

個人文化價值取向對員工創新行爲的影響： 以個人知識網絡爲中介變項

THE IMPACTS OF INDIVIDUAL CULTURE VALUE ON EMPLOYEE'S INNOVATIVE BEHAVIOUR: THE MEDIATING ROLE OF INDIVIDUAL KNOWLEDGE NETWORK

張火燦

國立彰化師範大學人力資源管理研究所教授

劉淑寧

修平技術學院行銷與流通管理系助理教授

Huo-Tsan Chang

Graduate Institute of Human Resource Management

National Changhua University of Education

Shu-Ning Liou

Department of Marketing & Distribution Management

Hsiuping Institute of Technology

摘要

金融機構欲在個人理財市場中提昇競爭力，重要關鍵之一在於理財專員是否能積極表現出創新行爲。本研究主要驗證員工個人知識網絡在個人文化價值取向和其創新行爲間所扮演的中介角色，以問卷調查法對銀行、人壽保險業 220 位理財專員進行研究，利用 SEM 進行資料分析及假設驗證。結果發現，自我中心取向與集體中心取向皆對員工創新行爲有正向影響，自我中心取向會透過網絡多樣性對員工創新行爲產生正向的中介影響，集體中心取向則透過網絡關係強度對員工創新行爲產生正向的中介影響。研究結果突顯員工個人知識網絡在員工創新行爲議題上之重要性。

關鍵詞：自我中心取向、集體中心取向、個人知識網絡、員工創新行爲

ABSTRACT

Responding to the uncertainty of global competition and environmental change organizations expect that employees to demonstrate innovation. This study explored the impacts of individual culture value on employee's innovative behaviour, and the role of individual knowledge network as a mediating process. Based on the questionnaire survey from the fields of bank and insurance, and the structural equation model was conducted to test our hypotheses. The study results indicated that (1) idiocentrism and allocentrism had direct effects on employee's innovative behaviour, (2) knowledge network diversity mediates the relationship of idiocentrism and employee's innovative behaviour, (3) knowledge network relationship strength mediates the relationship of allocentrism and employee's innovative behaviour. The research results indicated the importance of individual knowledge network to employee's innovative behavior.

Keywords: Idiocentrism, Allocentrism, Individual Knowledge Network, Employee's Innovative Behaviour

壹、緒論

隨著傳統金融商品市場的利潤縮減，促使各金融機構紛紛在金融商品及服務上不斷創新，搶攻新興的個人理財市場（陳澤義與陳建州，2004）。創新的根本在於個人（George & Zhou, 2001），員工創新行為有利於團隊與組織創新的有效運作（van der Vegt & Janssen, 2003），故金融機構欲在個人理財市場中提昇競爭力，重要關鍵之一在於理財專員是否能積極表現出創新行為。近年來，已有研究驗證出許多助長或抑制個人創新的個人因素與系絡因素（蔡啓通與高泉豐，2004；Janssen, 2000, 2001；Scott & Bruce, 1994；Shalley, Zhou, & Oldman, 2004），但在眾多的研究中，卻鮮少討論到文化價值差異對員工創新行為的影響。在全球化效應下，多國籍企業相關創新之研究日漸重視不同文化價值觀員工的創新表現（Shane, 1995），研究發現個人主義與集體主義社會人民皆會有創新，只是產生的歷程不同（Herbig & Dunphy, 1998；Nakata & Sivakumar, 1996）。

文化價值觀點下的創新研究多從國家文化的團體特質來預測組織創新，但創新的

根本在於個人 (George & Zhou, 2001), Nakata and Sivakumar (1996) 在其後續研究建議中即提到, 將國家文化之團體特質轉換為個人層次去預測個人在創新過程中的表現是相當必要的。自我中心取向 (idiocentrism) 與集體中心取向 (allocentrism) 是個人主義與集體主義的個人層次概念 (Triandis, Leung, Villareal, & Clack, 1985), 此種個人層次文化價值差異對於組織行為影響之研究已日漸興起 (Wasti, 2003a, 2003b)。台灣社會歷經數十年的快速經濟成長, 已產生文化轉移的現象, 不同價值觀是可能在同一社會內與同一個人身上並存 (Farh, Earley, & Lin, 1997), 身處集體主義的個人, 亦可能有個人主義的心理特質與行為表現 (Triandis, McCusker, & Hui, 1990), 因此本研究首先延續 Nakata and Sivakumar (1996) 之研究建議及個人文化價值差異的研究思潮, 探討個人層次下不同文化價值取向者是否皆會有創新行為表現。

在個人層次文化價值差異之相關研究中發現, 不同文化價值取向者之相關組織行為, 其各自所產生之中介機制不同 (Thomas, Au, & Ravlin, 2003; Wasti, 2003b), 因此在創新行為的表現上, 是否亦有不同的中介機制, 值得深入探究。知識創造理論強調創新是內隱知識與外顯知識不斷互動、轉換所產生的 (Nonaka & Takeuchi, 1995), 是一種高知識密集性活動 (Rodan, 2002), 員工與他人在各情境下針對工作相關知識所進行的正式與非正式的人際接觸, 形成了個人的知識網絡 (Hoegl, Parboteeah, & Munson, 2003), 多樣性與關係強度是網絡理論中兩個相當重要的概念 (Higgins & Kram, 2001), 與多樣對象進行深入的知識互動, 有利增加知識的多元性與對知識的瞭解性, 對個人創新有正面的影響 (Perry-Smith & Shalley, 2003)。

不同文化價值取向者之價值觀點不同, 在內團體的形成與親密度上亦有所不同 (Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Lucca, 1988), 故在網絡的多樣性與關係強度上便有所差異 (Möller & Svahn, 2004), 而個人知識網絡多樣性與關係強度對創新皆有正向影響 (McFadyen & Cannella, 2004; Rodan, 2002), 因此, 高自我中心取向者與高集體中心取向者可能透過不同知識網絡對其創新行為產生中介影響, 故本研究其次探討個人知識網絡在個人文化價值取向與員工創新行為間所扮演的中介角色。

由於個人理財市場已成為各金融機構競相爭奪的市場, 其中直接面對顧客的理財專員之創新行為便顯得日益重要; 故本研究延續個人文化價值差異對員工組織行為影響的研究思潮, 從文化價值觀點出發, 首先探討個人文化價值取向與員工創新行為間之關係, 其次研究個人知識網絡如何中介二者間之關係。

貳、文獻探討與研究假設

一、個人文化價值取向

各種學門之跨文化研究，偏好使用個人主義及集體主義二構念去預測個人行為表現，且通常相當有效（Wheeler, Reis, & Bond, 1989），多數研究採用 Hofstede（1980）的理論架構進行實證研究，對個人主義／集體主義構念採取單一構面二分法的衡量方式，國家文化被定義在二極端或介於二者中間，此一向度是以社會對個人所抱持的價值觀與看法予以區分；個人主義的社會文化，如：歐美國家，重視個人勝於群體，允許個人有不同於主流價值觀的思考，尊重個人隱私，包容多元文化；集體主義的社會文化，如：亞洲國家，重視一致性、成員服從性高、員工對企業的忠誠度高（Hofstede, 1997），在其研究中，個人的國籍被視為其個人主義或集體主義傾向的指標。

