

矯正機關值班科員形象 及其角色定位的思索

DOI : 10.6905/JC.202501_14(1).0005

Reflection on image and role positioning
of a clerk on duty in correctional institution

顏伯儒

輔仁大學歷史研究所碩士、
法務部矯正署新竹少年觀護所科員

前言

對於非出身矯正專科，甫考取監獄官且從未從事過戒護工作的我而言，矯正署訓練課程中為期四個月共計兩監兩所的實習歷練，無異是黑夜中的一盞明燈，讓忐忑不安的我，能夠定心穩步往前路踏實行進，有信心能擔當起監獄官的重責大任。衷心感謝署內對於新進考生貼心的安排，將我們的實習分成四個階段，即第一階段的管理員勤務實習，第二與第三共兩階段的主任管理員勤務實習，以及第四階段的值班科員勤務實習。

在前三個階段當中，我依照所屬單位安排，在相關工作人員的細心引領指導下，盡快去熟悉各項勤務。但對於值班科員這個可能是我日後分發到機關首要擔當的職務，無論是勤務內容或是其角色定位，初始都還只有粗略的印象。一直到第四階段對勤務內容積累了足夠的觀摩與實務操作經驗時，才開始有餘裕去審視思索理想的值班科員形象及其角色定位。具體總結心得，我認為理想的值班科員是一名能審視並掌控機關全局的督導者，能有效傳達長官命令的一位中間幹部，以及一個能凝聚團隊、創造維持良好工作氛圍的優秀領導者。

一、值班科員是一名能夠審視並掌控機關全局的督導者。

基於分層負責的大原則，我認為值班科員的主要工作在於掌握監所內的囚情動態，並據以督導所分派勤務的執行與配合情形，一旦發現那裡螺絲鬆了，值班科員便應適當地將其調整拴緊（但不能太緊），並即時通報長官。有別於第一線的管理員，值班科員必須以較高的視野綜觀全局，以便所督導團隊成員能夠確實達成所交辦的各項勤務，萬不可一頭埋進個別勤務之中，以致見樹不見林誤判整體局勢，連累團隊迷失方向，成員各行其是，結果輕則行政效率下降，重則易衍生戒護事故甚至無法及時妥善處理相關後續。

以日常安全檢查為例，制度的設計是要求值班科員進行任務編組並於清楚說明執行重點後，分派管理員進入所劃分的責任區域內進行地毯式搜索，值班科員則應於安全檢查時在一旁督導，以避免出現檢查草率不確實的情形，如有必要，值班科員應予以複檢，務必使得安全檢查勤務不僅只是虛應故事地做完，而是無有分毫疏

漏紮紮實實地做好，如此才算完成任務。若僅依此例，值班科員與管理員的職責劃分看似涇渭分明，雙方均只須各司其責便可，但是在某些勤務，例如辦理違規一事上，卻又存在著些許模糊不清的空間。

在四個月不同機關的實習期間當中，據我觀察所見，辦理收容人違規的勤務方面，做法並非總是同一。以排班制值班團隊而言，或由發生違規事件的場舍主管辦理；或有交由中央台事務主辦、場舍主管協辦的情形；另外還有值班科員直接一肩攬下處理者。就前二者而言，無論如何，都還是由團隊中的管理員去辦理違規，值班科員則從旁指導，於確認無誤後再呈給戒護業務主管核定，大抵符合前述分層負責的概念。然而，我於實習時卻也常見到違規事件全程均直接由值班科員處辦的情形，當我探詢何以如此，得到的理由多半為有些管理員並不熟悉辦理違規，尤其是訪談紀錄，常常在詢問時有所疏漏而須另外補問，懲罰報告表應備齊的佐證資料也常缺失不齊，甚至引用的法規亦時有出現錯誤，以致於值班科員在旁督導同仁辦理違規所花費的時間心力往往不下於親力親為；更遑論有些科員並不擅長將所學傳授指導同仁，而懲罰報告表及其違規之佐證資料最後也仍是要交到值班科員手中核章，與其費盡唇舌，不如從一開始就乾脆由值班科員獨力為之。況且在讓同事們省事輕鬆之餘，值班科員儘管辛苦多勞一些卻也順帶做足了同事間的人情，某種程度可謂各蒙其利，再加上有些機關的違規事件並非經常發生，在客觀條件負擔得起的情況下，值班科員選擇承攬整起違規處理且進而成為常態，也就並不罕見奇怪了。

