

美容 SPA 業組織氣候與創新能力 對組織績效的影響

The Impact of Organizational Climate and Innovation Capability on Organizational Performance in Beauty SPA

黃建文^{*1}Huang Jiann-Wen

台南應用科技大學美容造型設計系

盧虹惠¹Loo Hong-Hui

台南應用科技大學美容造型設計系

黃鈴惠¹Huang Ling-Hui

台南應用科技大學美容造型設計系

周瑞蓉²Chou Jui-Jung

台南應用科技大學時尚設計系

魏佑慈¹Wei You-Ci

台南應用科技大學美容造型設計系

范祐鳳¹Fan You-Feng

台南應用科技大學美容造型設計系

¹Department of Styling & Cosmetology, Tainan University of Technology

²Department of Fashion Design, Tainan University of Technology

(Received, October 25, 2011; Revised, June 07, 2012; Accepted, June 27, 2012)

摘要：美容 SPA 提供了一個健康、休閒與放鬆的方法。藉由相關研究方法，本研究利用問卷調查，來瞭解美容 SPA 業的組織氣候、創新能力對組織績效的影響。以台南地區的美容從業人員為調查對象，隨機抽樣，發放 100 份問卷，回收有效問卷 98 份。再藉由敘述性統計、信度分析、因素分析、典型相關與迴歸分析分析方法分析數據。分析結果如下：

1. 組織氣候對美容 SPA 從業人員創新能力有顯著影響
2. 美容 SPA 從業人員的創新能力對組織績效確實有顯著的影響
3. 組織氣候對公司整體績效的表現有顯著的影響

*Corresponding author



關鍵詞：美容 SPA、組織氣候、創新能力、績效

Abstract: The purpose of this study was to explore the impact of organizational climate and innovation capability on organizational performance with the object of employees working in Beauty SPA. Organizational climate was divided into four factors including support, environmental support, resources and emotion. It is an important issue to integrate the members within the organization to promote communication and interaction to improve the officer's willingness to innovate, thereby enhancing performance.

This research takes sample data from the employees of beauty SPA in Tainan by random sampling. With responses from 100 members, and the valid rate was 100%. Using SPSS 12.0 for windows, the data are analyzed through factor analysis, multiple regression analysis and canonical correlation analysis to analysis those data. The results are:

1. Organizational climate had significant and positive effects on innovation capability of employees in Beauty SPA.
2. Innovation capability of employees in Beauty SPA had significant and positive effects on organizational performance.
3. Organizational climate had significant and positive effects on organizational performance.

Key words : Beauty SPA, organizational climate, Innovation Capability, Organizational Performance.

壹、前 言

一、研究動機

近幾年來由於國民所得收入增加，國人物質生活品質日益充足，加上政府於近幾年來積極提倡週休二日制度施行，導致國人對休閒生活的物質及精神層面之品質要求日益增高，因此使得休閒服務事業於現今的生活休閒消費市場更佔有一席舉足輕重的地位。對於一些不喜歡花太多時間在從事渡假、戶外休閒的人而言，利用短暫的工作空檔、下班之餘或下午茶時間，就近選擇到近幾年來相當風行的美容美體 SPA 會館做舒鬆解壓的活動，藉由美容師的專業手技按摩搭配經設計的專業課程及專業美容放鬆產品如精油等，來得到放鬆一身的疲倦舒解壓力、放鬆身心靈的功效，已是目前許多上班族或沒有太多時間到戶外進行休閒活動的人們，另一種選擇的新興休閒放鬆的活動。

美容 SPA 業於近幾年來如雨後春筍般紛紛成立且蓬勃發展，國際 SPA 協會(International SPA Association) 的統計，最，全球 spa 產業近幾年每年以，高達 20%—30% 的成長率發展。在臺灣，根據工研院調查，SPA 業產值已超過 250 億台幣，而且以每年 25% 的速度成長。然而以目前美容 SPA 會館在整個美容休閒事業市場中有如此高的佔有率，而各家業者所提



供的療程及服務並無太大的差異性下，要如何吸引顧客上門消費且提供良好的服務品質使顧客成為店內長期的主要顧客，儼然成為當前所有 SPA 業者在經營管理成面上相當重要的思考環節。

組織氣候是成員在組織內工作，長久以來得自組織環境氣氛的知覺感受。如果組織是一個人，那麼組織氣候代表這個人的心情狀況，組織氣候是成員來自組織的思想。組織的創新可分成技術的創新、策略創新、產品創新、製程創新、管理創新以及行銷創新¹。由文獻探討得知，員工個人的創新行為，會受到組織氣候、人際互動品質、主管期望、以及員工個人的問題解決風格等因素所影響²。組織績效是指組織達成其所訂定目標之程度³認為績效是一種整體的概念，可以代表企業經營的最終結果。

因此本研究以組織氣候研究組織成員在組織內工作，對於內部環境及環境條件的影響下導致其創新能力之意願的高低，進而影響績效之相關性。

二、 研究目的

透過文獻資料的整合，確定公司內組織的氣候會影響人員間彼此的關係即互動，因此間接影響人員對創新意願的高低，進而影響公司內整體的績效表現。為此本研究目的主要在探討三個問題：

- (一) 組織氣候對美容 SPA 從業人員創新能力之影響。
- (二) 美容 SPA 從業人員創新能力對組織績效之影響。
- (三) 組織氣候會直接對公司整體績效表現的影響。

三、 研究範圍與限制

本研究主要以大台南市(包含縣市合併前之台南縣、市)美容 SPA 業從業人員為研究對象，根據文獻探討相關資料之收集進行問卷設計，並且將問卷分成預發問卷及正式問卷兩部份發放。預試問卷選擇從大台南市 22 位美容 SPA 從業人員作預試，回收後進行初步統計分析，以調整修正預試之問卷，最後整理成正式發放之問卷，以增加問卷樣本的穩定性。

四、 研究流程

本研究之步驟流程如圖 1 確定研究動機及目的描述本研究的背景、動機及目的、釐清研究對象，再針對本研究所涉及之相關研究，以輔助本研究觀念架構上之建立。建立架構、問卷調查，並詳細說明問卷方式、資料的分析方法與流程。根據研究理論及架構，建立各項變數擬執行的統計研究方法。透過前測發現問卷問題所在，以確定各衡量問項的周延性。藉由問卷調查所得到的資料，採用統計分析並進行相關驗證。將資料分析結果作整體性的探討。歸納研究之結論，並檢討研究過程中的限制，並提出研究的建議與未來研究之方向。



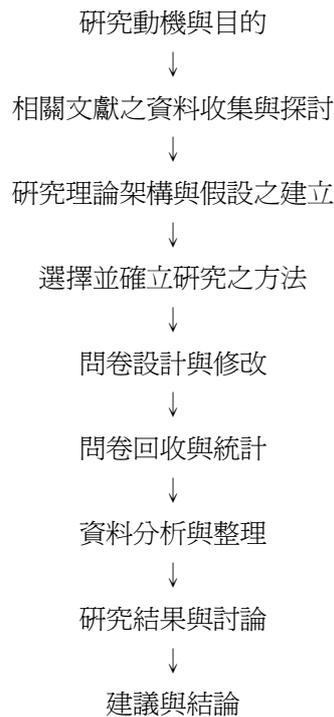


圖 1 研究內容與架構

貳、文獻探討

一、美容 SPA

(一) SPA 定義

SPA 一字源自於拉丁文 SPAoluSPA Par Aqua 利用「水」來促進健康的意思^{4,5}。根據文獻記載 SPA 一詞最早出現在西元三、四世紀之前在希臘文獻中曾經記載以泉水治療疾病的例子，另外也有用海水來預防疾病的文獻出現⁶。根據另一種記載 SPA 源自於今比利時東部一個名為烈日市東南方叫做「SPAU」的一個小鎮，此處擁有美麗的森林與純淨的泉水，住在小鎮上的人們便在此處聚集浸泡溫泉水，在自然清新的環境中享受上天賜與的恩惠，因此在當時行成一種風潮，而 SPA 一詞也在此時與水療畫上了等號⁷。就遠古文獻記載 SPA 一詞與水療有著密不可分的關聯性，透過水的傳達健康、養生的概念及效果⁸。

