

警察機關媒體發言人選任與評估標準之探討與前測

The Discussion and Protest of the Elective and Evaluation Standards of Police Spokesman

1023122 趙莉容

目次

- | | |
|---------------|----------------------------|
| 壹、 緒論 | 肆、 研究結果 |
| 一、 研究動機 | 一、 警察機關的媒體發言人主
準則構面權重 |
| 二、 研究目的 | 二、 警察機關的媒體發言人之
人格特質構面權重 |
| 貳、 文獻探討 | 三、 警察機關的媒體發言人之
工作態度構面權重 |
| 一、 媒體發言人的角色 | 四、 警察機關的媒體發言人之
專業素養構面權重 |
| 二、 媒體發言人的人格特質 | 五、 小結 |
| 三、 媒體發言人的工作態度 | 伍、 結論與建議 |
| 四、 媒體發言人的專業素養 | 一、 結論 |
| 五、 媒體發言人的選任 | 二、 建議 |
| 參、 研究方法 | |
| 一、 基本假設 | |
| 二、 研究步驟 | |
| 三、 研究設計 | |

摘要

本文旨在探討警察機關媒體發言人的選任與評估標準。透過探討文獻整理出一位優秀的警察機關媒體發言人應具備的人格特質、工作態度，和專業素養。

運用分析層級法(AHP)，將各變數分類並層級化，共分成三個層級並將各層級設計兩兩比對問卷。發放予警察人員與媒體從業人員填寫後，彙整問卷結果，找出中較受重視的構面為工作態度，而在各構面中，則分別為人際溝通、人際間的相處和表達溝通的能力較受重視。此結果可作為警察機關選任媒體發言人時的參考。

關鍵詞：警察機關、媒體發言人、分析層級法、AHP

Abstract

The study generalizes through literature review the personality traits, working attitude, and the professional abilities that an outstanding police spokesman should demonstrate.

The questionnaire is designed using the Analytic Hierarchy process (AHP). Variables are classified and categorized into three separate levels that each consists of paired questionnaires for analytical comparison. Police officer and media personnel are the targeted subject of the questionnaires, and the results are achieved and analyzed in order to explore which personality characters signify favorable working attitudes. The highlighted characters are assumed to be related to favorable working attitudes are good interpersonal communication skills, positive interpersonal relationship, and eloquent articulation.

The result of this study can be used as a reference in future designation of police spokesman in government institutions.

Keywords: Police office, Spokesman, The analytic hierarchy process, AHP

壹、緒論

一、研究動機

103 年的 318 學運，除了看到臺灣年輕一輩對於政治參與的急迫與渴望外，將近一個月的學運期間，從政治、民生、經濟，到警政，許多議題也一一被放大討論。其中，關於警察在大眾媒體上的形象展演，在學運期間隨著不同的現場資訊透過社群媒體轉發，而呈現不同的形象。從一開始跳脫以往社會運動中警民對立、衝突的模式，而有「感謝警察 學生溫馨便利貼」這類較為溫馨、正面的新聞，營造出學運參與者與警察之間是相互體諒，彼此尊重的氛圍。

但隨著時間的推進，在 103 年 3 月 23 日晚間一群民眾翻過行政院的拒馬，進入行政院內，而引發警方的驅離行動；一直到 103 年 3 月 24 日凌晨警方結束清場，警民雙方不意外的發生許多肢體衝突。而在行政院的清場行動結束後，社群網站上出現許多關於「警察打人」的言論與照片，透過社群媒體的轉發與大眾傳媒的傳布，警察失控與暴力的形象不斷發酵，而讓輿論一面倒向譴責警察暴力的面向。

藉由上述 318 學運的例子，可知機關的形象，可說是「成也媒體，敗也媒體」。因此，機關對於與媒體之間公共關係的處理，攸關該機關的形象塑造。不論是政府或私人企業的發言人，是機關與媒體接觸的第一線，因此對於機關或是企業的形象皆有相當重要的影響。發言人所發表的內容妥適與否，往往會造成社會觀感的變化。因此發言人的選任與後續的訓練，是各組織形象管理的第一步驟。

而隨著科技進步與社群網站的興起，民眾的一張照片，或是隨手的一篇貼文，都有可能經過網路的傳播而影響組織的形象。因此發言人的工作不再僅僅是組織對外傳布資訊的窗口，更可能需要擔負修補組織形象的艱鉅任務。在這之間與媒體的互動將需要更審慎的行動，已不再是單靠 SOP 而平順為之的工作。

再加上隨著近年來的閱聽習性改變，媒體與政府機關的發言人之間不再具有如以往單純的「給與拿(give and take)」的模式。對於新聞媒體而言，從政府發言人方取得的內容，有可能不會全盤採用，甚至抱持存疑的態度。更甚者，新聞媒體可能透過撰寫或播報手法的不同，而產出與單位所預期出現的相反的內容，若因此影響輿論走向，則可能會衍生出許多後續問題。而這種情況是組織所不樂見的，因此，了解媒體編輯台對於新聞處理的運作，也是現今的組織發言人所需具備的能力。如何依據不同的狀況而調整發言的內容，或是在不影響真實的基礎下適度地包裝，以在媒體上達到預期的效果，也是發言人工作的挑戰之一。

二、研究目的

由於常需要對外說明案情，因此警察組織的各發言人與媒體之間的接觸，可說是公部門中最頻繁的。依現有的「警察機關新聞發布暨傳播媒體協調聯繫

作業規定」中第二條第二項所述，各級警察機關中的發言人共可分三種：

- (一) 涉特殊重大案件，須立即表明機關立場，以降低或控管傷害者，統一由法定發言人（指定副首長一人）或指定適當人員（包括各相關業務副首長、主任秘書、業務主管）代表單位對外發言。
- (二) 屬一般例行性或單一性案件，經媒體要求採訪者，由各業務單位主管或指定該單位適當人員接受採訪說明。
- (三) 涉及各所轄分局發、破案件，事屬突發性質，媒體要求採訪者，除指定分局法定發言人（指定副分局長一人）對外說明外，得視狀況由各業務主管、分駐（派出）所長或指派適當人員對外說明。

由上述的規定可知，警察機關的發言人的身分除了法定發言人，即單位中的副首長之外，亦可由各業務單位主管或指定該單位適當人員擔任。該規定的優點在於人員的選擇較為彈性，單位主管可指定經手案件的員警解釋案情，而無須經由層層轉達後統一發言，也較符合新聞即時性的需求；相對地，其缺點則是任何人皆有可能成為代表單位與媒體接觸的發言人，但該發言人是否接受過相關公共關係的訓練，和其發言的內容與態度是否得體，皆為不確定的因素，難以事前掌握並加以控管。因此，可能發生因發言人的不當發言，而造成整體警察形象受損的情形。

因此，本研究希望透過分析發言人的選任標準，重新檢視警察機關的發言人選任制度，以期提供一些方向與建議。

貳、文獻探討

由於警察工作常需與媒體接觸，不論是說明輕微的社會案件的案情，或是重大刑案的偵辦進度，因此，警察組織中的發言人須頻繁地於媒體中露出。而隨著科技的進步與社群網站的盛行，警察的形象管理也成為發言人重要的工作內容之一。本節首先針對文獻整理分析對媒體發言人的角色定位、媒體發言人應具備之人格特質、工作態度、專業素養進行探究，以統整出媒體發言人的選任基準與理想中應具備的要件。

一、媒體發言人的角色

所謂的發言人係指「政府單位或工商業機構獲有新聞發佈權的工作人員。」（彭懷恩，2010：137）。其職責是定期或不定期的約見記者或舉行新聞發布會（記者招待會），向新聞界發表有關訊息和意見，發布有關新聞或闡述本部門的立場觀點，並代表有關方面回答記者提出的問題（杜江主編，2005：1）。

