

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

我國政府機關推行 TQM 之策略與關鍵成功因素之研究

The Investigation of Strategy and Key Successful Factors that Affecting the Implementation of Total Quality Management in the Rations of Government of Republic of China in Taiwan

計畫編號：NSC 88-2416-H-224-003

執行期限：87 年 8 月 1 日至 88 年 7 月 31 日

主持人：鄭博文 國立雲林科技大學 工業工程與管理研究所

一、中文摘要

確保服務品質及行政效率是現代化政府的必備條件。行政院在民國八十六年十月通過服務品質獎實施計劃，希望經由政府再造，激發行政機關之活力，以提昇國家競爭力。有鑑於近年來世界各國政府推行全面品質管理均能獲得良好之成效，因此，政府推動全面品質管理實在是一項必行的工作，如此方能確保行政機關服務之品質與效率。

本研究利用問卷及深入訪談之方式，分別從行政機關推行全面品質管理之現況、策略、困難與成功關鍵因素等方面來探討。本研究之主要發現有：

- 1.行政機關認為成功推動全面品質管理最重要的兩項因素為：『機關重視民眾的需求與滿意度』、『機關最高主管對品質的承諾』。
- 2.『具有充分經費運用在全面品質管理活動上』在推行全面品質管理初期是一項非常重要的因素。
- 3.行政機關推行全面品質管理之成功關鍵因素包含六個構面，即：『品質改善工具應用』、『以顧客為導向之品質文化』、『領導者的投入與方針規劃』、『員工教育訓練』、『員工參與因素』、『品質運作系統因素』。

此外，本研究亦提出行政機關推行全面品質管理各階段應實施的活動項目及推動步驟，以提供政府相關單位推行全面品質管理時之參考。

關鍵字：全面品質管理、行政機關、服務品質、成功關鍵因素

Abstract

It is a must for a modern government to ensure her service quality and administrative efficiency. In October 1997, The Executive Yuan have passed the Scheme of Service Quality Award hoping that by reengineering the government to arouse Administrative Institutions' vitality and increase the Nation's competition. Because many nations obtain tremendous results by implementing total quality management (TQM) in the recent years, therefore, it is necessary for the Government to implement TQM in order to ensure service quality and efficiency.

This research applied survey and in depth interviews to realize the following issues: the utilization of TQM, the applying methodology of TQM, the implementation problems of TQM, and the criteria to successfully implement TQM in an Administrative Institution, etc. The main findings of this research are as follows:

1. Most Administrative Institutions consider two of the most important factors for successfully applying TQM are:
 - (1) Administrative Institutions emphasize people's requests and satisfaction;
 - (2) The highest supervisor's promise on quality.
2. "Having ample outlay when implementing TQM" is considered a very important factor for the Administrative Institutions that just starting the implementation of TQM.
3. There are six main compositions that contribute to the implementation of TQM successfully. Those compositions are: (1) the utilization of the tools to improve

quality, (2) the quality culture based on customers' orientation, (3) leadership and TQM applying strategy, (4) employees' training programs, (5) employees' participation, and (6) quality applying system.

Beside the above finds, this research also provides the activities and procedures for applying TQM in an Administrative Institutions.

Keywords: Administrative Institution, Total quality management, Key successful factor, Service quality

二、計畫緣由與目的

隨著我國國民生活及教育水準的提高，民眾已不再侷限於傳統國家至上的觀念，而對政府的各項施政措施或決策照單全收，民眾希望以最少的政府開支換取更多實質的效益。因此自民國七十年後民眾要求政府提高服務品質之呼聲愈來愈高，而政府機關已不得不調整自己的角色，盡力推動行政革新。然而基於種種因素，政府機關至今似乎尚無法有效地改善行政單位的效率。現在社會上層出不窮的各項問題，如工業安全事故、治安問題、生活品質的惡化及環保的紛爭等，皆顯示政府的公權力與行政效率之不彰。上述之缺失，可能肇因於過去我國長久缺乏政黨競爭的壓力，各級行政機關主管不太講求管理領導技巧，慢慢養成公務人員因循怠惰，不求精進的習氣，造成行政效率的低落。