到了 20 世紀這個新新世代為了達到人們舒壓減壓的效果，SPA 不但是許多忙碌都市人的新寵兒，更是集養生美容為一體的新休閒活動，因此現今 SPA 型態更是多元化，而不在只是單純以水做為養生的概念。今日對 SPA 一詞定義如下：

今日的 SPA 早已超越僅講求單一功能性的訴求，而是在傳達一種重視質感的新生活運動，是一種隨時隨地可以運用的健康生活⁴。SPA 是藉由仿造自然的感覺為主要的概念，使



人的五感即是所謂的視覺、聽覺、嗅覺、味覺、觸覺五個感官器官和心靈都能吸收所有的自然能量，以達到促進健康的目的，更是一個增進身心健康的方式⁶。而 SPA 不只是為生活中提供一個保養、減壓、旅遊的去處，它更是成為忙碌的現代人一種漸漸即將被遺忘的生活形式⁹。SPA 是一種藉由水療、按摩、芳香等方式，藉由人的五種感官以達到放鬆身心靈的目的，並且同時得到美容、舒壓、健康等效果，進一步甚至對人的身體、心靈、靈魂都能產生正面的助益¹⁰。

國際 SPA 協會(ISPA)台灣分會對 SPA 也提出定義，大自然的溫泉及礦泉地是最原始的 SPA，被大量使用在不同的用途及文化裡，這種概念依然存在，但慢慢地變成現代常見的 SPA 型態，提供各種放鬆、活力補充的所在。現在的 SPA 不僅有上述的服務，減重、塑身，或只是享受療程呵護，都受到歡迎。所以關於健康的生活方式，都出現在 SPA 裡，飲食療法、健康醫療、健身中心、靈修等，都在 SPA 的服務範圍內。

就以上對 SPA 一詞眾多的探討，不難發現，以往 SPA 一詞僅被定位在水療的涵意上，但如今時代時空的轉變，人們對 SPA 的需求已不再是一層不變了，單就水療一個概念似乎已不能滿足現代人對 SPA 的需求。因此 SPA 變得全方位的依照個人不同的需求而有不同的療法。為此 SPA 在現今已轉變成將環境、空間回歸到自然的本質上，以水療、按摩、芳香搭配五感療法，讓人的觸覺、視覺、聽覺、味覺、嗅覺回到最自然的享受，並且藉此讓身、心、靈三個層面進行最親密的對話以達到真正的舒緩及紓解，而得到最極致的滿足，使生命的驛站更高雅且優質。

(二) SPA 的類型

朗文字典中 SPA 是礦泉、浴場，是礦泉治療疾病的地方。因此昔日著名的羅馬 SPA 浴場、日本人最愛的溫泉泡湯都可說是 SPA 最原始的型態⁷。然而對於以往僅單以泉水的療法為主到目前藉由吸收自然能量進行療法的定義，演變出許多不同的方式，在不同的國家、不同的地域，人們進行 SPA 的方式也會跟著有相當程度的差異⁶。也就是說在不同的國家、不同的文化背景、不通的生活型態，人們對於 SPA 類型就會有不同的需求，以致 SPA 在各個國家皆呈現出不同的特色。以下是本文對 SPA 的類型在不同國家的呈現的重點訴求做整理，首先就歐美不同國家 SPA 的特色整理於表 1。

表 1 歐美不同國家 SPA 的特色¹¹

地 區	SPA 特 色
歐 洲 國 家	為 SPA 最早的發源地，講求以美容加上醫學為主的療養概念，提供名為 KURHUSPA 以復健、療養的溫泉養身館。另外因地緣的關係大致分成海洋療法與礦泉療法兩大支脈。
加 拿 大	在寒帶冰天雪地的加拿大，SPA 中具最大的特色就是結合滑雪運動搭配溫泉設施及手技按摩的 Resort SPA。



美國	以生機低卡的飲食、戶外活動、養身的療程加上完善的美容設備，達到追求自然健康的身心養生療法。
----	---

另外就亞洲國家而言，SPA 的類型與歐美國家有許多的不同。就印度而言他們喜愛強調具醫療效果及養生的瑜珈術；另外日本人跟韓國人雖然都熱愛泡湯的溫泉 SPA，但韓國人卻發展出一套具排毒、瘦身、美白的高麗 SPA，日本人卻唯獨鍾愛單純的溫泉泡湯，享受自然景觀和泉水本身的療效⁵。而亞洲不同國家 SPA 的特色整理如表 2。

表 2 亞洲不同國家 SPA 的特色⁵

國家	SPA 特色
印度	是全世界最古老的養生醫療的 SPA 系統。以阿蘇吠陀認為的宇宙五元素土、水、火、氣、空，行成 Vata、Pitta、Kapha，搭配中醫的身心調養、天然藥草、印度式按摩、體內淨化排毒及瑜珈術，以達到身心減壓舒緩預防老化的功效。
泰國、峇里島	泰式 SPA 是所謂的美容養生三寶，古式按摩(即所謂的懶人瑜珈)、草本蒸氣浴、藥草熱敷包，最著名的就是峇里島的 Lulur。療程結束後經常依個人體質搭配一杯花草、藥草茶，來達到調養、治療身心的功能。
日本	日本 SPA 的發展與溫泉有著密不可分的關係。相當注重泉質療效、湯池的美感設計和自然景觀，很少搭配按摩及 SPA 的療程。
韓國	韓國有一套具排毒、美白、瘦身的傳統高麗 SPA，以汗蒸幕、韓式去角質、人參浴的韓式 Sauna。
台灣	過去由蓬勃發展的傳統美容沙龍訓練出非常深厚的護膚專業手技，加上搭配使用許多歐美系的專業保養品，使得較其他採花草蔬果天然系的 SPA 類型，有較顯著的療效。而台灣專業級的 SPA 最主要分成技術與產品搭配兩大重點。

以上文獻資料整理可知 SPA 的類型會因不同各地不同的傳統、文化、人文氣息、自然景觀等特色的結合，使得每個國家 SPA 風格的皆具獨創且獨特的創新風格。而就目前台灣 SPA 的生態而言，相較於從傳統僅注重技術加上專業產品的 SPA 概念，近幾年來台灣的 SPA 類型似乎顯得較多元化，從強調臉部及身體肌膚療程服務，到近年來轉變成利用強調空間規劃、氣氛營造、硬體設備及溫泉養身的訴求概念，使身心靈得到實質上的放鬆舒壓效果⁵。另外，還為了強調心靈合一的整體服務，甚至還加入許多壓力管理、運動治療、養生及療養等項目，使得傳統的美容沙龍、瘦身中心或三溫暖與 SPA 特色呈現出極大的差別¹²。

(三) 國內 SPA 的經營型態

近一、兩年，台灣 SPA 開始邁向更精緻細密的專業規劃，然而就以城鄉位置、市場消費族群、專精領域及引用的自然資源之差異而各具特色主題的 SPA，其中包含 Mineral SPA、City SPA、Hotel SPA、Resort SPA、Club SPA、Home SPA、KURHAUS SPA 等，為台灣目前出現最具代表性的 SPA 類型。國內 SPA 經營型態的分類如表 3。



