

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 OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究

- 以台灣區各縣市警察局為例

A STUDY OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ISO
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON THE INTERNAL SERVICE QUALITY
AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE - TAKE AN EXAMPLE OF ALL
POLICE DEPARTMENTS / BUREAUS IN TAIWAN

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：陳富祥

GRADUATE STUDENT : FU-SHIANG CHEN

中華民國九十四年六月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之
研究—以台灣區各縣市警察局為例

研究生：陳育洋

經考試合格特此證明

口試委員：褚麗娟

章光明

林育芳

指導教授：褚麗娟

所 長：吳俊仁

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 二十五 日

南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究
——以台灣區各縣市警察局為例

研究生：陳富祥

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

內政部警政署自民國 90 年 5 月起推動警察機關 ISO 品管制度已四年，依計畫進度定於 94 年底完成，推動期間各級單位及人員時有正面或負面評價，因此，探討警政機關推動 ISO 品管制度實況及效益，為本研究主要目的。

本研究首先經由國內外的文獻回顧，探討 ISO 品管制度之特性、警察機關推動 ISO 品管制度現況以及組織文化、內部服務品質與組織績效的關聯情形，再採問卷調查方式，以台灣區各縣市警察局各級員警為研究對象，進行實證研究。所得資料以因素分析、信度分析、描述性分析、變異數分析、相關分析及迴歸分析等方法分析研究，其主要發現如下：

1. 對組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效四個變項及其各構面進行描述性統計，各變項及構面的平均數全部高於中間值 3，其中「ISO 品管制度」變項暨「幹部決心」構面之平均數為最高。
2. 性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務單位、服務年資、目前職務、擔任工作等八項個人屬性於組織績效達顯著差異；年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、目前職務、擔任工作等六項個人屬性於 ISO 品管制度達顯著差異。
3. 組織文化與 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效呈現極顯著正相關；ISO 品管制度與內部服務品質、組織績效呈現極顯著正相關；惟官僚型組織文化與內部服務品質之關懷性構面呈現極顯著負相關。
4. 組織文化對 ISO 品管制度及組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質

與組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質對組織績效均有顯著正向影響。

5. 組織文化透過 ISO 品管制度及內部服務品質中介變項對組織績效產生正向影響。

關鍵詞：組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效

Title of Thesis : A Study of The Impact of Organizational Culture and ISO Quality Management System on the Internal Service Quality and Organizational Performance-Take an Example of all Police Departments / Bureaus in Taiwan

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, NanHua University

Graduate date : June 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Fu-Shiang Chen **Advisor :** Li-Chuan Chu Ph.D.

Abstract

The National Police Agency has been promoted ISO Quality Management System for four years since May, 2001. And it will be finished on the end of 2005. During the project in progressing, the Agency got a lot of opinions including positive and negative from different kind of units and employee. Thus, to investigate the scene and benefit of ISO Quality Management System promoted by police agency is the main purpose of this research.

Firstly, we reviewed the domestic documents and the foreign ones to investigate the characteristic of ISO Quality Management System, and the scene of ISO Quality Management System promoted by police agency as well as the relationship among Organizational Culture, and the Internal Service Quality and Organizational Performance, then adopted the methodology of questionnaire set the policeman in the police station around all the countries in Taiwan as research subjects, conducting the research of positive philosophy. Those data will be analyzed by factor analysis, reliability analysis, descriptive analysis, ANOVA, correlation analysis, and regression analysis, the main findings are as follow:

1. The result of the four variables of Organizational Culture and ISO Quality Management System and Internal Service Quality along with

Organizational Performance as well as its sub-dimension by descriptive analysis is that all variables and all the mean values of each dimensions are all higher than median value 3; among all, the mean values of “ISO Quality Management System” and “Cadre’s Determination” are the highest.

2. Distinguishing between the sexes, age, marital status, the degree of education, service department, tenure, current position, government office and so on, those eight individual attributes have significant difference with Organizational Performance. Age, marital status, the degree of education, tenure, current position and governmental office, these six individual attributes have remarkable difference with ISO Quality Management System.
3. Organizational Culture demonstrates extremely positive relationship with ISO Quality Management System, Internal Service Quality and Organizational Performance; while ISO Quality Management System appears outstanding positive relationship with Internal Service Quality and Organizational Performance. However, Organizational Culture of bureaucrat emerges obviously positive relationship with the solicitous dimension of Internal Service Quality.
4. Organizational culture against ISO Quality Management System and Organizational Culture, ISO Quality Management System against Internal Service Quality and Organizational Culture, ISO Quality Management and Internal Service Quality against Organizational Performance , all have notable positive effects.
5. Organizational Culture causes positive effect on Organizational Performance through ISO Quality Management System and agent variable of Internal Service Quality.

Keywords: Organizational Culture, ISO Quality Management System, Internal Service Quality, Organizational Performance.

目錄

中文摘要	-----	i
英文摘要	-----	iii
目錄	-----	v
表目錄	-----	vii
圖目錄	-----	ix
第一章	緒論	
1.1	研究背景-----	1
1.2	研究動機-----	2
1.3	研究目的-----	3
1.4	研究範圍-----	4
1.5	研究限制-----	5
1.6	研究流程-----	6
第二章	文獻探討	
2.1	組織文化-----	8
2.1.1	組織文化定義-----	8
2.1.2	組織文化要素-----	11
2.1.3	組織文化類型-----	12
2.2	ISO 品管制度-----	15
2.2.1	ISO 品管制度之探討-----	15
2.2.2	ISO 品管制度之關鍵成功因素-----	22
2.2.3	警察機關推動 ISO9001:2000 年版品管制度現況-----	26
2.3	內部服務品質-----	31
2.3.1	內部服務品質定義-----	32
2.3.2	影響內部服務品質之因素-----	33
2.3.3	內部服務品質之相關研究-----	36
2.4	組織績效-----	38
2.4.1	組織績效定義-----	38
2.4.2	組織績效衡量-----	39

2.4.3	ISO9001 之績效衡量-----	42
2.4.4	組織績效與組織文化、ISO 品管制度相關研究-----	43
第三章	研究方法	
3.1	研究架構-----	45
3.2	研究假設-----	47
3.3	變項操作型定義-----	48
3.4	問卷設計-----	49
3.5	樣本設計-----	58
3.6	資料分析與統計方法-----	60
第四章	實證分析	
4.1	各構面之因素分析-----	62
4.2	各構面之信度分析-----	70
4.3	樣本結構與各研究變項之描述性分析-----	70
4.4	個人屬性對於研究變項之差異性分析-----	79
4.5	研究變項間之相關分析-----	93
4.6	各研究變項之影響性分析與探討-----	98
第五章	結論與建議	
5.1	結論-----	102
5.2	建議-----	105
5.3	研究貢獻-----	108
參考文獻	-----	110
附錄一	專家效度調查問卷-----	121
附錄二	專家效度調查名單-----	129
附錄三	預試問卷-----	130
附錄四	研究問卷-----	137
個人簡歷	-----	145

表目錄

表 2.1	組織文化定義彙整總表-----	9
表 2.2	組織文化類型的彙整-----	14
表 2.3	國際標準制定程序-----	16
表 2.4	導入 ISO 9000 系列之動機-----	22
表 2.5	ISO 9000 關鍵成功因素的彙整-----	25
表 2.6	績效衡量構面-----	40
表 3.1	「ISO 品管制度量表」的專家內容效度分析-----	50
表 3.2	「組織績效量表」的專家內容效度分析-----	51
表 3.3	預試樣本信度分析表-----	52
表 3.4	預試樣本因素分析表-----	52
表 3.5	量表來源及相關構面-----	53
表 3.6	組織文化量表-----	54
表 3.7	ISO 品管制度量表-----	55
表 3.8	內部服務品質量表-----	57
表 3.9	組織績效量表-----	58
表 3.10	樣本分配及問卷回收統計表-----	59
表 4.1	組織文化因素分析表-----	63
表 4.2	ISO 品管制度因素分析表-----	64
表 4.3	內部服務品質因素分析表-----	66
表 4.4	組織績效因素分析表-----	67
表 4.5	研究樣本信度分析表-----	70
表 4.6	有效樣本基本資料分析表-----	71
表 4.7	組織文化構面分析表-----	72
表 4.8	組織文化問項分析表-----	72
表 4.9	ISO 品管制度構面分析表-----	73

表 4.10	ISO 品管制度問項分析表-----	74
表 4.11	內部服務品質構面分析表-----	76
表 4.12	內部服務品質問項分析表-----	76
表 4.13	組織績效構面分析表-----	77
表 4.14	組織績效問項分析表-----	77
表 4.15	性別於各變項之差異分析表-----	80
表 4.16	年齡於各變項之差異分析表-----	82
表 4.17	婚姻狀況於各變項之差異分析表-----	83
表 4.18	教育程度於各變項之差異分析表-----	85
表 4.19	服務單位於各變項之差異分析-----	86
表 4.20	服務年資於各變項之差異分析-----	88
表 4.21	目前職務於各變項之差異分析-----	90
表 4.22	擔任工作於各變項差異分析-----	91
表 4.23	個人屬性基本資料對於各變項之差異分析彙整表-----	93
表 4.24	組織文化與 ISO 品管制度之相關分析表-----	94
表 4.25	組織文化、ISO 品管制度與內部服務品質之相關分析表-----	95
表 4.26	組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效各構面 之相關分析表-----	96
表 4.27	組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效變項之 相關分析表-----	97
表 4.28	組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效迴歸分 析表-----	99
表 4.29	組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效各變項 影響效果分析表-----	100
表 5.1	研究假設驗證結果彙整表-----	104

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖-----	7
圖 2.1 以流程為基礎之 ISO 9000：2000 品質管理系統-----	20
圖 2.2 戴明循環-----	21
圖 2.3 內部顧客服務品質因子與內部顧客滿意度關係圖-----	35
圖 3.1 研究架構-----	45
圖 3.2 研究架構及相關構面-----	46
圖 4.1 修正後研究架構圖-----	69
圖 4.2 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效各變項影響路徑-----	101

第一章 緒論

本章首先說明研究背景，依序再就研究動機、研究目的、研究範圍、研究限制及研究流程等節逐一說明。

1.1 研究背景

國際標準組織（The International Organization for Standardization; ISO）於 1987 年成功地推出「ISO 9000 國際品質保證標準」後，隨即掀起國際間的「品質管理」旋風。而面對今日產業國際化的趨勢下，為擴展產品在全球的競爭力及佔有率，企業莫不紛紛申請 ISO 驗證，同時也藉由 ISO 認證來改進現有品質作業並增強企業經營體質。截至 2004 年 6 月為止，全球約 123 個國家採用 ISO 9000（含 1989、1994、2000 年版）系列作為驗證的應用標準；超過 347,000 個企業體或組織，通過了第三者驗證機構的驗證。

受此風潮影響，近年來各國政府在推動行政革新或政府再造時，亦有師法企業推動 ISO 系列驗證，期有助於行政效率及服務品質的提升。我國地方政府最早實施 ISO 驗證的機關為台北市政府民政局，自 1997 年 7 月推動戶政業務 ISO9002:1994 品質制度，明顯地改善了台北市戶政業務的服務品質，也引起其他行政機關的仿效與學習，開啟了我國政府機關導入 ISO 品管系統的先河。而警察機關不落人後，以台北市政府外事服務中心為發軔，於 1999 年 5 月率先通過警察機關 ISO 品管驗證，內政部警政署並於 2001 年 5 月指定台北市、台北縣及桃園縣政府警察局各選定一個分局及該分局一個派出所試辦導入 ISO 品管系統（警政白皮書，91 年版），希望以此推動經驗為藍本，規劃 2002 年至 2005 年中程施政計

畫，全面地推廣至全國各警察機關，以期大幅提升警察形象，強化警察組織績效。

然而，警察執行勤務多少以干涉、取締、處罰為手段，極易引起民眾不滿或反感，造成民眾對警察機關服務品質印象普遍不佳，甚至不眠不休破了案或抓了要犯，仍得不到社會大眾的掌聲。因此，警察機關一方面需要全力處理治安問題及爭取治安績效，另一方面仍需努力維持良好的服務品質；為了兼顧這兩方面的均衡發展，內政部警政署將 ISO 品管制度導入警察機關，不僅改變傳統的執勤方式，同時衝擊警察人員的執勤觀念與態度。當然，這些改變亟待警察人員及警察組織的配合與變革，才能建構出適配之品管制度，同時達成符合社會大眾及警察機關所期待之組織績效目標。

又警察官制、官規、教育、服制、勤務制度等依警察法第三條、第四條及第五條規定，警察機關屬中央集權制度，其組織強調層級屬官僚體制（Bureaucracy）。目前警察機關包含內政部警政署暨所屬機關及縣、市警察局，計有 48 個機關，全國警察人員之編制員額高達 84,671 人，致一向予人印象為僵化、守舊、官僚氣息的政府機關，除了對引進新的管理模式易產生抗拒外，再加上警察工作之本質充滿高度裁量，不易以標準化程序來框架規範，故於警察機關推動 ISO 品管制度時，仍需就警察組織特性及任務，加以對應及轉換，規範適合警察機關類型之品管制度，始可以達到改善服務品質及提升組織績效目標。

1.2 研究動機

許多研究顯示，企業通過 ISO 9000 的驗證是一個使顧客在品質作業安心的手段，但是少數廠商為了取得認證，而採「套公式」的心態去執

行，無法得到預期的效果（鄭龍駿，民 89）。同樣地，警察機關全面推動 ISO 品管制度，具有提升服務品質、發揮組織績效的作用，適當的變革將有助於民眾對警察機關服務品質的正面評價，且對於政府的施政滿意度也會正面的回應。然而，由於警察組織文化與企業組織有很大的不同，又警察官僚組織在管理的運作上比較僵化，是否產生「套公式」實施的障礙，影響了服務品質與組織績效的提升，無法達到預期之效果，此為本研究的動機之一。

管理思潮日新月異，提升組織績效的方法多元化，例如：全面品質管理（Total Quality Management, TQM）、六標準差（Six Sigma, 6S）、學習型組織、知識管理等，都是新時代管理的理念。我國建警師法大陸法系，警察機關為階層化組織，較重視執法，對於服務系統和作業較為生疏（警政白皮書，91 年版），因此，警察機關所追求的品質管理，不僅是理念的革新，更需要革新的品管運作體系。故研究 ISO 品管制度可否提供警察機關適配的品管系統，包含品質策略、標準化的作業程序、量化的統計分析及持續改善等管理機制，值得進一步探究，此為本研究動機之二。

1.3 研究目的

基於上述研究背景與研究動機，本研究擬藉由國內外文獻的回顧，探討 ISO 品管制度之特性，並透過正推動及已通過 ISO 認證之警察機關人員的調查研究，以其參與 ISO 認證過程的體驗，探討組織文化、ISO 品管制度與內部服務品質及組織績效的關聯情形，期能提供警察機關推動品質管理的參考。易言之，本研究主要研究目的有三：

一、探討警察人員對於組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效之認知

ISO 品管制度推動的順暢與否，以及組織績效是否得以有效提升，主其事的各級警察人員扮演著重要角色；本研究採問卷調查方式，探討警察人員對組織文化及 ISO 品管制度之認知程度及支持態度，同時以內部服務品質作為中介變項，著手評估警察人員對於推動 ISO 品管制度前後之組織績效，以作為推動品質管理政策之參考。

二、評估警察機關推動 ISO 品管制度之成效

各國政府面臨二十一世紀的國家競爭壓力、日趨複雜的公共問題與服務工作，必須加速推動革新精進與組織再造。警察機關因此導入 ISO 品管制度，以此作為組織創新與品質提升之工具，而改善組織績效當為導入 ISO 成效之主要指標，更是社會高度重視與期待之焦點。因此，探討警察機關推動 ISO 品管制度之成功關鍵因素，分析評估目前推動之效益，以供實務單位提出賡續推動因應做法，更有效地提升整體組織績效。

三、探索適合警察機關的品質管理

國內以 ISO 品管制度為題的研究，大多為企業界或教育部門，以警政部門為對象則甚少，曾查閱有關警政 ISO 品管制度之研究議題或論文，多為質化、區域性的探討，如吳思陸（民 91）－警察機關推動 ISO 國際品質管理系統之研究；謝秀能（民 91）－警察機關實施全面品質管理之研究；林祥明（民 93）－ISO 品質管理系統導入派出所之研究。針對正推動中之 ISO 品管制度，以全區、量化方式探討，發掘實施之疑難、參與者之心態，提出具體數據與建議，以期降低嘗試錯誤比率、減少資源浪費，建立更適合警政的品質管理制度，乃本研究之首要目的。

1.4 研究範圍

依據上述研究目的，本研究將以台灣區各市、縣警察局為調查對象，探討推動 ISO 品管制度與相關之變項，其研究範圍分述如下：

一、研究對象

依內政部警政署於 92 年 4 月函頒「推動警察機關導入 ISO 品質管理系統暨驗證工作指導計畫」，預定 92 年至 94 年完成 152 個警察分局及所屬 1597 個分駐（派出）所 ISO 驗證，截至 93 年 12 月止，已完成 108 個警察分局及所屬 1015 個分駐（派出）所。各縣市警察局均成立推動小組、稽核小組，各警察分局策訂推動計畫、訓練計畫及 ISO 品管分工計畫，各分駐（派出）所則依分局策訂之計畫推動驗證工作。

就內政部警政署推動 ISO 品管系統計畫內涵來看，本研究因此選擇台灣區各市、縣（市）警察局進行實證探討，至於金門縣、連江縣及澎湖縣警察局位居離島，轄區治安狀況、社會環境皆與本島有較大差異，為利於研究結果一般化（Generalization），遂不予列入探討之範圍。

內政部警政署推動 ISO 品管制度的計畫中，警察局屬規劃、推動層級，警察分局屬推動與執行層級，分駐（派出）所屬執行層級，本研究因而選定台灣區各市、縣（市）警察局、警察分局及所屬分駐（派出）所參與之主管與執行人員，作為實證調查之對象。

二、研究內容

本研究旨在探討警察機關對於 ISO 品管制度之認知與態度，同時考量警察機關組織及任務特性，因此選定組織文化與 ISO 品管制度為自變項；內部服務品質為中介變項；組織績效則為依變項，進而探討各變項間彼此之差異性、相關性及影響性。

1.5 研究限制

本研究在過程中力求合乎科學的原則與步驟，故在研究範圍與對象儘可能包含一般性，參考文獻儘可能廣泛收集各學派與專家的理論作為

基礎，研究方法力求客觀、公正，無不期望使本研究的結果能被廣泛應用，並具高度的學術價值，提供後續作為最有用的研究參考，惟本研究仍有下列的限制：

一、樣本上的限制

本研究係以台灣區各市、縣（市）警察局之分局長、課長、主任及分局組長、組員、巡官、派出所主管、警員等為研究對象，經統計現有員額高達 51817 人，分散各地，尤以山區、海邊等偏遠地區，依警察人員陞遷要則之偏遠地區表，計有 4 個分局、242 個分駐（派出）所，進出勤務區偏遠且交通不便，調查研究不易，問卷抽樣發放受到限制，因此，所得研究結論可能存在未涵蓋整體之層面。

二、問卷上之限制

由於採用問卷方式調查，填卷者對於問卷上之疑問無法充分確認，且填卷者階級不同，對於問卷內容可能受主客觀因素影響，導致填答有誤差存在，而影響到問卷結果之解釋能力。

三、研究變項之限制

綜觀以往文獻探討結果，影響組織績效之變項甚多，諸如人格特質、組織承諾及組織氣候等干擾或中介變項，而本研究期望能從影響 ISO 品管制度推行之主要層面著眼，故僅就警察機關組織文化及推動 ISO 品管制度較為突顯之變項納入研究架構，未將其他可能影響變項一併進行研究。

1.6 研究流程

本研究首先決定研究主題，瞭解問題背景、面向、範圍與實務，據以擬訂研究計畫，並依序進行文獻探討、確立研究架構、問卷設計、問卷調查、資料整理與分析，最後提出結論與建議；其研究流程如圖 1.1 所示。

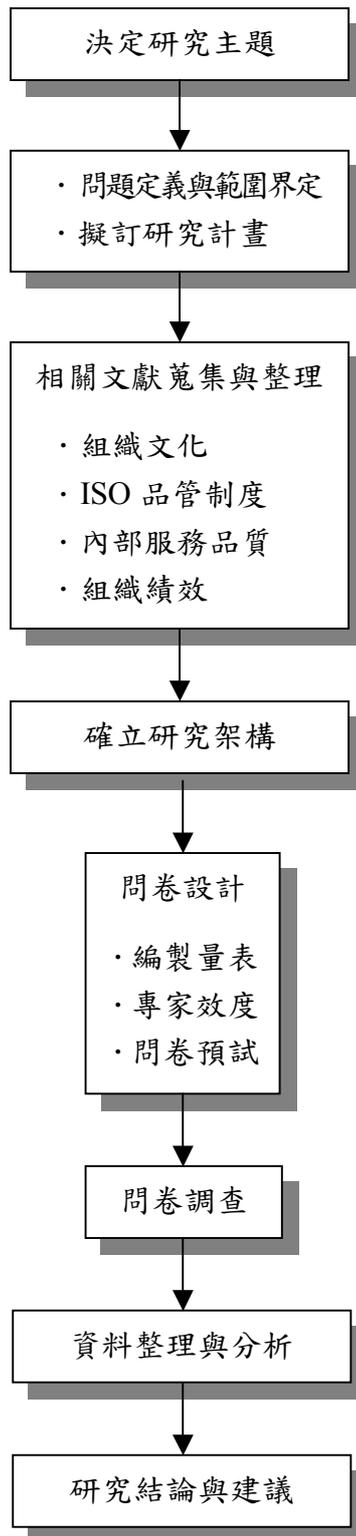


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章主要目的在於回顧組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效之理論及研究文獻。同時考量警察機關正全面導入 ISO 品管制度，其成功關鍵因素分析與組織績效衡量，藉由相關研究一併進行探討。

2.1 組織文化

組織文化 (Organizational Culture) 在許多組織理論、學者的研究中，定義繁多且不易界定，主要是諸多學者由不同的領域賦予組織文化多樣化的意涵，組織文化大致界定為傳遞重要的假設、典範，支配組織成員的信念及價值觀。本節就組織文化的定義、要素、類型等文獻探討分述如下：

2.1.1 組織文化定義

組織文化對組織的影響深遠，目前廣為許多學者重視，並進行相當廣泛的研究；學者對組織文化目前尚無一致性的定義，如 Robbins (1990) 認為組織文化代表著組織有其傳統、價值、習慣常規和社會化過程，它持續相當時間，並能影響其成員的態度和行為。Richard (2001) 認為組織文化蘊藏之價值觀、假設、信仰、意識及思想，經整合使內心感受真正價值。

由於各學者對組織文化持不同的觀念，故對組織文化的定義也相當分歧，茲彙整一些學者對組織文化的定義，如表 2.1 所示。

表 2.1 組織文化定義彙整總表

作者	年代	組織文化定義
Pettigrew	1973	企業文化是組織成員所有的感受而以符號、意識型態、語言、信念、禮俗、迷思等方式，表現於日常生活方式之中。
Schwartz & Davis	1981	組織成員共享的信仰和期望型態，這些信仰和期望會產生一套組織成員行為的規範。
Peters & Waterman	1982	組織內成員分享的價值觀。
Pettigrew	1983	組織文化是組織內部有共同感受，以標記、意識型態、語言、禮儀、神話等方式融入日常生活中。
David	1985	企業文化是成員共同價值觀與信念的類型，它們賦予制度意義，以及提供組織成員行為的規則。
Deal	1985	1. 語言應用在組織文化的例子，包括：方言、隱喻、神話、口號、宗教儀式及慶典和英雄傳奇。 2. 標誌和公司的商標，包含且涵蓋公司成立的宗旨。
Schein	1985	一組基本的假定模式，其為組織內成員所發明、發現並發展，以應付外在環境及內部整合問題。
Wilkins & Patterson	1985	組織文化廣義地包括人們對於什麼該做及什麼不該做的信念，一個團體的信念包括了日常習慣的操作實務、價值觀到假設。
Hellriegel, Slocum & Woodman	1986	組織文化應包括行為準則、工作規範、組織價值觀、哲學、組織氣候等。
Turner	1986	文化是組織的身體意識，為管理階層所擁有，而且能為管理階層所操縱。
Hampton, Summer & Webber	1987	組織文化所持有之共同行事方法，其共同行事方法指組織所重視的特徵，包括個人的自主權、結構、支持、一致性、績效、報酬、衝突忍度、風險承擔。
Deshpande & Webster	1989	組織文化是一套幫助個人了解組織功能及提供行為規範的共有價值觀及信念。
Robbins	1990	組織之傳統、價值、習慣常規和社會化過程，依其進化時間，影響組織內部之態度與行為模式。
Hofstede	1991	將文化分為象徵、英雄、儀式及價值觀四個層次。
Schein	1992	組織文化提供了團體解決對外衝突及內部整合問題的基本型態。 團體紀律是不需要言明的價值觀和標準，信奉的價值就如同在團隊中被共同要求去遵守、去實現的規範，如同產品的品質和領導者的價值觀。

表 2.1 組織文化定義彙整總表 (續)

作者	年代	組織文化定義
Hatch	1993	依據 Schein 之文化模式，發展出一文化動態的企業文化模式，指出文化發展過程為：價值觀的形成、具體化、象徵性活動的產生、解釋並形成基本假設，如此循環不已。
Chatman & John	1994	企業文化是由創新、穩定性、員工導向、結果導向、重視細節、融洽氣氛與團隊導向等七個主要的價值觀所構成。
河野豐弘	1994	組織文化指的不是戰略、組織、制度等，而是成員信仰的價值及行為模式，屬肉眼無法看見的軟體面。
潘文章	民 83	組織文化是一個企業的「生活方式」，為企業處理周遭事務的方法及左右組織成員的「行為規範」。
黃英忠	民 87	組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範及管理方法，並表達組織中的共同任務。
Levin	2000	組織成員共享的假設、價值觀、信念和意義體系，使組織異於其他組織。
Richard	2001	蘊藏之價值觀、假設、信仰、意識及思想之集合，使其內心感受之真正價值觀。
吳昆基	民 92	組織文化是群體適應外界或內部整合時，所創造出來的基本假設、價值、信念、象徵、行為模式及共同抱持的意義體系，異於其他組織。

岳修齊 (民 92)，高階主管之領導行為對推行 ISO 9000

資料來源：1. 導入 TQM 影響之研究—探討南部地區空軍後勤單位，南華大學管理研究所碩士論文。

2. 部分本研究整理。

綜合相關文獻的論述，本研究將組織文化定義如下：組織文化係指組織與成員間，以符號、言語、禮俗、信念等方式，並藉著儀式、典禮、事蹟等手段，將其蘊藏之價值相互影響成員，以適應組織內、外環境之變遷，而異於其他組織。

2.1.2 組織文化要素

探討組織文化要素，有助於深入瞭解組織文化的輪廓，進而對組織文化能加以分析與建構。由於學者觀點不同而有多種看法，本研究僅就與警察組織文化較相近之學者 Robbins(1990)及河野豐弘（1992）的看法說明如下：

一、Robbins（1990）認為組織文化要素計有十種：

- （一）個別進取型（Individual Initiative）：組織個體成員所擁有的自主性、獨立性及互相信賴的程度。
- （二）風險容忍度（Risk Tolerance）：鼓勵組織成員積極進取、創新及嘗試冒險的程度。
- （三）指導性（Direction）：給予組織成員清楚目標及執行預期成果的程度。
- （四）整合性（Integration）：組織部門能有一定相互協調的能力。
- （五）管理支持度（Management Support）：管理者能明確溝通、支持其下屬的程度。
- （六）控制（Control）：能直接監督組織成員行為及各項規範的程度。
- （七）認同度（Identity）：組織成員認同組織的程度。
- （八）獎酬制度（Reward System）：依據組織成員的成就、績效、年資或偏好等設定標準的程度。
- （九）衝突容忍度（Conflict Tolerance）：允許組織成員適度衝突及批評的程度。
- （十）溝通模式（Communication Patterns）：組織溝通受到官僚及權威限制的程度。

二、河野豐弘（1992）認為企業文化由三種要素組成：

- （一）組織成員共有的價值觀。
- （二）組織成員決策的方法或思考模式。
- （三）組織成員明顯的行為模式。

服務於警察組織的人員，對組織文化要素常「習而不察」，故無法發揮組織文化的功能。因此，本研究認為應將具有優質的組織文化，導入警察組織之中，並協助員警瞭解組織文化的要素與功能。

2.1.3 組織文化類型

將組織文化歸類，可以瞭解企業的組織文化到底屬於何種類型，及該類型組織文化所具有的特徵；同時，何種類型文化的企業可產生何種績效，在管理過程中有其意義存在，因此將各學者對組織文化的分類列舉如下：

一、Wallach（1983）將組織文化分成三類：

- （一）官僚型文化（Bureaucratic Culture）：通常為階層式組織，權責劃分相當明確，工作職務均已達標準化及固定化，並建立在控制與權力的基礎上。
- （二）創新型文化（Innovative Culture）：組織面臨的環境屬於複雜、多變及動態性，成員充滿創新性及冒險性，故具有企業家精神或充滿挑戰及企圖心的員工較容易成功，此類型文化重視成長及創新性。
- （三）支持型文化（Supportive Culture）：此類型組織文化的工作環境通常具相當開放性、和諧性，組織給予成員支持、信任、鼓勵，如同溫暖的家庭，此類文化具有合作及人際關係。

二、Quinn (1988) 提出四種企業文化類型：

- (一) 理性主導型 (Rational Culture)：權力集中於高層，以任務為導向，成員只求按照進度完成工作。
- (二) 成長調適型 (Ideological Culture)：組織之決策依領導者特殊的洞察力而定，成員願意服從領導，組織對成員的肯定依努力程度而定。
- (三) 共識凝聚型 (Consensual Culture)：此文化特色重視組織內部和諧氣氛的維持。
- (四) 層級節制型 (Hierarchical Culture)：強調以法令規章依法行政。

三、Sonnenfeld (1989) 將企業文化分為四大類型，強調企業文化與組織成員間適切搭配之重要性。

- (一) 學院型 (Academy)：此類型的公司喜歡雇用新鮮人，加以訓練分配到各部門。
- (二) 俱樂部型 (Club)：此類型公司相當注重適才適所，重視員工忠誠度與行為約束；在此類型組織中，偏重年資與經驗。
- (三) 棒球隊型 (Baseball Team)：此類型公司經常雇用不同年齡或經驗的員工，依照他們的表現給予報酬，喜歡冒險與創新的人適合在此類型組織工作。
- (四) 堡壘型 (Fortress)：此類型公司為保有組織剩餘的財富，對員工的保障不佳。

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

- (一) 創新型 (Innovation)：提倡革新、實驗性及承擔風險。
- (二) 注意細節 (Attention to Detail)：講求精確性及細緻性。
- (三) 結果導向 (Outcome Orientation)：有較高期望並以結果論為主。
- (四) 積極型 (Aggressiveness)：主動積極爭取，提高競爭優勢。

