

# 中華航空公司品質管理導入、 顧客導向、知識分享對組織公民行為 與工作績效的影響

## THE EFFECTS OF QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION, CUSTOMER ORIENTATION AND KNOWLEDGE SHARING ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND JOB PERFORMANCE IN THE AIRLINE INDUSTRY: EVIDENCE FROM CHINA AIRLINES

顧景昇 Edward Ku<sup>1</sup>

楊俊明 Chun-Ming Yang<sup>2</sup>

賴妙妍 Miao-Yen Lai<sup>3</sup>

(100 年 4 月 8 日收稿，100 年 8 月 25 日第一次修改，  
100 年 9 月 6 日定稿)

### 摘 要

本研究目的在探討以顧客為導向的中華航空公司，導入品質管理計劃時，如何影響中華航空空服團隊之組織公民行為及其工作績效。同時，本研究也分析知識分享在組織公民行為與工作績效之間的調節效果，將有助於了解其對於空服員品質觀念的落實及工作績效提升之影響。

- 
1. 國立高雄餐旅大學旅運管理系助理教授（聯絡地址：812 高雄市小港區松和路 1 號國立高雄餐旅大學旅運管理系；電話：(07) 806-0505 ext. 1220；E-mail：edwardku@mail.nkuht.edu.tw）。
  2. 銘傳大學觀光事業學系（所）助理教授（聯絡地址：333 桃園縣龜山鄉大同村德明路 5 號銘傳大學觀光事業學系；電話：(03) 350-7001 ext. 5077；E-mail：cmyang@mail.mcu.edu.tw）；楊俊明為本文通訊作者。
  3. 中華航空公司資深空服員；銘傳大學觀光研究所碩士。

本研究以中華航空公司空服組員為研究對象，共計 592 個有效樣本；結果發現，組織公民行為對顧客導向與工作績效具有中介的效果，而品質管理導入對提升組織公民行為較不明顯，但品質管理導入可直接影響工作績效。此外，知識分享意願在品質管理導入過程中，有助於組織公民行為及工作績效的提升。本研究提出企業對品質管理導入過程中應該注意的建議事項，減少企業在導入品質計畫過程所耗費的成本。

**關鍵詞：**顧客導向；品質管理；組織公民行為；工作績效；知識分享

## ABSTRACT

*Enforcing for the raising of customer service quality and seriously competitive situation, many organization implement the total quality management (TQM) practices to enchant operation process improving and service quality. The purpose of this study is to determine how TQM, customer orientation and knowledge sharing affect organizational citizenship behavior and job performance in China-Airlines.*

*In this study, 592 effective respondents are randomly selected from China-Airlines flight attendants. Findings demonstrated that organizational citizenship behavior has mediating effect between customer orientation and job performance; TQM has not significant direct positive relationship with organizational citizenship behavior, but has significant direct positive relationship with job performance. However, the important result is the strong evidence that customer orientation enhances organizational citizenship behavior, which in turn helps to improve job performance, and knowledge sharing moderates effects between organizational citizenship behavior and job performance.*

**Key Words:** *Customer orientation; Quality management; Organizational citizenship behavior; Job performance; Knowledge sharing*

## 一、緒論

組織實施品質管理活動是企業增進其績效的常見手段之一<sup>[1]</sup>；對航空業而言，臺灣在 1987 年實施開放天空政策以後，面對航運產業市場競爭壓力日增，同時顧客導向 (customer orientation) 觀念益發受到重視；航空服務產業不得不對服務品質投入更多重視；此外，面對國際市場上航空公司間策略聯盟的趨勢，與對於飛安品質日益嚴格的要求下<sup>[2,3]</sup>，航空業者對於品質系統導入的需求也日益攀升。中華航空公司 (China Airlines；以下簡稱華航) 為確保航務與維修品質，並期許能提升國際策略聯盟競爭力，而由航務處開始導入 ISO 品質管理系統。希望透過導入 ISO 與全面品質管理 (total quality management, TQM) 的系統，對於內部作業流程、品質政策、績效目標與執行計劃得以標準化與合理化。同時，為

了在競爭激烈下的國際航運市場上占有一席之地，並增加在航空業間的競爭優勢，華航將品質管理系統全面推展至各企業組織單位內以及第一線的空服作業。全面品質管理的導入，對第一線的空服團隊而言，可依循既定規劃準則有系統地實施作業程序、並能增強與顧客之間的關係、進而建立持續改善的品質管理系統。由於對於品質認證的堅持，華航於2000年3月取得ISO 9001國際品質認證 (<http://www.china-airlines.com/ch/about/about-1-1.htm>)。

空服團隊直接扮演服務接觸與傳遞的第一線服務人員，因此空服人員的工作表現直接絕影響了乘客的服務感受；而在空服團隊中，每位空服員都扮演著極為重要的角色。由於空服員為第一線與顧客持續接觸之員工，因此在工作中，除遵循各種機上服務標準作業流程 (standard operating procedures, SOPs) 外，空服團隊透過結合後場單位之運作整合，將企業期待傳遞的服務正確完善地傳送給顧客，其結果會影響顧客對該趟航空旅程服務的滿意度。換言之，空服團隊的工作績效 (job performance) 展現在顧客滿意度上，將會直接受到團隊成員自動自發為組織與其他成員利益所努力的行為所影響。此外，當成員相信能從組織獲得應有的報酬與激勵，建立了信任與承諾之後，就會自動產生回饋組織的社會交換行為，進一步影響工作團隊的績效表現。

由於空服團隊是一個特別的團隊編制，就每一個航班編組上，成員可能有原來不同編制的人，這樣的一個臨時團隊，不論是座艙長、助理座艙長或是組員，依過去服務的經驗，不一定熟悉彼此；對此團隊領導而言，相關成員必須在有限的時間內融合彼此、落實品質與服務的要求，並且在服務品質上有效地達成公司的目標是一個相當大的挑戰。過去的研究中指出，企業履行教育訓練義務時，會提高組織公民行為<sup>[4]</sup>，而知識分享 (knowledge sharing) 是企業提供相關的工具、或環境，讓團隊成員在訓練過程中可以透過彼此的知識或經驗分享，達成訓練的目的<sup>[5]</sup>，它對於組織變革<sup>[6]</sup>與彈性團隊的訓練<sup>[7]</sup>上提供一個有效訓練方式的思考。因此，如何透過與落實學習與知識分享，對空服團隊而言是一個相當重要的議題。

過去的研究中指出，推動品質管理活動對於品質能力的提昇具有正面促進作用<sup>[8]</sup>；在實證研究方面，也一致指出組織追求品質的重要性，認為管理者如果能夠了解品質的重要性，則能夠為企業帶來競爭優勢。Sussan 與 Johnson<sup>[9]</sup>在後續研究更直接指出，品質導向對企業績效具有正面影響。Simester 與其同僚<sup>[10]</sup>的研究中，也驗證品質管理計劃的執行，確實能增強顧客的滿意度。惟大多數仍著重於製造業實體產品之品質，而對於服務品質較少著墨。

本研究之目的，在於探討以顧客為導向的航空公司，在導入品質管理計劃時，如何影響航空服務團隊之組織公民行為 (organizational citizenship behavior) 及其工作績效。此外，對於一個龐大且具備彈性特性的工作團隊而言，本研究也將探討企業如何運用有效的知識分享，影響其空服團隊成員之服務行為與工作績效。

## 二、文獻探討

### 2.1 社會交換理論 (social exchange theory)

社會交換是人們的自願行動，社會交換的動力來自人們期望從別人那裡得到回報，如果報酬不如預期，則會減少或停止交換關係<sup>[1]</sup>；個體可能因為發覺這個團體較其他團體可獲得更多報酬，而被某一團體所吸引，並希望能被團體所接納。然而經濟上的交換可以確保雙方彼此的交換，因此社會交換可以藉由人際互動關係的建立，來降低經濟交換的必要性，進而產生未明訂的未來義務關係，因此社會交換比經濟交換更能預測或激勵一般員工的正面態度與行為<sup>[1,11]</sup>。同時，員工會衡量社會互動與契約交易滿意度，並影響未來的工作反應之回報。

當員工對於自己的貢獻與組織待遇達到平衡點時，會滿意組織的種種政策與制度，基於互惠原則，員工深切感受到組織的幫助，產生義務感，就願意表現出有利於組織的行為以作為交換，而增進自身的工作投入，進而影響其對工作的參與意願及工作績效表現<sup>[12,13]</sup>。員工對組織的態度與工作行為，完全是依照組織對自身的支援、照顧與關心程度而定，是存在員工心中的一種交易信念與回報義務<sup>[14]</sup>。