表 3 國內 SPA 經營型態特色之分類^{5,11,12}

國內 SPA 的經營型態	定 意 與 特 色
City SPA 都會型 SPA	都會型 SPA 最主要的特色是位於都市中，且較不重視自然環境的陪襯，無法得到遠離塵囂的享受。大多提供各種基本 SPA 的療程，搭配經過專業訓練的美容師或美療師，以芳香療法、專業療程、按摩手技、專業護膚產品及各種儀器來達到呵護肌膚、紓解壓力、美療養身的功效。
Mineral SPA & Kurhaus SPA 溫泉 SPA	以溫泉設備優質精緻的服務手法，兼顧四季流轉的窗景視野及氣氛清幽高檔養生的住宿、泡湯、美食、SPA 的場所。藉由溫泉水療鬆弛圈身肌肉、身經，搭配各種 SPA 療程如按摩手法、芳香療法、身體去角質、敷體、石頭療法等，得到 SPA 的功效。
Hotel and Resort SPA 渡假旅館型 SPA	國內多數的度假型及旅館型 SPA，目前仍與 SPA、美容沙龍界定不明。大多設置於風景優美的度假中心內，僅規劃幾間美療的 VIP 室，提供按摩或簡單的 SPA 療程，並且將 SPA 的活動與旅館中室內、室外的情景融為一體，以達到休閒、養生、旅遊、運動的功能。
Club SPA 俱樂部型 SPA	專精於健身及運動的領域中，藉由組織俱樂部規劃出多功能的健身環境，在運動後利用 SPA 的活動，以消除運動後的肌肉酸痛，並且減輕運動傷害，而使身心得到全方位的保養療程。
Home SPA 居家 SPA	以簡易設施及產品用自助式的方式來達到 SPA 的好處，包含家庭是小型的 SPA 器材，及一些養生得食譜、運動、花草浴...等，自己在家中就能使施行的一種 SPA 活動。

總合上述所言，在台灣 SPA 的經營型態大致以都會型 SPA 最為多數，因在這時間就是金錢凡事講求效率的時代裡，都會型 SPA 可在短時間內以專業的設備，在極度隱私、乾淨、舒適、寧靜的環境中，透過具有專業訓練的美療師進行一系列的身體、臉部護理、芳香療法、泉水療法、石頭療法、營養諮詢、體重控制...等專業療程。無論任何一種 SPA 的型態，最後都希望能使消費者在心靈、身體、精神上皆能達到舒緩、放鬆、減壓、保養、治療、養身的功效。

二、組織氣候

組織氣候定義

組織氣候 (organizational climate) 是組織內成員對所處環境的一種心理感受。這種知覺會影響組織成員的行為動機與表現行為。組織氣候是組織成員對於身處之組織的一種感覺，



可用以描述組織的內部環境，且會影響成員的態度和行為¹³。這種環境因素也包含了支持、資源提供、環境支持、情感四個構面。哈佛大學教授Litwin & Stringer¹⁴以組織整體系統觀念來研究組織內員工的動機與表現行為，也就是以一種整體與主觀的環境觀念來研究員工對組織環境的主觀察覺與認知程度。若各員工對組織環境的察覺差異越小，則成員對於達成組織目標的可能性越大。換言之，美容SPA從事人員對組織的看法與感受一致的程度如何，就能決定組織目標是否能達成，在一特定環境中，個人直接或間接對此一環境的察覺¹⁵。也就是說，組織氣候是指組織成員與環境交互影響所構成的¹⁴。文獻中對於組織氣候的看法各有不同的見解，張金鑑¹⁶認為組織氣候是構成員的工作、感情、態度、思想、精神所表現出的或所形成機關的一般或持久的行為氣候。楊蓉昌¹⁷認為組織氣候是指成員在組織內工作的感受和認知。潘文章¹⁸主張組織氣候是組織人員與環境交互影響所構成的，尤其是人員的心理反應與動機作用是構成組織氣候的一個主要變數。鄭瑜銘¹⁹認為組織氣候為組織直接或間接地對組織內部環境的知覺，可來自成員的經驗，會影響成員的工作、動機、工作態度，以及可以描述組織的特色或屬性。以上所述，可以瞭解專家學著對組織氣候的定義，雖不盡相同，但大致上並未脫離一個基本觀念，組織氣候是指在一個特定的環境中，個人對環境直接或間接的一個知覺，進而影響組織成員的行為動機與表現行為。

三、創新能力

(一) 創新能力定義

Damanpour²⁰認為創新的範圍是非常廣泛的。而其最廣泛而簡單的定義為，採用(包括產生、發展、及運用)新的觀念及行為。所以，創新可能是新的產品或服務、新的產品生產程序、新的結構或管理系統、或者是一項與組織成員有關的新計劃或方法。在美容 SPA 業中創新能力佔有非常重要的地位 美容 SPA 業的技術創新、管理創新及器材的創新都與創新能力有著密不可分的關係，美容 SPA 業是否能推陳出新使美容 SPA 業能更上一層樓而永續經營，不可缺少的便是不斷的創新，使美容業能不斷的進步。

Nonaka & Takeuchi²¹認為創新是透過知識螺旋的運作；當組織的內隱知識和外顯知識發生互動時，所獲致得的結果；賴士葆²²認為創新包括下列事項：1.結合二種(或以上)的現有事情，以較新穎方式產生；2.一種新的理念(idea)由觀念化至實現的一組活動；3.新設施的發明與執行；4.對於新科技的社會改革過程；5.對於一個新理念，由產生至採用的一連串事件；6.組織、群體或社會的新改變；7.對於既有形式而言，新的東西或事情；8.對於採行者而言，新的理念、實務或事項；9.使用者認知是新的。Rogers & Shoemaker²³認為創新可視為一種「概念、活動或實質產品」。Hoffman¹則認為即使已在其他地方出現過，只要對組織而言是新的事物就叫做創新。蔡啓通²⁴曾針對組織創新的相關研究整理出不同觀點的「組織創新」意義。他認為組織創新可以由四個觀點來看。本研究試舉美容SPA業為例：

1. 產品觀點：以具體的新產品數量來衡量組織創新^{25,26}。美容SPA業推出新產品、療程、設備、儀器來達到創新。
2. 過程觀點：由組織創新的「過程」來研究，而非以產品觀點的「結果」來認定。他們依據創新的過程來界定組織創新^{27,29}。美容從業人員在服務顧客的過程中，加以使用新



的服務方法及新的服務流程藉以顧客享受到服務品質的創新,藉此不斷的推陳出新藉以吸引廣大的消費者。

3. 產品及過程觀點：同時採用產品及過程觀點來定義組織創新^{30,31}。以美容SPA來說，大致以整體產品、療程、設備、儀器及服務方法、服務流程的創新為主要訴求。
4. 多元觀點：主張此觀點的學者認為以往的產品或過程觀點，大多著重在企業的技術創新層面。對於管理政策或措施等管理創新層面有所忽略。而兼採技術創新（包括產品、過程、及設備）與管理創新（包括系統、政策、方案、及服務）來界定組織創新^{20,32,33}。

(二) 創新能力與管理創新

美容SPA業之創新能力影響美容從業管理人員激發新的管理方式傳統的美容業者較沒有管理的經驗,所以無法將各美容從業人員有效的加以進行管理但在現今的美容 SPA業者學習利用企業管理和美容管理加以結合運用在管理上,使美容SPA業邁向更具企業經營的規模,並懂得將美容從業人員的工作範圍加以區分,也使各美容從業人員能夠更佳的了解自己的工作崗位及工作內容而各盡其職。

(三) 創新能力與技術創新

美容SPA業之技術的創新帶領美容從業人員懂得如何適當運用儀器設備配合專業的課程及手技的按摩,將傳統的專業手技按摩方法,融合上創新儀器設備加以運用,使顧客能享受到更具專業完善的療程服務,而同時可減輕美容從業人員的疲累,使美容從業人員對顧客的服務品質更穩定。

