

# 互動正義與員工創新行爲： 自我效能及主管部屬交換之干擾效果

蔡啟通

## 摘 要

本研究探討員工的互動正義(摒除關係-特權)、自我效能、及主管部屬交換(LMX)分別與其創新行為之關係。其次，本研究欲檢驗員工的自我效能是否會對摒除關係-特權(RGP)與其創新行為之關係產生干擾效果；員工知覺的 LMX 是否會對 RGP 與其創新行為之關係產生干擾效果。再者，本研究亦欲瞭解員工自我效能對於 RGP 與其創新行為的關係之干擾效果是否會受到高低 LMX 的干擾。本研究之受測對象為 985 位員工，實得有效問卷 539 份。結果顯示，員工的 RGP 愈高，其愈不會積極表現出創新行為；自我效能或 LMX 愈高，愈會積極表現出創新行為。員工的自我效能會對 RGP 與其創新行為之關係產生干擾效果。當員工的自我效能低時，員工的 RGP 愈高，其愈不會積極表現出創新行為；相對而言，當員工的自我效能高時，則員工的 RGP 與創新行為沒有關連性。再者，員工自我效能對於 RGP 與其創新行為的關係之干擾效果會受到高低 LMX 的干擾。當員工知覺愈高品質的 LMX 關係時，自我效能會對 RGP 與其創新行為之關係產生干擾效果。亦即，若員工知覺到高品質的 LMX 關係且自我效能低時，則員工的 RGP 與其表現出之創新行為呈顯著負相關；然而，若員工知覺到高品質的 LMX 關係且自我效能高時，則員工的 RGP 與創新行為沒有關連性。相對而言，當員工知覺愈低品質的 LMX 關係時，自我效能不會對 RGP 與創新行為之關係產生干擾效果。此外，員工知覺的 LMX 不會對 RGP 與其創新行為之關係產生干擾效果。

**關鍵詞：**互動正義、摒除關係-特權、主管部屬交換、自我效能、創新行為。



# Interactional Justice and Employee Innovative Behavior: The Moderators of Self Efficacy and Leader-Member Exchange

Chi-Tung Tsai

## Abstract

This study examines the relationships among employees' interactional justice (resignation guanxi and privilege), self-efficacy, leader-member exchange (LMX), and innovative behaviors. In addition to examining the effects of "resignation guanxi and privilege" (RGP), self-efficacy, LMX on the employee innovative behaviors, respectively. This study also explores whether employees' self-efficacy has significant moderating effect on the relationship between employees' RGP and their innovative behaviors, and whether the LMX has significant moderating effect on the relationship between employees' RGP and their innovative behaviors. Finally, this study examines whether the moderating effect of employees' self-efficacy on the relation between RGP and innovative behaviors is, in turn, moderated by LMX. Survey data on 539 employees from Taiwanese hospitality enterprises suggest that the employees who placed less importance on their RGP or more importance on their self-efficacy were more likely to perform innovative behaviors. The employees who perceived the higher LMX most had the higher innovative behaviors. In addition, the RGP had more of a negative impact on employee innovative behaviors when self-efficacy was low rather than high. This pattern was most pronounced for employees who were high in LMX. In contrast, employees who perceived the low level of the LMX and high level of the RGP exhibited lower levels of innovative behaviors, regardless of the level of the self-efficacy. Finally, the LMX had no significant moderating effects on the relationship between the employees' RGP and their innovative behaviors.

**Keywords:** Interactional justice, Resignation guanxi and privilege, Leader-member exchange, Self-efficacy, Innovative behavior.



## 壹、前言

創新性 (innovation) 是促進人類進步及全球變遷的重要基礎 [35]。為了因應外在餐飲經營環境的嚴峻挑戰，以提升餐飲產業競爭力及經營績效，國內餐飲業除了關注其銷售產品是否能夠經常推陳出新，同時也重視員工是否積極表現出創新行為 (innovative behavior) [7]。近年來，學術界亦積極投入員工創新行為的相關研究課題 [31]。因此，探討員工創新行為及其工作動機之預測因素不僅是組織行為學和人力資源管理之焦點研究課題，亦是當代管理領域的學者們頗值得投入的一項核心研究議題。「創新行為」是指「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」 [8]。

在預測員工創新行為的因素方面。根據過往研究文獻顯示，Amabile、以及 Scott 和 Bruce 的研究成果對此創新行為之相關研究領域具有重要貢獻。其中，Amabile 從 1979 年至 1988 年曾採用社會心理學的實驗室研究方法，探討動機取向與個體創新表現之一系列因果研究。研究結果發現內在動機與個體創造性確實存在顯著的因果關係。個體若擁有高的內在

動機，將會因其具有高度的認知變通性及複雜性，進而在工作上積極地表現出創造性 [12]。Amabile 將實驗法研究所得的原理、原則實際應用於企業界，並根據研究成果試圖找出重要因素以解釋個體創新行為表現，這些因素包括動機、資源、技巧等。再者，Scott 和 Bruce 也探討員工創新行為之預測因素，Scott 和 Bruce 徑路分析結果則顯示，在同時考量領導、工作團體、問題解決型式的情況下，員工知覺愈高品質的 LMX 關係，其愈會積極表現出員工創新行為；他們也發現員工的創新行為分別與其公司之支持創新及提供資源等創新的心理氣候「有高度的相關 [32]。隨後，國內外研究者亦積極朝此相似研究方向進行探討 [1][6][34][35]。審視上述學者們的研究成果，可以看出個體擁有可運用的技能資源、執行工作任務的內在動機、以及身處的領導脈絡因素可以是預測員工創新行為表現的重要因素。換言之，以「資源-動機-領導」為預測變項可以是探討員工創新之一項重要研究途徑。爰此，本研究將同時考量表徵員工技能資源之 RGP、代表內在動機之自我效能、以及反應主管-部屬交換關係品質之 LMX，分別探討其對員工創新行為的預測力。

重要的是，自從 Amabile 提出影響創新工作表現的動機、資源、技巧之三元交



互效果模型 (model of intersectional effect) [12] 至今, 已有許多研究文獻探討員工創新行為及其預測因子之關聯性, 但以實徵資料探討餐旅產業的員工互動正義感與其創新行為之相關研究並不多見。根據蔡啟通結構模型分析結果發現摒除關係與特權 (resignation guanxi and privilege, 簡稱 RGP) 與員工創新行為存在顯著負向關聯性 [7]。蔡啟通指出台灣餐旅業員工對於蘊涵華人社會關係脈絡的獨特文化價值之互動正義變項 (RGP), 其釋意可能與西方正義觀是不同的; 亦即, 員工會賦予 TRGP 為匱乏社會支持 (deficient social support) 意涵以解釋其何以不會積極表現出創新行為 [6]。然而, 截至目前為止, 尚無研究檢測哪些因素會對「RGP 與員工創新行為的關係」產生干擾效果 (moderation effects), 以致於不易提供餐旅產業具體之管理實務涵意。爰此, 本研究的第一個目的在於重覆驗證 RGP 與員工創新行為是否存在顯著負相關? 亦同時探討自我效能 (self-efficacy) 及主管部屬交換 (leader-member exchange, 簡稱 LMX) 關係品質分別與其創新行為之關係。此外, 本研究的第二個目的不僅探討員工的自我效能及主管部屬交換 (LMX) 關係品質是否會分別對「RGP 與員工創新行為的關係」產生干擾效果? 本研究亦欲瞭

