 32

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

Linden, Wolfgang (2005) *Stress Management : From basic science to better practice*. California: Sage

三、刊物

聯合報，2009-10-31/A6 版/生活

聯合報，2009-10-15/A8 版/話題

聯合報，2010-10-28/A1/要聞

聯合報，2010-09-09，A1 版，要聞。

聯合晚報，2011-11-18/A3 版/話題

四、網路：

2010 臺北國際花卉博覽會官方網站 (2011)，

http://beta.2010taipeiexpo.tw/MP_3.html，檢索日期：100 年 12 月 17 日。

MBA 智庫百科 (2012)，壓力管理，<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5>.

檢索日期：101 年 6 月 1 日。

台灣博碩士論文知識加值系統，工作壓力，

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/ccd=8FpK.k/search#XXX>，檢索日期：101 年 2 月 12 日

臺北市政府觀光傳播局 (2012)，機關介紹，歷史沿革，臺北市政府
觀光專責單位

<http://www.tpedoit.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=120584&CtNode=13247&mp=112001>，檢索日期：101年7月27日。

臺北市政府人事處 (2012)，機關介紹，處務會議紀錄，臺北市政府
人事處 100 年第 26 次處務會議紀錄，

<http://www.dop.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=14549652&ctNode=6054&mp=113001>，檢索日期：101年7月27日。

臺北市政府人事處 (2012)，服務園地，員工協談服務專區，員工協
談最新消息

<http://www.dop.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=12782716&ctNode=46739&mp=113001>，檢索日期：101年7月27日。

臺灣設計波酷網 (2011)，郝龍斌：馬兩岸政策讓台北爭取到世大運，

<http://www.boco.com.tw/NewsDetail.aspx?bid=B20111227000001>，
檢索日期：100年12月27日。

附錄

附錄一 行政院所屬中央機關及學校員工協助方案推動計畫

中華民國 96 年 10 月 25 日行政院院授人企字 0960064026 號函

壹、目的

發現並協助公務同仁解決可能影響工作效能之相關問題，使其能以健康的身心投入工作，提昇其工作士氣及服務效能。

藉由多樣化的協助性措施，建立溫馨關懷的工作環境，營造互動良好之組織文化，提昇組織競爭力。

貳、服務對象

行政院所屬中央各機關學校（以下簡稱各機關）職員、約聘僱人員、工友（含技工、駕駛）、駐衛警察。

參、服務內容

各機關得就下列內容參考選用辦理：

一、工作面：

包括管理諮詢、工作適應、組織變革之調適、工作與生活平衡、生涯（退休）規劃等工作職涯諮詢服務。

二、生活面：

法律諮詢：買賣房屋或汽（機）車糾紛、購屋或租屋契約、民刑法解釋、民刑事訴訟程序等法律問題諮詢服務。

理財諮詢：理財規劃、節稅建議、保險規劃等金融諮詢服務。

三、健康面：

心理健康：包括壓力調適、人際關係、情緒管理、夫妻或親子溝通、職場人際溝通、生涯各階段重大危機之因應與管理等心理諮詢服務。

醫療保健：提供政府機關現行公務人員各項醫療保健措施及民間團體現有醫療保健資源相關資訊。

四、其他協助：各機關得自行規劃辦理其他員工協助措施。

肆、實施要項

一、辦理單位：各機關人事機構或現有專責單位。

二、辦理方式：

(一)各機關得視業務性質及同仁需要，委由外部專業機構或由內部專責單位

(人員)訂定專屬性的員工協助方案(以下簡稱本方案)，並得由下列方式擇一或兼採辦理：

1、由各機關與委外專業機構訂定契約，為機關同仁提供各項服務。

2、由主管機關與委外專業機構訂定契約，為本機關及所屬機關同仁提供各項服務。

3、由二個以上機關聯合與委外專業機構訂定契約，為各該機關同仁提供各項服務。

4、由本機關內部專責單位(人員)規劃本方案提供各項服務。

(二)各機關如採委外方式實施本方案，除委託外部專業機構提供各項服務措施外，並應於機關內設置單一服務窗口，針對同仁求助需求，提供相關資訊，並作為與外部專業機構聯繫之管道。

(三)各機關主辦單位應主動關懷同仁，並結合機關現有福利措施及相關資源，在同仁遇有婚、喪、喜、慶等各項人生重大變化時，主動提供本方案相關服務資訊，俾利其尋求相關協助。

