

第四章 研究結果分析

本章第一節先瞭解與進行研究變項之描述統計與變項間之相關分析。第二節進行測量模式之驗證，主要在檢驗研究所使用的測量量表之信度與效度。第三節則針對整體理論模式之配適度分析，進行模式配適度的評估，是針對基本的配適標準、整體模式配適度，進行配適結果的討論。第四節則以線性結構模式(SEM)中的 LISREL 程式分析整體模式關係並驗證本研究提出的假設與構念間的影響關係。第五節為說明本研究假設之驗證結果。最後，第六節為綜合討論，逐一說明研究結果與主要發現，針對本研究結果與發現，以在學術及管理實務上的意涵進行討論，期望對後續學術研究及管理實務有所助益

第一節 研究樣本與各變項之特性分析

本節首先以描述性統計說明樣本特性，進而衡量各研究變項之最大值、最小值、平均數與標準差等描述性統計值，並以 Pearson 積差相關分析來檢視各變項間的第一階相關程度與顯著水準。

一、樣本特性之描述統計

本研究樣本的結構分析，如表 4-1，參與本研究之國際觀光旅館以 19 家商務旅館居多（佔 83%），休閒旅館 4 家（佔 17%）。旅館員工樣本之教育程度以大學及科大居多(42.0%)，專科(31.4%)及高中(職)及以下(21.3%)次之。大部份樣本之工作年資在三年以下（68.0%），3-6 年以下（14.8%）及 6-9 年以下（5.2%）次之。婚姻狀況則大部份為未婚（78.1%），已婚者（19.6%）。樣本之旅館工作部門大部份為與顧客有最多接觸的餐飲部（45.9%）與客房部（30.9%），其他各部門佔少數。目前工作職位以第一

線服務人員(餐廳服務員、櫃檯接待、房務員等) (59.4%)；其次依序為基層組長或領班 (18.5%)；單位主管(主任、副理或經理) (12.6%)；部門主管 (2.6%)；及 3 位最高領導人(總經理、總裁等) (0.5%)。

表 4-1 樣本結構分析表

	項目	樣本數	百分比%
性別	男性	216	34.8
	女性	398	64.1
教育程度	高中(職)及以下	132	21.3
	專科	195	31.4
	大學或科大	261	42.0
	碩士及以上	13	2.1
工作年資	3 年以下	422	68.0
	3-6 年以下	92	14.8
	6-9 年以下	32	5.2
	9-12 年以下	20	3.2
	12-15 年以下	6	1.0
	15-18 年以下	7	1.1
	18-21 年	3	0.5
婚姻狀況	21 年及以上	11	1.8
	已婚	122	19.6
	未婚	485	78.1
旅館工作部門	餐飲部	285	45.9
	客房部	192	30.9
	人事部	23	3.7
	財務會計部	7	1.1
	業務部	16	2.6
	總務部	5	0.8
	安全部	14	2.3
	資訊部	5	0.8
	行銷/公關部	18	2.9
	採購部	8	1.3
	顧客服務部	27	4.3
	其它	6	1.0
目前工作職位	第一線服務人員(餐廳服務員、	369	59.4
	基層組長或領班	115	18.5
	單位主管(主任、副理或經理)	78	12.6
	部門主管	16	2.6
	最高領導人(總經理、總裁等)	3	0.5

二、研究變項之描述統計

首先分析各研究變數之描述性統計，從表 4-2 中得知，在知識分享意願構面，若以平均數來排序，各研究樣本的「互利主義」構面 ($M = 4.64$; $SD = .900$) 較高、其次為「聲譽主義」($M = 4.51$; $SD = .878$) 及「利他主義」($M = 4.38$; $SD = .859$)。可見在國際觀光旅館中，員工的知識分享意願還是以對組織、他人與自己均有利益為優先考量。在團隊文化方面，最高的為「團隊支持」($M = 4.51$; $SD = .927$)，其次為「團隊黏著」($M = 4.42$; $SD = .925$) 及「團隊協調」($M = 4.27$; $SD = .862$)。目前在國際觀光旅館中，所塑造出的團隊文化是以支持度最高，其次為黏著性，但其協調性最低。在服務創新表現方面，較高的為「員工服務創新行為」($M = 4.18$; $SD = .879$)，其次為組織的「新服務開發」($M = 4.03$; $SD = .933$)。可見在國際觀光旅館中，員工個人的服務創新行為較團隊組織的新服務開發較高，旅館組織仍應加強團隊組織的新服務開發表現。

在上一節因素分析表 3-8、3-9、3-10 中已列出本研究各分量表構面之各題項之平均數及標準差。由表 3-8 知識分享意願各題項之平均數來分析，得分最高的前三個題項分別為互利主義中的「我認為團隊在工作中應互相幫忙，以促進知識的分享」($M = 4.84$; $SD = .883$) 及我會在團隊中願意以相對的知識分享，以報答曾幫助我的夥伴」($M = 4.74$; $SD = .904$)、及聲譽主義中的「幫助團隊成員解決工作上的難題會讓自己覺得快樂與滿足」($M = 4.71$; $SD = .894$)。在第一個互利主義因素中，得分最高題項為「我認為團隊在工作中應互相幫忙，以促進知識的分享」($M = 4.84$; $SD = .883$)，其次為「我會在團隊中願意以相對的知識分享，以報答曾幫助我的夥伴」($M = 4.74$; $SD = .904$)。在第二個聲譽主義因素中，得分最高題項為「幫助團隊成員解決工作上的難題會讓自己覺得快樂與滿足」($M =$

4.71; $SD = .894$)，其次為「我重視自己在他人心目樂於助人的形象」($M = 4.62$; $SD = .909$)。在第三個利他主義因素中，得分最高題項為「我願意伸出手去幫助在團隊中的工作夥伴」($M = 4.49$; $SD = .835$)，其次為「我具有團隊分享知識的熱忱，不求對方的回報」($M = 4.47$; $SD = .899$)。

由表 3-9 團隊文化各題項之平均數來分析，得分最高的前三個題項均為團隊支持構面下之題項，分別為「我的單位主管支持分享知識與技術」($M = 4.54$; $SD = .909$)及「我的部門主管支持分享知識與技術」($M = 4.52$; $SD = .935$)、及「在我的組織中，總會有人可以幫忙解決工作上的困難」($M = 4.50$; $SD = .930$)。而在團隊文化各構面下如第一個團隊協調構面，得分最高的題項為「本旅館團隊成員定期召開會議，來協調團隊內的工作」($M = 4.36$; $SD = .882$)，其次為「本旅館透過預先制定的工作計畫與流程來協調團隊內的工作」($M = 4.31$; $SD = .833$)。第二個團隊支持構面，得分最高的題項為「我的單位主管支持分享知識與技術」($M = 4.54$; $SD = .909$)，其次為「我的部門主管支持分享知識與技術」($M = 4.52$; $SD = .935$)。第三個團隊黏著構面，得分最高的題項為「本服務團隊成員在團隊中是有參與感的」($M = 4.35$; $SD = .889$)，其次為「本服務團隊之氣氛是良好的」($M = 4.32$; $SD = .981$)。

由表 3-10 服務創新表現各構面題項之平均數來分析，得分最高的前三個題項均為員工服務創新行為構面下之題項，分別為「我在工作上會尋找新的服務構想技術、做法、或技巧」($M = 4.30$; $SD = .834$)及「我在工作上會想出具有創造力與創新的點子」($M = 4.26$; $SD = .842$)、及「我在工作上會想辦法把自己的點子或創意提出並說服別人」($M = 4.21$; $SD = .858$)。而在服務創新表現各構面下如第一個新服務開發構面，得分最高的題項為「當發展與執行新服務計畫時，管理者與第一線服務人員有密切的合作」($M = 4.13$; $SD = .911$)，其次為「在本旅館發展新服務時，各相關的部門與單位有好的互動」($M = 4.10$; $SD = .955$)。第二個員工服務創

新行為構面，得分最高的題項為「我在工作上會尋找新的服務構想技術、做法、或技巧」($M = 4.30$; $SD = .834$)，其次為「我在工作上會想出具有創造力與創新的點子」($M = 4.26$; $SD = .842$)。

三、變數間的相關分析

(一)知識分享意願與服務創新表現的關聯性

由表 4-2 顯示出，知識分享意願各構面與服務創新表現之「新服務開發」及「員工服務創新行為」均呈顯著的正相關，其中對「新服務開發」來說，「利他主義」($\gamma = .280$, $p < .01$)的影響較「聲譽主義」($\gamma = .207$, $p < .01$)及「互利主義」($\gamma = .153$, $p < .01$)要高。另外，對「員工服務創新行為」來說，亦為「利他主義」($\gamma = .467$, $p < .01$)的影響較「聲譽主義」($\gamma = .446$, $p < .01$)及「互利主義」($\gamma = .373$, $p < .01$)要高。可見「利他主義」對服務創新表現之重要影響。

(二)團隊文化對知識分享意願與服務創新表現的關聯性

由表 4-2 顯示出，團隊文化各構面與知識分享意願之「互利主義」、「聲譽主義」、「利他主義」；及服務創新表現之「新服務開發」及「員工服務創新行為」均呈顯著的正相關，故得知研究假設 **H3a**、**H3b**、**H3c** 獲得支持。「團隊協調」與知識分享意願構面相關之影響，以「利他主義」($\gamma = .490$, $p < .01$)最高，其次為「互利主義」($\gamma = .445$, $p < .01$)及「聲譽主義」($\gamma = .435$, $p < .01$)，表示餐旅團隊的協調性愈高，員工愈會產生利他、互利及聲譽主義之知識分享行為。「團隊支持」與知識分享構面相關之影響，以「互利主義」($\gamma = .549$, $p < .01$)最高，其次為「利他主義」($\gamma = .534$, $p < .01$)及「聲譽主義」($\gamma = .482$, $p < .01$)，表示餐旅

