

# 南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT  
NAN HUA UNIVERSITY

高階主管之領導行為對推行ISO 9000及導入TQM影響之研究 -  
探討南部地區空軍後勤單位

HIGHER MANAGEMENT LEADER'S BEHAVIOR TO PUSH ISO 9000 AND GET  
INTO TQM'S INFLUENCE OF RESEARCH - DISCUSSING ABOUT SOUTH  
AREA LOGISTIC GROUP FROM THE AIRFORCE

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR：PH.D.CHEN MENG - SHIOU

研究生：岳修齊

GRADUATE STUDENT：YUEH SHIOU-CHYI

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

# 南 華 大 學

## 碩 士 學 位 論 文

管理研究所

高階主管之領導行為對推行 ISO9000 及導入 TQM 影響之研究—探討南部地區空軍後勤單位

研究生：吳 修 齊

經考試合格特此證明

口試委員：陳 振 雄

范 皓 翔

陳 孟 修

李 慧 珠

指導教授：陳 孟 修

所 長：陳 美 卿

口試日期：中華民國 九十二年 六月 十三 日

# 中文摘要

南華大學管理研究所九十一年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：高階主管之領導行為對推行 ISO 9000 及導入 TQM 影響之研究 - 探討南部地區空軍後勤單位

研究生：岳修齊

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

國軍順應全球化及知識經濟的潮流趨勢，積極推動國防組織再造，空軍依據此政策落實執行。本研究是從提昇空軍後勤整體戰力出發，旨在精實案及精進案過程中，探討後勤高階主管領導行為對推行 ISO 9000 及導入 TQM 之影響，期有助於建構優質之空軍新一代戰機後勤管理制度。

本研究採用問卷調查法，並以南部地區空軍後勤單位各階層主管為受試對象，發出問卷 300 份，經二次催收計回收 295 份，剔除無效問卷 31 份，實際有效問卷 264 份，有效回收率達 88%。將研究假設分為四類：一是個人特徵與各變項間的差異；二是變項間的相關性；三是品質變項間的典型相關；四是變項間的影響。使用方法有信度檢定、敘述性統計分析、因素分析、差異分析、相關分析、典型相關分析及迴歸分析。

一、本研究主要發現如下：

(一)變項間的差異：

- 1.空軍後勤高階主管之不同個人特徵對「領導行為」、「組織變革」、「推行 ISO 9000 成功關鍵因素」具有部分顯著的差異。
- 2.空軍後勤高階主管之不同個人特徵對「組織文化」及「導入 TQM 施行要項應用」無顯著差異。

(二)變項間之相關性：

1. 「領導行為」模式與「組織文化」、「組織變革認知」、「推行 ISO 9000 成功關鍵因素」、「導入 TQM 施行要項應用」具有部分顯著相關。
2. 「組織文化」與「組織變革認知」及「導入 TQM 施行要項應用」具有部分顯著相關；但與「推行 ISO 9000 成功關鍵因素」無顯著相關。
3. 「組織變革認知」與「推行 ISO 9000 成功關鍵因素」及「導入 TQM 施行要項應用」具有部分顯著相關。
4. 「推行 ISO 9000 成功關鍵因素」及「導入 TQM 施行要項應用」具有部分顯著相關。

(三)ISO 9000 與 TQM 間之典型相關：

「推行 ISO 9000 成功關鍵因素」之「顧客導向型」、「執行推展型」及「科學方法型」透過第一組之典型相關式影響 TQM 管理制度構面之「顧客發展型」及「品質推動型」。

(四)變項間的影響關係：

「領導行為」、「組織文化」、「組織變革認知」、「推行 ISO 9000 成功關鍵因素」對「導入 TQM 施行要項應用」具有部分顯著影響。

二、本研究依據上述結論對空軍後勤組織與未來研究提出建議，以供參考。

**關鍵詞：**領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000、TQM

## 英文摘要

Title of thesis : Higher management leader' s behavior to push ISO 9000 and get into TQM' S influence of research - discussing about south area logistic group from the airforce

Name of Institute : Graduate Institute in management , Nan-Hua University

Degree Conferred :M.B.A.

Graduate student : Yueh, shiou-chyi

Adviser : PHD. Chen, meng-shiou

Taiwan Armed Forces comply with the trend of globalization and knowledgeable economy, aggressively conduct Defensive Organization Reconstruction, Air Force will continue to develop its reorganization mission on the basis of the policy. The study mainly focus on how to promote Air Force Combined Logistic Integrated Power in the process of down-played and up-graded manpower programs, and analyzes the effects of high-ranking officer conduct on executing ISO-9000 and In-put TQM, expect to build-up high quality new generation logistic management systems.

The study adopted questionnaires to get the real answer from the directors of logistics unit in the southern of Taiwan. 300 packages of questionnaires are mailed, and 295 of them are received, deleting invalid 31 ones. The total effective numbers of packages of questionnaires are 264, and returning answer rate is 88%. The study is three types of hypotheses: First, correlation of individual differences in targeted variables; Second, inter-relatedness among targeted variables; Third, canonical correlation among quality targeted variables; Fourth, influences among targeted variables. Statistical analysis for collected data include reliability analysis, descriptive statistics, factor analysis, correlative and regressive analysis.

1. The major finding of the current study includes:

(1) Differences in targeted variables

- a. Leading conduct, organization evolution, executing ISO 9000 key successful factor part of them are significantly different related to the Individual difference in targeted variables.
- b. Individual difference in targeted variables and organization culture, In-put TQM executive appliance are not significantly different.

(2) Inter-relatedness among targeted variables:

- a. Different culture, organization evolution sense and executing ISO 9000 key successful factor are not significantly related to the types of different leading conduct.
- b. Organization evolution sense and In-put TQM executive appliance part of them are significantly related to different organization culture.
- c. Executing ISO 9000 key successful factor and In-put TQM executive appliance part of them are significantly related to organization evolution sense.
- d. Part of executing ISO 9000 key successful factor are significantly related to In-put TQM executive appliance

(3) Canonical correlation among quality targeted variables: Part of executing ISO 9000 key successful factor are significantly canonical correlation to in-put TQM executive appliance

(4) Influences among targeted variables:

Difference in leading conduct, organization culture, organization evolution sense and executing ISO 9000 key successful factor part of them are significantly related to In-put TQM executive appliance.

2. The above conclusion will provide to Air Force in reference to logistics organization development and future study.

Key Word : Leader behavior, Organization culture, Organization evolution,  
ISO 9000, TQM

# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目錄.....	vi
表目錄.....	viii
圖目錄.....	x
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機.....	1
1.2 研究目的.....	4
1.3 研究範圍與限制.....	4
1.4 研究流程.....	5
第二章 文獻回顧.....	7
2.1 領導行為.....	7
2.1.1 領導定義.....	7
2.1.2 領導行為理論.....	8
2.2 組織文化.....	19
2.2.1 組織文化定義.....	19
2.2.2 組織文化要素.....	23
2.2.3 組織文化類型.....	24
2.3 組織變革.....	28
2.3.1 組織變革之來源.....	28
2.3.2 組織變革的構面.....	32
2.3.3 組織變革的過程模式.....	35
2.3.4 組織變革的成功及阻礙之因素.....	39
2.4 導入 ISO 9000 關鍵成功因素.....	43
2.4.1 ISO 9000 發展與差異.....	43
2.4.2 ISO 9000 品質管理流程與運用.....	47
2.4.3 ISO 9000 推行成功關鍵因素.....	51
2.5 TQM 全面品質管理.....	56
2.5.1 全面品質管理之演進.....	56

2.5.2	全面品質管理之意涵.....	58
2.5.3	全面品質管理之施行要項.....	62
2.6	領導行為、組織文化及組織變革關係.....	67
2.6.1	組織文化與組織變革之關係.....	67
2.6.2	領導行為與組織文化之關係.....	69
2.6.3	領導行為、組織文化與變革之關係.....	71
2.7	ISO 品質系統與 TQM 之關係.....	73
2.8	研究構面之關係.....	75
第三章	研究方法.....	82
3.1	研究架構與假設.....	82
3.1.1	研究架構：.....	82
3.1.2	研究假設：.....	85
3.2	研究變項之操作性定義及問卷設計.....	86
3.3	研究範圍、對象確立及抽樣方法.....	95
3.4	樣本調查與各構面因素、信度分析.....	96
3.4.1	樣本回收.....	96
3.4.2	各構面因素與信度分析.....	97
3.5	資料分析.....	106
第四章	研究結果與分析.....	107
4.1	個人特徵與領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 關鍵成功因素及 TQM 施行要項等構面間之差異分析.....	107
4.2	探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 關鍵成功因素及 TQM 施行要項應用等構面間之相關分析.....	113
4.3	探討 ISO 關鍵成功因素及 TQM 施行要項應用兩構面間之典型關分析.....	126
4.4	探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 關鍵成功因素及 TQM 施行要項等構面間之影響分析.....	128
第五章	結論與建議.....	133
5.1	結論.....	133
5.2	建議.....	141
參考文獻	.....	145
附錄	本研究之問卷.....	157
個人簡歷	.....	163

## 表目錄

表 2.1 領導之定義.....	8
表 2.2 領導行為類型.....	18
表 2.3 組織文化定義彙總表.....	20
表 2.4 組織文化類型.....	27
表 2.5 組織變革分類.....	29
表 2.6 組織變革構面比較.....	34
表 2.7 組織變革過程模式之比較.....	37
表 2.8 組織變革的雙重性質比照表.....	37
表 2.9 導入 ISO 9000 系列之動機.....	51
表 2.10 ISO 9000 推行之成功關鍵因素.....	53
表 2.11 全面品質管理之定義.....	61
表 2.12 全面品質管理之施行要項.....	66
表 2.13 TQM 與 ISO 9000 的比較.....	79
表 3.1 領導行為之操作性定義及衡量變項.....	87
表 3.2 組織文化操作性定義及衡量變項.....	88
表 3.3 組織變革操作性定義及衡量變項.....	89
表 3.4 ISO 9000 成功關鍵因素之操作性定義及衡量變項.....	91
表 3.5 TQM 施行要項操作性定義及衡量變項.....	93
表 3.6 樣本回收情況表.....	96
表 3.7 樣本基本資料特性.....	96
表 3.8 領導行為量表因素與信度分析.....	98
表 3.9 組織文化量表因素與信度分析.....	99
表 3.10 組織變革量表因素與信度分析.....	100
表 3.11 ISO 9000 關鍵成功因素量表因素與信度分析.....	102
表 3.12 TQM 施行要項量表因素與信度分析.....	104
表 4.1 個人特徵之集群分析表.....	108
表 4.2 個人特徵之顯著性檢定表.....	108
表 4.3 個人特徵集群之觀察值個數表.....	109
表 4.4 個人特徵與領導行為之差異分析.....	109
表 4.5 個人特徵與組織文化之差異分析.....	110
表 4.6 個人特徵與組織變革之差異分析.....	111

表 4.7 個人特徵與 ISO 9000 關鍵成功因素之差異分析.....	112
表 4.8 個人特徵與 TQM 施行要項應用之差異分析.....	112
表 4.9 領導行為與組織文化之相關分析 .....	113
表 4.10 領導行為與組織變革之相關分析 .....	115
表 4.11 領導行為與 ISO 9000 關鍵成功因素之相關分析.....	116
表 4.12 領導行為與 TQM 施行要項應用之相關分析.....	117
表 4.13 組織文化與組織變革之相關分析 .....	118
表 4.14 組織文化與 ISO 9000 關鍵成功因素之相關分析.....	120
表 4.15 組織文化與 TQM 施行要項應用之相關分析.....	121
表 4.16 組織變革與推行 ISO 9000 關鍵成功因素之相關分析 .....	122
表 4.17 組織變革與 TQM 施行要項之相關分析.....	124
表 4.18 推行 ISO 9000 關鍵成功因素與導入 TQM 施行要項應用之相關 分析 .....	125
表 4.19 ISO 9000 品質系統與 TQM 管理制度之典型相關檢定表.....	126
表 4.20 領導行為、組織文化、組織變革、ISO 關鍵成功因素對導入 TQM 施行要項應用之迴歸分析.....	130
表 4.21 迴歸分析顯著結果彙整表.....	132
表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表.....	140

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	6
圖 2.1 俄亥俄之領導行為向度.....	10
圖 2.2 管理座標方格.....	12
圖 2.3 HOUSE ( 1971 ) 路徑目標方向.....	13
圖 2.4 VROOM AND YETTON ( 1973 ) 領導者 - 參與模式及本研究整 理.....	14
圖 2.5 情境領導理論領導行為矩陣 ( HERSEY AND BLANCHARD, 1982 ) .....	16
圖 2.6 權變理論途徑 ( FIEDLER AND GARCIA, 1987 ) .....	17
圖 2.7 LAWRENCE ( 1989 ) 四環模式.....	31
圖 2.8 LEAVITT ( 1975 ) 之組織構面圖.....	33
圖 2.9 計畫性變革得整合模式.....	36
圖 2.10 改變流程圖.....	38
圖 2.11 戴明循環.....	46
圖 2.12 ISO 9000 與 PDCA 管理循環.....	48
圖 2.13 總體流程關聯概念圖 .....	49
圖 2.14 全面品質管理發展歷程 .....	58
圖 2.15 全面品質管理傘.....	60
圖 2.16 改造組織文化之因素 .....	68
圖 2.17 組織與品質系統的層面關係.....	97
圖 3.1 研究架構.....	83
圖 3.2 研究架構及相關構面.....	84
圖 4.1 ISO 9000 品質系統與 TQM 管理制度之典型相關分析示意圖.....	127
圖 4.2 ISO 9000 品質系統與 TQM 管理制度之典型相關分析示意圖.....	128

# 第一章 緒論

在全球化的趨勢下，企業或國防組織面臨一個多變及振盪的環境，相對我國的假想敵國--- 中共，為爭奪亞太地區強權，不斷地發展經濟，擴張軍事力量，對我形成重大威脅，為使組織能永續發展及生存，通過極高的挑戰及威脅，在組織內之高階管理者應具有正確及適合組織的領導行為模式，規劃未來發展目標及策略，建立優質組織文化及管理制度，帶動組織不斷的變革、改造及創新，使能更具有競爭優勢及戰鬥力，因此未來國防組織應導入相關企業管理的模式，建構快速的反應力、變革力及管理能力的管理，俾使國防安全能更加確保。本章共分四節，第一節為研究動機，第二節研究目的，第三節研究範圍與限制，第四節研究流程。

## 1.1 研究動機

因應國際環境及戰略思維的改變，民八十四年美國防部淨評估辦公室對「軍事事務革新」( Revolution In Military Affairs ; RMAAs )之定義：「由科技創新的運用，結合軍事準則、戰法及組織理念，嶄新的調整所帶來的重大變革，根本上改變了軍事作戰本質與特性」( 王漢國、劉慶元,民 89 )。自此世界各國紛紛推動，我國軍不能置身事外，於民八十六年國防部開始積極執行精實案，推動國防組織再造、精進兵力結構、研發及提昇各種戰爭思維、戰略、戰術、科技及整體後勤管理之應用的總轉變。

空軍整體後勤組織依據國防組織再造之各項政策，積極落實執行內部改造及核心能力之提昇，而空軍整體後勤之績效端賴高階管理者如何運用其軍事領導之影響力、定義及建構自己與部屬的角色時所做的行為，使成員從事軍事特定之任務，達成國防的政策目標；以 1992 年波斯灣戰爭為例，美（聯）軍之成功端賴其順暢性、機動性及科學性之後勤

體系及制度，及 2003 年以速度管理，建立後勤沙漠之盾，使整體戰力能順遂發揮，獲致戰場上之勝利，實為本國空軍後勤借鏡學習。

國軍依「打、裝、編、訓」為建軍備戰之理念，未來維繫及提昇空軍之後勤整體戰力，應積極培養及提昇後勤高階管理者的素質及領導行為模式，配合國防組織變革政策及執行力，改變傳統之科層式制度，符合高科技兵種之組織文化，並導入飛安管理、品質管理、風險管理、ISO 品質系統、TQM 等管理機制，俾能建構優質之空軍新一代戰機後勤管理制度。

然精實案之推動雖配合新一代戰機換裝陸續完成，但組織調整尚未成熟、成員未上軌道，尤其是組織編裝、組織文化、高階主管領導行為及修護制度面還有很大精進空間，以下是此次研究的動機：

一、修護制度建構未配合精實案提昇修護品質：

1. 兵役役期一改再改，直接影響修護品質及成本。
2. 修護飛機以任務為導向，雖有飛安考量，但在國家安全及預算限制因素下，僅能維持妥善率，而無法提昇品質。

二、組織文化嚴重影響修護品質：

軍人以服從為天職，科層式的文化限制組織活化及創新，希能藉知識學習之研究提昇修護品質文化。

三、組織變革與理論有出入：

精實案雖以激進方式由高階主管發起、強調組織扁平化，但實際上係在原有制度下，僅達瘦身而已，好像是與 Hammer 所提再造工程、Kanter 組織變革/創新及今井正明所提改善的混合體，造成整體戰力提昇未達預期之目標。

四、高階主管領導行為未因組織變革而有所調整：

1. 高階主管一般皆運用職權及訓令建構組織活動項目，強調達成任務為優先目標，強調階級服從。

2.當今是一個知識爆炸的時代，以往的有限專業知識及技術指導，已無法滿足，需花時間累積，終身不斷學習，現階段高階主管領導行為仍停滯以往傳統領導模式。

#### 五、希找出一套有效管理機制提昇修護品質：

新一代戰機設計精密，價格昂貴，雖維修容易，但不容許有任何疏失，故希能藉用相關工具與機制，達到修護品質系統標準化及持續改善的品管機制，來提昇修護品質。

2000 年版之 ISO 9001 及 TQM 可達到標準化及持續改善的過程，因此在空軍正全面推行 ISO 9000 品質系統之際，及希提供高階領導者聊瞭解在高度不確定性及風險環境中，理出一套具長期性及前瞻性的策略來影響整體文化及變革措施，降低成本，提高管理績效及價值，建構優質的修護品質。

成功的推行 ISO 9000 品質系統與導入 TQM, 需高階主管啟發先導作用，在日常的事務中展現對從事變革的承諾。軍事單位的高階主管是軍事決策核心者，其高階主管對 ISO 9000 與 TQM 的支持，是推動成功與否的重要關鍵，國軍現階段尚未針對組織整體層面及品質系統等相關構面提出研究。因此，在國軍大力推動精實案中，瞭解軍事單位的高階主管之「領導行為」對成功推行 ISO 9000 與導入 TQM 為支持本研究所探討之重點。

綜合歸納以空軍後勤組織體系之高階主管領導行為在組織文化、組織變革中對導入 ISO 9000 成功關鍵因素及 TQM 施行要項應用等構面，深入探討其差異性、相關性與影響性。希能在空軍後勤作為上，能有效提出適當之建議與改善措施，建立優質之管理模式及制度，俾能因應未來作戰需求，實為本研究之主要研究動機。

## 1.2 研究目的

本研究擬以我國空軍後勤組織體系高階主管之領導行為、組織文化、組織變革、推行 ISO 9000 成功關鍵因素及導入 TQM 施行要項應用等五個構面，探討其構面間之差異性、相關性與影響性，其目的可歸納為下列四點：

- 一、探討個人特徵對領導行為、組織文化、組織變革對導入 ISO 9000 成功關鍵因素及 TQM 施行要項應用等構面有無顯著之差異。
- 二、探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 成功關鍵因素及 TQM 施行要項應用等各構面間彼此有無顯著相關。
- 三、探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 成功關鍵因素對 TQM 施行要項應用有無顯著影響。
- 四、彙整相關文獻與調查分析結果，提出整合性之適當建議與改善方案。

## 1.3 研究範圍與限制

本研究探討以空軍後勤組織體系之高階主管為主，其研究之涵蓋面為整體之組織結構、制度、內（外）環境變化、管理模式（含人力資源、飛航及機隊管理、後勤支援 - 修（維）護、資訊系統管理、基地勤務）等相關因素，對空軍組織整體績效及戰力均有相當程度的影響，俾達本研究之目的，茲將研究範圍與限制分述如下：

- 一、本研究之範圍以目前國內南部空軍修護後勤之指揮部與大隊為主，而選擇南部地區係因此地區最具代表性，加上本人服務南部地區，便於問卷之發放及回收，其研究對象之階層為後勤主管，藉由問卷抽樣調查取得分析資料。
- 二、受限於空軍組織架構、編制員額、作業特性及機密資料等敏感性問

題，僅針對空軍修護高階主管領導行為在組織文化、組織變革中對推行 ISO 9000 成功關鍵因素及導入 TQM 施行要項應用等構面，以及配合文獻探討進行研究分析，其餘考量因素未列入本研究範圍內。

三、空軍以作戰任務為導向，作戰支配後勤，後勤支援作戰，後勤高階主管須接受作戰高階主管指揮，且部份領導後勤高階主管為作戰專長，對後勤專長（業）之瞭解及深入性有限，由其來領導將有一定程度之限制及影響。

四、空軍後勤已導入零缺點、零失事率及相關品質標準作業程序，但諸多後勤部門尚未推行及整合 ISO 9000 品質系統及導入 TQM 管理機制，無法深入探討出具體之品質績效。

五、研究以問卷方式調查取得樣本資料，並進行比較分析；由於限制條件及受訪者訪談或填寫問卷時，可能受時空環境、情緒、認知、態度及氣氛等主、客觀因素影響，使部份調查資料的真實性及後續資料分析受到限制。

## 1.4 研究流程

本研究旨在探討空軍修護後勤組織體系之高階主管之領導行為在組織文化、組織變革中對推行 ISO 9000 成功關鍵因素及導入 TQM 施行要項應用等之影響關係，依據所界定之問題與目的，並進行國內、外之相關文獻蒐集、回顧及彙整，探究立論基礎、意義及應用性問題，訂定研究架構與假設，並彙編調查內容及問卷之參考依據，實施問卷設計及發放，並將資料回收後進行各變項之差異性、相關性及影響性分析，並提出具體之結論與建議。本研究之流程如圖 1.1 所示：

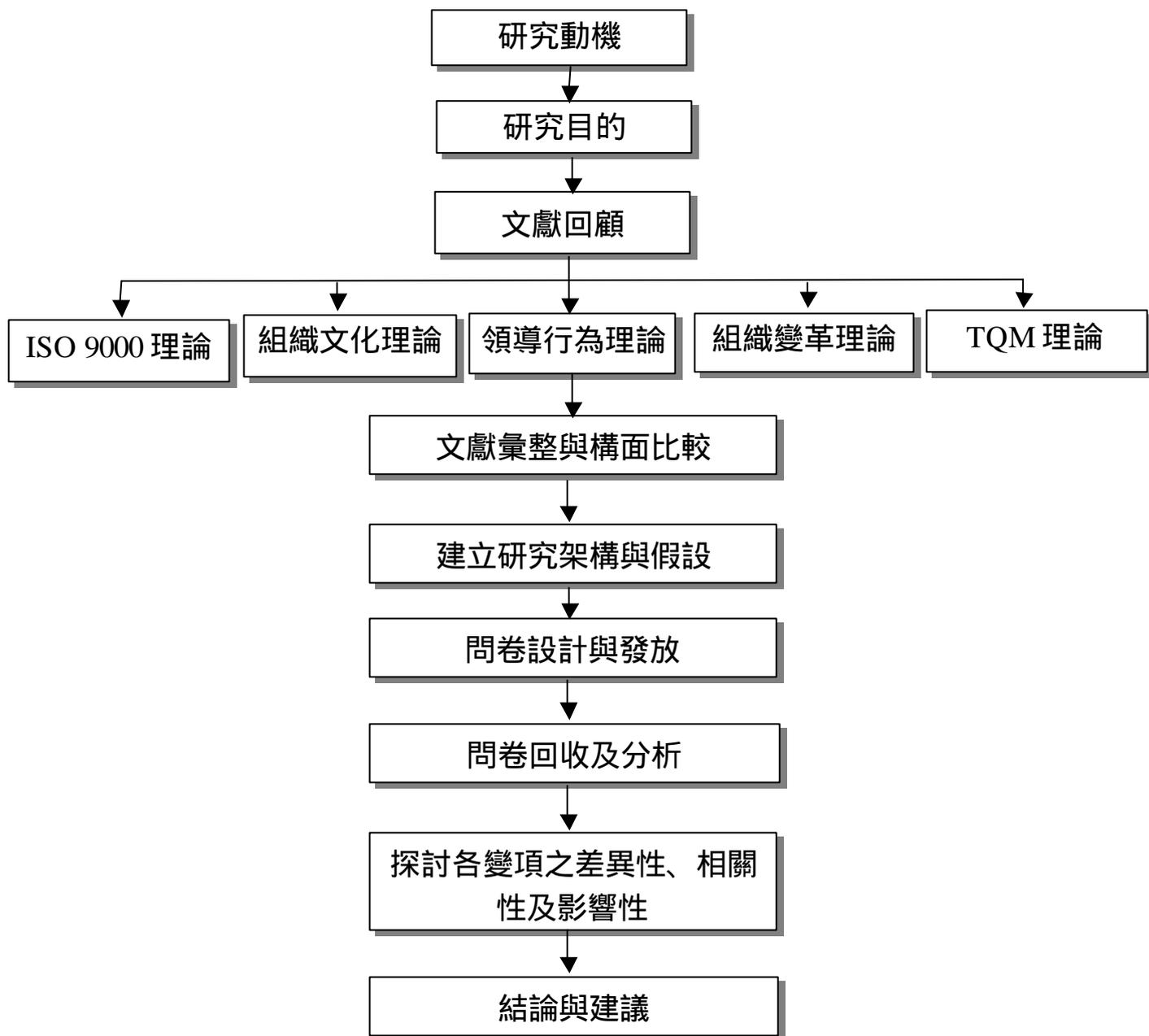


圖 1.1 研究流程

## 第二章 文獻回顧

本研究以空軍後勤組織體系之高階主管領導行為、組織文化、組織變革、ISO 品質系統及 TQM 施行要項應用等構面及相互間關係的理論文獻回顧或專家意見彙整，為建構本研究之立論基礎與意義，本章共計分為八節，第一節領導行為的探討及文獻回顧，第二節組織文化定義、分類等理論，第三節組織變革之文獻回顧，第四節 ISO 9000 成功關鍵因素之文獻整理，第五節 TQM 施行要項應用之文獻回顧，第六節領導行為、組織文化及組織變革之關係文獻彙整，第七節 ISO 9000 成功關鍵因素及 TQM 施行要項之關係文獻整理，最後第八節回顧文獻探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 成功關鍵因素及 TQM 施行要項之關係。

### 2.1 領導行為 ( Leader behavior )

#### 2.1.1 領導定義

在組織行為中較少有「領導」( Leadership )之專有名詞，其定義會有諸多的爭議，領導是否為非強制性(反對使用權威及獎懲影響部屬)，領導是否有管理的不同，一直為討論的主題，茲將彙整敘述各學者之「領導」定義觀點，如表 2.1：

表 2.1 領導之定義

學者	年代	領導之定義
Tead	1953	領導或管理均為一種藝術，以不同之角度之觀點會有不同的定義，它是一種影響他人使其合作，共同達成目標的活動(羅虞村,民 94)。
David and Newstrom	1989	「領導」定義是一項說服他人，追求達成目標的能力。
Zaleznik	1990	領導者對目標的態度係以個人的、主動積極的傾向面對問題，尤其在機會與報酬很高時，常立於高風險的立場。
Kotter	1990	領導者能巧妙應付變化多端的事物，藉由對願景的勾勒而建立目標及方向，再經由內部溝通及激勵，克服困難與障礙，獲得組織內部最大的合作。
Robbins	1992	「影響組織或團體達成目標的能力」，其影響力來源區分正式與非正式，兩者在組織中均同等重要，並領導組織成員達成目標。
張金鑑	民 84	組織領導者運用思維溝通、人格感召、知能表現及滿足所屬的需求等管理模式，促使所屬達成組織目標。
陳重臣、郭茂宏	民 90	「領導」運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。

資料來源：本研究整理

綜合各學者之論點，領導與管理具有一體兩面之功能，發揮得宜將會增強組織工作效能，而「領導」將影響與帶領組織成員，創造及達成未來之目標與願景。

### 2.1.2 領導行為理論

許多學者假設行為研究能夠確認出領導者的決定性或特殊性之行為，可經由人才培養、職務歷練等 培育未來領導者的行為型態，使組織人才庫供給不虞匱乏，正因如此，領導之理論及研究很多，迄今尚未有發展出一套廣為大眾所接受的共同領導理論，一般大致區分為三種：

「特質理論」(Trait Theory)、 「行為理論」(Behavioral Theory)、 「情境理論」(Situational Theory)，現將各學者領導行為之論點彙整如下：

一、「特質理論」(Trait Theory)：

Patrick ( 1997 ) 從美軍「陸戰隊領導藝術基本要則」提出十四項領導特質，此一特質可確定作為培養一位領導者的品格，透過管理領導藝術之轉換，可直接影響組織成員及部屬品格，就其十四項領導特質分述如下：

- 1.正直：具有誠實及可靠，堅定所信奉的理念。
- 2.知識：不斷的學習與教育，展現過人的知識，使部屬信服。
- 3.勇氣：隨時承擔責任及維護正當權益，在危機中保持冷靜及思維清晰。
- 4.果斷：不浪費時間，保持客觀態度、科學分析及合理評估意見之積極作法。
- 5.可靠性：領導者「確信能負責盡職」，並具有責任感及高標準。
- 6.主動精神：主動精神關鍵乃是瞭解使命並運用現有資源達成任務。
- 7.時機：運用時機關心部屬，並培養與部屬之合作關係。
- 8.公正：領導者力求公平性、一致性與即時性，對每一個案或個人都應加以考量。
- 9.熱心：真正的表現出對職責的興致及熱忱。
- 10.舉止態度：能有效控制行為與情緒為領導者高尚之品德。
- 11.耐力：領導者應具有心理上之韌性，可承受痛苦、勞累、壓力與艱困，接受各種的挑戰。
- 12.無私無我：領導者決不會為個人之利益及前途而犧牲他人。
- 13.忠貞：忠貞為一雙向道，忠於個人、上司、部屬、組織等。

14.判斷力：具有專業知識及決策力，能有效預測情勢之發展。

## 二、「行為理論」(Behavioral Theory)：

### (一)俄亥俄州立大學小組 ( Ohio State Group ) 之領導行為向度：

行為論研究肇始於 1940 年後期之俄亥俄州立大學，由 Halpin and Winer(1957)進行因素分析，濃縮區分體制結構型 ( Initiating Structure )、關懷型 ( Consideration ) 導向之人際關係領導行為。

1.體制結構型 ( Initiating Structure )：領導者在尋求目標達成中，為定義及建構自己與部屬時所表現之行為。其領導行為包含組織工作任務、工作關係及目標，期望工作者能達成組織績效。

2.關懷型 ( Consideration )：領導者與部屬建立互信、尊重意見、感受之工作關係，領導行為表現出對部屬的關心及親近感。

綜合研究發現具有高體制結構及高關懷型之領導行為較優於其他領導行為，俾能部使屬有較佳之工作滿足感及績效，如圖 2.1。



圖 2.1 俄亥俄之領導行為向度

資料來源：Stogdill R. M. and Coons A. E.( 1957 ),Leader Behavior: Bureau of Business Review, pp88

### (二)密西根大學小組 ( University of Michigan Group ) 研究及測量與工作績效相關之領導行為特徵：

密西根大學由 Likert(1967)等人研究確認可增進工作團體績效及

滿足的領導方式，區分二項有效能的領導行為員工導向之領導者、生產導向之領導者，茲將分述如下：

- 1.員工導向之領導者 ( Employee-Oriented Leader ): 領導者行為注重人際關係，瞭解部屬之需求性及接受成員間的差異性。
- 2.生產導向之領導者 ( Production-Oriented Leader ): 領導者強調工作技術或作業層面，關心組織任務之達成。

密西根大學研究小組結論支持領導者行為傾向於員工導向，其具有員工導向之領導者與組織高生產力及工作滿足感有高度相關，而生產導向之領導者與低生產力及滿足感具有相關性。

(三)Blake and Mouton ( 1964 ) 之管理座標 ( Managerial Grid ) :

以俄亥俄州及密西根大學研究結果為基礎，建構出領導行為向度，其管理座標兩軸各有九標示點，( 如圖 2.2 ) 共分出八十一種之領導行為向度，並以主要之五種座標區塊為定義領導行為向度傾向，茲分述五種座標區塊：

- 1.無為而治管理 ( Impoverished Management ): 座標方格為 1.1，以最少之代價或努力，達成所交付的工作，並維持組織成員之關係。
- 2.鄉村俱樂部型管理 ( Country Club Management ): 座標方格為 1.9，重視員工對滿足人際關係之需求，導引出舒適、友善之組織氣氛與工作節奏。
- 3.權威 - 服從管理 ( Authority-Obedience Management ): 座標方格為 9.1，將工作情境導入至作業效率，使人為因素降至最低。
- 4.組織人管理 ( Organization Man Management ): 座標方格為 5.5，維持及滿足員工士氣，達成適度之組織績效。
- 5.團隊管理 ( Team Management ): 座標方格為 9.9，員工受託達成工

作目標，在共同利害關係之組織目標下，依據彼此依賴性，導引出信任與尊敬之關係。

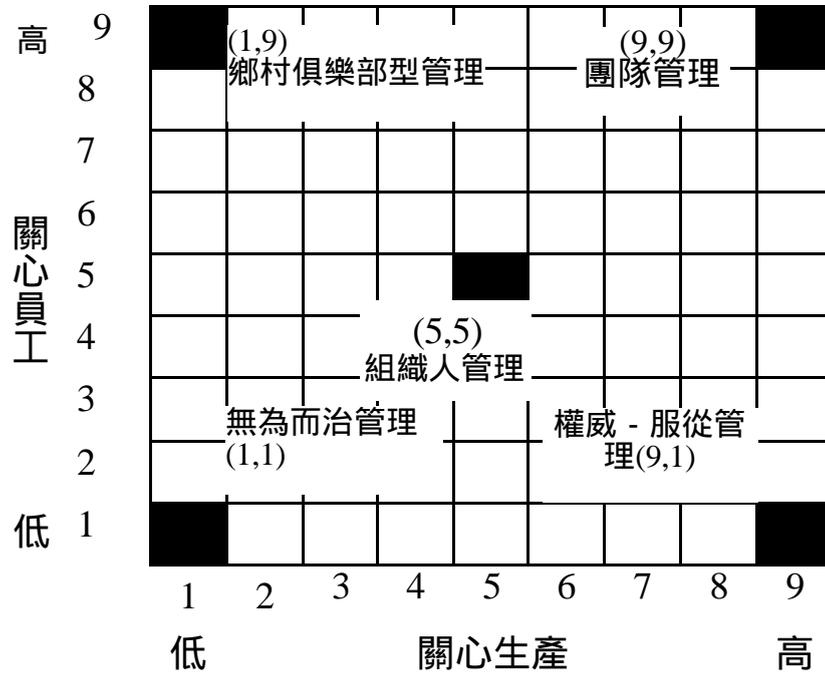


圖 2.2 管理座標方格

資料來源：Reprinted by Permission of Harvard Business Review. An Exhibit from "Breakthrough in Organization Development" by R.R. Blake and J.S. Mouton, L. B. Barnes and L.E. Greiner (1964)

(四) House (1971) 之路徑 - 目標模式 (Path-Goal Model) :

領導者之行為若被認可接受，可以協助及提供部屬主要的支援及指揮，以達成個人所設定之目標能與組織目標相配合，使部屬產生滿足感；若領導者行為具有激勵性，必須使部屬達成績效產生需求性的滿足感，並提供訓練、指導、支持及獎勵，綜合 House (1971) 理論如圖 2.3 之路徑方向，並確認出四種領導行為：

1. 指揮型領導者 ( Directive Leader ) : 使部屬瞭解上級對他的期望，給予特別指導，完成工作程序與任務。
2. 支持型領導者 ( Supportive Leader ) : 對部屬關心或體恤，展現之態度十分友善。

3. 參與式領導者 ( Participative Leader ) : 領導者於決策前 , 徵詢部屬之意見或建議。
4. 成就導向領導者 ( Achievement-Oriented Leader ) : 設定挑戰性目標 , 期望部屬能發揮其最大之潛力。