三、宣導及推廣

(一)各機關應運用適當場合及管道，透過宣導說明會、演講、研討會等活動，及外部專業機構提供之教育訓練課程，讓同仁瞭解本方案的功能、相關服務措施內容與種類、何時及如何使用本方案。並應加強與首長及主管人員的溝通說明，積極爭取長官的支持與配合。

(二)各機關實施本方案後，每季應至少辦理一次相關宣導推廣活動；主管人員訪談得由委外專業機構或內部專責單位(人員)配合主管人員異動辦理。

(三) 各機關得提供或製作書籍、手冊、錄音帶、錄影帶、(影音)光碟等相關資料，以供同仁參閱、運用。

四、組成本方案專案小組

行政院人事行政局(以下簡稱人事局)得視業務需要，邀集相關學者專家與人事人員代表，共同組成本方案專案小組，不定期就相關議題進行討論，並輔導各機關辦理推動事宜。

五、實施期程

- (一) 宣導期：本階段期程訂為一年，實施初期先由人事局辦理相關推廣及宣導活動，以增進各機關公務同仁對本方案之瞭解，並同時輔導試辦機關辦理前置作業。
- (二) 試辦期：本階段期程訂為一年，由人事局選定部分辦理員工心理健康業務之標竿機關，或自願參與試辦之機關，由人事局與本方案專案小組輔導先行試辦，並得於試辦完竣後辦理成果發表。
- (三) 全面推動期：依試辦結果、各機關經費編列情形及相關資源，據以檢討全面推動。

伍、注意事項

- 一、各機關如採委外方式實施本方案，本方案專業機構應提供各機關主辦單位有關本方案之訓練課程，使其瞭解本方案的功能及轉介流程，並能初步辨識需要協助的同仁，俾使其獲得即時的支持與幫助。
 - 二、各機關主管人員及辦理本方案相關人員，應主動關懷同仁，瞭解及蒐集同仁需求，適時提供相關資訊。
 - 三、各機關辦理本方案時，應充分結合運用現有之行政措施、社會資源及相關資訊平台(如「公務人員網路諮商服務網」、「公務福利資訊e指通」專區網站等)，使現有機制發揮最大的效益。
- 陸、倫理責任：各機關、專業機構或專責單位(人員)辦理本方案各項服務時，應遵守下列倫理規範及保密責任，並應事先明確告知同仁以維其權益。
- 一、同仁求助於本方案之決定應出於個人自由意志。

- 二、本方案各項服務程序之制定與實施，應確保同仁不會因推介接受治療、諮商或醫療個人的問題而影響其工作、陞遷及考績等相關權益。
- 三、本方案各項服務之所有紀錄，及求助同仁之個人資料均應全程永久保密，非經法律程序或當事人書面授權同意，均不得提供給任何單位或他人。

柒、附則

- 一、各機關現行辦理之員工心理健康相關措施，得納入本方案之服務內容；業已實施本方案相關措施者，得依其現行規定辦理。
- 二、各機關同仁如需於辦公時間使用本方案各項服務，應依「公務人員請假規則」之規定，辦理請假事宜。
- 三、推動本方案業務著有績效之人員，得酌予獎勵或列入年終考績之重要參據。
- 四、辦理本方案所需之經費，由各機關編列預算或由相關經費項下支應。
- 五、人事單位得將專業機構所提供之本方案實施效益評估，作為規劃人事管理相關業務之參考。
- 六、本計畫所列之服務對象以外人員，得由各機關自行審酌是否納入本方案之服務對象。
- 七、地方機關學校及公營事業機構，得參照本計畫辦理本方案相關措施。

附錄二 臺北市政府員工協助服務要點

中華民國 92 年 10 月 1 日府人一字第 09202693300 號函訂頒「臺北市政府員工協談服務作業要點」

中華民國 94 年 6 月 20 日府人三字第 09405064300 號函修正「臺北市政府員工協談服務作業要點」

中華民國 97 年 3 月 17 日府人三字第 09730166300 號函修正

一、臺北市政府(以下簡稱本府)為維護所屬員工生活、工作與身心之健康發展，藉由多樣化的協助性措施，協助員工解決工作、生活可能遭遇之困難，建立溫馨關懷的工作環境，營造互動良好之組織文化，以提昇服務效能，特訂定本要點。

二、本要點之適用對象，為本府各機關學校所屬員工(不含教師)。

三、協助服務範圍：

(一) 員工協談項目：

- 1、職場協助：包含管理諮詢、職場適應、工作及生活壓力調適、職場人際關係、生涯規劃等困擾之協助。
- 2、生活協助：包含情緒困擾、親職教育、家庭變故或失和、感情困擾、兩性關係失調、人際關係等困擾之協助。