廣義的新聞發言人除了指社會組織專職的新聞發言人之外，還包括組織的領導者，如政府、企業和非營利組織或部門的首腦等。狹義的新聞發言人則是指代表社會組織向公眾發布訊息的專職人員，他們一定時間內就某一事件或問題舉行新聞發布會或約見記者，發布新聞或闡述組織的觀點和立場，並代表組織回答記者的提問（洪啓昌，2006）。

而樓榕嬌（1986）則認為發言人具有以下四種角色：

(一) 管道角色

將訊息傳送出去並將媒體的訊息傳回內部，藉此來達到雙向溝通。所以發言人不但是政策解釋者，也是民意反映者。

(二) 幕僚角色

讓新聞業務的管理成為部門內日常運作之一部分，包括宣傳、媒體管理、新聞統一發布等。此外，他也是單位主管的形象塑造者。

(三) 政策角色

於決策過程中提供媒體、輿論等立場，建議新聞發布時機、媒體之運用與對象等等。

(四) 代理人角色

同時為單位與媒體服務，協調來自媒體、主管及其他單位三方面不同的期望或需求，因此該角色需以多元立場來思考、處理各事項。

二、媒體發言人的人格特質

媒體發言人由於工作性質的關係，其個人的在對外發言時的外在表現，往往可以投射、對應到組織的形象。基此，組織在選任發言人時，往往會選擇具備與自己組織形象、或是欲塑造的組織形象相仿的人格特質的人選。依各組織不同的組織形象可能會有不同的要求，但通常發言人的人格特質在外在表現、人際溝通以及壓力控管等方面，具有一致性的表現。

(一) 外在表現

身為一個組織的媒體發言人，其任務不單單只是向媒體傳遞訊息而已。傳遞的內容固然重要，但發言人在面對媒體時的態度與表現，也是不容疏忽的一環。

在許多場合中，發言人與媒體記者鏡頭下的交流，更可能會成為左右報導走向的關鍵之一。因此，發言人在發表言論時的表現與態度，除了在鏡頭前向廣大的閱聽眾展現個人魅力，及所代表的組織形象之外，更是透過幽默、謙遜和親和力這些人格特質的展現，向與他直接接觸的媒體記者，在採訪過程中營造較為親善、正向的形象與氛圍。

1. 幽默

媒體發言人所處的場合通常較為嚴肅，尤其又以政府發言人所需面對的議題更加嚴肅。有時候，發言人適時的展現幽默感，不但可以緩和氣氛，更可以四兩撥千金的迴避較為敏感的問題。因此，包括倪炎元在內的國內外學者，皆認同「幽默感」對於組織的發言人而言是相當重要的人格特質。

倪浩宸(2012)認為，適度的幽默能增添政府發言人的魅力，並且將「幽默感」列為發言人評選指標中較為重要的幾項特質之一。

2. 謙遜

發言人面對媒體時的態度應不卑不亢。要有力的表明組織立場，並且有自信、遊刃有餘地處理媒體的發問；不過若是過於自

信而變成自負，可能反而造成不良的觀感。因此，若發言人具有謙遜的人格特質，將有助於其工作上的表現。

3. 親和力

發言人是個需要與「人」接觸的工作，而且是需要一次與許多人接觸，甚至還需要與不確定多數的閱聽眾互動。是以，「親和力」也是發言人所需具備的核心人格特質之一。若是發言人的親和力不足，展現出較有距離感的形象，無法與媒體有良好的互動，將較難以成為出色的發言人。梁吳蓓琳（1995）也認為，缺少親和力或予人有距離感的人，在工作上比較不易贏得別人的好感及信任。

（二）人際溝通

媒體發言人最重要的工作之一，便是與媒體、與社會大眾進行溝通。唯有精準且到位的溝通，才能完整傳達自己所代表的組織的立場。因此媒體發言人在溝通方面的人格特質也相對重要。

1. 誠信

曾擔任英國首相柴契爾宣傳顧問的 Bruce 便在其著作《權力形象》中，以伊格翰爵士擔任首相柴契爾的發言人為例，認為一位良好的發言人的要件，便是不說謊（游恆山譯，1994：171）。在媒體面前建立誠信，讓民眾與媒體信任發言人的代表性，以及所代表的政府的立場。

誠實的發言人能讓人取得信任（倪浩宸，2012：103）。而信任，是發言人與媒體間相當重要的基礎。

2. 人際間的了解

一位好的發言人要想成功達成自己所欲傳達的效果，除了要了解自己所要傳達的內容之外，更須要了解受眾的特性。因此，身為一位發言人對於人際之間的感知須要具備某種程度的敏感度。

而所謂「人際間的了解」包括了解他人的態度、興趣、需求和觀點、了解他人的情緒及心情感受、知道什麼會帶給他人鼓勵、了解他人行為的原因、了解他人的強項和限制（張中昫，2012：28）。

（三）壓力控管

媒體發言人的工作，除了常態性的政令宣導、記者招待會等可有較為充裕的事前準備時間的情形之外；大部分的情況都是必須在短時間內做好準備。尤其在組織的危機管理一環中，發言人的角色至關重要。當組織的形象已經受有損害時，為了達到回復甚至扭轉形象的效果，透過組織決策與發言人之間的搭配將成為危機管理的重點工作。由於組織發言人的工作內容屬於短時間內承受高壓的性質，故身為一位組織發言人，本身對於壓力的承受度以及自我情緒的控制力勢必要

比一般人來的要高。

1. 抗壓性

現代社會中的壓力可說是來自四面八方，而發言人這個工作所要承受的壓力，是相當巨大的。當危機發生時，發言人須要在短時間內掌握情況並擬定對策；除了緊迫的時間壓力之外，發言人還須承擔言論發布後的眾多不確定性而可能衍生出的問題。故發言人必須具備強大的抗壓性，才能在如此高壓的工作環境下，仍能有出色的表現而為組織加分。

2. 自信心

發言人的工作，有一部分在「說服他人」。而要讓他人接受並認同自己所傳達的訊息，很重要的關鍵在於是否具備自信心。若是對於自己說出口的內容都有所猶疑，如何能夠讓大眾也相信呢？

因此，發言人應具有充足的自信心，可以堅定並強而有力的將自己的訊息完整傳達出去。

3. 自我情緒控制

「自我情緒控制」是指避免自己的情緒受到所面對危機或惱人客戶的影響、避免自身情緒影響績效表現、在控制情緒狀況下還能正面回應處境（張中昫，2012：30）。

倪浩宸（2012）也認同政府發言人必須具備穩定的個性，才能在發言時不至於受情緒影響。

三、媒體發言人的工作態度

由於工作特質的關係，媒體發言人應展現的工作態度，其他一般的工作是有些許差異的。當然，努力、勤奮、認真這種不論在何種工作崗位上，都應該要有的工作態度就不在此贅述，這邊專以討論針對發言人工作而須特別具備的工作態度。

（一）行為與操守

由於發言人特殊的工作性質，需要扮演諸如管道、幕僚、代理人等角色，因此發言人應該具有對長官忠誠和謹言慎行，並且在發言時不逾越自己的職責，以成功的扮演好自己的角色。

1. 對長官忠誠

梁吳蓓琳（1995）認為，身為一位發言人應具備高度忠誠，才能使他在對外溝通時更具說服力。她不僅將此一特質視為是一位發言人的基本條件，更是成為一位優秀的發言人的首要條件。

2. 謹言慎行

倪浩宸（2012）指出，因為政府發言人代表政府發言，所以一言一行都必須謹慎。若是發言人不夠謹慎，則可能因為輕率行事造成組織形象的傷害，反而需要後續更多的時間與精力以補救一個輕忽而造成的錯誤。