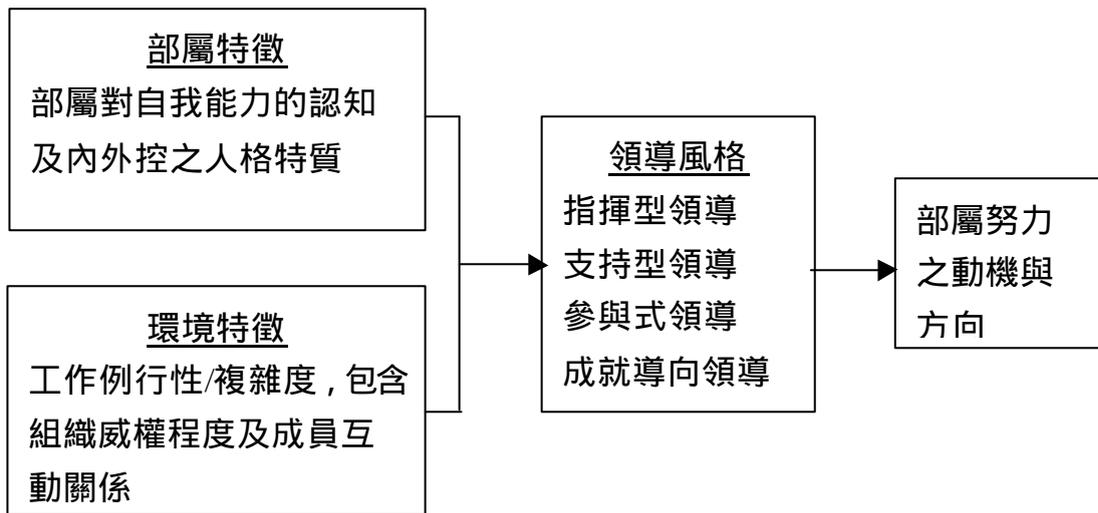


圖 2.3 House ( 1971 ) 路徑目標模式

資料來源：House,R.J. (1971), “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”,  
Administrative Science Quarterly pp.321-338

(五)Vroom and Yetton ( 1973 ) 領導者 - 參與模式 ( Leader-Participation Model ) :

提出領導行為和決策參與有關的一種規範性的模式, 並認為例行性與非例行性活動, 會產生不同的工作結構, 此模式融合各種情境及不同之領導風格所組成的決策樹 ( Decision Tree ), 並與 Jago ( 1988 ) 研究修正為五種領導行為, 分述如下 :

1. 獨裁一型：利用現況資訊解決問題或決策。
2. 獨裁二型：部屬僅為資訊提供者, 由領導者決定解決問題之方案。
3. 諮詢一型：與部屬分擔問題, 徵詢其意見或建議, 但仍由領導者執行決策, 此決策可能反應出部屬之影響力。
4. 諮詢二型：部屬組成一團體, 共同分擔問題, 蒐整出意見或建議,

然後由領導者執行決策。

5. 團體型：部屬組成一團體，共同分擔問題及提供評估方案，以共識方式解決問題。

為便利瞭解 Vroom and Yetton 領導者與部屬參與模式，可依國軍預算 15%、35%、65%、85% 及 100% 區分或是參考用兵時，以（主力與一部）；（主力、有力一部與一部）來決定領導者與部屬參與模式之比例（詳如圖 2.4）。

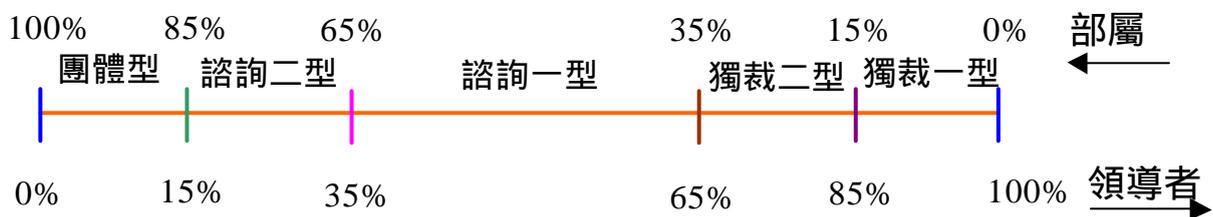


圖 2.4 Vroom and Yetton (1973) 領導者 - 參與模式

資料來源：本研究整理

(六) Monir (1994)：

針對香港、日本、英國、美國四地公司進行領導管理行為之研究，研究結果之型態區分為「工作導向」及「員工導向」二種，工作導向強調以績效為主，忽略人性的考量；員工導向強調對員工的關懷及良好互動關係。

(七) 樊景立、鄭伯壘(民 89)針對華人領導的家族企業，研究出三種的領導特質：「權威式」、「仁慈式」、「德行式」三種，茲將分述如下：

1. 「權威式」領導特質：

領導者強調其權威是絕對性及不容挑戰性，對組織成員採嚴密控管，且要求所屬須絕對服務。

2. 「仁慈式」領導特質：

領導者對所屬施以全面及長久性的關懷及福利，給予所屬有施恩

之感。

3. 「德行式」領導特質：

領導者表現出高道德標準、操行及修養，贏得部屬的景仰與效法。

(八)Goleman ( 2002 ) 提出對組織具有正面影響之六種領導人之特質 ( 經濟日報 2003.01.09 )：

- 1.願景型：領導者擘畫出組織的未來，使成員共同戮力達成組織目標。
- 2.教導型：領導者藉由開發及指導成員，建立互信及密切之關係。
- 3.人際關係型：領導者重視和諧氣氛與友善互動，建立良好之人際關係。
- 4.參與型：領導者賦予成員較高之授權，使其具有高度參與及責任感。
- 5.前導型：設定挑戰目標，期許成員有優異之表現。
- 6.指揮型：領導者要求高度服從，嚴密監督控制。

三、「情境理論」(Situational Theory)：

(一)Hersey and Blanchard ( 1982 ) 之情境領導理論 ( Situational Leadership Theory )：

提出情境領導理論屬於權變理論，其焦點在於領導者之成熟度上，其成熟度定義指為個體對自己行為負責之能力、意願，並區分為工作成熟度 ( Job Maturity ) 及心理成熟度 ( Psychological Maturity )。前者指個體之知識及技術水準，若具備高工作成熟度，表示具有豐富學識、能力及經驗執行工作任務；後者與個體做事意願或動機有關，若具備高心理成熟度，不需外在要求及鼓勵，能自動自發執行工作。其領導行為區分為工作行為及關係行為兩向度，依其程度之高低配成四種領導行為模式：( 如圖 2.5 )

- 1.告知型 ( 高工作 - 低關係 )：由領導者界定部屬角色及工作職責，

強調是指導性的領導行為模式。

- 2.推銷型（高工作 - 高關係）：領導者同時具有指導性及支持性之領導行為。
- 3.參與型（低工作 - 高關係）：領導及被領導者共同執行決策，領導者主要是促進溝通。
- 4.授權型（低工作 - 低關係）：領導者較少給予指導及支持。

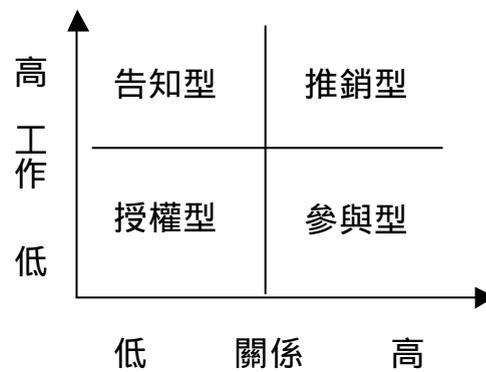


圖 2.5 情境領導理論領導行為矩陣

資料來源：Hersey,P. and Blanchard,K.H. (1982), “Grid Principles and Situationalism: A Response to Blake and mouton”,Group and Organization Studies pp.207-210

(二)Fiedler and Garcia ( 1987 ) 權變：

提出「權變理論」行為途徑進入權變途徑（如圖 2.6），使得領導行為研究進入另一新的階段，其理論有下列四項假設：

- 1.領導者之人格特質或動機決定其領導方式。
- 2.領導者類型與有利之情境因素交互作用，產生領導效能。
- 3.領導者之人格特質或動機具有不易改變之穩定性，但情境可以改變，予以審慎。
- 4.領導者透過肢體動作或語言等行為，將訊息傳遞給組織成員，使期

能影響組織之實際成效。

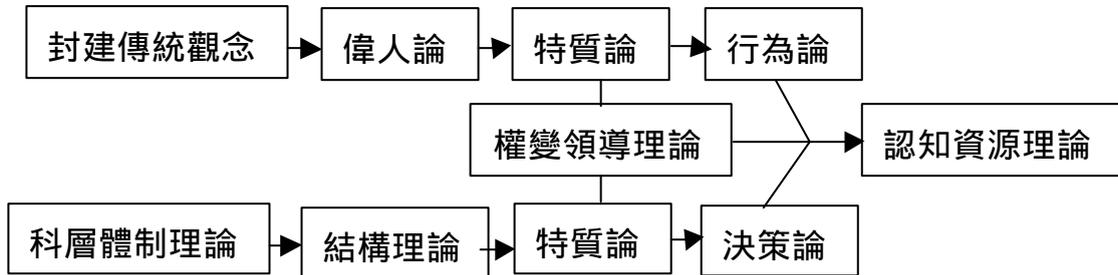


圖 2.6 權變理論途徑 (Fiedler and Garcia, 1987)

資料來源：轉自陳慶瑞：費德勒權變領導理論（民 84）pp.4：情境與特質論主相反，均為構成權變理論之基本要素

由於上述之學者對領導行為提出各種研究之論點，本研究茲就各論點將領導行為之類型彙整如表 2.2：

表 2.2 領導行為類型

學者	年代	領導行為類型	類別
Ohio State Group	1957	1.體制結構型、2.關懷型	行為
Blake and Mouton	1964	管理座標兩軸各有九標示點，共分出八十一種之領導行為向度，並以主要之五種座標區塊為定義領導行為向度傾向：無為而治管理、鄉村俱樂部型管理、權威-服從管理、組織人管理及團隊管理	行為
University of Michigan Group	1967	1.員工導向、2.生產導向	行為
House	1971	路徑-目標之領導行為模式：指揮型領導者、支持領導者、參與式領導者及成就導向領導者	行為
Vroom and Yetton	1973	獨裁一型、獨裁二型、諮詢一型、諮詢二型及團體型	行為
Hersey and Blanchard	1982	依工作及關係行為向度區分四種領導行為：告知型、推銷型、參與型及授權型	情境
Bass	1985	1.魅力型領導行為 2.個別化關懷型領導行為 3.智力啟發型領導行為	情境
Fiedler and Garcia	1987	權變理論之認知資源理論	情境
Yukl	1994	1.目標之達成程度 2.領導者對滿足部屬的需求及期望 3.領導者的能力與貢獻	行為
Monir	1994	1.工作導向 2.員工導向	行為
Patrick	1997	十四項領導特質：正直、知識、勇氣、果斷、可靠性、主動精神、時機、公正、熱心、舉止態度、耐力、無私無我、忠貞、判斷力	特質
樊景立、鄭伯壘	2000	「權威式」、「仁慈式」、「德行式」	行為
Goleman	2002	1.願景型、2.教導型、3.人際關係型、4.參與型、5.前導型、6.指揮型	行為

資料來源：本研究整理

綜上所述，由於軍隊中之主管屬於高體制結構的典型例子，一般皆是運用職權及訓令建構組織活動項目，強調任務達成優於個人需求，必須服務權威。高體制結構的領導行為會使日常事務性之工作者產生抱怨、曠（離）職及較低之工作滿足感與成就感。

國軍強調領導模式為一種藝術，因時、因地、因事及因人而有所變化，極能符合多位學者所討論「行為理論」及「情境理論」的類型，本研究針對國軍之領導模式、特性、管理作為及任務導向，深入探討空軍後勤高階主管之領導行為類型，俾利後續精進內部領導與管理成效。

## 2.2 組織文化(Organization culture)

組織文化在許多組織理論學者的研究中，定義繁多且不易界定，主要是因為諸多學者由不同的科學領域賦予組織文化多樣化的意涵，組織文化大部份代表主要傳遞重要的假設、典範，支配組織成員的信念及價值觀，本節就組織文化定義、要素、類型等文獻探討分述如下：

### 2.2.1 組織文化定義

組織文化為一種非文字的行為規範，在組織中形成核心認同，以因應外在環境及內部整合的行為模式。「文化」(Culture)一詞源自拉丁字 Colere，原意為耕種土地或栽培，文化是經由組織內部之經驗及引導行為的各種價值、信仰、符號。Robbins (1990)認為文化是組織之傳統、價值、習慣性規則和社會過程，依其進化時間，影響組織成員之態度與行為模式。Richard (2001)認為文化蘊藏之是價值觀、假設、信仰、意識及思想之集合，使其內心感受之真正價值；河野豐弘 (1994)指出組織文化指的不是戰略、組織、制度等，而是成員信仰的價值及行為模式，屬於肉眼無法看見的軟體面，也就是組織成員信奉的價值觀、想法及行為模式。它也可稱之為一種意念或意向。換句話說，組織文化就是所謂

社風、公司風氣、組織型態、組織氣質、組織精神等的總稱。

### 一、組織文化定義彙整

組織文化是一廣泛的定義，國內外學者對組織文化或企業文化的研究甚多，對於文化定義均有不同之見解及看法，茲將一些學者對組織文化的定義彙整總表如表 2.3 所示：

表 2.3 組織文化定義彙總表

作者	年代	文化定義
Blake & Mouton	1969	組織文化是人民生活和作息方式常規的一種團體文化
Pettigrew	1973	企業文化是組織成員所有的感受而以符號、意識型態、語言、信念、禮俗、迷思等方式，表現於日常生活方式之中
Beyer	1981	組織成員共有的價值觀及理念
Ouchi	1981	組織文化由組織的表徵 宗教儀式構成人民的信仰和價值觀
Schwartz & Davis	1981	組織成員共享的信仰和期望型態，這些信仰和期望會產生一套組織成員行為的規範
Deal & Kennedy	1982	組織文化即為組織所信仰的最主要價值觀。
Peters & Waterman	1982	組織內成員分享的價值觀
Pettigrew	1983	組織文化是組織內部有共同感受，以標記、意識型態、語言、禮儀、神話等方式溶入日常生活中。
Smircich	1983	只有將文化因素視為組織內部的變數時，才能稱為企業文化
Denison	1984	一套價值觀、信念及行為模式，以建立組織核心認同
Allen	1985	組織規範是可預期的、可接受的和被支持的。
Board	1985	企業文化為企業做事的方法
David	1985	企業文化是成員共同價值觀與信念的類型，它們賦予制度意義以及提供組織成員行為的規則
Deal	1985	1. 語言應用在組織文化的例子包括：方言、隱喻、神話、口號、宗教儀式及慶典和英雄傳奇。 2. 標誌和公司的商標包含和涵蓋公司成立的宗旨。
Dyer	1985	組織文化是組織成員所具有的手工藝術品、高度見解、價值觀、行為模式。
Schein	1985	一組基本的假定模式，其為組織內成員所發明、發現並發展，以應付外在環境及內部整合的問題
Sethia & Von Glinow	1985	組織內共有且相當持久的基本價值觀、信念及假設
Tunstall	1985	組織共同的價值觀、行為模式、習俗、象徵、態度及處理事物規範方式的混合體，可與其他公司相互區別

續表 2.3 組織文化定義彙總表

作者	年代	文化定義
Wilkins & Patterson	1985	組織文化廣義地包括了人們對於什麼該做及什麼不該做的信念，一個團體的信念包括了日常習慣的操作實務、價值觀到假設
Aaker	1986	由一系列的共同價值觀、行為模式及象徵活動組成
Barney	1986	組織文化為一團體之共同信念，包括日常事務性常規工作、價值觀及思維。
Hellriegel, Slocum & Woodman	1986	組織文化應包括行為準則、工作規範、組織價值觀、哲學、組織氣候等
Lorsch	1986	高階管理者的共同信念，藉此高階主管得以知道如何管理自己及員工，並且曉得企業該如何經營
Turner	1986	文化是組織的身體意識，為管理階層所擁有，而且能為管理階層所操縱
Bayer & Trice	1987	組織文化不只是共同具有的知識、規範和價值觀的混合體，為了要建立和維繫一種文化，這些知識、規範和價值觀必須藉著某些具體的方式，使組織成員能夠確認和溝通
Hampton, Summer & Webber	1987	組織文化所持有之共同行事方法，其共同行事方法指組織所重視的特徵，包括個人的自主權、結構、支持、一致性、績效報酬、衝突忍度、風險承擔
丁虹	1988	組織文化分為基本假設，及由此衍生的價值觀、信念
Ott	1989	組織文化分為四個層次，分別為人工飾物、行為模式、價值觀及基本假設
Deshpande & Webster	1989	組織文化是一套幫助個人了解組織功能及提供行為規範的共有價值觀及信念
Brightman & Sayeed	1990	組織文化是推動組織之社會能量，幫助組織發展適應外在環境及內在環境之能力
Robbins	1990	組織之傳統、價值、習慣性規則和社會過程，依其進化時間，影響組織內部之態度與行為模式。
Rousseau	1990	將文化分為五個層次，分別為人工飾物、行為模式、行為規範、價值觀及基本假設
Singh	1990	組織文化是由四類元素所組成，規範、價值、信念、及有涵意之符號
Calori & Sarin	1991	可使用一組價值來描述組織文化
Hofstede	1991	將文化分為象徵、英雄、儀式及價值觀四個層次
Schein	1992	1.組織文化提供了團體解決對外衝突及內部整合問題基本型態。 2.團隊紀律是不需要言明的價值觀和標準信奉的價值就如同在團隊中被共同要求去遵守、去實現的規範，如同產品品質和領導者的價值觀。
Mary Jo Hatch	1993	依據Schein之文化模式，發展出一文化動態的企業文化模式，指出文化發展過程為：價值觀的形成、具體化、象徵性活動的產生、解釋並形成基本假設，如此循環不已

續表 2.3 組織文化定義彙總表

作者	年代	文化定義
Chatman & John	1994	企業文化是由創新、穩定性、員工導向、結果導向、重視細節、融洽氣氛與團隊導向等七個主要的價值觀所構成
河野豐弘	1994	組織文化指的不是戰略、組織、制度等，而是成員信仰的價值及行為模式，屬肉眼無法看見的軟體面
潘文章	1994	組織文化是一個企業的「生活方式」，為企業處理週遭事務的方法及左右組織成員的「行為規範」。
黃英忠	1998	組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範以及管理方法，並表達組織中的共同任務。
Levin	2000	組織成員共享的假設、價值觀、信念和意義體系，使組織異於其他組織。
L.Daft Richard	2001	蘊藏之價值觀、假設、信仰、意識及思想之集合，使其內心感受之真正價值觀。

資料來源：參考 Ronda Reigle ,Dec 2001 Measuring organic and mechanistic cultures Engineering Management Journal : Rolla 及本研究整理

## 二、組織文化的內容：

Schein ( 1992 ) 綜合整理各種組織文化的看法，歸納出十項主要的組織文化內容，包括：

1. 當成員互動時所觀察到的行為規則，包括組織中所使用的語言、習慣、傳統及儀式。
2. 工作團體中的團體規範，是指組織中隱而不察的標準及價值觀。
3. 組織中所信奉的價值觀，是指組織公開表達的方針及價值觀。
4. 指導組織政策及理想方針的哲學。
5. 組織中成員所遵守的遊戲規則。
6. 成員對組織的知覺及感覺的組織氣候。
7. 組織成員銘記在心的作業方式。
8. 組織成員所共有的思考習慣、心理模式、語言典範。
9. 共享的意願，組織成員間對事務顯現出共同的了解。
10. 原始暗喻、整合的象徵，是指組織成員所發展出來的想法、感覺、印象，可以代表組織的特色。

對於組織文化定義引用最多的要素，主要在於價值，其次為行為規範，再次則為實務。因此本研究對組織文化所下的定義為組織成員所共有的價值、行為模式，藉著某些具體的實務方式，使組織成員能夠確認和溝通。此定義係根據學者Aaker ( 1986 ) 及Bayer & Trice ( 1987 ) 對組織文化的觀點而得。

由以上的觀點可以了解，組織文化是組織克服外在適應問題及內部整合問題時，發展一組共有的基本假設，由於運作良好可視為有效的，並在遇到問題時，會將其當成正確的知覺、思考、感覺的方式，教導給新成員 ( Schein,1992 )。

### 2.2.2 組織文化要素

深入探討組織文化要素，有助於瞭解組織文化的輪廓，進而能精準分析及掌握組織文化。

一、Robbin(1990)研究指出：

認為組織文化要素計有十種，茲將分述如下：

- 1.個別進取型(Individual Initiative)：組織個體成員所擁有的自主性、獨立性及互相信賴的程度。
- 2.風險容忍度(Risk Tolerance)：鼓勵組織成員積極進取、創新及嘗試冒險的程度。
- 3.指導性(Direction)：給予組織成員清楚目標及執行預期成果的程度。
- 4.整合性(Integration)：組織部門能有一定相互協調的能力。
- 5.管理支持度(Management Support)：領導者能明確溝通、支持其下屬的程度。
- 6.控制(Control)：能直接監督組織成員行為及各項條規的程度。
- 7.認同度(Identity)：組織成員認同組織的程度。

8. 獎酬系統(Reward System)：依據組織成員的成就、績效、年資或偏好等設定標準的程度。
9. 衝突容忍度(Conflict Tolerance)：允許組織成員適度的衝突及批評的程度。
10. 溝通模式(Communication Patterns)：組織溝通受到官僚及權威影響的程度。

二、河野豐弘(1992)認為企業文化由三種要素組成：

1. 組織成員共有的價值觀。
2. 組織成員決策的方法或思考模式。
3. 組織成員明顯的行為模式。

### 2.2.3 組織文化類型

組織文化的分類有助於瞭解公司特徵及影響，茲將各學者對組織文化的分類列舉下：

一、Deal & Kennedy (1982) 依據「公司活動互相聯繫的風險程度」及「公司和員工在策略成功後獲得回饋的速度」兩大構面，根據上述兩個因素，將企業文化分為四種類型：

- (一)硬漢式文化(Tough-guy, macho culture)：喜歡冒險且具挑戰性工作，行動成果能得到迅速回饋，工作要求盡善盡美、人事流動率高，為回饋速度快及風險程度高之組織文化。
- (二)努力工作 / 盡情享樂文化 (Work hard/play hard culture)：享受工作與娛樂同時進行的生活，員工承擔極少之風險，為回饋速度快及風險程度低之組織文化。
- (三)賭注文化 (Bet your-company culture)：決策成本高，且回饋速度慢之高風險程度之組織文化。

(四)過程文化 ( Process culture )：又稱官僚文化，其特色為按照規定程序辦理事項、無法衡量自身價值，僅致力於辦事過程，採取消極態度，不主動開創新局面，回饋速度低及風險程度低之組織文化。

二、Wallach ( 1983 ) 將組織文化分成三類，茲說明如下：

(一)官僚型文化(Bureaucratic Culture)：此類型文化屬於階層式組織，權責劃分相當明確，工作職務均已達標準化及固定化，並建立在控制與權力之基礎上。

(二)創新型文化 ( Innovative Culture )：組織面臨的環境一般為複雜、多變的，成員充滿創新性及冒險性，故具有企業家精神或充滿挑戰及企圖心的員工較容易成功，此類型文化重視成長及創新性。

(三)支持型文化 ( Supportive Culture )：此類組織文化的工作環境為開放性、和諧性，組織給予成員支持、信任、鼓勵，如同大家庭，此類文化強調合作及人際關係。

三、Quinn ( 1988 ) 四種企業文化型態：

(一)理性主導型：權力集中於高層，以任務為導向，成員只求按照進度完成工作。

(二)成長調適型：組織之決策依領導者特殊的洞察力而定，成員願意服從領導，組織對成員的動機依努力程度而定。

(三)共識凝聚型：此文化特色重視組織內部和諧氣氛的維持。

(四)層級節制型：強調以法令規章依法行政。

四、Sonnenfeld ( 1989 ) 將企業文化分為四大類，其分類方式有助於瞭解企業文化與組織成員間適切搭配之重要性。茲說明如下：

(一)學院型文化 ( Academy )：這些公司喜歡雇用新鮮人，再加以訓練分配到各部門。

(二)俱樂部型文化 ( Club )：此類公司相當著重適才適所，重視員工忠誠度與行為約束；在此種組織中，年資與經驗十分重要。

(三)棒球隊型文化 ( Baseball team )：此類公司經常雇用不同年齡或經驗的員工，依照他們的表現來給予報酬，喜歡冒險與創新的人適合在此種組織工作。

(四)堡壘型文化 ( Fortress )：此類公司為保有組織剩餘的財富，對員工的保障不佳。

五、O' Reilly 等人( 1991 )發展組織輪廓量表( Organization Culture Profile ; OCP )，將組織文化分為八類型：

(一)創新型 ( Innovation )：提倡革新、實驗性及承擔風險。

(二)注意細節 ( Attention to Detail )：講求精確性及細緻。

(三)結果導向 ( Outcome Orientation )：有較高期望與結果論為主。

(四)積極性 ( Aggressiveness )：主動積極爭取，提高競爭優勢。

(五)支持型 ( Supportiveness )：支持及鼓勵員工，重視權益分享資源。

(六)強調獎酬 ( Emphasis on Rewards )：達成組織績效給予報酬。

(七)團隊導向 ( Team Orientation )：建立團隊合作文化。

(八)恆常性 ( Decisiveness )：低衝突及可預期性的。

六、Brink ( 1991 ) 由人際活動的觀點來探討企業文化，認為可用四種顏色代表企業文化之型態：

(一)冷淡的綠文化 ( The Cool Green Culture )：組織成員通常非常聰明能幹，熱愛自治，以自己的方式做事而不依賴別人的指導。

(二)熱烈的紅文化 ( The Hot Red Culture )：組織成員視自己為強有力及懷有大志的人，可望升到領導者及權力者的地位。

(三)真誠的藍文化 ( The True Blue Culture )：組織成員是人群導向的，渴

望相互地支持並注重友善的人際關係，樂於助人。

(四)愚鈍的灰文化( The Dull Gray Culture ): 此類公司較關心規則及程序，較少關心目標的達成。

各學者均有不同的觀及角度，因此造成組織文化分類的差異，茲就各論點將組織文化類型彙整如表 2.4：

表 2.4 組織文化類型

學者	年代	組織文化的類型
Deal & Kennedy	1982	硬漢鬥士型，工作娛樂型，愛好賭注型，公事公辦型
Wallach	1983	官僚式，創新式，支持型
Harris	1984	科層式、支持型、創新型
Cameron	1985	內向、控制的官僚型，內向、彈性的支持型，外向、彈性的創新型，外向、控制的效率型
Quinn	1988	理性主導型，成長調適型，共識凝聚型，層級節制型
Sonnenfeld	1989	學院型，俱樂部型，棒球隊型，堡壘型
O' Reilly	1991	創新型、注意細節、結果導向、積極性、支持型、強調獎酬、團隊導向、恆常性
Brink	1991	冷淡綠，熱烈紅，真誠藍，愚鈍灰
河野豐弘	1992	活力型，獨裁活力型，官僚型，僵化型，獨裁僵化型
Daniel	1995	適應力/企業家、氏族、任務、官僚型
Schein	1996	作業者、工程師、管理者
吳萬益、鄭永忠	1996	團隊精神、嚴格監督、卓越創新、年資主義
鐘慶輝	1998	服務、效率、誠信、創新、合作

資料來源：本研究整理

綜合歸納組織文化是組織之價值觀、假設、信仰、意識及思想之總成，經組織文化的分類有助於瞭解組織特徵；根據以上多位學者的討論，本研究針對國防組織體系、特殊文化、類型等因素，深入探討高科技、機動性之空軍組織文化類型，俾能建立優質之高科技軍種組織文化。

## 2.3 組織變革(Organization evolution)

現代社會環境變動劇烈且快速，而組織為一開放系統，為求組織生存與發展，必須與所處之環境保持一種動態平衡，因此變革勢所難免，變革運用策略妥適，組織內可有效產生協調與合作性、簡化作業流程、強化創新及創造能力，發揮團隊綜效，提高核心競爭優勢，使組織朝向不斷學習、創新、扁平化及開放性的「學習型組織」。(楊俊雄，民 82)

19 - 20 世紀之列強在軍事上的變革以所從事的線性及數量上擴張為主，但在 21 世紀整體之國防變革的發展及標準，應包含組織再造、各種戰爭思維、戰略、戰術、科技及整體後勤之應用的總轉變，現階段世界強權莫不依據主、客觀之因素與需求，積極進行「軍事事務革新」(Revolution In Military Affairs ; RMA's)。1995 年美國防部淨評估辦公室對 RMA's 之定義：「由科技創新的運用，結合軍事準則、戰法及組織理念，嶄新的調整所帶來的重大變革，根本上改變了軍事作戰本質與特性」。(王漢國、劉慶元，民 89) 若國防組織體系習於在安定的環境中，內部會形成安逸心態，進而減少與外界接觸，減緩學習動機，產生一種「組織慣性」(黃營杉，民 88)，將無法適應未來快速應變力及多變的全球化軍事競爭優勢的環境，與內部效能之提昇，勢必將產生國防安全危機，導致國家敗亡，所以國防組織進行一連串的變革，將目前穩定、安逸環境的組織慣性澈底改變，俾達確保國防安全，符合對國人之期望與提昇軍事核心優勢。

### 2.3.1 組織變革之來源

變革是當今的領導者所持續思考的問題之一，變革的方向包括領導品質、新產品開發、服務品質提昇以及企業再造工程等。而組織變革能

否順利端視企業是否具備持續學習的能力而定。成功的企業經營必須經歷追求變革、在變革與穩定中求取平衡以及追求穩定等階段。

在組織追求變革過程中，選擇組織變革方式會受到許多因素左右，這類因素包括環境因素、組織特質等，當環境的變化是屬於穩定型變化時，組織變革則傾向於漸進式的變革，反之則否。而組織文化也常造成變革種類的不同，較大型的企業，對於組織的變革，較容易產生抗拒，對施行激進式的變革，如再造工程，較為困難，反而中小型企業對於變革較能接受。（石滋宜 1997）。

本研究主要探討漸進式的變革，其主要之涵義以 Reger (1994) 提出在不改變對組織的基本條件下進行較溫和的變革，其適用於較穩定的環境狀態；Dobson and Starkey (1993) 指出漸進式變革是以逐步、漸進的方式達成，在策略轉型的複雜過程，應做好詳盡的規畫以執行組織變革；Miller and Friesen (1982) 則指出當少數的元素以主要或次要的方向改變時，變革的本質是逐步式的；Tushman、Newman and Romanelli (1986) 指出，基本上使組織的一致性回歸至配適狀態，改善組織的暫時失衡狀況，這些改變仍然配合現有的組織結構、系統與流程；Levy (1986) 以漸進的方式進行調整，且不改變系統之核心；Tushman and O'Reilly (1988) 表示短時間內雖然有所變動，但組織運作的基本邏輯不變。

依據變革的來源，針對組織變革進行分類，葉郁蘭（民 83）曾將三位學者所提及的變革分成三類，並探究此三種之異同。如表 2.5 所示。

表 2.5 組織變革分類

變革分類 變革內容 (作者)	再造工程 Reengineering (Hammer & Champy)	組織變革/創新 Organization Change/innovation (Kanter)	改善 Kaizen (今井正明)
發起者	高階主管、顧問	組織中、低階成員	組織中現場基層人員
步伐	激進式	漸進式	漸進式

續表 2.5 組織變革分類

決策方式	由上而下 (top-down)	中階發起 (middle-up-down)	由下而上 (bottom-up)
重心	<ul style="list-style-type: none"> <li>打破原有制度</li> <li>所有工作流程</li> <li>大規模變革 (LSOC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持原有大多數制度</li> <li>某些層級與部門變革 (OC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在原有制度下</li> <li>製造現場</li> <li>改善</li> </ul>
組織架構	扁平組織	平行組織	矩陣組織
工作設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>職權劃分模糊</li> <li>依工作流程劃分為主</li> <li>通才、多能工</li> <li>分權</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職權劃分明確</li> <li>依功能別劃分為主，輔以專案小組、團隊</li> <li>專才、分權</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職權劃分模糊</li> <li>依功能別劃分為主，輔以矩陣組織、團隊</li> <li>多能工</li> <li>分權</li> </ul>
部門相依性	高一由專人、專案小組	高一由頻繁的溝通、聯繫	高一由專人、專案小組
溝通協調	改造小組負責，由企業的明日之星組成	中階經理人負責	小團體領導人（青年領袖）基層幹部
工具	資訊科技改造小組	權力工具：資訊、支持、資源	成員深度的工作知識
網路關係	偏重經濟網路	經濟網路與社會網路並重	經濟網路與社會網路並重
教育訓練	由訓練轉為重教育	重訓練	重訓練
知識權與管理權	授權給具有工作知識的改革小組	具工作知識的中階經理人爭取管理權	全員
主要參與層級	中高階層	中階層	全員

資料來源：參考葉郁蘭(民 83)，組織變革中知識權與管理權之研究，輔大管理學研究所碩士論文，p.39。

Lawrence (1989) 將組織變革分為三類型，並提出企業變革成因的四環模型：內環泛指由例常作業組成的產銷增值活動 (Value-Adding Behavior)；二環是由策略、結構、制度、能力、員工、領導及文化所組成的麥金塞 7S；三環是組織任務環境，由顧客（經銷商）、所有權人、員工、供應商及社區等五種主要利益關係人所組成；四環為一般環境，包括社會、技術、經濟與政治等四種環境所組成。如圖 2.7

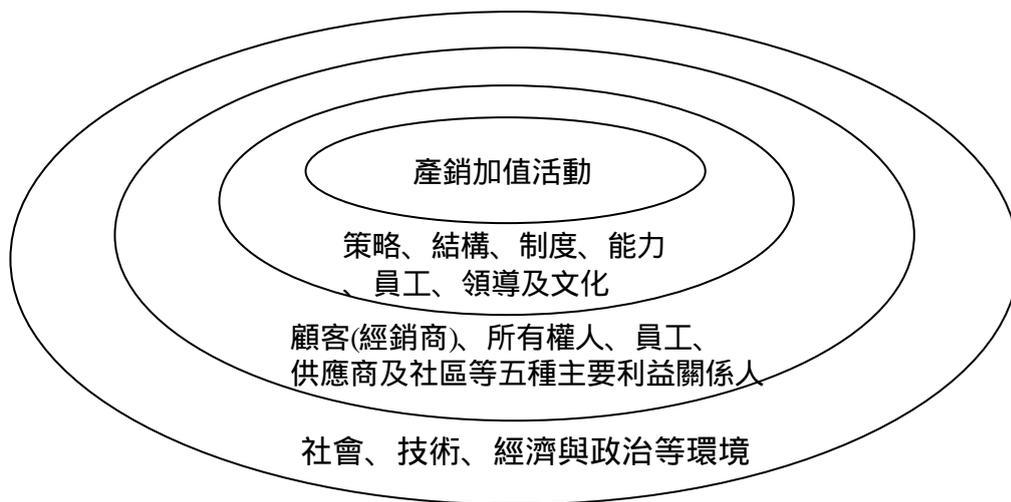


圖 2.7 Lawrence ( 1989 ) 四環模式

資料來源： Lawrence,P. (1989), “Why Organizations Change?” In Mohrman, Jr., A. M. and associates, Large-scale Organizational Change, San Francisco: Jossey-Bass.

