

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

組織政治行為對組織變革及績效關係之研究--  
以通過 ISO9000 認證之推行全面品質管理廠商為例

計畫編號：NSC 87-2416-H-019-003

執行期間：86 年 8 月 1 日至 87 年 7 月 31 日

計畫主持人：陳義勝

處理方式：可立即對外提供參考  
一年後可對外提供參考  
兩年後可對外提供參考  
(必要時，本會得延展發表時限)

執行單位：國立台灣海洋大學航運管理學系

中華民國八十七年七月三十一日

## 摘 要

組織成員為了追求個人利益，會運用本身既有的權力與資源，以獲得個人所意欲的結果，這些活動即構成了政治行為，而當組織進行變革時，由於增加工作環境的不確定性，使得既得利益者總會感到危機及權力分配的挑戰，進而對組織變革產生抗拒行為，造成對組織變革績效有所影響。

國內對組織政治行為與組織變革關係的實證研究付諸缺如，本研究乃欲探討組織成員在進行組織變革時，組織中的政治行為所扮演的角色，並以組織政治知覺來衡量組織中的政治行為，以全面品質管理作為組織變革的衡量，採問卷調查方式，以通過 ISO9000 認證的廠商為調查對象。

本研究將組織政治知覺分為三因素構面—升遷政策與上司的政治行為、同事與派系間的政治行為、低開放的組織文化，研究結果顯示，組織政治行為對全面品質管理的實行度及績效均呈顯著的負向影響，組織的政治知覺愈高，其全面品質管理實行程度及績效愈差。其中以『升遷政策與上司的政治行為』影響最大，組織政治行為主要是影響全面品質管理組成因素的組織行為面，如高階主管的承諾、員工的授權與參與等，進而影響全面品質管理的實行績效。

**關鍵詞：**組織政治知覺、組織政治行為、全面品質管理、組織變革

## Abstract

Organizational politics involve intentional acts of influence to enhance or protect the self-interest of individuals or group. Due to increasing uncertainty on organizational change, political system becomes active in organization. Ones will feel the factors of political behavior in the working setting. And the feelings form the perception of organizational politics. The perceptions will effect involvement of employee, team-based problem-solving, practices of policy, and so on.

There are few positive researches on political topics in organizational change. Total quality management is a new management method and it is a radical change not incremental. Organizational function and culture will be changed when implement TQM. This research is to understand relationships between political behavior and organizational change. How does political behavior play a role on organizational change?

After the surveying and analyzing, we get the results following : the perceptions of organizational politics has significantly negative relationship with “implementing and performance of TQM “. The more perceptions of organizational politics, the worse implementing and performance of TQM. In Study, there are three factors -“policy of promotion and supervisor political behavior”, “coworker and clique political behavior” and “not open organizational culture” in perceptions of organizational politics. “Policy of promotion and supervisor political behavior“ has greater effects on TQM. Organizational politics influenced TQM factors- open organization, employee empowerment, committed leadership.

**Keyword** : perceptions of organizational political behavior 、 total quality control、 organizational change

## 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 問題說明.....	1
第二節 研究架構.....	5
第三節 研究變項的操作性定義.....	7
第二章 文獻回顧.....	13
第一節 組織政治行為的本質與相關研究.....	13
第二節 組織變革與全面品質管理之相關研究.....	20
第三節 組織政治行為與組織變革的相關研究.....	27
第三章 研究設計.....	31
第一節 研究假說.....	31
第二節 研究對象及樣本收集.....	34
第三節 衡量工具說明.....	36
第四節 資料處理與分析方法.....	44
第四章 研究分析.....	46
第一節 樣本基本資料統計分析.....	46
第二節 組織政治知覺與全面品質管理因素達成度關係.....	49
第三節 全面品質管理因素達成度與全面品質管理績效關係.....	55
第四節 組織政治知覺與全面品質管理績效關係.....	61
第五節 組織政治知覺、全面品質管理因素達成度及其績效的因徑關係.....	66
第五章 研究結論與建議.....	72
第一節 研究結論.....	72
第二節 研究建議.....	79
參考文獻.....	82
附錄.....	87

## 圖 目 錄

圖 1-2-1 本研究架構 .....	5
圖 2-2-1 組織政治知覺模式.....	15
圖 3-1-1 組織政治知覺、TQM 因素達成度及績效因徑分析圖.....	33
圖 3-4-1 各研究假說所採用的統計分析方法 .....	44
圖 4-5-1 組織政治知覺、TQM 因素對 TQM 績效影響之因徑分析圖 .....	68
圖 4-5-2 組織政治知覺三因素構面、TQM 因素對 TQM 績效影響之因 徑分析圖.....	71

## 表 目 錄

表 2-1-1 組織政治運作對組織的影響.....	14
表 3-2-1 組織政治知覺兩階段平均數差異性分析.....	35
表 3-2-2 全面品質管理因素達成度兩階段平均數差異性分析.....	35
表 3-2-3 全面品質管理績效兩階段平均數差異性分析.....	35
表 3-3-1 組織政治知覺各因素構面的名稱及信度.....	37
表 3-3-1 組織政治知覺各因素構面的名稱及信度(續) .....	38
表 3-3-2 全面品質管理因素達成度各因素構面的名稱及信度.....	40
表 3-3-2 全面品質管理因素達成度各因素構面的名稱及信度(續) ...	41
表 3-3-2 全面品質管理因素達成度各因素構面的名稱及信度(續) ...	42
表 3-3-3 全面品質管理績效各因素構面的名稱及信度.....	43
表 4-1-1 樣本員工數分佈表.....	46
表 4-1-2 樣本資本額分佈表.....	47
表 4-1-3 樣本產業別分佈表.....	47
表 4-1-4 樣本實行 ISO 的前置時間分佈表.....	48
表 4-1-5 樣本實行全面品質管理的時間分佈表 .....	48
表 4-2-1 組織政治知覺與 TQM 因素達成度之皮爾森積差相關分析	49
表 4-2-2 組織政治知覺因素構面與 TQM 因素達成度相關分析 .....	50
表 4-2-3 組織政治知覺與 TQM 因素達成度各因素構面相關分析 ...	51
表 4-2-4 組織政治知覺與 TQM 因素典型相關係數顯著性檢定 .....	51
表 4-2-5 組織政治知覺與 TQM 因素之正典相關因素負荷值 .....	52

表 4-2-6 組織政治知覺逐步迴歸模式分析表 .....	53
表 4-2-7 組織政治知覺對 TQM 因素達成度複迴歸模式變異分析表	53
表 4-2-8 組織政治知覺對 TQM 因素達成度複迴歸模式參數估計表	54
表 4-3-1 TQM 因素達成度與其績效之皮爾森積差相關分析 .....	55
表 4-3-2 TQM 因素達成度因素構面與 TQM 績效相關分析 .....	56
表 4-3-3 TQM 因素達成度與 TQM 績效各因素構面相關分析 .....	57
表 4-3-4 TQM 因素與績效各組典型相關係數顯著性檢定 .....	57
表 4-3-5 TQM 因素與績效之正典相關因素負荷值 .....	58
表 4-3-6 全面品質管理因素達成度逐步迴歸模式分析表 .....	59
表 4-3-7 全面品質管理因素對 TQM 績效複迴歸模式變異數估計表	59
表 4-3-8 全面品質管理因素對 TQM 績效複迴歸模式參數估計表 ...	60
表 4-4-1 組織政治知覺與 TQM 績效之皮爾森積差相關分析 .....	61
表 4-4-2 組織政治知覺因素構面與 TQM 績效相關分析 .....	62
表 4-4-3 組織政治知覺與 TQM 績效因素構面相關分析 .....	62
表 4-4-4 組織政治知覺與 TQM 績效各組典型相關係數顯著性檢定	63
表 4-4-5 組織政治知覺與 TQM 績效之正典相關因素負荷值 .....	63
表 4-4-6 組織政治知覺對 TQM 績效逐步迴歸模式 .....	64
表 4-4-7 組織政治知覺對 TQM 績效複迴歸變異數分析表 .....	64
表 4-4-8 組織政治知覺對 TQM 績效複迴歸參數估計表 .....	65
表 4-5-1 組織政治知覺對 TQM 因素達成度之迴歸變異數分析表-因徑 分析 .....	66
表 4-5-2 組織政治知覺對 TQM 因素達成度之迴歸參數估計表-因徑分 析 .....	67

表 4-5-3 組織政治知覺、TQM 因素達成度對 TQM 績效之複迴歸變異數分析表-因徑分析.....	67
表 4-5-4 組織政治知覺、TQM 因素達成度對 TQM 績效之迴歸參數估計表-因徑分析.....	68
表 4-5-5 組織政治知覺三因素構面對全面品質管理因素達成度之迴歸變異數分析表-因徑分析.....	69
表 4-5-6 組織政治知覺三因素構面對全面品質管理因素達成度之迴歸參數估計表-因徑分析.....	70
表 4-5-7 組織政治知覺三因素構面、TQM 因素達成度對 TQM 績效之複迴歸變異數分析表-因徑分析.....	70
表 4-5-8 組織政治知覺三因素構面、TQM 因素達成度對 TQM 績效之迴歸參數估計表-因徑分析.....	71
表 5-1 假說檢定彙總表.....	72

# 第一章 緒論

## 第一節 問題說明

現在的企業面對的是變動劇烈的外在環境，而管理的領域中亦推出各種組織變革的方法，提供企業在多變的環境中取得競爭優勢，以維持永續經營的理念；然而同樣的組織變革為何在不同的組織會產生不同的結果，這是管理學術與實務界中的所想探討的。

組織是由人所構成的，在組織中，每個人的目標、價值觀、利害關係、知覺均有其個別差異存在，組織成員為了確保自身利益，常會運用本身既有的權力與資源，來獲得更多的權力與影響力，以應付環境的多變性與決策情況的不明確性。Pfeffer(1981)則認為在決策不明確或不一致的情況下，組織內部成員會運用權力與資源，以獲取個人所意欲的結果，而這些活動就構成了政治行為。

Kumar&Ghadially(1989)認為組織中的政治行為會威脅到員工彼此間的互相信賴，且會導致員工對組織的疏離感增加。Beeman&Sharkey (1987)亦指出組織政治會消耗組織的寶貴時間，擾亂組織目標，使得員工的精力與注意力轉向，甚至導致有價值的員工流失。因此，許多人將組織政治視為組織運作的黑暗面。

Ferris(1989)認為有時組織的政治行為會變為組織的本質，形成組織不成文的規則，而員工會對這些政治行為產生認知，構成其對組織的政治知覺，並透過此政治知覺來評價工作環境中的各項活動，而員工對組織的評價將會影響其個人行為，進而影響組織各種政策與策略的實行結果。

當組織的工作環境有高度不確定性或模稜兩可時，例如客觀標準未建立、資訊缺乏或不完整的情況下，組織的政治行為容易出現，現今的工作環境由於專業分工，使得員工間的互動更趨複雜，因而組織易產生較多的政治行為；而企業外在環境變動劇烈，使得組織

必需因應外界環境進行組織變革，以使組織能於環境中生存，當組織進行變革時，總會增加組織的不確定性，由於不確定性的增加，既得利益者感到威脅性，使得組織的政治行為更為活躍。

Anthony Raia(1985)認為『當組織企圖變革時，政治的次系統變得很活躍，既得利益者總是感到危機及權力分配的挑戰』，因此企業進行組織變革時，組織內部的政治行為扮演重要的角色。然而政治行為對組織亦可能有負面的影響，要使組織變革產生良好的績效，則不能忽視組織中的政治行為。

專家指出組織變革存有許多潛在性問題，如抗拒改變的成本等等，亦一致認為組織變革是組織生存不可或缺的管理方法，藉由組織變革可使組織追求更高的效率，然而組織變革的成功，Pichault (1995)認為是建立在兩種假設上的：

- (1) 決策者在策略的形成過程及執行時，對組織未來有清楚的願景，且能與個人利益分開考量；
- (2) 變革是透過理性與透明方式，使組織更有效率。

此兩種假設是建立在理性模式與組織無黑暗面上，但在真實的組織中，組織仍有其政治行為及不理性的成份，所以組織實行新的變革時，組織中的次級團體或個人為了個人利益，常會有抗拒變革的行為出現，導致變革的阻力，所以澄清、透明化、降低不確定性仍是變革的主要目標(Wilson,1992)。

Lublin 在 1993 年 7 月的華爾街雜誌(Wall Street Journal)中亦指出，許多美國公司廣泛的運用新的管理工具，如產品開發團隊、全面品質管理、電腦資訊化等，但是有些公司卻無法使管理績效變好，其中差異不在於訓練或工具的使用，而是在於組織中的人如何一起工作，主管的領導行為如何施行，報告中還指出公司要取得競爭優勢，必須能抑制內部的政治行為，促進員工之間的互助合作，才能持續不斷的發展出創新的產品。

近年來，組織變革的型態愈趨複雜，管理界亦有許多新的管理方法提出，以提供企業作為變革的參考，其中全面品質管理(total quality management ; TQM)是近幾年在企業界中大力推廣的方法之一，全面品質管理即是重新組合傳統管理，以求改進產品品質和增加顧客滿意的方法，其以企業整體為著眼點來改善效能及彈性，是一種整合的管理哲學，強調持續性的改善、重視顧客的需求、增加員工的涉入與團隊合作、密切的供應商關係等。

Dobyns&Crawford-Mason(1991)認為全面品質管理的執行，需要『全面的改變』、『根本的改變』公司內所有人員的基本哲學。Young(1992)亦認為組織若缺乏工作訓練、工作規則、團隊導向及文化的配合，全面品質管理則難以成功的植入企業中。故全面品質管理的實施對組織的改變不是漸進式的，而是組織功能、編制及文化的改變，這種全面性的變革使得全面品質管理的施行更加困難(Almaraz, 1994)，因此要達到組織文化層次的改變，是需有詳細的計畫與謹慎推行。

而全面品質管理的實行對組織的績效為何？實施後是否能提昇公司的競爭優勢？對企業而言是極重要的課題，許多倡導者宣稱，管理者可在任何組織實施全面品質管理，不論是製造業或服務業、營利或非營利部門，都能改善產品和服務、降低成本、有更滿意的顧客和員工、改善財務績效等(Walton, 1986)；但亦有些人認為全面品質管理的實施有重大的障礙與成本存在，如增加管理時間、文書處理量、對員工給予不實際的承諾、強調過程重於結果等(Naj,1993; Schaffer& Tommson, 1992)。

1994年8月的National Productivity Review雜誌指出，D.Little研究五百家公司進行全面品質管理的變革，發現只有35%的公司認為有助於提升競爭優勢。全面品質管理的實施對組織績效是正面或負面的結果，眾說紛紜，國內廠商實行全面品質管理的績效為何？而全面品質管理的實行績效，是否與學者所指的組織行為面有關，頗值得探討。

鑑於組織變革有多種形式，本研究乃欲以全面品質管理為例，藉由探討政治行為與全面品質管理的關係，來瞭解政治行為對組織變革的影響。截至目前為止，國外對政治行為與組織變革關係之研究，僅止於個案的研究；而目前國內對政治行為的研究並不多見，其對組織變革的探討更是付諸闕如。從 1980 年代以來，全面品質管理受到多方的研究，然而，從組織行為面的研究則較少，本研究擬以組織行為的觀點，對全面品質管理做一實證研究，以期瞭解組織成員的組織政治知覺是否會影響全面品質管理推行及績效。

有關全面品質管理的內容，諸多國內外文獻已找出組成的因素，並以此組成因素作為衡量全面品質管理的執行程度。本研究亦以此組成因素做為衡量全面品質管理構面的參考。依據前面的說明，可知本研究之問題可歸納如下：

1. 探討組織政治行為的因素構面是否因國內外的差異而有所不同。
2. 探討全面品質管理執行及績效的因素構面是否因國內外的差異而有所不同。
3. 探討組織政治行為對全面品質管理執行及績效的相關性及可能的影響程度。
4. 探討組織政治行為及全面品質管理的執行對全面品質管理績效的影響因素構面及影響程度。

## 第二節 研究架構

根據前述相關理論與問題的說明，可建立如圖 1-2-1 的本研究架構：

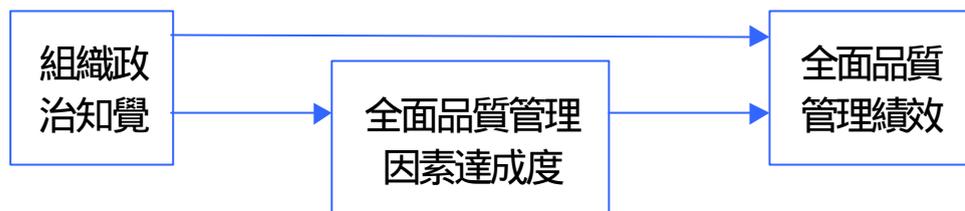


圖 1-2-1 本研究架構

Anthony Raia(1985)認為『當組織企圖改變時，政治的次系統變得很活躍，既得利益者總是感到危機及權力分配的挑戰』，故企業進行組織變革時，組織內部的政治行為扮演重要的角色。

本研究期望以組織政治的觀點，來探討組織變革的成效，以組織政治知覺的衡量，瞭解組織中的政治行為，並以組織政治知覺作為本研究的前因變項，透過對全面品質管理實行因素的中介效果，瞭解政治知覺對變革績效的影響。

在本研究架構下，研究變項間的相關性及研究流程如下：

1. 首先將組織政治知覺、全面品質管理因素、全面品質管理績效三變項，經因素分析萃取出因素構面，以探討三變項中的影響因素。
2. 其次探討組織政治知覺與全面品質管理因素達成度的關係，組織政治知覺是否會影響全面品質管理的實施，其中兩變項間各因素構面間的關係。

- 3.探討全面品質管理因素的達成度與其實行績效的關係，全面品質管理組成因素對全面品質管理績效的影響程度，其中又以哪些因素影響程度較大。
- 4.探討組織政治知覺與全面品質管理績效的關係，組織政治知覺是否會影響全面品質管理績效，兩者間的因素構面的關係。
- 5.最後，進一步探討組織政治知覺、全面品質管理因素達成度、全面品質管理績效，三者間的影響模式及關係。