由於近年來許多先進國家已在積極地推動行政革新，期提高民眾的滿意度，例如英國的『續階計劃』(NEXT-Step Program)、美國的『全國績效評鑑委員會』(National Performance Review)，加拿大的『公元 2000 年政府服務計劃』(Public Service 2000)，以及日本提出『行政機構基本改革法案』。各國推行之成效良好，相對於我國政府目前之政府行政組織情況，行政效能落後許多國家。

國家競爭力是各國在經濟上及政治上互相比較的一項指標，其中政府的效率

也是考慮的重點，根據 IMD 在 1997 及 1998 年的競爭力世界總評比中我國之競爭力分別排名第二十三及十六，而政府效能為第二十及十四，政府效能遠落後於日本、新加坡及香港。如果要提昇我國競爭力，政府行政效率的強化是首要之務，包括簡化行政層級，減少公文作業流程等是其重點。

此外，李總統登輝先生曾在行政院高級主管人員研討會致詞中提及提昇國家競爭力，是全民共同的責任和使命。政府方面都應該努力建構現代化企業體的政府機制。因此，行政院在民國八十六年十月通過行政院服務品質獎實施計劃，針對各級行政機關全面提升服務品質方案，希望經由評獎，豎立效能革新的最佳標竿，導入企業性政府品質管理作為；塑造民意導向優質典範，建立服務性政府民意至上意識；推舉民眾滿意服務楷模，擴散親和性政府禮貌服務形象。

自民國八十二年，行政院推動『行政革新方案』，並引進企業管理的方法，期有效提昇各級政府工作的效率，加強我國之國際競爭力。此行政革新方案及行政組織改造方案，皆表明政府有心要使行政組織更好，不過當時成效不彰。因此，行政院長蕭萬長在民國八十七年新春記者會中提出行動內閣要回應民眾高度要求，提出五項要點：(1) 維持財經安定、追求穩健成長 (2) 改善社會治安 (3) 提昇生活品質 (4) 改善兩岸關係 (5) 加速推動政府再造。其第五項要點就是加速推動政府再造計劃，而且在十二月舉行之政府再造種籽營上表示，政府再造是世界的潮流，其急迫性我國比外國要多、反應要快，把企業精神帶到政府裡，講究品質、成本、生產力、效率。由此可知要提高公家機構的行政效能，必須加強其服務品質的提昇，改變其管理方法，使其工作效率不會有事倍功半的情況發生，使人民的納稅能達到實質的效用。

政府再造是現今我國政府必須積極推行的工作之一，在政府強調減少支出情況及不增加稅收下，根據行政院服務品質獎

的實施要項中強調全面品質管理之推行，以及各國政府推行全面品質管理（Total Quality Management, TQM）有優良成效下（如美國已經有超過 92% 的行政組織正在進行 TQM 活動），顯示 TQM 推行是政府現今提升國家競爭力應該積極推行之一項改善工作。

基於近年來政府積極推行行政革新，並且強調將企業化的精神帶入行政機關，因而頒佈行政院服務品質獎，以提昇行政機關服務品質，根據行政院服務品質獎，TQM 為政府推動品質改善活動之一，而至今已邁入第二年，我國行政機關有許多單位推行之成效非常良好。由於行政機關與一般民間企業在許多方面有明顯不同，例如人力資源制度、經費來源方面，推行 TQM 必定會有所不同。因此，本研究之目的在對政府行政機關做 TQM 實施績效之衡量，希望透過我國政府各級機關推行 TQM 的情況做一實證調查研究，以達成以下目的：

1. 透過對各級行政機關之問卷調查，了解行政機關推行 TQM 時之成功關鍵因素。
2. 透過推行 TQM 之各行政機關的實際訪談，了解目前政府推行 TQM 的動機、目的、做法與困難點。

本研究成果將可作為政府相關單位在推行 TQM 時之參考，並可根據行政機關在推行 TQM 時，可能遭遇之問題作為政府相關行政措施之參考。

三、結果與討論

本研究針對全面品質管理關鍵成功因素進行個案及問卷分析，首先由過去文獻中找出全面品質管理成功關鍵因素變數，並透過分層隨機抽樣方式，對我國政府各級行政機關進行問卷調查，並以四家行政機關為例進行個案訪談，最後進行個案整理與問卷分析，提出結論。