在社會交換的觀點下，組織公民行為是一種非組織所正式規定，也不是可經由正式的獎懲賞罰系統來強化或塑造的行為<sup>[15]</sup>；過去的研究也指出團隊成員的社會交換關係、型態與程度，深深影響團隊資訊分享、合作效益與文化塑造<sup>[14]</sup>；成員雙方的互動過程其實是交換報酬，當團隊成員覺得這個交換關係有吸引力（例如可以由對方身上得到有用的資訊或知識），才會繼續與對方合作，進而將資訊或知識告知以及分享給他人。Dixon 的研究<sup>[16]</sup>也同樣認為人們會分享知識，是因為個體認為分享時可以得到報酬或回饋，如果一方沒有繼續提供報償，這段交換關係對另一方而言就沒有吸引力，將會停止分享行為。知識分享的過程是屬於人們之間的社會互動，知識分享行為是非常合適用社會交換理論來解釋的。

### 2.2 全面品質管理

全面品質管理就是個人、團體和整個組織持續改善品質的過程。而全面品質管理與其他管理方式不同之處，就是全面品質管理強調持續性的改善，其重點在於改善組織效能與積極地滿足顧客需求，最終目標則是追求組織整體的卓越與顧客持續滿意<sup>[17,18]</sup>。全面品質管理強調改善企業文化及加強各部門全員參與，並經由高階管理者的支持、改善小組及促成者的有效運作，持續改善品質以達成企業組織既定目標。過去研究中<sup>[19]</sup>亦指出，全面品質管理實務的執行與組織績效間有正向關係<sup>[20]</sup>。

在服務產業，由於顧客導向意識漸受重視，許多企業也開始導入品質管理系統，以期提升在同業間的競爭優勢。服務業推動全面服務品質管理的常見面向包括：高階主管對品

質改善的承諾、服務品質教育訓練、持續性推動服務品質改善、制定服務品質策略規劃和服務流程管理及企業整體的顧客導向程度<sup>[19]</sup>。McCarthy 與 Keefe 兩位學者<sup>[21]</sup>認為服務業者制定建全的服務品質策略規劃，將可使企業組織有計劃地投資有形的服務設施，進而強化企業服務品質水準。

ISO 9000 是邁向全面品質的第一步，同時也是全面品質管理的主要成功因素<sup>[18,22,23]</sup>。管理者採用 ISO 9000 系統，利用品質管理作為達成競爭優勢的有效途徑。組織實施 ISO 9001 認證的重要因素是 ISO 9001 品質管理系統，會有助於組織改善整體組織績效與獲得實際利益<sup>[23]</sup>。Santos 與 Escanciano 兩位學者<sup>[24]</sup>，則是在針對 ISO 9001 品質管理系統效益的研究中，明確指出品質管理機制對於組織效益的影響，只有在 ISO 9001 品質管理系統的驗證，與企業組織內部持續有效改善品質兩者之間互相連結時。

## 2.3 中華航空公司之品質管理導入作為

中華航空公司在品質管理導入初期，首先聘請一位 ISO 認證的顧問常駐於公司內，對各部門單位的相關人員進行訓練及輔導，如文件與資料管制、內部稽核人員、驗證前之準備等課程，為培育品管人才與品管工作的推展做準備。各單位相關人員完訓後，再由各部門指派為協辦人員重新撰寫程序書、作業規範及各項辦法及準則彙整確認，擬定品質政策並製作品質手冊等作業程序。

以空服處而言，空服員作業手冊、空服員須知等所有手冊，只要有關空服員作業的部分，不論是與服務或安全相關，都重新以 ISO 品質文件的規範來重新編制手冊內容。整個作業手冊涵蓋的範圍，幾乎遍及了空服員所有的作業流程，因此對於負責編制工作之人員來說，是相當吃重的工作，除了要依照標準來做之外，一方面整個文件與行政流程的內容，必須讓相關管理階層了解並支持；另一方面，整個作業流程的改變，也必須讓各行政單位與第一線的工作人員清楚並執行。必然地，在新的作業流程開始時，所有人員的排斥與不適應相當嚴重。

在經過 ISO 認證之後，每半年公司內各單位之間會互相稽核，每年則會接受 ISO 單位的複稽核。同時，除了 ISO 的稽核外，中華航空公司每一年度在航班上，都會不定期對顧客針對服務品質做問卷調查，也接受其他外部單位如 SKYTRAX 的隨機考評。而在過去幾年，在服務品質上也受到國際的許多的肯定。

# 三、研究方法

## 3.1 研究模型與假說

本研究之目的，在於探討以顧客為導向的航空公司，在導入品質管理計畫時，如何影響航空服務團隊之組織公民行為及其工作績效。同時也將探討企業如何運用有效的知識分

享，影響其空服團隊成員之服務行為與工作績效。因此本研究提出以下研究模型，如圖 1 所示。

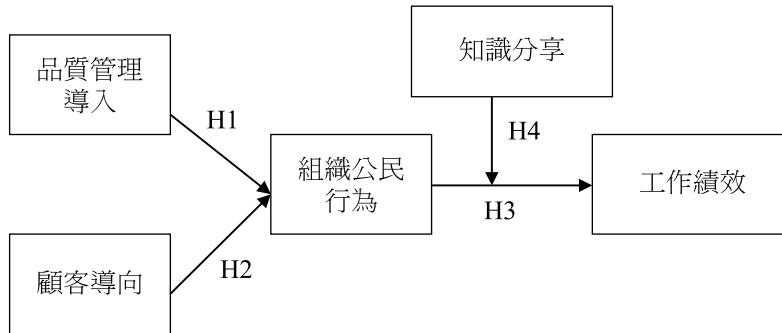


圖 1 研究模型

### 3.1.1 品質管理導入

過去的研究中，顯現企業推動全面品質管理，為企業帶來的經營利益，因而激發企業高階主管對全面品質管理的高度重視與積極投入<sup>[18,25]</sup>。學者 Agus<sup>[17]</sup>亦針對全面品質管理，對於顧客滿意度、競爭優勢以及財務績效關係進行探討，研究結果發現全面品質管理對組織績有正向影響之關係。

為了在競爭激烈下的國際航運市場上占有一席之地，華航一直致力於改善服務品質。華航希望透過導入 ISO 與全國品質管理系統，對於內部作業流程、品質政策、績效目標與執行計畫得以科學方法標準化與合理化。在高階主管的認同下，為了其服務品質能與國際連結，並增加在航空業間的競爭優勢，再全面推展到華航各企業組織單位內。尤其對第一線的空服團隊而言，可依循既定的規劃準則有系統地實施作業程序，並能增強與顧客之間的關係，進而建立持續改善的品質管理系統。另一方面，由於作業準則與文件資料，皆有系統地納入知識管理系統中，空服團隊間的知識分享與對於提升服務品質與組織績效，更能予以落實。同時，管理階層亦能隨時藉由管理審查系統，審視及檢討改善公司品質系統運作的狀況與成效。

### 3.1.2 組織公民行為

組織公民行為是超越職責規定的員工行為，是一種不直接或明白標示在職務說明書中的自願性行為<sup>[15]</sup>。對航空服務業的空服員而言，由於空勤任務的特殊性，人際間的組織公民行為更顯得重要。過去許多研究亦指出，推行全面品質管理與 ISO 9000 可增加組織的競爭力，進而對組織績效產生相當大的影響<sup>[18,24]</sup>。當組織推行全面品質管理多年，員工對於全面品質管理各關鍵因素認知程度有中等以上表現，且員工認同於推行全面品質管理對提升組織效能有高度影響<sup>[26,27]</sup>；而全面品質管理導入亦會正向影響組織公民行為<sup>[25,28]</sup>，進而提升企業的組織績效。

中華航空公司為了提升組織績效與服務品質，自主導入品質管理系統。在導入過程中，透過品質稽核人員培訓、年度複訓、簡報與知識管理系統的知識分享等方式，對空服人員進行品質管理的觀念導入與深化，並透過關鍵績效指標來評估空服組員的工作績效，希望空服組員能依照品質文件與標準化流程為顧客提供最好的服務外，也強調團隊中的互助合作。因此，本研究提出假說一：

H1：品質管理導入將正向影響空服員之組織公民行為。

### 3.1.3 顧客導向

顧客導向是指企業了解、分析並滿足顧客需求的能力<sup>[29]</sup>，以及顧客接觸人員的服務態度，也就是在與顧客的互動中，服務人員欲滿足顧客需求的傾向。顧客導向通常反映著成員對滿足顧客需求之能力與自信，及樂於與顧客互動、提供服務的個人價值與動機<sup>[30]</sup>。員工顧客導向之態度，也同樣的會正向影響組織公民行為<sup>[31]</sup>，過去的研究中指出，顧客導向行為不僅對組織公民行為的影響效果達顯著關係，顧客導向行為對服務績效也有顯著正面影響，亦即組織公民行為對服務績效有顯著正面影響<sup>[31,32]</sup>。

