

南華大學管理科學研究所碩士論文

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

國營企業實施 ISO 9000(2000)之經營績效與因應對策之研究

THE RESEARCH OF MANAGEMENT MERITS AND RELEVANT  
COUNTERMEASURES OF GOVERNMENT ENTERPRISES  
IMPLEMENTING ISO9000(2000)

The seal of Nan Hua University is a large, faint watermark in the background. It is circular with a stylized flower or leaf design in the center. The Chinese characters '南華大學' (Nan Hua University) are arranged around the perimeter of the seal.

指導教授：陳券彪 博士

ADVISOR : PH.D. CHEN CHUAN-BIAU

研究生：林世賢

GRADUATE STUDENT : SHIH-HSIEN LIN

中 華 民 國 九 十 三 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

國營企業實施 ISO9000(2000)之經營績效與因應對策之研究

研究生：林世賢

經考試合格特此證明

口試委員：李啟誠

陳春聲

張春柳

指導教授：陳春聲

所 長：陳春聲

口試日期：中華民國 九十三年 六 月 四 日

## 誌 謝

投入教育工作已二十載，有機會重回學校讀書真是一件樂事，在師長的教誨及同學之間的相互砥礪，使本人有眼界豁然開朗的感覺，心中充滿了感激，更讓我有進一步將所學理論實際再應用於教學工作中，有一種柳暗花明又一村的感覺，心中滿懷喜悅與感謝。

本論文能夠順利的完成，首先要感謝的是指導教授陳券彪博士，嚴謹與耐心的指導，其次感謝張春桃教授及李啟誠博士兩位口試委員，提出諸多寶貴建議，使本論文更臻完善。此外，管科所諸位老師二年來的教導，藉此一併表達衷心的感激。

論文撰寫期間，感謝陳淑慧同學、高碧連學姊給予非常多的協助，陳木聯、施清珍、賴榮祥同學們的幫忙，適時的提供資料與交換心得，互相切磋與勉勵，此乃非常難得的緣份，同時也是進入南華管研所的另一項收穫。

謝謝所有支持我、鼓勵我、關心我的親朋好友，您們用最大的包容與支持，時時給予我關心與鼓勵，有了您們全心的祝福，我才能信心十足向前走，進而達成目標。

最後，僅將此論文獻給我最親愛的老婆美珍、我的雙親及子女，有您做最佳的後盾，才能讓我無後顧之憂、全心全力完成此篇論文，取得碩士學位。

感謝所有支持我完成論文的良師益友，謹獻上此論文，將我所有的成果與喜悅與各位分享。謹此向他們獻上我最深誠的感謝與愛意！

林世賢 謹誌 93年6月

# 南華大學管理科學研究所九十二學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：國營企業實施 ISO9000(2000)之經營績效與因應對策之研究

研究生：林世賢

指導教授：陳券彪博士

## 論文摘要內容：

時代進步，知識提昇，造成整體環境改變，民眾對於政府的要求隨之提高，為因應各種變化，近年來政府透過各項措施，積極提昇行政效率，更以顧客至上、服務第一為目標，部份國營企業更導入 ISO 9000 期望透過 ISO 9000 品質管理系統，提高國營企業之經營效率、降低成本及提昇競爭力。

但實施成效如何仍待進一步檢視，因此本研究擬探討國營企業實施 ISO 9000(2000)之經營績效與因應對策，並以鐵路局、稅捐處、地政事務所、戶政事務所等四家已實施 ISO 9000 之國營企業為例做實證分析，期能獲知不同屬性之國營企業其經營績效之差異、推動 ISO 9000 之成功關鍵因素、所面臨困難及可行因應對策。

本研究經實證分析獲得下列六項具體的成果：

1. 提升整體形象
2. 增加民眾信賴度
3. 提昇客戶滿意度
4. 改善國營企業之競爭力
5. 降低顧客抱怨
6. 改善服務品質

**關鍵詞：**ISO9000、國營企業、經營績效、競爭力

**Title of Thesis** : The Research of Management Merits and Relevant Countermeasures of Government Enterprises Implementing ISO9000(2000)

**Name of Institute** : Graduate Institute in Mangement Sciences, Nan HuaUniversity

**Graduate date** : JUNE. 2004                      **Degree Conferred** : M.B.A.

**Name of student** : Shih-Hsien Lin              **Advisor** : PH.D. Chuan-Blau Chen

## **Abstract**

With the progress of time and the rise of knowledge, the whole environment is changed, and the public has more demands on the government. In recent years, in order to respond to various changes, the government aggressively promotes administrative efficiency, takes customer-first and service-first as the goals, and imports ISO9000 into part of government enterprises to promote the management efficiency, to reduce costs, and to promote competitiveness via the quality control system of ISO9000.

However, the implementation effect still needs to be further inspected. Thus, this research is to discuss the management merits and relevant countermeasures of government enterprises implementing ISO9000(2000), and takes the four government enterprises, Railway Administration, the Revenue, Land Office, and Household Registration Office, which are implementing ISO9000, as the examples for evidence-based analyses to know the differences of management merits between different kinds of government enterprises, the key factors of promoting ISO9000 successfully, the difficulties the enterprises face, and the workable relevant countermeasures.

The six specific results of the evidence-based analyses of this research are as follows:

1. Promoting the overall image
2. Increasing the reliability of the public
3. Enhancing the satisfaction of customers
4. Improving the competitiveness of government enterprises
5. Decreasing complaint of customers
6. Perfecting service quality

**Key Words** : ISO9000, government enterprises, management merits, competitiveness

# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	v
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機與目的.....	2
1.3 研究流程.....	4
1.4 研究範圍與限制.....	6
1.5 名詞釋義.....	6
第二章 文獻探討.....	8
2.1 ISO 9000 內涵與特色.....	8
2.2 企業推行 ISO 9000 動機與目的.....	18
2.3 推行 ISO 9000 之過程.....	20
2.4 推行 ISO 9000 面臨困難及成敗關鍵因素.....	23
2.5 ISO 9000 與經營績效之關係.....	24
2.6 企業文化與組織績效之關係.....	27
第三章 研究設計.....	35
3.1 研究架構.....	35
3.2 變數之操作性定義.....	39
3.3 研究假設.....	40
3.4 抽樣設計.....	41

3.5 問卷設計與調查.....	41
3.6 資料分析方法.....	43
第四章 國營企業實施 ISO 9000(2000)之經營績效分析 .....	45
4.1 樣本結構分析.....	45
4.2 量表之信度分析與變項之因素分析.....	46
4.3 員工對實施 ISO9000 品保制度之看法 .....	53
4.4 員工對企業推動 ISO9000 成功關鍵因素之看法 .....	66
4.5 不同國營企業實施 ISO9000 後其經營績效之差異 .....	71
第五章 實施 ISO9000(2000)面臨困難及因應對策 .....	81
5.1 國營企業實施 ISO9000 現況分析 .....	81
5.2 不同單位員工對實施 ISO 9000 重點工作評量之看法 .....	83
5.3 員工對企業推動 ISO9000 成效不彰因素之看法 .....	88
5.3 國營企業實施 ISO9000 面臨之困難與因應對策.....	95
第六章 結論與建議.....	102
6.1 主要研究成果.....	102
6.2 建議.....	105
參考文獻.....	106
附錄一.....	112
附錄二.....	117

## 表目錄

表 2.1	ISO9001 相關配合條文要求.....	16
表 2.2	公司推行 ISO 9000 系統之動機.....	18
表 2.3	公司推行 ISO 9000 系列認證動機相關研究對照表 .....	19
表 3.1	問卷調查回收統計表 .....	43
表 4.1	有效樣本結構分佈概況統計表 .....	46
表 4.2	國營企業員工對實施 ISO9000 認知變項之因素分析 .....	48
表 4.3	國營企業推動 ISO9000 重點工作評量變項之因素分析 .....	50
表 4.4	國營企業推動 ISO9000 成功關鍵因素評量變項之因素分析 .....	51
表 4.5	經營績效評量變項之因素分析 .....	52
表 4.6	問卷量表之信度分析統計表 .....	53
表 4.7	國營企業員工對實施 ISO9000 品保系統之認知彙整表 .....	55
表 4.8	不同背景之員工對「ISO9000 是一種提昇競爭力的管理方法」之看法 .....	56
表 4.9	不同背景之員工對「ISO9000 可滿足民眾的需求與期望」之看法 ....	58
表 4.10	不同背景之員工對「ISO9000 需要全體員工的參與與配合才能成功」	59
表 4.11	不同背景之員工對「確實推動 ISO9000 能有效改善服務品質」之看法 .....	61
表 4.12	不同背景之員工對「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」之看法 .....	62
表 4.13	不同背景之員工對「推動 ISO9000 應視實施需要加強員工教育訓練」 之看法 .....	63
表 4.14	不同背景之員工對「高階主管的支持與決心是推動 ISO9000 成功關鍵」 之看法 .....	65
表 4.15	國營企業員工對實施 ISO9000 成功關鍵因素之看法統計表 .....	66
表 4.16	不同背景之員工對「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」之看法 .....	67
表 4.17	不同背景之員工對「推動 ISO9000 應視實施需有加強員工教育訓練」 之看法 .....	68
表 4.18	不同背景之員工對「推動 ISO9000 重視服務品質以提昇顧客滿意度」 看法 .....	69
表 4.19	不同背景之員工對「推動 ISO9000 能有效改善流程縮短時間」之看法 .....	70



表 4.20 國營企業員工對該單位實施 ISO 9000 後主要經營績效之看法 .....	72
表 4.22 不同背景之員工對服務品質與競爭力構面之看法 .....	76
表 4.23 不同背景之員工對顧客滿意度構面之看法 .....	78
表 4.24 不同背景之員工對簡化流程與工作效率構面之看法 .....	80
表 5.1 國營企業之員工實施 ISO9000 之態度分析 .....	82
表 5.2 國營企業之員工對實施 ISO9000 重點工作量之看法 .....	82
表 5.3 不同性別之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法 .....	84
表 5.4 不同年齡之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法 .....	85
表 5.5 不同年資之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法 .....	85
表 5.6 不同學歷之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法 .....	86
表 5.7 不同職務之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法 .....	86
表 5.8 不同背景之員工對「實施 ISO9000 實際現況」工作評量認知各構面之看法彙整表 .....	87
表 5.9 不同機關之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法 .....	88
表 5.10 國營企業員工對實施 ISO9000 成效不彰因素之看法統計表 .....	89
表 5.11 不同背景之員工對員工抗拒改革之看法 .....	90
表 5.12 不同背景之員工對管理階層決心不足」之看法 .....	91
表 5.13 不同背景之員工對推動「員工的專業知識普遍不足」之看法 .....	92
表 5.14 不同背景之員工對「缺少專業技術顧問提供諮詢」之看法 .....	92
表 5.15 不同背景之員工對「推動的具體成效短期不見成效」之看法 .....	93
表 5.16 不同背景之員工對「國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施」之看法 .....	94
表 5.17 不同效益認知之員工對實施 ISO9000 活動之看法 .....	96
表 5.18 不同機關員工對實施 ISO9000 成效不彰及面臨困難及之看法 .....	98
表 5.19 國營企業實施 ISO9000 主要面臨困難及因應對策 .....	101

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程.....	5
圖 1.2	ISO 9000(2000)系列.....	7
圖 2.1	過程導向品質管理系統的模式.....	15
圖 2.2	品質管理系統運作流程.....	17
圖 2.4	ISO 9000 推動流程圖.....	22
圖 3.1	觀念性研究架構.....	36
圖 3.2	分析性研究架構.....	38

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景

由於 WTO 的加入，使得日益競爭的二十一世紀，將面臨更大挑戰與衝擊，所以無論民間企業或政府機關均須提昇效率、改變經營策略，以因應世局變化，而為回應民眾的要求，「行政革新」、「政府再造」、「顧客導向」、「企業型政府」等，是政府努力的方向，而如何滿足顧客要求及提昇工作效率，藉以降低成本、改善作業流程乃是影響組織永續發展之基本關鍵，其中服務品質提昇問題，為影響國營企業組織成敗的因素之一，因此各行業無不想運用 ISO 9000 國際品質保證制度的推動，一方面提昇民眾滿意度，另一方面建立一套明確單純的品質作業標準系統，期望藉由 ISO 9000 推動及落實，使組織運作之每一階段相關之各項作業，都能建立管理系統、作業流程及作業標準，然後落實執行，以提昇國營企業之經營績效，增強國際競爭力。

在全球經濟正跨過二十世紀的分水嶺，而邁入知識管理的此時此刻，管理者不難察覺；不僅企業經營的環境起了急劇的變化，甚至管理的理念與方法也不斷推陳出新。國營企業，過去幾年來，乃至於未來，可能因為沿襲傳統的管理的手法而深受其害，也可能借鏡他人成功的策略而徒勞無功，更可能因為一項不明智的策略而一敗塗地。為什麼？因為二十一世紀的知識經濟時代，環境因素變化太快，很難找到千古不移的準則，而企業管理者唯有建立一個穩健的、有學習與反應能力的團隊，才可能有系統地迎向各種挑戰。因此各組織莫不推動 ISO 9000 品質管理系統來因應變化，因為 ISO 9000 國際品質管理標準歷經全球十幾年的推行

與應用，在二十世紀末修訂出 2000 年的最新版本。此新版之 ISO 9000，強調企業必須用系統化的方法、過程化的規劃、以及客戶導向的理念來運作品質管理系統，過去企業漫罵 ISO 9000 成效不彰，抱怨 ISO 9000 落實性差，其失敗關鍵因素乃是欠缺系統化、過程化與客戶導向的管理方式，而 ISO 9001-2000 版其核心精神，乃是從了解客戶需求開始，進而規劃公司內部資源及生產/服務流程，定期稽核檢討營運績效，以滿足客戶為最終目標，與客戶滿意的經營理念不謀而合，本研究擬運用已實施 ISO 9001(2000)之國營企業瞭解其成功與失敗關鍵因素，並針對經營績效作一探討以提昇服務品質，將是對顧客滿意的最佳承諾。

## 1.2 研究動機與目的

近年來由於環境的改變，私人企業經常扮演領先地位，尤其中小型製造業在改版後，對提高生產力、降低生產成本、提昇獲利能力等績效指標有明顯改善，帶動整體社會繁榮與進步；反觀國營企業作業流程的手續繁複，而且較欠缺現代企業管理理念，在面對主客觀環境衝擊下，其功能發揮與成果展現相對不足；值此邁入新世紀，國營企業須儘速調整策略、加快步伐，將現代化企業經營管理理念和方法，具體適切地導入組織運作機制，以期達到精進施政效率、重塑政治形象等「標本兼治」之目的。

參考國內相關文獻與研究後發現，對於實施 ISO 9000 相關研究甚多，經本研究整理如下：

林嘉祥(1995)，探討國內資訊產業廠商，實施 TQM 與 ISO 9000 配合情況，藉由分析瞭解實施前後是否有差異。朱政生(1996)，主要探討已實施 ISO 9000 通過之廠商藉以瞭解 ISO 9000 內涵、實施現況、實施所

遭遇困難及如何維持驗證。吳泳璋(1996)，探討已實施 ISO 9000之廠商現況、選擇國內外驗證機構及實施前後之差異，研究發現，在財務方面無顯著改善，而作業績效有顯著改善。姜約翰(1997)，由企業提供生產、營業、人力資源、財務等構面運用以發展之績效衡量指標，以驗證鋼鐵業在實際運用有顯著正面影響。黃秋祥(1998)，曾探討行政機關運用 ISO 9000之管理系統，主要以台南縣的行政機關為研究對象，研究認為ISO 9000對於行政機關是可行的品質保證系統。邱德勳(2001)，研究發現電機、電子產業推行ISO 9000之成功關鍵因素，持續改善落實、提高客戶滿意、高階層參與與決心、實施教育訓練、顧問驗證選擇、員工全員參與、建立互利供應商關係、組織系統化管理等。李忠祐(2001)，研究發現，資訊科技運用因素中的「機關全員の資訊認知」、「網路的規劃與運用」與持續改善認證關鍵因素之「品質管理持續推動」、「全員支持配合」、「有效預防與矯正措施」三項整合有顯著關係。劉國政(2003)，研究重點以捷運局為例，探討認證過程中之資源管理、投入人力、花費成本及整體效益進行評估，有初步績效，公文處理時間減少1.1天、內部稽核改善率達34.3%、民眾陳情案降低50%、預算提報時間節省50%、業務交接減少23天，並將書面化作業，轉換成電子化與網路聯結，如並藉由PDCA循環模式持續進行改革，有明顯改善。

由上述討論可知；除劉國政以 ISO 9000(2000)去推展外，其餘以 ISO 9000(1994)去推動，其實施結果都有顯著正面影響，尤其以捷運局民眾陳情案降低 50%及預算提報時間節省 50%，成果最為豐碩。

以上各學者均著重成功關鍵因素，對於失敗因素及因應對策之研究較少，基於上述理念催化下，遂決定針對「國營企業已實施 ISO 9000(2000)之經營績效與因應對策之研究」問題作一研究性探討；因績效評估問題涉

及的層面既深且廣，本論文謹就國營企業對 ISO 9000(2000)品質管理系統作一實證研究，並對以往學者研究，實施所面臨的困難，探討找其因應對策，所獲結論供相關之參考，並作為實現「政府企業化」理念跨出的一小步。因此本研究之研究項目主要有六項：

1. ISO 9000(1994)與(2000)之特色與差異。
2. 瞭解公務人員對ISO 9000 品保制度之認知。
3. 瞭解國營企業推動ISO 9000實施現況。
4. 分析國營企業推動ISO 9000成功關鍵因素。
5. 評估國營企業推動ISO 9000 之成效。
6. 探討國營企業界推動ISO 9000 所面臨困難及可行之因應對策。

### 1.3 研究流程

本研究之研究流程如下

- 1、分析問題背景。
- 2、蒐集國內外相關之文獻，進一步分析與整理，奠定本研究之理論基礎。
- 3、確立研究主題、研究目的、研究範圍與限制。
- 4、研究設計，主要包括資料蒐集方法，研究架構、抽樣設計、問卷設計與資料分析方法。
- 5、問卷調查。
- 6、資料整理與分析
- 7、結論與建議。

上述之研究流程可以圖1.1表示之：

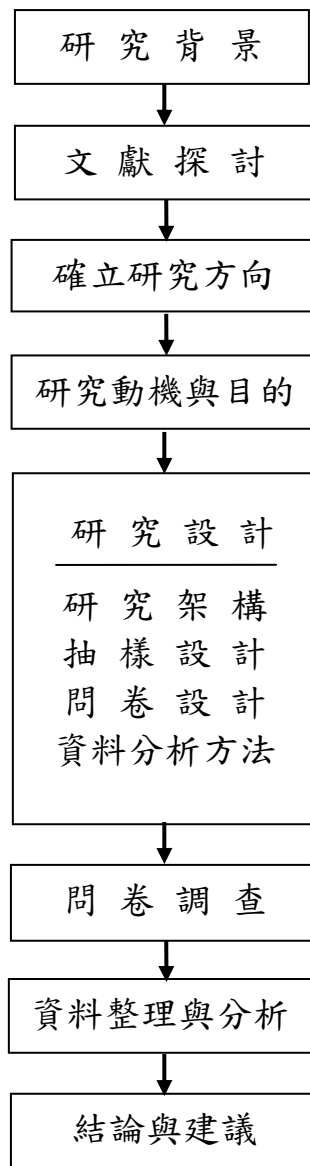


圖1.1研究流程

## 1.4 研究範圍與限制

- (一)研究範圍：由於時間、物力、財力之限制，本研究僅以已實施ISO 9000之國營企業(鐵路局、稅捐處、地政事務所、戶政事務所)作研究範圍，未能將所有國營企業作全面性的探討。
- (二)樣本選取方式：係採用便利抽樣方式進行，以各單位之主管、非主管、管理代表及ISO 9000推動小組之相關人員，作為實施問卷調查之對象，因此研究結果可能較缺乏代表性無法適用於所有國營企業。
- (三)經營績效衡量方面，僅以(1)顧客滿意度、(2)提昇服務品質與競爭力、(3)簡化流程提昇效率等，三項指標作為衡量的基準。

## 1.5 名詞釋義

1. ISO：ISO 是國際標準組織 (International Organization for Standardization) 的簡稱，ISO 成立於 1974 年，總部設於日內瓦，其成員包括 130 個會員國，設立目的在於推動與制定國際性標準，以作為各國與企業遵循的依據。
2. ISO 9000 品質管理系統：「ISO」已頒佈 12,900 項產品與技術標準，至於管理性標準，至目前為止，僅屬少數。而 ISO 9000 標準是以 9 為主的一系列品質管理標準，以下是 ISO 9000 品質管理系統的家族，ISO 9001 系統，主要由 ISO 相關之二十項條文所組成，其各項標準之內容如附錄二所示。



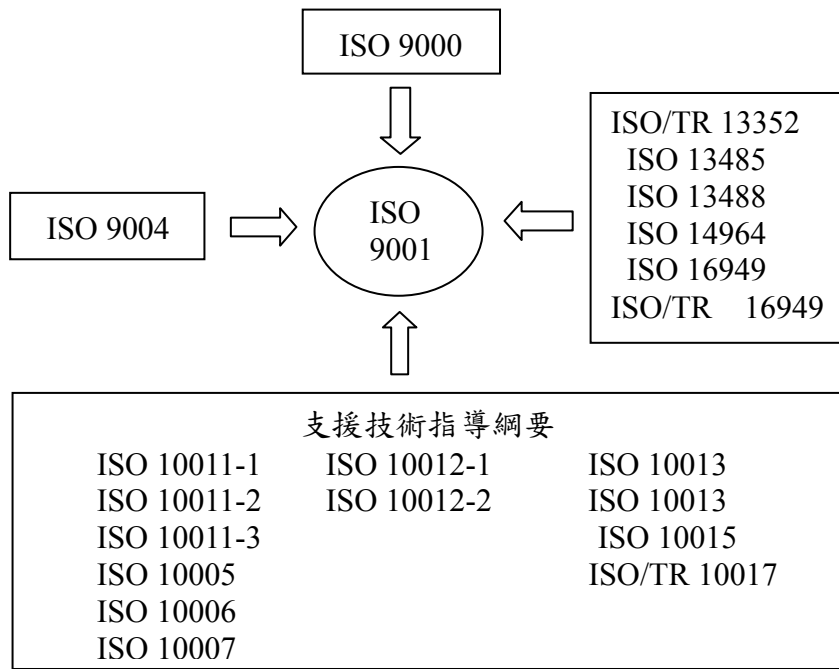


圖1.2 ISO 9000(2000)系列  
 資料來源：陳世龍(2000)，吳翰出版社，頁三

## 第二章 文獻探討

本章將分為六節：第一節 ISO 9000 內涵與特色；第二節企業推行 ISO 9000 動機與目的；第三節推行 ISO 9000 之過程；第四節推行 ISO 9000 面臨困難及成敗關鍵因素；第五節 ISO 9000 與經營績效之關係；第六節企業文化與組織績效之關係

### 2.1 ISO 9000 內涵與特色

#### 2.1.1 ISO 9000 內涵

ISO 國際標準組織 (International Organization for Standardization ; 簡稱 ISO)，其為一非官方性質之國際組織，成立之目的，在於「制定世界通用的國際標準，以促進標準國際化，減少技術性貿易障礙」。截至目前為止，該組織已制定公布約 12,900 項國際標準，包括近年來在國際間引起極大震撼與風潮的 ISO 9000 品質管理系統國際標準及 ISO 14000 環境管理系統國際標準 (經濟部商品檢驗局，1998)。

ISO 9000 的品質管理系統 1987 年 3 月 15 日版包含六大部分：  
(1)ISO 8402 是品質相關詞彙的定義，以利國際溝通時相互了解。(2)ISO 9000 是此系列選用之指導綱要，幫助廠商選用合適的模式。(3)ISO 9001 包含設計/開發、生產、安裝與服務之品質保證模式。(4)ISO 9002 包含生產、安裝與服務之品質保證模式。(5)ISO 9003 包含最終檢查與測試之品質保證模式。(6)ISO 9004 的主要提供內部之品質保證的指導綱要。(李芳仁，1998)。

1987 年版的 ISO 9000 系列標準重點在確保成品的品質，但標準實施後，發現存在許多語詞或規定仍有模糊不清之處，標準中之兩項指導

綱要也不能完全涵蓋特別的需求，主要的批評包括：

- 一、沒有品質提昇的觀念
- 二、不談品質策略
- 三、未包含品質管理的訓練
- 四、未強調基層員工的參與

1994 年版 ISO 9000 則引導使用者開始注重流程管理品質，其修改的特色及重點如下：

其中特色主要包括下面四項：

- (一)標準更容易使用。
- (二)澄清內容疑點。
- (三)品質要求升級，提供更多客戶信心。
- (四)定義更新、更寬的使用行業規範。

而且重點主要包括下面五項：

- (一)納入客戶導向觀念，導向 TQM
- (二)強調計畫和預防的觀念
- (三)兼顧系統品質和產品品質
- (四)重視經營者與管理階層參與
- (五)ISO 9003 大幅充實，預期影響深遠

ISO 9001：1994 年版頒布時，ISO/TC 176 提到“2000 年展望”的報告，其中提到 ISO 9000 系列及其相關的 ISO 10000 系列標準發展所設定的四個策略目標：(1)全世界的通用性；(2)當前相容性；(3)未來相容性；(4)未來彈性；並準備到公元 2000 年時，將目標通用的四項產品類別，包括：硬體、軟體、加工材料及服務，能採用共同的品質用語、概念與技術，使標準的通用性、相容性與彈性能落實到所有的產品類別。

ISO 9001:2000 年版標準首要改變在於將 1994 年版之 ISO 9001、ISO 9002 及 ISO 9003 修正合併為 ISO 9001。舊版標準的名稱“品質保證模式”，賦予新的名稱“品質管理系統”強調新版品質系統的整個功能及未來全面品質管理目標，修訂方式不但是結構性的改變，且強調 PDCA 循環品質管理系統的流程模式，其架構是屬於品質管理/經營層次的，更適合於各大企業的規模與活動。