1. 全面品質管理適用於行政機關，且成效良好。本研究針對四家行政機關推行全面品質管理之個案訪談及 87 年行政院服務品質獎得獎機關之評審資料整理，發現全面

品質管理對於行政機關提昇行政效率、服務品質及提昇國家競爭力是很好的改善方法。

2. 行政機關推行全面品質管理可自行推動或透過輔導單位、專家的輔導與協助，不過行政機關如果對全面品質管理不熟悉，為避免自行摸索造成資源浪費，輔導機構或專家可以用較快的速度來使行政機關更快導入全面品質管理。
3. 根據個案訪談結果發現此四家行政機關最主要推行活動為：(1)TQM 共識營活動。(2)專業教育訓練。(3)品管圈種子訓練、品管圈活動。(4)流程改善(5)參觀推行優良之機關、專家學著演講。其認為最重要成功關鍵因素為：(1)高階主管的強烈支持和主管的配合。(2)輔導老師經驗豐富且盡責。(3)有系統、有步驟、循序漸進。(4)全員的參與。另外，推行初期時遇到的困難為：(1)行政效率不佳。(2)員工心態問題。(3)員工對品管手法使用。(4)法令規章。(5)經費來源。(6)時間的配合。(7)員工負荷。(8)過於依賴輔導單位。(9)缺乏自主學習能力。
4. 本研究針對行政機關推行全面品質管理與否對全面品質管理關鍵成功因素重要性認知問卷調查結果，發現行政機關認為重要因素為：(1)機關重視一般民眾的需求和滿意程度。(2)機關最高主管對品質的承諾。(3)把服務對象視為顧客，加強服務過程間溝通協調，消除服務品質之差異。(4)機關實施及時服務及追求顧客滿意的觀念或作法。而較不重要之因素為：(1)具有充分的經費運用在全面品質管理活動上，(2)品質成本管理系統的運作，(3)專業之顧問輔導，(4)透過加強保證及政策方式對顧客承諾。
5. 在推行與未推行全面品質管理之行政機關對全面品質管理關鍵成功因素變數之重要性認知方面，有以下十項成功關鍵因素變數無明顯差異：(1)全面品質意識(2)基層員工全面品管教育訓練(3)專業之顧問輔導(4)員工參與、授權和滿意度(5)員工對品管方法之熟悉程度(6)以品管方法解決問題之能力(7)人力資源制度配合品