四、績效

(一) 績效定義

Szilagyi³ 認為績效是一種整體的概念,可以代表企業經營的最終結果。Chakravarthy³⁴ 認為績效包含三個部分:1. 短期經濟成效。2. 滿足各種關係人的需求。3. 公司應付未來的能力。第 1、2 項為公司績效之必要條件,第 3 項則是公司績效之充分條件。Venkatraman & Ramanujam³⁵ 也提出三種不同範圍的績效:1. 財務績效:是指達成企業的經濟目標。2. 事業績效:是指財務績效和作業績效的總和。3. 組織效能:是最廣泛的組織績效定義。Fortuin³⁶ 認為績效指標是一種變數,用來衡量整體企業運作的效能,來明白其整體的運作作業流程是否符合設定的目標。劉明德³⁷ 則認為績效在字面上的意義是「表現的程度」,但在管理學上的激勵理論中,則將之解釋為「一個員工完成一件工作」。

由上文獻了解,組織經營績效是由三方面組成,1. 財務購面 2. 組織營運構面 3. 行為或人力資源構面³⁸,其中以財務指標作為績效評估之因素者為數不少,特別以營收成長率即獲利率佔大多數。美容 SPA 業對於組織營運構面上有不同的績效優點,本文採取吳萬益³⁹ 對績效衡量指標性質區分為「財物績效」與「非財務績效」,來代表美容 SPA 業經營績效之衡量構面:

1. 財務績效:包括營收成長率、獲利率、市場佔有率、營業額成長率、投資報酬率、市場成長率。



2. 非財務績效：包括品牌知名度、企業形象、聲譽、商情資訊之掌握能力、目標達成率、客戶滿意度、員工生產力。

五、組織氣候與創新能力的關係

羅怡真⁴⁰在對製造業、金融業、資訊服務業三大產業之資訊部門、研發及生產相關部門之員工進行研究發現組織氣候與技術創新能力有顯著的正向影響，組織氣候與技術創新能力有顯著的正向影響。夏龍澄⁴¹以深度訪談進行質性研究組織氣候會影響 IC 設計研發人員創新能力。因此本研究假設：

H1: 組織氣候對美容 SPA 從業人員創新意願有顯著影響

六、創新能力與績效的關係

黃淑卿⁴²以最近 10 年在台灣百大專利排名的上市 IT 產業公司為研究對象發現，台灣的 IT 產業公司投入研發及申請專利，展現並發揮創新能力，將可以維持高度的競爭力及提高獲利能力。張文榮⁴³發現內部行銷能力必須藉由管理創新來影響內部績效。何文獻⁴⁴研究指出印刷電路板產業組織創新能力對組織績效有顯著影響。因此本研究假設：

H2: 美容 SPA 從業人員的創新意願對組織績效有顯著的影響

七、組織氣候與績效的關係

張書菁⁴⁵發現組織氣候對薪酬管理及營運績效有顯著差異。蔡佩珊⁴⁶認為管理型態對組織創新具有預測力與顯著正向影響；，因此本研究假設：

H3: 組織氣候對 SPA 公司整體績效的表現有顯著的影響

參、研究方法

一、研究架構

根據文獻探討彙總之觀念，產生以下之觀念性研究架構，如下圖 2 所示，本研究希望加以驗證，SPA 業在組織氣候、創新能力與績效三個構面是否有相關性存在，其聯結與互動關係是如何？

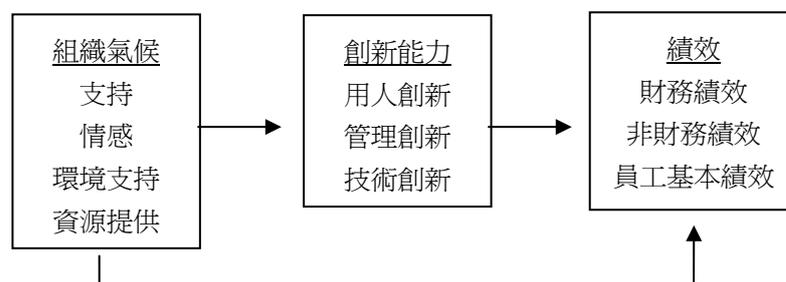


圖 2 研究架構

二、變數衡量與問項

(一) 組織氣候

組織氣候是代表組織內的成員對於所處的組織環境所感受的一種知覺，這種知覺影響了人員的動機及行爲，更直接影響人員對組織的向心力及提高工作意願的程度⁴⁷。因此本研究參考陳宗賢⁴⁸與Litwin & Stringer¹⁴之組織氣候量表修訂以適合於美容SPA店內從業人員對其內部組織氣候的瞭解，進行問卷的設計。

(二) 創新能力

組織的創新活動可分為技術創新、策略創新、產品創新、製程創新、管理創新以及行銷創新^{49,50}。無論是哪種創新，最原始的創新構想，都是從員工身上得來的。而創新能力在美容SPA業中主要的活動就是主管對用人及管理的創新及員工技術的創新、療程、製程創新三個因素面。故本研究參考江正信⁵¹和吳萬益，譚大純&汪昭芬⁵²對組織創新能力的定義來設計問卷之問項。

(三) 績效

組織績效是指組織達成其所訂定目標之程度。Szilagy(1981)認為績效是一種整體的概念，可以代表企業經營的最終結果。在美容SPA業中公司內主要的績效即是員工基本的績效及員工自己本身對工作、服務的自我成果績效，又或是顧客對美容師個人服務的滿意程度，服務品質是美容SPA從業人員對顧客服務得熱忱度，及財務績效則包含公司整體銷售成長率、銷售獲利率等等，因此參考West III & Meyer (1997)和張文菁(2001)對績效的定義加以發展設計由這三個績效的因素設計績效問卷之問項。

三、抽樣與資料收集

(一) 研究對象

近年來由於國內美容 SPA 業市場蓬勃發展，為探討瞭解公司內組織氣候是否會對人員對創新意願產生影響，進而導致公司的整體績效表現的成果。研究母體以美容 SPA 業內技術從業人員為主要對象，針對大台南市(包含縣市未合併前之台南縣、市)為主要問卷發放區域。

(二) 抽樣方法

由於為提高問卷回收率，因此本文採由親自拜訪方式至大台南市 100 家美容 SPA 中心，進行問卷發放、回收，每個店家隨機抽樣一位從業人員，以獲取驗證研究目的的所需資料。共計發放 100 份問卷，回收 100 份，有效問卷為 98 份。

肆、研究結果



一、基本資料分析

根據回收有效問卷 98 份受訪者的基本資料分析，包括性別、年齡、教育程度、員工人數、工作年資、店齡、地點、型態、服務重點、顧客族群、連鎖型態等變項，做為基本分類，其基本樣本詳細分佈如表 4。

表 4 基本資料

項目	細項	人數	百分比
性別	女性	98	100.00%
	男性	0	0.00%
年齡	20 歲以下	13	13.27%
	20~30 歲	70	71.43%
	30~40 歲	15	15.31%
教育程度	高中以下	43	43.88%
	專科	46	46.94%
	大學	9	9.18%
員工人數	10 以下	74	75.51%
	10~20 人	14	14.29%
	20 人以上	9	9.18%
工作年資	1 年以下	21	21.43%
	1~4 年	41	41.84%
	5~10 年	25	25.51%
	10 年以上	11	11.22%
店齡	10 年以下	44	44.90%
	10~20 年	38	38.78%
	20 年以上	16	16.33%
型態	個人工作室	16	16.33%
	專業美容 SPA 館	72	73.47%
	百貨公司內美容 SPA 部	10	10.20%
公司地點	台南市(縣市未合併前)	6	6.12%
	台南縣(縣市未合併前)	92	93.88%
服務重點	重舒壓放鬆	43	43.88%
	重經絡穴道	19	19.39%
	重塑身減重	24	24.49%
	重芳香療法	12	12.24%



