

# 組織文化、內部服務品質與工作績效關係之研究

## -以審計機關為例

### The Relationship among the Organization Culture, Internal Service Quality and Job Performance – A Case Study of Audit Department

陳榮方<sup>1</sup>

國立高雄應用科技大學企業管理系 副教授

Email Address : afang@cc.kuas.edu.tw

李雅惠<sup>2</sup>

國立高雄應用科技大學企業管理系 研究生

Email Address : teresa.lee@xuite.net

#### 摘要

近年來審計機關為促進政府良善治理與課責之目標，乃分別就法制面、管理面、查核面、課責面等導入新思維及新作法，期發展洞察與前瞻功能角色。審計機關以人為本，組織目標與績效之達成來於自審計人員之工作績效，是以本研究以政府審計人員為對象，旨在探討審計機關之組織文化類型，提供予審計人員之內部服務品質情況，審計人員自我評估工作績效達成的狀況，透過問卷調查及李科特量表(Likert Scale)之七點尺度計分方式進行研究，以瞭解各變項間等於不同組群之間的差異性，並分析組織文化、內部服務品質與工作績效之關聯性，期藉由調查結果出相關建議供審計機關領導階層及審計人員參考。

本研究採分層抽樣方式，以審計部及所屬審計處室，共 28 個單位之審計人員為調查對象，並根據相關文獻及以組織文化、內部服務品質及工作績效等為主要研究變項，共計回收 417 份問卷，再以 SPSS 軟體進行統計分析，使用敘述性統計、信度分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、相關、複迴歸分析等方法，獲得以下之實證研究結果：一、官僚型與支持型文化並重的組織文化，能引導審計工作績效之達成。二、官僚型、創新型及支持型組織文化均能提升審計機關內部服務品質。三、加強審計人員正確、可靠且及時執行審計工作之可靠性及回應性品質，能提升工作績效。四、加強提升審計機關之內部服務品質，有助於增加組織文化對工作績效之影響效果。

**關鍵詞：**審計人員、組織文化、內部服務品質、工作績效。

**Keywords:** Auditor, Organization Culture, Internal Service Quality, Job Performance.

#### 壹、緒論

##### 一、研究背景

時衡新舊世紀交替的21世紀，世界各國均致力於提升國家競爭力，期在激烈的國際競爭中取得優勢與領導地位。在各國政府紛紛推動各項改革措施、人民普遍要求生產力與競爭力提升下，全球掀起了一股政府再造的熱潮。例如：英國「續階計畫」、「服務品質競爭」等，均致力尋求如何透過有效管理來提升政府的行政效能與服務品質，促成國家與人民的進步，進而構建並完成國家未來的願景。

各國政府在「新公共服務」的思潮下，紛紛重新檢視政府改革新方向，我國政府部門亦積極推動政府組織改造工程，期打造一個具備精簡、彈性、有效率的政府，在組織調整(機關整併)方面，除全面檢討各行政機關的業務，依其使命及定位整併任務重疊的機關或單位，做最適功能之重新組合，將行政機關改造為更具效率的政府。審計部為配合行政院組織改造推動進程與相關規定，研究、討論及研擬審計機關之新組織架構方案，以落實變革管理，並基於促進政府良善治理與課責之目標，乃分別就法制面、管理面、查核面、課責面導入新思維及新作法，以全方位觀點開展審計新面向，具體實踐國際最高審計機關組織(INTOSAI)揭櫫最高審計機關(SAI)之價值及意義—「應被視為一個獨立之典範機關」及「應被視為對民眾生活產生正面影響之機關」。

故審計機關之領導者應建構一個怎樣的組織文化，方能提供了一個優質的審計氛圍，讓審計人員愉快的工作、擁有成就感，並給予有表達及尊重其意見的管道，取得共識強化執行意願？又審計人員係審計機關最為重要之無形資產，其專業素養及能力，攸關審計品質與績效，本研究嘗試探究審計機關組織文化類型，及審計機關提供之內部服務品質等與工作績效之關聯性。

## 二、研究動機

審計為良好公部門治理架構之關鍵因素，可協助監督(oversight)、洞察(insight)及前瞻(foresight)之治理角色。監督者角色包括打擊貪腐、促進行政機關之透明與確保課責機制之建立；洞察者角色則係針對查核施政計畫之經濟、效率及效果性，進而提出對行政管理之改進意見；前瞻角色則聚焦未來的挑戰，如人口結構變化、經濟條件改變或安全之威脅，並確認風險及機會之所在。審計機關扮演監督之角色係其存在之基礎，發展愈趨成熟之審計機關，多以洞察及前瞻者角色為重，以督促各機關提升施政績效，並協助其風險管理(政府審計年報，2012)。基此審計機關，除負有監督預算執行、審定決算等財務司法職權，亦逐漸擴展功能至洞察及前瞻者角色，故其組織文化迥異於一般行政機關，爰瞭解審計機關之組織文化特質，為本研究動機之一。

審計人員應具有熱忱服務的態度，以顧客為導向切中民眾需求，平時蓄積實力，主控自我學習，精進工作能力，以厚植自我之專業知識、技術及能力，俾能提升政府服務品質。而審計機關要傳遞良好的外部服務品質，必須先由感受良好的內部服務開始，爰嘗試探究審計機關提供予內部組織成員之服務品質為何，對於提升審計工作績效之關連性為何，為本研究動機之二。

## 三、研究目的

綜合前述的研究背景及研究動機，本研究係以審計機關審計人員為研究的對象，探討審計機關組織文化、內部服務品質與工作績效之相互關係，及對審計機關提供內部服務品質與工作績效間之影響，藉以瞭解審計機關之審計人員在不同的組織文化，感受及提供之內部服務品質為何，進而影響工作績效之程度，並據以提出具體建議，供領導階層、審計人員作為參考依據，以期建構完善的組織文化，提供優質服務品質，提升工作績效進而增進組織績效。因此，本研究的目的如下：

- (一) 瞭解審計機關不同背景之審計人員，對任職機關之組織文化、內部服務品質與工作績效之差異情形。
- (二) 探討審計機關的組織文化類型對於審計機關提供之內部服務品質與工作績效之影響情形。
- (三) 探討審計機關審計人員感受及提供的內部服務品質對工作績效之影響情形。
- (四) 探討審計機關之內部服務品質是否會對組織文化與工作績效之影響產生影響效果。

#### 四、研究對象對流程

本研究以政府審計人員為對象，探討對審計機關組織文化、內部服務品質與工作績效的影響程度進行研究；本研究依據研究動機與研究目的，並蒐集、參考相關文獻選定研究主題，以建構研究架構與研究假設，再以問卷調查方式進行實證資料蒐集，進而進行資料分析、整理與推論以及相關驗證假設，最後提出研究結論與建議。

### 貳、文獻探討

#### 一、政府審計制度

我國政府審計制度，創建於中華民國元年，迄今已逾百年歷史，其審計業務係由審計部執行，各國政府在「新公共服務」的思潮下，紛紛重新檢視政府改革新方向，我國政府亦積極推動政府組織改造工程，期打造一個具備精簡、彈性、有效率的政府。審計部基於促進政府良善治理與課責之目標，乃分別就法制面、管理面、查核面、課責面導入新思維及新作法，以全方位觀點開展審計新面向，具體實踐國際最高審計機關組織（INTOSAI）揭櫫最高審計機關（SAI）之價值及意義—「應被視為一個獨立之典範機關」及「應被視為對民眾生活產生正面影響之機關」。

由於我國政府部門應負責任之範疇，已由以往強調財務責任，日漸擴展至管理責任、計畫責任之綜合性公共責任，因此，政府審計範圍亦由傳統偏重防弊面之事前審計和財務面之財務審計，演進至強調經濟、效率、效益之績效審計。

#### 二、組織文化

Robbins(1990)認為組織文化不僅表達組織有不同的溫度，也表示組織有其傳統、價值、習慣常規和社會化過程，它持續相當時間，並能影響其成員的態度和行為，組織文化為組織成員對所屬組織的認知，及對組織成員在所屬組織中應有什麼樣表現的認知。

司徒達賢(1984)認為組織文化為具有凝聚群體共識、整合團體資源、塑造組織共同願景等作用，且會分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。

吳清山(1998)認為組織文化是一個組織經過其內在運作系統與外在環境變化的互動之下，所長期累積發展的各種產物：信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等，組織成員共同分享這些產物意義後，會以自然而然地方式表現於日常生活之中，形成組織獨特的現象。

Wallach(1983)將組織文化分成三個衡量構面：(一)官僚型文化：此類型文化其組織權責分明，工作性質已標準化及固定化，此類型文化大多是建立在控制及權力的基礎上，一般較為穩定、成熟及行事較為審慎的單位均屬於此類型文化；(二)創新型文化：組織面臨的環境屬於複雜、多變及動態性，成員充滿創新性及冒險性，故具有企業家精神或充滿挑戰及企圖心的員工較容易成功，此類型文化重視成長及創新性；(三)支持型文化：此類型組織文化的工作環境通常具相當開放性、和諧性，組織給予成員支持、信任、鼓勵，如同溫暖的家庭，此類文化具有合作之人際關係。

