

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系

社會工作碩士班

碩士學位論文

陸軍連輔導長「心理衛生(輔導)工作」績效評量

架構建立之研究

Research on Buliding the "Mental Health (Counseling)

Work" Performance Evaluation Framework of the

Army Company Chief Counselors

研究生：林丞諺

指導教授：錢淑芬博士

中 華 民 國 一 〇 九 年 五 月

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系

社會工作碩士班學位論文

口試委員會審定書

陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量

架構建立之研究

Research on Buliding the “Mental Health (Counseling)  
Work” Performance Evaluation Framework of the Army  
Company Chief Counselors

本論文係林丞諺（學號1090720416）在國防大學政治  
作戰學院心理及社會工作學系完成之碩士學位論文，於民  
國109年5月19日承下列考試委員審查通過及口試及格，特  
此證明

委員兼召集人

周玲玲

指導教授

錢淑芬

委員

郭盛哲

委員

錢淑芬

組長

郭盛哲

學系主任

程海軍

中華民國 1 0 9 年 5 月 1 5 日

## 謝誌

研究所的一年十個月時光說長不長，轉眼間又到了準備要回到部隊的時候了，這段期間，感謝老師、同學以及朋友們給我的鼓勵與指導，讓我能夠順利完成論文，並拿到碩士學位。首先，我最想要感謝的是我的指導教授，錢淑芬老師，老師在指導論文期間的耐心與諄諄教誨，不僅協助我持續走在正確的道路上，並且讓我的思維持續擴展，無論是在論文寫作或者是其他領域的知識，實在是獲益良多，並且受用無窮。接著，感謝口試委員周玲玲老師以及郭盛哲老師，在論文口試期間給我的指導與鼓勵，讓我的論文架構更加完整，更要感謝所有就讀研究所期間給予指導的老師們。

除此之外，社工 109 碩士班的大家，也是我在論文奮鬥過程中的夥伴。感謝在義順學長的帶領下，讓我們班除了學業以外，也一直保持著高度的向心力；感謝祥瑞學長跟銓鴻，在我撰寫論文卡關的時候，能夠協助我釐清思緒，協助我不斷的前進；還有崇平學長、俐君學姊、劭濬學長、瀚民學長、柏宇、宜珊、惠蓮，無論是在課業或是生活上都給予我不不少的協助，由衷感謝大家。

最後，感謝鼓勵與支持我進修的長官與同事們，讓我能夠在大學畢業後，重新拾回書本，持續的拓展知識，並且在研究所期間，也考取社會工作師。這些都是我部隊中的寶貴回憶，而所謂「取之於社會，用之於社會」，希望在未來回到部隊之後，能夠將這些學習到的事物運用在部隊之中，不僅是走出自己的路，也是為部隊，以及為整個國軍盡一份心力。

## 摘要

現今的社會，各企業與組織紛紛引進績效管理，以協助達成組織設定的目標，並且透過績效管理流程中的績效評量，做為衡量員工個人工作績效之依據。由於目前尚未有研究探討國軍內部員工的個人工作績效，因此，研究者將以陸軍連輔導長為例，透過管理學的理论，探討國軍目前如何評量陸軍連輔導長在「心理衛生（輔導）工作」中的績效；並以理論為依據，嘗試建立陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構。

據此，本研究首先運用焦點團體法，探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構建立之依據。以及透過德菲法，探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構的設計。

綜上所述，本研究提出三個研究結果。首先是「完成陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書的擬訂」、接著是「完成陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』11項工作內容與組織策略的連結」，最後是「完成陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』績效評量架構的初步探討」，並針對上述三項研究結果，提供實務與研究建議。

**關鍵詞：**績效評量架構、工作說明書、組織策略、陸軍連輔導長

National Defense University

## Abstract

In today's society, companies and organizations have introduced performance management to help achieve the goals set by the organization. Because there is no research to discuss the individual work performance of employees within the Republic of China Armed Forces. Therefore, the researcher will take the army company chief counselor as an example, exploring how the army currently evaluates the performance of the army company chief counselor in "mental health (counseling) work" through management theory, and on the basis of theory, try to establish a performance evaluation framework for the "mental health (counseling) work" of the army company chief counselor.

Accordingly, this research adopted the focus group approach, discussing the basis for the establishment of the performance evaluation framework for the "mental health (counseling) work" of the army company chief counselor. Then using the Delphi method, discussing the design of the performance assessment framework for the "mental health (counseling) work" of the army company chief counselor.

In summary, this research puts forward three research results. To start with, draw up the job description for the "mental health (counseling) work" of the army company chief counselor. Next, connect eleven work contents of the army company chief counselor "mental health (counseling) work" with organizational strategy. Finally, build the performance evaluation framework of the "mental health (counseling) work" of the army company chief counselor, and provide practical and research suggestions.

Keywords : Performance assessment framework, Job description, Organizational strategy, Army company chief counselor.

## 目錄

摘要 .....	I
Abstract .....	II
目錄 .....	III
表目錄 .....	V
圖目錄 .....	IX
<b>第一章、緒論</b> .....	1
第一節、研究背景 .....	1
第二節、研究動機及目的 .....	5
<b>第二章、文獻探討</b> .....	9
第一節、績效管理理論 .....	9
第二節、工作分析理論 .....	24
第三節、績效評量理論 .....	35
第四節、陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」之績效評量 .....	45
<b>第三章、研究設計</b> .....	51
第一節、研究方法的選擇 .....	51
第二節、研究流程 .....	53
第三節、焦點團體法之研究設計 .....	56
第四節、德菲法之研究設計 .....	60

第四章、資料分析 .....	69
第一節、探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構依據 之焦點團體問卷分析與討論結果 .....	69
第二節、陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構初步探討 之德菲法專家問卷資料分析 .....	93
第五章 研究結果與討論 .....	151
第一節、研究結果 .....	151
第二節、研究討論 .....	165
參考文獻 .....	177
附錄一 .....	187
附錄二 .....	189

## 表目錄

表 2-1-1	國內外學者針對績效之定義.....	9
表 2-1-2	國內外學者針對績效管理之定義.....	12
表 2-1-3	常見績效管理理論的各項特性.....	16
表 2-1-4	國軍心理衛生（輔導）工作各階層之組織目的以及組織策略.....	23
表 2-2-1	國內外學者針對工作分析之定義.....	24
表 2-2-2	陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作說明書（一）.....	27
表 2-2-3	陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作說明書（二）.....	32
表 2-2-4	陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作之內容、陸軍司令部心理衛生（輔導） 工作組織策略及國軍心理衛生（輔導）工作組織策略.....	34
表 2-3-1	國內外學者針對績效評量、績效評估、績效考核之定義.....	35
表 2-3-2	各績效評量方法的指標特性比較.....	39
表 2-3-3	國內外學者針對績效指標設計的原則.....	40
表 2-3-4	陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作績效指標檢視來源.....	42
表 2-4-1	陸軍司令部民國 108 年「心理衛生（輔導）工作」輔訪要項表.....	45
表 3-3-1	焦點團體訪談之研究參與者名單.....	59
表 3-4-1	德菲法之專家小組名單.....	66
表 3-4-2	研究規劃.....	66
表 4-1-1	陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書半結構式問卷.....	72
表 4-1-2	陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書各題項之統計結果.....	74
表 4-1-3	第一類型成員建議與修正情形.....	75
表 4-1-4	第二類型成員建議與修正情形.....	75
表 4-1-5	第三類型成員建議與修正情形.....	76
表 4-1-6	第四類型成員建議與修正情形.....	77
表 4-1-7	成員「整合與刪減」建議與修正情形.....	78

表 4-1-8	初步擬訂的陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書.....	79
表 4-1-9	陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作內容、陸軍司令部心理衛生（輔導）工作組織策略及國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略.....	84
表 4-1-10	工作內容「背景分析」與陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略之連結.....	85
表 4-1-11	工作內容「背景分析」與國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略之連結.....	85
表 4-1-12	工作內容與陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略連結之統計結果.....	86
表 4-1-13	工作內容與國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略連結之統計結果.....	87
表 4-1-14	工作內容與國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略連結之成員意見....	91
表 4-2-1	初步設計之陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構.....	95
表 4-2-2	以工作說明書的 11 項工作內容評量陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效的合適程度.....	100
表 4-2-3	第一次德菲法問卷第一部分各題項統計結果.....	101
表 4-2-4	第一次德菲法問卷第一部分第一類型之專家意見彙整.....	103
表 4-2-5	第一次德菲法問卷第一部分第三類型之專家意見彙整.....	104
表 4-2-6	第一次德菲法問卷第一部分第四類型專家意見彙整.....	105
表 4-2-7	第一次德菲法問卷第一部分專家其他建議意見彙整.....	106
表 4-2-8	11 項工作內容對於陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構之相對重要性.....	107
表 4-2-9	第一次德菲法問卷第二部分各題項統計結果.....	107
表 4-2-10	第一次德菲法問卷第二部分第二類型專家意見彙整.....	108
表 4-2-11	第一次德菲法問卷第二部分第二類型專家意見彙整.....	109
表 4-2-12	11 項工作內容中，每項的若干評量面向之相對重要性.....	110
表 4-2-13	第一次德菲法問卷第三部分各題項統計結果.....	111

表 4-2-14	第一次德菲法問卷第三部分第三類型專家意見彙整.....	113
表 4-2-15	第一次德菲法問卷第三部分第四類型專家意見彙整.....	113
表 4-2-16	第二次德菲法問卷第一部分各題項統計結果.....	116
表 4-2-17	第二次德菲法問卷第一部分第一類型專家意見彙整.....	118
表 4-2-18	第二次德菲法問卷第一部分第二類型專家意見彙整.....	119
表 4-2-19	第二次德菲法問卷第二部分各題項統計結果.....	119
表 4-2-20	第二次德菲法問卷第二部分專家意見彙整.....	120
表 4-2-21	第二次德菲法問卷第三部分各題項統計結果.....	121
表 4-2-22	第二次德菲法問卷第三部分第一類型專家意見彙整.....	122
表 4-2-23	第二次德菲法問卷第三部分第二類型專家意見彙整.....	123
表 4-2-24	第一、二次德菲法問卷第一部分之比較分析.....	124
表 4-2-25	第一、二次德菲法問卷第一部分變化表.....	126
表 4-2-26	第一、二次德菲法問卷第一部分未達成高度一致性之比較分析.....	128
表 4-2-27	第一、二次德菲法問卷第二部分之比較分析.....	129
表 4-2-28	第一、二次德菲法問卷第二部分變化表.....	129
表 4-2-29	第一、二次德菲法問卷第二部分未達成高度一致性之比較分析.....	130
表 4-2-30	第一、二次德菲法問卷第三部分之比較分析.....	131
表 4-2-31	第一、二次德菲法問卷第三部分之比較分析之變化表.....	132
表 4-2-32	第一、二次德菲法問卷第三部分未達成高度一致性之比較分析.....	134
表 4-2-33	第三次德菲法問卷第一部分各題項統計結果.....	136
表 4-2-34	第三次德菲法問卷第一部分第二類型專家意見彙整.....	138
表 4-2-35	第三次德菲法問卷第二部分各題項統計結果.....	138
表 4-2-36	第三次德菲法問卷第三部分各題項統計結果.....	139
表 4-2-37	第三次德菲法問卷第三部分第二類型專家意見彙整.....	141
表 4-2-38	第二、三次德菲法問卷第一部分之比較分析.....	142

表 4-2-39	第二、三次德菲法問卷第一部分變化表.....	144
表 4-2-40	第二、三次德菲法問卷第二部分之比較分析.....	145
表 4-2-41	第二、三次德菲法問卷第二部分變化表.....	145
表 4-2-42	第二、三次德菲法問卷第三部分之比較分析.....	146
表 4-2-43	第二、三次德菲法問卷第三部分之比較分析之變化表.....	147
表 4-2-44	第二、三次德菲法問卷第三部分未達成高度一致性之比較分析.....	148
表 4-2-45	陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構之權重配分.....	150
表 5-1-1	研究結果一：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書.....	152
表 5-1-2	陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略.....	158
表 5-1-3	國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略.....	158
表 5-1-4	研究結果二：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」11 項工作內容與組織策略之連結.....	159
表 5-1-5	研究結果三：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構....	161
表 5-2-1	焦點團體成員綜合意見彙整.....	169
表 5-2-2	德菲法專家綜合意見彙整.....	170

國防大學

National Defense University

## 圖目錄

圖 2-3-1	個人及組織績效的評估構面 .....	37
圖 3-2-1	研究流程圖 .....	56
圖 4-1-1	陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」內與陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略之連結 .....	92
圖 4-1-2	陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」與陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略之連結 .....	92



# 第一章、緒論

## 第一節、研究背景

管理學的興起需追溯到 1911 年由科學管理之父泰勒著書的「科學化管理原則」，提到運用科學化的方式選用工人、建立標準化的工作方式，以及確立責任分擔原則等方式，建立起管理學的理论基礎，也開始為企業運用在組織中。近年來，新管理主義的興起，所提倡的 3E 概念（經濟、效率、效能）無論是公部門、私部門乃至非營利組織皆紛紛效法引進，許南雄（2007）提及組織管理中，效率與效能是極為重要的。效率是代表投入與產出中，能夠產生最大效益的方式；而組織目標與方法的正確選擇與建立，就是效能的展現。Daft 與 Marcic（2007）指出，組織效能是指組織能達到預期目標或任務的程度，亦即組織可以提供顧客想要的商品或服務的程度有多少。從私部門的角度來看，效率的高低是以如何以固定的成本能夠獲取多少利潤，效能的高低則是取決於商品或者服務能夠滿足消費者需求的程度；從公部門或者非營利組織的角度來看，是否具有效率要以固定的成本能夠產出多少的服務量或者設施數來衡量，而效能則是商品或服務能否滿足服務使用者的需求。而要如何對效率以及效能進行衡量，則需要從「績效」的角度進行了解。績效是彰顯組織品質的具體途徑，而績效的呈現可以從下列四種層面來看：表現與成果、服務滿意度、受信賴的程度以及符合顧客的需求（溫明麗，2008）。從效能的觀點來看，表現與成果、服務滿意度、受信賴的程度以及符合顧客的需求皆與效能相關，而這些層面也可以成為衡量組織績效時，判斷是否具有效能的指標。

近年來對於績效的衡量不只重視在組織層面，更進一步的由上而下來衡量員工個人的工作績效。Charan 和 Conaty (2011) 指出人才是企業最重要的資產。Pfeffer (1994) 也指出，現今企業競爭優勢的來源，正在從以往所強調的技術、專利以及策略層面，逐步轉變為企業與組織如何管理員工。因為無論是透過規劃建立的目標與策略，或是經由技術形成的專利，都需要有「人」的存在，才能執行組織訂定的策略或者運用技術來完成工作。這些都代表著員工在組織中的重要性。從績效的角度來看，組織績效也是透過組織內部眾多的個人績效累積而成 (Staw, 1983)。因此要了解組織績效如何呈現，首先要了解員工的個人工作績效。在現今諸多管理學理論中，探討員工個人績效的理論為人力資源管理理論。

周瑛琪 (2010) 指出，當人力資源管理運用在組織中，是將部門與員工的執行方法配合組織設定的整體目標，進行有效的連結，來提升人力資源管理的績效。從組織的角度來看，效能的定義是「做對的事情」，而效能的呈現就是部門或員工的工作績效是否有助於達成組織設定的目標。因此，當員工的工作內容或是執行方法能夠與組織目標互相呼應時，員工的工作內容對於組織來說是具有效能的，代表員工的工作績效就會影響組織目標的達成程度，並連帶影響組織效能的呈現。Bacal (2002) 則認為從員工的角度來看，讓員工知道自己的工作如何與公司整體的任務以及目的有何關聯，可以成為員工執行工作的驅力，貢獻自身的能力來達成自己的個人目標以及公司的組織目標。

組織若要了解員工的工作績效如何影響到組織目標的達成程度，就需要透過績效評量來衡量員工的績效。績效評量是透過管理者設計一套完善的評量系統，針對基層管理

者與員工在一段時間內的工作內容進行量化數據的評量，以得出絕對或相對的績效水準（周瑛琪，2010）。Brian、Mark 與 Dave（2012）則指出，要發展評量系統需要「由上而下」的思考，透過了解組織價值如何轉換成基層工作內容的流程，來發展有效的評量項目。綜上所述，要設計一份評量員工績效的績效評量，首先需要從組織層面逐步轉換成員工的工作內容，接著將員工在一定時間內的工作績效，轉換成量化的數據，協助組織了解員工的工作績效是否達到組織的目標。最終透過績效評量得出的結果，不僅可以讓員工了解自身績效與組織目標的關聯，而組織也可以將評量結果做為未來員工升遷、獎懲的參考。國軍近年來也引進績效評量之概念，廣泛運用在各層級與單位，做為衡量工作績效之依據。在國軍「心理衛生（輔導）工作」體系中，是透過同一份績效評量，評量營輔導長以及連輔導長在心輔工作中的績效。然而，營輔導長與連輔導長的工作內容不盡相同，若將不同工作內容的職務，透過單一績效評量來衡量其績效，勢必會有部分的工作績效被忽略。因此，現行的績效評量是具有可以改善的空間。而要改善一份績效評量，則需要從組織層面——國軍「心理衛生（輔導）工作」進行探討。

國軍「心理衛生（輔導）工作」之起源，最早可追溯至 1991 年，區分為兩年四階段，於各單位設置「心理衛生中心」，並在國軍體系下編設心輔官職務（邱中宏，2007）；1994 年由國防部訂頒國軍「心理衛生（輔導）工作」手冊六種、「國軍官兵心理衛生須知手冊」三種、「國軍心理衛生推廣教育影帶」二種，發各部隊參考運用，並舉辦工作研習暨示範觀摩（國防報告書，1994）。現今，國防部於 2017 年頒訂「國軍心理衛生（輔導）工作教則第三版」，明訂國軍「心理衛生（輔導）工作」之基本概念、組織體

系、實務工作等，使國軍各級單位在執行心輔工作時有所依據。國防部也依據教則頒布年度心輔工作實施計畫，並轉發各級單位，各級單位再結合部隊實務工作，整合成屬於該軍種與層級的計畫，其中敘述所需要執行的工作，以及訂定評量工作執行情形的輔訪要項表，因此，輔訪要項表的功能與績效評量相近。而在現行的「心理衛生（輔導）工作」中，三級防處機制是工作的根本，透過初級預防、二級輔導、三級醫療的層級管理，協助有需求的官兵弟兄解決問題或者找尋資源來給予協助。而在初級防處體系中，藉由發掘問題並進行輔導、資源連結與轉介的角色為連、營輔導長，且又以在基層連級單位的連輔導長與官兵弟兄生活最為貼近，能夠立即協助官兵弟兄並且反映問題給上級，可以說是心輔工作體系中的第一線工作人員。因此本研究在探討績效評量工具的改善時，將以連輔導長做為評量對象進行探討。

研究者在搜尋文獻的過程中，發現現今與國軍心輔工作有關的研究，尚未有任何研究是從理論探討如何評量個人工作績效，而都是從「接受服務使用者的滿意度」進行探討，並將研究結果做為組織績效的呈現，計有兩篇，分別是「信任與專業關係：陸軍基層連隊士兵對輔導長心理衛生工作滿意度之研究」以及「國軍心理衛生（輔導）工作服務使用者滿意度研究」。因此，本研究首先了解目前國軍如何評量連輔導長在心輔工作中的個人績效，並透過理論逐一探討現行的績效評量工具是否有可以改善之處。最後，考量各軍種連輔導長在執行心輔工作中的各項工作內容時，因為軍種特性而導致工作內容不盡相同，因此研究重點將聚焦在陸軍連輔導長進行探討。

## 第二節、研究動機及目的

研究者任職陸軍連輔導長時間為兩年八個月，期間將心輔工作中曾經遇到的情形逐一敘述：

「POA（軍隊中對連輔導長的代稱），每天都看你好像很忙一樣，但是 POA 除了輔導還要做甚麼啊？」

「每天在開完課前後還要開研討會，覺得有點浪費時間，希望可以早點去外散宿。」

其中也有連輔導長對心輔工作提出的質疑：

「現在做心輔工作感覺就只是在找誰可能會進行自我傷害而已。反正就算業務做的再好，工作做的再認真，只要單位內發生一件自我傷害案件，長官不會管你之前做了多少，軍團、司令部還有國防部的長官就會到你連上進行接二連三的督導，任何缺失都會被擴大檢視，甚至遭受懲處，導致為了要補齊那些小缺失，其他工作都只能擱在一旁。」

上述的情形也曾經有新聞報導提及：

軍中每遇酒駕及自我傷害事件，大概整個旅級單位都會倒大楣，長官因此被連坐還算小事，上級單位接二連三來督導，來抽查是否有落實防範自我傷害宣導，那才是最累人的，所以，誰也不想讓自己單位出現這種自我傷害現象發生（林弘展，2016）。

針對官兵對於心輔工作提出的質疑，研究者認為連輔導長在心輔工作中執行的工作不只是輔導官兵，還存在著其他工作，並且執行的工作都是有依據的。朱美珍（2012）提到在軍隊中，連輔導長是運用社會個案工作的知識與方法協助官兵改善生活問題以及提升適應能力。由此可知，在軍隊中連輔導長在「心理衛生（輔導）工作」中執行的工

作與社會個案工作有共同之處。而就研究者的工作經驗來看，連輔導長不僅僅只是對個案進行輔導後就結束了，還結合了其他的面向。曾華源（2014）指出社會個案工作者除了要能提升個人功能，也必須同時重視其生活環境的改善。許臨高（2010）則指出個案工作者提供諮商服務是增強案主處理問題的能力，以及透過諮商後提供具體的服務和社會資源來協助案主度過難關或者減輕案主的困難。這些理論皆強調個案工作者不僅透過諮商協助案主個人，同時也要運用方法來提供案主資源或者改善環境。

上述學者所提及的內容也都是屬於連輔導長在心輔工作中需要執行的工作，並且在「國軍心理衛生（輔導）工作教則第三版」（以下通稱教則）以及每一年國軍頒定的「心理衛生（輔導）工作實施計畫」（以下通稱年度心輔工作實施計畫）中皆有提及。只是連輔導長大多數並沒有社會工作以及管理學的知識，因此並不瞭解我們的工作是以何種理論為基礎。再者，國軍目前也沒有資料能夠完整的敘述連輔導長在心輔工作中需要執行的工作以及為何要執行，因此像剛到部隊的少尉連輔導長，對於心輔工作的認識只有透過學校短暫的教育，在部隊中只能像學長姐詢問，或者自己從年度計畫中，逐一篩選出連輔導長在心輔工作中的工作內容以及執行做法，導致每位連輔導長吸收知識的來源不一，會連帶影響到學習以及執行的成效。因此，若能有一份資料，不僅能夠整理出連輔導長在心輔工作中需要執行的工作，並且能夠與教則、年度計畫以及組織目標進行連結，除了可以讓連輔導長在遭受質疑時，能夠提出具有理論做為基礎的回應，並且可以協助剛下部隊的少尉連輔導長適應部隊工作。

而連輔導長與新聞報導針對心輔工作提出的質疑，以陸軍司令部為例，在年度心輔

工作實施計畫中，訂定的輔訪要項表可以區分成五個部分。其中第四部份是單位發生自我傷害案件後，上級透過評量檢視單位是否落實自我傷害防治的各項作為；第五部分則是評量基層營、連輔導長在心輔工作中的績效，如果透過第五部分的評量，就可以充分了解連輔導長在心輔工作中的工作執行情形，那透過第四部份的評量去檢視連輔導長在自我傷害防治中的工作績效以及是否有疏失就顯得多餘，因為自我傷害防治本來就是連輔導長在心輔工作中，需要執行的工作項目之一。並且，第四部份的評量僅以自我傷害防治為重點進行評量，然而連輔導長在心輔工作中有許多的工作要執行，因此遇到自我傷害事件肇生時，若用輔訪要項表的第四部份去檢視連輔導長在心輔工作中的工作績效，許多的工作績效將容易被忽視。

其實國軍自推動心輔工作以來，無論是與國內或者他國的軍隊相比，在自我傷害預防上都是相當有成效的，並且可以從許多的新聞報導或數據了解到：

國防部官員指出，以 104 年為例是 20 人，以每 10 萬人來估計，自殺率是 6.5 人。相較之下，國內社會在類似年齡群的自殺率，是 12.6 人。至於其他各國軍人近年的平均自殺率，美軍是 19.9 人，南韓是 12.5 人，日本自衛隊高達 34.7 人（呂昭隆，2016）。

國軍 107 年自傷案件共計 10 件，相較 106 年 19 件，降低 9 件，肇生比例降低 24%；國軍 107 年每 10 萬人自傷死亡率為 3.7 人，查美軍 106 年同期相應數據為 24.3 人（國防部，2018B）。

衛福部（2018）統計全國 107 年的自殺死亡資料，平均每 10 萬人的自殺率是 16.4 人。

從這些資料可以了解到，國軍的自我傷害防治已經是做得相當好的。雖然一起自我傷害案件的發生，就是一條寶貴性命的喪失，也是國軍戰力的折損，甚至是單位士氣上的打擊。然而，在事件發生後，若對單位的連輔導長進行頻繁的督導，甚至是擴大檢視缺失，除了否定連輔導長在心輔工作的績效以外，也會造成連輔導長巨大的工作壓力。

Brian、Mark 與 Dave (2012) 指出，一個思慮周延的評量系統可以做為日常工作的指引。研究者認為不僅可以做為日常工作的指引，更可以讓被評量者了解到組織所要求的工作重點。然而，當所要求的工作重點在執行上已經讓被評量者備感工作壓力時，就需要去探討現行的制度如何改善。綜合上述研究背景與研究動機，研究者針對本研究欲達到之目的，條列敘述如下：

壹、了解國軍目前如何評量陸軍連輔導長執行「心理衛生（輔導）工作」之績效。

貳、從理論探討國軍目前評量陸軍連輔導長執行「心理衛生（輔導）工作」績效之適切性。

參、嘗試建構陸軍連輔導長執行「心理衛生（輔導）工作」之績效評量架構。

## 第二章、文獻探討

### 第一節、績效管理理論

#### 壹、績效之定義

蘇偉業（2009）指出績效二字中，「績」的意思是「功」或「業」；「效」即為「呈現」或「顯示」的意思，因此績效是一種功業的呈現或顯示。而各學者對於績效的認知不盡相同，故研究者依據國內外各學者提出的績效定義，整理如表 2-1-1：

表 2-1-1 國內外學者針對績效之定義

學者	年代	定義
Borman & Motowidlo	1993	工作績效是指員工與組織目標相關的行為，並且這行為對組織目標的貢獻是可以被測量的。
Schermerhorn, Hunt, & Osborn	2000	工作績效是個人或團體在執行工作達到一個階段後，任務產出的品質與數量。
林嘉誠	2004	若將組織內部進行區分，績效評估的層面可以分為機關績效、單位績效以及個人績效。
蔡永紅、林崇德	2005	90 年代以來，績效一詞多數被定義為與組織目標相關的行為。
朱鎮明	2008	要檢視績效的呈現可以從產出或結果的狀態來衡量。
莊文忠	2008	績效是針對現在或過去的活動表現進行觀察與衡量。
鄒平儀	2011	績效意指有效率的應用資源，以提供有效益的服務或產品，一般所稱績效包含效率、效能與滿意度，效率強調經濟效率、回應效率及生產效率；效能係指產出的品質是否良好。
Robbins & Coulter	2012	績效是一項活動的最終結果，組織績效則是全部活動所累積的最終結果。
許道然、林文燦	2015	完整的績效管理體系應兼容組織面的總體分析以及員工面的個體分析，可劃分為機關績效、單位績效以及個人績效三個層次。
張有恆、劉恩廷	2018	從企業的角度來看，組織績效一般而言是指組織目標達成的程度來衡量，多以生產力、利潤額、效率及出、缺席率等作為衡量標準。

從上述學者對於績效的定義，研究者歸納成三點：

一、績效是一項活動的工作產出，而其工作產出的量決定其效率的高低；而從與目標的

連結程度可以了解是否達到組織所要求的效能。

二、績效並非只屬於大型組織用於組織績效的衡量，可依照層級由高至低制定組織、部

門以及個人的績效，並且成為各層級的工作績效。

三、績效若要能夠被定義且可以被明確測量，需要制定績效指標，也要發展出相對應的

評量方法與工具，並且對於評量出來的結果如何解釋也要有所依據。

本研究是探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」之績效評量架構，因此需藉由學者的理論、教則與陸軍的年度心輔工作實施計畫，探討現行評量陸軍連輔導長心輔工作績效的評量工具是否適切，因此研究將會著重在陸軍連輔導長在心輔工作中的個人工作績效。

研究背景提到，組織績效是由眾多的個人績效累積而成。從管理者的角度來看，組織需要確保員工的個人績效符合組織的期待，整體呈現的組織績效才能夠協助企業與組織運作。因此，首先要確認組織的目標是甚麼，接著將組織目標轉換成部門以及員工需要執行的工作；最後為了確保組織內的所有人都能夠為了達成組織目標而努力，管理者透過績效評量來檢視部門以及員工的工作績效，並依據評量所得出的結果，做為獎懲、升遷員工之依據。這一連串將組織目標到績效評量都包含在內的活動，就是績效管理。

## 貳、績效管理之定義

黃國敏、林昭仕(2010)在研究中指出績效管理最早是緣起於1813年，當時美國陸軍開始運用文字敘述的方式來考核軍士官的績效；到了1950年代，最典型的績效評估方法是特徵評鑑法，由主管針對部屬的工作與人格因素進行評等；1954年開始使用重大事件評鑑法，是由主管系統性的紀錄部屬特定的工作行為，再根據這些紀錄來考核其行為。由此可知，早期的績效管理主要側重在績效評估，並藉由績效評估出來的結果對員工進行考核。這個時期的績效管理並未對規劃以及執行的過程加以控管，僅針對產出的部分進行評估以檢視是否達到標準，因此尚未形成一個整體的流程，僅是一個實施的步驟而已。美國管理學大師 Peter Drucker 於1954年著書「管理的實務」，其中引進了「目標管理」一詞，認為組織應重視組織目標，並協助員工達成個人目標(顏國樑,2004)。

1980年代，研究者開始認知到規劃以及執行的重要性，開始強調績效目標的設定以及對於系統流程活動的管理(邱吉鶴,2008)。由此開始，績效管理涵蓋的層面已經成為公司或組織運作的一個整體流程，而績效評估僅是其中的一項流程。

現今，績效管理無論是公、私部門乃至於非營利組織皆紛紛引進與效法，國內外亦有相當多的期刊與論文是以績效管理為主題，而國內外學者對於績效管理的流程與定義，也各有不盡相同的看法，研究者將相關文獻做整理後，列出下表：

表 2-1-2 國內外學者針對績效管理之定義

學者	年代	定義
施能傑	2000	績效管理的基本概念是，在組織層面應力行策略管理，在員工人力資源管理的驅力上應採取績效俸給制度，兩者互相配合、組織與個人目標均能彰顯。
Storey	2002	績效管理是組織績效管理結合成員績效管理的體系，依據一定的方法與流程，對組織部門、成員和管理者的工作過程與工作績效進行綜合管理與評鑑，目的是提升與改善成員的能力與素質，藉此提高組織績效。
黃一峰	2003	績效管理是一個連續的過程，透過組織任務的確定，規劃組織的願景，並依照願景訂定組織的策略，作為組織目標，最後依據組織目標，依層級建構出部門與員工個人的目標與績效指標。
林嘉誠	2004	完善的績效管理制度必須透過績效評估技術將組織策略轉化為具體行動方案，以策略為核心，鏈結組織、部門及個人的目標與行動。
黃國敏、林昭仕	2010	人力資源學者定義績效管理為透過人事績效規劃、績效評鑑與獎懲，以改善員工績效。
楊念湘、陳木金	2010	績效管理係指透過各種管控方式，包括績效目標之訂定、績效評估、監督和績效控管、提供績效回饋、透過績效進行決策、發展績效等，用以評估及考核效率、效能與績效的一套程序或技術
卓正欽、葛建培	2013	績效管理是一套整合性的管理活動，藉由相關管理活動，評核組織員工的績效表現，並發展員工的能力，以提升組織整體營運績效，最終目標為組織建立競爭優勢與永續經營的根基
Aguinis	2013	績效管理是鑑定、測量及發展個體及團隊表現的一種持續的過程，此種過程將工作表現與組織的策略性目的密切結合。
吳仁蘋	2014	績效管理係指管理人員為確保員工活動與產出能夠與組織目標一致行為的流程，包含三個層面組織策略、組織流程、員工管理。

(續下頁)

表 2-1-2 國內外學者針對績效管理之定義（續）

學者	年代	定義
曾華源、白倩如	2017	績效管理是組織運用各種管理策略工具來建立一套有系統的監測機制，衡量在特定時間內，組織和個人工作結果與原先設定目標之比較，已做為了解、控制、推測以及改善組織決策與運作的依據。
郭昱瑩	2018	績效管理是一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而採行有效的員工管理方法，以提升目標達成的可能性。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述學者的意見，績效管理可被視為是一套管理活動的系統。在這套系統開始時，透過規劃與討論的方式，從大範圍的組織目標、中層的部門工作、到基層員工的工作績效皆有所規定，並訂定部門與員工的績效指標，做為檢視部門與員工的工作表現是否達到組織的期待；之後在系統執行的過程中，透過監督與控管的方式管理員工的工作表現，以確保員工在工作過程中，其工作表現與工作績效以及組織目標能夠一致；最後當系統運行一段時間後，管理者透過績效評量工具以及績效指標，來確保部門以及員工的工作產出與組織目標符合的程度，並將評量的結果，做為員工升遷、獎懲、協助工作改善以及規劃教育訓練等依據，同時開始規劃下一階段的績效管理，讓績效管理一直處於循環且不停止的狀態。

由於績效管理是源起於美軍透過績效評估來考核軍官及士官的績效，因此要將績效管理理論運用在軍隊當中是可行的。目前與國軍績效管理制度相關的研究計有 11 篇，其中大多數以空軍單位以及陸軍後勤單位進行探討，尚未有將績效管理理論用來探討國

軍心輔制度之研究。本研究之研究目的第一點，是了解國軍如何評量陸軍連輔導長心輔工作之績效，因此需要引進績效管理理論，了解組織在規劃的過程中，依據哪些組織目標以及陸軍連輔導長在心輔工作中需要執行的工作來設計績效評量。

由於現今績效管理理論種類繁多，研究者將於次節針對幾項常見的績效管理理論逐一說明與比較，來做為後續研究的理論基礎。

### 參、常見的績效管理理論

在 1980 年代以後，績效管理一詞蓬勃發展，並且直到現今，仍是有諸多學者為追求更為完善的管理，不斷以現有的理論為基石，來探討出更為周全的管理理論，以下將分別敘述目前常見的幾種與績效管理有關的理論：

#### 一、目標管理：

目標管理是由 Peter Drucker 所著的「管理的實踐」一書中所提到，透過各級主管與當事人共同進行討論，藉由上下層級在交流的過程中，將組織的目標由上至下連接到員工的個人目標，使組織的目標與員工的努力方向能夠達成一致（林公孚，2007）。黃源協（2013）提及目標導向績效管理步驟可以分為五項：

- （一）設定目標與績效指標
- （二）界定與溝通行動方案
- （三）執行行動方案
- （四）定期績效考核與回饋

## （五）獎懲與申訴

### 二、平衡計分卡：

Kaplan 與 Norton (1992) 認為，傳統的財務績效指標在工業時代效果很好，但與公司如今試圖掌握的技能和能力不符，而平衡計分卡的設計，可以使管理人員可以從四個重要角度看待績效，分別是顧客、內部流程、創新與學習，以及經濟層面。吳安妮 (2002) 則認為組織若要能夠充分發揮效能，來創造自身的價值並達成組織的使命與願景，其中的關鍵就在於組織本身訂定的策略或目標與其達成的程度，而平衡計分卡就是一套能夠協助組織落實達成使命以及組織目標的管理工具。翁福榮、廖春文 (2005) 指出平衡計分卡能夠改善傳統績效評估制度的缺失，並且將經營策略和績效評估進行結合，來形成相當實用的績效管理方法。

### 三、全面品質管理 (PDCA)：

全面品質管理從以往著重在製造業的品質管制，到現今所涵蓋的範圍已擴張到所有的服務與產品皆可以透過全面品質管理來進行控制，以及持續不斷的追求各層面之間的卓越性。而當中最為著名的就是 PDCA 循環。PDCA 循環是由 Shewart 博士所提出，在 1950 年代引入日本後改稱為戴明循環。此循環是透過不斷的重複計畫 (plan)、執行 (do)、檢討或評估 (check) 以及行動 (action) 四個步驟 (鄭春生，2016)：

(一) 計畫：透過計劃來決定目標以及達成目標的方法。

(二) 執行：執行前透過教育訓練協助員工熟悉各項標準，執行期間則要求員工依

照標準工作程序實施作業，並鼓勵員工及時提出建議來進行改善。

(三) 檢討與評估：工作告一段落後，透過量測、評量與分析等方式進行評估，來

判定與原先目標達成是否符合或有差異。

(四) 行動：透過評估的結果來做為研擬改善對策的行動方針，以及下一次的

PDCA 循環參考依據。

介紹完各項績效管理理論後，研究者整理各項理論的特性，整理如表 2-1-3：

表 2-1-3 常見績效管理理論的各項特性

績效管理理論	目標設定	員工參與與規劃	績效評量	評量面向	績效指標
目標管理	有	有	有	依組織特性訂定	有
平衡計分卡	有	無	有	固定	有
全面品質管理	有	有	有	依組織特性訂定	有

資料來源：研究者自行整理

由於平衡計分卡本身具有固定的評量面向，並且可以同時衡量企業或組織的內外  
部績效，相較於其他兩者更具有優勢；而目標管理與全面品質管理，強調的是「參與  
式管理」，讓員工參與規劃的同時，更能夠協助組織為部門以及員工訂定職責與工作  
時，更能夠貼近實務執行面的需求；而 PDCA 與目標管理，兩者的差別在於 PDCA 更  
重視「改善」，因此會強調 PDCA 是循環不止，並且不斷追求改善，而目標管理則著  
重在「目標」的建立。

