

第二章 文獻探討與假設建立

基於上述研究目的，本章共分五節將就前述部份進行相關理論與實證研究關聯之探討。本研究一開始先介紹知識管理、知識分享及意願之定義、構面內涵及相關研究；其次介紹團隊文化之定義、內涵及相關研究；第三，探討服務創新及其表現之定義內涵，及在餐旅業的實證應用；第四，探討以上三個研究變項間之關係及團隊文化扮演之調節效果，及進行研究假設之推論。

第一節 知識分享意願

本節討論組織中知識分享意願的研究與發現。內容包括三部份：一為知識分享意願的定義與相關實證研究；二為餐旅知識的整合與應用；三為餐旅領域知識分享的研究。

一、知識管理

知識管理 (knowledge management: KM) 經常被概括性的定義即為創造、儲存與運用知識以促進組織績效的過程。知識管理是經由人、知識在科技平台上進行分享的動作： $KM = f(\text{人}, \text{知識}, \text{分享}, \text{科技})$ 。企業導入知識管理有以下四項優點：(1) 透過知識分享以提昇技術、產品與創新，並提昇企業競爭力；(2) 促進企業內知識流通，提高員工教育訓練的效率；(3) 發揮組織內每個成員潛能；(4) 提升組織價值、增加企業向心力。知識管理通常包括五個基本步驟，即吸取知識 (capturing knowledge)、儲存知識 (storing knowledge)、處理知識 (processing knowledge)、分享知識 (sharing knowledge)、及利用知識 (using knowledge) (Seng, Zannes, & Pace, 2002)，其中最重要的知識的分享，知識分享乃為知識管理系統的關鍵要

素。

二、知識分享

(一)學習觀點

Newell (1982) 提出「知識庫系統觀點的知識分享」，認為知識是一種執行特定行為的能力，而不是一個實體。並指出知識分享是一種單向的行為，因為電腦具有標準的資料表示格式，無須考慮吸收的問題。Senge (1997) 提出「學習觀點下的知識分享」(互動模式)，認為知識與資訊分享是有所差異的，其認為知識分享並不是「購買過程的一個取得動作」，而是一種學習，真正的分享知識行為係表現在一方真正願意幫助他人發展新的行動能力。進一步指出，知識分享是協助他人發展有效的行動能力，及協助他人瞭解某事的個中原委，主要的目的是藉由知識分享而幫助他人學習的歷程。

Storey (2001) 為知識分享所下之定義為：「共享組織目標與曾經歷過相似問題的一群人，聚集以交換他人意見與資訊的一種方式」。Bartol & Srivastava (2002) 定義知識分享為：「個人與他人分享組織相關的資訊、意見、建議、及專業。」國內學者王誕生、徐其力 (2003) 整合 Senge 及 Hendriks 看法，將知識分享定義為「一種動態學習的過程，知識分享過程依其對象可分為知識擁有者與知識需求者兩種」。

(二)社會互動觀點

知識的分享可從分散式學習、共享實務經驗、資料倉儲與搜尋、專家系統/規則資料庫、與外部資訊進行整合。以上的過程除資訊系統外，尚需要文化的塑造。Nonada & Takeuchi (1995b) 即提出內隱知識的分享，為組織知識創造過程的第一步。至於內隱與外顯知識的轉換，Nonaka & Konno

(1998) 則認為知識的產生是一個螺旋循環，它會不斷地在個人與組織間重覆發生，根據他們的知識螺旋架構，共分為四個層級，此四階段分別表示個人與組織在知識分享行為上扮演不同角色時的情境：

- (1) 社會化 (或共同化) (socialization)：將個人內隱知識分享他人 (或組織)，成為他人 (或組織) 的內隱知識，可透過觀察、模擬、體會、對話、經驗交流與會議等方式達到此共同化之目的。
- (2) 外部化 (externalization)：將個人的內隱知識轉換成具體規章與守則等外顯知識，並提供給組織內他人分享，此部份可透過演講等方式達成目的。當內隱知識透過隱喻、類比、觀念、假設或模式來表現，使之成為最佳實務操作化的教育訓練等。
- (3) 連結化 (combination)：將新整合的外顯知識分享他人 (或組織)，成為新外顯知識，提供給組織內他人分享，再轉換為組織成員的內隱知識，並週而復始循環。此部份知識轉化涉及不同外顯知識體系，如文獻回顧等活動，可透過媒介運用達到目的。
- (4) 內化 (internalization)：將外顯知識分享給他人 (或組織)，如閱讀後所產生的心領神會、以語言或故事傳達，或將其製作成文件，成為他人 (或組織) 的新內隱知識，此部份可透過研讀等達到目的，且與「邊做邊學」息息相關。

(三)市場觀點

知識市場所以交易的原因，是因為此市場的所有交易者均認為市場的所有參與者可自此獲得好處。Davenport & Prusak (1998) 認為知識分享「是一種流通的過程，參與者為了目前或未來利益，對知識進行交易的行為，包括傳送行動、吸收行動」。因為人們在組織中進行知識的交流、購買、互惠、搜詢、創造，並將知識運用在工作組織中，工作組織中的知識具有高度的動能，受到各種不同力量的推動，此力量即為市場的力量，運

作方式可類似於實質的商品，故知識市場也有買方與賣方兩種角色，可經由溝通談判後，對知識商品決定一個彼此均滿意的價格。

Davenport 及 Prusak 認為知識分享的動機或報酬至少包括三要素：即互利主義、聲譽主義、及利他主義。組織在知識的市場中提供一個交換的場所，組織可在內部營造一種自由談心、心得交換與分享的氣氛。

(四)溝通觀點

Hendriks (1999) 認為知識分享就是一種溝通的過程，知識不像商品般可自己傳遞，故提出「互動觀的知識分享」，認為知識分享是一種溝通的過程，知識不像商品般可以自由的傳遞，向他人學習知識時，必須有重新建構的行為，必須具備知識基礎去學習與分享知識。Hendriks 建構的知識分享模式包括知識擁有者與知識重建者兩的主體，而知識分享之程序包含知識外化與內化兩步驟。

因知識分享意涵的種類眾多，表 2-1 為國內外不同學者對知識分享之定義內涵彙總表。

表 2-1 國內外不同學者對知識分享之定義內涵彙總表(依各觀點發表年代排序)

觀點	學者	定義
學習觀點	Newell (1982)	認為知識是一種執行特定行為的能力，而不是一個實體。知識分享是一種單向的行為，因為電腦具有標準的資料表示格式，無須考慮吸收的問題。提出「知識庫系統觀點的知識分享」。
	Senge (1997)	知識分享係指「協助他人發展有效的行動的能力，及協助他人瞭解某件事的個中原委」。並提出學習觀點下的互動知識分享模式，認為知識分享
	Storey (2001)	知識分享為：「共享組織目標與曾經歷過相似問題的一群人，聚集以交換他人意見與資訊的一種方式」。
	Bartol & Srivastava (2002)	知識分享為：「個人與他人分享組織相關的資訊、意見、建議、及專業。」
	王誕生、徐其力 (2003)	知識分享定義為「一種動態學習的過程，知識分享過程依其對象可分為知識擁有者與知識需求者兩種」。將知識分享分類為以下四構面：知識分享時間、系統、方法、HRM 措施。
社會互動觀點	Nonaka & Konno (1998)	知識的產生是一個螺旋循環，它會不斷地在個人與組織間重覆發生，根據他們的知識螺旋架構，共分為四個層級：社會化、外部化、連結化、內化四階段，分別表示個人與組織在知識分享行為上扮演不同角色時的情境。
市場觀點	Davenport & Prusak (1998)	知識分享是一種流通的過程，包括傳送行動、吸收行動，如「知識分享 = 傳送 + 吸收」。
溝通觀點	Hendriks (1999)	知識分享是「一種溝通的過程，知識無法像商品般可以自由傳遞，在學習知識時，必須有重建的行為」。提出「互動觀的知識分享」。

三、知識分享意願的要義與構面內涵

統合相關知識分享意願的相關研究，發現可以下三類進行探討：

(一)需求理論

Maslow (1953) 提出的「需求層次理論」(need theory)，可為瞭解組

織成員知識分享動機的依據。知識工作者分享知識的意願，是受到需求層次理論中「歸屬感」、「自尊」、「自我實現」此三個較高需求層級而影響。

(二)激勵保健理論

Herzberg (1959) 提出的「二因子理論」(two-factors theory)，即激勵因子 (motivator factors) 及保健因子 (hygiene factors)，可為瞭解組織成員知識分享動機的依據。以此二因子理論推估知識分享的意願或原因，可能是由工作滿意後讓組織成員產生分享知識之意願。

(三)交易概念理論

Davenport & Prusak (1998) 以社會交換理論觀點，認為知識分享意願 (willingness of knowledge sharing) 的定義即為「組織成員願意分享知識的熱忱」。其分享知識意願之內涵或影響因素包括有「互利主義」、「聲譽主義」、「利他主義」三構面。知識分享意願會影響知識分享行為之產生，在知識交易的市場中，知識買賣雙方會因互利主義、聲譽主義、與利他主義之影響而願意進行交易。Hoffman (1975) 則認為知識分享意願會受到組織個人是否有同理心 (empathy) 之心理因素所影響，當知識擁有者對知識需求者產生「人同此心，心同此理」的利他主義想法時，則分享知識意願就會隨之提高。表 2-2 為國內外不同學者認為影響知識分享意願因素之彙總表。

1. 互利主義：互利主義 (symbiosis) 是指組織成員願意分享知識給予團隊其他成員，是因為此個體相信未來可能有機會求助於該成員，故為了彼此互利，而願意進行知識的分享。

2. 聲譽主義：聲譽主義 (reputation) 是指組織成員願意分享知識給予團隊其他成員，是因為分享知識可建立該成員知識權威的形象，並塑造「有智之士」之形象，其為了在組織中建立良好的聲譽，而促使其有願意進行知識的分享。

3. 利他主義：利他主義 (altruism) 也是一種人格特質，是指組織成員願意

分享知識給予團隊其他成員，並不受到互利主義或聲譽主義因素的影響，此類成員天生就喜歡與人分享知識，具有積極熱心公益的性格。利他主義常出現在資深的組織成員身上，有較多的知識經驗願意傳承，故組織可透過鼓勵此類成員來增加分享知識的意願與行為。

表 2-2 為國內外不同學者認為影響知識分享意願因素之彙總表

(依各觀點發表年代排序)

文獻	內容	因素構面
Herzberg (1959)	提出雙因子理論，其中的激勵因子是工作者本身的工作滿足感，保健因子為來自工作之外的獎勵。	激勵與保健兩因素
Hoffman (1975)	當知識擁有者對知識需求者產生人同此心，心同此理的利他想法時，則分享知識意願就會隨之提高	同理心之利他因素
Davenport & Prusak (1998)	影響組織成員願意分享知識的熱忱因素包括有互利主義、聲譽主義、利他主義三因素	互利主義、聲譽主義、利他主義三因素
Gruber (2000)	影響知識分享意願有五大因素	信任、資訊公開、溝通管道暢通、主管支持、知識分享報酬機制

四、餐旅專業知識的整合與應用

對企業而言，知識是重要的資源，因為技術與產品都可能被複製，唯獨知識是無法被複製，未來餐旅產業持續走向知識密集的「創新」方向成為企業生存不可或缺的致勝法寶。一碗私房的牛肉麵，不是僅知道製造方法或烹調技術，就可以完全複製的，一定還有一些秘密或精密的成分或小方法，是師傅不願意輕易對外洩露的，中華民族在料理上累積上千年的知識，家傳的秘方寶典，隨著資訊科技的快速發展，在邁進二十一世紀多變動的時代，也必須考量加入資訊工具、網際網路、電子商務來進行物料、生產與行銷之管理，例如餐旅企業的內部網路 (internet) 到關係企業的網