（一）過去個人主義／集體主義文化價值觀研究存在的問題

然而，過去在跨國家／社會文化的個人主義與集體主義之多數研究中，幾乎都產生兩個問題，第一，多數研究都只使用單一構面來探討文化差異，然而，文化是如此複雜，且當涉及個人心理層面時，便難以使用單一構面有效衡量出來（Koerner & Fujiwara, 2000）；第二，皆只探討國家／社會層級的文化差異，然而，文化並非獨立於個人之外存在，文化是一種個人心理與社會現象並存的產物，因此，若無法將社會及個體兩個層級同時考量，則文化差異研究的效度將會受到限制（楊中芳，1994；Koerner & Fujiwara, 2000）。

針對前述第一個問題，後期學者提出多構面的文化價值觀，在原來的個人主義及集體主義二構面下加入了平等（horizontal）、層級（vertical）的概念（Triandis & Gelfand, 1998）。將個人主義與集體主義再分為平等型和層級型二面向進行衡量，分為平等型個人主義、平等型集體主義、層級型個人主義、層級型集體主義等四個向度，形成個人主義／集體主義向度文化差異的多構面衡量（Abraham, 1997；Gouveia, Clemente, & Espinosa, 2003；Koerner & Fujiwara, 2000；Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995；Triandis & Gelfand, 1998）。

而針對第二個分析層級的問題，後續學者分別從組織層級及個人層級進行探討；首先，組織層級的個人主義／集體主義在許多研究中被提及，個人主義／集體主義可能是組織鑲嵌於社會文化系絡下，所呈現出來的一個有意義之組織文化構面（Chatman & Barsade, 1995；Robert & Wasti, 2002）；其次，在個人層級部分，Chan（1994）曾嘗

試利用 Hofstede 模式運用在個人層級的分析上，然而其與其他研究學者一樣都發現，單一構面的衡量方式並不足以運用在個人層級的文化價值觀的構念屬性，其中 Schwartz (1990) 認為單一構面二極端衡量方式成立的假設前提在於個人主義者與集體主義者對每一個行為價值的看法為二相反方向，此一假設前提在個人行為反應上是有問題的，因此覺得有需要改革單一構面觀點至多構面觀點。而此一觀點變革亦為相關學者所認同及努力，並已從個人心理觀點對此一領域提供了許多貢獻 (Markus & Kitayama, 1991; Triandis et al., 1985)。

(二) 自我中心取向與集體中心取向

早期，Hofstede (1980) 利用位於 66 個國家內多國籍企業任職之約 117,000 名員工，調查他們的工作價值觀，資料分析採國家層次，將同一國家內之填答者分數加總，再作因素分析，Triandis et al. (1985) 認為此種加總後分析與對個別填答者分數作因素分析之結果不同，因此，欲透過跨文化研究瞭解其中個別成員之表現，個人層次的區分是必要的。

雖然文化常被定義為社會成員共享的規範與價值觀，然而，文化價值觀點亦存在於個人層級之上；Triandis et al. (1985) 清楚的描述個人主義與集體主義的個人層次構面，他們認為在同一既定社會文化下的個人心理與行為表現並非完全一致，身處個人主義社會文化下的個人，可能會有集體主義的行為表現，身處集體主義社會文化下的個人，亦可能有個人主義的行為表現 (Sinha & Tripathi, 1994; Triandis et al., 1990)。個人主義與集體主義並非可全然代表此社會文化全體成員的價值取向，深入探究其內的個別差異及有效確認個人層級的個人主義與集體主義是必要的，故分別提出了自我中心取向 (idiocentrism) 與集體中心取向 (allocentrism) 概念。

自我中心取向是個人主義價值觀與規範的個人層次表現，重視個人獨特的能力與屬性及重視自己與他人之間的區別性，關心自我，個人目標優於團體目標，與團體成員間為獨立的關係；享樂、成就、競爭、自由、自主、公平交換等是他們所重視的價值觀。集體中心取向是集體主義價值觀與規範的個人層次表現，重視團體，將自己與團體並列考量，未明顯區分個人目標與團體目標，即使有區別，亦是團體目標優於個人目標，且與團體成員的互依關係很強；安全性、服從、責任、內團體和諧、階級、私人關係等是他們所重視的價值觀 (Triandis, 1989)。

自我中心取向與集體中心取向是關於個人性格的連續帶，而非類型，雖然大部分的人可能是高自我中心取向者或高集體中心取向者，然而這兩個概念並非互斥的 (Schaubroeck, Lam, & Xie, 2000)，二者的高或低可能會並存在同一人身上，Sinha and

Tripathi (1994) 之研究發現，自我中心取向與集體中心取向是可以在同一個人身上並存的。在任何特定的社會文化之中，公眾社會可能會傾向於某一構面有高分，然而對於個人而言，有時會有不同於其社會風潮的表徵。

然而，個人主義或集體主義的文化研究，所呈現的是這些規範的相對傾向，而非所有成員個別的獨特特質，因此，欲瞭解相同文化系絡之下，為何個別成員對行為會產生不同回應時，便需進一步去檢測自我中心取向與集體中心取向規範對其產生的行為影響；利用個人層級的文化差異進行員工個人行為表現之相關研究，不僅可以解釋不同國家文化中的個人差異 (Lam, Chen, & Schaubroeck, 2002; Schaubroeck et al., 2000)，亦可以瞭解同一國家文化下的個人差異 (Robert & Wasti, 2002; Wasti, 2003a, 2003b)。

二、個人文化價值取向對員工創新行為的影響

不同於創造力只侷限在新構想的產生，創新更有行動的意涵；學者認為創新是將有用的構想予以產生、採用，進而執行 (Kanter, 1988; van de Ven, 1986)，與創造力的區別在於：創造力僅限於新構想的產生 (Amabile, 1988; Mumford & Gustafson, 1988; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993)，而創新則需將此新構想加以實現，故創意概念的產生只是創新多階段過程中的一個階段而已 (Kanter, 1988)，而員工創新行為就是個人透過資源的爭取和想法的交流，產生新構想並將此構想落實的過程 (Seithi, 2000)。

國家層次觀點下的相關創新研究指出，在創新的初期，高個人主義中之社會成員較不受制於忠誠，故能搜集到更多產生創意所需的資訊，又其有挑戰現況、提出新觀點的勇氣，促使他們勇於超越障礙、創造可能 (Herbig & Dunphy, 1998)，故個人主義國家之企業通常有較多的專利權及商標權 (Shane, 1992, 1993)；自我中心取向是個人主義的個人層次概念 (Triandis et al., 1985)，與個人主義有著相同的文化價值觀點，故在個人層次觀點下，高自我中心取向者可能有較高的個人創新行為表現。此外，特質觀點下的個人創新研究亦指出，具備高獨立性、自主性、成就導向與低服從性等相關人格特質者，有較高的創造力 (Bobic, Davis, & Cunningham, 1999; Woodman et al., 1993)，而自我中心取向者正具備著此些特質 (Triandis, 1989)，因而推論高自我中心取向有利於個人創新。

又在 Nakata and Sivakumar (1996) 之國家層次觀點下的整合研究顯示，運用團隊運作方式進行新產品研發時，集體主義國家之企業通常有較高的成功率，因為高集體