由於本研究要探討的對象是心輔工作的基層工作者——陸軍連輔導長，因此次節將探討如何將績效管理理論運用在人力資源管理中。

## 肆、績效管理的過程

績效管理是一個持續活動的系統，而在每一個系統與系統之間透過不斷的改善，除了讓組織的成效更加進步以外，並且讓組織內成員的工作表現能夠與組織目標一致。因此，在每一個系統中，管理的過程如何進行扮演著關鍵的角色。在人力資源管理的過程中，管理者若能夠發現影響績效的因素並加以排除，以及讓員工能夠知道自己的工作表現與績效以及組織目標一致，都有助於提升組織的績效。而關於以員工為基礎的績效管理過程要如何具體實施，研究者整理學者的文獻，歸納出四個步驟（Bacal，2002；李章順，2009）：

### 一、績效規劃：

績效週期開始之前，管理者對員工工作目的和意義、工作內容與職責、工作所要達成的標準等進行討論，並在討論中訂定績效指標與標準，而績效指標的訂定皆與組織目標相連結。

### 二、績效實施：

績效規劃告一段落後，員工開始按照計畫執行工作，而在執行的過程中，主管與督導者的任務為監控員工的工作情形，及時發現並解決問題，以協助員工可以更好的完成績效規劃中討論的內容。

### 三、績效評估：

績效週期告一段落時，管理者依據績效規劃制定的績效標準，以及員工在工作上呈現的數據或事實，對員工進行績效評估。

### 四、績效回饋：

主管藉由績效評估的結果，指導在下一個週期員工可以如何改善工作表現、告知員工因為績效評估所會獲得的獎懲以及瞭解員工對評估結果的看法，並做為下一階段績效規劃之依據。

上述的績效管理流程，與全面品質管理較為相似，唯一的不同在於上述的績效管理流程是以員工為基礎來進行，而本研究是探討心輔工作的基層工作者—陸軍連輔導長的個人績效，因此將採用上述的績效管理流程進行探討。

國軍雖然是一個階層化明確的組織，因此若將績效管理的流程直接套用在國軍上，仍是有需要討論的地方。在軍隊中往往要求命令貫徹以及服從上級，因此下屬很難去對上級提出質疑，且現行並沒有任何方式可以讓基層的陸軍連輔導長能夠與制定計劃的校級長官、甚至可能是將級的長官一同討論績效規劃的內容；而國軍雖然也有一些意見反映的管道，然而這種意見反映並非是上下級一起討論，而是下級單向反映遭遇到的問題後，上級再討論如何解決問題，因此並不適宜作為績效規劃中討論的方式。

而績效管理流程的第二至四項，在國軍心輔制度的實務工作中，指揮部以及旅、群級單位會透過營輔導長或者心輔官不定期的去督導單位內的連輔導長，來了解連輔導長的工作情形；而國軍每年也會實施一次基層政戰實務工作輔訪，來了解基層營、連執行

工作的情形，並透過評量工具所得出的結果，做為連輔導長獎懲以及工作改善之依據。

因此，研究者認為上述的實務工作與績效管理的過程是符合的，也代表著國軍心輔體系上的運作，與績效管理的過程是部分符合的，並且還有可以改善之處。

由於研究時間上的限制，因此本研究僅引進績效管理過程中「績效規劃」所提及的概念，進行六個項目的探討，並做為後續探討目前評量陸軍連輔導長心輔工作績效適切性之依據：

一、組織目標：組織依據自身設立的使命與願景，來建構出一個具體明確、能夠量化，

並且是可以達成的方向，讓組織與員工皆能有所依循。

二、工作職責：員工在工作崗位上依據自身所擔任的職務，所需要承擔的責任。

三、工作內容：員工在職務上所需要從事與工作相關的內容。

四、工作意義：針對工作內容為何要執行，以及執行後可以達到甚麼目的提供說明之依據。

五、績效評量：一套檢視員工的工作表現是否達到組織期待之工具。

六、績效指標：需涵蓋評量員工表現的各種層面，來做為評量員工工作績效之依據。

研究者希望透過本研究，運用研究方法做為與上級進行意見交換的管道，來做為績效管理的第一項流程—績效規劃的基礎。而上述六個項目雖然都是績效規劃中要探討的內容，然而只從績效管理理論的角度並不足以對六個項目進行解釋，因此除國軍「心理衛生（輔導）工作」之組織目標將於本章進行探討之外，項目二至項目六研究者將於後續章節透過相對應的理論逐一進行探討，以完善績效規劃之意涵。

## 伍、國軍「心理衛生（輔導）工作」之組織目標

在上述提到的六個項目之中，組織目標是最為重要的。一個組織必須要有目標的建立之後，才能夠依據目標建立部門以及員工的工作內容，並以目標為依據來檢視工作績效是否達到目標。因此在了解陸軍連輔導長在心輔工作中的工作內容之前，需要先從國軍現有的資料了解是否有組織目標的設計。研究者在搜尋相關資料後，發現目前僅有教則提及四項目標，分述如下：

- 一、尊重人的價值。
- 二、塑造健康的身心。
- 三、營造快樂的團體生活。
- 四、整合社會資源（國防部，2017A）。

然而，黃憲仁（2008）提及，目標設定的內容必須要具體明確，且要能夠對目標予以數量化，不能模糊不清。黃源協（2012）則指出目標設定是否適宜，需要藉由 SMART 原則進行檢查：

- 一、簡單明確：目標必須要簡明扼要且易於瞭解。
- 二、可測量的：目標的建立需要是可以被量化的。
- 三、可達成的：目標的設定前提是在組織或者員工可以達成的範圍內。
- 四、結果取向：目標的設定著重在是否能有效的達成。
- 五、具有時限的：目標設定必須要具有限制的時間。

依據上述學者的觀點，教則提及的組織目標並未達到理論要求目標設定的標。而就

國軍執行現況來看，現行國軍各階層在「心理衛生（輔導）工作」中要求的重點皆為杜絕自我傷害事件肇生，然而研究者在研究動機時提及，若僅以自我傷害防治做為組織目標，會窄化陸軍連輔導長在心輔工作中所呈現的工作績效。因此，在組織目標無法滿足研究的情形下，研究者將引進管理學中「組織目的」以及「組織策略」之概念，從目前國軍現有的資料進行探討。

Witcher 與 Chau (2016) 提及組織目的是組織存在根本理由，目標也是依據組織目的而設定；而組織策略是一種達成特定目標所採取的方法與手段。雖然以教則以及年度心輔工作實施計畫來看並沒有明確符合學者理論的組織目標，但可以從教則與年度心輔工作實施計畫了解到組織目的以及組織策略。在國軍「心理衛生（輔導）工作」教則的要旨中，提及：「國軍心理衛生（輔導）工作，係運用心理輔導或心理諮商理論與技巧，協助官兵適應部隊環境，培養良好人際關係，完善支持網絡，促進部隊團結合作，堅實國軍戰力為宗旨（國防部，2017A）。」由宗旨的定義可以了解國軍「心理衛生（輔導）工作」之組織目的為透過心輔工作達到堅實國軍戰力之目的；而要了解組織策略則需要對國軍「心理衛生（輔導）工作」進行區分。國軍「心理衛生（輔導）工作」工作可以區分為三大部分，分別是平時、重大災害事件與戰時心輔工作。研究者考量國軍現行以平時心輔工作為主，重大災害事件與戰時心輔工作皆為特定時期進行之工作，且現行的評量工具，也僅評量陸軍連輔導長在平時心輔工作中的個人績效，故本研究僅搜尋與平時心輔工作有關的資料。教則中提到平時心輔工作的要旨為「積極提升官兵心理衛生知能及生活適應能力，舒緩個人心理不適及部隊適應困境；並透過專業心理輔導及協助轉

介醫療，接納個人失衡情緒，引導其正向思考，給予心理支持，消弭潛存問題」（國防部，2017A）。經研究者整理後，將國軍平時「心理衛生（輔導）工作」之組織策略（以下通稱國軍心輔工作組織策略）歸納為「提升官兵心理衛生知能」、「提升官兵生活適應能力」、「專業心理輔導」以及「協助轉介醫療」四項。

而國防部之下一級陸軍單位為陸軍司令部，依據陸軍司令部 108 年「心理衛生（輔導）工作」實施計畫，在計畫第三頁中，提到陸軍實施心理衛生（輔導）工作目的為「因應兵役制度轉型及組織結構調整，為強化本軍各級衛生（輔導）工作，明確律定權責及工作流程，鏈結民間及醫療相關輔導資源，形成綿密支援網絡，並協助基層部隊發掘、掌握、輔導個案，維護官兵心理健康，精實國軍戰力（國防部，2018A）」。經研究者整理後其組織目的為「精實國軍戰力」，而組織策略則可以歸納出「綿密支援網絡」、「發掘、輔導、掌握個案」以及「維護官兵心理健康」三項，而從陸軍的組織來看，每一年的心輔工作實施計畫由司令部頒定後會下發至各軍團，各軍團再下發至各指揮部以及旅、群級單位，讓各級依據單位特性進行調整。而就研究者的工作經驗來看，計畫目的並不會因不同層級而有所改變。因此對於陸軍連輔導長而言，其組織目的以及組織策略與陸軍司令部一致。綜上所述，研究者整理如表 2-1-4：

National Defense University

表 2-1-4 國軍「心理衛生（輔導）工作」各階層之組織目的以及組織策略

層級	組織目的	組織策略
國防部	堅實國軍戰力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.提升官兵心理衛生知能</li> <li>2.提升官兵生活適應能力</li> <li>3.專業心理輔導</li> <li>4.協助轉介醫療</li> </ol>
陸軍司令部 (含以下單位)	精實國軍戰力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.發掘、輔導、掌握個案</li> <li>2.綿密支援網絡</li> <li>3.維護官兵心理健康</li> </ol>

資料來源：國軍「心理衛生（輔導）工作」教則、陸軍民國 108 年「心理衛生（輔導）工作」實施計畫、研究者自行整理。

由於從學者的理論來看，教則中提及的組織目標並無法滿足目標設定的五項原則，因此在後續的討論，研究者將以組織策略取代組織目標，做為研究探討之依據。丁志達（2014）指出，無論組織運用何種績效評量方法，都必須與工作相關才能檢驗其績效。因此在整理出各層級組織目的以及組織策略後，接著需要了解陸軍連輔導長在心輔工作中的工作內容，並探討與組織策略的連結，才能知道工作內容對於組織來說是否具有效能，並且做為評量陸軍連輔導長心輔工作績效之依據。綜上所述，研究者將於第二節運用工作分析理論，從國軍現有的資料，整理出陸軍連輔導長在心輔工作中的工作內容。

## 第二節、工作分析理論

### 壹、工作分析之定義

工作分析的觀念在科學管理時代已經蓬勃發展，其著重在動作與時間研究，並且運用於具有重複性高的工作上（廖勇凱、楊湘怡，2004）。而在 E 化時代來臨之後，以及組織的類型可以分類為公部門、私部門以及第三部門等不同類型，造成工作的多樣性，因此針對組織不同的目標需求，進行工作分析是必要的條件。由於國內外諸多學者因研究目的、情境、取向有所不同，對工作分析之定義觀點不盡相同，因此研究者彙整如表 2-2-1。

表 2-2-1 國內外學者針對工作分析之定義

學者	年代	定義
Fisher, Shaw & Schoenfeldt	1990	工作分析是一種「收集工作相關資料的過程」。
Mondy & Noe	1996	工作分析是一種決定工作技巧、內容以及工作所需之知識的一連串過程
Milkovich & Newman	1999	有系統地收集相關工作資訊的過程，這些蒐集的資訊包括：確認工作的背景資料、工作描述、工作相關之資料以及人員相關的資料。
Dessler	2000	一種用來決定工作所需的技能、工作的內容以及任職資格的程序。
Harris	2002	工作分析式蒐集以下資訊的過程：工作內容，以及完成這項工作所需的知識、技術、能力與其他條件。
丁志達	2002	工作分析是將職位所進行的工作分成若干要素，並依據要素進行資料的蒐集、研究與分析的程序。

（續下頁）

表 2-2-1 國內外學者針對工作分析之定義（續）

學者	年代	定義
呂書梅	2008	透過「工作分析」可以明確規定工作職務之短期或長期目標，且了解與透析工作任務之靜、動態等，提出相關工作人員之生心理、技能、文化思想等需求及工作應具備的技能、知識、和各種心理條件。
張緯良	2012	認為工作分析（job analysis）是以系統化之方式、收集、分析特定職位之工作內容、方法與職責相關資訊，以提供人力資源管理部門參考。
羅彥荼、許旭緯	2014	逐一界定各項工作的內涵與範圍，並依據員工的工作範圍撰寫工作說明書，之後的績效考核依據工作說明書之標準來進行。

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，工作分析是透過系統化的方式蒐集與工作相關的資料，如與工作有關的活動、與員工相關的資料、工作職責、工作內容以及工作人員所需的條件等藉此來了解員工的工作內容以及要招募員工時需要界定的條件與能力。

而進行工作分析之後會產出「工作說明書」以及「工作規範」，便於組織進行工作指派或者人才招募用途（李正綱、魏鸞瑩、黃金印，2008）。工作說明書之內容包含工作相關的內容、工作職責以及績效標準等相關資訊；而工作規範則是包含工作分析中關於執行工作所需具備的條件、知識、與能力等相關資訊（周瑛琪，2010）。因此，本研究將引入工作說明書之概念，從國軍現有的資料整理出陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書，不僅可以做為績效評量之依據，也可以做為未來少尉軍官進入部隊時，學習如何執行工作之參考。

## 貳、陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書

工作說明書的內容可以區分為工作職責、工作內容、執行做法以及工作內容的意義。國軍雖然目前有透過年度心輔工作實施計畫制定各層級需要執行的工作，但是年度計畫是從組織層面制定，包含了許多職務所要執行的工作，若要瞭解組織中單一職務的工作，則需要透過工作說明書進行詳細的敘述。由於目前國軍尚未引入工作說明書之概念，因此研究者透過教則以及年度心輔工作實施計畫的內容，篩選出陸軍連輔導長在心輔工作中的工作職責、工作內容、執行做法以及工作內容之意義，並整理成工作說明書的形式。張緯良（2012）認為職責是擔任相對職務的人所需執行的工作以及所需承擔的責任。而國軍「心理衛生（輔導）工作」教則中提及基層連、營輔導長的職責為：負責單位初級預防工作之推展。配合心輔人員推動各級預防措施（如瞭解新進人員、建立基本資料、從大兵手記寫作內容及家屬聯繫等，主動發掘需要協助之弟兄），運用傾聽、關懷、尊重及初層次同理心等輔導助人技巧。並教育所屬官兵「人人都是自殺防治守門人」觀念（國防部，2017A）。

就研究者的實務經驗來看，文獻中提及連輔導長在「心理衛生（輔導）工作」的職責僅著重在預防的功能，而有兩部分並未提及。一部分是針對已列為輔導個案的官兵需要更加專業的輔導或者醫療協助，連輔導長此時的職責則轉為協助官兵轉介至心理衛生中心或者醫療單位；另一部分則是促進官兵的心理健康。因此經研究者整理，陸軍連輔導長在心輔工作中的職責為初級預防、轉介工作以及促進官兵心理健康。綜上所述，研究者結合陸軍 108 年心輔工作實施計畫、輔導長工作手冊以及研究者自身實務工作經

驗，初步整理陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（以下通稱陸軍連輔導長心輔工作說明書），整理如表 2-2-2：

表 2-2-2 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（一）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
透過基本資料表了解官兵	初級預防	新進人員到部隊當日後完成基本資料表之建立，讓連輔導長透過檢視基本資料內容了解官兵。	連輔導長可以了解官兵近期生活背景、興趣、專長等，進而協助官兵適應部隊生活。
透過國軍人員安全調查資料了解官兵	初級預防	連輔導長透過檢視單位內成員之國軍人員安全調查資料來了解官兵。	官兵在填寫國軍安全人員調查資料時，對於自身的生活背景、興趣嗜好、成長環境等都會有更多的敘述，可以讓連輔導長對官兵有更深入的了解。
透過大兵手記了解官兵	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 連輔導長透過初閱之方式檢視官兵撰寫大兵手記之內容。</li> <li>2. 連輔導長每週整理官兵意見反映情形給單位主官。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 要求官兵填寫大兵手記之基本資料是為了知悉官兵營外生活情形，以及重要他人的聯繫方式。</li> <li>2. 連輔導長進行初閱時了解單位內人員每週生活情形，除了可以做為與官兵增加互動的方式以外，也可以了解官兵近期有甚麼需求來提供協助。</li> </ol>

（續下頁）

表 2-2-2 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（一）（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
評量工具 運用	初級 預防	<p>連輔導長依據不同對象，運用引導語協助官兵完成量表測驗：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國軍身心狀況評量表（志願役版）：適用對象為志願役人員。</li> <li>2. 國軍心理健康評量表：適用對象為入伍新兵、專長訓練之軍事訓練役以及軍校生入伍訓練時期。並交由上一級心輔官登錄國軍心理健康檢測分析資訊平台，並針對施測結果以及心輔官給予之建議，作為後續管制與輔導之依據。</li> </ol>	<p>透過心理評量工具的參考，除了能讓連輔導長能夠對官兵有進一步的了解，也能讓官兵自身了解自己近期的心理狀況。</p>
自我傷害 防治	初級 預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 單位內幹部配發「國軍幹部『自殺防治停看聽』關懷卡」，並教育幹部如何使用。</li> <li>2. 單位內所有人員配發「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」</li> <li>3. 危險物品管制</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 讓官兵可以透過自助助人卡了解自我，並且向連輔導長尋求協助。</li> <li>2. 雙輔導人可以透過關懷卡了解官兵需求與問題，作為尋求協助的依據。</li> </ol>

國防大學

National Defense University

（續下頁）

表 2-2-2 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（一）（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
輔導工作	初級預防	<p>類型：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進人員（列管層級：營、連級）：               <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）原因：報到（含調職、撥交、分發）迄三個月內之官、士、兵（含文職、聘僱人員）</li> <li>（2）做法：每週約談一次，至人員到部滿三個月後解管為「一般官兵」。</li> </ol> </li> <li>2. 一般官兵（列管層級：營、連）               <p>原因：報到後三個月迄退伍之官、士、兵（含文職、聘僱人員）</p> </li> <li>3. 輔導個案（列管層級：各級心衛中心）：               <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）原因：具自傷前例（傾向）、偏差行為、嚴重適應不良、成癮問題（藥物、酒精、網路……等）、重大痼疾、情緒失衡、精神疾病、智能不足、工作壓力、感情困擾、遭幹部刻意刁難、霸凌、屢受處分（悔過）、量表施測結果為需列管或其他持續輔導個案。</li> <li>（2）做法：轉介各單位心衛中心由心輔官實施晤談，連輔導長依據心輔官給予輔導建議進行輔導工作。</li> </ol> </li> <li>4. 常備兵役軍事訓練（列管層級：各級心衛中心）：               <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）原因：入營報到至退伍生效期間，在營服役之義務役士兵。</li> <li>（2）作法：由排班長對新兵進行晤談，發現異常時即由連輔導長實施晤談並依據輔導個案列管資格檢視是否需要轉介。</li> </ol> </li> </ol>	<p>輔導工作是面對官兵弟兄提出的問題與需求，運用專業技巧協助官兵解決問題或者協助進行資源連結的媒介。</p>

（續下頁）

表 2-2-2 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（一）（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
家屬重要他人聯繫	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進人員：到部 1 日內由連輔導長進行家屬聯繫，瞭解官兵役前在營外的生活背景及家庭狀況，並告知服務單位地點及聯絡方式。</li> <li>2. 輔導個案輔導：每週運用官兵休假與外散宿時聯繫家屬其子女營外狀況。</li> <li>3. 個案轉介前：告知家屬個案轉介情況，以及轉介後可以得到的協助，以建立共識。</li> <li>4. 每一季對單位內所有成員至少進行一次家屬聯繫。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立雙向溝通的管道，藉由與家屬及重要他人聯繫，了解官兵生活以及入營前的背景、與家人的互動，並告知家屬官兵目前在營區工作的情形。</li> <li>2. 官兵遭遇問題時可能會向最親近的家人而非軍隊求助時，透過與家屬關係的建立，有助於更立即的解決官兵的問題。</li> </ol>
雙輔導人任務交付	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進人員報到時，單位依建制層級（由下到上依序為班、排、連）安排雙輔導人，雙輔導長於新進人員報到當日對官兵實施晤談，官兵若有問題無法解決則向連輔導長反映。</li> <li>2. 交付基層領導幹部藉由平日生活觀察，發現輔導之官兵有情緒或行為異常時，立即提供協助與向上級反映。</li> </ol>	<p>新進人員到單位報到開始，就因為軍隊的建制而與雙輔導人建立關係，因此雙輔導人將會成為新進人員爾後求助或解決問題的管道之一。</p>
參加輔導知能研討會	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 連級輔導知能研討會 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 報告輔導個案、新進人員現況</li> <li>(2) 當日對輔導個案、新進人員進行輔導晤談的狀況。</li> <li>(3) 向雙輔導人進行任務交付。</li> <li>(4) 建議後續個案管理情形。</li> </ol> </li> <li>2. 營級輔導知能研討會 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 報告輔導個案、新進人員現況</li> <li>(2) 當週對輔導個案、新進人員進行輔導晤談的狀況。</li> <li>(3) 建議後續個案管理情形。</li> </ol> </li> </ol>	<p>藉由會議的方式讓個案的狀況告知上級單位、單位主官以及雙輔導人，運用多方面資源的連結為個案提供最適切、立即性的協助。</p>

（續下頁）

表 2-2-2 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（一）（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
轉介工作	轉介工作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 針對評量結果篩選為具輔導個案列管資格人員，由連輔導長轉介至心輔官接受專業輔導。</li> <li>2. 針對特殊個案（如自我傷害事件）由連輔導長緊急轉介至三級醫療單位。</li> </ol>	讓個案可以在三級防處的體系中藉由轉介的方式得到更適切的專業輔導、協助方式或者醫療管道。
心理衛生資訊宣導	促進心理健康	連輔導長將上級單位下發之通報、電話紀錄、心輔專欄等運用集會時機向單位弟兄宣導。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過宣導資料讓單位人員了解近期「心理衛生（輔導）工作」重點以及與心理衛生相關之資訊。</li> <li>2. 連輔導長在宣導後可以藉由提供類似狀況發生時能夠給予協助的管道，讓單位人員可以知悉並預防，。</li> </ol>
心理衛生教育	促進心理健康	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新兵調適時間： 「環境適應」與「自傷防治」課程各一小時。</li> <li>2. 駐地訓練期間： 每一季實施 2 小時課程，以敏感度訓練及自我傷害防治課程為主。</li> <li>3. 基地訓練與戰備任務期間： 置重點於情緒管理及壓力調適等課程（不得少於 2 小時）並結合任務訓練，將戰場心輔處遇作為納入訓練。</li> </ol>	透過課程的教導，讓官兵可以從中學習與心理衛生相關的知識，並且能夠運用在工作及生活當中。

資料來源：陸軍民國 108 年「心理衛生（輔導）工作」實施計畫（國防部，2018A）、輔導長工作手冊（國防部，2017B）、研究者自行整理

工作說明書（一）可以透過既有的年度計劃以及手冊中得知，然而在研究者的實務工作經驗中，尚有一些工作內容並未在上述的資料中所提及，然而無論從初級預防或者心理健康的角度來看，都是應該被包含在內的，因此研究者將自身工作經驗上與兩者相關的工作內容整理為工作說明書（二），如表 2-2-3：

表 2-2-3 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（二）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
互助組	初級預防	連輔導長依單位建制班、排、連層級建立互助組，並向單位內人員宣導。	透過互助組的建立，讓官兵休假與外散宿發生狀況時，能立即掌握狀況並安排互助組內人員協助處理。
舉辦團體康樂活動	促進官兵心理健康	連輔導長運用軍隊訓練時間以外或者假日留守期間協助單位舉辦團體康樂活動。	透過團體康樂活動，讓官兵能夠在工作之餘有抒發壓力的管道，且能夠凝聚團隊的向心力，以及幫助新進人員祛除陌生感與距離感，能夠更快的融入團體。
協助建立社團活動	促進官兵心理健康	連輔導長協助單位建立社團，並於每週莒光課後進行社團活動。	透過社團讓官兵培養工作以外的興趣，藉此來排除壓力，以及在日常對話中，可以增加不同話題的討論。

資料來源：研究者自行整理。

經由研究者初步整理的工作說明書（一）與（二），合計有十五項工作內容，未來將會透過研究方法檢視與實務工作的符合程度；而陸軍連輔導長在心輔工作中的十五項

工作內容雖然都是從國軍現有的資料以及研究者自身工作經驗整理而成，然而從理論來看，工作內容必須與組織策略能夠連結起來，對於組織來說才是具有效能的，而組織策略與工作內容之連結研究者將於後續進行探討。

### 參、組織策略與工作說明書之連結

研究者在研究背景時提及，從人力資源管理的角度來看，當員工的工作內容能與組織目標能夠互相呼應時，代表這個員工的工作內容對於組織來說是有效能的。然而教則提及的組織目標並不符合理論的定義，而年度心輔工作實施計畫則是完全沒有提及組織目標，因此研究者將從教則以及年度心輔工作實施計畫整理而成的組織策略，與透過國軍現有資料初步整理的陸軍連輔導長在心輔工作中的十五項工作內容，整理如表 2-2-4：

表 2-2-4 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」之內容、陸軍司令部「心理衛生（輔導）工作」組織策略及國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略

工作內容	陸軍司令部心輔工作 組織策略	國軍平時心輔工作 組織策略
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過基本資料表了解官兵</li> <li>2. 透過國軍人員安全調查資料了解官兵</li> <li>3. 透過大兵手記了解官兵</li> <li>4. 評量工具運用</li> <li>5. 自我傷害防治</li> <li>6. 輔導工作</li> <li>7. 家屬、重要他人聯繫</li> <li>8. 雙輔導人任務交付</li> <li>9. 參加輔導知能研討會</li> <li>10. 轉介工作</li> <li>11. 心理衛生資訊宣導</li> <li>12. 心理衛生教育</li> <li>13. 互助組</li> <li>14. 舉辦團康活動</li> <li>15. 協助建立社團活動</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 發掘、輔導、掌握個案</li> <li>2. 綿密支援網絡</li> <li>3. 維護官兵心理健康</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提升官兵生活適應能力</li> <li>2. 提升官兵心理衛生知能</li> <li>3. 專業心理輔導</li> <li>4. 協助轉介醫療</li> </ol>

資料來源：國軍「心理衛生（輔導）工作」教則（國防部，2017A）、陸軍 108 年「心理衛生（輔導）工作」實施計畫（國防部，2018A）、研究者自行整理

而探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」中的工作內容與組織策略的連結，將於第三章研究設計時運用研究方法進行檢驗，若能夠證明三者之間是有連結的，對於未來陸軍連輔導長在執行工作時，更能夠了解到自己所做的工作不僅只是自己的工作表現，更是為整體的組織盡一份自己的心力，來提升自己在執行工作上面的驅力。

研究者在第二節透過工作分析理論，初步整理陸軍連輔導長心輔工作說明書，接著將於次節了解績效評量以及績效指標的相關理論，做為探討目前評量陸軍連輔導長心輔工作績效適切性之依據。

### 第三節、績效評量理論

#### 壹、績效評量之定義

在了解績效評量之前，首先需要知道對於績效評量之定義，依據涵蓋範圍的不同可以分為績效評量、績效評估以及績效考核。研究者整理文獻時發現，績效評量、績效評估以及績效考核三個名詞在有些文獻中是被視為同義詞，在有些文獻中則有不同的定義。因此為澄清績效評量之定義，研究者首先整理中外學者定義績效評量、績效評估以及績效考核的文獻，如表 2-3-1：

表 2-3-1 國內外學者針對績效評量、績效評估、績效考核之定義

學者	年代	定義
陸洛、高旭繁	2010	績效評估是組織對員工正式且合法的判斷，評估結果可以讓組織決斷升遷表現優異者以及汰換表現不佳之員工。
秦建成	2010A	績效考核是針對企業對員工所承擔的工作，運用科學的方法，對員工的工作行為、工作成效以及對企業的貢獻進行考核與評價，並將評價結果回饋給員工的過程。
簡建忠	2011	績效評量是客觀地量測與評價個人在一特定期間的工作行為與成果的系統化程序
彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘	2011	績效評量可分為兩個部分，一部分是哪些因素決定了組織效能表現；另一部分則是根據那些標準可以顯示組織達成預定之績效水準。
曾華源、白倩如	2017	組織績效的衡量包含個人及組織整體。以員工個人的績效評估來看，透過評估的過程可以讓員工瞭解組織對其工作表现的期待，並讓管理者了解員工的專業，作為管理者爾後進行人力資源活動之依據。
陳澤義、陳啟斌	2018	評量是為了瞭解某一有機體或事件是否有效率或效能，透過特定標準進行衡量，評估則是運用評量的結果進行價值判斷
張翠雲	2018	績效評估主要功能是協助計畫管理者掌握預期目標與實際成果之間的差距，調整執行做法或未來目標，並於改善後再次達成組織目標，形成一個循環機制，促使組織持續精進。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述學者的觀點，其實績效評估以及績效考核皆包含績效評量的觀點。績效評量是為達成組織使命或目標程度的衡量，並依層級不同可以區分為評量組織績效以及評量員工績效，透過特定的方法與工具，將要評量的面向轉換成量化或者質化的指標，並依據組織所要求的績效標準，來檢視組織或者員工的表現是否符合組織目標，而績效評估以及績效考核是組織藉由績效評量所得出來的數值、比例或文字進行價值上的判斷，以及後續如獎懲、回饋、改善等依據，因此也包含績效評量之內容。因此，研究者在探討績效評量時，引用之文獻將會同時運用績效評估以及績效考核之文獻，並在本研究中統一稱之為績效評量。

績效評量是績效管理理論中重要的一環，若沒有績效評量，將無法客觀且全面了解員工的工作表現或者組織的績效與效能，來做為回饋或者改善的依據，也無法透過定期的追蹤來掌握員工工作的重點是否符合組織的期待，進而來提供協助或者立即改善來避免錯誤。而要能夠訂定一份完善的績效評量，除了要向上去了解組織目標與策略以外，也要運用相對應的方法，從員工的工作內容設計績效指標，並且透過權重的制定，區分各項績效指標之間的相對重要性，進而充分反映出員工的工作績效。以下將依序從績效評量的方法、績效指標的設計、蒐集與績效指標相關的資料以及權重配分的制定逐一探討。

## 貳、績效評量之方法

根據 Staw (1983) 的構面圖 (見圖 2-3-1)，績效的評量在個人績效或者組織績效皆有不同的面向可以探討。

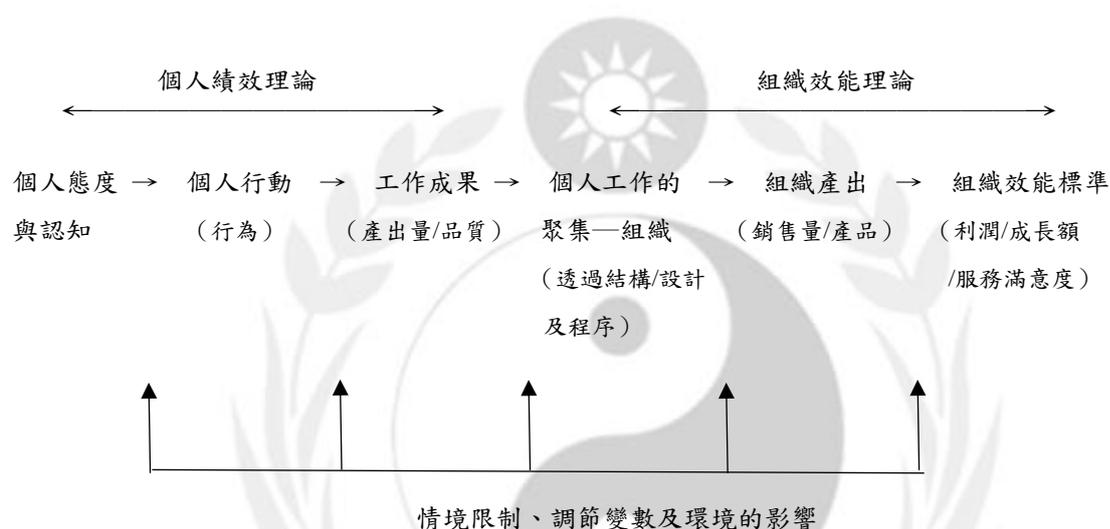


圖 2-3-1 個人及組織績效的評估構面

資料來源：引自 Staw, B. M. (1983). Proximal and Distal Measures of Individual Impact: Some Comments on Hall's Performance Evaluation Paper。

而關於人力資源管理中，個人績效層面評量的重點依據 Staw 的理論，分別有針對個人特質層面、行為層面以及成果層面的績效評量方法。研究者整理學者的理論，統整出以下幾種方法以及相對應的工具 (簡建忠，2011；Noe、Hollenbeck、Gerhart & Wright，2012；吳秉恩，2015)：

一、特質導向法：以被考核者本身的個人特質或者在工作中所呈現的特質作為考核重點。

(一) 描述評分尺度法：員工每一項納入評估的特質或特性都有附加尺度來代表員工的特質或特性。

(二)混合標準尺度法：將每一項評估特質的構面發展出三種描述，分別代表「優良」、「平均」以及「不良」三種水準。

二、行為導向法：以被考核者在工作中所呈現工作行為的品質或頻率為重心的考核方法。

(一)重要事件法：管理者紀錄並保留員工在績效管理週期中的重要行為事例，當週期進入績效評估時，管理者根據紀錄的重要行為事件對員工進行績效評估。

(二)行為錨定評等量表：以重要事件法為基礎，透過具體定義績效的各面向，並提供代表不同績效呈現程度的行為描述，來做為各個績效標準的「定錨」。

(三)行為觀察尺度法：與行為錨定評等量表類似，不同的是行為觀察尺度法重視的是行為發生的頻率，而行為錨定評等量表法重視的是甚麼樣的行為最能夠代表員工的工作內容。

三、成果導向法：以被考核者於工作成果產出的數量或品質作為考核的要點。

(一)生產力衡量與評估系統：目的是激勵員工達成較高水準的生產力目標。

(二)目標管理：由管理者與員工共同議定目標，並根據目標達成度評估員工績效。

### 參、績效評量之指標設計原則

績效指標是用以衡量組織實際表現和預期水準之間一致的程度之依據，做為趨使組織成員向目標邁進的動力，以達到價值創造的效果（莊文忠，2008）。而依據三種績效評量方法，其擁有的評量指標特性也有所不同。彭懷真（2012）將各績效評量方法的指標特性進行比較，如表 2-3-2：

表 2-3-2 各績效評量方法的指標特性比較

績效評量方法	評量指標特性				
	策略一致性	信度	效度	判別能力	具體性
特質導向法	較低，也需要評估者評估時注意是否與特質有連結	較低，但可以藉由明確界定特質而改進	較低，但仔細設計特質構面可以改進	較低	非常低
行為導向法	可獲得高度連結	較高	通常較高，但須避免評估範圍不足	通常較高	非常高
成果導向法	非常高	高	通常較高，但須避免評估範圍不足	通常較高	目標明確度較高，但如何達成目標則不明確

資料來源：彭懷真（2012）。《社工管理學》。台北，雙葉。

從上述內容來看，運用行為導向法以及成果導向法進行績效指標的設計時，相較於特質導向法，行為導向法與成果導向法在各項特性的比較都更為優異。

而指標需要如何設計，學者們所要求的原則不盡相同，因此研究者將學者對於績效指標設計的原則整理如表 2-3-3：

表 2-3-3 國內外學者針對績效指標設計的原則

學者	年代	定義
De Neufville	1978	有效的指標代表著具有可靠性且不受偏見影響，因此要產生有效的指標需要進行頻繁的驗證，來證明指標的建立與目標是相結合的。
Meyer	2002	即使在績效管理流程中進入績效衡量階段，對於績效指標如何建立容易因為主觀的想法而導致指標有所偏誤
朱鎮明	2008	指標是組織績效衡量的依據，代表某一特定狀態「具體化」的工具，指涉組織抽象的實際存在的狀態。
秦建成	2010A	具體的、可實現的、可衡量的或者行為化的、可實現的、與工作相關的、有時限的。
張緯良	2012	設定績效指標需要包含兩件事：依據工作內容訂定績效評估的指標，再來針對績效指標設定應達到的績效水準。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述學者的論點，研究者整理後可以得知績效指標設計的原則可以分為下列幾項：

- 一、具體的：指標的設計與描述必須具體明確，不存在任何模糊不清的空間。
- 二、客觀的：指標須依據目標來設計客觀的依據，不能有主觀的價值判斷。
- 三、可以衡量的：指標本身必須是經過量化或者質化的。
- 四、與工作相關的：指標的設計應與組織或員工的工作表現相關。

綜上所述，研究者於第四節探討目前評量陸軍連輔導長心輔工作績效適切性時，將檢視現行的績效評量工具在指標的設計上，是否符合上述指標設計的原則。

## 肆、蒐集與績效指標相關的資料

張緯良（2017）指出要對績效指標進行衡量，可以透過四種方式：

- 一、個人觀察：由主管親身了解員工在工作上的行為，可以幫助主管瞭解績效背後產生的原因。然而蒐集到的資料偏向質性，需要進一步量化，還有不同觀察者對於員工的行為會有不同的解釋，容易導致標準不一，以及資料保存不易。
- 二、口頭報告：主管透過與員工面對面的交談、會議討論瞭解員工的績效。相較於個人觀察，可以更快速的蒐集到資料，然而員工報告的資訊可能會經過修飾，因此需要經過討論瞭解行為背後產生的原因。
- 三、書面報告：員工以書面的方式記錄工作內容，便於主管進行檢視。相較於個人觀察與口頭報告較為正式，缺點則是員工為記錄工作內容需要運用額外的時間撰寫。
- 四、統計報告：員工透過計量分析模式或者統計圖表來表達與自身工作績效相關的資料。優點是可以透過統計資料進行分析，然而統計資料較著重在績效成果的呈現，對於績效產生的原因與過程並無法檢視。