綜合歸納，本研究參考司徒達賢(1984)、吳清山(1998)的定義，並按審計機關文化特性將組織文化定義為：組織與成員間，經由其內在運作系統與外在環境變化的互動下，凝聚群體共識、整合團體資源、塑造組織共同願景等作用，並分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向，形成組織成員行為與價值的集體傾向，而異於其他組織。並依審計機關之組織體系、工作特性等因素，採較適合審計機關之Wallach(1983)的組織文化衡量構面：

官僚型、創新型及支持型文化，作為問卷設計之依據，來探討與內部服務品質與工作績效之關係。

### 三、內部服務品質

內部服務品質為近年來較為新興的概念，不同於外部服務品質，因外部服務品質係以顧客的角度來探討，內部服務品質則在針對組織內部來探討，組織內的員工所感受到組織對於員工、員工提供給員工之服務。外部的服務品質須藉由組織內部來建立。因內部服務品質，係由「服務品質」概念衍生而來。Zeithaml(1990)認為SERVQUAL量表能夠合理的適用於衡量組織的內部服務品質，因而SERVQUAL量表也合理地被修改為測量內部服務品質之工具。故其衡量方式通常與外部服務品質之方式相同。瞭解服務品質的意義及衡量構面等內容，有助於內部服務品質之探究，茲就服務品質、內部服務品質等之定義、衡量構面，說明如下：

#### (一) 服務品質

Parasuraman, Zeithaml & Berry(1985)指出服務和商品最大的差異在於服務具有無形性(intangibility)、易逝性(perishability)、異質性(heterogeneity)及不可分割性(inseparability)四項特性，並提出服務品質的差距模式--服務品質績效與期望差距模式，認為服務品質是由服務的計畫到執行所發生的一連串的差距所構成的，提出服務品質的評估應包含服務傳遞過程與服務結果，在服務品質傳遞的過程中有存在五個缺口(gap)，缺口1：顧客的期望與管理者對顧客期望認知之間的差距；缺口2：管理者對顧客期望的認知與服務品質標準之間的差距；缺口3：服務品質標準與服務傳遞之間的差距；缺口4：服務傳遞與顧客外在溝通之間的差距；缺口5：認知的服務與期望的服務之間的差距(係前4項差距的函數)。這五缺口是影響服務品質優劣的關鍵因素(如圖2-1)，並將服務品質分為(1)有形性；(2)可靠性；(3)回應性；(4)勝任性；(5)禮貌性；(6)信任性；(7)安全性；(8)接近性；(9)溝通與(10)瞭解顧客等十個構面。

Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)再次定義服務品質為對於服務優越性(Superiority)的整體性評價或態度，而優越性即為實際服務表現高於顧客所期望的差距；若期望的服務水準和認知的服務水準相等，則表示服務品質普通；若認知的服務水準高於期望的服務水準，則表示服務品質好，反之則反。並將服務品質的要素進行整合，其中的勝任性、信任性、禮貌性及安全性等構面合併為保證性(Assurance)，另外將接近性、溝通與瞭解顧客三構面合併成關懷性(Empathy)，共得出五項衡量服務品質的構面包含：有形性(Tangibles)、可靠性(Reliability)、回應性(Responsiveness)、保證性(Assurance)及關懷性(Empathy)如表1，建立了SERVQUAL量表。PZB服務品質構面的分類成為服務行銷研究領域中相當重要的衡量方法，眾多學者也紛紛運用此模式進行服務品質衡量。

表 1 SERVQUAL 之衡量構面與內容

PZB 原始構面(1985)	修正後 PZB 構面(1988)	內容
1. 有形性	1.有形性(Tangibles)	指實體設施、設備與服務人員外表、儀態等外在形象。
2. 可靠性	2.可靠性(Reliability)	能可靠並正確地達成所承諾的服務。
3. 回應性	3.回應性(Responsiveness)	指願意幫助顧客的意願並能夠即時迅速提供服務。
4. 勝任性 5. 信任性 6. 禮貌性 7. 安全性	4.保證性(Assurance)	指服務人員的專業知識、親切禮貌與讓顧客感覺到信任的服務能力。

8. 接近性 9. 溝通 10. 瞭解顧客	5. 關懷性(Empathy)	指能關心顧客並提供所需服務。
-----------------------------	-----------------	----------------

資料來源：Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988)

## (二)內部服務品質

Van der Merwe et al.(1989)認為內部服務品質必須跟外部服務品質一樣，以市場導向運作，才能保持組織的競爭優勢。McDermott et al. (1991) 指出外部的服務品質必須由組織內部建立起來，且建立品質的前提是組織內製造產品或提供服務的員工，接受高品質的內部服務。Heskett et al. (1994) 所提出的服務利潤之操作策略及服務傳遞系統，認為內部服務品質的衡量是指員工對工作、同事和公司的感覺，內部服務品質同時也是指組織內員工對其他員工以及同事間相處方式的態度。

綜合歸納，本研究依據審計機關組織的特性，參考Heskett et al. (1994)定義，將內部服務品質定義為員工對工作、同事和公司的感覺，內部服務品質，同時，也是指組織內員工對其他員工以及同事間相處方式的態度；並參考Kang et al. (2002)提出的內部服務品質衡量表(ISQB)5個構面以及22項的問項，為本研究問卷設計的基礎。將內部服務品質分為：有形性、可靠性、回應性、保證性及關懷性等五個衡量構面，並依據研究主題編修成為本研究構面。

## 四、工作績效

Schermerhorn(1989)認為工作績效就是個人或組織員工對於工作努力的付出，達成工作任務或組織目標的一種質與量關係。Borman & Motowidlo(1993, 1997)將工作績效區分為任務績效(task performance)及情境績效(contextual performance)，任務績效乃指工作者對於主要工作任務表現的熟練程度，而情境績效則指協助組織運作之工作表現的熟練程度，有關的工作表現包括主動完成規定工作之外的活動、於工作中額外的投入、主動協助與團隊合作、完全依據工作守則活動及全力達成組織目標等五個部分。並指出工作績效是具行為性、事件性、可評價性及多面性的，係指員工在標準時間內於組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預設變數發展及有效的動力。

林澄貴(2001)認為工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄或達成目標的效益(如：生產力)。賴俊哲(2004)認為工作績效為員工在一特定時間內對組織的貢獻價值。張曉慧和李君如(2006)認為工作績效係指一個人對工作貢獻之價值、工作之品質或數量，簡言之，即是員工的生產力。

Borman and Motowidlo(1993)將工作績效區分為任務績效(Task Performance)與情境績效(Contextual Performance)兩類，所謂任務績效是指工作者對正式工作份內的活動，或能夠貢獻於組織技術核心的活動，所表現的工作熟練度；任務績效以外的部分則稱為情境績效，是指自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱誠等相關行為，有賴於員工自由心證的表現，組織無法強制要求。Cascio(1991)將工作績效的衡量分為主觀衡量與客觀衡量。主觀衡量係以評估者主觀的想法及認知做人為判斷；客觀衡量係以客觀資料直接進行衡量，如產量、出缺勤記錄等相關資料。

綜合歸納，參考賴俊哲(2004)，將工作績效定義為員工在特定時間內對組織的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；採用Cascio(1991)主觀衡量績效方法，由受測者採自評

方式評估個人的工作表現，並參考Borman and Motowidlo (1993)將工作績效區分為任務績效及情境績效二個衡量構面。

### 參、研究方法

#### 一、研究架構

本研究就所要探討的主題，係為建立審計機關組織文化、內部服務品質與工作績效之研究架構，並且提出5個研究假設，以探討此3個構面之關連性。藉由人口統計變項中的性別、年齡、教育程度、工作職稱、工作年資等資料，探討審計機關審計人員在組織文化、內部服務品質與工作績效等不同構面的差異進行分析研究。本研究整體架構與各變項間之關係如圖1所示。

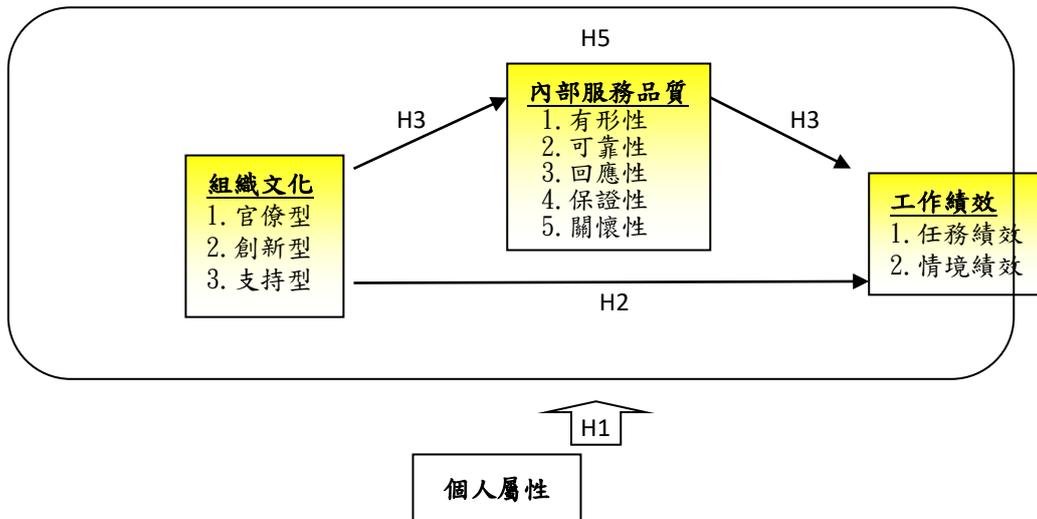


圖1 研究架構

#### 二、研究假設

梁仁信(2004)以上市上櫃銀行為例，從內部行銷觀點來探討人力資源部門之內部服務品質與工作績效之關係，研究發現不同的個人屬性在內部服務品質及工作績效上有顯著差異。陳富祥(2005)以台灣各縣市警察局警察人員為研究對象，發現個人屬性的不同對於組織文化、內部服務品質及工作績效等變項，均呈現顯著差異。故本研究提出以下假設：