張國棟（1997）曾從精神、手法、活動及策略等四方面說明 ISO 9000 的內涵，茲分述如下：

一、精神方面：

ISO 9000 主要目的在使得外部顧客對供應商有信心，故是為顧客導向；而其焦點主要是以產品/服務維持在一定的水準，雖有預防的想法但仍以維持為中心，其是以 S-D-C-A（Standard -Do-Check-Action）的運作來維護系統。因 ISO 9000 是一個品質系統，固其在公司內的活動皆是與品質系統有關的，非此一系統的人或物即不納入。另外，它亦不是積極的要求協力廠必須納入此一系統，而是消極的去評估它以作為參考。

二、手法方面：

ISO 9002 雖有「統計技術」條款，但其不是強迫性的要去使用及用何種手法，而是先自我鑑別有無需求，再進一步考慮使用何種手法。

三、活動方面：

ISO 9002 的內部稽核或外部稽核活動主要為確認是否依據程序或作業指導書去維持現有品質的各項活動，並透過驗證以取得認可登錄。

#### 四、策略方面：

ISO 9002 在「管理責任」條款內明確要求公司必須訂定品質政策，並將品質政策展開為品質目標據以落實，且告知相關人員。但在設定企業品質目標則缺少清楚的說明。

Emma Chynoweth and Rick Mullin (1997) 認為定義 ISO 9000 最好的方法是消除一般的誤解，因為 ISO 9000 並不是在做產品的合格驗證，它是在建立一個品質系統時，對於文書化作業程序的一種國際性協定。而一般驗證時，是由合格的第三者組織來稽核公司是否已達全面文書化作業程序和根據文書資料持續業。

經由上述討論可知，ISO 9000 之內涵為(1)ISO 8402 是品質相關詞彙的定義，以利國際溝通時相互了解。(2)ISO 9000 是此系列選用之指導綱要，幫助廠商選用合適的模式。(3)ISO 9001 包含設計/開發、生產、安裝與服務之品質保證模式。(4)ISO 9002 包含生產、安裝與服務之品質保證模式。(5)ISO 9003 包含最終檢查與測試之品質保證模式。(6)ISO 9004 的主要提供內部之品質保證的指導綱要。

## 2.1.2 ISO 9000 的特色

有關 ISO 9000 系統的品質理念，藍科正（1990）認為 ISO 9000 系統標準明顯地反映出下列幾項重要理念：

- 一、品管是一連續不斷的過程：追求品質要著重產品到達顧客手中的整個過程，而不只是結果。且應持續進行、不可中斷，否則前功盡棄。
- 二、品管是全面性的：品管不侷限於製程管制，乃涵蓋工廠／公司的所有運作，而所有員工均應參與。
- 三、品管強調防患於未然：品管重在預防，事後檢驗只是補救措施而已。
- 四、品管必須服膺顧客至上的原則：符合品管標準與完全取決於顧客的要求。因此，當我們看到有些國家的低品質產品得以暢銷時，便不會困惑。
- 五、以經營成本評估品管績效：任何一項產品品質的提昇都應對業者的利潤有利，才得以普及。任何階段性地改進品質，必須重視經營成本的考量，以迎合顧客需求，拓展業績。

經濟部商品檢驗局（1998）闡述 ISO 9000 驗證之意義為「經由獨立之第三者驗證機構對供應商之品質保證系統，予以評鑑認可之整個過程」。驗證過程中藉著有系統、有計畫且獨立之稽核，對廠商品質管理系統作全面性之查核；惟本項稽核並未針對廠商之產品或服務的品質加以測試認可，因此取得 ISO 9000 驗證之廠商，僅能證明其可經由良好的 ISO 9000 品質管理系統，產製出符合採購者所要求之產品或有能力提供採購者滿意之服務；至於產品或服務品質之好壞，仍應視採購者之要求而定，是否最好則並非一定。

藍科正（1990）強調 ISO 9000 系統其主要精神與內涵在於強調：

- (1)以顧客／消費者的需求為出發點，以滿足顧客／消費者的需求為終點：它是一種以行銷、社會為導向的全面性品質保證與管理的系統。
- (2)著重系統分析的方法，要求組織必須充分了解其內部每個影響產品／服務品質的過程並以部門間「介面」的觀念，來落實執行與管制每一過程，以保證產品／服務品質能符合要求。因此，它亦是一種重視組織全體參與、橫跨所有部門的團隊合作工作型態以及強調在組織中建立出一種追求產品／服務至善至美的企業文化。(3)重視組織最高策略層峰及全體人員的共同參與，由組織中最高管理當局品質政策的擬定至售後服務，每一作業過程之執行與管制情形均要載於文件、紀錄並建檔存查，以便隨時提供外部採購者、消費者或公正第三者據以認證產品的品質。因此，它完全是一種採取以品質為中心的組織經營管理方法，以一種全面品質經營的方法來力求組織內品質系統的完整以實現內、外部顧客對品質的各項需求，而奠立組織未來的長期成功的基礎。

由以上討論可知：任何公民營企業組織或行政機關為了獲得 ISO 9000 系統國際品質標準的驗證，必須上至最高管理階層的理念承諾、品質政策釐定，下至最基層的全員參與、落實執行。各個部門內和部門間的溝通協調，從理念宣導、共識建立到全員參與，甚至整個組織必須做一番調整，尤其是對原先並未落實品質管理的公民營企業組織，特別是未建立品保制度的行政機關而言，可說是一大改革。

ISO9001：2000 年版標準修訂之八大管理方針如下：

1. 顧客導向的組織
2. 領導統御
3. 全員參與

4. 過程管理導向
5. 系統管理導向
6. 持續改善
7. 事實導向的決策方法
8. 互利式的供應商互動關係

其涵意說明如下：

(1) 顧客導向的組織

指企業必須依賴客戶，瞭解現在和未來客戶的需要，符合顧客的要求，爭取超越顧客的期望。

(2) 領導統御：領導者建立統一的意圖、方向和組織內部的環境。建立一個可使員工充分投入而完成組織目標的環境。

(3) 全員參與：各級人員是組織之本，只有全員充分參與，才能使他們才能為組織帶來最大的效益。

(4) 過程管理導向：將組織的資源和活動作為過程而進行管理，可以有達到預期的效果。

(5) 系統管理導向：針對設定目標、識別、理解並管理一個由相互關聯的過程所組成的系統，有助於提高組織的有效性和效率。

(6) 持續改善：持續改善是企業組織的永恆目標。

(7) 事實導向的決策方法：依據資料和資訊的邏輯分析，以做出正確的決策。

(8) 互利式的供應商互動關係：通過互利的關係，強化組織及其供應商共同創造價值的能力，建立兩者雙贏關係。

ISO9001：2000 係一過程導向之品質管理系統，其模式以圖表示之，則如圖 2.1 所示。而根據八大理念所發展品質管理系統實為 2000 年版精



神所在。但如何應用八大理念於各項品質系統要求（如表 2.1）中，而使系統有效性之運作，此乃是推行 ISO9000 之挑戰。

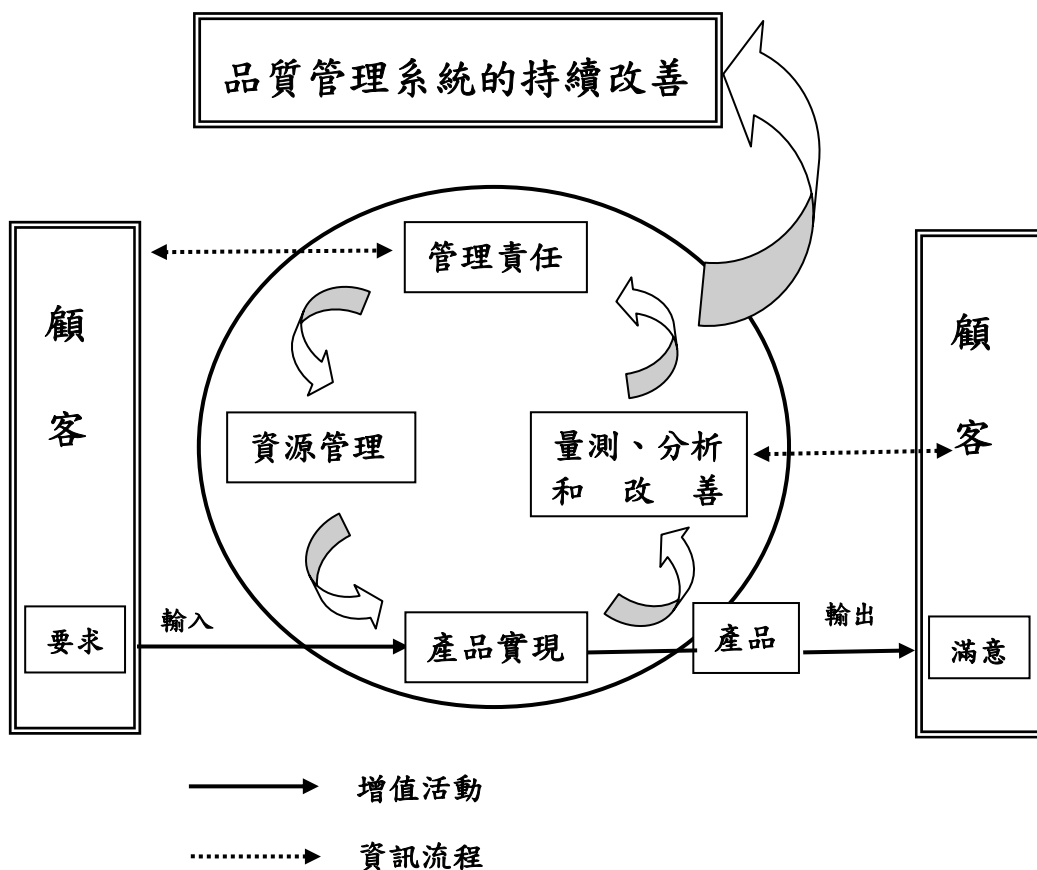


圖2.1 過程導向品質管理系統的模式

資料來源：陳世龍(2000)，昊翰出版社，第五頁

由以上八大理念內容可以發現，表 2.1 中之 5.6.3「管理審查」正處於系統推行有效性與否之關鍵點。

表 2.1 ISO9001 相關配合條文要求

ISO9001 管理審查條文要求	ISO9001 相關配合條文要求	八大理念
5.6.1 概述 高階管理者應於計劃期間內 審查組織的品質管理系統.... 包含品質政策和目標。	5.1 管理者承諾 5.3 品質政策 5.4.1 品質目標	* 領導統御 * 系統方法管理
5.6.2 管理審查輸入  a) 稽核結果 b) 顧客回饋 c) 過程績效和產品符合性 d) 預防及矯正措施之狀況 e) 以往管理審查之追蹤行動 f) 可能影響品質系統之變動 g) 改善的建議	8.2.2 內部稽核 8.5.1 持續改善	* 持續改善
	7.2.3 顧客溝通 8.2.1 顧客滿意度	* 顧客導向
	5.4.2 品質系統規劃 7.1 產品實現規劃 7.4 採購 8.2.3 過程的量測與監控 8.2.4 產品的量測與監控 8.3 不符合品管制 8.4 資料分析	* 流程導向 * 決策根據事實 * 與供應商互利關係
	8.5 矯正及預防措施	* 持續改善
	8.4 資料分析	* 決策根據事實 * 決策根據事實
	8.4 資料分析 過程和產品的特性及趨勢，包括採取預防行動的機會。	* 持續改善 * 決策根據事實
	5.5.3 內部溝通	* 全員參與
5.6.3 管理審查輸出 a) 品質管理系統及其有效性 之改善 b) 顧客要求關於產品的改善 c) 資源需要	8.5 矯正及預防措施	* 持續改善
	7.2.3 顧客溝通 8.2.1 顧客滿意度	* 顧客導向 * 持續改善
	6. 資源管理	* 全員參與

資料來源：陳世龍(2000)，吳翰出版社，第六頁

而且管理審查也是控制品質管理系統績效的關鍵，若要使管理審查有效執行，則可參考圖 2.2 之運作流程。

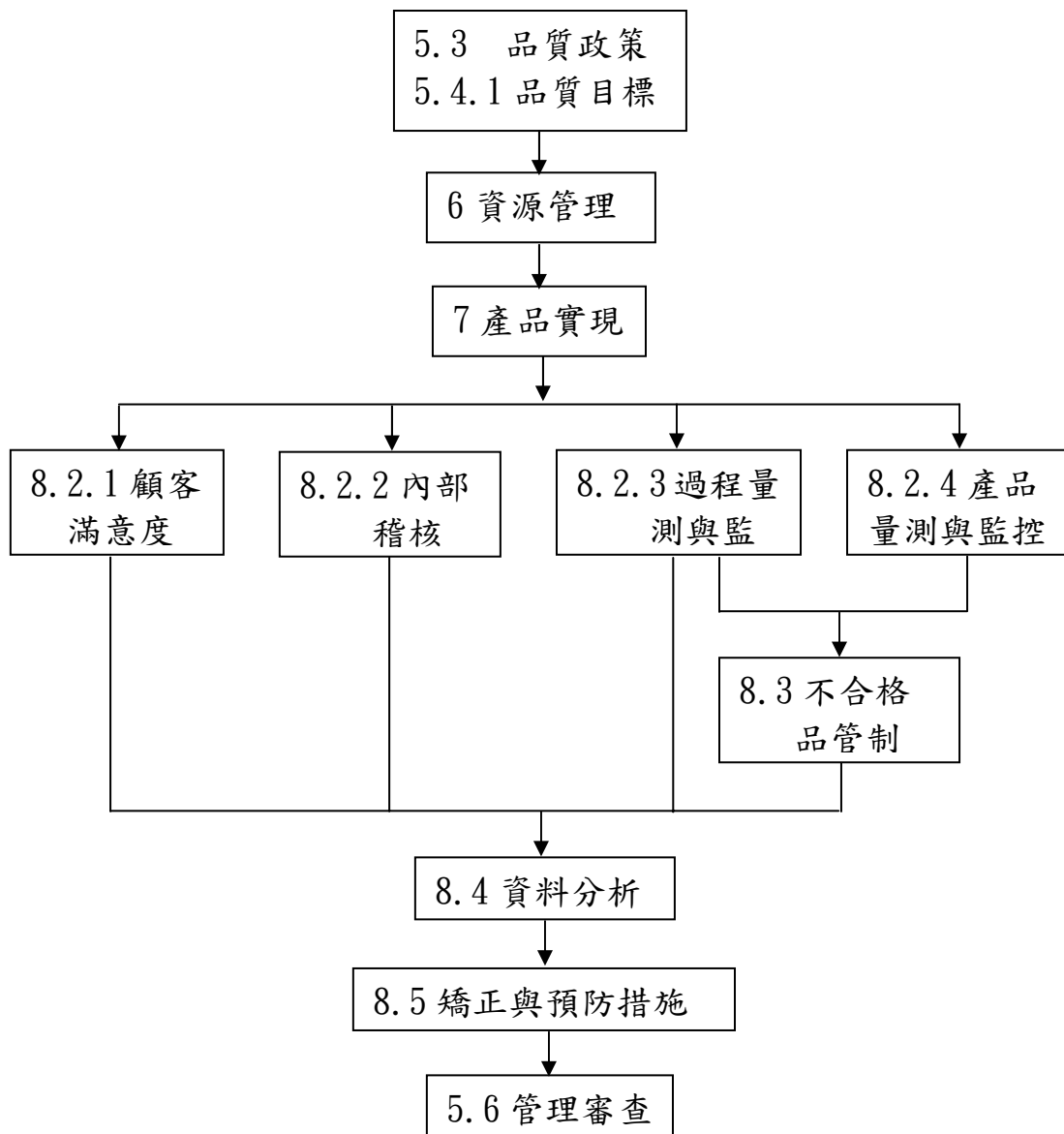


圖2.2品質管理系統運作流程  
 資料來源：陳世龍(2000)，吳翰出版社，第九頁

綜合上述：有關 2000 版的主要特色，已針對 1994 年版缺點作改善，其內容如下：

1. 以過程導向取代生產導向，更適能適應各行各業的需求。

2. 以 PDCA 模式作整體架構，融入 TQM 的理念。
3. 與 ISO14000 類似方式撰寫內容，增強系統相容性。
4. 與 ISO14000 可獨立或相互使用，更具彈性。
5. 強調顧客要求及顧客滿意度。
6. 文件的定義與範圍更符合實際與時代潮流。
7. 品質政策、品質目標與品質管理系統規劃相互關聯。
8. 修正供應鍊術語為”供應商-組織-顧客“。

## 2.2 企業推行 ISO 9000 動機與目的

企業推動變革的原因很多，但其主因不外乎因應環境之變遷、提昇競爭力、迎合客戶需求、永續經營等。因此，本節相關研究要探討企業推動 ISO 9000 管理系統的理由與動機：

經濟部商品檢驗局(1997)曾以 ISO 9000 認證之登錄廠商(3828 家)為調查對象，其研究結果(如表 2.2)顯示：廠商推行 ISO 9000 系統之主要五項動機為提昇品保水準、塑造企業形象、拓展市場、因應客戶要求、為申請特定之產品標誌(如正記標)。

表 2.2 公司推行 ISO 9000 系統之動機

排序	公司推行 ISO 9000 系統之動機	公司家數	百分比%
1	想提昇品保水準	897	23.4
2	提昇企業形象	862	22.5
3	拓展市場	610	15.9
4	因應客戶要求	536	14.0
5	為申請特定之產品標誌(如正記標誌)	327	8.5
6	老闆的意思	318	8.3
7	同業間已推行	251	6.5
8	其他	27	0.07

資料來源：經濟部商檢局(1998)

有關企業實施 ISO 9000 之動機，各學者看法不一（詳見表 2.3）。謝宗翰(1993)研究指出：公司推行 ISO 9000 系列認證之動機可歸納為七大項：因應客戶要求、因應市場要求、世界潮流趨勢、改善公司體質、經營階層要求、母公司要求、商檢局推動等。

表 2.3 公司推行 ISO 9000 系列認證動機相關研究對照表

研究者	推行動機
Rayner & Porter	客戶壓力、市場優勢、品質水準提昇、避免重複稽核
Weston	客戶壓力、進入歐市、公司制度化
陳俊賢	客戶壓力、市場優勢、品質水準提昇、提昇企業形象、生產成本降低、競爭者因素、獲取優惠、企業診斷
黃俊雄	客戶壓力、市場風氣、政府因素、競爭者因素、改善公司體質、公司制度化
黃永富	客戶壓力、品質水準提昇、提昇企業形象、競爭者因素、公司制度化、經營者因素
鄭聰傑	品質水準提昇、提昇企業形象、進入歐市、公司制度化、提昇競爭力
謝宗翰	客戶壓力、改善公司體質、市場風氣、經營者因素、政府因素
賴宏城	提昇企業形象、提昇競爭力、品質水準提昇
黃峰蕙	提昇競爭力、公司制度化、品質水準提昇、提昇企業形象、進入歐市
黃光宇	市場優勢、品質水準提昇、競爭者因素
李秀華	品質水準提昇、改善公司體質、市場風氣
王超宏	提昇競爭力提昇、提昇企業形改善、公司體質

資料來源：謝宗翰(1993)

謝宗翰(1993)將其對推行 ISO 9000 品保制度的動機，歸類為內部與外部兩種影響因素；而陳彥銘(1998)整理前者之研究，歸納為內部誘因與外部誘因，其中：

1. 內部誘因:包含強化公司體質、提昇公司品質水準、建立標準化流程、提昇公司形象、經營階層要求五個項目
2. 外部誘因:包含因應客戶要求、順應時代潮流、競爭者的壓力、擴大市場佔有率四項亦有歸類成積極型動機與被動行動機者(鄭聰傑, 1997)。

高啟輔(1995)曾針對當時已取得驗證通過的服務業進行現況調查,指出服務業導入ISO 9000的主要動機依序為:

- 一、驗證及強化公司體質。
- 二、體察時勢所趨。
- 三、企業形象的提昇。
- 四、經營者或母公司的要求。
- 五、因應客戶要求及生存競爭所需。
- 六、增加客戶信心。

P. C. Brewer and T. Y. Mills(1994)曾針對美國中型企業導入ISO 9000系統進行調查其結果顯示:美國企業導入ISO 9000系統的主要動機為:(1)歐洲共同市場的因素;(2)國內/外顧客的要求;(3)取得驗證較具競爭優勢;(4)ISO 9000系列的建立帶來實質的品質改善。

綜合以上評述,企業推行ISO 9000之主要目的,乃運用世界各國公認ISO 9000品質管理系統,落實於企業組織中,藉以提昇公司整體形象、提昇企業競爭力(Competition)、市場優勢、提昇品質水準

### 2.3 推行 ISO 9000 之過程

蔡呈欣等(1996)曾探討服務業推行ISO 9000系統之模式,將推行服務業的過程區分為七個時期,如圖 2.4 所示:

1. 需求確認期。
2. 學習籌劃期。
3. 教育推廣期。
4. 輔導整備期。
5. 落實展開期。
6. 驗證診斷期。
7. 成果維持期。

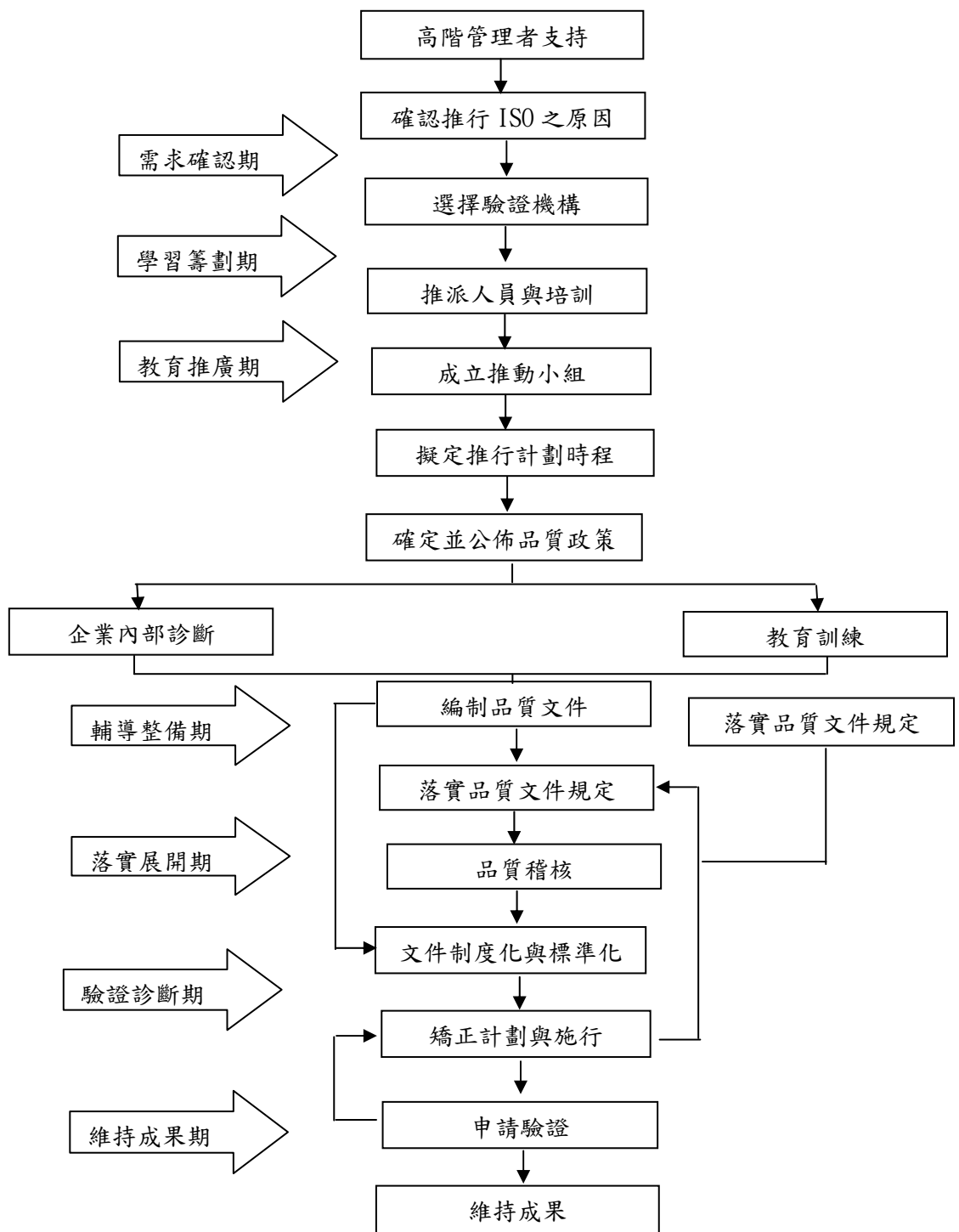


圖 2.4 ISO 9000 推動流程圖

資料來源：蔡呈欣（1996）



Hockman Kymberly K.等(1994)針對有意建立ISO 9000 品質管理系統的廠商，提出為期18 個月的推行九步驟，並說明每一步驟的工作內容，其九步驟分別為：1.企業分析及計畫擬定；2.建立及訓練內部資源；3.落實內部稽核；4.建立相關文件；5.選擇驗證機構；6.計畫的執行及記錄；7.預評審查；8.進行驗證評估及9.完成驗證。

根據 Flister 和 Jozaitis (1992) 廠商輔導經驗，他們認為推行 ISO 9000 可總括為四個步驟：

- 一、用文件證明你做什麼
- 二、做你說你要做的事
- 三、不合格管制
- 四、變更管制

綜合以上討論，企業推行 ISO 9000 過程中，應有系統規劃出推動流程，根據流程步驟進行各項作業。因此本研究擬針對其推動過程中，員工對於 ISO 9000 認知、教育訓練、作業流程規劃、持續改善之作業流程等方面做進一步的探討