而 Decenzo 與 Robbins (2001) 也指出管理者可以透過日記法之方式進行工作分析，其方式為要求工作者記錄每日的工作活動。因此組織要求員工撰寫工作日記不僅可以做為工作分析之資料蒐集來源，也可以依據工作日記做為書面報告，進而成為績效指標的蒐集來源。

目前在國軍中，評量陸軍連輔導長心輔工作績效所運用的蒐集資料方式為「日記法」，其執行方式為每位營、連輔導長都有一本「政戰工作紀要」，透過記錄每日有關心輔工

作的工作內容，讓心輔官或者營輔導長在執行督導工作時，可以藉由政戰工作紀要的紀錄狀況了解連輔導長的工作情形；其次則針對有紙本產出的資料作為工作的依據來進行檢視。綜上所述，目前若要評量連輔導長心輔工作之績效，需要檢視的資料由研究者整理如表 2-3-4：

表 2-3-4 陸軍連輔導長心理衛生輔導工作績效指標檢視來源

項次	工作內容	工作產出	績效指標之檢視來源
1	透過基本資料表了解官兵	基本資料表	紀錄：政戰工作紀要 依據：官兵輔導紀錄冊
2	透過國軍人員安全調查資料了解官兵	無	依據：國軍人員安全調查資料
3	透過大兵手記了解官兵	無	紀錄：政戰工作紀要 依據：大兵手記
4	評量工具運用	1.官兵身心狀況評量表 2.重複檢核表	紀錄：政戰工作紀要 依據：官兵輔導紀錄冊
5	輔導工作	輔導紀錄表	紀錄：政戰工作紀要 依據：官兵輔導紀錄冊
6	家屬重要他人聯繫	重要他人名冊	紀錄：政戰工作紀要 依據：重要他人名冊
7	雙輔導人任務交付	重要他人名冊	紀錄：政戰工作紀要 依據：重要他人名冊
8	參加輔導知能研討會	政戰工作紀要	紀錄：政戰工作紀要
9	轉介工作	無	紀錄：政戰工作紀要 依據：輔導紀錄表
10	心理衛生資訊宣導	無	紀錄：政戰工作紀要 依據：通報、心輔專欄
11	心理衛生教育	無	紀錄：政戰工作紀要

(續下頁)

表 2-3-5 陸軍連輔導長心理衛生輔導工作績效指標檢視來源（續）

項次	工作內容	工作產出	績效指標之檢視來源
12	自我傷害防治	1.國軍幹部自殺防治 停看聽關懷卡 2.國軍官兵自殺防治 停看聽自助助人卡 3.危險物品領用清冊	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1.國軍幹部自殺防治停看聽 關懷卡 2.國軍官兵自殺防治停看聽 自助助人卡 3.危險物品領用清冊
13	互助組	互助編組表	依據：互助編組表
14	舉辦團康活動	無	無
15	協助舉辦社團活動	無	無

資料來源：陸軍 108 年「心理衛生（輔導）工作」實施計畫（國防部，2018A）、研究者自行整理

現今並未有研究整理出陸軍連輔導長在執行心輔工作中的工作內容時，可以透過哪些資料與產出來進行檢視，經由研究者整理成表格後，不僅可以做為未來督導官對陸軍連輔導長進行督導之參考依據，陸軍連輔導長也能了解到為何執行工作後需要將執行情形記載在政戰工作紀要當中，以及在軍隊中所產出或宣導之資料有相對應之保存年限，不僅是做為督導官查核之依據，也是做為自身工作表現之彰顯。

## 伍、績效指標的權重設計

指標要設定權重是為了判定各項指標的相對重要性（莊文忠，2008）。而要決定績效評量指標權重的方法可以分為客觀權重以及主觀權重兩種。主觀權重是運用德菲法的方式邀請專家學者針對各項指標對於指標構面的重要性來給予適當的權重，越重要的指標權重越大；而客觀權重則是運用統計方法，針對各個指標構面進行因素分析，來萃取第一個因子；之後透過此因子作為每個指標構面的依變數，以各項指標為自變數進行迴歸分析，最後以各項指標的標準化係數作為該項指標的相對權重（余致力，2006）。

綜上所述，要設計一份績效評量，需要考量相當多的要素。而第三節中提及的各項要素，將做為第四節探討目前評量陸軍連輔導長心輔工作績效時，所使用評量工具適切性之依據；若經由探討後發現有可以改善之處，研究者也將依據上述理論，嘗試以理論探討如何建構陸軍連輔導長心輔工作之績效評量。

## 第四節、陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」之績效評量

### 壹、現行陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」之績效評量

本研究目的之一為了解目前國軍如何評量陸軍連輔導長心輔工作之績效，因此研究者將從國軍現行評量陸軍連輔導長心輔工作績效所使用的績效評量進行探討，如表 2-4-1：

表 2-4-1 陸軍司令部民國 108 年「心理衛生（輔導）工作」輔訪要項表

陸軍司令部民國 108 年「心理衛生（輔導）工作」 基層營、連執行情形（28 分）輔訪要項表			
項次	督訪重點	配 分	得 分
1	營、連級是否依規定週期（營每週、連每日）配合課前準備會議或課後檢討時，針對單位個案實施「輔導知能研討」？	7	<input type="checkbox"/> 依規定辦理。 <input type="checkbox"/> 未依規定召開，扣 7 分。 <input type="checkbox"/> 未依規定對單位管制個案實施研討，扣 3 分。 <input type="checkbox"/> 未詳實紀錄會議內容，扣 4 分。
2	是否確實執行「關懷晤談」、「家屬聯繫」及「輔導人任務交付」等相關工作？並將執行情形記載於官兵輔導紀錄冊或政戰工作紀要？	4	<input type="checkbox"/> 依規定辦理。 <input type="checkbox"/> 抽問_____，未執行晤談輔導、家屬聯繫及輔導人任務交付等工作，扣__分（每項扣 1.5 分）。 <input type="checkbox"/> 未記載執行情形，扣 2 分。
3	是否依規定建立「官兵輔導紀錄冊」？是否確實保管輔導資料？量表施測結果是否確實登錄？	3	<input type="checkbox"/> 依規定辦理。 <input type="checkbox"/> 未依規定建立或更新「官兵輔導紀錄冊」，扣 3 分。 <input type="checkbox"/> 未妥善保管資料，扣 2 分。
4	新進人員到部 3 日內（新訓及專長訓練單位結訓前），排、班長、主官（管）是否全面實施晤談？並建立「重要他人」名冊？	4	<input type="checkbox"/> 依規定辦理。 <input type="checkbox"/> 未全面實施新進人員晤談，扣 3 分。 <input type="checkbox"/> 未建立重要他人名冊，扣 2 分。 <input type="checkbox"/> 重要他人名冊不完整，扣 1 分。

（續下頁）

表 2-4-1 陸軍司令部民國 108 年「心理衛生（輔導）工作」輔訪要項表（續）

項次	督訪重點	配 分	得 分	所見事實
5	發掘掌握所屬人員身心不適時，是否於訪談關懷後主動反映上級並轉介心衛中心實施輔導？是否確實配合執行輔導作為？	3		<input type="checkbox"/> 依規定辦理。 <input type="checkbox"/> 未主動反映上級協處並轉介心衛中心實施輔導，扣 2 分。 <input type="checkbox"/> 未確實配合執行輔導作為，扣 2 分。
6	驗證「列管個案」業務主管、主管（管）、排班長、輔導人對個案狀況掌握是否瞭解？	3		<input type="checkbox"/> 依規定辦理。 <input type="checkbox"/> 抽問_____，對個案狀況不瞭解，扣__分（每案扣 1 分）。 <input type="checkbox"/> 未掌握個案之「重要他人」，形成支援系統，扣 1 分。
7	「國防部或本部心理衛生工作宣教通報」、重要工作指示電話紀錄及軍聞媒體所刊載之「心輔專欄」等宣教資料，是否配合各項集會時機實施宣教？	2		<input type="checkbox"/> 均依規定宣教。 <input type="checkbox"/> 抽問官兵對宣教通報等相關內容不瞭解，扣 1 分。 <input type="checkbox"/> 未依部頒心輔專欄教育推廣具體作法宣教運用，扣 1 分。
8	「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」及「自助助人卡」是否依規定撥發？有無鼓勵官兵運用？	2		<input type="checkbox"/> 依規定撥發宣導並鼓勵官兵運用。 <input type="checkbox"/> 未依規定撥發，扣 2 分。 <input type="checkbox"/> 未依規定宣導，扣 1 分。

資料來源：陸軍司令部 108 年「心理衛生（輔導）工作」實施計畫（國防部，2018A）。

現行對於輔訪要項表的運用，由陸軍基層指揮部、旅（群）級單位之心輔官對陸軍連輔導長實施不定期督導，而每一年的政戰工作實務輔訪，則是由司令部層級以上之心輔官用抽檢的方式對陸軍連輔導長進行督導。

研究者認為，上述的輔訪要項表與理論定義績效評量需要包含的要素雖然有部分吻合，然而就理論來看仍有可以改善之處。因此研究者將依序從前三節提及的理論，逐一探討現行輔訪要項表需要改善的地方。

## 貳、從理論探討國軍目前評量陸軍連輔導長執行「心理衛生(輔導)工作」

### 績效之適切性

研究者依據前三節提到的各項理論，逐一檢視輔訪要項表的適切性：

- 一、組織策略：人力資源管理理論提到，當員工的工作內容能夠與組織目標或策略有所連結時，代表員工執行的工作內容能夠影響到組織效能的展現。而輔訪要項表中，並未提及陸軍連輔導長在心輔工作中的工作內容，能夠與陸軍心理衛生輔導工作組織策略有所連結。
- 二、工作說明書：由於國軍目前尚未引入工作說明書之概念，因此研究者結合現有的教則、年度心輔工作實施計畫以及研究者自身工作經驗，初步整理陸軍連輔導長心輔工作說明書。然而在輔訪要項表中，工作內容「透過背景資料了解官兵」、「透過國軍安全調查資料了解官兵」、「透過軍旅手札了解官兵」、「心理衛生教育」、「互助組」、「舉辦團體康樂活動」、「協助舉辦社團活動」皆未被提及。
- 三、績效評量理論：組織需要了解員工個人所呈現的成果中，哪些因素與組織效能息息相關，進而將上述因素納入績效評量所需評量的面向，然而在年度心輔工作以及輔訪要項表中，均未提及組織如何從陸軍連輔導長在心輔工作中需要執行的 15 項工作內容，從中篩選與組織效能有關的因素，進而轉換成 8 項督訪重點。
- 四、評量方法：從現有的輔訪要項表無法得知是運用何種評量方法評量陸軍連輔導長心輔工作之績效。
- 五、權重配分：現行的輔訪要項表針對督訪重點以及所見事實皆有訂定配分，但從現有

資料無法得知輔訪要項表的配分是以主觀權重還是客觀權重做為建立的依據。

六、績效評量理論提及，組織需依據不同的層級，制定相對應的績效評量。現行輔訪要項表評量對象為連輔導長以及營輔導長，研究者認為在三級防處機制中，雖然營、連輔導長同樣肩負初級預防的職責，然而就實務工作經驗來看，營輔導長在心輔工作中執行的工作，偏重於整合營屬連輔導長在心輔工作中呈現出來的工作績效，以及督導連輔導長執行工作之職責，與連輔導長有上下層級之分，就理論來看並不適切。

透過上述幾點，可以了解到現行的輔訪要項表，在評量陸軍連輔導長心輔工作績效適切性上仍有可以改善之處。因此，研究者將整理前三節提及績效評量需要包含的要素，並透過研究方法的進行，做為建構陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構之依據。

### 參、建構陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構之要素

本研究經由文獻探討前三節的理論，檢視目前國軍評量陸軍連輔導長心輔工作績效之適切性，發現有可以改善之處。因此，為了讓陸軍連輔導長在心輔工作中的績效能夠被充分檢視，研究者將嘗試建構陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構。首先，研究者將文獻探討前三節提及的理論，整理成績效評量架構需要包含的要素，條列敘述如下：

一、組織策略：組織透過績效評量來檢視員工的工作績效，是為了確保員工的工作績效能夠符合組織所訂定的目標。因此在績效評量架構建立之前，必須要有組織目標的存在。由於研究者整理國軍現有之資料時，發現目前的資料設定的組織目標，並未

符合管理學理論對於目標設定的標準。因此，研究者引入組織策略之概念，並從現有的資料篩選出符合組織內容之內容，分別整理成「國軍心輔工作組織策略」以及「陸軍心輔工作組織策略」，做為績效評量架構建立之依據。

二、工作內容：由於目前國軍尚未有一份資料能夠完整說明陸軍連輔導長在心輔工作的職責、所要執行的工作內容以及如何執行，因此，研究者透過工作分析理論，引入工作說明書之概念，並從教則、年度心輔工作實施計畫、輔導長工作手冊以及研究者自身工作經驗，篩選出關於陸軍連輔導長在心輔工作中的職責、工作內容、執行做法以及工作內容之意義，初步整理成陸軍連輔導長心輔工作說明書。其中的工作內容將做為評量陸軍連輔導長心輔工作績效之依據。

三、評量面向：評量面向是將陸軍連輔導長心輔工作說明書中，各項工作內容的執行做法所轉換而成。其中每一項評量面向都會相對應一項績效指標以及目標值。

四、績效指標：績效指標是用來衡量「陸軍連輔導長執行心輔工作的工作績效」和「國軍所預期的標準」之間一致程度之依據。研究者考量透過成果導向法訂定績效指標，在策略一致性以及信度方面，都比行為導向法更為優異，因此研究者將採用成果導向法，做為績效指標設計之原則。

五、目標值（達成率）：國軍為了了解陸軍連輔導長執行心輔工作的工作成果，是否能達到國軍期望達到組織效能的標準，將各項績效指標設定一個明確且量化的數字或比例，做為國軍預期陸軍連輔導長需要達到的績效水準。

六、檢視來源：督導者檢視陸軍連輔導長執行心理衛生（輔導）工作績效所依據的管道

與書面資料。

七、權重配分：在績效評量架構中的權重制定區分成兩個部分。第一部分是各項工作內

容對於陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構之相對重要性，得出

的結果將做為工作內容訂定權重配分之依據。第二部分是工作內容中，每項的若干

評量面向之相對重要性，最終的研究結果將做為若干評量面向訂定權重配分之依據。

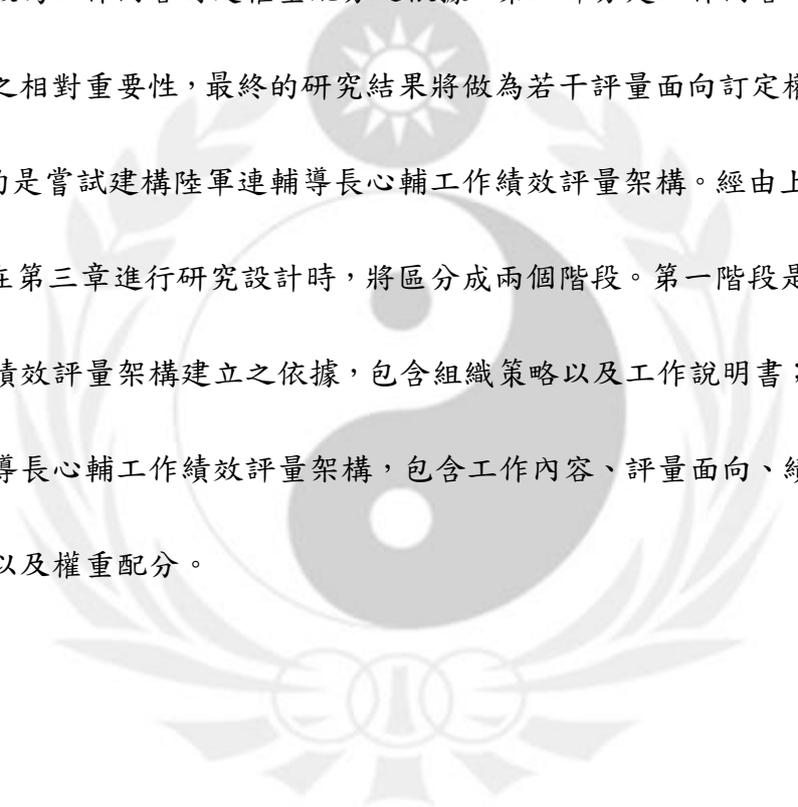
本研究目的是嘗試建構陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構。經由上述績效評量要

素的整理後，在第三章進行研究設計時，將區分成兩個階段。第一階段是探討陸軍連輔

導長心輔工作績效評量架構建立之依據，包含組織策略以及工作說明書；第二階段則是

建構陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構，包含工作內容、評量面向、績效指標、目標

值、檢視來源以及權重配分。



國防大學

National Defense University

### 第三章、研究設計

本研究主旨在於探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構建立之依據，並進一步建構陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構。因此針對上述研究之主旨，本章將區分四節，針對研究設計進行敘述。第一節為「研究方法之選擇」，第二節為「研究流程」，第三節為「焦點團體之研究設計」，第四節為「德菲法之研究設計」，依序逐一敘述。

#### 第一節、研究方法的選擇

在現今社會科學的研究中，研究方法可以區分為兩大類型，分別是質性研究以及量化研究。林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）認為質性研究主要著重於了解受訪者個人的感受、生活、經驗的分享與敘述，並透過與受訪者之間的對話，做為研究者了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知。邱皓政（2006）則認為量化研究是實證科學典範的產物，依據科學研究具備的邏輯，透過調查、測驗、實驗法等方式來分析結果並得出結論。

由於兩種研究方法各有所長，因此在社會科學研究進行的數十年間，屢有批評與對立的情形產生，直到混合研究方法的產生。謝志偉（2007）指出社會科學研究的領域中，質性與量化研究方法之間的爭論已持續一段時間，觀其原因是兩派在知識論、價值論、本體論上的不同觀點與立場。直到了「和平論」（pacifist）者的出現，才為兩者之間的論戰劃下一個暫時的句點。而混合研究方法的出現，不僅是帶出在一項研究中，可以

透過質、量並行的研究方法進行研究，更認為在一項研究中，可以同時運用兩個以上的質性或量化的研究方法。宋曜廷、潘佩妤（2010）提到混合研究主要的功能之一是在一項研究進行的過程中，透過在不同時間執行兩個質性或量化研究，並且以第一個研究的結果，做為第二個研究進行的基礎，以協助第二個研究在研究步驟上進行之依據。Teddlie 和 Tashakkori（2009）也指出混合研究中的序列混合設計，是將不同的研究方法，在執行上依據時間順序排列，而上一個研究方法的結果，會影響到下一個研究方法要如何進行。

綜上所述，本研究將採用混合式研究方法，並運用兩種質性研究方法做為研究設計之依據，其原因如下：

一、針對本研究之目的，本研究首先要針對陸軍連輔導長心輔工作說明書與實務工作的結合，以及工作內容組織策略的連結，透過焦點團體進行探討，以做為陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構建立之依據。由於在國軍目前的資料中，並未存在「組織策略」以及「工作說明書」之概念，因此由研究者從管理學理論引入，並透過國軍現有的資料，篩選出與上述兩者相關之內容，分別整理成「國軍心輔工作組織策略」、「陸軍心輔工作組織策略」以及「陸軍連輔導長心輔工作說明書」。王靜枝、胡嘉容、林芸萱（2010）認為焦點團體常被用於所關注但了解不多的現象，透過探索的方式讓參與成員分享經驗與意見。因此研究者將運用焦點團體探索與討論的特點，探討工作說明書與實務工作的符合情形，以及工作說明書中的工作內容，與組織策略的連結情形。

二、接著將焦點團體得出之研究結果，做為建構陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構之基礎，並透過德菲法探討績效評量架構之設計。由於建構績效評量架構的要素包含工作內容、評量面向、績效指標、目標值、檢視來源以及權重配分，皆屬於管理學之專門領域，而德菲法在運用上，可以邀請具有專業背景與經驗之專家探討績效評量架構之設計，並透過數回合的問卷與反饋，分析歸納出完整研究之結果。

## 第二節、研究流程

本研究為建構陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構，在研究流程中將區分兩個階段，分別透過焦點團體以及德菲法進行探討與整合的程序，以下逐一敘述：

### 壹、焦點團體第一部分：探討初步整理的「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書」與實務工作的結合

由於國軍現有之資料尚未存在「工作說明書」之概念，因此研究者從管理學引進，從國軍現有之資料以及研究者自身工作經驗，篩選出陸軍連輔導長在心輔工作中的職責、需要執行的工作內容、執行做法以及工作內容之意義，整理成工作說明書的形式。最後透過焦點團體，邀請具有陸軍連輔導長或陸軍心輔官之實務工作經驗的對象參與焦點團體，討論研究者初步整理的「陸軍連輔導長心輔工作說明書」與現行實務工作是否符合。

## 貳、焦點團體第二部分：探討工作內容與組織策略之連結

由於國軍現有之資料尚未存在「組織策略」之概念，因此研究者從管理學引進，從國軍現有之資料篩選出符合組織策略之內容，分別整理出國軍心輔工作組織策略以及陸軍心輔工作組織策略，並且與陸軍連輔導長心輔工作說明書中的工作內容進行連結，做為陸軍連輔導長心輔工作績效之依據。在焦點團體第二部分將透過焦點團體成員討論後所得出的研究結果，做為組織策略與工作內容進行連結之依據。

## 參、德菲法問卷第一部分：探討以工作說明書中的工作內容評量陸軍

### 連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效的合適程度

研究者將焦點團體所得出之研究結果做為建構陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構之依據，首先由研究者透過工作說明書中的工作內容以及執行做法，並整合績效評量架構需要存在的要素以及研究者自身工作經驗，初步設計陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構，做為德菲法問卷的附件。接著設計德菲法專家效度問卷，問卷區分三部分，第一部分邀請專家探討以工作說明書中的工作內容評量陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效的合適程度。鄧振源（2012）提到德菲法是依賴專家的經驗以及價值判斷來對特定問題進行研究，藉由專家多元化的觀點，並透過數次問卷的反映讓專家進行意見交流，最後達到一致性共識。因此研究者將藉由德菲法專家問卷數回合往返與反饋的過程中，檢視各題項在合適程度上是否都達到高度一致性。

#### 肆、德菲法問卷第二部分：工作內容對於陸軍連輔導長「心理衛生 (輔導)工作」績效評量架構之相對重要性

在德菲法問卷第二部分，請專家探討工作內容對於陸軍連輔導長「心理衛生(輔導)工作」績效評量架構之相對重要性，所得出的研究結果將做為工作內容訂定權重配分之依據。

#### 伍、德菲法問卷第三部分：工作內容中的若干評量面向之相對重要性

在德菲法問卷第三部分，請專家探討工作內容中的若干評量面向之相對重要性，所得出的研究結果將做為若干評量面向訂定權重配分之依據。最後，整合德菲法問卷三個部分，建構陸軍連輔導長心理衛生輔導工作績效評量架構。

綜上所述，研究者將上述的研究流程整理如圖 3-2-1。

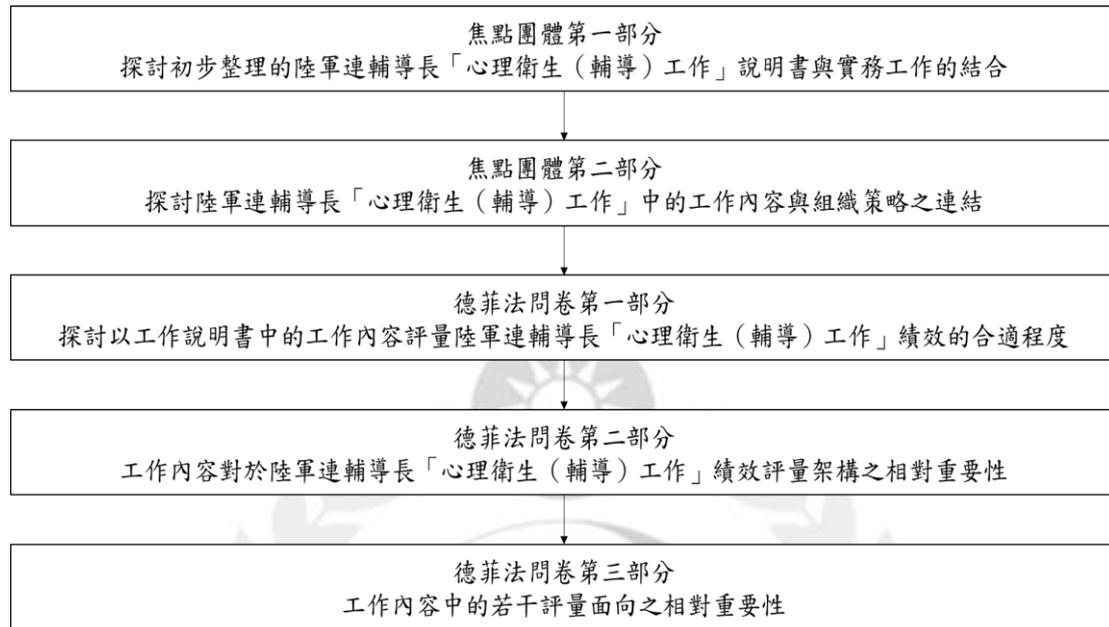


圖 3-2-1 研究流程圖

資料來源：研究者自行整理

### 第三節、焦點團體法之研究設計

#### 壹、焦點團體法之定義

焦點團體法源自於 1940 年代，當時由社會學家 Robert Merton 和 Patricia Kendalls 用來評價聽眾對廣播節目的反應，由於焦點團體法可迅速的了解消費者的經驗，故在行銷與企業管理大受歡迎。而焦點團體訪談所收集之資訊，不但具有其獨特性及有效性，亦被認為是高效率且經濟之研究法（章美英、許麗齡，2006）。

李雯智（2006）指出，在研究方法的運用上，焦點團體適合用在探索性或者是態度行為的研究。Krueger（1994）認為焦點團體著重在「互動」和「討論」的部分，藉由主持人在團體中的引導，鼓勵參與者公開及自由地討論及互動，進而激盪彼此的想法，研究者則從團體討論互動中取得所需的資料。焦點團體之目的就是要給成員討論的空間，

了解成員們的想法，避免出現過於單一主觀的意見；且藉由聚在一起討論的方式，可以避免像深度訪談法使用一對一晤談的方式而花費太多時間。

心輔工作一直是國軍所強調的工作重點之一，但對於工作內容與組織策略之連結卻未有文獻進行探討，因此無法檢驗陸軍連輔導長在心輔工作中執行的工作內容對於組織來說是具有效能的。研究者為建構出陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構，首先必須要檢驗組織策略以及工作內容之間的關聯性，以做為後續研究之依據，因此將運用焦點團體法，邀請成員討論工作內容與組織策略之間的連結。

## 貳、焦點團體法之研究設計

### 一、確認抽樣架構

本研究採取立意抽樣之方式進行。陳向明（2002）認為，立意抽樣之特點在於選取的研究參與者需要具備有充足的知識並且對研究之問題與目的能夠提供重要的資訊。換言之，參與訪談者必須要對研究的問題與背景要有一定的了解，才能夠提供研究者充分的資訊。為探討研究者引進工作說明書之概念，從國軍現有資料初步整理出的「陸軍連輔導長心輔工作說明書」，是否能夠符合實務工作執行的情形；以及引進組織策略之概念，並從國軍現有資料整理出「國軍心輔工作組織策略」、「陸軍心輔工作組織策略」，並探討如何與「陸軍連輔導長心輔工作說明書」中的工作內容三者進行連結，以做為陸軍連輔導長心輔工作績效之依據，參與焦點團體的成員必須在心輔工作上有一定的實務經驗，才能夠在焦點團體進行的過程中進行討論以及提出意見。研究者依據學者的理論，

邀請目前在陸軍具備連輔導長資歷以及陸軍心輔官資歷之人員作為研究對象。

## 二、發展訪談大綱

焦點團體的訪談大綱可以區分為結構式、半結構式以及開放式等三種類型(陳向明, 2002)。陳秀玲(2010)則指出訪談問題避免使用封閉式的題型,且問題的呈現順序,應先呈現容易且不具威脅性的問題,再慢慢呈現較難之問題。由於國軍目前尚未有資料提及工作說明書以及組織策略之概念,因此研究者在訪談大綱以及問卷設計上採取半結構式類型進行設計,以協助焦點團體成員了解工作說明書以及組織策略之概念,進而能夠進行充分的討論。

## 三、選擇參與者

Krueger 和 Casey (2003) 建議焦點團體的參與者人數要在 6 至 12 人之間,因為人數較少的群體,可以發揮出更多討論的空間。而在參與者的同質性與異質性層面,由於第一階段討論之主旨為探討初步整理的「陸軍連輔導長心輔工作說明書」,是否能夠符合實務工作執行的情形;以及「國軍心輔工作組織策略」、「陸軍心輔工作組織策略」,並探討如何與「陸軍連輔導長心輔工作說明書」中的工作內容三者進行連結,以做為陸軍連輔導長心輔工作績效之依據。因此,參與焦點團體訪談之成員需要對心輔工作有充分之認識,才能在焦點團體訪談中充分表達意見。研究者考量上述情形,在選擇參與者上以同質性為主。綜上所述,研究者將邀請國防大學政治作戰學院內 5 位具備 2 年連輔導長資歷以上之人員,以及 4 位具備 2 年連輔導長資歷以及曾擔任心輔官資歷共同在焦點團體中進行探討。邀請參與者的編碼整理如表 3-3-1:

表 3-3-1 焦點團體訪談之研究參與者名單

編碼代號	人員	階級	連輔導長資歷	心輔官資歷
C1	000	上尉	2 年	2 個月
C2	000	上尉	3 年	4 個月
C3	000	上尉	2 年	無資歷
C4	000	上尉	3 年 10 月	無資歷
C5	000	上尉	3 年	無資歷
C6	000	少校	4 年	2 年
C7	000	中尉	3 年	無資歷
C8	000	中尉	3 年	無資歷
C9	000	少校	3 年	1 年 6 個月

資料來源：研究者自行整理

#### 四、研究規劃

- (一) 次數與時間：研究者因考量軍官任務繁忙，故焦點團體實施次數為 1 次，以利參與成員配合；而焦點團體訪談預計於 2020 年 2 月 17 日進行。
- (二) 場地之選擇：研究者考量為讓參與者能在熟悉環境的情況下進行討論，場地將會以研究參與者之所在地為主。
- (三) 主持人之選擇：周雅容 (1997) 認為在焦點團體訪談中，主持人不是傳統上訪問者的角色，而是團體討論的主持者的角色，應以誘發自然的團體互動對談，並且保持對談的範圍不越出研究議題為目的。而主持人本身應具有充足的研究背景知識，以便於分辨討論中成員意見的重要觀點，並進一步對成員所關注的焦點進行探究 (Krueger & Casey, 2003)。而本研究對於研究背景知識最為瞭解者為研究者本身，因此本研究所進行之焦點團體，主持人將由

研究者擔任。

## 五、資料分析

陳向明（2002）認為質性資料的整理與分析，最終目的在於對資料進行意義上的解釋，也是保證研究結果能夠達到「嚴謹」與「確切」的一個手段；在實際操作時，此兩者是一個同步進行的活動，它們相互來回循環，同時受到研究中的其他部分（如研究問題與文獻探討等）的牽制而互相影響。而要如何去達到意義上的解釋，首要的步驟是需要做訪談過程的內容作文字整理，再進行資料的編碼。章美英、許麗齡（2006）也提到資料內容在研究參與者之同意下進行筆稿、錄音與錄影，以求內容資料完整性，另外研究者將針對內容完成逐字稿，供未來資料處理與內容分析架構所用，最後根據研究者時間、座位、與資料背景作簡易編碼。最後所整理出來的資料單位可形成有組織的主題，藉以整理出研究參與者之意見及其論述（蔡沁筠，2009）。

## 第四節、德菲法之研究設計

### 壹、德菲法之內涵

#### 一、德菲法之定義

Linstone 與 Turoff（1975）認為德菲法本質上是一系列連續的調查問卷，透過反饋來獲得專家可靠的一致性意見（引自 Powell，2003）。其由來是於 1948 年由美國蘭德公司所發展出來的研究方法，其命名源起於古希臘的阿波羅神殿，代表預測、預見的意思。自那時起，德菲法已被運用在數以百計的預測工作中。在最初，德菲法多應用在解

決軍事戰略的問題，而後來則開始廣泛運用在其他領域的預測工作上，包含教育、科技、營銷、大眾傳播、醫學、交通、工程、預算編列等各項層面（Dunn，2014）。

德菲法之運用是透過問卷的方式讓多位學者與專家表達個人看法以及對問卷的意見，進而形成團體共識；而為了將學長專家的分歧觀點或不同看法轉換成團體共識，因此會透過書面問卷往返於專家們以及研究者之間，而每次問卷的內容也會根據學者專家提供的意見進行修正，因此德菲法的問卷進行次數至少要三至四次（吳明隆，2014）。

## 二、德菲法之特性

張維容、鍾信成（2009）認為德菲法具有以下六種特性：

- （一）經由專家提供意見：此專家小組與調查研究中建立研究工具之專家相同，專家的角色是研究對象，專家組成決定德菲法研究的最終結果。注意的是：此處所選定之專家，並非統計上所強調的具樣本代表性，而是以品質取代數量為考量，專家的選定以能反應研究所需解決的問題為主要考量。
- （二）信度與效果：因德菲法是透過多次施測的方式，並且在每一次施測階段會給予上一次專家提供意見的回饋，因此信度、效果具相當水準。
- （三）匿名：為避免面對面討論時可能造成的影響，因此所有參與的專家等以匿名的問卷形式進行意見的交換，因此排除可能發生的問題；參與者也無須擔心可能因為地位高低、表達能力等因素而影響自身或其他參與者表達意見，每位參與者都可以依照自身的經驗、想法與價值觀來給予其充分意見與修正問

題。

(四) 一致性：德菲法之最終目的是透過科學的方法匯集專家意見，在多次的意見

回饋中，取得各專家的一致性共識。

(五) 控制回饋：德菲法不同於一般問卷的單向溝通，透過回饋前一次調查結果之

方式，讓專家可再次檢視自己的意見，以及了解各專家意見的趨勢，並可以

進行意見之修正。

(六) 研究人員的角色扮演：研究人員於研究進行前有義務對專家講解德菲法進行

之目的與程序，使專家能快速切入研究主題並提供個人見解；而在研究過程

中，研究人員則擔任中介者，於每一階段整合專家的意見，並於下一階段給

予回饋。

### 三、德菲法之步驟

德菲法的進行步驟可以分為五個階段，茲將各階段分述如下（黃俊英，1996；宋文娟，2001；邱淑芬、蔡欣玲，1996）：

(一) 確認主題與選定專家：研究者確認研究主題後，列出對研究主題熟悉且具備

相關知識之專家，並邀請專家做為研究參與者，於問卷施測前對專家進行問

題解說，讓專家在填寫問卷前可以快速瞭解問題的核心，使研究過程可以順

利進行。

(二) 第一回合問卷：透過設計開放性問卷並經過效度檢定後，發給參與研究的專

家，專家針對開放性問卷提出的問題表達自身的意見，之後經由問卷回收並

進行透過資料分析將專家的意見歸類，彙整結果後進行第二回合問卷的設計。

(三) 第二回合問卷：透過彙整第一回合的問卷結果，以二分法、等級法或是量表計分法來呈現研究主題，並邀請專家參與者給予意見。

(四) 第三回合問卷：將第二回合的問卷以量化分析的方式呈現，並依此製作第三回合的問卷，分別請專家給予回覆或者針對問卷補充與修正。

(五) 形成共識：在三回合問卷之後，由研究人員統整各專家的決策意見，並檢驗是否趨於一致性共識，若尚未達成共識，則反覆進行第三與第四步驟直到一致共識。

#### 四、德菲法之類型

德菲法隨著時代演進，衍生出不同的形式與運用，可以分為以下三種類型：（宋文娟，2001；成之約、林國榮，2009）

(一) 古典型德菲法：著重在對事實的討論。此類型邀請專家的人數較多，主要內容是預測或預知未來的事件，透過專家匿名以及反覆的回饋，來瞭解群體的反應，並且分析群體對議題意見的集中趨勢與變異程度。

(二) 政策型德菲法：起因於為突破傳統德菲法的限制，並且要應對政策問題的複雜性而形成。此種方法置重點在於對計畫與謀略的討論。其最重要的目的不在於尋求專家們的一致性，而在於瞭解多數人的意見。

(三) 決策型德菲法：用於對議題的決定。不同於前兩者，決策型德菲法不需匿名，

僅對於意見表達不公開；而專家在研究過程中為決策者，透過反覆的過程得到一致性。

## 五、小結

綜上所述，德菲法可以透過專家對於研究議題給予的意見以及持續的反覆回饋，達到集思廣益的效果，並具有信度與效度的水準。然而其花費的時間較長，因此則有修正型德菲法的產生。修正型德菲法企圖改善德菲法在施測上較耗時、不易控制進度、專家群的意見容易產生前後矛盾的狀況。修正式德菲法採用大量文獻所彙整之問卷，取代需先統整專家意見而設計出之調查問卷，如此可節省大量時間，且能夠集中專家群在研究問題上的注意力（楊千慧、黃美婷，2015）。

因此，研究者將採用修正型德菲法，首先結合績效評量架構需要包含的要素、現有的年度實施計畫以及研究者實務經驗，初步設計陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構。接著設計德菲法第一回合問卷，邀請專家探討績效評量架構的合適程度以及工作內容與評量面向的相對重要性，取代傳統式德菲法在第一回合透過開放式問卷蒐集專家意見後，做為績效評量架構建立之依據。此方法的優點在於可以協助專家在第一回合問卷就切入到問題核心，並針對研究者發展的績效指標與評量方法發表自身意見，以做為研究者下一回合探討工作內容與績效指標權重之依據。