團隊的支持性愈高，員工愈會產生利他、互利及聲譽主義之知識分享行為。「團隊黏著」與知識分享構面相關之影響，以「利他主義」($\gamma = .447$, $p < .01$) 最高，其次為「聲譽主義」($\gamma = .380$, $p < .01$) 及「互利主義」($\gamma = .374$, $p < .01$)，表示餐旅團隊的黏著性愈高，員工亦愈會產生利他、互利及聲譽主義之知識分享行為。

「團隊協調」與服務創新表現構面相關之影響，以對「員工服務創新行為」($\gamma = .393$, $p < .01$) 較「新服務開發」($\gamma = .343$, $p < .01$) 為高，表示餐旅團隊的協調性愈高，員工愈會產生服務創新行為及促進組織之新服務開發。「團隊支持」與服務創新表現構面相關之影響，以對「員工服務創新行為」($\gamma = .557$, $p < .01$) 較「新服務開發」($\gamma = .497$, $p < .01$) 為高，表示餐旅團隊的支持性愈高，員工愈會產生服務創新行為及促進組織之新服務開發。「團隊黏著」與服務創新表現構面相關之影響，以對「新服務開發」($\gamma = .487$, $p < .01$) 較「員工服務創新行為」($\gamma = .483$, $p < .01$) 為高，但差距並不多，此乃表示餐旅團隊的黏著性愈高，員工亦愈會產生服務創新行為及促進組織之新服務開發。

表 4-2 各變項之描述性統計與變項間之相關係數表

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 互利主義	4.64	.900	(.908)										
2. 聲譽主義	4.51	.878	.731**	(.863)									
3. 利他主義	4.38	.859	.609**	.597**	(.806)								
4. 團隊協調	4.27	.862	.445**	.435**	.490**	(.908)							
5. 團隊支持	4.51	.927	.549**	.482**	.534**	.640**	(.906)						
6. 團隊黏著	4.42	.925	.374**	.380**	.447**	.550**	.648**	(.855)					
7. 新服務開發	4.03	.933	.153**	.207**	.280**	.343**	.497**	.487**	(.936)				
8. 員工服務創新行為	4.18	.879	.373**	.446**	.467**	.393**	.557**	.483**	.498**	(.917)			
9. 整體服務創新	4.11	.906	.369**	.441**	.430**	.387**	.521**	.478**	.765**	.798**	(.928)		
10. 年齡	27.07	7.92	.081**	.088*	.096*	-.015	.084*	.074	.123**	-.011	.121**		
11. 教育程度	2.26	.822	-.025	-.164**	-.155**	.001	-.020	-.056	-.001	-.184**	-.013	-.184**	
12. 工作年資	2.62	1.36	.014	.038	.019	-.080	.032	.000	.072	.644**	.089	.644**	-.163**

註：* $p < 0.05$, ** $p < .01$

樣本數 $N=621$ 。

括弧內數值為 Cronbach α 's。

第二節 知識分享意願與團隊文化對

知覺之服務創新表現的直接效果檢定

本研究由第四章第一節敘述統計與各變項之相關分析(表 4-2)討論中發現,知識分享之各構面(互利主義、聲譽主義、利他主義)與服務創新表現兩構面如員工服務創新行為($\gamma = .373, p < .01$; $\gamma = .446, p < .01$; $\gamma = .467, p < .01$)、新服務開發($\gamma = .153, p < .01$; $\gamma = .207, p < .01$; $\gamma = .280, p < .01$)、整體服務創新表現($\gamma = .369, p < .01$; $\gamma = .441, p < .01$; $\gamma = .430, p < .01$)皆呈顯著正相關。雖然此研究發現與過去文獻結論類似(Hansen, Mors, & Lovas, 2005; Hudspith & Ingram, 2002; Tsai, 2001),即認為知識分享會造成較多的服務創新表現。但是經由本研究以團隊文化構面,即團隊支持、團隊協調、及團隊黏著,進行與服務創新表現構面之相關分析發現,各團隊文化構面與員工服務創新行為($\gamma = .393, p < .01$; $\gamma = .557, p < .01$; $\gamma = .483, p < .01$)、新服務開發($\gamma = .343, p < .01$; $\gamma = .497, p < .01$; $\gamma = .487, p < .01$)、整體服務創新表現($\gamma = .387, p < .01$; $\gamma = .521, p < .01$; $\gamma = .478, p < .01$)亦皆呈顯著正相關,且其相關影響較知識分享較大,從知識分享意願與服務創新各構面間之相關分析與表 4-3 之預測效果結果得知研究假設 **H1** (知識分享意願三變項「互利主義」、「聲譽主義」、「利他主義」獨特解釋力分別為 $\Delta R^2 = .055$ 及 $.228, p < .001$)獲得支持, **H1b** 亦獲支持。**H1a** 是在團隊層次的新服務開發上有較差的表現,但在個人層次的員工服務創新行為時,卻是較多且良好的,故 **H1a** 獲得部份支持。因利他主義對新服務開發未能有效預測,故 **H1c** 獲部份支持。由上述分析得知服務創新表現除受到知識分享影響外,團隊之文化亦為重要的影響因素之一。故本節在檢驗知識分享與團隊文化對服務創新表現的效果時,依序分別將控制

變項、知識分享型態、及團隊文化型態置入迴歸模式中，計算該變項對於結果變項的解釋力 (R^2) 及獨特解釋力 (ΔR^2)，以探討知識分享與團隊文化對服務創新表現的預測效果。統計分析結果詳見表 4-3。

表4-3 知識分享、團隊文化與服務創新表現之階層迴歸分析

變項	新服務開發		員工服務創新行為	
	β	t	β	t
1. 控制變項				
性別	-.030	-.636	-.130**	-2.765
年齡	-.023	-.372	.107	1.741
教育程度	-.009	-.205	.030	.670
工作年資	.001	.021	-.021	-.353
R^2	.055		.033	
R^2_{adj}	.045		.025	
ΔR^2	.055***		.033**	
F	5.60		4.15	
ΔF	5.60		4.15	
2. 互利主義				
聲譽主義	-.218***	-3.682	-.047	-.847
利他主義	.130*	2.306	.341**	6.489
利他主義	-.030	-.621	.170**	3.466
R^2	.056		.033	
R^2_{adj}	-.007		.025	
ΔR^2	.055***		.228**	
F	4.186		24.602	
ΔF	.138		50.208	
3. 團隊協調				
團隊支持	.375***	6.020	.338**	5.844
團隊黏著	.014	.239	-.068	-1.275
團隊黏著	.325***	5.923	.148**	2.881
R^2	.321		.033	
R^2_{adj}	-.007		.025	
ΔR^2	.264***		.159**	
F	23.047		35.035	
ΔF	38.11		44.150	
3. 團隊協調*互利主義				
團隊協調*聲譽主義	.013	.135	.096	1.056
團隊協調*利他主義	.033	.349	-.299**	-3.254
團隊協調*利他主義	.039	.575	-.135*	2.138
團隊支持*互利主義	.031	.402	-.109	-1.545
團隊支持*聲譽主義	.013	-.164	.021**	2.959
團隊支持*利他主義	.004	.051	.261***	3.268
團隊黏著*互利主義	-.164*	-1.906	-.083	-1.291
團隊黏著*聲譽主義	--	--	--	--
團隊黏著*利他主義	-.154*	-2.025	.060	.911
R^2	.600		.033	
R^2_{adj}	.040		.025	
ΔR^2	.040**		.037**	
F	14.202		21.053	
ΔF	3.292		3.623	
D-W 值	1.815		2.006	

註：「--」表示未達顯著水準；* $p < .05$ 、** $p < .01$ 、*** $p < .001$ ， ΔR^2 表示該組變項在迴歸方程式中的淨解釋量 (unique contribution)；性別：1= 男；2= 女。

在表 4-3 知識分享、團隊文化與服務創新表現之階層迴歸結果分析中得知，控制變項中除性別外，其他樣本背景變項的影響並不大。在經過控制變項之後，對結果變項「新服務開發」來說，知識分享中的「互利主義」($\beta_{\text{互利主義}} = -.218, p < .001$)對新服務開發具有負面的顯著效果；「聲譽主義」($\beta_{\text{聲譽主義}} = .130, p < .05$)則對新服務開發具有正面的顯著效果；此兩類型之知識分享意願對員工服務創新表現具有顯著的效果，由上述結果得知研究假設 H4a、H4b 獲得支持，因為「利他主義」($\beta_{\text{聲譽主義}} = -.030, p > .01$)對新服務開發並無顯著預測效果，故 H4c 未獲得支持。團隊文化構面中，「團隊協調」($\beta_{\text{團隊協調}} = .375, p < .001$)較「團隊黏著」($\beta_{\text{團隊黏著}} = .325, p < .001$)可以獲得較高的員工服務創新表現，從上述團隊文化各構面與服務創新各構面之顯著相關結果與預測效果之結果得知，研究假設 H2 獲得部份支持。因團隊文化無法有效預測新服務開發與員工服務創新行為，故研究假設 H2a 未獲得支持，H2b、H2c 則獲得支持。故此研究結果也可得知研究假設 H5b、H5c 獲得支持，但因為「團隊支持」($\beta_{\text{團隊支持}} = .014, p > .05$)，故研究假設 H5a 未獲得支持。此五變項「互利主義」、「聲譽主義」、「利他主義」、「團隊協調」、「團隊黏著」之獨特解釋力為 $\Delta R^2 = .319, p < .01$ 。

從表 4-3 得知對結果變項「員工服務創新行為」來說，知識分享中「聲譽主義」($\beta_{\text{聲譽主義}} = .641, p < .01$)較「利他主義」($\beta_{\text{利他主義}} = .170, p < .01$)可以獲得較高的員工服務創新表現，此兩類型之知識分享意願對員工服務創新表現具有顯著的正向預測效果，由上述研究結果顯示，研究假設 H4e、H4f 獲得支持，但 H4d 未獲得支持。團隊文化構面中，「團隊協調」($\beta_{\text{團隊協調}} = .338, p < .01$)較「團隊黏著」($\beta_{\text{團隊黏著}} = .148, p < .01$)可以獲得較高的員工服

