

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型之個案

研究

A Case Study on the Implementation of Talent Development

Management System for Organizational Change by One

Occupational Union

管國芬

Guo-Fen Guan

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 109 年 5 月

May 2020

# 南 華 大 學

## 企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班 碩士學位論文

職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型之個案研究  
A Case Study on the Implementation of Talent Development Management  
System for Organizational Change by One Occupational Union

研究生：管國芬

經考試合格特此證明

口試委員：高車昇  
呂朝墮  
涂玉岩德

指導教授：涂玉岩德

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 109 年 06 月 30 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生管國芬君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：管國芬君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、非營利組織募款專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：管國芬君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型之個案研究

(2)學術期刊：

本人認為管國芬君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型之個案研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德簽章

中華民國109年6月12日

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

108學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型之個案  
研究

研究生：管國芬

指導教授：涂瑞德博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型之困境與因應方式。研究以L職業工會理事長、理監事、辦理訓練之行政會務人員為研究對象，透過深度訪談的方式進行資料蒐集，探討職業工會導入人才發展品質管理系統後的組織轉型的策略。研究發現歸納如下：1. 職業工會導入人才發展品質管理系統的原因可分為內外部因素。(1)外部因素主要包括會員招收困難、中高齡失業問題等；(2)內部因素主要包括尋求其他財源補助、尋求有系統性的輔導措施。2.職業工會導入人才發展品質管理系統的組織轉型主要包括：(1)工會體質的改變；(2) 財務支持讓課程規畫更具競爭力，形成口碑創造績效；最後本研究也根據研究結果，對政府部門與職業工會領導階層提出相關建議。

關鍵詞：職業工會、人才發展品質管理系統(TTQS)、組織轉型

Title of Thesis: A Case Study on the Implementation of Talent  
Development Management System for Organizational  
Change by One Occupational Union

Department: Master Program in Nonprofit Organization Management,  
Nan Hua University

Graduate Date: June 2020 Degree Conferred M.B.A.

Name of Student: Guan, Guo-Fen Advisor: Ruey-Der Twu Ph.D

**Abstract**

This study explored the problems encountered by the profession union that introduced Talent Quality Management System (TTQS) for organizational change. By interviewing the directors of the L professional trade unions, supervisors, and executive members in charge of the training, the researcher collected data and discussed the strategy of organizational change after the introduction of talent development quality management system. This study has found that:

1. The reasons why profession union introduced TTQS could be explained by the internal and external factors. The internal factors included seeking other financial resources or seeking systematic counseling measures. The external factors included difficulties in recruiting members, the problem of middle-aged and elderly unemployment.
2. The profession union introduced TTQS for organizational change resulted in (a) changing the organizational positioning and (b) financial support to enrich training courses to make the profession union more competitive. Finally, this study also provided recommendations for government departments, profession unions, and leadership.

Keywords: profession unions, talent development quality-management system (TTQS), organizational change



# 目錄

準碩士推薦函.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	III
目錄.....	V
表目錄.....	IX
圖目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.1.1 職業工會的功能.....	1
1.1.2 職業工會的發展困境.....	2
1.1.3 人才發展品質管理系統(TTQS).....	5
1.2 研究目的.....	7
1.3 研究流程.....	8
第二章 文獻探討.....	11
2.1 職業工會.....	11
2.1.1 職業工會的功能.....	11
2.1.2 職業工會的現況.....	12
2.2 人才發展品質管理系統(TTQS).....	17

2.2.1	TTQS 介紹.....	17
2.2.2	TTQS 之版本.....	20
2.2.3	TTQS 評核結果.....	22
2.3	組織變革.....	24
2.3.1	組織變革的定義與原因.....	24
2.3.2	組織變革的理論與模式.....	29
2.3.3	組織變革的困難.....	34
2.3.4	組織變革之領導管理.....	36
2.3.5	組織變革過去的研究.....	42
2.4	導入 TTQS 對組織變革的影響與成效.....	45
第三章	研究方法.....	48
3.1	研究歷程.....	48
3.1.1	文獻探討並建立研究架構階段.....	48
3.1.2	訪談大綱發展與專家深度訪談.....	49
3.1.3	個案實證與分析.....	49
3.2	個案研究.....	49
3.2.1	個案選擇原因.....	50
3.3	深度訪談.....	51
3.3.1	訪談對象.....	52

3.3.2 訪談大綱.....	53
3.4 資料處理與分析 .....	55
3.5 研究倫理 .....	56
第四章 研究結果 .....	58
4.1 導入人才發展品質管理系統之原因 .....	58
4.1.1 導入人才發展品質管理系統的外部因素 .....	58
4.1.2 導入人才發展品質管理系統的內部因素 .....	62
4.1.3 導入人才發展品質管理系統的策略性因素 .....	66
4.2 人才發展品質管理系統與組織轉型 .....	69
4.2.1 策略性因素.....	69
4.2.2 組織轉型之影響層面.....	76
4.3 導入人才發展品質管理系統所面臨的挑戰與因應方式.....	82
4.3.1 害怕如果不成功就會對工會造成損失 .....	82
4.3.2 對指標意涵的不了解，無法形成制度及標準。 .....	83
4.3.3 人員的抗拒.....	84
4.3.4 組織慣性.....	87
第五章 結論與建議 .....	90
5.1 研究結論 .....	90
5.1.1 職業工會導入人才發展品質管理系統之原因探討 .....	90

5.1.2 導入 TTQS 進行組織變革.....	90
5.1.3 導入 TTQS 所面臨的挑戰與因應方式 .....	91
5.2 建議 .....	92
5.2.1 對職業工會領導者的建議.....	92
5.2.2 對政府的建議.....	93
5.3 未來研究的建議.....	94
參考文獻.....	95
一、中文文獻.....	95
二、英文文獻.....	100
附錄一 訪談同意書 .....	103
附錄二 職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型之個案研究之訪談大綱.....	105

## 表目錄

表 2.1	TTQS 外訓版本品質訓練評核表 .....	21
表 2.2	TTQS 訓練品質評核表評核結果等級分數標準 .....	23
表 2.3	組織變革定義彙整表 .....	26
表 3.1	深度訪談對象表 .....	53



## 圖目錄

圖 1.1	論文研究流程 .....	10
圖 2.1	TTQS 循環圖 .....	20
圖 2.2	有效的變革管理的活動 .....	38



# 第一章 緒論

本研究旨在探討「職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型之研究」。本章共分三節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為研究流程與論文架構。

## 1.1 研究背景與動機

本節共分為分三部分，第一部分為職業工會的功能，第二部分為職業工會的發展與困境，第三部分為人才發展品質管理系統。

### 1.1.1 職業工會的功能

1980年代之後，台灣經歷了民主化的抗爭及政治的鬆動，使得整體社會與經濟環境出現了大幅度的轉變。政府為了減少勞工的抗爭與管理，積極扶植工會的成立（李耀泰，民 99）。根據勞動部統計資料顯示，1992至2012年之間經由勞動部登記核准之工會總數共成長28%，而工會人數也增長了20%，因此可看出工會的成長趨勢以及其發展的必要性（馬翠華等人，民 105）。

工會成立的宗旨就是以保障所屬會員權益，增進會員知能，提升勞工地位及改善會員生活為努力目標。其中，「產業工會」還要協助其雇主發展其產業，「職業工會」則要追求會員從事的職業得以持續發展。

Webb(1849)與 Korpi(1980)認為工會的核心能力就是將個別勞工

凝聚成強而有力的組織，結成一股具有共識的對話單位來與雇主及政府進行協商互惠，其目的是為勞工爭取應有的權益與福利（引自馬翠華等人，民 105）。李志峰（民 107）亦認為，當職業運動員之工會壯大，除了可喚起運動員自己的權利意識外，亦使得運動員有更強大的力量與資方進行談判或協商，爭取運動員之福利。因此勞工加入工會就是期望工會能為他們爭取合理的報酬、協助改善勞動條件，爭取基本保障與福利（白景文與孔毓翔，民 99）。國內學者陳仲賢（民 89）的研究曾指出，職業工會的業務應著重在提升會員的專業技能、協助會員就業與解決失業問題，以及配合政府推行技能檢定，落實職業證照制度，據以提高勞工的社會地位。

由此可知，工會的存在能夠間接督促政府改善勞動人權、工作環境及其他生活條件。另外，當勞資雙方關係產生衝突時，工會也會進行勞資爭議協處、協商，或進行有益於工會利益之事，如國際交流等（藍科正與劉煥郁，民 108）。

### 1.1.2 職業工會的發展困境

然而，工會組織的功能在全球多元化競爭趨勢之下，將會有所變動，企業組織可能將較不具競爭力的部門或業務以外包的方式委外管理，導致既有受雇者感受到工作不穩定，此時受雇者將會傾向尋求工會組織保護，但卻也因工會組織功能逐漸弱化而產生惡性循環（馬翠

華等人，民 105)。

職業工會在籌組上雖然不像產業工會那樣受到多樣限制，但自勞保開辦以來，政府將其功能定位在辦理保險等福利業務，加上會員多屬於無固定雇主，導致只流於辦理勞、健保保費等一般性業務（李耀泰，民 99）。因此職業工也將面臨組織功能窄化等困境，分述如下：

### 1.功能性的窄化

政府在2011年進行工會法修正，廢止了「產業工會職業工會分類標準表」，改採登記制之後，未來任何勞工有意籌組工會者，只要年滿20歲、30人以上即可成立職業工會組織。（勞動部勞動法令查訊系統廢止產業工會職業工會分業標準表，民100）以往工會設立發起籌組職業工會時，須為該分類表中所規定的職業類別，如該職業類別工會已有人籌組設立，如同取得專利其他人就不得在同一區域再設立，否則籌組程序將不予許可，若要籌組新型態的職業工會需由發起人先向縣（市）政府提出申請後，再由縣（市）政府提到每半年召開一次的增修會議，將會中委員同意後增訂至該分業標準表後，方得發起籌組，雖然保障了新進入的職業工會爭搶辦理勞、健保的障礙，但也造成了制度性保障下的無危機感。

### 2.市場機制的競爭

經過前述工會法令修正，政府對於職業工會的干預、防禦甚至保

護等作用連帶也大幅地降低，但這卻因此引發了更多人願意投入來籌組各類的職業工會，致使職業工會之間因此出現了市場機制的競爭局面。從會員觀點而言，此種情勢有利於加入工會可以有更多選擇；但對職業工會而言，面臨此種市場機制競爭下，如何在競爭中保有優勢地位，採用新技術加強管理，增加職業別在市場的影響力等，以提升工會的功能，優化工會的結構，這些都是職業工會領導者要面對的嚴重課題。

### 3.會員人數的流失

近年來國內人口經過少子化轉變後，導致入會人數逐漸減少；職業工會會員由於產業型態改變，技術技能不足，態度觀念落差等因素，不少工會會員一旦發生收入不穩或失業危機情況時，便常發生繳不起勞健保費，退出職業工會情形，嚴重者更造成職業工會的會員流失。另一方面，台灣的產業型態改變或外移等因素，也造成產業及企業勞工瀕臨失業甚至退出事業單位的雇用，是職業工會爭取新會員的機會。近年來諸如烹飪、美容美髮等工會，在職訓局提供補助下辦理免費或部分收費的職業訓練，對於提升會員技能水準、提供就業與失業協助等方面，都獲得一些具體成效（茆昔文，民 97）。

綜上所述，職業工會面對前述等內、外環境的變遷下，確有必要深入深思一些關鍵性問題，例如：職業工會該如何發揮組織的特點，

積極協助那些被排除在勞動市場外的失業者，使其重獲工作機會，重返勞動市場，或者應該如何重新建構瀕臨失業者與勞動市場之間的連接，有效提高其就業能力，協助這些弱勢勞工可以繼續留在勞動市場。就職業工會而言，面對這些內外環境的變遷與挑戰，這或許是一個組織變革的契機，職業工會可因此為本身開創出一種新的業務功能型態。

### 1.1.3 人才發展品質管理系統(TTQS)

近年來面對全球經濟環境迅速變化，使全球進入了自由開放的全面競爭時代，導致競爭者如雨後春筍般的不斷出現，加上電子商務的問世與網路的無遠弗屆，迫使企業經營更加困難。另外，企業人力資源的提升與培育議題也成了現今企業或組織所要面臨到的挑戰。如何有效持續精進人才培育策略已成為產業升級或企業轉型不可輕忽的重要工作（黃健哲、謝俊宏、黃春長、薛曉珊及蔡岳霖，民 108）。

多年來政府的勞工政策都以協助經濟發展為優先，自然就把提供經濟發展所需的勞動力當作主要的目標，重視程度要遠勝過於維護勞工權益。政府為落實這樣的勞工政策，早於 1983 年便已公布施行職業訓練法，藉此鼓勵民間積極參與辦理各種職業訓練。2011 年另行通過該法的修正，增列接受主管機關委任，所屬機關（構）或委託機關（構）、學校、團體或事業機構辦理職業訓練。

政府早期推動職業訓練業務，由於法令限制及民間職訓機構能力不足，各項職業訓練主要係透過公共職訓機構來實施。隨著後來經濟及產業結構的改變，職業訓練層次的提高，但政府公共職訓機構受限於職類調整不易，而設立新職訓機構投資甚大，並非短期內可以完成等因素，因此，政府便將部分職訓課程委託民間職訓機構實施。例如：勞動部勞動力發展署為強化接受委託機關（構）、學校、團體或事業機構等人才培訓機構訓練，因此開發「人才發展品質管理系統」(Taiwan Train Quality System，以下簡稱)作為委託民間職訓機構實施培訓品質管理工具（林志興，民 105）。

TTQS是自2005年起參酌ISO9000系列之ISO10015及英國IIP制度，及我國訓練產業發展情形，就訓練的計劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcome)等階段所制訂。政府對於每年符合訓練補助門檻的優良企業都會進行適當的補助，並且遴聘評核委員以 TTQS 為工具進行訓練品質之評鑑，檢視各企業之訓練狀況與執行成果。(取自勞動部勞動力發展署，民 109)。

根據TTQS統計，2017年全台申請並通過TTQS評核之企業組織共有802家，其中，職業工會有129家，占16.08%；2018年共有720家，其中，職業工會僅剩下103家，占14.30%。由此可見職業工會通過評核數量有下降趨勢，顯見政府雖投入大量資金推動TTQS並提供獎勵

措施，但目前職業工會申請辦理TTQS者仍是少數。其原因可歸咎於職業工會對於辦理教育訓練的意願並不高，且少有專責人員或專業人員負責教育訓練的相關業務，因此在有限的資源之下，要逐步完成TTQS 所涉及的各项評核項目實屬困難（黃健哲等人，民 108）。

職業工業從早期承辦勞健保業務、舉辦會員活動等，後來進一步提升到辦理教育訓練，再透過 TTQS 的輔導與評核來衡量辦訓成效，這個過程可以讓職業工會在組織與人員能力方面有很大提昇（邵揮洲，民 101）。因此，本研究擬以職業工會導入人才發展品質管理系統為研究主題，探討導入人才發展品質管理系統後，對於組織轉型的影響。

## 1.2 研究目的

勞動部勞動力發展署輔導職業工會導入 TTQS 制度係希望透過 TTQS 運作規劃過程要求工會明確其組織經營願景、策略及目標，政府要求工會並藉此檢視經營理念、策略及目標等是否能夠因應環境的變遷，進而重新檢視整體與環境對組織的衝擊，以期提出因應之道。其次這個導入運作規劃過程，也讓組織適時檢視內部組織及員工在達成經營策略與目標時，是否出現落差現象？並且讓工會及早針對職能落差項目，透過教育訓練進行職能強化，以確保達到組織未來之績效目標。

有鑑於研究者多年來任職於職業工會，相當了解職業工會的運作實況，目前任職的工會截至目前也導入 TTQS 超過十多年，任職工會每年均針對會員的需求辦理勞工職業訓練，對於提升工會的功能、會員認同及社會評價，均有相當程度影響與成效。

因此本研究期望透過各案研究了解職業工會或非營利組織在導入 TTQS 或進行組織變革時，組織領導者應如何掌握正確的領導與管理作為，才能確保獲得預期的目標與效果。

- 1.職業工會導入人才發展品質管理系統之原因為何？
- 2.職業工會如何藉由人才發展品質管理系統來進行組織變革？
- 3.職業工會在導入人才發展品質管理系統所面臨的主要挑戰為何？

### 1.3 研究流程

本研究流程包括六個階段，分述如下：

#### 1.檢視台灣職業工會發展運作的相關文獻

本階段重點為探討職業工會過去發展背景及面臨的困境，以凸顯其必須力圖轉型變革，近年來政府揭示期盼工會積極推動教育訓練相關業務，職業工會能否藉此轉型發展為教育訓練機構，正是本研究為何選定為主題的動機與目標所在。

#### 2.回顧 TTQS 相關文獻

本階段重點為探討 TTQS 的由來以及過去學者所進行的相關研究，將根據文獻探討來建立本研究探索之個案的分析架構。

### 3.檢視組織變革的模式與困難的相關文獻

本階段重點工作在檢視組織變革發展的原因、步驟及過程困難，以及如何透過領導與管理作為排除困難來達成變革預期目標的相關文獻。本階段完成探討相關文獻之後，將根據文獻探討來建立本研究探索研究個案組織變革發展過程與實務的分析架構。

### 4.探討職業工會導入 TTQS 進行變革的可行性

本階段重點在探討 TTQS 的要旨與運用情況，譬如：國內產學界對於 TTQS 的詮釋與運用情形的文獻，以及職業工會導入 TTQS 作為轉型變革的可行策略作法等。

### 5.職業工會導入 TTQS 過程的領導管理實務之個案訪談

本階段以研究者任職的職業工會為個案，針對組織進行變革的驅動力、變革過程中的困難與挑戰事項、變革過程中領導與管理作為及功能效果、工會幹部及會員的回應情形等事項，進行深入探討。另外，伴隨工會組織在變革過程中的組織結構、業務及人力管理等有哪些調整措施，以及推動變革後的相關影響情況，例如：外部政治支持或資源的作用，以及一些相關利害人的反應態度等，均屬於本研究要探索的重要事項範圍。

