

直轄市警官領導風格與犯罪績效相關之探討

—以高雄為例

徐俊生

國立高雄師範大學

劉嘉茹

高雄市立空中大學

摘要

毒品犯罪為全民公敵，更是政府警察部門積極查緝及防制的重要工作。筆者透過參與觀察，以「交易型領導」與「轉換型領導」之內涵，試圖探究高雄市警察分局長領導風格與毒品犯罪偵查績效間之關聯，以幫助警察幹部有效領導。經與三位分局長訪談並分析不同分局級別的毒品偵查績效，發現兩者有其相關性，分局長運用轉換型領導是有效的，而交易型領導是必需的，兩者應為雙軌並行，惟需考量內、外因素來調整彼此之配重。此外亦發現「科技偵查」的重要性，及其與傳統偵查技術之世代差異，建議可再研究轉換型領導是否能改變現有的警察組織文化。

關鍵詞：警察分局長、轉換型領導、交易型領導、毒品犯罪

徐俊生 國立高雄師範大學科學教育暨環境教育研究所博士候選人，

E-mail: a0936601366@gmail.com

劉嘉茹 高雄市立空中大學校長，E-mail: chiaju1105@gmail.com

（收件：2020年12月14日，修正：2021年2月23日，接受：2021年4月14日）

壹、前言

美國人類學家大衛·格雷伯（David Rolfe Graeber）曾說：「就其本質而言，警察就是武裝的行政人員、配槍的官僚成員」。換言之，警察工作固然有其獨特性與特殊性，但其組織仍與一般公務機關並無太大的不同，並未脫離科層組織之範疇，且因為其屬於「執法」、「維持秩序」之單位，於行使職權上成員更加需要擺脫個人的情感、判斷或道德標準，這也導致警察系統相較於一般公務機關更趨向於以「理性」、「數據」來說話，具有更加強烈的官僚特質。在警察工作的特殊性下，激勵組織成員工作之趨力，並不單只是交易型領導之獎與懲所能達成，必須輔以轉換型領導之願景塑造，藉此提高組織成員之歸屬與認同感，激勵其工作表現，並表現在毒品犯罪偵查之績效成果。爰此，本文將聚焦於警察分局長領導風格與毒品犯罪偵查績效之相關性，以達到有效領導之目的。

貳、領導風格

一、科層結構下的領導風格

警察權雖然屬於政府職能之一，然而因其工作特殊性，於組織架構上較其他公部門更注重命令之貫徹，一如馬克斯·韋伯（Max Weber）所論述，此種以法定權威為基礎的組織模式即稱之為「科層制度」（Bureaucracy）。其具有專業分工、層級節制、依法行政、去人情化、永業化及地位年資等幾項特徵。此種組織模式塑造出的是對於成員之忠誠、能力及升遷皆有保障之外觀，且有存在之必要，正如韋氏所言：「在現代國家，政府之所以能發生效力並非因為國會的辯論、亦非皇帝的敕令，相反的取決於日常生活中行政事務之推行，而這些事務則操之於公務員手中」。雖然如此，但當科層體制發展完全時，過度的理性化卻衍生出諸多弊病，「鋼鐵囚籠」（The Iron Cage）便是其一，當成員

越來越理性，不再具有信念與激情，而在強大指揮鏈的影響下，對於組織逐漸麻痺，同時在永業化、地位年資具有保障之特徵下，科層制度之成員往往會出現形式上服從命令，卻不再主動、積極的達成組織的目標，在意見表達上，也受到「沉默螺旋」(the Spiral of Silence Theory) 效應之影響。此種情形在相較封閉之警察體制中尤為明顯，若以毒品犯罪偵查而言，刑事人員或許只會為了每次所訂定的目標而努力、或是偵辦相對簡單的案件，而拒絕追求卓越，積極偵辦大案……等，這些弊病一直以來透過「管理」試圖改善，但成效難謂顯著，但隨之出現的領導理論卻似乎為解決問題帶來一道曙光。

如何達成組織目標？早期學界偏重於管理模式的修正與討論，諸如：目標管理、例外管理、流程管理、分權管理、參與管理……等不一而足，而在近代領導理論推出後，如何為團隊訂立新目標、帶領公司往正確的方向發展逐漸成為學界探討達成組織目標主流學問，在經歷許多學者與先進的研究與探討後已具有清晰之架構，今學界多將領導區分為特質取向 (Trait approach)、型態取向 (Style approach)、權變取向 (Contingency approach) 及新式領導取向 (Newapproach) 等途徑 (Bryman, 1992; 張慶勳, 1996; 蔡進雄, 2000; 林金福, 2003; 林至善, 2004)，只是究竟何種模式適用於何種組織，是否具有最佳的領導模式？皆為實務工作者所欲探究之課題。

學者趙美珠 (2018) 認為，領導可說是團體中能擁有群體追隨，並有做決策能力之人，運用個人特質或權力，以指揮、協調、激勵等方式帶領部屬共同實現組織目標而努力的歷程。而警察組織所扮演的角色，與現今的社會治安狀況與經濟活動消長有著密不可分的關係，究其原因在於為求社會、經濟之發展，執政者多會將治安穩定因子列為當前施政重點。所以，國家社會治安團隊必需體認當前治安變項，研提並執行相關因應對策，以求穩定發展社會經濟。對於當前嚴重危害社會治安之各項犯罪，若不設法扼制，除會影響社會治安與經濟活動，更可能因媒體渲染報導，造成民心動盪，影響執政團隊威信及民眾滿意度等。因此，職司治安工作的警察部門—尤其是負責第一線執行治安維護工作

的警察分局長，需藉由個人特質或權力，運用指揮、協調、激勵等領導作為，執行上級要求之查緝毒品、打擊詐欺、取締非法槍彈、檢肅黑道幫派組織等各類專案工作，以求社會治安的穩定。

國內學者戴國良（2012）也認為，領導是在一特定情境下，為影響一人或一群體之行爲，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動程序。而警察組織面臨執政團隊要求，強調社會經濟的穩定發展及治安成效需適時展現等因子的交互作用下，警察領導者如何互動及驅使犯罪偵查主力的第一線刑事偵查人員，全力落實執行各類刑事案件查緝，達到上級所設定的犯罪偵查績效目標，正是本研究探索的第一線警察分局長領導作為與刑事偵查人員知覺、分局犯罪偵查人員規模、毒品犯罪偵查效能等構面之間的相互影響關係。

「領導」（Leadership）學說眾多，向來為社會學學者們討論的一大議題，也因此各家學說面向多元，所衍生出的定義亦豐富。眾多新型領導的理論中，蔡進雄（2000）認為：領導理論不斷的推陳出新，轉換型領導與交易領導是最近備受矚目的領導理論，但是吳清山、林天祐（2009）把交易領導稱為互易領導。美國加州州立大學公共行政學系教授凡·華特（Van Wart, 2005）則認為：當前領導理論的發展，主要是轉換型領導、服務領導，以及多面向的領導行爲，強調主要領導理論的整合，尤其是轉換型領導和交易領導。在新領導理論的研究取向強調領導者的領導策略及對組織的導引（張慶勳，1996），包括魅力領導、轉換型領導、互易領導、道德領導、願景領導、催化領導、文化領導等（秦夢群，2005）。主要強調領導者要有遠見、重視變革、協助成員共同參與、鼓勵部屬提升工作動機到更高的層次，共同完成組織既定目標，並且使組織充滿競爭力，永續發展（吳煥烘，2004），其所強調的重點與向度，已漸漸從原有的技術性行爲，轉變為重視組織成員的存在與潛在能力的激發。是以透過相關的文獻研究可發現，隨著時代的變遷，領導的模式似乎逐漸由傳統交易型領導（Transactional leadership）轉變為轉換型領導（Transformational leadership），然而在這些研究中，卻少見轉換型領導與交易領導整合性的分析研究，故本文