務創新表現，故此研究結果可得知研究假設 **H5d**、**H5f** 獲得支持，但因為「團隊支持」 ($\beta_{\text{團隊支持}} = -.068, p > .05$)，故研究假設 H5e 未獲得支持。此五變項「互利主義」、「聲譽主義」、「利他主義」、「團隊協調」、「團隊黏著」之獨特解釋力為 $\Delta R^2 = .387, p < .01$ 。由以上研究結果顯示本研究之研究假設 H4 及 H5 獲得部份支持。

第三節 團隊文化對知識分享意願與知覺服務創新表現的

調節效果

為驗證團隊文化對知識分享行為與服務創新表現知覺間的調節效果，本研究亦將採用多元迴歸模式，作為檢驗團隊文化與知識分享行為的交互作用的統計分析方法。因此，本研究分別將控制變項、知識分享行為三構面（互利主義、聲譽主義、利他主義）、團隊文化三構面（團隊協調、團隊支持、團隊黏著），及知識分享行為與團隊文化構面間兩兩間 9 個交互作用，依序放入迴歸模式中，計算各變項對結果變項的解釋力及獨特解釋力，並比較交互作用的迴歸係數（ β 值），以瞭解團隊文化是否對知識分享行為與服務創新表現知覺間具有調節效果。

由表 4-3 知識分享、團隊文化與服務創新表現之階層迴歸分析表中得知，對結果變項「新服務開發」來說，「團隊黏著*互利主義」（ $\beta_{\text{團隊黏著*互利主義}} = -.164, p < .01$ ）與「團隊黏著*利他主義」（ $\beta_{\text{團隊黏著*利他主義}} = -.154, p < .05$ ）可以獲得較少的員工服務創新行為，此知識分享意願與團隊文化之交互作用對餐旅團隊新服務開發具有顯著的負向效果。此兩項預測交互作用變項「團隊黏著*互利主義」、「團隊黏著*利他主義」之獨特解釋力為 $\Delta R^2 = .040, p < .01$ 。

對結果變項「員工服務創新行為」來說，「團隊協調*聲譽主義」（ $\beta_{\text{團隊協調*聲譽主義}} = -.299, p < .01$ ）與「團隊協調*利他主義」（ $\beta_{\text{團隊協調*利他主義}} = -.135, p < .05$ ）可以獲得較少的員工服務創新行為，此知識分享型態與團隊文化之交互作用對員工服務創新表現具有顯著的負向效果。「團隊支持*聲譽主義」（ $\beta_{\text{團隊支持*聲譽主義}} = .021, p < .01$ ）與「團

隊支持*利他主義」(β 團隊支持*利他主義 = .261, $p < .001$) 可以獲得員工服務創新表現, 此知識分享型態與團隊文化之交互作用對員工服務創新表現具有顯著的正向效果。此四預測交互作用變項「團隊支持*聲譽主義」、「團隊支持*利他主義」、「團隊協調*聲譽主義」、「團隊協調*利他主義」之獨特解釋力為 $\Delta R^2 = .037$, $p < .01$ 。從上述研究結果得知研究假設 **H6** (對新服務開發及員工服務創新行為) 獲得完全支持。

在表4-3之階層迴歸分析中已說明交互作用效果的存在, 本研究為進一步瞭解「知識分享*團隊文化」交互作用的情形, 採用Stone & Hollenbeck (1989) 建議的分析方式, 以團隊文化之「團隊支持」、「團隊協調」、「團隊黏著」所測分數之平均數 (means) 作為區隔基準, 將其分為高、中、低三組, 然後分別在這三群組中, 進行團隊文化構面與知識分享構面之簡單直線迴歸分析, 個別求出三組未標準化迴歸方程式, 並依據所得之迴歸方程式繪製交互作用圖。

由圖 4-1 得知，在初始階段，在低互利主義群組之服務創新表現發展中，即呈現低團隊黏著較中及高團隊黏著群組有較高的服務創新發展，但隨著互利主義現象增加至高互利主義群組時，仍呈現中團隊黏著較低及高團隊黏著群組有較高的服務創新發展。基於上述結果，支持本研究假設 H6c。在低團隊黏著群組中，較高的互利主義呈現較低的服務創新發展表現；在中團隊黏著群組中，高較低互利主義群組會產生較高的服務創新發展；但是在高團隊黏著群組中，高較低互利主義群組產生較高的服務創新發展，但仍較中及低團隊黏著群組產生較低的服務創新發展。餐旅組織中的服務創新發展與員工服務創新行為不同，是屬於組織服務創新的表現，本研究認為在強調中庸之道的中國人組織中，「黏著」太多反而會妨礙餐旅組織中產生服務創新發展，反而是「有點黏又不會太黏」更好。從以上結果之探討，故本研究認為團隊文化之「團隊黏著」對知識分享之「互利主義」與服務創新發展同時有正向及負向的調節作用。

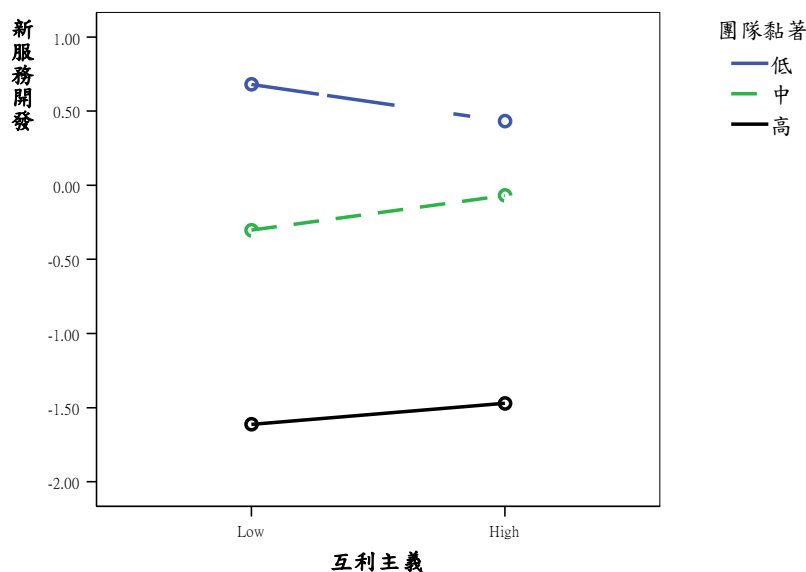


圖4-1 「團隊黏著與互利主義之交互作用」對「服務創新發展」之調節效果

由圖 4-2 得知，在初始階段，在低利他主義群組之服務創新發展中，即呈現低程度團隊黏著較中及高程度團隊黏著群組有較高的服務創新發展，但隨著利他主義現象增加至高利他主義群組時，仍呈現低程度團隊黏著較中及高程度團隊黏著群組有較高的服務創新發展。基於上述結果，與圖 4-1 相同，支持本研究假設 H6c。在低程度團隊黏著群組中，較高的利他主義呈現不變的服務創新發展表現；在中程度團隊黏著群組中，高較低利他主義群組會產生較高的服務創新發展；但是在高程度團隊黏著群組中，高較低利他主義群組反而產生較低的服務創新發展，且較中及低程度團隊黏著群組有較低的服務創新發展。本研究認為在強調中庸之道的中國人組織中，「黏著」太多反而會妨礙餐旅組織中產生服務創新發展，一樣是「有點黏又不會太黏」更好。從以上結果之探討，故本研究認為團隊文化之「團隊黏著」對知識分享之「利他主義」與服務創新發展同時有正向及負向的調節作用。

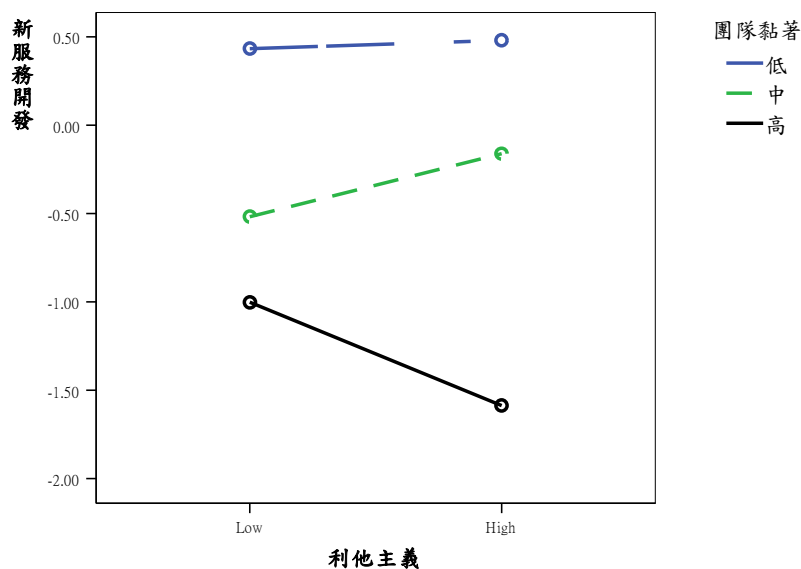


圖4-2 「團隊黏著與利他主義之交互作用」對「服務創新發展」之調節效果

由圖 4-3 得知，在初始階段，在低聲譽主義群組之員工服務創新行為中，即呈現高程度團隊支持較中及低程度團隊支持群組有較高的員工服務創新行為，但隨著聲譽主義現象增加至高聲譽主義群組時，仍呈現高程度團隊支持較中及低程度團隊支持群組有較高的員工服務創新行為。基於上述結果，支持本研究假設 H6d。故本研究認為團隊文化之「團隊支持」對知識分享之「聲譽主義」與員工服務創新行為有正向的調節作用。