## 6.提出研究的具體發現與建議

根據實際個案的發現提出具體結論，以及改進實務與後續研究的建議事項。

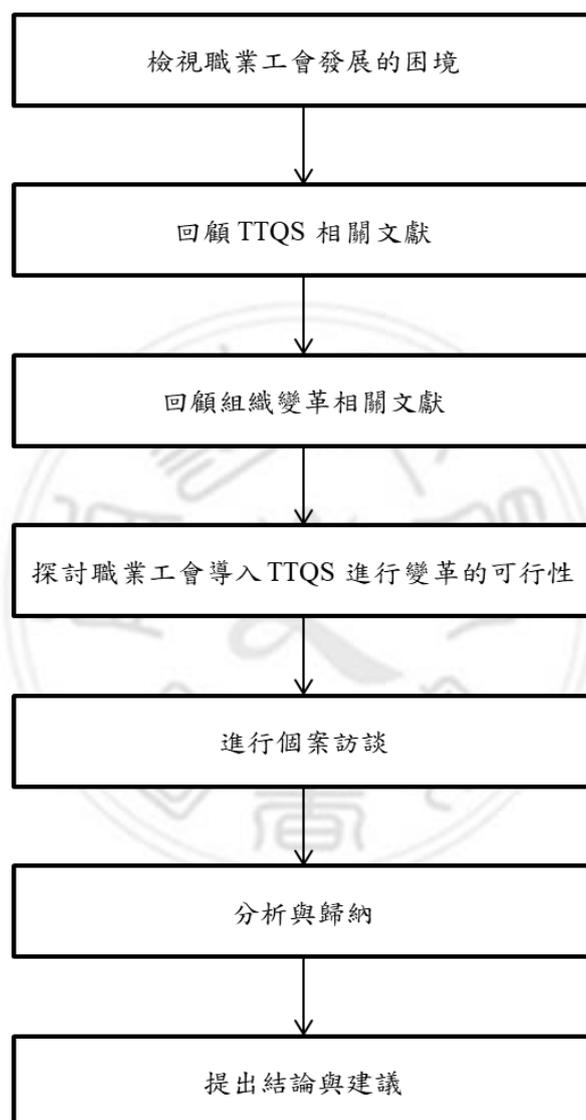


圖 1.1 論文研究流程

## 第二章 文獻探討

本章針對研究主題與研究目的，對職業工會、TTQS、組織變革進行文獻探討。本章內容共分四節，第一節為職業工會；第二節為人才發展品質管理系統(TTQS)；第三節為組織變革；第四節為 TTQS 對組織變革之影響。

### 2.1 職業工會

本節共分為分二部分，第一部分為職業工會的功能，第二部分為職業工會的現況。

#### 2.1.1 職業工會的功能

葉秀珍、陳孝平及鄭文輝（民 103）認為職業工會則由聯合同一職業勞動者而組成。馬翠華等人（民 105）認為職業工會係指以勞動力階級為主的組織，最初是工人階級為保護自身利益而成立的組織。因此本研究認為職業工會是由一群相關職業技能的勞工所成立之組織，其目的是為了維護自身權益。

Webb(1849)與 Korpi(1980)認為工會的核心能力就是將個別勞工凝聚成強而有力的組織，結成一股具有共識的對話單位來與雇主及政府進行協商互惠，其目的是為勞工爭取應有的權益與福利（引自馬翠華等人，民 105）。

李允傑（民 91）認為工會應具有解決會員問題的責任以及避免

少許會員問題擴大成社會問題。因此，解決前述問題的具體做法包含發展社會服務事業並參與公共事務，工會可為會員或一般大眾提供物質或精神上的服務，滿足會員身心需求（引自邱騰穎與劉黃麗娟，民 106）。因此工會的存在是為了維持與改善勞動者的勞動條件，並保護會員的相關權益，故工會不僅可庇護會員，也能影響政治決策，達到部分群體的社會理想。當工會目標拓展到追求一般性利益時，整體社會將能得到受益，其中工會會員自然也包含在內（邱騰穎與劉黃麗娟，民 106）。

孔毓翔（民 99）指出工會應在勞動者工作生涯中發揮協助者的角色功能，幫助勞工提升新技能與知識、建立態度與行為等能力，進而激發出勞工未顯現之潛能。此種作法除了能協助勞動者之外，亦也為企業提供良好的人才培育，創造勞資雙方共好的結果。

### 2.1.2 職業工會的現況

我國政府為促進勞工團結，提升勞工地位及改善勞工生活，特制定《工會法》，而此法令之第5條認為工會的主要任務有以下11項：

- 1.團體協約之締結、修改或廢止。
- 2.勞資爭議之處理。
- 3.勞動條件、勞工安全衛生及會員福利事項之促進。
- 4.勞工政策與法令之制（訂）定及修正之推動。

- 5.勞工教育之舉辦。
- 6.會員就業之協助。
- 7.會員康樂事項之舉辦。
- 8.工會或會員糾紛事件之調處。
- 9.依法令從事事業之舉辦。
- 10.勞工家庭生計之調查及勞工統計之編製。
- 11.其他合於第一條宗旨及法律規定之事項。

由上述可知，職業工會長期以來在台灣的社会安全體系中扮演了一種穩定社會的角色。回顧過去文獻，國內學者李允傑（民 88）、茆昔文（民 97）以及許駢洪（民 101）針對職業工會的未來發展與困境提供了一些看法，以下僅將各方的論述觀點摘要整理如下：

#### 1.積習成規不思求變

大多數會員選擇加入職業工會的動機意圖是為了加入勞保而能獲得醫療保障，對於工會的認知與接觸僅限於前述勞保事項部份，因此長期以來，職業工會的功能被定位為辦理保險等福利業務（李耀泰，民 99）。

職業工會會員多屬於無固定雇主甚至是無雇主的情況，導致勞資之間界線模糊。當勞工發生勞資爭議、就業安全等切身權益問題時，多半的勞工只能選擇獨自處理或繼續忍受惡劣的就業環境。因此導致

職業工會的運作功能無法以「團體協商」為核心，亦難替勞工改善勞動條件與相關權益（李允傑，民 88）。

## 2.經營理念缺乏願景目標

許驥洪（民 101）指出，長期以來，政府的立法保障以及不同政黨政治的勢力干預，大部分的職業工會領導者或主要幹部均將其心力專注在如何維繫利益之上。在實務的做法上，經常是藉由參與上層工會組織或與地方民選首長、民意代表來建立私人關係，對於這些工會領導者與主要幹部而言，交際應酬反成了重要任務。

另一方面，職業工會進行選舉時，會員們的參選意願通常不高，沒有了競爭者的參與，導致職業工會的領導者任理、監事基本上都超過十年以上。因此，職業工會處在缺乏競爭的情況之下，領導者及主要幹部大多欠缺經營的理念與願景目標（許驥洪，民 101）。

## 3.欠缺專業人才專業知識

職業工會工作項目多為代辦會員勞健保業務，此工作業務單一化且例行性很高，因此無需太多的人力。一般而言，員工人數會依照會員人數多寡來決定聘請會務人員，而職業工會規模皆屬小型組織，因此會務多由理事長或1至3位會務人員辦理即可。以基層縣市職業工會為例，多半只有1位會務人員，組織較小的工會財源短絀經費困難，甚至會聯合承租辦公室及合用兼職的會務工作人員（許驥洪，民 101）。

)。除此之外，職業工會幹部大部分欠缺專業背景，如企管、行銷、人資等，較無法產生新的作為。因此，職業工會的經營很難有勞、健保議題以外的思考角度，(茆昔文，民 97)。

#### 4.內部派系紛擾

雖然大部分職業工會屬於小型規模的組織，但工會理事長的頭銜仍是一種彰顯自我的稱號，代表其背後有一群會員支撐，因此政治人物自然要加以籠絡並期望能夠獲得這些工會的政治支持，甚至期望這些工會在選舉時能夠成為選舉動員的樁腳(茆昔文，民 97)。

然而不少工會內部往往因派系不同，發生了意見紛歧、相互排擠與爭執等情事，甚至有些工會無法脫離政治的漩渦，造成組織內部的人謀不臧、派系鬥爭及利益糾葛，導致會務無法正常有效率的運作(李允傑，民 93)。

#### 5.工會經費嚴重不足

近年來職業工會的分類愈來愈細，表示職業工會能夠分配到的資源也將愈來愈稀少，進而導致職業工會之間競爭資源的情況也愈來愈明顯。在有限的會員人數之下，職業工會的細分造成各工會的會員數越來越少，工會可用的會費勢必也越少，因此在有限的經費支付人事費之餘，能用於會務推展事務自然顯得捉襟見肘。因此，會員權利保障與福祉增進，往往無法達到設立之初衷及會員之期盼(謝函栩，民

95)。

綜上所述，由於政府修法，使得職業工會設立門檻下修，加上許多職業工會缺乏願景、政治干預、欠缺專業人才以及經費不足等多樣困境，導致職業工會功能逐漸窄化。目前職業工會之功能似乎僅剩下代辦勞保等服務，實屬可惜。本研究多年來任職於職業工會，期許職業工會能夠重回初心，回歸原始工會之宗旨，以提升勞工地位、改善勞工生活以及捍衛勞工相關權益為主，甚至是協助勞工在其專業領域上能夠精進專業知識與技能，共同創造職業工會新高度。



## 2.2 人才發展品質管理系統(TTQS)

本節共分為分四部分，第一部分為 TTQS 介紹，第二部分為 TTQS 之版本，第三部分為 TTQS 評核結果，第四部份導入 TTQS 之成效。

### 2.2.1 TTQS 介紹

面對全球化競爭與知識經濟時代中，世界各國紛紛提升國家整體人力資本，作為國家未來的重要目標（葉俊偉，民 101），因此勞動部勞動力發展署參酌國際標準組織所頒布之「ISO10015品質管理—訓練指南」、英國政府提出的「人力投資方案」以及我國產業訓練發展實況，並按照訓練的五個構面如計劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)及成果(Outcome)制定人才發展品質管理系統(Talent Quality-management System，以下簡稱TTQS)，以確保訓練流程的可靠性與正確性（勞動部勞動力發展署，民 109）。

TTQS 是政府輔導企業措施的重要指標，可做為評估各項訓練計畫補助案之工具（汪耀華、黃仲毅、朱子斌及李隆盛，民 101）。TTQS 每年都會提供教育訓練、輔導及查核等三項服務，其中輔導及查核服務皆對企業有相當直接的影響（葉俊偉，民 101），企業可透過導入 TTQS 機制，來檢視企業訓練的品質，達到企業核心價值與目標之成效（陳瑞陽，民 102）。因此 TTQS 系統可用來型塑我國企業投資人

才的優質訓練環境，提升企業與勞工的競爭力，並以此訓練品質檢驗與發展工具作為訓練工具（蔡重成、黃瓊蓉及洪振庭，民 99）。

TTQS 訓練流程的基本原則為強調企業組織在進行職業訓練時，要先妥善規畫的完整計畫。其執行優先順序與訓練內容須依循既定的計畫設計，予以貫徹的執行，更重要的是須以量化的資料做為查核。最後的成果能以多元且完整方式評估，並接續為轉供下一回或下一階段訓練時之參考改進方案（李奇樺、陳墀吉及陳美華，民 102）。

TTQS 之五大構面做為一個管理循環圈，其評估準則是以計劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)及成果(Outcome)等五項構面共19點計分項目來進行評估（陳瑞陽，民 102）。以下將介紹TTQS 的五項構面的內容，分述如下：

1.計畫面：首先從組織願景與策略展開，透過制定目標與需求訂定而形成明確訓練政策，擬定組織核心訓練領域，建立完整的訓練品質管理制度，將訓練規劃內容與經營目標連結，提升訓練單位之行政管理能力。

2.設計面：透過職能分析建立職能標準與評估之缺口與改善對策，建立完整的訓練方案，藉由與訓練有關利益關係人參與課程設計來確認課程，設計適合的課程內容，建立訓練產品與服務購買程序的規格化，如師資、學員、場地、教學方法等之遴選標準，設備、教材採

購程序。

3.執行面：依課程設計訂定教學內容、場地設備、教材與教學方式，學員、師資遴選標準，遴選適當講師與適訓學員，落實執行課程計畫；另在訓練資料分類建檔與資訊系統化方面，進行訓練資料統計分析，建立 E化資料庫等。

4.查核面：定期檢討分析與評估，將異常情況進行改進並落實評估報告的內容。在進行課程與整體訓練過程中，持續監控且彙整結果進行審查與調整。

5.成果評估面：評估教育訓練的多元性和完整性，包括員工的工作績效、滿意度、受訓心得報告、測驗，課後行動計劃查核及訓練績效展現等。在這些過程之後，組織可透過 TTQS 逐項檢核自身的現況與不足處。

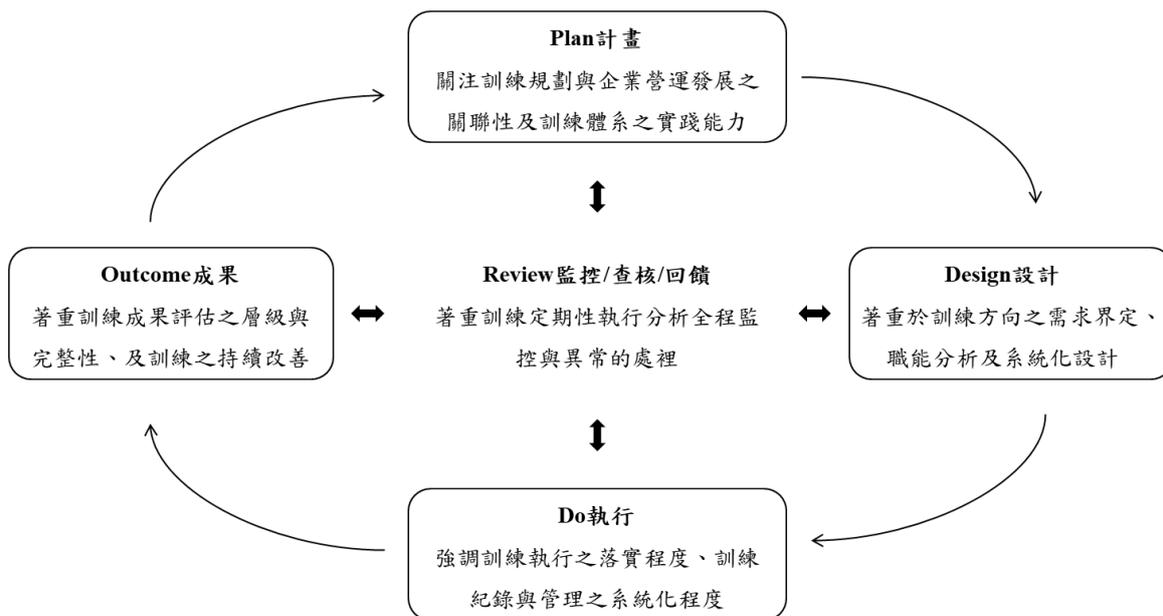


圖 2.1 TTQS 循環圖

(資料來源：人才發展品質管理系統網站，民 109)

### 2.2.2 TTQS 之版本

制定 TTQS 的目標是為了建立完整且公信力的訓練品質管理系統，可做為企業進行訓練品質優劣之辨識工具（陳蓋芝，民105），現行 TTQS 訓練品質評核表按照適用對象，有三種版本，分述如下：

1. 企業機構版本：適用於辦訓單位對內實施培訓課程管理
2. 訓練機構版本：適用於辦訓單位（含職業工會）對外實施培訓課程管理
3. 外訓版本：適用於依工會法成立之工會對外實施培訓課程管理

TTQS 外訓版本內容與指標如下表2.1。一般而言，職業工會評鑑的版本可依單位能力選擇外訓版本或訓練機構版本。初次辦訓可以使

用外訓版本，因外訓版本合格分數為 50 分，不另分等級，因此可選擇門檻較低之版本，以免造成導入太大的挫折感。而曾有辦訓經驗之機構，可採用訓練機構版評核，不同於訓練機構版有等級之分，連帶地評鑑結果有較好等級者將影響其補助經費的多寡。

表 2.1 TTQS 外訓版本品質訓練評核表

目標	構面	指標
TTQS 訓練 品質計分卡	Plan (計畫)	1.組織未來經營方向與計畫的訂定 2.對外明確的訓練政策 3.適當的訓練品質管理制度 4.訓練單位的行政管理與相關職能
	Design (設計)	5.訓練課程的規劃與設計 6.利益關係人的過程參與 7.訓練與目標需求的結合 8.訓練產品與服務購買程序的規格化
	Do (執行)	9.訓練內涵按計畫執行的程度 10.紀錄與資訊系統

目標	構面	指標
		11.軟硬體設備
	Review (查核)	12.檢討報告和定期的綜合分析 13.檢討項目之有效改善
	Outcome (成果)	14.訓練成果評估的多元性和完整性 15.訓練系統的評估 16.訓練成果

資料來源：勞動部勞動力發展署（民 109）

### 2.2.3 TTQS 評核結果

TTQS 發展至今，已有越來越多國內企業組織用以作為強化教育訓練品質的系統化機制（鄭俊賢，民 108）。自 2005 年開始至今，評核案件已經超過 7,000 家次（黃健哲、林銘昌、林四海、黃茂夫及王延煌，民 102），由此可見 TTQS 評核系統已普遍受到企業與訓練機構的認同。