主義中社會成員會對所屬團體產生高度的歸屬感與貢獻的義務感，促進成員間的相互支持與彼此承諾（MacDowall, 1984），有利於創新（Herbig & Dunphy, 1998）；集體中心取向是集體主義的個人層次概念（Triandis et al., 1985），與集體主義有著相同的文化價值觀點，故在個人層次觀點下，高集體中心取向者可能有較高的個人創新行為表現；此外，系絡觀點下的個人創新研究指出，只看員工個人特質判斷是否會有創新表現是不夠的，員工個人與外界的高度溝通（van de Ven, 1986）、社會支持與接納（Perry-Smith & Shalley, 2003）、合作（Woodman et al., 1993）等亦有利於個人創新，而集體中心取向者正具備著內團體和諧、合作、高度溝通等特質（Triandis, 1989），研究顯示當有更多的同事支持、鼓勵與訊息回饋時，員工將會有更高的創造力（Amabile, Conti, Coonm, Lazenby, & Herron, 1996；Zhou & George, 2001），因而推論高集體中心取向亦有利於個人創新。

針對上述，提出下列研究假設：

H₁₋₁：自我中心取向對員工創新行為有正向影響。

H₁₋₂：集體中心取向對員工創新行為有正向影響。

三、個人知識網絡對員工創新行為的影響

員工與他人在各情境下針對工作相關知識所進行的正式與非正式的人際接觸，形成了員工個人的知識網絡（Hoegl et al., 2003），從與其他行動者之知識接觸關係，得以創造出高創意的潛力，對於個人創新有重大的影響（Perry-Smith & Shalley, 2003；Young, Charns, & Shortell, 2001；Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001）。本研究聚焦在個別員工的某一特定網絡類型—「知識網絡」，沿用 Higgins and Kram（2001）方法將其區分為多樣性及關係強度二構面。

網絡多樣性主要關心網絡中的資訊流動，特別是資訊的重複程度，高多樣性可減少所接觸資訊的重複性，個人接近有價值資訊的可能性便愈大（Burt, 1992；Granovetter, 1973）；在關係強度方面，最基本的理論為連帶強度的概念，Granovetter（1973）將社會網絡區分為「弱連帶」與「強連帶」，連帶強度愈強，關係愈親近、互動頻率愈高，連帶強度愈弱，關係愈疏遠、互動頻率愈低，有互動，各網絡行動者間才會深入瞭解資訊、熟知彼此的專業，進而形成知識網絡利益。

創新是高知識密集性活動（Rodan, 2002），透過知識螺旋，幫助組織成員間內隱知識與外顯知識發生互動，其後所獲得的結果即為創新（Nonaka & Takeuchi, 1995）。員工個人與他人溝通的質與量影響了個人的創新，因為可藉成員間的知識流通而帶來

新創意 (van de Ven, 1986), 組織內部員工若能跨越自我界線, 透過正式及非正式的溝通網絡與他人接觸, 便有機會將新創意應用在組織之中; 又若個人能接觸多樣化的人群, 他能獲得同一問題中不同向度知識的可能性就愈高 (Rodan, 2002; van der Vegt & Janssen, 2003)。多樣化的接觸與深入的互動, 對於創新皆是相當重要的, Monge, Cozzens, and Contractor (1992) 認為與多樣夥伴進行互動及與他人增加溝通, 是去深入了解社會行為如何影響創新的好開始; 因此, Yli-Renko et al. (2001) 與 Young et al. (2001) 認為知識網絡是個人累積社會資本的來源, 從與其他個別行動者之接觸關係, 創造出高生產力的潛力, 對於個人創新表現有重大的影響。

針對上述, 提出下列研究假設:

H₂₋₁: 知識網絡多樣性對員工創新行為有正向影響。

H₂₋₂: 知識網絡關係強度對員工創新行為有正向影響。

四、個人知識網絡的中介效果

高自我中心取向者雖重視個人的獨立發展, 但對整個社會卻表現出和諧的態度, 會有很多隨意形成的內團體, 非內團體的人並不必然視之為外團體的人 (Triandis et al., 1988); 對內團體壓力的服從傾向弱、負擔責任少, 關係並不親密, 且與團體成員間有較少的互動 (Triandis, 1989)。故在知識交流過程中, 較可能有多元的交流對象, 增加知識網絡的多樣性; 但因與交流對象的關係並不親密, 所以無法進行高頻率的互動, 降低了知識網絡的關係強度; 如同 Möller and Svahn (2004) 認為, 個人主義人民不易與他人之間產生深層的溝通, 但卻容易與組織內部與外部的人士有廣度的知識交流。

高集體中心取向者依賴團體和人際關係, 只有少數穩定的內團體, 且關係親密, 服從性強, 非內團體的人則視之為外團體的人 (Triandis et al., 1988)。面對與他人間的知識交流活動時, 強調所屬團體的合作, 因此增加了知識網絡關係的強度; 然而因只與較少數的內團體有所接觸, 且對內、外團體有強烈的區別, 所以僅可能有少樣的交流對象, 降低了知識網絡的多樣性; 如同 Möller and Svahn (2004) 認為, 集體主義人民通常會進行較頻繁、深入的溝通, 但其溝通範圍易侷限於少樣的內團體成員。

整合上述, 因為不同的價值觀點, 使得高自我中心取向者較高集體中心者有更多樣的知識交流對象, 但卻可能有更少的交流頻率; 正如同在 Nakata and Sivakumar (1996) 及 Herbig and Dunphy (1998) 的整合研究中指出個人主義/集體主義社會的人民會透過不同歷程產生創新一樣, 本研究預測高自我中心取向者可能會透過高多樣

性知識網絡所創造的多元資訊利益，對其創新行為產生中介影響，高集體中心取向者可能會透過高關係強度知識網絡所創造的深入互動利益，對其創新行為產生中介影響。

針對上述，提出下列研究假設：

H₃₋₁：自我中心取向會透過知識網絡多樣性的中介正向影響員工創新行為。

H₃₋₂：集體中心取向會透過知識網絡關係強度的中介正向影響員工創新行為。

參、研究方法

一、研究架構

依據前述，本研究提出，個人文化價值取向與個人知識網絡皆會影響員工創新行為，且個人知識網絡會中介影響個人文化價值取向與員工創新行為間之關係，以此項論點，建構圖 1 之研究架構。

二、研究樣本

以國內銀行與人壽保險業的理財專員為研究對象，針對天下雜誌一百大金融業中之銀行與人壽保險業的理財專員及其直屬主管發放問卷，考量問卷配對，在公司與填答人員的選擇，皆採立意抽樣，透過介紹或認識之銀行、人壽保險業從業人員，當面或以電話詢問配合意願，共獲 44 家銀行、人壽保險公司有意願協助發放，故共對其所屬的分行、通訊處發出 314 份主管問卷及 509 份員工問卷(1 位主管配 1~3 位員工)。

因本研究採配對問卷方式進行，為避免填答者產生防衛心理，在員工問卷部分，仍採匿名方式進行，僅對問卷進行編號，而在主管問卷部分，除編號之外，尚煩請各單位協助發放之負責同仁填上該編號所屬員工之姓名，問卷填妥後，裝入彌封信封，交予負責同仁一併寄回或前往收取，回收後依據編號進行配對。共回收 188 份主管問卷以及 272 份員工問卷，扣除填答不完整及無法配對之 52 份員工與主管問卷，最後由 41 家銀行、人壽保險公司中獲得 220 對資料完整的有效配對樣本(包括 120 個分行及通訊處)，有效回收率為 43.22%。