- 質績效計畫(8)員工考核及表揚(9)職務代理人制度的推行(10)透過加強保證及政策方式對顧客承諾。由此十項因素發現，我國行政機關無論推行全面品質管理與否皆明白服務品質的重要性，而對於員工訓練、激勵措施及民眾滿意度方面皆有相同的共識。至於其他因素變數，大部份皆與全面品質管理的推行有關，未推行全面品質管理之行政機關對其認知，尚不及已推行之機關，由此可知，我國行政機關推行全面品質管理之後，在整體服務品質的提昇上有顯著的差異。
- 6.在中央所屬單位與省市政府所屬機關或單位之間對全面品質管理關鍵成功因素變數重要性認知方面，對於以下三項變數有明顯差異：(1)在品質方針展開能力(2)品質成本管理系統之運作(3)透過加強保證及政策方式對顧客承諾。由於省市所屬機關或單位方面對民眾之接觸程度比較高之關係，或由於機關型態、組織結構之不同對品質方針、品質成本之管理方面有不同之方式，或重視程度。
- 7.我們發現在實際推行全面品質管理方面，隸屬單位之不同對全面品質管理成功關鍵因素變數明顯有差異之變數有四項：(1)員工對品管方法之熟悉程度(2)機關重視內部員工的需求和滿意程度(3)人力資源制度配合品質績效計畫(4)建立全組織品質稽核系統。顯示在行政機關隸屬的單位不同，會影響員工對品管的方法熟悉程度，且機關對員工之權益、品質稽核系統、人力資源制度方面亦有明顯不同，其原因應該跟機關組織結構及型態有關，組織結構與型態不同影響推行全面品質管理活動的做法。
- 8.在推行與未推行全面品質管理之行政機關對成功關鍵因素變數之實際推行情況方面，只有『人力資源制度配合品質績效計畫』此一變數無明顯差異，表示全面品質管理對我國行政機關品質的改善上有明顯效果，而人力資源制度方面，由於機關員工來源是經由高普考或特考等考試制度來分發，其專業知識方面非常傑出，但對品質方面之知識似乎並非每一員工皆有明確之共識，在機關無法自行選擇員工之因素下，導致人力資源制度與品質績效計畫之配合上，對推行全面品質管理活動有顯著影響。
- 9.在已推行機關中推行年數長短與成功關鍵因素之重要程度認知上，發現『全面品質管理意識』及『強化組織服務品質和工作流程之管理』變數上，推行年數越久，其共識越高。而在『品質及相關資訊之蒐集、分析與運用能力』及『由高階管理者組成的全面品管推行委員會』變數上，推行一年以內之行政機關，對此兩項因素變數重要性認知上比其他推行年數較久之機關較重視。
- 10.在已推行全面品質管理行政機關中，推行年數不同在實際推行狀況上對全面品質管理變數明顯有差異之變數為以下五項因素：(1)設定長期品質計畫及年度品管方針(2)機關評估教育訓練的需求、執行與檢討(3)具有充分的經費運用在TQM的活動上(4)品質標竿之實施建立(5)全組織品質稽核(控管)系統。在機關推行全面品質管理時，我們發現推行年數越久，成效越高，不過對「具有充分的經費運用在TQM的活動上」變數，可明顯看出推行年數愈短需要經費似乎越高，此與專業之輔導經費應該有關，當推行年數較長時，對經費的需求較低，表示員工專業、自主能力比較強，且對全面品質管理的瞭解程度皆有提高。
- 11.行政機關問卷填答人員對全面品質管理瞭解程度重要性認知上，本研究發現愈瞭解全面品質管理的機關服務品質研考人員，對全面品質管理關鍵成功因素變數重要性認知越高，不過在以下六項因素上無明顯差異：(1)具有充分的經費運用在TQM的活動上(2)專業之顧問輔導(3)員工對品管方法之熟悉程度(4)服務過程之合理化和資訊化(5)職務代理人制度的推行(6)透過加強保證及政策方式對顧客承諾。根據以上六項因素，不論瞭解程度多寡，對以上各項因素皆有相同共識，表示行政機關服務品質研考人員對於民眾滿意度、教育訓練及職務代理人制度，皆非

- 常認同。至於其他因素變數方面皆是以瞭解程度愈高者，愈認為其重要性之存在。
12. 行政機關問卷填答人員對全面品質管理瞭解程度在實際推行狀況上，本研究發現在以下十項因素間無明顯差異存在：(1)機關最高主管對經營遠景的設定(2)高階主管領導機能別之能力(3)把服務對象視為顧客，加強服務過程溝通協調，消除服務品質之差異(4)機關實施及時服務及追求顧客滿意的觀念或作法(5)整體服務環境、設備及流程之規劃與改善(6)強化組織服務品質和 workflow 之管理(7)服務過程之合理化和資訊化(8)人力資源制度配合品質績效計畫(9)職務代理人制度的推行(10)透過加強保證及政策方式對顧客承諾。可看出行政機關對民眾滿意度之重視，整體服務流程及對高階主管的期許方面有一致的看法。至於其他三十一項變數方面，瞭解程度愈高之服務品質研考人員，皆認為該機關實際推行情況比較佳。
13. 根據因素分析結果我們對四十一項因素萃取出六項因素構面，並對其命名為：(1)品質改善工具應用(2)以顧客為導向之品質文化(3)領導者的投入與方針規劃(4)員工教育訓練(5)員工參與因素(6)品質系統運作因素。

本研究根據以上分析結果推論：行政機關任何的全面品質管理活動最重要的是行政組織的文化與理念，行政機關的顧客就是民眾，民眾的滿意是行政機關最後的目標，我們可以說全面品質管理關鍵成功因素在於無形的資產，即組織文化與理念，尤其是高階主管的決心與承諾，及服務民眾的目標，只要員工對目標的認同，高階的支持，各項的活動推行必定會有良好的成果。本研究建議任何的改善活動必須將民眾的觀點放在首位，任何相關法令應該以便民為原則作適當的修改。