## 貳、研究工具與對象

### 一、研究工具

研究採用半結構式問卷，在專家問卷的設計上，首先運用 Likert 量表邀請專家提供意見。Likert 量表是一個具有五個類別選項的量表，並由兩個部分所組成：第一個是描述或說明的語句，第二個部分則是類別選項，範圍從非常不同意到非常同意，並依序給予 1 到 5 分之配分 (Peterson, 2010)。而每一題後面附上「修正與建議」一欄，讓專家對於該題項有疑慮時，可以提出修正與建議做為專家問卷的反饋。

### 二、研究對象之選擇

袁建中、張建清、彭逸群 (2005) 認為挑選專家做為參與成員的評斷標準是以是否具有該研究主題的專業能力與知識為主。成之約、林國榮則認為選擇研究對象時應考量下列四項要素：

- (一) 關心研究問題。
- (二) 對研究問題有充足的瞭解且具備相關領域之知識。
- (三) 在調查期間能夠完成問卷填答與提供意見的工作。
- (四) 對德菲法蒐集資料的方式具有信心並且認為是有價值的。

綜合學者的理論，研究者為建構陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構，因此邀請的專家將採立意抽樣之方式，而選定專家的標準為需具有連輔導長實務工作之相關經歷，且具有相關管理學知識，才能夠對於績效評量架構需要包含的要素給予專業的意見。因此，研究者依據上述條件，整理出邀請專家人員名單，如表 3-4-1：

表 3-4-1 德菲法之專家小組名單

專家編號	人員	年資
Q1	〇〇〇	14 年
Q2	〇〇〇	9 年
Q3	〇〇〇	10 年 8 月
Q4	〇〇〇	10 年
Q5	〇〇〇	10 年
Q6	〇〇〇	4 年 8 月

資料來源：研究者自行整理

### 參、研究規劃

Murry 和 Hammons(1995)認為德菲法從第三回合之後進行的目的是為了達成專家的共識以及穩定性。因此研究者透過德菲法進行研究時，將以三個回合進行，不僅可以了解專家群意見在三回合問卷後是否達到高度一致性，並且能夠了解專家的填答是否達到穩定性。研究規劃期程如表 3-4-2：

表 3-4-2 德菲法之研究規劃

步驟	主題	時間	內容
1	確認主題與選定專家	2020.02.27	確認專家小組成員名單，並完成第一回合問卷之設計。
2	第一回合問卷	2020.03.06	發放第一回合問卷，於一週內回收完畢。回收後由研究者針對專家問卷填答情形以及給予意見進行分析與整理。
3	第二回合問卷	2020.03.20	發放第二回合問卷，於一週內回收完畢。回收後由研究者針對專家問卷填答情形以及給予意見進行分析與整理。
4	第三回合問卷	2020.04.07	發放第三回合問卷，於一週內回收完畢。回收後由研究者針對專家問卷填答情形以及給予意見進行分析與整理。
5	資料分析	2020.04.14	針對研究結果進行資料分析與彙整，確認是否達高度一致性以及穩定性。

資料來源：研究者自行整理

## 肆、資料分析

本研究將運用 SPSS 23.0 統計軟體進行資料分析，以檢視專家成員意見之離散程度，並進行下列分析：

### 一、統計資料的分析

- (一) 第一回合由研究者進行問卷回收後，透過 Likert 量表，針對各題項同意之程度、以及開放式問題，來尋求專家對各題項之態度與意見，並加以分析與歸類之後，做為下一回合問卷刪減、增列題項之依據；並將第一回合專家給予之意見、專家第一回合問卷回答各題項之同意程度以及第一回合經由資料分析後所得出之各題項平均數，加入第二回合問卷當中，做為提供專家作答之參考。
- (二) 第二回合問卷是經由第一回合問卷，專家提供意見以及填答情形進行編制，並透過第二回合問卷尋求專家的一致性共識。若達到一致性共識，則停止發放問卷；若尚未達到一致性共識，則針對專家填答以及提供意見之情形修改問卷，並進行下一回合問卷發放，直到達成一致性共識。

### 二、統計判斷依據

在判斷標準上，Faherty (1979) 提及德菲法的資料分析可透過四分位距檢視專家意見的一致性，若四分位距  $\leq 0.6$  代表達到高度一致性；若  $0.6 < \text{四分位距} \leq 1.0$  代表達到中等程度的一致性；若四分位距  $> 1.0$  則代表低度的一致性。鄧振源 (2012) 指出，可以透過統計分析問卷中每一題項的平均數以及標準差，進而計算出共識性差異指標

(CDI)，做為德菲法專家達成共識的標準；劉宜君、林昭吟、辛炳隆（2008）則是透過平均數以及標準差來探討評估指標重要性的意見排序；張維容、鍾信成（2009）則指出平均數是指德菲法專家意見中，對於某一主題意見之集中情形，以及各不同主題中，重要性排序之依據；標準差則是可以了解專家在問題填答的集中或離散情形。

本研究考量上述專家之意見，認為四分位距雖然可以檢視專家群的離散程度，然而若以第 25 百分比以及第 75 百分比來計算，勢必會忽略部分專家的意見；而標準差則是將所有專家的意見都考量進來，並且透過統計分析了解專家群的離散程度，並透過多回合的問卷檢視趨勢是否逐漸集中，能夠更加全面。因此研究者將透過 Likert 五點式量表讓專家針對各題項作答，於問卷進行統計分析時，以「平均數」以及「標準差」做為專家共識是否達高度一致性。若未達成高度一致性，由研究者依據專家填答之意見，斟酌是否予以刪除。而當專家於開放式問題提出增列或者修正之建議時，則由研究者整合其他專家之意見，評估該建議是否可做為績效評量架構建立之參考，符合之建議將會納入下一回合問卷由專家進行評定。Murry 和 Hammons（1995）認為德菲法進行第三回合開始，可以透過改變答案的專家人數是否小於所有作答人數的 20%，做為達到穩定性的標準。因此德菲法第三回合的統計分析除了平均數以及標準差以外，研究者將一併從專家填答的情形，探討是否達到穩定性的標準。

## 第四章、資料分析

本研究進行過程區分為兩個階段。第一階段透過一次的焦點團體，邀請 9 位具有連輔導長或具有心輔官資歷的成員，共同討論陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構的依據。接著，以第一階段得出之研究結果為基礎，在第二階段邀請 6 位具有管理學相關知識或有充足實務工作經驗的人員擔任專家，進行三回合的德菲法專家問卷調查，探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構的初步設計。

本章區分兩節，第一節探討「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』績效評量架構依據之焦點團體問卷分析與討論結果」；第二節說明「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』績效評量架構初步探討結果之德菲法專家問卷資料分析」，並做為第五章研究結果與建議之參考。

### 第一節、探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構依據之焦點團體問卷分析與討論結果

討時，提及國軍現行對陸軍連輔導長心輔工作的績效評量尚有需要改善之處，因此本研究嘗試引進績效管理理論，提出陸軍連輔導長心輔工作的績效評量架構。研究者於文獻探討提到，績效評量架構包含的要素包含組織策略、工作內容、評量面向、績效指標、目標值、檢視來源以及權重配分。其中，工作內容與評量面向需要透過國軍現有與

心輔工作相關的文件整理成工作說明書；而要檢視工作內容是否具有效能，則需要透過與組織策略的連結做為佐證。工作說明書與組織策略是本研究建立績效評量架構之依據，也是本研究在建立績效評量架構前必須完成的事情。

因此，本章首先整理陸軍連輔導長在心輔工作中，目前需要執行的工作內容及執行做法，並引用組織管理上常見的「工作說明書」，將目前連輔導長需要執行的心輔工作內容及執行做法，整理成「工作說明書」的形式。然後，透過焦點團體法邀請成員討論研究者初步整理的「陸軍連輔導長心輔工作說明書」與現行實務工作是否符合。

在人力資源管理理論中，提到當員工的工作內容能夠與組織策略相呼應時，表示員工的工作對於組織來說是有效能的；不過，目前國軍在心輔工作的績效管理上，尚未運用組織策略的概念。因此，研究者引進組織策略的概念，從現有的教則以及年度計畫篩選出「陸軍心輔工作組織策略」以及「國軍心輔工作組織策略」，接著透過焦點團體邀請成員討論「陸軍連輔導長心輔工作說明書」與上述兩者組織策略的連結，做為陸軍連輔導長心輔工作績效的依據。

綜上所述，本研究將焦點團體的討論區分成兩個部分，第一部分是由參與成員討論研究者初步整理的陸軍連輔導長心輔工作說明書是否符合實務工作；第二部分則是邀請成員探討工作說明書中的工作內容與組織策略的連結。本節將說明焦點團體的研究過程以及研究結果。

## 壹、「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書」焦點團體問卷分析與討論結果

研究者於第二章探討工作分析理論時，提及工作說明書的建立不僅可以整理出陸軍連輔導長在心輔工作中的工作內容，作為後續與組織策略連結之依據，更可以作為未來陸軍連輔導長執行工作時的依據，並且了解執行每項工作內容的意義。國軍目前尚未引入工作說明書之概念，因此研究者透過國軍現有的教則以及年度計畫，整理出有關陸軍連輔導長在心輔工作中的內容，並依照工作說明書的理論，區分成工作內容、工作職責、執行做法以及工作內容之意義。接著，為求工作說明書能夠與實務工作更加貼近，研究者邀請 9 位在部隊中有心輔工作實務經驗的成員，參與焦點團體並提供意見與討論。在焦點團體第一部分的進行過程將區分為以下三個步驟：第一步驟，透過半結構式問卷了解參與成員對於初步整理之陸軍連輔導長心輔工作說明書中，所列項目與內容是否能夠符合現行的實務工作的意見；第二步驟，研究者帶領成員逐一討論焦點團體第一部分的意見分析結果，當成員認為工作說明書所列項目與內容與現行實務工作不符，而提出增刪、修改之建議，獲得全體成員一致同意後，將做為工作說明書所列項目與內容修正之依據；第三步驟，透過討論的結果，整理出初步擬定的陸軍連輔導長心輔工作說明書，並做為進行焦點團體第二部分時，協助成員探討工作說明書中的各項工作內容，與組織策略連結的情形，做為陸軍連輔導長心輔工作績效之依據。以下逐一詳述各項步驟。

National Defense University

### 一、焦點團體成員對「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書」適切性的分析結果

在焦點團體第一部分的第一步驟，首先由首先研究者透過簡報介紹，以及發放研究者初步擬定的陸軍連輔導長心輔工作說明書（工作說明書請參閱表 2-2），協助成員聚

焦在訪談主題上。接著研究者讓成員進行半結構式問卷的紙本填寫以及電子問卷填寫，問卷採用李克特式 5 點量表，1 分代表「非常不同意」，5 分代表「非常同意」，讓成員可以針對工作說明書的內容，依據自己的想法進行填答。若成員針對工作說明書中有疑慮的部分，可以透過各題項後面設計「修正與建議」一欄用文字做詳細的說明，並做為後續討論之依據，問卷設計之內容請參閱表 4-1-1。

表 4-1-1 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書半結構式問卷

題項	工作說明書	同意程度 ( 勾 選 )					修正與建議	
			低-----高					
			1	2	3	4		5
1	透過基本資料了解官兵	討論前						
		討論後						
2	透過國軍人員安全調查資料了解官兵	討論前						
		討論後						
3	透過軍旅手札了解官兵	討論前						
		討論後						
4	評量工具運用	討論前						
		討論後						
5	自我傷害防治	討論前						
		討論後						
6	輔導工作	討論前						
		討論後						
7	家屬、重要他人聯繫	討論前						
		討論後						

(續下頁)

表 4-1-1 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書半結構式問卷（續）

題項	工作說明書	同意程度（勾選）					修正與建議	
		低-----高						
		1	2	3	4	5		
8	雙輔導人任務交付	討論前					8	
		討論後						
9	參加輔導知能研討會	討論前						
		討論後						
10	轉介工作	討論前						
		討論後						
11	心理衛生資訊宣導	討論前						
		討論後						
12	心理衛生教育	討論前						
		討論後						
13	互助組	討論前						
		討論後						
14	舉辦團體康樂活動	討論前						
		討論後						
15	協助建立社團活動	討論前						
		討論後						

當成員填寫電子問卷完畢後，由研究者透過筆記型電腦立即進行資料分析，計算出各題項的平均數與標準差，並做為後續討論之依據，資料分析的結果請參閱如表 4-1-2。

表 4-1-2 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書各題項之統計結果

題項	工作內容	平均數	標準差	類型
1	透過基本資料了解官兵	4.67	0.5	一
2	透過國軍人員安全調查資料了解官兵	4.44	0.88	一
3	透過軍旅手札了解官兵	4.22	0.83	一
4	評量工具運用	<u>3.22</u>	0.9	二
5	自我傷害防治	<u>3.44</u>	<u>1.23</u>	四
6	輔導工作	4	0.7	一
7	家屬、重要他人聯繫	4.33	0.7	一
8	雙輔導人任務交付	<u>3.88</u>	0.9	二
9	參與輔導知能研討會	<u>3.77</u>	<u>1.09</u>	四
10	轉介工作	4.22	<u>1.09</u>	三
11	心理衛生資料宣導	<u>3.77</u>	0.8	二
12	心理衛生教育	<u>3.55</u>	<u>1.01</u>	四
13	互助組	4.11	<u>1.05</u>	三
14	舉辦團體康樂活動	4.44	0.72	一
15	協助建立社團活動	<u>3.11</u>	<u>1.36</u>	四

關於各題項的分析結果與成員意見研究者作即時提供，工成員討論，將於次節逐一說明。

## 二、帶領焦點團體成員討論第一部分的意見分析結果

研究者於研究設計時提及，透過平均數可以了解專家對於該題項的同意程度，而標準差可以了解專家群的意見離散程度。因此研究者在焦點團體第一部份以「平均值 $\geq 4$ 」以及「標準差 $\leq 1$ 」做為專家意見達高度一致性之標準，並將結果區分成四種類型：

(一) 第一類型為「平均數 $\geq 4$ 」且「標準差 $\leq 1$ 」，代表成員意見達高度一致性。

問卷中符合該類型之題項計有第 1、2、3、6、7、14 題，比率占 40%，而成

員對於該類型的修正意見，研究者整理如表 4-1-3：

表 4-1-3 第一類型成員建議與修正情形

題項	成員意見	討論後整理
1.透過基本資料了解官兵	執行做法上新增基本資料可以向參一人事索取。	研究者修正該項執行做法。

(二) 第二類型為「平均數 $<4$ 」且「標準差 $\leq 1$ 」，代表成員一致認為工作說明書中，該題項之內容需要進行修正。問卷中符合該類型之題項計有第 4、8、11 題，比率占 20%，而成員對於該類型的意見，研究者整理如表 4-1-4：

表 4-1-4 第二類型成員建議與修正情形

題項	成員意見	討論後整理
4.評量工具運用	<ol style="list-style-type: none"> <li>針對執行做法建議改成「透過引導的方式協助官兵完成量表測驗」，更加淺顯易懂。</li> <li>針對工作內容的意義修正為「透過心理評量工具的參考，可以讓連輔導長對官兵有進一步的了解」。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>研究者依照成員建議修正該項執行做法。</li> <li>研究者依照成員建議修正該項工作內容的意義。</li> </ol>
8.雙輔導人任務交付	執行做法第一項容易讓人誤會成需要安排三位輔導人，建議修正。	研究者修正執行做法第 1 點為「新進人員報到時，單位依建制安排其所屬領導幹部擔任雙輔導人(主要輔導人為上一級領導幹部;次要輔導人為上兩級領導幹部)」
11.心理衛生資料宣導	心理衛生資料宣導可以增加確切的時間與地點，如莒光日上課結束後進行宣導。	研究者依照成員建議修正該項執行做法。

(三) 第三類型為「平均數 $\geq 4$ 」及「標準差 $> 1$ 」，代表成員多數同意工作說明書

中該題項之敘述，然而有少部分成員抱持不同看法，而未達成共識。問卷中

符合該類型之題項計有第 10、13 題，比率占 13%，而成員對於該類型的修

正意見，研究者整理如表 4-1-5：

表 4-1-5 第三類型成員建議與修正情形

題項	成員意見	討論後整理
10.轉介工作	執行做法上，由於協助轉介的人員不一定是連輔導長，且若在晚間緊急轉介，醫院單位僅會做應急處理，對於個案幫助不大，應在白天轉介較為恰當，因此建議將執行做法中由連輔導長或安排幹部協助轉介至三級醫療單位或聯繫單位心輔官上案向民間身心科診所預約。	研究者依照成員建議新增第 2 點執行做法。
13.互助組	工作內容「互助組」業務負責範圍為參一人事單位負責，然而在實務工作上，由連輔導長所負責，且於連續假期實施前，督導官針對連輔導長之工作內容進行督導時，「互助組」是列入督導範圍之一，因此在實務執行與督導皆將「互助組」納入連輔導長之工作內容，因此建議將「互助組」改為「協編互助組」。	1. 研究者依照成員建議修正工作內容為「協編互助組」。 2. 研究者依照成員建議修正第 1 點執行做法。

National Defense University

(四) 第四類型為「平均數 $<4$ 」且「標準差 $>1$ 」，代表成員意見高度不一致。問

卷中符合該類型之題項計有第 5、9、12、15 題，比率占 27%。而成員對於

該類型的修正意見，研究者整理如表 4-1-6：

表 4-1-6 第四類型成員建議與修正情形

題項	成員意見	討論後整理
5.自我傷害防治	<p>1.成員 C9：執行做法第 3 點將單位內可能造成危險因素的物品「要求統一上鎖管制」改為「要求統一上鎖至危險機工具庫房」</p> <p><u>所有成員</u>：成員皆同意上述修正。</p> <p>2.成員 C2：執行做法可新增第 4 點「教育單位內鄰兵的回報機制」，強調通常最先發現狀況的都是官兵週遭的弟兄，因此可以在最短的時間回報給幹部或者連輔導長做之後的處置</p> <p><u>成員 C5</u>：鄰兵的回報相對於其他的執行做法對於自我傷害防治比較有幫助，上述內容獲得成員一致同意。</p> <p><u>所有成員</u>：成員皆同意新增執行做法。</p>	<p>1. 研究者依照成員建議修正第 3 點執行做法</p> <p>2. 研究者依照成員建議新增第 4 點執行做法</p>
9.參與輔導知能研討會	<p>執行做法上新增第 3 點為「聯兵旅(群)級心輔知能研討會」，獲得成員一致同意。</p>	<p>研究者依照成員建議新增第 3 點執行做法。</p>
12.心理衛生教育	<p>新訓單位的心理衛生教育為心輔官授課，需要進行修正。</p>	<p>研究者依照成員建議將執行做法第 1 點進行修正。</p>

在焦點團體第一部分中，有成員建議整合或刪減工作說明書中的內容，因為不符

合上述四種類型，由研究者另外整理如表 4-1-7，並做為工作說明書修正之依據：

表 4-1-7 成員「整合與刪減」建議與修正情形

工作內容	成員意見	討論後整理
1.透過基本資料了解官兵 2.透過國軍人員安全調查資料了解官兵 3.透過軍旅手札了解官兵	上述三項工作內容可以整合為「背景分析」之工作內容	研究者依照成員建議將工作內容1、2、3項整合成「背景分析」。
14.舉辦團體康樂活動 15.協助建立社團活動	尚未有任何計畫與規定是將工作內容「舉辦團體康樂活動」以及「協助建立社團活動」納入連輔導長心理衛生(輔導)工作之內容，因此建議不予納入工作說明書中。	研究者依照成員建議刪除工作內容14、15項從。

上述成員認為工作說明書所列項目與內容與現行實務工作不符，而提出增刪、修改之建議，獲得全體成員一致同意後，由研究者立即修正，並以簡報的方式呈現給全體成員以確認修正之內容，全體成員確認無誤後，將做為工作說明書所列項目與內容修正之依據。

三、焦點團體討論結果：完成「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書」的初步擬訂

焦點團體結束後，由研究者彙整成員在焦點團體中提出的建議，初步擬定陸軍連輔導長心輔工作說明書，整理如表 4-1-8（新增、修正之內容以新細明體、粗體、底線表示）：

表 4-1-8 初步擬訂的陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
背景分析	初級預防	<u>透過單位官兵填寫的基本資料表(向參一索取後存放官兵輔導紀錄冊)、國軍安全調查人員資料以及每週撰寫的軍旅手札來了解官兵，進而對官兵背景進行分析。</u>	<u>透過官兵填寫的資料或軍旅手札可以更加瞭解官兵的了解家庭組成、支持系統、背景以及嗜好，進而可以透過分析做為未來輔導、協助、興趣培養之依據。</u>
評量工具運用	初級預防	<u>連輔導長依據不同對象，透過引導的方式協助官兵完成量表測驗：</u> 1. 國軍身心狀況評量表（志願役版）：適用對象為志願役人員。 2. 國軍心理健康評量表：適用對象為入伍新兵、專長訓練之軍事訓練役以及軍校生入伍訓練時期。 並於完成測驗後，交由上一級單位心輔官登錄國軍心理健康檢測分析資訊平台，並針對施測結果以及心輔官給予之建議，作為後續管制與輔導之依據。	<u>透過心理評量工具的參考，可以讓連輔導長對官兵有進一步的了解。</u>
自我傷害防治	初級預防	1. 單位內幹部配發「國軍幹部『自殺防治停看聽』關懷卡」，並教育幹部如何使用。 2. 單位內所有人員配發「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」 3. <u>將單位內可能造成危險因素的物品要求統一上鎖至危險機工具庫房。</u> 4. <u>教育單位內官兵建立「鄰兵回報機制」。</u>	1. 讓官兵可以透過自助助人卡了解自我，並且向連輔導長尋求協助。 2. 雙輔導人、連輔導長透過關懷卡與自助助人卡了解官兵需求，作為發掘問題的依據。 3. 透過危險物品管理以預防自我傷害事件的肇生。 4. <u>透過回報機制的建立讓官兵週遭的弟兄發現狀況時，能立即回報給幹部或者連輔導長提供協處。</u>

(續下頁)

表 4-1-8 初步擬訂的陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
輔導工作	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進人員（列管層級：營、連級）：               <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）原因：報到（含調職、撥交、分發）迄三個月內之官、士、兵（含文職、聘僱人員）</li> <li>（2）做法：每週約談一次，至人員到部滿三個月後解管為「一般官兵」。</li> </ol> </li> <li>2. 一般官兵（列管層級：營、連）：報到後三個月迄退伍之官、士、兵（含文職、聘僱人員）</li> <li>3. 輔導個案（列管層級：各級心衛中心）：               <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）原因：具自傷前例（傾向）、偏差行為、嚴重適應不良、成癮問題（藥物、酒精、網路……等）、重大痼疾、情緒失衡、精神疾病、智能不足、工作壓力、感情困擾、遭幹部刻意刁難、霸凌、屢受處分（悔過）、量表施測結果為需列管或其他持續輔導個案。</li> <li>（2）做法：轉介各單位心衛中心由心輔官實施晤談，連輔導長依據心輔官給予輔導建議進行輔導工作。</li> </ol> </li> <li>4. 常備兵役軍事訓練（列管層級：各級心衛中心）：               <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）原因：入營報到至退伍生效期間，在營服役之義務役士兵。</li> <li>（2）做法：由排班長對新兵進行晤談，發現異常時由連輔導長實施晤談並依據輔導個案列管資格檢視是否轉介。</li> </ol> </li> </ol>	<p>輔導工作是面對單位官兵提出的問題與需求，運用專業技巧協助官兵解決問題或者協助進行資源連結與媒介。</p> <p style="text-align: right;">（續下頁）</p>

表 4-1-8 初步擬訂的陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
家屬、重要他人聯繫	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進人員：到部 1 日內由連輔導長進行家屬聯繫，瞭解官兵役前在營外的生活背景及家庭狀況，並告知服務單位地點及聯絡方式。</li> <li>2. 輔導個案輔導：每週運用官兵休假與外散宿時聯繫家屬其子女營外狀況。</li> <li>3. 個案轉介前：告知家屬個案轉介情況，以及轉介後可以得到的協助，以建立共識。</li> <li>4. 每一季對單位內所有成員至少進行一次家屬聯繫。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目的在建立雙向溝通的管道。藉由與家屬及重要他人聯繫，了解官兵生活以及入營前的背景、與家人的互動，並告知家屬官兵目前在營區工作的情形。</li> <li>2. 官兵遭遇問題時可能會向最親近的家人而非軍隊求助時，透過與家屬關係的建立，有助於立即解決官兵的問題。</li> </ol>
雙輔導人任務交付	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>新進人員報到時，單位依建制安排其所屬領導幹部擔任雙輔導人（主要輔導人為新進人員上一級領導幹部；次要輔導人為上兩級領導幹部）</u>，雙輔導人於新進人員報到當日對官兵實施晤談，官兵若有問題無法解決則向連輔導長反映。</li> <li>2. 交付基層領導幹部藉由平日生活觀察，發現輔導之官兵有情緒或行為異常時，立即提供協助以及向上級反映。</li> </ol>	<p>新進人員到單位報到開始，就因為軍隊的建制而與雙輔導人建立關係，因此雙輔導人將會成為新進人員求助或解決問題的管道之一。</p>
參加輔導知能研討會	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 連級輔導知能研討會（每日召開） <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 報告輔導個案、新進人員現況。</li> <li>(2) 當日對輔導個案、新進人員進行輔導晤談的狀況。</li> <li>(3) 向雙輔導人進行任務交付。</li> <li>(4) 建議後續個案管理情形。</li> </ol> </li> <li>2. 營級輔導知能研討會（每週召開） <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 報告輔導個案、新進人員現況。</li> <li>(2) 當週對輔導個案、新進人員進行輔導晤談的狀況。</li> <li>(3) 建議後續個案管理情形。</li> </ol> </li> </ol>	<p>藉由會議的方式讓個案的狀況告知上級單位、單位主官以及雙輔導人，運用多方面資源的連結為個案提供最適切、立即性的協助。</p>

（續下頁）

表 4-1-8 初步擬訂的陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
轉介工作	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 針對評量結果篩選為具輔導個案列管資格人員，由連輔導長轉介至單位心輔官接受專業輔導。</li> <li>2. 針對特殊個案（如自我傷害事件）由連輔導長或安排幹部協助轉介至三級醫療單位或聯繫單位心輔官上案向民間身心科診所預約。</li> </ol>	讓個案可以在三級防處的體系中藉由轉介的方式得到更適切的專業輔導、協助方式或者醫療管道。
心理衛生資訊宣導	初級預防 & 促進心理健康	連輔導長將上級單位下發之通報、電話紀錄、心輔專欄等運用集會時機（ <u>莒光日上課結束後等</u> ）向單位弟兄宣導。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過宣導資料讓單位人員了解近期心理衛生（輔導）工作重點以及與心理衛生相關之資訊。</li> <li>2. 連輔導長在宣導後可以藉由提供類似狀況發生時能夠給予協助的管道，讓單位人員可以知悉並預防。</li> </ol>
心理衛生教育	初級預防 & 促進心理健康	<p><u>常備部隊心理衛生教育（包含駐地、基地訓練、學校機關單位）：</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>新進人員調適期間：</u> 區分「生命教育」及「自傷防治」課程共 4 小時，建立自傷防治及初級防處觀念，強化新進人員適應能力。</li> <li>2. <u>駐地訓練期間：</u> 每一季實施 2 小時課程，以敏感度訓練及自我傷害防治課程為主。</li> <li>3. <u>基地訓練與戰備任務期間：</u> 置重點於情緒管理及壓力調適等課程（不得少於 2 小時）並結合任務訓練，將戰場心輔處遇作為納入訓練。</li> </ol>	透過課程的教導，讓官兵可以從中學習與心理衛生相關的知識，並且能夠運用在工作及生活當中。
<u>協編互助組</u>	初級預防	<u>連輔導長協助參一人事部門依單位建制層級建立互助組，並向單位內人員宣導。</u>	透過互助組的建立，讓官兵休假與外散宿發生狀況時，能立即掌握狀況並安排互助組內人員協助處理。

而上述工作說明書尚不足以做為績效評量架構建立之基礎，因為在國軍現有的資料中，並未說明工作說明書中的 11 項工作內容是從何而來，目前也未有任何研究對此進行探討。因此在焦點團體的第二部分，研究者將協助成員討論 11 項工作內容與組織策略的連結情形，並依據研究結果，做為陸軍連輔導長心輔工作績效之依據。

## 貳、工作內容與組織策略之連結在焦點團體中的討論結果

研究者在第一章引用人力資源管理理論，強調組織的目標或策略與員工的工作內容能夠具有連結時，除了能夠代表員工執行的工作對於組織來說是具有效能的，也可以增加員工執行工作的驅力；而在文獻探討中，針對目前國軍在教則中所提及的目標，理論上並不符合管理學對於目標設定的標準。因此，研究者引進管理學組織策略的概念，並從教則與年度計畫中，篩選出符合組織策略的內容，分別整理出陸軍心輔工作組織策略與國軍心輔工作組織策略（如表 4-1-9）。在焦點團體的第二部分，研究者將第一部份初步擬定的陸軍心輔工作說明書，依據其中的 11 項工作內容，協助成員一同探討與組織策略的連結。

焦點團體第二部分區分成三個步驟：第一步驟透過組織策略的介紹，以及發放半結構式問卷，了解參與成員對於工作內容與組織策略進行連結的意見；接著在第二步驟，研究者帶領成員逐一討論焦點團體第二部分的意見分析結果；最後在第三步驟，透過討論的結果，整理出工作內容與組織策略的連結圖，做為陸軍連輔導長心輔工作績效之依據。以下將逐一詳述各項步驟

表 4-1-9 陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作中的工作內容、陸軍司令部心理衛生（輔導）工作組織策略及國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略

工作內容	陸軍司令部「心理衛生（輔導）工作」組織策略	國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 背景分析</li> <li>2. 評量工具運用</li> <li>3. 自我傷害防治</li> <li>4. 輔導工作</li> <li>5. 家屬、重要他人聯繫</li> <li>6. 雙輔導人任務交付</li> <li>7. 參加輔導知能研討會</li> <li>8. 轉介工作</li> <li>9. 心理衛生資訊宣導</li> <li>10. 心理衛生教育</li> <li>11. 協編互助組</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 發掘、輔導、掌握個案</li> <li>2. 綿密支援網絡</li> <li>3. 維護官兵心理健康</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提升官兵生活適應能力</li> <li>2. 提升官兵心理衛生知能</li> <li>3. 專業心理輔導</li> <li>4. 協助轉介醫療</li> </ol>

#### 一、第一步驟：陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作內容與組織策略之意見分析結果

在焦點團體第二部分，研究者首先透過簡報以及發給成員上述的表格，協助成員聚焦在訪談主題上。接著由研究者發放半結構式問卷以及電子問卷，請成員對於工作內容與組織策略的連結進行填答；每題項後面附上「修正與建議」一欄，協助成員對於該題項有疑慮時，可透過文字充分的表達。由於第二部分的半結構式問卷是針對上述的 11 項工作內容與組織策略做連結，每項工作內容都會請成員填答，分別是與陸軍心輔工作組織策略之連結共 3 題，以及與國軍心輔工作組織策略之連結共 4 題，題數共計有 77 題，表格內題目除工作內容以外均相同，故僅條列表 4-1-10 及表 4-1-11 兩項做為半結構式問卷之代表。

表 4-1-10 工作內容「背景分析」與陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略之連結

題項	連結	同意程度					修正與建議
		低-----高					
		1	2	3	4	5	
1	我認為「透過基本資料了解官兵」（工作說明書第一項工作內容）與「發掘、輔導、掌握個案」（陸軍心輔工作第一項組織策略）是可以連結的。	討論前					
		討論後					
2	我認為「透過基本資料了解官兵」（工作說明書第一項工作內容）與「綿密支援網絡」（陸軍心輔工作第二項組織策略）是可以連結的。	討論前					
		討論後					
3	我認為「透過基本資料了解官兵」（工作說明書第一項工作內容）與「維護官兵心理健康」（陸軍心輔工作第三項組織策略）是可以連結的。	討論前					
		討論後					

表 4-1-11 工作內容「背景分析」與國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略之連結

題項	連結	同意程度					修正與建議
		低-----高					
		1	2	3	4	5	
1	我認為「透過基本資料了解官兵」（工作說明書第一項工作內容）與「提升官兵生活適應能力」（國軍心輔工作第一項組織策略）是可以連結的。	討論前					
		討論後					
2	我認為「透過基本資料了解官兵」（工作說明書第一項工作內容）與「提升官兵心理衛生知能」（國軍心輔工作第二項組織策略）是可以連結的。	討論前					
		討論後					
3	我認為「透過基本資料了解官兵」（工作說明書第一項工作內容）與「專業心理輔導」（國軍心輔工作第三項組織策略）是可以連結的。	討論前					
		討論後					
4	我認為「透過基本資料了解官兵」（工作說明書第一項工作內容）與「協助轉介醫療」（國軍心輔工作第四項組織策略）是可以連結的。	討論前					
		討論後					

成員填寫電子問卷完畢後，由研究者透過筆電立即進行資料分析，計算出各題項的平均數與標準差，並做為後續討論之依據，資料分析的結果請參閱如表而統計結果則呈現如表 4-1-12 與 4-1-13。

表 4-1-12 工作內容與陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略連結之統計結果

項次	工作內容	組織策略	平均數	標準差	類型
A	背景分析	發掘、輔導、掌握個案	4.67	0.5	一
		綿密支援網絡	4.11	<b>1.27</b>	三
		維護官兵心理健康	<b>3.11</b>	<b>1.69</b>	四
B	評量工具運用	發掘、輔導、掌握個案	4.33	0.7	一
		綿密支援網絡	<b>1.88</b>	0.78	二
		維護官兵心理健康	<b>2.44</b>	<b>1.13</b>	四
C	自我傷害防治	發掘、輔導、掌握個案	3.89	0.6	一
		綿密支援網絡	<b>3.22</b>	<b>1.20</b>	四
		維護官兵心理健康	3.56	<b>1.13</b>	三
D	輔導工作	發掘、輔導、掌握個案	4.22	<b>1.09</b>	三
		綿密支援網絡	4.22	0.83	一
		維護官兵心理健康	4.33	0.7	一
E	家屬、重要他人 聯繫	發掘、輔導、掌握個案	4.67	0.5	一
		綿密支援網絡	4.5	0.52	一
		維護官兵心理健康	<b>3.22</b>	<b>1.39</b>	四
F	雙輔導人任務 交付	發掘、輔導、掌握個案	4.22	0.67	一
		綿密支援網絡	4.22	0.67	一
		維護官兵心理健康	3.78	0.97	一
G	參加輔導知能 研討會	發掘、輔導、掌握個案	4	0.7	一
		綿密支援網絡	<b>3.11</b>	<b>1.27</b>	四
		維護官兵心理健康	<b>3.22</b>	<b>1.49</b>	四
H	轉介工作	發掘、輔導、掌握個案	3.77	<b>1.2</b>	三
		綿密支援網絡	3.55	<b>1.5</b>	三
		維護官兵心理健康	4.22	0.83	一
I	心理衛生資訊 宣導	發掘、輔導、掌握個案	<b>3.11</b>	<b>1.26</b>	四
		綿密支援網絡	<b>2.66</b>	1	二
		維護官兵心理健康	3.67	0.86	一

(續下頁)

表 4-1-12 工作內容與陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略連結之統計結果

(續)

項次	工作內容	組織策略	平均數	標準差	類型
J	心理衛生教育	發掘、輔導、掌握個案	<u>2.77</u>	<u>1.1</u>	四
		綿密支援網絡	<u>2.44</u>	<u>1.23</u>	四
		維護官兵心理健康	3.67	1	一
K	協編互助組	發掘、輔導、掌握個案	4.11	0.78	一
		綿密支援網絡	4.55	0.72	一
		維護官兵心理健康	<u>3.11</u>	0.92	二

表 4-1-13 工作內容與國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略連結之統計結果

項次	工作內容	組織策略	平均數	標準差	類型
A	背景分析	提升官兵生活適應能力	3.67	<u>1.65</u>	三
		提升官兵心理衛生知能	<u>2.67</u>	<u>1.5</u>	四
		專業心理輔導	3.67	<u>1.32</u>	三
		協助轉介醫療	<u>3.44</u>	<u>1.59</u>	四
B	評量工具運用	提升官兵生活適應能力	<u>2.66</u>	1	二
		提升官兵心理衛生知能	<u>2.22</u>	0.83	二
		專業心理輔導	<u>2.66</u>	<u>1.11</u>	四
		協助轉介醫療	4.11	0.7	一
C	自我傷害防治	提升官兵生活適應能力	<u>3.33</u>	<u>1.22</u>	四
		提升官兵心理衛生知能	3.78	<u>1.3</u>	三
		專業心理輔導	<u>3.44</u>	<u>1.23</u>	四
		協助轉介醫療	4.33	0.7	一
D	輔導工作	提升官兵生活適應能力	4.44	0.5	一
		提升官兵心理衛生知能	4.22	0.7	一
		專業心理輔導	4.22	0.7	一
		協助轉介醫療	4.22	0.7	一
E	家屬、重要他人聯繫	提升官兵生活適應能力	<u>3.44</u>	<u>1.5</u>	四
		提升官兵心理衛生知能	<u>2.89</u>	<u>1.37</u>	四
		專業心理輔導	<u>2.89</u>	<u>1.37</u>	四
		協助轉介醫療	4.11	0.79	一

(續下頁)