然而，這種做法，真的對機關整體戒護有利嗎？如果回到值班科員應稱職擔當起督導者角色的這個立論基礎上，答案恐怕是否定的。理由如下：首先，值班科員若總是自行辦理違規，久而久之便真會成為其例行業務，而不再是有餘裕時「協助」、「指導」同仁辦理。那麼，一旦機關在同一時段內發生戒護事故或其他重要事件（比如緊急外醫或發生火警等），亟待值班科員於第一時間領導調度時，正埋首於調查違規事件、蒐集證據證詞並製作懲罰報告表的值班科員，恐怕反應會慢上半拍而不能提早掌握情況從容指揮，更有甚者，即科員被架空而僅負責巡邏及辦理違規等業務，機關內的囚情動態變相全由主任管理員掌握，分層負責的制度便由此開始動搖崩塌，「值班科員」一職的設計便成徒具形式毫無意義。其次，作為自己團隊的領導，本應負有指導、教育同仁辦好其所屬業務之責任，怎可僅因同仁畏難

避瑣只想操持其慣常熟習業務的自限心態，便不對其分內責屬予以要求，在這種情況下如何能期待同仁從做中學與在學中做呢？值班科員應該要堅信自己團隊同仁是有意願且有足夠能力擔當起其份內勤務的，切莫因循苟且或越俎代庖，而要設法與同仁們一同學習成長。相信在過程當中，團隊的成員們也會因為遇事遇難但逐漸能夠自己掌握處辦要領而增加自信心、參與感，從而大大提昇機關辦事效率與整體向心力的。

二、值班科員是一位能夠有效傳達長官命令的中間幹部。

再者，就值班科員作為一名中間幹部而言，很重要的一項業務是他必須將上級長官的命令、指示，甚至是叮嚀，都能妥善精準地傳達給團隊所有同仁。

說起來簡單，但是要辦理好這項業務，卻必須謹小慎微。首先，就聽取長官的命令而言，很重要的一部分便在於要能做到確實理解、知悉長官的意思，畢竟若是值班科員打從一開始便會錯意，那便如襯衫扣錯第一顆扣子般，最後的結果只能是全體同仁跟著做錯。而要避免這樣一步錯步步錯的情況發生，很重要的一點在於聽取命令的當下片刻，如果心中對命令有任何疑惑，最忌便是怕羞要強不敢向長官提問確認，而在事後強作解人。要知道，若是不能立即理解意思而向長官提問確認，雖然有可能讓長官留下反應遲鈍的印象，甚至有可能直接挨嚴厲的長官一頓斥責，但若僅因害怕前述情形，而始終未能清楚明白長官交辦事項的真意，進而傳達了不正確的訊息給機關同仁，一旦事有差錯，那便不是「可能」，而是一定會遭到相當的究責懲處。其次，向機關同仁傳達長官命令一事，也應該要格外用心，不能只是生硬地照著稿朗誦一遍就算盡責完事，而不理會同仁們是否已經真正瞭解沒有疑義；此外，更要留意用字遣詞是否合宜，以免因為自己的辭不達意，使得同仁對長官的命令產生曲解誤會，無端造成同仁們對長官的不諒解，甚至被動不合作，進而影響機關全體的和諧與凝聚力。對此，我想值班科員在聽取了長官的命令後，可以先自行融會貫通進一步做出重點整理，而後再向同仁宣達；也可以站在同仁的立場，設身處地舉出具體的例子詳盡說明，使同仁們能夠真正了解長官命令背後的深意，進而真正做到上令下達，合作無間。

另外，我在實習期間亦曾有過切身實例。其時機關長官指示同仁：於施用器械時應注意恪守法定程序及比例原則，尤其是辣椒水的施用，應依《監獄及看守所器

械使用辦法》規定辦理，除非情況急迫，否則施用前應事先警告；而一旦肇事者已被制伏而再無使用器械的原因，便應即停止，切莫出於洩憤而繼續施用。值班科員於早點名集會時宣達了上開指示，但之後我卻聽到部分管理員私下抱怨長官都不知道他們所遭遇的情形與困難，只會不斷限縮他們的權限，在失去「武器」的情況下，最終只會造成收容人氣焰囂張與監所秩序的混亂云云。

原是長官保護下屬的體貼美意，頓時卻成了不知管理員疾苦的不通情理不體恤。我不由反覆尋思，身為中間幹部的值班科員有什麼地方可以將溝通傳達做得更加完善通達一些呢？在諭令「該」如何做之前，或許可以附帶補充說明「為什麼」要這麼做，讓收到指示行事的從辦人員，不只是聽命行事，更覺得是依循了自己所認同的價值理念而去執行勤務的。因此，就前例而言，我認為倘使值班科員在宣達指示時，能夠試著多將重點著墨於民國109年監所法規修法後，在在揭示國家刑事政策已經全面轉向強調人權及法治，管理員若再按照以往實務的慣用方式管治收容人，尤其是未依規定施用器械而違法侵犯收容人權利時，矯正機關便再不能夠站在袒護自己人的立場，一切均須依法行政難有通融。而也正是為了避免屆時恐不得不因此對同仁進行懲處，長官才會特別指示並要求同仁務必恪守規定以免觸法。此外，值班科員如能夠在傳達長官指示後更進一步引導該「如何」去做，具體舉出實例，例如器械在何種情境下可以施用，何種情況則應該適可而止方不致違法，使同仁們充分體會到長官的耳提面命循循教誨皆是出於保護之心，目的實為助使同仁們日後執行勤務能夠確有所本而不致進退失據，前述怨懟言語心情或許便可以得到慰解安撫，平弭於無形，進而能夠順利讓同仁們心悅誠服地執行長官指令，值班科員也就不負中間幹部的使命了。