路 (intranet)，甚至發展出供應鏈管理 (supply chain management: SCM) 與顧客關係管理 (customer relationship management: CRM) 來彌補企業資源整合規劃的不足；以知識管理來加強內部系統的資源運用。

民國 80 年代，台灣國民生活水準提高，觀光餐旅業也蓬勃發展，出現許多國際連鎖的旅館，因為對基礎人力與中高階管理人才的需求，帶動出民國 85 年後的餐旅教育，餐旅技職教育的主要目標係教導學生餐旅專業知識、技能，加強實務經驗，並兼顧職業道德和專業實用技能，使其能從事經濟活動的教育。從此之後，台灣的餐旅教育從國中、高中職、大專與研究所如雨後春筍般四處臨立，學子，餐旅教育提升為高等教育，才有許多餐旅知識與技術相關的研究出現 (洪久賢, 2003; Horng & Wang, 2003)，重視學生的專業知識、技術、與研發的能力，使學生有自信勝任餐旅市場較好的職位。

餐旅知識與教育應是同時發展的，Barrows (1999) 認為餐旅市場競爭增加，餐旅教育需要持續的發展與改變，重新評估任務、目標與教學過程，方能適應。故餐旅教育與知識不斷地隨著社會進步而變動。另外，各國國家的餐旅教育的發展快慢不一，澳洲的餐旅管理學程的發展與觀光幾乎並行，美國與英國則是餐旅科系較觀光發展得健全 (洪久賢, 2003; Pearce, 2002)。因為餐旅業具有多樣性、多元發展且富變化，故以往的「餐旅」為多學科與科際整合之屬性，其研究亦具有多學科屬性，未來的餐旅研究應突破舊有學科約定成俗的束縛，以全方位的餐旅教育著手進行，思考科際整合的觀點，可參考圖 2-1 之多元綜合應用的餐旅領域圖，結合產官學的經驗，統整出的知識將更能產出創新的研究成果。

消費者對探險與美食的追求是執著的，縱觀飲食的發展史，可以發現人類飲食與需求，呈現以下方面的模式：(1) 由簡至繁；(2) 由繁至簡；(3) 價值位移；(4) 新舊同存與更替；(5) 模仿從眾；(6) 名人效應；(7) 獵奇心理導向 (紹萬寬, 2000)。現代人因生活忙碌，將休閒 (leisure) 與

文化 (culture) 意識帶入日常飲食中 (Hall et al., 2003, p.74)。餐旅企業在面對快速變遷時，必須創造知識的財產，並經由網路掌握數位財產，在知識管理方面，如何快速獲得外部知識，並整合為內部的知識，可行的作法包括：(1) 擷取即時性知識；(2) 篩選知識與應用；(3) 再生有用的知識；(4) 將知識應用在經營管理與研發設計、生產、行銷等企業功能，並形成「核心能力」，知識管理也就是企業的 Know-How 的管理與運用。在餐旅知識創新與管理潮流中，也帶動國內蓬勃的餐旅教育市場，餐旅高等教育的快速發展即為發展餐旅知識型社會，大量培養餐旅研究生來普及餐旅知識。教師在學校中提供學生即時性知識、培養資訊科技素養與校外業界實習的整合應用，讓各校之餐旅學生擁有自己的核心能力，畢業進入產業後，經過知識與經驗的累積，蛻變成為業界的人才資產，再度塑造出餐旅企業個別核心能力，故餐旅產業的「知識管理」應由學校之餐旅教育著手。

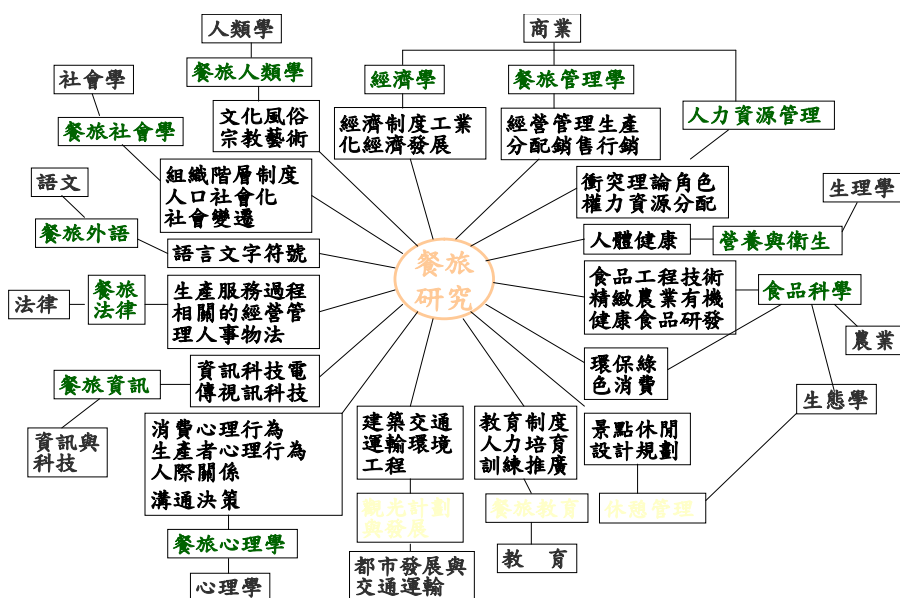


圖2-1 多元綜合應用的餐旅領域圖 (洪久賢，2003，頁142)

餐旅科系的前身多為商業類的觀光事業系科與家政類科，台灣與美國的餐旅教育模式的變遷有雷同之處，而系科名稱也非常多元，其中仍以「餐

旅管理 (hospitality management)」被採用最多 (洪久賢, 2003)。因為觀光與家政是相當廣泛的知識領域應用範疇, 故餐旅知識與管理在社會人力逐漸精緻與專業化下, 也細分為餐飲管理、旅館管理、廚藝管理等, 餐旅知識與教育仍在基礎科學的大傘下, 成為一門應用的學科, 但隨著社會與科學之進步, 為滿足消費者五官 (視覺、聽覺、觸覺、味覺、嗅覺) 之需求, 餐旅學門成為游走在科學、藝術與人文之間, 帶給消費者豐富感官與有生命力的消費體驗。

五、員工知識分享與意願之研究

因為知識會隱藏於個人、團體：或組織等不同層次中, 知識工作者為滿足自尊需求、追求自我成長與發展、成就滿足、專業榮譽等內在心理報償的動力, 趨使自己不斷地從他人或組織中吸引新知與資訊, 亦能持續將內外隱知識等分享傳遞給他人。國內外已有許多針對個人或組織層次的知識分享意願或行為, 對組織相關影響的研究。如許多文獻強調, 因為員工看不出知識分享的好處, 而拒絕分享知識, 因而產生囤積知識的狀況 (Davenport, 1997)。組織要如何讓員工願意或提供 (分享) 知識是最困難的 (Hendriks, 1999), MacNeil (2003) 認為組織中的第一現場主管 (first line managers: FLM) 應為知識分享的促進者, 在 Hislop 在 2002 年發表的文章中提出分享意願 (態度) 及行為間不是單一個方向之關係, 此兩者是交互影響的。國內外有關知識分享的文獻, 均以個人層次為分析單位的研究較多, 其中又多以行為科學的角度出發, 分析促進個人知識分享意願及行為的個人層次變項, 如個人或人格特質, 自尊、利他主義等 (Davenport & Prusak, 1998; McLure & Faraj, 2000; Walz & Niehoff, 2000)、動機 (Scott & Walker, 1995)、工作價值觀 (Jarvenpaa & Staples, 2001) 等。

現今的「知識經濟」時代特性為企業透過科技將人與資訊充分結合,

在分享組織文化情況下，以專業知識維繫創新的競爭優勢。餐旅業面對技術快速變更、產品生命週期縮短、製程改變等，企業必須要持續有系統規劃與整合運用專業知識使組織不斷學習適應，並結合資訊與專業知識發展出自己的核心技術能力，發揮最大的經營管理功能，才能強化企業的競爭力。基本上，有關餐廳與廚師的資訊是不完備的，消費者在選擇美食上最主要面對的問題為：如何取得有用的資訊（Chossat & Gergaud, 2003）。楊政學與林依穎（2004）認為目前旅館產業已有建立與推行知識管理的共識，但尚未強化知識管理的整合、與發展電子文件系統。其採定性研究方法，以新竹的兩家飯店（國賓與老爺）進行知識管理的個案研究，瞭解餐旅產業個案公司之內部運作模式、知識管理發展現況等議題。研究結果發現兩家公司為達知識有效之管理，均有下列作法：

1. 建議親切服務的人本文化，藉以提升組織經營績效。
2. 組織管理風格之差異會影響企業目標訂定的方式。
3. 善用組織員工對組織變革的回饋，可提高組織策略的周延性。
4. 實施作業流程的制式化，可加快知識創新速度。
5. 彈性運用績效評估，可強化組織知識管理的推行。

最後，資訊系統的完整性不足，將是企業推動知識管理的阻力。

小結

在「知識經濟」時間代，知識是創造價值的關鍵要素。在過去，餐旅企業已經歷被漠視；被整合與應用；及專家與達人的抬頭。現代的消費者愈來愈重視服務的價值與創新，故更顯得相關專業知識管理的重要性。

綜合上述本小節各學者之關點與國內外文獻之探討，以四類知識分享觀點，以不同角色切入知識分享議題，本研究對知識分享的定義可為：「個人於工作團隊中，願意主動地將個人所擁有的工作相關經驗、專業、資訊

等外顯與內隱知識，分享給團隊成員的一種心理與行為歷程」。因知識分享的內容包括知識分享之意願(動機)(互利主義、聲譽主義、利他主義)、知識分享之過程、及知識分享之行為。本研究認為華人餐旅組織在交易市場中競爭，員工對知識分享意願持保守與負面思維，故後續研究重心放在探討知識分享意願部份，及其對餐旅組織服務創新表現之影響。

第二節 服務創新表現

本節討論組織中服務創新表現的研究與發現。內容包括四部份：一為服務創新表現定義與理論內涵；二為討論組織中的服務創新表現；最後為探討餐旅服務業的服務創新表現之相關研究與個案。

一、服務創新表現定義與理論內涵

(一)「新」與創新

～創新是創業家的特殊工具；他們藉著創新，把改變看做是開創另一事業或服務的大好機會～ 「創新與創業精神」(彼得·杜拉克，2002)

人類的好奇心是最強的內在趨力之一，使人類向周遭世界探索與造成個體間很大的差異。好奇心的概念是「動機」的中心，造成人類學習、執行、實驗、探索與經驗。國際旅客間對新奇探索的程度有相當大的差異。Cohen (1972) 認為「新奇」與「陌生」在旅客體驗中是必須成份，但是並非每一個人對深陷於異質的環境是有所準備的。這是因為個人對熟悉度有不同的需求—Cohen所謂的「環境泡泡」(environment bubble)，使人們感覺足夠安全可享受所經歷到的陌生。