有效樣本特性分佈如下：男性 81 位，約佔 37.3%，女性 136 位，約佔 62.7%；平

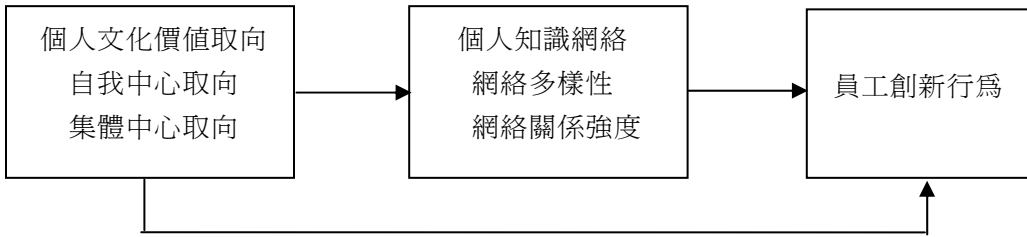


圖 1 研究架構

均年齡約 35 歲（標準差為 7.70）；教育程度方面，專科以下佔 19.6%，專科程度佔 37.9%，大學學院程度佔 38.8%，研究所程度佔 3.7%；平均工作年資 9.70 年（標準差為 6.55）；銀行業員工 140 位，約佔 63.6%，人壽保險業員工 80 位，約佔 36.4%。

三、測量工具

為避免「共同方法變異」問題，將調查問卷區分為個人問卷及主管問卷，分別由理財專員本人及其直屬主管進行填答。個人問卷中包括個人文化價值取向、個人知識網絡，主管問卷中為個別員工之創新行爲。

個人文化價值取向量表分自我中心取向及集體中心取向二構面，採 Triandis and Gelfand（1998）所發展的問卷，為一李克特七等尺度量表。原問卷將自我中心取向及集體中心取向又區分為合作型及競爭型兩個次構面，形成四構面的衡量量表，但 Earley and Gibson（1998）、Schaubroeck et al.（2000）及 Lam et al.（2002）皆支持二構面的衡量方式。為確認這些題項的確分屬合作型自我中心取向、競爭型自我中心取向、合作型集體中心取向與競爭型集體中心取向四個不同的構念，同時此四構念又分屬於自我中心取向、集體中心取向二構面，因此進一步以二階驗證性因素分析驗證題項的建構效度。

在一階部分，獲得合作型自我中心取向（4 題）、競爭型自我中心取向（4 題）、合作型集體中心取向（4 題）與競爭型集體中心取向（4 題）四構面，因素負荷量介於 .36 至 .94 之間，在二階部分，又獲得自我中心取向、集體中心取向二構面，因素負荷量介於 .46 至 .83 之間， $\chi^2 = 190.98$ （df = 94）、 $\chi^2/df = 2.03$ 、GFI = .90、CFI = .92、IFI = .93，皆高於 .90，顯示二階二構面的建構受到實証資料支持，Cronbach's α 值分別為 .68 及 .82。

個人知識網絡量表計分網絡多樣性、網絡關係強度二個向度。沿用 Higgins and Kram (2001) 以網絡範圍作為知識網絡多樣性之定義，經與七位理財專員進行訪談，了解其可能進行知識交流的不同社會系統對象，分別列出 8 類對象（同單位、他單位、總公司、關係企業同事、顧客、同業、外界專家、學者），請填答者勾選在工作上曾與哪些對象進行知識交流，若勾選的不同社會系統對象愈多，代表有愈高的網絡多樣性。沿用 McFadyen and Cannella (2004) 以互動的頻率衡量關係強度，請填答者回想在過去半年內與不同知識交流對象的互動次數，採用 Hansen (1999) 方式區分為七尺度，7 為一天一次以上、6 為一周兩次、5 為一週一次、4 為一個月兩次、3 為一個月一次、2 為二個月一次、1 為三個月一次，再以互動頻率分數的加總除以交流對象數目（即平均數）作為網絡關係強度之分數。

員工創新行為量表由主管填答，採 Janssen (2000) 沿用 R. Kanter 創新三階段的 9 題項問卷，為一李克特七等尺度量表，在其研究中有 .95 的不錯信度係數。為確認此些題項的確分屬創意產生、創意促進、創意實現三階段不同構念，同時此三構念又歸屬創新行為單一構念，因此進一步以二階驗證性因素分析驗證題項的建構效度。在一階部分，獲得創意產生（3 題）、創意促進（3 題）、創意實現（3 題）三構面，因素負荷量介於 .64 至 .87 之間，在二階部分，又獲得創新行為單一構面，因素負荷量介於 .85 至 .93 之間， $\chi^2 = 61.34$ (df = 24)、 $\chi^2/df = 2.56$ 、GFI = .94、CFI = .97、IFI = .97，顯示二階二構面的建構受到實證資料支持，Cronbach's α 值為 .90。

四、資料分析方法

本研究旨在檢測個人知識網絡在個人文化價值取向與員工創新行為之間的中介影響，由於迴歸分析無法進行整體性的分析，對於各構念間的關係，僅能提供簡單的驗證，無法比較整體性的差異及對研究的影響。為了能夠更確實的驗證本研究的假設，故採用線性結構方程式，目的主要在探討潛在變項與潛在變項之間的因果關係，以驗證假設。本研究主要參考 Hayduk (1987) 的建議及 Niehoff and Moorman (1993) 的做法，採用兩階段法來進行分析。主要的步驟是先將各構念的多重衡量指標縮減成幾個指標以減少估計參數，其次使用巢狀模式分析法來驗證本研究的假設。而就進行結構方程式分析時所需要的樣本數，Anderson and Gerbing (1988) 認為須大於 200 才適宜，而本研究之樣本數為 220，因此適宜採用此法。

在進行整體衡量模式分析前，先縮減觀測變項，本研究採用 Lavee and Katz (2002) 之方法縮減觀測變項數目，其方法為若模式中的潛在變項使用多維構面量表，則將個別構面之題項加總平均作為新的觀測變項，在自我中心取向方面，分為合作型、競爭

型二指標變項，在集體中心取向方面，亦分為合作型、競爭型二指標變項，在員工創新行為方面，則分為創意產生、創意促進、創意實現三指標變項。又本研究之個人知識網絡多樣性與網絡關係強度是以單一指標變項進行衡量，故參考 Bettencourt (2004) 之方法，設定網絡多樣性、網絡關係強度之信度係數為 .90，再將此二單一指標變項之誤差變異設定為各變項變異數乘以 1 減信度係數，故網絡多樣性與網絡關係強度此二單一指標變項之誤差變異分別設定為 .207 與 .098。在完成以上步驟之後，並進行整體衡量模式分析，以檢驗這些新的觀測變項的適用性。

同時，為了提供圖 1 研究架構的強力支持，首先，以巢狀模式分析法進行以下模式的驗證，藉由卡方差異度檢定，以檢驗本研究架構邏輯推導的適切性，包括：不完全中介模式、完全中介模式以及直接模式。不完全中介模式乃是依據研究架構圖 1 設定潛在變項間之因徑關係，亦即設定自我中心取向、集體中心取向二潛在變項對網絡多樣性、網絡關係強度此二潛在變項的因徑關係，與網絡多樣性、網絡關係強度此二潛在變項對員工創新行為此一潛在變項的因徑關係，再加上自我中心取向、集體中心取向此二潛在變項對員工創新行為此一潛在變項的因徑關係；完全中介模式則是除去自我中心取向、集體中心取向此二潛在變項對員工創新行為此一潛在變項的因徑關係；直接模式則是僅設定自我中心取向、集體中心取向、網絡多樣性、網絡關係強度此四潛在變項對員工創新行為此一潛在變項的因徑關係。