三、值班科員是一名能夠凝聚團隊，創造良好工作氛圍的優秀領導者。

由於每位排班制的值班科員都會有一個自己所屬的團隊，因此很重要的工作之一便是凝聚這個團隊的成員，領導成員們在良好的工作氛圍下順利完成各項勤務。關於這點，我詢問了所有實習機關的學長、長官們，得到的回答都是簡單明瞭四個字：「帶人帶心」。

但是究竟要如何做到「帶人帶心」呢？這就是門大學問了，我想，最重要的還是「關心」與「信任」吧。就關心而言，除了要有關心團隊同仁的意願之外，

還需要具備實際付出關心團隊同仁的能力。關心團隊同仁的意願，自然必須出於真摯想要幫助同仁的心，無庸置疑，絕大多數的值班科員肯定滿心都有這樣的熱忱，比較困難的部分還在於後者，亦即我們要如何培養具備關心團隊同仁的能力？我想，關鍵在於要能夠主動深入地瞭解團隊同仁，尤其必須知悉他們有什麼工作或生活上的煩惱與需求，適時給予心理支持、情感反饋並提供務實有效的幫助。要做到這點，有賴於平時良好互動關係的建立，除卻處處留心觀察成員們所言所行，進而真正理解其所思所需以外，增進自身專業能力與為人處世智慧的涵容修養，以及對各方資訊、資源的善加掌握運用，凡此種種都是缺一不可的；當然，付出關心的同時也必須深刻認知到，關心，是一個由衷自發且持續無輟的歷程，如同所有的情感關係一樣沒有節斷點，推己及人，將心比心，盡心盡己，無論上班時或是下班後，無論在機關內或是在機關外。

「關心」以外，另一帶人帶心的要點是「信任」。管理學大師彼得·杜拉克曾說過，以信任為基礎的管理，比較強也比較禁得起錯誤。依據心理學者蓋瑞·尤克的研究，當員工對組織或管理者充滿信任時，他們可能會主動承擔額外的工作和責任，而不僅僅侷限於他們份內的職責範疇。綜上所述，建立信任無疑是一個有效的管理策略，可以很大程度影響組織的運作和績效。然則就我實際觀察所見，大部分矯正機構的團隊領導者卻是從假定團隊成員們總是會違反規定或者沒有能力做好事情作為出發點去思考的，因此管理的重點便在於防範同仁們不要違規不要犯錯，從而事事無分大小一概予以嚴格限制，要求所屬同仁們全盤依照指示規定辦理。然而，奠基於這樣防範心態的管理方式，最後總歸是防不勝防，因為實務上總會有應該要予以規範而卻沒有注意到的事項，且團隊成員們對於防範規定不是諸事推諉未能照做，便是消極敷衍應付了事，終而使得管理階層與被管理的成員們產生計較對立的狀態，勤務不但沒能有效率的完成，還產生不愉快、不友善的工作氣氛，試問在這樣的環境氛圍之下，「帶人帶心」要從何談起帶起？

一位資深且深受同仁敬重的長官跟我說過，值班科員一定要信任自己的團隊成員，相信他們是具有足夠的能力解決問題，完成任務的，畢竟處理事情的方法往往不是只有一種。同仁們在面臨問題時，即使不依照科員所意欲的方式進行，但也必定會採行他自身經驗中解決問題的最佳方法。因此，不要急著否定或堅持己見，試

著聽聽他們的想法同時也闡明自己的立場看法，尊重不同意見，廣納各方建議，經由充分協商溝通後的充分信任授權，或許便能找出對同仁們來說更容易執行，最終也能達成任務的有效方法。因此，值班科員要盡可能去瞭解每位同仁的性格與能力，找到他們最擅長的一面，然後將他們安排在最適合的位置與勤務當中，不斷的給予肯定與鼓勵，相信這樣奠基於瞭解關懷，全心全意全然地支持信任，一定能夠讓同仁們在團隊裡找到自信心、找到歸屬感，從而自主、積極的工作，我想這才是實踐帶人帶心的方法吧。