表 4-1-13 工作內容與國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略連結之統計結果（續）

項次	工作內容	組織策略	平均數	標準差	類型
F	雙輔導人任務交付	提升官兵生活適應能力	4.22	0.67	一
		提升官兵心理衛生知能	3.77	0.83	一
		專業心理輔導	<b><u>3.33</u></b>	<b><u>1.11</u></b>	四
		協助轉介醫療	4	0.87	一
G	參加輔導知能研討會	提升官兵生活適應能力	<b><u>3</u></b>	<b><u>1.5</u></b>	四
		提升官兵心理衛生知能	<b><u>2.67</u></b>	<b><u>1.32</u></b>	四
		專業心理輔導	<b><u>3.44</u></b>	<b><u>1.33</u></b>	四
		協助轉介醫療	4.11	0.92	一
H	轉介工作	提升官兵生活適應能力	3.66	1	一
		提升官兵心理衛生知能	3.77	<b><u>1.09</u></b>	三
		專業心理輔導	4.44	0.52	一
		協助轉介醫療	4.55	0.72	一
I	心理衛生資訊宣導	提升官兵生活適應能力	<b><u>3.33</u></b>	0.87	二
		提升官兵心理衛生知能	<b><u>4</u></b>	<b><u>1</u></b>	一
		專業心理輔導	<b><u>2.44</u></b>	<b><u>1.13</u></b>	四
		協助轉介醫療	2.33	0.87	二
J	心理衛生教育	提升官兵生活適應能力	3.89	<b><u>1.17</u></b>	三
		提升官兵心理衛生知能	<b><u>4</u></b>	<b><u>1</u></b>	一
		專業心理輔導	<b><u>2.67</u></b>	<b><u>1.41</u></b>	四
		協助轉介醫療	<b><u>2.33</u></b>	<b><u>1.1</u></b>	四
K	協編互助組	提升官兵生活適應能力	<b><u>3.22</u></b>	<b><u>1.3</u></b>	四
		提升官兵心理衛生知能	3.78	<b><u>1.1</u></b>	三
		專業心理輔導	<b><u>2.89</u></b>	<b><u>1.27</u></b>	四
		協助轉介醫療	3.67	1	一

## 二、焦點團體討論第二部分的意見分析結果

研究者在焦點團體第二部分一樣透過平均數與標準差了解專家意見的同意程度以及離散程度，並以「平均數 $\geq 3.5$ 」與「標準差 $\leq 1$ 」做為成員意見達到高度一致性。以下將分述工作內容與陸軍心輔工作組織策略以及與國軍心輔工作組織策略之連結。

(一) 工作內容與陸軍「心理衛生(輔導)工作」組織策略之連結

研究者針對表 4-1-12 得出的統計資料，將統計結果區分成四種類型：

1. 第一類型「平均數 $\geq 3.5$ 」與「標準差 $\leq 1$ 」，代表成員該項對於工作內容與組織策略的連結具高度一致性。符合該類型的題項計有 16 題，比率佔 48%。  
其中每一項工作內容均至少與 1 項組織策略有連結，而工作內容「輔導工作」、「家屬、重要他人聯繫」、「雙輔導人任務交付」以及「協編互助組」則至少與 2 項組織策略有連結。
2. 第二類型「平均數 $< 3.5$ 」與「標準差 $\leq 1$ 」，代表成員對於該項工作內容與組織策略一致認為沒有連結。符合該類型的題項計有 3 題，比率佔 9%。由於各項工作內容已經與至少 1 項組織策略有連結，故成員對於該類型沒有任何意見。
3. 第三類型「平均數 $\geq 3.5$ 」與「標準差 $> 1$ 」，代表成員多數同意該項工作內容與組織策略的連結，然而有少部分成員抱持不同看法，因而未達成共識。符合該類型的題項計有 5 題，比率佔 15%。由於各項工作內容已經與至少 1 項組織策略有連結，故成員對於該類型沒有任何意見。
4. 第四類型「平均數 $< 3.5$ 」與「標準差 $> 1$ 」，代表成員對於工作內容與組織策略的連結高度不一致。符合該類型的題項計有 9 題，比率佔 27%。由於各項工作內容已經與至少 1 項組織策略有連結，故成員對於該類型沒有任何意見。

## (二) 工作內容與國軍「心理衛生(輔導)工作」組織策略之連結

研究者針對表 4-1-13 得出的統計資料，將統計結果區分成四種類型：

1. 第一類型「平均數 $\geq 3.5$ 」與「標準差 $\leq 1$ 」，代表成員該項對於工作內容與組織策略的連結具高度一致性。符合該類型的題項計有 17 題，比率佔 39%。其中除工作內容「背景分析」以外，每一項工作內容均至少與 1 項組織策略有連結，而工作內容「輔導工作」、「雙輔導人任務交付」以及「轉介工作」至少與 2 項組織策略有連結。
2. 第二類型「平均數 $< 3.5$ 」與「標準差 $\leq 1$ 」，代表成員對於該項工作內容與組織策略一致認為沒有連結。符合該類型的題項計有 4 題，比率佔 9%。成員對於該類型沒有任何意見。
3. 第三類型「平均數 $\geq 3.5$ 」與「標準差 $> 1$ 」，代表成員多數同意該項工作內容與組織策略的連結，然而有少部分成員抱持不同看法，因而未達成共識。符合該類型的題項計有 6 題，比率佔 13%。
4. 第四類型「平均數 $< 3.5$ 」與「標準差 $> 1$ 」，代表成員對於工作內容與組織策略的連結高度不一致。符合該類型的題項計有 17 題，比率佔 39%。由於各項工作內容已經與至少 1 項組織策略有連結。

從統計結果以及分類可以看出，工作內容「背景分析」對於任何一項組織策略之連結僅符合第三與第四類型，代表並未達成高度一致性。研究者整理成員意見整理如表 4-1-14：

表 4-1-14 工作內容與國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略連結之成員意見

工作內容	成員意見	討論後整理
A.背景分析	認為「背景分析」僅是透過官兵填寫的資料或者軍旅手札來了解官兵，對於上述四項組織策略側重在執行層面，因此並無法有所連結。	研究者保留成員意見，於第五章進行探討。

### 三、陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」之工作內容與組織策略的連結

在焦點團體的第二部分，經由成員填寫問卷以及意見討論後，最後由研究者彙整研究結果，並將工作內容與陸軍心輔工作組織策略之連結，以及與國軍心輔工作組織策略之連結分別繪製如圖 4-1-1 以及圖 4-1-2（連結情形以箭頭表示）：



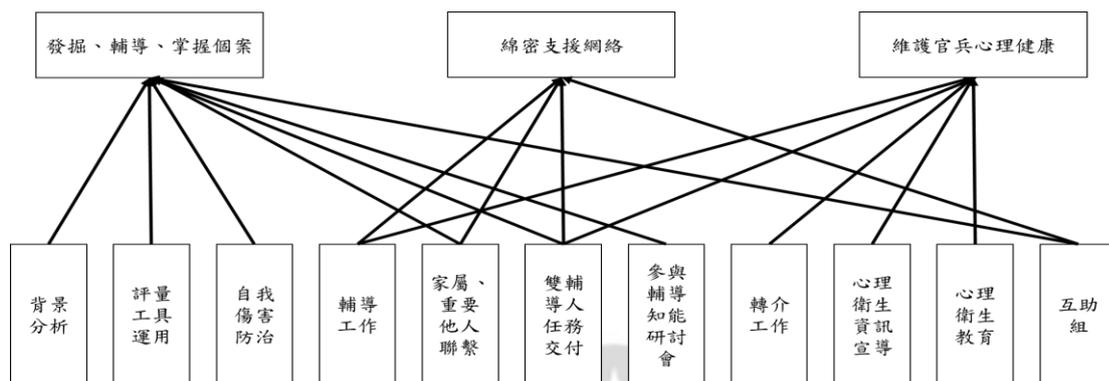


圖 4-1-1 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」內與陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略之連結

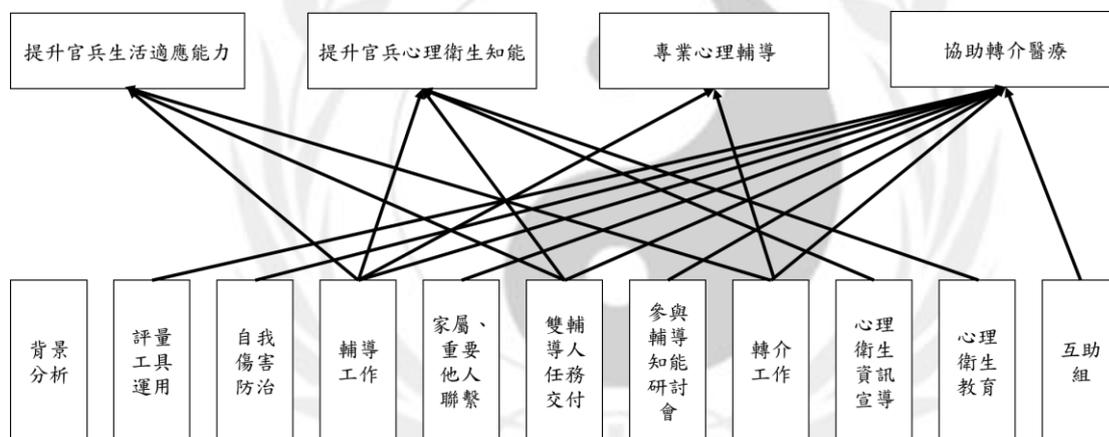


圖 4-1-2 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」與陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略之連結

在圖 4-1-1 中，可以看出成員認為每一項工作內容都至少與一項陸軍心輔工作組織策略有所連結；而在圖 4-1-2 中，成員認為除了工作內容「背景分析」與國軍心輔工作組織策略沒有連結以外，其餘 10 項工作內容均至少與一項組織策略有連結。

經過在焦點團體第二部分得出的研究結果，藉由圖 4-1-1 的連結圖，未來可以做為上級單位透過教育訓練的方式，讓陸軍連輔導長了解在心輔工作中執行的 11 項工作，對於組織來說是具有效能的，並進一步做為陸軍連輔導長心輔工作績效之佐證。而工作

內容「背景分析」未能與國軍心輔工作組織策略有所連結，研究者將於第五章一同探討。

研究者在文獻探討時提到，績效評量架構需要包含的要素，分別是組織策略、工作內容、評量面向、績效指標、目標值、檢視來源以及權重配分。前兩者是績效評量建立的基礎，研究者經由焦點團體已經整理出研究結果；後面三者則是在設計績效評量架構時需要考量的要素。研究者將於次節運用德菲法，邀請專家學者一同探討績效評量架構的設計。

## 第二節、陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構初步探討之德菲法專家問卷資料分析

以第一節透過焦點團體成員討論出來的研究結果，分別是初步擬定的陸軍連輔導長心輔工作說明書，以及工作內容與組織策略的連結，做為績效評量架構之基礎。本節將透過德菲法，邀請 6 位具有充足實務經驗或具有管理學相關知識之成員擔任專家，一同探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構。由於考量專家在部隊任務繁忙，因此研究者採用修正式德菲法，協助專家群集中注意力在績效評量架構的探討上。首先，研究者引進績效管理理論，分述在績效評量架構中需要存在的項目：

一、工作內容：是透過焦點團體討論所初步擬定的陸軍連輔導長心輔工作說明書中提及的 11 項工作內容。

二、評量面向：評量面向是透過焦點團體討論所初步擬定的陸軍連輔導長心輔工作說明書中，各項工作內容的執行做法所轉換而成。其中每一項評量面向都會相對應一項績效指標以及目標值。

三、績效指標：績效指標是用以衡量「陸軍連輔導長執行心輔工作的實際表現」和「國軍所預期的標準」之間一致程度之依據。Niven (2009) 曾引述 19 世紀英國學者 Kelvin 的名言：「當你對於所要表達的事物可以進行衡量並且能夠透過數字陳述時，意味著你對此事已有足夠的了解；而當你無法以數字陳述時，則代表你對此事的了解貧乏或尚有不足之處。」因此研究者在績效指標的初步設計上，將以數字百分比的形式來檢視工作績效。

四、目標值（達成率）：國軍為了了解陸軍連輔導長執行心輔工作的工作成果，是否能達到國軍期望達到組織效能的標準，將各項績效指標設定一個明確且量化的數字或比例，做為國軍預期陸軍連輔導長需要達到的績效水準。

五、檢視來源：督導者檢視陸軍連輔導長執行心輔工作中的工作績效所依據的管道與書面資料。

六、權重配分：在績效評量架構中，將工作內容以及若干評量面向之間，進行相對重要性的比較，得出相對權重，並做為後續轉換配分之依據。

接著，研究者將上述的項目，結合研究者實務工作經驗、陸軍年度心輔工作實施計畫，以及在焦點團體得到的研究結果，初步設計陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構，如表 4-2-1。由於權重配分在德菲法中是透過相對重要性的探討做為依據，因此研究者將透過後續的問卷設計進行探討，下表的績效評量架構則未將權重配分納入其中。

表 4-2-1 初步設計之陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構

工作內容	評量面向	績效指標	目標值 (達成率)	檢視來源
背景分析	1. 基本資料建置情形	抽查 5 員基本資料建置率_____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 官兵輔導紀錄冊 2. 國軍人員安全調查資料 3. 軍旅手札
	2. 國軍人員安全調查資料內容列管情形	抽查 5 員非輔導個案人員，檢視列管準確率_____	80%	
	3. 軍旅手札初閱情形	抽查 10% 初閱率_____	80%	
評量工具運用	4. 國軍心理健康評量表施測情形	抽查 5 員施測率_____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 官兵輔導紀錄冊 2. 輔導個案人員名冊
	5. 國軍身心狀況評量表（志願役版）施測情形	抽查 5 員施測率_____	80%	
	6. 量表施測結果為「測謊未通過」情形	抽查 5 員檢視「測謊未通過」比率_____	20%	
	7. 重複檢核表施測情形	抽查輔導個案人員名冊內 5 員施測率_____	80%	
自我傷害防治	8. 「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	抽查 5 位單位內領導幹部持有率_____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡 2. 國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡 3. 危險物品領用清冊
	9. 「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	抽查 5 位單位內成員持有率_____	80%	
	10. 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形（借用日期、歸還日期、借用人姓名、用途）	領用清冊登載詳實率_____（物品、用途、借用人姓名、借用日期、歸還日期各佔 20%）	80%	
	11. 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	抽查 5 位單位內成員知悉率_____	80%	

(續下頁)

表 4-2-1 初步設計之陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構（續）

工作內容	評量面向	績效指標	目標值 (達成率)	檢視來源
輔導工作	12. 輔導個案、新進人員輔導情形	抽查上週輔導率 _____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據：輔導個案人員名冊
	13. 列管個案結案（解管）情形	結案（解管）率 _____(上一季輔導個案人員-本季輔導個案人員(不含本季新進人員)/上一季輔導個案人員*100%)	大於 3%	
家屬、重要他人聯繫	14. 新進人員報到後家屬聯繫情形	抽查上一季新進人員家屬聯繫率_____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 重要他人名冊 2. 家屬聯繫紀錄表
	15. 輔導個案每週家屬聯繫情形	上週輔導個案聯繫率 _____	70%	
	16. 單位內所有成員家屬聯繫情形	上一季單位內成員聯繫率_____	80%	
雙輔導人任務交付	17. 單位內雙輔導人知悉情形	抽問 5 位領導幹部，知悉率_____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據：重要他人名冊
參加輔導知能研討會	18. 連輔導知能研討會召開情形	連輔導知能研討會上 一個月召開率_____	90%	紀錄：政戰工作紀要
	19. 營輔導知能研討會參與情形	營輔導知能研討會上 一個月參與率_____	75%	
轉介工作	20. 單位內輔導個案轉介情形	輔導個案轉介率 _____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據：輔導紀錄表
心理衛生資訊宣導	21. 心輔通報宣導情形	上一個月宣導率 _____ (尚未更新視同宣導率 100%)	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 心輔通報 2. 心輔專欄
	22. 心輔專欄宣導情形	上一個月宣導率 _____	75%	

(續下頁)

表 4-2-1 初步設計之陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構（續）

工作內容	評量面向	績效指標	目標值 (達成率)	檢視來源
心理衛生 教育	23. 新進人員調適期間 (3個月內)執行心 理衛生教育情形	上一季正課到課率 _____ 上一季補課到課率 _____ (無新進人員視同 100%)	正課 70% 補課 95%	紀錄:政戰工作紀要 依據: 1. 課表 2. 操課報告單
	24. 駐地訓練期間執行 心理衛生教育情形	上一季正課到課率 _____ 上一季補課到課率 _____ (無基地或戰備訓練 視同 100%)	正課 70% 補課 95%	
	25. 基地、戰備訓練週 期間執行心理衛生 教育情形。	上一季正課到課率 _____ 上一季補課到課率 _____ (無基地或戰備訓練 視同 100%)	正課 70% 補課 95%	
協編互助 組	26. 互助組依建制編排 情形	抽查一個排部的符合 率_____	95%	依據: 1. 互助編組表 2. 單位建制表

以下將依序分成「第一次德菲法專家問卷之統計分析」、「第二次德菲法專家問卷之統計分析」、「第一、二次德菲法專家問卷之比較分析」、「第三次德菲法專家問卷之統計分析」、「第二、三次德菲法專家問卷之比較分析」，並於比較分析後，將第三次德菲法專家問卷的結果轉換成績效評量架構的權重配分。

## 壹、第一次德菲法專家問卷之統計分析

研究者於 109 年 3 月 6 日進行陸軍連輔導長「心理衛生(輔導)工作績效評量架構」第一次德菲法的專家問卷，總計發出 6 份問卷，於 3 月 13 日進行回收，均為有效問卷。

問卷設計採用半結構式問卷，結合李克特式五點量表以及開放式填答，除了讓專家進行問卷填答以外，對於問卷有疑慮時，可以透過各題項後面的「修正與建議」一欄，以文字的方式進行敘述，做為後續其他專家填答之參考，以及下一次德菲法問卷修正之依據。問卷內容區分成三個部分，分別是：

1. 以工作說明書的 11 項工作內容評量陸軍連輔導長「心理衛生(輔導)工作」績效的合適程度，最終的研究結果將做為建構績效評量架構之依據。
2. 11 項工作內容對於陸軍連輔導長「心理衛生(輔導)工作」績效評量架構之相對重要性，最終的研究結果將做為工作內容訂定權重配分之依據。
3. 11 項工作內容中，每項的若干評量面向之相對重要性，最終的研究結果將做為若干評量面向訂定權重配分之依據。

對於德菲法採用統計判讀的標準，陳文亮、陳姿樺(2011)在「應用修正式德菲層級程序法建構成衣設計指標之研究」中，運用李克特式五點量表，並以平均數 4 分(含)以上作為專家共識的整合；簡至宏(2012)在「國軍憲兵警衛勤務工作適性分析－專業能力指標建構之研究」中以「平均數大於 4」以及「標準差小於 1」作為專家對於指標意見達高度一致性的標準；陳宇嘉、陳明珍(2012)在「運用德菲爾術建構居家服務績效評鑑指標」中，以指標適當程度「平均值大於 4」且「標準差小於 1」做為保留指標

之依據，綜整上述學者之意見，研究者德菲法問卷中，以「平均值 $\geq 4$ 」且「標準差 $\leq 1$ 」做為成員意見達高度一致性之標準。以下將依序針對呈現問卷的三個部分。

一、以工作說明書的 11 項工作內容評量陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效的合適程度（以下簡稱問卷第一部分）

在績效評量架構中有 11 項工作內容中，合計有 26 個評量面向，每個評量面向皆對應一項績效指標與一個目標值。問卷第一部分將請專家針對「績效指標的設計做為評量面向之績效的合適程度」以及「以目標值做為績效指標達成率之合適程度」進行填答。

由於題數眾多，總計有 52 題，且表格內題目除「評量面向」、「績效指標」、「目標值」以外均相同，故研究者僅條列表 4-2-2 做為問卷第一部分之代表，意見將於次節逐一敘述：



表 4-2-2 以工作說明書的 11 項工作內容評量陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效的合適程度

編號	題目	低-----高					修正與建議
		1	2	3	4	5	
1	以「抽查 5 員基本資料建置率」做為評量「基本資料建置情形」之績效的合適程度。						
	以「目標值 80%」做為評量「抽查 5 員基本資料建置率」的合適程度。						
2	以「抽查 5 員非輔導個案人員，檢視列管準確率」做為評量「國軍人員安全調查資料內容列管情形」之績效的合適程度。						
	以「目標值 80%」做為評量「抽查 5 員非輔導個案人員，檢視列管準確率」的合適程度。						
3	以「抽查 5 本初閱率」做為評量「軍旅手札初閱情形」之績效的合適程度。						
	以「目標值 80%」做為評量「抽查 5 本初閱率」的合適程度。						

研究者在第一部分問卷採用「平均值 $\geq 4$ 」以及「標準差 $\leq 1$ 」做為專家群意見達高度一致性，前者代表專家群認為該題項對於「績效指標的設計做為評量面向之績效的合適程度」，以及「以目標值做為績效指標達成率之合適程度」達到合適之標準；後者則代表專家意見集中。而從表 4-2-3 可以看到問卷第一部分共計 52 題之統計結果（粗體、底線代表未達到高度一致性）。

表 4-2-3 第一次德菲法問卷第一部分各題項統計結果

工作內容	評量面向	題項	平均數	標準差
A 背景分析	A1 基本資料建置情形	A1-1	4.67	0.52
		A1-2	4.00	<b><u>1.26</u></b>
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	A2-1	4.33	<b><u>1.03</u></b>
		A2-2	4.00	<b><u>1.26</u></b>
	A3 軍旅手札初閱情形	A3-1	4.50	0.84
		A3-2	4.00	<b><u>1.26</u></b>
B 評量工具 運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	B1-1	4.33	<b><u>0.82</u></b>
		B1-2	4.33	0.82
	B2 國軍身心狀況評量表(志願役版)施測情形	B2-1	4.50	0.84
		B2-2	4.50	0.84
	B3 量表施測結果為「測謊未通過」情形	B3-1	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.33</u></b>
		B3-2	4.17	0.98
	B4 重複檢核表施測情形	B4-1	4.17	0.98
		B4-2	4.17	0.98
C 自我傷害 防治	C1 「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	C1-1	4.00	0.89
		C1-2	<b><u>3.83</u></b>	0.98
	C2 「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	C2-1	4.00	0.89
		C2-2	4.00	0.89
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	C3-1	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.17</u></b>
		C3-2	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.03</u></b>
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	C4-1	4.33	<b><u>1.21</u></b>
		C4-2	4.50	0.84
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	D1-1	4.33	<b><u>1.21</u></b>
		D1-2	4.50	0.84
	D2 列管個案結案(解管)情形	D2-1	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.75</u></b>
		D2-2	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.60</u></b>

(續下頁)

表 4-2-3 第一次德菲法問卷第一部分各題項統計結果 (續)

工作內容	評量面向	題項	平均數	標準差
E 家屬、重 要他人聯 繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	E1-1	4.83	0.41
		E1-2	4.50	0.84
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	E2-1	4.33	0.82
		E2-2	4.50	0.84
	E3 單位內所有成員家屬聯繫情形	E3-1	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.47</u></b>
		E3-2	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.47</u></b>
F 雙輔導人 任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	F1-1	4.17	<b><u>1.17</u></b>
		F1-2	4.17	<b><u>1.17</u></b>
G 參加輔導 知能研討 會	G1 連輔導知能研討會召開情形	G1-1	4.67	0.52
		G1-2	4.33	<b><u>1.21</u></b>
	G2 營輔導知能研討會參與情形	G2-1	4.50	0.55
		G2-2	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.17</u></b>
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	H1-1	4.67	0.52
		H1-2	4.50	0.84
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	I1-1	4.33	0.82
		I1-2	4.33	0.82
	I2 心輔專欄宣導情形	I2-1	4.33	0.82
		I2-2	4.33	0.82
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間(3個月內)執行 心理衛生教育情形	J1-1	4.17	0.98
		J1-2	4.00	<b><u>1.10</u></b>
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情 形	J2-1	4.17	0.98
		J2-2	4.00	<b><u>1.10</u></b>
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生 教育情形。	J3-1	4.17	0.98
		J3-2	4.00	<b><u>1.10</u></b>
K 協編互助 組	K1 互助組依建制編排情形	K1-1	4.17	<b><u>1.33</u></b>
		K1-2	4.17	<b><u>1.33</u></b>

在上表的 52 個題項中，研究者將區分以下四種類型逐一探討，並一併呈現專家在

第一次德菲法問卷提供之意見：

(一) 第一類型 (平均值  $\geq 4$ ，標準差  $\leq 1$ )：代表專家對於這類題型達成高度一致

性。符合第一類型之題項計有 29 題，比率占 56%。研究者將第三類型之專家

建議整理如表 4-2-4：

表 4-2-4 第一次德菲法問卷第一部分第一類型之專家意見彙整

題項	專家意見	本研究處理
E2-2	不必要每週進行家屬聯繫，原則上以開案前、或臨時有狀況就需要進行聯繫。	研究者考量陸軍 109 年心理衛生 (輔導) 工作實施計畫，以及專家意見，修正目標值為 70%。
G2-1	建議會議名稱修改。	研究者結合專家意見將「營級輔導知能研討會」修正為「營級個案相關研討會議」。
H1-1	題目不易瞭解。	研究者結合專家意見修正績效指標為「單位內輔導個案轉介至心輔官及三級醫療單位的比例」。

(二) 第二類型 (平均值  $< 4$ ，標準差  $\leq 1$ )：代表專家對於這類題型之敘述並未達到「合適」之標準。符合第二類型之題項計有 C1 一題，比率占 2%，未有專

家針對第二類型中的各題項提出修正之意見。

(三) 第三類型 (平均值  $\geq 4$ ，標準差  $> 1$ )：代表多數專家認為這類題型達到「合

適」之標準，然而有少數專家抱持不同看法。符合第三類型之題項計有 14 題，

比率占 27%。研究者將第三類型之專家建議整理如表 4-2-5：

表 4-2-5 第一次德菲法問卷第一部分第三類型之專家意見彙整

題項	專家意見	本研究處理
A1-2	建議目標值修正為 90%。	研究者結合專家意見進行修正。
A2-1	建議從輔導個案進行檢視。	研究者結合專家意見，修正績效指標為「抽查單位現有人數 10%成員，國軍安全調查人員資料內容與輔導個案列管原因符合的比例。」
A2-2	建議目標值修正為 90%。	研究者結合專家意見進行修正。
A3-2	建議目標值修正為 90%。	研究者結合專家意見進行修正。
C4-1	題目不易理解。	研究者結合專家意見修正績效指標為「抽查單位現有人數 10%成員，能夠回答『發現鄰兵有任何狀況，立即回報幹部或連輔導長』之比例
D1-1	單位常有任務、人員異動，輔導難落實每週執行。	研究者結合專家意見調整目標值為 60%。
G1-1	建議會議名稱修改。	研究者結合專家意見將「連級輔導知能研討會」修正為「連級個案相關研討會議」。
G1-2	建議目標值修正為 100%。	研究者結合專家意見修正目標值為 100%。
J1-2	建議目標值修正為 80%。	研究者結合專家意見修正目標值為 80%。
J2-2	建議目標值修正為 80%。	研究者結合專家意見修正目標值為 80%。
J3-2	實務工作中，基地或戰備訓練期間非必要情形不得請假，因此官兵都會在營，到課比例可以更高，建議目標值修正為 90%。	研究者結合專家意見修正目標值為 90%。
K1-1	改成抽問數名官兵是否知道組長與組員是誰為佳。	研究者結合專家意見修正績效指標為「抽查單位現有人數 10%成員，了解互助組組長與組員姓名的比例」。

(四) 第四類型 (平均值 < 4, 標準差 > 1) : 代表專家意見高度不一致。符合第四類型之題項計有 8 題, 比率佔 15%。研究者將第四類型之專家建議整理如表 4-2-6 :

表 4-2-6 第一次德菲法問卷第一部分第四類型專家意見彙整

題項	專家意見	本研究處理
B3-1	建議調整, 因「測謊未通過」為受測者的狀況, 以此做為連輔導長之績效可能不妥。 評量工具「通過未測謊」的原因有很多, 僅能做為參考, 不建議做為績效考量。	研究者結合專家意見刪除評量面向。
C3-2	建議目標值修正為 100%。	研究者結合專家意見進行修正。
D2-1	建議以結案是否符合規定為宜。部隊現況解管率普遍低, 此數據無參考價值。 因列管從寬, 解管從嚴, 難以達到此目標, 建議刪除。	研究者結合專家意見修正評量面向為「輔導個案結案符合規定之情形」; 績效指標修正為「上月輔導個案、新進人員結案符合規定之比例」。
D2-2	建議績效指標修正後, 目標值也進行調整。	研究者結合專家意見, 針對績效指標「上月輔導個案、新進人員結案符合規定之比例」設定目標值為「90%」。
E3	非必要。 應視單位成員狀況實施家屬聯繫, 無須全面聯繫, 易增加心輔工作執行困難。	研究者結合專家意見刪除 E3 評量面向。
G2-2	建議目標值修正為 90%。 建議目標值修正為 90%。 建議目標值修正為 100%。	研究者結合專家意見修正目標值為 90%。

(五) 其他建議：

在第一次德菲法問卷中，亦有專家達成高度一致性，但仍有專家針對績效評量架構提出可以修正之意見，研究者將其意見整合如表 4-2-7，作為第二次德菲法問卷修正之依據：

表 4-2-7 第一次德菲法問卷第一部分專家其他建議意見彙整

題項	專家意見	本研究處理
無分類	建議抽查方式可以建制比例抽查，能夠更有彈性。	研究者結合專家意見修正有關「抽查人數」的績效指標，修正為「抽查單位現有人數 10%」。

綜上所述，可以看到相較於其他三種類型，專家對於第四類型各題項提供不只一項意見，也反映出專家群對於第四類型各題項的高度不一致性。上述專家於第一次德菲法問卷提供之意見，研究者將統一彙整，做為第二次德菲法問卷修正之依據，並將專家意見彙整成表格，於第二次德菲法問卷時呈現，供專家填答參考。

二、11 項工作內容對於陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構之相對重要性（以下簡稱問卷第二部分）

研究者在問卷第二部分採用「平均值 $\geq 4$ ，標準差 $\leq 1$ 」做為成員意見高度一致性之標準；若該題項未達高度一致性，透過專家在「修正與建議」一欄提供之意見，做為第二次德菲法專家問卷修正之依據。問卷設計題項計有 11 項，研究者整理如表 4-2-8，以及從表 4-2-9 可以看到問卷第二部分各題項之統計結果。

表 4-2-8 11 項工作內容對於陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構

之相對重要性

請針對下列的 11 項工作內容，依照您認為對於「心理衛生（輔導）工作」的重要程度進行勾選。

編號	工作內容	低-----高					修正與建議
		1	2	3	4	5	
A	背景分析						
B	評量工具運用						
C	自我傷害防治						
D	輔導工作						
E	家屬、重要他人聯繫						
F	雙輔導人任務交付						
G	參加輔導知能研討會						
H	轉介工作						
I	心理衛生資訊宣導						
J	心理衛生教育						
K	協編互助組						

表 4-2-9 第一次德菲法問卷第二部分各題項統計結果

工作內容	平均數	標準差	排序
A 背景分析	4.83	0.41	1
B 評量工具運用	4.17	0.75	4
C 自我傷害防治	<b>3.83</b>	0.75	6
D 輔導工作	4.83	0.41	1
E 家屬、重要他人聯繫	4.33	<b>1.03</b>	3
F 雙輔導人任務交付	4.17	<b>1.17</b>	4
G 參加輔導知能研討會	4.17	<b>1.17</b>	4
H 轉介工作	4.50	0.84	2
I 心理衛生資訊宣導	4.00	0.89	5
J 心理衛生教育	4.33	0.82	3
K 協編互助組	4.00	<b>1.26</b>	5

研究者針對上表的 11 個題項，區分成三種類型分別探討：

(一) 第一類型 (平均值 $\geq 4$ ，標準差 $\leq 1$ )：

代表專家對於這類題型達成高度一致性。符合第一類型之題項計有 6 題，比率占 55%，未有專家針對第一類型中的各題項提出修正之意見。

(二) 第二類型 (平均值 $< 4$ ，標準差 $\leq 1$ )：

代表專家一致認為該類題型未達「重要」之標準。符合第二類型之題項計有 1 題，比率占 9%。研究者將第二類型之專家建議整理如表 4-2-10：

表 4-2-10 第一次德菲法問卷第二部分第二類型專家意見彙整

工作內容	專家意見	本研究處理
C 自我傷害防治	在執行做法上，可增列一項「依據危安徵候人員態樣發掘單位所屬官兵是否具有自我傷害疑慮」	研究者結合專家意見進行增列。

(三) 第三類型 (平均值 $\geq 4$ ，標準差 $> 1$ )：代表多數專家認為這類題型達到「重要」之標準，然而有少數專家抱持不同看法。符合第三類型之題項計有 4 題，比率佔 36%。研究者將第三類型之專家建議整理如表 4-2-11：。

表 4-2-11 第一次德菲法問卷第二部分第二類型專家意見彙整

工作內容	專家意見	本研究處理
E 家屬、重要他人聯繫	執行做法第三點修正為「個案『第一次』轉介前：告知家屬個案轉介情況，以及轉介後可以得到的協助，以建立共識。」	研究者結合專家意見進行修正。
	執行做法第 4 項來自於輔導長工作手冊，然而輔導長工作手冊並非由心輔部門所設計，其執行做法可能有增加輔導長過多工作業務之虞，因此建議刪除。	研究者結合專家意見刪除執行做法第 4 項。
	視單位成員狀況實施家屬聯繫，無須全面聯繫，易增加心輔工作執行困難。	
F 雙輔導人任務交付	領導幹部同時擔任多位官兵雙輔導人，難於執行，容易流於書面資料，對於執行心輔工作幫助不大。	做為其他專家填答之參考。
G 參加輔導知能研討會	工作內容修正為參與個案相關研討會議，執行做法第一點與第二點修正為連級、營級個案相關研討會議。	研究者結合專家意見修正第 7 項工作內容及執行做法第 1、2 項。
	會議容易流於形式，實際作用不大。	做為其他專家填答之參考
K 協編互助組	建議不用去限定編排的形式。互助組於部隊推行實況較難依建制編排，應多採納其他考量。	研究者結合專家意見修正執行做法。
	互助組於部隊推行實況較難依建制編排，應多採納其他考量。	

從表 4-2-9 中的重要性排序，可以看出專家群對於排序第 1、2、3、6 的標準差皆小於 1，代表專家群的意見是集中的；然而對於排序 4 以及排序 5，專家的意見呈現離散情形，因此研究者透過專家在「修正與建議」一欄提供之意見，做為第二次德菲法問卷修正之依據，並於第二次德菲法問卷實施後，與第一次德菲法問卷進行比較，了解專家群的意見是否趨於集中。

三、11 項工作內容中，每項的若干評量面向之相對重要性（以下簡稱問卷第三部分）

研究者在問卷第三部分採用「平均值 $\geq 4$ ，標準差 $\leq 1$ 」做為成員意見高度一致性之標準；若未達高度一致性，需透過專家給予之意見，做為第二次德菲法專家問卷修正之依據。

問卷第三部分的設計計有 26 題項，由於題數眾多，表格內題目除「工作內容」與「評量面向」以外均相同，故僅條列表 4-2-12 做為問卷第三部分之代表，而問卷第三部分的統計結果可以從表 4-2-13 了解。

表 4-2-12 11 項工作內容中，每項的若干評量面向之相對重要性

一、「背景分析」有三個評量面向，請依照您認為的重要程度進行勾選							
編號	評量面向	低-----高					修正與建議
		1	2	3	4	5	
1	基本資料建置情形。						
2	國軍人員安全調查資料內容列管情形。						
3	軍旅手札初閱情形。						

National Defense University

表 4-2-13 第一次德菲法問卷第三部分各題項統計結果

工作內容	評量面向	平均數	標準差	排序
A 背景分析	A1 基本資料建置情形	4.67	0.52	1
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	4.50	0.84	2
	A3 軍旅手札初閱情形	4.17	<b>1.33</b>	3
B 評量工具 運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	4.17	0.98	1
	B2 國軍身心狀況評量表（志願役版）施測情形	4.17	0.75	1
	B3 量表施測結果為「測謊未通過」情形	<b>3.83</b>	0.98	2
	B4 重複檢核表施測情形	<b>3.83</b>	<b>1.33</b>	2
C 自我傷害 防治	C1「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	<b>3.00</b>	<b>1.10</b>	2
	C2「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	<b>3.00</b>	<b>1.10</b>	2
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	<b>2.83</b>	<b>1.47</b>	3
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	4.17	<b>1.17</b>	1
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	4.67	0.52	1
	D2 列管個案結案（解管）情形	4.17	0.98	2
E 家屬、重 要他人聯 繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	4.83	0.41	1
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	4.33	0.82	2
	E3 單位內所有成員家屬聯繫情形	<b>3.83</b>	0.98	3
F 雙輔導人 任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	4.33	<b>1.21</b>	1
G 參加輔導 知能研討 會	G1 連輔導知能研討會召開情形	4.00	<b>1.10</b>	1
	G2 營輔導知能研討會參與情形	4.00	<b>1.26</b>	1
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	4.50	0.55	1
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	<b>3.83</b>	<b>1.17</b>	1
	I2 心輔專欄宣導情形	<b>3.67</b>	<b>1.03</b>	2

(續下頁)

表 4-2-13 第一次德菲法問卷第三部分各題項統計結果 (續)

工作內容	評量面向	平均數	標準差	排序
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間 (3 個月內) 執行心理衛生教育情形	4.50	0.55	1
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情形	4.33	0.52	2
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生教育情形	4.00	0.63	3
K 協編 互助組	K1 互助組依建制編排情形	4.50	0.84	1

研究者針對上表的 26 個題項，區分成四種類型分別探討：

(一) 第一類型 (平均值  $\geq 4$ , 標準差  $\leq 1$ ): 代表專家對於這類題型達成高度一致性。

符合第一類型之題項計有 13 題，比率占 50%，未有專家針對第一類型中的各題項提出修正之意見。

(二) 第二類型 (平均值  $< 4$ , 標準差  $\leq 1$ ): 代表專家一致認為該題項未達「重要」

之標準。符合第二類型之題項計有 2 題，比率占 8%，未有專家針對第二類型中的各題項提出修正之意見。

(三) 第三類型 (平均值  $\geq 4$ , 標準差  $> 1$ ): 代表多數專家認為這類題型達到「重要」

之標準，然而有少數專家抱持不同看法。符合第三類型之題項計有 5 題，比率佔 19%。研究者將第三類型之專家建議整理如表 4-2-14。

表 4-2-14 第一次德菲法問卷第三部分第三類型專家意見彙整

評量面向	專家意見	本研究處理
A3.軍旅手札初閱情形	相較於基本資料與安調有固定的格式可協助官兵填答，軍旅手札對於書寫能力不一的官兵，較不容易提供有用的資訊。	做為其他專家填答之參考。
C4.官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	「鄰兵回報機制」在規定中並未提到，若是實務做法的話，敘述希望更清楚，才能夠做為績效。	做為其他專家填答之參考。
F1.單位內雙輔導人知悉情形	領導幹部同時擔任多位官兵雙輔導人，難於執行，容易流於書面資料，對於執行心輔工作幫助不大。	做為其他專家填答之參考，並於第五章一併呈現。
G1.參與連級輔導知能研討會	會議容易流於形式，對於執行心輔工作幫助不大。	做為其他專家填答之參考，並於第五章一併呈現。
G2.參與營級輔導知能研討會	會議容易流於形式，對於執行心輔工作幫助不大。	做為其他專家填答之參考，並於第五章一併呈現。