解自我效能對於「RGP 與員工創新行為的關係」之干擾效果是否會受到高低 LMX 的干擾。

本研究與過去的研究不同處在於：(一) 延續蔡啟通 [6] 研究發現, 重複驗證蘊涵華人關係脈絡的 RGP 變項與員工創新行為之關連性。(二) 考量 Amabile、以及 Scott 和 Bruce 的研究成果 [12][32], 同時納入自我效能和 LMX 變項, 考驗自我效能和 LMX 分別與 RGP 的交互作用是否會共同對創新行為產生效果。並以 Amabile 三項環之創新交互模型為學理基礎 [12], 首次檢測 RGP、自我效能、和 LMX 三元交互作用對員工創新行為之效果。

綜合上述, 本研究認為若能以實徵資料檢測並發現上述二元和三元交互效果, 將有助於瞭解自我效能的個人動機因素以及 LMX 關係品質, 以有效調整 RGP 對員工創新行為之負向預測力, 將可進一步厚植創新行為之理論基礎和管理實務發展。

## 貳、文獻探討與假設推演

### 一、預測員工創新行為的主要效果因素

#### (一) 組織正義：摒除關係與特權

組織正義是指企業員工對於組織中的管理及工作相關事件之公平知覺程



度。蔡啟通、黃國隆、高泉豐曾以台灣地區 41 家民營企業之 339 位員工為研究對象，編訂組織正義量表，結果發現編訂後的組織正義量表具有高的內部一致性〔9〕。因素分析的結果顯示可抽取考績與薪酬之公平、重視溝通與公正不阿、及 RGP 等三個因素。其中考績與薪酬之公平是與西方的分配正義的概念相近似，後兩個因素是與西方的程序正義及互動正義的概念相近似。重要的是，RGP 表徵的內涵為員工之不公平知覺，例如「與主管有關係的人擁有較優渥的資源，受到特別關照」、「與主管關係好的員工，犯錯容易被通融」。換言之，RGP 與西方的人際互動之組織正義內涵並不相同，它可說是東方社會重視關係的獨特正義觀。誠如黃光國指出「關係」是中國人社會交易法則的基礎，因此關係屬性的正義概念或許可解釋中國人的行為表現〔3〕。

不僅如此，楊國樞認為中國傳統社會中的關係可以是一種資源。所以，人際間常會有「套關係、拉關係」之現象，以獲取豐富資源，使得創新能夠付諸實踐〔11〕。Amabile 亦曾強調資源（resources）是員工創新行為表現不可或缺的要件〔12〕。

如果將關係-特權視為是一種技能資源的概念，那麼 RGP 是否可顯著地預測員工創新行為呢？這方面的研究成果並

不多見。蔡啟通以台灣地區國際觀光飯店業 18 家公司之 248 位企業員工為分析對象，探討組織正義各因素分別與其創新行為的關係〔6〕，結構模型分析結果顯示，LMX 與員工創新行為之關係不僅會透過考績與薪酬之公平而達成，亦會透過重視溝通與公正不阿而達成；但是，RGP 不會對 LMX 與員工創新行為之關係產生中介效果。重要的是，RGP 之正義知覺程度愈高，員工愈不會積極表現出創新行為（淨標準化迴歸係數值為  $-0.44$ ， $p < .01$ ）；亦即，在同時考量 LMX、重視溝通與公正不阿、考績與薪酬之公平等變項的解釋力後，RGP 與員工創新行為仍存在顯著負向關連性。因此，本研究假設如下：

假設 1：摒除關係-特權愈高的員工，愈不會積極表現出創新行為。

## （二）自我效能

本研究除了關切 RGP 與員工創新行為之關係，亦欲探討員工自我效能是否可以預測其創新行為？所謂自我效能，係指一個人對自己從事某項工作或表現某項行為所具有的能力，以及對該工作或該行為可能做到之地步的一種主觀評價。Bandura 認為個體之所以願意投入、努力、乃至最後能否完成特定的工作或行為，是受到個體對自己完成此特定工作所需的能力知覺的影響，此即效能知覺，此



能力判斷也影響了個體將付出多少努力與持續多久〔13〕〔14〕。若其效能知覺越高，則其所付的努力與耐力可能越多，成功的可能性也越高。且個人對自我效能所具的信念，會決定他是否願意面對問題的情境，也決定他克服困難時所持有的容忍度。

高自我效能的人由於信服自己的能力，認為失敗只是短暫的挫敗，而不是最終的結果，因此即使在面對障礙、失敗、任何負面結果都會堅持下去；反之，低自我效能的人由於不信任自己有能力，因此在行動受挫後將會把失敗視為理所當然。換言之，高自我效能者具有較高的堅持力和自信心之工作動機。在研究概念上，此動機因素是與員工創新行為具有正向關連性〔12〕〔15〕〔18〕。在實徵研究方面，自我效能可正向預測創新行為之相關指標〔4〕；員工的自我效能感愈高，其創造性績效亦愈高〔1〕。Tierney 和 Farmer 研究顯示自我效能亦可正向預測創新行為之相關指標〔34〕。因此，本研究假設如下：

假設 2：自我效能愈高的員工，愈會積極表現出創新行為。

### （三）主管部屬交換

本研究除了再次驗證 RGP 及自我效能分別對員工創新行為之預測力，也同時探討 LMX 是否可顯著地預測員工創新行

為？根據研究文獻回顧顯示，學者們曾認為主管選擇內團體成員的標準包括：技術能力、人際技巧、與主管之相容性〔20〕〔21〕。例如，達成良好工作表現所具備的能耐，以及願意負起部門成敗的責任感和忠誠感等。部屬若具有高品質之 LMX 關係，往往會取得主管高度的信賴與信任，願意交付更多的任務給這位部屬，並給予較多的支持和資源，讓部屬得以成功地完成任務。

