

國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

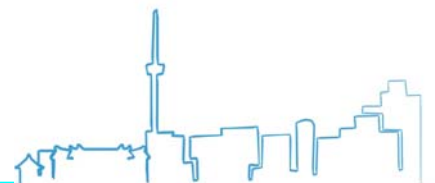
指導教授：孫本初 博士

基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制
度與組織績效關聯性之研究
——內部行銷的觀點——

**The Study of the Relationship between First-level
Police Organization Introducing ISO Quality
Management System and Organizational Performance
-A Perspective of Internal Marketing**

研究生：鄧國樑 撰

中華民國九十五年十二月



國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制
度與組織績效關聯性之研究
——內部行銷的觀點——

**The Study of the Relationship between First-level
Police Organization Introducing ISO Quality
Management System and Organizational Performance
-A Perspective of Internal Marketing**

研究生：鄧國樑 撰
指導教授：孫本初 博士

中華民國九十五年十二月



國立台東大學

學位論文考試委員審定書

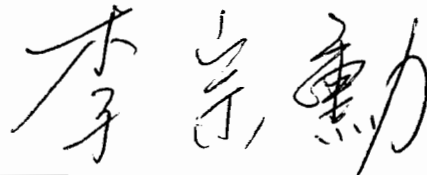
系所別：區域政策與發展研究所-公共事務管理碩士在職專班

本班 鄧國樑 君

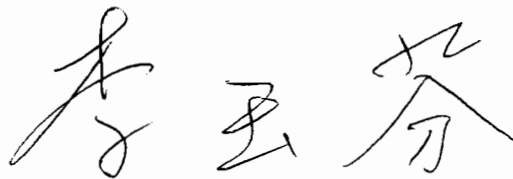
所提之論文基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制度與組織績效關聯性
之研究—內部行銷的觀點

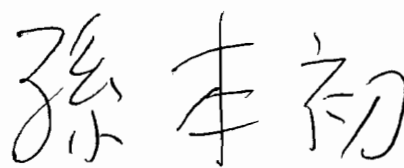
業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：



(學位考試委員會主席)





(指導教授)

論文學位考試日期：95 年 12 月 11 日

國立台東大學

附註：1. 一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
_____組 95 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目： 基層警察機關推動導入ISO品質管理制度與組織績效關聯性之研究—內部行銷的觀點

指導教授： 孫本初

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：鄧國樑

簽 名： _____ 鄧國樑

中華民國 96 年 01 月 17 日

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 區域政策與發展研究所 公共事務管理在職專班 95 學年度第 一 學期取得之 碩 士學位之論文。

論文名稱：基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制度與組織績效關聯性之研究-內部行銷的觀點

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單位
V		國家圖書館
V		本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱讀、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利（未申請者本條款請不予理會）的附件之一，申請文號為：

_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
V			

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：孫本初 博士

研究生簽名：鄭國樑

學號：3093023

日期：中華民國 九十六 年 元 月 十五 日

謝誌

如果要為臺東縣警察局推動全面品質管理找出其成功的「關鍵因素」，我的看法可以歸納為 12 個字——「組織學習、鼓勵創新、容許錯誤」。看似容易，但要在別於警政高層以「績效掛帥」、「結果導向」的組織文化下，堅持變革，走與當局不一樣的道路，似乎是要多那麼一些道德勇氣及宗教家不計個人毀譽、與人為善的情操。

這篇論文是我自 2002 年參與臺東縣警察局全面品質管理工作，以及參與警政署推動 ISO 品質管理系統輔導、稽核評鑑歷程中實務與學理結合的苦思與紀實。4 年多來一直想說的是 TQM 與 ISO 是可以融合的；另外，想驗證將「內部行銷」當做推動全面品質管理的起始是可行的，更是具有挑戰性的嘗試。論文完成時，適逢臺東縣警察局榮獲行政院第 8 屆服務品質獎整體獎項殊榮，讓我們更有百分之百的理由大聲疾呼：「全面品質管理是可以在警政機關獲得完美的體現的」。

王鼎鈞先生說：「事無全美，讀書便佳。經師易得，人師難求，經中自有人師」，我的指導教授孫本初博士在公共管理理論及研究方法的循循善誘、有教無類；口試老師中央警察大學李宗勳所長，在這篇論文裡我稱他為「無可求藥的樂觀主義者」，其以悲切悱惻的襟懷，引領公職人員找回工作的價值及生命的熱愛是 e 世代的新新人類可以學習的；區研所所長李玉芬對學生的寬容與化鋼鐵為繞指柔的高深功力，亦是令人折服的。離開大學 15 年後再度進入深奧的學術殿堂，引領神遊浩瀚學海的 3 位「惻隱精誠恢廓活潑」的人師永遠是可以為莘莘學子及我們這群在職班的老學生景從的。

《從 A 到 A⁺》的作者-吉姆·柯林斯 (Jim Collins) 在 1994 年 12 月間與杜拉克晤談時曾經問道：「在你的 26 本著作裡頭，你最引以為傲的是哪一本？」，杜拉克不假思索的回答：「下一本」。對於口試委員 2 位李所長的指正，我做了將近 1 個月的思索，但卻只做小幅的修改。牟宗三先生曾說：「少年要有聰明，中年要有功力，晚年要有境界」，囿於作者學養，這篇論文在修改後仍有太多不足以成學的文獻堆棧，仍有太多待澄化提升之

處。年屆不惑之年，單憑「一招半式的功力」要將話說清楚是很困難的。但是吾人竊仿杜拉克自我期許「下一本」將是可以期待的，也恕我為自己找一個藉口吧！

感謝施前局長源欽先生、警政署吳專員麗珍、臺東縣警察局賴主任秘書國政在全面品質管理知識、想像力的啟迪與工作提攜。同窗和益兄、李來兄在研究所修業期間課業上的惕勵，亦師亦友的宏輝學長、侯秘書世敏，以及工作上我最得力的助手及心靈治療師，一路陪我走過組織變革「磨難與孤寂險路」的蘭芳學姊、以菁、天祥，ISO 的革命夥伴—信盛、祥聖、富國、正達、峻瑋，以及縱容我天馬行空恣意將管理創意驗證在實務上的林主任漢禎。最感謝的是愛妻斐君，在我工作、課業最繁重的公職生涯中將 3 個小孩及家庭打理好，讓我沒有後顧之憂，相信愛與信任永遠是將夢變成幸福的良方。最後要感謝的是我的雙親，如果我在做人處事上能得到別人的敬重，那都是您們身教、言教的典範移轉與創價產品。

鄧國樑 謹誌於 東警

1. 15. 2007

基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制度與組織績效關聯性之研究

—內部行銷的觀點—

作者：鄧國樑

國立台東大學區域政策與發展研究所

摘要

「內部行銷」就是把外部行銷的理念，運用在組織內部顧客（員工）身上，重視與肯定「員工」的價值重要性，並將精心設計的「內部產品」行銷給這群內部顧客。希望能夠藉由內部行銷的相關作為凝聚內部共識，並透過「員工滿意」(Employee satisfaction, 簡稱ES)，進而達到「顧客滿意」(Customer satisfaction, 簡稱CS)，其最終目的在於建立具有高度戰鬥力的工作團隊，進而全面提升組織整體績效。

將 ISO 品質管理制度全面推廣至全國基層警察機關（各分局及所屬各分駐、派出所），係內政部警政署 2002 至 2005 年之中程施政計畫之一，其旨在期能建立開明領導、結合績效評核機制，大幅提升警察形象，強化警察人員自主管理、系統化思考及流程管理之作業習慣，並企盼有提升服務品質及組織績效之正面效益。

臺東縣警察局所屬 4 個分局於 2003 至 2005 期間接受稽核評鑑，在接受經濟部標檢局稽核時所列缺失均在 4 個以內（臺東分局）；接受內政部警政署稽核均獲特優等第（關山、成功、大武分局），設若該局推動之成效堪稱「全國唯一」可供「標竿學習」，其成功因素是否與已實施「內部行銷」作為有關，殊值探究。

本研究首先經由國內外的文獻回顧，探討內部行銷之意涵、ISO 品質管理制度與內部行銷相似之構面、推動 ISO 品管制度之重要實益、組織績效之理論基礎及評估之模式，再採問卷調查方式，以臺東縣警察局基層警察機關各級員警為研究對象，於進行問卷預試、項目分析、因素

分析、效度、信度考驗後確立正式問卷內容，包含員警個人基本資料、內部行銷量表、組織績效量表三大部分，總計抽取 450 份樣本進行施測，取得回收有效問卷 441 份。再以 SPSS For Window 10.0 版電腦統計套裝軟體以描述性統計分析、t 檢定、單因子變異數分析、皮爾森積差相關及多元逐步迴歸等方法進行統計分析。重要發現如下：

1. ISO 品質管理制度各構面平均數比例中，以工作環境得分最高（77.99%），其次依序為以客為尊（77.29%），工作尊榮（73.79%），管理支持（73.42%），溝通激勵（73.96），教育訓練（70.74%）。
2. 組織績效各構面平均數比例中，以效能提升得分最高（81.23%），其次依序為顧客滿意（79.72%），團隊認同（78.13%）。
3. 員警個人變項對於 ISO 品質管理制度與組織績效的評價（知覺）具有顯著之差異獲得部分支持。
4. ISO 品質管理制度與組織績效各構面之間均呈正向的關聯。
5. 對依變項「效能提升」之預測力，以工作環境最高、以客為尊次之；對「團隊認同」的預測力以以客為尊最高、教育訓練、工作環境次之；對「顧客滿意」的預測力以以客為尊最高、工作環境次之。

依據文獻探討及研究發現，本研究提出以下建議，作為警政機關及基層警察機關員警之參考：一、對內政部警政署的建議：1. 審慎評估將「全面品質管理」(TQM)列入警政施政政策，而非僅是「專案工作」；2. 提升並合宜調高基層警察機關警察人員幹部官職等；3. 建立合理、具公信力的治安績效評估制度；4. 現行常年訓練應將警政人員「生涯、學涯與職涯之調和與發展」相關課程列入並付諸規劃與實施；5. 建立適配之警察人員的策略性人力發展制度。二、對各級主官（警察局長、警察分局長）、主管的建議：1. 建立部屬「評價」長官之機制，以作為甄審重要主管與調派職務之參據；2. 建立組織信任；3. 建立謙充為懷、宅心仁厚的領導風格；三、對警察人員的建議：1. 終身學習，邁向富有的人生；2. 找回警察人員的熱情與源初的愛；3. 適時休耕，涵養能量。

關鍵詞：ISO 品質管理制度、內部行銷、組織績效

The Study of the Relationship between First-level Police Organization Introducing ISO Quality Management System and Organizational Performance: A Perspective of Internal Marketing

Institute of Regional Policy and Development, National Taitung University

Postgraduate: Teng, Kuo- Liang

Abstract

Internal Marketing is the concept of applying “external Marketing” to organizational customers so as to emphasize and recognize employees’ importance. On the other hand, the deeds of “Internal Marketing” condense a consensus and make “employee satisfaction” to become “Customer satisfaction”. The final end is to establish the high performance team to improve organizational performance.

National Police Agency, Ministry of the Interior spreads ISO Quality Management System to country-wide police organization including precinct, police station. In order to establish enlightening leadership, combine performance evaluation system, promote the image of police officer, intensify self-management, system thinking and process management. It is expected that ISO can promote the quality of service and organizational performance.

Taitung Police Bureau has 4 precincts which were audited from 2003 to 2005. If they are the best and can be the “model of benchmarking”. It is worth to find the relationship between success and the key factors of “Internal Marketing”.

This research first investigates the related literature about the meaning of “Internal Marketing”, the similarity between ISO Quality Management System and “Internal Marketing”, the benefit of ISO Quality Management System, the theory of organizational performance and the model of evaluation. Then the research takes 4 police precincts as its survey sample, It comes up with 450 samples for the questionnaire with 441 returned samples. Using SPSS for analysis of descriptive statistics, t-test, One-way ANOVA, Pearson Correlation Analysis and Multiple Regression. The findings of the research as follows:

1. On the mean ratio of ISO Quality Management System, the “service environment” is highest (77.99%), then followed by “putting customer first” (77.29%), “job enrichment” (73.79%), “management support” (73.42%), “communication & motivation” (73.96%), “education & training” (70.74%).

2. On the mean ratio of the organizational performance, “effectiveness promoting” is the highest (81.23%), then followed by “customers’ satisfaction” (79.72%), “team identification” (78.13%).
3. Key variables are found in ISO Quality Management System and organizational performance in responding to demographical variables.
4. There is a positive correlation between ISO Quality Management System and organizational performance.
5. The organizational performance together with its components such as “effectiveness promoting”, “team identification” and “customers’ satisfaction” can be predicted by “service environment”, “putting customer first” and “education & training”.

According to the above findings, this study makes suggestions as follows :

1. For National Police Agency, Ministry of Interior
 - a. Including Total Quality Management (TQM) into policing policy, not merely a project.
 - b. To elevate properly the position of first-level cadre of police officers.
 - c. To set up reasonable and trusty public security performance evaluation system.
 - d. Yearly on-the-job education and training should combine police officer’s life, learning, and job career.
 - e. To set up the system of strategic Human Resource Development of police officer.
2. For superintendent
 - a. Establishing the system of subordinates to evaluate the direct high-up officer.
 - b. Establishing organizational trust.
 - c. Establishing modest leadership style.
3. For police officer
 - a. To establish the life-long learning habit and perception.
 - b. Keeping passion in one’s job.
 - c. Adequate adjustment between work and rest.

Key Words. ISO Quality Management System, Internal Marketing, Organizational Performance

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機與目的	5
第三節 研究範圍與流程	8
第四節 研究方法與限制	10
第五節 重要名詞解釋	11
第二章 相關文獻探討	15
第一節 內部行銷相關理論探討	15
第二節 ISO品質管理制度相關理論探討	40
第三節 組織績效相關理論探討	62
第三章 臺東縣警察局推動導入ISO品質管理系統制度現況之分析	73
第一節 ISO品管制度在基層警察機關實施情形	73
第二節 臺東縣警察局導入ISO品質管理系統情形	80
第三節 臺東縣警察局導入ISO品質管理系統步驟	81
第四節 導入品質管理系統特殊精進或創新作為	84
第五節 具體成效	87
第四章 研究設計	89
第一節 研究架構	89
第二節 研究假設	92
第三節 問卷建構	93
第四節 資料處理與分析之方法	109
第五章 研究分析與結果討論	111
第一節 員警個人變項之特性分析	111
第二節 研究變項描述性統計	114
第三節 員警個人背景變項對ISO品質管理制度評價（知覺）之差異性分析	127

第四節 員警個人背景變項對組織績效評價(知覺)之差異性分析.....	144
第五節 ISO品質管理制度與組織績效相關性分析.....	154
第六節ISO品質管理制度對組織績效的預測力分析.....	157
第六章 結論	161
第一節 研究發現.....	161
第二節 研究建議.....	169
參考文獻	178
附錄A 與警察機關推動導入ISO品質管理制度學術論文摘要報告一覽表.....	190
附錄B 內政部警政署94年下半年稽核初次導入ISO9001品質管理系統分局及所屬分駐 (派出)所檢核表.....	195
附錄C 研究假設驗證結果彙整表.....	205
附錄D 基層警察機關推動導入ISO品質管理制度與組織績效關聯性之研究預試問卷	210
附錄E 基層警察機關推動導入ISO品質管理制度與組織績效關聯性之研究問卷.....	216

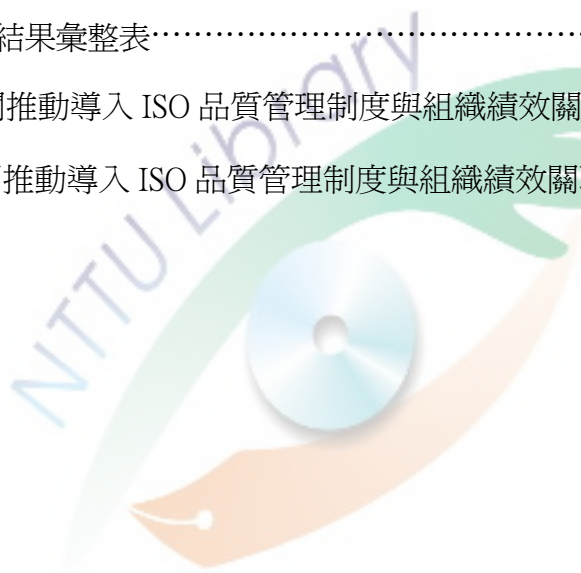


表 次

表 2-1 內部行銷概念彙整表	18
表 2-2 國內內部行銷實證研究期刊論文摘要報告	26
表 2-3 國內內部行銷實證研究碩、博士論文與研究論文摘要報告	28
表 2-4 行銷組合與人力資源管理之對等要素	35
表 2-5 內部行銷的衡量指標	38
表 2-6 ISO 9001 八大品質管理定理說明及與內部行銷相關概念彙整表	44
表 2-7 ISO 9004 條文與內部行銷概念彙整表	50
表 2-8 ISO 9000 關鍵成功因素彙整表	55
表 2-9 推行ISO 9000 成功關鍵因素彙整一覽表	56
表 2-10 ISO 9000 品質管理系統之關鍵因素分析表	57
表 2-11 推行ISO 9000 窒礙因素因素分析表	60
表 2-12 績效衡量構面彙整表	66
表 2-13 推行ISO 9000 之正面效益彙整表	69
表 2-14 推行 ISO 9000 系統重要效益分析表	71
表 4-1 研究問卷回收統計表	95
表 4-2 ISO品質管理制度量表項目分析結果摘要表	96
表 4-3 組織績效量表項目分析結果摘要表	98
表 4-4 ISO品質管理制度因素分析結果摘要表	100
表 4-5 組織績效因素分析因素分析結果摘要表	103
表 4-6 研究樣本信度分析表	105
表 5-1 整體有效樣本結構分析表	113
表 5-2 對ISO品質管理制度知覺情形意見次數統計表	117
表 5-3 基層警察機關員警對ISO品質管理制度量表構面評價(知覺)得分情形統計表	120
表 5-4 對組織績效知覺情形意見次數統計表	123
表 5-5 基層警察機關員警對組織績效量表構面評價(知覺)得分情形統計表	126
表 5-6 不同性別的基層警察機關員警對ISO品質管理制度各構面之t檢定結果	127

表 5-7 不同年齡的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果.....	128
表 5-8 不同婚姻狀況的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果.....	130
表 5-9 不同學歷的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析...結果.....	131
表 5-10 不同職務性質的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果.....	134
表 5-11 不同官職等的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果.....	137
表 5-12 不同服務年資的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果.....	141
表 5-13 不同服務單位的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之 t 檢定結果 ·	143
表 5-14 不同性別的基層警察機關員警對組織績效各構面之t檢定結果.....	144
表 5-15 不同年齡的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果.....	145
表 5-16 不同婚姻狀況的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果	147
表 5-17 不同學歷的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果...	148
表 5-18 不同職務性質的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果	149
表 5-19 不同官職等的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果 ·	150
表 5-20 不同服務年資的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果	152
表 5-21 不同服務單位的基層警察機關員警對組織績效各構面之t檢定結果.....	153
表 5-22 ISO品質管理制度與組織績效相關矩陣.....	155
表 5-23 加入控制變項後，ISO品質管理制度和組織績效之間的相關性.....	156
表 5-24 ISO品質管理制對效能提升程度之逐步多元迴歸分析結果摘要表.....	158
表 5-25 ISO品質管理制對團隊認同程度之逐步多元迴歸分析結果摘要表.....	159
表 5-26 ISO品質管理制對顧客滿意程度之逐步多元迴歸分析結果摘要表.....	160

圖次

圖 1-1	研究流程圖	9
圖 2-1	服務行銷架構圖	16
圖 2-2	服務行銷管理模型	21
圖 2-3	內部行銷與外部行銷關係模型	34
圖 2-4	ISO 9000 系列之沿革	41
圖 2-5	ISO 9001:2000 年版PDCA架構配置圖	43
圖 2-6	以流程為基礎之品質管理系統模式	43
圖 3-1	ISO 9001 第 4 章架構圖	73
圖 3-2	文件管制流程圖	74
圖 3-3	ISO 9001 第 5 章架構圖	75
圖 3-4	ISO 9001 第 6 章架構圖	76
圖 3-5	ISO 9001 第 7 章「勤(業)務服務實施」架構圖	77
圖 3-6	ISO9001 第 8 章「量測、分析與改善」架構圖	78
圖 4-1	研究架構圖	90
圖 4-2	修正後之研究架構圖	106

第一章 緒論

第一節 研究背景

「能讓民眾有信心的政府，是追求人民價值、並且重視服務與品質的政府」~巴瑞雷(Barzelay)。這句話正是「以民為本」的最好註解。如何使這個理念化成具體方案，生根在警察體系，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（內政部警政署 2001 年辦理「警察分局、分駐（派出）所導入 ISO 品質管理系統」總結報告）。

國際標準組織（The International Organization for Standardization，簡稱 ISO）於1987年成功地推出「ISO 9000 國際品質保證標準」後，隨即被掀起國際間的「品質管理」旋風，由於 ISO 國際組織所制定的各項標準或規範，普遍為世界各國所認同、採用，因此完成符合 ISO 規範，進而取得國際認證，以擴展產品在全球的佔有率，提高國際競爭力，以及提昇企業經營形象，已為企業永續發展的要件之一。再者，也企盼藉由 ISO 認證來檢視、改善現有的品質管理作業並增強企業經營體質及顧客滿意。至2002年底為止，全球約有159個國家採用 ISO 9000（含1989、1994、2000版）系列作為驗證的應用標準；超過56萬家企業體或組織，通過了第三者驗證機構的驗證（李友錚，2004）。

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，亦漸有師法企業推動 ISO 系列驗證，期有助於行政效能及服務品質的提升。臺灣自 1996 年 12 月行政院頒行「全面提升服務品質方案」以後，分別有高雄市國稅局、中央健保局中區分局、臺北市政府民政局、桃園縣中壢市公所、臺北市捷運局、高雄市政府建管處、臺灣省北區國稅局、臺北市稅捐處……等行政機關分別通過 ISO 9000 品質管理系統驗證。以臺北市政府民政局為例，自 1997 年 7 月推動戶政業務 ISO 9002:1994 品管制度，明顯改善了臺北市戶政業務的品質，也引起了其他行政機關的仿效與學習，開啓了我國政府機關導入 ISO 品質管理系統的先河。而警政機關也不落人後，以臺北市政府警察局外事聯合服務中心為發軔，於 1999 年 5 月率先通過警察機關 ISO 品管驗證（陳富祥，2005）。葉若春（1999）研究指出，確有行政機關如高雄市國稅局、中央健保局中區分局等在導入 ISO 9000 時，能與全面品質管理結合，從經營理念、願景建立以至於策略管理；從行政機關品質政策訂頒、目標釐訂到所負責功能或服務流程中的作業標準、作業程序的合理化、標準化及電腦化；從高階主管，中級主管到基層人員的領導力、價值觀等等皆在涵括之列。實例證明行政機關導入 ISO 9000 驗證，確能從全面品質管理中引用相關觀念、架構，相信會對行政機關之成員、團隊、行政機關整體帶來正面的衝擊與影響。

內政部警政署有鑑於相關單位重大案件之偵辦、重要逃犯圍捕等危機管理機制未臻完備，加上基層員警處理治安、刑事等案件未依法定程序或因專業服務品質未符合民眾期待，致在處理人民生命、身體、財產之案件時迭遭民眾訾議，加上司法、監察機關之指摘、糾正之故。為斧底抽薪，建立專業服務形象，另為了因應刑事訴訟法翻修，法庭交叉詰問帶來之衝擊，員警於偵辦、處理相關案件時除須依法偵處外，並應依據機關訂定之標準作業程序嚴予管制及紀錄，以利於日後追溯及查證。鑑於上述等原因，決定於 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 品質管理系統（警政白皮書，2002），希望以此推動經驗為藍本，規劃 2002 至 2005 年中程施政計畫，全面推廣至全國基層警察機關（各分局及所屬各分駐派出所），以期建立開明領導、結合績效評核機制，大幅提升警察形象，強化警察人員自主管理、系統化思考及流程管理之作業習慣，並提升服務品質及組織績效。

Osborne & Gaebler（1993）在「新政府運動（Reinventing Government）」一書中指出，全世界的政府在面對新一波變遷浪潮（後工業時代）時，應重新思考應該如何運作的問題，並主張以企業精神來重建政府。此論點一經提出，因此產生 1993 年美國政府的「國家績效評估」制度、1990 年英國政府的「公民憲章（Citizen Charter）」改革計畫，以及 1984 年紐西蘭政府的體制再造等。這些改革計畫或多或少都運用了企業化的策略，將企業精神引進公共部門以重建政府新體制，成為現代行政改革運動中的主流理念¹。

Drucker（1954）在為企業下定義時，即曾指出，顧客決定了企業的存在，企業的目的在造就更多的顧客，壯大自己的業績，奠定本身生存的正當性。國內學者林水波（1999）亦指出，公民作為政府的顧客，亦決定了政府的興替與存在，政府的目的是為顧客提供公共服務，政府服務的優質，深受其顧客滿意度的影響，更由顧客的感受，決定服務的變革。警政學者章光明（2003）指出，企業的利潤來自顧客所付的價格，而警察機關的公權力來自於民眾的委託或授權，警察的治安執行能力均受到民眾的嚴密監督，所以警察機關把民眾當成顧客的觀念應可引用推廣。

然而對於企業型政府的概念，國內學者詹中原（引自章光明、王啓賓，2003）認為，「企業型政府」基本上是一個錯誤的名詞，也是一個錯誤的隱喻內涵。如果政府最終的目標是要改型企業（企業化），則民主必然受到傷害。……在公共行政（政府）與企業管理本質差異的界定時。我們很清楚瞭解雙方組織目標的不同——正義、公平/成本、利潤。因此，企業精神政府主要主張政府部門學習企業的若干機制，例如：競爭、誘因、市場導向，藉以改變政府的體質，以繼續執行公權力所賦予維護公平正義使命。……當然我們也要注意政府使命的執

¹ 柯林頓政府的重建政府計畫已為公共管理實務增添新的一頁，凱多(Kettle)等學者稱其為新的治理典範，其手段上運用企業管理、授能、建立工作團隊、市場機能、資訊科技等新的治理方法，並強調重視品質勝於只重視效率（引自孫本初，2006）。

行，有時無法「成本效益化」的。同時借用企業的機制，必須與政府基本性質不相衝突是重要考量。對於警察人員而言，執行勤務多少以干涉、取締、處罰等強制作為為手段，極易引起民眾不滿或反感，尤其是基層警察人員勤、業務繁重，專案、常態性業務繁仍，或多或少造成執勤時情緒之不穩定，造成民眾對警察機關服務品質觀感普遍不佳，甚至不眠不休的偵破震驚全國的重大刑案或抓了要犯後，往往接踵而至的是警政人員違法、違紀案件在報端與之「相輝映」，除了得不到社會大眾的掌聲外，反而是極少數害群之馬，造成警察成了眾矢之的。因此，警察機關一方面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 品質管理制度導入基層警察機關，不僅改變了傳統的執勤方式，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，才能建構出合適之品管制度，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（陳富祥，2005）。

又警察官制、官規、教育、服制、勤務制度依警察法第 3 條、第 4 條及第 5 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），致一向予人僵化、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，對企業界而言「顧客永遠是對的」這個顧客導向的經營理念，轉換至警察人員偵辦案件、執行取締、干涉違序、不法之情狀時，因為面對的恐大部分是「錯的顧客」，所以「顧客永遠是對的」可能會陷入「顧客可能是錯的」的迷思與矛盾。研究者認為，如果吾人面對的是「澳客」或「刁民」，恐怕給他一個合法、合理的理由，以及樹立專業、公正的執法形象與服務態度及效能才是新公共服務管理所應強調的²。

本研究研究者有幸參與內政部警政署 ISO 品質管理系統稽核任務，並身負輔導臺東縣警察局 4 個分局的推動導入輔導之責，箇中滋味，如人飲水，冷暖自知。回顧基層警察機關在導入 ISO 品質管理系統之初時，警察同仁（尤其是承辦員警）經常與委外輔導之管理顧問公司及驗證機構（經濟部標準檢驗局）發生意見及言詞上的齟齬，甚至淪為「誰才是專業」的意氣之爭。鑑於上述考量，警政署除委外辦理外（委由管理顧問公司輔導，經濟部標準檢驗局稽核評鑑、認證），另分別於 2002、2003、2004 年等 3 年擇優遴選熱誠並具管理專長之各警察機關「有志之士」自行培訓 100 名「主導稽核人員」，除擔任各警察分局推動輔導 ISO 之種籽人員外，並擔負全國各分局「自行導入」稽核評鑑之重責大任。

陳富祥（2005）以臺灣地區各縣、市警察局員警為調查對象，針對各基層警察機關實施 ISO 品質管理制度之組織績效影響，以 ISO 品管制度為自變項，內部服務品質為中介變項進

² 國內學者吳瓊恩亦指出，針對「顧客導向」與政府歸納出四種關係：一、「以客為尊」的「供應者」與「消費者」的關係；二、監督者及參與政府行政的關係；三、接受統治與管理的關係；四、委託政府管理的關係。其中顧客導向其是政府與民眾的關係之一，因而在引用「顧客導向」於政府行政時，應有其限制的（引自吳麗珍，2002）。

行調查研究，研究發現在整體組織績效、資源改善均有顯著影響。並提出「警政機關應正視並回應基層員警的需求，長官信任部屬、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」之建議。因此組織信任、授權、溝通、回應內部顧客需求，似乎是使吾等能研採更佳的方法，藉以為公民爭取更佳的服務品質的不二法門，對警察人員而言，在打擊犯罪與「顧客永遠是對的」的對立迷思中行政作為的取決上，方可立於不敗之地。

由於警察工作具高度的裁量性與多元化，不易以標準化之程序來框架規範，所以在警察機關推動 ISO 品管制度時，就特別需針對警察組織特性及任務，警察人員的出身背景與對工作認同與否，以為對應及轉換，來擘劃適合警察機關職權之品管制度，始可避免張冠李戴、牛頭不對馬嘴之困境，並可以達到改善服務品質及提升組織績效之目標。



第二節 研究動機與目的

壹、研究動機

內部行銷就是把行銷運作的理念，運用在企業內部顧客（員工）身上，重視與肯定「員工」的價值重要性，並將精心設計的「內部產品」行銷給這群內部顧客。企業希望能夠藉由內部行銷的相關作為以凝聚內部共識，並透過「員工滿意」（employee satisfaction，簡稱ES），進而達到「顧客滿意」（Customer satisfaction，簡稱CS），最終目的在於建立具有高度戰鬥力的工作團隊，進而全面提升企業整體績效（林文政，2004）。

臺東縣警察局所屬臺東分局、關山分局、成功分局、大武分局等4個分局，自2003年推動導入 ISO 品管制度以來，除委外輔導、稽核評鑑的臺東分局，在經濟部標準局2004、2005、2006年等3年之稽核評鑑之缺失均在4個以內外；自行輔導、警政署派員稽核評鑑之其餘3個分局之受評成績均在「特優」等第，關山分局在第2年之追查亦再次得到特優之殊榮，該等成績在全國152個分局均為「最優」及「唯一」。職故，如果臺東縣警察局各分局之受稽核成效堪稱「績效卓著」，可供「標竿學習」，那麼推動成功之關鍵因素為何？警察機關全面推動 ISO 品管制度，是否具有提升服務品質、組織績效的作用，適當的變革應有助於民眾對警察機關服務品質的正面評價，且對於政府機關的施政滿意度也會正面的回應。臺東縣警察局推動成功的實例，是否代表了基層警察機關員警已心悅誠服地接受該制度，以及是否已隱含了各單位內已實施「內部行銷」作為有關，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, 6σ ）、平衡計分卡（Balanced Scorecard）、學習型組織（Learning Organization）、知識管理（Knowledge Management）、標竿學習（Benchmarking）等，都是新時代管理的理念與方法。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，2002）。因此，警察機關所追求的品質管理，不僅是理念的革新，更需要品管運作體系不斷回饋、翻新。故研究導入ISO 品管制度應否以「內部行銷」為起始，激發第一線警政服務員警提供以民為尊、顧客導向的服務意識，進而更具有行銷觀念及技術，與提供外部更貼心、加值的服務品質，以及對組織績效之提升有所連結，殊值進一步探究，此為本研究動機之二。

ISO 9001：2000 年版本之相關規範已將全面品質管理（TQM）之原則及核心價值融入，該制度之落實推動對服務品質、行政效能的提升，扮演舉足輕重的角色。因此組織內若研採留任、訓練、激勵、溝通、獎酬、管理支持、工作滿足感調查等「內部行銷」相關措施，以

及在以鼓勵創新為核心價值之組織文化氣候下，透過績效指標之設定及評估模式之建立，是否得以檢驗「內部行銷」作為之成效，藉以研議提高提高顧客滿意及組織績效之策略，係為本研究動機之三。

貳、研究目的

ISO 9001：2000 年版本之相關規範已將全面品質管理（TQM）之原則及核心價值融入，該制度之落實推動對服務品質、行政效能的提升，扮演舉足輕重的角色。因此本研究擬探討組織內研採「內部行銷」相關作為之實施，透過留任、訓練、激勵、溝通、獎酬、管理支持、工作滿足感調查等措施，以及在以鼓勵創新為核心價值之組織文化氣候下，如何推動全面品質管理工作，並透過績效指標之設定及評估模式之建立，來檢驗「內部行銷」作為之成效，期再精進品管制度之推動、評鑑模式，藉以提高顧客滿意及組織績效，係為本研究動機之三。

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，探討內部行銷之重要構面，並藉由文獻之探討歸納 ISO 9000 品質管理制度推動成功關鍵、窒礙因素，正面效益，並擷取、整合內部行銷重要構面，擬透過臺東縣警察局歷經 ISO 品管制度洗禮之基層警察機關員警的調查研究，以及研究者參與 ISO 認證稽核評鑑之體驗，來探討內部行銷作為與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、探討基層警察機關員警對於以內部行銷重要構面為核心在「ISO 品管制度」推動過程中，以及對於組織績效之認知。

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 ISO 品管制度之認知程度及支持態度，同時以內部行銷概念為核心概念，著手評估警察人員對於以「內部行銷」作為在推動 ISO 品管制度前後之組織績效交叉比較，以作為後續推動全面品質管理政策之參考。

二、探討基層警察機關以「內部行銷」作為為核心，對於推動 ISO 品質管理系統制度與組織績效之關聯性及影響。

Osborne & Gaebler（1993）在《新政府運動》一書之序言中指出，目前公務部門官僚體制出現許多問題，並不在於官僚成員的素質與操守有問題，而在於官僚體制本身過於陳舊僵化，以致扼殺了他們的才華與熱情。只要制度可以改變，公職人員定能發揮專業才能，繼續回應人民的需求³。所以，必須加速推動革新精進與組織流程再造，以警察機關導入 ISO 品

³ 新治理典範雖然提倡政府導向的企業型政府，卻仍然深信政府的價值，也一再強調並非以市場導向來取代政府的角色，並深信可從制度面來重建政府治理的能力（孫本初，2006）。

管制度之經驗，作為組織創新與品質提升之工具。而提升組織績效係為衡量評估推動 ISO 品管制度再出發的指標。因此，探討基層警察機關推動 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，為研究者所持續關切之重點。

三、依據前二項目的及研究結果，本研究嘗試發展基層警察機關以實施「內部行銷」作為為核心之評估組織績效量表，並依研究結果提出建議，提供警政機關及警察人員推動全面品質管理制度之參考。

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，有關以警政機關推動 ISO 品管制度之研究議題或論文，除陳富祥（2005）之組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究—以台灣地區各縣市警察為例之論文為量化研究外，多為質化、文獻的探討，例如吳思陸（2002）之警察機關推動 ISO 國際品質管理系統之研究；謝秀能（2002）之警察機關實施全面品質管理之研究；林鈞賢（2003）之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；林祥明（2004）之 ISO 品質管理系統導入派出所之研究⁴。緣本研究研究者係自警政機關全面推動導入 ISO 品質管理制度以來，全程參與規劃、輔導、稽核工作，故擬以量化方式探討，發掘實施之疑難、參與者之心態（內心想法、認同與評價），提出具體數據與建議，以及以「內部行銷」作為為核心建立與組織績效之評估量表，以期將實施 ISO 品管制度之窒礙、精華再予澄化、精緻化，以減少人力、物力等資源的浪費，建立更適合警政的品質管理制度，乃本研究之首要目的。

⁴有關國內警察人員以探討警察機關推動導入ISO品質管理制度為評估主題之學術論文重要者計有 4 篇，其重要發現、改善建議、優、缺點，彙整如附錄A

第三節 研究範圍與流程

壹、研究範圍

依據上述研究目的，本研究將以臺東縣警察局所屬4個警察分局（即臺東、關山、成功、大武等）全體員警為調查對象，所轄共計有12個分駐所、62個派出所、331個警勤區共741人，母群體包含各警察分局分局長、副分局長、各分局組長、隊長、主任、各分駐、派出所所長、基層警員，均為實證調查之對象，來探討推動ISO品管制度與相關之變項之關係。

貳、研究流程

根據本研究的研究動機，並確立研究目的與研究範圍之後，便著手進行相關文獻與資料的蒐集，再進一步發展觀念性架構，並針對研究對象發放問卷，在問卷回收後開始資料分析與解釋，最後歸納整理出結論，提出改善建議。本研究流程如圖 1-1 所示。



圖 1-1 研究流程圖

第四節 研究方法與限制

壹、研究途徑與方法

一、研究途徑

本研究採用「行為研究途徑」，運用社會科學方法來分析基層警政機關以內部行銷之作爲爲核心概念，來進行推動 ISO 品管制度與組織績效之關係研究；並輔以量化的方式，從行為層面實施資料、分析、解釋。

二、文獻分析法

又稱文獻探討法，是一種最簡單探索性研究法，即蒐集有關他人所做之研究，分析其研究結果與建議，指出需要驗證的假設，並說明這些建議性的假設是否有價值拿來應用，而當作自己的研究基礎。即使前人的研究沒有建議具體的假設，也可以從其結論中，尋找可參考的資料。由於文獻探討法的目的在於瞭解研究主題的知識現況，所以研究者儘可能蒐集國內外相關的文獻資料，包括國內外有關行銷、內部行銷、全面品質管理（含 ISO 品管制度）、組織績效之書籍、論文、期刊、政府出版品及網際網路線上論文（On-line paper），以及政府、研究機構之出版品相關文獻，加以歸納分析，以作為本研究理論整合之應用，瞭解各概念間的相互關係，形成研究架構及假設，並作為設計本研究問項之依據。

三、問卷調查法

此法又稱社會調查（Social Survey）或樣本調查（Sample Survey）。問卷調查法是現代社會研究最常使用的資料蒐集方法，社會學家艾爾·巴比稱「問卷是社會調查的支柱」。本研究爲探求事實、驗證假設。擬依據文獻檢視初步瞭解與結果，再進一步發展觀念性架構，並參酌國內外學者、專家發展的相關量表，檢討修正編製成本研究適當的研究問項，並於問卷預試（Pre-test）後，以量化統計的方式的方式，來分析問卷的資料結果。

四、研究限制

（一）研究對象與推論之限制：受限於研究者之時間、人力、經費等因素，本研究指標之設計係以臺東警察局基層警察機關（各警察分局、各分駐、派出所）各級員警爲研究對象，雖然本研究儘量排除無關之變項，使其結果更具效度，然而對於研究結果如欲推論至其他縣市警察局，仍有很大探討的空間。

（二）本研究議題涉及持續推動 ISO 品管制度之相關提升組織績效之重要參據，對於基層員警而言，部分問項涉及對單位領導者（主管）及內部行銷相關舉措的知覺與評價，可能會因工作上的影響及對該制度之抗拒而對研究調查作出偏差或不實的回應。

第五節 重要名詞解釋

壹、基層警察機關⁵

警察機關乃國家或自治團體用以表現其警察行為之行政機關。其重要基礎摘述如下：

一、警察機關乃國家或地方自治團體之行政機關

警察法第4條規定：「內政部掌理全國警察行政，並指導監督各直轄市警政、警衛及縣（市）警衛之實施」。第5條規定：「內政部設警政署（司），執行全國警察行政事務並掌理左列全國性警察業務：一、關於拱衛中樞、準備應變及協助地方治安之保安警察業務。二、關於保護外僑及處理涉外案件之外事警察業務。三、關於管理出入國境及警備邊疆之國境警察業務。四、關於預防犯罪及協助偵查內亂外患重大犯罪之刑事警察業務。五、關於防護連跨數省河湖及警衛領海之水上警察業務。六、關於防護國營鐵路、航空、工礦、森林、漁鹽等事業設施之各種專業警察業務。」以上各種警察業務，內政部均得依法設立各種警察機關，分別執行之。內政部與其所屬警政署（司）及其所屬各種警察機關，直接或間接隸屬於行政院，為國家行政機關。憲法所賦予地方一省、直轄市、縣、市之地位，除係國家行政區域外，而具有自治權之地方自治團體。所謂地方自治團體，係指在國家領土內有一定區域之一個單位。凡人民依國家法律，在一定地域內組織團體，在國家監督之下，享有國家賦予之權限，以自己所組織之政府，處理其權限以內之一切公共事務，謂之自治行政。省設省政府、直轄市設市政府、縣（市）政府設縣（市）政府，除執行中央委辦事項，具有國家行政機關之性質外，為地方自治行政機關。警察法第8條規定：「直轄市政府設市警察局，縣（市）政府設縣（市）警察局（科），掌理各該管區之警察行政及業務。」直轄市政府與其所屬警察局，縣政府與其所屬警察局，及各所屬執行各項警察業務之各種警察機關，為地方自治團體之行政機關。所以，警察機關乃中央或地方政府之行政機關。

二、警察機關乃是表現警察行為之行政機關

所謂警察行為，乃警察機關本於警察行政權，對外為公的意思表示，而發生公法上效果之行為。故不論依法行使警察職權（警察法第9條規定之警察職權），或處理警察行政及業務（警察法第4條、第5條、第7條、第8條規定之警察機關權限），均為警察行為。亦即警察

⁵ 有關警察機關定義參照：

（1）陳立中，1991，警察行政法，著者自行發行，增訂版，頁103-104

（2）李興唐等，1977，警察大辭典，中央警察大學出版，再版，頁925-926。

（3）劉世林等，2000，基層警察機關服務環境再造之研究，行政院研究發展考核委員會編印，頁7-8

機關乃行使警察權之之行政機關，或警察機關乃掌理警察行政及業務之行政機關。所以警察機關乃是中央或地方政府用以表現其警察行為之行政機關。

三、基層警察機關

本研究所稱基層警察機關係為第一線擔任為民服務，行使警察職權，直接與民眾接觸，且與民眾日常生活息息相關的地方警察分局及分駐（派出）所。就本研究而言，基層警察機關係指臺東縣警察局所轄臺東警察分局、關山警察分局、成功警察分局、大武警察分局及所屬各分駐派出所。

貳、內部行銷

內部行銷乃指：組織應將員工視為「內部顧客」，運用行銷的概念，並透過訓練、激勵及評價等內部溝通方式，以管理組織內各種交換（互動）關係所涉及之活動，營造出有效率之內部經營環境，使組織內員工清楚瞭解組織使命與目標，並進一步培養具備顧客導向和服務意識之員工，達成並提升組織之績效（沈進成等，2002）。國外多數學者在分析「內部行銷」時，大多以三個面向來加以分析說明（整理自蔡雅芳、胡哲生，2002），即1.人力資源管理觀點（Joseph,1996;Kotler,1991）；2.行銷觀點（Berry & Parasuraman,1991;Flipo,1986; Foreman & money,1995;Morris,2000）；3.策略觀點(Berry & Parasuraman,1992; Gronroos,1981)等三方面。

而國內學者則較多從「視員工為內部顧客」、及「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」、「類似人力資源管理」、「內部交換」四方面來探討內部行銷的概念，摘述如下：

一、從「視員工為內部顧客」的觀點

內部行銷是視員工為內部顧客、視工作為內部產品，同時努力提升內部產品能夠滿足內部顧客的需求（巫喜瑞、周逸衡，2001）。

二、從「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」的觀點

李是惠（2002）認為內部行銷是將員工視為顧客，所進行一系列具行銷概念及組織動力的人力資源管理活動，旨在獲取組織承諾，並激發員工顧客導向之行爲。

三、從「類似人力資源管理」的觀點

林文政（2005）指出，人力資源管理的內部行銷意涵是指，公司管理階層基於善待員工有如善待顧客的哲學，透過人力資源管理的「招募」、「訓練」，以吸引及提升人員的素質，「薪資福利」以激發員工的潛能，「工作設計」以提供員工發揮能力的環境，「績效評估」以瞭解員工的工作品質，最後再以合情合理的「生涯發展」留住優秀員工，讓員工因滿意而更有服務意識與顧客導向的觀念。

四、從「內部交換」的觀點

巫喜瑞（2001）認為內部行銷乃是採取行銷概念以管理組織內各種交換（互動）關係所涉及的活動，營造有效率的內部經營環境與培養具備顧客導向及服務意識的員工，以達成組織目標。

本研究亦認同林文政、巫喜瑞等人對內部行銷的定義，並嘗試擷取 ISO 9000品質管理系統相關條文、指導原則中與內部行銷類似之概念，來設計及發展基層警察機關衡量推動 ISO 品質管理系統制度之構面與問項，藉以評估推動該制度之組織績效，並對賡續推動該制度提出建議。

參、ISO 品質管理制度

「ISO」一詞係代表瑞士洛桑市的國際標準組織。主要工作在將各種不同的品質系統文件、規章整合制定成一套統一的國家標準，並讓許多不同文化的國家可以共同採用（S.Thomas Foster;載久永譯，2003）。二次大戰期間，美國國防部為確保軍品供應的品質，在1959年頒布 MIL-Q-9858A 的美軍品質需求計畫標準，北大西洋公約組織跟進於1968年制定了聯合品質保證刊物 SPECS，將源自於美國之品質保證觀念傳至英國，英國國防部即制定了DEF標準，後來發展成BS5750 英國國家標準。

品質保證的概念獲至美英各國採用後，再傳至歐洲，又獲CEN歐洲共同體及國際標準組織的認同而採行。ISO 品質管理與品質保證系列標準，於1987年3月正式由國際標準組織 TC176/SC2 第1次發佈，是 ISO 的第一份版本。

國際標準組織為希望 ISO 標準能永遠配合時代之腳步，所訂之標準有「五年小改版，十年大改版」之原則。最近一次的改版是於2000年12月15日所公布之版本。

ISO 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（陳富祥，2005）⁶。

鑑於以上原因，本研究除以 ISO 9001:2000、ISO 9004:2000 品質管理系統相關條文為研究基礎，並佐以內政部警政署、臺東縣警察局研採之ISO 9001：2000 年版本，所設計之「自行

⁶ 品管大師朱蘭（Juran）指出：「很多公司相信通過ISO就能解決它們的品質問題，那是完全不對的，因為ISO9001 系列只被定位為一般水準；ISO9000 的驗證是志願性質，由於一般人大多不知道這只是一個一般水平的標準，故在通過驗證機構的宣傳下產生了對 ISO9000 的過多聯想，執著於追求 ISO9000，將自己鎖在一般水平，而不以革命的速率追求改進，所以我認為 ISO9000 事實上妨礙了品質運動」（林公孚，朱蘭談美國產品與服務品質及 ISO9000，品質月刊 2003 年 5 月號，頁 69-71）

導入」之「稽核評鑑計畫」相關規定，以及「檢核表」之內容⁷，來探討臺東縣警察局各基層警察機關執行之成效外，並再以ISO 9000 以及品質管理系統八大品質管理原則--顧客導向（Customer Focus）、領導統御（Leadership）、全員參與（Involvement of People）、流程導向（Process Approach）、管理系統導向（System Approach to Management）、持續改善（Continual Improvement）、互利式的供應商關係（Mutually Beneficial Supplier Relationships）、基於事實作決策（Factual Approach to Decision Making）等原則與「內部行銷」相類似的概念，來探討如何透過「內部行銷」作為來提升組織績效。

肆、組織績效

Kast(1985)認為績效應包含：效能(Effectiveness)、效率(Efficiency)與組織成員滿意度(Participant Satisfaction)。績效係表達組織成員執行各項作業的成果，在提出績效管理之前，要先對績效進行評估。績效評估猶如為組織進行體檢工作，既可評估組織體質的好壞及目標的達成情形，又可及早發現問題，以利採行因應措施。績效評估的結果，亦是組織從事營運活動、資源分配、以及修正經營策略與規劃未來方向的有利依據(張錫惠，1997)。

吳定（1991）對行政機關生產力作出以下定義：「生產力係指行政機關從事公共服務過程中，業務推動、資源利用、內外溝通、業務創新、施政成果等重要變項，經由適當指標衡量後所呈現的整體績效」，本研究認為吳定教授對於生產力的定義與「組織績效」係相近的概念。

楊永年（1998）認為組織績效完整的定義應該是：「組織經由策略形成與運作過程，所展現的整體工作表現、工作品質與滿足感」。

由於警察行政係為公共行政之一環，本研究認同行政學者吳定、楊永年等學者之觀點並試圖融合品質管理之持續改善理念，參酌內部行銷作為之運作核心構面，將組織績效定義為：「行政機關透過內、外部環境之組織診斷，爭取、運用、發展各項人力、物力、財務資源，透過審議式民主機制，策訂組織短、中、長程發展策略、計畫，並研採品質管理手法，以及績效評估、目標管理之機制，將輸入、流程管理過程後所獲致輸出之最佳化、極大化的整體績效」，而輸出之成果將成為組織從事營運活動、資源再分配，以及修正永續經營策略及擘劃願景、施政方針之重要依據。

⁷ 有關內政部警政署推動導入ISO 品質管理系統工作查檢項目請參見附錄B-「內政部警政署 94 年下半年稽核初次導入ISO9001 品質管理系統分局及所屬分駐(派出)所檢核表」。

第二章 相關文獻探討

第一節 內部行銷相關理論探討

壹、內部行銷的概念演進

一、行銷觀念的擴大

「行銷並不是聰明的方法將產品賣掉的一種藝術，行銷是為顧客創造價值的藝術，行銷是為顧客創造價值的藝術，也是提升顧客生活品質的藝術」（張振明譯，2004：29）。

Kotler等在1969年發表「行銷觀念的擴大化」之論文中，將行銷概念化為一種更廣泛的社會活動，而不侷限於販賣牙膏、肥皂等，並以博物館、警察局作為行銷觀念擴大化應用的實例(轉引自侯俊彥，2003)。因此，行銷觀念不僅適用於企業機構，只要一個組織具有交換財物或服務的特性，亦可適用行銷觀念來提升交換價值及意願。

行銷的另一個範疇則是強調運用「策略性管理」來美化行銷的運作，認為行銷的實現是透過行銷4Ps來達成的。McCarthy（1978）所提出的4Ps模式中，即是著眼於行銷的管理職責。認為行銷就是行銷組合（marketing mix）的策略決定，包括產品（product）、配銷（place）、及促銷（promotion）、價格（price）。

美國行銷協會（American Marketing Association，AMA）於1995年復提出整合性行銷的概念，將行銷定義如下：「行銷是規劃和執行理念、貨品和服務的構想、定價、推廣和分配的過程，用以創造交換，滿足個人和組織的目標」（轉引自黃俊英，2005）。Kotler對行銷也下過簡單的定義：「行銷即是更了解顧客的需求、提供更好的服務與避免不佳的服務、更有效的服務傳輸管道、更彈性的價格機制與更高的顧客滿意。」（Kotler，1997：44）。

國內學者黃俊英（2005）綜合中外學者之論點，指出行銷的三個重要涵義：

- （一）行銷的本質在交換。
- （二）行銷強調要滿足顧客的需求和欲望，為顧客創造價值。
- （三）行銷是一種管理導向的哲學，它提供一套落實此一哲學的過程活動。

以上，均強調對外部顧客的行銷觀念、策略及作法。

而學者Thomas（1978）提出服務行銷的三角架構，他以企業、員工與顧客所形成的金三角來定義行銷的範疇，行銷的理念不再是侷限在狹隘對外部顧客的外部行銷，還必須擴大成為視員工為內部顧客，從事組織內部行銷，進而透過員工與外部顧客(消費者)的互動式行銷提供品質優良的服務。Thomas所提出的服務行銷架構如圖2-1所示。Thomas將服務業行銷策略三

分為：1.外部行銷(External Marketing)；2.內部行銷(Internal Marketing)與3.互動行銷(Interactive Marketing)。外部行銷係指企業對其欲推銷給顧客的服務及產品加以準備、定價、設計通路和推廣，也就是傳統行銷策略之4Ps行銷。互動行銷是指內部員工與消費者接洽應對之技巧。內部行銷則是公司將員工當作顧客之一，滿足員工需求，以吸引、開發、激勵、留住優秀的員工，也就是善待員工有如善待顧客的哲學（轉引自張嘉娟，2004）。

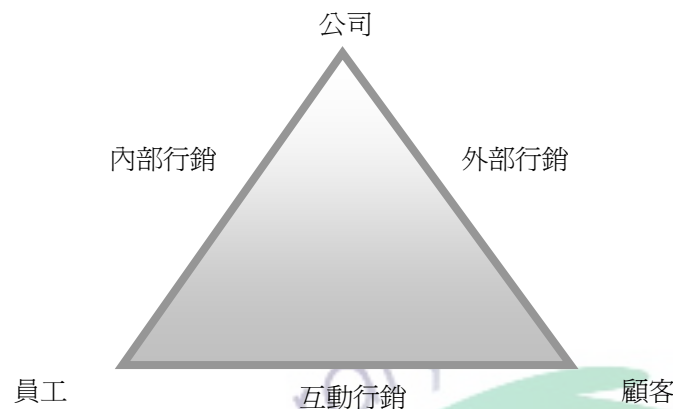


圖 2-1 服務行銷架構圖

資料來源：Thoms（1978，引自張嘉娟，2004）

一般企業的行銷工作，主要是將商品或服務銷售給客戶並滿足客戶的需求，可稱為「外部行銷」。「內部行銷」是指公司管理階層將員工視為內部市場來經營，透過行政幕僚的服務，將公司對員工的關懷行銷給內部員工。員工若能心悅誠服、心滿意足接受公司的服務後，願意提供高品質服務給消費者和顧客，與顧客間建立良好的互動關係，此即為「互動行銷」。

二、內部行銷概念的演變

「內部行銷」概念提出至今，其意涵經過不斷討論與演變，仍未發展出確定之概念與意涵，但就如同傳統行銷領域經過學者與業界的研究與試行後，其應用領域依然持續在擴展。

「內部行銷」亦然，尤其當此概念仍未形成具體應用的理論之前，仍有許多討論、擴展的空間（黃杏文，1998）。

本研究參考巫喜瑞（2001）的論點，擬從「視員工為內部顧客」、及「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」、「類似人力資源管理」、「內部交換」四方面來探討內部行銷的概念，並將相關文獻彙整如表 2-1 所示。

（一）從「視員工為內部顧客」的觀點

最早提出「內部行銷」一詞的學者Gronroos在1981年便是從「視員工為內部顧客」的觀點來定義內部行銷。他認為應該視員工為顧客，並強調將組織銷售給員工的重要性，並提出

內部行銷策略性作法。Berry (1981) 認為基於組織內部顧客的觀點，採取近似行銷手法對待員工，使員工能買到符合其心意之「產品—工作」。國內學者蕭富峰 (1997) 在內部行銷一書中寫到：內部行銷就是把我們習以為常的行銷運作，運用在身為員工的內部顧客身上，以期能全面提升企業的整體績效。林文政 (2004) 指出：內部行銷就是把行銷運作，運用在企業內部顧客（員工）身上，重視與肯定「員工」的價值重要性，並將精心設計的「內部產品」行銷給這群內部顧客。企業希望能夠藉由內部行銷以凝聚內部共識，並透過「員工滿意」（employee satisfaction，簡稱 ES），進而達到「顧客滿意」（Customer satisfaction，簡稱 CS），最終目的在於建立具有高度戰鬥力的工作團隊，進而全面提升企業整體績效。

（二）從「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」的觀點

Johnson & Seymour 在1985年提出內部行銷意指在組織成員間，創造出一種能支援顧客導向及生產銷售服務意識的組織內部環境。Geogre & Gronroos (1991) 認為內部行銷是在組織內部執行一種近似行銷方法的活動，指在激發員工的服務意識及服務導向行為。Gummesson (1992) 則是點出兼職行銷人員(part-time marketer)的概念，即當組織成員與顧客互動時不論其是否為行銷部門成員，都間接扮演行銷人員的角色。因此組織必須內部行銷，讓組織成員具備顧客導向及服務意識。Conduit & Mavondo (2001) 進而提出組織動力與人力資源管理方案的領域為內部行銷作為發展的本質，諸如教育訓練、管理支持、有效的內外部溝通及人力資源管理活動，均為建立內部顧客導向及市場導向（外部顧客）之關鍵。國內李是惠 (2002) 認為內部行銷是將員工視為顧客，所進行一系列具行銷概念及組織動力的人力資源管理活動，旨在獲取組織承諾，並激發員工顧客導向之行為。

（三）從「類似人力資源管理」的觀點

若從「類似人力資源之觀點」來定義內部行銷，如 Berry & Parasuramen (1991) 認為內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引發展、激勵、以及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學，亦是一種待員工如顧客的管理哲學，是形成（發展）滿足員工需求產品（工作）的發展策略，以建立員工忠誠。而 Joseph (1996) 更指出內部行銷應用了行銷觀念與人力資源管理，並結合了理論、技術與原理。