即是以轉換型領導（Transformational leadership）與交易型領導（Transactional leadership）兩種模式，來研究警察分局長之領導風格是否能有效帶動部屬，提升組織之績效。

所謂的轉換型領導（transformational leadership），或稱轉型領導，是由美國學者詹姆士·當頓（James V. Downton, 1973）首先提出，當時其曾經進行有關「反抗領導」（rebel leadership）的研究，被公認為非學校組織之轉換型領導的學術起源。轉換型領導（transformational leadership）是一種超越倡導與關懷、激發與啟發的領導行為，為符合現代多元社會趨勢的新型領導（趙美珠，2018）；著名美國學者伯恩斯（James MacGregor Burns, 1978）於普立茲得獎作品《領導》（*Leadership*）一書中，有系統地論述轉換型領導的主要概念，主要為說明透過轉換型領導的力量，可以進一步提升自己，更藉由鼓勵部屬應有公平、平等、自由等價值觀，建立道德目標。Burns 將領導的概念分為轉換型領導與交易領導，其認為轉換型領導係指領導者能夠激勵和鼓舞成員達成特別的結果，並且在過程中發展成員的領導潛能（Bass & Riggio, 2006）。伯恩斯認為 Maslow 的人類需求層次（hierarchy of needs）是轉換型領導過程的基礎，人類的需求層次會促使領導者及部屬彼此提升至較高的道德與動機層次。轉換型領導能確認並滿足部屬現存的需求，甚而拓展更高層次的需求。也就是，轉換型領導尋找部屬潛在性動機，尋求滿足較高的需求，使部屬能全力的投入；轉變部屬成為領導者，領導者成為推動改變的原動力（Agent）。轉換型領導為一種動態的（Dynamic）領導；領導者自己和部屬共存在同一個人際關係族群中，藉由這個人際關係，讓自己有活力、更積極，演進為一種新領導的核心。

巴斯（Bernard Morris Bass, 1985）認為：轉換型領導是創造超越期望之表現，亦即透過增加成員信心及提升工作價值，來引導成員付出努力。並指出：高層次改革是可能的，也許是一種革命性改變，在態度、信念、價值與需求上，都產生重大改變。當一位領導者實現新的理念，激發了組織動力時，就可以預見績效的突飛猛進。

「轉換型領導」除了涉及此種人際間的微觀影響過程之外，更可以視為領導者運用權力以改變社會系統與改革制度的巨觀過程。在此種巨觀層次的分析中，領導者除了鼓舞個人外，還涉及塑造、表現與調節團體間的衝突，使領導者得以運用調節力量來達成組織的共識目標；而交易型領導（transactional leadership），最早是由學者當頓（1973）與轉換型領導區分而出，其用意在於說明革命、反叛和改革的概念與一般領導的不同（Bass, 1999）。與轉換型領導的差異在於，交易領導強調基本的、外在的刺激引發內在的動機與需求，讓部屬為獲得某種獎賞及避免懲罰，而採行某種行動以達到組織目的。相對的，轉換型領導著重於較高層次、內在的動機與需求，也就是領導者關心部屬的自尊、自主、自我實現等較高層次的心理需求，並重視公正、責任與義務的道德問題。換句話說，交易領導的屬員角色較被動，需藉由獎勵及懲罰去敦促達成組織目標；而轉換型領導則相對主動，經由組織願景去誘發屬員自主行動完成組織績效，甚至提昇屬員的能力及成長。

巴斯認為，採取交易型風格之領導者著重於確認並清楚了解成員所扮演的角色，如此可使成員在工作上更有方向感，此外透過滿足成員之需求，進而促使其努力工作。領導者運用各種獎勵與懲罰的策略，對組織成員進行利益交換與協商，從其過程達到組織目標並滿足成員需求，也會使成員願意為組織貢獻心力，其內涵包含了「主動例外管理」、「被動例外管理」、「實質的後效酬賞」及「承諾後效酬賞」等四個層面。

例外管理可分為主動及被動二面向。主動例外管理是指領導者能主動關心成員的工作，能在成員發生錯誤時即時予以糾正、指導，以維持成員一定的工作績效；被動例外管理則是指，領導者因為他人告知部屬的錯誤，於問題嚴重時方才介入處理後續。條件性酬賞則係指領導者為促使成員成就工作動機，及達成領導者之意圖，而運用酬賞並以成員的工作效能來評斷。酬賞不只是給予實質上的物質層面，也包含滿足心靈或成就，意即達到目標之後，成員心理層面的正增強歷程。而秦夢群（2006）將條件酬賞區分為「實質」和「承諾」二種。

實質的條件式酬賞是指，領導人按從屬人員的表現，給予可欲的獎賞；承諾的條件式酬賞則指，領導人向從屬人員保證，會按表現情形給予可欲的獎賞。

綜言之，交易領導是領導者與成員間藉由獎賞與懲罰所建立的連結互動關係。秦夢群、濮世緯（1998）認為，交易領導是領導者與部屬間的一種利益磋商和交換的過程。如同 Kaur（2012）指出：「如果你能顧及我的利益，我亦會有相對的付出」，意即可由組織或領導者給予成員獎勵。但除了獎賞之外 Bass 與 Riggio（2006）也提出懲罰之實施，也就是交易領導者透過獎勵的提供與懲罰的實施，去回應成員在各自工作上的優劣表現。而其與轉換型領導最大的不同點在於，交易型領導是在既存的組織文化履行領導的角色、功能和行為，而轉換型領導則是透過領導去改變一個組織的文化（江振茂，2011），即領導人是以個人魅力，運用各種激勵成員士氣之策略，激發成員成就之動機，提升個人自我成就層次，在達成自我需求滿足與實現的同時，間接的完成領導者所形塑的願景與組織目標。而就學者張潤書之定義而言，轉換型領導的理論源自於交易領導，但其所謂的交易並非物質金錢或是職務升遷，所強調的是基於價值觀念的認同，人際之間對於信任、尊重、承諾等所為之情感性的交易，是一種由內而外所產生的領導關係。換句話說，這種交易領導偏重於組織內成員原有的傳統組織文化。相對來說，轉換型領導在組織變革或是組織文化轉換的運作中比較近似魅力領導，部屬之所以能戮力與共，最主要是受到領導者的精神感召。就此而論，轉換型領導係結合成員共同需求與願望的組織變革過程，藉由領導的作用，建立起成員對組織目標的共識與承諾，基於共識承諾，領導者創造成員信念和行為轉變的有利條件（張潤書，1998:428）。由此來看，轉換型領導在學界、私部門中似乎逐漸成為主流之領導模式，並具有相當效果，但是在科層體制—特別是相對封閉的警察制度中又是否如此？

二、領導風格與警察機關之影響

在國外針對警察首長領導風格對組織之影響較著名之研究有二，其一為學

者 Sarver（2008）於《領導與效能—德州警察局長領導風格與高效能領導者相關因素之探討》一文中，針對德州各警察首長之主流領導風格及不同領導風格與效能之影響；其二則為 Densten（1999）對於澳洲警察首長領導風格所作之研究。