在華人企業組織中，主管部屬的關係強弱可用於區別員工是歸屬於內團體（自己人）或外團體（外人）。Hwang 研究顯示華人領導者對於內團體及外團體的員工會具有差序待遇〔22〕；Leung 認為外團體相較於內團體的員工而言，外團體員工較不會受到主管的依賴及信任〔27〕。學者們亦認為主管部屬的關係強弱是用以管理華人員工的一項重要基礎〔26〕。研究文獻顯示，主管部屬關係強弱可預測華人員工的工作表現〔17〕〔25〕。

再者，文獻顯示高 LMX 的員工比低 LMX 的員工更會從事具挑戰性的工作任務〔28〕。高 LMX 的員工較願意去承受與工作相關的風險，且接受較多與工作相關的資源和認同〔21〕。Amabile 研究顯示上述的工作挑戰性及冒險性等因素可正向預測員工創新行為的相關表現〔12〕。Oldman 和 Cummings 亦發現主管



之人際支持可顯著地預測部屬創新行為的相關指標〔30〕。因此，本研究假設如下：

假設 3：員工知覺愈高品質之 LMX 關係，其愈會積極表現出創新行為。

## 二、預測創新行為的摒除關係-特權、自我效能、及主管部屬交換之交互效果

在預測員工創新行為的各因素交互作用方面。因為本研究是以 RGP 為主軸，依序探討 RGP 和自我效能的交互作用以及 RGP 和 LMX 的交互作用共同對員工創新行為的效果，並檢測 RGP、自我效能、和 LMX 的交互作用共同對員工創新行為的效果。以下，根據 Amabile 創新模型之技能資源觀點、Bandura 社會認知論之自我效能感、以及 Graen 和 Chshman 之 LMX 理論〔12〕〔13〕〔21〕，推導本研究關切的假設。

Amabile 曾提出員工的資源 (resources)、技術 (techniques)、及動機 (motivation) 等是構成員工創造性之三項要件〔12〕。資源是指在創造性之特定範疇內，個體所能取得及運用之原物料；技術則是個體為了達成創新成果，所需具備之技巧；動機意指個體真實地從事活動所具有的內在工作動機。Amabile 認為上述三項要件的兩兩交集愈大，則個體創新

行為之相關指標愈高。從本研究關切的 RGP、自我效能、及 LMX 等概念意涵，它們似可依序類比 Amabile 主張之資源、內在工作動機、及技巧。若是如此，那麼自我效能、及 LMX 是否會分別對「RGP 與員工創新行為的關係」產生顯著干擾效果？亦即，本研究目的在於探討 RGP 與創新行為之間是否存在重要的干擾變項，使企業員工可以清楚了解如何運用此項關係-特權之資源，以積極表現出其創新行為。由於目前尚無這方面之實證研究成果，所以本研究嘗試做出以下的推論。

首先，在員工的自我效能對「RGP 與其創新行為的關係」之干擾效果方面。自我效能是屬於認知取向之動機概念〔33〕，其建構係源自於社會認知理論 (social cognitive theory)。社會認知論主張環境、認知、及行為等三者彼此互為動態關連。組織成員在進行自我效能認定時，會主動對自身與環境的資源與限制進行判斷。因此自我效能概念是個體先判斷自身是否掌握足夠的知識、訊息、相關經驗、支持來源，再據此判斷來形成一個自身因應能力 (capacity) 或高或低的認定〔1〕〔19〕。本研究推論高自我效能的員工，其內在工作動機強，有助於抑制 RGP 對員工創新行為之負面效果；相對地，低自我效能的員工，則因其內在工作動機較



為薄弱，所以 RGP 對員工創新行為仍具有顯著負相關。

其次，在 LMX 對「RGP 與員工創新行為的關係」之干擾效果方面。當員工知覺到高品質的 LMX 關係時，代表其具有較良好的技術能力與人際技巧，這些技術及技巧會有助於抑制 RGP 對員工創新行為之負面效果；反之，當員工知覺到低品質的 LMX 關係時，則由於缺乏妥善因應 RGP 之技術能力與人際技巧，故員工的 RGP 愈高，其愈不會積極表現創新行為。

再者，近年來已有許多學者開始對個體創新行為或其相關指標的多個預測因素間之交互作用進行探討〔5〕〔30〕〔34〕〔36〕〔38〕。例如蔡啟通和高泉豐研究顯示，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的干擾。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。相對而言，當員工知覺到低的組織創新氣候時，外在動機不會對內在動機與創新行為之關係產生干擾效果〔5〕。蔡啟通研究結果發現「內在動機領域相關技能的交互作用」對員工創新行為的效果會受到高低互動正義之干擾。當員工知覺互動正義高時，內在動機和領域相關技能的交互作用會對其創新行為產生顯著效果。亦即，若員工互動正義高且領域相關技能高時，則

內在動機與創新行為呈高度正相關；然而，若員工互動正義高且領域相關技能低時，則內在動機與創新行為僅呈低度正相關。相對而言，當員工知覺互動正義低時，內在動機和領域相關技能的交互作用對其創新行為不具顯著效果〔7〕。蔡啟通檢測員工學習式目標導向對於轉型領導與創新行為的關係之干擾效果是否會受到表現式目標導向高低的干擾。研究結果發現，若員工表現式目標導向高且學習式目標導向低時，則員工知覺到的 TFL 與其表現出之創新行為呈顯著正相關〔8〕。Zhou 和 George 曾企圖探究工作不滿足、組織承諾、及組織環境因素的三元交互作用對員工創造性之效果，研究結果發現，當員工對組織的承諾感高時且身處於正向的組織環境中（同事間有用的工作回饋、同事的高度協助支持、或組織的高度支持），那麼工作不滿足感愈高，則員工會表現出最佳的創造性〔38〕。可惜的是，截至目前為止，探討員工創新行為的多個預測因素間之交互作用效果之實證研究則尚不多見。

根據研究文獻顯示，探討 RGP、自我效能、及 LMX 對員工創新行為的交互效果之實證研究尚付之闕如。所以，本研究欲初步探討自我效能對於「RGP 與創新行為的關係」之干擾效果是否會受到高低 LMX 的干擾呢？本研究以 Amabile 三



項環之創新交互模型為學理基礎回答上述研究問題。明確地說，Amabile 主張當個體具備高度之內在工作動機、具有妥善運用資源的高創造相關技巧、以及擁有領域相關技能的基本資源，那麼其創新工作表現將更佳。由於本研究關切的 TRGP 和自我效能分別具有技能資源和在內動機概念，那麼根據 Amabile (1988) 交互模型，探討創新工作表現需再納入技巧，並與資源動機整合在一起。