依據此四環模型，Lawrence( 1989 ) 指出組織企業變革的基本類型，為 7S 本身及其與內環之間的不配合，利益關係人之間的權力不平衡，以及一般環境與其他三環的調適。

第一種組織變革類型，是指經營策略、組織結構，制度等內在環境困境與產能之不配合，此時對於組織會針對此問題，提出解決方案，譬如降低成本、提高生產力或提昇員工士氣之活動，在 80 年代前之組織改革方案皆屬於此類。此種類型的組織變革，主要針對產能政策提出應對之方針，著重在內部環境改變所產生之變革，惟對於外在環境的變遷則不予考量，雖能得到生產力之提昇及產能之增加，但因此種變革流於形式、口號或是只有書面化之文化規劃，而無人監督，為第一種變革所需防範之處。

第二種組織變革類型發生於 80 年代美國企業界的大規模組織改變，即企業再造( BPR ) 再造工程( Reengineering ) 乃由韓默( Michael Hammer ) 博士於 90 年代開始提倡的，近十年來，美國已有不少企業實施再造工程，使陷於經營困境的企業逐漸脫困。企業再造的定義為根本重新思考，激

底翻新作業流程，以便在現今衡量表現的關鍵上，如成本、品質、服務和速度等，獲得戲劇性的改善（楊幼蘭 1995）。

第三種組織變革類型則是社會、科技、經濟與政治等層面的一般環境變動，為長期蘊釀的不連續變動，經驗顯示亦為企業變革重要之來源。

### 2.3.2 組織變革的構面

企業經營者面對全球化，資源缺乏以及無止境的經濟壓力時，必須儘快地調整組織的本質，才能夠在下一個世紀繼續生存與成長，而良性的組織本質包括：長期規劃導向，產品市場全球化、與顧客及供應商建立網路關係、以顧客為焦點、較扁平與精簡的組織結構、跨功能的思考與行為以及及時行動決策等等。組織可視為一組力量的動態平衡，主要力量包括組織內的系統、架構、文化以及人力，如果這些力量與整體的策略方向一致時，就能夠促進改變；如果不一致時，則會形成阻礙。此外，最重要的一點是任何改變都必須從上往下做起，視改變為常態及競爭力來源，然後才逐漸擴展到組織內的每一份子，達成組織良性的變革。針對組織變革之構面，各學者提出不同的論點：（李政興,1995）

#### 一、Porter（1975）組織變革構面

- (一)改變組織中工作的團體。改變成員的技能、態度及行為。
- (二)改變組織結構和系統。此包括兩大構面，一為組織層次面，如組織大小、形態、集權程度；另一則為作業的特徵，如職權的結構、工作及生產流程等。
- (三)直接改變形成組織特性的氣候、文化與人際關係的形態。

#### 二、Tichy（1983）組織變革構面

Tichy 所提出之組織變革三策略為結合使用，並非對立或互斥，但在不同的變革時機須加重或減輕某項策略的比重，以達成組織變革

的目標。

- (一)技術變革策略：用以解決技術設計的問題，即生產的問題。
- (二)政治變革策略：用以解決權力和資金分配的問題。
- (三)文化變革策略：用以解決組織中價值系統與行為規範的問題，即以組織文化為著眼點，以進行組織變革。

### 三、Levy and Merry (1986) 組織變革構面：(徐聯恩 1996)

L&M 認為組織變革有四個層次，上層涵蓋下層，分別為：

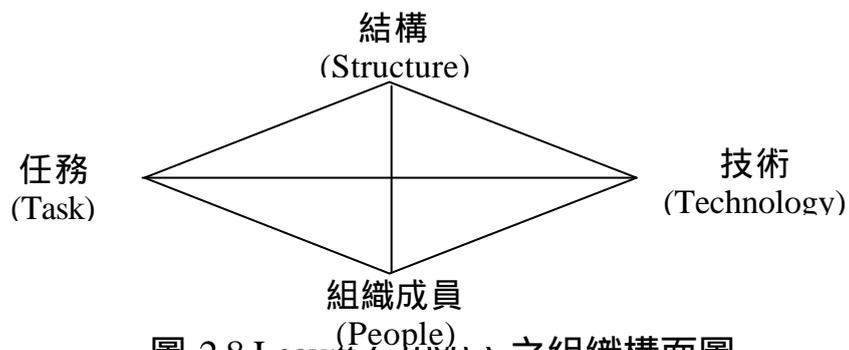
- (一)最上層的組織典範改變是組織基本假設或世界的改變，是內隱的改變。通常，組織典範的改變，才稱得上是組織變革。
- (二)組織使命與宗旨改變。
- (三)組織文化改變。
- (四)最下層的主要功能程序改變，包含組織結構、制度與技術的改變，是最外顯的。

### 四、Hawey (1988) 組織變革構面

Harvey 將組織變革分為三策略為：

- (一)結構性策略：偏重於組織結構和設計改變，建立新的工作關係，以達成績效改善之目標。
- (二)技術性策略：改變生產程序、方法及作業流程，以提升工作績效。
- (三)行為性策略：改變態度、價值及形成新的行為模式，以達成績效改善。

### 五、Leavitt (1989) 組織變革構面：(圖 2.8)



資料來源：Leavitt, H. J. and Shelly, M. (1989), “New Perspective on Organization Research”, New York: John Wiley. p46

認為組織是由四個互動的構面所構成，此四個構面為任務、人員、技術、與組織結構。此組織四個構面具有很高很高的相互依賴性，任何一個構面的變化，都會引起其他構面的改變。

#### 六、Robbins (1990) 組織變革構面

(一)結構性策略：包含修改職權分配、修改命令鏈、正式化程度、增加或刪除職位及部門，以達成組織之變革。

(二)技術性策略：乃指修改工作之設備及產生相互依賴關係之設備，以及改變影響員工與機器之間之相互關係，俾達成組織變革之目的。

(三)組織運作流程策略：改變組織流程，例如決策訂定、溝通過程等。

綜合各學者的變革構面之比較(如表 2.6)，可得知組織變革以組織結構的改變為主要項目，其次是技術變革構面，以及文化變革構面，而目前許多企業組織均致力於組織重整或再造，並將組織結構、作業程序、資訊管理、系統化等四個層面為組織變革之重點。

表 2.6 組織變革構面比較

學者	年代	組織變革構面
Porter	1975	結構性、技術性及組織氣候等三種策略構
Tichy	1983	技術、政治及文化變革等三種策略構面
Levy and Merry	1986	組織典範改變(最上層)、使命及宗旨改變(第二層)、文化改變(第三層)、功能程序改變(最下層)等四項層次
Hawey	1988	結構性、技術性及行為性等三種策略構面
Leavitt	1989	鑽石型構面：組織結構、技術、成員及任務等四種構面
Robbins	1990	結構性、技術性及運作流程等三種策略構面

資料來源：本研究整理

### 2.3.3 組織變革的過程模式

#### 一、組織變革的過程模式比較：

探究組織變革的來源及構面後，應深入瞭解組織變革的過程模式，俾能掌握動態的過程，針對各學者探討變革過程模式分述如下：

##### (一)Lewin ( 1951 ) 的變革過程理論

- 1.解凍 ( unfreezing )：其目的在打破組織既定之制度、結構及組織成員之價值觀、信念、工作方式等舊有之思想，並引發組織成員變革之動機，創造變革的需求，尋求變革的方式，為變革做好準備。
- 2.變革 ( change )：對組織結構及過程加以變革，發展新的行為、價值及制度。
- 3.再凍結 ( refreezing )：使變革後的新狀態能持續運作，必須再凍結，以確保變革之成效。

##### (二)Lippitt, Watson & Wesley ( 1958 ) 的計畫性變革過程模式

- 1.發展變革需要。
- 2.建立變革關係，在變革推動者與組織成員間建立團隊合作關係。
- 3.澄清或診斷被服務對象的問題。
- 4.檢視解決問題的變革方案，建立行動目標及意向。
- 5.將行動計畫轉變成實際的變革措施。
- 6.類化與穩定變革，採行必要的行動，將面各階段的努力成果維持下去；此階段亦稱「制度化過程」 ( process of institutionalization )。

##### (三)French 和 Bell ( 1958 ) 的行動研究模式 ( Action research )

依據一種依循科學調查方法，並以資料為基礎，作為解決問題的模式。French 和 Bell 認為行動研究仍是一種連續性的、反覆循環的動態歷程。其主要過程包括：

- 1.問題的察覺。
- 2.變革推動者的介入。
- 3.蒐集資料。
- 4.資料回饋給被服務對象。
- 5.共同規劃行動。
- 6.採取行動。
- 7.評估成效。

(四) Cummings & Huse (1989) 計畫性變革的整合性模式

此一模式是由 Bullock & Batten 整合了三十餘種模式後所提出。變革階段包括四個過程，如圖 2.9。

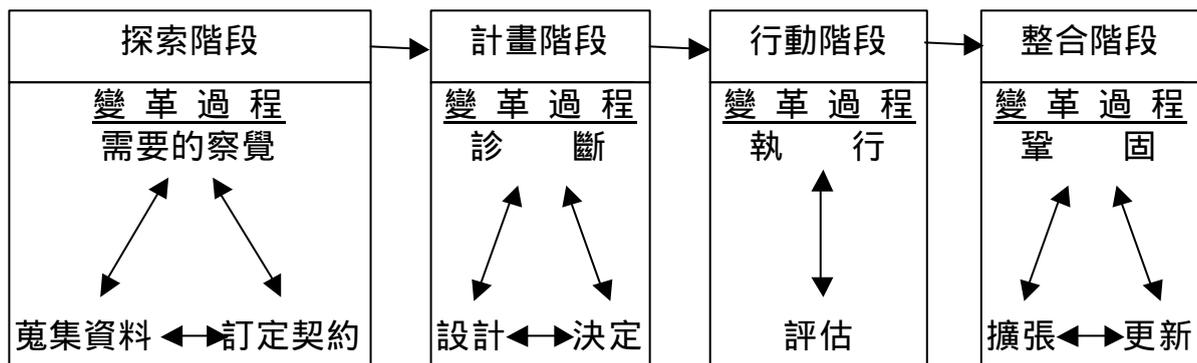


圖 2.9 計畫性變革的整合模式

資料來源：參考 Cummings, E. & Huse, E. F. (1989), “Organization Development and Change”, St. Paul, Minn.: West, pp.53.

- 1.探索階段：在此階段成員必須判斷是否有實施計畫性變革的需要。而變革的過程開始於組織成員察覺問題的存在，或有變革的必要，經由這種察覺，可以導引去找尋資源及援助，並訂立變革所需的契約。
- 2.計畫階段：組織形成變革需求後，組織成員開始診斷其組織內部，

發掘組織問題的來源，並由組織成員和變革推動者共同診斷，以設定計畫解決。

3. 行動階段：執行前一階段設計的變革計畫，並針對執行的結果及達成目標進行評估，並回饋至執行部份。
4. 整合階段：此階段在使變革的成效成為組織功能的一部份，強化變革的新行為，鞏固變革的成效，並隨時更新變革的計畫內容。

綜合歸納以上四種變革模式，可知皆以 Lewin (1952) 的變革程序為主，並加以擴展，得出組織變革的過程模式，本研究依據 Burke (1982) 之三種變革模式之比較，外加 Bullock & Batten (1989) 計畫性變革的整合模式，歸納出一組織變革過程模式比較，如下表 2.7。

表 2.7 組織變革過程模式之比較

學者	Lewin	Lippitt, Watson & Wesley	French & Bell	Bullock & Batten
年代	1951	1958	1958	1989
組織變革過程模式	解凍	發展變革需要	問題察覺	探索階段
		建立變革關係	變革推動者介入	
		澄清或診斷	資料蒐集	計劃階段
	變革	檢視變革方案	共同規劃行動	行動階段
		實際變革	採取行動	
	再凍結	類化與穩定變革	評估成效	整合階段

資料來源：本研究整理

## 二、美陸軍組織變革的雙重性質：

美陸軍組織變革具有狀況(Condition)與程序(Process)兩種特性，其意義與屬性如表 2.8(彭恆忠、楊連仲譯，民89)

表 2.8 組織變革的雙重性質比照表

區分	意義	屬性
狀況變革	說明組織所處之環境所發生的事情	發生於外部可能對組織具有深遠的影響，並須接受部份實況。
程序變革	說明澈底改革組織的領導統御與成功管理	由內部所促成，其影響性可改善外在。

資料來源：本研究整理

組織受到外在的環境、科技、新任務、機會 等等的改變，思考速度的快慢、規範之大小及複雜性增加，對組織變革具有高度的影響性；針對組織變革的雙重屬性及影響性，歸納出改變與轉型二種必經過程，茲將分述如下：

(一)改變：

改變的方式可以現行的範圍進行漸次變革，亦可採用更激烈的方式實行變革，使之成為完全不同的全新狀態，但須考量環境穩定程度而定，本研究歸納改變過程的三種類型：漸次改進、混合持續轉型及持續轉型，如圖 2.10：

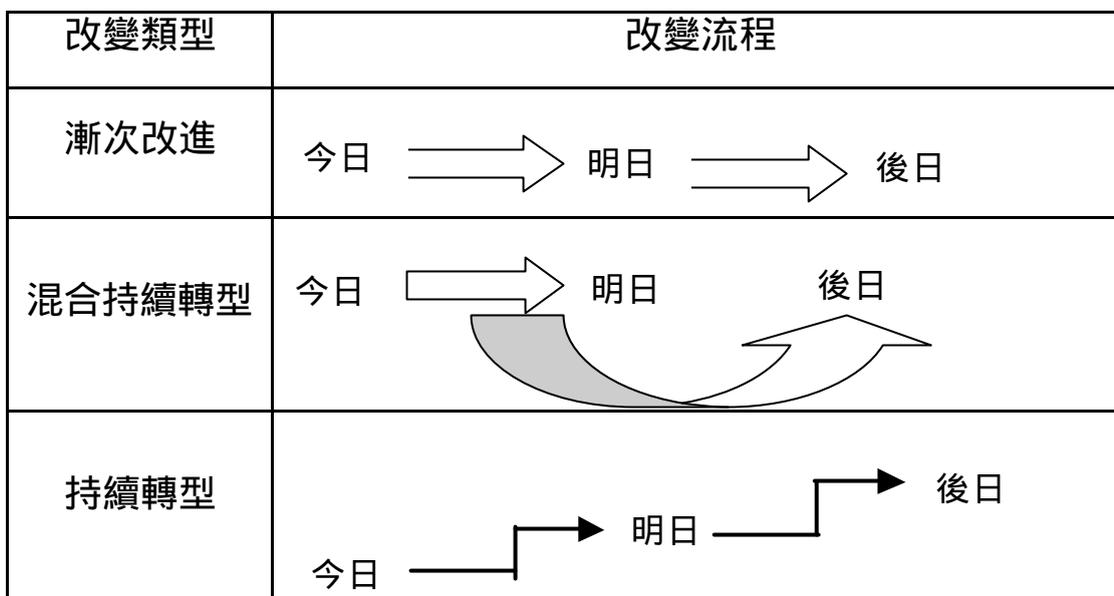


圖 2.10 改變流程圖

資料來源：本研究整理

## (二)轉型：

轉型之特色乃在於可以創立一個不同的組織，藉組織變革使其優化，然而軍中與企業運作不同之處，在於組織高度結構化及任務性考量，因為軍中的結構化官僚體系，使內、外在變動因素強行介入衍生出新的任務，致使高階主管常需更多資料、做出最佳的分析及選擇方案。若用現行方法思考及研究問題，仍無法有效突破現狀。

古云「日新月異，精益求精」，優質的組織不需以今日的標準因應整體的變化及界定出「更佳」的體質，優質組織的「更佳體質」係展現出澈底的改變、品質改善、降低成本、更快的週期時間、更平穩的結構、充分授權及資源妥善分配，俾能在明日世界中建立及保持優勢。

### 2.3.4 組織變革的成功及阻礙之因素

在過去十來年中，名為企業改造、再造、全面品質管理、企業文化改變等組織變革的努力，不斷在企業界中進行。雖然成功的案例很多，但仍不乏有失敗的例子，現就組織變革窒礙因素及成功機率彙整如后：

#### 一、組織變革窒礙因素：

(一)Kotter (1995)：指出在組織變革過程中，常犯下的八個錯誤為：

- 1.未建立足夠的危機感。
- 2.未產生強而有力的引導聯盟。
- 3.缺乏明確的方向。
- 4.溝通不良。
- 5.未能將新方向之障礙剷除。
- 6.未作短期成效之系統規劃。
- 7.太快即宣稱勝利。
- 8.未維持及改變優質企業文化。

(二)Kotter and Schlesinger(1979)指出：

大部份的組織變革，均會引起部份組織成員的抗拒，而成員抗拒的理由有下列幾項：

1.偏狹的利己主義

抗拒組織變革的原因之一是害怕失去既得的利益，例如權力、資源、決策的自由、友誼和威望。當害怕失去利益時，便會抗拒變革，其心中充滿偏狹的利己主義。

2.誤解和缺乏信賴

當成員未能充分瞭解變革之要義及理由時，將會抗拒變革。且當成員與變革者之間缺乏信賴時，就可能產生誤解，導致組織內充滿高度不信任感，遂對組織變革產生極大的誤解及障礙。

3.評估的差異

組織成員以異樣的眼光來看變革，對狀況的評估往往產生差異。主張變革的人能夠預見變革所產生的顯著效果，而不願變革的成員，則感覺他們必須為變革付出代價。變革者和受影響變革的員工所擁有的變革想法往往不同，這常造成對變革的抗拒。

4.對變革的低度容忍

成員抗拒變革係因為無法達到變革所要求之目標，成員或許覺得變革是必要的，但卻往往無法接受變革。

(三)Hill & Jones ( 1992 ) 歸納組織變革的障礙有：( 陳信達 1995 )

- 1.公司結構與策略具有極大之惰性，要改變十分困難。
- 2.組織文化因素會影響員工的思維，變革的新思維會使成員的行為無所適從，導致對公司變革的障礙。
- 3.組織部門間的互賴關係，在新的關係形成前產生混亂的秩序。

4.功能別的組織結構使各部門間的管理方式及變革有不同的看法，以及不同的反應，造成部門間的衝突。

(四)Robbins ( 1990 ) 則指出，組織變革的障礙來自於：

- 1.組織成員間害怕變革會影響他們的權力與地位。
- 2.大部分組織為科層組織，而這種組織結構有抵制改變的機制。
- 3.由於組織或多或少，有抵擋環境衝擊的能力，因此會減少組織成員對組織變革需要的認知。
- 4.組織變革會改變組織文化，而組織文化對改變具有抗拒性。

抗拒變革的組織將持續地拒絕改變，儘管外界環境快速的改變已經嚴重影響公司的生存。隨著公司內部求變壓力的增大，最後的結果可能是公司破產或被併購，或公司做了重大變革。無論情況為何，必須先了解組織變革的阻力。

二、組織變革成功機率：

(一)Hennecke ( 1991 ) 指出組織結構、文化、權力分佈、成員角色、價值觀等因素，為既有的深層結構狀態，亦為組織變革的障礙，因此組織要進行變革活動必須先打破原有的深層結構，經過變革的過程，創造新的深層結構，組織才會再恢復秩序，重新均衡，以下之策略有助於組織深層結構的改變，使公司更能主動因應環境的變化：

- 1.推展員工參與，使第一線的員工最能敏銳感覺外界的變化、鼓勵員工多提建言。
- 2.設立”Skunk Works”小組，以開發新產品、想出做事的好點子。
- 3.表現卓越的公司應該設想有個「假想敵」，自我惕勵。
- 4.管理人員施行輪調制度，經歷各重要部門的歷練，自然不會有本位主義或心存抗拒。

5. 引進新血成員，以其全新的想法，刺激公司求新求變。
6. 將環境的偵測及改變趨勢的預測予以制度化。
7. 允許公司內存在有具建設性的異言。

(二) Carr ( 1994 ) 提出：

改革七要項，可以提高變革成功的機率：

1. 組織變革是負擔或是挑戰？
2. 變革之目標是否明確、值得嘗試與實際？
3. 變革所帶來之利益是否能實現？
4. 變革所涉及之層面或部門予以審慎評估？
5. 對現有之權力關係的影響？
6. 變革是否符合現存之企業文化？
7. 改革是否勢在必行？

三、小結：

一個企業除了要成長外，更重要的是永續生存，須改變以往的管理模式，改變成員的想法和互動關係，軍中更是如此。變革不一定會帶來災難，而拒絕改變所造成的不適應，才是真正的災難。在變動環境下組織亦必須不斷的變革，朝向全方位的規劃，鼓勵成員不斷嘗試創新、學習及持續改變，將會給組織帶來更美好的願景。

國防部因應內、外部環境的挑戰，積極推動組織再造、扁平化、資訊化及精實等變革策略，本研究探討出國防（空軍）組織變革中成員所面臨精實及精進案的情況下，對其精實之效益、適應、溝通及權益等問題，深入研究其看法及認同的程度。

## 2.4 導入 ISO 9000 關鍵成功因素

國際標準組織於2000年12月15日正式制定ISO 9000國際標準版，品質管理系統成為一股國際的潮流，企業界紛紛以通過驗證做為品質保證的承諾，藉以提昇企業形象、順應世界潮流、降低貿易障礙及肩負社會的責任。

導入ISO 9000成功關鍵因素主要是由依據品質標準的使用，透過歐洲聯盟強力的支持，澈底的打破貿易障礙。由於ISO 9000成功關鍵因素的推動，品質文化在世界上許多組織之間開始擴散，我國政府機關及民間企業也跟著注意其服務或產品品質，ISO 9000系列品質標準現階段獨佔品質保證的領域，並產生全球化的趨勢及必要性，ISO 9000認證的權威性，為企業提供了一個選擇的基準。一個擁有通過認證之品保系統的供應商，在產品品質上必具有相當之可靠度，顯示ISO 9000品質標準對產業界之重要性；然許多企業因市場的迫切需求，一窩蜂的尋求ISO 9000之驗證，漸進產生一些負面的結果，並使驗證趨向官僚化，此乃是因為許多企業經營者並未真正明瞭品質管理系統之建立是永無止境的。

歸納企業推動ISO 9000國際品保制度之主要目的有二：一是對外部而言，可以增加顧客的對產品、服務品質水準的認同感，進而提昇國際競爭力。其二是對內而言，在制度化與標準化之企業流程，以因應規劃與控制上考量，方使組織能因應各種環境變遷的挑戰。

### 2.4.1 ISO 9000 發展與差異

國際標準組織(ISO)為建立全球共通的品質標準以提供國際分工的基礎，於1979年設立品質管理與品質保證之技術委員會(ISO TC 176)，專職ISO 9000品質標準之條文制定，經歷全世界數十萬家獲得驗證企業的經驗與經濟環境的變遷，於2000年完成ISO 9001標準之修訂與頒布，

其 ISO 9001 之標準乃依據品管八大原則加以增訂，本小節針對八大原則及標準差異分述如下：

### 一、品質管理八大原則

品質管理原則基本上是用來領導與運作組織的一項必要的原則或信念，特別是使管理者可專注於顧客需求，並針對永續經營觀點不斷改善組織績效（呂執中、田墨忠，民 90）。此八項品質管理原則說明如下：

原則一 顧客為重：組織是靠顧客而存在，必須了解目前及未來的顧客需求，且需符合顧客的要求，並致力於超越顧客的期望。

原則二 領導：領導者應建立組織的目標與方向之一致性，並且應創造並維持使員工可全心投入，達成組織目標的內部環境。

原則三 人人參與：各階層的人員都是每個組織體的珍貴資源，全員參與時將能使組織獲得最大利益。

原則四 流程導向：當組織的相關資源及活動，透過管理而成為流程時，便會更有效率地達成所期望的結果。

原則五 系統化管理：鑑別、理解及管理相互關聯的流程，而成為對組織達成目標有效率與有效果之系統。

原則六 持續改善：組織整體績效之持續改善，應為任何組織不變的目標。

原則七 依據事實決策：有效的決策是以資料及資訊的分析為基礎。

原則八 互利的供應者關係：任何企業組織與其供應者是相互依賴的，而一個雙贏的關係，則強化了彼此創造價值的能力。

二、2000 版之 ISO 9000 系列標準中的品質模式與 1994 年版差異明顯不同，1994 年舊版 ISO 9001 注重管理文件上的落實，2000 版之 ISO 9000 明確需要文件化部份，包含品質手冊、文件管制、品質紀錄、管理

審查、矯正及預防措施，主要強調以流程為導向，其條文可明顯看出以持續改善來運作，其包括三大部分：(劉漢容，民 90)

(一)ISO 9000：品質管理系統 - 基本原理與詞彙

(二)ISO 9001：品質管理系統 - 要求

(三)ISO 9004：品質管理系統 - 績效改善指導綱要

在 ISO 9001 與 ISO 9004 二項標準，發展一致性配對 (consistent pair) 標準，此理念為兩標準循著相同的順序與結構並行發展，仍可建置單獨的文件。兩標準之內容架構與順序大致相同，惟其適用範圍將有所不同。一致性配對之主要目的在結合現代的品質管理和實際的組織運作流程與活動，包括促進持續改善及達成顧客滿意。2000 年版之 ISO 9001 標準清楚提出了一個組織展現其符合顧客需求的能力之品質管理系統的要求。此標準是單一品質管理要求 (ISO 9001)，可應用於所有的組織之需求、目標、產品以及服務。此標準為替代 1994 版 ISO 之三項品質保證標準 (ISO 9001, 9002 及 9003)。2000 年版之 ISO 9001 容許縮減要求應用範圍以配合不同類型組織的類型與規模。ISO 9001 標準將使用於對品質系統的驗證，而且可能也是合約上協議的基礎；ISO 9004 標準則是超越品質管理要求之指導綱要，經由持續的顧客滿意以帶給所有利害相關者益處。

2000年版的ISO 9001, 其內涵之意義與精神相對於1994年版(傳統)之品質要求延伸不少，具有以下之特點，說明如下：

(一)執行面提昇至策略與管理面。

2000年版將1994年版之ISO 9001品質系統之三個品質保證模式，修訂為單一品質管理系統，標題也修訂不再包含「品質保證」一詞。這反應出2000年版ISO 9001所訂之品質管理系統要求，不僅強

調產品的品質保證，同時也要顧客滿意，所顯示的是品質策略面與管理面。

## (二)高階管理者的實質參與

ISO 9001 標準中對高階管理者的參與多所要求，如對品質管理系統的發展與改善做承諾，必須參與確保符合顧客需求與期望之活動，而且應訂定品質政策、目標及計畫，並確保任何的改善是持續進行。對高階管理者要求之目的，主要來自組織上領導的理念。高階管理者在品質管理系統中應扮演更重要的角色。

## (三)自產品品質範疇提昇至公司的範疇

ISO 9001 標準是以保證顧客滿意為目的，並非只是產品品質保證。此標準將品質系統的效果（Effectiveness）由產品品質範疇提昇至全公司注意的範疇，而非僅是符合（Conformance）要求即可。

## (四)流程模式的運用

ISO 9001 標準所提供的品質管理系統模式，主要是遵循戴明循環（或 PDCA 循環）來運作的。如圖 2.11

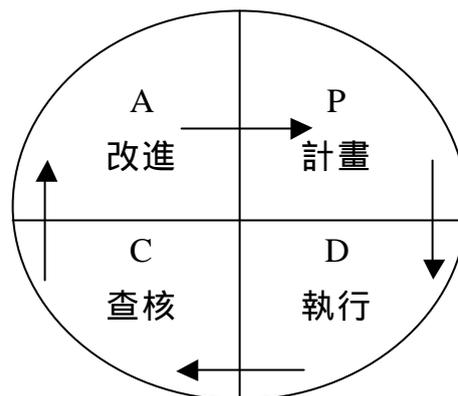


圖 2.11 戴明循環

在 PDCA 循環中，「P」代表計畫 (Plan)；「D」代表執行 (Do)；「C」代表查核 (Check)；「A」代表改善 (Act)。

### (五)顧客聲音的重視

顧客在標準中置於相當重要的位置，「顧客要求」為整體流程之輸入，而「顧客滿意」則為整體流程之輸出所需的目標。組織必須以適當的方法描述，並監控每一個訂單之需求（Needs）與渴望（Desires）。組織也必須適當的衡量組織的流程（Processes）與程序（Procedures），並分析顧客滿意的狀況。

### (六)持續改善的精神

持續改善是品質活動的主要目的，可增加顧客滿意，是戴明循環的推動力與全面品管（TQM）的核心價值。在標準的要求之下，組織已無法簡單的衡量顧客的滿意度，而必須更進一步改善顧客滿意的水準。此外，組織亦必須衡量並改善其內部的流程。

### (七)與其他管理系統之相容性

依 ISO 9001 所建立的品管系統中與其他管理系統具有相容性。此標準與 ISO 14001：1996（環境管理系統標準）關係密切且相結合（Aligned），以強化此兩種標準之相容性。雖然 ISO 9001 標準並不包括其他管理系統之特定要求，例如職業健康及安全管理、財務管理或風險管理等。然而，此標準允許組織將自己的品質管理系統，與相關的管理系統相結合或整合。

### 三、小結：

品質管理八大原則與 ISO 9000 品質標準結合，乃是為了使企業經營者能有效地執行其管理活動，使組織能為顧客、業主、員工、供應者及社會，獲得更大的利益。

## 2.4.2 ISO 9000 品質管理流程與運用

### 一、ISO 9000 品管流程：

ISO 9000 之條文結構及品質管理係運用 PDCA(計畫、執行、查核及改善)的管理循環，架構品質系統之內容，將現有品質要項及其分項歸納為管理責任、資源管理、流程管理及量測、分析與改善，其內容順序及活動架構如圖 2.12，並分述如下：

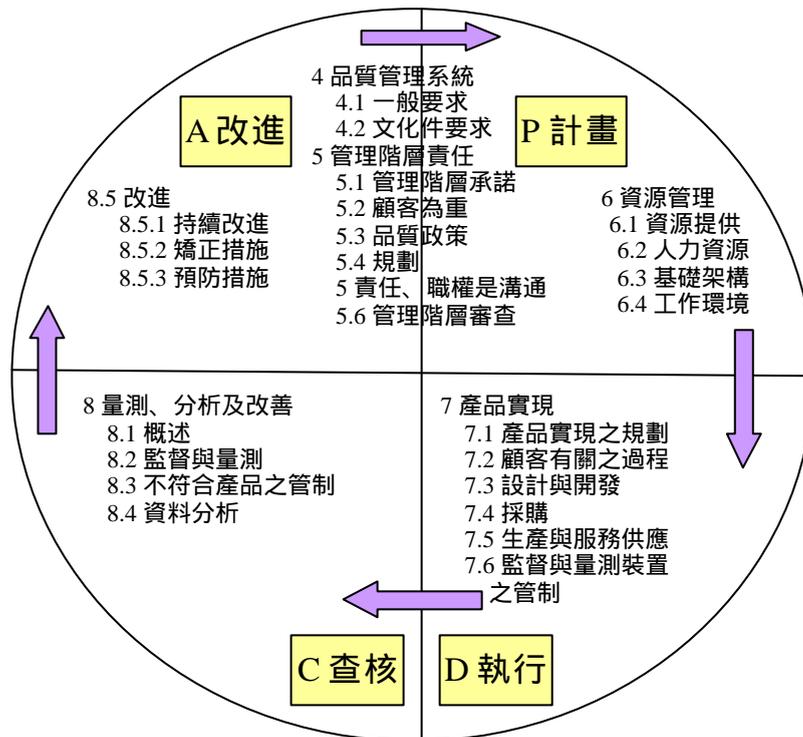


圖 2.12 ISO 9000 與 PDCA 管理循環

資料來源：ISO 9000 之 2000 版

(一)管理責任：

組織設立推動品質管理部門或制度，應給予明確的目的、定義、溝通方式及建立共識，管理階層在態度上的支持與認同是有必要的，以尊重專業、鼓勵異見、容忍錯誤，以清楚的任務及層級並依任務需要成立團隊組合，以速度及彈性取代層級龐雜所造成的官僚和反應遲緩。

(二)資源管理：

企業在推動資源管理時需發展益於管理之良好科技與組織基礎建設。故企業投入？裕的資源、設計適當的獎勵機制、善用現代資訊科技，重建以顧客為主的組織規劃、協調性及組織資源，使組織能發揮更大的創新能力。

(三)流程管理：

ISO 9001：2000 版品質標準之總體流程關聯概念（如圖 2.13），

圖例

——➔ 加值活動  
 .....➔ 資訊流

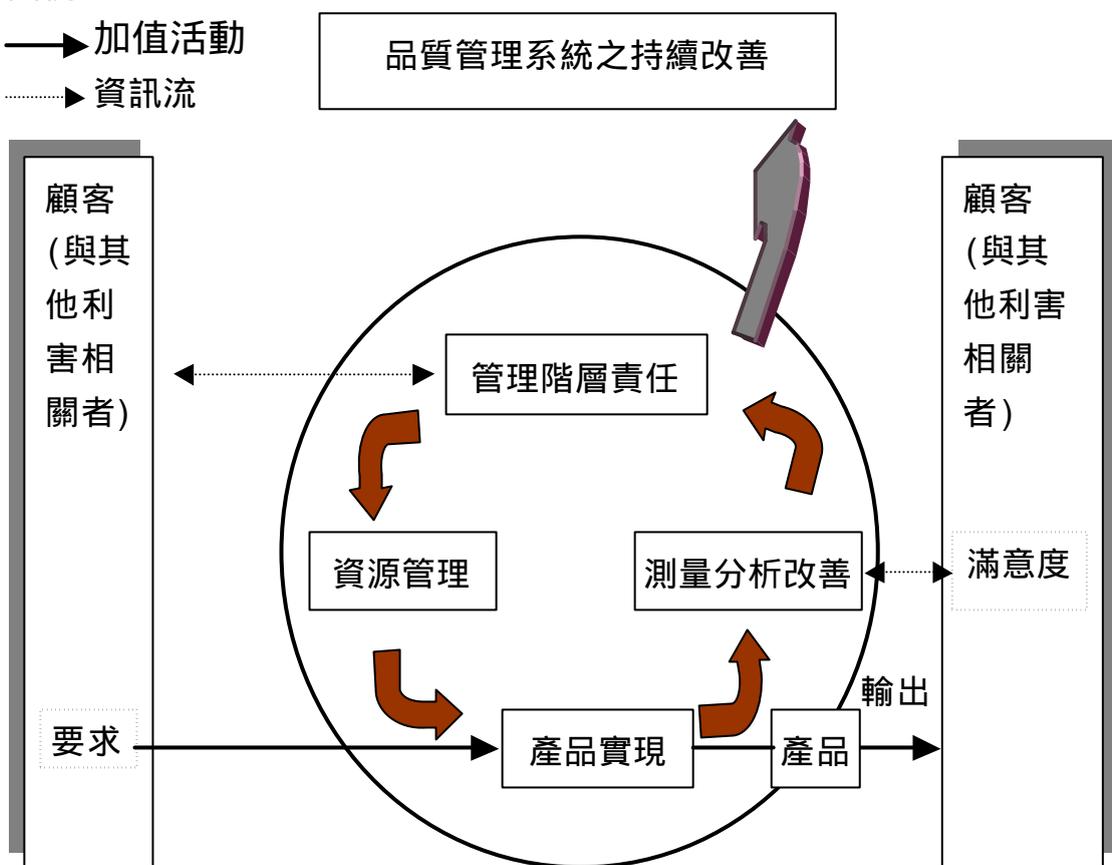


圖 2.13 總體流程關聯概念圖

資料來源：ISO 9000 之 2000 版

顯示在定義輸入之要求時，顧客扮演極為重要的角色。對評估及查證顧客要求是否滿足時，監控顧客滿意度是必需的。此模式並不反應流程的細節，但是涵蓋了品質管理系統標準的所有要求。

總體流程關聯概念圖反應了「計畫 - 執行 - 查核 - 改進」( Plan-Do-Check-Act , PDCA ) 循環的應用。Deming ( 1950 ) 也以 Study 代替 Check , 反應了更精確的含意 , 因而 PDCA 循環有稱為「PDSA 循環」。品管界一般稱之為「戴明迴圈」或是「PDCA 循環」, 如果能對其深入了解, 必然可以在一個高效率且有效的方式下管理組織。

#### (四)量測、分析及改善：

評估是企業對資源或人員管理的一項重要指標，管理應包含評估前的準備工作與評估後的回饋與改善工作。

## 二、ISO 9000 品管之運用

ISO 9000 之 2000 版 Deming 之 PDCA 循環：規劃企業流程、建立目標、績效指標、流程作業實驗、評估量測、成果實現及持續改善等品質循環系統，針對 Deming 之 PDCA 品質循環系統內容分述如下：

### (一)計畫：

一般係指規劃企業流程、建立流程目標、流程績效指標、績效量測方法等。如果是流程改善計畫，則是指修訂企業流程的組成結構以改善成果。在此階段中，管理者必須經常尋找能改善組織的方法，大多數的情況下，此種改變具有小幅增加改善之意。依據這種系統化的邏輯，組織中的每一個人必須忠誠的實施持續改善。計畫去改善組織的作業，首先要查明事情真相以及針對問題提出解決的構想。

### (二)執行：

係指流程成果的實現。並在此執行階段衡量它的績效。如果是流程改善計畫，則首先可以小規模或實驗性的方式，實施已設計解決問題的方案，並同時測試此計畫方案是否可行。

### (三)查核：

係指評估量測方法並向決策者報告量測結果，同時找尋實際成果與目標的差異及其原因所在。如果是流程改善計畫，則查核所執行之小規模或試驗性的改變是否達成或未達成預期的結果。再者，持續不斷的查核被指定的關鍵活動，以確知輸出之品質為何。