## 2.4 推行 ISO 9000 面臨困難及成敗關鍵因素

對於推行過程中遭遇的困難與不易推動的品質系統要求要項，以及驗證成功的關鍵因素與驗證的效益，各學者、專家及有經驗人士之看法及相關實證研究結果探討，經彙整如下：

謝宗翰(1993)針對國內已取得驗證的廠商以個案訪問調查的方式，瞭解其推動方式及所遭遇的問題，結論如下：

- 一.「人」是推動 ISO 9000 系統的最大問題，包括各階層人員的意願、支持及教育訓練的推廣。

二.導入初期的「教育訓練」、關係後來之「文件落實」及「員工配合度」。

張民雄(2002)推動 ISO 9000 具有組織再造功能與特性，推動實施是一項漫長、艱辛的工程，其成功的關鍵因素為「管理決策者的支持」、「全體員工建立共識」、「持續積極的落實執行」。

導入 ISO 9000 之五個成功關鍵因素為，「全員參與」、「文件化的管理」、「高階主管的支持與承諾」、「教育訓練」、「事前規劃」。

由上述討論可知對於 ISO 9000 推動實證研究，均著重成功關鍵因素，針對失敗因素及因應對策之研究較少，而此部份乃是本研究探討主要內容之一。

## 2.5 ISO 9000 與經營績效(management merits)之關係

經濟部商檢局（1998）調查資料顯示，廠商可藉由 ISO 9000 系統之建立過程獲得下列七項效益：

- 一、強化公司之品保制度並使內部各項作業標準化。
- 二、提高員工品質意識。
- 三、提昇產品或服務之品質。
- 四、於產品行銷及市場拓展時，更易取得客戶之信任及認同。
- 五、提昇企業之競爭力(Competition)。
- 六、客戶抱怨發生率之降低。
- 七、客戶抱怨之處理效率提高，處理後客戶之滿意度增加。

P. C. Brewer and T. Y. Mills（1994）調查顯示：通過 ISO 9000 系統僅代表品質符合公司本身制定的品質標準，並非品質的絕對保證。但企業可以透過驗證的過程找出本身品質系統的缺失而加以改善，亦即 ISO 9000 系統的建立是品質改善的良好工具。

Avery, S. (1996) 透過第三者驗證通過廠商，將有益於消費者選擇產品或服務時，減少購買服務時之疑慮。

高啟輔 (1995) 研究顯示，服務業如同製造業對於 ISO 9000 系統之導入均抱持正面之看法，且往往由驗證過程中改善公司體質，但 ISO 9000 中有關條文對服務業的解釋不清，使得服務業在導入初期困難，而服務業導入 ISO 9000 內部效益包括：

1. 流程、制度及作業標準化的建立
2. 減少及預防錯誤的發生
3. 員工品管自主意識提高
4. 不合規章的改善及 制度的落實
5. 品質系統的穩定度提高控制較佳
6. 尊重個人強化員工向心力
7. 產品品質的提昇

而其導入之公司外部效益則包括：

1. 企業形象的提昇
2. 客戶信心的增加
3. 減少貿易障礙
4. 業績的成長
5. 顧客滿意度提高
6. 廣告宣傳效果

對於成功之關鍵因素則歸納為：

1. 輔導單位及專案小組成員的正確選擇
2. 經營者的決心與高層主管的參與
3. 公司原有制度及品質系統運作良好

4.公司員工素質佳配合意願高。

在整體實施過 ISO 9000 程中，發現導入期間所遭遇的困難主要是來自 ISO 9000 條文的解釋、認知、套用及執行之問題；另外，來自公司內部包括體制或作業流程改變、員工認知及人員溝通、人員抗拒及排斥等問題。

賴宏城（1994）對國內通過商檢局驗證之廠商以問卷調查製造業導入 ISO 9000 系統之助益：

- 一、以 ISO 9000 系統導入係三個基本構面，即「觀念構面」、「制度構面」與「技術構面」的建立與技術的應用交織而成。
- 二、以「ISO 9004 指導綱領」與「品質系統三構面」為主體，合理化與標準化、系統文件製作、品質稽核及教育訓練的導入手法，可以構建 ISO 概念性架構。
- 三、ISO 9000 系統導入在、設計審查、品質稽核制度、品質文件與記錄管理，有大幅度的強化與實施。
- 四、透過全體員工的動員與自主改善，並且適時的檢討改進與追蹤考核，使得品質系統的功能得發揮與落實。
- 五、有 80%的廠商順利取得驗證的因素是「高階主管的支持與決心」，其次是「不斷的稽核與矯正」、「全員參與和認同」、「成功的品質管理制度」，而以「文書作業繁雜」為主要的困難點。

李秀華（1994）以商檢局登錄之廠商為對象，採郵寄問卷方式詢問推行 ISO 9000 的負責人，請其主觀判斷 ISO 9000 推行後對其公司的助益程度，問卷中的助益項目，乃是參考國內外文獻中專家的經驗談及數位國內企業推行 ISO 9000 的負責人之專家意見彙整而成的。實證研究的統計檢定結果顯示，ISO 9000 對「管理制度化」的幫助最直接

且顯著，再藉由管理制度化來「促進產品品質提昇」，進而「提昇銷售力」。另外藉由「稽核能力的提昇」與內部管理的總體效應，造成了「企業形象的提昇」。

國內企業推行 ISO 9000 對於企業之實質助益文獻可分為以下六部份：1.生產及成本因素；2.銷售因素；3.人力資源因素；4.制度面因素；5.管理面因素；6.其他因素。黃一魯及唐梅（1994）報告指出：

(1)獲得的效益方面，以「品質意識」及「管理水準的提昇」最為顯著。

2、推動過程中，最常遭遇的困擾是人的因素，包括了「員工的認知不夠」、「熱心不足」以及「人力缺乏」。

王膺祥（1994）以台灣電子業廠商為樣本，研究實施全面品質管理和申請 ISO 系統認證之情形，並比較通過認證與未通過者間，在品質管理做法和績效表現上有否異樣。其研究結果顯示：

- 1、通過認證廠商在目前績效水準上，在「製造成本佔銷售額比率」以及「提供高水準售後服務能力」二個項目，與之未通過認證廠商有較顯著差異。
- 2、在績效變動與三年前績效比較下，通過認證的廠商在「獲利能力」、「製造成本佔銷售額比率」、「提供低不良品的能力」以及「提供可靠耐用產品之能力」上，顯著優於未通過認證廠商。

## 2.6 企業文化與組織績效之關係

### 2.6.1 企業文化的定義與類型

企業文化是另一種規範與管理員工態度與行為的控制系統。所謂的企業文件(或稱為組織的文化)就是控制企業員工與團體，在工作及與人相處的整套行為價值觀、準則或共同的期望。Gareth R. Jones, Jennifer M.

George, Charles W.L.Hill(2001)。

文化乃是人類行為包括思想、語言、動作和外來刺激的整體型態，以及人為傳宗接代、學習和傳遞知識的能力。關於企業文化的定義眾說紛紜，有以企業內涵分析之，如 John P. Kotter & L.Heskett(1992)、Barney(1986)、Denison(1984)等學者，也有以企業文化的來源(Gordon, 1985)等等；綜合整理各種觀點，找出一般學者在描述企業文化時所慣用的定義，包括：

1. 當人們互動時所觀察到的行為準則。
2. 在工作群體中所發展出來的規範。
3. 組織中所信奉的主要價值。
4. 指導組織政策的哲學。
5. 在組織中處世的遊戲規則。
6. 組織中傳達的感覺或氣候

關於企業文化的分類許多學者將文化特徵歸類成較簡單的類型，使研究更容易理解。由於分類的觀點不同，所得到的文化類型有相當大的差異。

Deal & Kennedy(1982) 將企業文化分成四種類型，包括：

1. 硬漢型文化:此文化的成員常冒大風險孤注一擲，其行動成敗與否很快可揭曉。
2. 努力工作/盡情享樂型文化:強調工作與享樂並重，此文化類型成員採取低風險的活動以獲取成功。
3. 賭注型文化:此種企業決策時，成果亦必須數年才能顯現，所冒風險極大。
4. 過程型文化:企業成員只致力於做事的過程，而結果很難預知。

Wallach(1983)將企業文化分成官僚型文化、創新型文化、支持型文化三種：

1. 官僚型文化:此類型之企業階級與權責皆劃分清楚，強調工作的標準化與固定化，此類文化建立在控制和權力的基礎上。
2. 創新型文化:開放的工作環境，強調員工的創新，而組織對員工亦採取高度信任，會追求企業不熟悉的風險與接受重大變革。
3. 支持型文化:此類文化下的工作環境開放、和諧、具有家庭氣氛，組織成員彼此有高度的支持及信任，重視人際關係。

Christion Scholz(1987)將企業文化分成三個構面，包括：

#### 1. 進化-歸納構面

以企業成員對變革所抱持的態度為考量觀點，分成五種文化型態

- (1).穩定型文化:以過去為導向，規避風險且拒絕變革。
- (2).反應型文化:以現在為導向，能接受少許風險與變革。
- (3).預測型文化:企業文化能承受所熟悉的風險，並能承擔較大的變革。
- (4).探索型文化:該型態之企業，根據風險/收益的分析行事，冒大風險並能承受大的變革。
- (5).開創型文化:喜好追求企業所不熟悉的風險並積極追求重大變革。

#### 2. 內部-歸納構面

以組織任務特性與成員特質/權力而將企業文化分成三種類型

- (1). 生產型文化:工作/製程均相當穩定，要求低的技術水準，因此源自職位與專家的權力十分薄弱。
- (2). 官僚型文化:此種類型的企業非例行性的工作較多，不同職位具有特定的權力與義務，權力的來源源自職位。
- (3). 專業型文化:工作任務複雜而難度高，企業成員在其工作領域都是

專家，權力的來源源自個人。

### 3. 外部-歸納構面

Deal & Kennedy 以企業面對外部環境的態度，將企業文化分成四種：

- (1). 硬漢型文化。
- (2). 努力工作/盡情享樂型文化。
- (3). 賭注型文化。
- (4). 過程型文化。

Petrock(1990)根據安定性與控制力/彈性及個性與內在集中/外在集中，將企業文化分成下列四種型態，包括：

1. 家族文化:如同家庭一般，組織成員能共享事物。
2. 階級文化:依照既定程序處理人們所做的事情，強調正式化與結構化。
3. 活潑文化:此類型企業活力充沛，強調成員創造力與企業家精神。
4. 市場文化:以成果為導向，以任務達成為第一要務。

Lei、Slocum & Slater(1990)將企業文化分成家族基礎企業文化及市場基礎企業文化；Kono(1990)則認為可將企業文化分成活力文化、跟隨領導者並充滿活力型文化、官僚文化、停滯文化、停滯且強力領導者文化此五種企業文化型態。

#### 2.6.2 組織績效的定義

績效反映出實施一項制度或方法的結果，且會隨著組織特性與評估時機而有所不同，各學者對績效指標亦有著不同的見解；績效一詞的實際涵義，並未獲一致的結論(Hambrick，1980)，因為績效是一種衡量指標，而非以生產力等代表其意義(李怡貞，1980)認為組織績效是組織達成目標的程度，而Goreenley(1983)則認為績效是一個行動方案已達成目



標的程度。績效衡量的方法，一為由工業心理學家與社會學家所提之單一標準績效評估(Univariate effectiveness measures)、另一則是多標準的績效評估(Multivariate effectiveness measures);前者因假定組織只追求一種目標，因此這種衡量方式較缺乏周延性(李秀華，1982)，後者是希望藉由多標準來達到周延性與適切性。

### 2.6.3 績效之評估

評估為對某一事物或計劃的評價，分為主、客觀兩種評估方式，而評估方式必須符合科學的精神與方法以避免因主觀認知所造成的偏差；

Szilagyi(1981)將績效評估分別就目標的層面、時間、目的、與衡量方式加以考量如下：

1. 評估準則應多元性，而非單一性。
2. 分析層面可由原組織參與者，甚至整個社會層面。
3. 績效的衡量方式包括「定量的/客觀的」與「定性的/主觀的」。
4. 績效目標有維護、改善或發展性的目的。
5. 衡量的時間幅度可分為短期、中期、長期三種。

Hitt(1998)將衡量組織績效的方法分為兩大類，包括：

1. 管理者/政策研究法:為企業管理階層與政策制定人員所使用，以財務性績效為主，又分為會計指標、資本資產定價模式兩種方法。
2. 組織研究法:以非財務性衡量指標為主，如工作滿足等。

Venkatraman & Ramanujam(1986)將績效分為三大類，包括：

1. 作業性績效:如市場佔有率、產品品質、附加價值等。
2. 財務性績效:包括獲利率、銷售成長率等。
3. 組織性效能: 作業性績效+財務性績效+利益關係人考量(如各類人員

的滿意度)稱之。

天下雜誌整理出九項競爭力(Competition)指標，作為企業競爭力的衡量基準：

1. 前瞻能力。
2. 創新能力。
3. 以顧客為導向的產品與服務品質。
4. 管理效率與組織效能。
5. 財務能力。
6. 吸引培養人才的能力。
7. 運用資訊科技及資訊加強競爭優勢的能力。
8. 跨國界的營運能力。
9. 擔負企業責任。

Cross & Lynch(1992)則提出涵蓋範圍較廣的「績效金字塔」理論，該理論修正了傳統會計偏重短期績效的衡量與財務面探討的缺點，兩人認為應加強市場面的績效衡量，如市場佔有率、新產品的推出頻率等。在金字塔的底層之品質、交期、循環時間、浪費為企業應重視的基礎績效。「品質」可細分為產品或服務的品質，「交期」指即時交貨與顧客，兩者屬外部的績效指標；「循環時間」指縮減時程的時間，「浪費」謂減少無附加價值的活動及資源投入稱之，兩者屬於內部績效指標；其上層之「顧客滿意度」涵蓋「品質」、「交期」，由品質的提昇與產品交期的縮短而導致顧客滿意度的提昇。「生產力」包含「循環時間」與「浪費」，藉由這兩者的降低使得生產力提高。「彈性」指的是對顧客需求的回應時間，包含內部之「交期」與外部之「循環時間」兩個指標，減少循環時間有助於提高製程彈性，「交期」的縮短則意味著資源

配置得當並能彈性運用。

Hayes & Schmenne(1978)定義之製造績效包含品質、交期、彈性、成本四個構面：

1. 品質:包含物料品質、製程品質、製成品品質、品質的一致性等，評估項目為
  - (1). 外購原料物料之品質水準。
  - (2). 產品規格在可容忍誤差內之一致性。
  - (3). 製程中的不良率。
  - (4). 退貨金額佔總銷售額之比率。
2. 彈性:為產量彈性與產品彈性；評估項目為
  - (1). 改變生產量之調整能力。
  - (2). 改變產品設計之能力。
3. 交期:包含準時與迅速交貨的能力；評估項目為
  - (1). 準時交貨的比率。
  - (2). 迅速交貨的能力。
4. 成本:為製造成本；評估項目為
  - (1). 製造成本佔銷售額之比率。
  - (2). 生產的前置時間佔全部時間之比。

Denison (1984) 研究指出；企業文化與組織績效之關係、如有良好的工作環境，績效將呈正相關、具有決策參與的文化不但績效好，且時間越長差異越大、內部員工看法一致性的公司短期績效較高，長期績效較低。

Gordon (1985) 研究指出；不同產業文化也不同，變動快速的產業強調適應性的文化，穩定的產業環境具穩定的文化、同產業中績效好與

壞的廠商具有不同的企業文化、時間不同，企業文化也不同、企業文化可經由有計劃的方法加以改變。

Bareny (1986) 研究認為；企業文化是造成企業持久競爭優勢的來源，但必須是有價值、稀少性、及難以模仿的、經過有計劃的改變或管理的文化，充其量也只能在短期間造成競爭優勢及績效的改進，而不能造成持久的競爭優勢。

Calori & Philippe (1991)；具有高強度及一致性的文化與企業成長率呈正相關。

Gordon & Ditomaso (1992) 研究指出；文化強度和短期績效有關、具適應性的文化是決定短期績效的重要因素、文化強度和適當的文化特徵會對績效產生正向效果，兩者組合會產生更強的力量。

Kotter & Heskett (1992)；具有下列特質的公司績效較高

1. 重視消費者、員工、及股東的文化內容。
2. 具適應性的文化特質。
3. 強調領導。

綜合各專家學者的論述，企業文化與組織績效具有正相關性，不同企業文化對於組織也具相當影響，因此本研究將透過 1.顧客滿意度。2.服務品質與競爭力。3.簡化流程及工作效率等，來衡量國營企業推行 ISO 9000 之效益，並瞭解不同機關屬性，對企業實施 ISO 9000 對經營績效之影響。

## 第三章 研究設計

為使本研究更加嚴謹，在研究設計方面，本研究分別就(一)研究架構、(二)變數之操作性定義(三)研究假設、(四)抽樣設計、(五)問卷設計與調查、(六)資料分析方法等六方面做進一步說明。

### 3.1 研究架構

P. C. Brewer and T. Y. Mills (1994) 研究指出實施 ISO 9000 品保系統之企業，可以透過驗證找出缺失而加以改善，是一項良好管理工具，因此本章擬以上述學者之觀點為基礎，針對企業推動 ISO 9000 誘因、推動過程、面臨困難及推行後對經營績效之影響，作進一步探討。

本研究之研究架構可分為觀念性架構(參見圖 3.1 所示)與分析性架構(參見圖 3.2 所示)兩部份。

#### 1. 觀念性研究架構

本研究乃以企業推動 ISO 9000 誘因及利益、推動 ISO 9000 之過程、企業推動 ISO 9000 與經營績效之關係及服務品質與競爭力作為理論基礎，並考慮國營企業之屬性，透過問卷調查蒐集相關資訊，以瞭解各國營企業在實施 ISO 9000 後之經營績效、推動 ISO 9000 成效不彰的因素、面臨之困難及影響經營績效之因素等。其中經營績效評量變項主要為(1)促進工作效率；(2)改善服務品質；(3)提昇整體形象；(4)改善國營競爭力；(5)簡化作業流程；(6)增加民眾信賴度；(7)提昇顧客滿意度；(8)降低顧客報怨等八項。首先，利用因素分析將上八項評量變項簡化為三個經營績效衡量構面(顧客滿意度、服務品質與競爭力、簡化

作業流程及工作效率)，並以此三個構面進行經營績效分析。另外一方面，藉由分析成效不彰因素、所面臨之困難與影響經營績效之因素等，歸納出國營企業推行 ISO 9000 所面臨的主要困難，進而研擬因應對策(圖 3.1)。

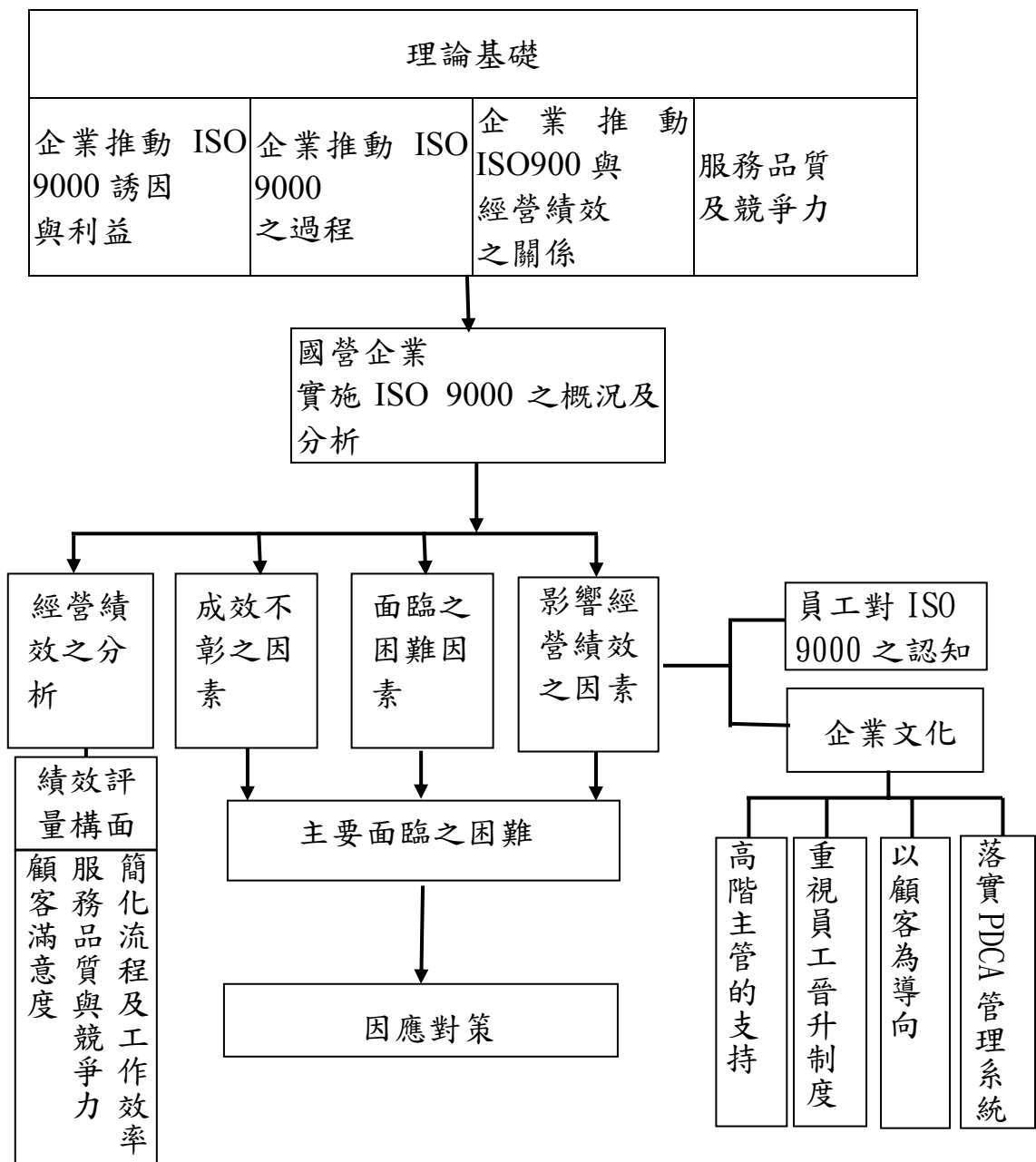


圖3.1 觀念性研究架構

## 2. 分析性研究架構

本研究分別針對(1)員工對 ISO 9000 之認知方面；(2)推動 ISO9000 成效不彰方面；(3) 推動 ISO9000 重點工作評量方面；(4) 成功關鍵因素評量方面；(5) 經營績效評量方面等五類別做一探討 (圖 3.2)。在員工對 ISO 9000 之認知方面：利用因素分析找出五項構面(全體員工配合、高階主管之支持、參與教育訓練、建立品質管理概念、規劃完整作業流程)，且以卡方檢定瞭解不同機關之員工對 ISO 9000 認知是否有顯著性差異。在推動 ISO 9000 成效不彰方面：以百分比分析成效不彰之主要因素，並以卡方檢定瞭解不同機關之員工對 ISO 9000 成效不彰因素是否有顯著性差異。推動 ISO9000 重點工作評量方面：以百分比分析推動 ISO 9000 現況分析，更進一步利用卡方檢定瞭解不同機關之員工對 ISO 9000 重點工作構面是否有顯著性差異。在成功關鍵因素評量方面：利用百分比分析瞭解成功關鍵之因素，並以因素分析法找出三個構面(全體員工配合、高階主管支持、規劃完整作業流程)，再利用卡方檢定瞭解不同機關之員工對實施 ISO 9000 之經成功關鍵因素是否有顯著性差異。在經營績效評量方面：以因素分析法找出三個構面(服務品質與競爭力、顧客滿意度、簡化流程與工作效率)，並利用卡方檢定以瞭解不同機關之員工對實施 ISO 9000 之經營績效因素是否有顯著性差異，以及運用百分比分析經營績效之因素。因此本研究透過上述之檢定方法，以瞭解不同機關員工對於 ISO 9000 之認知、推動成效不彰因素、重點工作評量、成功關鍵因素及影響經營績效之因素是否有顯著性差異，期能找出因應對策以提供管理決策者作為改善之參考依據。