航空公司是以顧客需求為導向的企業，空勤團隊更是一個強調顧客導向的組合。航空公司會強化空服組員的顧客導向意識，期望空服組員在第一線服務顧客時，能以顧客的需求為優先考量，提供優質的服務。除此之外，具有顧客導向本質的空服組員，對於組織團隊內的同事（也就是內部顧客）以及組織外部的顧客，將產生不同的行為模式。基於先前研究中所提出的結論，服務人員之顧客導向與其自發性、有利服務以及組織整體之組織公民行為，與其在團隊中自發性的組織公民行為有正向的關係。因此，本研究提出假說二：

H2：顧客導向將正向影響空服員之組織公民行為。

### 3.1.4 工作績效

Borman 與 Motowidlo 兩位學者<sup>[33]</sup>則將工作績效定義為：與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量，並將工作行為分為角色內行為與角色外行為的模式，將工作績效區分為：任務績效 (task performance) 與脈絡績效 (contextual performance)，並依此進行工作績效的測量。任務績效是工作範圍內活動的熟練度，而脈絡績效則是指任務活動外對組織有貢獻活動的熟練度，包括自願執行工作外活動、熱誠完成自我任務，合作及幫助其他同事、犧牲奉獻、贊同與支持組織目標。

組織公民行為與個人工作績效或組織績效有顯著的相關<sup>[34,35]</sup>；然而在不同行業中，組織公民行為對工作績效有不同的影響程度<sup>[36,37]</sup>，但大多數的研究皆證實組織公民行為越增加，越有助於提昇團隊效能表現，對工作績效具有顯著的影響效果<sup>[15,38,39]</sup>。由於空勤任務的特殊性，企業的服務理念透過組織公民行為對旅客產生極大的影響，人際間的組織公民行為更顯得重要，而這部分將影響其工作績效。因此本研究提出假說三：

H3：空服員之組織公民行為對其工作績效有正向之影響。

### 3.1.5 知識分享

知識分享是組織透過產品或程序的資訊、技術及回饋的提供與接收，期望產生各種令人滿意的管理績效，如生產力、任務結束時間、組織學習與創新等等<sup>[40]</sup>。過去的研究顯示，如果員工願意分享，會正向影響組織的績效，並對顧客滿意度及組織其他成員的價值與學習都有正向的影響<sup>[41,42]</sup>。

對於企業來說，組織成員在工作過程中，將有價值的，與團隊任務有關的知識分享給其他成員，會進一步影響團隊績效。同時也有文獻指出，組織公民行為也能有效預測知識分享意願，故要提升知識分享意願，則要建立員工組織公民行為<sup>[43]</sup>。所以，現在的企業組織越來越著重於知識分享以及如何進行知識分享；近年來不同的研究顯示，知識分享對組織公民行為各變項間呈現顯著正相關<sup>[44]</sup>，例如認為改善員工工作環境和讓員工有機會參與決策的機會，對於促進知識分享更為有利。某些研究中顯示，知識分享對於組織信任與員工工作績效存在中介效果<sup>[45]</sup>，當員工感覺到滿足的時候，組織公民行為就會增加，同時知識分享的行為也相對地升高。

過去的研究也指出<sup>[46]</sup>，知識轉換過程中，提供發展個人或團體的知識平台，包括透過開會，面對面討論的方式來分享情緒和經驗；透過組成團隊或小組的方式，從彼此的對話中，將知識與經驗分享給他人；透過資訊科技如公司網路或線上資料庫來交換與結合知識；或藉由專業顧問或在職訓練來促進知識的分享。以中華航空為例，在公司的企業網站內，設置了各部門的部門網站，讓空服員在不同部門間取得適用的資訊。空服處的內部訓練課程及由其他外部購買的課程，讓所有空服員即使在國外也可以隨時進行測驗與選讀，解決了空勤組員在知識取得與分享上時間與空間的限制。

空服團隊成員將本身擁有之專業知識與經驗，透過不同的傳遞方式分享給其他空服組員，使團隊成員可藉由知識分享過程，獲得相關知識，以利空服團隊任務之進行，進而提升空服組員的工作績效。因此本研究提出假說四：

H4：知識分享對空服員組織公民行為與工作績效具有調節效果。

## 3.2 樣本

本研究之研究對象設定為服務於中華航空公司之空服員，針對隸屬空服處的空服員工進行實證調查分析。本研究採分層隨機抽樣方式，以中華航空公司單一航班中之空服團隊為單位，進行問卷調查。研究者首先由中華航空公司依機型比例選取班機代表，現有約190位座艙長中隨機選取115位，請其協助在其執勤航班上發放及回收問卷；每位座艙長協助自其負責飛勤之該航班中，隨機選取空服員為樣本，進行問卷之填寫。

空服處派遣部每月依據航運企劃處提出的次月飛航班次與使用的飛機機型，由電腦依每班次所需的人力派遣隨機排班。本研究首先依照每日派飛的機型比例選取抽樣樣本：波



音 744 大型飛機占 35%(每日約 42 班)，空中巴士中型飛機占 50%(每日約 60 班)，波音 738 小型飛機占 15%(每日約 18 班)。其次依照不同機型與不同航線，皆有不同的艙等與外籍組員之人力配置，請座艙長隨機發送問卷。例如：波音 747-400 機型在越洋線、日本線、上海線為三艙等（即頭等艙、商務艙、經濟艙）之人力配置為頭等艙 3 人、商務艙 5 人、經濟艙 8 人；其餘區域航線為商務艙 7 人、經濟艙 9 人。空中巴士 330 為二艙等（商務艙及經濟艙）人力配置為商務艙 3 人、經濟艙 7 人。波音 737 機型為小型飛機，二艙等人力配置，商務艙 1 人、經濟艙 4 人。另外，外籍組員會依所需班次混合派遣；例如在波音 747 機型之日本班，會派遣 4-5 名日本組員，其餘機型則配置 1-2 名日籍組員。歐洲線配置 4 名泰籍組員，東南亞線（臺北—曼谷）只配置一名泰籍組員。

為避免在不同航班任務中有重覆執勤空服員之情況，研究者在當月空勤任務班表公佈後，確認 115 位座艙長負責之航班組員名單，並剔除有重覆組員的航班，同時配合機型與人力配置之比例：在大機型航班上，在頭等艙對組員發出 2 份（含座艙長）、商務艙發出 2 份、經濟艙發出 4 份問卷，共 8 份問卷。在中型空中巴士機型航班上，在商務艙發出 2 份問卷（含座艙長），經濟艙發出 4 份問卷，共 6 份問卷。在小機型航班上則全數發出 5 份問卷，問卷發放以航班為單位，將問卷交付座艙長於航班上發送給組員填寫，並在航班結束後回收。此外，由於中華航空公司之外籍組員比例約 15%，並來自日本、泰國、越南、印度等不同國家，因此，本問卷亦翻譯為英文與日文版問卷，配合抽樣於機上同時隨機發放，進行調查。

### 3.3 衡量問項

本研究之各構面的所有問項，皆來自於相關參考文獻。問卷形成先委請一位企管相關學者及 2 位觀光相關學者進行問卷內容的檢視，以提升內容效度。第一階段問卷完成後，請 3 位相關學者、2 位空服員及 1 位不同行業之人士施行前測（pre-test），並針對內容進行修正。第二階段在華航空服處抽樣 20 位空服組員進行預試（pilot-test）。在經預試結果分析後確認衡量工具內容可清楚理解且無作答之困難後，正式發放問卷。

本研究問卷衡量全面品質管理、組織公民行為、顧客導向、工作績效、知識分享之問項，是參考李克特式 5 點衡量尺度（Likert-type Five Point Scale）。每個問項敘述都有「5 = 非常同意」、「4 = 同意」、「3 = 普通」、「2 = 不同意」、「1 = 非常不同意」5 個選項。

#### 3.3.1 全面品質管理之衡量

全面品質管理為組織持續改善品質的過程；其重點在於改善組織的效能與積極地滿足顧客需求，目標則是追求組織的卓越與顧客滿意<sup>[18]</sup>。同時，相關研究指出 ISO 9000 是邁向全面品質的第一步，同時也是全面品質管理的主要成功因素。本構念之衡量問項為參考過去的研究<sup>[18]</sup>並修正為適合於本研究之問項，共 6 題（如表 1）。