創新的定義脫離不了「新」。「新」的定義無論從質(縱面觀)或從量(橫面觀)的觀點來看都是複雜且不易的。企業創新的基本前提，如果顧客不喝采企業提出的新點子或想法，那就不能算是好的創新，企業創新可分為以下三個階段，包括創意、創新與創業。第一為創意，指好點子、好作品、或技術上的發明或專利，技術的創新和流程創新。第二個是創新，指的是好的創意變成商品或服務能被市場和客戶接受。最後才是創業，所創造出來的新產品、新服務，或是新商業模式，它能夠獲得顧客長期資源的支持，使得營運服務模式能長期存在。

以質觀點來看，每個人對「新」知識的認知程度會因本身所擁有或環境條件不同而有差異，例如在日本已有的拉麵，剛引進台灣時，會打敗台灣傳統的牛肉麵，但對來台的日本旅客來說，無論拉麵本身是否有口味的在地化，反而不一定會認為是一種新的飲食。另外，如以量的觀點而言，創新者很難去認知以有多少「新」知識所結合的創新產品或服務是多麼地迎合消費者的需要，例如國際觀光旅館中提供的快速遷入與遷出（express check in and out）的流程，創新者難以評量有多少新的知識是顧客需要的。總之，目前評量「新」知識的技術仍是有爭議的，因為一個新的產品、新的製程與流程，與新的產業或市場在顧客與業者的內在認知皆有所差異，而此存在於餐旅業者與顧客間創新差異，便深深影響到餐旅整體產品與服務創新的品質。以目前已有的研究方法上對新知識的評量尚未突破，而此限制直接影響到服務創新表現的研究與發展（Wiig, de Hoog, & Van Der Spek, 1997）。

創新（innovation）的定義分為四種觀點：產品觀點（Kochhar & David, 1996）；歷程觀點（Scott & Bruce, 1994）；產品與歷程觀點；及多元觀點（Damanpour, 1991）。最近的研究多採用多元的觀點，學者們認為無論是產品或歷程觀點，只著重在「技術創新」層次，而忽略「管理創新」層次，因而將技術創新（包含產品、過程與設備等）與「管理創新」（包含系統、政策、方案與服務等）同時納入創新的定義中。有關創新的定義，許多學者認為對組織而言，是一個新的理念或行為的採用，因此創新為一種內部所產生或向外購買的設施、系統、政策、計劃、程序、產品或服務，對採用的組織而言是新的。

創造力與創新是相近的概念，無論如何，「創造力」是指產生新奇與有用的點子，主要是發生在個體的層次（Amabile et al., 1996）。「創新」則是指這些點子是被記錄、過濾、累積、發展、修正、沉清，最後被執行與商

品化之結果。創造力可以充滿在創新的廣道中，企業組織為了保持其競爭力，組織應被管理使其不斷地有新的創意產生，且運用創新的過程將創意點子的價值發揮出來。「創新」(innovation)並非是技術性的用語，而是一個經濟性或社會性的用語 (Nonaka & Takeuchi, 1995a)。其中Drucker反對所謂創新是「靈機一動」的想法，認為創新乃是「改變資源的產生」，抑或是「改變消費者得自資源的價值與滿足」，另外，創新是可以被訓練與學習的。Robbins & Coulter (1999)認為「創造力」定義應為「以獨特方式結合想法或將想法做不尋常連結的一種能力」；「創新」則意指「取得某一想法並將其轉換成一項有用的產品、服務、或生產方法之歷程」。

組織創新 (organization innovation) 是關於組織管理要素或影響組織的社會系統的創新作為，包括組織架構、作業流程、管理作為、激勵方式、產權規畫等，使得在營運得到大的效力。例如麥當勞發明一個漢堡，這是一個產品創新，但最大的問題可能就是被模仿的機會很大。那餐旅企業要如何維持競爭優勢？最好的策略就是賣得既貴、生產成本也低，才能持續維持競爭的優勢。麥當勞先用規模經濟的方式把成本壓低下來，但如果開三千家分店，每家店都自己投資，對投資企業這來說困難度太高，所以麥當勞後來以達到規模經濟，但又不必有重大投資的連鎖加盟方式，來進行展店計畫，這是典型組織創新的案例。創新可以先歸納出來幾個關鍵：

(1) 創新是源自於人員的創意；(2) 創新是有目的的組織行為，和創作不一樣，創作有時候可能是沒有目的；(3) 創新一定要能滿足消費者的需求與價值；(4) 創新要能結合「技術知識」與「市場知識」；(5) 創新需要具備多元的展現方式；(6) 創新是一種過程、也是一個結果。基本上企業的創新力可以分為五種形態：技術創新、產品創新、流程創新、組織創新、策略創新。

(二)服務創新表現定義

早至 1950 起，即出現「服務經濟」(service economy)，以員工為導向的服務時代。想要在全球競爭領域中表現優異，尋求未來的成長契機與利潤源頭，企業必須瞭解組織推動服務創新的獲利模式，以科技、智慧與創意來與競爭者較勁，並且成為分析、創造、應用新服務模式的行家，同時要將自殺式的價格競爭擱在一旁，重新思考如何創造出具差異性的服務能力，找出服務創新的泉源，啟動企業獲利的基因密碼 (Drejer; 2004; Hipp & Grupp, 2005; Stahlecker, 2004)。Osborne (1998) 提到自從 1985 年起有關創新的研究已在社會及政治理論上成為最有潛力的帶領者，其中的服務創新又是最重要的部份。過去以創新為主的企業，可能只知產品及技術而忽略現今服務才是市場與競爭的優勢，造成服務創新較後出現的原因有許多：如需等待足夠的資源、軟性的組織整合機制、有效能的發展歷程等 (Chrysochoidi & Wong, 2000)。服務創新的中心思想很簡單：優質企業往往能夠均衡發展服務、創新、與獲利三大層面，以服務活動為核心主軸，同時不斷推動商業模式、組織運作、資訊技術、產品發展、管理制度等創新活動，使所有的服務活動能夠產生適切的價值與利潤。服務創新中的服務概念 (service concept)，連結顧客與創新價值策略，包含「如何」(即操作內容)、「什麼」(即服務設計是對誰行銷)，與整合上述兩者 (Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao, 2002)。

當顧客在一段時間內對同一服務產品重複消費後，顧客的服務滿意水準會隨著對此一服務產品的熟悉而逐漸失去新鮮感，進一步造成對此服務產品的服務認知水準降低服務期望水準間的差距愈來愈大，最後，顧客的服務滿意下滑，而對新服務與產品的需求便會因應而生 (Zeithaml & Bitner, 2000) 服務 (service)、創新 (innovation)、獲利 (profit) 就像是企業組織 DNA 的螺旋結構，而組織於演化的過程中，隨時得與市場環境進行訊息交換，據以調控組織的服務與創新活動。因為服務是優質企業存在的終極目

標；創新是組織隨著時間不斷自我學習、調適與改變的能力；而利潤不過是企業生存的養份，但絕對不是企業存在的終極目的。

創造價值才是企業的根本，以價值作為企業經營的核心，可避免偏頗式的經營型態，近年來各國政府與企業不斷爆發假帳醜聞，正反映出資本主義唯利是圖的一面，過去「利潤導向型」企業帶來全球經濟短期的快速成長，然而，過度的開發與惡性競爭卻產生極大的弊端，日本「經營指導之神」船井幸雄認為現在資本主義已走上絕路，亟待轉型與改革。船井幸雄慣以宇宙的觀點來闡述企業經營的活學，並且從調合愛、良知、與良心著手，並認為企業想要永續經營不能照過去的方式來進行，唯有愛、良知、互利、共生，自然，單純、長處延伸是船井重視的經營法則，而能夠與宇宙調和的企業，才能夠永續經營。或許許多人認為船井的想法是烏托邦，但是企業界運用其哲學來經營成功的典範已經出現，如跨足流通、餐飲服務業的統一集團，其總經理林蒼生帶領統一的發展過程中，非常重視企業決策背後存在的動機，或許可以稱為「企業良心」、「企業心靈」或「企業倫理」，它同時也引入美學進入企業日常經營的活動中。

無論是製造或服務業，企業轉型為「以服務啟動創新」的顧客導向組織，已經成為未來成長獲利的保證。以價值為核心來引導獲利、服務、創新三種組織基因的均衡發展，是企業於市場上成功的重要法則。最後，一味地強化服務來滿足顧客，以可以引起企業的災難，常見的是企業想以同樣的產品與服務滿足所有的顧客群，或者是耗費太多成本來服務沒有價值的顧客。選擇正確的顧客族群是企業不能忽略的策略議題，勇於放棄不適合自己的業務型態，將帶來成功的新契機。在餐旅產業成功的範例為台北的城市商旅，因為地處於餐廳林立的商圈，選擇以客房為飯店的主力，放棄一般台灣企業主打的餐飲市場，發展出符合特殊客群的創新服務。綜合上述，本研究認為「服務創新」之定義為：「服務創新是指組織由外部購得引進或由內部產生之組織、規劃、用人、領導與控制等企業活動的管理

創新，以及在產品、製程及設備等的技術創新，而且必須已受組織成員肯定其貢獻者」。

另外，Hipp & Grupp (2005) 以德國的製造業與服務業為研究對象，以加值創新測量創新程度 (degree of novelty)，發現服務業僅有 16% (與製造業的 34%)，四分之三的服務創新表現是模仿自己存在的服務，此結果與 Djellal & Gallouj (2001) 相同，該研究認為服務的創新過程是非常快速的，形成的主要原因是服務創新中的加值天性 (nature)，與常常來自於企業內或外部的模仿，故其研究結果建議為德國的服務業較製造業還不創新；產品的創新在服務與製造業中仍為重頭戲，製程創新則扮演次要的角色；至於加值創新在服務業中特別重要，比在製造業中的範圍要大許多。

國外學者對服務創新的內涵及其分類仍未有一致的看法。早在 1930 年代時，學者 Schumpeter 的創新概念已包括五個領域：(1) 產品創新；(2) 製程創新；(3) 行銷創新；(4) 投入創新；(5) 組織創新 (Schumpeter, 1934, p. 66, 引自 Drejer, 2004, p. 556)。Gallouj & Weinstein (1997) 將服務創新分為以下六個種類，分別為根本創新、改良創新、增值創新、特殊創新、再重組創新、形式創新，清楚的陳述服務的創新可能來自於服務的根本改變、修正服務、增加價值、特殊化服務、依消費者需求重組服務、與服務相關的造型改良。Wood (2003) 認為創新即為「以服務為基礎的歷程」(a service-based process)。Lyytinen & Rose (2003) 將服務創新能力 (service innovation capability) 分為以下四類：(1) 支持核心業務的服務，即業務歷程創新 (administrative processes innovation)；(2) 支持功能製程的服務，即科技歷程創新 (technological processes innovation)；(3) 支持與擴散顧客交流的服務，即科技服務創新 (technological service innovation)；(4) 支持整合製程與操作的服務，即科技整合創新 (technological integration innovation)。本研究將服務創新重要學者之研究中的服務創新分類如表 2-3。

表 2-3 服務創新的分類

作者	服務創新型態
Schumpeter (1934)	產品創新、製程創新、行銷創新、投入創新、組織創新
Gadrey et al (1995)	產品創新、製程創新、組織創新
Gallouj & Weinstein (1997)	根本創新、改良創新、增值創新、特殊創新、再重組創新、形式創新
Debackere et al (1998)	產品創新、製程創新
Lyytinen & Rose (2003)	業務歷程創新、科技歷程創新
Drejer (2004)	特殊創新、組織創新、產品創新、製程創新、行銷創新

資料來源：修改自 Tsou & Chen (2006)