（四）從「內部交換」的觀點

Bak et al. (1994) 針對 Rafiq & Ahmed 所提批評，因而修正原先「內部行銷是採取行銷觀點以管理組織人力資源」的定義，提出「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作」。Cahill (1996) 認為組織成員應彼此視對方為顧客，服務提供者將以顧客導向意識對待外部顧客。國內巫喜瑞 (2001) 認為內部行銷乃是採取行銷概念以管理組織內各種交換（互動）關係所涉及的活動，營造有效率的內部經營環境與培養具備顧客導向及服務意識的員工，以達成組織目標。

表 2-1 內部行銷概念彙整表

主要觀點	研 究 者	內 容
視員工為 內部顧客	Gronroos (1981)	視員工為顧客，將組織推銷給員工，提出內部行銷的策略性作法。
	Berry (1981)	基於組織內部顧客的觀點，採取近似行銷手法對待員工，使得員工能夠買到滿意的「產品-工作」。
	Greene, Walls & Schrest (1994)	內部行銷係對服務顧客的員工應用行銷哲學及方法，以運用及維持員工，並確使員工努力做好工作。
	蕭富峰 (1997)	把習以為常的行銷運作，運用在身為員工的內部顧客身上，以期能全面提升企業的整體績效。
	郭振生 (2003)	將員工視為內部顧客，並使用行銷觀點來進行組織的人力資源管理活動，以提高員工對組織的認同與工作滿意，以達成組織的目標。
培養員工 具有顧客 導向及服 務意識的 策略性目 的	Johnson & Seymour (1985)	內部行銷指在組織成員間，創造一種能夠支持顧客導向及產生服務意識的組織內部環境。
	Gronroos (1985)	於組織內部運用行銷活動，以有效影響並激發員工的顧客意識、行銷導向及銷售意志。
	Johnson et al. (1986)	為使組織內員工清楚了解組織使命及目標所做的努力，並且透過訓練、激勵及評價等管理活動，以達成組織所期望的目標
	George (1990)	確定各階層員工均能了解組織的經營目標，並能體認在顧客意識訴求下的各項競爭活動，同時確使員工願意依循服務導向執行工作。
	Piercy & Morgan (1991)	內部行銷之目的在於配合外部行銷方案，向組織內部各單位及人員傳達相關行銷規劃內容，以利因為配合方案執行，進行組織變革而導致資源重新分配時，仍能獲得相關部門決策者的支持。
	George & Gronroos (1991)	在組織內部執行近似行銷方法的活動，旨在激發員工的服務意識及服務導向行為。

培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的	Tansuhaj et al. (1991)	組織應該重視員工的需求，並發展一些管理計畫以滿足員工需求，使員工能夠提供顧客較佳的服務。
	Gummesson (1992)	提出兼職行銷人員 (part-time marketer) 的概念，即當組織成員與顧客互動時，不論是否為行銷部門成員，均係間接扮演行銷人員的角色。因此，組織必須運用內部行銷，以使組織成員具備顧客導向及服務意識。
	Gronroos (1994)	組織透過積極主動、近似行銷作為及整合協調等方式，以使員工所組成的內部市場，在發展服務意識及顧客導向上受到最佳的激勵。
	Cooper & Cronin (2000)	內部行銷是透過訓練、激勵的管理活動，以提供顧客較佳的服務。
	Conduit & Mavondo (2001)	組織動力與人力資源管理方案的領域為內部行銷作為發展的本質，諸如教育訓練、管理支持、有效的內外部溝通及人力資源管理活動，均為建立內部顧客導向及市場導向 (外部顧客) 之關鍵。
	沈洸洋 (2002)	組織透過訓練、激勵及教育上的努力，追求組織內員工能夠清楚了解並達成組織的使命及目標。
	李是惠 (2002)	內部行銷是將員工視為顧客，進行一系列具行銷概念及組織動力的人力資源管理活動，旨在獲取組織承諾，並激發員工顧客導向之行爲。
	張延蓉 (2003)	組織應視員工為內部顧客，運用行銷的概念，並透過訓練、激勵及評價等內部溝通方式，以管理組織內各種交換 (互動) 關係所涉及之活動，營造出有效率之內部經營環境，使組織內員工清楚了解組織使命與目標，並進一步培養具備顧客導向及服務意識之員工。
	林文政 (2004)	人資部門必須改變傳統行政管理的被動作法，建立行銷導向、服務導向的思維，以提高員工的滿意度與認同感，進而由員工滿意達到顧客滿意。
類似人力資源管理	George & Gronroos (1989)	採取行銷觀點管理組織的人力資源。
	Berry & Parasuramen (1991)	內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學。亦是一種對待員工如同顧客的管理哲學，其是形成 (發展) 滿足員工需求產品 (工作) 的發展策略，以建立員工忠誠。

類似人力資源管理	Joseph (1996)	運用行銷及人力資源管理的理論、技術及原理，以激勵、動員及管理內部員工，進而持續改善外部顧客及內部員工的服務方式。
	Kotler & Scheff (1998)	如何有效的甄選、訓練及激勵員工，以提供顧客最佳的服務。
內部交換	Bak et al. (1994)	針對Rafiq and Ahmed (1993)提出批評，Bak 等學者修正原先「內部行銷是採取行銷觀點以管理組織人力資源」的定義，提出「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作」。
	Cahill (1996)	對當前可被接受之內部行銷定義：「在規模較大的服務業企業中，組織成員應視彼此為顧客，那麼服務提供者將在顧客導向意識下對待外部顧客」，針對此定義，Cahill 提出該定義具排他性之評論。
	巫喜瑞 (2001)	內部行銷乃是採取行銷概念以管理組織內各種交換（互動）關係所涉及的活動，營造有效率的內部經營環境與培養具備顧客導向及服務意識的員工，以達成組織目標。

資料來源：本研究整理

小結：由以上文獻討論可知，內部行銷的概念源自於服務業的服務行銷，發展至今，學者已將其意義與範圍加以延伸，適合推行內部行銷的產業也不再侷限為服務業。對組織而言，內部行銷的範圍也從組織決策高層或人力資源管理部門對組織員工的管理活動，發展至組織行為的全面運用，舉凡組織內所存在的交換程序或互動關係，都應從行銷觀點加以出發與管理，不分層級與單位。其用意乃在重視與肯定「內部顧客」的價值與功能，精心設計使員工樂於奉獻付出，滿足其工作生活品質的「內部產品」行銷給這群內部顧客，促使在管理支持、充分溝通、鼓勵創新的組織氣候環境中，發展出以顧客為導向、高績效的戰鬥團隊。

貳、內部行銷的意涵與作法

一、內部行銷的意涵

Tansuhaj, Randall & McCullough(1991)等學者認為，內部行銷事實上是一種著重於員工發展的多重計畫，一個完整的內部行銷方案應包括員工招募、訓練、激勵、溝通以及留任等活動。提出「服務管理模型」(如圖2-2)來說明內部行銷對員工的影響，以及同時配合適當之外部行銷，則能更進一步影響外部顧客的態度與行為。Kotler (1998)等學者亦指出人員的招募、甄選、訓練、指導、激勵、評估皆與公司的銷售亦即顧客行為有很大關係。如何有效甄選、訓練與

激勵員工，以提供最佳的服務給顧客（轉引自侯俊彥，2003）。

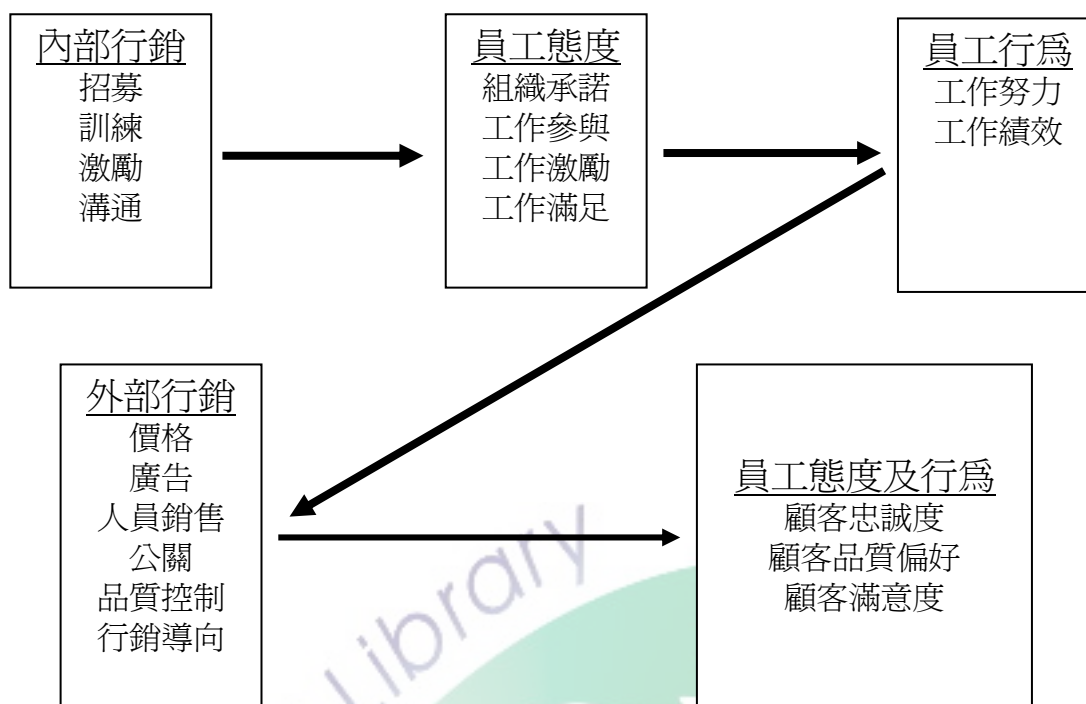


圖 2-2 服務行銷管理模型

資料來源：Tansuhaj, Randall & McCullough (1991，轉引自侯俊彥，2003)

蕭富峰（1997）認為企業將產品或服務行銷給外部顧客之前，最好先把它行銷給內部顧客，如果連員工本身都對公司的產品或服務有所質疑的話，又如何能企求員工能有信心堅定的推介給外部顧客，並將內部行銷的內涵歸納為下列八點：

（一）重視員工為最基本的原動力：最重要的稀有資源已經不再是原料、生產技術或產品，而是受過良好訓練、具備服務導向的員工，內部行銷的興起與日受重視，其背後最主要的原動力即是來自對員工重要性的深刻體認。

（二）視員工為內部顧客：內部行銷的精義，就是將外部行銷的種種做法運用到員工身上，將精心設計的內部產品行銷給內部顧客，以期能凝聚共識、激勵士氣，進而提升企業整體的競爭能力。

（三）以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學：就人力資源管理而言，內部行銷所扮演的是輔助與強化的功能，兩者存在著相當密切的關係。

（四）唯有員工滿意(employee satisfaction，ES)，才能導致持續的顧客滿意（customer satisfaction，CS），亦即 ES 是 CS 的必要條件。

（五）全員服務：內部行銷是以全體員工為期目標市場，透過內部行銷的努力，塑造出全員服務的內部共識，以期讓企業內部所有人員都能了解，從高階主管到基層人員，所有員工都是服務人員，都有其必須服務的顧客，都必須具備服務的意識與能力。

（六）非行銷部門人員為PTM(part-time marketer)：將行銷部門人員稱為專職行銷人員(full-time marketer)，非行銷部門人員稱為兼職行銷人員，必須讓 PTM人員了解，每個人都擔負著某種行銷的角色與任務。

（七）高階主管的重要性：高階主管的言行具有指標性，事實上，高階主管除了扮演表率的角色外，成功的領導者會塑造並維持一種以服務顧客與員工為精髓的企業文化。

（八）賦予員工權力：將自由裁量權下放給服務人員，使他們能夠在第一時間，迅速、彈性的因應各種服務與顧客要求。

二、內部行銷的作法

為期提高員工的組織承諾，並利員工明確了解組織的使命及目標，George & Gronroos (1989) 認為執行內部行銷應該注意管理支援、訓練、內部溝通、人事管理及外部活動等事項。Cahill (1995) 進而提出組織應該重視內部顧客（員工）的需求，同時針對員工需求設計「內部產品」，以期由內部顧客的滿意，進而達到外部顧客的滿意。運用內部行銷作法，Berry & Parasurman (1991) 認為一個有效實施內部行銷的組織，具有以下特點（轉引自吳仁捷，2001）：

- （一）積極爭取人才(Compete Aggressively for Talent)。
- （二）提供願景(Vision)，為工作場所帶來工作的價值與意義。
- （三）提供員工技能與知識，讓員工能完美的扮演他的角色。
- （四）獎勵團隊努力的成果，使員工能夠團結合作。
- （五）容許從錯誤中學習，建立知識儲存體系。
- （六）藉由評鑑制度及其對應的報酬來培養成就感。
- （七）基於實際調查評估調整工作內容設定。

Joseph (1996) 進一步提出建立員工滿意的內部行銷作法如下：

（一）傾聽內部員工聲音：定期了解員工的士氣、滿意度與對組織及工作的態度，以提升技術上的品質，同時也是一種內部行銷的工具。

（二）參與、賦權及釋權：指當員工所提之建議被採納時，給與報酬；賦予員工充分資訊；在達成組織使命的前提下，給予員工獨立決策的職權。

（三）高階主管置身第一線從事第一線員工的工作：以利高階主管澈底了解員工面對顧客可能遭遇的問題，預先反應於管理策略當中。

（四）培養團隊精神：去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位），以

利提高團隊精神及參與傾向。

（五）正式及非正式的溝通：利用先進資訊科技（例如電子郵件、電話），以正式及非正式的管道，增進與員工溝通。

（六）財務報酬：提供良好財務報酬計畫（例如利益分享、員工認股計畫），以財務報酬激勵員工將組織目標視為個人目標，共同為達成目標而努力。

（七）擴展/開放生涯路線：除了財務報酬之外，也要提供良好的生涯規劃及前程發展。

（八）支持員工各種生活方式：詳細評估執行支持員工方案的成本及效益（例如彈性工時、自助餐、家庭協助計畫），以滿足員工個人需求。

林文政（2004）以人力資源管理部門之觀點出發認為人資部門應具有以下內部行銷導向的管理思維：

（一）視員工是最基本的原動力

最重要的稀有資源，已不再是原料、生產技術或是產品本身，而是受過良好訓練，具備服務導向的員工。

（二）視員工為內部顧客

工作本身就是一種內部產品，公司應竭力提供規劃良好的工作設計與職前規劃，以服務引導優秀人才，滿足內部顧客的需求。

（三）以行銷觀點管理組織人力資源

人力資源管理也必須融入行銷觀念，在招募過程，除了訴求工作本身外，更應強化公司對人員的重視及未來的遠景。

（四）從員工滿意（ES）至顧客滿意（CS）

ES 只是 CS 的必要條件，而非充分條件；如果想要達到CS，則ES是不可或缺的先決條件，但ES本身卻未必一定能導致CS。

（五）全員服務

從高階主管到基層人員，所有員工均是服務人員，每人均有其必須服務的「顧客」，且均必須具備提供良好服務給「顧客」的意念與能力。

（六）員工＝非專職行銷人員（PTM，part-time marketer）

行銷已不再是行銷部門的事情，所有的員工都背負者或大或小的行銷任務，非行銷部門的員工，更應該體認到，除了本身分內的工作外，自己還扮演者PTM的角色。

楊忠勳、周兆良（2004）針對公共電視台內部員工進行調查，歸納出如何運用內部行銷作為提升顧客滿意度之具體建議如下：

（一）讓員工對所執行的任務有明確的認識，可清楚辨認及定義各項服務內容。

（二）在組織內發展一個願景凝聚內部共識，共同朝向服務式企業文化邁進。

- (三) 明定各項服務顧客的準則及工作規範、流程。
- (四) 因材施教，提供符合員工需求的訓練計畫。
- (五) 關心並瞭解員工滿意狀況，並針對不滿意的部分確實瞭解、改善。
- (六) 適度的授權，使員工可依顧客的需求作彈性處理，增進其工作成就感。
- (七) 實施員工協助方案，提供一些彈性福利計劃並對員工家庭成員提供援助，使員工感受到組織對其個人的重視。
- (八) 建立員工充分表達意見及建議的管道。

三、內部行銷與人力資源的關係

內部行銷的概念乃是將行銷手法運用於人力資源管理之作爲上，因此，對於內部行銷的概念曾有學者指出其與人力資源管理有諸多相似之處(George & Gronroos,1989; Berry & Parasuraman,1991)；反觀學者(Rafiq & Ahmed, 1993)試圖爲內部行銷與人力資源管理劃清界線，其認爲內部行銷比較偏向於人力資源管理領域的運用，反而不盡然屬於行銷領域。國內黃杏文（1998）、梁殷禎（1999）、康譽瓊（2001）及巫喜瑞、周逸衡（2001）均在其研究中強調內部行銷與人力資源管理的關係；認爲「內部行銷」與「人力資源管理」之差異，在於相關人事政策之制定，前者所採取的是「行銷導向」的觀點，後者則採取「生產導向」的觀點。

以下將二者之關係及異同提出探討：

（一）管理、控制與整合、協調

Collins & Payne（1991）指出，傳統的人事單位以及後來的人力資源管理部門的作法大多數皆將重心放在如何管理及控制人力資源，而非整合、協調公司的人力資源以協助組織達成策略性目標，服務、滿足對象，如此才能規劃合適的人力資源管理措施及策略（轉引自康譽瓊，2001）。巫喜瑞（2001）進一步指出傳統的「人事管理」在組織功能劃分中，比較依賴制度的觀點管理員工，只要依照既定制度原則，妥善管理員工資料，依據決策單位對組織、人事或薪資福利等決策執行相關作業程序即可，然而此種作法及角色已經無法因應快速變遷的經營環境，如果僅止行政作業的維護而不求新求變，則將有損人事管理部門存在價值。因此，前瞻性的人力資源管理，應以行銷的觀念定位「人力資源」爲人事部門的目標市場，即將員工視爲內部顧客，同時視爲組織的重要資源，以規劃策略性的人力資源管理活動。

（二）以顧客導向的行銷觀念滿足內部員工需求

Berry & Parasuramen（1991）認爲應該透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，亦是一種對待員工如同顧客的管理哲學，以形成（發展）滿足員工需求的產品（工作）。人力資源管理部門所提供的各項內部產品（人事服務），在於滿足內部員工需求，以協助、激勵員工達成組織目標，進而達到外部顧客滿意。Joseph（1996）進而提出運用行銷及人力資源管理的理論、技術及原理，以激勵、動員及管理內部員工，進

而持續改善外部顧客及內部員工的服務方式，實為人力資源管理部門所要追求的目標。國內學者韓建玲（1997）及吳三江（2001）也認為內部行銷是：「……將員工視為工作夥伴（Partner）所進行一系列人力資源管理，旨在：激發員工服務觀念及顧客導向之行爲。」並指出：「內部行銷與其說是一種行銷功能（Marketing function），不如視它為一種加入行銷概念的管理方式；其不僅是以員工為中心（Employee—focused），也是以顧客為中心（Customer—focused），並著眼於行銷、組織行為及人力資源等管理功能領域。

因此人力資源部門不僅是建立顧客導向組織文化之啟動者，亦是員工與客戶進行互動行銷的有力支援者，更應是企業（組織）進行外部行銷的搭配者。總而言之，人資部門必需改變傳統行政管制的被動作法，體察內外部競爭時勢及顧客需求，建立行銷導向、服務導向的管理思維及作法，以對組織創造更大的服務價值。

（三）以整合觀念組織部門及員工成為策略夥伴

組織是否能建構可否永續經營的發展願景及施政方針，除端整領導者慎思明辨的領導風格及貫徹執行力的決心與能力外，其是否已構築鼓勵創新的組織氣候亦是重要因素。因此，組織圖能在瞬息萬變的競爭環境中脫穎而出，需各部門的高度共識及整合方能竟其功。所以營造「全員行銷」共同為願景、夢想打拼的戰鬥團隊，應是追求高度組織績效之不二法門。誠如國內學者主張巫喜瑞（2001）提出人力資源管理運作，除組織內部員工外，由於尚須面對其他部門主管，以及一些外部團體如潛在員工、工會及政府等，故人力資源管理部門主管所面臨的挑戰不下於其他部門主管，而且更須具備市場導向的行銷觀念，以利有效處理個人或團體間的社會交換程序，使得彼此藉由價值的互惠而各取所需。

綜合以上所述，人力資源管理在組織中，主要功能為：「為員工或管理者提供服務或人事計畫，而內部行銷則應用行銷哲學與原理，藉由建立全體員工的服務觀念，以幫助人力資源部門吸引及留住公司所需的人才，減少重複訓練和招募的資源浪費、及知識的外流，最終目標為滿足外部顧客的需求，以提升企業（組織）績效，使公司（組織）獲得利益。」故而，內部行銷非僅以員工為對象，最終目標則為外部顧客，除著眼於人力資源管理外，並包含行銷及組織行為等管理功能。

小結，本研究參考國內學者林文政（2004）所定義之「人力資源管理的內部行銷意涵」，本研究歸納為：內部行銷已是科際整合的管理思維，人力資源部門除應將外部顧客視為互利式的夥伴關係外，對於內部顧客，亦應視同己出，透過人力資源管理的「招募」、「訓練」等積極作為以提升人員的素質；建構「薪資環境」、「獎酬制度」、「提供激勵誘因」以激發員工潛能；提供具吸引力的、公平、具發展潛能的「工作設計」以營造發揮能力的環境，建立審議式民主的「績效評估」制度以瞭解員工的工作表現與工作滿足感、組織承諾，最後再以合情、合理的「生涯發展」規畫留住優秀員工，提升員工的工作滿足感與內化為組織承諾的動力，如此才能使具內部行銷導向的管理思維外顯至組織績效、服務品質的最佳化與極大化。

四、國內內部行銷的實證研究

Richard(1995)曾經彙整內部行銷之相關研究，共歸納為如下幾個研究主題，包括：1.內部行銷與服務品質；2.行銷導向之內部行銷與行銷策略；3.內部行銷與全面品質管理；4.內部行銷與組織發展與組織變革管理；5.內部行銷與內部服務生產力；6.內部行銷與創新；7.內部行銷與公司形象等；8.視員工為「內部顧客」的議題。

在許多國外的研究中已獲得探討與驗證（Komaki, et al.,1977; Luthans, et al.,1981; Dierks & McNally, 1987，轉引自胡夢蕾，2003，頁4）。公司進行「內部行銷」的目的是使內部顧客（員工）滿足，進而產生高品質的服務與產品，使外部顧客（公司的顧客）滿足（Barrett, 1994; Denton, 1990; Lukas, & Maignan, 1996; Lings, 1999），Kohli & Jaworski（1990）提出研究假設並獲研究結果支持指出，有較強烈市場導向的公司（於組織內部與外部均採用行銷概念為企業哲學之組織），其內部員工會有較高的工作滿足與組織承諾（轉引自沈進成，2002）。Bansal et al.（2001）提出「內部行銷」內外部顧客滿意、與忠誠度的模式（轉引自胡夢蕾，民2003，頁4）。

而國內近年有關內部行銷之實證研究，研究者依據重要文獻的分析結果，選擇與本研究有直接關係密切之文獻進行探討，分析文獻選自1999年至2005年，列舉如表 2-2、2-3 所示。

表2-2 國內內部行銷實證研究期刊論文摘要報告

作者	年份	研究主題	出處	與內部行銷相關之研究結果或建議
王 精 文 等	1999	台灣壽險業內部行銷與經營績效關聯性之探討	88 年 第 5 屆 服務管理研 討會	認為內部行銷與經營績效間呈正相關，顯示當內部行銷推行程度越高，經營績效表現也就越好。
巫 喜 瑞 等	2001	內部行銷導向在醫院護理人員管理上之應用	人事行政管 理	整理相關的文獻發現，許多學者認為組織承諾較工作滿足或其他工作行為變項更能成為離職傾向的預測指標，且組織承諾亦可成為有效預測員工的績效。
巫 喜 瑞 等	2001	內部行銷概念及其與人力資源管理的比較	企銀季刊	以銀行業中服務接觸員工和顧客之成對關係為實證對象，由相關文獻之探討整理出內部行銷概念之涵義，發展「內部行銷導向」之操作性定義、構面及具信效度內部行銷導向量表；內部行銷導向、組織支持、工作滿足、顧客導向等相關變項間之正向影響關係，提出並驗證內部行銷導向與顧客導向間關係之中介模式。
朱素玥 、李賜郎	2001	以百貨公司員工為研究對象，進行內部行銷作為滿意度與工作滿足離職傾向關係之研究	國立臺中技 術學院學報	研究發現學歷愈高、年資愈長，內部行銷作為的滿意度愈低；內部行銷作為滿意度愈高，則工作滿足愈高，離職傾向愈低

沈進成、張延蓉	2002	以主題遊樂園之內部行銷為研究主題，探討內部行銷的構成要素，及其對工作滿足、組織承諾與顧客導向之影響，並以劍湖山世界及九族文化村之全職員工為實證分析對象	旅遊管理學報	研究結果如下：1.內部行銷會正向影響員工之組織承諾。2.內部行銷會正向影響員工之工作滿足。3.員工之工作滿足會正向影響員工之組織承諾。4.員工之組織承諾會正向影響顧客導向之服務行為。5.內部行銷及工作滿足直接影響員工之顧客導向行為之關係尚無法確定。然實證結果顯示內部行銷會透過工作滿足與組織承諾等中介變數對員工之顧客導向產生正向間接的影響效果。
胡夢蕾	2003	內部行銷與工作滿意度之研究—以台灣國際觀光飯店為例	旅遊管理學報	以國際觀光飯店員工為研究對象，研究結果顯示內部行銷之滿意度和工作滿意度呈正相關，因此，國際觀光旅館業為提高員工的工作滿意與服務品質，應再重視及加強對員工之「內部行銷」。
楊忠勳、周兆良	2004	公共電視台內部行銷之研究	2004年銘大學「數位媒體的發展與再造」學術研討會	以內部員工進行訪談及調查，研究發現公視員工對內部行銷作為與其員工態度之工作滿足為顯著相關，又公視員工對公視內部行銷作為與其員工態度之組織承諾為顯著相關。由變異分析，有關個人特徵對內部行銷、工作滿足與組織承諾變項表現具差異性之假說驗證上，僅(1)工作年資與組織承諾具顯著性差異(2)所屬部門與內部行銷作為具顯著性差異。
李銓等	2005	內部行銷對工作滿足與顧客導向關係之研究—以東森電話行銷部門為例	2005年銘大學「數位媒體的發展與再造」學術研討會	以東森行動電話銷部門為研究對象，研究結果如下： 1、員工對企業的內部行銷作為之滿意度與其工作滿足程度成正比。 2、員工對企業的內部行銷作為之滿意度與其顧客導向行為表現成正比。 3、員工之工作滿足與其本身之顧客導向行為關係，經相關分析顯示為顯著正相關。 4、企業內部行銷作為確可提高員工工作滿足程度進而使員工之顧客導向行為亦隨之提高。

表2-3 國內內部行銷實證研究碩、博士論文與研究論文摘要報告

作者	年代	研究主題	與內部行銷相關之研究結果或建議	出處
黃淑琴	1999	台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討	內部行銷與經營績效呈正相關，亦即內部行銷推行程度越高，其經營績效表現也就越好。	靜宜大學企業管理研究所碩士論文
吳志淵	1999	企業內部行銷之探索性研究：以國內某石化廠為例	內部行銷對員工在組織承諾、工作參與、工作激勵、工作滿足及工作努力有正面強化作用，內部行銷對企業具有四項效益：外部行銷的基礎、企業競爭力、組織向心力及組織氣氛。	國立中正大學企業管理研究所碩士論文
吳培瑜	2000	人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究	台灣企業人力資源發展部門內實施內部行銷作為的程度很高，且建議必須善用行銷組合以喚起員工對人力資源發展的關心及注意，並藉此做為和管理階層溝通的工具。	國立臺灣師範大學工業科技教育研究碩士論文
吳三江	2001	醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響之研究——以高雄市立醫院為例	成立較晚的醫院、年紀較輕、未婚、大學以上、工作年資在1年以下的員工，對內部行銷作為的知覺較高；內部行銷對組織承諾、組織服務性氣候有顯著影響；內部行銷對就醫者導向服務行為有顯著的影響效果。	國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
康譽瓊	2001	內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究——以證券營業員為例	研究結果發現： 1.證券營業人員所知覺到公司內部行銷作為、行為績效評估制度以及對公司內部行銷作為滿意的程度對其工作滿足具正向影響。 2.證券營業人員之工作滿足與其顧客至上服務行為表現之間的關係並不顯著。 3.證券營業人員所知覺到公司內部行銷作為與行為績效評估制度的程度與其顧客至上服務行為具有正向關係。 4.證券營業人員對公司內部行銷作為之滿意程度與其顧客至上服務行為	國立中山大學企業管理學系士論文

			為負向關係。 5.行為績效評估制度的施行對員工知覺內部行銷作為與顧客至上變項間之關係存在干擾作用。 6.行為績效評估制度的施行對內部行銷作為滿意與顧客至上變項間之關係存在干擾作用。	
巫喜瑞	2001	服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究—銀行業之例	證實內部行銷導向、組織支持、工作滿足、顧客導向等相關變項間的正向影響關係，並驗證內部行銷導向與顧客導向間關係的中介模式。最後，員工顧客導向與顧客服務品質知覺間之正向關係並不顯著。	國立中山大學企業管理研究所博士論文
李是惠	2002	內部行銷作為影響顧客導向行為之研究-以S公司量販店為例	研究結果如後：1.「內部行銷作為」構面對「組織承諾」構面有顯著正向影響。2.「組織承諾」構面對「顧客導向行為」構面有顯著正向影響。3.「內部行銷作為」構面透過「組織承諾」會加強對「顧客導向行為」構面有間接顯著正影響。	國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
沈洸洋	2002	非營利組織志工內部行銷之研究	探討非營利組織內部行銷對志工滿意度及組織承諾間之關係，發現內部行銷構面除了「角色衝突」外，與「志工滿意度」及「組織承諾」變項呈現高度正向相關，表示非營利組織重視內部行銷的程度，會影響志工在工作滿意度及組織承諾之表現。此外「志工工作滿意度」與「組織承諾」亦呈現顯著性相關。	義守大學管理科學研究所碩士論文
王翠品	2002	內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究—以H連鎖娛樂事業為例	內部行銷作為的滿意度愈高，則工作滿足也愈高，相對地離職傾向愈低。	國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
郭振生	2003	內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南	研究結果如下： 1.內部行銷導向直接正向影響組織承諾。 2.內部行銷導向直接正向影響工作滿意。	南華大學管理研究所碩士論文

		地區國民小學為例	3.內部行銷導向間接正向影響學校效能。 4.組織承諾直接正向影響工作滿意。 5.組織承諾間接正向影響學校效能。 6.工作滿意直接正向影響學校效能。	
張廷蓉	2003	內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向關係之研究—以主題樂園為例	研究結果如下： 1.內部行銷會正向影響員工之組織承諾。 2.內部行銷會正向影響員工之工作滿足。 3.員工之工作滿足會正向影響員工之組織承諾。 4.員工之組織承諾會正向影響顧客導向之服務行為。 5.內部行銷須透過工作滿足與組織承諾等中介變數之影響，方能對員工之顧客導向產生間接的正向影響效果。	南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文
侯俊彥	2003	非營利組織中領導風格、內部行銷與組織績效關聯性之研究—以台南縣社區為例	研究發現如下： 1.領導風格與內部行銷對組織績效有顯著影響。 2.領導風格與內部行銷彼此具有顯著相關。 3.不同的社區成員特性在領導風格、內部行銷與組織績效的表現上有顯著差異。	長榮大學經營管理研究所碩士論文
張嘉娟	2004	員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究-以集團企業子公司員工為研究對象	經由統計分析之後，歸納出下列幾項重要發現： 1.內部行銷知覺對企業文化差異知覺有顯著負向影響。 2.企業文化差異知覺對組織承諾有顯著負向影響。 3.內部行銷知覺對組織承諾有顯著正向影響。 4.內部行銷知覺確實能夠透過企業文化差異知覺中介效果，對組織承諾產生影響，也就是員工知覺集團企業推行內部行銷活動越高，會降低員工知	中原大學企業管理學系碩士學位論文

			覺集團企業文化差異程度，進而使集團中子公司員工組織承諾越高。故建議企業應在組織中推行內部行銷，藉由教育訓練、管理支援、內部溝通、激勵與成長、外部溝通的推行，以降低員工的企業文化差異知覺，提升員工組織承諾。	
王銘傑	2004	內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究－以台灣省各縣市警察局為例	研究發現如下： 1.優質的內部行銷作為有助於降低基層員警的工作壓力，同時提升其工作滿足程度。 2.工作滿足、工作壓力及內部行銷對工作士氣有正向影響；其中工作滿足對工作士氣的影響最大，其次為內部行銷及工作壓力。 3.內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足對工作績效有正向影響；其中工作士氣對工作績效的影響最大，其次依序為工作滿足、工作壓力及內部行銷。 4.內部行銷透過工作壓力、工作士氣及工作滿足等中介變項對工作績效產生影響。	南華大學管理科學研究所
莊文政	2005	內部行銷、工作滿足及離職傾向關係之研究－以國際觀光旅館餐飲部門為例	研究結果指出，員工對內部行銷之感受會正向影響其工作滿足，其中參與者與溝通構面具有最佳解釋力；員工對內部行銷之感受會負向影響其離職傾向，其中市場區隔構面具有最佳解釋力；員工對工作滿足之程度亦會負向影響其離職傾向，又以工作本身與薪資構面具有最佳解釋力。 依據研究結果，建議旅館主管可採走動式管理，與員工多接觸，瞭解其工作上的困難與心聲，並適度且適時的調整薪資結構，讓員工覺得所獲待遇是合理公平，以達到激勵的效果，進而提升旅館餐飲部門的服務品質及經營績效。	朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文

資料來源：本研究整理

從上述學者的研究成果或建議，我們可以歸納出以下幾個特點：

一、文獻整理方面

近年來國內內部行銷相關之研究逐漸受重視，主要原因，係在於希望探討組織實施內部行銷作為，是否能激發員工顧客導向的服務意識，提高組織之經營績效與競爭力。就蒐集國內有關內部行銷文獻23篇中，與本研究主題較類似者亦僅有4篇，係以「內部行銷」作為與經營績效、行政效能之關係來進行探討；而以「內部行銷」為前因變項針對警察人員之「工作績效」之影響進行探討僅有1篇。

二、研究之特色

所羅列之內部行銷研究文獻，擬從研究面向、研究觀點、研究對象、研究方法及理論建構等面向分析其特色，茲說明臚列如下：

（一）研究面向方面

大多數的文獻多從內部行銷之作為來探討與工作滿足感、組織承諾、顧客導向意識、行為來探討其影響，少數則探討與離職傾向、經營績效、行政效能、企業文化之影響。

（二）研究觀點

多採技術及管理觀點，且站在策略性角度提供企業或公部門提出如何加強管理支持作為、內部溝通來提高內部顧客的工作滿意度、組織承諾，與降低離職率及提高顧客導向意識及作為。

（三）研究對象

多以私人企業為主，從所蒐集的文獻中僅有吳志淵（2000）、吳三江（2001）、郭振生（2003）、王銘傑（2004）等5篇與公部門有關，與警察人員為研究對象僅有王銘傑（2004）之「內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究」論文1篇，而該研究係探討以「內部行銷」作為等變項與工作績效之關係，工作績效係與員警個人之工作表現為主，與本研究係擬探討與「組織績效」之關係仍然有別。

（四）研究方法

與內部行銷有關文獻大多採問卷調查法，部分則輔以深度、專家訪談及焦點團體訪談，以增加其效度。

（五）理論建構

所呈現的理論部分，大部分為一般適用的技術能力與管理能力，而未對於公部門以「內部行銷」的觀點來探討組織績效理論的建構。

三、文獻之綜合檢討

經過以上的分析，本研究發現目前有關內部行銷之研究，在私部門已有相當豐富的累積，但於公部門之研究，其是在整合導入全面品質管理之策略上，並未見相關研究成果。由於內

部行銷之理念源於服務業，在「企業型政府」、「政府再造」的全球浪潮下，本研究認為，一個能面對競爭，能夠提供顧客導向服務，並具有內部行銷、政策行銷、品管觀念、成本效益觀念的警察機關及作為，就已經融入企業精神，已經是具有競爭力的戰鬥團隊，因此，以內部行銷作為為起始之團隊經營模式，似乎是可以採行之策略，亦是本研究探討的重點。

參、內部行銷的構面分析

一、國外部分

根據Kotler (1997)所提出之行銷管理程序之四大步驟、Collins and Payne(1991)所提出之組織內部人力資源管理行銷活動以及Rafiq and Ahmed (1993)的定義，將內部行銷作為區分為（一）對內部市場及競爭性環境之資訊作持續性的收集與分析、（二）決定內部市場區隔、（三）內部行銷組合活動、與（四）管理內部行銷等四個層面（引自康譽瓊，2001）。

國外學者(Piercy & Morgan, 1991; Banes, 1989)將行銷組合運用至內部行銷上，採用的是McCathy (1964)所提出的行銷組合4Ps架構，然而因為內部行銷中所要行銷的產品是無形的，故Booms and Bitner (1981)進而將傳統行銷組合活動加以延伸，除原有4Ps 外，針對服務業另外提出有形證據(physical evidence)、人員(personnel)以及過程(process)等，共7Ps的行銷組合活動，以反映出服務業與一般製造業在顧客服務上的差別。

Piercy & Morgan(1991)利用與外部行銷相同的基本結構—產品、價格、溝通及通路建構內部行銷計畫，探討內部行銷在策略執行中之運用，以分析組織中權力、政治行為及公司文化等議題。在他們所建立的模型（圖2-3）中，內部行銷計畫同時是行銷規畫程序與外部行銷計畫的結果及投入。

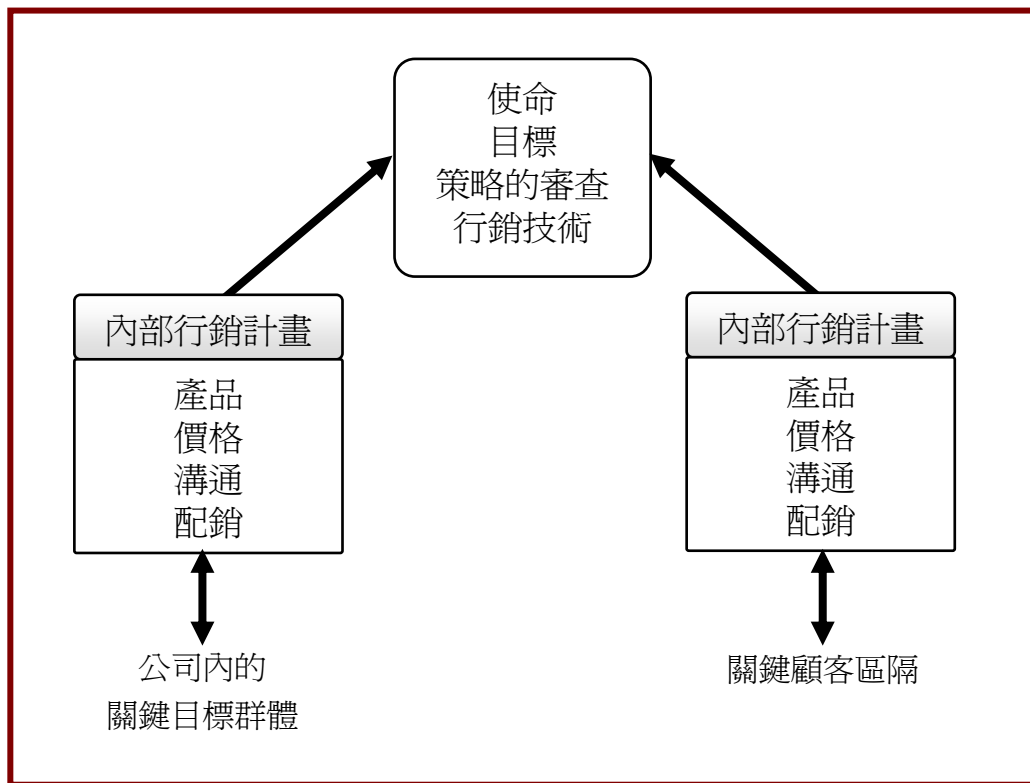


圖 2-3 內部行銷與外部行銷關係模型

資料來源：Piercy, N. & N. Morgan (1991), “Internal Marketing — The Missing Half of the Marketing Program”, *Long Range Planning*, Vol. 24, pp.82-93.

其內部行銷的結構說明如下：

- (一) 產品：係行銷策略及行銷規劃的內容，意指使行銷計畫發生作用的價值、態度與行為。如：增加的行銷預算、改變的控制系統、改變評估績效的準則及改變處理顧客的方法。
- (二) 價格：指員工「買進」產品與行銷規劃所須償付的，可能是執行行銷計畫所必須犧牲的其他目標，或是採用不同關鍵。
- (三) 溝通：是內部行銷計畫最具體的觀點，用來告知及說服內部市場中關鍵人員的媒介，包括書面的及面對面的溝通。
- (四) 配銷：配銷通路是關於傳送產品及其溝通的實體及社會技術地點，包括：會議、委員會、管理者及幕僚之訓練活動、研究室、書面報告以及非正式溝通。

Collins & Payne(1991)認為內部行銷與人力資源管理有很大的相關性，例如彈性工時，即是針對個別員工的差異而對工作加以重新設計，與市場區隔的觀點相同。他們提出行銷組合與人力資源管理關係間之比較，如表2-4所示。

表 2-4 行銷組合與人力資源管理之對等要素

公司行銷組合	人力資源管理部門之對等要素
產品或服務	人力資源產品(人事服務、課程、方案等)
通路(配銷)	服務或課程之地點或傳遞方式
推廣	與顧客團體間之溝通(主要透過會議及文件)
價格	轉換訂價、經費分配、機會成本

資料來源：Collins, Brrett & Adrian Payne(1991).

二、國內部分

國內關於內部行銷的研究，以內部行銷構面的不同加以分類，共有下列三種：

(一)「對員工個人的重視」及「管理支援及工作自主」

韓建玲(1998)、吳三江(2001)在其研究中採用Joseph(1996)之觀點，認為內部行銷就是「一種行銷及人力資源管理的應用，結合了理論、技術及法則來激勵、善用及管理組織內各階層員工，以持續改進其服務外部顧客及相互服務的方法。」的論點，提出有效的內部行銷就是「回應員工那些可提升組織使命與目標的需求。」建構其內部行銷問卷並得到「對員工個人的重視」及「管理支援及工作自主」兩個構面。

(二)行銷4Ps以及發展的構面

詹宜今(2000)則採用Piercy & Morgan(1991)提出的內部行銷與外部行銷關係模型，該模型提供服務業行銷管理者，如何整合內部及外部行銷功能，強調將行銷技巧運用在公司內部市場。詹宜今根據該模型，在「由內部行銷探討銀行業採用資訊技術之組織創新成效」一文中，提出內部行銷組合：即工作角色定義(產品)、溝通網路(通路)、資源配置(推廣)和知識資產(價格)。根據內部行銷的觀點，認為「產品」即是組織提供給員工的工作，而資訊技術的引入會改變工作的「角色定義」；加以資訊技術的運用，如網際網路的使用，可使組織溝通更加便捷，將「通路」定為「溝通網路」；因為權力及資訊資源的增加，會使工作對員工更有吸引力，所以將內部行銷的「推廣」定義為「資源配置」；最後提出員工必須學習更多的知識，因為知識係員工保有本身競爭力的重要資產，因此將內部行銷組合中的「價格」定義為「知識資產」。

(三)服務行銷7Ps以及發展的構面

巫喜瑞根據傳統行銷概念與作法，發展其內部行銷調查問卷。他們除去服務行銷7Ps中的「過程」並加入「內部市場分析」與「內部市場區隔」。在「內部行銷作為」使用變數共包含8個構面71個問項，分別為「內部市場分析」、「內部市場區隔」、「產品」、「價格」、

「通路」、「溝通」、「實體設備」以及「參與人員」。

康譽瓊則在其研究中將「內部行銷作為」之構面分成「對內部市場及競爭性環境之資訊作持續性的收集與分析」、「決定內部市場區隔」、「內部行銷組合活動」以及「管理內部行銷作為」。其中「內部行銷組合活動」包括「產品」、「價格」、「推廣」、「通路」等傳統行銷4Ps 構面。

莊文玟(2005)以國際地區 13 家觀光旅館餐飲部門為研究對象，於該研究中進而將內部行銷定義為：「內部行銷係指組織應視員工為內部顧客，運用行銷的觀點來激勵、教育、訓練員工，並將組織的願景、使命與目標推銷給員工」，並發展出包含了產品、價格、通路、溝通、市場研究、市場區隔、實體設施及參與者八個構面並作詳盡之定義，茲摘如下：

- (一) 產品：員工在組織內所接收到有形及無形的活動，包括工作本身、公司理念、行銷計劃、教育訓練、福利、獎懲制度等。
- (二) 價格：員工所付出的成本，包括工作時間、採行計劃之間的機會成本、實質努力及心理壓力等。
- (三) 通路：傳遞產品的場合及地點，如會議、委員會、研討會、書面報告，或其他較屬於非正式管道的刊物、郵件、錄影帶等。
- (四) 溝通：組織為確保員工充分了解工作內容、組織政策、制度規章等訊息所採用的手段及方法。
- (五) 市場研究：包括正式的員工調查，或非正式的觀察及訪談。
- (六) 市場區隔：組織根據員工的需求、員工態度、人格特質及慾望等來作區隔，並對不同的族群設計不同的內部行銷方案。
- (七) 實體設施：組織內部員工身處的場所、使用的軟硬體設施、員工與顧客互動的環境等。
- (八) 參與者：所有參與組織內部生產、傳遞及接受內部產品的相關人員，包括主管、同事及部屬。

胡夢蕾(2003, 頁1-21)以台灣國際觀光飯店員工為調查對象，萃取出「工作環境因素」、「個人發展因素」、「內部溝通因素」、「認同薪資因素」、「管理授權因素」、「教育訓練因素」等6個構面。並分析國內研究者黃淑琴(1999)等針對相關產業、服務業所作之研究均有基本的「內部溝通」、「教育訓練」、「管理支援」三個因素，歸納出以上三者「內部行銷」上的重要性。故，企業(組織)必須視員工為「內部顧客」，運用行銷哲學、方法，透過訓練、激勵及教育，將組織的願景、使命與目標推銷給員工，方可激發服務意識與高度組織承諾，進而表現出高度之服務績效。有關胡夢蕾發展出之內部行銷6個構面，該6因素構面的組成與命名析述如下：

- (一) 因素一：包括5題項，內容為包括設備及環境的方便與舒適性、營造舒適工作氣氛等，稱為「工作環境因素」。
- (二) 因素二：包括4題項，內容為有關工作具變化及挑戰性、工作有成就感、及依員工年齡差異派任適當單位，稱為「個人發展因素」。
- (三) 因素三：包括4題項，內容為有關公司對員工意見的重視程度、工作滿意調查、瞭解員工生活上問題等因素，稱為「內部溝通因素」。
- (四) 因素四：包括4題項，內容為員工對薪資及升遷的期望與滿意程度、職業能得到認同與肯定等因素，稱為「認同薪資因素」。
- (五) 因素五：包括3題項，主管獲得員工認同、充分授權處理顧客事宜、主管以身作則，稱為「管理授權因素」。
- (六) 因素六：包括2題項，內容為教育訓練，課程設計，稱為「教育訓練因素」。

張嘉娟（2004）以霖園集團、金仁寶集團之子公司員工為研究對象，參考國外Gronroos（2000）、及國內學者黃淑琴（1999）、柯虹如（2003）的研究後，將內部行銷活動區分為「教育訓練」、「管理支援」、「內部溝通」、「激勵與成長」、「外部溝通」等5項，做為研究的構面，根據學者內部行銷量表的問項，發展出集團企業內部行銷量表。說明如下：

- (一) 教育訓練：包含組織願景、經營理念、目標，服務策略與行銷流程對內部行銷觀點的訓練、發展與強化對服務策略和兼職行銷人員的態度、並強化員工之間的溝通及銷售和服務技巧。
- (二) 管理支援：公司內部的管理人員領導與支援員工的方式，包含積極鼓勵員工並讓員工參與規劃與決策、資訊的回饋和正式與非正式的互動雙向溝通以及建立開放與激勵的內部氣候。
- (三) 內部溝通：透過各種支援工具，例如，電腦軟體、數位產品、小冊子等，讓員工知道新的服務導向策略、新的工作方式，並清楚瞭解和接受新的策略、任務和想法。
- (四) 激勵與成長：即透過各項人事行政工具，例如工作描述、職業規劃、薪資福利制度和激勵計畫等，以獲得優秀的服務人員，並善用內部的人力資源，以完成組織的目標。
- (五) 外部溝通：為了創造承諾並降低員工對公司策略的混淆，一方面，對於在大眾媒體上出現的消息，與員工進行溝通，一方面則利用大眾媒體強化員工對公司的認知。

肆、內部行銷的衡量指標

Berry & Parasurman (1991) 指出；從實務的觀點來看，內部行銷的衡量指標應包含7項要件：1.競爭優秀人才2.提供一個願景3.幫助員工執行任務4.強調團隊精神5.允許員工有適度的裁量權，而非完全依賴作業手冊6.衡量績效作為獎賞依據7.徹底了解顧客（員工）（轉引自楊忠勳、周兆良，2004）；李祥林、林晉寬、莊寶鵬（1998），經由專家座談推演出13項內部行銷的衡量指標，並提出觀察重點，可提供企業作為具體衡量推行內部行銷成效之指標，如表 2-5 所示

表 2-5 內部行銷的衡量指標

行動指標	觀察重點
1..激發與善用員工創意	(1)員工的意見是否表現在現有制度上 (2)是否有提案改善制度 (3)是否有定期的員工座談會或榮團會
2.高階主管的支持與參與	(1)高階主管是否以身作則、主動參與 (2)高階主管對員工的支持態度是否持續一致
3.以員工為導向的可行服務理念	(1)設計的服務員工是否有能力達成 (2)是否提供令員工滿意的工作環境與制度
4.傾聽員工的意見與心聲	(1)是否建立良好的溝通管道 (2)是否涉有意見箱或其他反應管道
5.賦予員工服務時應有的權力	(1)是否賦予員工自主權 (2)員工是否有充分處理第一線服務的權力
6.建立員工第一的組織型態	(1)政策的制定是以員工為導向 (2)規章制度以員工需求為優先
7.建立良好的人才養成計畫	(1)是否有吸引優秀人才的方案 (2)是否有一定的升遷計畫
8.激勵服務英雄	(1)優秀服務人員是否受到表揚 (2)員工是否知道服務優良人員
9.增進團隊合作精神	(1)是否經常舉辦活動增加團隊向心力 (2)是否有團體績效獎金
10.全面服務品質計畫	(1)是否舉辦定期的教育訓練 (2)教育訓練是否持續連貫
11.建立顧客優先觀念	(1)是否強調服務意識與顧客意識 (2)是否有行動標語
12.提供積極參與服務的誘因	(1)是否訂有服務績效的激勵制度 (2)員工是否了解服務會有一定的回饋
13.培養員工具有顧客的同理心	(1)員工是否關心顧客的問題 (2)員工是否了解顧客的心情

資料來源：李祥林、林晉寬、莊寶鵬（1998），中小型專業服務組織之內部行銷作為，屏東科技大學學報，7(4):pp.291-304

由於本研究係嘗試以「內部行銷」為核心概念，並擷取 ISO 9000（含ISO 9001、ISO 9004）品質管理系統相關條文、指導原則、專家學者文獻與「內部行銷」作為相近的構面，來探討臺東縣警察局基層警察機關在推動 ISO 品質管理制度過程中，是否已實施「內部行銷」相關作為，以及在賡續維持、向上提升之過程中是否仍有待改進、整合之處。綜上原因，擬以胡夢蕾發展之內部行銷量表為基礎，並參考張嘉娟發展之量表，將「內部行銷」區分為「工作環境」、「個人發展」、「內部溝通」、「激勵與成長」、「管理支援」、「教育訓練」、「外部溝通」⁸等7個構面，並佐以李祥林所建議內部行銷13項衡量指標來設計問項，探討與組織績效的關聯性與影響，並提出日後維持 ISO 品管制度、品質管理活動、績效向上提升之建議。



⁸ 本研究將「外部溝通」因素列入之理由為：政府部門創新方案的倡導，能獲得外部的擁護支持（甚至將反對者減至最低），實有賴將公部門或其推出之創新方案，塑造成積極進取、以顧客為導向、績效導向的公共形象，因此，行政部門似必須與企業一樣了解運用媒體來作政策之包裝及行銷。

第二節 ISO品質管理系統制度相關理論探討

壹、何謂 ISO

ISO 是「International Organization for Standardization」的縮寫，中文譯名為「國際標準組織」，如果照字面直譯，縮寫應為「IOS」才對，為何要寫成「ISO」呢？一來該組織引用希臘語「ISOS」代表有「平等」的意思（這也是為什麼 ISO 組織強調不論國家或區域國家大小，均只能有 1 位代表，而每 1 位代表的權力與義務是相等的），二來是如果將兩個母音「I」與「O」放在一起，英語發音會產生問題（劉毓，2001）。

貳、ISO 9001 的沿革

ISO 組織正式成立於1947年2月23日，總部設於瑞士日內瓦，此組織是由世界上許多國家或地區所共同組成的一個制定國際標準的機構。ISO 底下有許多品質技術委員會（Technical Committee），委員會底下建立次委員會與工作小組；對於一國際標準的制定分為工作小組草案（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）。

而制定國際標準的目的在於針對各國的知識、技術、科學、經濟等各種交流活動訂定遵循標準，以消除障礙，進而促進國際化並增進各國間互動，追求彼此的發展進步以協助國際間物品與服務的順暢交流（陳富祥，2005；黃振育，2005，頁17）。

ISO 9000 系列主要以美國ANSI/ASQC ZI-151979與英國 BS 5750 內容模式為擬定的參考，另外也考量其他國家的標準，由品質技術委員會下之ISO TC 176品保小組（ISO TC 176 Quality Assurance Team）所起草，ISO 9000系列品質保證制度自1987年3月制定以來，即廣受各國之重視並納入國家標準。最新版 ISO 9000系列標準已由ISO/TC176術委員會修訂完成並於2000年12月發行，從新標準發行日起，品質管理系統應有完整3年的系統轉換期（黃振育，2005，頁17）。有關 ISO 發展之沿革整理如圖2-4所示。

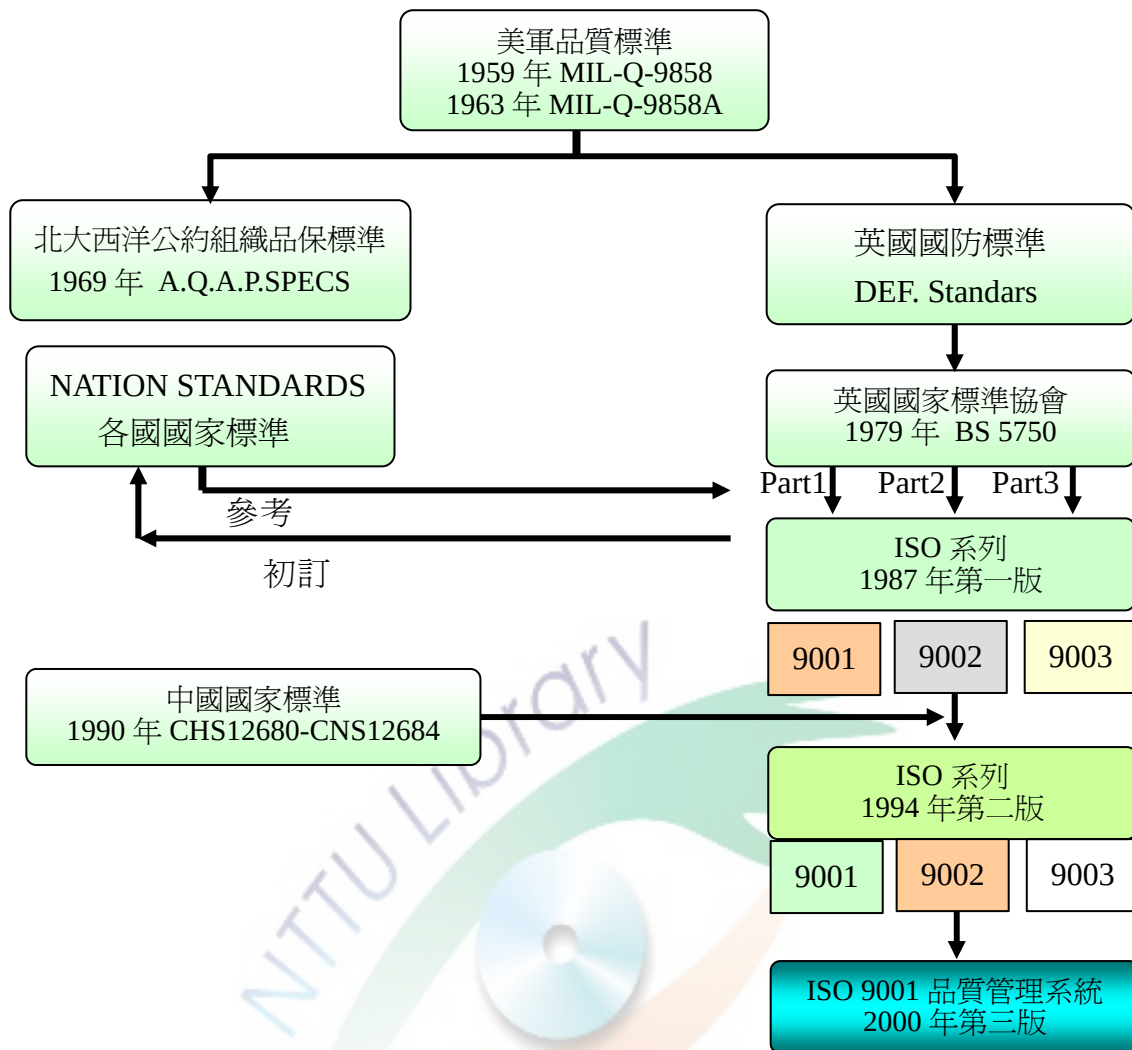


圖 2-4 ISO 9000 系列之沿革

資料來源：研究者整理繪製

參、ISO 9001：2000 系列管理原則與特色

ISO 9000 (CNS 12680) 系列標準是由國際標準組織所創造，它係為國際買方市場要求賣方市場建立品質保證標準化制度，澈底執行以保證產品品質，降低其交易所承擔之風險而設置。迄今採用此標準的國家已超過 80 個。此系列標準之使用，現已蔚為世界組織管理的流行風氣（林公孚，2005，頁 25）。

