

The Impact of Organizational Culture and Leadership on Service Quality Improvement – A Case Study on Xinyi Township Office

黃志聰、鍾育明

E-mail: 9805867@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

This research applied cluster sampling, one of the random sampling methods, on an indigenous township to study organization culture, leadership style 's influence on service quality improvement. Studying on Xinyi Township Office, Nantou County, questionnaires were sent on a total cluster samplings basis.

This result of this study finds that the variables, organizational culture and leadership style significantly and positively affected service quality. Organizational culture significantly affected leadership style as well as service quality. Leadership style significantly affected service quality. When regression analyses were conducted with leadership style, organizational culture gained partial mediation effects through leadership style and significantly affected service quality.

Despite that organizational culture had significant effect on service quality, the effect was in fixed form and relatively small whereas leadership style came out with frequent and enormous changes which brought about significant influence. This is to attribute to human factors. Public policies and working attitudes differ from leader to leader and therefore create distinguished leadership styles that affect organizational culture transmission and service quality improvement.

Therefore, in the fast-change environment, facing the public 's unceasing demands of better service quality, organizations rely on thorough and comprehensive employees training for internal service quality. Government sectors should ensure employee 's good performance so as to meet public 's expectation toward on service quality and consequently elevate public officers ' work efficiency and image.

Keywords : indigenous township、 township office、 organization culture、 leadership styles、 internal service quality

Table of Contents

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	vi
內容目錄	vii
表目錄	ix
圖目錄	xi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	2
第二節 研究問題與目的	5
第三節 研究流程	6
第四節 研究範圍及工具	7
第二章 文獻探討	8
第一節 組織文化	8
第二節 領導型態	18
第三節 服務品質	27
第三章 研究方法	40
第一節 研究架構	40
第二節 研究假設	41
第三節 研究變項與操作性定義	45
第四節 衡量工具	52
第五節 研究對象與資料蒐集	52
第六節 資料分析方法	53
第四章 研究結果與分析	57
第一節 樣本基本資料分析	57

第二節	信度檢定與效度分析	60
第三節	各變項描述性統計分析	63
第四節	個人屬性變異數分析	70
第五節	各變項間相關分析	79
第六節	變項間之迴歸分析	82
第七節	徑路分析	92
第五章	結論與建議	94
第一節	研究結論	94
第二節	研究建議	101
第三節	研究限制	104
第四節	給後續研究者之建議	105
第五節	結語	107
參考文獻		110
附錄A 南投縣信義鄉公所簡介		122
附錄B 政府機關全面提升服務品質方案		126
附錄C 深度訪談綜合整理		133
附錄D 研究問卷		139

表目錄

表 2-1	組織定義彙整表	9
表 2-2	文化定義彙整表	10
表 2-3	組織文化定義彙整表	11
表 2-4	原住民鄉組織文化相關定義彙整表	17
表 2-5	領導型態定義彙整表	19
表 2-6	領導者五個典型權力定義彙整表	20
表 2-7	領導理論彙整表	21
表 2-8	區別領導者與非領導者的六項特徵	22
表 2-9	服務定義彙整表	28
表 2-10	品質定義彙整表	29
表 2-11	服務品質定義彙整表	30
表 2-12	內部服務品質定義彙整表	32
表 2-13	PZB十個服務品質構面彙整表	35
表 2-14	PZB構面修改前後對照表	36
表 2-15	SERVQUAL量表	36
表 2-16	Parasuraman et al.(1988)構面與信義鄉公所提升服務品質構面對照表	37
表 3-1	原住民鄉組織文化量表	47
表 3-2	領導型態量表	49
表 3-3	服務品質衡量之SERVQUAL量表	51
表 4-1	個人變項資料分析表	59
表 4-2	組織文化因素分析彙整表	60
表 4-3	領導型態因素分析彙整表	61
表 4-4	服務品質因素分析彙整表	62
表 4-5	組織文化描述性統計分析	63
表 4-6	領導型態描述性統計分析	65
表 4-7	服務品質描述性統計分析	67
表 4-8	組織文化、領導型態、服務品質構面描述性統計分析	69

表 4-9 不同職務層級在各構面因素差異分析	71
表 4-10 不同身分在各構面因素差異分析	73
表 4-11 不同服務年資與各構面因素變異數分析	76
表 4-12 各變項之pearson相關分析	81
表 4-13 組織文化對領導型態之迴歸分析	82
表 4-14 組織文化構面對領導型態構面之多元迴歸分析	83
表 4-15 組織文化對服務品質之迴歸分析	84
表 4-16 組織文化構面對服務品質構面之多元迴歸分析	85
表 4-17 領導型態對服務品質之迴歸分析	86
表 4-18 領導型態構面對服務品質構面之多元迴歸分析	87
表 4-19 組織文化與領導型態對服務品質之層級迴歸分析	89
表 4-20 組織文化構面與領導型態構面對服務品質構面之層級迴歸分析	91
表 5-1 研究假設驗證結果彙整表	98
表 A-1 信義鄉公所各單位業務概況簡介	125
表 B-1 提昇服務品質五大要項	130

