

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 全面品質導向的人力資源管理對員工工作態度與行為之影響

計畫編號：NSC 89-2416-H-004-025-

執行期限：88 年 11 月 1 日至 89 年 10 月 31 日

主持人：韓志翔 執行單位：國立政治大學企管系

### 一、中文摘要

為迎接競爭時代的來臨，全球企業多以全面品質管理的展開作為經營策略的動力。而在同時，有素質良好的員工來配合是必須的。故本研究即在探討人力資源管理之次功能與全面品質管理相連繫情形之理論架構下，全面品質導向的人力資源管理與員工工作態度與行為之間的關係。

### Abstract

Faced with increasingly intensified competition, many firms have been adopting total quality management as the operating strategy to compete in the global market. To be effective, total quality management must be complemented by total quality-oriented human resources management. This study is to investigate the effects of the interplay between total quality management and human resources management on employees attitudes and behaviors.

### 一、緣由與目的

八〇年以降，各國的企業均直接或間接地面臨全球化競爭加劇的衝擊。處在這種競爭壓力與日俱增的環境下，許多企業，不論製造業或是服務業，逐漸推行全面品質管理(total quality management；TQM)的活動來提昇企業的競爭力。在提昇產品與服務的品質的過程中，當企業成員具備能促進品質提昇的能力、態度、行為與動機，才能促進全面品質管理的成效，進而提昇產品與服務的品質，以及企業的競爭力。在一個以時效經濟(economy of time)與速度經濟(economy of speed)為主的競爭時代，對品質提昇的時間要求會不斷地縮短，唯有做好品質管理，提高品質，才禁得起「速度」的考驗；而在做

好品質管理之前，就需先做好人力資源管理，因為在推行全面品質管理的同時，有素質良好的員工來配合是必須的。

Bowen & Lowler (1992)認為全面品質導向的人力資源管理(Total Quality Oriented Human Resources Management, TQHRM)是為推動持續性的全面品質管理，有賴組織來配合適當的環境支援與配合時，進而擬訂融合全面品質管理在內的人力資源管理哲學。其整合全面品質管理和人力資源管理兩者，相當重視對內部與外部顧客的需求，希望藉由團隊凝聚共識，持續改善服務和產品的品質，以達到提升組織經營績效的正面影響。

目前雖然學術界已有許多有關人力資源管理的相關研究，而全面品質管理與人力資源管理兩者間之配合，或從全面品質管理的角度來探討人力資源管理的研究並不多，全面品質導向的人力資源管理，與員工的工作態度與行為之研究更是付之闕如，值得深入加以探討，引發了本研究的動機。

本研究的主要研究目的，即是在探討人力資源管理之次功能與全面品質管理相連繫情形之理論架構下，瞭解全面品質導向的人力資源管理實施對於員工的工作態度與行為之影響，以及是否經過員工工作滿意的提高而更有顯著的影響關係。

### 三、研究方法及架構

影響員工工作態度與行為的因素很多，當我們在研究組織，將態度的概念運用在工作環境時，可以發現這些因素間具相互的影響，形成一種複雜且變化迅速的系統，而人力資源管理的任務就是對這些因素加以考慮，制訂或修改出對於企業有利的政策、方法或制度。本研究將員工工作態度與行為的討論主要衡量變項，分為工

作投入、組織承諾、積極負責、協調性與創新性等五個項目，故假設推論認為：

**H1:全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工工作投入產生正面的影響。**

**H2:全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工組織承諾產生正面的影響。**

**H3:全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工積極負責產生正面的影響。**

**H4:全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工協調性產生正面的影響。**

**H5:全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工創新性產生正面的影響。**

**H6:全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工整體工作態度行為產生正面的影響。**

本研究主要是以製造業廠場為立意抽樣單位，研究對象為國內十一個民營廠場，使用立意抽樣，主要是以「參與意願」為本研究之考量重點。本研究的研究工具有三，「人力資源部門主管問卷」共發給11家廠場，合計發出問卷28份，回收24份，可用問卷為24份，回收率為85.71%；「品質管理部門主管問卷」共發給11家廠場，合計發出問卷28份，回收24份，可用問卷為24份，回收率為85.71%；「員工問卷」共發給11家廠場，合計發出問卷700份，回收583份，扣除填答不全者或全部勾選同一答案之問卷4份，可用問卷為579份，回收率為83.29%，可用率為99.31%。