四、計畫成果自評

1. 本研究所獲致之結論可立即提供各行政機關參考。本研究藉由探討行政機關推行全面品質管理之個案分析，及 87 年行政院服務品質獎得獎機關評審資料，設計出

一套適合行政機關推行全面品質管理之模式，並對其導入過程及推行情形等相關事項做出建議，因此，行政機關導入全面品質管理模式、行政機關推行全面品質管理的階段規畫及推行重點項目，可立即提供全國各行政機關參考。

2. 本研究問卷分析結果，可作為行政機關推行全面品質管理時，應該注意的事項及其著重之重點。本研究針對四十一項成功關鍵因素變數，分別對推行情形、隸屬機關不同、推行年數不同、及研考人員瞭解程度，作統計分析，其結果可作為各行政機關推行全面品質管理，在各階段活動中實際推行之參考。
3. 在我國希望提昇國際競爭力的同時，全面品質管理活動已是世界各國極力推展的項目，無論民間企業或行政機關，全面品質管理在外國已經有很好的成效，因此，我國政府有必要建議全國各級行政機關著手推行全面品質管理，由種種文獻及跡象顯示，全面品質管理確實能提昇服務品質，為了提昇我國國家競爭力，全面品質管理的實施有賴政府的決心及努力。

五、參考文獻

論文、書籍：

1. 丘昌泰等，民國 87 年，政府再造，高雄市政府公教人力資源發展中心。
2. 石川馨著，鍾朝嵩譯，民國 85 年，日本式品質管理，先鋒企業管理發展中心出版。
3. 林長宏，1995，行政機關推行全面品質管理之研究，國立政治大學公共行政研究所，碩士論文。
4. 林清河，民國 83 年，新開發國家之全面品質管理之研究—台灣企業現況分析，國立成功大學工業管理系，行政院國家科學委員會專題計畫。
5. 林建安，民國 85 年，組織學習能力對企業引進全面品質管理之影響，國立中山大學企管研究所，碩士論文。
6. 呂鴻德，民國 87 年，為民服務品質評估指標及制度建構之研究，私立中原大學，行政院研究發展考核委員會計畫。

7. 莊明煌，民國 86 年，推行 TQM 的診斷，私立中原大學工業工程研究所，碩士論文。
 8. 張存金，民國 82 年，全面品質管理關鍵因素與我國業者推行全面品管現況之研究，國立中山大學企管研究所，碩士論文。
 9. 楊建民，民國 76 年，行政機關生產力之研究—指標建構與衡量方法的探討，國立政治大學公共行政研究所，碩士論文。
 10. 賴武元，民國 86 年，全面品質管理與競爭優勢之個案研究—以中鋼公司為例，國立中山大學企管研究所，碩士論文。
 11. 羅淑琴，民國 84 年，美國政府機關實施全面品質管理之研究，國立政治大學公共行政研究所，碩士論文。
 12. 行政院服務品質獎實施計畫，民國 86 年
 13. 行政革新方案，民國 82 年，行政院研究考核發展委員會
 14. Denhardt, Robert B., 1991, Public Administration. Belmont, Calif.: Wadsworth. 1993, Theories of Public Organization. 2nd., Belmont, Calif.: Wadsworth.
- 報章、期刊：
1. 江岷欽，民國 84 年，“全方位品質管理與公共組織”，研考雙月刊，19 卷，2 期，頁 16-30，四月。
 2. 何沙崙，民國 85 年，“行政革新與服務文化”，人事月刊，23 卷，6 期，頁 54-61，十二月。
 3. 李傳政，民國 84 年，“由全面品質經營看行政革新”，研考雙月刊，19 卷，2 期，頁 66-70，四月。
 4. 李宛琦，民國 84 年，“論全面品質管理對行政機關服務提升之啟示”，人事月刊，20 卷，5 期，頁 57-63，五月。
 5. 林水波，民國 86 年，“反思顧客導向的行政革新”，公務人員月刊，10 期，頁 34-39，四月。
 6. 林鍾沂，民國 84 年，“全面品質管理的另一側面分析”，研考雙月刊，19 卷，2 期，頁 31-44，四月。
 7. 吳堯峰，民國 84 年，“行政革新與全面品質管理”，研考雙月刊，19 卷，2 期，頁 8-15，四月。
 8. 岳林，民國 84 年，“解讀 TQM 特色”，管理雜誌，257 期，頁 112-113，十一月。
 9. 岳林，民國 82 年，“美國推行 TQM 之關鍵里程年”，品質管制月刊，30 卷，10 期，頁 27-28。
 10. 邱進益，民國 86 年，“積極改革文官制度因應國家發展需要”，公務人員月刊，8 期，頁 3-9，二月。
 11. 邱進益，民國 86 年，“積極實踐心靈改革，建構民主效率政府”，人事月刊，25 卷，3 期，頁 18-23，九月。
 12. 孫本初，民國 84 年，“美國聯邦政府全面品質管理評審標準之概述”，研考雙月刊，19 卷，2 期，頁 45-56，四月。
 13. 孫得雄，民國 83 年，“從行政革新談行政規劃”，人事月刊，19 卷，3 期，頁 58-64，九月。
 14. 張劍寒，民國 83 年，“行政革新與行政法”，人事月刊，19 卷，3 期，頁 20-29，九月。
 15. 陳金貴，民國 87 年，“結合效率與民主的人事政策：政府再造中人力再造計畫的探討”，公務人員月刊，28 期，頁 3-21，十月。
 16. 陳金貴，民國 87 年，“行政院有效推動政府再造之探討”，人事月刊，26 卷，4 期，頁 45-51，四月。
 17. 陳耀茂，民國 86 年，“談 TQM 應具備的條件與重要事項”，品質管制月刊，頁 40-41，八月。
 18. 陳庚金，民國 85 年，“政府再造的新策略”，人事月刊，23 卷，4 期，頁 14-17，十月。
 19. 陳庚金，民國 86 年，“提升國家競爭力落實推動工作簡化”，人事月刊，24 卷，3 期，頁 4-9，三月。
 20. 陳國齊，民國 83 年，“如何健全機關組織，精簡員額，以提升行政效率之研

