

Control Yuan  
Republic of China

International  
Affairs  
Committee

# 非理性陳情行為處理作業手冊 (第二版)

非理性陳情行為處理作業手冊(第二版)

監察院  
編譯

監察院 編譯

譯自於澳大利亞新南威爾斯州監察使辦公室出版之原文手冊

# **非理性陳情行爲處理作業手冊（第二版）**

**（第一線工作人員、主管與上級主管之作業手冊）**

**譯自於澳大利亞新南威爾斯州監察使辦公室出版之原文手冊**

**監察院 編譯**





## 編譯序言

監察院是我國最高的監察機關，係我國五院之一。依據監察法第4條規定，本院及監察委員得收受人民書狀。人民書狀為行使監察職權之來源，任何人如發覺中央及地方公務人員有違法或失職行為，或行政院及其所屬機關之工作及設施有違法或失職情事者，均得詳述事實及檢附有關資料，逕向本院或監察委員陳情或檢舉。

由上述可知，民眾若因公務人員或政府機關瀆職，導致權益受損，法律賦予其向本院陳情的權力。惟以下情況不在本院受理範圍內：

- (1)被陳情的對象不是公務人員或陳情事由並非政府機關的行為。
- (2)陳情事由涉及私權上爭執。
- (3)陳情事由依法得提起訴願、行政訴訟者。

本院在受理人民陳情時，經常接觸到對本院職權及陳情受理範圍認知不完全的民眾，在陳情未被受理或不服本院決定時，使用電話、信件、傳真等管道騷擾、謾罵，甚至親自前來本院，用暴力、威脅等非理性方式抗議申訴，希望本院為其伸張正義。

這些非理性的陳情行為，並非僅見於本院，在全國中央及各縣市政府機關、政風單位等，也多有所見，重則損害公務機關設施，危害機關人員安全，輕則導致公務機關必須花費額外的資源與時間，來處理陳情人的非理性行為。

本院前於 98 年翻譯出版澳洲新南威爾斯州監察使辦公室出版之「非理性陳情行為處理作業手冊」(Managing Unreasonable Complainant Conduct Practice Manual)，去（101）年本院參訪新南威爾斯州監察使辦公室時，獲贈上開手冊之第二版，有鑑於該書改版增修之內容深具實用價值，乃規劃重新翻譯出版。

希望藉由新南威爾斯州監察使辦公室處理非理性陳情行為的實務經驗分享，供本院同仁及一般公務機關在處理非理性陳情行為時有所參考，避免人力、物力等各方面資源的浪費。雖然澳洲監察制度以及國民情與本院不盡相同，但本書內容豐富實用，涵蓋完整，從辨識、預防非理性陳情行為談起，並提供回應與管理非理性陳情行為之策略，以及事後問題處理之方法，頗值參究。也期許大家閱畢後，能擷取書中精華，結合自身工作實務，實踐應用。

本院對於新南威爾斯州監察使 Mr. Bruce Barbour，於 101 年 11 月國際監察組織於紐西蘭首府威靈頓舉行世界大會時，當面應允本人出版本手冊，並即來函授權本院翻譯、出版此書，深表感謝。未來也將廣續挑選各國監察題材，予以翻譯付梓，供國人參閱，也期待各界先進不吝指教。

監察院國際事務小組召集人



謹識

中華民國 102 年 6 月於台北



## 澳大利亞新南威爾斯州監察使的期勉

非理性陳情行為的問題，已存在澳大利亞各政府機關多年。政府機關，特別是各州監察使辦公室（Ombudsman offices），早在創立初期，就已設法處理此議題。此議題在 25 年以前，就由高等法院前大法官柯比（Kirby）於渠之演講中提出：



一再重複陳情的陳情人是監察使最常碰到的問題之一，他們對自身陳情問題情緒激動，且監察使不處理的話，他們毫不妥協。這類民眾對監察使與其辦公室職員的工作，有時會造成嚴重困擾。<sup>1</sup>

渠亦表示：

即便監察使已拒絕對該問題進行調查；然而陳情人非理性的行為，仍會耗費職員大量時間。此問題已在赫爾辛基近期舉辦的一場研討會中受到討論。這是一種常見的現象，國家應對此問題更加重視。<sup>2</sup>

雖然各州監察使辦公室，使用不同的專門用語來描述此問題；然而很明顯地，大法官柯比在 25 年前提出的問題，至今仍持續影響各州監察使辦公室與各政府行政機關。這種不斷重複出現或過於堅持的陳情人，其行為對公共資源所造成破壞性的

---

<sup>1</sup> 大法官邁克·柯比（Michael Kirby），監察使的未來，在「鏡中的監察使」研討會後的晚宴致詞，1985 年 9 月 7 日。坎培拉公共行政期刊，第 12 卷第 4 期，第 300 頁。

<sup>2</sup> 同註 1。

影響，對所有辦公室，包括本人辦公室在內，仍是一個大問題。

為能協助解決這個問題，在其他澳大利亞國會監察使的支持與參與下，本機關於 2006 年，開始進行兩階段管理非理性陳情行為的聯合研究計畫。此研究計畫主要藉由提出管理陳情人行為的策略架構，力求減少非理性陳情行為對行政機關、職員、服務、時間及資源所造成之過大及不合理的影響。這些策略是兩階段非理性陳情計畫的工作核心，已被納入實務手冊之中，提供給行政機關與職員做參考。我很高興非理性陳情行為處理作業手冊第二版能順利付梓。這本手冊係將 2009 年出版的第一版手冊內容進行增補，提供更廣泛處理非理性陳情行為的策略，包括無法終止服務陳情人時的應對策略。雖然此手冊主要設想的對象是公部門的行政機關；但同樣適用於處理顧客或私人部門的情況。

本人衷心期盼本手冊能協助各政府機關與職員，以自信、堅定且一致性地方式回應非理性陳情行為，因而能對各政府機關在建立陳情處理方法上有所貢獻，並能有系統地防止並有效管理非理性陳情行為。

本辦公室亦協助在管轄區域範圍內之各政府機關，以公平、適當與合理的方式執行本手冊所載之方法與策略。



布魯斯·巴伯（Bruce Barbour）

澳大利亞新南威爾斯州監察使



## 閱讀前請先讀我

使用本手冊建議的方法與策略前，須清楚瞭解以下事項：

- 適用所有行政機關職員，包括第一線工作人員、主管與上級主管。
- 公平、尊重對待所有陳情人。
- 若無充分理由，所有陳情人都有權得到公共服務。
- 所有陳情都有其意義。
- 非理性的陳情行為並不表示其陳情必然無理。
- 機關投入資源的程度是以陳情案的實質內容而定，而非陳情人的要求或行為。
- 只要陳情人不是以攻擊或暴力行為表達情緒，挫折的陳情人所表達的憤怒，情由可原，在某些程度上也是可被接受的。
- 在處理非理性陳情行為時，首重職員安全與身心健康。
- 若因陳情人非理性的行為，而決定限制他們提出陳情的權利，只能由上級管理階層依據明確的策略與程序作出此決定。請參見「非理性陳情行為範例政策」，網址：[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)。
- 上級主管要確保相關制度、策略與程序，能適當地管理陳情案與非理性陳情行為，並確保所有與陳情人互動之職員，皆受到本手冊所建議策略的訓練、輔導以及指導。

非理性陳情行為處理作業手冊（第二版）



## 目次

### 編譯序言

### 澳大利亞新南威爾斯州監察使的期勉

### 閱讀前請先讀我

第一篇 簡介 .....	1
第一章 概述 .....	1
第二篇 基本知識 .....	7
第二章 何謂非理性陳情行為與發生原因？ .....	7
第三章 研究方法與架構 .....	16
第三篇 辨識非理性陳情行為 .....	27
第四章 辨識早期徵兆 .....	27
第五章 陳情人行為何時開始不理性？ .....	33
第四篇 預防非理性陳情行為 .....	39
第六章 早期即有效處理陳情人陳情及期望 .....	39
第七章 以有效溝通處理陳情人憤怒情緒 .....	49
第八章 道歉 .....	63
第五篇 回應與處理非理性陳情行為 .....	69
第九章 處理非理性堅持之策略 .....	70
第十章 處理非理性要求之策略 .....	89
第十一章 處理非理性不合作之策略 .....	118
第十二章 處理非理性爭論之策略 .....	129
第十三章 處理非理性行為之策略 .....	145

第十四章	風險評估	170
<b>第六篇</b>	<b>事後問題處理與責任</b>	<b>175</b>
第十五章	記錄與通報非理性陳情行為事件	175
第十六章	壓力管理	177
<b>第七篇</b>	<b>主管與上級主管</b>	<b>183</b>
第十七章	管理者的角色與責任	183
第十八章	調整或限制陳情人取得服務：管理責任	190
第十九章	採用法律機制處理嚴重非理性陳情行為案件	194
第二十章	無法限制取得服務時：採取訴訟外紛爭解決處理機制	198
第二十一章	處理電子通訊、網路與社群媒體濫用的問題	203

## 附錄目次

附錄 1	關於異常堅持之陳情人（偏執狂）	221
附錄 2	陳情人非理性的電子郵件來函範例	225
附錄 3	處理陳情人期望之通知書範例	228
附錄 4	使用 CARP 步驟化解陳情人憤怒情緒	231
附錄 5	有效之溝通策略	233
附錄 6	風險評估表單	234
附錄 7	回應威脅、敵意與攻擊的 10 步驟	235
附錄 8	利用環境設計處理內部危險	237
附錄 9	回應陳情人不當網路言論／內容流程圖	239



致謝 .....	240
貢獻者 .....	241

### 圖表目次

圖 1 非理性陳情行為的負面影響 .....	12
圖 2 風險管理程序 .....	187

### 表格目次

表 1 核心目標與基本原則 .....	16
表 2 策略架構 .....	23
表 3 早期非理性陳情行為徵兆 .....	28
表 4 檢視與管理陳情人期望 .....	43
表 5 有效避免或減少引起憤怒、衝突與非理性陳情行為 的溝通策略 .....	52
表 6 處理非理性堅持之策略 .....	70
表 7 非理性堅持陳述與行為之回應腳本 .....	78
表 8 處理非理性要求之策略 .....	90
表 9 非理性要求陳述與行為之回應腳本 .....	99
表 10 處理非理性不合作之策略 .....	118
表 11 非理性堅持陳述與行為之回應腳本 .....	122
表 12 處理非理性爭論行為之策略 .....	130
表 13 非理性不合作陳述與行為之回應腳本 .....	135
表 14 處理非理性行為之策略 .....	146

表 15 非理性行為陳述與行為之回應腳本.....	164
表 16 風險評估矩陣.....	171
表 17 以風險等級評估採取之行動等級.....	172





# 第一篇 簡介

## 第一章 概述

### 問題

「陳情人非理性之行為，像是憤怒、挑釁與辱罵，確實有逐日增加趨勢，而公務員便成為其發洩沮喪與憤怒最直接的箭靶<sup>3</sup>。」

政府機關每年處理成千上萬的民眾陳情案，其中大部分陳情民眾是明理的，但仍會碰到情緒不滿的陳情人。有些民眾的失望與憤怒情有可原，因其明明沒有錯，卻受到損害；有些是受到不公平或不合比例的對待，卻得不到合理解釋；有些則是因聽信不正確之資訊或建議，而受到傷害；有些則是因政府機關決策不當，而蒙受重大損失。縱使遭受挫敗，部分陳情人依然能夠控制沮喪與憤怒情緒，配合既有制度、程序與陳情承辦人員，遂行其目的。

但有些陳情人卻不會如此明理。部分陳情人往往將其對陳情案之憤怒，轉為對行政機關與承辦職員之攻擊與辱罵。這些陳情人對職員恐嚇、說謊、蓄意誤導事實，或刻意隱瞞相關資訊。某

---

<sup>3</sup> 貝卡 (Bacal)，2010 年，《化解顧客敵意手冊》，第三版，貝卡事務所，卡斯爾曼 (Casselmann)，第 1 頁。

些人會不斷以不必要的電話、電子郵件以及大量無關資訊責問機關，或強人所難，或要求明顯不可能、不適當之結果。在程序最後，這些陳情人通常不願意接受處理結果，即便已用盡所有可能之內部覆審選項，仍然堅持政府應採取其他動作。

這些喪失希望的陳情人，往往將陳情重心，由實質議題及應負責之機關，轉向針對受理陳情案之機關及職員，指控其無能、官商勾結、陰謀和腐敗。同樣地，我們也發現他們的陳情案愈來愈多，而且同時向不同機關針對相同案件提出陳情，而再次進入陳情處理流程。整體而言，縱使陳情人因陳情事件經歷了許多壓力，其行為仍超出一般可以接受的範圍。

「一位陳情人曾說，他發誓沒花掉國家 100 萬元以前，是不會罷休的。此人已至少用掉國家 50 萬元。我在想，是否該有一些明確的機制，拒絕處理無法解決的陳情案，使花費合理化。<sup>4</sup>」

## 日益嚴重的問題

各地行政機關和轄區的諸多事證顯示，不理性陳情行為極為普遍且持續增加。行政機關與職員，所面臨之行為類型益加複雜，例如不高興的陳情人在網路與社群媒體上的抱怨有增加趨勢。他們利用網路，詆毀與誹謗受理行政機關與相關職員，造成他人名譽與心理上的嚴重損傷。

各政府機關面對陳情人非理性行為時，大部分職員，無論其

---

<sup>4</sup> 理查德森 (Richardson, JE)，監察使：監護人、良師、外交官、公務員及保護者。(1985 年 9 月 7 日)，「鏡中的監察使」研討會後的晚宴致詞，坎培拉公共行政期刊，第 12 卷第 4 期，第 224 頁。



職務為何，皆傾向於不處理他們覺得「麻煩」的陳情人。事實上，許多職員皆嘗試避免或盡可能迴避必須處理這些陳情人之場合。這些迴避行為塑造出一種行政機關文化，將陳情人視為挑釁或從事其他更「重要」工作之阻撓。他們的陳情案通常會：

- 被丟給工作與時間較有彈性之年輕職員。
- 被指派給在行政機關中，被認為「天生擅長」處理非理性陳情行為之職員。
- 被降低重要性，因而被拒絕受理。
- 當情況嚴重到無法控制時，會被呈報給上級主管，讓他們去安撫陳情人激動情緒。

很遺憾的是，這些回應方式所造成意料之外之結果是使職員在處理這些問題時，壓力增加，也因處理技巧的不同，陳情人所得到的待遇也大不同。

## 本手冊目的

本手冊旨在協助各政府機關與其職員，利用有系統且一致之方式，處理與陳情人之間之互動關係。本手冊提供一系列之建議與策略以協助所有職員（不只是第一線職員）管理陳情人（complainant），特別是針對非理性行為之陳情人。該策略已由陳情案（complaint）管理程序發展到陳情人管理程序。雖然本手冊主要是提供公部門參考；然而所建議之策略，也同時能適用於處理顧客與私人部門之情況。

本手冊相關資訊，係源於澳大利亞國會監察使（Australasian Parliamentary Ombudsman），於 2006 年以兩階段之方式，進行之聯合研究計畫（以下稱「研究計畫」）的成果。手冊最早版本

是 2007 年的暫行實務手冊。該手冊經澳大利亞各州監察使辦公室，測試超過 1 年，正式於 2009 年發行第一版實務手冊。

第二版手冊根據 2009 年的版本和建議策略增修，內容增加了更廣泛的策略，適用於那些無權停止對陳情人服務／關係之機關。本手冊也增加了處理新通訊科技（例如社群媒體）所造成之問題的策略。過去認為「私下」行為並非政府機關的管轄範圍，只有公開正式的陳情行為才需處理，而新型通訊科技因此成為二者間的模糊地帶。

「管理非理性陳情行為，沒有一套萬應不變的方法。」

值得注意的是，本實務手冊目的並非提供任何規範。管理非理性陳情行為，沒有一套萬應不變的方法，也並非所有手冊中的建議皆能百分之百達到成效。其所提策略，需因應不同個案的情況而調整。本手冊謹欲補充，而非取代各政府機關現行運作之策略、程序與規範。

期盼本手冊能協助各公部門行政機關建立一套陳情處理程序，系統性地減少非理性陳情行為，並予以有效管理。不斷運用本手冊主張之方法，不僅能對你與你所屬之機關有所幫助，也期望對其他處理公眾陳情之機關能有所助益。



## 本手冊使用指南



摘要

重點強調或其他資訊／解釋的提供

---



案例研究範例

真實生活上的非理性陳情行為範例

---



引用

書面或口頭引用

---





## 第二篇 基本知識

### 第二章 何謂非理性陳情行為與發生原因？

#### 何謂非理性陳情行為？

非理性陳情行為（unreasonable complainant conduct，簡稱UCC）的定義係，任何過去或現在陳情人的行為，因其性質或頻率，而對陳情案之各方利害關係人帶來實質健康、安全、資源或平等上之衝擊。各方利害關係人，包括受理陳情的政府機關、負責處理陳情的官員、申訴對象、陳情人本身（也可能包括他們的家人與朋友），以及其他陳情人與服務使用者。

非理性陳情行為意指任何過去或現在陳情人的行為，因其性質或頻率，而對陳情案之各方利害關係人帶來實質健康、安全、資源或平等上之衝擊。

非理性陳情行為在任何情況皆有可能發生，它並不限於電話溝通或面對面的互動，也可能會發生在網路或社群網站、公共場所或書面通訊中。到目前為止，只要陳情人非理性的行為，是發生在政府機關或其職員執行公務／提供服務的期間，或乃因政府執行公務工作／提供服務所產生，就能正當地被認定符合非理性陳情行為之特性。

## 為何有些陳情人行為不理性？

從經驗來看，有許多原因能解釋為何有些陳情人行為會不理性，其可歸納成以下幾種動機類別：

- **態度**：他們對與之互動的人、機關、或制度和程序感到不滿。
- **情緒與心理**：他們以不被接受之方式，表達出相當憤怒、挫折或失望之情緒；有自我權益膨脹感，或無法接受他人對自身陳情議題之指責。
- **目標**：他們追尋「正義」、「合乎道德之結果」，或對自我陳情議題執著於「原則問題」；他們想要報復、辯護或懲罰，但這些並非陳情程序所能提供的。
- **娛樂興趣**：他們把陳情當作一種耗時費事之嗜好，或視為志業；從陳情過程中獲得樂趣，或享受與負責案件的官員或政府機關間的社會互動。
- **需求期望**：他們的期望、心理需求或情緒需求未獲得滿足。

陳情人也可能別有企圖，他們之所以（不斷）提出陳情，可能有騷擾、恐嚇、羞辱、或惹惱他人或政府機關的意圖。例如，在近期一宗新南威爾斯地方法院判決中，地方法官將陳情人描述為：「（他）的表現，就我認為是一種連續騷擾的行為，採取令人毛骨悚然（病態）的方式，視惹惱公眾人物為一種樂趣。」<sup>5</sup> 有些陳情人利用陳情制度蒐集後續法律案件所需資料；有些人則患有身體或精神上的疾病，非我們所能控制。

不管是什麼原因造成非理性陳情行為，在我們來看，大部分皆與陳情處理者的職責無關。精神科醫師與心理學家會將研究焦

---

<sup>5</sup> 法院判決書，R v Steven Diehm（塔里地方法院，McCosker 法官，2011 年 7 月 18 日）。



點集中在個人行為身上（評估陳情人的精神狀態或從事心理診斷），但這並不是陳情處理者所應扮演的角色。我們的角色與專業應該是在處理陳情案上，包括陳情人對行政機關服務不滿、行政機關不遵守程序、行政機關作出不適當／不正確決定等，而非處理行為背後的個人動機。

再者，身為陳情處理者，我們沒有資格如此評估與診斷陳情人的行為。雖然有些同仁會這樣做，然而，身為陳情處理者，我們不太可能有足夠時間，有效地面對面診斷他們的行為。

最後，本手冊之建議，乃基於一個認知：最有效處理非理性陳情行為的方法，就是只處理可觀察到的行為與通訊內容，而不去猜測可能產生非理性行為的原因（若跟陳情案有關的理由則除外）。如此能夠確保：

- 非精神健康專業的人士、諮商師或社工人員，在沒有精神分析或行為心理學之專長背景下，也能自信地處理非理性陳情行為。
- 採取更聚焦的方式處理非理性陳情行為，直接處理觀察到的事情和行為，而非針對所設想或猜測的事。
- 陳情人的行為，並不一定會不利於他們的陳情案（如果有根據），或影響承辦人對該案的重視程度。
- 以透明、合理與公平的方式，處理非理性陳情行為以及其所帶來的影響。

對負責處理案件的官員來說，最有效處理非理性陳情行為的方法，就是只處理可觀察到的行為，而不是處理非理性行為的可能動機與原因。

## 誰為非理性陳情行為付出代價？

據報導，2010 年一位新南威爾斯州的市民，由於他持續不斷地要求提供資訊，並對行為規範提出申訴，因此 5 年內，花掉地方議會超過 15 萬 1 千元的成本。諷刺的是，該市民是該地方議會的前議員。<sup>6</sup>

雖然只有少數陳情人會出現非理性行為，然而，他們的行為卻會對政府機關的資源、工作效率、生產力以及職員的安全與健康造成重大影響。例如，在非理性陳情行為研究計畫中，最常收到的回應是：

- 非理性陳情行為約只占陳情案的 3－5%（有時候更多）。
- 非理性陳情行為平均花費行政機關 25－30%的資源（有時候更多）。
- 非理性陳情行為造成政府機關公平性的嚴重問題，機關被迫將處理其他陳情案與業務的大量資源，不合理地轉移到處理非理性陳情行為上。
- 非理性陳情行為是造成負責案件職員的主要壓力來源，包括影響尊嚴、身心安全與健康，某些情況下則會影響到職員工作表現。最終會導致員工因壓力而提出離職申請與賠償請求的人數增加，並產生主管人員需留意的注意義務及職員職場健康及安全問題。<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> 奧穆雷（Murray O），2010 年，「霍恩斯比市議會不回應彭南特山市民的信件」，霍恩斯比公報，閱覽日：2011 年 10 月 28 日。<http://hornsby-advocate.wherelive.com.au/news/story/hornsby-council-not-to-respond-to-pennant-hills-residents-letters>。

<sup>7</sup> 請見 2009 年社區關懷，《預防與管理顧客攻擊行為》，職業健康安全第 33 期，坎培拉，第 9 頁。



- 非理性陳情行為不僅會傷害他人，有時對陳情人本身也會造成嚴重結果。其行為往往阻礙陳情人得到合理及可接受之結果，在某些極端的案例中，會造成失業、破產或自我傷害等後果，明顯讓家人及朋友受到牽連<sup>8</sup>。請參見本手冊附錄 1：關於異常堅持之陳情人（偏執狂）
- 非理性陳情行為對外部審查機關與監督機關會造成負面影響，因為他們需投入大量時間與資源，處理那些不願「放過」議題的陳情人所提出的不必要審查申請。羅伯特·戴維（Robert Davey，1976 年至 1986 年擔任退休基金管理委員）在一場演講中對此問題表達關切：

各公部門有許多協助處理聯邦政府行政上決策的審查管道，然而出現被人濫用或過度使用之問題需予以重視。當然這絕對也是本人感到擔憂的問題，本機關原本有 14% 的支出，應用在管理退休金與國防退休以及死亡福利法規上，現在不管是以直接或間接的方式，這些支出被分散到處理內、外部審查的業務上。在 1985—86 年間，這方面的支出預計多達 150 萬元<sup>9</sup>。

他補充說明：

陳情人採取多重管道要求審查的情況愈來愈多，不過，相對而言很少決定會因外部審查程序而改變（1 年平均不到 10 件），變更多是由內部審查程序所決定<sup>10</sup>。

---

<sup>8</sup> 萊斯特、威爾森、葛里芬、馬倫，異常偏執陳情人，2004 年，英國精神病學期刊。

<sup>9</sup> 戴維（Davey）監察使：官僚印象。1985 年 9 月 7 日「鏡中的監察使」研討會後的晚宴致詞，坎培拉公共行政期刊，第 12 卷 4 期，第 275 頁。

<sup>10</sup> 同註 9。

圖 1 說明非理性陳情行為會對各方利害關係人所造成的廣泛影響。期盼藉由使用本手冊所提倡之方法，能大幅降低並盡可能排除對相關利害關係人的影響。

圖 1：非理性陳情行為的負面影響

非理性陳情行為的負面影響		
行政機關	職員	陳情人
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 受影響與失去動力的職員失去焦點。</li> <li>• 無法有效與公平地分配資源。</li> <li>• 浪費不必要的時間與資源回應外部陳情。</li> <li>• 失去名譽與傷害公共形象。</li> <li>• 職員流動率與缺席率增加，導致額外的招募與訓練成本，以及請假職員的薪資支出。</li> <li>• 壓力離職申請與請求賠償數增加。</li> <li>• 注意義務與職場健康安全上的問題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 壓力、焦慮和挫折。</li> <li>• 害怕上班或通報事件。</li> <li>• 對工作疏離、失去動力與／或漠不關心。</li> <li>• 失去信心，感到無力與脆弱。</li> <li>• 身心受創。</li> <li>• 降低工作生產力與即時性。</li> <li>• 感到自責與／或內疚。</li> <li>• 失去個人與／或專業聲譽。</li> <li>• 感到易怒並造成工作與／或家裡的人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 無法達成想要的結果。</li> <li>• 因執著或失去目標導致產生比原來更多的損失。</li> <li>• 可能對其他政府機關與職員的不信任感增加。</li> <li>• 壓力。</li> <li>• 名譽與信用受損。</li> <li>• 對事業、人際關係與友誼等造成傷害。</li> <li>• 憂鬱症。</li> <li>• 自殺行為。</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• 增加輔導、訴訟外紛爭解決機制（ADR）以及尋求法律意見的成本。</li> <li>• 財產與設備上的損失。</li> </ul>	<p>際關係日益惡化。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 情緒耗盡與／或精疲力竭。</li> <li>• 憂鬱症。</li> </ul>	
外部審查機關(構)	申訴對象	其他陳情人／服務使用者
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浪費額外的時間與資源，包括讓職員專門處理額外的陳情。</li> <li>• 不平等與資源分配的問題（如占用處理其他審查申請的時間）。</li> <li>• 與「政府機關」和「職員」欄中所列之負面影響相似。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 因與非理性陳情行為互動與／或回應對自己所提出的申訴而感到壓力。</li> <li>• 名譽受損。</li> <li>• 為自己或家人感到恐懼或憂慮。</li> <li>• 感覺受到攻擊、受害與／或無力。</li> <li>• 情緒上精疲力竭。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 機關資源錯置，例如職員的時間。</li> <li>• 減少被受理服務的程度，包括電話等候時間和延遲收到信件回覆等。</li> <li>• 因看到非理性陳情行為而感到不舒服。</li> <li>• 感覺受到威脅與／或意外被捲入事件中。</li> <li>• 對政府機關與職員產生負面觀感，導致更多的陳情案產生。</li> </ul>

### 案件研究範例：以非理性陳情行為之潛在影響為例



新南威爾斯州監察使辦公室提供

M 先生在 2002 年，向辦公室提出對於前雇主（一所大學）的陳情。陳情人相信因為他提出保護性舉發（protected disclosure），使該大學對他採取不利的行動。他聲稱在契約屆滿時，未獲續聘，且該大學未依循適當的程序，尋找替代他的人選。M 先生同時指稱該大學「故意誤導」其聘任條件，並認為其中一個前同事沒有告訴他一個很要緊與利益衝突相關的問題。

辦公室因為一些原因拒絕了 M 先生的陳情，包括他堅持閱讀大量的議事錄，以瞭解他的案情，卻拒絕統整這些資料，並且也不願如所要求的，具體說明這些資料與案情的關聯。

M 先生因不滿陳情處理的結果，持續向本機關提出大量陳情，並向其他機關申訴本機關與職員。他聲稱因為負責處理其案件之官員，涉嫌（未經證實的）利益衝突瀆職。當我們決定限制提供他服務，並禁止他與職員接觸時，他也指控我們的職員瀆職（我們會採取這種限制，是因為 M 先生的行為已對辦公室的職員與資源造成影響）。

在此之後，M 先生仍舊對案情感到不滿，他進而提出大量資訊自由法（FOI）申請，向本機關與許多其他先前已陳情過的行政機關提出抗議（包括法務部檢察總長、內政部長、警政署長與其前雇主）。惟大部分 M 先生所提出的資訊自由法的申請都遭到拒絕。



M 先生接著請求行政決定裁決處（administrative decisions tribunal，簡稱 ADT）、最高法院與上訴法院，對資訊自由法的裁決進行審查（對所有機關造成重大成本）。2005 年至 2010 年間的所有判決，M 先生的案子就占了行政決定裁決處 80 個裁決、最高法院 15 個判決以及上訴法院 6 個判決。

M 先生的行為就像是馬倫與萊斯特所提到「惡性循環」的結果<sup>11</sup>。請參見附錄 1。他過分為自身辯護而導致失業、婚姻破裂、嚴重財務耗損，甚至被指控出現家庭暴力與悲慘自殺的行徑。他的非理性行為似乎也阻礙他達到原本想要的結果，明顯喪失原本訴求的實質問題（失業）觀點，反對他自己與家人造成更大的損失。

此案例說明非理性陳情行為在失控時，如何對陳情人、陳情人家人以及他人造成破壞性的影響。

---

<sup>11</sup> 萊斯特、威爾森、葛里芬和馬倫，異常偏執陳情人。

### 第三章 研究方法與架構

#### 研究方法主要特色

欲適當應用本手冊的方法，必須先瞭解方法的基本原則與目標。三大核心目標分別為：

- 確保所有陳情人受到公平與公正的待遇。
- 有效分配資源與增進工作效率。
- 保護職員的健康與安全。

為達到這些目標，必須遵循三大主要基本原則：預防原則、管理原則與責任原則

表 1：核心目標與基本原則

核心目標	<b>確保公平與公正</b> 確保目前及可能的陳情人皆受到公平與公正的對待，並確保資源是依據陳情本身的價值分配，而非陳情人的需求或行為。
	<b>增進效率</b> 有效分配處理非理性陳情行為的時間與資源，以增進整體工作效率。如未妥善管理，將會大量耗費政府機關處理陳情的資源。
	<b>確保健康與安全</b> 遵守職場健康安全規範與注意義務，辨識非理性陳情行為，對職員健康、安全與防衛，所可能帶來的



	<p>風險，採取措施減少或控制這些風險。以保護職員安全為首要目標。</p> <p>請參見本手冊第十七章：管理者的角色與責任（辯識、評估與管理非理性陳情行為相關風險之系統）（第 183 頁）。</p>
<p><b>預防原則</b></p>	<p><b>早期陳情人期望管理</b></p> <p>在陳情處理程序的一開始就對陳情人的期望做管理，以確保其行為是合理與實際可行的。未能滿足陳情人之期望為非理性陳情行為發生之主因。</p> <p>請參見本手冊第二章：何謂非理性陳情行為與發生原因？（第 7 頁）</p> <p>也請參見本手冊第六章：早期即有效處理陳情人陳情及期望（第 39 頁）。</p> <hr/> <p><b>堅持尊重與合作</b></p> <p>堅持陳情人對職員表現尊重，並同意與職員合作，以此做為機關提供服務以及與其有進一步接觸或溝通之先決條件。</p> <hr/> <p><b>執行政策與程序</b></p> <p>執行適當政策與程序處理非理性陳情行為，以確保所有職員熟悉與獲得相關訓練。</p> <p>欲瞭解「非理性陳情行為範例政策」，請詳見 <a href="http://www.ombo.nsw.gov.au">www.ombo.nsw.gov.au</a>。</p>

<b>管理原則</b>	<p><b>確保陳情案主導權及控制力</b></p> <p>對陳情案行使主導權與控制力，並確保陳情人瞭解以下事項：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 政府機關與其職員能夠有效「主導」陳情（由他們決定問題是否該被受理，受理後由誰處理、處理進度、處理的優先權與資源的分配，以及如何才能達到最適當的結果等）。</li><li>• 陳情人能「主導」自身議題（他們有權對任何想要的其他機關（構）提出陳情，包括監督機關、法院或法庭、以及媒體或政治家）。</li></ul>
	<p><b>問題聚焦在具體可觀察的行為，而非個人</b></p> <p>不使用任何標籤或歸類陳情人為「麻煩人物」的用語。其他形容麻煩陳情人的用語，像是「資源密集型陳情人」、「難伺候陳情人」、「高度衝突陳情人」、「無理取鬧陳情人」或「易怒人格型陳情人」。這些用語著重在描述陳情人（本身）難纏之特性，而非真正有問題的行為。同樣地，當這些用語被負責陳情之官員用來描述特定陳情人時，會使其他職員處理這些陳情人與陳情案時，在觀感上產生負面影響。</p> <p>使用「非理性行為」的用語，讓我們能把重心放在有問題的行為上，並公開、透明地回應，無須擔心自己可能是錯誤的，或對他人貼標籤而有所冒犯（在此我們是對其行為貼標籤）。</p>



	<p><b>適度且一致地回應個別陳情人及問題</b></p> <p>充分利用本手冊所載之架構與策略處理非理性陳情行為。該架構不僅提供一系列系統化之處理措施，也能作為預防與回應非理性陳情行為的「思考工具」。適當地使用架構也能確保處理個別與通案問題之一致性（存在於個別行政機關或所有行政機關之問題）。</p> <hr/> <p><b>有效溝通</b></p> <p>以明確、即時與堅定的方式與陳情人溝通，包括定期通知陳情人陳情案的處理狀況，即使案件沒有進展。</p> <p>若陳情人未持續收到陳情進度通知時，會對陳情程序產生負面假設。陳情人最常提出之調查理由（當沒收到通知時）是假設沒有人在處理他們的陳情案，或陳情案在處理過程中「卡住」了。</p> <p>請參見本手冊第六章：早期即有效處理陳情人陳情及期望（第 39 頁）。</p> <p>也請參閱：「進度報告與調查結果」，新南威爾斯州監察使，請詳見：<a href="http://www.ombo.nsw.gov.au">www.ombo.nsw.gov.au</a></p>
<p><b>責任原則</b> （主管與上級主管）</p>	<p><b>承諾支持執行本手冊所載之方法</b></p> <p>主管階層對執行本手冊方法表示承諾與支持，是成功管理行為的重要關鍵。主管階層不能只提供辦公室職員訓練，就期待他們有能力處理由非理性陳情</p>

行為所產生的問題，上級主管必須要：

- 積極贊同與支持各級辦公室職員使用策略。
- 藉由持續執行策略以示承諾。
- 以必要政策及程序支持職員，並授權他們使用本手冊所載之策略。職員須被明確告知授權處理非理性陳情行為的範圍，以及何時該由指定的上級主管決定採取下一步行動。
- 針對非理性陳情行為的問題，提供職員充足與持續的訓練、監督及輔導。

#### **監督角色**

確保主管的監督行為是在幕後進行，除特定情況外（例如，當職員認為他們無法管理陳情人的行為時，及／或向上級主管通報能化解問題擴大的情況）。就我們看來，一般而言，不適合也不能因陳情人的要求，就讓他們直接向主管及上級主管陳情。其原因至少有二個，第一，向上呈報會讓陳情人認為享有優惠待遇，或讓他們誤以為自己的陳情很重要。第二，一旦有向上級主管呈報的經驗，陳情人日後就會期待再次受到行政機關相同的待遇（尤其是事情不照他們的意思進行時）。

除非陳情人想申訴負責處理的職員，這時他們要以書面提出，或是有出現上述所說限制情形，不然我們非常不鼓勵負責的職員向主管及上級主管上呈陳情。



同樣地，主管與上級主管必須確保，當他們在審查下級職員所做的決定時，已向職員取得所有和陳情與陳情人相關的資料。主管階層也必須確保他們的審查決定，一致地符合非理性陳情行為的政策與程序（尤其當他們決定要推翻原本的結果時）。請參見本手冊第十七章：管理者的角色與責任（第183頁）。

**認同陳情處理程序為公共行政機關之核心工作，包括處理非理性陳情行為。**

確管理非理性陳情的行為被視為機關的核心責任，而非邊緣議題，並且要給予處理者適度的優先權與足夠的資源，包括確保提供職員充分的時間，處理有關非理性陳情行為的案件。雖然一開始可能需要花費大量時間、訓練，以及管理者的協助，然而此策略隨著時間將對節省政府機關整體的開銷，帶來顯著的效益。

**充分訓練與指導**

對所有職員（包括主管階層），在自身角色與責任，以及政策與程序上，提供充分訓練與輔導，以預防甚至處理非理性陳情行為。提供職員持續完整之訓練是十分重要的，能協助職員展現並保持應有之應對技巧，也能幫助職員在日常工作中，發展處理非理性陳情行為的適度自信。

<b>責任原則</b> (所有職員)	<b>心平氣和</b> 在面對非理性陳情行為時要保持冷靜，並控制情緒與反應。
	<b>展現尊重</b> 無論陳情人的表現如何，都要尊重他們。 表示尊重為預防與成功處理非理性陳情行為的基本原則。 不論表現如何，每個人都認為自己應該受到尊重，若不尊重陳情人，他們的負面回應將無可避免。因此，不管陳情人的行為如何，都應該尊重他們。這不是要假裝自己的情緒，而是表現出禮貌、服務周到以及應有的回應態度。不過這並不表示不能對陳情人展現堅定、對他們說「不」或管理其行為。 請參見本手冊第七章：以有效溝通處理陳情人憤怒情緒（第 49 頁）。
	<b>展現公正</b> 在整個陳情處理程序中，職員要展現公正，以及不表現出有偏袒任何一方的情事（尤其是針對那些試圖利用施壓、恐嚇與操縱手段，以達到目的的陳情人）。 但如果為當事人爭取權益是你的工作內容時則除外。
	<b>專業</b> 職員在促進與陳情人專業且有效率之互動上扮演重



要角色。這包括在處理所有陳情人的案件時，展現專業的態度（即使陳情人的行為不理性時）。

## 架構

欲使用本手冊第五篇：回應與處理非理性陳情行為，須同時瞭解處理非理性陳情行為之架構。此架構把非理性陳情行為分成五種類型，依不同類型各別提供全面性之管理策略，同時辯識各類型行為項下的特定陳情行為，以針對不同行為提供處理方案。