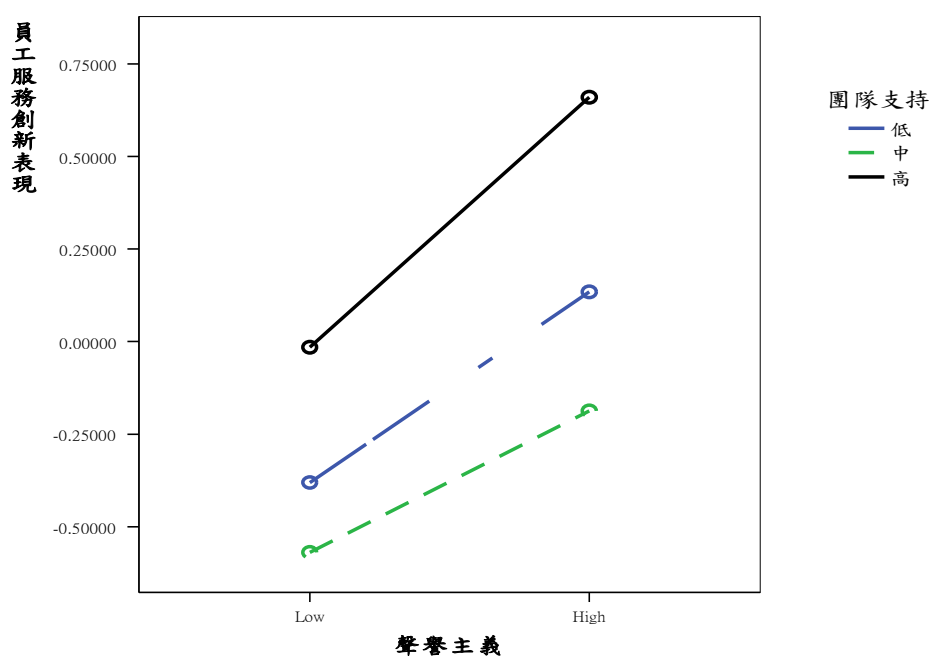


圖4-3 「團隊支持與聲譽主義之交互作用」對「員工服務創新行為」之調節效果

由圖 4-4 得知，無論是在低或高的利他主義群組中，高團隊支持均較中及低團隊支持群組有較高的員工服務創新行為。在低利他主義群組中，團隊支持如為中程度群組，較低程度團隊支持群組反而會有較高的員工服務創新行為；但至高程度利他主義群組中，團隊支持如為低程度群組，反而較中程度團隊支持群組產生較高的員工服務創新行為，本研究認為當餐旅組織中有較高程度的利他主義知識分享時，反而不須太多的團隊支持即有較高的員工服務創新行為，但要有更高的員工服務創造行為，餐旅組織仍需要塑造出高的利他主義與團隊支持。基於上述結果，與圖 4-3 相同，支持本研究假設 H6d。故本研究認為團隊文化之「團隊支持」對知識分享之「利他主義」與員工服務創新行為同時有正向及負向的調節作用。

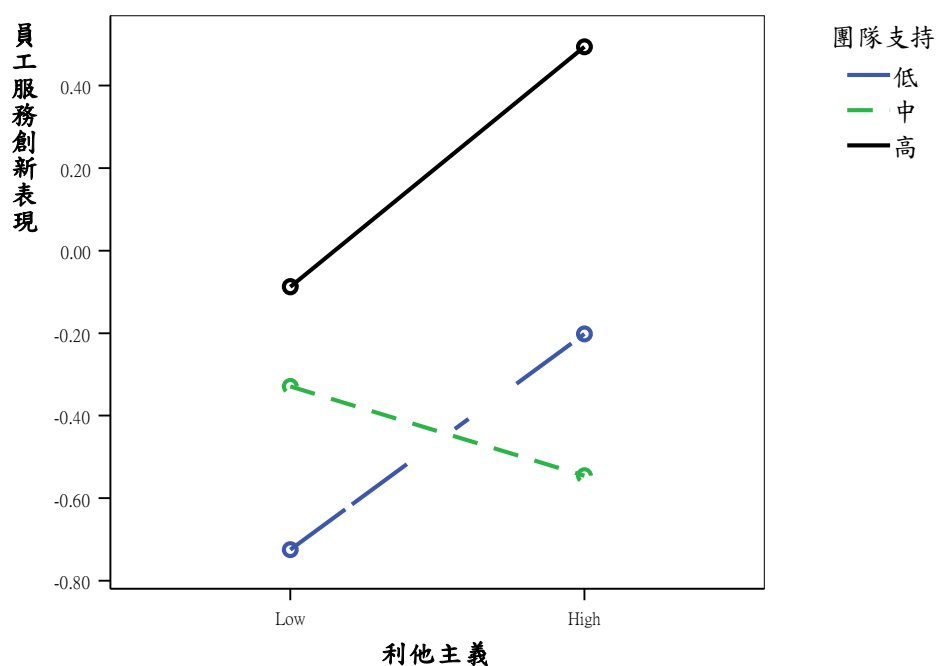


圖4-4 「團隊支持與利他主義之交互作用」對「員工服務創新行為」之調節效果

由圖4-5得知，無論是在低或高的聲譽主義群組中，中程度團隊協調均較高及低程度團隊協調群組有較高的員工服務創新行為。在低聲譽主義群組中，團隊協調如為中程度群組，較低程度團隊協調群組有較高的員工服務創新行為；但至高聲譽主義分數時，團隊協調如為高程度群組，反而較低程度團隊協調群組產生較高的員工服務創新行為。本研究認為即使餐旅組織中有較高的聲譽主義知識分享時，仍需適當程度的團隊協調造成員工的服務創新行為，但如要產生更高的員工服務創造行為，餐旅組織需要塑造出一定程度的團隊協調即可，不用太高（中）程度的團隊協調，仍可產生高的員工服務創新行為。基於上述結果，支持本研究假設H6e。故本研究認為團隊文化之「團隊協調」對知識分享之「聲譽主義」與員工服務創新行為有正向的調節作用。

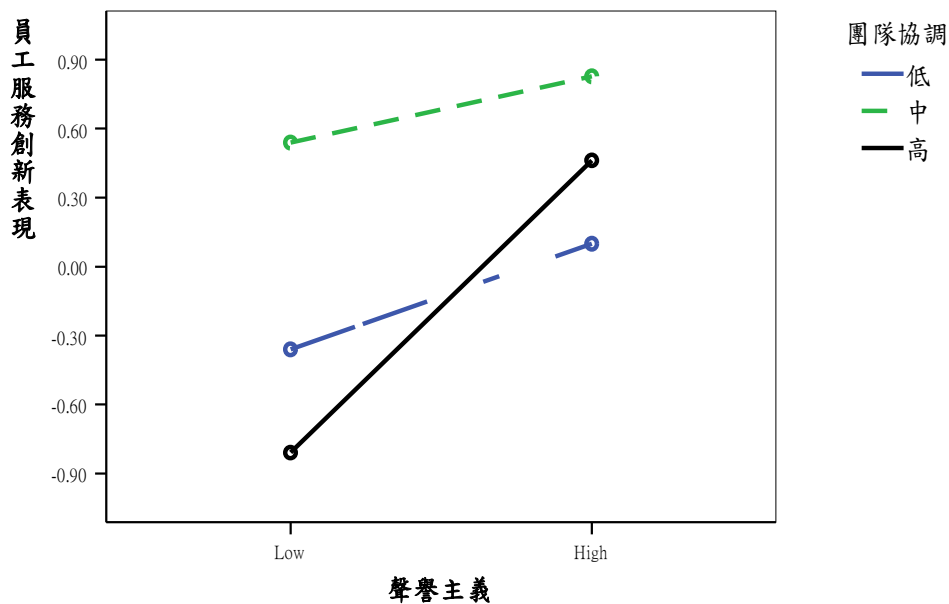


圖4-5 「團隊協調與聲譽主義之交互作用」對「員工服務創新行為」之調節效果

由圖 4-6 得知，在初始階段，在低利他主義群組之員工服務創新行為中，即呈現中程度團隊協調較低及高團隊協調群組有較高的員工服務創新行為，但隨著利他主義現象增加至高利他主義群組時，仍呈現中程度團隊協調較低及高程度團隊協調群組有較高的員工服務創新行為。基於上述結果，與圖 4-5 相同，支持本研究假設 H6e。在低程度團隊協調群組中，較高的利他主義也無法產生更高的員工服務創新行為；在中程度團隊協調群組中，高較低利他主義群組產生較高的員工服務創新行為；但是在高程度團隊協調群組中，雖然高較低利他主義群組產生較高的員工服務創新行為，仍較中及低程度團隊協調群組產生較低的員工服務創新行為。本研究認為原因可能是在喜歡強調中庸之道的中國人組織中，「協調」在國際觀光團隊組織中是不可缺乏的，但太多反而會損害餐旅組織中產生服務創新表現。故本研究認為團隊文化之「團隊協調」對知識分享之「利他主義」與員工服務創新行為有正向的調節作用。