（一）德州警察首長領導之研究

Sarver（2008）為探究不同領導風格區別，便以當時德州地區之警察首長為研究對象，探悉不同的領導風格與效能之間關聯，而該研究結果發現領導風格確實會影響組織效能，更進一步指出領導之成果、領導者之魅力、轄區犯罪數、社會屬性、人口數、地理環境……等因素也會影響領導風格。此外，研究也發現採取轉換型領導或是交易型領導之領導者，相較於被動型 / 逃避型領導者（Passive / Avoidant）都能更有效地激勵部屬及滿足其需求；相對的，採取轉換型之領導者，所收到來自部屬的抱怨數少於採取交易型之領導者，且多數有經驗的領導者，多數被歸類為轉換型領導者。

（二）澳洲警察首長領導之研究

Densten（1999）為尋找出澳洲警察首長最常使用的領導風格，使用 MLQ（Multifactor Leadership Questionnaire）問卷的填答，與 Bass and Avolio（1990）所建構之整合性領導模式（轉換型、交易型及放任型）兩相對照，發現交易型領導的例外管理是最常使用之領導方式，而放任型則較為少見；交易型領導的部屬有較高的滿意度，只是原因需再進一步探究。然而，雖然轉換型領導被認為是對於提升組織效能最有幫助者，在澳洲警察機關中，採用轉換型領導者之警察首長仍偏向少數。Denste 認為，轉換型領導對警察機關非常重要，尤其是對資深的同仁，因為其研究過程中發現，較資深之同仁明顯付出的努力較少，而如果要改變，轉換型領導是有效的。

Densten 於 2003 年亦使用這些研究數據用來檢視警察的職務配階，對於

領導風格、效能以及是否會有額外努力之間的關連性。研究發現警察的職務配階對上述各面向確實有影響，但仍需進一步探究不同階層的領導者工作內涵和特質。單就效能和額外努力分析，領導行為所影響的不僅僅是對領導效能的感受，更會影響部屬決定是否付出更多努力，例如選擇面對問題不推拖逃避的領導者，常被認為較有領導效能，縱使領導者不在時，部屬仍會付出更多的額外努力。

（三）我國警察首長領導之研究

而我國的警察機關又是如何？國內警察領導理論的討論，主要有特質論、交易論、情境論、轉換型論等四大理論（梅可望等，2008）。近期的研究中，學者江振茂（2011）曾就新北市警察局之分局長及所長為研究對象，將之歸納為轉換型領導、交易型領導、權威型領導以及被動/逃避型領導等四種風格。研究發現，在新北市中，轉換型領導是大多數警察分局長與分駐（派出）所所長所採取之主流領導風格，而採取轉換型領導者，相較採取交易型領導者能達到更好的組織效能。以警察分局長而言，其領導類型可區分為轉換型、交易型及混合型三種不同之風格，不同的領導風格所能提升之領導成果與組織效能各不相同；但本研究也進一步指出，不同屬性的部屬，對領導風格、領導成果與組織效能的認知同樣有差異，也會是領導風格影響成效所需考量之因素之一。

經由以上的研究文獻分析，及考量警察機關雖為公部門之範疇，也確實屬於前述科層體制，其工作及職業的特殊性，使其並不與一般公務機關相同，是單純為推行某項政策、提供某種服務，警察機關的最終目標是所謂的治安，而衡量治安的標準則界定在「犯罪偵查效能」，因此，對照於本研究聚焦在警察幹部領導與犯罪偵查績效之關連性分析，極具參考價值。

而所謂的效能，係指個人在組織中的行為能夠達成組織的目標。其涵義係指在一段時間內有效達成目標的程度；Drucker（2002）提到，效率（Efficiency）是把事情做正確（Do the thing right）、效能（Effectiveness）是做正確的事

（Do the right thing）。效率和效能不應偏廢，當兩者均俱時即所謂之「績效」（Performance），反之，當兩者無法兼顧時，應先著重效能，再設法提高效率。有效率不一定有效能，有效能也並不代表有效率，兩者之不同頗為明顯。結合以上學者對其之定義，效能重視目標之達成，效率則強調資源的有效運用，即投入與產出間的比例。

總言之，效能是達成目標的程度，係資源運用後所產出的結果，能完全達成目標就是效果，即選擇對的工作或任務，去幫助組織達成目標；而且效能比效率還重要，因為工作或任務的最主要目的就是達成組織目標，特別是犯罪偵查，犯罪偵查之效能係為達到還原犯罪事實真相，藉由合法的程序、手段、方法等，投入人力、物力、財力及時間等資源調查犯罪事實及蒐集相關證據的活動。重點在於能夠運用正確的方法尋找出犯罪事實之一部分，推演顯現出全部犯罪事實，讓相關犯罪成員接受司法審判，展現社會正義，特別是在講究「程序正義」（Procedural justice）的當下，當達成效能後，「績效」也逐漸成為警察機關所應該追求的目標。

是以在工作導向、講究刑案績效產出，且強調上下服從的科層架構下，警察分局長較一般行政機關領導者具權威性，但隨新世代的領導觀念帶入警察組織中，亦應思考強勢領導之運用比重，選擇運用適當的管理作為與處理方式；也就是，警察分局長應思考如何扮演好承上啓下的多重角色，除運用自身的資歷、經歷等經驗法則之引導，付諸於日常的領導作為外，更重要的是要對分局所屬成員產生感染力、影響力，觸發成員的自我效能感，讓成員有更大的信心去達成毒品犯罪偵查工作所設定的績效目標，以達成維護社會治安需求與機關績效目標。

警察團體面對治安需求，需求立竿見影、人民有感，因而常見政府單位推動各項打擊犯罪專案，藉由萬靈丹「量化」的專案績效數據，讓民眾對政府政策直接有感。李新鄉（2008）指出，「交易領導」之領導者以獎賞給成員的實質物品，不管是物質或心理上的滿足，其實都是動機與激勵理論的一環，但透

過交易方法，事實上只強化低層次的動機行爲。意即「交易領導」可以最直接的對價關係，讓犯罪偵查同仁獲得獎金、獎勵，甚至升職等實質報償的誘因，驅使同仁爭取績效；而相對的，社會治安工作亦非一瞬即變，對於日新月異的犯罪型態、手法，需樹立起持續吸收新知、精進偵辦技能等願景，才能讓同仁主動自發探究學習甚至指導其他同仁，讓犯罪無所遁形，因而「轉換型領導」強調，領導者展現魅力，有效的整合意見，塑造組織願景，運用激勵策略，提高成員成就動機與提升道德層次，強調內化與內在自發性的行爲，有計畫的培育被領導者，以帶動組織變革或革新，共同朝學習型組織發展，促使成員願意額外付出（林至善，2006），更是警察團隊學習成長不可或缺的重要關鍵。

參、研究方法與過程

筆者曾服務於內政部警政署刑事警察局，且自 2015 年 7 月迄至 2020 年 10 月期間，分別擔任過宜蘭縣、臺東縣、雲林縣及基隆市等警察局所轄之分局六任分局長計 5 年 3 個月，對於警察分局長與第一線毒品偵查工作同仁之互動、甘苦等有著深刻感受，本研究以自身的參與觀察爲出發點，進而藉由文獻探討，提出筆者有興趣的議題，再以遴選出的三位專家進行訪談，歸納分析出研究結論與建議。

一、參與觀察法

顧名思義，就是透過「參與」和「觀察」的方式，且幾乎適用所有關於研究的一種質化方法。對於大部分人類存在的事實，利用參與觀察法，對發生的事件、參與事件的人或物、事件發生的時間地點和經過，以及事件在特殊情境下發生的原因，分別來進行描述。對於有關過程、人群及事件的關係、人群及事件的組織、長時間的連續現象、模式、以及人類存在空間的短期性社會文化環境的研究而言，參與觀察的方法論都是優異的選擇（Jorgensen, 1989:13）。