上述行為類型在表 2 中說明，更詳細資料請參見本手冊第五篇：回應與處理非理性陳情行為（第 69 頁）

表 2：策略架構

<p><b>非理性堅持型</b></p>	<p>非理性堅持型包括陳情人對自身陳情出現偏執行為，即使案件已進入最終程序，陳情人仍拒絕接受最終決定，甚至持續寄送大量信件。針對該類型的全面管理策略為說「不」（不一定要使用這個詞，但原則是相同的）。</p> <p>更多非理性堅持型之範例，請參見本手冊第 70—78 頁。</p>
<p><b>非理性要求型</b></p>	<p>非理性要求型包括陳情人堅持要求不可能的結果、改變規則或是要求以特殊方式處理案件。</p> <p>處理該類型的管理策略為設立相關限制，例如限制陳情人打電話給行政機關的頻率、打給誰或時間長短等。</p>

	<p>更多非理性要求型之範例，請參見本手冊第 90—99 頁。</p>
<b>非理性不合作型</b>	<p>非理性不合作型包括陳情人提供雜亂無章、大量或不相關之資料，他們不願考慮其他可能的觀點，或者明明可以界定陳情議題卻拒絕界定。</p> <p>處理該類型之管理策略是設定條件，像是要求陳情人對自身陳情議題做界定，或是要求組織整理所提供的資料。</p> <p>更多非理性不合作型之範例，請參見本手冊第 118—121 頁。</p>
<b>非理性爭論型</b>	<p>非理性爭論型包括明明沒有，陳情人卻認為有因果關係。毫無事證卻堅持有明顯的陰謀論。以荒謬無理方式解釋事實，並堅持這樣解釋才正確。</p> <p>處理非理性爭論型之管理策略為拒絕與停止處理，例如拒絕處理未舉證之陳情。</p> <p>更多非理性爭論型之範例，請參見本手冊第 130—134 頁。</p>
<b>非理性行為型</b>	<p>非理性行為型包括出現極度憤怒、侵犯、恐嚇或其他威脅暴力行為。處理該類型之管理策略為判斷其行為是否可被接受，以此當作設定之限制條件。如果有必要，可應用相關之風險管理策略與／或安全性政策程序以協處理。</p> <p>更多非理性行為型之範例，請參見本手冊第 146—169 頁。</p>



## 使用本手冊架構的好處

使用本手冊架構你可以確保：

- ☑ 陳情人之行為將不會更加惡化（不管策略是否能成功處理其問題行為）。
- ☑ 不管陳情人之行為是否有問題，皆會受到公平的對待與尊重。
- ☑ 能夠注意到陳情人的權益。
- ☑ 藉由控制與陳情人的互動關係，能夠把陳情人的行為從陳情議題中區別出來管理。
- ☑ 不僅能利用架構輕鬆執行策略，也能倚賴自我專業知識、技能與經驗去處理非理性陳情行為（此為常見之共識）。
- ☑ 在處理非理性陳情行為時，該架構能確保職員的安全與降低其壓力程度。藉此協助主管達到注意義務及遵循職場健康安全規範。
- ☑ 減少非理性陳情行為對政府機關資源所造成之影響。
- ☑ 不僅針對非理性陳情行為的問題，所有陳情皆能受到更公平、公正且一致性的處理。

## 架構的背後程序

此管理策略架構是由新南威爾斯州監察使辦公室所設計提供。本手冊利用廣泛諮詢的方式有效塑造架構內容，諮詢對象包括眾多監察使辦公室、處理技巧熟練之陳情處理者，以及眾多學科領域之特殊專業人士（包括消費者行為、自殺介入與精神健康等領域）。此架構同樣從學者格蘭格·萊斯特、富瑞思克、貝絲·威爾森、林恩·葛里芬和保羅·馬倫的「異常偏執陳情人」研究中，

獲得相關資料與協助。<sup>12</sup>

本手冊最初的架構，由澳大利亞國會監察使辦公室，從 2007 年開始經過 1 年的「實地測試」後所設計而成。此架構到目前為止已受到全世界各政府機關（不論是公共或私人機關）之職員廣泛使用。

在準備此版手冊時，也同時舉行焦點團體諮商，邀請代表澳大利亞 80 個政府機關，約 180 位公務員共襄盛舉。在眾多會議議案中討論最熱烈的議題，就屬處理非理性陳情行為之對策與本手冊所提供的架構。

會議中證實該架構是他們處理非理性陳情行為之主要方法，包括需要與陳情人持續保持關係，此為第二階段非理性陳情行為研究計畫的重點。

---

<sup>12</sup> 同註 11。



## 第三篇 辨識非理性陳情行為

### 第四章 辨識早期徵兆

#### 非理性陳情行為之早期徵兆為何？

如同生活中大部分的情況，早期介入為一般最能有效預防，與／或減少非理性陳情行為影響的方法，本研究計畫蒐集的資料也表示，當非理性陳情行為發生時，會出現許多早期徵兆。辨識出這些徵兆，你就能夠預見困難、潛在的非理性陳情行為案件，並在問題完全成熟前，做好應對與準備工作。在以下表 3 中列出研究所發現的徵兆。

在此必須強調，在表 3 中所提供的徵兆，只是考量的因素，不能以個別因素做判斷，而且徵兆也未必會演變成非理性陳情行為。然而，就我們的經驗來看，當出現非理性陳情行為的問題時，通常事前就有這些徵兆。

同樣地，有些徵兆是很顯而易見的，有些卻是較細微的。有些可能早期就能辨識出來，有些卻可能要等到陳情處理程序之後，才會變得明顯。例如，當表現合理且願意配合的陳情人，到調查程序最後才發現，原本所預期的結果並未出現。不管處理的案件為何，這些徵兆都不該讓你對陳情人（或其他陳情人）出現不尊重、不公平以及嚴厲或偏袒的對待方式。

表 3：早期非理性陳情行為徵兆

---

**陳情紀錄**—陳情人有以下情況：

---

- 曾針對自身的陳情議題（或相關問題），向你的機關提出大量陳情與審查要求。
- 曾為自身陳情議題接觸許多政府機關、議員、部長及其他監管機關。
- 曾要求大量查詢與自身陳情議題相關的資料。
- 因為不滿陳情的結果或案情受重視的程度，曾大量或單獨質疑案件處理官員（或機關）的公正性或辦案能力。
- 曾遭受個人與／或職業生涯上不合比例之損失，導致執著於自身陳情議題，例如，財務或社交上問題、就業或職業的相關問題，以及臨床憂鬱症等。
- 曾有眾所皆知的暴力紀錄，或嚴重口頭威脅紀錄，包括曾涉及警方介入等相關問題。
- 你的機關或其他機關在他們的個人檔案上有過安全警告的紀錄。
- 曾有藥物濫用或精神健康問題上的病史（只在某些情況下）。

---

**書面陳情文件**—陳情人的電子或書面文件出現以下情況：

---

- 使用樣式不一的文字，像是大小寫字母、加底線、粗體、以亮色標示、不同顏色，不同字體或大小的文字。  
請參見本手冊附錄 2：陳情人非理性的電子郵件來函範例。
- 使用大量與／或不適當的專業術語，例如法律或醫學術語。
- 使用特定格式或報告形式，企圖模仿公文之書面形式，例如警



察文書格式。

- 使用過度激烈的文字與／或特殊強調用語。
- 寄送多重副本給不同人與／或政府機關。
- 在整個頁面上引用過多文字或註解，甚至包括頁面邊緣。
- 使用第三人稱的方式，稱呼自己為「受害者」或「被告」。
- 使用不同手段不斷重申自身陳情議題。
- 使用過多篇幅與／或不相關的證明文件，例如複印、剪報、日記或未經證實的證據等。

請參見本手冊附錄 1：關於異常堅持之陳情人（偏執狂）（第 221 頁）

---

**與陳情受理機關的互動**—陳情人有以下情況：

---

- 出現無禮、對立、憤怒、攻擊或異常沮喪的行為。
- 出現過度逢迎、操弄或威脅的行為。
- 經常打電話、寄送大量資料與信函，或定期預約討論不必要的陳情議題。
- 強迫指導他人該如何處理自己的陳情案與／或由誰處理。
- 出現不可理喻或異常的優越感。
- 表現出無法承擔責任，並有責怪他人的行為。
- 在一開始就針對個人、機關或「整體生活」表達不滿的情緒，但並未解釋其原因。
- 容易憤怒及出現失控的情形。
- 在藥物或酒精影響下嘗試聯絡。
- 陳情人有能力卻拒絕界定陳情議題。

- 如果職員解釋與其看法不同，則抗拒接受。
- 拒絕接受明顯有效且合理的建議。
- 為得到想要的目的，意圖騷擾、恐嚇、羞辱或惹惱與他們互動的對象。
- 雖然被要求提出所有的相關資料，但只肯提供零星片段資料或有故意隱匿的情形。
- 提供不實資料。
- 表現無法「放下」、無法從議題／陳情案走出並繼續前進的情形。
- 過度要求提供資源。

---

**期待結果—陳情人要求：**

---

- 在處理陳情案件上，耗費受理機關大量不合理的時間與資源（例如，指定要求由特定上級官員處理問題）。
- 明顯不適當或不合理的賠償。
- 完全不合邏輯或不理性的結果。
- 明顯沒有根據的道歉或完全不合理的道歉條件。
- 為自己辯護、報復，或懲罰。
- 根據「原則」或公共利益處理其爭議，但實際上其只是追求個人利益。

---

**陳情案未被受理或未能繼續處理，或不滿意結果／決定時的反應—陳情人有以下情況：**

---

- 拒絕接受已確定的陳情決定／結果。
- 重新整理陳情內容，試圖讓議題再次被受理。



- 為重啟案情而提出先前隱匿的資料。
- 不斷提出次要或技術性的問題，質疑陳情決定／結果之有效性。
- 只因陳情人對決定／結果感到不滿，便希望覆審案件，卻未提出明確論點。
- 首次覆審後又再度提出覆審。
- 只因不滿意處理的結果，便訴諸其他機關，指控陳情案件處理者或機關歧視或腐敗。

請參見本手冊第七章：以有效溝通處理陳情人憤怒情緒（辨識與瞭解陳情人之憤怒情緒）（第 49 頁）。

### 辨識出非理性陳情行為之徵兆時應做的事

如果與陳情人互動時，有發現任何非理性陳情行為之徵兆，請參考本手冊第四篇：預防非理性陳情行為，並考慮以下事項：

- **確保沒有先入為主的觀念：**不能只因為發現可能的問題，就認定是非理性行為。要避免批評或過度反應，因為有可能陳情人只是當天心情不好，或機關未解說而使陳情人不瞭解陳情處理程序／如何有效陳情。
- **檢視自身溝通模式：**思考你過去如何和該陳情人互動。你該如何用不同的方式，讓他們產生不同的回應？請參見本手冊第七章：以有效溝通處理陳情人憤怒情緒（避免或減少引起憤怒、衝突與非理性陳情行為之溝通策略）。
- **先暫停並思考可行的策略：**早期辨識陳情人可能出現的問題，就有機會去思考適當的回應策略。請參見第五篇：回應與處理非理性陳情行為（第 69 頁）。

- **尋求指導**：提早預防，比實際處理非理性陳情行為，更加容易。找同事聊聊，或考慮與主管坐下來，研擬當非理性行為增高時該如何回應的行動計畫。有詳細的計畫能幫助減輕該情況造成的壓力與焦慮感。
- **風險評估**：對情況進行非正式的風險評估，以確認陳情人的行為，是否對職員的健康或安全（或其他人），達到非理性的程度。這種評估通常能幫助你決定回應問題的方式。請參見本手冊第十四章：風險評估（第 170 頁）。
- **設定界限並與陳情人溝通**：如果有必要，告訴陳情人你對他們行為的顧慮，並告知你的忍耐範圍。請參見 [www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)，非理性陳情行為模範政策（附錄 1：個人權益與各方利害關係人之共同責任）。
- **保持開放與正面心態**：你遲早會遇到 1 位或 2 位，甚至 3 位陳情人，測試你的耐心與對這份工作的喜歡程度。不要讓他們打擊你的信心。總有一天，會出現一位能讓你想起當初為何喜歡這份工作的陳情人。



## 第五章 陳情人行為何時開始不理性？

「判斷陳情人是否出現不理性的行為，這個問題主要與政府機關或職員是否有採取正當措施，去限制或停止接觸，或執行替代服務方案，管理非理性陳情行為所帶來的影響。」<sup>13</sup>

如果對陳情案中一位或多位利害關係人，造成不可接受的結果，這時陳情人的行為就是不理性的。陳情案中的利害關係人包括，負責案件的官員與受理機關、申訴對象、其他陳情人與服務使用者，在某些情況下也包括陳情人本身。

然而，陳情人的行為從「理性」轉為「非理性」的時間點，並不容易辨識。陳情人的行為所帶來的負面影響，究竟從何時開始嚴重到不可接受，而成為「非理性」行為？

在某些情況下，此問題的答案可簡單看出，例如，陳情人公然出現暴力或挑釁行為。然而，當陳情人擅於控制情緒、被動挑釁或隱諱行事時，在評估上就比較困難。當遇到這些情況時，你可能會對陳情人的行為感到不舒服、失去警戒，或你可能直覺地認為事情不太對勁，但因為陳情人並未公然或明顯地表現出問題行為，因此很難去說明或解釋為何你認為其行為是不理性的。除此之外，同樣的行為在某種情況下，可能被認為是理性的，然而在另一種情況下則不然。這使得評估工作變得更加困難。

以下所提供的評估標準，可協助你評估陳情人的行為，是否有（或已經）轉為非理性。在不同情況下須綜合考量各項標準，

<sup>13</sup> 克里斯·惠勒，新南威爾斯州副監察使。

以判斷其行為是否非理性。標準如下：

1. 陳情案本身是否有理

- 案件本身是否有實質意義或價值？
- 案件本身是否存在對或錯？
- 陳情人是否在財務或福利上遭受嚴重損失？

2. 陳情人個人情況

- 陳情人在健康、智力、語言、財務與社會背景等方面之資源，是否足夠應付陳情處理程序的要求？如果陳情人具備的資源愈多，自然比資源缺乏者更有能力應付處理程序。
- 陳情人行為是否因文化關係，而遭受誤解。例如，某些文化下陳情人偏好近距離與對方溝通，而使他人有受侵犯的感覺。而在某些文化下，陳情人在與政府或官員互動時，會感到恐懼或出現不願配合之情形，因而影響你與這些陳情人的互動。

3. 比例原則

- 就陳情人所遭遇的損失或傷害來看，其行為／反應是否合乎比例？
- 陳情人對時間與資源的要求（例如，要求由主管或上級官員處理陳情），是否合乎案件嚴重性比例？

4. 陳情人反應

- 採取安撫措施與解釋，是否有助陳情人平復情緒？
- 陳情人是第一次出現這種行為，或過去曾發生？
- 陳情人是否曾因這種行為而被警告過？

5. 個人忍耐範圍



- 已經超過你的忍耐極限嗎？例如，當與陳情人互動時，你是否感到異常壓力、焦慮、威脅或其他不舒服的情形？

註：每個人的忍耐範圍都不同，有些人可以忍受髒話、提高音量或侮辱行為，有些人則不行。因此這點完全視個人情況而定。

#### 6. 無論在何種情況都是不合理與不可理喻的行為

- 是否有出現謾罵、騷擾等用語，或行動、威脅、暴力行為，或是無論在何種情況下，都無法被容忍的攻擊行為？

#### 7. 管轄權問題

- 是否有任何法律、法規或政策，會限制或影響你所採取的管理陳情人行為的策略類型？例如，陳情人是否具有使用陳情機關服務的法定權利，以致你或你的機關不能停止提供服務？

欲瞭解更多特定非理性陳情行為類型的資料，請參見本手冊第五篇：回應與處理非理性陳情行為（第 69 頁）

#### 案件研究範例：辨識非理性陳情行為

維多利亞州監察使辦公室提供



在過去 2 個月，X 先生對維多利亞監察使辦公室提出多起陳情。在這段期間，X 先生不斷重複地為每件陳情案打電話，他特別關切其中 1 件，當我們仍在等待被申訴機關的回覆時，他的情緒已變得相當激動。

X 先生告訴我們的職員，他會每天打電話到我們辦公室，直到問題解決且他滿意為止。自此之後，長達數個禮拜，他每天多次打電話給我們。

由於 X 先生連續密集打 3 通電話的行為，讓我們開始擔心。

X 先生的第 1 通電話，是和一位女性官員（Y 官員）對話。Y 官員並沒有處理 X 先生的案件，不過表示願意轉達處理該案件的官員。X 先生告訴 Y 官員說，他會打電話是因為他寂寞及想跟「美女」談心。接著他開始詢問 Y 官員，有關負責處理他案件官員的外貌，並要求 Y 官員去茶水間「瞭解」一下負責的官員。Y 官員結束對話後向主管通報這件事。

X 先生隔天又打了第 2 通電話，這次他是與另一位女性官員（Z 官員）對話。當他問完陳情進度後，X 先生就問 Z 官員，Y 官員和負責處理陳情案的官員誰長得比較漂亮？Z 官員告知 X 先生，由於其問題不適當，因此要結束對話。X 先生說他會繼續每天打電話到辦公室，如此才能夠瞭解每個人。這段對話同樣向上級通報。

當天下午稍後，X 先生打第 3 通電話與 Y 官員（第 2 次）對話。一開始，Y 官員即要求確認 X 先生的全名，然而 X 先生卻回答：「我不是你該調情的對象。」X 先生同時詢問 Y 官員是否認為 Z 官員喜歡他，因 X 先生不覺得 Z 官員喜歡他。這通電話也就這樣結束。

X 先生的行為已被通報至上級管理階層，並發展因應的管理策略。最後辦公室決定，如果 X 先生有再出現任何不適當之行為，所有辦公室職員將會立即結束與 X 先生對話。



此策略已新增到辦公室案件管理系統中，作為相關突發案件之處理原則。職員皆按此策略行事，終於使 X 先生停止其行為。

在辨識非理性行為時須確保一致性，並發展出一套管理計畫，然後一致地執行，為成功管理這類行為的重要關鍵。





## 第四篇 預防非理性陳情行為

### 第六章 早期即有效處理陳情人陳情及期望

#### 成功處理最初互動

你最初與陳情人的互動，可能是你與他們最重要的接觸之一。與他們一開始的互動方式，會深刻影響陳情人後續與你互動的方式。陳情人愈能感覺到被傾聽、被理解、被合理對待以及被尊重，且你能完整向他解釋陳情處理程序與可能的結果，他們就愈可能以正面的態度回應你、你的機關，以及陳情處理程序。組織正義理論（organization justice theory）支持此想法，其理論為：

*當一個人認為政府機關／對象是按照適當的程序，在處理他們的問題時，而且也有獲得適當的互動，即使得到的結果不如預期，他們也比較不會對政府機關／對象產生負面觀感<sup>14</sup>。*

因此，在最初以正面與樂於協助的態度與所有陳情人互動，並使用以下提供的溝通策略類型非常重要。這些策略能幫助你預防／減少產生非理性陳情行為。

---

<sup>14</sup> 欲了解更多組織正義理論的資料，請參閱：格林伯格（Greenberg J）與克羅帕札諾（Croppazano R），《組織正義的進展》，2001年，史丹佛大學出版社，史丹佛。

## 訂定基本規則

與陳情人互動時，訂定明確的基本規則，例如他們對處理程序的期望，以及我們期望得到的回饋，非常重要。原因在於，經驗指出，許多陳情人出現非理性行為，是因為誤以為他們擁有「權利」（例如陳情權），卻不知道在陳情時，此權利受到各種「義務」的限制。這些義務包括陳情人必須：

- 明確界定陳情議題。
- 提供所有與陳情相關的資料（盡可能的）。
- 對任何要求提供的資料、問題或調查，保持配合。
- 表現誠實。
- 禮貌與尊重地對待負責處理陳情之職員。

身為陳情處理者，這些義務看似「自明之理」，但許多有問題行為的陳情人，卻完全不知情或不在乎這些義務。某些陳情人不知道或忽視一點，亦即在大部分情況下，行使權利的條件，必須接受與尊重其他人也有同樣的權利。像是身為案件處理官員應有的尊嚴權、保障身心安全與被尊重的權利，也包括其他陳情人／服務使用者平等共享公共資源的權利。

為協助所有陳情人更瞭解他們權利與相對應的義務，我們認為所有的政府機關應採取一套基本規則，或陳情人使用服務的「陳情守則」。這些規則須明確界定陳情案中各方利害關係人所該擁有的權利與義務，並且要充分公開（例如，張貼於網站或印製成傳單或小冊子，擺放服務臺上）。

另外，身為負責處理的官員，你有義務確保陳情人在陳情時，以及回應他們的問題時，已瞭解這些基本規則（如果是處理有非理性陳情行為的陳情人，要特別提供理由）。請參見 [www.](http://www.)



ombo.nsw.gov.au，非理性陳情行為模範政策（附錄 1：個人權益及各方利害關係人之共同責任）。

## 管理陳情人期望

除訂定基本規則之外，另一項能預防或減少可能的非理性陳情行為的策略，乃有效管理陳情人的期望。

事實上，陳情人不瞭解政府機關的角色、處理陳情程序或實務運作是很常見的。陳情人會認為有權要求以下事項，並不知道這些要求是不適當的：

- 政府機關處理陳情的方式，包括可優先受到政府機關之處理。
- 參與陳情處理的方式與程度。
- 處理陳情時間的長短。
- 陳情處理的結果（例如，獲得大量金錢賠償或解僱某人）。

因此，盡早檢視與管理陳情人的期望是很重要的，如此才能減少可能的失望、憤怒或挫折情緒（這些情緒皆為造成非理性陳情行為的原因）。

除那些能夠以電話處理的簡單問題之外，在處理陳情程序最初，就要告知所有陳情人以下事項：

- 身為陳情處理官員的角色與機關的功能。
- 你／你的機關一般遵循的陳情處理程序與流程。
- 處理他們陳情的方式。
- 達成與陳情有關目標的可能進度表。
- 陳情案可能／不可能的結果。
- 陳情人的義務（例如，對身為陳情處理官員的你與整體陳情處理程序，表現誠實、配合與尊重）。

- 陳情處理官員（以及你的機關）對陳情人與陳情案應有的責任。

這些資訊能協助管理陳情人的期望，並減少後續可能產生非理性陳情行為的誤解。

這些檢視或管理陳情人期望的資訊，能以多種方式傳達給陳情人，包括如下：

- **陳情前**：公開可取得的資訊文件，像是印在小手冊與傳單中，或放在政府機關的網站上。
- **提出陳情時**：在最初與陳情人互動時（例如透過電話或當面互動時）告知。
- **陳情提出後**：在陳情收案確認書中提供資訊，並向陳情人大略解釋陳情進展的方式。請見本手冊附錄 3：處理陳情人期望之通知書範例。
- **處理陳情案時**：在處理陳情案期間，利用任何與陳情人的互動通知其陳情進度（例如，經由電話、面對面、書面或電子通訊方式）。
- **在寄送陳情人最終決定通知書之前，或在最終通知書中**：解釋陳情的結果與理由。
- **陳情案結束後／持續進行時**：當陳情人不肯放棄案情時，例如，重新組織陳情內容，或堅持重啟案情，及／或要求覆審陳情案。

下表 4 提供有關檢驗與管理陳情人期望的架構。這些架構適用於與所有陳情人的互動（而不只是針對非理性行為者）。



表 4：檢視與管理陳情人期望

採取行動	腳本概念
<p><b>檢視陳情人的期望：</b>瞭解陳情人的期望與想要的結果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您想藉由陳情達成什麼目的？</li> <li>• 您決定與我們聯繫時，希望能達成什麼目的？</li> <li>• 您認為本機關能為您做什麼？</li> <li>• 您希望得到什麼樣的結果？</li> <li>• 您覺得我們該用什麼方式解決問題，才對大家都公平？</li> <li>• 讓我們來看看您在此情況下的目的。</li> <li>• 您認為我們應該要怎麼解決這個問題？</li> <li>• 讓我解釋一下當您陳情時會發生什麼事。</li> <li>• 您瞭解本機關的陳情處理程序嗎？</li> </ul>
<p><b>界定爭議問題</b> 先澄清陳情人的問題以判斷機關能否受理陳情。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 就我的瞭解，您的陳情是有關於…與…，對嗎？（給予說明）而且您想要…這樣做，對嗎？</li> <li>• 您的陳情似乎是有關…以及…對嗎？（給予說明）…的議題是我們可以處理的，但是…和…我們無法處理，因為…。</li> <li>• 您的意思是說…？</li> <li>• 先來看看我是否已完全瞭解您的問題。</li> <li>• 不知道您是不是想要…這樣處理？</li> <li>• 您能不能把問題再解釋一次，方便我確認對事情的瞭解？</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 感謝您的費心解釋，就我瞭解您剛才說的是…</li> <li>• 如果陳情人想詳細陳述整件事的來龍去脈：</li> <li>• 我不需要知道這麼細節的部分。請您告訴我…</li> <li>• 為了不浪費您的時間，您只要告訴我…</li> <li>• 請告訴我您陳情案的主要問題。</li> </ul>
<p><b>檢視並重新建構陳情人的期望：</b>修正陳情人任何不切實際或不合理的誤解或期望。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您瞭解本機關可以做些什麼嗎？（通常答案是「不太瞭解」）或許我可以為您稍微解釋一下本機關的職掌範圍，讓您瞭解哪些事情我們可以做，哪些不能做。</li> <li>• 請讓我為您解釋有關本機關所能處理的範圍。</li> <li>• …我們能夠處理…但我們無法處理…。</li> <li>• 我瞭解您想要…我們能夠／無法處理…因為…。</li> <li>• …不可能會發生，因為…然而，卻是很有可能的。</li> <li>• 我們無法處理…但我們也許／能夠…。</li> <li>• 為不讓您失望，我必須先澄清我們不太可能去處理…因為…。</li> <li>• 您似乎希望我們可以做…我必須一開始就先讓您知道這沒有辦法做到，因為…。</li> </ul>
<p><b>重新界定陳情人的期望：</b>如果自己／機關</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我致電給您，是因為我曾表示我們將會在…以前完成……很遺憾（闡述理由）我們還無法完成。如果您願意，我可以在幾天後打電</li> </ul>



<p>所給予的期望無法實現，修正期望，特別是與時間有關的期望。</p>	<p>話給您，讓您知道可確定處理完的時間。對此我深感抱歉。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我知道您想要…在今天就能處理好，但是這是不可能的，比較可能的時間是在…。</li> <li>• 很抱歉，我們沒有辦法…不過我們可以…。</li> </ul> <p>請見本手冊第八章：道歉。</p>
<p><b>為陳情人失望的情緒做準備</b> 愈早告知陳情人壞消息愈好，以避免他們對陳情議題與任何可能之結果產生不切實際的期望。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我致電給您，是想在最終決定通知書寄發前，告訴您我們對您陳情案所做的決定／結果，因為我知道結果可能不是您所期待的（解釋說明）。</li> <li>• 在發函給您之前，我想親自致電給您，告訴您我們無法受理您的陳情案（解釋說明）。</li> <li>• 當然我們會將決定通知書寄給您，但打這通電話，代表我也可以答覆您有關您對陳情案決定／結果的疑問。</li> </ul> <p>註：雖然這些對話內容並不容易準備，但是卻能讓你以自己的方式，並在準備好的情況下，與陳情人討論「壞消息」，而不是在寄送最終決定通知書的幾個小時、幾天或幾個禮拜後才溝通，這時他們已經有足夠的時間草擬，或演練如何回應此壞消息。</p>

### 案件研究範例：管控陳情人期望

聯邦監察使辦公室提供



A 太太向聯邦監察使提出陳情，事關她與行政機關進行中的一件爭議。A 太太聲稱，該機關在她不知情的情況下，暫停並中止本該給付她的「育兒津貼」福利，雖然她已經對此提出抗議，而該機關也在數月後，恢復她的津貼給付，但該機關卻拒絕賠償欠 A 太太的未付款項。

由於 A 太太認為這決定對她非常不公平，因此在向監察使辦公室陳情之前，已向社會保障上訴委員會（SSAT）與行政上訴法庭（AAT）提出申訴。然而兩個救濟單位皆贊同該機關不賠償陳情人的決定，他們表示，由於該機關已透過澳大利亞郵政寄發信函，合法通知 A 太太。同時，相關法律規定，如果機關中止的決定在救濟時被推翻（像 A 太太的案子），但未在 13 個星期內對原本的決定提出救濟，將不會賠償未給付的款項。A 太太的確未在 13 個星期內對該案提出救濟。

但行政上訴法庭也承認 A 太太並沒做錯任何事，而且她也向該機關提供所有正確的銀行資料與詳細地址。遺憾的是，證據顯示 A 太太住家附近的信件，有經常遺失與未送達的情況。A 太太希望監察使辦公室協助她，根據國家賠償法提出申請，取回剩餘款項，她對此有相當高的期望。

由於此案案情相當複雜，也因為英文並非 A 太太的母語，因此大多數時間我們都在為她解釋相關法規，以及解釋國家賠償法的規定。我們同時也要不斷地管控她的期望，提醒她監察使所扮演的角色，並不能保證她拿回預期的款項（我們對此沒有決定權）。



A 太太的申請後來遭到拒絕。雖然她仍舊認為有不公平的地方，然而由於她對程序、目的、相關制度與機關角色的瞭解，因此能夠保持理性並接受結果，最後也不再對此提出抗議。

## 管理自我期望

不只是陳情人會出現不切實際的期望。事實上，我們也經常出現不切實際與不合理的期望。陳情處理者較常出現的不切實際期望，包括：

- 陳情人會有實際且合理的期望。

事實上，有些陳情人只是在尋求自我辯護、懲罰與報復，或為自己的損失尋找代罪羔羊（陳情處理制度並未能處理這種問題）。而其他陳情人也會堅持一些完全不適當、不可能或達不到的結果。

- 如果解釋得夠好，他們能讓所有陳情人照著自己的想法去做。

事實上，提供解釋與邏輯推論未必有用，尤其，陳情人以錯誤的假設為前提，而非以邏輯推理或透澈分析的方式思考。而且有些陳情人會特別執著於特定立場，再多理由都無法讓他們改變想法，承認其他更合理的觀點，或即使他們已經改變想法也不願承認。

- 能解決所有問題以讓陳情人滿意，並與陳情人維持良好關係。

事實上，即使你已盡最大努力試圖解決問題，有些陳情人永遠不會滿足，而且有些問題可能也無法被解決。當陳情人對你所做的決定或陳情結果感到不滿時，並不代表是你個人的失

敗或未成功處理陳情問題。假使你已盡責職所能（包括表現公正、合理與公平的態度），也達成你與機關認為最合理適當的處理結果，則陳情人是否滿意，不是衡量你工作表現或問題處理能力的指標。

- **能處理將失去理性的陳情人提出之一些相對低重要性的議題。**

事實上，在這種情況，沒人可以帮助這些陳情人走出此案。他們會投入大量時間與精力在沒有意義的議題，讓案件主導他們生活中的一切（本不應如此）。這時通常最好的協助方式是，盡快針對問題做處理（當然應先做適當考量）。否則，你可能助長他們不必要的行為與議題。



## 第七章：以有效溝通處理陳情人憤怒情緒

### 辨識與瞭解陳情人的憤怒情緒

在陳情處理程序中，挫折與失望的陳情人出現憤怒情緒是可以理解的，某些程度上也是可接受的。憤怒情緒本身並不是個問題，不需要為此感到大驚小怪或措手不及。

但是如果當憤怒情緒轉為謾罵、威脅、恐嚇或暴力行為時，這時它就會是個問題，而且是無法接受的。當以這種行為表達憤怒時，必須盡快且果斷地以本手冊第十三章：處理非理性行為之策略（第 145 頁）。

身為陳情處理者，必須瞭解與辨識陳情人（以及我們自己）的憤怒情緒徵兆，如此方能以最有效與有生產力的方式回應問題。

一般常見的徵兆與陳情人表達憤怒情緒的方式包括：<sup>15</sup>

- 提高音量、大吼大叫、言語不清或不斷重複句子。
- 出現責備、支配性，或甚至與性有關的露骨言語。
- 使用強烈字眼，威脅或達到特定目的。
- 苛刻或過分諷刺的幽默。
- 出現好鬥或固執已見的行為。
- 出現易怒、焦慮或脾氣暴躁的情緒。
- 臉色泛紅或漲紅。

---

<sup>15</sup> 人類服務部門（維多利亞），2005 年，《員工職場安全：維多利亞州兒童保護與社區職業暴力保護管理指南—以少年司法工作人員為例》，維多利亞，第 25 頁。著作權屬於澳大利亞維多利亞州。經由人類服務部門部長轉載許可。禁止未經授權轉載以及其他未經著作權許可的使用。

- 表達威脅，像是壓低眉毛、緊盯著看、不停轉動眼球或鼓起鼻孔。
- 在臉上、脖子、手、頭皮或背部地方露出緊張的感覺（例如，握緊拳頭或緊咬下巴、磨牙等）。
- 侵入行為，像是侵犯個人空間，或進入官方所禁止進入及未授權的領域等。
- 誇張的手勢包括揮動手臂，以及指著你或擺動手指。
- 反覆與激動的動作（包括到處走動、不停跺腳、不斷改變椅子方向或經常起身）。
- 身體攻擊包括亂丟東西與推擠周遭物品，像是文件與敲打桌子等。

你會發現，許多憤怒情緒的徵兆皆是生理上的反應，因為憤怒是我們人類生理上最容易引起的情緒反應，它不只會阻礙我們的判斷能力，也影響到我們的推理、解決問題及資訊處理的能力，使我們很難達到有效溝通。<sup>16</sup>

在生理上遭受憤怒情緒影響的陳情人，在陳情處理程序時，可能無法接受別人給予的資訊，或甚至無法替自己尋找問題決定方案。因此，你這時就要判斷，自己是否要繼續或停止與出現憤怒情緒徵兆的陳情人互動，並留待之後再處理（至少要花上 24 小時的時間讓他們冷靜下來）。

另外，陳情處理者在有效處理陳情人的實質陳情議題之前，有時必須要先體認並抒解他們憤怒的情緒。追根究底，憤怒情緒

---

<sup>16</sup> 米爾斯（Mills）醫生，「生理學上的憤怒」，檢索日期：2011 年 9 月 21 日，[http://www.mentalhelp.net/poc/view\\_doc.php?type=doc&id=5805&cn=116](http://www.mentalhelp.net/poc/view_doc.php?type=doc&id=5805&cn=116)。



擴大的關鍵，取決於你對陳情人憤怒情緒的回應與溝通模式。

欲瞭解更多生理學上有關憤怒的資料，請參見：  
www.optimus.com。

### 使用 CARP 步驟化解陳情人憤怒情緒

由羅伯特·貝卡（Robert Bacal）所發展出的 CARP 步驟，乃處理陳情人憤怒情緒一系列措施的縮寫。CARP 能協助你組織與規劃如何化解陳情人憤怒的情緒，並讓陳情人重新聚焦在問題解決上，這些縮寫分別代表：

- **控制（control）**：控制自己與陳情人的互動關係，以及自己的憤怒情緒。
- **體認（acknowledge）**：體認到陳情人的憤怒情緒，讓他們有機會「發洩」。
- **重新聚焦（refocus）**：重新聚焦實質議題。
- **解決問題（problem solve）**：為議題與你已界定的問題尋找解決的方法。

遵循CARP步驟的順序是非常重要的，特別是一定要把實質問題留待到最後。如果你企圖盡早解決問題，或太快重新聚焦問題，你會發現自己不停地為同樣的事情做解釋（因為陳情人會想替自己辯解）。如果有這種狀況發生，則必須先回到體認陳情人的感受與情緒階段，再以正常處理問題的次序接續處理<sup>17</sup>。

---

<sup>17</sup> 貝卡，2011年，修補憤怒顧客關係手冊：免費線上顧客問題服務課程「第四章：問題排解程序與CARP模範」，檢索日期：2012年4月16日，<http://www.darncustomers.com/course/ch4defusingprocess.htm>。另請參閱貝卡，《化解顧客敵意手冊》，第24、28頁。

欲瞭解更多 CARP 步驟的相關資料，請參見：

[www.darncustomers.com/course/ch4defusingprocess.htm](http://www.darncustomers.com/course/ch4defusingprocess.htm)。

使用 CARP 步驟的說明也提供於本手冊附錄 4：使用 CARP 步驟化解陳情人憤怒情緒。

### 避免或減少引起憤怒、衝突與非理性陳情行為的溝通策略

除 CARP 步驟所提供的方法之外，在表 5 中也提供能促進與陳情人理想溝通、減少衝突及非理性陳情行為的建議。我們將多年來處理問題的經驗結果分為以下兩欄：

**做：**能夠促進非衝突的溝通並與陳情人建立關係的事。

**不做：**在互動中容易導致衝突及非理性陳情行為的事，以及在與陳情人互動過程中應避免做的事。

這些建議不只適用於你與出現問題行為者間的互動，也適用於你與所有陳情人的互動。

表 5：有效避免或減少引起憤怒、衝突與非理性陳情行為的溝通策略

做	不做
…體認陳情人的情緒，藉由宣洩怒氣給予「發洩」的管道。你可以說： <ul style="list-style-type: none"><li>• 我可以強烈感覺到您對此的心情。</li><li>• 聽起來您似乎對此相當懊惱／</li></ul>	…當陳情人情緒即將轉為非理性陳情行為時，或是情緒持續超過 2-5 分鐘以上時，不讓陳情人繼續發洩怒氣，這只會產生弊大於利之後果。亦可能會讓陳情人恢復所遭受之負面



做	不做
生氣。	情緒與感受。
<p>…控制您的情緒。</p>	<p>…用攻擊性字眼回應。不回應，可避免陳情人借題發揮。你可以說：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 沒錯，我知道有些人是這麼認為的。</li> <li>• 您有權利表達意見。</li> <li>• 我知道了或嗯。</li> </ul>
<p>…對陳情人所感受之壓力與憤怒表示同情。你可以說：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我瞭解您為何會有這種感受。</li> </ul>	<p>…讓同情影響你對事情的客觀看法。而且，也要避免說出「我可以體會您經歷的」這種話（因為你不太可能有）。</p>
<p>…重複陳情人說過的話。這樣會感覺你有在聽，通常包括反覆最後幾個字或陳情人說過的關鍵字。你可以說：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 所以您是說…</li> <li>• 所以…是這樣對嗎？</li> </ul>	<p>…除非完全瞭解陳情人所說的，不要重複陳情人之陳述。不要引導陳情人怎麼講。而且如果情況可能惡化，也要避免重複髒話以及強烈攻擊性字眼。</p>
<p>…在不同意見情況下承認陳情人觀點。你可以說：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我瞭解您認為…但我們有不同的結論。</li> </ul>	<p>…忽視陳情人離譜、不正確或不精確之觀點。同樣的議題，事件可能存在其他有理由之觀點、詮釋、看法。</p>