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	6
圖 2-1 Ohio State大學的領導型態圖	23
圖 2-2 R.House路徑目標理論	25
圖 2-3 內部與外部的服務品質模式	31
圖 2-4 服務品質缺口模式	35
圖 3-1 本研究架構圖	40
圖 4-1 本研究路徑圖	92
圖 A-1 南投縣信義鄉公所組織圖	124

REFERENCES

- 一、中文部份 Kinicki, W. (2005), 管理學(胡桂玲譯), 台北:美商麥格羅 希爾國際有限公司, (原文於2003年出版)。Philip, K. (2000), 行銷管理學(方世榮譯)(4版), 台北:東華書局, (原文於1967年出版)。Stephen, P. R., & David, A. D. (2002), 現代管理學 (林建煌譯)(2版), 台北:華泰文化, (原文於2001年出版)。Schermerhorn, H., & Osborn (1995), 管理組織行為 (劉彥廷譯)(5版), 台北:台灣西書出版社, (原文於1994年出版)。河野豐弘(1992), 改造企業文化(彭德中譯), 台北:遠流出版社, (原文於1990年出版)。內政部民政司網站(2008), 地方制度[線上資料], 來源: <http://www.moi.gov.tw/dca/regime01.asp>[2008, September 18]王正光(2005), 企業文化、主管領導型態與工作滿足之相關性研究 - 以國籍航空公司員工為例, 私立樹德科技大學經營管理研究所未出版之碩士論文。王志剛(1988), 行銷學, 台北:空大。司徒達賢(2000), 非營利組織的經營管理, 台北:天下遠見出版有限公司。行政院研考會網站(2008), 政府再造綱領[線上資料], 來源: <http://www.rdec.gov.tw> [2008, September 18]江丙坤(2008), 政府再造的工作重點與策略, 游於藝雙月刊, 10(3), 1-3。伍晉弘(2006), 領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究 - 以高雄市區公所里幹事為例, 私立樹德科技大學經營管理研究所未出版之碩士論文。李坤煌(2005), 地方基層機關組織文化、主管領導風格、服務品質、與市民滿意度關係之研究 - 以台南縣永康市公所為例, 私立長榮大學經營管理研究所未出版之碩士論文。李亦園(1996), 文化與修養, 台北:幼獅文化事業公司。李德治, 童惠玲(2007), 統計學, 台北:博碩文化。余明助(2006), 組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究 - 以組織溝通和員工信任為中介變數, 人力資源管理學報, 6(2), 89-110。吳定, 張潤書, 陳德禹, 賴維堯(2000), 行政學(一、二)(4版), 台北:國立空中大學印行。吳明隆, 涂金堂(2008), SPSS與統計應用分析, 台北:五南。林欽榮(2002), 組織行為, 台北:揚智文化事業。周宗德(2003), 組織文化、領導型態、員工工作態度關係之研究 - 以台灣電力公司例, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。周惠萍(2006), 領導型態、工作滿足與組織承諾影響關係之研究 - 以慶鴻公司為例, 私立朝陽科技大學企業管理系未出版之碩士論文。?進忠(2003), 內部服務品質之研究, 國立台?科技大學生產系統工程與管?研究所未出版之碩士論文。洪春吉(1997), 資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較, 管理學報, 3(14), 331-358。陳吳政(2002), 組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究 - 以嘉南地區銀行為例, 國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。陳澤義(2006), 服務管理(2版), 台北:華泰文化。陳清廉(2006), 組織文化、領導型態對工作態度之關係研究 - 以兩岸T電子公司員工為例, 私立亞洲大學國際企業學系研究所未出版之碩士論文。陳仁祥(2008), 領導型態、組織文化、組織支持知覺與員工工作滿意關係之研究, 私立大葉大學人力資源暨公共關係學系未出版之碩士論文。陳富祥(2005), 組織文化、ISO 品質管制?對內部服務品質與