## 第三節 研究變項的操作性定義

### 一.組織政治知覺

多位學者提出政治的觀點，提供我們看組織的視野，Allen et al.(1979)認為所謂組織政治是『一種影響的過程，涉入意欲影響的活動，以增強或保護個人或團體的利益』。

Quinn(1980)認為政治行為即是透過活動以增加個人或團體的合法權力，獲得政治權力不一定可成為管理者，但卻可有較大的能力影響他人。

Pfeffer(1981)認為應從資源依賴與不確定性適應的觀點來看組織政治，其視政治為權力的動態面，並將組織政治定義為『在決策不確定下或不一致的情況下，組織內部經由取得、發展及運用權力與其他資源，以獲取個人所意欲的結果的各種活動』。其認為：

- (1)組織中較能提供決定性資源的次級團體或個人，其在組織中相對有權力；
- (2)次級團體的權力來自於其對不確定性的調適能力(Cyert & March,1963)。

Hickson et al.(1971)認為如此的調適能力與以下二個變數有關：  
(1)次級團體調適能力的替代性；(2)次級團體與其他次級團體的連結力。

Drory&Romm(1990)兩位學者將過去組織政治的相關文獻整理後，建議將組織政治分為個人、群體及組織三個層次加以探討，其對組織政治有較全面性的定義，並將其定義的基本要素歸為三類：

- 1.行為的目的或結果：如自利行為、組織資源或利益的分配、與組織目標相違的行動及權力的取得。

2.行為本身或方法：如影響的意圖、權力戰略、非正式的行為及隱藏動機。

3.相關背景或情境特色：如衝突以及決策過程的不確定性。

並認為組織政治的本質應包括三要素：

1.影響的行為：即嘗試改變或影響他人的行為或態度。

2.非正式的手段或方法：即並非由正式組織所設計的模式。

3.衝突的情境：即源於上述組織政治行為的方法與結果所導致的衝突情境。

Gandz & Murray(1980)認為組織政治為主觀的經驗，人們會依其先前對真實狀況的知覺作為反應的基礎，其認為用主觀的經驗來詮釋組織政治比客觀的描述更適合，因為成員對事實的知覺產生認知，而此認知會影響其行為。

Ferris&Kacmar (1992)亦提出組織政治知覺的經驗是一種主觀性的知覺，其認為對工作環境中的行為和事件的認知評價與主觀經驗，構成員工在組織中的『政治行為知覺』(Perceptions of Organizational Politic )，而成員根據自己的認知，發展自我在工作環境中的政治行為。Porter(1976)認為知覺的研究與瞭解是很重要的，雖然知覺中可能對真實事件的錯誤詮釋，但仍可作為組織政治的指標。

鑑於知覺可作為行為的指標，所以本研究乃從成員對組織政治知覺的衡量來瞭解組織的政治行為，並參考 Ferris&Kacmar(1992)，將組織政治知覺定義為『對個人、群體及組織各自致力於追求自我利益的活動，組織成員對於這些活動的認知評價與主觀經驗』。其認為組織政治知覺包含上司、同事、組織政策與實務三個構面如下：

1. 上司促進政治氣候的行為：指上司與員工的互動關係及上司的行為對組織政治氣候的促成。其中員工與上司的關係是一重要因子，與上司關係較差者的員工，會有較高的組織政治知覺。
2. 同事及派系間的政治行為：指的是工作群體間的凝聚力及派系行為，其中以工作團體的凝聚力、管理幅度、正式化程度為重要因子，上司有較高的管理幅度或組織正式化程度較低，易導致不確定性，使組織政治行為增加。
3. 組織政策與實務：指組織在升遷與薪資政策與實務的不一致性，升遷機會為影響的重要因子，因為薪資及升遷本質上即有較多政治性的決定。

## 二.全面品質管理組成因素

Deming(1986)認為品質不僅是符合顧客的期望，更是要超越顧客所期望的，強調高階管理者應領導系統與程序改變，運用統計技術控制品質，其提出十四點管理原則，包括管理承諾、過程設計與控制、降低員工參與的障礙、持續的改善等。

Crosby(1979)的論點主在於改變高階管理者對品質的認知與態度，其將焦點放於人員及組織行為因子，強調零缺點、文化變革、訓練、品質管理的承諾及品質成本。

Juran(1989)強調規劃與生產設計、品質的稽核、供應商與顧客關係，其認為全面品質管理有三部曲：

1. 品質規劃：設定目標、確認顧客及其需求，規劃產品開發與作業程序，以符合顧客的需求。
2. 品質控制：評估績效、比較目標與適應，及作業程序使之滿足品質目標的程序。

3. 品質改進：建立基礎建設、確認計畫與團隊合作、提供資源及訓練、建立控制方法。

Ross(1993)認為全面品質管理是一種整合性的管理哲學，其在實務上強調持續性改善、降低重做率、廣泛性的思考、增加員工的參與及團隊合作、過程的再設計、競爭性的標竿、以團隊基礎來解決問題、持續性的衡量結果、與供應商有較密切的關係。

Waldman(1994)綜合多位學者對全面品質管理的定義，提出全面品質管理的主要觀念如下：

- 1.高階管理者需重視品質管理。
- 2.持續地致力於改善員工能力與工作流程。
- 3.全員涉入以達到品質改善效果。
- 4.品質管理需徹底實行在產品或服務的設計、生產、輸送過程，而不只是在最終產品。
- 5.讓供應商與顧客亦參與品質管理。
- 6.頻繁運用科學與問題解決技巧，包括以統計過程的控制。
- 7.全面品質管理的價值與願景應置入領導實務中。
- 8.品質文化的發展。

Powell(1995)則認為全面品質管理是一種整合性的管理哲學，其強調下列的幾個特點：持續的改善、重視顧客的需求、降低重做率、增加員工的參與與團隊合作、程序再設計、以團隊為基礎的解決問題方式、持續性的監測、與供應商保持良好的關係。其綜合 Deming、Juran、Crosby，及美國國家品質獎(Baldrige Award,1992)的評審準則，將全面品質管理組成因素分為十二項，並以此十二個因素來衡量全

面品質管理的實程度。

本研究參考 Powell(1995)對全面品質管理之定義與因素分類，將全面品質管理組成因素定義如下：

1. 高階主管的承諾：高階管理者對實行全面品質管理的長期承諾及支持程度。
2. 實行與溝通：組織能將全面品質管融入企業使命或目標中，或推行標語工具的使用。
3. 顧客滿意：組織能確定顧客的需要(包括公司內的員工與外面的顧客)，並能化為具體行動滿足顧客。
4. 供應商管理：組織與供應商密切的合作，以確保其所提供的零件或產品能符合顧客所需。
5. 建立標竿制度：即向優良的組織或主要競爭對手學習最佳的作業方式，以不斷的改善品質。
6. 教育訓練：包括全面品質管理的原則、團隊技巧，以及問題解決方法的訓練。
7. 開放的組織文化：包括信任部屬、對工作團隊授權、開放的水平溝通方式、及減少組織的官僚層級。
8. 員工權力的賦予：組織在設計及規劃時，增加員工的參與，並增加員工決策的自主性。
9. 零缺點的精神：系統性的找出缺點，而不是透過偵測與修訂，即事前預防瑕疵的發生，優於事後的檢查及重做的觀念。
10. 彈性的製程管理：包括整個製造過程是否有明確的作業標準及處理程序，品質的檢驗、不合格物件的處理程序。

11. 程序改善：藉由跨部門的流程分析，以降低浪費和循環的時間。
12. 品質測量：應用統計方法、目標導向，且持續性的績效評估。

### 三.全面品質管理績效

陳志遠(1993)認為績效的衡量可分為客觀資料與主觀資料的評估方法，Dess&Robbinson(1984)認為要精確取得客觀資料並不容易，尤其是與績效相關的資料，一般公司極為敏感，且客觀資料亦可能因各公司資料處理的差異，而產生資料的誤差，故可用主觀資料替代，並證實主觀的資產報酬率、銷售成長率資料與客觀資料有顯著相關。因此本研究之績效衡量採用主觀性的衡量方式。

本研究採取 Powell(1995)之定義，以主觀的方式衡量績效，作為實行全面品質管理的績效指標，包括組織的生產力、獲利能力、競爭地位、利潤及實行全面品質管理的滿意度。

## 第二章 文獻回顧

### 第一節 組織政治行為的本質與相關研究

Allen et al.(1980)認為組織政治活動是連結多種情境，政治行為會與組織中的權力結構、不確定性、主題的重要性有密切關係，其對組織與個人可能有負面及正面的影響。

Quinn(1980)亦認為組織政治是為了增加個人或團體的參考權和職位權，達到增加個人政治權力，不一定可使更多人對其依賴，但卻一定可在執行工作時獲得更多的影響力。所以政治行為是組織內在的權力系統，且會影響組織內成員的個人行為。

Vredenburgh&Maurer(1984)整理文獻認為組織政治乃是由組織員工、群體及情境因素所交互影響的。

- 1.在個人因素方面包括：價值觀、個性、個人需求、態度。
- 2.在群體因素方面包括：群體的基本動機(如權力、自主性等)、群體規範。
- 3.情境因素方面包括：稀少資源、組織氣候、歷史等。

Allen et al.(1980)深入探討組織政治對個人與組織有利及不利整體結果的知覺，對個人而言，有利於事業進展，但亦可能導致權力、職位及信用的喪失；對組織而言，有利於組織目標的達成及組織生存，但亦可能使組織偏離組織目標，組織政治運作對組織的影響請見表 2-1-1。其提出以下的見解：

- 1.有 60%的經理人認為組織政治行為是頻繁發生的。
- 2.組織愈大，政治活動亦愈多。

- 3.模稜兩可的角色與目標，易增加政治活動，而使得衝突增加。
- 4.行銷人員與公司的股東有更多的政治活動，而生產、會計、財務部門則是最少的。
- 5.組織變革與人員改變將會促使更多的政治活動。

表 2-1-1 組織政治運作對組織的影響

對組織有利的後果	提及率(%)	對組織不利的後果	提及率(%)
組織目標的達成	26.4	扭曲組織目標	44.8
使組織生存、健康	26.4	濫用資源	32.3
開放意見	19.5	造成分裂、鬥爭	21.8
促進協調、溝通	18.4	造成緊張、挫折	19.5
發揮團隊功能	11.5	不當升遷	14.9
團隊精神的形成	10.3	不利於協調、溝通	10.3
有利決策、分析	6.9	破壞組織形象	10.3
無意見	14.9	無意見	3.5

資料來源：Allen et al."Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions" Human Relations. Vol.33, No.2, 1980, pp.79-100.

Gandz&Murray(1980)則以 428 位 MBA 學生為對象，測量其在工作場所的工作滿足程度，發現組織內的政治活動的頻繁程度與員工的工作滿足呈現負相關，亦即組織內政治活動愈多，員工的工作滿足感愈低。

Ferris et al.(1989)提出組織政治知覺的模式概念，如圖 2-2-1，藉由此模型可瞭解組織政治知覺的前因後果變項，其認為政治知覺是受組織、環境、個人因素所影響，而組織政治知覺則進而對員工的工作涉入、工作焦慮、工作滿意度、組織退縮(organizational withdrawal)有所影響。當組織有較多政治行為時，組織成員可能有三種反應：(1)可能導致離開組織；(2)留在組織中且不涉入政治活動；(3)留在組

織中且涉入政治活動。Frost(1987)亦認為政治行為將使得員工為避免涉入政治遊戲，導致兩種退縮(withdrawal)形式出現：離職、曠職。

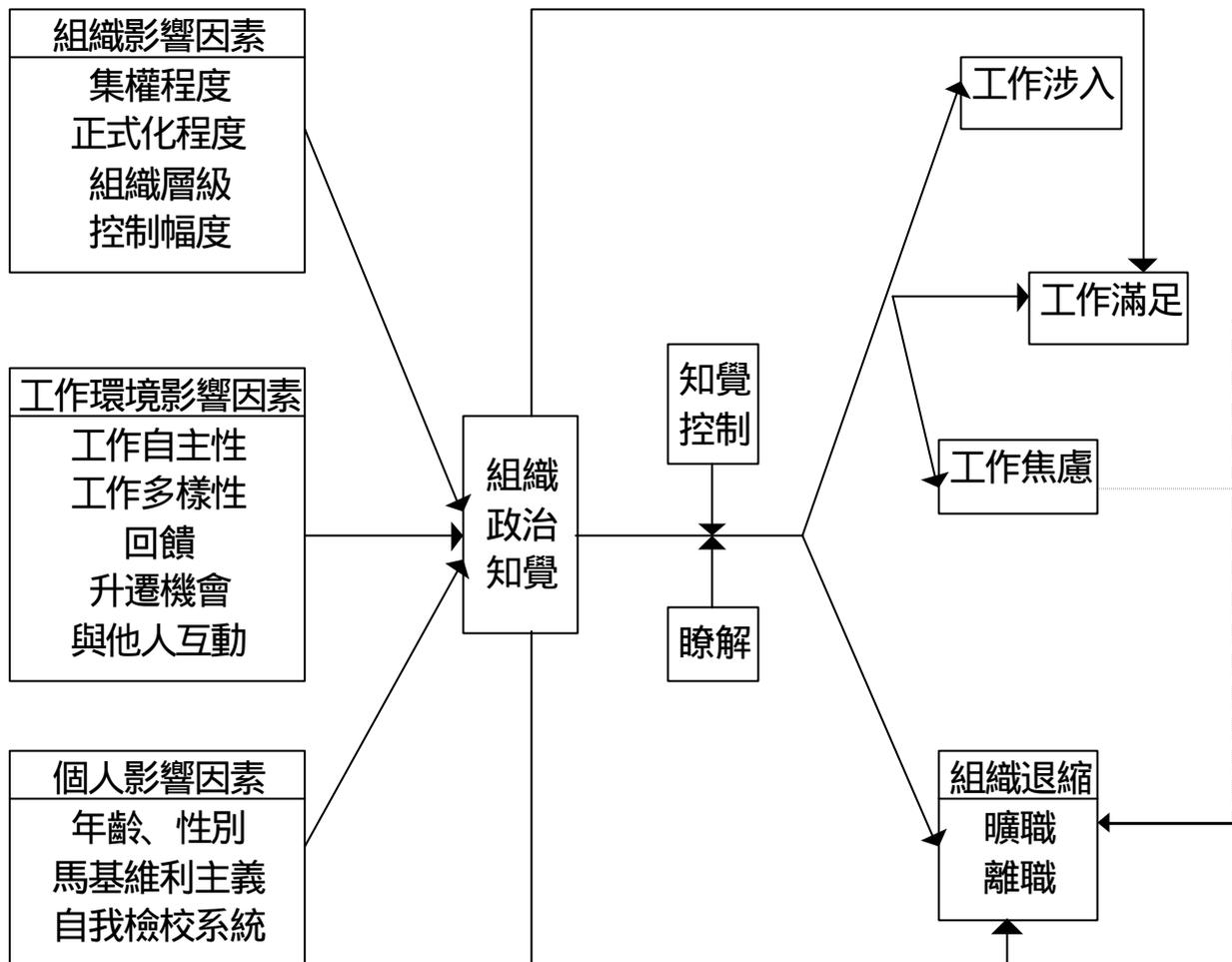


圖 2-2-1 組織政治知覺模式

資料來源：Ferris, Russ & Fandt(1989) "Politics in Organization" Impression Management in the Organization. In Giacalone & Rosenfield (Eds.) 1989, pp.143-170, N.J.:Lawrence Erlbaum.