(四) 第四類型 (平均值 $<4$ ，標準差 $>1$ )：代表專家意見高度不一致。符合第四類

型之題項計有 6 題，比率佔 23%。研究者將第四類型之專家建議整理如表 4-

2-15：

表 4-2-15 第一次德菲法問卷第三部分第四類型專家意見彙整

評量面向	專家意見	本研究處理
B4.重複檢核表施測情形	重複檢核表作用較上述兩份量表低，且容易流於形式。	做為其他專家填答之參考。
C1.「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	關懷卡的作用並不大，上級單位現在也希望官兵不要拿那麼多小卡。 關懷卡在自我傷害防治中只能做為輔助的角色。	做為其他專家填答之參考。

(續下頁)

表 4-2-15 第一次德菲法問卷第三部分第四類型專家意見彙整（續）

評量面向	專家意見	本研究處理
C2.「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	自助助人卡的作用並不大，上級單位現在也希望官兵不要拿那麼多小卡。 自助助人卡在自我傷害防治中只能做為輔助的角色。	做為其他專家填答之參考。
C3.危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	透過其他方式發掘官兵是否具有自我傷害疑慮較為重要。 會有自我傷害想法的官兵，會透過危險機工具來達到自傷之目的的機率較低，可能不具自我傷害防治之代表性。	做為其他專家填答之參考。
I1.心輔通報宣導情形	宣導的目的主要是應付督導，官兵吸收成效差	做為其他專家填答之參考，並於第五章一併呈現。
I2.心輔專欄宣導情形	宣導的目的主要是應付督導，官兵吸收成效差	做為其他專家填答之參考，並於第五章一併呈現。

而從表 4-2-13 中雖然也排出 11 項工作內容中，若干評量面向的重要性排序，然而像工作內容「自我傷害防治」、「單位內雙輔導人知悉情形」、「參與輔導知能研討會」以及「心輔專欄宣導情形」，其中的評量面向皆沒有達成高度一致性，研究者考量第一次德菲法問卷為研究者初步設計，尚未納入專家意見而導致，因此將專家於「修正與建議」一欄提供之意見，納入第二次德菲法問卷修正之依據，並於檢視各評量面向是否會逐漸趨向高度一致性。

## 貳、第二次德菲法專家問卷之統計分析

研究者於 109 年 3 月 20 日進行陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作績效評量架構」第二次德菲法的專家問卷，總計發出 6 份問卷，於 3 月 27 日進行回收，均為有效問卷。

### 一、第二次德菲法問卷第一部分

在問卷第一部分，研究者納入專家給予之意見，刪除 B3「量表施測結果為未通過情形」、E3「單位內所有成員家屬聯繫情形」2 項評量面向，題項刪除 4 題；新增 1 項評量面向 C5「對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形」，題項新增 2 題，總題項修正為 50 題。各題項的統計結果呈現如表 4-2-16

表 4-2-16 第二次德菲法問卷第一部分各題項統計結果

工作內容	評量面向	題項	平均數	標準差
A 背景分析	A1 基本資料建置情形	A1-1	4.67	0.52
		A1-2	4.67	0.52
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	A2-1	4.50	0.84
		A2-2	4.67	0.52
	A3 軍旅手札初閱情形	A3-1	4.67	0.52
		A3-2	4.67	0.52
B 評量工具 運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	B1-1	4.33	0.82
		B1-2	4.33	0.82
	B2 國軍身心狀況評量表(志願役版)施測情形	B2-1	4.50	0.84
		B2-2	4.50	0.84
	B4 重複檢核表施測情形	B4-1	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.21</u></b>
		B4-2	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.21</u></b>
C 自我傷害 防治	C1「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	C1-1	4.17	0.75
		C1-2	4.00	0.89
	C2「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	C2-1	4.00	0.89
		C2-2	4.00	0.89
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	C3-1	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.03</u></b>
		C3-2	4.50	0.84
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	C4-1	4.33	0.52
		C4-2	4.33	0.52
	C5 對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形	C5-1	4.17	0.75
		C5-2	4.17	0.75
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	D1-1	4.50	0.55
		D1-2	4.50	0.55
	D2 個案結案符合規定情形	D2-1	4.50	0.55
		D2-2	4.33	0.82

(續下頁)

表 4-2-16 第二次德菲法問卷第一部分各題項統計結果（續）

工作內容	評量面向	題項	平均數	標準差
E 家屬、重 要他人聯 繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	E1-1	4.83	0.41
		E1-2	4.50	0.84
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	E2-1	4.50	0.55
		E2-2	4.67	0.52
F 雙輔導人 任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	F1-1	4.50	0.55
		F1-2	4.50	0.55
G 參加輔導 知能研討 會	G1 連級個案相關研討會議召開情形	G1-1	4.67	0.52
		G1-2	4.67	0.52
	G2 營級個案相關研討會議參與情形	G2-1	4.50	0.55
		G2-2	4.00	0.63
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	H1-1	4.67	0.52
		H1-2	4.50	0.84
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	I1-1	4.33	0.82
		I1-2	4.33	0.82
	I2 心輔專欄宣導情形	I2-1	4.33	0.82
		I2-2	4.33	0.82
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間（3 個月內）執行 心理衛生教育情形	J1-1	4.17	0.75
		J1-2	4.00	0.89
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情 形	J2-1	4.33	0.52
		J2-2	4.17	0.75
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生 教育情形。	J3-1	4.33	0.52
		J3-2	4.17	0.75
K 協編互助 組	K1 互助組編排情形	K1-1	4.67	0.52
		K1-2	4.67	0.52

在上表的 50 個題項中，研究者將區分以下兩種類型逐一探討，並一併呈現專家在

第二次德菲法提供之意見：

(一) 第一類型 (平均值  $\geq 4$ ，標準差  $\leq 1$ )：代表專家對於這類題型達成高度一

致性。符合第一類型之題項計有 47 題，比率占 94%。研究者將第一類型之

專家建議整理如表 4-2-17：

表 4-2-17 第二次德菲法問卷第一部分第一類型專家意見彙整

題項	專家意見	本研究處理
A2-1	建議修正為「抽查單位輔導個案人員，其國軍安全調查人員名冊與列管原因符合的比例」。	研究者結合專家意見修正評量面向。
G	建議 G1 跟 G2 可以合併。	研究者考量在實務做法上，兩者工作性質仍有不同，故保留專家意見於研究建議時呈現。
	建議新增評量面向「聯兵旅(群)級以上輔導知能研討會每月參與情形」	研究者結合現有計畫以及實務工作上尚未明確規定，故保留專家意見於研究建議時呈現。

(二) 第二類型 (平均值  $< 4$ ，標準差  $> 1$ )：代表專家意見高度不一致。符合第二

類型之題項計有 3 題，比率佔 15%。研究者將第二類型之專家建議整理如表

4-2-18：

表 4-2-18 第二次德菲法問卷第一部分第二類型專家意見彙整

題項	專家意見	本研究處理
B4-1	此題建議刪除，可併入身心狀況評量表（志願役版）一同查看。	研究者結合專家意見刪除評量面向 B4，並修正評量面向 B2。
C3-1	認為透過危機簿冊要瞭解連輔導長之績效並不重要，因此在合適程度上也給予較低的評分。	供其他專家填答之參考，並於第五章研究建議時呈現。

## 二、第二次德菲法問卷第二部分

在第一次德菲法中，專家建議將工作內容「參與輔導知能研討會」修正為「參與個案相關研討會議」，研究者將其修正後，並結合第二次德菲法問卷第二部分統計結果，呈現如表 4-2-19。

表 4-2-19 第二次德菲法問卷第二部分各題項統計結果

工作內容	平均數	標準差	排序
A 背景分析	4.83	0.41	1
B 評量工具運用	4.33	0.52	3
C 自我傷害防治	4.00	0.63	5
D 輔導工作	4.83	0.41	1
E 家屬、重要他人聯繫	4.67	0.52	2
F 雙輔導人任務交付	4.17	0.98	4
G 參加個案相關研討會議	4.17	0.75	4
H 轉介工作	4.67	0.52	2
I 心理衛生資訊宣導	4.00	0.89	5
J 心理衛生教育	4.17	0.98	4
K 協編互助組	4.17	0.98	4

從上述表格來看，專家對於工作內容的意見雖仍有部分不同，但都達成高度一致性。而專家在第二次德菲法所提供之寶貴意見，研究者整理如表 4-2-20。

表 4-2-20 第二次德菲法問卷第二部分專家意見彙整

工作內容	專家意見	本研究處理
C 自我傷害 防治	關懷卡與自助助人卡在實務工作上容易流於形式。	研究者考量實務工作上，連輔導長仍須執行此項工作內容，故保留專家意見，於研究建議時進行呈現。
G 參加輔導知 能研討會	近期上級開始要求連輔導長必須參加聯兵旅(群)級心輔知能研討會，因此執行做法建議增列。	研究者結合專家意見新增執行做法第三點。
J 心理衛生 教育	建議駐地訓練期間的自我傷害防治改由心輔官實施	研究者考量實務工作上，連輔導長仍須執行此項工作內容，故保留專家意見，於研究建議時進行呈現。

### 三、第二次德菲法問卷第三部分

在研究者納入專家在第一次德菲法問卷所提供之意見後，將評量面向 B3「量表施測結果為測謊未通過情形」以及 E3「單位內所有成員家屬聯繫情形」兩題刪除，新增評量面向 C5「對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形」一題，修正題數為 25 題，並結合第二次德菲法專家問卷填答之統計分析，呈現如表 4-2-21。

表 4-2-21 第二次德菲法問卷第三部分各題項統計結果

工作內容	評量面向	平均數	標準差	排序
A 背景分析	A1 基本資料建置情形	4.67	0.52	1
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	4.50	0.84	2
	A3 軍旅手札初閱情形	4.17	0.98	3
B 評量工具 運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	4.33	0.82	1
	B2 國軍身心狀況評量表（志願役版）施測情形	4.17	0.75	2
	B4 重複檢核表施測情形	2.83	0.75	3
C 自我傷害 防治	C1「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	2.83	0.98	2
	C2「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	2.83	0.98	2
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	2.83	<u>1.47</u>	2
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	4.33	0.82	1
	C5 對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形	4.33	0.82	1
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	4.67	0.52	1
	D2 個案結案符合規定情形	4.17	0.75	2
E 家屬、重 要他人聯 繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	4.83	0.41	1
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	4.50	0.55	2
F 雙輔導人 任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	4.00	<u>1.26</u>	1

表 4-2-21 第二次德菲法問卷第三部分各題項統計結果（續）

工作內容	評量面向	平均數	標準差	排序
G 參加輔導 知能研討會	G1 連級個案相關研討會議召開情形	4.50	0.55	1
	G2 營級個案相關研討會議參與情形	3.83	<u>1.17</u>	2
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	4.50	0.55	1
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	3.50	<u>1.05</u>	1
	I2 心輔專欄宣導情形	3.50	<u>1.05</u>	1
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間(3個月內)執行心理衛生教育情形	4.50	0.55	1
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情形	4.33	0.52	2
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生教育情形	4.17	0.41	3
K 協編互助組	K1 互助組編排情形	4.50	0.84	1

研究者針對上表的 25 個題項，區分成四種類型分別探討：

(一) 第一類型(平均值 $\geq 4$ ，標準差 $\leq 1$ )：代表專家對於這類題型達成高度一致性。

符合第一類型之題項計有 17 題，比率占 68%。研究者將第一類型之專家建議

整理如表 4-2-22。

表 4-2-22 第二次德菲法問卷第三部分第一類型專家意見彙整

評量面向	專家意見	本研究處理
B4. 重複檢核表施測情形	建議併入身心狀況評量表(志願役版)施測情形。	研究者結合專家意見刪除評量面向 B4。

(二) 第二類型(平均值 $<4$ ，標準差 $\leq 1$ )：代表專家一致認為該題項未達「重要」

之標準。符合第二類型之題項計有 3 題，比率占 12%。研究者將第二類型之專家建議整理如表 4-2-23。

表 4-2-23 第二次德菲法問卷第三部分第二類型專家意見彙整

評量面向	專家意見	本研究處理
C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	認為實務工作中，尚未有官兵是透過危險機工具庫房中的物品進行自我傷害的案例，因此雖然工作仍有其存在的必要性，然而重要性則偏低。	作為其他專家填答之參考。

(三) 第三類型(平均值 $\geq 4$ ，標準差 $> 1$ )：代表多數專家認為這類題型達到「重要」

之標準，然而有少數專家抱持不同看法。符合第三類型之題項計有 1 題，比率占 4%。未有專家針對第三類型中的各題項提出修正之意見。

(四) 第四類型(平均值 $<4$ ，標準差 $> 1$ )：代表專家意見高度不一致。符合第四

類型之題項計有 4 題，比率占 16%。未有專家針對第四類型中的各題項提出修正之意見。

而各項工作內容的重要性排序，除了工作內容「雙輔導人任務交付」以及「心理衛生資訊宣導」中的評量面向仍未達到高度一致性，其他工作內容中的評量面向，在重要性排序第 1 的評量面向皆已經達到高度一致性，因此研究者將第二次德菲法問卷中，專家於「修正與建議」一欄提供之意見，納入第三次德菲法問卷修正之依據，並於檢視各評量面向是否會逐漸趨向高度一致性。

## 參、第一、二次德菲法專家問卷之比較分析

本研究在經歷第一、二次德菲法，邀請 6 位專家填寫問卷，專家群均給予許多寶貴建議，讓研究者初步設計的績效評量架構得以有適度的修正。下列將依據兩次德菲法的統計分析，以及專家給予之建議，進行兩次德菲法問卷之間的比較分析。

### 一、問卷第一部分之第一、二次德菲法比較分析

本階段將彙整兩次德菲法問卷第一部分之數據統計，呈現如表 4-2-24，並透過比較分析，了解專家群在兩次德菲法問卷中所呈現平均數與標準差的變動，整理如表 4-2-25。

表 4-2-24 第一、二次德菲法問卷第一部分之比較分析

工作內容	評量面向	題項	第一次 平均數	第一次 標準差	第二次 平均數	第二次 標準差
A 背景 分析	A1 基本資料建置情形	A1-1	4.67	0.52	4.67	0.52
		A1-2	4.00	<b><u>1.26</u></b>	4.67	0.52
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	A2-1	4.33	<b><u>1.03</u></b>	4.50	0.84
		A2-2	4.00	<b><u>1.26</u></b>	4.67	0.52
	A3 軍旅手札初閱情形	A3-1	4.50	0.84	4.67	0.52
		A3-2	4.00	<b><u>1.26</u></b>	4.67	0.52
B 評量工具 運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	B1-1	4.33	<b><u>0.82</u></b>	4.33	0.82
		B1-2	4.33	0.82	4.33	0.82
	B2 國軍身心狀況評量表（志願役版）施測情形	B2-1	4.50	0.84	4.50	0.84
		B2-2	4.50	0.84	4.50	0.84
	B3 量表施測結果為「測謊未通過」情形	B3-1	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.33</u></b>	X	X
		B3-2	4.17	0.98	X	X
	B4 重複檢核表施測情形	B4-1	4.17	0.98	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.21</u></b>
		B4-2	4.17	0.98	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.21</u></b>

（續下頁）

表 4-2-24 第一、二次德菲法問卷第一部分之比較分析（續）

工作內容	評量面向	題項	第一次 平均數	第一次 標準差	第二次 平均數	第二次 標準差
C 自我傷害 防治	C1「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」 持有情形	C1-1	4.00	0.89	4.17	0.75
		C1-2	<b><u>3.83</u></b>	0.98	4.00	0.89
	C2「國軍官兵自殺防治停看聽自助助 人卡」持有情形	C2-1	4.00	0.89	4.00	0.89
		C2-2	4.00	0.89	4.00	0.89
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登 載情形	C3-1	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.17</u></b>	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.03</u></b>
		C3-2	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.03</u></b>	4.50	0.84
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	C4-1	4.33	<b><u>1.21</u></b>	4.33	0.52
		C4-2	4.50	0.84	4.33	0.52
	C5 對「具危安徽候人員態樣」瞭解情 形	C5-1	X	X	4.17	0.75
		C5-2	X	X	4.17	0.75
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	D1-1	4.33	<b><u>1.21</u></b>	4.50	0.55
		D1-2	4.50	0.84	4.50	0.55
	D2 列管個案結案（解管）情形	D2-1	<b><u>3.67</u></b>	<b><u>1.75</u></b>	4.50	0.55
		D2-2	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.60</u></b>	4.33	0.82
E 家屬、重 要他人聯 繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	E1-1	4.83	0.41	4.83	0.41
		E1-2	4.50	0.84	4.50	0.84
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	E2-1	4.33	0.82	4.50	0.55
		E2-2	4.50	0.84	4.67	0.52
	E3 單位內所有成員家屬聯繫情形	E3-1	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.47</u></b>	X	X
		E3-2	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.47</u></b>	X	X
F 雙輔導人 任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	F1-1	4.17	<b><u>1.17</u></b>	4.50	0.55
		F1-2	4.17	<b><u>1.17</u></b>	4.50	0.55
G 參加輔導 知能研討 會	G1 連輔導知能研討會召開情形	G1-1	4.67	0.52	4.67	0.52
		G1-2	4.33	<b><u>1.21</u></b>	4.67	0.52
	G2 營輔導知能研討會參與情形	G2-1	4.50	0.55	4.50	0.55
		G2-2	<b><u>3.83</u></b>	<b><u>1.17</u></b>	4.00	0.63
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	H1-1	4.67	0.52	4.67	0.52
		H1-2	4.50	0.84	4.50	0.84

（續下頁）

表 4-2-24 第一、二次德菲法問卷第一部分之比較分析（續）

工作內容	評量面向	題項	第一次 平均數	第一次 標準差	第二次 平均數	第二次 標準差
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	I1-1	4.33	0.82	4.33	0.82
		I1-2	4.33	0.82	4.33	0.82
	I2 心輔專欄宣導情形	I2-1	4.33	0.82	4.33	0.82
		I2-2	4.33	0.82	4.33	0.82
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間（3 個月內）執行心理衛生教育情形	J1-1	4.17	0.98	4.17	0.75
		J1-2	4.00	<b>1.10</b>	4.00	0.89
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情形	J2-1	4.17	0.98	4.33	0.52
		J2-2	4.00	<b>1.10</b>	4.17	0.75
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生教育情形。	J3-1	4.17	0.98	4.33	0.52
		J3-2	4.00	<b>1.10</b>	4.17	0.75
K 協編互 助組	K1 互助組依建制編排情形	K1-1	4.17	<b>1.33</b>	4.67	0.52
		K1-2	4.17	<b>1.33</b>	4.67	0.52

表 4-2-25 第一、二次德菲法問卷第一部分變化表

第一、二次德菲法問卷第一部分變化表			
	平均數上升	平均數不變	平均數下降
標準差下降	23 題	4 題	2 題
標準差不變	0 題	17 題	0 題
標準差提升	0 題	0 題	2 題

註：由於題項 B3-1、B3-2、E3-1、E3-2 在第二次德菲法問卷時已刪除，C5-1、C5-2 為第二次德菲法問卷新增之內容，故不列入比較分析之探討。

從表 4-2-24 以及表 4-2-25 可以看出，在兩次的德菲法問卷中，可以分為 5 個類型：

- (一) 「平均數上升、標準差下降」的題項計有 23 題，其中專家對於修正後的題項認為更加合適，以及考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答。
- (二) 「平均數不變、標準差下降」的題項計有 4 題，皆為專家考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答。
- (三) 「平均數下降、標準差下降」的題項計有 2 題，皆為專家考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答。
- (四) 「平均數不變、標準差不變」的題項計有 17 題，代表專家的填答與第一次德菲法問卷一致。
- (五) 「平均數下降、標準差上升」的題項計有 2 題，對此專家建議題項 B4 可以與 B2 題項合併，因此研究者在第三次德菲法問卷中，考量專家意見將 B4 題項刪除。

綜合上述的比較分析，研究者發現第一次德菲法問卷中，合計有 23 個題項未達到高度一致性，到第二次德菲法問卷中，上述的 23 個題項有 20 項已達到高度一致性，其餘 3 項仍然未達成高度一致性；以及有 2 個題項雖然在第一次德菲法問卷中達到高度一致性，然而在第二次德菲法問卷中，有專家建議刪除而修正填答，統計結果也轉變為未達到高度一致性。研究者將未達成高度一致性的比較分析呈現如表 4-2-26。

表 4-2-26 第一、二次德菲法問卷第一部分未達成高度一致性之比較分析

題項	第一次統計分析					第二次統計分析								
	平均數	標準差	五點量表					平均數	標準差	五點量表				
			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
			填答分布 (人數)											
A1-2	4.00	<u>1.26</u>	0	1	1	1	3	4.67	0.52	0	0	0	2	4
A2-1	4.33	<u>1.03</u>	0	0	2	0	4	4.50	0.84	0	0	1	1	4
A2-2	4.00	<u>1.26</u>	0	1	1	1	3	4.67	0.52	0	0	0	2	4
A3-2	4.00	<u>1.26</u>	0	1	1	1	3	4.67	0.52	0	0	0	2	4
B3-1	<u>3.83</u>	<u>1.33</u>	0	1	2	0	3	第二次德菲法問卷已刪除						
B3-2	4.17	0.98	0	0	2	1	3							
B4-1	4.17	0.98	0	0	2	1	3	<u>3.67</u>	<u>1.21</u>	0	1	2	1	2
B4-2	4.17	0.98	0	0	2	1	3	<u>3.67</u>	<u>1.21</u>	0	1	2	1	2
C3-1	<u>3.83</u>	<u>1.17</u>	0	1	1	2	2	<u>3.67</u>	<u>1.03</u>	0	1	1	3	1
C3-2	<u>3.67</u>	<u>1.03</u>	0	1	1	3	1	4.00	0.63	0	0	1	4	1
C4-1	4.33	<u>1.21</u>	0	1	0	1	4	4.33	0.52	0	0	0	4	2
D1-1	4.33	<u>1.21</u>	0	1	0	1	4	4.50	0.55	0	0	0	3	3
D2-1	<u>3.67</u>	<u>1.75</u>	1	1	0	1	3	4.50	0.55	0	0	0	3	3
D2-2	<u>3.83</u>	<u>1.60</u>	1	0	1	1	3	4.50	0.55	0	0	0	3	3
E3-1	<u>3.83</u>	<u>1.47</u>	0	2	0	1	3	第二次德菲法問卷已刪除						
E3-2	<u>3.83</u>	<u>1.47</u>	0	2	0	1	3							
F1-1	4.17	<u>1.17</u>	0	1	0	2	3	4.50	0.55	0	0	0	3	3
F1-2	4.17	<u>1.17</u>	0	1	0	2	3	4.50	0.55	0	0	0	3	3
G1-2	4.33	<u>1.21</u>	0	1	0	1	4	4.67	0.52	0	0	0	2	4
G2-2	<u>3.83</u>	<u>1.17</u>	0	1	1	2	2	4.00	0.63	0	0	1	4	1
J1-2	4.00	<u>1.10</u>	0	0	3	0	3	4.00	0.89	0	0	2	2	2
J2-2	4.00	<u>1.10</u>	0	0	3	0	3	4.17	0.75	0	0	1	3	2
J3-2	4.00	<u>1.10</u>	0	0	3	0	3	4.17	0.75	0	0	1	3	2
K1-1	4.17	<u>1.33</u>	0	1	1	0	4	4.67	0.52	0	0	0	2	4
K1-2	4.17	<u>1.33</u>	0	1	1	0	4	4.67	0.52	0	0	0	2	4

## 二、問卷第二部分之第一、二次德菲法比較

本階段彙整第一、二德菲法問卷第二部分之數據統計，呈現如表 4-2-27，並透過比較分析，了解專家群在兩次德菲法問卷中所呈現平均數與標準差的變動，整理如表 4-2-28。

表 4-2-27 第一、二次德菲法問卷第二部分之比較分析

工作內容	第一次 平均數	第一次 標準差	第二次 平均數	第二次 標準差
A 背景分析	4.83	0.41	4.83	0.41
B 評量工具運用	4.17	0.75	4.33	0.52
C 自我傷害防治	3.83	0.75	4.00	0.63
D 輔導工作	4.83	0.41	4.83	0.41
E 家屬、重要他人聯繫	4.33	<b>1.03</b>	4.67	0.52
F 雙輔導人任務交付	4.17	<b>1.17</b>	4.17	0.98
G 參加輔導知能研討會	4.17	<b>1.17</b>	4.17	0.75
H 轉介工作	4.50	0.84	4.67	0.52
I 心理衛生資訊宣導	4.00	0.89	4.00	0.89
J 心理衛生教育	4.33	0.82	4.17	0.98
K 協編互助組	4.00	<b>1.26</b>	4.17	0.98

表 4-2-28 第一、二次德菲法問卷第二部分變化表

第一、二次「陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作內容」重要程度變化表			
	平均數上升	平均數不變	平均數下降
標準差下降	5 題	2 題	0 題
標準差不變	0 題	3 題	0 題
標準差提升	0 題	0 題	1 題

從表 4-2-27 及表 4-2-28，研究者將第一、二次的德菲法問卷的比較區分 4 個類型：

- (一) 「平均數上升、標準差下降」的題項計有 5 題，皆為專家考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答。唯一不同的是工作內容「自我傷害防治」，因為有專家建議在該項工作內容中新增執行做法，因此在第二次填答時，其他專家認為更加重要而調整填答。
- (二) 「平均數不變、標準差下降」的題項計有 2 題，其中專家考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答。
- (三) 「平均數不變、標準差不變」的題項計有 3 題，代表專家的填答與第一次德菲法問卷一致。
- (四) 「平均數下降、標準差上升」的題項計有 1 題，有專家建議在執行做法上可以有所修正，因而在第二次德菲法問卷時降低分數，而其建議並不在本研究所探討之範疇內，故研究者將於第五章研究建議時一併呈現。

綜合上述的比較分析，在第一次德菲法問卷第二部分中，有 4 個題項未達成高度一致性，到第二次德菲法問卷中，已全部達成高度一致性。呈現如表 4-2-29。

表 4-2-29 第一、二次德菲法問卷第二部分未達成高度一致性之比較分析

題項	第一次統計分析					第二次統計分析								
	平均數	標準差	五點量表					平均數	標準差	五點量表				
			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
			填答分布 (人數)							填答分布 (人數)				
E	4.33	<b>1.03</b>	0	0	2	0	4	4.67	0.52	0	0	0	2	4
F	4.17	<b>1.17</b>	0	1	0	2	3	4.17	0.98	0	0	2	1	3
G	4.17	<b>1.17</b>	0	1	0	2	3	4.17	0.75	0	0	1	3	2
K	4.00	<b>1.26</b>	0	1	1	1	3	4.17	0.98	0	0	2	1	3

### 三、問卷第三部分之第一、二次德菲法比較

本階段彙整第一、二德菲法問卷第三部分之數據統計，呈現如表 4-2-30，並透過比較分析，了解專家群在兩次德菲法問卷中所呈現平均數與標準差的變動，整理如表 4-2-

31。

表 4-2-30 第一、二次德菲法問卷第三部分之比較分析

工作內容	評量面向	第一次 平均數	第一次 標準差	第二次 平均數	第二次 標準差
A 背景分析	A1 基本資料建置情形	4.67	0.52	4.67	0.52
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	4.50	0.84	4.50	0.84
	A3 軍旅手札初閱情形	4.17	<b>1.33</b>	4.17	0.98
B 評量工具 運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	4.17	0.98	4.33	0.82
	B2 國軍身心狀況評量表（志願役版）施測情形	4.17	0.75	4.17	0.75
	B3 量表施測結果為「測謊未通過」情形	3.83	0.98	X	X
	B4 重複檢核表施測情形	3.83	<b>1.33</b>	2.83	0.75
C 自我傷害 防治	C1「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	3.00	<b>1.10</b>	2.83	0.98
	C2「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	3.00	<b>1.10</b>	2.83	0.98
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	2.83	<b>1.47</b>	2.83	<b>1.47</b>
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	4.17	<b>1.17</b>	4.33	0.82
	C5 對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形	X	X	4.33	0.82
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	4.67	0.52	4.67	0.52
	D2 列管個案結案（解管）情形	4.17	0.98	4.17	0.75
E 家屬、重要 他人聯繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	4.83	0.41	4.83	0.41
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	4.33	0.82	4.50	0.55
	E3 單位內所有成員家屬聯繫情形	3.83	0.98	X	X
F 雙輔導人 任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	4.33	<b>1.21</b>	4.00	<b>1.26</b>

（續下頁）

表 4-2-30 第一、二次德菲法問卷第三部分之比較分析（續）

工作內容	評量面向	第一次 平均數	第一次 標準差	第二次 平均數	第二次 標準差
G 參加輔導 知能研討會	G1 連輔導知能研討會召開情形	4.00	<b>1.10</b>	4.50	0.55
	G2 營輔導知能研討會參與情形	4.00	<b>1.26</b>	3.83	<b>1.17</b>
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	4.50	0.55	4.50	0.55
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	3.83	<b>1.17</b>	3.50	<b>1.05</b>
	I2 心輔專欄宣導情形	3.67	<b>1.03</b>	3.50	<b>1.05</b>
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間(3個月內)執行心理衛生教育情形	4.50	0.55	4.50	0.55
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情形	4.33	0.52	4.33	0.52
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生教育情形	4.00	0.63	4.17	0.41
K 協編互助組	K1 互助組依建制編排情形	4.50	0.84	4.50	0.84

註：由於題項 B3 與 E3-1 在第二次德菲法問卷時已刪除，C5 為第二次德菲法問卷新增之內容，故不列入比較分析之探討。

表 4-2-31 第一、二次德菲法問卷第三部分之比較分析之變化表

第一、二次陸軍連輔導長「心理衛生(輔導)工作」評量面向重要程度變化表			
	平均數上升	平均數不變	平均數下降
標準差下降	5 題	2 題	5 題
標準差不變	0 題	10 題	0 題
標準差提升	0 題	0 題	2 題

從表 4-2-30、表 4-2-31 可以看出，兩次德菲法問卷的比較分析可以分為五種類型：

- (一) 「平均數上升、標準差下降」的題項計有 5 題，皆為專家考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答。
- (二) 「平均數不變、標準差下降」的題項計有 2 題，皆為專家考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答。
- (三) 「平均數下降、標準差下降」的題項計有 5 題，皆為專家考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答；不同的是評量面向 B4「重複檢核表施測情形」，專家建議可以併入評量面向 B2「國軍身心狀況評量表（志願役版）施測情形」。
- (四) 「平均數不變、標準差不變」的題項計有 10 題，除了評量面向 C3「危險機工具庫房物品領用清冊登載情形」以及 K1「互助組依建制編排情形」，雖然有兩位專家調整自己的答案，但在統計分析時，平均數與標準差仍持平不變。  
其餘題項專家的填答與第一次德菲法問卷一致
- (五) 「平均數下降、標準差上升」的題項計有 2 題，皆為專家考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答。

綜合上述的比較分析，研究者發現第一次德菲法問卷中，合計有 11 個題項未達成

高度一致性，到第二次德菲法問卷中，有 6 項已達到高度一致性，其餘 5 項仍然未達成高度一致性；而評量面向 F1「單位內雙輔導人知悉情形」以及 I2「心輔專欄宣導情形」，雖然有專家透過專家群平均數調整填答，然而因為該題項的填答分布仍然相當分散，因

此標準差的數值提升。研究者將未達成高度一致性的比較分析呈現如表 4-2-32。

表 4-2-32 第一、二次德菲法問卷第三部分未達成高度一致性之比較分析

題項	第一次統計分析						第二次統計分析							
	平均數	標準差	五點量表					平均數	標準差	五點量表				
			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
			填答分布 (人數)											
A3	4.17	<b><u>1.33</u></b>	0	1	1	0	4	4.17	0.98	0	0	2	1	3
B4	3.83	<b><u>1.33</u></b>	0	1	2	0	3	2.83	0.75	0	2	3	1	0
C1	3.00	<b><u>1.10</u></b>	1	0	3	2	0	2.83	0.98	1	0	4	1	0
C2	3.00	<b><u>1.10</u></b>	1	0	3	2	0	2.83	0.98	1	0	4	1	0
C3	2.83	<b><u>1.47</u></b>	1	2	1	1	1	2.83	<b><u>1.47</u></b>	1	2	1	1	1
C4	4.17	<b><u>1.17</u></b>	0	1	0	2	3	4.33	0.82	0	0	1	2	3
F1	4.33	<b><u>1.21</u></b>	0	1	0	1	4	4.00	<b><u>1.26</u></b>	0	1	1	1	3
G1	4.00	<b><u>1.10</u></b>	0	1	0	3	2	4.50	0.55	0	0	0	3	3
G2	4.00	<b><u>1.26</u></b>	0	1	1	1	3	3.83	<b><u>1.17</u></b>	0	1	1	2	2
I1	3.83	<b><u>1.17</u></b>	0	1	1	2	2	3.50	<b><u>1.05</u></b>	0	1	2	2	1
I2	3.67	<b><u>1.03</u></b>	0	1	1	3	1	3.50	<b><u>1.05</u></b>	0	1	2	2	1

研究者在第三章研究設計時提及，Murry 和 Hammons (1995) 認為德菲法從第三次開始，可以透過改變答案的專家人數是否小於所有作答人數的 20%，做為達到穩定性的標準。而本研究中，第一次德菲法問卷是由研究者初步設計，第二次德菲法問卷則已經結合了專家的寶貴意見，在比較分析中可以看出問卷的三個部分，達成高度一致性的題數皆有明顯的提升，也代表專家的意見更集中；之後的第三次德菲法問卷，除了探討各題項經由專家意見修正過後，是否都能達成高度一致性，並且也透過第二、三次德菲法的比較分析，了解專家群填答的穩定性。

#### 肆、第三次德菲法專家問卷之統計分析

研究者於 109 年 4 月 7 日進行陸軍連輔導長「心理衛生(輔導)工作績效評量架構」

第三次德菲法的專家問卷，總計發出 6 份問卷，於 4 月 15 日進行回收，均為有效問卷。

##### 一、第三次德菲法問卷第一部分

在第二次德菲法問卷中，專家認為評量面向 B4「重複檢核表施測情形」可以與評量面向 B2「國軍身心狀況評量表（志願役版）施測情形」整合，因此研究者考量專家意見刪除評量面向 B4，題項刪除 2 題，總題項修正為 48 題，而各題項的統計結果如表 4-2-33。



表 4-2-33 第三次德菲法問卷第一部分各題項統計結果

工作內容	評量面向	題項	平均數	標準差
A 背景分析	A1 基本資料建置情形	A1-1	4.67	0.52
		A1-2	4.67	0.52
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	A2-1	4.50	0.84
		A2-2	4.67	0.52
	A3 軍旅手札初閱情形	A3-1	4.67	0.52
		A3-2	4.67	0.52
B 評量工具 運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	B1-1	4.33	0.82
		B1-2	4.33	0.82
	B2 國軍身心狀況評量表(志願役版)施測情形	B2-1	4.50	0.84
		B2-2	4.50	0.84
C 自我傷害 防治	C1 「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	C1-1	4.17	0.75
		C1-2	4.00	0.89
	C2 「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	C2-1	4.00	0.89
		C2-2	4.00	0.89
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	C3-1	<b>3.67</b>	<b>1.03</b>
		C3-2	4.50	0.84
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	C4-1	4.33	0.52
		C4-2	4.33	0.52
	C5 對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形	C5-1	4.17	0.75
		C5-2	4.17	0.75
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	D1-1	4.50	0.55
		D1-2	4.50	0.55
	D2 個案結案符合規定情形	D2-1	4.50	0.55
		D2-2	4.50	0.55
E 家屬、重 要他人聯 繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	E1-1	4.83	0.41
		E1-2	4.67	0.52
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	E2-1	4.50	0.55
		E2-2	4.67	0.52
F 雙輔導人 任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	F1-1	4.50	0.55
		F1-2	4.50	0.55

(續下頁)

表 4-2-33 第三次德菲法問卷第一部分各題項統計結果（續）

工作內容	評量面向	題項	平均數	標準差
G 參加輔導 知能研討 會	G1 連級個案相關研討會議召開情形	G1-1	4.67	0.52
		G1-2	4.67	0.52
	G2 營級個案相關研討會議參與情形	G2-1	4.50	0.55
		G2-2	4.00	0.63
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	H1-1	4.67	0.52
		H1-2	4.50	0.84
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	I1-1	4.33	0.82
		I1-2	4.33	0.82
	I2 心輔專欄宣導情形	I2-1	4.33	0.82
		I2-2	4.33	0.82
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間（3 個月內）執行 心理衛生教育情形	J1-1	4.17	0.75
		J1-2	4.00	0.89
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情 形	J2-1	4.33	0.52
		J2-2	4.17	0.75
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生 教育情形。	J3-1	4.33	0.52
		J3-2	4.17	0.75
K 協編互助 組	K1 互助組編排情形	K1-1	4.67	0.52
		K1-2	4.67	0.52