從過去推動 TTQS 的經驗可發現，不少職業工會經常持反對意見，但持續推廣之後，反對聲浪日漸趨緩。有鑒於當前工會及其經營環境與過去大不同，同性質單位日益增多，僅靠政府的補助維持，未

來的發展將日益艱難。若職業工會可藉由申請 TTQS 評核，就能向職訓局申請開辦產業人才投資方案，將可擺脫長期靠收取會員費或投保勞健保而存在之困境，未來改以培訓會員為主要職能後，可幫助更多會員提升自我競爭力，也可以更提升職業工會的功能。

職業工會推行 TTQS 的成果，可依據 TTQS 訓練品質評核表之評核結果等級分數標準，評出受評單位之得分，再由勞動部委託的彙管單位，授予評鑑等級，如下表2.2。評核等級不僅讓受評單位了解其人才發展品質能力，亦可以提供主管機關核發訓練補助經費之參考依據。

表2.2 TTQS 訓練品質評核表評核結果等級分數標準

等級	等級分數標準
白金牌	96.5以上
金牌	96~85.5
銀牌	85~74.5
銅牌	74~63.5
通過門檻	63~53.5
未達門檻	53以下

資料來源：TTQS官網（民 109）

## 2.3 組織變革

本節共分為五部分，第一部分為組織變革的定義與原因，第二部分為組織變革的分類，第三部分為組織變革的步驟，第四部分為組織變革的困難，第五部分為組織變革的過去研究。

### 2.3.1 組織變革的定義與原因

任何形態的企業組織都有其所處的大環境，這個環境中的技術、法律、政治、人口、生態及文化的等各種因素都會對組織造成不同程度的衝擊，而造成變革的原因可歸咎於管理思想的衝擊、工業技術的創新、社會關係的改變等（莊婷琍與陳殷哲，民 102），迫使組織必須要進行變革與因應。除了外部環境因素之外，組織內一些因素也會引發組織的變革，例如：組織結構流程、內部權力系統的改變、追求效率和成長等(Kast and Rosenzweig, 1985)。

面對全球快速轉變的時代，企業組織為了永續經營必須時時檢視企業競爭能力以免被淘汰，甚至必須迅速果斷的進行組織變革決策(Hussain, Khan, Cao, Wu & Geng, 2016)。因此企業組織進行變革是一種積極求取生存與另闢發展的主要策略（曾信超與康榮民，民 99）。

#### 1. 組織變革的定義

Kotter(1995)認為組織變革是針對企業營運的流程與方式進行徹

底的改變，並提出新的制度，來協助組織快速因應新的制度（引自賴秀容與呂奇傑，民 106）。Moran & Brightman(2001)將組織變革定義為，企業組織持續更新其願景與目標，檢視組織結構和競爭能力是否能滿足內部與外部顧客需求的過程。

鄭瀛川、林俊宏及蔡佩珊（民 101）認為組織變革是指組織預期提升組織效能之目的所進行的改變，通常是為因應內、外部環境的改變所採取一種模式。莊婷琍與陳殷哲（民 102）認為組織變革是指企業組織受到內在與外在因素影響後其產生的個人或團體的改變。Cummings & Worley(2014)認為組織變革是企業為追求永續發展，而針對組織內部結構進行計畫性的改變，目的是因應未來之過程（吳佩儒、林弘昌，民 107）。Hussain et al.(2016)認為組織變革係從已知當前狀態到未來不確定狀態的移動，在這個移動的過程將會增加不確定性，甚至會影響到員工的價值與能力，因此組織成員除非堅決反對當前現狀，否則不會支持進行組織變革。張有恆與劉恩廷（民 106）將組織變革定義為組織欲提高更高的組織效率而創造更高的經濟績效所進行的改變計畫。洪緯典、李俊憲、莊啟良、林怡萱及蔡孟庭（民 107）認為組織變革是組織為了永續發展，以及因應內外部環境的變化，以一連串有計畫性的手段，將策略發展的方向與組織的願景目標調整適宜，因應新的事物與需求之過程與活動，來追求永續生存與積

極發展。吳岱儒、李留源、何素禎、張力（民 107）認為組織變革是企業內部進行全面性的調整，實施的作為或重新編製，使組織能因應內外部環境的劇烈變遷，達到組織生存且永續發展的目的。

表 2.3 組織變革定義彙整表

學者及年代	定義
莊婷琍與陳殷哲(民 102 )	認為組織變革是指企業組織受到內在與外在因素影響後其產生的個人或團體的改變。
鄭瀛川等人(民 101)	認為組織變革是指組織預期提升組織效能之目的所進行的改變，通常是為因應內、外部環境的改變所採取一種模式。
Hussain et al. (2016)	認為組織變革係從已知當前狀態到未來不確定狀態的移動，在這個移動的過程將會增加不確定性，甚至會影響到員工的價值與能力，因此組織成員除非堅決反對當前現狀，否則不會支持進行組織變革。
張有恆與劉恩廷(民 106 )	將組織變革定義為組織欲提高更高的組織效率而創造更高的經濟績效所進行的改變計畫。

學者及年代	定義
洪緯典等人 (民 107)	認為組織變革是組織為了永續發展，以及因應內外部環境的變化，以一連串有計劃性的手段，將策略發展的方向與組織的願景目標調整適宜，因應新的事物與需求之過程與活動，來追求永續生存與積極發展。
吳岱儒等人 (民 107)	認為組織變革是企業內部進行全面性的調整，實施的作為或重新編製，使組織能因應內外部環境的劇烈變遷，達到組織生存且永續發展的目的。

資料來源：本研究整理

組織內外環境的改變固然會影響組織的績效，而其改變頂多只是產生變革的需求，只有當管理階層能夠察覺到此種需求時，且有能力及意願進行改善，組織才會產生變革行動。因此，組織管理階層應以正面積極態度去面對內外部環境的改變，並應建立與培養足夠的能力來偵測及進行必要的組織變革。

綜上所述，本研究認為組織變革是組織在其發展過程或生命週期

中無法避免的轉換過程，而在這個轉換過程通常係由組織內外環境的演變以及管理者的決策來促成組織變革的發生，為一種改變組織原始行為模式的策略，目的是產生更高的組織績效。

本研究回顧職業工會文獻中可發現職業工會的功能窄化為代辦勞保事務，且長期以來面臨缺乏專業人才與經費短缺等困境，但本研究認為職業工會應尚可拓展有利於工會成員的其他事務。因此借以組織變革理論加入職業工會之中，來探討職業工會導入TTQS是否能協助職業工會進行變革與轉型。

## 2. 組織變革的原因

Szilagyi & Wallace(1983)認為組織變革的原因分為內部與外部兩種，1.外部力量主要有：技術、產業變遷、國際貿易、企業及政府、人口驅力等五種。2.內部力量主要是指組織結構、組織流程及人員行為等要素。Kast & Rosenzweig(1985)則認為環境、目標與價值、技術、結構、社會心理、管理等等會產生組織變革。

Kanter & Stein(1992)指出組織變革有三種力量，分述如下：

- (1)企業內部權力系統的變遷：如關鍵人物的變動，經營權的轉移等，皆會直接或間接地導致企業結構、制度或文化的改變。
- (2)企業成長過程中的變遷力量：主要是組織生命週期、組織成立年數、組織成長的轉變。

(3)環境的變遷：包含超環境、一般環境、產業環境及競爭環境的改變，如：市場偏好的改變、原料市場的價格變動，新型態競爭者進入產業等，均會造成組織變革。

本研究的組織變革涵蓋了以上三種變革的力量。

Nadler 與 Shaw(1995)組織變革可以歸納出技術創新、條約與法律的改變、市場及競爭力、組織成長、總體經濟趨勢及危機、產品的生命週期與產業結構的變換等六種不穩定事件。

綜上所述，產生組織變革的原因不外乎是國際情勢的改變、產業結構的變遷、社會與經濟改變、組織結構調整、技術創新等等，這些因素的變化都會令組織產生變動，可謂牽一髮而動全身，因此企業組織皆需要不定時關注自身內部優勢與外部環境的改變，以防未來劇烈的瞬息變化。

### 2.3.2 組織變革的理論與模式

組織變革可以分為計劃性和緊急性兩種變革。計畫性變革是指組織改革的過程當中，難免會遇到不可預測之外部的影響，但仍然可透過原先各階段所計畫的內容進行管理與控制。緊急性變革是指整體影響具有不可預測性，以至於無法迅速掌控。因此，在進行組織變革的領導力時，專注於計畫性變革能夠降低改革成本且更有效率 (Canterino, Cirella, Piccol & Shani, 2020)。

組織變革的模式眾多且各學者所提出之論點與分類有所差異，其中 Lewin (1951)的變革理論是組織變革模型中最具影響力的(引自莊婷琍與陳殷哲，民 102)。Lewin提出三個步驟的階段性變革模式：

1. 解凍：此步驟為組織變革之第一步，強調領導者必須要鼓勵部屬改變既有的行為模式和工作態度，並且幫助組織成員拋棄現有態度和行為，使其願意接受新的工作模式，最後採取組織所制定之新的流程及規範。
2. 改變：改變是一個學習過程，在這個過程中領導者需要新的機制取代舊的行為模式並給予部屬提供新的資訊、新的模式或新的規則來形成新的行為。
3. 再結凍：此步驟為組織變革最後階段，組織成員放棄既有的行為而採取新的規範。為了確保組織變革的穩定性，可利用獎懲制度來制約對新態度或行為的支持。

Leavitt(1965)更進一步將組織變革分為三種型態變革，第一種為組織結構的變革，例如工作結構及職權關係的改變。第二種為組織成員的變革，例如工作態度、技術及知識的改變。第三種為技術的變革，這種變革係將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用(引自賴秀容與呂奇傑，民 106)。

Lippitt, Watson, and Wesley(1958)將組織變革區分為五階段，分述

如下：

1. 發展變革需要：這個階段可透過三種方式確認變革需求，(1)變革推動者指明問題；(2)組織內高階主管自覺變革需要，委請推動者（如顧問）協助；(3)外界第三者（如顧客）認為有變革需要。
2. 確定變革關係：指變革推動者與被服務者間建立同心協力之工作關係，以求實際推動時能將抗拒減至最低。
3. 厲行變革措施：此階段首先應診斷實際待解決的問題；其次評估可行方案之優劣及選擇行動方案；最後實際執行變革行動。
4. 維持穩定變革：將變革活動擴大，配合組織內其他措施，成為整體管理活動之一環，逐步予以制度化而成為持續性工作，並獲得內部成員支持。
5. 結束協助關係：激勵組織學習自我解決的能力，當組織已習得變革專業知識時，變革推動者便可以伺機退出。

Havelock(1973)提出的計畫性變革模式，包括：探索、計畫、行動及整合等四個階段，並構成一個循環過程。

Levy & Merry(1986)指出企業的變革包括了四個過程階段，每個階段的時間長短與重點各有不同，但每個階段必須是循序漸進，分述如下：

1. 危機階段：因組織對內、外在之壓力未能妥適疏解，枝節地應付抗

拒及因循於一階改變的權宜作為，拖延重大事件的處理與基本問題解決，於是組織日漸混亂，蘊釀危機。

2. 頓悟蛻變階段：包括確認變革的需求、斷絕過去的糾葛、決心進行變革、頓悟、創造新現實、提出新方向。
3. 過渡階段：將概念與遠景轉化為計劃、行動、結構與程序的階段。重點在於評估行動方案的利弊，並確保組織從一個不穩定狀況過渡到穩定狀態的執行階段。
4. 穩定與發展階段：將變革成果予以制度化、例行化與精緻化的階段，是落實變革不可獲缺的階段。

Kotter(1995)以 Lewin(1951) 的「解凍、改變、再結凍」三階段模型為基礎，修正後提出了八步驟變革模型，步驟如下：

1. 建立更強烈的迫切感
2. 建立領導團隊
3. 發展願景策略
4. 傳遞變革願景
5. 授權他人行動
6. 創造短程成就
7. 鞏固成果推出更多變革
8. 將變革制度化。

觀察 Kotter 的變革八步驟要旨，約略看出前面四項為解凍階段，第五至七項為改變行動階段，第八項則為再解凍階段（引自李誠，2012）。

Kotter(1995)指出，策略性、結構性的組織變革雖然重要，但其關鍵核心在於如何成功使組織成員改變行為與態度（賴秀容與呂奇傑，民 106）。因為組織成員將面臨既有模式的改變、工作變動等調整，這個過程中難免造成組織成員的不安全感，導致影響組織成員的工作投入程度與工作表現。若企業能確保組織成員既有的權益與新的環境能夠快速適應，就能降低組織成員不安全感、強化工作表現。例如領導者採取正向的行為、良性溝通以及時時關心組織成員（吳佩儒與林弘昌，民 107）。

Canterino et al.(2020)的研究指出計劃性變革有三種因素可影響管理的結果，分別為傳達變革的重要性和成果、動員組織中的資源和人員共同參與變革和激發變革流程，最後是評估變革工作的狀態。在前述的影響因素中，動員活動是領導者能夠實際執行組織變革的關鍵因素，因為變革需要獲得內部成員的支持，否則會產生抗拒改革之情形。換句話說，動員活動的目的是與利益相關者合作與對計劃行動方案的承諾，使組織成員的思想和信念可以適應變化、建立信任、減少變革阻力。因此，領導者需要專注於動員的各種活動。

綜上所述，進行組織變革的關鍵因素為領導者是否能使組織成員感到信任最為重要，因為組織成員透過對領導者的信任可以降低不安全感、以及變革阻力，因此領導者需傳遞組織成員組織價值、組織文化以及結構化的流程，必須說服組織成員採取新的方法是對組織更有效率的。

最新的研究指出，動員活動是領導者能夠實際執行組織變革的關鍵因素(Canterino et al., 2020)，因此職業工會若要進行組織變革必須降低工會成員的不安全感，並向工會成員說明為何要進行組織變革，使其了解變革的重要性、變革內容、變革流程，以及闡述變革後對職業工會的益處為何等事項清楚說明。更重要的是讓工會成員共同參與組織變革，傳遞嶄新的組織規劃與願景，才能使工會成員朝向新的組織願景前進，達到有效的組織變革。

### 2.3.3 組織變革的困難

組織在變革的過程中，勢必會對組織成員的觀念、態度、行為、文化及職場中的人際關係有所調整和改變，進而使組織成員產生不安全感及不確定性的壓力（李昀徽，民 106）。在處理與因應過程中，除了持續考慮外部環境之變化，更要因應來自組織與人員的各類抵制或抗拒。Kotter & Schlesinger(1981)和 Strebel(1996)的研究皆指出，針

對個人而言，組織變革常會引起不安全感與焦慮感。

針對組織而言 Tichy(1993)認為組織抗拒改變有三種來源：技術的抗拒、政治的抗拒及以及文化的抗拒，其分述如下：

1. 技術的抗拒：來自於習慣跟隨著共同的程序及考慮現況投資的資本。
2. 政治的抗拒：若組織變革影響與威脅到利害關係人，則產生抗拒。
3. 文化的抗拒：以系統和程序的形式來增強現有的狀況，增進事情該如何運作價值、規範以及假設之間的一致性。

許士軍（民 86）認為組織變革的困難有個人因素與組織因素的影響，內容如下：

#### 1. 個人因素

- (1) 重新權力分配
- (2) 現有地位和力量構成威脅
- (3) 價值觀念、友誼觀念、安全感發生衝突
- (4) 改變破壞現有工作群體關係

#### 2. 組織因素

- (1) 屬於機械式組織架構，不利於變革
- (2) 變革與非正式價值衝突

李昉徽（民 106）歸納出組織成員產生抗拒組織變革的原因有以

下三類，分述如下：

1. 個人因素：此變革將影響組織成員之利益，自然抗拒組織變革。
2. 組織因素：此變革與組織現有模式調整有關，導致整個流程的改變，形成內部的抗拒，並影響到內部所有成員。
3. 群體因素：此變革影響到多數組織成員既有的工作習慣和人際關係時，所引起的群體抗拒。

綜上所述，本研究認為組織成員抗拒組織進行變革的原因可分為個人因素與團體因素兩種。個人因素主要是其變革將影響現有成員之利益、改變工作方式而導致對未來的不安全感、對變革的管理缺乏信心、以及現有權利重新分配；團體因素主要是既有資源分配的改變、權力關係的改變、時間、精力與金錢的改變、最後是群體關係的改變。以上之因素皆會產生組織成員抗拒組織變革。因此職業工會若要降低抗拒變革或變革失敗，必須建立工會成員的信心，並權衡變革後是否對既有利益者影響太大，否則將會產生抗拒變革導致變革失敗。

#### **2.3.4 組織變革之領導管理**

前述之組織變革相關文獻探討，可發現組織變革能否成功與領導管理息息相關。經營管理者的特質對組織的策略擬定與運作及最終績效具有關鍵影響，意即高階主管可透過其特質來形塑管理團隊的價值觀或行為表現，進而影響組織效能，也顯現領導者的領導風格與特質

會影響組織成員的各項表現（林豪傑、郭嘉博及王議賢，民 108），更凸顯出組織變革過程中領導管理的重要關鍵性。

高傲的領導者將不利於組織的穩定與發展，反而會讓組織處於不穩定的狀態；相對地，謙卑的領導者對組織永續發展與組織氛圍有極大助益。因此，面對高度複雜的經營環境，謙遜是一種有利的特質與領導作為（引自林豪傑、郭嘉博及王議賢，民 108）。

Cummings & Worley 在「組織發展與變革」一書當中，提出一種有效變革管理有貢獻活動之論述（如圖3），他們認為進行有效變革管理時，必須進行1.激發變革、2.創造願景、3.發展政治性的支持、4.管理過度時期5.維持動能等五類活動（引自方崇雄，民 97：195），分述如下：