表 1 品質管理導入衡量問項

構 念	衡量問項
全面品質管理	1.我了解公司內有完整的品質系統 2.我了解公司會管制品質管理的相關文件與資料 3.我了解公司會管制服務作業的流程 4.我了解公司有採取管理修正品質管制的行動 5.我們公司有品質紀錄 6.我們公司會進行內部品質稽核

### 3.3.2 組織公民行為之衡量

組織公民行為是超越職責規定的員工行為，其並非為了契約化正式獎酬，也無法經上級的監督或工作規範所強迫，並且此行為能促進組織的功能績效<sup>[15]</sup>。本研究在於了解空服組員之組織公民行為與工作績效之因果關係，為了能精準地反應空服組員之組織公民行為，故採用人際間的組織公民行為作為衡量問項<sup>[15,47]</sup>，共 6 題（如表 2）。

表 2 組織公民行為衡量問項

構 念	衡量問項
組織公民行為	1.我願意花時間協助同事解決工作上的問題 2.我會試著讓資淺的同事在團隊中感到被接納 3.我願意在同事身心狀況不好時展現出真誠的關懷 4.我願意花時間去幫助同事一些工作或生活上遇到的問題 5.在飛行過程中我會協助同事完成他們的工作 6.我會分享私人物品來協助同事完成他們的工作。

### 3.3.3 顧客導向之衡量

顧客導向是指組織獲得顧客資訊並分析後，依序進行滿足顧客需求的能力<sup>[29,48,49]</sup>。具有顧客導向之企業，會採用顧客導向之方法與態度，來獲得具顧客導向之員工，增加組織的績效。此外，若企業對員工績效之評估是以顧客導向為基礎，將會鼓勵員工採取自發性的行為，以獲得好的工作績效。本構念之問項參考來源為 Zhu 與 Nakata 所發展之題項<sup>[29]</sup>，共 7 題（如表 3）。

### 3.3.4 工作績效之衡量

工作績效分為任務績效與脈絡績效<sup>[33]</sup>，組織可以藉由訓練來提升現職員工的技巧與能力，或人力招募時進行選才，來加強員工個人的工作績效與組織績效<sup>[50]</sup>。基於空服組員之工作特性，本研究採用脈絡績效為工作績效之問項<sup>[33,51]</sup>，共 6 題（如表 4）。

表 3 顧客導向衡量問項

構 念	衡量問項
顧客導向	1.我們公司時常去檢視服務顧客需求的承諾 2.公司的競爭優勢是建立在了解顧客需求的基礎上 3.我們公司有系統地衡量顧客滿意 4.我們公司會例行地衡量顧客滿意 5.我們比競爭者更加專注於顧客服務 6.我們每年對顧客進行意見調查以評鑑我們的產品或服務 7.顧客滿意的相關資料會定期地傳達給公司內各個部門

表 4 工作績效衡量問項

構 念	衡量問項
工作績效	1.我會按標準作業流程完成工作 2.在團體內，我能夠和同事合作 3.我能夠堅持並克服任何組礙去完成任務 4.當同事面臨工作問題時，我會給予協助 5.我能主動解決工作中所面對的問題 6.我能夠盡我所能解決一個困難的工作

### 3.3.5 知識分享之衡量

在組織裡，部門與個體間知識的分享被視為一個重要的過程<sup>[52]</sup>。學者 Subramani<sup>[53]</sup>則將知識分享區分為外部的知識分享，與組織成員間的內部知識分享。本研究依空服組員在團隊中知識分享行為之特性，採用內部知識分享之間項<sup>[52,53]</sup>，共 6 題 (如表 5)。

表 5 知識分享衡量問項

構 念	衡量問項
知識分享	1.我會與同事分享工作方面的知識 2.我會與同事分享產品方面的知識 3.我會與同事分享市場方面的知識 4.我會與同事分享顧客方面的知識 5.公司鼓勵我們只在特定時間與同事分享知識 6.公司鼓勵我們定期與同事進行知識分享

## 四、研究分析與討論

### 4.1 樣本分析

本研究對象為華航空服員，共計發放 653 份問卷，扣除無效問卷，有效問卷共 592 份(回收率 90.7%)，女性比例占 84.8%。空服員分為 5 組，第 1 組為座艙長，第 5 組為外籍組員，受訪者第 1 組 14%，第 2 組 30.9%，第 3 組 26.2%，第 4 組 27%，由於外籍組員僅占空服員比例約 10%，由於僅限特殊航班執勤，比例只有 1.9%。在填答者的職位別中，座艙長占 14%，助理座艙長 7.3%；在年資比例上，年資 0-5 年者 21.5%，6-10 年 11.4%，11-15 年 25.5%，16-20 年 19.8%，21-25 年 11.7%，25 年以上者占 5.2% (請見表 6)。

表 6 基本資料分析

受訪者特性		次 數	有效百分比 (%)
性別	男	90	15.2%
	女	502	84.8%
組別	第一組	83	14.0%
	第二組	183	30.9%
	第三組	155	26.2%
	第四組	160	27.0%
	第五組	11	1.9%
職位	座艙長	83	14.0%
	助理座艙長	43	7.3%
	空服員 (1-5 年)	97	16.4%
	空服員 (6-10 年)	152	25.7%
	空服員 (11-15 年)	89	15.0%
	空服員 (20 年)	128	21.6%
年資	0-5 年以內	127	21.5%
	6-10 年	97	16.4%
	11-15 年	151	25.5%
	16-20	117	19.8%
	21-25	69	11.7%
	25 年以上	31	5.2%

## 4.2 信度與效度分析

本研究以 SPSS 13.0 針對研究變項 (品質管理導入、顧客導向、組織公民行為、工作績效、知識分享) 進行信度分析，計算各構念與整體衡量工具之 Cronbach's  $\alpha$  值 (參見表 7)。結果顯示，本研究所採用的衡量工具整體信度為 0.91，而各變項的 Cronbach's  $\alpha$  值都高於 0.7，本研究之測量具有高信度，符合研究所需。在收斂效度 (convergent validity) 的驗證上，本研究以 LISREL 8.5 版軟體進行驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA) 進行之，以各題項因素負荷之顯著性與個別項目之信度值來檢驗。根據表 8 可得知，本研究之所有個別題項與其構念之間的因素負荷量 (factor loading) 都超過 0.5，因此本研究各構念所採之衡量工具可謂具有收斂效度。區別效度 (discriminant validity) 則是利用平均變異抽取量 (average variance extracted, AVE)，與各構念間相關係數平方值比較來檢驗。依據 Fornell 及 Larcker<sup>[54]</sup> 的研究，利用潛在變數之平均變異抽取量可同時檢視收斂及區別效度。經由上述區別效度的檢測方式，可由表 7 得知本問卷之 AVE 皆大於 0.5，再次支持本研究所採之衡量工具具有收斂效度<sup>[54]</sup>，同時各構念間的相關係數平方值亦小於各構念之 AVE，故可稱本研究之問卷具有區別效度<sup>[54]</sup>。根據上述的資料分析結果，本研究所使用的衡量工具可謂具有良好的信效度，足以進行後續假說驗證分析之用。

表 7 構面相關係數矩陣與平均變異抽取量

構面	顧客導向	品質導入	組織公民行爲	工作績效	知識分享	AVE
顧客導向	0.89					0.79
品質導入	0.43	0.79				0.62
組織公民行爲	0.34	0.25	0.84			0.70
工作績效	0.31	0.33	0.63	0.85		0.72
知識分享	0.28	0.35	0.42	0.42	0.81	0.65

註：灰色部分為各構念之內部一致性信度 (Cronbach's  $\alpha$ )。

表 8 效度分析

題項	品質管理	顧客導向	組織公民行爲	工作績效	知識分享
我了解公司內有完整的品質系統	0.69				
我瞭解公司會管制品質管理的相關文件與資料	0.78				
我瞭解公司會管制服務作業的流程	0.87				
我瞭解公司有採取管理修正品質管制的行動	0.87				
我們公司有品質記錄	0.72				
我們公司會進行內部品質稽核	0.61				

表 8 效度分析 (續)