### (四)改進：

係指針對流程實際的績效與預期結果間的差異，採取矯正措施。如果是流程改善計畫，則決定必要的改變以改善流程。此一必要的改變可在一個較大的尺度上實施改變。這個意思是指在改善活動中包括了其他人員，如其他部門、供應者或顧客。這些人都是流程的利害關係者，他們的合作是整個改善活動不可或缺的。

### 三、小結：

將 ISO 9001 之要求項目與 PDCA 循環做一結合，由此一方面可看出，其品管精神已將持續改進與流程管理的原則作一紮實的整合。

#### 2.4.3 ISO 9000 推行成功關鍵因素

目前全球許多企業嘗試取得ISO 9000認證，但值得注意的是，ISO 9000在產品品質的控制上缺乏努力(Reedy 1994)。ISO 9000品保之規則太依賴文件證明，產品是否符合規格反而成為次要。品保計畫必須是實用、有效率，且強調產品能符合規格。許多企業在落實ISO 9000的要求時，著重於書面化的文件程序，品質本身反而被忽略了。

#### 一、導入ISO 9000系列之動機：

為了探討ISO 9000成功關鍵因素，本研究歸納各學者所提出導入ISO動機，如下表所示：

表 2.9 導入 ISO 9000 系列之動機

作者	年代	研究結果	備註
Lee, T. Y.	1992	1.改進公司的管理 2.滿足客戶要求	服務業
謝宗翰	1993	1.因應客戶要求 2.因應歐市要求 3.推行ISO 9000系列是世界之趨勢 4.有助於公司體質的改善 5.經營階層的要求 6. 續表 2.9 導入 ISO 9000 系列之動機 7	製造業
黃俊雄	1994	1.改善/建立公司制度 2.體察時勢所需 3.客戶要求 4.政府預期政策 5.同行取得證書之壓力	製造業
賴宏城	1994	1.加強公司品質管理 2.提昇企業形象 3.強化國際競爭力 4.客戶的要求	製造業
林文燦， 黃呈祥	1995	1.提昇品質意識 2.提高公司產品品質 3.提昇公司管理品質	服務業
高啟輔	1995	1.驗證及強化公司體質 2.體察時勢所需	服務業
Vloebergh s and Bellens	1996	1.增進組織內部的管制和效率 2.客戶要求 3.提昇組織之市場形象 4.管理階層的決定 5.作為實施TQM的開始	服務業
林公孚	1996	1.客戶要求、2.總公司要求 3.ISO 9000認證是品質管理的正字標記商譽的 象徵、4.對產品的促銷有積極的效果	製造業

資料來源：本研究整理

各企業在推行ISO之動機，係瞭解企業是為了滿足顧客的要求、提昇企業本身的形象、增加公司產品品質，以及順應潮流趨勢而必須取得ISO 9000系列的認證。

## 二、推行ISO 9000之成功關鍵因素

企業通過ISO系列認證，並非難事，但對於ISO是否落實於企業內部，成為企業在品質上重要的成功關鍵因素，企業本身應更需加以重視的；賴宏城(民83)針對製造研究中指出，廠商能順利驗證成功，具有高階主管的支持及決心、不斷稽核與矯正、全員參與及共識，以及建置實施的品質管理制度等四項因素；何純嫻(民89)研究通過品質驗證之廠商，其成功關鍵因素具有完善的品質系統、高階領導、供應商管理、資訊設備輔助、外部支援、統計技術使用及內外溝通等七項構面；本研究綜合歸納各學者文獻對於ISO 9000成功關鍵因素之看法，彙整如表2.10

表2.10 ISO 9000推行之成功關鍵因素

作者	年代	研究結果	備註
黃一魯等	民82	高階主管充分授權，全力支持和務實推動，教育培訓工作	
賴宏城	民83	1.高階主管的支持與決心 ( 79% ) 2.不斷的稽核與矯正 ( 71% ) 3.全員參與和認同 ( 67.7% ) 4.已經實施成功的品質管理制度 ( 56.5% )	製造業
尤明雄	民84	1.高階主管的支持 2.全員參與 3.輔導單位之協助 4.分階段進行	採個案研究方式

續表 2.10 ISO 9000 推行之成功關鍵因素

陳俊賢	民84	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.高階主管的決心、支持與投入</li> <li>2.全體員工之共識及共同參與</li> <li>3.完整有效的品質系統</li> <li>4.嚴謹規劃與澈底執行</li> <li>5.有效運用工具</li> <li>6.不斷的進行內部稽核</li> <li>7.選擇專業顧問</li> </ol>	軟體業成功推動 ISO 9000 之關鍵要件，依重要性分析
黃天佑	民84	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.滿足顧客需求</li> <li>2.達到世界品質</li> <li>3.高階人員參與</li> <li>4.員工投入程度</li> <li>5.製程管制</li> <li>6.品質紀錄</li> </ol>	從 18 個因素利用問卷與統計檢定方式分析
高啟輔	民84	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.經營者的決心與高階主管的參與</li> <li>2.公司原有制度及品質系統運作良好</li> <li>3.輔導單位及專業小組正確選擇</li> <li>4.公司員工素質佳配合意願高</li> </ol>	服務業
Vloeberghs and Bellens	1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.高階主管的積極參與</li> <li>2.已有良好結構化的系統程序</li> <li>3.已經實施成功的品管制度</li> <li>4.員工的積極參與</li> <li>5.專業顧問師的支援</li> </ol>	服務業
丘和先	民85	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.資訊系統的使用</li> <li>2.公司本質及制度</li> <li>3.部門間的溝通協調</li> <li>4.公司推行動機</li> <li>5.教育訓練</li> <li>6.高階主管的支持</li> </ol>	

續表 2.10 ISO 9000 推行之成功關鍵因素

林公孚	民85	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 經營管理階層的大力支持</li> <li>2. 合作無間的全員參與</li> <li>3. 堅實完善的品保基礎</li> <li>4. 優秀稱職的人力資源</li> <li>5. 有內部的品質專家</li> <li>6. 充分了解並能解釋ISO 9000標準</li> <li>7. 有完善的策略與規劃</li> <li>8. 管理者的承諾</li> <li>9. 員工參與</li> </ol>	製造業
何純嫻	(民89)	<p>完善的品質系統            高階領導            供應商管理            資訊設備輔助            外部支援            統計技術使用            內外溝通</p>	
Baker	1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高階主管階層參與</li> <li>2. 跨功能小組成立</li> <li>3. 員工的認知</li> <li>4. 品質系統文件化</li> <li>5. 定期性的稽核活動</li> </ol>	
Geisler and Justus	1998	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全公司員工訓練</li> <li>2. 策略性訓練</li> <li>3. 深入瞭解員工學習方式</li> <li>4. 評估系統現況</li> <li>5. 培育參與員工的能力</li> <li>6. 考量內、外部資源</li> </ol>	
美國汽車工業策進會 (AIAG)	1999	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理階層的承諾</li> <li>2. 員工教育訓練</li> <li>3. 資料與文件管制</li> <li>4. 設計與製程管制</li> <li>5. 矯正與預防措施</li> </ol>	

資料來源：參考簡佩宜（民 87）組織文化典範轉移之標準化及持續改善過程研究-ISO 9000 之推行對組織文化及 TQM 影響之探討，國立台灣大學工業工程學系研究所碩士論文，pp.50。及本研究整理

綜合各文獻所提出之成功關鍵因素，不外乎涵蓋「完善的品質系統」、「高階領導」、「供應商管理」、「資訊設備輔助」、「外部支援」、「統計技術使用」及「內外溝通」等七項構面，本研究依據ISO 9000品質標準及參考各學者之成功關鍵因素，配合軍事組織之任務特性及品質系統管理要求，歸納出「管理階層領導」、「組織運作」、「教育訓練與輔導」、「供應商管理」、「施工品質」、「資訊運用」、「品質系統」、「顧客滿意」、「品管工具及技術運用」、「持續改善」等十項ISO 9000成功關鍵因素構面，深入探討空軍後勤組織推行ISO 9000之成功關鍵因素。

## 2.5 TQM 全面品質管理

全面品質管理是組織以質量為中心及全員參與為基礎，目的在於使顧客滿意及組織成員與社會受益，而達到組織長期成功的管理途徑。「空軍」為一高科技兵種，尤以重視飛安品質，如何能有效落實及達成飛安品質，建立優質戰力，唯應先建立及灌輸各階層成員的正確全面品質管理觀念，以強化各項管理作為，藉熟練及善用品管工具及手法，精進空軍後勤整體戰力及飛安品質。本研究針對 TQM 的演進、意涵、全面品質管理系統及施行要項，做一文獻回顧。

### 2.5.1 全面品質管理之演進

在西元前 1450 年的古埃及時代，人類已經有品質與檢驗的觀念。直至工業革命之後，現代品管的技術與觀念發展日趨迅速。如今，全面品質管理已成為一種制度與管理模式，本節探討全面品質管理之演進之六階段：江學華(民 89)

#### 一、品質管制的歷史：

(一)作業員品質管制 ( Operator Quality Control ; OQC )

十八世紀末大量生產方式開始，一個作業員要負責製品的品質。

(二)監督者品質管制 ( Foreman Quality Control ; FQC )

1900 年初期泰勒提倡科學管理，由監督者管品質。

(三)檢查者品質管制 ( Inspector Quality Control ; IQC )

第二次世界大戰 1925 至 1940 年期間，監督者無法管理多數工人，設專任檢查員，將製造與檢查分開。

(四)統計品質管制 ( Statistical Quality Control ; SQC )

1940 年 1960 年期間，利用統計數據的方式來管制品質。但品管卻變成幾位專業人員的事情。

(五)全面品質管制 ( Total Quality Control ; TQC )

1.1965 年美國品管學者費根堡 ( A.V.Feigenbaum ) 所提倡。

2.全面品質管制系統是從公司最高階層對商品企劃的決策開始，經研發、設計、採購、製造、產品檢驗、倉管、售後服務等制度的建立與推展系統。

3.由上而下的實施體制：由專業人員建立整個系統各部門來遵守推展的方式，屬於專家權威的管理體制。

4.主要作用仍在於為降低成本之最經濟水準，提供顧客能完全滿足之生產與服務起見，結合組織內的各群體之品質開發、品質維持、品質改善之努力，而採取之有效手段。

(六)全面品質管理 ( Total Quality Management ; TQM )

TQM 是一套有效的管理哲學，經組織成員參與，應用最有效的工具與製造，建立持續改善的組織文化及氣候，俾達到顧客需求與組織目標。

本節綜觀全面品質管理之演進歷程如圖 2.14

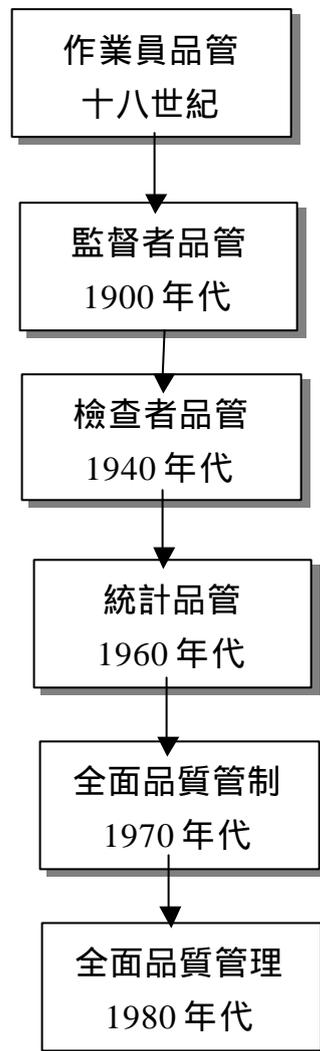


圖 2.14 全面品質管理發展歷程

資料來源：本研究整理

### 2.5.2 全面品質管理之意涵

全面品質管理係人類、組織在追求高品質的過程中逐漸累積及遞變所產生的意涵，亦是市場中的強烈需求及全球化競爭所激發出的管理模式，經由許多學者如Deming、Feigenbaum、Juran、Crosby、Komatsu等哲理及智慧及實務專家的應用成果，建立一套完整的管理制度，本節探討各方學者對TQM意涵之見解：

一、Davis ( 1994 ):

全面品質管理係一種經營管理的方法，透過產品、服務、過程及環境等各項品質之永續改善，創造組織最大的競爭力，其全面品質管理具有下列特性：

- (一)顧客導向
- (二)堅持品質
- (三)善用科學方法
- (四)長期的品質承諾
- (五)持續改善過程
- (六)教育訓練
- (七)自主管理
- (八)長期一致的目標
- (九)全員參與且權能自主

二、美國九大公司主持人的共同定義：(劉漢容,民 90)

全面品管為人員導向的管理系統，重視持續不斷地改善，俾增進顧客滿意及降低成本；其全面品管以高水準策略與系統方法的整合，跨越全公司各功能，其範圍由組織內部延伸至供應鏈與顧客鏈。

三、美國寶鹼 ( P&G ) 公司的簡潔定義：(劉漢容,民 90)

全面品管係組織中每位成員持續不斷的改善和努力，以瞭解、配合及超越顧客期望。

四、美國國防部 ( DOD ) 的定義：(American DoD 1989)

全面品管係由持續改善的活動所組成，其品質改善活動應由全員參與，並整合組織各階層之績效改善。其績效改善指跨部門的目標，如品質、成本、過程、使命、需求及合理性；由此可見，全面品管整

合基本技術、改善方向及技術工具，朝向永續過程之改善方向前進，期有效降低成本，節省週期時間，增加創新的能力，俾達顧客滿意之目標。

五、沙蒙斯 (1997,參考劉漢容,民 90):

全面品質管理係一經營管理的哲理,強調以持續的過程與系統改善,作為達成顧客滿意的手段。

六、利查森 (1997,參考劉漢容,民 90) 全面品質管理傘：如圖 2.15

組織達成全面品質管理的目標應包含規劃作為、資訊科技、品管技術、生產製造及供應鏈管理等模式，將各功能面作一有效整合，推展至全公司各階層，使全組織能落實導入全面品質管理的作法，達成組織所設定的目標及使命。

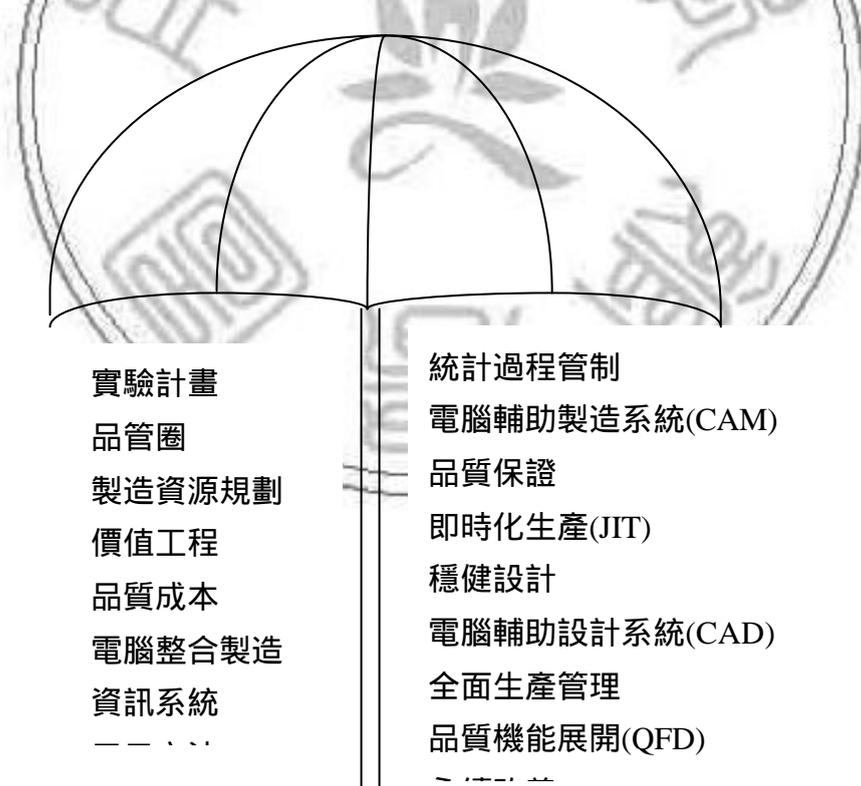


圖 2.15 全面品質管理傘

資料來源：參考劉漢容(民 90), 品質管理, 台北：勝凱二版，p39。

以下將諸位學者專家的看法整理如表2.11所示。

表 2.11 全面品質管理之定義

作者	年代	定義
Feigenbaum	1983	公司內行銷、工程、生產、工業關係、財務與客戶服務等所有部了單位，皆將品管視為本身的管理職責，並以顧客導向概念，配合管理與技術方法來進行品管的一種活動。
Loren Pfau	1989	一種涵蓋組織中所有階層與機能，其所提供產品與服務之品質持續改善的方法
美國國防部 (DOD)	1989	組織經營的一種理性思考方式(或哲學)與一組指導的原則，作為持續改善組織的基礎。
Elshennawy, A.K. et al	1991	認為TQM是不斷改進生產與服務系統的過程。此持續改進的過程包括組織內所有垂直和水平的群組。全面品管整合基本的管理技巧，目前的改進努力與技術工具，成為一種有規律之持續改進方法。
Bossink et al.	1992	TQM基本上是以顧客為中心(顧客導向)、以滿意為目標(顧客滿意)、全體總動員(全面性)、團隊的表現(注重溝通)、不斷提昇目標(持續改進)。
石川馨 林公孚譯	1992	整合品質、技術於工程、生產、銷售與服務等不同功能部門的制度，以期能達到顧客滿意。CWQC是一種提供優良且低成本產品並把利益與顧客、員工和股東分享，並且可改善人類生活品質的方法與手段。
Davis	1994	係一種經營管理的方法，透過產品、服務、過程及環境等各項品質的永續改善，創造組織的競爭優勢。
Chase & Aquilano	1995	TQM是整個組織的管理，以便它能駕馭對顧客很重要產品和服務。
Noriaki	1996	一種組織性的、科學性的及全公司的活動其用於對顧客重要之處所，其主要目標就滿足顧客/使用者的滿意來達到公司的增加營業及利潤。
沙蒙斯(參考劉漢容, 民90)	1997,	全面品質管理係一經營管理的哲理，強調以永續的過程與系統改善，作為達成顧客滿意的手段。
利查森(參考劉漢容, 民90)	1997,	全面品質管理傘包含規劃作為、資訊科技、品管技術、生產製造及供應鏈管理等功能面，將各功能面作一有效整合，落實導入全面品質管理的作法。

資料來源：本研究整理

### 2.5.3 全面品質管理之施行要項

TQM 是一種管理上的方法，強調錯誤的預防，並試著在設計商品、生產商品、運送商品及商品服務等所有的方面，都做到全面品質把關，劉漢容（民 90）、詹昭雄（民 85）、美國國防部(1985)及施坤壽(民 90)各學者針對組織策略面、執行面及管理面，分別提出落實品質管理之施行要項與施行步驟，說明如下：

一、劉漢容（民 90）針對組織策略面、執行面及管理面，探討組織為能永續經營及發展，全面提昇產品或服務品質及未來競爭優勢，提出全面品質管理之施行七要項，茲分述如下：

(一)策略品質規劃：

為公司方針管理或策略管理核心，對公司的發展與成長極為重要，其原則係透過永續改善以達顧客完全滿意，即以顧客之需求與期望為公司品質的策略核心。而公司全員必需透過溝通協調、承諾、共識及團隊協作，以達成組織的目標。

(二)顧客滿意：

全面品質管理的目的在於滿足顧客的需求和期望，而所謂的顧客係包含內（外）部顧客而言。因此，首先應釐清其內（外）顧客，並瞭解其需求和期望，然後再深入分析哪些流程對顧客期望的影響最為重要，並針對這些關鍵點進行改造工作。

(三)永續改善與創新：

1950 年代美、日品質的三十年競賽中，日本以永續改善及創新的作法領先美國，能在全球經濟的快速變遷和成長，其永續改善作法必須使組織成員有改善意識、全員參與及團隊協作，並運用改善工具及 PDCA 循環，精進及提昇品質水準。而創新作法則須使組織成員

擁有不斷創新或改善的企圖心，配合公司建置良好的制度、計畫及獎勵措施，可使創新效益發揮極大化。

(四)精實管理：

任何管理上改善、創新和規劃均需透過資訊的蒐集、分析及決策，如在市場上，必須蒐集顧客需求和期望的資訊，以為產品及服務的定位，再以顧客滿意度調查驗證其成效。

(五)團隊協作與教育訓練：

針對組織重大問題的解決、決策與規劃、產品或服務設計，應結合不同的專業技術、知識及經驗，發揮跨功能的團隊協作功能，才能有效解決問題及達成顧客滿意。組織整體優勢性的維持，須建立教育訓練機制，透過專業訓練，使成員素質及程度不斷提昇，形成一種專業性的學習型組織，方能更確保組織的競爭優勢。

(六)產品與服務的發展：

公司係透過產品及服務來滿足顧客，並以顧客回饋的資訊為產品或服務的定位，然後透過品質機能展開、品質保證及同步工程之運作，使產品和服務能快速上市，搶佔市場機先，滿足顧客需求和期望，以取悅顧客心。

(七)領導：

公司經營者的領導風格、領導系統及社會國家責任的體認和實踐，乃是激發員工士氣達成組織目標的重要工程。透過公司經營理念、使命、願景及策略，以展現公司的胸襟和企圖心，然後管理者透過組織、規劃、指揮、控制，以達成公司目標。

二、詹昭雄（民85）依據企業界及各政府組織相關專業學者研究結果，提出落實TQM的作法之十一項具體施行步驟，內容分述如下：

步驟一：在中長程策略規劃中，找出與顧客及品質高度相關之要素，並產生TQM共識。

步驟二：針對企業（或軍中）經營管理現況，設計及施行教育訓練。

步驟三：高階管理階層應建立TQM共識，具體規劃出意義、目的及定位。

步驟四：確立組織TQM之大架構。

步驟五：選擇符合組織特性之切入點。

步驟六：進行切入點之各種訓練。

步驟七：各部門間進行戴明P.D.C.A循環。

步驟八：實施高階層診斷，落實P.D.C.A循環及進入TQM。

步驟九：持續教育對TQM的認知。

步驟十：標竿學習及挑戰更高目標。

步驟十一：發展符合組織的TQM模式

三、美國國防部施行TQM要項七步驟：

步驟一：建立TQM管理與文化環境：包括願景、長期承諾、全員參與、系統性之步驟方法、支援系統及訓練。

步驟二：界定任務：品質是以顧客所需來定義，在組織作業過程、產品及可用資源是必須被確定。

步驟三：設定績效改進目標：組織各部門的目標都須被確認，且必須是實際可行，並受鼓勵及改進。

步驟四：擬訂改進計畫與行動方案：計畫方案可成立指導、改進及問題解決小組，指導小組建立指導原則，改進小組執行分析，問題解決小組應用績效改進方法。

步驟五：利用績效工具與方法實行計畫：依據品管工具及統計方法、技術改善及提昇產品品質的過程。

步驟六：評估成果：評估量測品質否達到顧客的需求與期望。

步驟七：檢討與再循環：確依戴明P.D.C.A循環原則之一的堅定目標，每一過程完成後應檢討結果回饋，藉由過程的循環來持續改善。

四、施坤壽（民90）參考Powell(1995)、Black and Poter l(1996)、林清河(1995、1997、1998)及Curkovic.et.al(2000)研究高科技與傳統產業比較，將全面品質管理之施行區分為五大要項，內容分述如下：

(一)領導經營理念：

領導經營理念主要是組織內高階管理者應說明價值觀、信仰及績效期望，創造組織與顧客更大的價值，使組織成員能充分授權及參與決策，並持續改進及創新。

(二)員工訓練管理：

培訓組織成員相關專業技術及品管、統計運用等訓練，使成員能對其作業品質負責。

(三)流程（製程）管理：

運用相關統計製程管制技術、防呆措施、自動化系統、自我檢驗及維修保養等製造程序管理。

(四)顧客與市場發展

以市場為導向的觀念，瞭解顧客及市場需求，俾作為組織研發、生產作業及資訊傳遞產品服務的品質考量點

(五)品質資訊：

蒐集及利用品質資料，透過品質回饋，解決相關問題，俾作為品質績效評估的依據。

茲將各要項及步驟彙整如表 2.12：

表 2.12 全面品質管理之施行要項

作者	年代	施行要項與步驟	
劉漢容	民 90	1.策略品質規劃 3.永續改善與創新 5.團隊協作與教育訓練 7.領導	2.顧客滿意 4.精實管理 6.產品與服務的發展
詹昭雄	民 85	1.產生 TQM 共識 3.具體規劃 5.選擇切入點 7.進行 P.D.C.A 循環 9.持續教育 11.發展符合模式	2.設計教育訓練 4.確立組織架構 6.進行各種訓練 8.實施高階層診斷 10 挑戰更高目標
美國國防部	1985	1.建立 TQM 管理與文化環境 3.設定績效改進目標 5.利用績效工具與方法實行計畫 7.檢討與再循環	2.界定任務 4.擬訂改進計畫與行動方案 6.評估成果
施坤壽	民 90	1.領導經營理念 3.流程（製程）管理 5.品質資訊	2.員工訓練管理 4.顧客與市場發展

資料來源：本研究整理

## 五、小結：

由於我國軍體制師承美軍，理應採用美國國防部所提之全面品質管理具體施行步驟，然我國防組織管理層面不斷提出TQM的施行口號，藉以提昇各種後勤作業品質及績效，卻未積極將TQM導入軍中，顯見美軍文化及外部環境與國軍有很大的出入，美軍是打甚麼、有什麼，我國軍是有甚麼、打什麼，經本研究針對各學者所提出TQM的具體施行要項，深入探究其空軍後勤落實品質管理制度之要求及執行成效，俾能提出具體建言與措施，提供導入TQM之可行性。

## 2.6 領導行為、組織文化及組織變革關係

管理者與員工的態度與行為是構成組織文化的基本，組織文化的改變，才能重塑新的組織型態，而組織變革的重心，在於組織文化建立( Craig 1993 )，所以組織變革成功的關鍵為文化及領導行為( Chement 1994 )。組織的變革或轉型必須經由組織文化運作，透過改變組織成員的程序與過程，建立新的組織隱含的基本假設及價值觀。由於變革過程中的領導行為是決定成敗的主要關鍵，本節針對領導行為、組織文化及組織變革之關係作一文獻之回顧。

### 2.6.1 組織文化與組織變革之關係

一、河野豐弘( 1990 )認為當組織受到內外變動環境因素影響，所引發之組織變革，其重心應在於組織文化之改變，而組織文化之改變有下列五項來源因素( 如圖2.16 )，茲將分述如下：

#### (一)經營理念及目標之改變

經營理念是企業最終價值與戰略方向的意念，對於組織成員的價值觀影響最深。

#### (二)高階文化之變革

高階文化的改變對低階文化產生極大的影響，例如高階層之積極性態度、強調目標管理、方針管理、QC手法推行等之策略與領導作風之改善，皆是由上位文化影響下位文化典型之範例。

#### (三)產品市場策略之變革

新事業之成功拓展，應建立成功的新產品發展策略，其對企業文化具有活性化之效果，使產品性質改變市場策略行為之模式。

#### (四)組織與人力資源之變革

組織結構之變化、員工充份之授權、組織層級與部門間之橫、縱向溝通管道之建立，均為強化組織作業之態度及效能，人力資源方面則強調人才培育、訓練、獎勵制度建立及士氣提昇，使組織文化產生活力及動力。

#### (五)人員更替

組織文化可能受到整體國家 社會文化或組織成員的價值觀所影響，因此企業必須採用適合組織理念及文化之成員，使組織成員之價值觀、信念，符合組織之文化及價值體系。

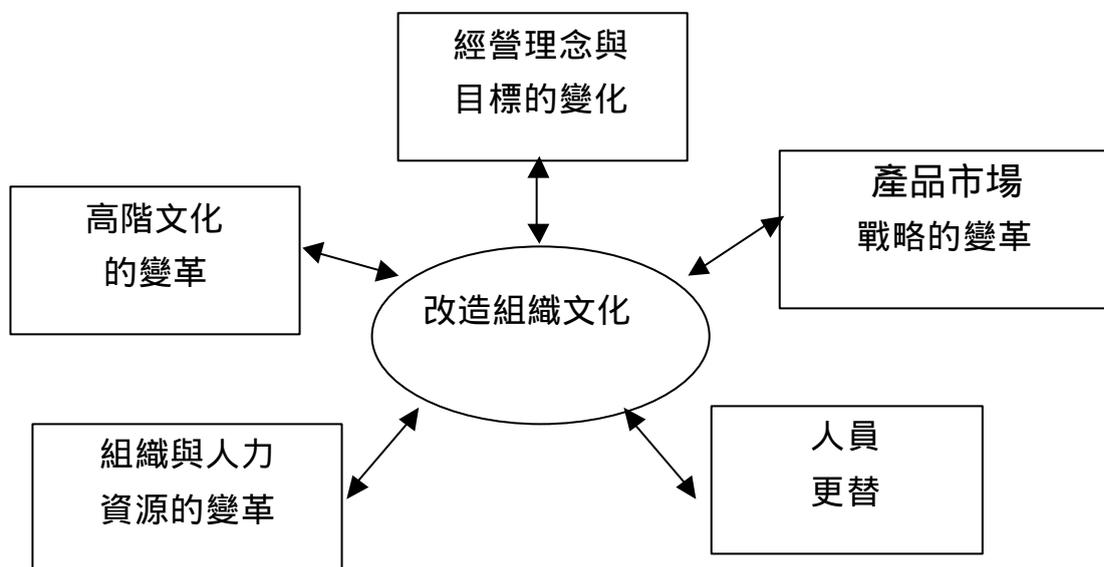


圖 2.16 改造組織文化之因素

資料來源：彭德中譯(民 83)，河野豐弘著，改造企業文化，台北：遠流出版公司， pp.28-29,109-124。

#### 二、Gerloff ( 1985 ) 提出：

組織文化視為一項資產或負擔，就資產而言，文化是建立承諾與組織延續重要來源;就負擔而言，文化是抗拒變革與僵化的來源。組織文化可以增進成員對組織的向心力，亦可能是組織變革的阻力。故組織變革一定要以文化變革為基礎，而文化變革必須是基本假定層次

的變革。

三、Schein ( 1985 ) 更進一步提出企業的生命階段來分析組織文化的功能及改變的機制，其探討組織變革與組織文化之關係如下：

(一)萌芽及早期成長階段：

組織由創始者支配，文化是獨特的能力及認同的來源，文化的初始在於創造者，文化是組織凝結的力量。

(二)組織發展中期階段：

此階段為組織認同產生的危機，造成主要目標、價值、假設迷失，此時亦為文化改變的契機。

(三)組織發展成熟期階段：

此時組織的發展產生穩定或停滯，缺乏改變的誘因，形成「組織惰性」。文化成為創新的限制，保留過去的光榮。在此階段組織必須產生重大的變革，同時建立及保留認同的組織文化。

四、綜合上述學者觀點：

組織變革最終的影響對象是整體組織成員，並導引組織成員塑造新的文化及建立新的態度、行為及價值觀，所以產生組織變革時，涉及組織文化最深層的基本假定時，則引起的抗拒程度也會最強烈。因此，必須建立符合組織的文化與必要性的組織變革，方能維繫組織的永續生存與發展。

## 2.6.2 領導行為與組織文化之關係

一、Jonsson and Lundin ( 1977 ) 提出：

新組織的產生，是由創建者主導新文化的蘊釀、發展及建立廣泛性的共識和概念性的想法，並形成組織的行為；組織經由生命週期產生各種危機及不滿足現狀而形成改變，因而使組織產生新的方向、信

念及價值觀，並取代舊的組織行為。

二、Robbins ( 1987 ) 針對領導者的行為與文化的關係提出以下之看法：

(一)領導者的接替：

新的領導階層之行為模式會產生新的文化價值觀，並可因應組織新的挑戰。

(二)危機產生：

組織產生危機時，更應由領導者改變組織建立新的價值體系與態度，使組織能不斷創新與因應競爭。

(三)領導者建立文化的溝通管道：

不因組織規模之大小或文化的強弱，領導者能有效傳達組織的信念、價值觀。

(四)高階領導階層：

高階領導階層應樹立正確的角色典範，創造新的儀式、現象取代舊的規範，重新設計社會化程序及新的一致性價值觀。

(五)注入活力：

組織文化之改變過程冗長，領導者必須持續不斷對文化注入新的活力，期待新文化能帶來組織新的氣象。

三、Kimberly & Miles ( 1980 ) 於組織生命週期階段認為：

組織的創生是由混沌狀態 ( organization culture chaos ) 而來，而形成以領導者觀點為中心，所發展出的組織文化概念，當組織成長時，可能會帶來次文化的差異與分化，也就是會隨之產生層級節制與專業上的次文化，因此形成一種斷裂 ( fragmentation )、整合 ( integration )、分化 ( differentiation ) 的循環關係。

四、小結

綜合各學者之觀點，組織隨著環境及市場機能的改變，形成生命週期的變化，而領導者的想法、行為將主導組織文化的蘊釀、形成及改變，建立一種生命週期性的組織文化，以符合組織發展的共同性方向、信仰及價值觀。由此可見，領導者主導組織文化及價值體系的建立，將對組織永續生存與發展，深具重要的影響性。

### 2.6.3 領導行為、組織文化與變革之關係

一、Dyer and Kilman (河野豐弘 1994) 強調：

組織出現危機，因而產生新的領導者及新的價值觀、信念及經營理念，但無可避免的亦造成新舊文化之衝突，當新的領導者及新的文化被組織成員所接受後，新的文化將受到支持。此即因組織產生危機變革，由領導者行為主導文化的改變及形成，建立一種新的組織價值體系，其六項組織變化的演進模式如下：

- (一)危機產生-如公司產生強大的競爭對手，或鉅額之財務損失。
- (二)組織的象徵、信念、制度及經營理念被破壞，人事制度解體。
- (三)新的領導者提出新的價值觀。
- (四)新舊文化產生衝突。
- (五)新的領導者如獲得支持，將產生新的文化。
- (六)新的文化受到支持、推展。

二、Camevale & Stone (1994) 提出：

在組織轉變過程中，領導者、組織文化及變革必須經歷下列兩個過程：

- (一)領導階層應建立彈性而開放的思維方式，界定良好管理者或領導者的特質。
- (二)使來自不同文化背景者，挾其優異的知識與技能，進入至權力核心。

亦即當組織文化變革時，領導階層的任務在於有明確的改革目標，且有充份的授權，以使組織成員明白組織變革之需求，而能正確實施變革程序。

### 三、Laud ( 1994 ) 提出：

組織若要實施策略性變革時，首先應瞭解其組織「文化」的本質。認為組織文化對變革模式中的領導、結構、工作力 ( workforce ) 及流程均有重要影響。其中「領導」的內涵包括：遠景、權力、創新、風格及風險；「結構」包含：角色、關係和形式；「工作力」的內容則是指價值、技巧、知識、激勵及承諾；最後，對於「流程」則可分為：計畫、操作和控制。

### 四、Greenwood & Hinings ( 1988 ) 提出：

文化變遷過程對於原來的基本假設將會採取組織結構性的調整，但當變遷發生時，組織將產生一種系統性的瓦解，伴隨而來的是一個新的整體。因此其文化變遷過程所強調的是創建 ( establishing )、維持 ( maintaining )、瓦解 ( collapse ) 及文化實體的重建 ( reestablishing )，此一變遷由領導者帶領組織進行轉化的完整過程。

### 五、小結：

綜合上述學者之觀點，組織變革的過程必須經歷文化的改變，而組織與文化的變革重心仍以領導者為要角，領導者透過思維、行為及管理模式，規劃及建立組織的願景、使命、目標及優質文化，配合內部有效管理機制，可使組織在隨多變的動態競爭環境，順利的進行變革轉化，並持續保有優勢的競爭條件。