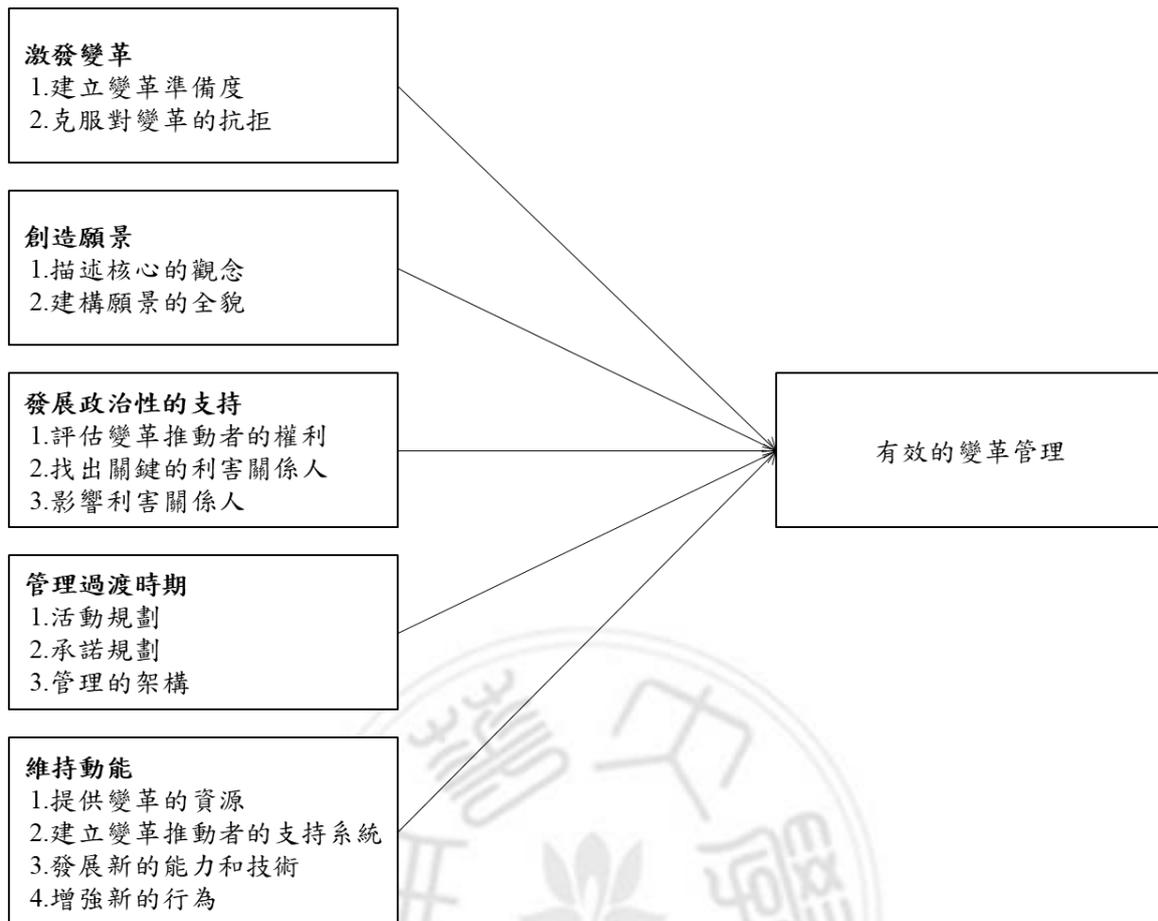


圖2.2 有效的變革管理的活動

資料來源:方崇雄，民 97：195

## 1. 激發變革

(1) 建立變革準備度：變革準備度是指創造一種需要改變的知覺。通常，人們和組織都需要體驗到更深刻的危機感才會進行改變。

(2) 處理變革抗拒：是指領導者可採用同理心、支持、溝通、參與與投入等活動來處理變革所引發的抗拒行為。

## 2. 創造願景

(1) 核心願景的觀念：領導者需提供一個核心的願景，因願景可引導組織朝向變革之方向。

(2) 建構願景的全貌：願景全貌可提供組織成員一個共同的目標，以及變革的理由，激發組織成員的行動。

### 3. 發展政治性的支持

(1) 評估變革推動者的權利：組織變革中，領導者有三種主要的個人權力來源，分別為知識、人格特質以及他人的支持。這三項都會影響組織成員的認同程度。

(2) 找出重要的利害關係人：因組織變革會影響既有利益者之權益，因此必須找出利害關係人並設法盡量不影響他們的現有利益為主，或以整體組織最大福利為主，否則會影響組織變革的成效。

(3) 影響利害關係人：Grenier and Schein認為組織發展中有三個利用權力去影響其他人的主要策略：直接表現、利用社會網絡進行、圍繞著正式系統（引自方崇雄，民 97）。直接表現策略，就是展現變革可以給他們什麼好處。使用社會網絡，就是利用其他人的支持作為個人的權力基礎，以獲得變革所需的資源、承諾及政治性動能。圍繞著正式系統，是以現存的組織結構的優勢來發揮。

#### 4. 管理過渡時期

在組織決定進行變革後，這段期間會與原先既定的模式差別甚大，因此，需要特別的管理架構及活動。

- (1) 活動規劃：必須要訂定達成願景的中程目標，因為中程目標要比所要達到的未來更為明確而且更詳細，因此中程目標可提供更具體與可控管的步驟和標竿來進行變革。
- (2) 承諾規劃：找出變革需要的重要關鍵人群或團體的承諾，並為獲得它們的支持而進行策略規劃。
- (3) 變革管理架構：組織可採取以下幾種管理架構，例如：由經理人或是領導者管理變革的成果；短期內指派計畫經理人負責過渡時期的溝通協調；參與變革計劃的主要代表必須共同管理計畫；遴選具有能被組織成員信任的領導者來管理過渡時期；或由來自不同組織功能與階層的成員共同管理變革等。

#### 5. 維持動能

- (1) 提供變革資源：組織變革通常需要額外的財務及人力資源，這些額外資源有助於在變革過渡期間提供績效落差的緩衝，因此組織必須認真評估變革過程中特殊資源的需求。
- (2) 建立變革推動者的支持系統：對於變革參與者及變革推動者

，必須要給予組織成員情感上的支持。變革推動者需要建立自己的支持系統以幫助他們解決問題。

(3) 發展新的能力及技術：變革推動者必須要確保學習將會發生，必須提供許多學習機會，否則變革不可能成功。

(4) 增強新的行為：維持變革動能最有效方法之一，就是增強執行變革所需要的新行為。

變革需要時間，變革執行時，很多管理者無法面對績效、生產力及滿意度的下滑。組織成員需要時間來練習、發展以及學習新的行為。因此，在診斷和發展組織發展方案時，耐心與信任是必須的。

Kotter(1998)的研究中發現許多組織在變革中經常會發生 8 個錯誤，包括1.自滿程度太高、2.變革領導團隊不夠堅強、3.低估組織願景的作用、4.願景溝通不足、5.放任種種障礙阻撓新願景、6.沒有創造近程戰果、7.太早宣布成功、8.沒有將變革深植組織文化中等，針對許多組織進行變革過程時，經常很容易發生以上這一類錯誤，Kotter(1998)特別強調在變革過程中必須好好掌握住以下 8 個正確的變革流程（吳婉如與洪志秀，民 98），分述如下：

1. 建立危機意識：組織應該針對內外部情勢，共同商討出目前組織所面臨的危機，並虛心檢討組織內部所發生的問題，提出適當的因應計畫。

2. 成立領導團隊：在決定進行組織變革後，急需要建立一個具有實權與能力的領導團隊，即團隊必需是夠高層級且具備執行力的工作小組。
3. 提出願景：明確的願景能引導未來的工作方向與組織成員凝聚力
4. 溝通願景：組織變革專案小組需運用所有可能的管道，持續對組織內部傳達新願景及相關策略，以建立組織內部的信心。同時領導團隊亦需以身作則來改變員工既有一些錯誤行為。
5. 授權員工參與：組織變革專案團隊應鼓勵員工從事冒險與創新的想法和行動，將可行之措施授權員工負責執行。
6. 創造近程戰果：組織變革專案小組需規劃明顯的績效改善行動並積極創造戰果，同時將上述改善的戰果公開表揚、鼓勵對組織績效改善有功之人員，以激勵員工之士氣。
7. 鞏固戰果並再接再厲：運用組織內部逐漸形成的公信力，配合績效改善的激勵動能，進一步改變之前所有不能配合或不符合變革願景的系統、結構、與政策，一鼓作氣改革陋習。
8. 讓新作法深植企業文化中：組織需創造客戶導向及生產力導向的行為、創造更有效的領導與管理模式，明確指出新作法和組織成功之間的關係，並訂定辦法，確保領導人的培養與接班動作。

### 2.3.5 組織變革過去的研究

曾信超與康榮民（民 99）以調節焦點為中介變數，探討轉換型領導、組織變革不確定感與組織承諾關係之研究。調查對象以警政署 860 名現職員工作為問卷對象。其研究結果發現，增進焦點會顯著正向影響組織變革不確定感與情感性承諾；預防焦點會顯著正向影響組織變革不確定感與規範性承諾；組織變革不確定感會顯著負向影響組織承諾。本研究針對研究發現所呈現之實務意涵、研究限制與未來研究方向進行討論。表示在企業進行組織變革之際，若員工對組織變革產生不確定性感時，會降低員工的組織承諾。

鄭瀛川等人（民 101）採用個案研究法，探討組織變革歷程中成員行為改變之研究，主要是了解組織變革介入方案對組織成員的影響。研究結果發現，組織變革過程中組織成員在認知、情感與行為三種面向產生轉變，而變革資源的提供與落實及組織成員行為模式的相互影響乃是影響變革的關鍵要素。個案公司導入變革方案，歷經兩年蛻變，不僅組織成員在變，組織發展的效益也漸漸浮現，從個案公司變革過程中組織成員的心理反應與行為改變，更彰顯「人」的因素在變革過程中的重要性。

張有恆與劉恩廷（民 106）探討組織變革對工作滿意、組織承諾、組織績效影響之研究，並以桃園航空站內部 406 位員工為研究對象。研究結果顯示，組織變革對工作滿意、組織績效、組織承諾都有

正向顯著影響，表示成功的組織變革將對員工的工作滿意、整體組織績效與組織承諾都能夠有顯著的提升。

吳佩儒與林弘昌（民 107）認為在組織變革過程中，難免造成員工心理上的抗拒或工作的不安全感，進而影響員工的工作投入性，導致內部優秀人才的流失。而研發工程師為科技公司之核心角色，亦為組織的重要資產，變革推動成效也必須仰賴員工的支持，因此探討高科技產業研發工程師五大人格特質、組織變革態度與工作投入之研究。研究結果發現：五大人格特質與組織變革態度具有顯著正相關，部分成立；組織變革態度對工作投入具有顯著影響，部分成立。

洪緯典等人（民 107）的研究主要以企業家導向與組織變革的觀點探討認證為B型企業之因素研究，B型企業是西方社會近年來大力推廣的經營理念，主要目的是透過將企業打造為良性企業，進而對社會產生正向的影響。透過多個案研究法的研究設計，蒐集多個案的訪談與次級資料，並進一步分析這些資料。研究結果發現，在組織變革的過程中，B型企業的檢測標準對於企業而言是減少不確定性與檢視公司體質的一種機制。

由以上的探討可知，組織變革過去的研究與工作投入、組織承諾、組織績效、工作滿意等構面都有其關聯性，特別是組織績效與工作滿意，上述的研究皆指出完善的組織變革能夠產生好的組織績效與工

作滿意。本研究探討職業工會導入TTQS進行組織變革之研究，因此對於職業工會的績效與成員滿意度亦是本研究欲了解的重點。

## 2.4 導入 TTQS 對組織變革的影響與成效

陳瑞陽（民 102）進行知識創新觀點下的 TTQS 導入服務品質藍圖之研究，探討企業如何透過 TTQS 導入機制，來確保人力訓練的服務品質，以及如何和經營目標連接，進而達到企業核心價值之成效。其研究結果顯示，企業透過 TTQS 導入來達到以下目的：強化建立企業內部的人才資源培訓運用整體制度競爭力、可得到政府某些金額的補助、落實企業策略競爭優勢、企業人才品牌品質、培育出知識性人才、做為企業行銷盾牌、結合策略發展出人力資訊策略等目的。根據上述七大目的，可呈現出 TTQS 服務品質的價值成效所在，而這七大目的也正是企業面對詭譎多變產業環境下轉型所需的執行方針。所以，TTQS是一個可提供企業在極致競爭市場中如何轉型蛻變的契機所在。而在職業工會所面臨的問題正是人力資源亟待提升的問題、制度建立，以及組織需要策略性的發展，這些問題正是TTQS的七大目的所衍伸的價值所在，因此導入TTQS有助於職業工會的轉型。

黃健哲等人（民 102）運用灰關聯分析法探討企業導入 TTQS 訓練品質系統後，評核成功重要因素之排序及權重，並依序篩選及萃取

出最重要的關鍵因素。其研究結果顯示，關鍵因素分別為「高階主管的支持與決心」、「訂定明確的訓練目標與需求的計畫」、「連結企業組織績效」以及「企業有持續改善的作為」。

白景文與陳韋多（民 101）探討協會導入 TTQS 關鍵成效因素之分析，其研究結果顯示，協會導入 TTQS 的關鍵因素有四個項目分別為「組織與人員面」、「訓練規畫面」、「訓練執行面」、「訓練評估面」，在這四個項目中，權重最高分的為組織與人員面，表示導入 TTQS 的關鍵因素為獲得領導者、同儕的支持，以及 TTQS 的輔導與訓練。

蔡重成、黃瓊蓉與洪振庭（民 99）的研究指出，TTQS 的五大步驟之間存在網絡式的因果互動關係，透過因果邏輯關係可協助培訓品質問題的分析及改善措施的擬定，進而於組織培訓品質管理策略的形成、展開和溝通等產生助益。

汪耀華等人（民 101）比較實施 TTQS 前後之員工知覺，針對台北市某醫院為例，其研究結果顯示，導入 TTQS 後醫護人員對於教育訓練具有高度肯定及滿意。

盧美月（民 102）的研究結果發現，高階主管的支持程度愈高者，非財務績效愈佳，亦即員工的士氣及生產力將愈高，員工流動率也會降低。

廖珮玟、趙佳琪、張志信及于俊傑（民 103）探討台北金融大樓導入 TTQS 結果與成效。其研究結果顯示六大核心職能價值、管理職能缺口於人才培育之強化、藉由關鍵人才培訓尋找接班人，以及發展員工第二專長，提升自我價值以及服品質，且透過年度課程滿意度比較結果，整體滿意度皆有提高。

由上述過去研究可知，不同產業導入 TTQS 系統後，組織成員對於教育訓練品質以及滿意度都有正向的回饋。

綜上所述，是否導入 TTQS 的關鍵因素在於領導者是否具有決心與支持，因此職業工會領導者是否具有專業知識與改革意願相當重要。而過去文獻皆指出導入 TTQS 後具有良好的評價，包含教育訓練品質與滿意度等評價提升。本研究多年來任職於職業工會，相當了解職業工會的運作實況，目前任職的工會截至目前也導入 TTQS 超過十年多，任職工會每年均針對會員的需求辦理勞工職業訓練，對於提升工會的功能、會員認同及社會評價，均有相當程度影響與成效。因此，職業工會如何運用 TTQS 進行組織變革是本研究核心的重點。

## 第三章 研究方法

本章旨在探討職業工會引入人才發展品質管理系統(TTQS)之因素，及TTQS與組織變革與挑戰之探討，期望能提供適當建議供未來職業工會引入該系統之參考。為探究各項問題，本研究以個案研究及深度訪談方式進行，以下分別就研究階段、研究對象、研究流程與資料方法等加以說明。

### 3.1 研究歷程

本研究主要分成三個階段，分別為文獻探討並建立研究架構、訪談大綱發展與專家深度訪談、個案實證分析。

#### 3.1.1 文獻探討並建立研究架構階段

本階段主要工作為檢視台灣職業工會發展運作的相關文獻與檢視社會組織變革的模式與困難的相關文獻，依據文獻探討獲得之理論基礎，歸納整理為本研究之基礎理論架構。

為探討職業工會過去發展背景與現今所面臨之挑戰，以突顯其必須力圖轉型變革。近年來，我國政府揭示期盼工會積極推動教育訓練相關業務，職業工會能否藉此轉型並發展為教育訓練機構，正是本研究動機與目標所在。

另一部分，在檢視組織變革發展的原因、步驟及困難之處，以及如何透過領導管理作為排除困難，達成變革預期目標的相關文獻。完

成探討相關文獻之後，本研究將相關見解，據以建立本研究探索個案組織變革發展過程與實務的一環。

### **3.1.2 訪談大綱發展與專家深度訪談**

本研究蒐集國內外職業工會發展運作與社會組織變革相關文獻，並依照作者本身於業者多年實務經驗，進行問卷題目之發展，完成訪談大綱之擬定，與指導教授討論並修正訪談大綱，提出正式具體之訪談大綱，並依照需求去進行專家深度訪談名單之篩選，詳如附錄。

### **3.1.3 個案實證與分析**

本研究個案選擇，主要選取已導入TTQS具多年以上經驗，且自98年起每次評鑑均通過TTQS評核銀牌以上之職業工會為主。

個案受訪對象，主要以該訓練機構之理事長為必要訪談對象，另由常務監事、行政會務人員中篩選訪談對象。本研究將依照所擬定之訪談大綱，針對各受訪者逐一進行訪談邀約，為確保訪談內容正確性，將採取錄音方式並逐字稿紀錄為主，訪談過程中若有不清楚或疑慮之處，再進行進一步詢問與溝通，確保受訪者所要表達之真正意思。