做	不做
<ul style="list-style-type: none"><li>• 我明白您的立場是…但我們的立場有點不太一樣。</li></ul>	
<p>…預期陳情人可能的反駁／有效反對。你可以說：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 在這種情況您的確有道理…。讓我來解釋一下事情為何這樣發生。</li></ul>	<p>…以不公平或可能被視為是質疑或不尊重之方式反駁。</p>
<p>…找到能與陳情人認同的事，但卻不一定要認同其觀點。你可以說：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 我也認為 2000 元是很大的損失。</li><li>• 我也覺得超過 1 個月沒收到消息是令人沮喪的。</li><li>• 您說得沒錯！2 個禮拜似乎真的太久…。</li></ul>	<p>…承諾辦不到的事（對小事要堅持）。</p>
<p>…使用「我」與「我們」來稱呼。使用「我」為表達擔憂及擁有所有權與承擔責任的意思。高使用「我們」有合作與包容的感覺，讓陳情人認為我們是站在同一陣線的。你可以說：</p>	<p>…使用「你」，讓人覺得有質疑或責備的意思。如果陳情人覺得使用「我」有批評、高傲、譴責或要求的感覺，也要盡可能避免。</p>



做	不做
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我們可以這樣來看…</li> <li>• 我們要如何解決這個問題？</li> </ul>	
<p>…以提問之方式維持互動主控權。這樣陳情人就會因此被迫回答你的問題，而非其他方式。使用「何時」、「什麼」、「何地」或「如何」等用語。這種問話方式能有效回應指責，以非衝突之方式轉移問題至陳情人身上。你可以說：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 是什麼讓您認為我不夠認真看待您？</li> <li>• 您是何時感覺我不在乎您的陳情？</li> </ul>	<p>…使用「為什麼」的問句（如果能避免）。使用「為什麼」會被視為是種衝突性回答，因而導致陳情人更多防禦與攻擊性反應。</p>
<p>…使用不具威脅性的言語與動作。注意語調、臉部表情與手勢。</p>	<p>…展現對抗姿勢（例如交叉手臂、滾動眼球、嘆氣），或給人有對處理陳情失去興趣的感覺。</p>
<p>…尋求與陳情人平等對話。避免使用行話，使用適合與他們溝通的方式。</p>	<p>…說會讓陳情人感到自卑的話（有可能讓他們以為需要去維護自己的地位並掌控議題），他們可能已經感到權力遭到剝奪及受到迫害。</p>

做	不做
<p>…主動聆聽（專心傾聽，必免無謂之打斷）。澄清、重複、改述、摘要及確認自己是否理解問題。</p>	<p>…只是聆聽陳情人所說的，也應想想未明說的部分。什麼是陳情人避免／沒有告訴你的事實／主題？該資訊也許對分析問題有幫助。</p>
<p>…澄清對陳情人造成影響之爭議問題。這可能需要表現出適度的慰問／同情，而且也有必要確認陳情人之需求與目的。</p>	<p>…忘記聲明自身所能忍耐的範圍，特別是當陳情人行為愈來愈誇張時。陳述你對他們的期望及能或不能為他們做的事。</p>
<p>…如果不確定或不瞭解陳情人之議題，或不清楚所說的，必須先承認自己的無知，再尋求解釋說明。你可以說：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 就我的瞭解，目前這個情況是…對嗎？</li><li>• 從您說的來看，事情似乎是…是這樣對嗎？</li></ul>	<p>…對任何事做假設。以提問之方式鼓勵陳情人說明問題，並給予機會讓他們以自己的方式去解釋。</p>
<p>…解釋某一程序、步驟與政策背後的理由，並／或解釋為什麼有些事能做或不能做。你可以說：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 讓我解釋一下為什麼本機關會這樣做…。</li></ul>	<p>…以過於正式或官僚的方式回應。這會讓陳情人因無法認同你而感到自卑，例如：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 這是政策。</li><li>• 我只是照著政策／法律走。</li></ul>



做	不做
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 或許我可以告訴您本機關的運作方式及我們會這樣處理的原因。</li> </ul>	
<p>…表現出與陳情人建立關係之風度。</p>	<p>…過於不正式的開玩笑。開玩笑會被視為輕視陳情人議題之行為。所以如果在相處上發生困難時，自我貶低為唯一安全的幽默方式。</p>
<p>…表達願意適度幫忙解決問題。</p>	<p>…建議他們採取心理協助或諮詢。這不太可能對問題產生任何正面效果。</p>
<p>…給予陳情人空間與時間去思考，並重新找回自我控制的能力。記住：憤怒會影響我們判斷與問題解決的能力。</p> <p>會談途中休息的原因包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 諮詢同事或主管。</li> <li>• 查看政策、法律或其他文件。</li> <li>• 查看檔案或電腦某些資料。</li> <li>• 喝／遞杯咖啡或水。</li> </ul>	<p>…告訴陳情人他們需要時間冷靜一下。這不太可能被陳情人接受。</p>
<p>…如果有出現延遲或失職行為，而且（全部或部分）是由自己或</p>	<p>…找藉口、爭論、自我辯護或否認。不以自我為中心，並試</p>

做	不做
機關所造成的，必須承認錯誤並向陳情人道歉。道歉可能是所有陳情人想要的。 請見本手冊第八章：道歉（第 63 頁）。	著讓問題緩和下來。非衝突性語言背後的基本原則為：「當有人推你時，千萬別推回去！」。
…尊重個人空間。	…侵犯陳情人的個人空間。請記住，在每個文化的平均人際距離都不太一樣。有些陳情人會很靠近你，甚至都快碰到；但有些陳情人卻可能拒絕與你接觸，包括握手。但這些行為並不具有對你表現不尊重或侵犯個人空間的意圖。

## 函復陳情人

在草擬信函給陳情人時（特別是最終決定通知書與審查通知書），如果能藉機與陳情人達到有效溝通是很重要的。由於陳情人相當重視這些文件，因此有必要花時間仔細草擬。

我們認為，最終決定通知書必須是一種能為陳情人清楚解釋，及讓任何第三方都能審閱的「獨立」文件，其內容包括：

- 陳情議題。
- 被詢問／調查之問題，也為其他未被詢問／調查之事做說明。



- 詢問／調查時所考慮的因素。
- 詢問／調查時所採取之方法／行動。
- 確定決定／結果之理由。

如果陳情人在與你／機關互動中，有出現不可接受的行為時，其最終決定通知書也應包括：

- 確認陳情人與政府機關互動的性質與次數（包括有出現過分或非理性的互動）。
- 確認並解釋陳情人從事非理性行為的性質，以及對他們的行為提出的任何正式警告。

這類型的方法可能是很有效的，尤其在你知情或懷疑陳情人可能會有以下情況時：

- 會對通知書內容感到相當不滿意。
- 已經或會向上級提出陳情（像是機關首長或部長），或尋求外部媒體同情，或追求更有利自己的結果。在這種情況下，一份完整的最終通知書也可以作為向部長呈報的報告的主要基礎或附件。

最好在最終決定通知書才說明陳情的結果，如此陳情人較可能會更瞭解此決定。有些在一開始就接獲負面消息的陳情人，根本不打算完整讀完通知書，而是直接打電話表達不滿或要求覆審，因此造成我們在時間與資源上不必要的浪費。請見本手冊第六章：早期即有效處理陳情人陳情及期望。

在另一方面，審查通知書要愈簡潔愈好。有時內容過長或太詳細，反而會讓陳情人有機會質疑具體細節，而忽略實質的陳情結果。

審查通知書也須經由上級主管（最好是機關首長）簽名同意，這樣才能讓陳情人知道，他們的議題已呈報至上級，並受到最高層的關切，進而表明本機關不會再處理該案的立場。審查通知書也可以包含聲明或說明，指出對陳情人後續通訊內容的處理方式（例如，與本案有關的後續信函，將會在不受理的情況下閱畢並歸檔，除非機關決定採取進一步行動）。

### 瞭解觸發情緒之原因

在瞭解與辨識憤怒情緒的章節中提過，憤怒情緒會嚴重影響我們的判斷、推理及問題解決能力。因此，陳情處理者必須辨識是什麼原因，造成自己在與陳情人互動時，觸發憤怒的情緒。當陳情人說的話或做的事會刺激到我們，讓我們憤怒或出現挫折情緒時，此即為觸發情緒的因素。可能是陳情人的用字遣辭或說話的語調，然而不管它是什麼，都能激怒我們而導致情緒失控<sup>18</sup>。辨識觸發自我情緒的因素是很重要的，如此我們才能夠想辦法處理這些因素，也就不會對我們在處理陳情人或陳情案時，造成負面影響。

你的情緒觸發點是什麼？<sup>19</sup>

當你有空的時候，花時間想一下自己的情緒觸發點，你可以問自己：

<sup>18</sup> 貝卡，《化解顧客敵意手冊》，第 40 頁。

<sup>19</sup> 人類服務部門（維多利亞），《員工職場安全》，第 25 頁。（其他著作權資訊請見註腳 15（第 49 頁））。



- 陳情人說什麼話或做什麼事會刺激到我？
- 當發生這種事時，我通常怎麼反應？（例如，是否以衝突方式回應？有讓步嗎？有表現出不屑嗎？或根本不受影響？）。
- 能有更有效的回應方式嗎？ 如果可以，該怎麼做？
- 什麼樣類型的陳情人互動會最讓我擔心？（例如，當面會談、家訪、打電話等？為什麼？）。
- 要如何減輕自己的憂慮？
- 對攻擊或暴力行為的看法為何？
- 遇到這種情況時該如何處理？與本手冊所載的建議有何不同？

## 使用自我對話管理自我憤怒情緒與壓力

自我對話為管理自我憤怒與觸發情緒的一種方式。自我對話是你在處理狀況時所產生的想法（對自己說的話）。適度的自我對話能幫助你以全面的角度去審視難相處陳情人的問題，以客觀的方式面對問題。

比如說當你與陳情人通電話，如果他們對你大聲咆哮而且不讓你插嘴，這時你可能會對自己說：「天呀！這個人真的對這件事很生氣」，而不是說：「這個人以為他是誰，敢這樣對我說話？」（這樣想只會讓自己更生氣）。積極的自我對話，是掌控自我憤怒情緒及控制情況的有力工具，例如可提供你處理問題之對策。自我對話同樣也能幫助你以全方位的角度去看事情，看清陳情人是因為其處境，而不是因為你而生氣。

積極的自我對話範例	消極的自我對話範例
<ul style="list-style-type: none"><li>• 我先讓他／她發洩 X 分鐘，然後我再重新回到問題上，或是結束這段對話。</li><li>• 深呼吸、保持冷靜，我可以勝任這個問題的。</li><li>• 我不會讓這個問題破壞我美好的一天。</li><li>• 這件事不值得我發脾氣。</li><li>• 這很明顯跟我個人無關。</li><li>• 這個人真的需要幫助。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我才不要去處理這個垃圾。</li><li>• 我賺的薪水還不足以讓我應付這種事…。</li><li>• 我不會允許這個白痴這樣對我說話。</li><li>• 再說下去我就要爆發了。</li><li>• 為什麼我面對的都是瘋子？</li><li>• 我不知道該怎麼辦。</li><li>• 你這無禮的…！</li><li>• 他是來真的嗎？</li><li>• 這不是我的問題。</li><li>• 快給我消失！</li><li>• 我希望沒有人聽見。</li></ul>

注意大多數的消極自我對話，所反映的心態，皆認為陳情人的批評或憤怒情緒，是衝著自己而來（盡量在互動時要避免這樣想）。其他自我對話的範例請參閱：羅伯特貝卡（Robert Bacal），《化解顧客敵意手冊（第三版）》<sup>20</sup>。

<sup>20</sup> 貝卡，〈化解顧客敵意手冊〉，第 42 頁。



## 第八章 道 歉

### 如何藉由道歉幫助減少可能的非理性陳情行為

儘管本手冊所提供的資訊皆與處理非理性陳情行為有關，然而不可否認的，陳情處理者（與公共機關）也有犯錯的時候。當我們出現失誤、延遲、疏失與誤解情事時，陳情人會因此受到不當之管理，再加上有時陳情處理程序與步驟也未必能反應出某些陳情人的需求，當這些情況發生時，我們必須盡快修正問題（包括向陳情人完整道歉）。

完整道歉係有效化解與防止陳情人問題擴大的方法之一，能在任何情形下，應用於處理非理性陳情行為。在適當時機給予完整道歉能產生以下效果：

- 重建尊嚴、面子與聲譽。
- 確認接受道歉的人是對的。
- 向接受道歉的人確保他們並沒有錯。
- 避免問題擴大而耗費時間、資源及壓力等成本。

然而道歉會產生困難的原因，是因為大部分人都不喜歡面對陳情人（尤其是當陳情人生氣時）。我們有些人會擔心如果向陳情人道歉並且承認錯誤，會讓他們更加生氣或給他們藉口對自己找碴。因為擔心道歉所產生的後果，所以我們一般不以這種方式回應，而是等待並期許情況或問題會自然而然「消失不見」。但很遺憾的，這種事是不太可能發生的，而且，照這種方式處理，通常會長期讓問題不必要的擴大。

## 表示歉意

表示歉意要適度地，且必須在可行的第一時機表達歉意，例如疏失責任確認後，或在調查案情後認為須道歉時，則應立即進行道歉。如果太晚道歉，將會被視為是一種「傷害控制」，而非真誠地表達歉意。

道歉應由適當的人為之（需對錯誤負責的人或有權代表負責機關發言者），否則會被認為是沒有誠意的。

道歉也應該向適當的人為之，亦即應向受到傷害的人，而非向第三人道歉（通常是不適當的）。

## 道歉內容有哪些？

適當表達歉意的形式與方法依個案情形而定。一般而言，有效的道歉主要包含以下要素：

### 一、確認

- 明確承認與確認要道歉的行為或疏失（失職行為）。
- 承認傷害是由失職行為所造成的（像是陳情人遭受羞辱、傷害、痛苦、損害或損失）。

### 二、責任

- 表達願意對所造成之傷害或過失負責任。

### 三、理由

- 用清楚易懂的話說明造成問題的原因。

### 四、遺憾

- 表達真誠的歉意與／或適當地表達同情、遺憾或自責。
- 真誠之溝通（為個人或機關表達歉意程度之重要指標）。

### 五、補償



- 提供解決問題的建議或對問題採取行動。
- 承諾不再犯錯。

## 六、原諒

- 請求原諒（完整道歉以外的其他選擇）

雖然無法保證在每種情況下皆適用，然而道歉包含愈多上述因素，愈可能有效減少陳情人的憤怒情緒、重建與陳情人的關係，以及幫助所有利害關係人「解決問題」。

註：部分或不適當的道歉行為往往會造成弊大於利的後果。

### 如果陳情人拒絕我的道歉怎麼辦？

如果道歉失敗（例如，陳情人太生氣而無法原諒你，或他們只是想懲罰你，萬一出現這種情況時，則無法以道歉解決問題），這時你最好先退一步，給陳情人時間冷靜下來。

如果這樣還是不行（而機關又須與陳情人維持關係時），你可以徵詢主管，將陳情人移送給其他能化解情況的官員處理。另外，你的機關可能要試著修正或尋找解決衝突之替代策略，像是以調解或調停的方式解決與／或管理衝突。請見本手冊第二十章：無法限制取得服務時：採取訴訟外紛爭解決處理機制（第 198 頁）。

無論你犯什麼錯，如果你已經適度地表達歉意，並且也提供陳情人足夠的補償措施，陳情人非理性的陳情行為並不會因此被正當化，還是必須對其行為採取行動。

請參見本手冊第五篇：回應與處理非理性陳情行為（第 69 頁），或參見本手冊第七篇：主管與上級主管（第 183 頁）。依據情況判斷何章建議較為適合。

## 承認錯誤會讓我（或主管）惹上麻煩嗎？

除有衝突性的問題以外，對大部分專業人士而言，表達歉意最困難的地方，在於害怕道歉之後，陳情人會利用所承認的事來對付自己。我們會擔心因為道歉而承受法律責任或指責，或提供陳情人證據讓他們有機會在公共論壇或法院上，用來對付自己與主管。不過在澳大利亞，人們在表達歉意時一般會受到法律保護而免於法律責任。

以下為澳大利亞三種類型的法律保護措施：

- 新南威爾斯州、首都特區及昆士蘭州規定，市民免於因「完整道歉」（亦即承認錯誤或責任之道歉）而產生民事責任。
- 其他州與地區立法規定，「部分道歉」不致產生民事責任（亦即不承認錯誤之道歉）。
- 澳大利亞各州與地區均立法規定，完整道歉不致產生誹謗責任。

法院判例指出，縱使道歉時有接受或承認錯誤或責任，在民事訟訴程序中並不當然被法院當作承認法律責任。（案名與案號：*Dovuro Pty Ltd v Wilkins* [2003年] HCA 51（2003年9月11日））。

此在實務上的意思是，至少在新南威爾斯、澳州首都特區與昆士蘭，民眾不用擔心會因道歉行為而承擔法律責任，並同意道歉行為是有效解決問題的正確方式。然而在道歉之前，要向相關主管或上級主管諮詢適當表達道歉之時機。

欲瞭解更多詳細資訊請參閱《道歉實用手冊》，新南威爾斯州監察使出版，請詳見：[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)

行政機關對受到不當行政對待之民眾，在回應時所可選擇的



各種方案指南，請參閱：《陳情處理者的工具箱（第二版）》，第五章：補償措施。

及詳見：[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)





## 第五篇 回應與處理非理性陳情行為

### 說明與注意事項

在表 6、8、10、12 與 14 中，分別提供 5 種非理性陳情行為類型，做為辨識管理非理性行為的架構（請見第 23 頁），並提供管理不同類型下行為的對應策略。

在表 7、9、11、13 與 15 中，分別提供陳情人在前述不同類型下較常見之口頭攻擊與陳述，並提供可能與可被接受的回應腳本。

這些策略與回應腳本希望被當作「即時參考」，特別是在透過電話與陳情人交談的時候。

很重要的一點是，在表格中所提供的資訊與回應腳本，目的只為引導陳情處理者，在特定情況下，能靈活運用於正在處理的陳情人與陳情問題上。不是所有的建議策略與回應腳本皆能適用所有情況，須靠自我判斷與經驗，去評估最適合回應每種情況的方式。例如，使用的語言須依陳情人的教育程度、文化、語言背景及自身的溝通模式做調整。

同樣地，表 6、8、10、12 與 14 中，只提供第一線處理非理性陳情行為的策略之用。欲在長時間下調整與／或限制與陳情人接觸的策略，提供於本手冊第十八章：調整或限制陳情人取得服務：管理責任。這些選擇策略須審慎思考，經上級階層同意後才可實施，而不在本篇所提供的第一線處理策略範圍之內。

## 第九章 處理非理性堅持之策略

### 非理性堅持

管理非理性堅持的策略之基本原則，為懂得說「不」。以堅定有禮的方式，而不是以冒犯或過分道歉的方式，拒絕陳情人，要明確告知他們施壓並不能改變所做的決定／立場。

表 6：處理非理性堅持之策略

陳情人行為	建議策略
打斷或不讓負責官員說話。	處理這種行為的三種不同選擇： 1. 沉默方式 <sup>21</sup> —（針對普通堅持之陳情人） <ul style="list-style-type: none"><li>• 什麼話都不說（不講話）。</li><li>• 讓陳情人講自己的事，讓他們「發洩一些怒氣」（任何打斷的行為都可能更加激怒他們，讓他們更說個不停）</li><li>• 最後陳情人會停下來，問你有在聽嗎？這時你就有機會插嘴，並找回對話主控權。你可以這樣做：<ul style="list-style-type: none"><li>— 讓他們繼續說。</li><li>— 問特定問題（讓你可以引導對話內容）</li><li>— 接管對話？</li></ul></li><li>• 如果你選擇讓陳情人繼續說話，試著重複叫他們名字、重複關鍵字或最後一個</li></ul>

<sup>21</sup> 同註 20，第 62 頁。



陳情人行為	建議策略
	<p>字的方式，打斷他們的長篇大論。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 我知道您很生氣，但我只能幫您…。</li> <li>— 先讓我釐清事情的來龍去脈，我們才能知道下一步該怎麼做。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 當陳情人試圖再打斷時，不要退讓。</li> </ul> <p>2. 重複循環方式<sup>22</sup>（針對非常堅持的陳情人）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 不斷地重複同樣的字或句子，直到陳情人聽到與理解你的話為止（記住：憤怒會影響我們處理資訊的能力）。</li> <li>• 當陳情人停止說話時，就有機會重新掌控對話。</li> </ul> <p>3. 「暫停」方式（針對異常堅持陳情人）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 一開始即打斷陳情人的長篇大論，並用下列方式主張控制權，例如：             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 在協助您之前…，我需要您先提供相關資訊，我能否問一些問題是有關…？</li> <li>— 很遺憾的是，我只能等您告訴我有關…才能幫您，所以您可否跟我說有關於…。</li> </ul> </li> <li>• 如果這樣行不通時你會：             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 試著限制陳情人打電話的時間，例如</li> </ul> </li> </ul>

<sup>22</sup> 同註 20，第 62 頁。

陳情人行為	建議策略
	<p>你可以這樣說：</p> <p>…小姐／先生，我只有[幾分鐘]的時間，現在我需要您回答[列出問題]，只要您回答這些問題，我們就能進一步討論您的事情，先從…開始…。</p> <p>— 在最後指定的時間內結束對話。如果有需要，與他們重新安排會面時間，並提醒陳情人提供自己處理問題時，所需的相關資料。</p> <p>— 重新安排會面時間並結束通話（如果是立即須處理的問題，最好把時間安排在 24 至 48 小時或更短的時間內）。</p>
打電話、親自來訪或寄送書面信函騷擾政府機關。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 堅定要求陳情人「停止」其行為，並告知他們（如果有必要）會再與他們連繫。</li><li>• 限制縮短通話時間（例如 5 分鐘）。</li><li>• 如果陳情人想與你（或其他官員）會面時，建議他們先向服務臺預約會面時間，或（適度地）限制會面的頻率與時間長短。</li><li>• 如果陳情人經常寄送書面信函，等累積到一定數量後再回應（例如 3 份或 4 份）。不過應以電話或信件的方式，與陳情人確認收到信函。如果信件數量過於龐大，就</li></ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>須對此加以限制。請見本手冊第七篇：主管與上級主管（第 183 頁）</p>
<p>與機關內不同的人接觸，期望得到不同結果或引發更多共鳴。（內部管道挑選）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 避免與由其他官員負責處理的陳情人長時間對話。</li> <li>• 在一開始即詢問陳情人是否已向他人陳情過此議題。如果有，先與相關人士確認，再把陳情人轉交給該人士，以確保問題能一致性的處理。</li> <li>• 立即辨識所有與機關接觸的陳情人，先在案件管理系統中確認他們的個人資料，以檢視陳情案是否曾被處理過。</li> <li>• 確保準確與同步地記錄所有與陳情人的互動與溝通，減少可能的「管道挑選」行為。</li> </ul> <p>請見本手冊第十五章：記錄與通報非理性陳情行為事件（第 175 頁）</p>
<p>向不同人／機關寄發陳情信件，希望得到不同（通常為不適當的）陳情結果，例如副本抄送電子郵件或信件。（外部管道挑選）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不接受已受其他機關公平、合理與充分處理過的陳情議題（除非問題有特別需要政府機關採取行動的情況）</li> <li>• 視副本抄送信函為「僅供參考」文件，而非陳情，除非文件已清楚指明，是針對你所屬機關提出陳情，或是提出的議題，讓你所屬機關決定採取行動。</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 早點向陳情人詢問，是否已向其他政府機關提出陳情。<ul style="list-style-type: none"><li>— 如果有，向受理機關要求提供任何最終通訊文件的副本，讓你對案情更加瞭解，並由你的機關決定是否該採取進一步行動。然而，該資料不應該影響你對陳情人案情公正評估的能力。</li></ul></li><li>• 把草擬最終決定通知書視為一種獨立文件，能夠向任何處理問題的第三者／覆審的機關做概略描述（例如媒體或部長）。請見本手冊第七章：以有效溝通處理陳情人憤怒情緒（草擬最終決定通知書）。</li></ul>
<p>只因為不接受陳情結果也未說明任何理由就要求覆審。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 清楚解釋你的機關訂有覆審政策，並嚴格執行該政策。</li><li>• 告知陳情人在要求覆審前，須明確提供理由，例如：<ul style="list-style-type: none"><li>— 解釋你／你的機關在處理陳情時哪裡或為何有疏失。</li><li>— 解釋決定或結果如何或為何在此情況是不適當的。</li><li>— 提供其他新資料或證據證明覆審的正當性。</li></ul></li><li>• 由合適的上級官員或首長簽署最終審查通</li></ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>知書，藉此證明你的決定是受到最高階層的認同，因而不會再向上陳情。</p>
<p>即使已用盡所有可能的覆審方法，仍拒絕接受最終決定。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在覆審後擺明「就是不接受」的立場。</li> <li>• 當陳情人出現拒絕傾聽，或不接受你對決定或行動的解釋時，避免與他們發生爭論或延伸討論（特別是陳情已被完善處理過時）。</li> <li>• 把陳情人轉交回原本處理的官員／案件覆審人員，以確保在提供的資料與採取措施上，能一致性地管理陳情人的行為。</li> <li>• 將其導引回能解釋決定理由的最終決定通知書或覆審通知書上。如果他們有其他爭議，應採書面形式，若該議題確實有理，或提供實質新證據，足以改變最終決定時，才加以回應。如果無法做到，這些信件將會在「不通知或回覆的情況下存查並歸檔」。</li> <li>• 結束沒有意義的通話或會談。</li> </ul> <p>請見表 7：非理性堅持陳述與行為之回應腳本（沒有效率／充滿壓力的通話與會談）（第 78 頁）。</p>
<p>重新組織案情以讓陳情案再次獲受理。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不允許陳情人重新組織他們的陳情案，尤其是對已審查過的案情。</li> <li>• 電話一開始即向陳情人確認該議題是否曾</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<p>向機關提出或被處理過。如果有，轉交給原本負責案件的官員處理。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 告知他們該議題不會再被受理，除非出現以下事項： <ul style="list-style-type: none"> <li>— 案件情況有實質改變，而且可能會影響政府機關所做的決定／結果。</li> <li>— 陳情人提供足以影響決定／結果適當性的新資料或實質證據。</li> </ul> </li> <li>• 確保準確與同步記錄所有與陳情人的通訊內容與互動，以減少可能再次處理相同案情的情況。</li> </ul> <p>註：千萬不要漠視那些明顯與其他類似案件不同，或需要你／你的機關採取進一步行動的陳情案。</p>
<p>當事情不照他們的意思進行時，便到處找碴。包括對案情處理方式或對某人的技巧或能力提出質疑。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 拒絕處理未受明確證據支持，或沒有實際目的之陳情案。</li> <li>• 在受理陳情前，提供陳情人明確符合陳情標準的資料。例如，陳情時應該要： <ul style="list-style-type: none"> <li>— 提出實質的新議題。</li> <li>— 提供能支持與證明事件／議題發生的明確證據。</li> </ul> </li> <li>• 明確證據包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>— 官方文件副本。</li> </ul> </li> </ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>— 照片</p> <p>— 錄影帶</p> <p>— 或任何能表示或可能顯示案情發生原因的資料。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 明確、堅定且明白地告訴陳情人，對你／你的同事／你的機關採取申訴，並不會改變原本陳情的結果，除非有出現明顯失職行為時則除外（陳情人要以書面形式說明）。</li> <li>• 如果陳情人威脅要申訴你，以自信（但不是自大）的態度，提供他們申訴所需的資料。</li> </ul> <p>註：雖然要做到上述事項不容易，但試著不要去理會毫無根據的人身攻擊或威脅。通常這種情況稱作情緒黑函（陳情人脅迫或強迫你同意他們的要求，或是將挫折情緒發洩在你身上）。</p>
<p>即使已向陳情人解釋，不會再處理他們的陳情，他們仍堅持要知道後續步驟。</p>	<p>不建議或轉交陳情人給其他機關，這會表現出你對他們只是安撫，或要「甩掉」他們的暗示。轉交動作只有在能夠幫助他們，而且不會增加他們挫折感或憤怒情緒時，才可使用。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 如果沒有其他機關能受理他們的陳情，必須誠實以告。</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不與陳情人從事延伸討論的行為，這會讓他們對陳情或達到目的的可能性產生錯誤期望。</li> </ul>

表 7：非理性堅持陳述與行為之回應腳本

陳述或行為	可能的回應
你沒有在聽我說話。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 其實，[名字]，我一直有在聽您說話，而且已經聽了有[分鐘]的時間，如果您能讓我說…。</li> <li>• 我很想要幫您，但在那之前我需要先問您幾個問題…。</li> <li>• 我知道您很擔心，而我也很想幫您，但是我必須先…</li> <li>• 您先瞭解一下我們能做什麼，這樣才能讓事情繼續進行下去／得到您所需要的。</li> </ul>
<p>我有更多證據／資訊。</p> <p>或</p> <p>我還沒告訴你有關…</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您可否先停止…？（解釋：例如每天寄電子郵件給我）</li> <li>• 如果／當我需要更多資訊，我會讓您知道。在那之前請停止…。</li> <li>• 我已經要求您不要再寄任何資訊／郵件／…我再次要求您停止這種行為。</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您已寄郵件／打電話／會面告知這事[次數]。不過很遺憾目前我們尚未有新進展，如果有一定馬上通知您。</li> <li>• 您經常性地寄郵件／打電話／與我們會面，讓我們無法從事與您陳情有關的重要工作…請給我時間處理，不然我沒辦法提供您任何相關的新訊息／我無法審閱您寄給我的任何新資料，直到…。</li> <li>• 您所寄的這些資料會讓我無法好好處理您的案情，您必須決定是否在蒐集完所有資料前先撤回陳情，或是讓我們就手邊現有資料及已確認的議題繼續進行處理。</li> <li>• 由於我已經[次數]要求您停止…，因此接下來我會寄送書面通知要求您停止…我將會對您的配合表示感謝。</li> </ul>
<p>懷疑或確實出現內部管道挑選行為。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您至今有跟任何本機關的人陳情過此議題嗎？                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 如果有，找出負責處理的對象，並適度引導陳情人。</li> <li>— 如果沒有，取得陳情人的姓名（正確寫法），並同時向管理系統確認。此外，適度地記錄個人詳細資料與陳情／詢問</li> </ul> </li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>資訊。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 看起來[某人]正在處理您的陳情。由於他們會比我更熟悉您的案情細節，因此我將把您的電話轉接給他們處理。</li> <li>• 看起來[某人]已經有跟您談過這件事，您稍等一下，先讓我確認他們現在是否有空跟您對話。</li> <li>• 我們的系統顯示，您已試著向我們許多人講過這件事，我必須提醒您，[某人]是負責處理您陳情的負責人，如果您需要，我可以請他們打電話給您？請問您有他們的電話嗎？</li> <li>• 長官負責分配大量的陳情工作，並盡可能確保以最好的方式運用資源。[某人]為負責處理您陳情的人，他非常擅長處理這方面的問題。</li> <li>• 除非我們認為有需要做變動，不然[某人]為專門負責處理您陳情的人，您想要我現在幫您轉接給他們嗎？</li> </ul>
<p>陳情人告知已通知／寄送信件副本給監察使／部長／第三方。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我們的政策是，視副本抄送信件與郵件為一般的資訊，而非陳情。</li> <li>• 我們一般是不回應副本抄送的信件及郵件，除非…。</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如果您想讓我們處理信件／郵件提出的陳情，您需要清楚指明陳情目的，並詳細釐清需要我們重視的議題。</li> <li>• 如果想要陳情能被妥善處理，我們需要您先釐清有哪些問題是要我們重視的，並解釋您寄送的資料有無支持這些問題。</li> <li>• 您曾向其他機關陳情過嗎？             <ul style="list-style-type: none"> <li>－（如果有）如果您能將寄給他們信件的副本給我們，對處理問題將大有幫助。</li> </ul> </li> <li>• 很明顯這件事已經由…機關／人士處理過，由於並未發現任何不合理的地方需要我們協助／不太可能會得出不同的陳情結果，因此我們決定不對此採取任何行動。</li> <li>• 目前似乎已有不只一個機關處理您的陳情，我們一般是等到其他機關的調查程序結束之後，才會考慮受理，以減少不必要的重複處理。如果在這些調查程序完成後，您仍對結果感到不滿，歡迎您再與我們連繫，到時再看看有什麼是我們可以幫上忙的。</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>註：需留意下述情況，陳情人僅因坦承向其他機關提出過陳情，所有相關機關均拒絕受理其陳情。</p> <p>政府機關彼此之間的溝通，只要不侵犯隱私或保密義務，對處理案情將會有所幫助。</p>
我想要進行案件覆審／其他人負責處理我的陳情。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我們的官員不會主動覆審案件，如果您有需要，必須以書面形式提出，並解釋覆審的原因，我們才會考慮覆審並與您聯繫。</li><li>• 在我們覆審您的陳情案前，您必須先提出書面申請，並解釋為何您認為我們在處理案件上或決定上有疏失…</li><li>• 單純不同意我們的決定，並不能做為案件覆審／要求其他官員介入處理的理由。您必須以…方式提出…（解釋說明）</li><li>• 我建議您花時間重新詳讀我們寄給您的最終決定通知書，並仔細思考我們是否有疏失，還是只是您個人單純不同意我們的決定。如果只是因為不認同最終結果，無法做為案件覆審的理由。</li><li>• 如果您有需要，我們可以受理您案件的覆審，但是我必須提醒您，只能向本機關提出一次覆審，這意謂…（為陳情人</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
<p>你說這叫覆審？很明顯你不瞭解我在陳情什麼。</p> <p>或</p> <p>你做出錯誤的決定（覆審後）。</p>	<p>提供相關政策細節及說明其涵意)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 當某人要求覆審時，他們的陳情會被分配給其他官員處理，通常是能對案件重新評估的上級官員。在您的案件中，那位官員認為…，本機關也持相同的看法。</li> <li>• 我很感謝您對此議題的重視，然而我們不會再對此採取任何進一步的行動。</li> <li>• 如果您只是單純的不同意我們的決定，是無法讓我們對此爭議做覆審。我們已經為您詳細解釋如何及為何我們作出這種決定（在此附上所有相關信件），我們的立場至今沒有改變。</li> <li>• 依據本機關的一次性覆審政策，您已經有過機會對陳情要求覆審，而我們也對覆審結果感到滿意。其他任何您寄送的通訊信件，除非內容有值得我們重視之處，不然我們閱讀完信件後就會歸檔，不另通知。</li> <li>• 如我們之前跟您解釋過的，只有一次覆審機會，也因為這樣，每次審查時，我們會做全面澈底的分析。我們已經對您的陳情有過通盤考量，然而很遺憾地，我們並不同意您的看法。</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我們只有在極度特殊案件時才會考慮覆審（解釋說明）。</li> <li>• 為確保每個向本機關陳情的民眾，皆能公平分配到資源，因此我們只提供一次覆審機會，這件事已經在先前跟您解釋過。</li> </ul>
<p>你不能就這樣結束掉我的陳情，你還沒有看／考慮／回答…。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 這件事確實是很可惜，但本機關已經無法為此議題提供任何協助，因為…這點我們已經向您細詳解釋過。</li> <li>• 您似乎已跟我們討論過此議題，並被告知…本機關對此議題已經束手無策。</li> <li>• 這個議題／相似的議題似乎曾被關注過，如果可以，能否讓我先確認一下資料後，再答覆您？</li> <li>• 本機關已經討論過此議題，並曾寄信給您（解釋立場並說明理由）。除非您有提供實質的新證據，或可能影響我們決定的資料，不然我們不會考慮重新受理。</li> <li>• 在寄給您的信件中，我想我們已經清楚解釋，為何無法再處理的原因，很遺憾地，對此我無法再提供任何意見。</li> </ul>
<p>這都是你的錯。你怎麼能讓這種事發生？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我知道您很生氣，而且我也願意幫助您，但我無法接受您說我失職。</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
<p>或 你有所失職。我該向 誰申訴你？ 或 你／你們機關到底能 做些什麼？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我瞭解這件陳情對您很重要，我也知道您對我們所做的決定／告知您的事感到很失望。但是對我採取人身攻擊對陳情並無幫助，如果您再這樣，我不得不結束這段談話。</li> <li>• 如果您不能把重點放在陳情問題上，我不得不結束通話。</li> <li>• 對於無法如您所願／希望我們去做的來處理問題，我們深感抱歉，但事實上（解釋案件細節）…。</li> <li>• 我很感謝您願意讓我們處理您的案件，但事實上我們是公正的調查者，而非陳情人的擁護者，在這情況下我們已經決定…。</li> <li>• 我不知道您想要／期望我如何在這件事上回應您。</li> <li>• 我很感謝您對我的決定表達出失望／沮喪的情緒，我也很感謝您所提出的問題，關於這點，您可以看一下本機關的年度報告，裡頭有說明本機關多年來的績效。</li> <li>• 如果您能以書面形式表達您的問題，我們將會對此考量，如果我們不認為有提出任何值得重視的實質問題，您的信件</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>會在閱讀後歸檔，不另行通知。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 您的陳情已經覆審過，我們不會再次覆審，因為…，然而如果您想要，您就可以就這件事申訴我沒關係。</li><li>• 有件事我必須一開始就向您澄清，我們不會再對決定覆審…因為…，然而如果您認為我／其他官員在處理上有疏失，很歡迎您對此提出申訴。申訴將會由上級主管審查，並採取適當程序判斷其是否屬實。</li><li>• 我很抱歉讓您有這種感覺，我的目的是公正的處理陳情，而我認為我已經做到這點，但如果您對我所做的事感到不滿意，您可以用書面形式提出申訴，本機關其他人員將會對您的申訴進行考量。</li></ul>
沒有效率／充滿壓力的通話或會談。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我瞭解您很不開心，我也試著向您解釋過我們是如何做出這種決定。我沒有辦法再花更多時間向您解釋，也許您能以書面形式表達其他的問題，而我們將會試著給予答覆。</li><li>• 我想我已盡可能地提供所有可能的資料，然而我們的談話似乎不太有效率／一直在原地打轉。由於我還有其他事情要處</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>理，我必須結束這段談話，如果您還有問題，請以書面形式提出，如果本機關認為有採取進一步行動的必要，我們會再通知您。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我們已經花了…分鐘的時間討論這個問題，而且很明顯我們雙方各持不同看法。很抱歉，我無法再花更多時間向您解釋，不過如果您想要，您能以書面形式提交問題，本機關將會決定是否該對此採取任何行動。</li> <li>• 我不認為我們現在的對話有所成效，我必須結束這段通話／會談，在寄給您的信函中我已充分提供理由。</li> <li>• 我瞭解您的意思，不過如我先前所說過的，這不是我們能夠處理的問題。</li> <li>• 您似乎想要我說一些我辦不到的事，我想我們最好現在就結束這段對話。</li> </ul>
<p>要去哪裡我的陳情才會被認真對待？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我不曉得您還能使用什麼救濟管道。</li> <li>• 您似乎已用盡我所能想到的救濟管道了。</li> <li>• 除您已經接觸過的機關外，我不知道還有哪些地方能再接受您的陳情。</li> <li>• 我不想浪費您的時間，將您的案子送去其他我不認為能幫助您的機關處理。</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我想不到還有哪些機關能幫您處理這件事。</li><li>• 有時候有些問題是任何政府機關都無法處理的。</li></ul>
我要向媒體／部長／監察使等投訴。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 您可以聯繫任何可能幫助您的人。</li><li>• 這由您決定。</li><li>• 您可以將問題帶到任何選定的管道。</li><li>• 這完全以您為主。</li><li>• 是否要讓議題受到媒體關注是您的自由。</li><li>• 您是否要向部長／媒體／…投訴我，我沒有意見，這事由您決定。</li><li>• 您絕對有權利這樣做，我們本來是希望你能對這個結果／我們的決定感到滿意，由於…不過，您想採取什麼後續管道完全由您決定。</li><li>• 由您決定目前最該做的事。</li><li>• 如我先前所說，這完全由您決定，如果您真的要這樣做，我想那就沒有什麼好討論的。</li></ul>



