

臺北市政府員工平時自行研究報告

運用轉換型領導提升區政服務品質之研究

姓 名：張言敏

服務機關：臺北市松山區公所

目 次

頁次

第一章	緒論	1
第二章	理論與文獻探討	7
第三章	臺北市區公所為民服務現況分析	18
第四章	研究設計	25
第五章	研究結果分析	32
第六章	結論	35
參考文獻		41
附 錄		43

第一章 緒論

一個多元又快速又變遷的社會中，不管是政府部門或私人企業，如果不能掌握社會的脈動，迅速有效的作出回應，以滿足顧客的需求，這個組織體將會很快為社會所淘汰，為了組織的永續經營，為了保有組織的競爭力，組織必須時時刻刻不斷的作自我診斷，以了解組織的發展，是否朝組織的既定目標前進，以便即時改正。

另一方面，Kotter 於 2002 年提出全球化經濟帶來更多的危機與契機，迫使企業大幅改善，俾能面對競爭、蓬勃發展和存活（潘東傑，2002：33）。隨著自由化、民主化與國際化的政策逐步推動，臺灣在正式加入世界貿易組織（WTO）之後，也等於宣示全面性全球競爭時代的到來。面對國內外環境的劇烈變化，政府部門面臨的種種挑戰已不同於過往，因此必須積極思考重新調整組織策略，並且透過施行組織變革使得政府部門更具備彈性與效率，以期在日益複雜多變的環境中，維持並掌控政府部門之行政效能。

政府是最大的服務業，民眾感受到的服務，是民眾對政府施政滿意最直接的指標，而提供服務的我們，在思維上，不僅要知道如何做好為民服務工作，還要從觀念上知道為什麼要做好為民服務工作，更需要知道如何展現機關的服務成果。「為民服務」廣義而言係指「政府的一切作為，都應為民服務，使大多數的人民得到最大福利。」；狹義的「為民服務」則是「政府經由檢討修訂法規、簡化行政程序、運用科技資訊、提供便捷服務、改善服務環境等作為，來滿足民眾需求，達成民眾的期望，並為民眾謀最大福祉。」。其內涵包括內部的「提高行政效率」與外部的「改善服務環境」二個層面，而「行政效率」與「服務環境」是互為表裏的，經內部的行政管理、效率提高、品質提升，再藉由公務人員經由外部的「服務環境」形之於外，提供民眾最滿意的服務。

而區政業務是一項以人為本、以人為尊的業務，追求順利、舒適、滿意的服務效能。在民政範疇中，經由民政、社會、經建、兵役及健保等諸項服務工作，以主動、積極、創新的行政結合現代化設備，提供更便捷、更週到

的服務，讓每位市民，都能得到最高的尊重和獲得主人的尊嚴。2005年10月臺北市政府民政局前鍾局長則良就職感言：「...每一位同仁，都要將心比心的善待每一位需要服務的市民。...」，身為民政體系的服務團隊人員，是否能夠履行民政局「便民、效率、創新、尊重」品質宣言，展現出高標準為民服務之一貫精神？

壹、研究動機

組織在進行變革時，必須努力尋求組織方式和策略的重新改革，期望藉由運作模式的大幅改變，來增加其競爭優勢。例如：就本研究所探討的「臺北市區公所」區政服務品質而言，區公所是臺北市政府提供服務的第一線作業單位，服務品質的良窳、效能的高低，直接或間接的影響民眾對市政府施政的滿意度。1996年行政院為突破各機關為民服務之觀念與作法，以延續「提高行政效率，加強為民服務」的施政重點，將「全面品質管理」理念及手法引進，並於1997年函頒實施「全面提升服務品質方案」，設立「行政院服務品質獎」以逐步邁向「服務性政府」；自1998年起推動政府再造運動，三大方針中的「人力及服務再造」即強調活絡人力資源運用、全面提升服務品質，並指示未來政府再造的工作以民眾滿意度為考核標準。

區政業務除了配合市政方針透過以上「友善的」、「文化的」、「生態的」、「便捷的」、「永續的」五項指標，發展全面的、紮根的便民措施；更進一步的全力推動「一處交件、全程服務」及市民申辦業務時「免書證、免謄本」的便民措施，區民只要在網路上下載申辦業務的相關書表，並由受理機關直接透過網路查詢取得戶籍、地籍、建管資料及土地使用分區證明等書證謄本資料，達成「市民不出門、能辦天下事」及「市民服務、全民無休」的理想，無非是強調為民服務的重要性及宣示「為民前鋒不打烊」、提升服務品質的決心，滿足區民的需求，則為其終極目標。

臺北市區公所實施全面品質管理的策略，是為要提升區公所的服務品質，並以提升整體區政的服務效能為服務標竿。當組織改變其使命或者目標時，則隨之而來要思考的，便是組織行政運作的部份。如果沒有良好的組織運作管理，則再好的策略思考模式，也很可能無法發揮最大的功效。所以，

組織對本身運作管理方式的調整、領導模式的改變...等，都是組織進行變革的可能方向。然而，當組織面對這樣的現況時，要如何地因應？

組織若真正對政府再造運動理想有所承諾，就必須將理想的達成程度化為績效指標，然後設法結合人力物力，有效地達成理想中的境界（司徒達賢，1999：4）。也就是說，在於為組織的使命及願景而努力不懈，希望能為組織帶來更多的績效。是故，我國政府再造運動中將企業管理精神及方法運用於行政部門的公務人員有何反應及看法？又這一連串提升品質的運動追求民眾滿意的作法究竟是一時的時尚或是觀念的徹底轉變？

有一句企業名言：「唯一不變的，就是變。」。在目前的潮流中，為因應現代化、資訊化及全球化的時代，「不變革，就滅亡」，組織為追求永續經營，必須克服老化問題，面對充滿國際競爭的環境，「不進步，就淘汰」將成為機關的潛在威脅。因此，我們必須勇於變革、組織不斷學習與成長精進，才能立足於國際社會。根據過去的研究結果顯示，組織在進行變革時即在增加組織的「競爭優勢」，提升客戶的滿意程度；然常犯的最大錯誤，是高階領導者光顧著推動計劃，卻忽略在領導團隊及員工間建立起足夠的危機意識（林冠宏，2003：7）。效率不彰的最高領導階層、威權式或放任式的管理風格與模糊不清的策略，彼此之間有密切關聯。許多高階領導者由於欠缺明確而重要的策略方向，因此缺乏共同的信念，無法凝聚成一個休戚與共的團隊，連帶對組織學習亦產生危害，進而影組織之服務品質、行政效能及民眾滿意度的提升。

因此，組織若想具有競爭力，在進行組織變革的過程中，就必須研擬出好的策略，然後重新部署組織架構、制度、領導模式、組織文化、價值觀以及管理流程。組織變革中尤以「領導者」有重大關聯，例如：當領導者運用更多的「轉換型領導」的特質時，即以願景的建構來強化和激發成員對組織目標的支持與「認同」。領導者全力支持組織的「變革」運作時，組織的成員往往對於組織本身的「認同」程度就愈高；而「認同度」愈高，也就會使「組織變革」的進行愈順利。反之，認同度愈低，則似乎愈難以順利地推展組織變革，因而往往使得組織仍舊處於較為傳統的運作模式。

面對如此詭譎的環境，我國政府機關應更積極更努力，調整其組織策略，

任何組織策略變革都必須靠人執行，所以領導者或是主管階層的領導效能，在變革過程中成為重要的影響因素。本研究以臺北市區公所為研究對象，於政府部門執行變革策略時，祈望從相關文獻理論探討中，在區政服務品質的轉換型領導的環境下，對領導效能滿意度的提升，激發成員高度的工作努力投入及戮力完成組織目標，探討其對區政人員之服務品質影響程度，此議題是本研究的主要動機。

貳、研究目的

本研究首先將「交易型領導」(Transactional leadership)視之為達成區政服務品質願景的管理策略，而將「轉換型領導」視之為促使區政人員在態度上全盤轉變的文化轉型策略，深入探討這兩個理論的內涵以及二者的整合效果；並依「全面品質管理」與「區政服務」的相關理論，指出「服務品質產出」..等區政服務品質的決定性面向；因「轉換型領導」與「區政服務品質」這兩個理論領域結合，對區政人員投入區政服務品質策略的轉換型領導策略之影響，尚未進行實證之研究探討。因此，基於前述之研究動機，本研究的目的在於：

- 一、探討轉換型領導的理論內涵，並研究其構成要素對區政領導階層的領導行為之解釋力。
- 二、探討服務品質之相關概念與理論，並研究應用於區政部門之實質內涵。
- 三、建構轉換型領導為提升區政服務品質管理策略架構，探討其間的影響關係，衡量區政主管的領導表現，進而對其領導風格與型態提出建言。

參、研究範圍

本研究之實證調查部份，將以臺北市 12 區公所之編制內人員為範圍，來作為研究母體，探討他們投入區政服務品質策略的轉換型領導策略之影響；並以統計上分層隨機抽樣之方式，除區長外，針對副區長以下之主管與非主

管人員進行問卷調查。排除各機關之約聘僱人員與臨時工。

肆、研究方法

本文係以轉換型領導的觀點探討臺北市區公所推動為民服務的現況，以臺北市區公所相關人員為研究對象進行實證研究，深入分析轉換型與交易型領導因素對區政服務品質的影響關係。為此，本文研究的方法有：

一、問卷設計

本研究為切實將理論反映至調查研究上面，本研究量表係採用王佳玉（2000：63）實證研究中的研究工具，該來源係以 Bass 所編製而成的多元因素領導問卷（Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ）。

二、抽樣設計

本研究以區公所公務人員為受試樣本，探討組織中領導型態對員工知覺之領導效能、服務品質之間的關係。

三、資料分析方法

本研究採用 SPSS/PC+（Statistical Package for the Social Science/PC+）套裝軟體進行分析。

伍、研究限制

運用問卷從事社會與行為科學研究時，常囿於研究者人力、物力及施測情境等因素，使本研究有下列限制：

一、問卷樣本隨機抽取

本研究係以臺北市松山 12 行政區編制內同仁為問卷對象，問卷樣本則以分層隨機方式取得，所以研究的結果只能提供管理者作為決策參考的依據。

二、研究範圍無從周延

本文係以臺北市松山 12 區公所為研究範圍，惟由於組織文化、地理環境的迥異及彼此競爭的關係，各區公所提供區民的服務與品質，在質與量方面應有某種程度的差異，限於時空、環境等因素，無法一一探討臺北市各區公所的為民服務作法。

三、研究方式的限制

研究方法有定性與定量之說，而本研究採問卷調查方式以受試者本身的觀感及認知來填答問卷。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。

第二章 理論與文獻探討

第一節 轉換型領導理論基礎

Bennis 與 Nanus (1985) 指出「在社會科學中，領導是被研究最多而被了解最少的概念」以及「從來沒有那麼多長久深入的研究後，但所能陳述的卻是那麼少」，綜合中外各學者對領導觀點的論述，具體的三項論點：

- ※ 構成領導三要素是領導者、被領導者及目標。
- ※ 領導即是結合領導者、被領導者及目標的行為。
- ※ 領導是種藝術，亦是一種權威、人際關係交互影響的互動行為。