該系列本身是屬於一般性的，它是以可應用於任何製造業或服務過程而設計的。此系列標準，係由具許多產業與管理出身背景的國際成員所組成的技術委員會後事（TC）176 校訂與管制。初版於 1987 年頒布，並以每五年改版一次為原則 1994 年頒布第一次修正版本，現

行版本已於 2000 年發布。該版本已將ISO 9000 標準族系包含 20 項品質要項及其分類歸納為 5 大項 23 小項，5 大項包含第 4 章品質管理系統、第 5 章管理責任、第 6 章資源管理、第 7、8 章產品實現及量測、分析及持續改善。該系統與環境管理系統相對應，也將全面品質管理（TQM）領導、人力資源管理、顧客導向、全員參與、流程導向、顧客導向、績效評估等理念納入⁹。另外ISO 9000 族系ISO 9004:2000 品質管理系統-持續改善指導綱要，亦即CNC 12684，它在品質管理系統的目標方面，特別是組織的全盤績效與效率之持續改進，以及其有效性，能提供比CNS 12681 更廣泛的指導功能。

林公孚（2005，頁 26-27）指出，ISO 9000：2000 品質管理系統最有價值的創新變革摘述如下：1.是採用品質管理學說中八大定理（原則）的過程模式，試圖引導使用者將此八大原則落實在日常作業活動中，以產生轉變組織文化的效果；2.它將 ISO 9001 作為要求性標準和 ISO 9004 作為指導綱要標準的協調一致性，有利於組織績效的持續改進；3.它強調品質管理系統的「效果」與「效率」，引導組織專注於顧客及其他利害相關者、產品（服務）與過程，而不著眼於程序文件與紀錄；4.強調最高管理階層應藉由：傳達符合顧客、法令與法規要求，建立品質政策與目標，執行管理階層審查，以確保資源之備妥等，承諾發展與實施品質管理系統，並持續改進其成效。5.將顧客與其他利害關係者滿意或不滿意的資訊，作為評價品質管理系統績效的一種重要手段；6.對文件化的要求更為靈活，強調文件應以能為過程增值為主，紀錄只是證據的一種形式；7.強調持續改善的觀念，以提升組織的效率、強化市場競爭優勢，以及回應甚至超越顧客的需求與期望；8.具 P-D-C-A（計畫、執行、檢核、矯正）的機制。綜上，吾人認為，以上創新變革運用在績效評估上，已與輸入-運作過程-輸出-回饋模式有異曲同工之妙。有關 ISO 9001:2000 年版條文之 PDCA 架構配置圖如圖 2-5；ISO 9000 品質管理系統將「計畫(Plan)」、「執行(Do)」、「檢核(Check)」及「改善行動(Action)」(PDCA)以流程表現過程如圖 2-6 所示。

⁹ 美國邦政府自 1988 年起沿用了企業、製造業的TQM概念，並加以修整，使之適用於公部門，他們結合了大七實務步驟，其目的在於塑造政府的根本性變革，或稱之為政府的改造運動（Federal Quality Institute,1991:4-13）如下：一、高階管理者的領導與支持；二、策略性規劃；三、以顧客為導向；四、考評與分析；五、訓練與獎賞；六、授能與團隊合作；七、品質保證（孫本初，2005）。事實上在ISO 9001:2000 與ISO 9004:2000 相關條文指引均已全面品質管理的精神，當然在著重內部顧客溝通、滿意與「內部行銷」相類似的作法方面亦作了詳實之建議。

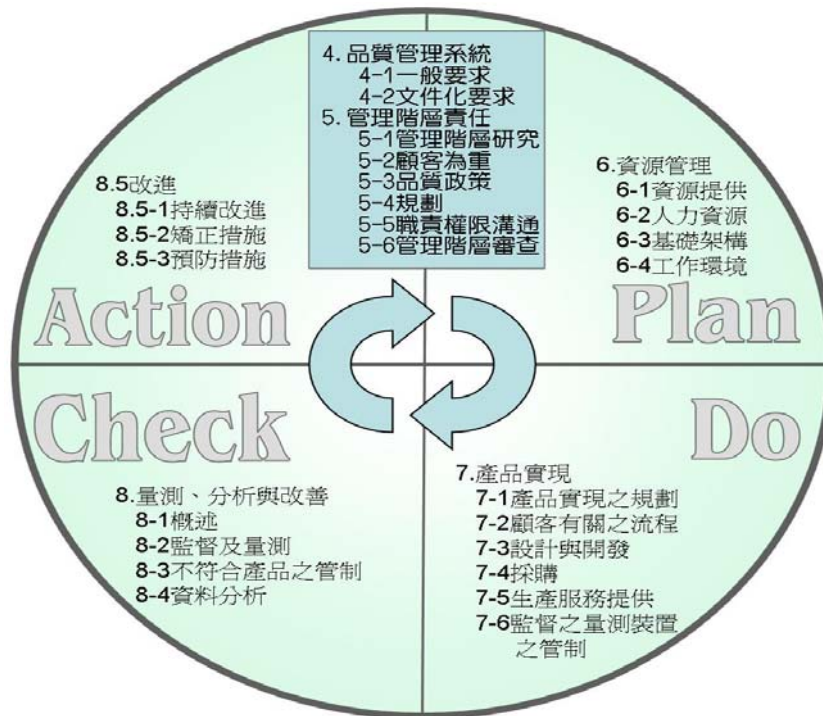


圖 2-5 ISO 9001:2000 年版 PDCA 架構配置圖

資料來源：研究者自行繪製

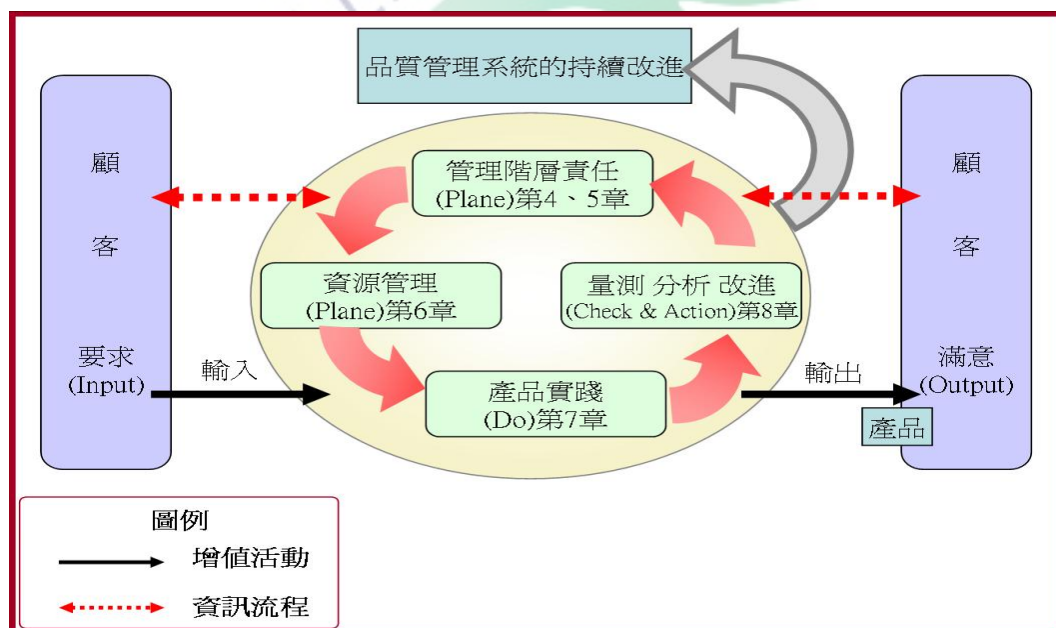


圖 2-6 以流程為基礎之品質管理系統模式

資料來源：研究者自行繪製

本研究經整合第一節文獻探討有關內部行銷與 ISO 9001 八大品質管理相類似的概念如表 2-6¹⁰，茲試說明如表 2-6 所示

¹⁰ 有關ISO 9000 八大品質管理定理係研究者於 2003 年至 2006 年間至臺東縣警察局所屬各分局，以及臺東縣相關機關授課之參考教材，茲以該教材原貌呈現，並整合與內部行銷相關構面之概念如表 2-6 所示。

表 2-6 ISO 9000 八大品質管理定理說明及與內部行銷相關概念彙整表

一、顧客導向 (Customer Focus)	ISO 9001 主要條文	與內部行銷作為構面概念相似部分
1.優點及意義 組織依賴顧客生存，所以必須 ●瞭解現在和未來顧客的需求 ●符合顧客的需求 ●爭取並超越顧客的期望 ●平衡顧客與其他利益團體的需要 ●量測顧客滿意度 ●經營與顧客的關係 2.影響顧客滿意之因素 ●準時：信守承諾；準時交貨 ●品質／價格：物超所值；價廉物美 ●技術：技術能力強；快速回應 ●完整性：產品線完整；提供完整解決方案 ●服務：服務佳；貼心周到 ●親和性：方便易用、親和度高 ●客戶申訴管道暢通 ●忠誠客戶條款 ●量測顧客滿意度 ●經營與顧客之關係 ●平衡顧客與其他利益團體的需求	5.2 客戶導向： 最高管理階層應確保客戶要求被決定，並提高客戶滿意的目標 7.2 客戶相關的流程： 7.2.1 產品相關需求的決定；7.2.2產品相關需求的審查；7.2.3客戶溝通（合約、合約修改、客訴） 7.5.4客戶財產： 鑑別、驗證、保護客戶提供使用或組成產品的財產；異常應向客戶報告並紀錄。含智財權 8.2.1客戶滿意： 監控相關客戶感覺的資訊。獲得及使用之方法須決定	管理支援（持） 教育訓練 內部溝通 外部溝通
二、領導統御 (Leadership)	ISO 9001 主要條文	與內部行銷作為構面概念相似部分
1.優點及意義 ●明確之願景、政策、目標：有共同努力的目標 ●良好之激勵制度及士氣：適度的激勵與回饋，才能帶動士氣 ●高績效團隊：好的領導為的是培養、帶動高效能的組織，共同努力 ●人員互動強，溝通良好：好的制度及政策需要同仁充分溝通	5 管理責任： 5.1管理承諾；5.2客戶導向；5.3品質政策；5.4品質目標；5.5責任、授權與溝通；5.6管理審查(合約、合約修改、客訴) 6 資源管理：任一品質活動均需注意資源的調配 7.2客戶相關的流程：	工作環境 個人發展 管理支援（持） 內部溝通 激勵成長

●標準統一，號令一致：員工遵循一定的標準作事，而不致無所適從 ●學習型員工及組織：藉由知識分享、傳承，使得組織智識快速累積，員工快速成長 ●以身作則，標竿學習：好的領導人其帶頭示範將具風行草偃之效 ●充分授權、分層負責（課責）：唯有員工努力貢獻，才有甜美的結果，而其前題則為充分授權、分層負責 ●系統規劃完善並持續改善：好的領導人應盱衡局勢並彈性應變以對 2.關鍵之成功因素 ●充分授權、相對責任（課責）、訂定明確目標 ●專業、分工、充分溝通，知人善用。 ●傾聽與信任 ●自由學習 ●知識交流、分享之企業文化。 ●持續改善之互動機制 ●適時之激勵與肯定	7.2.1產品相關需求的決定(客戶、法令、規章、必備之需求及額外需求)；7.2.2產品相關需求的審查；7.2.3客戶溝通（合約、合約修改、客訴） 8 量測、分析及改善： 8.1 概述；8.2 監控與量測（客戶滿意、內稽、流程、產品）；8.3 不合格品管制；8.4 資料的分析；8.5 改善（持續改善、矯正、預防）	
三、全員參與（Involvement of People）	ISO 9001 主要條文	與內部行銷作為構面概念相似部分
1.優點及意義 員工為組織內最重要之資產，組織須有計畫地輔導、運用並培育，只有他們的充分參與，才能使他們的才幹為組織帶來最大的效益。因此，員工應該： ●瞭解自我責任去解決問題 ●積極尋求不斷改善的機會 ●積極強化內部人員的能力、知識及經驗的機會 ●為顧客創造附加價值為中心	6.2 人力資源： 勝任能力之決定 8 量測、分析及改善： 8.1概述；8.2監控與量測（客戶滿意、內稽、流程、產品）；8.3不合格品管制；8.4資料的分析；8.5改善（持續改善、	管理支援（持） 教育訓練 內部溝通 個人發展 激勵成長 外部溝通

●使組織長遠的目標能夠創新 ●將組織的優勢展現於客戶、社區及社群 ●員工對工作滿意 ●對於自己是組織的成員而感到驕傲 2.關鍵之成功因素（同領導統御）	矯正、預防） 5.5.3 內部溝通： 最高管理階層應確保適當的溝通流程在組織中被建立，並就品質系統之有效性進行溝通	
四、過程導向（Process Approach）	ISO 9001 主要條文	與內部行銷作為構面概念相似部分
1.優點及意義 將組織的資源和活動作為過程而進行。管理，可以更有效地得到預期的成果，因此過程需要： ●確定過程 ●確定輸入和輸出 ●確定組織介面 ●確定風險、後果和影響 ●明確權責 ●提供所需資源。 ●確定客戶和供應商。 2.關鍵之成功因素 ●依實際工作程序訂定流程 ●簡化流程（流程再造） ●平均分散工作負擔 ●協調與溝通 ●適時稽催、勿使公文、案件積壓 ●有效性、風險性評估 ●持續改善	0.2 流程導向： 本國際標準提倡採用<u>流程導向</u>，藉由滿足客戶需求以提高客戶滿意 4.1品質管理系統-一般要求： <u>建立並決定流程順序、關係；監控、量測並持續改善</u> 7.1 產品實現的規劃 建立<u>產品特定之流程</u>、文件及提供資源的需求 7.2 客戶相關的流程：7.2.1 產品相關需求的決定；7.2.2產品相關需求的審查；7.2.3客戶溝通（合約、合約修改、客訴） 7.4.1 採購流程：組織應確保其採購的產品符合特定的採購需求，須評估選擇供應商	管理支援 內部溝通 教育訓練 工作環境 內部溝通 外部溝通

	8 量測、分析及改善：組織應規劃及實施持續改善流程所需的監控、量測與分析	
五、系統導向的管理方法 (System Approach to Management)	ISO 9001 主要條文	與內部行銷作為構面概念相似部分
1.優點及意義 針對設定的目標、識別、理解並管理一個經由相互關聯的過程所組成的系統，有助於提高組織的有效性和效率。因此組織需要： ●定義系統 ●建立系統 ●持續量測、評估和改善。 ●建立和管理資源限制 2.關鍵之成功因素 ●重點管理：物有本末、事有終始；經營一個系統，本末先後、輕重緩急須能掌握、須能聚焦 ●目標管理：若行事毫無準則，毫無目標，下位者將無所適從。目標之訂定須符合SMART原則，也就是說要Specific明確、Measurable可量度、Achievable可達成的、Realistic現實性、及Time-constrained有時限 ●宏觀/微觀：管理者須體察內、外部環境之變化；慎明思辨、透視未明，視野須夠寬、夠遠 ●持續改善：系統須隨著環境變化，隨時調整、修正	ISO9001 全部條文	工作環境 個人發展 內部溝通 激勵成長 管理支援（持） 教育訓練 外部溝通
六、持續改善 (Continual Improvement)	ISO 9001 主要條文	與內部行銷作為構面概念相似部分

1.優點及意義 持續改善是組織的永恆目標，爲了實現此目標，全員應該： ●應鼓勵（爲）每一員制定目標。 ●樹立漸近式和飛躍式改善的觀念 ●尋求創新性變更 ●持續改善所有過程的有效性和效率 ●促進問題的解決 ●建立對於改善認可及躍昇至卓越的建議制度 2.關鍵之成功因素 ●目標管理、掌握重點 ●建立機制及跟催 ●虛心、彈性，因應環境變化 ●員工訓練、增強共識 ●全員品質改善（TQM）之組織文化 ●建立知識管理之機制，經驗累積分享	5 管理責任：5.1管理承諾；5.2客戶導向；5.3品質政策；5.4品質目標；5.5責任、授權與溝通；5.6管理審查（合約、合約修改、客訴） 8 量測、分析及改善：8.1概述；8.2監控與量測（客戶滿意、內稽、流程、產品）；8.3不合格品管制；8.4資料的分析；8.5改善（持續改善、矯正、預防）	管理支援（持） 內部溝通 個人發展 激勵成長 教育訓練
七、基於事實的決策方法（Factual Approach to Decision Making）	ISO 9001 主要條文	與內部行銷作為構面概念相似部分
1.優點及意義 數據會說話，在決策的過程中，數字、資料、分析結果均為需求之必要條件，故關切的重點應放在相關資料之有效性上，如此情報蒐集之完備性，資訊之即時性、分析之正確性就變得十分重要。重點如下： ●量測和搜集數據 ●分析 ●使用統計技術 ●基於事實進行決策 2.關鍵之成功因素 ●完善之資訊蒐整及分析機制 ●明確之組織目標 ●良好之資訊溝通 ●有完善之知識管理機制 ●完善之資訊基礎工程	5 管理責任： 5.1管理承諾；5.2客戶導向；5.3品質政策；5.4品質目標；5.5責任、授權與溝通；5.6管理審查（合約、合約修改、客訴） 8 量測、分析及改善： 8.1概述；8.2監控與量測（客戶滿意、內稽、流程、產品）；8.3不合格品管制；8.4資料的分析；8.5改善（持續改善、矯正、預防）	管理支援（持） 內部溝通 個人發展 激勵成長

八、互利式的供應商關係 (Mutually Beneficial Supplier Relationships)	ISO 9001 主要條文	與內部行銷作為構概念面相似部分
1.優點及意義 透過互利的關係，強化組織及其供應商共同創造價值的能力，與供應商的夥伴關係是指： ● 識別和選擇主要的供應商 ● 建立夥伴關係並加強溝通 ● 共同改善產品和過程 ● 分享資訊 ● 認可供應商的改善和成就	7.4.1 採購流程： 組織應根據供應商提供符合組織需求之產品能力來評估選擇供應商	外部溝通¹¹

資料來源：本研究整理

綜據上述分析，本研究認為除 ISO 9001 品質管理系統已對品質管理作了規範性之原則規定外，衡酌作為持續改進指引之 ISO 9004:2000 對於內部行銷行銷相關內涵及作為亦更進一步提供之詳盡之指導原則，因此研究者擬進一步擷取 ISO 9004:2000 相關條文，以作為與組織績效關聯性探討之依據，分析如表 2-7 所示：

¹¹ 本研究認為「互利式的供應商關係」應用於公部門公共行政範疇上，係指公部門服務績效、行政品質的提升是要結合民眾資源（對警察機關而言，係為支持警察的民眾、團體、非營利組織等社會資源），而結合民間資源正形成所謂的「政府供應鏈」，將會把公共行政範疇擴及到與所有政府部門的有密切互動所有的「夥伴」，最重要的是要做到資源共享、利害共生。

表 2-7 ISO 9004 條文與內部行銷概念彙整表

(ISO 9004) 條文	與內部行銷作為構面概念相似部分
5.5. 職責、權限及溝通 5.5.1 職責及權限 最高管理階層應界定及溝通職責及權限，以實施及維持一有效能及有效率的品質管理系統 全組織之人員應被賦予職責及權限，以使他能貢獻品質目標之達成，並建立其參與、激勵及承諾 5.5.3 內部溝通 為了品質政策、要求、目標及達成之溝通，組織之管理階層應界定……。管理階層應積極地鼓勵來自組織內人員的回饋及溝通，作為參與的一種方法 5.5.4 溝通 實施各項溝通流程，以達成品質要求及目標，溝通活動之例子，包括： • 領導階層在工作區域的溝通 • 小組簡報及其他會議，例如為達成目的之認知溝通，公告、內部刊物/雜誌視聽及電子媒體，例如電子郵件及網際網路，及員工調查及提案制度	管理支援（持） 激勵成長 內部溝通 個人發展 教育訓練
(ISO 9004) 條文	與內部行銷作為構面概念相類似部分
6.2 人員 6.2.1 人員之參與 管理階層應經由人員之參與及支援，改善組織之效能與效率，包括品質管理系統。組織應透過下列方式鼓勵人員參與及開發，以協助達成組織績效改善之目標 * 提供持續訓練及事業規劃 * 界定其職責及權限 * 促使參與目標設定及決策訂定，肯定與獎賞 * 促進公開及雙向的資訊溝通 * 持續審查其人員之需求 * 創造鼓勵創新的環境 * 建議及意見之溝通 使用人員滿意度之量測，及調查人員加入及離開組織之原因	管理支援（持） 激勵成長 內部溝通 個人發展 教育訓練

(ISO 9004) 條文	與內部行銷作為構面概念相類似部分
6.2.2 能力、認知及訓練 6.2.2.2 認知及訓練 教育與訓練需求之規劃，應考慮組織流程性質所引起之改變、人員發展之階段及組織之文化。 為支援組織目標及其人員發展之達成，教育訓練規劃應考慮： * 人員之經驗 * 內在與外在知識 * 領導能力及管理技巧 * 規劃及改善工具 * 團隊建立 * 問題解決 * 溝通技巧 * 文化及社交行為 * 行銷之知識，以及顧客及其他利害關係者之需求與期望，及創造性及革新 為了增進人員之參與，教育及訓練也包括： * 組織之未來願景 * 組織之政策及目標 * 組織之變更及發展 * 改善流程之擬定及實施，創造性及革新之益處 * 組織對社會之衝擊 * 新進人員之介紹課，及 * 已受訓人員之定期進修課程 訓練計畫應包括： • 目標，課程及方法 • 所需的資源 • 必要內部資源的鑑別 • 以人員提升為觀念之評估，及 • 對組織效能及衝擊之量測 提供之教育訓練，應以對組織效能及效率之期望與衝擊為觀點加以評估，並作為未來改善訓練計畫之一種方法	管理支援（持） 激勵成長 內部溝通 個人發展 教育訓練 外部溝通

(ISO 9004) 條文 6.4 工作環境 (ISO 9004)	與內部行銷構面概念 相似部分
6.4 工作環境 管理階層應確保工作環境對人員之動機、滿意度及績效具正面之影響，以提高組織之績效。工作環境係人性及物性因素組合，因此建立適合之工作環境應考慮： * 具創意之工作方法及更多之參與機會，以展現組織人員之潛力…… * 安全規則及指引，包括防護設備之使用 * 人體工學 * 工作場所 * 社交關係 * 組織提供員工之設施 * 熱度、溼度、光線、氣流，及 * 衛生、清潔、噪音、震動及污染 6.5 資訊 管理階層應視資料為轉換成資訊及組織知識持續發展的基本資源，資訊亦為實際決策必需，並可激勵創新。	工作環境 管理支援（持） 激勵成長 個人發展
資料來源：本研究整理	

小結：杜拉克對於「何謂管理？」以及「管理的目的為何？」提出了以下七點看法（本研究自行整理）：

- （一）管理與個人息息相關。
- （二）管理關乎眾人，與國家、文化也具有深刻的關連性。
- （三）管理能夠讓組織成員在工作上擁有共同的目標與價值觀。
- （四）管理能夠促進組織與個人的成長，因此教育訓練有其必要性。
- （五）管理能夠促使組織成員間的溝通更順暢、權責更明確。
- （六）管理能夠將組織各種活動做為綜合的評量基準，而非僅是數據。
- （七）管理最大，也是最終的目的，就是滿足顧客。

Osborne & Gaebler (1993) 在「新政府運動 (Reinventing Government)」一書中序言指出：只要給予公職人員適當的環境，官僚成員也可以成為具有創新精神的企業家，而由一群充滿企業精神的企業官僚所組成的公務部門，即是企業型政府，Levin & Sanger (1994) 更進一步提出八項利於組織創新精神的環境要素，如下（轉引自江岷欽、劉坤億，1999）：

1.包含錯誤；2.支持主動和冒險精神；3.授予管理者適當的裁量權；4.分析與評估的強調；5.新的組織結構以強化彈性；6.運用創新的報酬；7.建立外部的擁護者；8.運用媒體塑造良好的公共形象。

綜上，ISO 9000 是否能運用內部行銷之相關作為來強化內部顧客服務意識的提升？在內政部警政署將基層警察機關納入推動 ISO 品質管理制度的過程中，遭遇了前所未有的抗拒聲浪。不諱言地，臺東縣警察局在導入TQM的歷程中，其助力來自於第一層主管，最大阻力亦更復如是，甚至在施局長離職的前夕，有些應是改革過程的「中堅幹部」，表現出竟然是「他終於離開了，大家終於鬆了一口氣了」的反應。持平而論，施局長雖然在組織信任、內部顧客滿意的層面上可能因為警察科層組織文化、警察行政高度政治性所干擾，仍有未有盡如人意之缺憾，但是在推動過程中已確營造了鼓勵創新的組織氣候，期間所建立之優厚的獎酬機制¹²，以及4年之後它帶來了有形、無形的成果亦是有目共睹可受各界公評及歷史見證，尤其是與歷任的領導者相較。

在臺東縣警察局基層警察機關導入ISO品質管理的過程中，前局長施源欽先生曾指出，讓警察局導入TQM與分局導入ISO相互比較吧！吾人以為，ISO 9000（尤其是ISO9004：2000）是具體而為的TQM精神的展現，正猶如大陸法系國家的法制是著重所謂的「成文法」，而英美法系係著重以判例、解釋……等為主的「不成文法」。本研究者並認為，ISO 9000 已提供組織建立品質管理的基礎及持續改進的指引，只是它能否在警察機關提供可長、可久的永續經營方針，端賴組織的高階經營者如何看待它，以及如何引導員工內化成工作、生活一部分，以及提升績效的參考指引；另外針對它的成功關鍵，不利因素，加以分析、去蕪存菁，有效轉換及研探向上提升的方略，方是重點。

以下將針對 ISO 的成功關鍵因素、窒礙因素等看法提出分析，再針對「內部行銷」是否對能在 ISO 的維護過程中能對內部顧客滿意、組織績效之提升有相當程度的指引綜效提出文獻上之回顧。

肆、組織推動ISO品管制度成功因素

經歷了十多年的 ISO 9000 熱潮，對台灣企業界甚至政府機關而言，要取得 ISO 國際組織認可已非難事，甚至坊間有言，只要花錢請人（顧問公司）輔導，加上與驗證機構充分配合，了解稽核方向，似乎未曾聽過未通過稽核認可的。但是通過稽核認證呢？組織體質有無改善？內部顧客的工作滿意度是否提高了呢？是否外顯在員工的組織承諾上呢？內、外部的服

¹² 以各分局自行辦理內部稽核為例，每季各分駐派出所三分之一的主管、承辦人、協辦人員受稽成績績優者，均可獲嘉獎二次以上的鼓勵，另每半年警察局至各分局辦理的內部稽核，亦有三分之一的績優人員獲記功以內、10 人次記功一次以上之鼓勵。

務品質是否真正提升了呢？其實這些問題應該是通過驗證後，再行深入思考的議題。所以研究者認為，高階主管的支持與參與除了是推行成功的關鍵因素外，另外是否持續以Top-Down的方式去運轉 PDCA，才能真正落實 ISO 9000 的理念。否則 ISO 9000：2000年版品質管理制度也將重蹈1994年版的覆轍，再次淪為以一堆文件書面作業系統來應付驗證機構，只為了維持驗證資格來充當門面的後塵。

Rockart (1979)認為對任何企業而言，某些主要領域(Key Areas)，必需做得對，那麼可確定這個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)解釋所謂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的事件或狀況，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。

高啟輔（1995）調查認為服務業如同製造業對於 ISO 9000 系列之導入均抱持正面的看法，也多能由驗證過程而改善公司體質……。對於成功之關鍵因素為：1.輔導單位及專案小組成員的正確選擇；2.經營者的決心高層主管的參與；3.公司原有制度及品質系統運作良好；4.公司員工素質佳，配合意願高。

葉若春（1999）針對國內最先導入並通過 ISO 9000 品質管理系統驗證之高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局、桃園縣中壢市公所等5個行政機關¹³進行個案研究，驗證能獲致成功的關鍵因素主要有所屬機關最高階主管的決心、支持與參與、輔導機構或專家的有效協助、機關原有的管理制度良好¹⁴。

郭建良（2004）針對南台灣已通過 ISO 9000 認證之製造業調查結果，萃取出5個關鍵因素構面分別為：「制度合理化、客戶導向與持續改善」、「高階層人員的支持與決心」、「教育訓練、公司文化與領導風格」、「溝通協調、稽核與矯正預防」及「外部專業顧問的協助」。

陳富祥（2005）綜合各學者對於推動ISO 9000關鍵因素的看法，彙整如表2-8所示。並進一步對於ISO 9001：2000推動過程之關鍵成功因素提出操作型定義為：指組織在推行 ISO

¹³ 高雄市國稅局為全國第一個通過驗證之稅捐稽徵機關、中央健保局為第一個通過驗證之公營金融保險機關、台北市民政局為全國第一個通過驗證之戶政機關、桃園縣中壢市公所為全國第一個通過驗證之地方基層政府機關。

¹⁴ 葉若春博士於 1999 年接受行政院研究發展考核委員會委託研究之「ISO 9000 應用在行政機關之研究-以稅務及地政為民服務業務品質提升為例」研究報告，為國內第一份針對行政機關推動導入ISO 9000 品質管理系統之全面性研究，於研究當時ISO 9000:2000 年版本未頒行，各受評鑑機關係申請當時之ISO 9002：1994 年版本之品質管理系統認證。

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。並進一步衡酌警察組織之任務特性及品質管理要求，歸納出「高階決心」、「全員參與」、「教育訓練」、「制度合理」、「顧客導向」、「持續改善」等6項因素構面作為深入探討警察機關推動 ISO 9000品管制度之關鍵成功因素。

表2-8 ISO 9000 關鍵成功因素彙整表

研究者 /年代	關鍵 成功 因素	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	顧客導向與溝通	持續改善與工具運用	管理者的承諾與獎勵
賴宏誠（1994）		✓	✓			✓	✓			
陳俊賢（1995）		✓	✓		✓		✓	✓	✓	
Vloeberghs & Bellens（1996）		✓	✓		✓		✓			
林公孚（1996）		✓	✓	✓		✓	✓			✓
Geisler & Justus（1998）				✓		✓	✓	✓	✓	✓
涂順章（1999）				✓	✓	✓		✓	✓	
何純嫻（1999）		✓					✓	✓	✓	✓
Bigelow et al.（2001）		✓		✓	✓			✓	✓	
黃振育（2001）		✓					✓			
邱德勳（2002）		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
盤天培、林世斌〔2002〕		✓	✓	✓	✓		✓			✓
研究次數（合計）		9	6	6	6	4	9	3	6	5

資料來源：陳富祥（2005）

林榮竹（2005）經由國內推動 ISO 9000 相關研究文獻整理出推行 ISO 9000 成功關鍵因素如表 2-9 所示

表2-9 推行 ISO 9000 成功關鍵因素彙整一覽表

提出學者	研究對象	推行 ISO 9000 的成功因素
高明君 (1999)	台北市某 區域級醫 院	1.高階主管的決心、支持與投入。 2.員工有一致之共識並共同參與。 3.完整有效的品質系統。 4.嚴謹規劃、徹底執行。
梁興耀 (1999)	在顧問公 司多年輔 導之經驗	1.充分的教育訓練、宣導與共識。 2.透澈了解現行作業之優缺點。 3.周詳及嚴謹的規劃。 4.高階主管的決心、承諾、領導與參與。 5.推動者高度溝通能力與應變能力。 6.制度設計的合理性與適用性。 7.經營層的關注與實際的鼓勵。 8.適合顧問公司之協助。 9.有效的實施方式。
吳憲璋 (1999)	某省立醫 院檢驗科	1.高階管理者的支持與參與。 2.管理代表/推動小組人員的選定。 3.教育訓練的落實。
王昆讓 (2001)	中山科學 研究院	1.高階主管的決心和支持。 2.管理階層之要求。
鄭光晴 (2001)	某地區教 學醫院	1.加強醫院品質管理。 2.增加病患信心及滿意度。 3.提昇醫院形象。 4.增加醫院競爭力。 5.競爭者之壓力。 6.建立制度改善流程。
黃陳圳 (2003)	台灣之軟 體產業	1.教育訓練。 2.員工參與。 3.專業顧問。 4.品質系統。 5.文件管理。 6.內稽制度。 7.專業領域知識。 8.規劃與執行。 9.高階主管的支持。
何賢忠 (2003)	國內實施 ISO 9000 之32 家 廠商	1.高階主管的決心與支持。 2.全體員工之共識與參與。 3.顧客滿意為導向的經營哲學。 4.執行持續不斷改善的政策。

郭建良 (2004)	南台灣已 通過ISO 9000 認證 之製造業	1.制度合理化、客戶導向與持續改善。 2.高階層人員的支持與決心。 3.教育訓練、公司文化與領導風格。 4.溝通協調、稽核與矯正預防。 5.外部專業顧問的協助。
林士賢 (2004)	國營企業 實施ISO 9001之經 營績效與 因應對測 之研究	1.高階層的支持與決心 2.教育訓練及適當之人才 3.驗證與輔導單位的選擇 4.全員參與及認同 5.稽核與矯正效果確認 6.制度流程設計的合理性 7.客戶導向與溝通 8.持續改善與工具運用

資料來源：林榮竹（2005）

綜合各學者之研究成果，本研究彙整組織推動 ISO 9000 品質管理系統之關鍵因素分析如表2-10所示：

表 2-10 推動 ISO 9000 品質管理系統之關鍵因素分析表

排序	關鍵成功因素	說明
1.	高階之支持與決心	高層以行動宣示決心，全程參與融入系統建置及推動。
2.	全員之共識與參與	全員投入，凝聚共識，提升全體員工之品質意識
3.	妥適之規劃與執行	慎選管理代表，擇優編組稽核小組，重視橫向溝通，落實內部稽核。
4.	驗證與輔導單位（人員）的選擇	驗證公司與輔導單位人員的專業知識、經驗及溝通能力會影響到品質管理系統之成效。
5.	完整的教育訓練系統	衡酌組織任務特性，設計ISO 的教育訓練課程並評估訓練成效，以培養正確的品質意識。
6.	品質文件系統化管理	系統文件知識管理化，提升推動小組文件撰寫編輯能力，並藉以落實說寫做合一。
7.	制度合理獲員工認同	流程管理、系統導向設計是否合理與適切，利於授權機制效能之展現，培養各員工自主管理精神。

資料來源：本研究整理

伍、組織推動ISO品管制度窒礙因素之探討

歐錫昌(1995)指出,在組織推行 ISO 9000 過程中最令人飽受挫折感的,不外是員工「以前也做的好好的,為什麼現在不可以」的抗拒改變心態。以往只做、不寫、不記錄的工作方式,現在卻又要做又要寫,員工容易誤認是增加工作負擔而產生排斥心理。這種缺乏共識的情形,要靠管理階層持續性的內部教育與溝通來克服,因此,在追求落實 ISO 9000 的過程中最不可或缺的,是企業領導人的參與,這幾乎已成為所有推動過 ISO 9000 的公司異口同聲的心得。

Quazi等人(1998)針對新加坡組織的研究中指出,下列因素為實施 ISO 9000 品質管理系統的問題與驗證窒礙:1.「最高管理者未明示組織驗證的利益與目的」;2.「缺乏管理者的支持」;3.「不瞭解ISO9000品質管理系統」;4.「資源的限制」;5.「員工缺乏訓練」;6.「員工不願改變的抗拒」(轉引自閻鐵民,2005,頁22)。

葉若春(1999)針對通過驗證之高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局、桃園縣中壢市公所等5個行政機關進行個案調查研究,發現共同遭遇的困難為1.自行建制,條文原適用於私部門,如何轉換應用至政府部門不無疑義;2.文件增加、工作量激增;3.基於上述原因引起員工抗拒、排斥。

臺中市品質學會於2003年針對內政部警政署於2002年在臺北市政府警察局中山分局、臺北縣政府警察局蘆洲分局、桃園縣警察局桃園分局試辦導入 ISO 9001品質管理系統後,所做之調查研究中,發現警察機關導入 ISO 可能遭遇的困難摘述如下:

- (一)輔導單位對於各項管理及要求條款內容說明不夠詳細。
- (二)高階主管在教育訓練、討論會議上的參與不足。
- (三)跨部門工作小組間不容易協調合作。
- (四)成員配合度不高。
- (五)對 ISO 四階文件之內容與格式不甚明瞭,造成文書製作困難。
- (六)在推行驗證時,未能考慮周詳,造成各試辦單位自定一套標準文書。
- (七)推動過程中,各部門的責任與權限的劃分不十分明確。
- (八)對於驗證系統中相關法令規定認識不足。
- (九)推動過程中之文件整合不易。
- (十)驗證系統規定過於繁瑣,造成文書製作過於複雜。
- (十一)未能依照實際需要,使得相關紀錄文件比導入前增加許多,造成工作人員排斥度高。
- (十二)試辦單位成員對於驗證系統的感受度與認知感不足。

(十三) 相關輔導單位對於整體輔導架構體系熟悉度不深，造成與受輔導單位爭執不斷。

(十四) 試辦單位成員對於品質管理內容瞭解並不十分清楚。

(十五) 對於驗證系統中之規定(如 ISO 9000 的零缺點、百分百滿意、實驗室管理等)，在執行上確實不易。

(十六) 在推動的過程中，相關單位未能全力配合。

(十七) 在推動的過程中，缺乏整體導入架構與實施步驟模式的瞭解，而為了縮短認證時間，只好依照輔導單位的指示進行。

在探討有關 ISO 9001 之研究，以組織效能評估為多，對於 ISO 9001 架構、條文具體轉化之過程研究，並不多(林鈞賢,2003)、吳麗珍 (2003)。其可能原因為：

(一) 實施「結果」比「過程」令人好奇。

(二) 多數組織導入 ISO 係由輔導公司人員輔導建置，通過驗證，輔導公司力量抽出後，組織對於 ISO 內涵及操作方式仍不熟悉，對於實施過程並不易說得清楚明白。

(三) 顧問公司將輔導技術視為重要智慧財產，並不積極授予組織。

(四) 評估研究人員少有參與 ISO 導入過程，對於組織導入運作情形並不熟悉。

(五) 組織導入 ISO 系統運作後，各部門關連性高，作業複雜，僅以少數時間，不易觀察出具體結果。

(六) ISO 條文非常彈性，解讀不易，實施過程各部門關係不易以有限篇幅描述形容。

謝宗興 (2002) 以取得經濟部標準檢驗局認可證錄之 1,613 家廠商及經濟部標準檢驗局為調查對象，萃取出受鑑核廠商最感困擾之前 5 個項目依序為：1.標準條文內容不易掌握；2.僅集中於少數人運作；3.推動之文件及紀錄不易釐清；4.法規收集/維護不易；5.各部門間協調不良。

江美英 (2005) 根據多年輔導企業的經驗，提出八項一般企業在推動 ISO 時面臨的困擾如下：1.「專業支援能力不足」；2.「無法體會條文要義及精神」；3.「系統架構分階段擬定串接困難，重複工作多」；4.「下筆困難，難以拿捏」；5.「技術窒礙」；6.「系統擴充太快，執行不易」；7.「教育訓練成本及成效的困擾」；8.「工作遽增，工作壓力造成情緒風暴」。

而在基層警察機關推動導入 ISO 9001品質管理系統制度之研究方面，林祥明 (2004) 以臺北市政府警察局中正第一分局派出所全體員警做為對象，研究 ISO 品質管理系統導入警察派出所後之效益結果發現：

(一) 派出所導入 ISO 9001：2000 品質管理系統在內部管理的標準化、程序化、文件化與為民服務方面獲有效益，但在其他部分幾乎未完全達到派出所的預期效益。

(二) 派出所導入ISO 9001：2000 品質管理系統過程中，確實出現組織病象。

例如：員警抗拒變革的保守心態、屈從附和的造假文化、技術官僚的本位主義、科員政治的資訊壟斷等。

在推動導入ISO品質管理系統之過程中，經研究者觀察及與管理顧問公司非正式訪談所見，有許多公司為逼於市場競爭壓力，或買方的最低要求，而不得不做；對公部門而言，乃是迫於上級機關的壓力，或追求風潮，致有「花錢請人做 ISO」之現事時有所聞。故如只以通過「稽核認可」的那張「國際驗證證書」為滿足，可造成基本文件好不容易建立後，並不願意投入大量資源，澈底改善體質，以致在3年以後的持續追查稽核後，一切仍回到原點¹⁵。

本研究綜合以上學者、專家之論述，並參酌輔導、稽核各基層警察機關推動導入 ISO 9000 品質管理系統之歷程所見，將窒礙因素分析彙整如表2-11所示：

表 2-11 推動ISO 9000窒礙因素分析表

排序	重要窒礙（困難）因素	說明
1.	高階主管推動決心及支持不足	行政首長未深入了解其真諦、全程參與投入，或應付上級評核，以通過驗證為滿足。
2.	專業人才及輔導不足	委外顧問公司未深入了解受評單位之任務屬性，採套公式之心態及方式輔導，致有橘踰淮為枳之窘境
3.	文件作業繁複、各部門品質四階文件未有效整合	系統文件之編撰未結合各部門核心人員研議撰寫，品質紀錄未能落實紀錄，管制，致有說寫做不合一之情形
4.	員工熱忱不足，抗拒變革阻力未能有效化解	管理支持影響員工工作承諾，內部溝通流於形式，未能營造鼓勵創發之組織文化，致員工窮於應付
5.	教育訓練不足	課程設計係由委外或輔導人員單方設計，為應付驗證期程壓縮品質意識激發，以及品質改善活動之推動，致於驗證後，一切回到原點
6.	人力不足、工作量增加、壓力升高	員工視為新增工作，排擠現行工作期程，消極抵制，成效不彰
7.	受法規限制，流程改善不易	源起於製造業、服務業的品質管理條文，移轉至追求公平、正義、重視程序之公部門時，若未能有效詮釋、轉換，成效將大打折扣
8.	驗證及品質文件、設備工作環境改善不足	驗證費用、登記年費及後續追查費用造成額外負擔，另公部門受制於年度預算所設，環境設備改善多向外部資源爭取，恐生易困擾

資料來源：本研究整理

¹⁵ 由於此標準本身係屬於最低管理水準，要求並不高，日本就曾抱怨 ISO 9000 會逐漸損害世界級的思維。TOYOTA公司於 2000 年即已摒棄此標準，轉回到他們組織內部TOYOTA生產系統架構運作（閻鐵民，2005）。

綜上所述，導入ISO品質管理系統之窒礙因素，在製造業如是，服務業如是，在公部門因並未如企業有利潤、市場競爭的壓力，更復如是。再者，導入 ISO 之後，對組織績效會有提升的正面助益嗎？本研究認為，導入 ISO 品質管理系統並非品質改善的萬靈丹，不應被「神格化」，但也不應被「污名化」，回顧在警察機關導入的過程中，光是「說、寫、做」合一，就讓以「口身相傳」、「師徒相授」的警察辦案、執行勤業務的警察組織文化，遭受前所未有的衝擊，常需讓輔導人員挖盡心思，費盡唇舌來解釋。因此，任何變革措施，除了高階主管的重視與投入外，如何藉由導入過程中，體察內、外部環境的變化，認識組織文化的沈痾，對症下藥，全員參與，並不斷地研採持續改善、向上提升作為，似乎方是良策。



第三節 組織績效相關理論探討

本節將針對組織績效（Organizational Performance）的定義、組織績效的衡量、ISO 9001 之績效衡量以及相關之研究，進行文獻之回顧與彙整，歸納出本研究所欲探究之組織績效各項構面，以期發展出衡量之指標。

壹、組織績效的定義

一、何謂績效（Performance）

所謂績效（Performance）泛指對於組織目標達成程度的一種衡量，在管理學理論將績效分成二個層面，即效率及效能二部分，效率（efficiency），是以產出（output）與投入（input）的比率衡量，亦即以最少的投入獲得最大的產出，也就是以正確方法做事（do the things right）；效能（effectiveness）是指組織（企業）目標被達成的程度，也就是指做正確的事（do the right things）。績效即為效能及效率二者並重，但是效能比效率重要¹⁶。

Szilagyi(1981)認為績效是用以顯現組織運作活動最終結果的一個整體性概念。Kast(1985)認為績效應包含：效能(Effectiveness)、效率(Efficiency)與組織成員滿意度(Participant Satisfaction)（轉引自侯俊彥，2003）。績效係表達組織成員執行各項作業的成果，在提出績效管理之前，要先對績效進行評估。績效評估最大的目的在於確定組織是否在最有效率下達成最好的成績。績效評估的結果，亦是組織檢視組織的目標以確保組織的存在與價值，且為從事營運活動、資源分配、以及修正經營策略與規劃未來方向的有利依據。

二、組織績效

組織績效(Organizational effectiveness)一直是組織理論研究的焦點，但有關組織績效的定義及衡量方法的探討，迄今尚未獲得一致性的結論。

本研究試圖將國內、外有關組織績效定義整理彙列如下：

一、組織績效是「運用較少的投入(input)，以生產較多的產出（output）」；或是運用較少的投入，而產出固定的產出（莊瑞琦，2004）。亦即為：

$$\text{績效} = \frac{\text{產出}}{\text{投入}}$$

二、Seashore & Yuchtman(1967)則定義組織績效為「組織從環境獲得稀少而有價值的資源，以維持運作能力」。這樣的定義，是從資源投入的觀點來看績效，如果一個組織可以由外

¹⁶ 以上係孫本初教授 2005 年 3 月 12 日在臺東大學區域發展研究所公共事務管理碩士在職專班授課所敘。

界取得稀少而有價值的資源，則表示該組織取得資源能力較佳，所以績效較佳。

三、Robbins(1990)認為組織績效乃組織為達成其短期及長期目標的程度，此目標反應了評估者自身利益、及組織生命週期各階段（轉引自鄧文宏，2005）。

四、Hall(1991)認為組織績效為組織達成目標的程度或維持功能而開發周遭環境以取得稀少或有價資源的能力。

五、柯三吉（1989）認為：行政生產力的衡量在技術上可以克服，應涵蓋效率、效能、標的對象滿意程度、員工滿足感。

六、吳定（1991）對行政機關生產力作出以下定義：「生產力係指行政機關從事公共服務過程中，業務推動、資源利用、內外溝通、業務創新、施政成果等重要變項，經由適當指標衡量後所呈現的整體績效」。

七、吳麗珍（1998，頁144）指出生產力的重要內容包含有效率、率能、目標達成度、員工及標的群體的滿意度、品質及適時等，而所用以衡量的指標有量性與質性，衡量時有客觀數據，也有主觀判斷。

八、楊永年（2005）認為組織績效完整的定義應該是：組織經由策略形成與運作過程，所展現的整體工作表現、工作品質與滿足感。

組織績效之定義，隨研究者採用之研究途徑而有所不同。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（轉引自陳富祥，2005）。

由於警察行政係為公共行政之一環，本研究參考行政學者吳定、柯三吉、楊永年等人之觀點並參酌內部行銷作為之運作核心概念，試將組織績效定義為：「行政機關透過內、外部環境之組織診斷，爭取、運用、發展各項人力、物力、財務資源，透過審議式民主機制，策訂組織短、中、長期發展策略，並研採品質管理手法，以及績效評估、目標管理之機制，將輸入、流程管理過程後所獲致輸出之極大化的整體績效」，而輸出之成果將成為組織從事營運活動、資源再分配，以及修正永續經營策略及擘劃願景、施政方針之重要依據。

貳、組織績效衡量

在企業中，『Performance measurement 績效衡量』或『Performance evaluation 績效評估』均是指企業為了要瞭解其日常營運活動的表現，用一個量化標準或主觀判斷來度量或評價的系統。績效衡量或評估所使用的工具為一指標（Indicator），以下將針對衡量績效的目的、組織績效衡量的方式，再探討績效衡量之構面。

一、衡量績效的目的

Sorber(1993)認為在衡量績效的過程，可達到下列的目的：

- (一) 在產出與結果的發展上提供早期的預警。
- (二) 改善資源分配。
- (三) 改善生產與政策過程之效果與效率。
- (四) 改善會計責任。

根據Robbins (1986)指出：績效評估是爲了達到以下目的：

1.協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。2.績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。3.指出訓練及發展的需要。4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。5.訂立獎勵的基礎（轉引自鄧文宏，2005）。

另外吳秉恩(1986)另提出三個績效評估的目的，即1.績效評估可用來作爲評估、甄選及工作指派的標準；2.協助個人及部門了解其對目標的貢獻程度；3.同時績效評估也可以提供資訊作爲工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。

綜合以上學者所述，績效衡量之目的乃在於：控制組織在系統化過程中所需的速率，以及助於組織內部做更有效的溝通，並且期望快速且清楚的反應當前狀況與目標的差異，並採取必要的手段加以改善。也就希望藉由量化標準或主觀標準來量測、評價與證明事先規劃的目標是否以達到預期結果。

二、組織績效衡量的方式

Campbell（1977）認為組織績效不應被看爲一件事，而應被視爲一基本架構（underlying construct），它並無充分且必要之操作型定義（operational definition），但卻構成一個“何謂組織績效”的模式（model）。

Etzioni（1980）則提出四種模式如下：（1）目標途徑（goal approach），（2）自然系統模式（natural system model），（3）內在組織過程途徑（internal organizational process approach）及（4）參與者滿意途徑（participant satisfaction approach），這些模式係應用於定義及評估組織績效，進一步確立組織績效評估之構面因素。

國內呂豐足(1996)指出組織績效衡量方式有二：一是單變項(Univariate)的測量方法，是以單一標準作爲衡量的指標，以組織要達成某些最後標準，如生產力、淨利、組織成長與穩定等因素來衡量，其缺點是不周延，往往只反映了研究者主觀的價值判斷及缺乏客觀性而不適切。二是多變項(Multivariate)的測量方法，由於單一變項的績效研究並不適當，研究者於是逐漸走向多變項的測量方法，不僅探討多變項對績效的影響，也顯示變項間的關係，此方式透過多重標準的測量可避免單一標準的缺點，以達周延及適切的要求。

三、組織績效衡量構面

Venkatraman & Ramanujam（1986）認為企業經營中的各種活動與策略，主要的目標在於

提升組織的績效，策略與績效的關係是策略管理中的重要的研究領域，因為績效改進是策略的核心。對企業績效衡量提出三個構面：

- (一) 財務績效(Financial performance)：包括投資報酬率、銷售成長率、獲利率等。
- (二) 營運績效(Operational performance)：除了財務績效外，加上市場佔有率、產品品質、新產品導入、附加價值等其他非財務性指標。
- (三) 組織效能(Organizational effectiveness)：是最廣泛的組織績效定義，包含達成組織各種互相衝突目標以及各種關係人之目標滿足在內，如員工士氣。

另依據Duquette & Stowe(1993) 之定義，績效評估指標為：專注於計畫達成目標或目的水準之指標(index) 或指示物(pointer) 。一般而言，績效指標之分類如下所示：

- (一) 定量(quantitative) 與定性(qualitative)指標：

MacArthur(1996) 認為有些衡量對象是屬於定量變數(quantitative variables)，例如前置時間，可以直接以數量化之標準評估；或者可以用非量化之方式主觀判斷，例如管理人員對於前置時間滿意程度，前者 即是定量(quantitative) 指標，後者即為定性(qualitative) 指標。

- (二) 財務性(financial) 與非財務性(nonfinancial) 指標：

就上述定量指標而言，若以金額化表示即為財務性指標，反之則為非財務指標。

張荳雲 (1986)等認為組織績效(organizational performance)是一種構念 (constuct)，而非一種概念(concept)，須經由系統模型與理論概念精確的資料收集方法或績效指標建立等抽象化的推演，才得以說明組織績效。

綜上，因為各組織的特性不因為各組織的特性不同，要設計一套放諸四海皆準的績效指標是困難的，績效指標必須依組織需要、其所處的環境及所服務的對象來設計，雖然績效指標因組織的目的及需求有所差異（黃建銘，1999），但根據江瑞清（2001）、Jackson（1988）、邱吉鶴（2001）認為，績效指標之訂定仍應考量下列要求，綜合整理如下（引自莊瑞琦，2004）：

- (一) 邏輯性：績效指標應符合由策略績效、營運績效、團隊績效、與個人績效的展開推演，各項績效指標之訂定應有脈絡可循，而非單憑個人意識想像而得。
- (二) 合理性：績效指標必須為各層級或個人可依其組織的授權範圍而設定其可以負責、掌控的績效指標與目標。
- (三) 即時性：績效指標應能適時反映出組織的營運狀況，以供使用者參考作為調整因應，因此指標應亦於收集，結合管理運作。
- (四) 可控制性：績效指標衡量的範圍，為管理者可以控制的權限範圍。
- (五) 比較性：每一層績效指標應有可參考的資料進行比較，以協助管理者採取正確的管理行動，亦可供標準單位績效指標以供比較參考。
- (六) 周延性：績效指標應含各向度的指標，以免產生偏差發展，周延性指時間上的短、

中、長期，以及指標屬性的個面向。

（七）整體性：績效指標之訂定應有效整合組織不同層面的行動方案，如組織變革、流程再造、TQM等。

邱吉鶴、黃宏光（2004，頁54-57）並指出公私部門設計績效評估制度的參考作法如下：

1.績效評估應結合企業願景及目標；2.績效指標應多元簡單；3.績效評估過程與最終結果指標並重；4.績效評估必須結合資訊科技；5.團隊績效與個人績效的平衡。

施能傑（1994）指出，績效評估指標的品質，對於組織之影響深遠，故於績效評估指標之選擇上，衡量指標應儘可能量化、多元化且有效度及關聯性，採參與式設定，避免不切實際並配合激勵措施之實行，使能達一致性目標體系，並儘可能以「自己」作為比較單位，易於同一基礎上瞭解本身績效之優劣。

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 2-12 是學者專家所採用的績效衡量構面的彙整。

表 2-12 績效衡量構面彙整表

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
1979	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。
1979	吳思華	獲利力、目標達成度、市場佔有率之改善、規模成長
1985	Ruekert, Walker & Roering	效能面、效率面、適應性面
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
1986	Venkatraman & Ramanujam	財務性績效、作業性指標、組織效能
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。
1990	Locke & Latham	產出和服務面、時間基礎、財務面
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
1995	鄭峻文	獲利力、成長力、生產力、無形績效
1995	Dyer& Reeves	人力資源產出、組織產出
1995	Dyer& Reeves	財務會計產出、資本市場產出
1996	Delaney & Huselid	認知的組織績效、認知的市場績效
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
1997	Guest	行為結果、績效結果、財務結果
1998	Bontis	認知的組織與財務績效
1999	Tan et al.	1.市場佔有率2.總資產報酬率 3. 年市場成長率（三年平均） 4.年銷售成長率（三年平均），5.年ROA 成長（三年平均）6.平均生產成本，7.整體顧客服務水準，8. 整體產品品質
1999	Terziovski & Samson	1.顧客滿意2.員工士氣3.品質成本4.最大運送量5.缺點率6.保證成本7.生產力8.現金流量9.員工成長 10.市場佔有率成長11.銷售額成長率12.出口成長率
2000	Stivers & Joyce	顧客服務、市場績效、創新、目標達成、員工
2000	吳安妮	客體面、程序面、衡量面
2001	司徒達賢	財務與業務上對事業績效水準的期望
2002	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）
2002	吳俊諗	效率、效能、服務品質、時間、成本
2002	黃家齊	內部效能、市場績效、財務績效
2003	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
2005	楊素惠	服務品質、形象及能力提升、員工效率及滿意度
2005	呂耀毓	便民及效率、員工滿意度、形象及能力
2005	鄧文宏	便利及效率、員工滿意度
2005	陳富祥	滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善、員工激勵

資料來源：

- 1.鄧文宏，2005，組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性研究-以復華金融控股公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 2.陳鈴惠，2003，人物資源管理對人力資本與組織績效之影響－人力資本投資觀點。國立台灣科技大學碩士論文。
- 3.本研究整理。

小結：經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，來探討基層警察機關實施 ISO 品管制度之績效；對於衡量項目的選擇，本研究選取與推動 ISO 9000 品質管理系統條文及品質管理八大定理，與內部行銷為核心相關概念作為績效衡量之構面。

參、推動ISO 9001品管制度之效益及績效衡量

一、組織推動 ISO 品管制度之效益

面對當前經營環境日益惡化，企業成長日益艱困，經營者往往重新思考如何改善企業經營的體質以提昇企業的競爭力；而近年來社會之開放，民眾對政府機構行政效率要求日益殷切，對於政府部門績效制度之興革亦有很高之期望，過去穩如泰山之政府機構，為因應整體環境之改變，已開始積極學習民間企業成功之管理機制，期望經由組織再造與行政革新作為，提昇行政效率與品質。

因此企業及政府單位積極推行 ISO 9000 品質管理系統，期望能對組織績效有所提昇，以下茲彙整，國內、外學者對於推動 ISO 9000 品質管理系統對組織內整體之績效提升相關文獻如次：

Kanji,G.K (1998)：針對日本及美國通過 ISO 驗證的公司做調查，提出 ISO 9000 品保制度所具有的效益包括：「可促使交易更順暢」、「增加交易次數」、「有利於找出缺點」、「提高品質及增加競爭力」、「使文件資料更完整」、「提高員工品質意識」、「增加內部溝通」及「提高工作效率及增加產量」。