- 1.組織影響因素：包含集權程度、正式化程度、組織層級、控制幅度，當工作環境中有較高的不確定性或模稜兩可的情形存在時，政治行為較可能發生：

- (1) 正式化程度愈高的組織，因有正式的規則與程序，其政治知覺較低。(Ferris,1989；Fandt & Ferris,1990)
- (2) 組織中較高層級的員工顯示較高的政治知覺(Ferris et al., 1989；Madison et al.,1980)，但亦有其他研究顯示較低層級的員工有較多的政治行為(Gandz&Murray,1980)，主要因對過程較缺乏控制感所致。
- (3) 集權程度：組織的權力愈集中，表示權力及控制均集中於組織的高層，低層及員工較缺乏直接的控制感，故對組織政治知覺亦較高(Ferris & Kacmar,1992)，權力愈集中的組織，組織的政治行為愈多，因此集權程度與組織政治知覺呈正相關(Eisenhardt&Bourgeoi,1988；Welsh&Slusher,1986)；但 Mintzberg (1979b)則認為在專業性組織(Professional organization)會較其他形式的組織有更多的政治行為，所以專業性組織可能是例外。

## 2.工作環境因素：

- (1) 工作環境中之工作自主性、多樣性、回饋可降低工作環境的不確定性，Daft(1989)認為工作之多樣性及自主性可讓員工獲得更多的權力，其認為工作缺乏多樣性及自主性時容易導致政治知覺的增加。
- (2) 升遷機會亦與政治知覺呈負相關，多篇研究發現：升遷機會與組織政治有高度相關(Ferris&Buckley,1990；Gandz&Murray, 1980)。
- (3) 與他人互動則被認為與政治知覺呈正相關，較會伺機與員工互動者，將會增加其政治知覺。

## 3.個人因素：包含人口屬性及個人特質。

- (1) 人口屬性：根據 Ferris et al.(1989)研究結果顯示，女性及資深員工有較多的政治行為，主因女性在工作環境中處於劣勢，而資深員工則是暴露於較多的政治行為中。
- (2) 人格特質方面：馬基維利主義及自省力較高者，在工作環境中有較多的政治行為。

Ferris&Kacmar(1992)認為若員工採用忽視組織中的政治活動，驅使自己專心於工作，則工作涉入與政治行為呈正相關，政治知覺亦會漸變的模糊；假如員工採取增加政治行為，則工作焦慮度與工作滿足均受影響。

Ferris&Kacmar(1992)做二個實證研究來瞭解組織政治知覺，研究一：以三個不同組織內的 264 位員工為樣本，結果發現組織政治知覺與工作滿足、技能多樣性、工作自主性、回饋、年資、升遷機會成負相關，而與工作涉入、管理階層成正相關，即愈高層級的主管愈多政治行為。

研究二：以 95 位護士及其上司為樣本，將組織政治知覺分為三個構面：上司促進政治氣候的行為、同事與派系間的政治行為、組織的政策與實務；結果發現組織政治知覺與上司的互動關係、工作群體凝聚力、升遷機會呈負相關。當與上司的互動品質較低時，通常會連結上司促進政治氣候行為的知覺較高；組織的控制幅度大與低正式化，會降低群體凝聚力而增加同事間的政治行為；升遷機會較少，則亦會有較多的政治知覺。而組織政治知覺則會導致工作滿足感降低，其中以派系與同事的政治行為因子對工作滿足的解釋度最高。

Zahra(1985)在研究組織政治對於公司策略及績效的關係時，結果發現組織政治的強度(intensity)會和策略形成過程有關連，而和組織整體績效呈負相關，Zahra 並且認為管理者必須建立一種文化，以使得公司與個人皆能互利。

Kumar&Ghadially(1989)將政治行為分為逢迎諂媚(ingratiation)、結構改變、吸納異己(cooptation)等，來探討這些政治行為對人際互信及和工作績效的感覺呈負相關；政治行為和疏離感則呈正相關。

Drory(1993)探討對政治氣候的知覺與工作態度的關係，結果發現對政治氣候的知覺與工作態度呈負相關，尤其是在低階及女性員工方面特別顯著，這可能是因為相對於高階主管及男性員工而言，低階及女性員工所握有的職權較少，而能從職權上獲得的利益也較少。

蘇明琪(1994)研究組織政治知覺與組織承諾的關係，其認為組織承諾的特徵為：深信並接受組織之目標與價值、願為組織投注相當努力、強烈希望維持組織成員的身份。研究結果顯示：

- 1.員工對組織政治氣候的知覺愈高，組織承諾度愈低，其中以組織在薪資與升遷的『政策與實務的差距』影響最大；
- 2.職階愈高者(如管理階層)，組織政治知覺與組織承諾呈負相關愈顯著；
- 3.組織政治知覺均與組織承諾的三個特徵呈負相關。

Dean&Sharfman(1996)研究 24 家公司策略決策的影響因素，其所研究策略決策類型包括：組織變革、人力資源變革、組織再造、發展全面品質管理等，結果顯示：組織中的政治行為與策略決策效果呈負相關。組織中的成員因為功能、層級、專業領域、個性等因子，產生個別利益的差異，成員為了符合個人的利益，會企圖影響決策結果，因而常會有扭曲及限制資訊的流通，無法針對環境的限制，呈現完整及正確的資訊，故無法完全以組織目標為考量的依據。

由以上的文獻回顧可發現，較多的研究顯示組織政治行為對組織效能產生負面的影響，政治行為對組織成員的工作態度、工作滿足、組織承諾等組織效能相關之變項大多呈負相關。組織成員會透過政治行為的運作影響組織策略的執行，使得策略的決策效果無法

達到組織的目標。

## 第二節 組織變革與全面品質管理之相關研究

在早期，組織變革只集中於一種組織次系統變革，如人力或科技的次系統，但現在組織與環境漸趨複雜，變革的形式亦漸趨複雜。組織變革很少發生於穩定、變動緩慢的環境(Lewin,1947)，在現今複雜及多變的環境下，許多組織面臨的是核心的變革(core change)，Bass(1985)對核心變革的定義為『影響組織使命及組織文化的變革』；Tichy(1983)則定義為『非例行性、非漸進性、非持續性的變革，其會影響組織的方向與組成』；Nadler & Tushman(1989)則認為核心變革即為一種『根本性的變革』。

Tichy (1983)將變革分為人員、工作、科技、結構四個成分，根本性的變革，可能開始於任一種成分，但最後則會導致全面性的改變，因為改變會影響組織文化，使組織的價值、信念、期望改變。Dobyns& Crawford-Mason(1991)提出全面品質管理是一種『根本性的變革』，因為全面品質管理施行需要改變組織員工的基本理念，以使組織的價值、信念、文化改變。

全面品質管理的實行，在於建立組織持續性改善的活動，與組織成員的涉入度及各階層人員對改善績效的整合有關(Department of Defense,1989)，全面品質管理與其他變革不同之處，在於全面品質管理不只是使得組織內成員的資源和權力重分佈，而且還使得成員對組織本質的假設不同(Bartunek,1984; Blackburn&Rosen, 1993)。

全面品質管理在美國被認為是一種全面性的變革，美國認為全面品質管理是需達到組織文化的變革，故為一種核心的變革；但在日本全面品質管理卻被認為是一種漸進性的改革(Cole,1989)，兩國因國情之差別而有不同的認定。

### 一.全面品質管理與前因變項之相關研究

Saraph et al.(1989)企圖以系統性地實證與測量全面品質管理相關

因素，結果發展出八項關鍵成功因素：

1. 高階領導角色與品質政策：高階管理者的品質責任、品質提昇活動的參與、全面的品質規劃。
2. 品質部門的角色：品質部門對於專業人員的任用、與其他部門的協調、品管部門的效率。
3. 品質相關訓練：員工相關於品管技術及統計的訓練。
4. 產品與服務設計：相關部門的參與設計，重視品質與生產力。
5. 供應商品質管理：供應商的製程與品質管制，供應商輔助產品的開發，採購政策重視品質。
6. 生產製程管理：選擇性自動化、防呆設計、維修保養、自動監測、員工的自我檢驗。
7. 品質資料與報告：透過資料的回饋系統解決問題，以品質績效作為績效評估的依據。
8. 勞工關係：實施品管圈、員工參與品質決策、對員工施以品質績效的獎賞。

吳楨祺(1991)研究企業文化與管理對全面品質之影響，發現：

1. 組織行為因素是影響全面品質管理的最重要因素。
2. 組織行為因素中，以企業文化與領導型態影響最大，企業文化應以培養員工隨時追求更高品質的態度；領導型態上則主要以高階管理者的支持與瞭解最重要。
3. 組織設計上，應成立品管委員會與擴大授權。

4.人力訓練上，高階主管的品管觀念與推行方法的教育極重要。

5.管理制度上，以品質稽核與績效評估、售後服務為最重要。

Deming(1993)認為品質管理的主要成功因素，在於能夠整合不同的管理次系統，所謂次系統的整合(subsystem integration)，Waldman(1994)認為可從社會科學理論(sociotechnical theory)來看，其強調工作系統的設計，並以社會與科技的觀點，使次系統能彼此整合與支持。

Waldman(1994)認為全面品質管理的實行，組織文化需強調「持續改善及以顧客為基礎」的管理，若組織文化無法存有此觀念，則會影響全面品質管理的實行，此種不相容的文化包括：

- 1.反對系統性解決問題，組織瀰漫短期生產及快速決定的價值觀；
- 2.組織活動被分割，各部門追求自我的目標，對統一化反對；
- 3.組織內為了獲得權力基礎，成員會囤積資訊而不願分享。

Almaraz(1994)將全面品質管界定為一種組織變革，其認為組織處理品質管理時，應將其認為一種策略性選擇，且要有團隊合作的概念，全面品質管理變革成功與否，與組織的領導及高階主管的承諾相關度極高。

盧淵源(1994)研究影響全面品質管理效益的關鍵成功因素，認為最重要的因素包括：最高主管對品質的承諾、全面品質意識的建立、品質方針展開能力、最高主管對經營願景的設定。

Powell(1995)整合 Deming、Juran 等人的文獻，對全面品質管理提出十二個影響要素：高階主管的承諾、TQM 的實行與溝通、顧客滿意度、供應商管理、標竿制度、教育訓練、開放的組織文化(open organization)、員工權力的賦予(employee empowerment)、零缺點的精神(zero-defects mentality)、彈性的製程管理(flexible manufacturing)、程序改善、品質測量。

Powell(1995)研究指出，全面品質管理的績效的好壞主要關鍵因素不在於工具及技術的使用，如標竿法和程序的改善，而是在於無形的行為因子，如領導、組織的技巧及文化。在全面品質管理活動的推行，其中以高階主管的承諾、開放的組織文化、員工的權力賦予與全面品質管理績效呈顯著的相關。雖然企業會發現工具的使用對全面品質管理的實行是不可或缺的，但工具與技術卻不能產生績效的利益。

## 二.全面品質管理與後果變項之相關研究

諸多研究者針對全面品質管理的實行績效作研究，其發現的結果如下：

研究者	研究發現
•Conference Board 紐約研究群,1989	•以研究美國較大企業，發現超過 30%的企業認為 TQM 增加組織績效，少於 1%的企業認為降低績效。
•Gallup Organization , 1989	•以美國品質協會為對象，有 50% 公司認為品質管理對公司績效有顯著影響。
•Authur D. Little,1992	•以美國五百大企業為樣本，35%的企業認為績效增加。
•AQF,1991	•一個較廣泛性的研究，研究對象包括電腦、銀行、健康中心等，研究發現：能注重過程改善、供應商認可者，公司可改善績效；而各企業績效改善程度，則視實行階段而定。
•Powell,1995	•以公司規模、企業別、施行期間為干擾變項，實行 TQM 的企業比未實行的公司績效高，實行期間長者績效較高，製造業亦比服務業績效高。

資料來源：資料整理自 Powell,T.C. "Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical Study" Strategic Management Journal , Vol.16, 1995,pp.15-37.

Juran(1988)、Schmidt & Finnigan(1992)認為透過瞭解顧客需求、改善顧客滿意度、改善內部溝通、更好的問題解決方式、與供應商建立良好關係等，即可使全面品質管理產生經濟價值。但實務上(Bleakley, 1993 ; Naj,1993 ; Fuchsberg,1992)卻發現實行全面品質管理，使管理者需要投入更多實質的時間，尤其是花在訓練與會議的成本，難以在短期即見到成果；需要高階管理者的承諾，及對組織的傳達文化的能力有不實際的假設，種種組織中的差異使得企業在實

行全面品質管理時，雖然遵照了全面品質管理的原則推動，但卻不一定能產生相同的效益。

Powell(1995)研擬出十二項全面品質管理的組成因素，藉此十二因素來衡量全面品質管理的推行，其研究發現：

- 1.實行 TQM 的公司績效高於無實行 TQM 的公司；
- 2.實行 TQM 的時間愈長，其實行績效亦愈高；
- 3.製造業的實行績效相對比服務業高；
- 4.十二項組成因素均與 TQM 績效呈正相關。

其認為全面品質管理的實行雖然可增加組織績效，但企業若缺乏全面品質管理植入組織所需的資源，亦可能導致全面品質管理實行的失敗，所以企業可將全面品質管理視為一種策略資源，透過全面品質管理的架構，瞭解公司需要何種的資源，以作為整合變革的計畫。

羅秋香(1996)針對全面品質管理與經營績效之關係作探討，發現：

- 1.全面品質管理的實行有助於企業提昇產品品質、增強企業在彈性與交期的能力，並降低成本。
- 2.全面品質管理與經營績效兩變項間之關係會因產業、規模及實行的時間的不同而有所差異。

Sommer&Merritt(1994)研究組織實行全面品質管理後，對工作環境造成何種影響，其以健康中心的 47 位管理者與 423 位員工為樣本，以實行全面品質管理一年的前測與後測，發現全面品質管理可對組織產生正面的影響，其研究結果如下：

- 1.組織公民行為：同事間的合作度、尋求額外訓練增加；
- 2.對上司的態度：在支持度、偏愛、鼓勵競爭方面均無明顯差別；

- 3.工作群體氣候：同事間信任度、包容度增加，自私性、競爭性降低；
- 4.組織承諾增加；
- 5.工作滿足感增加。

### 第三節 組織政治行為與組織變革的相關研究

Powell(1995)將全面品質管理視為一種策略資源的運用，而由於國內外文獻中對組織變革與組織政治行為關係之研究不多，乃參考 Powell 的看法，提出策略改變與組織政治相關之文獻回顧，以做本研究推論之參考。

Thompson(1967)對組織變革有精闢的解釋，其認為當企業改變原先的使命，或是改變達成使命的執行方式時，此時即會發生策略性變革，此種變革通常因外在環境改變，而伴隨組織內在結構與過程的變革。改變給予組織新的視野或對外界環境威脅反應的調適，所以任何策略性改變的結果是組織對外界環境的真實反應，且會伴隨組織內部結構與過程的再造。

而 Guth (1976)認為在策略形成過程中，組織成員常會有政治與聯盟動作，因為組織內的參與者有不同的動機，他們會透過持續的協議過程來選擇組織目標。故當組織運用組織變革的策略時，組織中成員將會運用政治行為使個人利益不受損失。

Gray&Ariss(1985)提出，由於理性決策的認知限制、策略選擇價值觀與意識型態的不同、對過去策略的承諾、組織的多重目標與利益等因素，當策略提出時可能引起潛在性的衝突與防禦機轉，使得策略改變時需透過不停的協議，其以組織生命週期來探討政治與策略改變的關係，說明如下：

1. 在組織的早期，成員為了追求組織最大利潤，擁有互相信任與尊重，衝突與政治協議不存在，透過資訊的控制，政治行為在策略形成過程是不顯著的。
2. 成熟期的組織，有權力者會利用正式的政策或程序，達成自我利益，各次級團體會選擇符合自我利益的策略，若不能有效改變策略時，則會採用聯盟方式。

3. 衰弱或正在發展的組織，當組織改變對個人有威脅時，會受到次級團體或個人的抗拒，決策過程需透過次級團體的協議，才能完成。

Guth & Macmillan (1986)分析 90 位不同產業的中階主管，其以『激勵-期望理論』的觀點，來探討中階主管在組織策略決策過程的角色，發現中階主管為了保護個人利益，當組織的決策過程對個人利益有所威脅時，為了維護個人利益，中階主管會採取拒絕策略的執行、改變策略方向、延遲策略執行或是降低策略執行的品質，甚至完全破壞策略等傷害組織利益的行為。當中階主管對高階管理者策略形成有較低或負向的承諾度時，易導致對執行面產生阻礙，除非組織利益與個人利益趨於一致，否則中階主管會以個人利益為重。Tushman(1977)亦認為若高階管理者對策略的承諾度較差時，中階主管易運用政治性的聯盟，對組織實施策略計畫造成阻礙。

Pichault(1995)研究組織政治在變革的過程中所扮演的角色，嘗試建構組織政治行為在技術性變革中的整合模型，其提出組織面臨變革時會出現兩種情況：

1. 將組織變革簡化成權力遊戲的因子，無可避免的責難變革，以強化現存的組織架構，此即所謂「不變原則」；
2. 也有些人則認為衝突對組織有貢獻的，藉由強化管理來尋找出新的組織解決方式，此即所謂「創新原則」。

Pichault 認為此兩種原則在組織中均有可能發生，端視組織的情況而定。藉由四個個案討論瞭解組織政治在組織變革過程是創新或阻礙的動力，其以『權力的集中度』與『管理的風格』兩構面來探討，發現組織變革時，個人與團體間利益的衝突與分歧總是會存在，因為變革帶來新的不確定性，而其中『管理風格』對組織變革更具決定性的影響，在集權的系統視變革為一種『威脅(threat)』，分權的系統則視為一種『利害關係(stake)』。

若管理者忽略政治權力的觀點，只專注於變革的施行，在集權的組織會導致組織聯合抵制而不願改變，在分權的組織則會導致組織衝突、成員的抗拒；若管理者可注意到組織中人員間的權力政治關係，並能發展出一套實行的態度，則在集權組織中，可給予不同資源的擁有者提升互助合作的程度；在分權組織中，則可以產生創新的改革力量，使得不同資源的擁有者利益一致。

Dean&Sharfman(1996)認為在組織的策略決策過程中，組織政治行為將會降低決策效果，因為員工在功能部門、職位層級、專業性、個別因子的差異，企圖影響決策結果以符合自身的利益。政治行為對決策過程的影響：

- 1.政治行為潛在性的使組織資訊流通遭到扭曲與限制，因為組織成員為了個人利益，不會完全將資訊告訴別人；
- 2.政治行為使員工易將注意力放於組織內而非外界環境，在決策中注意的是個人利益、權力、職位的考量，而非外界環境變化的應對；

基於以上的理由，政治性的決策過程，使得組織可能的解決方案受到限制，不會完全符合組織目標所需，故政治行為將會與決策效果呈現負相關。

從前述的文獻中，可瞭解組織政治行為對組織決策及工作態度有很大的影響，而全面品質管理是一種「全面性的組織變革」，必須要組織文化與員工理念的配合，才能真正成功，兩者之間有其必然的關係，透過前述的組織政治行為與組織變革文獻的回顧，作為本研究組織政治知覺與全面品質管理關係的推論。

而組織政治行為與組織變革關係的探討中，國外研究方面：Gray&Ariss(1985)的研究是採命題的方式探討；Guth&Macmillan(1986)雖是採實證方式研究，但仍主要是探討中階管理與策略之關係；而Pichault(1995)雖針對組織政治行為與組織變革做一研究，但其採用個

案探討的方式。

而國內的研究中，針對組織政治行為與全面品質管理或組織變革的關係探討均付諸缺如。鑑於此方面的研究極少，本研究將以實證分析的方式，來瞭解國內實行全面品質管理變革的廠商，其中組織政治行為在變革中的影響。

# 第三章 研究設計

## 第一節 研究假說

經由以上研究問題的說明及相關文獻探討，對組織政治知覺、全面品質管理因素達成度、全面品質管理績效三項主要變項，依序建立相關假說如下：

### 一.組織政治知覺與全面品質管理因素達成度之關係

Ferris&Kacmar(1992)認為，當：

- (1) 工作群體凝聚力較差、上司控制幅度較大、組織正式化程度較少；
- (2) 組織在薪資、升遷政策與實務間的不一致性；
- (3) 或上司有較多的政治行為或促進組織政治氣候的行為方式。

組織容易產生不確定性與模糊性的環境，導致組織政治行為增加，當員工有以上的組織政治的知覺時，會影響員工工作涉入(job involvement)、工作滿足感及工作焦慮度，甚至有些人會有組織退縮(如曠職、離職等)的情形。