二、組織中的服務創新表現研究

(一)新服務開發

Cooper, et al. (1994) 認為「新服務開發」可說是「一種從發展想法至實行服務的所有階段」。Johnson, Menor, Roth, & Chase (2000) 對「新服務開發」(new service development: NSD) 的定義為「發展新服務的整個流程」。國內外各學者服務業的 NSD 模式說法尚未一致，如製造新產品發展之學者 Booz, Allen & Hamilton 在 1982 年已提出新產品發展階段七步驟模式，包括產生創意、觀念發展及篩選消費者、業務分析、產品發展、消費者測試、試銷及商品化，已廣為學術界及製造實務界採用，因此較早期的服務業 NSD 模式多依循 Booz, Allen & Hamilton 建議之模式 (如 Mohammed-Salleh & Easingwood, 1993)。

Edgett (1996) 已考量服務業與製造業特性的差異，提出較適用於服務業的 NSD 模式，且較多應用在金融企業中。有關服務業採用的新創新活動 (NSD) 包括：(1) 彈性顧客化；(2) 使用者親切的服務與產品；(3) 服務與產品的可信賴；(4) 時間許可下可利用的服務與產品；(5) 服務與產品的地理可用性；(6) 服務生產或傳遞的速度；(7) 迎合安全需求的能力；

(8) 迎合生態、醫學與人因學；(9) 增加顧客表現層次與範圍；(10) 提高顧客的體驗價值；(11) 提高顧客生產量；(12) 在保持需求、使用與耐用性下，改善產品的品質；(13) 提高員工的動機；(14) 提高員工產能。經過因素分析萃取出四個創新活動的構面，分別為：(1) 服務產品的品質；(2) 安全、生態與控制；(3) 企業內部改變；(4) 顧客效能與產值。

過去許多關於「新服務開發」(NSD)之研究較受到財經服務企業的重視，且常發生在大規模的企業中。較少餐旅領域的研究會關心此議題，Ottenbacher, & Shaw & Lockwood (2005) 研究發現連鎖旅館與獨立旅館中組織關係對 NSD 表現的重要性。該研究發現在連鎖旅館中，可以採用以下四個因素，如市場吸引度(market attractiveness)、NSD「歷程管理」(process management)、「市場負責性」(market responsiveness)及組織「授權賦能」(empowerment)來預測 NSD 的成功。但是在獨立旅館中，除上述吸引力與授權因素外，尚有其他五因素可預測 NSD 的成功，即「行銷溝通」(market communication)、「員工訓練」(employee training)、「員工承諾」(employee commitment)、「行銷聯盟」(marketing synergy)、及「行為評估」(behavior based evaluation)。故該研究建議旅館組織中，應塑造出有效的行銷溝通、員工承諾、以評估為基礎的行為、訓練員工、及有策略的聯合行銷等組織活動及文化。

(一)員工創新表現

最常被學者使用的員工創新表現觀點，是引用自 1988 年 Kanter 的歷程 (process) 觀點來界定創新 (Scott & Bruce, 1994)。Wu (2000) 認為「創新行為表現」(innovative behavior performance) 是「一種創新，著重的是創新概念、獲得具體的，成功實踐的整體歷程。」蔡啟通、高泉豐 (2004) 定義「員工創新行為」(employee innovation behavior) 為「企業員工在組織中對於新技術、新製程、新技巧、或新產品的創意尋找、確立、執行、及

成功地將創意付諸實踐以成為有用的產品或服務等之整體行為表現歷程」。

在審視許多研究結果之後，近代學者開始採取多元的觀點來定義「服務創新」。換言之，大部份學者以組織內部產生或外部購得而採用某項活動來定義創新；以「在某一期間內服務創新數目的採用」來界定「組織創新」，而以「創新的採用比率」來衡量「服務創新」(Damanpour, 1987, 1991; Ettlie, Bridges, & O'Keefe, 1984)。本研究認為「服務創新」是一個相當複雜的構念 (construct)，如果僅以產品或歷程等單一觀點來定義，則往往不足代表「服務創新」之完整概念，且難以窺其全貌。為對「服務創新」有更整體而週延的瞭解，且探討學者、接觸顧客的第一線服務人員、及企業經理人員對「服務創新」的各種看法，藉以對「服務創新」建立更完整的定義及釐清其內涵。綜上所述，本研究認為創新行為的意義在於員工為達到創新性而表現出來的行為，此服務創新行為可說是一個展現的創新活動的多階段歷程。故本研究亦同樣以歷程觀點來界定「員工服務創新行為」，將「員工服務創新行為」定義為「服務員工在團隊中對於新技術、新傳遞、新技術、或新產品的點子搜尋、確定、執行、及成功將點子付諸實踐以為有用產品或服務之整體行為之表現歷程」。表 2-4 為不同學者對服務創新表現構面內涵之彙總表

三、餐旅團隊業的服務創新表現相關研究

相關探討團隊表現 (team performance) 之相關研究，常用「團隊效能」(team effectiveness)、「團隊任務」(team task) (Kline, 1999)、「團隊結果」(team outcomes) (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990) 來表示整體團隊之表現。過去餐旅相關產業中有關創新服務表現 (service innovation performance) 的研究相當少，在知名期刊 Cornell Quarterly 曾刊登過餐旅業組織創新流程的個案管理，以 115 種最好方法來做創新等。Jones & Wan (1992) 認為在英國有關餐飲服務業創新的研究非常少但很重要，可以是

因為經理人瞭解不夠且資源少，當時英國餐飲服務產品生命週期已進入成熟期急待轉型，故他們以質性面對面的深度訪談訪問 30 家大型連鎖的餐飲業者，以瞭解所謂的創新且動態的外燴公司為何。研究結果發現當時餐飲服務業的創新仍屬特殊化 (ad hoc)，並非系統化，還是以「抄襲貓」(copycat) 與「我也是」(me too) 居多，且創新通常來自於企業組織外，而非企業內部自己發展。

表 2-4 不同學者對服務創新表現構面內涵之彙總表 (依各觀點發表年代排序)

文獻	內容	因素構面
Damanpour (1987) (1991)	服務創新	創新的採用比率
Easingwood & Percival (1990)	新服務開發 (NSD)	12 項 NSD 測量，包括總銷售額、市場佔用率、利潤率、忠誠改善、形象改善、提昇旅館其他服務的利潤與銷售、展開新的市場、吸引新顧客、節省成本、顧客滿意、正向的員工回饋、員工能力。
Scott & Bruce (1994)	員工創新行為	著重創新概念、獲得具體的成功實踐的整體歷程之各構面
Lievens & Moenaert (2003)	服務創新計畫	新財務服務 (成功或失敗)
Ottenbacher & Gnoth (2005)	新服務開發 (NSD)	以市場選擇、人資管理策略、員工訓練、市場感應、授權賦能、以行為為基礎的評估、市場綜效、員工承諾、有形品質預測新服務開發
Ottenbacher, Shaw & Lockwood (2005)	新服務開發 (NSD)	市場吸引度、管理理程、市場負責性、及授權賦能預測新服務開發
Victorino, Verma, Plaschka, & Dev (2005)	服務創新	新科技、客製化、新的設施

Jones & Wan 於 1992 年批評英國的餐飲服務業是屬於「停滯的服務」

(static service)，因為企業並不認為有創新的必要，所以在服務傳遞系統、標準化產品、顧客對現有商品滿足、資源受限、穩定的市場結構與技術上，並沒有任何新意，與其他產業比較起來，當時的餐飲業的創新是相當不高度發展的。Enz & Siguaw (2003) 研究認為創新是被傑出個人(最好的實踐冠軍)所影響，這樣的主管具有良好的領導力、解決問題的能力、支持與領導著計畫；而非僅是專注在創新發展的歷程或尋找何為最好的做法。現在餐旅管理主應關心的是影響新服務計畫(new service projects)成功的因子？當分析新服務計畫時，成功與失敗非一或兩個活動成功即可達成，而是一種相當複雜程序，管理者必須由許多層面著手並尋求一個良好的平衡。影響創新表現的重要構面已分為四部份：(1) 與服務或產品相關因素；(2) 與市場相關因素；(3) 與程序相關因素；(4) 與組織相關因素。

在本質上，餐旅管理者精心專注在市場導向發展歷程與決定新服務所需要的資源，是可以導致新服務的成功；過去也認為產品優勢已經被指出是影響產品發展最重要的因素。對服務業來說，企業提供的核心服務是重要的，新服務的成功似乎決定於與顧客互動的形成、關懷與效能，上述的屬性也應包括專業與熱情。事實上，在與旅館管理者的訪談中得知在做「新服務開發」(NSD)時(Matear, Gray, & Garrett, 2004)，最重要的部份是員工，被分級的旅館提供給所有顧客相同有形的硬體(酒吧、餐廳、健身房等)，可能會分等級、類型、與設計而有區隔，重新翻新硬體設備是唯一且容易達成創新的方法。但是什麼是難以用錢買的到的？就是表現合作與一致的員工，能夠展現餐旅企業的哲學與品牌。為造成餐旅服務特殊的此部份，需要企業投入大量的時間與努力，通常成功均要靠基本的服務傳遞(service delivery)，創造出餐旅組織的人格特質(personality)。這表示當在評估新服務的績效時，必須要包括員工管理入評估標準中，例如員工訓練與是否有好的督導(Peter, 1995)。

許多過去研究均指出服務創新表現對顧客決策有正向的影響力，可以

始企業的收入增加。餐旅企業如旅館，是市場中能夠從服務創新獲利的最好範例，其原因有三：(1) 從顧客觀點，市場上充斥著類似的旅館，管理者也不易使自己的旅館與其他競爭者區隔，唯一的解決之道為提供顧客新的與創新的特色。(2) 由於資訊科技進步，加速餐旅業快速改變 (Olsen & Connolly, 2000)；為了在動態環境中持續有競爭力，經理人需要更積極的改變，專注在顧客的喜好、品質與科技界面 (Karmarkar, 2004)。(3) 目標旅客不明顯，過去忠誠旅客會存在，現今旅客總是要在預算約束下光顧提供最多價值的旅館，為了在顧客體驗中增加價值，旅館經理人必須面對挑戰去瞭解那些服務是顧客最喜歡的，瞭解顧客偏好後，挑戰就成為在旅館存在的服務中增加價值的添加喜好之優先順序。

Victorino, Verma, Plaschka, & Dev (2005) 研究發現現今的顧客確實會在選擇旅館時考慮是否有服務創新，尤其是不同的旅館住宿型態對顧客選擇旅館有最大的影響，顧客在選擇經濟型旅館 (economy hotels) 時，特別重視其服務創新；休閒旅客或較商務旅客重視創新設施 (innovation amenity)，如廚房設施及托嬰服務等。創新的旅館服務開發 (NSD) 強調新科技 (如客房網路、商務中心、及網路訂房等)、及客製化 (寵物政策、彈性簽入、客房客製化、拖嬰服務、廚房設施)。旅館中的 NSD 包括新的設施，有實體的創新 (全然新的) 到對已有服務做小幅修改 (如鑰匙卡取代鑰匙)；或是藉由新的設施提供更多價值給顧客 (如服務公寓)。過去的研究略微提及在「新服務開發」(NSD) 努力中員工有關的部份，但卻少有針對餐旅業提供個人服務的相關研究。Ottenbacher & Gnoth (2005) 針對 184 位德國旅館經理人研究，匯整出 9 個服務創新成功的影響因素。該研究欲解決的 NSD 問題是，旅館服務或產品有何附屬的特殊特性、它的歷程、市場、組織，以上屬性又是如何結合起來決定服務創新的成功？研究發現創新的本質遠不及旅館的人資管理、員工訓練、授權賦能、與對服務的承諾重要。正對旅館目標市場的創新才是重要的，但其中的行銷溝通