最後針對訪談結果之逐字稿，將進行歸納整理與編碼，作為後續敘述統計與分析之參考。

## **3.2 個案研究**

個案研究法是以一個個體或一個組織（如家庭、社會、學校或是

部落)為對象，進行研究某項特定行為或問題的方法。個案研究法著重的是藉由，瞭解特定的個案在特定的情境脈絡下豐富之面貌，描繪出所欲探究的現象本質，並藉由這樣的個案讓讀者理解。因此，個案研究的推論與概化不是邏輯式、理論式或分析式的，而是一種自然的類推(naturalistic generalization) (轉引自林淑馨，民 99：286-287)。

換言之，個案研究能針對許多事情進行說明，提供問題狀況與待尋求解問題的可行方案。對於所描述的事件或事實必須是真實性的，不可杜撰，而且應該有一個或數個中心問題，並作客觀描述的評論。因此，個案研究所代表的應是對一件事實或一組事件，所提供一個問題或一連串的問題進行研究，可供研究者思考，及嘗試解決它的一份資料。故個案研究可被視為一工具，能引發思考、判斷以及正確行動。

### 3.2.1 個案選擇原因

L職業工會成立於民國94年12月04日，是一個非營利目的之工會團體，由無一定雇主勞工所組成，截至108年12月會員有近2000人，員工有121人；服務項目:無一定雇主勞工勞健保，勞動法規諮詢、勞資糾紛調處，職業訓練：在職、失業、考照輔導、就業服務；附設居家式長期照顧服務機構等業務。

L職業工會為雲嘉南老字號且具口碑之訓練單位，辦理政府補助

課程已有10年的資歷，自98年起每次評鑑均通過TTQS 評核銀牌，在勞動部勞動力發展署在職訓練單位評鑑為A級單位，失業勞工評鑑為五顆星培訓單位；且為全國第一家基層工會獲得全國標竿辦訓單位之殊榮，足見研究者所服務之職業工會值得為本文研究之對象。另，L職業工會秘書長自97年起，也是全國工會組織的人員第一個獲選擔任TTQS 評核委員，協助政府推動TTQS不遺餘力，也對L職業工會導入TTQS 十分用心，如能探討其導入之措施，克服所遭遇之困難與挑戰，亦能作為其他職業工會轉型之參考。因上述之原因故選擇研究者所服務之職業工會為本研究之個案。

### 3.3 深度訪談

深度訪談指的是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對面式的普通訪談就能得到結果（文崇一與楊國樞，民 89）。深度訪談有別於單純訪談，深度訪談目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道。一般而言，深度訪談能比一般訪談要花費更多的時間，但是其所得到的結果更具能深入描述事物的本質，以做為進一步分析的依據（轉引自萬文隆，民 93：17-23）。

深度訪談是一種臨床式訪談，與一般談話不同之處，在於研究者需要專注於和研究受訪者之對談；以質性訪談蒐集資料，主要著重於

受訪者的個人直接感受及生活與經驗的陳述，藉由與受訪者的對話，研究者得以獲得、瞭解及解釋受訪者對社會事實的認知（林金定、嚴嘉楓與陳美花，民 94）。藉由深度訪談的資料蒐集，可以得到受訪者特定的經驗及更深入且豐富的原始資料，以利研究之歸納與分析。

訪談順序從職業工會理事長開始，接下來是常務監事，最後為會務人員。每次每人訪談時間約30分鐘至1小時，並以錄音筆記錄訪談內容，根據受訪者之陳述進行續做延伸探究其經驗。

### 3.3.1 訪談對象

本研究為質性研究，以L職業工會人員為研究對象，人員包括工會理事長、理監事、辦理訓練之行政會務人員，工會理事長及理監事為工會營運決策之核心人員，對於工會導入TTQS對於訓練品質、訓練績效及組織績效之影響知悉甚詳，為當然訪談對象。

遴選研究對象方式，先與L職業工會理事長暨理監事訪談，接著在與工會之會務人員訪談，研究期間為2008年至2019年L職業工會舉辦教育訓練之情況。用以獲得深度訪談之初級資料，深度訪談對象詳如下表3.1。

表 3.1 深度訪談對象表

代碼	職稱	性別	年資	職務內容	訪談時間
A	理事長	男	10	決策管理工會會、業、財務	108.03.22 09:00
B	常務監事	男	12	查核理事會工作及工會財務	108.03.21 09:00
C	副主任	女	8	原：會員學員就業 媒合兼辦在職訓練 現：管理長照業務 居家照顧服務業務	108.04.04 10:30
D	組長	女	10	管理訓練業務	108.04.06 10:30

資料來源：本研究整理

### 3.3.2 訪談大綱

本研究以深度訪談法進行，針對訪談對象設計訪談大綱，本次訪談大綱可以區分成三個主要構面，分別是(1)導入人才發展品質管理系統之原因、(2)透過人才發展品質管理系統進行組織變革與(3)導入人才發展品質管理系統所面臨的主要挑戰。本研究訪談大綱主要參考 TTQS (民 109) 所提供之外訓版本作為基礎架構，同時審視 TTQS (民 109) 所提供之企業機構版本與訓練機構版本進行項目的參考，

最後加入作者本身於職業工會實務之經驗，將訪談大綱進行精修，最後成立正式訪談大綱進行後續專家訪談工作。

#### 第一部分：導入人才發展品質管理系統之原因

1. 貴單位導入人才發展品質管理系統的外部因素（如政策、法規、人口變遷、結構性失業、產業外移等）為何？
2. 貴單位導入人才發展品質管理系統的內部因素（如人力資源、財務管理、作業標準）為何？
3. 貴單位導入人才發展品質管理系統的策略性因素（如組織願景、整府補助、品牌形象、多角化經營）？

#### 第二部分：透過人才發展品質管理系統進行組織轉型

1. 人才發展品質管理系統如何影響組織作業流程之改變？
2. 人才發展品質管理系統如何影響組織財務之改變？
3. 人才發展品質管理系統如何影響組織人力資源之改變？
4. 人才發展品質管理系統如何影響組織顧客來源之改變？
5. 人才發展品質管理系統如何影響組織社會參與之改變？
6. 人才發展品質管理系統如何影響組織未來的發展？

#### 第三部分：導入人才發展品質管理系統所面臨的主要挑戰

1. 您覺得在導入人才發展品質管理系統遭遇的困難為何？曾透過哪些方式解決？

2. 您覺得在導入人才發展品質管理系統過程中，面臨哪些人員的抗拒？如何因應？
3. 您覺得在導入人才發展品質管理系統所遭遇之困難，是否透過顧問輔導協助解決？對您的幫助為何？讓你困擾的地方有哪些？

### 3.4 資料處理與分析

在質性研究的方法中，是透過將資料分類、歸納、驗證等過程，進行資料整理及分析，而資料分析與整理是同步進行的。質性訪談的資料分析步驟，第一步就是將錄音設備所收取的受訪者意見製作逐字稿，藉以作為質性訪談內容分析的基礎。第二步當逐字稿完成後才能進行資料分析，而逐字稿的原則在於「原貌真實呈現、務使詳盡確實」，逐字稿愈完整，愈能讓質性資料的分析更貼近真實樣貌，透過熟讀受訪者的回答，持續性思考該內容與研究主題之關係，更能進入其核心。所以質性研究最主要的任務在於將龐雜的資料，經過編碼，進而轉換成有意義的訊息。

本研究採用深度訪談進行蒐集職業工會組織變革的因素，導入人才發展品質管理系統的發生影響，及過程中所面臨的問題及遭遇的困難與挑戰等研究資料。具體步驟如下：

1. 由於原始訪談資料為錄音形式，先將訪談的錄音資料轉換為文字格

式，以逐字稿方式呈現；

2. 詳細閱讀訪談逐字稿，並刪除與研究目的無關聯性之口語內容及段落，將訪談資料內容加以分類與編碼，以利後續分析之進行；
3. 再以訪談內容與文獻做相關性比對，探討訪談資料彼此間的關係；最後將資料系統化，描述和歸納資料的特徵，整理出個案實務之分析結果。

### 3.5 研究倫理

「研究倫理」(Research Ethics) 是指研究者在進行研究時，可能會牽涉的公共道德議題以及行為規範。尊重研究倫理的目的是希望透過道德議題的釐清與規範的建立，讓研究本身可以充分尊重與保障參與者權益，並且研究需在社會大眾信賴的基礎下進行。國際上有關研究倫理的規範繁多，但大多數研究學者對於從事研究時應遵守的規範大致相同（引自陳柏佑 民108）。這些倫理規範包含尊重受訪者個人意願、保障受訪者個人隱私、不危害受訪者、誠信原則以及客觀的分析與報告等。

質性研究者必須要有書面資料及保護研究對象，因此需要有「知情的同意」和「保護研究對象免於受傷害」。Sieber(1992)認為，好的理論與好的研究方法是可以同時存在，並且相輔相成的。

有關本研究之倫理規範將從五個面向來考量其倫理議題：

1. 尊重研究受訪者的隱私：對本研究的受訪者，均以匿名及保密處理，並以「受訪者代號」進行資料的引述。
2. 訪談前取得受訪者同意書：研究者首先徵得受訪者同意，清楚解釋本研究的目的，並詢問受訪者是否願意接受訪談及錄音，若受訪過程中不想再繼續接受訪談，可以拒絕。受訪者在無疑問之下才簽署訪談同意書。
3. 依約定時間進行訪談：在受訪者簽下同意書後與受訪者安排特定的時間進行訪談。
4. 訪談資料絕對保密：訪談資料內容以匿名方式呈現，不公開真實姓名。此外，於訪談過程中所提供之錄音於研究結束後銷毀，使受訪者在沒有壓力的情境之下接受訪談。
5. 忠於受訪者的表述，以公正、客觀的方式呈現資料之原貌：對訪談的錄音檔案，研究者親自繕打成逐字稿，並經由受訪者確認後，以確保訪談內容的原意與真實性。

## 第四章 研究結果

研究者經過研究資料的處理與分析後，整理出研究所得之結果，本章遂以「導入人才發展品質管理系統之原因」、「人才發展品質管理系統與組織變革」以及「導入人才發展品質管理系統所面臨的挑戰與因應方式」等三個小節分述如下：

### 4.1 導入人才發展品質管理系統之原因

#### 4.1.1 導入人才發展品質管理系統的外部因素

2007 年間台灣產業外移產業型態改變，職業工會會員因為技術技能不足，態度觀念落差等因素，造成結構性失業，不少工會會員發生收入不穩或失業危機等狀況，便常發生繳不起勞健保費，退出職業工會情形；近年來又受到國內少子化影響，導致入會人數逐漸減少（引自馬翠華等人，民 105）。

2011 年政府進行工會法修正，廢止了「產業工會職業工會分類標準表」，以往工會設立發起籌組職業工會時，須為該分類表中所規定的職業類別，如該職業類別工會已有人籌組設立，如同取得專利其他人就不得在同一區域再設立，防止新進入的職業工會爭搶辦理勞、健保的障礙。經過工會法修法，政府對於職業工會的干預、防禦甚至保護等作用連帶也大幅地降低，但這卻因此引發了更多人願意投入來籌組各類的職業工會，致使職業工會之間因此出現了市場機制的競爭

局面。從會員觀點而言，此種情勢有利於加入工會可以有更多選擇；但對職業工會而言，就面臨了競爭。

職業工會在政策、產業外移、產業結構變遷所造成結構性失業及少子化環境變遷下，如何在競爭中保有優勢地位，採用新技術加強管理，增加職業別在市場的影響力等，以提升工會的功能，優化工會的結構，這些都是職業工會要面對的課題。依據訪談結果顯示，職業工會導入人才發展品質管理系統的外部因素主要包括：1.會員招收困難；2.中高齡失業問題和 3.協助會員培養第二專長。

#### 1. 會員招收困難

由於工會的申請限制越來越少，導致民眾對於加入工會可以有更多選擇，因此面臨此種市場機制競爭下，會導致會員招收不易。

受少子化的影響，會員的招收越來越困難，總不好去搶別的工會的會員，大家經營都不容易。我們工會會員年齡大多屬於中高齡，學經歷也較薄弱，因為產業結構的改變技術技能，已經不符當今社會需要。所以工作不穩定收入也不穩定。(A1)

#### 2. 中高齡失業問題

在就業市場中，中高齡者屬於勞動市場較為弱勢的一群，也是企業在面臨裁員時是優先考慮的對象，這些勞動者因為技能跟不上時代的脈動，所以很容易招到淘汰。

民國 96 年前後，台灣地區發生結構性失業潮與無薪假，嚴重衝擊勞工工作機會，影響經濟收入。(B1)

碰到一些會員要來繳勞健保費，就比較不好；會員就常抱怨景氣不好，錢拍賺(台語)工作不好找，不穩定，收入和以前差很多。(D1)

因為產業外移，一些中高齡技術層次低的，不可能被外派，公司上只好就資遣的，提早退休的退休，這些勞工沒有達到可以領勞保老人給付資格的就紛紛加入職業工會，以延續勞保的年資。可是因產業的外移，台灣就業環境改變了，這些中高齡勞工並沒有意識到的這個危機，所以工作就有一灘沒一灘的，工作不穩定，收入就不穩定。收入不穩定繳勞保保費就會有困難，工會的會員費收入減少。(D1)

反而是他們的太太比較有危機感，因為先生沒了工作，今後的柴米油鹽怎麼辦，有一些到工會幫先生繳勞健保費的，就會常常聽到她們的抱怨：先生工作不穩定，勞健保費都快繳不出來，自己也很想工作，可是就不知到能做什麼工作。(D1)

### 3. 協助會員培養第二專長

2008 年政府推動了「3 年 5 萬學習不斷」委託機關(構)、學校、團體或事業機構等民間職訓機構辦理職業訓練，並開發「台灣訓練品質系統(Taiwan Train Quality System, 以下簡稱 TTQS)」作為委託民間職訓機構實施培訓品質管理工具(林志興，民 95)。要辦理此計畫案

者必須通過 TTQS 的評鑑，並依照評鑑等級補助訓練經費。工會因此藉由此機會進行轉型變革，希望藉此能讓會員學習新的技術技能或者是第二專長。

在 97 年產業外移最嚴重的時期，勞動部就推出一個「三年五萬、學習不斷」的政策，公協會、大專院校、職業工會都可以申請，但是要通過 TTQS 的評鑑才可以申請，那我們想這也是個機會。(A1)

勞動部勞動力發展署為提升辦訓單位品質，要求辦訓單位必須導入此系統接受輔導及評核，加強辦訓能力。評核通過單位，才有資格申辦產業人才投資方案的職訓課程。(B1)

因此會員每到會裡，不管是新加入的會員或舊會員，就會提到工作不穩定，很怕勞健保費繳不起。我們工會的理事長、秘書就一直在想怎麼幫會員再學一技之長或第二專長，讓他們能轉換職場或在現在的工作領域能保競爭力不被淘汰，又剛好勞動部有 TTQS 的評鑑，評鑑通過就能獲得訓練的補助，一來可以提升會員技術技能，二來又可以增加會裡的收入。(D1)

陳伸賢(民 89)在其研究中指出，職業工會的業務應著重在提升會員的專業技能、協助會員就業與解決失業問題，以及配合政府推行技能檢定，落實職業證照制度，據以提高勞工的社會地位。「教育訓練是失業、再就業與工作保有和持續的不二法門」(成之約，民 86)。

#### 4.1.2 導入人才發展品質管理系統的內部因素

回顧過去工會在政府為了確保政治的安全及促進經濟發展加上經常政治凌駕於專業之上的情境下，許多工會便習慣地將自身侷限在提供勞健保的例行性服務（許士軍，民 98）。加上職業工會幹部多半不具有企業經營所需基本知識，如會計、財務、人管等背景。大部分的工會幹部均以最小成本耗費來保護其自身利益，其視野及想像力產生自然侷限，知識的吸收大多侷限在勞健保法規，因此，職業工會的經營很難有勞、健保議題以外的思考角度（茆昔文，民 97）。

但 F 職業工會在遭受會員招收困難，及聽到會員常因失業而繳不起會費的情形，經訪談結論希望藉由導入 TTQS，建置一套作業準則來提升工會功能及成員力量，並建立有系統的訓練體系協助勞工朋友學習一技之長或第二專程，進而多一項財務收入，建立更穩固的財務基礎。以適應環境變化，進而達成永續經營與發展目標。

經訪談表示在一開始辦訓就受到很大的鼓勵，讓大家願意試看看。依據訪談結果顯示，職業工會導入人才發展品質管理系統的內部因素主要包括：1. 尋求其他財源補助；2. 尋求有系統性的輔導措施建置工會作業準則；3. 尋求有系統性的措施協助勞工學習一技之長。

##### 1. 尋求其他財源補助

所有的非營利組織共同面臨的問題就是經費短缺，因此若有財

務的挹注則有助於公會能夠正常運行。

希望藉由通過 TTQS 能有一些訓練費的補助。(A2)

系統導入穩定了本會訓練品質，從而獲得更多訓練課程，藉著辦訓增加了會員入會人數、工會財務收入，除會費增加外還有訓練經費的資助。(B5)

因為我也是因為辦訓練的需要才進來的。辦訓練可以增加財務收入，對會員是有幫助的，也得到會員的認同與肯定。(C3)

財務的改變，我知道比較具體的應該是以以前只有會費的收入及一點政府勞工教育的補助款，導入 TTQS 以後讓我們有經費辦訓練提供會員及勞工朋友學習一技之長，提供更好的服務，提升工會業務功能，會務蒸蒸日上，財務當然也蒸蒸日上。(C5)

所以導入 TTQS，我想你所提的因素，就是人力資源、作業標準、財務的增加，應該都有，還有工會的功能形象等，我想也都有吧！(D2)