至於本研究之架構關係圖，請參考圖一所示。

#### 四、結果與討論

關於變項間之 Pearson 相關係數矩陣，如表 1 所示。由 Pearson 相關係數矩陣可以看出，工作投入、組織承諾、積極負責、創新性、協調性等工作態度與行為構面間皆呈顯著正相關，另外，員工的工作滿足與其工作態度與行為各構面間也呈現顯著

正相關，其代表員工內在的工作滿足程度會影響到員工的工作態度與行為；整合性的人力資源管理系統與整合性的全面品質管理系統對於員工的工作投入、組織承諾、積極負責、創新性、協調性等構面間雖有正負相關存在，但是在考量到員工心理氛圍-工作滿足時，對於員工的工作態度與行為皆有顯著的正相關。

其次，迴歸分析結果如表2所示。在表2中，模型一至模型五分別列出以工作投入、組織承諾、積極負責、協調性與創新性做個別分析；而在模型六，是以員工工作態度行為部份經由因素分析所產生五個因素：工作投入、組織承諾、積極負責、協調性與創新性等加總後平均，來表示整體工作態度與行為並加以分析。所有的迴歸模型中都加入以下的控制變項，包括：HRM(H)、TQM(T)、工作滿足(Sat)、HRM與TQM之交互作用(H\*T)，HRM、TQM與Sat三者之交互作用(H\*T\*Sat)、電子業、機電業、女性、已婚、參與品管活動、為工會會員、教育年數、年資、經副理級、課長組長、一般人員、青年早期、青壯年、壯年、中年與常數等。此六個模型的解釋變異量皆在.246至.518之間，且每個模型的F值亦達顯著水準(p<.01)。

在模型一中，HRM、TQM、Sat、HRM與TQM之交互作用對於員工的工作投入有反向影響但不顯著，而HRM、TQM與Sat三者之交互作用對員工的工作投入確有顯著的正向影響(p<.1)，此代表全面品質導向的人力資源管理實施，需考量到員工的自發行為原動力--工作滿足這個調節因素，倘若員工能從工作中獲得滿足，員工將對工作更表關心，且更樂於在工作上全心投入並追求卓越。所以我們可以說全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工工作投入產生正面的影響；此結果可證明先前的假設1是成立的。

在模型二當中，HRM與TQM對於員工的組織承諾有顯著的反向效果，而Sat、HRM與TQM之交互作用對於員工的組織承諾有正向影響但不顯著，在HRM、TQM與Sat三者之交互作用中，同樣的對於員工

的組織承諾也有顯著的正向影響( $p < .1$ )，此代表除了全面品質導向的人力資源管理政策實施，在員工的工作滿足提高後，更能認同公司的價值觀與經營願景，凝聚團隊共識，並且為使公司成功將格外努力的工作，為達團隊合作目標盡最大的努力。所以我們可以說全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工組織承諾產生正面的影響；此結果可證明先前的假設2是成立的。

模型三中的HRM與TQM對員工的積極負責有反向但不顯著的影響，而Sat、HRM與TQM之交互作用，HRM、TQM與Sat三者之交互作用對於員工的積極負責有正向影響但不顯著，代表全面品質導向的人力資源管理實施，需考量員工的工作滿足，倘若員工不能從工作中獲得滿足，在努力嘗試改善工作時失敗，就會喪失信心，並且無意願去提升自我能力或做自己義務以外的工作。由於HRM、TQM與Sat三者之交互作用對於員工的積極負責雖有正向影響但不顯著，所以我們說全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工積極負責產生正面的影響；此結果證明先前的假設3未獲支持。

模型四中的 HRM、TQM、HRM 與 TQM 之交互作用對於員工的協調性有反向影響但不顯著，而 Sat 對員工的協調性確有顯著的反向影響( $p < .1$ )，但在 HRM、TQM 與 Sat 三者之交互作用中，對於員工的協調性確有顯著的正向影響( $p < .01$ )，員工從工作中所獲得的滿足程度越高，將更樂意與工作上有關的同事(同部門或不同部門)共同討論工作上的問題，增進與同事的關係；此外，跨部門的全員參與能讓工作所需的資訊流通，使工作更加得心應手，同事間相處也更為融洽。所以我們可以說全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工協調性產生正面的影響；此結果可證明先前的假設 4 是成立的。