## 2.7 ISO 品質系統與 TQM 之關係

由於 2000 年 ISO 9001 標準乃依據品管八大原則加以增訂(修)訂與頒布，配合 TQM 的制度功能，使其與全面品質管理(TQM)的作法能更有效契合。

一、張公緒、孫靜(民 91)提出 ISO 9000 與 TQM 的發展彼此滲透，亦愈來愈益接近，其發展大體上經歷下列三階段：

(一)事後檢驗階段：

從 20 世初至 30 年代末，是品質管理的初級階段，主要特點係以檢驗為主體，品質是靠檢驗而來，未能貫徹防患於未然的預防原則。

(二)統計品質管制：

由 40 年代至 50 年代末，主要之特點是從單純依賴品質檢驗的事後把關，發展到製造管制，突顯出品質預防的原則。

(三)全面品質管理：

由 60 年代發展迄今，主要之特點是有下列三項原則：

- 1.全面的品質：品質的管理由產品品質擴及至工作、服務品質，也就是廣義的品質
- 2.全過程的品質：不侷限製造過程，應前後兩側延伸，擴展至前面的顧客需求調查、產品設計，以及後面的運輸、存儲、管銷及售後服務。
- 3.全員參與：不限於品質人員，應由組織全體成員參與管理。

上述品質管理發展階段劃分不是機械的、刻板的，而是相互滲透、進步及輝映的。

二、呂執中、田墨忠(民 90)提出

2000 年 ISO 9000 系列品質標準與 TQM 結合性,具有下列幾項特色:

(一)包容性：

可適用於公、民機構、製造業或服務業、大或小企業，國際化或本土化等各類型企業，具有廣泛之包容性，使得各類型組織均可投入建立 ISO 9000 品質系統及 TQM 的管理機制。

(二)自主性：

組織可依據市場或顧客需求機制建立品質標準，完全由組織自行決定，真正擁有自主性的決定權，使品管系統能真正符合組織本身的需求，且為具體有效的產品品質。其自主性之特色可符合 TQM 之顧客導向及強化供應商關係原則。

(三)完整性：

組織必須全員參與整個活動，不管各部門或各階層都得符合 ISO 9000 標準之要求，亦符合 TQM 全員參與之要求。

(四)客觀性：

組織在品質系統上之文件化、稽核與驗證，須符合國際組織嚴格的規範及品質的標準，此特色目的在於建立 TQM 之系統化管理及流程導向原則之具體要求及目標。

(五)預防性：

預防性的重要性為使組織能更有效的經營管理及降低成本，能預先防制及發掘潛在問題，建立 TQM 持續改善之品質系統。

三、如何結合 ISO 9000 與 TQM 管理機制：

許多組織在推動 ISO 9000 品質系統時，常與全面品質管理的機制相整合，使品質的效益發揮極大化。呂執中(民 90)針對 ISO 9000 品質系統與 TQM 管理機制之結合性，應建立列三項作法，俾達品質管理的成效：

(一)組織必須滿足內部與外部顧客的需求及期望，並建立供應商的夥伴關係，形成產業的一體性與共榮共存的關係，真正落實 ISO 9000 與 TQM 之顧客導向及供應鏈管理的作法。

(二)組織運作流程形成一結構化的系統時，應使組織全員能參與日常性事務、機能展開與跨功能的管理活動，俾能強化領導、全員參與、系統化及流程管理之品管作法。

(三)融合持續改善與追求卓越的哲理。

TQM 係指組織將品質視為中心，並且基於全員參與的原則，持續不斷改善，透過顧客滿意精進，而達到長期成功的目標，並使組織全體的成員與社會，均受益其經營管理的方式。

#### 四、小結：

綜合上述之論點，TQM 的涵蓋範圍及層面是全面性與整體性的管理系統，且 TQM 之管理系統要求又較 ISO 9001 標準所規定之範圍及層面為廣，故組織須達到 TQM 的管理目標，應以 ISO 9000 之品管標準為基礎，建立持續改善的組織文化，使組織由品質管制的作法演進到全面品質管理的作法，真正落實及達成 TQM 的管理哲學。

## 2.8 研究構面之關係

從本章前七節文獻中，我們可以清楚瞭解組織間領導行為、組織文化、組織變革的關係以及品質間 ISO 9000 與 TQM 間的關係，本節針對各構面間的關係再作一文獻回顧。

一、Peter、Heng and Gary (2000) 認為促進組織變革係經由品質系統及學習，以達成其目的，其運行作法如下：

(一)品質學習及流程變革：

利用環境變革及策略，由 5S（整理、整頓、清潔、清掃及教養）提高系統環境之作業安全、效率及品質，並建置 ISO 9000 成功關鍵因素，加強如何再學習，以實行持續性的系統改善，發展 TQM 觀念與策略、以工程再造作法，重新思考並改變現行程序、創新及發展組織系統，俾達資源整合、分配及分享，有效提昇組織競爭優勢。

(二)達成學習組織文化之作法：

- 1.將學習文化變成持續性的一種程序。
- 2.員工間分享願景。
- 3.從失敗中學習。
- 4.經由組織系統傳輸新知識、技術。
- 5.個別員工予以激勵，發展個人願景。

(三)TQM 原理組成要素：

- 1.以顧客為導向。
- 2.卓越的領導行為及全員參與。
- 3.發展夥伴關係（團隊協作）。
- 4.程序方法及流程改善（標竿學習）。
- 5.有效設計品質及制定決策。
- 6.系統化管理。

綜合以上作法須由高階管理者之支持，以由上而下激發內部作業效率，強調品質保證（QA）與持續改善（CI）的重要性，其為 TQM 的文化一部份，使內部產生深根性與循序性的品質系統以及學習文化，並能增加組織變革與進化效能，使得組織產生結構性變化，更能適應複雜多變的環境與創新的學習能力，全面提昇競爭優勢，俾能符

合顧客之需求與滿意度。

二、Hansen and Talwar (1994) Hammer and Champy (1993) 從組織理論層面及品質管理的角度，提出六項觀點：

- (一)由最高管理者給予領導與指導。
- (二)以顧客為導向。
- (三)了解為什麼與如何能夠改善流程與標準學習。
- (四)明確之策略、績效及目標，確立方法、工具與流程設計。
- (五)實行資訊技術績效改善。
- (六)應用變革原理，調整組織文化和持續執行改善。

三、Pettigrew(1990)認為文化會影響整個組織層面，唯有改變組織文化、氣候、改變工作流程及政策使它能適應新變動的組織文化。

四、Hunt(1992)確認組織文化構面應在 TQM 實施之前存在，組織文化有助於促使 TQM 的接受及採用；相反的論述則視組織文化的轉變為 TQM 規劃努力的成果。

五、Garvin (1993) 提出應將領導行為、學習型組織文化、改造和 TQM 之清晰原理與問題解決連結一起，並建置 Plan-Do-Act-Check 循環技術，與戴明 PDCA 具有異曲同工之處。TQM 之成功關鍵在於組織的學習能力，不斷吸取新知、應用觀念及整合系統能力，使得組織能將 TQM 之效益發揮至極大化。

六、Arai(1993)認為最好的品質，僅能在品質觀念深植每一個生產步驟和產出服務的程序環境中，才能製造出來，而有賴於在企業中建立良好的服務品質文化及開放的組織文化。

七、吳楨? (80)研究指出企業文化與管理對全面品質管理具有顯著的影響，企業文化培養成員具有追求高品質的態度，領導型態方面以高

階主管的瞭解及支持最為重要。

八、 McNabb(1995)認為適當的塑造組織文化，將有助於品質的推動及改善，且能提昇組織成員對合作、共同解決問題的意願與能力，積極營造組織正面的影響力，改變組織成員觀念及行為模式，自動自發去實踐品質管理，創造組織更大的績效。其組織與品質系統的層面關係如

圖 2.17

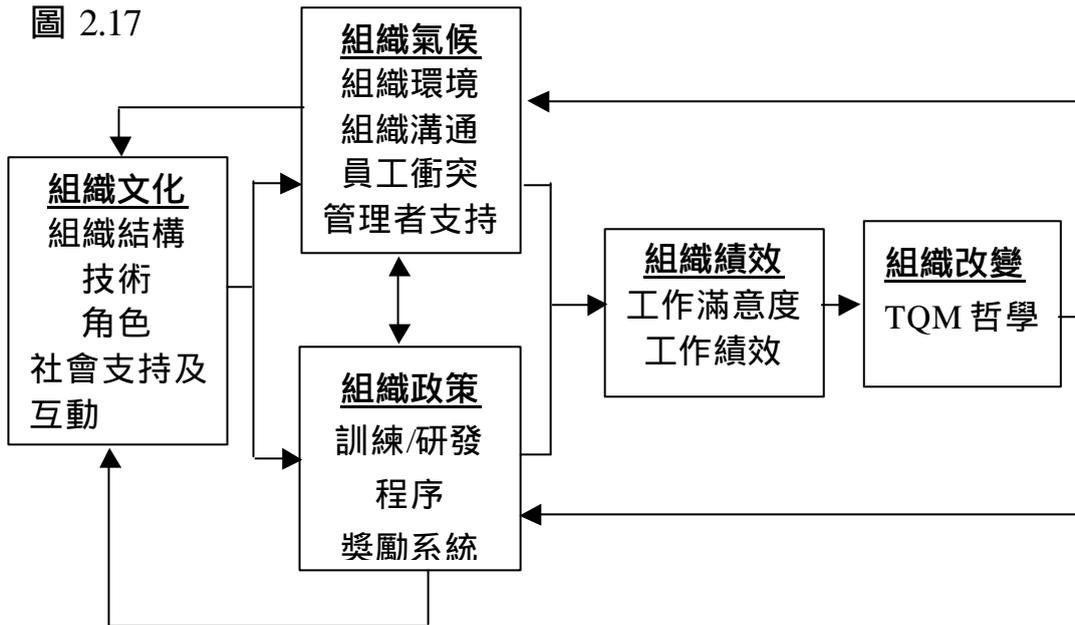


圖 2.17 組織與品質系統的層面關係

資料來源：

McNabb, D. E. & Sepic, F. T. (1995), "Culture, Climate, and Total Quality Management : Measuring Readiness for Change", Public Productivity & Management Review, vol.18, no.4, Summer,

九、戴永久 pp.369-385.

- (一)全球性的貿易競爭。
- (二)歐體單一市場的成立。
- (三)利用第三者認證，建立採購者信心。

因此頓時成為全球各國遵循的品質標準。由於 ISO 9000 僅是一項最基本的品質系統要求標準，並未明定執行方式成效要求，如表 2.13 TQM 與 ISO 9000 的比較。企業要想提昇企業經營品質水準，必須推行 TQM。

表 2.13 TQM與 ISO 9000 的比較

要素	TQM	ISO 9000	說明
產生背景	企業競爭 1980 年 (美)	企業合作 1987 年 (英)	ISO 9000 的制訂係為增進國際合作所需的共同標準
屬性	策略性	制度性	
組織	機能別的組織	部門別的組織	機能別組織以委員會型態出現
管理	1 方針管理 2 領導型	1 目標管理 2 督導型	經營者設計遠景方針，由各部門以目標管理達成
作業重點	1 策略規劃 2 團隊形成 3 統計方法應用	1 文件化 2 品質稽核 3 系統認證	
稽核	高階管理者	高階管理者及第三者	
動機	1 改變企業文化 2 爭取競爭優勢	1 維持工作紀律 2 符合合約需要 3 獲得國際認證	
關心對象	1 企業與非企業顧客 2 全體員工	1 企業與非企業顧客 2 人員、過程、設備	
看待顧客	相當重視	未強調	
目的	1 結合團隊力量 2 改善品質	建立顧客對公司的管理信心	
工具與方法	強調	不強調	TQM 常用的工具與方法包括品管手法、標竿以及田口品質工程等
評價指標	管理成熟度	是否獲得驗證登錄資格	美國國防部頒佈的 TQM 指引設有競爭基準據陣，將 TQM 實施情形列為五級，第五級為已臻成熟
獲得方式	依指導原則自行實施	經第三者認證	
參考標準	美 DOD 5000.51G TQM Guide 英 BS 7850 TQM	ISO 9000 系列標準	
優勢	具選擇性與擴張性	具主控性與一致性	
期望利益	顧客滿意	國際承認	

資料來源：參考戴永久 (民 88) 全面品質經營第三版，三民書局，P.53

## 十、小結：

推行 TQM 就是進行企業文化變革，或者是行為改變，它意謂著「改變我們做事的方式」，也就是員工做決策的方式，與過去最高權力的人告訴人們需求是什麼，如今想改變成為「顧客導向」的組織並非一蹴可幾。

組織文化代表無形力量的凝聚，維繫組織生命力，促進組織績效，且高階管理扮演重要的角色，在組織觀點而言，ISO 及 TQM 推動的最大阻力在於對組織文化的衝擊，而員工拒絕推動變革之最大主因係在於高階主管的行為模式或承諾對變革的關係。

組織文化是組織經營管理上最重要的精神力量，將一群人凝聚在一起，為共同的思想、價值觀及目標奮鬥。組織文化必須由高階主管來定義出其經營管理的思想與觀念，凝聚出共同的組織力量，引導出組織變革，進而提昇服務品質與績效，反之無良好的組織文化，即使組織成員努力想改善品質，卻得不到高階主管的支持與回應，時間一久，會有無力感而無法持續下去，此現象有違 TQM 之精神。因此，經營者在塑造組織文化時，必須有長遠眼光及變革策略。

綜合各學者意見及觀點，組織建置工程再造原理以重新改造思考模式與流程，並向上建構企業資源規劃，從組織整體面考量，使組織管理機能與功能有更適宜的控管與支援，並能澈底改造與確立其競爭條件，建置最佳之組織願景、目標、策略、構架、文化及改造系統流程之變革方案，透過持續改善與品質系統，有效整合資源，創造學習組織，不斷提昇組織內部素質，俾能符合顧客導向之組織績效目標。

從 TQM 中思考，在國防之結構性組織上促使學習及變革，應施行工程再造，配合 ISO 品質系統、供應鏈管理，改變現行思考模式及全系統

作業流程，提高內部作業效率，以持續改善作法獲得最大的績效，並建立適合組織學習 TQM 之組織文化與變革思考的標竿學習，期達成組織所設定之目標。在現今多變的環境中，存有高度之不確定性因素及風險，致使諸多高階領導者未能考量具長期性及前瞻性策略，較重視短期的現利。組織應導入 ISO 品質系統及 TQM 策略，由高階領導者影響整體文化面及變革措施，俾可有效降低營運成本，提高經營及管理之績效與價值，並確立組織的競爭優勢。

空軍組織為一科層式組織，尤應設立 TQM 系統，建置由上而下的管理文化，領導者給予員工激勵、責任、授權、建構團隊協作模式和以顧客為導向之運作與文化機制，並培養成員創新、勇於接受挑戰、改變價值系統，使組織能在系統上有效運行技術研發、人力資源及各項系統服務流程之持續改善，俾能達成組織績效與目標。

TQM 是一種專注於提供組織在管理及各項作業持續改進所需要的領導能力、訓練與激勵的經營理念。實施 TQM 必須特別留意：

- (一) 持續不斷的改進。
- (二) 高階管理者應體認推動 TQM 會造成組織巨幅變革。
- (三) TQM 文化全然不同於以往。
- (四) 以 ISO 9000 為基礎。

## 第三章 研究方法

本章共分五節，第一節依據文獻之探討與推論，建立研究架構，並針對架構提列出研究假設；第二節為本研究針對各變項進行操作性定義；第三節為本研究各變項衡量方式及問卷設計部份；第四節為研究範圍、對象確立及抽樣方法；第五節為介紹本研究所欲採行之資料分析方法。

### 3.1 研究架構與假設

本研究依據研究目的、文獻回顧及彙整，建置研究架構，並依研究架構提列出九項研究假設。

#### 3.1.1 研究架構：

本研究之目的係以空軍後勤組織體系之高階主管領導行為在組織文化、組織變革中對 ISO 9000 關鍵成功因素及 TQM 施行要項應用之構面，深入探討其差異性、相關性及影響性；本研究架構主要以組織層面構面：「領導行為」、「組織文化」及「組織變革」為自變項，「ISO 9000 關鍵成功因素」為中介變項，「TQM 施行要項應用」為依變項。希探討在空軍後勤作為上，能有效提出適當之建議與改善措施，建立顯著之後勤整體績效。

本研究架構主要分為三部份，第一部份以組織整體層面為主，深入瞭解空軍高階管理之領導行為、組織文化及變革之相關性及影響。第二部份以品質系統與管理制度面為主，探討空軍在品質系統及管理制度的表現。第三部係探討組織整體層面與品質系統及管理制度之關係。其研究架構如圖 3.1、如圖 3.2：

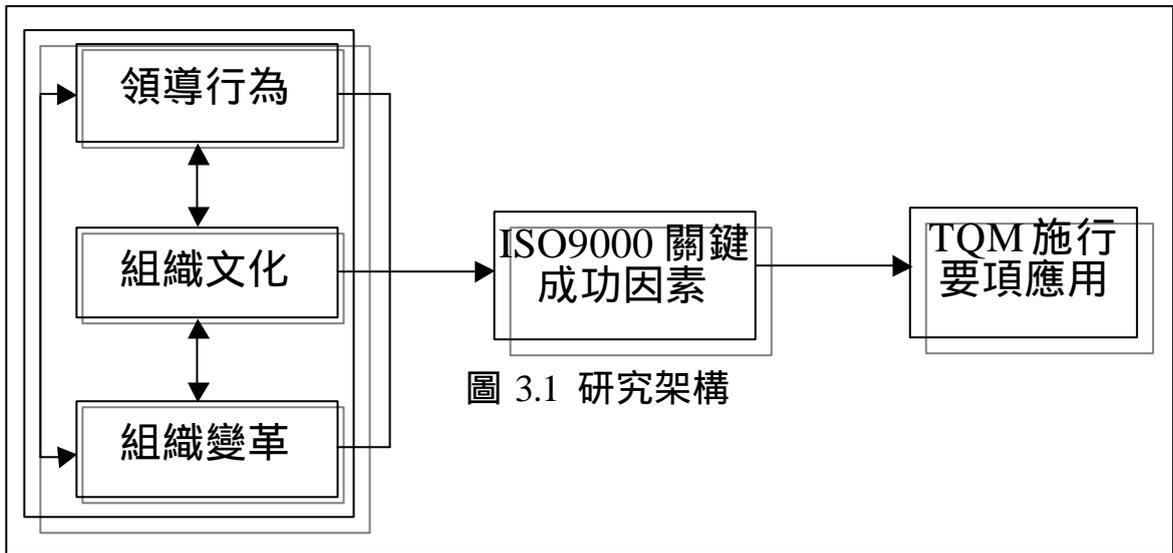


圖 3.1 研究架構

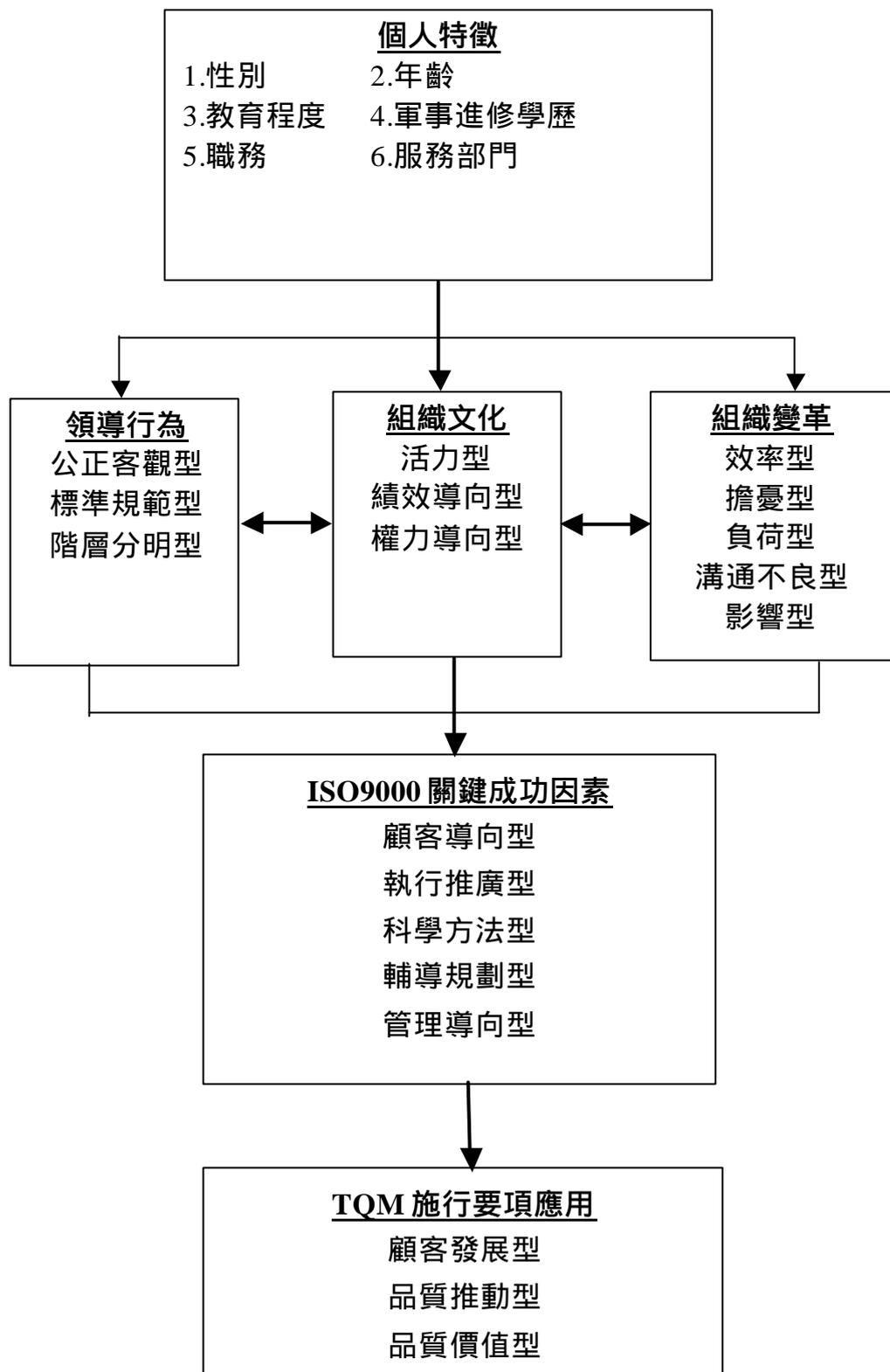


圖 3.2 研究架構及相關構面

### 3.1.2 研究假設：

本研究依據文獻探討及研究目的，提出下列的假設。

#### 一、差異性假設：

假設 1-1：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對領導行為的認知無顯著的差異。

假設 1-2：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對組織文化的認知無顯著的差異。

假設 1-3：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對組織變革的認知無顯著的差異。

假設 1-4：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對 ISO 9000 關鍵成功因素的認知無顯著的差異。

假設 1-5：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對 TQM 施行要項應用的認知無顯著的差異。

#### 二、相關性假設：

假設 2-1：空軍後勤高階主管之領導行為模式與組織文化類型無顯著相關。

假設 2-2：空軍後勤高階主管之領導行為模式與組織變革無顯著相關

假設 2-3：空軍後勤高階主管之領導行為模式與 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著相關。

假設 2-4：空軍後勤高階主管之領導行為模式與 TQM 施行要項無顯著相關。

假設 2-5：空軍後勤的組織文化與組織變革認知無顯著相關性。

假設 2-6：空軍後勤的組織文化與 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著相關

假設 2-7：空軍後勤的組織文化與 TQM 施行要項應用無顯著相關。

假設 2-8: 空軍後勤組織變革認知與 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著相關。

假設 2-9: 空軍後勤組織變革認知與 TQM 施行要項應用無顯著相關性。

假設 2-10: 空軍後勤組織之 ISO 9000 關鍵成功因素與 TQM 施行要項應用無顯著相關。

### 三、品質變項間之典型相關：

假設 3: 空軍後勤組織之 ISO 9000 關鍵成功因素與 TQM 施行要項應用無顯著之相關。

### 四、變項間的影響關係：

假設 4: 空軍後勤高階主管之領導行為、組織文化、組織變革、推行 ISO 9000 關鍵成功因素對 TQM 施行要項無顯著影響。

## 3.2 研究變項之操作性定義及問卷設計

本研究架構中的各項操作變項之定義及問卷設計，以問卷調查為研究工具，編製方式為結構式封閉型問卷，由受測者依個人意願勾選填答，問卷設計內容涵蓋領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 成功關鍵因素、TQM 施行要項及空軍後勤組織體系之主管的個人基本資料等六部分。本節提出研究架構中各變項之定義及問卷設計方式，依據研究目的、研究架構、研究假設及配合相關文獻，進行問卷設計，各構面之問卷設計的題項，以李克特（Likert）五點量表衡量，依其個人主觀認知勾選量表上所標示「非常同意」至「非常不同意」等五點順序尺度，分數由 1 至 5 分，依勾選分數之高低作為該變項分數的評比。茲分述如下：

### 一、領導行為：

本研究因軍中組織龐大，雖隨時代演進不斷改變，且在敵情威

脅情況下，領導之行為模式，對軍事事務管理影響甚大，以致探討空軍後勤組織領導行為擬參考採用俄亥俄州立大學小組（Ohio State Group）將領導行為區分體制結構型（Initiating Structure）、關懷型（Consideration）兩項構面，本問卷量表主要參考 Stogdill(1963)之「領導行為描述問卷」及朴世英(民 77)所翻譯之「領導型態問卷」修訂為主，茲將體制結構型（Initiating Structure）、關懷型（Consideration）操作性定義及問卷設計的題項共計二十題，問卷設計之衡量變項如下表 3.1。

表 3.1 領導行為之操作性定義及問卷設計

領導行為區分	操作性定義	衡量變項
體制結構型	界定組織成員在工作中之角色定位及彼此間之工作關係，並確遵組織中之工作規範，此為工作導向或任務導向的領導行為模式。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.主管能使部屬明確瞭解工作之要求</li> <li>2.主管經常以其新構想或計畫，施行於單位內</li> <li>3.主管經常走動管理，並糾舉不當之表現</li> <li>4.主管明確指示工作細項</li> <li>5.主管已在貴單位中建立其角色與地位</li> <li>6.主管要求所屬建立工作程序，確依規定施行</li> <li>7.貴單位主管要求所屬達成一定績效標準</li> <li>8.主管要求所屬確遵單位之各項法令及規章</li> <li>9.管理者負責重大政策訂定，不與基層同仁協商</li> <li>10.任務交付時，主管能明確劃分工作職責</li> <li>11.主管儘量與所屬保持一定的距離，應以避嫌</li> </ol>
關懷型	以雙向互動的溝通方式瞭解部屬的意見與	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.主管對部屬的態度是友善，使部屬樂於親近</li> </ol>

續表 3.1 領導行為之操作性定義及問卷設計

	<p>心聲，關心部屬的福利、地位、工作滿足感，建立互信、互賴的合作夥伴關係，此為員工導向或人際關係導向的領導行為。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. 主管常宣導經營理念</li> <li>3. 主管的要求及行為是高度肯定，使部屬樂於參與</li> <li>4. 主管樂於接納所屬意見，並能決議施行</li> <li>5. 主管能公平、公正及公開對待同仁</li> <li>6. 主管熱心於所屬婚喪喜慶的活動</li> <li>7. 主管在意所屬的福利及權益</li> <li>8. 主管能接納同仁意見而改變自我</li> <li>9. 主管常宣導其行為與立場，尋求同仁支持及認同</li> </ol>
--	---	---

二、組織文化：

組織文化一般定義為組織內部成員之共同價值觀、信仰、特徵、假設，形成一致性的行為規範，其組織文化的表現對組織經營成效有重要的影響，本研究參考採用 Wallach (1983)之組織文化類型：官僚型、創新型及支持型三種，作為問卷設計之依據，予以設計操作型定義及衡量變項；另問卷設計的題項共計二十一題，「官僚式文化」九題、「創新型文化」七題、「支持型文化」五題，問卷設計之衡量變項義如下表 3.2：

表 3.2 組織文化操作型定義及問卷設計

因素	操作型定義	衡量變項
官僚型	<p>為層級式的組織，通常建立在控制和權力的基礎上。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貴單位層級劃分明確</li> <li>2. 貴單位處理程序明確</li> <li>3. 貴單位能感受工作壓力</li> <li>4. 貴單位長管常用命令式口氣</li> <li>5. 貴單位具有完善規章制度</li> <li>6. 貴單位作風保守</li> <li>7. 貴單位以權力為導向</li> </ol>

續表 3.2 組織文化操作型定義及問卷設計

		8.貴單位重視工作績效 9.貴單位管理極為嚴格
創新型	組織中具有高度自主與自由、充滿活力工作熱忱、富冒險及創新精神。	1.貴單位成員富冒險進取心 2.鼓勵成員接受新觀念及創新 3.貴單位強調創新、學習及成長 4.貴單位給予成員鼓勵及獎勵 5.貴單位經常刺激成員思考 6.貴單位給予成員自主與自由 7.貴單位工作充滿活力 8.貴單位成員對工作具高度熱忱
支持型	組織中具有高度的支持、公平、開放與信任。	1.貴單位成員間彼此相互合作 2.貴單位重視人際關係 3.貴單位對成員均能一視同仁 4.貴單位間能彼此互相信賴 5.成員間互相信賴

### 三、組織變革：

本研究依據國防組織再造、變革及精實等策略，對於空軍後勤組織的影響，擬參酌 Robbins (1990) 變革障礙、Carr (1994) 之改革七要項及張峻源(民 90)之變革態度，予以修訂出國防(空軍)後勤對組織變革態度之問項量表，歸納出變革效應、變革適應、溝通及保障等三項因素，俾探討出國防(空軍)組織變革中成員所面臨精實的情況下，對其精實之效益、適應、溝通及權益等二十九題問項，並研究其看法及認同的程度。設計其操作型定義及問卷設計之衡量變項如表 3.3。

表 3.3 組織變革操作型定義及問卷設計

因素	操作型定義	衡量變項
變革效應	符合內外環境，偏重組織結構和設計改變，降低成本、增加反應力、提昇品質及工作效率，俾達組織永續經營。	1.您認為精實案對組織運作會產生危機或戰力不足 2.您認為精實案後可以淘汰無效及冗員 3.您認為推行精實案可以提高組

續表 3.3 組織變革操作型定義及問卷設計

		<p>織工作效率</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. 您認為國際環境、兩岸關係及內政需求應實行精實案</li> <li>5. 您認為實行精實案可以提昇組織戰力</li> <li>6. 您認為實行精實案，管理工作會更講求效率</li> <li>7. 您認為實行精實案，會提高工作品質及效率</li> <li>8. 實行精實案組織及人事精減，工作績效顯著</li> <li>9. 為國防長遠利益著想，精實案是有其必要性</li> </ol>
變革適應	<p>改變組織結構及作業流程，形成新的組織文化，降低組織利益衝突，以適應未來組織環境。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 您認為精實案後對我產生極大影響甚至無法勝任工作</li> <li>2. 您會擔心實行精實案，無法適應新的組織文化</li> <li>3. 您認為實行精實案應考量保存原有組織文化</li> <li>4. 您認為精實案造成組織結構、流程改變產生諸多困擾</li> <li>5. 您會配合實行精實案各項改革活動</li> <li>6. 精實案相關政策，我會有無力感</li> <li>7. 您認為實行精實案，會增加工作負荷量</li> <li>8. 您認為實行精實案，造成人事精減，工作業務增加</li> <li>9. 您擔心精實案無法配合未來要求，使工作更無保障</li> </ol>
溝通與保障	<p>重視溝通管道，並妥善規劃各項配套措施，保障個人權益，進而實現組織願景。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 您認為精實案後，會影響我的權益，且會調離現職</li> <li>2. 您會擔心落實精實案，自己會是裁減對象</li> <li>3. 您會擔心實行精實案，個人福</li> </ol>

續表 3.3 組織變革操作型定義及問卷設計

		<p>利會受到影響</p> <p>4.您認為精實案後，隨時會有裁員情事發生</p> <p>5.您認為精實案提供良好配套措施，有效保障成員權益</p> <p>6.精實案有合理補償，會全力配合政策</p> <p>7.您認為決策者不關心所屬未來</p> <p>8.您認為實行精實案與基層溝通不足</p> <p>9.您認為推行精實案過程中，上、下階層溝通順暢</p> <p>10.您認為政策推行被犧牲者均為我們這群成員</p> <p>11.您認為實行精實案，職務被異動會考慮轉業</p>
--	--	---

四、ISO 9000 成功關鍵因素：

本研究依據 ISO 9000 品質標準及參考何純嫻(民 89)之七項成功關鍵因素，配合軍事組織之任務特性及品質系統管理要求，設計問卷共二十九題問項，「管理階層領導」四項、「組織運作」二題、「教育訓練與輔導」五題、「供應商管理」二題、「施工品質」四題、「資料(訊)之運用」二題、「品質系統」二題、「顧客滿意」二題、「品管工具及技術運用」四題、「持續改善」二題，其設計操作型定義及問卷設計之衡量變項如下表 3.4：

表 3.4 ISO 9000 成功關鍵因素之操作型定義及問卷設計

構面	操作型定義	衡量變項
管理階層領導	高階主管對推行 ISO 9000 堅定承諾、參與感及宣示	<p>1. 貴單位高階主管對推行 ISO 9000 有堅定承諾</p> <p>2. 貴單位高階主管對推行 ISO 9000 有極高的參與感</p>

續表 3.4 ISO 9000 成功關鍵因素之操作型定義及問卷設計

		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 貴單位高階主管常宣示組織品質政策</li> <li>4. 高階主管能深入品質問題</li> </ol>
組織運行	組織成立跨功能小組，進行內部溝通協調，使組織運作順暢	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織成立跨功能小組(含補給、維修、訓練、主計品管及計畫部門)，各部門間溝通協調與運作順暢</li> <li>2. 組織成立 ISO 9000 推行小組，是有其必要性</li> </ol>
教育訓練與輔導	全體成員能高度參與及認同，按完善之品質訓練計畫來實施訓練，並強化輔導工作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全體成員能高度參與訓練及支持認同</li> <li>2. 與品質有關的人員常有適當的教育訓練</li> <li>3. 全體成員已瞭解統計基本的概念</li> <li>4. 推行 ISO 制度須專家的協助與輔導</li> <li>5. 貴單位常定期評估教育訓練之成效</li> </ol>
供應商之管理	組織能評估支援單位，所提供的品質能力能與其建立夥伴關係	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貴單位常評估支援單位之品質能力</li> <li>2. 貴單位與支援單位能建立良好夥伴關係</li> </ol>
施工品質	落實管制計畫重視作業程序，建立品質作業標準規範，針對執行工作品質進行分析並要求改善	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貴單位能確實管制計畫與作業程序之執行</li> <li>2. 作業場所有防呆措施</li> <li>3. 貴單位能妥善規劃機具、裝備或飛機等週檢計畫</li> <li>4. 貴單位常使用統計技術進行工作分析及改善</li> </ol>
資訊運用	組織能運用資訊系統資料執行品質改善	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貴單位常運用資訊系統資料執行品質改善</li> <li>2. 貴單位常運用支援單位的回饋資料執行分析及改善</li> </ol>
品質系統	有效管制品質作業文件及資料，並建立完善品質管制度及系統	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貴單位能妥善管制品質作業文件及資料</li> <li>2. 貴單位已建立完善品質管制度及</li> </ol>

續表 3.4 ISO 9000 成功關鍵因素之操作型定義及問卷設計

		系統
顧客滿意	主動調查內、外顧客滿意資料，以評估及改善作業品質，並能妥善處理顧客不滿意的事件	1. 貴單位常主動調查內、外顧客滿意資料，以評估及改善作業品質 2. 貴單位能妥善處理顧客不滿意的事件
工具及技術運用	依計畫定期稽核及驗證品質作業活動，建置設備或軟體，並有效運用統計方法來分析及測量結果之變異。	1. 依計畫定期稽核及驗證品質作業活動 2. 妥善運用統計方法來分析及測量結果之變異 3. 建置設備或軟體提供品質分析及改善作業 4. 所運用之工具或技術常定期檢測與測考，以確保作業之精密度及品質
持續改善	組織持續改善品質、服務及技術的能力，並須具備統計方法進行持續改善	1. 組織能為顧客持續改善品質、服務及技術 2. 組織能運用統計方法進行持續改善(如管制圖、實驗設計、限制理論、不良率分析、價值分析及標竿等)

#### 五、TQM 施行要項：

本研究擬參考施坤壽（民90）所提出TQM的五項具體施行要項應用，深入探究其空軍後勤落實品質管理之要求及執行成效，俾能提出具體建言與措施，從而落實TQM之管理制度，藉以提昇各種後勤作業品質及績效，並設計問卷共計二十六項問題，「領導經營理念」七題、「成員訓練管理」四題、「流程（製程）管理」五題、「顧客與市場發展」五題、「品質資訊」五題，其設計操作性定義問卷設計之衡量變項如下表3.5：