葉若春(1999)針對通過驗證之高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局、桃園縣中壢市公所等5個行政機關進行個案調查研究，經訪談通過 ISO 9000 驗證後的主要效益，本研究歸納計有：1.提高施政績效與工作效能；2.提升服務品質；3.建立稽核系統，減少錯誤、矯正缺失；4.建立優質機關形象；5.提振工作士氣；6.作業標準化、書面化；7.營造持續改善的組織文化；8.樹立標竿及後續導入之典範。

郭建良(2004)對南台灣已通過 ISO 9001 驗證之製造業進行調查，研究結果發現下列績效均有正面的改善：「顧客滿意與製程的改善」、「員工激勵」、「成本降低」及「市場獲利因素」。

林珍玉(2004)對宜蘭縣政府政府實施 ISO 制度後，比較服務品質結果作出以下三項結論：「ISO 9001、績效與服務品質之關聯性相當密切，又其導入確能提高績效及服務品質」、

「宜蘭縣政府在實施 ISO 9001 之後確能真正改善服務品質」、「地方行政機關適合引進 ISO 9001 品質管理系統」。

陳富祥（2005）以臺灣地區各縣市警察局各級員警為研究對象，以組織文化、ISO 品管制度為自變項，內部服務品質為中介變項，來探討與組織績效之影響，其對研究發現如下：

1.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。

2. 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。

3. 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。組織績效（含滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善、員工激勵。整體構面）在整體構面及資源改善上之平均數最高，顯見警政機關推動導入 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，值得警政機關持續推動。有關相關學者之研究結果彙整如表2-13所示：

表 2-13 推行 ISO 9000 之正面效益彙整表

提出學者	研究對象	推行 ISO 9000 之正面效益項目
鄭博文 (1997)	中央健康保險局中區分局	1.提早發現跨部門間的問題，並加以解決 2.合理化、標準化及書面化之後能釐清責任歸屬、負責人員、工作事宜等 3.增進公司內部人員之互動、觀念上的釐清與教育
Kanji,G.K. (1998)	日本及美國通過 ISO 驗證的公司	1.可促使交易更順暢 5.使文件資料更完整 2.增加交易次數 6.提高員工品質意識 3.有利於找出缺點 7.提高工作效率增加產量 4.提高品質競爭力 8.增加內部溝通
經濟部商檢局 (1998)	台灣地區通過 ISO 9000 驗證之廠商	1.強化公司之品保制度並使內部各項作業標準化 2.提高員工品質意識 3.提昇產品或服務之品質 4.產品行銷及市場拓展時，更易取得客戶之信任及認同 5.提昇企業之競爭力 6.客戶抱怨發生率之降低，客戶抱怨之處理效率提高；處理後客戶之滿意度增加
葉若春 (1999)	高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局、桃園縣中壢市公所	1.提高施政績效與工作效能 2.提升服務品質 3.建立稽核系統，減少錯誤、矯正缺失 4.建立優質機關形象

		5.提振工作士氣 6.作業標準化、書面化 7.營造持續改善的組織文化 8.樹立標竿及後續導入之典範
王昆讓 (2001)	中山科學研究院	1.提昇單位形象 2.作業標準化 3.增加客戶對單位管理能力的信心 4.提高客戶對單位產品品質的認可
郭建良 (2004)	南台灣已通過 ISO 9001 驗證之製造業	1.顧客滿意與製程的改善 2.員工激勵 3.成本降低 4.市場獲利因素
林世賢 (2004)	鐵路局等四家國營企業	1.提升整體形象 2.增加民眾信賴度 3.提昇客戶滿意度 4.改善國營企業之競爭力 5.降低顧客抱怨 6.改善服務品質
陳富祥 (2005)	臺灣區各縣市警察局	1.整體績效 2.資源改善

資源來源：本研究整理

吳麗珍（2004）指出，其於2002年至2004年間至各警察分局、派出所稽核時，透過非正式訪談分局組長、承辦人、派出所主管、警員等，針對推動 ISO 對派出所有益和不利之處表示意見。員警反應最有效益項目是「應勤文件齊全，方便作業」、「有檔案管理，調卷容易」、「動線規劃、環境整理，提高工作滿意度」、「作業程序明朗，助益工作控管」。另有部分承辦人表示，藉這次機會，展現自己在電腦e化、規劃及協調的才能，並且受到分局長和主管的重視。不利處最多反應是：「文件作業過多，員警工作量大增」、「企業管理概念在警察機關不易落實生根」。

小結：以上學者對組織推行 ISO 9000 品質管理系統的之效益大都呈正面看法，尤其是在經營績效及企業形象提升等方面績效較為顯著，但營利型與政府機構有所不同，營利型組織以提昇經營績效為最主要項目；公部門則以提昇服務績效及形象為最主要項目。綜合上各學者的研究結論歸納推行 ISO 9000 品保系統之重要效益計有：「建立標準程序，提升生產效能」、「提高客戶信任，提升企業（機關）形象」、「釐清部門權責，降低錯漏成本」、「客戶抱怨減少，提高滿意度」及「激勵工作士氣，改善服務品質」等五項，如表 2-14 中所示：

表 2-14 推行 ISO 9000系統重要效益分析表

排序	重要效益分析	分析說明
1.	建立標準程序，提升生產效能	助於內、外部顧客溝通，促使不良率、錯漏率大為降低
2.	提高客戶信任，提升企業（機關）形象	減少貿易障礙，提高客戶信心及公司（組織）形象，使互動、交易管道及效率更為暢通、提高
3.	釐清部門權責，降低錯漏成本	工作四階文件程序合理化、標準化及書面化後，各部門權責更易釐清，可大幅降低錯漏成本、資源浪費
4.	客戶抱怨減少，提高滿意度	與外部顧客溝通管道順暢，並限期改善進，致申訴、抱怨案件大幅降低，並提高顧客之滿意度及信任關係
5.	激勵工作士氣，改善服務品質	包括員工技能、知識提升，透過積極之參與管理方式，提升員工工作滿足感與工作承諾，有助於工作生活品質之提升

資料來源：本研究整理

二、推動 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（1995），針對 ASLS 公司推行 ISO 9002 品質系統八個月期間之效益分析進行個案研究，研究發現內在及外在兩部分之實質成果：

（一）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。

（二）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（1996）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（1998）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（2000）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。

學者陳耀茂於 2001 年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，本研究擬參考陳富祥（2005）發展出之 5 項績效指標構面來評量推動 ISO 9000 品管制度組織的績效，計有：滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善、員工激勵。

三、組織績效與 ISO 品管制度相關研究

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（1999）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（1999）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。

林鈞賢（2003）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（2003）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。

陳富祥（2005）針對臺灣地區各縣市警察局員警為調查對象，究發現經由 ISO 9001：2000 品質管理制度在基層警察機關的實施，在組織績效整體構面（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）均獲致明顯性的改善，尤其在資源改善方向最為顯著。

由以上文獻探討可知，企業或營利性組織推動 ISO 品管制度與組織績效大多呈正面影響。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。國內學者施卿琛（1994）、吳麗珍（1997）指出，指標的設定有四個步驟：1.認定指標--如「暴力犯罪」；2.量化--如「暴力犯罪的發生數和破獲數」；3.設定品質--如「降低暴力犯罪總數 5%，及破獲暴力犯罪發生總數 5%」；4.指定時間--如「在民國 85 年 12 月當月降低暴力犯罪總數 5%，及破獲暴力犯罪發生總數 5%」。因此，組織績效衡量宜有效度及關聯性，始能達一致性、系統性之衡量結果。另外，由於以「內部行銷」為核心概念來探討「ISO 品管制度」實施之組織績效迄今未有相關的研究文獻。因此，擬再以「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 臺東縣警察局推動導入 ISO 品質管理制度之現況分析¹⁷

第一節 ISO 品質管理制度在基層警察機關實施情形

壹、實施內容說明

因傳統基層警察機關的屬性，以維護社會治安、交通秩序為主，與一般單純之受理民眾申辦案件之櫃台化作業方式迥異，且第一線執勤員警之勤務執行多數為取締干涉、行政調查、行政檢查等強制作為，執法、執勤作過程，需堅守依法行政及對人民之基本人權保障，並應強化專業、便捷之服務程序與服務品質，因此搓揉私部門之服務品質與追求社會公義的警察行政品質時，在推動 ISO 品質管理制度時應避免有「橘越淮為枳」之窘境與爭議，以下茲就 ISO 9001：2000 年版的第 4-8 章條文，在警察機關實施內容簡要說明。

一、第 4 章：品質系統規劃

(一)本章意旨：組織應有明確分工，設定各單位間的相關程序，並建立文件管理的準則。

(二)本章架構如圖 3-1

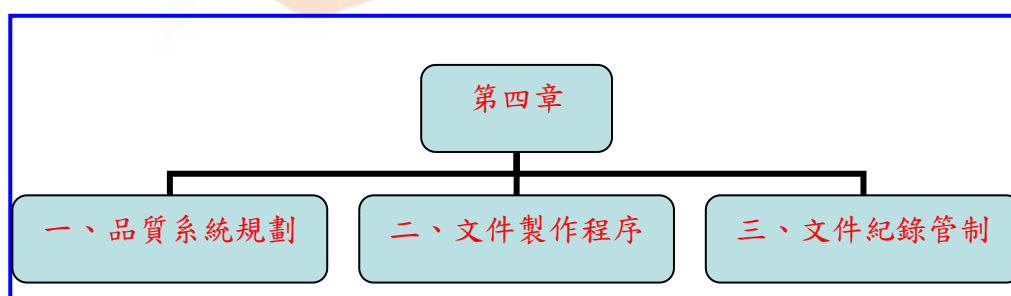


圖 3-1 ISO9001 品質系統規劃架構圖

資料來源：研究者自繪

(三)圖 3-1 說明：

¹⁷.本章部足內容原刊載於建置警政機關導入ISO 9001 品質管理系統成果—以臺東縣警察局為例，中華警政研究學會會訊第三期，頁 8-23。經研究者重新改寫而成。

1.品質系統規劃：

- (1)意義：將分局的組織架構、各單位權責、各項業務工作標準及流程等規劃，以書面表示。
- (2)實務：落實在實務上即為訂定「分局組織章程」，用以瞭解分局各單位權責分工及分層負責。在勤、業務部分，規劃作業程序，撰寫四階文件(品質手冊、作業程序書、作業標準書、表單)，使分局和派出所作業流程書面化，不再限於經驗口耳傳承。

2.文件管制程序

- (1)意義：對於外來文件登記(設閘門)、處理及結案之過程。概念如圖 3-2 所示。

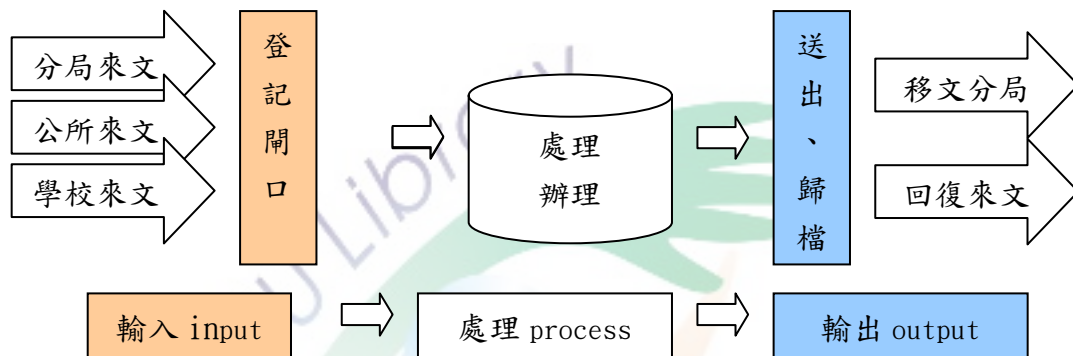


圖 3-2 文件管制流程圖

資料來源：研究者自行繪製

- (2)實務：行政機關均依據「文書處理手冊」(行政院秘書處編)、「文書流程管理手冊」(行政院研考會印)處理公文收發、製作與流程控管，程序為收發文（登錄電腦）→分辨（承辦人簽名）→辦理（注意時效控管、格式正確）批示（時效）→發文、歸檔（移交簽名）。

3.紀錄管制程序

- (1)意義：妥善保管工作中所製作之公文書，以備調用。
- (2)實務：行政機關須依檔案法等規定進行檔案管理。派出所向未實施本項工作，檔案經常歸由各受理人員自行保存，未歸公。在推動本項系統時，此項為工作重點，要求各所受(處)理案件應歸公，統一設置檔案櫃保存文件。

二、第 5 章：管理責任

- (一)意義：主官(管)應規劃分局工作方向、目標，對內、外溝通其構想，提供完成工作必要資源，並召開績效審查會議。

(二)本章架構如圖 3-3 所示。

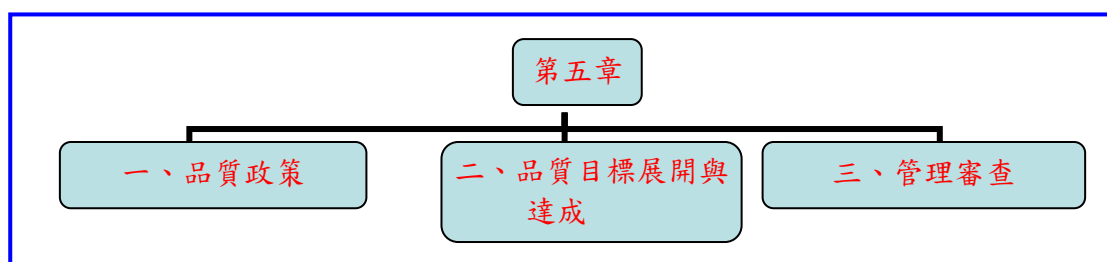


圖 3-3 ISO 9001 管理責任架構圖

資料來源：研究者自行繪製

(三)圖 3-3 說明

第 5 章是整個品質系統的主軸，由此啟動整個組織運作。本章有三項重點：

1.訂定品質政策：

各分局長應依上級機關（警察局）所訂政策，配合轄區治安、交通及人口結構、民意滿意度調查等因素，制定符合因地制宜的品質政策。分局以往以警察局或警政署命令為依據，導入初期，均不熟悉政策的規劃與運作。但透過輔導及分局內部討論，結合分局長理念，有些分局提出具有特色的政策，例如臺東縣警察局及各分局擬定的政策為：「民眾生活無恐懼、交通安全有秩序、加值服務您滿意、創新卓越齊努力」。

2.設定目標、衡量指標及達成目標的方法：

本項即為「目標管理」。分局須依品質政策逐項開展工作目標及各項目標量化指標。以往分局大多以警察局或警政署分配的績效為工作目標，多數分局因恐無法達成目標，而受上級檢討，僅選用了很低的指標，或者對應目標不明確。例如有部分警察分局以「廉潔」為目標，卻又提不出較佳的衡量指標。但在經過學習及瞭解 ISO 條文精神後，已促使觀念一新，以積極態度衡量自己能力，重新修正分局之指標，鞭策自己，挑戰工作。

3.管理審查會議：主要目的在於定期檢討政策、目標達成情形及民眾反應（例如輿情反應、治安、服務滿意度調查等），即為「績效及業務執行審查會議」。

三、第 6 章：資源管理

(一)意義：

本項規範分局為達成工作目標，應提供相關資源。「資源」歸納為「人力資源管理」、「財物管理」及「環境管理」三部分。

(二)本章架構如圖 3-4 所示。

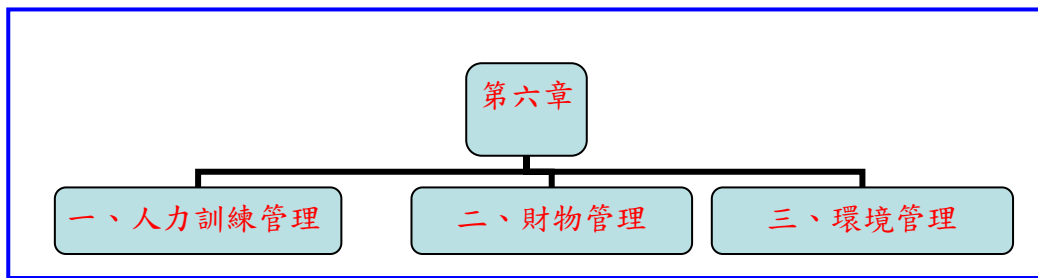


圖 3-4 ISO 9001 資源管理架構圖

資料來源：研究者自行繪製

(三)圖 3-4 說明：

1.人力訓練管理：

依據 ISO9001 條文，每一職務應鑑定工作所需的專業，且擔任該職務的人員應具備該項職務工作能力，如未具備時，應加以訓練，尤其新進人員應實施到職教育。「通才」向為警察機關人力資源運用常模式。因而初期導入時，常見問題為每一工作並無專業能力指標。為符合條文規範，分局需依據警政署、警察局及該分局轄區特性及任務需要（例如新興業務、專案勤務等）辦理常年訓練，並檢視相關辦理過程與成效。

2.財物管理：

(1)定義：

「財物」包含分局各類動產、不動產及應勤之裝備、設備。ISO 條文規範，分局應鑑定、提供和維持必要的設施，以使服務符合要求，包括：

- a.工作場所和相關設施。
- b.流程設備(包括硬體及軟體)。
- c.支援的服務(如運輸或通訊)。

(2)實務：

此部分有「事務管理手冊」(行政院秘書處編)為行政機關管理之依據。以往在分局和派出所財產管理與廳舍安全維護管理，向不受重視，然而在 ISO 系統中，本項列為重要工作。因此推動之初，各分局並不積極整理和維護財產，但經過要求整頓，已配合例行之裝備檢查及年度財產盤點辦理，導入正軌。

3.環境管理：

(1)意義：

使內、外部顧客均能感受到優質服務品質的工作環境。

(2)實務：

在此部分，警政署以五區規劃、5S 為主要推動方法。請派出所規劃工作區、偵詢區、電腦區、民眾等候區、內部管理看板、公告受理民眾報案流程圖看板區……等，並注意所內動線使用方便性。通常經過整理後，辦公室煥然一新，便利同仁工作，是 ISO 實施後，經訪談內、外部顧客滿意度最高，也最認同的一項措施。

四、第 7 章：勤(業)服務實施

(一)意義：

本章旨在實現第五章所規劃之政策、目標，實務上是透過勤業務實施，達成警察機關任務。

(二)內容：

本章概念架構圖如圖 3-5 所示。

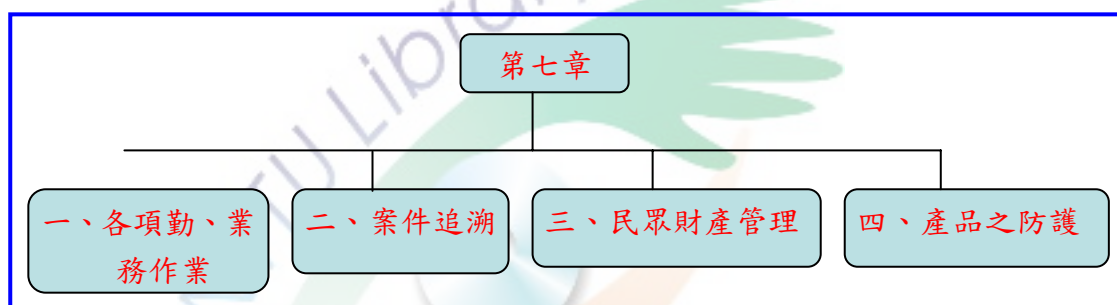


圖 3-5 ISO 9001 勤(業)務服務實施架構圖

資料來源：研究者自行繪製

(三)圖 3-5 說明：

1.各項勤、業務依作業程序實施：

(1)意義：

本節規範意義在於組織應將各項作業程序書面化，通常是指將作業流程以「作業程序書」及「指導書」、「表單」呈現，並指導、實施於處理案件中。

(2)實務：

以各種法規命令、計畫、辦法、警政署編製「警察機關分駐(派出)所常用勤業務執行程序彙編(修訂版)」為基礎，將警察機關日常處理之案件作業程序，逐一修改為該分局、派出所之作業程序。

2.案件的追溯性：

(1)意義：

本項意指依據簿冊等紀錄，能迅速調閱案件。

(2)實務：

在行政機關，本部分即為文件之「檔案編號」及「保存年限」制度。本項作業在分局以上之警察機關均已建立制度，但對基層警察機關的派出所，這項工作尚未建立機制，因而派出所建立案件管理及歸檔為工作重點。

3.民眾財產管理：

(1)定義：

指因執行工作須保管、戒護之物品、人犯者，均應妥善保管，交付時應有紀錄。

(2)實務：

本項工作向未受普遍重視，但在 ISO 系統中，本項為重點工作。實務中，如他機關來文、投書、司法文書、人犯、贓證物、毒品調驗人口尿液、扣押、查扣物件、拾得物等，均須依作業程序，清點、登記、平日維護及交付等。

4.產品之防護：

(1)意義：

指警察機關因勤、業務產生之案件，含人犯、證物、公文等，須安全送達、交付，移送時，途中應注意安全。

(2)實務：

警察機關常未注意這些作業，但在 ISO 品質管理系統中，本項作業非常重要，須要縝密規劃、督導並落實執行。

五、第 8 章：量測、分析與改善

(一)意義：

將第 7 章各項勤(業)務實施過程、成果，統計、分析，並對於勤、業務實施過程加以監控、分析，所得結果採取改善措施。

(二)內容：本章架構如圖 3-6 所示。

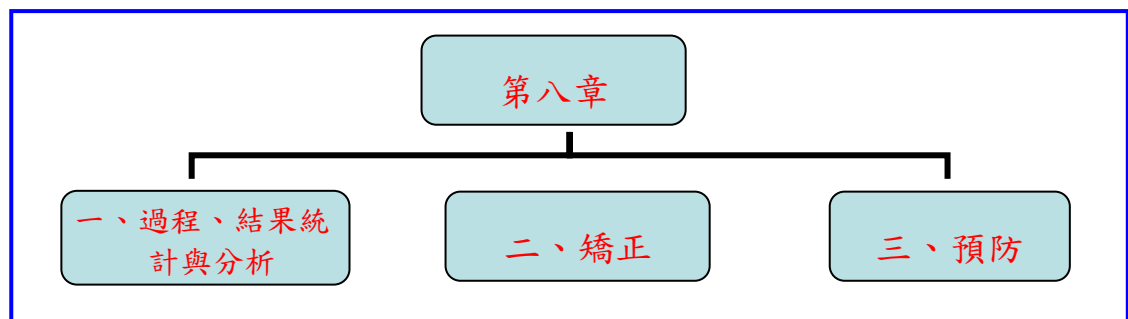


圖 3-6 ISO9001 量測、分析與改善架構圖

資料來源：研究者自行繪製

(三)圖 3-6 說明：

1.過程、結果統計、分析：

(1)意義：指將第 7 章各項勤(業)務實施過程、成果之統計、分析，提供決策依據(事實決策)。

(2)實務：指各項勤、業務績效統計與分析。例如刑案、交通、服務、勤業務實施期間之督導紀錄與缺失統計等。本項工作多由警察局各業務單位作業，由分局、派出所配合提供資料。但導入 ISO 後，分局和派出所亦須定期統計該單位的工作績效及不符合案件件數(常數是一個月)，以為工作改善和決策的依據。

2.缺失矯正：

(1)定義：發現錯誤時採取改正措施，以免事態擴大或影響品質。

(2)實務：此即為民眾申訴、員警違紀(法)案件處理、改善員警服務態度、員警申訴、獎懲案件處理、文書稽催等制度。當分局發現有不合之事件者，應確實改善。

3.預防：

(1)定義：對於偵測到之缺失，預防再發生。

(2)實務：指勤(業)務應研擬防制措施、重大違紀、違法案件之檢討及防制措施等。

第二節 臺東縣警察局導入 ISO 品質管理制度情形

壹、訂定品質政策以及品質目標的開展

臺東縣警察局自 2001 年起即著手研議訂定推行全面品質管理（TQM）活動，並透過 SWOT 分析、以 SARA（掃描-scanning、分析-analysis、回應-response、評量-assessment）模式做為問題解決模式，策訂「民眾生活無恐懼、交通安全有秩序、加值服務您滿意、創新卓越齊努力」四大品質政策；建構「品質警政」、「觀光警政」、「社區警政」三大警政工作主軸；因此，已從學習中瞭解到『全面品質管理』的內涵及特性，逐步將其融入臺東縣警察局組織文化及行政工作上，展現一個新的管理思維模式，再經由全員參與、組織學習，瞭解組織的優、缺點、潛在威脅及機會點所在，期能建立專業、效率、清廉、便民的優質警政，希望把臺東縣創造成一個更適合民眾居住的淨土。

貳、接受 ISO 稽核評鑑（驗證）

臺東縣警察局所屬計有臺東、關山、成功及大武等四個分局，依據該局列管期程，臺東分局於 2003 年接受經濟部標準檢驗局稽核驗證，其餘各分局則分別於 2004 年上半年起自行導入 ISO 品質管理系統，並接受警政署稽核評鑑。

第三節 臺東縣警察局導入 ISO 品質管理系統步驟

壹、標竿學習

各分局於導入前即成立推動小組，並先行前往他縣市警察局或分局等已通過核評鑑認可之單位觀摩，先期標竿學習，參處他單位優點及長處，俾利典範移轉。

貳、組織診斷及環境改造

有鑑於「提高內部顧客（員警）服務滿意度，方能提供外部顧客（民眾）更優質之服務品質」的理念，各分局均選擇由 ISO 第 6 章資源管理部分先行著手導入，因此，首先以改造分局成為舒適、親民、公園化辦公環境，各分駐（派出）所則依市場（城鄉差距）區隔原理，因地制宜，尊重個別化，各自結合地區人文特性，營造出不同的新風貌，並劃設工作作業區、電腦作業區、偵訊區、文書檔案區、民眾接待區等 5 區，同時推動所謂的「5S 運動」，要求重視環境整理（Seiri）、內部檔案、設備整頓（Seiton）、環境清掃（Seiso）、環境、儀器清潔及美化（Seiketsu）、員警儀容、服務態度（Shitsuke）等，將環境做一番的整理、清掃及重新的佈置，營造不同的新風貌，改變警察機關以前傳統的嚴肅形象，同時藉由工作環境的立即改變，讓員警獲得成就感、滿足感，樂於接受並積極投入 ISO 品質管理工作。

參、辦理教育訓練

為宣示及落實品質管理之決心及高階管理者之承諾與知，將共同的願景和個人的願景相結合，期在「自我管理」、「授能」與「授權」的原則下追求組織目標的完成，分次由該局培訓合格之主導稽核人員、分局長並邀請學者、專家蒞臨教授相關課程，灌輸同仁 ISO 品質管理系統的相關規定流程及步驟，將文件化、程序化、標準化、持續改善的概念深植同仁心中，增進品質管理改造的專業能力。

肆、發展願景--訂定各分局「品質政策」

分局和派出所是這次實施 ISO 9001 品質管理系統的主體，分局長、副分局長、各組組長及分駐(派出)所之各級主管，負有各單位組織發展之任務，分局長對轄區居民負有維護治安穩定、交通順暢、滿足民眾需求等任務，分局長應發展分局願景、政策，並

向民眾及員警宣示，作為民眾監督分局及全體員警共同遵循之依據，經研議訂定本局各分局品質政策為「民眾生活無恐懼」、「交通安全有秩序」、「加值服務您滿意」、「創新卓越齊努力」。

伍、設定各單位工作目標

「管理是什麼？」一書的作者瓊安·瑪格瑞塔（John Magretta）曾說：「最強而有力的管理原則之一，就是讓組織的目標具體化，在所有的管理目標中，這個原則最能夠凝聚人們，朝一個目標共同努力。爲了要做到這點，經理人要將組織轉化為一組目標和績效評量指標」。各警察分局依據該局所策訂之「民眾生活無恐懼、交通安全有秩序、加值服務您滿意、創新卓越齊努力」四大品質政策，並配合轄區治安、交通及人口結構、民意調查等因素，依循目標設定四大原則（SMART），由分局長召集各組、隊、中心，各分駐、派出所所長召集所內同仁，訂定本身工作目標，自行分析轄區內治安、交通、民眾服務的需求等各項問題因素，共同研議因地制宜，有效的改善方法並實施。

陸、全面導入，建立「標準化」、「程序化」、「文件化」作業流程

爲了減少作業錯誤、降低不良率，快速累積各種經驗與背景，使各員皆能依共同的模式、智慧資產有效地運作，亦爲了使工作輪調、接替更爲容易，也爲因應刑訴法新修正條文交叉詰問法庭活動等變革，企盼將過去警察口耳相傳的經驗與作法，以標準化、高品質、正確的文件作呈現，且建立標準作業流程。首先，由各分局撰寫「四階文件」，包含品質手冊、程序書、指導書、表單等，同時各派出所製作 66 抽空白表單整理櫃，及電子文件檔等，使各項作業及填報表格有所依據避免疏漏，並製作相關「受理民眾報案單一窗口作業流程圖」，俾使民眾在報案、對保、申報流動人口，或是人民陳情的案件，將得以快速受理及處置，以提昇警察的服務品質，使分局和派出所作業流程書面化，不再限於經驗口耳相傳。

柒、落實文件管制

在分局內部各組工作權責已有明確規範，ISO 品質管理系統導入重點特別將分駐(派出)所之各勤區權責分工、公文處理管制及檔案管理等均納入規範，將公文書及檔案管理的觀念普及至分駐(派出)所，並輔以電腦化、系統化管理。自實施後，自分局

至派出所，各員警能明確工作職掌、順暢作業流程、迅速處理公文，及良善保存檔案，對於所內內部顧客乃至於外部顧客、上級機關、司法機關檢調案卷均能於 10 分鐘內完整、迅速地調出，以利參辦、稽核及追溯。

捌、提升改善員警勤、業務執行效能

在訂定了相關標準作業流程之後，員警更能透過有系統的架構及所制定的流程，來確保服務提供的一致與正確性，改善警察原有勤、業務執行的缺點，這其中包括各分駐、派出所設立文書檔案室，落實文件管制、編號，有關民眾司法文書保存，拾得物保管、公告，刑事、交通案卷的歸檔等，以方便於民眾詢問案件能迅速的追溯，其他還有扣押贓証物、拘留所（留置室）的管理、應勤裝備包含酒測器、測速器、地磅、採證等儀器的校正等等，均需依作業程序清點、登記、維護及交付，這不僅有助於警察執勤得以有正確規範，同時民眾權益也可以有所保障。

玖、勤、業務執行結果統計、分析及持續改善

對於實施之各項勤(業)務，分局應規劃實施執行過程之督導與控管，以確保案件依程序處理。發現錯誤時，應採取有效及適切之改正措施，以免事態擴大或影響品質，這其中包括勤、業務督導、內部稽核、滿意度調查、受理民眾及員警申訴、處理員警違紀(法)案件、改善員警服務態度、文書稽催等，並將勤、業務實施結果定期統計、分析，提供分局長決策依據(事實決策)及持續改善，另對於偵測勤(業)務發現重大違紀、違法案件，應研擬防制措施，預防再發生。

拾、持續內部稽核工作，維持品質管理系統穩定

警察局部分編組成立「推動分局導入 ISO 品質管理系統稽核評鑑小組」，衡酌警政署檢核表內容及相關業務權責工作屬性，特擇優編組稽核小組成員計 21 名，並能藉相關業務單位聯合之總體檢，對於該部、分局、各業務部門各項觀念及作法加以整合，而分局部分則成立推動小組，專責、專章指定人員編組內部稽核小組，負責該分局及所屬各單位之稽核、輔導工作，以維持品質管理系統運作之穩定，而分局每 3 個月定期實施內部稽核 1 次，警察局則每半年執行稽核 1 次，稽核後，即召開管理審查會議，檢討分局的各項工作成效，研擬更符合民眾需求的持續改善計畫，以達成警察任務。

第四節 導入品質管理系統特殊精進或創新作為

創新基本的表徵有三個：一、新穎；二、有價值；三、貼心、令人驚奇，新穎就是過去沒有，現在有。但是單單有新穎並不夠，還要有價值。簡單講，就是對大家來說有幫助的東西（2003，吳思華）；策略就是與眾不同，好讓自己做得更好（John Magretta，2003）；策略大師亦波特曾說：「策略制定的要旨，就是決定哪些可不該做；策略的本質在於活動與做法，你可以採用不同的做法去進行同樣的活動，或選擇與競爭對手不同的活動，甚或不同的做法，來創造出公司獨特的價值」。

基於以上的理念，我們認為僅是進行「目標管理」是不足以彰顯出差異性必須是採用異中求同、同中求異，研發出真正符合民眾需求整合式的問題導向的「策略管理」及「藍海策略」才能創造顧客，大幅打破現狀，有效提升行政效能，爭取民眾認同。

在導入 ISO 品質管理系統的過程中，我們瞭解到 ISO9001：2000 年版已將 TQM 核心理念納入，包含：品質第一——顧客需求滿足，以品質為中心；源流管理——企劃設計準備階段的品質保證；重視過程——流程／製程管理；重點導向——關鍵因素掌握；事實管理——根據現場資料數據解析結果判斷與行動（運用統計手法）；PDCA 循環——持續改善、確實運作（張國昌 2005）。綜上，事實證明行政機關導入 ISO 品質管理系統是否有效，臺東縣警察局已發揮拋磚引玉的功能；學理上不斷探討 TQM 與 ISO 品質管理系統是否得以融合的論辯，亦已在該局獲得具體的實踐。其作法如下：

壹、推動「品質警政工作」

有鑑於傳統警察機關採取的是一種以「結果為導向」的管理方式，較缺乏以「問題為導向」之系統化思考的管理模式。警察惟有走出牧民化的管理心態，師法企業以「服務型導向」經營理念，並持續創新改進，才能找回警察的核心價值。故該局研訂「TQM 實施計畫」，並透過 SWOT 分析、SARA 模式，策訂——「民眾生活無恐懼、交通安全有秩序、加值服務您滿意、創新卓越齊努力」四大品質政策，透過組織學習成長、知識管理，型塑組織文化，並引進 QCC（品管圈）等管理工具，落實各項品質研發工作，在推行品管圈全員參與活動部分，已先後舉辦 8 次成果發表，共成立 146 個品管圈，另推動「參與提案改善建議制度」，提出 126 個提案建議均獲致改善解決。

貳、推動「自主式社區警政工作」

社區警政與問題導向警政即為「集權領導」轉為「授權基層管理」原理的展現（Albert J. Reiss Jr.,1992:92），因此我們要求基層警察同仁積極走入社區，讓警民攜手合作，建立夥伴及信賴關係，共同發掘、認定社區內問題，一起決定問題的優先順序，共謀解決對策，其間更參考了國內外推動卓然有成之社區警政方案，本諸尊重個別化、多元化、本土化之原則與特色，與社區居民的生活緊密結合，充分授權警勤區員警推動「自主式社區警政」，從不斷地實施教育訓練、座談會、研討會、召開社區治安高峰會議中，穩固警民關係，具體推動項目包含有：關懷獨居老人、貧困人士、成立部落愛心教室、結合當地人文、景觀營造派出所新風貌、成立國小棒球隊後援會、輔導原住民考領機車駕照、設置原住民文物展示區、暑期青少年柔道、跆拳道樂營、搜救志工大隊、架設社區監視系統、社區廣播系統之運用建置、e 化警勤區、社區警政守望相助示範觀摩、成立護溪巡護隊、設立外籍配偶生活成長營、輔導青少年參加課後技藝訓練團、成立愛心宅急便關懷團等等數十項之作爲。

參、推動「觀光警政」工作

「觀光警政」是一個警察與政府及觀光產業間共謀發展觀光的策略，臺東縣前縣長徐慶元一再宣示：「沒有好的治安，就不會有優質的觀光產業」。進一步而言，爲促進觀光產業升級，由警察澈底瞭解觀光地區治安、交通問題及遊客需求所在，並針對問題擬訂解決對策及提供加值服務，已達到提昇整體觀光品質，促進地方觀光產業發展，型塑具有「資訊化」、「社區化」、「品質化」、「國際化」、「人文化」等五大特質之警政作爲，具體推動項目包含：建置「觀光警察派出所」網站、辦理「觀光警察美語班」、國際禮儀訓練、觀光解說志工培訓、設置機動派出所、提供觀光客加水、打氣、旅遊諮詢、故障排除、贈送觀光導覽圖、交通稽查認證卡、代叫計程車等加值服務、票選本局「形象標識(LOGO)暨吉祥物」，以供本局同仁廣泛使用，另爲推動觀光派出所，結合地方人文、民俗、風情、當地景觀及文化特色，將派出所風貌由「警點」柔化爲「景點」，及完成派出所「公園化」設施，截至 2006 年 7 月止計有達仁分駐所等 33 處完成景點派出所工作，另完成公園化派出所計有卑南分駐所等 27 處。

肆、推動知識管理，提升工作效能

警察局建置完成「知識網管理系統」，同仁透過網站導覽充分瞭解本局目前工作導向，另

可透過線上網路教學、線上討論等功能隨時學習新知，凝聚內部共識，另於 2004 年 1 月建置完成涵蓋「公文電子交換」、「流程管理」、「檔案管理」、「電子佈告欄」、「公文製作」等 5 大功能之「公文管理資訊系統」，藉以達文書簡化、流程再造，各員自我管理與文書處理資訊化之效能，而各分局部分則均架設分局網站，並連結轄區各機關團體學校，提高瀏覽度，提供電子路況報導，同時研發包括「公文歸檔管理系統」、「查尋人口作業系統」、「受理交通事故作業系統」及「員警服裝管理系統」等各項電子管理系統，以提昇行政處理效率，並辦理各項電腦資訊講習，提升同仁資訊能力。

伍、善用外部資源推動導入 ISO 品管工作

有鑑於「提高內部顧客（員警）服務滿意度，方能提供外部顧客（民眾）更優質之服務品質」，各分局均選擇由第 6 章資源管理部分先行著手導入，因此，首先以改造分局及各分駐、派出所成為舒適、親民、公園化辦公環境，但警察局本身預算短絀，全年度僅得編列各分局導入 ISO 品質管理系統工作行政業務費新臺幣 50 萬元，無法全面支援各單位改造硬體所需經費，必須有規劃的爭取外部資源投入，經本局各單位及人員努力，計爭取到農委會臺東林管處協助投入分駐、派出所美、綠化工作，交通部觀光局、花東縱谷管理處、東海岸管理處等單位，協助各分局及分駐、派出所因地制宜，各自結合地區人文特性，營造出不同的新風貌，明顯改善了廳舍及環境，另為彌補各單位辦公室設備不足，由各單位自行向轄內縣議員爭取縣政府之補助款，經統計 2004 年度計爭取到補助款 217 件、金額 2 仟 5 佰 34 萬 4 仟元，2005 年至 12 月底止，共爭取補助款 200 餘件、金額超過 2 仟萬元，更改善了辦公廳舍的軟、硬體設備，有效提升員警工作生活品質及士氣。

陸、成立警察史蹟館，保存警察文物

鑒於警察文物的大量流失，特於本局所屬關山分局本部內，將中庭旁原日據時期辦公廳規劃成警察史蹟文物館，由同仁提供早期文獻、史蹟等各式警察文物，含服制、刑事器材、保安裝備、通訊器材、文具、交通器材及車輛等物品，設立警察史蹟館，保存舊有的警察文物，其中數件文物及相片為日據時代及大陸撤退來台所留，蒐集不易，彌足珍貴。

第五節 具體成效

壹、接受稽核評鑑之獲獎紀錄及民眾滿意度調查成效

該局自 92 年推動導入 ISO 品質管理系統接受稽核評鑑之獲獎紀錄及民眾滿意度調查成效分述如下：

臺東縣警察局所屬計有臺東、關山、成功、大武等四個分局，自 2003 年起開始推動各分局導入 ISO 品質管理系統工作，其中臺東分局於 2003 年 10 月、2004 年 11 月、2005 年 12 月份接受經濟部中央標準檢驗局輔導認證通過，所列缺失分別為 2003 年 5 項、2004、2005 年各為 2 項，而關山分局及成功分局部分，則於 2004 年起自行導入 ISO 品質管理系統，並分別於 2004 年上、下半年申請警政署前往稽核評鑑，評核結果關山及成功兩個分局分別獲得 92.8 分及 90.22 分，均獲警政署評列為象徵最高榮譽之「特優」等第，而大武分局部分則於 2005 年上半年接受稽核認證，亦同樣獲得 92.1 分的特優成績，使得本局各分局自行導入品質管理系統，全數均獲特優等第，於且關山分局因獲得全國分局最高分之榮譽，另外在第 2 年系統維持及持續改善的表現上，關山分局亦史無前例地獲警政署嚴密的稽核下獲得持續追查稽核「特優」之殊榮，該分局除屢受他單位前來觀摩學習、汲取經驗外，並獲警政署指定代表臺東縣警察局，於 2004 年 12 月 28 日利用署務會報時機，向各縣市警察局講述推動 ISO 工作的經驗與成果，獲得各警察機關一致肯定，並成為全國標竿學習的對象。

依據內政部委託調查「臺灣地區各直轄市、縣市民眾對治安滿意度調查報告」，顯示臺東縣警察局 2005 年第 1 季至第 4 季整體滿意度平均為 79.07 分，整體服務滿意度平均為 77.19 分，均保持在全國前二名；內政部警政署委託調查警政施政滿意度，該局 2003、2004 年度 8 季之平均滿意度為 75.72%，2005 年平均滿意度為 77.19%，2006 年第 1 至第 3 季之平均滿意度再提升至 78.81%（第 1 季-77.44%、第 2 季-78.89%、第 3 季-80.11%）；2002 年起該局並委託國立臺東大學所做之「警察執勤暨服務情形之滿意度調查研究」，民眾對該局之警察滿意度分別為 2002 年 73.68%，2003 年 82.46%，2004 年 77.47%，2005 年 86.3%。

2005 年 3 月至 8 月內政部實施全面拼治安行動方案，針對民眾對全民拼治安之滿意度調查，臺東縣整體治安滿意度平均為 80.7%；民眾對整體服務滿意度為 76.8%，二者均僅次於澎湖縣列全國第二名，顯見臺東縣員警各項治安及服務行銷作為已獲致民眾長期一致地認同。以上服務績效固然非僅是基層警察機關實施 ISO 品質管理系統所能竟其功，但是否有其重要關連及具有整合該局「社區警政」、「觀光警政」、「品質警政」三大施政主軸綜效之功，殊值

探討。

該局推動導入 ISO 品質管理系統工作，一方面是對外宣示單位的品質保證，藉由通過國際所認證的品質管理系統，讓民眾對吾等所提供的服務有信心，另一方面也是讓員警在處理案件時有所依據，減少執勤及提供服務時發生的錯誤，員警更能透過有系統的架構及所制定的流程，來確保服務提供的一致與正確性，改善警察原有勤、業務執行的缺點，以確保良好的警政服務品質，來呈現出「治安—安心」、「交通—順心」、「服務—貼心」的精神，朝向營造優質警政新形象的方向努力。

貳、榮獲行政院第 8 屆行政院服務品質獎「整體績效服務類」獎項殊榮

該局在 2006 年代表內政部參選行政院第 8 屆服務品質獎評獎榮獲「整體績效服務類」（2005 年度全般績效）¹⁸殊榮，在獲選之 12 個行政機關中，並代表辦理示範觀摩，供全國各機關標竿學習，足證全面品質管理在行政機關是可以全面推動的，並對組織文化及整體服務品質與績效的提升亦有正面之助益。



¹⁸ 依行政院第 8 屆服務品質獎實施計畫規定，整體績效服務類（整體獎）之分項指標計有：1.執行計畫內容及管考作為；2.服務措施及服務形象之規劃與維護情形；3.落實品質研發；4.便捷服務程序；5.重視民情輿情；6.善用社會資源等項目。依研究者分析，該局能獲產、官、學、民間團體界組成之評選團隊之青睞，在繁複、嚴謹的評核過程中自受評之各部會薦送之 42 個機關中脫穎而出，實乃 4 年餘來深耕全面品質管理之成果總驗收。

第四章 研究設計

本研究旨在探討基層警察機關員警對於推動導入以實施「內部行銷」作為為內涵之 ISO 品質管理制度評價（知覺）之差異、相較與導入 ISO 品質管理制度前組織績效之評價（知覺）之差異；並探討以實施「內部行銷」作為為內涵之 ISO 品質管理制度與組織績效之關係，以及探討以實施「內部行銷」作為為內涵之 ISO 品質管理制度對組織績效的預測力。

在探討相關文獻之後，對於內部行銷的概念、基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制度之作法、成效已經有系統化之瞭解。本章將對本研究的研究架構、研究假設、問卷結構及資料處理與分析的方法各節，逐一分述如後。

第一節 研究架構

壹、研究架構

本研究依據前述研究動機、研究目的並經由文獻探討，對以往相關研究與理論加以整合、分析，提出本研究之研究架構如圖 4-1 所示，緣於員警個人屬性之不同，在組織變革中的認知與支持度可能會產生不同的知覺差異。因此將員警個人背景變項定義為一個獨立變項並進行研究。另本研究將 ISO 品質管制度定義為自變項，組織績效定義為依變項，以探討臺東縣警察局基層警察機關各級員警於導入 ISO 品質管理系統制度期間對該制度之評價（知覺）與相較於導入前組織績效之關係。員警個人背景變項係針對基層警察機關警察人員之特殊性，區分為性別、年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資、服務單位等 8 個構面；ISO 品質管理制度則包含工作環境、個人發展、內部溝通、激勵與成長、管理支援、教育訓練、外部溝通等 7 個構面；組織績效則區分為滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善、員工激勵等 5 個構面。

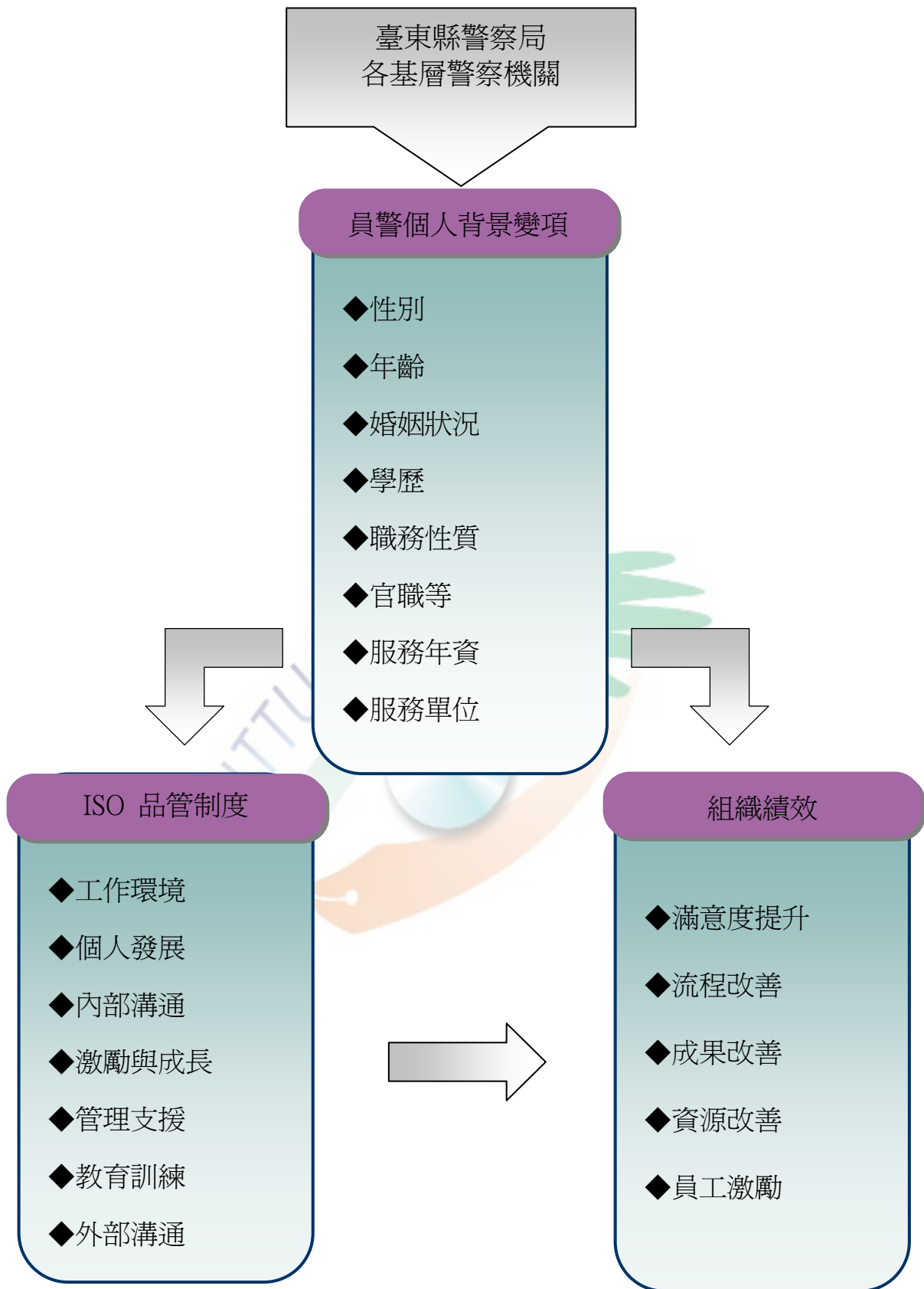


圖 4-1 研究架構圖
資料來源：研究者自繪

依據上述的研究架構，本研究計有員警個人背景變項、 ISO 品質管理制度與組織績效等 3 個研究變項，分述如下：

一、員警個人背景變項

將員警個人變項加以區分為層級或類別，並藉以分析其對 ISO 品質管理制度與組織績效各構面的評價（知覺）差異情形。員警個人背景變項主要區分為性別、年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資、服務單位等 8 項。

二、ISO 品質管理制度

本研究以 ISO 品質管理制度為自變項，探討其與組織績效之間的關係。其構面有工作環境、個人發展、內部溝通、激勵與成長、管理支援、教育訓練、外部溝通等 7 項。

三、組織績效

本研究以組織績效為依變項，探討其與自變項間的關聯性，其構面有滿意度提升、流程改善、成果改善、資源改善、員工激勵等 5 項。



第二節 研究假設

根據本研究之研究架構，並參酌國內外相關實證的研究結果，提出本研究之基本假設，以證明各變數之間是否有差異性或關聯性存在。據此，本研究之基本假設以虛無假設(Null hypothesis)方式提出，期望研究結果能拒絕虛無假設，進而接受對立假設(Alternative hypothesis)，以證明變數之間有關聯及差異存在，本文將針對以下之研究假設，逐一驗證。

假設 1：員警個人背景變項屬性的不同對於 ISO 品管制度各構面之評價（知覺）無顯著性的差異情形存在。

假設 2：員警個人背景變項屬性的不同對於組織績效各構面之評價（知覺）無顯著性的差異情形存在。

假設 3：ISO 品管制度與組織績效各構面之間無關聯性存在。

假設 4：ISO 品管制度對組織績效之間無顯著之預測力存在。



第三節 問卷建構

壹、問卷設計

本研究採問卷調查法進行研究及資料蒐集，所使用的問卷共分為三種：一、員警個人資料；二、ISO 品質管理制度量表；三、組織績效量表。除了基層警察機關員警「個人基本資料」採名目尺度外，「ISO 品質管理制度量表」及「組織績效量表」問卷設計皆採李克特（Likert Scale）5 點尺度測量，「ISO 品質管理制度量表」的計分方式從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」；「組織績效量表」的計分方式從「顯著進步」、「稍微進步」、「無差異」、「稍微退步」、「顯著退步」分數計算均依序為 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，分述如下：

一、員警「個人基本資料」

個人基本資料問卷包括：性別、年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資、服務單位等 8 項，說明如下：

- （一）性別：區分為男性與女性。
- （二）年齡：由受試者直接填答幾足歲，依實際年齡區分為 29 歲以下、30-39 歲、40-49 歲、50-59 歲、60 歲以上共五組。
- （三）婚姻狀況：區分為已婚、未婚。
- （四）學歷：區分為甲種警員班、專科警員班、警察大學警佐班、警察大學專修班、警察大學學士（含學士後）、研究所碩士（含以上）。
- （五）職務性質：區分為分局本部主管職務（含組長、主任、副分局長、分局長）、分局本部非主管職務、外勤主管職務（含隊長、分駐、派出所所長）、外勤非主管職務。
- （六）官職等：區分為一線三星、一線四星、二線一星、二線二星、二線三星以上。
- （七）服務年資：從事警察工作年資，依實際服務年資區分為 5 年以下、6-10 年、11-20 年、21-30 年、31 年以上共六組。
- （八）服務單位：依服務場所區分為警察分局本部、分駐（派出所）。

二、ISO 品質管理制度量表

本研究有關「ISO 品質管理制度」之問卷設計與衡量，係參考胡夢雷、張嘉娟所發展之內部行銷量表之構面，經研究者整合與 ISO 品質管理系統相關概念，擷取出（一）工作環境、（二）個人發展、（三）內部溝通、（四）激勵與成長、（五）管理支援、（六）教育訓練、（七）外部溝通等 7 個構面，並考量警察組織之工作特性，重新編制而成，以及經過 3 位具實務經

驗之官長指導修正，再由 3 位指導老師審閱修訂後，得到預試問卷計 52 題（如附錄 D）。受測者所得分數愈高，表示對 ISO 品質管理制度各構面之評價（知覺）愈高；受測者所得分數愈低，表示對 ISO 品質管理制度各構面之評價（知覺）愈低。7 個構面定義如下：

- （一）「工作環境」構面：指為包括設備及環境的方便與舒適性、營造舒適工作氣氛等。
- （二）「個人發展」構面：，內容為有關工作具變化及挑戰性、工作有成就感、及依員警年齡差異派任適當單位。
- （三）「內部溝通」構面：內容為單位對員警意見的重視程度、工作滿意調查、瞭解員警生活上問題等因素。
- （四）「激勵與成長」構面：即透過各項人事行政工具，例如工作描述、職業規劃、獎酬制度和激勵計畫等，以獲得優秀的服務人員，並善用內部的人力資源，以完成組織的目標。
- （五）「管理支援」構面：組織內部的管理人員領導與支援員工的方式，包含積極鼓勵員警並讓員警參與規劃與決策、資訊的回饋和正式與非正式的互動雙向溝通以及建立開放與激勵的內部氣候。
- （六）「教育訓練」構面：包含組織願景、經營理念、目標，服務策略與行銷流程對內部行銷觀點的訓練、發展與強化對服務策略和兼職行銷人員的態度、並強化員警之間的溝通及行銷和服務技巧。
- （七）「外部溝通」構面：為了創造並堅持承諾並降低員工對組織策略的混淆，一方面，對於在大眾媒體上出現的消息，與員警進行溝通，一方面則利用大眾媒體強化員警對警察機關的認知。

三、組織績效量表

由於陳富祥（2005）發展之組織績效量表係以「ISO品管制度」為前因變項，並經過專家效度考驗、及信度檢驗（整體樣本Cronbach, s α 值均達0.9638），並以台灣地區各縣、市警察局800人為施測對象，檢驗結果變項「ISO品管制度」對「組織績效」呈現極度顯著正相關的關係（相關係數為0.692， $P < .001$ ），並具有預測力，施測對象之屬性與本研究相當，基上，研究以陳氏之「組織績效」量表為藍本再參酌相關文獻、學者專家調查意見編修適合研究基層警察機關之組織績效量表，復再經由經過3位具實務經驗之官長指導修正，再由3位指導老師審閱修訂後，得到預試問項計26題（如附錄D）。其預試問卷之構面區為五個分量表（一）滿意度提升、（二）流程改善、（三）成果改善、（四）資源改善、（五）員工激勵。受測者所得分數愈高，表示對實施以內部行銷作為為重點之ISO品質管理制度所產年組織績效評價（知覺）愈高；受測者所得分數愈低，表示對產出之組織績效之評價（知覺）愈低。5個構面定義如下：

- （一）滿意度提升：指相較於 ISO 品管制度實施前，民眾對本單位滿意度提升、互動改善、抱怨減少、便民措施的增加、工作態度提升、工作效率的改善、對品管意識強化、參與意願與活力的增強、處理案件能力提升。

- (二) 流程改善：指相較於 ISO 品管制度實施前本單位內部流程更流暢、勤業務、為民服務流程之精進、工作疏失之減少、達成任務（目標）工作的增加。
- (三) 成果改善：指相較於 ISO 品管制度實施前本單位經費之爭取及運用更為洽當、作業官僚化的降低、勤業務作業時間的降低。
- (四) 資源改善：指相較於 ISO 品管制度實施前辦公環境的改善、文書檔案管理的改善、e 化作業設備增加及效率的提升。
- (五) 員工激勵：指相較於 ISO 品管制度實施前本單位受獎（激）勵機率的增加、本單位勤（業）務績效的提升、溝通管道更為順暢、基層員警的意見更易被主管及領導者所接納。

貳、研究樣本

本研究係以臺東縣警察局基層警察機關（警察分局及所屬各分駐、派出所）t統計至 95 年 6 月之現有員警 741 人為研究群體。採取的樣本抽樣方式以多階段隨機抽樣法(Multi-stage random sampling)，在實際執行抽樣設計時，在以 95% ($\alpha = .05$) 的信賴水準下，誤差值界限在 $\pm 5\%$ 以內，假設 $p = 0.5$ ，估計母體比例 p 的最小必要樣本 $n' = t^2 \times PQ/d^2$ ，得到最小必要樣本數為 384 人，為提高本研究之信度與效度採隨機方式抽取研究樣本 450 來進行測。再以分層隨機抽樣方法，將 4 個警察分局現有人數佔總員額的比例，來規劃每一個分局所需隨機抽樣的樣本數，另在每一個層級之中，再用簡單隨機抽樣的方式，來取得所需的樣本進行問卷調查。本研究問卷由研究者委由各分局承辦組長於各分局相關集會時機統一發送、填答，於 95 年 8 月 20 日發起放，至 95 年 9 月 1 日截止，共回收 445 份，回收率為 98.88%，扣除廢卷 4 份，有效問卷為 441 份，有效問卷回收率為 98%，問卷發放及回收情形如表 4-1 所示：