前已述及，RGP 和自我效能的二元交互作用效果是以員工自我效能具有高內在動機而有助於抑制 RGP 負面效果之推論。本研究推論 LMX 高者，可能因與主管關係品質良好而累積其豐富的社會人際技巧，可使得員工擁有更多的時間與心力以縮短工作流程，專注投入並思考創新的作法，這將有助於提升自我效能的內在動機作用，進而更加抑制 RGP 負面效果。亦即，自我效能對於「RGP 與員工創新行為的關係」之干擾效果可能會受到 LMX 高低的干擾。當 LMX 高時，自我效能會更抑制「RGP 與員工創新行為之關係」；相對而言，當 LMX 低時，自我效能則不會對「RGP 與員工創新行為之關係」產生干擾效果。因此，本研究假設 4、假設 5、及假設 6 如下：

假設 4：員工之自我效能會對「RGP 與員工創新行為之關係」產生干擾效果。

假設 5：LMX 會對「RGP 與員工創新行為之關係」產生干擾效果。

假設 6：自我效能對「RGP 與員工創新行為的關係」之干擾效果會受到 LMX 高低的干擾。

此外，根據研究文獻顯示，員工背景變項與創新行為具有顯著關連性〔5〕〔24〕〔29〕〔32〕，例如蔡啟通和高泉豐研究結果發現，員工背景變項（包含員工教育程度、性別、年齡）對於創新行為具有顯著的整體預測力（ $p_s < .001$ ）〔5〕。再者，蔡啟通研究發現重視溝通與公正不阿對員工創新行為亦具有顯著相關（ $p < .01$ ）〔6〕。因此，本研究在檢驗假設時，係將性別、教育程度、職務別、工作年資、年齡等員工背景變項，以及重視溝通與公正不阿予以納入並視其為控制變項（control variables）。

再者，由於本研究探討員工的整體創新行為，但因餐飲業工作性質差異太多，所以也將員工任職的部門別以虛擬變項做為控制變項。另交互作用項，亦可能存在自我效能和 LMX 的二元交互作用對員工創新行為之效果。因此，本文進行迴歸分析時，亦將同時納入上述二元交互作用，考驗其預測力。至於自我效能和 LMX 二元交互作用對員工創新行為的效果將載述於本文之結論與討論。



## 參、研究方法

### 一、研究過程及樣本特性

本研究之受測對象為台灣地區餐旅產業之 985 位員工，這些餐旅業之選取方式係採便利取樣，亦即筆者透過認識之餐旅業主管人員，派遣受過訓練之訪員前往調查訪問並回收問卷，總計回收 616 份，回收比率約為 63%。經剔除作答不全及沒認真作答之廢卷後，計得有效問卷 539 份。就本研究樣本特性而言，男性 215 人，女性 324 人；教育程度以大學最多，佔 51.2%，其次為大專及高中（職），各佔 19.3%及 19.5%；基層員工 346 人，主管人員 193 人；平均工作年資為 3.02 年；平均年齡為 27.56 歲。

在員工任職的部門方面，中西餐廳 66 人、宴會廳 109 人、自助餐廳 76 人、客房部 97 人、房務部 51 人、財務和採購部 91 人、人資部 49 人。為了瞭解員工任職於上述七種部門單位的員工是否在其創新行為表現有所差異，本研究以員工任職部門單位為自變項，並以員工創新行為為依變項，進行單因子變異數分析。結果顯示員工創新行為表現不會因員工任職部門單位而有所差異 ( $F(6, 532) = 1.33, p = .238$ )。

### 二、測量工具

#### (一) 組織正義量表

本量表係採用蔡啟通〔7〕編訂的組織正義量表之兩個分量表，分別為重視溝通與公正不阿（相似於程序正義）、摒除關係與特權（相似於互動正義）等兩個因素。受測者以「非常不符合」至「非常符合」的六點量表回答，得分愈高，代表員工的正義感愈高。這兩個因素的 Cronbach's  $\alpha$  值依序為 .74，.82。

#### (二) 自我效能量表

本量表係蔡啟通和許順旺〔10〕參考並修訂蔡文玲〔4〕所編製的自我效能量表。受測者以「非常不符合」至「非常符合」的六點量表回答，得分愈高，代表員工的自我效能感愈高。此量表可抽取一個因素，信度係數 Cronbach's  $\alpha$  值為 .83。這些結果顯示本量表具有良好的信度及效度。

#### (三) 主管部屬交換量表

本量表係蔡啟通〔6〕參考並修訂 Liden 及 Maslyn〔28〕所編製的主管部屬交換量表。受測者以「非常不符合」至「非常符合」的六點量表回答，得分愈高，代表員工知覺到愈高品質的 LMX 關係。此量表可抽取一個因素，信度係數 Cronbach's  $\alpha$  值為 .77。這些結果顯示此量表的信度及效度尚可接受。



#### (四) 創新行為量表

本量表係蔡啟通和高泉豐〔5〕根據 Scott 及 Bruce〔32〕編製的創新行為量表修訂的。受測者以「非常不符合」至「非常符合」的六點量表回答，得分愈高，代表員工愈會積極表現出創新行為。此量表可抽取一個因素，信度係數 Cronbach's $\alpha$  值為 .79。這些結果顯示此量表具有良好的信度及效度。

### 肆、研究結果

#### 一、控制變項與員工創新行為間之關係

由表 1 我們可以發現，教育程度與員工創新行為不存在顯著關連性，工作年資與員工創新行為亦不存在顯著關連性 ( $p > .05$ )；年齡與員工創新行為存在顯著關連性 ( $r = .10, p < .05$ )，顯示年齡愈高的員工，其創新行為愈高。此外，員工的重視溝通與公正不阿愈高，其創新行為愈高 ( $r = .18, p < .01$ )。

再者，為了瞭解控制變項是否會對員工創新行為之整體預測力，本研究以迴歸分析進行統計考驗。其中，部門別係以兩個虛擬變數來代表。部門別虛擬變數 1 係以員工任職於餐飲部門（包括中西餐廳、宴會廳、自助餐廳）為 0，客房部門（包括客房部、房務部）和管理部門（包括財務和採購部、人資部）為 1；部門別

虛擬變數 2 則是客房部門為 0，餐飲部門和管理部門為 1。員工的職務別及性別亦以虛擬變數來代表。職務別之虛擬變數係以主管人員為 1，基層員工為 0；性別之虛擬變數係以男性為 1，女性為 0。員工的教育程度、工作年資、年齡、以及重視溝通與公正不阿等變項皆是以員工個人分數減去全體平均數之離均差來代表。