## 第十章 處理非理性要求之策略

### 非理性要求

處理非理性要求的策略之基本原則為「設定界限」，當設定界限時你應該要：

- 辨識非理性要求行為。
- 清楚告知陳情人，這種要求是不切實際的。
- 說明為何陳情人必須停止這種行為（設定限制）。
- 若可以，提供陳情人替代方案。
- 適當地執行所設定的界限。

例如：

*您希望我立即審閱此案並表示要在今天下午過來與我討論案件，很抱歉我無法做到，因為我有其他同樣緊迫的案件必須先行處理。如果您需要，我願意空出星期四的時間與您進行討論，到那時我就能詳細審閱您的案件，並思考您提出的問題。*

### 關於寄發情緒性黑函與強勢主導

陳情人為影響你／你的機關同意他們的要求，有些人會藉寄發情緒性黑函與操控的手段達到目的。情緒性黑函與操控的行為包括：

- 威脅傷害自己與／或他人。
- 威脅騷擾或做出其他會讓陳情處理者／機關難堪的事。
- 威脅將陳情案帶到監督機關或第三方（例如媒體），讓陳情處理者／機關顏面盡失。

- 對陳情處理者／機關的控訴：
  - 軟弱無能。
  - 未善盡工作職責。
  - 表現出偏袒或勾結其他公務員或機關。
  - 為保護自己而不願對抗惡勢力。
  - 浪費時間與／或金錢（通常是「納稅人」的錢）。
- 他們已經無路可走，你是他們最後的希望，而請求陳情處理者／機關，以某種方式採取行動／提供協助。

我們須認清這類型行為的本質：陳情人故意威脅或是強迫你去順從他們對陳情處理方式的要求。因此，儘管對陳情人有同理心很重要，但是如果他們是出於情緒上的操控，就要避免表現同情。在這種情況下，對他們表現任何軟弱的一面，只會更加強化他們的行為。在這種情況下你也要認清，當陳情人試圖強迫你做某事時，你實際上是站在擁有主導權的位置。

表 8：處理非理性要求之策略

陳情人行為	建議策略
要求該如何處理自身陳情，包括堅持馬上回覆他們。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 告知陳情人是由你／你的機關決定處理的方式、由誰處理以及投入資源的多寡，而不是陳情人。</li><li>• 在一開始就清楚明白並且堅定地告知陳情人，政府機關處理陳情的方式。</li><li>• 誠實公開地說明什麼是會／不會或可能／不可能發生的事。</li></ul>



陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如果可以，對陳情人說明為何立即回覆他們是不可能的，因為：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 有其他事需要你／你的機關花時間及投入資源處理，因此無法立即回覆。</li> <li>– 有些既定流程是需要花時間處理的。</li> <li>– 為公平起見，你／你的機關必須以先到先服務的方式處理（在他們陳情之前尚有其他陳情案）。</li> </ul> </li> </ul>
<p>堅持要你／你的機關回覆陳情中的每一議題，包括瑣碎或不相關的事。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提早向陳情人澄清主要的陳情議題為何，並清楚說明該議題將是你／你的機關唯一打算處理的事。</li> <li>• 告知陳情人並非陳情提到的每個議題都會回覆，並適度表示你或你的機關沒有法律義務對每個議題做出回應。（例如，案名及案號：KO and KP v Commissioner of Police, NSW(GD)[2005]NSW ADTAP 56）</li> </ul>
<p>由於不同意你／你的決定，因此堅持要親自向主管或上級主管解釋。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 清楚並堅定地告知陳情人，如果他們想申訴你或要求覆審你的決定，他們應該要以書面形式提出，並提供明確支持他們要求／請求的理由。</li> <li>• 適當地告知陳情人，與主管／上級主管溝通，並不會改變你的建議／已作成的</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<p>決定，因為他們同意你的建議。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 將陳情人轉交由原本的案件處理官員或覆審者處理，以確保事情處理的一致性。</li><li>• 結束沒有效率的通話或會談。</li></ul> <p>註：有些陳情人對第一線工作人員較具有攻擊性，因為他們認為這些人相較上級主管，較無權力，導致他們想要與「更具權力」的人士談話。如果陳情人完全只是因為不同意你提供的建議，我們一般不建議向上呈報這類的通話／要求。</p> <p>請見本手冊第三章：研究方法與架構（第16頁）。</p>
要求定期與／或冗長的與陳情人通話或面對面接觸。	<p>避免在陳情處理程序早期花過多時間與陳情人交談，讓他們以為之後也能得到同等待遇。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 必要時限制與陳情人互動的時間與頻率，例如，你可以嘗試限制陳情人只能在約定的日期與時間打電話給你，或者約定當案情有最新進展時才聯繫他們（沒有進展也會告知）。如果他們願意接受這種協議，你就要盡可能地去執行它（例如，陳情人試圖在約定以外的日</li></ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>期與時間與你聯繫），除非陳情人有提出需要立即檢視的議題或證據。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 確保與陳情人的對話，聚焦在主要議題／手邊的工作上，如果不是，則要終止沒有效率的通話。</li> <li>• 盡可能放慢溝通步調。可能的話，盡量以信函回覆電子郵件或電話訊息，或建議陳情人以書面送交陳情。也應該堅定地告知陳情人，任何他們所寄的文件都要提供概述，以及明確解釋文件與主要陳情議題的關係。</li> <li>• 發現陳情人沒有提供任何新的或實質資訊或可討論的議題，立即結束通話與會面。</li> <li>• 確保自己準確同步記錄與陳情人的所有通訊及互動內容，以辨識陳情人的特定要求是否太過分或有不合理的情形。</li> </ul> <p>註：應小心並謹慎地（與主管）評估，以評斷陳情人與你／你的機關的互動是否過頭而出現不合理的情況。</p> <p>參見第五章：陳情人行為何時開始不理性？（第 33 頁）</p>

陳情人行為	建議策略
<p>以情緒性黑函與操縱的方式，意圖讓人感到內疚、恐嚇、騷擾、羞辱、引誘或把自己描繪成無辜的受害者（當事情並不是這樣時）。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 避免在這些情況下表現出軟弱，也不要試圖與陳情人談判。</li><li>• 將焦點集中在主要的陳情議題上。如果陳情人在一段時間後，仍無法專注在主要的議題上，那就要終止與他們的通話或會談，並重新安排其他時間討論。</li><li>• 不要回應陳情人的過度讚美，他們不可能完全瞭解你，而對你的個性或能力做出好或壞的評價。</li><li>• 如果適當，考慮將陳情人轉介給更適合幫助他們的辯護或支援服務機關（特別是當陳情人提出的需求多樣、複雜且超過你／你的機關所能處理的範圍時）。</li></ul>
<p>想要討論你的私生活或做出令人反感的性暗示舉動。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 保持明確私領域與公務的界限，並且要避免漫無目的「閒聊」自己或陳情人。</li><li>• 只討論與陳情議題有關的事情，並且避開任何私人的話題。</li><li>• 如果必要，告知陳情人你不被允許與他們討論私人生活的話題。</li><li>• 向他們說明你與他們交談的時間有限，必須把話題專注在陳情議題上。</li><li>• 如果陳情人冥頑不靈，那就重新安排其他討論的時間。或可以考慮用書面形式，</li></ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>將想詢問他們的問題寫下，寄請陳情人回覆。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 你可以考慮將陳情人轉介給其他陳情人不太會對其作出這類行為的陳情處理者（男性或女性）。</li> </ul>
<p>在下班時間與你連繫討論陳情問題（例如，試圖透過你的私人信箱或社群媒體與你接觸）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 禮貌的拒絕在下班後回應任何與陳情有關於的問題，並隨時主張明確的私人與公務界限。</li> <li>• 請陳情人預約討論時間，或於正常上班時間再打來。</li> <li>• 如果他們打你的家用電話，要立即掛斷並向相關主管或上級主管說明此事，並考慮換掉電話號碼或把號碼從名冊上移除（特別是當機關的安全政策有特別規定時）。</li> <li>• 如果他們透過你的私人郵件帳號或社群媒體與你接觸，不要做出任何回應。以電子郵件轉寄或複製的方式，通報能與你討論問題處理方式的相關主管或上級主管，你也可自己封鎖陳情人寄送的郵件帳號，並且避免以社交方式或「以對待朋友的方式」與陳情人在網路上互動。</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	同時請參見本手冊第十四章風險評估（第170頁）。
要求回答已完整與／或重複回答的問題（當這些問題很明顯是他們能夠理解時）。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 當問題已得到完整回答時，即結束沒有效率的討論／爭論。</li><li>• 將陳情人的注意力轉移到先前的信件內容／談話，並請他們閱讀／思考過後再與你聯繫（除非是有具體或尚未解決的問題或議題）。</li><li>• 先感謝陳情人對你／你的機關表達不滿的回應，並且解釋由於他們的問題已得到全面性考量與回覆，因此不會再被受理。</li><li>• 如果必要，說明在什麼情況下他們的問題可能被覆審，明確且堅定地告知，如果僅是因為不同意機關的決定，無法做為覆審的理由。</li></ul> <p>註：當回覆的對象有識字障礙或其他語言問題，應特別留意，要寄送書面文件解釋。如果一段時間後，問題仍無法解決，則建議他們尋求其他人（像是家人或其他能提供幫助的人）為他們解釋通知書／書面文件內容。</p>



陳情人行為	建議策略
<p>要求不被允許公開／提供的資訊（例如複製機密文件、姓名或職員個人聯絡資料等）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不管陳情人如何說服你，極力主張「不行就是不行」的立場。</li> <li>• 明確解釋為何資訊無法被公開。</li> <li>• 告知他們可以透過相關政府資訊公開法規，向機關尋求某些資料（例如，2009年的新南威爾斯政府資訊（公開）法），並說明申請的相關程序及何處可以取得這些資料。</li> <li>• 結束沒有效率的通話。</li> </ul>
<p>當陳情處理程序正在進行時，改變陳情議題或預期的結果（轉移目標）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一開始就向陳情人澄清主要陳情的議題為何，以防止他們日後改變陳情目標。</li> <li>• 清楚說明你的調查重點只著重在主要陳情議題上。</li> <li>• 堅持把重點放在最初陳情人／你／你的機關同意的議題或結果上，除非出現以下情況：                         <ul style="list-style-type: none"> <li>— 因案件情況改變而產生新的實質議題。</li> <li>— 出現新的實質資訊或證據，足以影響先前的決定結果或所提供建議的適當性。</li> <li>— 預期的新結果和原先的結果或建議有很大落差，且更適合本案情況。</li> </ul> </li> <li>• 要求陳情人等事情處理完並收到最終決</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<p>定通知書後，再提出不滿。請見本手冊第七章：以有效溝通處理陳情人憤怒情緒（草擬最終決定通知書）。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 記錄通話與會談討論的主題與結果，並要求陳情人在紀錄文件上簽字（如果是面談）。另外，你可以寄信給打電話的陳情人，確認與陳情人討論過和他同意的內容。</li></ul> <p>註：要注意別忽視那些與原本陳情議題大不相同的新議題，那可能是你／你的機關須進一步調查的。</p>
堅持無法達到或不適當或是陳情人「無權」主張的結果。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 解釋陳情處理制度上的限制，並直接了當地告知陳情人，他們的要求是不可能的。</li><li>• 告訴他們你只能根據事實來評估與調查，而非根據他們的情緒（不管他們多具說服力）。</li><li>• 為及早管理他們的預期，要讓他們事先知道以下事項：<ul style="list-style-type: none"><li>— 我們能做或不能做的事。</li><li>— 你／你的機關將要如何處理他們的問題。</li><li>— 達到陳情人預期結果的可能性。</li></ul></li></ul> <p>請見表 4：檢視與管理陳情人期望。</p>



陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 考慮向陳情人列出你／你的機關能為他們達到的合理結果，並提供他們思考的方向（小心不要引導到或給予他們錯誤的期望）。</li> <li>• 避免引起「我是否有資格」的爭論，因為這種對話很難善了，而且通常只會惡化情勢。</li> <li>• 「同意雙方有歧見」（他們想要的結果與你／你的機關建議的結果不同）是最好的策略，不會讓他們覺得自己的論點無效。</li> <li>• 記錄通話與會談討論的主題與結果，寫下陳情人的陳情概述，並要求他們在文件上簽名同意（萬一陳情人日後改變想法，我方能提出書面證明）。</li> </ul>

表 9：非理性要求陳述與行為回應腳本

陳述或行為	可能的回應
<p>馬上回電給我。</p> <p>或</p> <p>如果我沒有馬上接到你的電話，我會</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 可能還沒有人向您解釋過我們的陳情處理程序，請讓我為您解釋一下。</li> <li>• 我瞭解您希望我們可以立即處理您的問題，但是我想您也可以理解，除您的陳情外，</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
<p>再打給你。</p> <p>或</p> <p>我要你現在處理。</p>	<p>我們還有其他比您先來的陳情需要處理。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 我們處理陳情議題的原則是先到先服務，所以您可以明白為何我們必須優先處理在您之前的陳情案。如果我有需要更多資料，我會在[幾天／幾個禮拜]內或更快的時間與您聯繫。</li><li>• 大部分向我們陳情的人都認為他們的議題才是最重要的，希望我們馬上或優先處理他們的問題，實際上這是不可能的。</li><li>• 我知道這件事對您很重要，我也明白您想要用特定方式處理，不過我必須遵守相關程序，以確保問題獲得妥善處理，並公平對待每個相關人士。</li><li>• 我們是最適當的方式處理您的陳情，我對您與我們持不同的看法感到遺憾。</li><li>• 我知道您認為自己的陳情有急迫性，我已經評估過，並決定要電話通知相關處理官員／政府機關處理。這禮拜我會找個時間／我需要花一些時間通知他們，稍後才會收到他們的回覆。您要不要在[幾天／幾個禮拜]之後再打電話給我，也許到時候我就有資料能提供您？</li><li>• 最後，如果您對我們處理陳情的方式感到</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
<p>你竟然和那些與我有問題的人／政府機關聯繫。</p> <p>或</p> <p>我告訴過你不要跟他們聯絡，他們是騙子。</p>	<p>不滿，您可以向其他政府機關提出申訴。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我瞭解您對此人的看法。除非我認為有不妥處，不然我認為先與主要事件關係人聯絡是有幫助的。如果對他們的回覆不滿，我會進一步瞭解，直到我滿意為止。</li> <li>• 您已告訴過我們您的情況，同樣的，我們也給相關的[其他人]機會，陳述他們發生的情況。</li> <li>• 為公平起見，我需要聽到另一方是怎麼看待這件事的，如果您希望事情能夠解決，我想您會同意我須瞭解雙方情況。</li> <li>• 我能瞭解您對此事的顧慮，然而獲得雙方當事人的陳情描述，既公平且重要。您已經說明您這邊的情況，現在我們也需要瞭解另一方的情況。</li> <li>• 如果陳情是針對某一位職員的行為，那我們會詢問他的上級主管。</li> </ul>
<p>你應該先詢問我／先聯絡我／讓我提供你更多資訊，再做決定。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我已仔細看過您寄給我們的資料，也依據該資料做出決定，如果你有任何進一步相關訊息，請以書面方式告知我們。</li> <li>• 您說的對。您提供的書面文件已足夠我們評估並做出決定。</li> <li>• 我已經評估過所有的資料（您提交的資料</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>與我向[另一方]要求的文件），如果我的結論是需要進行調查，我會再通知。然而我最後的判定是，沒有證據顯示有任何行政疏失。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 我認為該機關的回答已充分解決告知的疑慮。如果您對這種結果感到不滿意，我們可以現在提出來討論。討論後，如果他們仍感到不滿意，可提供其他覆審方案。</li></ul>
你還沒回答我任何的問題。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我們已經確認您陳情的主要議題為…而這將會成為我們回覆您調查的重點。</li><li>• 我們已經考慮過您陳情的所有資料，但我們不打算對您提出的所有問題做出回應。</li><li>• 我們的機關能查看是否…在我們寄給您的通知書中我們已解決…問題。然而我們並沒有查看…因為…。</li><li>• 在這麼多受理案件中，由於我們盡可能公平分配資源給所有人，因此我們必須把重點與資源放在主要／更加實質的陳情議題上。在您的案件中，我們認為主要的陳情議題為…而我們也已／將會依據這些議題做出回應。</li><li>• 沒有任何法律規定我們要對所有陳情議題做出回應。</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我們對自己已適當處理您的陳情案感到滿意，因此我們不會再對您提出的問題／其他已提出的問題做出回應。</li> </ul>
<p>我想要跟你們主管／管理者說話。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我的工作就是回答並協助你的問題，因此沒有必要讓其他案件處理官員介入。</li> <li>• 我的主管能夠打電話給你，但是就如您剛才所說的，您的問題是我能夠處理的，而我們所要做的只是…。</li> <li>• 您何不告訴我您的問題是什麼，這樣我就能知道哪個官員／主管是最適合處理您問題的人？</li> <li>• 如果您想對我提出申訴，我會很樂意幫忙，但是如果您只是想對我的決定提出質疑，您應該以書面方式呈現。由於我的主管對你的案子還不是很瞭解，因此現階段還無法跟您討論。</li> <li>• 我知道您對…感到很不滿意，如果您認為找我們主管談，會對此事有幫助，我可以幫助您。但您要知道，跟他們談話並不會因此改變我的決定。現在您還想要我幫你安排談話嗎？</li> <li>• 如果您今天就想要處理好…，我能夠幫助您處理問題，想要怎麼做完全由您決定。</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我已經被授權處理這個議題，我也很樂意跟您一起找出對大家都好的解決方式。如果您對我的解決方式不滿意，仍舊想找主管談，我會請他們回電給您。</li><li>• 我的主管已經審核過您所提的文件，而且也同意我所做的決定（如果確實如此）。</li><li>• 他們現在無法立即接聽您的電話，但我可以請他們稍後再回電給您。如果我能先告知我的主管您想對他們說什麼，將對談話有助益。</li><li>• 您可以這樣做沒關係。我可否先留下您的電話號碼，我會再安排時間請他們打電話給您。</li></ul>
我想要見／跟你們主任／首長說話。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 以實際經驗來看，主任／首長一般不會接見或直接與陳情人談話，不過他們已經委任我處理您的陳情。</li><li>• 我被授權代表主任處理問題，您可以現在跟我先談，再看看要怎麼處理。</li><li>• 很可惜主任／首長現在無法跟您談話，不過如果您願意，我很樂意跟您討論這個問題，我也會試著為您找尋解決的方案／不過目前我所能做的是…。</li><li>• 我想您也知道身為一個機關的領導者，主</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>任／首長是非常忙碌的，這也是為何他們會授權底下的職員，處理陳情案件。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我瞭解您很沮喪／您很生氣／您不同意我在這件事上的決定，您說您想找主任／首長說明此事，但是很抱歉，我對這件事無能為力，我所能做的是…。</li> <li>• 我知道您不同意我對這件事的處理，然而，我還是無法安排您與主任／首長見面。本辦公室受理陳情的一般程序為書面提交方式，而這也是唯一提出陳情的正式管道（適用在特定機關情況）。</li> <li>• 如果有需要，我可以安排您與負責處理案件的官員見面，您希望我現在幫您安排嗎？</li> <li>• 我已經與您溝通了一段時間，當面會談並不會改變我所做的決定。您可以將其他書面資料寄給我們，我們會在日後決定，是否有必要安排面談。</li> </ul>
<p>我想要過來與你會面（當沒有必要時）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我知道您真的想過來／詳細討論這個問題，但是目前我不認為有見面／過來的必要，因為…。</li> <li>• 我不認為面談對問題有幫助，如果您有其他能提供的文件，請以附件方式寄給我，</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>並解釋文件與主要陳情議題的關聯性。如果有需要，我會再打電話與您討論，我相信這是最節省時間的方式。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 如果需要更多資料我會再聯絡您，如果沒有，表示您所提供對議題概述的資料已經很足夠。</li> <li>• 我沒有任何新的陳情資訊能提供您，如果有，我會再聯絡您。</li> <li>• 您的陳情案件並沒有任何新的進展，然而如果您想向我確認進度，您可以在[幾天]後打給我。</li> <li>• 您能否把這些文件的副本寄給我？我會詳細閱讀並決定是否有面談的必要／面談是否會有幫助。</li> <li>• 在我們決定是否與您安排面談會有幫助前，最好先讓我們書面文件。畢竟，我們必須依據書面證據做審查，憑口說證據是不足的。</li> </ul>
<p>情緒性黑函與強勢主導。 如果你不做[x]那我就會[y]. 或</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 想必這一定是件很難處理的事，不過很抱歉，我無法幫您。為何我們不把重點放在我能為您做的事上，那就是…。</li> <li>• 您說的沒錯，要為這些事煩惱真的很辛苦。讓我為您說明，您有哪些解決方案可以選</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
<p>我過的很辛苦，我錢都沒了，老婆也離開我…</p> <p>或</p> <p>你是我最後的希望，如果你不幫我，我不知道我會做出什麼樣的事情來。</p>	<p>擇…。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我知道您真的很想要本機關為您解決問題，不過就如我先前所說的，我們沒有辦法幫您。</li> <li>• 我瞭解這件事對您來說真的很重要，而且您也花很多寶貴的時間試著要…不過很遺憾，這並不能因此改變…。</li> <li>• 我能想像這些經歷為您帶來的痛苦，而我也對您的陳情結果並不理想感到很抱歉…</li> <li>• 我瞭解這個問題對您在金錢上造成很大的損失／對您和您的家人造成壓力，如果我是您我也會覺得心煩意亂。然而就機關的立場，我們無法為您做任何事。</li> <li>• 我認同持續追蹤一件陳情案長達…年，仍舊未得到滿意的結果，確實對您造成很大的傷害。不過我必須坦白跟您說，我不認為我們辦公室／部門能夠幫您達成您希望的結果。</li> <li>• 我承認您的日子並不好過，但我不想讓您對我們能幫您…產生錯誤的期望。</li> <li>• 我無法想像您是如何經歷過這些痛苦的，這一定不容易。然而如果您想要我盡快且有效率的處理問題，我需要您告訴我…。</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 很抱歉我無法回答您，很顯然這是一個很難處理的局面。如果我們可以把重點放在…我就能幫您…。</li> <li>• 我很抱歉，我沒有能力幫您處理這件事，我能做的是…。</li> <li>• 我很抱歉，我不是您傾訴感覺的適合對象（即使您確實有事實根據）。如果您可以把重點放在陳情議題上，我就能幫您處理。</li> </ul>
<p>反正我也沒期待你能為我做什麼。</p> <p>或</p> <p>我就知道你不想幫我。</p> <p>或</p> <p>你要知道我可是納稅人。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我很遺憾讓您有這種感覺，如果您想要，我願意花幾分鐘的時間，向您解釋我們在工作上所扮演的角色。</li> <li>• 您對我評估結果感到失望這點，我感到很抱歉，然而我已經在通知書中解釋過理由，您可能需要再重新看一次。</li> <li>• 在這種情況下，很顯然您說的對（解釋不採取行動的理由）。</li> <li>• 我已經考慮過您的陳情，並也已調查過。我很感謝您告訴我，我做的事並未達到您期望的結果。</li> <li>• 我們已完整評估過您的陳情。但我們並不認為有任何證據顯示…有出現疏失／不合法／腐敗的行為。</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您是什麼時候開始認為我們不會幫您處理陳情？如果您確實指出問題，我想這不會發生。</li> <li>• 我不知道在這種情況下，您還期待什麼。當我們談到…我也已向您解釋過…。</li> <li>• 很遺憾讓您有這種感覺，因為我們已花很多時間在進行審查／調查及回覆您的問題／議題。</li> <li>• 這種結果，就目前情況而言是最適當的，我們對此感到滿意。</li> <li>• 您知道我也是納稅人，跟您一樣有繳稅，所以我們何不把重點放在什麼事是我可以幫您的…。</li> </ul>
<p>你有種族歧視／性別歧視，如果我是／不是…你就不會這樣對我。</p> <p>或</p> <p>我可不是笨蛋。</p> <p>或</p> <p>你們機關根本沒有興趣幫助像我們這類的小人物。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您的種族／性別／社會地位，並不會影響我之前及現在對待您的方式。我們處理過很多人是…。</li> <li>• 您的種族／性別／社會地位，並不會對我處理您的陳情造成任何影響。我們的工作是處理各社會階層人士的陳情。</li> <li>• 您的種族／性別／社會地位，跟我做的決定並沒有關係。</li> <li>• 我從不曾提及任何有關您種族／性別／社會地位的事，因為這根本與…沒有關係，</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>我不懂為何您要提出這種質疑。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 您是何時開始認為因為您的種族／性別／社會地位的關係，而受到差別待遇？</li><li>• 您是何時開始認為我們會因為您的種族／性別／社會地位，而影響我們對待您的方式？</li><li>• 我很抱歉讓您有這種印象。</li></ul>
<p>詢問私領域問題而超越你的容忍範圍（像是你的婚姻狀況、住的地方、小孩等問題）。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我不認為這個跟…議題有關，我真正需要知道的是…。</li><li>• 我目前不需要知道這類的資訊，如果有需要我會再跟您說。然而目前我只需要您告訴我…。</li><li>• 我很抱歉，本機關不允許我和陳情人討論私人話題，我們何不回到…。</li><li>• [姓名 先生／小姐]，我只能在有限的時間與您交談／面談。因此在時間到之前，我有些特定資訊想知道，請告訴我…（重新掌控對話權）。</li><li>• 您跟我說這些內容會讓我感到不舒服，而且我不認為這跟我對您提出的問題有什麼關係。我需有您把重點放在議題／問題上（重申問題）。</li><li>• 如果我們無法專注在議題上，我就必須結束通話。</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我認為這些話很失禮，我已經要求您不要再這樣做，因為這跟我目前要處理的議題毫無關係，如果您繼續這樣跟我說話，我將會結束通話。</li> <li>• 我已提供您所需的資料，如果您沒有任何新問題，我將會在此結束通話，以回覆其他正在等待電話的人。</li> <li>• 我現在必須掛掉電話，因為我們沒有從事該做的事，我明天[幾分鐘後／幾小時後／幾天後／下個禮拜]會再打給您。</li> <li>• 我現在必須結束通話，但我會把我的問題以書面形式寫下來，並透過澳大利亞郵政寄信給您。您可以閱讀並回答那些問題，然後再以電子郵件或郵件的方式，寄回給我們。</li> <li>• 我已經跟您說過，如果您再繼續這樣做，我將會掛掉電話，再見。</li> </ul>
<p>想要在上班以外的時間討論陳情議題。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我現在無法對您的案件發表意見，不過您可以在正常辦公室上班時間打電話給我們，到時就能夠與您討論。</li> <li>• 由於我手邊沒有您的案件資料，因此無法對此發表意見。</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
為什麼之前沒人告訴過我？（事實上是有的）	<ul style="list-style-type: none"><li>• 如果您能試著回想一下，我們曾在[日期]討論過這件事，而且我也告訴過您…這件事到目前為止都沒有改變，所以我認為沒有必要老調重彈。如果您有其他問題，我建議您以書面提交。</li><li>• 我有在[幾天前／日期]寄信／電子郵件向您詳細說明我們對此件事的看法，我現在沒有時間再重複一次，不過我可以建議您花點時間，重新讀一下信件／電子郵件。如果您仍想為特定問題尋求解答，我會在[幾天後／日期]先空下[幾分鐘]的時間與您討論。您需要我寄那些信件／電子郵件副本給您嗎？</li><li>• 我們已花很多時間從事此議題的詢問／調查與回覆工作，如果您能再花點時間看一下我寄給您的信件／電子郵件，我將會很感激。如果讀完之後仍有其他特定問題，請您再打電話給我。</li><li>• 我不認為這段對話對我們雙方是有效率的，因為我們不停地來回討論同樣的事…。</li><li>• 您似乎想要我說我不會說的事，我已經試著向您解釋過好幾次，我們是如何得出這個結論的。由於我不認為這段對話對我們</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>雙方都是有效率的，因此我現在要結束這段談話。如果您願意，您能夠以書面方式將問題寫下來，我們辦公室日後會再決定是否有必要採取進一步行動。</p>
<p>我有權利看／取得這些文件。 或 這件事很緊急，沒辦法等到明天再處理，快給我[某人的]直接聯絡／家裡電話。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我無權提供這些資料給您。您可以將要求以書面形式提出，而我們將會由合適的上級官員／管理者，來決定是否要把資訊提供給你。</li> <li>• 我無法提供這些資訊給您，因為…。</li> <li>• 我們很少公開這類型的資訊，除非是特殊案例，像是…或是有提供明確實質的理由時。</li> <li>• 我們是以個別情況考量陳情人要求的資訊，因此您必須以書面形式提出您的要求，並清楚說明為何這些資訊要揭露給您，我們將會在那之後給您回覆。</li> <li>• 我們一般的做法是不公開那些您要求的資訊，因為…。</li> <li>• 與我們互動的民眾／機關一般會預期，這些資訊不會被公開，除非有特殊情況。然而您的案件並不是特殊情況。</li> <li>• 您可以根據資訊自由法申請資訊公開。您可以在「資訊委員會」的網站上，找到相</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>關取得資訊的申請資料。網址為：<a href="http://www.oic.gov.au">www.oic.gov.au</a>。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 我知道您認為這是很急迫的事，但是我不能打去…的家裡，也不能提供您他的家裡電話號碼／個人聯絡資料。我所能做的就是讓您與目前有空能幫您處理並回覆您某些問題的人談話。</li></ul>
這不是我的陳情問題，你全部都搞錯了。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我們已同意過您主要的陳情議題為…而這些議題將會成為我們回覆／調查的重點。</li><li>• 我們希望您等我們完成調查／詢問後，再提出其他議題，因為事情通常會隨著調查進展而改變。</li><li>• 我知道您想提出一些…的問題，然而我們已經決定僅調查以下議題…。</li><li>• 本機關可以查看是否…。在寄給您的通知書中，我們提到過那些議題。我們不會再查看…因為…。</li><li>• 您這樣任意改變陳情議題的方式，已經影響我們解決問題的能力。請給我們時間讓我們完成詢問／調查工作。</li><li>• 當您改變／增加陳情議題時，會讓我無法正確地處理問題。您必須先決定是否在想清楚問題前先撤回陳情，或是讓我們繼續</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>進行手邊的工作及迄今已確定的議題。現在這樣根本行不通。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在這麼多受理的案件中，我們盡可能地對所有人公平分配資源，因此我們必須把重點與資源放在主要／更加實質的陳情議題上。在您的案件中，我們認為主要的陳情議題為…除非有提供明確理由，不然我們不會處理其他問題。</li> </ul>
<p>那（結果）不夠好，這不是我想要的。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>很顯然，您對我們作出的決定感到不滿意，相反地，我們對此結果感到相當滿意，並決定不再採取進一步行動。</li> <li>您要求的結果與我們為您完成的結果，並沒有太大的不同，因此我們不會再花時間及資源調查這件案子。</li> <li>為能確保我們對每件陳情，能公正與平等地分配資源，我們必須先思考您的案件要求不同結果是否有實益。而我們的看法是，您所尋求的結果跟我們所達到的結果並沒有太大的差別，因此如果要再花更多時間與資源在這件案子上，對我們而言是不切實際或不合理的。</li> <li>如果您能回想一下，我們曾在[日期]討論過所想達成的結果類型，當時已決定要朝</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>向…，現在這就是我們達成的結果，然而我看不出來有任何實益…。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 很歡迎您寫信向我們解釋，為何您認為這個結果是不正確的／不適當的／不符合要求的。如果我們同意您的看法，我們會再通知您。反之，我們會閱讀您的來信後歸檔，並不再另行通知。</li></ul>
他們／你還欠我一個賠償／一個道歉等。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 就我看來您希望我們能做…我現在必須告訴您這是不可能的，因為…。</li><li>• 您要求的事是不可能的，或許我們能考慮其他更可能達成的方案／結果，像是（舉例）。</li><li>• 我接受您想要達到…結果，我們不認為這是一個適當的解決方式／不太可能發生，因為…，我想如果能從其他更適合／可能的結果開始考慮會更有效率，像是…。</li><li>• 我知道…是您想要的案件結果，但是我們不認為這是適當的結果，因為…。我們認為…是更適當也更有可能的結果。</li><li>• 有時候民眾對同一件事會有不同看法，很顯然您跟我對…持不同意見。如我先前解釋過的，我認為在這種情況下，更適當／更可能的結果為…。</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我知道您對發生的事感到很生氣，然而我們不能只因為您的情緒就做出決定，我們只能憑有所本的證據做出行動。因此如果我們能愈快把重點放在事實與證據上，就能愈快解決問題。</li> <li>• 您要求的結果很明顯是不可能發生的，我不想說…而讓您產生錯誤的期望。我建議我們可以考慮一下…做為可能的解決方案，這樣您之後就不會感到失望。</li> <li>• 我們的陳情處理制度，並不是提供陳情人做為報復／辯護／懲罰的手段。我們正常能達到的結果為…而在您的案件中，…的結果是很有可能達到的。</li> <li>• 您不太可能得到您想要的賠償結果。</li> </ul>
<p>他／她／你應該要被解僱。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我同意您認為…應該被解職。然而，我們卻對事情有不同看法。</li> <li>• 您有權表達您的意見。</li> <li>• 沒有人會因此被解僱。</li> </ul>

## 第十一章 處理非理性不合作之策略

### 非理性不合作

處理非理性不合作的基本原則為「設定條件」，這包括受理陳情或執行特定服務／行動前的先決條件。例如，要求陳情人整理，或概略描述那些不合理、雜亂無章及冗長的陳情文件，作為受理與審閱的條件。

表 10：處理非理性不合作策略

陳情人行為	建議的策略
寄一連串大量、沒有整理的資訊，或不明確／未界定的陳情內容（當他們有能力做到時）。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 請陳情人整理與摘要提供的資訊，作為受理／處理陳情的條件。</li><li>• 明確要求他們不要再寄資訊給你，告知如果你／你的機關有需要進一步資訊，會再立即通知他們。</li><li>• 除非陳情人已明確表示要向你們機關陳情，並也清楚指出具體陳情議題（能夠由機關適當處理的），不然不要接受副本抄送信件／電子郵件或報刊文章副本的陳情。</li><li>• 告知他們每寄一次信件，你都必須花時間審閱（這會讓你無法專心從事其他跟他們陳情有關的重要工作）。</li></ul> 請見表 6：處理非理性堅持之策略（不斷



陳情人行為	建議的策略
	向政府機關或職員，透過電話、拜訪或書面通信的方式提出問題）（第 70 頁）。
提供很少或沒有詳細內容的陳情，或以「零碎」的方式呈現資訊。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以口頭及書面方式告知陳情人，在提交所有相關資訊以前，你／你的機關是不會審閱陳情的。</li> <li>• 敘述提供的資訊類型（例如，官方文件副本、照片、錄影帶或其他能明顯描述所發生事件或行為的資訊）。</li> <li>• 為陳情人確認須遵守提供資訊的時間表，在時間到之後，將不會對陳情採取任何行動，或不會再接受其他陳情相關的資訊（如果陳情人有刻意隱匿）。</li> </ul>
提供不相關的資訊，包括有明顯色情內容文件。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 退回那些有不適當內容的信件，並要求陳情人刪掉那些不適當的內容，才會考慮受理（先備份文件留存記錄）。</li> <li>• 告知陳情人你只會處理／回覆他們主要陳情的議題，並再次重申要討論的議題，以澄清及獲得他們的同意。</li> </ul>
拒絕遵照指示，或拒絕接受建議。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供建議／指示並堅持之（不過要先瞭解為何陳情人抗拒指示或建議，例如他們之前有遵照建議而造成傷害的情形）。</li> <li>• 說明你與他們的責任，及處理他們陳情議題欲達成的目標／目的為何。請見本</li> </ul>

陳情人行為	建議的策略
	<p>手冊第六章：早期即有效處理陳情人陳情及期望（設定基本規則）。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 要明確概述指示，以確保陳情人能夠理解。</li><li>• 追蹤任何與陳情有關的口頭指示或書面通知，並清楚指出所要遵從的時間表／行動。</li><li>• 如果陳情人不接受指示、告知或建議，就要結束沒有效率的通話與會談。</li><li>• 記錄會議主題與結論，並寫信給陳情人概述會議結論。</li></ul>
<p>做出不合理的爭論，認定特定解決方案才正確，完全無視其他有根據的解釋與相反論點。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 清楚說明特定結果是不可能實現的。</li><li>• 清楚明白且堅定地主張你的立場，並堅持下去（但要確實先瞭解他們的想法）。</li><li>• 避免爭論或試著和那些不願意考慮其他合理觀點的陳情人講道理，再多的理由都不可能說服這些陳情人冷靜下來，或接受你的觀點或決定。</li><li>• 建議他們選擇其中一個審查方案。如果他們已經施行過此方案，那就堅定地告訴他們，除非有特殊例外，不然我們不會再考量此議題。</li><li>• 如果陳情人不接受你的解釋或觀點，那</li></ul>