參與觀察法包括一套開放、彈性、機會主義的研究方法和研究邏輯，並根據田野研究的經驗和觀察，持續修飾研究主題（Jorgensen, 1989:23-24）。本研究運用參與觀察法，藉職務之便，體認到警察分局長對於毒品犯罪偵查之重要性，需仰賴第一線偵查同仁之偵查經驗、技巧及團隊合作等，甚至緝捕犯嫌當下時空環境之運氣等要件，才能克盡全功；換言之，警察分局長與分局第一線毒品犯罪偵查人員為生命共同體，分局長運用領導作為敦促偵查人員全力以赴，才能達到一定之毒品犯罪績效。因此，運用參與觀察法將可達成「從紮根在人類每日的生活事實，找出實用及理論性」的事實最終目的（Jorgensen, 1989:14）。

二、深度訪談法

質性研究的訪談過程視為「交談事件」（speech events），而強調「受訪者」與「訪問者」雙方共同進行意義建構（joint construction of meaning）的過程，也就是透過雙方互動的過程共同去經歷、選取、與感染，經由這個過程所重新建構的意見與情緒。簡單的說，訪談的會話係有特定目的，研究者和資訊提供者間的會話，焦點在資訊提供者對自己生活經驗的感受，而用資訊提供者自己的話表達出來，而這也是另一種收集數據的方式（Ely et al, 1991:4）。

而深度訪談法以學者 Berg（1998:59）之定義，可區分為結構性訪談（structured）、半結構性訪談（semi-structured）及非正式訪談（unstructured）。其中結構性與非結構性訪談之區別在於，結構性訪談於訪談進行前，對於詢問之題項、順序及答案都需要做好完善之準備，並依序進行，且必須注意受訪者之反應；相較之下，半結構性訪談則較為自由與彈性，其可能包含一些結構性、封閉的問題，但也包含開放式的題項，讓受訪者自由回復，而不必去選擇特定幾個回應（Stone, 1984）。

本文之研究範圍聚焦於高雄地區，為取得更多研究相關資訊及數據，遂採用半結構式訪談，並透過立意抽樣（Purposive sampling）之方式選取 3 位訪談

對象，其原因在於每位警察分局長的職務歷練不同，亦有擔任分局長職務前鮮少接觸刑事工作者，故於高雄市警察局 17 個分局中，遴選曾於刑事體系中任職、有實際從事毒品犯罪偵查經驗，且歷練過高雄市不同級別分局之 3 位現任分局長：曾任六龜、小港分局，當時任左營分局之 A 受訪者；曾任職鼓山、前鎮分局，時任前鎮分局之 B 受訪者；及曾任三民一、小港、三民二及苓雅分局，時任苓雅分局之 C 受訪者。透過與其之深度訪談，由真實、實務之層面，探討警察首長之領導風格對於犯罪績效間是否具有關聯性、分析其與筆者參與觀察之異同，及深入瞭解現階段毒品偵查之實況。

三、文獻回顧法

文獻回顧法又可稱為次級資料分析法、文獻分析法，藉由書冊、報章雜誌、學術、期刊論文……等相關文字、數據之蒐集，再進一步歸納分析。此種研究方法不僅能夠幫助研究者更加深入問題，也可以幫助我們了解手頭上所有與研究主題相關之問題。

而本文也將針對各類型之領導風格、科層體制，以及國內、外學者針對警察機關組織文化、警察首長領導風格與績效……等相關研究進行蒐集與分析，以此建構本文之理論架構，除理解警察首長領導風格與組織成員工作滿意度、工作表現之可能關連外，亦嘗試更進一步理解領導風格究竟會否影響組織成員對於新技術、新科技之接受度、熱衷度，並將之應用於毒品犯罪偵查上，直接展現於相關績效數據上。

然而，社會治安變異因子眾多，個案事件、民眾觀感、媒體渲染……等因素，皆有可能導致執政當局選擇立即推行查緝毒品專案，以解決當務之急。而相關專案之績效成果卻可能取決於諸多因素，例如：犯罪偵查證據蒐集是否足夠？案件是否成熟？該案指揮檢察官之決定？提早收網可能錯失向上溯源……等，更有如 2020 年全球爆發之新冠病毒疫情，對治安維護工作之推行產生重大影響，由此可知毒品犯罪偵查績效受外在因素干擾，恐非警察分局長之決定

即可達成績效之爭取。因此，考量分局長每任的任期不一，且時空背景因素均不相同，爰不討論同一分局長於歷任不同分局級別之毒品偵查績效。

肆、我國高雄地區警察分局長領導風格之影響

透過蒐集相關文獻，我國現對於警察首長領導風格之研究僅有學者江振茂與宋孔慨分別於 2011 年及於 2012 所作之研究，相較之下仍屬欠缺，是以筆者試圖由高雄地區之警察分局做為切入點，由管理者角度切入探討警察首長領導風格之影響，及其對於毒品犯罪偵查之作用。

一、警察分局長之訪談內容

究竟分局長之領導風格不同而有顯著之差距？若以機關首長之管理角度而言，傳統之領導模式及交易型領導，於毒品犯罪偵查方面，一般都是透過警政署規範的定期、制式獎勵作為激勵下屬的誘因，案件偵破即有行政獎勵及不斐獎金，然而三位分局長卻不約而同的認為這種交易關係固然是必需的，但制度外的資源爭取，用予鼓勵、關懷溝通、感情維繫聯誼等，更是誘發同仁自主爭取績效的重要領導作為。換言之，渠皆認為轉換型領導會是管理機關較佳之模式。

受訪者 C 便認為除了制式的獎勵之外，透過額外的獎勵及慰勉，提高組織成員之積極度，但同時也透過私底下的關心，藉此降低來自主管公開要求的壓力，並強化智性啓迪：

「……除了一般警政署規範的定期制式獎勵外，就分局長權責部分，可以給予額外的獎勵。另外，如果有外部的警友會支持，可以由警友會頒發獎勵金，雙管齊下，才能讓偵查人員知道我們的重視。在壓力部分，公開開會時還是要講重話，還是要檢討，但私底下還是好朋友，也就是帶人要帶心，公私要分明。」

受訪者 B 抱持著同樣的觀點，渠認為交易型領導在警察機關中是鞭策成員工作動機之基本趨力，但要進一步激發追求卓越之動力，仍有賴轉換型領導之願景之設定：

「……一點一點的累積，也是可觀的，甚至有好幾千的額外收入，不無小補。如果想升官的也可以累積行政獎勵，近幾年來外部警友提供獎金頒發受表揚，那也是一種榮譽感。壓力（鞭策）部分，媒體對於警察的績效設定已經有負面的看法，但反過來說，那有開公司沒有設定績效目標的，畢竟偵查隊可能只有 30% 的同事在做毒品偵查……分局長可以讓偵查隊知道，下一次如果拿得出績效來，以後還可以有獎金、獎勵，甚至是一起出國，感情的聯誼是很重要的。」

受訪者 A 則認為警察分局長應該採用個別關懷領導行為，與毒品偵查人員建立信任，透過這種對跟隨者的培育、成長與進步需求，誘發其增進焦點，使之更專注於提升毒品案件偵查之績效：