(二) 身心健康項目：包含重大事件或創傷後壓力反應協助，醫療保健等諮詢服務。

(三) 其他服務項目：包含退休規劃，心靈成長等訓練課程，法律、家暴、社會福利、財務理財等資源及轉介服務。

四、本要點分工方式如下：

(一) 員工協談室

- 1、提供諮詢、個別協談及團體協談服務。
- 2、規劃辦理講座、工作坊等課程，並印製宣導品積極宣導本服務。
- 3、提供各機關承辦人員辦理員工協助服務相關作業之資訊、社會資源及協助。

- 4、提供受理各機關諮詢及轉介之同仁後續服務。
 - 5、協助同仁搭配運用醫療、法律諮詢等協助之轉介服務。
- (二) 公教人員住宅輔建及福利互助委員會(以下簡稱住福會):提供員工正當休閒活動社團,以健全員工身心。
- (三) 各機關
- 1、主動規劃或配合辦理講座課程。
 - 2、對於身心健康諮詢有需求的同仁,主動關心、鼓勵尋求協助,或積極轉介至員工協談室。
 - 3、協助同仁搭配運用醫療、法律諮詢等協助之轉介服務。
- (四) 法規委員會(以下簡稱法規會):提供本府同仁在生活法律諮詢服務窗口。
- (五) 衛生局:提供本府同仁在健康、醫療保健等諮詢服務。
- (六) 社會局:提供本府同仁社會工作相關資源、緊急事故、生活危機、家暴及性侵害防治等諮詢服務。
- (七) 公務人員訓練處(以下簡稱公訓處):提供本府同仁心靈成長等相關訓練課程。

五、本要點實施方式如下:

- (一) 員工協談室
- 1、員工申請個別協談服務,應先以專線電話約定協談時間,但如經專業輔導人員認定無協談必要者,則不予安排。
 - 2、經各機關申請團體協談後,如經專業輔導人員認定無協談必要者,則不予安排。
 - 3、協談時間:以協談人(機關)申請時間為主,由本府員工協談室協助安排輔導員,並可於下班時間進行。
 - 4、取消(更改)協談:若因故無法前來,應至遲於協談前一天以電話取消或更改。
 - 5、終止協談:員工於協談過程中,得要求終止協談。

- 6、錄音（影）之服務：基於協談保密原則，協談時不提供錄音（影）之服務。
但申請協談人若有需要時，得於協談前經協談人員同意後錄音（影），並索取所製作之檔案。
 - 7、依本要點實施之協談服務，不收取任何費用。
 - 8、協談服務由本府人事處洽請專業輔導人員擔任，並依規定支給鐘點費。
 - 9、如於上班時間接受協談輔導，以公出辦理登記。
- (二) 住福會：提供本府員工休閒隊社活動狀況發送至各機關，並於該會網站中公告各隊社活動訊息，提倡員工正當休閒活動。
- (三) 各機關
- 1、各機關應適時宣導員工心理衛生健康概念。
 - 2、各機關應主動關懷同仁，在同仁遇有婚、喪、喜、慶、退休等各項人生重大變化，或工作變革等生涯適應時，結合機關現有福利措施，法律、財務、心理諮商等相關資源，提供協助。
 - 3、各機關提供同仁協助服務過程中，發現有協談必要時，協助同仁向員工協談室申請協談；如因業務需要，並得向員工協談室申請指派專業輔導人員前往實施團體輔導。
 - 4、各機關得視各機關特性，自行訂定其他協助服務作法。
- (四) 法規會：提供本府同仁在生活法律免付費諮詢服務窗口。
- (五) 衛生局：提供聯繫窗口及建立聯合醫院、各區健康服務中心等醫療相關資訊及諮詢服務、受理員工協談室或各機關諮詢轉介協助；但運用相關服務如須同仁付費時，應事先告知。
- (六) 社會局：提供聯繫窗口及建立相關諮詢服務、受理員工協談室或各機關諮詢轉介協助。
- (七) 公訓處：得主動或依本府需求開辦相關員工協談等教育訓練課程、協助服務宣導及課程學習評估。
- 六、專業輔導人員及協助辦理行政人員提供相關服務時，除法律另有規定者外，應遵守相關專業倫理，採隱密、不公開方式進行。因協談輔導所得資料不得