肆、研究結果

一、研究變項的平均數、標準差及相關性

各變項間的相關如表 1 所示。自我中心取向與集體中心取向二者之相關為 .14 ($p < .01$)，與過去研究一致，認為高自我中心取向與高集體中心取向是可能並存於一人的 (Sinha & Tripathi, 1994; Wasti, 2003b)；又所有前因變項均與員工創新行為有顯著的正相關，相關係數介於 .22 ($p < .001$) 至 .32 ($p < .001$) 之間。

二、結構方程模式分析結果

接下來，以巢狀模式分析法進行整體衡量模式分析，分析結果如表 2 所示。

從表 2 中可以看出，不完全中介模式與完全中介模式間的卡方差異度為 16.15 ($\Delta df = 2$)，達 .01 顯著水準，此顯示自我中心取向或集體中心取向對員工創新行為

表 1 各變項之平均數、標準差及相關係數

變項	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. 自我中心取向	4.89	.68	—				
2. 集體中心取向	6.09	.53	.14*	—			
3. 網絡多樣性	6.52	1.44	.16*	.04	—		
4. 網絡關係強度	4.61	.99	.09	.23***	.26***	—	
5. 員工創新行為	4.65	.85	.22***	.24**	.32***	.28***	—

註：* 為 .05 顯著水準；** 為 .01 顯著水準；*** 為 .001 顯著水準；N=220

表 2 巢狀模式比較分析表（一）

模式	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMR	GFI	CFI	TLI
不完全中介模式	28.66	20		.05	.97	.97	.96
完全中介模式	44.81	22	16.15**	.06	.96	.95	.91
直接模式	57.03	24	28.37**	.09	.95	.92	.89

註： $\Delta\chi^2$ 之計算是各模式與不完全中介模式卡方值的差異量。** 表示 $p < .01$ 。

具有直接關係存在。此外，不完全中介模式與直接模式的卡方差異度為 28.37 ($\Delta df = 4$)，亦達 .01 顯著水準，此顯示網絡多樣性與網絡關係強度二變項在自我中心取向、集體中心取向對員工創新行為之影響上，應具中介效果的實質意涵。因此，歸納以上三模式的比較，可推知不完全中介模式為一個較理想的模式，同時，其適配度為 $\chi^2 = 28.66$ ($df = 20$)、 $\chi^2/df = 1.43$ 、 $GFI = .97$ 、 $RMR = .05$ 、 $CFI = .98$ 、 $TLI = .96$ ，整體而言，此一模式之適配度佳，亦即此一不完全中介模式是受到實證資料支持的。而由於結構模式的確立並不代表模式中每一因徑都有顯著效果，因此本研究進一步檢測與觀察每一細部之因徑係數是否顯著及係數大小。

在表 3 中，以不完全中介模式為基準模式，共設置八個巢狀模式用以驗證八條路徑。模式 1 限定自我中心取向對員工創新行為的因徑係數為 0，以驗證研究假設 1-1；模式 2 限定集體中心取向對員工創新行為的因徑係數為 0，以驗證研究假設 1-2；模式 3 限定知識網絡多樣性對員工創新行為的因徑係數為 0，以驗證研究假設 2-1；模式 4 限定知識網絡關係強度對員工創新行為的因徑係數為 0，以驗證研究假設 2-2；模式 5 限定自我中心取向對知識網絡多樣性的因徑係數為 0，模式 6 限定自我中心取向對知

表 3 巢狀模式比較分析表 (二)

模式	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMR	GFI	CFI	TLI
模式 A：不完全中介模式（基準模式）	28.66	20		.05	.97	.97	.96
模式 1：驗證自我中心取向對員工創新行爲的直接影響	34.64	21	5.93*	.05	.97	.97	.95
模式 2：驗證集體中心取向對員工創新行爲的直接影響	32.58	21	3.92*	.03	.97	.97	.95
模式 3：驗證知識網絡多樣性對員工創新行爲的直接影響	31.88	21	3.22 ⁺	.03	.97	.98	.96
模式 4：驗證知識網絡關係強度對員工創新行爲的直接影響	31.52	21	2.86 ⁺	.05	.97	.98	.96
模式 5：驗證自我中心取向對知識網絡多樣性的直接影響	39.53	21	10.87*	.07	.96	.96	.93
模式 6：驗證自我中心取向對知識網絡關係強度的直接影響	31.34	21	2.63	.06	.97	.97	.95
模式 7：驗證集體中心取向對知識網絡多樣性的直接影響	28.95	21	.23	.05	.97	.98	.97
模式 8：驗證集體中心取向對知識網絡關係強度的直接影響	33.51	21	4.85*	.03	.97	.97	.95

註：(1) $\Delta\chi^2$ 之計算是各模式與基準模式卡方值的差異量。

(2) $\Delta\chi^2/\Delta df > 3.84, P < .05; \Delta\chi^2/\Delta df > 2.71, P < .1$

識網絡關係強度的因徑係數為 0，模式 7 限定集體中心取向對知識網絡多樣性的因徑係數為 0，模式 8 限定集體中心取向對知識網絡關係強度的因徑係數為 0，透過此 4 模式結合模式 3、4 以驗證研究假設 3-1 與 3-2。

在八個模式的驗證中，模式 1~5 與模式 8 的差異皆達顯著，顯示此六條路徑之係數皆達顯著水準；而模式 6、7 的差異並不顯著，顯示此二條路徑之係數未達顯著水準，因此，自我中心取向對知識網絡關係強度與集體中心取向對知識網絡多樣性並無顯著的直接影響，故自我中心取向不會透過知識網絡關係強度、集體中心取向不會透過知識網絡多樣性對員工創新行爲產生中介影響。茲將不完全中介模式之各因徑係數彙整成圖 2。

首先，自我中心取向與集體中心取向皆對員工創新行爲有顯著正向影響，因徑係數皆為 .23 ($p < .05$)，故研究假設 1-1 與 1-2 皆獲得支持；網絡多樣性與網絡關係強度亦皆對員工創新行爲有顯著正向影響，因徑係數各為 .24 ($p < .01$) 及 .14 ($p < .1$)，故研究假設 2-1 與 2-2 皆獲得支持；最後，自我中心取向對網絡多樣性有顯著正向影響，因徑係數為 .30 ($p < .01$)，但對網絡關係強度則無顯著影響，集體中心取向對網絡關係強度有顯著正向影響，因徑係數為 .26 ($p < .05$)，但對網絡多樣性則無顯著影響，故整合發現，自我中心取向會透過網絡多樣性對員工創新行爲產生部份中介影響，而集體中心取向則會透過網絡關係強度對員工創新行爲產生部份中介影響，故研