在模型五中，我們明顯可看出 HRM、TQM、Sat、HRM 與 TQM 之交互作用對員工的創新性有反向影響但不顯著，反倒是

HRM、TQM 與 Sat 三者之交互作用對員工的創新性確有顯著的正向影響( $p < .05$ )，此代表著全面品質導向的人力資源管理實施，在考量員工工作滿足時，若員工的工作滿足程度越高，員工將樂於與同事分享自己的好點子與改善提案，使得工作有新的構想與新改良行動而更加有效率，即使面對未知的將來仍能樂觀接受挑戰。所以我們可以說全面品質導向的人力資源管理與工作滿足之交互影響，會對員工創新性產生正面的影響；此結果可證明先前的假設 5 是成立的。

在模型六中，我們明顯可看出HRM、TQM、Sat、HRM與TQM之交互作用對員工的整體工作態度行為有反向影響但不顯著，反倒是HRM、TQM與Sat三者之交互作用對員工的整體工作態度行為確有顯著的正向影響( $p < .01$ )，其代表除了HRM需與TQM相配合而成為全面品質導向的人力資源管理(TQHRM)外，也需考量員工的心理氛圍--工作滿足這個中介因素，倘若員工從工作中所獲得的滿足程度越高，其自發行為會更樂意去承擔責任、勇於表達看法、與同事相處和諧、盡心做好份內工作等等，進而影響到員工的整體工作態度與行為，使之更趨於正向影響。

最後，本研究將整合性人力資源管理與整合性全面品質管理融合成全面品質導向的人力資源管理，其與工作滿足程度之高低，分別在員工工作態度與行為之工作投入、組織承諾、積極負責、創新性、協調性、整體工作態度與行為等構面之交互作用。當全面品質導向的人力資源管理實施程度愈高時，在不同的員工態度與行為構面中，其工作滿足程度的差異較全面品質導向的人力資源管理實施程度愈低時來的大；其中，在積極負責的構面，儘管當全面品質導向的人力資源管理實施程度愈高時，工作滿足程度的差異也較大，但其仍未達統計上的顯著效果，圖 2 可驗證先前的研究結果。

研究結果顯示，全面品質導向的人力資源管理對員工的工作態度與行為影響有限，若人力資源管理能與全面品質管理配

合外，也考慮員工的工作滿足此調節變數，如此非單純個人的心理感受增加，會使員工願意對工作更加付出、願意承擔更多的責任，進而影響到員工的工作投入、組織承諾、積極負責、創新性、協調性等工作態度與行為。另外，產業別與個人特性的不同都對員工的工作態度與行為有顯著的干擾作用。

## 五、計畫成果自評

全面品質導向的人力資源管理(TQHRM)之實施整合了全面品質管理和人力資源管理兩者，重視內部與外部顧客。而當我們在組織中研究影響員工工作態度與行為的因素時，如何選用適當的策略制度，使員工的工作表現良好，就顯得格外重要。本研究結果可提供企業界瞭解全面品質導向人力資源管理實施情形對員工工作態度行為影響，以做為制訂或修改對於企業有利的政策、方法或制度參考。「適才適所，適性發展」，才能使員工更願意配合組織的政策，達成最終目標與促進勞資關係和諧。由於員工本身對於全面品質導向的人力資源管理與全面品質管理實施之觀感及認知並未納入本研究討論，可能會因此使得受試者本身對於填答問卷的態度、意願以及其本身可能對事實的認知與事實之間有所差距而使得問卷答案的真實性有所影響，建議後續研究者能針對此做更細部的研究。

## 六、參考文獻

李紹榮，製造業人力資源管理與全面品質管理配合之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文，民 83 年。

袁國森，績效評估中程序公平及分配公平之認知對員工對績效評估態度之影響-以中華電信某分公司為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，民國 86 年。

黃宛莉，人力資源管理對組織承諾與工作滿足關係之研究-以銀行業為例，東吳大學企業管理系碩士班論文，民 85。

陳榮德，全面品質導向的人力資源管理與

角色定位之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民國 87 年。

陳建銘，全面品質管理方法在人力資源發展部門應用之研究，大葉工學院事業經營研究所碩士論文，民 83 年。

陳繼盛，勞資關係，民 68，台北市：正中書局。

陳裕棋，薪酬公平與工作態度關係之探討，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，民國 86 年。

楊錦洲，品質是競爭的最佳策略，中壢：華邦出版社，民 86。

張麗雪，全面品質管理運動中之人力資源管理，人力發展月刊，1997 年 6 月，P22-28。

Agho, Augustine O., Mueller, Charles W. & Price, James L., "Determinants of Employee Satisfaction: An Empirical Test a Causal Model," Human Relation, Vol.46, No.8, 1993.