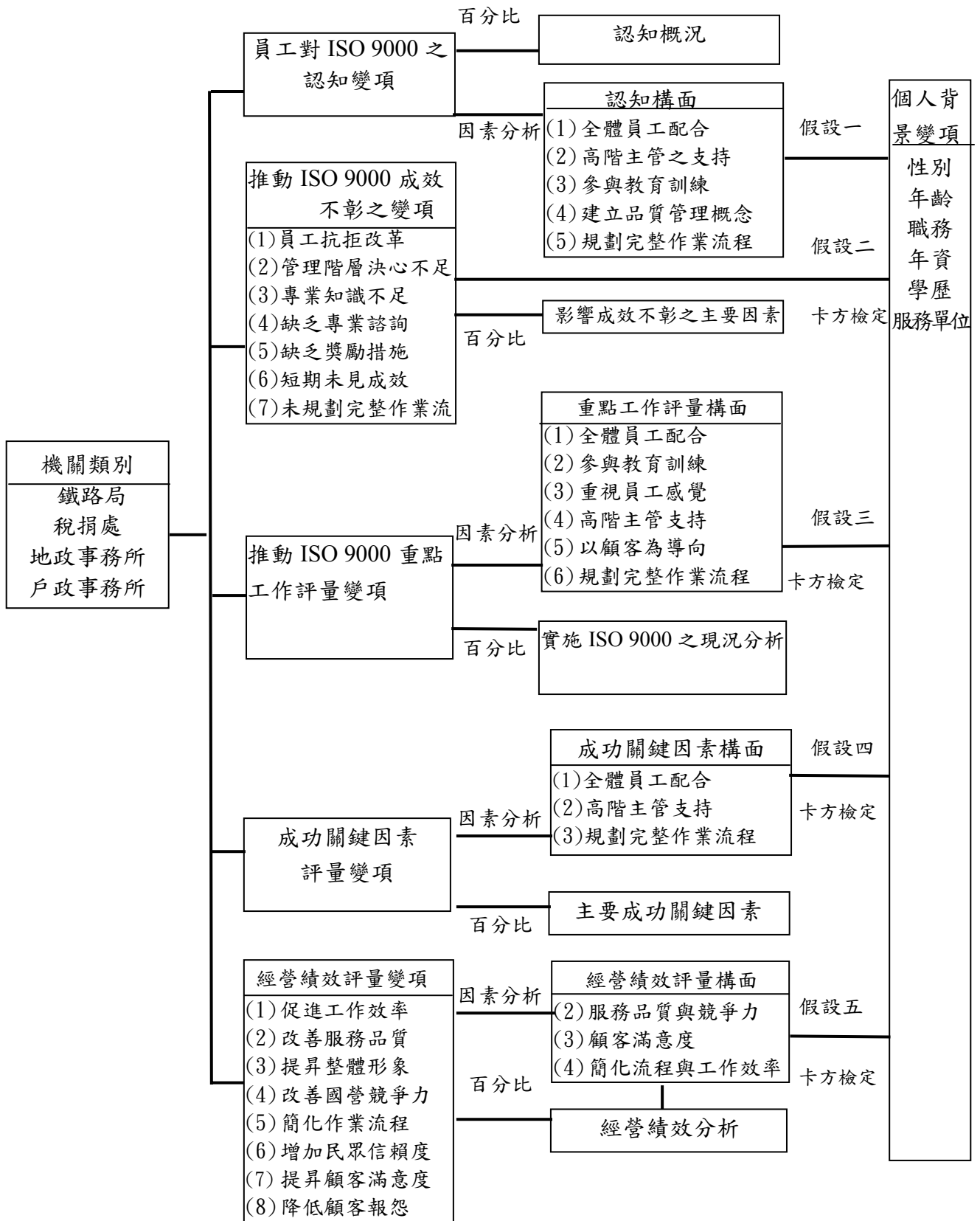


圖3.2 分析性研究架構



### 3.2 變數之操作性定義

有關國營企業推動 ISO 9000 之經營績效構面，員工對 ISO 9000 之認知、推動 ISO 9000 成效不彰因素、推動 ISO 9000 重點工作評量、推動 ISO 9000 成功關鍵因素、實施 ISO 9000 後效益因素，本研究將其操作性定義如下：

1. 員工對 ISO 9000 之認知變項：依據謝宗翰(1993)提出推動 ISO 9000 「人」是最大的問題，因此本研究中有關員工對 ISO9000 之認知變項乃以全體員工配合、高階主管支持、參與教育訓練、建立品質管理概念、規劃完整作業流程等五大構面為基礎，設計相關問題共計 16 題。
2. 推動 ISO 9000 成效不彰因素變項：在本研究中係依據謝宗翰(1993)指出推動 ISO 9000 最大的問題為：員工抗拒改革、管理階層決心不足、專業知識不足、缺乏專業諮詢、缺乏獎勵措施、短期未見成效及未規劃完整作業流程等七項，在本研究中採用上述七項。
3. 推動 ISO 9000 重點工作評量變項：依據賴宏城(1994)導入 ISO 9000 重點工作為全體員工配合、參與教育訓練重視員工感覺高階主管支持以顧客為導向規劃完整作業流程等六大構面，在本研究中採用上述六大構面，作為推動 ISO 9000 重點工作評量變項。
4. 推動 ISO 9000 成功關鍵因素：依據張民雄(2002) 提出導入 ISO 9000 成功關鍵構面，全體員工配合、高階主管支持、規劃完整作業流程等三大構面，而在本研究中將成功關鍵因素評量變項共計十項，經因素分析後，簡化為全體員工配合、高階主管支持、規劃完整作業流程等三項，作為成功關鍵因素評量構面。
5. 經營績效評量變項：依據高啟輔(1995) 提出導入 ISO 9000 後之效益為促進工作效率、改善服務品質、提昇整體形象、改善國營競爭力、

簡化作業流程、增加民眾信賴度、提昇顧客滿意度、降低顧客抱怨等，本研究係採上述 8 項變項，作為經營績效衡量之變項。

### 3.3 研究假設

根據研究目的，本研究提出五項假設(參見圖 3.2)，以做進一步驗證：

假設一：不同背景之員工對 ISO 9000 認知構面之看法無顯著性差異。

假設二：不同背景之員工對推動 ISO 9000 成效不彰因素之看法無顯著性差異。

2-1：不同性別之員工對推動 ISO 9000 成效不彰因素之看法無顯著性差異。

2-2：不同年齡之員工對推動 ISO 9000 成效不彰因素之看法無顯著性差異。

2-3：不同職務之員工對推動 ISO 9000 成效不彰因素之看法無顯著性差異。

2-4：不同年資之員工對推動 ISO 9000 成效不彰因素之看法無顯著性差異。

2-5：不同學歷之員工對推動 ISO 9000 成效不彰因素之看法無顯著性差異。

2-6：不同服務單位之員工對推動 ISO 9000 成效不彰因素之看法無顯著性差異。

假設三：不同背景之員工對推動 ISO 9000 重點工作評量構面之看法無顯著性差異。

假設四：不同背景之員工對推動 ISO 9000 成功關鍵因素構面之看法無顯著性差異。

4-1：不同性別之員工對推動 ISO 9000 成功關鍵因素構面之看法無顯

著性差異。

4-2：不同年齡之員工對推動 ISO 9000 成功關鍵因素構面之看法無顯著性差異。

4-3：不同職務之員工對推動 ISO 9000 成功關鍵因素構面之看法無顯著性差異。

4-4：不同年資之員工對推動 ISO 9000 成功關鍵因素構面之看法無顯著性差異。

4-5：不同學歷之員工對推動 ISO 9000 成功關鍵因素構面之看法無顯著性差異。

假設五：不同背景之員工對實施 ISO 9000 後經營績效評量構面之看法無顯著性差異。

5-1：不同背景之員工對經營績效評量服務品質與競爭力構面之看法。

5-2：不同背景之員工對經營績效評量顧客意度之看法。

5-3：不同背景之員工對經營績效評量簡化流程與工作效率構面之看法。

### 3.4 抽樣設計

進行樣本之選取方面，係採便利抽樣方法，以實施 ISO 9000 之國營鐵路局、稅捐處、地政事務所、戶政事務所等四個單位作為研究範圍，各單位之主管、非主管、管理代表及參與 ISO 9000 之推動小組成員為研究對象，每單位各選出 100 個樣本，共計 400 樣本供問卷調查用。

### 3.5 問卷設計與調查

#### 3.5.1 問卷設計

本研究之問卷(參見附錄一)主要包含六個部份，其內容分述如下：

(一)對 ISO 9000 認知與瞭解

包含員工對 ISO 9000 的認知、民眾期望、員工參與、成立規劃小組、作業規劃、教育訓練、服務及滿意度控管等問題，共 16 題。

(二)服務單位推動 ISO 9000 的實際情況

包含是否訂定品質政策及目標、重視教育訓練、重視晉升制度、注意工作環境、關心員工健康安全、訂定績效考核標準、鼓勵提供建言、重視服務品質、定期檢討改善、推動『品管圈』等問題，共 20 題。

(三)推動 ISO 9000 成功關鍵因素

包含高階管理者決心、整體策略規劃、制定作業系統落實推動、注重教育訓練、持續不斷改善、建立標準化作業程序、以顧客為導向、全體員工共識、推動獎勵措施等問題，共 10 題。

(四)推動 ISO 9000 成效不彰之關鍵因素包含員工抗拒、管理階層不重視、專業知識不足、缺乏專業諮詢、短期未見成效、未有效規化作業流程等問題，共 7 題。

(五)國營企業實施 ISO 9000 之經營績效

包含促進工作效率、改善服務品質、提升整體形象、改善競爭力、作業流程、增加民眾信賴度、提昇滿意度、降低客訴抱怨等問題，共 7 題。

(六)基本資料

包含性別、年齡、年資、學歷、職務、服務機關等。

### 3.5.2 問卷調查

本研究之問卷調查針對鐵路局、稅捐處、地政事務所、戶政事務所

等四個單位，共發出 400 份問卷，回收 385 份，有效問卷 354 份，有效回收率 91.95%，詳見表 3.1。

表 3.1 問卷調查回收統計表

問卷對象	發出份數	回收份數	回收率	無效份數	有效份數	有效回收率
鐵路局	100 份	98 份	98%	8	91	91%
稅捐處	100 份	96 份	86%	8	88	88%
地政事務所	100 份	94 份	94%	10	84	84%
戶政事務所	100 份	97 份	97%	6	91	91%
合計	400 份	385 份	96%	32	354	91.95%

資料來源：本研究整理

### 3.6 資料分析方法

為將蒐集之資料進一步整理與分析，本研究採用 SPSS 統計套裝軟體進行統計分析，本研究中所使用之資料分析方法主要有敘述性統計、卡方分析、t 檢定、變異數分析、信度檢定等五大項，說明如下：

1. 描述性統計：以百分比，來描述樣本在性別、年齡、年資、學歷、服務機關及經營績效各變數的分佈情形。
2. 卡方分析：為了解不同背景（性別、年齡、學歷、職務、級職、服務機關）之員工，對於 ISO 9000 認知與瞭解、實施現況、成功因素、不彰因素、實施效益之看法是否有顯著差異存在，利用卡方分析作進一步檢測。
3. t 檢定：比較不同機關在其經營績效上的差異，以 t 檢定進行分析。
4. 單因子變異數分析：比較不同機關背景(性別、年齡、年資、學歷、職務、服務機關)之員工對國營企業實施 ISO 9000 經營績效之看法，以單因子變異數分析進一步的檢測。

- 5.信度分析(Reliability Analysis):在本研究問卷之信度將依「Cronbach'S  $\alpha$ 」係數以檢定量表內部之一致性，當「Cronbach'S  $\alpha$ 」 $\alpha$ 值越高，表示測量工具之信度越高。Guilfordn與謝玉粟(2002)認為Cronbach'S  $\alpha$ 值若大於0.7 表示具有高信度；介於0.7 與0.35 間表示尚可；若小於0.35 則為低信度者，則應拒絕使用。
- 6.因素分析：為了將繁雜的問題簡化為較少的變項，利用因素分析萃取員工認知構面、重點工作評量構面、成功關鍵因素構面、經營績效評量等構面因素，以主成分法與最大變異數法進行轉軸，萃取共同之因素。

## 第四章 國營企業實施 ISO 9000(2000)之經營績效分析

為瞭解國營企業實施 ISO9000 品保系列對經營績效之影響，本研究以鐵路局、稅捐處、地政事務所及戶政事務所等單位之主管及員工為研究對象，透過問卷調查，蒐集相關資訊將 354 份有效問卷加以整理分析後，獲得一些具體的成果，在本章中分別就樣本結構、量表之信度分析與變項之因素分析、員工對實施 ISO9000 品保制度之看法、員工對企業實施 ISO9000 成功關鍵因素之看法及不同國營企業實施 ISO9000 後其經營績效之差異等方面作進一步分析。

### 4.1 樣本結構分析

將 354 份有效問卷，利用次數與百分比分析，其樣本結構分佈概況如表 4.1 所示，由表 4.1 可知：在受訪者中男性佔 61.6%，在年齡方面以 31~40 歲者所佔比率最高(50.3%)，其次為 30 歲以下者。在服務年資方面，以服務 6~10 年者所佔比率較最高佔(60.7%)，其次為服務 11~15 年者佔 18.4%，在學歷方面，以專科畢業者所佔比率最多佔 50.3%，其次為大學者佔(30.3%)，在職務方面，非主管所佔的比率高達 90.4%，而在服務機關方面，樣本分佈非常平均，鐵路局、稅捐處、地政事務所、戶政事務所等各佔約 25%左右。

表 4.1 有效樣本結構分佈概況統計表

變項	項次	人次	百分比(%)
性別	男	218	61.6
	女	136	38.4
年齡	30歲以下	92	26.0
	31~40歲	178	50.3
	41~50歲	67	18.9
	51歲以上	17	4.8
	5年以下	57	16.1
服務年資	6~10年	215	60.7
	11~15年	65	18.4
	16以上	17	4.8
	高中(含)以下	23	6.5
學歷	專科	178	50.3
	大學	108	30.5
	碩士以上	45	12.7
	主管	34	9.6
級職	非主管	320	90.4
	鐵路局	91	25.7
服務機關	稅捐處	88	24.9
	地政事務所	84	23.7
	戶政事務所	91	25.7

資料來源：本研究整理

## 4.2 量表之信度分析與變項之因素分析

### 4.2.1 變項之因素分析

為簡化變項數目，本研究將「員工對 ISO9000 之認知變項」、「推動 ISO9000 工作重點評量變項」、「成功關鍵因素」及「經營績效評量變項」等，進行因素分析，並以主成份法與最大變異數法進行轉軸，以萃取共



同因子，茲分述如下：

1. 在員工對 ISO9000 之認知變項方面：

經因素分析後，取其特徵大於 1 者，共萃取五個共同因子，其累積解釋變異量為 60.77%(參見表 4.2)，其中：

因素一：有關 ISO9000 之推動「需要全體員工的參與配合才能成功」，因此將它命名為「全體員工配合」構面。

因素二：主要包括第 13 題與第 16 題，其內容為「高階主管高度的支持與決心是成功的關鍵」、「新版 ISO9000(2000)非常重視高階主管的參與」，因此將它命名為「高階主管之支持」構面。

因素三：主要包括第 5 題、第 7 題、第 8 題、第 9 題，其內容為「需要成立推動小組規劃與執行相關事項」、「應有計畫的宣導員工品質管理之觀念」、「應視實際情況需要加強員工教育訓練」、「服務與滿意度之控管是非常重要的」，因此將它命名為「參與教育訓練」構面。

因素四：主要包括第 1 題「是一種提昇競爭力的管理方法」、第 2 題「可滿足民眾的需求與期望」、第 4 題「若推動確實則能有效改善服務品質」、第 12 題「內部稽核作業程序之建立是必要的」，因此將它命名為「建立品質管理概念」構面。

因素五：主要包括第 6 題「需要有完整的作業規劃」、第 10 題「配合 ISO9000 推動建立相關之作業管理系統」、第 11 題「作業流程應朝向標準化、合理化」、第 14 題「須持續不斷的執行『PDCA』之品質改善」、第 15 題「舊版(1994)與新版(2000)之 ISO9000 沒有差異」，因此將它命名為「規劃完整作業流程」構面。

表 4.2 國營企業員工對實施 ISO9000 認知變項之因素分析

因子	因素命名	題目內容	特徵值	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)
因素一	全體員工配合	3.需要全體員工的參與與配合才能成功。	3.76	23.52	23.52
因素二	高階主管之支持	13.高階主管高度的支持與決心是成功的關鍵。 16.新版 ISO9000(2000)非常重視高階主管的參與。	1.99	12.40	35.92
因素三	參與教育訓練	5.需要成立推動小組規劃與執行相關事項。 7.應有計畫的宣導員工品質管理之觀念。 8.應視實際情況需要加強員工教育訓練。 9.服務與滿意度之控管是非常重要的。	1.51	9.45	45.37
因素四	建立品質管理概念	1.是一種提昇競爭力的管理方法。 2.可滿足民眾的需求與期望。 4.若推動確實則能有效改善服務品質。 12.內部稽核作業程序之建立是必要的。	1.30	8.09	53.46
因素五	規劃完整作業流程	6.需要有完整的作業規劃。 10.配合ISO9000推動建立相關之作業管理系統。 11.作業流程應朝向標準化、合理化。 14.須持續不斷的執行『PDCA』之品質改善。 15.舊版(1994)與新版(2000)之ISO9000沒差異。	1.17	7.31	60.77

2. 在推動 ISO9000 重點工作評量變項方面：

經因素後分析後取其特徵大於 1 者，並以主成份法與最大變異數法進行轉軸，共萃取六個共同因子，其累積解釋變異量為 64.8%(參見表

4.3)，其中：

因素一：主要包括第 10 題「鼓勵員工提出工作執行改善方案」、第 11 題「對提出有效改善方案之員工給予獎勵」、第 12 題「各部門會相互配合以完成上級交付之任務」，因此將它命名為「全體員工配合」構面。

因素二：主要包括第 4 題「會經常安排教育訓練以提升員工知能」、第 19 題「經常對員工實施 ISO9000 課程訓練」，因此將它命名為「參與教育訓練」構面。

因素三：主要包括第 5 題「相當重視員工的晉升制度」、第 6 題「重視工作環境品質的提昇」、第 7 題「提供員工安全的工作環境」、第 8 題「重視員工的健康與安全」、第 9 題「已經建立績效考核標準」，因此將它命名為「重視員工感覺」構面。

因素四：主要包括第 3 題「高階管理者非常重視員工的共同參與」，因此將它命名為「高階主管支持」構面。

因素五：主要包括第 13 題「為考慮顧客需求改善工作流程」、第 14 題「重視服務品質以提昇顧客的滿意度」，因此將它命名為「以顧客為導向」構面。

因素六：主要包括第 1 題「有制定完整的品質政策和目標」、第 2 題「品質政策和目標會根據社會變化而調整」、第 15 題「能有效改善作業流程縮短作業實時間」、第 16 題「定期檢討工作的執行成效」、第 17 題「目前已成立 ISO9000 推動小組委員會」，因此將它命名為「規劃完整作業流程」構面。

表 4.3 國營企業推動 ISO9000 重點工作評量變項之因素分析

因子	因素命名	題目內容	特徵值	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)
因素一	全體員工配合	10.鼓勵員工提出工作執行改善方案。 11.對提出有效改善方案之員工給予獎勵。 12.各部門會相互配合以完成上級交付之任務。	4.01	21.12	21.12
因素二	參與教育訓練	4.會經常安排教育訓練以提升員工知能 18.經常對員工實施 ISO9000 課程訓練。	2.36	12.40	33.51
因素三	重視員工感覺	5.相當重視員工的晉升制度。 6.重視工作環境品質的提昇。 7.提供員工安全的工作環境。 8.重視員工的健康與安全。 9.已經建立「績效考核標準」。	1.65	8.69	42.19
因素四	高階主管支持	3.高階管理者非常重視員工的共同參與。	1.60	8.42	50.61
因素五	以顧客為導向	13.為考慮顧客需求改善工作流程。 14.重視服務品質以提昇顧客的滿意度。	1.42	7.46	58.06
因素六	規劃完整作業流程	1.有制定完整的品質政策和目標。 2.品質政策和目標會根據社會變化而調整。 15.能有效改善作業流程縮短作業實時間。 16.定期檢討工作的執行成效。 17.目前已成立 ISO9000 推動小組委員會。	1.20	6.32	64.38

3. 在「推動 ISO9000 成功關鍵因素」評量變項方面：

經因素分析後取其特徵大於 1 者，並以主成份法與最大變異數法進行轉軸，共萃取出三個共同因子，其累積解釋變異量為 57.03%(參見表 4.4)，其中：

因素一：主要包括第 4 題「注重教育訓練」、第 9 題「內部員工共識」，

因此將它命名為「全體員工配合」構面。

因素二：主要包括第 1 題「高階管理者的決心」，因此將它命名為「高階主管支持」構面。

因素三：主要包括第 2 題「有整體性的策略規劃」、第 3 題「制定相關管理作業系統並落實推動」、第 5 題「有效蒐集資訊」、第 6 題「持續不斷改善」、第 7 題「建立合理化與標準化的作業程序」、第 8 題「以顧客為導向，考慮顧客需求」、第 10 題「獎勵措施配合」因此將它命名為「規劃完整作業程序」構面。

表 4.4 國營企業推動 ISO9000 成功關鍵因素評量變項之因素分析

因子	因素命名	題目內容	特徵值	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)
因素一	全體員工配合	4.注重教育訓練 9.內部員工共識。	3.16	31.64	31.64
因素二	高階主管支持	1. 高階管理者的決心。	1.53	15.25	46.89
因素三	規劃完整作業流程	2.有整體性的策略規劃。 3.制定相關管理作業系統並落實推動。 5.有效蒐集資訊 6.持續不斷改善。 7.建立合理化與標準化的作業程序。 8.以顧客為導向，考慮顧客需求。 10.獎勵措施配合。	1.02	10.11	57.06

#### 4. 在經營績效評量變項方面：

經因素分析後取其特徵大於 1 者，並以主成份法與最大變異數法進行轉軸，共萃取出三個共同因子，其累積解釋變異量為 63.18(參見表 4.5)，其中：

因素一：主要包括第3題「提升整體形象」、第4題「改善國營企業之競爭力」，因此將它命名為「服務品質與競爭力」構面。

因素二：主要包括第6題「增加民眾信賴度」、第7題「顧客滿意度提昇」、第8題「降低顧客抱怨」因此將它命名為「顧客滿意度高」構面。

因素三：主要包括第1題「促進工作效率」、第5題「簡化作業流程」因此將它命名為「簡化流程與工作效率」構面。

表 4.5 經營績效評量變項之因素分析

因子	因素命名	題目內容	特徵值	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)
因素一	服務品質與競爭力	2.改善服務品質。 3.提升整體形象。 4.改善國營企業之競爭力。	2.71	33.89	33.90
因素二	顧客滿意度	6.增加民眾信賴度。 7.顧客滿意度提昇。 8.降低顧客抱怨。	1.28	16.01	49.90
因素三	簡化流程與工作效率	1.促進工作效率。 5.簡化作業流程。	1.06	13.28	63.18

#### 4.2.2 量表之信度分析

信度分析(Reliability Analysis)是用來測量量表是否具有內部一致性(Internal Consistency)，Guilfordn 認為 Cronbach's  $\alpha$  值若小於 0.35 則為低信度；介於 0.35 與 0.7 間表示尚可；若大於 0.7 表示具有高信度。

本研究之問卷量表，在員工對 ISO9000 認知與瞭解方面，共計 16 題；企業推動 ISO9000 之實際情況方面，共計 20 題；推動 ISO9000 成功關鍵因素，共計 10 題；實施 ISO9000 不彰之因素，共計 7 題，為瞭解本研究

問卷量表之信度將上述各項評量變項及整體性問卷透過 Cronbach's  $\alpha$  值來檢測，由表 4.6 可知，各類型量表之 Cronbach's  $\alpha$  值皆接近 0.8，而整體性問卷之總信度為 0.9138，此顯示出本研究，所設計問卷之量表具有非常高的信度（詳見表 4.6）。

表 4.6 問卷量表之信度分析統計表

量 表 類 別	Cronbach's $\alpha$ 值
①員工對 ISO9000 認知與瞭解	0.7481
②企業推動 ISO9000 實際情況	0.7906
③推動 ISO9000 成功關鍵因素	0.7482
④企業實施 ISO9000 不彰因素	0.7491
總信度值	0.9138

### 4.3 員工對實施 ISO9000 品保制度之看法

為瞭解國營企業員工對實施 ISO9000 品保系統之認知，首先將受訪者回答「非常同意」與「同意」合併為「同意」後，利用百分比做初步統計分析，其次利用卡方檢定，以檢測不同背景(性別、年齡、年資、學歷、職務、服務機關)之員工對實施 ISO9000 品保系統之認知是否有顯著性的差異存在。

#### 4.3.1 國營企業員工對實施 ISO9000 品保系統之認知

由表 4.7 可知：在作業流程改善、服務與滿意度控管、宣導員工品質觀念、建立內部稽核作業程度、新版 ISO9000 非常重視高階主管參

與、需全體員工配合等六項在全體受訪者中，回答「同意」者之比率皆高達80%以上，此顯示出員工對ISO9000品保制度之認知程度認知很高，而對ISO9000(1994)與(2000)之差異、ISO9000系統是一種提昇競爭力的方法、ISO9000可滿足民眾需求與期望等三項概念，在全體受訪者中，回答同意所佔比率低於70%，此顯示出國營企業對員工之教育訓練仍待加強。而在「須持續不斷的執行『PDCA』之品質改善」、「應視實際情況需要加強員工教育訓練」、「若推動確實則能有效改善服務品質」與「需要有完整的作業規劃」等項，回答稍微同意及同意者的比率分別為22%,22%,22.9%與24%，此顯示出：國營企業實施ISO9000應加強宣導工作，以獲得員工的支持與認同。



表 4.7 國營企業員工對實施 ISO9000 品保系統之認知彙整表

編號	問 卷 內 容	不同意		稍微同意		同意	
		n	%	n	%	n	%
11	作業流程應朝向標化、合理化	2	0.6	54	15.3	298	84.2
09	服務與滿意度之控管是非常重要的	4	1.1	53	15.0	297	83.9
07	應有計畫的宣導員工品質管理之觀念	2	0.6	57	16.1	295	83.3
12	內部稽核作業程序之建立是必要的	4	1.1	62	17.5	288	81.4
16	新版 ISO9000(2000)非常重視高階主管參與	4	1.1	63	17.8	287	81
03	需要全體員工的參與配合才能成功	5	1.4	53	17.8	286	80.7
14	須持續不斷的執行『PDCA』之品質改善	2	0.6	78	22.0	274	77.4
08	應視實際情況需要加強員工教育訓練	3	0.9	78	22.0	273	77.1
04	若推動確實則能有效改善服務品質	4	1.1	81	22.9	269	76
06	需要有完整的作業規劃	2	0.6	85	24.0	267	75.4
10	配合 ISO9000 推動建立之作業管理系統	2	0.6	86	24.3	266	75.2
05	需要成立推動小組規劃與執行相關事項	2	0.6	94	26.6	258	72.9
13	高階主管高度的支持與決心是成功的關鍵	7	2.0	90	25.3	258	72.6
15	ISO9000(1994)與(2000)之間沒有差異	14	4.0	105	29.7	235	66.4
01	是一種提昇競爭力的管理方法	6	1.7	119	33.6	229	64.7
02	可滿足民眾的需求與期望	13	3.7	125	35.3	216	61.0

#### 4.3.2 不同背景之員工對實施ISO9000品保系統之看法

為瞭解不同背景(性別、年齡、年資、學歷、職務、服務機關)之員工對 ISO9000 「是一種提昇競爭力的管理方法」、「可滿足民眾的需求與期望」、「需要全體員工的參與與配合才能成功」、「確實推動 ISO9000 能有效改善服務品質」、「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」、「推動 ISO9000 應視實施需要加強員工教育訓練」與「高階主管的支持與決心是推動