「獎金及行政獎勵外，個人偏向要加強溝通，我就會經常到偵查隊和專案人員面對面聊天泡茶，也會在案件有重大突破時，會邀請同仁餐敘，因為分局長和第一線的佐警在一起的時間不多，利用這個方式讓他們覺得榮耀，像我在小港時會找時間和有功人員中午吃個簡餐，和他們聊聊天。在壓力部分，對於目標的設定，達成率有落後，我會去瞭解是否有遇到困難，是否溯源到了第二層、第三層遇到瓶頸，是否有要協助的地方，因為我自己也是偵查人員出身，瞭解是不是需要再調度其他單位的資源加入。」

相反的，若以毒品偵查人員角度，對於不同的領導風格，是否會有明確之感受？並表現在工作績效上？在三位分局長的訪談過程中，受訪者 C 與 B 均一致認為單純的交易行為，並不足以真正的提升績效，對於基層同仁而言，達成基本工作任務的動力仍來自於基本的賞與罰，也就是，懲罰僅是避免毒品犯

罪偵查怠惰的防弊機制，卻無助於提升組織之績效；但相反的受訪者 A 則認為以毒品偵查人員角度而言，轉換型領導仍是有其助益。

受訪者 C 與 B 認為績效的來源，仍有賴於交易型領導以官僚權威和正當合法性為基礎，透過賞罰來影響部屬：

「我認為獎勵和檢討二者是要併進的。」(C)

「破案獎金，是一種榮譽，拿到獎金的同仁晚上就找同組晚上慶功，互相聯誼，隔天就又一起努力辦案繼續再往上追，這是一種動力。但總有一些較沒動力的，還是需要績效目標的設定，因為還是有整年都沒有毒品績效的小隊，偵查隊長會很難帶。處分對這些老刑事人員沒什麼用，除非是記過會怕，他怕調地，績效不好的把他調偏遠或單純地方，因為年長同仁多住市區，這樣他的壓力就來了。」(B)

受訪者 A 則著重於提出處罰的部分，在需要處罰時，仍賦予個別的關懷，採取交易型領導之例外管理，兩者相輔相成，使刑事人員逐漸認同組織之承諾與價值觀奉為圭臬，同時受到領導者魅力影響之感召，藉此以提高工作之績效：

「我聽到的是分局長願意花時間和同仁在一起相處聊天，這個部分是和歷屆的分局長不一樣的地方，確實有激勵鼓舞之效果。畢竟我是刑事出身的，重視同仁的溝通不是只有和同仁談公事，私下去他們辦公室去關心瞭解打氣，這樣激勵鼓舞作用應該是最好的。處分如果站在管理的角度是需要的，但我會瞭解過程，如果同仁有努力，我也會酌予減輕，同仁也確實有感受到，在工作上明顯能感受到其衝勁。」

但受訪者 C 與 B 卻也認同基本工作動力是一回事，但若想有效提升成員追求卓越之趨力仍仰賴於轉換型領導風格，例如：透過個別化關懷、提供個別支持或是心靈鼓舞、啟發其動機與精神感召，使同仁由「必需做」轉變為「願意做」、「想做」，主動追求績效、並將衝勁帶入工作中，雖然成果並不一定如

同預期，但是至少可以感受到他們對於工作的熱誠與追求績效之動力。

受訪者 C 提及有關轉換型領導之領袖魅力，透過私下之接觸，提高刑事人員對於角色之認同、提高工作滿足，藉此願意為領導者貢獻心力：

「在高雄市分局長任內是從未因為要求績效而處分偵查人員，我強調的還是要鼓勵，但檢討也是需要。實際上，我認為私底下坐下來聊聊，把彼此的感情建立起來，同舟共濟，這樣的方法比較有效，事實也是，當我這樣做之後，同仁或許會因為理解、愧疚、感動等因素，在接下來的工作表現中有不錯之表現。」

受訪者 B 則是認為應該交由與偵查隊日夜相處之一線主管偵查隊隊長，由其啟發這些毒品偵查人員，並與之共同塑造願景、榮耀，在其經驗中逐漸成長才是提升績效最有效的辦法。

「刑事人員，而且有戰功，對於帶領偵查隊，同仁會服氣且能凝聚向心力，偵查隊長如果年輕，但會讓人服氣，讓隊員跟著你走……分局長要適度地與偵查隊長溝通，瞭解個別需求去激勵或要求，這個同事愛獎金，這個同事愛功獎要升官，這個同事怕調地，才能磨合出適當的方式，因為辦案抓人其實還是有一些運氣的成份，人跑去躲起來，雖然努力但就是二、三個月都沒有眉目，所以，適度要求是可以的，但不能像開告發單一樣要求要開出幾百張的紅單目標值，不能操之過急，這樣會讓年輕基層反彈，會讓同仁認為是壓榨、甚至是讓同仁狗急跳牆，甚至是做出違法的事。」

但三位分局長也提到，警察分局長之領導風格雖然是相輔相成，但兩者之間並無一定比重，可以交易型為主、轉換型為輔，或是轉換型為主，交易型為輔，甚至是滾動性檢討，不斷的變化，而這其間考量的因素包含了分局之屬性、人員年齡層、地方之犯罪率、地方人口結構之特性……等而有所變動。然而，

綜觀相同之處，三位分局長的領導風格均兼具「轉換型領導」及「交易型領導」，其中對於「交易型領導」的運用，均透露出隨著身處於複雜度遞增的單純、較重及繁重不同級別的分局，而有愈來愈比重愈高的趨向。而這種趨向在筆者的參與觀察中亦有感受到，筆者認為這和警察首長因身處在愈繁重的分局愈分身乏術，基於時間管理考量，漸會依賴制度、規範、目標設定及公開會議要求等方式達到績效要求之故，惟此部分仍待進一步研究探討為宜。

「剛開始起步的分局繁重度有別，一開始還是要多鼓勵，因為一般（單純）的分局線索比較少，鞭策的部分相對就比較少，總結來說，一般（單純）分局是多鼓勵，但漸繁重則變成軟硬兼施，甚至公開檢討的方式比例更高。」（C）

「就地區差異及偵查隊平均年齡的不同，鼓山是新興地區，年輕人追求較好的生活水平，多會往這邊跑，鼓山的查緝能量比較大，而且多咖啡包等新興毒品的比例大，前鎮則多海洛因、K他命等傳統毒品，再加上靠漁港會有毒品走私的問題，且前鎮的同事則是全警察局員警平均年齡最高，而且多因家住前鎮，所以調回前鎮服務，心態是求安定……我用的方式主要是針對偵查隊的年齡層，鼓山年輕、前鎮年長，二邊的方式是不相同的。」（B）

「還是會有差異，因為這三個分局剛好是一般（單純）、較重、繁重三種不同的等級，所遇到的毒品犯罪問題也不一樣，像在左營繁重地區，在案件偵辦上就不用花那麼多時間去管理，只要定期的去關心他們，給予個別的支持，那他們的執行力就特別的高，重視的是團隊的士氣，適時的給予激勵，也就是激勵會比較多，要有榮譽感，要讓他有自我實現的成就感，目標的設定只是一個標準，讓他知道要好好做，好好發揮……像我剛上任遇到街頭鬥毆，剛好地點又涉及到不法集團聚集的地點，也就是一個茶行，存在很久，一直沒辦法處理，我一來就告訴他們目標，為什麼存在這麼久，當然也要給偵查隊一些壓力，但我們一定要有信心、決心，要採取