假設1：不同屬性審計人員在各因素構面有顯著差異。

(H1-1~H1-3)：不同屬性審計人員在組織文化、內部服務品質、工作績效之各構面有顯著差異。

陳富祥(2005)以台灣各縣市警察局警察人員為研究對象，發現官僚型、支持型及創新型組織文化與組織績效之各構面呈顯著正相關。陳曉琦(2007)以醫院行政人員為研究對象，發現醫院行政人員之組織文化與工作績效呈現顯著正向影響。許再安(2006)以基隆港裝卸產業為例，研究發現組織文化及工作績效有顯著正向影響。因此本研究推論組織文化對工作績效具有顯著影響。故本研究提出以下假設：

假設2：組織文化對工作績效有顯著關係。

(H2-1~H2-2)：組織文化對任務績效、情境績效有顯著正向影響。

王美慧、唐資文和曾秋蘭(2007)針對花東地區曾經推行全面品質管理活動及目前正在推行

品質改善活動之公部門機關，研究發現組織文化顯著影響公部門之服務品質。許順旺、郭依潔和陳漢軒(2010)以在國際觀光旅館餐飲部門服務滿三個月以上之員工作為研究施測對象，研究結果顯示，組織文化對內部服務品質的員工獎酬構面產生干擾效果。故本研究提出以下假設：

假設3：組織文化對內部服務品質有顯著關係。

(H3-1~H3-5)：組織文化對內部服務品質之有形性、可靠性、回應性、保證性及關懷性品質有顯著正向影響。

侯淑華(2007)以中南部地區署立醫院為例，探討醫療機構內部服務品質與工作績效關係，研究發現內部服務品質的「溝通」、「獎酬」對工作績效的呈現正向的顯著影響，亦即醫療機構透過內部服務品質的「溝通」及「獎酬」的內涵，可以提升員工的工作績效。梁仁信(2004)以上市上櫃銀行為例，從內部行銷觀點來探討人力資源部門之內部服務品質與工作績效之關係，研究結果，發現人力資源部門之內部服務品質對工作績效有正向顯著的影響。故本研究提出以下假設：

假設4：內部服務品質對工作績效顯著關係。

(H4-1~H4-2)：內部服務品質對任務、情境績效顯著關係有顯著正向影響。

陳富祥(2005)針對台灣各縣市警察局警察人員研究發現支持型及創新型與組織文化與內部服務品質之各構面呈現極顯著正相關；侯淑華(2007)以中南部地區署立醫院為例，探討醫療機構內部服務品質與員工工作績效關係，研究發現醫療機構透過內部服務品質的提升，可以提升員工的工作績效。故本研究提出以下假設：

假設5：內部服務品質對組織文化與工作績效具有中介效果

### 三、研究變數操作型定義

本研究解釋變數包含組織文化與內部服務品質，中介變數為內部服務品質，依變數為工作績效等三個變數。其各構面之操作型定義詳如下述：

#### (一) 組織文化

本研究參考司徒達賢(1984)、吳清山(1998)的定義，並依據Wallach(1983)主張之衡量構面，將組織文化分為三個構面，官僚型文化、創新型文化與支持型文化。其定義詳述如下：

1. 官僚型文化：權責分明，標準化的工作內容，此類型基礎常建立在控制和權力基礎上，通常為階層式組織，權責劃分相當明確，工作職務均已達標準化及固定化，並建立在控制與權力的基礎上。強調各科(課)、室單位的職務權責的劃分清楚、業務運作有明確的程序，且以正式化的條例、規章來規範組織成員的行為。

2. 創新型文化：組織環境屬於複雜、多變及動態性，成員充滿創新性及冒險性，此類型文化重視成長及創新性。在這種環境下，成員又多具有旺盛的企圖心，並且勇於接受挑戰，而其承受的工作負擔和壓力亦較重。

3. 支持型文化：此類型組織文化的工作環境通常具相當開放性、和諧性，組織給予成員支持、信任、鼓勵，如同溫暖的家庭，此類文化具有合作及人際關係。在一個充滿支持性組織文化的機關單位，其成員較為重視人際關係的坦誠與溫馨的行為表現，而能高度的表露出互助合作的精神，成員間的人際關係互動較為頻繁熱絡。

#### (二) 內部服務品質

本研究採用Kang et al. (2002)提出的內部服務品質衡量表(ISQB)的五個構面，分別為有形性、

可靠性、回應性、保證性與關懷性，其定義詳述如下：

- 1.有形性：係指審計機關之實體設備、審計人員的服裝儀容與提供服務的工具及設備。
- 2.可靠性：審計人員能正確並可靠執行所承諾的服務。
- 3.回應性：指願意幫助審計同仁的意願並能夠及時迅速提供服務。
- 4.保證性：指審計人員的專業知識、親切禮貌與讓內部審計同仁感覺到信任的服務能力。
- 5.關懷性：能關心審計同仁並提供所需服務。

### (三) 工作績效

本研究採用賴俊哲(2004)的定義，並依據Borman & Motowidlo(1993)所主張工作績效之衡量構面，將工作績效分成為任務績效與情境績效等二個構面，其定義詳述如下：

- 1.任務績效：工作者對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度。
- 2.情境績效：任務績效以外的部分則稱為情境績效，對組織效能有貢獻的其他活動，所表現的熟練度，包括自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱誠、與別人合作並幫助別人、以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠。

### 四、問卷設計與調查

本研究採用問卷調查做為蒐集資料的工具，問卷設計經參考相關文獻資料，大部分採用經學者編制之問項，以期完成本研究之目的。本研究問卷的題項編制型態之衡量尺度，採李克特(Likert)七點尺度衡量法。本問卷共分成五大部分，第一部分為組織文化量表；第二部分內部服務品質量表；第三部分為工作績效量表；第四部分為開放性問題意見調查；第五部分為審計人員資本資料。

本研究採用分層抽樣方式，在進行正式問卷發放前，為確定本研究問卷內容之深廣度、涵蓋性與適切性，並經將問卷初稿由指導教授修正後，完成專家審定用之問卷內容，並於民國 102 年 2 月間敦請 3 位任職中央及地方審計機關高階主管，就問卷初稿內容、文辭及題目適切性等加以評核，提供修正意見，以提高問卷之內容效度。經就 3 位專家意見修改部分題目的文意，並予以潤飾調整或增刪，據以修改調查問卷內容，完成本研究預試調查問卷之編製。並於民國 102 年 2 月間先針對南部地區審計人員進行問卷預試工作，共計發出 50 份預試問卷，收回 47 份，皆為有效問卷，回收率為 94%。

本研究預試問卷結果：組織文化、內部服務品質與工作績效之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.940、0.943、0.957，各構面  $\alpha$  係數均達到 0.700 以上的要求，顯示各題項信度已達到可被接受且屬於高信度標準，顯示本問卷信度良好，據以製成正式的問卷量表。

## 肆、研究分析與結果

### 一、審計人員特性分析

本研究正式問卷共發出575份，回收430份，扣除無效問卷13份，有效樣本為417份，有效回收率為72.52%。在服務單位別部分，服務於審計部、直轄市審計處及地方審計室之比例，約為3：3：4，整體服務於直轄市審計處及地方審計室之審計人員比例逾六成，符合審計機關業務分工結構；在性別部分，以女性為多，占總樣本之51.8%，觀其比例，則趨於相當；在婚姻狀況別部分，以已婚者占大多數，接近七成，顯示審計人員除工作責任及照顧原生家庭責任之外，約有近七成以上，並肩負婚姻家庭責任；在年齡別方面，以40歲～未滿50歲者有41.7%(174人)，占最多數；30歲～未滿40歲者有36%(150人)次之，顯示，目前我國審計人員的人力，以中年為主；在教育

程度別部分，接近五成(208人)之受測人員具碩士學歷；其次為具大學學歷者計188人，占總樣本之45.1%。目前審計人員具碩士學歷占多數，其次是大學學歷，顯示近年來碩士及大學學歷是審計機關之最主要人力資源，屬高學歷的特性；在審計機關任職年資別部分，審計機關任職年資10年～未滿20年者(188人)最多，占總樣本之45.08%；未滿6年者計149人，占總樣本之35.73%，接近五成的審計人員其服務年資在10年以上，顯示審計人員具有久任的特質，不論單位主管或是資深審計人員均須投入較多時間予以輔導資淺的審計人員；在具有專業證照別部分，接近五成之審計人員具專業證照，對於審計業務的推動均有助益。