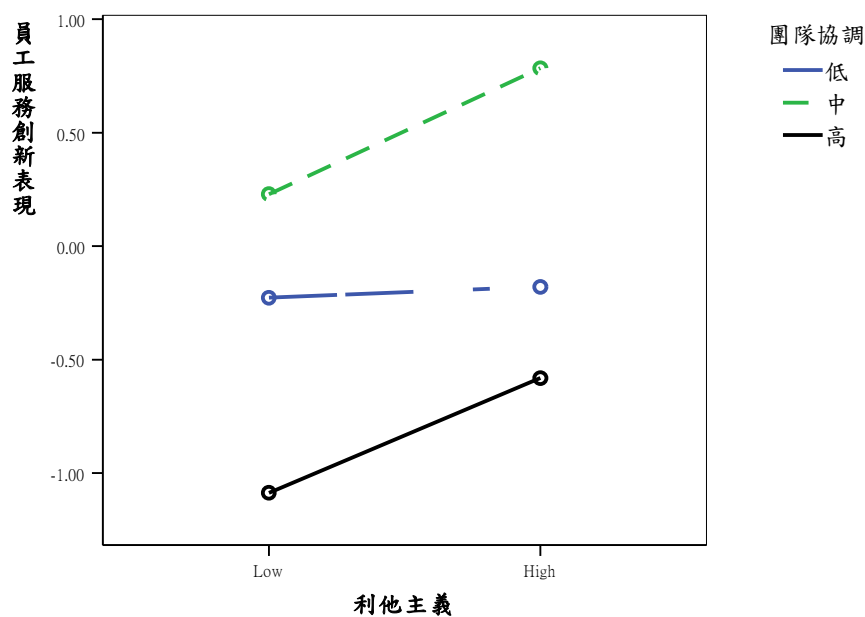


圖4-6 「團隊協調與利他主義之交互作用」對「員工服務創新行為」之調節效果

從以上交互作用之研究結果得知，團隊文化與知識分享各構面對「新服務創新」之預測效果顯著，研究假設 H6 可獲得支持。餐旅組織團隊員工之知識分享意願會透過不同之團隊文化，如「團隊協調」、「團隊黏著」及「團隊支持」，加強或降低影響餐旅服務創新表現。但團隊文化與知識分享各構面兩兩交互作用之假設並非完全均獲得支持，如「團隊協調*互利主義」($\beta_{\text{團隊協調*互利主義}} = -.013$ (新服務開發), $p > .05$; $\beta_{\text{團隊協調*互利主義}} = .096$ (員工服務創新行為), $p > .05$); 「團隊支持*互利主義」($\beta_{\text{團隊支持*互利主義}} = .031$ (新服務開發), $p < .05$; $\beta_{\text{團隊支持*互利主義}} = -.109$ (員工服務創新行為), $p < .05$); 「團隊黏著*聲譽主義」($\beta_{\text{團隊黏著*聲譽主義}} = N/A$ (新服務開發); $\beta_{\text{團隊黏著*聲譽主義}} = N/A$ (員工服務創新行為))，故得知研究假設 H6a、H6b、H6f 未獲得支持。

第四節 整體理論模式之配適度分析

本研究為進一步瞭解檢定理論架構所提出的各構念間的關係，乃進行線性「結構方程模式」(structural equation modeling, SEM)，以 LISREL 統計程式進行分析以瞭解整體模式的關係。結構方程模式統計分析結合傳統統計學中的因素分析與路徑分析，並納入計量經濟學的聯立方程式，可同時處理一系列依變項間的關係。其最大的特點是進行模組化的檢驗與分析，一個典型的 SEM 模型包括了「測量模式」(measurement model) 與「結構模式」(structural model) 兩部份，前者係指實際觀察值與其背後的潛在特質(或因素)的相互關係，後者則討論因素與因素之間的關係 (Bentler, 1990)。

本研究對整體模式關係之探討係依據 Anderson & Gerbing (1988) 所建議進行的兩階段分析法，在第一階段以驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA) 先確定各研究變項題項及構面之信度及效度；再進行第二階段，將多個衡量變項縮減為少數或單一指標，以 LISREL 發展模式，進行模式配適度評估，再進行驗證研究之假設檢定。因本研究部份研究量表為自編式，故修正上述的做法，先將隨機之一半樣本以探索式因素分析 (Exploratory Factor Analysis, EFA) 分類研究變項之構面與題項，並衡量量表之信效度後，再將後續一半樣本以驗證式因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA) 驗證研究變項之構面與題項；最後進行第二階段，以 LISREL 發展模式，進行模式配適度評估，再驗證相關之研究假設檢定。

一、基本的配適標準

(一)探索性因素分析

將隨機處理之一半樣本（311 份樣本）進行探索性因素分析，此基本的配適標準是用來檢測模式之細項誤差、辨認題項或輸入資料是否有誤，量表問項之因素負荷量不應低於.50 或高於.95。由表 3-8、3-9、3-10 資料顯示，本研究在各個潛在構念的衡量指標之因素負荷值均在.50-.95 間。整體而言，本研究量表基本的配適應為可接受的範圍。

(二)驗證性因素分析

圖 4-7 為本研究總量表之因素結構分析圖，表 4-4 為將隨機處理之另一半樣本（310 份樣本）以驗證性因素分析模式變項之參數估計摘要，所有觀察自變項之 t 值均大於 9.46（大於 1.96 臨界值）， $p < .01$ 的顯著水準，此結果表示整個模式符合建構之理論要求。另外，模式配適度的三種評鑑：基本配適標準、整體模式配適度，及模式內在結構配適度。結果顯示此模式驗證此模式為三因素以其構面的涵義來分析，得知本研究以驗證性因素分析，仍得到以下三個構面：知識分享意願、團隊文化、及服務創新表現。

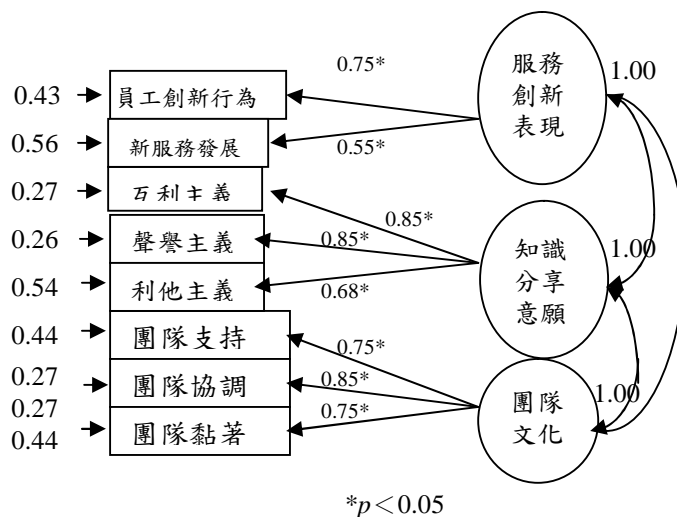


圖 4-7 國際觀光旅館組織團隊文化、知識分享意願與服務創新表現知覺間之驗證性因素分析圖

表 4-4 國際觀光旅館知識分享意願與服務創新表現研究之驗證性因素分析模式配適度檢定結果

配適指標	整體模式 適配度	評估準則	符合 標準	參考文獻
絕對配適指標				
χ^2	141.37	$P > .05$	否	Carmines & McIver (1981)
GFI	$(p < .00)$.94	其值最大是 1，表示完美適配；值愈小，適配愈差； >.90，良好適配	是	Doll, Xai & Torkzadeh (1994)
RMR	.057	.05-.08	是	Hu & Bentler (1999)
RMSEA	0.11	<.08 或 ≤ 0.05 ，良好適配； 0.05-0.08 不錯適配； 0.08-0.10 普通適配； >0.10 不良適配	否 (普通適配)	Hu & Bentler (1999)； MaCallum, Browne, & Sugawara (1996)； Browne & Cudeck (1993)
增量配適指標				
NFI	.94	>.90	是	Bentler & Bonnett (1980)
CFI	.94	>.90	是	Bentler (1995)
RFI	.90	>.90	是	Bollen (1988)
IFI	.94	>.90	是	Bentler & Bonnett (1980)
AGFI	.88	>.90 或 >0.92-0.95	否	Hu & Bentler (1999) 或 Bollen & Long (1993)
NNFI	.91	>.90	是	Bentler & Bonnett (1980)
精簡配適指標				
PNFI	.57	>.50	是	Mulaik (1989)
PGFI	.45	>.50，值應介於 0 與 1 之間，值愈大模式愈簡效	否	Mulaik (1989)
CN	140.29	>200	是	Hoelter (1983)
χ^2/df	5.31	<3 或 <5	否	Carmines & McIver (1981)； Hu & Bentler (1999)； 或黃芳銘 (2002)

二、整體模式配適度

整體線性結構模式配適度結果，包括模式絕對配適檢定、增量配適檢定及精簡配適檢定之指標值，各指標值之整體模式配適度、評估準則、是否符

合標準及相關參考文獻，如表 4-5 所列。表 4-6 為國際觀光旅館知識分享與服務創新表現研究模式參數估計值，所有觀察自變項之 t 值均大於 12.50（大於 1.96 臨界值）， $p < .01$ 的顯著水準，此結果表示整個模式符合建構之理論要求。

(一) 絕對配適度衡量

絕對配適度在評估整體模式與實際資料相配適之程度，其衡量的指標包括卡方統計值 (χ^2)；良性適配指標(goodness of fit index, GFI, Jöreskog & Sörbom (1981)所提出)；均方根殘差(root mean square residual, RMR, Sörbom & Jöreskog(1982)提出)，其為適配殘差共變數平均值的平方根；近似誤差均方根(root mean square error of approximation, RMSEA)。在表 4-8 中，本研究整體模式的絕對配適度衡量指標為： $\chi^2 = 69.20 (df = 12)$ 、GFI = .97、RMR = .058、RMSEA = .089。上述討論之指標僅有 χ^2 未達可接受的標準內，可能的原因除因 χ^2 對樣本數量敏感，至於其他絕對配適度指標均在可接受的標準內。