與公關似乎無法支持創新成功。另外，服務中可見的本質部份對創新也是重要的，對旅館經理人發展新的服務來說，是否有創新的科技並非重要的因素。

過去評估新服務與產品常用的方式為財務績效，例如收入、相關利潤（如市場佔有率的銷售額）（Griffin & Page, 1993），Easingwood & Percival（1990）研究已發現其它間接因創新而造成利益，如形象改善、增加顧客忠誠度、吸引新顧客的能力。在該研究的前導研究與旅館經理人的訪談中發現主要採用財務數字的測量（利潤與總銷售額）來評估新服務；但是顧客滿意是餐旅業評估是否成功的另一重要的準則。被訪問者透露餐旅業透過質性評量（員工回饋）來評估與定義「成功」。成功是藉由許多面向與屬性被瞭解與測量，從財務數字到較不直接的形象改善與顧客忠誠度，該研究列出的 12 項 NSD 測量，包括總銷售額、市場佔用率、利潤率、忠誠改善、形象改善、提昇旅館其他服務的利潤與銷售、展開新的市場、吸引新顧客、節省成本、顧客滿意、正向的員工回饋、員工能力。該研究採用 EFA（主成份分析）產生 23 個信度在 .59-.88 的構面，再運用多元逐步迴歸以績效構面為自變項來預測成功因子的依變項。研究結果顯示餐旅服務的創新成功必須依賴以下 9 個因素（Ottenbacher & Gnoth, 2005）：

1. 市場選擇：發展新服務最重要的因素。
2. 人資管理策略（SHRM）：幫助競爭優勢的資源依賴理論強調組織內部的資源，並且視人資是價值（value）的資源。
3. 員工訓練：表示員工在知識、技能、態度與行為上的改變。
4. 市場感應：表示新的服務與市場需要關係的契合度。成功的創新有高的市場感應性，也就是說需要更近地與顧客接觸，重視顧客反應。
5. 授權賦能：在主管允許員工使用自己的判斷解決問題的環境會有最成功的創新。員工必須在每一個與顧客接觸點上彈性地處理顧客的需要，才能有效地迎合顧客所需。

6. 以行為為基礎的評估：應以員工的某些行為如對顧客的友善與承諾來評估表現，而非僅以特殊的工作結果，如「業績」(quota)。
7. 市場綜效：成功的創新服務可以與創新、行銷組合與企業能力同時契合。也就是說，成功的創新與企業已存在的技術、產品與服務組合應相契合。
8. 員工承諾：因為訓練與授權對創新的重要，主管也藉以促進員工的態度。創新發展的故過程，是從點子蒐集到服務的執行，NSD 不是僅訓練員工投入服務，也必須瞭解與支持服務，如此，財能夠真正的切身執行。「內部行銷」在此時特別重要，因為它可以鼓勵員工對計劃有所承諾，有力量戰勝開始時的困難與避免失敗時爭執。
9. 有形品質：「品質」是成功的產品發展最重要的因素。我們必須要知道什麼東西被接收與如何被接收。「有形資產」包括服務的產出構面（什麼東西被接收）；也包括物體屬性，如可靠性、準確性與服務產品的一致性。

Victorino, Verma, Plaschka, & Dev (2005) 研究發現當顧客在選擇經濟型（低價）旅館時，特別重視其服務創新表現，而非是在選擇中價位與高價位旅館時。創新設施 (innovation amenities) 如兒童活動與室內廚具對休閒旅客有較大的影響。本研究證實旅館的服務概念（包括創新）的影響力。商務與休閒旅客在選擇旅館時，「旅館型態」是最大的影響因素。此研究也發現「服務創新」對顧客選擇經濟型旅館時較中價與高級旅館有較大的影響。另外，旅館創新服務的設施 (Enz & Siguawm, 2003)，如科技改良與顧客化特色，與商務旅客比較，對休閒旅客有較大的影響；但「旅館型態」卻對商務旅客的決策有較大的影響。綜合上述，研究發現在商務與休閒兩個客層區隔中，「創新」對旅館的選擇有一定的影響力。

Orfila-Sintes, Crespí-Cladera & Martínez-Ros(2005)以西班牙群島上的旅

館為研究對象，研究結果發現較高等級的旅館較其他低等級旅館有較多的創新活動，也比連鎖或管理合約的旅館為高。約半數的創新旅館企業進行人資技術與能力的調整。因旅館科技來源的資源較屬於供應商導向 (supplier-driven)，依賴其幫助介入與研發新的服務與產品，而非靠旅館內部自己的研發創新。Magnusson, Matthing, & Kristensson (2003) 研究則強調使用者 (顧客) 在產業服務創新中的投入與參與度，可提高服務創新之滿意度。Reid & Sandler (1992) 認為餐旅產業採用科技可以滿足顧客需求與改善服務品質，也可促進經濟效益，值得經理人努力執行。Brown & Atkinson (2001) 與 Martin (2004) 均認為餐旅組織強調資訊、網路與科技，可以幫助創新、品質與速度，餐旅業之網頁如有創新與吸引顧客的入口，將由電子創新 (e-innovation) 使旅館的生意能夠成長。

小結

服務創新的概念早在 1934 年即由 Schumpeter 提出，他的概念包括五個產品、製程、行銷、投入與組織創新領域。晚近的學者則多有不一的看法，目前尚未有統一合適的內涵解釋。本小節從服務創新表現定義與理論內涵開始討論；然後探討餐旅服務業有關服務創新表現之相關研究。本研究採用 Scott & Bruce (1994) 與 Matear, Gray, & Garrett (2004) 之創新服務的概念來進行後續之研究。

第三節 團隊文化

本節分為兩部份。首先為餐旅團隊的分類介紹，一個餐旅企業有包括有幾個層面的團隊？是本節討論的主題。其次介紹餐旅團隊的內涵，內容包括餐旅團隊的介紹與亦敵亦友的微妙衝突與競爭關係。然後說明團隊文化—創新的幕後推手，與團隊文化的要義與相關研究。

一、餐旅團隊的介紹

餐旅業的團隊有許多種分類，最常見的分類法如下：

1. 前後場

前場是指在營業單位直接與顧客有所接觸的員工與部門，如餐飲部與客房部；後場則是指所有的行政部門，與顧客沒有直接接觸，也可說是提供前場支援的部門，如總務部、人事部、財務部、採購部、業務行銷部等。

2. 餐飲或客房部門

另外一種最常用的團隊分類法是以服務客人的產品屬性來分，如餐廳顧客或房客。服務房客牽涉到的服務人員種類與團隊較多與繁複，尤其房客是國際觀光旅館最重視與不願意得罪的客人，同時包含較多的相關業務，如餐廳與櫃檯等。

二、團隊

餐旅企業是一個必須要仰賴團隊，才能夠照顧好旅客的個別需求的服務工作，團隊可以讓成員彼此分擔工作負荷、互相交換意見、共同解決問題，比傳統的正式工作團體更適合於變化快速、生命週期短暫、與複雜繁瑣的餐旅服務工作項目，並有效運用資源與降低成本、以較少的人力達到較高的績效（Parker, 1990; Wellins, Byham, & Dixon, 1994）。餐旅團隊包括傳統的面對面團隊（face-to-face teams）、及跨功能、單位、部門等之間的

虛擬團隊(virtual team)，因為單純的面對面團隊其實是非常稀少的(Griffith, Sawyer, & Neale, 2003)，故任何型態的組織多少都有虛擬的成份在其中 (Martins, Gilson, & Maynard, 2004)。在複雜的團體中進行創新，幾乎總會改變既有的作業方式，因為某項任務，涉及序列式或互惠式相依存猜關係，則進行任何工作流程變革時，所有的團隊成員都必須有一番調適，無論是引進一種新產品、新流程、或新的技術，都會干擾舊有的做事方式。假如企業中的團體能夠有效運作，且團隊成員報持著共同的目標，並以開放的態度來分享資訊，相互尊重與喜愛，瞭解彼此的觀點與行事風格，且能化解歧見，進行有效的溝通，便可提升團隊功能運作功效，將有助於執行必要的變革與創新。Atkinson (1994) 認為一個團隊應包括有六個成份：管理承諾、教育、執行、測量與標竿、認可、重生。

團隊工作 (teamwork) 可以幫助企業保持且繼續進步 (Atkinson, 1994)，在餐旅組織中產生良好的團隊建立 (team-building) 可以確立成功的餐旅服務團隊表現 (Bartlett, Propper, & Mohammed, 1999)。在哈佛商業評論中「變革」一書即說明企業在創造重大改革的八階段流程為：(1) 建立危機意識；(2) 成立領導團隊；(3) 提出願景；(4) 溝通願景；(5) 授權員工參與；(6) 創造近程戰果；(7) 鞏固戰果、再接再勵；(8) 讓新做法深植企業文化。吾人可以在這一變革流程中看出團隊的重要，促使一組成員團隊合作來領導變革，從一開始有危機後，就開始蘊釀團隊了；另外，後續的溝通、授權與創新當然重要，但是最後還是要讓新做法植入企業的文化中，明確指出新做法與組織成功間的關聯，才能成為完整的變革。故團隊與企業文化在組織的變革與創新中應扮演重要的角色。

企業組織中如有能力駕馭雙管齊下型組織的多元能力，就會有能力領導創新之流。高階經理人與其團隊所面臨的挑戰，就是必須創新出高度分化同時也高度整合的組織。而完成整合可透過 (1) 清楚表達能夠打動人心，起始終如一的明確願景，如台北亞都麗緻飯店的服務信念：每個員工

都是主人、設想在客人前面、尊重每位客人獨特性、絕不輕易說不；或是西華飯店以服務紳仕、淑女為榮，期許自己也可成為紳仕、淑女；(2) 要建立一個具有多元能力的高階團隊，兼具同質與異質文化；(3) 發展健全的團隊流程。

在周旭華譯(1998, p.285)的「勇於創新」一書中，Tushman & O'Reilly III 兩位學者介紹的多位企業中領導創新與變革的經理人可能是截然不同的類型，並提出團隊管理者在領導創新與變革中應扮演的三種角色(表 2-5)。經理人身為建築師，懂得如何運用策略、結構、文化與能力為工具，建立雙管齊下型組織。經理人的第二種角色是網路建造者兼政治家，他必須建立黨派，形成聯盟，以利進行創新與變革。經理人也必須是藝術家或魔術師，專門整合雙管齊下組織的固有緊張與矛盾，並調和為今日與明日管理間的衝突。優秀的團隊經理人，有足夠的能力與行為彈性，可讓領導創新之流與組織更新所需要的各種管理技巧，取得一個平衡點。

表 2-5 團隊管理者在領導創新與變革中應扮演的三種角色

經理人有如：	應扮演之角色
1. 建築師	建立結構、人資、文化的合適性、一貫性與協調性，以執行達成策略、目標、與願景所需要的關鍵任務。
2. 網路建造者	藉由塑造向上、向下、橫向，及經理人所數單位之外的網路與聯盟關係，而對策略進行管理。
3. 藝術家/魔術師(變戲法者)	兼容彼此矛盾的策略結構、文化、與能力，以利漸進式、構築式、與不連續創新式創新，並以一套明確的願景，整合這幾項矛盾。

三、團隊文化

檢視過去的團隊研究發現，大部份針對以下議題進行深入探討，以瞭解團隊對創新的重要影響，如團隊架構(Drach-Zahavy & Somech, 2001; Stewart & Barrick, 2000)、團隊參與(De Dreu & West, 2001)、領導行為