- 究(上)”，人事月刊，18卷，1期，頁20-29，一月。
21. 陳國齊，民國83年，“如何健全機關組織，精簡員額，以提升行政效率之研究(下)”，人事月刊，18卷，2期，頁48-52，二月。
22. 黃大洲，民國86年，“行政革新及政府改造”，公務人員月刊，17期，頁24-28，十一月。
23. 黃臺生，民國83年，“行政革新：英國的經驗(上)”，人事月刊，19卷，5期，十一月。
24. 黃臺生，民國83年，“行政革新：英國的經驗(下)”，人事月刊，20卷，1期，一月。
25. 詹昭雄，民國85年，“TQM之心質與力質”，品質管制月刊，頁54-55，十二月。
26. 楊錦洲，民國86年，“全面品質管理縱橫觀”，管理雜誌，272期，頁76-78，二月。
27. 楊錦洲，民國83年，“國內推行TQM所遭遇到的難題”，管理雜誌，245期，頁64-65，十一月。
28. 楊錦洲，民國84年，“主管的領導是成功關鍵”，管理雜誌，250期，頁92-94，四月。
29. 楊清秀，民國85年，“全方位品質管理的十項要則”，品質管制月刊，頁47-49，二月。
30. 楊百島，民國87年，“推動政府再造的激勵培訓策略與作法”，人事月刊，26卷，1期，頁40-49，一月。
31. 潘浙楠，民國85年，“推行TQM常遇到的問題及其解決之道”，品質管制月刊，頁34-37，七月。
32. 廖德福，民國87年，“TQM—政府改造與國家永續發展之道”，品質管制月刊，頁61-68，九月。江大樹，民國85年，“國家競爭力與政府再造”，國家政策雙週刊，142期，頁13-14，七月。
33. 鄭興弟，民國83年，“行政機關績效評估”，研考雙月刊，18卷，5期，頁8-14，十月。
34. 鄭博文，民國86年，“落實品管圈活動以提升行政機關之服務品質”，研考雙月刊，21卷，6期，頁26-44，十二月。
35. 魏啟林，民國87年，“顧客導向的政府”，人事月刊，27卷，4期，頁20-22，十月。
36. 魏啟林，民國86年，“推動政府再造，以促進永續發展”，人事月刊，25卷，3期，九月。
37. 許振明，“效率、自由化、國際化，提昇競爭力”，中央日報專文，民國85年12月22日，第11版。
38. 施振榮，“營造生生不息的競爭力”，聯合報專文，民國85年10月29日，第3版。
39. 賴士葆，“勤修內政達自由化目標”，中國時報專文，民國85年12月21日，第11版。
40. 江丙坤，“改變心態突破發展瓶頸”，中國時報專文，民國85年12月21日，第11版。
41. 江明修，“拔擢「有民間價值觀的」人才”，聯合報專文，民國87年2月2日，第11版。
42. 周慧如，“以新觀念、新視野 提昇行政效率”，工商時報專文，民國85年6月24日，第4版。
43. 蔡明宏，“正式競爭力下降的結構性困境”，工商時報專文，民國85年6月8日，第4版。
44. 詹中原，“行政革新錯失焦距”，聯合報專文，民國85年9月24日，第11版。
45. “蕭揆：政府改造急迫性高於別國”，自由時報專文，民國87年12月20日，第四版。
46. “蕭揆：行動內閣要回應民眾高度要求”，自由時報專文，民國87年2月5日，第2版。
47. “行政效能低落的根本原因”，自由時報專文，民國85年9月15日，第2版。
48. “行政機關的呆滯症候與改進之