ISO9000 成功關鍵」之看法是否有顯著性的差異存在，以卡方檢定做進一步分析。在本節中係將顯著水準者說明，茲說明如下：

### 1.不同背景之員工對 ISO9000 是一種提昇競爭力的管理方法之看法

由表 4.8 可知：不同「年齡」及「服務機關」之員工對「ISO9000 是一種提昇競爭力的管理方法」之看法皆有顯著性的差異存在，其中，在年齡方面：30 歲以下者回答「稍微同意」者之比率高達 58.7%，此顯示出 30 歲以下者對 ISO9000 的認知程度並不高，而 31~40 歲者，回答「同意」及「非常同意」者之比率合計高達 79.3%。而不同「服務機關」之員工對「ISO9000 是一種提昇競爭力的管理方法」之看法，以戶政事務所員工回答「同意」與「非常同意」者之所佔比率最高，佔 75.9%，其次為地政事務所之員工，此顯示不同服務機關對於該問項之看法有非常大的差異存在，但在不同性別、年資、學歷、職務之員工對 ISO9000 的認知程度看法大致相同。

表 4.8 不同背景之員工對「ISO9000 是一種提昇競爭力的管理方法」之看法

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	非常同意	合計	卡方值	P 值
		n							
年齡	30 歲以下	n	0	54	27	11	92	65.75	0.000***
		%	0	58.7	29.3	12.0	100		
	31~40 歲	n	4	33	75	66	178		
		%	2.2	18.5	42.1	37.2	100		
	41~50 歲	n	0	30	23	14	67		
		%	0	44.8	34.3	20.9	100		
	51 歲以上	n	2	2	7	6	17		
		%	11.8	11.8	41.2	35.3	100		
服務機關	鐵路局	n	5	37	29	20	91	23.19	0.006**
		%	5.5	40.7	31.9	22.0	100		
	稅捐處	n	0	36	34	18	88		
		%	0	40.9	38.6	20.5	100		
	地政事務所	n	1	24	33	26	84		
		%	1.2	28.6	39.3	31.0	100		
	戶政事務所	n	0	22	36	33	91		
		%	0	24.1	39.6	36.3	100		

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達非常顯著水準；\*\*\*表 p 值 < 0.001 達極顯著水準

## 2.不同背景之員工對 ISO9000 可滿足民眾的需求與期望之看法

由表 4.9 可知：不同「年齡」、「年資」、「學歷」及「服務機關」之員工，對「ISO9000 可滿足民眾的需求與期望」之看法具有顯著性的差異存在，其中，在年齡方面：30 歲以下者回答「稍微同意」者之比率高達 54.3%，此顯示出 30 歲以下者對 ISO9000 可滿足民眾的需求與期望同意程度並不高，而 31 ~40 歲者，回答「同意」及「非常同意」者之比率合計高達 74.2%。

在年資方面：年資為 11~15 年者，其回答「稍微同意」之比率高達 49.2%，此顯示出 11~15 年者對 ISO9000 可滿足民眾的需求與期望之同意程度並不高，而 5 年以下者，回答「同意」及「非常同意」者之比率皆高達 74.2%。

在學歷方面：專科回答「稍微同意」者之比率 41.6%，此顯示專科對 ISO9000 可滿足民眾的需求與期望同意程度並不高，而碩士畢業者，回答「同意」及「非常同意」者之比率合計高達 86.7%，而不同「服務機關」之員工對「ISO9000 可滿足民眾的需求與期望」之看法，以地政事務所員工回答「同意」及「非常同意」者之比率合計高達 76%，其次依序為戶政事務所 66%，稅捐處佔 53.4%，鐵路局 49.5%。

4.9 不同背景之員工對「ISO9000 可滿足民眾的需求與期望」之看法

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	非常同意	合計	卡方值	P 值
年齡	30 歲以下	n	1	50	30	11	92	57.62	0.000***
		%	1.1	54.3	32.6	12	100		
	31~40 歲	n	6	40	95	37	178		
		%	3.4	22.5	53.4	20.8	100		
	41~50 歲	n	2	32	17	16	67		
		%	3.0	47.8	25.4	23.9	100		
51 歲以上	n	4	3	7	3	17			
	%	23.5	17.6	41.6	17.6	100			
年資	5 年以下	n	1	15	30	11	57	34.75	0.000***
		%	1.8	26.3	52.6	19.3	100		
	6~10 年	n	6	75	97	37	215		
		%	2.8	34.9	45.1	17.2	100		
	11~15 年	n	2	32	15	16	65		
		%	3.1	49.2	23.1	24.6	100		
16 年以上	n	4	3	7	3	17			
	%	23.5	17.6	41.2	17.6	100			
學歷	高中	n	2	5	7	9	23	41.38	0.000***
		%	8.7	21.7	30.4	39.1	100		
	專科	n	6	74	78	20	178		
		%	3.4	41.6	43.8	11.2	100		
	大學	n	3	42	33	30	108		
		%	2.8	38.9	30.6	27.8	100		
碩士	n	2	4	31	8	45			
	%	2.8	8.9	68.9	17.8	100			
服務機關	鐵路局	n	5	41	37	8	91	42.69	0.000***
		%	5.5	45.1	40.7	8.8	100		
	稅捐處	n	0	41	39	8	88		
		%	0	46.6	44.3	9.1	100		
	地政事務所	n	1	19	35	29	84		
		%	1.2	22.6	41.7	34.9	100		
戶政事務所	n	7	24	38	22	91			
	%	7.7	35.3	41.8	24.2	100			

註：\*\*\*表 p 值 < 0.001 達非常顯著水準

### 3.不同背景之員工對 ISO9000 需要全體員工的參與與配合才能成功之看法

由表 4.10 可知：不同「年資」、「學歷」及「服務機關」之員工，對「ISO9000 需要全體員工的參與與配合才能成功」之看法具有極顯著性的差異存在。其中，在服務年資方面：年資為 16 年以上者回答「稍微同意」者之比率高達 23.5%，此顯示 16 年以上者仍有很大部份之員工對 ISO9000 持不支持的態度。而 5 年以下者，回答「同意」及「非常同意」者之比率皆高達 94.8%。在學歷方面：專科回答「稍微同意」者之比率 28.7%，而碩士畢業者，回答「同意」及「非常同意」者之比率合計高達 88.9%，在不同「服務機關」方面：回答「同意」及「非常同意」之比率以地政事務所所佔比率最高(85.8%)，其次為稅捐處(81.8%)，而戶政事務所之比率最低。然而不同性別、年齡與職務之員工對「ISO9000 需要全體員工的參與與配合才能成功」之看法大致相同。

表 4.10 不同背景之員工對「ISO9000 需要全體員工的參與與配合才能成功

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	非常同意	合計	卡方值	P 值
		n							
年資	5 年以下	n	0	3	25	29	57	55.97	0.000***
		%	0	5.3	43.9	50.9	100		
	6~10 年	n	4	47	141	23	215		
		%	1.9	21.9	65.6	10.7	100		
	11~15 年	n	0	9	44	12	65		
		%	0	13.8	67.7	18.5	100		
	16 年以上	n	1	4	9	3	17		
		%	5.9	23.5	52.9	17.6	100		
學歷	高中	n	0	6	11	6	23	57.02	0.000***
		%	0	26.1	47.8	26.1	100		
	專科	n	1	51	94	32	178		
		%	0.6	28.7	52.8	18.0	100		
	大學	n	1	4	86	17	108		
		%	0.9	3.7	79.6	15.7	100		
		n	3	2	28	12	45		

	碩士	%	6.7	4.4	62.2	26.7	100		
服務機關	鐵路局	n	2	17	64	8	91	34.46	0.001**
		%	2.2	18.7	70.3	8.8	100		
	稅捐處	n	0	16	64	8	88		
		%	0	18.2	72.7	9.1	100		
	地政事務所	n	0	12	47	25	84		
		%	0	14.3	56.0	29.8	100		
戶政事務所	n	3	18	44	26	91			
	%	3.3	19.8	48.4	28.6	100			

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達顯著水準，\*\*\*表 p 值 < 0.001 達非常顯著水準

#### 4.不同背景之員工對確實推動 ISO9000 能有效改善服務品質之看法

由表 4.11 可知：不同「年齡」、「年資」、「學歷」及「服務機關」之員工對「確實推動 ISO9000 能有效改善服務品質」之看法具有顯著性的差異存在，其中，在年齡方面：31~40 歲者回答「稍微同意」者之比率佔 33.7%，此顯示出 31~40 歲者對 ISO9000 能有效改善服務品質程度並不高，51 歲以上者回答「同意」及「非常同意」之比率佔 76.5%，而 30 歲以下者回答「同意」及「非常同意」之比率高達 91.3%。在年資方面：年資為 6~10 年者回答「稍微同意」者之比率佔 28.8%，此顯示出 6~10 年對 ISO9000 能有效改善服務品質的支持程度並不高，而 11~15 年者，回答「同意」及「非常同意」者之比率皆高達 86.2%。在學歷方面：大學程度者回答「稍微同意」者之比率 29.6%，此顯示大學對 ISO9000 能有效改善服務品質的支持程度並不高，而專科畢業者，回答「同意」及「非常同意」者之比率皆高達 85.4%。

在服務機關方面，以戶政事務所員工中對回答「同意」及「非常同意」者，所佔比率最高佔 90.2%，其次為地政事務所佔 89.3%，但鐵路局與稅捐處其比率為 59.4% 及 65.9%，此顯示出戶政事務所員工對 ISO9000 能有效改善服務品質的支持度最高，其次為地政事務所，而鐵路

局對 ISO9000 能有效改善服務品質的支持度最低。然而不同性別與職務之員工對「確實推動 ISO9000 能有效改善服務品質」之看法大致相同。

#### 4.11 不同背景之員工對「確實推動 ISO9000 能有效改善服務品質」之看法

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	非常同意	合計	卡方值	P 值
年齡	30 歲以下	n	0	8	67	17	92	65.90	0.000***
		%	0	8.7	72.8	18.5	100		
	31~40 歲	n	2	60	65	51	178		
		%	1.2	33.7	36.5	28.7	100		
	41~50 歲	n	0	11	41	15	67		
		%	0	16.4	61.2	22.4	100		
51 以上	n	2	2	8	5	17			
	%	11.8	11.8	47.1	29.4	100			
年資	5 年以下	n	0	8	32	17	57	38.43	0.000***
		%	0	14.0	56.1	29.8	100		
	6~10 年	n	2	62	100	51	215		
		%	1	28.8	46.5	23.7	100		
	11~15 年	n	0	9	41	15	65		
		%	0	13.8	63.1	23.1	100		
16 年以上	n	2	2	8	5	17			
	%	11.8	11.8	47.1	29.4	100			
學歷	高中	n	2	4	13	4	23	63.68	0.000***
		%	8.7	17.4	56.5	17.4	100		
	專科	n	0	26	109	43	178		
		%	0	14.6	61.2	24.2	100		
	大學	n	1	32	51	24	108		
		%	0.9	29.6	47.2	22.2	100		
碩士	n	2	19	8	15	43			
	%	2.2	44.2	18.6	34.9	100			
服務機關	鐵路局	n	4	33	47	7	91	71.82	0.000***
		%	4.4	36.3	51.6	7.7	100		
	稅捐處	n	0	30	48	10	88		
		%	0	34.1	54.5	11.4	100		
	地政事務所	n	0	9	44	31	84		
		%	0	10.7	52.4	36.9	100		
戶政事務所	n	0	9	42	40	91			
	%	0	9.9	46.2	44.0	100			

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達顯著水準，\*\*\*表 p 值 < 0.001 達非常顯著水準

由表 4.12 可知不同「年齡」、「年資」、及「服務機關」之受訪者，對「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」之看法，有顯著性的差異存在，其中在年齡方面：31~40 者回答「稍微同意」者之比率 41.0%，此顯示出 31~40 者，以上表仍有很大部份之員工對 ISO9000 持不支持的態度，而 30 歲以下者，回答「同意」者之比率高達 71.7%。

其中在年資方面：6~10 年者回答「稍微同意」者之比率為 34.9%，而 11~15 年者，回答「同意」比率高達 60%，而不同「服務機關」對「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」問項之看法，服務機關以稅捐處員工回答「同意」所佔比率 54.5% 最高，其次為鐵路局所佔比率 52.7%。而以戶政事務所員工回答「非常同意」所佔比率 37.4% 最高。

表 4.12 不同背景之員工對「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」之看法

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	非常同意	合計	卡方值	P 值
年 齡	30 歲以下	n	0	2	66	24	92	65.82	0.000***
		%	0	2.2	71.7	26.1	100		
	31~40 歲	n	2	73	71	32	178		
		%	1.2	41.0	39.9	18.0	100		
	41~50 歲	n	0	6	39	22	67		
		%	0	9.0	58.2	32.8	100		
	51 歲以上	n	0	4	8	5	17		
		%	0	23.5	47.1	29.4	100		
年 資	5 年以下	n	0	2	31	24	57	50.18	0.000***
		%	0	3.5	54.4	42.1	100		
	6~10 年	n	2	75	106	32	215		
		%	1	34.9	49.3	14.9	100		
	11~15 年	n	0	4	39	22	65		
		%	0	6.2	60.0	33.8	100		
	16 年以上	n	0	4	8	5	17		
		%	0	23.5	47.1	29.4	100		
服 務 機 關	鐵路局	n	2	32	48	9	91	57.04	0.000***
		%	0.6	35.2	52.7	9.9	100		
	稅捐處	n	0	32	48	8	88		
		%	0	36.4	54.5	9.1	100		
	地政事務所	n	0	11	41	32	84		
		%	0	13.1	48.8	38.1	100		
	戶政事務所	n	0	10	47	34	91		
		%	0	11.0	51.6	37.4	100		

註：\*\*\*表 p 值 < 0.001 達非常顯著水準表



(6) 不同背景之員工對「推動 ISO9000 應視實施需要加強員工教育訓練」之看法

不同背景之員工對「推動 ISO9000 應視實施需要加強員工教育訓練」之看法，由表 4.13 可知：不同「年資」之受訪者，對「推動 ISO9000 應視實施需要加強員工教育訓練」之看法，有非常顯著性的差異存在，其中 16 年以上者回答「稍微同意」者之比率 35.3%，此顯示出 16 年以上者，表示仍有很大部份之員工對 ISO9000 持不支持的態度，而 6-10 年者回答「同意」所佔比率達 67.9%，其次為 11-15 年所佔比率為 60%，而回答「非常同意」者以 5 年以下之員工所佔比率 36.8% 最高。

4.13 不同背景之員工對「推動 ISO9000 應視實施需要加強員工教育訓練」之看法

項目		不同意	稍微同意	同意	非常同意	合計	卡方值	P 值	
年資	5 年以下	n	1	11	24	21	57	31.51	0.002**
		%	1.8	19.3	42.1	36.8	100		
	6~10 年	n	2	46	146	21	215		
		%	1	21.4	67.9	9.8	100		
	11~15 年	n	0	15	39	11	65		
		%	0	23.1	60.0	16.9	100		
	16 年以上	n	0	6	7	4	17		
		%	0	35.3	41.2	23.5	100		

註：\*\*\*表 p 值 < 0.001 達非常顯著水準表

(7) 不同背景之員工對「高階主管的支持與決心是推動 ISO9000 成功關鍵」之看法

不同背景之員工對「高階主管的支持與決心是推動 ISO9000 成功關鍵」之看法，由表 4.14 可知不同「年齡」、「年資」、「學歷」及「服務機關」之受訪者，對「高階主管的支持與決心是推動 ISO9000 成功關鍵」之看法，皆具有極顯著性的差異存在，其中，在年齡方面：31~40 齡者回答「稍微同意」之比率高達 42.1%，此顯示出 31~40 齡者對高階主管

的支持與決心是推動 ISO9000 成功關鍵的支持度並不高，而 30 歲以下者所佔比率 4.3%最低，其中回答「同意」以 30 歲以下者所佔比率 78.3%最高，而回答「非常同意」以 41-50 歲者所比率 20.9%最高，其次為 31-40 歲者所佔比率為 18.5%。在年資方面：6~10 年者回答「稍微同意」者之比率 35.8%，此顯示出 6~10 年對高階主管的支持與決心是推動 ISO9000 成功關鍵，而 16 年以上者回答「同意」之比率高達 76.5%，其次為 5 年以下者所佔比率為 64.9%。而回答「非常同意」者以 5 年以下者所佔比率 26.3%最高。在學歷方面：專科程度回答「稍微同意」者之比率 32.0%，此顯示專科對高階主管的支持與決心是推動 ISO9000 成功關鍵，而碩士畢業者回答「同意」所佔比率高達 71.1%，其次為專科畢業者之比率為 55.1%。其中回答「非常同意」者之比率 30.4%，以高中畢業者最高達。在「服務機關」方面以稅捐處之員工回答「同意」的比率 63.6%最高，其次為鐵路局之員工所佔比率為 60.4%，而戶政事務所之員工回答「非常同意」的比率 30.8%最高，其次為地政事務所之員工所佔比率為 27.4%。

表 4.14 不同背景之員工對「高階主管的支持與決心是成功關鍵」之看法

項目		不同意	稍微同意	同意	非常同意	合計	卡方值	P 值				
年 齡	30 歲以下	n	1	4	72	15	92	66.63	0.000***			
		%	1.1	4.3	78.3	16.3	100					
	31~40 歲	n	3	75	67	33	178					
		%	1.7	42.1	37.6	18.5	100					
	41~50 歲	n	3	8	42	14	67					
		%	107	11.9	62.7	20.9	100					
	51 歲以上	n	0	3	13	1	17					
		%	0	17.6	76.5	5.9	100					
	年 資	5 年以下	n	1	4	37	15			57	37.54	0.000***
			%	1.8	7.0	64.9	26.3			100		
6~10 年		n	3	77	102	33	215					
		%	1.4	35.8	47.4	15.3	100					
11~15 年		n	3	6	42	14	65					
		%	4.6	9.2	64.6	21.5	100					
16 年以上		n	0	3	13	1	17					
		%	0	17.6	76.5	5.9	100					
學 歷	高中	n	0	4	12	7	23	24.44	0.004**			
		%	0	17.4	52.2	30.4	100					
	專科	n	4	57	98	19	178					
		%	2.2	32.0	55.1	10.7	100					
	大學	n	2	25	52	29	108					
		%	1.9	23.	48.1	26.9	100					
碩士	n	1	4	32	8	43						
	%	2.2	8.9	71.1	17.8	100						
服 務 機 關	鐵路局	n	2	28	55	6	91	38.48	0.000***			
		%	2.2	30.8	60.4	6.6	100					
	稅捐處	n	0	26	56	6	88					
		%	0	29.5	63.6	6.8	100					
	地政事務 所	n	4	20	37	23	84					
		%	4.8	23.8	44.0	27.4	100					
戶政事務 所	n	1	16	46	28	91						
	%	1.1	17.6	50.5	30.8	100						

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達顯著水準，\*\*\*表 p 值 < 0.01 達非常顯著水準

#### 4.4 員工對企業推動 ISO9000 成功關鍵因素之看法

為瞭解國營企業員工對企業推動ISO9000成功關鍵因素之看法，將受訪者回答「非常同意」與「同意」者合併為「同意」，利用百分比分析做初步統計，其結果如表4.15所示。由表4.15可知：受訪之員工對高階管理者的決心、持續不斷改善、有整體性的策略規劃、有效蒐集資訊、以顧客為導向，考慮顧客需求等五項比率均超過60%以上，但員工對制定相關管理作業系統並落實推動、建立合理化與標準化的作業程序、內部員工共識、注重教育訓練、獎勵措施配合等五項比率介於50~60%間。由此可知：若要使國營企業實證ISO9000成功，應加強上述前五項關鍵因素。

表 4.15 國營企業員工對實施 ISO9000 成功關鍵因素之看法統計表

問 卷 內 容	不同意		稍微同意		同意	
	n	%	n	%	n	%
高階管理者的決心	9	2.5	63	17.8	282	79.6
持續不斷改善	3	0.9	94	26.2	257	72.6
有整體性的策略規劃	4	1.1	105	29.7	245	69.2
有效蒐集資訊	9	2.6	121	34.2	224	63.3
以顧客為導向，考慮顧客需求	5	1.4	127	35.9	224	62.7
制定相關管理作業系統並落實推動	4	1.1	142	40.1	208	58.7
建立合理化與標準化的作業程序	4	1.1	143	40.4	207	58.5
內部員工共識	10	2.9	137	38.7	207	58.5
注重教育訓練	26	7.4	124	35.0	204	57.6
獎勵措施配合	8	2.3	160	45.2	186	52.5

##### (1) 不同背景之員工對「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」之看法

不同背景之員工以顧客為導向，考慮顧客需求，制定相關管理作業系統並落實推動、建立合理化與標準化的作業程序、內部員工共識、注

重教育訓練、獎勵措施配合對「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」之看法是否有顯著性差異存在，先將回答「同意」及「非常同意」合併為同意後，再以卡方檢定做進一步分析茲分述如下：由表 4.16 可知：不同「年齡」、「年資」、及「服務機關」之受訪者對「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」之看法，有極顯著性的差異存在，其中在年齡方面：回答「同意」及「非常同意」者之比率合計以 30 以下歲者 98.4% 最高，其次為 41~50 歲者佔 91.0%，而 31~40 歲者所佔比率最低佔 57.9%。在年資方面：回答「同意」及「非常同意」比率合計以 5 年以下者佔 96.5% 最高，其次為 11~15 年者佔 93.8%。在服務機關方面：回答「同意」及「非常同意」比率合計以戶政事務所之員工 89% 最高，其次為地政事務所 86.9%、稅捐處 63.6%、鐵路局之員工 62.6%。

表 4.16 不同背景之員工對「推動 ISO9000 需有完整作業規劃」之看法

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	合計	卡方值	P 值
年齡	30 歲以下	n	0	2	90	92	65.819	0.000***
		%	0	2.2	98.4	100		
	31~40 歲	n	2	73	103	178		
		%	1.2	41.0	57.9	100		
	41~50 歲	n	0	6	61	67		
		%	0	9.0	91	100		
	51 歲以上	n	0	4	13	17		
		%	0	23.5	76.5	100		
年資	5 年以下	n	0	2	55	57	50.178	0.000***
		%	0	3.5	96.5	100		
	6~10 年	n	2	75	138	215		
		%	1	34.9	64.2	100		
	11~15 年	n	0	4	61	65		
		%	0	6.2	93.8	100		
	16 年以上	n	0	4	13	17		
		%	0	23.5	76.5	100		
服務機關	鐵路局	n	2	32	57	91	57.040	0.000***
		%	0.6	35.2	62.6	100		
	稅捐處	n	0	32	56	88		
		%	0	36.4	63.6	100		
	地政事務所	n	0	11	73	84		
		%	0	13.1	86.9	100		
	戶政事務所	n	0	10	81	91		
		%	0	11.0	89	100		

註：\*\*\*表 p 值 < 0.001 達極顯著水準

(2) 不同背景之員工對「推動ISO9000應視實施需有加強員工教育訓練」之看法

不同背景之員工對「推動 ISO9000 應視實施需要加強員工教育訓練」之看法。由表 4.17 可知：不同「年資」之受訪者對「推動 ISO9000 應視實施需有加強員工教育訓練」之看法有顯著性的差異存在，其中在年資方面：回答「同意」及「非常同意」比率合計以 5 年以下者所佔比率 78.9% 最高，其次為 6~10 年者佔 77.7%，而 16 年以上者之比率最低佔 64.7%。

表 4.17 不同背景之員工對「推動 ISO9000 應視實施需有加強員工教育訓練」之看法

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	合計	卡方值	P 值
年資	5 年以下	n	1	11	45	57	31.514	0.002**
		%	1.8	19.3	78.9	100		
	6~10 年	n	2	46	167	215		
		%	1	21.4	77.7	100		
	11~15 年	n	0	15	50	65		
		%	0	23.1	76.9	100		
	16 年以上	n	0	6	11	17		
		%	0	35.3	64.7	100		

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達顯著水準

(3) 不同背景之員工對「推動 ISO9000 重視服務品質以提昇顧客滿意度」之看法

不同背景之員工對「服務單位推動 ISO9000 重視服務品質以提昇顧客滿意度」之看法。由表 4.18 可知：不同「年齡」、「年資」及「服務機關」之受訪者對「服務單位推動 ISO9000 重視服務品質以提昇顧客滿意度」之看法有顯著性的差異存在，其中在年齡方面：回答「同意」及「非常同意」比率合計以 30 歲以下者所佔比率 89.2% 最高。在年資

方面：回答「同意」及「非常同意」比率合計以 11~15 年者所佔比率 84.6 %最高。在服務機關方面：回答「同意」及「非常同意」比率合計以戶政事務所之員工所佔比率 90.1%最高，其次為地政事務所之員工所佔比率 65.5%、稅捐處之員工所佔比率 52.3%、鐵路局之員工所佔比率 48.4 %。

表 4.18 不同背景之員工對「推動 ISO9000 重視服務品質以提昇顧客滿意度」看法

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	合計	卡方值	P 值
年 齡	30 歲以下	n	2	8	82	92	80.80	0.000***
		%	2.2	8.7	89.2	100		
	31~40 歲	n	3	97	78	178		
		%	1.7	54.5	43.8	100		
	41~50 歲	n	2	10	55	67		
		%	3.0	14.9	82	100		
	51 歲以上	n	0	5	12	17		
		%	0	29.4	70.5	100		
年 資	5 年以下	n	2	8	47	57	55.15	0.000***
		%	3.5	14.0	82.5	100		
	6~10 年	n	3	99	113	215		
		%	1.4	46.0	52.6	100		
	11~15 年	n	2	8	55	65		
		%	3.1	12.3	84.6	100		
	16 年以上	n	0	5	12	17		
		%	0	29.4	70.5	100		
服 務 機 關	鐵路局	n	2	45	44	91	67.36	0.000***
		%	2.2	49.5	48.4	100		
	稅捐處	n	0	42	46	88		
		%	0	47.7	52.3	100		
	地政事務所	n	5	24	55	84		
		%	6.0	28.6	65.5	100		
	戶政事務所	n	0	9	82	91		
		%	0	9.9	90.1	100		