在上表的 48 個題項中，研究者區分兩種類型，並結合專家在第三次德菲法問卷提  
供之意見一同呈現：

- (一) 第一類型（平均值 $\geq 4$ ，標準差 $\leq 1$ ）：代表專家對於這類題型達成高度一致  
性。符合第一類型之題項計有 47 題，比率占 98%。研究者將第三類型之專  
家建議整理如表 4-2-4。而專家對於第一類型並未有新增之意見。
- (二) 第二類型（平均值 $< 4$ ，標準差 $> 1$ ）：代表專家意見高度不一致。符合第二  
類型之題項計有 1 題，比率佔 2%。研究者整理專家對於第二類型，呈現如

表 4-2-34。

表 4-2-34 第三次德菲法問卷第一部分第二類型專家意見彙整

題項	專家意見	本研究處理
C3-1	認為透過危機簿冊來瞭解連輔導長之績效並不重要，因此在合適程度上填答分數也較低。	研究者於第五章研究建議進行討論。

## 二、第三次德菲法問卷第二部分

在第二次德菲法問卷第二部分中，專家並未有任何修正或增減之建議，因此研究者維持 11 項工作內容，並透過第三次德菲法問卷，如表 4-2-35，了解專家填答以及統計分析是否有變化，

表 4-2-35 第三次德菲法問卷第二部分各題項統計結果

工作內容	平均數	標準差	排序
A 背景分析	4.83	0.41	1
B 評量工具運用	4.33	0.52	3
C 自我傷害防治	4.00	0.63	5
D 輔導工作	4.83	0.41	1
E 家屬、重要他人聯繫	4.67	0.52	2
F 雙輔導人任務交付	4.17	0.98	4
G 參加個案相關研討會議	4.17	0.75	4
H 轉介工作	4.67	0.52	2
I 心理衛生資訊宣導	4.00	0.89	5
J 心理衛生教育	4.17	0.98	4
K 協編互助組	4.17	0.98	4

從上述表格可以看到，專家群對於第三次德菲法問卷之各題項皆達高度一致性。

### 三、第三次德菲法問卷第三部分

在研究者整理專家在第二次德菲法問卷提供之意見後，將評量面向 B4「重複檢核表施測情形」一題刪除，併入評量面向 B2「國軍身心狀況評量表(志願役版)施測情形」，修正題數為 24 題，並結合第三次德菲法專家問卷填答之統計分析，呈現如表 4-2-36。

表 4-2-36 第三次德菲法問卷第三部分各題項統計結果

工作內容	評量面向	平均數	標準差	排序
A 背景分析	A1 基本資料建置情形	4.67	0.52	1
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	4.50	0.84	2
	A3 軍旅手札初閱情形	4.33	0.82	3
B 評量工具運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	4.33	0.82	1
	B2 國軍身心狀況評量表(志願役版)施測情形	4.17	0.75	2
C 自我傷害防治	C1 「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	3.33	0.52	2
	C2 「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	3.33	0.52	2
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	3.33	<b>1.21</b>	2
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	4.33	0.82	1
	C5 對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形	4.33	0.82	1
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	4.67	0.52	1
	D2 個案結案符合規定情形	4.17	0.75	2
E 家屬、重要他人聯繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	4.83	0.41	1
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	4.50	0.55	2
F 雙輔導人任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	4.33	0.82	1
G 參加輔導知能研討會	G1 連級個案相關研討會議召開情形	4.50	0.55	1
	G2 營級個案相關研討會議參與情形	4.00	0.89	2

(續下頁)

表 4-2-36 第三次德菲法問卷第三部分各題項統計結果（續）

工作內容	評量面向	平均數	標準差	排序
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	4.50	0.55	1
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	3.83	0.75	1
	I2 心輔專欄宣導情形	3.83	0.75	1
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間（3 個月內）執行心理衛生教育情形	4.17	0.41	3
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情形	4.50	0.84	1
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生教育情形	4.50	0.55	1
K 協編 互助組	K1 互助組編排情形	4.33	0.52	2

研究者針對上表的 24 個題項，區分成三種類型分別探討：

- （一）第一類型（平均值 $\geq 4$ ，標準差 $\leq 1$ ）：代表專家對於這類題型達成高度一致性。符合第一類型之題項計有 19 題，比率占 79%，未有專家針對第二類型中的各題項提出修正之意見。
- （二）第二類型（平均值 $< 4$ ，標準差 $\leq 1$ ）：代表專家對於這類題型之敘述並未達到「重要」之標準。符合第二類型之題項計有 4 題，比率占 17%，未有專家針對第二類型中的各題項提出修正之意見。
- （三）第三類型（平均值 $< 4$ ，標準差 $> 1$ ）：代表專家意見高度不一致。符合第三類型之題項計有 1 題，比率佔 4%。研究者將第三類型之專家建議整理如表

4-2-37：

表 4-2-37 第三次德菲法問卷第三部分第二類型專家意見彙整

評量面向	專家意見	本研究處理
C3	認為透過危機簿冊來瞭解連輔導長之績效並不重要，因此在合適程度上填答分數也較低。	研究者將於第五章研究建議時一同探討。

從問卷第三部分的重要性排序來看，除了評量面向 C3 尚未達成高度一致性以外，其餘評量面向皆已經達成高度一致性。

## 伍、第二、三次德菲法專家問卷之比較分析

本研究經歷三次德菲法，藉由 6 位專家填寫問卷以及提供之寶貴建議，讓績效評量架構更趨完整。下列將依據第二、三次德菲法的統計分析，以及專家給予之建議，進行第二、三次德菲法之間的比較分析，並以 Murry 和 Hammons 的理論做為基礎，若第三次德菲法問卷各題項僅有一位專家更動答案，或沒有專家更動答案，代表專家填答的結果達到穩定，研究者將停止發放問卷。

### 一、第二、三次德菲法問卷第一部分之比較分析

本階段彙整第二、三次德菲法問卷在第一部分之數據統計，呈現如表 4-2-38，並透過比較分析，了解專家群在第二、三次德菲法問卷中所呈現平均數與標準差的變動，整理如表 4-2-39。

表 4-2-38 第二、三次德菲法問卷第一部分之比較分析

工作內容	評量面向	題項	第二次 平均數	第二次 標準差	第三次 平均數	第三次 標準差
A 背景 分析	A1 基本資料建置情形	A1-1	4.67	0.52	4.67	0.52
		A1-2	4.67	0.52	4.67	0.52
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	A2-1	4.50	0.84	4.50	0.84
		A2-2	4.67	0.52	4.67	0.52
	A3 軍旅手札初閱情形	A3-1	4.67	0.52	4.67	0.52
		A3-2	4.67	0.52	4.67	0.52
B 評量工具 運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	B1-1	4.33	0.82	4.33	0.82
		B1-2	4.33	0.82	4.33	0.82
	B2 國軍身心狀況評量表（志願役版）施測情形	B2-1	4.50	0.84	4.50	0.84
		B2-2	4.50	0.84	4.50	0.84
	B4 重複檢核表施測情形	B4-1	<b>3.67</b>	<b>1.21</b>	X	X
		B4-2	<b>3.67</b>	<b>1.21</b>	X	X
C 自我傷害 防治	C1 「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	C1-1	4.17	0.75	4.17	0.75
		C1-2	4.00	0.89	4.00	0.89
	C2 「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	C2-1	4.00	0.89	4.00	0.89
		C2-2	4.00	0.89	4.00	0.89
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	C3-1	<b>3.67</b>	<b>1.03</b>	<b>3.67</b>	<b>1.03</b>
		C3-2	4.50	0.84	4.50	0.84
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	C4-1	4.33	0.52	4.33	0.52
		C4-2	4.33	0.52	4.33	0.52
	C5 對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形	C5-1	4.17	0.75	4.17	0.75
		C5-2	4.17	0.75	4.17	0.75
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	D1-1	4.50	0.55	4.50	0.55
		D1-2	4.50	0.55	4.50	0.55
	D2 個案結案符合規定情形	D2-1	4.50	0.55	4.50	0.55
		D2-2	4.33	0.82	4.50	0.55

(續下頁)

表 4-2-38 第二、三次德菲法問卷第一部分的比較分析（續）

工作內容	評量面向	題項	第二次 平均數	第二次 標準差	第三次 平均數	第三次 標準差
E 家屬、重 要他人聯 繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	E1-1	4.83	0.41	4.83	0.41
		E1-2	4.50	0.84	4.67	0.52
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	E2-1	4.50	0.55	4.50	0.55
		E2-2	4.67	0.52	4.67	0.52
F 雙輔導人 任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	F1-1	4.50	0.55	4.50	0.55
		F1-2	4.50	0.55	4.50	0.55
G 參加輔導 知能研討 會	G1 連級個案相關研討會議召開情形	G1-1	4.67	0.52	4.67	0.52
		G1-2	4.67	0.52	4.67	0.52
	G2 營級個案相關研討會議參與情形	G2-1	4.50	0.55	4.50	0.55
		G2-2	4.00	0.63	4.00	0.63
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	H1-1	4.67	0.52	4.67	0.52
		H1-2	4.50	0.84	4.50	0.84
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	I1-1	4.33	0.82	4.33	0.82
		I1-2	4.33	0.82	4.33	0.82
	I2 心輔專欄宣導情形	I2-1	4.33	0.82	4.33	0.82
		I2-2	4.33	0.82	4.33	0.82
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間（3 個月內）執行心理衛生教育情形	J1-1	4.17	0.75	4.17	0.75
		J1-2	4.00	0.89	4.00	0.89
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情形	J2-1	4.33	0.52	4.33	0.52
		J2-2	4.17	0.75	4.17	0.75
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生教育情形。	J3-1	4.33	0.52	4.33	0.52
		J3-2	4.17	0.75	4.17	0.75
K 協編 互助組	K1 互助組編排情形	K1-1	4.67	0.52	4.67	0.52
		K1-2	4.67	0.52	4.67	0.52

表 4-2-39 第二、三次德菲法問卷第一部分變化表

第二、三次德菲法問卷第一部分變化表			
	平均數上升	平均數不變	平均數下降
標準差下降	2 題	0 題	0 題
標準差不變	0 題	46 題	0 題
標準差提升	0 題	0 題	0 題

註：由於題項 B4-1、B4-2 在第三次德菲法問卷時已刪除，故不列入比較分析之探討。

從表 4-2-38 以及表 4-2-39 可以看出，在第二、三次的德菲法問卷中，可以分為 2 個類型：

- (一) 「平均數上升、標準差下降」的題項計有 2 題，其中有一位專家考量第一次德菲法專家群的平均數與標準差，在第二次德菲法問卷更動填答。
- (二) 「平均數不變、標準差不變」的題項計有 46 題，代表專家的填答與第一次德菲法問卷一致，而題項 C3-1 由於仍有專家持不同看法，因此仍未達成高度一致性。

上述的 48 題中，題項 D2-2 以及 E1-2 有一位專家更改填答，其餘題項專家皆維持第二次德菲法問卷填答的答案，因此在問卷第一部分，專家填答的結果已達到穩定。

## 二、第二、三次德菲法問卷第二部分之比較分析

本階段彙整第二、三次德菲法問卷第二部分之數據統計，呈現如表 4-2-40，並透過比較分析，了解專家群在第二、三次德菲法問卷中所呈現平均數與標準差的變動，整理如表 4-2-41。

表 4-2-40 第二、三次德菲法問卷第二部分之比較分析

工作內容	第二次 平均數	第二次 標準差	第三次 平均數	第三次 標準差
A 背景分析	4.83	0.41	4.83	0.41
B 評量工具運用	4.33	0.52	4.33	0.52
C 自我傷害防治	4.00	0.63	4.00	0.63
D 輔導工作	4.83	0.41	4.83	0.41
E 家屬、重要他人聯繫	4.67	0.52	4.67	0.52
F 雙輔導人任務交付	4.17	0.98	4.17	0.98
G 參加輔導知能研討會	4.17	0.75	4.17	0.75
H 轉介工作	4.67	0.52	4.67	0.52
I 心理衛生資訊宣導	4.00	0.89	4.00	0.89
J 心理衛生教育	4.17	0.98	4.17	0.98
K 協編互助組	4.17	0.98	4.17	0.98

表 4-2-41 第二、三次德菲法問卷第二部分變化表

第二、三次「陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作內容」重要程度變化表			
	平均數上升	平均數不變	平均數下降
標準差下降	0 題	0 題	0 題
標準差不變	0 題	11 題	0 題
標準差提升	0 題	0 題	0 題

從表 4-2-39 以及 4-2-40 可以看出，專家群在所有題項維持與第二次德菲法問卷相同的答案，都達成高度一致性；因此在問卷第二部分，專家填答的結果已達到穩定。

### 三、第二、三次德菲法問卷第三部分之比較分析

本階段彙整第二、三次德菲法問卷第三部分之數據統計，呈現如表 4-2-42，並透過比較分析，了解專家群在第二、三次德菲法問卷中所呈現平均數與標準差的變動，整理如表 4-2-43。

表 4-2-42 第二、三次德菲法問卷第三部分之比較分析

工作內容	評量面向	第二次 平均數	第二次 標準差	第三次 平均數	第三次 標準差
A 背景分析	A1 基本資料建置情形	4.67	0.52	4.67	0.52
	A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形	4.50	0.84	4.50	0.84
	A3 軍旅手札初閱情形	4.17	0.98	4.33	0.82
B 評量工具 運用	B1 國軍心理健康評量表施測情形	4.33	0.82	4.33	0.82
	B2 國軍身心狀況評量表（志願役版）施測情形	4.17	0.75	4.17	0.75
	B4 重複檢核表施測情形	2.83	0.75	X	X
C 自我傷害 防治	C1「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	2.83	0.98	3.33	0.52
	C2「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形	2.83	0.98	3.33	0.52
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	2.83	<b>1.47</b>	3.33	1.21
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形	4.33	0.82	4.33	0.82
	C5 對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形	4.33	0.82	4.33	0.82

（續下頁）

表 4-2-42 第二、三次德菲法問卷第三部分之比較分析（續）

工作內容	評量面向	第二次 平均數	第二次 標準差	第三次 平均數	第三次 標準差
D 輔導工作	D1 輔導個案、新進人員輔導情形	4.67	0.52	4.67	0.52
	D2 個案結案符合規定情形	4.17	0.75	4.17	0.75
E 家屬、重要 他人聯繫	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形	4.83	0.41	4.83	0.41
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形	4.50	0.55	4.50	0.55
F 雙輔導人 任務交付	F1 單位內雙輔導人知悉情形	4.00	<b>1.26</b>	4.33	0.82
G 參加輔導 知能研討會	G1 連級個案相關研討會議召開情形	4.50	0.55	4.50	0.55
	G2 營級個案相關研討會議參與情形	3.83	<b>1.17</b>	4.00	0.89
H 轉介工作	H1 單位內輔導個案轉介情形	4.50	0.55	4.50	0.55
I 心理衛生 資訊宣導	I1 心輔通報宣導情形	3.50	<b>1.05</b>	3.83	0.75
	I2 心輔專欄宣導情形	3.50	<b>1.05</b>	3.83	0.75
J 心理衛生 教育	J1 新進人員調適期間(3個月內)執行心理衛生教育情形	4.50	0.55	4.50	0.55
	J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情形	4.33	0.52	4.33	0.52
	J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生教育情形	4.17	0.41	4.17	0.41
K 協編互助組	K1 互助組編排情形	4.50	0.84	4.50	0.84

表 4-2-43 第二、三次德菲法問卷第三部分之比較分析之變化表

第二、三次德菲法問卷第三部分之比較分析之變化表			
	平均數上升	平均數不變	平均數下降
標準差下降	8 題	0 題	0 題
標準差不變	0 題	16 題	0 題
標準差提升	0 題	0 題	0 題

從表 4-2-42 以及表 4-2-43 可以看出，在第二、三次的德菲法問卷中，可以分為兩種類型：

- (一) 第一類型「平均數上升、標準差下降」的題項計有 8 題，以及考量第二次德菲法專家群的平均數與標準差，在第三次德菲法問卷更動填答。其中題項 C3「危險機工具庫房物品領用清冊登載情形」仍未達成高度一致性，將於第五章一同探討。
- (二) 第二類型「平均數不變、標準差不變」的題項計有 16 題，專家的填答與第二次德菲法問卷一致，並且維持高度一致性。

綜合上述的比較分析，在專家填答的穩定性中，除了評量面向 C3 仍有兩位專家填答不同的答案，其餘題項已達到穩定性；而在第二次德菲法問卷第三部分中，合計有 6 個題項未達成高度一致性；在第三次德菲法問卷中，已有 5 項達到高度一致性，僅餘 1 項仍然未達成高度一致性。而研究者將未達成共識的比較分析呈現如表 4-2-44。

表 4-2-44 第二、三次德菲法問卷第三部分未達成高度一致性之比較分析

題項	第一次統計分析					第二次統計分析								
	平均數	標準差	五點量表					平均數	標準差	五點量表				
			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
			填答分布 (人數)							填答分布 (人數)				
C3	2.83	<b><u>1.47</u></b>	1	2	1	1	1	3.33	<b><u>1.21</u></b>	0	2	1	2	1
F1	4.00	<b><u>1.26</u></b>	0	1	1	1	3	4.33	0.82	0	0	1	2	3
G2	3.83	<b><u>1.17</u></b>	0	1	1	2	2	4.00	0.89	0	0	2	2	2
I1	3.50	<b><u>1.05</u></b>	0	1	2	2	1	3.83	0.75	0	0	2	3	1
I2	3.50	<b><u>1.05</u></b>	0	1	2	2	1	3.83	0.75	0	0	2	3	1

綜合三次德菲法的結果，除評量面向 C3 以外，其餘題項無論在一致性與穩定性上均達到標準，而評量面向 C3 無法達高度一致性與穩定的原因，將於第五章進行探討。

在確立一致性以及穩定性後，最後需要問卷第二部分以及第三部分中，將各題項的重要程度轉換成權重配分，來完善績效評價架構之建立。

### 陸、陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構權重配分

本研究在文獻探討時，提及主觀權重是運用德菲法的方式邀請專家學者針對各項指標對於指標構面的重要性來給予適當的權重，因此在德菲法問卷已完成後，須由研究者將 11 項工作內容對於陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構之相對重要性，以及 11 項工作內容中的若干評量面向之相對重要性，兩者的重要程度轉換成績效評量架構的權重配分，以完善績效評量架構之建立。鄧振源（2012）指出若要計算項目間的相對重要程度，公式為「相對重要程度=專家群對該準則的平均數/專家群對所有評估準則的平均數總和」，研究者將此轉換成本研究績效評量架構之權重，可以分成兩個部分。第一部分是「工作內容的權重=專家群對單一工作內容相對重要程度的平均數/專家群對每一項工作內容相對重要程度的平均數總和」，第二部分則是「評量面向的權重=專家群對單一工作內容中，單一評量面向相對重要程度的平均數/專家群對單一工作內容中，每一項評量面向相對重要程度的平均數總和」，呈現如表 4-2-45。

表 4-2-45 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構之權重配分

項次	工作內容之權重	評量面向之權重
A	背景分析 (0.101)	A1 基本資料建置情形 (0.35) A2 國軍人員安全調查資料內容列管情形 (0.337) A3 軍旅手札初閱情形 (0.313)
B	評量工具運用 (0.09)	B1 國軍心理健康評量表施測情形 (0.509) B2 國軍身心狀況評量表 (志願役版) 施測情形 (0.491)
C	自我傷害防治 (0.083)	C1 「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形 (0.179) C2 「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形 (0.179) C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形 (0.179) C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形 (0.232) C5 對「具危安徵候人員態樣」瞭解情形 (0.232)
D	輔導工作 (0.101)	D1 輔導個案、新進人員每週輔導情形 (0.528) D2 個案結案符合規定情形 (0.472)
E	家屬、重要他人聯繫 (0.097 分)	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形 (0.518) E2 輔導個案每週家屬聯繫情形 (0.482)
F	雙輔導人任務 交付 (0.087)	F1 單位內雙輔導人知悉情形 (1)
G	參加個案相關 研討會議 (0.087)	G1 連級個案相關研討會議召開情形 (0.529) G2 營級個案相關研討會議參與情形 (0.471)
H	轉介工作 (0.097)	H1 單位內輔導個案轉介情形 (1)
I	心理衛生資訊 宣導 (0.083)	I1 心輔通報宣導情形 (0.5) I2 心輔專欄宣導情形 (0.5)
J	心理衛生教育 (0.087)	J1 新進人員調適期間執行心理衛生教育情形 (0.346) J2 駐地訓練期間執行心理衛生教育情形 (0.333) J3 基地、戰備訓練週期間執行心理衛生教育情形 (0.321)
K	協編互助組 (0.087)	K1 互助組編排情形 (1)

註：權重取小數點後第三位，以四捨五入計算

## 第五章 研究結果與討論

本章將依據第四章「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』績效評量架構依據之焦點團體問卷分析與討論結果」以及「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』績效評量架構初步探討之德菲法專家問卷資料分析」所得出的研究發現，歸納出本研究的研究結果與討論，並就當前實務工作提出建議，供陸軍單位與後續研究做為參考。

### 第一節、研究結果

研究者依據第四章的焦點團體問卷分析與討論結果，以及德菲法專家問卷分析結果，歸納出三項研究成果，分別是完成「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書」的擬訂、陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」的 11 項工作內容與組織策略之連結，以及完成陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構的初步設計，以下將逐一說明研究結果。

#### 壹、研究結果一：完成「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書」的擬訂

在文獻探討中提及國軍尚未引入工作說明書之概念，因此研究者從國軍現有的教則、年度實施計畫以及研究者自身工作經驗，進行陸軍連輔導長心理衛生輔導工作說明書的初步整理。接著，經過焦點團體以及德菲法的意見整理後，所得出的第一項研究結果：完成陸軍連輔導長心輔工作說明書的擬訂。工作說明書中共包括有 11 項工作內容，每項內容都有相對應的職責、執行做法、工作內容的意義。詳細內容請參閱「5-1-1」。

表 5-1-1 研究結果一：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
背景分析	初級預防	透過單位官兵填寫的基本資料表、國軍安全調查人員資料以及每週撰寫的軍旅手札了解官兵，進而對官兵背景進行分析。	透過官兵填寫的資料或手記可以更加瞭解官兵的了解家庭組成、支持系統、背景以及嗜好，進而可以透過分析做為未來輔導、協助、興趣培養之依據。
評量工具運用	初級預防	連輔導長依據不同對象，透過引導的方式協助官兵完成量表測驗： 1. 國軍身心狀況評量表（志願役版）：適用對象為志願役人員。 2. 國軍心理健康評量表：適用對象為入伍新兵、專長訓練之軍事訓練役以及軍校生入伍訓練時期。 並於完成測驗後，交由上一級單位心輔官登錄國軍心理健康檢測分析資訊平台，並針對施測結果以及心輔官給予之建議，作為後續管制與輔導之依據。	透過心理評量工具的參考，可以讓連輔導長對官兵有進一步的了解。
自我傷害防治	初級預防	1. 單位內幹部配發「國軍幹部『自殺防治停看聽』關懷卡」，並教育幹部如何使用。 2. 單位內所有人員配發「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」 3. 將單位內可能造成危險因素的物品要求統一上鎖至危險機工具庫房。 4. 教育單位內官兵建立「鄰兵回報機制」。 5. 透過「依據危安徵候人員態樣」發掘單位所屬官兵是否具有自我傷害疑慮。	1. 透過關懷卡、自助助人卡、依據危安徵候人員態樣讓官兵自覺或幹部察覺自我傷害潛在因子，並立即協助處理。 2. 透過危險物品管理以預防自我傷害事件肇生。 3. 透過回報機制的建立讓官兵週遭的弟兄發現狀況時能立即回報給幹部或者連輔導長提供協處。

(續下頁)

表 5-1-1 研究結果一：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
輔導工作	初級預防	<p>一、輔導對象分類：</p> <p>1. 新進人員（列管層級：營、連級）：</p> <p>（1）原因：報到（含調職、撥交、分發） 迄三個月內之官、士、兵（含文職、聘僱人員）</p> <p>（2）做法：每週約談一次，至人員到部滿三個月後解管為「一般官兵」。</p> <p>2. 一般官兵（列管層級：營、連）： 報到後三個月迄退伍之官、士、兵（含文職、聘僱人員）</p> <p>3. 輔導個案（列管層級：各級心衛中心）：</p> <p>（1）原因：具自傷前例（傾向）、偏差行為、嚴重適應不良、成癮問題（藥物、酒精、網路……等）、重大痼疾、情緒失衡、精神疾病、智能不足、工作壓力、感情困擾、遭幹部刻意刁難、霸凌、屢受處分（悔過）、量表施測結果為需列管或其他持續輔導個案。</p> <p>（2）做法：轉介各單位心衛中心由心輔官實施晤談，連輔導長依據心輔官給予輔導建議進行輔導工作。</p> <p>4. 常備兵役軍事訓練（列管層級：各級心衛中心）：</p> <p>（1）原因：入營報到至退伍生效期間，在營服役之義務役士兵。</p> <p>（2）作法：由排班長對新兵進行晤談，發現異常時由連輔導長實施晤談並依據輔導個案列管資格檢視是否轉介。</p>	<p>輔導工作是面對官兵弟兄提出的問題與需求，運用專業技巧協助官兵解決問題或者協助進行資源連結與媒介。</p> <p style="text-align: right;">（續下頁）</p>

表 5-1-1 研究結果一：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
輔導工作	初級預防	二、結案：連輔導長透過心輔官建議解除管制、新進人員到部滿三個月以及連輔導長認為官兵達到降管標準，向營輔導長反映輔導個案進行結案之事宜，由營輔導長於旅級級個案相關研討會議上向長官呈報建議解除管制，殆長官同意後進行結案。	
家屬、重要他人聯繫	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進人員：到部 1 日內由連輔導長進行家屬聯繫，瞭解官兵役前在營外的生活背景及家庭狀況，並告知服務單位地點及聯絡方式。</li> <li>2. 輔導個案輔導：每週運用官兵休假與外散宿時聯繫家屬其子女營外狀況。</li> <li>3. 個案第一次轉介前：告知家屬個案轉介情況，以及轉介後可以得到的協助，以建立共識。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目的在建立雙向溝通的管道。藉由與家屬及重要他人聯繫，了解官兵生活以及入營前的背景、與家人的互動，並告知家屬官兵目前在營區工作的情形。</li> <li>2. 官兵遭遇問題時可能會向最親近的家人而非軍隊求助時，透過與家屬關係的建立，有助於立即解決官兵的問題。</li> </ol>
雙輔導人任務交付	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進人員報到時，單位依建制安排其所屬領導幹部擔任雙輔導人（主要輔導人為上一級領導幹部；次要輔導人為上兩級領導幹部），雙輔導人於新進人員報到當日對官兵實施晤談，官兵若有問題無法解決則向連輔導長反映。</li> <li>2. 交付基層領導幹部藉由平日生活觀察，發現輔導之官兵有情緒或行為異常時，立即提供協助以及向上級反映。</li> </ol>	新進人員到單位報到開始，就因為軍隊的建制而與雙輔導人建立關係，因此雙輔導人將會成為新進人員求助或解決問題的管道之一。

（續下頁）

表 5-1-1 研究結果一：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
參加個案相關研討會議	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 連級個案相關研討會議（每日召開）                             <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）報告輔導個案、新進人員現況。</li> <li>（2）當日對輔導個案、新進人員進行輔導晤談的狀況。</li> <li>（3）向雙輔導人進行任務交付。</li> <li>（4）建議後續個案管理情形。</li> </ol> </li> <li>2. 營級個案相關研討會議（每週召開）                             <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）報告輔導個案、新進人員現況。</li> <li>（2）當週對輔導個案、新進人員進行輔導晤談的狀況。</li> <li>（3）建議後續個案管理情形。</li> </ol> </li> </ol>	藉由會議的方式讓個案的狀況告知上級單位、單位主官以及雙輔導人，運用多方面資源的連結為個案提供最適切、立即性的協助。
轉介工作	初級預防	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 針對評量結果篩選為具輔導個案列管資格人員，由連輔導長轉介至單位心輔官接受專業輔導。</li> <li>2. 針對特殊個案（如自我傷害事件）由連輔導長或安排幹部協助轉介至三級醫療單位或聯繫單位心輔官上案向民間身心科診所預約。</li> </ol>	讓個案可以在三級防處的體系中藉由轉介的方式得到更適切的專業輔導、協助方式或者醫療管道。
心理衛生資訊宣導	初級預防 & 促進心理健康	連輔導長將上級單位下發之通報、電話紀錄、心輔專欄等運用集會時機（莒光日上課結束後等）向單位弟兄宣導。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過宣導資料讓單位人員了解近期心理衛生（輔導）工作重點以及與心理衛生相關之資訊。</li> <li>2. 連輔導長在宣導後可以藉由提供類似狀況發生時能夠給予協助的管道，讓單位人員可以知悉並預防。</li> </ol>

（續下頁）

表 5-1-1 研究結果一：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書（續）

工作內容	職責	執行做法	工作內容的意義
心理衛生教育	初級預防 & 促進心理健康	<p>常備部隊心理衛生教育（包含駐地、基地訓練、學校機關單位）：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新進人員調適期間： 區分「生命教育」及「自傷防治」課程共 4 小時，建立自傷防治及初級防處觀念，強化新進人員適應能力。</li> <li>2. 駐地訓練期間： 每一季實施 2 小時課程，以敏感度訓練及自我傷害防治課程為主。</li> <li>3. 基地訓練與戰備任務期間： 置重點於情緒管理及壓力調適等課程（不得少於 2 小時）並結合任務訓練，將戰場心輔處遇作為納入訓練。</li> </ol>	<p>透過課程的教導，讓官兵可以從中學習與心理衛生相關的知識，並且能夠運用在工作及生活當中。</p>
協編互助組	初級預防	<p>連輔導長協助參一人事部門依單位建制、戶籍地、興趣、專長等考量建立互助組，並向單位內人員宣導。</p>	<p>透過互助組的建立，讓官兵休假與外散宿發生狀況時，能立即掌握狀況並安排互助組內人員協助處理。</p>

透過上述工作說明書的擬訂，做為未來陸軍連輔導長執行心輔工作中的 11 項工作內容時，透過工作說明書了解要做甚麼、如何去做以及為何要做，也能夠做為建立陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構之依據。而研究結果一要如何運用在部隊實務工作中，將於研究討論時一併提及。

## 貳、研究結果二：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」的 11 項工作內容與組織策略之連結

在人力資源管理理論中，提到當員工的工作內容能夠與組織策略相呼應時，表示員工的工作對於組織來說是有效能的；不過，目前國軍在心輔工作的績效管理上，尚未運用組織策略的概念。因此，研究者引進組織策略的概念，從現有的教則以及年度計畫篩選出有關組織策略的內容，分別整理出陸軍心輔工作組織策略（如表 5-1-2），以及與國軍心輔工作組織策略（如表 5-1-3）。接著透過焦點團體討論，讓 9 位成員一同探討陸軍連輔導長心輔工作說明書中的 11 項工作內容，與上述兩者組織策略進行連結，做為陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作績效之佐證。研究結果二呈現如表 5-1-4。

表 5-1-2 陸軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略

組織策略	內容
發掘、輔導、掌握個案	透過各種方式找出單位內可能成為個案的成員，並透過輔導以及持續掌握之方式協助個案解決問題，直至解除管制為止。
綿密支援網絡	建立以官兵個人為中心點的支持網絡，與官兵的家屬、親友、部隊的同儕、上級、三級防處體系的二級心輔中心以及三級醫療單位建立連結，以提供官兵更為健全、適切的服務。
維護官兵心理健康	透過健康信念的傳遞、從事健康的行為以及健康習慣的養成，來維護心理健康。

資料來源：陸軍 108、109 年心理衛生（輔導）工作實施計畫、研究者自行整理

表 5-1-3 國軍「心理衛生（輔導）工作」組織策略

組織策略	內容
提升官兵生活適應能力	協助官兵了解工作與任務相關之內容、並且能夠認同軍中、培養良好人際關係、習慣部隊生活。
提升官兵心理衛生知能	透過各種方式將有關心理衛生的知識傳遞給官兵，藉此促進心理健康以及達到預防之效果。
專業心理輔導	透過心理輔導的理論與技巧，了解官兵所面臨的問題，並給予適當的處遇。
協助轉介醫療	對於需要醫療資源協助的官兵，由三級防處體系之一二級單位協助轉介至國軍醫院或身心科診所進行評估與治療。

資料來源：國軍心理衛生（輔導）工作教則（第三版）、研究者自行整理

表 5-1-4 研究結果二：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」11 項工作內容

與組織策略之連結

工作內容	陸軍心理衛生（輔導）工作 組織策略	國軍平時心理衛生（輔導）工作 組織策略
A.背景分析	發掘、輔導、掌握個案	無
B.評量工具運用	發掘、輔導、掌握個案	協助轉介醫療
C.自我傷害防治	發掘、輔導、掌握個案	協助轉介醫療
D.輔導工作	1. 綿密支援網絡 2. 維護官兵心理健康	1. 提升官兵生活適應能力 2. 提升官兵心理衛生知能 3. 專業心理輔導 4. 協助轉介醫療
E.家屬、重要他人聯繫	1. 發掘、輔導、掌握個案 2. 綿密支援網絡	協助轉介醫療
F.雙輔導人任務交付	1. 發掘、輔導、掌握個案 2. 綿密支援網絡 3. 維護官兵心理健康	1. 提升官兵生活適應能力 2. 提升官兵心理衛生知能 3. 協助轉介醫療
G.參加個案相關研討 會議	發掘、輔導、掌握個案	協助轉介醫療
H.轉介工作	維護官兵心理健康	1. 提升官兵生活適應能力 2. 專業心理輔導 3. 協助轉介醫療
I.心理衛生資訊宣導	維護官兵心理健康	提升官兵心理衛生知能
J.心理衛生教育	維護官兵心理健康	提升官兵心理衛生知能
K.協編互助組	1. 發掘、輔導、掌握個案 2. 綿密支援網絡	協助轉介醫療

透過上述的連結，能夠讓陸軍連輔導長了解，執行心輔工作中的 11 項工作內容，不僅是為了工作本身帶來的意義，更是協助組織達成組織策略，組織也可以透過工作內容與組織策略的連結，進而以此激勵陸軍連輔導長，提升個人的工作績效。而研究結果二要如何運用在部隊實務工作中，將於研究討論時一併提及。

### 參、研究結果三：完成陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構的初步設計

本研究在文獻探討時，提及國軍現行對陸軍連輔導長心輔工作的績效評量尚有需要改善之處。因此，研究者首先嘗試引進績效管理理論，並結合陸軍年度心輔工作實施計畫，以及研究者自身工作經驗，初步設計陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構。

接著設計德菲法專家問卷，請專家進行問卷填答以及提供專家意見。問卷第一部分「以工作說明書的 11 項工作內容評量陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』績效的合適程度」的專家群填答情形，將做為績效評量架構修正之依據；問卷第二部分「11 項工作內容對於陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』績效評量之相對重要性」，以及問卷第三部分「11 項工作內容中，每項的若干評量面向之相對重要性」的專家群填答情形，將做為建立績效評量架構權重之依據。

最後透過三個回合德菲法專家問卷的往返以及資料分析，得出研究結果三：完成陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構的初步設計，呈現如表 5-1-5：

表 5-1-5 研究結果三：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構

工作內容	評量面向	績效指標	目標值 (達成率)	檢視來源
A. 背景分析 (0.101)	A1 基本資料建置情形 (0.35)	抽查單位現有人數 10%成員，基本資料建 置的比例_____	90%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 官兵輔導紀錄冊 2. 國軍人員安全調 查資料 3. 軍旅手札 4. 輔導個案人員名 冊
	A2 國軍人員安全調查 資料內容列管情形 (0.337)	抽查單位輔導個案，國 軍安全調查人員資料 內容與列管原因符合 的比例_____	90%	
	A3 軍旅手札初閱情形 (0.313)	抽查單位現有人數 10%成員，軍旅手札由 連輔導長實施初閱的 比例_____	90%	
B. 評量工具 運用 (0.09)	B1 國軍心理健康評量 表施測情形 (0.509)	抽查單位現有人數 10%成員，心理健康評 量表的施測比例_____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 官兵輔導紀錄冊 2. 輔導個案人員名 冊
	B2 國軍身心狀況評量 表(志願役版)施測情 形(0.491)	抽查單位現有人數 10%成員，國軍身心狀 況評量表(志願役版) 的施測比例_____ (若施測結果為「需中 高度關懷群」、「需高 度關懷群」，需同時檢 視是否有重複檢核表)	80%	

(續下頁)

表 5-1-5 研究結果三：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構（續）

工作內容	評量面向	績效指標	目標值 (達成率)	檢視來源
C. 自我傷害 防治 (0.083)	C1「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形 (0.179)	抽查單位現有人數 10%領導幹部，「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有比例 _____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡 2. 國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡 3. 危險物品領用清冊
	C2「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形 (0.179)	抽查單位現有人數 10%成員，「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有比例 _____	80%	
	C3 危險機工具庫房物品領用清冊登載情形 (0.179)	危險機工具庫房物品領用清冊登載詳實比例_____（物品、用途、借用人姓名、借用日期、歸還日期各佔20%）	100%（專家建議修正）	
	C4 官兵瞭解「鄰兵回報機制」情形 (0.232)	抽查單位現有人數 10%成員，能夠回答「發現鄰兵有任何狀況，立即回報幹部或連輔導長」之比例 _____	80%	
	C5 對「具危安徽候人員態樣」瞭解情形 (0.232)	抽查單位現有人數 10%領導幹部，「具危安徽候人員態樣」瞭解之比例_____（能夠回答態樣有12項24類）	80%	