3. 不逾越職責發言

倪浩宸（2006）在其研究中指出，在評選政府發言人的指標重要性時，「不逾越職責發言」被眾多學者選為重要性較高的指標之一。而所謂的「不逾越職責發言」係指政府發言人在臺上發言時，只需就其主旨做發言，不對其主題之外的事情做評論。

（二）行為導向

發言人的工作成果較難以量化衡量其優劣，是以發言人在工作上的行為表現，比起一般的工作較難以明確歸類與劃分。不過若將發言人的工作，視為一般商業活動中的供給者，供給的標的即為媒體需要的訊息，則發言人的行為導向亦可類推到一般的商業人員的要求，包括成就導向、顧客服務導向，以及預想行為的後果與影響。

1. 成就導向

發言人面對工作時的態度，應具備較高的成就導向特質。願意面對發言人工作這樣高壓且極具挑戰性的工作，並為自己的工作不斷設定更高的目標，以求在發言工作上能有更好的表現。

2. 顧客服務導向

「顧客服務導向」是指花時間了解對方的真實需求後，提供產品、勞務或建議予以滿足，對發言人而言，是以對等的方式，了解對方所需並衡量自己所有，提供資訊予以滿足對方（張中昫，2012：25）。

3. 後果與影響

「後果與影響」係指對他人建立個人信譽和特定印象、衡量特定言行對他人造成的影響、是否關注公司聲譽（張中昫，2012：27）。發言人不僅是組織對外聯繫的窗口，也是組織在社會形象塑造的關鍵，因此發言人在工作時應審度行為的後果以及可能造成的影響，謹慎發言，以避免造成組織形象的損害。

（二）人際間的相處

1. 團隊合作

任何一個工作皆非可以一人之力可以獨立完成的，發言人工作更是如此。發言人的工作可說是集結了整個組織心血的最後呈現，經過組織內部的討論、決策後，由發言人對外宣達。一位優秀的發言人並非只是拿著講稿照本宣科而已，他是整個團隊的一份子，甚至是核心人物。因此發言人也必須是個能與團隊融洽相處的人，才能將團隊的力量發揮到最大。

2. 主動性

張中昫（2012）認為「主動性」包括超出目前工作所需的準備以因應未來的問題或機會，把握住機會、有效地處理危機、超出正式被授權範圍的約束。

發言人所面對的工作情境充滿不確定性，若凡是拘泥於授權

與否，則內容將充滿「無可奉告」，無法滿足媒體的需求，也就不是個成功的發言。因此發言人要能夠隨著現場狀況的不同，而當機立斷修改發言內容，事先將可能發生的危機妥善處理，防止其發生。

3. 建立關係

通常指業務為達到銷售目的而特地與對方培養的關係，包括特意培養融洽關係、業務夥伴關係或廣大人際網絡(張中昀,2012:26)。

發言人需要與媒體之間建立良好的關係，因為媒體是發言人能否順利完成工作的關鍵。發言人想傳達的內容能否準確的傳達給社會大眾所知，媒體在這中間扮演了相當重要的角色。因此，發言人應該與媒體之間建立良好的關係，讓媒體在做相關的報導時，可以較正面的資訊呈現。

四、媒體發言人的專業素養

一位優秀的媒體發言人除了人格特質與工作時的態度外，更應該具備有相關的專業素養，包括資訊與組織能力、溝通能力，和思考能力。由於發言人的工作是多面向且綜合性的，是以發言人必須能夠整合各種資訊，而要能夠完美達成任務，便需要專業素養與能力做為基礎。

(一) 資訊能力

發言人是個傳遞大量且迅速資訊的職務，因此一位稱職的發言人，應該要擁有整合資訊的能力。而發言人也被認為是替組織解決問題的人，具備解決問題能力的發言人，才能在組織面臨問題時，能提供解決的辦法。

1. 掌握資訊的能力

發言人必須要能在短時間內接收、消化大量的資訊，並判斷資訊的重要性；因此，掌握資訊能力，是成為發言人不可或缺的要件。

2. 解決問題的能力

發言人不僅是傳達資訊的人，有時候更是要幫組織解決問題；是以，發言人也需要具備解決問題的能力，以在組織面臨危機時，憑藉專業判斷，給予組織建議。

根據梁吳蓓琳(1995)，發言人必須知道如何去找尋資料，經研究及分析之後，憑著專業的經驗以精準的判斷力去提供指導。

(二) 溝通表達能力

發言人最重要的工作便是與外界溝通聯繫，所以發言人的溝通與表達能力，是發言人應具備最基礎的能力與要件。發言人若是不具有良好的溝通或表達能力，無法將組織的政策或立場表達清楚，則無法勝任發言人的工作。

1. 有效表達的能力

表達能力是發言人應具備的素質之一。主要包括口頭表達能力。由於發言人要與各種人物打交道，因而具備相當的口語能力很重要。良好的口語能力不僅是能說會道，而且要善於表情達意，敘述得當，對答如流，反應敏捷，論辯時恰到好處，有分寸感和約束力，使對方樂於傾聽和接受自己的意見。此外，談話時還要考慮，不同的場合需要有不同的用語、語氣和表達方式（卜憲群、翟年祥，1993：65）。

梁吳蓓琳（1995）亦指出一位成功的發言人其如何有效的表達訊息，並且誠懇尊重別人的態度，是最重要的條件。

2. 溝通能力

公關既然重溝通，如何表達或傳遞訊息自然十分重要，溝通技巧是要知己知彼，懂得用方法打動對方的心。而這種技巧，並不只限於文字或言語，甚至是透過圖片或其他的影像，使訊息更為清楚（梁吳蓓琳，1995：99）。

3. 理解力

倪浩宸（2012）指出，高度的理解力讓政府發言人能迅速了解事件並妥善的發言。由於發言人常常必須在短時間內處理大量的資訊，因此若是理解力不足，不能在短時間內釐清事件的來龍去脈，並判斷該說什麼，則將無法成為一位好的發言人。

（三）思考能力

1. 新聞敏感度

發言人所發言的內容常成為新聞的來源，再加上發言人與媒體間密切的互動，所以發言人應該要有新聞的敏感度，以預測發言的內容會在新聞上如何呈現。所謂「知己知彼，百戰百勝」，了解新聞與媒體的操作模式，有助於發言人的事前準備。

2. 分析性思考

張中昫（2012）認為，發言人應該要了解某環境或資訊下的影響及後果、有系統的分析環境的原因和後果、提前思考完成目標所需的過程步驟。

3. 概念化思考

所謂「概念化思考」即指在複雜環境中快速辨認關鍵事項或行動、注意一般人不會發現的不一致或差異、了解他人不會發現的相關事項連結與模式。當發言人要發揮疆界中介者的溝通功能、處理大量資訊時，概念化思考的能力似乎顯現出它獨特的重要性（張中昫，2012：23）。

五、媒體發言人的選任

綜合以上文獻的討論，一位優秀的發言人應在外在表現上具備幽默、謙遜以及親和力的人格特質，並在人際溝通上擁有誠信與了解他人需求的能力；且

因發言人工作的高壓特質，需要擁有強大的心理素質，包括抗壓性、自信心和自我情緒控制等特質。

而發言人面對工作時的態度，在行為與操守上應做到對長官忠誠與謹言慎行，並且理解自己的工作範圍，在不逾越職責的前提下發言。以成就導向和顧客服務導向為主，並應顧慮到後果與影響。在人際間的接觸則需有團隊合作的精神，並能在授權範圍外自主判斷的主動性，以及能夠與他人建立良好關係的能力。