題 項	品質 管理	顧客 導向	組織公 民行為	工作 績效	知識 分享
我們公司時常去檢視服務顧客需求的承諾程度的了解		0.55			
公司的競爭優勢是建立在了解顧客需求的基礎上		0.52			
我們公司有系統地衡量顧客滿意		0.64			
我們公司會例行地衡量顧客滿意		0.70			
我們比競爭者更加專注於顧客服務		0.59			
我們每年對顧客進行意見調查以評鑑我們的產品或服務		0.68			
顧客滿意的相關資料會定期地傳達給公司內各個部門		0.66			
我願意花時間協助同事解決工作上的問題			0.56		
我會試著讓資淺的同事在團隊中感到被接納			0.70		
我願意在同事身心狀況不好會展現出真誠的關懷			0.78		
我願意花時間去幫助同事一些工作或生活上遇到的問題			0.78		
在飛行過程中我會協助同事完成他們的工作			0.77		
我會分享私人物品來協助同事完成他們的工作			0.66		
我會按標準作業流程完成工作				0.68	
在團體內，我能夠和同事合作				0.67	
我能夠堅持並克服任何阻礙去完成任務				0.83	
當同事面臨工作問題時，我會給予協助				0.83	
我能主動解決工作中所面對的問題				0.84	
我能夠盡我所能解決一個困難的工作				0.82	
我會與同事分享工作方面的知識					0.61
我會與同事分享產品方面的知識					0.92
我會與同事分享市場方面的知識					0.91
我會與同事分享顧客方面的知識					0.91
公司鼓勵我們只在特定時間與同事分享知識					0.90
公司鼓勵我們定期與同事進行知識分享					0.84

### 4.3 結構模式分析

本研究使用 LISREL 8.5 統計軟體建立線性結構方程式模型 (structural equation modeling, SEM) 來驗證本研究所提出理論模式的模型配適度，以 8 項指標進行整體模型配適度分析，包括平均近似誤差均方根 (root mean square error of approximation, RMSEA) 為 0.079、配適度指標 (goodness of fit index, GFI) 為 0.83、調整後配適度指標 (adjusted goodness of fit index, AGFI) 為 0.79、基準配適度指標 (normed fit index, NFI) 為 0.85、非

基準配適度指標 (non-normed fit index, NNFI) 為 0.85、比較配適度指標 (comparative fit index, CFI) 為 0.87、 $\chi^2$  檢定 (Chi-square) 為 1973.06 ( $p = 0.0$ ) 及  $\chi^2$  與其自由度 (degrees of freedom) 的比值為 4.11 ( $df=407$ )，其結果整理如表 9 所示。本研究顯示，本研究模型在 GFI 指標 (0.83) 雖然沒有達建議的要求標準，但因其數值皆接近所建議的要求標準，因此本研究契合度指標皆符合建議的適配程度。

表 9 配適度分析

配適指標 (Fit Indices)	建議要求標準	結果
RMSEA	< 0.08	0.079
配適度指標 GFI	> 0.9	0.83
調整後配適度指標 AGFI	> 0.8	0.79
基準配適度指標 NFI	> 0.9	0.85
非基準配適度指標 NNFI	> 0.9	0.85
比較配適度指標 CFI	> 0.9	0.87
$\chi^2$	愈小愈好	1973.06 ( $p = 0.0$ )
$\chi^2$ 與其自由度 df 的比值	< 3	4.11 ( $df = 407$ )

#### 4.4 結構模型檢定

本研究提出的假設研究模型，係以 LISREL 8.5 統計軟體建立線性結構方程式模型，檢定各變數之間的路徑係數是否顯著，經過模型配適之後得到以下結果。

表 10 關聯假說之驗證結果

假說	模式路徑關係	參數估計值	t 值	假說成立
H1	品質管理導入→組織公民行為	0.07	1.46	否
H2	顧客導向→組織公民行為	0.39	3.31*	是
H3	組織公民行為→工作績效	0.62	10.14*	是
H4	知識分享→工作績效	0.10	2.62*	是
	品質管理導入→工作績效	0.18	4.46*	

註：\*表示  $p < 0.05$

本研究之假說一，品質管理導入對於組織公民行為不顯著 ( $\beta = 0.07$ ,  $t = 1.46$ ,  $p < 0.05$ )，故本研究的假說一未受到支持。過去許多研究指出，推行全面品質管理與 ISO9000 可增加組織的競爭力，進而對組織績效產生相當大的影響<sup>[18,25]</sup>。當組織推行全面品質管理

多年，員工對於全面品質管理各關鍵因素認知程度有中等以上表現，且員工認同於推行全面品質管理對提升組織效能有高度影響<sup>[26,27]</sup>，所以全面品質管理導入會正向影響組織公民行為<sup>[27,28]</sup>，進而提升企業的組織績效；然而，本研究所獲得的結果與過去研究不一致，其原因可能為空勤組員由於工作型態特殊，每次航班所組成的空服人員均不相同，因此雖然空服人員對於組織全面品質管理有相當之認識，卻不容易反映在不穩定且經常是彼此陌生的團隊身上。過去的研究亦顯示，工作團隊的穩定性是重要的組織公民行為影響因素<sup>[55]</sup>。本研究認為，對於不同團隊特性之樣本進行此一關係的重複驗證；將對於未來研究有相當重要的影響。

本研究之假說二，顧客導向對於組織公民行為為正向顯著 ( $\beta = 0.39$ ,  $t = 3.31$ ,  $p < 0.05$ )，假說二獲得到支持。在實證研究中，即使是不同產業之組織，其顧客導向行為與態度不僅會正向影響組織公民行為，顧客導向行為對工作績效也有顯著正面影響，而且組織公民行為對工作績效有顯著正面影響<sup>[31,32]</sup>。本研究獲得相同的結果。

本研究之假說三，組織公民行為對於工作績效為正向顯著 ( $\beta = 0.62$ ,  $t = 10.14$ ,  $p < 0.05$ )，假說三同樣得到支持。在過去多數研究皆證實組織公民行為與個人或組織工作績效有顯著的相關<sup>[34,35]</sup>。換言之，組織公民行為越增加，越有助於提昇團隊效能的表現，對工作績效具有顯著的影響效果<sup>[39,56]</sup>。本研究獲得相同的結果。

本研究之假說四，知識分享對於工作績效與組織公民行為具有顯著正向的調節效果 ( $\beta = 0.10$ ,  $t = 2.62$ ,  $p < 0.05$ )，假說四得到支持。相關研究指出；知識分享與組織公民行為各變項間呈現顯著正相關，並且組織內的知識分享行為，對於增加組織內員工工作績效有其正向影響關係。而組織知識分享的成效，則會顯著提升組織的績效<sup>[41]</sup>。研究中也指出，組織內員工知識分享行為，對於組織信任與員工工作績效確實有其中介效果；本研究獲得相同的結果。

除了本研究原先所提出之假說關係外，本研究同時發現一額外之影響路徑：品質管理導入對於工作績效為正向顯著 ( $\beta = 0.18$ ,  $t = 4.46$ ,  $p < 0.05$ )。在過去研究中，Lakhal 等人<sup>[20]</sup>亦指出全面品質管理實務的執行與組織績效間有正向的關係。若企業組織因外部壓力實施 ISO 9001 品質管理系統，而未將其視為有效的內部改善工具時，品質系統將難以執行且無效益。

## 五、學術與實務意涵

### 5.1 學術意涵

組織公民行為在過去幾年，已經為許多社會科學與管理學者認為對組織是重要並加以廣泛研究<sup>[57]</sup>，本研究透過實證研究，以本國籍之中華航空公司為對象，探討中華航空公司導入全面品質管理與空服員之顧客導向，是否對其組織公民行為與工作績效具有正向的



影響。本研究之結果對於品質管理與組織公民行為等學術研究，提供具體且有意義的驗證，將可對過去的研究補足不同產業的研究成果，與相關研究的不同觀點。

過去的研究結果大多顯示品質導入可以提升組織績效<sup>[17,58]</sup>；其中也有一部份研究指出組織整體績效若要能有效提升，可能需要長期進行全面品質管理後，才能逐漸發揮效果<sup>[24]</sup>。對服務業而言，品質管理政策的導入更顯重要。本研究以中華航空為研究對象，主要原因為中華航空公司導入品質管理政策至今已超過 10 年，在探討品質導入與影響上可提供具體例證，而此例證對探討其與企業組織公民行為、工作績效與知識分享各構念之關係可以更加完備。本研究之結果對於理論上的貢獻，除了支持過去相似研究的結論之外，同時也驗證了各構念間的關係，在航空服務產業同樣具有顯著的影響，進一步拓展了過去研究的範疇。

過去探討組織功能及提升績效的研究中，都指出組織員工是否能展現比工作規範更積極及共同合作的態度是相關的；對於組織公民行為的前因（組織承諾、個人特質、工作滿足等）、後果（工作績效、組織績效、員工與組織間的關係等）一直被廣泛的研究；這些研究中，社會交換理論則最常被引用為組織公民與知識分享之理論基礎<sup>[13,59]</sup>。社會交換理論是指兩者之間自願性利益交換的存在關係，組織公民行為顯示社會交換關係中，個體在組織與組織成員間會為了得到更好的回饋或為未來的利益（如職位晉升機會、同事的支持），而產生人際間的組織公民行為<sup>[56]</sup>。表 10 中本研究假說三驗證的結果（ $\beta = 0.62$ ）顯示，對於航空服務業而言，空服團隊組員間之人際間組織公民行為的確會顯著地影響其工作績效，這對社會交換理論提供了驗證。