## 二、信度與效度分析

為瞭解各構面題項之一致性與穩定性，本研究採用Cronbach's  $\alpha$ 值分析各構面之信度，由分析結果顯示，組織文化、內部服務品質、工作績效之Cronbach's  $\alpha$ 係數分別為0.971、0.940、0.953，然其中內部服務品質之有形性構面僅0.445，「有形性」構面Cronbach's  $\alpha$ 係數為0.445，低於0.7，其餘之次構面之Cronbach's  $\alpha$ 係數均大於0.7。故本研究經過信度分析後刪除內部服務品質之「有形性」構面，修正後內部服務品質Cronbach's  $\alpha$ 係數為0.946，修正後研究架構如圖2。

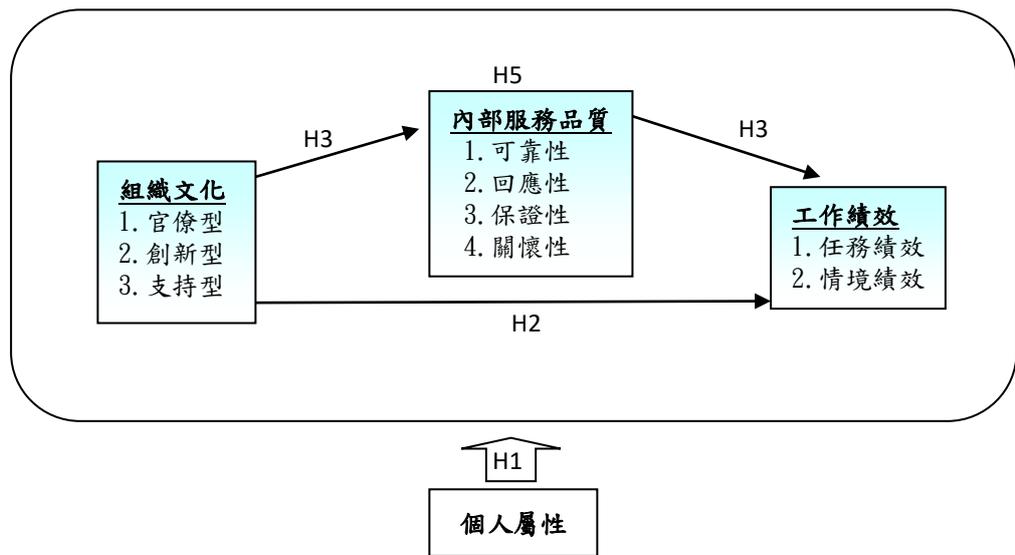


圖2 修正後研究架構

### 三、差異分析

對於組群間差異性的分析，本研究係依據調查問卷中基本資料之樣本區分組群，以檢測組織文化、內部服務品質與工作績效於組群間是否具有顯著差異性。

服務單位不同在「創新型文化」整體構面及「情境績效」問項中，能主動探詢工作改善的機會，並發展解決方案，改善工作現況或流程，並如期如質完成工作任務等，服務於地方審計處室之審計人員認同程度高於審計部，可能係因中央及直轄市審計處與地方組織人力編制及業務繁簡有所差異所致。

性別不同在「支持型文化」問項中，覺得同仁對審計工作具有高度熱忱、工作單位能以經驗傳承的心境培育部屬，確保機關永續發展及工作單位能尊重團隊成員意見，支持團隊決定，共同合作達成工作目標及「可靠性品質」問項中，對於工作單位審計同仁具有專業知識與技能、處理業務很嚴謹及任務及情境績效各構面問項等之認同程度，男性審計人員之認同程度，高於女性。

婚姻狀況不同，已婚之審計人員在自我評量任務績效及情境績效之各題項的認同程度，均明顯高於未婚之審計人員。顯示已婚之審計人員或因年齡相對較長，對於審計工作之穩定度，相較於未婚之審計人員為高，故進而對於自我評量審計工作績效亦有較高的感受程度。

年齡不同，50歲以上之審計人員自我評量其工作績效之認同程度，均較未滿50歲之審計人員為高。亦即，年齡愈長之審計人員，藉由經驗的累積，並透過工作任務執行等歷練，對於審計機關之工作績效之貢獻及提升均其他組群為高。

職稱不同，在組織文化、內部服務品質與工作績效各構面整體及其題項，「科(課)長」的認同程度大部分均高於審計/稽察或審計員/稽察員。顯示科(課)長因其審計機關任職年資較久且經驗較為豐富，對於任職機關之組織文化，相對上普遍存在較高的共識，並透過日常工作任務執行之歷練，增加對審計機關組織文化、內部服務品質及工作績效之認同度。

服務年資不同，在組織文化、內部服務品質與工作績效各構面整體及其題項，服務年資愈長之審計人員，由於工作經驗的累積，較能夠體認其任職單位之組織文化，並透過日常工作任務

執行之歷練，增加對審計機關組織文化、內部服務品質及工作績效之認同度。

#### 四、相關分析

##### (一) 組織文化與工作績效之相關分析

本研究採用Pearson相關係數檢定各變數間之相關程度。由表4-1得知，官僚型、創新型、支持型組織文化與工作績效之任務績效及情境績效構面間，均為顯著中度以上正向相關。故假設H2：組織文化對工作績效有顯著正向關係成立。

表 4-1 組織文化與工作績效之相關分析

構面	任務績效	情境績效
官僚型文化	0.459***	0.539***
創新型文化	0.480***	0.532***
支持型文化	0.512***	0.630***

註：\*： $p \leq 0.05$ ；\*\*： $p \leq 0.01$ ；\*\*\*： $p \leq 0.001$

##### (二) 組織文化與內部服務品質之相關分析

由表4-2得知，官僚型、創新型、支持型組織文化與內部服務品質之可靠性品質、回應性品質、保證性品質、關懷性品質構面間，均為顯著中度以上正向相關。故假設H3：組織文化對內部服務品質有顯著正向關係成立。

表 4-2，組織文化與內部服務品質之相關分析

構面	可靠性品質	回應性品質	保證性品質	關懷性品質
官僚型文化	0.591***	0.527***	0.487***	0.553***
創新型文化	0.704***	0.593***	0.530***	0.734***
支持型文化	0.741***	0.677***	0.599***	0.794***

註：\*： $p \leq 0.05$ ；\*\*： $p \leq 0.01$ ；\*\*\*： $p \leq 0.001$

##### (三) 內部服務品質與工作績效之相關分析

由表4-3得知，內部服務品質之可靠性品質、回應性品質、保證性品質、關懷性品質與工作績效之任務績效及情境績效構面間，均為顯著中度以上正向相關。故假設H4：內部服務品質對工作績效顯著正向關係成立。

綜合前述本研究架構組織文化、內部服務品質與工作績效各構面間均為顯著中度以上正向相關，顯示各構面間存在著相關性，並達統計上的顯著水準，本研究結果顯示，各構面間相關分析得以做為本研究驗證研究假設迴歸分析的基礎。

表 4-3 內部服務品質與工作績效之相關分析

構面	任務績效	情境績效
可靠性品質	0.509***	0.564***
回應性品質	0.483***	0.572***
保證性品質	0.421***	0.503***
關懷性品質	0.433***	0.513***

註：\*： $p \leq 0.05$ ；\*\*： $p \leq 0.01$ ；\*\*\*： $p \leq 0.001$

#### 四、驗證研究假設

##### (一) 組織文化對工作績效的影響

由表4-4得知，審計機關組織文化對工作績效的整體解釋力39.2% ( $R^2=0.392$ )，F值為90.468， $p<0.001$ 。各構面對工作績效的迴歸分析，顯示官僚型、支持型文化與工作績效的關係具有顯著正向影響，其中以「支持型文化」( $B=0.366$ )對工作績效有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設H2：組織文化對工作績效有顯著正向影響，獲得部份成立。

表4-4 組織文化對工作績效迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸係數( $\beta$ )	t	p 值	共線性 VIF
		B	標準誤差				
組 織 文 化	(常數)	2.011	0.220		9.143	0.000	
	官僚型	0.246 ***	0.054	0.244	4.604	0.000	1.927
	創新型	-0.004	0.065	-0.004	-0.059	0.953	3.549
	支持型	0.366 ***	0.055	0.450	6.658	0.000	3.132
調整後 R 平方=0.392		F=90.468			P=0.000		

依變數：工作績效

註：\*： $p \leq 0.05$ ；\*\*： $p \leq 0.01$ ；\*\*\*： $p \leq 0.001$

由表4-5得知，審計機關組織文化對任務績效的整體解釋力29.0% ( $R^2=0.290$ )，F值為57.676， $p < 0.001$ 。各構面對工作績效的迴歸分析，顯示官僚型、支持型文化與任務績效的關係具有顯著正向影響，其中以「支持型文化」( $B=0.266$ )對任務績效有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設H2-1：組織文化對任務績效有顯著正向影響，獲得部份成立。