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

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

(七) 團隊導向 (Team Orientation)：建立團隊合作文化。

(八) 恆常性 (Decisiveness)：低衝突及可預期性的。

由於各學者均有不同的觀點及角度，以致對於組織文化的分類有所差異，茲就組織文化的分類彙整如表 2.2。

表 2.2 組織文化類型的彙整

學者	年代	組織文化的類型
Deal & Kennedy	1982	硬漢鬥士型，工作娛樂型，愛好賭注型，公事公辦型。
Wallach	1983	官僚型，創新型，支持型。
Harris	1984	科層性，支持性，創新性。
Cameron	1985	內向、控制的官僚型，內向、彈性的支持型，外向、彈性的創新型，外向、控制的效率型。
Quinn	1988	理性主導型，成長調適型，共識凝聚型，層級節制型。
Sonnenfeld	1989	學院型，俱樂部型，棒球隊型，堡壘型。
O'Reilly	1991	創新型：注意細節，結果導向，積極性。 支持型：強調獎酬，團隊導向，恆常性。
Brink	1991	冷淡綠，熱烈紅，真誠藍，愚鈍灰。
河野豐弘	1992	活力型，獨裁活力型，官僚型，僵化型，獨裁僵化型。
Schein	1996	作業者，工程師，管理者。
吳萬益、鄭永忠	民 85	團隊精神，嚴格監督，卓越創新，年資主義。
鍾慶輝	民 87	服務，效率，誠信，創新，合作。
Daft (李再長譯)	民 88	適應力/企業家，任務，氏族，官僚型。

- 資料來源：
- 卓玲聿 (民 91)，策略性人力資源、組織文化與組織績效之關係—以金融業為例，成功大學工業管理研究所碩士論文。
 - 岳修齊 (民 92)，高階主管之領導行為對推行 ISO 9000 導入 TQM 影響之研究—探討南部地區空軍後勤單位，南華大學管理研究所碩士論文。

綜合以上多位學者的論述，由於警政機關之組織體系、工作特性及特殊文化等因素，本研究擬採較適配警政機關之 Wallach(1983) 的組織文化分類：官僚型文化、創新型文化及支持型文化，作為問卷設計之依據，來探討其與組織績效之關係。

2.2 ISO 品管制度

國際標準組織於 1987 年起制定 ISO 9000 系列國際標準版後，建立品質管理系統就成為一股國際的潮流，企業或商界紛紛以通過 ISO 驗證作為品質保證的標記，藉以提升企業形象、降低貿易障礙，故追求通過 ISO 認證，已成為全球化的趨勢。我國政府機關及民間企業也隨之注意服務或產品品質，然許多企業因市場的迫切需求，一窩蜂追求 ISO 9000 之認證，迫使驗證趨向形式化，逐漸產生一些負面的影響。

內政部警政署 2001 年試辦導入 ISO 品管制度 (ISO Quality Management System)，2002 年至 2005 年全面推動警察機關導入 ISO 品管制度，屬於整體導入 ISO 驗證的最大公務機關，其效益尚待評估。本節將以學者專家的研究論述為基礎，就推行 ISO 9001 品管制度的關鍵成功因素、警察機關推動 ISO 9001 品管制度的現況及組織績效衡量等探討分述如下：

2.2.1 ISO 9001 品管制度之探討

本小節就 ISO 9000 系列的沿革、發展，以及 ISO 9001:2000 年版特色之相關文獻深入探討，以瞭解 ISO 品管制度的輪廓與基本原則。

一、ISO 9000 系列發展的歷程與演進

ISO 國際標準組織於 1947 年 2 月 23 日正式成立，總部設在瑞士日內瓦，係一非官方性質之國際組織，創始會員國共 25 國，目前約有 110 個

會員國。依該組織規定，每一個國家僅能有一個標準制定機構（政府機構或民間團體皆可）參加；其成立之主要目的為制定世界性通用標準，以減少技術性的貿易障礙，促進標準國際化；截至目前為止，ISO 國際標準組織已制定公佈約 10,800 項之國際標準，近年來在國際間引起極大震撼與風潮的 ISO 9000 系列品質管理制度標準，就是由 ISO 國際標準組織所制定。

ISO 依據不同領域的需要而成立相關之技術委員會（Technical Committee, TC），有關標準的研究與制定是交由技術委員會去執行，在制定 ISO 9000 時，相關的委員會已經超過 170 個。技術委員會底下可因研究對象不同而設立分組委員會，並且成立工作小組（Working Group, WG）進行草案研擬。

ISO 的標準制定過程，先後要經過工作小組草案（Working Draft, WD）、委員會草案（Committee Draft, CD）、國際標準草案（Draft of International Standard, DIS）三個階段。其中，CD 與 DIS 之不同在於 CD 僅徵詢意見，尚未正式頒布發行。如果國際標準草案（DIS）獲得會員團體 75% 的投票贊成而通過，才會成為正式的國際標準（International Standard, IS），其制定的程序如表 2.3。

表 2.3 國際標準制定程序

階段	相關文件	備註
準備程序	準備工作項目	
提案階段	新工作項目提案	新標準制定之工作準備階段。
研擬階段	工作小組草案	工作小組內部初稿。
委員會階段	委員會草案	3 個月以上評論溝通期，徵詢技術委員會內部意見。
諮詢階段	國際標準草案	3~6 個月內（1 個月準備，2~5 個月投票）徵詢會員國意見。
認可階段	最終國際標準草案	6 個月內（4 個月內準備完成，2 個月內投票）提交委員會核准。
發行階段	國際標準頒布發行	75% 以上會員國同意，2 個月內頒布發行。

資料來源：吳禹良（民 88），公共工程投標廠商國際品質驗證資格推行方案之研究，台灣科技大學管理研究所碩士論文。

ISO 9000 系列品質管理制度之起源並不是從無到有，而是由一些既存的標準當中擷取優良的要素所發展而成。ISO 9000 品質管理系統系列標準，其內容係源自 1959 年美國國防部所發佈之美軍品質需求計畫標準 MIL-Q-9858A，因此 MIL-Q-9858A 品質標準乃是 ISO 9000 系列品質管理制度之鼻祖。在這份標準內，美國國防部要求承製軍品的廠商，應在履行合約要求的所有過程中充分保證品質，包括設計、開發、製造、安裝、測試、運輸、儲存及現場裝配等各個領域，經評鑑合格，才能具備承接軍品訂單之資格。由於實施成效卓著，引起各國紛紛仿效。

第二次世界大戰之後，歐洲各國共同成立北大西洋公約組織（North Atlantic Treaty Organization, NATO），其軍需品的規格標準，採用 MIL-Q-9858A 品質標準，英國當時雖是北大西洋公約組織之成員，但考量標準中應包含設計階段之作業需求，因而將設計的相關標準納入，修正 MIL-Q-9858A 為英國國防部標準，並於 1979 年間，由英國政府將國防部標準（Defence Standards），轉訂成為英國國家標準 BS 5750 Part1～Part3，且籌設英國國家標準協會（British Standard Institute, BSI）專門制定各國國家標準及提供服務之驗證制度。

當英國國家標準發展逐漸成熟，也引起了國際標準組織的注意。國際品質標準機構理事會在 1979 年 9 月獨立設置品質保證技術委員會（TC176 小組），負責研擬品質保證系統的國際標準。在 1987 年第六次集會時，TC176 正式更名為「品質管理與品質保證委員會」，透過 ISO/TC176 品質管理與品質保證委員會，以 BS 5750 為基礎及參考法國、瑞士、美國等國的國家標準，擬定為 ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003 及 ISO 9004，並正式公佈 ISO 9000 系列品質保證為標準，作為各國國家品質標準的參考依據。

ISO 9000 系列品質管理系統標準公佈後，受到世界各工業國的重視，歐洲標準組織（Europe Committee for Standardization, ECS）於 1987 年 12 月依據 ISO 9000 系列品質管理系統系列標準，轉訂為歐洲標準

EN2900 系列，並制定了歐洲共同體標誌（Europe Community Mark, EC Mark），區外輸入歐市之產品，須取得「EC」標誌，才能於歐市單一市場完成交易；其他歐市以外之工業國家，如美國、加拿大及日本等國，也積極推動 ISO 9000 系列品質管理系統；亞洲及世界上其他地區，也都瞭解到 ISO 9000 系列品質管理系統的價值，企圖在國際上發展的企業都不能忽視它的重要性。我國則於民國 79 年 3 月由經濟部標準檢驗局將其轉訂為中華民國國家標準 CNS12680~12684 系列，並於次年（民國 80 年）1 月 1 日，開始大力推動 ISO 9000 系列品質管理系統，接受廠商提出評核與登錄之申請，迄至 93 年 12 月止計有 1429 個組織獲得驗證，其中包含公務機關 76 家。

二、ISO 9001：2000 年版特色

ISO 國際標準組織依據已通過驗證企業的經驗，以及全球經濟環境的變遷，於 2000 年完成 ISO 9001 標準之修訂與頒布。2000 版的 ISO 9001，其內涵之意義與精神相對於 1994 年版之品質要求延伸不少，具有以下八項改版特色：

（一）涵蓋品質管理原則

在 ISO 9001：2000 年改版後，可以發現 ISO 品保系統與品質管理學說的相關性愈來愈密切，在 ISO 9001：2000 年改版中涵蓋了品質管理相關學說的八項原則，茲分別說明如下：

1. 客戶導向（Customer Focus）

指組織必須依賴客戶，瞭解目前和未來客戶的需要，迎合顧客的需求，且努力超出顧客預期的成果。

2. 領導（Leadership）

領導者應建立組織的目標與方向之一致性，並應創造且維持使員工可全心投入，達成組織目標的內部環境。

3. 全員參與（Involvement of People）

組織的本體是包含每一部門、每一階層所有的人，且他們的能力都能被利用，而使企業獲益。

4. 流程導向 (Process Approach)

以流程為導向可以有效達到預期的經營目標。

5. 管理系統導向 (System Approach to Management)

以認同、了解的態度來管理系統中的相關流程，設定適當的目標，以提升企業的經營效率。

6. 持續改善 (Continual Improvement)

持續改善是企業不斷追求進步的原動力。

7. 依據事實作決策 (Factual Approach to Decision Making)

依據適當的邏輯來精密分析資料，以做出正確落實的決策。

8. 與協力廠商的雙贏關係 (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

與組織的供應商建立兩者雙贏的關係，使兩者都能提高作業效率及獲利。

ISO 9001 之 1987 年版公佈後，曾被評論不符合全面品質管理 (Total Quality Management, TQM) 之管理原則，但在 ISO 9001:2000 年版經修正後，可以發現已將 TQM 原則引進其中，如上述中所提之全員參與、持續改善、流程導向及管理系統導向等都具此等含意 (郭建良，民 92)。

(二) 重視顧客導向

增加顧客相關流程一環，包括顧客需求鑑別、顧客需求審查及顧客溝通，另外在其他項目中也強調顧客的需要、顧客所認定的標準，充分表現顧客的重要性。換言之，「顧客需求」為整體流程之輸入，「顧客滿意」則為整體流程之輸出所需的目標。

(三) 強調流程管理

2000 年版的 ISO 9000 系列品質管理系統條文中，特別強調流程管理的重要性，不再只是強調「產品」本身的品質，而是組織必須設計好適當的作業流程並加以管理。流程相關部門及每位成員對於

所使用的作業流程必須要有共同的認知，都有責任去監控、發現錯誤、改進檢討，以決定適當的方法持續改善製程。流程的管理除設計、採購、製造、包裝、儲存及運送外，檢驗與監控也包含在流程內，如圖 2.1。

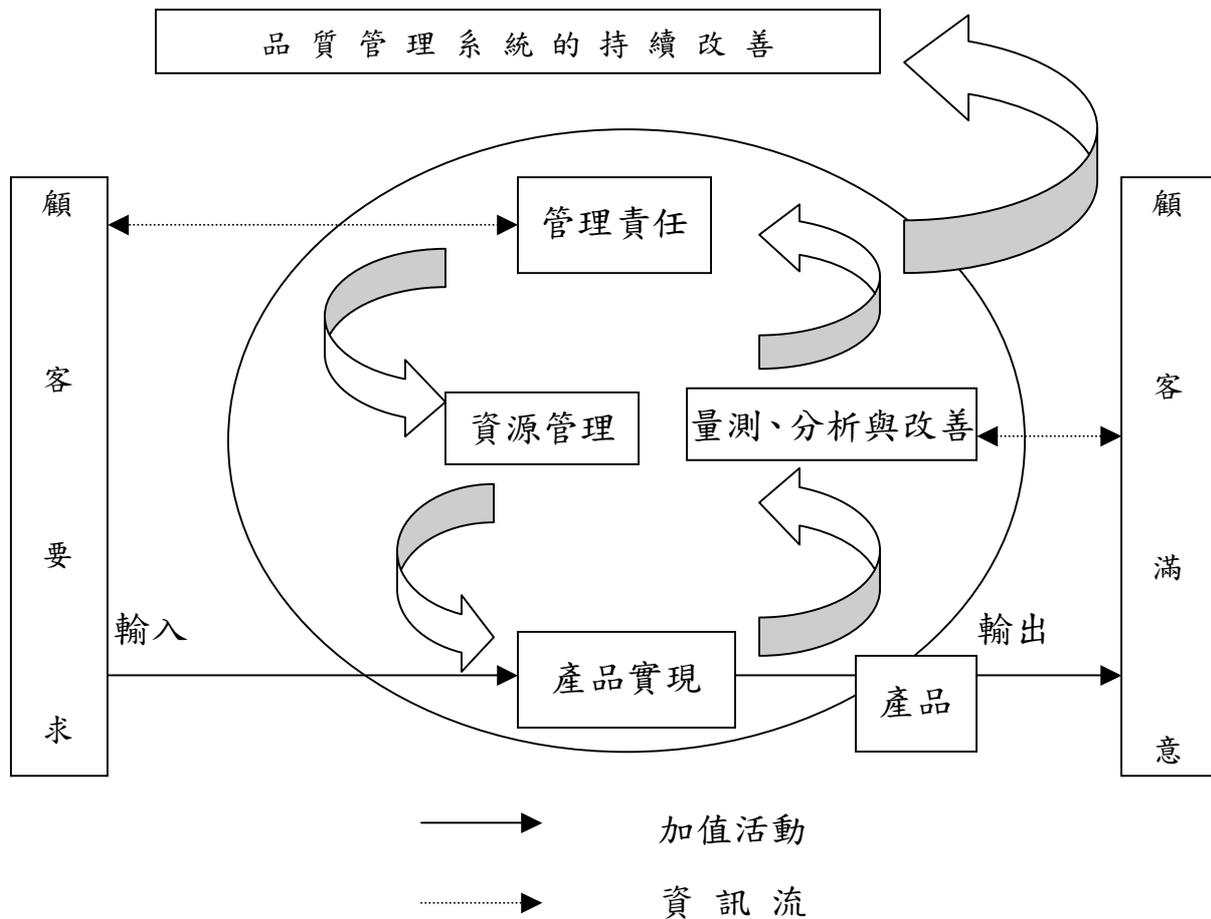


圖 2.1 以流程為基礎之 ISO 9001：2000 品質管理系統

資料來源：呂執中（民 92），ISO 9001 國際品質管理，台中：滄海書局。

(四) 運用流程模式

ISO 9001 標準所提供的品質管理系統模式，主要是遵循戴明循環（或 PDCA 循環）來運作，如圖 2.2。在 PDCA 循環中，「P」代表計畫（Plan）；「D」代表執行（Do）；「C」代表查核（Check）；「A」代表改善（Act）。

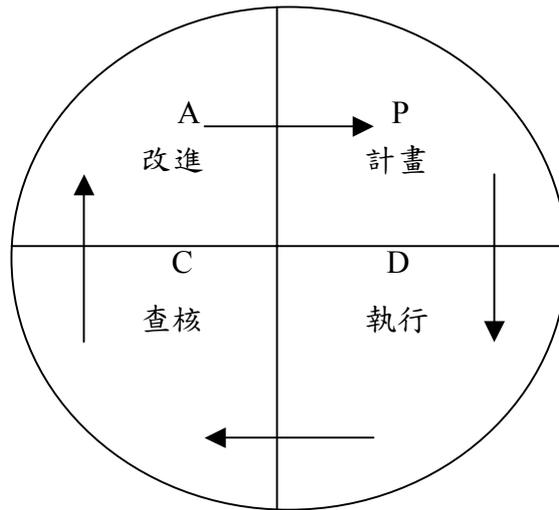


圖 2.2 戴明循環

資料來源：徐世輝（民 88），全面品質管理，台北：華泰文化事業有限公司

(五) 不斷持續改善

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

(六) 合理驗證稽核

ISO 9001：2000 所有要求是一般性的，旨在適合所有組織而無關其型態、規模及所提供的產品，若組織與其產品的特性，導致本國際標準的任何要求均不能適用時，可考量排除。當決定排除時，應限於相關（ISO 9001：2000 年版之第七章）條款要求，且該排除不得影響該組織的能力與責任，以繼續保持滿足顧客與適用法規要求的產品。

(七) 注重法令規章與較少文件要求

ISO 9001：2000 標準不若 1994 年版在文件上有過多的要求，可依組織的規模及活動類型、流程的相互關係及其複雜性、人員的勝任能力來決定程序文件的複雜性，並可以任何格式或型態的媒體展現。ISO 9001：2000 標準中提及必須文件化的有品質手冊、品質政策及品質目標，以及為確保有效規劃、運作及管制其流程，所要求內部稽核等六項程序文件。同時相對於 1994 年版在法令規章方面的符合程度，ISO 9001：2000 標準亦較為注重。

(八) 與其他管理系統標準之相容性

與 ISO 9004：2000 年版章節彼此可參照使用，並有利於組織與其他管理系統之相容性，例如 ISO 14001 環境管理系統、OHSAS 18001 職業安全衛生管理系統，以及財務內稽內控管理系統；同時也建立各行業驗證標準的基礎，例如汽車業供應者之 ISO/TS 16949：2002，及以資訊安全為標的之 ISO/IEC 17799 等。

2.2.2 ISO 9001 品管制度之關鍵成功因素

本小節主要是由學者專家之研究文獻中，探討與分析組織導入 ISO 9000 系列驗證之動機與推動 ISO 品管制度之關鍵成功因素。

一、組織導入 ISO 9000 系列之動機

為了探討 ISO 9000 推動關鍵成功因素，本研究歸納各學者專家所提出的導入 ISO 動機，如表 2.4 所示：

表 2.4 導入 ISO 9000 系列之動機

作者	年代	研究結果	產業別
Rayner & Porter	1991	1. 客戶壓力。 2. 獲取市場優勢。 3. 品質水準的要求。 4. 避免重複稽核。	製造業
謝宗翰	民 82	1. 因應客戶要求。 2. 因應歐市要求。 3. 推行 ISO 9000 系列是世界之趨勢。 4. 有助於公司體質的改善。	製造業

表 2.4 導入 ISO 9000 系列之動機 (續)

作者	年代	研究結果	產業別
		5.經營階層的要求。 6.母公司要求。 7.商檢局推動。	
黃俊雄	民 83	1.改善/建立公司制度。 2.體察時勢所需。 3.客戶要求。 4.政府預期政策。 5.同行取得證書之壓力。	製造業
黃光宇	民 84	1.拓展新客源。 2.加強品質管理。 3.競爭者壓力。	製造業
Weston	1995	1.顧客與市場要求。 2.改善公司制度與促進產品全球化。	製造業
Vloeberghs & Bellens	1996	1.增進組織內部的管制和效率。 2.客戶要求。 3.提升組織之市場形象。 4.管理階層的決定。 5.作為實施 TQM 的開始。	服務業
林公孚	民 85	1.客戶要求。 2.總公司要求。 3.3.ISO 9000 認證是品質管理的正字標記商譽的象徵。 4.對產品的促銷有積極的效果。	製造業
王超宏	民 87	1.強化品質管理。 2.強化國際競爭力。 3.提高企業形象。	製造業
黃永富	民 89	1.建立標準化流程。 2.提升公司形象。 3.提升公司品質。 4.強化公司體質。 5.因應客戶要求。 6.經營階層的要求。 7.競爭者壓力。	製造業

資料來源：本研究整理

由表 2.4 得知，對於企業或組織導入 ISO 9000 系列驗證的動機，可予歸類成內部與外部兩種影響因素，如強化公司體質、提升公司品質水準、建立標準化流程、經營階層要求、提升公司形象等內部因素；因應客戶要求、順應時代潮流、競爭者壓力、擴大市場佔有率等外部因素。同時，從這些因素可以發現與 ISO 導入過程關鍵因素及組織績效都可能產生關聯與影響。

二、關鍵成功因素之定義

Daniel (1961) 所發表的文章“管理資訊的危機 (Management Information Crisis)”中提及：一個公司的資訊系統 (Information System) 必須經過分辨 (Discriminating) 與選擇 (Selection)，同時必須要集中於產業的成功要素 (Success Factor) 上，大部分的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵因素。如果一個公司欲獲成功，務必對這些要素做得特別好 (Be Done Exceedingly Well)，從此，關鍵成功因素觀念成為資訊系統設計的重要指導原則。

Rockart (1979) 認為對任何企業而言，某些主要領域 (Key Areas) 必需做得到，則可確定企業將在競爭的績效上有成功的表現，此主要領域就是關鍵成功因素 (Critical Success Factors, CSFs)，它是一組能力的組合。

Ferguson & Dickinson (1982) 認為關鍵成功因素的特性有：

1. 企業內部或外部必須加以確認而慎重處理的因素，因為這些因素會影響企業目標的達成，甚至威脅企業的生存。
2. 關鍵成功因素為對企業產生顯著影響，因此必須特別注意事件或狀況發生，以避免不愉快的突發狀況或機會的喪失。
3. 關鍵成功因素可能是企業內在或外在的因素，其影響可能是正面或反面的。
4. 關鍵成功因素可由評估企業的策略、環境、資源、營運及其他類似領域而加以確認。

本研究綜合相關文獻，認為任何企業或組織生產產品與推動業務中，具有特定要素或必備條件者，可獲取優良績效，進而達成設定目標，此特定要素或必備條件，就是所稱「關鍵成功因素」。

三、ISO 9001 之關鍵成功因素

企業或組織通過 ISO 系列認證，指日可期，但對於 ISO 品管制度是否落實於企業或組織內部，成為企業或組織在品管上重要的關鍵成功因素，本身應更需加以重視。本研究綜合歸納各學者對於 ISO 9000 關鍵成功因素之看法，彙整如表 2.5：

表 2.5 ISO 9000 關鍵成功因素的彙整

關鍵成功因素 研究者 /年代	高階層的支持與決心	全員參與和認同	教育訓練與適當人才	驗證與輔導單位的選擇	稽核與矯正效果確認	流程設計的合理與適用	客戶導向與溝通	持續改善與工具運用	管理者的承諾與獎勵
賴宏城 (民 83)	✓	✓			✓	✓			
陳俊賢 (84)	✓	✓		✓		✓		✓	
Vloeberghs & Bellens (1996)	✓	✓		✓		✓			
林公孚 (民 85)	✓	✓	✓		✓	✓			✓
Geisler & Justus (1998)			✓		✓	✓		✓	✓
涂順章 (民 88)			✓	✓	✓			✓	
何純嫻 (民 88)	✓					✓	✓	✓	✓
Bigelow et al. (2001)	✓		✓	✓			✓	✓	
黃振育 (民 90)	✓					✓			
邱德勳 (民 91)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
盤天培、林世斌 (民 91)	✓	✓	✓	✓		✓			✓
研究次數合計	9	6	6	6	4	9	3	6	5

資料來源：本研究整理

綜合以上可知，推行過程之關鍵成功因素，已有甚多專家學者提出相關文獻，也被運用於很多產業。儘管不同產業或不同組織在推行 ISO 9001 的理念和做法會有差異，但必定會有一組 ISO 關鍵成功因素之原生集合隱含在各組織的推行政策內，進而影響 ISO 的運作。

因此，本研究對於 ISO 9001：2000 推行過程之關鍵成功因素所作的操作型定義：為指組織在推行 ISO 9001：2000 時，會產生顯著影響且必須持續加以注意的條件或變數，並應以關鍵成功因素作為擬定策略的重要項目，期能獲致較佳的組織績效。

根據前述對 ISO 9001：2000 推行過程關鍵成功因素之研究，配合警察組織之任務特性及品質管理要求，歸納出「高階層決心」、「全員參與」、「教育訓練」、「制度合理」、「顧客導向」、「持續改善」等六項 ISO 9001 關鍵成功因素構面，作為深入探討警察機關推動 ISO 9001 之關鍵成功因素。

2.2.3 警察機關推動 ISO 9001：2000 年版品管制度現況

我國警察傾向大陸法系，重視執法，對於服務系統較為生疏，時值 21 世紀，警察機關追求重視品質管理，不僅理念應革新，更需要健全管理體系及提升執勤之品質。ISO 品管制度係融合現代管理學說，提供明確的品質架構，符合現階段警察機關服務體質革新的要求，警政署自 90 年 3 月起推動警察機關勤務單位導入 ISO 9001：2000 年版品管制度，至 12 月底通過驗證，為警察形象開啟新的一頁，茲就推動緣起、推動情形分述如下：

一、推動緣起

現今的警察機關所面對的社會環境，是一個變遷快速、價值多元、開放民主且民眾權利意識高漲的社會環境，所以，警察機關經常會面臨新的事務、新的問題、新的要求與新的價值判斷標準（詹錦銘，民 85）。

警察機關就必須積極培養出應付新狀況、新要求與新問題的能力，尤其在觀念上有適應新環境、新價值判斷的構思與決心；據此警察機關應無時無刻的體察社會各種變遷的因素，調適自己的做法與策略，尋求符合時代趨勢的警察工作方針與政策。

警政署於九十一年版警政白皮書中，對警察機關導入 ISO 品管制度的緣由主要為：

（一）「以民為本」的施政理念

進入民主、開放的時代，政府的施政方針是朝人本、資訊化和科學化方向發展，施政目標以民眾需求為中心，並且重視服務與品質，讓民眾對政府有信任感。如何使此一理念化成具體方案，在警察體系生根，使服務程序公開化、透明化，且可受民眾檢驗，是新時代警察追求的目標。

（二）品質管理的風潮

管理思潮日新月異，多種提昇組織效能的方法，例如：全面品質管理、學習型組織、知識經濟等等，都是新時代的管理理念。警察機關有嚴密的階層化組織，較重視執法，對於服務系統和作業較為生疏；因此，警察機關追求品質管理，需要的不僅是理念的革新，更需要革新作業的體系和品質。

（三）導入 ISO 單位的推引

1. 警察機關導入 ISO 品管制度，首由台北市政府警察局聯合服務中心，次由台北縣警察局外事服務中心、航空警察局相繼導入 ISO 品管制度，該等單位勤（業）務作業標準、程序明確，普獲民眾的肯定，說明警察機關導入 ISO 品管制度，是可以提昇服務品質。

2.前述導入單位之工作多為櫃檯化作業，性質較為固定和靜態，至於警察機關的動態勤務是否可以實施 ISO 品管制度，對警察機關是一種新的嘗試和理念。警察分局和分駐（派出）所是最前哨的工作站，和民眾接觸最為頻繁，導入 ISO 實現「以民為本」的工作價值，提升服務品質，是警政署推動 ISO 品管制度的主要原因。

二、試辦導入

警察機關導入 ISO 品管制度，首推台北市政府警察局外事服務中心於民國 88 年 5 月 17 日導入外僑服務 ISO 之認證；進而，於 89 年 10 月 25 日台北縣政府警察局外事服務中心，90 年 1 月 31 日警政署航空警察局相繼導入 ISO 品管制度，並通過驗證。上述各單位成功導入 ISO 品管制度，證明了即使業務複雜如警察機關，導入 ISO 也並非不可為。

有鑑於上述警察機關導入 ISO 的效益，警政署遂於 90 年 3 月起開始籌畫推動警察機關勤務單位導入 ISO 9001：2000 年版品管制度，至 90 年 12 月底共有台北市政府警察局中山分局及所屬 8 個派出所、台北縣警察局蘆洲分局及三民派出所、桃園縣警察局桃園分局及龍安派出所通過驗證，建立了模式化、標準化之警察標準作業程序。有關辦理情形分述如下：

（一）導入架構

採警政署與市、縣警察局共同參與規劃的策略，將 ISO 品管制度導入警察勤務單位。警政署負責支援經費、各項業務問題諮詢、研討、進度控管、效益評估及聯絡事宜；警察局負責擇定分局和分駐（派出）所，並組成推動小組、招商輔導、成立內部稽核小組及行政支援；分局負責規劃品管制度、製作文件及品質系統運作；派出所負責勤務之執行及提供服務等。

(二) 導入步驟

1. 第一階段：規劃與訓練

於 90 年 5 月間成立推動小組，對分局進行全員條文解說與訓練。

2. 第二階段：整備與執行

進行任務分工，90 年 7 月完成品質文件訂定，8 月確定內部品質稽核制度及訓練，9 月向經濟部標準檢驗局驗證機構提出申請註冊，7 至 10 月間持續進行品質文件及制度的執行。

3. 第三階段：評鑑與驗證

11 月上旬舉行試評，12 月正式驗證。

(三) 品管制度之規劃

各警察局以分局為品管制度之驗證範圍，依據 ISO 9001：2000 年版條文之規定、警察任務、法規、勤（業）務執行情形及轄內治安狀況等，由分局長擬定品質政策、品質目標、品質管理系統、勤（業）務執行情序、內部稽核及持續改善等機制，並進行制度之運作及結果陳報。

(四) 文件製作

依據 ISO 9001：2000 年版之條文，須將品管制度之各項規定明文化。品管制度應列入文件者至少應有 5 大項目：品質政策與目標、品質手冊、程序書、作業程序書及記錄等文件。各導入分局於 90 年 9 月完成品管制度建置及各項文件之製作，並向經濟部標準檢驗局提出驗證申請，於 10 月起開始試行，整套制度含作業流程、內部稽核、改進現有勤（業）務的作業流程、統計分析各項資料及調查轄區民眾反應等。

(五) 成效檢討

各單位品管制度一方面運行，另一方面持續改進，於 90 年 12 月 5 日之前全部完成並通過驗證。推動單位通過認證後，均提出相關檢討，其中針對本案推動成效，警政署委託台中市品質學會調查及評估，提出未來推動可能遭遇 17 項困難及 10 項建議（林祥明，民 93）。

三、全面推動

從試辦導入 ISO 品管制度三個警察局的經驗，警政署獲得可行性的驗證，並印證警察勤務單位可以實施 ISO 品管制度，此經驗可作為推動專案藍本。配合預算、人力、資源之運用，警政署規劃 91 年至 94 年的中程施政計畫，繼續推廣到全國各警察機關，使 ISO 9001：2000 品管制度落實於警察勤務、業務系統的運作，深植到每一警察分局和分駐（派出）所。其推動現況（警政白皮書，92、93 年版）分述如下：

(一) 規劃情形

1. 訂定執行計畫：

警政署於 91 年 6 月訂頒「推動警察機關導入 ISO 品質管理系統暨驗證工作指導計畫」，以各市、縣警察分局 152 個暨所屬 1597 個分駐（派出）所為導入範圍，採委外招商輔導、自行輔導及主導稽核員培訓等方式規劃推動。

2. 工作期程：

委外輔導自 91 年 10 月至 92 年 12 月止，分三期完成 20 個警察分局；自行輔導計 91 年完成 11 個警察分局、92 年完成 23 個警察分局、93 年完成 57 個警察分局、94 年完成 41 個警察分局；稽核員訓練委由 ISO 訓練機構於 91 年 12 月前完成。