至於在專業素養上，發言人除了需要掌握大量資訊並將其組織，以達解決問題的能力之外；在溝通與表達時的流暢與否，以及是否具有理解能力，皆是媒體發言人不可或缺的專業素養。發言人亦需對新聞有相當程度的敏感，並擁有分析性思考和概念性思考能力。

參、研究方法

本研究主要在探討選任警察機關媒體發言人時應具備的要件，因此採用分析層級法 (AHP)，經由相關文獻整理出發言人的應具備的三大構面：人格特質、工作態度，和專業素養，並將此三大構面層級化，並加以數量化。

分析層級法自 Saaty(1971)年提出後，並於 1980 年形成研究理論，由於分析方法可以複雜問題化為簡要的層級系統，實用性質高 (林國勝，2000) 主要是在針對不確定的情況下，當面臨複雜且有多個評估準則問題的選擇時，透過專家的意見由不同的面向進行分層解析，並經由量化成對比較的過程，建立權重關係，以尋得一致性的脈絡後加以利用評估，最後提供決策者充分資訊用以製定決策以降低錯誤決策的風險 (Saaty, 1980; Partovi,1992; Muralidhar, 1990; Nydick & Hill, 1992)。而 Saaty(1982)更指出預測結果或進行風險評估 (predicting outcome/ risk assessment) 是 AHP 可解決的 12 種類型之一。因此，本研究主要以 AHP 法來進行分析。

一、基本假設

根據 Saaty(1980)指出 AHP 法是建立在以下九點基本假設下：

- (一) 一系統可以分解 (decomposed) 成多個等級 (Classes) 或要素 (Components)，並且形成如同網絡般的層級結構 (Network hierarchical structure)。
- (二) 層級結構中的每一層級要素均假設其具有獨立性 (Independence)。
- (三) 每一層級內的要素，可以用上一層級內部分或所有要素作為評估標準以進行評估。
- (四) 比較評估時，絕對數值尺度 (absolute numerical value scale) 可以轉換成比例尺度 (ratio scale)。
- (五) 在各層級要素進行成對比較 (paired comparison) 後，可使用正倒值矩陣 (Positive Reciprocal Matrix) 處理。
- (六) 偏好關係 (prefer relation) 滿足遞移性 (transitivity); 不僅優劣關係滿足遞移性 (A 優於 B 優於 C 則 A 優於 C)，同時強度關係也滿足遞移性 (A

優於 B 二倍 B 優於 C 三倍則 A 優於 C 六倍)。

- (七) 完全具遞移性不容易，因此容許降低些許的遞移性，但需通過一致性 (Consistency) 程度的檢測。
- (八) 因素優勢程度，可經由加權法則 (Weighting Principle) 而求得。
- (九) 任何要素只要出現在層級結構中，不論其優勢程度是如何小，均被認為與整個評估結構有關，而並非檢核階層結構的獨立性。

二、研究步驟

- (一) 建立層級結構：層級結構一般會由兩個以上的層次所構成，最頂層為欲評估的最終目標，根據 Saaty(1982) 年的建議層級內的要素僅量控制在七個以內，過多的要素將會影響層級的一致性。此外，同一層級內之要素之重要性盡可能相近且各要素之間力求具備獨立性。
- (二) 建立成對比較矩陣 (Pairwise Comparison Matrix)：層級結構建立完成後，必須針對每一層級內各決策因素（即決策準則）進行因素間的成對比較 (Pair Comparison)，並由成對因素之間相對重要性進行評估。亦即以上一個層級的因素為目標，分別以下述的評估尺度之定義來評估某一層級內的任兩個決策因素對上一層級的目標之相對貢獻度或重要性。（簡禎富，2005）。依 Saaty(1982) 若有 n 個因素時，就必須進行 $n \times (n-1) / 2$ 次的成對比較矩陣。
- (三) 評估尺度：依 Saaty(1982) 的建議，評估尺度應以不超過九個尺度為原則，並賦序 1-9 的比重，(表一) 以免造成評估者的判斷負擔。

表 1：AHP 法的評估尺度與說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻度具同等重要。等強 (Equal)
3	稍重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案。稍強 (Moderately)
5	頗重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案。頗強 (Strongly)
7	極重要 (Very Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案。極強 (Very Strong)
9	絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案。絕強 (Extremely)
2、4、6、8	相鄰尺度的中間值 (Intermediate Value)	需要折衷值時。

資料來源：分析層級法 (AHP) 的內涵特性與應用 (鄧振源，2005)

(四) 利用特徵向量的理論基礎計算出特徵向量 (Eigenvalue) 與特徵值，並取得各層級因素間之相對權重。

- 製作因素成對比較矩陣 A，如(1)式

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中，各為準則 i 與 j 的權重，因素成對比較矩陣 A 為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數，且具倒數特性，如(2)式與(3)式：

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (2)$$

$$a_{ij} = a_{ik} / a_{jk} \quad (3)$$

將因素成對比較矩陣 A 乘上各因素權重所成之向量 \bar{w} ：

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \cdots, w_n)^t \quad (4)$$

可得(5)式與(6)式：

$$A\bar{w} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

$$A\bar{w} = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\text{亦即 } (A-nI)\bar{w} = 0 \quad (7)$$

因為 a_{ij} 乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的 w_i/w_j 值，必有某程度的差異，故 $A\bar{w} = n\bar{w}$ 便無法成立，因此，Saaty (1982) 建議以 A 矩陣中最大特徵值 (Maximized Eigenvalue) λ_{\max} 來取代 n。

$$\text{亦即 } A\bar{w} = \lambda_{\max} \bar{w} \quad (8)$$

$$(A - \lambda_{\max} I) \bar{w} = 0 \quad (9)$$

矩陣 A 的最大特徵值之求法，由 (9) 式求算出來，所得之最大特徵向量，即為各因素之權重。而最大特徵值之求算，Saaty 提出四種近似法求取，其中又以行向量平均值的標準化方式(10)式可求得較精確之結果。

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

(五) 一致性檢定

在此理論之基礎假設上，假設 A 為符合一致性的矩陣，但是由於填卷者主觀之判斷，使其矩陣 A 可能不符合一致性，但評估的結果要能通過一致性檢定，方能顯示填卷者的判斷前後一致，否則視為無效的問卷。因此 Saaty 建議以一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)來檢定成對比較矩陣的一致性。

- 一致性指標(C.I.)

一致性指標由特徵向量法中求得之 λ_{\max} 與 n (矩陣維數) 兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (11)$$

當 C.I. = 0 表示前後判斷完全具一致性，而 C.I. > 0 則表示前後判斷不一致。Saaty 認為 C.I. < 0.1 為可容許的偏誤。

- 一致性比例(C.R.)