三打策略一定要剷除根源，那我對外的公開場合也說到，隊長如果沒有能力做，我們就換個人來做，這是一種願景式的說明清楚，來達到目標形成共識，後來就順利讓他關門搬家。也就是比較多事情的地方較適合願景式的領導，那一般單純的地方，他的轄區就是這麼的單純，就算一直處分，他還是沒辦法去達到那些目標，這是先天的侷限，來到繁重只要他肯做，毒品就是溯源啊，只要是認真有往上偵辦，這些案源不成問題，只要適時的激勵關心，像勤教的參與也就給他們信心啊，分局長願意來關心我們叮嚀及提示一些重點，勤教這麼早就來陪你，這就是代表領導者的重視。」(A)

二、毒品犯罪等相關數據統計分析結果

內政部警政署就分局轄區治安、交通等面向繁雜程度，將分局區分為繁重、較重及單純三等級，依上述分類高雄市政府警察局轄下分局，計有繁重分局：新興、苓雅、三民二、左營、鳳山、岡山、林園、仁武、前鎮等 9 個分局（占 53%）；較重分局三民一、湖內、旗山、楠梓、鼓山、小港等 6 個分局（占 35%）、單純分局則有鹽埕、六龜等 2 分局（占 12%），如表一所示。

經查詢內政部警政署各類刑案統計分析系統資料庫之 2019 年高雄市政府警察局所轄 17 分局偵查隊所查獲之各類毒品犯罪件數、人次及重量分析，9 個繁重分局中，查獲件數平均值為 79 件（鳳山分局 116 件最多、新興分局 59 最少）、查獲人次平均值為 87 人次（岡山分局 142 人次最多、新興分局 58 人次

表一 2019 年高雄市政府警察局所轄繁重、較重及單純分局分類表

分局別	分局名稱	分局數	百分比
繁重分局	新興、苓雅、三民二、左營、鳳山、岡山、林園、仁武、前鎮	9	53%
較重分局	三民一、湖內、旗山、楠梓、鼓山、小港	6	35%
單純分局	鹽埕、六龜	2	12%

資料來源：整理自直轄市政府警察局所屬分局繁雜程度等級劃分表。

最少) 查獲重量平均值為 43,727 公克 (三民二分局 375,417.26 公克最多、林園分局 192.23 公克最少)，如表二。

表二 高雄市政府警察局繁重分局查獲毒品犯罪相關數據與平均值

繁重分局	毒品件數	毒品量化 (公克)	犯嫌人次
新興分局	59	308.52	58
苓雅分局	75	3,332.64	94
三民二分局	90	375,417.3	104
左營分局	48	7,431.25	60
鳳山分局	116	5,354.48	89
岡山分局	82	302.29	142
林園分局	91	192.23	93
仁武分局	79	811.52	66
前鎮分局	73	494.12	75

資料來源：整理自高雄市警察機關查獲毒品件數、量數、嫌疑犯人數—毒品級項別、機關別報表。

另較重分局 5 個分局中，查獲件數平均值為 60 件 (三民一分局 101 件最多、鼓山分局 28 件最少)、查獲人次平均值為 59 件 (三民一分局 92 件最多、鼓山分局 33 件最少) 查獲重量平均值為 50,809 公克 (鼓山分局 298,940.85 公克最多、湖內分局 134.48 公克最少)，如表三。

而 2 個單純分局中，其查獲件數平均值為 17 件 (六龜分局 18 件最多、鹽埕分局 16 件最少)、查獲人次平均值為 15 件 (六龜分局 16 件最多、鹽埕分局 14 件最少) 查獲重量平均值為 39 公克 (鹽埕分局 76.63 公克最多、六龜分局 0.42 公克最少)，如表四顯示。

再就分局級別配置刑警人數分析，在繁重分局中，鳳山分局刑警人數 53 最多、仁武分局 36 人最少；較重分局中，楠梓分局及小港分局均為 32 人、三

表三 高雄市政府警察局較重分局查獲毒品犯罪相關數據與平均值

較重分局	毒品件數	毒品量化（公克）	犯嫌人次
三民一分局	101	578.12	92
湖內分局	52	134.48	44
旗山分局	66	376.45	70
楠梓分局	52	4,391.43	50
鼓山分局	28	298,940.9	33
小港分局	59	430.57	63
平均	60	50,809	59

資料來源：整理自高雄市警察機關查獲毒品件數、量數、嫌疑犯人數—毒品級項別、機關別報表。

表四 高雄市政府警察局單純分局查獲毒品犯罪相關數據與平均值

較重分局	毒品件數	毒品量化（公克）	犯嫌人次
鹽埕分局	16	76.63	14
六龜分局	18	0.42	16
平均	17	39	15

資料來源：整理自高雄市警察機關查獲毒品件數、量數、嫌疑犯人數—毒品級項別、機關別報表。

民一分局 25 人最少；單純分局中，鹽埕分局為 22 人、六龜分局則為 12 人，如表五顯示。

按警察人員人事條例第 20 條第 4 項規定：「警察人員之陞遷，不適用公務人員陞遷法之規定；其實施範圍、辦理方式、限制條件及其他相關事項之辦法，由內政部定之。」依該授權規定，於 2005 年公布施行警察人員陞遷辦法，建立警察分局長陞職、遷調應循序漸進職務歷練之原則，自 2007 年起以警察分局轄區之刑事、交通、正俗、員警數及人口數等 5 種參考指標，經內政部警政署內部會議研議後簽奉核定，始分類為單純、較重及繁重之不同級別；惟實

表五 2019年高雄市政府警察局所轄分局刑警概況表

級別	分局別	刑警人數	刑警人數百分比	備註
繁重分局	鳳山分局	53	8.97%	
	新興分局	45	7.61%	
	左營分局	44	7.45%	
	三民二分局	44	7.45%	
	岡山分局	42	7.11%	
	前鎮分局	41	6.94%	
	苓雅分局	40	6.77%	
	林園分局	38	6.43%	
較重分局	仁武分局	36	6.09%	
	楠梓分局	32	5.41%	
	小港分局	32	5.41%	
	湖內分局	29	4.91%	
	旗山分局	28	4.74%	
	鼓山分局	28	4.74%	
單純分局	三民一分局	25	4.23%	
	鹽埕分局	22	3.72%	
	六龜分局	12	2.03%	

資料來源：整理自高雄市政府警察局人事室現有人數統計表。

務上，分局級別之變更，多由分局所屬之直轄市或縣（市）政府警察局發起，依上述 5 項指標分別論述相關歷史沿革及理由等後，函請內政部警政署研議後簽奉核定，以尊重地方自治及保持彈性。綜上，本研究依內政部警署核定之高雄市政府警察局分局級別之分類，對照以上統計數據結果分析發現，高雄市政府警察局之分局級別與刑警人數、查獲毒品犯罪件數、重量、犯嫌人次等，有其明顯的級距差異關係。

三、領導風格與毒品犯罪科技偵查

王朝煌（2010:33-35）電腦網路的快速普及帶給人類莫大的助益，卻也同時亦帶來不少問題，如電腦犯罪儼然成爲未來社會的棘手問題。Oliver（2006:49-62）提醒美國 911 事件後，警察人員在徵募與訓練上必須更重視資訊科技，並且關心資訊通信科技可能帶來的犯罪問題；Barendregt（2006:77-87）的研究更指出手機改變了毒品市場的交易型態，透過手機交易，在網路購買毒品等犯罪行爲，世界各國也都有此情形。因此，執法單位爲了提升維護社會治安更應該應用資訊通信科技來掌握及偵查犯罪，解決犯罪問題。然而，傳統通訊監察僅限於傳統電話及手機門號，但隨著通訊網路發展的日新月異，尤其是行動 APP 的流行帶動下，促使智慧型手機與平板電腦等行動裝置的流行普及，而使用者下載的行動 APP 中，通訊、社群網路如 LINE、WhatsApp、WeChat、Facebook 等提供如網路電話、文字及多媒體訊息、資訊分享與社群網路等雲端服務，具備免費、方便取得又有加密機制等特性，在毒品犯罪偵查實務上，已常見爲犯罪嫌疑人之間訊息傳遞的工具。而這對警察分局領導者而言，面對轄區外在不同的毒品犯罪人口、型態，及分局內部現有且有限的人力結構等現實狀況，就必定會面臨到交易型領導、轉換型領導運用比重之調整抉擇的困擾。