從表 2 的多元迴歸分析 (multiple regression analysis) 模式一之結果可以看出，部門別虛擬變項 1、部門別虛擬變項 2、性別、教育程度、職務別、工作年資、年齡、重視溝通與公正不阿等八個控制變項可共同解釋員工創新行為分數 6.03% 的變異量，整體模式的  $F$  檢定值達顯著 ( $F(8, 530) = 4.25, p < .001$ )。性別與員工創新行為具有顯著正向關聯(未標準化的迴歸係數  $b = .16$ ，淨相關  $r = .11, p < .05$ )。顯示男性的創新行為表現高於女性。重視溝通與公正不阿對員工創新行為具有顯著正向預測力(未標準化的迴歸係數  $b = .13$ ，淨相關  $r = .17, p < .001$ )。顯示重視溝通與公正不阿愈高的受測者，其創新行為愈高。

#### 二、摒除關係與特權、自我效能、LMX 與員工創新行為彼此間之關係

由表 1 我們可以發現，自我效能、



LMX 分別與員工創新行為具有顯著正向關聯 ( $r_s > .22, p < .001$ )。顯示自我效能或 LMX 愈高之受測者,其創新行為愈高。

從表 2 的多元迴歸分析模式二之結果可以看出, RGP、自我效能、及 LMX 等三個變項可共同解釋員工創新行為分數 14.05% 的變異量,  $R^2$  改變量的  $F$  檢定值為  $F(3, 527) = 16.39, p < .001$ 。RGP 與員工創新行為具有顯著負向關聯(未標準化的迴歸係數  $b = -.11$ , 淨相關  $r = -.14, p < .01$ )。顯示摒除關係與特權愈高的受測者,其創新行為愈低。自我效能與員工創新行為具有顯著正向關聯(未標準化的迴歸係數  $b = .22$ , 淨相關  $r = .24, p < .001$ )。顯示自我效能愈高的受測者,其創新行為愈高。LMX 與員工創新行為具有邊緣顯著正向關聯(未標準化的迴歸係數  $b = .10$ , 淨相關  $r = .10, p = .079$ )。顯示員工知覺愈高品質的 LMX 關係,其創新行為亦愈高。因此,假設 1、假設 2、假設 3 皆獲得支持。

### 三、RGP 與自我效能的交互作用、RGP 與 LMX 的交互作用、以及自我效能與 LMX 共同對員工創新行為之預測效果

迴歸分析結果顯示(表 2 之迴歸模式三), RGP 與自我效能的交互作用、RGP 與 LMX 的交互作用、以及自我效能與

LMX 共同對員工創新行為具有顯著的預測效果(步驟 3),  $R^2$  改變量的  $F$  檢定值為  $F(3, 524) = 7.19, p < .01$ 。其中, RGP 與自我效能的交互作用對員工創新行為產生邊緣顯著的預測效果(標準化迴歸係數  $Beta = .08, p = .093$ )。顯示自我效能會對「RGP 與員工創新行為之關係」產生干擾效果。

進一步分析結果顯示,當員工自我效能高時(高於全體受測者自我效能平均數之一個標準差), RGP 與員工創新行為存在低度關連性 ( $Beta = -.07$ )。相對而言,當員工自我效能低時(低於全體受測者自我效能平均數之一個標準差), RGP 與員工創新行為具有顯著負向關連 ( $Beta = -.19$ ); 亦即當員工自我效能低時,員工的摒除特權與關係愈高,其創新行為愈低。因此,假設 4 得到支持。但是, RGP 與 LMX 的交互作用對員工創新行為未達顯著的預測效果(標準化迴歸係數  $Beta = .03, p = .59$ )。顯示 LMX 不會對「RGP 與員工創新行為之關係」產生干擾效果。因此,假設 5 沒有得到支持。



表 1 研究變項的平均數、標準差、變項間之相關係數、及量表信度<sup>a</sup> (N = 539)

研究變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 員工創新行為	3.89	.73	(.79)								
2. 重視溝通與公正不阿	3.92	.96	.18***	(.74)							
3. 摒除關係與特權	3.33	1.01	-.01	.41***	(.82)						
4. 自我效能	4.32	.81	.29***	.13**	.12**	(.83)					
5. 主管與部屬交換	4.07	.74	.22***	.58***	.42***	.35***	(.77)				
6. 性別 <sup>b</sup>	.40	.49	.14***	.07	-.05	.03	.03				
7. 教育程度 <sup>c</sup>	14.99	2.02	-.02	-.11**	-.02	-.03	-.01	.03			
8. 職務別 <sup>d</sup>	.36	.48	.10*	.13**	.04	.12**	.11**	.17***	-.09*		
9. 工作年資	3.02	4.56	.00	.11*	-.13**	.01	-.05	.08	-.38***	.20***	
10. 年齡	27.56	7.32	.10*	.09*	-.08	.09*	.01	.26***	-.43***	.42***	.60***

註：<sup>a</sup>括弧內之數字為量表信度。

<sup>b</sup>員工的性別係以虛擬變數來代表，男性為 1，女性為 0

<sup>c</sup>教育程度係以受測者的最高學歷轉換成接受教育的年數來代表。其中國小為 6，國中為 9，高中（職）為 12，專科為 15，大學為 16，研究所為 18。

<sup>d</sup>員工的職務別係以虛擬變數來代表，主管人員為 1，基層員工為 0

\* $p < .05$  .      \*\* $p < .01$  .      \*\*\* $p < .001$  .



表 2 自我效能和 LMX 分別對「RGP 與員工創新行為的關係」之干擾效果、以及自我效能對「RGP 與員工創新行為的關係」之干擾效果受到 LMX 的干擾之階層迴歸分析摘要表 ( $N = 539$ )

變 項 <sup>a</sup>	迴 歸 模 式 <sup>b</sup>			
	一	二	三	四
步驟 1：控制變項				
部門別虛擬變項 1	-.02	-.05	-.02	-.05
部門別虛擬變項 2	-.04	-.05	-.04	-.06
性別	.11*	.10*	.10*	.09*
教育程度	.01	.00	.01	.02
職務別	.05	.02	.03	.03
工作年資	-.08	-.08	-.07	-.08
年齡	.09	.07	.05	.06
重視溝通與公正不阿	.17***	.14**	.13*	.13*
步驟 2：主要效果變項				
摒除關係與特權 (RGP)		-.13**	-.17***	-.19***
自我效能		.24***	.22***	.18***
主管部屬交換 (LMX)		.10†	.10†	.09
步驟 3：二元交互效果變項				
RGP X 自我效能			.08†	.06
RGP X LMX			.03	-.03
自我效能 X LMX			.11**	.08†
步驟 4：三元交互效果變項				
RGP X 自我效能 X LMX				.13*
累積變異量 $R^2$	.06***	.14***	.16***	.17***
$R^2$ 改變量	.06***	.08***	.02**	.01*
整體模式的 $F$ 檢定值	4.25***	7.83***	7.19***	7.08***
$R^2$ 改變量的 $F$ 檢定值	4.25***	16.39***	4.31**	4.76**