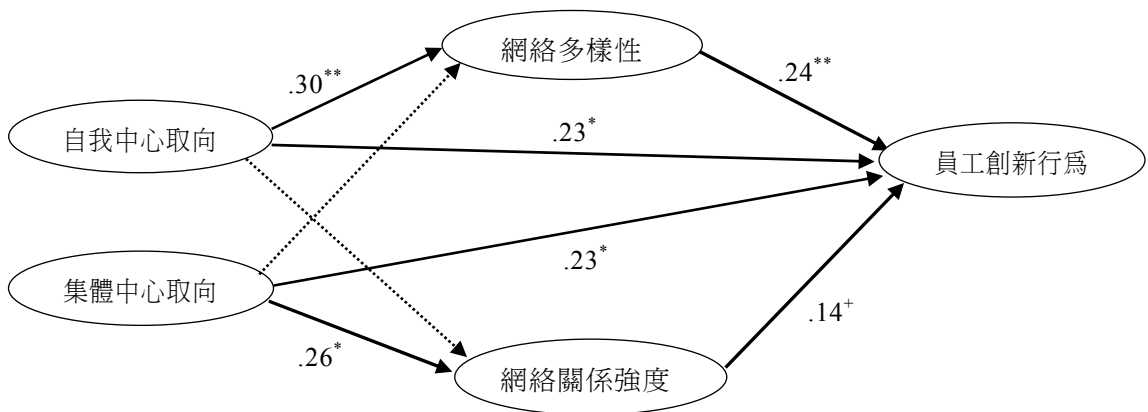


圖 2 整體徑路模式之驗證結果

註：為求精簡，圖中僅標示出具顯著關係的因徑係數

+表示 $p < .1$ 、*表示 $p < .05$ 、**表示 $p < .01$ 、***表示 $p < .001$ 。

究假設 3-1 與 3-2 亦皆獲得支持，故在不同個人文化價值取向對員工創新行為的影響上，知識網絡多樣性與知識網絡關係強度著實扮演著不同的中介角色。

伍、討論

本研究目的乃從文化價值觀點出發，探討銀行與人壽保險公司之理財專員的個人文化價值取向對員工創新行為的影響，其次，驗證員工個人知識網絡在個人文化價值取向對員工創新行為影響上的中介效果。茲將本研究的結果分述並討論之。

一、理財專員的自我中心取向與集體中心取向對員工創新行為皆具正向影響

自我中心取向與集體中心取向對員工創新行為皆有正向影響，亦即不論是高自我中心取向或高集體中心取向員工，皆可能有積極的創新行為，此結果與國家層次個人主義／集體主義對創新之影響一致 (Nakata & Sivakumar, 1996; Herbig & Dunphy, 1998)。高自我中心取向者獨立、自主、成就導向、服從性低的價值觀點 (Triandis, 1989)，使得他們勇於挑戰現況、超越自我邊界尋找新資訊、提出新創見，促進創新；高集體中心取向者強調內團體和諧、合作、高度溝通的價值觀點 (Triandis, 1989)，合

作過程中的高度溝通促進創新。因此，不同文化價值取向者亦可能有相同的組織行為表現，只是行為背後所產生之機制可能不同 (Thomas et al., 2003; Wasti, 2003b)。

二、理財專員個人知識網絡多樣性對自我中心取向與員工創新行為之關係具部分中介效果；理財專員個人知識網絡關係強度對集體中心取向與員工創新行為之關係具部分中介效果

自我中心取向對知識網絡多樣性有正向影響，結果支持了高自我中心取向者之價值觀點，傾向與多數成員進行少量的互動 (Triandis, 1989)，亦如同 Möller and Svahn (2004) 所述，個人主義人民通常容易與組織內部與外部人士有廣度的知識交流；集體中心取向對個人知識網絡關係強度有正面影響，結果支持了高集體中心取向者之價值觀點，傾向與少數內團體成員保持親密的互動關係 (Triandis, 1989)，亦如同 Möller and Svahn (2004) 所述，集體主義人民通常會與少量的內團體成員進行較頻繁、深入的溝通，使得資訊得以進行有效的解釋。

自我中心取向可提高員工創新行為且此影響效果係透過個人知識多樣性的中介機制，此結果與國家層級個人主義社會人民創新的研究觀點類似，透過多元管道蒐集到更多產生創意所需的資訊，進而產生創新 (Herbig & Dunphy, 1998)，因此，在個人層次時，高自我中心取向員工之創新行為，原因是來自於其與多元成員間交流所創造的高知識網絡多樣性，而非高知識網絡關係強度。集體中心取向可提高員工創新行為且此影響效果係透過個人知識網絡關係強度的中介機制，此結果與國家層級集體主義社會人民創新的研究觀點類似，透過團體成員間工作知識的深入互動，進而產生創新 (Nakata & Sivakumar, 1996; Herbig & Dunphy, 1998)，因此，在個人層次時，高集體中心取向員工之創新行為，原因是來自於其與關係親密成員間的高知識網絡關係強度，而非高知識網絡多樣性。

個人知識網絡的建立本身即是一種社會行為，集體中心取向者偏好團體工作，因此會有高度的泛社會行為，即使無助於個人利益，也會樂於與他人共事與合作 (Ramamoorthy & Flood, 2004; Wagner, 1995)，相當重視與他人間的關係維持 (Lagrosen, 2003)，進行行為決策時會考量規避社會風險 (Mandel, 2003)，不僅常給予他人高度的社會支持 (Goodwin & Giles, 2003)，同時亦能從他人身上獲得高度的社會支持 (Dayan, Doyle, & Markiewicz, 2001; Kernahan, Bettencourt, & Dorr, 2000)，故高集體中心取向者會與內團體成員間有較緊密的關係連結，進而在工作上有較高度的互動，透過此種高知識互動之網絡利益提升創新行為表現。但自我中心取向者偏好獨自工作、高度自我信賴及強調個人目標，較無泛社會行為 (Ramamoorthy & Flood,

2004)，較缺乏社會支持及低度尋求他人協助意圖（Scott, Ciarrochi, & Deane, 2004），然而其雖重視個人的獨立發展，但對整個社會卻表現出和諧的態度，會有很多隨意形成的內團體，非內團體的人並不必然視之為外團體的人（Triandis et al., 1988），故透過此種高多樣性知識網絡所創造的多元資訊利益（Perry-Smith & Shalley, 2003），提升創新行為表現。

陸、研究建議

金融機構是否能突破現況，在個人理財市場上維持競爭優勢及提升經營績效，其重要的關鍵之一在於第一線理財專業人員是否能積極表現出創新行為。根據本研究結論，提出管理意涵供實務界與學術界參考，並提出後續研究建議與相關研究限制。

一、管理意涵

首先，從本研究之主要效果分析得知不論是高自我中心取向員工或高集體中心取向員工，皆可能有積極的創新行為表現，故在選任第一線理財專員時，可考量選任高自我中心取向或高集體中心取向之員工。價值觀是一種基本信念，是個人對某特定行為的最終看法，此種先入為主的認知通常是穩定持久的（Robbins, 2003），因此，組織在選任過程中便需加以篩選，而非希望在短期內改變員工的價值觀。但值得注意的是，選任與組織有相同文化價值觀的員工相當重要，個人主義／集體主義文化價值觀亦存在於組織層次（Chatman & Barsade, 1995；Robert & Wasti, 2002），Robert and Wasti（2002）研究指出個人與組織的文化價值觀契合，員工將有更正向的工作態度，而不契合時，則會有負向影響，Angerer（2003）認為組織與員工核心價值的衝突，會使員工產生工作倦怠，當個人與組織文化價值觀契合時，會對員工的角色外行為產生正向影響（Chatman, 1989；Vigoda, 2000）；故銀行與人壽保險公司可檢視企業的組織文化價值觀，進而選任價值觀點契合的理財專員，才得以誘發員工正向的創新行為表現。此外，對於缺乏明確價值或價值混淆之員工，價值澄清法（value clarification）是一種可行人力資源發展干預技術（Azim & Uma, 2002），透過事先設計的活動引導員工審慎思考，以釐清個人價值觀、解決價值衝突或改變及建立個人的價值觀。