表 4-5 組織文化與任務績效之迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸係數( $\beta$ )	t	p 值	共線性 VIF
		B	標準誤差				
組 織 文 化	(常數)	2.221	0.245		9.069	0.000	
	官僚型	0.213 ***	0.060	0.205	3.574	0.000	1.927
	創新型	0.074	0.072	0.080	1.023	0.307	3.549
	支持型	0.266 ***	0.061	0.318	4.349	0.000	3.132
調整後 R 平方=0.290		F=57.676			P=0.000		

依變數：任務績效

註：\*： $p \leq 0.05$ ；\*\*： $p \leq 0.01$ ；\*\*\*： $p \leq 0.001$

由表4-6得知，審計機關組織文化對情境績效的整體解釋力42.8% ( $R^2=0.428$ )，F值為104.909， $p < 0.001$ 。各構面對工作績效的迴歸分析，顯示官僚型、支持型文化與任務績效的關係具有顯著正向影響，其中以「支持型文化」( $B=0.465$ )對任務績效有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設H2-2：組織文化對任務績效有顯著正向影響，獲得部份成立。

表 4-6 組織文化對情境績效迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸係數( $\beta$ )	t	p 值	共線性 VIF
		B	標準誤差				
組 織 文 化	(常數)	1.801	0.228		7.895	0.000	
	官僚型	0.280 ***	0.055	0.260	5.045	0.000	1.927
	創新型	-0.082	0.067	-0.085	-1.213	0.226	3.549
	支持型	0.465 ***	0.057	0.536	8.170	0.000	3.132

調整後 R 平方=0.428	F=104.909	P=0.000
----------------	-----------	---------

依變數：情境績效

註：\*： $p \leq 0.05$ ；\*\*： $p \leq 0.01$ ；\*\*\*： $p \leq 0.001$

### (二) 組織文化對內部服務品質的影響

由表4-7得知，審計機關組織文化對內部服務品質的整體解釋力67.9% ( $R^2=0.679$ )，F值為294.837， $p < 0.001$ 。各構面對內部服務品質的迴歸分析，顯示官僚型、創新型、支持型文化與內部服務品質的關係具有顯著正向影響，其中以「支持型文化」( $B=0.366$ )對內部服務品質有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設H3：組織文化對內部服務品質有顯著正向影響，獲得成立。

表 4-7 組織文化對內部服務品質迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸係數( $\beta$ )	t	p 值	共線性 VIF
		B	標準誤				
組 織 文 化	(常數)	1.065	0.169		6.313	0.000	
	官僚型	0.148 ***	0.041	0.139	3.596	0.000	1.927
	創新型	0.147 ***	0.050	0.155	2.954	0.003	3.549
	支持型	0.511 ***	0.042	0.596	12.121	0.000	3.132
調整後 R 平方=0.679		F=294.837			P=0.000		

依變數：內部服務品質

註：\*： $p \leq 0.05$ ；\*\*： $p \leq 0.01$ ；\*\*\*： $p \leq 0.001$

由表4-8得知，審計機關組織文化對內部服務品質之可靠性的整體解釋力58.5% ( $R^2=0.585$ )，F值為196.714， $p < 0.001$ 。各構面對內部服務品質之可靠性的迴歸分析，顯示官僚型、創新型、支持型文化與內部服務品質之可靠性的關係具有顯著正向影響，其中以「支持型文化」( $B=0.420$ )對內部服務品質之可靠性有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設H3-1：組織文化對內部服務品質之可靠性有顯著正向影響，獲得成立。

表 4-8 組織文化對內部服務品質之可靠性迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸係數( $\beta$ )	t	p 值	共線性 VIF
		B	標準誤				
組 織 文 化	(常數)	1.162	0.202		5.767	0.000	
	官僚型	0.164 ***	0.049	0.146	3.336	0.001	1.927
	創新型	0.222 ***	0.059	0.222	3.729	0.000	3.549
	支持型	0.420 ***	0.050	0.467	8.352	0.000	3.132
調整後 R 平方=0.585		F=196.714			P=0.000		

依變數：內部服務品質之可靠性

註：\*： $p \leq 0.05$ ；\*\*： $p \leq 0.01$ ；\*\*\*： $p \leq 0.001$

由表4-9得知，審計機關組織文化對內部服務品質之回應性的整體解釋力47.2% ( $R^2=0.472$ )，

F值為125.035， $p < 0.001$ 。各構面對內部服務品質之回應性的迴歸分析，顯示官僚型、支持型文化與內部服務品質之回應性的關係具有顯著正向影響，其中以「支持型文化」(B=0.563)對內部服務品質之回應性有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設H3-2：組織文化對內部服務品質之回應性有顯著正向影響，獲得部分成立。

表 4-9 組織文化對內部服務品質之回應性迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸係數(β)	t	p 值	共線性 VIF
		B	標準誤				
組 織 文 化	(常數)	0.876	0.258		3.390	0.001	
	官僚型	0.199 ***	0.063	0.157	3.167	0.002	1.927
	創新型	0.040	0.076	0.035	0.527	0.599	3.549
	支持型	0.563 ***	0.065	0.550	8.723	0.000	3.132
調整後 R 平方=0.472		F=125.035			P=0.000		

依變數：內部服務品質之回應性

註：\*：p≤0.05；\*\*：p≤0.01；\*\*\*：p≤0.001

由表4-10得知，審計機關組織文化對內部服務品質之保證性的整體解釋力37.4%(R<sup>2</sup>=0.374)，F值為83.961，p<0.001。各構面對內部服務品質之保證性的迴歸分析，顯示官僚型、支持型文化與內部服務品質之保證性的關係具有顯著正向影響，其中以「支持型文化」(B=0.422)對內部服務品質之保證性有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設H3-3：組織文化對內部服務品質之保證性有顯著正向影響，獲得部分成立。

表 4-10 組織文化對內部服務品質之保證性迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸係數(β)	t	p 值	共線性 VIF
		B	標準誤				
組 織 文 化	(常數)	2.050	0.250		8.191	0.000	
	官僚型	0.198 ***	0.061	0.175	3.243	0.001	1.927
	創新型	0.031	0.074	0.031	0.426	0.670	3.549
	支持型	0.422 ***	0.063	0.463	6.749	0.000	3.132
調整後 R 平方=0.374		F=83.961			P=0.000		

依變數：內部服務品質之保證性

註：\*：p≤0.05；\*\*：p≤0.01；\*\*\*：p≤0.001

由表4-11得知，審計機關組織文化對內部服務品質之關懷性的整體解釋力64.9%(R<sup>2</sup>=0.649)，F值為257.120，p<0.001。各構面對內部服務品質之關懷性的迴歸分析，顯示官僚型、創新型、支持型文化與內部服務品質之關懷性的關係具有顯著正向影響，其中以「支持型文化」(B=0.638)對內部服務品質之關懷性有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設H3-4：組織文化對內部服務品質之關懷性有顯著正向影響，獲得成立。

表4-11 組織文化對內部服務品質之關懷性迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸係數(β)	t	p 值	共線性 VIF
		B	標準誤				
組	(常數)	0.173	0.226		0.766	0.444	

織 文 化	官僚型	0.030		0.055	0.022	0.554	0.580	1.927
	創新型	0.295	***	0.067	0.242	4.421	0.000	3.549
	支持型	0.638	***	0.056	0.581	11.303	0.000	3.132
調整後 R 平方=0.649			F=257.120			P=0.000		

依變數：內部服務品質之關懷性

註：\*：p≤0.05；\*\*：p≤0.01；\*\*\*：p≤0.001

### (三) 內部服務品質對工作績效的影響

由表 4-12 得知，審計機關之內部服務品質對工作績效的整體解釋力 36.7%( $R^2=0.367$ )，F 值為 61.286， $p<0.001$ 。各構面對工作績效的迴歸分析，顯示可靠性、回應性品質與工作績效的關係具有顯著正向影響，其中以可靠性品質( $B=0.237$ )對工作績效有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設 H4：內部服務品質對工作績效有顯著正向影響，獲得部份成立。

表 4-12，內部服務品質對工作績效迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸 係數( $\beta$ )	t	p 值	共線性 VIF	
		B	標準誤差					
內 部 服 務 品 質	(常數)	2.183	0.209		10.439	0.000		
	可靠性	0.237	***	0.063	0.263	3.746	0.000	3.241
	回應性	0.219	***	0.047	0.276	4.649	0.000	2.320
	保證性	0.052		0.053	0.058	0.980	0.327	2.338
	關懷性	0.064		0.046	0.087	1.407	0.160	2.492
調整後 R 平方=0.367			F=61.286			P=0.000		

依變數：工作績效

註：\*：p≤0.05；\*\*：p≤0.01；\*\*\*：p≤0.001

由表 4-13 得知，審計機關之內部服務品質對任務績效的整體解釋力 28.5%( $R^2=0.285$ )，F 值為 42.472， $p<0.001$ 。各構面對任務績效的迴歸分析，顯示可靠性、回應性品質與任務績效的關係具有顯著正向影響，其中以可靠性品質( $B=0.269$ )對任務績效效有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設 H4-1：內部服務品質對任務績效有顯著正向影響，獲得部份成立。

表 4-13 內部服務品質對任務績效迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸 係數( $\beta$ )	t	p 值	共線性 VIF	
		B	標準誤差					
內 部 服 務	(常數)	2.389	0.229		10.436	0.000		
	可靠性	0.269	***	0.069	0.290	3.886	0.000	3.241
	回應性	0.188	***	0.052	0.229	3.633	0.000	2.320
	保證性	0.026		0.058	0.029	0.451	0.652	2.338