近代領導學的發展，要先從 18 世紀理性主義開始追溯，當時掀起啟蒙運動的 Voltaire 認為人是理性的，只要循序漸進，人就能主宰自己的命運；到了 19 世紀，理性主義更衍生成「人會進步且日臻完美」。然而 20 世紀的 Freud 與 Weber，直指理性主義不合人性，佛洛伊德認為理性之下的無意識（人不自覺的思想、慾望、行動），才是人類行為的本源，而 Weber 認為理性主義的氾濫，導致官僚主義的盛行，而官僚主義的可怕，不在於機構沒有效率，而是太有效率，以致不顧人性；Weber 認為矯正官僚主義的流弊，只有仰賴「魅力領導」(charismatic leadership)。

從領導理論的發展史來看，早期是權力取向、特質取向的領導理論，到領導行為理論及注重情境因素的權變理論。1980 年以後在權變領導理論主導下，過去的領導理論較侷限於技術及人際方面的追求，而忽略組織成員自我導引、自我要求的潛能。基這此種偏狹的闕漏，這以後研究重點，以領導者與團體之間的關係，轉變為領導者與部屬的二元關係所取代，是以在 1990 年代開始有「轉換型領導」(Transformation Leadership)理論的提出(張潤書，1998；范熾文，1998)。

交易型領導是領導者與部屬間利益磋商與交換的歷程(Burns, 1978; Bass, 1985)，以前有關領導理論如途徑-目標理論、體恤、結構因素理論，都可視

為交易型領導導向 (Bass, 1985)。由於交易型領導涉及領導者操控部屬的價值結果，部屬物質與精神需求的滿足建立在工作績效的報酬。Burns 於 1978 年指出，有關領導的研究趨勢「領導者需要建立『組織的願景』」的重點，而其中最著名的就是「轉換型領導」(Transformational leadership) 與「交易型領導」(Transactional leadership) (杜瑩真，2002：30)。

在轉換型領導的展現中，是一種屬於動態的歷程，並且是雙向的動態歷程。它是一種提升需求的滿足，來促使成員與領導者更為成長，並對組織有更深的投入，而感到為組織付出是一種「責任」，而非負擔。因此，本章首先探討交易型領導的相關重點，接著探討轉換型領導理論要點，最後比較這兩種領導之差異點以及整合後的領導策略，進而進行後續探討對領導效能及服務品質的影響。

壹、交易型領導

交易型領導理論最早可以追溯到 Barnard 的「貢獻滿足平衡理論」，影響力的來源乃是得自於領導者能夠使部屬相信貢獻和報償是公平合理的，而部屬對領導者所交付的順服與忠誠也是建立在交換互惠的基礎之上。這種因為交易的公平性所產生領導權力，並非完全是物質、金錢或利益上的交換，還包括精神、情感的交流，所謂「士為知己者死」也可以說是公平交易的一種結果。但無論如何，「賞罰二柄」仍舊是影響領導權威的重要因素。

交易型領導最早由 Burns 於 1978 年提出，他認為交易型領導維持部屬間的關係是基於價值的互換，且此種價值包含了經濟、政治以及心理等性質，此種關係強調短暫與協商的過程，而不在於持久性的目的關係。此領導型態對政府部門的可能影響首重公務員的忠誠是建立在交換互惠的基礎，故容易養成部屬對組織的參與態度是「計較」性的，而難以產生發出自情感的道德性參與，無法發揮綜效；此外儘管上下之間有情感交流，但仍建立在交換之上，故部屬仍難以自動自發，主管的引導仍屬必要。

Bass 於 1985 年將 Burns 於 1978 年所提的交易型領導理論中，就領導者與部屬的關係加以延伸。他認為交易型領導是由領導者--部屬交換理論 (Leader-Member Exchange Theory, LMX theory) 與途徑目標理論 (path-goal

theory) 所延伸而來，領導者了解部屬的需求為何，並且對於部屬所要求的酬勞給予承諾，而部屬則努力工作來獲得其所要的利益 (Howell and Hall Merenda, 1999)。

部屬對領導效能的滿意度及工作動機，是因為期望經由努力以獲的較優的績效表現，進而獲取相對程度的報償；領導者進一步地主動提升與加強部屬欲獲取較佳報償的期望，Bass 與 Burns 皆稱此以期望理論與途徑目標原理為基礎的領導型態為「交易型領導」。因此依 Bass 的 1985 年論述，認為成功的「交易型領導」乃是：

- ※ 能確認部屬意欲從工作中獲得報償，以及努力了解如果部屬的績效能達到領導著的期望，領導者亦會給予相對程度的報償。
- ※ 以適當的獎賞承諾交換部屬對於該獎賞的期望，以進一步獲得部屬的努力工作。
- ※ 如果部屬能完成交付的任務，領導者能立即回應部屬心目中的利益需求。

貳、轉換型領導

一、轉換型領導的定義

轉換型領導行為係為領導者向部屬灌輸道德價值觀思想，並激勵部屬為組織效命的過程。在這過程中，領導者除了引導部屬完成各項工作外，並常以領導者的個人勉勵，激發部屬的工作理念、對他們的關懷會轉變部屬的工作態度、信念和價值觀，使他們為了組織的利益而超越自身利益，從而更加投入於工作中。這種領導方式可使部屬產生更大的歸屬感，滿足部屬高層次的需求，獲得高的生產率和低的離職率。

轉換型領導行為的前提是領導者必須確定組織的發展前景和目標，部屬必須接受領導的可信性。其主要特徵為：1. 超越了交換的誘因，著手對部屬的開發、智力激勵、鼓勵部屬為群體的目標、任務以及發展前

景超越自我的利益，實現預期的績效目標；2.集中關注較為長期的目標，強調以發展的眼光，鼓勵部屬發揮創新能力，並改變和調整整個組織系統，為實現預期目標創造良好的組織氣候；3.引導部屬不但為了他人的發展，也為了自身的發展承擔更多的責任。轉換型領導理論拓寬了領導行為的研究範圍。

轉換型領導一詞首先由 Downton 於 1973 年提出，在其研究中指出領導者對部屬之影響力是建立在交易與承諾等不同層次上，並提出部屬心理層面的領導行為，開啟了後續學者的研究方向；到了美國政治學者 James Burns 予以概念化，並於 1978 年所著的《Leadership》一書當中提出。Burns 開始對轉換型領導作一個界定，認為轉換型領導是人與人之間的影响過程，在這個過程中領導者試著提出較高的理想與價值，企圖使部屬做到為了組織整體利益而犧牲個人的私利。

Burns 將轉換型領導界定為「領導者和部屬彼此提升到較高層次的道德與動機層次的歷程」，1985 年 Bass 就此更加以說明 1.領導者在不同情境運用不同的領導型態，本於良知明瞭各種領導行為的價值意義和可能結果；2.領導者應以超越私利的心情，謀求組織更大的利益來努力；3.從利他的實踐過程中，賦予部屬更寬廣的自主權力和發展空間，促進自我的實現（張潤書，1998：426）。

「轉換型領導模式」的重點即以「轉換型領導」視同為另一種特殊形式的「交易型領導」，領導者透過組織或社會系統中文化或策略的轉化力量，藉以觀察部屬的態度與行為受領導者轉型的程度高低，進而激發部屬對領導者及組織任務目標的承諾。在概念上，Bass（1985：22）並以領導者對部屬的影響說明轉換型領導者是透過下列三種途徑來達成轉換型目的：

- ※ 提升部屬對工作結果重要性的意識層次。
- ※ 鼓勵部屬能為團隊、組織或政策而超越自我利益。
- ※ 激勵部屬增加自信心，逐漸將部屬的存在需求提升到成就或成長需求。所以，轉換型領導者在發展部屬各方面能力、道德、

動機的同時，均使其能繼承領導者的責任與角色。

參、交易型與轉換型領導之整合策略

一、交易型與轉換型領導之整合

雖然轉換型領導與交易型領導在理論上係分屬二極端，二者是無法共容的，但是 Bass 認為二者是分立的連續體，一般領導者皆兼採轉換型領導和交易型領導，只是份量與強度不同而已；且轉換型領導者兼具交易型領導的特徵，但交易型領導者卻未必具有轉換型領導的特徵。

因此，Bass 認為「轉換型領導」是「交易型領導」的另一種特殊型式，前者可以擴充後者對於組織效能的影響力。因為交易型領導雖然能為有效能的領導提供有力的支持基礎，但是轉型型領導則為更完善的領導提供了累進的擴大效果，使部屬的績效與服務品質表現超出了領導者與部屬本身的期望。所以，一個全方位的領導者，應將這兩種領導模式加以綜合運用，才能使部屬超越期望的績效。

二、轉換型領導之實踐策略

要達到組織更良好的競爭優勢，即要使組織的策略與結構、產品與服務、成員及技術各個要素能在市場上更具其競爭力，則組織若能有效的透過對於這些要素的變革策略運作，將發揮其獨特的能力。並且，領導者在變革中所扮演的最重要的工作即在於，使組織的每個人都能夠深刻的體驗變革的重要性及必然性，並且願意與組織一同努力的去完成變革的工作。故應強調建立組織的願景、傳達於每個組織的成員；正如同在政府部門的轉型變革中，領導者如何讓組織中的每一位成員都能夠認同組織之所以要變革的原因及其願景，以便使組織能夠轉變為更適合現代的型態，進而使組織的整體績效提升。

存在變革傾向和風險承受趨勢的組織中，容易接受轉換型領導者；相反，受傳統的習慣、規章和法令所約束的組織中，常把對現狀存有疑慮、完成任務時常尋求改進方法的領導者看作是缺乏穩定性；轉換型領

導者不適合於具有結構穩定和連貫性的組織。因此，革新、風險承擔和開放性較高的組織與結構穩定、秩序井然的組織相比，前者對轉換型的領導者更具有吸引力。有研究顯示，革新對於智力、個人化考慮的領導行為和組織效能間的相關性具有緩衝效應，而轉換型領導行為與組織效能間的關係，並不受革新的影響。

Bennis 與 Nanus 於 1985 年研究中，歸納出四個轉換型領導的策略型態：

策略一：「塑造眾望所歸的遠景」

利用遠景來吸引追隨者注意的管理方式，可以說是創造一個焦點。...遠景能抓住人心，它先吸引領導者的心，再感染給其他人。...遠景能鼓舞信心、激發原動力、並使決心轉化為行動。

策略二：利用溝通，建立共識

策略三：利用定位，建立信任

策略四：自我的開展

綜觀之，轉換型領導的重點不再只是透過領導的工具來達成既定的組織目標，而是從價值面、人性面、文化面、社會面來討論領導的現象，所以領導不再只是一種管理的技術，而是一種哲學觀念的實踐（張潤書，1998：426）。唯有藉著領導者的能力及自我的改變，才可能真正有效的帶領組織進入新的局面。

肆、領導效能

如同「領導」的多元定義，領導之研究途徑係隨著領導理論的發展而改弦更張，「領導效能」的概念也眾說紛紜因人而異。研究領導的學者各依其對領導的概念與方法上的偏好，所形成的多元標準對「領導效能」進行研究。