表 3.5 TQM 施行要項操作型定義及問卷設計

項目	操作型定義	衡量變項
領導經營理念	高階管理者應說明價值	1. 組織的經營理念與價值

續表 3.5 TQM 施行要項操作型定義及問卷設計

	<p>觀、信仰及績效期望，創造組織與顧客更大的價值，能充分授權，使成員參與決策，並持續改進及創新。</p>	<p>觀是重視全面品質管理</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 組織品質文化重視持續改善產品、服務及作業流程</li> <li>3. 領導者實際參與品質改善活動</li> <li>4. 領導者瞭解未來品質競爭的環境</li> <li>5. 領導者能清楚表達 TQM 的使命及未來願景發展</li> <li>6. 組織內部成員能同心合作推動 TQM</li> <li>7. 領導者能宣示及參與對全面品質的支持</li> </ol>
<p>成員訓練管理</p>	<p>培訓組織成員相關專業技術及品管、統計運用等訓練，俾能提高成員的專業素質及工作品質。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織對成員施予 TQM 管理概念及專業技術訓練</li> <li>2. 組織鼓勵員工與提案計畫</li> <li>3. 組織訂定對 TQM 貢獻的獎勵制度</li> <li>4. 組織定期評估及持續改善成員滿意度</li> </ol>
<p>流程(製程)管理</p>	<p>組織運用相關統計製程管制技術、防呆措施、自動化系統、自我檢驗及維修保養等製造程序管理，降低或消弭品質問題。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織對產品或服務會以滿足顧客需求為考量前提</li> <li>2. 組織有完善控制機制，確保流程符合品質要求</li> <li>3. 組織在作業過程或服務中設定有預防措施，確保品質</li> <li>4. 組織運用流程模式以確認及改善生產或服務品質</li> <li>5. 組織運用流程分析進行</li> </ol>

續表 3.5 TQM 施行要項操作型定義及問卷設計

		流程改善
顧客與市場發展	以市場為導向的觀念，與瞭解顧客及市場需求，訂定顧客調查程序及滿意指標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.組織以系統性程序蒐集顧客資料，並分析與整理</li> <li>2.對顧客的滿意調查及分析，有明確的解決系統</li> <li>3.組織有建立與顧客互動的服務工作手冊</li> <li>4.組織對顧客抱怨有明確解決之道</li> <li>5.組織定期會調查顧客滿意度及衡量指標</li> </ol>
品質資訊	蒐集及利用品質資料，透過品質回饋，解決相關問題，評估品質價值，使品質資訊與研發、生產及行銷相結合。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.組織定期蒐集產品或服務的品質資訊</li> <li>2.組織以多種方法蒐集品質資訊，確保客觀性及可靠性</li> <li>3.組織經常評估品質資訊所產生價值，加以改進及提昇</li> <li>4.組織各種品質資訊會傳遞至相關部門或人員</li> <li>5.組織品質資訊會與研發、生產、服務部門相結合</li> </ol>

六、個人基本資料：

空軍後勤組織調查對象之基本資料包括性別、年齡、教育程度、軍事進修學歷、職務、服務部門等六項，以區間值量表為衡量標準。

3.3 研究範圍、對象確立及抽樣方法

本研究預期在空軍後勤修護組織體系中針對高、中、低階主管為研

究母體對象，抽樣設計以 300 份分層抽樣問卷進行調查，在社會科學研究中回收率約 20%，取得 60 份有效問卷，以確定其代表性，說明各構面間之差異性、相關性及影響，期能提供空軍後勤組織體系具體之建議與改善績效之參考依據。

### 3.4 樣本調查與各構面因素、信度分析

#### 3.4.1 樣本回收

本研究以空軍南部後勤單位為範圍，共寄發 300 份問卷，主要對象均以高、中、低階主管（管）為主，共計回收 200 份問卷，經再親自拜訪及二次催收，共計回收 295 份，篩選有效問卷為 264 份，有效問卷回收率達 88%，如表 3.6。

表 3.6 樣本回收情況表

寄發問卷數	回收問卷數	有效問卷數	有效問卷回收率
300	295	264	88%

本研究回收問卷資料，經整理出樣本基本資料特性如表 3.7

表 3.7 樣本基本資料特性

資料分類	分類標準	樣本數目(n=264)	百分比	平均值	標準差
性別	女性	14	0.053030303		
	男性	250	0.946969697		
		264		1.94697	0.22452
年齡	20-29	163	0.617424242		
	30-39	91	0.34469697		
	40-49	10	0.037878788		
	50 以上	0	0		
		264		1.420455	0.566255
教育程度	高中	141	0.534090909		
	大專	67	0.253787879		
	大學	52	0.196969697		

續表 3.7 樣本基本資料特性

	碩士	1	0.003787879		
	博士	3	0.011363636		
		264		1.704545	0.87412
軍事進修 學歷	國管院 戰院(略)班	1	0.003787879		
	國管院 研究班	0	0		
	國管院或 參大指參班	4	0.015151515		
	後勤 參謀官班	26	0.098484848		
	士官長 正規班	79	0.299242424		
	其他	154	0.583333333		
		264		5.439394	0.782485
職務	上校以上	3	0.011363636		
	中校	2	0.007575758		
	少校	22	0.083333333		
	尉官	37	0.140151515		
	士官長	83	0.314393939		
	其他	117	0.443181818		
		264		5.068182	1.080017
服務部門	業務性	180	0.681818182		
	管理性	84	0.318181818		
		264		1.318182	0.466655

### 3.4.2 各構面因素與信度分析

本研究以領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 關鍵成功因素及 TQM 施行要項等構面所設計之量表進行因素分析，因素分析主成份分析法(Principal Components)進行初步分析，再以最大變異法(Varimax)進行正交轉軸，找出因素負荷量大於 0.5 之項目為因素命名之依據，最後求出各變數之內部一致性(Cronbach's 值)以代表量表之信度。茲將各構面之

因素與信度分析分述如下：

(一)領導行為：

領導行為問卷量設計的題項共計二十題，計區分體制結構型十一題問項及關懷型九題問項。經因素及效度分析，未達因素負荷量 0.5 及 Cronbach's a 值 0.5 以上計有第 1、9、10、15、16、18 及 19 問項予以刪除，並萃取出三個主成份因素及命名之(以最大因素負荷量為主)，分別為公正客觀型領導(第 2、4、6、8、12 及 14 問項)、標準規範型領導(第 7、11、13、17 問項)、階層分明型領導(第 3、5、20 問項)；各因素負荷量均達 0.5 以上，特徵值大於 1，總累積解釋變異量 54.929，Cronbach's a 值均達 0.5 以上。領導行為量表因素與信度分析如表 3.8

表 3.8 領導行為量表因素與信度分析

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
公正客觀型	8.主管能公平、公正及公開對待同仁	0.830		
	14.主管能接納同仁意見而改變自我	0.814		
	6.主管樂於接納所屬意見並能決議施行	0.806		
	4.主管的要求及行為是高度肯定，使部屬樂於參與	0.806		
	2.主管對部屬的態度是友善，使部屬樂於親近	0.754		
	12.主管很在意所屬的福利及權益	0.740		
標準規範型	13.主管要求所屬建立工作程序，確依規定施行		0.789	
	17.主管嚴格要求所屬確遵單位之各項法令及規章		0.763	
	11.主管已在貴單位中建立其角色與地位		0.626	
	7.主管經常實施走動管理，並糾舉不當之表現		0.610	

階層 分明 型	20.主管儘量與所屬保持一定的距離，應以避嫌			0.708
	3.主管是否常宣導經營理念			0.543
	5.主管是否以其新構想或計畫，施行於單位內			0.517
特徵值		7.863	1.839	1.284
解釋變異量		39.313	9.197	6.419
累積解釋變異量(%)		39.313	48.510	54.929
Cronbach's a		0.9172	0.7836	0.5160

## (二)組織文化

組織文化問卷量設計的題項共計二十一題，計區分「官僚式文化」九題、「創新型文化」七題及「支持型文化」五題。經因素及效度分析，未達因素負荷量 0.5 及 Cronbach's a 值 0.5 以上計有第 1、5、6、8、9、10 及 21 問項予以刪除，並萃取出三個主成份因素及命名之(以最大因素負荷量為主)，分別為活力型文化(第 2、13、14、16、17 及 18 問項)、績效導向文化(第 3、4、7、12 及 20 問項)、階層分明型領導(第 11、15、10 問項);各因素負荷量均達 0.6 以上，特徵值大於 1，總累積解釋變異量 55.270，Cronbach's a 值均達 0.7 以上。領導行為量表因素與信度分析如表 3.9。

表 3.9 組織文化量表因素與信度分析

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
活力 型	17.貴單位工作充滿活力	0.833		
	18.貴單位成員對工作具高度熱忱	0.824		
	2.貴單位成員間及彼此相互合作	0.780		
	16.貴單位能彼此互相信賴	0.760		
	13.貴單位給予成員自主與自由	0.699		
	14.貴單位對成員均能一視同仁	0.661		
績效	20.貴單位重視工作績效		0.672	

續表 3.9 組織文化量表因素與信度分析

導向 型	3.貴單位層級劃分明確		0.670	
	4.貴單位處理程序明確		0.642	
	12.貴單位具有完善規章制度		0.630	
	7.貴單位強調創新、學習及成長		0.616	
權力 導向 型	19.貴單位以權力為導向			0.791
	11.貴單位長管常用命令式口氣			0.783
	5.貴單位作風保守			0.736
特徵值		7.973	2.499	1.135
解釋變異量		37.966	11.900	5.404
累積解釋變異量(%)		37.966	48.866	54.270
Cronbach's a		0.9172	0.8159	0.7152

資料來源：本研究整理

### (三)組織變革

組織變革問卷量設計的題項共計二十九題，計區分「變革效應」九題、「變革適應」九題、「溝通與保障」十題，經因素及效度分析，未達因素負荷量 0.5 及 Cronbach's a 值 0.5 以上計有第 7、8、9、17、21、22、23、24 及 28 問項予以刪除，並萃取出五個主成份因素及命名之(以最大因素負荷量為主)，分別為效率型認知(第 10、11、12、13、14、18、19、20、27 及 28 問項)、擔憂型認知(第 3、4、5 及 6 問項)、負荷型認知(第 25、26 問項)、溝通不良型認知(第 15、16 問項)及影響型認知(第 1、2 問項)；各因素負荷量均達 0.5 以上，特徵值大於 1，總累積解釋變異量 60.70，Cronbach's a 值均達 0.6 以上。組織變革量表因素與信度分析如表 3.10。

表 3.10 組織變革量表因素與信度分析

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
效率 型	19.您認為實行精實案，管理工作會更講求效率	0.813				

續表 3.10 組織變革量表因素與信度分析

	20.您認為實行精實案，會提高工作品質及效率	0.812				
	14.您認為實行精實案可以提昇組織戰力	0.804				
	18.您認為推行精實案過程中，上、下階層溝通順暢	0.801				
	27.實行精實案，組織及人事精減，工作績效顯著	0.780				
	10.您認為推行精實案可以提高組織工作效率	0.757				
	11.您認為精實案提供良好配套措施，有效保障成員權益	0.725				
	12.您認為國際環境、兩岸關係及內政需求應實行精實案	0.706				
	13.精實案有合理補償，會全力配合政策	0.655				
	29.為國防長遠利益著想，精實案是有其必要性	0.620				
擔憂型	3.您認為精實案後，會影響我的權益，且會調離現職		0.767			
	4.您會擔心落實精實案，自己會是裁減對象		0.763			
	6.您會擔心實行精實案，無法適應新的組織文化		0.762			
	5.您會擔心實行精實案，個人福利會受到影響		0.737			
負荷型	25.您認為實行精實案，會增加工作負荷量			0.860		
	26.您認為實行精實案，造成人事精減，工作業務增加			0.862		
溝通不良	15.您認為決策者不關心所屬未來				0.779	

續表 3.10 組織變革量表因素與信度分析

型	16.您認為實行精實案與基層溝通不足				0.747	
影響型	1.您認為精實案對組織運作會產生危機或戰力不足					0.635
	2.您認為精實案後對我產生極大影響甚至無法勝任工作					0.579
特徵值		7.094	6.152	1.996	1.336	1.025
解釋變異量		24.461	21.213	6.883	4.608	3.535
累積解釋變異量(%)		24.461	45.674	52.557	57.165	60.700
Cronbach's a		0.9157	0.8469	0.8697	0.6933	0.7409

資料來源：本研究整理

#### (四)ISO 9000關鍵成功因素

ISO 9000 關鍵成功因素問卷量設計的題項共計二十九題，計區分「管理階層領導」四項、「組織運作」二題、「教育訓練與輔導」五題、「供應商管理」二題、「施工品質」四題、「資料(訊)之運用」二題、「品質系統」二題、「顧客滿意」二題、「品管工具及技術運用」四題、「持續改善」二題，經因素及效度分析，未達因素負荷量 0.5 及 Cronbach's a 值 0.5 以上計有第 1、8、9、11、14、17、19、20、21、24、25、27 及 28 問項予以刪除，並萃取出五個主成份因素及命名之(以最大因素負荷量為主)，分別為顧客導向型(第 15、22、23 及 26 問項)、執行推展型(第 5、6、7、12 及 13 問項)、科學方法型(第 18、29 問項)、輔導規劃型(第 10、16 問項)及管理導向(第 2、3、4 問項)；各因素負荷量均達 0.6 以上，特徵值大於 1，總累積解釋變異量 61.996，Cronbach's a 值均達 0.5 以上。組織變革量表因素與信度分析如表 3.11。

表 3.11 ISO 9000 關鍵成功因素量表因素與信度分析

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
顧客導向型	22.貴單位已主動調查內、外顧客滿意資料，以評估及改善作業品質	0.786				
	26.組織已建置設備或軟體提供品質分析及改善作業	0.666				
	23.組織能妥善處理顧客不滿意的案件	0.623				
	15.作業場所有防呆措施	0.614				
執行推展型	6.組織成立 ISO 9000 推行小組，是有其必要性		0.672			
	13.貴單位與支援單位已建立良好夥伴關係		0.647			
	7.全體成員能高度參與訓練及支持認同		0.642			
	5.成立跨功能小組(含補給、維修、訓練、主計、品管及計畫部門)，組織部門溝通協調與運作順暢		0.638			
	12.貴單位有能力評估支援單位之品質能力		0.622			
科學方法型	29.組織能運用統計方法進行持續改善(如管制圖、實驗設計、限制理論、不良率分析、價值分析及標竿等)			0.665		
	18.貴單位已運用資訊系統資料執行品質改善			0.600		
輔導規畫型	10.推行 ISO 制度須專家的協助與輔導				0.670	
	16.組織有妥善規畫機具、裝備或飛機等週檢計畫				0.651	
管理導向	3.貴單位高階主管常宣示組織品質政策					0.735

續表 3.11 ISO 9000 關鍵成功因素量表因素與信度

型	2.貴單位高階主管對推行 ISO 9000 有極高的參與感					0.734
	4.高階主管已深入品質問題					0.684
特徵值		12.675	1.620	1.458	1.210	1.016
解釋變異量		43.707	5.585	5.028	4.171	3.505
累積解釋變異量(%)		43.707	49.292	54.320	58.491	61.996
Cronbach's a		0.8287	0.8177	0.6761	0.5486	0.8630

資料來源：本研究整理

#### (五)TQM施行要項

TQM 施行要項問卷量設計的題項共計二十六題，計區分「領導經營理念」七題、「成員訓練管理」四題、「流程（製程）管理」五題、「顧客與市場發展」五題、「品質資訊」五題，經因素及效度分析，未達因素負荷量 0.5 及 Cronbach's a 值 0.5 以上計有第 8、16、22、23、及 25 問項予以刪除，並萃取出三個主成份因素及命名之(以最大因素負荷量為主)，分別為顧客發展型(第 9、10、11、17、18、19、20、21 及 26 問項)、品質推動型(第 2、3、4、5、6、7、12、13、14、及 15 問項)、品質價值型(第 1、14 問項)；各因素負荷量均達 0.7 以上，特徵值大於 1，總累積解釋變異量 63.047，Cronbach's a 值均高達 0.9 以上。TQM 施行要項量表因素與信度分析如表 3.12。

表 3.12 TQM 施行要項量表因素與信度分析

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
顧客發展型	21.組織定期會調查顧客滿意度及衡量指標	0.790		
	17.組織以系統性程序蒐集顧客資料，並分析與整理	0.764		
	9.組織鼓勵員工參與提案計畫	0.747		

續表 3.12 TQM 施行要項量表因素與信度分析

	26.組織品質資訊會與研發、生產、服務部門相結合	0.741		
	20.組織對顧客抱怨有明確解決之道	0.741		
	10.組織訂立對 TQM 貢獻的獎勵制度	0.735		
	19.組織有建立與顧客互動的服務工作手冊	0.732		
	11.組織定期評估及持續改善成員滿意度	0.730		
	18.對顧客的滿意調查及分析，有明確的解決系統	0.714		
品質推型	3.領導者實際參與品質改善活動		0.777	
	4.領導者瞭解未來品質競爭的環境		0.726	
	2.組織品質文化重視持續改善產品、服務及作業流程		0.699	
	5.領導者能清楚表達 TQM 的使命及未來願景發展		0.691	
	15.組織運用流程模式以確認及改善生產或服務品質		0.687	
	14.組織在作業過程或服務中設定有預防措施，確保品質		0.685	
	12.組織對產品或服務會以滿足顧客需求為考量前提		0.650	
	7.領導者能宣示及參與對 TQM 的支持		0.645	
	6.組織內部成員能同心合作推動 TQM		0.644	
	13.組織有完善控制機制，確保流程符合品質要求		0.619	
品質價值	1. 組織的經營理念與價值觀是重視全面品質管理			0.734
	24. 組織經常評估品質資訊所產生價值，加以改進及提昇			0.701
特徵值		13.418	1.830	1.231
解釋變異量		51.608	7.703	4.736
累積解釋變異量(%)		51.608	59.311	64.047
Cronbach's a		0.9423	0.9382	0.9623

資料來源：本研究整理

### 3.5 資料分析

本研究應用 SPSS 8.0 版之統計軟體進行資料分析工作，主要分析方法說明如下

- 一、敘述性統計分析：使用次數分配統計，檢測樣本的基本資料，並以類別比例方式，深入瞭解樣本基本之結構及回收情況。
- 二、信度檢定：衡量工具衡量各構面內部是否具有的一致性及其可靠性，衡量標準採 Cronbach's  $\alpha$  信度檢定，以了解各問卷量表的內部一致性。
- 三、因素分析：將各構面相關之變數，利用主成份分析、最大變異法、轉軸法及因素得點（平均法），予以濃縮、歸納及轉換成具有概念意義的因素，並命名之。
- 四、差異性分析：檢定整體各構面之間互動關係及有無顯著差異性之影響，若差異達到顯著水準，則再以 Duncan 比較檢定，以瞭解各群組間差異的情形。
- 五、相關分析：相關分析是用來測量二個變項的關係強度，本研究使用皮爾森(Pearson)積差相關分析，求取不同變項之間的相關係數，作為衡量二變項間關聯程度的指標，來檢驗相關性之假設。
- 六、典型相關分析：

探討 ISO 9000 品質系統(自變數)與 TQM 管理制度(依變數)之相關程度，並求得此兩變數之權重，使得依變數與自變數各組之線性組合關係具有最大相關之權重。
- 七、迴歸分析：探討各構面間及對 TQM 施行要項應用之相關性分析，以瞭解預測能力及整體關係是否達到顯著水準。

## 第四章 研究結果與分析

本研究針對第三章之研究假設，進行統計分析，並驗證本研究各項假設是否成立。第一節探討空軍後勤高階主管之個人特徵與領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000關鍵成功因素及TQM施行要項等構面間之差異分析。第二節探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000關鍵成功因素及TQM施行要項等各構面之相關性分析。第三節探討ISO 9000關鍵成功因素及TQM施行要項應用兩構面間之典型相關分析。第四節探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000關鍵成功因素對TQM施行要項應用之影響性分析。

### 4.1 個人特徵與領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 關鍵成功因素及 TQM 施行要項等構面間之差異分析

本研究為驗證研究假設一，利用華德法分析對蒐集個人特徵之樣本進行分群，發現五群集結成四群係數增量為 50.020、四群集結成三群係數增量為 67.997、三群集結成二群係數增量為 107.476、二群集結成一群係數增量為 287.945(明顯增量係數過大)，茲建議取二群或三群；採用 K 平均數進行集群分析，其命中率達： $99.2\% = \frac{264-2}{264}$ (區別效度)表示該分群聚顯著之區別能力，個人特徵中以軍事學歷及職務之平均值最高，與其他控制變項之差距較大，且具有個人特徵之代表性，並以「階層」之特性命名。因此，建議以三群作為個人特徵之分群，並命名為集群 1(N=163)：「執行階層」、集群 2(N=70)：「管理階層」、集群 3(N=31)：「決策階層」。其個人特徵之整體分析及檢定情況如表 4.1、表 4.2、表 4.3。

進而以變異分析探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 關鍵成功因素對 TQM 施行要項等各構面之差異性，茲將差異分析結果分述如下：

表 4.1 個人特徵之集群分析表

初始集群中心點				最後集群中心點			
個人特徵	集群				集群		
	1	2	3		1	2	3
性別	2	2	2	性別	1.969	1.886	1.968
年齡	3	1	2	年齡	1.337	1.400	1.903
教育程度	1	5	5	教育程度	1.147	2.586	2.645
軍事學歷	5	5	1	軍事學歷	5.613	5.714	3.903
職務	5	6	1	職務	5.626	4.714	2.935
服務部門	2	1	1	服務部門	1.337	1.271	1.323

表 4.2 個人特徵之顯著性檢定表

ANOVA						
個人特徵	集群		誤差		F 檢定	顯著性
	平均平方和	自由度	平均平方和	自由度		
性別	0.179	2	0.049	261	3.616	0.028
年齡	4.189	2	0.291	261	14.395	0.000
教育程度	66.203	2	0.263	261	252.068	0.000
軍事學歷	41.692	2	0.297	261	140.145	0.000
職務	100.222	2	0.407	261	246.011	0.000
服務部門	0.107	2	0.219	261	0.489	0.614

F 檢定僅能用於描述性的目的，因集群已選出不同集群中各觀察值之間的差異最大化。基於此因，觀察值的顯著水準尚未更正，因而無法解釋為集群平均數為相同的假設檢定。

性別、服務部門等二項變數未符合  $F > 4, P < 0.05$  之條件，即表示此二項變數在分群中無顯著作用。

表 4.3 個人特徵集群之觀察值個數表

各集群中的觀察值個數		
集群	1	163
	2	70
	3	31
有效的		264

一、個人特徵與領導行為之差異分析：

假設 1-1：空軍後勤高階主管之不同個人特徵與領導行為的認知無顯著的差異：

本研究為驗證假設 1-1，以單因子變異數(One Way Anova)分析法檢定其差異性，再以 Duncan 檢定其領導行為各因素間之顯著差異，分析結果發現如下：

由表 4.4 中得知，個人特徵在執行、管理及決策階層與高階領導行為之「公正客觀型領導」及「標準規範型領導」等兩個因素無顯著性差異，但與「階層分明型領導」具有顯著性差異(F 值=3.449、P 值=0.033)，Duncan 區分子集為(3,12)，顯示執行及管理階層，具較高的服從性及階級觀念，較比決策階層更重視階級層面及較高的顯著性差異。

表 4.4 個人特徵與領導行為之差異分析

構面	執行階層 (N=163)	管理階層 (N=70)	決策階層 (N=31)	F 值	P 值	Duncan
公正客觀型領導	0.0037	0.1061	-0.2785	1.600	0.204	(312)
標準規範型領導	0.0412	-0.0397	-0.1241	0.428	0.653	(321)
階層分明型領導	0.0409	0.0901	-0.4381	3.449	0.033*	(3,12)

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

## 二、個人特徵與組織文化間之差異分析：

假設 1-2: 空軍後勤高階主管之不同個人特徵與組織文化的認知無顯著的差異。

本研究經以單因子變異數(One Way Anova)分析法檢定驗證假設 1-2，分析結果發現個人特徵在執行、管理及決策階層與組織文化之「活力型文化」、「績效導向型文化」及「權力導向型文化」等因素均無顯著性差異，研判推論，國防軍事組織均以服從及任務導向為主，並強調作業之機動性，極度重視組織績效，以致分析結果無顯著性差異。如表 4.5

表 4.5 個人特徵與組織文化之差異分析

構面	執行階層 (N=163)	管理階層 (N=70)	決策階層 (N=31)	F 值	P 值	Duncan
活力型文化	0.0056	-0.0728	0.0940	0.319	0.727	(213)
績效導向文化	-0.0406	0.1548	-0.1501	1.316	0.270	(312)
權力導向文化	0.0612	-0.0512	-0.2140	1.100	0.334	(321)

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

## 三、個人特徵與組織變革間之差異分析：

假設 1-3: 空軍後勤高階主管之不同個人特徵與組織變革的認知無顯著差異。

本研究驗證假設 1-3，經分析結果發現如下：個人特徵在執行、管理及決策階層與組織變革之「效率型認知」、「擔憂型認知」、「負荷型認知」及「溝通不良型認知」等四個因素無顯著性差異，但與「影響型認知」具有顯著性差異(F 值=3.089、P 值=0.047)，Duncan 區分

子集為(231)，如表 4.6，顯示在空軍後勤組織各階層均對組織精實案運作時會產生戰力不足及個人工作無法勝任的影響認知，尤其在執行階層部份的認知之差異性較大，其次為決策及管理階層，研判推論執行階層可能因精實案推行時工作負荷增加，且個人條件及能力無法勝任未來工作挑戰，對部隊戰力產生認知性的差異；另決策階層可能偏重基層執行面凸顯出工作與戰力問題；而管理階層與執行階層互動性高，可直接感受精實案推行之工作負荷的問題，顯示三者均達顯著性的差異。

表 4.6 個人特徵與組織變革之差異分析

構面	執行階層 (N=163)	管理階層 (N=70)	決策階層 (N=31)	F 值	P 值	Duncan
效率型 認知	0.0070	-0.0154	0.0746	0.088	0.916	(213)
擔憂型 認知	-0.0033	-0.0645	0.1006	0.295	0.745	(213)
負荷型 認知	0.0162	-0.0321	-0.1162	0.249	0.780	(321)
溝通不良 型認知	0.0464	-0.1250	0.1415	1.030	0.358	(213)
影響型 認知	0.1140	-0.2146	-0.1583	3.089	0.047*	(231)

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

#### 四、個人特徵與 ISO 9000 關鍵成功因素間之差異分析：

假設 1-4：空軍後勤高階主管之不同個人特徵與推行 ISO 9000 關鍵成功因素的認知無顯著的差異。

本研究驗證假設 1-4，經分析結果發現如下：個人特徵在執行、管理及決策階層與 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「科學方法型」、「輔導規劃型」及「管理導向型」等四個因素無顯著性差異，但與「執行推廣型」具有顯著性差異(F 值=3.063、P 值=0.048)，

Duncan 區分子集為(123)，如表 4.7，分析結果在推廣 ISO 9000 關鍵成功因素，決策層面在對成立 ISO 9000 推行小組、建立合作夥伴關係、要求成員能高度參與訓練及支持認同，高於執行及管理層面，達到顯著性差異，研判可能執行推廣 ISO 9000 對部隊具有正面的成效，且較能更視其推廣的執行力。

表 4.7 個人特徵與 ISO 9000 關鍵成功因素之差異分析

構面	執行階層 (N=163)	管理階層 (N=70)	決策階層 (N=31)	F 值	P 值	Duncan
顧客 導向型	0.0749	-0.1063	-0.1889	1.406	0.247	(321)
執行 推廣型	-0.1120	0.1612	0.2669	3.063	0.048*	(123)
科學 方法型	0.0214	0.0309	-0.2082	0.735	0.480	(312)
輔導 規劃型	0.0362	-0.0025	-0.1458	0.430	0.651	(321)
管理 導向型	0.0441	-0.0500	-0.1037	0.406	0.666	(321)

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

#### 五、個人特徵與 TQM 施行要項間之差異分析：

假設 1-5：空軍後勤高階主管之不同個人特徵與 TQM 施行要項應用的認知無顯著的差異。

本研究驗證假設 1-5，經分析發現：個人特徵在執行、管理及決策階層與 TQM 施行要項之「顧客發展型」、「品質推動型」及「品質價值型」等因素均無顯著差異，研判國防軍事組織尚未建立顧客導向觀念、品質運作及價值系統，以致分析結果無顯著差異。如表 4.8

表 4.8 個人特徵與 TQM 施行要項應用之差異分析

構面	執行階層 (N=163)	管理階層 (N=70)	決策階層 (N=31)	F 值	P 值	Duncan
顧客	-0.0050	-0.0413	0.0759	0.146	0.864	(213)

發展型						
品質推動型	0.0574	-0.0376	-0.2437	1.230	0.294	(321)
品質價值型	-0.0615	0.1455	-0.0079	1.040	0.355	(132)

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

## 4.2 探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 關鍵成功因素及 TQM 施行要項應用等構面間之相關分析

本節主要探討空軍後勤組織高階主管之「領導行為」、「組織文化」、「組織變革」、「ISO 9000 關鍵成功因素」及「TQM 施行要項」等構面間之關聯性，並運用 Pearson 相關分析之積差相關，以驗證假設二之五個構面，十項假設無顯著相關，茲將十項假設之分析結果表述如下。

一、空軍後勤高階主管之領導行為模式與的組織文化類型無顯著相關。

領導行為模式與組織文化類型之相關分析彙總如表 4.9，引申敘述如下：

表 4.9 領導行為與組織文化之相關分析

構面		領導行為					
		公正客觀型		標準規範型		階層分明型	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織文化	活力型	0.594	0.000***	0.117	0.57	0.033	0.59
	績效導向型	0.131	0.033*	0.461	0.000***	0.266	0.000***
	權力導向型	-0.094	0.126	-0.035	0.572	0.254	.0000***

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

(一)領導行為之「公正客觀型領導階層」與組織文化之「活力型」構面呈

現極顯著正相關，另與「績效導向型」呈現顯著正相關，代表在公正客觀型領導階層中，組織充滿活力，成員具有互信基礎，且層級及程序劃分明確，重視組織工作績效、創新、學習及成長。

(二)領導行為之「標準規範型領導」與組織文化之「績效導向型」呈現極顯著正相關，代表領導重視標準規範，依各項法令及規章行事，使組織在層級及程序中劃分明確，俾達成組織績效。

(三)領導行為之「階層分明型領導」與組織文化之「績效導向型」及「權力導向型」呈現極顯著正相關，表示領導者重視階級的表徵，組織中以階級及服從為主，依法行事，並以任務為導向，達成組織任務性績效目標。

## 二、空軍後勤高階主管之領導行為模式與組織變革無顯著相關。

領導行為模式對組織變革之相關分析彙總如表 4.10，引申敘述如下：

(一)領導行為之「公正客觀型領導」與組織變革「效率型」構面呈現極顯著正相關，代表在「公正客觀的領導」中，組織在變革時具有穩定作用，使內部成員更追求效率、品質及提昇部隊戰力；領導行為之「公正客觀型領導」與組織變革之「溝通不良型」呈現顯著負相關，顯示在公正客觀型領導中，較不會漠視及不關心所屬未來，不致產生與基層溝通不良的現象，所以對「溝通不良型」之不關心與溝通不良現象具有顯著負相關。

(二)領導行為之「標準規範型領導」與組織變革之「負荷型」呈現極顯著正相關，代表此類型領導重視標準規範，依各項法令及規章行事，落實精實案的政策，使組織人事精減，提高工作能量，產生組織成員負荷增量的認知現象。

(三)領導行為之「階層分明型領導」與組織變革之「效率型」呈現極顯著

正相關，表示領導者重視階級的表徵，工作講求品質及效率，兩構面具有極高度的相關性。另領導行為之「階層分明型領導」與組織變革之「影響型」呈現顯著正相關，係因講求工作品質及效率，使組織成員感受工作壓力及勝任之問題，間接可能「影響」組織運行。

表 4.10 領導行為與組織變革之相關分析

構面		領導行為					
		公正客觀型領導		標準規範型領導		階層分明型領導	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織 變 革	效率型	0.398	0.000***	-0.031	0.621	0.283	0.000***
	擔憂型	0.045	0.290	-0.045	0.471	0.015	0.810
	負荷型	0.065	0.290	0.274	0.000***	0.089	0.151
	溝通不良型	-0.147	0.017*	0.038	0.544	0.060	0.329
	影響型	0.005	0.934	0.086	0.163	0.126	0.040*

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

三、空軍後勤高階主管之領導行為模式與 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著相關。

領導行為模式與 ISO 9000 關鍵成功因素之相關分析彙總如表 4.11，引申敘述如下：

- (一)領導行為之「公正客觀型領導」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」及「管理導向型」構面呈現極顯著正相關，代表在「公正客觀型」領導階層中，組織在推行 ISO 9000 關鍵成功因素時，能建立明確的顧客滿意目標，建置硬體設備或軟體資訊提供品質分析及改善作業，且領導者能主動宣示組織品質政策及參與推行 ISO 9000 的活動。
- (二)領導行為之「標準規範型領導」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客

導向型」及「輔導規劃型」呈現極顯著正相關，代表此類型領導重視標準規範，依各項法令及規章行事，於推行 ISO 制度須借重專家的協助與輔導，建立慎密的計畫，以符合 ISO 9000 品質規範要求，俾達到顧客要求之標準。

(三)領導行為之「階層分明型領導」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「科學方法」呈現極顯著正相關，另與「執行推展型」呈現非常顯著正相關、與「管理導向」呈現顯著正相關，表示領導者具有階級的表徵，重視績效以量化呈現，使組織運用統計方法進行持續改善缺失，成立 ISO 9000 小組，使組織全員能高度參與及積極訓練，俾達成組織之 ISO 9000 品質績效。

表 4.11 領導行為與 ISO 9000 關鍵成功因素之相關分析

構面		領導行為					
		公正客觀型領導		標準規範型領導		階層分明型領導	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
ISO 9000 關鍵成功因素	顧客導向型	0.328	0.000***	0.197	0.001***	0.091	0.140
	執行推展型	0.074	0.230	0.074	0.229	0.178	0.004**
	科學方法型	0.085	0.176	0.024	0.700	0.208	0.001***
	輔導規劃型	0.036	0.555	0.258	0.000***	0.114	0.064
	管理導向型	0.345	0.000***	0.085	0.168	0.123	0.047*

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

四、空軍後勤高階主管之領導行為模式與 TQM 施行要項應用無顯著相關。

領導行為模式與 TQM 施行要項應用之相關分析彙總如表 4.12，引申敘述如下：

(一)領導行為之「公正客觀領導」與 TQM 施行要項之「品質推動型」及「品質價值型」構面呈現極顯著正相關，代表在此類型的領導階層

中，組織在建構 TQM 施行要項時，領導者瞭解未來品質競爭的環境，能實際參與品質改善活動，重視持續改善產品、服務及作業流程，建立組織的經營理念與價值觀，落實全面品質管理制度及機能。

(二)領導行為之「標準規範型領導」與 TQM 施行要項之「品質推動型」及「品質價值型」構面呈現顯著正相關，代表領導重視標準規範，重視組織未來品質競爭力，建立各項品質改善標準及標準作業程序，有效降低錯誤率，提高產品或服務品質，創造 TQM 的價值。

(三)領導行為之「階層分明型領導」與 TQM 施行要項之「品質推動型」呈現極顯著正相關，表示領導者具有階級的表徵，能清楚表達 TQM 的使命及未來願景發展，重視組織未來品質競爭力，建立各項品質改善標準及標準作業程序，使組織具有完善的控制機制，確保流程符合品質要求。

表 4.12 領導行為與 TQM 施行要項應用之相關分析

構面		領導行為					
		公正客觀型領導		標準規範型領導		階層分明型領導	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
TQM 施行 要項 應用	顧客發展型	0.102	0.097	0.066	0.284	0.048	0.442
	品質推動型	0.267	0.000***	0.144	0.019*	0.291	0.000***
	品質價值型	0.352	0.000***	0.122	0.047*	0.101	0.103