品	關懷性	0.038	0.050	0.050	0.762	0.446	2.492
調整後 R 平方=0.285		F=42.472			P=0.000		

依變數：任務績效

註：\*：p≤0.05；\*\*：p≤0.01；\*\*\*：p≤0.001

由表 4-14 得知，審計機關之內部服務品質對情境績效的整體解釋力 36.7%(R<sup>2</sup>=0.367)，F 值為 61.286，p<0.001。各構面對情境績效的迴歸分析，顯示可靠性、回應性品質與情境績效的關係具有顯著正向影響，其中以可靠性品質(B=0.237)對情境績效有顯著較大的增益效果。因此，本研究假設 H4-2：內部服務品質對情境績效有顯著正向影響，獲得部份成立。

表 4-14 內部服務品質對情境績效迴歸分析結果

		未標準化的迴歸係數		標準化迴歸係數(B)	t	p 值	共線性 VIF
		B	標準誤差				
內部服務品質	(常數)	2.183	0.209		10.439	0.000	
	可靠性	0.237 ***	0.063	0.263	3.746	0.000	3.241
	回應性	0.219 ***	0.047	0.276	4.649	0.000	2.320
	保證性	0.052	0.053	0.058	0.980	0.327	2.338
	關懷性	0.064	0.046	0.087	1.407	0.160	2.492
調整後 R 平方=0.367		F=61.286			P=0.000		

依變數：情境績效

註：\*：p≤0.05；\*\*：p≤0.01；\*\*\*：p≤0.001

#### (四) 內部服務品質為組織文化對工作績效具中介效果

本研究採用 Baron & Kenny(1986)提出之迴歸檢定模式，驗證審計機關內部服務品質之中介效果。依據該模式，驗證本研究架構之內部服務品質對審計機關組織文化與工作績效具有中介效果，需符合下述條件：條件一：自變數與中介變數對依變數均應有顯著影響；由表 4-15 可得知，中介效果顯著，即審計機關「組織文化」與「內部服務品質」同時做為預測變數時，對審計機關工作績效應有具有顯著影響。條件二：自變數影響中介變數，即「組織文化」對「內部服務品質」應具有顯著影響。條件三：中介變項置入迴歸模式後，會降低自變數對依變數的影響力；若自變數對依變項的直接影響加入中介變項後，仍呈顯著時，則為部分中介效果，若轉變為不顯著時，則為完全中介效果。

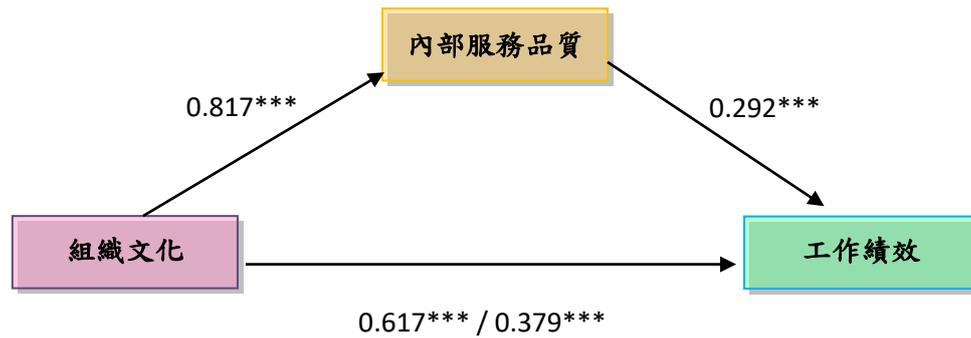
根據Baron & Kenny(1986)所提出的驗證三步驗，經由迴歸分析後，整理如表4-15及圖3的路徑效果圖。根據Baron & Kenny(1986)所提出的條件，內部服務品質具有部分中介效果。由中介效果的計算中，「組織文化」對「工作績效」的影響總效果為0.617，其中直接效果為0.379，透過「內部服務品質」而產生的間接效果為0.238，為正向中介效果，因此，本研究假設H5：內部服務品質對組織文化與工作績效具有中介效果，成立。

表 4-15 內部服務品質對組織文化與工作績效之中介效果驗證結果

	內部服務品質	工作績效	
		模式一	模式二
組織文化	0.817***	0.617***	0.379***

內部服務品質			0.292***
調整後 R 平方	0.666	0.380	0.407
F	830.875***	255.767***	143.679***
p	0.000	0.000	0.000

註：\*： $p \leq 0.05$ ；\*\*： $p \leq 0.01$ ；\*\*\*： $p \leq 0.001$



直接效果=0.379

間接效果=0.817×0.292=0.238

總效果=直接效果 + 間接效果=0.617

#### 伍、研究結論與建議

本研究旨在探討審計機關之組織文化類型，提供予審計人員之內部服務品質情況，審計人員自我評估工作績效達成的狀況，透過問卷調查及李科特量表(Likert Scale)之七點尺度計分方式進行研究，分析組織文化、內部服務品質與工作績效之關聯性，期藉由調查結果出相關建議供審計機關領導階層及審計人員參考。

##### 一、研究結論

##### (一) 官僚型與支持型文化並重的組織文化，能引導審計工作績效之達成

本研究發現，以官僚型文化為基礎，支持型文化為輔之組織文化，係提升工作績效之關鍵因素。由於憲法及法律明定審計機關之組織地位及審計職權，經由行使兼容合規性及績效性審計等職權，強化獨立性特質、報導審計成果之權利及義務，踐行良善治理透明及課責功能及蒐集審計證據之權力，維護審計意見獨立性及專業性，可直接、不受限制蒐集必須查核資訊、追蹤審計意見之權力，提高審計服務價值。準此，審計機關依法遂行職務，其組織文化建立之基礎在於官僚型文化，組織層級分明，訂有完善的制度規章，供審計人員遵守；又審計機關最大的無形資產，係來自於審計人員之專業能力及素養，具有高度知識密集之特性，因此組織之管理，除以官僚型文化為基礎，並給予審計人員支持、信任、鼓勵，具有合作及關懷之支持型文化為輔。審計人員於官僚型及支持型文化交互作用下，進而提升工作績效。

##### (二) 官僚型、創新型及支持型組織文化，均能提升審計機關內部服務品質

本研究發現，官僚型、創新型及支持型組織文化，均係提升審計機關內部服務品質之關鍵因素。創新型組織文化，有助於對審計機關提升可靠性及關懷性等內部服務品質，按創新非憑空捏造，需建構於多聽、多看及多方吸收其他經驗，再輔以自己的用心，方能成就，審計部於100年確立審計機關核心價值為「獨立、廉正、專業、創新」，希全體審計人員產生強烈的凝聚力，驅動積極與熱忱。其中獨立與廉正偏重於道德和心靈精神層面，專業與創新則著重於實質行為與能力層面，此須透過相當訓練與培養始能克竟其功，爰審計機關要推行創新之核心價值，應從強化審計人員專業能力方面著手，並適時於工作中給予支持與關懷；因此支持型組織文化之建構，成為提升對審計機關內部服務品質之重要關鍵之一。

綜上顯示，不論是組織層級分明，訂有完善的制度規章之官僚型組織文化，或是重視成長及創新之創新型組織文化，或是具有合作及關懷之支持型組織文化，均能提升審計機關內部服務

品質。

### **(三) 加強審計人員正確、可靠且及時執行審計工作之可靠性及回應性品質，有助於工作績效之提升**

本研究發現，加強審計人員正確、可靠且及時執行審計工作之可靠性及回應性品質，能提升工作績效；亦即審計機關應加強審計人員正確並可靠執行審計工作品質之能力，並增進審計同仁相互幫助的意願，及時且迅速的提供服務，以增進審計工作績效。在時效性方面，監察院監察調查處陳副處長於102年1月於南部地區審計機關績效審計研習課程中曾指出，準時70分，勝過遲到90分，即說明了審計工作應正確且及時的重要性。是以，審計人員正確並可靠且及時執行審計工作，係提升工作績效之關鍵因素。

### **(四) 加強提升審計機關之內部服務品質，有助於增加組織文化對工作績效之影響效果**

本研究發現，審計機關之內部服務品質受到組織文化的影響，而審計人員的工作績效亦間接受到內部服務品質的影響。審計人員在相互提供服務的過程，隨著彼此間良好的互動默契，感受到良好的服務品質，且審計人員在工作上具備一定的專業能力，能正確並可靠的執行審計工作、同事間願意相互協助、具有親切禮貌的態度，並能給予審計同仁關懷等，能轉化成對審計機關的認同感、深具信心乃至於對審計工作產生使命感，透過此轉化的結果，使得內部服務品質成為影響審計工作績效之重要關鍵因素。

## **二、研究建議**

本研究根據前述研究結論及問卷開放性問題回饋意見(詳附錄四)，歸納以下幾點建議，以供審計機關領導階層及審計人員作為提升工作績效之重要參考。

### **(一) 領導階層部分**

#### **1. 運用「績效當責：五大構成要素」，促使審計人員勤奮且有智慧的工作，引導組織績效之達成**

當責 (Accountability) 的真義係指「一種允諾、一種義務，不只對自己還要對週遭其他人，交出一個特定的、已約定的成果。」，依此概念，即使有不可抗力之意外，也要積極主動、面對及解決問題 (張文隆，2008)。