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達顯著水準，\*\*\*表 p 值 < 0.001 達極顯著水準

#### (4) 不同背景之員工對「推動 ISO9000 能有效改善流程縮短時間」之看法

不同背景之員工對「推動 ISO9000 能有效改善作業流程縮短作業時間」之看法。由表 4.19 可知：不同「年齡」、「年資」之受訪者對「推動

ISO9000 能有效改善作業流程縮短作業時間」之看法有極顯著性的差異存在，其中在年齡方面：回答「同意」及「非常同意」比率合計以 31~40 歲者所佔比率 69.4% 最高，其次為 51 歲以上佔 58.8%，而 41~50 歲者之比率最低佔 32.9%。在服務年資方面：，回答「同意」及「非常同意」比率合計以 6~10 年者所佔比率 65.6% 最高，其次為 16 年以上者所佔比率 58.8%

表 4.19 不同背景之員工對「推動 ISO9000 能有效改善流程縮短時間」之看法

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	合計	卡方值	P 值
年 齡	30 歲以下	n	4	40	49	92	91.92	0.000***
		%	4.3	43.5	52.2	100		
	31~40 歲	n	6	49	123	178		
		%	3.4	27.5	69.4	100		
	41~50 歲	n	14	31	22	67		
		%	20.9	46.3	32.9	100		
	51 歲以上	n	2	5	10	17		
		%	11.8	29.4	58.8	100		
年 資	5 年以下	n	4	22	31	57	41.55	0.000***
		%	7.0	38.6	54.4	100		
	6~10 年	n	7	67	141	215		
		%	3.2	31.2	65.6	100		
	11~15 年	n	13	31	21	65		
		%	20	47.7	32.3	100		
	16 年以上	n	2	5	10	17		
		%	11.8	29.4	58.8	100		

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達顯著水準，\*\*\*表 p 值 < 0.001 達非常顯著水準



## 4.5 不同國營企業實施 ISO9000 後其經營績效(management merits)之差異

### 4.5.1 不同背景員工對經營績效(management merits)分析之看法

以鐵路局、稅捐處、地政事務所、戶政事務所等單位為例做實證研究藉由提升整體形象、增加民眾信賴度、簡化作業流程、改善國營企業之競爭力、提升整體形象、降低顧客抱怨、改善服務品質、配合獎勵措施等變項以瞭解國營企業之員工對該單位實施 ISO9000 之主要經營績效之看法，將 353 份有效加以整理，並將受訪者回答「非常同意」與「同意」者合併為「同意」，「稍微同意」與「不同意」者合併為「稍微同意」後利用百分比分析做初步統計，其結果如表 4.20 所示。

表 4.20 國營企業員工對該單位實施 ISO 9000 後主要經營績效之看法

經營績效評量變項 內容		同意程度		同意		稍微同意	
		機關類別	n	%	n	%	n
配合獎勵措施	鐵路局	25	27.5	66	72.5		
	稅捐處	24	27.3	64	72.7		
	地政事務所	53	63.1	31	36.9		
	戶政事務所	71	78.0	20	22.0		
	合計	173	48.8	181	51.2		
改善服務品質	鐵路局	38	41.8	53	58.2		
	稅捐處	40	45.5	48	54.5		
	地政事務所	51	60.8	33	39.2		
	戶政事務所	66	72.6	25	27.4		
	合計	195	55.0	159	45.0		
提升整體形象	鐵路局	50	54.9	41	45.1		
	稅捐處	56	63.6	32	36.4		
	地政事務所	60	71.4	24	28.6		
	戶政事務所	73	80.2	18	19.8		
	合計	239	67.5	115	32.5		
改善國營企業之競爭力	鐵路局	42	46.2	49	53.8		
	稅捐處	44	50.0	44	50.0		
	地政事務所	58	69.1	26	31.0		
	戶政事務所	73	80.2	18	19.8		
	合計	218	61.5	137	38.5		
簡化作業流程	鐵路局	36	39.6	55	60.4		
	稅捐處	38	43.2	50	56.8		
	地政事務所	37	44.0	47	56.0		
	戶政事務所	60	66.0	31	34.0		
	合計	171	48.3	183	51.7		
增加民眾信賴度	鐵路局	44	48.4	47	41.6		
	稅捐處	50	56.8	38	43.2		
	地政事務所	64	76.2	20	23.8		
	戶政事務所	63	69.3	28	30.7		
	合計	221	62.4	133	37.6		
提昇顧客滿意度	鐵路局	42	46.2	49	53.8		
	稅捐處	44	50.0	44	50.0		
	地政事務所	61	72.6	23	27.4		
	戶政事務所	73	80.3	18	19.7		
	合計	220	62.1	134	37.9		
降低顧客抱怨	戶政事務所	68	74.8	23	25.2		
	地政事務所	60	71.4	24	28.6		
	稅捐處	46	52.3	42	47.7		
	鐵路局	41	45.1	50	54.9		
	合計	215	60.7	139	39.3		

由表 4.20 可知：不同國營企業之員工對該單位實施 ISO9000 之主要經營績效之看法：在本節中就上述七項經營績效(management merits)評量因素分析整體性及個別性之差異，茲分述如下：

一.就整體性差異而言

- 1.配合獎勵措施方面，同意者佔 48.8%。
- 2.改善服務品質，同意者佔 55%。
- 3.提升整體形象，同意者佔 67.5%。
- 4.改善國營企業(government enterprises)之競爭力，同意者佔 61.5%
- 5.簡化作業流程，同意者佔 48.3%
- 6.增加民眾信賴度，同意者佔 62.4%
- 7.提昇顧客滿意度，同意者佔 62.1%
- 8.降低顧客抱怨，同意者佔 60.7%。

顯示國營企業之員工認為實施 ISO9000 品保系統，最主要之效益是可以提升國營企業整體之形象，進而增加民眾對國營企業之信賴，改善國營企業之競爭力。而國營企業員工對於實施 ISO9000 品保系統之效益，均持正面態度，因此國營企業可針對部份缺失加以改善，落實持續改善，以增進國營企業(government enterprises)之整體效益。

在上述七項經營績效評量變項中，國營企業員工認為實施 ISO9000 後，其前五項依序為提升整體形象、增加民眾信賴度、提昇顧客滿意度、改善國營企業之競爭力、降低顧客抱怨，其回答同意者所佔比率分別為 67.5%，62.4，62.1%，61.5%，60.7%，但在改善服務品質方面回答同意者比率僅 55%。

由此可知國營企業(government enterprises)實施 ISO9000 後，對其經營

績效確實有正面效益存在，尤其是提昇國營企業整體形象，增加民眾信賴度及提升顧客滿意度，改善國營企業競爭力等方面更為顯著。

## 二.就個別性差異而言

- 1.配合獎勵措施方面，同意者所佔比率以戶政事務所最高佔 78%，其次為地政事務所、鐵路局、稅捐處
- 2.改善服務品質，同意程度以戶政事務所佔 72%最高，其次為地政事務所
- 3.提升整體形象，同意程度以戶政事務所佔 80%最高；
- 4.改善國營企業之競爭力，同意程度以戶政事務所 80%最高
- 5.簡化作業流程，同意程度以戶政事務所佔 66 %最高
- 6.增加民眾信賴度，同意程度以地政事務所，佔 76%最高
- 7.提昇顧客滿意度，同意程度以戶政事務所佔 80%最高
- 8.降低顧客抱怨，同意程度以戶政事務所佔 75%最高

顯示國營企業之員工認為實施 ISO9000 品保系統，最主要之效益是可以提升國營企業整體之形象，進而增加民眾對國營企業之信賴，改善國營企業之競爭力。而國營企業員工以戶政事務所對於實施 ISO9000 品保系統之效益，均持正面態度，因此國營企業可針對部份缺失加以改善，落實持續改善，以增進國營企業之整體效益。

若將上述七項經營績效評量變項利用因素分析，可簡化為三個構面如表 4.21

表 4.21 經營績效評量變項之因素分析

因子	因素命名	題目內容	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
因素一	服務品質與競爭力	2.改善服務品質。 3.提升整體形象。 4.改善國營企業之競爭力。	2.71	33.89	33.90
因素二	顧客滿意度	6.增加民眾信賴度。 7.顧客滿意度提昇。 8.降低顧客抱怨。	1.28	16.01	49.90
因素三	簡化流程與工作效率	1.促進工作效率。 5.簡化作業流程。	1.06	13.28	63.18

#### 4.5.2 不同背景之員工對經營績效評量構面之看法

為瞭解不同背景(性別、年齡、年資、學歷、職務、服務機關)之員工對「服務品質與競爭力」、「顧客滿意度」、「簡化流程與工作效率」等構面之看法是否有顯著性的差異存在，以卡方檢定做進一步分析。在本節中係將顯著水準者說明，茲說明如下：

##### 1.不同背景之員工對服務品質與競爭力構面之看法

由表 4.22 可知：不同「年齡」、「年資」、「學歷」及「服務機關」之員工對「服務品質與競爭力構面」之看法皆有顯著性的差異存在，其中，在年齡方面：51 歲以上者，回答「同意」之比率佔 70.6%高於其他年齡者。在年資方面：5 年以下者，回答「同意」之比率佔 80.7%高於其他服務年資者。在學歷方面：碩士以上者，回答「同意」之比率佔 88.9%高於其他學歷者。在服務機關方面：戶政事務所之員工，回答「同意」

之比率佔 86.8% 高於其他服務機關者，但在不同性別與職務之員工對「服務品質與競爭力構面」之看法大致相同。

表 4.22 不同背景之員工對服務品質與競爭力構面之看法

背景變項		項目	不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
年 齡	30 歲以下	n	0	28	64	57.300	0.000 ***
		%	6	30.4	69.6		
	31~40 歲	n	2	71	105		
		%	1.1	39.8	59		
	41~50 歲	n	1	29	37		
		%	1.5	43.3	55.3		
51 歲以上	n	2	3	12			
	%	11.8	17.6	70.6			
年 資	5 年以下	n	0	11	46	52.576	0.000 ***
		%	0	19.3	80.8		
	6~10 年	n	3	68	124		
		%	1.5	34.9	63.6		
	11~15 年	n	0	29	36		
		%	0	44.6	55.4		
16 年以上	n	2	3	12			
	%	11.8	17.6	70.6			
學 歷	高中	n	2	6	15	132.940	0.000 ***
		%	8.7	26.1	65.2		
	專科	n	1	61	116		
		%	0.5	34.3	65.2		
	大學	n	1	60	47		
		%	0.9	55.6	43.5		
碩士	n	1	4	40			
	%	2.2	8.9	88.9			
服 務 機 關	鐵路局	n	5	46	40	67.246	0.000 ***
		%	5.5	50.5	44.0		
	稅捐處	n	0	44	44		
		%	0	50	50		
	地政事務所	n	0	29	55		
		%	0	34.5	65.5		
戶政事務所	n	0	12	79			
	%	0	13.2	86.8			

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達顯著水準，\*\*\*表 p 值 < 0.001 達極顯著水準

## 2.不同背景之員工對顧客滿意度構面之看法

由表 4.23 可知：不同「性別」、「年齡」、「年資」、「學歷」及「服務機關」之員工對「顧客滿意度構面」之看法皆有顯著性的差異存在，其中，在性別方面：女性之員工回答「同意」之比率佔 73.5%高於男性者。在年齡方面：41~50 歲者，回答「同意」之比率佔 86.6%高於其他年齡者。在年資方面：5 年以下者，回答「同意」之比率佔 91.2%高於其他服務年資者。在學歷方面：大學者，回答「同意」之比率佔 72.2%高於其他學歷者。在服務機關方面：戶政事務所之員工，回答「同意」之比率佔 82.4%高於其他服務機關者，但在不同職務之員工對「顧客滿意度構面」之看法大致相同。

表 4.23 不同背景之員工對顧客滿意度構面之看法

項目		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值		
背景變項	性別	男	n	7	85	126	12.360	0.030 *
			%	3.2	39.0	57.8		
	女	n	0	36	100			
		%	0	26.5	73.5			
年齡	30 歲以下	n	1	39	52	75.628	0.000 ***	
		%	1.1	42.4	56.5			
	31~40 歲	n	2	71	105			
		%	1.1	39.9	59.0			
	41~50 歲	n	2	7	58			
		%	3.0	10.4	86.6			
	51 歲以上	n	2	4	11			
		%	11.8	23.5	64.7			
年資	5 年以下	n	1	4	52	105.373	0.000 ***	
		%	1.8	7.0	91.2			
	6~10 年	n	3	106	106			
		%	1.4	49.30	49.3			
	11~15 年	n	1	7	57			
		%	1.5	10.8	87.7			
	16 年以上	n	2	4	11			
		%	11.8	23.5	64.7			
學歷	高中	n	4	3	16	75.141	0.000 ***	
		%	17.4	13.0	69.6			
	專科	n	1	71	106			
		%	0.6	39.9	59.6			
	大學	n	1	29	78			
		%	0.9	26.9	72.2			
	碩士	n	1	18	26			
		%	202	40	57.8			
服務機關	鐵路局	n	7	43	41	68.432	0.000 ***	
		%	7.7	47.3	45.0			
	稅捐處	n	0	44	44			
		%	0	50	50			
	地政事務所	n	0	18	66			
		%	0	21.4	78.6			
	戶政事務所	n	0	16	75			
		%	0	17.6	82.4			

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達顯著水準，\*\*\*表 p 值 < 0.001 達極顯著水準



### 3.不同背景之員工對簡化流程與工作效率構面之看法

由表 4.24 可知：不同「年齡」、「年資」、「學歷」及「服務機關」之員工對「簡化流程與工作效率構面」之看法皆有顯著性的差異存在，其中，在年齡方面：31~40 歲者，回答「同意」之比率佔 78.0%高於其他年齡者。在年資方面：5 年以下者，回答「同意」之比率佔 66.7%高於其他服務年資者。在學歷方面：大學者，回答「同意」之比率佔 79.6%高於其他學歷者。在服務機關方面：戶政事務所之員工，回答「同意」之比率佔 81.3%高於其他服務機關者，但在不同性別與職務之員工對「簡化流程與工作效率構面」之看法大致相同。

表 4.24 不同背景之員工對簡化流程與工作效率構面之看法

項目		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值	
年 齡	30 歲以下	n	0	54	65.775	0.000 ***	
		%	0	58.7			41.3
	31~40 歲	n	2	37			138
		%	1.1	20.9			78.0
	41~50 歲	n	1	28			38
		%	1.5	41.8			56.7
51 歲以上	n	2	6	9			
	%	11.8	35.3	52.9			
年 資	5 年以下	n	0	19	26.788	0.008 *	
		%	0	33.3			66.7
	6~10 年	n	3	72			140
		%	1.4	33.5			65.1
	11~15 年	n	0	28			37
		%	0	43.1			56.9
16 年以上	n	2	6	9			
	%	11.8	35.3	52.9			
學 歷	高中	n	2	9	45.957	0.000 ***	
		%	8.7	39.1			52.2
	專科	n	1	72			105
		%	0.6	40.4			59.0
	大學	n	1	21			86
		%	0.9	19.5			79.6
碩士	n	1	23	21			
	%	2.2	51.1	46.7			
服 務 機 關	鐵路局	n	5	41	67.128	0.000 ***	
		%	4.1	33.9			62.0
	稅捐處	n	0	42			46
		%	0	47.7			52.3
	地政事務所	n	0	25			59
		%	0	29.8			70.2
戶政事務所	n	0	17	74			
	%	0	18.7	81.3			

註：\*\*表 p 值 < 0.01 達顯著水準，\*\*\*表 p 值 < 0.001 達極顯著水準

## 第五章 實施 ISO9000(2000)面臨困難及因應對策

本研究結果上顯示出，國營企業實施 ISO9000 後確實對其經營績效有改善，但在實施過程中，仍有許多問題存在，以致於影響 ISO9000 之推動成效。為瞭解國營企業實施 ISO9000 之概況及主要面臨的困難，進而研擬因應對策，本研究透過問卷調查蒐集相關資料將 354 份有效問卷整理後今進一步分析，在本章中將分析國營企業實施 ISO9000 之現況，企業文化面與員工對 ISO9000 認知兩方面探討影響國營企業經營績效之因素，國營企業推動 ISO9000 成效不彰之因素與實施 ISO9000 主要面臨之困難，研擬可行的因應對策。

### 5.1 國營企業實施 ISO9000 現況分析

為瞭解國營企業實施 ISO9000 之概況，分別針對國營企業員工對實施 ISO9000 之態度與對推動 ISO9000 重點工作評量變項之認知兩方面加以說明，茲敘述如下：

在員工對實施 ISO 9000 之態度方面，由表 5.1 可知：超過 50% 以上的國營企業員工表示(1)對實施 ISO 9000 之效益持負面看法；(2)不支持實施 ISO 9000 之品保活動；(3)對該企業推動 ISO 不支持之態度；(4)支持採用 ISO 精神，但不需驗證。

表 5.1 國營企業之員工實施 ISO9000 之態度分析

員工對實施 ISO 9000 之態度	回答	次數	百分比%
您認為貴單位實施 ISO 有正面效益嗎？	是	164	46.3
	否	190	53.7
您認為本單位同仁都之支持推動 ISO 嗎？	是	155	43.8
	否	199	56.2
您支持國營企業推動 ISO 嗎？	是	146	41.2
	否	208	58.8
您支持採用 ISO 精神，但不需驗證嗎？	是	207	58.5
	否	147	41.5

資料來源：本研究整理

為瞭解國營企業之員工對實施 ISO9000 之重點工作量之看法，以百分比分析加以彙整其結果，如表 5.2 所示。

表 5.2 國營企業之員工對實施 ISO9000 重點工作量之看法

問卷內容	不同意		稍微同意		同意	
	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%
相當重視員工的晉升制度	12	3.4	73	20.6	269	76.0
重視員工的健康與安全	19	5.4	71	20.1	264	74.6
有制定完整的品質政策和目標	2	0.6	90	25.4	262	74.0
鼓勵員工提出工作執行改善方案	2	0.6	93	26.3	259	73.2
本單位推動 ISO9000 後其實施成效卓著	5	1.4	98	27.7	251	70.9
定期檢討工作的執行成效	8	2.3	103	29.1	243	68.6
為提昇服務配合推動「品管圈」活動	2	0.6	112	31.6	240	67.8
經常對員工實施 ISO9000 課程訓練	2	0.6	114	32.2	238	67.2
為考慮顧客需求改善工作流程	3	0.8	123	34.7	228	64.4
能有效改善作業流程縮短作業實時間	7	2.0	120	33.9	227	64.1
提供員工安全的工作環境	8	2.3	120	33.9	226	63.8
目前已成立 ISO9000 推動小組委員會	5	1.4	123	34.7	226	63.8
品質政策和目標會根據社會變化而調整	14	4.0	118	33.3	222	62.7
高階管理者非常重視員工的共同參與	3	0.8	94	26.6	257	62.7
各部門會相互配合完成上級交付之任務	10	2.8	130	36.7	214	60.5
已經建立「績效考核標準」	3	0.8	137	38.7	214	60.5
對提出有效改善方案之員工給予獎勵	8	2.3	138	39.0	208	58.8

重視服務品質以提昇顧客的滿意度	13	3.7	161	45.5	180	50.8
-----------------	----	-----	-----	------	-----	------

由表 5.2 可知：國營企業之員工認為實施 ISO9000 之同意程度以相當重視員工的晉升制度最高佔(76.0%)；其次依序為重視員工的健康與安全(74.6%)；有制定完整的品質政策和目標(74.0%)；鼓勵員工提出工作執行改善方案(73.2%)；本單位推動 ISO9000 後其實施成效卓著(70.9%)；定期檢討工作的執行成效(68.6%)；會經常安排教育訓練以提升員工知能(67.2%)；為提昇服務配合推動「品管圈」活動(67.8%)；經常對員工實施 ISO9000 課程訓練(67.2%)；為考慮顧客需求改善工作流程(64.4%)；能有效改善作業流程縮短作業實時間(64.1%)；目前已成立 ISO9000 推動小組委員會(63.8%)；提供員工安全的工作環境(63.8%)；品質政策和目標會根據社會變化而調整(62.7%)；高階管理者非常重視員工的共同參與(62.7%)；已經建立「績效考核標準」(60.5%)；各部門會相互配合完成上級交付之任務(60.5%)；而對提出有效改善方案之員工給予獎勵(58.8%)；重視服務品質以提昇顧客的滿意度(50.8%)等兩個項目百分比低於 60%，值得實施 ISO9000 之國營企業參考。

## 5.2 不同單位員工對實施 ISO 9000 重點工作評量之看法

為瞭解不同背景(性別、年齡、年資、學歷、職務)及不同機關(鐵路局、稅捐處、地政事務處、戶政事務所)之員工對實施 ISO9000 重點之看法，首先利用因素分析將八項重點工作評量變項簡化為六大構面後看，以 T 檢定及單因子變異數分析(one-way ANOVA)檢測不同背景及不同機關之員工對全體員工配合；參與教育訓練；重視員工感覺；高階主管支持；以顧客為導向；規劃完整作業流程等六大構面之看法是否有顯著性差異存在，茲各述如下：

## 1.不同背景之員工對實施ISO 9000重點工作構面之看法

### (1)不同性別之員工對實施ISO9000重點工作各構面之看法

由表5.3可知：不同性別之員工對實施ISO9000重點工作評量中，「全體員工配合」、「重視員工感覺」及「以顧客為導向」之看法具有極顯著性差異存在，而在「高階主管支持」具有顯著性差異存在，若進一步分析男性員工對實施ISO9000重點工作評量構面認知之看中之，參與教育訓練；重視員工感覺；高階主管支持；以顧客為導向構面其認同程度皆低於女性。

表 5.3 不同性別之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法

構面	性別		T 值	P 值	
	平均數	男			女
全體員工配合		3.65	3.91	0.74	0.000***
參與教育訓練		3.81	3.91	1.50	0.099
重視員工感覺		3.79	3.95	1.42	0.001***
高階主管支持		3.79	3.95	2.49	0.027*
以顧客為導向		3.63	3.86	0.01	0.000***
規劃完整作業流程		3.80	3.86	0.13	0.220

\*表 P 值<0.05 達顯著水準 \*\*表 P 值<0.01 達非常顯著水準 \*\*\*表 P 值<0.001 達極顯著水準

### (2)不同年齡之員工對實施ISO9000工作評量各構面之看法

由表5.4可知：不同年齡之員工對實施ISO9000重點工作評量各構面之看法，在「全體員工配合」及「以顧客為導向」構面具有極顯著性差異存在，在「參與教育訓練」、「重視員工感覺」構面具有非常顯著性差異存在。而在30歲以下者在全體員工配合構面之平均認同度高於其他年齡者，且50歲以上者之平均認同度低於50歲以下者，而50~60歲者對以顧客為導向構面之平均認同度高於其他年齡者，41-50歲者在參與教育訓練構面之認同度高於其他年齡者，31-40歲者在重視員工感覺構面之認同度高於其他年齡者。

表 5.4 不同年齡之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法

構面	年齡					F 值	P 值	
	平均數	30 歲以下	31-40 歲	41-50 歲	51-60 歲			61 歲以上
全體員工配合		3.99	3.64	3.74	3.58	3.33	8.05	0.000***
參與教育訓練		3.75	3.87	4.03	3.57	3.25	4.39	0.002**
重視員工感覺		3.75	3.93	3.83	3.71	3.80	2.91	0.022*
高階主管支持		3.83	3.80	4.02	3.87	4.00	1.40	0.234
以顧客為導向		3.83	3.58	3.87	4.00	3.75	5.95	0.000***
規劃完整作業流程		3.88	3.78	3.85	3.83	3.70	1.07	0.369

\*表 P 值<0.05 達顯著水準 \*\*表 P 值<0.01 達非常顯著水準 \*\*\*表 P 值<0.001 達極顯著水準

### (3) 不同年資之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法

由表 5.5 可知：不同年資之員工對「實施 ISO9000 實際現況」工作評量認知各構面之看法，其中「規劃完整作業流程」構面未達極顯著性差異，而其他構面均具有顯著性差異存在。就整體而言，年資在 5 年以下之員工對實施 ISO9000 現況工作評量認知之看法，認同程度皆高於其他年資者。可能原因為年資較高者對其工作的習慣性較不喜歡改變，對工作較缺乏企圖心。

表 5.5 不同年資之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法

構面	年資					F 值	P 值	
	平均數	5 年以下	6-10 年	11-15 年	16-20 年			21-25 年
全體員工配合		4.10	3.67	3.7	3.58	3.33	0.80	0.00***
參與教育訓練		3.90	3.81	4.03	3.57	3.25	3.81	0.005**
重視員工感覺		3.72	3.91	3.83	3.71	3.80	2.61	0.035*
高階主管支持		4.02	3.76	4.02	3.87	4.00	3.24	0.013*
以顧客為導向		3.74	3.65	3.87	4.00	3.75	2.88	0.023*
規劃完整作業流程		3.92	3.79	3.85	3.76	3.64	1.27	0.284

\*表 P 值<0.05 達顯著水準 \*\*表 P 值<0.01 達非常顯著水準 \*\*\*表 P 值<0.001 達極顯著水準

### (4) 不同學歷之員工對對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法

由表 5.6 可知：不同學歷之員工對「實施 ISO9000 實際現況」工作評量認知各構面之看法，其中「全體員工配合」、「參與教育訓練」及「高階

主管支持」構面具有顯著性差異存在。就整體而言，專科與碩士學歷之員工對實施ISO9000現況工作評量認知之看法，認同程度較其他學歷之員工低。

表 5.6 不同學歷之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法

構面	學歷						F 值	P 值
	平均數	高中(含)以下	專科	大學	碩士	博士		
全體員工配合		3.59	3.79	3.78	3.54	4.67	4.14	0.003**
參與教育訓練		3.72	3.78	3.99	3.84	4.00	2.82	0.025*
重視員工感覺		3.86	3.80	3.90	3.94	4.10	1.51	0.198
高階主管支持		4.13	3.79	3.87	3.98	3.00	2.80	0.022*
以顧客為導向		3.74	3.75	3.72	3.57	3.75	0.89	0.473
規劃完整作業流程		3.90	3.86	3.74	3.83	3.70	1.97	0.098