註：<sup>a</sup> 部門別係以兩個虛擬變數來代表。其中，部門別虛擬變數 1 以員工任職於餐飲部門為 0，客房部門和管理部門為 1；部門別虛擬變數 2 則是客房部門為 0，餐飲部門和管理部門為 1。員工的職務別及性別亦以虛擬變數來代表。職務別之虛擬變數係以主管人員為 1，基層員工為 0；性別之虛擬變數係以男性為 1，女性為 0。員工的教育程度、工作年資、年齡、重視溝通與公正不阿、以及三個預測變項皆是以員工個人分數減去全體平均數之離均差來代表。

<sup>b</sup> 每一迴歸模式之步驟的變項後，其對應之數值為「最後迴歸公式中標準化的迴歸係數  $\beta$ 」。

† $p < .09$  .      \* $p < .05$  .      \*\* $p < .01$  .      \*\*\* $p < .001$  .

#### 四、RGP、自我效能、LMX 的交互作用對員工創新行為之交互效果

迴歸分析結果顯示(表 2 之迴歸模式四)，RGP、自我效能、LMX 的交互作用對創新行為產生顯著的預測效果(步驟 4)， $R^2$  改變量的  $F$  檢定值為  $F(1, 523) = 4.76, p < .05$ 。換言之，RGP、自我效能、LMX 的交互作用會對員工創新行為產生顯著之預測力。

在 LMX 高時(高於及等於員工 LMX 的平均數)，迴歸分析結果顯示，RGP 與自我效能的交互作用對創新行為產生顯著的預測效果， $R^2$  改變量的  $F$  檢定值為  $F(1, 253) = 4.02, p = .046$ 。換言之，員工之 RGP 與自我效能的交互作用會對其創新行為產生顯著之預測力。顯示在 LMX 高時，自我效能會對「RGP 與員工

創新行為之關係」產生干擾效果。進一步分析結果顯示，當員工 LMX 高(高於全體受測者 LMX 平均數之一個標準差)且自我效能高(高於全體受測者自我效能平均數之一個標準差)時，RGP 與員工創新行為存在低度關連性(未標準化迴歸係數  $b = .08$ )；亦即當員工 LMX 高且自我效能高時，員工的 RGP 對其創新行為不具有預測力。相對而言，當員工 LMX 高(高於全體受測者 LMX 平均數之一個標準差)且自我效能低(低於全體受測者自我效能平均數之一個標準差)時，RGP 與員工創新行為具有顯著負向關連(未標準化迴歸係數  $b = -.22$ )；亦即當員工 LMX 高且自我效能低時，員工的 RGP 愈高，其創新行為愈低。

然而，在 LMX 低時(低於員工 LMX 的平均數)，迴歸分析結果顯示，RGP 與自我效能的交互作用不會對創新行為產



生顯著的預測效果， $R^2$  改變量的  $F$  檢定值為  $F(1, 278) = .005, p = .231$ 。換言之，員工之 RGP 與自我效能的交互作用不會對其創新行為產生顯著之預測力。顯示在 LMX 低時，自我效能不會對「RGP 與員工創新行為之關係」產生干擾效果。進一步分析結果顯示，當員工 LMX 低（低於全體受測者 LMX 平均數之一個標準差）且自我效能高（高於全體受測者自我效能平均數之一個標準差）時，RGP 與員工創新行為存在負向關連性（未標準化迴歸係數  $b = -.09$ ）；亦即當員工 LMX 低且自我效能高時，員工的 RGP 對其創新行為具有負向預測力。相對而言，當員工 LMX 低（低於全體受測者 LMX 平均數之一個標準差）且自我效能低（低於全體受測者自我效能平均數之一個標準差）時，RGP 與員工創新行為具有顯著負向關連（未標準化迴歸係數  $b = -.23$ ）；亦即當員工 LMX 低且自我效能低時，員工的 RGP 愈高，其創新行為愈低。

綜上所述，員工自我效能對於 RGP 與其創新行為的關係之干擾效果會受到高低 LMX 的干擾。當員工知覺愈高品質的 LMX 關係時，自我效能會對 RGP 與其創新行為之關係產生干擾效果。亦即，若員工知覺到低品質的 LMX 關係且自我效能高時，則員工的 RGP 與其表現出之創新行為呈顯著負相關；然而，若員工知

覺到高品質的 LMX 關係且自我效能高時，則員工的 RGP 與其創新行為沒有關連性。相對而言，當員工知覺愈低品質的 LMX 關係時，自我效能不會對 RGP 與創新行為之關係產生干擾效果。因此，假設 6 得到支持。

## 伍、結論與討論

面對二十一世紀全球化及國際化的趨勢下，創新對於提升國家競爭優勢及企業永續經營是不容忽視的要件。蔡啟通和高泉豐〔5〕指出創新是企業獲得並維持競爭優勢的先決條件。Yuan 和 Woodman 亦指出學者們不僅普遍接受創新對組織效能（organizational effectiveness）具有重要性，也指出在動態企業經營環境，員工創新行為更是促進組織邁向成功之一項重要資產〔37〕。準此，我國觀光產業是否能突破僵局以提升餐旅組織競爭力及經營績效，其關鍵在於餐旅業員工是否能積極表現出創新行為。所以，本研究首要目的即在以台灣地區餐旅業員工為研究對象，驗證 RGP 對創新行為之主要效果。其次，探討員工的自我效能及 LMX 分別對「RGP 與其創新行為之關係」的干擾效果。再者，本研究亦欲瞭解自我效能對於「RGP 與其創新行為的關係」之干擾效果是否隨著高低 LMX 而有所差異。以下，針對本研究在主要效果以及干



擾效果兩方面的研究發現進行結論，並討論研究發現在餐旅管理的理論發展及實務應用之意涵。

### 一、在主要效果方面

首先，餐旅員工知覺的 RGP 若愈高，例如「在我的同事間，有人因與上司關係好而取得較輕鬆的工作」、「本公司內有特殊背景的人，他總是得到較多的資源」，那麼員工愈不會積極表現出創新行為。若以 Amabile [12] 提出的創新攸觀之資源概念為基礎，並將 RGP 視為個人可茲運用的人際資產，本研究結果乃呼應了黃光國 [3]、楊國樞 [11]、蔡啟通 [6] 的研究發現。換言之，假設 1 得到支持。此一研究發現在管理實務上的意涵為，RGP 不僅與西方的互動正義內涵並不相同，它乃是解釋華人創新行為表現之重要要件。為了提升餐旅員工的創新行為，餐旅組織需鼓勵員工維繫並保持良好的人際關係之網絡資源。