「……鼓山是新興地區，年輕人……多會往這邊跑，鼓山的查緝能量比較大，而且多咖啡包等新興毒品的比例大，前鎮則多海洛因、K 他命等傳統毒品……我用的方式主要是針對偵查隊的年齡層，鼓山年輕、前鎮年長，二邊的方式是不同的。」（B）

這個現象也意謂著，新興毒品犯罪需要藉由新的偵辦技術技巧，偵查人員需不斷汲取新知、瞭解、學習及運用科技偵查技術，不能僅仰賴傳統偵辦方式，而這也說明爲何 2019 年較重級別的鼓山分局查獲件數雖然不如繁重級別的前鎮分局，但鼓山分局偵查同仁年輕有衝勁，運用較多的科技偵查技術，向上查獲價值不斐、數量可觀的毒品。

除了資訊、通訊科技的一日千里，法規素養及權益認知的提昇，已深深地影響了新世代族群，更明顯地劃出一條鴻溝，區分出傳統毒品犯罪及新興毒品犯罪人口各別所運用的不同犯罪手法，也考驗著毒品偵查人員是否能夠與時俱進、運用科技偵查技術戰勝毒品犯罪，及其背後隱藏改變警察組織文化之挑戰—當環境改變時，在執行上也應該思考在傳統偵查方法外，接受並學習各項新科技偵查技術。而科技偵查的重要性，以及這種需不斷學習新偵查技巧的偵查團隊，其出現的契機是否取決於採取轉換型領導風格之警察分局長，或許也是未來值得探究的研究主題之一。

「在左營繁重地區……關心他們，給予個別的支持，那他們的執行力就特別的高，重視的是團隊的士氣，適時的給予激勵，也就是激勵會比較多，要有榮譽感，要讓他有自我實現的成就感……較多事情的地方較適合願景式的領導，毒品就是溯源……有往上偵辦……案源不成問題，只要適時的激勵關心……給他們信心……這就是代表領導者的重視。」（A）

伍、結論與建議

國外學者 Densten（1999）早期對於澳洲警察首長領導風格之研究中，轉換型領導雖有效果但並不是特別明顯，反而是交易型領導能促使部屬在工作上有更高的滿意度及積極度；而近代學者 Sarver（2008）於《德州警察局長領導風格與高效能領導者相關因素之探討》中則發現，若考量到其他因素，例如：犯罪數據、人口、地理因素、轄區特性……等相關因素，有經驗的警察首長更多是採取轉換型領導，且相較交易型領導更能成功且更有效的激勵部屬努力工作，與此同時，部屬也不會有抱怨、滿足度相當高。

對照本文鎖定我國高雄地區三位資深之警察首長為訪談對象，透過其實務經驗之分享，試圖了解究竟在我國，警察首長之領導風格是否有助於影響相對封閉之警察機關？轉換型領導是否真的是機關領導之萬靈丹？然而訪談結果研

究發現，不同的領導風格與人格特質確實會影響組織效能，若單以領導者之角度而言，單純的交易型領導，是最直接影響同仁「做」與「不做」之風格，但也僅止於此，此種風格並沒有辦法有效、持續的提升同仁的工作積極度，一旦作為誘因的獎金減少、不足或長時間未調整，部屬之工作意願下降與抱怨度提高；但倘若是單純實施轉換型領導的風格，在僵化、封閉的警察體制中，不說窒礙難行，效果卻也沒有想像中那麼好。是以在訪談過程中，會發現三名警察首長一致認為，轉換型領導是有效的，但同時交易型領導亦是必須的，換言之，若就我國警察首長如何有效帶領組織成員，激勵其工作表現？三位警察首長一致認為兩者是「共存」的，只是需要考量組織內的成員、轄內的治安、犯罪率等特性，來調整轉換型領導與交易型領導之配重。再則，分析高雄市警察分局2019年的毒品犯罪偵查績效數據發現，隨著分局級別複雜度的增加，毒品犯罪查獲件數、重量及嫌犯人數等，均呈顯同步級距上升的趨勢。換句話說，若單就毒品犯罪偵查績效數據觀之，其可視為目前評量分局級別5種參考指標（刑事、交通、正俗、員警數及人口數）之首要「刑事」指標項下的重要參考值。

而由領導角度而言，三位資深警察首長均認為，不同分局各有其不同轄區現實狀況，但其中對於績效有顯著影響之領導風格並非如預期之轉換型領導，而是偏向於「兩者兼具」，配合轄區之特性等各項因素，調整轉換型領導及交易型領導之比重，透過交易型領導之賞罰交換機制來促使刑事人員行動，另結合轉換型領導，透過與毒品偵查人員搏感情、個別化關懷，給予其精神上之感召；或是以理想、道德及目標來改變成員之固有想法；或是與部屬之間保持密切的接觸關係，關心舊部屬的情況、注意新進人員的適應問題，於公、私上皆能即時提供回饋，藉此提升部屬對於領導者之認同……等，這些方式皆能有效建立人員對組織目標的忠誠與向心力，並激勵其超越自我、追求績效，同時更能聚焦於成員之智性啓迪，使其在自信、尊重、信任及對組織歸屬感下，願意發自接受領導者之感召，發自內心的追求毒品犯罪之績效。正如前述，毒品犯罪偵查績效受外在變異干擾因素眾多，也正因變項太多，故而就警察機關而

言，筆者建議若要有效提升毒品犯罪偵查績效仍需不斷調整領導風格，如此才得以於其中取得平衡，以達提升績效之效果。

此外，筆者的參與觀察及三位受訪者均感受到，警察機關隨著時代進步、人權抬頭，犯罪偵查之限縮日益增加，因此常鼓勵同仁在法律規範允許的前提下，運用科技技術、資訊系統等「科技偵查」方式突破窘境。然而科層制度的永業化特性使然，致部分同仁可能排斥、甚至消極學習科技偵查技術，為達到激發主動學習，並運用在犯罪偵查之目標，是否能運用轉換型領導，有效改變傳統毒品犯罪偵查之文化，其中的期待性、發展性皆具有相當研究之價值，也建議未來可就這些議題深入探討。