## 2. 尋求有系統性的輔導措施建置工會作業準則

建立標準化的作業流程有助於每年的持續改善，以及對於各指標的達成能有一定的衡量標準。

因為要辦訓，所以每年都要接受 TTQS 的評鑑，每年每次作評鑑，就越來越有心得，因為 TTQS 的指標中，都是讓你每一年去檢視你的內部的作業，尤其是最重要的一點叫持續改善，一開始這會讓我們的

工作團隊覺得很煩。工作人員就覺得已經很好了，哪來的持續改善，實在擠不出來，一直到現在，這個持續改善讓我們思考了很多的事情，最重要的是它帶給我們很大的發展。(A2)

藉由導入訓練品質管理系統，發展並檢視我們的業務功能，跟著各個指標對我們的作業系統監控並持續改善。(A2)

因為要寫計畫書，讓我們要搜集人事物地。因為計畫書，你要知道大家想學甚麼要上甚麼才好找工作。所以你要搜集上這個課，應該安排甚麼課程內容，要有講師、要有助教、要有場地、要有設備，還有要哪裡找職缺，常常搞得我們喊救命。還好 TTQS 有一個指標，叫利益關係人的參與，可以透過利益關係人的這個資源，協助我們。(C4)

再來就是導入了我們建立標準作業流程，建立資訊化的系統讓我們的工作更順手更有效率。(C4)

因為要符合導入 TTQS 指標，我們就要常被派出去上課，還有工作上也有 SOP 流程。(D2)

再來就是指標 4 的訓練品質手冊，那個指標提到是辦法 SOP 的作業流程及表單，有了作業手冊的標準，換上誰來做做法都是一致性的。容易訓練新進的人員，新進人員也能快速的達到我們要的標準及品質。(D4)

3. 尋求有系統性的措施協助勞工學習一技之長

邵揮洲(民 101)指出，TTQS 計畫面：讓組織從願景與策略展開、透過目標與需求訂定而形成明確訓練政策，擬定組織核心訓練領域，建立完整的訓練品質管理制度，將訓練規劃內容與經營目標連結，提升訓練單位之行政管理能力。

本來以為勞工朋友會坐不住，因為我們的課最少就是 3 小時，失業勞工的課更長要 8 小時，可是看到勞工朋友的學習態度，真的讓我們很感動，(怎樣很感動)，就是很認真、對老師很敬重，很多學校的老師常說在我們這裡，讓他重拾做老師的尊嚴。在我們這裡教學，學生早早就來，還幫老師準備貼心的餐點，最主要的是很認真。(A2)

97 年開辦第一期的家事管理員，一些中高齡或是單親媽媽的工廠基層女性勞工，因為產業外移而失業報名上我們的家事管理的課，上完課後，有 1/3 的學員經過我們的推薦，就順利的轉換跑道進入職場就業，而且一樣的工作時間，薪資比以前還好。(A2)

這樣的課程內容，就要有適當的師資，適當的場地，適當的設備，適當的器材，適當的訓練方式，來確保學員是否學會了，還有怎麼蒐集學習成果的證據，如滿意度、學習中的成績、工作的應用、雇主的反應…等等。(A4)

藉由這套系統的導入穩定本會辦訓品質，爭取更多課程，擴大訓練規模，讓參訓勞工增強職業技能。(B3)

根據勞委會職訓局（民 101）所頒佈「產業人才投資計畫」第二十一點規定「產業人才投資計畫訓練班次審查及核定作業原則」，職訓中心將衡量訓練機構的辦訓行政能力，辦訓行政能量強的機構相對能獲得更高的開班通過率與政府補助支持。

#### 4.1.3 導入人才發展品質管理系統的策略性因素

長期以來，由於立法的保障及政治勢力的干預，工會選舉時會員的參選意願不高，致選舉經常沒有競爭者。處在缺乏競爭的情況下，職業工會的領導者及幹部大多欠缺經營的理念與願景目標（許駢洪，民 101）。依據訪談結果顯示，職業工會導入人才發展品質管理系統的策略性因素主要包括：1. 工會經營欠缺願景目標；2. 尋求有系統性的措施協助工會建立口碑發展組織；3. 協助工會轉型多角化經營。

##### 1. 工會經營欠缺願景目標

願景目標是一個組織存在的靈魂，有願景目標才可以讓組織成員知道，他們所努力的價值與意義在哪裡。

每一個工會成立時都有成立的宗旨，那我們工會也是一樣的，我們從 94 年 12 月成立以後就修改了三次章程。（為什麼要修改）因為在導入人才培育管理系統的評鑑的第一項指標就是組織發展的願景，我們也思索了很久。（A3）

我們工會願景就是能提昇勞工的技術技能，增加他們的經濟收入，進而提高勞工的社會地位。這個願景對我們也很重要，讓我們知道自己是**有使命感的，工作是有價值的，不是在賺一份薪水而已。**(B3)

但不變的是我們一直 focus 在我們工會的願景，就是提昇勞工的技能，增加勞工的收入提高勞工的社會地位，這是我們成立的使命。  
(D3)

這也是 TTQS 第一個指標就談到願景使命，一開始我們灰煞煞，也不知道怎麼訂怎麼說，以前上班就上班哪來的願景使命。執行到現在，讓我們深深的體認願景使命是讓我們的工作多了一份成就感，可以造福勞工朋友。(D3)

剛剛有提到願景，這是我們工會一直修改一直修改了幾次，才覺得最合適最符合我們大家一起努力的價值所在，有了願景讓我們大家的理念一致，有共同奮鬥的目標。(D4)

還有一個 TTQS 有一個口訣「知、行、錄、續」。就是依這個口訣給予每一個指標打分數，這樣的精神，也讓我們知道凡走過必留下痕跡；雖然很煩，但不會造成我們往後的無可考。所以資料的保存是很重要的。因此強化了我們資訊的管理能力。這應該是很多團體做不到的。還有日常監控異常的處理等等，都是奠定我們工會的人員不僅僅是會務人員也培養我們是管理的人才。(D4)

## 2. 尋求有系統性的措施協助工會建立口碑發展組織

口碑是最好的行銷，不僅可以使勞工上完課能有所獲得，還可以透過推薦讓受惠的人數增加，同時也提升工會的品牌形象。

一些中高齡或是單親媽媽的工廠基層女性勞工，因為產業外移而失業報名上我們的家事管理的課，上完課後，有 1/3 的學員經過我們的推薦，就順利的轉換跑道進入職場就業，而且一樣的工作時間，薪資比以前還好，學員很感謝我們，我們自己也很有成就感，有一些雇主用了也覺得有專業的訓練單位培訓過的人力，讓他們很方便不用再花時間教導及磨合；對我們工會也很認同在口耳相傳下，有許多勞工朋友在我們這裡登記等待要上課，有許多雇主在我們這裡等待要用人。

(A2)

我們是全國第一家職業工會最早辦訓的單位，也讓勞動部長官看到我們辦訓的成效，我們獲得全國前 30 名標竿的辦訓單位。我還代表工會到台北由當時的職訓局長親自頒獎。當時獲獎的都是學校或工協會，我是唯一職業工會的代表；這份榮耀更加強了我們也要堅持辦訓的信念。(A2)

藉由導入訓練品質管理系統，發展並檢視我們的業務功能，跟著各個指標對我們的作業系統監控並持續改善，功能性也越來越好，認同肯定我們單位的勞工朋友也越來越多，口碑形象都很好，會員數也

持續增加。(A3)

### 3. 協助工會轉型多角化經營

在 102 年底，衛生局就來電希望我們單位能成為居家喘息照顧服務的提供單位，因為他們知道我們工會有訓練家事清潔管理員、照顧服務員，所以有一些單位缺工就會找我們，個案家庭也是口耳相傳，連衛生局的長官也知道了就來電要我們寫計畫投標看看。(A3)

所以我們工會就在 97 年-98 年間由「勞保工會」轉型為「[訓練機構]」，103 年轉型為「居家照顧服務的長照機構」，106 年我們更是勝出了各個醫院及護理之家成為嘉義市政府第四個居家照顧服務提供單位，讓我們邁入多角化經營的里程碑。(A3)

藉由這套系統的導入穩定本會辦訓品質，爭取更多課程，擴大訓練規模，讓參訓勞工增強職業技能。另結合產官學界利益關係人參與本會在工會體制下，設立了嘉義市私立仁安長期照顧服務機構，從事長照服務工作成為「訓用合一」的辦訓單位，多角化經營業務充實工會財務，讓工會有能量擴大服務規模，建立工會的品牌價值。(B3)

## 4.2 人才發展品質管理系統與組織轉型

### 4.2.1 策略性因素

據訪談結果顯示，職業工會導入人才發展品質管理系統的策略性因素主要包括：1.組織定位的重要性；2.高層及高階主管的支持承諾

及參與；3. SWOT 分析展出策略性的發展目標；4. 建立作業標準手冊  
穩定訓練品質；5. 提升工會成員能力；6. 定期監控檢討及異常狀況的  
改善與防止措施。

### 1. 組織定位的重要性

TTQS 的指標 1 就指出**組織的定位也就是組織的目標客戶是誰？  
目標市場在哪裡？**工會一開始對這個指標不甚瞭解，所以就沒做。導  
致一開始辦訓所推出的課程根本乏人問津，因為和會員接受的能力有  
落差，不是工會會員有能力可以學習的課程。後來在會員的建議下調  
整課程，才獲得轉機。讓工會體認到要**確認你要服務的目標客戶是誰，  
進而去分析他們的背景需求，再依據工會會員的背景尋求目標市場的趨  
勢資源開發辦理訓練課程。**

*TTQS 評鑑有 5 大構面 PDDRO，19 項指標，其中 P 就是計畫面有 6  
個指標，我認為計畫面這個流程，對於一個管理者來講是最能幫助你  
分析你的組織，定位你的組織進而訂出你的發展目標。(為什麼) 因  
為指標 1 就是在講組織的願景使命及經營的目標，一開始要做的時候  
就覺得很困難，不知道怎麼下定義，經過 10 年的磨練與持續改善，  
讓我深深地知道，這個願景使命及經營的目標，不是自己想自己對，  
他是要你去很清楚的知道你的目標客戶是誰，就是我們的會員及其他的  
勞工朋友，你要去分析他們的背景，比如學經歷、以往的工作經歷，*

你才知道他們能接受課程的程度及他們的訓練需求。(A4)

我記得 96 年 10 月開始辦訓練時，工會就開了一個班叫「就業服務乙級技術士訓練班」，我們的會員聽不懂這叫什麼，根本沒人來報名；會員就建議我們開什麼「拼布班」換我們搞不清楚那是什麼，後來在會員的協助下，介紹講師，沒想到這個課程每一期開課，報名都是秒殺大爆滿。(A4)

但是這是發展的目標嗎？應該只是應用這個課程讓勞工群聚，再引導他們或他們的家人往更有發展的課程學習。(A4)

每一個工會在成立時都訂有成立宗旨、工會的任務，但因為都有官方的範例可參考，因此，對工會的領導者及幹部，不能產生深刻的體會及使命感。但在 TTQS 指標的引導下，工會要依據組織的定位訂定願景目標，並且充分的揭露。研究者的工會在幾經討論下，產出工會的願景「勞工的維生素」，”維”就是維護勞工朋友的勞動條件，”生”就是保障勞工朋友的生計，”素”就是提高勞工朋友的素質；及經營目標是提升勞工的技術技能、增加勞工的經濟收入、提高勞工朋友的社會地位。

每一個工會成立時都有成立的宗旨，那我們工會也是一樣的，我們從 94 年 12 月成立以後就修改了三次章程。(為什麼要修改)因為在導入人才培育管理系統的評鑑的第一項指標就是組織發展的願景目

標，我們也思索了很久，反正就是要提升勞工的技術技能、增加勞的經濟收入、提高勞工朋友的社會地位。慢慢形成了我們的 slogan；勞工的維生素，維就是維護勞工朋友的勞動條件，生就是保障勞工朋友的生計，素就是提高勞工朋友的素質，我們就是這樣一路出發，藉由導入訓練品質管理系統，發展並檢視我們的業務功能，跟著各個指標對我們的作業系統監控並持續改善，功能性也越來越好，認同肯定我們單位的勞工朋友也越來越多，口碑形象都很好，會員數也持續增加。(A3)

## 2. 高層及高階主管的支持承諾及參與

領導階層的態度攸關組織的走向，能夠鼓舞信心與帶領方向。

知道訂出未來的短中長期發展目標，要怎麼作，準備好了嗎？我的承諾，就是訓練政策的訂定。(A4)

應該是秘書自己是 TTQS 的評核委員，而且已有 20 幾年的辦訓經驗，所以很有信心可以做得好。(C2)

## 3. SWOT 分析展出策略性的發展目標

所有的策略發展都必須來自於對組織外部的機會、威脅的掌握以及對於組織內部的優勢、劣勢的了解。

所以 P 計畫面就有 SWOT 分析，機會在哪裡，怎麼掌握機會，怎麼避開威脅，所以未來的短中長期發展目標就要依據這些分析訂定出

來。(A4)

別的工會都是只有辦勞健保，那我們工會多了許多的業務。有訓練、有長照的業務，是別的工會沒有的，應該是會第一家工會這麼做。因此有會員或民眾來，就會覺得我們的規模很大，服務也很好，是別的工會看不到的。(C3)

#### 4. 建立作業標準手冊穩定訓練品質

林建山(民 95)說明 TTQS:PDDR05 個構面，其中 P 計畫面涵蓋了明確性、系統系、連接性，其中的系統性就是要在訓練的流程建立一套訓練管理制度並製成品質手冊讓大家依循參考。

知道訂出未來的短中長期發展目標，要怎麼作，準備好了嗎？還有要作一套 SOP 的作業流程，除了提升訓練品質外就是工作同仁作業在每個階段作業的一致性，及 output 的一致性，我們土法煉鋼自行產生我們的作業手冊，後來在顧問的輔導讓我們清楚的去釐清並修正一些不恰當的流程，讓手冊更具體、明確，供我們辦訓人員使用。(A4)

這套系統有系統性可有效提升訓練品質，依據系統指標選項檢討修正本會發展願景，辦訓練理念目標。制定訓練品質管理手冊、表單、定期檢討修正。表單式管理統一人員作業規範，不因人員異動而影響本會各項訓業業務的進行，達成穩定訓練品質的要求。(B4)

#### 5. 提升工會成員能力

TTQS 課程的內容有助於工作團隊成員能力的精進，除了原本的 TTQS 之外，還可以引發成員求知的動機。

再來就是人力資源的準備，工作團隊每個人都要去上 TTQS 的訓練包括我自己，甚至有一些職類工作人員也會事先去上課了解課程，讓自己能有規劃設計課程管理課程的能力。甚至有些同仁也自知能力的不足又回到學校去進修，這些都是工會有導入之前不會去思考要去作的。(A4)

其實在 100 年長照法頒布，我們就已在做準備，人員都有補助去上大同的社福系，取得社工的資格。(A3)

這應該是很多團體做不到的。還有日常監控異常的處理等等，都是奠定我們工會的人員不僅僅是會務人員也培養我們是管理的人才。(D4)

再來就是設計面，這裡要產出一個訓練課程方案，我想是工作同仁的夢靨，而且我們工會還有作失業的訓練，那訓練的計畫書就要更完整，從 ADDIE 的設計流程，每一個流程該放什麼，還有不同的課程內容，這樣的課程內容，就要有適當的師資，適當的場地，適當的設備，適當的器材，適當的訓練方式，來確保學員是否學會了，還有怎麼蒐集學習成果的證據，如滿意度、學習中的

成績、工作的應用、雇主的反應…等等。(A4)

設計面這個流程不但讓我們的工作人員學會了寫訓練的方案，因為有這樣的經驗，也讓我們的同仁對其他方案的規劃設計也能得心應手。(A4)

設計面有另外一個學理的流程，就是 ADDIE 的設計流程，這也讓我們搞了好久才弄懂，這個秘書你也是知道的，我認為這個部分的作業標準，你可以在訓練品質手冊 copy 放上去，這個你們比較清楚。因為有這個作業準則，我覺得大家寫計劃書的功力就越來越好，知道要蒐集資料，編排出適當的課程內容，編好的課程應該要對應的師資，場地、設備、教材、教學方法，就更完備，重點是能清楚知道是要讓學員學會什麼的知識及技能。(A4)

還有一個 TTQS 有一個口訣「知、行、錄、續」。就是依這個口訣給予每一個指標打分數，這樣的精神，也讓我們知道凡走過必留下痕跡；雖然很煩，但不會造成我們往後的無可考。所以資料的保存是很重要的。因此強化了我們資訊的管理能力。(D4)

## 6. 定期監控檢討及異常狀況的改善與防止措施

TTQS 經過規劃、設計、執行之後，最終就是要查核與檢討，並且留下相關紀錄，以便查驗。

查核面：談的是檢討報告及異常狀況的處理流程及矯正措施，

這個也很好讓同仁能在日常、訓後年度會議去做檢討，還有訓練後的成效去做分析，TTQS 重要的指標，就是凡走過必留下痕跡，也就是留下紀錄，所以在查核面就能依據各個會議檢討紀錄去追蹤工作績效進度，及應注意改善事項，我想這也是一些工會不會去做的事，一些工會大概就是只有理監事會及會員大會。(A4)

還有日常監控異常的處理等等，都是奠定我們工會的人員不僅僅是會務人員也培養我們是管理的人才。(D4)

#### 4.2.2 組織轉型之影響層面

##### 1. 組織發展面

導入 TTQS 後，組織開始進行轉型，而且因此也創造了人力需求，擴大工會的經營規模與服務項目。

以工會內部的人力資源來講，以前我們工會只有 2 個人，後來因為辦訓的需要增加工作人員，後來又轉型成為長照團體，截至目前為止，我們的員工有近百人，這些員工多數是我們的學員，由學員轉為我們的員工，真正的做到訓用合一，我想我們工會現在應該是全國最大的基層工會。(A6)