其次，從本研究的中介效果分析得知，對不同文化價值取向理財專員的創新行為而言，個人知識網絡確實扮演了一重要的中介角色，自我中心取向會透過個人知識網絡多樣性、集體中心取向會透過個人知識網絡關係強度對其創新行為產生部份中介影

響，因此，在刺激員工創新行爲上，理財專員個人知識網絡的培育與擴張相當重要。不論是網絡多樣性或關係強度，皆有利於理財專員的創新行爲，銀行與人壽保險公司本身在型塑員工個人知識網絡上應扮演積極的策略性角色（Collins & Clark, 2003；Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003）。

在擴展員工個人知識網絡多樣性方面，可採定期輪調的工作設計（Davenport & Prusak, 1998）；規劃相近的員工宿舍、寬廣的樓梯間、咖啡機及交誼廳等工作場所配置，創造員工在一起的空間情境（Cohen & Prusak, 2001）；鼓勵建立實務社群，讓一群熱愛相同主題、來自不同單位的個人，有機會進行知識的交換與討論（Dessler, 1999）；組織亦可提供資源、安排時間，以增加員工與他人間的接觸（Cohen & Prusak, 2001），例如提撥預算補助員工參與外界的教育訓練、與顧客間的交際費津貼、免費員工聚餐旅遊等（Collins & Clark, 2003）。在強化員工個人知識網絡關係強度方面，可採高工作複雜性與工作互依性的工作設計，創造員工與他人互動以完成工作任務的工作情境（Shalley et al., 2004）；亦可提供人際關係技巧的訓練課程，強化員工溝通協調能力，Noe（2002）認爲最好的學習機會來自於師徒制與同儕互動；建立正式互動的機制，定期召開面對面會議、舉辦研討會等（Dessler, 1999），與他人的討論與互動便會愈頻繁。

當然，員工努力擴張個人知識網絡多樣性與強化個人知識網絡關係強度的同時，組織亦應與績效評估制度、薪酬制度相結合，員工才有持續不斷、積極擴展個人知識網絡的動機（Collins & Clark, 2003）。因此，在助長員工個人知識網絡的建立上，人力資源管理扮演著促進、教導、鼓勵及支持的積極角色，促使員工得以藉由積極的知識網絡，學習他人的特殊能力及長處，贏得信任，建立長期合作的承諾，避免衝突，而此種知識網絡的存在正是知識交流、甚至創新過程中最期盼的（Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003）。

二、研究限制與後續研究建議

本研究有下列幾項研究限制：首先，本研究之依變項員工創新行爲乃採配對樣本進行資料蒐集，較無共同方法變異之問題，但自變項個人文化價值取向與中介變項個人知識網絡均來自員工個人之填答，便可能有共同方法變異的問題；爲此，本研究在個人知識網絡問卷之編製上，依循 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff（2003）之建議，設計與自變項間不同衡量尺度的量表，以降低填答者之一致性填答。其次，在員工創新行爲之衡量上，乃採主管填答之分數，部分主管需同時填答 2~3 份之問卷，可能造成填答偏差，但本研究乃參考 Janssen（2000）之方式，在主管填答之外，尙請

員工進行自評，而員工自評分數與主管填答分數二者間的相關係數達 .43 ($p < .001$)，故應無主管填答多份問卷造成統計偏誤之問題。

第三，本研究採用量表作為衡量工具，當受測者有防衛心理時，將使得社會期許問題造成可能填答誤差，關於此一誤差的克服方式，本研究係透過在問卷編製時，以「第一部分」等來取代量表名稱及避免敏感字句之描述，來避免引導式作答，同時，採匿名方式填答，尚附上可彌封之信封予以保密填答資料，使降低填答者之防衛心理。第四，本研究屬於橫斷面的研究，嚴格來說僅能顯示變項間的關連性，在解釋研究結果上宜注意對於因果關係的推論有所限制。

最後，在網絡關係強度的衡量上，在過去相關知識交流之研究中，Hansen (1999) 是以溝通的頻率及親密程度來衡量同一組織內不同單位間的關係強度，因本研究強調在個人知識交流後的創新行為表現，且為避免受測者因填答題項過多而降低填答意願，所以是採用 McFadyen and Cannella (2004) 在個人社會資本與知識創新的研究中所使用的衡量方式，僅以溝通的頻率作為個人知識網絡關係強度的衡量分數；但因在 Hansen (1999) 的研究中顯示，溝通頻率與親密程度二者間的相關係數高達 .83，故溝通頻率的單一指標衡量應是一可行的衡量方式。

未來尚有幾個可進一步擬清的研究議題。首先，相同文化價值取向者是否可能有不同型態的個人知識網絡與不同程度的員工創新行為？未來研究可嘗試從不同文化價值取向之價值觀點尋找出可能的干擾變項，例如部分文化價值差異之研究指出，不同文化價值取向者，對效能與正義的重視程度不同 (Conner, 2003; Lam et al., 2002; Schaubroeck et al., 2000; Tata, Fu, & Wu, 2003)，高自我中心取向者可能較重視自我效能與分配正義，而高集體中心取向者可能較重視集體效能與程序正義、人際正義、資訊正義 (Fields, Pang, & Chiu, 2000; Lam et al., 2002; Sweeney & McFarlin, 1997; Tata et al., 2003)，此外，如同前述，不同工作任務設計及實施教育訓練亦可能改變個人的知識網絡 (Noe, 2002; Shelley et al., 2004)，故未來可考量加入效能知覺、正義知覺、工作任務、人力資源訓練等此些干擾變項，瞭解自我中心取向者與集體中心取向者之知識網絡與創新行為是否會有進一步的變化。

其次，如同 Collins and Clark (2003) 與 Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2003) 的研究指出，人力資源管理制度在員工個人知識網絡的建立上扮演著關鍵的助長角色，Ramamoorthy and Carrooll (1998) 指出不同文化價值取向員工對人力資源管理制度的偏好不同，例如集體中心取向員工不喜歡個人績效導向報酬制度，偏好高工作保障制度等，因此後續研究可從適配觀點出發，探討個人文化價值取向與人力資源管理

制度的適配或不適配對其個人知識網絡與創新行爲的影響。最後，團隊已逐漸成爲組織結構的基本單位，對許多組織而言，常透過團隊運作方式進行創新（Bain, Mann, & Pirola-Merlo, 2001；Janssen, van der Vliert, & West, 2004），故團隊成員間文化價值取向的適配或不適配，是否仍會透過彼此間的知識網絡關係影響團隊的創新表現，亦是值得深入探究，因此未來可將研究提升爲團隊層次，探討團隊成員間文化價值取向一致性對團隊創新的影響。

參考文獻

一、中文部分

1. 陳澤義與陳建州(2004)，關係滿意、信任與承諾影響因素之探討—以銀行個人理財部門爲例，商管科技季刊，5(3)，349-375。
2. 楊中芳(1994)，中國人真是集體主義嗎？試論中國文化的價值體系，於楊國樞主編，中國人的價值觀—社會科學觀點(頁 321-434)，台北：桂冠。
3. 蔡啓通與高泉豐(2004)，動機取向、組織創新氣候與員工創新行爲之關係：Amabile 動機綜效模式之驗證，管理學報，21(5)，571-592。

二、英文部分

1. Abraham, R. (1997). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment. Leadership & Organization Development Journal, 18(4), 179-186.
2. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. Research in Organizational Behavior, 10, 127-167.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, 39(5), 1154-1184.
4. Anderson, J. C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review an recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.
5. Angerer, J. M. (2003). Job burnout. Journal of Employment Counseling, 40(3), 98-107.