根據 Oak Ridge National Laboratory & Wharton School 進行的研究，從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標(Random Index, R.I.)。

在相同階數的矩陣下 C.I. 值與 R.I. 值的比率，稱為一致性比率 C.R. (Consistency Ratio) 即：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (12)$$

若 C.R. < 0.1 時，則矩陣的一致性程度使人滿意。

三、研究設計

本研究根據分析層級法，經過文獻探討後整理出警察機關的媒體發言人之選任與評估標準，並將其層級化後整理成如圖 1 之層級架構圖，一共 3 個主準則構面、9 個次準則構面，和 25 個因素。根據此層級架構圖建構主準則構面、次準則構面和因素之間兩兩比較之 AHP 問卷如附錄一。

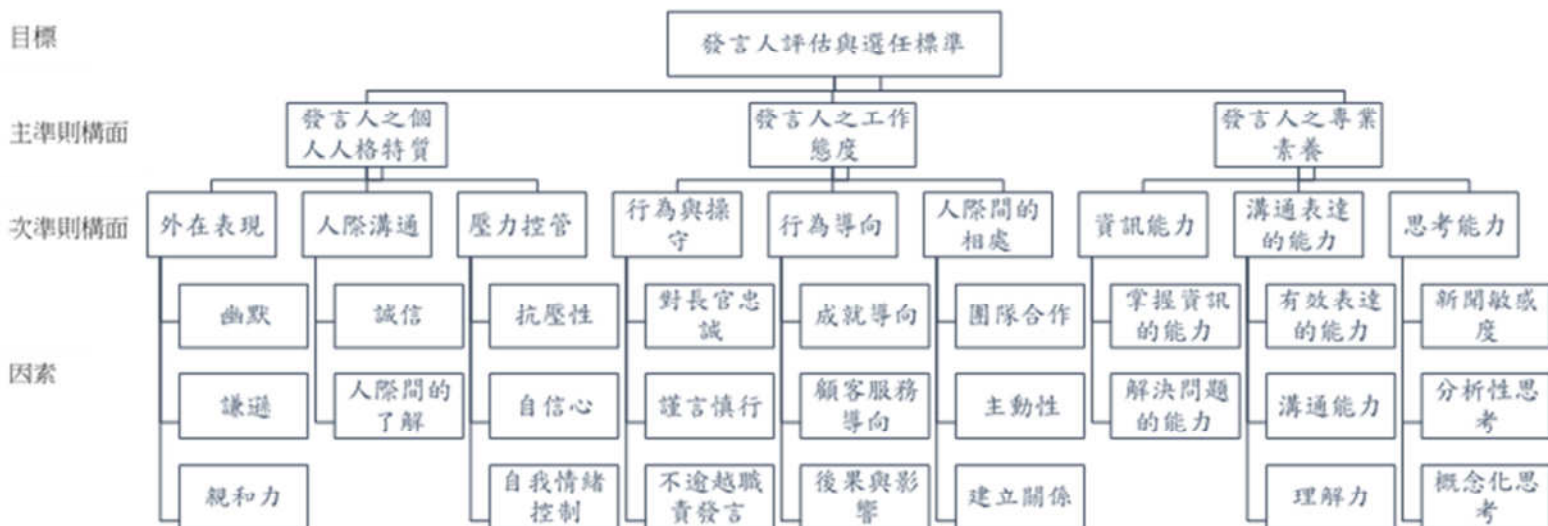


圖 1：警察機關媒體發言人選任與評估標準層級架構圖

肆、研究結果

本研究透過 AHP 問卷，針對警察人員與媒體從業人員進行問卷調查，並計算主準則構面與次準則構面間的相對重要性。本次研究一共回收 12 份問卷，透過 Expert Choice 軟體分析問卷結果，並檢驗結果的一致性，以判定是否為有效之問卷。

一、警察機關的媒體發言人主準則構面權重

警察機關媒體發言人主準則構面彙整後的權重值如圖 2，分別為人格特質 (0.202)、工作態度 (0.425) 和專業素養 (0.373)。由此可知，在主準則構面的權重比較中，以「工作態度」為最受重視的構面。

而本矩陣的效度經一致性檢定的計算， $C.I. = 0$ 且 $C.R. < 0.1$ ，故可確認本矩陣為符合一致性具有效度之矩陣。

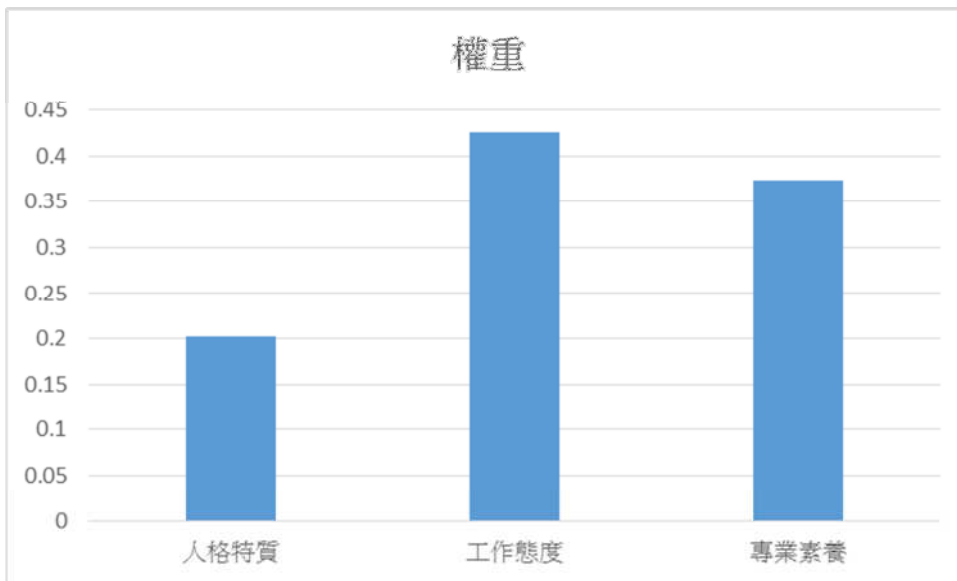


圖 2：警察機關的媒體發言人主準則構面權重比較圖

二、警察機關的媒體發言人之人格特質構面權重

警察機關媒體發言人的人格特質構面彙整後的權重值如圖 3，分別為外在表現(0.124)、人際溝通(0.607)和壓力控管(0.27)。由此可知，在此構面下「人際溝通」是整體最受重視的次準則構面。

而本矩陣的效度經一致性檢定的計算， $C.I. = 0$ 且 $C.R. < 0.1$ ，故可確認本矩陣為符合一致性具有效度之矩陣。

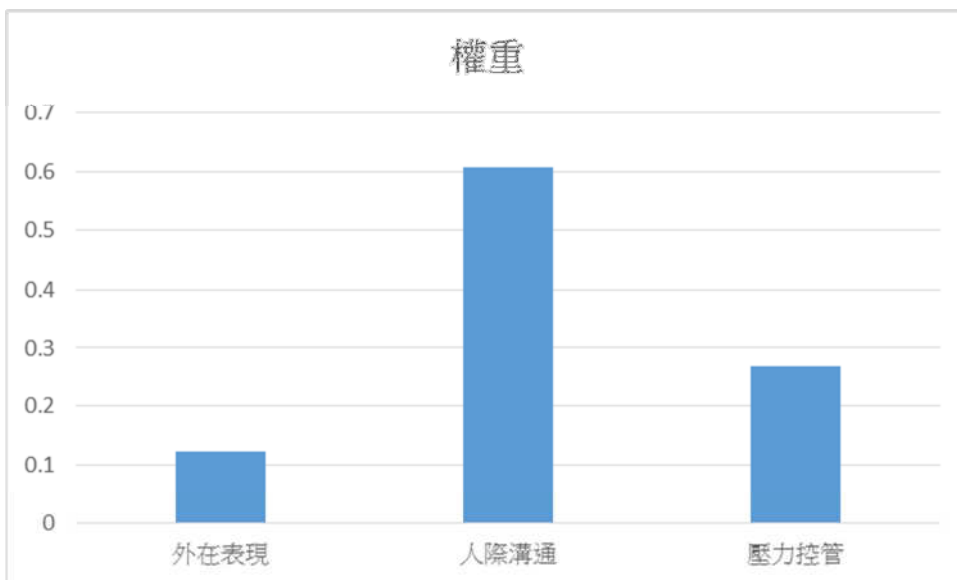


圖 3：警察機關的媒體發言人之人格特質構面權重值

三、警察機關的媒體發言人之工作態度構面權重

警察機關媒體發言人的工作態度構面彙整後的權重值如圖 4，分別為外行為與操守(0.342)、行為導向(0.297)和人際間的相處(0.362)。由此可知，在此構面下「人際間的相處」是整體最受重視的次準則構面。