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

五、空軍後勤組織文化與組織變革認知無顯著相關。

組織文化與組織變革認知之相關分析彙總如表 4.13，引申敘述如下：

- (一)組織文化之「活力型」對組織變革之「效率型」呈現極顯著正相關，另對「負荷型」構面呈現顯著正相關，代表組織內部充滿活力，且成員間具有互信基礎，能有效落實精實案的政策，精減組織人事，提高各項工作能量及降低負荷，使內部成員追求效率、品質。
- (二)組織文化之「績效導向型」對組織變革之「負荷型」呈現極顯著正相關，另對「效率型」構面呈現顯著正相關，組織為落實精實案的政策及產生極高之精實績效，減併組織結構、層級及人事，積極強化工作能量，追求效率及品質，但亦形成組織極高的負荷認知。
- (三)組織文化之「權力導向型」對組織變革之「擔憂型」及「溝通不良型」呈現極顯著正相關，表示組織強調階級服從觀念，並以任務為導向，達成組織任務性績效目標，為推行精實案，會影響成員權益及適應性問題的認知，更因達成組織目標，會與所屬產生溝通不良的現象。另組織文化之「權力導向型」對組織變革之「負荷型」呈現顯著正相關，表示組織以階級服從為中心之文化，為達成精實案任務目標，未考量工作負荷量及人力需求，形成組織成員對變革產生極高的負荷認知。

表 4.13 組織文化與組織變革之相關分析

構面		組織文化					
		活力型		績效導向型		權力導向型	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織 變 革	效率型	0.428	0.000***	0.132	0.032*	0.117	0.057
	擔憂型	0.114	0.064	-0.039	0.528	0.212	0.001***
	負荷型	0.122	0.047*	0.238	0.000***	0.141	0.022*
	溝通不良型	-0.096	0.120	0.010	0.867	0.377	0.000***
	影響型	0.009	0.883	0.086	0.162	-0.008	0.893

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關\*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

六、空軍後勤的組織文化與 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著相關。

組織文化對 ISO 9000 關鍵成功因素之相關分析彙總如表 4.14，引申敘述如下：

- (一)組織文化之「活力型」對 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」及「管理導向型」呈現極顯著正相關，另對「科學方法型」構面呈現顯著正相關，此代表組織內部充滿活力，且成員間具有互信基礎，高階主管積極宣示組織品質政策，並以顧客為導向，建置設備或軟體提供品質分析及各項改善作業，成立 ISO 9000 推行小組，使全員參與及支持，運用統計方法及工具，減少及消弭品質的變異，俾達到推行 ISO 9000 關鍵之重要成功因素。
- (二)組織文化之「績效導向型」對 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」及「輔導規劃型」呈現極顯著正相關，另對「管理導向型」構面呈現顯著正相關，顯示組織高階主管能積極宣示品質政策，達成顧客滿意之重要績效，相對組織內部層級及程序劃分明確，強調創新、學習及成長，並要求使全員參與及支持，借重專家及學者輔導建置 ISO 9000 品質系統，俾達組織品質目標。
- (三)組織文化之「權力導向型」對 ISO 9000 關鍵成功因素之「輔導規劃型」、及「科學方法型」呈現非常顯著正相關，表示組織強調階級服從觀念，並以任務為導向，為達成組織任務性績效目標，借重專家及學者輔導建置 ISO 9000 品質系統，並運用統計方法及工具，減少及消弭品質的變異，俾達組織品質目標。

表 4.14 組織文化與 ISO 9000 關鍵成功因素之相關分析

構面		組織文化					
		活力型		績效導向型		權力導向型	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
ISO 9000 關 鍵成功 因素	顧客導向 型	0.352	0.000***	0.334	0.000***	-0.021	0.738
	執行推展 型	0.231	0.000***	0.287	0.000***	0.076	0.218
	科學方法 型	0.122	0.048*	0.090	0.143	0.158	0.010**
	輔導規劃 型	0.049	0.425	0.219	0.000***	0.166	0.007**
	管理導向 型	0.228	0.000***	0.141	0.022*	-0.018	0.765

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

#### 七、空軍後勤的組織文化與 TQM 施行要項應用無顯著相關。

組織文化與 TQM 施行要項應用之相關分析彙總如表 4.15, 引申敘述如下：

- (一)組織文化之「活力型」對 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」及「品質推動型」呈現極顯著正相關，另對「品質價值型」構面呈現顯著正相關，此一「活力型」的文化與 TQM 施行要項萃取之三項因素具有極高度的相關性，代表組織內部充滿活力，在施行 TQM 時，以顧客滿意度為重要衡量指標，定期評估及持續改善成員滿意度，領導者能瞭解未來品質競爭的環境，並實際參與品質改善活動，使組織之品質文化能重視持續改善作業，進而產生品質價值最大化。
- (二)組織文化之「績效導向型」對 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」及「品質推動型」呈現極顯著正相關，代表組織重視工作績效，層級

及程序劃分明確，並強調創新、學習及成長，並以顧客滿意度為重要衡量指標，定期評估及持續改善滿意度，達成組織品質績效。

(三)組織文化之「權力導向型」對 TQM 施行要項應用萃取之三項因素均無相關性，代表組織具有高度權力意識，無法有效施行 TQM 制度及作法。

表 4.15 組織文化與 TQM 施行要項應用之相關分析

構面		組織文化					
		活力型		績效導向型		權力導向型	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
TQM 施行 要項 應用	顧客發展型	0.436	0.000***	0.283	0.000***	0.013	0.838
	品質推動型	0.291	0.000***	0.295	0.000***	0.069	0.265
	品質價值型	0.142	0.021*	0.064	0.302	-0.020	0.750

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

八、假設 2-8：空軍後勤組織變革認知與推行 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著相關。

組織變革認知與 ISO 9000 關鍵成功因素之相關分析彙總如表 4.16，引申敘述如下：

(一)組織變革之「效率型」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「科學方法型」及「管理導向型」呈現極顯著正相關，另對「執行推展型」構面呈現非常顯著正相關，代表組織在變革精實時，管理工作應講求效率及品質，可有效提昇部隊戰力，並以顧客為導向，建置設備或軟體提供品質分析及各項改善作業，由高階管理要求全員參與及

支持，使組織熟練統計方法及工具，減少及消弭品質的變異，俾達到 ISO 9000 之品質目標。

(二)組織變革之「擔憂型」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「管理導向型」呈現顯著正相關，代表組織變革會影響個人權益及適應性的問題，形成內部的擔憂狀況，在組織推行 ISO 9000 關鍵成功因素，高階主管應有高度的參與感及深入品質問題，使組織在變革的影響過程中，在推行 ISO 9000 時不致產生質變異情況。另與「輔導規劃型」呈現負相關，表示變革過程所產生之擔憂狀況，不應借重專家或學者來達成 ISO 9000 推行之目的，須極力改善內部所形成的擔憂狀況，方能有效降低推行 ISO 9000 關鍵成功因素之阻礙。

(三)組織變革之「負荷型」及「溝通不良型」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「輔導規劃型」呈現極顯著正相關，代表組織實行精實案，造成人事精減及工作負荷增量，且內部具溝通不良的現象，以致間接影響組織內部的作業品質，須借重專家及學者輔導建置 ISO 9000 品質系統，方能達成 ISO 9000 品質目標。

(四)組織變革之「影響型」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「管理導向型」呈現顯著正相關，表示實行精實案對工作增量產生負荷，可能會有影響戰力的認知，以致在施行 ISO 9000 關鍵成功因素時，高階主管應深入品質問題，參與 ISO 9000 活動，方能達成組織的品質政策。

表 4.16 組織變革與推行 ISO 9000 關鍵成功因素之相關分析

構面		組織變革									
		效率型		擔憂型		負荷型		溝通不良型		影響型	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
推行 ISO	顧客 導向 型	0.302	0.000***	0.116	0.059	0.068	0.267	-0.095	0.124	0.025	0.688

9000 關鍵 成功 因素	執行 推展 型	0.159	0.010**	0.011	0.863	0.099	0.109	0.062	0.315	-0.035	0.573
	科學 方法 型	0.254	0.000***	0.104	0.092	0.031	0.618	-0.024	0.700	0.067	0.280
	輔導 規劃 型	-0.013	0.839	-0.130	0.034*	0.361	0.000***	0.277	0.000***	0.017	0.779
	管理 導向 型	0.347	0.000***	0.122	0.048*	0.081	0.191	-0.076	0.216	0.133	0.031*

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

#### 九、空軍後勤組織變革認知與導入 TQM 施行要項應用無顯著相關性。

組織變革認知與 TQM 施行要項應用之相關分析彙總如表 4.17，引申敘述如下：

- (一)組織變革之「效率型」與導入 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」、「品質推動型」呈現極顯著正相關，代表組織在變革精實時，管理工作應講求效率及品質，可有效提昇部隊戰力，在 TQM 施行要項應用中，應以顧客滿意度為重要衡量指標，定期評估及持續改善成員滿意度，且領導者能充分瞭解未來組織品質競爭力及強化品質改善活動，使組織以有效率及積極性的態度推行 TQM 施行要項。
- (二)組織變革之「擔憂型」與 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」呈現顯著正相關，代表組織變革會產生影響權益及適應性的問題，在 TQM 施行時，應以顧客滿意度為導向，並設定衡量指標，不斷持續改善，俾能超越顧客之滿意度。
- (三)組織變革之「負荷型」與 TQM 施行要項應用之「品質推動型」呈現非常顯著正相關，另「影響型」與「品質推動型」呈現顯著正相關，代表組織實行精實案，造成人事精減及工作負荷增量，且內部具溝通

不良的現象，以致間接影響組織內部的作業品質，領導者應瞭解未來品質競爭的環境，視持續改善作業流程，設定有預防措施，建立品質控管機制，俾確保品質目標。

(四)組織變革之「溝通不良型」與導入 TQM 施行要項應用之萃取之三個因素呈現無顯著之相關，表示組織實行精實案，因內部產生溝通不良的現象，致使組織無法有效施行 TQM 制度。

表 4.17 組織變革與 TQM 施行要項之相關分析

構面		組織變革									
		效率型		擔憂型		負荷型		溝通不良型		影響型	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
導入 TQM 施行要項	顧客發展型	0.313	0.000***	0.155	0.012*	0.085	0.167	-0.053	0.387	-0.050	0.413
	品質推動型	0.345	0.000***	-0.006	0.925	0.181	0.003**	-0.004	0.951	0.125	0.041*
	品質價值型	0.070	0.254	0.003	0.966	-0.004	0.948	-0.017	0.783	0.044	0.472

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

十、空軍後勤組織推行 ISO 9000 關鍵成功因素與導入 TQM 施行要項應用無顯著相關。

組織推行 ISO 9000 關鍵成功因素與 TQM 施行要項應用之相關分析

彙總如表 4.18，引申敘述如下：

- (一)ISO 9000 關鍵成功因素「顧客導向型」、「執行推廣型」及「科學方法型」與 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」、「品質推動型」呈現極顯著正相關，另「科學方法型」與「顧客發展型」呈現非常顯著正相關，此代表組織推行 ISO 9000 關鍵成功因素應以顧客為導向，建置設備或軟體提供品質分析及各項改善作業，成立跨功能 ISO 9000 推行小組，使全員參與及支持，在 TQM 施行要項應用中，應以顧客滿意度為重要衡量指標，持續改善作業程序及強化品質改善活動。
- (二)ISO 9000 關鍵成功因素「輔導規劃型」、「管理導向型」與 TQM 施行要項應用之「品質推動型」呈現極顯著正相關，代表組織推行 ISO 9000 品質系統，須借重專家及學者的輔導及規劃，並於 TQM 施行時，積極成立跨功能之 ISO 9000 推行小組，使全員參與及支持，俾能順利推展品質系統。

表 4.18 推行 ISO 9000 關鍵成功因素與導入 TQM 施行要項應用之相關分析

構面		ISO 9000 關鍵成功因素									
		顧客導向型		執行推展型		科學方法型		輔導規劃型		管理導向型	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
TQM 施行要項應用	顧客發展型	0.528	0.000***	0.342	0.000***	0.165	0.007**	-0.077	0.213	0.103	0.093
	品質推動型	0.260	0.000***	0.221	0.000***	0.264	0.000***	0.335	0.000***	0.229	0.000***
	品質價值型	0.113	0.067	-0.009	0.887	0.016	0.791	0.012	0.852	0.062	0.314

\*表 P<0.05 顯著相關 \*\*表 P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表 P<0.001 極顯著相關

### 4.3 探討 ISO 關鍵成功因素及 TQM 施行要項應用兩構面間之典型關分析

本節為瞭解 ISO 9000 品質系統與 TQM 管理制度的表現，以典型關分析兩構面之因素變量，探討兩組變數間之關係程度，其結果分析如下：

#### 一、典型變量之選取：

本節以 ISO 9000 品質系統為預測變量，TQM 管理制度構面為準則變數，經典型相關分析後，由表 4.19 顯示前兩組線性組合之典型相關式皆達 0.05 的顯著性水準，但由於第二組典型相關式之解釋變異量為 7.402%、特徵值小於 1，此線性組合未達標準應予以淘汰；第三組典型相關式  $R^2$ 、F 值及 P 值均未達標準，無法解釋予以淘汰。故僅以特徵值最大之第一組之典型變量進行分析。

表 4.19 ISO 9000 品質系統與 TQM 管理制度之典型相關檢定表

典型相關式	特徵值	解釋變異量 (%)	典型相關係數	$R^2$	F 值	P 值
1	1.974	92.285	0.815	0.664	26.93	0.000***
2	0.158	7.402	0.370	0.137	5.151	0.000***
3	0.007	0.313	0.082	0.007	0.58	0.629

\*表  $P < 0.05$  顯著相關 \*\*表  $P < 0.01$  非常顯著相關 \*\*\*表  $P < 0.001$  極顯著相關

#### 二、ISO 9000 品質系統與 TQM 管理制度之互動性：

##### (一)第一組之典型相關式互動性：

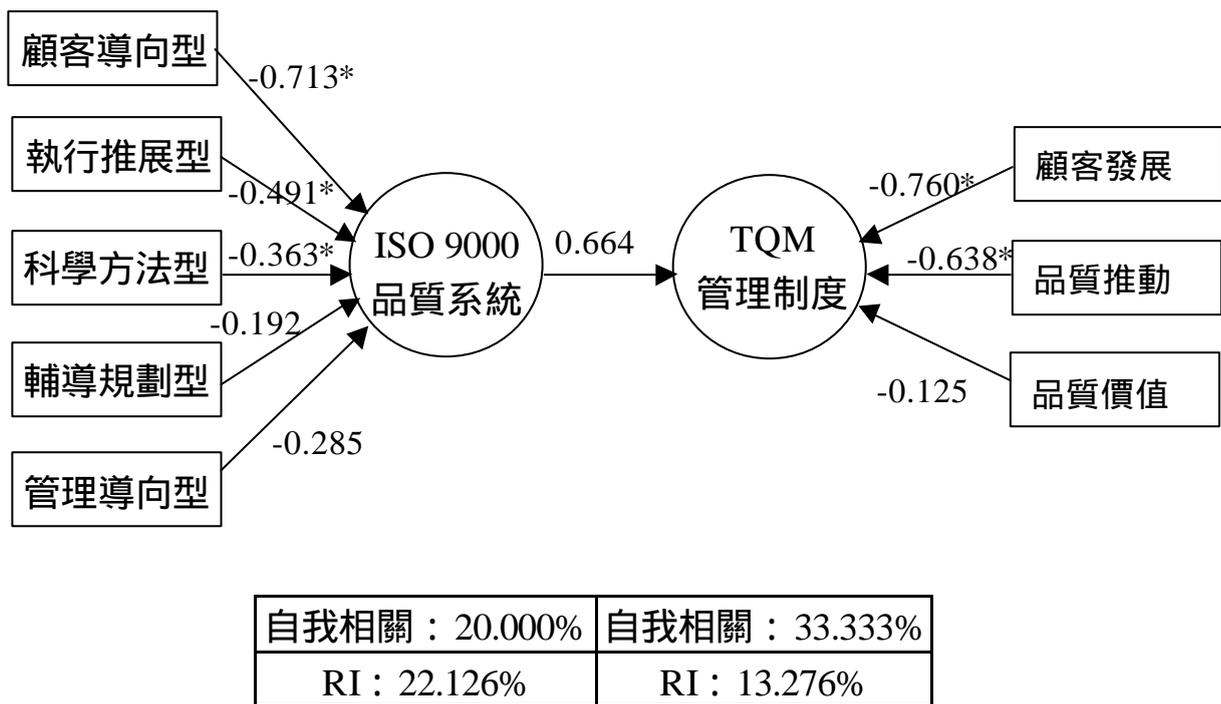


圖 4.1 ISO 9000 品質系統與 TQM 管理制度之典型相關分析示意圖

第一組典型相關係數平方為 0.664，顯示兩構面間之關係密切，並在 ISO 9000 品質系統中各因素透過第一組典型相關可解釋 TQM 管理制度構面總變異量的 92.285%，由圖 4.1 中結果顯示，ISO 9000 品質系統構面中的「顧客導向型」、「執行推展型」及「科學方法型」等三項因素主要透過第一組之典型相關式影響 TQM 管理制度構面中的「顧客發展型」及「品質推動型」。經分析表示空軍後組織能深入瞭解顧客的需求，全力支持推行品質系統，並運用品質改善技術及方法對導入 TQM 能有深入的瞭解及支持，以及在空軍後勤組織對 ISO 9000 品質系統高度重視時，後勤組織會定期開發、蒐集顧客資訊、分析滿意度及績效指標，並由領導者實際參與及推動品質改善活動。由此觀之，在後勤組織正確推行 ISO 9000 品質系統的作為下，對導入 TQM 管理制度中的顧客發展及品質推動具有正面的助益。

(二)第二組(圖 4.2)之典型相關式互動性：

RI 為 0.04557 與 0.02734 均小於 0.05 此線性組合之典型相關式予以淘汰

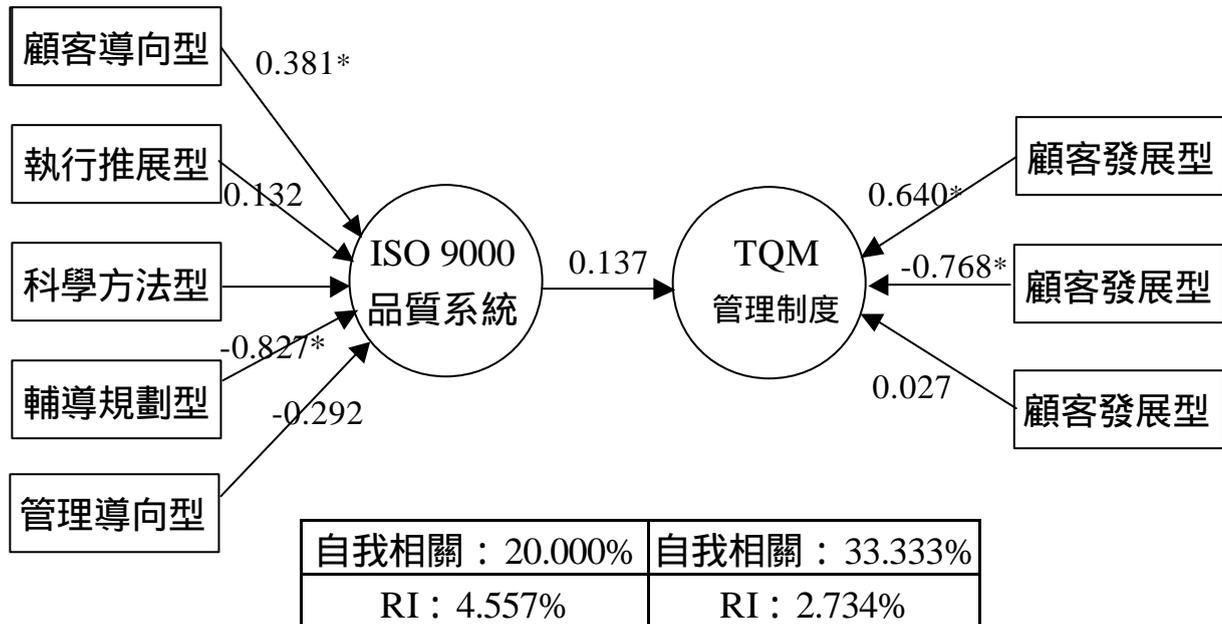


圖 4.2 ISO 9000 品質系統與 TQM 管理制度之典型相關分析示意圖

#### 4.4 探討領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 關鍵成功

#### 因素及 TQM 施行要項等構面間之影響分析

由上兩節之 Pearson 相關分析與典型關分析可知本研究變項間具有某種程度的相關性，為瞭解各研究變項彼此影響性，本節以迴歸分析針對領導行為、組織文化及組織變革、推行 ISO 9000 關鍵成功因素及導入 TQM 施行要項應用等構面之因素變量，探討出對依變項具有影響之變項，茲將假設四分析如下。

一、領導行為、組織文化及組織變革、推行 ISO 9000 關鍵成功因素對導入 TQM 施行要項應用無顯著影響，如表 4.20

(一)空軍後勤高階主管之領導行為、組織文化、組織變革、推行 ISO 9000 關鍵成功因素對導入 TQM 施行要項應用進行迴歸分析，經分析結果達到極顯著的影響，以上各變項的統計水準對 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」變異量的預測或解釋程度達 47.5%，組織文化「活力型」及 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」及「執行推展型」對

導入 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」呈現極顯著的正向影響；另 ISO 9000 關鍵成功因素之「科學方法型」呈現顯著的正向影響、「輔導規劃型」呈現非常顯著的負向影響。

(二)領導行為、組織文化、組織變革、ISO 9000 關鍵成功因素對導入 TQM 施行要項應用進行迴歸分析，經分析結果達到極顯著的影響，以上各變項的統計水準對 TQM 施行要項應用之「品質推動型」變異量的預測或解釋程度達 37.2%，以領導行為之「階層分明型領導」、組織變革「效率型」及 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」及「科學方法型」具有顯著的正向影響；與「輔導規劃型」具有極顯著的正向影響。

(三)領導行為、組織文化、組織變革、推行 ISO 9000 關鍵成功因素對導入 TQM 施行要項應用進行迴歸分析，經分析結果達到極顯著的影響，以上各變項的統計水準對 TQM 施行要項應用之「品質價值型」變異量的預測或解釋程度僅達 3.4%，F 值=0.589、P 值=0.882，顯示各構面之變數對 TQM 施行要項應用之「品質價值型」無顯著之影響。

表 4.20 領導行為、組織文化、組織變革、ISO 關鍵成功因素對導入 TQM 施行要項應用之迴歸分析

依變數 自變數		導入 TQM 施行要項應用		
		顧客發展型 B	品質推動型 B	品質價值型 B
常數項		-0.001	-0.0001	0.001
領導行為	公正客觀型領導	0.080	0.070	0.011
	標準規範型領導	-0.011	-0.021	0.032
	階層分明型領導	-0.021	0.118*	0.047
組織文化	活力型	0.160*	0.053	0.144*
	績效導向型	0.075	0.057	0.050
	權力導向型	-0.024	-0.042	-0.014
組織變革	效率型	0.005	0.150*	-0.013
	擔憂型	0.061	0.000	-0.012
	負荷型	0.029	0.008	-0.038
	溝通不良型	0.040	-0.063	0.008
	影響型	-0.064	0.090	0.028
推行 ISO9000 關鍵成功 因素	顧客導向型	0.418***	0.138*	0.040
	執行推展型	0.276***	0.154*	-0.061
	科學方法型	0.137*	0.183*	-0.010
	輔導規劃型	-0.107**	0.331***	-0.009
	管理導向型	0.034	0.016	0.028
R		0.689	0.610	0.185
R <sup>2</sup>		0.475	0.372	0.034
F 值		14.957	9.811	0.589
P 值		0.000***	0.000***	0.882
D-W 檢定		1.792	1.670	1.989

\*表 P<0.05 顯著影響 \*\*表 P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表 P<0.001 極顯著影響

## 二、迴歸分析結果與探討：

綜合述研究成果，由表 4.21 可知，在自變項之領導行為、組織文化、組織變革及推行 ISO 9000 關鍵成功因素對導入 TQM 施行要項應用之依變項影響，如下敘述：

(一)屬正向影響：

(1)組織文化之「活力型」及推行 ISO9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」、「科學方法型」對導入 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」。

(2)領導行為之「階層分明型」、組織變革之「效率型」及推行 ISO9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」、「科學方法型」、「輔導規劃型」對導入 TQM 施行要項應用之「品質推動型」。

(3)組織文化之「活力型」對導入 TQM 施行要項應用之「品質價值型」。

(二)屬負向影響：

推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「輔導規劃型」對導入 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」。

表 4.21 迴歸分析顯著結果彙整表

依變數 自變數		導入 TQM 施行要項應用		
		顧客發展型	品質推動型	品質價值型
領導 行為	公正客觀型 領導			
	標準規範型			
	階層分明型		+	
組織 文化	活力型	+		+
	績效導向型			
	權力導向型			
組織 變革	效率型		+	
	擔憂型			
	負荷型			
	溝通不良型			
	影響型			
推行 ISO 9000 關鍵 成功 因素	顧客導向型	+	+	
	執行推展型	+	+	
	科學方法型	+	+	
	輔導規劃型	-	+	
	管理導向型			

“+”代表正向影響，“-”代表負向影響

## 第五章 結論與建議

本研究之目的在於瞭解空軍後勤組織之高階主管領導行為、組織文化、組織變革對導入 ISO 9000 成功關鍵因素及 TQM 施行要項應用等構面之關係研究。在研究過程從各構面文獻的回顧、探究立論基礎及比較、訂定研究架構與假設、彙編調查內容及問卷、實施問卷設計及發放、進行資料回收、統計分析各構面之差異、相關及影響性分析，最後就研究結果討論並驗證假設，提出具體之結論與建議，俾提供空軍後勤組織、主管或成員之後續研究參考。茲將結論與建議分述如下：

### 5.1 結論

綜合前四章的實證分析結果，本研究之假設有成立、部份成立及未得到實證的支持，茲將本研究歸納的結果，分述如下：

一、變項間之差異性：

(一)空軍後勤高階主管之不同個人特徵與領導行為具有部份顯著的差異。

- 1.個人特徵在執行、管理及決策階層與領導行為之「公正客觀型領導」及「標準規範型領導」等兩個因素無顯著性差異。
- 2.個人特徵與「階層分明型領導」與具有顯著性差異，顯示空軍後勤組織在執行及管理階層中，具有較高之階級服從觀念，階層明確劃分，相較之下，比決策階層更重視階級，所以在整體表現上具有顯著差異。

(二)空軍後勤高階主管之不同個人特徵與組織文化無顯著的差異。

國防軍事組織均以服從及任務導向為主，且組織文化可能隨組織作業之機動性改變或主管異動更替，無法建立深根組織文化，以致分析結果無顯著性差異。

(三)空軍後勤高階主管之不同個人特徵與組織變革具有部份顯著差異。

- 1.個人特徵在執行、管理及決策階層與組織變革之「效率型認知」、「擔憂型認知」、「負荷型認知」及「溝通不良型認知」等四個因素無顯著性差異。
- 2.個人特徵與「影響型認知」具有顯著性差異(F 值=3.089、P 值=0.047)，顯示空軍後勤人員在各階層中對組織精實案運作時會影響部隊戰力及個人工作無法勝任的認知問題。
- 3.個人特徵之「執行階層」部份的認知之差異性較大，可能在執行階層的工作負荷增量，且個人條件及能力無法勝任未來變革的挑戰，決策階層可能偏重於基層執行面能力不足的問題；而管理階層亦直接感受到精實案之工作負荷問題，綜合分析其個人特徵對組織變革之「影響型」認知達到顯著差異。

(四)空軍後勤高階主管之不同個人特徵與推行 ISO 9000 關鍵成功因素具有部份顯著差異。

- 1.個人特徵與推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「科學方法型」、「輔導規劃型」及「管理導向型」等四個因素無顯著性差異，
- 2.個人特徵與推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「執行推廣型」具有顯著性差異(F 值=3.063、P 值=0.048，分析結果在推廣 ISO 9000 關鍵成功因素，決策層面在對成立 ISO 9000 推行小組、建立合作夥伴關係、要求成員能高度參與訓練及支持認同，高於執行及管理層面，達到顯著性差異，研判可能部隊推行 ISO 9000 可建立品質系統架構及品質觀念，使後勤作業具有正面的品質成效。

(五)空軍後勤高階主管之不同個人特徵與導入 TQM 施行要項應用無顯著

差異。

研判推論在國防軍事組織未能有效落實 TQM 制度，且組織未建立以顧客為導向之觀念及強化品質運作之價值系統，以致分析結果無顯著差異。

## 二、變項間之相關性：

(一)空軍後勤高階主管之領導行為模式與組織文化類型具有部份顯著相關。

- 1.領導行為之「公正客觀型領導」與組織文化之「活力型」、「績效導向型」構面呈顯著正相關，另與組織文化之「權力導向型」無顯著相關。
- 2.領導行為之「標準規範型領導」與組織文化之「績效導向型」呈顯著相關，另與組織文化之「活力型」及「權力導向型」無顯著相關。
- 3.領導行為之「階層分明型領導」與組織文化之「績效導向型」及「權力導向型」呈顯著正相關，另與組織文化之「活力型」無顯著相關。

(二)空軍後勤高階主管之領導行為模式對組織變革具有部份顯著相關。

- 1.領導行為之「公正客觀型領導」與組織變革「效率型」構面呈顯著正相關，與「溝通不良型」呈顯著負相關，另組織變革「擔憂型」、「負荷型」及「影響型」無顯著相關。
- 2.領導行為之「標準規範型領導」與組織變革之「負荷型」呈顯著正相關，與組織變革之「效率型」、「負荷型」、「溝通不良型」及「影響型」無顯著相關。
- 3.領導行為之「階層分明型領導」與組織變革之「效率型」及「影響型」呈顯著正相關，另與組織變革之「擔憂型」、「負荷型」、「溝通不良型」無顯著相關。

(三)空軍後勤高階主管之領導行為模式與推行 ISO 9000 關鍵成功因素具有部份顯著相關。

- 1.領導行為之「公正客觀型」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」及「管理導向型」構面呈顯著正相關。
- 2.領導行為之「標準規範型」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」及「輔導規劃型」呈顯著正相關。
- 3.領導行為之「階層分明型」與 ISO 9000 關鍵成功因素之「執行推展型」、「科學方法型」、「管理導向型」呈顯著正相關。

(四)空軍後勤高階主管之領導行為模式與導入 TQM 施行要項應用具有部份顯著相關。

- 1.領導行為之「公正客觀型領導」與 TQM 施行要項之「品質推動型」及「品質價值型」構面呈顯著正相關，與「顧客發展型」無顯著相關。
- 2.領導行為之「標準規範型領導」與 TQM 施行要項之「品質推動型」及「品質價值型」構面呈顯著正相關，與「顧客發展型」無顯著相關。
- 3.領導行為之「階層分明型領導」與 TQM 施行要項之「品質推動型」呈顯著正相關，與「顧客發展型」及「品質價值型」無顯著相關。

(五)空軍後勤組織文化與組織變革認知具有部份顯著相關。

- 1.組織文化之「活力型」對組織變革之「效率型」及「負荷型」呈顯著正相關，另對「擔憂型」、「溝通不良型」及「影響型」無顯著相關。
- 2.組織文化之「績效導向型」對組織變革之「效率型」及「負荷型」呈顯著正相關，另對「擔憂型」、「溝通不良型」及「影響型」無

顯著相關。

- 3.組織文化之「權力導向型」對組織變革之「擔憂型」、「負荷型」及「溝通不良型」呈顯著正相關，另對「效率型」及「影響型」無顯著相關。

(六)空軍後勤組織文化與推行 ISO 9000 關鍵成功因素具有部份顯著相關

- 1.組織文化之「活力型」對 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」、「科學方法型」及「管理導向型」呈顯著正相關，另對「輔導規劃型」無顯著相關。
- 2.組織文化之「績效導向型」對 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」、「輔導規劃型」及「管理導向型」呈顯著正相關，另對「科學方法型」無顯著相關。
- 3.組織文化之「權力導向型」對 ISO 9000 關鍵成功因素之「輔導規劃型」、及「科學方法型」呈顯著正相關，另對「顧客導向型」、「執行推展型」及「管理導向型」無顯著相關。

(七)空軍後勤的組織文化與導入 TQM 施行要項應用具有部份顯著相關。

- 1.組織文化之「活力型」對 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」及「品質推動型」、「品質價值型」均呈顯著正相關。
- 2.組織文化之「績效導向型」對 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」及「品質推動型」呈顯著相關，另對「品質價值型」無顯著相關。
- 3.組織文化之「權力導向型」對 TQM 施行要項應用萃取之三項因素均無相關性，代表組織具有高度權力意識，無法有效施行 TQM 制度及作法。

(八)空軍後勤組織變革認知與推行 ISO 9000 關鍵成功因素具有部份顯著相關。

- 1.組織變革之「效率型」與推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」、「科學方法型」及「管理導向型」呈顯著正相關，另對「輔導規劃型」無顯著相關。
- 2.組織變革之「擔憂型」與推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「管理導向型」呈顯著正相關，另與「顧客導向型」、「執行推展型」、「科學方法型」無顯著相關，並與「輔導規劃型」呈顯著負相關，。
- 3.組織變革之「負荷型」與「溝通不良型」與推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「輔導規劃型」呈顯著正相關，另對「顧客導向型」、「執行推展型」、「科學方法型」及「管理導向型」無顯著相關。
- 4.組織變革之「影響型」與推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「管理導向型」呈顯著正相關，另對「顧客導向型」、「執行推展型」、「科學方法型」及「輔導規劃型」無顯著相關。

(九)空軍後勤組織變革認知與導入 TQM 施行要項應用具有部份顯著相關。

- 1.組織變革之「效率型」與導入 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」、「品質推動型」呈顯著正相關，另對「品質價值型」無顯著相關。
- 2.組織變革之「擔憂型」與導入 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」呈顯著正相關，另對「品質推動型」及「品質價值型」無顯著相關。
- 3.組織變革之「負荷型」、「影響型」與導入 TQM 施行要項應用之「品質推動型」呈顯著正相關，另對「顧客發展型」及「品質價值型」無顯著相關。
- 4.組織變革之「溝通不良型」與導入 TQM 施行要項應用之萃取之三個因素呈現無顯著之相關。

(十)空軍後勤組織之推行 ISO 9000 關鍵成功因素與導入 TQM 施行要項應

用具有部份顯著相關。

- 1.推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推廣型」及「科學方法型」與導入 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」、「品質推動型」均呈顯著正相關，但對「品質價值型」無顯著相關。
- 2.推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「輔導規劃型」、「管理導向型」與導入 TQM 施行要項應用之「品質推動型」呈顯著正相關，另對「顧客導向型」及「品質價值型」無顯著相關。

### 三、ISO 9000 與 TQM 變項間之典型相關：

「推行 ISO 9000 成功關鍵因素」之「顧客導向型」、「執行推展型」及「科學方法型」透過第一組之典型相關式影響 TQM 管理制度構面之「顧客發展型」及「品質推動型」。

### 四、變項間的影響關係：

空軍後勤高階主管之領導行為、組織文化、組織變革、推行 ISO 9000 關鍵成功因素與導入 TQM 施行要項應用具有部份顯著影響。

#### (一)屬正向影響：

- 1.組織文化「活力型」及 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」及「科學方法型」對導入 TQM 施行要項應用之「顧客發展型」呈現正向影響。
- 2.領導行為之「階層分明型領導」、組織變革「效率型」及推行 ISO 9000 關鍵成功因素之「顧客導向型」、「執行推展型」、「科學方法型」及「輔導規劃型」具有正向影響。
- 3.組織文化之「活力」對導入 TQM 施行要項應用之「品質價值型」具有正向影響。

#### (二)屬負向影響：

ISO 9000 關鍵成功因素之「輔導規劃型」導入 TQM 施行要項應用之「顧客導向型」呈現負向影響。

五、本研究之假設及驗證結果分析如表 5.1

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
假設 1-1：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對高階領導行為無顯著的差異。	部份成立
假設 1-2：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對組織文化無顯著的差異。	成立
假設 1-3：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對組織變革無顯著的差異。	部份成立
假設 1-4：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著的差異。	部份成立
假設 1-5：空軍後勤高階主管之不同個人特徵對 TQM 施行要項應用無顯著的差異。	成立
假設 2-1：空軍後勤高階主管之領導行為模式與組織文化類型無顯著相關。	部份成立
假設 2-2：空軍後勤高階主管之領導行為模式與組織變革認知無顯著相關。	部份成立
假設 2-3：空軍後勤高階主管之領導行為模式與 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著相關。	部份成立
假設 2-4：空軍後勤高階主管之領導行為模式與 TQM 施行要項無顯著相關。	部份成立
假設 2-5：空軍後勤的組織文化與組織變革認知無顯著相關性。	部份成立
假設 2-6：空軍後勤的組織文化與 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著相關。	部份成立
假設 2-7：空軍後勤的組織文化與 TQM 施行要項應用無顯著相關。	部份成立
假設 2-8：空軍後勤組織變革認知與 ISO 9000 關鍵成功因素無顯著相關。	部份成立