本工會依據所導入的系統及業務發展的需要，在組織內增設教育訓練組、就業服務組、長照服務組、社工服務組等多種職位。依據專長聘用大量工作人員，希望藉著充沛的人力資源，擴大工會的服務規

模與提升服務品質。(B6)

以會員的人力資源來講，我們從原來 300 個會員的小工會成長到現在有近 2000 名的會員，遍及各行各業。(A6)

以培訓的失業的勞工來講，我們從 97 年，每年一年有 3 個班，訓練的人數約 90 人，到 107 年，一年可訓練 15 班約 450 人。其中我們的家務清潔管理人員及照顧服務員最為出色，結業的學員平均有五成以上可以穩定就業，而且我們工會也是家務管理及照顧服務人力最大的供應單位。(A6)

因為要開班所以我們就要招生，而且有的還是特定對象的專班，像新住民專班、原住民專班、還有身心障礙者專班，讓我們不得不深入各團體與大家結緣，也認識許多友會的會務人員，也因為這樣在新住民這塊，我們也成為新住民學習中心的協辦單位，每一年也會撥一些經費給我們工會辦新住民的課程，因為新住民的活動有的是來自于移民署，有的是來自于各國民小學，因此我們工會和他們的互動頻繁，目前也是新住民活動最佳的 partner，工會的會務人員也年年由縣長頒贈獎狀獎勵。(A8)

因為招生的關係，工會上下就要常常拜訪村長、里長、社區理事長、還有各種不同的團體。也因此我們的辦訓績效也很快地擴散，所以我們工會也成為政府或各團體最好的贊助協辦單位。(A8)

在 106 年市政府要遴選新的居家照顧服務提供單位，本會還贏過醫院及護理之家，成為市政府繼嘉基、聖馬、伊甸以後，成為第四家的居家服務提供單位。(A8)

過去職業工會在政府的保護措施下變成了「勞保工會」，經過了 60 幾年大部份的工會也已經習慣了，就一直只是辦理勞健保業務，我們工會在環境的變遷下，希望能永續發展，我們導入的人才發展品質管理系統，讓我們能轉型為「職業訓練機構」，……，那時候我們只有做家務清潔的工作媒合，想想我們訓練的人都可以幫很多事業單位，讓他們的事業發展得越來越好，為什麼我們沒有拿來應用，…….. 就在 102 年底，衛生局要招標「居家喘息照顧服務的單位」，那以前我們合作用人的單位，聖馬、伊甸就通知我們去投標，因為我們培訓人力多且優，做得很好，協助了政府長期以來人力不足的情況。後來在 105 年底居家照顧服務要招標新的服務單位，那時我們已做了 3 年的居家喘息服務，經驗也有了，投標後，果然是我們得標，又讓我們順利的轉型為「社會福利單位的長照單位」，所以我們不但是一個「訓練單位」，也是一個「用人的單位」。(A9)

本會單位願景要成為勞工終身學習的伙伴，未來要發展成「訓用合一」的專業訓練機構。我們的訓練課程在導入此系統後，訓練品質更提升，更有成效。例如，本會培訓的家事服務及照顧服務類，結訓

學員都被雇主及機構所僱用，而且有優秀的工作表現。本會也成立長照服務機構，自訓自用為學員創造工作機會，增加本會的服務價值。

(B9)

我們工會很強，每一年的評鑑都是銀牌，而且常常得到獎項。(D2)

## 2. 學習成長面

由於有學習成長，因此學員變成員工，訓用合一。

後來又轉型成為長照團體，截至目前為止，我們的員工有近百人，這些員工多數是我們的學員，由學員轉為我們的員工，真正的做到訓用合一。(A6)

以培訓的失業的勞工來講，我們從 97 年，每年一年有 3 個班，訓練的人數約 90 人，到 107 年，一年可訓練 15 班約 450 人。其中我們的家務清潔管理人員及照顧服務員最為出色，結業的學員平均有五成以上可以穩定就業。(A6)

## 3. 財務面

由於經費挹注，使得課程規畫更具競爭力，從而擴大顧客群，並且增加收入，形成一個正向的循環。

一開始是希望藉由通過 TTQS 能有一些訓練費的補助，後來做了以後因為要招生讓我們認識了更多勞工朋友。(A2)

因為辦訓的績效口碑也遍及勞工階層，所以每月平均有 12 位-13

位的會員加入，一年就有 150 位加入。(A5)

導入此系統擴大本會訓練能量，有利於規劃具系統性，實用性、需求性的系統課程。明顯感受到學員強烈的參訓意願，重覆參訓的學員比以往更多，經由學員們的宣傳，口耳相傳，使得我們減輕許多招收壓力，而在會員招募方面都有明顯的成效。(B7)

我們的顧客本來就是只有我們的會員，辦訓以後因為每年要培訓約 800 多人，讓我們藉由辦訓有了各行各業的勞工朋友，有企業主、有中高階主管、有基層勞工、有失業的、有在職的、有嫁來台灣或娶台灣老婆的新住民、有部落裡的原住民、有身心障礙者、有軍人退休的、有公務員退休的。(A7)

因為辦訓辦的很好，會員也很認同。所以會員數不減反增。現在已經有近 2000 人。(D2)

工會通過 TTQS 以後就會有訓練補助，像我們每一年都能維持 A 級，在職勞工補助有 300 多萬，失業勞工的訓練補助也能有 700 萬的補助款，這和以前只有單純辦理勞健保，財務成長了近 9 成，後來又藉由自己所培訓的人力發展長照業務，現在的財務結構已經是很穩健。

(A5)

因為辦訓的績效口碑也遍及勞工階層，所以每月平均有 12 位-13 位的會員加入，一年就有 150 位加入，我們每月要發員工的薪水就要

300萬元。(A5)

系統導入穩定了本會訓練品質，從而獲得更多訓練課程，藉著辦訓增加了會員入會人數、工會財務收入，除會費增加外還有訓練經費的資助，讓工會更有能量建構良好訓練環境，充實訓練設備，形成一個善的循環。(B5)

我進來時就在辦訓練也是因為訓練財務有增加，讓我們的規模，在嘉義地區是最大的，因為有訓練，有功能有口碑所以會員數也年年的成長，對我們財務幫助很大。(D5)

#### 4. 社會參與面

除了組織成長、人員素質提升與創造財務績效之外，與外部組織有效連結，形成共好。

導入此系統的正面效益，使本會有良好的口碑，與社會各團體、協會建立連繫管道。例如，本會與各縣市同性質工會組織全國聯合會，理事長與祕書長分別擔任聯合會常務理事與理事職位，擴大社會能見度。本會也基於業務需要，積極和各團體包括伊甸社會福利基金會、嘉義基督教醫院、聖馬爾定醫院、多所身心障礙團體、新住民學習指導中心、社區發展協會、民意代表、各界意見領袖建立伙伴關係，積極參加各項活動，本會服務功能讓社會大眾看見，擴大社會參與能力。

(B8)

## 4.3 導入人才發展品質管理系統所面臨的挑戰與因應方式

### 4.3.1 害怕如果不成功就會對工會造成損失

#### ➤ 遭遇的困難

謝安田(民 91)組織變革困難的組織因素提出，沉入成本：增加時間、精力與金錢，工會在轉型為訓練機構時，面對了需要投資設備、場地。如果做不起來是不是會造成工會的損失。

做訓練就要有場地、設備、師資、還有要由誰來做…等等，你準備好了嗎？也就是要投入這些資本，對小小的工會組織，確實是一個大負擔，所以組織的主事者願不願承擔，還有理監事願不願支持，就我想這就是許多工會不願投入的點，還有是不是有能力可以執行，做不起來，工會會有多大的損失，我們一開始也是這樣的，都是想壞的，也就是做好最壞的準備。(A10)

#### ➤ 解決方式

但是 TTQS 有一個很好的機制，就是有相關的課程可學習，也有顧問可以輔導，要投入的人只要下定決心參與學習，因為計畫面就有很清楚的檢核項目，願景、目標，所以投入的人，就要去評估自己的能力，有多少能力”願”就有多大。訂目標也是一樣的，要看自己的能力，訂出短中長期的發展目標，再檢視目標是否都能達成，達不到就要去找原因；我們工會工作人員也都不是

學管理的，還好秘書有 20 幾年的訓練及管理經驗，所以我們就信任秘書去做，當然秘書也會很清楚報告，如果辦訓整個財務的預算

算是怎樣的，讓我們可以放心。(A10)

#### 4.3.2 對指標意涵的不了解，無法形成制度及標準。

指標意涵對於成員而言，若無法使成員認同，要深植心中確實不易。

##### ➤ 遭遇的困難

導入這套系統所遭遇到的困難有，1. 評核指標抽象，不容易清楚定義指標意義。2. 學員職能缺口盤點。3. 訓練成果轉移不易等。有困難我們仍積極思考尋找可行性的作法。我們也能透過系統的導機制申請專業委員輔導，溝通觀點尋求問題解決的方法。(B10)

參訓學員有的是公司員工、有的是工會會員、退會會員，學員訓後成果移轉加薪、升遷及改善工作成效等指標。不容易拿到，學員不會跟你說，公司也不會告訴你所以這項指標不易，我們持續溝通說明外，別無他法。(B11)

困難點處10.11題所說的，本會曾申請輔導委員輔導釐清指標意義，參照委員建議作法，讓我們辦訓人員對系統的了解與操作極有幫助。但對於第11的問題，也沒有很好的建議與作法。

##### ➤ 解決方式

當然找到對的顧問對我們的幫助就很大，因為問題可以一下迎

刃而解，像我們第一次在做訓練品質手冊時，有一位郭顧問自己做了一個很好的流程圖，從 input 到 output，都有很好的邏輯，秘書和我仔細的研究那個武功祕笈，真的對我們幫助很大，讓我們往前推進了一大步。(A12)

有困難我們仍積極思考尋找可行性的作法。我們也能透過系統的導機制申請專業委員輔導，溝通觀點尋求問題解決的方法。(B10)

### 4.3.3 人員的抗拒

#### ➤ 遭遇的困難

人員的抗拒是導入 TTQS 系統最讓工會傷神的，許士軍(民 98)組織變革困難的個人因素有：1. 重新權力分配、2. 現有地位和力量構成威脅、3. 價值觀念、友誼觀念、安全感 發生衝突等。首先辦訓練就有許多資料要建檔工作要有效率就必須全面資訊化建立資料庫，對於一些年紀較大的員工來說，就是很大的障礙，為了能順利導入資訊化的系統，工會一方面招募電腦操作能力較好的員工外，一方面要求舊的員工學習電腦技能，但是對於一些年紀較大的員工來說，就是困難還是用原來的土法煉鋼的模式作業，完全不能接受新的電腦化的系統；又害怕自己因為電腦操作能力不好，被解雇，所以就百般阻撓不願配合。

規模越來越大，碰到的問題就越來越多，秘書和一些資深的員工

電腦操作能力都不 OK，但要辦訓很多文書資料要打字，還要到勞動部的系統 KEY 資料，所以工作人員就要努力的學電腦的操作，雖然他們很努力，但是能力還是有限，所以在 98 年起就開始徵人，還好那時已有些進帳可以開始養人。人一多做法上的不一致，尤其是表單，一樣的事卻不一樣的表單，更遑論訓練品質的一致性了，還有資料的存檔，個人電腦的作業方式已經不適合，應該有資料庫的作業系統，所以這些建置好了，大家的存檔還是亂存一通，沒有一致性的存檔路徑。(怎麼克服) 經過大家的討論 SOP 及顧問的輔導，我們建置了訓練品質手冊，文書資料依 PDDRO 的作業流程存檔，規範了各階段作業的流程及參酌的辦法，以及文件表單紀錄的管理者。所以資訊化的系統作業，又讓我們邁前一大步。(A10)

還有要建立資訊系統，有一些電腦用的不是很好的老幹部就很排斥，就是一直找藉口系統不好用，可能會造成資料錯誤，還是用他自己的方式做比較正確；或者是深怕他的地位可能會被取代。(A11)

TTQS 只是檢核你的訓練系統；真正的執行還有主管機關訂出來的檢核措施，為了要達到並維持零缺失，其人員抗拒要講太多了。

(A11)

人員的抗拒，資深的就會會覺得工作的方式已經作了很久也很順手，要改變方式就非常的抗拒。尤其是要電腦化，大家各自用自己的

PC，現在要用資料庫，所以存檔就要有固定的路徑，累死老人了。再來就是凡走過必留下痕跡，要有表單記錄，怎麼回應，就是上面的人要堅持，團隊要互助。新進的就會覺得這些是不是我應該的，是不是老的欺負新的，自己懶得做都拿給新人做，這就要有明確的工作內容。

。(D11)

### ➤ 解決方式

Kotter(1995)提出了八步驟變革模型，其中授權他人行動、及創造短程成就，解決導入資訊化系統的困難。方法就是讓抗拒的人休假1個月去渡假薪資照給，再由具有電腦專長的人和系統商及新招募的人配合建置資訊化的平台，原來的員工回來後就升官了，有助理可用，而且只要照著電腦操作手冊，找尋所需資料即可，也讓原來的員工覺得省力又省時又好管理。

也確實這些老幹部因為社會化的經驗充足，有一些東西可以訓練的好，比如溝通協調，但是電腦系統這個部份打打字還可以，系統的建立對他們還說，真的是一大挑戰，後來我們招募了一位有電腦軟體應用乙級技術士的工作人員，資訊化的部份就迎刃而解，老幹部也升官了，用他們可以發揮的，他們也覺得被重視了，又有新的助理來可以幫助他做更多的事，兩全其美。(A11)

#### 4.3.4 組織慣性

謝安田(民 91)、Agocs(1997)都指出組織變革困難的個人因素就是"習慣"。所以工會在導入時人員要受訓配合度不高，而且上課會花到自己的時間。

在導入 TTQS 時，因為我們也不是那麼了解，所以就要派員去上課，我們的工作人員就不願意，因為去上課要花時間，回來一大堆的工作又要做，而且又怕聽不懂，所以配合的意願不高，就是去上課了也只是虛應，不知是程度不好還是沒有很認真的聽進去，回來還是依然故我。(A11)

有一些電腦用的不是很好的老幹部就很排斥，就是一直找藉口系統不好用，可能會造成資料錯誤，還是用他自己的方式做比較正確；或者是深怕他的地位可能會被取代。(A11)

#### ➤ 解決方式

組織變革過程中，領導者的領導風格與特質會影響組織成員的各項表現(林豪傑、郭嘉博及王議賢，民 108)，因此要從領導者開始改變，基層才會起而效尤。

#### 理事長的堅持與參與/顧問輔導

所以這裡我是很堅持的包括我自己也是去上課，回來我們一個一

個指標的做，也請顧問輔導，當然秘書自己也很用功，我們在 97 年導入 98 年我們就依 PDDRO 五大構面，逐一把每一構面應有的措施流程對應的辦法做出來，並產出工會的訓練品質手冊。(A11)

我是帶著大家一起做的，小則從文件的核銷，每一個字一個字的檢查來教大家怎麼做到零缺失，還有不斷的走動式管理，看到什麼不恰當，就挽起袖子和大家一起打拼。(A11)

真正的執行還有主管機關訂出來的檢核措施，為了要達到零缺失，其人員抗拒要講太多了，我是帶著大家一起做的，小則從文件的核銷，每一個字一個字的檢查來教大家怎麼做到零缺失，還有不斷的走動式管理，看到什麼不恰當，就挽起袖子和大家一起打拼。(A11)

導入系統的抗拒，就是擔任主管的，因為自己的程度水平不是那麼好。所以碰到學歷較好或程度較好的就會排擠。怎麼因應，我看秘書就是對老的釋放承諾，「老的可以做到現在，一定有你的優點及優勢」，我們要的是大家發揮自己的優點，將自己的專長和大家互補，如老的和學員熟就很會招生，知道去哪裡找資源，豁學員及豁老師就豁的住，各取專長互補。當然獎勵獎金是不會少的，讓資深的員工可以安心。(C11)

當然找到對的顧問對我們的幫助就很大，因為問題可以一下迎刃而解，像我們第一次在做訓練品質手冊時，有一位郭顧問自己做了一

個很好的流程圖，從input到output，都有很好的邏輯，秘書和我仔細的研究那個武功祕笈，真的對我們幫助很大，讓我們往前推進了一大步。(A12)

在導入TTQS時，因為我們也不是那麼了解，所以就要派員去上課，我們的工作人員就不願意，因為去上課要花時間，回來一大堆的工作又要做，而且又怕聽不懂，所以配合的意願不高，就是去上課了也只是虛應，不知是程度不好還是沒有很認真的聽進去，回來還是依然故我。所以這裡我是很堅持的包括我自己也是去上課，回來我們一個一個指標的做，也請顧問輔導，當然秘書自己也很用功，我們在97年導入98年我們就依PDDRO五大構面，逐一把每一構面應有的措施流程對應的辦法做出來。(A11)

人一多做法上的不一致，尤其是表單，一樣的事卻不一樣的表單，更遑論訓練品質的一致性了，還有資料的存檔，個人電腦的作業方式已經不適合，應該有 資料庫的作業系統，所以這些建置好了，大家的\存檔還是亂存一通，沒有一致性的存檔路徑。(怎麼克服)經過大家的討論SOP及顧問的輔導，我們建置了訓練品質手冊，文書資料依PDDRO的作業流程存檔，規範了各階段作業的流程及參酌的辦法，以及文件表單紀錄的管理者。(A10)