無故外洩，以維護當事人之權益。

七、推動本業務具有績效者，應予獎勵或列入年終考績之重要參據。

八、本要點員工協談服務所需經費，由本府人事處編列預算支應，各機關協助推動本要點之服務項目，由各機關相關經費項下勻支。



附錄三 臺北市政府所屬各機關學校輔導協助異常徵候人員作業原則

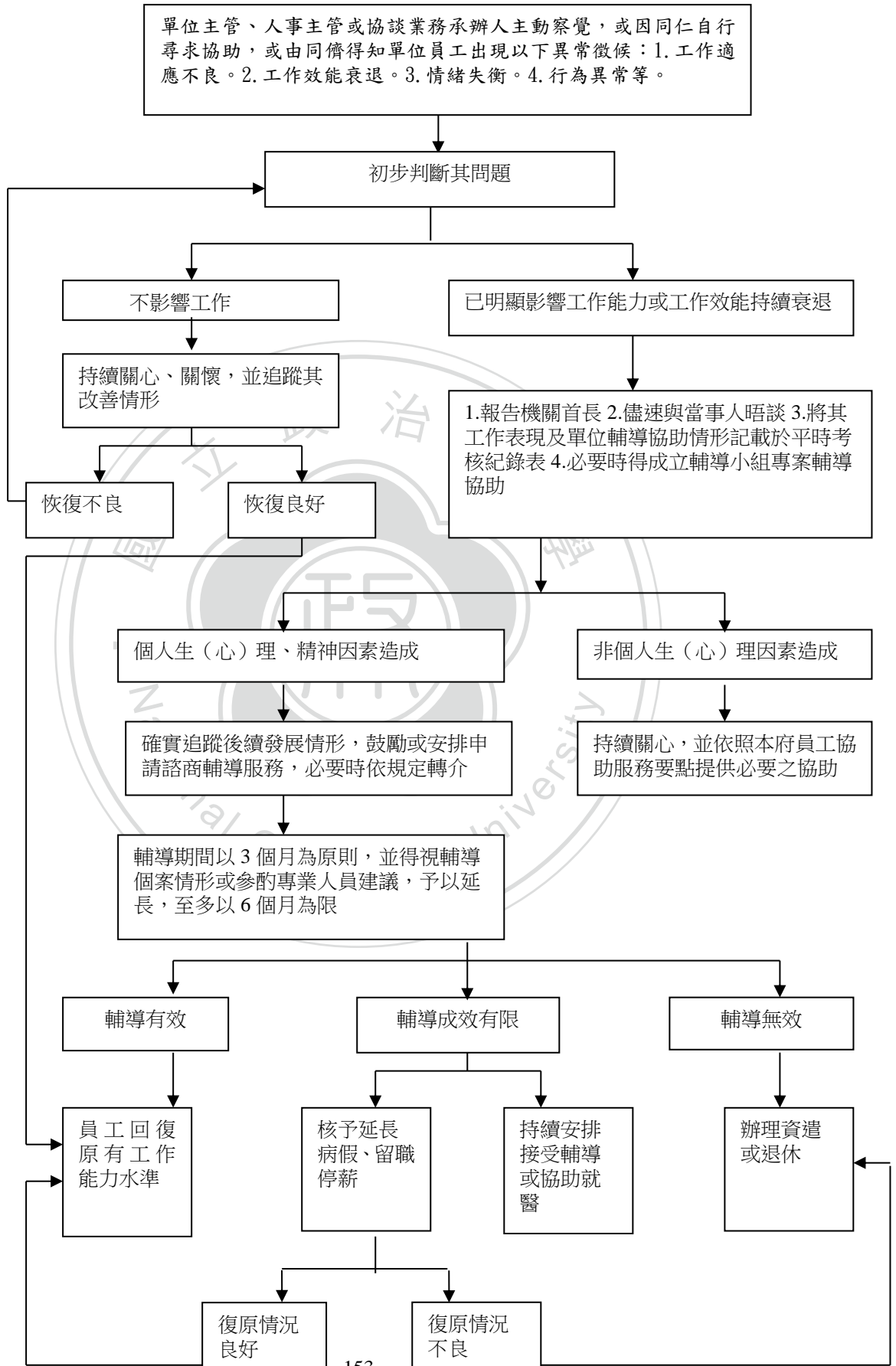
中華民國 97 年 8 月 22 日府人三字
第 09730633100 號函頒