3.工作主要內容：

本項計畫自警政署、警察局、警察分局及分駐（派出）所，分為四個工作層級，警政署負責擬定計畫、招商輔導、成立稽核小組等主導工作；警察局負責選定種子分局、擬訂推動計畫、控管進度期程等推動工作；警察分局負責選定導入範圍、導入內容、擬定執行計畫等執行工作；分駐（派出）所依分局執行計畫規劃勤、業務，完成導入作業及持續改進。

（二）執行情形

- 1.依政府採購法，公告評選優良廠商，於92年12月止完成委外輔導；稽核員培訓完成80人，並辦理後續訓練。
- 2.自91年7月1日起至93年11月30日止，在所有152個警察分局中已完成108個警察分局，完成率達72%，其中委外驗證有29個警察分局，且應可如期於94年完成所有警察分局驗證。

2.3 內部服務品質

內部服務品質 (Internal Service Quality) 是由顧客服務品質 (Customer Service Quality) 的概念而來，顧客服務品質已有很多學者進行探討，如差距分析學派 (the Gap Analysis School) 以顧客的期望與實際感受之差距，來說明服務品質的概念 (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988; Bolton & Drew, 1991; Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993)；差距分析學派中亦有部分學者將服務品質看成一種組織績效指標，可以透過服務品質多元面向混合，直接由消費者的感受直接衡量 (Cronin & Taylor, 1992; Teas, 1993; Hartline & Ferrel, 1996)；全般學派 (Holistic School)，則以顧客滿意度為服務品質決定因素 (LeBlanc & Nguyen, 1988; 謝益銘, 民 89)。

因此，本節就各學者所提出之理論與定義，整理並歸納各學者有關內部服務品質的定義、影響內部服務品質的因素，以及相關研究探討如下：

2.3.1 內部服務品質定義

從文獻資料得知服務品質探討的主題甚多，且受重視的程度與日俱增，不僅在服務業及企業界作為對顧客關係管理與績效衡量指標，政府部門近十年來亦逐漸重視服務品質，顯示服務品質為企業與政府的重要管理議題。

何謂「內部服務」(Internal Service)? Berry (1981) 提出把員工視為「內部顧客」，把工作視為「內部產品」，組織必須調整內部產品以滿足內部顧客的需求，如此方能吸引與留住好的員工，而員工也能提供良好的服務品質。Davis (1991) 指出「內部服務」是公司內用來支援其他功能單位的例行性的工作、程序與活動。Gummesson (1987) 指出公司應該組織內部服務單位，並服務內部顧客，部門間的界限 (Department Lines) 應該模糊不清，以鼓勵更多的交互作用 (Interaction) 與互相依賴 (Interdependency)。Berry & Parasuraman (1991) 提到將員工視為公司的內部顧客，而工作是內部產品；藉由滿足員工需求的工作來吸引、開發、激勵、維持符合資格的員工，使員工在組織的充分授權下，有能力、有意願且有權力來提供好的服務品質。

歸納以上所言，大部分的員工並未直接與外部顧客接觸，相反的，他們的工作是提供內部功能產品、服務及資訊，易言之，就是提供內部服務；組織內每位員工都是內部供應者，也都有自己所應面對的顧客，同時，亦從其他員工處接受服務。

而何謂「內部服務品質」(Internal Service Quality)? Vandermerwe & Gilbert (1989) 認為內部服務品質必須跟外部服務品質一樣，以市場導向運作，才能保持企業的競爭優勢。Howcroft (1993) 認為內外部顧客所認定的服務品質可分為兩類，一為功能性績效，例如回應、諒解、確認、信賴等；另一為技術性績效，例如良好產品、效率、速度等。Heskett(1994) 則認為內部服務品質是組織內部成員對其他成員的態度，內部顧客被視為組織內不同功能部門之個體，提供對方(內部顧客)的需求，以滿足內部交易的夥伴。Boshoff & Mels (1995) 則以五個顧客服務品質的概念，可信度、回應能力、確定性、同理心及有形性，說明內部服務品質的總體概念指標。

綜合以上可知，服務品質不僅是一種結果，還包含提供服務的過程和方法，而內部服務品質就是衡量員工對其工作、同事及單位的感覺，包括相互間之服務與態度、期望與績效的認同度。

2.3.2 影響內部服務品質之因素

回顧相關文獻對外部(顧客)服務品質有甚多的探討，但對內部服務品質作深入具體的探討則少，鄭玉惠(民90)研究報告指出，專家學者對工作滿意度的研究發展很早，也很多，但近幾年來，對內部服務品質的討論才正興起。Jones(1996) 則提出四個問題來界定內部顧客及服務品質：(1) 誰是我們的顧客？(2) 他們想要從我們這裡得到什麼？(3) 我們滿足了他們的需求嗎？(4) 他們覺得我們提供的服務如何？所以各學者專家探討內部服務品質有不同的看法與評量，影響之因素自然就不同，茲分述如下：

- 一、Vandermerwe & Gilbert (1991) 調查約 1500 位國際公司之高階主管，找出六個內部服務品質因素：回應性、相關性、可靠性、組織內預算、成本、及時，但並未就內容加以檢定。
- 二、Reynoso & Moores (1995) 研究醫院的內部服務品質，針對護理人員進行訪問，獲得以下十項：可靠性 (Reliability)、回應性 (Responsiveness)、能力 (Competence)、溝通 (Communication)、體諒 (Understanding)、禮貌 (Courtesy)、可接近性 (Access)、信賴性 (Credibility)、有形性 (Tangibles)、機密性 (Confidentiality)，惟上述結果係參考外部服務品質而來，雖發展出量表，但未經統計驗證。
- 三、盧淵源和鄭玉惠 (民 87) 以會計師為研究對象，以深入訪談方式對內部服務品質作一探索性的研究。該研究指出組織、部門及個人為主因子，其中個人因子對達成工作影響較大。而於三個主因子下的 11 個次因子，最重要的是團隊合作，其次是知識、技能、態度、獎酬與承認、政策程序及溝通。除此之外，會計師們特別強調應加入顧客因子，如圖 2.3 所示。

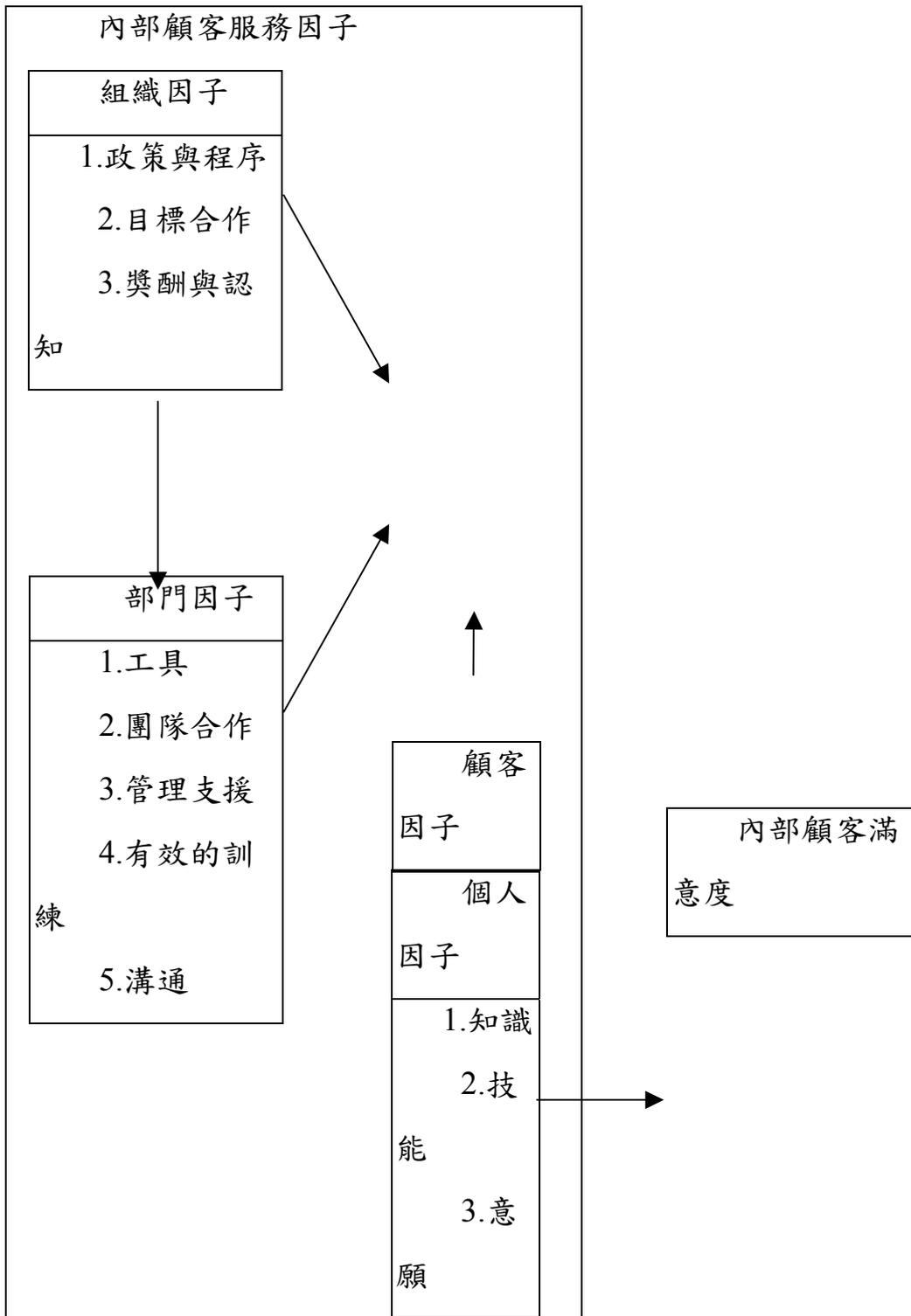


圖 2.3 內部顧客服務品質因子與內部顧客滿意度關係圖

資料來 盧淵源及鄭玉惠 (民 87)，內部顧客服務品質因子之初探，
源： 第四屆服務管理研討會論文集，149-164 頁。

- 四、Edvardsson,Larson & Setterlind(1997)調查瑞典電腦公司 555 位員工，分析出影響公司內部服務品質的四個構面：員工回應能力 (Responsiveness)、實體工作環境 (Physical Work Environment)、人際間體恤 (Interpersonal Consideration) 及可信度 (Reliability)。
- 五、Brooks et al. (1999) 以內部供應者與內部顧客的關係探討內部服務品質，借用 SERVQUAL 量表來衡量，有八個構面是符合內部服務品質 (可靠性、反應性、能力、禮貌、接近性、溝通、同理心、可信賴)。
- 六、鄭玉惠 (民 90) 以護理人員為例，深入訪談及調查研究來確認內部服務品質因子：管理方式、單位間聯繫、教育訓練、護理部支援、薪酬、責任區分、資源、工作內容、醫院目標。

以上文獻說明不同學者專家對內部服務品質的不同看法，而有不同的影響因素，亦各自發展衡量內部服務品質的不同量表。本研究依警察組織及工作特性考量，採用 Edvardsson,Larson & Setterlind (1997) 的內部服務品質量表，其影響構面為回應性、有形性、關懷性、信賴性。

2.3.3 內部服務品質之相關研究

Crawford & Getty (1991) 將服務品質模式分別套用於外部顧客與內部顧客，結果發現兩者注重的服務品質因素並不相同，外部顧客注重氣氛、即時性、可靠性、個人服務績效、價值及傳遞服務的功能；而內部顧客注重資源、明確責任、溝通標準、決策自主性與激勵。並且指出教育訓練可提升服務品質的優越性，同時導致內、外部顧客滿意度的提高 (引自陳錦華，民 92)。

McDermott et al. (1991) 認為服務品質績效之改良能促進內、外部顧客滿意度的假說正擴大性地被運用，改善對內部顧客的服務是開發顧客滿意度的首要步驟，而且內部顧客的服務必須成為組織文化的一部分（引自陳錦華，民 92）。

鄭玉惠（民 90）針對護理人員進行內部服務品質因子之研究，發現內部服務品質因子與工作滿意度、服務能力及外部服務品質因子呈正相關；內部服務品質對服務能力、工作滿意及外部服務品質有影響；不同個人特徵對內部服務品質因子滿意度的認知有差異。同時，內部服務品質會透過服務能力與工作滿意明顯影響外部服務品質。

易進忠（民 92）針對製造半導體元件公司員工進行內部服務品質之研究，認為要讓外部顧客滿意，必須先滿足內部顧客的需求，也就是良好的內部服務品質，讓內部顧客感覺滿意，對組織產生忠誠度，自然可以提供外部顧客卓越的服務品質。但問卷統計分析呈現，員工對內部服務的期待程度與滿意程度之間差異不大，五個構面中「回應性」差異較大，「有形性」及「關懷性」較小。研究者採用 PZB 模式衡量內部服務品質，建議後續者採取其他模式進行研究。

陳錦華（民 92）針對稅捐處員工進行組織內部服務品質對員工工作滿意度影響之研究，發現內部服務品質與工作特性呈正相關；人格特質與工作特性、內部服務品質呈正相關；內部服務品質對工作滿意度有顯著影響，其中工作訓練、工作協調、目標設立及器重支持對工作滿意度有預測力。

故就有關內部服務品質的文獻，學者專家們從程序、設備、人員等不同的觀點來探討及衡量內部服務品質，內部員工是重要的一環，而內

部服務績效與外部服務績效將會交互影響。因此，警察組織員警於內部服務品質、組織績效之差異性，內部服務品質與組織績效之相關性、影響性，亦值得研究探討，相關研究結果應有助於提升警察工作效率及形象。

2.4 組織績效

本節將針對組織績效（Organizational Performance）的定義、組織績效的衡量、ISO 9001 之績效衡量以及其與組織文化、ISO 品管制度相關性研究，進行文獻之回顧與彙整，歸納出組織績效各層面之指標。

2.4.1 組織績效定義

許多學者皆認為，績效是對組織目標達成程度的一種衡量。企業或行政組織中的各種策略或活動，其目標都是希望能提升組織績效，即所有組織性質的概念化均與組織績效的本質有關（湯昇玉，民 80），為組織理性設計的最終目標。但對於組織績效之定義及概念，因學者觀點不同而有差異，沒有一致性的說法，Sloma（1980）定義績效為組織達成目標的程度。李長貴（民 86）認為組織績效＝組織資源×資源轉換，即衡量組織於特定期間，資源的運用情形及成果。陳明璋（民 68）指出組織績效是一種「多維度之抽樣觀念」（Multi-dimensional Abstractive Concept），具有五大特徵：（1）不特定性（Mutable），在不同的生命階段有不同的標準。（2）廣泛性（Comprehensive），包括不同的維度。（3）分歧性（Divergent），與組織各成員有不同的關係。（4）轉換性（Transitive），向度之間不能輕易簡化或消除。（5）複雜性（Complex），向度之間不能輕易簡化或消除。

因此組織績效之定義，隨研究者採用之研究途徑而有所不同。本研究認為，績效概念運用於警察組織其意義為「效率」與「效果」（Hery,1978），故警察機關之組織績效是衡量組織資源能否有效率且提供高品質的公共服務。又依美國渥斯特市（Worcester）研究局（2003）指出警政機關之績效指標為：（1）衡量政府應用資源如警力（Number of Employees）的有效程度。（2）民眾對警察所提供服務如巡邏（Police Patrol）的滿意度。（3）地區的治安成效如犯罪統計數據（Crime Statistics）。是以，警察機關的公共服務，應包含民眾對警察服務的滿意度及地區犯罪狀況的統計數據。

2.4.2 組織績效衡量

組織績效的衡量，一直是經營者所關注的重點，但是應該以何種標準來衡量績效，仍沒有一定的標準（Cameron,1978;Steers,1975），綜合相關文獻，發現組織績效之衡量分為以下兩類：

- 1.單一標準之績效評估（Univariate Performance Measures）：Campbell（1977）歸納出 19 個所常用的指標，發現最常用的是「整體績效」、「生產力」、「員工滿足」、「利潤」與「離職率」。
- 2.多項標準之績效評估（Multiv-variate Performance Measures）：將可能影響組織營運的一些重要變數，建立為多變數的模式；希望藉多重標準的測量，達到周延且適切的要求（林春燕，民 89）。

另外，Venkartraman & Ramanujam（1986）對於企業績效的衡量有較完整之構面如下：

- 1.財務績效（Financial Performance）：一般研究比較常用的指標，包

括投資報酬率、銷售成長率等。

2.營運績效 (Operational Performance)：除了財務績效外，再加上市場佔有率、產品品質、新產品導入、附加價值率等非財務性的指標。

3.組織效能 (Organizational Effectiveness)：指非財務性為策略管理與組織理論中，較廣泛的範圍，且與人有關的指標，如員工士氣。

有效的組織績效衡量將有助於評估管理決策走向，雖然績效衡量是如此重要，但迄今為止，對組織績效如何衡量卻未獲一致的結論，且有關績效衡量的相關文獻很多，但由於企業特性不同，其績效衡量構面亦各有特色，是故不易有一個適當的量表能夠對各種企業作客觀的績效衡量，表 2.6 是學者專家所採用的績效衡量構面的彙整。

表 2.6 績效衡量構面

年代	研究者	績效衡量構面
1966	Aiken & Hage	工作滿足。
1967	Seashore & Yuchtman	營業額、生產成本、新成員之生產力、成員年輕程度、營業組合、人力成長、重視管理、維護成本、成員生產力、市場滲透力。
1975	Steers	適應力(彈力)、生產力、滿足、獲利率、資源獲取、消除壓力、對環境的掌握、發展、效率、員工留職、成長、整合、開放溝通、生存。
1976	Walia	長期獲利率、利潤成長率、利潤、穩定力。
民 68	司徒達賢	稅前淨利率、總資產報酬率、固有資產報酬率、目標達成度。
民 68	吳思華	獲利力、目標達成度、市場佔有率之改善、規模成長。
1986	Chakravarthy	短期經濟成效、滿足各種關係人的需求、公司應付未來的能力。

表 2.6 績效衡量構面 (續)

年代	研究者	績效衡量構面
1987	Swamidass & Newwell	資產報酬率之成長、銷售額之成長、銷售額報酬率之成長。
1988	Robinson & Pearce	稅後總資產報酬、稅後總銷售額報酬率、過去五年銷售成長率。
1991	Brignall	競爭力、財務績效、服務品質、彈性、資源利用、創新。
1992	Maisel	財務、經營、組織。
民 84	鄭峻文	獲利力、成長力、生產力、無形績效。
1996	Madu et al.	全面短期績效、全面長期績效、生產力、成本、利潤、生產力、銷售額成長率、獲利成長率、市場佔有率。
2000	Stivers & Joyce	顧客服務、市場績效、創新、目標達成、員工。
民 89	吳安妮	客體面、程序面、衡量面。
民 91	吳俊諗	效率、效能、服務品質、時間、成本。
民 91	卓鈴聿	財務面 (獲利率、營業成長率、投資報酬率)、人力資源面 (離職率、生產力、士氣)。
民 92	郭建良	製程 (生產流程) 改善、整體成果改善、顧客滿意度、降低成本、員工激勵。

林春燕 (民 89)，作業流程管理，組織結構調整，人

資料來源： 1. 力資源運作及組織績效之關聯性研究—以五區國稅局為例，成功大學企業管理學系碩士論文。

2. 部分本研究整理。

探討各學者研究構面可知，一般衡量績效所使用之構面以財務面居多，而本研究係研究探討我國警察機關之組織績效，由於警察機關不同於一般之企業或營利事業，故難以用企業的財務績效來衡量。因此，本研究乃採用主觀衡量方式並配合警察機關推動 ISO 品管制度之目標，來得知警察機關之績效；對於衡量項目的選擇，本研究選取與推動 ISO 品管制度相關指標作為績效衡量之構面。

2.4.3 ISO 9001 之績效衡量

企業透過 ISO 系列此一國際性之品質認證標準，可建立國際認可的品管制度，提升品質與國際競爭力，但在推動認證前後的效益，由於觀點與行為的差異，往往有不同的評量與不同的結果。也就是說，各學者專家對 ISO 之績效衡量仍未獲得一致性的結論。

尤明雄（民 84）以個案研究的方式，針對 ASLS 公司推行 ISO 9002 品質系統八個月期間之效益分析，獲得內在及外在兩部分之實質成果：

1. 內在部分：強化公司體質、提升品質水準、建立標準化流程、發揮團隊精神。
2. 外在部分：提高競爭力、打破貿易障礙、建立顧客信心、提升公司形象。

丘和先（民 85）經由問卷調查之後指出：製造業廠商認為推動 ISO 9000 系統所獲得之最大效益是作業標準化（96.04%）、其次提升產品品質（91.59%）、提升生產力（71.29%）、降低生產成本（68.81%）及增加訂單（62.38%）等五項因素。

陳彥銘（民 87）針對已取得 ISO 驗證之廠商進行問卷調查，期能夠明確地找出適當衡量績效的指標與數據。研究結果顯示，廠商推行 ISO 9000 系列後，對製造業績效影響是正面的，並萃取出製造業之指標要素有四項，分別為品質、成本、彈性與交期及離職率。

黃永富等（民 89）探討機械製造業取得 ISO 9000 驗證後之附加價值分別為：提供高水準售後服務的能力、迅速交貨的能力、提供可靠耐用產品能力、準時交貨的能力、提供高功能產品的能力、降低不良品的能力、銷貨成長率、迅速調整產量的能力、降低製造成本。

陳耀茂（民 90）針對取得國內商檢局驗證通過 ISO 9000 標準之公司，以亂數取出 50 家的問卷調查中發現，ISO 9000 標準驗證的取得，會促使公司之品質系統提高、有效的影響買賣交易的順利、外部客訴件數之減

少及內部檢查不良率的降低，然而另一方面卻使公司與品質系統有關的文件量增加，多少也增加了公司的製造成本。

分析專家學者所提的 ISO 績效衡量指標，可發現彼此間的差異大，尚難選取足以完全代表組織的經營績效。但綜合以上實證結果，考量警察組織與任務特性，本研究以五個績效指標構面來評量組織的績效：滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善、員工激勵。

2.4.4 組織績效與組織文化、ISO 品管制度相關研究

關於組織文化與績效間之相關研究各家紛陳，Dennison (1984) 指出強勢的組織文化（成員在信念的一致性）與企業績效間具有因果關係存在；Arogyaswamy & Byles (1987) 認為組織文化與組織績效相關性可視為一權變（Contingency）的關係，由文化的內部配適性（凝聚力與一致性）與外部配適性（策略與環境）相配合，說明文化與績效的關係；Martin & Powers (1993) 指出組織文化是組織的控制機制，以非正式的改善或禁止一些行為模式，其與提高生產力、獲利能力有關；Anderson (1995) 採用組織文化之衡量構面為權力、角色、成就及支持，探討與組織績效之相關性，顯示組織文化的良窳與組織績效有關。卓玲聿（民 91）探討金融業進行策略性人力資源、組織文化與組織績效之關係，發現官僚型及支持型文化在組織績效表現上優於創新型文化，組織文化與人力資源管理策略對組織績效有顯著影響。吳昆基（民 92）針對參與南投縣公共工程重建人員進行領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究，發現組織文化與組織績效有顯著相關和典型相關，組織文化與領導方式對組織績效之部分構面有顯著影響。

關於 ISO 品管制度與組織績效間之相關研究以企業或廠商為多，高明君（民 88）針對醫院進行實施 ISO 9002 品保認證與成效差異分析研究，發現 ISO 品保認證對病患（顧客）滿意度及員工績效表現的影響最多，而每月藥品配錯比率在通過認證後降低。

劉素雯（民 88）針對上市之製造商進行 ISO 9000 品質認證對經營績效及股價之影響進行研究，發現企業通過認證後，生產力明顯提高，營業費用確實降低。林釗賢（民 92）針對彰化縣警察局員警進行導入 ISO 9001：2000 品質管理制度對管理績效影響之研究，發現於 ISO 9001：2000 信心因素對員警執行績效有明顯影響，對 ISO 9001：2000 認知和態度因素與員警執行績效關聯性較弱。郭建良（民 92）針對台灣南部製造業進行 ISO 9001：2000 品質管理系統之關鍵因素與組織績效關聯性之研究，發現企業推行 ISO 品管系統對經營績效有顯著性的改善，企業 ISO 驗證之動機對經營績效部分呈顯著相關，企業推行 ISO 之關鍵因素對經營績效部分呈顯著相關。

由以上文獻探討可知，企業或營利性組織的組織文化對 ISO 品管制度與組織績效大多呈正面影響，組織文化之類型與組織績效多有相關。本研究對象為警察組織之員警，性質較屬於服務業，績效衡量時普遍存在之爭論問題在於績效目標無法適當地衡量，特別是量化指標，因此，組織績效衡量宜有效度及關聯性，能達一致性目標體系，並以「自己」（主觀評量）作為比較單位，俾有效探討分析各變項間之差異與影響。

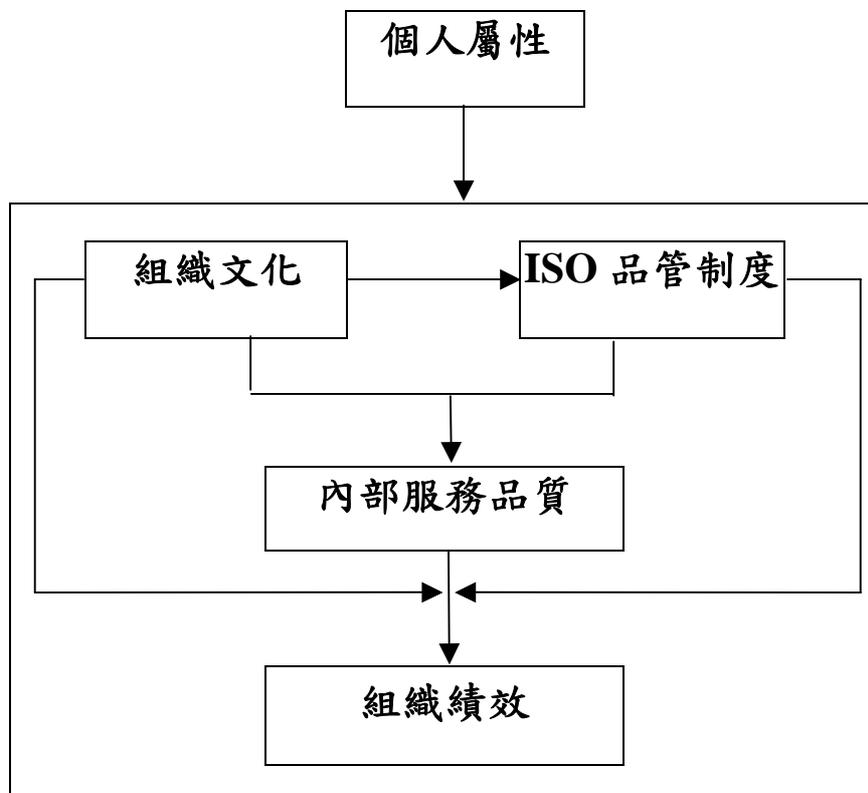
第三章 研究方法

本章首先提出本研究之研究架構，其次依序說明研究假設、變項操作型定義、問卷設計、樣本設計與資料蒐集及統計分析方法。

3.1 研究架構

本研究根據研究動機、研究目的及相關文獻探討、整理、分析結果，發覺「組織文化」與「ISO 品管制度」兩變項，係「內部服務品質」與「組織績效」變項極為重要的相關因素，或會產生重大影響。因此，本研究將以自變項：組織文化、ISO 品管制度，中介變項：內部服務品質，依變項：組織績效，來探討警察機關員警在各變項間之差異性、各變項間的相關性及其影響關係。

本研究架構如圖 3.1 所示，而研究架構及相關構面如圖 3.2 所示。



圖

3.1 研究架構

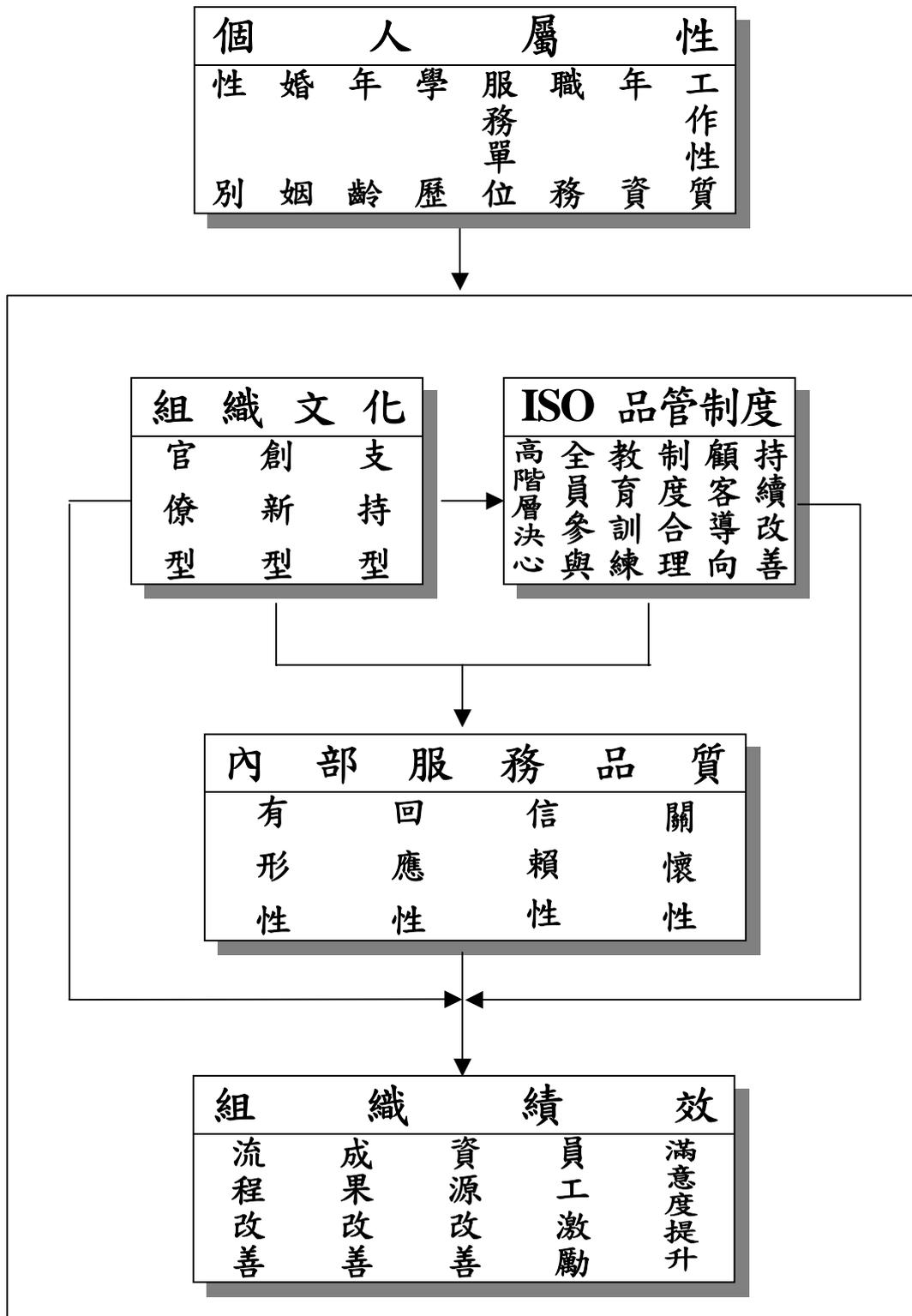


圖 3.2 研究架構及相關構面

3.2 研究假設

經由文獻探討及研究目的、研究架構，得知組織文化、ISO 品管制度、組織績效間互有相關性，內部服務品質與組織績效呈正向關係，又組織文化影響員警對人、事、物之認知與態度，因此必會對內部服務品質的知覺有所影響，是以，構建本研究假設如下：