根據領導效能的歷年相關研究與領導理論學者的主張，「領導結果或成效」最常被作為領導效能的指標。Yukl 提出這些領導結果所包含的範圍很廣，例如：團體目標達成度、團體工作表現、部屬對領導者的滿意度、團體

處理危機的能力、團體成員的發展與心理健康、領導者在團體中的地位等等（王佳玉，2000）。另一項常用來測量領導效能的方法，是測量領導者所領導的組織是否能如期地完成工作與達成組織目標。關於「目標達成度」，我們可採「客觀」與「主觀」兩種方式來進行評估測量。再者，「部屬對領導者的態度」也是常用來測量領導者效能的指標。其部屬態度的取得也是可藉由「主觀」與「客觀」的兩種途徑來獲得。前者則是以問卷調查或訪談的方式來得知領導者對部屬的態度；後者則是藉由一些間接指標，例如：曠職率、私自罷工、自動離職率、部屬抱怨次數等來得知部屬對領導者的不滿情緒。

由於組織管理的過程相當複雜，須經由多角度的觀察才能掌握組織全盤的運作；因此，組織效能的評量須從整體觀點做宏觀的觀察，才能較掌握其較為真實的內涵。所以基於組織效能的多元考量特性，領導效能的內涵必須指涉在特定時空中，組織為應付環境輸入的變數，透過內部單位與成員的競爭與配合，對內滿足各種限制，達成預設目的，對外符合環境的要求（呂育誠，1990：23-26），如此「領導效能」與「組織效能」目標才能一致。即只有在領導效能與組織外界民眾的需求滿足相連結，才能謀求全體民眾福祉的終極目標，這也是近幾年來公部門強調服務品質的原因（陳諱森，1996：21）。

根據民意調查的結果，大部分臺北市民仍覺得時下的區政服務品質，馬市府團隊不如陳市府團隊執行得認真而有效率，這是否意謂區政服務品質，市府機關與臺北市民在認知上有某種程度的落差（the extent of discrepancy）？抑是市府機關與臺北市民溝通不良，感受不同（perception），而產生了缺口（gap）？這種問題都值得臺北市政府所屬各機關、團隊、個人去檢討、去反思。

第二節、區政服務品質理論基礎

壹、全面品質管理策略

邁向 21 世紀的今天，公部門之服務品質與效能亦受到了前所未有的關

注與重視，從近來我國行政院提出「改善服務態度與效能，貼近民眾需求」、「提升為民服務品質」做為未來施政重點的情形可見一斑。事實上，服務品質亦逐漸被視為行政機關重要的績效指標之一，而公共服務之良窳與政府施政滿意度、民意是否支持更是息息相關。近年來臺北市政府亦以優質、高績效的市政服務作為努力的目標，以提供市民高品質的生活，其成果有目共睹，不僅大大改變了民眾對行政官僚「少做少錯」的刻板印象，更成為其他為民服務機關學習的標竿。而臺北市區公所則是與民眾接觸最頻頻繁的第一線為民服務機關，關於其服務品質為何？民眾又有何不同的看法？

全面品質管理其核心在於顧客導向的品質策略，重視源頭預防和持續性改善，以及注重團隊和人本的全員參與之領導，也就是一個以人力品質、決策品質連結產品品質、工作品質、服務品質和生活品質的全面品質管理系統。其工作倫理乃在於利用全體組織成員的創造力與經驗，挑戰傳統政府部門在管理工作上的工作文化，塑造出注重服務品質與滿足民眾及組織成員需求之品質文化（quality culture）

對於行政機關來說，「品質」如何定義？在美國聯邦政府所推行的 TQM（全面品質管理）系統中，品質標準之決定，乃是以民眾於第一次及每一次接受政府服務時，該服務均能滿足民眾的期望與需求，換言之，品質應以顧客導向為依據。

在追求顧客滿意的過程中，最容易讓機關感到挫折的莫過於顧客與機關間的認知落差，因此，如何找出造成雙方認知落差的原因並且進一步尋求解決之道為機關當務之急。而關於服務品質的研究，最著名、最常為人使用的莫過於英國劍橋大學三位教授 Zeithaml、Parasuraman 與 Berry 在行銷科學協會（Marketing Science Institute）的贊助下，於 1983 年起對「服務品質」進行系統性的研究所提出的 PZB 模式（或 ZPB 模式）；自從他們於 1985 年在 *Journal of Marketing* 發表服務品質缺口模式後，即帶動了服務品質的研究風潮，有關服務品質的研究，漸成為服務行銷（管理）領域裡的主流。1988 年 PZB 又發表衡量服務品質的量表—SERVQUAL，並於 1991 年加以修正，使得服務品質在服務行銷領域中已成為最受矚目的研究重點（Fisk, Brown and Bitner, 1993：61）。

貳、區政服務品質之領導策略

自瑞士洛桑國際管理學院（IMD）1990 年代公布第一份國家競爭力評比開始，各國競爭的焦點即從傳統的武器競賽，擴張至政經整合的競爭優勢。因此，未來各國勢力消長的關鍵，將決定於各國政府、企業乃至於全民的整體表現。

過去政府居於公權力主體之地位，與人民間是統治者與被治者間的關係，人民對於政府僅能消極的服從義務而無法積極的主張其權利，政府實難有為民服務的概念存在，更不用說講究品質。然今日政府角色、任務丕變為領航員、公共服務提供者，政府的角色逐漸被類化成企業的管理階層。

我國對品質管理的重視，可追溯至 1964 年中華民國品質管理學會的成立。至於「全面品質管理」的概念，直到 1980 年代以後，經由中山科學研究院的學者提倡及部份公司的推動，例如德州儀器公司、中鋼公司、飛利浦公司、士林電機等，全面品質管理漸漸被社會各界所重視；而我國的國家品質獎，則於 1990 年正式成立，成為國內最高的品質榮譽。

而在政府行政機關方面，行政院於 1996 年 12 月訂定「全面提升服務品質方案」，自 1997 年起函頒實施「全面提升服務品質方案」，旋即於同年的 11 月函頒「行政院服務品質獎評獎實施計畫」，自 1998 年度起，以行政院所屬各機關、直轄市、縣、市政府所轄各為民服務業務執行機關為評獎對象，評選出服務績效卓越機關頒獎表揚，推舉服務楷模並樹立服務標竿。該項方案提出服務品質 8 項要求作為各級公務人員改進服務措施、態度及充實各項服務設備的基礎。由此看來，全面品質管理已成為全球性的企業或組織，追求卓越的共通性理念，真可謂是「全面品質管理」的時代。

基於社會的變遷腳步，傳統的公務角色已逐漸無法適應不斷變遷的民眾需求。臺北市區公所實施全面品質管理的策略，是為要提升區政的服務品質，並以提升整體區政的服務效能為服務標竿。依 Avolio (1994) 等學者的觀點，服務品質變革導向須以領導者與部屬的雙向互動關係作為基礎，前提是組織要發展一個制度性的領導架構，促使各層級領導者能靈活運用。為提升區政服務品質，組織策略的規劃（陳諱森，1996：185-186）：

一、協助部屬界定個人與組織目標

各階層領導者必須協助其部屬界定組織文化、組織持續性發展重點、以及改進品質績效等目標，一旦部屬均了解這些變革目標的必要性之後，各階層領導者即應運用其智慧，促使部屬都能進一步真誠地認同這些目標，為達成這些目標而奉獻心力。

二、協調整合與容忍異己

組織次文化是組織中正常發展的常見現象，也是多元化民主行政的常態，領導者所應扮演的角色是積極整合組織中的各個次級文化，使每一個成員都能認同組織的整體價值體系，如此才有助於組織成功地變革轉型。然而轉換型的領導者這所應強調的是，在協調整合時並非運用傳統的命令與控制系統，真誠地容忍異己，不因部門目標與組織目標有些微差距而排斥異己。

三、促使個人發展

對於領導者而言，將個別部屬的心理矛盾與角色衝突和組織的未來策略相連結與調和是非常重要的，為達成此一目的，領導者即需要明確向部屬說明其遠景為何，該遠景與每一個成員之未來發展關係如何，藉以誘導部屬為遠景共同努力，並逐漸將這種追求個人與組織同時發展的情境加以累積，來發展整體的組織成就。

四、以個別化關懷調和矛盾

一個領導者應徹底了解其部屬之需求與能力，才能進一步開發他們的潛能，激發他們產生共同的遠景，以及提供解決問題的策略，而不致於領導者對部屬的期望強度高於部屬完成期望的能力。因此，組織之文化以及同仁之間的相處之道，即成為領導者個別化關懷的型態，Avolio（1994）甚至指出一個組織成員之如何看待其他內部顧客與外部顧客，其基礎完全要視領導者的個別化關懷程度而定。

全面品質管理是一種以人（組織成員與組織顧客）為本之全方位的

系統管理模式，以清晰之組織目標與顧客之需求為前提，主張組織文化的轉型，強調以系統化評量與事先預防來達成品質的要求，並利用組織內外各階層成員廣泛參與組織的管理來達成組織的目的。近年部份學者所稱之「策略性全面品質管理」，進一步指出要求管理者應將以文化為基礎以及以過程為基礎的不同途徑，結合為組織整合行政功能的策略性架構，最重要的工作便在於決定如何聯合、協調組織中各個重要功能以達成品質改進的目標。

換句話說，對公共管理而言，全面品質管理一方面是一個提高操作效能的技術性工具，但在提升操作效能的過程中更隱含了轉變官僚系統之基礎邏輯與價值的潛在作用。本研究旨在將「轉換型領導」、「交易型領導」與「區政服務品質」的理論領域加以結合，提出提升區政服務品質的轉換型領導策略，進一步以區政人員為對象進行實證研究，深入分析轉換型與交易型領導因素對區政服務品質的影響關係。

第三章 臺北市區公所為民服務現況分析

為檢視各機關依據「全面提升服務品質方案」規定執行為民服務工作之績效，並樹立效能革新標竿，獎勵為民服務品質管理績效卓著機關，行政院研考會於1998年7月21日依行政院函頒之「全面提升服務品質方案」之規定，規劃研定「行政院服務品質獎評獎實施計畫」。1999年2月頒發首屆「行政院服務品質獎」，1998年度首屆獲獎的機關包括了萬華區公所的「重視民情與情獎」及北投區公所的「最佳服務形象獎」，而1999年度臺北市區公所仍是得獎的熱門機關，可見臺北市區公所為民服務的努力已獲得相當的肯定與重視，亦肩負推動政府公共服務品質之主要驅動力。

第一節 臺北市行政區之沿革

臺北設府，始於1875年（前清光緒元年），當時臺北盆地屬於臺北府淡水縣，但並未明文設置臺北市。1920年行政區域改革，以艋舺、大稻埕、城內三市街為基礎，設立臺北市，隸屬於臺北州。1938年進一步將松山併入臺北市。1945年國民政府接收臺灣後，臺北市成為省轄市，隸屬於臺灣省。