陳情人行為	建議的策略
	<p>就結束沒有效率的通話及會談。</p> <p>請見表 13：非理性不合作陳述與行為之回應腳本（抗拒解釋）（第 135 頁）。</p>
<p>表現出對陳情沒有幫助的行為（例如，隱匿資訊／不誠實，違法行為／不道德、誤導或其他錯誤引導的行為。）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如果你發現陳情人有故意及重大誤導行為，或未誠實提供資訊時，就要停止你／你的機關與他們的接觸。</li> <li>• 特別指出陳情人的問題行為，並要求他停止該行為，如果想要問題繼續被處理。</li> <li>• 重申「陳情守則」的基本規則，並強調如果想要問題繼續被處理，就必須遵守規定。請見本手冊第六章：早期即有效處理陳情人陳情及期望（設立基本規則）。</li> <li>• 記錄會議主題與結論，並寫信給陳情人概述會議的結論。</li> <li>• 必要時向相關機關通報其行為（例如不合法的詐騙行為）。</li> </ul>

表 11：非理性堅持陳述與行為之回應腳本

陳述或行為	可能的回應
<p>看附件就知道了／附件就已經講得很清楚。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 為能正確的處理您的陳情，我們需要您概略描述所寄資訊，並解釋資訊與主要陳情議題的相關性。然而目前所見，讓我們很難理解他們之間的關聯性。</li><li>• 我已經看過您所寄的資訊，但我無法理解這些資訊與您的陳情議題有什麼關聯。您能否先概略描述一下內容，並清楚解釋他們的關係呢？如果您想讓陳情繼續進行，我需要您在[幾天／幾個禮拜]內把這些事整理好。</li><li>• 目前我還不需要這方面細節的資訊…（解釋說明）。</li><li>• 您可以想像本機關會收到大量的陳情，因此為確保公平處理所有案件，我們會要求陳情人明確的指出他們所要陳情的議題，並解釋所提供的證明文件與議題的關係。</li><li>• 您已寄過有關您陳情的[電子郵件數量／文件]給我們辦公室，我們目前不需要這方面的資訊，如果有需要我會通知您。由於您這樣會讓我無法從事其他與您陳情有關的重要工作，因此在那之前，請</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>停止這種行為。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我之前已要求您不要再寄任何資訊／電子郵件給我，因為這會影響我有效率地處理您陳情的能力。我再說一次，目前我不需要這方面細節的資訊，如果您能夠照我說的做，我會很感謝您。</li> </ul>
<p>我已經告訴／提供你所有要求的文件（當他們沒有時）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我想您可能覺得已經講得夠多，但是我能否詢問您幾件事，好讓我盡快幫您處理問題？以開放式問題進行詢問。</li> <li>• 我知道您對我們的陳情處理制度不太滿意，但我還是需要您提供這些資訊。</li> <li>• （重述他們的話）聽起來真的很重要。但能否提供更詳細的資訊呢？</li> <li>• 我們需要您在幾天／幾個禮拜內，寄所有與陳情有關的資訊給我。否則收到資訊之前，我們將停止處理您的陳情。</li> <li>• 寄送與陳情相關的文件／資訊是很重要的。否則我們無法正確地處理您的問題。</li> <li>• 由於您並沒有早點提供這些／要求的資訊，因此在調查途中改變方向／進行另一項調查，將會造成我們時間的浪費，以及資源使用的無效率。</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我們已經多次請您寄送…而您都沒有做到。如果您後來決定要寄給我們，而我們仍尚未收到…，我們之後就不會再接受。我建議您現在馬上將資訊寄給我們。</li><li>• 您不寄給我們要求的資訊，我們就無法處理…如果您想要…我們需要您馬上寄給我們。否則，我們將會停止處理您的陳情／在沒有參考的情況下直接決定陳情結果。</li><li>• 沒有…資訊我們無法解決您的問題，我想您也不願意因為這樣，我們就停止處理您的陳情。</li><li>• 您來這裡就是想要我們幫您…。我們需要您充分配合，提供任何足以影響我們處理陳情的資訊，以及任何可能提出的解決方案…。</li></ul>
這對我的陳情很重要，你一定要看。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我不認為這…有何關聯。不過，我的確需要您告訴我…。</li><li>• 我不需要知道有關…以決定是否…有發生。</li><li>• 就我看來您主要陳情的議題是與…有關，因此我不認為您需要提供我…讓我處理那些問題。</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我很抱歉，您該找別人談論…。為了不浪費時間，您何不告訴我這些資訊。</li> <li>• 我不想要花時間討論…，或許我們能討論…。</li> <li>• 我認為這些資訊不適當，也和…沒關係，如果您繼續提出這些資訊，我將會結束通話。</li> <li>• 如果我們無法把話題放在…我將會結束通話。</li> <li>• 我瞭解您想要與我分享所有案件的細節，但是我不需要這方面的資訊，因為我無法幫您…。您何不告訴我有關…？</li> <li>• 如果我需要知道，我會告訴您，但目前我們先把重點放在…。</li> <li>• 我能否請教，為何您想讓我知道這些資訊？（讓他們回答）我已經試著向您解釋過，我的角色是…（解釋說明）。很遺憾的，您所告訴我的這些資訊，本機關無法採用／本機關無法處理。</li> <li>• 您已經知道本機關並不適合讓您跟我們／我談有關…（解釋說明）。我對此議題已經無話可說。</li> <li>• 我現在必須要掛掉電話，因為我們沒有</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>做該做的事，當我有更多時間與您進一步討論／我們能更專心討論時，會在[幾小時／幾天]之後跟您聯絡。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我會在今天下午以電子郵件／信件的方式把問題寄給您，您可以利用書面形式寄送回覆。</li> <li>• 我已經告訴您，如果您再繼續談論…我就會掛掉電話，再見。</li> </ul>
<p>到底是誰制定這些蠢政策的？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我知道您不同意我們的政策，如果您想要表達不滿，最有效的方式就是聯絡機關／人士。您要我給您他們的姓名跟電話嗎？</li> <li>• 如果陳情人已經向該單位／人士接觸過，您可以使用上述建議的「最後底線」回應方式回答。</li> </ul> <p>能夠取代「這是我們的政策」或「這是政策問題」的回答方式如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 讓我解釋一下我們一般是怎麼／為何以這個方式處理…。</li> <li>• 我們要求／希望…。</li> <li>• 我們通常的做法是…。</li> </ul>
<p>我做不到／我不會那樣做。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我已盡可能為您解釋可行的方案。然而也許您想選擇以不同方式處理，這完全</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>由您決定。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我的角色是向您解釋可能的方案，但是您想做什麼決定完全由您決定。</li> <li>• 或許您可以稍微思考一下我剛才為您解釋的，如果您需要我再為您做進一步解釋，我們可以下禮拜再討論。</li> <li>• 所以讓我重新整理一下，我要做…而您要做…，請問這是您認為的嗎？</li> <li>• 我知道您對陳情處理制度不滿意，但我仍要您去做…。</li> <li>• 這是我唯一能給您的建議，您必須自己決定下一步該怎麼做。</li> </ul>
<p>你錯了／我不同意。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我承認您看事情的觀點不太一樣，然而，以目前的資訊來看，我的看法是…。</li> <li>• 我承認您的觀點是…，但我們持不同的看法。</li> <li>• 我已盡可能地提供您這方面的資訊，而您似乎要我說一些我辦不到的事。由於我還要處理其他重要的陳情工作，所以我現在要結束通話。如果日後您有新的實質議題想提出來，您可以寫信到我們辦公室。</li> <li>• 我不認為這段談話對我們雙方都有幫助，因此我要在此結束通話。如果您有任何</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>其他問題，您可以利用書面形式提出，這樣之後我們就能進行討論，並決定該議題是否值得我們辦公室採取行動。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 我已經提供所有您需要的資訊，如果您沒有任何新問題，我將會結束通話，並接聽處理其他正在等待的民眾。</li><li>• 我知道您對我說的感到不滿，然而我已試著向您解釋過我／我們是如何得出這種結論，因此我無法再花更多時間向您解釋。如果您願意，您可以利用書面形式提出您的問題。</li><li>• 我已經解釋過我是如何及為何做這種決定。很抱歉，目前已經沒有什麼其他值得討論的議題。除非您還有其他議題想提出來，不然現在我就會結束通話／談話。</li><li>• 有時候人會對同一件事持不同看法，而您跟我很明顯就對…持不同看法。我已經解釋過，我們辦公室不會再對您的陳情採取任何進一步行動。</li></ul> <p>請見表 7：非理性堅持陳述與行為之回應腳本（沒有效率／充滿壓力的通話或會談）（第 78 頁）。</p>



## 第十二章 處理非理性爭論之策略

### 非理性爭論

處理非理性爭論策略的基本原則為「拒絕或停止」與陳情人接觸，這包括禮貌的拒絕為陳情人做某事或停止做某事。當陳情人明顯表現出無理行為時，就應該拒絕或停止服務。如果當非理性爭論與理性爭論互相參雜時，所採用的策略是，拒絕處理非理性爭論的部分。

### 關於精神疾病人士

非理性爭論有時候與精神疾病有關。面對有精神疾病的人，雖然也能像處理他人行為的方式一樣，不過還是需要格外小心。當在面對有精神疾病的民眾時，不把有理由的議題當作陳情人的妄想，這點非常重要。妄想症（或精神病）所提陳情仍可能是合法的。

處理陳情的職員，懷疑陳情人出現妄想時，應花時間詢問他們有無證據能支持其主張。同樣需特別注意，千萬不要刺激或鼓勵，那些有明顯妄想或提出沒有法律根據議題的陳情人，因為這有可能會讓他們對你能為他們做的事產生錯誤期待。

有精神病的人通常與現實脫節。有精神障礙的人（像是精神分裂症），會產生別人想要傷害自己的妄想，而且可能會因此導致暴力行為、經常性自我保護及暴怒。無故的暴力行為也可能與妄想有關，像是有「內部聲音」對他們下指令一般。

欲瞭解更多你們地區的精神疾病服務資訊，請連絡或轉介陳情人至以下單位：

生命線：13 11 14（[www.lifeline.org.au](http://www.lifeline.org.au)）

跨越憂鬱專線：1300 22 4636（[www.beyondblue.org.au](http://www.beyondblue.org.au)）

新南威爾斯心理衛生協會：1300 794 991（[www.mentalhealth.asn.au](http://www.mentalhealth.asn.au)）

如有緊急情況，請於電話簿中找尋當地心理衛生團隊或社區衛生服務中心聯繫方式（搜尋「緊急衛生協助」類別）。

表 12：處理非理性爭論行為之策略

陳情人行為	建議策略
堅持陳情的重要性，然而很顯然只是微不足道的議題。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不要接受／繼續沒有實益的議題。</li><li>• 向他們說明除非有提供支持及至關重要的證據，不然不會受理其陳情。例如陳情人應該要：<ul style="list-style-type: none"><li>— 提出實質的新議題。</li><li>— 提供能明確支持事件／議題發生的證據。</li></ul></li><li>• 明確的證據包括：<ul style="list-style-type: none"><li>— 官方文件副本。</li><li>— 照片。</li><li>— 錄影帶。</li><li>— 其他能表示或可能指出案情發生原因的資訊。</li></ul></li></ul>



陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 堅決且自信地告訴他們，議題的重要性是由政府機關決定，而不是他們（例如，投入於陳情案件上的資源）。</li> <li>• 告知他們，任何與特定議題有關的其他通信，除非它符合上述規定，不然信件將會在未通知的情況下被閱讀並歸檔。</li> </ul> <p>註：要注意不要忽視那些與原本陳情議題有實質不同的新議題，因為那會是值得採取進一步行動的議題。</p>
<p>以未經證實的零碎資訊作主張，或明明沒有卻堅持有因果關係。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 避免落入假設、災難化、陰謀論、沒有效率的爭論與人身攻擊的圈套。</li> <li>• 承認陳情人的觀點，但要表明雖然你持不同的看法不過卻是有根據的，並堅持立場。</li> <li>• 堅定地訴說最終陳述，陳情人就不會有繼續爭論的空間，或讓他們有「藉口」提出更多的議題與延長不必要討論。</li> <li>• 確保以簡短但禮貌的方式回覆陳情人。</li> <li>• 要求他們提供能明確支持其主張的證據（否則不會被考慮）。</li> <li>• 描述你的機關會接受與考慮的證據類型（試著指出與他們特定議題有關的事物）。</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 一開始就坦白且誠實地對待陳情人，不要說或做任何會讓他們產生陳情議題會被受理，或可能實現的錯誤期待。</li><li>• 在結束陳情之後，不要回覆任何與該陳情有關的談話（除非有實質的新議題或證據，或有值得採取行動的新資訊）。</li></ul>
提出怪異或無法令人理解的議題（例如，他們被跟蹤或被美國中央情報局追蹤，然而並未提供能支持他們主張的證據。）	<ul style="list-style-type: none"><li>• 用跟其他人同樣的說話態度跟他們說話，並以尊敬地態度對待他們。</li><li>• 仔細聆聽他們在說什麼，並避免爭執。</li><li>• 詢問問題並檢驗證據。有時候可能只是陳情人的妄想，但仍可能是合法的陳情。陳情人有否提供證據的能力或指出資訊的真實性為主要關鍵。你可以說：<ul style="list-style-type: none"><li>— 為採取進一步行動，我們需要有明確證據，像是照片、文件或診斷書…。</li><li>— 有時候人們會認為事情不對勁，沒有任何證據可以證明。所以我建議，如果您確實蒐集到證據，請再寄給我。</li><li>— 您把問題解釋得很好，不過沒有任何明確的證據，我無法為這件事做後續處理。</li></ul></li><li>• 回覆他們說的話但不表示認同：</li></ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>— 所以您認為外星人在跟蹤您。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 承認雙方的情緒（他們的跟你們的）。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 當我聽您說話時我感到很沮喪，所以我可以想像您對這件事有多挫折。</li> </ul> </li> <li>• 同情他們低落與高漲的情緒。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 我感覺得出來您真的對這件事感到很難過／高興。</li> </ul> </li> <li>• 當你的機關可以協助他們時，解釋什麼是可以或不可以提供的服務（在不助長他們怪異的爭論下）。</li> <li>• 如果你的機關不太可能接受這種議題，確認當事人能否自己找到解決的方法。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 您有其他方法可以處理這件事／可以確保這件事不再發生嗎？</li> </ul> </li> </ul> <p>請見本手冊第十二章：關於精神疾病人士（第 129 頁）。</p>
<p>以明顯不合理或不理性的方式解釋事實或法律，並堅持他們的解釋才正確。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 承認他們的觀點，但也必須清楚陳述你的看法並堅持該立場。</li> <li>• 如果和陳情人講道理不管用，把他們轉介給其他管道（如果是法律解釋上的問題，轉介給法院；如果是政策或政治上的議題，在適當的情況下轉介給部長或議員）。</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	請見表 13：非理性不合作陳述與行為之回應腳本（抗拒解釋）（第 135 頁）。
當事情不照他們的方式進行時，即做出錯誤或未經證實，偏頗、不道德、違法、不一致或部分決定的指控。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 告知他們必須提供明確及可驗證的證據支持他們的主張。</li><li>• 明確、堅定且明白地告知他們，除非有提供明顯實質的理由，不然投訴你／你的同事並不會因此改變所做的決定或已決定的結果。</li><li>• 記錄所有與陳情人的連繫與通訊內容以備查，包括有偏見的爭論。</li></ul>
表示無力承擔個人責任，然而卻責怪那些不必要承擔責任的人（例如，案件處理官員／政府機關）。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 永遠不要承擔那些不是你／所屬機關該承擔的責任。</li><li>• 除非是管轄範圍內的陳情主題，不然不要陷入討論其他人／機關做過什麼的談話。</li><li>• 避免詢問著重在過去的問題（把重點放在現在，談論手邊目前的工作及未來需要完成的項目）。</li></ul>



表 13：非理性不合作陳述與行為之回應腳本

陳述或行為	可能的回應
<p>這是非常嚴重的問題，所以你認為我的陳情不夠重要囉？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 看起來似乎是這樣…（接著提供適當的解釋說明）。</li> <li>• 問題不在於您的陳情是否重要，而是我們的機關能否在這種情況下為您達到實質的結果／您的陳情本機關是否能處理。以我們的觀點判斷，我們沒有辦法處理／這不是我們能處理的。</li> <li>• 很抱歉，我們不認為這個議題有需要本機關進一步調查。</li> <li>• 所有陳情皆會依照政策與程序仔細評估，然而有時我們會接到一些沒辦法／沒有權限處理的議題。</li> <li>• 很明顯這個議題對您很重要，但本機關在受理陳情之前，有一定的要求，像是陳情應該要有…。很可惜您的陳情並不符合標準。</li> <li>• 我們已考慮過您的陳情資訊，但是我們不認為進一步調查有任何實益。</li> <li>• 如我解釋過的，我們不認為我們有明確理由對該議題採取行動。或許您該考慮找其他更適合的管道。</li> <li>• 您是何時開始認為我們不／我沒有認真</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>對待您？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 您是何時開始認為我／我們不把您當一回事？</li> <li>• 您是何時開始認為我們不關心您的情況？</li> </ul>
<p>為什麼你要阻止我繼續陳情？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我的目的不是要阻止您，而是盡可能讓您知道現實，這樣您之後就不會感到失望…。</li> <li>• 很抱歉讓您有這種感覺。我只是不想看到您花更多時間繼續從事這件事，因為很有可能沒有任何一間政府機關能幫您處理。</li> <li>• 請另一個政府機關繼續處理您的陳情，或讓您認為他們能幫您是件很容易的事。但是我並不想讓您有錯誤期待。</li> <li>• 現實情況是，我們辦公室無法在這件事上幫您，因為…，如果您認為另一個機關能夠幫您，我不會阻止您向他們陳情。</li> </ul>
<p>他們貪瀆。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 民眾通常會認為某些人／機關為他們製造問題，然而我們在採取後續行動之前，需要您提供明確證據以支持您說的話。明確的證據像是…。</li> <li>• 我真的很想幫您，因為顯然這議題對您</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>很重要。但是如果要我幫您，您就必須提供充分證據以支持您說的話（例如…）。而在我們收到這類證據之前，我們是不會處理您的陳情。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我接受您的意見…但是我們有不同看法。我們無法做到您所要求的事項，因為…。</li> <li>• 我看得出來您認為這是您所遇過最糟糕的事。或許我們可以先好好看一下事情是如何…</li> <li>• 有時候人們會對同樣一件事／狀況持不同看法。很明顯您跟我就在…持不同看法。</li> <li>• 我接受您對…的看法，但我有不同的觀點，我的看法是…。基於這個理由，我不會再對您的陳情採取任何進一步行動／我會採取…。</li> <li>• 我知道您的看法是…。但是，在評估完您提交給本機關的資訊後，我們的看法是…。</li> <li>• 您的看法是…。有沒有可能持其他／不同看法呢？</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
<p>警察正在竊聽／追蹤／跟蹤我。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有沒有可能對…有合理解釋？</li> <li>• 您一定對警察跟蹤／追蹤您感到很心煩。然而這件事我無法幫您，不過如果您能告訴我…，我就能幫您。</li> <li>• 我無法為尚未發生的事做任何處理。</li> <li>• 有些您要求的事都只是假設。我只能對實際情況做出詳細回應。</li> <li>• 如果…在之後發生，到時您再通知我。</li> <li>• 我想您也知道我們無法對沒有證據的陳情採取行動。</li> <li>• 我很感謝您放很多心思在這個議題上，並也提供很多想法。但是討論[不相干的議題]，並無法幫助本機關專注處理所能處理的事上…。</li> <li>• 我真的很想幫您，但是您的陳情缺乏能支持您的證據。沒有證據，我無法對陳情採取後續行動。</li> <li>• 詢問一連串問題（怎樣才能讓情況好轉？您希望藉由聯繫我們達成什麼目的？您覺得我們能為您做什麼？），接著管理他們預期的想法。</li> </ul>
<p>按照法律，貴機關必須…／我有權去…。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我很感謝您對解釋法律／文件的方式有特定見解。現在採取的方式就是我們的</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>立場。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 很明顯我們對如何解釋與應用政策／法規上，有不同見解。我們／我已經向您解釋過我們／我的立場，因此不會再做任何討論。</li> <li>• 有時候人們會對同一件事／狀況持不同看法。您跟我很明顯就對…有不同看法。</li> <li>• 我接受您對…的看法，但我有不同的看法。我認為…出於這個理由，我不會再對您的陳情採取任何行動／會採取後續行動…。</li> <li>• 我知道您的立場是…。但是在評估您提供給本機關的資訊後，我們結論出不同的看法（就是…。）</li> <li>• 您的意見／立場是…但有沒有考慮其他意見／立場的可能性呢？</li> </ul>
<p>你／你的機關／有偏見／貪瀆。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您有證據支持您的主張嗎？</li> <li>• 政府機關／人士已做專業的判斷，而我們也已看過對決定理由做解釋的相關資訊。</li> <li>• 我知道您對…感到很困擾／懷疑／生氣。根據我們所蒐集到的證據顯示，他們的行為並無不合理／並沒有過分到值得我</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>們採取行動。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 我需要給政府機關／人士一個機會去解釋他們的情況。如果我聽後認為有不符合標準的地方，我會再採取行動。</li><li>• 不能只因為您不同意我／我們／他們的決定，就認為我們對您有偏見。您有證據支持您的主張嗎？</li><li>• 我知道您認為在這個情況對您有偏見產生，而我也已經對這些要求做評估。在看過您的問題並確認所收到的資訊後，我不認為有偏見。</li><li>• 您可能認為是這樣，但是我們對…感到很滿意。</li><li>• 我很感謝您提出的看法。然而案件中的證據顯示…。</li><li>• 我們依據適當的文件證據做判斷。任何偏見、不當的行為、缺失或其他不一致的地方，通常都會在文件調查與審查過程中被發現。到目前為止，我們尚未發現任何能夠支持…發生的證據。</li><li>• 通常人士／政府機關不公開您要求的資訊有很多原因，而不是您所想的偏見。這類資訊可能是受到法律監控而有機密或個人隱私問題。</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
<p>你在為他們說話。 或 你跟他們串通。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事情並不是這樣。我已搜尋報告文件／檔案紀錄／通訊資訊，且也評估過政府機關／職員的決策過程及所做決定的理由。</li> <li>• 您只因為我不認同您的陳情，就認為我只聽信他們的話。事實上，我的工作就是傾聽和審議雙方說法，之後會再決定是否有任何／充足證據能證明有問題產生。</li> <li>• 我對雙方都保持中立，並沒有要選邊站的意思。</li> <li>• 事實上，我們是公正／獨立的調查機關，不會偏袒任何一方，也不會答應您要求的事，我之前已經跟您解釋過。</li> <li>• 事情不是這樣的，我已經看過您的文件，但我找不到任何證據能反駁我們的立場。</li> <li>• 我已經要求他們對情況做解釋，而我也滿意他們的解釋。</li> <li>• 您可能是這樣認為。然而我必須自己對問題做評估，在看過您的問題／確認過相關政策／搜尋過該部門資訊後，我認為沒有必要採取行動。</li> <li>• 事實上，您不同意他們的決定並不意味</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>著他們是不合理的。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 您是根據什麼證據做出這種指控？</li><li>• 我知道您對我的決定／看法很失望，而我必須跟您說聲抱歉，讓您產生這種認知。我的角色就是要公正處理問題，而根據目前現有證據判斷，我不認為該機關有何疏失。</li></ul>
為何你不幫我？你就幫過我朋友／認識的人	<ul style="list-style-type: none"><li>• 每個案件都不同。也許我們能回到您的情況做討論。</li><li>• 我不清楚您朋友的情況是否適用於此。不過請讓我解釋一下，我們是如何為您的情況做出結論。</li></ul>
我以為你們機關很在乎公平。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 您說的沒錯，我們是非常關心公平合理的議題。</li><li>• 我們已經仔細看過您的陳情，最後我們認為您的案件並沒有出現任何不公平的地方。</li></ul>
他們在欺騙你／強勢主導你／矇蔽你，你無法看穿他們。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 您可能會這樣認為。然而，我很滿意他們的回答。除非您能夠證明他們有故意誤導或傳遞錯誤訊息給我，不然我的立場不會改變。</li><li>• 我很清楚他們的回應方式。我向您保證我確實有收到報告與文件副本，這證明</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>我的資訊有根據。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我很感謝您的想法。然而本案的證據指出…。</li> <li>• 到目前為止我沒有理由要相信您說的。不過我當然也很歡迎您提供任何能夠證實指控的證據。</li> <li>• 我已經考慮過您以及該機關／他們職員所提供的證據，雖然我承認這是您的看法，但我仍無法同意您的指控。</li> </ul>
<p>他們覺得他們可以置身事外 或 所以法律對他們不適用囉／他們可以控制法律嗎？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 他們需要遵守相關法律／政策／程序，而且也要向我們解釋他們所做的事。而我想他們已經合理解釋過他們的行為。</li> <li>• 喔，不，他們不行。現在問題在於您向本機關提出的陳情。我們的工作是確認是否有任何證據能證實有問題產生。然而看完您的陳情後，我認為根本沒有證據。</li> <li>• 該政府機關有必要執行公務，而且有合法權力做決定。而我們並未發現有任何證據能證明他們的行為不合理。</li> </ul>
<p>這都是你／他們的錯。 你怎麼能讓它發生？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我無法對過去發生的事負責。不過我願意幫您…您可否告訴我…？</li> <li>• 我知道您曾經遇到…讓您不好過，而您</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<p>現在仍然對此感到很困擾。然而，如果您要我幫您處理目前的陳情議題，我們必須專注在…。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 我想您可以理解我並不是責怪您…。所以我們何不把重點放在我現在能為您做的事上…。</li><li>• 我知道您認為…該負責…。但也許有另外的解釋…。</li><li>• 有沒有其他可能發生…的理由呢？</li><li>• 如果要我做…，您必須要…，否則，我們不得不停止處理您的案件。</li><li>• 我對您的問題感到遺憾，但我可以幫您的是（解釋說明）。</li></ul>
抗拒解釋。	<p>有些陳情人會抗拒你的解釋或不願意去考慮自己以外的觀點。決定陳情人是否會接受你的解釋／觀點，你可以詢問以下提供的問題類型，從他們的回答判斷是否有繼續跟他們討論的必要：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 您的觀點是…有沒有可能有其他／不同看法呢？</li><li>• 您說…就是這樣，但是真的是這樣嗎？</li><li>• 您是要說…就是這樣，這可能是事實嗎？</li><li>• 為證實陰謀論指控是不合邏輯的，是否有…其他合理的解釋？</li></ul>



## 第十三章 處理非理性行為之策略

### 非理性行為

處理非理性行為之策略的基本原則為「設定限制」與「設定條件」。設定條件是要求陳情人做某事，以作為受理陳情或執行特定服務／行動的先決條件。設定限制為制定明確的範圍，並對服務做限制。當設定限制時你需要：

- 辨識非理性陳情行為
- 要求陳情人改變他們的行為
- 如果他們繼續從事該行為，陳述後果（辨識限制）
- 如果可以，提供陳情人選擇
- 如果必要，強制執行所規定的限制

例如：

如果您繼續敲桌子，我沒有辦法繼續跟您討論，請停止這種行為，不然我將終止這次會談。您希望我繼續跟您討論，或是想改其他時間？這由您決定。

### 重要注意事項

執行表 14 所建議的策略時，須同時參考所屬機關的保安規定與程序。萬一提供的建議與那些規定或程序產生衝突時，除非主管或上級主管對你另有指示，不然應先遵守那些規定與程序。

同時請參見本手冊第十四章：風險評估（第 170 頁），附錄 6：風險評估表單（第 234 頁），及附錄 7：回應威脅、敵意與攻擊行為的 10 步驟（第 235 頁）。

同時，欲瞭解能採取保護人身安全的資訊（除機關採取的制度與規定外），請見《員工職場安全：維多利亞兒童保護與社區職業暴力保護管理指南－以少年司法工作人員為例》。請詳見：[www.dhs.vic.gov.au](http://www.dhs.vic.gov.au)。

表 14：處理非理性行為之策略

陳情人行為	建議策略
<p>低度風險</p> <p>講下流髒話為他們正常的溝通模式，或表達壓力的方式，但仍讓你感到不舒服。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 試著讓陳情人冷靜下來。</li><li>• 告知他們使用的語言讓你感到不舒服，並禮貌地請他們改變這種講話方式。</li><li>• 如果他們仍未改變，要求他們停止，並警告他們如果再繼續，就會結束通話。</li><li>• 如果他們仍未改變，結束通話並記錄對話。</li><li>• 當陳情人能夠使用更適當的用語時，你再請他們回電給你。避免說出「我們需要時間冷靜一下」的話，因為這有可能會使情況更加惡化。</li><li>• 如果你有請陳情人回電給你，這時要確保是否有提供明確的連絡方式，像是與誰聯絡、何時聯絡及如何聯絡（聯絡的方法）等。</li></ul> <p>• 你可以與主管／上級主管討論是否： — 要接聽陳情人來電。如果要，又是誰</p>



陳情人行為	建議策略
	<p>要接聽。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 若可以，自動轉接陳情人來電至語音信箱。</li> <li>— 告知服務臺處理陳情人來電的方式。</li> </ul> <p>註：以個別案件情況判斷該行為是否合理。</p>
<p>低度風險</p> <p>在他人面前／在公共場所吵鬧</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 試著讓陳情人冷靜下來。</li> <li>• 盡快撤離圍觀民眾，像是把陳情人帶離至另一個房間，或是將其他人撤離陳情人所在現場。</li> <li>• 不管他們怎麼罵你，千萬不要在其他人的面前討論任何有關他們陳情的議題，或任何敏感的話題。</li> <li>• 如果陳情人冷靜下來，請他們同意去另一個房間，並尋求同事的協助進行面談。</li> <li>• 如果同事沒空，把門打開並坐在離出口最近的地方，這樣當意外發生時，你就能盡快地逃離現場。如此能確保附近的職員能快速查覺到發生的狀況。</li> <li>• 如果陳情人拒絕保持冷靜而狀況仍持續，告訴他們如果再不冷靜下來，將會聯絡保全人員。給他們時間冷靜，但要適時的持續追蹤狀況。</li> </ul> <p>請參見以下內容：拒絕離開現場或移動</p>

陳情人行為	建議策略
	(第 149 頁)。
<p>低度風險</p> <p>以書面通訊表達衝突性的言論或威脅。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 影印信件內容、存檔並以原始信件回覆陳情人。告訴他們在不適當的內容被刪除以前，將不會處理他們的信件。</li> <li>• 如果文件內容確實出現威脅，則須立即通知相關主管或上級主管，這樣就可以採取適當的行動。</li> <li>• 如果陳情人繼續寄不適當的信件內容（特別是電子郵件），這時就要考慮向主管或上級主管討論，限制陳情人寄信到你的信箱，並只允許他們透過機關的一般信件入口網站，與你們聯繫。</li> </ul>
<p>低度風險</p> <p>使用通訊科技像是社群媒體與網路，誹謗、詆毀、騷擾、恐嚇或威脅他人。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不要回覆個人化或負面的網路言論。將內容影印並交給指定的通訊處理職員／管理者，由他們決定是否要對此採取適當行動。</li> <li>• 向陳情人警告這類行為是不被容忍的，並可能會採取行動限制他們與機關聯繫。</li> <li>• 如果你認為該言論會引起犯罪行為或民事責任，則須立即向相關主管／上級主管諮詢，由他們決定是否該採取法律行動解決問題。</li> <li>• 立即向相關主管或通訊處理職員呈報內</li> </ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>容，討論並採取可能的行動。 請見本手冊第二十一章：處理電子通訊、網路與社群媒體濫用的問題（第 203 頁）。</p>
<p>低度風險 未事先通知，就以錄音或錄影的方式記錄會談內容或通話。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 直接詢問陳情人是否在竊錄你們的對話，並明確且堅決地告訴他們，你並未同意他們的竊錄行為。</li> <li>• 如果陳情人說他們沒有竊錄，但你仍懷疑，你可以這樣告知他們：                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– 根據法律，他們若想對討論／會談進行錄音，需事先得到每個參與者的同意，否則將會觸犯刑法。</li> <li>– 他們也可能會違反保密責任或個人隱私相關法律，必要時你的機關將會對他們採取法律行動。</li> </ul> </li> <li>• 你也可以考慮立即終止通話，並跟主管／上級主管討論如何在未來改變與陳情人的通訊方式（例如，只能以書面形式聯繫）。</li> </ul> <p>註：你需去瞭解所屬司法轄區內的法律規定，以決定最適合處理這種情況的方法。</p>
<p>低度風險 拒絕離開現場或移動</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 禮貌地要求陳情人離開並向出口移動。</li> <li>• 如果陳情人跟著你走，陪著他們走出去</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<p>以確保他們離開大樓。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 如果陳情人不離開，你就要盡可能地快速離開房間或他們所在的地方。</li><li>• 立即通知其他相關職員／主管，說陳情人拒絕離開，並確保任何人若無必要別接近陳情人所在處。</li><li>• 告訴陳情人你會給他們 10 分鐘的時間離開，在那之後將會聯絡保全人員或警察，到時他們將會護送你出去。</li><li>• 如果他們還在現場，告知他們時間到就會聯繫保全人員。</li><li>• 如果保全人員無法處理，就要叫警察。當 10 分鐘快到時，告訴陳情人時間已到，並且正在聯繫警察（這讓你在進行後續行動前給陳情人最後離開的機會）。</li><li>• 讓保全人員／警察處理問題。</li><li>• 對事件做詳細記錄。包括時間及所有的指示／要求（你或其他人向陳情人提出離開現場的要求）、請他們離開的理由，以及他們對每個要求／指示的回應。請見本手冊第十五章：記錄與通報非理性陳情行為事件（第 175 頁）</li><li>• 你可以與主管／上級主管討論，是否要</li></ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>限制陳情人進入你所屬機關場所。例如，以 1901 年的封閉土地保護法（新南威爾斯）或以管轄區域內入侵土地的法律提出警告。請見本手冊第十九章：採用法律機制處理嚴重非理性陳情行為案件（第 194 頁）。</p> <p>同樣請參見：攻擊性、辱罵、騷擾或其他當面衝突的行為（如下）。</p>
<p>中度風險</p> <p>攻擊性、辱罵、騷擾或其他衝突電話。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 試著讓自己和陳情人冷靜下來。</li> <li>• 如果陳情人不冷靜下來，向他們解釋使用的用語／侵犯行為是不被接受的，並要求他們停止。</li> <li>• 如果他們未停止，警告陳情人你將會結束通話（必要時使用靜音或尋求協助）（但不要掛斷）。</li> <li>• 如果他們未停止，告訴陳情人將結束通話，否則將追蹤發話來源（這時把電話轉成靜音，但不要掛斷）。</li> <li>• 立即通報服務臺／調查職員以防陳情人再打來。</li> <li>• 你可以與主管／上級主管討論是否：             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 要接聽陳情人的電話。如果要，又是誰接聽。</li> </ul> </li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<p>— 若可以，自動轉接陳情人的電話至語音信箱。</p> <p>— 告知服務臺處理陳情人電話的方式。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 在檔案／案件中記錄此次通話，填寫安全事件報告單並呈給合適的主管／上級主管審閱。</li> <li>• 透過正式或非正式的工作報告尋求支持。請見本手冊第十六章：壓力管理（工作報告）（第 177 頁）。</li> </ul> <p>註：如果過去曾對濫打電話的陳情人告知僅能以書面方式聯絡本機關時，此時須立即提醒他們並結束通話。</p>
<p>中度風險</p> <p>在電話中威脅案件處理官員（明示或暗示）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 將對方名字明白說出來，盡可能的逐字重複他們的陳述，好讓陳情人必須對威脅／言論負責。</li> <li>• 完整記錄所有對話。</li> <li>• 告訴陳情人威脅可能造成的後果，並要求他們冷靜下來。</li> <li>• 如果威脅繼續，要求陳情人停止，並明確重申不停止的後果（例如，將會結束通話、通知警察或精神健康緊急醫療中心等）。</li> <li>• 試著將談話轉成實質的陳情議題，小心</li> </ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>避免稱讚他們的行為。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 如果威脅繼續，告訴陳情人將結束通話，否則必須追蹤電話來源（這時把電話轉成靜音，但不要掛斷）。</li> <li>• 向服務臺／調查職員通報事件以防陳情人再打來。</li> <li>• 立即通知主管／上級主管，並尋求進一步指示（例如公開通話內容讓警察或精神健康專業人士檢視）（如果這能幫助你舒緩或預防對陳情人、你自己或其他第三人造成傷害）。</li> <li>• 在檔案／案件中記錄此次通話，填寫安全事件報告單並呈給合適的主管／上級主管。</li> <li>• 透過正式或非正式的工作報告尋求支持。請見本手冊第十六章：壓力管理（工作報告）（第 177 頁）。</li> </ul>
<p>中度風險</p> <p>受到藥物、酒精或其他物質影響下進入機關場所。</p>	<p>藥物與酒精會增加攻擊行為，並減低衝動控制的能力。因此，這些陳情人的攻擊行為非常難以捉摸，而且很容易被激怒或感到沮喪。</p> <p>當處理這種陳情人時你應該要：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 保持冷靜。</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 保持肯定與堅定的態度。</li><li>• 使用不具威脅的語言和語調（避免在他們面前使用像是「喝醉」的字眼）。</li><li>• 不要與他們爭執（因為當陳情人在喝醉時會很無禮，而且可能出現人身攻擊）。</li><li>• 忽視辱罵字眼。</li><li>• 若有可能，與陳情人保持距離，並不要有肢體接觸。</li><li>• 對他們的健康表示關心，並安撫他們（你可以倒杯水或提供食物）。</li><li>• 重複他們說的話，就像「錄音機」一樣。</li><li>• 尋求協助像是適當地呼叫同事、保全人員或警察。</li><li>• 若有可能，尋找可行的妥協方法（例如，如果他們堅持要立即見你，告知他們等你有時間討論時，你會在 1、2 天後與他們見面）。</li><li>• 如果要安排與陳情人在其他時間會面（像是他們沒喝醉時），考慮向主管／上級主管要求另一職員、保全或警察陪同（如果對此有任何顧慮）。</li></ul> <p>註：視情況適用本節其中一種或更多的建議方法。</p>