本研究調查發現，官僚型與支持型文化並重的組織文化，能引導審計工作績效之達成，領導階層可運用「績效當責：五大構成要素」引導組織績效，分別為：1. 訂定明確的組織目標，以適當的激勵審計人員努力工作，某些目標應強調跨越組織疆界，以達成跨部門、跨機關的溝通與合作；2. 設定組織目標後，允宜訂定量化及非量化之衡量指標，以進行績效衡量；3. 並提供口頭上的回饋；4. 促進團隊間的交流與回饋；5. 謹慎的使用外在激勵。

論語有言「君子之德，風，小人之德，草；草上之風，必偃。」當單位首長或單位主管能願意拋棄監督或控制心態，以開放的態度，鼓勵組織成員相互交流與討論，善用回饋機制以帶來更大的激勵效果，當可增進審計人員之工作績效，由調查顯示，多數審計人員都能夠接納、尊重他人意見，營造愉快的工作環境，願意與同仁合作並主動幫助同仁解決問題，惟在衡量審計機關內部服務品質之關懷性品質，認同程度並不高，顯示領導者對於組織成員的交流、回饋等機制，仍有待改善。

另科(課)長在機關中，上承長官之指示執行政策，對下則須監督管理部屬，且同時肩負政策方案制定、執行及管理之責，其於機關中扮演關鍵重要的角色，平時與審計人員業務接觸最為密

切。多數審計人員在審計機關任職年資尚淺，或因接觸業務層面較少，思考面向不夠周延，處於專業知識學習與累積階段，而審計專業能力的累積，除來自平時的經驗累積，亦須藉由向其他資深審計同仁經驗的傳承，因此，建議科(課)長應適度扮演團隊中的「輔導員」角色，運用建設性的回饋方式，提升審計人員的自信，包括：幫助審計人員達成組織特定的目標、確保適當的在職訓練、隨業訓練、安排各項工作的優先順序、並提供具體建議，鼓勵審計人員勇於嘗試。在查核議題擬定階段，協助同仁的運用議題分析，在查核工作接近結束時，善用聚餐會報輔導審計人員強化抽查意見之周延性，引導組織成員，將邏輯性思考等概念，運用於工作中，使其成為習慣，促使審計人員勤奮且有智慧的工作，引導組織績效之達成。

## **2. 運用審查會議，跨科(課)間合作，增進審計同仁意見交流及相互學習機會，強化跨域合作機制**

近年來審計機關執行績效性審計與合規性審計併重，在撰擬報告監察院之績效性案件之查核報告，其查核意見及證據，均需具體、周延且完整，惟因轄審機關業務型態日益複雜，查核內容具有專業性。本研究調查發現，強化內部服務品質之可靠性，有助提升於工作績效之綜效，另多數審計同仁對於工作場合裡，與同事互動時，可獲得工作助益，認同程度最高，因此，建議審計機關為強化查核報告之可靠性，應加強跨域合作機制。又為期審計人員能研提更周延的查核意見，故在撰擬報告監察院之績效性審計案件方面，在提報審核會議審查前，建議由單位副首長先召開審查會議，由各科室主管及對該項查核議題有興趣同仁參與討論會議，在主管科及承辦同仁報告案件內容時，藉由多數審計同仁之意見交流過程，充分運用腦力激盪、集思廣益，發揮集體智慧，以強化查核意見之深度及廣度，進而達成分享、學習及增進價值等功能。

## **3. 善用激勵、關懷，促使組織成員找到工作的價值與意義，並積極提升內部服務品質以增進審計人員對審計機關之認同感，進而達到增進工作績效之綜效**

審計機關為鼓勵審計人員，訂有多面向的獎勵辦法，分就依審計法第17條、20條、69條之報告監察院案件，及財務效益量化等訂有一定的敘獎標準，均為激勵審計人員，達成組織績效之誘因。本研究分析發現，給予審計人員支持、信任、鼓勵，具有合作之人際關係之支持型文化，有助於提升審計工作績效。又調查發現，審計人員對同事或科(課)室間的溝通是暢通無阻的認同程度偏低，審計人員對審計機關內部服務品質之關懷性構面，認同程度明顯較低。顯示審計機關對審計人員工作上之關懷性有待強化。

揆諸審計機關目前訂有多面向之獎酬標準，尚需經過一定程序的審查，方能獲致得具體獎勵，存有時間落差，在開放性意見調查中，有同仁提出，獎勵機制應更具彈性與及時，因此，建議應納入其他正向激勵誘因，包括確實落實績效考核制度、及時肯定審計人員之付出及用心，亦是提振工作動力的方式之一。又審計工作應是多元面向的，除致力於績效性審計案件之查核，舉凡平時公文簽辦品質、研提抽查意見之深度及廣度等，亦是厚植審計專業之基礎，故在審計同仁公文簽辦品質較以往進步、研提查核意見具有深度、周延且精闢時，建議單位首長或單位主管不吝惜的適時激勵、讚美，亦能提振工作士氣，營造正向積極的工作氛圍。反之，表現仍有待改進時，亦要適時提供良善的建議改善方向。

## **4. 實施人員定期輪調，使審計人員擴增多元化技能之累積**

審計部林審計長於績效審計研習之綜合座談提到：1.審計工作不可滿於現狀，要注意新方法、新領域及多元性；2.對於民生議題、法令及風險要多關注並能掌握；3.加強學習力、觀察力、

敏銳力，且要能跨領域等。均點出審計觸角需要多元、多面向的發展。本研究調查結果發現，強化內部服務品質之可靠性，有助於工作績效提升之綜效。

審計機關人少事繁，在審計人力不足情況下，多數審計人員於有限的時間，僅能專注於自己轄審機關之業務，惟長此以往，審計面向將受限，因此，建議實施定期輪調，以培養審計人員之多元審計技能；另在單位主管部分，亦應實施定期輪調，對於領導能力好的單位主管，藉由輪調制度，有效發揮組織正向氛圍的渲染力，對於不適任之單位主管，亦可藉由輪調制度，降低成熟審計人員因而流失之可能性，並可讓審計人員，藉由不同的領導風格，學習不同層面工作知識。

#### **5. 落實經驗傳承，留任優質審計人員，以確保審計機關永續發展**

近年來行政機關業務日趨複雜，各級民意機關、社會各界對審計機關之期許均較以往殷切，審計工作亦因而隨之日益龐雜。審計同仁為如期如質完成各項審計任務，除須具備專業審計知識、熟諳審計應用法令及審核實務作業外，尚須掌握被審核機關業務特性及創新思維之能力。

本研究調查結果發現，不論是層級分明、訂有完善的制度規章，以供審計人員遵守的官僚型文化，或是給予審計人員支持、信任、鼓勵，具有合作之人際關係之支持型文化，均能引導審計工作績效之達成；惟審計人員對於工作場合理，直屬主管重視新人的培育，並能落實經驗的傳承方面，認同程度偏低。

審計機關因人少、事繁，人員流動頻仍，審計部設有訓委會，相較於其他機關，在人員教育訓練方面均相當完整，近年除辦理審計專業與管理技能課程外，輔以學習型組織的5項修練核心技術，即「系統思考」、「心智模式」、「團隊學習」、「自我超越」及「共同願景」等課程，融入企業管理方法，引導審計人員學習不同領域知識，尤其是新進審計人員，更施以為期8週之密集專業訓練，且每年均訂定訓練計畫，就當前最須加強辦理之審計業務相關項目規劃訓練或研習，審計機關每人每年投注於審計人員的訓練成本，均較一般行政機關為高，顯示一個成熟的審計人力培養，實屬不易。因此，為期審計人員能儘速熟稔審計業務，建議各審計單位之科(課)長，應以積極用心態度，親自或指定資深審計指導新進同仁熟讀各項審計法令規章，及傳授審計實務運作技巧，當同仁工作遇瓶頸或負荷過重時，適時伸以援手，共商具體處理意見，以落實經驗傳承，確保審計機關永續發展。

## (二) 審計人員部分

### 1. 強化軟實力，與時俱進，提升自我專業能力，成為學習型人才

審計部林審計長102年1月於南部地區績效審計研習綜合座談提示，審計工作不可滿於現狀，要注意新方法、新領域及多元性；加強學習力、觀察力、敏銳力，且要能跨領域，均指出審計人員應順應時代潮流的演變，與時俱進，時時主控自我學習，不斷的創新，積極培養自我專業能力，成為學習型人才，跟上時代腳步，讓審計工作確實發揮洞察與前瞻功能，以創新的思維服務顧客。本研究調查發現，強化內部服務品質之可靠性，有助於工作績效提升之綜效，而工作績效的達成首重專業，亦即審計人員須培養審計多元技能，以增進審計績效。因此，審計人員平日更應積極多方學習，以蓄積實力，正所謂「博觀約取，厚積薄發」，即是廣泛的閱讀，擷取其中所要的精髓，不斷的累積實力，孜孜矻矻，一點一滴，當能提升個人工作績效，進而增進組織整體績效。