臺北市於1967年1月13日宣布改制為直轄市，同年的7月1日正式實施。行政院於6月22日公布「台北市各級組織規程及實施地方自治綱要」，根據此綱要的規定：「市以下設區，區以內之編制為里，里內之編制為鄰。」，故，區為市之基層單位。改制後的臺北市原轄之10個行政區（按：松山、大安、古亭、雙園、龍山、城中、建成、延平、大同及中山等），未有變動，區公所的組織執掌及編制，仍與改制前相仿。1968年7月1日，因應都市發展之必要，故改制後自治區域擴大，而將臺北縣鄰近的內湖、南港、木柵、景美4鄉，及當時陽明山管理局所轄北投、士林2鎮，一併劃入臺北市之建制，並改為區，臺北市始轄有16個行政區。

臺北市自1968年7月1日擴大為16個行政區域，歷經22年以後，由於市政建設突飛猛進，人口急遽增加，社會結構及客觀環境不斷變遷，抑制各區建設及發展程度，顯現緩急榮枯不均現象；人口、戶數、鄰里編組之差距亦日漸懸殊，導致市政資源分配不當影響了各區的均衡發展。各區公所的組

織編制、行政管理、為民服務及單位行政成本上，也因而產生了許多不平等、不合理的現象，無法發揮應有的區政功能。

再者，舊有的區里界線因大型公共設施之興建，業已難以辨認，並形成參差交錯、混淆不清的情形，有礙行政管理、降低行政效率。據此，1990年3月12日根據「台北市各級組織及實施地方自治綱要」第3條的規定：「區及里之區域，由市政府依人口分佈、經濟狀況、交通情形及自然環境劃分之。」訂定「台北市十六行政區暨第四期里行政區域調整計畫」，將臺北市行政區域重新化劃分為12個行政區。1990年3月12日行政區里調整後，全市共分12行政區；計有松山區、信義區、大安區、中山區、中正區、大同區、萬華區、文山區、南港區、內湖區、士林區、北投區等。涵蓋之里鄰戶數截至2007年6月止為449里、9,476鄰、941,991戶、2,627,990人。

第二節 臺北市區公所機關特性與定位

在現行體制下，臺北市區公所是臺北市政府的直屬機關，為臺北市政府基於便民考量而分設於各行政區的派出機關，惟業務受民政局的指導監督，服務民眾為臺北市區公所的主要工作。

各區公所於1990年區域調整後至今，組織編制方面為因應未來區政需要，人口已達20萬的區公所，得置副區長一人，襄助區長處理區務。同時，配合直轄市自治法施行及全民健保開辦，1994年12月23日，修訂「臺北市各區公所組織規程」暨編制表，增設健保課因應辦理健保業務。此外，區以內之編組為里，置里長，受區長之指揮監督，辦理里公務及交辦事項。里以內之編組為鄰，置鄰長，受里長之指揮監督，辦理有關事務。

依據「臺北市區公所組織規程」第2條規定：「區公所置區長，承市長之命，民政局局長之指導監督，綜理區政，並指揮監督所屬員工。區轄內之警察、戶政、衛生、國民中小學等機關、學校、區清潔隊、養路分隊及路燈園藝隊，對於協助推行轄內自治業務、為民服務工作及區公所執行上級交辦事項並受區長之指導。」；另依地方制度法第58條：「直轄市、市之區公所，置區長一人，由市長依法任用，承市長之命綜理區政，並指揮監督所屬人員。」等條文之規定，臺北市區公所的組織層級及特性可以歸納為下列三點：

一、是直接隸屬臺北市政府之基層單位

其地位在政治上而言，不是地方政府；在法律上而言，不具有法人身分；在組織體制上而言，負責執行區政及市政府交辦事項，是最基層之行政組織。

二、是臺北市政府之派出機關

所謂派出機關係指中央或上級機關為辦理特定事務，依法劃定地區，分設機構以執掌之，是以功能為取向的業務組織，也是單純的管理組織，必須以上級政府的意志為意志，本身權力也是來自上級政府的「授權」或「交辦」。而所綜理的區政，包括區公所本身的職掌，並不若政治組織有「制定法律」的權力，因此，區公所不能視為政治組織，而是業務組織。

總而言之，區公所係直轄市或市政府的派出機關，地位與直轄市或市政府的組合機關（或內部一級單位）相當，為市行政機關之分支，其不享有獨立的預算權、組織權；區長之行政受到市長、民政局長或甚至就各業務事項受到各一級單位主管之指揮監督。同時，區長為市長所指派，民意無法直接監督，並代表區公所，均具有行政官署之法定地位。

三、是區政的領導中心

區公所在其行政區內，具有「領導中心」的地位，源於其「綜理區政」權力的授予。依「區公所置區長，承市長之命，民政局局長之指導監督，綜理區政，並指揮監督所屬員工。區轄內之警察、戶政、衛生、國民中小學等機關、學校、區清潔隊、養路分隊及路燈園藝隊，對於協助推行轄內自治業務、為民服務工作及區公所執行上級交辦事項並受區長之指導。區屬人民團體應受區長之監督」，臺北市政府各局處，為便利各「專業」工作之推動所配置於各行政區內的附屬單位或派出機關，是各局處的「次級系統」，在整個區政運作上，區公所扮演一種「整合」、「聯繫」的功能；且區長之層級直接對市長負責，其層次自然高於各局處所派出之

二級單位，是以，其領導中心的地位於焉產生。區級施政之成敗，端視區長如何結合區內各種人力、資金與硬體資源，尤其如何從事積極性之領導與整合。

直轄市與市，每一單獨的行政區的人口接近臺灣鄉鎮的規模。然而，檢視現有政府組織架構，區長僅是十職等的事務官，區的行政功能並未提升，反倒是區的職責任務不斷擴增。在區政日益繁雜的情況下，面臨區有責無權（人）的困境。另一方面，現行自治法中規定區長為市府官派，而基層民意的壓力都集中在里長身上，以致使區長與里長之間的互動關係處於失衡狀態。

基於此關係失衡的窘境，市府應廣邀社會人士團體共同討論區自治實施內容、方式與期程。市府的工作除了對區公所整體職權擴充後，涉及的人力及預算分配問題作規畫外，關於區長民選制，建以提報立法院修改地方制度法，期以建立明確的區自治制度為未來的努力改革方向。

為朝法制地位的改革，區公所應轉型為區級政府，如臺北市各「區」依實際發展情形劃分所謂的「次分區」。也就是說，「次分區」係將某些具有鄰近特性且若干文化、歷史特質的里鄰集結起來（即：係基於「地域」特質所成立的非法定行政區域），使其得以利用當地的特色再作空間發展的規劃，俾以有效利用里鄰資源並凝聚居民的向心力。

若然，區公所有意設定為「區級政府」，則區公所必需善用「層級治理」的觀念與作為，加強其與里長（或里辦公處）之關係，如透過里鄰工作會報、里民大會或基層建設座談會，甚或及於市容查報等機制，做好彼此協調聯繫之任務；亦須加強其與社區發展協會、各里鄰內公寓大廈管理委員會、第三部門（非營利組織、義工組織）的「共同治理」功能。亦即，「區級政府領航、區內組織划槳」的治理時代終將逐步調整，甚至劇烈改變現行區公所的組織功能。

市府首長猶如人的神經中樞、思考核心，而在區公所則是人體的四肢以及體表覆蓋的皮膚；故區公所扮演基層庶務執行的角色，並兼具第一層民情反映功能。隨著都市化現象的發展，區公所應調整其功能與執行程序，避免因行政流程所造成之僵化現象；同時應加強與民眾之互動，鼓勵民眾對公共

事務之參與。

第三節 臺北市區公所為民服務內涵

「區」是最接近地方，最直接接近該級之各種資源（社團、公私立各級學校或甚至幼稚園、人民、資金、硬體）；區的文化、藝術、休閒、觀光、產業、景觀、公共設施、生活空間等之充實或提升，甚至各種現代市民社會所應有的環保回收、分類、托嬰、防盜、巡守、愛心媽媽、心靈成長研習團隊等，有無限的開展空間。

區公所係市政府直屬派出的一級機關，通常設有民政課、社會課、經建課、兵役課、健保課、秘書室、政風室、會計室、人事室等計九個課室為其內部單位，此係依地方制度法、地方行政機關組織通則之規定，區公所至多僅能設定九個課室。

具體而言，區公所的法定決策機制目前係「區務會議」，即由區長代表區公所與區轄內之市屬業務機關或單位共同協調聯繫相關區政業務，例如與戶政事務所、地政事務所、衛生所、稅捐分處、警察分局、清潔隊、區內各公立中小學、自來水事業分處、工務局或交通局所屬有關機關或單位……等，依據行政程序法第 19 條：「行政機關為發揮共同一體之行政機能，應於其權限範圍內互相協助。」與相關法規之規定，相互職務協助。

壹、區公所服務項目

一、區公所業務職掌

我國體制是採取權能區分及權能互濟的市長議會制，而目前臺北市政府與區公所權限之劃分偏向市政集權。然依「臺北市區公所組織規程」第 3 條規定及分別掌理各項業務及市政府授權事項（附錄一），就目前區公所各課室職掌業務實際情況，真正屬於區公所職掌，且為其權責所能辦理者有限，因為市政工作大都仍集中由市府各局處直接執行。

二、區公所之服務項目措施

區公所業務雖然繁多龐雜，然仔細觀之，無不與市民日常生活息息相關，其為民服務工作不僅延續了傳統的便民措施並加以改進外，更配合電子化政府及「數位生活，寬頻城市」時代的來臨，新增了網上洽公、發行電子報及設置公共資訊服務站等項目，以達到「多用網路，少用馬路」的目標。現今努力的方向與作法犖犖大者有：「服務自動化」、「工作流程簡化」、「社會資源運用」、「照顧弱勢族群」、「業務執行彈性化」、「人性化服務」及「媒體宣傳與民溝通」等 7 個面向（附錄二）。

全面實施區政業務電腦化之「服務自動化」、檢討並建議修訂為民服務相關法規的「工作流程簡化」、招募愛心志工、鄰里公園認養人、史蹟解說義工等「社會資源運用」、提供手語翻譯服務及聽障專用傳真機「照顧弱勢族群」、中午彈性上班，實施彈性全程的服務的「業務執行彈性化」、降低櫃台高度「人性化服務」及利用各種管道宣導市政資訊之「媒體宣傳與民溝通」等 7 大服務措施，皆為強化「隱性」、「顯性」服務組合，以更主動、積極、創新的態度和精神結合現代化科技，提供更便捷、更週到的服務，讓每位區民得到最高的尊重和做主人的尊嚴。

區公所除了賡續推動為民服務及提升其服務品質外，為充分了解民眾需求及滿意度，在其網站或服務台均有「滿意度調查」或「為民服務工作問卷」供民眾填寫或表示意見，廣開民眾建言管道，鼓勵民眾提供建言；重視民眾興革建議及陳情案件，確實依據有關規定，審慎、儘速處理，做為未來努力方向及服務品質改善之依據。

貳、未來願景展望

區政業務是一項以人為本、以人為尊的業務，追求順利、舒適、滿意的服務效能。從民政範疇中，經由民政、社政、經建、兵役及健保等諸項服務工作，以主動、積極、創新的行政結合現代化科技，提供更便捷、更週到的服務，讓每位市民，都能得到最高的尊重和獲得主人的尊嚴。