顧客族群	上班族	66	67.35%
	家庭主婦	32	32.65%
是否連鎖	是	56	57.14%
	否	42	42.86%

就「性別」而言目前台灣美容 SPA 市場從業人員依舊以女性為主。佔 100.00%，鮮少有男性的從業人員被市場接受。在「年齡」方面以 20~30 歲佔 71.43% 比例最高，其次是 30~40 歲佔 15.31%，最後是 20 歲以下佔 13.27%；在「教育程度」方面以專科 46.94% 佔最高比例，其次是高中以下包含國中佔 43.88%，而大學則僅佔 9.18% 的比例；「工作年資」以 1~4 年 41.84% 所佔的比例最高，其次以 5~10 年佔 25.51%，1 年以下佔 21.43%，10 年以上佔 11.22%；「公司型態」以專業美容 SPA 館所佔的比例最高 73.47%，其次是個人工作室佔 16.33%，最後是百貨公司內美容 SPA 部佔 10.20% 的比例；而「服務重點」以舒壓放鬆佔 43.88% 最多，其次是塑身減重佔 24.49%，經絡穴道佔 19.39%，最後則是芳香療法佔 12.24%；「顧客族群」以上班族佔 67.35% 最多，其次是家庭主婦佔 32.65%；「連鎖型態」以連鎖佔 57.14%，非連鎖佔 42.86%，最後是「公司地點」以台南縣佔 93.88%，台南市佔 6.12%，因發放時未控制台南縣市的份數，因此此部份數字不足以採信。

二、因素分析與信度檢定

本文問卷經過預試驗證，且經由信度及效度的檢定，以取得結果分析。利用因素分析進行主要構面萃取，在取的構面時許以(1)因素之特徵值需大於 1，(2)構面因素的解釋力達 60%，(3)因素負荷量知覺對質大於 0.6，(4)兩構面之間之因素負荷量差距需大於 0.3 為原則。而信度檢測的衡量原則為 Cronbach's α 值需大於 0.6，最後參考因素之因子文義及負荷量予各個構面命名⁵⁵。

(一) 組織氣候

在組織氣候的研究變數經因素分析後，萃取出 2 個構面，分別命名為「情感關懷」、及「工作環境」。經 Cronbach's α 分析後情感關懷的 α 值為 0.9239、工作環境的 α 值為 0.8406。而情感關懷的解釋力達 50.60%、工作環境的解釋力達 26.72%。其因素分析與信度檢定詳見於表 5。

表 5 組織氣候之因素分析

		因素 負荷	特徵 值	累積 解釋力	分項 對總項	量表信 度 α 值
情感	在我們公司內工作上的挫折同事會給予安慰	0.931	3.542	50.600%	0.8205	0.9239



關懷	在我們公司內，同事間會分享心情	0.920			0.8744	
	在我們公司內，同事間會互相打氣加油	0.918			0.8408	
工作環境	我有一個舒適自由，令我感到滿意的工作空間	0.891	1.871	77.328%	0.6051	0.8406
	在我們公司內我可以獲得充分的經驗與資訊以進行我的工作	0.855			0.7177	
	在服務銷售的過程中，本店主管不是只是命令我，而會給我必要的工作教導	0.855			0.7466	
	在我們公司內只要我有需要，我可以獲得專業人員的有效協助	0.738			0.6179	

(二) 創新能力

在創新能力的研究變數經因素分析後，萃取出 2 個結構面，分別為「服務設備提升」、及「領導管理」。經 Cronbach's α 分析後服務設備提升的 α 值為 0.9334、領導管理為 0.9535。而服務設備提升的解釋力達 61.266%、領導管理的解釋力達 21.397%。其因素分析與信度檢定詳見於表 6。服務設備創新包含硬體設備更新改良、技術的創新與管理的改進。

表 6 創新能力之因素分析

		因素負荷	特徵值	累積解釋力	分項對總項	量表信度 α 值
服務設備	公司會“添購”新的工具或設備，對療程或服務效率的提高很有幫助	0.804	3.676	61.266%	0.8637	0.9334
	公司同仁們經常可以想出許多改善療程或服務流程的不同方法	0.794			0.8293	
	公司經常“引進”一些可以改善療程或服務流程的新技術	0.794			0.8340	
	相較於其他公司，本公司有較多創新的服務方式或技術	0.768			0.8436	
領導	本公司主管會採用新的管理方式且能有效地達成激勵員工及提高工作士氣的目的	0.917	1.284	82.663%	0.9112	0.9535



管理	本公司主管會應用新的領導手段，且成功地結合組織員工的力量完成任務	0.796			0.9112	
----	----------------------------------	-------	--	--	--------	--

(三) 績效

在績效的研究變數經因素分析後，萃取出 2 個結構面，分別為「業績成效」、及「服務品質」。經 Cronbach's α 分析後業績成效的 α 值為 0.9274、服務品質為 0.8933。而業績成效的解釋力達 55.981%、服務品質的解釋力達 21.558%。其因素分析與信度檢定詳見於表 7。績效將呈現於有型實質的財務務績效與顧客對服務品質的滿意度。

表 7 績效之因素分析

		因素負荷	特徵值	累積解釋力	分項對總項	量表信度 α 值
業績成效	我覺得本店銷售成長率	0.928	5.030	55.891%	0.8044	0.9274
	我覺得本公司銷售獲利率	0.926			0.6791	
	我覺得本公司年度盈餘	0.920			0.6548	
	我已完全了解工作所需之知識	0.823			0.8832	
	顧客對我所提供的服務都非常滿意	0.731			0.8630	
	我都能取得新的顧客成為我的主顧客群	0.678			0.8775	
服務品質	公司會密切注意員工「服務顧客的熱忱」	0.906	1.940	77.449%	0.7256	0.8933
	貴公司的優勢是基於「瞭解顧客的需求」	0.897			0.8529	
	「顧客滿意度」是貴公司的服務目標	0.855			0.8035	

三、 迴歸分析

在多元迴歸的衡量標準以：(1)各構面迴歸之調整後的 R^2 值需大於 0.1 以上(2)各構面間之 P 值及顯著性須小於 0.05，若各構面皆符合衡量標準，而此迴歸模式即達顯著水準。

(一) 組織氣候對創新能力的迴歸模式

以組織氣候之兩種因素為自變數，以創新能力之兩種因素為依變數，建構 M1 與 M2 迴



歸模式(表 8)。SPA 店家內的組織氣候確實會影響創新能力($R^2= 0.33、0.27$ ， $F=23.30、18.68$ ， $P=0.00、0.00$)，組織氣候的情感關懷與工作環境皆與創新能力的服務設備與領導管理呈正向關係。由此可見，組織氣候對於創新能力有顯著的影響。

(二) 組織氣候與創新能力對績效的迴歸模式

以組織氣候與創新能力之因素為自變數，以績效之兩種因素為依變數，建構 M3-M8 之迴歸模式(表 8)。

由 M3 與 M4 可之組織氣候的情感關懷與工作環境對績效的業績成效($R^2= 0.25$ ， $F=16.72$ ， $P=0.00$)與服務品質($R^2= 0.22$ ， $F=14.20$ ， $P=0.00$)有正向的影響，也就是組織氣候對績效有正向的影響。由 M5 與 M6 可之創新能力的服務設備與領導管理對績效的業績成效($R^2= 0.34$ ， $F=26.56$ ， $P=0.00$)與服務品質($R^2= 0.24$ ， $F=16.43$ ， $P=0.00$)有正向的影響，也就是創新能力對績效有正向的影響。組織氣候與創新能力對績效的迴歸分析(M7 與 M8)得知，良好的組織氣候與創新能力對績效的業績成效($R^2= 0.38$ ， $F=15.74$ ， $P=0.00$)與服務品質($R^2= 0.22$ ， $F=7.69$ ， $P=0.00$)皆有正向的影響。