陳情人行為	建議策略
<p>高度風險</p> <p>攻擊、辱罵、騷擾或其他當面衝突行為。例如，身體傾向你、在房間四處走動、侵犯你個人空間。</p>	<p>你不需要容忍侵犯的行為。如果有受到威脅或感到痛苦時，就要立即結束會談。</p> <p><b>如果你覺得有危險時：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 立即按下可攜式強制警報器或鄰近的警報器。</li> <li>• 離開會談室或目前所在場所，並走到辦公室更安全的地方。</li> <li>• 如果無法離開，你需藉由「合理使用武力」的方式自衛（也就是用武力停止對方攻擊，或預防個人受傷）的方式來保護自己（僅此而已）。</li> <li>• 向更多上級官員尋求支持。</li> <li>• 在檔案／案件中記錄此次事件，填寫安全事件報告單，並呈給合適的主管／上級主管。</li> <li>• 透過正式或非正式的工作報告尋求支持。請見本手冊第十六章：壓力管理（工作報告）（第 177 頁）。</li> </ul> <p><b>在其他所有可能的情況下，你應該要：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 持續評估情況轉為暴力的可能性（陳情人的行為是否有改善或惡化？）。</li> <li>• 向同事或相關主管尋求支持。</li> <li>• 保持安全距離，且最好請陳情人坐下。</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如果有任何人身攻擊的徵兆時，就要保持空間距離（像是在你們中間放張桌子）。</li> <li>• 告知侵犯行為的其他方案。明確告知他們這種行為是無效的，而且如果他們繼續如此，會談將會終止。</li> <li>• 保持使用非衝突性用語或非口頭用語進行溝通，並避免使用「術語」或任何會讓他們聽不懂而感到挫折的語言。</li> <li>• 小心避免加入爭論，也不要以身體約束陳情人或以身體介入那些有攻擊行為的人之間（不要試圖當英雄）。</li> <li>• 如果陳情人繼續出現攻擊行為，則結束會談。愈早撤離愈好。你可以提供他們其他會談時間或要求以另一種形式溝通。</li> <li>• 在檔案／案件中記錄此次事件，填寫安全事件報告單，並呈給合適的主管／上級主管。透過正式或非正式的工作報告尋求支持。請見本手冊第十六章：壓力管理（工作報告）（第 177 頁）。</li> </ul>
<p>高度風險</p> <p>威脅要自殺或自我傷害（明示或暗示）。</p>	<p>威脅要傷害自己或自殺，是很難處理的問題。如果你不認為自己有能力，或在情緒上無法處理這種通話時，就要轉交給其他有能力處理的職員。我們鼓勵你，講出對</p>



陳情人行為	建議策略
	<p>方名字，重複自我傷害的威脅，來回應此種通話內容。如果陳情人證實有出現威脅，那就試著盡可能與他們保持通話以詳細瞭解其意圖。立即向主管／上級主管通報威脅行為，並填寫事件報告單。</p> <p>按照 Livingworks 發展的 ASIST 模型，你應該要：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>注意跡象</b>：辯識陳情人是否有自殺的想法。注意傾聽這類語句： <ul style="list-style-type: none"> <li>－我受不了，或我沒辦法處理。</li> <li>－這有什麼意義？</li> <li>－我要去了結我自己。</li> <li>－我正坐在車裡不知道該怎麼做才好。</li> </ul> </li> <li>• <b>發覺跡象</b>：以回應的方式澄清並掌握自殺風險，問他們： <ul style="list-style-type: none"> <li>－您有自殺的想法／您想殺死自己嗎？</li> <li>－感覺您似乎非常煩躁；如果是，我會很擔心，而且我是很嚴肅對待這件事的。</li> </ul> </li> </ul> <p>註：用問話的方式不會將想法灌輸給他們。然而你要避免使用會讓他們感到官腔或無情的回覆方式，並試著讓陳情人冷靜下來。</p>

陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>傾聽</b>：試著理解為何他們想要自殺（想死與活著的理由），通常他們在開始說之前會有些遲疑。</li><li>• <b>審查</b>：檢視風險因素並完整記錄：<ul style="list-style-type: none"><li>— 怎麼會？什麼時候？您在哪？</li><li>— 旁邊還有其他人跟您在一起嗎？</li><li>— 您打算怎麼做？</li></ul></li><li>• <b>阻止計畫</b>：像是告訴他們會通知精神健康醫療中心為他們做檢查。</li><li>• <b>想出安全對策</b>：做出承諾（例如會馬上安排他們看醫生）。</li><li>• <b>保留通話並尋求協助</b>：在通話時，即向身邊的人／主管警告陳情人出現威脅的行為，如此他們就能採取下一步行動，以提供來電者適當的協助（例如通知當地精神健康醫療中心前往陳情人所在現場）。試著把來電者留在電話線上直到醫療中心到現場為止，不要掛斷電話。然而如果來電者掛掉電話，你不要掛掉電話，因為來電者的所在地可能會被電話追蹤。精神健康醫療中心或警察就能因此前往現場提供協助。同時，你也要立即與主管討論，決定是否對該情況採</li></ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>取適當行動。</p> <p>註：以上簡短的概述，不足以做為職員訓練。所有職員應接受適當處理威脅自我傷害與傷害他人情況的訓練（請詳見：<a href="http://www.livingworks.org.au">www.livingworks.org.au</a>）。</p>
<p><b>極高風險</b></p> <p>在家庭訪談時出現攻擊、辱罵、騷擾或其他衝突性行為。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如果受到騷擾或攻擊時，則立即離開陳情人的住所。</li> <li>• 如果受到人身攻擊，若可以，立即按下強制警報器。你同時有權使用合理的武力自我防衛。</li> <li>• 離開現場後立刻與警方聯絡，並遵循適當的安全程序。</li> </ul> <p>另外，你可以遵守人類服務部門（維多利亞）<sup>23</sup>以下所提供的指南。你要確保隨時：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 尊重陳情人希望你做的事（例如，進入住所時脫掉鞋子）。</li> <li>• 進行會談時不斷地評估周遭環境。</li> <li>• 留意住所的出口，並保持靠近房間內的出口。</li> <li>• 不要讓你自己被反鎖或被鎖住。</li> <li>• 坐在能方便進出前門的位置。</li> </ul>

<sup>23</sup> 人類服務部門（維多利亞州），《員工職場安全》，第 17 頁。（其他著作權資訊請見註 15（第 49 頁））。

陳情人行為	建議策略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在最靠近前門的合適房間與陳情人面談。</li> <li>• 避免在廚房（潛在武器）與臥房（私人空間、放有槍支）進行面談。</li> <li>• 審視環境是否有危險物品或吸毒用具存在。</li> <li>• 在面談時要面對陳情人。</li> <li>• 試著隨時監視陳情人的一舉一動。</li> <li>• 對任何不尋常的事保持警戒。</li> <li>• 監視眼前兇惡的寵物，如果你覺得不安全，要求將牠們關到另一個地方。</li> </ul> <p>請見《員工職場安全：維多利亞州兒童保護與社區職業暴力保護管理指南－以少年司法工作人員為例》（2005年）。</p>
<p><b>極高風險</b></p> <p>威脅損壞財物，包括炸彈威脅（明示或暗示）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以列舉出威脅的方式讓它更明顯。</li> <li>• 完整記錄威脅行為。</li> <li>• 讓陳情人把話講完，不要打斷。</li> <li>• 試著讓他們繼續說，並取得盡可能多的資訊，包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>－炸彈什麼時候會爆炸／在哪裡採取行動。</li> <li>－炸彈長什麼樣子。</li> <li>－炸彈在哪裡／會在哪裡發生。</li> <li>－是什麼樣的炸彈／他們接下來會做什</li> </ul> </li> </ul>



陳情人行為	建議策略
	<p>麼。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 為何炸彈會被放在那裡／為什麼他們要這樣做。</li> <li>— 他們的目標是誰（如果有任何對象）。</li> <li>— 陳情人的個人資訊（他們的名字、所在地等）。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 記下確切的來電與通話時間。</li> <li>• 如果陳情人結束通話，這時不要掛掉電話。</li> <li>• 立即向相關主管或保全人員通報威脅事件。</li> </ul> <p><b>如果炸彈威脅被認為是真，主管應該要：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 通知指定的上級主管或保全人員，或任何安全委員與大樓保全主任，讓他們採取適當行動（例如，聯絡警方或疏散民眾）。</li> <li>• 監測相關的職員，尤其是當支援方案未被使用時（像是工作報告或輔導）。</li> <li>• 與能決定支援的上級主管／保全人員聯絡，以決定是否有提供輔導與／或工作分享的必要。</li> <li>• 如果可能，確認職員在接到電話的 24 小時內，填寫完炸彈威脅檢查表。</li> </ul>

陳情人行為	建議策略
<p data-bbox="115 300 408 565">極高風險 面對面武器威脅（例如，拿出武器或聲稱自己是擁有武器的人）。</p>	<ul data-bbox="426 300 1001 1319" style="list-style-type: none"><li>• 避免做任何會刺激陳情人的事（不要試圖當英雄）。</li><li>• 保持冷靜並評估情況。</li><li>• 啟動強制警報器或打電話求救（如果可以安全做到）。</li><li>• 遵從陳情人的指示，但只做他們所指示的，僅此而已（不主動提供任何訊息）。</li><li>• 緩慢移動並避免眼神接觸。</li><li>• 告知陳情人任何你可能會突然或不預期做的動作，像是打開抽屜等。</li><li>• 不要侵入他們的個人空間。</li><li>• 雙手放在看得見的地方。</li><li>• 如果有必要，且能夠安全做到，立即聯絡急救人員提供職員與／或其他人救援。</li><li>• 一旦威脅解除，立即填寫安全事件報告單並呈給合適的主管／上級主管。</li><li>• 透過正式或非正式的工作報告尋求支持。請見本手冊第十六章：壓力管理（工作報告）（第 177 頁）。</li></ul> <p data-bbox="417 1338 1001 1541">聽到警報的資深職員，應藉由疏散現場及防止他人進入的方式（例如，站在電梯旁或要求大樓管理員控制電梯不到事發樓層），將事件對外隔離。</p>



陳情人行為	建議策略
	<p><b>現場最資深職員或機關安全顧問應該要：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 若警報器被打開，取消警報器。</li> <li>• 打電話給 000 尋求緊急協助，或確認是否已報警。</li> <li>• 如果這樣做安全，在警察到來前，保持與挑釁者的言語互動。</li> <li>• 與能決定支援的上級主管／保全人員聯絡，以決定是否需提供輔導與／或工作分享。</li> </ul>
<p><b>極高風險</b> 網路或糾纏行為。</p>	<p><b>糾纏行為包括陳情人沒有正當理由無故：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 跟蹤、打電話、寄送訊息或以其他方式聯絡你或其他人。</li> <li>• 提供冒犯的資訊或將資訊放在你能夠看到的地方。</li> <li>• 經常出現或在你附近走動。</li> <li>• 接近你的住所、工作場所或任何你經常出現的地方。</li> </ul> <p>如果你懷疑被跟蹤，要立即通報主管或相關上級主管，共同討論出可行與適當的處理方法：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 請人護送你回家。</li> <li>• 聯絡警察。</li> <li>• 取得法律保護令（像是暴力禁制令或禁入令）。</li> </ul>

表 15：非理性行為陳述與行為之回應腳本

陳述或行為	可能的回應
<p>F#\$%! F#\$% @* &amp;! F#\$%! S@* &amp;!（這是他們一般的溝通方式或因壓力所導致）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 請您說說事情發生的經過。請把重點放在案件上以助我釐清事實。</li> <li>• 我聽／看得出來您很難過／生氣，但是您罵髒話讓我感到不自在，請不要說髒話。</li> <li>• [姓名 先生／小姐]我會盡我所能解決這個問題，但是可否請您不要講髒話。那會讓我們分心。</li> <li>• 如果您繼續說髒話，我也沒辦法再跟您談了。</li> <li>• 我已經要求您不下[次數]停止罵髒話。現在我要掛電話，之後再請其他專員打給您。</li> </ul>
<p>你們的人是笨蛋嗎？ 或 去你*的。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我很想要幫您…只要您停止…。如果您繼續這樣，我將會結束對話。要不要繼續進行談話都看您，但首先需要請您配合一下。</li> <li>• 我很樂意和您討論這個問題，但不是在您罵我的情況下／但我不能接受您說我…。</li> <li>• 我聽得出來您很難過／生氣，然而這樣會讓我們更無法專心討論眼前的問題。</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>也許我 5 分鐘後再打給您？（確定遵守承諾打給他們）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 當您[列舉行為]時，會讓我們很難專注在需要討論的議題上。我很樂意繼續和您討論，但您必需停止[列舉行為]。否則我得先掛掉電話，5 分鐘後再回電給您。</li> <li>• 我知道您的陳情對您很重要，而您也對我所做的決定／我所說的感到很失望。然而，對我人身攻擊是沒用的。如果您繼續這樣，我會結束談話。</li> <li>• 很抱歉，我們沒有辦法做到您想要我們做的／希望我們做的。事實上…。</li> <li>• 您說我是[#\$%]嗎？如果您再這樣說我，我沒有辦法繼續跟您通話。我現在將會掛掉電話，等您可以有禮／溫和的跟我說話時，您再打給我。</li> </ul> <p>註：回應時不一定要重複對方的髒話，如果您覺得說髒話會不自在，或可能讓情況惡化，就可不必重複。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• （警告之後）看來您已經做出選擇，我現在將會結束談話。等您不再講難聽的話，我就會很願意幫您。但現在先到此為止。</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 我警告過您如果您繼續再這樣跟我說話，我就會掛掉電話。我現在要掛掉電話了。</li><li>• 我現在要掛掉電話了，我建議您，當您準備好使用更適當的用語時，再打給我。</li></ul>
面對面的侵犯行為。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 當您太靠近我時，我會有壓迫感。能不能請您先後退一點，否則我會請您離開。</li><li>• 我該說的都已經說了，我現在要結束會談，好處理其他正在等待的民眾。</li><li>• 我很樂意和您討論您陳情的問題，但不是在您罵我的時候。如果您不停止，我將會結束會談。</li><li>• 我有點口渴，當我去喝水時，需要我也為您倒一杯嗎？（必要的話，可以離開房間去尋求協助，或暫停休息一下）。</li><li>• 很明顯您很難過／生氣…。</li><li>• 您[陳述行為]的時候，會讓我們很難專注在需要被討論的議題上。只要您停止…我會很樂意繼續會談。</li><li>• 我恐怕得請您馬上離開。如果您有任何尚未解決的問題，請以書面提出。</li><li>• 我現在要離開了，當您已經準備好使用更適當的用語時，再打給我。</li></ul>



陳述或行為	可能的回應
<p>有旁人在場時行為變本加厲。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我想您會希望自己的隱私受到保護，讓我們到辦公室繼續討論吧。</li> <li>• 這聽起來是很私人的資訊。然而這裡隱密性不夠，我想我們最好是去隔壁房間討論。</li> <li>• 我們要不要去…坐下來，進行更詳細的討論，同時我也可以去拿…文件？</li> <li>• 就我聽來，您對…很難過／沮喪／生氣。我們要不要先去隔壁房間，您可以更詳細告訴我您的感受，之後再看要怎麼處理？</li> <li>• 這裡有很多雜音，也許我們該去另一個房間，比較不會被打擾。如果陳情人同意，你可以帶他進房間。如果你認為需要協助，你可以說：您要不要先坐下，我想我們可以盡快解決這個問題。我先去拿您的檔案／其他物品，馬上回來（離開並尋求協助）。</li> </ul>
<p>威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 當您說…的時候，聽起來您是威脅要…。您是這個意思嗎？</li> <li>• 就我看來，您是說您將會做出傷害我／其他人的事，對吧？</li> <li>• 就我聽來，您說您要…？</li> </ul>

陳述或行為	可能的回應
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您剛才是說要跟蹤我並傷害我跟我的家人嗎？</li> <li>• 如果這是您的意思，我會向主管通報您的行為。我也會報警（或參考所屬機關風險管理規定）。立即進行通報。</li> </ul>
我會到那邊去然後…。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 就我看來您說您會做出傷害本機關的事，對吧？</li> <li>• 如果是這樣，我會向主管通報您的行為，也可能會通報警方。</li> <li>• 所以我聽到您說要…？</li> <li>• 您剛才是說要朝我們的門丟磚塊嗎？</li> <li>• 如果這是您要說的，我現在會結束這段通話／面談，並向主管通報您的行為。我們同時也會報警（或參考相關機關風險管理規定）。立即進行通報。</li> </ul>
我不會離開，除非你把我拖出去。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我不會強迫您離開，完全由您決定接下來如何。我現在要離開了，如果您想繼續待在這裡想一下，那沒有關係。但是如果您不在 20 分鐘內離開，我們將會聯絡保全人員／警察，護送您離開本單位。這件事由您決定。</li> </ul>
不適當的網路行為。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我們無法限制您在網路上發文。然而，您要知道，如果我們發現任何誹謗、騷</li> </ul>



陳述或行為	可能的回應
	<p>擾、恐嚇或威脅任何本機關或機關職員的內容，我們會經由警方／或法院對您採取法律行動。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我必須警告您，我們辦公室非常嚴肅看待這種行為，如果有必要，我們會採取法律行動。</li> <li>• 我們處理不適當的網路行為的方式和處理不適當行為的方式一樣。如果有必要，我們會採取法律行動。</li> </ul>
錄下面談／通話內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您在使用錄音器材嗎？如果是，您應該知道…法律規定，您必須要經過我的允許才能記錄。而我並未同意您這樣做。</li> <li>• 您在使用錄音器材嗎？如果是，我將會終止通話／面談，並以書面方式寄給您…，做為替代。我不同意您的錄音行為。</li> <li>• 您要知道，如果您錄音，將會侵犯我的隱私權與保密責任。</li> <li>• 因為您的錄音行為，我將會結束通話／面談。再見。</li> </ul>

## 第十四章 風險評估

### 評估陳情人行為所帶來的風險

回應非理性陳情行為事件的重要關鍵，可由事件風險等級來判斷（不管是對你自己、陳情人或第三方都一樣）。所有非理性陳情行為事件都有風險。然而部分事件包含較低與較能接受的風險等級，而其餘則會造成嚴重甚至不被接受的風險等級，並且需要（包括管理層面）採取緊急措施。

以下所提供的風險評估矩陣，是用來協助判斷陳情人的行為，是否屬於可接受或不可接受的風險等級，以及判斷要如何適度的回應這種風險（及由誰回應）。風險評估矩陣是分類「低度風險」到「極高風險」行為的等級系統。當陳情人的行為愈來愈嚴重時，風險等級也會隨之增加，而處理行為所需的回應也會隨之改變。

註：儘管以下所提供的矩陣皆與整個陳情處理程序有關，然而當出現早期非理性陳情行為徵兆時，該矩陣能讓你或你所屬機關迅速且果斷地採取回應，並運用策略，儘可能降低可辨識風險的影響力。該矩陣也能協助處理表 14：處理非理性行為之策略（第 146 頁）中所列的行為。矩陣以顏色說明應用風險評估分級系統的方式。



表 16：風險評估矩陣

可能性	嚴重程度			
	非常嚴重 會造成死亡或嚴重的傷害。	嚴重 會導致輕微受傷、重大財產損失或對時間與資源造成嚴重影響。	適中 恐嚇、威脅或謾罵（面對面）（導致壓力／恐懼、財產損失或對時間與對資源造成可預見的影響。	輕微嚴重 口頭威脅或謾罵（在電話中），導致職員承受某種程度的壓力、可能的財產損失與對時間與資源的影響。
非常確定 非常有可能立即或在短期內發生。在過去曾發生過或經常發生。	極高風險	高度風險	中度風險	中度風險
很可能 相當可能發生。在過去曾發生過。	極高風險	高度風險	中度風險	中度風險

<p><b>有可能</b> 可能發生 （沒有立即危害威脅）。</p>	<b>極高風險</b>	<b>高度風險</b>	<b>中度風險</b>	<b>低度風險</b>
<p><b>不太可能</b> 不太可能發生（為單一個案）。</p>	<b>高度風險</b>	<b>中度風險</b>	<b>低度風險</b>	<b>低度風險</b>

表 17：以風險等級評估採取之行動等級

<p>風險等級 （根據表 16 的評估）</p>	<p>採取的必要行動／回應</p>
<p><b>極高風險</b></p>	<p>這類行為屬於不可接受的風險等級，可能包括人身攻擊、武器威脅、炸彈威脅、跟蹤行為等。 應立即採取緊急行動以減輕或消除該行為所產生的風險。 也應立即通知主管與／或指定的上級主管，並對事件做適當的紀錄。 管理層級需要在這個時候採取行動。</p>
<p><b>高度風險</b></p>	<p>這類行為屬於嚴重的風險等級，可能包括當面會談時的衝突行為，以及威脅要自殘或自殺的行為。</p>



	<p>應立即採取緊急行動以減輕或消除該行為所產生的風險。</p> <p>也應立即通知主管與／或指定的上級主管並對事件做適當的紀錄。</p> <p>管理層級需要在這個時候採取行動。</p>
<p><b>中度風險</b></p>	<p>這類行為屬於部分程度的風險，可能包括侵犯行為、針對性威脅、電話騷擾，或陳情人服用藥物或酒精後造訪你們辦公室。</p> <p>應採取合理的步驟試著減輕或消除該行為所帶來的風險。</p> <p>也應立即通知主管與／或指定的上級主管並對事件做適當的紀錄。</p>
<p><b>低度風險</b></p>	<p>這類行為屬於輕微（可接受的）風險等級，可能包括講髒話或在書面通信中出現衝突言語。</p> <p>雖然在這種情況下不太需要管理層級採取行動，不過你還是需要藉助第五篇：回應與處理非理性陳情行為（第 69 頁始）所提供給第一線人員的策略，管理或減低該行為所造成的風險。同時也要記錄所涉及的行為，才能及時辨識、監控與處理經常性發生的行為。</p>

請見本手冊第十五章：記錄與通報非理性陳情行為事件（第 175 頁）。

可同時參考附錄 6 的風險評估表單。該表單是用來協助你決定最

適合處理非理性陳情行為事件的回應方式。該表單同時能夠用來與主管擬定處理特定非理性陳情行為事件的回應策略。請見本手冊第十七章：管理者的角色與責任（第 183 頁）。



## 第六篇 事後問題處理與責任

### 第十五章 記錄與通報非理性陳情行為事件

#### 記錄的重要性

想要有效處理非理性陳情行為，就須正確即時地記錄與陳情人的互動。做好紀錄，就能及時辨識與處理所有與非理性陳情行為有關的事件（可能的非理性陳情行為）。當陳情人的行為不當，而職員被迫調整或限制陳情人與機關的互動時，妥善記錄受理過程也能確保行動或決定的透明度與責任歸屬。因此，政府機關與處理陳情的職員必須瞭解如何及在哪裡記錄下與陳情人的互動。

一般而言，紀錄應真實反應陳情人所經歷的事物，並包括下列細節：

- 陳情人姓名。
- 你的姓名。
- 交流的地點（如果是當面會談）以及出席人的詳細資訊。
- 交流開始和結束的時間與日期。
- 討論議題摘要，包括問題、建議、完整的威脅或謾罵字眼（如適用）以及所有同意的結論。
- 任何其他有關的細節。

紀錄絕對不能是意見陳述，諸如自己對陳情人的感覺或是揣測其想法與行為；紀錄僅能為事實陳述，包括陳情人曾說過的話

或你所觀察到的事。

同樣地，所有與個人謾罵、騷擾、威脅與實際暴力行為有關的嚴重事件都應列入紀錄。通訊信件如包含不當或冒犯的內容，也需做成副本放入陳情人的紙本與／或電子檔案中，並向相關保安人員或上級主管通報。

若情況允許，且不會導致與陳情人的衝突時，你也可以讓陳情人簽名表示同意你紀錄的真實性。陳情人與你面談時承諾將採取的特定行動特別有用（若有需要，簽名同意的紀錄能在日後當參考之用）。

### **通報非理性陳情行為事件**

向合適的管理者與主管通報所有非理性陳情行為事件，同樣是有效管理此行為的重要因素（對個人或整體而言皆是如此）。通報事件可確保案件獲得妥善與及時的處理，藉以減低任何對自己、同事、第三方與陳情人的現有與潛在風險。通報方式可以口頭或書面方式進行，但首先應該參考機關的相關規定。

非理性陳情行為相關示範政策請參見：[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)。

### **監控後續非理性陳情行為事件**

此外，只要對陳情人採取調整或限制接觸行動時，所有職員便有責任在陳情人與政府機關互動時，觀察與監視他們的行為（包括指出陳情人是否有意迴避應遵守的限制）中。陳情人有任何未被授權的行為，都應該立即制止，並通報指定的上級長官，並由長官決定是否該對情況採取適當行動。



## 第十六章 壓力管理

### 處理非理性陳情行為與緊急事件之壓力

面對陳情人，尤其是有非理性陳情行為的民眾，是充滿壓力的過程，有時甚至很痛苦或可怕。面對很棘手情況時（尤其是緊急事件），難免會產生困擾或壓力。若能有系統地運用本手冊所提倡的方法，將能持續幫助受理陳情的職員減低壓力和恐懼。

緊急事件會干擾辦公室的正常運作，而且對你、你的同事或其他職員構成重大的個人或職業風險。主要的緊急事件如：

- 威脅傷害自己或他人。
- 造成嚴重的傷害。
- 死亡或死亡威脅。
- 剝奪人身自由。
- 嚴重的言語攻擊。
- 炸彈或人質威脅。

在陳情處理程序中，一般較常處理的是輕微的緊急事件，例如像是辱罵電話（然而就如本手冊所述，有時確實還是會發生較極端的情況）。

### 辨識壓力徵兆

每個人對壓力都有不同的反應，而我們對壓力的反應相當多變。例如，有些人比別人更容易因緊急事件產生壓力，原因在於每個人都有不同的個人生活經驗、個性或對陳情事件的觀感。有些人能對事件的壓力立即反應，有些人是事後再反應（當事件結

束很久之後）。

同樣地，有些人的壓力會累積，導致面對一連串輕微的事件，產生一觸即發的反應。有時候，當我們認定某事件很重要，即使未經手該事件也會影響情緒。

由於對壓力的反應有各種不同的可能方式，因此我們很難去辨識某位同事或職員是否正遭受壓力／或在事發過後仍有壓力。

因此，以下列出職場一般常見的壓力徵兆，包括提供一則緊急事件的案例，藉此幫助你辨識職員、同事和你自己的壓力，並採取適當的管理步驟：

生理症狀	情緒反應	行為改變	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 震驚</li><li>• 嘔吐</li><li>• 事發後立即昏倒</li><li>• 胸口疼痛</li><li>• 頭痛</li><li>• 肌肉酸痛</li><li>• 疲勞</li><li>• 腸胃問題</li><li>• 心跳加快</li><li>• 血壓升高</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 生氣</li><li>• 恐懼</li><li>• 沮喪</li><li>• 感到孤立</li><li>• 哭泣或感傷</li><li>• 感到力不從心</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 易怒</li><li>• 與人疏離</li><li>• 失眠</li><li>• 做惡夢</li><li>• 經常或大量飲酒</li><li>• 人際關係問題</li><li>• 社會退縮</li><li>• 焦慮</li><li>• 憂鬱</li></ul>	
	<b>智力症狀</b>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 無法清楚思考</li><li>• 無法做決定</li><li>• 無法專心工作</li></ul>		



緊急事件壓力常見的迷思包括：

- 如果職員產生緊急事件壓力，就無法勝任或不適合這份工作。
- 歷經緊急事件壓力是心智脆弱的象徵。
- 談論事件會增加壓力。

### 管理壓力的自我照顧策略<sup>24</sup>

除所屬機關提供的任何支援服務以外，你可以採取下列由昆士蘭監察使辦公室所設計較為積極的措施，以管理自我壓力程度並維持自我身心健康，包括：

- 如果事情不如預期，避免感到自責。
- 積極調適自己的挫折感、憤怒或不滿等情緒。
- 設定合理的目標，把目標劃分成簡單的步驟，並判斷目標的輕重緩急。
- 自知無法完成的事，就別太執著，維持正面思考並專注在可以做到的事情（達成目標時犒賞自己）。
- 必要時別害怕求助於人，也要有能力拒絕他人而不感到內疚。
- 與同事、主管、管理者或外部專業人士分享執行工作的狀況。
- 尋求團隊／同事們協助共同處理問題。
- 與直系主管或其他資深職員建立良好合作關係，並經常向他們匯報，坦誠溝通並尋求協助。
- 一定要有午休、年假與彈性放假，別經常把工作帶回家。

---

<sup>24</sup> 昆士蘭監察使辦公室，2007年，「在困境時管理你的壓力」，前線觀點，第2期，2007年8月。  
<http://www.ombudsman.qld.gov.au/Newsletters/FPIssue2August07/TipsandTraps.aspx>。

- 必要的話，可參加員工援助計畫，尋求專業協助。
- 以幽默感讓工作場所的氣氛輕鬆一點，也藉此有多方角度思考問題。
- 參加職場或家庭中的社交網絡，以尋求支持與美滿的人際關係。
- 從事喜愛的休閒活動。
- 規律運動，幫助你管理壓力。
- 良好的健康生活方式。
- 找尋對自己有效的放鬆方法。

#### 緊急事件壓力對工作環境的影響

緊急事件壓力不僅會衝擊整體工作環境，也會影響團隊士氣與功能，降低工作效率和生產力，缺席率比平常更高，或離職率突然增加。道德標準降低，團隊解決問題的能力也會受到影響，對陳情人也可能產生不信任感。因此主管與上級主管要注意職員的壓力症狀，並向他們提供適當的支援服務，如心得分享或輔導。這也是主管履行照顧員工的職責與職場健康安全規範很重要的一環。

#### 心得分享

很多人在與棘手的陳情人互動後，會不經意地和別人「分享心得」。例如，在接到謾罵的電話後，我們可能會告訴隔壁的人，剛才陳情人對我們說過的可怕的事，並希望對方也同意陳情人行為不理性。這樣做能藉此幫助你卸下在處理艱難情況時的壓力（有時候是憤怒），並趁機說出我們平常以專業受理陳情者身分想對陳情人說（卻不能說）的事。



心得分享對管理自我壓力程度是很重要的。如以上的範例所示，心得分享通常是自願的（例行性業務執行分享除外），而且可以用很多不同的方式執行：

- **專業分享**：以「臨時專案」的方式，邀請外部專業人士進行分享。
- **內部主管的分享**：由直屬主管或資深主管提供。但首先該名主管需接受心得分享的技巧訓練。
- **同事間非正式的分**享：在發生輕微事件之後，由同儕彼此進行心得分享。這是立即表達自己想法情緒的好機會，也可從同儕身上得到適當的支持。例如，喝咖啡、出去散步或短暫的休息。採用此方法時，上級管理階層要明確告知職員，如果同事需要這種支援時，每位職員都有責任互相協助進行心得分享。
- **非正式的團體分享**：第一線工作人員共同討論近期發生或特別有問題的事件。
- **例行性業務執行分享**：在事件發生後審視運作上的議題。主要是處理個別承辦人自己的問題，且通常是在承辦人已試過其他解決方法之後才使用。此時應回想事發經過以及當時有何不同的因應方式，才不會有此結果。

### 心得分享主要內容

心得分享的主要內容與目標如次：

- 主要協助職員從緊急事件壓力中恢復，並避免事件後創傷壓力症候群等問題。
- 一般需要在事件發生後的 24 到 72 小時之內進行分享，但需先判斷受影響職員是否已作好心理準備。

- 有些人對事件不會有立即的反應，可以在事發後一個禮拜或甚至一個月後才進行心得分享。
- 正式與例行性業務執行分享的內容不公開，而且討論也是受到保密的。
- 雖然是開放自由參加，但仍該告知職員有分享的機會。
- 必要時可舉辦後續追蹤活動。
- 分享過程應包含教育意義，讓參加者認識各種可能的壓力症狀，並瞭解如何因應。
- 受影響的職員可能在心得分享之後仍需要協助（像是暫時減少工作量、改變職務內容、改成部分時間工作或准假）。

每場分享會結束後應提交心得分享報告。該份報告屬於機關運作的保密文件，應與受影響職員的個人檔案分開存放。

### 員工援助計畫與輔導服務

有時候你會覺得跟其他非同事或非主管等單位以外的人討論會比較自在。你可能只是需要時間設法對事件釋懷（特別是當你正經歷其他生活中的壓力時更是如此）。或者你可能只是需要某種保密輔導服務，提供持續性或更多的保密輔導服務的幫助，如：員工援助計畫（EAP）。員工援助計畫是以工作為基礎的介入計畫，旨在改善所有職員與家屬的情緒、精神與一般心理健康狀態。其主要目的是提供預防與積極性介入，以利早期發現、辨識與／或解決可能影響表現與身心狀況的工作與個人問題。這些問題與議題包括健康、創傷、藥物濫用、憂鬱症、焦慮症與精神疾病、溝通問題及面對改變的方式。大部分政府機關都會提供員工援助計畫的相關資訊。如果無法直接取得上述資源，可考慮向主管或上級主管詢問如何取得相關管道。



## 第七篇 主管與上級主管

### 第十七章 管理者的角色與責任

#### 瞭解主管的角色

正如本手冊反覆強調，每當發生非理性陳情行為時，支持保護職員安全為主管或上級主管的首要之務。身為主管的你，應讓職員知道你完全信任他們處理非理性陳情行為的方式，也支持他們使用本手冊的策略。有你的支持，職員才能夠在處理非理性陳情人時，能夠信心十足作出明確的決定。

當非理性陳情行為在特定情況下變成一項因素，且看起來似乎會持續下去、會佔用超出合理範圍的時間與資源，甚至可能每況愈下，身為主管的你，有必要與相關職員討論該非理性陳情行為。

你需要和職員討論：

- 制定管理案件與陳情人的計畫。
- 盡可能完整地執行計畫，但也非完全照本宣科。

永遠別讓案件承辦人默默承受問題。

當在決定處理的計畫時，別只是評估陳情人的行為，而應該要觀察相關案件承辦人員的行為、你自己的行為（如果有相關的話），同時檢視所屬機關處理問題的過程及程序，以判斷是否為造成陳情人非理性行為的原因。如果確實是制度問題，則應採取

適當的行動，立即修正與陳情人之間的問題。請見本手冊第八章：道歉（第 63 頁）。

此外，身為主管的你，為顧及陳情人的感受，應確保陳情過程的監控是在幕後進行。你應避免直接介入受理陳情的過程，除非陳情人申訴你的職員或承辦人請你介入，例如：協助讓情況緩和下來。除上述情況之外，絕不能只因為陳情人要求就交由你來處理該案，尤其是當相關承辦人有能力處理時，更是如此。若將陳情或申訴電話直接呈交你處理，會讓陳情人認為他們可以主導自己問題的處理方式（以及由誰處理），陳情人可能因此更不知自律。

## 上級管理者的責任

研擬與實施管理陳情人攻擊與暴力的策略，是管理者的責任。

依各轄區的工作健康與安全法規規定，雇主有責任採取任何合理可行的措施，保護員工工作時的健康與安全<sup>25</sup>。此責任需要雇主採取積極行動，找出可能危害員工健康與安全的潛在危險，並採取排除或控制危險的措施<sup>26</sup>。這同時也包括降低職員受到陳情人暴力與攻擊行為的風險，並確保員工接受相關訓練，以培養處理陳情人攻擊行為的能力。雇主也必須妥善制定因應風險的政策

<sup>25</sup> 詳見 2011 年職業健康安全法（澳大利亞聯邦），2011 年職業健康安全法（澳洲首都特區），2011 年職業健康安全法（新南威爾斯），2011 年職業健康安全法（國家統一立法）（北領地），2011 年職業健康安全法（昆士蘭），2011 年職業健康安全法案，1995 年職業健康安全法（塔斯馬尼亞州），2004 年職業健康安全法（維多利亞州），1984 年職業健康安全法（西澳大利亞州）。

<sup>26</sup> 2010 年社區關懷，《預防與管理職場威脅行為：員工指南手冊》，職業健康安全 65，坎培拉，第 11 頁。



與程序，並讓職員參與草擬與審查的過程。<sup>27</sup>

為履行上述義務（也為有效運用本手冊的方法），身為上級主管，你需要採取具體行動，替員工創造一個健康與互助的工作職場環境與文化。同時你也應確保該場所確實提供能夠辨識、評估與管理非理性陳情行為風險的制度，並借助環境設計的策略，讓職員與其他洽公民眾的安全得到最大的保障。

### 安全與互助的職場文化

一個安全與充分支持的職場文化為：

- 職員的安全為首要考量。你必須表現出禁止陳情人對員工暴力相向的態度。
- 針對特別有暴力與攻擊行為的陳情人，職員與上級主管皆應公開並主動瞭解受理陳情的實際狀況<sup>28</sup>。
- 正視處理非理性陳情行為的壓力及所帶來的影響，並鼓勵職員學習練習自我照護的技巧<sup>29</sup>。請見本手冊第十六章：壓力管理（第 177 頁）。
- 職員應有取得協助機制的管道，如員工援助計畫輔導與創傷服務等。為評估個別職員所需的支援，應個別處理每件非理性陳情事件。
- 利用各種方式（如內部網路或電子信等），讓組織內部成員瞭解非理性陳情政策與程序，如果可能的話，機關內各階層的職

---

<sup>27</sup> 2009 年社區關懷，《預防與管理顧客攻擊行為》，職業健康安全 33，坎培拉，第 9 頁。

<sup>28</sup> 人類服務部門（維多利亞州），《員工職場安全》，第 23 頁。（其他著作權資訊請見註腳 15（第 49 頁））。

<sup>29</sup> 同註 28。

員應共同參與製作這份文件。請參考：陳情人非理性行為模範政策，[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)。

- 所有新進與現任職員，皆須接受訓練，瞭解如何面對陳情人非理性行為，也瞭解自己有權使用的各種管理策略。
- 經常討論與非理性陳情行為有關的議題（包括安全程序），職員也能很自在地提出任何有關處理非理性陳情行為時可能產生的疑問、恐懼、不確定或憂慮<sup>30</sup>。
- 以非理性陳情行為事件當作機會教育，藉此制定機關處理非理性陳情人的政策、程序及作法，同時發掘潛在風險。
- 經證實當一位職員承辦有非理性行為陳情人的案件時，將會影響整個團隊，甚至整個單位。因此，這時有必要採取工作分享機制，並為有需要的職員提供輔導服務<sup>31</sup>。

另外，你也應確保：

- 建立集中式案件管理系統，記錄陳情人與非理性陳情行為的資訊。
- 採用適當的風險管理處理程序，以辨識、評估、控制與檢閱和非理性陳情行為相關的實際及潛在風險。
- 制定基本規則，並提供給陳情人。請參考：非理性陳情人行為示範政策（附錄 1：陳情案參與者的共同權利與責任）。請參見：[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)。
- 在適當的情況下與警方聯絡，並由第一線工作人員正式通報一重大事件通報、妥善建檔等<sup>32</sup>。請見本手冊第十五章：記錄與