未來區政業務在民政局的督導之下設定目標願景（附錄三），在同仁全心全力的投入與積極的努力之下，共同提升高品質的服務的指標，將以區政示範作業選項計劃為基礎，透過市民的共同參與完成地區環境改造目標。在自

治行政的範疇裡，秉持區里自治精神，運用現有資源，均衡發展各區特色並強化區公所職權，落實區政發展規劃，營造地方特色。另為達到公民養成教育的目標，透過社區營造的方式，讓民眾來決定自己居住社區要有什麼樣的建設，各項區政的規劃均有賴市民的參與，透過社區規劃師的協助，期待鄰里公園朝向主題公園邁進而努力。

第四章 研究設計

第一節 研究架構

經由文獻的整理與探討之後，本研究架構：第一、「轉換型領導」、「交易型領導」這兩個理論的整合交互關係，形成對「領導效能」與「服務品質產出」的影響；第二、「轉換型領導」與「交易型領導」這兩個領導策略的運用對「領導效能」的影響，並進而影響區政的服務品質；第三、檢視「領導效能」的程度高低，進而評估「服務品質產出」對區政服務品質的影響；第四、以臺北市區公所相關人員為研究對象進行實證研究，深入分析轉換型與交易型領導因素對區政服務品質的影響關係，使組織品質文化的轉型成就得以持續維持。

第二節 研究假設

本研究主要在探討「轉換型領導」與「交易型領導」是否能激發部屬提升品質的表現，「領導效能」居於中介位置，影響了轉換型領導與交易型領導策略對於「服務品質產出」的解釋力。

因此，本研究是以「轉換型領導」和「交易型領導」為自變項，假設「轉換型領導」（魅力型影響力、心靈的鼓舞、智識的啟發及個別的關懷）和「交易型領導」（權變獎賞、例外管理）與「領導效能」（領導效能滿意度、員工努力程度）、「服務品質產出」（一致性品質、員工服務品質）之間是否有顯著的關係存在，並進而釐清「轉換型領導」與「領導效能」、「服務品質產出」間之關聯，另加入了「人口統計變項」（例如：主管與非主管別、任用資格、服務年資、與直接主管共事時間、教育程度等）來作為控制變項而產生以下的研究假設：

假設一：領導型態與員工知覺之領導效能、服務品質之間並無顯著的差

異存在。

假設 1-1 轉換型領導與交易型領導並無顯著的差異存在。

假設 1-2 轉換型領導與員工知覺之領導效能並無顯著的差異存在。

假設 1-3 交易型領導與員工之領導效能並無顯著的差異存在。

假設 1-4 轉換型領導與員工服務品質無顯著的差異存在。

假設 1-5 交易型領導與員工服務品質無顯著的差異存在。

假設二：領導型態對員工所知覺之領導效能不具有影響力。

假設 2-1 轉換型領導對員工所知覺之領導效能不具有影響力。

假設 2-2 交易型領導對員工所知覺之領導效能不具有影響力。

假設三：領導型態對員工的服務品質不具有影響力。

假設 3-1 轉換型領導對員工的服務品質不具有影響力。

假設 3-2 交易型領導對員工的服務品質不具有影響力。

假設四：員工所知覺之領導效能對其服務品質不具有影響力。

假設五：轉換型領導對員工知覺之領導效能的影響與交易型領導對員工知覺之領導效能的影響無顯著的差異存在。

假設六：轉換型領導對員工服務品質的影響與交易型領導對員工知覺之領導效能的影響無顯著的差異存在。

第三節 研究設計

壹、問卷設計

本研究為切實將理論反映至調查研究上面，本研究量表係採用王佳玉（2000：63）實證研究中的研究工具，該來源係以 Bass 所編製而成的多元因素領導問卷（Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ），原量表為研究交

易型領導與轉換型領導發展而成，計有 100 題，經分析後得到 8 個領導構面，分別為魅力型領導、精神鼓舞、智力啟發、個別化關懷、權變領導、例外型領導、放任式領導與額外努力型領導。其問卷乃以臺北市公務人員訓練中心的兩班學員約 100 人為對象來進行前測，其問卷回收率為 65%，其中有效卷為 58 份，廢卷為 7 份。在經過前測之信度與效度分析後，刪除信度較低或因素負荷量過低之題目，正式對市府各單位進行調查。問卷各部份的信度皆達到 $\alpha > .6$ 的水準，因此，問卷有信度可言。

另參考陳諱森（1996：201）所編製的轉換、交易領導量表作為本研究問卷修改依據。其問卷是以臺北市政府警察局中正一分局及警察專科巡佐班共計 230 人為對象來進行前測，其問卷回收率為 69.6%。整個前測領導量表的因素負荷量在 .54 到 .85 之間， α 值則在 .78 到 .96 之間，解釋變異量為 70.6%。因此，問卷信度與效度亦高。

本研究之問卷共分為三大部分：第一部份是自變項「轉換型領導」、「交易型領導」的問題；第二部份為依變項「領導效能」、「服務品質產出」的問題；第三部份為受訪者的「基本資料」（附錄四）。

貳、抽樣設計

本研究以區公所公務人員為受試樣本，探討組織中領導型態對員工知覺之領導效能、服務品質之間的關係。實證調查部份，以 92 年 12 月 30 日修正「臺北市各區公所組織規程」，臺北市 12 區公所編制共計 1,528 人為範圍。資料蒐集的方法採用問卷調查法；由於受限於時間、人力及經費等成本因素，以分層隨機抽樣的方式，抽樣架構以各公所之編制內人員（除區長外）為單位，分別請 12 個區公所予以協助進行問卷調查，以了解區公所同仁為民服務品質之情形。

本研究問卷於 2006 年 5 月初商請各區公所好友協助進行正式施測，至 5 月中旬陸續將問卷收回。共計發出 180 份問卷，回收 174 份，回收比例為發出樣本的 96.7%；有效樣本 174 份，有效比例為回收樣本的 100%。詳細情形如表 4-1：

表 4-1 問卷發出回收情形一覽表

區名	問卷發出數	問卷回收數	無效問卷數	有效問卷數
松山	15	15	0	15
信義	15	15	0	15
大安	15	15	0	15
中山	15	14	0	14
中正	15	15	0	15
大同	15	12	0	12
萬華	15	15	0	15
文山	15	15	0	15
南港	15	14	0	14
內湖	15	15	0	15
士林	15	15	0	15
北投	15	14	0	14
合計	180	174	0	174

資料來源：本研究。

參、資料分析方法

本研究採用 SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Science/ PC+) 套裝軟體進行以下分析：

一、描述性統計分析

針對個別人口統計變項先以簡單次數分配、百分比顯示初步分布狀況，以作為進一步分析之用。

二、相關分析 (correlation analysis)

針對連續變數，採用皮爾森積差相關係數（Pearson's Contingency Coefficient）進行分析，探討組織中領導型態對員工領導滿意知覺、服務品質之間的關係，了解兩者之間的相關性及其為正向或負向關係。

三、獨立樣本 t 考驗（t-Test）

獨立樣本 t 檢定是指受測者被隨機地分為二群，其中一群指定處理 1，而另一群指定處理 2，所得出的觀察值彼此不相關，因為他們來自不同且不相關的受測者。其用以檢定兩群體特性之平均數是否有差異，以比較此兩群體的某種特性是否一致或對某問題的觀點是否一致的一種統計方法。本研究係用來檢定組織中領導型態對員工領導滿意知覺、服務品質之間的影響。

四、逐步迴歸分析（stepwise regression）

於多元迴歸分析中，有順向解法（forward solution），其特性是一次只能允許一個預測變項進入迴歸公式，第一個被選入迴歸公式者，是預測變項與效標變項（Y）間相關最高的（如 X1），第二個進入迴歸公式者乃是其餘預測變項，各別除了第一個預測變項（X1）的影響力之後，與效標變項的部分相關（part correlation）最高者，此種方式使得每次 R 的增加量為最大，如此循環，直到 R 的增加量不再達統計上的顯著水準為止，則預測變項不再進入迴歸公式，當預測變項進入公式後則留在該公式中，此即為順向解法的迴歸分析。

五、單因子變異數分析（one way analysis of variance, One-way ANOVA）

單因子變異數分析旨在比較單一變項的不同處理方式對某依變項的影響，以檢定兩個或多個樣本的平均數是否相等（從具有相同平均數的母體中抽出來）。

六、最小顯著性差異考驗（least significant Difference test, LS

D test)

LSD 相當於兩樣本 t 檢定,但共同標準差之聯合估計是使用所有樣本,因此甚至比普通的兩樣本 t 檢定更容易顯著。在單因子變異數分析後,如果結果為有顯著差異成立時,使用 LSD 做多重比較,必須在 F 檢定顯著的前提下,分別對每兩項作是否有顯著差異之檢定。

第四節 樣本結構分析

壹、性別

本次統計之樣本,男性占 37.4%,女性占 62.6%,男女比率約為 4:6。

貳、教育程度

本次抽樣中,區公所員工的教育程度約集中在「大學」的高學歷程度。

參、公務年資

本次抽樣中,區公所員工的公務員年資以「10 年以上未滿 15 年」者為最多,其次是「15 年以上未滿 20 年」、「5 年以上未滿 10 年」、「2 年以上未滿 5 年」。

肆、本機關年資

本次抽樣中,區公所員工的本機關年資以「2 年以上未滿 5 年」者為最多,其次是「5 年以上未滿 10 年」、「10 年以上未滿 15 年」、「未滿 2 年」。

伍、與直屬長官共事的時間

本次抽樣中,區公所員工與直屬長官共事的時間以「1 年以上未滿 3 年」者為最多,其次是「未滿 1 年」、「3 年以上未滿 5 年」、「5 年以上未滿 7 年」。

陸、所擔任的職位

區公所的員額編制主管與非主管的比例約計 1：9；從表 4-7 來看，本次抽樣中，主管與非主管的比例約為 1：15。

柒、任用資格

本次抽樣中，區公所員工的任用資格以「委任 4-5 職等」者為最多，其次是「薦任 6-9 職等」、「委任 1-3 職等」。

捌、私人企業經驗

本次抽樣中，區公所員工的私人企業經驗以「委任 4-5 職等」者為最多，其次是「薦任 6-9 職等」、「委任 1-3 職等」。

第五章 研究結果分析

本研究以區公所公務人員為受試樣本，探討組織中領導型態對員工知覺之領導效能、服務品質之間的關係，主要目的在於檢定研究假設是否成立。本章共分為兩節，第一節為研究假設統計檢定結果分析；第二節為背景變項之統計檢定分析。

第一節 研究假設統計檢定結果分析

本研究以區公所公務人員為受試樣本，探討組織中領導型態對員工知覺之領導效能、服務品質之間的關係，經以測量工具施測後，依假設一、二、三、四、五、六之屬性，分別以皮爾森積差相關法、獨立樣本 t 考驗、逐步迴歸分析進行統計檢定，所到結果分述如后。