(Scott & Bruce, 1994)、團隊任務 (Stewart & Barrick, 2000) 等，較少探討組織團隊文化 (或互動) 對創新的影響 (West & Anderson, 1996)。以下進一步說明本研究對團隊文化的定義與其內涵。

(一)文化與團隊文化

每一個企業都是由各種團隊結合起來的，並對員工產生許多影響，如工作滿意等 (Reynolds, 2006)，Schneider, Salvaggio, & Subirats (2002) 表示組織團隊應有高程度的同質性 (homogeneity)、成員接受性與擁有相同的信念，才會展現強烈的文化。文化的概念來自於人類學，係指社會中的群體所共有的一種約定成俗的人群心理狀態，是由人群所培育出來以特定行為模式所形成的共同價值觀與信念。整個企業有企業文件或組織文化，每一個大小型的團隊也會形成自己的團隊文化。周旭華譯 (1998) 一書中，兩位作者Tushman與O'Reilly III建議組織應培養自己的最高經營團隊，及組織每一部份的領導者，使他們能夠在同一時間內，一方面管理策略、結構、能力、工作流程及文化，以獲取短程效率，另一方面，也應該替明天的策略創新鋪路，擁有所謂的組織「二元能力」，使經理人既能創造出足以影響公司未來的專業能力，同時也能夠創造出好機運。

Earley & Mosakowski (2000) 定義「團隊文化」(team culture) 為「一系列能在團隊中分享及行動的簡易規範、標準、期待及角色」。此類的組織次文化提供一種屬於該組織的特性常識，且為該組織團隊特有的，讓團隊成員自我評估、促進團隊互動及工作表現。依據社會歸類理論(social categorization theory)及社會認同的邏輯，當團隊互動雙方在未進行實質接觸時，由於個人有維持高自尊的慾望，因此在認知上會透過社會比較過程來界定自己。為方便進行比較，個人必須利用顯著的特性，將自己和他人歸於不同的社會類別，透過此一自我歸類的歷程來定義自己。此歷程亦允許個人採社會認定來定義他人，將他人歸於某一社會類別或團體的一員，

以別於自己或其他團體的成員。當個人認同所屬的社會團體時，個體在心理上便隸屬於該社會群體，進而會形成獨特的價值觀與態度。McGrath 的 I-P-O (input-process-output) 模式認為在探討團隊效能的影響因素時，不能忽略團隊歷程(process)的作用。換言之，所有影響團隊效能的因素都可能透過團隊成員間的互動關係，才會對團隊效能產生影響 (Stewart & Barrick, 2000)。這些互動除最常被提到的協調 (negociation) 與溝通 (communication) 外，還有親密接觸、工作肯定與信任等。至於近來的關係研究則指出，人口背景相似性或關係基礎僅為人際關係建立之初，觸發人際互動或人際信任的起始點，而個體間共有的認定 (identity) 所形成的價值觀契合才是人際互動或維持情感親密的關鍵因素。

1. 團隊支持：House (1981, p24-25) 對「支持」的定義為「直接幫助個人所需的一切有所幫助之行為，包括照顧或幫忙某人。」團隊支持 (support) 在許多組織團隊的文章中顯現出對團隊工作表現及創新的重要性 (Ekvall, 2000)，如組織創新氣氛 (Hershberger, Lichtenstein, & Knox, 1994; Hsu & Fan, 2006)、團隊員工參與度 (Langan-Fox, Code, Gray, & Langfield-Smith, 2002)、組織支持認知 (Rhoades & Eisenberger, 2002)。

McCoy & Evans (2002) 研究驗證「環境」對組織創新的重要性，其探討的環境因子包括 (1) 工作自主性；(2) 挑戰性；(3) 環境資源 (包括人力、物質、材料與資訊等)；(4) 督導 (領導者設定目標與展現熱情等)；(5) 團隊工作 (自由開放氣氛、信任、正向有效溝通等)；(6) 認可 (組織妥當的認可與獎勵)；(7) 合作 (在合作與協調氣氛中分享知識與點子)；(8) 組織對創造力的支持。Hong, Horng, Lin, & Lin (2006) 研究台灣的創意餐廳如喫茶趣，研究發現餐廳組織為滿足求新求變的顧客，成功地解決顧客的要求與問題，應塑造一個鼓勵分享的組織氣氛與環境，該研究認為創意餐廳鼓勵個人創造力至商業創新的運作機制包括動

機、個人特質、角色、價值、思考模式、知識與領導，然後因為正向及負向之影響，而產生個人正面及負面之創造力，再進一步成為餐廳組織的產品創新、服務創新、活動創新、及環境創新（正向）；及服務系統失誤、產品點單失誤及社交關係的失誤。最後，導致適當人資配置、良好財務收支、員工工作成長（正向）；及不良企業形象、低工作士氣（反向）如圖 2-2 所示。

在 Hershberger, Lichtenstein, & Knox (1994) 研究中得知支持創新的組織氣氛得以產生正面情感 (positive affect) 對工作滿意及組織創新 ($\gamma = .37, p < .01$) 有顯著的正向影響。Rhoades & Eisenberger (2002) 研究發現主管支持、組織支持能提高員工組織支持認知，最後產生較高的組織表現與員工滿意。

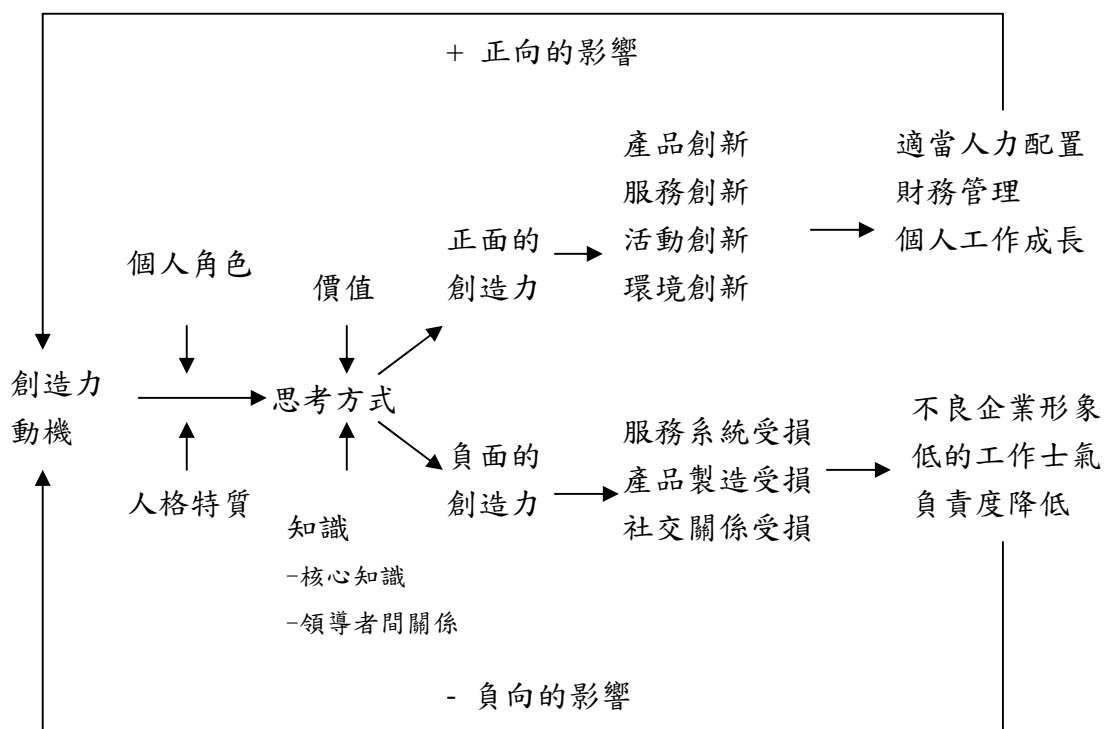


圖 2-2 創意餐廳個人創造力至商業創新之運作機制

2. 團隊協調

Briggs & Vreede (1997) 研究探討有效會議的重要性，及組織在組織

支持系統中應塑造一種協調但獨立的團隊工作。Bhatt (2001) 研究提出組織環境對其表現的重要性，團隊成員間應互相協調知識與科技，才能保有企業創造新奇的競爭力。Mason & Lefrere (2003) 對「協調」(coordination) 所下的定義為「團隊組織為達成共同的目標與相互的利益，而進行資訊交換及提醒活動等一種互動。」在其研究中，將組織視為一種如細胞的網狀環境 (networked environment)，此種組織合作關係可分為以下四構面來說明：(1) 網絡 (networking)；(2) 協調 (coordination)；(3) 合作 (collaboration)；(4) 互動合作 (collaboration)。Blazevic & Lievens (2004) 研究探討服務創新歷程之前身 (antecedents)，提出團隊組織協調溝通的重要性。團隊協調一直為組織團隊學者有興趣的研究議題 (如 Van de Ven, Delbecq & Koenig, 1976)。

3. 團隊黏著

Beal, Cohen, Burke, & McLendon (2003) 以後設分析彙整團隊黏著與表現關係之研究，「團隊黏著」(team cohesion) 可定義為「團隊表現的一種相關因素，包括人際吸引、任務承諾、及組織尊榮等」。在 Hershberger, Lichtenstein, & Knox (1994) 研究中得知組織環境氣氛得以產生正面情感 (positive affect) 的組織黏著，對工作滿意及組織創新 ($\gamma = .15, p < .01$) 有顯著正向的影響。Scott (1997) 已提出包括團隊支持與黏著的團隊程與團隊表現模式。Carron, Brawley, & Widmeyer (1998) 認為團隊黏著是一種動態的歷程，足以代表團隊成員同時追求目的手段之內聚、及保持為團隊的力量，可維持團隊成員情感上的滿足。

Stashevsky & Koslowsky (2006) 研究發現轉換型領導較交易型領導在團隊中會產生較高的團隊黏著文化，團隊黏著與團隊表現間存在顯著的正相關 ($\gamma = .18, p < .01$)。Alves, Marques, Saur, & Marques (2007) 強調企業塑造出多紀律階層及跨部門間的合作環境，將幫助組織協力看到企業的

共同願景及未來，此種強烈的合作關係可用三構面來進行演釋：即多元性（diversity）、黏著（cohesion）、及互動關係（interactivity），此三類特性擴大文化、科技及知識差異大的團隊，將促進團隊中更多的學習與合作。

綜合上述團隊文化之相關文獻說明，表 2-6 為不同學者對團隊文化定義及構面內涵之彙總表。本研究認為餐旅組織之「團隊文化」應為：「組織團隊成員對其身處的工作環境之知覺描述，說明工作環境中有無促進團隊形成的措施或方式，包括團隊領域的支持多寡、及團隊成員之間的協調與黏著程度」。

(三)動態團隊中的「氣」

氣可以被視為身體中自由流串的能量，使身體有活力工作；氣也是一種高濃縮，一般的概念。「氣」滲透在傳統中國的科技與文化中，甚至中國的文化可說是「氣」的文化。在古代的中國，決定居住地點、環境的選擇、生態規劃設計皆依賴「氣」的聚集與移動。就像是中國的「土占」（geomancy），來自於改變的哲理。所謂的「土占」是一種關於氣運轉原則與在建築中具象化之研究。氣的原理可以應用在工作環境中的地球物理學上。基於氣的概念，工作環境為達成最有利的能量，應該被適當設計。