然而，僅靠著上述的「關心」與「信任」，現實上真的就能夠一帆風順地凝聚起團隊，創造出良好的工作氛圍而不會遭受任何困難阻礙嗎？當然不會如此容易，領導統御之所以成為一門學問，便在於實際管理時，會發現有許多環節需要透過不斷積累修正的智慧及經驗去處理，但我依然相信關心與信任是凝聚團隊、有效領導的核心要素。記得我在中部一處機關實習時，該機關有一名排班制同仁，不願意配合機關預排的叫加班順序，並向其科員直言公務員沒有加班的義務，硬是不肯配合加班，結果造成其他同仁每回次輪值到加班的時間間隔變短。在相對被剝奪心理與忿忿難平之下，「會鬧的孩子有糖吃」等負面言語便四起流傳，連帶使得整個團隊氛圍低迷士氣不振。儘管與該值班科員相處過都知道他確實是名關心同仁的好幹部，但對於團隊管理來說，麻煩棘手的境況還是發生了。我請教當時的值班科員該如何處理，關於該名同仁明顯有誤的認知以及其行為所造成其他同仁的額外負擔等等，因為即使言者諄諄，聽者終仍藐藐，似乎唯有祭出罰則，即透過一定程序將其列為機關之不適任現職人員予以處罰，再難有其他方法阻止其自顧故我行徑。當時值班科員的回答內容，至今都仍令我深刻感佩，他說，辦理該名同仁不適任現職人員的程序的確會走，畢竟有威嚇之效，但在正式處罰之前，他是不會放棄溝通途徑的。每個人都不想休假時還被叫來加班，但大家也都知道機關業務屬性必須嚴密戒護，在人力有限的情況下，同仁配合輪流排加班自然係屬義務，該名同仁即便在知道自已的主張不合情理後卻還依然堅持不配合加班，想必有他獨特的理由吧。在此事例中，我見識到了一名真正「關心」、「信任」同仁的科員典範，他並未直接將抗命不配合的同仁直接認定為一名怪咖異類，只待施以懲處盼能以儆效尤。相反的，他始終站在嘗試去體察該名同仁的角度立場，相信一定有什麼因由以致其採取如此偏激的做法，他也沒有放棄任何溝通可能，直到找出其行為背後的原因理由

（例如是否因為考績甲等的名額有限，而該名同仁的考績年年都被打乙等，於是說不出的挫折與憤慨，便轉化為扭曲的做法，心想死豬不怕滾水燙，反正都是乙等，那我幹嘛這麼辛苦，鬧一鬧說不定機關為了表面上的和諧會因而讓步也不一定...）。科員的這些溝通理解努力最終或者都是徒勞無功，但若真能耐心探找出其該同仁的個人需求，再透過誠摯的互信交流與理性的協調處置，或許便有可能設法為其在個人需求與機關需要之間取得平衡點，進而促使該員重新順歸於團隊協力合作，也方能消弭團隊其他成員不平離心之虞。

結語

以上，便是我所觀察到理想值班科員的形象及角色定位，身為實習科員的我該如何一步步朝此邁進呢？還需要加強精進什麼能力呢？在與同期考取監獄官且同樣接受了四階段實習訓練的同學們深入討論之後，大家一致認為，最重要的第一步自是勤懇充實本職學能，畢竟若不能熟稔機關內各項業務如何執行的話，那值班科員要依憑什麼去進行督導？而若是不了解機關運作，不明白監所法律規定之內涵真義，又怎能扮演好中間幹部進而精準傳達確實促行長官命令呢？況且，如果值班科員本身欠缺紮實穩健能力去協同引領團隊解決在職務執行等各方面的問題與困難，又怎麼期待團隊同仁遇事遇難能仰仗你、尊敬你，接受你的領導呢？而除上述諸項以外，我想，一位稱職的值班科員還必須學會對周遭環境人事以更開放的胸襟做更細緻的觀察判讀，才不致因為他人有心無意的三言兩語輕易便存下了先入為主的偏聽偏見。機關內有很多不同的意見聲音，無論是收容人或是機關同仁皆然，能夠辨別真實的情況並保持寬和兼容的態度不被操控，方有可能成為一名勤於任事勇於負責，待人處事公平公正而讓同仁衷心服氣的值班科員。

歷經了四個月戰戰兢兢實習生活，很慶幸自己能有機會近距離觀察學長們的工作態度及機關整體運作模式，在實務實做中慢慢學習、思索、修正、反思與成長。確立了理想的值班科員形象與角色定位，自然就要在往後職涯裡一一以行動體現落實。接下來正式分發就職後，我一定會提醒自己絕不可稍有輕忽懈怠，時刻謹記當初投身矯正體系的初衷，秉持著榮譽與服務的心態，期許自己能夠做一名認真盡責的督導者，一位恪達上命體察下情的中間幹部，並成為帶領一個優秀無私團隊的領導者，為矯正機關與社會國家貢獻一己之棉薄。