Bowen, D.E. & Lowler, E.E. (1992), total Quality-Oriented Human Resource Management, Organization Dynamics, New York, Spring, PP.29-40.

Gilbert, G. Ronald (1991), Human Resource, Management Practices of Improve Quality: A case Example of Human Resource Management, Vol.30, Number2, PP.183-198.

Hart, C., & Schklesinger, L. (1991), Total Quality Management and Human Professional: Applying the Baldnge from work to human resource, Human Resource Management, 30(4), PP.433-454.

Igbaria, Magid & Greenhaus, Jeffrey H., Determinants of MIS Employee' Turnover Intentions : A Structural Equation Model, Communications of the ACM, 1992.

Paula C. Morrow ,The measurement of TQM principles and work-related outcomes, Journal of organizational behavior, Vol.18, 363-376 (1997).

Wilkinson, A.,P. Allen, &E. Snape (1992), TQM and the management of Labor, Management Decision,30(6),PP. 116-123.

【表 1】 PEARSON 相關係數分析 (N=579)

變 項	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.工作投入	3.251	.507																						
2.組織承諾	3.239	.662	.430**																					
3.積極負責	3.714	.449	.257**	.512**																				
4.創新性	3.020	.601	.308**	.577**	.377**																			
5.協調性	3.556	.545	.200**	.441**	.516**	.466**																		
6.HRM(H)	3.583	.567	-.095*	-.083*	-.096*	-.077	-.052																	
7.TQM(T)	3.89	.382	.029	-.001	.058	.027	.000	-.459**																
8.Sat	3.215	.493	.380**	.505**	.463**	.518**	.528**	.023	-.030															
9.電子業	.401	.491	-.134**	-.153**	-.072	-.196**	.028	.446**	-.384**	-.038														
10.機電業	.537	.499	.044	.107*	.096*	.168**	.013	-.479**	.456**	.002	-.881**													
11.性別	.36	.48	-.068	-.032	-.139**	-.084*	-.103*	.025	-.006	-.164**	.288**	-.254**												
12.婚姻	.54	.50	.167**	.164**	.145**	.080	-.031	-.023	.146**	.022	-.219**	.197**	-.105*											
13.參與品管活動	.39	.49	-.019	-.006	-.117**	-.106*	-.033	.273**	-.312**	-.046	.429**	-.554**	.197**	-.177**										
14.為工會會員	.36	.48	.048	.099*	-.018	-.038	.036	.188**	-.462**	.050	.378**	-.513**	.124**	-.170**	.566**									
15.學歷年數	13.879	1.67	-.016	-.124**	.075	-.134**	.127**	.291**	-.187**	.133**	.283**	-.279**	-.127**	-.150**	.154**	.113**								
16.年資	7.126	5.712	.102*	.123**	.202**	.119**	.017	-.135**	.383**	.048	-.313**	.356**	-.217**	.534**	-.294**	-.310**	-.280**							
17.經副理級	.037	.188	.027	-.027	.107*	-.136**	.061	.070	-.170**	.132**	.191**	-.186**	-.089	.068	.194**	.184**	.178**	.030						
18.課長組長	.237	.426	.133**	.082	.170**	.114*	.029	-.036	.161**	.130**	-.189**	.124**	-.296**	.330**	-.121**	-.113*	.019	.428**	-.109*					
19.一般人員	.718	.451	-.135**	-.065	-.186**	-.049	-.051	.001	-.080	-.177**	.096*	-.038	.320**	-.329**	.030	.025	-.081	-.397**	-.311**	-.889**				
20.青年早期	.164	.371	-.045	-.016	-.163**	.017	-.003	-.013	-.101*	-.069	.161**	-.112**	.318**	-.395**	.120**	.078	-.169**	-.369**	-.084	-.239**	.229**			
21.青壯年	.548	.498	-.102*	-.129**	-.030	-.126**	-.036	.045	-.083*	-.005	.057	-.099*	-.032	-.166**	.073	.077	.200**	-.292**	-.056	-.203**	.277**	-.487**		
22.壯年	.254	.436	.145**	.126**	.139**	.098*	.024	-.049	.154**	.037	-.161**	.167**	-.191**	.452**	-.171**	-.128**	-.062	.509**	.071	.396**	-.392**	-.258**	-.642**	
23.中年	.033	.178	.014	.080	.080	.073	.042	.016	.074	.059	-.091*	.113**	-.098*	.170**	-.048	-.077	-.056	.337**	.089	.089	-.118*	-.082*	-.203**	-.107**