- 一、 臺北市政府(以下簡稱本府)為落實各機關學校團隊績效，重視員工(不含教師)輔導工作，並對異常徵候人員予以輔導協助，特訂定本作業原則。
- 二、 本作業原則所稱異常徵候人員，指員工有工作適應不良、工作效能衰退、情緒失衡或行為異常等徵候者。
- 三、 各級單位主管或同儕間，察覺同仁出現異常徵候時，應主動向上級主管反映。
- 四、 本作業原則權責分工如下：
 - (一) 機關首長：綜理督導相關作業，並核定輔導協助結果。
 - (二) 機關副首長或幕僚長：輔佐機關首長督導各級單位主管、人事主管或協談業務承辦人、政風人員落實以下分工事項，並承機關首長之命擔任第六點輔導小組之召集人。
 - (三) 各級單位主管：落實相關作業，確實協助輔導異常徵候人員，並作成平時考核紀錄表等書面紀錄。
 - (四) 人事主管或協談業務承辦人：加強宣導及協助機關落實相關作業，提供必要之協助及資訊。
 - (五) 政風人員：對於異常徵候人員涉及政風案件之查辦，或於其有危及自身或他人安全之虞時，提供必要之防護措施。
- 五、 各級單位主管對於異常徵候人員，其不影響工作者，應持續予以關心、關懷，並追蹤瞭解其改善情形；其已明顯影響工作能力或工作效能持續衰退者，依下列方式辦理：
 - (一) 應向機關首長報告。
 - (二) 儘速安排與當事人晤談，必要時並透過當事人之關係人(如家人、配偶、至親友人等)或同仁等，瞭解其問題癥結所在，建立協助輔導機制。
 - (三) 將其工作表現及單位輔導協助情形詳予記錄，並摘要記載於平時考核紀錄表，定期追蹤。
 - (四) 必要時得成立輔導小組專案協助輔導。
- 六、 前點所稱輔導小組其組成以 5 至 7 人為原則，除由異常徵候人員直屬單位主管、政風、人事主管為當然成員外，餘由機關首長指定當事人信任(得由當事人建議)之同仁 1 至 2 人，並指定副首長或幕僚長 1 人為召集人，必要時並得外聘專家學者協助。
輔導小組應定期與當事人會談、溝通，並作成書面紀錄。
- 七、 各機關學校對於異常徵候人員，其不屬於個人生(心)理因素(例如：家中有新生兒誕生、個人經濟問題、涉入法律爭訟事件等。)所造成者，以

持續關心、關懷處理，並依照本府員工協助服務要點，提供同仁必要之協助。

- 八、各機關學校對於異常徵候人員，其屬於個人生(心)理、精神因素(例如：罹患憂鬱症、精神官能症等。)所造成者，應確實追蹤其後續發展情形，鼓勵或安排同仁向本府員工協談室申請諮商輔導服務，或請本府員工協談室安排專業人員前往該機關學校，藉由專家之判斷並建議，提供各項必要之協助及預防措施。
- 九、各機關學校對於前點之異常徵候人員，應多予瞭解，協調單位主管、員工協談室做妥適防處(輔導)作為，保持密切聯繫，並得經徵求當事人同意後，安排轉介其他諮商機構，或依精神衛生法等相關規定辦理。
- 十、各機關學校對於異常徵候人員，得採行調整職務內容、改變工作環境等協助性措施，亦得指定專責人員就當事人之工作施予適當之輔導。
- 十一、各機關學校對於異常徵候人員出現自傷、攻擊他人之行為者，應建立相關防護措施。
- 十二、各機關學校對於輔導協助之異常徵候人員，其平時考核紀錄表應定期密陳機關首長核閱，已成立輔導小組專案協助輔導者，另應檢附個案輔導評鑑書面紀錄(如附表)，作為後續處置之重要參考依據，輔導期間以3個月為原則，並得視輔導對象個案情形或參酌專業人員建議，予以延長，延長期間至多以6個月為限。
- 十三、各機關學校對於有異常徵候人員，其於輔導期間如有涉及公務人員考績法暨施行細則、本府及所屬各機關公務人員平時獎懲標準表、各機關學校工作規則等規定應予懲處情事者，仍應依其情節輕重作成行政處分，惟得視個案情形，衡量情節，並依當事人接受諮商輔導或就醫情況，酌予減輕或免除其處分。
- 十四、各機關學校對於有異常徵候人員經過輔導並評鑑後，其改善成效有限者，得視個案需要，持續安排接受輔導或協助就醫，並得依公務人員請假規則或當事人適用之法令，核予延長病假或留職停薪；其異常徵候持續惡化且輔導無效者，如係具公務人員身分者依公務人員任用法第29條或公務人員退休法之規定，如係未具公務人員身分者各依其適用法令，辦理資遣或退休(職)。
- 十五、各機關學校輔導協助異常徵候人員，其成效良好者，相關有功人員得予行政獎勵。
- 十六、本作業原則應配合本府強化所屬各機關學校獎優汰劣實施計畫之期程檢討評估成效，並由本府人事處彙整轉知本府各機關學校值得分享之輔導協助經驗。
- 十七、本府主計、政風、人事機構異常徵候人員，由本府主計處、政風處、人事處，依本作業原則辦理。