表 8 迴歸分析結果

自變數 \ 依變數		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
		服務設備	領導管理	業績成效	服務品質	業績成效	服務品質	業績成效	服務品質
組織氣候	情感關懷	0.26*	0.22*	0.37*	0.23*			0.16*	0.16*
	工作環境	0.51*	0.49*	0.36*	0.43*			0.07*	0.27*
創新能力	服務設備					0.40*	0.41*	0.48*	0.15*
	領導管理					0.37*	0.29*	0.38*	0.15*
F		23.30	18.68	16.72	14.20	26.56	16.43	15.74	7.69
R ²		0.33	0.27	0.25	0.22	0.34	0.24	0.38	0.22
p		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

四、典型相關分析

(一) 組織氣候與創新能力之典型相關

依據圖 3 得知，組織氣候之自我解釋力為 0.4948，而構面間之典型相關係數平方為



0.624，故組織氣候對創新能力之重疊係數(redundancy index)RI 為 0.2489。組織氣候的「情感關懷」、「工作環境」對創新能力之「服務設備」、「領導管理」均呈現高之互動表現(CANON $R^2=0.624$ ，F 值=28.73， $P<0.001$ ，RI=25.18 %)，其中尤以組織氣候之「工作環境」(典型負荷量=0.898)，其影響創新能力之「服務設備」(典型負荷量=0.724)的互動更深。在組織氣候對創新能力的典型相關分析中，美容 SPA 從業人員的組織氣候對創新能力確實存在顯著的互動關係，組織氣候與創新能力之間呈現正相關。美容 SPA 從業人員對公司內的組織氣候感覺就越佳。也就是說美容從業人員對公司內的組織氣候感覺越好，對於創新能力的表現也就越好。

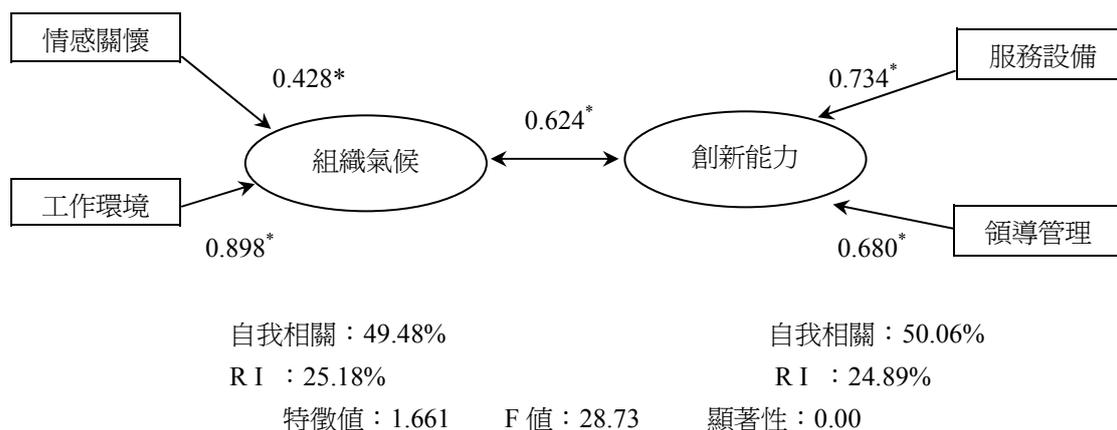


圖 3 組織氣候與創新能力之典型相關

(二) 組織氣候與績效之典型相關

依據圖 4 得知，組織氣候之自我解釋力為 0.4922，而構面間之典型相關係數平方為 0.503，故組織氣候對績效之重疊係數(redundancy index)RI 為 0.2476。組織氣候的「情感關懷」、「工作環境」對績效之「業績成效」、「服務品質」均呈現高之互動表現(CANON $R^2=0.503$ ，F 值=19.21， $P<0.001$ ，RI=24.81 %)，其中尤以組織氣候之「工作環境」(典型負荷量=0.784)，其影響績效之「業績成效」(典型負荷量=0.724)的互動更深。在組織氣候對績效的典型相關分析中，美容 SPA 從業人員的組織氣候對績效確實存在顯著的互動關係，組織氣候與績效之間呈現正相關。美容 SPA 從業人員對公司內的組織氣候感覺就越佳。也就是說美容從業人員對公司內的組織氣候感覺越好，對於績效的表現也就越好。



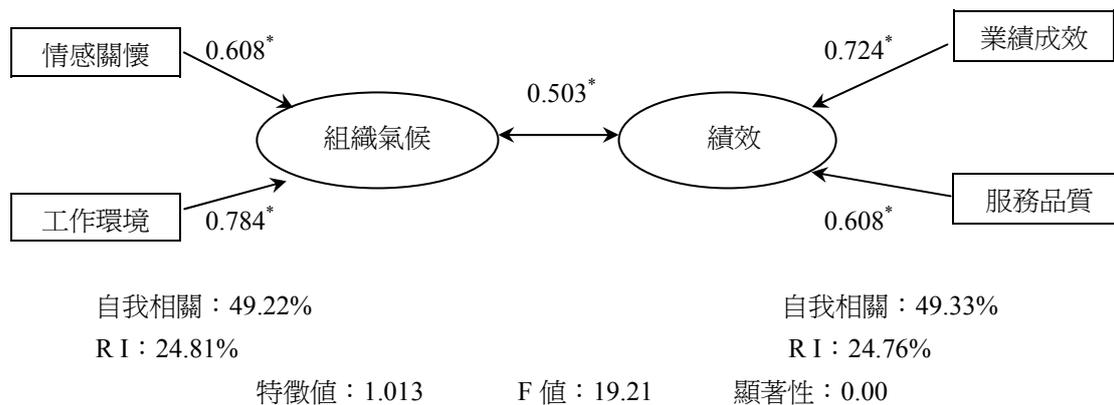


圖 4 組織氣候與績效之典型相關

(三) 創新能力與績效之典型相關

依據圖 5 得知，創新能力之自我解釋力為 0.4970，而構面間之典型相關係數平方為 0.623，故創新能力對績效之重疊係數(redundancy index)RI 為 0.3096。創新能力的「服務設備」、「領導管理」對績效之「業績成效」、「服務品質」均呈現高之互動表現(CANON $R^2=0.623$ ，F 值=29.28， $P<0.001$ ，RI=30.96 %)，其中尤以創新能力之「服務設備」(典型負荷量=0.794)，其影響績效之「業績成效」(典型負荷量=0.761)的互動更深。在創新能力對績效的典型相關分析中，美容 SPA 從業人員的創新能力對績效確實存在顯著的互動關係，創新能力與績效之間呈現正相關美容 SPA 從業人員對創新能力的意願越高。也就是說也就是說美容 SPA 從業人員無論在專業技術、知識或服務上的創新能力越高，對於公司整體或個人績效的表現也就越好。