而本矩陣的效度經一致性檢定的計算， $C.I. = 0.01$ ，雖 $C.I. = 0.01 > 0$ 但 $C.I. = 0.01 < 0.1$ 在可容許的偏誤內，且 $C.R. < 0.1$ ，故可確認本矩陣為符合一致性具有效度之矩陣。

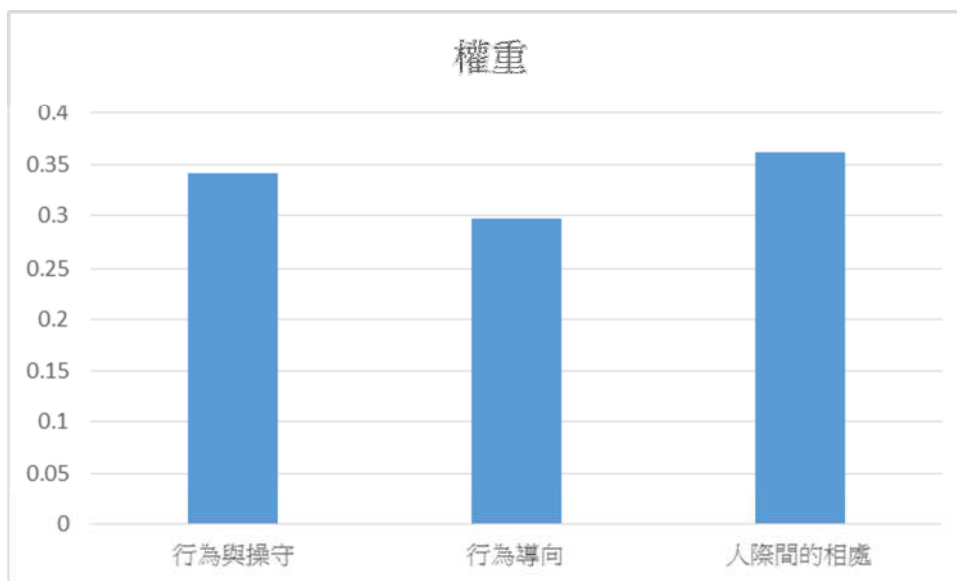


圖 4：警察機關的媒體發言人之工作態度構面權重值

四、警察機關的媒體發言人之專業素養構面權重

警察機關媒體發言人的專業素養構面彙整後的權重值如圖 5，分別為資訊能力(0.121)、溝通表達能力(0.504)和思考能力(0.374)。由此可知，在此構面下「溝通表達能力」是整體最受重視的次準則構面。

而本矩陣的效度經一致性檢定的計算， $C.I. = 0$ 且 $C.R. < 0.1$ ，故可確認本矩陣為符合一致性具有效度之矩陣。

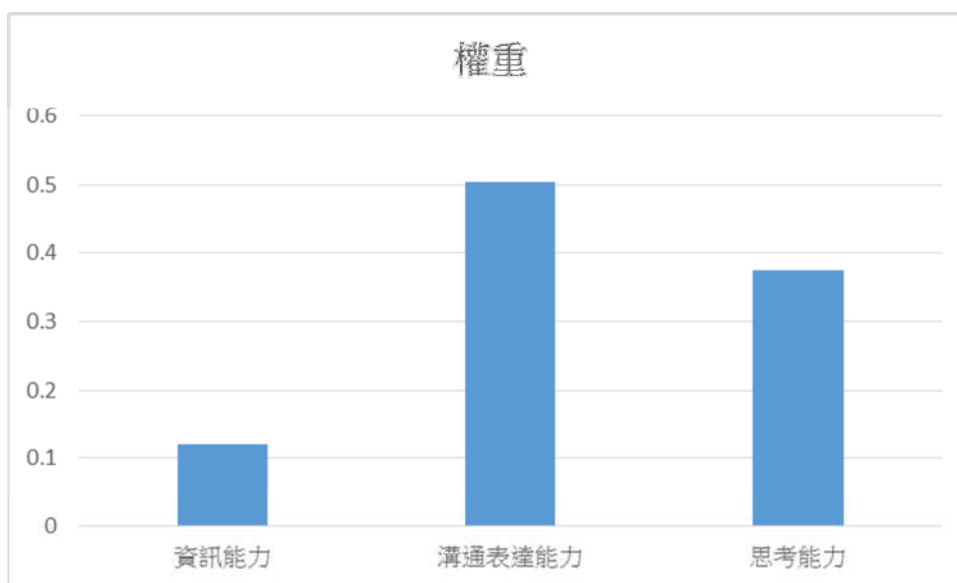


圖 5：警察機關的媒體發言人之專業素養構面權重值

五、小結

根據本研究的問卷統計結果，在主準則構面中，以「工作態度」為最重要的構面；次準則構面中，以人格特質為主準則構面則以「人際溝通」為最受重視的構面、以工作態度為主準則構面則以「人際間的相處」為最受重視的構面、以專業素養為主準則構面則以「溝通表達能力」為最受重視的構面。

而本研究各構面的統計結果經一致性檢定後皆具有一致性，並無前後矛盾的現象，故可視為有效的問卷調查。

伍、結論與建議

一、結論

本文所欲探討的是警察機關的媒體發言人選任與評估的標準。透過文獻探討整理出「人格特質」、「工作態度」與「專業素養」3個主準則構面，其下又分別再各自分為「外在表現」、「人際溝通」、「壓力控管」、「行為與操守」、「行為導向」、「人際間的相處」、「資訊能力」、「溝通能力」和「思考能力」等九個次準則構面。而9個次準則構面下又各自再細分二到三個因素，共25個因素，分別為「幽默」、「謙遜」、「親和力」、「誠信」、「人際間的了解」、「抗壓性」、「自信心」、「自我情緒控制」、「對長官忠誠」、「謹言慎行」、「不逾越職責發言」、「成就導向」、「顧客服務導向」、「後果與影響」、「團隊合作」、「主動性」、「建立關係」、「掌握資訊的能力」、「解決問題的能力」、「有效表達的能力」、「溝通能力」、「理解力」、「新聞敏感度」、「分析性思考」、「概念化思考」。

本文的研究方法為分析層級法(AHP)。將上述主準則構面、次準則構面和因素層級化後製作AHP問卷，並向警察人員與媒體從業人員發放問卷。本文一共回收12份問卷，經過Expert Choice軟體統計分析問卷結果。在3個主準則構面中，「工作態度」構面以0.425的權重值所占比例最高。在人格特質下的3個次準則構面，則以「人際溝通」(0.607)的權重值最高；在工作態度的主準則構面中，則是「人際間的相處」以0.362的權重值，在3個次準則構面中占最高比例；而在專業素養的主準則構面，則是以「溝通表達能力」(0.504)的權重值最高，為最受重視的次準則構面。

故由問卷彙整結果可知，在警察機關的媒體發言人的選任與評估標準中，「工作態度」為最受重視的主準則構面；「人際溝通」、「人際間的相處」和「溝通表達能力」則分別為三個主準則構面下最受重視的次準則構面。因此，警察機關在選任媒體發言人時，應著重於候選人的工作態度，並重視候選人在人際溝通、相處以及表達能力上的表現。

二、研究建議

本文透過AHP問卷的發放與回收，蒐集警察人員與媒體從業人員對於警察機關的媒體發言人的選任與評估標準的意見。由問卷彙整結果的結論可知，對於警察人員與媒體從業人員而言，警察機關的媒體發言人最應重視其工作態度，而發言人的人際溝通、人際間的相處以及溝通表達能力也是在各構面中相對較受重視。