一、假設 1：不同個人屬性在各因素構面無顯著差異。

H1-1：不同個人屬性在組織文化之因素構面上無顯著差異。

H1-2：不同個人屬性在 ISO 品管制度因素構面上無顯著差異。

H1-3：不同個人屬性在內部服務品質因素構面上無顯著差異。

H1-4：不同個人屬性在組織績效因素構面上無顯著差異。

二、假設 2：組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效間無顯著相關。

H2-1：組織文化類型與 ISO 品管制度無顯著相關。

H2-2：組織文化類型與內部服務品質無顯著相關。

H2-3：組織文化類型與組織績效無顯著相關。

H2-4：ISO 品管制度與組織績效無顯著相關。

H2-5：ISO 品管制度與內部服務品質無顯著相關。

H2-6：內部服務品質與組織績效無顯著相關。

H2-7：組織文化與 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效均無顯著相關。

H2-8：ISO 品管制度與內部服務品質、組織績效均無顯著相關。

三、假設 3：組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質對組織績效無顯著影響。

H3-1：組織文化對 ISO 品管制度無顯著影響。

H3-2：組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質無顯著影響。

H3-3：組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質對組織績效無顯著影響。

3.3 變項操作型定義

依本研究文獻探討及研究架構，將各研究變項之操作型定義說明如下：

一、組織文化

綜合文獻探討結果，本研究將「組織文化」定義為：「組織與成員間，以符號、言語、禮俗、信念等方式，並藉著儀式、典禮、事蹟等手段，將其價值相互影響成員，以適應組織內、外環境之變遷，而異於其他組織。」故依警察機關之運作方式及工作內容等特性，本研究擬參考採用 Wallach (1983) 的組織文化構面，區分為官僚型、創新型及支持型，作為問卷設計之依據，目前國內採用此分類研究的有張陳貞 (民 84)、卓玲聿 (民 91)、岳修齊 (民 92)。

二、ISO 品管制度

本研究主要以組織績效觀點探討警察機關推動 ISO 品管制度過程的關鍵成功因素，綜合多家學者論點，得「ISO 品管制度」關鍵因素之操作型定義為：「組織在推行 ISO 品管制度時，會產生顯著影響且必須持續加以注意的條件或變項，併應以關鍵成功因素作為擬定策略的重要項目，期能獲致較佳的組織績效。」同時依警察機關之工作流程及任務特性，並參照 Bigelow et al. (2001)、邱德勳 (民 91)、楊敏政 (民 92)、郭建良 (民 92) 等學者研究結果，以高階層決心、全員參與、教育訓練、制度合理、顧客導向及持續改善等六個構面，作為衡量指標。

三、內部服務品質

本研究所稱「內部服務品質」之操作型定義，經參考 Howcroft (1993) 及 Heskett (1994) 的觀點，將其定義為：「衡量員工對其工作、同事及單位的感覺，包括相互間之服務與態度、期望與績效的認同度。」又依警察組織及工作特性考量，採用謝益銘 (民 89) 所提出的內部服務品質構面，區分為技術性與功能性績效，具有回應性、有形性、關懷性、信賴性等四個構面，作為衡量指標。

四、組織績效

組織績效通常是組織行為的重要依變項，且本研究係探討警察機關之組織績效，與企業有別，故參採 Hery (1978) 之效率與效果觀點，將「組織績效」定義為：「衡量組織資源是否能有效率且提供高品質的公共服務。」同時依警察機關之特性及績效目標，並參採郭建良 (民 92) 所提出的組織績效構面，分別為滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善、員工激勵五個構面，作為衡量指標。

3.4 問卷設計

本節依各變項操作型定義、研究假設，同時配合相關文獻，進行問卷設計，茲分述如下：

3.4.1 量表來源

本研究之變項採用問卷調查法加以衡量，其問卷係經文獻回顧結果，參考相關實證研究，組織文化採用 Wallach (1983) 所編量表，而內部服務品質則採用 Edvardsson et al. (1997) 所編量表。至於 ISO 品管制度及組織績效，由於目前尚未發展出經檢定或適用於警察機關之量表，故本研究參採郭建良 (民 92) 設計之量表，編擬該兩變項之專家效度問

卷（詳如附錄一），複請指導教授審定後，商請 15 位專家學者（詳如附錄二）提供意見，迭經彙修定稿如表 3.1、表 3.2 所示。

表 3.1 「ISO 品管制度量表」的專家內容效度分析

構面	題號	適合		修正後適合		不適合		結果
		N	%	N	%	N	%	
一、高階層決心	1	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	2	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	3	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	4	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
二、全員參與	5	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	6	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	7	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	8	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
三、教育訓練	9	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	10	10	66.67	4	26.67	1	6.67	修正後保留
	11	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	12	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	13	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
四、制度合理	14	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	15	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	16	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	17	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	18	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	19	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	20	10	66.67	4	26.67	1	6.67	修正後保留
	21	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	22	9	60.00	6	40.00	0	0.00	修正後保留
	23	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	24	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	25	10	66.67	4	26.67	1	6.67	修正後保留
五、顧客導向	26	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	27	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	28	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	29	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留

	30	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
六、持續改善	31	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	32	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	33	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	34	10	66.67	4	26.67	1	6.67	修正後保留
	35	9	60.00	5	33.33	1	6.67	修正後保留

資料來源：本研究整理

表 3.2 「組織績效量表」的專家內容效度分析

構面	題號	適合		修正後適合		不適合		結果
		N	%	N	%	N	%	
一、滿意度提升	1	14	93.33	1	6.67	0	0.00	修正後保留
	2	15	100.00	0	0.00	0	0.00	保留
	3	13	86.67	2	13.33	0	0.00	修正後保留
	4	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	5	11	73.33	3	20.00	1	6.67	修正後保留
二、流程改善	6	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	7	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	8	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	9	11	73.33	0	0.00	4	26.67	刪除
	10	10	66.67	2	13.33	3	20.00	刪除
	11	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
三、成果改善	12	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
	13	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	14	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留
四、資源改善	15	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	16	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	17	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	18	9	60.00	5	33.33	1	6.67	修正後保留
五、員工激勵	19	12	80.00	3	20.00	0	0.00	修正後保留
	20	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	21	10	66.67	5	33.33	0	0.00	修正後保留
	22	11	73.33	4	26.67	0	0.00	修正後保留

資料來源：本研究整理

經彙整上述四個變項量表，並與指導教授討論後擬定預試問卷（詳如附錄三），請台北市及台北縣政府警察局各 20 名員警為預試樣本，並採分層隨機抽樣方式，共發出 40 份，全數回收經信度及效度分析如表

3.3、表 3.4 所示，最後再與指導教授討論、修正問卷定稿（詳如附錄四）。

表 3.3 預試樣本信度分析表

變 項	Cronbach's α
組織文化	0.8343
ISO 品管制度	0.9623
內部服務品質	0.9444
組織績效	0.9675

資料來源：本研究整理

表 3.4 預試樣本因素分析表

變 項		組織文化	ISO 品管制度	內部服務品質	組織績效
KMO 取樣適切性量數		0.698	0.392	0.817	0.826
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	641.984	1846.990	636.615	922.506
	自由度	210	595	190	231
	顯著性	0.000	0.000	0.000	0.000
累積解釋變異量 %		62.183	77.312	75.852	81.547

資料來源：本研究整理

本研究之問卷計分五部分，第一部分為「組織文化量表」、第二部分為「ISO 品管制度」、第三部分為「內部服務品質量表」、第四部分為「組織績效量表」、第五部分為「個人基本資料」。茲將量表來源及相關構面列於表 3.5。

表 3.5 量表來源及相關構面

變項	來源	構面及題數
組織文化	採用 Wallach (1983) 所編組織文化之量表，同時參酌蔡俊良 (民 83) 的中文編譯及岳修齊 (民 92) 所編「組織文化問卷表」修編而成。	三個構面： 1.官僚型 2.支持型 3.創新型 問項 21 題
ISO 品管制度	採用郭建良 (民 92) 所編「ISO 品管制度問卷表」為藍本，同時參酌學者專家調查意見修編而成。	六個構面： 1.高階層決心 2.全員參與 3.教育訓練 4.制度合理 5.顧客導向 6.持續改善 問項：35 題
內部服務品質	採用 Edvardsson, Larson & Setterlind (1997) 所編內部服務品質量表，同時參酌謝益銘 (民 89) 的中文編譯及問卷表修編而成。	四個構面： 1.回應性 2.有形性 3.關懷性 4.信賴性 問項：20 題
組織績效	採用郭建良 (民 92) 所編「組織績效問卷表」為藍本，同時參酌學者專家調查意見修編而成。	五個構面： 1.滿意度提升 2.流程改善 3.成果改善 4.資源改善 5.員工激勵 問項：22 題

資料來源：本研究整理

3.4.2 量表問項

本研究之問卷所用量表，如上所述係由組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效量表組成，茲就各該量表之問項內容及計分方式分述如下：

一、組織文化量表

(一) 量表內容

本量表係採用 Wallach (1983) 所編組織文化之量表，同時參酌蔡俊良 (民 83) 的中文編譯及岳修齊 (民 92) 所編「組織文化問卷表」加以修編，計有 3 個構面、21 個問項；各構面所編訂之問項內容如表 3.6 所示。

表 3.6 組織文化量表

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

資料來源：本研究整理

(二) 計分方式

本量表採李克特 (Likert Scale) 五點量表計分，自「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」五個選項，依序給予 1、2、3、4、

5分。

二、ISO 品管制度量表

(一) 量表內容

本量表採用郭建良（民 92）所編「ISO 品管制度問卷表」為藍本，同時參酌學者專家調查意見修編而成，計有 6 個構面、35 個問項；其各構面編訂之問項內容列如表 3.7 所示。

表 3.7 ISO 品管制度量表

構面	題號	問項內容
高階層決心	1	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）將品質政策及目標具體化並訂定執行計畫。
	2	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）定期審查 ISO 9001 的推行進度。
	3	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）宣示品質目標並以品質提升為責任。
	4	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）依據推動狀況投入必要之人力及財務。
全員參與	5	本單位推行 ISO 制度時，有高階人員（局長、分局長、課長等）之共同參與和重視。
	6	本單位推行 ISO 制度時，有中階層人員（組長、所長、巡官等）之共同參與和認同。
	7	本單位推行 ISO 制度時，部門間溝通協調良好。
	8	本單位推行 ISO 制度時，主管的領導風格良好。
教育訓練	9	本單位推行 ISO 制度時，重視教育訓練與人才培育。
	10	本單位推行 ISO 制度時，對推動及執行人員獎懲分明，適才適用。
	11	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）實施教育訓練之必要性。
	12	本單位推行 ISO 制度時，中階層（組長、所長、巡官等）實施教育訓練之必要性。
	13	本單位推行 ISO 制度的教材、講師與訓練方式之適當性。
制度合理	14	本單位推行 ISO 制度借助外部專業顧問的輔導。
	15	本單位推行 ISO 制度由主管業務之單位負責主導與推動。
	16	本單位推行 ISO 制度由各部門主管組成推動小組。

	17	本單位推行 ISO 制度時，有驗證單位的持續稽核評鑑。
	18	本單位推行 ISO 制度時，實施嚴謹與適當的內部稽核。
	19	本單位推行 ISO 制度時，遴任稽核人員的適當性與專業性。

表 3.7 ISO 品管制度量表（續）

構面	題號	問項	內容
	20	本單位推行 ISO 制度時，對稽核發現之問題與解決之重視程度。	
	21	本單位推行 ISO 制度時，對問題改善效果確認與預防問題再發生。	
	22	本單位推行 ISO 制度時，有簡淺明確之標準作業流程。	
	23	本單位推行 ISO 制度時，品質管理系統文件化並持續改進。	
	24	本單位推行 ISO 制度時，對案件處理流程與績效定期統計與分析。	
	25	本單位推行 ISO 制度時，對案件處理流程有控管、稽催及審核的機制。	
顧客 導向	26	本單位推行 ISO 制度時，運用各種方式瞭解民眾需要。	
	27	本單位推行 ISO 制度時，對於警政資訊會適當地與民眾溝通。	
	28	本單位推行 ISO 制度時，運用各種方式瞭解民眾滿意程度。	
	29	本單位推行 ISO 制度時，品質目標包含滿足民眾的需要和期望。	
	30	本單位推行 ISO 制度時，對民眾抱怨與意見能即時有效處理。	
持續 改善	31	本單位推行 ISO 制度時，設定品質目標以持續改善勤（業）務作業流程。	
	32	本單位推行 ISO 制度時，運用各項資訊科技來輔助與管理。	
	33	本單位推行 ISO 制度時，經由相關資訊與數據以持續改善。	
	34	本單位推行 ISO 制度時，有配套措施如提案改善、品管圈、管制圖等。	
	35	本單位推行 ISO 制度時，運用稽核評鑑作為持續改善成為全體員警之認知與共識。	

資料來源：本研究整理

（二）計分方式

本量表採李克特五點量表計分，自「沒有影響」、「不重要」、「沒意見」、「重要」至「非常重要」五個選項，依序給予 1、2、3、4、5 分。

三、內部服務品質

（一）量表內容

本量表採用 Edvardson, et al. (1997)所編內部服務品質量表，同時參酌謝益銘（民 89）的中文編譯及問卷表修編而成，計有四個構面、20 個問項；其各構面編訂之問項內容列如表 3.8 所示。

表 3.8 內部服務品質量表

構面	題號	問項內容
回應性	7	在我們的工作環境裡，員警是誠摯的關心及有慾望去解決組織所發生的問題。
	8	在我們的工作場合裡，我們快速及有效率回應外在需求。
	9	在我們的工作場合裡，同仁對人際關係感到舒適及有信心。
	10	在我們的工作場合裡，我們彼此注意關心。
	16	在我們的工作場合裡，我們真心關心同仁。
	17	在我們的工作場合裡，我們以獲得信賴出名。
	18	在我們的工作場合裡，我們非常願意容納別人特殊請求及需求。
	19	在我們的工作場合裡，我們相信同仁作好工作品質的能力。
	20	在我們的工作場合裡，我們敏感及迅速回應工作同仁的需求。
有形性	1	在我們的工作場合裡，有現代、新進的設備。
	6	我們的工作環境是舒適、有吸引力。
	15	在我們的工作場合裡，所有的印刷品看起來很吸引人。
信賴性	2	我們的單位對民眾及員警進行溝通及承諾。
	3	在我們的工作場合裡，有信心及信賴感覺。
	4	在我們的工作場合裡，溝通是適當、正確、清楚及簡明。
	5	在我們的工作場合裡，我們是誠摯的關心所發生的問題。
關懷性	11	在我們的工作場合裡，員警服裝整齊給人專業形象。
	12	在我們的工作場合裡，我們樂意提供盡量避免作修正的服務給民眾。
	13	在我們的工作場合裡，我們以服務為導向使民眾感到高興。
	14	在我們的工作場合裡，員警能期望受到很好及受人尊重待遇。

資料來源：本研究整理

(二) 計分方式

本量表採李克特五點量表計分，自「非常不良」、「不良」、「普通」、「優良」至「非常優良」五個選項，依序給予 1、2、3、4、5 分。

四、組織績效

(一) 量表內容

本量表採用郭建良（民 92）所編「組織績效問卷表」為藍本，

同時參酌學者專家調查意見修編而成，計有 5 個構面、22 個問項；其各構面編訂之問項內容列如表 3.9 所示。

表 3.9 組織績效量表

構面	題號	問項	內容
滿意度提升	18	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位與民眾互動的改善。	
	19	相較於 ISO 品管制度實施前，民眾對本單位抱怨的減少。	
	20	相較於 ISO 品管制度實施前，民眾對本單位滿意度的提升。	
	21	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位便民措施的增加。	
	22	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位工作效率的改善。	
流程改善	1	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務作業流程的改善。	
	2	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位內部流程的增進。	
	3	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位為民服務流程的精進。	
	4	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位工作疏失的降低。	
成果改善	5	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位達成任務（目標）工作的增加。	
	6	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警受獎（激）勵機率的增加。	
	7	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務績效的提升。	
	8	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位辦公環境的改善。	
資源改善	9	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位文書檔案管理的改善。	
	10	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位年度經費的運用更為洽當。	
	11	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務作業官僚化的降低。	
	12	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務 e 化作業的增加。	
	13	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務作業時間的降低。	
員工激勵	14	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警處理案件能力的提昇。	
	15	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警參與意願與活力的增強。	
	16	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警對品質管理認知程度的增加。	
	17	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警積極工作態度的提升。	

資料來源：本研究整理

（二）計分方式

本量表採李克特五點量表計分，自「顯著退步」、「稍微退步」、「無差異」、「稍微進步」至「顯著進步」五個選項，依序給予 1、2、3、4、5 分。

3.5 樣本設計

本研究係以台灣區各縣市警察局之各級員警為研究對象，經以研究對象之現有員額，在 95% 之信賴區間下，套用下列公式求得至少需有 385 名警察人員作為調查對象，再與指導教授討論，為期降低抽樣誤差，使其樣本更具代表性，爰將發放問卷數定為 800 人，並參考母體比例以分層抽樣法計算各縣市警察局、分局、分駐（派出）所樣本數，嗣經逐一檢視回收問卷（792 份），剔除無效問卷 101 份，實收有效問卷 691 份，有效問卷回收率為 86.4%。茲將各縣市警察局樣本分配及問卷回收情形如表 3.10 所示。

$$\text{公式 } n = \frac{N}{\left(\frac{0.05^2}{0.9604}\right) N + 1}$$

N：母體數 n：樣本數

表 3.10 樣本分配及問卷回收統計表

單位	母體比例%	樣本數	回收數	有效數	無效數
台北市政府警察局	15	120	120	107	13
高雄市政府警察局	9	72	71	62	9
基隆市警察局	2	16	16	14	2
新竹市警察局	2	16	16	14	2
台中市警察局	5	40	39	33	6
嘉義市警察局	2	16	16	15	1
台南市警察局	4	32	32	29	3
宜蘭縣警察局	2	16	16	14	2
台北縣政府警察局	12	96	94	84	10
桃園縣政府警察局	6	48	48	42	6
新竹縣警察局	2	16	15	8	7
苗栗縣警察局	2	16	16	14	2
台中縣警察局	5	40	39	31	8
彰化縣警察局	5	40	40	38	2
南投縣政府警察局	3	24	24	22	2
雲林縣警察局	3	24	24	20	4

嘉義縣警察局	3	24	24	22	2
台南縣警察局	5	40	40	31	9
高雄縣政府警察局	5	40	39	36	3
屏東縣警察局	4	32	31	29	2
台東縣警察局	2	16	16	14	2
花蓮縣警察局	2	16	16	12	4
總計	100	800	792	691	101

資料來源：本研究整理

3.6 資料分析與統計方法

本研究為期驗證各變項間之因果關係，因而利用 SPSS 10.0 統計套裝軟體進行資料分析與處理。茲將本研究所用之統計方法說明如下：

一、因素分析(Factor Analysis)

因素分析之主要目的在於尋找各因素間之關係，並將眾多因素歸納成為少數幾個構面，本研究採取主要成分分析法(Principal Component Analysis)對各構面進行因素分析，以萃取特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 的因素，並以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸 (Orthogonal Rotation) 決定共同因素，由於 Hair et al. (1998) 認為因素負荷量 (Factor Loading) 接近 0.5 者，即可視為顯著，本研究因而選取負荷量大於 0.5 之項目，得出研究變項之最後因素結構。

二、信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析旨在瞭解問卷施測結果之可信度或穩定性，亦即量表一致性之衡量指標，常用的計算方法計有 Cronbach's α 係數、折半信度、再測信度及複本信度等種類，本研究採用 Cronbach's α 係數檢測問卷信度。根據 Guelford (1965) 之建議，Cronbach's α 係數大於 0.7 表示信度相當高；介於 0.35 至 0.7 之間屬於可接受信度；低於 0.35 則為低信度。

三、描述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)

以描述性統計進行樣本之基本特性分析，同時利用描述性統計求出各構面的平均數、標準差、最大值與最小值，比較樣本在各構面的分布情形。

四、T檢定 (T-test Analysis) 與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

變異數分析主要用以比較及檢定二群 (T檢定) 或三群以上 (單因子變異數分析) 母體平均數之差異顯著性，其中三群以上之差異情形如達顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定各群組間之差異情形。本研究主要以此分析方法了解不同個人屬性，在組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效各構面間之差異情形。

五、相關分析(Correlation Analysis)

相關分析主要用以測量二個變項間之關係強度，本研究利用 Pearson 積差相關分析，以求取不同變項間之相關係數，作為衡量二個變項間關聯程度之指標。

六、迴歸分析(Regression Analysis)

本研究利用迴歸分析檢定組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效各變項之間有無存在顯著影響關係。

第四章 實證分析

本章旨在根據第三章之研究假設，利用適當統計方法分析處理問卷調查所得資料，並對各種統計分析結果加以解釋與推論。本章計分六節，首先進行因素分析，接著依序進行信度分析、有效樣本結構分析、描述性統計分析、變異數分析、相關分析及迴歸分析。

4.1 各構面之因素分析

本研究針對組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效等四個構面進行因素分析，首先運用取樣適切性量數（Kaiser-Meyer-Olkinm；KMO）及球形檢定（Bartlett）判斷是否適合進行因素分析；若然，再予萃取問項間之共同因素，同時依據各個因素所含問項內涵予以命名。

4.1.1 組織文化因素分析

組織文化變項計有 21 題問項，進行因素分析所得的結果，KMO 值為 0.898，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。嗣經刪除因素負荷量低於 0.5 之 A5 及 A20 二題問項，再予萃取三個因素，其中因素一包含 8 個問項，特徵值為 4.513，因素名稱命名為「支持型」；因素二包含 7 個問項，特徵值為 3.320，因素名稱命名為「創新型」；因素三包含 4 個問項，特徵值為 2.374，因素名稱命名為「官僚型」，累積解釋變異量為 53.722%。茲將組織文化因素分析結果彙整如表 4.1 所示。

表 4.1 組織文化因素分析表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
支持型	A17	本單位工作充滿活力	0.822	4.513	23.754%
	A18	本單位成員對工作具高度熱忱	0.812		
	A16	本單位能彼此互相信賴	0.771		
	A13	本單位給予成員自主與自由	0.672		
	A14	本單位對成員均能一視同仁	0.607		
	A2	本單位成員間彼此互相合作	0.560		
	A1	本單位成員富冒險進取心	0.538		
	A12	本單位具有完善的規章制度	0.528		
創新型	A7	本單位強調創新、學習及成長	0.695	3.320	41.230%
	A6	本單位鼓勵成員接受新觀念及創新	0.689		
	A8	本單位給予成員鼓勵及獎勵	0.623		
	A3	本單位層級劃分明確	0.593		
	A4	本單位處理程序明確	0.573		
	A10	本單位能感受工作壓力	0.562		
	A9	本單位經常刺激成員思考	0.547		
官僚型	A19	本單位以權力為導向	0.788	2.374	53.722%
	A11	本單位長官常用命令式口氣	0.766		
	A15	本單位作風保守	0.670		
	A21	本單位管理極為嚴格	0.616		

資料來源：本研究整理

4.1.2 ISO 品管制度因素分析

ISO 品管制度變項計有 35 題問項，進行因素分析所得的結果，KMO 值為 0.971，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。嗣經刪除因素負荷量低於 0.5 之 B11、B12 及 B32 三題問項，再予萃取四個因素，其中因素一包含 13 個問項，特徵值為 6.900，因素名稱命名為「流程管理」；因素二包含 7 個問項，特徵值為 5.285，因素名稱命名為「顧客導向」；因素三包含 6 個問項，特徵值為 4.368，因素名稱命名為「幹部決心」；因素四包含 6 個問項，特徵值為 4.315，因素名稱命名為「教育訓練」，累積解釋變異量為 65.2147%。茲將 ISO 品管制度因素分析結果彙整如表 4.2 所示。

表 4.2 ISO 品管制度因素分析表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
流程管理	B20	本單位推行 ISO 制度時，對稽核發現之問題與解決之重視程度	0.726	6.900	21.562%
	B19	本單位推行 ISO 制度時，遴任稽核人員的適當性與專業性	0.713		
	B17	本單位推行 ISO 制度時，有驗證單位的持續稽核評鑑	0.640		
	B16	本單位推行 ISO 制度由各部門主管組成推動小組	0.636		
	B18	本單位推行 ISO 制度時，實施嚴謹與適當的內部稽核	0.627		
	B25	本單位推行 ISO 制度時，對案件處理流程有控管、稽催及審核的機制	0.627		
	B24	本單位推行 ISO 制度時，對案件處理流程與績效定期統計與分析	0.621		
	B22	本單位推行 ISO 制度時，有簡淺明確之標準作業流程	0.607		
	B21	本單位推行 ISO 制度時，對問題改善效果確認與預防問題再發生	0.603		
	B23	本單位推行 ISO 制度時，品質管理系統文件化並持續改進	0.603		
	B15	本單位推行 ISO 制度由主管業務之單位負責主導與推動	0.591		
	B31	本單位推行 ISO 制度時，設定品質目標以持續改善勤（業）務作業	0.564		
	B34	本單位推行 ISO 制度時，有配套措施如提案改善、品管圈、管制圖等	0.545		
顧客導向	B27	本單位推行 ISO 制度時，對於警政資訊會適當地與民眾溝通	0.791	5.285	38.079%
	B28	本單位推行 ISO 制度時，運用各種方式瞭解民眾滿意程度	0.751		
	B26	本單位推行 ISO 制度時，運用各種方式瞭解民眾需要	0.750		
	B30	本單位推行 ISO 制度時，對民眾抱怨與意見能即時有效處理	0.627		
	B29	本單位推行 ISO 制度時，品質目標包含滿足民眾的需要和期望	0.601		
	B33	本單位推行 ISO 制度時，經由相關資訊與數據以持續改善	0.531		
	B35	本單位推行 ISO 制度時，運用稽核評鑑作為持續改善成為全體員警之認知與共識	0.522		

表 4.2 ISO 品管制度因素分析表 (續)

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
幹部決心	B2	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）定期審查 ISO 9001 的推行進度	0.777	4.368	51.730%
	B1	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）將品質政策及目標具體化並訂定執行計畫	0.773		
	B3	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）宣示品質目標並以品質提升為責任	0.734		
	B5	本單位推行 ISO 制度時，有高階人員（局長、分局長、課長等）之共同參與和重視	0.618		
	B4	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）依據推動狀況投入必要之人力及財務	0.552		
	B6	本單位推行 ISO 制度時，有中階層人員（組長、所長、巡官等）之共同參與和認同	0.549		
教育訓練	B9	本單位推行 ISO 制度時，重視教育訓練與人才培育	0.703	4.315	65.214%
	B10	本單位推行 ISO 制度時，對推動及執行人員獎懲分明，適才適用	0.683		
	B7	本單位推行 ISO 制度時，部門間溝通協調良好	0.682		
	B13	本單位推行 ISO 制度的教材、講師與訓練方式之適當性	0.579		
	B14	本單位推行 ISO 制度借助外部專業顧問的輔導	0.577		
	B8	本單位推行 ISO 制度時，主管的領導風格良好	0.551		

資料來源：本研究整理

4.1.3 內部服務品質因素分析

內部服務品質變項計有 20 題問項，進行因素分析所得的結果，KMO 值為 0.962，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。嗣經刪除因素負荷量低於 0.5 之 C8 問項，再予萃取四個因素，其中因素一包含 8 個問項，特徵值為 4.498，因素名稱命名為「回應性」；因素二包含 4

個問項，特徵值為 3.016，因素名稱命名為「信賴性」；因素三包含 4 個問項，特徵值為 2.942，因素名稱命名為「關懷性」；因素四包含 3 個問項，特徵值為 2.384，因素名稱命名為「有形性」，累積解釋變異量為 67.583%。茲將內部服務品質因素分析結果彙整如表 4.3 所示。

表 4.3 內部服務品質因素分析表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
回應性	C19	在我們的工作場合裡，我們相信同仁作好工作品質的能力	0.697	4.498	23.674%
	C10	在我們的工作場合裡，我們彼此注意關心	0.695		
	C20	在我們的工作場合裡，我們敏感及迅速回應工作同仁的需求	0.682		
	C17	在我們的工作場合裡，我們以獲得信賴出名	0.678		
	C18	在我們的工作場合裡，我們非常願意容納別人特殊請求及需求	0.667		
	C16	在我們的工作場合裡，我們真心關心同仁	0.649		
	C9	在我們的工作場合裡，同仁對人際關係感到舒適及有信心	0.573		
	C7	在我們的工作環境裡，員警是誠摯的關心及有慾望去解決組織所發生的問題	0.510		
信賴性	C13	在我們的工作場合裡，我們以服務為導向使民眾感到高興	0.771	3.016	39.547%
	C14	在我們的工作場合裡，員警能期望受到很好及受人尊重待遇	0.682		
	C12	在我們的工作場合裡，我們樂意提供服務給民眾盡量避免作修正	0.667		
	C11	在我們的工作場合裡，員警服裝整齊給人專業形象	0.662		
關懷性	C4	在我們的工作場合裡，溝通是適當、正確、清楚及簡明	0.725	2.942	55.033%
	C3	在我們的工作場合裡，有信心及信賴感覺	0.719		
	C2	我們的單位對民眾及員警進行溝通及承諾	0.710		
	C5	在我們的工作場合裡，我們是誠摯的關心所發生的問題	0.570		
有形性	C6	我們的工作環境是舒適、有吸引力	0.748	2.384	67.583%
	C1	在我們的工作場合裡，有現代、新進的設備	0.708		
	C15	在我們的工作場合裡，所有的印刷品看起來很吸引人	0.680		

資料來源：本研究整理

4.1.4 組織績效因素分析

組織績效變項計有 22 題問項，進行因素分析所得的結果，KMO 值為 0.972，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。嗣予萃取五個因素，其中因素一包含 9 個問項，特徵值為 4.783，因素名稱命名為「滿意度提升」；因素二包含 5 個問項，特徵值為 3.796，因素名稱命名為「流程改善」；因素三包含 3 個問項，特徵值為 2.851，因素名稱命名為「成果改善」；因素四包含 3 個問項，特徵值為 2.393，因素名稱命名為「資源改善」；因素五包含 2 個問項，特徵值為 2.161，因素名稱命名為「員工激勵」，累積解釋變異量為 72.658%。茲將組織績效因素分析結果彙整如表 4.4 所示。

表 4.4 組織績效因素分析表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
滿意度提升	D20	相較於 ISO 品管制度實施前，民眾對本單位滿意度的提升	0.753	4.783	21.742%
	D18	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位與民眾互動的改善	0.705		
	D19	相較於 ISO 品管制度實施前，民眾對本單位抱怨的減少	0.689		
	D21	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位便民措施的增加	0.666		
	D17	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警積極工作態度的提升	0.627		
	D22	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位工作效率的改善	0.627		
	D16	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警對品質管理認知程度的增加	0.548		
	D15	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警參與意願與活力的增強	0.518		
	D14	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警處理案件能力的提昇	0.506		