\*表 P 值<0.05 達顯著水準 \*\*表 P 值<0.01 達非常顯著水準 \*\*\*表 P 值<0.001 達極顯著水準

#### (5)不同職務之員工對實施ISO9000重點工作評量各構面之看法

由表5.7可知：不同職務之員工對「實施ISO9000實際現況」工作評量認知各構面之看法，其中「規劃完整作業流程」構面達到顯著性差異。整體而言，主管對實施ISO9000現況工作評量認知之看法，認同程度較非主管者高。可能原因為主管直接面對外界的經營壓力，因此對人員的教育訓練及規劃完整作業流程，以利提昇顧客的滿意度進而增強其競爭力。

表 5.7 不同職務之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法

構面	職務		F 值	P 值	
	平均數	主管			非主管
全體員工配合		3.80	3.74	0.40	0.530
參與教育訓練		3.99	3.84	2.25	0.135
重視員工感覺		3.91	3.85	0.65	0.421
高階主管支持		3.97	3.84	1.25	0.264
以顧客為導向		3.78	3.71	0.42	0.520
規劃完整作業流程		3.97	3.81	4.78	0.029*

\*表 P 值<0.05 達顯著水準 \*\*表 P 值<0.01 達非常顯著水準 \*\*\*表 P 值<0.001 達極顯著水準

將表 5.3 至 5.7 中其達顯著水準以上者做彙總表，其結果如表 5.8 所示，



由上述分析可知，不同性別、年齡、年資、學歷及職務之員工對實施 ISO9000 重點評量構面之看法不儘相同以下：

- ①不同年資除對「規劃完整作業流程」構面外，在其他構面之看法皆有顯著性差異存在。
- ②不同性別、年齡、年資、學歷之員工對「規劃完整作業流程」構面之看法大致上相同，但不同職務者之看法卻有顯著性差異存在。
- ③不同性別、年齡、年資、學歷之員工對「全體員工配合」構面之看法

表 5.8 不同背景之員工對「實施 ISO9000 實際現況」工作評量認知各構面之看法彙整表

背景變項 工作評量構面	性別	年齡	年資	學歷	職務
全體員工配合	***	***	***	**	
參與教育訓練		**	**	*	
重視員工感覺	***	*	*		
高階主管支持	*		*	*	
以顧客為導向	***	***	*		
規劃完整作業流程					*

\*表 P 值<0.05 達顯著水準 \*\*表 P 值<0.01 達非常顯著水準 \*\*\*表 P 值<0.001 達極顯著水準

## 2.不同機關之員工對實施ISO9000重點工作評量各構面之看法

由表5.9可知:不同機關之員工對實施ISO9000重點工作評量各構面之看法，在「全體員工配合」、「參與教育訓練」、「重視員工感覺」、「高階主管支持」、「以顧客為導向」及「規劃完整作業流程」等六大構面均具有極顯著性差異存在。整體而言，以戶政事務所之員工對實施ISO9000重點工作評量構面之平均認同程度最高，其次為地政事務所，而稅捐處、鐵路局之員工之認同程度最低。若進一步分析，地戶政事務所與地政事務所之員工在「高階主管支持」、「重視員工感覺」、「參與教育訓練」等

構面之平均認同程度的高。

表 5.9 不同機關之員工對實施 ISO9000 重點工作評量各構面之看法

機關 構面 平均數	鐵路局	稅捐處	地政事 務所	戶政事 務所	F 值	P 值
全體員工配合	3.45	3.57	3.95	4.04	33.37	0.000***
參與教育訓練	3.57	3.69	4.03	4.12	23.86	0.000***
重視員工感覺	3.62	3.71	4.03	4.06	26.97	0.000***
高階主管支持	3.70	3.75	3.94	4.02	5.17	0.000***
以顧客為導向	3.52	3.58	3.77	4.01	14.50	0.000***
規劃完整作業流程	3.70	3.74	3.90	3.95	8.03	0.000***

\*表 P 值<0.05 達顯著水準 \*\*表 P 值<0.01 達非常顯著水準 \*\*\*表 P 值<0.001 達極顯著水準

### 5.3 員工對企業推動 ISO9000 成效不彰因素之看法

為瞭解國營企業員工對企業推動 ISO9000 成效不彰因素之看法，將影響國營企業實施 ISO9000 成效之主要因素，員工的抗拒改革、管理階層者決心不足、員工的專業知識普遍不足、缺少專業技術顧問提供諮詢、國營企業缺乏稽核、推動的具體成效短期未見，透過問卷調查蒐集相關資訊，首先將有效問卷中，回答「非常同意」、「同意」與「非常不同意」、「不同意」，分別合併為「同意」及「不同意」後，以百分比分析做初步統計，再以卡方檢定做進一步分析，茲分述如下：

由表5.10可知：影響實施ISO9000成效不彰的關鍵因素，缺少專業技術顧問提供諮詢、推動的具體成效短期不見成效、國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施等三項，乃是影響成效不彰較重要的因素，其同意的比率均超過60%以上，而對管理階層者決心不足、員工的抗拒改革、員工的專業知識普遍不足等三項，其比率介於50~60%間，由此可知：若要提升ISO9000推動之成效應加強之重點工作為：提供專業技術顧問諮詢，並將

國營企業所推動之具體成效，以數量測量方式呈現，使員工能夠在短期感受ISO9000推動之成效，且配合實際需要可加強員工專業訓練，以提高員工推動ISO9000之成效。

表 5.10 國營企業員工對實施 ISO9000 成效不彰因素之看法統計表

成效不彰因素	不同意		稍微同意		同意	
	人數	%	人數	%	人數	%
缺少專業技術顧問提供諮詢	9	2.5	97	27.4	248	70.1
推動的具體成效短期未見成效	6	1.7	115	32.5	233	65.8
國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施	21	5.9	119	33.6	214	60.5
管理階層者決心不足	15	4.3	130	36.7	209	59.1
員工的抗拒改革。	26	7.3	125	35.3	203	57.4
員工的專業知識普遍不足	20	5.6	141	39.8	193	54.5

資料來源：本研究整理

## 2. 國營企業員工對實施ISO9000成效不彰因素之看法

為瞭解不同背景(性別、年齡、年資、學歷、職務)之員工對推動ISO9000 成效不彰因素之看法是否有顯著性差異存在。分別就「員工抗拒改革」、「推動 ISO9000 管理階層決心不足」、「員工的專業知識普遍不足」、「缺少專業技術顧問提供諮詢」、「推動的具體成效短期不見成效」及「國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施」等問項，以卡方檢定做進一步檢測，茲分述如下：

(1) 不同背景之員工對員工抗拒改革之看法由表 5.11 可知：不同年齡、服務年資及服務機關之受訪者，對員工抗拒改革之看法上，具有顯著性的差異存在，其中在年齡方面，31~40 歲者其同意的比率高於其它年齡層，而 41~50 歲者不同意的比率高於其他年齡層者，在服務年資方面，6~10 年者其同意的比率高於其它服務年資者。在服務機關方面，在稅捐處服務之員工其同意比率最，然而在戶政事務所服務之員工不同意及稍微

同意之比率高於其他服務機關。

表 5.11 不同背景之員工對員工抗拒改革之看法

背景變項		同意程度		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
		n	%					
年齡	30 歲以下	n		4	40	48	37.58	0.000***
		%		4.3	43.5	52.2		
	31-40 歲	n		6	49	123		
		%		3.4	27.5	69.1		
	41-50 歲	n		14	31	22		
		%		20.9	46.3	32.8		
51 歲以上	n		2	5	10			
	%		11.8	29.4	58.8			
服務年資	5 以下	n		4	22	31	31.13	0.002**
		%		7.0	38.6	54.4		
	6-10 年	n		7	67	141		
		%		3.3	31.2	65.6		
	11-15 年	n		13	31	21		
		%		20.0	47.7	32.3		
	16 年以上	n		2	5	10		
		%		11.8	29.4	58.8		
服務機關	鐵路局	n		4	33	54	21.02	0.002**
		%		4.4	36.3	59.3		
	稅捐處	n		0	32	56		
		%		0.0	36.4	63.6		
	地政事務所	n		10	30	44		
		%		11.9	35.7	52.4		
	戶政事務所	n		12	30	49		
		%		13.2	33.3	53.8		

資料來源：本研究整理

(2) 不同背景之員工對管理階層決心不足之看法

表 5.12 不同背景之員工對管理階層決心不足」之看法

背景變項		同意程度		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
		n	%					
年齡	30 歲以下	n		1	50	41	24.737	0.000***
		%		1.1	54.3	44.6		
	31-40 歲	n		9	53	116		
		%		5.1	29.8	65.2		
	41-50 歲	n		3	8	46		
		%		4.5	26.9	68.7		
	51 歲以上	n		2	9	6		
		%		11.8	52.9	35.3		
服務年資	5 以下	n		1	33	23	20.420	0.002**
		%		1.8	57.9	40.4		
	6-10 年	n		10	71	134		
		%		4.7	33.0	62.3		
	11-15 年	n		2	17	46		
		%		3.1	26.2	70.8		
	16 年以上	n		2	9	6		
		%		11.8	52.9	35.3		

資料來源：本研究整理

由表 5.12 可知：不同年齡及、服務年資之受訪者，對「管理階層決心不足」之看法具有顯著性的差異存在，其中在年齡方面，41~50 歲者其同意的比率高於其它年齡層。在服務年資方面，11~15 年者其同意的比率高於其它服務年資者。

(3) 不同背景之員工對「員工的專業知識普遍不足」之看法

由表 5.13 可知：不同學歷、職務及服務機關之受訪者，對員工的專業知識普遍不足之看法具有顯著性的差異存在，其中在學歷方面，專科與大學者其同意的比率高於其它學歷者。在職務方面，主管對其同意的比率高於非主管者。在服務機關方面，稅捐處服務之員工對其同意的比率高於其它服務機關之員工。

表 5.13 不同背景之員工對推動「員工的專業知識普遍不足」之看法

背景變項		同意程度		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
		n	%					
學歷	高中以下	n		4	13	6	30.78	0.000***
		%		17.4	56.5	26.1		
	專科	n		6	63	109		
		%		3.4	35.4	61.2		
大學	n		7	35	66			
	%		6.5	32.4	61.1			
碩士	n		3	30	12			
	%		6.7	66.7	26.7			
職務	主管	n		1	5	28	12.96	0.002**
		%		2.9	14.7	82.4		
非主管	n		19	136	165			
	%		5.9	42.5	51.6			
服務機關	鐵路局	n		3	34	54	20.46	0.002**
		%		3.3	37.4	59.3		
	稅捐處	n		0	34	54		
		%		0.0	38.6	61.4		
	地政事務所	n		11	36	37		
		%		13.1	42.9	44.0		
戶政事務所	n		6	37	48			
	%		6.6	40.7	52.7			

資料來源：本研究整理

#### (4) 不同背景之員工對「缺少專業技術顧問提供諮詢」之看法

由表 5.14 可知：不同年齡及服務機關之受訪者，對缺少專業技術顧問提供諮詢之看法具有顯著性的差異存在，在年齡方面，30 歲以下者其同意的比率高於其它年齡層者。在服務機關方面，稅捐處服務之員工對其同意的比率高於其它服務機關之員工。

表 5.14 不同背景之員工對「缺少專業技術顧問提供諮詢」之看法

背景變項		同意程度		不同意	稍微同意	同意	卡方值	P 值
		n	%					
年齡	30 歲以下	n		2	13	77	13.69	0.033***
		%		2.2	14.1	83.7		
	31-40 歲	n		4	60	114		
		%		2.2	33.7	64.0		
	41-50 歲	n		2	19	46		
		%		3.0	28.4	68.7		
	51 歲以上	n		1	5	11		
		%		5.9	29.4	64.7		
服務機關	鐵路局	n		5	23	63		
		%		5.5	25.3	69.2		
	稅捐處	n		0	16	72		
		%		0.0	18.2	81.8		
	地政事務所	n		3	22	59		
		%		3.6	26.2	70.2		

	戶政事務所	n	1	36	54		
		%	1.1	39.6	59.3		

(5) 不同背景之員工對「推動的具體成效短期不見成效」之看法

由表 5.14 可知：不同服務年資、學歷、職務及服務機關之受訪者，對推動 ISO9000 成效不彰因素之看法具有顯著性的差異存在，在服務年資方面，5 年以下者其同意的比率高於其它服務年資者。在學歷方面，大學者其同意的比率高於其它學歷者。在職務方面，主管者其同意的比率高於非主管者。在服務機關方面，戶政事務所服務之員工對其同意的比率高於其它服務機關之員工。

表 5.15 不同背景之員工對「推動的具體成效短期不見成效」之看法

背景變項		同意程度			卡方值	P 值
		不同意	稍微同意	同意		
服務年資	5 以下	n	4	11	19.01	0.004**
		%	7.0	19.3		
	6-10 年	n	12	84		
		%	5.6	39.1		
	11-15 年	n	5	14		
		%	7.7	21.5		
16 年以上	n	0	10			
	%	0.0	58.8			
學歷	高中以下	n	3	13	187.52	0.005***
		%	13.0	56.5		
	專科	n	9	53		
		%	5.1	29.8		
	大學	n	6	30		
		%	5.6	27.8		
碩士	n	3	23			
	%	6.7	51.1			
職務	主管	n	4	2	17.13	0.000**
		%	11.8	5.9		
	非主管	n	17	117		
		%	5.3	36.6		
服務機關	鐵路局	n	3	37	61.23	0.000**
		%	3.3	40.7		
	稅捐處	n	0	34		
		%	0.0	38.6		
	地政事務所	n	18	30		
		%	21.4	35.7		
	戶政事務所	n	0	18		
		%	0.0	19.8		

資料來源：本研究整理

(6) 不同背景之員工對「國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施」之看法

由表 5.15 可知：不同年齡、服務年資、學歷、職務及服務機關之受訪者，對推動 ISO9000 成效不彰因素之看法具有顯著性的差異存在，在年齡方面，31-40 歲者其同意的比率高於其它年齡層者。在服務年資方面，11-15 年者其同意的比率高於其它服務年資者。在學歷方面，碩士者其同意的比率高於其它學歷者。在職務方面，非主管者其同意的比率高於主管者。在服務機關方面，地政事務所服務之員工對其同意的比率高於其它服務機關之員工。

表 5.16 不同背景之員工對「國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施」之看法



背景變項		同意程度			卡方值	P 值
		不同意	稍微同意	同意		
年齡	30 歲以下	n	0	48	35.02	0.000***
		%	0.0	52.2		
	31-40 歲	n	3	40		
		%	1.7	22.5		
41-50 歲	n	2	17			
	%	3.0	25.4			
51 歲以上	n	1	10			
	%	5.9	58.8			
服務年資	5 以下	n	0	31	24.82	0.000**
		%	0.0	54.4		
	6-10 年	n	4	58		
		%	1.9	27.0		
11-15 年	n	1	16			
	%	1.5	24.6			
16 年以上	n	1	10			
	%	5.9	58.8			
學歷	高中以下	n	1	9	18.29	0.006***
		%	4.3	39.1		
	專科	n	2	73		
		%	1.1	41.0		
大學	n	1	25			
	%	0.9	23.1			
碩士	n	2	8			
	%	4.4	17.8			
職務	主管	n	1	21	14.65	0.001**
		%	2.9	61.8		
非主管	n	5	94			
	%	1.6	29.4			
服務機關	鐵路局	n	5	33	13.52	0.035*
		%	5.5	36.3		
	稅捐處	n	0	30		
		%	0.0	34.1		
地政事務所	n	1	23			
	%	1.2	27.4			
戶政事務所	n	0	29			
	%	0.0	31.9			

資料來源：本研究整理

### 5.3 國營企業實施 ISO9000 面臨之困難與因應對策

實施 ISO9000 之部份國營企業，其員工對企業改革，仍抱持著觀望的態度，甚至抗拒改革，導致整體運作出現表面應付性質，無法真正吸收到 ISO9000 品質管理的精華，乃至於對於改版之慾望並不高，甚至造成部份國營企業打算放棄續評之機會，決定只採用 ISO9000 之基本精神，且由企業自行訓練稽核人員，從事內部交互驗證機制，以節省第三者稽核的費用，基於上述理由，因此本研究擬藉由實施 ISO9000 所面臨的主要困難，進而研擬因應對策。

### 5.3.1 國營企業實施 ISO9000 面臨之困難

根據上節所述(參見表 5.10)，不同效益認知之員工對 ISO9000 經營績效之看法上有所差異，顯示認為實施 ISO9000 對國營企業無正面效益之員工，在「缺少專業技術顧問提供諮詢」、「推動的具體成效短期不見成效」、「國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施」、「管理階層決心不足」、「員工的抗拒改革」及「員工專業知識不足」等，是國營企業所面臨的主要困難之因素。

表 5.17 不同效益認知之員工對實施 ISO9000 活動之看法

面臨的困難因素	認知	次數	百分比%	累積百分比
員工的抗拒改革	是	189	53.4	53.4
	否	165	46.6	100
管理階層決心不足	是	158	44.6	44.6
	否	196	55.4	100
員工專業知識普遍不足	是	174	49.2	49.2
	否	180	50.8	100
缺少專業技術顧問提供諮詢	是	210	56.8	56.8
	否	153	43.2	100
國營企業缺乏稽核、激勵、獎勵	是	192	54.2	54.2
	否	162	45.8	100
短期未見成效	是	202	57.1	57.1
	否	152	42.9	100

資料來源：本研究整理

由表 5.17 可知：國營企業在推行過程，所造成成效不彰因素中，而在執行上所面臨之困難，依序為短期未見成效(57.1%)、缺乏專業諮詢(56.8%)、缺乏獎勵措施(54.2%)、員工抗拒改革(53.4%)、專業知識不足(49.2%)、管理者支持度低(44.6%)。

### 5.3.2 國營企業實施 ISO9000 面臨困難之因應對策

針對國營企業推動 ISO 9000 面臨之困難，針對研究架構圖 3.1 之內容，成效不彰之因素、面臨之困難因素、影響經營績效之因素及實證結

果，歸納出各國營企業實施 ISO 9000 主要面臨困難，並針對主要面臨困難項目，擬定可行之因應對策。

比較不同機關對成效不彰之因素、面臨之困難因素、員工對實施 ISO 9000 之認知方面，透過資料分析，將「非常同意」與「同意」合併為同意，如表 5.18。

表 5.18 不同機關員工對實施 ISO9000 成效不彰及面臨困難及之看法

影響因素		機關類別			
		鐵路局	稅捐處	戶政事務所	地政事務所
成效不彰之因素	員工的抗拒改革	59%	64%	54%	52%
	管理階者決心不足	56%	57%	61%	63%
	員工的專業知識普遍不足	59%	61%	53%	44%
	缺少專業技術顧問提供諮詢	69%	72%	59%	70%
	國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施	97%	61%	80%	79%
	推動的具體成效短期未見成效	58%	69%	68%	71%
	作業流程規劃未能配合實際需要	65%	66%	35%	67%
所面臨之困難	員工的抗拒改革	56%	61%	51%	55%
	管理階者決心不足	47%	52%	31%	51%
	員工的專業知識普遍不足	49%	46%	56%	55%
	缺少專業技術顧問提供諮詢	60%	64%	53%	50%
	國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施	57%	57%	46%	43%
	推動的具體成效短期未見成效	63%	64%	51%	49%
	作業流程規劃未能配合實際需要	62%	61%	29%	64%
員工對 ISO 9000 之認知	作業流程應朝向標化、合理化	69%	80%	86%	93%
	服務與滿意度之控管是非常重要的	74%	80%	90%	93%
	應有計畫的宣導員工品質管理觀念	73%	80%	89%	93%
	內部稽核作業程序之建立是必要的	81%	89%	76%	80%
	新版 ISO9000 重視高階主管的參與	75%	82%	86%	82%
	需要全體員工的參與配合才能成功	79%	82%	77%	86%
	須持續不斷執行『PDCA』之品質改善	67%	71%	87%	86%
	應視實際需要加強員工教育訓練	71%	77%	79%	81%
	若推動確實則能有效改善服務品質	59%	66%	90%	89%
需要有完整的作業規劃	63%	64%	89%	87%	

由表 5.18 可知：國營企業推出 ISO9000 過程中，造成成效不彰因素，在缺乏稽核、激勵與獎勵措施方面，同意程度以鐵路局佔(97%)最高，其次為戶政事務所(80%)及地政事務所(79%)；缺少專業技術顧問提供諮詢，同意程度以稅捐處佔(72%)最高，其次為地政事務所(70%)及戶政事

務所(69%)。；在員工的抗拒改革方面，同意程度以稅捐處佔(63%)最高，其次為鐵路局(59%)及戶政事務所(54%)。

在面臨困難因素，以推動的具體成效短期未見成效方面，同意程度以鐵路局(64%)佔最高，其次為稅捐處(63%)、戶政事務所(51%)及地政事務所(49%)；作業流程規劃未能配合實際需要，同意程度以地政事務所佔(64%)最高，其次為鐵路局(62%)、稅捐處(51%)及戶政事務所(29%)最低；缺少專業技術顧問提供諮詢，同意程度以稅捐處佔(64%)最高，其次為鐵路局(63%)、戶政事務所(51%)及地政事務所(49%)最低；管理階者決心不足，同意程度以稅捐處佔(52%)最高，其次為鐵路局(47%)、地政事務所(51%)及戶政事務所(31%)最低。

在員工對 ISO9000 之認知因素，在服務與滿意度之控管是非常重要的方面，同意程度以地政事務所佔(93%)最高，其次為戶政事務所(90%)；應有計畫的宣導員工品質管理觀念方面，同意程度以地政事務所佔(93%)最高，其次為戶政事務所(89%)；若推動確實則能有效改善服務品質方面，同意程度以戶政事務所佔(90%)最高，其次為地政事務所(89%)。

根據研究結果顯示：對國營企業實施 ISO9000 面臨困難之因應對策，分述如下：

1.短期未見成效：推動 ISO 9000 過程，相較於製造業，服務業短期無立竿見影之效果，大部份員工無法獲得預期之效果。往往產生排斥抗拒之情況。

因應對策為：應加強宣導與教育訓練讓員工瞭解 ISO 9000 真實內涵，確實融入各單位之工作流程，並透過內部稽核找出缺失，持續改善，落實施行後，才能有預期之成果。

2.缺乏專業諮詢：造成 ISO 9000 推動失敗原因之一，係由於組織無法提

供新資訊，員工經教育訓練後，對於 ISO9000 條文的變化，日益模糊，若缺乏專業人才及提供諮詢服務，往往造成員工專業知識不足。

因應對策為：組織應蒐集或委託顧問公司，提供有價值的資訊或專業諮詢，使全體員工能隨時掌握新資訊。

3.缺乏獎勵措施：一般而言，重賞之下必有勇夫，組織在 ISO 9000 推動過程中對於投入及負責推動之相關人員，未能有較實際的獎勵措施，激發員工推動 ISO 9000 之意願。

因應對策為：組織應將推動 ISO 9000 有功人員，納入年度考核，以激勵員工士氣。

4.員工抗拒改革：員工基於多一事不如少一事與安於現狀心態，無法感受到危機意識，加上 ISO 9000 推動無法簡化其工作流程，使員工產生抗拒改革。

因應對策為：應確實瞭解員工作業流程，利用 ISO 9000 管理系統，協助建立一套標準化、合理法、簡單化之作業機制，再透過主管要求，落實執行。

5.專業知識不足：除非專業人員，否則一般員工可能無法融會貫通 ISO 9000 之精神實際運用於工作上，造成作一套、寫一套，無法做到 ISO 9000 要求，「說、寫、做」一致的基本精神。

因應對策為：可透過教育訓練灌輸專業知識，並改善作業流程，簡化工作時間，讓「品質」是由習慣產生的，員工就能接受與配合。

6.管理者支持度低：管理者的支持與決心，往往影響組織之成敗關鍵因素。

因應對策為：為提高管理者支持 ISO 9000 的決心，在 2000 年版已加重對管理者的責任，透過條文要求，使管理者瞭解在 ISO 9000 的扮演重要角色，具有成敗關鍵因素，進而提升管理階層的支持與配合。

7. 作業流程規劃未能配合實際需要：員工未能瞭 ISO9000 的基本精神，並將條文內容應用於實際工作流程，增加工作量，以致對 ISO9000 產生恐懼。

因應對策：將 ISO9000 的條文，配合實際需要，建立一套與實際工作流程適用之文件，確實執行，並不斷 PDCA 持續改善。

綜合以上研究建議，提供已實施 ISO 9000 的組織在推動面臨困難時的參考如表 5.19，也提供未實施 ISO 9000 的組織，作為往後改善公司體質的參考。以期能對國內國營與私人企業，在品質管理系統有明顯改善，藉以企業提昇競爭力(Competition)。

表 5.19 國營企業實施 ISO9000 主要面臨困難及因應對策

項目	可能影響之因素	可行之因應對策
主要面臨之困難		
員工的抗拒改革	無法落實於實施工作中	建立一套實際工作流程
管理階者決心不足	影響組織之成敗關鍵因素	透過條文要求，加重對管理者的責任
員工的專業知識普遍不足	無法融會貫通ISO之精神	透過教育訓練灌輸專業知識
缺少專業技術顧問提供諮詢	對於 ISO9000 條文的變化，未能充分瞭解	委託顧問公司，提供資訊或專業諮詢，
國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施	未能有較實際的獎勵措施	納入年度考核，以激勵員工士氣
推動的具體成效，短期未見成效	短期無立竿見影之效果	透過內部稽核找出缺失，落實PDCA持續改善
作業流程規劃未能配合實際需要	造成說一套，作一套無法配合實際需要	配合實際工作建立一套標準文件