其次，本研究以知識分享為研究模型中的調節變數，探討組織成員透過知識分享對組織公民行為與工作績效的影響，在過去探討組織公民行為的研究中較少涉及到知識分享如何影響組織公民行為與工作績效之間的關係。表 10 中本研究假說四驗證結果（ $\beta = 0.10$ ）顯示，在航空服務業中，空服人員知識分享意願會顯著地調節人際間組織公民行為，與工作績效之間的關係，其正向的係數顯示若空服人員的知識分享意願越高，則從事人際間組織公民行為時給工作績效所帶來的正面效益也會隨之增強。此研究結果也顯示，本研究證實了知識分享的調節效果，這樣的結論對社會交換理論與組織公民行的研究，提供另一項學術研究的視野與貢獻。

## 5.2 實務意涵

過去航空服務產業歷經油價高漲、全世界金融風暴以及低價航空公司的威脅，而面臨了比 2003 年 SARS 期間更嚴酷的考驗。所有的航空產業為了能在同業間取得競爭優勢，必須不斷地檢視公司本身的競爭策略，降低成本，但卻還要提升服務品質，繼續提升顧客滿意度。在如此競爭險惡的環境，在企業成本控制的情況下，以人為本的航空服務產業之第一線服務人員的服務行為與工作績效，自然成為企業的競爭優勢。

以在第一線執行顧客接觸的空服組員而言，由於空勤職務的特殊性，組織公民行為與知識分享對其工作績效就顯得特別重要。本研究的目的，旨在探討中華航空公司導入全面

品質管理與空服員之顧客導向，對其組織公民行為與工作績效是否具有影響。根據本研究結果，提出以下對管理實務與工作上的建議。

### 5.2.1 全面品質管理的導入與持續落實

過去許多研究皆指出，企業推動全面品質管理的導入，對組織績效與工作績效有正面且顯著的影響，其結果為企業帶來經營利益，因而引起企業高階主管對全面品質管理的高度重視。透過導入全面品質管理，並對員工進行全面品質管理之教育訓練，會正向影響且提高員工之組織公民行為<sup>[25,28]</sup>，並提升企業的組織績效。組織公民行為是超越職責規定的員工自發性行為，其並非為了契約化的正式獎酬，也無法經由上級的監督或工作規範所強迫。相關研究都指出，企業如果透過品質管理的教育訓練，來提升員工對全面品質管理的認知，對公司的政策與目標有充分的了解與支持，對其組織公民行為將有一定程度的影響。

中華航空公司在過去 10 年中，由航務處開始導入品質管理，由於成效不錯，再擴大到空服處等各單位，希望能提升組織績效與員工工作績效。中華航空處除了聘請專業的品管師進行輔導與授課，空服處也依照品質管理的原則，不斷地修正客艙組員作業手冊，讓空服組員有標準可依循。在這樣的品質管理觀念基礎下，近年來，中華航空公司空服組員的專業服務屢獲肯定，不但拿下許多第三機構認證的獎項，並經常接受委託至不同的行業中進行專業的服務課程教授，其中還包括大陸數家航空公司。顯示出品質管理導入，對中華航空公司空服組員的工作績效，具有正面的影響效果。

雖然本研究的研究結果發現，品質管理導入對空服員之組織公民行為並未達顯著影響，但是對於工作績效產生直接影響。也就是說，品質管理導入並不須藉由組織公民行為，可以直接影響工作績效。本研究之發現與文獻中認為全面品質管理可以影響工作績效的觀點或實證結果相一致<sup>[60,61]</sup>，這是因為全面品質管理概念下鼓勵員工持續精進工作品質，因此長期而言會對於員工的工作績效有正面的效益。而組織公民行為之所以不具有中介的效果，本研究認為可能的原因包括：(1) 研究產業屬性不同；過去對導入品質管理的產業研究中，以製造業為研究對象居多，全面品質管理導入後對製程、流程改變影響顯著且可以直接觀察，但服務業中品質管理導入的效果卻往往是無形且緩慢的<sup>[62,63]</sup>。(2) 品質管理導入的因素，被另一項前置變數（顧客導向）對組織公民行為的影響取代；由於服務業是以人員為主要的服務提供者與接受者，同時服務具有無形性、易逝性等特性，全面品質管理的導入相較之下，與製造業對有形產品實施品質管理的作法，存在一定的差異<sup>[63]</sup>；此外，對空服組員而言，其工作形態具有時間與團隊組合皆不固定之特性，空服團隊成員知覺全面品質管理對其實際影響的知覺相對較弱，這可能是產生不同研究結果的成因之一。

其次，由於本研究主體中華航空公司，其導入品質管理活動超過 10 年，在品質管理活動導入初期，將相關的品質觀念已經整合到該公司的工作手冊與標準作業程序之中，這樣的持續活動相當符合品質導入的觀點；同時基於此影響，整體全面品質管理活動的導入，逐漸形成其企業文化的一部分。本研究的結果顯示（見表 10）全面品質管理導入對於員工的工作績效有顯著的正向影響（ $\beta = 0.10$ ），代表對全面品質管理概念越理解的員工會

有較佳的工作績效，顯示中華航空公司導入全面品質管理確實對這些年來空服組員的優質服務有很大的幫助。但研究指出，如果能夠讓顧客導向與全面品質管理的觀念更深入，使組織文化成為品質導向的文化，亦或是強化現有組織文化中對於全面品質管理的支持，則更有助於企業長期的績效表現<sup>[64-67]</sup>，因此，如果中華航空可以持續深耕全面品質管理，強化空服組員的顧客導向，使顧客導向與組織公民行為變成空服組員自發性的行為，其對個人工作績效甚至是組織績效的整體效果應會更好。換言之，以顧客為導向的觀念下，組織成員知覺企業文化對其影響遠高於品質活動的影響。

### 5.2.2 深化具服務導向的組織文化

顧客導向是指企業了解、分析並滿足顧客需求的能力<sup>[29]</sup>；即使是在不同的產業，其企業之顧客導向與第一線服務人員顧客導向態度的高低，會正向影響組織公民行為；換言之，顧客導向與組織公民行為之間有顯著的正向關係。本研究之研究結果發現，顧客導向對空服組員之組織公民行為具有顯著的正向影響。就顧客導向與組織公民行為之間的正向關係，獲得實證上的支持。

深化航空服務業以顧客為導向的服務觀念，對中華航空公司而言是一項重要的觀點；相較於其他以低價搶攻航空服務業的航空公司而言，更是一項利基與策略。中華航空公司有歷史悠久的服務文化，具備品質導入成功的利基，深化以顧客為導向的航空服務文化，將可以有效區隔出該公司的行銷策略。舉例來說，2009 年因政府政策開放、兩岸包機數量大增，華航因應兩岸的飛航顧客不同之需求，在大陸航線上派出文化大使，在航班上推行臺灣文化的臺式牛肉麵與奉茶，就是想讓大陸旅客可在航班上先品嚐臺灣文化。在相同的概念下，中華航空公司除了定期對顧客做問卷調查及分析之外，也可以針對不同艙等或不同航程的顧客需求，設計不同的服務，並不斷地創新服務流程。

此外，由於空勤團隊組合的特殊性，一個強調顧客導向的任務組合，將有效地結合企業顧客導向的目標，具落實品質導入的觀念。空服組員也在明確的顧客導向觀念指引下，能全力配合此項服務，接受公司設計的線上訓練課程，並了解活動內涵，在航班團隊服務工作中互相支援與協助；團隊成員並且能在航程中和文化大使配合，將此活動有效地加以推廣，由此可以印證實務中組織公民行為受到顧客導向觀念影響。過去航空公司在進行空服組員招募時，往往會透過人格性向測驗以挑選出具有顧客導向之適任員工，以利於公司招募之後的教育訓練與服務政策的推展，進一步達成組織的目標與績效。對中華航空公司而言，慎選具備服務導向特質的員工，將成為中華航空公司的重要任務，根據人力資源管理的研究<sup>[68]</sup>，具有顧客導向的員工，不論對公司目標與各項服務政策，都可以主動與自發性地執行，並以公司形象為榮。同事之間也能相處融洽，互相支援協助，形成一個好的組織文化與氣氛，進而對顧客提供優質的服務，這對深化中華航空公司的顧客服務具重要的影響。