表 4-5 國際觀光旅館知識分享意願與服務創新表現研究模式配適度檢定結果

配適指標	整體模式 適配度	評估準則	符合 標準	參考文獻
絕對配適指標				
χ^2	69.20	$P > .05$	否	Carmines & McIver (1981)
GFI	($p < .001$) .97	其值最大是 1，表示完美適配；值愈小，適配愈差； $> .90$ ，良好適配	是	Doll, Xai & Torkzadeh (1994)
RMR	.058	.05-.08	是	Hu & Bentler (1999)
RMSEA	.089	$< .08$ 或 ≤ 0.05 ，良好適配； $0.05-0.08$ 不錯適配； $0.08-0.10$ 普通適配； > 0.10 不良適配	是 (普通 適配)	Hu & Bentler (1999)； MaCallum, Browne, & Sugawara (1996)；Browne & Cudeck (1993)
增量配適指標				
NFI	.97	$> .90$	是	Bentler & Bonnett (1980)
CFI	.97	$> .90$	是	Bentler (1995)
RFI	.93	$> .90$	是	Bollen (1988)
IFI	.97	$> .90$	是	Bentler & Bonnett (1980)
AGFI	.92	$> .90$ 或 $> 0.92-0.95$	是	Hu & Bentler (1999) 或 Bollen & Long (1993)
NNFI	.94	$> .90$	是	Bentler & Bonnett (1980)
精簡配適指標				
PNFI	.51	$> .50$	是	Mulaik (1989)
PGFI	.32	$> .50$	否	Mulaik (1989)
CN	217.13	> 200	是	Hoelter (1983)
χ^2/df	5.77	< 3 或 < 5	否	Carmines & McIver (1981)；Hu & Bentler (1999)；或黃芳銘 (2002)

(二)增量配適度衡量

增量配適度衡量，係比較研究者所提出的因果模式與另一個模式配適度差異的統計量，又稱相對適配，該比較模式稱為基準模式 (Base Model)。常用的增量配適度指標包括：規範適配指標 (normed fit index, NFI)；比較

適配指標(comparative fit index, CFI)；增值適配指標(incremental fit index, IFI)；相對適配指標(relative fit index, RFI)。本研究整體模式之增量配適指標在表 4-5 中，NFI = .97、CFI = .97、RFI = .93、IFI = .97、AGFI = .92、NNFI = .94。以上增量配適度衡量指標均高於.90，表示模式具有良好配適。

(三)精簡配適度衡量

由於相對適配指標容易產生隨意釋放參數的危險，因此 James, Mulaik, & Brett (1982) 提出簡效(parsimony)的概念。常用的精簡配適度衡量指標包括簡效規範適配指標(parsimonious normed fit index, PNFI, NFI 的修正)、簡效良性適配指標(parsimonious goodness-of-fit index, PGFI)、及 Hoelter 的臨界數(Hoelter's critical N, CN)。在表 4-8 所示，本研究整體模式的簡要配適度指標為：PNFI = .60、PGFI = .50、CN = 189.35， χ^2/df (即規範卡方 Normed chi-square = 6.06)。除 χ^2/df 未達可接受的標準內，因 χ^2/df 由於使用卡方值做為分子，因此，此一指標仍然受到樣本數的影響。其他的精簡配適度指標均達標準值，CN 值較建議的 200 要大，表示樣本數足以用來檢定本研究之模式。

三、配適度結果之討論

綜合上述模式配適指標之討論，可能因大樣本因素導致 X^2 值過大而拒絕模式與資料相配適度之假設 (Hu & Benter, 1999)，因此本研究另採用 χ^2/df ，及其他絕對配適度指標、增量配適度指標、精簡配適度指標等 (Bagozzi & Yi, 1988)，其中的 χ^2 、 χ^2/df 及 CN 未達可接受的水準，其餘

的配適度指標 (GFI、RMR、RMSEA、NFI、CFI、RFI、IFI、AGFI、NNFI、PNFI、PGFI) 均達到可接受的水準 (表 4-5)。顯示本研究取樣資料與研究模式具有良好的配適度，是一個具良好配適的模式，本研究提出的團隊文化調節知識分享與服務創新表現之研究模式，可以適當地解釋國際觀光旅館組織之團隊文化調節員工知識分享、服務創新行為及組織服務創新發展表現。

表 4-6 國際觀光旅館知識分享意願與服務創新表現研究模式參數估計值

因素/參數	非標準化		t 值	標準化	
	估計值	標準誤		估計值	標準誤
λ_{x11}	1.00	0.43	---	0.75	0.25
λ_{x21}	1.13	0.28	14.65**	0.85	0.25
λ_{x31}	0.99	0.44	13.30**	0.75	0.25
λ_{y11}	1.00	0.39	13.40**	0.78	0.25
λ_{y21}	0.91	0.42	13.35**	0.76	0.25
λ_{y31}	1.00	0.46	13.25**	0.74	0.25
λ_{y41}	0.98	0.43	13.25**	0.74	0.25
λ_{y51}	0.95	0.54	12.50**	0.68	0.25

** $p < .01$

第五節 研究假設的驗證

本研究以相關分析、迴歸分析、及線性結構方程模式來檢驗構面之間的關係與因果模式，以標準化係數估計外衍變項（自變項）對內衍變項（依變項）的直接效果與間接效果

一、直接效果方面

本研究直接效果可分為五個部份進行假設討論及說明，將直接效果研究假設之結果彙整如表 4-7 所示：

表 4-7 直接效果之研究假設結果彙整表

主要效果假設	研究結果
H1 ：餐旅團隊之知識分享意願（互利主義、聲譽主義、利他主義）會對服務創新表現（員工創新行為、新服務開發）有顯著的影響。	支持
H1a ：餐旅團隊成員知識分享意願為互利主義時，會產生較少與較差的服務創新表現（員工創新行為、新服務開發）。	部份支持
H1b ：餐旅團隊成員知識分享意願為聲譽主義時，會產生較多與較好的服務創新表現（員工創新行為、新服務開發）。	支持
H1c ：餐旅團隊成員知識分享意願為利他主義時，會產生較多與較好的服務創新表現（員工創新行為、新服務開發）。	部份支持
H2 ：餐旅組織之團隊文化（主管支持、團隊協調、團隊黏著）會對服務創新表現（員工創新行為、新服務開發）有顯著的影響。	部份支持
H2a ：餐旅團隊之主管支持文化，會產生較多的服務創新表現（員工創新行為、新服務開發）。	不支持
H2b ：餐旅團隊之團隊協調文化，會產生較多的服務創新表現（員工創新行為、新服務開發）。	支持
H2c ：餐旅團隊之團隊黏著文化，會產生較多的服務創新表現（員工創新行為、新服務開發）。	支持
H3 ：餐旅組織之團隊文化（團隊支持、團隊協調、團隊黏著）會對餐旅組織團隊員工的知識分享意願（互利主義、聲譽主義、利他主義）有顯著的影響。	支持(SEM)
H3a ：餐旅團隊之團隊支持文化與知識分享意願有顯著的正相關。	支持

續表 4-7 直接效果之研究假設結果彙整表

主要效果假設	研究結果
H3b ：餐旅團隊之團隊協調文化與知識分享意願有顯著的正相關。	支持
H3c ：餐旅團隊之團隊黏著文化與知識分享意願有顯著的正相關。	支持
H4 ：餐旅組織中的知識分享意願對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員知識分享意願愈高，其餐旅服務創新表現亦愈多。	部份支持
H4a ：餐旅組織中的知識分享意願之互利主義對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員之互利主義知識分享意願愈高，其餐旅新服務開發亦愈多。	支持
H4b ：餐旅組織中的知識分享意願之聲譽主義對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員之聲譽主義知識分享意願愈高，其餐旅新服務開發亦愈多。	支持
H4c ：餐旅組織中的知識分享意願之利他主義對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員之利他主義知識分享意願愈高，其餐旅新服務開發亦愈多。	不支持
H4d ：餐旅組織中的知識分享意願之互利主義對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員之互利主義知識分享意願愈高，其餐旅員工服務創新行為亦愈多。	不支持
H4e ：餐旅組織中的知識分享意願之聲譽主義對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員之聲譽主義知識分享意願愈高，其餐旅員工服務創新行為亦愈多。	支持
H4f ：餐旅組織中的知識分享意願之利他主義對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員之利他主義知識分享意願愈高，其餐旅員工服務創新行為亦愈多。	支持
H5 ：餐旅組織中的團隊文化對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員有愈良好之團隊文化，其餐旅服務創新表現亦愈多。	部份支持
H5a ：餐旅組織中的團隊文化之團隊支持對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員有愈良好之團隊支持文化，其餐旅服務創新表現亦愈多。	不支持
H5b ：餐旅組織中的團隊文化之團隊協調對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員有愈良好之團隊協調文化，其餐旅服務創新表現亦愈多。	支持
H5c ：餐旅組織中的團隊文化之團隊黏著對於服務創新表現有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員有愈良好之團隊黏著文化，其餐旅服務創新表現亦愈多。	支持
H5d ：餐旅組織中的團隊文化之團隊支持對於員工服務創新行為有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員有愈良好之團隊支持文化，其餐旅員工服務創新行為亦愈多。	不支持
H5e ：餐旅組織中的團隊文化之團隊協調對於員工服務創新行為有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員有愈良好之團隊協調文化，其餐旅員工服務創新行為亦愈多。	支持
H5f ：餐旅組織中的團隊文化之團隊黏著對於員工服務創新行為有顯著的正向預測效果。餐旅團隊成員有愈良好之團隊黏著文化，其餐旅員工服務創新行為亦愈多。	支持

二、調節效果方面

本研究將調節效果分成以下七個進行假設建立與探討說明，將調節效果研究假設之結果彙整如表 4-8 所示。本研究調節效果之結果：「團隊文化」在組織運作機制中為一調節因子之結論，與其他國內外許多研究類似（如 Gonzalez-Roma, Peiro, Tordera, 2002），本研究進一步闡釋不同的團隊文化在個人層次及團隊層次的服務創新表現上，有不同的調節效果。

表 4-8 直接效果之研究假設結果彙整表

主要效果假設	研究結果
H6 ：餐旅組織之知識分享意願會透過團隊文化的調節效果，影響餐旅服務創新表現的程度。	支持
H6a ：餐旅組織之知識分享意願會透過團隊文化之團隊支持的調節效果，影響餐旅新服務開發（NSD）的程度。	不支持
H6b ：餐旅組織之知識分享意願會透過團隊文化之團隊協調的調節效果，影響餐旅新服務開發（NSD）的程度。	不支持
H6c ：餐旅組織之知識分享意願會透過團隊文化之團隊黏著的調節效果，影響餐旅新服務開發（NSD）的程度。	支持
H6d ：餐旅組織之知識分享意願會透過團隊文化之團隊支持的調節效果，影響餐旅員工服務創新行為的程度。	支持
H6e ：餐旅組織之知識分享意願會透過團隊文化之團隊協調的調節效果，影響餐旅員工服務創新行為的程度。	支持
H6f ：餐旅組織之知識分享意願會透過團隊文化之團隊黏著的調節效果，影響餐旅員工服務創新行為的程度。	不支持