壹、領導型態與員工知覺之領導效能、服務品質之相關分析

本研究以某區公所公務人員為受試樣本，探討組織中領導型態對員工知覺之領導效能、服務品質之間的關係，經以測量工具施測後，為檢定假設 1-1、1-2、1-3、1-4、1-5，以皮爾森積差相關法進行統計檢定，結果顯示假設 1 不成立。說明轉換型領導與交易型領導目前仍同時並存於區公所的組織之中，其中轉換型領導與員工所知覺的領導效能滿意度與服務品質之間的相關，皆高於交易型領導，亦顯示轉換型領導在區公所的組織之中，較受員工的重視。

貳、領導型態對員工知覺之領導效能、服務品質之獨立樣本 t 考驗分析

本研究以某區公所公務人員為受試樣本，探討組織中領導型態對員工知覺之領導效能、服務品質的影響，經以測量工具施測後，為檢定假設 2-1、2-2、3-1、3-2，以領導型態為自變項，員工對領導知覺之領導效能、服務品

質為依變項，進行員工知覺之領導效能、服務品質之獨立樣本 t 檢定，結果顯示，假設不成立。

得到獨立樣本 t 考驗分析結果，轉換型領導與交易型領導對於員工所知覺主管的領導效能、服務品質皆有顯著影響，而且員工越能了解主管的領導型態，對於主管所表現的領導效能的評價也越佳，此外，當員工對於領導效能的評價越佳，其所願意付出的服務品質亦越高；同時亦說明在實務的場域中，主管領導型態對於員工的重要性。

參、領導型態與員工知覺之領導效能、服務品質之逐步迴歸分析

本研究以某區公所公務人員為受試樣本，探討組織中領導型態對員工知覺之領導效能、服務品質的影響，經以測量工具施測後，為檢定假設五、假設六，以領導型態為預測變項，員工對領導知覺之領導效能、服務品質為效標變項，進行逐步迴歸分析，結果顯示，假設五、假設六皆不成立。

綜合上述，本研究之假設五、假設六皆不成立，亦即，轉換型領導較能預測員工對其所知覺到的主管領導效能、以及員工自覺的服務品質，顯示轉換型領導對員工的影響比較交易型領導來的大。此外，在轉換型領導中，又以心靈鼓舞與影響力，對員工所知覺到主管的領導效能影響較大，以影響力對員工的服務品質較大；在交易型領導中，以權變獎賞對於員工所知覺到主管的領導效能影響較大，而當交易型領導與轉換型領導同時呈現，交易型領導對於服務品質的影響則無顯著的效果。

第二節 背景變項之統計檢定分析

本研究以區公所公務人員為受試樣本，探討組織中領導型態對員工知覺之領導效能、服務品質之間的關係，本節以領導型態、服務品質、員工知覺之領導效能為依變項，進行與背景變項之統計檢定。

綜合本節之統計檢定結果，任用資格、公務人員年資、以及與直屬主管共事的時間長短等三個背景變項，對於領導型態知覺、領導效能知覺、服務品質知覺有不同程度的顯著影響，本研究所採用之其他背景變項則對依變項

皆無顯著差異的影響。

第六章 結論

本研究的主要目的在探討領導型態與員工知覺領導效能、自覺服務品質之間的關係，本章共分為二節，第一節為研究發現；第二節為研究建議。

第一節 研究發現

本研究以交易型和轉換型領導做為研究主軸，除了探討兩者之間的關係，並進一步以員工對領導效能的知覺、服務品質的自覺做為依變項，欲釐清領導型態對員工的影響，所提出之研究假設皆獲得支持。此外，結果亦顯示交易型與轉換型領導對於組織都各有其重要性，但轉換型領導對於本研究所採用的區公所受試樣本的影響較大。

壹、轉換型領導、交易型領導、員工領導效能知覺關係之探討

本研究於文獻探討中曾提及，Burns 於 1978 年指出「領導者需要建立『組織的願景』」（杜瑩真，2002：30），並將將領導定義為兩種基本的形式：「交易型」（Transactional）和「轉換型」（Transformation）。大多數的領導者和追隨者的關係是以「交易」的型態在維持的，而轉換型的領導者「認同」（Identity）和利用潛在的追隨者的需要和需求。但是，除此之外，轉換型領導者是激發追隨者的潛在動力，企圖滿足其更高的需求，並且能吸引追隨者的全人（full person）。從 Burns 的闡釋來看，轉換型領導與交易型領導在理論上似乎分屬於「物質」與「精神」兩個不同的層次，毫無交集可言。事實上，轉換型領導與交易型領導是很難完全區分的開的，誠如本研究假設一得到的驗證，在同一群受試樣本中，員工對於主管的領導型態知覺同時存在轉換型領導與交易型領導，而且兩者之間還存在著顯著的高相關，似乎顯示著兩種領導型態亦有著密不可分的關係。

Maslow 認為在工作中的人們可以使滿足其內在需求的欲望來激勵，並認為人類有五種基本的需求，其從最低層次排列分別是生理需求（Basic Physi

ological Needs)、安全需求 (Safety and Security)、同屬感與社會需求 (Belonging and Social Needs)、尊敬與地位需求 (Esteem and Status) 及自我實現的需求 (Self-actualization and fulfillment) 等，在其理論架構中，需求不僅有層次的差別，而且有激勵個體的功能，當低層次的需求尚未獲得滿足時，高層次的需求已經出現而支配人類的行為，而且，為使需求變成優勢或最重要的，需先滿足下層級的需求，其上者才會被滿足。一旦較低層次的需求被滿足時，它將不再受到激勵，按層級中、上及較高階層的需求會變得很重要，但自我實現需求是唯一的例外，此需求愈滿足、愈能激勵其行為。本研究綜合上述學者的定義，再結合 Maslow 的需求層次論進行闡釋認為，從交易型領導的意義來看，其所帶給員工的多半還屬於生理需求、安全需求的層次，在與主管的交易過程中，比較容易達成目標完成與主管的交易，比較容易達成其滿足感，而且這個層次的需求是多數員工都會產生的基礎需求，而這些基礎需求開始獲得滿足的時候，員工比較需要的則是較屬於精神層面的需求滿足；而從轉換型領導的意義來看，其所帶給員工的已經提高到對員工的自尊、社會支持有所影響，甚至激起員工追求自我實現的潛在動機。換言之，若從滿足員工需求的角度來看，轉換型領導的層次遠高於交易型領導的層次，有點像是交易型領導的進化版，就本研究的假設五、六所得到的結果，在進行逐步迴歸分析之後，發現轉換型領導對員工的影響遠比交易型領導來的大。此外，不論主管屬於那一種領導型態，當員工的需求得到基礎層次的滿足，對於主管的領導效能也會感到滿意，同時也會願意付出更多的努力，以取得更高層次的滿足感，或者說，更高層次的滿足感會使員工產生驅力，而力求工作表現，提升自己的服務品質，這亦符合本研究「員工對領導型態的知覺會影響其對領導效能的滿意度」之假設。

綜合上述，交易型領導與轉換型領導的關係其實應該是相當密切的，一個好的領導者應兼俱兩者領導型態，更且能因應環境、組織文化、員工的特性，給予不同比例的平衡，當純以交易型領導為主軸時，就可能發生諸如科技人才因視股票分紅為重點而產生以利為導向的跳槽現象，導致離職率過多；當純以轉換型領導為主軸時，可能在招募、甄選時，會遇到誘因不足，而導致無法廣納良才。因為交易型領導雖然能為有效能的領導提供有力的支

持基礎，但是轉換型領導則為更完善的領導提供了累進的擴大效果，使部屬的績效與服務品質表現超出了領導者與部屬本身的期望。所以，一個全方位的領導者，應將這兩種領導模式加以綜合運用，才能使部屬超越期望的績效。

貳、領導型態對員工服務品質的影響

本研究以領導型態為主軸，進行其對員工知覺的影響，其中採用的依變項為對主管領導效能的知覺，包含：員工對領導效能的滿意度知覺與領導者激發部屬的努力程度、以及員工對服務品質的自評，主要的目的都在於探討員工知覺主管領導型態的程度，對於員工以及組織效能的影響。根據研究結果顯示，不論是員工所知覺到主管的領導型態是交易型領導或轉換型領導，對於員工的努力程度、服務品質的自評都有所影響，這也代表著轉換型領導與交易型領導對員工的知覺的確有所影響。前文曾以 Maslow 的層級需求論推論領導型態如何影響對領導效能滿意度的知覺，接續本研究將探討領導型態與服務品質的關係。

綜合上述，領導型態對於員工服務品質的知覺是有影響的，其中，轉換型領導的影響程度高於交易型領導，本研究推論其主要原因應在轉換型領導以價值層面為主要的影響方式，與服務品質強調心態（mind-set）的觀念有相通之處，此外，交易型領導雖然在逐步迴歸分析無顯著效果，但在皮爾森積差相關、獨立樣本 t 檢定的考驗結果，皆呈現與服務品質的知覺有關係存在，本研究推論，交易型領導所塑造領導者的風範仍會影響員工，進而帶動員工的努力，但比較屬於短期且偏物質層面的影響，尚未內化到員工的情感與價值觀，因此，若與轉換型領導同時進行比較，其影響的效果應低於轉換型領導甚多。

第二節 研究建議

本節將以先前章節之文獻探討啟發與統計之推論結果為基礎，提出轉換型領導於管理實務與後續研究上的若干建議，希冀能作為領導者面對領導情境時的參考與技巧運用。

壹、發展領導階層的領導能力

領導者應更具有遠見、前瞻性及活力，能適時洞悉未來環境的變遷。對公共管理而言，全面品質管理一方面是一個提高操作效能的技術性工具，但在提升操作效能的過程中，更隱含了轉變官僚系統之基礎邏輯與價值的潛在作用。

臺北市區公所實施全面品質管理的策略，是為要提升區政的服務品質，並以提升整體區政的服務效率與效能為服務標竿。在組織努力轉型為品質取向的策略下各級領導階層是否能充分了解「交易型領導」與「轉換型領導」的特色及兩者綜合運用的效果；為了使各級領導階層均能發揮適當的領導能力，有必要召集各級主管人員進行研討訓練。

更進一步，機關未來應建立一個制度化的主管才能發展機制，以培育現任主管或儲備人員的轉換型領導能力，以提升區政服務品質為目標；未來在甄選領導者者，不妨將領導 EQ 作為審查的依據之一。

貳、面臨知識經濟時代領導行為的情境變遷

在知識經濟時代之下，「知識權力」在組織的重要性與日俱增。由於知識基礎的領導行為，使得原本只重視職位權力的正當性，已被資訊控制程度、知識擴散程度取而代之！知識的核心在於人的工作態度與價值觀以及對於資訊掌握的能力，但最重要的是以知識生涯（knowledge-career）為追求目標的個人，易流於個人主義與知識的傲慢，如何透過正確的領導行為，激發其心靈潛力，平衡其專業的偏頗，而發揮所長，實為知識經濟時代領導者，必須深思之課題。由於知識經濟時代的到來，組織行為亦有所變遷，因此，領導之行為必須隨之情境調整。

「學習孕育觀念，觀念引導變革」，知識經濟時代的領導人，資訊與領導能力是其領導所恃的兩項重要平衡特質，一般而言，位階愈高，非理性化之決策愈頻繁，為避免決策誤判，領導者必須廣開溝通之門，聽取雅言，修正己見，在傳統領導行為蛻變為轉換型領導行為之際，身為影響組織效能的領導者，其領導能力的培育至為重要。