表 4.4 組織績效因素分析表 (續)

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
流程改善	D2	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位內部流程的增進	0.735	3.796	38.998%
	D1	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤(業)務作業流程的改善	0.732		
	D3	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位為民服務流程的精進	0.713		
	D4	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位工作疏失的降低	0.659		
	D5	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位達成任務(目標)工作的增加	0.578		
成果改善	D10	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位年度經費的運用更為洽當	0.709	2.851	51.958%
	D11	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤(業)務作業官僚化的降低	0.675		
	D13	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤(業)務作業時間的降低	0.573		
資源改善	D8	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位辦公環境的改善	0.802	2.393	62.837%
	D9	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位文書檔案管理的改善	0.668		
	D12	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤(業)務 E 化作業的增加	0.582		
員工激勵	D6	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警受獎(激)勵機率的增加	0.671	2.161	72.658%
	D7	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤(業)務績效的提升	0.654		

資料來源：本研究整理

4.1.5 修正後研究架構

本研究 ISO 品管制度變項，經因素分析並信度檢定，萃取 ISO 品管制度構面之主成分因素為幹部決心、教育訓練、流程管理、顧客導向，據以修正本研究架構如圖 4.1 所示。

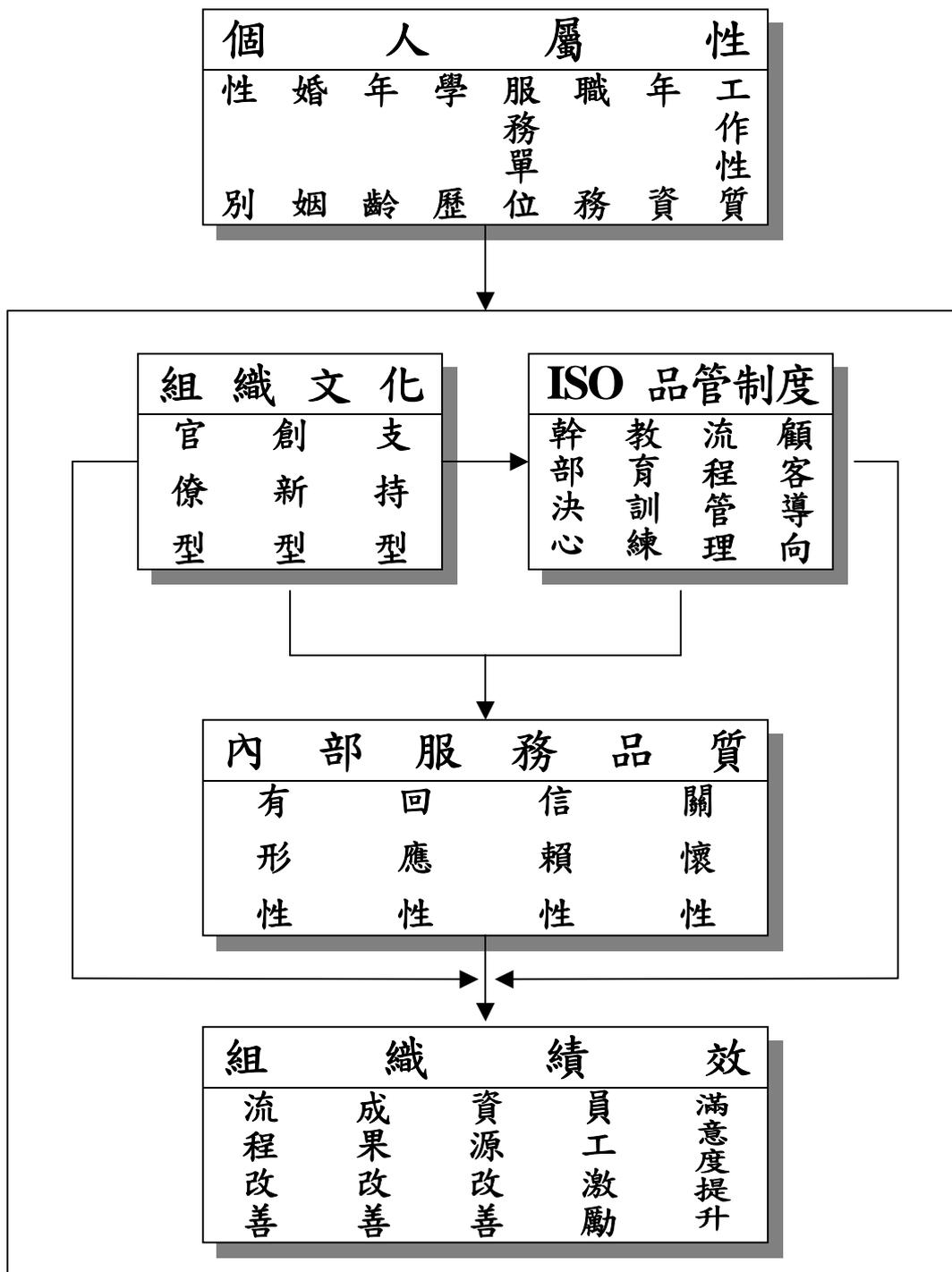


圖 4.1 修正後研究架構圖

4.2 各構面之信度分析

以因素分析萃取之變項構面進行信度分析，各個變項及構面的 Cronbach's α 值均達 0.7 以上。因此，本研究問卷調查所得資料的信度良好，而且量表是值得信賴。茲將研究樣本信度分析彙整如表 4.5 所示。

表 4.5 研究樣本信度分析表

變 項	構面名稱	構 面 Cronbach's α	整體樣本 Cronbach's α
組織文化	支持型	0.8667	0.8437
	創新型	0.8121	
	官僚型	0.7125	
ISO 品管制度	流程管理	0.9466	0.9708
	顧客導向	0.9157	
	幹部決心	0.9089	
	教育訓練	0.8676	
內部服務品質	回應性	0.9204	0.9470
	信賴性	0.8046	
	關懷性	0.8692	
	有形性	0.7352	
組織績效	滿意度提升	0.9385	0.9638
	流程改善	0.9096	
	成果改善	0.7828	
	資源改善	0.7996	
	員工激勵	0.7683	

資料來源：本研究整理

4.3 樣本結構與各研究變項之描述性分析

本研究係以台灣本島各縣市警察局推動、輔導及執行 ISO 品管制度人員為研究對象，共計發出問卷 800 份，回收問卷 792 份，剔除無效問卷 101 份，實收有效問卷 691 份，有效問卷回收率 86.4%。

4.3.1 樣本結構分析

本研究之樣本結構性別以男性員警占 95.2% 最多；年齡以 30-34 歲者最多，占 26.8%；婚姻以已婚者最多，占 84.1%；教育程度以大學最多，

占 31.0%；服務單位以分駐（派出）所最多，占 47.8%；服務年資以 11-15 年最多，占 29.4%；目前職務以非主管人員最多，占 64.7%；擔任工作則以執行人員最多，占 63.4%。茲將有效樣本基本資料分析整理，如表 4.6 所示。

表 4.6 有效樣本基本資料分析表

個人基本資料	類別	人數	百分比 (%)
性別	女	33	4.8
	男	658	95.2
年齡	29 歲以下	47	6.8
	30-34 歲	185	26.8
	35-39 歲	171	24.7
	40-44 歲	129	18.7
	45-49 歲	97	14.0
	50 歲以上	62	9.0
婚姻	已婚	581	84.1
	未婚	103	14.9
	其他	7	1.0
教育程度	甲種警員班	188	27.2
	專科警員班	188	27.2
	專科	66	9.6
	大學	214	31.0
	碩士以上	35	5.1
服務單位	市、縣警察局	128	18.5
	警察分局	233	33.7
	分駐（派出）所	330	47.8
服務年資	5 年以下	23	3.3
	6-10 年	109	15.8
	11-15 年	203	29.4
	16-20 年	163	23.6
	21 年以上	193	27.9
目前職務	高階主管	93	13.5
	中階主管	151	21.9
	非主管人員	447	64.7
擔任工作	推動小組	152	22.0
	輔導人員	101	14.6
	執行人員	438	63.4

資料來源：本研究整理

4.3.2 研究變項分析

本小節針對本研究之「組織文化」、「ISO 品管制度」、「內部服務品質」及「組織績效」等四個變項及其構面之平均數及標準差進行描述性分析，以了解研究對象對各變項之知覺情形。

一、組織文化描述性分析

由表 4.7 得知，各級員警對於組織文化及其各個構面之平均數全部高於中間值 3，顯示各級員警不論是對「組織文化」整體性的知覺，或是對「創新型」、「支持型」、「官僚型」組織文化構面的知覺均趨向於認同，若依知覺程度排列，則以創新型組織文化為最高，官僚型較低；又由表 4.8 得知，員警感受工作壓力最高，長官常用命令口氣最低，由此發現，各級員警雖感受工作壓力（4.1708），仍普遍認為該組織文化較傾向創新型，願意接受創新或新觀念（4.0507）。

表 4.7 組織文化構面分析表

構 面	平均數	標準差
創新型	3.9930	0.5530
支持型	3.7346	0.6241
官僚型	3.3028	0.7447
組織文化	3.7389	0.4502

資料來源：本研究整理

表 4.8 組織文化問項分析表

題號	問 項	最小值	最大值	平均數	標準差
A10	本單位能感受工作壓力	1.00	5.00	4.1708	0.8056
A3	本單位層級劃分明確	1.00	5.00	4.1158	0.7506
A6	本單位鼓勵成員接受新觀念及創新	1.00	5.00	4.0507	0.8140
A4	本單位處理程序明確	1.00	5.00	4.0492	0.7246
A2	本單位成員間彼此互相合作	1.00	5.00	4.0405	0.7390
A8	本單位給予成員鼓勵及獎勵	1.00	5.00	4.0043	0.7976
A7	本單位強調創新、學習及成長	1.00	5.00	3.9233	0.8383
A1	本單位成員富冒險進取心	1.00	5.00	3.8278	0.8466
A16	本單位能彼此互相信賴	1.00	5.00	3.7467	0.8242

表 4.8 組織文化問項分析表（續）

題號	問 項	最小 值	最大 值	平均數	標準差
A14	本單位對成員均能一視同仁	1.00	5.00	3.7236	0.9249
A21	本單位管理極為嚴格	1.00	5.00	3.6845	0.9319
A17	本單位工作充滿活力	1.00	5.00	3.6744	0.9276
A12	本單位具有完善的規章制度	1.00	5.00	3.6512	0.8435
A9	本單位經常刺激成員思考	1.00	5.00	3.6368	0.9007
A13	本單位給予成員自主與自由	1.00	5.00	3.6122	0.8732
A18	本單位成員對工作具高度熱忱	1.00	5.00	3.6006	0.9447
A15	本單位作風保守	1.00	5.00	3.2952	0.9867
A19	本單位以權力為導向	1.00	5.00	3.1433	1.0514
A11	本單位長官常用命令式口氣	1.00	5.00	3.0883	1.0805

資料來源：本研究整理

二、ISO 品管制度描述性分析

由表 4.9 得知，各級員警對於 ISO 品管制度各個構面之平均數全部高於中間值 3，其中整體 ISO 品管制度（3.9574）及幹部決心（4.0569）構面是本問卷中最高；又由表 4.10 得知，計有 11 個問項平均數達 4 以上，占問項數三分之一。故從上述的資料顯示，目前各縣市警察局對於 ISO 品管制度的推動應頗為認同，並且普遍認為最重要因素應該是幹部決心，這對於推動 ISO 品管制度具有正面之意義。

表 4.9 ISO 品管制度構面分析表

構 面	平均數	標準差
幹部決心	4.0569	0.7343
流程管理	3.9785	0.6910
顧客導向	3.9266	0.7370
教育訓練	3.8483	0.7241
ISO 品管制度	3.9574	0.6511

資料來源：本研究整理

表 4.10 ISO 品管制度問項分析表

題號	問 項	最小值	最大值	平均數	標準差
B1	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）將品質政策及目標具體化並訂定執行計畫	1.00	5.00	4.1389	0.8636
B6	本單位推行 ISO 制度時，有中階層人員（組長、所長、巡官等）之共同參與和認同	1.00	5.00	4.1056	0.8906
B3	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）宣示品質目標並以品質提升為責任	1.00	5.00	4.0810	0.8559
B8	本單位推行 ISO 制度時，主管的領導風格良好	1.00	5.00	4.0637	0.8454
B22	本單位推行 ISO 制度時，有簡淺明確之標準作業流程	1.00	5.00	4.0492	0.8833
B15	本單位推行 ISO 制度由主管業務之單位負責主導與推動	1.00	5.00	4.0391	0.8529
B5	本單位推行 ISO 制度時，有高階人員（局長、分局長、課長等）之共同參與和重視	1.00	5.00	4.0362	0.8977
B16	本單位推行 ISO 制度由各部門主管組成推動小組	1.00	5.00	4.0275	0.8568
B19	本單位推行 ISO 制度時，遴任稽核人員的適當性與專業性	1.00	5.00	4.0145	0.8959
B23	本單位推行 ISO 制度時，品質管理系統文件化並持續改進	1.00	5.00	4.0087	0.8630
B2	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）定期審查 ISO 9001 的推行進度	1.00	5.00	4.0072	0.9049
B25	本單位推行 ISO 制度時，對案件處理流程有控管、稽催及審核的機制	1.00	5.00	3.9957	0.8871
B30	本單位推行 ISO 制度時，對民眾抱怨與意見能即時有效處理	1.00	5.00	3.9812	0.8967
B20	本單位推行 ISO 制度時，對稽核發現之問題與解決之重視程度	1.00	5.00	3.9797	0.8990
B17	本單位推行 ISO 制度時，有驗證單位的持續稽核評鑑	1.00	5.00	3.9797	0.8828
B4	本單位推行 ISO 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）依據推動狀況投入必要之人力及財務	1.00	5.00	3.9725	0.9013
B24	本單位推行 ISO 制度時，對案件處理流程與績效定期統計與分析	1.00	5.00	3.9653	0.8970
B18	本單位推行 ISO 制度時，實施嚴謹與適當的內部稽核	1.00	5.00	3.9609	0.8529
B21	本單位推行 ISO 制度時，對問題改善效果確認與預防問題再發生	1.00	5.00	3.9436	0.9031
B35	本單位推行 ISO 制度時，運用稽核評鑑作為持續改善成為全體員警之認知與共識	1.00	5.00	3.9407	0.9422
B28	本單位推行 ISO 制度時，運用各種方式瞭解民眾滿意程度	1.00	5.00	3.9363	0.9098

表 4.10 ISO 品管制度問項分析表 (續)

題號	問 項	最小 值	最大 值	平均數	標準差
B26	本單位推行 ISO 制度時，運用各種方式瞭解民眾需要	1.00	5.00	3.9363	0.8674
B29	本單位推行 ISO 制度時，品質目標包含滿足民眾的需要和期望	1.00	5.00	3.9349	0.9153
B31	本單位推行 ISO 制度時，設定品質目標以持續改善勤（業）務作業流程	1.00	5.00	3.9320	0.8845
B33	本單位推行 ISO 制度時，經由相關資訊與數據以持續改善	1.00	5.00	3.9204	0.8753
B13	本單位推行 ISO 制度的教材、講師與訓練方式之適當性	1.00	5.00	3.8726	0.9031
B10	本單位推行 ISO 制度時，對推動及執行人員獎懲分明，適才適用	1.00	5.00	3.8480	0.9578
B7	本單位推行 ISO 制度時，部門間溝通協調良好	1.00	5.00	3.8394	0.9146
B27	本單位推行 ISO 制度時，對於警政資訊會適當地與民眾溝通	1.00	5.00	3.8365	0.9220
B34	本單位推行 ISO 制度時，有配套措施如提案改善、品管圈、管制圖等	1.00	5.00	3.8249	0.9432
B9	本單位推行 ISO 制度時，重視教育訓練與人才培育	1.00	5.00	3.7959	0.9602
B14	本單位推行 ISO 制度借助外部專業顧問的輔導	1.00	5.00	3.6700	1.0106

資料來源：本研究整理

三、內部服務品質描述性分析

由表 4.11 得知，各級員警對於內部服務品質及其各個構面之平均數全部高於中間值 3，顯示各級員警對於內部服務品質的認同程度及看法較趨一致。其中以信賴性的平均數（3.9287）最高，也就是各級員警極重視彼此之間的信賴度；其次為回應性（3.7053）、關懷性（3.6928），說明各級員警要求在單位中、在勤務中能得到一視同仁的待遇；而有形性構面的平均數（3.3227）較低，表示員警對其認同度較低，而且工作環境吸引力及新進設備等問項的平均數最低（如表 4.12 所示），可知各級員警對於硬體設備未能獲得滿足，因此改善及充實警察裝（設）備，應為當務之急。

表 4.11 內部服務品質構面分析表

構 面	平均數	標準差
信賴性	3.9287	0.6485
回應性	3.7053	0.6801
關懷性	3.6928	0.6965
有形性	3.3227	0.7282
內部服務品質	3.6893	0.6044

資料來源：本研究整理

表 4.12 內部服務品質問項分析表

題號	問 項	最小 值	最大 值	平均數	標準差
C14	在我們的工作場合裡，員警能期望受到很好及受人尊重待遇	1.00	5.00	3.9740	0.8859
C13	在我們的工作場合裡，我們以服務為導向使民眾感到高興	1.00	5.00	3.9725	0.7618
C11	在我們的工作場合裡，員警服裝整齊給人專業形象	1.00	5.00	3.8987	0.8554
C12	在我們的工作場合裡，我們樂意提供服務給民眾盡量避免作修正	1.00	5.00	3.8698	0.7559
C19	在我們的工作場合裡，我們相信同仁作好工作品質的能力	1.00	5.00	3.8336	0.8039
C5	在我們的工作場合裡，我們是誠摯的關心所發生的問題	1.00	5.00	3.8278	0.8187
C16	在我們的工作場合裡，我們真心關心同仁	1.00	5.00	3.8148	0.8849
C10	在我們的工作場合裡，我們彼此注意關心	1.00	5.00	3.7612	0.8354
C20	在我們的工作場合裡，我們敏感及迅速回應工作同仁的需求	1.00	5.00	3.7554	0.8303
C4	在我們的工作場合裡，溝通是適當、正確、清楚及簡明	1.00	5.00	3.7164	0.8079
C18	在我們的工作場合裡，我們非常願意容納別人特殊請求及需求	1.00	5.00	3.7135	0.8369
C17	在我們的工作場合裡，我們以獲得信賴出名	1.00	5.00	3.6512	0.8605
C3	在我們的工作場合裡，有信心及信賴感覺	1.00	5.00	3.6281	0.8370
C9	在我們的工作場合裡，同仁對人際關係感到舒適及有信心	1.00	5.00	3.6194	0.8520
C2	我們的單位對民眾及員警進行溝通及承諾	1.00	5.00	3.5991	0.8235
C7	在我們的工作環境裡，員警是誠摯的關心及有慾望去解決組織所發生的問題	1.00	5.00	3.4935	0.8820
C15	在我們的工作場合裡，所有的印刷品看起來很吸引人	1.00	5.00	3.4269	0.8606
C6	我們的工作環境是舒適、有吸引力	1.00	5.00	3.2938	0.9581
C1	在我們的工作場合裡，有現代、新進的設備	1.00	5.00	3.2475	0.8803

資料來源：本研究整理

四、組織績效描述性分析

由表 4.13 得知，各級員警對於組織績效及其各個構面之平均數全部高於中間值 3，其中以資源改善的平均數（4.0314）最高，尤其辦公環境改善與文書檔案管理改善等問項之平均數高達 4 以上（如表 4.14 所示），顯示 ISO 品管制度已改善警察組織工作績效；其次為流程改善（3.9274），說明透過 ISO 品管制度的推行，警察勤、業務更加重視作業流程及規範，執勤基準更趨向一致化；惟員工激勵（3.6563）、成果改善（3.5504）低於整體平均數（3.8145），可知各級員警對於 ISO 品管制度接受程度勉強，尤待繼續努力溝通及推動。

表 4.13 組織績效構面分析表

構 面	平均數	標準差
資源改善	4.0314	0.7206
流程改善	3.9274	0.7316
滿意度提升	3.8027	0.6928
員工激勵	3.6563	0.7653
成果改善	3.5504	0.8142
組織績效	3.8145	0.6539

資料來源：本研究整理

表 4.14 組織績效問項分析表

題號	問 項	最小值	最大值	平均數	標準差
D9	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位文書檔案管理的改善	1.00	5.00	4.1447	0.8249
D8	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位辦公環境的改善	1.00	5.00	4.0116	0.8780
D3	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位為民服務流程的精進	1.00	5.00	3.9855	0.8391
D21	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位便民措施的增加	1.00	5.00	3.9754	0.8653
D1	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務作業流程的改善	1.00	5.00	3.9725	0.8584

表 4.14 組織績效問項分析表 (續)

題號	問 項	最小 值	最大 值	平均數	標準差
D12	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務 E 化作業的增加	1.00	5.00	3.9378	0.8549
D2	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位內部流程的增進	1.00	5.00	3.9190	0.8559
D4	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位工作疏失的降低	1.00	5.00	3.8900	0.8407
D5	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位達成任務（目標）工作的增加	1.00	5.00	3.8698	0.8733
D16	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警對品質管理認知程度的增加	1.00	5.00	3.8640	0.8193
D22	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位工作效率的改善	1.00	5.00	3.8524	0.8755
D20	相較於 ISO 品管制度實施前，民眾對本單位滿意度的提升	1.00	5.00	3.8119	0.8354
D14	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警處理案件能力的提昇	1.00	5.00	3.8017	0.8357
D18	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位與民眾互動的改善	1.00	5.00	3.7988	0.8367
D17	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警積極工作態度的提升	1.00	5.00	3.7482	0.8411
D19	相較於 ISO 品管制度實施前，民眾對本單位抱怨的減少	1.00	5.00	3.7453	0.8228
D7	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務績效的提升	1.00	5.00	3.7424	0.8255
D15	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警參與意願與活力的增強	1.00	5.00	3.6266	0.8811
D11	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務作業官僚化的降低	1.00	5.00	3.5919	0.9064
D6	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位員警受獎(激勵)機率的增加	1.00	5.00	3.5702	0.8726
D13	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位勤（業）務作業時間的降低	1.00	5.00	3.5528	1.0583
D10	相較於 ISO 品管制度實施前，本單位年度經費的運用更為恰當	1.00	5.00	3.5065	0.9546

資料來源：本研究整理

4.4 個人屬性對於研究變項之差異性分析

本節將以 T 檢定及單因子變異數分析，探討個人屬性（性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務單位、服務年資、目前職務及擔任工作）的不同對於組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效是否存在差異；如有顯著差異，再予進行 Scheffe 多重比較，以了解各群組間之差異情形。

4.4.1 性別於各研究變項之差異情形

性別對於各變項的差異情形，透過 T 檢定分析後，其結果彙整如表 4.15 所示。

一、組織文化差異

男性在支持型、創新型及整體構面知覺程度之平均數高於女性，且達顯著差異。

二、ISO 品管制度差異

在流程管理、顧客導向、幹部決心、教育訓練及整體構面上，男性與女性的認同度未達顯著差異。

三、內部服務品質差異

男性在回應性、信賴性、關懷性及整體構面感受程度之平均數高於女性，且達非常顯著差異。

四、組織績效差異

男性在滿意度提升、流程改善、員工激勵及整體構面感受程度之平均數高於女性，且達顯著差異。

綜上所述，男性在組織文化、內部服務品質、組織績效等變項之平均數均高於女性，且達顯著差異，僅 ISO 品管制度沒有顯著差異，說明

現有女性警察雖僅占 0.067%，但均與男性警察共同參與推動 ISO 品管制度工作，故對 ISO 品管制度的認同度沒有顯著差異；惟女性警察大部分擔任基層或內勤之較單純工作，因此，在組織績效、內部服務品質、組織文化之整體感受程度與男性警察有所差異。

表 4.15 性別於各變項之差異分析表

性別	變項/構面		平均數		T 值	P 值	備註
			女(n=33)	男(n=658)			
1.女 2.男	組織文化	支持型	3.5114	3.7458	-2.111	0.035*	2>1
		創新型	3.6883	4.0083	-3.266	0.001***	2>1
		官僚型	3.1818	3.3089	-.956	0.339	
		整體構面	3.5072	3.7505	-3.048	0.002**	2>1
	ISO 品管制度	流程管理	3.8298	3.9860	-1.267	0.206	
		顧客導向	3.7446	3.9357	-1.455	0.146	
		幹部決心	3.8182	4.0689	-1.918	0.056	
		教育訓練	3.6212	3.8597	-1.849	0.065	
	內 部 服 務 品 質	整體構面	3.7699	3.9669	-1.698	0.090	
		回應性	3.3750	3.7219	-2.874	0.004**	2>1
		信賴性	3.6288	3.9438	-2.736	0.006**	2>1
		關懷性	3.3409	3.7105	-2.992	0.003**	2>1
		有形性	3.1616	3.3308	-1.303	0.193	
	組織績效	整體構面	3.3876	3.7044	-2.955	0.003**	2>1
		滿意度提升	3.5253	3.8166	-2.365	0.018*	2>1
		流程改善	3.5394	3.9468	-3.142	0.002**	2>1
		成果改善	3.3131	3.5623	-1.718	0.086	
		資源改善	3.8889	4.0385	-.877	0.387	
		員工激勵	3.3636	3.6710	-2.258	0.024*	2>1
		整體構面	3.5344	3.8285	-2.531	0.012*	2>1

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

4.4.2 年齡於各研究變項之差異情形

不同年齡對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析後，僅 ISO 品管制度、組織績效呈現顯著差異，再以 Scheffe 法進行多重比較，結果彙整如表 4.16 所示。

一、ISO 品管制度差異

由表 4.16 可知，不同年齡層的員警對於 ISO 品管制度認同程度有非常顯著差異，再以 Scheffe 多重比較發現，「45 歲以上」者相較於「34 歲以下」者對「流程管理」有極高的認同度；在「顧客導向」構面，「滿 50 歲以上」者相對於「29 歲以下」者有極高的認同度；在「幹部決心」構面，「45-49 歲」者相較於「34 歲以下」者有極高的認同度；在「教育訓練」構面，「45-49 歲」者相較於「30-34 歲」者有較高的認同度；在「整體構面」，「45 歲以上」者相較於「34 歲以下」者有極高的認同度。

就管理意涵及警察工作結構而言，年滿 45 歲以上之員警，大多屬資深或幹部職位，分屬各單位之主要幹員，負責較重要的業務或勤務，對當前積極推動之 ISO 品管制度，自認為負有較大的責任。因此，對於推動 ISO 品管制度有高度的體認。

二、組織績效差異

由表 4.16 可知，不同年齡層的員警對於推動 ISO 品管制度能否改善組織績效的感受程度有非常顯著差異，再以 Scheffe 多重比較發現，「45-49 歲」者相較於「30-34 歲」者對「滿意度提升」、「流程改善」、「資源改善」及「整體構面」有較高的感受度；在「成果改善」構面，「45-49 歲」者相對於「35-39 歲」及「29 歲以下」者有極高的感受度。綜合上述，就警察組織的特性而言，全體警察平均年齡 38 歲，幹部（巡官）以上平均年齡 43 歲，故 45-49 歲之員警無論職務歷練及工作經驗等各項條件均處於關鍵或最佳狀態，因此，對組織績效改善之感受自當優於其他年齡層員警。

表 4.16 年齡於各變項之差異分析表

年齡	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1.29 歲以下 2.30-34 歲 3.35-39 歲 4.40-44 歲 5.45-49 歲 6.50 歲以上	組織文化	支持型	0.894	0.485	
		創新型	1.807	0.109	
		官僚型	2.210	0.052	
		整體構面	0.722	0.607	
	ISO 品管制度	流程管理	7.160	0.000***	5,6 > 1,2
		顧客導向	4.539	0.000***	6 > 1
		幹部決心	5.945	0.000***	5 > 1,2
		教育訓練	3.361	0.005**	5 > 2
		整體構面	6.278	0.000***	5,6 > 1,2
	內 部 服務品質	回應性	1.188	0.314	
		信賴性	1.366	0.235	
		關懷性	2.510	0.029*	
		有形性	3.053	0.010**	
		整體構面	1.719	0.128	
	組織績效	滿意度提升	3.372	0.005**	5 > 2
		流程改善	2.873	0.014*	5 > 2
		成果改善	5.260	0.000***	5 > 1,3
		資源改善	4.775	0.000***	5 > 2
		員工激勵	1.912	0.090	
		整體構面	4.123	0.001***	5 > 2

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

4.4.3 婚姻狀況於各研究變項之差異情形

不同婚姻狀況對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 法多重比較，結果彙整如表 4.17 所示。

一、組織文化差異

僅在創新型構面有顯著差異，「已婚者」相對於「未婚者」有較高的認同度。

二、ISO 品管制度差異

僅在幹部決心構面有顯著差異，「已婚者」相對於「未婚者」有較高的認同度。

三、內部服務品質差異

在信賴性、關懷性及整體構面有顯著差異，「已婚者」相對於「未婚者」均有較高的感受度。

四、組織績效差異

僅在流程改善及成果改善構面有顯著差異，「已婚者」相對於「未婚者」有較高的感受度。

整體而言，已婚員警在創新型組織文化、幹部決心、內部服務品質、流程及成果改善的認同度顯著高於未婚者，此乃可能歸因於家庭是一個有組織的社會基本單位，也是社會組織的核心，其他社會結構皆以此為基礎，同時家庭具有社會化之功能（彭懷恩，民 90），因此，已婚員警由於婚姻結合、群居生活影響，在人、事、物之處理較未婚者圓融有彈性，較易融入團體，對於工作及團隊多願意付出努力。

表 4.17 婚姻狀況於各變項之差異分析表

婚姻狀況	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1. 已婚 2. 未婚 3. 其他	組織文化	支持型	0.634	0.531	
		創新型	4.087	0.017*	1 > 2
		官僚型	2.795	0.062	
		整體構面	1.102	0.333	
	ISO 品管制度	流程管理	2.815	0.061	
		顧客導向	1.991	0.137	
		幹部決心	3.136	0.044*	1 > 2
		教育訓練	0.685	0.505	
		整體構面	2.611	0.074	
	內 部 服 務 品 質	回應性	2.764	0.064	
		信賴性	4.646	0.010**	1 > 2
		關懷性	4.285	0.014*	1 > 2
		有形性	1.769	0.171	
		整體構面	4.097	0.017*	1 > 2
	組織績效	滿意度提升	1.629	0.197	
		流程改善	4.446	0.012*	1 > 2
		成果改善	3.524	0.030*	1 > 2
		資源改善	2.683	0.069	
		員工激勵	0.431	0.650	
		整體構面	2.867	0.058	

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

4.4.4 教育程度於各研究變項之差異情形

不同教育程度對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 法多重比較，結果彙整如表 4.18 所示。

一、組織文化差異

僅在官僚型構面有顯著差異，其中「專科警員班」學歷者相對於「碩士以上」學歷者有較高的認同度。

二、ISO 品管制度差異

由表 4.18 得知，不同教育程度的員警對於 ISO 品管制度的認知有非常顯著差異，再以 Scheffe 多重比較發現，「大學以上」學歷者相對於「甲種警員班」學歷者對「流程管理」有極高的認同度；在「教育訓練」構面，「碩士以上」學歷者相對於「甲種警員班」學歷者有較高的認同度；在「幹部決心」及「整體構面」，「專科以上」學歷者相對於「甲種警員班」學歷者有極高的認同度。