故本文建議未來警察機關在評估及選任媒體發言人時，可較著重在其工作態度以及對於人際間的溝通、相處和其溝通表達能力是否出色，作為選用、派任的標準。並可加強相關訓練，以幫助警察機關選用適任的發言人，並增進發言人的相關職能。

對於後續相關研究，本文建議：

(一) 可擴大樣本數量

本文僅回收 12 份問卷，對於樣本數量是否足以代表母體，較易到質疑，且問卷結果也容易因樣本數較小而有較大幅度的變動比例。因此未來若有後續相關研究，可擴大樣本數量，以具有母體的代表性，且樣本數量較多，其結果也會越趨於穩定而不容易受極端值的影響。

(二) 可輔以深入訪談的研究方式

本文以量化為主要研究方式，透過問卷的設計與發放試圖找出警察機關的媒體發言人在選任與評估時應較受重視的標準。惟本文問卷所依據之各構面與因素，皆來自前人研究之文獻探討整理而來，故未來若有後續相關研究，可針對重點人士進行深入訪談，以獲取更完整、更直接的選任標準之資訊，彌補單獨文獻探討的不足之處。且透過深入訪談的方式，可以更明確的理解警察人員或是媒體從業人員，對於警察機關的媒體發言人的選任標準，是否有其期待與不同的理由。透過質化的深入訪談，可豐富單純量化所無法取得的珍貴意見與資訊。因此建議未來的研究可往相關方面發展設計。

參考文獻

一、中文

- 卜憲群、翟年祥主編(1993)。**實用公共關係辭典**。合肥：黃山書社。
- 王韻菁(2011)。**政治傳播中政府發言人功能之研究--以台北市政府為例(2006-2010)**。國立台灣師範大學政治研究所在職進修碩士論文，未出版，臺北。
- 吳亮儀(民國103年3月20日)。佔領國會 感謝警察 學生溫馨便利貼。**自由時報電子報**。取自 <http://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/971380>
- 杜江主編(2005)。**新聞發言人理論與實務**。成都：四川大學出版社。
- 林文益(譯)(2001)。**政治傳播學**(原作者：Brian McNair)。台北：風雲論壇。
- 林國勝(2000)。**AHP 標度評價與新標度法之研究**。國防管理學院國防決策科學研究所，未出版，臺北。
- 姚惠忠(2004)。**公關基本教練**。臺北：威肯公關顧問。
- 洪啟昌(2006)。政府新聞發言人的角色定位。**北縣教育**，58期，14-18。
- 邱天欣、陳儀(譯)(2002)。**危機管理擬定應變計畫化危機為轉機的企業致勝之道**(原作者：Jeffery R. Caponigro)。臺北市：麥格羅希爾。
- 梁吳蓓琳(1995)。**新公關時代**。臺北：方智。
- 倪炎元(2009)。**公關政治學**。臺北：商周出版。
- 倪浩宸(2006)。**政府發言人形象與可信度研究：政治線記者之觀點**。中國文化大學新聞研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 張中昀(2012)。**職能理論探討：上市櫃公司發言人職能之個案研究**。交通大學管理學院管理科學學程碩士論文，未出版，新竹。
- 張紋誠(2003)。**政府公共關係研究——經合會和農復會之個案分析**。中國文化大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北。
- 彭懷恩主編(2010)。**大眾傳播辭典**。汐止：風雲論壇。
- 游恆山(譯)(1994)。**權力形象：如何塑造領袖魅力**(原作者：B. Bruce)。臺北市：月旦。
- 鄧振源(2005)。**計畫評估-方法與應用**。臺北市：運籌規劃與管理研究中心
- 賴金波(2009)。**公關策略理論與實務運用**。臺北：五南圖書。
- 樓榕嬌(1986)。**美國總統記者會功能運作之研究**。台北：黎明文化。
- 簡禎富(2005)。**決策分析與管理**。臺北：雙葉書局。
- 警察機關新聞發布暨傳播媒體協調聯繫作業規定(民國97年09月18日修正)

二、英文

- Haberman, D. A. & Dolphin, H. A. (1988). *Public Relations: The Necessary Art*. Ames: Iowa State University Press
- Muralidhar, K., R. Santhanam and R.L. Wilson (1990), Using the analytic hierarchy process for information systems selection, *Information & Management*, 87-95.
- Nydick & Hill(1992), Using the analytic hierarchy process to structure the supplier selection procedure, *Journal of Supply Chain Management*, Spring vol.28(2), 31-36.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytical Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T.L. and Vargas, L.G. (1982) *The Logic of Priorities; Applications in Business, Energy, Health, and Transportation*. Boston: Kluwer-Nijhoff.

附錄一 層級分析法問卷

一、問卷說明

本問卷是為了找出「警察機關媒體發言人選任與評估標準」所設計出的問卷。先以文獻探討彙整警察機關媒體發言人的選任要件，再以問卷配合層級分析法，於各選任要件中找出最重要的要件。(問卷來源：中央警察大學行政管理研究所研究生趙莉容)

二、基本資料

1. 您的職業 _____

2. 您的最高學歷為：(請於方格內勾選)

博士 碩士 大學/專科 其他(請說明)：_____

三、填表說明

本部分主要以層級分析法(AHP)將各構面與各因素進行兩兩間比較。並評估構面與構面、構因素與因素之間的相對權重與重要性。其尺度是採用 Saaty 的 9 點評估尺度來做衡量值。9 點評估尺度如表一所述，填寫範例見表二：

表一

重要性尺度

重要性	定義	說明
1	同樣重要	相對衡量項目比較重要性同等重要
2	同樣重要與稍為重要之間	經驗和判斷某一衡量項目較另一個介於稍微重要與很重要間
3	稍微重要	經驗和判斷某一衡量項目較另一個稍重要
4	稍微重要與很重要之間	經驗和判斷某一衡量項目較另一個介於稍微重要與很重要間
5	很重要	經驗和判斷某一衡量項目較另一個很重要
6	很重要與非常重要之間	經驗和判斷某一衡量項目較另一個介於很重要與非常重要間
7	非常重要	經驗和判斷某一衡量項目較另一個非常重要
8	非常重要與極重要之間	經驗和判斷某一衡量項目較另一個稍重要介於非常重要與極重要間
9	極重要	經驗和判斷某一衡量項目較另一個極重要