（續下頁）

表 5-1-5 研究結果三：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構（續）

工作內容	評量面向	績效指標	目標值 (達成率)	檢視來源
D. 輔導工作 (0.101)	D1 輔導個案、新進人員每週輔導情形 (0.528)	抽查連輔導長上週對輔導個案、新進人員進行輔導之比例_____	60%	紀錄：政戰工作紀要 依據：輔導個案人員名冊
	D2 個案結案符合規定情形 (0.472)	上月輔導個案、新進人員結案符合規定之比例_____ (紀要上需記載： 1. 向營輔導長報告個案建議結案及原因 2. 聯兵旅級輔導知能研討會開會決議解管後進行結案)	90%	
E. 家屬、重要他人聯繫 (0.097)	E1 新進人員報到後家屬聯繫情形 (0.518)	抽查上一季新進人員家屬聯繫比例_____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 重要他人名冊 2. 家屬聯繫紀錄表
	E2 輔導個案每週家屬聯繫情形 (0.482)	上週輔導個案聯繫比例_____	70%	
F. 雙輔導人任務交付 (0.087)	F1 單位內雙輔導人知悉情形 (1)	抽問單位現有人數10%領導幹部，能夠回答擔任哪些成員的雙輔導人之比例_____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據：重要他人名冊
G. 參加個案相關研討會議 (0.087)	G1 連級個案相關研討會議召開情形 (0.529)	連級個案相關研討會議上一個月召開比例_____	90%	紀錄：政戰工作紀要
	G2 營級個案相關研討會議參與情形 (0.471)	營級個案相關研討會議上一個月參與比例_____	90%	
H. 轉介工作 (0.097)	H1 單位內輔導個案轉介情形 (1)	單位內輔導個案轉介至心輔官及三級醫療單位的比例_____	100% (專家建議修正)	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 輔導紀錄表 2. 轉介單

(續下頁)

表 5-1-5 研究結果三：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構（續）

工作內容	評量面向	績效指標	目標值 (達成率)	檢視來源
I. 心理衛生 資訊宣導 (0.083)	I1 心輔通報宣導情形 (0.5)	上一個月心輔通報宣 導比例_____	80%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 心輔通報 2. 心輔專欄
	I2 心輔專欄宣導情形 (0.5)	上一個月心輔專欄宣 導比例_____	75%	
J. 心理衛生 教育 (0.087)	J1 新進人員調適期間 (3個月內)執行心理 衛生教育情形 (0.346)	上一季正課到課比例 _____ 上一季補課到課比例 _____ (無新進人員視同 100%)	正課 80% 補課 95%	紀錄：政戰工作紀要 依據： 1. 課表 2. 操課報告單 3. 補課紀錄表
	J2 駐地訓練期間執行 心理衛生教育情形 (0.333)	上一季正課到課比例 _____ 上一季補課到課比例 _____	正課 80% 補課 95%	
	J3 基地、戰備訓練週期 間執行心理衛生教育 情形 (0.321)	上一季正課到課比例 _____ 上一季補課到課比例 _____ (無基地或戰備訓練 視同 100%)	正課 90% 補課 95%	
K. 協編 互助組 (0.087)	K1 互助組編排情形 (1)	抽查單位現有人數 10%成員，了解互助組 組長與組員姓名的比 例_____	80%	依據： 1. 互助編組表

建立具有理論依據的績效評量架構，能夠讓國軍原先衡量陸軍連輔導長心輔工作

績效使用的輔訪要項表，其中尚未涵蓋到的層面予以改善，進而完整呈現出陸軍連導  
長在心輔工作中的工作績效。而研究結果三要如何運用在部隊實務工作中，將於研究  
討論時一併提及。

## 第二節、研究討論

經過焦點團體討論與德菲法分析，完成陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構的初步建構。本節首先以三項研究結果為基礎，提出研究者的想法與建議；接著彙整專家意見以及本研究的處理；最後，說明本研究的限制以及未來研究之建議。

### 壹、研究結果之討論

本章第一節已經整理出三項研究結果，分別是完成「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書」的擬訂、陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」的 11 項工作內容與組織策略之連結，以及完成陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構的初步設計。以下將依序敘述三項研究結果在實務工作中的運用。

#### 一、「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書」在實務工作中的運用

由於國軍現行尚未引入工作說明書之概念，因此少尉軍官到部隊擔任連輔導長時，要了解自己需要執行的工作，可以透過以下幾種方式：

- (一) 透過職前訓練的方式。例如軍校生畢業後參加一個月的分科訓，或者專業軍官班透過數個月的教育訓練課程來學習部隊實務工作。優點是可以在執行工作前就先進行部隊實務工作的演練，可以協助初官下部隊時更能夠適應部隊；缺點是目前軍校生的分科訓僅有一個月，對於實務工作學習與演練的時間有限。

(二) 透過資深學長姊的經驗傳承了解所要執行的工作。優點是可以透過學長姐的

指導，學習如何更快速的完成工作；缺點是學長姊的經驗傳承不盡相同，會造成初官學習到的知識不一。

(三) 從年度實施計畫逐一篩選出連輔導長所要執行的工作。優點是年度實施計畫

的知識來源是正確無誤的；缺點是需要花費較多的時間。

(四) 從現有的績效評量了解連輔導長所要執行的工作。優點是有助於了解組織希

望連輔導長能夠達到的工作績效；缺點是現有的績效評量並未涵蓋連輔導長所有的工作。

上述幾種方式各有優缺點，且連輔導長在不同的組織環境下，學習方式也可能有所不同。因此研究者透過現有的教則、年度實施計畫以及研究者自身工作經驗，初步整理陸軍連輔導長心輔工作說明書，並透過焦點團體以及德菲法的意見整理，完成工作說明書的擬訂。透過工作說明書，可以協助少尉軍官有一致的管道來學習陸軍連輔導長在心輔工作中需要執行的工作，不用再花費時間從年度實施計畫逐一篩選連輔導長所要執行的工作；組織也可以在職前訓練時透過工作說明書教育初官，讓初官能夠在職前訓練與下部隊時，能夠有一致的學習管道。

二、「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』說明書中的 11 項工作內容與組織策略之連結」在實務工作中的運用

研究者在第一章提到，近年來國軍在心輔工作中所要求的工作重點為自我傷害防治。

然而，有連輔導長提出質疑，認為在自我傷害防治為工作重點的前提下，只要單位肇生自我傷害案件，無論之前的工作表現如何，都會被冠上「心輔功能不彰」的標籤，任何的缺失都會被擴大檢視，導致連輔導長除了處理自我傷害案件以外，還要疲於應付各層級的督導，上述原因造成連輔導長在執行工作上的疲乏。

研究者認為心輔工作存在的目的並非只是為了自我傷害防治，因此從教則以及年度計畫了解國軍組織體系制定心輔工作的目的，並引進組織策略的概念，從教則以及年度計畫篩選出國軍心輔工作組織策略以及陸軍心輔工作組織策略；接著透過焦點團體，協助成員討論工作說明書中的 11 項工作內容與組織策略的連結，除了做為陸軍連輔導長心輔工作績效之依據，也指出自我傷害防治僅是陸軍連輔導長在心輔工作中的其中一項工作內容而已。

而工作內容與組織策略的連結，也可以協助組織內的員工提升執行工作的動力。因此上述的研究結果，可以做為國軍未來推動心輔工作時，除了現行重視的自我傷害防治以外，還能夠從組織目的以及組織策略的角度，教育連輔導長執行心輔工作不僅是履行自身的職責，更是為了協助組織策略的推動，進而達成國軍制定心輔工作的組織目的——堅實國軍戰力。

### 三、「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』績效評量架構」在實務工作中的運用

周萍芬、蔡亞純（2004）認為組織為了將員工的工作績效做為考核、獎懲的依據，都會設計一套績效評量。如果績效評量設計完善，將能夠提昇員工的工作績效，並且能

夠協助員工改進工作缺失。蕭婉鎔、黃同圳、林瑞娟（2009）指出，當組織績效評量標準與方法制定的愈完善時，例如有明確的評估項目、績效評量能夠反應員工的工作內容等，在主管透過績效評量做為考核員工工作表現的同時，也能夠對組織中的績效管理制度更加認同。綜上所述，一份完善的績效評量，不僅可以協助員工提升工作績效，更可以在主管評量員工工作績效時，提升對組織的認同感。

研究者在文獻探討中提到，國軍現行評量陸軍連輔導長心輔工作績效之評量工具尚有需要改善之處，因此透過本研究建立具有理論依據的陸軍連輔導長『心理衛生(輔導)工作』績效評量架構，未來可以做為發展陸軍連輔導長心輔工作評量工具之依據，不僅可以充分反映陸軍連輔導長在心輔工作中的工作內容，陸軍連輔導長也能透過績效評量工具，了解組織對於各項工作內容的重視程度，做為安排工作先後順序之依據。

## 貳、專家綜合意見之彙整

本段將彙整焦點團體成員在焦點團體中提出的綜合意見，以及專家在三次德菲法問卷進行的過程中提出的綜合意見，統一整理如表 5-2-1 以及表 5-2-2，並簡要概述本研究的處理情形。

National Defense University

表 5-2-1 焦點團體成員綜合意見彙整

項次	成員意見	本研究整理
1	<p>現在的部隊因為外散宿實施已經成為常態，因此規定上要求官兵於每週二外散宿前撰寫完畢，並沒有明確規範確切的時間，官兵撰寫的時間因此很零散，收繳也變得沒有效率；以及部隊中有些官兵在書寫上是有困難的，因此若能將軍旅手札改為電子化，可以有助於官兵撰寫。</p> <p>告知官兵可以用電腦打字，然後印出來貼在軍旅手札上。</p>	<p>本研究是探討在心輔工作中，陸軍連輔導長現行的工作內容。由於現行國軍尚未讓官兵透過電子化的方式撰寫軍旅手札，而實行的方式主要仍是書面撰寫，因此並未納入工作說明書修正之考量。而成員提供之意見，研究者將納入研究建議一同討論。</p>
2	<p>其實現行心理評量工具的使用上，多數的輔導長主要側重在結果上面，而其中的一些指標分數很容易去忽略，因此可以教導輔導長如何透過評量工具進行分析，讓輔導長知道不只要看結果，還要看裡面的分數來做判斷。</p>	<p>由於國軍現行的計畫，針對心理評量工具的檢視仍是以評量後的結果，做為連輔導長後續應對之參考依據，因此研究者對於工作說明書以及後續的績效指標設計並未將分析評量工具後呈現出來的指標做為考量。</p> <p>而成員提供之意見，研究者將納入研究建議一同討論。</p>
3	<p>自我傷害防治小卡是以文字敘述，若能夠以漫畫或是圖像式的方式來呈現，可以增加官兵閱讀小卡的意願。</p>	<p>本研究是探討在心輔工作中，陸軍連輔導長現行的工作內容，因此對於如何改善該項工作，不列入工作說明書修正之依據。而成員提供之意見，研究者將納入研究建議一同討論。</p>

(續下頁)

表 5-2-1 焦點團體成員綜合意見彙整 (續)

項次	成員意見	本研究整理
4	新訓單位的建制幹部是 24 員，但會有缺員或者是支援營級業務等事，當依建制建立雙輔導人時，就會發生班兵看不到班長的情形，最後班長也忙不過來，就會將所有新兵的問題全部反映到連輔導長來進行處理，因此在新訓單位落實雙輔導人制度有其困難之處。	本研究是探討在心輔工作中，陸軍連輔導長現行的工作內容，因此對於如何改善該項工作，不列入工作說明書修正之依據。而成員對於所執行之工作，在實務上有窒礙難行之處，研究者將納入研究建議一同討論。
5	連級個案相關研討會議有召開之必要性，在課前後實施可以讓連排班幹部可以掌握個案的情況，但是每日召開輔導知能研討會，容易變成流水帳，建議可以改為一周進行一次，比較可以了解個案行為態樣的模式是否有變動。	研究者運用德菲法探討績效評量架構之設計時，有專家也提及在實務工作中，個案相關研討會議容易流於形式，僅有書面資料而無實質效果，因此成員上述之建議，研究者將納入後續的研究建議之中。
6	互助組的負責單位是人事部門負責，但在陸軍基層連隊卻是由政戰去執行，建議從制度來看，讓這一項工作內容回歸人事部門。	本研究是探討在心輔工作中，陸軍連輔導長現行的工作內容，考量陸軍連輔導長在實務工作上仍須在單位中編列互助組，因此仍予以保留該項工作內容。而成員認為執行之工作權責劃分不清，研究者將納入後續的研究建議之中。

表 5-2-2 德菲法專家綜合意見彙整

項次	評量面向	成員意見	本研究整理
C1	「國軍幹部自殺防治停看聽關懷卡」持有情形	在實務工作中容易流於形式。	專家對於所執行之工作，實務上有窒礙難行之處，研究者將納入研究建議一同討論。。
C2	「國軍官兵自殺防治停看聽自助助人卡」持有情形		

(續下頁)

表 5-2-2 德菲法專家綜合意見彙整 (續)

項次	評量面向	成員意見	本研究整理
C3	危險機工具庫房物品領用清冊登載情形	認為透過危機簿冊要瞭解連輔導長之績效並不重要，因此在合適程度上也給予較低的評分。	專家對於問卷設計之疑慮，研究者於研究限制一併提及。
D1	輔導個案、新進人員每週輔導情形	單位任務繁忙，難落實每周執行。	本研究考量專家意見下修目標值，並達成專家高度一致性共識，而專家對於所執行之工作，實務上有窒礙難行之處，研究者將納入研究建議一同討論。。
E2	輔導個案每週家屬聯繫情形	建議不用每周聯繫，若輔導個案有任何狀況時再聯繫家屬，以減輕連輔導長工作壓力。	由於陸軍 109 年心輔工作實施計畫仍要求連輔導長針對連上輔導個案需要每周進行聯繫乙次，因此研究者並未修正評量面向。研究者將專家提供之意見納入研究建議一同討論。
F1	單位內雙輔導人知悉情形	在實務工作上容易淪為只有書面記錄，卻沒有實質執行。	專家對於所執行之工作，實務上有窒礙難行之處，研究者將納入研究建議一同討論。。
G1	連級個案相關研討會議召開情形	由於部隊任務繁忙，會議時常容易淪為形式或僅有紀錄，沒有實質的效果。	專家對於所執行之工作，實務上有窒礙難行之處，研究者將納入研究建議一同討論。。針對上述專家之意見，研究者統一於研究建議一同呈現。
G2	營級個案相關研討會議參與情形		
I1	心輔通報宣導情形	宣導的主要目的僅是應付督導，且官兵吸收成效普遍不好。	專家對於所執行之工作，實務上成效不彰，研究者將納入研究建議一同討論。。
I2	心輔專欄宣導情形		

## 參、研究限制與建議

### 一、研究限制

研究者歷經為時一年的研究後，完成陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構建立之研究，以下將研究期間遭遇到的限制逐一分述。

#### （一）國軍現有的文件資料欠缺符合管理學理論的「心理衛生（輔導）工作」組織目標

研究者在進行文獻探討時，希望能夠從現有的計畫、教則了解國軍心輔工作的組織目標。然而，教則中訂定的四個目標，並無法符合管理學對於目標訂定的原則。因此，研究者引用組織策略的概念，嘗試從國軍心輔工作的現有資料中，篩選出具有組織策略之意義的相關內容，並整理成陸軍心輔工作組織策略以及國軍心輔工作組織策略，並透過焦點團體的方式，與成員一同探討將上述兩項組織策略與陸軍連輔導長在心輔工作中的工作內容進行連結。建議未來國軍能夠引進績效管理的概念，並在各項工作中制定符合管理學理論的組織目標，並且將組織目標逐步轉換成基層工作者的工作內容，讓上下層級有明確的連結，對於推行各項工作將更加有幫助。

#### （二）研究主題的限制

研究者進行研究的過程中，遭遇到兩種情況，可供未來研究者參考：

1. 在焦點團體進行的過程中，有成員認為若能夠談論如何改善陸軍連輔導長

在「心理衛生(輔導)工作」中執行工作的現況，對於國軍會有更大的幫助。

由於本研究是以工作分析理論為出發點，透過國軍現有的文件資料以及研究者自身的工作經驗，初步整理為陸軍連輔導長心輔工作說明書，並透過焦點團體讓成員討論工作說明書與實務工作是否符合。換言之，本研究的探討範圍並未涵蓋如何改善陸軍連輔導長在心輔工作的現況，而是將成員對這方面的相關意見做綜合性的整理（見表 5-2-1）。

2. 研究者在整理陸軍連輔導長在心輔工作中的內容時，發現有些連輔導長執行的工作並未歸類在心輔工作中，例如舉辦團康活動以及協助建立社團活動；若從心理衛生的理論來看，上述兩項工作其實可以與理論相互呼應，因此納入研究者初步整理的工作說明書中，並透過焦點團體，讓成員討論上述兩項工作內容的敘述與實務工作是否符合。然而，從工作分析的理論來看，能夠納入工作說明書中的工作內容，必須是從國軍現有的文件資料篩選出來，因此上述兩項工作內容並非在本研究探討之範疇。

### （三）德菲法專家選取的限制

研究者在德菲法專家的選取上設定幾項條件。第一點，具有充足的連輔導長實務工作經驗；第二點，具有心輔官資歷；第三點，軍種是陸軍；第四點，具有管理學相關之知識。然而在找尋專家的過程中，發現能夠符合四項條件的專家並不多，其它符合部分條件的專家也有因公務繁忙、無填答意願等無法擔任。因此，研究者將研究對象的軍種限制擴展至憲兵，以找尋

同時具備實務經驗以及有管理學相關領域之人員，其餘不足之處則以在部隊有充足實務經驗人員為主。

#### (四) 問卷設計的限制

研究者在研究設計時，將焦點團體區分兩個部分。第一部分是邀請成員討論由研究者初步從教則與年度計畫中整理出的陸軍連輔導長「心理衛生(輔導)工作」說明書，與實務工作的符合程度；第二部分是透過工作說明書中的 11 項工作內容，與國軍「心理衛生(輔導)工作」組織策略以及陸軍「心理衛生(輔導)工作」組織策略之連結，做為陸軍連輔導長心輔工作績效之依據。原先預劃焦點團體進行的過程中，只要有題項之平均數與標準差不符合高度一致性，就要引導成員進行討論；然而礙於時間因素，在焦點團體第二部分，僅能針對工作內容「背景分析」無法連結到國軍心輔工作任何一項組織策略協助成員一同討論，並且獲得其他成員的一致共識，其餘未達高度一致性之題項，則未蒐集到相關的意見討論。

德菲法專家問卷設計包含三個部分，第一部分是「以工作說明書的 11 項工作內容評量陸軍連輔導長『心理衛生(輔導)工作』績效的合適程度」；第二部分是「11 項工作內容對於陸軍連輔導長『心理衛生(輔導)工作』績效評量之相對重要性」，以及第三部分「11 項工作內容中，每項的若干評量面向之相對重要性」。並透過三次專家問卷往返的過程，進行資料分析以及整合專家意見做為績效評量架構修正之依據。張芳全(2008)指出，雖

然研究者對研究主題有深入的了解，但對於進行問卷填答者來說，這個研究主題是陌生的，因此在問卷填答者進行填答前，研究者需要將研究主題以及問卷內容說明清楚。

雖然研究者在發送問卷時會先進行說明，以協助專家填答，然而在問卷中，對於問卷三個部分的說明不夠詳盡，因此造成專家在填答上的混淆。有專家在題項 C3-1「以『危險機工具庫房物品領用清冊登載詳實比例』做為評量『危險機工具庫房物品領用清冊登載情形』之績效的合適程度」給予較低的分數，並提供「認為透過領用清冊要瞭解連輔導長的工作績效並不重要，因此在合適程度上也給予較低的分數」之專家意見，而不是以該題項之績效指標的設定是否適切做為填答的依據。

## 二、研究建議

- (一) 研究者整理焦點團體成員提出的意見，以及德菲法專家在三次專家問卷往返過程中提出之意見，將現行陸軍連輔導長在心輔工作中遇到的問題，歸類為以下幾點：
1. 組織為基層設計的工作有窒礙難行之疑慮，導致很多工作可能因時間或任務壓力、不易實行，如上述提及的心理衛生資訊宣導、參與個案相關研討會議等，只能以書面資料呈現或是記錄在工作日誌，卻未實質進行，最終容易流於形式。
  2. 焦點團體有成員提及，協編互助組是屬於人事部門之業務，然而實際執行卻

由連輔導長執行；而心輔工作所呈現之書面資料，不僅要交給心輔部門，也要交給監察部門，部門前的權責劃分不清，讓連輔導長在實務工作中容易混淆。

3. 研究者初步設計陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構，是希望協助專家能夠集中注意力在探討績效評量架構之適切性，然而專家也提出透過績效評量架構，可以了解陸軍連輔導長的工作量不小，何況心輔工作僅是陸軍連輔導長所有工作的其中一部份而已。

本研究目的在於完成陸軍連輔導長心輔工作的績效評量架構，因此並未對上述情形做進一步討論，建議未來研究者可以透過工作分析理論，界定連輔導長與其他部門的權責關係，以明確釐清各自應該執行的工作內容，或引進文獻探討中提及的績效規劃的概念，讓上級長官有機會跟基層工作者一同探討目前基層執行工作上所遇到的困境，做為上級重新制定工作的依據，並訂定相對應的績效指標及標準，來解決上述問題。

- (二) 研究者雖然從管理學中引進績效管理的過程，並嘗試運用在探討陸軍連輔導長心輔工作之績效上，然而礙於研究時間的限制，因此僅能透過文獻探討與研究方法逐一探討績效規劃的內容，最後建構出陸軍連輔導長心輔工作績效評量架構。後續若能夠將績效評量架構運用在實務上，並且了解督導者運用績效評量架構的情形，以及陸軍連輔導長對於透過績效評量架構衡量心輔工作之績效的感受，做為未來持續改善之依據，將能夠更加完善績效評量架構。

## 參考文獻

### 壹、中文文獻

丁志達 (2005)。人力資源管理。台北：揚智。

丁志達 (2014)。績效管理。新北：揚智。

于泳泓 (譯) (2009)。平衡計分卡最佳實務 (原作者：P. R. Niven)。台北：英屬蓋曼群島商。

王國洲 (譯) (2010)。如何編製優質的問卷。(原作者：R. A. Peterson)。台北：五南。

王靜枝、胡嘉容、林芸萱 (2010)。運用焦點團體探討機構老年住民之超越老化觀感。

老年論壇期刊，6，1-18。

王精文 (2012)。人力資源管理—全球經驗，本土實踐 (四版) (原作者：R. A. Noe., J. R. Hollenbeck., B. Gerhart & P. M. Wright)。台北：雙葉。

朱鎮明 (2008)。媒體評鑑地方政府績效之研究—以天下及遠見兩雜誌為例，公共行政學報，26，105-140。

朱美珍 (2012)。迷彩服下的助人工作—談軍隊社會工作。社區發展季刊，137，199-207。

成之約、林國榮 (2009)。外籍配偶照顧輔導基金績效指標建構之研究。內政部外籍配

偶照顧輔導基金補助研究報告 (編號：982F302)。。

余致力 (2006)。政府廉政體系指標之建構。台北：行政院研究發展考核委員會。

李誠 (2000)。人力資源管理的 12 堂課。台北：天下遠見。

- 李雯智 (2006)。焦點團體之理論探索與教育研究論文評析。《學校行政》，46，183-192。
- 李正綱、魏鸞瑩、黃金印 (2008)。《人力資源管理：新時代的角色與挑戰》。新北：前程。
- 李章順 (2009)。《策略導向績效管理—KPI 體系建構與實施》。台北，聯合。
- 沈筱玲、李美玲 (譯) (2007)。《管理學初版》(原作者：R. L. Daft & D. Marcic)。台北市：湯姆生。
- 呂書梅 (2008)。人力資源管理中的工作分析。《山西經濟管理幹部學院學報》，16 (2)，13-29。
- 呂昭隆 (2016 年 5 月 19 日)。國防部：國軍自殺率比美日軍隊低很多。《中時電子報》。取自 <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20160519003478-260417?chdtv>。
- 宋文娟 (2001)。一種質量並重的研究法-德菲法在醫務管理學領域之應用。《醫務管理期刊》，2 (2)，11-19。
- 宋曜廷、潘佩好 (2010)。混合研究在教育研究的應用。《教育科學研究期刊》，55 (4)，97-130。
- 吳安妮 (2002)。平衡計分卡在公務機關實施之探討。《研考雙月刊》，27 (5)，45-61。
- 吳仁蘋 (2014)。《以 ARCI 強化策略規劃與目標管理連結性之研究—以 P 公司為例》(碩士論文)。逢甲大學經營管理碩士在職專班，台中。
- 吳明隆 (2014)。《論文寫作與量化研究》(更新四版)。台北：五南。
- 林嘉誠 (2004)。公部門績效評估技術與指標建立。《國家政策季刊》，3 (2)。1-20。

林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障

礙研究季刊，3（2），122-136。

林公孚（2007）。談過程改善與目標管理－教你如何轉動行政工作的 PDCA。品質月刊，

43（12），44-49。

林孟彥、林均妍（譯）（2015）。管理學十二版（原作者：S. P.

Robbins & M. Coulter）。台北：華泰；新北：台灣培生教育。

林弘展（2016年4月21日）。軍中壓力大？18年來竟有475位官兵自殺？。TVBS

電子報。取自 <https://news.tvbs.com.tw/ttalk/detail/life/3509>。

邱淑芬、蔡欣玲（1996）。德爾菲預測術——一種專家預測的護理研究方法。護理研究，

4（1），92-98。

邱天欣（譯）（2002）。績效管理立即上手（原作者：R. Bacal）。台北：麥格羅希爾。

邱皓政（2006）。量化研究與統計分析。台北：五南。

邱中宏（2007）。國軍心理輔導人員對現行績效評估及360度多元回饋評估意見之調查

研究（碩士論文）。銘傳大學公共事務學系，台北。

邱吉鶴（2008）。行政首長領導策略與組織績效管理。公共行政學報，26，37-69。

邱珍琬（2009）。心理衛生。台北：五南。

邱皓政（2010）。量化研究與統計分析：SPSS（PASW）資料分析範例解析。台北：五

南。

卓正欽、葛建培（2013）。績效管理：理論與實務。台北：雙葉。

- 周雅容 (1997)。焦點團體法在調查研究上的應用。中央研究院調查研究專題中心。
- 周瑛琪 (2010)。人力資源管理。台北：新陸。
- 明道團隊 (譯) (2017)。OKR 工作法—谷歌、領英等頂級公司的高績效秘籍 (原作者：C. Wodtke)。北京，中信。
- 國防部 (1994)。國防報告書。未出版。
- 國防部 (2017A)。輔導長工作手冊。未出版。
- 國防部 (2017B)。國軍「心理衛生 (輔導) 工作」教則。未出版。
- 國防部 (2018A)。陸軍司令部 108 年「心理衛生 (輔導) 工作」實施計畫。未出版。
- 國防部 (2018B)。政治作戰局 107 年施政績效報告。未出版。
- 施能傑 (2000)。建構行政生產力衡量方式之芻議。中國行政季刊，69，15-46。
- 洪志成、廖梅花 (2003)。焦點團體訪談 (原作者：R. A. Krueger & M. A. Casey)。嘉義：濤石。
- 袁建中、張建清、彭逸群 (2005)。以德菲法預測台灣行動電話用射頻晶片發展趨勢。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (編號：NSC93-2416-H-009-014)。
- 翁福榮、廖春文 (2005)。全面品質管理與平衡計分卡在學校經營策略應用之整合模式探究。臺中教育大學學報，19 (2)，99-126。
- 秦建成 (2010A)。部門績效考核的量化管理 (增訂三版)。台北：憲業企管顧問。
- 秦建成 (2010B)。績效考核手冊。台北：憲業企管顧問。
- 章美英、許麗齡 (2006)。質性研究—焦點團體訪談法之簡介與應用。護理雜誌，53 (2)，

67-72。

莊文忠 (2008)。績效衡量與指標設計：方法論上的討論。公共行政學報，29，61-91。

陸洛、高旭繁 (2010)。人力資源管理。台中：滄海。

張維容、鍾信成 (2009)。以德菲法建立醫院內部評估社區健康服務成效之指標。澄清

醫護管理雜誌，5 (1)，45-54。

張緯良 (2012)。人力資源管理。台北：雙葉。

張緯良 (2017)。管理學四版。台北：雙葉。

張有恆、劉恩廷 (2018)。組織變革對工作滿意、組織承諾、組織績效影響之研究—以

桃園機場公司為例。航空安全及管理季刊，5 (1)，1-41。

張翠雲 (2018)。公部門績效評估結果運用做法探討。產業動態，41 (10)，113-119。

郭昱瑩 (2018)。績效管理思維驅動之執行力。國土及公共治理季刊，6 (3)，6-15。

許世雨、李長晏、蔡秀涓、張瓊玲、范宜芳 (譯) (2001)。人力資源管理 (原作者：

D. A. DeCenzo & S. P. Robbins)。台北：五南。

許南雄 (2007)。組織理論與管理。台中：滄海。

許臨高 (2010)。社會個案工作：理論與實務。台北：五南。

許瑞宋 (譯) (2011)。決勝人才力：這些公司的人才為什麼很搶手？ (原作者：R. Charan

& B. Conaty)。台北：天下。

許道然、林文燦 (2015)。考銓制度。新北：空中大學。

梁世武、伍佩鈴 (2016)。研究方法。新北：高立。

陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南。

陳秀玲 (2010)。反身性解釋對焦點團體訪談之應用和啟示。東海教育評論，5，95-127。

陳文亮、陳姿樺 (2011)。應用修正式德菲層級程序法建構成衣設計指標之研究。

人文暨社會科學期刊，7 (1)，49-59。

陳正沛 (譯) (2012)。人力資源計分卡—連結人力、策略與績效的評量系統 (原作者：

B. E. Becker., M. A. Unseld., & D. Ulrich)。台北市：城邦。

陳宇嘉、陳明珍 (2012)。運用德菲爾術建構居家服務績效評鑑指標。社區發展季刊，

138，279-291。

陳澤義、陳啟斌 (2018)。企業診斷與績效評估—策略管理觀點 (五版)。台北：華泰。

溫明麗 (2008)。教育 101：教育理論與實踐。台北：高等教育出版社。

彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘 (2011)。非營利組織績效評量指標之建構。政治科學論叢。

49，125-160。

彭懷真 (2012)。社工管理學，台北：雙葉。

曾華源 (2014)。社會個案工作。台北市：洪葉。

曾華源、白倩如 (2017)。社會工作管理。台北市：洪葉。

黃俊英 (1996)。企業研究方法。台北：東華。

黃一峰 (2003)。行政機關業務評估指標建構：以衛生署為例。研考雙月刊，27 (5)，

33-44。

黃政昌 (2008)。你快樂嗎？大學生的心理衛生。台北：心理出版社。

黃憲仁 (2008)。如何推動目標管理 (增訂二版)。台北：憲業企管顧問。

黃國敏、林昭仕 (2010)。國營事業績效管理制度之探討：臺灣自來水公司個案研究。

中華行政學報，7，77-99。

黃源協 (2011)。社會工作管理二版。台北：雙葉。

黃源協 (2013)。社會工作管理三版。台北：雙葉。

葉忠達、陳俐文、梁綺華 (譯) (2002)。人力資源管理—實務導向 (原作者：M. Harris)。

台中：滄海。

鄒平儀 (2011)。醫療社會工作績效評量與管理。社區發展季刊，136，86-103。

楊念湘、陳木金 (2010)。優質學校品質管理指標建構之研究。教育行政與評鑑學刊，

9，1-26。

楊千慧、黃美婷 (2015)。運用修正式德菲法及層級分析法探討團購行為之關鍵因素。

中華管理評論，18 (1)，1-30。

楊慎淇 (譯) (2016)。策略管理 (原作者：B. J. Witcher & V. S. Chau)。台北市：新

加坡商聖智學習。

楊錦洲 (2019)。目標與關鍵成果 (OKR) 的盛行與運作。品質月刊，55 (2)，8-14。

廖勇凱、楊湘怡 (2004)。人力資源管理理論與應用。香港：智高。

蔡佳惠 (2007)。網球選手續效評估指標權重之研究—模糊理論之應用。體育學報，40

(4)，75-89。

蔡沁筠 (2009)。繼發性骨質疏鬆防治衛教手冊內容需求探討：以住院高危險個案觀點

為例（碩士論文），臺北醫學大學，台北市。

蔡永紅、林崇德（2011）。教師績效評鑑的理論與實踐。中國教師教育研究，17（1），36-41。

劉宜君、林昭吟、辛炳隆（2008）。我國促進就業措施評估機制之探討—政策德菲法之應用。臺大社工學刊，18，43-88。

鄭春生（2016）。品質管理—現代化觀念與實務應用（第五版）。台北：全華。

衛福部（2018）。全國自殺死亡資料統計。未出版。

鄧振源（2012）。多準則決策分析與應用。台北：鼎茂。

謝志偉（2007）。教育研究典範的未來趨勢—混合方法論（Mixed Methodology）介紹。

屏東教育大學學報，26，175-194。

顏國樑（2004）。目標管理及其在學校經營的應用。學校行政，33，21-39。

簡建忠（2011）。人力資源管理—以合作觀點創造價值。台北：前程。

簡至宏（2012）。國軍憲兵警衛勤務工作適性分析—專業能力指標建構之研究（碩士論文）。國防大學政治作戰學院，台北市。

蘇偉業（2009）。公共部門事前定向績效管理：反思與回應。公共行政學報，30，105-130。

羅彥茶、許旭緯（2014）。人力資源管理。新北：全華。

## 貳、英文文獻

Aguinis, H. (2013). *Performance Management*(3<sup>th</sup> ed). New Jersey: Person.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, in N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

De Neufville, J. I. (1978). Validating Policy Indicators. *Policy Sciences*, 10, 171-188.

Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8<sup>th</sup> ed). London: Prentice-Hall.

Dunn, W, N. (2014). *Public Policy Analysis* (5<sup>th</sup> ed). London: Pearson.

Fisher, C., Shaw, J. B., & Schoenfeldt, L. F. (1990). *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Co.

F, Rabiee. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63, 655-660.

Faherty, V. (1979). Continuing social work education: Results of a Delphi survey. *Journal of Education for Social Work*, 15(1), 12-19.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January—February,71-79 °

Krueger, R. A. (1994). *Focus group-A practical guide for applied research* (2<sup>nd</sup> ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

Murry, Jr., J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi:, A versatile methodology for conducting

- qualitative research. *The Review of Higher Education*, 18(4), 423-436.
- Mondy R. S., & Noe, R. M., (1996) *Human Resource Management* (6<sup>th</sup> ed) , New York: Simon and Schuster.
- Milkovich, G. T. & Newman, S. E. (1999), *Compensation* (6<sup>th</sup>ed). New York: McGraw-Hill.
- Meyer, M. W. (2002). *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of the Work Force*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*. 41(4), 376–382.
- Staw, B. M. (1983). Proximal and Distal Measures of Individual Impact: Some Comments on Hall's Performance Evaluation Paper. In Landy, F.; Zedeck, S. & Cleveland, J. (eds.) *Performance Measurement and Theory*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. M., & Osborn, R.N. (2000). *Managing organizational behavior* (6<sup>th</sup> Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Storey, A. (2002). Performance management in schools: Could the balanced scorecard help? *School Leadership & Management*, 22(3), 321-338.
- Teddle, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research*. Los Angeles, CA: Sage.

## 附錄一

### 焦點團體訪談《知情同意書》

歡迎您參與本次研究。在知情同意書的內容中將詳述與本研究相關的資訊以及您的權利。在研究開始進行前，研究主持人或研究人員將會為您說明研究內容，並回答您的任何疑問。

○論文名稱：陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」之績效評  
量

○執行單位：國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系社會工  
作研究所

○研究者：林丞諺

(0938-299-358、gbaboy000@gmail.com)

○執行單位：錢淑芬 博士

(0937-196-299、moneyshufen8899@gmail.com)

#### 一、研究目的：

本研究目的區分兩階段，首先探討陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」說明書，其次將針對「陸軍連輔導長『心理衛生（輔導）工作』之內容」與「陸軍心理衛生（輔導）工作組織策略」以及「國軍心理衛生（輔導）工作組織策略」之間的關聯進行探討。

#### 二、研究須知：

為求研究資料紀錄的正確性，本次研究過程中將會實施錄音。如果您不願意錄音，或者在談論時提及個案而希望中斷錄音時，請隨時提出。若不希望訪談的內容出現在論文當中，煩請告知主持人，將會依照參與者的意願辦理。此外，本活動為多人參與，團體中的發言內容將與所有受訪者共享；而在焦點團體訪談中，參與者必須尊重彼此發言之內容。

### 三、參與風險與資料保存運用：

本次訪談之錄音資料將由研究者彙整為逐字稿，我們會負起個資的保密責任，未來研究成果不會呈現您的真實姓名。此外，錄音與逐字稿將妥善保存在社會工作研究室裡設有密碼的硬碟或電腦哩，於研究執行五年後刪除銷毀。若您有興趣了解研究成果，將會提供論文乙份。

### 四、自願參與：

您可自由決定是否參加本研究，研究過程中不需要任何理由，可隨時撤回同意或退出研究。如果您拒絕參加或退出，不會影響日後研究計畫主持人對您的評價，亦不會損及您的任何權利。若您決定撤回同意或退出研究，可告知研究人員，並會將您的資料移除，不會進入分析程序中。

#### 研究參與者欄

- 1.錄音：同意錄音                      不同意錄音
- 2.成果回饋：不需要                      研究完成後請提供報告，寄至  
(電子信箱或地址)

---

3.簽名：    日期：                      年                      月                      日

#### 研究團隊簽署欄

1.本同意書為一式二份，將由雙方各自留存，以利日後聯繫。

2.研究人員簽名：    日期：                      年                      月                      日

## 附錄二

### 陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」績效評量架構設計 之第一次德菲法問卷

敬愛的學者專家您好：

首先感謝您同意參與本研究之問卷填答，惠賜高見！這是一份有關陸軍連輔導長心理衛生（輔導）工作「績效評量」架構設計之第一次德菲法問卷，目的在透過專家的意見，共同整合出陸軍連輔導長「心理衛生（輔導）工作」的績效評量工具。

德菲法的研究流程圖請參照附件一，感謝您撥冗填答，您所填的資料以及意見非常寶貴。在獲致共識前，本次填答結果將彙整於下一次的德菲法問卷上一致呈現。

對於您的指導謹致由衷謝忱。

敬祝

闔府安康

萬事如意

國防大學政治作戰學院

社會工作碩士班

指導教授：錢淑芬博士

研究生：林丞諺上尉

聯絡電話：0938-299-358

E-mail：gbaboy000@gmail.com