三、組織績效差異

僅在資源改善構面有非常顯著差異，其中「大學以上」學歷者相對於「甲種警員班」學歷者有極高的感受度。

綜合上述，就警察組織及工作結構而言，「甲種警員班」（高中畢業）員警均擔任基層（派出所）工作，屬低階執行性質，「專科以上」員警均為巡官（幹部）以上職務，屬規劃、督導、執行之中堅分子，擔負 ISO 品管制度推動之主要工作，由於受教育程度差異及職位不同，對挑戰、技能、創新性較高之任務，自有不同的承受度，故兩群間有顯著差異。

此外，就「官僚型」組織文化而言，「專科警員班」（警員職務）相對於「碩士以上」（課員或組員以上職務）有較高的認同度，表示「專科警員班」之員警雖擔任警員之基層工作，然已有部分同仁經警察大學甄

試畢業後擔任巡官職務，對「警官」、「警員」之區隔感受最明顯，對官僚型之組織文化感受自然最多；而「碩士以上」之員警多為巡官以上職務，且大部分為幹部職務，對官僚之氣息感受較少，因此二群間的看法差異較為凸顯。

表 4.18 教育程度於各變項之差異分析表

教育程度	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1. 甲種警員班 2. 專科警員班 3. 專科 4. 大學 5. 碩士以上	組織文化	支持型	1.272	0.280	
		創新型	2.202	0.067	
		官僚型	3.280	0.011*	2 > 5
		整體構面	0.999	0.407	
	ISO 品管制度	流程管理	6.831	0.000***	4,5 > 1
		顧客導向	3.335	0.010**	
		幹部決心	6.769	0.000***	3,4,5 > 1
		教育訓練	4.357	0.002**	5 > 1
		整體構面	6.473	0.000***	3,4,5 > 1
	內 部 服務品質	回應性	0.612	0.654	
		信賴性	2.256	0.062	
		關懷性	0.757	0.554	
		有形性	2.160	0.072	
		整體構面	0.878	0.477	
	組織績效	滿意度提升	1.481	0.206	
		流程改善	3.130	0.014*	
		成果改善	3.552	0.007**	
		資源改善	5.593	0.000***	4,5 > 1
		員工激勵	1.890	0.110	
		整體構面	3.065	0.016*	

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

4.4.5 服務單位於各研究變項之差異情形

不同服務單位對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 法多重比較，結果彙整如表 4.19 所示。

一、組織文化差異

在官僚型及整體構面有顯著差異，其中分駐（派出）所員警相對於警察局員警有較高的認同度。

二、內部服務品質差異

僅在有形性構面有顯著差異，其中警察局員警相對於警察分局及分駐（派出）所員警有較高的感受度。

三、組織績效差異

在成果改善及資源改善構面有顯著差異，其中警察分局以上員警相對於分駐（派出）所員警對「成果改善」有極高的感受度；在「資源改善」構面，警察局員警相對於分駐（派出）所員警有較高的感受度。

綜言之，警察機關為層級式組織，由於各層級之員警所擔任的工作與責任有所不同，超過權責時，則須陳報上級核定。因此，屬決策與管理階層之警察局、警察分局員警其互動性高，可直接感受 ISO 推動之工作績效及有形資源改善；屬執行階層之分駐（派出）所員警聽命行事、安於現狀，傾向官僚式組織文化，且因推動 ISO 的工作負荷增加，擔心個人條件及能力無法勝任未來工作挑戰，而對內部服務品質、組織績效改善產生差異性感受。

表 4.19 服務單位於各變項之差異分析

服務單位	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1.市、縣警察局 2.警察分局 3.分駐（派出）所	組織文化	支持型	3.868	0.021*	
		創新型	0.203	0.816	
		官僚型	5.727	0.003**	3 > 1
		整體構面	4.627	0.010**	3 > 1
	ISO 品管制度	流程管理	2.815	0.061	
		顧客導向	0.363	0.696	
		幹部決心	2.795	0.062	
		教育訓練	1.106	0.332	
		整體構面	1.613	0.200	
	內 部 服 務 品 質	回應性	1.146	0.319	
		信賴性	3.025	0.049*	
		關懷性	0.166	0.847	
		有形性	4.897	0.008**	1 > 2,3
		整體構面	0.883	0.414	

表 4.19 服務單位於各變項之差異分析 (續)

服務單位	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe
	滿意度提升	0.476	0.621	
	流程改善	0.551	0.577	
	成果改善	9.779	0.000***	1,2>3
	資源改善	3.751	0.024*	1>3
	員工激勵	0.438	0.645	
	整體構面	1.833	0.161	

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

4.4.6 服務年資於各研究變項之差異情形

不同服務年資對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 法多重比較，結果彙整如表 4.20 所示。

一、ISO 品管制度差異

由表 4.20 得知，不同服務年資的員警對於 ISO 品管制度認知有非常顯著差異，再以 Scheffe 多重比較發現，服務 21 年以上員警相較於 6-20 年員警對「流程改善」及「整體構面」有極高的認同度；在「幹部決心」構面，服務 21 年以上員警相較於 6-15 年員警有極高的認同度；而在「教育訓練」構面，服務 21 年以上員警相對於 11-15 年員警有較高的認同度。

二、內部服務品質差異

僅在信賴性構面有顯著差異，其中服務 21 年以上員警相對於 5 年以下員警有較高的感受度。

三、組織績效差異

在成果改善、資源改善及整體構面有顯著差異，其中服務 21 年以上員警相較於 6-10 年及 16-20 年員警而言，對「成果改善」有較高的感受度；在「資源改善」構面，服務 21 年以上員警相對於 6-20 年員警有極高的感受度；在整體構面，服務 21 年以上員警相對於 16-20 年員警有較高的感受度。

綜上所述，依台灣警察專科學校及中央警察大學畢業分發之學生約為 20-22 歲，服務 21 年以上之員警，其年齡平均約為 41-43 歲。因此，本節分析結果與「年齡」分析結果一致，亦即 45 歲以上員警大多屬資深或幹部職位，無論職務或經驗等各項條件均處於關鍵或最佳狀態，也就因此對推動 ISO 品管制度具有高度的體認。

表 4.20 服務年資於各變項之差異分析

服務年資	變項/構面		F 值	P 值	Scheffe
1.5 年以下 2.6-10 年 3.11-15 年 4.16-20 年 5.21 年以上	組織文化	支持型	0.307	0.874	
		創新型	1.751	0.137	
		官僚型	2.545	0.038*	
		整體構面	0.240	0.916	
	ISO 品管制度	流程管理	6.077	0.000***	5 > 2,3,4
		顧客導向	3.839	0.004**	
		幹部決心	5.448	0.000***	5 > 2,3
		教育訓練	3.192	0.013*	5 > 3
		整體構面	5.423	0.000***	5 > 2,3,4
	內部服務品質	回應性	1.303	0.267	
		信賴性	3.048	0.017*	5 > 1
		關懷性	2.711	0.029*	
		有形性	2.571	0.037*	
		整體構面	2.445	0.045*	
	組織績效	滿意度提升	3.028	0.017*	
		流程改善	1.975	0.097	
		成果改善	3.968	0.003**	5 > 2,4
		資源改善	5.189	0.000***	5 > 2,3,4
		員工激勵	2.112	0.078	
		整體構面	3.687	0.006**	5 > 4

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

4.4.7 目前職務於各研究變項之差異情形

不同職務對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 法多重比較，結果彙整如表 4.21 所示。

一、組織文化差異

在創新型及官僚型構面有非常顯著差異，其中高階主管相對於非主管人員對「創新型」有較高的認同度；在「官僚型」構面則是中階主管及非主管人員相較於高階主管有極高的認同度。

二、ISO 品管制度差異

在流程管理、顧客導向、幹部決心、教育訓練及整體構面均有顯著差異，且高階及中階主管相較於非主管人員均有極高的認同度。

三、內部服務品質差異

在關懷性、有形性及整體構面有顯著差異，其中高階主管相較於非主管人員對「關懷性」構面有極高的感受度，對整體構面則有較高的感受度；在「有形性」構面，高階主管相對於中階主管及非主管人員有較高的感受度。

四、組織績效差異

在滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善、員工激勵及整體構面均有非常顯著差異，其中高階主管相對於非主管人員對滿意度提升、流程改善、員工激勵及整體構面有較高的感受度；在「成果改善」構面，高階主管相對於中階主管及非主管人員有極高的感受度；在「資源改善」構面，高階及中階主管相較於非主管人員有極高的感受度。

綜言之，高階及中階主管大多為警察局、警察分局幹部，屬推動 ISO 之決策、管理階層，非主管人員大多為分駐（派出）所員警屬執行階層，因此，本節分析結果與「服務單位」分析結果一致（警察局、分局員警相對於分駐（派出）所員警有較高的認同度或感受度），亦即高、中階主管由於高度參與推動 ISO 工作，直接感受 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效之改善，相對於基層員警有較高度體認。

表 4.21 目前職務於各變項之差異分析

目前職務	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1.高階主管 2.中階主管 3.非主管人員	組織文化	支持型	0.150	0.861	
		創新型	4.893	0.008**	1>3
		官僚型	11.260	0.000***	2,3>1
		整體構面	0.254	0.776	
	ISO 品管制度	流程管理	17.544	0.000***	1,2>3
		顧客導向	8.786	0.000***	1,2>3
		幹部決心	13.854	0.000***	1,2>3
		教育訓練	7.817	0.000***	1,2>3
		整體構面	15.267	0.000***	1,2>3
	內 部 服 務 品 質	回應性	2.196	0.112	
		信賴性	.934	0.394	
		關懷性	9.535	0.000***	1>3
		有形性	5.223	0.006**	1>2,3
		整體構面	4.135	0.016*	1>3
	組織績效	滿意度提升	5.650	0.004**	1>3
		流程改善	4.851	0.008**	1>3
		成果改善	9.006	0.000***	1>2,3
		資源改善	11.756	0.000***	1,2>3
		員工激勵	4.649	0.010**	1>3
		整體構面	7.986	0.000***	1>3

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

4.4.8 擔任工作於各研究變項之差異情形

擔任不同工作對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 法多重比較，結果彙整如表 4.22 所示。

一、組織文化差異

僅在官僚型構面有非常顯著差異，其中「執行人員」相較於「推動小組」有極高的認同度。

二、ISO 品管制度差異

由表 4.22 得知，擔任不同工作的員警對於 ISO 品管制度認知有非常顯著差異，再以 Scheffe 多重比較發現，「推動小組」及「輔導人員」相較於「執行人員」而言，其對「流程管理」、「幹部決心」、「整體

構面」有極高的認同度；在「顧客導向」及「教育訓練」構面，「推動小組」相對於「執行人員」有極高的認同度。

三、內部服務品質差異

在「關懷性」及「有形性」構面有顯著差異，其中「推動小組」相對於「執行人員」有較高的感受度。

四、組織績效差異

在滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善及整體構面有顯著差異，其中「推動小組」相較於「執行人員」對「滿意度提升」、「流程改善」構面有較高的感受度；在「成果改善」、「資源改善」及「整體構面」，「推動小組」及「輔導人員」相較於「執行人員」有極高的感受度。

綜上所述，ISO 推動小組為警察局或警察分局主要幹部，輔導人員為警察局或警察分局中堅幹部，均屬推動 ISO 之決策、管理階層，執行人員多為分駐（派出）所員警，則屬執行階層，因此，本節分析結果與「目前職務」分析結果一致（高、中階主管相對於非主管人員有較高的認同度或感受度），亦即由於推動小組及輔導人員係直接參與並全力推動、輔導 ISO 品管制度，重視推動成效或任務達成，故直接感受 ISO 推動成果及組織績效的改善，相對於執行人員自有較高體認，惟執行人員仍知覺組織文化為官僚型，對各級幹部之領導管理而言，這些訊息可提供策進之方向。

表 4.22 擔任工作於各變項之差異分析

擔任工作	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1.推動小組 2.輔導人員 3.執行人員	組織文化	支持型	0.888	0.412	
		創新型	1.553	0.212	
		官僚型	7.167	0.001***	3 > 1
		整體構面	0.529	0.589	
	ISO 品管制度	流程管理	15.422	0.000***	1,2 > 3
		顧客導向	6.144	0.002**	1 > 3
		幹部決心	14.156	0.000***	1,2 > 3
		教育訓練	8.555	0.000***	1 > 3
		整體構面	13.550	0.000***	1,2 > 3

表 4.22 擔任工作於各變項之差異分析 (續)

擔任工作	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
	內 部 服務品質	回應性	1.519	0.220	
		信賴性	0.101	0.904	
		關懷性	4.354	0.013*	1 > 3
		有形性	4.664	0.010**	1 > 3
		整體構面	2.308	0.100	
	組織績效	滿意度提升	4.562	0.011*	1 > 3
		流程改善	5.858	0.003**	1 > 3
		成果改善	9.672	0.000***	1,2 > 3
		資源改善	15.070	0.000***	1,2 > 3
		員工激勵	4.122	0.017*	
		整體構面	8.127	0.000***	1,2 > 3

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

4.4.9 小結

個人屬性的基本資料對於各變項之差異情形，經以 T 檢定與單因子變異數分析及 Scheffe 法多重比較，結果彙整如表 4.23 所示。

一、組織文化構面

性別、婚姻狀況、教育程度、服務單位、目前職務及擔任工作項目達到顯著差異。

二、ISO 品管制度構面

年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、目前職務及擔任工作項目達到顯著差異。

三、內部服務品質構面

性別、婚姻狀況、服務單位、服務年資、目前職務及擔任工作項目達到顯著差異。

四、組織績效構面

性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務單位、服務年資、目前職務及擔任工作項目達到顯著差異。

表 4.23 個人屬性基本資料對於各變項之差異分析彙整表

基本資料 變項／構面	性 別	年 齡	婚 姻 狀 況	教 育 程 度	服 務 單 位	服 務 年 資	目 前 職 務	擔 任 工 作
	1.女 2.男	1.29 歲以下 2.30-34 歲 3.35-39 歲 4.40-44 歲 5.45-49 歲 6.50 歲以上	1.已婚 2.未婚 3.其他	1.甲種警員班 2.專科警員班 3.專科 4.大學 5.碩士以上	1.警察局 2.警察分局 3.分駐(派出)所	1.5 年以下 2.6-10 年 3.11-15 年 4.16-20 年 5.21 年以上	1.高階主管 2.中階主管 3.非主管人員	1.推動小組 2.輔導人員 3.執行人員
支持型	2>1							
創新型	2>1		1>2	2>5			1>3	
官僚型					3>1		2,3>1	3>1
組織文化	2>1				3>1			
流程管理		5,6>1,2		4,5>1		5>2,3,4	1,2>3	1,2>3
顧客導向		6>1					1,2>3	1>3
幹部決心		5>1,2	1>2	3,4,5>1		5>2,3	1,2>3	1,2>3
教育訓練		5>2		5>1		5>3	1,2>3	1>3
ISO 品管制度		5,6>1,2		3,4,5>1		5>2,3,4	1,2>3	1,2>3
回應性	2>1							
信賴性	2>1		1>2			5>1		
關懷性	2>1		1>2				1>3	1>3
有形性					1>2,3		1>2,3	1>3
內部服務品質			1>2				1>3	
滿意度提升	2>1	5>2					1>3	1>3
流程改善	2>1	5>2	1>2				1>3	1>3
成果改善		5>1,3	1>2		1,2>3	5>2,4	1>2,3	1,2>3
資源改善		5>2		4,5>1	1>3	5>2,3,4	1,2>3	1,2>3
員工激勵	2>1						1>3	
組織績效	2>1	5>2				5>4	1>3	1,2>3

資料來源：本研究整理

4.5 研究變項間之相關分析

本節旨在探討「組織文化」、「ISO 品管制度」、「內部服務品質」及「組織績效」等變項彼此之間關聯情形，爰以 Pearson 積差相關分析方法，對組織文化（支持型、創新型、官僚型）、ISO 品管制度（流程管理、顧客導向、幹部決心、教育訓練）、內部服務品質（回應性、信賴性、關懷性、有形性）及組織績效（滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善、員工激勵）等各構面間進行相關分析。

4.5.1 組織文化與 ISO 品管制度之相關分析

組織文化之「支持型」及「創新型」與 ISO 品管制度之「流程管理」、「顧客導向」、「幹部決心」及「教育訓練」各構面之相關分析結果，均呈現極顯著正相關，表示有活力、信賴、及創新、進取之警察機關，高度認同 ISO 品管制度，員警願意推動 ISO 制度，提升服務品質、改善工作績效；組織文化之「官僚型」與 ISO 品管制度之「流程管理」、「顧客導向」、「幹部決心」及「教育訓練」各構面之相關分析結果，均未達顯著相關，顯示認為組織文化屬官僚型的員警較無法感受與認同 ISO 品管制度，故組織文化轉型為創新或支持型，將有助於 ISO 品管制度之推動。

表 4.24 組織文化與 ISO 品管制度之相關分析表

構面	流程管理		顧客導向		幹部決心		教育訓練	
	Pearson	P 值						
支持型	0.415	0.000***	0.452	0.000***	0.454	0.000***	0.500	0.000***
創新型	0.433	0.000***	0.446	0.000***	0.482	0.000***	0.461	0.000***
官僚型	0.044	0.250	0.061	0.107	0.058	0.131	0.015	0.685

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

4.5.2 組織文化、ISO 品管制度與內部服務品質之相關分析

經以組織文化、ISO 品管制度與內部服務品質之整體構面進行相關分析，結果彙整如表 4.25 所示；其各構面彼此之間關聯情形分述如下：

一、組織文化與內部服務品質之相關分析

組織文化之「支持型」、「創新型」與內部服務品質之「回應性」、「信賴性」、「關懷性」、「有形性」構面相關分析結果，均呈現極顯著正相關。表示員警知覺警察機關組織文化為具有活力、自主及創新，則相對較重視內部服務品質，持續改善滿意度，達成組織績效；組織文化之「官僚型」與內部服務品質之「回應性」、「信賴性」、「關懷性」、「有形性」構

面相關分析結果，則僅與「關懷性」構面呈現極顯著負相關，餘均未達顯著相關。表示員警知覺警察機關組織文化為官僚型，則因管理嚴格、作風保守，較少關懷性作為，員警較無法感受內部的服務品質。因此，若組織文化轉型，加強信賴、關懷措施，應可改善提升內部服務品質。

二、ISO 品管制度與內部服務品質之相關分析

ISO 品管制度之「流程管理」、「顧客導向」、「幹部決心」、「教育訓練」與內部服務品質之「回應性」、「信賴性」、「關懷性」、「有形性」構面相關分析結果，均呈現極顯著正相關。表示於警察機關推動 ISO 品管制度，透過幹部的參與、員警之教育訓練及作業流程之管理，使得各級員警從觀念、態度、行為有所成長，累積內部服務品質的改善效果，可有效提升內部服務品質。

表 4.25 組織文化、ISO 品管制度與內部服務品質之相關分析表

構面	回應性		信賴性		關懷性		有形性	
	Pearson	P 值						
支持型	0.626	0.000***	0.531	0.000***	0.615	0.000***	0.483	0.000***
創新型	0.509	0.000***	0.496	0.000***	0.522	0.000***	0.366	0.000***
官僚型	-0.069	0.068	0.033	0.387	-0.152	0.000***	-0.025	0.508
流程管理	0.463	0.000***	0.446	0.000***	0.478	0.000***	0.399	0.000***
顧客導向	0.471	0.000***	0.443	0.000***	0.492	0.000***	0.402	0.000***
幹部決心	0.429	0.000***	0.400	0.000***	0.453	0.000***	0.430	0.000***
教育訓練	0.483	0.000***	0.397	0.000***	0.505	0.000***	0.423	0.000***

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

4.5.3 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效各構面之相關分析

經以組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效之整體構面進行相關分析，結果彙整如表 4.26 所示；其各構面彼此之間關聯情形分述如下：

一、組織文化與組織績效各構面之相關分析

組織文化之「支持型」、「創新型」與組織績效之「滿意度提升」、「流

程改善」、「成果改善」、「資源改善」、「員工激勵」構面均呈現極顯著正相關。表示員警知覺警察機關組織文化為具有活力、自主及創新，則相對較重視組織績效，樂於接受新品質制度，講求品質效率，服務滿意度得以提升，組織績效自可改善成長；組織文化之「官僚型」與組織績效之「滿意度提升」、「流程改善」、「成果改善」、「資源改善」、「員工激勵」構面均未達顯著相關。表示員警知覺警察機關組織文化為官僚型，則因作風保守、以權力為導向，較無法感受組織績效之改善或成長。

二、ISO 品管制度與組織績效各構面之相關分析

ISO 品管制度之「流程管理」、「顧客導向」、「幹部決心」、「教育訓練」與組織績效之「滿意度提升」、「流程改善」、「成果改善」、「資源改善」、「員工激勵」構面相關分析結果，均呈現極顯著正相關。表示於警察機關推動 ISO 品管制度之五項關鍵因素，領導者能主動宣示並參與全程，組織成員感受其重要性及達成率，組織績效自可快速、高度提升。

三、內部服務品質與組織績效各構面之相關分析

內部服務品質之「回應性」、「信賴性」、「關懷性」、「有形性」與組織績效之「滿意度提升」、「流程改善」、「成果改善」、「資源改善」、「員工激勵」構面相關分析結果，均呈現極顯著正相關，表示由於推動 ISO 品管制度，各項關懷性、有形性、信賴性、回應性之服務品質措施，獲得重視而持續改善，組織之各項績效如滿意度提升、資源改善等軟硬體條件均明顯改變。

表 4.26 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效各構面之相關分析表

構面	滿意度提升		流程改善		成果改善		資源改善		員工激勵	
	Pearson	P 值								
支持型	0.497	0.000***	0.441	0.000***	0.435	0.000***	0.368	0.000***	0.404	0.000***
創新型	0.464	0.000***	0.460	0.000***	0.360	0.000***	0.416	0.000***	0.361	0.000***
官僚型	0.058	0.128	0.019	0.618	-0.009	0.810	-0.041	0.286	0.061	0.106

表 4.26 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效各構面之相關分析表(續)

構面	滿意度提升		流程改善		成果改善		資源改善		員工激勵	
	Pearson	P 值								
流程管理	0.606	0.000***	0.603	0.000***	0.495	0.000***	0.595	0.000***	0.502	0.000***
顧客導向	0.604	0.000***	0.585	0.000***	0.481	0.000***	0.524	0.000***	0.481	0.000***
幹部決心	0.593	0.000***	0.596	0.000***	0.518	0.000***	0.572	0.000***	0.477	0.000***
教育訓練	0.583	0.000***	0.547	0.000***	0.508	0.000***	0.504	0.000***	0.483	0.000***
回應性	0.591	0.000***	0.564	0.000***	0.478	0.000***	0.495	0.000***	0.476	0.000***
信賴性	0.514	0.000***	0.486	0.000***	0.361	0.000***	0.468	0.000***	0.378	0.000***
關懷性	0.582	0.000***	0.549	0.000***	0.527	0.000***	0.468	0.000***	0.459	0.000***
有形性	0.528	0.000***	0.474	0.000***	0.507	0.000***	0.450	0.000***	0.472	0.000***

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

4.5.4 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效變項之相關分析

經以組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效變項進行相關分析，結果彙整如表 4.27 所示；其各變項彼此之間關聯情形分述如下：

(一) 組織文化與 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效均呈現極顯著正相關。

(二) ISO 品管制度與內部服務品質、組織績效均呈現極顯著正相關。

(三) 內部服務品質與組織績效呈現極顯著正相關。

綜合上述可知，組織文化（自變項）與 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效等變項呈現極高度正相關，而 ISO 品管制度及內部服務品質（中介變項）與組織績效（依變項）亦呈現極高度正相關。就管理意涵而言，警察機關推動 ISO 品管制度，應可以有效提升或改善組織績效。

表 4.27 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效變項之相關分析表

變項	組織文化		ISO 品管制度		內部服務品質		組織績效	
	Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值
組織文化	1.000							
ISO 品管制度	0.528	0.000***	1.000					
內部服務品質	0.609	0.000***	0.561	0.000***	1.000			
組織績效	0.519	0.000***	0.692	0.000***	0.655	0.000***	1.000	

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

4.6 各研究變項之影響性分析與探討

經由上節相關分析結果可知，變項與變項之間具有某種程度相關性，本研究再以迴歸分析，探討變項間之影響情形，同時了解何者之預測力 (R^2) 最佳。

4.6.1 各變項迴歸分析

各變項對於 ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效之迴歸分析，結果彙整如表 4.28 所示；其彼此之間影響情形分述如下：

一、ISO 品管制度變項之迴歸分析

以組織文化對 ISO 品管制度進行逐步迴歸分析結果，達到顯著影響，其解釋變異量 (R^2 值) 為 27.9%，標準化 β 係數為 0.528，表示組織文化對 ISO 品管制度具有正向顯著影響效果，其預測力為 27.9%，因此如有優質的組織文化，將有助於 ISO 品管制度之推動。

二、內部服務品質變項之迴歸分析

以組織文化及 ISO 品管制度對內部服務品質進行逐步迴歸分析結果，二個變項均對內部服務品質達到顯著影響，其聯合解釋變異量 (R^2 值) 為 45%，標準化 β 係數分別為組織文化 0.434、ISO 品管制度 0.331，表示組織文化及 ISO 品管制度對內部服務品質具有正向顯著影響效果，其預測力為 45%，其中組織文化之預測力最大，ISO 品管制度次之。因此，如有優質的組織文化，將有效提升內部服務品質，當然，推動 ISO 品管制度亦能改善內部服務品質。

三、組織績效變項之迴歸分析

以組織文化、ISO 品管制度及內部服務品質對組織績效進行複迴歸分析結果，其中 ISO 品管制度及內部服務品質二個變項對組織績效達到顯

著影響，其累積解釋變異量（ R^2 值）為 58.4%，標準化 β 係數則分別為組織文化 0.055、ISO 品管制度 0.458、內部服務品質 0.364，表示 ISO 品管制度及內部服務品質對組織績效具有正向顯著影響效果，聯合預測力為 58.4%，其中 ISO 品管制度之預測力最大，內部服務品質次之，組織文化最小。因此，推動 ISO 品管制度將有效提升組織績效，內部服務品質隨之改善，組織文化則因警察機關「績效優先」之傳統風氣，已成常態，故對提升組織績效較無顯著感受。

綜上所述，改善組織績效有賴於推動 ISO 品管制度，而要推動 ISO 品管制度須有優質的組織文化，才能提升內部服務品質；易言之，警察機關應有優質的組織文化，方能有效推動 ISO 品管制度，進而提升內部服務品質，最後達到改善組織績效之目標。

表 4.28 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效迴歸分析表

迴歸模式		決定係數 R^2	未標準化 係數 B	標準化 係數 β	T 值
依變項	預測變項				
ISO 品管制度	常數		1.103		6.260***
	組織文化	0.279	0.763	0.528	16.316***
	預測變項群：組織文化				
	ISO 品管制度=0.528×組織文化				
內 部 服 務 品 質	常數		0.293		1.994*
	組織文化	0.450	0.583	0.434	13.040***
	ISO 品管制度		0.308	0.331	9.955***
	預測變項群：組織文化、ISO 品管制度				
內部服務品質=0.434×組織文化+0.331×ISO 品管制度					
組 織 績 效	常數		0.239		1.721
	組織文化	0.584	8.057E-02	0.055	1.715
	ISO 品管制度		0.460	0.458	14.781***
	內部服務品質		0.394	0.364	10.982***
	預測變項群：組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質				
組織績效=0.055×組織文化+0.458×ISO 品管制度+0.364×內部服務品質					

註：*表 $P < 0.05$ 顯著影響 **表 $P < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $P < 0.001$ 極顯著影響

4.6.2 徑路分析

續前一小節的迴歸分析結果，再以徑路分析 (Path Analysis) 方法，進一步探究變項間之因果關係及影響情形。茲將分析結果彙整如表 4.29 及圖 4.2 所示；其各路徑之影響情形分述如下：

一、影響 ISO 品管制度之徑路分析

影響 ISO 品管制度之路徑僅有一條，即為組織文化→ISO 品管制度之直接影響路徑，其總效果為 0.528。

二、影響內部服務品質之徑路分析

影響內部服務品質之路徑計有二條，一為組織文化→內部服務品質，其總影響效果為 0.609 (直接效果 0.434 + 間接效果 0.175 = 0.609)；二為 ISO 品管制度→內部服務品質，其總影響效果 (Total Effect) 為 0.331。

三、影響組織績效之徑路分析

影響組織績效之路徑計有三條，一為組織文化→組織績效，其總影響效果為 0.518；二為 ISO 品管制度→組織績效，其總影響效果為 0.578；三為內部服務品質→組織績效，其總影響效果為 0.364。

綜上所述，影響組織績效之總效果以 ISO 品管制度透過內部服務品質最大 (0.578)，其次為組織文化 (0.518)，但是組織文化影響組織績效之直接效果僅為 0.055，且未達到顯著水準，由於組織文化對 ISO 品管制度總影響效果高達 0.528，因此，本研究分析結果顯示，組織文化透過 ISO 品管制度及內部服務品質中介變項正向影響組織績效之效果最大。

表 4.29 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效各變項影響效果分析表

路徑	直接效果	間接效果	總效果
組織文化→ISO 品管制度	0.528		0.528
組織文化→內部服務品質	0.434	0.175	0.609
ISO 品管制度→內部服務品質	0.331		0.331

表 4.29 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效各變項影響效果分析表(續)

路徑	直接效果	間接效果	總效果
組織文化→組織績效	0.055	0.463	0.518
ISO 品管制度→組織績效	0.458	0.120	0.578
內部服務品質→組織績效	0.364		0.364

資料來源：本研究整理

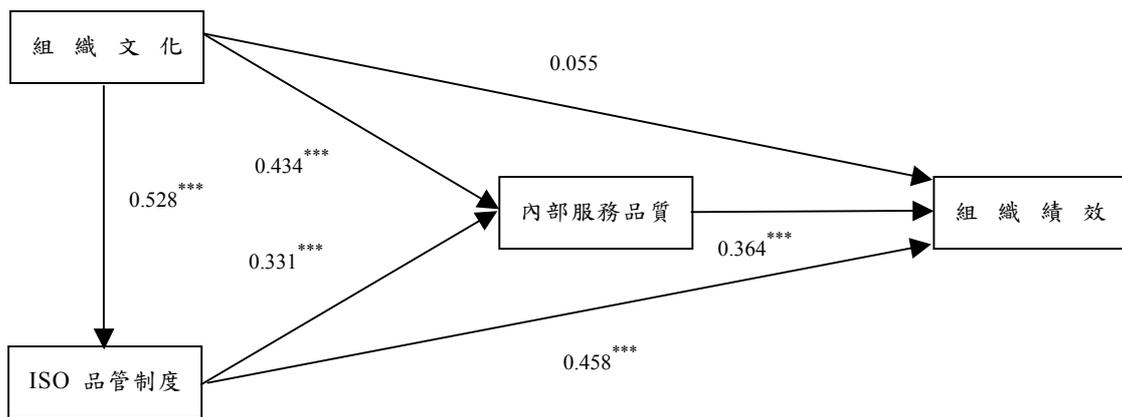


圖 4.2 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效各變項影響路徑

第五章 結論與建議

本章綜合第四章之統計分析結果，彙整本研究之重要研究結論，並對警政機關與後續研究者提出建議。本章計分三節，第一節為結論，第二節為建議，第三節為研究貢獻。

5.1 結論

本研究主要探討警政機關在組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效之變項構面，比較不同個人屬性在以上各變項構面之差異性，分析各變項構面間之相關性與影響性。經第四章的實證分析與整理，得到以下結論：