其次，餐旅員工的自我效能若愈高，例如「我若無法第一次就做好一件事，我將會繼續嘗試直到它完成」、「一般而言，若我做事不成功，我將會再接再勵」、「如果我遇到一些阻礙，我仍會堅持直到事情完成」，那麼員工愈會積極表現出創新行為。本研究結果與蔡文玲 [4]、Tierney 和 Farmer [34] 等的研究發現是一致的。亦即，假設 2 得到支持。此一研究發現在管

理實務上的意涵為，餐旅員工面對今日多變的經營環境，不輕言放棄尚未完成的事情、努力嘗試複雜的事情，透過努力做事以建立自我效能感，以提升創新行為的表現。

再者，本研究亦關切 LMX 與員工創新行為是否存在顯著關聯性？員工的行為若常由高品質的主管部屬交換關係所驅使，則他會因擁有較多與工作相關的資源和認同 [21]，並且在工作上具有較高的自主性及裁量權。這將使得員工對行為本身的投入較多，會有較好的創新表現，故假設員工的 LMX 越高，其工作中表現的創新行為越多。本研究結果顯示員工知覺愈高品質的 LMX 關係，其愈會積極表現出創新行為。換言之，假設 3 亦得到支持。在學理上，本研究結果呼應了 Scott 和 Bruce [32]、Tierney 和 Farmer [34] 之研究發現。在實務上，餐旅業員工為了能夠展現高的創新行為，需培養自身與其主管之間的良好關係、讓主管覺得是一個有潛力的員工、使得主管願意撥冗並協助解決工作上的問題。

建議未來研究可以考量人際網路資源或人際迎合技能 [16]、不同的動機因素（如余安邦和楊國樞 [2] 之個我及社會取向動機、主管領導行為的不同因素（如僕人式領導 [23]，來探討這些研究變項對員工創新行為之預測力。



## 二、在干擾效果方面

本研究結果顯示，員工自我效能會對「RGP 與員工創新行為的關係」產生顯著之干擾效果。當員工自我效能低時，RGP 愈低，員工創新行為愈低；相對而言，當員工自我效能高時，RGP 較無法預測員工創新行為。因此，假設 4 得到支持。此研究在學理上的意涵為，一位自我效能低的員工，在工作表現上會有低自信心，總是認為自己沒有能力可以完成工作，此時，低自我效能的員工若摒除關係與特權，將因欠缺可茲運用的資源，使得升高工作之負面素質，所以愈不會積極表現創新行為。上述研究結果在管理實務上的意涵是，管理者需時常鼓勵員工設定具實際及挑戰的目標，並擬定明確規劃（specific planning）〔33〕，或介入策略（intervention strategies）〔19〕，透過訓練機制或方案以達成自我目標。準此，低自我效能的餐旅員工將更能有效掌握關係資源。換言之，如果餐旅組織可以透過某些管理措施來提升員工們的人際技能之脈絡資源，那麼會使得低自我效能員工可以在工作上發揮所長，進而提升其創新行為表現。

此外，本研究發現 LMX 不會對「RGP 與員工創新行為的關係」產生顯著之干擾效果。因此，假設 5 沒有得到支持。面對此研究發現，研究者認為有兩個可能的解

釋。其一，就 LMX 的概念意涵來講，學者們〔25〕〔14〕〔32〕認為員工若知覺愈高品質的 LMX 關係，代表其具有的技术能力以及人際技巧愈高〔20〕〔21〕。若然，LMX 的內涵可能與 Amabile 指陳的資源是不同〔12〕。此差異可能導致「RGP 與員工創新行為的關係」不會因員工的高低 LMX 而有所不同。其二，就受測者對 RGP 賦予的差異解釋來講。員工若是屬於其主管的內團體成員，則可能會以社會支持觀點審視 RGP，進而強化「RGP 與員工創新行為的關係」；相對地，員工若屬於外團體成員，則可能會以內在動機觀點審視 RGP，使得弱化「RGP 與員工創新行為的關係」。因此，本研究推論受測者因其所屬團體屬性，極可能會對 RGP 賦予上述的差異解釋，導致 LMX 不會對「RGP 與員工創新行為的關係」產生干擾效果。但是，這些畢竟是本研究的推論，有待未來研究進一步證實。

此外，本研究雖是以 RGP 為主軸，探討 RGP 和自我效能的交互作用、RGP 和 LMX 的交互作用分別對員工創新行為的效果，但亦可能存在自我效能和 LMX 的二元交互作用對員工創新行為之效果。本研究結果顯示（見表 1 迴歸模式三）自我效能與 LMX 的交互作用對員工創新行為達顯著的預測效果（標準化迴歸係數  $Beta = .11, p < .01$ ）。進一步分析結果顯



示，當 LMX 高時（高於全體受測者 LMX 平均數之一個標準差），員工自我效能與其創新行為存在高度正向關連性（ $Beta = .30$ ）；亦即當員 LMX 高時，員工的自我效能愈高，其創新行為愈高。相對而言，當 LMX 低時（低於全體受測者 LMX 平均數之一個標準差），員工自我效能與其創新行為存在高度正向關連性（ $Beta = .11$ ）。面對此一有趣研究結果，本研究推導其可能原因如下。當員工身處高品質的 LMX 關係，代表其愈高度擁有主管認知之技術能耐、人際技巧、人格或態度相容性等；不僅如此，主管易於將高 LMX 的員工歸類為內團體成員。那麼，LMX 高者，其可能擁有較豐富的社會人際技巧，有效且快速完成主管交付的任務，以高度自信從事具挑戰和新奇的工作，這將有助於提升自我效能的內在動機作用，以積極表現出創新行為。亦即，當 LMX 高時，自我效能更能展現其在員工創新行為的表現；相對而言，當 LMX 低時，自我效能與員工創新行為較不存在關連性。基於上述推論，本研究獲得這樣的二元交互效果是可以理解的。

最後，本研究結果發現員工自我效能對「RGP 與員工創新行為的關係」之干擾效果會受到 LMX 高低的干擾。當員工 LMX 高且自我效能高時，員工的 RGP 對其創新行為不具有預測力。相對而言，當

LMX 高且自我效能低時，員工的 RGP 愈高，其創新行為愈低。然而，當員工 LMX 低時，自我效能高低並不會改變 RGP 與員工創新行為之負向關連性。因此，假設 6 得到支持。上述研究結果在管理實務上的意涵是，為使員工的創新行為不受到抑制，餐旅業應當多培養高自我效能的員工，並且不斷地提升其高品質之 LMX 關係。