表 4-1 研究問卷回收統計表

分局別	發出問卷數	回收問卷數	有效問卷數	有效問卷回收率
臺東分局	153	148	144	94.1%
關山分局	108	108	108	100%
成功分局	90	90	90	100%
大武分局	99	99	99	100%
合計	450	445	441	98%

註：臺東縣警察局現有 4 個分局員警數由各該分局人事單位（第二組）提供

參、問卷建構與測試分析

一、施測對象

本研究之預試樣本係由臺東縣警察局 4 個警察分局一級主管各 5 人計 20 人、業務承辦人、協辦人計 8 人，以及臺東分局、關山分局外勤主管各 10 人計 20 人、外勤非主管人員各 40 人合計 80 人，另該 2 分局各 1 位副分局長，總計 120 人為測試對象，由研究者親自發送，計發出 120 份，回收 115 份，剔除無效問卷 5 份，共得有效問卷 110 份。

二、項目分析

為考驗量表建構效度，一般以項目分析中之極端組檢核法-臨界比來求出問卷各個題項的決斷值（Critical ration；簡稱 CR 值），如果 CR 值達顯著水準，即表示這個題項能鑑別出不同測試者的反應程度；另外可同質性檢核法（內部一致性考驗），其考驗方法有二：一為求出量表各題項與量表總分之積差相關係數，如果積差相關係數愈高，表示量表題項在測量某一態度或行為特質上，與其他題項所要測量的態度或行為特質會愈趨一致，而積差相關係數通常達到統計顯著水準，且相關係數最好在.30 以上；二為判別量表的內部一致性 α 係數的改變情形，求出校正項目總分的相關係數（corrected item-total correlation），校正項目總分的相關係數，表示一個題項與其他題項總分的相關係數，可以得知此題項與其他題項的一致性如何。本研究係同時以極端組檢核法、同質性考驗法來作為鑑別題目優劣的依據，進而刪除不佳的題目。

（一）ISO 品質管理制度量表

依上述 2 種檢核法本量表之項目分析結果如表 4-2，由表 4-2 ISO 品質管理制度量表的項目分析結果，52 題決斷值（CR 值）均達統計上的顯著水準（ $p < .05$ ）；各題目與總量表的相關係數均在.03 以上並達到中、高度的相關，且亦達到統計的顯著水準，表示各題項已有高度之鑑別度，惟本研究為避免題項太多影響受測者之填答意願，決定進一步採用一致性考驗法，於求出校正題目與總分相關係數後，決定將題項刪除後的 α 係數仍為.9743 之 I29、I13 刪除，將其餘的 50 題再進行因素分析。

表 4-2 ISO 品質管理制度量表項目分析結果摘要表

題 項	極端組比較	同質性檢驗			備註
	決斷值 (CR 值)	題目與總分 相關	校正題目與 總分相關	題項刪除後 的 α 係數	
I1	-5.637***	.549***	.5204	.9741	保留
I2	-5.861***	.556***	.5265	.9741	保留
I3	-4.667***	.464***	.4312	.9743	刪除
I4	-5.597***	.530***	.4958	.9742	保留
I5	-6.431***	.602***	.5774	.9739	保留

I6	-4.289***	.509***	.4784	.9742	保留
I7	-3.991***	.489***	.4581	.9742	保留
I8	-8.561***	.655***	.6393	.9738	保留
I9	-8.454***	.679***	.6625	.9737	保留
I10	-8.164***	.710***	.6873	.9736	保留
I11	-6.424***	.660***	.6368	.9738	保留
I12	-6.802***	.696***	.6766	.9737	保留
I13	-7.436***	.701***	.6820	.9737	保留
I14	-6.001***	.580***	.5555	.9741	保留
I15	-9.264***	.700***	.6828	.9736	保留
I16	-9.954***	.737***	.7236	.9735	保留
I17	-8.102***	.717***	.7055	.9736	保留
I18	-6.954***	.650***	.6305	.9738	保留
I19	-8.317***	.721***	.7035	.9736	保留
I20	-6.209***	.643***	.6157	.9738	保留
I21	-6.747***	.609***	.5915	.9739	保留
I22	-7.976***	.747***	.7348	.9735	保留
I23	-9.940***	.784***	.7720	.9734	保留
I24	-7.740***	.711***	.6903	.9736	保留
I25	-8.412***	.788***	.7821	.9734	保留
I26	-8.822***	.756***	.7430	.9735	保留
I27	-7.519***	.712***	.6988	.9736	保留
I28	-8.580***	.726***	.7136	.9736	保留
I29	-5.791***	.534***	.4992	.9743	删除
I30	-8.503***	.742***	.7224	.9736	保留
I31	-8.001***	.678***	.6562	.9737	保留
I32	-6.404***	.598***	.5691	.9740	保留
I33	-8.226***	.713***	.6901	.9736	保留
I34	-7.705***	.739***	.7191	.9735	保留
I35	-6.915***	.680***	.6674	.9737	保留
I36	-6.415***	.707***	.6927	.9736	保留
I37	-7.337***	.732***	.7223	.9735	保留

I38	-7.583***	.664***	.6444	.9738	保留
I39	-6.831***	.721***	.7058	.9736	保留
I40	-7.856***	.755***	.7399	.9735	保留
I41	-5.601***	.660***	.6436	.9738	保留
I42	-6.271***	.651***	.6356	.9738	保留
I43	-4.905***	.568***	.5543	.9740	保留
I44	-5.891***	.567***	.5404	.9740	保留
I45	-5.756***	.555***	.5277	.9740	保留
I46	-5.331***	.591***	.5649	.9740	保留
I47	-9.059***	.753***	.7370	.9735	保留
I48	-6.951***	.717***	.7027	.9736	保留
I49	-8.815***	.747***	.7371	.9735	保留
I50	-7.745***	.712***	.6927	.9736	保留
I51	-6.751***	.553***	.5224	.9741	保留
I52	-7.185***	.699***	.6787	.9737	保留
*** p<.001 總量表的 α 係數=.9743					

(二) 組織績效量表

依上述 2 種檢核法本量表之項目分析結果如表 4-3 所示，由表 4-3 組織績效量表的項目分析結果，26 個題項之決斷值（CR 值）均達統計上的顯著水準（ $p<.05$ ）；各題目與總量表的相關係數均在.03 以上並達到中、高度的相關，且亦達到統計的顯著水準，表示各題項已有高度之鑑別度，本研究為避免題項太多影響受測者之填答意願，決定進一步採用一致性考驗法，於求出校正題目與總分相關係數後，決定將題項刪除後的 α 係數高於.9779 之 O17 題（ α 係數為.9783）刪除，將其餘的 25 題再進行因素分析。

表 4-3 組織績效量表項目分析結果摘要表

題 項	極端組比較	同質性檢驗			備註
	決斷值 (CR 值)	題目與總分 相關	校正題目與 總分相關	題項刪除後 的 α 係數	
O1	-10.431***	.885***	.8844	.9763	保留
O2	-9.963***	.873***	.8653	.9765	保留
O3	-10.658***	.860***	.8463	.9766	保留
O4	-7.320***	.749***	.7322	.9773	保留

O5	-7.897***	.714***	.6901	.9776	保留
O6	-7.732***	.718***	.7005	.9775	保留
O7	-9.606***	.862***	.8506	.9766	保留
O8	-9.396***	.817***	.7990	.9769	保留
O9	-8.820***	.766***	.7552	.9772	保留
O10	-8.933***	.763***	.7427	.9773	保留
O11	-9.361***	.836***	.8209	.9768	保留
O12	-10.659***	.792***	.7750	.9771	保留
O13	-9.599***	.857***	.8435	.9766	保留
O14	-7.875***	.821***	.8094	.9769	保留
O15	-8.370***	.842***	.8335	.9767	保留
O16	-11.372***	.840***	.8263	.9768	保留
O17	-6.759***	.673***	.6387	.9783	刪除
O18	-7.465***	.730***	.7088	.9776	保留
O19	-8.899**	.824***	.8086	.9769	保留
O20	-6.637***	.749***	.7322	.9773	保留
O21	-8.364***	.821***	.8074	.9769	保留
O22	-6.627***	.720***	.7024	.9775	保留
O23	-7.036***	.770***	.7518	.9772	保留
O24	-8.850***	.853***	.8452	.9766	保留
O25	-8.799***	.884***	.8797	.9764	保留
O26	-9.501***	.859***	.8545	.9766	保留
*** p<.001 總量表的 α 係數=.9779					

三、因素分析

因素分析的旨在於求得量表的建構效度 (Construct validity)，應用最廣的是把數個彼此有關的變項，轉化成少數具有意義且彼此可獨立的因素 (factor)，來達到資料縮減的目的，本研究採用因素分析中的主成分法 (Principal component analysis) 及直交轉軸 (Orthogonal Rotation) 的最大變異數法 (Varimax)，以取得明確的因素結構；然而在進行因素分析之前，首先必須以球形檢定 (Bartlett's test of sphericity) 及取樣適切性數量 (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO) 來檢測是否適合進行因素分析的條件。

而依據學者 (邱皓進, 2005; 王保進, 2002) 的建議，在進行因素分析時，有下列標準，

第一：KMO 要在 0.5 以上，或是 Bartlet 球型檢定要具有統計上的顯著水準才可進行因素分析。第二：特徵值（eigenvalue）大於 1 以上才可以形成一個因素。第三：各變項所具備的因素負荷量（Factor Loading）的絕對值要大於 0.4 以上。第四：每一個因素通常包含 3 個以上的題目。第五：問卷題目不可以在兩個因素中所佔的因素負荷量過於接近。依據上述原則，以下分別針對本研究之兩種量表進行因素，其步驟分述如下：

（一）ISO 品質管理制度量表

ISO 品質管理制度量表依循上述標準經由 4 次因素分析，在第 1 次因素分析時刪除 I11、I12、I14、I51、I23、I47、I52 等 7 個題項；在第 2 次因素分析時刪除 I31 1 個題目；第 3 次因素分析時再刪除 I26 1 個題項；於第 4 次因素後其 KMO 值為 0.917，球形檢定為 .000 達到統計上的顯著水準，並萃取出 6 個因素，有效題目為 41 題。6 個因素依據相關文獻理論及本研究需要，第 1 因素命名為「溝通激勵」，有效題目 12 題；第 2 因素命名為「教育訓練」，有效題目 7 題；第 3 因素命名為「工作環境」，有效題目 7 題；第 4 因素命名為「以客為尊」，有效題目 6 題；第 5 因素命名為「管理支持」，有效題目 6 題；第 6 因素命名為「工作尊榮」，有效題目 3 題。6 個共同因素的累積解釋變異量為 69.651%。將以表 4-4 來詳細說明之。

表 4-4 ISO 品質管理制度因素分析結果摘要表

構面命名	問卷題目	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素一 溝通激勵	I18.員警所提出的問題，分局會列管處理	.772	7.671	18.709	18.709
	I28.分局長（單位主管）的想法獲得員警普遍的認同	.768			
	I16.分局長（主管）會主動瞭解員警在工作上的問題	.756			
	I19.本分局（單位）員警可以透過單獨面對面的方式與分局長（主管）交換、傳遞訊息或對話	.754			
	I15.分局長（主管）會主動瞭解員警在生活上的問題	.742			
	I17.分局會提供暢通的申訴管道	.732			
	I25.分局長（主管）都能使本單位的員警適才適所、各職所司	.627			
	I27 本分局會將員警的意見納入發展策略時的參考	.595			
	I49.只要有關本分局（分駐、派出所）的資訊見報，本分局高階主管就會對員工清楚說明	.592			

	I20.本分局（單位）為達成品質目標，會經常透過公告、內部刊物、網站、電子郵件及提案改善制度、會議等方式來加強溝通	.567			
	I35.分局經常鼓勵員警不怕犯錯，勇於嘗試及創新	.554			
	I22.本分局（單位）有明確的績效評估制度，可使員警了解自己的工作表現	.486			
因素二 教育訓練	I41.本分局所提供的訓練計畫能符合員警的需求	.815	5.349	13.045	31.755
	I40.本分局會透過教育訓方式加強員警間的溝通	.744			
	I42.當本單位有重要改變時（如創新變革），分局會提供足夠的專業訓練	.677			
	I39.本分局經常透過各種教育訓練的式向我傳達警察的核心價值及理念	.626			
	I38.本分局提供了良好的訓練場所及設備	.606			
	I21.本分局會協助員警規劃生涯發展	.569			
	I48 分局（分駐、派出所）在將新的產品（服務策略）行銷給顧客前，內部員工會事先清楚明瞭	.562			
因素三 工作環境	I5.本分局（分駐、派出所）勤業務相關作業規定明確合理	.785	4.980	12.147	43.901
	I2.推動導入 ISO 品質管理制度期間，本分局（分駐、派出所）工作區域規劃得宜，工作動線流暢	.766			
	I4.本分局（分駐、派出所）工作環境的規劃、運用對績效的提升及同仁的工作滿意度是有正面幫助的	.738			
	I1.推動導入 ISO 品質管理制度期間，本分局（分駐、派出所）透過工作環境的佈置，營造舒適的工作氣氛	.723			

	I7.本分局（分駐、派出所）的文件管制、檔案管理規劃得宜，能提升行政效率及減少錯漏	.710			
	I6.本分局能透過網際網路（知識網）、電子郵件，佈告欄加強訊息的傳遞及知識的分享、運用	.580			
	I30.我從事的工作能得到他人的認同與肯定	.474			
因素四 以客為尊	I44 本分局很重視我們為民眾提供的服務品質	.757	4.130	10.072	53.973
	I43.本分局很重視服務態度的訓練	.755			
	I45.本分局訂定的標準作業程序具有顧客導向的精神	.719			
	I46.本分局（分駐、派出所）有好的聲譽	.545			
	I50.本分局會經常透過各種外部活動（如辦理宣導活動、社區關懷等）來提升我們對分局的認同	.524			
	I24 本分局對於各單位的工作內容有明確的表示，可讓部屬清楚地了解自己的職責所在	.445			
因素五 管理支持	I37.本分局定期辦理相關活動，以增加員警間的互動及凝聚力	.625	3.532	8.615	62.589
	I13.分局長（主管）會根據我的工作績效給予升、調的機會	.612			
	I32.我的分局長、主管會以身作則	.610			
	I33.我的分局長（主管）能充分授權部屬來處理外部顧客事宜	.610			
	I34.分局長（主管）能儘量營造出激勵士氣的工作氣氛	.558			
	I36.本分局（單位）中各人員能相互支援，合作情形良好	.555			
因素六 工作尊榮	I8.我的工作具有挑戰性	.750	2.896	7.063	69.651
	I10.我的工作具有成就感	.734			
	I9.我的工作具變化性	.681			

（一）組織績效量表

組織量表依循上述標準，經由 3 次因素分析，在第 1 次因素分析時刪除 O4 題 1 個題目；

2 次因素分析時再刪除 O11 題 1 個題目；於第 3 次因素後其 KMO 為 0.954，球型檢定為.000 達到統計上的顯著水準，並萃取出 3 個因素，有效題目為 23 題。6 個因素依據相關文獻理論及本研究需要，第 1 因素命名為「效能提升」，有效題目 12 題；第 2 因素命名為「團隊認同」，有效題目 6 題；第 3 因素命名為「顧客滿意」，有效題目 5 題。3 個共同因素的累積解釋變異量為 76.547%。將以表 4-5 來詳細說明之

表 4-5 組織績效因素分析結果摘要表

構面命名	問卷題目	因素 負荷量	特徵值	解釋 變異量%	累積解釋 變異量%
因素一 效能提升	O19.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警 e 化的觀念及作業習慣大為提升	.837	6.799	29.562	29.562
	O14.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位辦公環境已大幅改善	.747			
	O15.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位文書檔案管理流暢、井然有序	.738			
	O1.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位勤業務作業流程已獲改善	.693			
	O18 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位經費的運用更為洽當	.685			
	O20.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警勤業務作業時間已獲縮短	.684			
	O2.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位內部流程更為順暢	.682			
	O24.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位增值服務措施已增加，並更為精緻	.613			
	O3 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位為民服務流程更為精進	.594			
	O13.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警處理案件專業能力已獲提升	.592			

	O7.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警對品質管理的認知程度已較為提升	.573			
	O25.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位工作效率已獲提升	.569			
因素二 團隊認同	O6.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警參與分局活動及公共事務的意願及活力較為提高	.809	5.501	23.916	53.478
	O10.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位主管與部屬間的信任關係較為密切	.803			
	O9.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位同仁間互動較密切	.786			
	O8.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警工作態度較為積極	.724			
	O12.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位整體勤（業）務的績效較以往提升	.539			
	O5. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警受行政獎勵（激勵）機率的增加	.535			
因素三 顧客滿意	O22.相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的抱怨較為減少	.815	5.306	23.069	76.547
	O23.相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的滿意度已獲提升	.796			
	O21 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位與民眾互動已獲改善	.710			
	O26 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位的專業、親民形象更為提升	.644			
	O16.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警更能掌握工作重點	.545			

四、信度分析

以因素分析萃取之變項構面進行信度分析，各變項構面的Cronbach's α 值均達 0.7 以上。因此本研究問卷調查所得資料信度頗佳，而且量表是值得信賴的。茲將研究樣本信度分析彙整如表 4-6 所示。

表 4-6 研究樣本信度分析表

變項	構面名稱	構面Cronbach's α 值	整體樣本 Cronbach's α 值
ISO 品質管理制度	溝通激勵	.8584	.8685
	教育訓練	.8240	
	工作環境	.8545	
	以客為尊	.8458	
	管理支持	.8282	
	工作尊榮	.8647	
組織績效	效能提升	.8753	.8215
	團隊認同	.7107	
	顧客滿意	.7563	

五、研究架構的修正

依據因素分析信、效度考驗後之結果，本研究依題意及研究所需，其研究架構略作修正，經萃取 ISO 品質管理制度構面主成分因素，並重新命名為「溝通激勵」、「教育訓練」、「工作環境」、「以客為尊」、「管理支持」、「工作尊榮」等 6 個構面；經萃取組織績效構面主成分因素，重新命名為「效能提升」、「團隊認同」、「顧客滿意」等 3 個構面，本研究正式問卷如附錄 E；修正後之研究架構如圖 4-2 所示。

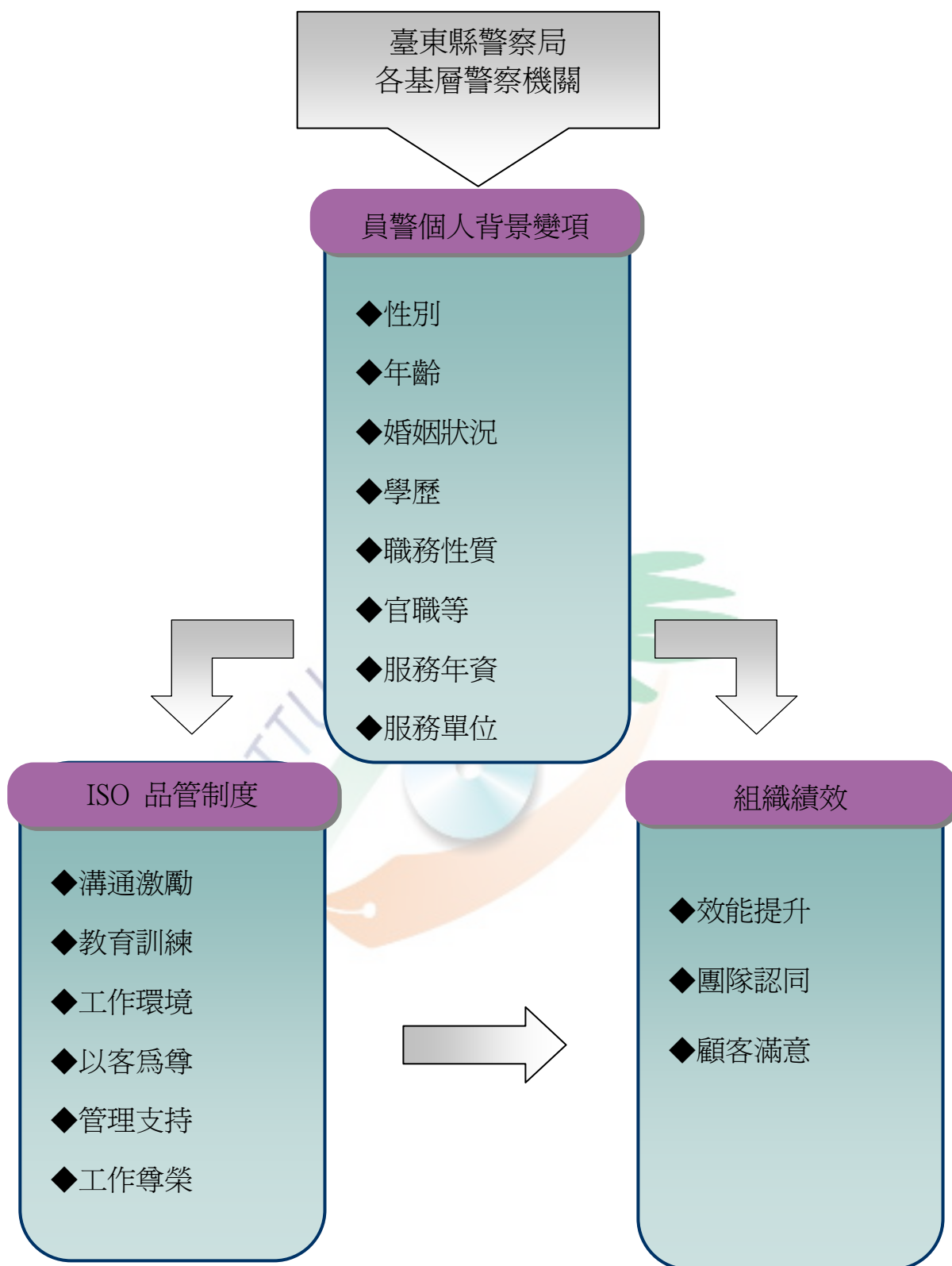


圖 4-2 修正後之研究架構圖

資料來源：研究者自繪

六、變項操作型定義

本研究架構既經修正後，即應對各變項確定操作型定義，以利後續研究之驗證及統計分析與解釋，分述如下：

（一）員警個人背景變項

- 1.性別：區分為男性與女性。
- 2.年齡：由受試者直接填答幾足歲，依實際年齡區分為 29 歲以下、30-39 歲、40-49 歲、50-59 歲、60 歲以上共 5 組。
- 3.婚姻狀況：區分為已婚、未婚、其他（喪偶、離異……等）。
- 4.學歷：區分為甲種警員班、專科警員班、警察大學警佐班、警察大學專修班、警察大學學士（含學士後）、研究所碩士（含以上）。
- 5.職務性質：區分為分局本部主管職務（含組長、主任、副分局長、分局長）、分局本部非主管職務、外勤主管職務（含隊長、分駐、派出所所長）、外勤非主管職務。
- 6.官職等：區分為一線三星、一線四星、二線一星、二線二星、二線三星以上。
- 7.服務年資：從事警察工作年資，依實際服務年資區分為 5 年以下、6-10 年、11-20 年、21-30 年、31 年以上共六組。
- 8.服務單位：依服務場所區分為警察分局本部、分駐（派出所）。

（二）ISO 品質管理制度

- 1.溝通激勵：建立溝通管道，並且是直接而暢通（例如電子郵件、即時訊息、佈告欄、知識管理系統、提案改善制度……）；並且能回饋作為決策之參考；另外需建立程序公平之獎酬制度和激勵計畫等，以獲得並留住優秀的服務人員，並善用內部的人力資源，以提高工作承諾，完成組織的目標。
- 2.教育訓練：包含組織願景、經營理念、目標，服務策略與行銷流程對內部行銷觀點的訓練、發展與強化對服務策略和兼職行銷人員的態度、並加強員警之間的溝通及行銷和服務技巧的訓練。
- 3.工作環境：指為包括軟、硬體設備及環境的方便與舒適性、營造舒適、自主管理之工作場所、氣氛等。
- 4.以客為尊：民眾的需求不僅是機關運作的消費者，更是整個「顧客--供應者」關係運行的主導，產品設計應以「顧客」為主體設計、發展以「顧客導向」的產品，並保持密切的互動關係下，方能維持行政機關高水準的滿意度。
- 5.管理支持：高階管理者應帶頭建立一種鼓勵變遷、革新、冒險之精神，並在言行上直接投入，來支持品質管理活動，並鼓勵全員參與、水平溝通、權力下授之組織氣候。
- 6.工作尊榮：指工作設計使員警能有更高的自主性及責任，助於提供個人成長及滿足成就感。

（三）組織績效

- 1.效能提升：指相較於 ISO 品管制度實施前本單位內部流程更流暢、經費運用策略、勤業務、為民服務流程、品管意識及作為之精進、工作疏失之減少、達成任務（目標）工作的增加。
- 2.團隊認同：根植於全員參與，產生成員之高度互動、信賴，成員依據夥伴及高階領導者行為產生預期或期望，並根據此預期完成所知覺的義務，建立高績效團隊。
- 3.顧客滿意：藉由不斷改善，並以「顧客需求」為中心的策略規劃，提高施政滿意度與建立警政新形象。



第四節 資料處理與分析之方法

本研究使用 SPSS10.0 中文版 for windows 程式，根據研究假設，運作下列統計方法進行量化資料分析。

壹、描述性統計分析

描述性統計分析主要是用來瞭解研究各類別變項的分佈情形與各量表的基本數據，常用的為層面或量表的平均數、中數、標準差、最大值、最小值等。本研究主要用以瞭解樣本中的個人基本屬性，如性別、年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資、服務單位等對於 ISO 品質管理制度各構面之知覺情形與組織績效各構面之認知程度，採用方法有平均數、標準差、最大值、最小值等，並以「次數分配」描述各警察分局、各分駐（派出）所員警對於問卷中各題項回答情形之統計。

貳、推論性統計分析

一、t 檢定 (t-test)

t 檢定主要是指用來檢查兩個團體在某一個相依變數上的表現是否有所不同。本研究將檢驗在員警個人背景變項中的性別、服務單位在 ISO 品質管理制度與組織績效上的表現上，是否有差異。

二、單因子變異數分析法 (One-Way ANOVA)

係指用來檢查 3 個或 3 個以上的團體，對某一個相依變項的表現是否有所不同。本研究將檢驗員警個人背景變項中的服務年資、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、年齡（自變項）在 ISO 品質管理制度與組織績效（依變項）上的表現上，是否有差異，若差異達到顯著性，則進一步以最小顯著差異法 (Least Significant Difference, 簡稱 LSD) 進一步檢定那幾組平均數之差異達顯著水準。

三、皮爾森 (Pearson) 積差相關分析

Pearson 積差主要用來檢測兩個都是等距或比率變數之間的相關性，而其基本假定是，變數的樣本必須均為常態分配的母體中隨機抽取的獨立樣本，由於本研究符合本項檢定方法的要求，因此，以此方法來檢測 ISO 品質管理制度（及其各構面）與組織績效（及其各構面）間的相關性。

四、多元（複）迴歸分析 (Multiple Regression Analysis)

係指用來用兩個或兩個以上的獨立變數，來預測一個相依變數。本研究以多元（複）迴

歸分析處理 ISO 品質管理制度及其各構面對組織績效各構面的預測力如何。在多元迴歸分析中，SPSS 提供許多選取變項的方法，本研究採用的是逐步迴歸法（Stepwise），它是運用甚為廣泛的複迴歸分析方法之一，也是多元迴歸分析報告中出現機率最多的一種預測變項的方法。它結合「順向選擇法」（Forward Selection）與「反向剔除法」（Backward Elimination）兩種方法的優點（吳明隆，2005）。



第五章 研究分析與結果討論

本章共分為五節，第一節為員警個人背景資料之特性分析。第二節為研究變項之描述性統計。第三節為員警個人背景屬性對 ISO 品質管理制度知覺之差異分析。第四節為個人背景屬性對組織績效程度之差異性分析。第五節為 ISO 品質管理制度與組織績效之相關性分析。第六節為 ISO 品質管理制度對組織績效之預測力分析。

第一節 員警個人背景變項之特性分析

本節為瞭解員警個人背景變項特性，將受試樣本員警基本資料，包括性別、年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資、服務單位等 8 項，依序整理，分述如下，其整體有效樣本結構分析如表 5-1 所示：

壹、性別

在有效樣本中男性計有 423 人占 95.9%，女性計有 18 人占 4.1%，女性樣本有偏低情形。究其原因，乃因我國警察機關其人力來源均係由警察教育體系培養，且因工作性質特殊，招生係以男性為主，錄取女性新生人數時已偏低，畢業後復經依成績分發到全國各警察機關服務。因此，基層警察機關女性並不多，有效樣本女性樣本呈偏低現象，應屬正常。惟本研究為解決女性樣本偏低情形，女性員警係採普查方式為之，發出 18 份樣本，全數悉已收回，且均為有效樣本。

貳、年齡

就受試者的年齡進行分析，以「30-39 歲」者最多，計 211 位，占 47.8%；「40-49 歲」次之，計 202 位占 45.8%；「50-59 歲」再次之，計 16 位占 3.6%；「29 歲以下」最少，計 12 位占 2.7%，顯示受測員警之年齡以青壯年居多（30-49 歲計 413 位，占 93.6%），且受限於外勤退休年齡（59 歲）所限，以該二區間人數為基層警察機關主力。

參、婚姻狀況

以「已婚」者 383 人最多，占 86.8%；「未婚」者 47 人次之，占 10.7%；「其他」11 人再次之，占 2.5%。

肆、學歷

以「甲種警員班」208 人最多，占 47.2%；「專科警員班」171 人次之，占 38.8%；「警察大學警佐班」11 人再次之，占 2.5%；「警察大學專修班」、「警察大學學士（含學士後）」均為 23 人再次之，占 5.2%；「研究所」5 人最少，占 1.1 人，顯示基層警察人員之學歷偏低，且人力來源因時代背景、制度之更迭稍嫌紊亂，對專業服務品質的提升、領導統御及觀念統合不無影響。

伍、職務性質

以「外勤非主管」254 人最多，占 57.6%；「分局本部非主管」106 人次之，占 24%；「外勤主管」50 人再次之，占 11.3%；「分局本部主管」31 人最少，占 7%，此為文官體系金字塔結構，並為基層警察機關勤業務性質之特殊性所使然。

陸、官職等

以「一線三星」317 人最多，占 71.9%；「一線四星」62 人次之，占 14.1%；「二線二星」37 人再次之，占 8.4%；「二線一星」20 人再次之，占 4.5%；「二線三星以上」5 人（副分局長以上）最少，占 1.1%，此亦為文官體系金字塔結構，並為基層警察機關勤、業務性質之特殊性所致。

柒、服務年資

就受試者的服務年資進行分析，以「11-20 年」者最多，計 290 位，占 65.8%；「21-30 年」次之，計 119 位占 27%；「6-10 年」再次之，計 17 位占 3.9%；「5 年以下」與「31 年以上」最少，各計 12、3 位，分占 2.7%、0.7%，顯示受測員警之服務年資以 11-30 年居多（計 409 位，占 92.8%），顯示以該二區間人數為基層警察機關主力，此分佈情形與基層警察機關員警年齡層分佈相當。

捌、服務單位

就受試者服務單位分析，以在第一線服務之「分駐（派出）所」計 294 人最多，占 66.7%；「分局本部」計 147 人，占 33.3%次之。

表 5-1 整體有效樣本結構分析表

N=441

個人基本資料	類別	人數	比例（%）
性別	男性	423	95.9%
	女性	18	4.1%%
年齡	29 歲以下	12	2.7%
	30-39 歲	211	47.8%
	40-49 歲	202	45.8%
	50-59 歲	16	3.6%
婚姻狀況	已婚	383	86.8%
	未婚	47	10.7%
	其他	11	2.5%
學歷	甲種警員班	208	47.2%
	專科警員班	171	38.8%
	警察大學警佐班	11	2.5%
	警察大學專修班	23	5.2%
	警察大學學士（含學士後）	23	5.2%
	研究所以上	5	1.1%
職務性質	分局本部主管	31	7.0%
	分局本部非主管	106	24.0%
	外勤主管	50	11.3%
	外勤非主管	254	57.6%
官職等	一線三星	317	71.9%
	一線四星	62	14.1%
	二線一星	20	4.5%
	二線二星	37	8.4%
	二線三星以上	5	1.1%
服務年資	5 年以下	12	2.7%
	6-10 年	17	3.9%
	11-20 年	290	65.8%
	21-30 年	119	27.0%
	31 年以上	3	0.7%
服務單位	分局本部	147	33.3%
	分駐（派出）所	294	66.7%

資料來源：本研究整理

第二節 研究變項描述性統計

研究變項的描述統計係在描述有效樣本在各構面的次數分配、最大值、最小值、平均數、標準差之分佈情況，以獲得臺東縣警察局基層警察機關（各分局、各分駐、派出所）員警在各變項的反應情形。

壹、員警對 ISO 品質管理系統制度之評價（知覺）情形分析

一、意見次數統計

以每一題項表示非常同意、同意、普通、不同意、非常不同意等五尺度的人次分配及所佔比例來加以比較分析，可清晰瞭解員警對 ISO 品質管理系統制度的評價（知覺）情形分析，如表 5-2 所示。

（一）在工作環境方面

在「工作環境」的認知方面，有 7 個題項，表示非常同意、同意所佔比例情形如下：

- 1.以「I6 本分局能透過網際網路（知識網）、電子郵件，佈告欄加強訊息的傳遞及知識的分享、運用」題項為最多，占 80.5%。
- 2.其次是「I5 本分局（分駐、派出所）文件管制、檔案管理規劃得宜，能提升行政效率及減少錯漏」題項，占 78.2%。
- 3.「I2 推動導入 ISO 品質管理制度期間本分局（分駐、派出所）工作區域規劃得宜，工作動線流暢」題項，占 76.2%。
- 4.「I4 推動導入 ISO 品質管理制度期間本分局（分駐、派出所）透過工作環境的佈置，營造舒適的工作氣氛」題項，占 73.4%。
- 5.「I1 本分局（分駐、派出所）勤業務相關作業規定明確合理」題項，占 72.4%。
- 6.「I3 本分局（分駐、派出所）工作環境的規劃、運用對績效的提升及同仁的工作滿意度是有正面幫助的」題項，占 68.2%。
- 7.「I7 我從事的工作能得到他人的認同與肯定」題項，占 64.1%。

從以上構面題項分析可知，平均超過七成（73.29%）之員警對於實施 ISO 品質管理制度期間，知覺單位分局對於「工作環境」的改善措施及作為。

（二）在「工作尊榮」方面

在「工作尊榮」構面 3 個題項中，表示同意以上所佔比例情形如下：

- 1.「I8 我的工作具有挑戰性」題項，占 65.5%。

2.其次為「I9 我的工作具有成就感」題項，占 61%。

3.而「I10 我的工作具變化性」題項最低，占 60.4%。

從以上構面題項分析，雖有六成以上（62.3%）之員警認同警察工作具「工作尊榮」，惟比例相較仍稍低。

（三）在「管理支持」方面

在「管理支持」構面 6 個題項中，表示同意以上所占比例情形依序如下：

1.以「I15 分局長（主管）能盡量營造出開放以及激勵士氣的工作氣氛」題項最多，占 67.85%。

2.「I13 我的分局長、主管會以身作則」題項次之，占 66.2%。

3.「I14 我的分局長（主管）充分授權處理外部顧客事宜」題項，占 54.7%。

4.「I16 本分局（單位）各人員能相互支援，合作情形良好」題項，占 58.8%。

5.「I12 分局長（主管）會根據我的工作績效給予升、調的機會」題項，占 56.7%。

6.「I11 本分局定期辦理相關活動，以增加員警間的互動及凝聚力」題項最低，占 47.7%。

從本構面可得知，員警知覺所屬主管在管理支持之作爲上平均分數未及六成（59.15%）。表示各單位主管領導風格、團隊建立支持作爲仍有待強化之空間。

（四）在「溝通激勵」方面：

在「溝通激勵」構面 12 個題項中，表示「同意」以上意見所占比例情形依序如下：

1.以「I26 本分局（單位）爲達成品質目標，會經常透過公告、內部刊物、網站、電子郵件及提案改善制度、會議等方式來加強溝通」題項最多，占 66.9%。

2.「I19 分局長（主管）會主動瞭解員警在工作上的問題」題項，占 64.6%。

3.「I21 分局長（主管）會主動瞭解員警在生活上的問題」題項，占 64.2%。

4.「I18 分局長（單位主管）的想法獲得員警普遍的認同」題項，占 63.7%。

5.「I17 員警所提的問題，分局會列管處理」題項，占 62.1%。

6.「I28 本分局（單位）有明確的績效評估制度，可使員警了解自己的工作表現」題項，占 59.7%。

7.「I20 本分局（單位）員警可以透過單獨面對面方式與分局長（主管）交換、傳遞訊息或對話」題項，占 59.4%。

8.「I21 分局長（主管）會主動瞭解員警在生活上的問題」題項，占 64.2%。

9.「I23 分局長（主管）都能使員警適才適所、各職所司」題項，占 58.8%。

10.「I22 分局提供暢通的申訴管道」題項，占 57.4%。

11.「I24 本分局會將員警的意見納入發展策略的參考」題項，占 55.6%。

12.「I27 分局經常鼓勵員警不怕犯錯，勇於嘗試、創新」題項最低，占 53.8%。

從本構面意見反映可得知，員警知覺單位主管施予之「溝通激勵」之作爲上平均分數約六成（60.87%）。表示各單位主管在激勵士氣、溝通作爲仍有待強化之空間。

（五）在「教育訓練」方面

在「教育訓練」構面 7 個題項中，表示「同意」以上意見所占比例情形依序如下：

- 1.以「I32 本分局經常透過教育訓練的方式向我傳達理念及警察的核心價值及理念」題項最多，占 58.5%。
- 2.「I33 本分局提供了良好的訓練場所及設備」題項，占 57.4%。
- 3.「I30 本分局會透過教育訓方式加強員工間的溝通」題項，占 56.9%。
- 4.「I31 當本單位有重要改變時（如創新變革），分局會提供足夠的專業訓練」題項，占 56.9%。
- 5.「I35 分局（分駐、派出所）在將新的產品（服務策略）行銷給顧客前，內部員工會事先清楚明瞭」題項，占 55.1%。
- 6.「I29 本分局所提供的訓練計畫多能符合員警的需求」題項，占 52.8%。
- 7.「I34 本分局會協助我規劃生涯發展」題項平均數最低，僅占 39.9%。

從本構面意見反映可得知，在提升組織績效內部行銷作爲，員警對於「教育訓練」之知覺達五成五以上，但在協助員警規劃生涯發展上之作爲及規劃，是乏善可陳的，這可能與警察機關「以績效掛帥」，較重視內部的控管文化，較未有對員警之自主管理、工作豐富化、及留任、離職有關之輔導機制有關，這和重視員工工作生活品質，人性化的管理思維可能是背道而馳的。

（六）在「以客為尊」方面

在「以客為尊」構面 6 個題項中，表示「同意」以上意見所占比例情形依序如下：

- 1.以「I37 本分局很重視服務態度的訓練」題項最多，占 71.6%。
- 2.其次爲「I36 本分局很重視我（們）爲民眾提供的服務品質」、「I38 本分局訂定的標準作業程序具有以顧客導向的精神」、「I39 本分局（分駐、派出所）有好的聲譽」等 3 個題項，均各占 70.3%。
- 3.「I41 本分局對於各單位的工作內容有明確的表示，讓我清楚了解自己職責所在」題項，占 68.2%。
- 4.「I40 本分局會經常透過各種外部活動（如辦理宣導活動、社區關懷等）來提升我們對分局的認同」是項最少，占 65.7%。

從本構面意見反映可得知，員警知覺單位「以客為尊」之作爲上填答同意以上意見者平均分數接近七成（69.4%）。表示各單位在推動導入 ISO 品制管理制度期間，確實有實施「顧客導向」相關作爲及措施，與民眾的藩籬已漸被打破。

表 5-2 對 ISO 品質管理制度知覺情形意見次數統計表

題項內容 分配次數統計	非常 同意	同意	無意見	不同意	非常 不同意	平均數	標準差
工作環境							
1.本分局（分駐、派出所）勤業務相關作業規定明確合理	15.9% (70)	56.5% (249)	24.5% (108)	3.2% (14)	0% (0)	3.85	.71
2.推動導入 ISO 品質管理制度期間本分局（分駐、派出所）工作區域規劃得宜，工作動線流暢	19.5% (86)	56.7% (250)	20.6% (91)	2.7% (12)	.5% (2)	3.92	.74
3.本分局（分駐、派出所）工作環境的規劃、運用對績效的提升及同仁的工作滿意度是有正面幫助的。	17.9% (79)	50.3% (222)	25.2% (111)	5.7% (25)	.9% (4)	3.37	8.3
4.推動導入 ISO 品質管理制度期間本分局（分駐、派出所）透過工作環境的佈置，營造舒適的工作氣氛。	23.1% (102)	50.3% (222)	22.7% (100)	3.4% (15)	.5% (2)	3.92	.79
5.本分局（分駐、派出所）文件管制、檔案管理規劃得宜，能提升行政效率及減少錯漏	29% (128)	49.2% (217)	19.5% (86)	2.0% (9)	.2% (1)	4.05	.77
6.本分局能透過網際網路（知識網）、電子郵件，佈告欄加強訊息的傳遞及知識的分享、運用	26.8% (118)	53.7% (237)	17.9% (79)	1.1% (5)	.5% (2)	4.05	.73
7.我從事的工作能得到他人的認同與肯定	14.7% (65)	49.4% (218)	29.5% (130)	5.4% (24)	.9% (4)	3.72	.81
工作尊榮							
8 我的工作具變化性	13.8% (61)	51.7% (228)	28.3% (125)	5.7% (25)	.5% (2)	3.73	.79
9.我的工作具有成就感	13.8% (61)	47.2% (208)	32.7% (144)	5.7% (25)	.7% (3)	3.68	.81
10.我的工作具有挑戰性	13.2% (58)	47.2% (208)	32.9% (145)	6.3% (28)	.5% (2)	3.66	.80

溝通激勵							
11.本分局定期辦理相關活動，以增加員警間的互動及凝聚力	10.7% (47)	37.0% (163)	41.5% (183)	8.8% (39)	2.0% (9)	3.45	.87
12.分局長（主管）會根據我的工作績效給予升、調的機會	14.3% (63)	42.2% (187)	30.4% (134)	10.4% (46)	2.5% (11)	3.56	.94
13.我的分局長、主管會以身作則	22.9% (101)	43.3% (191)	26.8% (118)	6.1% (27)	.9% (4)	3.81	.89
14.我的分局長（主管）充分授權處理外部顧客事宜	15.9% (70)	48.8% (215)	28.3% (125)	6.3% (28)	.7% (3)	3.73	.83
15.分局長（主管）能儘量營造出開放以及激勵士氣的工作氣氛	17.2% (76)	50.6% (223)	27.2% (120)	4.8% (21)	.2% (1)	3.80	.78
16.本分局（單位）各人員能相互支援，合作情形良好	16.6% (73)	42.2% (186)	34.7% (153)	5.7% (25)	.9% (4)	3.68	.85
管理支持							
17.員警所提的問題，分局會列管處理	16.6% (73)	42.2% (186)	34.7% (153)	5.7% (25)	.9% (4)	3.71	.80
18.分局長（單位主管）的想法獲得員警普遍的認同	17.2% (76)	46.5% (205)	31.1% (137)	4.5% (20)	.7% (3)	3.75	.82
19.分局長（主管）會主動瞭解員警在工作上的問題	18.1% (80)	46.5% (188)	30.2% (133)	5.0% (22)	.2% (1)	3.77	.81
20.本分局（單位）員警可以透過單獨面對面方式與分局長（主管）交換、傳遞訊息或對話	16.8% (74)	42.6% (188)	31.5% (139)	7.5% (33)	1.6% (7)	3.66	.90
21.分局長（主管）會主動瞭解員警在生活上的問題	17% (75)	47.2% (208)	29.9% (132)	5.7% (25)	.2% (1)	3.75	.81
22.分局提供暢通的申訴管道	10.9% (48)	46.5% (205)	32.9% (145)	8.6% (38)	1.1% (5)	3.75	.84
23.分局長（主管）都能使員警適才適所、各職所司	15.9% (70)	42.9% (189)	33.1% (146)	7.3% (32)	.9% (4)	3.66	.86

24.本分局會將員警的意見納入發展策略的參考	10.0% (44)	45.6% (201)	35.8% (158)	7.9% (35)	.7% (3)	3.56	.80
25.只要有關本分局（分駐、派出所）的資訊見報，本分局高階主管就會對員警清楚說明	12.0% (53)	46.9% (207)	35.8% (158)	5.0% (22)	.2% (1)	3.66	.76
26.本分局（單位）為達成品質目標，會經常透過公告、內部刊物、網站、電子郵件及提案改善制度、會議等方式來加強溝通	14.7% (65)	52.2% (230)	28.6% (126)	4.5% (20)	0% (0)	3.77	.75
27.分局經常鼓勵員警不怕犯錯，勇於嘗試、創新	14.3% (63)	39.5% (174)	37.4% (165)	8.4% (37)	.5% (2)	3.59	.85
28.本分局（單位）有明確的績效評估制度，可使員警了解自己的工作表現	13.4% (59)	46.3% (204)	34.7% (153)	5.7% (25)	0% (0)	3.67	.78
教育訓練							
29.本分局所提供的訓練計畫多能符合員警的需求	11.3% (50)	41.5% (183)	37.4% (165)	9.1% (40)	.7% (3)	3.54	.78
30.本分局會透過教育訓方式加強員工間的溝通	12.7% (56)	44.2% (195)	34.2% (151)	7.9% (35)	.9% (4)	3.60	.84
31.當本單位有重要改變時（如創新變革），分局會提供足夠的專業訓練。	12.9% (57)	44.0% (194)	34.0% (150)	8.2% (36)	.9% (4)	3.60	.85
32.本分局經常透過教育訓練的方式向我傳達理念及警察的核心價值	11.3% (50)	47.2% (208)	35.6% (157)	7.0% (31)	.9% (4)	3.63	.78
33.本分局提供了良好的訓練場所及設備。	11.1% (49)	46.3% (204)	35.4% (156)	7.0% (31)	.2% (1)	3.61	.78
34.本分局會協助我規劃生涯發展	5.9% (26)	34.0% (150)	37.9% (167)	17.9% (79)	4.3% (19)	3.19	.94
35.分局（分駐、派出所）在將新的產品（服務策略）行銷給顧客前，內部員工會事先清楚明瞭	12.0% (53)	43.1% (190)	37.4% (165)	6.8% (30)	.7% (3)	3.59	.81

以客為尊							
36.本分局很重視我（們）為民眾提供的服務品質	24.3% (107)	46.0% (203)	26.8% (118)	2.9% (13)	0% (0)	3.92	.79
37.本分局很重視服務態度的訓練	23.1% (102)	48.5% (214)	25.6% (113)	2.5% (11)	.2% (1)	3.92	.78
38.本分局訂定的標準作業程序具有以顧客導向的精神	17.9% (79)	52.4% (231)	26.1% (115)	3.2% (14)	.5% (2)	3.84	.76
39.本分局（分駐、派出所）有好的聲譽	21.8% (96)	48.5% (214)	27.7% (122)	2.0% (9)	0% (0)	3.90	.75
40.本分局會經常透過各種外部活動（如辦理宣導活動、社區關懷等）來提升我們對分局的認同	19.7% (87)	46.0% (203)	28.1% (124)	5.2% (23)	.9% (4)	3.78	.85
41.本分局對於各單位的工作內容有明確的表示，讓我清楚了解自己職責所在.	19.0% (84)	49.2% (217)	27.2% (120)	4.3% (19)	.2% (1)	3.83	.79

二、平均數比較

從 ISO 品質管理制度各構面比例中，可以瞭解各構面的得分情形如表 5-3，其中以工作環境得分最高（77.99%），其次依序為以客為尊（77.29%），工作尊榮（73.79%），管理支持（73.42%），溝通激勵（73.96%），而得分最低的則為教育訓練（70.74%）。

表 5-3 基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度量表構面評價（知覺）得分情形統計表

構面	最小值	最大值	平均數	標準差	平均數比例
工作環境	15.00	35.00	27.2971	4.0810	77.99%
工作尊榮	3.00	15.00	11.0680	2.1511	73.79%
管理支持	8.00	30.00	22.0249	4.2514	73.42%
溝通激勵	19.00	60.00	44.3741	8.2434	73.96%
教育訓練	9.00	35.00	24.7574	4.7852	70.74%
以客為尊	9.00	30.00	23.1859	3.9717	77.29%

註：平均數比例=平均數/最大值

貳、員警對組織績效之評價（知覺）程度

一、意見次數統計

以每一題項表示顯有進步、稍微進步、無差異、稍微退步、顯有退步等五尺度的人次分配及所佔比例來加以比較分析，可清晰瞭解員警對相對於實施 ISO 品質管理系統制度前組織績效的提升與否的知覺情形分析，如表 5-4 所示。

（一）在效能提升方面

在「效能提升」的認知方面，有 12 個題項，表示非常同意、同意所佔比例情形如下：

- 1.以「O2 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位辦公環境已大幅改善」題項為最多，占 84.8%。
- 2.其次是「O1 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警 e 化的觀念及作業習慣大為提升」題項，占 78.2%。
- 3.「O3 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位文書檔案管理流暢、井然有序」題項，占 83.6%。
- 4.「O4 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位勤業務作業流程已獲改善」題項，占 80.1%。
- 5.「O9 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位為民服務流程更為精進」題項，占 78.2%。
- 6.「O7 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位內部流程更為順暢」題項，占 77.1%。
- 7.「O8 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位加值服務措施已增加，並更為精緻」題項，占 76.4%。
- 8.「O11 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警對品質管理的認知及認同已較為提升」題項，占 75.9%。
- 9.「O10 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警處理案件專業能力已獲提升」題項，占 74.8%。
- 10.「O12 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位工作效率已獲提升」題項，占 74.1%。
- 11.「O6 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警勤業務作業時間已獲縮短」題項，占 65.6%。
- 12.得分最低者為「O5 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位經費的運用更為洽當」題項，占 59.9%。得分最低的原因，可能仍因臺東縣政府財政拮据，除一般性行政業務費的支應由警察局補助外，在改善工作環境軟硬體的經費來源，均需向縣議員補助款項、各鄉、鎮、市公所（含代表會），或交通部觀光局花東管理處、交通部觀光局

花東縱谷管理處、農委會臺東區林管處、農委會水土保持局等非有直接隸屬關係之單位爭取補助或代為規劃設置，可能造成基層警察機關之困擾及質疑。

綜合本構面意見反映可得知，員警知覺單位在「效能提升」上填答稍微進步以上意見者平均分數超過近七成五（76.26%）。表示相較於推動導入 ISO 品制管理制度前，在「效能提升」之面向上，已知覺到大幅的改善。

（二）在團隊認同方面

在「團隊認同」的評價（知覺）方面，有 6 個題項，表示非常同意、同意所占比例情形如下：

- 1.以「O16 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警工作態度較為積極」題項為最多，占 71.5%。
- 2.其次是「O17 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位整體勤（業）績效較以往提升」題項，占 70.5%。
- 3.「O14 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位主管與部屬間的信任關係較為密切」題項，占 70%。
- 4.「O18 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警受行政獎勵（激勵）機率的增加」題項，占 68.7%。
- 5.「O13 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警參與分局活動及公共事務的意願及活力較為提高」題項，占 68.5%。
- 6.得分最低者為「O15 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位同仁間互動較密切」題項，占 68.2%。

在本構面意見反映可得知，員警知覺單位在「團隊認同」上填答稍微進步以上意見者平均分數接近七成（69.57%）。表示相較於推動導入 ISO 品制管理制度前，在「團隊認同」的面向上，已知覺到大幅的改善。

（三）在顧客滿意方面

在「顧客滿意」的認知方面，有 5 個題項，表示非常同意、同意所占比例情形如下：

- 1.以「O20 相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的滿意度已獲提升」題項為最多，占 75.1%。
- 2.其次是「O22 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位的專業、親民形象更為提升」題項，占 73.4%。
- 3.「O19 相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的抱怨較為減少」題項，占 72.8%。
- 4.得分最低者為「O21 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位與民眾互動已獲改善」題項，以及「O23 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警更能掌握工作重點」題

項，均占 72.4%。

在本構面意見反映可得知，員警知覺單位在「顧客導向」上填答稍微進步以上意見者平均分數超過七成（73.22%）。表示相較於推動導入 ISO 品制管理制度前，在「顧客滿意」的面向上，基層員警已知覺到大幅的改善。

表 5-4 對組織績效知覺情形意見次數統計表

題項內容 分配次數統計	非常 同意	同意	無意見	不同意	非常不 同意	平均數	標準差
效能提升							
1.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警 e 化的觀念及作業習慣大為提升	42.9% (189)	41.7% (184)	14.3% (63)	.9% (4)	.2% (1)	4.26	.75
2 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位辦公環境已大幅改善	49.4% (218)	35.4% (156)	14.7% (65)	.5% (2)	0% (0)	4.34	.74
3.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位文書檔案管理流暢、井然有序	48.5% (214)	35.1% (155)	13.6% (60)	2.7% (12)	0% (0)	4.29	.80
4.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位勤業務作業流程已獲改善	37.2% (164)	42.9% (189)	18.6% (82)	1.4% (6)	0% (0)	4.16	.77
5.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位經費的運用更為洽	22.9% (101)	37.0% (163)	30.8% (136)	7.0% (31)	2.3% (10)	3.71	.97
6.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警勤業務作業時間已獲縮短	25.9% (114)	39.7% (175)	25.9% (114)	5.9% (26)	2.7% (12)	3.80	.98

7.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位內部流程更為順暢	32.0% (141)	45.1% (199)	18.8% (83)	3.9% (17)	.2% (1)	4.05	.83
8.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位增值服務措施已增加，並更為精緻	31.7% (140)	44.7% (197)	21.5% (95)	2.0% (9)	0% (0)	4.06	.78
9.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位為民服務流程更為精進	33.8% (140)	44.4% (196)	19.3% (85)	2.3% (10)	.2% (1)	4.09	.80
10.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警處理案件專業能力已獲提升	26.5% (117)	48.3% (213)	21.8% (96)	3.4% (15)	0% (0)	3.98	.79
11.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警對品質管理的認知及認同已較為提升	29.0% (128)	46.9% (207)	21.3% (94)	2.7% (12)	0% (0)	4.02	.78
12. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位工作效率已獲提升	26.3% (116)	47.8% (211)	22.7% (100)	2.9% (13)	.2% (1)	3.97	.79
團隊認同							
13.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警參與分局活動及公共事務的意願及活力較為提高	26.8% (118)	41.73% (184)	26.5% (117)	5.0% (22)	0% (0)	3.90	.85

14.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位主管與部屬間的信任關係較為密切	24.9% (110)	45.1% (199)	26.1% (115)	2.7% (12)	1.1% (5)	3.90	.84
15 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位同仁間互動較密切	24.9% (110)	43.3% (191)	28.1% (124)	3.6% (16)	0% (0)	3.90	.82
16 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警工作態度較為積極.	27.7% (122)	43.8% (213)	23.6% (104)	5.0% (22)	0% (0)	3.94	.84
17.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位整體勤（業）績效較以往提升	22.2% (98)	48.3% (213)	27.0% (119)	2.5% (11)	0% (0)	3.90	.76
18.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警受行政獎勵（激勵）機率的增加	24.7% (109)	44.0% (194)	27.7% (122)	3.6% (16)	0% (0)	3.90	.81
顧客滿意							
19.相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的抱怨較為減少	25.2% (111)	47.6% (210)	24.3% (107)	2.7% (12)	.2% (1)	3.95	.79
20.相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的滿意度已獲提升	28.8% (127)	46.3% (204)	22.9% (101)	1.8% (8)	.2% (1)	4.02	.78

21.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位與民眾互動已獲改善	28.6% (126)	43.8% (193)	24.5% (108)	2.7% (12)	.5% (2)	3.97	.83
22.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位的專業、親民形象更為提升	29.9% (132)	43.5% (192)	23.8% (105)	2.7% (12)	0% (0)	4.01	.80
23.相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警更能掌握工作重點	30.2% (133)	42.2% (186)	24.0% (106)	3.4% (15)	.2% (1)	3.99	.84

二、平均數比較

從組織績效各構面比例中，可以瞭解各構面的得分情形如表 5-5 所示，其中以效能提升得分最高（81.23%），其次依序為顧客滿意（79.72%），而得分最低的則為團隊認同（78.13%）。

表 5-5 基層警察機關員警對組織績效量表構面評價（知覺）得分情形統計表

構面	最小值	最大值	平均數	標準差	平均數比例
效能提升	23.00	60.00	48.7392	3.9717	81.23%
團隊認同	13.00	30.00	23.4399	19.9297	78.13%
顧客滿意	8.00	25.00	19.9297	23.4399	79.72%

註：平均數比例=平均數/最大值

第三節 員警個人背景變項對 ISO 品質管理制度 評價（知覺）之差異性分析

本節為探討基層警察機關員警個人背景變項對於推動導入 ISO 品質管理制度期間各構面評價（知覺）差異情形。對於性別、服務單位 2 個項目以 t 檢定（t-test）加以分析；而年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資等 6 個項目則以單因子變異數分析（One Way ANOVA）進行各構面的檢定，若達到顯著水準，再以事後比較考驗之最小顯著差異法（Least Sinificant Diference，簡稱 LSD）進一步檢驗那幾組之差異情形達顯著水準，並進一步就組別間做差異性的比較分析。