「氣」包括光線、聲音、顏色、與移動。關於「移動」，如果缺乏或過多的移動，都將造成低的「氣」使組織中的工作士氣消失。中國哲學家討論的「氣」來自於個體中的「滿氣」（Chi-full）、主動組織、有士氣的成員、能量的自由交換。一個組織必須能量的活力來源，與保持此重要的活力來源。沒有「氣」的組織仍將發現它自己永遠在困難處境，總是缺乏人手與員工總是覺得自己很忙但又未完成特殊任務，此現象與可牽連到組織變革的理論（Prigogine & Stengers, 1984），當一個組織如前所述時，組織變革就變成必須了，無論如何，必須要採用「全方位」（holonic）概念來產生效果，例如組織的行政再造等（Hong, Hwang, & Lin, 2003）。

表 2-6 不同學者對團隊文化構面內涵之彙總表 (依各觀點發表年代排序)

文獻	內容	因素構面
House(1981)	組織支持	1.有幫助的支持(instrumental support) 2.資訊支持(informational support)
Gupa & Wilemon (1990)	組織氣氛	1.開放性(openness) 2.非正式的溝通(informal communication)
Earley & Mosakowski (2000)	團隊異質性	團隊異質性(team heterogeneity)
Swailles (2000)	溝通與衝突 企業文化	溝通與衝突(communication & conflict) 1.組織承諾(organization commitment) 2.心理契約(psychological contract)
Isaksen & Lauer (2002)	團隊創造力氣 氛	1.參與與挑戰性(challenge & involvement) 2.自由(freedom) 3.信任與開放(trust & openness) 4.點子時間(idea time) 5.玩興與幽默(playfulness & humour) 6.衝突(conflict) 7.點子支持(idea support) 8.討論(debate) 9.冒險(risk-taking)
Herscovitch, & Meyer (2002)	組織承諾	1.情感性承諾(affective commitment) 2.持續性承諾(continuance commitment) 3.規範性承諾(normative commitment)
Mason & Lefrere (2003)	網狀環境 (network environment)	1.網絡(networking) 2.協調(coordination) 3.合作(collaboration) 4.互動合作(collaboration)
de Brentani, & Kleinschmidt (2004)	企業文化	1.創新/國際化文化 (innovation/globalization culture) 2.資源承諾(resource commitment) 3.高階管理投入(management involvement)
蔡啟通(2004)	組織創新氣氛 引用 Amabile 之 1981 年觀點	1.有無激勵創新的方式 2.工作領域提供的資源多寡 3.管理技能的創新程度
Alves, Marques, Saur, & Marques (2007)	合作:多紀律合 作;多部門合作	1.多元性 (diversity) 2.黏著 (cohesion) 3.互動關係 (interactivity)

Jerone (1997) 提出團隊中「氣」來自於團隊中正式 (如研討會) 與非正式的對話 (如閒聊), 經過兩種對話, 可產生出團隊的知識 (knowledge),

即為五種型態之團隊動態 (team dynamics) 與說明，其中又以第五類型 (E) 最有可能產生「氣」，因為其運用「全方位管理」(holonic management)。

Hong, Hwang, & Lin (2003) 以台灣 3 家電腦公司個案研究為例，也提出組織中要創造與保持「氣」來加強知識分享，故「全方位」(holonic) 工作環境必須要創造出來，以工作環境設計、與知識分享機制勾勒出三家電腦公司 (A, B, C) 有效能的知識分享，再經由比較，發現公司 A 有好的策略做法與工作環境設計可以促進組織的創造力與知識創新。由以上國內外學者之研究，可確定組織團隊中是有「氣」存在，且會影響組織團隊的創新與知識分享。

Davision & Ward (1999) 團長成員常常來自於其他不同的組織文化與背景，但是既然已成為一個團隊，就必然有一種特殊的期待與目標，當然地，團隊中的成員也會因領導作風與環境時空特性而對團隊有不同程度的信心。如果所有的團隊成員都能夠欣賞與認同其他成員的貢獻，在團隊中至少能表現出「不批評別人看法」(do not criticize others opinios') (為團隊腦力激蕩特殊規範) 來，則該團隊必然能夠享有團隊良好的互動。Wilson 與 Janszen 學者將團隊的互動 (team interaction) 分為四個階段：(1) 形成中 (forming)；(2) 蘊釀中 (storming)；(3) 基準中 (norming)；(4) 表現中 (performing)。其中在蘊釀中的階段，因為缺少一種中國人所謂的「氣」(chi)，為了要保持團隊中好的氣氛，此階段的時間要儘可能縮短 (引自洪榮昭、張文德，2002，108；Delay, 1999)。

為發展與促進團隊中分享的一種習慣 (mindset)，成員在團隊中應有許多發問的對話，以使雙方均能夠瞭解相互的看法與解釋，之後，此團隊中成員才能經得起時間的考驗，與有能力一起對抗外來的挑戰，如此所謂的「氣」才是真實存在與團隊的互動使「氣」產生力量。

小結

餐旅團隊的多元性、內部衝突與互動關係將促進餐旅員工與企業的創新。本節先介紹餐旅的團隊與說明餐旅團隊的內涵，內容包括餐旅團隊的必然性與重要性，不可避免的亦敵亦友的微妙衝突與競爭關係。本小節說明創新的幕後推手-團隊文化的定義及內涵，此概念類似於中國人所謂的「氣」，在後續研究中選擇三個重要的團隊文化因素，即團隊支持、團隊協調、及團隊黏著，來探討團隊文化對其他變項之直接影響與調節效果。

第四節 研究變項間之關係

本節總合前三節各變項之文獻探討，首先將討論各關係變項之關聯，進而探討團隊文化變項在其中的調節效果。

一、餐旅組織知識分享意願與服務創新表現的關聯性

Chrysochoidi & Wong(2000)發現要有足夠的市場資源才可能發生「服務的創新」。Kandampully (2002)認為新世界的資源已因科技而有巨大的改變，並提出資源的價值就在於組織團隊可拿出的資訊 (information) 或知識 (knowledge)，現有的知識是非常重要的，新知識的產生有能力轉移任何事物 (包括人類) 成為一種資源，故對餐旅服務業來說，也可因科技、知識與網絡共生出的「創新」，成為服務業的核心能力 (core competency) 與形成另一種的資源。

雖然黃家齊、許雅婷 (2006) 研究中知識分享行為與創新績效並未達顯著水準。從組織結構觀點，許多國內外之研究已得知組織重視知識管理，藉由知識分享與移轉融入員工績效的衡量 (O'Dell & Grayson, 1998)，進而達成產品與技術創新 (洪昆裕，2003)。Nonaka & Takeuchi (1995b) 驗證組織創新是來自於研發團隊人員間知識的轉換能力，因此推論知識轉換模式愈完整的團隊，及知識轉換能力愈強的團隊，其創新效能愈高，如透過組織刻意營造合作情境，可以擴大知識轉換的機會，加速知識的輪動，提升個人與組織知識吸收與理解，進而移轉、累積與創新知識。Drach-Zahavy & Somech (2001) 研究發現團隊的「交換資訊」與團隊創新呈現顯著的正向相關。Hansen, Mors, & Lovas (2005) 研究 121 個開發新產品的團隊，發現團隊間與小組網絡間有不同程度的知識分享，團隊的多層次網絡與知識分享相關。另外，餐旅團隊知識分享與管理可以促進組織

效能，並降低員工的離職率（Yang & Wan, 2004）。

Hudspith & Ingram（2002）研究認為在某一連鎖餐廳中，因為瞭解到知識分享之重要性、想要改善技術的缺點、創造更多連結於商業需求學習與發展間、進而導致技術與組織的變革，餐廳企業設立自己的企業大學來進行行動學習（action learning）。Coleman & Ingram（2004）進一步提出標竿學習（benchmarking learning）的知識分享與發展策略模式，因為餐旅業的在職訓練很多，故與其他學者同樣贊成工作地點（workplace）的學習（Teare & O’Hern, 2000），甚至包括碩士學程的學習，並提出餐廳在工作地點學習的益處（表 2-7）。個人在餐廳中學習的障礙包括害怕、不願意學習新事物；時間太少與擔心被批評。造成組織標竿學習可以經由組織（環境、主要顧客、衝擊）、功能（組合、規範）與人（團隊與績效）三方面。

表 2-7 餐廳工作地點學習的優點

對個人的益處	對組織的益處
1.對個人的挑戰與改進	增加生產力
2.充滿熱情與學習的慾望	證明短暫學習是為長遠投資
3.增加新知識與技巧	降低訓練成本
4.靠經驗學習改善行為	一個創新、有創造力與才能的工作環境
5.對工作表的自信	一個有信心與激勵人的工作環境
6.增加工作滿足	企業領導者在企業學習的最好典範
7.使個人對工作有所承諾	一個可信賴的工作地點
8.因為解決工作問題使工作品質改善	有彈性與多元技巧的工作環境
9.更多的機會給予自我發展	降低甄試與離職的成本
10.工作良好得到額外的獎勵與福利	持續改善達成企業的策略
11.對工作保持興趣與承諾	解決複雜的問題使組織達到標竿
12.幫助生涯發展	鼓勵與支持進行決策的個人屬性
13.對公司有熱情、驕傲與承諾	成功造成開拓者、分析者、策略家、創意思考者與計劃者
14.嘗試新的學習方法	改善組織技巧、研發經驗、報告撰寫、口頭報告、計劃執行、反思與回顧
15.帶離自己出「舒服區」	經由新點子產生使組織有競爭力

二、餐旅組織團隊文化與知識分享意願的關聯性

在工作團隊中，組織中各類文化因素與知識分享意願一直是有重要相聯的（Hudspith & Ingram, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995b）。Hoegl, Ernst, & Proserpio（2007）研究指出在新產品開發中，需要許多層面的新知識分享與參與。Bouty（2000）研究認為團隊成員間感受到的公平及信任會影響員工是否繼續進行知識的分享。MacNeil（2003）研究認為組織中的學習氣氛文化，會影響團隊成員間進行知識分享。

許多研究認為組織團隊文化為知識分享成功與否的重要關鍵因素（如Martin, 2000），Glasser（1998）認為在知識分享成功的四個因素中，文化是其中一項重要因素，如果組織能夠建立員工之彼此合作與信任之文化，員工將較願意分享經驗與知識。團隊文化確立了團隊內部的知識交流環境，成員知識的交流活動受到團隊組織內外環境的制約，實現知識管理目標的關鍵，在促使知識在團隊組織內暢通無阻地分享。Greengard（1998）進一步指出知識分享需要文化上的變革，必須建立一種信賴分享與支持的組織文化。許多研究指出信任、開放、友善的組織文化，較易達成組織進行知識分享（Ganesh, 1998; Marilyn, 1998）。Danvenport & Prusak（1998）認為企業要成功轉移知識，除技術特質外，組織文化要素也是決定因素之一，另外，許多組織文化因素會阻礙知識移轉，反而成為知識分享的阻力。國內研究者王誕生、林柏章（2001）指出在員工個人層次之知識分享中，員工心理因素、人際關係、及知識分享文化的建立，是決定其知識分享成效的關鍵因素。而組織與員工間的知識分享，必須依賴知識性社群及「最佳實務」來凝聚、提供、與分享知識，並遏止劣質資訊的散播與氾濫。鄭仁偉、黎士群（2001）則發現組織公平、信任會影響員工的知識分享行為。王誕生、徐其力（2003）研究結果發現知識分享內在與外在動機是影響知