### 2. 導入組織學習方式，強化團隊成員的參與，並藉由彼此良性的意見交流，達成提升工作績效之綜效

本研究調查發現，強化內部服務品質之可靠性，有助於工作績效提升之綜效，另多數審計同仁對於工作場合裡，與同事互動時，可獲得工作助益，認同程度最高，爰審計機關應導入組織學習，以協助組織績效之達成。

審計部訓委會開辦學習型組織的5項修練核心技術，即「系統思考」、「心智模式」、「團隊學習」、「自我超越」及「共同願景」等課程，旨在引導審計人員運用有系統、有邏輯的方式，運用於審計工作之執行，期能幫助審計人員於組織團隊釐清複雜之現況，發掘問題之癥結，強化策略規劃能力，審慎擇選查核議題，發揮組織團隊腦力激盪之效。

在學習型團隊中，每一個成員都應共同學習，主動積極的參與整個審計團隊。組織學習之推行，須藉由團隊所有成員主動自發性的共同參與，透過組織學習，並運用「自我超越」及「建立共同願景」等兩項工具，以達激發團隊學習熱忱的目的，同時藉由「心智模式」及「團隊學習」兩項工具，有助於提升組織團隊意見交流及反思能力。透過團隊學習的技巧及共同的願景，才能創造出一加一大於二的效果。審計人員在任職單位，都有屬於自己的工作團隊，在非正式會議中，可藉由小組討論方式，或內部隨業訓練等，導入組織學習方式，強化團隊成員的參與，並藉由彼此良性的意見交流，達成提升工作績效之綜效。

### 3. 運用重點法則，強化重點工作，簡化例行性工作

本研究於開放性意見調查中，部分審計人員提及審計機關人少事繁，當研擬增加人力之可行性、簡化及減少工作量，以避免人員異動流失頻仍、適度調整業務量，應可提升工作品質，避免因趕辦而降低品質等，均指出了審計機關人少、事繁、責重之工作特性，惟限於組織編制問題，在現行人力緊縮，未能擴增的情況下，用較少的人力，完成較多的事，以獲取較高的效率，係一個擁有高效率組織的本質。

地方審計機關除依自訂的施政計畫執行查核工作外，尚須配合中央及其他地方審計處室辦理全國性之專案調查，而過多的配合性專案調查，將排擠本身的查核計畫，在既定的施政工作計畫下，為能簡化工作，則需運用重點法則，在工作上運用「重點法則」來改變這些狀況。而該重點法則可以分為四個層次：1.分辨什麼是重點工作；2.花全力處理重點工作；3.用最簡單的方法、最有效率的方法，簡化或處理非重點工作；4.如果這樣還無法解決做不完的問題，那就是要想辦法從結構面來改變工作內容及流程。亦即80/20法則的運用，花80%的時間及精力用在20%的重

點工作，而另80%的例行性較不重點的工作，則用20%的時間去完成。

#### **4. 積極運用審計知識庫內容，強化審計敏感度，擴增審計多元觸角，培養分享知識與查核經驗之文化，促使內部隱性知識與經驗具體化**

審計部考量政府審計工作兼具知識性與技術性，為使審計專業知識能有效整理、分享、應用及更新，於民國93年5月設置「審計部知識管理推動小組」，並訂定「審計機關知識管理推動計畫」及「審計機關知識管理實施方案」，據以推動知識管理工作。為促使內部隱性知識與經驗具體化，於知識管理平台設置討論專區，由各單位依其業務特性，擬定討論主題，藉由線上研討方式，加速知識分享與經驗傳承，民國101年計新增98篇討論文章49篇回應文章，以培養審計同仁分享其自身知識與查核經驗之文化，促使內部隱性知識與經驗具體化。

本研究調查發現，強化內部服務品質之可靠性，有助於工作績效提升之綜效，另多數審計同仁對於工作場合裡，與同事互動時，可獲得工作助益，認同程度最高，爰審計人員除平時與同事討論工作外，亦應積極運用審計知識庫，擴張學習的觸角。據統計審計知識庫截至民國101年底止，累積建置知識物件高達12萬餘件，審計部林審計長在102年初南區績效審計綜合座談提及，審計資訊分享方面，可以參考審計知識建置之物件，如專案審計報告、每星期發布的資訊、每個月部務會報各審計單位業務處理的精華等，並勉勵同仁，創新就是一個自我的改進，自我的進步，創新包括學習，別的審計處室做的好，跟著做，也是一種創新，每個人不斷有新的審計思維，有新的做法，就會有審計成果。是以，審計人員平時在處理業務時，應充分運用內部網路各單位列管的重要資訊，每天撥些許時間，就能獲得新的資訊，培養審計敏感度及擴增多元審計觸角。

#### **5. 盡心、盡力、盡責的做好本份工作，尋找自己的定位、價值，踐行以民為本之審計，進而創造最大審計價值**

近來年審計機關積極推行藉由顧客服務導向之導入，以期實現審計機關應被視為「一個獨立之典範」及「對社會大眾生活產生正面影響」的機關。本研究調查發現，審計人員在對工作具有熱忱的問題中，認同程度明顯偏低，顯示審計人員在主動積極態度方面，仍有待加強。林審計長曾多次提示審計同仁「爾俸爾祿 民脂民膏」，審計機關職司政府審計工作，目的在於促使政府建立適當制度規範以有效運用有限資源，並對機關不當作為產生遏阻作用，藉以提升政府施政效能及增進人民福祉。因此，建議審計人員盡心、盡力、盡責的做好本份工作，尋找自己的定位、價值，培養對審計工作的熱忱，視審計工作為志業，以民眾的觀點出發，並藉由監督政府預算執行、考核政府財務效能及揭發違法失職情事等，達成健全政府財務秩序及提升政府服務效率與效能，暨公共資源配置效率之目標，踐行以民為本之審計，進而創造最大審計價值。

### **陸、參考文獻**

#### **中文部份**

- 1.王美慧、唐資文和曾秋蘭(2007)。公部門組織文化、員工工作滿足、全面品質管理與服務品質滿意度之研究，品質學報 14 卷 1 期。
- 2.司徒達賢(1995)。策略管理，三版，台北：遠流出版有限公司。
- 3.吳清山(1996)。學校行政。台北市：心理出版社。
- 4.林澄貴(2001)。知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究：以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 5.侯淑華(2007)。醫療機構內部服務品質、自我效能、工作滿足與員工工作績效關係之研究：以

- 中南部地區署立醫院為例，長榮大學經營管理研究所學位論文，未出版，台南市。
- 6.張文隆譯(2008)。當責式管理，中國生產力中心出版。
  - 7.張曉慧和李君如(2006)。領導型態、員工成熟度與工作績效、組織承諾關係之研究-以台中市國際觀光旅館為例，餐旅管理學術與實務研討會，44-45。
  - 8.梁仁信(2004)。以內部行銷觀點來探討人力資源部門之內部服務品質、內部顧客滿意度與顧客導向行為及工作績效之關係：以上市上櫃銀行為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
  - 9.許再安(2006)。人格特質、組織文化、工作滿足與工作績效之關聯性：以基隆港裝卸產業為例，臺北科技大學工業工程與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
  - 10.許順旺、郭依潔和陳漢軒(2010)。國際觀光旅館餐飲部門員工對內部服務品質、工作滿意度與員工忠誠度之相關研究—以組織文化為干擾變項，餐旅暨家政學刊，7(1)，25-53。
  - 11.陳富祥(2005)。組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究：以台灣區各縣市警察局為例，國立南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
  - 12.陳曉琦(2007)。工作價值觀、組織文化、組織公民行為與工作績效之關係研究：以醫院行政人員為例，嶺東科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
  - 13.審計部(2012)。中華民國 101 年政府審計年報。
  - 14.賴俊哲(2004)。領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—以縣市主計人員為例，國立南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義。

#### 英文部份

- 1.Borman, W.C. & S. J. Motowidlo (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Element of Context Performance. *Personnel Selection in Organization*, 71-98.
2. Cascio, W.F.,(1991). *Applied Psychology in Personnel Management* (4th ed.), NJ:Prentice-Hall.
- 3.Heskett, J.L., Thomas O. Jones, Gary W. Lovemen, W. Earl Sasser and Leonard A. Schlesinger (1994),Putting the Service- Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Mar./Apr., 164-174.
- 4.Kang, G.D.; James, J. and Alexandris, K. (2002), “Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality,” *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, pp278-291.
- 5.McDermott, L.C. & Emerson, M. (1991), Quality and Service for Internal Customer. *Training & Development Journal*, 45(1), 61-64.
- 6.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(4), 41-50.
- 7.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- 8.Robbins,S.P.(1990),*Organization Theory: Structure Designs and Applications*, 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 9.Schermerhorn, J. M. Hunt, & R. N. Osborn, (1989). “*Organizational Behavior* 6th ed., John Wiley & Sons, New York.
10. Vandermerwe, S. & Gilbert, D.J.(1989), *Making Internal Services Market Driven*, Business

Horizon,15(6), 83-89.

11. Wallach, E.j. (1983), Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, 37(2), 29-36.

12. Zeithaml, V. A. (1990), "Delivering quality service", New York: The Free Press.