壹、性別

一、研究假設

H₀:不同性別的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的評價（知覺）程度無顯著差異存在。

二、t 檢定結果

以 t 檢定檢驗不同性別的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的 評價（知覺）知覺程度是否存有差異存在，其 t 檢定的結果如表 5-6 所示：

表 5-6 不同性別的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之 t 檢定結果

構面分析 項目	組別	樣本數	平均數	標準差	P 值
工作環境	男	423	27.3499	4.1180	.188
	女	18	26.0556	2.8997	
工作尊榮	男	423	11.0946	2.1486	.210
	女	18	10.4444	2.1753	
管理支持	男	423	22.0402	4.2938	.716
	女	18	21.6667	3.1623	
溝通激勵	男	423	44.2719	7.8196	.182
	女	18	41.7778	6.1219	
教育訓練	男	423	24.8605	4.7374	.028*
	女	18	22.3333	5.3906	
以客為尊	男	423	23.2151	3.9713	.455
	女	18	22.5000	4.0330	

註：* P<.05

三、結果分析

(一) 從表 5-6 可得知不同性別的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度構面中「教育訓練」的 P 值小於 α 值 ($=.05$) 評價 (知覺) 程度, 故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立); 顯示不同性別的基層員警對於「教育訓練」構面的評價 (知覺) 程度有顯著的差異存在。

(二) 在「教育訓練」構面上, 「男性」的平均數高於「女性」, 顯示男性員警對於「教育訓練」構面所感受到的評價 (知覺) 較女性員警為高。

貳、年齡

一、研究假設

H_0 : 不同年齡的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的評價 (知覺) 程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同年齡的基層警察機關員警, 是否會造成對 ISO 品質管理制度各構面的評價 (知覺) 的顯著差異。如果有顯著差異情形存在, 再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定, 以瞭解其顯著差異之年齡組別, 其結果如表 5-7 所示。

表 5-7 不同年齡的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
工作環境	1.29 歲以下	12	25.5833	4.6604	2.198	.088	
	2.30-39 歲	211	27.2627	4.1373			
	3.40-49 歲	202	27.1188	4.0131			
	4.50-59 歲	16	29.8125	3.1458			
工作尊榮	1.29 歲以下	12	11.5000	2.3160	1.946	.121	
	2.30-39 歲	211	11.2133	2.1307			
	3.40-49 歲	202	10.8317	2.1789			
	4.50-59 歲	16	11.8125	1.6820			
管理支持	1.29 歲以下	12	22.5000	4.2747	.978	.403	
	2.30-39 歲	211	22.1706	4.1655			
	3.40-49 歲	202	21.7376	4.3223			
	4.50-59 歲	16	23.3750	4.4703			

溝通激勵	1.29 歲以下	12	43.2500	8.9760	1.264	.286	
	2.30-39 歲	211	44.0900	7.7568			
	3.40-49 歲	202	44.0198	7.6483			
	4.50-59 歲	16	47.8125	8.3284			
教育訓練	1.29 歲以下	12	24.5833	6.3598	.176	.543	
	2.30-39 歲	211	24.8720	4.7847			
	3.40-49 歲	202	24.5297	4.6980			
	4.50-59 歲	16	26.2500	4.7399			
以客爲尊	1.29 歲以下	12	23.2500	6.4544	.758	.518	
	2.30-39 歲	211	23.3412	3.8616			
	3.40-49 歲	202	22.9356	3.9425			
	4.50-59 歲	16	24.2500	3.5684			

註：1=29 歲以下；2=30-39 歲；3=40-49 歲；4=50-59 歲

三、結果分析

從表 5-7 可得知不同的年齡的基層警察機關員警在 ISO 品質管理制度各構面的 P 值均大於 α 值 ($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)；顯示不同的年齡的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的評價 (知覺) 程度無顯著的差異存在。

參、婚姻狀況

一、研究假設

H_0 : 不同婚姻狀況的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的評價 (知覺) 程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同婚姻狀況的基層警察機關員警，是否會造成對 ISO 品質管理系統制度各構面的評價 (知覺) 的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之年齡組別，其結果如表 5-8 所示。

表 5-8 不同婚姻狀況的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	婚姻狀況	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
工作環境	1.已婚	383	27.3420	3.9935	.391	.676	
	2.未婚	47	26.8298	4.3853			
	3.其他	11	27.7273	5.8153			
工作尊榮	1.已婚	383	11.4018	2.1631	.218	.805	
	2.未婚	47	11.2340	1.9695			
	3.其他	11	11.2727	2.6112			
管理支持	1.已婚	383	21.9452	4.3546	.956	.382	
	2.未婚	47	22.8085	3.3208			
	3.其他	11	21.4545	4.0832			
溝通激勵	1.已婚	383	44.1593	7.8219	.361	.697	
	2.未婚	47	44.6596	7.4765			
	3.其他	11	42.4545	7.3262			
教育訓練	1.已婚	383	24.7885	4.7892	.256	.774	
	2.未婚	47	24.3617	4.5863			
	3.其他	11	25.3636	4.6534			
以客為尊	1.已婚	383	23.2585	3.8849	1.672	.189	
	2.未婚	47	22.3191	4.6584			
	3.其他	11	24.3636	3.5291			

註：1=未婚；2=已婚；3=其他

三、結果分析

從表 5-8 可得知不同的婚姻狀況的基層警察機關員警在 ISO 品質管理制度各構面的 P 值均大於 α 值 ($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 （即研究假設成立）；顯示不同的婚姻狀況的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的評價（知覺）程度無顯著的差異存在。

肆、學歷

一、研究假設

H₀:不同學歷的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的知覺（評價）程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同學歷的基層警察機關員警，是否會造成對 ISO 品質管理制度各構面的評價（知覺）的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之學歷組別，其結果如表 5-9 所示。

表 5-9 不同學歷的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	學歷	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
工作環境	1.甲種警員班	208	27.2740	4.0020	2.672	.022*	4>1
	2.專科警員班	171	26.8246	3.9961			4>2
	3.警察大學警佐班	11	26.9091	5.1275			5>2
	4.警察大學專修班	23	29.5652	3.8944			
	5.警察大學學士	23	28.9130	4.4611			
	6.研究所以以上	5	27.4000	3.3615			
工作尊榮	1.甲種警員班	208	10.9519	2.2193	1.230	.294	
	2.專科警員班	171	11.0000	2.0465			
	3.警察大學警佐班	11	11.0909	1.8141			
	4.警察大學專修班	23	11.7391	1.9121			
	5.警察大學學士	23	11.7826	2.6104			
	6.研究所以以上	5	11.8000	1.7779			
管理支持	1.甲種警員班	208	21.9327	4.2660	2.527	.029*	4>1
	2.專科警員班	171	21.6550	4.1007			4>2
	3.警察大學警佐班	11	22.0909	3.5058			5>2
	4.警察大學專修班	23	24.2609	4.6340			
	5.警察大學學士	23	23.7391	4.2450			
	6.研究所以以上	5	20,2000	5.2631			
溝通激勵	1.甲種警員班	208	43.8798	7.8000	2.099	.064	
	2.專科警員班	171	43.6316	7.2711			
	3.警察大學警佐班	11	43.2727	8.5099			
	4.警察大學專修班	23	48.1739	8.4834			

	5.警察大學學士	23	46.8696	8.2369			
	6.研究所以上	5	45.8000	10.9453			
教育訓練	1.甲種警員班	208	24.8413	4.6572	1.393	.225	
	2.專科警員班	171	24.3977	4.7508			
	3.警察大學警佐班	11	24.7273	3.4667			
	4.警察大學專修班	23	26.7391	5.0831			
	5.警察大學學士	23	25.3043	5.9271			
	6.研究所以上	5	22.0000	5.6569			
以客為尊	1.甲種警員班	208	23.2644	3.7792	2.259	.048*	4 > 2 5 > 2
	2.專科警員班	171	22.6491	4.0066			
	3.警察大學警佐班	11	24.5455	4.2039			
	4.警察大學專修班	23	24.4348	3.9980			
	5.警察大學學士	23	24.8261	4.5492			
	6.研究所以上	5	22.0000	4.8990			

註 1. : * P<.05; * P<.01; *** P<.001

註 2. : 1=甲種警員班; 2=專科警員班; 3=警察大學警佐班; 4=警察大學專修班; 5=警察大學學士; 6=研究所以上

三、結果分析

(一) 從表 5-9 可得知不同的學歷的基層警察機關員警在 ISO 品質管理制度各構面中的「工作環境」、「管理支持」及「以客為尊」P 值均小於 α 值 ($=.05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)；顯示基層警察機關員警學歷的不同對於「工作環境」、「管理支持」及「以客為尊」等構面的評價 (知覺) 程度有顯著的差異存在。

(二) 以事後比較考驗之 LSD 方法，作進一步檢驗 ISO 品質管理制度中之「工作環境」、「管理支持」及「以客為尊」等構面，其結果顯示：

1. 工作環境

- (1) 「警察大學專修班」組對「甲種警員班」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.2912，顯示「警察大學專修班」組之員警對「工作環境」構面評價 (知覺) 程度高於「甲種警員班」組之員警。
- (2) 「警察大學專修班」組對「專科警員班」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.7407，顯示「警察大學專修班」組之員警對「工作環境」構面評價 (知覺) 程度高於「專科警員班」組之員警。
- (3) 「警察大學學士」組對「專科警員班」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.0885，顯示「警察大學學士」組之員警對「工作環境」構面評價 (知覺) 程度

高於「專科警員班」組之員警。

2.管理支持

「警察大學專修班」組對「甲種警員班」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.3282，顯示「警察大學專修班」組之員警對「管理支持」構面評價（知覺）程度高於「甲種警員班」組之員警；「警察大學專修班」組對「專科警員班」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.6059，顯示「警察大學專修班」組之員警對「管理支持」構面評價（知覺）程度高於「專科警員班」組之員警；「警察大學學士」組對「專科警員班」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.0842，顯示「警察大學學士」組之員警對「管理支持」構面評價（知覺）程度高於「專科警員班」組之員警。

3.以客為尊

「警察大學專修班」組對「專科警員班」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.7857，顯示「警察大學專修班」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「專科警員班」組之員警；「警察大學學士」組對「專科警員班」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.1770，顯示「警察大學學士」組之員警對「工作環境」構面評價（知覺）程度高於「專科警員班」組之員警。

伍、職務性質

一、研究假設

H₀:不同務性質的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的知覺（評價）程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同職務性質的基層警察機關員警，是否會造成對 ISO 品質管理系統制度各構面的評價（知覺）的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之職務性質組別，其結果如表 5-10 所示。

表 5-10 不同職務性質的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	職務性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
工作環境	1.分局本部主管職務	31	29.5806	4.4028	4.220	.006 ^{**}	1>2
	2.分局本部非主管職務	106	26.8774	3.9490			1>4
	3.外勤主管職務	50	27.8400	3.8828			
	4.外勤非主管職務	254	27.0866	4.0570			
工作尊榮	1.分局本部主管職務	31	12.1613	2.1307	6.649	.000 ^{**} *	1>2
	2.分局本部非主管職務	106	10.4057	2.2330			1>3
	3.外勤主管職務	50	11.0600	1.9630			1>4
	4.外勤非主管職務	254	11.2126	2.0837			4>2
管理支持	1.分局本部主管職務	31	23.8065	5.3630	4.114	.007 ^{**}	1>2
	2.分局本部非主管職務	106	21.1038	3.7389			1>4
	3.外勤主管職務	50	22.8000	3.3258			4>2
	4.外勤非主管職務	254	22.0349	4.3836			
溝通激勵	1.分局本部主管職務	31	48.0323	9.2897	5.323	.001 ^{**}	1>2
	2.分局本部非主管職務	106	42.2547	7.2125			1>4
	3.外勤主管職務	50	45.4600	6.6523			3>2
	4.外勤非主管職務	254	44.2441	7.8001			4>2
教育訓練	1.分局本部主管職務	31	26.9677	5.0628	6.168	.000 ^{***}	1>2
	2.分局本部非主管職務	106	23.2830	4.4588			1>4
	3.外勤主管職務	50	24.8600	3.9332			4>2
	4.外勤非主管職務	254	25.0827	4.8906			
以客為尊	1.分局本部主管職務	31	25.6129	3.6118	11.511	.000 ^{***}	1>2
	2.分局本部非主管職務	106	21.5283	3.9139			1>3
	3.外勤主管職務	50	23.6600	3.5835			1>4
	4.外勤非主管職務	254	23.4882	3.8773			3>2 4>2

註 1. : * P<.05; ** P<.01; *** P<.001

註 2. : 1=分局本部主管職務；2=分局本部非主管職務；3=外勤主管職務；4=外勤非主管職務

三、結果分析

(一)從表 5-10 可得知不同職務性質的基層警察機關員警在 ISO 品質管理制度各構面中的「工作環境」、「工作尊榮」、「管理支持」、「溝通激勵」、「教育訓練」及「以客為尊」P 值均小於 α 值 ($=.05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)；顯示基層警察機關員警職務性質的不同對於「工作環境」、「工作尊榮」、「管理支持」、「溝通激勵」、「教育訓練」及「以客為尊」等構面的評價(知覺)程度均有顯著的差異存在。

(二)以事後比較考驗之 LSD 方法，作進一步檢驗 ISO 品質管理制度「工作環境」、「工作尊榮」、「管理支持」、「溝通激勵」、「教育訓練」及「以客為尊」等構面，其結果顯示：

1.工作環境

- (1)「分局本部主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.7033，顯示「分局本部主管」組之員警對「工作環境」構面評價(知覺)程度高於「分局本部非主管」組之員警。
- (2)「分局本部主管」組對「外勤非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.4940，顯示「分局本部主管」組之員警對「工作環境」構面評價(知覺)程度高於「外勤非主管」組之員警。

2.工作尊榮

- (1)「分局本部主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.7556，顯示「分局本部主管」組之員警對「工作尊榮」構面評價(知覺)程度高於「分局本部非主管」組之員警。
- (2)「分局本部主管」組對「外勤主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.1013，顯示「分局本部主管」組之員警對「工作尊榮」構面評價(知覺)程度高於「外勤主管」組之員警。
- (3)「分局本部主管」組對「外勤非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 .487，顯示「分局本部主管」組之員警對「工作尊榮」構面評價(知覺)程度高於「外勤非主管」組之員警。
- (4)「外勤非主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 .8069，顯示「分局本部非主管」組之員警對「工作尊榮」構面評價(知覺)程度高於「外勤非主管」組之員警。

3.管理支持

- (1)「分局本部主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.7027，顯示「分局本部主管」組之員警對「管理支持」構面評價(知覺)程度高於「分局本部非主管」組之員警。
- (2)「分局本部主管」組對「外勤非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數

為 1.7671，顯示「分局本部主管」組之員警對「管理支持」構面評價（知覺）程度高於「外勤非主管」組之員警。

- (3)「外勤主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.6962，顯示「外勤主管」組之員警對「管理支持」構面評價（知覺）程度高於「分局本部非主管」組之員警。

4.溝通激勵

- (1)「分局本部主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 5.7715，顯示「分局本部主管」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「分局本部非主管」組之員警。
- (2)「分局本部主管」組對「外勤非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 3.7882，顯示「分局本部主管」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「外勤非主管」組之員警。
- (3)「外勤主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 3.2053，顯示「外勤主管」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「分局本部非主管」組之員警。
- (4)「外勤非主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.9894，顯示「外勤非主管」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「分局本部非主管」組之員警。

5.教育訓練

- (1)「分局本部主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 3.6847，顯示「分局本部主管」組之員警對「教育訓練」構面評價（知覺）程度高於「分局本部非主管」組之員警。
- (2)「分局本部主管」組對「外勤非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.8851，顯示「分局本部主管」組之員警對「教育訓練」構面評價（知覺）程度高於「外勤非主管」組之員警。
- (3)「外勤非主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.7997，顯示「分局本部非主管」組之員警對「教育訓練」構面評價（知覺）程度高於「外勤非主管」組之員警。

6.以客為尊

- (1)「分局本部主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 4.0846，顯示「分局本部主管」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「分局本部非主管」組之員警。

- (2)「分局本部主管」組對「外勤主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.9529，顯示「分局本部主管」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「外勤主管」組之員警。
- (3)「分局本部主管」組對「外勤非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.1247，顯示「分局本部主管」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「外勤非主管」組之員警。
- (4)「外勤非主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.9509，顯示「分局本部非主管」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「外勤非主管」組之員警。

陸、官職等

一、研究假設

H₀:不同官職等的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的知覺（評價）程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同官職等的基層警察機關員警，是否會造成對 ISO 品質管理系統制度各構面的評價（知覺）的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之官職等組別，其結果如表 5-11 所示。

表 5-11 不同官職等的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	官職等	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
工作環境	1.一線三星	317	26.9174	3.9910	4.517	.001**	4>1
	2.一線四星	62	27.8065	4.0239			4>3
	3.二線一星	20	26.8500	4.2708			5>1
	4.二線二星	37	29.3243	4.1100			5>2
	5.二線三星以上	5	31.2000	3.8987			
工作尊榮	1.一線三星	317	11.0221	2.1040	2.849	.024*	4>1
	2.一線四星	62	10.7903	2.2914			4>2
	3.二線一星	20	10.6000	2.0105			4>3
	4.二線二星	37	11.9730	2.1277			
	5.二線三星以上	5	12.6000	2.5100			

管理支持	1.一線三星	317	21.7792	4.1356	3.197	.013*	5>1
	2.一線四星	62	22.1452	4.4606			5>2
	3.二線一星	20	22.2000	3.3966			5>3
	4.二線二星	37	23.0541	4.7955			5>4
	5.二線三星以上	5	27.8000	3.8987			
溝通激勵	1.一線三星	317	43.7382	7.4577	2.940	.006**	4>1
	2.一線四星	62	44.2419	8.1516			4>2
	3.二線一星	20	42.7000	8.7124			4>3
	4.二線二星	37	47.3784	8.2069			5>1
	5.二線三星以上	5	52.8000	7.0143			5>2 5>3
教育訓練	1.一線三星	317	24.7508	4.7645	1.639	.163	
	2.一線四星	62	24.3226	4.2687			
	3.二線一星	20	23.4500	5.0521			
	4.二線二星	37	25.7568	5.4386			
	5.二線三星以上	5	28.4000	4.7749			
以客為尊	1.一線三星	317	23.0063	3.8303	2.691	.031*	4>1
	2.一線四星	62	23.3387	3.8536			4>3
	3.二線一星	20	22.2500	4.5983			5>1
	4.二線二星	37	24.4324	4.6040			5>2
	5.二線三星以上	5	27.2000	4.0866			5>3

註 1：* P<.05; ** P<.01; *** P<.001

註 2：1=一線三星；2=一線四星；3=二線一星；4=二線二星；5=二線三星以上

(一)從表 5-11 可得知不同官職等的基層警察機關員警在 ISO 品質管理制度各構面中的「工作環境」、「工作尊榮」、「管理支持」、「溝通激勵」及「以客為尊」等 5 個構面 P 值均小於 α 值 (=0.05)，故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)；顯示基層警察機關員警學歷的不同對於「工作環境」、「工作尊榮」、「管理支持」、「溝通激勵」及「以客為尊」等構面的評價(知覺)程度有顯著的差異存在。

(二)以事後比較考驗之 LSD 方法，作進一步檢驗 ISO 品質管理制度「工作環境」、「工作尊榮」、「管理支持」、「溝通激勵」及「以客為尊」等構面，其結果顯示：

1.工作環境

- (1)「二線二星」組對「一線三星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.3969，顯示「二線二星」組之員警對「工作環境」構面評價（知覺）程度高於「一線三星」組之員警。
- (2)「二線二星」組對「二線一星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.4743，顯示「二線二星」組之員警對「工作環境」構面評價（知覺）程度高於「二線一星」組之員警。
- (3)「二線三星以上」組對「一線三星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 4.2726，顯示「二線三星以上」組之員警對「工作環境」構面評價（知覺）程度高於「一線三星」組之員警。
- (4)「二線三星以上」組對「一線四星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 4.3500，顯示「二線三星以上」組之員警對「工作環境」構面評價（知覺）程度高於「一線四星」組之員警。

2.工作尊榮

- (1)「二線二星」組對「一線三星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為.9509，顯示「二線二星」組之員警對「工作尊榮」構面評價（知覺）程度高於「一線一星」組之員警。
- (2)「二線二星」組對「一線四星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.1827，顯示「二線二星」組之員警對「工作尊榮」構面評價（知覺）程度高於「一線四星」組之員警。
- (3)「二線二星」組對「二線一星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.3730，顯示「二線二星」組之員警對「工作尊榮」構面評價（知覺）程度高於「二線一星」組之員警。

3.管理支持

- (1)「二線三星以上」組對「一線三星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 6.0208，顯示「二線三星以上」組之員警對「管理支持」構面評價（知覺）程度高於「一線三星」組之員警。
- (2)「二線三星以上」組對「一線四星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 5.6548，顯示「二線三星以上」組之員警對「管理支持」構面評價（知覺）程度高於「一線四星」組之員警。
- (3)「二線三星以上」組對「二線一星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 5.6000，顯示「二線三星以上」組之員警對「管理支持」構面評價（知覺）程度高於「二線一星」組之員警。

- (4)「二線三星以上」組對「二線二星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 4.7459，顯示「二線三星以上」組之員警對「管理支持」構面評價（知覺）程度高於「二線二星」組之員警。

4.溝通激勵

- (1)「二線二星」組對「一線三星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 3.6403，顯示「二線二星」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「一線三星」組之員警。
- (2)「二線二星」組對「一線四星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 3.1364，顯示「二線二星」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「一線四星」組之員警。
- (3)「二線二星」組對「二線一星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 4.6784，顯示「二線二星」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「二線一星」組之員警。
- (4)「二線三星以上」組對「一線三星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 9.0618，顯示「二線三星以上」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「一線三星」組之員警。
- (5)「二線三星以上」組對「一線四星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 8.5581，顯示「二線三星以上」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「一線四星」組之員警。
- (6)「二線三星以上」組對「二線一星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 10.1000，顯示「二線三星以上」組之員警對「溝通激勵」構面評價（知覺）程度高於「二線一星」組之員警。

5.以客為尊

- (1)「二線二星」組對「一線三星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.4261，顯示「二線二星」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「一線三星」組之員警。
- (2)「二線二星」組對「二線一星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 2.1824，顯示「二線二星」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「二線一星」組之員警。
- (3)「二線三星以上」組對「一線三星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 4.1937，顯示「二線三星以上」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「一線三星」組之員警。

- (4)「二線三星以上」組對「一線四星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 3.8613，顯示「二線三星以上」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「一線四星」組之員警。
- (5)「二線三星以上」組對「二線一星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 4.9500，顯示「二線三星以上」組之員警對「以客為尊」構面評價（知覺）程度高於「二線一星」組之員警。

柒、服務年資

一、研究假設

H₀:不同服務年資的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的知覺（評價）程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同服務年資的基層警察機關員警，是否會造成對 ISO 品質管理系統制度各構面的評價（知覺）的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之服務年資組別，其結果如表 5-12 所示。

表 5-12 不同服務年資的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
工作環境	1.5 年以下	12	27.9167	3.3967	.820	.513	
	2.6-10 年	17	26.9412	4.0073			
	3.11-20 年	290	27.1862	4.0796			
	4.21-30 年	119	27.4622	4.1595			
	5.31 年以上	3	31.0000	4.3589			
工作尊榮	1.5 年以下	12	11.5833	1.2401	.862	.487	
	2.6-10 年	17	10.4118	2.5995			
	3.11-20 年	290	11.0966	2.1366			
	4.21-30 年	119	11.0084	2.1843			
	5.31 年以上	3	12.3333	2.5166			
管理支持	1.5 年以下	12	23.4167	2.4664	1.030	.391	
	2.6-10 年	17	21.8824	3.8549			
	3.11-20 年	290	22.0034	4.2455			

	4.21-30 年	119	21.8571	4.4537			
	5.31 年以上	3	26.0000	3.4641			
溝通激勵	1.5 年以下	12	44.7500	7.9444	.603	.630	
	2.6-10 年	17	43.3529	7.6480			
	3.11-20 年	290	44.1621	7.7172			
	4.21-30 年	119	44.0756	7.9470			
	5.31 年以上	3	51.0000	7.0000			
教育訓練	1.5 年以下	12	25.5000	5.5678	.688	.601	
	2.6-10 年	17	24.1176	5.4645			
	3.11-20 年	290	24.7931	4.8198			
	4.21-30 年	119	25.5882	4.5425			
	5.31 年以上	3	28.6667	4.7258			
以客為尊	1.5 年以下	12	23.1667	4.4890	.305	.875	
	2.6-10 年	17	23.1765	3.9808			
	3.11-20 年	290	23.1966	3.9686			
	4.21-30 年	119	23.1008	3.9860			
	5.31 年以上	3	25.6667	4.7859			

註 1：1=5 年以下；2=6-10 年；3=11-20 年；4=21-30 年；5=31 年以上

三、結果分析

從表 5-12 可得知不同服務年資的基層警察機關員警在 ISO 品質管理制度各構面的 P 值均大於 α 值 ($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)；顯示不同服務年資的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的評價 (知覺) 程度無顯著的差異存在。

捌、服務單位

一、研究假設

H_0 : 不同服務單位的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的評價 (知覺) 程度無顯著差異存在。

二、t 檢定結果

以 t 檢定檢驗不同服務單位的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的評價 (知覺) 知覺程度是否存有差異存在，其 t 檢定的結果如表 5-13 所示:

表 5-13 不同服務單位的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面之 t 檢定結果

分析項目\構面	組別	樣本數	平均數	標準差	P 值
工作環境	分局本部	147	27.5238	4.1120	.928
	分駐（派出所）	294	27.1837	4.0677	
工作尊榮	分局本部	147	10.8435	2.3135	.087
	分駐（派出所）	294	11.8703	2.0601	
管理支持	分局本部	147	21.5578	4.4693	.064
	分駐（派出所）	294	22.2585	4.1216	
溝通激勵	分局本部	147	43.0952	8.3275	.034*
	分駐（派出所）	294	44.7075	7.4286	
教育訓練	分局本部	147	23.5782	5.0652	.066
	分駐（派出所）	294	25.3469	4.5338	
以客為尊	分局本部	147	22.4150	4.3398	.011*
	分駐（派出所）	294	23.5714	3.7225	

註：* P<.05; ** P<.01; *** P<.001

三、結果分析

（一）從表 5-13 可得知不同服務單位的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度構面中「溝通激勵」、「以客為尊」的 P 值小於 α 值（=.05）評價（知覺）程度，故應拒絕虛無假設 H_0 （即研究假設不成立）；顯示不同服務單位的基層員警對於「溝通激勵」、「以客為尊」2 個構面的評價（知覺）程度均有顯著的差異存在。

（二）在「溝通激勵」、「以客為尊」2 個構面上，「分駐（派出）所」組的平均數高於「分局本部」，顯示分駐（派出）所員警對於「溝通激勵」、「以客為尊」2 個構面上所感受到的評價（知覺）均較分局本部員警為高。

第四節 員警個人背景變項對組織績效評價 (知覺)之差異性分析

本節為探討基層警察機關員警個人背景變項對於相較於推動導入 ISO 品質管理制度之前組織績效提升與否各構面評價(知覺)差異情形。對於性別、服務單位 2 個項目以 t 檢定(t-test)加以分析；而年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資等 6 個項目則以單因子變異數分析(One-Way ANOVA)進行各構面的檢定，若達到顯著水準，再以事後比較考驗之最小差異比較法(Least Sinificant Diference，簡稱 LSD)進一步檢驗那幾組之差異情形達顯著水準，並進一步就組別間做差異性的比較分析。

壹、性別

一、研究假設

H₀:不同性別的基層警察機關員警對相較於推動導入 ISO 品質管理制度之前組織績效提升與否各構面評價(知覺)差異情形無顯著差異存在。

二、t 檢定結果

以 t 檢定檢驗不同性別的基層警察機關員警對相較於推動導入 ISO 品質管理制度之前組織績效提升否評價(知覺)知覺程度是否存有差異存在，其 t 檢定的結果如表 5-14 所示：

表 5-14 不同性別的基層警察機關員警對組織績效各構面之 t 檢定結果

分析項目 \ 構面	組別	樣本數	平均數	標準差	P 值
效能提升	男	423	48.8132	7.7689	.429
	女	18	47.0000	8.4922	
團隊認同	男	423	25.5343	4.2172	.267
	女	18	21.2222	4.7224	
顧客滿意	男	423	19.9905	19.9905	.529
	女	18	18.5000	18.5000	

三、結果分析

從表 5-14 可得知不同的性別的基層警察機關員警在組織績效各構面的 P 值均大於 α 值 ($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)；顯示不同性別的基層警察機關員警對於組織績效各構面的評價 (知覺) 程度無顯著的差異存在。

貳、年齡

一、研究假設

H_0 : 不同年齡的基層警察機關員警對於相較推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否各構面的評價 (知覺) 程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同年齡的基層警察機關員警，是否會造成對組織績效各構面的評價 (知覺) 的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之年齡組別，其結果如表 5-15 所示。

表 5-15 不同年齡的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
效能提升	1.29 歲以下	12	46.6667	3.1294	2.745	.043*	4 > 1
	2.30-39 歲	211	48.7773	.5227			4 > 2
	3.40-49 歲	202	48.4158	.5534			4 > 3
	4.50-59 歲	16	53.8750	1.3381			
團隊認同	1.29 歲以下	12	22.8333	1.5803	.904	.439	
	2.30-39 歲	211	23.4597	.2968			
	3.40-49 歲	202	23.3267	.2929			
	4.50-59 歲	16	25.0625	.9419			
顧客滿意	1.29 歲以下	12	18.9167	1.5544	1.212	.305	
	2.30-39 歲	211	20.0000	.2481			
	3.40-49 歲	202	19.8069	.2494			
	4.50-59 歲	16	21.3125	.5680			

註 1. : * $P < .05$; * $P < .01$; * * $P < .001$

註 2.: 1=29 歲以下；2=30-39 歲；3=40-49 歲；4=50-59 歲

三、結果分析

(一) 從表 5-15 可得知不同年齡的基層警察機關員警在組織績效之「效能提升」P 值小於 α 值 ($=.05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)；顯示基層警察機關員警年齡的不同對於僅對「效能提升」構面的評價 (知覺) 程度有顯著的差異存在。

(二) 以事後比較考驗之 LSD 方法，作進一步檢驗組織績效之「效能提升」構面，其結果顯示：

1. 「50-59 歲」組對「29 歲以下」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 7.2083，顯示「50-59 歲」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於「29 歲以下」組之員警。
2. 「50-59 歲」組對「30-39 歲」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 5.0977，顯示「50-59 歲」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於「30-39 歲」組之員警。
3. 「50-59 歲」組對「40-49 歲」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 5.4592，顯示「50-59 歲」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於「40-49 歲」組之員警。

參、婚姻狀況

一、研究假設

H_0 : 不同婚姻狀況的基層警察機關員警對於相較推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否各構面的評價 (知覺) 程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同婚姻狀況的基層警察機關員警，是否會造成對組織績效各構面的評價 (知覺) 的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之婚姻狀況組別，其結果如表 5-16 所示。

表 5-16 不同婚姻狀況的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果

分析項目 \ 構面	婚姻狀況	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
效能提升	1.已婚	383	48.7441	7.6536	.683	.506	
	2.未婚	47	48.1277	8.9821			
	3.其他	11	51.1818	7.6657			
團隊認同	1.已婚	383	23.4856	4.1914	.730	.483	
	2.未婚	47	22.8511	4.8048			
	3.其他	11	24.3636	4.1054			
顧客滿意	1.已婚	383	20.0705	3.5103	2.776	.063	
	2.未婚	47	18.7660	4.0498			
	3.其他	11	20.0000	4.0497			

註：1=未婚；2=已婚；3=其他

三、結果分析

從表 5-16 可得知不同的婚姻狀況的基層警察機關員警在組織績效各構面的 P 值均大於 α 值 ($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 （即研究假設成立）；顯示不同的婚姻狀況的基層警察機關員警對組織績效各構面的評價（知覺）程度無顯著的差異存在。

肆、學歷

一、研究假設

H_0 : 不同學歷的基層警察機關員警對於相較推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否各構面的評價（知覺）程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同學歷的基層警察機關員警，是否會造成對組織績效各構面的評價（知覺）的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之學歷組別，其結果如表 5-17 所示。

表 5-17 不同學歷的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	學歷	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
效能提升	1.甲種警員班	208	49.0096	7.8617	.768	.573	
	2.專科警員班	171	48.1520	7.6704			
	3.警察大學警佐班	11	48.4545	7.5811			
	4.警察大學專修班	23	50.8261	7.5357			
	5.警察大學學士	23	49.3913	8.5160			
	6.研究所以上	5	45.6000	8.7920			
團隊認同	1.甲種警員班	208	23.7260	4.0750	.764	.576	
	2.專科警員班	171	23.1754	4.4064			
	3.警察大學警佐班	11	22.3636	5.2588			
	4.警察大學專修班	23	23.9565	4.2155			
	5.警察大學學士	23	23.2609	4.4438			
	6.研究所以上	5	21.4000	4.0988			
顧客滿意	1.甲種警員班	208	20.0913	3.4858	.304	.910	
	2.專科警員班	171	19.7018	3.6298			
	3.警察大學警佐班	11	19.9091	4.7213			
	4.警察大學專修班	23	20.3478	3.0838			
	5.警察大學學士	23	19.8696	4.3307			
	6.研究所以上	5	19.4000	4.3932			

註 1. : * P<.05; ** P<.01; *** P<.001

註 2. : 1=甲種警員班; 2=專科警員班; 3=警察大學警佐班; 4=警察大學專修班; 5=警察大學學士; 6=研究所以上

三、結果分析

從表 5-17 可得知不同學歷的基層警察機關員警在組織績效各構面的 P 值均大於 α 值 ($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)；顯示不同學歷的基層警察機關員警對組織績效各構面的評價 (知覺) 程度無顯著的差異存在。

伍、職務性質

一、研究假設

H_0 : 不同職務性質的基層警察機關員警對於相較推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否各構面的評價 (知覺) 程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同職務性質的基層警察機關員警，是否會造成對組織績效各構面的評價 (知覺) 的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之職務性質組別，其結果如表 5-18 所示。

表 5-18 不同職務性質的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	職務性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
效能提升	1.分局本部主管	31	51.9032	6.3893	3.333	.019*	1>2
	2.分局本部非主管	106	47.1887	7.6633			1>4
	3.外勤主管	50	49.5200	7.1777			4>2
	4.外勤非主管	254	48.8465	8.0131			
團隊認同	1.分局本部主管	31	24.4194	4.0313	2.310	.076	
	2.分局本部非主管	106	22.5660	4.4229			
	3.外勤主管	50	23.7800	3.5010			
	4.外勤非主管	254	23.6181	4.3147			
顧客滿意	1.分局本部主管	31	20.7742	3.2425	2.012	.112	
	2.分局本部非主管	106	19.2737	3.6241			
	3.外勤主管	50	20.3200	3.1197			
	4.外勤非主管	254	20.0236	3.6916			

註 1. : * P<.05; ** P<.01; *** P<.001

註 2.:1=分局本部主管；2=分局本部非主管;3=外勤主管；4=外勤非主管

三、結果分析

(一) 從表 5-18 可得知不同職務性質的基層警察機關員警在組織績效之「效能提升」P 值小於 α 值 ($=.05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)；顯示基層警察機關員警職務性質的不同對於僅對「效能提升」構面的評價 (知覺) 程度有顯著的差異存在。

(二) 以事後比較考驗之 LSD 方法，作進一步檢驗組織績效之「效能提升」構面，其結果顯示：

1. 「分局本部主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 4.7145，顯示「分局本部主管」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於「分局本部非主管」組之員警。
2. 「分局本部主管」組對「外勤非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 3.0568，顯示「分局本部主管」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於「外勤非主管」組之員警。
3. 「外勤非主管」組對「分局本部非主管」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 1.9599，顯示「外勤非主管」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於

「分局本部非主管」組之員警。

陸、官職等

一、研究假設

H₀:不同官職等的基層警察機關員警對於相較推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否各構面的評價（知覺）程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同官職等的基層警察機關員警，是否會造成對組織績效各構面的評價（知覺）的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之官職等組別，其結果如表 5-19 所示。

表 5-19 不同官職等的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	官職等	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
效能提升	1.一線三星	12	49.0096	7.8617	2.840	.024*	1>3
	2.一線四星	17	48.1520	7.6704			2>3
	3.二線一星	290	48.4545	7.5811			4>3
	4.二線二星	119	50.8261	7.5357			5>3
	5.二線三星以上	3	49.3913	8.5160			
團隊認同	1.一線三星	12	45.6000	8.7920	1.849	.118	
	2.一線四星	17	23.7260	4.0750			
	3.二線一星	290	23.1754	4.4064			
	4.二線二星	119	22.3636	5.2588			
	5.二線三星以上	3	23.9565	4.2155			
顧客滿意	1.一線三星	12	23.2609	4.4438	2.219	.066	
	2.一線四星	17	21.4000	4.0988			
	3.二線一星	290	20.0913	3.4858			
	4.二線二星	119	19.7018	3.6298			
	5.二線三星以上	3	19.9091	4.7213			

註 1.：* P<.05

註 2.：1=一線三星；2=一線四星；3=二線一星；4=二線二星；5=二線三星以上

三、結果分析

(一) 從表 5-19 可得知不同官職等的基層警察機關員警在組織績效之「效能提升」P 值小於 α 值 ($=.05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)；顯示基層警察機關員警官職等不同對於僅對「效能提升」構面的評價 (知覺) 程度有顯著的差異存在。

(二) 以事後比較考驗之 LSD 方法，作進一步檢驗組織績效之「效能提升」構面，其結果顯示：

1. 「一線三星」組對「二線一線」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 3.5488，顯示「一線三星」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於「二線一線」組之員警。
2. 「一線四星」組對「二線一線」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 4.8903，顯示「一線四星」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於「二線一線」組之員警。
3. 「二線二星」組對「二線一星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 6.0459，顯示「二線二星」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於「二線一星」組之員警。
4. 「二線三星以上」組對「二線一星」組的比較有顯著的差異存在，其差異平均數為 8.5000，顯示「二線三星以上」組之員警對「效能提升」構面評價 (知覺) 程度高於「二線一星」組之員警。

柒、服務年資

一、研究假設

H_0 : 不同服務年資的基層警察機關員警對於相較推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否各構面的評價 (知覺) 程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

先以單因子變異數分析法檢驗不同服務年資的基層警察機關員警，是否會造成對組織績效各構面的評價 (知覺) 的顯著差異。如果有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之服務年資組別，其結果如表 5-20 所示。

表 5-20 不同服務年資的基層警察機關員警對組織績效各構面之單因子變異數分析結果

構面 分析項目	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
效能提升	1.5 年以下	12	47.0833	7.9597	.638	.636	
	2.6-10 年	17	49.6471	6.7077			
	3.11-20 年	290	48.6517	7.7580			
	4.21-30 年	119	48.8403	8.0664			
	5.31 年以上	3	54.6667	7.5719			
團隊認同	1.5 年以下	12	23.0000	4.5327	.505	.732	
	2.6-10 年	17	24.1176	4.0909			
	3.11-20 年	290	23.3724	4.4215			
	4.21-30 年	119	23.4790	3.8661			
	5.31 年以上	3	26.3333	4.0415			
顧客滿意	1.5 年以下	12	19.0833	4.8889	.504	.732	
	2.6-10 年	17	19.4118	3.7426			
	3.11-20 年	290	19.9034	3.5778			
	4.21-30 年	119	20.1092	3.5049			
	5.31 年以上	3	21.6667	4.1633			

註 1：* $P < .05$

註 2：1=5 年以下；2=6-10 年；3=11-20 年；4=21-30 年；5=31 年以上

三、結果分析

從表 5-20 可得知不同服務年資的基層警察機關員警在組織績效各構面的 P 值均大於 α 值 ($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)；顯示不同服務年資的基層警察機關員警對組織績效各構面的評價 (知覺) 程度無顯著的差異存在。

捌、服務單位

一、研究假設

H_0 : 不同服務單位的基層警察機關員警對於相較推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否各構面的評價 (知覺) 程度無顯著差異存在。

二、t 檢定結果

以 t 檢定檢驗不同服務單位的基層警察機關員警對組織績效各構面的評價（知覺）知覺程度是否存有差異存在，其 t 檢定的結果如表 5-21 所示：

表 5-21 不同服務單位的基層警察機關員警對組織績效各構面之 t 檢定結果

分析項目 \ 構面	服務單位	樣本數	平均數	標準差	P 值
效能提升	分局本部	147	48.0680	7.7898	.772
	分駐（派出所）	294	49.0748	7.7944	
團隊認同	分局本部	147	22.6599	4.3801	.154
	分駐（派出所）	294	23.8299	4.1481	
顧客滿意	分局本部	147	19.5170	3.4982	.548
	分駐（派出所）	294	20.1361	3.6355	

三、結果分析

從表 5-21 可得知不同的服務單位的基層警察機關員警在組織績效各構面的 P 值均大於 α 值（=.05），故應接受虛無假設 H_0 （即研究假設成立）；顯示不同服務單位的基層警察機關員警對組織績效各構面的評價（知覺）程度無顯著的差異存在。

第五節 ISO 品質管理制度與組織績效相關性分析

相關性分析的目的在於瞭解各變項之間，是否有關係存在？彼此的相關性有多大。本研究將以「皮爾森積差相關分析」(Pearson)來探討「ISO 品質管理制度」的 6 個構面與「組織績效」3 個構面之相關程度，以及整體「ISO 品質管理制度」與整體「組織績效」之間的相關性。

壹、研究假設

H_0 ：「ISO 品質管理制度」各構面與「組織績效」各構面間均無顯著相關。

貳、研究結果分析

一、由表 5-22 分析得知下列結果：

(一) 效能提升

1. 自變項「ISO 品質管理制度」及其 6 個構面與依變項「效能提升」間的 P 值均小於 α 值，達到 $\alpha = .05$ 統計上顯著水準，顯示自變項「ISO 品質管理制度」及其 6 個構面與依變項「效能提升」間均已達顯著相關，且相關係數均呈現中高度相關，因此拒絕虛無假設 (H_0)，接受對立假設 (H_1)，即顯示基層警察機關實施以「內部行銷」作為為內涵之「ISO 品質管理制度」程度越高者，員警對效能提升的評價（知覺）也程度越高。
2. 整體的「ISO 品質管理制度」是否實施「內部行銷」行為與產出之「效能提升」的相關係數為 .696，顯示兩者間具有中度相關。
3. ISO 品質管理制度 6 個構面與「效能提升」間的相關強度順序為：
工作環境(.698) > 以客為尊(.686) > 溝通激勵(.594) > 教育訓練(.583) > 管理支持(.559) > 工作尊榮(.513)。

(二) 團隊認同

1. 自變項「ISO 品質管理制度」及其 6 個構面與依變項「團隊認同」間的 P 值均小於 α 值，達到 $\alpha = .05$ 統計上顯著水準，顯示自變項「ISO 品質管理制度」及其 6 個構面與依變項「團隊認同」間均已達顯著相關，且相關係數均呈現中高度相關，因此拒絕虛無假設 (H_0)，接受對立假設 (H_1)，即顯示基層警察機關實施以「內部行銷」作為為內涵之「ISO 品質管理制度」程度越高者，員警對團隊認同的評價（知覺）也程度越

高。

2.整體的「ISO 品質管理制度」是否實施「內部行銷」作為與產出之「團隊認同」的相關係數為.724，顯示兩者間具有高度相關。

3.ISO 品質管理制度 6 個構面與「團隊認同」間的相關強度順序為：

以客為尊(.674) > 工作環境(.667) > 教育訓練(.663) > 溝通激勵(.626) > 管理支持(.590) > 工作尊榮(.538)。

(三) 顧客滿意

1.自變項「ISO 品質管理制度」及其 6 個構面與依變項「顧客滿意」間的 P 值均小於 α 值，達到 $\alpha = .05$ 統計上顯著水準，顯示自變項「ISO 品質管理系統」及其 6 個構面與依變項「顧客滿意」間均已達顯著相關，且相關係數均呈現中高度相關，因此拒絕虛無假設 (H_0)，接受對立假設 (H_1)，即顯示基層警察機關實施以「內部行銷」作為為核心之「ISO 品質管理制度」程度越高者，員警對顧客滿意的評價（知覺）也程度越高。

2.整體的「ISO 品質管理制度」中是否實施「內部行銷」作為與產出之「顧客滿意」的相關係數為.691，顯示兩者間具有中度相關。

3.ISO 品質管理制度 6 個構面與「顧客滿意」間的相關強度順序為：

以客為尊(.698) > 工作環境(.687) > 教育訓練(.586) > 溝通激勵(.582) > 工作尊榮(.539) > 管理支持(.513)。

二、由表 5-22 分析得知下列結果：就整體的 ISO 品質管理制度與整體組織績效而言，結果顯示其相關係數為.743，具有顯著的正向相關

表 5-22 ISO 品質管理制度與組織績效相關矩陣 N=441

		ISO 品質 管理 制度	組織 績效	工作 環境	工作 尊榮	管理 支持	溝通 激勵	教育 訓練	以客 為尊	效能 提升	團隊 認同	顧客 滿意
ISO 品質 管理制度	Pearson 相關 顯著性											
組 織 績 效	Pearson 相關 顯著性	.743**										
工 作 環 境	Pearson 相關 顯著性	.769**	.727**									
工 作 尊 榮	Pearson 相關 顯著性	.755**	.556**	.632**								
管 理 支 持	Pearson 相關 顯著性	.849**	.595**	.631**	.645**							
		.000	.000	.000	.000							

溝 通	Pearson 相關	.933**	.635**	.819**	.621**	.836**				
激 勵	顯著性	.000	.000	.000	.000	.000				
教 育	Pearson 相關	.900**	.640**	.737**	.656**	.762**	.819**			
訓 練	顯著性	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
以 客	Pearson 相關	.870**	.725**	.686**	.634**	.731**	.761**	.737**		
為 尊	顯著性	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
效 能	Pearson 相關	.696**	.968**	.689**	.513**	.559**	.591**	.583**	.686**	
提 升	顯著性	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
團 隊	Pearson 相關	.724**	.935**	.667**	.538**	.590**	.626**	.663**	.674**	.847**
認 同	顯著性	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
顧 客	Pearson 相關	.691**	.908**	.687**	.539**	.536**	.582**	.586**	.698**	.811**
滿 意	顯著性	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

註：* $P < .05$; ** $P < .01$; *** $P < .001$

三、加入控制變項後，ISO 品質管理制度和組織績效之間的相關性分析

本研究為進一步瞭解基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制度和相較於實施前組織績效提升與否之間的關係，乃進一步加入性別、年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資、服務單位等 8 項控制變項，以檢視臺東縣警察局基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制度與組織績效是否有真正的關聯性存在。其統計結果如表 5-23 所示：

表 5-23 加入控制變項後，ISO 品質管理制度和組織績效之間的相關性

	ISO 品質管理制度							
	性別	年齡	婚姻 狀況	學歷	職務 性質	官職等	服務 年資	服務 單位
組織 績效	.7149	.7435	.7432	.7478	.7432	.7442	.7435	.7408
	(438)	(438)	(438)	(438)	(438)	(438)	(438)	(438)
	P=.000	P=.000	P=.000	P=.000	P=.000	P=.000	P=.000	P=.000

(Coefficient/D.F./2-tailed Significance)

資料來源：本研究整理

由表 5-23 之統計結果可以發現，在加入性別、年齡、婚姻狀況、學歷、職務性質、官職等、服務年資、服務單位等 8 項控制變項後，臺東縣警察局基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制度與組織績效之間仍達到 0.7 以上的高度正相關，且達顯著水準。由此可認定實施以內部行銷為核心之「ISO 品質管理制度」與組織績效的提升二者之間確實有顯著的正相關存在。換言之，究虛無假設均被推翻。

第六節 ISO 品質管理制度對組織績效的預測力分析

在前一節中，本研究已證實 ISO 品質管理制度和組織績效間各構面有中高度正相關，為進一步瞭解 ISO 品質管理制度 6 個構面（工作環境、工作尊榮、管理支持、溝通激勵、教育訓練、以客為尊）的解釋情形，並欲瞭解那一個變項的預測力最佳，本研究擬以「逐步多元迴歸」(Stepwise regression)找出對組織績效具有預測力的變項，並說明這些變項所能解釋的變異量。由於本研究業已發現 ISO 品質管理制度和組織績效之間的積差相關已達到 0.2 以上的水準，故符合進行迴歸分析的要求（李沛良，1994）。

壹、共線性診斷

在進行逐步迴歸分析時，還必須注意所謂的共線性問題(Multi-colinear)，所謂共線性問題係指一個或多個獨立變項之間有線性的關係存在。當自變項間有高度共線性關係時，會使迴歸分析所得到的估計值失真，而無法正確地探討自變項是否對依變項有預測力（王保進，1999）。其預防之道就是先對各個自變項進行相關矩陣的檢驗，如果兩兩自變項間的相關係數相關係有大於 0.8 以上者，即捨棄其中一個，而只留下一個自變項（孫本初，2000：81）。

而由表 5-22 分析可得知，在「溝通激勵」與「管理支持」兩個變項間的相關係數為 0.836；「溝通激勵」與「工作環境」兩個變項間的相關係數為.819；「溝通激勵」與「教育訓練」兩個變項間的相關係數亦為.819，表示兩兩構面間有共線性的問題，必須分別在「溝通激勵」與「管理支持」；「溝通激勵」與「工作環境」；「溝通激勵」與「教育訓練」之間各刪除一個變項，以避免共線問題。根據表 5-22 所示「溝通激勵」與「工作環境」兩個變數間的相關係數為 0.819；與「管理支持」的相關係數為 0.836；與「教育訓練」的相關係數為 0.819，顯示溝通激勵與工作環境及與管理支持具有共線性存在，必須在「激勵溝通」與「工作環境」、「激勵溝通」與「管理支持」、「教育訓練」與「溝通激勵」之間刪除一個變數，以避免共線問題。而根據表 5-22 所示，「工作環境」在「效能提升」、「團隊認同」及「顧客滿意」的相關係數強度均大於「激勵溝通」，因此將決定刪除「激勵溝通」此變數；另「溝通激勵」在「效能提升」、「團隊認同」、「顧客滿意」的相關係數大於「管理支持」，只有在「顧客滿意」此構面的相關係數小於「管理支持」，因此決定再刪除「管理支持」此構面；在「教育訓練」與「溝通激勵」方面，「教育訓練」在「團隊認同」及「顧客滿意」的相關係數強度均大於「溝通激勵」，只有在「效能提升」構面小於「溝通激勵」，因此同樣地刪除「溝通激勵」此構面。綜上，本

研究將以「工作環境」、「工作尊榮」、「教育訓練」、「以客為尊」等 4 個構面來作為自變項，進行預測組織績效的多元迴歸分析。

貳、研究假設

H₀：「ISO 品質管理制度」對「組織績效」無顯著之預測力存在。

參、多元（複）迴歸分析

一、「工作環境」、「工作尊榮」、「教育訓練」、「以客為尊」對「效能提升」之迴歸分析

（一）逐步多元迴歸分析結果將以表 5-24 說明之

表 5-24 ISO 品質管理制度對效能提升程度之逐步多元迴歸分析結果摘要表

選出的變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R ²	調整後決定係數 R ²	增加解釋量△R	F 值	未標準化迴歸係數 B	標準化迴歸係數(Beta)	t 值
常數						8.328		4.881***
1.工作環境	.698	.488	.486	.488	417.737	.825	.432	10.140***
2.以客為尊	.756	.571	.569	.083	291.431	.771	.393	9.225***

註：*p<.05；**p<.01；***p<.001

（二）分析說明

ISO 品質管理制度中 4 個預測變項（工作環境、工作尊榮、教育訓練、以客為尊），進入迴歸方程式的顯著變項共有 2 個，多元相關係數為.756，其聯合解釋變異量為.571，亦即表示 2 個變項能聯合解釋效能提升程度達 57.1%，亦即預測力達 57.1%。

由表 5-24 中之未標準化迴歸係數 B 與常數值可得知迴歸方程式為：

效能提升=8.328+.825 工作環境+.771 以客為尊

此方程式代表的意義為：每增加 1 個單位的「工作環境」及「以客為尊」，即可分別增加.825 及.771 個單位的效能提升。

再者，由表 5-24 中之標準化迴歸係數 Beta 值可知基層警察機關員警效能提升之預測力大小順序分別為「工作環境」（Beta 值=.432）、「以客為尊」（Beta 值=.393）。而上述變項之

Beta 值均為正數，故該 2 變項均對「效能提升」程度有提升之作用，亦即表示基層警察機關投入「工作環境」、「以客為尊」的改善措施程度愈高，對機關「效能提升」的表現程度也越高。

二、「工作環境」、「工作尊榮」、「教育訓練」、「以客為尊」對「團隊認同」之迴歸分析

(一) 逐步多元迴歸分析結果將以表 5-25 說明之

表 5-25 ISO 品質管理制度對團隊認同程度之逐步多元迴歸分析結果摘要表

選出的變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	調整後決定係數 R^2	增加解釋量 ΔR	F 值	未標準化迴歸係數 B	標準化迴歸係數(Beta)	t 值
常數						1.922		2.050***
1.工作環境	.674	.455	.454	.455	366.210	.275	.256	5.031***
2.以客為尊	.732	.536	.534	.082	253.354	.337	.323	7.271***
3.教育訓練	.753	.567	.564	.031	191.082	.241	.270	5.602***

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

(二) 分析說明

ISO 品質管理制度中 4 個預測變項（工作環境、工作尊榮、教育訓練、以客為尊），進入迴歸方程式的顯著變項共有 3 個，多元相關係數為.753，其聯合解釋變異量為.567，亦即表示 3 個變項能聯合解釋團隊認同程度達 56.7%，亦即預測力達 56.7%。

由表 5-25 中之未標準化迴歸係數 B 與常數值可得知迴歸方程式為：

團隊認同=1.922+.257 工作環境+.337 以客為尊+.241 教育訓練

此方程式代表的意義為：每增加 1 個單位的「工作環境」、「以客為尊」及「教育訓練」，即可分別增加.257、.337 及.241 個單位的團隊認同。

再者，由表 5-25 中之標準化迴歸係數 Beta 值可知基層警察機關員警團隊認同之預測力大小順序分別為「以客為尊」(Beta 值=.323)、「教育訓練」(Beta 值=.270)、「工作環境」(Beta 值=.256)。而上述變項之 Beta 值均為正數，故該 3 變項均具有提升員警「團隊認同」程度之作用，亦即表示基層警察機關投入「以客為尊」、「教育訓練」、「工作環境」的措施程度愈高，其員警對「團隊認同」的表現程度也越高。

三、「工作環境」、「工作尊榮」、「教育訓練」、「以客為尊」對「顧客滿意」之迴歸分析

(一) 逐步多元迴歸分析結果將以表 5-26 說明之

表 5-26 ISO 品質管理制度對顧客滿意程度之逐步多元迴歸分析結果摘要表

選出的變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	調整後決定係數 R^2	增加解釋量 ΔR	F 值	未標準化迴歸係數 B	標準化迴歸係數(Beta)	t 值
常數						1.387		1.763
1.以客為尊	.698	.488	.486	.487	416.968	.390	.430	10.102***
2.工作環境	.756	.571	.569	.084	292.042	.348	.395	9.284***

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

(二) 分析說明

ISO 品質管理制度中 4 個預測變項（工作環境、工作尊榮、教育訓練、以客為尊），進入迴歸方程式的顯著變項共有 2 個，多元相關係數為.756，其聯合解釋變異量為.571，亦即表示 2 個變項能聯合解釋顧客滿意程度達 57.1%，亦即預測力達 57.1%。

由表 5-26 中之未標準化迴歸係數 B 與常數值可得知迴歸方程式為：

顧客滿意=1.387+.390 以客為尊+.348 工作環境

此方程式代表的意義為：每增加 1 個單位的「以客為尊」及「工作環境」，即可分別增加.390、.348 個單位的員警之顧客滿意。

再者，由表 5-26 中之標準化迴歸係數 Beta 值可知基層警察機關員警知覺（評價）顧客滿意之預測力大小順序分別為「以客為尊」（Beta 值=.430）、「工作環境」（Beta 值=.395）。而上述變項之 Beta 值均為正數，故該 2 變項均具有提升員警「顧客滿意」知覺（評價）程度之作用，亦即表示基層警察機關投入「以客為尊」、「工作環境」改善措施程度愈高，其員警對「顧客滿意」的評價（知覺）表現程度也越高。

第六章 結論

本章旨在探討基層警察機關員警對以內部行銷為內涵之 ISO 品質管理制度評價（知覺）之差異情形、對相較於推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否之評價（知覺）程度之差異情形、探討推動導入 ISO 品質管理制度與組織績效之關係，以及探討推動導入 ISO 品質管理制度對組織績效是否具有預測力存在。本章依據第五章的實證研究結果彙整成結論；並就研究結果提出研究建議。

第一節 研究發現

本研究經實證研究後，彙整出以下結論，並以描述性統計分析及假設驗證二部分分述如後：

壹、描述性統計結果分之析

一、基層警察機關對 ISO 品質管理制度之評價（知覺）情形

（一）就「ISO 品質管理制度」各構面平均數比例得分情形而言，以「工作環境」(77.99%) 得分最高，其次依序為「以客為尊」(77.29%)，「溝通激勵」(73.96%)，「工作尊榮」(73.79%)，「管理支持」(73.42%)，而得分最低者為「教育訓練」(70.74%)。