## 陸、研究限制

### 一、研究資料同源偏差問題之限制

本研究以 RGP 為焦點，發現其與自我效能和 LMX 的交互作用分別會對員工創新行為產生顯著效果，也同時發現 RGP、自我效能、和 LMX 交互作用會對員工創新行為具有顯著效果。惟本研究乃是以自陳報告的調查方式來蒐集 RGP、自我效能、LMX、和創新行為等研究資料。這些資料乃是受測者之主觀認知，所以可能會存在共同方法變異（common method variance）之問題，這是本研究的一項限制。面對此項限制，本研究嘗試應用 Harman 單一因素檢測法（Herman's one factor test）來評估共同方法變異或偏差的問題，如果本研究確實存在此一問題，那麼將全部研究變項的所有題項進行因素分析，將會抽取同一因素，或單一因素可



解釋大部分的變異〔8〕。簡言之，本研究將 RGP、自我效能、LMX、和創新行為等全部研究變項以最大可能估計法進行因素分析。結果顯示可抽取六個因素，且在 64.4%的解釋變異量中，單一因素只解釋 23.9%的變異量。所以，共同方法變異的問題對本研究結果的影響可能不會很大。

## 二、研究變項視為同一層級及未能納入各種餐旅工作性質樣本之限制

本研究問卷部分係由員工以自陳方式填寫，在個體層次進行統計分析與檢定，惟本研究並未做跨層級（cross level）的處理，所有的變項都視為同一層級處理，這是本研究的一項研究限制。建議未來研究可以收集員不同層級結果變項（如員工創新行為、團隊創新行為、組織創新等）及其預測因素的資料，以進行跨層級分析。

再者，由於餐旅業工作性質差異多，可能影響員工創新行為表現。雖然本研究透過統計考驗，顯示員工創新行為表現不會因員工任職單位而有所差異（ $F(6, 532) = 1.33, p = .238$ ）；此外，本研究進行迴歸分析時，同時加進員工任職部門的兩個虛擬變項並視為控制變項，研究發現（見表 2 迴歸模式一）其對員工創新行為

亦未達顯著（ $\beta$  值分別為  $-.02, -.04$ ）。換言之，本研究對象任職部門的工作性質對其創新行為之影響不大。但是，畢竟餐旅產業的工作性質差異太多，不易將全體餐旅業各種工作性質的員工均予以納入，因此本研究結果不宜做過度類化解釋或推論。最後，本研究受限於台灣地區餐旅業的研究樣本不易取得，所以在受測者的樣本選取上是採用便利抽樣法。這亦是本研究的一項限制。

## 柒、參考文獻

- 〔1〕 王安智（2004）。從轉型式領導到創造性績效產出的心理歷程。台灣大學心理學研究所未發表碩士論文。
- 〔2〕 余安邦、楊國樞（1987）。社會取向成就動機與個我取向成就動機：概念分析與實徵研究。民族學研究所集刊，64，51-98。
- 〔3〕 黃光國（1988）。中國人的人情關係。見文崇一、蕭新煌（主編），中國人：觀念與行為。台北：巨流圖書公司。
- 〔4〕 蔡文玲（1993）。認知型式、自我效能、個人動機與創造性之關係研究。輔仁大學應用心理學研究所未發表碩士論文。
- 〔5〕 蔡啟通、高泉豐（2004）。動機取



- 向、組織創新氣候與員工創新行為之關係：Amabile 動機綜效模型之驗證。管理學報，第二十一卷，第五期，頁 571-592。
- [ 6 ] 蔡啟通 (2006)。領導者部屬交換與員工創新行為：組織正義之中介效果及組織特性之干擾效果。管理學報，第二十三卷第二期，171-193。
- [ 7 ] 蔡啟通 (2008)。內在動機與員工創新行為之關係：Amabile 三元交互效果及 Shin 中介效果之驗證。管理學報，第二十五卷第五期，549-575。
- [ 8 ] 蔡啟通 (2011)。轉型領導、學習式目標導向、表現式目標導向、與員工角色行為之關係。管理學報，第二十八卷第五期，493-520。
- [ 9 ] 蔡啟通、黃國隆、高泉豐 (2000)。工作壓力、組織公平性、領導行為、與員工效能之關係。中國心理學年會學術研討會。台北：台灣大學。
- [ 10 ] 蔡啟通、許順旺 (2004)。主管濫權、組織正義、自我效能、與員工工作滿足感之關係。2004 年餐旅管理學術與實務研討會。台北：輔仁大學。
- [ 11 ] 楊國樞 (1987)。緒論：人文學及社會科學研究的台灣經驗。見賴澤涵主編，三十年來我國人文及社會科學之回顧與展望。台北：東大圖書公司。
- [ 12 ] Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. In B. M. Staw. & L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- [ 13 ] Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- [ 14 ] Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman..
- [ 15 ] Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147
- [ 16 ] Colella, A., & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315.
- [ 17 ] Farh, L. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organizational Science*, 9, 471-488.
- [ 18 ] Ford, C. (1996). A theory of



- individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- [ 19 ] Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Journal*, 17(2), 183-211.
- [ 20 ] Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1201-1245. Chicago: Rand McNally.
- [ 21 ] Graen, G., & Chshman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*: 143-165. Kent, OH: Kent State University Press.
- [ 22 ] Hwang, K. K. (1990). Modernization of the Chinese family business. *International Journal of Psychology*, 25, 593-618.
- [ 23 ] Iverson, K. M.(2001). *Managing human resources in the hospitality industry: An Experiential Approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- [ 24 ] James, L., James, L., & Ashe, D. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider(Ed.), *Organizational Climate and culture* (pp. 40-84). San Francisco: Jossey-Bass.
- [ 25 ] Lam, T.(2003). Leader-member exchange and team-member exchange: The roles of moderators in new employees' socialization. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 27, 48-68.
- [ 26 ] Law, K. S., Wong, C. S., Wand, D. X., & Wang, L. H. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 751-765.
- [ 27 ] Leung, K. (1996). The role of beliefs in Chinese culture. In M. H. Bond (Ed.), *The hand-book of Chinese psychology* (pp. 280-293). Hong Kong, P.R.C.: Oxford University Press.
- [ 28 ] Liden, R. C., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of*



- Management*, 24, 43-72.
- [ 29 ] Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- [ 30 ] Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- [ 31 ] Rank, J., Nelson, N. E., and Allen, T. D., & Xu, X., (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 465-489.
- [ 32 ] Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- [ 33 ] Sternberg, R. J. (2000). *Pathways to psychology*. 2nd Edition. New York: Harcourt College Publishers.
- [ 34 ] Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137-1148.
- [ 35 ] Wong, S., & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24, 551-559.
- [ 36 ] Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- [ 37 ] Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53: 323-342.
- [ 38 ] Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