參、塑造區政品質文化

Juran 認為許多品質問題是由管理不良所引起，至少有 80% 的品質問題，應由管理負責。呂育誠（1995：53）亦指出，高階管理人員必需直接且積極的投入 TQM 的活動中，建立一種鼓勵變革及為所有顧客而持續改善的環境，鼓勵組織各單位的合作環境，並以獎勵的行動來反映組織對 TQM 的支持行動。在 TQM，高階人員必需充份授權、塑造團隊工作的環境，重視團隊與個人的表揚、利益分享，重視員工的意見，與員工充份溝通，引導成員的自動自發，投入全面品質的改善，親自督促考核，才能真正落實 TQM 的精神。

領導者應豎立正確的品質模範，以身作則帶動成員追求區政服務品質的全面提升；而領導者的支持行動與責任主要有三項：其一乃是領導者是否能塑造組織成員共享的價值觀，而非其個人主觀的價值觀；其二，是部屬的態度，領導行為不能一意孤行，必須植基於組織成員對領導者態度評價和信任機制，所謂：「得民者昌，失民者亡」，不啻說明，組織成員對領導者態度的重要；其三，乃是團隊運作的過程（group process），領導者必須了解組織成員的內心需求，如何藉由溝通、傾聽讓團隊績效得以彰顯與實現。

綜而言之，領導者賦予成員追求品質改善的活力，為達到民眾的期望而全力以赴。然而提升政府服務品質並非一蹴可幾的妙方（quick fixes），因為品質文化的建立與傳統政府部門管理只注意數字績效，有著截然不同的本質。強化品質文化，當成員能夠認同組織的價值信仰和管理哲學時，他們會認為組織所作的努力是有意義的、有價值的，反映出成員對組織品質文化的認知、情感的共識。優質的組織文化除了可增強組織功能，並可促進組織的團結穩定與成員團結合作；只有內化（internalized）於心的制度才能真正發揮組織所設計的功能。轉換型領導於此，正可發揮這種強化組織內聚力的功能。

肆、建立適當、公平的賞罰制度

建立公平、公開及合理賞罰制度，且賞罰應及時、適時，但同時應兼顧員工的自尊、及對事不對人的態度，此乃屬權變獎賞、例外管理原則的應用，該原則的使用是種手段而不是目的，領導者在應用時應妥適處理。從轉換型領導者所關注的「提升員工需求層次」之層面來看，獎懲設計也可考慮以「榮

譽感」為獎勵的途徑，例如：記功、嘉獎等。

政府部門進行組織變革過程中，服務滿意度的績效表現必須同時側重主管的積極參與以及部門內與部門間之通力合作，此乃由於政府之日常運作及一般性業務與民眾息息相關，現今政府的決策制定或公共事務的推動，均需以民意為依歸，且業務推動的複雜程度需仰賴部門主管帶領全員投入，始得以竟全功。政府部門也應該重視讓領導變革的作法融入組織文化，使新的作法逐漸成為組織運作常規，以確保領導效能的持續。

轉型領導的目的，在透過組織成員心智模式的轉換，使組織文化產生根本的改變，以增加組織的效率。因此，轉換型領導者透過個人魅力與能力，從事組織文化與價值的轉化，使組織成員能開放地學習，建立起不斷自我超越的信念。

面對多元價值的並立、消費文化的盛行、個人的原子化、以休閒為主的人生態度代替以工作為主的人生價值的後現代性，工作對人們已無內在價值，只有外在金錢報償的意義，在如此工作倫理漸漸流失的情形下，轉換型領導是否可能產生非物質的影響，使人們的價值有所扭轉，做為提升員工對組織的承諾感與向心力，頗值得對相關主題有興趣的研究繼續加以釐清。

整體而言，對交易型和轉換型領導行為的研究，特別是轉換型領導行為的研究有着十分重要的意義，政府部門對此研究更須重視與執行。

參考文獻

壹、中文部份

書籍

- 司徒達賢 (1999),《非營利組織的經營管理》(第一版),台北:天下遠見。
- 張潤書 (1998),《行政學》(修訂二版),台北:三民。
- 畢恆達 (2005),《教授為什麼沒告訴我—論文寫作的枕邊書》(二版),台北:學富。
- 潘東傑譯(2002),Kotter, John P. and Dan S. Cohen 著,《引爆變革之心》(The Heart of Change : Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, 1rd ed),台北:天下遠見,(原書於2002年出版)。

期刊

- 呂育誠 (1995),〈組織能力的再提升—全面品質管理(TQM):兼論行政機關運用之可行性〉,《中國行政》,第58期,頁53。
- 范熾文 (1998),〈領導理念的新焦點—轉型領導〉,《教育資料文摘》,第42卷第3期,頁176-190。

學位論文

- 王佳玉 (2000),《轉換型領導與領導效能關聯之研究—以台北市政府為個案分析》,政治大學公共行政學系碩士論文,未出版。
- 呂育誠 (1990),《行政機關效能評量之理論依據》,政治大學公共行政學系碩士論文,未出版。
- 杜瑩真 (2002),《非營利組織「組織變革」中的「認同管理」—以基督教「台灣基督長老教會」的不同教會為例》,靜宜大學企業管理學系碩士論文,未出版。
- 林冠宏 (2003),《轉換型領導、組織認同、組織溝通對領導效能影響之研究—以台南縣政府組織變革為例》,中正大學企業管理學系碩士論文,未

出版。

陳諱森 (1996),《轉換型領導對警政服務品質之影響研究》,政治大學公共行政學系碩士論文,未出版。

貳、英文部份

Bass, Bernard M. (1985), "Leadership and performance beyond expectations." The Free Press.

Bass, Bernard M. and B. J. Avolio(1994), Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, California : Sage, Publications.

Bennis, W. G. and B. Nanus (1985), Leaders : The Strategies for Taking Charge. New York : Harper & Row.

Burns, James MacGregor (1978), Leadership. New York: Harper & Row.

Downton, J. V. (1973), "Rebel Leadership." The Free Press.

Fisk, Raymond P., W. Brown Stephen and Mary Jo Bitner (1993), "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature." Journal of Retailing, 69 (1) : 61-103.

Howell, J. M. and K. E. Hall-Merenda(1999), "The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance." Journal of Applied Psychology.

附錄一

臺北市區公所各課室掌理業務及市政府授權事項

一、民政課：

掌理自治行政、選舉、禮俗宗教、慶典活動、環境衛生、公共衛生、義務教育、社會教育、文化、民防及其他有關民政事項。

民政業務部分--授權區公所決定鄰編組之核定、里鄰長銜牌及公告牌之製定、鄰長改補選、鄰長講習(訓練)、里長年度講習、區民活動中心之興建維護及內部設備購置與管理、春安工作、里鄰長資訊管理、寺廟登記管理、寺廟登記之核轉、教會登記之核轉、祭祀公業派下員名冊公告或核發及變動、神明會會員(信徒)名冊公告或核發及變動、宗祠財團法人之許可設立或變更及財產處分等事項。

教育業務部分--授權區公所決定國民小學學童之學籍管理、外台戲演出之核定、外籍適齡兒童申請入學(得逕向區公所民政課申請)、晨間體育活動隊之策劃推行及社區活動場所之維護事項、國民小學學區之調整(如：由區公所召開國民小學學區調整會議，邀請區內國民小學參加決議，通過後報請備查實施)等。

環保業務部分--授權區公所決定住戶商店門前兩公尺路面、人行道、騎樓自行清掃及清潔管理勸導、清潔日工作推動及督導、各區清潔隊長年終考績建議、垃圾收集點設置等。

警政民防業務--授權區公所決定里民防分團常年訓練。

二、社會課：

掌理社會福利、社會救助、災害防救、社區發展、人民團體輔導及其他有關社政事項。

社政業務部分--授權區公所決定低收入戶子女助學金核發、社區公共設施工程建設、社區發展、低收入戶申請查定、低收入戶申請核定、殘障手冊核(換、補、轉)發、急難救助之核發、天然災害善後救濟

金之核發、生活照顧戶生活補助、輔導市民臨時工、低收入戶救助卡遺失申請補發、低收入戶埋葬補助費、低收入戶年節慰問、低收入戶敬老禮金及百歲人瑞禮金發放、殘障居家生活補助、殘障復健器具裝配及機車改裝核准及補助、育兒補助、社區理事會議紀錄之核備等。

三、經建課：

掌理地政、工商、觀光、度量衡、農政、監證、公共工程、巷弄道路、鄰里公園管理維護及其他有關基層建設事項。

建設及工務業務部分--授權區公所決定度量衡公制之協助推行、產業道路維護工程及路線規劃與土地取得之參與、各山區登山步道割草或清潔及遊憩設施維護、農業動力用電證明、衛生下水道用戶接管申請、道路寬度八公尺以下路面及側溝維護、鄰里公園管理維護等。

四、兵役課：

掌理兵役行政、國民兵組訓、徵兵處理、兵役勤務、後備軍人管理及其他有關役政事項。

授權區公所決定徵屬災害救濟。

五、健保課：

掌理全民健康保險有關事項。

辦理全民健保第一類(里鄰長)、第五類(低收入戶福保)、第六類(榮民榮眷或榮民遺眷、第一類至第五類以外之地區人口)之全民健康保險投保、轉入、轉出、退保、停保、復保及被保險人基本資料變更。

六、秘書室：

掌理文書、印信、庶務、會議、出納、研考、資訊、法制、公共關係及不屬其他各課室事項。

附錄二

區公所之服務項目措施

一、服務自動化

- (一) 全面實施區政業務電腦化；推動里辦公室電腦化，提供網際網路免費上線服務，並計畫將區行政中心服務地點、項目延伸擴充至里辦公處，使民眾得以就近辦理各項申請案件，提升為民服務效率。
- (二) 廣設公共資訊服務站，提供 24 小時的全天候為民服務。
- (三) 設有專屬網站，提供民眾上網直接查詢區公所各服務事項及活動，並推動線上洽公，節省民眾時間。
- (四) 發行電子報並公告最新消息，使民眾能不出門知天下事。
- (五) 裝設傳真自動回覆系統及電話語音查詢系統。

二、工作流程簡化

- (一) 檢討並建議修訂為民服務相關法規、簡化行政程序及人民申請案件書表。
- (二) 製作「申請案件處理期限表」，內容涵蓋應備證件、處理期限及申請方式等，上網或公告供民眾查詢。
- (三) 為提供整體性、一致性之作業模式進行，藉由標準化之資訊作業方式，彙整為民服務工作相關作業標準及服務規範，編訂工作手冊，並定期更新內容，提供員工據以作業。
- (四) 簡化各類申請案件之办理流程如身心障礙手冊、身心障礙者生活輔助器具補助、全民健保跨區轉出之申請等。

三、社會資源運用

- (一) 招募愛心志工、鄰里公園認養人、史蹟解說義工等，有效結合社會資源，協助政府服務。
- (二) 結合社區提供相關設施，如禮堂、活動中心、鄰里公園場地使用、