（二）就「ISO 品質管理制度」的個別題目而言，填答同意以上所占比例最高前 5 項為：

1. 以「I6 本分局能透過網際網路（知識網）、電子郵件，佈告欄加強訊息的傳遞及知識的分享、運用」題項為最高，占 80.5%。
2. 其次是「I5 本分局（分駐、派出所）文件管制、檔案管理規劃得宜，能提升行政效率及減少錯漏」題項，占 78.2%。
3. 「I2 推動導入 ISO 品質管理制度期間本分局（分駐、派出所）工作區域規劃得宜，工作動線流暢」題項，占 76.2%。
4. 「I4 推動導入 ISO 品質管理制度期間本分局（分駐、派出所）透過工作環境的佈置，營造舒適的工作氣氛」題項，占 73.4%。
5. 而「I1 本分局（分駐、派出所）勤業務相關作業規定明確合理」題項，占 72.4%。

（三）就「ISO 品質管理制度」之個別題目，填答同意以上所占比例較低之後 5 項為：

1. 「I34 本分局會協助我規劃生涯發展」題項平均數最低，僅占 39.9%。
2. 「I11 本分局定期辦理相關活動，以增加員警間的互動及凝聚力」題項最低，占 47.7%。

3. 「I29 本分局所提供的訓練計畫多能符合員警的需求」題項，占 52.8%。
4. 「I27 分局經常鼓勵員警不怕犯錯，勇於嘗試、創新」題項最低，占 53.8%。
5. 「I14 我的分局長（主管）充分授權處理外部顧客事宜」題項，占 54.7%。

綜上所述，臺東縣警察局基層警察機關員警對於以「內部行銷」作為為內涵之推動導入 ISO 品質管理制度之評價（知覺），以「工作環境」、「以客為尊」兩個構面的評價（知覺）較高。而個別題項所感受的 ISO 品質管理制度，以「工作環境」中之 I6、I5、I2、I4、I1 等 5 個題項的評價最高。此反應與內政部警政署委託研究「推動警察機關導入 ISO 9001 品質管理系統中程施政計畫成效評估」之歷史探討前導文獻「警察機關導入 ISO 之歷程與未來」一文中所提之內政部警政署「主觀調查意見」以：「員警反應最有效益項目是：『應勤文件齊全，方便作業』、『有檔案管理，調卷容易』、『動線規劃、環境整理，提高工作滿意度』、『作業程序明朗，助益工作控管』。另有部分承辦人表示，藉這次機會，展現自己在電腦 e 化、規劃及協調的才能，並且受到分局長和主管的重視」（章光明、李湧清、吳麗珍、黃啓賓，2006）之結果不謀而合，並已印證內政部警政署在推動輔導該制度時強力建議，導入 ISO 之初應從服務環境改善著手，因為如果辦公環境清爽，動線明確，文件、檔案管理井然有序，員警工作士氣自然提升，下一步推動工作亦可水到渠成建議之推動導入步驟，其方向是正確的。而另一方面，臺東縣警察局在警政署推動該制度時，亦同時導入全面品質管理制度（TQM）、社區警政、觀光警政等結合地方風貌，柔化「警點」為「景點」之相關措施，辦公廳舍亦朝人性化、親民化的設計，期間警政署推動 ISO 品質管理制度時，該局恭逢其盛，已利用輔導規劃及稽核評鑑期間，務求基層警察機關將資源作極致完美的整合，並已將該局實施「藍海策略」之相關成效作完美之展現。

另外，在填答平均分數較低之「I11、I29、I27、I14」等 5 個題項，可能與推動期間（2003~2006 年間），相關主管、官（分局長）的異動，是否與領導者之領導風格有關，有待進一步驗證；其最低之部分，依研究者觀察確是警察機關最乏善可陳、亟待開發之領域，以上將於建議部分提出研究者之意見供參。

二、基層警察機關對組織績效之評價（知覺）情形

（一）就「組織績效」各構面平均數比例得分情形而言，以「效能提升」（81.23%）得分最高，其次依序為「顧客滿意」（79.72%），而得分最低者為「團隊認同」（78.13%）。

（二）就「組織績效」的個別題目而言，填答同意以上所占比例最高前 5 項，依序分述如下：

1. 以「O2 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位辦公環境已大幅改善」題項為最多，占 84.8%。
2. 其次是「O3 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位文書檔案管理流暢、井然有序」

題項，占 83.6%。

- 3.「O4 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位勤業務作業流程已獲改善」題項，占 80.1%。
- 4.「O1 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警 e 化的觀念及作業習慣大為提升」題項，占 78.2%。
- 5.「O9 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位為民服務流程更為精進」題項，占 78.2%。

(三)就「組織績效」之個別題目，填答同意以上所占比例較低之後 5 項為：

- 1.「O5 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位經費的運用更為洽當」題項平均數最低，僅占 59.9%。
- 2.「O6 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警勤業務作業時間已獲縮短」題項，占 65.6%。
- 3.「O15 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位同仁間互動較密切」題項，占 68.2%。
- 4.「O13 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警參與分局活動及公共事務的意願及活力較為提高」題項，占 68.5%。
- 5.「O18 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警受行政獎勵（激勵）機率的增加」題項，占 68.7%。

綜上所述，臺東縣警察局基層警察機關員警對於相較於推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否之評價（知覺），以「效能提升」、「顧客滿意」兩個構面的評價（知覺）較高。而個別題項所感受的組織績效提升評價（知覺）程度，以「效能提升」構面中之「O2、O3、O4、O5、O1、O9」等 5 個題項的評價最高，顯見員警對於相較實施 ISO 前之「看得到」、「感受得到」服務環境的改善、行政效能、便捷服務程序之作業精進的感受是最直接的，亦足可與「工作環境」構面相關改善措置產出之成果相互驗證。

另外在填答平均分數最低為「效能提升」構面之「O12、O11」等 2 個題項，以及「團隊認同」構面之「O15、O13、O18」等 3 個題項。其原因可能與推動期間（2003~2006 年間），警察分局各單位為因應服務環境的改善，e 化作業軟硬體的購置，以及警政署稽核評鑑要求各單位應有 5 項以上「創新作為」之要求，據此，相關主管（官）為展現「公關」長才，紛紛向本機關（分局、警察局）以外爭取「外部資源與經費」，然而與隨之而來亦遭受外界訾議與員警處理案件之困擾有關（O5）；另外外勤員警處理各項案件，雖有標準作業程序及法令可資參據，惟實務運作上，為求圓融及案件「績效控管」之考量，在法令許可界限內採行便宜之行事乃是常態，但在導入 ISO 品質管理制度之後，稽核人員於稽核評鑑時一切要求「紀錄完備」、「說、寫、做合一」，著實讓勤業務繁重，且以口耳經驗相傳成習之外勤同仁，極為不適，故可能造成填答時情緒上之反應所致（O6）；另，警察分局本部為勤、業規劃督導與執行單位，分駐、派出所，不僅是勤務執行之主力，幾乎年復一年週期性、臨時性之專案、

勤務、重大刑案、業務查檢亦均必需由分駐、派出所直接面對與隨時備檢，因此對導入 ISO 品質管理制度而言，仍有大部分員警甚或主管認為它又是另一項階段性專案或大型的業務檢查罷了。職故，真正能以「全員參與」、「參與管理」之精神來看待它，甚至將它視為「寧靜革命」幾乎是鳳毛麟角，甚至對部分單位而言，「一人 ISO、主管 ISO」是時有所見所致（O15、O13、O18）。

貳、假設驗證

研究假設驗證結果彙整如附錄 C，並說明如下：

一、H1：員警個人屬性的不同對於 ISO 品質管理制度各構面之評價（知覺）無顯著性的差異情形存在¹⁹

（一）在性別方面

- 1.研究發現，不同性別的基層警察機關員警對於「教育訓練」構面的評價（知覺）程度有顯著的差異存在。
- 2.男性員警對於「教育訓練」構面所感受到的評價（知覺）程度較女性員警為高，其可能原因為調查對象大多為分駐、派出所員警，而女性員警均服務於分局本部，實務上非居於第一線服務，未直接面對民眾處理相關案件，較難感受到教育訓練所帶來的實益。

（二）在年齡方面

研究發現不同年齡的基層警察機關員警對於「ISO 品質管理制度」各構面的評價（知覺）程度均無顯著的差異存在，驗證結果虛無假設成立。

（三）在婚姻狀況方面

研究發現不同婚姻狀況的基層警察機關員警「ISO 品質管理制度」各構面的評價（知覺）程度均無顯著的差異存在，驗證結果虛無假設成立。

（四）在學歷方面

- 1.研究發現基層警察機關員警學歷的不同對於「工作環境」、「管理支持」及以客為尊」等構面的評價（知覺）程度有顯著的差異存在。
- 2.整體而言，「警察大學專修班」及「警察大學學士」組別之員警對「ISO 品質管理制度」中「工作環境」、「管理支持」及「以客為尊」3 個構面的評價（知覺）程度高於其他學歷之員警。其可能原因係就警察組織及工作分配結構而言，警察大學畢業（結業）之員警均以巡官基層幹部任用，居於勤業務規劃、督導、執行多重角色，亦屬中堅分子，因此對於 ISO 品質管理制度具挑戰性、開新性、整合性、連結性之任務具較具有

¹⁹ 有關員警個人變項對於各研究變項之差異性分析彙整，請參閱【附錄C-3】

高度興趣與認同。

（五）在職務性質方面

- 1.研究發現基層警察機關員警職務的不同對於「工作環境」、「工作尊榮」、「管理支持」、「溝通激勵」、「教育訓練」及「以客為尊」全部的構面的評價（知覺）程度均有顯著的差異存在。
- 2.整體而言，「分局本部主管」組的評價（知覺）程度大於「分局本部非主管」、「外勤主管職務」及「外勤非主管職務」等3組職務人員；同時亦發現「分局本部非主管職務」組之員警評價（知覺）程度大多低於其他組別之員警。本項研究發現推論原因，可能與員警學歷的不同所造成之評價（知覺）差異情形相若；另「分局本部非主管職務」組之員警評價（知覺）程度均低於其他組別之員警部分，可能係渠等長期居於「推動業務、承辦業務」的角色，易與外勤工作脫節，造成安逸心態，因此工作設計的豐富化或定期輪調應有其必要性。

（六）在官職等方面

- 1.研究發現，基層警察機關員警官職等的不同對於「工作環境」、「工作尊榮」、「管理支持」、「溝通激勵」及「以客為尊」等5個構面的評價（知覺）程度有顯著的差異存在。
- 2.整體而言，「二線二星」及「二線三星以上」之員警對於「ISO 品質管理制度」各構面的評價（知覺）程度高於其他官職等之員警。其可能的原因乃係二線二星以上大部分為分局一級主管（組長、隊長、主任）或編制人數多、轄區人口數較多之分駐、派出所所長；二線三星以上為副分局長以上職務，其對「ISO 品質管理制度」之認同高於其他職務可能與職務性質、學歷之不同造成之差異情形的理由相若。

（七）在服務年資方面

研究發現，不同的服務年資的基層警察機關員警對 ISO 品質管理制度各構面的評價（知覺）程度無顯著的差異存在，驗證結果虛無假設成立。

（八）在服務單位方面

- 1.研究發現，不同的服務單位的基層員警對於「溝通激勵」、「以客為尊」2個構面的評價（知覺）程度有顯著的差異存在。
- 2.整體而言，分駐（派出）所員警對於「溝通激勵」、「以客為尊」2個構面上所感受到的評價（知覺）較分局本部員警為高。其可能原因係分駐（派出）所外勤員警居於第一線與民眾接觸之角色，親民化的設施與舉措確實讓外部顧客觀感深刻，並有消弭彼此鴻溝之作用；另向來各級主管、主官（分局長）亦較能體諒外勤員警之辛勞，相關之激勵士氣、獎酬措施讓渠等感受到高階主管的以身作則，故組織之認同與團隊合作確對工作氣氛之營造與工作滿足感與承諾之提升是有助益的。

二、H2：員警個人屬性的不同對於組織績效各構面之評價（知覺）

無顯著性的差異情形存在

（一）在性別方面

經由本研究結果可知，研究對象的性別的不同對於相較於推動導入 ISO 品質管理制度組織績效提升與否之評價（知覺）無顯著之差異存在，驗證結果虛無假設成立。

（二）在年齡方面

- 1.研究發現，不同年齡的基層警察機關員警對於相較於 ISO 品質管理制度導入前在「效能提升」構面上的評價（知覺）程度有顯著的差異存在。
- 2.整體而言，「50-59 歲」組基層警察機關員警對於「效能提升」之構面上所感受到的評價（知覺）較其他年齡組別之員警為高。可能的原因為，渠等感受到推動導入 ISO 品質管理制度實為其從警以來面臨最大之變革，該變革對絕大部分資深或屆退之員警之衝擊是絕無僅有的，因此不管是對軟、硬體、作業環境的改變、組織文化的質變，絕對是令其刻骨銘心，永生難忘的。回顧研究者在進行輔導、稽核歷程中，亦親聞部分屆退主管表示，就是要在退休前為自己也为年輕同仁留下一些回憶及紀念，其老驥伏櫪、一酬壯志之氣魄，是令人動容的。

（三）在婚姻狀況方面

經由本研究結果可知，研究對象婚姻狀況的不同對於相較於推動導入 ISO 品質管理制度組織績效提升與否之評價（知覺）無顯著之差異存在，驗證結果虛無假設成立。

（四）在學歷方面

經由本研究結果可知，研究對象學歷的高低對於相較於推動導入 ISO 品質管理制度組織績效提升與否之評價（知覺）無顯著之差異存在，驗證結果虛無假設成立。

（五）在職務性質方面

- 1.研究發現，不同職務性質的基層警察機關員警對於相較於 ISO 品質管理制度導入前在「效能提升」構面上的評價（知覺）程度有顯著的差異存在。
- 2.整體而言，「分局本部主管」組幹部對於「效能提升」之構面上所感受到的評價（知覺）較其他職務組別之員警為高。可能是分局本部主管相較於 ISO 品質管理制度導入前，各項勤業務之推動與效能確實更為順暢，該制度並可與各項勤業務（例如公文品質、時效、資源管理、刑事、交通案件偵處、勤業務預防矯正措施、內部管理）等有效結合，而非所謂的「大型業務檢查」、「臨時性專案勤務」。另「外勤非主管」組之員警評價（知覺）程度高於「分局非主管」組別部分，可能是「外勤非主管」員警居於第一線與民眾接觸之角色，其感受到相較導入 ISO 品質管理制度後，專業、便捷之服務程序及流程更為順暢是最直接的。

（六）在官職等方面

- 1.研究發現，不同官職等的基層警察機關員警對於相較於 ISO 品質管理制度導入前在「效

能提升」構面上的評價（知覺）程度有顯著的差異存在。

- 2.整體而言，「二線三星以上」組別幹部與「二線二線」組別幹部「效能提升」之構面上所感受到的評價（知覺）較其他官職等組別之員警為高。其可能原因與員警職務的不同所造成之認知差異相若；惟值得一提的是，「二線一星」（職務為巡官）組別幹部呈現之平均數低於各組別員警，可能是大部分之巡官甫自警察大學（畢）結業，未於推動導入 ISO 品質管理制度期間全程參與，並未深切體會該制度帶來的變革所致。

（七）在服務年資方面

經由本研究結果可知，不同服務年資的基層警察機關員警對於相較於推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否之評價（知覺）無顯著之差異存在，驗證結果虛無假設成立。

（八）在服務單位方面

經由本研究結果可知，研究對象服務單位的不同對於相較於推動導入 ISO 品質管理制度前組織績效提升與否之評價（知覺）無顯著之差異存在，驗證結果虛無假設成立。

三、H3：ISO 品質管理制度與組織績效各構面之間無關聯性存在。

- （一）ISO 品質管理制度之「工作環境」、「工作尊榮」、「溝通激勵」、「管理支持」、「教育訓練」、「以客為尊」等 6 個構面與「效能提升」均呈正向的關聯。
- （二）ISO 品質管理制度之「工作環境」、「工作尊榮」、「溝通激勵」、「管理支持」、「教育訓練」、「以客為尊」等 6 個構面與「團隊認同」均呈正向的關聯。
- （三）ISO 品質管理制度之「工作環境」、「工作尊榮」、「溝通激勵」、「管理支持」、「教育訓練」、「以客為尊」等 6 個構面與「顧客滿意」均呈正向的關聯。
- （四）根據實證結果顯示出，基層警察機關各級員警對於單位內實施以「內部行銷」作為為核心之 ISO 品質管理制度之評價（知覺）程度越高，其表現出之組織績效提升與否之評價程度亦越高。

四、H4：ISO 品質管理制度對組織績效無顯著之預測力存在。

- （一）對依變項「效能提升」的預測力以「工作環境」最高，「以客為尊」的預測力次之。顯示研究對象對組織內部工作環境的設計與改善，以及是否採行「以客為尊」相關措施的程度越高，員警對於「效能提升」有否提升之評價與知覺的程度也越高；至於「工作尊榮」、「教育訓練」因未能進入逐步多元迴歸力程式中；故不具預測力。
- （二）對依變項「團隊認同」的預測力以「以客為尊」最高，「教育訓練」次之，「工作環境」再次之。顯示研究對象對組織內部是否採行「以客為尊」相關措施，與工作環境的設計與改善是否符合顧客導向之精神，以及是否經常施行顧客導向意識及行銷技巧灌輸的程度越高，員警對於「團隊認同」已提升否之評價與知覺的程

度也越高；至於「工作尊榮」因未能進入逐步多元迴歸力程式中；故不具預測力。

(三) 對依變項「顧客滿意」的預測力以「以客為尊」最高，「工作環境」次之。顯示研究對象對組織內部是否採行「以客為尊」相關舉措的程度越高，員警對於「顧客滿意」的呈現評價與知覺的程度也越高；至於「工作尊榮」、「教育訓練」因未能進入逐步多元迴歸力程式中，故不具預測力。



第二節 研究建議

壹、對內政部警政署的建議

一、審慎評估將「全面品質管理」(TQM)列入警政施政政策，而非僅是「專案工作」

經由相關文獻分析及研究者實務所見，ISO 9001：2000 乃至於作為績效提升引導之 ISO 9004：2000 相關條文及原則，已是具體而微、條文化「全面品質管理」學理的體現，也就是在推動 TQM 的過程中可參考 ISO 相關條文、品質管理八大定理作為導入之實施步驟；在推動 ISO 品質管理系統時，亦可爰引 TQM 相關理論基礎相互印證。而在 ISO 9001 第 8 章節持續改善的推動步驟部分，亦可導入品質改善工具（例如 QCC-品管圈、工作圈、六標準差-Six Sigma, 6σ 、平衡計分卡-Balanced Scorecard）作為管理思維的反思與回饋、跟催、向上提升之依循。因此，在實務上 TQM 與 ISO 是否得以能巧妙地融合，在於領導者、管理者管理思維的彈性與活化，以及對願景的承諾……，值得一提的是 ISO 與 TQM 有效的整合至少在臺東縣警察局是做到了。

依據李招和（2006）之研究，其針對台灣地區最近（2000 年至 2005 年）有實施全面品質管理之警察機關相關推動核心人員為調查對象，以階層分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）分析各因素權重，並進行一致性檢定，歸納出推動全面品質管理 7 個關鍵成功因素。最高為「員警積極提出改善品質建議」；「警政署設立推行 TQM 專責單位」次之，顯示出警政署若能引領推行 TQM，其對各警察機關之推動 TQM 必產生監督及上行下效之功。尤其警察機關具有人事一條鞭、重視紀律及業務特殊性之屬性，如能以警政署主導，並且建立適配之評核機制與優厚的獎酬機制，則下級機關必全力以赴，百花齊放。

新政府上台以來，為反映民眾對治安改善殷切之期待，相繼推動一連串的「專案計畫」，例如：「治安維護力專案」、「精進專案」、「全民拼治安（含後續作為）」、「清源專案」。吾人認為，專案計畫乃是針對特定問題或時空因素所設計，但通常是專案結束後便戛然而終，甚或經常面臨新的專案出爐，舊專案沒人敢廢的窘境。專案可以救急，亦可收立竿見影之效，尤其是新任侯署長、蘇揆上台後，積極召開協商會議，整併八大跨部會平台介面，其在阻斷汽機車竊盜案、詐欺、肅槍、緝毒、掃蕩暴力討債及檢肅黑道幫派的績效，已在短期之內交出亮麗的成績單，締造令民眾滿意的治安成效。但是，要追求長治久安的警政目標，不論是保障人民生命、身體、財產安全的刑案偵防、交通維護措施，乃至於組織變革或是提升服務品質的相關構想與目標計畫均應列入警政施政之「政策」為宜，避免當院、部長更迭頻繁，當局一再推動治安上的各類專案計畫，這樣的作法不但讓警察過度負荷造成邊際效益遞減；致

使員警疲於奔命的結果，將離長治久安的目標愈來愈遠了。

本研究發現，員警對「工作環境」及「以客為尊」的措施產出的「效能提升」的改善認同程度是最高的，究其緣由，除了該局高階領導者、管理階層的重視及進行有效的資源整合外，最重要的原因乃在於服務環境的改善，流程的精進、親民化的措施是警政署 ISO 品質管理工作稽核評鑑的重點，亦是評鑑是否列「特優」等第得分之鑰。職故，綜合上述原因，本研究除建議基層警察機關賡續維護 ISO 品質管理制度外，各級警察機關提升服務品質之「全面品質管理」工作應由警政署主導，如同相關犯罪偵防、交通維護作為、治安社區營造等同列為施政政策為宜。

二、提升並合宜調高基層警察機關警察人員幹部官職等

於2006年12月出爐之「警察人員陞遷辦法部分條文修正草案」，有將臺灣省各縣、市警察局刑警大隊組長、各偵查隊長（含繁重分局警察分局偵查隊長）、各警察分局之各組、隊、中心、警務員兼所長提升至「第七序列（第一類）」職務（與股長同序列）之議，估且不論是否合理、衡平，以及是否會對現行「第七序列」（股長、督察員）造成衝擊。其提高序列之作法無非是為提升繁重外勤職務員警的工作尊榮與打開升任第六序列（二線三星職務）的另一扇門。但以研究者的觀察，恐只是揚湯止沸，並不能夠釜底抽薪，若該案一旦實施，巡官職務（第八序列）、警務員（第九序列）、第七序列幹部美其名有升調順序，惟若比照一般行政機關公務人員而言，其職等均「薦任第七職等」；又依行目前陞遷生態分析，一個甫自警大畢業（結）業滿懷壯志的巡官幹部在臺灣省各縣、市警察局依現制循序漸近陞職至第七序列（第一類）職務，快則10年，慢則15至20年以上，試問在中央機關幾乎是最基層的公務人員（第七職等），在地方何以要付出15年以上的人生黃金歲月，才有機會遷任第八職等的職務。甚至有言，第七職等退休，幾乎將是臺灣省各縣、市警察局警察幹部的宿命了；如果擔任分局長是從警生涯的最大「志願」，倘若現制不變，因為中央機關警察人員編階高於地方政府，臺灣省各縣、市亦幾不會有「土生土長」的分局長產生（係指自巡官幹部循序漸進在地方陞職）。因此，建議警政署若能在強化政府組織功能之考量下設立「警政總署」或突破「警察官專屬職稱」之建構，提升及調和與中央職等相稱之職等，讓地方的警察多一些工作尊榮與實現夢想的希望吧！

三、建立合理、具公信力的治安績效評估制度

政府績效評估的定義為：「採用科學的方法、程序和標準，盡可能的準確評估政府各項公共事務行政措施、國家施政方針，以及政策執行的結果，評估政府做好公共服務工作的能力」（蔡勝男，2003）。時序進入 21 世紀，臺灣地區治安政策理念的改變及犯罪預防的觀念，已從以往政治的主導，到客觀的數據分析，再至以民眾滿意為導向的策略分析。據此，警政學者章光明（2006）建議，完整的警察績效指標應包括：1.警力資源有效運用的程度；2.民眾對警察工作滿意度；以及 3.犯罪統計數據三者並重。臺灣地區警察機關自 2003 年起實施績效獎

金評核作業，雖每年均訂定一般性衡量指標、共同性衡量指標，訂定各指標項目之目標值，要求各受評單位「積極爭取、有效控管」，並定期辦理期中、期末評核，期結合考績作業。但問題是受限於考績比例的規定（績效達成度達百分之百以上，機關考績比例仍以 75% 為上限），縱然該機關單位內年度表現優異者得自機關內績效較劣之單位多爭取出一些名額，但終究是飲鴆止渴，並且未有完善之質量並重、兼顧內、外部顧客滿意的評量技術與機制，造成最後結果各單位的考績比例仍是回到單位主管間角力戰的傳統積習。再者，因為治安的良窳有其經濟、社會、政治、城鄉差距以及政府部門是否充分合作等因素，其成功非能獨由警政機關居功，亦無力一肩挑起所有責任，故雖有學者以民眾滿意度來荐舉高階主管之議，亦可能有失偏頗。職故，如何在警察特有的文化、工作性質及法定職權等多重因素下，策訂一套兼顧「員警工作產出」、「民眾受害及對警察服務觀感調查」、「員工工作品質及工作滿足感（或組織承諾）調查」資訊²⁰，可長可久，並可因時、因地制宜之績效評估模式應是一個亟需建構之議題。

基上，將全面品質管理（或 ISO）當作組織變革模式，管理工具，將各種業務檢查、主管督導結合；於實施檢核時可參考行政院服務品質獎評獎機制，將產、官、學、民間團體納入評選協力編組，不僅可以兼顧專業，亦可發揮檢驗「以民意為依歸」、「以民為本」之綜效。

四、現行常年訓練應將警政人員「生涯、學涯與職涯之調和與發展」相關課程列入並付諸規劃與實施

從本研究結果，發現基層警察機關員警對單位內是否有協助員警劃生涯發展之措施幾乎是付諸闕如的。其原因可能肇因於警察「績效掛帥」文化使然，若有聞警察人員另謀出路，上焉者可能是另有高就；下焉者不是適應不良，就是表現欠佳，有風紀顧慮而自動離職。但是，值得省思的是，受警察養成教育的「警察」，難道只能從事警察工作嗎？警察人員的離職如果是人力資源及力量的擴散，以及公平正義在不同職場醞釀、發酵，應該是值得鼓勵的。

「生涯」乃著重於全人所有生命的角色、經驗與活動時程統合之探討；「學涯」則為確認生命歷程中所有的學習內容、階段與活動；而「職涯」則汎指為在工作階段有關之工作選擇、轉換、晉陞與調職等活動（林逸舒，2003）。如果警察人員均能體察三者的目標、內容、夥伴為何？如何達成？是建立自我實現的人生、抑是創造幸福美滿的家庭？是累積財富？抑或是獲得人們的敬重與稱羨？是在團隊學習中尋求？或是團隊外標竿學習？策略如何？凡此種種，如果能由警政高層建立一套機制與指引，相信各級員警在辛勤為治安打拼之餘，必能尋覓出人生的另一出口。

五、建立適配之警察人員的策略性人力資源發展制度

²⁰ 3項評估資料蒐集面向及警察組織績效評估概念請參閱吳麗珍，1988，「評估理論一文獻與回顧」，載中央警察大學編印，警學叢刊，28卷4期，頁162。

從本研究結果得知，基層警察機關員警學歷、職務性質、官職等愈高、對內部行銷各構面之評價與認知愈高，顯示員警的層級愈高，所受之養成教育與所居職務愈繁重對以內部行銷為核心概念之ISO品質管理制度認同與支持度越高，故人力資源的發展與管理對行政品質的提升與相關舉措之施行是具有關鍵性意義的。

政府的管理運作良窳，其核心關鍵在於文官體系的運作，也就是一個國家是否建構健全而有效公務人力體系。對國家而言，提昇競爭力的指標，在文官體系就是如何能充分運用每一位現有文官，而且隨時保持能提供高品質服務的能力水準。在策略性人力資源管理的課題中，人力資源的能力精進與改善是最核心的重點之一。

學者孫本初（2006）指出，傳統的人力資源管理由於過於著重單面向的內部管理，已經漸漸受到學者揚棄，代之而起的是多面向的「策略性人力資源管理」，策略性人力資源管理除了重視內部的管理技術和管理的程序以外，也重視外部環境的適應以及目標的統整，因此是更具有「生態」意涵的觀點。

公共事務賴以存在的「價值感」以及對政府課責的重視是私部門所沒有的議題，故建立政府部門核心能力、核心價值乃是策略性人力資源管理與發展的重要內涵，就人力甄補的層面而言，強調公務工作與公務人員能力之間的適宜性；另從教育與訓練的層面而言，在於精進公務上所應具備之知識、技能與能力，以便做好承擔更重要職責的準備。

綜上，鑑於警察機關任務、職權、工作性質、組織文化的特殊性，建立一套可長可久的人力資源發展與管理政策乃為當務之急，警政學者章光明（2006）建議在教育訓練方面，應同時培養警察人員的執法知識、執法技能與執法倫理；在績效評估方面，應兼顧犯罪統計客觀指標、人民對警察服務滿意度的主觀指標及問題導向勤務的過程指標；至於在生涯規劃方面，鑑於警察升遷障礙與基層老化問題，可建構安全管理制度以作為警察人員退輔轉業的生涯發展出路。殊值警政高層做為警察人力資源規劃之參考。

貳、對各級主官（警察局長、警察分局長）、主管的建議

一、建立部屬「評價」長官之機制，以作為甄審重要主管與調派職務之參據

本研究建構了量測單位內是否實施「內部行銷」行為之量表，其內容涵蓋公共管理學理中之「策略性人力資源發展模式」、「目標管理」、「參與管理」、「工作生活品質」、「團隊建立」、「工作豐富化」、「激勵」、「獎酬制度」、「知識管理」、「產出績效之評估項目」、「流程再造」、「轉換型領導」、「學習型組織文化之型塑」、「授權、授能」等理論與具體可行的方策，在本研究實測過程中，發覺部分填答者將渠等對單位內高階主管的相關管理作為、

領導風格之感受能盡情地於問項中表達；同樣地亦發現部分員警擔心對主管的「評價」太過直接，而做出較保守之結果，但是在該局 TQM、ISO 品質管理系統、社區警政、觀光警政的行政變革措施時，高層領導者之認知、決心及言行一致地身體力行，使該局獲致殊榮應與「組織文化」、「領導風格」有極大的關聯性，故若能建立一套「部屬」對「長官」的評價機制，作為高層的考核、甄審參考，相信相關主管在「內部顧客」的有效評價下，應更能作出符合「顧客」需求的決策與舉措。

二、組織信任，建立與外部民眾夥伴關係的同時，亦請疼惜與共同打拼的革命夥伴吧！

2006 年 8、9 月台灣政壇進入政治史上最詭譎的「紅色風暴」，首都紅衫軍的「天下圍攻」行動，以至於全國各地區「例扁活動」的勤務，加上蘇揆以其政政治生命當睹註之「半年拼治安」相關專案勤務作為。警政署金浩明先生於報端以斗大的標題於報端痛陳：「倒扁勤務增加是劉天下死亡近因，但過勞死祇因倒扁勤務嗎？」²¹，作者並指出，虎尾分局偵查隊長劉天下在該勤務執行中過勞死。同仁死了，長官還不忘牽拖政治曰：「希望倒扁總部要適可而止，不要增加員警們的工作負擔」真令人心寒，可憐的警察兄弟，那個不是拼了命也要達成長官交付的任務！但是，不是每個長官都有為部下的健康著想？也請警察長官在關心外部顧客之前，先關心內部顧客吧！

信任是指在一個社團之中，成員對彼此常態、誠實、合作行為的期待，其基礎是社團成員共同擁有的規範，以及個體屬於該社團的角色（李宛蓉譯，1998:34，引自孫本初，2006）。進一步而言，組織內的信任氣氛是指在一個特定的組織中，其成員及整體組織的信任關係所擁有的知覺經驗（賴維堯，2001）。而依 Bachmann（2003:62-65）的分類，組織信任至少可區分三種型式的信任：（一）個人式的信任（personal trust）：建立於個人與他人頻繁的面對面互動經驗之上；（二）系統信任（System trust）：即信任處於「非人際的社會結構之中的個人」，系統信任建立於正式社會職位的權威，以及科技系統、標準程序的可靠之上；（三）制度信任（Institutional trust）：處於個人之間，對於既存於非人際之社會規則的信任。制度信任源自於某一行動者在特定制度安排下，對於另一行動者提供「事先的承諾」（pre-commitment），也就是說行動者同時處於有著共享意義以及對於行為有著規範標準的環境中。

由上所述，組織信任可區分為對當事人的信任，以及對維持信任機制信任，學者許道然（2002）從實證研究中亦指出，從交換理論的觀點來看，當員工在組織中受到公正、有工作滿足感，受到信任時，他們也會投桃報李，對組織予以適當的回報。它乃是以真誠關懷取代爾虞我詐，以諒解取代質疑，以同理心取代疏離，並以欣賞取代批評。

從本研究結果可知，基層警察機關推動以「內部行銷」作為核心之 ISO 品質管理制度自變項之「工作環境」、「工作尊榮」、「溝通激勵」、「管理支持」、「教育訓練」、「以客為尊」等

²¹ 請參照 2006.10.3 中國時報

6 個構面對依變項組織績效之 3 個構面「效能提升」、「團隊認同」、「顧客滿意」均呈現中、高度正向相關；內部行銷之「工作環境」、「以客為尊」對預測變項「效能提升」；「以客為尊」、「教育訓練」、「工作環境」對預測變項「團隊認同」；「以客為尊」、「工作環境」對預測變項「顧客滿意」具有預測力，顯見實施內部行銷作為確有助於單位員工之工作滿足感之提升與組織之認同，以及助於與外部顧客建立互利式的夥伴關係，殊值實務界再予重視。

領導者如何建立組織信任，建議如下：

（一）溝通與授能

有效溝通，授能部屬，正視員工所要求的人性化對待，願意信任員工，且適時提供支持、協助，由監督者轉化為教導、輔導者的角色，將可扭轉上下對立的局面，從而建立信任，進一步讓員工對所執行的任務有明確的認識，可清楚辨認及定義各項服務內容，對組織的核心價值深信不疑，並將團隊的核心價值內化為日常工作生活的運作。

（二）重視員警工作生活品質

關心並瞭解員工滿意狀況，並針對不滿意的部分確實瞭解、改善，並實施員工協助方案，提供一些彈性福利計畫並對員工家庭成員提供援助，使員工感受到組織對其個人的重視。

（三）建立個人願景與分享共同願景

整合個人願景，進而建立一個對現實競爭性的共同觀點與願景，促使員工願意去冒險而取得競爭優勢；建構一個鼓勵冒險和實驗的文化氣候，容納錯誤並且鼓勵從中吸取經驗教訓²²，引導員工景從、信任及追隨，俾利於員工全神貫注成就組織的願景。

（四）肯定與讚賞

在一個高度效率的團隊內，祇要個人的表現或全體的績效傑出時，高階領導者應給予鼓勵與肯定，如此不僅可以激發成員的榮譽心與責任感，同時亦可使成員感受在團隊中不可分割的一體感。

三、建立謙沖為懷、宅心仁厚的領導風格

老子《道德經》第十七章有云：「悠兮，其貴言，功成事遂，百姓皆謂我自然」，老子描繪出傑出的領導者，是令人感到悠游自在、不隨便發號施令，其講究的是雙向溝通、權力分享及團隊協力。當任務達成時甚至忘了自己的功勞，會使工作夥伴在完成一次又一次艱鉅的任務後，除了自覺得是一次的「自我實現」外，功勞及獎酬亦能公平合理地與部屬分享。另外，老子道德經第六十章亦提到「治大國若烹小鮮」，意旨，煎煮小魚時翻炒的愈勤，將會破碎的愈嚴重。治理一個國家，管理一個團隊，也隱含了烹飪的哲學。管理者要親自參與願

²² 已故行政學者巴納德（Chester I. Barnard）曾言：「勇於嘗試，即使失敗亦可獲得寶貴的經驗；怯於嘗試無異放棄一切美好的可能」可謂在臺東縣警察局推動全面品質管理的過程中，所形塑之「鼓勵組織創新、容許犯錯學習型組織」的最佳寫照。依研究者觀察，也許受了容許錯誤、做中學的組織氣候下之影響，該局在推動許多上級機關、他單位不敢嘗試的變革措施經驗中，因為多了一些系統性思考的思維與評估，以及貫徹執行及對品質堅持，諸多變革雖暫未曾有「昨日黃花」之憾，有的只是「人存政舉、人去政息」的迷惘與不安，因此在「發光發熱」之後，領導者如何持續維護其熱度，如何再激發、維繫「有志之士」的熱情與活力，似乎更顯得重要。

景與目標的規劃，但不一定要親力親為、事必躬親，以免阻礙員工的原創性及潛能。領導者為了讓團隊能自主管理，不要有過多干預，必須適時地從組織中抽離。如此一來，組織成員就有參與心、投入情、權能感與責任感，不會任意背離組織，始終抱持對組織貢獻不懈的情懷。因此宅心仁厚與謙沖為懷的性格應是領導者必備的條件。

總結而言，高階領導者需扮演行動引發者、行為典範者、溝通協調者、卓越協助者、創意啟發者及衝突管理者的角色，務使團隊的成員認同團隊，進而甘心情願地成為團隊的合夥者，致力於共同願景的建立與追求，同時可不斷點燃成員的動機與熱誠，發揮團隊真誠合作潛在力量與綜效。

參、對警察人員的建議

一、終身學習，邁向富有的人生

成為富有的人，是許多人夢寐以求的事。富有包含了精神與物質兩個層次。然而精神富有的人往往比物質富有的人能體會出生命的真諦與價值。而精神富有的人有許多物質富有的人無法享有的珍貴帳戶，例如學習帳戶、知識帳戶、智慧帳戶、健康帳戶與人際帳戶，然而要豐富這些帳戶資產，只有終身學習，方可致之，一個人欲求能避免迷惘悲苦的過一生，能夠成為有生存能力，懂得生活之道，懂得追求生命的深層意義，除了學習，亦無他法。

學者吳明烈（2004）引用聯合國二十一世紀國際教育委員會於 1996 年發表的《學習：內在的寶藏報告書》及 2003 年出版的《開發寶藏：願景與策略 2002-2007》文件，指出終身學習的五大支柱有：1.學會與人相處；2.學會追求知識；3.學會做事；4.學會發展；5.學會改變。而如何成為終身學習者，應從以下層面逐步控制生命的寬度，與涵養重新出發的能量，1.建立終身學習的理念與態度；2.發展終身學習能力；3.妥適安排終身學習計畫與時間；4.善用各種學習方法與途徑；5.善用各種學習資源；6.參與團隊學習；7.從事自我導向學習；8.促使學習融入到生活；9.養成樂在學習的習慣；10.進行終身學習成效評估。學習是一輩子的寶藏，也是生命中可以帶走的饗宴，希臘哲學家 Heraclitus 曾言：「只有改變是不變的」(Changing alone is unchanging)，如何因應與主導改變的能力，創造富有的人生，讓人生在專業與心靈找到平衡點，端賴吾人如何看待學習的價值。

二、找回警察人員的熱情與源初的愛²³

對很多警察人員而言，為何投入警察事業，部分的人認為它為一份有固定待遇的工作，部分的警察人員認為它是一項可以實現追求公平、正義、增進社會福祉的終身事業，然而研

²³ 這個建議標題是仿效李宗勳教授 2006.7.10 在 T&D 飛訊第 47 期發表的「再探公共服務的意義、靈魂與價值－找回公務人員的熱情與源初的愛」一文之寫法，李教授與人為善，言行合一，以出世精神，實踐在社區意識、公民社會理念宣導入世之職志，其宗教家的情懷和無可救藥的樂觀主義性格，深深喚醒我沈寂多年對人群的關懷之初衷，以及當初投入警職，追求社會公平正義的理想打開重新出發的一扇門窗。

究者相信臺東縣警察局的絕大部分的警察人員在推動社區警政、品質改善、專業執法、為顧客創造價值的歷程中已找到自信與尊嚴；以及在被民眾與同儕、家人一次又一次的肯定中，激發工作及人群服務的熱情。然而，期待警察工作夥伴激發及維持工作熱誠、「歡喜做、甘願受」的同時，我們的高階領導者的以身作則，言行一致、慎思明辨與同仁同甘共苦似乎更為重要的。

三、適時休耕，涵養能量

「從前世界是圓的，人生是一條不能回頭的直線；現在世界是平的，人生卻變成圓的」²⁴，過去的觀念是讀書畢業，工作到老，然後等著退休的直線人生；但是現在的潮流是，學習、工作、修習、退休不斷循環的圓形人生。沒有休耕，土裡的養份來不及復原，農作物的收成就會一直的衰減，人不復如是嗎？

警察人員長期處於緊張、快節奏下，做時間、績效奴隸的病人，和正常健康人是背道而馳的，所以一個平衡的人生除了工作效率與表現外，兼顧健康、休閒、人際關係和追求生命鵲的及核心價值，應是警察人員不斷反思的問題。

肆、後續研究的建議

一、研究對象的建議

由於本研究的研究對象僅限於臺東縣警察局基層警察機關（4 個警察分局及各分駐、派出所）員警為抽樣對象，研究結論也僅可推估於母群體，因此往後的研究對象可以將台灣地區實施 ISO 品質管理制度或全面品質管理的全體警察單位及人員納入研究，其研究結果將更周延、務實。

另外，本研究係以內部顧客對內部行銷與組織績效之認知與評價為研究範圍，未能將外部民眾的感受與評價納入研究對象，後續研究者若能將內、外部顧客之評價與知覺同時列入研究範圍，相信對警政機關賡續推動全面品質管理工作將更具說服力，對其他各行政機關推動導入之策略定有指引之功效。

二、研究變項方面

本研究係以 ISO 品質管理制度之「內部行銷」作為核心概念作為自變項，來探討與組織績效之關係，惟依相關研究文獻分析，組織績效與組織公平認知、工作滿足感、內部服務品質、組織文化等均可能與其有關聯性及影響，因此建議後續研究者可以增加不同的後果變項，或者增加中介變項，更深入探討組織成員知覺實施內部行銷作為後，對於警察之組織績效有何助益。

²⁴ 受到士林推崇得過三次普立茲獎的紐約時報專欄作家《佛里曼》(Thomas Friedman)，他的新著書名就是《世界是平的》。

從本研究中結果得知，內部行銷各個構面及整體構面與組織績效各構面以及整體構面間均呈現中高度相關，惟內部行銷中之工作尊榮、溝通激勵、管理支持之攸關「團隊建立」之重要因素對組織績效並未檢驗出具有預測力，是否與各警察分局之高階領導者之領導風格與其型塑之組織文化有關，殊待驗證。

三、研究方法方面

質化方法在研究問題的啟發，政策和方案的拓展兩方面扮演重要的角色，但對於變項關係的分析與政策方案的評估方面，則儘量利用量化的分析方法（丘昌泰，1995）。

本研究係以問卷調查和文獻評論為主，建議未來進行相關主題之研究時，可以輔以質性研究方法，利用深度訪談法或焦點訪談法，再行瞭解內部行銷構面與組織績效的構面為何。俾量身訂做適合警察機關的內部行銷及組織績效之量表。

伍、研究貢獻

警政機關全面推動導入 ISO 品質管理制度已近 5 年，導入歷程及成效已引起產官學界之高度興趣與重視，競相投入研究之列。本研究係以推動全面品質管理成效卓著之臺東縣警察局所屬基層警察機關員警為研究對象，對整體之研究貢獻而言，有兩項說明：

一、整合公共管理、全面品質管理學理發展基層警察機關員警推動 ISO 品質管理制度之認同與感受度之量表

本研究首次以「內部行銷」為內涵之品質管理制度來探討與組織績效之關聯性，所發展出之量表涵蓋公共管理學理中之涵蓋公共管理（全面品質管理理論）中之「策略性人力資源發展模式」、「目標管理」、「參與管理」、「工作生活品質」、「團隊建立」、「工作豐富化」、「激勵」、「獎酬建立」、「知識管理」、「組織績效之評估項目」、「流程再造」、「轉換型領導」、「學習型組織文化之型塑」、「授權、授能」等概念，並可量測出其與組織績效之關聯性。相信本研究的結果與看法，將引起學界及行政機關實務界一些啟示與推動之興趣。

二、確認推動以內部行銷為內涵之 ISO 品質管理制度與組織績效之關聯情形

經由本研究分析結果，臺東縣基層警政機關推動 ISO 品質管理制度後，確讓各級員警提高品質意識，逐步將管理思維及作業模式內化到日常工作與生活中，並能在工作績效中釋放出活力、自信與能量，並且找回警察在民眾心中的地位，以及警察人員的尊嚴。因此，本研究期待對警政署及警察局長、分局長之相關建議能為警政機關推動全面品質管理及服務品質提升、團隊建立有一些拋磚引玉的作用，亦企盼為本研究研究者參與推動 ISO 品質管理制度能在警政機關推動之歷程中留下片爪鴻泥。

參考文獻

一、中文部分

王翠品，2002，「內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究－以H連鎖娛樂事業為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

內政部警政署，2002，「警察機關導入ISO 品質管理系統」，警政白皮書2002年版，頁214-220。

內政部警政署，2003，「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，頁267-275

內政部警政署，2004，「全面推動警政ISO 品質管理制度」，警政白皮書2004 年版，頁77-280

「內政部警政署推動警察分局、分駐（派出）所導入ISO 9000品質管理系統期前評估調查」結案報告，2001，頁1-35，網址：

<http://10.100.200.250/NSIS/nsis0103/nsis0103.htm>。

內政部警政署辦理「警察分局、分駐（派出）所導入ISO 9000品質管理系統」總結報告，2002，頁1-17，網址：<http://10.100.200.250/NSIS/nsis0103/nsis0103.htm>。

王保進，2002，視窗版 SPSS 與行為科學研究，臺北：心理。

王精文、黃淑琴，1999，「台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討」，第五屆服務管理研討會，頁121-132。

尤明雄，1995，「企業推行ISO 9000品保制度認證個案研究(以ASLS GWL公司為例)」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

丘和先，1996，「資訊系統在ISO 9000品保制度下之實證研究：以製造業為例」，國立中正大學資訊管理研究所碩士論文。

丘昌泰，1995，「公共政策－當代政策科學理論之研究」，臺北：巨流。

江岷欽、劉坤億，1999，「企業型政府理念·實務·省思」，臺北：智勝文化。

- 江岷欽，2002，T&D 飛訊論文集粹（第一輯）：「企業型政府新銓」，臺北：國家文官培訓所，頁 419
- 江岷欽、許道然，2002，「組織公民行為之研究」，T&D 飛訊第9期，國家文官培訓所。
- 李美華、李明寰、李承宇等譯，2002，Earl Babbie 原著，「社會科學研究方法」，臺北：時英。
- 朱素玥、李賜郎，2002，「內部行銷之研究-以百貨公司為例」。國立屏東商技術學報 第三期，頁 287-299。
- 李宗勳，2006，「再探公共服務的意義、靈魂與價值—找回公務人員的熱情與源初的愛」，T&D 飛訊第47期，國家文官培訓所。
- 吳定，2003，「公共政策辭典」，台北：五南。
- 吳明隆，2005，「SPSS統計應用學習與實務：問卷分析與應用統計」，台北：知誠。
- 吳統雄，2000，「電話調查理論與方法」，台北：聯經
- 吳三江，2001，「醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響之研究—以高雄市立醫院為例」，中山大學人力資管理研究所碩士論文。
- 吳志淵，1998，「企業內部行銷之探索性研究：以國內某石化廠為例」，國立中正企業管理研究所碩士論文。
- 吳仁捷，2005，「大學行政服務品質內部行銷滿意度模式之研究--以義守大學為例」，義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 吳思陸，2002，「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。
- 吳定，1990，「行政機關生產力衡量模式之研究」，行政院研究發展考核委員會編印，頁22

- 吳麗珍，1998，「評估理論—文獻與回顧」，警學叢刊，28卷4期，頁137-162。
- 吳麗珍，1997，「以公共政策評估理論之觀點評核我國『春安工作』」，中央警察大學警政研究所碩士論文。
- 吳麗珍，2005，執行「警政署推動分局、分駐(派出)所實施ISO9001品質管理系統」心得報告，未出版。
- 吳麗珍，2001，「公務機關與國家競爭力的關係」，未出版。
- 吳秉恩，1986，「組織行為學」，台北：華泰。
- 呂豐足(民85)，「老人扶療養機構的績效評估及其影響因素之探討」，中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 吳明烈，2004，「邁向富有的人生：成為終身學習者」，T&D 飛訊第28期，國家文官培訓所。
- 巫喜瑞、周逸衡，2001，「內部行銷導向在醫院護理人員管理上之應用」，醫院，34期，頁44-56。
- 巫喜瑞、黃俊英(2000)，「內部行銷概念及其與人力資源管理的比較」，卷23:3，頁125-133，企銀季刊。
- 巫喜瑞，2001，「服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究-銀行業之例」，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
- 沈洸洋，2002，「非營利組織志工內部行銷之研究」，義守大學管理研究所碩士論文。
- 邱皓政，2005，「社會與行為科學的量化研究與統計分析」，臺北：五南
- 李宜珍，2002，「內部行銷及員工工作滿足對員工顧客導向影響，國立交通大學管理科學學程碩士論文」。
- 李是惠，2002，「內部行銷作為影響顧客導向行為之研究-以S公司量販店為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

李招和，2006，「警察機關推行全面品質管理關鍵成功因素之研究」，亞洲大學經營管理研究所碩士論文。

李湘平譯，2005，久恆啓一原著，「圖解杜拉克管理精華」，臺北：先覺。

沈進成、張廷蓉，2002，「內部行銷、組織承諾、工作滿足感與顧客導向服務關係之研究—以主題樂園為例」，遊旅管理研究，第二卷，第二期，頁79-99。

李祥林、林晉寬、莊寶鵬，1998，「中小型專業服務組織之內部行銷作為」，屏東科技大學學報，7(4):頁291-304。

李興唐等，1977，「警察大辭典」，桃園：中央警察大學，再版，頁925-926。

李銓、李家瑋，2005，「內部行銷對工作滿足感與顧客導向關係之研究—以東森電話行銷部門為例」，銘傳大學「數位媒體發展與再造」學術研討會。

李友錚、賀力行，2004，「品質管理整合性思維」，臺北：前程企業管理有限公司。

李沛良，1994，「社會研究的統計分析」，台北：巨流

林水波、陳志瑋，1999，「顧客導向的政府再造策略」，政治科學論叢，第十期，頁319-354。

林文政，2004，「從內部行銷談人力資源管理」，就業情報網，網址：

<http://media.career.com.tw/>

林鈞賢，2003，「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。

林祥明，2004，「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

林佳慧，2005，「公部門政策行銷策略之研究」，T&D飛訊第39期，國家文官培訓所。

林財丁、林瑞發等譯，2006，Stephen Robbins 原著「組織行為」，第二版，台中：

滄海。

林逸舒，2003，「論公務人員生涯、學涯與職涯之調和與發展策略」，T&D 飛訊第11期，國家文官培訓所。

林公孚，2005，「如何認識與運用 ISO 900 系列標準」，品質月刊，41 卷 3 期，頁 26-27。

林榮竹，2005，「國軍基層單位導入 ISO 9001 品質系統之研究」—以陸軍某兵科學校工程組為例，中華大學土木工程學系碩士論文。

林珍玉，2004，「地方政府實施ISO制度對服務品質影響研究—以宜蘭縣政府為例」，佛光人文社會學院公共事務學研究所碩士論文。

邱吉鶴、黃宏光，20004，「企業績效估實務之探討」，臺北：行政院研究發展考核委員會。

施源欽、鄧國樑，2005，「建置警政機關導入 ISO 9001 品質管理系統成果—以臺東縣警察局為例」，中華警政研究學會會訊第三期，頁 8-23。

施能傑，2004，「建立組織績效管理引導員工績效評估的制度」，考銓季刊第三十七期，頁 79-94。

施卿琛，1994，「專案管制計畫之評估研究出國報告」，載行政院研究發展考核委員會編，行政院研究發展考核委員會出國人員報告彙編（二），頁17-36。

賴維堯，2001，「組織信任之研究」，空大行政學報，第11期。

侯俊彥，2003，「非營利組織中領導風格、內部行銷與組織績效關聯性之研究—以台南縣社區為例」，長榮大學經營管理研究所碩士論文。

「品質管理系統實務」，2002，桃園：科建管理顧問。

胡夢蕾，2004，「內部行銷與工作滿意度之研究—以台灣國際飯店為例」，旅遊管理研究，第三卷，第二期，頁1-25。

孫本初、陳諱森，1996，「以服務品質再造警政新氣象」，公務人員月刊，第二期，

頁 26-27。

孫本初，2000，「英、政府再造經驗對我國的啓示」，人事月刊，第三十卷，第二期，頁 4-17。

孫本初，2000，「轉換型領導對台北市政府行政績效影響之研究」，台北市政府研究發展考核委員會委託

孫本初，2006，「人力資源管理中參與管理概念之探討」，T&D 飛訊第43期，國家文官培訓所。

孫本初，2005，「論授權與回應間之衝突及解決之道」，T&D 飛訊第39期，國家文官培訓所。

孫本初，2005，「公共管理」，第四版，臺北：智勝文化

孫本初，2006，新公共管理，臺北：一品文化

孫本初、江岷欽、Golembiewski，1999，「公共管理論文精選」，臺北：元照

高明君，1999，「醫院實施ISO 9002 品保認證與成效差異分析研究」，中國醫藥學院管理研究所碩士論文。

康譽瓊，2001，「內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究--以證券營業員為例」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

許道然，2003，「公部門組織信任與組織公民行為關係之研究」，空大行政學報第13期。

梁殷禎，1998，「服務員工知覺之內部行銷作為、角色知覺與顧客導向間關係之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

郭振生（2003），「內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究——以台南地區國民小學為例」，南華大學管理研究所碩士論文。

章光明、黃啓賓，2003，「現代警政—理論與實務」，臺北：揚智。

章光明，2006，「我國警察人力資源發展芻議」，T&D 飛訊第47期，國家文官培訓所。

- 章光明、李湧清、吳麗珍、黃啓賓，2006，「警察機關導入ISO之歷程與未來」，中央警察大學學報第43期，頁33-72。
- 莊文玟，2005，「內部行銷、工作滿足感及離職傾向關係之研究—以國際觀光旅館餐飲部門為例」，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- 莊瑞琦，2005，「主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究-以嘉義市政府為例」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳彥甫，2004，「公共管理」，臺北：考用。
- 陳立中，1991，「警察行政法」，著者自行發行，增訂版，頁103-104。
- 陳富祥，2005，「組織文化、ISO 品質管理制度對內部服務品質與組織績效影響之研究—以臺灣地區各縣市警察局為例」，南華大學管理科學碩士論文。
- 陳文宗，2004，「內部行銷與領導風格對工作滿意度及顧客導向行為影響之研究—以桃園消防局為例」，元智大學管理研究所碩士論文。
- 張笠雲，1986，「組織社會學」，台北：三民。
- 陳鈴惠，2003，「人物資源管理對人力資本與組織績效之影響—人力資本投資觀點」。國立台灣科技大學碩士論文。
- 陳彥銘，1998，「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」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳耀茂，2001，「談TQC 與ISO 9000 系列的互補關係」，品質管制月刊，五月，頁48-49。
- 郭建良，2003，「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」，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 張嘉娟，2004，「員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究--以集團企業子公司員工為研究對象」，中原大學企業管理學系碩士論文。
- 張延蓉，2003，「內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向服務關係之研究—

- 以主題遊樂園為例」，南華大學旅遊事業管理學研究所碩士論文。
- 張錫惠，1994，「非營利組織經營管理研修粹要」，臺北：洪建全基金會。
- 黃俊英，2005，「行銷學的世界」，臺北：天下遠見。
- 黃杏文，1997，「內部行銷導向作為與組織承諾關係之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃淑琴，1999，「台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討」，靜宜大學企業管理學系碩士論文。
- 黃育振，2005，「ISO 9001 品質管理系統之探討」，品質月刊，41 卷 3 期，頁 16-20
- 黃永富、王淑樺、徐惠玉、陳岳揮、傅曼姍、蔡慧琴(2000)，「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。
- 黃俊英，2000，「多變量分析」，臺北：華泰。
- 詹宜今，2000，「由內部行銷探討銀行業採用資訊技術之組織創新成效」，東吳大學國際貿易管理研究所碩士論文。
- 葉若春，1999，「ISO 9000 應用在行政機關之研究－以稅務及地政為民服務業務品質提升為例」，臺北：行政院研究發展考核委員會。
- 楊忠勳、周兆良，2004，「公共電視台內部行銷之研究」，銘傳大學「數位媒體發展與再造」學術研討會。
- 戴久永審訂，2003，「品質管理」，S.Thomas Foster原著，臺北：智勝。
- 楊永年，2005，「組織行為」，桃園：中央警察大學。
- 鼎新電腦網站，2005，網址：<http://www.dsc.com.tw>
- 劉世林等人，1990，「基層警察機關服務環境再造之研究」，臺北：行政院研究發展考核委員會。
- 蔡雅芳、胡哲生，2003，「網路型市場內之干擾性交易價值探索－醫療產業」，

- 第二屆服務業行銷暨管理學術研討會，嘉義大學。
- 蔡勝男，2003，「政府部門績效評估提升行政效能的省思」，T&D 飛訊第13期，國家文官培訓所。
- 劉毓玲譯，1993，Osborne & Gaebler原著，「新政府運動」，臺北：天下遠見。
- 劉毓，2001，「全球品質管理狂潮」，台北：水星文化
- 歐錫昌，1995，「ISO 9000 認證風潮－作假高品質？天下雜誌」，第171期。
- 鄧文宏，2005，「組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性研究-以復華金融控股公司為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 劉素雯，1999，「ISO 9000 品質認證對經營績效及股價之影響－以台灣製造業為例」，政治大學會計研究所碩士論文。
- 蕭富峰，1998，「內部行銷」，臺北：天下。
- 閻鐵民，2005，「從學者的研究看 ISO 9001 品質管理系統的績效」，品質月刊，41卷3期，頁21-24。
- 謝秀能，2002，「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。
- 謝宗興，2003，「企業導入ISO 9001：2000年版品質管理系統之研究」，逢甲大學工業工程研究所碩士論文。
- 顏榮昌，2006，「從政府機關組織溝通現況檢視其組織效能之研究」，T&D 飛訊第39期，國家文官培訓所。
- 韓建玲，1997，「內部行銷對顧客導向行為影響之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 榮泰生，2006，「SPSS與研究方法」，臺北：五南。

二、英文部分

- Banes, James G. (1989), "The Role of Internal Marketing: If The Staff Won't Buy IT Why Should The Customer?" Irish Marketing Review, 4 (2), 11-21.
- Berry, L. L. (1981), The Employee as Customer, Journal of Retail Marketing, Vol.3, (March), pp.25-28.
- Berry, L. L. (1984), Services Marketing is Different., In Lovelock, Christopher. H. (ed.), Service Marketing. Englewood Cliffs, N.J. :Prentice Hall.
- Booms, Bernard H. and Mary Jo Bitner (1981), " Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms, " in Marketing of Services, Association, pp.47-51.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991), Marketing Services :Competing Through Quality, New York : The Free Press.
- Campbell, J.P (1977) ., " On the Natural of Organizational Effectiveness, " Jossey, San Franciscos.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001), How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation, Journal of Business Research, Vol. 51(January), pp.11-24.
- Collins, Brett and Adrian Payne (1991), "Internal Marketing: A New Perspective for HRM," European Management Journal, 9 (3), 261-270.
- Duquette, D. J. and Stowe, A. M. (1993), "A Performance Measurement Model for the Office of Inspector General," Government Accountants, Summer, pp. 27-50.
- Etzioni, A. (1960) , "Two Approach to Organization Analysis: a Critique and a Suggestion," Adimistrative Science Quarterly , 5(1), pp.257-278.
- Ferguson, C.R. & Dickinson, R.(1982), Ritical Success Factor for Directors in the Eighties, Business Horizons, May-June, pp.14-18.