## 第六章 結論與建議

「行政革新」、「政府再造」、「顧客導向」與「企業型政府」經常是政府塑造良好形象、提昇工作績效與民眾滿意度所採行之策略，而服務品質往往是影響民眾對國營企業滿意度的重要項目，同時也是影響國營企業組織經營績效的重要因素，許多學術研究指出：ISO9000 國際品質保證制度的推動有助於提昇民眾滿意度、企業之經營績效與競爭力。

ISO 9000 (2000 版) 強調企業必須用系統化的方法、過程化的規劃、以及客戶導向的理念來運作品質管理系統，其核心精神乃是從了解客戶需求開始，進而規劃公司內部資源及生產/服務流程，定期稽核檢討營運績效，以滿足客戶為最終目標。目前貴雖然有許多國營企業實施 ISO 9000 (2000 版)，然而其實施成效如何仍待進一步的檢視，因此，本研究擬針對已實施 ISO 9000 (2000 版) 之國營企業，探討其實施 ISO 9000 (2000 版) 對經營績效之影響及成功與失敗之關鍵因素、推行過程中所面臨之困難，並以鐵路局、稅捐處、地政事務所及戶政事務所等四類國營企業為例做實證研究，獲得一些具體成果。

### 6.1 主要研究成果

本研究之研究成果可分為下面六方面加以說明：ISO 9000(2000)之特色與(1994)之差異、員工對ISO9000品保制度之認知、國營企業推動ISO 9000實施現況、國營企業推動ISO 9000成功關鍵因素、國營企業推動ISO 9000之經營成效、國營企業界推動ISO 9000所面臨困難及可行之因應對策。

1. 在ISO 9000 之特色與 (1994)之差異方面：



- (1)以過程導向取代生產導向，更能適應各行業的需求。
- (2) PDCA 模式作整體架構，融入 TQM 的理念。
- (3) 以 ISO 14000 類似方式編撰內容，增強系統間的可容性。
- (4) 融入 TQM 的理念，與 ISO 9004 可獨立或相互使用，更具彈性。
- (5) 更強調顧客要求及顧客滿意度。
- (6) 文件的定義與範圍更符合實際與時代潮流
- (7) 修正供應鏈術語為“供應商-組織-顧客”

## 2.在員工對 ISO9000 品保制度之認知方面：

- (1)在作業流程改善、服務與滿意度控管、宣導員工品質觀念、建立內部稽核作業程度、新版ISO9000非常重視高階主管參與、需全體員工配合等六項在全體受訪者中，回答「同意」者之比率皆高達80%以上，此顯示出員工對ISO9000品保制度之認知程度認知很高，
- (2)而對ISO9000(1994)與(2000)之差異、 ISO9000系統是一種提昇競爭力的方法、ISO9000可滿足民眾需求與期望等三項概念，在全體受訪者中，回答同意所佔比率低於70%，此顯示出國營企業對員工之教育訓練仍待加強。

## 3. 在國營企業推動ISO9000實施現況方面：

- (1)員工對推動ISO9000實施現況之現況認知，在相當重視員工的晉升制度、提供員工安全的工作環境、有制定完整的品質政策和目標、高階管理者非常重視員工的共同參與、已經建立「績效考核標準」、經常對員工實施ISO9000課程訓練等六項比率達70%以上。
- (2)鼓勵員工提出工作執行改善方案、重視員工的健康與安全、為考慮顧客需求改善工作流程等三項比率介於50%~60%之間，值得企業

重視。

4. 在國營企業推動ISO9000成功關鍵因素方面：

(1)國營企業之員工對實施 ISO9000 之關鍵效益因素，以提升整體形象所佔比率 67.5%最高，其次為增加民眾信賴度佔 62.4%、顧客滿意度提昇佔 62.2%、改善國營企業之競爭力佔 60.3%。

(2)最主要之效益是可以提升國營企業整體之形象，進而增加民眾對國營企業之信賴，改善國營機構之競爭力。

5.在國營企業推動ISO 9000之經營成效方面：

(1)國營企業之員工對實施 ISO9000 之關鍵效益因素，以提升整體形象所佔比率 67.5%最高，其次為增加民眾信賴度佔 62.4%、顧客滿意度提昇佔 62.2%、改善國營企業之競爭力佔 60.3%、降低顧客抱怨佔 60.7%。顯示最主要之效益是可以提升國營企業整體之形象，進而增加民眾對國營企業之信賴，改善國營機構之競爭力。

6.國營企業界推動ISO9000 所面臨困難及可行之因應對策

(1)推動ISO9000 所面臨困難為缺少專業技術顧問提供諮詢、推動的具體成效短期不見成效、國營企業缺乏稽核，激勵與獎勵措施等三項比率較高。

(2)為解決面臨困難需針對問題進行改善，如組織應蒐集或委託顧問公司，資訊或專業諮詢、確實融工作流程，透過內部稽核找出缺失、持續改善，落實施行後，祈能有預期之成果，訂定獎懲制度納入年度考核，以激勵員工士氣，以提高員工推動ISO9000之成效。

## 6.2 建議

針對本研究結果提出下列七項建議，以提供後續研究者及實施 ISO9000 品質管理系統之高階主管作為改善參考，資說明如下：

### 1. 短期未見成效：

- (1) 推動 ISO 9000 過程，相較於製造業，服務業短期無立竿見影之效果，影響大部份員工無法收到預期之效果。
- (2) 產生排斥抗拒之情況，其因應方法，應讓員工瞭解 ISO 9000 真實內涵，確實融入各單位之工作流程，透過內部稽核找出缺失，持續改善，落實施行後，祈能有預期之成果。

### 2. 缺乏專業諮詢：

- (1) 造成 ISO 9000 推動失敗原因之一，由於組織無法提供新資訊，員工經教育訓練後，對於 ISO9000 條文的變化，日益模糊，造成專業知識不足。
- (2) 組織應蒐集或委託顧問公司，提供有價值的資訊或專業諮詢，使全體員工能隨時掌握新資訊。

### 3. 缺乏獎勵措施：

- (1) 未能有較實際的獎勵措施，使員工，無法感受使命感與榮譽心，因此組織應將推動 ISO 9000 有功人員，納入年度考核，以激勵員工士氣。

### 4. 員工抗拒改革：

- (1) ISO 9000 推動無法簡化其工作流程，使員工產生抗拒改革，其解決方式，應確實瞭解員工作業流程，利用 ISO 9000 管理系統，協助建立一套標準化、合理法、簡單化之作業機制，再透過主管要求，落實執行。

5.專業知識不足：

(1)一般員工可能無法融會貫通 ISO 9000 之精神實際運用於工作，無法做到 ISO 9000 要求，「說、寫、做」一致的基本精神。

(2)可透過教育訓練灌輸專業知識，並改善作業流程，簡化工作時間，讓「品質」是由習慣產生的，員工就能接受與配合。

6.未規劃作業流程：

(1)未能視實際需要規劃一套標準模式，使部份員工以 ISO 9000 為主要依據，無法隨機應變，得罪顧客而不自知。

(2)可透過研討會與討論個案，讓員工提高應變能力，在不違法情形下，盡量滿足顧客需求，客訴抱怨自然降低。

7.管理者支持度低：

(1)管理者影響組織推動 ISO 9000 之成敗關鍵很高，提高管理者推動 ISO 9000 的決心，透過條文要求，使管理者瞭解在 ISO 9000 的扮演重要角色，具有成敗關鍵因素，進而提升管理階層的支持與配合。

以上研究建議，提供已實施 ISO 9000 的組織在推動面臨困難時的參考，也提供未實施 ISO 9000 的組織往後，作為改善公司體質的參考。以期能對國內國營與私人企業，在品質管理系統有明顯改善，藉以企業提昇競爭力。

## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 1.王宗炳(1998)，企業永續經營的大動脈—品質意識，現場與管理月刊，第26卷2期，第11-16頁。
- 2.王道行(1997)，我國產業全面品質管理與績效關係之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文，第33-35頁。
- 3.王膺翔(1994)，台灣電子業實施 ISO 9000 系列品質認證與成效之研究，台灣大學商學研究所碩士論文，第40-42頁。
- 4.王耀德(1997)，營造業推動 ISO 9000 品保系統影響因素及成功要素案例研究，東海大學管理研究所碩士論文，第60-63頁。
- 5.司徒達賢(2002)，學術研究不等於統計，天下雜誌，2002年5月，天下文化出版，第11頁。
- 6.朱博湧 & 劉中淵(1992)，我國積體電路廠商競爭策略與績效研究，台大管理論叢，第3卷第1期，第197-217頁。
- 7.朱華基(1997)，品質認證是持續改善的開始，第33卷9期，第37-39頁。
- 8.林尚儒(1998)，醫療院內部控制及 ISO 9002 應用之研究，中興大學會計系碩士班碩士論文，第40-43頁。
- 9.林公孚(1998)著，追求卓越品質—邁向 TQM 之道 (三版)，三民書局，第90-95頁。
- 10.林逸銘(1999)，營建業因應 ISO 9000：2000 年版修訂草案之對策研究，台灣科技大學，碩士論文，第20-24頁。
- 11.李秀華(1994)，ISO 品保制度對台灣企業助益實證研究，中正大學企業管理研究所碩士論文，第49-52頁。

- 12.洪勝利（1998），高科技產業實施全面品質管理與提昇競爭力關係之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文，第 25-27 頁。
- 13.姜約翰（1997），台灣鋼鐵業通過 ISO 9000 品質管理系統認證後之績效評估—以某鋼鐵公司為例，國防管理學院資源管理研究所碩士論文，第 40-42 頁。
- 14.唐亞屏（1998），服務業品質管理對服務績效影響之研究-以民間物流產業及海軍補給體系為例，國防管理學院資源管理研究所碩士論文，第 22-23 頁。
- 15.高翠霜（2000）譯，績效評估，天下遠見出版，第 33-40 頁。
- 16.高明君（1999），醫院實施 ISO 9002 品保認證與成效差異分析研究，中國醫藥學院管理研究所碩士論文，第 31-35 頁。
- 17.高啟輔（1995），服務業建立 ISO 9000 品質保證制度之實證分析，台灣工業技術學院管理技術研究所碩士論文，第 33-32 頁。
- 18.陳耀茂（1983）著，品質保證—理論與實務，五南圖書出版公司出版，第 20-22 頁。
- 19.陳善德（1998），基礎教育的品質管理系統 ISO 9000 與 TQM，品質管制月刊，第 34 卷 5 期，第 43-45 頁。
- 20.陳耀茂（1990）編譯，如何推行 TQC，日經品管文獻賞叢書，第 48-50 頁。
- 21.陳耀茂（1994）編譯，品質理念與推行要訣，日經品管文獻賞叢書，第 33-38 頁。
- 22.陳美如（1991），科學園區高科技公司之優適原則，交通大學管理科學
- 23.陳志遠（1993），製造策略、產品策略之配合與績效關係之研究—以

- 台灣電子零組件業為例，政治大學企研所博士論文，第 53-57 頁。
- 24.黃德舜（1998）編著，企業財務分析—企業價值的創造及評估，華泰文化事業股份有限公司，第 54 頁。
- 25.黃一魯、唐丹(1994)，「ISO 9000 系列在台灣：經驗的分享」，品質管制月刊，第21-32頁。
- 26.連世銘（2000），服務業導入 ISO 9000 系列品保制度對經營績效之影響模式研究，大葉大學工業工程研究所碩士論文，第 32-33 頁。
- 27.馬維揚（1995），我國高科技產業發展之績效評估--以科學工業園區為例，台北銀行月刊，第 26 卷第 2 期，第 29-41 頁。
- 28.梁翰鳴（1997），學習型雙階段變革模式之研究，台灣大學工業工程學研究所碩士論文，第 45-49 頁。
- 29.張公緒（1997），ISO 9000 認證通過的工廠應該怎麼辦，品質管制月刊，第 33 卷 8 期，第 186-190 頁。
- 30.張存金（1993），全面品質管理關鍵成功因素與我國業者推行全面品管現況之研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，第 25-29 頁。
- 31.張民雄(2002)，公務人員對「全面品管TQM」體系認知之實證研究，國立台灣大學國際企業管理研究所碩士論文
- 32.楊錦洲（1997）編著，品質是競爭的最佳策略，華與企業管理股份有限公司，民國八十六年七月初版，第 67 頁。
- 33.廖溢森（2001），中小企業在 ISO 9000 系列認證後維護期之稽核專案管理的研究，大葉大學工業工程研究所碩士論文，第 40-45 頁。
- 34.經濟部商品檢驗局（1997），本局說明 ISO 9000 標準及國內外驗證之區別，檢驗雜誌，433 期，第 86 頁。

- 35.褚宗堯 & 林耀南 (1997)，我國高科技廠商環境、競爭策略、績效關聯模式之研究—以新竹科學工業園區為例，科技管理學刊，第 2 卷第 1 期，第 12-23 頁。
- 36.鄧朝貴 (1994)，提昇高科技公司生產力之研究，交通大學管理科學研究所碩士論文，第 39-42 頁。
- 37.劉素雯 (1999)，ISO 9000 品質認證對經營績效及股價之影響—以台灣製造業為例，政治大學會計研究所碩士論文，第 29 頁。
- 38.賴宏城(1994)，製造業建立 ISO 9000 品質管理與品質保證制度之探討，台灣工技學院管技所工管學程碩士
- 39.薛明莉 (1981)，台灣地區股票上市公司會計獲利能力衡量方法與股票報酬率關係之研究，台灣大學商學研究所碩士論文，第 40-43 頁。
- 40.戴久永 (1999) 著，全面品質經營，中華民國品質學會，民國八十八年三月三版，第 90-95 頁。
- 41.謝家駒 (1996) 著，全面優質管理，淑馨出版社，第 9-12 頁。
- 42.謝宗翰(1993)，企業推行ISO 9000 系列品保制度之過程模式探討，中山大學企研所碩士論文
- 43.鍾宜真 (1997)，台灣製造業通過 ISO 9000 系列認證廠商實際經營績效之研究，中華大學工業工程與管理研究所碩士論文，第 53-55 頁。
- 44.羅秋香 (1995)，全面品質管理與經營績效關係之研究，淡江大學國際貿易學系碩士論文，第 21-23 頁。
- 45.羅震寰 (1985)，景氣時期台灣地區股票上市公司經營績效與財務比率之研究，國立成功大學工業管理研究所碩士論文，第 23-30 頁。



## 貳、外文部分

1. Ahire, S. L. 、Golhar D. Y. & Waller M. A. ( 1996 ) , Development and Validation of TQM Implementation Constructs, Decision Science, Vol. 27, No. 1, PP.7-10
2. Chakravathy, Balaji S. ( 1986 ) , Measuring Strategic Performance, Strategic Management Journal, Vol.7 (Sep./Oct.), PP.437-458
3. Crosby, P. B. ( 1957 ) , Quality Without Tears, New York : The Art of Hassle-free Management. PP.137-138
4. Crosby, P. B. ( 1994 ) , A license to do quality, Journal for Quality and participation, Vol.17 No.1, PP.96-97
5. Deal, E. & Kennedy, A.A.( 1982 ) , Corporate Culture ,Reading ,  
Mass:Addison-Wesley,
6. Elmuti, D. ( 1996 ) , World-class standards for global competitiveness:  
Anoverview of ISO 9000, Industrial Management, Vol.38 No.5, PP.5-9
7. Fortuin, Leonard( 1988 ) , Performance Indicators—Why, Where, and How?  
European Journal of Operational Research,  
Vol.34 ( Feb. ) PP.173-202
8. Grant, J. L. ( 1996 ) , Foundations of EVA for investment managers, Journal of portfolio Management, Vol.23 ( Fall ) PP.41-48
9. Ishikawa, K. ( 1982 ) , Guide to Quality Control, White Plains N. Y :  
UNIPUB- Krans International. PP.37-45.
10. International Organization for Standardization's (ISO) Technical Committee 176 on Quality Management and Quality Assurance, About ISO Committee TC176.
11. Kaufman, Roger ( 1988 ) , Preparing Useful Performance Indicators,

Training and Development Journal, Vol.24 ( Sep. ) PP.80-83

- 12.Nuland, Van ( 1990 ) , The new common language for 12 countries, Quality Process, Vol.23 No.6, PP.40-41
- 13.P.C.,Brewer and T.Y.,Mills, (1994) , ISO 9000 standards: An emerging CPA servicarea, Journal of Accountancy,
- 14.Rayner, P. & Poter, L. T. ( 1991 ) , BS 5750/ISO 9000—the experience of small and medium-size firms, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.8 No.6, PP.16-28
- 15.Venkatrtraman, N. & Vasudevan Ramanujan ( 1986 ) , Measurement of Business Performance on Strategy Research : A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, Vol.11 No.4, P.801
- 16.Vloeberghs, D. ( 1996 ) , Implementing the ISO 9000 standard in Belgium, Quality Process, Vol.29 No.6, PP.43-48
- 17.Woo, C. Y. & G. Willard( 1983 ) ,\_Performance Representation in Business Research : Discussion and Recommendation, Paper presented at the 23rd Annual National Meetings of The Academy of Management, Dallas. PP.81-89
- 18.Wallach, Ellen J( 1983), Individuals and Organizations :The CultrualMatch, Training and Development Journal,

## 附錄一

親愛的夥伴 您好！

近年來國營企業為了提昇工作效率與強化競爭力，積極推動ISO 9000(國際品保制度)之有關活動，並以顧客導向為目標。

本問卷目的是想瞭解國營企業實施ISO 9000其成效如何、在實施過程中，所面臨的困難及影響實施成敗之關鍵因素等問題、期能提供有價值資訊給國營企業或政府相關單位，做決策時之參考。

本問卷係採無記名方式作答，您所填答資料我們會嚴加保密，本問卷僅須花您簡短幾分鐘時間，懇請您能撥冗協助與幫忙完成本問卷，您所提供的寶貴資料對本研究非常重要，非常感謝您在百忙當中完成問卷。

敬祝您

健康快樂 事事如意

南華大學管理科學研究所 指導教授：陳券彪 博士

研究生：林世賢 敬上

本問卷分成六大部份：(一)對ISO 9000的看法、(二)服務單位推動ISO 9000實際狀況、(三)推動ISO 9000成功關鍵因素、(四)影響推動ISO 9000不彰成效因素、(五)國營企業實施ISO 9000之展望、(六)基本資料。

### 一、對ISO 9000的看法

此部份是有關「實施ISO 9000品保系統」之相關問題，答案無所謂的『對』與『錯』，請您依個人的主觀意見在最適合的□內打“√”

非常 同 意	同 意	稍 微 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
--------------	--------	------------------	-------------	-----------------------

1. 是一種提昇競爭力的管理方法。
2. 可滿足民眾的需求與期望。
3. 需要全體員工的參與配合才能成功。
4. 若推動確實則能有效改善服務品質。

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. 需要成立推動小組規劃與執行相關事項。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 需要有完整的作業規劃。                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 應有計畫的宣導員工品質管理之觀念。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 應視實際情況需要加強員工教育訓練。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 服務與滿意度之控管是非常重要的。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 配合ISO 9000推動建立相關之作業管理系統。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 作業流程應朝向標準化、合理化。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 內部稽核作業程序之建立是必要的。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 高階主管高度的支持與決心是成功的關鍵。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 須持續不斷的執行『PDCA』之品質改善。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 舊版(1994)與新版(2000)之ISO 9000沒有差異。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 新版ISO 9000(2000)非常重視高階主管的參與。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 二、您所服務單位實施「ISO 9000品保系統」的情形。

此部份是有關貴單位實施「ISO 9000品保系統」實際狀況，答案無所謂的『對』與『錯』，請您依個人的主觀意見在最適合的□內打“√”

- |                         | 非常<br>同意                 | 同<br>意                   | 稍<br>微<br>同<br>意         | 不<br>同<br>意              | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 有制定完整的品質政策和目標。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 品質政策和目標會根據社會變化而調整。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 高階管理者非常重視員工的共同參與。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 會經常安排教育訓練以提升員工知能。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 相當重視員工的晉升制度。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 重視工作環境品質的提昇。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 提供員工安全的工作環境。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 重視員工的健康與安全。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 已經建立「績效考核標準」。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 鼓勵員工提出工作執行改善方案。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 對提出有效改善方案之員工給予獎勵。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 各部門會相互配合以完成上級交付之任務。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 為考慮顧客需求改善工作流程。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 重視服務品質以提昇顧客的滿意度。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 能有效改善作業流程縮短作業實時間。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 定期檢討工作的執行成效。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |                           |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17. 目前已成立ISO 9000推動小組委員會。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 為提昇服務品質配合推動「品管圈」活動。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 經常對員工實施ISO 9000課程訓練。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

三、您認為影響組織推動「ISO 9000品保系統」的成功關鍵因素為何？

此部份是瞭解推動「ISO 9000品保系統」的成功關鍵因素，答案無所謂的『對』與『錯』，請您依個人的主觀意見在最適合的內打“√”

- |                     | 非常<br>同意                 | 同<br>意                   | 稍<br>微<br>同<br>意         | 不<br>同<br>意              | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 高階管理者的決心。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 有整體性的策略規劃。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 制定相關管理作業系統並落實推動。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 注重教育訓練。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 有效蒐集資訊。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 持續不斷改善。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 建立合理化與標準化的作業程序。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 以顧客為導向，考慮顧客需求。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 內部員工共識。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 獎勵措施配合。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

四、影響「ISO 9000品保系統」實施？

此部份是有關實施「ISO 9000品保系統」成效不彰之因素，答案無所謂的『對』與『錯』，請您依個人的主觀意見在最適合的內打“√”

- |                      | 非常<br>同意                 | 同<br>意                   | 稍<br>微<br>同<br>意         | 不<br>同<br>意              | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 員工的抗拒改革。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 管理階者決心不足。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 員工的專業知識普遍不足。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 缺少專業技術顧問提供諮詢。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 推動的具體成效短期不見成效。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 作業流程規劃未能配合實際需要。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

五、貴單位實施「ISO 9000品保系統」後之效益

此部份是實施「ISO 9000品保系統」後之相關問題，答案無所謂的『對』與『錯』，請您依個人的主觀意見在最適合的□內打“√”

非 常 同 意	同 意	稍 微 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
------------------	--------	------------------	-------------	-----------------------

- |                |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 促進工作效率。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 改善服務品質。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 提升整體形象。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 改善國營企業之競爭力。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 簡化作業流程。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 增加民眾信賴度。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 顧客滿意度提昇。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 降低顧客抱怨。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

六、基本資料(此部份資料僅做整體分析，敬請安心作答)

此部份資料僅做整體性分析之用，將會嚴加保密，請您安心作答，請您依個人的主觀意見在最適合的□內打“√”

1. 您的性別： 1. 男 2. 女
2. 您的年齡 1. 30 歲以下 2. 31-40 歲 3. 41-50 歲  
4. 51-60 歲 5. 61 歲以上
3. 您服務公職年資：  
1. 5 年以下 2. 6-10 年 3. 11-15 年  
4. 16-20 5. 21-25 年 6. 26 年以上
4. 您的學歷：1. 高中（含）以下 2. 專科 3. 大學  
4. 碩士 5. 博士
5. 您的職務：1. 主管 2. 非主管 3. 員工
6. 您服務的機關：  
公營事業機構：1. 鐵路局 2. 稅捐處  
政府行政單位：1. 地政事務所 2. 戶政事務所
7. 貴單位實施ISO 9000所面臨的困難(可複選)

1.  員工的抗拒改革。
  2.  管理階者決心不足。
  3.  員工的專業知識普遍不足。
  4.  缺少專業技術顧問提供諮詢。
  5.  國營企業缺乏稽核、激勵與獎勵措施。
  6.  推動的具體成效短期不見成效。
  7.  作業流程規劃未能配合實際需要。
8. 您認為實施ISO 9000對國營企業有正面效益。
1.  是 2.  否
9. 我認為本單位同仁都支持推動ISO 9000。
1.  是 2.  否
10. 您支持國營企業現在或未來實施ISO 9000。
1.  支持 2.  不支持
11. 您支持國營企業採用ISO 9000精神，但不需驗證。
1.  支持 2.  不支持

*本問卷到此結束，感謝您！撥冗提供寶貴的經驗和意見*

## . 附錄二

	標準編號	發佈時間	版本	標準名稱
1	ISO 9000	2000	3	品質管理系統-基礎與詞彙
2	ISO 9001	2000	3	品質管理系統-要求
3	ISO 9004	2000	3	品質管理系統-績效改善指導綱要
4	ISO 10005	1995	1	品質管理-品質計劃指導綱要
5	ISO 10006	1997	1	品質管理-專案管理品質指導綱要
6	ISO 10007	1995	1	品質管理-組態管理指導綱要
7	ISO 10011-1	1991	1	品質系統稽核指導綱要-Part1：稽核
8	ISO 10011-2	1991	1	品質系統稽核指導綱要-Part2： 品質系統稽核人員資格標準
9	ISO 10011-3	1991	1	品質系統稽核指導綱要-Part3： 稽核計劃之管理
10	ISO 10012-1	1992	1	量測儀器之品質保證要求-Part1： 量測儀器之度量衡確認系統
11	ISO 10012-2	1997	1	量測儀器之品質保證要求-Part2： 量測過程管制之指導綱要
12	ISO 10013	1995	1	品質手冊發展之指導綱要
13	ISO/TR 10014	1998	1	品質的經濟管理之指導綱要
14	ISO 10015	1999	1	品質管理-訓練之指導綱要
15	ISO/TR 10017	1999	1	ISO 9001：9004 統計技術之指導綱要
16	ISO/TR 13352	1997	1	鐵礦工業 ISO 9000 系列應用解釋之指導綱要
17	ISO 13485	1996	1	品質系統-醫療器材-ISO 9001 應用特別要求
18	ISO 13488	1996	1	品質系統-醫療器材-ISO 9002 應用特別要求
19	ISO 14694	2000	1	振動的量測與評估之品質管理要求
20	ISO 16949	1999	1	醫療器材-ISO13485 與 ISO13488 綱要
21	ISO/TS 16949	1999	1	汽車供應商-ISO 9001；1994 特別要求