表二

填寫範例

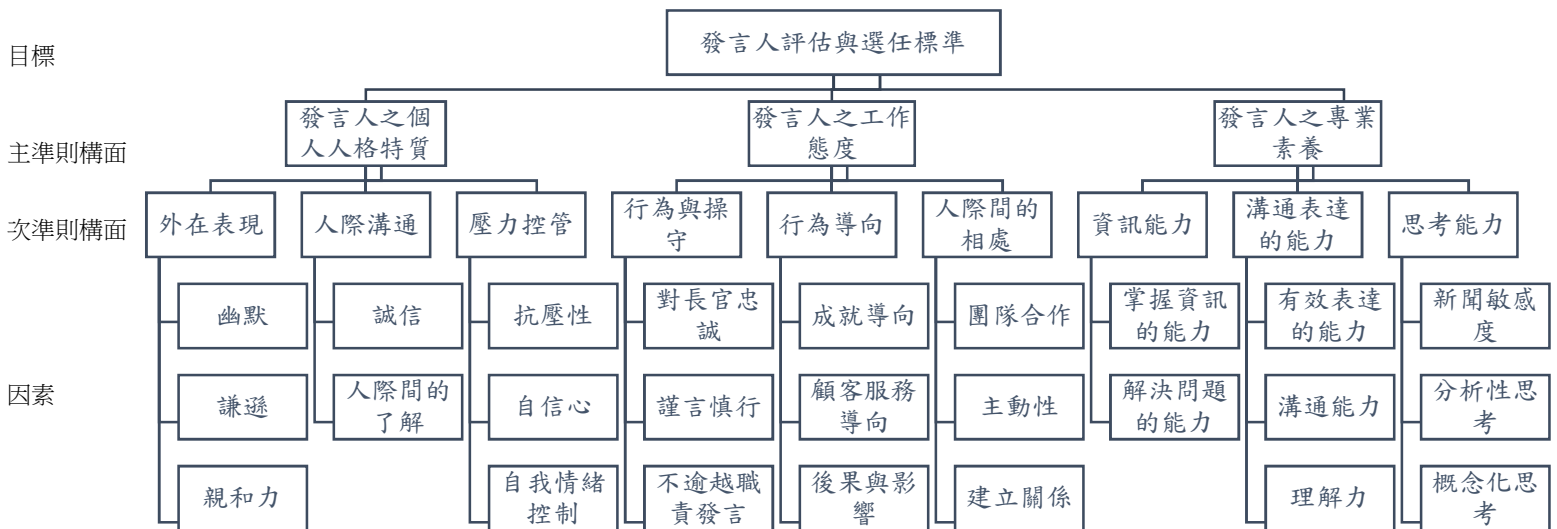
問卷 第一部分：相同目標下各構面間相對重要性的兩兩比較。

1. 就警察機關媒體發言人選任要件的主要構面而言，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
發言人之人格特質							✓												發言人之工作態度
發言人之人格特質													✓						發言人之專業能力
發言人之工作態度									✓										發言人之專業能力

四、層級架構及關鍵因素說明

警察機關媒體發言人選任與評估標準層級架構及關鍵因素說明，如表三。



表三

各構面下關鍵因素說明

目標	主 準 則 構 面	次 準 則 構 面	因素	定義說明
警察機關 媒體發言人 選任與 評估 標準	人格特質	外在表現	幽默	警察機關的媒體發言人應具備幽默感
			謙遜	警察機關的媒體發言人應具有謙遜的人格特質
			親和力	警察機關的媒體發言人應具有親切的形象
		人際溝通	誠信	警察機關的媒體發言人應具備誠信，讓民眾與媒體信任其代表性
			人際間的了解	警察機關的媒體發言人應了解他人的態度、興趣、需求和觀點、了解他人的情緒及心情感受、知道什麼會帶給他人鼓勵、了解他人行為的原因、了解他人的強項和限制
			壓力控管	抗壓性
		自信心		警察機關的媒體發言人應具有充足的自信心，可以堅定並強而有力的將自己的訊息完整傳達出去
		自我情緒控制		警察機關的媒體發言人應避免自身情緒影響績效表現、在控制情緒狀況下還能正面回應處境
		工作態度	行為與操守	對長官忠誠
	謹言慎行			警察機關的媒體發言人應謹言慎行
	不逾越職責發言			警察機關的媒體發言人在發言時，只須就其主旨發言，不對其主題之外的事情做評論
	行為導向		成就導向	警察機關的媒體發言人應具備較高的成就導向特質，願意為自己的工作不斷設定更高的目標
			顧客服務導向	警察機關的媒體發言人應花時間了解對方的真實需求後，提供產品、勞務或建議予以滿足，對發言人而言，是以對等的方式，了解對方所需並衡量自己所有，提供資訊予以滿足對方

		後果與影響	警察機關的媒體發言人應對他人建立個人信譽和特定印象、衡量特定言行對他人造成的影響，及關注公司聲譽
人際間的相處	團隊合作		警察機關的媒體發言人應具有團隊合作的精神
	主動性		警察機關的媒體發言人應超出目前工作所需的準備以因應未來的問題或機會，把握住機會、有效地處理危機、超出正式被授權範圍的約束。
	建立關係		警察機關的媒體發言人應與媒體培養融洽關係、業務夥伴關係或廣大人際網絡
專業素養	資訊能力	掌握資訊的能力	警察機關的媒體發言人應能在短時間內吸收並處理大量資訊的能力
		解決問題的能力	警察機關的媒體發言人應具有解決問題的能力
	溝通表達能力	有效表達的能力	警察機關的媒體發言人應能清晰、有條理的表達訊息
		溝通能力	警察機關的媒體發言人應具備優秀的溝通能力
		理解力	警察機關的發言人應能迅速了解事件妥善發言
	思考能力	新聞敏感度	警察機關的媒體發言人應了解新聞媒體的運作模式，並對新聞的產製具有相當程度的敏感度
		分析性思考	警察機關的媒體發言人應該要了解某環境或資訊下的影響及後果、有系統的分析環境的原因和後果、提前思考完成目標所需的過程步驟。
		概念化思考	警察機關的媒體發言人應在複雜環境中快速辨認關鍵事項或行動、注意一般人不會發現的不一致或差異、了解他人不會發現的相關事項連結與模式。

五、問卷填寫

第一部分問卷：相同「目標」下的「主準則構面」間相對重要性的兩兩比較。

1. 就警察機關媒體發言人選任要件的主要構面而言，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
發言人之人格特質																		發言人之工作態度
發言人之人格特質																		發言人之專業能力
發言人之工作態度																		發言人之專業能力

第二部分問卷：相同「主準則構面」下的「次準則構面」間相對重要性的兩兩比較。

1. 警察機關媒體發言人之「人格特質」的主準則構面下的次準則構面，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
外在表現																		人際溝通
外在表現																		壓力控管
人際溝通																		壓力控管

2. 警察機關媒體發言人之「工作態度」的主準則構面下的次準則構面，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
行為與操守																		行為導向
行為與操守																		人際間溝通
行為導向																		人際間溝通

3. 警察機關媒體發言人之「專業素養」的主準則構面下的次準則構面，請兩兩比

較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
資訊能力																		表達溝通能力
資訊能力																		思考能力
表達溝通能力																		思考能力

第三部分問卷：相同「次準則構面」下的「因素」間相對重要性的兩兩比較。

1. 警察機關媒體發言人在人格特質中「外在表現」下的因素，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
幽默																		謙遜
幽默																		親和力
謙遜																		親和力

2. 警察機關媒體發言人在人格特質中「人際溝通」下的因素，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
誠信																		人際間了解

3. 警察機關媒體發言人在人格特質中「壓力控管」下的因素，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
抗壓性																		自信心
抗壓性																		自我情緒控制
自信心																		自我情緒控制

4. 警察機關媒體發言人在工作態度中「行為與操守」下的因素，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
對長官忠誠																		謹言慎行
對長官忠誠																		不逾越職責發言
謹言慎行																		不逾越職責發言

5. 警察機關媒體發言人在工作態度中「行為導向」下的因素，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
成就導向																		顧客服務導向
成就導向																		後果與影響
顧客服務導向																		後果與影響

6. 警察機關媒體發言人在工作態度中「人際間相處」下的因素，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
團隊合作																		主動性
團隊合作																		建立關係
主動性																		建立關係

7. 警察機關媒體發言人在專業素養中「資訊能力」下的因素，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
蒐集資訊的能力																		解決問題的能力

8. 警察機關媒體發言人在專業素養中「溝通表達的能力」下的因素，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
有效表達的能力																		溝通能力
有效表達的能力																		理解力
溝通能力																		理解力

9. 警察機關媒體發言人在專業素養中「思考能力」下的因素，請兩兩比較衡量項目 A 與衡量項目 B 哪一個比較重要。

衡量項目 A	極重要		非常重要		很重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		很重要		非常重要		極重要	衡量項目 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
新聞敏感度																		分析性思考
新聞敏感度																		概念化思考
分析性思考																		概念化思考