- George, W. R. & Gronroos C. (1989), Developing Customer-Conscious Employee at Every Level Internal Marketing, in Handbook of Services Marketing, Carole A. Congram and Margaret L. Friedman, eds., AMACOM, New York.
- Gronroos, C. (1981), Internal Marketing-Theory and Practices, in American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings.
- Gummesson, E. (1992), Using Internal Marketing to Develop a New Culture-the Case of Ericsson Quality, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.2, No.3, pp.23-28.
- Joseph, W. B. (1996), Internal Marketing Builds Service Quality, Journal of Health Care Marketing, Vol.16, No.1, pp.54-59.
- Johnson, E. M. & Seymour, D. T. (1985), The Impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking, in The Service Encounter, John, A. C. & Carol E. S., eds, Lexington, MA: D.C. Heath.
- Kast, F. E. (1985), Organization and Management, New York : McGraw-Hill Book Co., (4th ed.).
- Kanji, G. K. (1998), "An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective", Total Quality Management, 9 (1) : pp67-78.
- Kast, F. E. (1985), Organization and Management, New York : McGraw-Hill Book Co., (4th ed.).
- McCathy, E. J. (1964), Basic Marketing: a Managerial Approach, Homewood, IL, Irwin Inc.
- Piercy, N. and N. Morgan (1991), "Internal Marketing- The Missing Half of The Marketing Programme", Long Range Planning, 24 (2), 82-93.
- Piercy, N. & Morgan, N. (1991), Internal Marketing-The Missing Half of the Marketing Program, Long Range Planning, Vol.24, No.2, pp.82-93.

- Richard J. Varey (1995). "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges" ,International Journal of Service Industry Management , 6 (1), 40-63.
- Rafiq, M. & Ahmed P. K. (1993), The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. Journal of Marketing Management, Vol.9, pp.219-232.
- Robbins s.p. (1990), Organization theory : Structure, Design and applications (5thed) _____
Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Seashor, S.E. and Yuchtman, E. (1967) , Factorial analysis of organizational performance. Administrative Science Quarterly, 12(3),pp.377-395.
- Sorber, B. (1993)," Performance Measurement in the Central Government Departments of the Netherlands," Public Productivity & management Review, (Fall), pp.59-68.
- Rockart, J.F.(1979), Hief Executives Define Their Own Data Needs,Harvard Business Review, March-April, pp.81-93.
- Szilagyi, A. O. (1981), Management and Performance, California : Goodyear Publishing company Inc.
- 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.

【附錄 A】

與警察機關推動導入 ISO 品質管理制度學術論文摘要報告一覽表

編號	1	2	3	4
作者	吳思陸	林鈞賢	林祥明	陳富祥
年代	2002	2003	2004	2005
研究主題	警察機關推動 ISO 國際品質管理系統之研究	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	ISO 品質管理系統導入警察派出所之研究	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
研究對象	台北市政府警察局中山分局、桃園縣警察局桃園分局等實際推動相關人員	彰化縣警察局參與 ISO 9001:2000 品質管理制度之相關人員為研究範圍	台北市政府警察局中正第一分局派出所主管及承辦員警	以台灣區各縣市警察局之各級員警為研究對象
研究方法	質性（深度訪談）	質性（深度訪談）	質性（深度訪談）	量化
重要發現	1、藉由導入 ISO 品質管理制度，建立以顧客為導向之警政制度，可提昇民眾之滿意度。 2、首長的決心與支持、同仁的共識與參與，是推動成功的關鍵因素。 3、對 ISO 認知不足、致缺乏認同、文件系統產生壓力是各	1、本專案的執行過程中，在宣導方面似乎有不足處。 2、執行本專案的工作多落在少數人身上，形成勞逸不均的現象；參與者疲累不堪，成效有限。 3、執行專案之相關人員協調溝通能力與熟悉新制運作的程	1、派出所導入 ISO9001:2000 品質管理系統在內部管理內部管理的標準化、程序化、文件化與民服務方面獲有效益，但在其他部分幾乎未完全達到派出所的預期效益。 2、派出所導入	1、對組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效4個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

	警察機關推動過程中普遍遭遇的問題。 4、警察機關委託顧問公司協助建置系統須審慎評估。 5、警察機關推動ISO 管理系統確有助益。 6、強調持續推動各項改善服務品質工作，確保警察機關ISO 管理系統的效能。	度，關係到專案實行之成敗。 4、激勵誘因不足。	ISO 9001:2000品質管理系統過程中，確實出現組織病象。 3、在該論文中提及：受訪員警中 55.76%表示肯定 ISO 具體執行成效，有 7.4% 抱持悲觀態度。其中主要肯定者以「程序明朗」、「控管較為嚴謹」等意見最多。悲觀者主要意見是「較不順暢，牽絆較多」及「窒礙難行」。	育程度、服務單位、服務年資、目前職務、擔任工作等8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6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。
具體改善措施	1、統合全面推動 ISO 管理系統之實施範圍。 2、精進各項業（勤）務，建立合理化之工作流程。 3、統合建置文件系統，有效移轉推動 ISO 之知識與經驗。	1、加強宣導措施。 2、全面電腦化作業。 3、強化教育訓練。 4、建立對應的獎勵制度。 5、持續定期考評。	1、精進 ISO 品質管理系統之標準化、程序化、文件化的要求，建立檔案管理制度，改善環境空間。 2、學習 ISO 精神，不要為 ISO 而 ISO。	1、賡續推動 ISO 品管制度，以提升組織績效。 2、建立溝通平台，以化解抗拒變革。 3、重視內部服務品質，以提高工作滿意度。 4、組織文化轉

	4、警政署與各警察機關分別設立專責推動編組。 5、訓練專業種子師資。 6、透過教育訓練與溝通協調凝聚推動力量。 7、建構資訊化管理系統。 8、績效指標明確化。 9、設立具有激勵誘因之獎勵制度。		3、建立溝通平台，強調警察專業的標準作業程序（SOP）之重要。	型，以增進組織競爭力。 5、規劃適配品管理制度、以塑造優質形象。
優點	訪談之面向集中在：ISO 導入時所遭遇之困難、影響警察機關導入ISO成敗之重要因素、所獲得之效益、可持續進行改善品質之作爲以及未來之期待等面向均已涵蓋。	善用回溯性之訪談方式，使受訪者比較ISO導入前、後，警察機關各項作爲之差距，並以比較研究之面向，詢問受訪者對於工作表單之認知程度。	深入派出所，訪談派出所主管以及承辦警員，對於瞭解ISO在派出所之推動情形，甚具價值。	以台灣省各縣、市政府警察局爲問卷對象，運用回溯式問法，善用抽樣之技巧，使本文甚具代表性。
缺點/問題	該文所描述之內容，僅憑承辦人、主管（關）等受訪者個人意	審視其訪談之對象，在警察人員中，共計訪談18位，僅1位	所施作之單位，爲台北市政府警察局中正第一分局爲主，其研究	該研究中，並未提及問卷發放方式，因爲發放方式將影響本研究

	見，未能顧全實行狀況之描述，以及當時實施ISO後之相關治安、為民服務數據之變化，尚屬可惜，且如能有相關問卷之佐，應更能反映該文之價值。	是外勤人員，有無代表性，殊值思考；另有8位「警察之友」，既是警察之友，則對於警察之表現，基於情誼，當然極端支持，亦即是該訪談取向可能出現極端值、效度如何，可想而知。	結果尚未能推展至其他單位。	之信、效度，甚或可供後續研究之參考，疏為可惜。
出處	台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班	大葉大學國際企業管理學系碩士論文	大葉大學國際企業管理學系碩士論文	南華大學管理科學研究所碩士論文

資料來源：

- 1.章光明、李湧清、吳麗珍、黃啓賓，2006，「警察機關導入ISO之歷程與未來」，中央警察大學學報第43期，頁26-28。
- 2.本研究整理。

【附錄 B】

內政部警政署 94 年下半年稽核初次導入 ISO9001 品質管理系統分局及所屬分駐(派出)所檢核表

壹、分局部分

項 目	工 作 要 求	稽 核 內 容	受稽核人員	備 考
四、品質管理系統(一)	一、一般要求 建置分局四階文件(品質手冊、作業程序書、作業標準書、表單)(4.2.1-4.2.2)	一、品質手冊：(4.2.1-4.2.2) ☐ 說明分局長、副分局長及各組、隊、中心、所職掌與勤業務項目。 ☐ 說明分局品質政策(另應函知所屬單位並公布)。 ☐ 說明分局量化目標(應公布)。 ☐ 條文第 4-8 章規定規劃情形。 ☐ 依 ISO9001 標準應排除的條款與理由。 ☐ ISO9001 條文與四階文件展開對照表。 二、作業程序書、作業標準書、常用空白表單之整理及發布。 三、下列文件應置於工作者易取得處所(得為電子檔)： ☐ 公文製作、案件收發之流程與時限管制作業。(4.2.3 文件管制) ☐ 檔案保存之相關規定與流程。(4.2.4 紀錄管制) ☐ 內部稽核作業程序(8.2.2 內部稽核) ☐ 勤、業務不合規定之處理作業程序。(8.3 不合格案件管制) ☐ 勤、業務執行缺點與風紀案件之改善。(8.5.2 矯正措施) ☐ 勤、業務預防缺失措施。(8.5.3 預防措施)	承辦業務組 長 承辦人 分局長 管理代表 (加線為主 要稽核對象)	本章配 分 15 分
四、品質管理系統(二)	二、文件管制(4.2.3) (一)公文、受(處)理案件之收發、製作、修訂、廢止及處理，應依公文作業程序、時限。 (二)廢止或失效之法令、作業規定、表格等，應收回或銷毀或註記作廢，以	抽檢 94 年 9 月至稽核當月，公文發文 3 件及人民陳情案 2 件為原則： 一、公文、受(處)理案件處理 ☐ 是否掛號(登記)、簽辦、移送、列管、稽催？ ☐ 是否於時限內完成？ 二、四階文件 ☐ 公告、分送與簽收。 ☐ 是否最新版本？ ☐ 核對業務作業流程與作業程	分局一組 各組、中心、警備隊	

項 目	工 作 要 求	稽 核 內 容	受稽核人員	備 考
	免誤用。	序書是否相符？(必檢：民眾滿意度調查、勤業務督考作業、內部稽核作業、守望相助作業； <u>得檢</u> ：其他)。		
四、品質管理系統(三)	三、紀錄、檔案管理 公文書應依規定歸檔、保存與管理(4.2.4)。	三、紀錄、檔案管理 ☐ 公文、受(處)理案件是否依規定歸檔？ ☐ 調卷是否容易？ ☐ 檔案管理是否良善？		
五、管理責任(一)	一、品質政策的訂定與宣達(5.1.-5.3)	訪視分局長(或管理代表)訂定分局政策： ☐ 分局長如何制定分局品質政策？有無公布？ ☐ 分局政策是否符合警察任務及民眾要求？ ☐ 為達成政策，各單位人員如何分工？ ☐ 品質政策宣達，是否有紀錄可稽？	<u>分局長</u> <u>管理代表</u> <u>各組、中心、警備隊</u> <u>主管</u> (加線為主要稽核對象)	本章配分 15 分
五、管理責任(二)	二、品質目標規劃與達成方法(5.4) (一)各單位應策訂量化目標(得依月、季或年度)，並規劃達成目標之方法。 (二)目標達成率應提管理審查會議審查。	勤、業務目標設定 ☐ 分局目標是否與品質政策相符？ ☐ 目標是否結合分局轄區狀況？ ☐ 目標是否可以測量？ ☐ 如何達成目標？達成度如何？ ☐ 分局、各組、中心、隊品質目標為何？(本項必檢)。 ☐ 抽檢 94 年 9 月至稽核當月分局各組、所、隊宣達目標之情形。	<u>分局長</u> <u>管理代表</u> 各組、中心、警備隊 (加線為主要稽核對象)	
五、管理責任(三)	三、管理審查(績效管理)(5.6) 各單位於管理審查會議中檢討與改善勤、業務運作及目標達成程度，並就缺失進行矯正及追蹤辦理成效。	管理審查會議實施、決議及執行情形： ☐ 品質政策與品質目標達成情形與檢討。 ☐ 民眾需求與滿意度調查提會審查與改進決議。 ☐ 年度、日常各項勤、業務督考資料之統計與分析，提會審查與改進決議。 ☐ 重大缺失與風紀案件檢討及預防措施提會審查與改進決議。 ☐ 內部稽核結果提會審查與改進。 ☐ 全般刑案資料統計與分析提會審	<u>分局長</u> <u>管理代表</u> 承辦組長 承辦人 (加線為主要稽核對象)	

項 目	工 作 要 求	稽 核 內 容	受稽核人員	備 考
		查與改進決議。 ☐ 交通事故統計與分析提會審查與改進決議。 ☐ 民眾陳情統計與分析提會審查與改進決議。 ☐ 會議決議事項分辦情形。 ☐ 會議決議列管、追蹤情形。		
六、資源管理(一)	一、人力資源管理(6.2.2) (一)各單位應規劃員警術科及學科訓練。 (二)其他因執行勤、業務所需專業訓練。 (三)推動 ISO 之教育訓練情形。 (四)教育訓練教材、紀錄等資料須保存。 (五)員警對分局政策、目標、作業程序等認知及熟悉程度。	抽檢 94 年 9 月至稽核當月訓練業務 ☐ 新進人員是否實施到職教育？ ☐ 是否規劃並實施常年訓練？ ☐ 是否規劃、實施務專業訓練？ ☐ 是否實施 ISO 講習？ ☐ 課程簽辦、學員簽到、授課教材、測驗結果等資料是否完整？ ☐ 測驗不及格人員是否加強訓練？ ☐ 抽查分局組長、員警各 2 人，說明分局政策、目標和作業程序。	業務組 各組、中心、警備隊	本章配 分 15 分
六、資源管理(二)	二、設備資源管理(6.3) (一)廳舍管理與安全檢查(參考行政院秘書處編印，事務管理手冊，至行政院網站下載) (二)財產管理。(參考行政院秘書處編印，事務管理手冊，至行政院網站下載) (三)裝備檢查：員警執行業(勤)務所需之裝備與車輛，應管理與維護。 (四)與人民權益相關之業(勤)務裝備、器材，應定期送專業機構調校，並保存相關保養、調校紀錄。(7.6) (五)與員警安全相關之執勤裝備、器材，使用與維護。	抽檢 94 年 9 月起至稽核當月紀錄： ☐ 廳舍部分 分局廳舍維護、修繕、安全檢查等紀錄。 ☐ 財產管理： 財產、裝備器材(含警用、刑事、交通、資訊)清冊、盤點之紀錄。 ☐ 裝備檢查 抽查 94 年上(下)半年至稽核當月，裝備檢查之缺點改善情形及紀錄。 ☐ 裝備器材校準 酒測器、雷達測速器、分局緊急用發電機、偵訊錄音(影)器材、保存檢體設備(如保管尿液冰箱溫度)…等調校情形或送校紀錄。 ☐ 槍、彈、防彈衣、盔等領用及管收與紀錄。	各組、中心、警備隊	

項 目	工 作 要 求	稽 核 內 容	受稽核人員	備 考
八、量測、分析與改善(一)	一、量測與分析：(8.2、8.4) (一)民眾需求與滿意度調查分析。 (二)年度與日常勤、業務督考情形與分析。 (三)內部稽核情形與分析。 (四)全般刑案、交通事故及民眾陳情統計與分析。 二、內部稽核(8.2.2)依內部稽核作業程序實施。 三、不合格勤、業務矯正及預防措施(8.3)(8.5.2)(8.5.3) 勤、業務不合格者，應實施改善及預防再發生。	一、抽檢 94 年 9 月起至稽核當月： ☐民眾需求與滿意度調查。 ☐勤(業)務督考統計與分析。 ☐內部品質稽核與分析。 ☐全般刑案統計與分析。 ☐交通事故統計與分析。 ☐民眾陳情統計與分析。 ○案件是否依規定處理？結果是否答復陳情人？ ○有無定期分析陳情內容？ ○有無改進且有防制措施？ ☐是否依各項統計資料提出改進措施？ 二、內部稽核 ☐是否執行內部稽核？ ☐內部稽核人員是否經訓練？ ☐不合格案件，受稽核單位矯正措施是否有效？有無預防再發生？ ☐缺失矯正是否追蹤？ ☐缺失案類之預防措施。 ☐稽核結果提管理審查會。 ☐相關資料應保存備查。 三、不合格勤、業務矯正及預防措施 (一)抽檢 94 年 9 月至稽核當月，民眾陳情或上級交查案件處理情形： ☐案件是否依規定處理？處理結果是否答復陳情人？ ☐有無定期統計、分析陳情內容？ ☐有無改進防制之措施？ (二)抽檢 94 年 9 月至稽核當月，勤、業務督導缺失之處理： ☐勤、業務督導不合格案件之改正是否再確認。 ☐督導報告應改進事項，有無統計、分析？ ☐有無研擬防制措施？ (三)重大違紀、違法案件之檢討及防制措施。	各組、中心 警備隊	本章配分 35 分 (含勤業務創新或精進作為 20 分)
八、量	一、改善(勤業務創新或精進作為)(8.5.1-8.5.3)	一、本項以各分駐(派出)所之創新或精進作為為主要評分項目。 二、分局本部(含各組、中心)得提報	各組、中 心、警備隊	(勤業務創新或

項 目	工 作 要 求	稽 核 內 容	受稽核人員	備 考
測 、 分 析 與 改 善 (二)	各分駐(派出)所應針對所內勤、業務及人員管理等，<u>提出創新或精進作為5項以上，最多不超過10項</u>，並將所有作為詳細記錄、做改進前後之對照比較，供評分及日後擴大辦理之參據。	精進創新作為5項以上，最多不超過10項。 三、評分原則： 每案之「獨特(或精進)程度」、「完成困難度」及「執行成效」列入評分依據。 四、評分標準： (一)創新或精進，極具績效，兼具原創性、挑戰性，可供標竿學習者，每案4分。 (二)創新或精進，且有高度執行績效者，每案3分。 (三)創新或精進，且有中度績效者，每案2分。 (四)創新或精進，尚具績效者，每案1分。 (五)僅提案無績效，或係執行法令規定或上級規劃之勤、業務而無精進者，不予給分。 五、單項分數計算 評審員該項評分總和之平均值。 六、分局總分計算： (一)分局得分公式：(各所創新或精進作為分數總和÷所數)＋(分局各單位創新或精進作為總分×25%)。 (二)各所創新或精進作為最高20分。 (三)「分局各單位創新或精進作為總分×25%」最高5分。		精進作為20分)

貳、分駐(派出)所部分

項 目	工 作 要 求	稽 核 內 容	受稽核人員	備 考
四、品質管理系統	一、一般要求(4.2.1-4.2.2) (一)四階文件建置 (二)文件應置於辦理人員工作易取得處所及保持常新(得以電子檔) 二、文件管制(4.2.3) 公文、受(處)理案件之收發、處理、審核、送件及廢止等，依公文、案件之作業程序處理。 三、紀錄管制 公文、受(處)理案件應依紀錄管制規定，分類、登錄、索引、儲存、調用、維護及作廢等流程管理(4.2.4)。	一、抽查文件： ☐分局品質手冊 ☐受理各類案件程序書。 ☐受理各類案件標準書。 ☐各項表單。 ☐各該所員警工作分配表(應核章、公布) 二、抽查94年9月至稽核當月，分局來文、受處理及自破案件1至3件： ☐是否依收發、處理、審核、送件及歸檔等流程處理？ ☐製作格式及內容是否符合規定？ 三、抽查各該所檔案管理(得以電子檔管理) ☐抽查94年9月至稽核當月，分局來文管理與保存。 ☐受(處)理案件紀錄簿冊、統計表、斑點圖、員警績效等內部檔案之管理與存放。 ☐勤(業)務、統計資料等空白表單是否為標準版本？空白簿冊存放與管理是否良善？ ☐其他與治安、交通及為民服務有關措施紀錄之存放(如：宣傳單、布條、公物櫃…等存放管理)。	<u>承辦人</u> <u>所長</u> (加線為主要稽核對象)	
五、管理責任	一、品質政策、目標的訂定與宣達(5.1-5.5)。 二、管理審查(5.6)	一、分局政策、目標之執行： ☐抽檢勤教紀錄簿宣達、溝通分局品質政策、目標之紀錄。 ☐各該所品質目標展開表是否與分局政策、目標及該所轄區治安、交通狀況相符？(必檢) 二、下列各項資料得由分局提供，有關該所應辦事項，應有辦理紀錄： ☐品質目標達成情形。 ☐民眾需求與滿意度分析。 ☐治安、交通、民眾陳情案件等統計分析。 ☐勤、業督考缺失案件檢討及	<u>所長</u>	

項 目	工 作 要 求	稽 核 內 容	受稽核人員	備 考
		預防措施。 ☐ 員警績效管理：有無依各項統計資料提出改進措施？		
六、資源管理 (一)	一、人力資源管理(6.2.2) (一)員警執行勤、業務不當或缺乏知能者應施予(或向分局申請)教育訓練。 (二)為推動所內管理之其他教育。	一、抽查 94 年 9 月至稽核當月，督導報告或退辦案件，執行勤、業務不合格人員之教育訓練情形(必檢)。 二、其他教育訓練(得檢)。 三、考詢員警 2 人對分局政策、該所工作目標及執执行程序之認知及執行(必檢：單一窗口程序、受理汽、機車報案、領回程序；得檢：其他程序書及指導書)。	<u>所長</u> <u>各員警</u>	
六、資源管理 (二)	二、設備資源管理(6.3) (一)廳舍管理。 (參考行政院秘書處印，事務管理手冊) (二)財產管理。 (參考行政院秘書處編印，事務管理手冊) (三)應勤裝備、與人民權益相關之裝備、器材調校與紀錄(7.6)。 (四)執勤裝備、器材等之保養與維護。	抽檢 94 年 9 月起至稽核當月，下列各項紀錄： 一、廳舍安全與維護情形。 二、財產管理 ☐ 財產登記與管理。 ☐ 財產、裝備、器材等保養、盤點紀錄。 三、裝備檢查 ☐ 94 年下半年(或上半年)裝備(含警用、刑事、交通、資訊)檢查紀錄。 ☐ 裝備檢查缺點改善情形及紀錄。 ☐ 酒測器、雷達測速器、緊急用發電機、偵訊錄音(影)器材、保存檢體設備(如保管尿液冰箱溫度)等維護、調(送)校紀錄。 四、槍、彈、防彈衣、盔等領用及管收之程序與紀錄。	各承辦人、 保管人員	
六、資源管理 (三)	三、工作環境規劃情形(6.4)： (一)內部空間規劃 依室內空間規劃、布置合宜辦公、受(處)理案件區域。 (二)5S 情形 1.環境整理。 2.檔案、設備整頓。 3.環境清掃。 4.環境、桌椅、儀器清潔及美化。	一、各該所作業區規劃 ☐ 值班檯、工作作業區。 ☐ 偵詢區。 ☐ 電腦作業區。 ☐ 文書檔案區 ☐ 其他(依需求規劃) 二、5S 實施情形 ☐ 各該所辦公室、廁所、廚房、值勤室、備勤室、民眾等候室整齊、清潔。 ☐ 執勤員警儀容應整齊清潔，服務態度良好。	<u>承辦人</u> <u>副所長</u> <u>所長</u>	

項 目	工 作 要 求	稽 核 內 容	受稽核人員	備 考
	5. 員警服儀、態度。 (三) 內部管理規劃。 (四) 服務項目及流程公告。	三、各該所內部看板管理 ☐ 分局及各該所品質目標表。 ☐ 各該所當月工作目標、績效及員警個人績效統計表。 ☐ 前季轄區全般刑案、交通事故、人民陳情案件等統計、分析。 ☐ 治安、交通斑點圖(舊檔應存檔供參)。 ☐ 未破案件管制表。 四、受理案件看板區 ☐ 刑案單一窗口受理報案及處理流程圖。 ☐ 受理汽機車失竊報案、領回流程圖。 ☐ 申報流動戶口登記作業流程圖(依受理案件情形公布)。 ☐ 申辦對保作業流程圖(得依受理案件情形公布)。		
七、勤、業務實施與管理	一、勤、業務之管理 (一) 業務、勤務作業表單、程序書及指導書應保持常新並置於易取閱之處所(7.5.1)。 (二) 受(處)理案件應依程序處理、並經主管審核批准，移送相關機關、單位或申請(報案)人。(7.2)(7.5.1) (三) 移送文書、人犯之安全管理(7.5.5)。 (四) 受(處)理案件應編號歸檔，作為列管追蹤識別依據(7.5.3) (五) 妥善保管民眾或其他機關代保管物品(7.5.4)	一、抽查案件程序書： ☐ 抽檢受(處)理案件紀錄、程序書及標準書是否最新版？ ☐ 是否置於易取得之處所？(得以電子檔存取) 二、抽檢 94 年 9 月至稽核當月，受理各類案件紀錄表、刑案單一窗口報案三聯單、四聯單、其他案件各 2 件： ☐ 是否依程序處理？ ☐ 主管是否確實審核？ ☐ 有無依規定結案？保存？ ☐ 考詢現場執行勤(業)務員警 2 人是否熟悉勤、業務案件處理之標準及程序？ 三、文書、案件移送、人犯解送分局等執行之程序及交接紀錄。 四、案件是否依規定編號(或掛號)、列管、存檔？ 五、代保管物品管理 ☐ 司法寄存文書之管理。 (參照本署 93.02.06 警署刑司字第	承辦人 副所長 所長	

項 目	工 作 要 求	稽 核 內 容	受稽核人員	備 考
		0930019212 號函修訂內容辦理) ☐ 民眾拾得物受理、領回、保管情形是否依程序辦理？ 是否有紀錄？		
八、量測、分析與改善(一)	一、量測和監督(8.2.2)(8.3)(8.5.2)(8.5.3) (一)各勤、業務應統計執行成果。 (二)勤、業務不合格者，應依規定實施改善及預防再發生。	一、抽查 94 年 9 月至稽核當月正副主管督(帶)勤情形與紀錄。 二、抽查 94 年 9 月至稽核當月督導通報，審查下列紀錄： ☐ 勤、業務不合格案件項目是否統計分析？ ☐ 有無改正紀錄？措施是否有效？ ☐ 重大違紀、違法案件檢討及防制措施。 ☐ 缺失部分是否持續追蹤？是否提出預防措施？ ☐ 相關資料應保存查考。	所長 副所長 承辦人	
八、量測、分析與改善(二)	二、改善(8.5)(勤業務創新或精進作為) 各該所應針對所內勤、業務及人員管理等，提出創新或精進作為至少 5 項， <u>最多不超過 10 項</u> ，並完成改進，所有作為應詳細記錄、做改進前後之對照比較，供日後擴大辦理之參據。	一、各所應提出 5 項以上， <u>最多不超過 10 項之創新或精進作為</u> 。 二、評分原則： 每案之「獨特(或精進)程度」、「完成困難度」及「執行成效」列入評分依據。 三、評分標準： (一)創新或精進，極具績效，兼具原創性、挑戰性，可供標竿學習者，每案 4 分。 (二)創新或精進，且有高度執行績效者，每案 3 分。 (三)創新或精進，且有中度績效者，每案 2 分。 (四)創新或精進，尚具績效者，每案 1 分。 (五)僅提案無績效，或係執行法令規定或上級規劃之勤、業務而無精進者，不予給分。 四、單項分數計算 (一)該項評分各評審員之平均數。 (二)各所最高取 20 分，分數併入分局計分。	所長 副所長 承辦人	

說明：分局與所屬分駐(派出)所合併計分。

資料來源：內政部警政署「推動警察機關導入 ISO9001 品質管理系統暨驗證工作：94 年下半年稽核評鑑實施計畫」

【附錄 C】研究假設驗證結果彙整表

C-1 員警個人背景變項對 ISO 品質管理制度評價（知覺）差異情形之研究驗證結果一覽表

研究假設內容		驗證結果	成立 (接受H ₀)	不成立 (拒絕H ₀)
性別	1.不同性別的基層警察機關員警對「工作環境」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	2.不同性別的基層警察機關員警對「工作尊榮」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
	3.不同性別的基層警察機關員警對「管理支持」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	4.不同性別的基層警察機關員警對「溝通激勵」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	5.不同性別的基層警察機關員警對「教育訓練」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	6.不同性別的基層警察機關員警對「以客為尊」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
年齡	1.不同年齡的基層警察機關員警對「工作環境」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	2.不同年齡的基層警察機關員警對「工作尊榮」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
	3.不同年齡的基層警察機關員警對「管理支持」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	4.不同年齡的基層警察機關員警對「溝通激勵」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	5.不同年齡的基層警察機關員警對「教育訓練」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	6.不同年齡的基層警察機關員警對「以客為尊」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
婚姻狀況	1.不同婚姻狀況的基層警察機關員警對「工作環境」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	2.不同婚姻狀況的基層警察機關員警對「工作尊榮」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
	3.不同婚姻狀況的基層警察機關員警對「管理支持」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	4.不同婚姻狀況的基層警察機關員警對「溝通激勵」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	5.不同婚姻狀況的基層警察機關員警對「教育訓練」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	6.不同婚姻狀況的基層警察機關員警對「以客為尊」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
學歷	1.不同學歷的基層警察機關員警對「工作環境」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	2.不同學歷的基層警察機關員警對「工作尊榮」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
	3.不同學歷的基層警察機關員警對「管理支持」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	4.不同學歷的基層警察機關員警對「溝通激勵」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	5.不同學歷的基層警察機關員警對「教育訓練」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	6.不同學歷的基層警察機關員警對「以客為尊」評價（知覺）無顯著差異存在.			✓
職務性質	1.不同職務性質的基層警察機關員警對「工作環境」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	2.不同職務性質的基層警察機關員警對「工作尊榮」評價（知覺）無顯著差異存在.			✓
	3.不同職務性質的基層警察機關員警對「管理支持」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	4.不同職務性質的基層警察機關員警對「溝通激勵」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	5.不同職務性質的基層警察機關員警對「教育訓練」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	6.不同職務性質的基層警察機關員警對「以客為尊」評價（知覺）無顯著差異存在.			✓
官職等	1.不同官職等的基層警察機關員警對「工作環境」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	2.不同官職等的基層警察機關員警對「工作尊榮」評價（知覺）無顯著差異存在.			✓
	3.不同官職等的基層警察機關員警對「管理支持」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	4.不同官職等的基層警察機關員警對「溝通激勵」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	5.不同官職等的基層警察機關員警對「教育訓練」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	6.不同官職等的基層警察機關員警對「以客為尊」評價（知覺）無顯著差異存在.			✓
服務年資	1.不同服務年資的基層警察機關員警對「工作環境」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	2.不同服務年資的基層警察機關員警對「工作尊榮」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
	3.不同服務年資的基層警察機關員警對「管理支持」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	4.不同服務年資的基層警察機關員警對「溝通激勵」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	5.不同服務年資的基層警察機關員警對「教育訓練」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	6.不同服務年資的基層警察機關員警對「以客為尊」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
服務單位	1.不同服務單位的基層警察機關員警對「工作環境」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	2.不同服務單位的基層警察機關員警對「工作尊榮」評價（知覺）無顯著差異存在.	✓	✓	
	3.不同服務單位的基層警察機關員警對「管理支持」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	4.不同服務單位的基層警察機關員警對「溝通激勵」評價（知覺）無顯著差異存在			✓
	5.不同服務單位的基層警察機關員警對「教育訓練」評價（知覺）無顯著差異存在	✓	✓	
	6.不同服務單位的基層警察機關員警對「以客為尊」評價（知覺）無顯著差異存在.			✓

C-2 員警個人背景變項對組織績效評價（知覺）差異情形之研究驗證結果一覽表

研究假設內容		驗證結果	成立 (接受 H_0)	不成立 (拒絕 H_0)
性別	1.不同性別的基層警察機關員警對「效能提升」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
	2.不同性別的基層警察機關員警對「團隊認同」評價（知覺）無顯著差異存在.	√	√	
	3.不同性別的基層警察機關員警對「顧客滿意」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
年齡	1.不同年齡的基層警察機關員警對「效能提升」評價（知覺）無顯著差異存在			√
	2.不同年齡的基層警察機關員警對「團隊認同」評價（知覺）無顯著差異存在.	√	√	
	3.不同年齡的基層警察機關員警對「顧客滿意」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
婚姻狀況	1.不同婚姻狀況的基層警察機關員警對「效能提升」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
	2.不同婚姻狀況的基層警察機關員警對「團隊認同」評價（知覺）無顯著差異存在.	√	√	
	3.不同婚姻狀況的基層警察機關員警對「顧客滿意」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
學歷	1.不同學歷的基層警察機關員警對「效能提升」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
	2.不同學歷的基層警察機關員警對「團隊認同」評價（知覺）無顯著差異存在.	√	√	
	3.不同學歷的基層警察機關員警對「顧客滿意」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
職務性質	1.不同職務性質的基層警察機關員警對「效能提升」評價（知覺）無顯著差異存在			√
	2.不同職務性質的基層警察機關員警對「團隊認同」評價（知覺）無顯著差異存在.	√	√	
	3.不同職務性質的基層警察機關員警對「顧客滿意」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
官職等	1.不同官職等的基層警察機關員警對「效能提升」評價（知覺）無顯著差異存在			√
	2.不同官職等的基層警察機關員警對「團隊認同」評價（知覺）無顯著差異存在.	√	√	
	3.不同官職等的基層警察機關員警對「顧客滿意」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
服務年資	1.不同服務年資的基層警察機關員警對「效能提升」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
	2.不同服務年資的基層警察機關員警對「團隊認同」評價（知覺）無顯著差異存在.	√	√	
	3.不同服務年資的基層警察機關員警對「顧客滿意」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
服務單位	1.不同服務單位的基層警察機關員警對「效能提升」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	
	2.不同服務單位的基層警察機關員警對「團隊認同」評價（知覺）無顯著差異存在.	√	√	
	3.不同服務單位的基層警察機關員警對「顧客滿意」評價（知覺）無顯著差異存在	√	√	

C-3 員警個人背景變項對於各研究變項之差異性分析彙整一覽表

	性別	年齡	婚姻狀況	學歷	職務性質	官職等	服務年資	服務單位
個人 屬性 變項/ 構面	1.男性 2.女性	1.29歲以下 2.30-39歲 3.40-49歲 4.50-59歲 5.60歲以上	1.已婚 2.未婚	1.甲種警員班 2.專科警員班 3.警大警佐班 4.警大專修班 5.警大學士 6.研究所以上	1.分局本部主管 2.分局本部非主管 3.外勤主管 4.外勤非主管	1.一線三星 2.一線四星 3.二線一星 4.二線二星 5.二線三星 以上	1.5年以下 2.6-10年 3.11-20年 4.21-30年 5.31年以上	1.分局本部 2.分駐、派出所
ISO 品質管理制度								
工作環境				4>1,2 5>2	1>2,4	4>1,3 5>1,2		
工作尊榮					1>2,3,4 4>2	4>1,2,3		
管理支持				4>1,2 5>2	1>2,4 4>2	5>1,2,3,4		
溝通激勵					1>2,4;3>2 4>2	4>1,2,3 5>1,2,3		2>1
教育訓練	1>2				1>2,4 4>2			
以客為尊				4>2 5>2	1>2,3,4 3>2 4>2	4>1,3 5>1,2,3		2>1
組織績效								
效能提升		4>1,2,3			1>2,4 4>2	1,2,4,5>3		
團隊認同								
顧客滿意								

C-4 ISO 品質管理系統與組織績效相關之研究驗證結果一覽表

研究假設內容		驗證結果	成立 (接受 H_0)	不成立 (拒絕 H_0)
工作環境	1.與「效能提升」程度上無顯著相關存在			√
	2.與「團隊認同」程度上無顯著相關存在			√
	3.與「顧客滿意」程度上無顯著相關存在			√
工作尊榮	1.與「效能提升」程度上無顯著相關存在			√
	2.與「團隊認同」程度上無顯著相關存在			√
	3.與「顧客滿意」程度上無顯著相關存在			√
管理支持	1.與「效能提升」程度上無顯著相關存在			√
	2.與「團隊認同」程度上無顯著相關存在			√
	3.與「顧客滿意」程度上無顯著相關存在			√
溝通激勵	1.與「效能提升」程度上無顯著相關存在			√
	2.與「團隊認同」程度上無顯著相關存在			√
	3.與「顧客滿意」程度上無顯著相關存在			√
教育訓練	1.與「效能提升」程度上無顯著相關存在			√
	2.與「團隊認同」程度上無顯著相關存在			√
	3.與「顧客滿意」程度上無顯著相關存在			√
以客為尊	1.與「效能提升」程度上無顯著相關存在			√
	2.與「團隊認同」程度上無顯著相關存在			√
	3.與「顧客滿意」程度上無顯著相關存在			√

C-5 ISO 品質管理系統對組織績效預測力分析驗證結果摘要表

依變項 自變項	效能提升	團隊認同	顧客滿意
工作環境	ν (1)	ν (3)	ν (2)
工作尊榮			
管理支持			
溝通激勵			
教育訓練		ν (2)	
以客為尊	ν (2)	ν (1)	ν (1)



【附錄 D】

基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制度與組織績效關聯性之研究預試問卷

敬愛的警察先進：

「能讓民眾有信心的政府，是追求人民價值、並重視服務與品質的政府」，但是如何重視與肯定「內部顧客」的價值與功能，精心設計讓員工樂於奉獻付出、滿足其工作生活品質的「內部產品」，行銷給這群內部顧客，促使在管理支持、充分溝通、鼓勵創新的組織氣候環境中，發展出以顧客為導向，高績效的戰鬥團隊，是另一個重要的議題。這份問卷的目的係以「內部行銷」為核心概念，希瞭解基層警察機關推動導入「ISO 品質管理制度」與「組織績效」相關之研究。企盼藉由您寶貴的經驗與意見，以作為警察機關賡續推行 ISO 品質管理制度之參考。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之依據，請您放心作答。

本問卷主要目的在於將讓我們更了解 ISO 品質管理制度與組織績效之關係，而有助於警察機關推行 ISO 或相關品質管理制度，請不吝指教（行動電話：0932663230），謝謝您的支持與協助。

敬頌

警安

國立臺東大學區域政策與發展研究所

指導教授：孫本初

研究生 鄧國樑 敬上

中華民國 95 年 7 月

【第一部分】ISO 品質管理制度：

此部分問項主要探討本單位推動 ISO 品質管理制度的過程中是否已實施「內部行銷」相關作為，請您詳細閱讀及依據實際感受於問項中勾選 ☐ 適當的內容。

- | | 非常
同意 | 同
意 | 普
通 | 不
同
意 | 非
常
不
同
意 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 推動導入 ISO 品質管理制度期間，本分局（分駐、派出所）透過工作環境的佈置，營造舒適的工作氣氛…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 推動導入 ISO 品質管理制度期間，本分局（分駐、派出所）工作區域規劃得宜，工作動線流暢…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 推動導入 ISO 品質管理制度期間，本分局（分駐、派出所）工作所需的設備完備且方便勤業務所需…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 本分局（分駐、派出所）工作環境的規劃、運用對績效的提升及同仁的工作滿意度是有正面幫助的…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

※請翻頁繼續作答※

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
5. 本分局（分駐、派出所）勤業務相關作業規定明確合理……………	☐	☐	☐	☐	☐
6. 本分局能透過網際網路（知識網）、電子郵件，佈告欄加強訊息的傳遞及知識的分享、運用……………	☐	☐	☐	☐	☐
7. 本分局（分駐、派出所）的文件管制、檔案管理規劃得宜，能提升行政效率及減少錯漏……………	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我的工作具有挑戰性……………	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我的工作具變化性……………	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我的工作具有成就感……………	☐	☐	☐	☐	☐
11. 分局長（主管）會考量員警個別差異（年齡、家庭狀況、職務歷練、工作能力、……），來派任適當單位……………	☐	☐	☐	☐	☐
12. 分局長（主管）會考量員警個別差異（年齡、家庭狀況、職務歷練、工作能力、……），來指派適當的工作……………	☐	☐	☐	☐	☐
13. 分局長（主管）會根據我的工作績效給予升、調的機會……………	☐	☐	☐	☐	☐
14. 本分局會定期進行員工工作滿意度調查……………	☐	☐	☐	☐	☐
15. 分局長（主管）會主動瞭解員警在生活上的問題……………	☐	☐	☐	☐	☐
16. 分局長（主管）會主動瞭解員警在工作上的問題……………	☐	☐	☐	☐	☐
17. 分局會提供暢通的申訴管道……………	☐	☐	☐	☐	☐
18. 員警所提出的問題，分局會列管處理……………	☐	☐	☐	☐	☐
19. 本分局（單位）員警可以透過單獨面對面的方式與分局長（主管）交換、傳遞訊息或對話……………	☐	☐	☐	☐	☐
20. 本分局（單位）為達成品質目標，會經常透過公告、內部刊物、網站、電子郵件及提案改善制度、會議等方式來加強溝通……………	☐	☐	☐	☐	☐
21. 本分局會協助員警規劃生涯發展……………	☐	☐	☐	☐	☐
22. 本分局（單位）有明確的績效評估制度，可使員警了解自己的工作表現……………	☐	☐	☐	☐	☐
23. 本分局有完善的獎勵措施或表揚活動，來激勵員警的優異表現……………	☐	☐	☐	☐	☐
24. 本分局對於各單位的工作內容有明確的表示，可讓部屬清楚地了解自己職責所在……………	☐	☐	☐	☐	☐
25. 分局長（主管）都能使本單位的員警適才適所、各職所司……………	☐	☐	☐	☐	☐
26. 我服務的單位及工作能讓我發揮潛能……………	☐	☐	☐	☐	☐
27. 本分局會將員警的意見納入發展策略時的參考……………	☐	☐	☐	☐	☐
28. 分局長（單位主管）的想法能獲得員警普遍的認同……………	☐	☐	☐	☐	☐
29. 我從事的工作不會擾亂我的生活作息……………	☐	☐	☐	☐	☐
30. 我從事的工作能得到他人的認同與肯定……………	☐	☐	☐	☐	☐
31. 本分局內部的升遷作業能公開化及合理化……………	☐	☐	☐	☐	☐

※請翻頁繼續作答※

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非常 不同 意
					
32. 我的分局長(主管)會以身作則.....	☐	☐	☐	☐	☐
33. 我的分局長(主管)能充分授權部屬來處理外部顧客事宜.....	☐	☐	☐	☐	☐
34. 分局長(主管)能盡量營造出激勵士氣的工作氣氛.....	☐	☐	☐	☐	☐
35. 分局經常鼓勵員警不怕犯錯，勇於嘗試及創新.....	☐	☐	☐	☐	☐
36. 本分局(單位)中各人員能相處愉快.....	☐	☐	☐	☐	☐
37. 本分局定期辦理相關活動，以增加員警間的互動及凝聚力.....	☐	☐	☐	☐	☐
38. 本分局提供了良好的訓練場所及設備.....	☐	☐	☐	☐	☐
39. 本分局經常透過教育訓練的方式向我傳達警察的核心價值及理念	☐	☐	☐	☐	☐
40. 本分局會透過教育訓方式加強員工間的溝通.....	☐	☐	☐	☐	☐
41. 本分局所提供的訓練計畫多能符合員警的需求.....	☐	☐	☐	☐	☐
42. 當本單位有重要改變時(如創新變革)，分局會提供足夠的專業訓練.....	☐	☐	☐	☐	☐
43. 本分局很重視服務態度的訓練.....	☐	☐	☐	☐	☐
44. 本分局很重視我們為民眾提供的服務品質.....	☐	☐	☐	☐	☐
45. 本分局訂定的標準作業程序具有顧客導向的精神.....	☐	☐	☐	☐	☐
46. 本分局(分駐、派出所)有好的聲譽.....	☐	☐	☐	☐	☐
47. 本分局對於提供顧客的服務品質，有整體性的策略.....	☐	☐	☐	☐	☐
48. 分局(分駐、派出所)在將新的產品(服務策略)行銷給顧客前， 內部員工會事先清楚明瞭該事項.....	☐	☐	☐	☐	☐
49. 只要有關本分局(分駐、派出所)的資訊見報，本分局高階主管 就會對員工清楚說明.....	☐	☐	☐	☐	☐
50. 本分局會經常透過各種外部活動(如辦理宣導活動、社區關懷等) 來提升我們對分局的認同.....	☐	☐	☐	☐	☐
51. 分局很重視外部服務滿意度調查(例如台東大學、警政署委外的 警政滿意度調查等)結果，來做為本分局調整服務策略、流程的 依.....	☐	☐	☐	☐	☐
52. 分局經常與轄區各社團、機關、學校，以及其他民間組織來增加 資源的來源，以及資訊的分享.....	☐	☐	☐	☐	☐

※請翻頁繼續作答※

【第二部分】組織績效

此部分問項主要探討本單位實施 ISO 品質管理制度之組織績效，與之前的組織績效平均數相互比較，請您詳細閱讀及依據實際感受於問項中勾選 ☐ 適當的內容。

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

- | | 顯
有
進
步 | 稍
微
進
步 | 無
差
異 | 稍
微
退
步 | 顯
有
退
步 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位勤業務作業流程已獲改善…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位內部流程更為順暢…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位為民服務流程更為精進…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位工作疏失已獲改善…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警受行政獎勵（激勵）機率的增加…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警參與分局活動及公共事務的意願較為提高…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警對品質管理的認知程度已較為提升…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警工作態度較為積極…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位同仁間互動較密切…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位主管與部屬間的信任關係較為密切…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位達成目標的能量增加…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位整體勤（業）績效較以往提升…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警處理案件專業能力已獲提升…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位辦公環境已大幅改善…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位文書檔案管理井然有序…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 16. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警更能掌握工作重點…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

※請翻頁繼續作答※

顯有進步
稍微進步
無差異
稍微退步
顯有退步

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位經費的爭取大幅增加… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 18. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位經費的運用更為洽當… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 19. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警 e 化的觀念及作業習慣大為提升…… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警勤業務作業時間已獲縮短…… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位與民眾互動已獲改善…… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 22. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的抱怨較為減少…… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 23. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的滿意度已獲提升…… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 24. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位加值服務措施已增加，並更為精緻…… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 25. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位工作效率已獲提升…… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 26. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位的專業、親民形象更為提升…… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

※ 請翻頁繼續作答※

【第三部分】員警個人基本資料

此部分不具名，並保證資料絕不外流，敬請安心填答。

1. 性別:(1)☐男 (2)☐女
2. 年齡:(1)☐29 歲以下 (2)☐30-39 歲 (3)☐40-49 歲 (4)☐50-59 歲 (5)☐60 歲以上
3. 婚姻狀況:(1)☐已婚 (2)☐未婚 (3)☐其他
4. 學歷:(1)☐甲種警員班 (2)☐專科警員班 (3)☐警察大學警佐班 (4)☐警察大學專修班(含二技) (5)☐警察大學大學部 (6)☐研究所以上
5. 職務性質:(1)☐分局本部主管職務（組長、主任、副分局長、分局長） (2)☐分局本部非主管職務(3)☐外勤主管職務（含隊長、分駐、派出所所長） (4)☐外勤非主管職務
6. 官職等:(1)☐一線三星 (2)☐一線四星 (3)☐二線一星 (4)☐二線二星 (5)☐二線三星以上
7. 服務年資:(1)☐5 年以下 (2)☐6-10 年 (3)☐11-20 年 (4)☐21-30 年 (5)☐31 年以上
8. 服務單位:(1) ☐警察分局 (3)☐分駐(派出)所

(問卷到此結束，謝謝您的協助!，請您再檢查一次，是否有漏答題項)



【附錄 E】

基層警察機關推動導入 ISO 品質管理制度與組織績效關聯性之研究問卷

敬愛的警察先進：

「能讓民眾有信心的政府，是追求人民價值、並且重視服務與品質的政府」，但是如何重視與肯定「內部顧客」的價值與功能，將滿足其工作生活品質的「內部產品」，行銷給這群內部顧客，促使發展出以顧客為導向，高績效的戰鬥團隊，已是另一個重要的議題。

這份問卷的目的係以「內部行銷」為核心概念，希探討基層警察機關推動導入「ISO 品質管理制度」與「組織績效」關聯性之研究。您提供的資料對本研究非常重要，很真誠地期盼藉由您寶貴的經驗與意見，以作為警察機關賡續推行（改良以及提升）ISO 品質管理制度之參考。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之依據，請您放心作答。

本問卷採不記名方式且僅提供學術上研究之用，敬請安心填答。預估本問卷的回答僅需 10 分鐘，懇請撥冗在收到 1 週內填答擲回。有您的參與，本研究才有機會完成，並請不吝指教（行動電話：0932663230），謝謝您的支持與協助。

在此衷心的祝福您

身體健康 萬事如意

國立臺東大學區域政策與發展研究所

指導教授：孫本初

研究生 鄧國樑 敬上

中華民國 95 年 8 月

【第一部分】ISO 品質管理制度：

說明：1.此部分問項主要探討本單位推動 ISO 品質管理制度的過程中是否已實施「內部行銷」相關作為，請您詳細閱讀及依據實際感受於問項中□勾選（✓）適當的內容。

2.請以 貴分局推動導入 ISO 品質管理系統制度期間（2003~2005 年），個人的主觀認知、感受為原則，針對以下問題作一次「歷程之回顧」與「導入前後之比較」的心理感受紀實。

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 本分局（分駐、派出所）勤業務相關作業規定明確合理……………	☐	☐	☐	☐	☐
2. 推動導入 ISO 品質管理制度期間本分局（分駐、派出所）工作區域規劃得宜，工作動線流暢……………	☐	☐	☐	☐	☐
3. 本分局（分駐、派出所）工作環境的規劃、運用對績效的提升及同仁的工作滿意度是有正面幫助的……………	☐	☐	☐	☐	☐
4. 推動導入 ISO 品質管理制度期間本分局（分駐、派出所）透過工作環境的佈置，營造舒適的工作氣氛……………	☐	☐	☐	☐	☐

※請翻頁繼續作答

非常
同意

同
意

普
通

不
同
意

非
常
不
同
意

- | | | | | | | |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. | 本分局（分駐、派出所）文件管制、檔案管理規劃得宜，能提升行政效率及減少錯漏…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. | 本分局能透過網際網路（知識網）、電子郵件，佈告欄加強訊息的傳遞及知識的分享、運用…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. | 我從事的工作能得到他人的認同與肯定…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. | 我的工作具有挑戰性…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. | 我的工作具有成就感…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. | 我的工作具變化性…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. | 本分局定期辦理相關活動，以增加員警間的互動及凝聚力…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12. | 分局長（主管）會根據我的工作績效給予升、調的機會…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13. | 我的分局長、主管會以身作則…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14. | 我的分局長（主管）充分授權處理外部顧客事宜…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15. | 分局長（主管）能盡量營造出開放以及激勵士氣的工作氣氛…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 16. | 本分局（單位）各人員能相互支援，合作情形良好…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 17. | 員警所提的問題，分局會列管處理…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 18. | 分局長（單位主管）的想法獲得員警普遍的認同…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 19. | 分局長（主管）會主動瞭解員警在工作上的問題…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20. | 本分局（單位）員警可以透過單獨面對面方式與分局長（主管）交換、傳遞訊息或對話…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21. | 分局長（主管）會主動瞭解員警在生活上的問題…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 22. | 分局提供暢通的申訴管道…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 23. | 分局長（主管）都能使員警適才適所、各職所司…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 24. | 本分局會將員警的意見納入發展策略的參考…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 25. | 只要有關本分局（分駐、派出所）的資訊見報，本分局高階主管就會對員警清楚說明…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 26. | 本分局（單位）為達成品質目標，會經常透過公告、內部刊物、網站、電子郵件及提案改善制度、會議等方式來加強溝通…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 27. | 分局經常鼓勵員警不怕犯錯，勇於嘗試、創新…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 28. | 本分局（單位）有明確的績效評估制度，可使員警了解自己的工作表現…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 29. | 本分局所提供的訓練計畫多能符合員警的需求…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 30. | 本分局會透過教育訓方式加強員工間的溝通…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 31. | 當本單位有重要改變時（如創新變革），分局會提供足夠的專業訓練…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

非常
同意

同
意

普
通

不
同
意

非
常
不
同
意

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 32. 本分局經常透過教育訓練的方式向我傳達理念及警察的核心價值及理念 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 33. 本分局提供了良好的訓練場所及設備 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 34. 本分局會協助我規劃生涯發展 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 35. 分局（分駐、派出所）在將新的產品（服務策略）行銷給顧客前，內部員工會事先清楚明瞭 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 36. 本分局很重視我（們）為民眾提供的服務品質 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 37. 本分局很重視服務態度的訓練 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 38. 本分局訂定的標準作業程序具有以顧客導向的精神 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 39. 本分局（分駐、派出所）重要有好的聲譽 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 40. 本分局會經常透過各種外部活動（如辦理宣導活動、社區關懷等）來提升我們對分局的認同 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 41. 本分局對於各單位的工作內容有明確的表示，讓我清楚了解自己職責所在 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

※請翻頁繼續作答※

【第二部分】組織績效

此部分問項主要探討本單位實施 ISO 品質管理制度之組織績效，與之前的組織績效平均數相互比較，請您詳細閱讀及依據實際感受於問項中□勾選（√）適當的內容。

填答說明

進步超過 10%……………【顯著進步】

進步在 5%~10%……………【稍微進步】

進步或退步低於 5%……………【無差異】

退步在 5%~10%……………【稍微退步】

退步超過 10%……………【顯著退步】

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

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警 e 化的觀念及作業習慣大為提升…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位辦公環境已大幅改善…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位文書檔案管理流暢、井然有序…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位勤業務作業流程已獲改善…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位經費的運用更為洽當…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警勤業務作業時間已獲縮短…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位內部流程更為順暢…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位加值服務措施已增加，並更為精緻…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位為民服務流程更為精進…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警處理案件專業能力已獲提升…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警對品質管理的認知程度已較為提升…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位工作效率已獲提升…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警參與分局活動及公共事務的意願及活力較為提高…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位主管與部屬間的信任關係較為密切…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位同仁間互動較密切…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 16. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警工作態度較為積極…………… | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

※請翻頁繼續作答※

顯著進步 稍微進步 無差異 稍微退步 顯著退步

17. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位整體勤（業）績效較以往提升……	☐	☐	☐	☐	☐
18. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警受行政獎勵（激勵）機率的增加……	☐	☐	☐	☐	☐
19. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的抱怨較為減少	☐	☐	☐	☐	☐
20. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，民眾對本單位的滿意度已獲提升……	☐	☐	☐	☐	☐
21. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位與民眾互動已獲改善……	☐	☐	☐	☐	☐
22. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位的專業、親民形象更為提升……	☐	☐	☐	☐	☐
23. 相較於 ISO 品質管理制度推動前，本單位員警更能掌握工作重點	☐	☐	☐	☐	☐

【第三部分】員警個人基本資料

此部分不具名，並保證資料絕不外流，敬請安心填答。

- 性別:(1)☐男 (2)☐女
- 年齡:(1)☐29 歲以下 (2)☐30-39 歲 (3)☐40-49 歲 (4)☐50-59 歲 (5)☐60 歲以上
- 婚姻狀況:(1)☐已婚 (2)☐未婚 (3)☐其他
- 學歷:(1)☐甲種警員班 (2)☐專科警員班 (3)☐警察大學警佐班 (4)☐警察大學專修班 (5)☐警察大學學士（含學士後） (6)☐研究所碩士（含以上）
- 職務性質:(1)☐分局本部主管職務（組長、主任、副分局長、分局長） (2)☐分局本部非主管職務 (3)☐外勤主管職務（含隊長、分駐、派出所所長） (4)☐外勤非主管職務
- 官職等:(1)☐一線三星 (2)☐一線四星 (3)☐二線一星 (4)☐二線二星 (5)☐二線三星以上
- 服務年資:(1)☐5 年以下 (2)☐6-10 年 (3)☐11-20 年 (4)☐21-30 年 (5)☐31 年以上
- 服務單位:(1) ☐警察分局本部 (2)☐分駐(派出)所

(問卷到此結束，謝謝您的協助！，請您再檢查一次，是否有漏答題項)