一、描述分析結果

組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質及組織績效等四個變項及其構面進行描述性統計分析結果，各構面平均數全部高於中間值 3；其中 ISO 品管制度之「幹部決心」構面及組織績效之「資源改善」構面平均數高達 4 以上。

二、差異分析結果

- (一) 個人屬性基本資料與各變項之差異分析結果，發現各類基本特徵資料均與組織績效構面達到顯著差異。
- (二) 為進一步瞭解組織績效構面之差異情形，再以 Scheffe 多重比較結果，發現男性大於女性；年齡以 45-49 歲大於其他年齡層；已婚大於未婚；高學歷大於低學歷；上級單位大於下級單位；服務年資 21 年以上大於其他年資；高階主管大於中階主管及非主管人員；推動小組及輔導人員大於執行人員。

三、相關分析結果

- (一) 組織文化與 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效均呈顯著正相關 (相關係數分別為 0.528、0.609、0.519)。
- (二) ISO 品管制度與內部服務品質、組織績效均呈顯著正相關 (相關係數分別為 0.561、0.692)。
- (三) 內部服務品質與組織績效呈顯著正相關 (相關係數 0.655)。

四、迴歸分析結果

(一) 多元迴歸分析

- 1. 組織文化顯著正向影響 ISO 品管制度 (變異量預測力 27.9%)。
- 2. 組織文化及 ISO 品管制度顯著正向影響內部服務品質 (變異量預測力 45%)。
- 3. 組織文化、ISO 品管制度及內部服務品質顯著正向影響組織績效 (變異量預測力 58.4%)。

(二) 徑路分析

1. 影響 ISO 品管制度之徑路分析

影響 ISO 品管制度之路徑僅有一條，即為組織文化→ISO 品管制度之直接影響路徑，其總效果為 0.528。

- 2. 影響內部服務品質之徑路分析
影響內部服務品質之路徑計有二條，一為組織文化→內部服務品質，其總影響效果為 0.609；二為 ISO 品管制度→內部服務品質，其總影響效果為 0.331。

3. 影響組織績效之徑路分析

影響組織績效之路徑計有三條，一為組織文化→組織績效，其總影響效果為 0.518；二為 ISO 品管制度→組織績效，其總影響效果為 0.578；三為內部服務品質→組織績效，其總影響效果為 0.364。

五、假設驗證結果

本研究之假設驗證，依據相關統計分析及整理結果，彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果	說明
H1-1: 不同個人屬性在組織文化因素構面上無顯著差異。	部分成立	個人屬性之性別、婚姻狀況、教育程度、服務單位、目前職務、擔任工作等六個變項有差異性。
H1-2: 不同個人屬性在 ISO 品管制度因素構面上無顯著差異。	部分成立	個人屬性之年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、目前職務、擔任工作等六個變項有差異性。
H1-3: 不同個人屬性在內部服務品質因素構面上無顯著差異。	部分成立	個人屬性之性別、婚姻狀況、服務單位、服務年資、目前職務、擔任工作等六個變項有差異性。
H1-4: 不同個人屬性在組織績效因素構面上無顯著差異。	不成立	個人屬性之性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務單位、服務年資、目前職務、擔任工作等八個變項均有差異性。
H2-1: 組織文化類型與 ISO 品管制度無顯著相關。	部分成立	支持型及創新型組織文化與 ISO 品管制度各構面呈現極顯著正相關。
H2-2: 組織文化類型與內部服務品質無顯著相關。	不成立	支持型及創新型組織文化與內部服務品質各構面呈現極顯著正相關；官僚型組織文化與內部服務品質之關懷性構面呈現極顯著負相關。
H2-3: 組織文化類型與組織績效無顯著相關。	部分成立	支持型及創新型組織文化與組織績效各構面呈現極顯著正相關。
H2-4: ISO 品管制度與組織績效無顯著相關。	不成立	ISO 品管制度與組織績效各構面均呈現極顯著正相關。
H2-5: ISO 品管制度與內部服務品質無顯著相關。	不成立	ISO 品管制度與內部服務品質各構面均呈現極顯著正相關。
H2-6: 內部服務品質與組織績效無顯著相關。	不成立	內部服務品質與組織績效各構面均呈現極顯著正相關。
H2-7: 組織文化與 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效均無顯著相關。	不成立	變項間呈現極顯著正相關
H2-8: ISO 品管制度與與內部服務品質、組織績效均無顯著相關。	不成立	變項間呈現極顯著正相關
H3-1: 組織文化對 ISO 品管制度無顯著影響。	不成立	組織文化對 ISO 品管制度有極顯著正向影響
H3-2: 組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質無顯著影響。	不成立	組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質有極顯著正向影響
H3-3: 組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質對組織績效無顯著影響。	部分成立	ISO 品管制度及內部服務品質對組織績效有極顯著正向影響

資料來源：本研究整理

5.2 建議

內政部警政署全面推動之 ISO 品管制度，由本研究之結論，說明了各縣、市警察局員警的認同度與感受度，同時顯示與組織文化、內部服務品質、組織績效之相關性、影響性。因此，並就個人實務經驗所得，對警政機關及後續研究者提出建議如下：

六、對警政機關之建議

(一) 賡續推動 ISO 品管制度，以提升組織績效

根據研究結果，組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效四個變項，以 ISO 品管制度整體構面平均數達 3.9574，高居各變項之首，說明各縣市警察局員警對 ISO 品管制度頗為認同；最重要因素則為幹部決心平均數 4.0569，居各構面之首，表示各級幹部均能親自參與投入推動工作；又組織績效整體構面平均數為 3.8145，資源改善構面平均數高達 4.0314，均係次高之平均數，顯示內政部警政署目前推動之 ISO 品管制度已建立基礎工作，且感受到資源改善之成果，有助於組織績效的提升，值得警政機關賡續推動。

(二) 建立溝通平台，以化解抗拒變革

研究結果顯示，員警個人各類屬性均與組織績效各構面之感受度有顯著差異，如高學歷者高於低學歷者、上級單位高於下級單位、高階主管高於中階主管及非主管人員、推動小組及輔導人員高於執行人員，說明警政機關推動 ISO 品管制度，屬現有工作管理的變革 (Evolution)，產生了不平衡現象，決策或管理者擔負推動成敗之責，全力以赴；執行或基層員警虛應故事，消極抗拒，依 Robert Lussier (2000) 對變革的流程一否認、抗拒、試探、承諾四個階段，各警

察局已進入抗拒、試探階段，規劃單位應積極建立溝通平台，諸如舉辦座談會、觀摩會、問卷調查、廣設網路意見信箱、基層訪視等，以具體事實、溝通信念、建立共同價值觀，化解抗拒變革之阻力。

（三）重視內部服務品質，以提高工作滿意度

從研究結果發現，內部服務品質與 ISO 品管制度、組織績效各構面均呈極顯著正相關，惟內部服務品質整體構面平均數 3.6893，為各變項之末，其中有形性構面平均數 3.3227，亦為各構面中屬較低者；又警察局、高階者、推動小組相較於分駐（派出）所、非主管人員、執行人員，對內部服務品質構面均有顯著差異，表示警政機關多以「外部顧客」（民眾）滿意度來評量各機關工作滿意度，內部（員警）服務品質則較少提及或關心，涉有內部服務品質則為「業務考核」或「績效評比」，上下層級的知覺有落差，高低階的看法有隔閡，故警政機關除應正視民眾之滿意度，同時亦應重視內部（員警）服務品質，採取關懷性、回應性、信賴性、有形性之作為，勤走基層、服務基層，讓員警認同工作願景，提高工作滿意度。

（四）組織文化轉型，以增進組織競爭力

依據研究結果，組織文化官僚型構面平均數 3.3028，高於中間值 3，顯示員警仍對警政機關之官僚型組織文化的知覺程度高，惟支持型及創新型組織文化與 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效各構面均呈極顯著正相關，官僚型組織文化則與內部服務品質之關懷性構面呈極顯著負相關，說明組織文化有如一股力量，深深左右成員的價值觀、態度及行為，而警察官僚型文化一直伴隨層級管制，缺乏創新與應變等保守傳統，已經影響內部服務品質，致而阻礙組

織績效提升。故警政機關應跳脫傳統的觀念，培養熱忱、自主、信賴、成長之團隊信念，使官僚之組織文化蛻變轉型為有創新、有活力、有計畫的組織文化，提升組織之競爭力。

(五) 規劃適配品管制度、以塑造優質形象

依徑路分析結果，組織文化影響 ISO 品管制度之總效果最大 (0.528)；組織文化、ISO 品管制度影響內部服務品質之總效果最大 (0.609)；ISO 品管制度、內部服務品質影響組織績效之總效果最大 (0.578)，表示提升組織績效有賴於高度的內部服務品質，而高度內部服務品質須有適配的品管制度。因此，警察機關須有優質的組織文化，摒除官僚、僵化的作風，擷取 ISO 的品管精神，規劃適合警政機關的品管制度，諸如建立專屬警政標準化、程序化、文件化之品管要求；培訓稽核之員警，實施後續追蹤評鑑等，降低「套用 ISO」之困境，進而使內部服務品質得以改善，組織績效才能有效提升，優質警政形象指日可期。

七、對後續研究者之建議

(一) 研究對象方面

本研究係以台灣區各縣市警察局各級員警作為研究對象，惟因警察機關尚有金門縣、連江縣、澎湖縣警察局與內政部警政署及其所屬機關等二十六個機關，其等或已推動或正規劃推動中或部分單位推動。因此，若能將全國警察機關及人員納入研究對象，其研究結果將更周延、務實。

(二) 研究變項方面

本研究係以組織文化、內部服務品質作為相關變項，探討 ISO

品管制度與組織績效之關係，惟依文獻研究整理，亦有探討 ISO 品管制度與結果變項間之干擾或中介變項，以了解其與變項間之調和或抑制作用。因此，如能建構干擾變項之研究模式，將有助於 ISO 品管制度的推動，俾開發設計更適合警察機關之品管制度。

(三) 運用結構方程模式分析

本研究根據文獻回顧結果，提出 ISO 品管制度會影響組織績效之研究假設，但是依據蒐集樣本進行統計分析結果，無法完全驗證整體研究模式。因此，建議後續研究者能以 LISREL 或 AMOS 等統計套裝軟體進行結構方程模式 (SEM) 分析，以探討相關潛在變項之因果關係，同時進一步檢定因果模式與實際蒐集資料之適配程度。

2.5 研究貢獻

警政機關全面推動 ISO 品管制度已四年，其推動成效甚為政府相關單位之關注，有不少學者專家對此議題也作相關的探討或研究。本研究在此前提下，以全區、量化之方式探討警政機關推動之 ISO 品管制度，就整體研究之貢獻度而言，有下列兩項說明：

一、量化警政機關推動 ISO 品管制度之認同度與感受度

ISO 品管制度導入警察機關屬警察內部一大變革，理應考量外部與內部環境、組織與個人之互動關係，惟於實務面，廣續推動否意見紛陳。經查閱相關研究報告、議題及學術論文，皆為質化研究或局部區域量化研究或統計資料，難以完整描述分析警察機關推動 ISO 品管制度之實況。本研究應為國內首次以全區、量化研究警政機關推動 ISO 品管制度之學術論文，探討 ISO 品管制度導入警政機關之相關變項，本研究的結果與看法，相信多少帶給學術界、警政單位一些啓示與建言。

二、確認組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質與組織績效關聯情形

經由本研究分析結果，可以確認警政機關之組織文化必須轉型，以有活力、有創新、有計畫之團隊共識，才能承受 ISO 品管制度之變革壓力；藉由 ISO 品管制度的推動，才能有高度的內部服務品質，致而產生期望的組織績效。因此，警政機關應該正視並回應基層員警的需求，長官服務部屬、部屬信賴長官，雙向溝通、願景一致，讓警政機關建構優質又適配之品管制度。

參考文獻

一、中文部分

- 1.內政部警政署(民91),警察機關導入ISO品質管理系統,警政白皮書91年版,214-220頁。
- 2.內政部警政署(民92),持續推動警察機關導入ISO品質管理系統及驗證,警政白皮書92年版,267-275頁。
- 3.內政部警政署(民93),全面推動警政ISO品質管理制度,警政白皮書93年版,277-280頁。
- 4.王超宏(民87),上市公司實施ISO 9000系列品質認證現況分析,中國勞工,第976期,21-23頁。
- 5.尤明雄(民84),企業推行ISO 9000品保制度認證個案研究—以ASLS GWL公司為例,中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 6.丘和先(民85),資訊系統在ISO 9000品保制度下之實證研究—以製造業為例,中正大學資訊管理研究所碩士論文。
- 7.司徒達賢(民84),策略管理,三版,台北:遠流出版有限公司。
- 8.呂執中(民92),ISO 9001國際品質管理,台中:滄海書局。
- 9.李再長譯(民88),Daft R.L.著,組織理論與管理,台北:華泰文化事業有限公司。
- 10.李長貴(民86),績效管理與績效評估,初版,台北:華泰文化事業有限公司。
- 11.何純嫻(民89),ISO 9000關鍵成功因素之實證研究,成功大學工業管理研究所碩士論文。
- 12.邱德勳(民91),推行ISO 9001:2000標準之關鍵成功因素探討—以電機、電子產業為例,成功大學管理學院EMBA碩士論文。
- 13.岳修齊(民92),高階主管之領導行為對推行ISO 9000及導入TQM影響之研究—探討南部地區空軍後勤單位,南華大學管理研究所碩士

- 論文。
- 14.易進忠(民 92),內部服務品質之研究,台北科技大學生產系統工程與管理研究所碩士論文。
 - 15.林鈺琴、劉菊梅譯(民 90),Management Fundamentals, Robert N. Lussier 著,管理學,一版,新加坡:亞洲湯姆生國際出版有限公司。
 - 16.林春燕(民 89),作業流程管理,組織結構調整,人力資源運作及組織績效之關聯性研究—以五區國稅局為例,成功大學企業管理研究所碩士論文。
 - 17.林釗賢(民 92),我國警察機關導入國際品質管理制度對管理績效影響之研究—以 ISO 9001:2000 品質管理系統為例,大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
 - 18.林祥明(民 93),ISO 品質管理系統導入警察派出所之研究,世新大學行政管理學系碩士論文。
 - 19.林公孚(民 85),突破 ISO 9000 國際化品質經營之道,品質管制月刊,32 卷 4 期,40-42 頁。
 - 20.林公孚(民 89),談 ISO 9000:2000 年版本品質管理系統標準,品質管制月刊,36 卷 3 期,72-74 頁。
 - 21.林公孚(民 92),朱蘭談美國產品與 ISO 9000,品質月刊,39 卷 5 期,52-54 頁。
 - 22.吳昆基(民 92),領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究—以參與南投縣公共工程重建人員為例,南華大學管理研究所碩士論文。
 - 23.吳思陸(民 91),警察機關推動 ISO 國際品質管理系統之研究,台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
 - 24.吳萬益、鄭永忠(民 85),集團企業組織文化、決策模式與經營策略之研究—中美日德韓墨主要集團企業運作模式之實證分析,國科會專

題研究計畫成果報告。

- 25.吳禹良(民 88)，公共工程投標廠商國際品質驗證資格推行方案之研究，台灣科技大學管理研究所碩士論文。
- 26.吳俊諗(民 91)，警察組織績效與流程管理之關聯性研究，中央警察大學資訊管理研究所碩士論文。
- 27.吳思華(民 89)，策略九說：策略思考的本質，三版，台北：臉譜出版有限公司。
- 28.卓玲聿(民 91)，策略性人力資源、組織文化與組織績效之關係—以金融業為例，成功大學工業管理研究所碩士論文。
- 29.河野豐弘(1994)，彭德中譯，改造企業文化，台北：遠流出版有限公司。
- 30.涂順章(民 88)，成衣業 ISO 9000 之推行，品質管制月刊，35 卷 2 期，22-24 頁。
- 31.徐世輝(民 88)，全面品質管理，台北：華泰文化事業有限公司。
- 32.高明君(民 88)，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。
- 33.郭建良(民 92)，ISO 9001：2000 品質管理系統之關鍵因素與組織績效關聯性之研究—以台灣南部製造業為例，成功大學管理學院 EMBA 碩士論文。
- 34.黃光宇(民 84)，國內製造業推動 ISO 9000 與 ISO 14000 之現況研究，台灣工技學院管技所企管學程碩士論文。
- 35.黃永富、王淑樺、徐惠玉、陳岳揮、傅曼姍、蔡慧琴(民 89)，企業推行 ISO 9000 系列驗證之實證研究—以機械製造業為研究對象，品質管制月刊，36 卷 10 期，58-64 頁。
- 36.黃俊雄(民 83)，台灣製造業推行 ISO 9000 系列之現況分析，交通大學工業工程研究所碩士論文。

- 37.黃振育(民90),解構 ISO 9001:2000 標準的理念,品質月刊,37 卷 10 期,39-41 頁。
- 38.張國清(民88),企業流程模式與 ISO 9000 制度整合之研究,清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文。
- 39.張陳貞(民84),企業文化、生涯動機與組織認定關係之研究,大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
- 40.彭懷恩,(民90),社會學概論,台北:風雲論壇出版社有限公司。
- 41.陳錦華(民92),組織內部服務品質對員工工作滿意度影響之研究—以稅捐處某單位為例,成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 42.陳俊賢(民84),資訊軟體業推動 ISO 9000 之架構與國內現況分析,中山大學資訊管理所碩士論文。
- 43.陳明璋(民68),組織效能研究途徑及其衡量,中國行政,第29期,48-71 頁。
- 44.陳彥銘(民87),推行 ISO 9000 系列認證與製造績效之實證研究—以台灣製造業為實證研究對象,中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 45.陳耀茂(民90),談 TQC 與 ISO 9000 系列的互補關係,品質管制月刊,五月,48-49 頁。
- 46.楊敏政(民92),台灣製造業設計研發部門推行 ISO 9001 系統關鍵成功因素之探討,東海大學工業設計研究所碩士論文。
- 47.鄭玉惠,(民90),內部服務品質因子之研究—以護理人員為例,中山大學企業管理學系博士論文。
- 48.鄭龍駿(民89),台灣上市上櫃公司實施 ISO 品質認證與財務績效評估之研究,淡江大學會計學系碩士論文。
- 49.賴宏城(民83),製造業建立 ISO 9000 品保管理與品保認證制度之探討,台灣科技大學管理技術研究所碩士論文。

- 50.盤天林、林世斌（民 91），中小企業推行 ISO 9000 品質管理系統失敗原因探討及解決之道，品質月刊，38 卷 5 期，38-41 頁。
- 51.盧淵源、鄭玉惠（民 87），內部顧客服務品質因子之初探，第四屆服務管理研討會論文集，149-164 頁。
- 52.劉素雯（民 88），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。
- 53.謝益銘（民 89），員工工作標準化與公司內部服務品質關係研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
- 54.謝秀能（民 91），警察機關實施全面品質管理之研究，元智大學管理研究所碩士論文。
- 55.謝宗翰（民 82），企業推行 ISO 9000 系列品保制度之過程模式探討，中山大學企研部碩士論文。

二、英文部分

1. Berry, L. L. (1981) ,The Employee As Customer.Journal of Retailing Banking, 371(March): pp.33-40.
2. Berry, L.L. & Parasuraman, A.(1991), Marketing Services: Com-peting Through Quality.New York: The Free Press.
3. Bigelow, J.s., Johnson, C., Cianfrani, C.A. & Stratton, J.(2001), Transitioning to the new ISO 9001, Quality Congress, American Society for Quality, Annual.
4. Bolton, R.N. & Drew, J.H.(1991),A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value,Journal of Consumer Research, 17, pp.375-384.
5. Boshoff, C. & Mels, G. (1995) ,A Causal Model to Evaluate the Relationships among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality,European Journal of Marketing, 29(2), pp.23-42.
6. Brignall, T.J. & Fitzgerald, R.J. (1991) , Performance Measurement in Service Businesses, ManagementAccounting-London, 69 (10) , Nov, pp.34-36.
7. Brooks, R.F., Lings, I.N. & Botschen M.A.(1999),Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts,The Service Industries Journal, 19(4): pp.49-67.
8. Cameron, K.(1978), Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education, Administrative Science Quarterly, 23, pp.604-629.
9. Campbell, J.P. (1977) , On the Natural of Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey, Bass,8.

- 10.Chakravarthy, B.S. (1986) , Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management, Academy of Management Review, 7 (2) , pp. 35-44.
- 11.Crawford, J.C. & Getty, J.M. (1991) ,The Marketing of Service: A Quality Perspective. Journal of Professional Services Marketing, 8(1), pp.5-15.
- 12.Cronin, J.J., Jr. & Taylor, S.A.(1992),Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.Journal of Marketing, 56(3), pp.55-68.
- 13.Cronin, J.J. & Taylor, S.A.(1994),SERVPERF-versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perception-minus-expectations Measurement of Service Quality. Journal of Marketing, 58(1), pp.125-131.
- 14.Dainel, R.D.(1961), Management Information Crisis, Havard Business Review, 39(5), pp.107-118.
- 15.David, S.M.(1985), Culture Is Note Just an Internal Affair, In Ralph, et al.editors, Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Tossey-Bass,18 (2) , pp.137-147.
- 16.Davis, T.R.V.(1991), Internal Service Operations: Strategies for Increasing Their Effectiveness and Controlling Their Cost, Organizational Dynamics, 20(2), pp.5-22.
- 17.Deal, T.E. & Kennedy, A.A.(1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, MA: Addison-Wesley,
- 18.Edvardsson, B., Larsson, G. & Setterlind, S.(1997), Internal Service Quality and The Psychosocial Work Environment: An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness,The Service Industries Journal, 17(2), pp.252-263.

19. Ferguson, C.R. & Dickinson, R.(1982), Critical Success Factor for Directors in the Eighties, Business Horizons, May-June, pp.14-18.
20. Gummesson, E. (1987) ,The New Marketing-Developing Long-term Interactive Relationships. Long Range Planning, 20(4), pp.10-20.
21. Hartline, M.D. & Ferrel, O.C.(1996),The Management of Customer-contact Service Employees: An Empirical Investigation, Journal of Marketing, 60(4), pp.52-70.
22. Heskett, J.L. & Schlesinger, L. A.(1994),Putting the Service Profit Chain to Work,Harvard Business Review, 72(2), pp.164-174.
23. Hofstede, G.(1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill.
24. Howcroft, B.(1993),Staff Perceptions of Service Quality in a UK Clearing Bank: Some Empirical Findings,International Journal of Service Industry Management, 4(6), pp.5-24.
25. Jones, C.R. (1996) ,Customer Satisfaction Assessment for “Internal” Supplier,Management Services, 8 (2) , pp.16-18.
26. LeBlanc, G. & Nguyen, N.(1988),Customers’ Perceptions of Service Quality in Financial Institutions,International Journal of Bank Marketing, 6(4), pp.7-18.
27. Levin, Ira M.(2000), Five Windows into Organization Culture: An Assessment Framework and Approach,Organization Development Journal, 18 (4) , pp.80-95.
28. Madu, C. N., Kuei, C. H. & Jacob ,R . A. (1996) , An Empirical Assessment of the Influence of Quality Dimension on Organizational Performance, Internal Journal of Production Research, 34(7), pp.1943-1962.

29. Maisel, L. (1992), The Balance Scorecard Approach, Journal of Cost Management, 28 (8), pp.47-52.
30. McDermott, L.C. & Emerson, M. (1991), Quality and Service for Internal Customer. Training & Development Journal, 45(1), pp.61-64.
31. O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991), People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, Academy of Management Journal 34(3), pp.487-516.
32. Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1991), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, Journal of Retailing, 67(4), pp.420-450.
33. Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V. A. (1993), More on Improving Service Quality Measurement, Journal of Retailing, 69(1), pp.140-147.
34. Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1991), Perceived Service Quality as a Customer-based Performance Measure: an Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model, Human Resource Management, 30(3), pp.335-364.
35. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L. L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 49(3), pp.41-50.
36. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988), SERVQUAL: A Multipleitem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, 64(1), pp.12-40.

- 37.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.(1994), Reassessment of Expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implication for Future Research, Journal of marketing, 58(1), pp.111-124.
- 38.Pettigrew, M.(1983), On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 28 (1) , pp.27-38.
- 39.Quinn,J.B. (1988) ,Strategies for Change,Homewok,III:Irwin.
- 40.Rayner, P. & Porter, L.T.(1991), S5750/ISO 9000-The Experience of Small and Medium-Sized Firms, International Journal of Quality & Reliability Management, 1(6), pp.16-28.
- 41.Reynoso, J. & Moores, B.(1995), Towards the Measurement Internal Service Quality, International Journal of Service Industry Management, 6(3), pp.64-83.
- 42.Richard, D.(2001), Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, pp.314-325.
- 43.Robbins, S.P.(1990), Organization Theory: Structure Designs and Applications, 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 44.Robinson, R.B. & Pearce,J.A. (1988) ,Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business Unit Performance, Strategic Management Journal, 9, pp.43-60.
- 45.Rockart, J.F.(1979), Hief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review, March-April, pp.81-93.
- 46.Schein, E.H.(1992), Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- 47.Schwartz, H. M. & Davis, S.M.(1981), Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organization Dynamics, Summer, pp.33-40.
- 48.Seashore, S.E. & Yuchtman,E. (1967) , Factorial Analysis of Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, 12(3), pp.377-395.

49. Sloma, Richard S. (1980) , How to Measure Managerial performance, Macmillan P.C, 8 (2) ,pp.66-89.
50. Steers, R.M. (1975) , Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 20, pp.546-558.
51. Swamidass, P.M. & Newwell, V.T. (1987) , Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analyti Model, Management Science, 33(4), pp.509-524.
52. Teas, R.K.(1993), Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality, Journal of Marketing, 57(4), pp.18-34.
53. Vandermerwe, S. & Gilbert, D.J.(1989), Making Internal Services Market Driven, Business Horizon, 15(6), pp.83-89.
54. Vandermerwe, S. & Gilbert, D.J.(1991), Internal Services: Gaps in needs/Performance and Prescriptions for Effectiveness, International Journal of Service Industry Management, 2(1), pp.50-60.
55. Venkartaman, N., Ramanujam, Vasudevan (1986) , Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approach, Academy of Management Review, 11(4), pp.801-814.
56. Vloeberghs, D. & Bellens, J.(1996), Mplementing the ISO 9000 Standards in Belgium, Quality Progress, 29 (6) , pp.43-48.
57. Wallach, E.j.(1983), Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, 37 (2) , pp.29-36.
58. Weston, F.C.Jr.(1995), Hat Do Managers Really Think of the ISO 9000 Registerarion Process, Quality Press, 28(10), pp.67-73.
59. Worcester Regional Research Bureau (2003) , Compstat and Citistat: Should Worcester Adopt These Management Techniques ?, Report, 03 (01) ,pp.1-2.
60. Zeithaml, V.A.(1993), The Nature and D eterminants of Customer Expectations of Service. Journal of the Academy of Marketing Service, 21(1), pp.1-12.