---

<sup>30</sup> 同註 28。

<sup>31</sup> 同註 28。

<sup>32</sup> 同註 28。



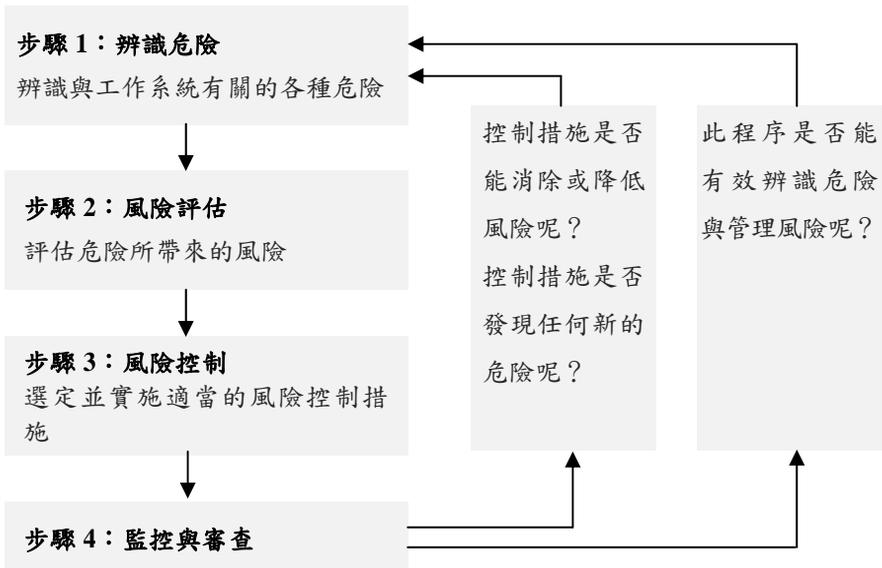
通報非理性陳情行為事件（第 175 頁）。

- 監控與審查職員使用本手冊所載策略的情況，以確保該他們未違背機關內部的規定與程序。
- 所屬機關因應非理性陳情行為的方式應一致。

### 非理性陳情行為相關風險的辨識、評估、管理系統

以有系統的方式實施本手冊所載之策略，就能提供健全的風險管理措施，你才能履行確保職員處理陳情人非理性行為時身心健康與安全無慮的義務。然而，除本手冊所載事項外，風險管理應被視為持續的行為，藉以發現、評估、控制並檢視現有與潛在的非理性陳情行為相關風險。上述流程如以下圖 2 所示：

圖 2：風險管理程序<sup>33</sup>



<sup>33</sup> 2005 年社區關懷，《職場危險辨識》，職業健康安全 10，坎培拉，第 4 頁。

### 1. 辨識潛在危險性質

包括評估職場環境有無任何能被陳情人用來傷害自己或他人的具體危險。可嘗試從過去非理性陳情行為事件或職場暴力紀錄中找出是否有問題或有任何情況是需要處理的。

### 2. 風險評估

包括判斷各項危險的嚴重性及判斷何者需要立即處理。這需要設計風險評估表單並根據風險等級將危險依高低排列優先順序，而且依情況定期審查並更新表單。同時也須持續監控工作環境與評估外地考察的現場，以利即時發掘潛在的新危險。職員的參與很重要。

### 3. 風險控制

這包括解決危險與已發掘的潛在風險。主要目標為完全消除風險。例如，判斷陳情人可能會在會談室裡拿釘書機亂丟，就應該移除所有會談室的釘書機。

如果不太可能完全消除風險，至少也在能力範圍內盡可能管理風險。例如，你可以考慮將辦公室設計成讓附近所有職員都能清楚看見會談室內的方式（例如，在會談室內安裝更大或從地板延伸到天花板的窗戶）。另外，你可以考慮改變特定工作的進行方式，或至少由 2 位以上的職員同時進行面對面會談。

不管你手邊的資源為何，你會發現解決風險的方法通常很多，可能只需要一點費用，甚至不用花一毛錢。請見本手冊附錄 8：利用環境設計處理內部危險（第 237 頁）。

### 4. 定期審查風險

這包括持續監控工作環境並進行外地考查評估，以確保立即



辨識任何潛在的新危險（職員在這方面的參與很重要）。

必要的話可改變安全程序，並更新系統已確保審查的效果。

欲瞭解更多相關風險評估程序資訊，請參見：[www.worksafe.vic.gov.au](http://www.worksafe.vic.gov.au)。

欲瞭解更多有關如何透過工作環境設計／擺設以預防或減少非理性陳情行為潛在風險，請見本手冊附錄 8：利用環境設計處理內部危險（第 237 頁）。

## 第十八章 調整或限制陳情人取得服務：管理責任

### 決定調整或限制取得服務

限制陳情人取得服務的決定應被視為例外，而不是常規。

本手冊第五篇：回應與處理非理性陳情行為中，所提供第一線工作人員的策略，有時會無效或不適合處理陳情人的行為。在這些情況下，考慮調整或限制陳情人的接觸是很重要的，藉此以保護職員（或其他人）的健康與安全，以及確保公平公正地分配資源。

調整或限制陳情人是否取得服務的決定，是管理層面的責任，而且須經由首長（或上級代表）同意後才能執行。此決策是經過審慎思考相關因素，如陳情人的個人情況和案件處理官員或政府機關本身角色，加劇陳情人非理性行為等後，所採取的下一策措施。

### 安排其他服務以提供調整或限制取得服務的替代方案

「安排替代服務」為形容調整或限制一般提供顧客與陳情人服務過程的常見用語。當出現非理性陳情行為時，安排替代服務，能藉此調整或限制你和職員提供陳情人服務的方式，以降低不理性行為所帶來的影響與風險。這些替代方案可以用來限制以下事項：

**對象：**陳情人在機關內可接觸的對象。如果他們有出現以下情況時，則僅限於與單一職員做連繫：

- 固執己見並到處上法庭打官司，無法管理。



- 重新組織陳情內容，期再次獲得受理。
- 重複向機關提出不重要與／或不相關的議題。
- 定期、頻繁與未授權的與機關接觸。

**事件：**機關回應的議題。採取此解決方式是當陳情人出現以下情況時：

- 重複向機關提出同樣的陳情或問題，而且很顯然無法對案情放手。
- 重新組織陳情內容以再次獲得受理。
- 堅持要機關處理微不足道的問題。
- 提出不合理與不合邏輯的論點，堅持要求你處理。

**時間：**陳情人何時可與機關接觸。如果他們有出現以下情況時，則會限制他們在特定時間、日期接觸機關，並限制時間長短，或抑制他們接觸的頻率：

- 固執己見與／或在未准許下與職員做長時間的接觸。
- 對職員產生攻擊、威脅或對抗行為。

**地點：**陳情人與職員面談的地點。這包括限制接觸的地點，例如在有提供安全設備的場所、當地警察局、或社區中心。採用這些策略的時機是當陳情人有出現以下情況時：

- 異常攻擊或對抗的行為。
- 威脅、暴力或敵對的行為。

**如何：**限制陳情人如何與機關接觸。這包括限制他們僅能以書面形式做接觸、禁止進入機關、只允許他們透過代表進行接觸、限制取得職員的電子信箱，並只允許他們透過機關的電子信箱做接觸等。這些策略適用於當陳情人有出現以下情況時：

- 固執己見與其他無法管理的攻擊、對抗、威脅或暴力行為。
- 在未獲准或被要求不要再這樣做時，仍持續寄送一連串書面信件、打電話或造訪辦公室。

欲瞭解更多有關調整或限制陳情人接觸／取得服務及應對流程的可能策略資訊，請參見：非理性陳情行為模範政策。請參見：[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)。

## 拒絕服務陳情人

我們認為政府機關唯有在當陳情人有出現有下情況時，才能考慮拒絕服務陳情人：

- 不斷地謾罵、騷擾、跟蹤或恐嚇機關員工與／或他們的家人。
- 在機關內用身體暴力與／或造成財產損失。
- 威脅職員或其他接受服務或在機關內的民眾。
- 拿出武器或從事炸彈威脅。
- 將實地拜會的職員限制在他們家裡，或對他們動粗。
- 從事其他非法行為。

除此之外，安排執行其他替代方案是可行的，而且能因此有效地管理陳情人的行為。

即使陳情人有出現以上所列的行為，然而還是需要多方面考量此議題（不只是針對陳情人的行為），比如陳情人的個人狀態，以及如果限制，將對他們和他們的家人所造成的影響為何。舉例來說，如果機關的服務對陳情人的身心健康至關重要，則最好調整服務提供的方式（利用以上所提供安排替代服務的類型），而不是拒絕或完全阻止他們使用服務。替代方案與可能的解決方案，包括請警衛或警察出現在與陳情人面對面互動的現



場、在當地警察局或其他有安全設備（在機關或其他場所）的地方進行會談，或讓受過特別訓練的職員與陳情人進行會談。你也可以考慮將相關資訊寄到陳情人家中，而不是讓他們親自來機關拿取。

### 拒絕服務陳情人的公共利益考量

我們強烈支持任何政府機關對陳情人採取拒絕服務的措施，然而在實施前要先考慮以下公共利益：

- 在沒有正當理由下，民眾有權利取得機構的協助、幫助或服務。
- 在民主制度下民眾有陳情的權利。批評與陳情為機關與服務民眾或社區之間合法且必要的關係，也可能是改善機關內部的動力來源。
- 不管耗費多少時間與努力在回應陳情或問題上，陳情人不該無限制地被剝奪提出問題及問題被解決的權利。

## 第十九章 採用法律機制處理嚴重非理性陳情行為案件

### 採取法律行動

「公務人員的職責是為市民服務。因此，我們應對民眾表現出寬容與合理的態度。我們應把訴諸法律制裁當作處理的最後手段。儘管如此，仍會有需採取法律的情況。」<sup>34</sup>

身為上級主管，你也可能遇過要考量是否你的機關有必要對陳情人採取適當法律機制的情況，以限制出現在你機關的陳情人與／或保護特定職員。例如，如果職員成為攻擊或恐嚇的受害者，或遭到陳情人跟蹤時，這時你可以合法地支持他們伸張自身法律權利，包括支持他們獲取保護令或暴力禁制令（AVO）。<sup>35</sup>

暴力禁制令是根據 2007 年犯罪（家庭與個人暴力）法（新南威爾斯），由地方法院所制定的一種法律秩序。旨在限制攻擊者的行為與行動，以保護民眾免於個人暴力、威脅、騷擾與恐嚇。

暴力禁制令能有效提供職員在工作中與離開辦公室（例如在他們家裡）時受到保護。另一個你可能會考慮採取的法律選擇為

<sup>34</sup> 香港特別行政區政府效率促進組，2009 年，《陳情處理與公共調查指南》，第 23 頁。[http://www.eu.gov.hk/english/publication/pub\\_bp/files/A\\_Guide\\_to\\_Complaints\\_Handling\\_and\\_Public\\_Enquiries.pdf](http://www.eu.gov.hk/english/publication/pub_bp/files/A_Guide_to_Complaints_Handling_and_Public_Enquiries.pdf)。

<sup>35</sup> 欲了解更多公務人員受到特別優惠法律援助的資訊請參見：M1999-11 行政大臣特別優惠法律援助條款指南，公務人員與國家人員，請參見：[http://www.dpc.nsw.gov.au/announcements/ministerial\\_memoranda/1999/m1999-11](http://www.dpc.nsw.gov.au/announcements/ministerial_memoranda/1999/m1999-11)。



1901 年的封閉土地保護法（新南威爾斯）。<sup>36</sup>該法規主要提供對非法入侵、侵佔者，或當「封閉土地」擁有者要求他人（例如陳情人）離開場所時，所採取的民事與／或刑事行動。

然而，在考慮使用任何法律行動以處理非理性陳情行為之前，你必須先向施行對象提出嚴重警告。我們認為這些法律方式為最後的手段，而且不該被用來對付那些僅僅只是難以管理或是讓你職員感到不舒服的陳情人。法律機制只能在一位或多位職員確實遭受陳情人實際傷害的恐懼下才能夠考慮。除此之外，應優先採納任何其他能夠管理的策略。

欲瞭解更多有關適合支持職員獲得保護令情況的資訊，請參見：解決暴力、威脅或恐嚇與未授權進入機關場所的禁制令。請參見：[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)。

欲瞭解更多有關適合採取非法入侵法規限制陳情人出入場所的資訊，請參見：1901 年封閉土地保護法（新南威爾斯）適用規定。也請詳見：[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)。

---

<sup>36</sup> 也請參見 1971 年社會秩序維護法（人身及財產保護條例）（澳大利亞聯邦）；1987 年非法入侵法（北領地）；1994 年土地法（昆士蘭州）；1892 年警察法（西澳大利亞州）；1953 年簡易程序治罪條例（南澳大利亞州）；1935 年警罰法（塔斯馬尼亞州）；1966 年簡易程序治罪條例（維多利亞州）；1943 年封閉土地保護法（澳洲首都特區）。

### 案件研究範例：採取法律行動處理非理性陳情行為

新南威爾斯州監察使辦公室提供



D 先生在 2009 年 2 月向我們辦公室提出陳情，並分別於 2009 年 4 月、2010 年 1 月以及 2010 年 2 月，提出有關當地市議會的陳情案。他的陳情主要與在地開發申請與當地市議會主任的行為有關。

儘管我們並沒有在調查 D 先生的陳情案中，發現任何不當的行為，但他仍堅持聯絡我們辦公室。在他第一次正式陳情與最後一次陳情（2010 年 2 月）的期間，D 先生寄了超過 100 封信件到我們辦公室，並打了超過 16 通的電話與職員聯繫（都跟當地市議會的陳情有關）。這些電子信件包括與市議會有關的媒體文章副本，及他與市議會之間的通訊副本，其中大部分都與處理陳情的程序沒有關係。在同一個月，我們封鎖 D 先生的電子信件，並限制他透過澳大利亞郵政寄信給我們。

很可惜的是，這種措施並沒有停止 D 先生的行為。他不斷地在不同場所，以改變信箱帳號的方式，企圖迴避我們的限制。我們不回應任何通訊信件，並封鎖每個與我們聯絡的新信箱帳號的方式，來處理 D 先生的行為。截至目前為止，我們至少已封鎖 88 個 D 先生的信箱帳號。

我們後來得知 D 先生所陳情的市議會，他們同樣也限制 D 先生的信件。市議會在 6 個月內收到 D 先生超過 300 封信件之後，才採取這種行動。市議會同樣也擔心，D 先生的行為會對他們的職員與資源（他們必須用一個禮拜 2 天的時間，派出一位資深員工處理這件事）造成影響。另外，市議會對他信件內充滿侵犯與威脅市議會職員的內容感到憂慮（尤其是對他們職業的威脅）。在一次事件中，D 先生甚至取得市議會（未向他



透露) 職員的個人電子信箱帳號，並開始寄送信件到她的個人信箱。在與市議會職員發生多次口角之後，包括主任與市長（以及他們的家人），雙方當事人對 D 先生發出為期 5 年的暴力禁制令。

地方法官在合理的審判下提出以下意見：

…陳情涉及到…寄送大量書面與電子信件，這足以證明在[主任的]助理辦公室，及為居家安全在主任家中設置強制警報器的正當性，並封鎖[陳情當事人]寄給市議會的電子信件。[陳情當事人]很顯然企圖要迴避陳情處理程序…讓自己直接與[主任]和[市長]接觸，以對他們提出市議會事務上的問題…

這些接觸不只發生在[市議會]辦公室，[也包括在市長的家中]，他似乎也在[主任]的私人住所附近企圖擾亂安寧，而他也清楚讓[主任]知道[他]的存在…。

雖然本案可以最低民事標準來衡量，然而我採取超越合理懷疑的刑事標準來衡量，而我毫無疑問地認為，[陳情當事人]表面上合法進行與市議會活動有關的陳情，卻對兩位公眾人物從事跟蹤與騷擾行為。接觸內容包括面對面、通電話，而最常使用的是電子郵件。

恕我直言，我認為陳情當事人很有可能患有某種形式的精神疾病，這可以從陳情當事人為滿足個人私慾，而迫害兩位公眾人物的行為中證明，然而造成事件被高度關切的不僅是因為對兩人的直接行為，而是以干擾與寄送未經同意的信件方式，將問題延伸至雙方家人。儘管政府機關任職者可以預期，基於他們的角色，其活動和表現須接受一般正常的監督與審查，然而[陳情當事人]所追求的，是使市長與市議會主任對他大量的問題與要求作出回應，如此已超出最廣義下的公務人員的合理課責範圍。

## 第二十章 無法限制取得服務時：採取訴訟外紛爭解決處理機制

### 如果無法限制取得服務，或問題是自己引起的怎麼辦？

當你的機關有以下情況時：

- 無法終止與陳情人的接觸。
- 有考慮及／或試圖採取其他合理與可能的管理措施以解決衝突，  
或
- 須對導致或加劇陳情人的行為負責。

訴訟外紛爭解決處理機制（ADR）可以幫助你解決與陳情人之間的衝突並重建雙方關係。

訴訟外紛爭解決處理機制是形容透過訴訟以外廣泛且不同程序的途徑，協助民眾廣泛處理紛爭與衝突的用語。訴訟外紛爭解決處理機制有促進、提供諮詢、決定問題及綜合以上的功能，通常被選用來協調特定衝突與紛爭。

當採取訴訟外紛爭解決處理機制處理非理性陳情行為時，非常重要的一點是，須確保以獨立公正的第三方執行訴訟外紛爭解決處理機程序，其能幫助你達到一個雙方都滿意的處理結果。由第三方介入，將（陳情人）可能的負面看法與偏見，或串通的污名降到最低，並能協助解決升高的衝突。

同時也要鼓勵／支持陳情人尋找他人的支持，或是能在整個訴訟外紛爭解決處理機制過程中，協助他們的代表人士（如適當）。



## 支持與反對採取訴訟外紛爭解決處理機制的理由

如果出現非理性陳情行為的問題，採取訴訟外紛爭解決處理機制，可能在下述面向有所幫助：

- 它讓陳情人感覺被傾聽與瞭解，而且問題被重視。
- 它讓陳情人能對自己的陳情或問題發洩情緒。
- 它能協助你的機關獲得有關陳情人的議題、利害關係與立場的資訊，並幫助你瞭解造成持續衝突的潛在因素。
- 它能提供機關改變陳情人想法的機會／在非對抗性的情境下，鼓勵他們考慮不同的觀點。
- 它能協助機關管理陳情人對可能實現的事與結果的期望（從第三人那得到消息可能比從你的職員／政府機關那得到還要好）
- 相較其他替代方案，它可能對你與陳情人之間的關係有較少的傷害，甚至／或可以改善關係。
- 它可能會辨識出你的機關需要改善的地方。例如，服務的方式、政策或程序。
- 比起讓衝突持續好幾年及／或對職員造成負面影響，它在成本與時間上較有效益，例如在生產力水準上或團隊士氣上等。
- 它能让陳情人（與你的機關）專注在未來與問題解決上，而非專注在過去衝突或行為上。
- 它能解決問題／衝突。

相反地，訴訟外紛爭解決處理機制在以下面向中，可能對處理非理性陳情行為是無效的：

- 出現非理性陳情行為的陳情人，可能會沒有誠意參與訴訟外紛爭解決處理機制的程序。他們可能會拒絕妥協或不願意採取能公平解決所有人問題的方式（讓解決方案／結論無法實現）。

- 它會是一種代價很高的處理程序，尤其是要由獨立的第三方協助程序進行。
- 它會讓陳情人對自身議題的重要性產生錯誤觀念（例如，因為他們的議題是合法的或「正確的」，才受到高層關切）。
- 它的過程曠日費時。

因此，你會先需要評估每件個案的狀況，再判斷採取訴訟外紛爭解決處理機制，是否真能有效解決與陳情人的持續衝突。

也就是說，即使你認為採取訴訟外紛爭解決處理機制是不適合的處理方式，仍值得你在定期審查案件時，持續評估該案件在後來是否有採取訴訟外紛爭解決處理機制的必要。例如，如果衝突持續而沒有任何停止的徵兆時，最終很可能會採取法律訴訟，或對你機關的資源、運作能力或對職員造成嚴重的影響。

### 哪一類的訴訟外紛爭解決處理機制適合處理非理性陳情行為？

一些在處理非理性陳情行為中，常見的訴訟外紛爭解決處理機制策略包括以下：

- **不提供方案之調解（mediation）**：此為一種由中立的第三方（「調解者」）自願協助、辨識衝突問題、發展解決方案、考慮替代方案／論點，並努力完成協調各方當事人之間衝突的過程。調解者不具有諮詢或決定的角色。他們的角色是協助各方當事人辨識利害關係、瞭解不同觀點，進而得出雙方都能接受的解決方案。調停者也可以協助各方當事人草擬調解協議書。
- **提供方案之調解（conciliation）**：此為一種由衝突各方當事人在調解人協助下，辨識衝突問題、提供處理問題的選擇，及考慮替代方案並努力達成協議的過程。調解人負責管理調解的過



程。他們會對發生衝突的事情提供建議及／或解決方案，然而並不會替衝突當事人做決定。他們也可能具備處理衝突問題的專業知識。

- **促進 (facilitation)**：促進為一種參與者（通常為團體）辨識出需要解決的問題，以及解決問題需採取措施的過程。促進是受到促進者的協助所完成。促進者討論內容與處理結果上，並不具有諮詢或決定的角色，不過他們能夠建議或決定促進處理衝突的過程。
- **促進談判 (facilitation negotiation)**：促進談判是一種當衝突當事人已確認想要談判的議題，而欲獲得促進者的協助以協商結果的過程。促進者對討論的內容及處理結果不具有諮詢或決定的角色，不過他們可以建議或決定促進的處理過程。
- **召開會議 (conferencing)**：召開會議是由召集人召開一連串的會議，而由參與者及／或他們的擁護者對衝突議題進行討論。這種召開會議的方式，通常由監管或法定責任的政府機關所執行，而召集人會對衝突議題提出建議，或可能的解決方案。
- **衝突輔導訓練 (conflict coaching)**：衝突輔導訓練為一種自願、保密、重視未來的過程，在受過衝突訓練的教練支持與協助下，讓服務對象瞭解與改善他們管理衝突與紛爭的方式。教練能協助服務對象仔細考慮與辨識他們的目標、探究達成目標的不同方式、提供預防不必要衝突與解決紛爭的實際措施。此過程亦讓客戶增進他們管理衝突的技巧。

教練並不是任何一方的辯護人或代表人，也不替客戶做任何決定。

當陳情人為內部陳情人時，或是時常與其他人發生衝突並且／或將會與你的機關持續維持關係時，這時採取衝突輔導訓練將會特別有效。

欲瞭解更多有關衝突輔導訓練資訊：請參見 [www.cinergycoaching.com](http://www.cinergycoaching.com)，也請蒞臨澳洲國防部網站：[www.defence.gov.au](http://www.defence.gov.au)（何謂訴訟外紛爭解決處理機制：什麼是衝突輔導訓練）。

欲瞭解更多有關訴訟外紛爭解決處理機制資訊，請參見：[www.nadrac.gov.au](http://www.nadrac.gov.au)。



## 第二十一章 處理電子通訊、網路與社群媒體濫用的問題

電子通訊的非理性陳情行為：造成公家機關與公務員日益嚴重的問題。

「很顯然有些人將社群媒體當作另一種替代過去對學校發洩不滿途徑的管道。」<sup>37</sup>

在非理性陳情行為研究計畫第二階段中（尤其是在焦點團體訪談時<sup>38</sup>），引起討論的議題為，某些陳情人在網路與社群媒體上攻擊、謾罵、騷擾、誹謗、詆毀有往來的政府機關與官員，且情形日益嚴重。愈來愈多的政府機關面臨非常公然、嚴重而涉及到陳情人的網路案件問題，而他們也很努力地跟上科技並尋找處理此種狀況的有效辦法。

例如，近期一件英國對網路濫用的研究結果發現，在許多案例中，家長與學生在網站上，像是YouTube、Ratemyteacher.com與Facebook，開設特定臉書群組，把老師當作攻擊目標。一位被當作目標的受害老師，敘述她的經驗：「最後，我在暑假期間因崩潰，而需要向急診醫生求救（因為我已經出現自殺行為）。我透過藥房向精神健康單位尋求特別護理協助。我覺得新的電話輔

<sup>37</sup> 安迪·菲彭（Andy Phippen）教授引用英國廣播公司科技新聞的文章，2011年，「研究顯示 1/3 的老師曾被網路霸凌」英國廣播公司新聞，8月15日，檢索日期：8月16日。<http://www.bbc.co.uk/news/technology-14527103>。

<sup>38</sup> 在非理性陳情行為研究計畫第二階段期間，新南威爾斯州監察使受到每個州與地區的支持，監察使辦公室在澳大利亞各區舉行非理性陳情行為焦點團體討論（除了塔斯馬尼亞州與北領地之外）。他們在2010年3月3日到7月23日之間，總共舉行了25次焦點團體討論，包括179位公務員的參與。欲了解更多焦點團體的資訊，請參見：非理性陳情行為研究計畫報告，請詳見：[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au)。

導服務真的幫了我很大的忙，調解也是，到現在他們對我還是一樣有效。<sup>39</sup>」

在同樣類似的實證案例中，另一位被錯誤指控對學生出現不當行為的老師說：「我在一次事件中被警察訊問，後來我被釋放…我最後求助心理學家，幫助我處理失去的自我價值、憂鬱症以及強烈自殺行為的問題。」<sup>40</sup>

2010年3月，媒體對於新南威爾斯州這起案例大篇幅報導，學校校長們獲得正式建議，可以控告那些透過社群網站與電子郵件誹謗與騷擾他們的家長<sup>41</sup>。

據報導，小學校長協會理事長表示：

「我們認為，如果我們的校長受到這些各式各樣未經證實或惡意，或無理取鬧的指控，則應該讓他們親自瞭解能採取什麼樣的行動。」

.....

「很明顯這個問題已經嚴重到超出正常陳情處理程序的地步，而那些校長在當時認為這問題已嚴重到需要尋求協助，而且也認為或許該採取行動。<sup>42</sup>」

然而，（在這些日益嚴重的問題並不僅限於老師或教育部門我們的焦點團體討論中發現），愈來愈多公家機關普遍都面臨這

---

<sup>39</sup> 英國廣播公司科技新聞，2011年，「研究顯示 1/3 的老師曾被網路霸凌」英國廣播公司新聞，8月15日，檢索日期：8月16日。<http://www.bbc.co.uk/news/technology-14527103>。

<sup>40</sup> 同註39。

<sup>41</sup> 拉比（Labi, S），2010年，「現在學校可以起訴家長了」，星期日電訊報，3月28日，檢索日期：2011年5月27日。<http://www.dailytelegraph.com.au/news/nov-schools-can-sue-parents/story-e6frewt0-1225846360533>。

<sup>42</sup> 同註41。



種問題。

例如據報導指出，法院對（2 位新南威爾斯市議會官員）利用電子通訊、電話與面對面方式騷擾 2 位（及家人）好幾年的陳情人，發出暴力限制令。其中一位市議會官員述說他的經驗：

「這不只造成納稅人財政上的負擔，這種精神與情緒壓力也使我们無法有效做好社區領袖。由於這個人可能做出的行為，使得與家人參與社區集會這種單純的快樂，也變成是令人擔心的事。

...

「我們被迫尋求法律保護，然而如果我們有明確法律，能夠界定什麼是合理或過度的行為，我們也許就不會花費超過兩年的時間，去忍受這種財務與情緒上的負擔。」<sup>43</sup>

在 2009 年 9 月一件具有指標性意義的判決出爐，一位南澳大利亞男子，在臉書上張貼關於當地警官的資料之後，承認犯下誹謗罪。這位男子創設一個叫「滾開[員警姓名]」的臉書群組空間。「頁面內容張貼大量不正確、冒犯誹謗這名資深警官的言論。此空間提供指認該名員警與他小孩的照片，以及公開員警家中的住所。有些貼文甚至鼓勵對員警採取暴力與攻擊行動。」<sup>44</sup>

當問到他的經驗時，該員警說道：

---

<sup>43</sup> 帕克 (Parker, S)，2011 年，「什麼是公家機關的公平正義？：市長與主任強制將過度『強迫性』長篇攻擊言論告上法院」，曼寧河時報，10 月 21 日，檢索日期：2011 年 10 月 21 日。<http://www.manningrivertimes.com.au/news/local/news/general/whats-fair-in-public-office-mayor-and-general-manager-forced-to-court-by-excessive-and-obsessive-tirade/2331486.aspx?storypage=0>。

<sup>44</sup> 林姆 (Lim, P)，2010 年，「你的 3 個朋友提出請求而 1 件刑事定罪：在臉書上打擊誹謗」，網際網路法簡訊，第 12 卷第 10 期，3 月，第 169 頁。

「這已對我的家人造成相當大的困擾…

[我]對網頁中許多討論竟然如此野蠻，感到相當震驚…

我非常生氣…身為當地警官，我認為我們必須比一般人更能包容。然而這個情況已經相當於人身攻擊，而它[該頁面]甚至出現我小孩的照片…這真的很過分。

…我對他批評的回應是，如果你不高興我的作為，那就透過適當的管道提出陳情，並讓我的行為受到檢視，這樣他們就會…」。<sup>45</sup>

所有這些案件都說明了發生在網路與電子媒體上的非理性陳情行為，對處理問題的職員與政府機關，會造成深遠與破壞性的後果。

由於網路媒體的高度公開與常常出現的惡意內容，「現在一位不高興的陳情人，比以往更輕易就能永久損害一個機關的形象」<sup>46</sup>或個人的名譽，並造成嚴重的心理傷害。單一蓄意的張貼行為，或是「衝動」的行為，都有可能造成大規模的傷害<sup>47</sup>。

因此我們認為政府機關有必要發展適當的系統與程序，來辨識與管理那些發生在網路與社群媒體上的非理性陳情行為。很重要的一點是，這樣不只能有效應用本手冊所提供的非理性陳情行

---

<sup>45</sup> 杭特 (Hunt, N)，2009 年，「青少年臉書誹謗罪」，星期日郵報（南澳大利亞州），11 月 22 日，檢索日期：2010 年 7 月 10 日。<http://www.adelaidenow.com.au/news/southaustralia/teen-guilty-of-facebook-slur/story-e6frea83-1225801651074>。

<sup>46</sup> 科文 (Kerwin, M)，2010 年，「回應部落客攻擊的六步驟」，防彈部落格，8 月 17 日，檢索日期：2011 年 4 月 21 日。<http://www.bulletproofblog.com/2010/08/17/six-six-six-tips-for-responding-to-blogger-attacks/#ixzz1VQXAEZSf>。

<sup>47</sup> 魯丁 (Rooding, A)，2009 年，「職場網路霸凌：處理社群網站問題」，網際網路法簡訊，第 12 卷第 1 期，3 月，第 14 頁。



為策略，而且，若發現陳情人的網路行為與職員的專業工作／服務有關，則應被視為與工作有關的風險，機關亦有責任採取行動。

### 網路行為何時變得不理性？

這裡要澄清的一個重點是，並非所有網路行為都是不理性的，而且陳情人也並非完全是利用社群媒體與網路，表達造成他人困擾的不滿言論。陳情人有權利在網路上表達他們的看法或訴苦，就如同有權利至本機關陳情一樣。然而當理性的陳情行為轉為對政府機關與職員們不適當及／或不合法的攻擊時，這時就有問題了。不能忽視這類行為，而需要採取措施，來評估與回應這些問題（與處理其他非理性陳情行為的方式一樣）。

以下提供一些陳情人不適當與不合理的網路行為，包括：

- 粗俗和辱罵性言語。
- 針對性、人身與猥褻性質的攻擊。
- 錯誤指控與意圖說謊以羞辱、侮辱、詆毀或負面描述。
- 針對特定族群或個人說出不適當的冒犯性用語或名稱，例如種族歧視。
- 說出威脅或誹謗性言論，例如在沒有證據下指稱案件處理官員有貪瀆或欺騙行為。
- 寄送垃圾郵件與大量連續與案情不相關的電子信件或郵件。
- 網路跟蹤或網路霸凌。
- 對案件處理官員進行惡意網路投票，例如，對他們的能力進行投票。
- 張貼關於案件處理官員的個人資訊，包括個人聯絡資訊或電話

- 號碼、姓名、地址、車牌號碼等，讓他們因此成為攻擊目標。
- 建議或鼓勵從事違法行為或犯罪。
  - 張貼不適當的內容／連結到低俗的網站。
  - 從事駭客或上傳病毒與其他傷害性資訊至機關網站、部落格、臉書頁面等。
  - 利用低俗的言論、照片或有關機關職員與／或他們家人的影片，創造令人厭惡的網站空間。
  - 侵犯著作權與商標權。
  - 在網站上冒充他人（例如職員），因為這樣他們不會被認出而能從事以上的行為。

### 該怎麼做才能管理網路行為？

為有效管理非理性陳情行為，政府機關須先熟悉社群媒體等網路與電子通訊科技，以確保他們與職員受到充份的保護，預防任何健康、安全與責任風險<sup>48</sup>。不管你的機關目前有無在網路上或社群媒體上被攻擊，最好都應該要有這種措施，而且也要清楚提供處理網路行為的規定與流程。這些規定可以放在整體的非理性陳情行為政策裡，或是獨立規定，並且必須提供職員在回應非理性行為時清楚的指引。

以下 5 個步驟流程可提供相關職員協助處理問題。主要資訊內容取自麥克科文（Mike Kerwin）（萊維克戰略溝通有限責任公司<sup>49</sup>）及格雷戈里·艾莉莎（Alyssa Gregory，Avertua有限責

---

<sup>48</sup> 同註 47，第 13-14 頁。

<sup>49</sup> 同註 46。



任公司創辦人)<sup>50</sup>的文章。也結合其他文獻，以符合公共部門陳情處理情況。

### 步驟 1：監控

維持一個持續系統，搜尋與追蹤對你機關和職員不利的貼文、言論、網站與部落格等<sup>51</sup>。

- 鼓勵所有職員呈報任何不適當或可疑或與你機關或職員有關的網路內容。
- 使用網路偵查工具與警告器，像是 Google 快訊、社會化媒體搜索引擎 (Social Mention)、Technocrati 網站、TweetBeep 網站、網路論壇搜尋引擎 (Boardtracker)、Dialogix，搜索監視器 (The Search Monitor) 等以追蹤有關你機關的網路言論。例如，Google 快訊會定期寄送有關你機關的最新搜尋結果，不管是在部落格、網路報紙影音或推特 (tweet) 上，無須你手動搜尋。
- 指定職員 (或回應團隊或專業服務) 監控網路內容。這位職員也須在必要時負責辨識、評估與回應不適當的網路行為。

### 步驟 2：評估

只要一發現有無法接受的網路內容時，就需立即評估判斷是否有需要做出回應<sup>52</sup>。即時回應是很重要的，如此才能避免及／

---

<sup>50</sup> 格雷戈里 (Gregory A)，2009 年，「線上名譽管理：基本規則」，Webpro Business，5 月 20 日，檢索日期：2011 年 4 月 27 日。<http://www.sitepoint.com/online-reputation-management>。

<sup>51</sup> 同註 50。

<sup>52</sup> 摩根 (Morgan, D)，2011 年，「另一個對不回應社群媒體的告誡」，PSAMA 部落格，2011 年 4 月 1 日，檢索日期：2011 年 4 月 21 日。<http://www.psamablog.blogspot.com/2011/04/another-cautionary-tale-on-how-to-not-to.html>。

或讓可能「持續擴散」與失控的問題程度降到最低。須考慮到以下因素：<sup>53</sup>

#### A. 內容

- 網路內容是否為建設性的批評或意見，還是只是純粹的惡意批評？
- 網路內容的語調是否合理，或是否有出現嚴重會引起某種行動的煽動性或冒犯性內容？
- 網路內容是否出現嚴重誤導或具有誤導性的內容？是否出現誤解或足以誤導他人的謊言？
- 網路內容是否有經由不當獲取及／與出於不當使用目的而張貼的職員或其家人的個人資訊，例如，個人照片、影像、地址資訊等？
- 網路內容是否出現誹謗或威脅資訊、違反商標與著作權法或出現其他不合法內容？
- 網路內容是否出現不雅、低俗或猥褻內容，及／或出現對職員毫無根據的指控？

#### B. 能見度與可信度<sup>54</sup>

- 網站上的內容是否有很高的能見度且為容易進入的？例如，是否出現在臉書上（澳大利亞有 980 萬的使用者）或是否出現在一個很少人瀏覽的隱匿網站（例如只有陳情人朋友圈及／或延伸的朋友與家人才會看到）？
- 網路內容是否有「像病毒一樣擴散」的情形（拿自己生命開

---

<sup>53</sup> 註：這些提供的因素是根據一般資料所得，出自：2010 年教育部，預防與教育團隊標準及整體指揮部（西澳大利亞州）。

<sup>54</sup> 同註 46。



玩笑的事，甚至是可能被新聞媒體報導以藉此得到相對廣泛的回應）？

- 網路內容是否會被認為是可信的，或實在太牽強，任何有理智的人都不會相信。

### C. 明顯的目的／目標

- 網路內容是否出現專門攻擊或使他人丟臉的內容？這是一種抹黑行動還是做秀？
- 網路內容是否出現煽動他人從事特定行動或任務（例如，專門攻擊你的機關或職員），或從事不合法的行為？
- 網路內容是否出現刻意營造羞辱或侮辱的內容，還是只是開玩笑？

### D. 影響

- 網路內容是否會嚴重損毀你機關或職員的名譽？（註：僅適用於當損毀行為是無根據的／內容是虛構的時候）。
- 網路內容會對你的工作職場環境、與同事或陳情人之間的關係造成什麼樣的影響，尤其是內容為人所相信時。
- 如果網路內容與職員有關，他們會怎麼看待？他們或其家人有被嚴重影響嗎？
- 如果並未採取行動回應網路內容，你的機關是否願意接受習慣法的注意義務、職場健康安全法規或法律責任？
- 網路內容是否會被解釋成代表你機關的言論？
- 當你的機關有經營部落格、臉書或推特網頁，且你開放雙向溝通時，陳情人是否劫持網路通訊流，使機關網頁失效，或影響到他人使用網站功能？

## E. 背景情況

- 網路貼文的背景情況為何？例如，問題是否因陳情人與你機關（或職員）之間的互動或衝突所造成，還是因為機關所做的決定或所採取的行動（無論直接或間接影響他們）所衍伸出來的？
- 陳情人陳訴的議題是否正當？如果是，則要採取措施修正問題。
  - 即使陳情人的行為似乎過當也不要緊？
  - 網路貼文時機點為何？例如，它是否出現在所屬機關（或職員）被輿論和媒體大肆批判的同一個時間點？
  - 如果是，採取回應以「損害管控」。