三、線性結構模式之驗證

本研究最後以結構方程式模式來驗證構面間的因果關係與調節模式，為縮減模式的複雜度，本研究將團隊文化、知識分享意願、及服務創新表現各彙整為一潛在變項，在進行模式之檢驗，以標準化係數估計外衍變項

(自變項)對內衍變項(依變項)，圖 4-8 為國際觀光旅館組織團隊文化對知識分享與服務創新表現之調節模式路徑分析圖，圖中的係數為標準化係數。

(一)研究假設 H1 之驗證

本研究假設 H1 是在探討國際觀光旅館知識分享意願與服務創新表現之影響。由圖 4-8 中標準係數得知知識分享意願對服務創新有顯著的直接影響 ($\beta_{\text{知識分享意願-服務創新}} = 0.18, p < 0.05$)，由此線性結構精簡模式，得知研究假設 H1 仍然獲得支持。

(二)研究假設 H2 之驗證

本研究假設 H2 是在探討國際觀光旅館團隊文化與服務創新表現之影響。由圖 4-8 中標準係數得知團隊文化對服務創新有顯著的直接影響 ($\gamma_{\text{團隊文化-服務創新}} = 0.72, p < 0.01$)，由此線性結構精簡模式，得知研究假設 H2 仍然獲得支持。

(三)研究假設 H3 之驗證

本研究假設 H3 是在探討國際觀光旅館團隊文化與知識分享意願之影響。由圖 4-8 中標準係數得知團隊文化對知識分享意願有顯著的直接影響 ($\gamma_{\text{團隊文化-知識分享意願}} = 0.79, p < 0.01$)，由此線性結構精簡模式，得知研究假設 H3 仍獲得支持。

(四)研究假設 H6 之驗證

本研究假設 H6 在討論國際觀光旅館之團隊文化在知識分享意願與服務創新間關係之調節效果，由圖 4-8 中標準係數得知團隊文化對知識分享

意願及服務創新均有顯著影響，而同時知識分享意願與服務創新也呈顯著因果關係，由此線性結構精簡模式，得知研究假設 H6 仍然獲得支持。

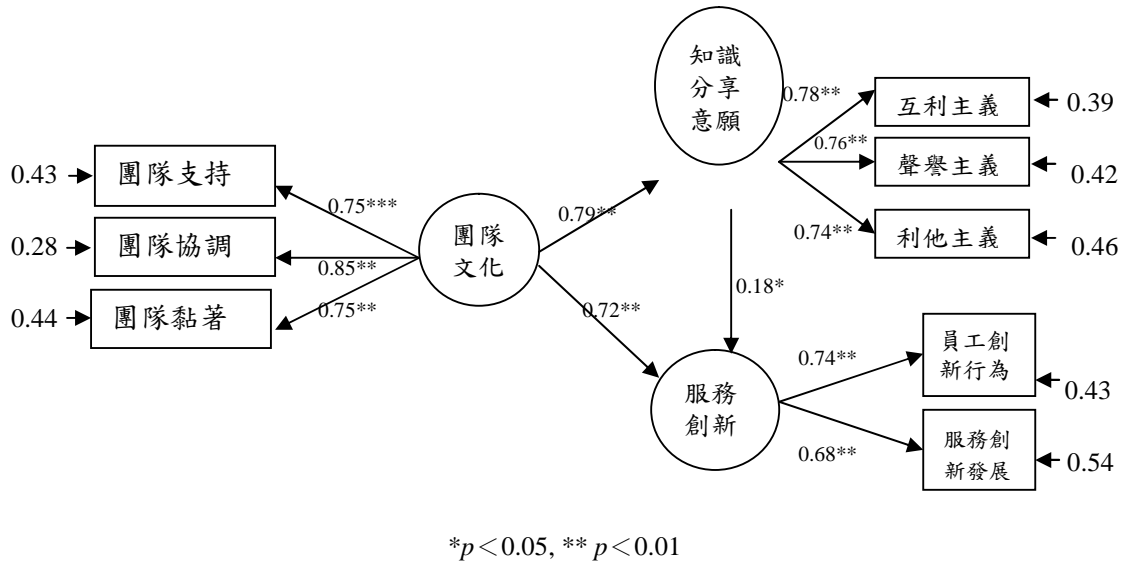


圖 4-8 國際觀光旅館組織團隊文化對知識分享與服務創新表現之調節模式路徑分析圖

第六節 綜合討論

根據本研究之資料分析結果，茲就以下六項主要發現進行討論：

一、國際觀光旅館知識分享意願與服務創新表現知覺間之關係

國際觀光旅館之「知識分享意願」，積差相關分析結果顯示，旅館的知識分享意願內涵之「互利主義」、「聲譽主義」、「利他主義」程度愈高，則「新服務開發」及「員工服務創新行為」均愈高；且多元迴歸分析結果也顯示，旅館的知識分享意願之「互利主義」、「聲譽主義」、「利他主義」對「新服務開發」及/或「員工服務創新行為」均有顯著的預測力。

「知識分享意願」分別與「新服務開發」及「員工創新行為」均有顯著關聯。

在積差相關分析結果顯示，「互利主義」之知識分享意願分別對「新服務開發」、「員工創新行為」及「整體服務創新」之整體預測力皆顯著；亦即「互利主義之知識分享意願」分別與「新服務開發」、「員工創新行為」及「整體服務創新」均有顯著的關係。

「聲譽主義」之知識分享意願分別對「新服務開發」、「員工創新行為」及「整體服務創新」之整體預測力皆顯著；亦即「聲譽主義之知識分享意願」分別與「新服務開發」、「員工創新行為」及「整體服務創新」均有顯著的關係。

「利他主義」之知識分享意願分別對「新服務開發」、「員工創新行為」及「整體服務創新」之整體預測力皆顯著；亦即「利他主義之知識分享意願」分別與「新服務開發」、「員工創新行為」及「整體服務創新」均有顯著的關係。

在多元迴歸分析之結果也顯示中，不同的「知識分享意願」與「新服

務開發」及「員工創新行為」均有顯著關聯並可成功預測。組織團隊中的知識管理與分享，可促進團隊的管理、產品或服務創新，此研究結果可呼應過去的相關研究（Scott & Laws, 2006; Tsai, 2001）。從以上結果得知，本研究在知識分享與服務創新表現間之研究結果與國內外相關研究（洪昆裕，2003 Drach-Zahavy & Somech, 2001; Hansen, Mors, & Lovas, 2005）類似，餐旅團隊組織中員工的知識分享意願，確實能影響及有效預測員工的服務創新表現及團隊之新服務開發表現。

二、國際觀光旅館團隊文化與服務創新表現知覺間之關係

就國際觀光旅館之「團隊文化」而言，積差相關分析結果顯示，旅館的團隊文化內涵之「團隊協調」、「團隊支持」、「團隊黏著」程度愈高，則「新服務開發」及「員工服務創新行為」均愈高；但多元迴歸分析結果卻顯示，旅館的「團隊支持」對「新服務開發」及「員工服務創新行為」均無顯著的預測力。以上二者分析方法最大不同處在於考量的變項不同。在積差相關中，僅考量兩兩變項間的關係，並沒有考量其他變項的影響，因此，難以看出真正的關係；若將其他重要的影響變項共同考量，並互為控制變項時，所得到的結果是淨關係。可見，本研究的積差相關結果與國內外其他相關研究（Blazevic, & Lievens, 2004; Higgins & Mcallaster, 2002）的發現相似，亦即「團隊文化」與「服務創新」呈正相關。但是，本研究的多元迴歸分析結果顯示，在排除其他重要影響因素後，「團隊支持」與「服務創新表現」並不存在顯著關連性。

各「團隊文化」構面與「新服務開發」有顯著關聯；僅有團隊支持之團隊文化與「員工服務創新行為」顯著的關聯。

就團隊文化之「團隊協調」而言，積差相關分析結果顯示，國際觀光旅館的「團隊協調」程度愈高，則「新服務開發」、「員工服務創新」、「整

體服務創新」均愈高。另外，多元迴歸分析結果顯示，旅館的「團隊協調」對「新服務開發」及「員工服務創新行為」均有顯著的預測力。

就團隊文化之「團隊支持」而言，積差相關分析結果顯示，國際觀光旅館的「團隊支持」程度愈高，則「新服務開發」、「員工服務創新」、「整體服務創新」均愈高。但多元迴歸分析結果卻顯示，旅館的「團隊支持」對「新服務開發」及「員工服務創新行為」均無顯著的預測力。此二者分析方式最大的不同點在於考量的變項不同。在積差相關中，僅考量兩兩變項間的關係，並無考量其他變項的影響，因此較難以看出變項間真正的關係；假若將其他重要的影響變項共同考量，並互為控制變項時，所得到的結果才是淨關係。可見，本研究的積差相關結果與 Shalley, Gilson & Blum (2000)及蔡啟通(2004)的發現相似，亦即「團隊支持」與「服務創新」呈顯著正相關。但是，本研究的多元迴歸分析結果顯示，在排除其他重要影響因素後，「團隊支持」與「組織創新」並不存在顯著關連性。

就團隊文化之「團隊黏著」而言，積差相關分析結果顯示，國際觀光旅館的「團隊黏著」程度愈高，則「新服務開發」、「員工服務創新」、「整體服務創新」均愈高。另外，多元迴歸分析結果顯示，旅館的「團隊黏著」對「新服務開發」及「員工服務創新行為」亦均有顯著的預測力。