Allen et al.(1980)的研究顯示，當組織政治行為增多時，容易扭曲組織目標及濫用資源，不利組織協調與溝通，甚至造成組織分裂；Wilson(1995)研究政府單位的權力政治系統對組織承諾的影響，發現組織中的政治行為會降低組織承諾。蘇明琪(1994)研究亦顯示，組織政治知覺與組織承諾呈負相關。

而 Powell(1995)認為全面品質管理的成功與否，在於強調員工的參與、團隊合作的精神、員工權力的賦予、開放的組織文化等組織行為面的要素，這些組織行為面的要素對全面品質管理有顯著的影

響，所以由以上學者的研究可推論，上司的促進政治氣候的行為、同事與派系間的政治行為、政策與實務的差距的知覺愈高，表示組織政治知覺程度高，會影響員工對工作的參與度和協調溝通，降低高階主管的承諾，使團隊合作降低，對全面品質管理各因素的達成度有負向的影響，故建立假說如下：

假說 1：組織政治的知覺與全面品質管理因素達成度呈顯著負相關。

## 二.全面品質管理因素達成度與其績效之關係

Powell(1995)研究中提出全面品質管理績效主要受十二項因素影響：高階主管的承諾、實行與溝通、顧客滿意、供應商管理、建立標竿制度、教育訓練、開放的組織文化、員工權力的賦予、零缺點的精神、彈性的製程管理、程序改善、品質測量，此十二項因素均與全面品質管理績效呈正相關，其中影響績效好壞的主要關鍵因素不在於工具與技術的使用，如標竿法和程序改善，而是在於無形的行為因子，如高階主管的承諾、開放的組織文化、員工的權力賦予等組織行為因素。

羅秋香(1996)研究全面品質管理與經營績效的關係，發現經營績效與全面品質管理因素達成度呈顯著的正相關，且會因產業、規模與實行時間的不同而有差異，故建立假說如下：

假說 2：全面品質管理因素的達成度與其績效呈顯著正相關。

## 三.組織政治知覺與全面品質管理績效之關係

Guth&Macmillan(1986)分析 90 位不同產業的中階主管，發現中階主管認為當組織策略違反個人利益時，易運用聯盟的政治策略，對組織實施策略計畫造成阻礙。

Dean&Sharfman(1996)認為在組織的策略決策過程中，政治行為將會降低決策效果，因為員工在功能部門、職位層級、專業性、個

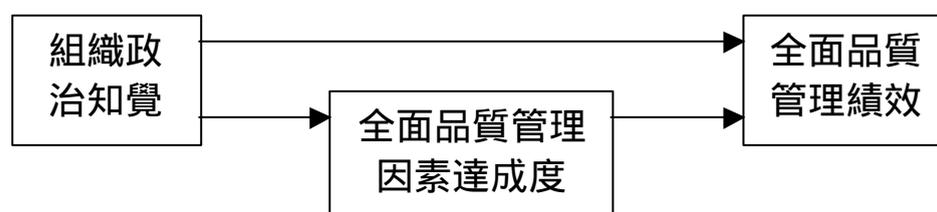
別因子的差異，企圖影響決策結果以符合自身的利益，政治行為潛在性的使組織資訊流通遭到扭曲與限制，因為管理者為了個人利益，不會完全將資訊告訴別人；政治行為使員工易將注意力放於組織內而非外界環境，在決策中注意的是個人利益、權力、職位的考量，而非外界環境變化的應對，且由於政治的過程，使得可能的解決方案受到限制；基於以上的理由，政治性的決策過程不會完全符合組織目標所需，故政治行為將會與決策效果呈現負相關。

Pichault(1995)的研究指出，進行技術性的組織變革時，因為增加了組織的不確定性，組織中無可避免指責變革計畫，以保存既有的運作系統，所以會有許多權力遊戲的介入，衝突於是產生，當管理者無法使得不同資源擁有者的利益一致時，容易導致組織變革的失敗。

綜合以上學者之研究可推知，組織政治的知覺，會影響員工對組織中政治行為的主觀評價，這些主觀評價影響個人對工作的涉入及全面品質管理的配合，進而影響到全面品質管理的績效，故建立假說如下：

**假說 3：組織政治的知覺與全面品質管理績效呈顯著負相關。**

經由研究假設 1、2、3，本研究欲再從因徑分析中瞭解組織政治知覺、全面品質管理因素達成度、全面品質管理績效三者間的影響模式，故建構本研究的因徑分析結構，如圖 3-1-1 所示：



**圖 3-1-1 組織政治知覺、TQM 因素達成度及績效因徑分析圖**

## 第二節 研究對象及樣本收集

### 一.研究對象

研究取樣係以台灣地區實行全面品質管理的公司為研究範圍，對各公司的中階主管進行調查，根據王丕基(1996)的研究，發現中階主管者的策略投入程度與經營績效呈正相關，中階管理者在策略管理的過程中，主要是扮演負責執行的角色。

Guth&Macmillian(1986)亦認為組織變革時，中階主管所受到的衝擊最大，故以中階主管為問卷填寫對象。由於通過 ISO 認證的廠商大多有實施品質管理，故本研究乃以通過『ISO 9000 系列』認證的廠商為研究範圍，並以登錄於經濟部商品檢驗局的廠商名單，作為本研究的對象。

### 二.樣本收集

經濟部商檢局登錄的『ISO 9000 系列』廠商名單，截至 1996 為止，共計有 994 家，採『系統抽樣』方式調查，並以問卷郵寄方式收集資料，為了降低樣本的變異性，乃每家公司發 3~5 份問卷，加上原先預測的九家公司，總共寄出 1003 家公司，共發出 3027 份問卷。問卷回收期為 86 年 1 月 25 日至 3 月 21 日止及 86 年 8 月 15 日至 9 月 30 日兩階段，並以電話及再郵寄催收，第二階段乃針對第一階段未回卷之廠商，再次進行郵寄催收，問卷回收共 710 份，其中廢卷為 25 份，回卷率為 23.5%，共計樣本數為 454 家，樣本有效回收率為 45.2%，符合誤差值 0.05 的標準。

本研究並針對第一階段及第二階段回收問卷進行分析，以比較兩階段的樣本平均數是否因時間不同而有差異，本研究以 T-test 來檢定兩階段的觀察值之平均數是否相等假設，在變異數相等的虛無假設下，當 T 值不顯著時表示接受  $H_0$ ，即兩組平均數相等，檢定結

果如表 3-2-1、表 3-2-2、表 3-2-3，結果發現兩階段之的觀察值平均數並無差異。

表 3-2-1 組織政治知覺兩階段平均數差異性分析

觀察值	個數	平均數	標準差	T 值	P 值
第一組	297	2.6800	0.4851	-1.5805	0.1150
第二組	157	2.7574	0.4968	-1.5821	0.1143

$H_0$ ：變異數相等，F 值=1.01，P 值=0.9498。

表 3-2-2 全面品質管理因素達成度兩階段平均數差異性分析

觀察值	個數	平均數	標準差	T 值	P 值
第一組	292	3.4775	0.8009	0.0101	0.9919
第二組	151	3.4767	0.7434	0.0099	0.9921

$H_0$ ：變異數相等，F 值=1.16，P 值=0.3068。

表 3-2-3 全面品質管理績效兩階段平均數差異性分析

觀察值	個數	平均數	標準差	T 值	P 值
第一組	296	3.7364	0.5553	0.4165	0.6773
第二組	155	3.7144	0.5202	0.4081	0.6834

$H_0$ ：變異數相等，F 值=1.14，P 值=0.3653。

## 第三節 衡量工具說明

本研究採用問卷調查方式，進行分析資料的收集，問卷內容包含四大部分(詳見附錄)：第一部份為組織政治知覺的衡量；第二部份為全面品質管理因素達成度的衡量；第三部份為全面品質管理績效的衡量；第四部份為企業的基本資料。茲將前三部份量表逐一說明如下：

### 一.組織政治知覺量表

#### (一)量表內容

本量表採用 Ferris 和 Kacmar(1992)所設計的原始問卷，後經國內陳義勝、蘇明琪(1994)翻譯成中文所引用(問卷內容請見附錄)。

量表設計是依照 Ferris&Kacmar(1992)的架構，將組織政治知覺分三構面，以衡量中階主管對組織政治知覺的感受，設計架構劃分為：

- 1.上司促進政治氣候的行為；
- 2.同事與派系間的政治行為；
- 3.組織政策與實務的差距。

#### (二)衡量方式

本量表採用 Likert 五點尺度予以評分，從『非常不同意』、『不同意』、『普通』、『同意』、『非常同意』，分別依序給予 1、2、3、4、5 分的分數。其中 1、2、6、8、19、23、29 及 30 為反向題目，以反向分數處理，本研究信度分析時，因為第 4、7 題內部一致性低，乃予以刪除，而第 17、19、23、27、29、30 則因素分析時，因素負荷量未達顯著標準，亦予以刪除，故本研究乃求取 23 題總平均分數作為組織政治知覺的衡量，以進行統計分析，分數愈高表組織政治知覺程度愈高，組織成員感受組織的政治行為愈多。

### (三)量表信度及因素構面

Ferris&Kacmar(1992)以 95 位護士及其上司為樣本，其量表經測試內部一致性係數 Cronbach 值為 0.91，本研究在刪除 8 題後，可測得整體組織政治知覺之內部一致性係數 Cronbach 值為 0.91，顯示內部一致性良好，量表信度達到可靠標準。而鑑於國內外文化上的差異，本研究乃再進行因素分析，以探討國內對組織政治知覺的組成因素，共萃取出三個因素構面，各構面的命名與信度如表 3-3-1 所示(所列因素之先後順序，乃以各因素解釋能力之高低依序排列)。

表 3-3-1 組織政治知覺各因素構面的名稱及信度

因素名稱	因素負荷量	Cronbach $\alpha$ 值
<b>同事及派系間的政治行為</b>		0.8429
3.在這裡的人常會因為害怕被報復，而不敢毫無拘束地說出自己的意見	0.51	
9.在這裡，管理者僅會選擇雇用未來有助於自己，或對事情看法類似的人	0.44	
13.在這裡有派系或小團體且會影響辦事效率	0.60	
14.我的同事只照顧自己，不會幫助他人。	0.47	
15.我曾看見同事為了個人利益，藉由不提供或選擇性給予資訊，來扭曲他人所需的資訊	0.61	
16.同事間普遍有只選擇雇用未來有助於他們或是對事情看法類似者的觀念	0.59	
18.在這裡，同事願意提供支援，是因為他們希望從中獲得好處，而非真的在乎	0.56	
22.新進員工僅需要幾個月的時間，即可察覺自己不該與誰作對	0.58	
24.當目標不明確時，您會見到許多人嘗試對目標下定義，以符合自己的需要	0.43	
25.部門中總是具有無人可相抗衡的影響力團體	0.61	
28.我曾看過政策改變僅是為少數人的私利，而非為了工作單位或組織	0.63	
31.當資源分配時，這裡應驗了會吵的孩子有糖吃的諺語	0.63	

表 3-3-1 組織政治知覺各因素構面的名稱及信度(續)

因素名稱	因素負荷量	Cronbach $\alpha$ 值
<b>升遷政策與上司的政治行為</b>		0.8588
5.當上司與我溝通時，只是為了自己塑造良好形象，對我並沒有多大的幫助	0.54	
6.在這裡，只有努力工作的人會得到獎賞	0.53	
8.在這裡，升遷者都是高績效者	0.55	
10.在這裡，有關升遷和薪資的規則與政策有明文規定，但上司執行不公正且只為私利	0.72	
11.在這裡雖然我的上司作為似乎直接有助於員工，但事實上是基於保護自己	0.71	
12.在這裡，上司對員工的績效評等，反應出更多的個人喜好，而非員工的實際績效	0.72	
20.在這裡，由偏愛而非才幹決定誰可獲得升遷	0.76	
21.新進員工僅需要幾個月的時間，即可察覺自己不該與誰作對	0.53	
26.員工離職的原因，大多是體認到在公司裡單靠努力工作是無法高昇的	0.57	
<b>低開放的組織文化</b>		0.7379
1.這裡不容只說是的人存在，只要是好的意見，與上司意見不同亦可表達	0.74	
2.在這裡鼓勵員工坦白地表達自己的想法，即使是批評已健全的政策亦可	0.73	

經因素分析萃取的三個因素構面對組織政治知覺的解釋度，第一因素「同事與派系間的行為」為 74.78%，第二因素「升遷政策及與上司的政治行為」為 10.76%，第三因素「低開放的組織文化」為 6.36%，總解釋能力為 91.90%。

## 二.全面品質管理因素量表

### (一)量表內容

本研究的量表乃根據 Powell(1995)所設計的量表，其將全面品質管理分為十二個組成因素，並參考國內陳義勝、羅秋香(1996)翻譯成中文的內容，組成本研究全面品質管理衡量量表，共有 44 題：

- 1.高階主管的承諾；
- 2.全面品質管理的採行與溝通；
- 3.顧客滿意；
- 4.供應商管理；
- 5.建立標竿制度；
- 6.教育訓練；
- 7.開放的組織文化；
- 8.賦予員工權力；
- 9.零缺點的精神；
- 10.彈性的製程管理；
- 11.程序改善；
- 12.品質的測量。

### (二)衡量方式

本量表採用 Likert 五點尺度予以評分，以實行的程度分別給分，沒有推行為 0 分，再依推行程度分別給 1~5 分，大力推行則為 5 分，各題均為正向題，因因素分析時，第 7、16 題的因素負荷量未達顯著標準，乃予以刪除，本研究乃以加總 42 題求其平均數，分數愈高表示全面品質管理實行程度愈高。

### (三) 量表信度及因素構面

Powell(1995)以 50 個高階主管為樣本，其各項因素量表經測試內部一致性係數 Cronbach 為 0.7~0.9 之間，本研究測得整體全面品質管理因素量表之內部一致性係數 Cronbach 為 0.98，顯示內部一致性良好，量表信度達到可靠標準。而鑑於國內外文化上的差異，本研究乃再進行因素分析，經因素分析後可萃取出七個因素構面，各構面的命名及信度如表 3-3-2，各項因素內部一致性係數 Cronbach 則為 0.87~0.92，內部一致性亦良好。

表 3-3-2 全面品質管理因素達成度各因素構面的名稱及信度

因素名稱	因素負荷量	Cronbach $\alpha$ 值
<b>員工的授權及參與</b>		0.9175
22.有更開放及互相信賴的組織文化	0.77	
23.公司的層級減少	0.68	
24.經常使用跨部門的團隊以解決問題	0.67	
25.對工作團體的授權程度	0.78	
26.在設計和規劃的過程中增加員工的參與	0.80	
27.員工提案制度與建議制度的實施	0.61	
28.在決策的過程中增加員工的自主性	0.81	
29.員工與供應商及顧客的互動增加	0.75	
<b>顧客及供應商管理</b>		0.9018
8.增加企業與顧客接觸的機會	0.70	
9.主動詢問顧客的意見以決定顧客的需求	0.83	
10.以顧客的需求作為品質改善的依據	0.78	
11.在產品或服務設計時納入顧客意見	0.79	
12.與供應商更密切合作	0.75	
13.要求供應商能符合公司的品質標準	0.59	
14.要求供應商也執行品質計畫	0.59	
15.公司有一個主動競爭性的標竿計畫	0.60	

表 3-3-2 全面品質管理因素達成度各因素構面的名稱及信度(續)

因素名稱	因素負荷量	Cronbach $\alpha$ 值
<b>製程的管理</b>		0.9064
33.具有明確的各項作業標準及處理程序	0.76	
34.檢驗設備之精確度、定期校驗之情況	0.87	
35.不合格料件處理	0.83	
36.品質檢驗、量測、試驗設備具有明確使用標準	0.91	
43.利用統計方法及圖表來衡量及控制品質	0.68	
<b>員工的教育訓練</b>		0.9263
17.訪問或參觀其他公司以直接獲得較佳作業方式	0.68	
18.公司對各部門主管的品質相關訓練		
19.公司對全體員工加強品質相關訓練	0.87	
20.公司對員工加強團隊工作的訓練	0.88	
21.公司對員工問題解決技巧的訓練	0.89	
	0.84	
<b>高階主管的承諾</b>		0.9202
1.高階主管對品質計畫的支持程度	0.87	
2.高階主管在品質改善過程中的參與程度	0.93	
3.高階主管主動與員工溝通有關品質方面的承諾	0.87	
4.高階主管對公司環境與管理品質的要求	0.78	
5.品質政策包含在企業的宗旨與目標中	0.73	
6.組織中有一個以品質為中心的活動主題	0.60	
<b>作業程序的改善</b>		0.9129
37.進行降低訂單處理時間的計畫	0.84	
38.進行新產品或服務的開發時間的計畫	0.75	
39.進行降低整體產品運交或服務所需時間的計畫	0.86	
40.進行減少文書處理工作的計畫		
41.進行計畫以找出公司內部流程中浪費的時間及 成本	0.78 0.75	
44.訓練員工評估品質的統計方法	0.71	

表 3-3-2 全面品質管理因素達成度各因素構面的名稱及信度(續)

因素名稱	因素負荷量	Cronbach $\alpha$ 值
<b>零缺點的精神</b>		0.8721
30.零缺點為公司公開宣示的目標	0.69	
31.推動持續減少缺點的活動	0.82	
32.執行降低重做率的活動	0.86	
42.在各部門均有衡量品質績效的方式	0.65	

經因素分析萃取的七個因素所能解釋全面品質管理實行的能力，第一因素「員工的授權及參與」為 75.07%，第二因素「顧客及供應商管理」為 6.52%，第三因素「製程的管理」為 4.86%，第四因素「員工的教育訓練」為 3.36%，第五因素「高階主管的承諾」為 2.93%，第六因素「作業程序的改善」為 2.21%，第七因素「零缺點的精神」為 1.9%，總解釋能力為 96.86%。

### 三.全面品質管理績效量表

#### (一)量表內容

本研究之全面品質管理績效採用主觀績效的衡量方式，以受訪者的主觀認知作答，主要採用 Powell(1995)所提出的，並參考國內陳義勝、羅秋香(1996)翻譯成中文的內容，組成本研究全面品質管理績效衡量量表，以組織的生產力、競爭地位、獲利能力、利潤、整體績效及對全面品質管理的滿意度為衡量指標，共計 8 題。