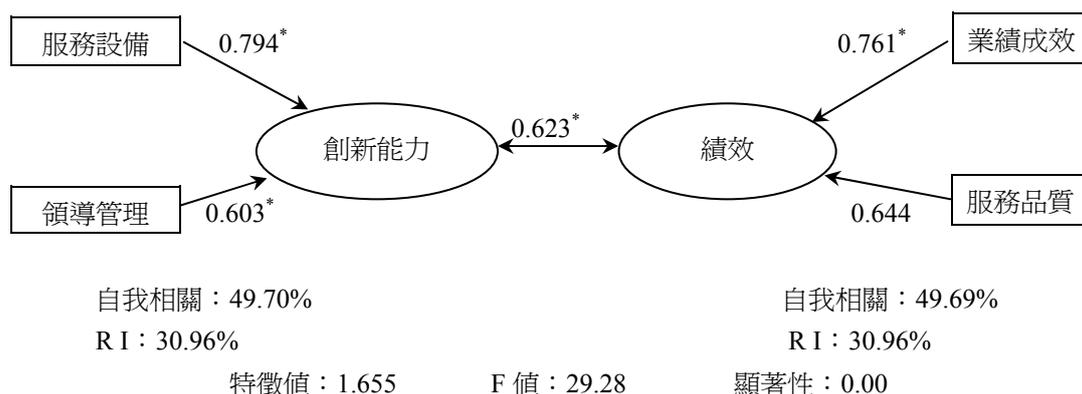


圖 5 創新能力與績效之典型相關

伍、結論與建議

一、研究結果

本為主要探討組織氣候、創新能力、績效三者間之關係。經 98 份有效問卷樣本證驗兩個假設學說，經統計分析後三個假設均為完全支持。結果表現如表 9：

表 9 證驗研究結果

研究假設	統計方法	實證結果
H1.組織氣候對美容 SPA 從業人員創新意願有顯著影響	迴歸分析 典型相關	完全支持
H2.美容 SPA 從業人員的創新意願同時對組織績效有顯著的影響	迴歸分析 典型相關	完全支持
H3.組織氣候對 SPA 公司整體績效的表現有顯著的影響	迴歸分析 典型相關	完全支持

(一) 組織氣候對美容 SPA 從業人員創新能力意願之結論(H1)

由典型分析發現組織內員工間之情感關係越好、越和睦，且同時擁有一個自由舒適又具有充足專業知識提供的工作環境，其人員對組織內之氣候滿意度便會提高，而組織內人員對公司的組織氣候感覺越好越舒適，則對人員創新及公司內的療程、技術及設備創新的意願相對的也會跟著提高。因此如何讓組織內員工相處融洽是身為一個組織領導者所該具備的。

1. 身為領導者所應具備的條件

應有是非分明的判斷力，果斷的決策力，並應站在中立的立場為下屬排解紛爭，在工作上更應避免將個人情緒帶入工作中，並應有耐心的教導下屬適時的安撫下屬的情緒，不過份給予壓力，盡量營造出溫馨的氣氛使組織內員工對工作環境感到安心，進而也可使組織內員工達到放鬆心情的效果。

2. 如何使組織內員工感情融洽

除了領導者扮演好自己的工作角色之外，平日組織可定期的舉辦員工聚餐、員工旅遊...等增近情感交流的活動，使組織內員工感情融洽，分享心事，促使組織能像個大家庭，進而增加員工對組織的向心力。

3. 如何提高組織內員工的創新意願

可以“創意獎金”的方式激發員工的創新意願，並應定期的舉辦組織檢討會請員工提出建議與意見選取出對組織的有效意見加以進行組織改革，也可增進員工的信心，並可



與其他組織進行專業的交流，藉以提高員工專業知識之水準。

(二) 美容 SPA 從業人員的創新意願同時對組織績效有顯著的影響(H2)

組織氣候、創新能力、績效三者間與美容 SPA 業者具有密不可分的影響力，在美容 SPA 業中，工作氣氛、員工間的情感關係是否融洽，影響著美容從業人員對工作服務的熱忱，若從業人員對其工作擁有相當程度的熱忱，其對創新的意願就會相對的提高，無論是在服務流程的品質、專業技術、知識及療程內容設計層面，都能激發出具獨特風格之服務特色。另外美容從業人員的情緒更是直接影響了消費者對於美容業者的整體印象，簡單來說當美容從業人員在為顧客進行服務時，所表現出的是愉悅的心情時，對工作環境感到舒適，同時也會使顧客對環境感到舒適而達到放鬆的效果，也會提高顧客再次上門的意願，一家有系統的美容 SPA 會館應時常吸收新的美學專業資訊，如美容、養生營養、芳香療法...等相關知識，同時對組織內員工定期進行新的技術指導，使組織用有創新的改革機會，日益求新，也可讓顧客保持新鮮感，再度上門的意願提高，進而也就提高績效，使業績得以更上一層樓，所以得以證明這三者的關係深深影響著美容 SPA 業的興衰。

(三) 組織氣候對公司整體績效的表現有顯著的影響(H3)

公司內的組織氣候如人員間的情感關係、工作環境對於公司的整體業績成效、服務品質等績效表效會有明顯影響。若公司內人員間之相處不和睦、融洽，員工間不願互相關懷、相互幫助，又或是對公司提供之工作的環境不滿意，而公司卻不願意做改進更新，使人員對公司的內的組織氣候產生不滿，進而影響從業人員對顧客的服務產生敷衍的態度，使服務的品質降低，而影響公司的整體員工士氣、公司形象、聲譽，進而導致公司財務績效如業績表現、營收成長率、營業額成長率及市場成長率表現產生影響。

二、研究限制與建議

(一) 研究限制

1. 相關文獻資料缺乏

在美容 SPA 的文獻資料上，學著大多對國外的型態進行分析探討，較少針對國內時下的美容 SPA 市場進行詳細歸類、分析，因此對於國內 SPA 資訊來源大多仰賴一些對時休閒生活相關的書籍，在與一些學者對國外 SPA 形態的歸類進行分析研究，而本文僅能參考國外資訊對國內的 SPA 市場進行相關連結。

2. 基本資料量表建構不穩定

本文對於受測者的基本資料設計不夠穩定，而造成受測者的差異度不夠高，而不法針對差異度進行分析研究。其原因包含：1、基本資料問卷題目太多，導致受測者失去耐心而放棄填寫；2、基本問卷問項設計太緊密而模糊，使受訪者在回答時無法了解題目之意思，而不知如何回答。

3. 樣本結構限於台南縣市之美容 SPA 從業人員

本文的受測者僅侷限於台南縣市之美容 SPA 從業人員，然而在中北部之 SPA 業之服務



及經營的型態跟南部或許有些許之不同，因此對於中、北部之美容 SPA 從業人員對於其公司組織之組織氣候及創新能力之意願程度則可能與南部地區有差異，而以致於其組織績效之表現也有不同。因此本文無法精確對於台灣美容 SPA 市場做出完整無誤之分析探討之研究。

(二) 研究建議

目前台灣的 SPA 業市場，在服務品質及服務設備及技術上水準差別甚大，對於一些較傳統、小型之 SPA 會館建議需有一套完整的系統規劃，並定期舉辦組織研討會，改善缺點，吸收新資訊，並定期對組織內員工於技術及服務態度、品質進行專業訓練、培養，適時的淘汰舊有的不良產品、技術、設備儀器，進行創新改革，讓顧客能保有新鮮感，方能再創高峰業績。

三、研究貢獻

(一) 學術上之貢獻

過去對於公司績效的探討甚多，但對於整個美容 SPA 市場進行相關之研究資料去相當少，而本文就針對美容 SPA 業公司內之組織氣候、從業人員的創新能力探討對公司整體績效表現之影響。

1. 統整之研究架構

本文經整理統整過去學者對組織氣候、創新能力、績效之文獻，針對三者之定義、文獻之意與整個美容 SPA 業市場做探討研究，並將其三個變數整合成完整的研究架構。

2. 證驗性之研究支持

本文經過文獻資料之基礎，透過各構面之因素進行問卷之設，並利用專業之統計之軟體進行分析統計，以得具證驗性的統計資料，驗證研究之假設學說。

(二) 美容市場之貢獻

本文經問卷統計分析，驗證研究中之各項假設，以期望給予 SPA 業之主管人員及從業人員對於公司之組織氣候、及創新能力對整體績效的表現有更進一步之瞭解，更使公司內部主管人員對員工之管理、人才之培育有更深一層資訊之獲得及根據。