借用之申請。

(三) 區公所網站與臺北市政府及其他相關網站連結，達到資源、資訊共享的目的。

(四) 與民間資訊企業合作，辦理市民免費上網 3 小時訓練。

四、照顧弱勢族群

(一) 為 65 歲以上重病殘障老人提供到府服務，獨居老人亦可透過網站線上通報，得到必要協助。

(二) 提供手語翻譯服務及聽障專用傳真機，便利身心障礙者使用。

(三) 區政大樓無障礙空間的規劃。

(四) 成立「原住民服務臺」，加強原住民服務工作，協助原住民的教育、創業及生活。

(五) 區政大樓一樓設置服務台，方便年長及身心障礙辦理悠遊卡核發。並設置志工為洽公民眾提供必要之引導、諮詢服務。

五、業務執行彈性化

(一) 中午彈性上班，實施彈性全程的服務。

(二) 開辦 12 項申請案件得以電子郵件、傳真、電話先行申請再補件之創新便民服務。

(三) 設置單一窗口、聯合服務處或免下車便民服務，強化機關內部橫向連繫，加強櫃台人員熟稔各項申辦案件知能，均衡各櫃台承辦業務，縮短民眾等候時間及洽辦時間。

(四) 選派適當人員擔任第一線服務工作，樹立機關良好形象；推行走動式管理及服務，主動協助民眾申辦、導引服務。

六、人性化服務

(一) 提供老花眼鏡、影印機、傳真機等便民設施。

(二) 設立法令諮詢室或提供法律諮詢服務，以提供市民正確法律知識。

(三) 降低櫃台高度。

(四) 推行奉茶服務。

- (五) 設置嬰兒車、床、輪椅及身心障礙專用廁所。
- (六) 設置等候休息區並提供書報。
- (七) 設置電腦乙部供民眾免費上網，達成全民上網之目標。
- (八) 網站、公共空間及各項設施之指示標示、單位銜牌、同仁職名牌等，建置中英對照雙語標示；並於晨間進行雙語播音，營造雙語親善環境。
- (九) 開放洽公便民停車位。

七、媒體宣傳與民溝通

- (一) 利用各種管道宣導市政資訊，如發佈新聞稿、電子看板、里公告欄、電子報、市政資訊服務系統或委請有線電視宣導。
- (二) 各區輪流舉辦「市長與民有約」及區政說明會，由各區公所受理市民陳情案件及安排約見場地，深入基層，聽取民眾陳情及對市政建設意見，所受理之案件皆由市政府研考會辦理後續追縱列管工作。
- (三) 透過市長至各區辦理「區政說明會」，讓里長、地方熱心人士及市民了解各區施政重點、特色發展綱要及市府所提供之各項服務。

附錄三

臺北市政府民政局目標願景

一、短程

- (一) 加強區民活動中心管理繼續提升區民活動中心服務品質，預計未來將加強充實活動中心內部設備，包括閱覽設施、運動健身設施、視聽娛樂設施等，以增進民眾休閒活動內容，充實市民精神生活。
- (二) 辦理社區基層地方文化特色活動落實社區主義：為建設大臺北都會區成為文化大城，發揚地方特色，活化市民內涵，每年逐區辦理『地方文化特色活動』，實現人親、土親、鄉土親之人文社區。
- (三) 實施彈性全程的服務，設置單一窗口並彈性受理申請案件，節省民眾洽公時間。

二、中程

- (一) 推動里辦公處電腦化：為節省民眾申請時間、避免徒返，計畫將區行政中心服務地點、項目延伸擴充至里辦公處，使民眾得以就近辦理各項申請案件，提升為民服務效率。
- (二) 辦理區政委託規劃研究，完成各區民情、特色、資源等調查，由區公所與區民會商建構區政未來發展方向，朝向「區自治」之精神，期望區民透過親身參與，以多元的地區互動，凝聚對環境改造之共識，構思區政發展目標，共同打造區民所期待的理想生活環境。
- (三) 鄰里公園管理維護繼續充實及整修鄰里公園內部環境及設施，辦理鄰里公園環境改造，包括公園自來水澆灌設施、遊憩設施環境之綠化美化等，以創造人性化之公園活動空間。

附錄四

問 卷 調 查 表

◆ 第一部份

下列的句子，可以幫助您客觀地描述您直屬長官的行為，但是它並不是用來評斷他的好壞，畢竟每個長官的領導風格必然是各有巧妙不同，面對不同業務性質的單位與人員，各個長官必然也會有不同的領導行為。請您依照與他共事的經驗，客觀地表達出您真實的感受即可。

※此處所謂的「直屬長官」是指現在與您一同共事且核可您三天以內之休假的長官。

※填答方式請於“4 3 2 1 0”等分數中擇一圈選。

	總	經	偶	很	從
	是	常	爾	少	不
1.對於他所指定的任務分配，我們都很樂意完成。-----	4	3	2	1	0
2.對於他能完全的信任。-----	4	3	2	1	0
3.和他共事是件愉快的事。-----	4	3	2	1	0
4.能和他有工作關係是值得驕傲的事。-----	4	3	2	1	0
5.相信他有能力克服工作上所面臨的困難。-----	4	3	2	1	0
6.在我心目中，他是一個成功的典範。-----	4	3	2	1	0
7.對於他所指定的任務能有所了解。-----	4	3	2	1	0
8.他是一個值得效法的對象。-----	4	3	2	1	0
9.我能發自內心地尊重其在工作上的指示。-----	4	3	2	1	0
10.他能發掘我工作上的需要並適時地給予我幫助。-----	4	3	2	1	0
11.當我表現優異時他會適時地誇獎我。-----	4	3	2	1	0
12.他能以一對一的方式關心我。-----	4	3	2	1	0
13.他就像長輩一樣地關心我。-----	4	3	2	1	0
14.他能時時了解我的工作狀況。-----	4	3	2	1	0
15.他會關心我家人的生活情形。-----	4	3	2	1	0
16.當我工作遇到挫折時他會適時的給我慰藉。-----	4	3	2	1	0

- 17.他能促使我重新思考以前從未質疑過的問題。-----4 3 2 1 0
- 18.他能使我以新的角度來思考舊的問題。-----4 3 2 1 0
- 19.他能提供我新的方向去解決問題。-----4 3 2 1 0
- 20.他能鼓勵我進修充實知識。-----4 3 2 1 0
- 21.他能發掘我的潛能並給予訓練。-----4 3 2 1 0
- 22.他塑造了一個學習的環境。-----4 3 2 1 0
- 23.他能使我更有效率地安排我的生涯規劃。-----4 3 2 1 0
- 24.他能鼓勵我表達自己的意見與理念。-----4 3 2 1 0
- 25.他鼓勵我應有迎接挑戰的勇氣。-----4 3 2 1 0
- 26.他對我有極大的鼓舞力量。-----4 3 2 1 0
- 27.他使我熱愛工作。-----4 3 2 1 0
- 28.他使我能效忠自己的組織。-----4 3 2 1 0
- 29.他能將服務民眾的使命感傳達給我。-----4 3 2 1 0
- 30.他能與我同甘共苦。-----4 3 2 1 0
- 31.他樹立了我對公職工作的信心與熱忱。-----4 3 2 1 0
- 32.當我表現優異時，他會幫我向上級爭取獎勵。-----4 3 2 1 0
- 33.他明確的告訴我，想要得到獎勵就應該要做好哪些事情。---4 3 2 1 0
- 34.他滿足我的需求，以換取我對他的支持。-----4 3 2 1 0
- 35.當我工作表現良好應得到獎勵時，我能隨時向他反映。----4 3 2 1 0
- 36.他會依照部屬績效的優劣而分別給予獎賞或懲處。-----4 3 2 1 0
- 37.他會將報償適當的給予完成特定目標的部屬。-----4 3 2 1 0
- 38.當我工作上出現缺失時，他會與我溝通，找出原因所在並採取適當的行動。-----4 3 2 1 0
- 39.當我達不到績效標準時，他才會對我進行干預或是監督。--4 3 2 1 0
- 40.他指出我的過失時，會顧及我的自尊。-----4 3 2 1 0
- 41.當他對部屬進行懲處時，會針對特定行為，對事不對人。----4 3 2 1 0
- 42.他運用懲處的時機是及時的。-----4 3 2 1 0
- 43.不管我犯的錯誤是否無心，他的指責都是很嚴厲的。-----4 3 2 1 0
- 44.他運用同一套管理方法於各部屬間，不喜歡創新。-----4 3 2 1 0

◆ 第二部份

下列的句子，是有關您在直屬長官的帶領下，於工作崗位上所發生的一些情形。同樣地，句子本身並無好壞、對錯，只是在幫助您描述您工作上的情形而已。

※填答方式請於” 4 3 2 1 0” 等分數中擇一圈選；” □ ” 中” √ ” 。

總 經 偶 很 從
是 常 爾 少 不

1.長官所教導的工作方法，能使我們順利達成任務。----- 4 3 2 1 0

2.由於他的領導，我願意盡全力達成組織的任務。-----4 3 2 1 0

3.由於他的領導，我能充分發揮自我的潛能。-----4 3 2 1 0

4.他強化了我追求成功的動機。-----4 3 2 1 0

5.我覺得長官在滿足部屬的工作需求方面：-----

非常有效 有效 還好 不太有效 無效

6.我覺得長官在促進組織達成使命方面：-----

非常有效 有效 還好 不太有效 無效

7.在他的領導下，我認為本單位的整體效能：-----

非常有效 有效 還好 不太有效 無效

8.與其他單位比較起來，我認為本單位的效能：-----

非常有效 有效 還好 不太有效 無效

9.整體而言，我對主管所使用的領導方式之滿意程度是：-----

非常滿意 滿意 還好 不太滿意 不滿意

總 經 偶 很 從
是 常 爾 少 不

10.我能面帶微笑地面對我周遭的人。-----4 3 2 1 0

11.我認真執行屬於我份內的工作。-----4 3 2 1 0

12.我有足夠的知識，能夠應付公事上的需要。-----4 3 2 1 0

13.我有高度的興趣來執行本身所負責的工作。-----4 3 2 1 0

14.工作時我相當專心。-----4 3 2 1 0

15.我耐心地將服務對象的問題充分了解。-----4 3 2 1 0

16.我能即時回應服務對象的需求。-----4 3 2 1 0

◆ 第三部份

請就以下各題勾選一個答案。

1.您的性別：

男 女

2.您的年齡：民國_____年出生

3.您的教育程度：

國（初）中以下 高中（職） 專科 大學 研究所以上

4.您擔任公務員的年資：

未滿2年 2年以上未滿5年 5年以上未滿10年

10年以上未滿15年

15年以上未滿20年 20年以上未滿25年 25年以上

5.您在本機關的年資：

未滿2年 2年以上未滿5年 5年以上未滿10年

10年以上未滿15年

15年以上未滿20年 20年以上未滿25年 25年以上

6.您與直屬長官共事的時間：

未滿1年 1年以上未滿3年 3年以上未滿5年 5年以上未滿7

年 7年以上未滿9年 9年以上

7.您所擔任的職位：

主管 非主管

8.您的任用資格：

委任一至三職等 委任四至五職等 薦任六至九職等

簡任十職等以上 其他_____

9.您是否曾於私人企業服務過：

是 否