### 5.2.3 檢討工作績效指標

工作績效是員工在工作中所從事與組織目標有關行為的貢獻程度，且此行為可依其對組織目標貢獻程度的高低予以測量。許多研究都指出，組織公民行為對個人的工作績效或組織績效都有正面的影響。員工若能主動地表現出工作規範本份以外的行為，將有助於組織效能與效率的提昇。相關研究提出組織公民行為，可區分為員工為組織利益努力而表現出的行為，及在工作上員工願意主動協助與關心他人或同事，藉由對他人工作上的協助，間接地使組織獲利之行為<sup>[15,47]</sup>。雖然組織公民行為在不同行業有不同的影響程度，但是大多數的研究結果都顯示員工的組織公民行為越增加，對組織績效與工作績效有更顯著的影響。本研究結果發現，空服組員之組織公民行為對工作績效有顯著的影響，此研究結果與過去研究相符。當空服組員如果對組織有更多的自發性行為，與同事之間更能互相合作，維持良好的關係，其工作績效就會越好，越容易達成組織的目標。

過去，中華航空公司在客艙組員作業手冊中，均載明空勤組員標準的考績評核方式，以作為年終考績與晉升的標準。每個航班中的座艙長在航程結束後，將會依照手冊中的績效指標 (key performance index; KPI) 對該團隊組員工作績效評估。這些績效指標的內容則包含了人格特質、專業素養、人際互動、團隊合作、顧客導向等 5 類，與組織公民行為的定義非常雷同。也就是說在考核制度的設計上，華航已將組織公民行為的展現，納入績效考核的實際評核項目中。

本研究結果指出，深化具服務導向的組織文化是中華航空的重要策略，在此同時，若能將對空服團隊衡量服務優劣的績效指標適時檢討，以引導空服組員在工作過程中展現更符合顧客導向的更多組織公民行為時，將更能提升其工作績效。此外，工作績效之評估亦應該加強公平且透明，晉升管道要通暢，使空服組員願意提升工作績效以達到晉升的目的，而自發性展現其組織公民行為。

### 5.2.4 結合訓練達到空服員間的知識分享

在現今網路資訊豐富，且知識傳達如此快速的時代裡，組織間的知識分享與管理已扮演了提昇企業競爭優勢的要素。知識是一種無形的資產，在企業組織中可能會隨著員工的離職而失去，所以許多企業利用資訊科技及獎勵制度，來鼓勵員工從事知識分享，希望能藉由知識的分享來促進組織成員的學習並激發組織的創新力，進而提升組織績效。但是知識分享的成效，仍需視員工分享的意願高低而定。相關研究結果都顯示，如果員工願意分享，會正向影響組織的績效，並對顧客滿意度及組織其他成員的價值與學習都有正向的影響。也有相關文獻指出，組織成員的組織公民行為與知識分享之間有預測的效果。本研究的結果發現，知識分享確實對空服組員之組織公民行為具有調節的效果。也就是說，當空服組員之間的知識分享程度越高，其組織公民行為對工作績效的影響越大。

由於空勤組員的任務派遣迥異於一般工作固定場所、固定時間、固定團隊伙伴等特性，因此在知識管理與教育訓練的落實方面，面臨與其它產業截然不同的挑戰。中華航空

公司在過去幾年，積極開發資訊科技平台，全面實施 e 化知識平台。除了一般的會議、簡報、教育訓練之外，在企業網站上，提供大量的雙向資訊流通的平台，期望能解決空勤組員無法在固定時間接受所有相關資訊與訓練的難題。例如線上固定的課程與考試、選修的進修課程及不定期發布相關公告，讓空服組員即使執行空勤職務到世界各地，也都能藉由電腦的資訊科技，隨時進行資訊的傳遞。因此，近幾年來華航空服組員的工作績效不但提昇，更履獲肯定，成為國內航空服務產業的品質標竿。

持續的知識分享對中華航空是有效提升工作績效的方式之一；對華航而言，擴展電子化教學平台，將可以結合訓練功能，達到知識分享的目的。本研究結果建議中華航空可以在每年的複訓課程與平時的線上課程中，陸續加入進階的課程，以符合不同職位與年資的空服組員需求，讓所有空服組員不會因為在世界各地執行空勤任務，而與行政單位及企業組織脫節。使其有機會不斷地進修與加強品質管理的觀念，進而表現在工作績效上。

此外，當中華航空要實施一項新的服務流程或政策時，更可善用此資訊平台，讓所有空服組員充分了解企業組織在策略上的目標與執行的目標及方式，並願意將工作中得到的經驗技巧與顧客資訊回饋給公司，並分享給其他成員，使空服組員在線上執行時，可以以公司的目標為己任，在執行任務時能夠自動自發地達成組織目標，除了提升空服組員彼此的工作績效，也能讓企業組織的績效更為驚人；有效地擴展資平台的功能，與鼓勵組織內成員在平台上分享的意願，將成為中華航空公司一項發展及訓練員工的有效方式。

## 六、結論與未來研究建議

本研究的目的旨在探討中華航空公司導入全面品質管理與空服員之顧客導向是否對其組織公民行為與工作績效具有影響。本研究結果顯示，企業內部品質管理系統之導入對空服組員之組織公民行為之影響不顯著外，企業顧客導向對空服員之組織公民行為具顯著影響，空服員之組織公民行為也顯著影響其工作績效；而本研究結論亦顯示，知識分享對與空服員之組織公民行為與工作績效間扮演重要的調節角色。

本研究之結果具有良好的驗證，在未來仍有若干研究方向值得繼續探討：第一，空服組員的組成會隨著航班的變動而不同，但中華航空內部的其他單位成原則是相對穩定，由於文獻指出穩定的團隊成員比較容易展現組織公民行為<sup>[55]</sup>，未來的研究可以針對本研究中未顯著的「全面品質管理 — 組織公民行為」間關係再以不同研究對象（如地勤單位或幕僚行政單位）做重複性驗證，並納入團隊穩定性作為可能的調節變數。第二，不同的航空公司對於導入品質活動上也許有不同的做法，後續研究仍可對不同的航空公司進行相關研究。例如廉價航空公司多半重視在成本控制上，是否有礙或有助於全面品質導入，以及處於此種廉價航空企業中空服員的組織公民行為與工作績效是否會受此影響？而以表現績優的國際性大型航空公司（如新加坡航空、國泰航空）做樣本是否又會使得本研究所提出的架構獲得進一步支持？未來研究可朝向不同類型或不同規模之航空公司做跨樣本比

較。最後，本研究由社會交換理論探討航空業的組織公民行為，組織公民行為之前因後果相關變數中，仍有其他許多可能對空服產業具有相關性之變數；前因變數如組織文化、組織公正與組織信任，後果變數如組織績效等。建議後續研究或許可以由其他理論基礎，發展研究模型，將其他相關變數納入分析，以強化對品質管理活動導入的研究。

## 參考文獻

1. Kamdar, D., McAllister, D. J., and Turban, D. B., "All In a Day's Work: How Follower Individual Differences and Justice Perceptions Predict OCB Role Definitions and Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, 2006, pp. 841-855.
2. Lee, P. I., "Air Carrier Safety and Culture: An Investigation of Taiwan's Adaptation To Western Incident Reporting Programs", *Journal of Air Transportation*, Vol. 10, No. 1, 2005, pp. 20-37.
3. Rhoden, S., Ralston, R., and Ineson, E. M., "Cabin Crew Training to Control Disruptive Airline Passenger Behavior: A Cause for Tourism Concern?", *Tourism Management*, Vol. 29, 2008, pp. 538-547.
4. Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I., "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, 2000, pp. 903-930.
5. Batt, R. and Moynihan, L., "The Viability of Alternative Call Centre Production Models", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 4, 2002, pp. 14-34.
6. Avnimelech, G. and Schwartz, D., "Structural Changes in Mature Venture Capital Industry: Evidence from Israel", *Innovation: Management, Policy and Practice*, Vol. 11, No. 1, 2009, pp. 60-73.
7. Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A., "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6, 2006, pp. 1239-1251.
8. Ho, D.C. K., Duffy, V. G., and Shih, H. M., "Total Quality Management: An Empirical Test for Mediation Effect", *International Journal of Production Research*, Vol. 35, No. 4, 2001, pp. 529-548.
9. Sussan, A. P. and Johnson, W. C., "The Impact of Market Quality Orientation on Business Performance", *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 33, No. 1-2, 1997, pp. 161-165.
10. Simester, D. I., Hauser, J. R., Wernerfelt, B., and Rust, R. T., "Implementing Quality Improvement Programs Designed to Enhance Customer Satisfaction: Quasi Experiments In the United States And Spain", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 1, 2000, pp. 102-112.
11. Tekleab, A. G., Takeuchi, R., and Taylor, M. S., "Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, 2005, pp. 146-157.
12. D'Art, D. and Turner, T., "Independent Collective Representation: Providing Effectiveness,