參考文獻

1. Hoffman, R.C., "Organizational innovation : Management influence across cultures", *Multinational Business Review*. Vol. 7, No. 1, 1999, pp. 31-49.
2. Jabri, M., " The development of conceptually independent subscales in the measurement of modes of problem solving", *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 51, 1991 : 975-983.
3. Szilagyi, A. D., In *Management and Performance*; California; Goodyear Publishing



- Company Inc., 1981.
4. 劉玉真, 頂級 SPA 美容之旅, 台北市: 新女性出版社, 民國 89 年。
 5. 劉玉真, SPA 享樂旅情: Top20 Spas Asia, 台北市: 培根文化事業股份有限公司, 民國 92 年。
 6. 林佩瑩, 「進入 spa 的桃花園」, 載於高美燕, 台灣美麗 SPA 之旅, 台北市: 生活情報媒體事業, 民國 90 年。
 7. 陳盈卉, 魅力 SPA, 台北市: 二匠文化, 民國 90 年。
 8. 姜柏丞, 「生活型態與都會型 Spa 接受程度關聯性之研究」, 逢甲大學土地管理所, 民國 91 年。
 9. 王序寧, 「和我一起漫遊 spa 時空之旅」, 載於高美燕, 台灣美麗 SPA 之旅, 10。台北市: 生活情報媒體事業, 民國 90 年。
 10. 陳妍君, 「探討通往心靈的 Spa」, 國立政治大學廣告研究所碩士論文, 民國 92 年。
 11. 高美燕、林佩瑩、王序寧, 「To Go 旅遊情報」, 載於高美燕, 台灣美麗 SPA 之旅, 台北市: 民國 90 年。
 12. 吳慧真, 打開青春 SPA 大門—營造 21 世紀身心靈, 台北市: 宏碩文化事業股份有限公司, 民國 90 年。
 13. 林玖玖, 「領導風格對組織承諾之影響-以組織氣候及內外控為中判變項」, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文, 民國 85 年。
 14. Litwin, G. H. & Stringer, Jr. R. A., In *Motivation and Organizational Climate*, Boston : Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
 15. 林安弘, 行為管理論。台北市: 三民書局, 民國 76 年。
 16. 張金鑑, 管理學新論, 台北市: 五南圖書出版公司, 民國 74 年。
 17. 楊蓉昌, 企業組織與管理, 台北市: 五南出版社, 民國 79 年。
 18. 潘文章, 企業管理, 台北市: 三民書局, 民國 81 年。
 19. 鄭瑜銘, 「組織氣候、領導風格與情緒商數關係之研究—以資訊人員為例」, 大葉大學資訊管理研究所碩士論文, 民國 87 年。
 20. Damanpour, F., “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of management journal*. Vol. 34, No. 3, 1991, pp. 555-590.
 21. Nonaka, I. & Takeuchi, H., In *The Knowledge Creating Company*; New York: Oxford University Press, 1995.
 22. 賴士葆, 商學總論, 台北: 麥田出版股份有限公司, 民國 85 年。
 23. Rogers, E.M. and F.F. Shoemaker, In *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*; New York: The Free Press, 1971 .
 24. 蔡啓通, 「組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係」, 國立台灣大學商學研究所碩士論文, 民國 86 年。
 25. Blau, J.R. & Mckinley, W., “Ideas, complexity, and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 14, 1979, pp. 200-219.



26. Kochhar, R. & David, P., "Institutional Investors and Firm Innovation: A Test of Competing Hypotheses," *Strategic Management Journal*, vol.17, 1996, pp.73-84.
27. Kanter, R. M., "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation organization," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 1988 169-211.
28. Johannessen, J.A., & Dolva, J.O., "Competence and innovation: Identifying critical innovation factors," *Entrepreneurship, Innovation, & Change*, Vol.3, No.3, 1994, pp. 209-222.
29. Scott, S., & Bruce, R. , "The influence of leadership, individual attributes, and climate on innovative behavior: A model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1994, pp.580-607.
30. Dougherty, D., & Browman, E. H., "The effects of organizational downsizing of product innovation," *California Management Review*, Vol. 37, No. 4, 1995, pp.28-44.
31. Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. , "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp 135-172.
32. Russell, R.D. "An investigation of some organizational correlates of corporate entrepreneurship: Toward a system model of organizational innovation," *Entrepreneurship, Innovation, & Change*, Vol. No. 4, 1995, pp. 295-314.
33. Robbins, S.P., In *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*; Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 1996.
34. Chakravarthy, B.S., "Measuring Strategic Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.7, 1986, pp.437.
35. Venkatraman, N. & Vasudvan Ramanujam, " Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review* , 1986, Vol. 11.
36. Fortuin, L., "Performance indicators-Why, Where and How?," *European Journal of Operational Research*, Vol. 34, No. 1, 1988, pp. 1-9.
37. 劉明德，管理學-競爭優勢，台北市：桂冠圖書公司，民國 82 年。
38. Dyer, L. & Reeves, T., "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go ?," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.3, 1995, pp. 656- 670.
39. 吳萬益(1994)，"台商赴大陸及東南亞投資策略與經營績效之關係研究"，輔仁管理評論，第 1 期，51-76。
40. 羅怡真，「組織氣候、員工組織焦慮及員工自我效能對技術創新能力影響之研究」，淡江大學企業管理學系碩士在職專班，民國 98 年。
41. 夏龍澄，「主管領導型態、組織氣候與 IC 設計研發人員創新能力關係之研究」，大葉大學資訊管理研究所碩士論文，民國 96 年。
42. 黃淑卿，「台灣上市資訊科技公司創新能力與財務績效關聯性之研究」，淡江大學企業



- 管理學系碩士在職專班，民國 100 年。
43. 張文榮，「市場導向、行銷能力、創新能力與組織績效之關聯性研究淡江大學管理科學研究所博士班」，民國 100 年。
 44. 何文獻，「組織創新能力對組織績效影響之實證研究-內外部知識分享觀點」，國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班，民國 99 年。
 45. 張書菁，「跨國性企業薪酬管理、營運績效、組織氣候和企業文化之關連性研究」，長榮大學國際企業學系碩士班，民國 99 年。
 46. 蔡佩珊，「領導風格、組織氣候、組織創新與組織績效之實證研究國立成功大學」，企業管理學系碩博士班，民國 97 年。
 47. 曾淑芬，「組織氣候、領導風格、整合式談判程度與團隊績效知覺之關聯性研究」，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文，民國 91 年。
 48. 陳宗賢，「員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究-以上市公司為例」，南華大學管理研究所碩士論文，民國 92 年。
 49. James M. Higgins, "Innovation: The core competence," *Strategy & Leadership*, Vol. 23, Iss: 6, 1995, pp.32 - 36。
 50. 吳思華，策略九說：策略思考的本質，台北市：麥田出版社，民國 87 年。
 51. 江正信，「高階經營團隊與企業策略決策模式、組織學習傾向、創新能力及經營績效之關係研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民國 89 年。
 52. 吳萬益、譚大純與汪昭芬，「企業智價理論在組織創新能力上之應用以『知識創造論』與『組織學習論』為觀點之實證研究」，1999 年科技管理年會暨研討會論文集，高雄市：高雄中山大學管理學院，民國 88 年。
 53. West III, G. Page & G. Dale Meyer, "Communicated Knowledge as A Learning Foundation," *International Journal of Organizational Analysis, Bowling Green*, Vol.5, 1997, pp.25-59.
 54. 張文菁，「企業特性、人力資本、產業環境與組織績效之相關性研究」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民國 90 年。
 55. 吳萬益、林清河，企業研究方法，台北市：華泰出版社，民國 89 年。