續表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

假設 2-9:空軍後勤組織變革認知與 TQM 施行要項無顯著相關性。	部份成立
假設 2-10:空軍後勤組織之 ISO 9000 關鍵成功因素與 TQM 施行要項應用無顯著典型相關。	部份成立
假設 3:空軍後勤組織之 ISO 9000 關鍵成功因素與 TQM 施行要項應用無顯著之典型相關。	部份成立
假設 4:空軍後勤高階主管之領導行為模式、組織文化、組織變革認知、ISO 9000 關鍵成功因素對 TQM 施行要項應用無顯著影響。	部份成立

資料來源：本研究整理

## 5.2 建議

領導者之行為模式對組織運行及成敗具有重要的影響，領導者在多變及嚴峻的挑戰環境下，組織應不斷變革，以超越所設定之期望目標，並在變革過程中應建立優質與持續性的文化，深根於組織成員的內心中，建立一種信仰與價值體系，加上推行 ISO 9000 系統及導入 TQM 施行要項應用，俾可使組織永續生存及發展。依據本研究之結果，對空軍後勤組織與未來研究提出以下建議：

### 一、擴大後勤部門之整合：

- (一)若過程管理循序漸進的在空軍各部門建構起來後，並將其加以整合，以整體的過程戰力代替各部門的過程戰力，充分將其戰力擴大化。再善加運用小而美的管理過程，建立一套跨部門的過程體系，一方面藉由此維持跨功能的合作關係，另一方面讓各部門的作業過程成為形同後勤支援的角色。
- (二)經由整合後的各部門之作業過程，將不僅可以發揮單兵作戰的能力，也可在與其他部門的作業過程相互支援裡，產生聯合作戰的超強威力。經由網絡的結合，品質目標將更為容易提昇，對於顧客也會在焦

點交集裡更能符合其心裡所期望的。

(三)過程管理在建立後，仍能擴大持續創造獨特的價值，由點至面，從部門擴及於全空軍，則過程管理將可以在組織內大幅提高生產彈性及修護品質，節省可觀的成本，進而建立強有力的優質空軍。

二、建立持續性穩定的運作系統：

組織管理者肩負整個部門的成敗，用心與不用心之間決定是否能建立部門間優質的互動機制；因此高階主管必須對專案的洞悉、決策的採行、資訊科技的運用及人力資源管理等構成部門優質文化的四項要件確實掌握，再加上持續不斷推動的承諾，方能建構穩定成長之運作系統。

三、建立完善的修護制度：

在國防二法及兵役法通過後，服兵役年限從原三年減至一年八個月，然而在高科技兵種，以服務三年較符合成本，可保持人員熟稔度及戰力，否則易造成修護品質下降、機隊管理不易，飛安事件風險之增加，故擬提供下列二項改善作為：

(一)國防制度改善：

徵兵制儘速改為募兵制或混合制，應優先從修護組織上試行，以較長時間之專業訓練，強化人員本職學識，可有效提昇後勤修護之工作成效。

(二)修護制度改善：

「建立優質空軍」、「提昇修護品質」，不是喊口號，應從品質制度面入手，使組織隨著時間之推移，由品質理念、訓練知識、個體行動作業、組織整體行動力至以顧客為導向的組織文化，形成一種學習性的組織，方可建立優質的品質文化與制度。

#### 四、建立活化與創新性的品質文化：

組織推行 TQM 以支持性(績效導向型)及創新性(活力型)的文化較為有利，而科層式(權力導向型)的文化則是不利因素，目前軍事機關的組織文化仍停留在高度的科層性，距離有利因素仍有一大段距離。值此國軍精實案推動完成之際，正進入精進案起動之時，若能擺脫科層性文化的窠臼，朝向活力型之組織文化，使組織具有活化及創新的特質，並形成一種動態的管理模式，以因應各種變化與挑戰，俾能積極且落實推行 ISO 9000 及導入 TQM 的支持性及創造性文化，實為全面迎接變革挑戰成功的保證。

#### 五、積極推行 ISO 9000 品質系統及導入 TQM 機制：

ISO 9000 品質系統屬於事後處理作為，以標準化為導向，其成效較為顯性；TQM 制度屬於事前預防作為，重視全方位之管控，無法立即彰顯成效，組織必須長期投入及經營，其成效較為隱性。而空軍後勤組織現階段仍停留於未推行及正推行 ISO 9000 品質系統時期，對 TQM 施行仍有一段極大的差距，建議空軍後勤部門積極推行 ISO 9000 與導入 TQM，達到後勤零缺點、零失事率的超高品質目標。

#### 六、建立高階主管在推行 ISO 9000 及導入 TQM 中的重要角色：

高階主管為達成超高品質目標，應展現對組織推行 ISO 9000 及導入 TQM 文化的承諾，建立正確的領導行為，落實每一流程的品質精神，發展及實踐組織的行動計畫，成立改善團隊，設定標竿學習目標，並不斷的持續改善品質與各組織間之夥伴關係，方能在組織中建立應有的責任及角色地位。

#### 七、對未來的研究建議：

##### (一)研究對象方面：

本研究因受時間、職務及服務單位等因素考量，以致研究對象及地域侷限於南部空軍後勤單位，未來若能擴大全空軍後勤及相關組織，更能探討出真實性的研究資料，俾供空軍後勤政策卓參。

(二)研究方法方面：

本研究係採用問卷調查法，調查之問項仍有未週之處，未來應加上專家訪談，進行更深入的質性調查，可補強不足之處。

(三)研究變量方面：

本研究依空軍後勤組織的現況與未來性，探討研究領導行為、組織文化、組織變革、推行 ISO 9000 關鍵成功因素與導入 TQM 施行要項應用等構面，未來可將「組織績效」之依變數構面納入後續研究，以探討組織整體性的表現。

## 參考文獻

英文部份：

1. Alien, N. J., & Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, pp.1-18.
2. Allender, H. D. (1992), "Using Quality Circles to Develop an Action Plan Required for Leading Organization," *Industrial Management*, pp.8-10.
3. Baker, E. E. (1997) "Five QS-9000 Training Tips : Creating a System that Works", *Quality Digest Nov*, pp.29-30
4. Barker, J. (1985), "Discovering the Future: The Business of Paradigms," Minn : St. Paul, ILI Press,
5. Berry, C. H. (1975), "Corporate Growth and Diversification", *Journal of Law and Economics*, 14(2), pp.371-383.
6. Beyer, J. M. and Trice, H. M. (1987), "How an Organization's Rites Reveal Its Culture," *Organizational Dynamics*, pp.5-24.
7. Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1964), "The Managerial Grip" Houston : Gulf
8. Board, R. (1985), "Bring the Culture Chasm", *Management Today*, March, pp.88.
9. Bounds, et al. (1994), "Total Quality Management", McGraw-Hill, pp.4-7, 29-37.
10. Brown, A. (1992), "Industrial Experience With Total Quality Management," *Total Quality Management*, Vol.3, No.2, pp.147-156.
11. Burke, W. W. (1982), "Organization Development: Principles and Practices", Boston: Little, Brown & Company, pp.58.

12. Craig, P. P. (1993), "Pushing the Right Levers-The Right Way," Journal of Business Strategy, Vol. 14, No.2, pp.16-20
13. Carr,C. (1994), "7 Keys to Successful Change," Training, Vol.51, No.2, pp.55-60
14. Chement,R.W. (1994), "Culture, Leadership, and Power : The Keys to Organizational Change," Business Horizons, Vol.37, No.1, Jan./Feb, pp.33-39.
15. Camevale, A. and Stone, S.(1994), "Diversity Beyond the Golden Rule", Training and Development, Oct., pp.28-35
16. Crosby,P.B. (1979), "Quality is Free" , New York :McGraw-Hill ,
17. Dale,B.G. (1996) , "ISO 9000 series registration to European Quality Award Status: the key actions," Int. J, of Vehicle Design, Vol,17, No.1, pp. 13-26.
18. David,L.G. and Davis,S.(1994), "Introduction to Total Quality", New York : Macmillan College,
19. David,S.M. (1985), "Culture is Note Just an Internal Affair", In Ralph, et al..editors, Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco : Tossey-Bass, pp.137-147.
20. Deal,T. E. and Kennedy,A. A.(1982), "Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life", Reading, MA : Addison-Wesley,
21. Deming,W.E (1982), "Quality , Productivity and Competitive Position" , Cambridge. Mass : MIT-CAEA
22. Denison,D.R.(1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", New York : John Wiley & Sons
23. Feigenbaum, A.V.(1983), "Total Quality Control" , Third Edition . New York : McGraw-Hill ,
24. Dyer, G. W.(1985), "The Cycle of Culture Evolution in Organization", In Ralph Kilmann et.al., Gaining Control of Coporate Culture, San

Francisco : Jossey-Bass.

25. Garvin, D. A.(1984), “What does product quality really mean?”, Slogan Management Review, Fall, pp.25-43.
26. Gerloff,E.A.(1985), “Performance Control in Government R&D Projects : The Measurable Effects of Performing Required Management and Engineering Techniques”, IEEE Transactions on Engineering Management, EM-29, pp.6-14
27. Geisler,C.D. and Justus(1998), “Training a Strategic Tool for ISO and QA-9000 Implementation”,IIE Solutions ,Apr,Vol.30.4,pp24-27
28. Hersey,P. and Blanchard,K.H. (1982), “Grid Principles and Situationalism: A Response to Blake and mouton” ,Group and Organization Studies pp.207-210
29. Hofstede,G. (1991), “Cultures and Organizations : Software of the Mind”, London : McGraw-Hill,
30. House,R.J. (1971), “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, Administrative Science Quarterly pp.321-338
31. Huber, G. P. and Glick. W. H. (1993), “Organizational Change and Redesign”, New York: Oxford University Press,
32. Huse, E. F. ( 1980), “Organization Development and Change”, 2nd ed. St. Paul, Minn.: West, pp.63.
33. Huse, E. F.& Commings, ( 1989), “Organization Development and Change”, St. Paul, Minn.: West, pp.53.
34. Jonsson, S. and Lundin, R. (1977), “Myths and Wishful Thinking as Management Tools”, In Nystrom, P. and Starbuck, W., editors, Studies in Management Sciences: Vol. 5. Prescriptive Models of Organizations, pp.157-170.
35. Jackson, S. L. (1992), “What Your Should Know about ISO 9000,” Training, May, pp.48-52.

36. John, P. K. and James, L. H. (1992), "Corporate Culture and Performance", The Free Press
37. Juran, J.M.(1974), "Quality Control Handbook", Third Edition . New York : McGraw-Hill ,
38. Kilmann,R. H., Saxton,M.J., and Serpa,R. (1985), "Five Key Issues In Understanding and Change Culture", In Ralph.Kilmann et.al. Gaining Control of Corporate Culture, San Francisco Jossey-Bass,
39. Kimberly,J. R. and Miles. R. H. (1980), "The Organizational Life Cycle", San Francisco: Jossey-Bass
40. Knotts,J. U., et al (1993), "What Does the U.S. Business Community Really Think About the Baldrige Award?" Quality Progress, Vol.26, No.5, May.PP.49-53.
41. Kotter,J. P. (1995), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," Harvard Business Review, Vol. 73, No.2, Mar./Apr., pp.59-67.
42. Kotter,J.P. (1990), "What Leaders Really Do", Harvard Business Review pp103-111
43. Lawrence,P. (1989), "Why Organizations Change?" In Mohrman, Jr., A. M. and associates, Large-scale Organizational Change, San Francisco: Jossey-Bass.
44. Leavitt,H. J. and Shelly, M. (1989), "New Perspective on Organization Research", New York: John Wiley.
45. Levin, Ira M. (2000), "Five Windows into Organization Culture : An Assessment Framework and Approach" Organization Develoment Journal
46. Litwin, G. L. and Stringer, R. A. (1968), "Motivation and Organizational Climate, Boston : Dovision of Research, Granduate School of Business Administration", Harvard University
47. Laud, R. L.(1994), "The Tortoise and Hare: Culture Change and Corporate Strategy", The Change Management Handbook, New York:

- Irwin, PP.305-313.
48. Peter,L.I., Heng, Z.I. and Gary, H.D. (2000), “Innovation and strategy Re-thinking TQM : toward a framework for facilitating learning And change in construction organization”, The TQM Magazine, Vol.12, No.3, pp.107-117.
  49. McNabb, D. E. & Sepic, F. T. (1995), “Culture, Climate, and Total Quality Management : Measuring Readiness for Change”, Public Productivity & Management Review, vol.18, no.4, Summer, pp.369-385.
  50. Morris,J.H. &Sherman,J.D. (1981), “Generalizability of Organizational Commitment Model”, Academy of Management Journal, 24(3), pp.512-526.
  51. O’ Reilly,C.A., Chatman, J. & Caldwell,D.F. (1991), “People and Organization Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, Academy of Management Journal 34(3),pp.487-516
  52. O'Reilly,C.A. (1989), “Corporations, Culture, and Commitment, Motivation and Social Control in Organization”, California Management Review, Summer
  53. Patton,M.Q. (1975), “Alternative Evaluation Research Paradigm”, Grand Forks, University of North Dakota Press, pp.9.
  54. Pettigrew,M. (1983), “On Studying Organizational Cultures”, Administrative Science Quarterly ,Vol.28 No.1, pp.27.
  55. Pike,J. and Richard,B. (1993), “TQM In Action”, ASQC Quality Congress Transaction, pp.27.
  56. Porter,L. and Parker,A. (1993), “Total Quality Management-The Critical Success Factors”, Total Quality Management, Vol.4, No.1, pp.13-22.
  57. Pym, D. (1966), “Effective Managerial Performance in Organizational

- Change". Journal of Management Studies 3.
58. Richard, D. (2001), "Organization Theory and Design", South-Western College Publishing, pp.314-325
  59. Rieley, J. B. (1992), "How to Make TQM and CI Programs Work," Quality Progress, Oct., pp.92-99.
  60. Robbins,S. P. (1987), "Organization Theory: Structure, Design, and Applications", second edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
  61. Robbins,S. P. (1990), "Organization Theory: Structure Designs and Applications", 3<sup>rd</sup> ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc
  62. Robbins,S. P. (1991), "Management, (3rd ed.)", England Cliff NJ: Prentice-Hall
  63. Robbins,S. P. (1993), "Organizational Behavior", N.J. : Prentice-Hall Inc, pp.670-673
  64. Rokeach,M. (1968), "Beliefs, Attitudes and Values", San Francisco : Jossey Buss, pp.115.
  65. Schein, E. H. (1989), "How Culture Forms, Develops, and Change", In Ralph H.Kilmann et.al.(eds.), Gaining Control of the Coporate Culture.San Francisco : Jossey-Bass
  66. Schein,E.H. (1992), "Organizational Culture and Leadership", San Francisco : Jossey- Bass
  67. Schiemann,W. A. (1993), "Organizational Change Starts with a Strategic Focus," Journal of Business Strategy, Vol. 14, No.1, Feb., pp.43-48.
  68. Schwartz, H. M. and Davis, S. M. (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy," Organization Dynamics, Summer, pp.33.
  69. Stevens,J. M., Beyer, & Trice,M.T. (1978), "Assessing Personal, Role and Organizational Predictor of Managerial Communitment", Academy of Management Journal, 210, pp.380-396.
  70. Thomas,R. R. (1991), "Beyond Race and Gender: Unleashing the Power

of Your Total Work Force by Managing Diversity”, New York :  
AMACOM, pp.50-59.

71. Tichy, N. M. (1983), “Managing Strategic Change”, New York : John Wiley & Sons
72. Townsend, P. L. and Gebhart, J. E. (1997), “Five-Star Leadership: The Art and Strategy of Creating Leaders at Every Level”, pp.96-120.
73. Vecchio, R. P. (1991), “Organizational Behavior”, Oriando: Dryden Press
74. Vloeberghs, D. and Bellens. J. (1996), “Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium,” Quality Progress, June, pp.43-48
75. Vroom, V.H. and Jago, G.A. (1988), “The Leadership : Managing Participation in Organizations” Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, pp.111-112
76. Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973), “Leadership and Decision-Making” Pittsburgh : University of Pittsburgh Press
77. Wallach, E. J. (1983), “Individuals and Organizations: The Cultural Match”, Training and Development Journal, pp.29-36.
78. Wallach, E.J. (1983), “Individuals and Organizations : The Culture Match”, Training and Development Journal, pp.29-36
79. Watson, G. (1973), “Resistance to Change”, N.Y. : Wiley, pp. 117-131.
80. Wiener, Y. (1988), “Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, Academy of Management Review, Vol. 13, No.4, pp.534-545.

中文部份：

1. 尤明雄(民 84), 企業推行 ISO 9000 品保制度認證個案研究, 中興大學企管所碩士論文。
2. 王漢國、劉慶元(民 89), 知識管理的理論與實務 - 兼論組織學習與軍事事務革命, 政戰作戰學校軍事社會科學學刊第七期。
3. 王麗卿、曾令瑛和朱珊珊(民 84), 贏得 ISO 9000 認證個案報導, 管理雜誌, 八月, pp.454-166。
4. 王耀卿(民 84), 美國國家品質獎十週年的新面貌, 品質管制月刊, 六月, pp.68-70。
5. 丘和先(民 84), 整合 ISO 9000 品保模式之資訊系統架構研究-以製造業為例, 中正大學企管所碩士論文。
6. 石滋宜(民 86), 標竿學習-從改變想法開始, 能力雜誌, 十月, pp.14-15。
7. 石滋宜(民 86), 擁抱改變-成功的起點, 能力雜誌, 八月, pp.12-14。
8. 石滋宜(民 86), 變革的時機, 能力雜誌, 七月, pp.15-16。
9. 朱華基(民 86), 品質認證是持續改善的開始, 品質管制月刊, 五月, pp.37。
10. 江學華(民 89), 本軍對全面品質管理的認識, 空軍軍官雙月刊, 四月。
11. 李青芬 李雅婷 趙慕芬合譯(民 84), Stephen, P. R( 1992 ), Organizational Benaviour ( 組織行為學 ), 華泰書局第六版, pp.201-242,248-256。
12. 何純嫻(民 89), IQS-9000 關鍵成功因素之實證研究, 國立成功大學工業管理研究所碩士論文。
13. 吳萬益、林清河(民 89), 企業研究方法, 台北：華泰文化事業有限公司。
14. 呂執中 (民 93), 由新版 ISO 9000s 到國家品質獎, 品質管制月刊, 二

- 月，pp.33-39。
15. 呂執中、田墨忠 (民 90)，國際品質管理-ISO 9000：2000 品管系統之建立與稽核，台北新書局二版
  16. 李秀華(民 83)ISO 9000 品質制度對台灣企業助益實證研究，國立中正大學碩士論文，六月。
  17. 李政興(民 84)企業流程改造之變革實施策略及抗拒解決模式研究，元智工學院管理研究所碩士論文，六月，pp.14-18。
  18. 林公孚(民 85)，TQM 標準與模式，中華民國品質管制學會，pp.296。
  19. 林公孚(民 85)，突破 ISO 9000-國際化品質經營之道，中華民國品質管制學會。
  20. 金屬工業發展中心(民 91)，ISO 9000 系列品質保證制度推廣訓練，pp.7
  21. 施坤壽(民 90)，應用資訊系統整合全面品質管理、企業再造與供應鏈管理建構企業競爭優勢之結構化模式分析-高科技與傳統產業之比較，國立成功大學企業管理研究所博士論文。
  22. 柯輝耀(民 84)，結合 TQM 與 ISO 9000 邁向品質提昇之路，品質管制月刊，一月，pp.29-30。
  23. 洪育忠(民 85)，全面品質的叩門磚，管理雜誌，第 262 期，pp.42-47。
  24. 徐曉慧(民 86)，變革從小處開始，世界經理文摘，132 期，pp.50-60。
  25. 徐聯恩(民 85)，企業變革系列研究，台北：華泰書局，pp.11,27,426。
  26. 高啟輔(民 84)，服務業建立 ISO 9000 品質保證制度之實證研究，國立台灣工業技術學院管理技術研究所碩士論文，六月。
  27. 彭恆忠、楊連仲譯(民 89)，軍事領導：追求卓越，國防部史政編譯局。
  28. 彭德中譯(民 83)，河野豐弘著，改造企業文化，台北：遠流出版公司，pp.28-29,109-124。

- 29.張金鑑(民 84), 管理學新論, 台北: 五南書局台北。
- 30.張峻源(民 90), 組織文化、組織承諾與變革態度之研究-以中央信託局為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 31.張靈靈(民 85), 企業文化與全面績效管理之關係研究-1995 年美國馬康巴德里治獎修訂後之台灣實證, 私立淡江大學國際企業管理研究所碩士論文, 六月。
- 32.許志強(民 79), 企業文化對組織承諾之影響研究, 淡江大學管理科學研究所管理科學組碩士論文。
- 33.陳信達(民 84), 領導者改變、主導邏輯與組織變革之研究, 中正大學企業管理研究所碩士論文, 六月, pp.5-7。
- 34.陳俊賢(民 84), 資訊軟體業推動 ISO 9000 之架構與國內現況分析, 中山大學資訊管理所碩士論文。
- 35.陳重臣、郭茂宏(民 90), 不同領導類型對部屬之適應性的影響, Journal of
- 36.陳書民(民 83), 探討通過 ISO 9000 系列認證廠商之推動技巧與困難-以資訊電子者為例, 國立交通大學工業工程研究所碩士論文, 六月。
- 37.陳慶瑞(民 84), 費德勒權變領導理論, 台北: 五南二版, pp.4。
- 38.陳耀茂(民 83)談 TQC 與 ISO 9000 系列的互補關係, 品質管制月刊, 五月, pp.48-49。
- 39.徐聯恩譯(民 84), 喬巴克著, 未來優勢, 台北: 長河出版社, pp.26,27,33,39-52, 78-79。
- 40.黃一魯(民 82), 成長中的 TQM, 品質管制月刊, 十一月, pp.15-22。
- 41.黃天佑(民 84), 影響取得 ISO 9000 認證之因素研究, 大同工學院事經所碩士論文。
- 42.黃俊雄(民 83), 台灣製造業推行 ISO 9000 系列之現況分析, 國立交通

- 大學工業工程研究所碩士論文，六月。
43. 黃建銘(民 86)，激進式變革與漸進式變革適用性之探討，政治大學企業管理研究所碩士論文，六月，pp.18-19。
  44. 黃營杉譯(民 88)，Charles, W.L. And Gareth, R.J. 著，Strategic Management Theory (策略管理)，台北：華泰書局四版。
  45. 楊金福(民 81)，品質組織與標準化，中華民國品質學會。
  46. 楊幼蘭譯(民 84)，Hammer, M. & Champy, J.著，改造企業 - 再生策略得藍本，台北：牛頓出版股份有限公司。
  47. 楊俊雄(民 82)，The Relationship Of Team Characters And Organizational Change，國立政治大學公共行政學系未出版碩士論文。
  48. 楊錦洲(民 84)，TQM的發展歷程，品質管制月刊，七月，pp.31-33。
  49. 詹昭雄、簡茂椿(民 84)，從中美日歐品質獎之要求看 TQM，品質管制月刊，五月，pp.20-22。
  50. 葉郁蘭(民 83)，組織變革中知識權與管理權之研究，輔大管理學研究所碩士論文。
  51. 榮泰生(民 85)，組織的變革與發展，自動化科技，三月，pp.39-4。
  52. 劉漢容(民 90)，品質管理，台北：勝凱二版。
  53. 樊景立、鄭伯壘(民 89)，華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析，本土心理學研究，第十三期，pp127-180
  54. 潘浙楠(民 85)，推行 TQM 常遇到的問題及其解決之道，品質管制月刊，七月，pp.34-37。
  55. 蔡呈欣(民 86)，服務業建立 ISO 9000 品質保證制度之現況分析、過程模式探討與驗證研究，國立台灣大學工業工程學研究所碩士論文。
  56. 賴宏城(民 83)，製造業建立 ISO 9000 品質管理與品質保證制度之探

- 討，國立台灣工業技術學院管理技術研究所碩士論文，六月。
57. 謝宗翰(民 82)，企業推行 ISO 9000 系列品保制度之過程模式探討，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，六月。
58. 簡佩宜(民 87)，組織文化典範轉移之標準化及持續改善過程研究-ISO 9000 之推行對組織文化及 TQM 影響之探討，國立台灣大學工業工程學系研究所碩士論文，pp.50。
59. 藍科正(民 80)，ISO 9000 系列裡的品管大師理念，品質管制月刊，一月，pp.43-54。
60. 羅虞村(民 85)領導理論研究，台北：文景出版社。
61. 鄭豐聰、林彥澤(民 90)，品質與環境管理系統之整合模式初探，中華民國品管協會品質月刊，八月，pp.85-86。
62. 張公緒、孫靜(民 91)，醫藥企業的 GMP 也要隨著時代而前進，中華民國品管協會品質月刊，七月，pp.84-87。
63. 關季明(民 90)，ACB 稽核員驗證，中華民國品管協會品質月刊，六月，pp.92-100。
64. 盧正宗、陳英得 (民 91)，探討 ISO 國際品保制度與內部控制制度在實務上的整合程序，中華民國品管協會品質月刊，九月，pp.89

## 附錄 本研究之問卷

敬愛的主官(管) 您好：

本問卷調查為學術性實證研究，其目的係探討空軍後勤高階主管之領導行為、組織文化、組織變革中對推行 ISO 9000 成功關鍵因素及導入 TQM 施行要項應用之關係，藉由研究結果，除有助於學術研究外，更俾利提供空軍後勤組織相關管理作為之參考；本問卷採不記名方式，內容僅供學術研究及參考，絕不對外公開，敬請安心，誠摯感謝您的協助與賜教意見！

南華大學管理研究所

指導教授：陳孟修 博士

研究生：岳修齊 敬上

### 第一部份 領導行為：

此部份問項主要探討服務單位之領導行為的描述，請您詳細閱讀及  
依據實際感受於問項中勾選  適當之內容

非同無不非  
常 常  
的 意同不  
同 同  
意意見意

- 1.主管能使部屬明確瞭解工作之要求.....
- 2.主管對部屬的態度是友善，使部屬樂於親近.....
- 3.主管常宣導經營理念.....
- 4.部屬對主管的要求及行為高度肯定，並樂於參與.....
- 5.主管能以其新構想或計畫，施行於單位內.....
- 6.主管樂於接納所屬意見，並能決議施行.....
- 7.主管經常走動管理，並糾舉不當之表現.....
- 8.主管能公平、公正及公開對待同仁.....
- 9.主管明確指示工作細項.....
10. 主管熱心所屬婚喪喜慶的活動.....
11. 主管能在貴單位中建立其角色與地位.....
12. 主管很在意所屬的福利及權益.....
13. 主管要求所屬建立工作程序，確依規定施行.....
14. 主管能接納同仁意見而改變自我.....

15. 主管嚴格要求貴單位達成一定績效標準.....
16. 主管常宣導其行為與立場，尋求同仁支持及認同.....
17. 主管嚴格要求所屬確遵單位之各項法令及規章.....
18. 高階管理負責重大政策訂定，不與基層同仁協商.....
19. 任務交付時，主管能明確劃分工作職責.....
20. 主管儘量與所屬保持一定的距離，應以避嫌.....

**第二部份 組織文化類型：**

此部份問項主要探討貴單位之組織文化特性，請您詳細閱讀及依據  
實際感受於問項中勾選  適當之內容

非同無不非  
常 常  
的 意同不  
同 同  
意意見意

1. 貴單位成員富冒險進取心.....
2. 貴單位成員間彼此相互合作.....
3. 貴單位層級劃分明確.....
4. 貴單位處理程序明確.....
5. 貴單位重視人際關係.....
6. 貴單位鼓勵成員接受新觀念及創新.....
7. 貴單位強調創新、學習及成長.....
8. 貴單位給予成員鼓勵及獎勵.....
9. 貴單位經常刺激成員思考.....
10. 貴單位能感受工作壓力.....
11. 貴單位長官常用命令式口氣.....
12. 貴單位具有完善規章制度.....
13. 貴單位給予成員自主與自由.....
14. 貴單位對成員均能一視同仁.....
15. 貴單位作風保守.....
16. 貴單位能彼此互相信賴.....
17. 貴單位工作充滿活力.....
18. 貴單位成員對工作具高度熱忱.....
19. 貴單位以權力為導向.....
20. 貴單位重視工作績效.....
21. 貴單位管理極為嚴格.....

第三部份 組織變革：

非同無不非  
常 常  
的 意同不  
同 同  
意意見意意

- 1.您認為精實案對組織運作會產生危機或戰力不足.....
- 2.您認為精實案後對自己產生極大影響甚至無法勝任工作.....
- 3.您認為精實案後，會影響自己的權益，且會調離現職.....
- 4.您會擔心落實精實案，自己會是裁減對象.....
- 5.您會擔心實行精實案，個人福利會受到影響.....
- 6.您會擔心實行精實案，無法適應新的組織文化.....
- 7.您認為精實案後，隨時會有裁員事發生.....
- 8.您認為實行精實案之同時，應考量保存原有組織文化.....
- 9.您認為精實案後可以淘汰無效及冗員.....
- 10.您認為推行精實案可以提高組織工作效率.....
- 11.您認為精實案提供良好配套措施，有效保障成員權益.....
- 12.您認為國際環境、兩岸關係及內政需求應實行精實案.....
- 13.精實案有合理補償，會全力配合政策.....
- 14.您認為實行精實案可以提昇組織戰力.....
- 15.您認為決策者不關心所屬未來.....
- 16.您認為實行精實案與基層溝通不足.....
- 17.您認為精實案造成組織結構、流程改變，產生諸多困擾.....
- 18.您認為推行精實案過程中，上、下階層溝通順暢.....
- 19.您認為實行精實案，管理工作會更講求效率.....
- 20.您認為實行精實案，會提高工作品質及效率.....
- 21.您認為政策推行被犧牲者均為我們這群成員.....
- 22.您認為實行精實案，職務被異動會考慮轉業.....
- 23.您會配合實行精實案各項改革活動.....
- 24.精實案政策施行後，我會有無力感.....
- 25.您認為實行精實案，會增加工作負荷量.....
- 26.您認為實行精實案，造成人事精減，工作業務增加.....
- 27.實行精實案後，組織及人事精減，工作績效顯著.....
- 28.您擔心精實案無法配合未來要求，使工作更無保障.....

29.為國防長遠利益著想，精實案是有其必要性.....

---

**第四部份 ISO 9000 成功關鍵因素：** 非同無不非  
此部份問項主要探討貴單位 ISO 9000 成功關鍵因素，請您詳細閱常 常  
讀及依據實際感受於問項中勾選 ✓適當之內容 的 意同不  
同 同  
意意見意意

**管理階層領導**

- 1.貴單位高階主管已具備推行ISO9000應有之堅定承諾.....
- 2.貴單位高階主管有具備推行 ISO 9000 的參與感.....
- 3.貴單位高階主管經常宣示組織品質政策.....
- 4.高階主管有深入品質問題.....

**組織運行**

- 5.組織成立跨功能小組(含補給、維修、訓練、主計、品及計畫部門)，  
會使部門間溝通協調與運作順暢.....
- 6.組織成立 ISO 9000 推行小組，是有其必要性.....

**教育訓練與輔導**

- 7.全體成員能高度參與訓練及支持認同.....
- 8.與品質有關人員有完成適當教育訓練.....
- 9.全體成員瞭解統計基本的概念.....
- 10.推行 ISO 制度須專家的協助與輔導.....
- 11.貴單位定期評估教育訓練之成效.....

**供應商之管理**

- 12.貴單位能評估支援單位之品質能力.....
- 13.貴單位與支援單位已建立良好夥伴關係.....

**施工品質**

- 14.管制計畫與作業程序均能確實執行.....
- 15.作業場所有防呆措施.....
- 16.機具、裝備或飛機等均有妥善規劃之週檢計畫.....
- 17.貴單位已使用統計技術進行工作分析及改善.....

**資訊運用**

- 18.貴單位運用資訊系統資料執行品質改善.....
- 19.已利用支援單位的回饋資料執行分析及改善.....

## 品質系統

20.貴單位具有妥善管制品質作業文件及資料.....

21.貴單位已建立完善品管制度及系統.....

## 顧客滿意

22.貴單位主動調查內、外顧客滿意資料，以評估及改善作業品質

23.貴單位能妥善處理顧客不滿意的事件.....

## 工具及技術運用

24.貴單位已依計畫定期稽核及驗證品質作業活動.....

25.貴單位能妥善運用統計方法來分析及測量結果之變異.....

26.貴單位已建置設備或軟體提供品質分析及改善作業.....

27.貴單位能運用工具或技術，嚴格定期檢測與測考，以確保作業之精密度及品質 .....

## 持續改善

28.貴單位能為顧客持續改善品質、服務及技術.....

29.貴單位可運用統計方法進行持續改善(如管制圖、實驗設計、限制理論、不良率分析、價值分析及標竿).....

---

---

## 第五部份 TQM 施行要項：

此部份問項主要探討貴單位 TQM 施行要項，請您詳細閱讀及依據實際感受於問項中勾選  適當之內容

非同無不非  
常 常  
的 意同不  
同 同  
意意見意

### 領導經營理念

1.組織的經營理念與價值觀變成唯一重視全面品質管理.....

2.組織品質文化重視持續改善產品、服務及作業流程.....

3.領導者實際參與品質改善活動.....

4.領導者瞭解未來品質競爭的環境.....

5.領導者能清楚表達 TQM 的使命及未來願景發展.....

6.組織內部成員能同心合作推動 TQM.....

7.領導者能宣示及參與對全面品質的支持.....

### 成員訓練管理

8.組織對成員施予 TQM 管理概念及專業技術訓練.....

9.組織鼓勵員工與提案計畫.....

- 10.組織訂立對 TQM 貢獻的獎勵制度.....
- 11.組織定期評估及持續改善成員滿意度.....
- 流程(製程)管理**
- 12.組織對產品或服務會以滿足顧客需求為考量前提.....
- 13.組織有完善控制機制，確保流程符合品質要求.....
- 14.組織在作業過程或服務中設定有預防措施，確保品質.....
- 15.組織運用流程模式以確認及改善生產或服務品質.....
- 16.組織運用流程分析進行流程改善.....
- 顧客市場發展**
- 17.組織以系統程序蒐集顧客資料，並分析與整理.....
- 18.對顧客的滿意調查及分析，有明確的解決系統.....
- 19.組織有建立與顧客互動的服務工作手冊.....
- 20.組織對顧客抱怨有明確解決之道.....
- 21.組織定期會調查顧客滿意度及衡量指標.....
- 品質資訊**
- 22.組織定期蒐集產品或服務的品質資訊.....
- 23.組織以多種方法蒐集品質資訊，確保客觀性及可靠性.....
- 24.組織經常評估品質資訊所產生價值，加以改進及提昇.....
- 25.組織各種品質資訊會傳遞至相關部門或人員.....
- 26.組織品質資訊會與研發、生產、服務部門相結合.....

---

**第六部份 受訪者個人基本資料：**

- 1.性別：(1) 女 Female (2) 男 Male
- 2.年齡：(1) 20-29 (2) 30 39 (3) 40 49 (4) 50 以上
- 3.教育程度：(1) 高中 (2) 大專 (3) 大學 (4) 碩士(5) 博士
- 4.軍事進修學歷：(1) 國管院-戰院(略)班(2) 國管院-研究班 (3) 國管院或參  
大指參班(4) 後勤參謀官班 (5) 士官長正規班(6)其他
- 5.職務：(1) 上校以上(2) 中校(3) 少校(4)尉官 (5) 士官長(6) 上士(含)  
以下
- 6.服務部門：(1) 業務性 (2) 管理性

誠摯的感謝您的協助，完成此問卷的填寫，祝福您平安順心。

## 個人簡歷

- 1.姓名：岳修齊
- 2.住址：台北縣汐止市長青路 217 巷 13 號
- 3.學歷：國防大學戰略研究所 87 年班
- 4.經歷：大隊長、主任教官、參謀長
- 5.現職：台南空軍基地副聯隊長