- Fairness, and Democracy in the Employment Relationship”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 15, No. 4, 2003, pp. 169-181.
13. Honeyball, S. E. and Pearce, D., “Contract, Employment and the Contract of Employment”, *the Industrial Law Journal*, Vol. 35, No. 1, 2006, pp. 30-55.
  14. Brandes, P., Dharwadkar, R., and Wheatley, K., “Social Exchanges within Organizations and Work Outcomes: The Importance of Local and Global Relationships”, *Group and Organization Management*, Vol. 29, No. 3, 2004, pp. 276-301.
  15. Cote, S. and Miners, C. T. H., “Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51, No. 1, 2006, pp. 1-28.
  16. Dixon, N., *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Bosto, MA, 2000.
  17. Agus, A., “A Linear Structural Modeling of Total Quality Management Practices in Manufacturing Companies in Malaysia”, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 5, 2001, pp. 561-573.
  18. Han, S. B., Chen, S. K., and Ebrahimpour, M., “The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance”, *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13, No. 2, 2007, pp. 1-23.
  19. Lemak, D. J. and Reed, R., “A Application of Thompson’s Typology to TQM in Service Firms”, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 1, 2000, pp. 67-83.
  20. Lakhal, L., Pasin, F., and Liman, M., “Quality Management Practices and Their Impact on Performance”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, No. 6, 2006, pp. 625-646.
  21. McCarthy, P. M. and Keefe, T. J., “A Measure of Staff Perception of Consistency”, *Journal of Quality Management*, Vol. 4, No. 2, 2000, pp. 185-206.
  22. Gotzamani, K. D., Theodoakioglou, Y. D., and Tsiotras, G. D. , “A Longitudinal Study of the ISO 9000 (1994) Series’ Contribution towards TQM in Greek Industry”, *the TQM Magazine*, Vol. 18, No. 1, 2006, pp. 44-54.
  23. Gotzamani, K. and Tsiotras, G., “The True Motives behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and Long Term Contribution towards TQM”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No. 2, 2002, pp. 91-156.
  24. Santos, L. and Escanciano, C., “Benefits of the ISO 9000: 1994 System”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No. 2/3, 2002, pp. 321-344.
  25. Hung, H. M., “Influence of the Environment on Innovation Performance of TQM”, *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 7, 2007, pp. 715-730.
  26. Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., and Wall, T. D., “The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study”, *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 3, 2008, pp. 467-501.
  27. Lo, V. H. Y., Yeung, A. H. W., and Yeung, A. C. L., “How Supply Quality Management Improves an Organization's Quality Performance: A Study of Chinese Manufacturing Firms”, *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 10, 2007, pp. 2219-2243.

28. Patti, A. L., Fok, L. Y., and Hartman, S. J., "Differences between Managers and Line Employees in a Quality Management Environment", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21, No. 2, 2004, pp. 214-230.
29. Zhu, Z. and Nakata, C., "Reexamining the Link between Customer Orientation and Business Performance: The Role of Information Systems", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, No. 3, 2007, pp. 187-203.
30. Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., and Licata, J. W., "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-And Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 1, 2002, pp. 110-119.
31. Coelho, F., and Augusto, M., "Organizational Factors Associated with Job Characteristics: Evidence from Frontline Service Employees", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 16, No. 2, 2008, pp. 157-172.
32. Flaherty, K. E., Mowen, J. C., Brown, T. J., and Marshall, G. W., "Leadership Propensity and Sales Performance among Sales Personnel and Managers in a Specialty Retail Store Setting", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 29, No. 1, 2009, pp. 43-59.
33. Borman, W. C. and Motowidlo, S. J., "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, 1997, pp. 99-109.
34. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Blume, B. D., "Individual-Level and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, 2009, pp. 122-141.
35. Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Pierce, J. R., "Effects of Task Performance, Helping , Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, 2008, pp. 125-139.
36. Jackson, C. L., Wesson, M. J., Colquitt, J. A., and Zapata-Phelan, C. P., "Psychological Collectivism: A Measurement Validation and Linkage to Group Member Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, 2006, pp. 884-899.
37. Taris, T. W., "Is There a Relationship between Burnout and Objective Performance? A Critical Review of 16 Studies", *Work and Stress*, Vol. 20, No. 4, 2006, pp. 316-334.
38. Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E., and Richey, R. G., "Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1, 2006, pp. 193-201.
39. Sun, L. Y., Aryee, S., and Law, K. S., "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, 2007, pp. 558-577.
40. Cummings, J. N., "Work Groups, Structural Diversity and Knowledge Sharing in a Global Organization", *Management Science*, Vol. 50, No. 3, 2004, pp. 352-364.
41. Fan, Y. W. and Ku, E., "Customer Focus, Service Process Fit, and Customer Relationship Management Profitability: The Effect of Knowledge Sharing", *the Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 2, 2010, pp. 203-223.



42. Jarvenpaa, S. L. and Staples, D. S., "The Use of Collaborative Electronic Media for Information Sharing: A Exploratory Study of Determinants", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, No. 2-3, 2000, pp. 129-154.
43. Barrett, M., Cappleman, S., Shoib, G., and Walsham, G., "Learning in Knowledge Communities: Managing Technology and Context", *European Management Journal*, Vol. 22, No. 1, 2004, pp. 1-11.
44. Jones, S. and Rights, E., "Employee Responsibilities and Knowledge Sharing in Intelligent Organization", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 14, No. 2-3, 2002, pp. 69-78.
45. Koys, D. J., "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 1, 2001, pp. 101-114.
46. Nonaka, I. and Konno, N., "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 40-54.
47. Lee, K. and Allen, N. J., "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, 2002, pp. 131-142.
48. Johnson, M. D., *Customer Orientation and Market Action*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
49. Johnson, M. D. and Gustafsson, A., *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000.
50. Delaney, J. T. and Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Performance in For-Profit and Nonprofit Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996, pp. 949-969.
51. 池文海、楊宗儒、呂正雄，「內部行銷與情緒智力對員工績效之影響」，*中華管理學報*，第9卷，第3期，民國97年，頁1-22。
52. Harness, D. R. and Harness, T., "The New Customer Relationship Management Tool – Product Elimination?", *the Service Industries Journal*, Vol. 24, No. 2, 2004, pp. 67-80.
53. Subramani, M., "How Do Suppliers Benefit from Information Technology Use in Supply Chain Relationships", *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 1, 2004, pp. 45-73.
54. Fornell, C. and Larcker, D. F., "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, No. 1, 1981, pp. 39-50.
55. Karambayya, R. "Contextual Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1990, pp. 221-225.
56. Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E., and Richey, R. G., "Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1, 2006, pp. 193-201.
57. Lavelle, J. J., Rupp, D. E., and Brockner, J., "Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model", *Journal of*

- Management*, Vol. 33, No. 6, 2007, pp. 841-866.
58. Hung, R. Y. Y., "The Implementation of Total Quality Management Strategy in Australia: Some Empirical Observations", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, No. 1/2, 2004, pp. 70-74.
59. Song, L. J., Tsui, A. S., and Law, K. S., "Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perception", *Journal of Management*, Vol. 35, No. 1, 2009, pp. 56-93.
60. Masterson, S. S. and Taylor, M. S., "Total Quality Management and Performance Appraisal: An Integrative Perspective", *Journal of Quality Management*, Vol. 1, No. 1, 1996, pp. 67-89
61. Waldman, D. A., "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1994, 510-536.
62. Huq, Z. and Stolen, J. D., "Total Quality Management Contrasts in Manufacturing and Service Industries", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 2, 1998, 138-161.
63. Prajogo, D. I., "The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance between Manufacturing and Service Firms", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 3, 2005, 217-228.
64. Baird, K., Hu, K. J., and Reeve, R., "The Relationships between Organizational Culture, Total Quality Management Practices and Operational Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 7, 2011, pp.789 – 814
65. Jung, J., Su, X., Baeza, M., and Hong, S., "The Effect of Organizational Culture Stemming from National Culture towards Quality Management Deployment", *The TQM Journal*, Vol. 20 No. 6, 2008, pp. 622-635.
66. Kaluarachchi, K.A.S.P., "Organizational Culture and Total Quality Management Practices: A Sri Lankan Case", *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 1, 2010, pp. 41-55
67. Prajogo, D. I. and McDermott, C. M., "The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 11, 2005, pp. 1101-1122
68. Periat, J. A., Chakrabarty, S., and Lemay, S. A., "Using Personality Traits to Select Customer-Oriented Logistics Personnel", *Transportation Journal*, Vol. 46, No. 1, 2007, pp. 22-37.