- 道”，聯合報社論，民國 84 年 2 月 13 日，第 2 版
49. “企業人士入閣，不如「企業精神入閣」”，聯合報社論，民國 87 年 2 月 2 日，第 2 版
 50. “政府角色的定位與調整”，經濟日報社論，民國 84 年 7 月 20 日，第 2 版
 51. “行政效率與競爭力”，經濟日報社論，民國 85 年 7 月 15 日，第 2 版
 52. “從大有為到小而美 - 談政府職能角色的調整”，經濟日報社論，民國 85 年 1 月 17 日，第 3 版
 53. “再論強化競爭力的確實方法”，經濟日報社論，民國 85 年 11 月 3 日，第 3 版
 54. “政府不民改造的成功關鍵”，經濟日報社論，民國 85 年 12 月 16 日，第 3 版
 55. “強化國家競爭力是體制調整的重心”，中央日報社論，民國 85 年 12 月 21 日，第 2 版
 56. “重點改善政府施政才能提昇國家競爭力”，聯合報社論，民國 85 年 6 月 10 日，第 2 版
 57. “以科學精神追求國家競爭力的提昇”，工商時報社論，民國 85 年 6 月 3 日，第 3 版
 58. “提昇地方政府的競爭力”，工商時報社論，民國 85 年 9 月 13 日，第 2 版
 59. A. Kelth Smith, 1993, “Total Quality Management In the Public Sector”, Quality Progress, pp57-62, July
 60. Albert C. Hyde, 1992, “The Proverbs of Total Quality Management : Recharting the Path to Quality Improvement In the Public Sector”, Public Productivity & Management Review, vol XVI, no.1, pp25-37, Fall
 61. Don G. Mizaur, 1993, “Quality Government Is Government Of the People, By the People, For the People”, Public Productivity & Management Review, vol XVI, no.4, pp371-377, Summer
 62. Drucker, P. F., 1980, “The Deadly Sins In Public Administration”, Public Administration Review, vol. 40, no. 2.
 63. Eric E. Anschutz, 1995, “TQM—The Public Sector Challenge”, National Productivity Review, pp1-6, Winter
 64. G. Ronald Gilbertt, 1992, “Quality Improvement In a Federal Defense Organization”, Public Productivity & Management Review, vol XVI, no.1, pp65-75, Fall
 65. Michael E. Milakovich, 1990, “Total Quality Management for Public Sector Productivity Improvement”, Public Productivity & Management Review, vol XIV, no.1, pp19-32, Fall
 66. Persico, Jr. J., 1989, “Term up for Quality Improvement”, Quality Process, pp33, January
 67. Robert S. Kravchuk, Robert Leighton, 1993, “Improvement Total Quality Management In the United States”, Public Productivity & Management Review, vol XVII, no.1, pp71-82, Fall
 68. Simon A. Black and Leslie J. porter, 1996, “Identification of the Critical Factors”, Decision Sciences, vol. 27, no. 1, pp1-21, Winter
 69. Total Quality Management Guide Vol. II DoD5000.51 G Final Draft