附錄一

「組織文化、I S O 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究」調查問卷之

專家意見

指導教授：褚麗絹

編製者：陳富祥

敬愛的警察先進您好：

為瞭解並建立本研究的專家效度，懇祈惠賜卓見。

本研究分兩個部分，第一部分是「I S O 品管制度量表」，第二部分是「組織績效量表」。

茲將各構面之特性及編制的題目說明如下，並請您就每一小題對該構面適用的程度，在適當的□中打V。若有修正意見，也請您不吝指教，書寫於該構面題下，作為研究者修改之參考。非常感謝您的協助。

本問卷為預試問卷，主要目的在於篩選題目，以編擬正式問卷，因此題目較多，填答可能較為費時，佔用您的時間，深感歉意。由於您的鼎力協助，將讓我們更加了解I S O 品管制度與組織績效之關係，而有助於警察機關推行ISO 品管制度，謝謝您的支持與協助。

敬頌

警安

南華大學管理科學研究所

研究生 陳富祥 敬上

中華民國九十三年十一月

【第一部分】I S O 品管制度量表：

填答說明：

1. ISO 品管制度量表係分為六個構面編製而成，就單位成員在推行ISO 品管制度上對成功關鍵因素重要性之認知程度，以Likert五點量表：非常重要、重要、沒意見、不重要、沒有影響，實施檢測，其構面分別為「高階層決心」、「全員參與」、「教育訓練」、「制度合理」、「顧客導向」、「持續改善」。
2. 茲將問卷依各構面所編制的題目分述如下，並請您就每一小題對各構面適用的程度，在適當的□中打V，若有修正意見，也請您不吝指教，書寫於該題下，作為研究者修改之參考。

適 修 不
 改 後 適
 合 合 合

一、 高階層決心

1. 本單位推行 I S O 制度時,高階層將品質政策具體化並訂定計畫……………
 修正意見: _____
2. 本單位推行 I S O 制度時,高階層定期審查 I S O 9 0 0 1 的推行……………
 修正意見: _____
3. 本單位推行 I S O 制度時,高階層宣示品質目標並視品質為責任……………
 修正意見: _____
4. 本單位推行 I S O 制度時,高階層依據實務需求投入資源……………
 修正意見: _____

二、 全員參與

5. 本單位推行 I S O 制度時,有高階人員之參與和重視……………
 修正意見: _____
6. 本單位推行 I S O 制度時,有中階層人員之參與和認同……………
 修正意見: _____
7. 本單位推行 I S O 制度時,部門間溝通協調良好……………
 修正意見: _____
8. 本單位推行 I S O 制度之組織文化與主管的領導風格……………
 修正意見: _____

三、 教育訓練

9. 本單位推行 I S O 制度時,重視教育訓練與人才培育……………
 修正意見: _____

	適 合	修 改 後 適 合	不 適 合
10. 本單位推行 I S O 制度時，獎懲分明，適才適用……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
11. 本單位推行 I S O 制度時，高階層實施教育訓練之必要性與有效性……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
12. 本單位推行 I S O 制度時，中階層實施教育訓練之必要性與有效性……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
13. 本單位推行 I S O 制度的教材、講師與訓練方式之適當性與有效性……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
四、 制度合理			
14. 本單位推行 I S O 制度借助外部專業顧問的推動……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
15. 本單位推行 I S O 制度由主管業務之主管負責主導與推動……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
16. 本單位推行 I S O 制度由各部門主管組成推動小組……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
17. 本單位推行 I S O 制度時，有驗證單位的嚴謹監督……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
18. 本單位推行 I S O 制度時，有嚴謹與適當的內、外部稽核……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
19. 本單位推行 I S O 制度時，稽核人員的適當性與專業性……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			
20. 本單位推行 I S O 制度時，對效果確認之落實性與預防問題再發生……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見：_____			

	適 合	修 改 後 適 合	不 適 合
21. 本單位推行 I S O 制度時,有簡潔明瞭與量身訂製之流程設計……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
22. 本單位推行 I S O 制度時,品質管理系統文件化並持續改進其有效性……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
23. 本單位推行 I S O 制度時,對系統流程與績效定期監督與量測……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
24. 本單位推行 I S O 制度時,設定流程之量測與監控指標……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
五、 顧客導向			
25. 本單位推行 I S O 制度時,充分瞭解民眾需要……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
26. 本單位推行 I S O 制度時,對於警政資訊會適當地與民眾溝通……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
27. 本單位推行 I S O 制度時,運用各種方式以瞭解民眾滿意程度……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
28. 本單位推行 I S O 制度時,目標包含滿足民眾的需要和期望……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
29. 本單位推行 I S O 制度時,對民眾抱怨與意見能適時有效處理……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
六、 持續改善			
30. 本單位推行 I S O 制度時,設定目標以持續改善勤(業)務流程……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			
31. 本單位推行 I S O 制度時,運用電腦資訊系統來輔助與管理……………	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正意見: _____			

- | | 適
合 | 修
改
後
適
合 | 不
適
合 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 32. 本單位推行 I S O 制度時,經由相關資訊與數據以持續改善..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見: _____ | | | |
| 33. 本單位推行 I S O 制度時,有配套措施如提案改善、品管圈、管制圖等..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見: _____ | | | |
| 34. 本單位推行 I S O 制度時,運用持續改善成為認知與知識..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見: _____ | | | |

【第二部分】組織績效量表：

填答說明：

1. 組織績效量表係分為五個構面編製而成，就單位實施 ISO 品管制度後之組織績效，與之前的組織績效平均值，成員個人主觀相互比較，以 Likert 五點量表：顯著進步（10%以上）、稍微進步（5~10%）、無差異（5%以內）、稍微退步（5~10%）、顯著退步（10%以上），實施檢測，其構面分別為「流程改善」、「成果改善」、「資源改善」、「員工激勵」、「滿意度提升」。
2. 茲將問卷依各構面所編製的題目分述如下，並請您就每一小題對各構面適用的程度，在適當的□中打V，若有修正意見，也請您不吝指教，書寫於該題下，作為研究者修改之參考。

適	修	不
合	改	適
合	後	合
	適	
	合	

一、滿意度提升

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位與民眾互動的改善..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 2. 相較於 I S O 品管制度實施前，民眾對本單位抱怨的減少..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 3. 相較於 I S O 品管制度實施前，民眾對本單位滿意度的改善..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 4. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位便民措施的增加..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 5. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位工作效率的改善..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |

適	修	不
	改	適
	後	合
	適	
合	合	合

二、 流程改善

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位勤（業）務執行程序的改善..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 7. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位內部流程績效的增進..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 8. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位外部服務績效的增進..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 9. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位工作程序疏漏的降低..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 10. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位經費控管的嚴謹..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 11. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位工作疏失的降低..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |

三、 成果改善

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位達成任務（目標）工作的增加..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 13. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位獎（激）勵機率的增加..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 14. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位勤（業）務成果的增加..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |

四、 資源改善

- | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位年度經費的降低..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |

- | | 適
合 | 修
改
後
適
合 | 不
適
合 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位官僚化的降低…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 17. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位 E 化作業的增加…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 18. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位人事費用（薪資、加班費）的降低…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 五、 員工激勵 | | | |
| 19. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位員工技能與資格的提昇…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 20. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位員工參與動機與活力的增加…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 21. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位員工多元知能的增加…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 22. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位員工正面工作態度的提昇…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |

(再次感謝您的協助與支持)

附錄二

專家效度調查名單

編號	姓名	現任職稱	備考
1	楊永年	中央警察大學教授	
2	章光明	中央警察大學教授	
3	趙家民	南華大學助理教授	
4	黃茂穗	台北縣政府警察局局長	
5	張傳忠	台北縣政府警察局副局長	
6	陳國恩	嘉義市政府警察局局長	
7	吳思陸	台北市政府警察局大安分局長	
8	陳連禎	內政部警政署行政組組長	
9	何正成	內政部警政署人事室主任	
10	鍾國文	內政部警政署秘書室主任	ISO 業務主管
11	孫文超	內政部警政署科長	ISO 稽核員
12	黃順超	航空警察局安檢隊長	ISO 稽核員
13	吳麗珍	內政部警政署專員	ISO 稽核員
14	陳仕諺	內政部警政署專員	ISO 稽核員
15	蔡慶星	內政部警政署警務正	ISO 稽核員

附錄三

組織文化、I S O 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究預試問卷

敬愛的警察先進：

這份問卷之目的在瞭解警察機關「I S O 品管制度」與「組織績效」之研究。藉由您寶貴的經驗及意見，以作為警察機關推行 I S O 品管制度之參考。各項作答無所謂對錯，個人填答絕對保密，填答結果僅作為本研究分析之依據，請您放心作答！

本問卷為預試問卷，主要目的在於篩選題目，以編擬正式問卷，因此題目較多，填答可能較為費時，佔用您的時間，至表歉意。由於您的鼎力協助，將讓我們更加了解 I S O 品管制度與組織績效之關係，而有助於警察機關推行 ISO 品管制度，謝謝您的支持與協助。

敬頌

警安

南華大學管理科學研究所

指導教授：褚麗絹

研究生 陳富祥 敬上

中華民國九十三年十一月

【第一部分】組織文化類型：

此部分問項主要探討本單位之組織文化特性，請您詳細閱讀及依據實際感受於問項中勾選 V 適當之內容。

	非 常 的 同 意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
1 本單位成員富冒險進取心.....	<input type="checkbox"/>				
2 本單位成員間彼此互相合作.....	<input type="checkbox"/>				
3 本單位層級劃分明確.....	<input type="checkbox"/>				
4 本單位處理程序明確.....	<input type="checkbox"/>				

(請續答下一頁)

	非 常 的 同 意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
5 本單位重視人際關係.....	<input type="checkbox"/>				
6 本單位鼓勵成員接受新觀念及創新.....	<input type="checkbox"/>				
7 本單位強調創新、學習及成長.....	<input type="checkbox"/>				
8 本單位給予成員鼓勵及獎勵.....	<input type="checkbox"/>				
9 本單位經常刺激成員思考.....	<input type="checkbox"/>				
10 本單位能感受工作壓力.....	<input type="checkbox"/>				
11 本單位長官常用命令式口氣.....	<input type="checkbox"/>				
12 本單位具有完善的規章制度.....	<input type="checkbox"/>				
13 本單位給予成員自主與自由.....	<input type="checkbox"/>				
14 本單位對成員均能一視同仁.....	<input type="checkbox"/>				
15 本單位作風保守.....	<input type="checkbox"/>				
16 本單位能彼此互相信賴.....	<input type="checkbox"/>				
17 本單位工作充滿活力.....	<input type="checkbox"/>				
18 本單位成員對工作具高度熱忱.....	<input type="checkbox"/>				
19 本單位以權力為導向.....	<input type="checkbox"/>				
20 本單位重視工作績效.....	<input type="checkbox"/>				
21 本單位管理極為嚴格.....	<input type="checkbox"/>				

(請續答下一頁)

【第二部分】ISO 品管制度：

此部分問項主要探討本單位 ISO 品管制度成功關鍵因素，請您詳細閱讀及依據實際感受於問項中勾選 V 適當之內容。

	非 常 重 要	重 要	沒 意 見	不 重 要	沒 有 影 響
1. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）將品質政策及目標具體化並訂定執行計畫.....	<input type="checkbox"/>				
2. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）定期審查 I S O 9 0 0 1 的推行進度.....	<input type="checkbox"/>				
3. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）宣示品質目標並以品質提升為責任.....	<input type="checkbox"/>				
4. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）依據推動狀況投入必要之人力及財務.....	<input type="checkbox"/>				
5. 本單位推行 I S O 制度時，有高階人員（局長、分局長、課長等）之共同參與和重視	<input type="checkbox"/>				
6. 本單位推行 I S O 制度時，有中階層人員（組長、所長、巡官等）之共同參與和認同	<input type="checkbox"/>				
7. 本單位推行 I S O 制度時，部門間溝通協調良好.....	<input type="checkbox"/>				
8. 本單位推行 I S O 制度時，主管的領導風格良好.....	<input type="checkbox"/>				
9. 本單位推行 I S O 制度時，重視教育訓練與人才培育.....	<input type="checkbox"/>				
10. 本單位推行 I S O 制度時，對推動及執行人員獎懲分明，適才適用.....	<input type="checkbox"/>				
11. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）實施教育訓練之必要性	<input type="checkbox"/>				
12. 本單位推行 I S O 制度時，中階層（組長、所長、巡官等）實施教育訓練之必要性...	<input type="checkbox"/>				
13. 本單位推行 I S O 制度的教材、講師與訓練方式之適當性.....	<input type="checkbox"/>				
14. 本單位推行 I S O 制度借助外部專業顧問的輔導.....	<input type="checkbox"/>				

（請續答下一頁）

	非 常 重 要	重 要	沒 有 意 見	不 重 要	沒 有 影 響
15. 本單位推行 I S O 制度由主管業務之單位負責主導與推動……	<input type="checkbox"/>				
16. 本單位推行 I S O 制度由各部門主管組成推動小組……	<input type="checkbox"/>				
17. 本單位推行 I S O 制度時，有驗證單位的持續稽核評鑑……	<input type="checkbox"/>				
18. 本單位推行 I S O 制度時，實施嚴謹與適當的內部稽核……	<input type="checkbox"/>				
19. 本單位推行 I S O 制度時，遴任稽核人員的適當性與專業性……	<input type="checkbox"/>				
20. 本單位推行 I S O 制度時，對稽核發現之問題與解決之重視程度……	<input type="checkbox"/>				
21. 本單位推行 I S O 制度時，對問題改善效果確認與預防問題再發生……	<input type="checkbox"/>				
22. 本單位推行 I S O 制度時，有簡淺明確之標準作業流程……	<input type="checkbox"/>				
23. 本單位推行 I S O 制度時，品質管理系統文件化並持續改進……	<input type="checkbox"/>				
24. 本單位推行 I S O 制度時，對案件處理流程與績效定期統計與分析……	<input type="checkbox"/>				
25. 本單位推行 I S O 制度時，對案件處理流程有控管、稽催及審核的機制……	<input type="checkbox"/>				
26. 本單位推行 I S O 制度時，運用各種方式瞭解民眾需要……	<input type="checkbox"/>				
27. 本單位推行 I S O 制度時，對於警政資訊會適當地與民眾溝通……	<input type="checkbox"/>				
28. 本單位推行 I S O 制度時，運用各種方式瞭解民眾滿意程度……	<input type="checkbox"/>				
29. 本單位推行 I S O 制度時，品質目標包含滿足民眾的需要和期望……	<input type="checkbox"/>				
30. 本單位推行 I S O 制度時，對民眾抱怨與意見能即時有效處理……	<input type="checkbox"/>				
31. 本單位推行 I S O 制度時，設定品質目標以持續改善勤（業）務……	<input type="checkbox"/>				
32. 本單位推行 I S O 制度時，運用各項資訊科技來輔助與管理……	<input type="checkbox"/>				
33. 本單位推行 I S O 制度時，經由相關資訊與數據以持續改善……	<input type="checkbox"/>				
34. 本單位推行 I S O 制度時，有配套措施如提案改善、品管圈、管制圖等……	<input type="checkbox"/>				
35. 本單位推行 I S O 制度時，運用稽核評鑑作為持續改善成為全體員警之認知與共識……	<input type="checkbox"/>				

(請續答下一頁)

【第三部分】：內部服務品質：

此部分問項主要探討本單位之內部服務品質，請您詳細閱讀及依據實際感受於問項中勾選 V 適當之內容。

	非 常 優 良	優 良	普 通	不 良	非 常 不 良
1. 在我們的工作場合裡，有現代、新進的設備.....	<input type="checkbox"/>				
2. 我們的單位對民眾及員警進行溝通及承諾.....	<input type="checkbox"/>				
3. 在我們的工作場合裡，有信心及信賴感覺.....	<input type="checkbox"/>				
4. 在我們的工作場合裡，溝通是適當、正確、清楚及簡明.....	<input type="checkbox"/>				
5. 在我們的工作場合裡，我們是誠摯的關心所發生的問題.....	<input type="checkbox"/>				
6. 我們的工作環境是舒適、有吸引力.....	<input type="checkbox"/>				
7. 在我們的工作環境裡，員警是誠摯的關心及有慾望去解決組織所發生的問題.....	<input type="checkbox"/>				
8. 在我們的工作場合裡，我們快速及有效率回應外在需求.....	<input type="checkbox"/>				
9. 在我們的工作場合裡，同仁對人際關係感到舒適及有信心.....	<input type="checkbox"/>				
10. 在我們的工作場合裡，我們彼此注意關心.....	<input type="checkbox"/>				
11. 在我們的工作場合裡，員警服裝整齊給人專業形象.....	<input type="checkbox"/>				
12. 在我們的工作場合裡，我們樂意提供服務給民眾盡量避免作修正.....	<input type="checkbox"/>				
13. 在我們的工作場合裡，我們以服務為導向使民眾感到高興.....	<input type="checkbox"/>				
14. 在我們的工作場合裡，員警能期望受到很好及受人尊重待遇.....	<input type="checkbox"/>				
15. 在我們的工作場合裡，所有的印刷品看起來很吸引人.....	<input type="checkbox"/>				
16. 在我們的工作場合裡，我們真心關心同仁.....	<input type="checkbox"/>				
17. 在我們的工作場合裡，我們以獲得信賴出名.....	<input type="checkbox"/>				
18. 在我們的工作場合裡，我們非常願意容納別人特殊請求及需求.....	<input type="checkbox"/>				
19. 在我們的工作場合裡，我們相信同仁作好工作品質的能力.....	<input type="checkbox"/>				
20. 在我們的工作場合裡，我們敏感及迅速回應工作同仁的需求.....	<input type="checkbox"/>				

(請續答下一頁)

【第四部分】組織績效：

此部分問項主要探討本單位實施ISO品管制度後之組織績效，與之前的組織績效平均值相互比較，請您詳細閱讀及依據實際感受於問項中勾選□V適當之內容。

填答說明：

- 退步超過10% ----- 【顯著退步】
- 退步在5% ~10% ----- 【稍微退步】
- 進步或退步低於5% ----- 【無差異】
- 進步在5% ~10% ----- 【稍微進步】
- 進步超過10% ----- 【顯著進步】

	顯 著 進 步	稍 微 進 步	無 差 異	稍 微 退 步	顯 著 退 步
1. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位勤(業)務作業流程的改善……	<input type="checkbox"/>				
2. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位內部流程的增進……	<input type="checkbox"/>				
3. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位為民服務流程的精進……	<input type="checkbox"/>				
4. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位工作疏失的降低……	<input type="checkbox"/>				
5. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位達成任務(目標)工作的增加……	<input type="checkbox"/>				
6. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位員警受獎(激勵)機率的增加……	<input type="checkbox"/>				
7. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位勤(業)務績效的提升……	<input type="checkbox"/>				
8. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位辦公環境的改善……	<input type="checkbox"/>				
9. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位文書檔案管理的改善……	<input type="checkbox"/>				
10. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位年度經費的運用更為洽當……	<input type="checkbox"/>				
11. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位勤(業)務作業官僚化的降低……	<input type="checkbox"/>				
12. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位勤(業)務E化作業的增加……	<input type="checkbox"/>				
13. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位勤(業)務作業時間的降低……	<input type="checkbox"/>				
14. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位員警處理案件能力的提昇……	<input type="checkbox"/>				
15. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位員警參與意願與活力的增強……	<input type="checkbox"/>				

(請續答下一頁)

顯 稍 無 稍 顯
 著 微 差 微 著
 進 進 退 退
 步 步 異 步 步

16. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位員警對品質管理認知程度的增加
17. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位員警積極工作態度的提升……
18. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位與民眾互動的改善……
19. 相較於 I S O 品管制度實施前，民眾對本單位抱怨的減少……
20. 相較於 I S O 品管制度實施前，民眾對本單位滿意度的提升……
21. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位便民措施的增加……
22. 相較於 I S O 品管制度實施前，本單位工作效率的改善……

【第五部分】個人基本資料：請您將適當的資料於問項中勾選V之。

- 1.性別：(1) 女 Female (2) 男 Male
- 2.年齡：(1) 29 以下 (2) 30-34 (3) 35-39 (4) 40-44 (5) 45-49 (6) 50 以上
- 3.婚姻：(1) 已婚 (2) 未婚 (3) 其他
- 4.教育程度：(1) 甲種警員班 (2) 專科警員班 (3) 專科 (4) 大學 (5) 碩士以上
- 5.服務單位：(1) 市、縣警察局 (2) 警察分局 (3) 分駐（派出）所
- 6.服務年資：(1) 5 年以下 (2) 6-10 年 (3) 11-15 年 (4) 16-20 年 (5) 21 年以上
- 7.目前職務：(1) 高階主管（分局長、主任、課長..等以上）(2) 中階主管（分局組長、隊長、主任、所長（副所長））(3) 非主管人員
- 8.推動 ISO 制度擔任工作：(1) 推動小組（含規劃、決策）(2) 輔導人員（含稽核、督導人員） (3) 執行人員

（問卷填答完畢，非常感謝您的協助與支持）

附錄四

組織文化、I S O 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究調查問卷

敬愛的警察先進：

這是一份純學術研究的問卷，主要目的在探討台灣區各縣市警察局的組織文化、I S O 品管制度對內部服務品質與組織績效之相互關係。由於必須借重您的寶貴經驗，爰請共同參與這項研究工作，以供警察機關推行 I S O 品管制度之參考。本問卷係採匿名方式實施，所有資料僅供學術研究之用，問卷內容完全保密，絕不對外公開回答內容，敬請安心作答。填選完畢後，請將問卷逕交委託之聯絡人代為收回，謝謝您的支持與協助。

敬祝

健康快樂

萬事如意

南華大學管理科學研究所

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：陳富祥 敬上

中華民國九十三年十一月

【第一部分】組織文化類型：

此部分問項主要探討本單位之組織文化特性，在每題問項後有五個由「非常的同意」到「非常不同意」的連續性選項（5 4 3 2 1）供您圈選，請您詳細閱讀及依據實際感受，將認同的號碼填在每題前面之（）內。謝謝！

	非 常 的 同 意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
() 1. 本單位成員富冒險進取心.....	5	4	3	2	1
() 2. 本單位成員間彼此互相合作.....	5	4	3	2	1
() 3. 本單位層級劃分明確.....	5	4	3	2	1

(請續答下一頁)

	非 常 的 同 意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
() 4. 本單位處理程序明確.....	5	4	3	2	1
() 5. 本單位重視人際關係.....	5	4	3	2	1
() 6. 本單位鼓勵成員接受新觀念及創新.....	5	4	3	2	1
() 7. 本單位強調創新、學習及成長.....	5	4	3	2	1
() 8. 本單位給予成員鼓勵及獎勵.....	5	4	3	2	1
() 9. 本單位經常刺激成員思考.....	5	4	3	2	1
() 10. 本單位成員能感受工作壓力.....	5	4	3	2	1
() 11. 本單位長官常用命令式口氣.....	5	4	3	2	1
() 12. 本單位具有完善的規章制度.....	5	4	3	2	1
() 13. 本單位給予成員自主與自由.....	5	4	3	2	1
() 14. 本單位對成員均能一視同仁.....	5	4	3	2	1
() 15. 本單位作風保守.....	5	4	3	2	1
() 16. 本單位成員能彼此互相信賴.....	5	4	3	2	1
() 17. 本單位成員工作充滿活力.....	5	4	3	2	1
() 18. 本單位成員對工作具高度熱忱.....	5	4	3	2	1
() 19. 本單位以權力為導向.....	5	4	3	2	1
() 20. 本單位重視工作績效.....	5	4	3	2	1
() 21. 本單位管理極為嚴格.....	5	4	3	2	1

(請續答下一頁)

【第二部分】ISO 品管制度：

此部分問項主要探討本單位 ISO 品管制度成功關鍵因素，在每題問項後有五個由「非常重要」到「沒有影響」的連續性選項（5 4 3 2 1）供您圈選，請您詳細閱讀及依據實際感受，將認同的號碼填在每題前面之（）內。謝謝！

	非 常 重 要	重 要	沒 有 意 見	不 重 要	沒 有 影 響
() 1. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）將品質政策及目標具體化並訂定執行計畫.....	5	4	3	2	1
() 2. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）定期審查 I S O 9 0 0 1 的推行進度.....	5	4	3	2	1
() 3. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）宣示品質目標並以品質提升為責任.....	5	4	3	2	1
() 4. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）依據推動狀況投入必要之人力及財務.....	5	4	3	2	1
() 5. 本單位推行 I S O 制度時，有高階人員（局長、分局長、課長等）之共同參與和重視.....	5	4	3	2	1
() 6. 本單位推行 I S O 制度時，有中階層人員（組長、所長、巡官等）之共同參與和認同.....	5	4	3	2	1
() 7. 本單位推行 I S O 制度時，部門間溝通協調良好.....	5	4	3	2	1
() 8. 本單位推行 I S O 制度時，主管的領導風格良好.....	5	4	3	2	1
() 9. 本單位推行 I S O 制度時，重視教育訓練與人才培育.....	5	4	3	2	1
() 10. 本單位推行 I S O 制度時，對推動及執行人員獎懲分明，適才適用.....	5	4	3	2	1

（請續答下一頁）

	非 常 重 要	重 要	沒 有 意 見	不 重 要	沒 有 影 響
() 11. 本單位推行 I S O 制度時，高階層（局長、分局長、課長等）實施教育訓練之必要性.....	5	4	3	2	1
() 12. 本單位推行 I S O 制度時，中階層（組長、所長、巡官等）實施教育訓練之必要性.....	5	4	3	2	1
() 13. 本單位推行 I S O 制度的教材、講師與訓練方式之適當性.....	5	4	3	2	1
() 14. 本單位推行 I S O 制度借助外部專業顧問的輔導.....	5	4	3	2	1
() 15. 本單位推行 I S O 制度由主管業務之單位負責主導與推動.....	5	4	3	2	1
() 16. 本單位推行 I S O 制度由各部門主管組成推動小組.....	5	4	3	2	1
() 17. 本單位推行 I S O 制度時，有驗證單位的持續稽核評鑑.....	5	4	3	2	1
() 18. 本單位推行 I S O 制度時，實施嚴謹與適當的內部稽核.....	5	4	3	2	1
() 19. 本單位推行 I S O 制度時，遴任稽核人員的適當性與專業性.....	5	4	3	2	1
() 20. 本單位推行 I S O 制度時，對稽核發現之問題與解決之重視程度...	5	4	3	2	1
() 21. 本單位推行 I S O 制度時，對問題改善效果確認與預防問題再發生	5	4	3	2	1
() 22. 本單位推行 I S O 制度時，有簡淺明確之標準作業流程.....	5	4	3	2	1
() 23. 本單位推行 I S O 制度時，品質管理系統文件化並持續改進.....	5	4	3	2	1
() 24. 本單位推行 I S O 制度時，對案件處理流程與績效定期統計與分析	5	4	3	2	1
() 25. 本單位推行 I S O 制度時，對案件處理流程有控管、稽催及審核的機制.....	5	4	3	2	1
() 26. 本單位推行 I S O 制度時，運用各種方式瞭解民眾需要.....	5	4	3	2	1
() 27. 本單位推行 I S O 制度時，對於警政資訊會適當地與民眾溝通.....	5	4	3	2	1
() 28. 本單位推行 I S O 制度時，運用各種方式瞭解民眾滿意程度.....	5	4	3	2	1

(請續答下一頁)

	非 常 重 要	重 要	沒 意 見	不 重 要	沒 有 影 響
() 29. 本單位推行 I S O 制度時，品質目標包含滿足民眾的需要和期望...	5	4	3	2	1
() 30. 本單位推行 I S O 制度時，對民眾抱怨與意見能即時有效處理.....	5	4	3	2	1
() 31. 本單位推行 I S O 制度時，設定品質目標以持續改善勤 (5	4	3	2	1
() 32. 本單位推行 I S O 制度時，運用各項資訊科技來輔助與管理.....	5	4	3	2	1
() 33. 本單位推行 I S O 制度時，經由相關資訊與數據以持續改善.....	5	4	3	2	1
() 34. 本單位推行 I S O 制度時，有配套措施如提案改善、品管圈、管制圖等.....	5	4	3	2	1
() 35. 本單位推行 I S O 制度時，運用稽核評鑑作為持續改善成為全體員 警之認知與共識.....	5	4	3	2	1

【第三部分】：內部服務品質：

此部分問項主要探討本單位之內部服務品質，在每題問項後有五個由「非常優良」到「非常不良」的連續性選項（5 4 3 2 1）供您圈選，請您詳細閱讀及依據實際感受，將認同的號碼填在每題前面之（）內。謝謝！

	非 常 優 良	優 良	普 通	不 良	非 常 不 良
() 1. 在我們的工作場合裡，有現代、新進的設備.....	5	4	3	2	1
() 2. 我們的單位會對民眾及員警進行溝通及承諾.....	5	4	3	2	1
() 3. 在我們的工作場合裡，有信心及信賴感覺.....	5	4	3	2	1
() 4. 在我們的工作場合裡，溝通是適當、正確、清楚及簡明.....	5	4	3	2	1
() 5. 在我們的工作場合裡，我們是誠摯的關心所發生的問題.....	5	4	3	2	1

（請續答下一頁）

	非 常 優 良	優 良	普 通	不 良	非 常 不 良
() 6. 我們的工作環境是舒適、有吸引力……………	5	4	3	2	1
() 7. 在我們的工作環境裡，員警是誠摯的關心及有慾望去解決組織所發生的問題	5	4	3	2	1
() 8. 在我們的工作場合裡，我們快速及有效率回應外在需求……………	5	4	3	2	1
() 9. 在我們的工作場合裡，同仁對人際關係感到舒適及有信心……………	5	4	3	2	1
() 10. 在我們的工作場合裡，我們彼此注意關心……………	5	4	3	2	1
() 11. 在我們的工作場合裡，員警服裝整齊給人專業形象……………	5	4	3	2	1
() 12. 在我們的工作場合裡，我們樂意提供盡量避免作修正的服務給民眾……………	5	4	3	2	1
() 13. 在我們的工作場合裡，我們以服務為導向使民眾感到高興……………	5	4	3	2	1
() 14. 在我們的工作場合裡，員警能期望受到很好及被尊重待遇……………	5	4	3	2	1
() 15. 在我們的工作場合裡，所有的印刷品看起來很吸引人……………	5	4	3	2	1
() 16. 在我們的工作場合裡，我們真心關心同仁……………	5	4	3	2	1
() 17. 在我們的工作場合裡，我們以獲得信賴出名……………	5	4	3	2	1
() 18. 在我們的工作場合裡，我們非常願意容納別人特殊請求及需求…	5	4	3	2	1
() 19. 在我們的工作場合裡，我們相信同仁作好作品質的能力……………	5	4	3	2	1
() 20. 在我們的工作場合裡，我們敏感及迅速回應工作同仁的需求……	5	4	3	2	1

(請續答下一頁)

【第四部分】組織績效：

此部分問項主要探討本單位實施ISO品管制度後之組織績效，與之前的組織績效平均值相互比較，在每題問項後有五個由「顯著進步」到「顯著退步」的連續性選項（5 4 3 2 1）供您圈選，請您詳細閱讀及依據實際感受，將認同的號碼填在每題前面之（）內。謝謝！

填答說明：

退步超過10% ----- 【顯著退步】

退步在5% ~10% ----- 【稍微退步】

進步或退步低於5% ----- 【無差異】

進步在5% ~10% ----- 【稍微進步】

進步超過10% ----- 【顯著進步】

		顯 著 進 步	稍 微 進 步	無 差 異	稍 微 退 步	顯 著 退 步
() 1.	相較於ISO品管制度實施前，本單位勤（業）務作業流程的改善……	5	4	3	2	1
() 2.	相較於ISO品管制度實施前，本單位內部流程的增進……	5	4	3	2	1
() 3.	相較於ISO品管制度實施前，本單位為民服務流程的精進……	5	4	3	2	1
() 4.	相較於ISO品管制度實施前，本單位工作疏失的降低……	5	4	3	2	1
() 5.	相較於ISO品管制度實施前，本單位達成任務（目標）工作的增加……	5	4	3	2	1
() 6.	相較於ISO品管制度實施前，本單位員警受獎（激）勵機率的增加……	5	4	3	2	1
() 7.	相較於ISO品管制度實施前，本單位勤（業）務績效的提升……	5	4	3	2	1
() 8.	相較於ISO品管制度實施前，本單位辦公環境的改善……	5	4	3	2	1
() 9.	相較於ISO品管制度實施前，本單位文書檔案管理的改善……	5	4	3	2	1
() 10.	相較於ISO品管制度實施前，本單位年度經費的運用更為洽當	5	4	3	2	1
() 11.	相較於ISO品管制度實施前，本單位勤（業）務作業官僚化的降低……	5	4	3	2	1
() 12.	相較於ISO品管制度實施前，本單位勤（業）務E化作業的增加……	5	4	3	2	1

（請續答下一頁）

	顯 著 進 步	稍 微 進 步	無 差 異	稍 微 退 步	顯 著 退 步
() 13. 相較於ISO品管制度實施前，本單位勤(業)務作業時間的降低.....	5	4	3	2	1
() 14. 相較於ISO品管制度實施前，本單位員警處理案件能力的提昇	5	4	3	2	1
() 15. 相較於ISO品管制度實施前，本單位員警參與意願與活力的增強.....	5	4	3	2	1
() 16. 相較於ISO品管制度實施前，本單位員警對品質管理認知程度的增加.....	5	4	3	2	1
() 17. 相較於ISO品管制度實施前，本單位員警積極工作態度的提升	5	4	3	2	1
() 18. 相較於ISO品管制度實施前，本單位與民眾互動的改善.....	5	4	3	2	1
() 19. 相較於ISO品管制度實施前，民眾對本單位抱怨的減少.....	5	4	3	2	1
() 20. 相較於ISO品管制度實施前，民眾對本單位滿意度的提升.....	5	4	3	2	1
() 21. 相較於ISO品管制度實施前，本單位便民措施的增加.....	5	4	3	2	1
() 22. 相較於ISO品管制度實施前，本單位工作效率的改善.....	5	4	3	2	1

【第五部分】個人基本資料：請您將適當的資料填在每題前面之()內。謝謝！

- () 一、性別：(1) 女 Female (2) 男 Male
- () 二、年齡：(1) 29 以下 (2) 30-34 (3) 35-39 (4) 40-44 (5) 45-49 (6) 50 以上
- () 三、婚姻：(1) 已婚 (2) 未婚 (3) 其他
- () 四、教育程度：(1) 甲種警員班 (2) 專科警員班 (3) 專科 (4) 大學 (5) 碩士以上
- () 五、服務單位：(1) 市、縣警察局 (2) 警察分局 (3) 分駐(派出)所
- () 六、服務年資：(1) 5 年以下 (2) 6-10 年 (3) 11-15 年 (4) 16-20 年 (5) 21 年以上
- () 七、目前職務：(1) 高階主管(分局長、主任、課長..等以上) (2) 中階主管(分局組長、隊長、主任、所長(副所長)) (3) 非主管人員
- () 八、推動 ISO 制度擔任工作：(1) 推動小組(含規劃、決策) (2) 輔導人員(含稽核、督導人員) (3) 執行人員

(問卷填答完畢，非常感謝您的協助與支持)

個人簡歷

姓名：陳富祥

學歷：中央警察大學 36 期刑事警察學系畢業

經歷：分局長、督察長、副局長、局長、組長

現職：內政部警政署保安警察第六總隊 總隊長