識分享最主要的因素，其對知識分享指標（時間性、系統、方法、HRM 指標）與其四構面（發展文化、共識文化、階層文化、理性文化）多會產生顯著性的正面影響。

三、餐旅組織團隊文化與服務創新表現的關聯性

過去許多研究已瞭解在支持創新的企業文化對創新表現的重要與直接影響（Greenberg & Baron, 2000; Higgins & Mcallaster, 2002; McLean, 2005），另外，在新產品發展（NPD）（Caffyn, 1997; de Brentani, 2001; de Brentani & Kleinschmidt, 2004）、及新服務開發（NSD）（Blazevic & Lievens, 2004）中，「文化」因素也是同樣扮演重要的角色。Scott（1997）在其提出的團隊程與團隊表現模式中，將與團隊文化有關的因素皆包括在內，如團隊支持、團隊黏著與溝通等。回顧以往的相關文獻顯示，以組織文化或組織創新氣候來預測員工創新行為等創新之研究並不多見（蔡啟通、高泉豐，2004）。

Shalley, Gilson & Blum（2000）的研究顯示組織成員若能得到主管鼓勵之組織支持（organizational support），員工則會在工作上表現較多的創新行為。Scott & Bruce（1994）探討組織氣氛對於員工創新行為的預測力，研究發現組織之「創新之心理氣氛」（psychological climate for innovation）包括支持創新（support for innovation）、提供資源（resource supply）與員工創新行為有顯著之高相關。

Quinn（1992）研究 84 個創新個案中，歸納出有七個重要促進組織創新的因素：（1）有卓越且有權責的人在背後推動專案的進行；（2）有許多方面卓越的人才；（3）對需求有明確的定義；（4）瞭解發現的潛在效用；（5）良好的團隊合作；（6）足夠的支援；（7）有政府資源的幫助；另外有整理出六個阻礙組織創新的因素：（1）尚未發展相關的技術；（2）沒有

市場與需求；(3) 管理者未瞭解潛在發展；(4) 限制新的構想；(5) 資源不足；(6) 團隊溝通不良。Frohman (1982) 指出一個組織文化若是鼓勵與支持創新的活動，將能增進創新成功的機會，創新並不全然依賴個人特有的創造力，組織亦可以營造適當的環境來鼓勵組織內創新活動，以期增進創新成功的機會。Drach-Zahavy & Somech (2001) 也強調企業組織要創新，必須依賴組織中的大小團隊的動態合作與競爭關係。團隊異質性、開會頻率、團隊互動歷程均會影響團隊創新之表現。

許多研究中早已發現團隊協調、互動支持文化、團隊黏著對團隊表現的影響關係 (Gully, Devine & Whitney, 1995; Mason & Lefrere, 2003; Mullen & Copper, 1994; Potter, Balthazard & Cooke, 2000)，但尚未有清楚因果關係的實證研究 (Chansler, Swamidass, & Cammann, 2003)。Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler (2004) 提出轉換型領導對團隊黏著影響之理論模式，該研究認為轉換型領導可促進團隊成員之視野分享及團隊溝通，進而增加團隊黏著，及產生良好的團隊任務表現。

四、餐旅團隊文化在對知識分享與服務創新表現知覺間關係的調節效果

在分別探討知識分享意願定義與內涵構面；服務創新表現定義與內涵構面；及知識分享意願對服務創新表現的關聯性之後，本研究歸納三種類型的知識分享意願，即互利主義型、聲譽主義型、利他主義型等知識分享意願類型，並由文獻探討回顧方式依序推論出此三類知識分享意願類型與餐旅組織之服務創新表現（員工創新行為、服務創新發展）的關聯性假設。然而，本研究也關心餐旅組織在進行知識解構建構歷程中，除受知識分享意願構面之直接效果影響外，此過程是否尚有其他重要因素之調節（或干擾）而產生不同之服務創新效果，

Nonada & Takeuchi (1995a) 強調知識螺旋理論的運作，必須建築在組織層級的團隊 (teamwork) 學習上。故餐旅服務企業中重要的團隊，所塑造出的團隊文化，是本研究欲進一步探究的重點。本研究欲瞭解不同的團隊文化類型是否會調節知識分享的進行，進而產生不同的服務創新表現結果，另外，餐旅團隊中應該塑造出那些團隊文化，使知識分享與服務創新表現的效果極大化。許多研究均指出組織中的「軟性面因素」，如組織文化、支持、愛、誠信、關懷、情緒等能促進知識管理、分享與知識的創新 (王誕生、徐其力，2003；Ahmed, 1998; Grawitch, Munz, & Kramer, 2003; Grizeli, 2003; Lebe, 2006; Nonaka, Toyama & Konno, 2000; Prajogo & Ahmed, 2006; von Krogh, 1998)。另外，下述實證研究已經發現，組織為達成團隊創新而產生的特殊環境中，團隊氣氛應包括「誠信」(trust)、「開明」(openness) 與組織視野與共同目標 (West, 1990)；團隊合作 (team collaboration) (West & Wallace, 1991)；團隊對該組織達成目標的共同信念 (Farr & Ford, 1990)。許多實證研究已經發現，組織為達成團隊創新而產生的特殊環境中，團隊氣氛應包括「誠信」(trust)、「開明」(openness) 與組織視野與共同目標 (West, 1990)；團隊合作 (team collaboration) (West & Wallace, 1991)；團隊對該組織達成目標的共同信念 (Farr & Ford, 1990)。最後，國內外的諸多研究均發現組織中的團隊合作，可以導致團隊產生較高的組織表現、成員滿意、組織成功與達成創新 (沈其泰、黃敏萍、鄭伯壘，2004；Tjosvold, Tang, & West, 2004)。組織團隊的文化 (合作介入、信任、獎勵) 與知識長 (chief knowledge officers: CKOs) 在組織的知識創造與傳遞分享過程中扮演重要的角色 (DeTienne, Dyer, Hoopes, & Harris, 2004)。故推論餐旅組織企業中的知識分享會因為團隊文化的調節，對服務創新表現有不同的影響效果。

Nonaka & Takeuchi (1995b) 研究認為知識創造由個人層次開始，逐漸上升並擴大知識互動範圍，由個人擴散至團體、組織甚至組織間，在知識

的方享與創造的過程中，不斷產生共同化、外化、結合與內化的整合活動（知識螺旋），最後才能創造出具有價值的組織知識，故個人動機、團隊設計、組織型態與環境特性均與知識分享會相互影響。Tasi（2001）以食品製造商為研究對象，發現組織網路間知識移轉能影響組織的創新與表現。Hambley, O'Neill & Kline（2007）研究認為面對面的團隊與虛擬團隊不同，虛擬團隊之不同領導型態及團隊溝通會在團隊互動型態與結果中扮演重要的中介角色。

Teare & Rayner（2002）認為個人與組織的學習能造成以學習者為中心的知識網路，是在餐旅企業中最好的方式發現、發展與幫助解決學習者的「從做中學」（experience form doing）與「新知識」的產生。洪榮昭與張文德（2002）認為知識是衝擊知識分享行為的主力，其研究3家電腦製作業者，說明與比較其知識創造實務、環境、機制、閒談及資訊蒐集方式，發展出團隊的「氣」，進而採用”holonic”管理來創造並維持「氣」，以確保其知識分享的效益。

過去在探討團隊的前置與結果變項相關的研究中，已檢驗過「任務」（task）、「權力」（power）、「動機」（motivation）、「人際關係」（interpersonal relations）、「社會文化」（social cognition）、「社會脈絡」（social context）在其中的中介或調節角色，未來的研究應找出更多的影響模式的中介與調節因素來釐清中間的複雜關係。Schat & Kelloway（2003）已成功驗證兩種組織支持（有幫助的支持與資訊支持）在工作壓力源與工作結果關係中的調節（buffering）作用。Martins, Gilson, & Maynard（2004）研究認為團隊黏著應出現在形成團隊的歷程中，並會造成團隊的結果為成員滿足（情感結果）；知識產生與創造力（行為結果）。該研究另外彙整在 Hackman & Morris 於 1975 年提出的組織虛擬團隊（virtual teams: VT）「導入-歷程-結果」模式（input-process-outcome: IPO）中，重要且待未來研究驗證的調節因素，即包括支持與訓練、領導架構及組織文化，並特別建議跨層次的組織特性

或文化之研究。Blazevic & Lievens (2004) 研究驗證「專案學習」(project learning) 在服務創新歷程中的中介角色，並發現組織文化中的溝通(創新與協調)、主管支持、組織設計、及專案學習均為服務創新歷程(service innovation process) 的前身。

Gonzalez-Roma, Peiro, Tordera (2002) 研究發現組織中「氣氛強度」(climate strength) 如「支持」影響組織中成員之組織承諾及工作滿意，且有調節之作用。國內學者蔡啟通、黃國隆、高泉豐(2001) 研究探討組織創新氣氛與創新創新之關係，就組織鼓勵與資源而言，其調節效果之分析顯示，在「組織鼓勵與資源」及「組織創新」的關連強度上服務業較製造業為高，該研究顯示組織之文化變項可為前置變項或調節變項。蔡啟通、高泉豐(2004) 研究則是檢驗「組織創新氣氛」在內外動機與員工創新行為間關係之干擾(調節)效果，員工的外在動機會對內在動機與其創新行為之關係產生干擾效果，當員工的外在及內在動機均高則其更會積極表現出創新行為。另外，員工外在動機對於內在動機與其創新行為的關係之干擾效果會受到組織創新氣候高低之干擾。當員工知覺到高的組織創新氣候時，外在動機會對內在動機與其創新行為之關係產生干擾效果，即若員工知覺高組織創新氣候且外在動機高時，則員工之內在動機與創新行為表現則呈顯著正相關；另外，若員工知覺高組織創新氣候且外在動機低時，則員工內在動機與創新行為較沒有關連。相對而言，當員工知覺到低組織創新氣候時，外在動機則不會對內在動機與員工創新行為關係產生干擾效果。最後，員工知覺之組織創新氣候不會對外動機與創新行為之關係產生干擾效果。

Bacon & Blyton (2005) 以內容分析法探討團隊成員角度對員工工作團隊工作反應的看法，提到團隊文化中的「黑暗面」(dark side) 與團隊制度較相關，形成大的工作負擔與較高的工作同僚壓力，故該研究認為員工特性對管理行動將調節員工團隊工作與工作態度表現之關係，可見看不見的

文化對團隊的影響。Elenkov & Manev (2005) 研究以「組織生態理論」(organizational ecology theory) 探討與發現社會文化(權力距離、規避不確定性、個人主義、及男子氣概等)及文化(自治權、支配性、協調性、階級制度等)在高階領導與管理創新間擔任調節因子的角色。Wang, Chou, & Jiang (2005) 研究驗證團隊黏著在台灣企業高階管理魅力領導與團隊表現間扮演中介的角色，團隊黏著之文化與團隊表現間有顯著的正向關係。

Hoegl, Ernst, & Proserpio (2007) 研究檢驗「團隊成員鄰近性」(team member proximity) 在新產品開發(new product development: NPD) 團隊工作品質與團隊表現間的負向調節效果，研究發現團隊成員鄰近性確實會調節團隊工作品質與團隊表現間的關係，縱使團隊分散(dispersion)增加，高品質的團隊工作仍能維持知識傳遞與創新表現。

小結

本小節探討過去國內外餐旅組織中有關知識分享意願、團隊文化與服務創新表現知覺間之相關研究，並發現各變項間正向影響與預測關係，及團隊文化在知識分享意願與服務創新表現間的調節效果，進而衍生出後續章節之研究假設。