#### (二)衡量方式

採用 Likert 五點尺度評分，從『非常不同意』、『不同意』、『普通』、『同意』、『非常同意』，分別給予 1~5 分的分數，其中 6、7、8 題為反向題目，以反向分數處理，加總 8 題求其平均數，並依平均分數進行統計分析，分數愈高表實行全面品質管理績效愈高。

### (三)量表信度及因素構面

Powell(1995)以 50 個高階主管為樣本，經測試內部一致性係數 Cronbach  $\alpha$  為 0.64，本研究測得整體全面品質管理績效量表之內部一致性係數 Cronbach  $\alpha$  為 0.87，表示內部一致性良好，信度達到可靠標準。

而經因素分析後可分為二個因素構面，各構面的命名及信度如表 3-3-3(所列因素之先後順序乃以各因素解釋能力之高低依序排列)。各項因素內部一致性係數 Cronbach  $\alpha$  則為 0.86~0.92，內部一致性亦良好。

表 3-3-3 全面品質管理績效各因素構面的名稱及信度

因素名稱	因素負荷量	Cronbach $\alpha$ 值
<b>獲利及競爭力</b>		0.9256
1.品質計畫的實行使得組織的生產力高出許多	0.83	
2.品質計畫的實行使得組織的競爭地位獲得提昇	0.79	
3.品質計畫的實行使得組織的獲利能力提高許多	0.91	
4.品質計畫的實行使得組織的利潤提高許多	0.90	
5.品質計畫的實行使得組織的整體績效獲得改善	0.79	
<b>實行全面品質管理的滿意度</b>		0.8616
6.對組織而言，品質計畫的實行已帶來負面效果	0.92	
7.品質計畫的實行對組織的獲利能力造成負面影響	0.84	
8.若沒有實行品質計畫，組織會比現在更好	0.71	

經因素分析萃取的二個因素所能解釋全面品質管理績效的能力，第一因素「獲利及競爭力」為 71.78%，第二因素「實行全面品質管理的滿意度」為 28.22%，總解釋能力為 100%。

## 第四節 資料處理與分析方法

### 一.資料處理方式

本研究所使用的統計分析技術，如圖 3-4-1 所示：

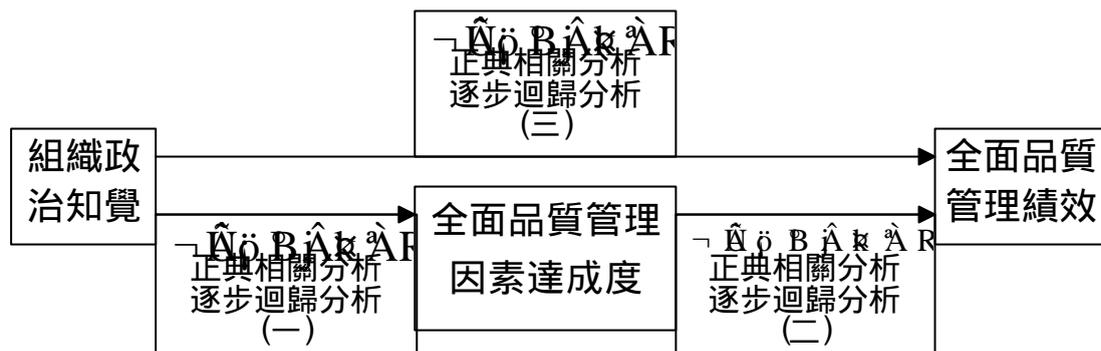


圖 3-4-1 各研究假說所採用的統計分析方法

### 二.統計分析方法

本研究資料之統計分析係以 SAS(Statistic Analysis System)統計軟體處理完成，採用的分析方法如下：

- 1.次數統計(Frequency Statistics)：運用於基本資料的初步統計。
- 2.因素分析(Factor Analysis)：用以萃取組織政治知覺、全面品質管理因素、全面品質管理績效的重要因素，以歸納出變項的因素構面。
- 3.Pearson 積差相關分析 (Pearson Product-Moment Correlation Analysis)：探討組織政治知覺、全面品質管理因素達成度、全面品質管理績效，各兩兩變項及因素構面間是否相關。
- 4.迴歸分析：探討組織政治知覺程度因素構面對全面品質管理因素達成度及績效、全面品質管理因素達成度對其實行績效的迴歸關

係是否顯著及影響程度。

5. 逐步迴歸分析(Stepwise Regression Analysis)：本研究欲進一步探討組織政治知覺因素構面，對全面品質管理因素達成度及其績效，何者較具影響力；及全面品質管理因素達成度的因素構面對其實行績效，何者較具影響力。
6. 正典相關分析(Canonical Correlation Analysis)：探討組織政治知覺、全面品質管理因素達成度、全面品質管理績效，各變項間因素構面的相關情形。
7. 因徑分析(Path Analysis)：分析組織政治知覺、全面品質管理因素達成度、全面品質管理績效三者間的影響途徑為何，建立變項間之關係模式，並瞭解個別影響效果。

## 第四章 研究分析

### 第一節 樣本基本資料統計分析

回收樣本的基本統計資料，包括員工數、資本額、實行全面品質管理的時間、產業別等四項，經次數統計分析後，陳述如表 4-1-1、表 4-1-2、表 4-1-3、表 4-1-4、表 4-1-5 所示，樣本中，員工數以介於 101~500 人之間的廠商居多；資本額則億元以上的廠商居多；產業別中以機械類回收的比例較母體少；ISO 的前置時間大多為半年至一年間；實行 TQM 的時間也以 5 年以上居多。

而經過共變數分析，本研究發現五項基本資料-員工數、資本額、產業別、ISO 前置時間、實行全面品質管理的時間，均對組織政治知覺、全面品質管理及其績效兩兩間的關係，未造成干擾現象。

表 4-1-1 樣本員工數分佈表

員工數（人）	廠商數	所佔比例
100 以下	102	22.7%
101~500	219	48.8%
501~1000	67	14.9%
1001~3000	33	7.3%
3001~5000	17	3.8%
5000 以上	11	2.4%
總計	449	100%

註：有 5 家因資料缺乏未納入統計

表 4-1-2 樣本資本額分佈表

資本額 ( 萬 )	廠商數	所佔比例
500 以下	5	1.1%
501~1000	7	1.6%
1001~3000	27	6.1%
3001~5000	37	8.4%
5001~10000	57	12.9%
10001 以上	308	69.8%
總計	441	100%

註：有 13 家因資料缺乏未納入統計

表 4-1-3 樣本產業別分佈表

產業別	廠商數	樣本所佔比例	母體所佔比例
電器業	62	13.7%	11.2%
電子業	98	21.6%	21.0%
機械業	110	24.3%	30.4%
化學業	129	28.5%	26.1%
食品業	9	2.0%	1.9%
服務業	19	4.2%	3.6%
其他	26	5.7%	5.8%
總計	453	100%	100%

註：有 1 家因資料缺乏未納入統計

表 4-1-4 樣本實行 ISO 的前置時間分佈表

前置時間	廠商數	所佔比例
半年以下	23	6.7%
半年以上~一年	187	54.8%
一年以上~一年半	51	15.0%
一年半以上~二年	70	20.6%
二年以上	10	2.9%
總計	341	100%

註：有 113 家因資料缺乏未納入統計

表 4-1-5 樣本實行全面品質管理的時間分佈表

TQM 實行時間	廠商數	所佔比例
未滿 1 年	21	4.7%
1 年以上~未滿 2 年	62	13.9%
2 年以上~未滿 3 年	86	19.3%
3 年以上~未滿 4 年	39	8.7%
4 年以上~未滿 5 年	32	7.2%
5 年以上	206	46.2%
總計	446	100%

註：有 8 家因資料缺乏未納入統計

## 第二節 組織政治知覺與全面品質管理因素達成度關係

本節是為驗證研究假設一的部份，首先探討組織政治知覺及全面品質管理因素達成度兩變項間的相關性，再用正典相關分析瞭解各因素構面之間的相關性，最後以逐步迴歸分析找出影響的因素構面，並建立複迴歸模式。

### (一)組織政治知覺與全面品質管理因素達成度間的關係分析

在相關分析上，由表 4-2-1 可以得知，組織政治知覺與全面品質管理因素達成度呈顯著的負相關，即表示組織中的政治知覺愈高，員工感受組織中的政治行為頻繁，對於公司全面品質管理的推行有負面的影響。

表 4-2-1 組織政治知覺與 TQM 因素達成度之皮爾森積差相關分析

相關值	全面品質管理因素達成度
組織政治知覺	-0.5985***

\*P<0.1 \*\*P<0.05 \*\*\*P<0.001

### (二)組織政治知覺與全面品質管理因素達成度各因素構面之關係

在組織政治知覺與全面品質管理因素達成度之因素構面的相關分析上，首先以皮爾森積差相關係數分析組織政治知覺三因素構面與全面品質管理因素達成度的相關情形，再以正典相關分析瞭解各因素構面的關係。

透過因素分析後，本研究可將組織政治知覺分出三個因素構面，「同事與派系間的政治行為」、「升遷政策與上司的政治行為」、

「低開放的組織文化」，其中同事與派系間的政治行為愈多、升遷政策不當或上司政治行為愈多、組織的開放程度較差，組織的政治知覺愈強。

透過因素分析後，亦可將全面品質管理實行分出七個因素構面，「員工的授權及參與」、「顧客及供應商的管理」、「製程的管理」、「員工的教育訓練」、「高階主管的承諾」、「作業程序的改善」、「零缺點的精神」，各構面均與全面品質管理實行呈正相關，當各因素構面分數愈高時，其全面品質管理愈大力實行。

由表 4-2-2 組織政治知覺因素構面與全面品質管理因素達成度相關分析結果中，可以發現構成組織政治知覺的三個因素構面「同事與派系間的政治行為」、「升遷政策與上司的政治行為」、「低開放的組織文化」均與全面品質管理因素達成度呈顯著的負相關，其中以「升遷政策與上司的政治行為」相關度最高。

表 4-2-2 組織政治知覺因素構面與 TQM 因素達成度相關分析

組織政治知覺因素構面	TQM 因素達成度
同事與派系間的政治行為	-0.5011***
升遷政策與上司的政治行為	-0.5673***
為	-0.4772***
低開放的組織文化	

\*P<0.1 \*\*P<0.05 \*\*\*P<0.001

而組織政治知覺三個因素與全面品質管理的七個因素的相關分析則見表 4-2-3，由表中可知，組織政治知覺三構面均與全面品質管理七因素構面具高度相關性，而其中「同事與派系間的政治行為」與「高階主管的承諾」相關度最高；而「升遷政策與上司的政治行為」、「低開放的組織文化」則與「員工的授權及參與」相關度高。

表 4-2-3 組織政治知覺與 TQM 因素達成度各因素構面相關分析

TQM 因素達成度	同事與派系間的政治行為	升遷政策與上司的政治行為	低開放的組織文化
員工的授權與參與	-0.4898*** <sup>2</sup>	-0.5675*** <sup>1</sup>	-0.4736*** <sup>1</sup>
顧客與供應商的管理	-0.3952***	-0.4410*** <sup>3</sup>	-0.3941***
製程的管理	-0.4068***	-0.3495***	-0.3495***
員工的教育訓練	-0.4000***	-0.3825***	-0.3825***
高階主管的承諾	-0.5105*** <sup>1</sup>	-0.4576*** <sup>2</sup>	-0.4577*** <sup>2</sup>
作業程序的改善	-0.4309*** <sup>3</sup>	-0.4194***	-0.4194*** <sup>3</sup>
零缺點的精神	-0.4128***	-0.3974***	-0.3974***

註：1. \*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

2. 右上角的 1、2、3 表相關度高的前三項

再以正典相關分析進行兩變項各因素構面的分析，其 Wilk's Lambda 統計量 P 值為 0.0001，達顯著水準，即表示組織政治知覺與全面品質管理因素達成度各因素構面存在顯著相關，以三個組織政治知覺因素構面為解釋變項，七個全面品質管理因素構面為反應變項，結果顯示一組正典變量之 P 值達顯著水準，其 P 值與相關係數如表 4-2-4 所示，進一步分析這些正典變量的內涵，如表 4-2-5 所示。

表 4-2-4 組織政治知覺與 TQM 因素典型相關係數顯著性檢定

典型相關組數	典型相關係數	P 值
第一組典型相關 V1W1	0.6976	0.0001***
第二組典型相關 V2W2	0.0878	0.9697
第三組典型相關 V3W3	0.0548	0.4572

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-2-5 組織政治知覺與 TQM 因素之正典相關因素負荷值

解釋變項 組織政治知覺	因素負荷量	反應變項 TQM 因素達成度	因素負荷量
	V1		W1
同事與派系間的政治行為	0.5564*	員工的授權與參與	-0.6282*
升遷政策與上司的政治行為	0.6388*	顧客與供應商管理	-0.5065*
低開放的組織文化	0.5069*	製程的管理	-0.4928*
		員工的教育訓練	-0.5218*
		高階主管的承諾	-0.6412*
		作業程序的改善	-0.5515*
		零缺點的精神	0.5222*

註：1. \*表因素負荷值之絕對值大於 0.4

2. 本表僅列出典型相關達顯著的組數

第一組正典變量相關係數為 0.6976，其中組織政治知覺中的「升遷政策與上司的政治行為」，對全面品質管理因素達成度的「員工的授權與參與」、「高階主管的承諾」解釋度最高。

藉由逐步迴歸模式分析，由表 4-2-6 逐步迴歸模式分析表可知，影響全面品質管理因素達成度主要為「升遷政策與上司的政治行為」、「同事與派系間的政治行為」、「低開放的組織文化」，其中「升遷政策與上司的政治行為」可解釋總變異的 32.15%，加入「同事與派系間的政治行為」、「低開放的組織文化」，可增加 7.89% 的解釋量，使解釋總變異量為 40.04%。

表 4-2-6 組織政治知覺逐步迴歸模式分析表

變數	偏相關係數	相關係數	P 值
升遷政策與上司的政治行為	0.3215	0.3215	0.0001***
同事與派系間的政治行為	0.0609	0.3824	0.0001***
低開放的組織文化	0.0180	0.4004	0.0003***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

藉由進入逐步迴歸分析建立一複迴歸模式，由表 4-2-7 迴歸變異數分析表可知，P 值為 0.0001，顯示此複迴歸模式成立，其調整後的 R-sq 值為 0.3963，表示此迴歸模式的解釋力為 39.63%；而由表 4-2-8 參數估計表可知，「升遷政策與上司的政治行為」對全面品質管理的影響度最大，「低開放的組織文化」次之，即升遷政策與實務的差距愈大、上司的政治行為愈多、組織的開放程度愈低，全面品質管理的實行因素達成度將較低，建立迴歸方程式如下：

$$\text{迴歸方程式：} Y=6.0367 - 0.2907X_1 - 0.4003X_2 - 0.3102X_3$$

Y：全面品質管理因素達成度

X<sub>1</sub>：同事與派系間的政治行為

X<sub>2</sub>：升遷政策與上司的政治行為

X<sub>3</sub>：低開放的組織文化

表 4-2-7 組織政治知覺對 TQM 因素達成度複迴歸模式變異分析表

誤差來源	自由度	平方和	均方和	F 值	P 值
模式	3	107.93	35.98	97.72	0.0001***
誤差	439	161.62	0.37		
總計	442	269.55			
R-square		0.4004	Adj R-sq		0.3963

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-2-8 組織政治知覺對 TQM 因素達成度複迴歸模式參數估計表

變數	參數估計	標準差	F 值	P 值
截距	6.0367	0.1684	1284.48	0.0001***
X <sub>1</sub>	-0.2907	0.0801	13.19	0.0003***
X <sub>2</sub>	-0.4003	0.0755	28.13	0.0001***
X <sub>3</sub>	-0.3102	0.0463	44.90	0.0001***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

由以上的分析結果可知，組織政治知覺對全面品質管理因素達成度的確具有顯著的負向影響，因此：

假說 1：組織政治知覺與全面品質管理因素達成度呈顯著負相關的推論成立。

### 第三節 全面品質管理因素達成度與全面品質管理績效關係

本節為驗證假設二的部份，首先探討全面品質管理因素達成度與其績效兩變項間的相關性，並用正典相關分析瞭解各因素構面間的相關性，再以逐步迴歸找出影響的因素構面，並建立複迴歸模式。

#### (一)全面品質管理因素與全面品質管理績效間的關係

在兩變項間，藉由相關分析在表 4-3-1 可以得知，全面品質管理因素的達成度與其績效呈顯著的正相關，即表示全面品質管理的組成因素達成度愈高，全面品質管理的績效亦較高，表示在本研究的全面品質管理組成因素可以用來衡量全面品質管理績效，各因素推行程度愈高，其全面品質管理的績效亦愈高。

表 4-3-1TQM 因素達成度與其績效之皮爾森積差相關分析

相關值	全面品質管理績效
全面品質管理因素達成度	0.6595***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

#### (二)全面品質管理因素達成度與 TQM 績效各因素構面之關係

在此部份，首先藉由皮爾森積差相關係數分析全面品質管理因素構面，與 TQM 績效的相關情形，再以正典相關分析瞭解兩變項各因素構面的關係。

由表 4-3-2 全面品質管理因素達成度構面與 TQM 績效的相關分析結果中，可以發現全面品質管理七個因素構面—員工的授權與參與、顧客及供應商管理、製程的管理、員工的教育訓練、高階主管的承諾、作業程序的改善、零缺點的精神，均與 TQM 績效呈顯著正

相關，其中以「高階主管的承諾」、「顧客與供應商管理」、「作業程序的改善」相關度較高。

表 4-3-2 TQM 因素達成度因素構面與 TQM 績效相關分析

全面品質管理因素達成度因素構面	TQM 績效
員工的授權與參與	0.5726***
顧客與供應商管理	0.5984***
製程的管理	0.5295***
員工的教育訓練	0.5331***
高階主管的承諾	0.6168***
作業程序的改善	0.5980***
零缺點的精神	0.5419***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