參考文獻

- 王朝煌（2010）。〈資訊社會犯罪偵查之挑戰〉，《刑事雙月刊》，第39期，頁33-35。
- (Jau-Hwang Wang [2010]. "Challenges of Crime Investigation in Information Society." *Criminal Bimonthly*, No. 39:33-35.)
- 吳清山、林天祐（2009）。《教育小辭書》。臺北市：五南。
- (Qingshan Wu and Tianyou Lin [2009]. *Educational dictionary*. Taipei: Wu-Nan Book Inc.)
- 吳煥烘（2004）。〈提升教師專業發展策略之芻議〉，《「2004年海峽兩岸小學、初中教育學術研討會—課程改革與教師專業化發展」論文集》。上海：上海市教育科學研究院。
- (Huan-Hung Wu [2004]. "On the Strategy of Improving Teachers' Professional Development." *Paper presented at 2004 Cross-Strait Educational Seminar for Primary and Junior High Schools-Collected Essays on Curriculum Reform and Teacher Professional Development*. Shanghai: Shanghai Academy of Educational Sciences)
- 李新鄉（2008）。《組織心理學》，臺北市：五南出版社。
- (Xinxiang Li [2008]. *Organizational Psychology*. Taipei: Wu-NanBook Inc.)
- 林至善（2003）。〈轉型領導對學生事務主管的應用與啟示〉，《學生事務與社團輔導第四輯》。台北市：東吳大學。
- (Zhishan Lin [2003]. "Application and Enlightenment of Transitional Leadership to Student Affairs Supervisor." *Student Affairs and Club Counseling Series 4*. Taipei: Soochow University.)
- _____（2006）。〈我國大學校院學生事務長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究〉（未出版之博士論文）。臺北市：國立台灣師範大學公民教育領導學系。
- (_____ [2006]. "The Study of Relationship Among Leadership Attributes, Leadership Behaviors and Leadership Effectiveness for Deans of Student in National College." Unpublished doctoral dissertation. Department of Civic Education Leadership, National Taiwan Normal University, Taipei.)
- 林金福（2003）。〈高中職校長轉型領導、知識管理與學校效能之研究〉，台北市：國立政治大學教育學系博士論文。
- (Jinfu Lin [2003]. "The Study of School Effectiveness, Knowledge Management and Transformational Leadership of Senior/Vocational High School Principals." Unpublished doctoral dissertation. Department of Education, National Chengchi University, Taipei.)
- 江振茂（2011）。〈警察領導風格對組織效能影響之研究—以新北市政府警察局為例〉。桃園：中央警察大學犯罪防治研究所博士論文。
- (Zhenmao Jiang [2011]. "Effect of Police Leadership Styles on Organization Effectiveness: A Case Study on New Taipei City Police Department." Unpublished doctoral dissertation, Institute of Crime Prevention and Control, Central Police University, Taoyuan.)
- 秦夢群（2006）。〈校長教學領導、學校知識管理與教師教學效能關係之研究〉，〈國科會研究計畫 NSC97-2410-H004-028〉，臺北：國科會。

- (Joseph M. Chin [2006]. “A Study Exploring the Relationship Among Instructional Leadership, School Knowledge Management, and Teaching Effectiveness.” [National Science Council Research Plan NSC97-2410-H004-028]. Taipei: National Science Council.)
- 秦夢群、濮世緯（1998）。〈國小校長轉型領導、交易領導、教師制握信念與教師職業倦怠之研究〉，《國立政治大學學報》，第77期，頁73-110。
- (Joseph M. Chin and Shi-Wei Pu [1998]. “The Relationship of Principals’ Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control of Teachers to Job Burnout Levels Among Elementary School Teachers.” *Journal of NCCU*, No. 77:73-110.)
- 張慶勳（1996）。〈國小校長轉化、交易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究〉，高雄：國立高雄師範大學教育學系研究所博士論文。
- (Ching-Shiun Chang [1996], “The Effects of Transformational and Transactional Leadership of Elementary School Principals on the Culture Characteristics and Effectiveness of School Organization.” Unpublished doctoral dissertation, Graduate Institute of Education, National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung.)
- 梅可望、陳明傳、朱金池等（2008）。《中央警察大學新編警察學》，桃園市：中央警察大學出版社。
- (Kewang Mei and Ming chuan Chen and Jinchi Zhu, etc. (2008). *Central Police University Newly Edited Police Studies*. Taoyuan: Central Police University Press.)
- 趙美珠（2018）。〈新北市國民小學校長轉型領導與交易領導對教師教學效能影響之研究〉。臺中市：國立臺中教育大學教育學系博士班論文。
- (Mei-Chu Chao [2018]. “A study on the influences of principals’ transformational and transactional leaderships on teaching effectiveness of teachers in elementary schools in New Taipei City.” Unpublished doctoral dissertation, Department of Education, National Taichung University of Education, Taichun.)
- 蔡進雄（2000）。《轉型領導與學校效能》，臺北市，師大書苑。
- (Chin-Hsiung Tsai [2000]. *Transitional Leadership and School Effectiveness*. Taipei: shtabook.)
- 戴國良（2012）。《圖解領導學》，臺北市：五南。
- (Guoliang Dai [2012]. *Graphical Leadership*. Taipei: Wu-Nan Book Inc.)
- Barendregt, C., van der Poel, A., and van de Mheen, D., (2006). “The Rise of the Mobile Phone in the Hard Drug Scene of Rotterdam”, *Journal of Psychoactive Drugs*, 38(1): 77-87.
- Bass, B.M. (1999). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). “Developing Trans-Formational Leadership: 1992 and Beyond.” *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, Bernard M., & Riggio, Ronald E., (2006). “Transformational Leadership. (2nded.)”, *Mahwah*, N. J.: L. Erlbaum Associates, Inc.
- Bruce L Berg (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.

- Bryman, A., (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, J. H., (1978). *Leadership*. N. Y.: Harper & Row.
- Densten, I.L. (1999), “Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination”, *Policing: An International Journal*, Vol. 22, No. 1:45-57.
- Downton V. (1973). *Rebel Leadership*. New York: Free Press.
- Drucker, P. F. (2002). *The Effective Executive*, New York: Collins Business Essentials.
- Ely, M., Anzul, M., Friedman, T., Garner, D., & Steinmetz, A. M. (1991). *Doing Qualitative Research: Circles Within Circles*. London: Falmer.
- Jorgensen, Danny L. (1989). “Participant Observation: A Methodology for Human Studies. Newbury Park”, CA: Sage.
- Kaur, R. (2012). “Transformational and Transactional Leadership Behavior in Selected Public and Private Sector Bands in Chandigarh.” *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(2), 126-133.
- Oliver, W. M., (2006).“The Fourth Era of Policing: Homeland Security”, *International Review of Law Computers & Technology*, 20(1&2): 49-62.
- Stone. (1984). *The Disabled State*. In: Philadelphia: Temple University Press Cross Ref Google Scholar.
- Sarver, M.B. (2008). *Leadership and Effectiveness: An Examination of the Leadership Styles of Texas Police Chiefs and the Correlates of the Most Effective Leaders*. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of the College of Criminal Justice, Sam Houston State University, Huntsville, Texas.
- Van Wart, M. (2005). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. Publisher: Routledge.

Study on the Correlation Between Municipal Police Leadership Styles and Crime Fighting Performance: With Kaohsiung City as an Example

Chun-Sheng Hsu and Chia-Ju Liu

Abstract

Drug-related crimes, it's positive drug inspection and prevention is an important work of police department. Analyze the relationship between the leadership of Chief of Precinct in Kaohsiung and performance of drug-related crimes investigation in order to help police officers lead effectively. By interviewing three Chiefs of Precinct, there was a positive relationship between the level of the precinct and performance of drug-related crimes, both transactional leadership and transformational leadership is proficiency and necessary for Chief of Precinct. The point is considering internal and external factors to adjust the ratio. Besides, this study reveals the importance of high technology crime investigation, but shows the difference between it and traditional crime investigation. Finally, providing a research direction which is whether transformational leadership can change the existing police organizational culture.

Keywords: Chief of precinct, transformational leadership, transactional leadership, drug-related crime.

Chun-Sheng Hsu is doctoral student of Graduate Institute of Science Education and Environmental Education, National Kaohsiung Normal University. <E-mail: a0936601366@gmail.com>

Chia-Ju Liu is President of Open University of Kaohsiung. <E-mail: chiaju1105@gmail.com>