\*\* < 0.01 ( 2-tailed )

\* < 0.05 ( 2-tailed )

【表 2】全面品質導向人力資源管理對員工工作態度與行為之迴歸分析

	模型一 工作投入	模型二 組織承諾	模型三 積極負責	模型四 協調性	模型五 創新性	模型六 整體工作態度行為
HRM (H)	-.257 (.596)	-1.355* (.725)	-.289 (.501)	-.489 (.614)	-.351 (.645)	-.548 (.388)
TQM (T)	-.165 (.556)	-1.251* (.676)	-.168 (.468)	-.400 (.573)	-.419 (.602)	-.481 (.362)
Sat	-.092 (.289)	.131 (.352)	.165 (.243)	-.505* (.298)	-.021 (.313)	-.064 (.188)
H*T	-.073 (.183)	.205 (.222)	.002 (.153)	-.156 (.188)	-.086 (.198)	-.022 (.119)
<b>H*T*Sat</b>	<b>.037*</b> <b>(.021)</b>	<b>.045*</b> <b>(.025)</b>	<b>.017</b> <b>(.018)</b>	<b>.080***</b> <b>(.021)</b>	<b>.054**</b> <b>(.023)</b>	<b>.047***</b> <b>(.014)</b>
電子業	-.294*** (.099)	-.039 (.121)	.194** (.084)	.327*** (.102)	-.047 (.108)	.028 (.065)
機電業	-.274** (.107)	.120 (.130)	.140 (.090)	.265** (.110)	.121 (.116)	.074 (.070)
女性	.039 (.053)	.024 (.064)	-.031 (.044)	-.026 (.054)	.033 (.057)	.008 (.034)
已婚	.133** (.055)	.212*** (.067)	.096** (.046)	-.017 (.057)	.023 (.060)	.089** (.036)
參與品管 活動	-.012 (.058)	.064 (.071)	-.044 (.049)	.015 (.060)	.023 (.063)	.009 (.038)
為工會會 員	.102* (.060)	.235*** (.073)	.043 (.050)	-.003 (.061)	.002 (.065)	.076* (.039)
教育年數	.007 (.015)	-.046** (.019)	.020 (.013)	.024 (.016)	-.053*** (.017)	-.010 (.010)
年資	.001 (.006)	-.0004 (.007)	.006 (.005)	.002 (.006)	-.002 (.007)	.001 (.004)
經副理級	-.082 (.262)	-.303 (.318)	.385* (.220)	-.033 (.269)	-.455 (.283)	-.097 (.170)
課長組長	.030 (.237)	-.0001 (.288)	.371* (.199)	.025 (.244)	.130 (.256)	.111 (.154)
一般人員	.019 (.229)	.096 (.279)	.340* (.193)	.055 (.236)	.142 (.248)	.130 (.149)
青年早期	-.064 (.480)	-.092 (.583)	-.144 (.403)	-.332 (.494)	-.533 (.519)	-.233 (.312)
青壯年	-.190 (.473)	-.198 (.574)	-.116 (.397)	-.338 (.487)	-.606 (.511)	-.289 (.307)
壯年	-.098 (.472)	-.082 (.574)	-.122 (.396)	-.381 (.486)	-.476 (.511)	-.232 (.307)
中年	-.160 (.483)	-.017 (.587)	-.025 (.406)	-.247 (.498)	-.392 (.523)	-.168 (.314)
常數	4.633** (2.266)	8.119** (2.754)	3.339* (1.904)	6.772*** (2.333)	5.878** (2.452)	5.748*** (1.473)
R <sup>2</sup>	.246	.373	.290	.326	.396	.518
R <sub>A</sub> <sup>2</sup>	.212	.345	.258	.296	.369	.496
F值	7.187	13.092	8.991	10.661	14.428	23.611
p值	.000***	.000***	.000***	.000***	.000***	.000***

註：1. \*\*\*p<0.01；\*\*p<0.05；\*p<0.1

2. ( ) 表示標準誤 (S.E)

【圖一】 研究架構圖