透過因素分析後，可將全面品質管理績效分出二個因素構面--「獲利及競爭力」、「實行 TQM 的滿意度」，其中獲利及競爭力愈高、實行全面品質管理的滿意度愈高，表示實行績效愈高。

而 TQM 的七個因素與 TQM 績效二個因素的相關分析則見表 4-2-3，其中與獲利及競爭力相關度高的前三者為作業程序的改善、顧客與供應商管理、高階主管的承諾；與實行 TQM 滿意度相關的前三者為高階主管承諾、製程的管理、顧客與供應商管理。

表 4-3-3 TQM 因素達成度與 TQM 績效各因素構面相關分析

TQM 因素	獲利及競爭力	實行 TQM 的滿意度
員工的授權與參與	0.6039***	0.2492***
顧客與供應商管理	0.6303*** <sup>2</sup>	0.2646*** <sup>3</sup>
製程的管理	0.5155***	0.3131*** <sup>2</sup>
員工的教育訓練	0.5579***	0.2429***
高階主管的承諾	0.6262*** <sup>3</sup>	0.3179*** <sup>1</sup>
作業程序的改善	0.6374*** <sup>1</sup>	0.2473***
零缺點的精神	0.5811***	0.2178***

註：1. \*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

2. 右上角的 1、2、3 表相關度高的前三項

再以正典相關分析進行兩變項各因素構面的分析，其 Wilk's Lambda 統計量的 P 值為 0.0001，達到顯著水準，即表示全面品質管理因素達成度與 TQM 績效存在顯著相關，本研究以七個全面品質管理因素構面為解釋變項，二個 TQM 績效因素構面為反應變項，結果顯示二組正典變量的 P 值均達顯著水準，其 P 值與相關係數如表 4-3-4 所示，因此進一步分析這些正典變量的內涵，如表 4-3-5。

表 4-3-4 TQM 因素與績效各組典型相關係數顯著性檢定

典型相關組數	典型相關係數	P 值
第一組典型相關 V1W1	0.7103	0.0001***
第一組典型相關 V2W2	0.1804	0.0278**

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-3-5 TQM 因素與績效之正典相關因素負荷值

解釋變項 TQM 因素	因素負荷量		反應變項 TQM 績效	因素負荷量	
	V1	V2		W1	W2
員工的授權與參與	0.8519*	-0.0973	獲利及競爭力	0.9960*	-0.0894
顧客與供應商管理	0.8853*	-0.1303	實行全面品質管理 的滿意度	0.4380*	0.8990*
製程的管理	0.7426*	0.5095*			
員工的教育訓練	0.7855*	-0.0327			
高階主管的承諾	0.8877*	0.2328			
作業程序的改善	0.9012*	-0.1980			
零缺點的精神	0.8197*	-0.2256			

\*：表因素負荷量之絕對值大於 0.4

第一組正典變量相關係數為 0.7103，說明全面品質管理因素中的『作業程序的改善』，對 TQM 績效的『獲利及競爭力』解釋力最高。第二組正典變量相關係數為 0.1804，說明全面品質管理因素中的『製程的管理』，對 TQM 績效的『實行全面品質管理的滿意度』解釋力最高。

最後再藉由逐步迴歸模式分析，由表 4-3-6 變異數分析表可知，影響全面品質管理績效的主要 TQM 因素為『高階主管的承諾』、『作業程序的改善』、『顧客及供應商管理』、『製程的管理』，其中『高階主管的承諾』可解釋總變異的 37.78%、『作業程序的改善』為 6.7%、『顧客與供應商管理』為 1.06%、『製程的管理』為 0.45%。總解釋力為 45.98%。

表 4-3-6 全面品質管理因素達成度逐步迴歸模式分析表

變數	偏相關係數	相關係數	P 值
高階主管的承諾	0.3778	0.3778	0.0001***
作業程序的改善	0.0670	0.4448	0.0001***
顧客及供應商管理	0.0106	0.0106	0.0040**
製程的管理	0.0045	0.0045	0.0604 *

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

藉由進入逐步迴歸的四變數建立一複迴歸模式，由表 4-3-7 變異數分析可知，P 值為 0.0001，表複迴歸模式成立，且其調整後的 R-sq 為 0.4548，表此複迴歸模式的解釋力為 45.48%；而由表 4-3-8 參數估計表可知，在複迴歸模式中，『高階主管的承諾』對全面品質管理績效影響最大，其次為『作業程序的改善』、『顧客及供應商管理』、『製程的管理』，並建立迴歸方程式如下：

$$Z = 1.9170 + 0.1087Y_2 + 0.0733Y_3 + 0.1839Y_5 + 0.1281Y_6$$

Z：全面品質管理績效    Y<sub>2</sub>：顧客與供應商管理

Y<sub>3</sub>：製程的管理    Y<sub>5</sub>：高階主管的承諾    Y<sub>6</sub>：作業程序的改善

表 4-3-7 全面品質管理因素對 TQM 績效複迴歸模式變異數估計表

誤差來源	自由度	平方和	均方和	F 值	P 值
模式	4	59.5678	14.8919	91.3	0.0001***
誤差	429	69.9751	0.1631		
總計	433	129.5429			
R-square		0.4598	Adj R-sq	0.4548	

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-3-8 全面品質管理因素對 TQM 績效複迴歸模式參數估計表

變數	參數估計	標準差	F 值	P 值
截距	1.9170	0.1213	249.79	0.0001***
Y <sub>2</sub>	0.1087	0.0421	6.66	0.0102**
Y <sub>3</sub>	0.0733	0.0389	3.55	0.0604*
Y <sub>5</sub>	0.1839	0.0356	26.63	0.0001***
Y <sub>6</sub>	0.1281	0.0311	17.00	0.0001***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

由以上的分析結果可知，全面品質管理因素的達成度對 TQM 績效有顯著的正相關，且全面品質管理因素中的七個因素，員工的授權與參與、顧客與供應商管理、製程的管理、員工的教育訓練、高階主管的承諾、作業程序的改善、零缺點的精神，均與全面品質管理績效呈顯著正相關。因此：

假說 2：全面品質管理因素達成度與其績效呈顯著正相關的推論成立。

## 第四節 組織政治知覺與全面品質管理績效關係

本節是為驗證假設三的部份，首先探討組織政治知覺及全面品質管理績效間的相關性，再用正典相關分析瞭解各因素構面間的相關性，最後用逐步迴歸找出影響的變數，再建立一複迴歸模式。

### (一)組織政治知覺與全面品質管理績效間的關係

在相關分析上，由表 4-4-1 可以得知，組織政治知覺與全面品質管理績效呈顯著的負相關，即表示當組織政治知覺程度高時，其全面品質管理實行的績效會較差。

表 4-4-1 組織政治知覺與 TQM 績效之皮爾森積差相關分析

相關值	全面品質管理績效
組織政治知覺	-0.5767***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

### (二)組織政治知覺與全面品質管理績效各因素構面之關係

在組織政治知覺與 TQM 績效之因素構面的相關分析上，首先以皮爾森積差相關係數分析組織政治知覺因素構面與全面品質管理績效的相關情形，再以正典相關分析瞭解各因素構面的關係。

由表 4-4-2 組織政治知覺因素構面與全面品質管理績效相關分析結果中，可以發現組織政治知覺三個因素構面「同事與派系間的政治行為」、「升遷政策與上司的政治行為」、「低開放的組織文化」，均與全面品質管理績效呈顯著的負相關，且組織政治知覺程度愈高，TQM 實行績效愈差，其中以「升遷政策與上司的政治行為」對 TQM 績效影響最大。

而組織政治知覺與 TQM 績效各因素構面的相關分析請見表 4-4-3，其中「同事與派系間的政治行為」與「實行 TQM 的滿意度」相關度較高；「升遷政策與上司的政治行為」、「低開放的組織文化」與「獲利及競爭力」相關度較高。

表 4-4-2 組織政治知覺因素構面與 TQM 績效相關分析

組織政治知覺因素構面	全面品質管理績效
同事與派系間的政治行為	-0.4907***
升遷政策與上司的政治行為	-0.5554***
低開放的組織文化	-0.3977***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-4-3 組織政治知覺與 TQM 績效因素構面相關分析

TQM 績效	同事與派系間的政治行為	升遷政策與上司的政治行為	低開放的組織文化
獲利及競爭力	-0.4089***	-0.4870***	-0.3951***
實行 TQM 的滿意度	-0.4230***	-0.4326***	-0.2215***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

再以正典相關分析進行兩變項各因素構面的分析，其 Wilk's Lambda 統計量的 P 值為 0.0001，達到顯著水準，即表示組織政治知覺與全面品質管理績效各因素構面存在顯著相關，以三個組織政治知覺因素構面為解釋變項，二個全面品質管理績效為反應變項，結果顯示二組正典變量的 P 值達顯著水準，其 P 值與相關係數如表 4-4-4，因此進一步分析這些正典變量的內涵，如表 4-4-5 所示。

表 4-4-4 組織政治知覺與 TQM 績效各組典型相關係數顯著性檢定

典型相關組數	典型相關係數	P 值
第一組典型相關 V1W1	0.5947	0.0001***
第二組典型相關 V2W2	0.1576	0.0036**

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-4-5 組織政治知覺與 TQM 績效之正典相關因素負荷值

解釋變項 組織政治知覺	因素負荷量		反應變項 TQM 績效	因素負荷量	
	V1	V2		W1	W2
同事與派系間的 政治行為	0.8408*	-0.4322*	獲利與競爭力 實行 TQM 的滿 意度	-0.8819*	-0.4713*
升遷政策與上司 的政治行為	0.9410*	-0.0882		-0.7568*	0.6537*
低開放的組織文 化	0.6534*	0.7048*			

\*：表因素負荷量之絕對值大於 0.4

第一組正典變量相關係數為 0.5947，說明組織政治知覺中的「升遷政策與上司的政治行為」，對 TQM 績效的「獲利與競爭力」、「實行 TQM 的滿意度」解釋力較高。第二組正典變量相關係數為 0.1576，說明組織政治知覺中的「低開放的組織文化」，對「實行 TQM 的滿意度」解釋力較高。

之後，藉由逐步迴歸模式分析，由表 4-4-6 變異數分析可知，影響全面品質管理績效二個因素構面達顯著水準，其中以「升遷政策與上司的政治行為」影響度較大，可解釋總變異的 30.85%，「低開放的組織文化」為 2.53%，「同事與派系間的政治行為」為 1.66%。

表 4-4-6 組織政治知覺對 TQM 績效逐步迴歸模式

變 項	偏相關係數	相關係數	P 值
升遷政策與上司的政治行為	0.3084	0.3085	0.0001***
低開放的組織文化	0.0253	0.3337	0.0001***
同事與派系間的政治行為	0.0166	0.3504	0.0008***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

藉由進入逐步迴歸分析的二變數建立一複迴歸模式，由表 4-4-7 變異數分析表可知，其 P 值為 0.0001，顯示此複迴歸模式成立，其調整後 R-sq 為 0.3460，表此迴歸模式的解釋力為 34.6%；而由表 4-4-8 參數估計表可知，迴歸模式中的「升遷政策與上司的政治行為」影響最大，且升遷政策不當與上司的政治行為愈多，政治知覺愈高，其全面品質管理績效亦愈差，迴歸模式建立如下：

$$\text{迴歸方程式：} Z=5.3939-0.1939X_1-0.3113X_2-0.1387X_3$$

Z：全面品質管理績效

X<sub>1</sub>：同事與派系間的政治行為

X<sub>2</sub>：升遷政策與上司的政治行為    X<sub>3</sub>：低開放的組織文化

表 4-4-7 組織政治知覺對 TQM 績效複迴歸變異數分析表

誤差來源	自由度	平方和	均方和	F 值	P 值
模式	3	46.4909	15.4970	80.36	0.0001***
誤差	447	86.2030	0.1928		
總計	450	132.6939			
R-square 0.3504    Adj R-sq 0.3460					

\*P<0.1    \*\*P<0.01    \*\*\*P<0.001

表 4-4-8 組織政治知覺對 TQM 績效複迴歸參數估計表

變數	參數估計	標準差	F 值	P 值
截距	5.3938	0.1200	2021.61	0.0001***
X <sub>1</sub>	-0.1939	0.0573	11.45	0.0008***
X <sub>2</sub>	-0.3113	0.0541	33.15	0.0001***
X <sub>3</sub>	-0.1387	0.0333	17.35	0.0001***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

由以上的分析結果可知，組織政治知覺對全面品質管理績效的確具有顯著的負影響，因此：

假設 3：組織政治知覺與全面品質管理績效呈顯著負相關的推論成立。

## 第五節 組織政治知覺、全面品質管理因素達成度及其績效的因徑關係

最後以因徑分析來瞭解組織政治知覺、TQM 因素達成度、TQM 績效三個變項間的關係，並繪出三者的徑路圖，以試圖建立三變項間的整體因徑關係，及各徑路分別的影響效果。

### (一)組織政治知覺、TQM 因素達成度及其績效間之因徑關係

因徑分析的探討方式，是需將組織政治知覺、TQM 因素達成度、TQM 績效三變項分數予以標準化後，以標準化後的分數再進行兩階段的迴歸分析，在因徑分析的第一階段，以組織政治知覺為自變項，TQM 因素達成度為應變項，以標準化分數進行迴歸分析，由表 4-5-1 變異數分析表可知，P 值為 0.0001，達到顯著水準，顯示第一階段的迴歸模式成立，其調整後的 R-sq 為 0.3441，解釋力為 34.41%，表示除了組織政治知覺之外，尚有其他因素會影響 TQM 因素的達成度。而由表 4-5-2 可知，組織政治知覺對 TQM 因素達成度之因徑係數為 -0.5878。

表 4-5-1 組織政治知覺對 TQM 因素達成度之迴歸變異數分析表-因徑分析

誤差來源	自由度	平方和	均方和	F 值	P 值
模式	1	156.5246	156.5246	238.634	0.0001***
誤差	452	296.4754	0.6559		
總計	453	453.0000			
		R-sq 0.3455		Adj R-sq 0.3441	

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-5-2 組織政治知覺對 TQM 因素達成度之迴歸參數估計表-因徑分析

變數	參數估計	標準差	T 值	P 值
截距	-2.4472E-15	0.0380	0.00	1.0000
組織政治知覺	-0.5878	0.0381	-15.448	0.0001***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

在因徑分析的第二階段，以組織政治知覺、TQM 因素達成度為自變項，TQM 績效為應變項，以標準化分數進行複迴歸分析，由表 4-5-3 可知，P 值為 0.0001，表示此標準化後之複迴歸模式成立，其調整後的 R-sq 為 0.4807，表模式的解釋力為 48.07%，表示除了組織政治知覺、TQM 因素達成度以外，尚有其他因素會影響 TQM 績效。而由表 4-5-4 可知，組織政治知覺對 TQM 績效的因徑係數為-0.2899，TQM 因素達成度對 TQM 績效的因徑係數為 0.4838，表示 TQM 因素達成度對 TQM 績效影響力較大。

表 4-5-3 組織政治知覺、TQM 因素達成度對 TQM 績效之複迴歸變異數分析表-因徑分析

誤差來源	自由度	平方和	均方和	F 值	P 值
模式	2	218.7916	109.3958	210.656	0.0001***
誤差	451	234.2085	0.5193		
總計	453	453.0000			
R-sq 0.4830    Adj R-sq 0.4807					

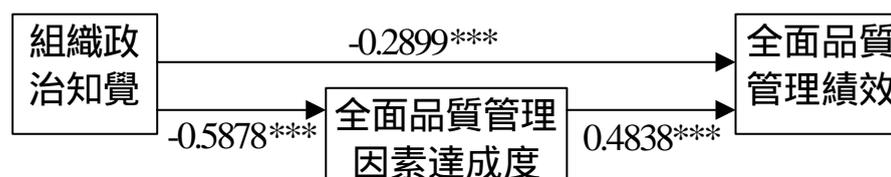
\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-5-4 組織政治知覺、TQM 因素達成度對 TQM 績效之迴歸參數估計表-因徑分析

變數	參數估計	標準差	T 值	P 值
截距	-1.7842E-16	0.0338	-0.000	1.0000
TQM 因素達成度	0.4838	0.0419	11.560	0.0001***
組織政治知覺	-0.2899	0.0419	-6.926	0.0001***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

由以上的因徑分析可知，組織政治知覺對全面品質管理績效的影響有兩方面，一為組織政治知覺的直接影響；一為透過組織政治知覺影響全面品質管理因素達成度，繼而影響 TQM 績效。而其間的影響程度如圖 4-5-1 所示，來自組織政治知覺直接影響為-0.2899；間接影響則組織政治知覺對 TQM 因素的影響為-0.5878，TQM 因素達成度對 TQM 績效的影響為 0.4838，表示組織政治知覺對 TQM 績效直接影響較小，而透過 TQM 因素達成度對 TQM 績效的間接影響程度較高，即是 TQM 因素達成度可作為組織政治知覺與 TQM 績效之中介變項。



註：\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

圖 4-5-1 組織政治知覺、TQM 因素對 TQM 績效影響之因徑分析圖

## (二)組織政治知覺三因素構面、TQM 因素達成度及其績效間之因徑關係

再以組織政治知覺三因素構面與探討與全面品質管理因素達成度及其績效的因素分析，在因徑分析的第一階段，以組織政治知覺三因素構面為自變項，全面品質管理因素達成度為應變項，以標準化分數進行迴歸分析，由表 4-5-5 變異數分析表可知，P 值為 0.0001，達到顯著水準，顯示第一階段的迴歸模式成立，其調整後的 R-sq 為 0.3818，解釋力為 38.18%，表示除了組織政治知覺之外，尚有其他因素會影響全面品質管理因素的達成度。而由表 4-5-6 可知，「同事與派系間的政治行為」、「升遷政策與上司的政治行為」、「低開放的組織文化」對全面品質管理因素達成度之因徑係數分別為 -0.1843、 -0.3003、 -0.2705，可知「升遷政策與上司的政治行為」的影響度最高，「低開放的組織文化」次之。