臺北市政府所屬各機關學校輔導協助異常徵候人員作業流程





附錄四 訪談題綱

訪談題綱

- (一) 首先，請您回想一下，花博會當時的服務機關、職等職稱(例如九等科長)、該服務機關工作年資，及擔任哪些業務？
- (二) 工作壓力感受面向：
1. 您在花博會推行業務時，會不會有壓力？
 2. 請您自我衡量，您的工作壓力感受是屬於何種程度？請以非常低、低、中、高、非常高來說明。
 3. 您認為影響工作壓力感受的因素有哪些？(性別、年齡、年資、學歷、人格特質、婚姻狀況、專業程度、工作性質…)
- (三) 工作壓力來源面向：
1. 您在花博會所感受到的工作壓力來源為何？
(例如長官交辦緊急重大業務或大量工作、議員記者會或議會質詢、社會輿論批評、檢調司法機關約談、…)。
 2. 您的工作壓力最多來自何處(長官、議員、輿論、…)？。
- (四) 工作壓力反應面向：
這些工作壓力對您造成哪些影響(例如生理、心理及行為上等各方面)？
- (五) 工作壓力調適管理面向：
1. 當您面對這些工作壓力時，您會採取哪些調適方法或如何管理？
 2. 有無找員工協助機構幫忙，例如本府員工協談室等。
 3. 如有找員工協助機構幫忙，其情形如何？效果如何？
- (六) 您認為機關(各局處、本府、中央)可以如何協助員工來面對及管理壓力(請從壓力預防如組織工作方面的改善、到實務上之壓力調適及諮商)？
- (七) 您對舉辦大型活動減少壓力有何建議？
- (八) 最後為研究需要，請提供個人相關資料(性別、花博會當時的年齡、學歷、公務員總年資、婚姻狀況等，及現在的服務機關、職等職稱)。



附錄五 訪談邀請函

訪談邀請函

敬愛的女士、先生，您好：

抱歉，打擾了。

研究者是政治大學行政管理碩士學程學生，正進行論文寫作，主題為「公務人員工作壓力管理之研究—以臺北市國際花博會為例」，旨在探討參與最近花博會的公務人員所面臨的壓力及可能改善的方向。期藉此花博經驗，能對往後舉辦的國際大型活動（如 2017 世大運動會）有所裨益，以獲取我國在經濟上的效益及彰顯我國在全球上的競爭力。

研究者服務於本府人事處，曾參與花博會工作，素仰您當時督導或辦理花博相關業務，您珍貴的意見將使本研究更臻完善，因此，誠摯邀請您能接受訪談。

在訪談過程中，需請您配合的部分如下：

- 1、訪談前：請您先行參閱訪談題綱，若有任何問題或建議，歡迎您先向研究者提出。
- 2、訪談時：將全程錄音，以供製作訪談紀錄，惟您若對於部分訪談內容不願錄音或記錄，本研究亦會尊重您的意願。
- 3、訪談後：如您對於訪談有任何疑問，歡迎隨時向研究者反應；另訪談內容若有問題待釐清，研究者將以電子郵件或電話聯繫，以確保內容與原意無誤；若您於訪談後認為有需要補充的地方，也歡迎您以電子郵件或電話聯繫。
- 4、請提供研究所需之個人基本資料。

您所提供之個人資料及訪談內容，均將予以保密並採取匿名方式處理，且資料僅供本研究使用，絕不外流或公開，所有錄音內容亦將於論文完成後予以銷毀，敬請釋念。

衷心感謝您的參與。

敬祝

身體健康 萬事如意

國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程

指導教授：江明修 博士

研究生：林清陽 敬上

聯絡方式：E-mail：

ic-cylin@mail.taipei.gov.tw

手機：0987-000-000