## 步驟 3：行動

評估過背景情況後，就要決定是否需要回應。在此提供需要回應負面或不適當網路內容的理由如下：

- 由於網路內容可能會誤導他人、嚴重扭曲事實或過分誤傳，而有重大風險。
- 有極度煽動性、冒犯、誹謗或其他不合法的內容。
- 會造成嚴重名譽與精神受損。
- 內容公開職員或他們家人敏感的個人資訊，或如果不採取行動，將會對機關造成法律或職場健康與安全上的問題。
- 內容有極高的能見度與取得容易，已經或可能會「像病毒一樣擴散」。
- 內容似乎是可信的（即使不是），而且／或會造成他人嚴重誤解。



- 會對工作場所及與同事或與陳情人之間的關係造成嚴重影響。
- 問題剛好在所屬機關不恰當的時間點發生。

在此提供不需要回應網路內容的理由如下：

- 如果回應（公開地或私下地），只會鼓勵或煽動陳情人的行為。
- 只會引起爭議與受到媒體關注。
- 內容太牽強以致於不太可能被任何有理智的人相信。
- 是相當合宜或有建設性的批評，並對職員或機關帶來極小的風險。
- 並不違反任何法律，而且如果不採取行動也不會對所屬機關產生任何注意義務、職場健康與安全或法律上的問題。
- 不是發生在非常容易進入或看見的網站。
- 不太可能造成名譽或精神受損，或對工作環境造成嚴重影響。

### 如果需要回應

如果決定需要對特定情況回應，那就要在問題有機會發生與擴大之前，立即採取行動（例如，如果是不到幾分鐘內辨識出網路內容，則就要在數小時內採取行動）。即時的回應關鍵在於是否能夠讓你化解情況，以及內容是否會受到他人注意並失去控制<sup>55</sup>。

採取的回應當然也必須要直接針對言論／內容，如果無法做到，將只會讓陳情人的挫折感增加而產生更多的負面言論與貼文<sup>56</sup>。在這種情況下最好以直接（在公共論壇上）回應言論的

---

<sup>55</sup> 同註 46。

<sup>56</sup> 同註 55。

方式處理，接著再與陳情人私下聯絡並解決問題<sup>57</sup>。

有很多可能的方式能夠對網路內容做回應。回應可以是公開地、私下地或兩者皆可。回應可以是以評論的方式、反駁或否定，或表示同意。

可以在張貼內容的網站或論壇上直接回應，或在機關網站、部落格或社群媒體網頁上以最新消息方式回應。可以用電子郵件、打電話、面對面會談或透過澳大利亞郵政寄送信件的方式做出回應。最適當的的回應方式，取決於案件情況與案件陳情人的特性。

如果有需要採取回應，你也需要決定是否要將網路內容通知警方與／或針對內容尋求法律意見。同時也要注意如果陳情人的行為構成犯罪，你可能就有必要通報他們的行為。參見 1900 年犯罪法（新南威爾斯）第 316 條<sup>58</sup>。

## 公開或私下回應？

同樣地，如果你已經決定要在特定情況採取回應，你將需要決定是否以公開、私下或兩者同時的方式回應。下列提供對你有幫助的一般回應準則：

### I 公開回應

如果網路內容是出現在一個能見度很高且容易進入的網站，或內容充滿嚴重與重複性錯誤與誤導資訊時，這時就可以適當的公開回應。

不帶有任何情緒的公開回應是很重要的。公開回應應該節制，

---

<sup>57</sup> 貝卡，《化解顧客敵意手冊》，第 143 頁。

<sup>58</sup> 瓦特豪斯（Waterhouse M），「討人厭的網路通訊：澳大利亞學校當局要如何採取行動？」，2011 年澳大利亞與紐西蘭教育法協會（ANZELA）會議紀錄，第 4 頁。



而且千萬不要出現人身攻擊、惡意或閃避陳情人或陷入「他／她說…」的爭論中。<sup>59</sup>

如果是機關或職員有失職行為，公開回應即應承認錯誤，然而如果沒有，則應該直接感謝陳情人給的建議，並盡快結束此話題<sup>60</sup>。事實上，民眾更想看的是你如何在這件事上作回應，而不是陳情人怎麼回應。如果你回得不好，就會鑄成比陳情人行為更大的傷害。

一旦採取公開的回應，那第一步，你仍可以決定把回應轉為私下進行／與陳情人信件往來（例如透過電子郵件、電話或面對面溝通）。社群媒體與網路「不是一個很適合解決問題的平臺，而且這同時也要考慮到保密與隱私的問題」<sup>61</sup>。

## II 私下回應

如果網路內容不是出現在高流量的網站時，那以私人信箱寄送信件或打電話的方式較為適當。當機關或職員有失職行為時，私下回應可以用來澄清事情；私下回應也能給陳情人一個機會，在機關採取明確行動前—例如針對誹謗事件採取法律作為—將網路內容刪掉。

## III 同時公開與私下回應

如果網路內容拿自己生命開玩笑，並已在社群媒體上到處串聯，或內容針對特定職員（們）、內容違法、看來可信時，那這時就需要採取更全面的回應策略。這種回應策略包括同時以公開及私下的方式回應，像是記者會與／或媒體發布採訪、與相關陳

---

<sup>59</sup> 摩根，《另一個對不回應社群媒體的告誡》。

<sup>60</sup> 同註 59。

<sup>61</sup> 貝卡，《化解顧客敵意手冊》，第 143 頁。

情人主動接觸、澄清社群媒體與／或機關網站或部落格的訊息，或在任何機關出版的相關刊物中做出回應。

註：想知道網路貼文或網站何時開始大量流傳是很困難的。有些內容（通常是那些不可信的）馬上就被淹沒，然而有些卻會引起其他部落客甚至媒體的討論<sup>62</sup>。

上面提到的網路偵查工具就能在這方面幫助你，因為它們能夠告訴你所有提及你們機關的網頁內容。因此，如果提及你們機關的網路內容不尋常增加，或反覆提到同一件議題時，你就能掌握機會去回應，或在問題失控之前直接處理文章來源。

## 不需要回應

如果不必回應，那就不需要採取任何行動，然而看情形，最好還是複製網頁內容並記錄事件，確認這種一再出現的行為。同時，支持受到事件波及的同仁也很重要。

## 步驟 4：後續行動與澈底完成

一旦對網路內容做出回應（不論以直接或間接的方式），就應該持續監控網路動態，特別是有問題內容的網站／部落格，以瞭解是否有任何與原本貼文有關的新（或舊）評論。你同時也需要檢查該內容是否在其他地方也引起討論<sup>63</sup>。

同樣地，若網路內容／評論是有道理的，而且／或你們機關或同仁確實有所疏失，在事件之後得思考對陳情人做後續幾個禮拜的追蹤，以確保問題圓滿解決。由保持聯絡會給人平易近人的

---

<sup>62</sup> 同註 46。

<sup>63</sup> 同註 62。



感覺，並且也增加他們下次在發生問題時，第一時間與你機關聯絡的可能（在訴諸網路之前）<sup>64</sup>。

### 步驟 5：支持受波及的同仁

如果網路內容會對同仁造成嚴重精神上的風險或名譽受損，在公開回應的同時，考慮包含對受波及的職員提供公開支持也很重要。傳達出支持的訊息能有效消毒並反駁陳情人的言論，這能讓同仁感覺自己與這份工作是有價值的，同時也得到機關的支持。

採取適當的措施以確保職員受到充份地輔導與援助服務，例如工作分享。同仁同時也要被告知他們在這種情況下能採取什麼樣的法律途徑，並在適當的情況下得到支持。視不同情況而言，聯邦政府與各邦法規中有關的法律規定如下：

- 2005 年誹謗法（新南威爾斯）
- 1968 年著作權法（澳大亞利聯邦）
- 1879 年著作權法（新南威爾斯）
- 1988 年隱私法（澳大亞利聯邦）
- 1998 隱私與個人資訊保護法（新南威爾斯）
- 1975 種族歧視條例（澳大亞利聯邦）
- 1977 年反歧視法（新南威爾斯）
- 1992 年廣電服務法（澳大亞利聯邦）
- 2007 年犯罪（家庭與個人暴力）法（新南威爾斯）（提供暴力禁制令）

---

<sup>64</sup> 同註 62。

- 1900 年犯罪法（新南威爾斯），特別是在第六篇：電腦犯罪
  - 1995 年刑事法典法令（澳大亞利聯邦），特別是以下條文：
    - 第 147.1 條：對聯邦公務人員造成傷害
    - 第 147.2 條：威脅會對聯邦公務人員造成傷害
    - 第 474.14 條：意圖利用電子通訊網路犯下嚴重罪行
    - 第 474.15 條：利用通訊傳送服務<sup>65</sup>威脅要殺另一個人或個體
    - 第 474.16 條：利用通訊傳送服務玩笑威脅另一個人或個體
    - 第 474.17 條：利用通訊傳送服務恐嚇、騷擾，或做出會被理智的人視為是對另一個人或個體造成有攻擊性的犯罪行為
- 請見本手冊附錄 9：回應陳情人不當網路言論／內容流程圖。

---

<sup>65</sup> 根據刑事法典法令，「通訊傳送服務」為任何能夠透過電子能量促進溝通的服務。這包括有線電話或行動電話服務、網路（及任何能促進溝通的像是電子郵件或社群網站）、傳真或其他電子工具等。



### 案件研究範例：網路回應非理性陳情行為

新南威爾斯州監察使辦公室提供



C 先生在 2010 年向新南威爾斯州監察使陳情一份有關於某行政機關處理他對前雇主陳情的調查結果。C 先生抱怨說他的前雇主未遵守職場健康安全規範。他認為該行政機關並沒有對他的問題作出適當回應，也沒有參考他在調查期間所提供的重要法律證據。C 先生當時感到非常困擾，並控訴在陳情他認為相當重要的安全議題的過程中，他失去了工作、財源、退休投資金，最糟糕的是，他失去健康。

本辦公室對 C 先生的陳情進行調查。在調查期間我們曾被告知有一個網站有出現描述關於 C 先生痛苦經驗的內容，而從所有蒐集到的資訊顯示，網站是由 C 先生所創設的。

本辦公室的調查結論為，該機關在陳情人的事件上並無任何疏失，而該網站與我們的結論無關。然而，我們確實曾將該網站內容當作調查期間的參考資訊。

該網站出現大量煽動性與誹謗性言論，像是針對之前雇用他的公司、董事會以及許多曾經拒絕 C 先生陳情的個人或政府機關，包括與他們的通訊信件副本（有些經過修改）。同時也有出現許多不太合乎邏輯及沒有可靠消息來源的評論與論點。該網站也提供 5000 元獎勵給任何能提供該公司違反職場健康安全規範證據的人，並鼓勵民眾造訪這些由他設計為「[他]從事揭露[該公司]可疑的[職場健康與安全]罪行」的推特與臉書網頁。

該網站的陳情人行為與網頁內容，已達需要回應的標準，政府機關應該採取動作以維護並支持他們自己與同仁的名譽。因為網站有主要鎖定目標並針對特定對象做攻擊，出現錯誤與未經證實的指控，極度誹謗他們的形象，而且也有出現違反著作權與商標法的行為。

不過由於任何有理智的人皆能看出該內容實在太過牽強且令人無法相信，也因為網站並沒有什麼人造訪，加上考慮陳情人的個人狀況，基於以上因素，我們不認為值得在這類事件上採取進一步行動（但有必要對網站持續監控）。



## 附 錄

### 附錄 1：關於異常堅持之陳情人非理性堅持（偏執狂）

儘管本手冊避免處理精神健康的議題，然而其中一種特別需要陳情處理者關注的，就是偏執狂。偏執狂是對因疾病而產生陳情行為的一種精神疾病診斷<sup>66</sup>。這些人受到疑心病和指控的異常驅使，而容易表現出極端非理性陳情行為。例如，當拿來和對照組比較時，我們從偏執狂身上發現：

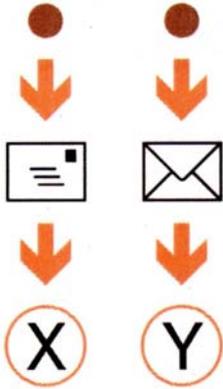
- 相較其他陳情人，會花更久的時間追蹤他們的陳情。
- 提出更多資料，以支持他們的陳情案。
- 打電話的頻率更高且通話時間更久。
- 更常在沒預約的情況下闖入辦公室。
- 在案件調查結束之後仍持續抱怨。
- 做出比平常更難處理與令人害怕的行為
- 更常與其他人／外部政府機關包括各部會首長接觸，好讓陳情進度有所進展。
- 想要的結果是陳情處理制度無法提供的（例如辯護、懲罰與報復）。

這個研究結果也指出，偏執狂的其中一個特徵為長時間過分失焦，因而導致同時對多個政府機關，偏執地提出多次陳情，如下圖表所示。

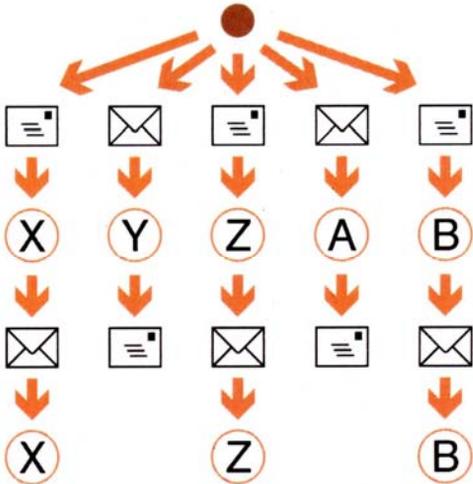
---

<sup>66</sup> 萊斯特，2005 年，《管理非理陳情人與非理性行為手冊》，未發行手稿，第 18 頁。

一般陳情人

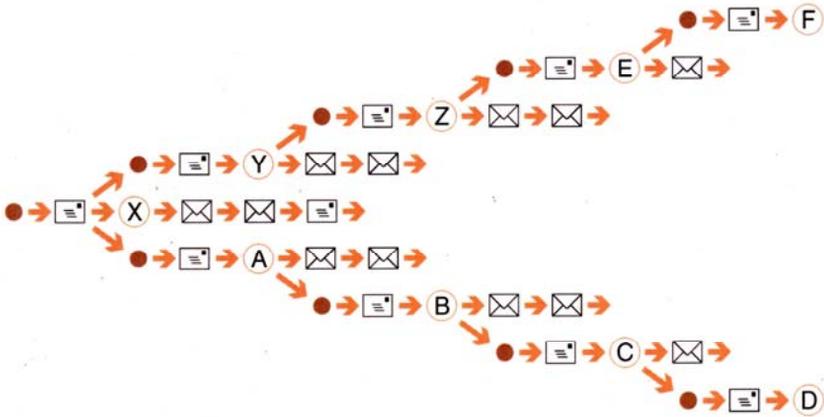


堅持陳情人  
(又稱為「散彈槍」)





## 偏執狂（又稱為「滾雷行動」）



### 說明

- 造成陳情人陳情的議題或事件
- ☐ 陳情案／資訊自由應用
- ⓧ Ⓨ Ⓩ 受到陳情案件的機構／資訊自由應用

大部分人偶爾會對少數機關提出 1 至 2 件，甚或 3 件陳情案，產生一些個別的陳情潮。他們有時會出現令人難處理的狀況，不過還能保持合理的平衡與目標。

典型的偏執狂問題會隨著時間日益嚴重。這些人對議題失去目標，因而把焦點轉移到不實的指控、陰謀論與貪瀆、最初處理他們問題的機關，甚至再轉移到那些原本希望能替自己辯解的覆審機構。

被分類為偏執狂的人，我們也能夠以處理一般陳情人的非理性行為的同樣方式處理，然而有一點要注意的是，他們確實較容

易出現極端的非理性陳情行為。他們較有可能執著於他們的陳情，這種情況就如同萊斯特與馬倫所形容的「惡性循環」，通常這種情況最終將導致失業、破產、離婚，以及可能的家庭暴力與自殺行為。此外，由於這種情況屬於下降的「螺旋」模式，因此偏執狂要恢復「正常」行為的機會愈來愈低。如果要管理他們的行為，可能就需要對他們採取嚴格的限制或甚至終止提供他們服務。

欲瞭解更多偏執狂的資訊請參考：萊斯特、威爾森、葛里芬、馬倫，《異常偏執陳情人》，英國精神病學期刊，2004年。



## 附錄 2：陳情人的非理性電子郵件來函範例

以下提供的是原本長達 32 頁去掉掉個人資訊的部分電子郵件副本，陳情人將這份郵件副本抄送給 23 位部長辦公室及 99 家媒體機構、機關與個人。這封電子郵件展現一些由陳情人的寫作方式可以辨識出的非理性陳情行為指標。請見本手冊第三篇：第四章辨識早期徵兆。

### 給每一個人，請詳讀這份文件

我提出上述問題，及你不適當的回應…

…我重新說明所有議題，因為民眾不應該經歷(1)令人心力交瘁的過程，也不應該…(2)持續重新提出與持續增加[就如這裡的第二次提出]

…如果議員[一位代表]在一開始就對廣大市民[他們的地方稅納稅人]做出對的事。(民眾到底必須還要持續重新提出多少次，浪費他們寶貴的時間、精力與無止盡的挫敗，進而再增加市議會的「工作量」與浪費公帑…你們一點助益也沒有的辦公室最終會腐蝕正義！—因此關於你給的「過期與不相關」意見的資訊，很「明顯」是你們市議會偏頗的抗辯—你絕對沒有表現出自己是一位積極的公共護民官…

3. 如果這不是真的，與／或不會以某種形式讓他們為難，他們也不會公布。如果它不是值得提供意見的，與／或不是「為了公眾利益」—…
4. 所以你是說這份報紙，身為主流媒體，不知道他們自己在說什麼囉？
5. 也沒有任何被約談的議員主張這是「適當的程序」，或拿這作為辯護—閱讀關於…女士的文章，我會把放在PDF檔裡，#

回覆涉嫌違反TMO [等一附加在上面]—現有的陳情#1—給每個人參考與方便閱讀—這些諸如此類的事，很明顯會影響許多平凡的當地百姓，而且看來也會遍及全國各區，只因為你們辦公室不採取行動—有多少類似的案件是你們辦公室[一位代表]瞭解的？……

6. …事實上一我的每件陳情案與論點[主要細節資訊]，在開頭致詞中，就已經講得非常清楚了，而且也從你們的網站中，直接取得相關領域的調查資訊[如所刊登的公開資訊再次說明—認為我們有承擔義務]。你同樣對到處使用粗體與底線的方式感到不滿意—而且—你也不喜歡複製與貼上[其他一般常見能強調、突顯、澄清、簡化等的文字工具]，感謝這位女士為我上了一課，然而我不敢苟同—所以—請—告訴我是否真的是與我詳細闡述的證據，以及太坦白表達真相的方式有關，還是…。

…如果你進入網站連結有問題，你可以很容易的從我給的資訊中自行蒐尋到—正如我一開始沒有資訊時一樣—另外—我已把這事情轉成PDF檔寄出去了—你所要做的，只是開口問一下而已。而且我已經說過：

「請照著以下電子郵件依日期與時間先後排序[這已經成為檔案的一部分，而且也不需要我再重講一次，為能讓你與所有包含事項／附加檔案一併閱讀]，接著，首先詳細閱讀檔名為『回覆 涉嫌違反—回覆日期20xx年2月28日』的PDF附件—裡頭已附上問題」。

是否有任何人「看」、意識到，或在乎這裡頭「似乎」有更廣泛的言外之意—這就是我們運作中的政府—他們把我們當傻瓜—而且—非常有可能是你或你最愛的人在這種情況下—以



及—「可能」在任何機關都會發生等。注意關係—  
ombo.nsw.gov.au .....nsw.gov.au....是否有任何人可以注意到  
那與眾不同的特點—只是問一下?...

…大家都瞭解我的意思嗎?—如果不瞭解，請讓我知道是  
否對我說的有任何疑問，或不同意等，不然應該說我表達很完  
美—可被理解—可被接受—有邏輯—有理。另外我把所有的事  
[我廣泛知道的，但每個字句都有其真實意涵]濃縮整理成一個問  
題—你們這些人對我們有虧欠嗎?

—如果沒有可信的回答—這些推測與推論是可以清楚理解的。

### 附錄 3：處理陳情人期望之通知書範例

出處：[參考資訊]

聯絡人：[案件官員]

電話：[號碼]

[日期]

[陳情人姓名]

[陳情人地址]

親愛的 [陳情人姓名]

我們已經收到您關於[機關／對象名稱]的陳情。

處理您的陳情案件負責官員人為[案件官員]。

#### 我們首先會先

一般而言當我們收到陳情時，我們會先[簡單解釋一般的陳情處理流程]

在這個階段我們會評估你的陳情案件以及決定是否有需要[採取行動]。進行這些流程與通知決定結果可能需要花上[天數、週數或月數]的時間。

#### 當需要花更長的時間處理陳情時

在某些情況下，陳情可能會讓我們花上比[天數、週數或月數]更多的時間去[解釋]。當這種情況發生時我們可能需要[解釋]：

- 檢查檔案與文件
- 進行會談
- 實地訪查
- 要求他們提供書面報告



採取這些行動是需要時間的，然而我們會試著完成並在[幾天／週／月]內讓你知道結果。

### 正式調查

有時候，當問題沒被解決或我們認為問題太嚴重時，會對問題進行正式調查工作。這份工作屬於長期且複雜的調查流程，通常會花上至少 9 個月的時間。在此情況下，我們會隨時通知您我們的進展。

### 重要資訊

在這份通知書的背面有提供一些解釋，說明[機關名稱]的工作與責任內容，請詳細閱讀。

我們會處理您所提出的陳情與所提供的事實證據，並會在短時間之內與您再次聯繫

謹啟

簽名

全名

[新南威爾斯州監察使使用的致謝函背面範例]

監察使辦公室的工作	監察使辦公室不必做的工作
在大部分情況下，我們可以調查新南威爾斯政府、行政機關、地方市議會之行政工作，尤其是他們有行政行為疏失或錯誤時。	我們不必對每件收到的陳情案進行調查。我們比較可能調查持續發生或有嚴重濫權的問題。
我們不受任何政府機關限制，為獨立作業。	我們不會代表任何一方或政府機關說話。
我們的目的是公平找出事實真相。	我們不能以法院能夠行使的方式強迫政府機關採取行動。
我們的目的是以符合公共利益的方式合理解決問題	我們不會提供法律意見。

監察使辦公室的責任	陳情人的義務
<p>我們的責任是：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 以專業、有效與公正的方式處理陳情。</li> <li>• 持續通知您處理進度。</li> <li>• 提供陳情結果的理由。</li> <li>• 尊重您。</li> </ul>	<p>您的義務是：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 對問題提供明確想法與想要的解決方式。</li> <li>• 在一開始提供所有身旁（或知道）的相關資訊</li> <li>• 告知新的事實證據或讓我們知道您不再需要幫助。</li> <li>• 互相合作。</li> <li>• 尊重我們。</li> </ul>

欲瞭解我們是誰與我們工作內容的相關資訊，請參考網站：

[www.ombo.nsw.gov.au](http://www.ombo.nsw.gov.au).



## 附錄 4：使用 CARP 步驟化解陳情人憤怒情緒

### 1. 控制 (control)

這能讓陳情人先停下來聽你說話，並讓他們知道你或互動關係不會受到他們憤怒的控制。要以堅定的方式表述，但不是以侵略性或被動的方式。

### 2. 認同 (acknowledge)

要先處理他們的想法。讓陳情人知道你瞭解他們的情緒精神狀態與情況是很重要的（或至少有同理心）。

若不會助長非理性陳情行為的情況，給他們一個宣洩與發洩情緒的機會。發洩可以幫助他們感覺他們有被重視與瞭解。

然而發洩要有時間限制，通常不會超過 2 至 5 分鐘。在給他們機會發洩後，陳情人要能夠以冷靜的態度專心討論他們的案情。

註：長時間的發洩有害無益，因為這會讓陳情人再次經歷到不好經驗的感覺。

附和他們告訴你的事以表示你有在聽。附和通常是重複他們句子的最後幾個字或關鍵字。這可以透過回溯句子（例如「所以你是說…」）或摘要內容（例如對你認為他們所說的意思下定義）的方式

### 3. 重新調整 (refocus)

以重新調整對話的方式，將他們從情緒轉換到陳情議題上來。詢問有關案件事實的問題並重複陳情人的議題（以你說話的方式）。請見本手冊表 13：非理性不合作陳述與行為之回應腳本（無效率的電話）

#### 4. 解決問題（problem solve）

這表示要開始做正事了（告訴陳情人什麼是可以與不可以做的、什麼是能與不能發生的，或專注於合理的問題解決方案等）。

**記住：遵照 CARP 的步驟是很重要的！**

欲瞭解更多 CARP 步驟資訊，同時參見：

[www.darncustomers.com/course/ch4-defusingprocess.htm](http://www.darncustomers.com/course/ch4-defusingprocess.htm)

以及《化解顧客敵意手冊》，第 3 版，羅伯特·貝卡（Robert Bacal）著，第 28 頁。



## 附錄 5：有效之溝通策略

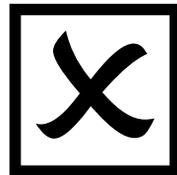
### 要做：

- 表示尊重
- 澄清問題
- 允許發洩情緒
- 認同情緒
- 表示同情
- 找到能夠認同的事
- 確認理解程度
- 認同但無須同意他們的看法
- 附和他們
- 主動傾聽
- 如有必要給，予思考空間
- 如有必要，承認錯誤並道歉
- 保持冷靜
- 尋求解決方案



### 不要做：

- 爭論、辯護或否定
- 找藉口
- 以言語與非言語的對質方式
- 太過正式或官僚的回應
- 太不正式而且千萬要避免開玩笑
- 回應敏感性字眼
- 建議陳情人需要治療或輔導服務
- 侵犯陳情人的個人空間



請見本手冊第四篇：預防非理性陳情行為（以有效溝通處理陳情人憤怒情緒）

## 附錄 6：風險評估表單

風險評估表單	
列出陳情人的詳細行為，包括所有主要與次要的相關風險。	
這些行為可能帶來的後果有哪些（最好和最壞的情況）？	
你和主管要如何適當管理或減少陳情人行為所帶來的風險？	



## 附錄 7：回應威脅、敵意與攻擊行為的 10 步驟

### 1. 辨識危險警訊與檢視風險

- 辨識當事人的憤怒警訊（是否針對你）。
- 問你自己：「我有危險嗎？」
- 如果「有」，儘快從危險的地方離開。從最近的門離開，前往安全的場所，然後通知陳情人會談已經／將會結束（例如「你這樣憤怒與威脅的方式讓我無法繼續與你會談。」）
- 如果威脅減弱（也就是當事人的行為改善），依據明確的行為基本規則你可以重新開始進行會談。

### 2. 重複

- 確定清楚其威脅（以明示的方式），以及盡可能重複句子以確保當事人主動對威脅行為負責（例如「你剛才對我說…」）。
- 詢問是否這是當事人的意思，以及詢問是否在威脅造成傷害（例如「你是這個意思嗎？你在威脅我嗎？」）。

### 3. 反應

- 對所有明確肯定的威脅做出反應（不管是以明示或暗示的方式對你、對他們自己或對他人）。
- 隨時對威脅做出一定的反應，即使是細微的也一樣（例如暫停休息 5 分鐘）。
- 但是不要過度反應或反述威脅語言或學著做出威脅行為。
- 即使當事人有出現不禮貌或威脅的行為，仍持續表現尊重。

### 4. 回應

- 要求當事人停止行為（「…先生請停止對我大叫」）同時告知機關對於回應威脅的規定。
- 清楚一致地傳達如果再繼續，後果將會如何。

## 5. 改變方向

- 在不會助長行為的方式下，以行動或言論改變或分散當事人的注意力。
- 詢問與實質議題有關的問題，試圖將當事人從「情緒化」狀態轉回到「可認知」或思考的狀態。
- 如果有需要，暫停休息 5 分鐘或提供冷飲。

## 6. 重新調整

- 試著幫助當事人控制情緒，重新把他們的注意力調整到陳情議題上面來。詢問有關案件事實的問題能將當事人在情緒上的注意力轉移至思考其議題上的實質問題。

## 7. 引起關注

- 如果你感受到威脅，啟動無聲警報器（如果有），或離開房間通知其他職員的協助。

## 8. 逃跑

- 如果所有步驟都失敗而你又感覺有危險要發生時，快逃（或至少快速離開）到安全的場所。

## 9. 記錄

- 隨時「逐字」記錄所有威脅事項，並複製存放於相關資訊夾。

## 10. 通報與檢視回應

- 向主管／管理者通報事件，如此你們雙方都能檢視你回應威脅行為的方式，並找出可管理的策略或控制任何將來與當事人的互動。
- 你可能會想在事件後提供一個正式或非正式的工作分享。



## 附錄 8：利用環境設計處理內部危險

考慮到你機關的環境設計（或布局），是其中一種減少陳情人暴力攻擊行為風險的方法。以環境設計預防犯罪（CPTED）的概念認為，如果你能改善某些辦公室的設計樣貌，你將能減少暴力行為發生，特別是像空間、布局、顏色、照明溫度等。以下為取材自社區關懷出版的《預防與管理顧客攻擊行為指南》的環境設計預防犯罪範例，包括：<sup>67</sup>

- 如果有，使用樓管安全措施，或雇用保全或派駐員警守衛陳情人所能看見的地方。可以全天都在，或只在部分時間出現，如「惡名昭彰」的陳情人出現時。
- 增加在高風險期間的辦公室職員數量。
- 將職員與一般民眾進入大樓、不同樓層或電梯的入口分開。
- 利用不同的地毯或地磚清楚區分陳情人／顧客與員工各自使用的空間。
- 要求訪客出視身分證明並於進出辦公場所時簽到。
- 安裝閉路電視（經證實會有嚇阻作用，尤其是當民眾看到自己被錄影時）。
- 明顯處張貼「正在錄影」的警告標語以及訪客行為守則。
- 設計更寬與／或更高的櫃臺讓陳情人難以跨越或跳過等。
- 確保東西固定而不會因此被當作攻擊武器。
- 出現威脅時，指定職員可以聚集的安全室。
- 在所有會談室設計兩個出口。
- 在會談室與辦公室公開場所安裝防碎玻璃。

---

<sup>67</sup> 社區關懷，《預防與管理顧客攻擊行為》，第 16 頁。

- 限制陳情人所能進入之會談室與特定場所，例如需要門禁卡才能進出。
- 在公共場所擺設最少的辦公室傢俱，且這些傢俱要夠大，讓人不容易舉起丟擲。
- 減少工作場所入口的數量，但須符合防火安全法規。
- 在大樓門口加裝金屬探測器（視服務提供的性質而定）。
- 在牆壁或桌子上安裝強制警報器或在會談時讓職員穿在身上（這些警報器在現場沒有聲音，但因連線到電腦，而會自動發出緊急反應）。
- 有規劃的管理排隊等候區，像是拿號碼牌或清楚標示排隊等候區。
- 確保等候室舒適寬敞，並且有足夠的座位（以減少讓人有不舒服的感覺）。
- 確保有適當的通風與溫度控制。
- 如果陳情人會在等候室長時間等候，在接待區提供電話與／或適合他們閱讀的刊物（然而還是要試著避免讓他們久等）。
- 確保工作場所附近的停車場有充足的光線。
- 使用令人放鬆的音樂，使用會令人冷靜的油漆色彩，以減少可能的暴力行為產生。
- 必須陪同訪客至非公共場所。
- 安裝電話廣播。

這些措施的適用性將依你們辦公室提供的服務性質而定。欲瞭解更多CPTED的資訊請參見：查普爾（Chappell, D），2008年，《最佳預防與管理顧客攻擊行為的方法》中的文獻回顧，[www.comcare.gov.au](http://www.comcare.gov.au)。



## 附錄 9：回應陳情人不當網路言論／內容流程圖

<b>監控</b>		<b>發現</b> 找出跟你機關或職員有關的負面或不當言論或內容。		
<b>評估</b>				
評估考慮因素，決定機關是否需要採取回應。				
<b>內容</b> 是否出現煽動性、冒犯、誹謗或不合法的內容？ 是否出現誤導或誤傳的內容？ 是否出現不雅、低俗或猥褻的內容？ 是否出現威脅？ 是否有違反商標或著作權法？	<b>明顯的目的／目標</b> 是否出現專門攻擊他人的活動？ 是否試圖煽動／影響他人的情況？ 是否刻意羞辱或侮辱他人，還是只是開玩笑？	<b>可見度與可信度</b> 是否是在高能見度與容易進入的網路？ 是否已擴散／是否有合理的擴散可能？ 是否可令人相信？是否來自可靠的來源？	<b>影響</b> 是否會被解釋成代表你機關的言論？ 是否會嚴重影響你機關或職員的名譽？ 是否會影響工作場所的凝聚力或關係？ 如果不處理的話，你的機關是否會面對責任與職場健康安全議題？	<b>背景情況</b> 目前言論／內容周遭的情況如何？ 陳情人是否有正當的議題？ 事件發生的時間點為何？ 是否有不當使用或取得內容的情況？
<b>行動</b>	<b>是</b>	<b>否</b>		
	<b>必要回應</b> 公開回應？ 私下回應？ 同時公開及私下回應？ 通知警方或訴諸法律選項？	<b>不需要回應</b> 如果問題嚴重到並需要監控的話，則持續記錄負面言論／內容。 不採取行動 持續監控網路以防負面內容。		
<b>後續行動</b>				
<b>後續行動 &amp; 澈底完成</b> 後續追蹤陳情人（例如如果他們的問題有道理）。 持續監控網路動態以防負面與／或不適當的內容。				
<b>支持</b>				
<b>支持職員</b> 必要與適當的支持受影響的職員。這包括輔導協助、法律協助與／或公開支持信息。				

## 致謝

我們要感謝以下團體機構，同意本手冊複製受版權保護的資訊：

**社區關懷：**[www.comcare.gov.au](http://www.comcare.gov.au)

- 《預防與管理顧客攻擊行為》，職業健康安全 33（2009 年）。
- 《職場霸凌：雇主預防指南》，職業健康安全 65（2007 年）。
- 《辨識職場危險》，職業健康安全 10（2005 年）。

**人類服務部（維多利亞州）（兒童保護、安置家庭服務）：**

**<http://www.dhs.vic.gov.au>**

- 《員工職場安全：維多利亞州兒童保護與社區職業暴力保護管理指南－以少年司法工作人員為例》（2005 年）。著作權：澳大利亞維多利亞州。經由人類服務部門部長轉載許可。禁止未經授權轉載以及其他未經著作權許可的使用。

**萊維克（Levick）戰略溝通責任有限公司（防彈部落格）：**

**[www.bulletproofblog.com](http://www.bulletproofblog.com)**

- 「回應部落客攻擊的六步驟」，防彈部落格，2010 年 8 月 17 日。

**Sitepoint 網站：**[www.sitepoint.com](http://www.sitepoint.com)

- 「線上名譽管理：基本規則」，Webpro Business, 2009 年 5 月 20 日。



## 貢獻者

特別感謝每位參與非理性陳情行為研究計畫的人，而且特別要感謝：

- ◆ 作者：雅·亞美·曾（Ya Njameh (Jemi) Jeng，計畫負責人），及克里斯·惠勤（Chris Wheeler，新南威爾斯州監察使辦公室副監察使）。
- ◆ 感謝澳大利亞國會監察使對本研究計畫在資金與資源上的援助，感謝他們的貢獻與支持。
- ◆ 感謝公共行政部門的職員，特別是新南威爾斯州監察使辦公室的調查團隊，感謝他們從處理非理性陳情行為的策略與腳本回應中提供我們回饋與建議。
- ◆ 感謝希拉·奧多諾萬（Sheila O'Donovan）／高級培訓與教育官員，感謝她對發展與傳遞培訓的貢獻並感謝她對本手冊與支援指南提供寶貴貢獻。
- ◆ 凱特·麥當勞（Kate McDonald）／新南威爾斯州監察使辦公室的專案官員，感謝她在早期第二階段非理性陳情行為研究計畫期間的貢獻。
- ◆ 感謝海倫·穆勒（Helen Mueller，第一階段非理性陳情行為研究計畫負責人，及本手冊第一版共同作者）。
- ◆ 感謝澳大利亞國會監察使辦公室的所有職員提供處理非理性陳情行為的回饋與策略。
- ◆ 感謝參與澳大利亞在 2010 年 3 月 4 日到 7 月 23 日期間於各州舉辦焦點團體討論的參與者。
- ◆ 感謝保羅·馬倫（Paul Mullen）教授、還有感謝法醫精神病學者、蒙那許大學與維多利亞法醫精神健康學會臨床主任，與萊斯特·格蘭特（Grant Lester）醫生、精神顧問醫生、維多利亞法醫精神健康學會。



國家圖書館出版品預行編目資料

非理性陳情行為處理作業手冊／監察院編譯。－  
第二版。-- 臺北市：監察院, 2013.06  
面； 公分  
譯自：Managing unreasonable complainant conduct  
ISBN 978-986-03-7208-3(平裝)

1.訴願 2.溝通 3.危機管理

571.98

102011757

## 非理性陳情行為處理作業手冊(第二版)

編著者：監察院

發行人：王建煊

出版者：監察院

地址：臺北市忠孝東路1段2號

電話：(02)2341-3183

網址：<http://www.cy.gov.tw>

監察院檢舉專用信箱：臺北郵政 8-168 號信箱

傳真：(02)2341-0324

監察院政風室：

專線電話：(02)2341-3183 轉 539 (02)2356-6598

傳真：(02)2357-9670

經銷處：五南文化廣場 臺中市中山路6號 (04)2226-0330

國家書店松江門市 臺北市松江路209號1樓 (02)2518-0207

國家網路書店 <http://www.govbooks.com.tw>

印刷者：福森事務用品有限公司

地址：新北市新莊區思源路112巷12號1樓

電話：(02)2279-9801

中華民國102年6月初版

定價：新臺幣270元整

ISBN：978-986-03-7208-3

GPN：1010201210

著作權管理訊息：

著作財產權人：監察院

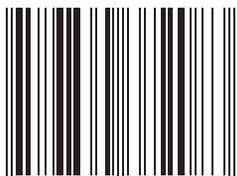
欲利用本書全部或部分內容者，須徵求著作財產權人同意或書面授權。

請洽監察院綜合規劃室（電話：2341-3183）。

非理性陳情行為處理作業手冊(第二版)

監察院  
編譯

ISBN 978-986-03-7208-3



9 789860 372083

GPN 1010201210

定價：新臺幣270元整