表 4-5-5 組織政治知覺三因素構面對全面品質管理因素達成度之迴歸變異數分析表-因徑分析

誤差來源	自由度	平方和	均方和	F 值	P 值
模式	3	174.8009	58.2670	94.250	0.0001***
誤差	450	278.1991	0.6182		
總計	453	453.0000			
		R-sq 0.3859	Adj R-sq 0.3818		

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-5-6 組織政治知覺三因素構面對全面品質管理因素達成度之迴歸參數估計表-因徑分析

變數	參數估計	標準差	T 值	P 值
截距	-1.4211E-15	0.0369	0.00	1.0000
同事與派系間的政治行為	-0.1843	0.0535	-3.445	0.0006***
升遷政策與上司的政治行為	-0.3003	0.0569	-5.280	0.0001***
低開放的組織文化	-0.2705	0.0417	-6.491	0.0001***

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

在因徑分析的第二階段，以組織政治知覺三因素構面、全面品質管理因素達成度為自變項，全面品質管理績效為應變項，以標準化分數進行複迴歸分析，由表 4-5-7 可知，P 值為 0.0001，表示此標準化後之複迴歸模式成立，其調整後的 R-sq 為 0.4810，表模式的解釋力為 48.10%，表示除了組織政治知覺、TQM 因素達成度以外，尚有其他因素會影響 TQM 績效。而由表 4-5-8 可知，「同事與派系間的政治行為」、「升遷政策與上司的政治行為」對 TQM 績效之因徑係數分別為-0.095、-0.1977，TQM 因素達成度對 TQM 績效的因徑係數為 0.4730。

表 4-5-7 組織政治知覺三因素構面、TQM 因素達成度對 TQM 績效之複迴歸變異數分析表-因徑分析

誤差來源	自由度	平方和	均方和	F 值	P 值
模式	4	219.9701	54.9925	105.959	0.0001***
誤差	449	233.0300	0.5190		
總計	453	453.0000			
		R-sq 0.4856	Adj R-sq 0.4810		

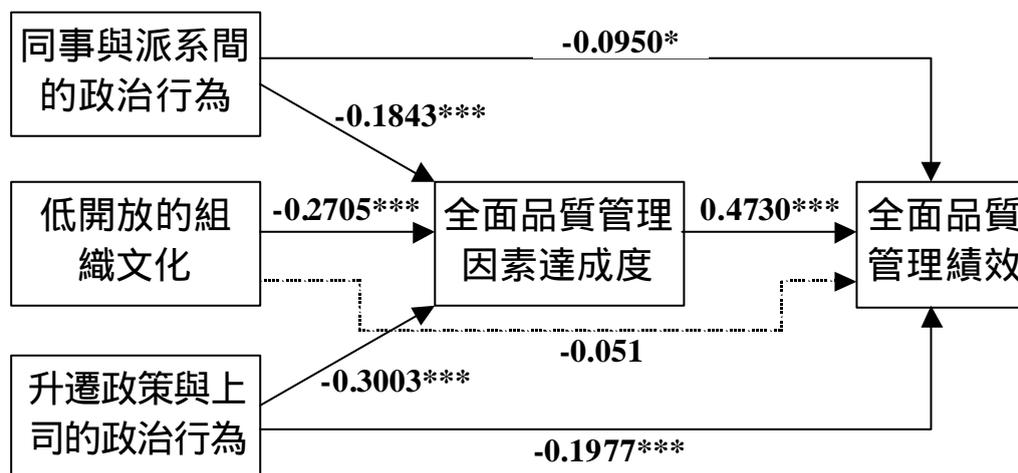
\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

表 4-5-8 組織政治知覺三因素構面、TQM 因素達成度對 TQM 績效之迴歸參數估計表-因徑分析

變數	參數估計	標準差	T 值	P 值
截距	2.0444E-15	0.0338	-0.00	1.0000
TQM 因素達成度	0.4730	0.0432	10.951	0.0001***
同事與派系間的政治行為	-0.0950	0.0497	-1.913	0.0564*
升遷政策與上司的政治行為	-0.1976	0.0537	-3.681	0.0003***
低開放的組織文化	-0.0510	0.0399	-1.277	0.2021

\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

由以上的因徑分析可知，組織政治知覺三因素構面對全面品質管理績效的影響程度如圖 4-5-2 所示，可知組織政治知覺三因素構面，『升遷政策與上司的政治行為』、『同事與派系間的政治行為』對 TQM 績效有直接影響，且會透過全面品質管理的組成因素產生間接影響；而『低開放的組織文化』僅會透過全面品質管理組成因素產生間接影響，對 TQM 績效無直接影響。



註：\*P<0.1    \*\*P<0.05    \*\*\*P<0.001

圖 4-5-2 組織政治知覺三因素構面、TQM 因素對 TQM 績效影響之因徑分析圖

# 第五章 研究結論與建議

## 第一節 研究結論

本研究以國內通過 ISO9000 系列認證的廠商為對象，針對組織政治知覺與全面品質管理因素及績效之關係進行探討，研究結論如表 5-1 所示。

表 5-1 假說檢定彙總表

假說檢定	結果
假說 1：組織政治知覺與全面品質管理因素達成度呈顯著負相關	成立
假說 2：全面品質管理因素達成度與 TQM 績效呈顯著正相關	
假說 3：組織政治知覺與全面品質管理績效呈顯著負相關	成立
	成立

### 一.全面品質管理因素達成度與 TQM 績效之關係

本研究透過因素分析，將全面品質管理的實行，以七個因素構面來衡量，即是「員工的授權與參與」、「顧客與供應商管理」、「製程的管理」、「員工的教育訓練」、「高階主管的承諾」、「作業程序的改善」、「零缺點的精神」七因素構面，且經過相關分析，發現全面品質管理的七個因素構面與全面品質管理績效呈顯著正相關，故組織實行全面品質管理時，七個影響因素達成度愈高，其全面品質管理的績效亦愈好，其中以高階主管的承諾、顧客與供應商管理、作業程序的改善三因素相關度較高。

相較 Powell(1995)之研究顯示，其乃以十二個因素構面來衡量全面品質管理的實行，十二因素分別為高階主管的承諾、TQM 的實行與溝通、顧客滿意度、供應商管理、標竿制度、教育訓練、開放的組織文化、員工權力的賦予(employee empowerment)、零缺點的精神(zero-defects mentality)、彈性的製程管理(flexible manufacturing)、程序

改善、品質測量，其中以員工權力的賦予、開放的組織文化、供應商管理三因素相關度最高。

由此可知，影響全面品質管理績效的因素，因為東西方的文化差異有所不同，美國將全面品質管理視為組織文化的變革，是一種根本性的變革，Powell (1995) 認為全面品質管理的實行影響組織核心的特質，如策略、結構、文化的改變，由於組織變革帶來的不確定性，而使得既存系統產生抗拒，故員工的權力賦予及開放的組織文化相對重要。

但相對國內而言，全面品質管理的施行，乃在於改善作業流程及顧客滿意、供應商的配合上，國內對於全面品質管理的實行，有如日本般，將其界定為漸進性的變革，故其產生的不確定性相對減少，因而對全面品質管理績效的影響因素與 Powell 的研究結果不同。

本研究亦發現對於全面品質管理的實行，高階主管的承諾最為重要，在文獻回顧中多位學者研究亦提出相同的結果，這亦符合 Guth & Macmillan (1986) 的研究，當中階主管對高階管理者策略形成有較低或負面的承諾度時，易導致其對策略的實行時產生阻礙。

故全面品質管理的組成因素中，以高階主管的承諾、顧客與供應商管理、作業程序的改善三因素最為重要：

- 1.高階主管的承諾：高階主管對品質計畫的支持、在品質改善過程的參與、對員工的承諾、對公司環境及品質的要求、將品質政策含於企業目標中，均可降低變革的不確定性，使員工對組織變革認同增加，較能積極參與組織的變革。
- 2.顧客與供應商管理：在以顧客為導向的行銷時代，如何決定顧客的需求，作為品質改善的依據實為重要，而若能在產品設計時即能納入顧客意見，對於品質管理的實行尤其有幫助。而與供應商間的密切合作、甚至要求供應商實行品質計畫，以符合企業品質標準，更能提昇公司的全面品質管理的施行。

- 3.作業程序的改善：而在國內廠商的品質管理實行中，多數廠商認為進行訂單處理、產品開發、整體產品的運交、文書處理的流程改善對實行績效影響頗大，故訂定出內部流程，作業程序的改善是實行 TQM 的重要因素。

## 二.組織政治知覺與全面品質管理之關係

經過相關分析，發現組織政治知覺與全面品質管理因素達成度呈顯著的負相關，而組織政治知覺的三個因素構面：「同事與派系間的政治行為」、「升遷政策與上司的政治行為」、「低開放的組織文化」，均與全面品質管理行因素呈顯著的負相關，其中以「升遷政策及上司的政治行為」影響最大。組織政治知覺對全面品質管理績效亦呈顯著的負相關，其中亦以「升遷政策與上司的政治行為」影響最大。

而針對各因素構面作相關分析，發現「升遷政策與上司的政治行為」、「同事與派系間的政治行為」、「低開放的組織文化」三因素構面，與全面品質管理因素中的「員工的授權與參與」、「高階主管的承諾」有高度的相關性，所以組織中的政治行為主要影響全面品質管理中的組織行為面因素，進而影響全面品質管理的技術與工具的使用，使得全面品質管理各種組成因素的達成度受影響，而全面品質管理績效又受這些組成因素影響，各種因素的達成度低時，自然全面品質管理績效較低。

組織政治知覺三因素構面，對全面品質管理績效的影響，其中「同事與派系間的政治行為」與全面品質管理績效中的「實行全面品質管理的滿意度」有高度相關；「升遷政策與上司的政治行為」、「低開放的組織文化」與全面品質管理績效中的「獲利及競爭力」相關度較高。

組織政治知覺的三因素構面中，對全面品質管理的組成因素及績效影響最大的是「升遷政策與上司的政治行為」，其次是「同事及派系間的政治行為」、「低開放的組織文化」，各因素構面的影

響分析如下：

- 1.組織的升遷政策及上司的政治行為，對組織環境的塑造有極大的影響，當升遷政策與實務上不一致性愈高時，及上司的政治行為增多，均對組織產生不確定性而增加組織政治氣候的形成，員工感受到組織內政治活動愈多，將增加工作焦慮度，降低工作涉入、工作滿足感及組織承諾，使得全面品質管理的實行及績效變差。
- 2.當同事或派系間政治行為增多，其群體的凝聚力較差，工作焦慮增加，不利於溝通與協調，易增加環境的不確定性，使得政治知覺增加，與全面品質管理著重團隊合作的基本哲學不符，故亦無法獲得良好的績效。
- 3.而有較低開放的組織文化，對於員工意見的表達接受度及溝通度較差，容易增加組織的政治行為，這與 Thomas,Shankster& Mathieu (1994)的研究發現：較低的資訊形成能力的團體會連結較強的組織政治知覺是相呼應的。

### 三.組織政治知覺與全面品質管理因素及績效之因徑關係

從因徑分析中可發現，組織政治知覺對全面品質管理績效有直接的影響，但亦會透過全面品質管理因素達成度間接影響，繼而影響全面品質管理績效，從圖 4-5-1 可得知，組織政治知覺對全面品質管理均為負向的影響。

再將組織政治知覺以三因素構面分析，可得知組織政治知覺三因素--「同事與派系間的政治行為」、「升遷政策與上司的政治行為」、「低開放的組織文化」，均會影響全面品質管理實行因素，由圖 4-5-2 得知，影響程度依序為「升遷政策與上司的政治行為」、「低開放的組織文化」、「同事與派系間的政治行為」，透過對全面品質管理實行因素的影響而間接影響全面品質管理績效。



但在直接影響方面：則只有「升遷政策與上司的政治行為」、「同事與派系間的政治行為」會直接影響全面品質管理的實行績效，其中「低開放的組織文化」僅會透過間接效果來影響全面品質管理績效。

#### 四.組織政治知覺對組織變革的影響

整體而言，組織中的政治知覺提高，表示組織中的政治行為較多，而依 Ferris et al.(1989)提出的組織政治知覺模式中，其認為政治行為會影響工作涉入、工作焦慮增加、工作滿意度降低。Tushman (1977)亦認為當高階管理者對策略的承諾度較差時，中階主管會運用政治性的聯盟，對組織實施策略計畫造成阻礙，從文獻中可見政治行為對組織影響頗大。

而當企業實行全面品質管理時，即是進行一種組織變革，從本研究透過組織政治知覺對全面品質管理實行及績效的實證，可推論組織政治知覺對組織變革的推行與績效，呈現負向的關係，主要是透過組織行為面的影響，如高階主管的承諾、員工的授權及參與、組織文化等因素的影響，進而影響到組織成員對變革的認同與參與，當員工對變革的參與度及認同度降低時，較易產生抗拒行為，使組織變革的實行不易成功。

本研究中以「升遷政策與上司的政治行為」對全面品質管理影響最大，Pichault(1995)認為企業中高階主管的「管理風格」對組織變革影響很大，同樣地，本研究亦發現影響變革的主要因素是高階主管的「升遷政策的公平性」及「個人的管理風格」。高階主管若能透過政策的制訂及管理，將組織中的政治知覺降低，對企業實行組織變革的阻力較低。

這即說明了組織實行變革時，若無法抑制組織中的政治行為，促進員工之間的互助合作，則組織變革的實行對企業可能無法帶來競爭優勢，這與 Pichault (1995)「提出組織進行變革時，管理者需

注意組織中的政治權力關係，並需發展出一套實行的態度，才能使不同資源的擁有者的利益一致，否則會導致變革的失敗。」的說法亦是相呼應的。

## 第二節 研究建議

### 一.管理實務上的建議

- 1.全面品質管理的組成因素，包括員工的授權與參與、顧客與供應商管理、製程的管理、員工的教育訓練、高階主管的承諾、作業程序的改善、零缺點的精神七個因素，與全面品質管理績效相關性高，故企業若要提高全面品質管理的績效，可由這七個因素著手，尤其是高階主管的承諾、顧客與供應商管理、作業程序的改善，尤應注意。
- 2.企業欲透過實行全面品質管理，提昇公司的獲利及競爭力，需要以下因素配合，如此才能有效運用全面品質管理的工具與技術，否則跟隨著潮流實行全面品質管理，可能只造成成本的付出，而無法收到良好的效果：
  - (1)高階管理者對實行全面品質管理的承諾，包括有長期性的承諾與支持，使員工認同組織，增加對組織的承諾度，可降低因「改變」而產生抗拒行為；
  - (2)透過顧客的接觸，瞭解顧客需求，並作為品質改善依據，及要求供應商的品質計畫配合；
  - (3)作業程序的改善，藉由部門的流程設計、自動監測等機制，以降低訂單處理、產品運交、文書處理等時間；
  - (4)公司應有更開放及互相信賴的組織文化，在設計及規劃中增加員工的參與，減少組織層級及增加員工的授權及自主性，並透過工作團隊解決問題；
  - (5)具有明確的作業標準及處理程序，推動零缺點的活動及降低重做率，並有衡量品質績效的方法；

(6) 對各部門主管及全體員工加強相關訓練，如品質、團隊工作、問題解決等訓練。

3. 組織中的政治知覺與全面品質管理的確有高度的負相關，組織中的政治知覺較高，這也表示組織中的不確定性較高，容易導致工作滿足降低、增加工作焦慮、工作涉入降低、對於高階管理者的承諾亦較不能信任，員工為了維護個人的利益，可能會拒絕或延遲執行、或降低執行的品質、或限制級扭曲資訊，如此均會影響到全面品質管理的施行，而 TQM 只是組織變革中的一種，組織進行變革大多需要員工的全力配合才能發揮良好績效，所以管理者應要注意組織中的政治行為發展，平日即要做好政治管理，以使得組織進行變革時，讓不同資源擁有者的利益一致。
4. 組織的政治行為對全面品質管實行的影響，組織政治知覺主要來自於上司、同事、政策三方面，其中組織政策與上司的行為對組織中的政治知覺影響最大，故企業應要藉由組織中政策(如升遷、薪資)的透明化，使政策與實務上能有一致性；而上司的管理風格亦有頗大的影響，上司的領導方式若能較公正、無私、明確，較能抑制組織中員工的政治行為，促進員工之間的合作與凝聚力。故企業要使得全面品質管理獲得良好績效，應要在組織的政策及上司領導風格上加強管理，使組織政治知覺降低。
5. 企業如何管理組織中的政治行為？可就政治行為的影響因素來考量，影響組織政治知覺的因素有許多，包括組織結構、工作環境，甚至個人特質等，管理者應可就組織結構及工作環境的改造，使組織的政治行為降低。
  - (1) 在組織結構的設計方面：集權程度高的組織，員工缺乏直接的控制，易有較高的政治知覺，故組織應做適當的分權；組織較正式化可降低工作環境的不確定性，使政治行為降低，故組織可增加正式化程度；當控制幅度大時，管理者對每個員工的注意力減少，易增加不確定性，故應減少控制幅度。

(2)在工作環境方面：增加工作自主性與工作多樣性可降低政治行為，因為藉由自主性與多樣性可增加權力，進而降低工作的不確定性，所以可降低組織政治知覺；而個人的升遷機會被限制，易會有較多的政治行為，組織政策應訂立明確的升遷規則。

## 二.對後續研究者的建議

- 1.本研究僅就組織政治知覺對全面品質管理的實行作實證分析，未能就組織變革的施行，是否會增加組織政治知覺做探討，後續研究者可再針對組織變革施行對組織中政治行為的影響做探討，瞭解兩者之間的關聯性。
- 2.本研究僅以實行全面品質管理企業作為研究範圍，而組織變革所涵蓋的範圍極廣，若能再針對其他的組織變革做探討，對於政治行為在其中所扮演的角色，應能有更完整的概念。

# 參考文獻

## 中文部份

- 1.王丕基，策略投入、策略承諾與經營績效關係之實證研究，淡江大學管理科學研究所，民國 85 年。
- 2.吳楨祺，企業文化與管理對全面品質的影響，政治大學企業管理研究所碩士論文，民國 82 年。
- 3.陳志遠，製造策略、產品策略之配合與績效關係之研究—以台灣電子零組件業為例，政治大學企業管理研究所博士論文，民國 82 年。
- 4.蘇明琪，組織政治的知覺對組織承諾之影響研究，淡江大學國際企業學研究所碩士論文，民國 83 年。
- 5.謝賴鋒，品質管理關鍵因素與組織氣候、管理風格及組織績效關係之探討，成功大學企業管理研究所碩士論文，民國 84 年。
- 6.羅秋香，全面品質管理與經營績效關係之研究，淡江大學國際企業學研究所碩士論文，民國 85 年。

## 英文部份

- 1.Allen, R.W et al. “Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors” California Management Review. Vol.22 No.1, 1979, pp.77-83.
- 2.Allen, R.W. et al. “Organizational Politics: An Exploration of Managers` Perceptions” Human Relation. Vol.33, No.2, 1980, pp.79-100.
- 3.Almaraz, J. “Quality Management and the Process of Change” Journal of Organizational Change Management. Vol.7 No.2, 1994, pp.6-14.
- 4.American Quality Foundation and Ernst & Young. International Quality Study: The Definitive Study of the Best International Quality Management Practices. 1991, Ernst &Young, OH: Cleveland.
- 5.Arthur D. Little Corporation. Executive Caravan TOM Survey Summary Private Correspondence. October 15,1992.
- 6.Bartunek, J.M. “Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring : The Example of A Religious Order” Administrative Science Quarterly. Vol.29, 1984, pp.355-372.

7. Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. 1985, NY: Free Press.
8. Beeman, D.R. & Sharkey, T.W. "The Use and Abuse of Corporate Politics" *Business Horizons*. March-April 1987, pp.26-30.
9. Blackburn, R. & Rosen, B. "Total Quality and Human Resource Management : Lessons Learn from Baldrige award-winning Companies" *Academy of Management Executive*. 7(3), 1993, pp.49-66.
10. Bleakley, F. "Many Companies Try Management Fads, Only to See Them Flop" *Wall Street Journal*. July 6, 1993, p.A1.
11. Cole, R. "Large-scale Change and the Quality Revolution" *Large Scale Organizational Change*. 1989, NY: Jossey-Bass.
12. Crosby, P. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. 1979, NY: McGraw-Hill.
13. Dean, J.W. & Sharfman, M.P. "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision Making Effectiveness" *Academy of Management Journal*. Vol.39 No.2, 1996, pp.368-396.
14. Deming, W.E. *Out of Crisis*. 1986, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
15. Deming, W.E. *The New Economics for Industry, Government, Education*. Centre for Advanced Engineering Study. Massachusetts Institute of Technology, 1993, MA: Cambridge.
16. Department of Defense , *Total Quality Management*, 1989, Internal memo , McDonnell Douglas Corporation.
17. Dess, G. G. & Robinson, J.R. "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit" *Strategic Management Journal*. Vol.5, 1984, pp. 265-273.
18. Dobyns, L. & Crawford-Mason, C. *Quality or Else: The Revolution in World Business*. Boston: Houghton-Mifflin.
19. Draf, R.L. *Organization Theory and Design*. 1989, St. Paul: West Publishing Co.
20. Drory, A. & Romm, T. "The Definition of Organizational Politics: A Review" *Human Relations*. Vol.43, No.11, 1990, pp.1133-1154.
21. Eisenhardt, K.M. & Bourgeois, L.J. "Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Toward a Midrange Theory" *Academy of Management Journal*. Vol.31, 1988, pp.737-770.
22. Fandt, P.M. & Ferris, G.R. "The management of information and impressions: When

- employees behave opportunistically. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol.45, 1990, pp.140-158.
- 23.Ferris,G.R.,&Buckley,M.R. "Performance Evaluation in High Technology Firm: Process and Politics" Organizational issues in High Technology Management. 1990, pp.243-263.CT: JAI Press.
- 24.Ferris,G.R.&Kacmar,K.M. "Perceptions of Organizational Politics" Journal of Management. Vol.18, No.1, 1992, pp.93-116.
- 25.Ferris, G.R., Russ, G.S.& Fandt, P.M. "Politics in Organizations" Impression Management in the Organization. 1989, pp.143-170, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 26.Frost,P.J. "Power, Politics and Influence" Handbook of Organizational Communication. In Jablin, F.M. et al.(Eds.). 1987,pp.503-548. CA: Sage .
- 27.Fuchsberg,G. "Quality Programs Show Shoddy Result" Wall Street Journal. May 14,1992, p.B1.
- 28.Gandz,G.&Murray,V. "The Experience of Workplace Politics" Academy of Management Journal. Vol.23, 1980, pp.237-251.
- 29.Gray,B.&Ariss,S.S. "Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycle" Academy of Management Review. Vol.10 No.4, 1985,pp707-723.
- 30.Guth, W.D. "Toward a Social System Theory of Corporate Strategy" Journal of Business. July 1976,pp.374-388.
- 31.Guth,W.D.&Macmillan I.C. "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest" Strategic Management Journal. Vol.7, 1986, pp.313-327.
- 32.Hickson, D.J. et al. "A strategic contingencies theory of intraorganizational power" Administrative Science Quarterly Vol.16, 1971, pp.216-229.
- 33.Juran,J. Juran on Planning for Quality. American Society for Quality Control, 1988, WI: Milwaukee.
- 34.Juran,J. Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook. Juran Institute, 1989, CT: Wilson.
- 35.Juran,J. Juran on Quality by Design. 1992, NY: Free Press.
- 36.Kumar, P.&Ghadially,R. "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations" Human Relations. Vol42, No.4, 1989 pp.305-314.
- 37.Lewin,K. "Group Decision and Social Change" Reading in Social Psychology. In Maccoby,E.E. et al.(Eds.). 1947,NY: Rinehart and Winston.
- 38.Lublin, J.S. "Best Manufactures Found to Triumph by Fostering Cooperation of

- Employee “ Wall Street Journal. July 20,1993, p.A4.
- 39.Mintzberg,H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, 1979, NJ: Prentice-Hall.
- 40.Nadler,D.& Tushman,M.“Beyond the Magic Leader: Leadership and Organizational Change” in Tushman, M. O’ Reilly,C. and Nadler, D.(Eds.), The Management of Organizations, 1989, pp.533-546. NY:Harper&Row.
- 41.Naj, A. “Some Manufactures Drop Effect to Adopt Japanese Manufacturing Technique” Wall Street Journal. May 7,1993, p.A1.
- 42.Narayanan,V.K. & Fahey, L. ”The Micro-Politics of Strategy Formation. Academy of Management Review. Vol.7, 1982, pp.25-34.
- 43.Pfeffer, J. Power in Organizations. Marshfield, 1981.MA: Pittman.
- 44.Pichault, F. ”The Management of Politics in Technically Related Organizational Change” Organizational Studies. Vol.16 No.3, 1995, pp.449-476.
- 45.Porras,J.I.&Robertson,P.J. “Organization Development: Theory, Practice, and Research” Handbook of Industrial and Organizational Psychology(2<sup>nd</sup> ed.), Vol.3, 1992, pp.719-822. CA: Consulting Psychologists Press.
- 46.Powell,T.C. “Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study” Strategic Management Journal. Vol.16, 1995, pp.15-37.
- 47.Quin,J.B. “Strategy for Change: Logical Incrementalism” Homewood, 1980,IL:Irwin.
- 48.Raia, A. “Power, Politics, and the Human Resource Professional” Human Resource Planning. No.4, 1985, p.535.
- 49.Robertson,P.J.,Roberts,D.R.&Porras,J.I. ”Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for A Theoretical Model” Academy of Management Journal. Vol.36 No.3, 1993, pp.619-634.
- 50.Saraph,J.V.,Benson,P.G.& Schroeder,R.G. ”An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management” Decision Science. Vol.20, 1989, pp.273-289.
- 51.Schaffer, R.&Thomson, H. ”Successful Change Programs Begin with Result” Harvard Business Review. 1992, pp.80-89.
- 52.Sommer,S.M.&Merritt,D.E. “The Impact of A TQM Intervention on Workplace Attitudes in A Health-care Organization” Journal of Organizational Change. Vol.7 No.2, 1994, pp.53-62.
- 53.Thomas,J.B. ,Shankster,L.J.& Mathieu, J.E. ”Antecedents to Organizational Issue Interpretation: the Roles of Single-Level, Cross-Level, And Content Gues.” Academy of

- Management Journal. Vol.37, No.5, 1994, pp.1252-1284.
- 54.Thompon,J.D. Organizations in Action. 1967,NY: McGraw Hill.
- 55.Tichy,N. Managing Strategic Change. 1983,NY: John Wiley & Sons.
- 56.Tushman,M.L. “A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale”  
Academy of Management Review. Vol.2, 1977, pp206-216.
- 57.Vredenburg, D.J. & Maurer, J.G. “A Process Framework of Organizational Politics “,  
Human Relations, Vol.37, No.1, 1984, pp.47-66.
- 58.Waldman,D.A. “Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation” Journal of Organizational Change Management. Vol.7 No.2, 1994, pp.31-44.
- 59.Walton, M.(1986) The Deming Management Method. NY: Pedigree.
- 60.Welsh,M.A. & Slusher,E.A. “Organizational design as a context for political activity.  
Administrative Sciences Quarterly Vol.31, 1986, pp.389-402.
- 61.Wilson,P.A. “The Effect of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives. Journal of Management. Vol.21 No.1, 1995,pp101-118.
- 62.Young,M. “A Framework for the Successful Adoption of Japanese Manufacturing Techniques in the United State” Academy of Management Review .Vol.17, No.4, 1992, pp.677-700.
- 63.Zahra,S.A. ” Background and work experience correlate of the ethics and effect of organizational politics, Journal of Business Ethics, Vol.4, 1985,pp.419-423.

# 附錄

您好：

本研究為國家科學委員會之專題研究，在於探討全面品質管理與組織行為的關係，主要的對象是中高階主管，您是本研究抽樣的少數樣本之一，希望您能協助填答本問卷。問卷答案無所謂對或錯，請您依實際經驗與感受填答，所得之全部資料僅作本研究之分析，絕不對外公開個別公司之資料。您的填答關係本研究之成敗，懇請鈞座撥冗協助。

您的意見對我們的研究有極大的幫助，若 貴公司需要報告的結果，我們將於完成研究時呈寄與您，殷盼 貴公司惠予指導！

請您填完後，直接投遞寄回即可(免貼郵票)。在最後再次誠摯地盼望您花幾分鐘協助填答問卷，並於9月30日前回函。謝謝您！

敬頌

崇祺

海洋大學航運管理所

陳義勝 教授 敬上

## 第一部份

此部份是用來瞭解您對組織的經驗，請針對以下各項行為，依您的真實感受，在適當框格『□』中打勾。

	非常 不同 同意 1	不 同 意 2	普 通 3	同 意 4	非 常 同 意 5
1.公司裡不容只說「是」的人存在，即使與上司意見不 同時，好的意見仍可表達·····	<input type="checkbox"/>				
2.公司鼓勵員工坦白地表達自己的想法，即使是批評實 行良好的政策亦可·····	<input type="checkbox"/>				
3.公司裡的人常會因為害怕被報復，而不敢毫無拘束地 說出自己的意見·····	<input type="checkbox"/>				
4.能與公司一起度過危機與不穩定時刻的人較能獲得 升遷·····	<input type="checkbox"/>				
·					
5.當上司與我溝通時，只是為了他個人塑造良好形象， 對我並沒有多大的實質幫助·····	<input type="checkbox"/>				
6.公司內只有努力工作的人會得到獎賞·····	<input type="checkbox"/>				
7.公司中願意發表意見者似乎比不發表意見者工作績 效好·····	<input type="checkbox"/>				
·					
8.在本部門裡，升遷者都是高績效的人·····	<input type="checkbox"/>				
9.管理者會利用甄選制度，選擇雇用未來有助於自己或 對事情看法類似的人·····	<input type="checkbox"/>				
10.公司內有關升遷和薪資的規則、政策雖有明文規 定，但上司在執行評估時卻不公平且只為個人私利	<input type="checkbox"/>				
11.雖然我的上司作為（如：溝通、給予回饋等）似乎 直接有助於員工，但事實上是基於保護他自己·····	<input type="checkbox"/>				
12.上司對員工的績效評等，反應出更多的個人喜好， 而非員工的實際績效·····	<input type="checkbox"/>				
13.在公司裡有派系或小團體且其會影響辦事效率·····	<input type="checkbox"/>				
14.我的同事只照顧自己，不會幫助他人·····	<input type="checkbox"/>				
15.我曾看見同事為了個人利益，刻意扭曲他人所需的 資訊·····	<input type="checkbox"/>				

- 16.同事間普遍有「只選擇雇用未來有助於他們或是對事情看法類似者」的觀念 ·····
- 非常  
不  
普  
同  
非常  
不同  
同意  
通  
意  
同意  
1 2 3 4 5
- 17.一旦需要支援，與其他部門有交情是非常有幫助的
- 18.同事間們願意提供支援，是因為他們期望從中獲得好處，而非真正的願意幫助他人 ·····
- 19.當您在工作上需要協助時，總能獲得同事的援手·
- 20.公司的升遷是由上司的偏愛而非依據才幹所決定·
- 21.在公司中您只要是個好好先生即可，而可不管工作品質如何 ·····
- 
- 22.新進員工僅需要幾個月的時間，即可察覺自己不該與誰作對 ·····
- 
- 23.在公司裡您只要找到適當的人詢問，就可獲得想要的資訊·····
- 
- 24.當目標不明確時，許多人會將目標定義成符合自己需要的目標 ·····
- 25.部門中總是具有無人可相抗衡的影響力團體 ····
- 26.這裡員工離職的原因，大多是體認到在公司裡單靠努力工作無法高昇的 ·····
- 27.只要別人的活動不會直接影響到我，我就不會在乎他們做什麼 ·····
- 28.我曾看過政策改變僅是為少數人的私利，而非為了工作單位或組織 ·····
- 29.整體而言，公司薪資與升遷的規則、政策均有明文規定·····

•  
30.公司中薪資與升遷的規定、政策是可溝通討論的。

31.當資源分配時，這裡應驗了『會吵的孩子有糖吃』  
的諺語 .....

•

## 第二部份

此部份是要瞭解公司全面品質管理的實施情形，請您就公司的情形針對以下各項活動，在適當框格『□』中打勾。實行程度由 1-5 分而有等級不同，愈極力實行給的分數愈高，沒有實行則給 0 分，請依程度的不同給分。

	沒有實行		普通			極力實行	
	0	1	2	3	4	5	
1.高階主管對品質計畫的支持程度	□	□	□	□	□	□	
2.高階主管率先主動推行品質計畫	□	□	□	□	□	□	
3.高階主管主動與員工溝通有關品質方面的承諾	□	□	□	□	□	□	
4.高階主管對公司環境與管理品質的要求	□	□	□	□	□	□	
5.品質政策包含在企業的宗旨與目標中	□	□	□	□	□	□	
6.組織中有一個以品質為中心的活動主題	□	□	□	□	□	□	
7.以獲得國家品質獎或其他品質獎為企業目標	□	□	□	□	□	□	
8.增加企業與顧客接觸的機會	□	□	□	□	□	□	
9.主動詢問顧客的意見以決定顧客的需求	□	□	□	□	□	□	
10.以顧客的需求作為品質改善的依據	□	□	□	□	□	□	
11.在產品或服務設計時納入顧客意見	□	□	□	□	□	□	
12.與供應商更密切合作	□	□	□	□	□	□	
13.要求供應商能符合公司的品質標準	□	□	□	□	□	□	
14.要求供應商也執行品質計畫	□	□	□	□	□	□	
15.公司有一個主動競爭性的標竿計畫	□	□	□	□	□	□	
16.研究其他公司最佳的作業方式以作為公司參考	□	□	□	□	□	□	
17.訪問或參觀其他公司以直接獲得較佳的作業方式	□	□	□	□	□	□	
18.公司對各部門主管的品質相關訓練	□	□	□	□	□	□	
.							
19.公司對全體員工加強品質相關訓練	□	□	□	□	□	□	
.							
20.公司對員工加強團隊工作的訓練	□	□	□	□	□	□	

21.公司對員工加強問題解決技巧的訓練 ····· □ □ □ □ □ □

	沒有實行		普通			極力推行	
	0	1	2	3	4	5	
22.有更開放及互相信賴的組織文化	<input type="checkbox"/>						
23.公司的層級減少	<input type="checkbox"/>						
.							
24.經常使用跨部門的團隊以解決問題	<input type="checkbox"/>						
25.對工作團體的授權程度	<input type="checkbox"/>						
26.在設計和規劃的過程中增加員工的參與	<input type="checkbox"/>						
27.員工提案制度與建議制度的實施	<input type="checkbox"/>						
28.在決策過程中增加員工的自主性	<input type="checkbox"/>						
29.員工與供應商及顧客的互動機會增加	<input type="checkbox"/>						
30.零缺點為公司公開宣示的目標	<input type="checkbox"/>						
31.推動持續減少缺點的活動	<input type="checkbox"/>						
.							
32.執行降低重做率的活動	<input type="checkbox"/>						
.							
33.具有明確的各項作業標準及處理程序	<input type="checkbox"/>						
34.檢驗設備之精確度 定期校驗之情況	<input type="checkbox"/>						
35.不合格料件處理	<input type="checkbox"/>						
.							
36.品質檢驗、量測、試驗設備具有明確的使用標準	<input type="checkbox"/>						
37.進行降低訂單處理時間的計畫	<input type="checkbox"/>						
38.進行新產品或服務的開發時間的計畫	<input type="checkbox"/>						
39.進行降低整體產品運交或服務所需時間的計畫	<input type="checkbox"/>						
40.進行減少文書處理工作的計畫	<input type="checkbox"/>						
41.進行計畫找出公司內部流程中浪費的時間及成本	<input type="checkbox"/>						

42.在各部門均有衡量品質績效的方式 ·····□ □ □ □ □ □

.

43.利用統計方法及圖表來衡量及控制品質 ·····□ □ □ □ □ □

44.訓練員工評估品質的統計方法 ·····□ □ □ □ □ □