## 第五章 結論與建議

本章旨在探討職業工會引入人才發展品質管理系統(TTQS)之因素，及 TTQS 與組織變革與挑戰，並透過作者本人在職於職業工會之實務經驗，做系統性的調查研究，取得相關資料並經過整理歸納，期望能提供適當建議供未來職業工會引入該系統之參考。

### 5.1 研究結論

#### 5.1.1 職業工會導入人才發展品質管理系統之原因探討

職業工會導入 TTQS 的原因可分為外部因素與內部因素。外部因素主要包括：1. 因為少子化的關係導致會員招收困難；2. 中高齡因為缺乏就業技能所引發的失業問題。而內部因素則包括：1. 工會需要尋求財源補助以增加服務內容，例如規劃培訓課程；2. 尋求有系統性的輔導措施，以建置工會作業準則，讓人員的素質可以提升與經驗傳承；3. 協助勞工學習一技之長。

#### 5.1.2 導入TTQS進行組織變革

職業工會引入 TTQS 進行組織變革，其最重要的為以下兩項。

##### 1. 改變工會的體質，促進有效組織轉型

因為導入 TTQS 後的評鑑指標中，最後將組織發展的願景訂為提升勞工技能、增加勞工經濟收入與社會地位。工會的使命就是要成為

勞工朋友終身學習夥伴，對於勞工朋友有助益，並透過 TTQS 穩定培訓品質，爭取更多課程、擴大培訓規模，強化勞工技能。

依照工會內部人力資源來說，以前只有 2 位工作人員，因為辦訓關係而增加工作人員，後來又因轉型成為長照團體，目前員工有近百人，這些員工多數是由學員身份轉變為員工，真正的做到訓用合一。依照 TTQS 之需求，大量依照專長去進行員工的聘用，藉由豐富人力資源，去提升工會服務規模與品質。

## 2. 財務支持讓課程規畫更具競爭力，形成口碑創造績效

有限的經費無法保障會員權利與福祉，因此希望透過增加營收方式，去增加工會的財務資金，並提升會內人員技術與專業能力。此外藉由 TTQS 導入轉型為訓練機構可以取得部分經費，當課程設計規畫更好時，不僅可以讓顧客滿意，又可以形成口碑，一傳十、十傳百，讓參訓者越來越多，也增加收益。目前財務結構已經是相當穩健。

### 5.1.3 導入 TTQS 所面臨的挑戰與因應方式

以下將工會導入 TTQS 所面臨的挑戰與因應方式分述如下

#### 1. 導入 TTQS 所面臨的挑戰

導入 TTQS 主要面對的挑戰如下：(1)主事者害怕如果投資了設備、場地如果做不起來會對工會造成損失。(2)工會成員對 TTQS 指標意涵的不了解，所以難以形成制度及標準。(3)由於組織的慣性，

員工只想做自己所熟悉的業務，導致人員的抗拒。

## 2. 面臨的挑戰的因應方式

針對以上的挑戰，因應的方式可以歸納以下幾點:1. 領導者的堅持與願景溝通;2.訂出短中長期的發展目標，每年檢核目標是否達成，並找出原因;3.製作訓練品質手冊與流程圖，使工作推展有所依循;4.引進外部資源，聽從專業顧問輔導;5. 將資深與資淺員工依照不同的專才分配任務，適才適所，有助於解決人員抗拒。

## 5.2 建議

### 5.2.1對職業工會領導者的建議

單位的領導者的心態攸關工會的走向。本研究提出幾項建議提供工會領導者參考，包括：

1. 莫忘成立的宗旨建立組織願景，讓內部員工了解工作目標，認同工作的價值而獲得顧客的肯定與讚美及工作成就感，使其願意在工會繼續貢獻所長；
2. 按步就班一步一腳印，先引導勞工願意出來上課，先以有趣的課程作為引導，進一步去提升課程專業程度，並在過程中了解目標客戶與其需求；
3. 提升學員與勞工對職業工會之間的信任關係與服務滿意程度，增加

黏著度；

4. 主動與地方單位或學校合作，互相整合彼此資源(師資、設備、場地)，優化培訓課程；
5. 建立職業工會口碑形象，包括去參加社會公益，將工會的品牌加以擴大。

### 5.2.2對政府的建議

目前有許多職業工會在導入 TTQS 後已成功轉型，未來期許政府單位可以針對工會給予其他的協助，讓工會可以轉型的更好。本研究提出以下幾點建議：

1. 政府提供的資源進行分級制度，依照不同規模、等級之培訓課程項目，給予不同規模、等級的資源量，避免浪費資源；
2. 基礎課程應由職業工會去協助推廣，而社會整體趨勢或專業課程之培訓，則由大專院校或專業公協會等專業機構進行培訓；
3. 職業工會輔導許多失業勞工，雖其本身可能學經歷屬於較基層的勞工，但有些基層技術工，多年的技術經驗，是值得傳承的，在少子化的趨勢下，職業工會的勞工仍是一個相當大的勞動力資源，政府可以主動去協調這些資源或與其他縣市政府合作資料庫等方式，善用人力資源。

### 5.3 未來研究的建議

雖然本研究目的已完成，然在問卷之資料蒐集過程中，有些困難與限制，以下加以說明，並提供後續研究之參考依據。

#### 1. 研究對象

本研究對象僅限於同一個職業工會組織之成員，研究對象未能普及其他同具有 TTQS 經驗之職業工會，無法深入 L 工會與其它具有 TTQS 經驗工會的比較。

#### 2. 訪談人數

本研究為能在既定時間有效蒐集訪談資訊，僅於進行四份深入訪談。未來建議可以採取更多訪談對象，進行不同面向之探討，去增加樣本信賴程度。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. TTQS人才發展品質管理系統。搜尋日期：109/2/28，  
<https://ttqs.wda.gov.tw/ttqs/index.php>
2. 方崇雄（民 97）。組織發展與變革。華泰文化，台北。
3. 白景文與孔毓翔（民 99）。台北市職業工會導入TTQS關鍵成功因素之分析。亞太經濟管理評論，第十四卷第一期，89-111頁。
4. 白景文與陳韋多（民 101）。協會導入TTQS關鍵成功因素之分析。就業與勞動關係季刊，第三卷第一期，105-124頁。
5. 成之約（民 95）。產業工會對派遣勞工的態度及其對勞資關係意涵之初探。政大勞動學報，第二十卷，97-123頁。
6. 吳岱儒、李留源、何素禎及張力（民 107）。組織變革與組織成員個體行為研究—以屏東縣戶政機關整併為例。正修通識教育學報，第十五卷，1-28頁。
7. 吳嫻儒與林弘昌（民 107）。高科技產業研發工程師五大人格特質、組織變革態度與工作投入之研究。科技與人力教育季刊，第五卷第一期，67-88頁。
8. 吳婉如與洪志秀（民 98）。變革管理與護理資訊系統之推展。高雄

- 護理雜誌，第二十六卷第一期，91-98頁。
9. 李允傑（民 88）。公部門之績效評估。人事月刊，第二十九卷第四期。
  10. 李志峰（民 107）。運動經紀人規範之研究—以美國之發展為中心。臺北大學法學論叢，第一百零八卷，79-150頁。
  11. 李奇樺、陳墀吉及陳美華（民 102）。台灣國際觀光旅館業導入訓練品質評核系統之研究。真理觀光學報，第十一卷，13-37頁。
  12. 李昀徽（民 106）。組織變革知覺、工作滿意度與變革抗拒心態之關係研究。海軍學術雙月刊，第五十一卷第二期，142-166頁。
  13. 李耀泰（民 99）。商品化影像勞動下的工會行動：記錄片職業工會的案例。政大勞動學報，第二十六卷，1-48頁。
  14. 汪耀華、黃仲毅、朱子斌及李隆盛（民 101）。比較實施TTQS前後之員工知覺—以北市某醫院為例。品質月刊，第四十八卷第四期，25-30頁。
  15. 林金定、嚴嘉楓及陳美花（民 94）。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究季刊，第三卷第二期，122-136頁。
  16. 林淑馨（民 99）。質性研究：理論與實務。巨流圖書股份有限公司。
  17. 林豪傑、郭嘉博及王議賢（民 108）。工會領導者謙遜與工會團隊

- 集體謙遜對勞資關係氣候的影響：檢視勞資合作的中介角色。人力資源管理學報，第十九卷第二期，57-82頁。
18. 邱騰穎與劉黃麗娟（民 106）。工會發展社會企業之模式：以新加坡全國職工總會為例。勞資關係論叢，第十九卷第一期，49-86頁。
19. 洪緯典、李俊憲、莊啟良、林怡萱及蔡孟庭（民 107）。認證為 B 型企業之因素－企業家導向與組織變革的觀點。輔仁管理評論，第二十六卷第一期，1-20頁。
20. 茆昔文（2008）。我國職業工會發展困境初探。台灣勞工，第十四卷。
21. 馬翠華、方佳智、陳偉傑及廖義銘（民 105）。工會組織困境之研究－以台灣砂石業者為例。社會研究學報，第二卷第一期，81-106頁。
22. 張有恆與劉恩廷（民 106）。組織變革對工作滿意、組織承諾、組織績效影響之研究－以桃園機場公司為例。航空安全及管理季刊，第五卷第一期，1-41頁。
23. 莊婷琍與陳殷哲（民 102）。學前教育組織推動組織變革型態與教職員工作滿意度之研究。學校行政，第八十五卷，118-136頁。
24. 許士軍（民 86）。工作滿足，個人特徵與組織氣候-文獻探討與實

- 證研究，國立政治大學學報，第三十五卷。
25. 許馥洪（民 101）。職業工會組織與活動之研究：以雲林縣職業工會為例。台灣勞動評論，第四卷第一期，29-42頁。
26. 陳仲賢（民 89）。新世紀臺灣工會的趨勢與走向，勞工之友，第五百九十一期，6-10頁。
27. 陳柏佑（民 108），身心障礙者庇護工場轉型社會企業之研究—以嘉義地區某庇護工場為例，南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
28. 陳蓋芝（民 105）。職業工會導入TTQS辦理勞工職業訓練以提升組織績效之探討。真理大學休閒遊憩事業學系，碩士論文。
29. 陳瑞陽（民 102）。知識創新觀點下的TTQS導入服務品質藍圖。品質月刊，第四十九卷第一期，19-23頁。
30. 曾信超與康榮民（民 99）。轉換型領導、組織變革不確定感與組織承諾關係之研究—以調節焦點為中介變數。中山管理評論，第十八卷第四期，915-947頁。
31. 黃健哲、林銘昌、林四海、黃茂夫及王延煌（民 102）。TTQS評核之重要成功關鍵因素研究。創新與經營管理學刊，第四卷第一期，15-28頁。
32. 萬文隆（民 93）。深度訪談在質性研究中的應用。生活科技教育月

刊。

33. 葉秀珍、陳孝平及鄭文輝（民 103）。制度實踐的困境：危機或轉機？全民健保體系中職業工會定位之探討。健康與社會，第二卷，47-94頁。
34. 葉俊偉（民 101）。訓練品質評核系統（TTQS）行政助理職能標準之研究。弘光人文社會學報，第十五卷，92-117頁。
35. 廖珮奴、趙佳琪、張志信及于俊傑（民 103）。以職能導向探討台北金融大樓的訓練品質評核系統。亞太經濟管理評論，第十八卷第一期，21-40頁。
36. 蔡重成、黃瓊蓉及洪振庭（民 99）。結合多目標決策與ISO 9004自我評核的方法改善培訓品質管理系統。運籌與管理學刊，第九卷第一期，21-38頁。
37. 鄭俊賢（民 108）。以 TTQS 導入企業訓練的整合以某壽險公司為例。臺南科技大學高階主管碩士班，碩士論文。
38. 鄭瀛川、林俊宏及蔡佩珊（民 101）。組織變革歷程中成員行為改變之研究—以一中小企業顧問個案為例。商管科技季刊，第十三卷第一期，43-73頁。
39. 盧美月（民 102）。從台灣推動TTQS觀點談企業文化對企業培訓、組織績效的影響。就業與勞動關係季刊，第三卷第一期，91-104頁。

- 。
40. 賴秀容與呂奇傑 (民 106)。員工對組織變革認知與工作滿意度之關聯性研究-以中科院改制行政法人後為例。 數據分析，第十二卷第一期，17-47頁。
  41. 謝安田、謝益銘及陳欣怡 (民 91)。 職業成就與休閒行為關係之研究。文大商管。
  42. 藍科正與劉煥郁 (民 108)。科技發展對我國工會運作的影響以中大型企業和企業工會意見為焦點。 勞動及職業安全衛生研究季刊，第二十七卷第四期，77-88頁。

## 二、英文文獻

1. Agocs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. Journal of Business Ethics, Vol.16, No.9, 917-931.
2. Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., & Shani, A. B. R. (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. Journal of Business Research, Vol.108, pp.42-51.
3. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change. Cengage learning.
4. French, W. L., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). Understanding human behavior in organizations. Harper & Row.
5. Hussain, S., Khan, F., Cao, W., Wu, L., & Geng, M. (2016). Seed priming alters the production and detoxification of reactive oxygen

- intermediates in rice seedlings grown under sub-optimal temperature and nutrient supply. Frontiers in plant science, Vol.7, pp.439.
6. Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it.
  7. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.
  8. Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry, structural, technological and humanistic approaches. Handbook of organizations, pp.264.
  9. Levy, A., & Merry, U. (1986). Organizational transformation: Approaches, strategies, theories. Greenwood Publishing Group.
  10. Lewin, K. (1951). Field theory in social science.
  11. Linsley, P. S., Nadler, S. G., Bajorath, J., Peach, R., Leung, H. T., Rogers, J., & Malacko, A. R. (1995). Binding Stoichiometry of the Cytotoxic T Lymphocyte-associated Molecule-4 (CTLA-4) A Disulfide-Linked Homodimer Binds Two CD86 Molecules. Journal of Biological Chemistry, Vol.270, No.25, pp.15417-15424.
  12. Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. Career development international, Vol.6, No.2, pp.111-119.
  13. Sieber, J. E. (1992). The ethics and politics of sensitive research.
  14. Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. Harvard business review, Vol.74, No.3, pp.86.
  15. Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1983). Organizational behavior and performance. Good Year Books.
  16. Tichý, F. (1993). The perinatal morphogenesis of selected lingual papillae in the domestic cat observed by scanning electron microscopy.

Acta Veterinaria Brno, Vol.62, No.3-4, pp.121-126.

17. Webb, P. B. (1849). *Spicilegia Gorgonea*; or a catalogue of all the plants as yet discovered in the Cape de Verd Islands from the collections of JD Hooker, T. Vogel and other travellers. *Niger Flora*, 90-195.



## 附錄一 訪談同意書

親愛的工會幹部，您好：

我是南華大學企業管理學系管理科學碩士在職專班研究生管國芬，目前正在進行碩士論文的研究及撰寫工作。研究方向為「職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型之個案研究」，本研究我將以我們工會作為個案研究對象，重點在探討職業工會導入 TTQS 作為轉型變革的內外部因素以及可行策略作法等，期盼透過此研究了解您對我們工會導入人才發展品質管理系統進行組織轉型實務現況，並且可以針對我閩工會進行組織轉型的驅力、轉型過程中的困難與挑戰事項、轉型過程中領導與管理作為及功能效果、工會幹部及會員的回應情形等事項，進行深入探討。

本研究的期程約一學期，我擬進行一至三次的訪談，為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音與筆記。在您接受訪談的過程中，您可以重新檢視並反思您的經驗與感受，且在訪談的過程中，若您感受有任何不妥之處，可以隨時提出不想回答，或是中止、退出訪談的要求。訪談內容將予以保密，只作為學術研究之用，不作其他用途；研究報告的呈現亦會基於隱私保密原則，刪除任何可能辨識您身分之資料，對於訪談結果的呈現責任，一切將歸屬於我。感謝您不吝提供寶貴的資料與珍貴的意見，讓本研究能夠順利進行。再次

感謝您對本研究的協助！

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

指導教授：涂瑞德博士

研究生：管國芬 敬上

我已閱讀訪談同意書，了解自己在研究中的權益並同意接受訪談。

受訪者(簽名)：\_\_\_\_\_

訪談日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日



## 附錄二 職業工會導入人才發展品質管理系統進行組織 轉型之個案研究之訪談大綱

<b>受訪者的基本資料</b> <span style="float: right;">受訪日期：_____</span>	
1. 姓 名：	2. 性 別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
3. 年 齡：	4. 最高學歷： <input type="checkbox"/> 博士 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 大學
5. 任教年資：	6. 畢業學校：

### 第一部分：導入人才發展品質管理系統之原因

1. 貴單位導入人才發展品質管理系統的外部因素(如政策、法規、人口變遷、結構性失業、產業外移等)為何？
2. 貴單位導入人才發展品質管理系統的內部因素(如人力資源、財務管理、作業標準)為何？
3. 貴單位導入人才發展品質管理系統的策略性因素(如組織願景、政府補助、品牌形象、多角化經營)？

### 第二部分：透過人才發展品質管理系統進行組織變革

1. 人才發展品質管理系統如何影響組織作業流程之改變？
2. 人才發展品質管理系統如何影響組織財務之改變？
3. 人才發展品質管理系統如何影響組織人力資源之改變？
4. 人才發展品質管理系統如何影響組織顧客來源之改變？

5. 人才發展品質管理系統如何影響組織社會參與之改變？

6. 人才發展品質管理系統如何影響組織未來的發展？

### **第三部分：導入人才發展品質管理系統所面臨的主要挑戰**

1. 您覺得在導入人才發展品質管理系統遭遇的困難為何？曾透過哪些方式解決？

2. 您覺得在導入人才發展品質管理系統過程中，面臨哪些人員的抗拒？如何因應？

3. 您覺得在導入人才發展品質管理系統所遭遇之困難，是否透過顧問輔導協助解決？對您的幫助為何？讓你困擾的地方有哪些？