組織績效影響之研究 - 以台灣區各縣市警察局為?, 私立南華大學管?科學研究所未出版之碩士?文。陳錦華(2003), 組織內部服務品質對員工工作滿意?影響之研究 - 以稅捐處某單位為?, 國立成功大學企業管?研究所未出版之碩士?文。曹翠蘭(2006), 連江縣公務機關人員角色衝突對組織認同與服務品質之影響, 私立銘傳大學公共事務學系未出版之碩士論文。郭順成, 趙必孝, 王喻平, 陳榮德(2004), 政府組織再造對員工組織承諾與工作投入影響之研究 - 以精省為例, 人力資源管理學報, 4(1), pp1-28。張峻源(2001), 組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例, 國立成功大學企業管理學系未出版之碩士論文。張建豪, 袁淑娟(2002), 服務業管理, 台北:揚智文化。游淑卿(2004), 顧客關係管理與組織文化對服務品質的影響研究, 私立世新大學資訊管理研究所未出版之碩士?文。黃坤和(2002), 彰化縣國民小學訓導主任領導型態對行政效能影響之研究, 國立台中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所學校行政碩士班未出版之碩士論文。黃志榮(2002), 消防機關組織文化、領導風格與工作態度相關性之研究 - 以台南縣消防局為例, 私立長榮管理學院經營管理研究所未出版之碩士論文。楊錦洲(1996), 影響服務品質的特性。品質管制月刊, 2(29), 25-29。維基百科, 自由的百科全書網頁(2008), 台灣原住民[線上資料], 來源: <http://zh.wikipedia.org/wiki/原住民/布農族> [2008, September 20]。蔡淑苓(1988), 幼稚園園長領導型式與教師工作滿意之關係, 國立臺灣師範大學家政教育研究所未出版之碩士論文。鄭蕙足(2008), 提昇地區行政機關服務品質之研究, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。鄭玉惠(2001), 內部服務品質因子之研究 - 以護?人員為?, 國立中山大學企業管?學系未出版之博士?文。?淵源、鄭玉惠(1998), 內部顧客服務品質因子之初探, 第四屆服務管?研討會?文集。謝益銘(2000), 員工工作標準化與公司內部服務品質關係研究, 私立中國文化大學國際企業管?研究所未出版之博士?文。謝安田(2006), 企業研究方法論(3版), 彰化:大葉大學管理學院。薄喬萍, 黃經編(2001), 服務業管?, 台北:永大書局。羅虞村(1995), 領導理論研究, 台北:文景出版社。藍偉?(2003), 領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究 - 以技職院校教師為研究對象, 國立成功大學企業管?研究所未出版之碩士?文。蘇玖夙(2005), 基隆市托兒所所長領導風格、托兒所組織氣氛與托育服務品質之相關研究, 私立中國文化大學青少年兒童福利研究所未出版之碩士?文。

二、英文部份Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. New York: Prentice-hall, 403-429.Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3),19-31.Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Full range leadership development. California: Mind Garden. Inc.Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. London: Sage Press.Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Haper & Row.Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Com-peting through quality*. New York: The Free Press.Brooks, R. F., Lings, I. N., & Botschen, M. A. (1999). Internal marketing and customer driven wavefronts. *The Service Industries Journal*, 19(4), 49-68.Buell, V. P. (1984). *Marketing management: A strategic planning approach*. New York: McGraw-Hillbook Co.Crawford, J. C., & Getty, J. M. (1991). The marketing of services: A quality perspective. *Journal of Professional Service Marketing*, 8(1), 5-15.Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill Book Company.Edvardsson, B., Larsson, G., & Setterlind, S. (1997). Internal service quality and the psychosocial work environment: An empirical analysis of conceptual interrelatedness. *The Service Industries Journal*, 17(2), 252-263.Garfield, G. (1994). Service imperative. *Executive Excellence*, 11, 1-19.Garnett, J., & Kouzmin, A. (2000). Strateic change in organizational communication: Emerging trends for wealth formation in the new millennium. *Strategic Change*, 9(1), 55-65.Garvin, D. A. (1984). What does product quality reaiiy mean. *Sloan Management Review*, 25(Fall), 25-43.Garvin, D. A. (1987). Competing on the einght dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(Nov-Dec), 101-109.Gronroos, C. (1990). Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition. Massachusetts: Lexington Books.Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(October), 52-70.Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.Hodge, B. J., & Johnson, H. J. (1970). *Managementand organizational behavior*. New York: John Wilev & Sons.House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness.*Administrative Science Quaterly*, 16, 321-338.House, R. J. (1976). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*.(pp.189-207) Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press.Jones, C. R. (1996). Customer satisfaction assessment for internal supplier. *Management Services*, 40(2), 16-18.Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). Five key issues in understanding and change culture. In Ralph Kilmann et al. (Eds.), *Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits really matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.McDermott, L. C., & Emerson, M. (1991). Quality and service for internal customer. *Training & Development Journal*, 45(1), 61-64.Milakovich, Michael E. (1993). Leadership for public service quality improvement. *Public Manager*, 22(3), 49-53.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 23(2), 44.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(April), 35-48.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 46(1), 12-40.Rausch, E. (1999). More effective leadership can bring higher service quality. *Managing Service Quality*, 9(3), 154.Reynoso, J., & Moores, B. (1995). Towards the measurement internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64-83.Robbins, S. P. (1990). *Behavior: Concepts controversies and application* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 670- 673.Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: its description and measurement. *Research Monograph*, (88). Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.Tunstall, W. B. (1985). Breakup of the bell system: A case study in cultural transformation. In Ralph H. Kilmannetal (Ed.), *Gaining of the Corporate Culture*. (pp. 44-65). San

Francisco: Jossey-Bass. Vandermerwe, S., & Gilbert, D. J. (1991). Internal services: Gaps in needs/performance and prescriptions for effectiveness. *International Journal of Service Industry Management*, 2(1), 50-60. Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36. Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Prentice Hall International, Inc. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(Jual), 2-21.