以上研究結果尚可呼應過去的相關研究(蔡啟通等, 2001; Lichtenstein, & Knox, 1994; McCoy & Evans, 2002; Scott, 1997; Scott & Bruce, 1994)。

三、團隊支持是一個顯性的前置影響因素

在積差相關之分析結果顯示，若國際觀光旅館愈能積極展示出團隊支持之文化，則其整體服務創新表現、新服務開發、及員工服務創新行為皆愈高，此結果與其他國內外研究相似，認為組織支持、鼓勵與資源，對組織創新的重要性(蔡啟通等, 2001; McCoy & Evans, 2002; Shalley, Gilson & Blum, 2000); 另外，如黃家齊、林憶明(2006)研究發現社會資本可促進

知識分享行為與創新績效，並扮演有限（共享價值觀）中介效果。由本研究團隊支持之調節效果分析結果顯示，因為控制住其他變數及淨相關因素，反而對服務創新表現無顯著影響，而顯現出團隊協調及團隊黏著的真正影響效果。

本研究發現團隊支持效果的背後藏鏡角色-團隊協調及團隊黏著組織團隊支持一直在學者研究結果中顯現重要的角色，產生許多繼續衍生研究之議題。但是本研究發現在「團隊支持」因素後面的真正力量是「團隊協調」及「團隊黏著」，此兩者團隊文化因素對服務創新表現有真正的影響及預測作用。

四、團隊文化確實調節知識分享意願與服務創新表現知覺間之關係

本研究發現團隊因素與服務創新表現間的「新」聯結關係。本研究發現一些新的且有趣的研究結果。整體而言，本研究發現六個交互作用之調節效果，用以說明我國國際觀光旅館之「知識分享意願與服務創新表現之關係」確實會因團隊塑造出的文化不同而有所差異。總之，「團隊因素」與「服務創新」間的新聯結關係，將有助「服務創新」此一研究領域的知識累積。

(一) 團隊文化之調節效果

本研究針對國際觀光旅館團隊文化之各構面對「知識分享意願」與「服務創新」的調節效果加以探討。研究結果發現團隊協調、團隊支持及團隊黏著三類分別有六個顯著的調節效果存在，此相關研究結果將可豐富以團隊文化為調節因素的相關研究（蔡啟通、高泉豐，2004；蔡啟通等，2001；Ahmed, 1998; Gonzalez-Roma, Peiro, & Tordera, 2002）：

1. 團隊協調

就「團隊協調」而言，積差相關之分析結果顯示，國際觀光旅館的「團隊協調」程度愈高，則「新服務開發」、「員工服務創新行為」、「整體服務創新」愈高。在多元迴歸分析之結果顯示，在控制住性別、年齡、教育程度及工作年資後，「團隊協調」也能預測「新服務開發」及「員工服務創新行為」。本研究結果可呼應 Elenkov & Manev (2005) 研究發現文化協調性在領導與管理創新關係中的調節作用。

當再進一步考量整體的前置變項互為控制變項時，調節效果之分析結果顯示，「團隊協調」對「聲譽主義」之知識分享意願與員工服務創新行為亦有正向的調節作用。在低程度團隊協調群組中，較高的聲譽主義也無法產生更高的員工服務創新行為；在中程度團隊協調群組中，高較低聲譽主義群組產生較高的員工服務創新行為；但是在高程度團隊協調群組中，雖然高較低聲譽主義群組產生較高的員工服務創新行為，仍較中及低程度團隊協調群組產生較低的員工服務創新行為，本研究認為在喜歡強調中庸之道的中國人組織中，「協調」在國際觀光團隊組織中是不可缺乏的，但太多反而會損害餐旅組織中產生服務創新表現。

第二個調節效果之分析結果顯示，「團隊協調」對「利他主義」之知識分享意願與員工服務創新行為亦有正向的調節作用。在低程度團隊協調群組中，較高的利他主義也無法產生更高的員工服務創新行為；在中程度團隊協調群組中，高較低利他主義群組產生較高的員工服務創新行為；但是在高程度團隊協調群組中，雖然高利他主義群組產生較高的員工服務創新行為，仍較中及低程度團隊協調群組產生較低的員工服務創新行為，本研究認為在喜歡強調中庸之道的中國人組織中，「協調」在國際觀光團隊組織中是不可缺乏的，但可能反而會損及餐旅組織中產生服務創新表現。

2. 團隊支持

就「團隊支持」而言，積差相關之分析結果顯示，國際觀光旅館的「團隊支持」程度愈高，則「新服務開發」、「員工服務創新行為」、「整體服務

創新」愈高。但在多元迴歸分析之結果顯示，在控制住性別、年齡、教育程度及工作年資後，「團隊支持」反而無法預測「新服務開發」及「員工服務創新行為」。本研究針對團隊支持的調節結果可呼應 Schat & Kelloway (2003) 驗證之組織支持在工作壓力與工作結果關係中的調節作用。

當再進一步考量整體的前置變項互為控制變項時，調節效果之分析結果顯示，第三個調節效果之分析結果顯示，在低聲譽主義群組之員工服務創新行為中，即呈現高程度團隊支持較中及低程度團隊支持群組有較高的員工服務創新行為，隨著聲譽主義現象增加至高聲譽主義群組時，仍為高程度團隊支持較中及低程度團隊支持群組有較高的員工服務創新行為。故團隊文化之「團隊支持」對「聲譽主義」之知識分享意願與員工服務創新行為有正向的調節作用。

第四個調節效果之分析結果顯示，在低利他主義群組中，較低程度團隊支持群組反而會有較高的員工服務創新行為；但至高程度利他主義群組中，僅需低程度的團隊支持即產生高的員工服務創新行為，故可見團隊支持之團隊文化的重要調節效果。

3. 團隊黏著

就「團隊黏著」而言，積差相關之分析結果顯示，國際觀光旅館的「團隊黏著」程度愈高，則「新服務開發」、「員工服務創新行為」、「整體服務創新」愈高。在多元迴歸分析之結果顯示，在控制住性別、年齡、教育程度及工作年資後，「團隊黏著」也能預測「新服務開發」及「員工服務創新行為」。本研究結果可對照 Wang, Chou & Jiang (2005) 研究驗證團隊黏著在台灣管理者魅力領導與團隊表現間扮演的中介角色及效果。

第五個調節效果之分析結果顯示，在低團隊黏著群組中，較高的互利主義呈現較低的服務創新發展表現；在中團隊黏著群組中，高較低互利主義群組會產生較高的服務創新發展；但是在高團隊黏著群組中，高較低互利主義群組產生較高的服務創新發展，但仍較中及低團隊黏著群組產生較

低的服務創新發展。

第六個調節效果之分析結果顯示，在低程度團隊黏著群組中，較高的利他主義呈現不變的服務創新發展表現；在中程度團隊黏著群組中，高較低利他主義群組會產生較高的服務創新發展；但是在高程度團隊黏著群組中，高較低利他主義群組反而產生較低的服務創新發展，且較中及低程度團隊黏著群組有較低的服務創新發展。餐旅組織中的服務創新發展與員工服務創新行為不同，是屬於組織服務創新的表現，在強調中庸之道的中國人組織中，「黏著」之「關係」太多反而會妨礙餐旅組織變革與產生服務創新的發展。故團隊文化之「團隊黏著」對「利他主義」之知識分享與服務創新發展同時有正向及負向的調節作用。

(二)知識分享意願的預測效果，會因員工知覺之服務創新表現不同而有差異

就員工知覺之服務創新表現「新服務開發」而言，積差相關之分析結果顯示，旅館的「知識分享意願」程度愈高，則兩種服務創新表現均愈高。當進一步考量整體的前置變項互為控制變項時，分析結果顯示，如旅館團隊知識分享意願之「互利主義」程度愈高，則員工個人愈不會積極表現出「服務創新行為」，但相對而言，旅館團隊組織則愈會進行「新服務開發」。另外，如旅館團隊知識分享意願之「利他主義」程度愈高，則員工個人愈會積極表現出「服務創新行為」，但相對而言，旅館團隊組織則愈不會進行「新服務開發」。此結果似乎說明國際觀光旅館要視其需要產生的服務創新表現類型，而在員工個人及團隊層次上，分別塑造出適合的知識分享意願。

五、理論模式配適得到支持

本研究建構以「團隊文化」為調節變項之「員工知識分享意願」與「服務創新」知覺間之線性調節模式。以國際觀光旅館組織之團隊文化為調節變項概念，建構其在知識分享與服務創新表現知覺間之影響關係模式。目的在探討與瞭解餐旅組織中知識管理與分享對服務創新表現的重要性，並找出此因果關係中重要的調節因素，即餐旅組織中是否已形成團隊，及其團隊文化高低對此因果關係之調節，故國際觀光旅館為達成服務創新表現之目的，除要注意知識分享行為的類型外，尚要塑造出促進此因果關係之團隊文化。

本研究選擇餐旅業中較有競爭資源與能力之國際觀光旅館員工及主管作為實證對象，搜集樣本經過統計軟體 SPSS 進行分析，先將變項間相關關係釐清，再縮減變項數目來建構本研究之因果模式，以 LISREL 統計軟體模式配適度指標進行評估與適合度檢定，最後，顯示本研究整體模式配適度良好，達成可接受之配適度指標之水準，表示本研究整體調節模式可獲得支持。

本研究以近來許多研究建議的組織軟性因素(王誕生、徐其力, 2003; Ahmed, 1998; Gonzalez-Roma, Peiro, & Tordera, 2002; Prajogo & Ahmed, 2006)，採用餐旅組織極重視的團隊形成中的「團隊文化」為調節變項，成功建構及驗證其在「知識分享意願」與「服務創新」關係間之線性調節模式。此模式除能確認「知識分享意願」與「服務創新」之因果關係外，尚說明「團隊文化」之調節效果。