6. Azim, P., & Uma, J. (2002). Values: Big & Small: Executives often believe that they cannot practice the values that they want to, but rarely realize that with a little effort they can lead the way. Businessline, 18, 1.
7. Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. Small Group Research, 32(1), 55-73.
8. Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. Journal of Retailing, 80(3), 165-180.
9. Bobic, M., Davis, E., & Cunningham R. (1999). The Kirton Adaption-Innovation Inventory. Review of Public Personnel Administration, 19(1), 18-31.
10. Burt, R. S. (1992). The Social Structure of Competition. In N. Nitin & G. E. Robert (Eds.), Networks and Organizations: Structure, Form and Action (pp.57-91). Harvard Business School Press, Cambridge.
11. Chan, D. K. S. (1994). COLINDEX: A refinement of three collectivist measures. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi, & G.Yoon (Eds.), Individualism and collectivism: Theory, method, and applications. (pp. 200-210). Thousand Oaks, C. A.: Sage.
12. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. Academy of Management Review, 14(3), 333-349.
13. Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. Administrative Science Quarterly, 40(3), 423-443.
14. Cohen, D., & Prusak, L. (2001). In good company: How social capital makes organizations work. Harvard Business School Press, Boston.
15. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, Top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal, 46(6), 740-751.
16. Conner, D. S. (2003). Socially appraising justice: A cross-cultural perspective. Social Justice Research, 16(1), 29-39.

17. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge. Harvard Business School Press, Cambridge.
18. Dayan, J., Doyle, A. B., & Markiewicz, D. (2001). Social support networks and self-esteem of idiocentric and allocentric children and adolescents. Journal of Social and Personal Relationships, 18(6), 767-784.
19. Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. Academy of Management Review, 13(2), 58-67.
20. Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. Journal of Management, 24(3), 265-304.
21. Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. Administrative Science Quarterly, 42(3), 421-444.
22. Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. Journal of Organizational Behavior, 21(5), 547-562
23. George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. Journal of Applied Psychology, 86(3), 513-524.
24. Granovetter, M. (1973). The strength of weak tie. American Journal of Sociology, 78, 1360-1380.
25. Goodwin, R., & Giles, S. (2003). Social support provision and cultural values in Indonesia and Britain. Journal of Cross-Cultural Psychology, 34(2), 240-250.
26. Gouveia, V. V., Clemente, M., & Espinosa, P. (2003). The horizontal and vertical attributes of individualism and collectivism in a Spanish population. The Journal of Social Psychology, 143(1), 43-63.
27. Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly, 44(1), 82-111.

28. Hayduk, L. A. (1987). Structural Equation Modeling with LISREL: Essentials and Advances. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
29. Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. Cross Cultural Management, 5(4), 13-21.
30. Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. Academy of Management Review, 26(2), 264-288.
31. Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-Level antecedents of individuals' knowledge networks. Decision Sciences, 34(4), 741-770.
32. Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? Organizational Dynamics, 22(1), 42-63.
33. Hofstede, G. (1997). Culture and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
34. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287-302.
35. Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. Academy of Management Journal, 44(5), 1039-1050.
36. Janssen, O., Van der Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special introduction. Journal of Organizational Behavior, 25(2), 129-145.
37. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. Research in Organizational Behavior, 10, 169-211.
38. Kernahan, C., Bettencourt, B. A., & Dorr, N. (2000). Benefits of allocentrism for the subjective well-being of African Americans. Journal of Black Psychology, 26(2), 181-193.
39. Koerner, A. F., & Fujiwara, M. (2000). Relational models and horizontal and vertical individualism/collectivism: A cross-cultural comparison of Americans and Japanese.

Paper presented at the annual NCA convention, Seattle, W.A.

40. Lam, S. S. K., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. Academy of Management Journal, *45*(5), 905-914.
41. Lagrosen, S. (2003). Exploring the impact of culture on quality management. Journal of Quality & Reliability Management, *20*(4/5), 473-487.
42. Lavee, Y. & Katz, R. (2002). Division of labor, perceived fairness, and marital quality: The effect of gender ideology. Journal of Marriage and Family, *64*(1), 27-39.
43. Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR's role in building relationship networks. Academy of Management Executive, *17*(4), 53-63.
44. MacDowall, J. (1984). The technology innovation system in Japan. Journal of Product Innovation Management, *2*(5), 165-172.
45. Mandel, N. (2003). Shifting selves and decision making: The effects of self-construal priming on consumer risk-taking. Journal of Consumer Research, *30*(1), 30-40.
46. Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Cultural and self: Implications for cognition, emotion and motivation. Psychological Review, *98*(2), 224-253.
47. McFadyen, M. A., & Cannella, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. Academy of Management Journal, *47*(5), 735-746.
48. Möller, K., & Svahn, S. (2004). Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks. Industrial Marketing Management, *33*(3), 219-228.
49. Monge, P. R., Cozzens, M. D., & Contractor, N. S. (1992). Communication and motivational predictors of the dynamic of organization innovation. Organization Science, *3*(2), 250-274.
50. Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. Psychological Bulletin, *103*(1), 27-43.
51. Nakata, C., & Sivakumar, K. (1996). National culture and new product development: An integrative review. Journal of Marketing, *60*(1), 61-72.

52. Niehoff, B. P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 36(3), 527-556.
53. Noe, R. A. (2002). Employee training and development. McGraw-Hill Irwin, Boston.
54. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York.
55. Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. Academy of Management Journal, 28(1), 89-106.
56. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.
57. Ramamoorthy, N., & Carroll, S. J. (1998). Individualism/Collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. Human Relations, 51(5), 571-588.
58. Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects. Human Relations, 57(3), 347-366.
59. Robbins, S. P. (2003). Organizational Behavior (7th ed.). Prentice-Hall, New York.
60. Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). Organization individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. Journal of Management, 28(4), 544-566.
61. Rodan, S. (2002). Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks. Journal of Knowledge Management, 6(2), 152-163.
62. Scott, G., Ciarrochi, J., & Deane, F. P. (2004). Disadvantages of being an individualist in an individualistic culture: Idiocentrism, emotional competence, stress, and mental health. Australian Psychologist, 39(2), 143-154.
63. Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-670.

64. Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Xie, J. L. (2000). Collective efficacy versus self-efficacy in coping responses to stressors and control: A cross-cultural study. Journal of Applied Psychology, *85*(4), 512-525.
65. Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. Journal of Cross-Cultural Psychology, *21*(2), 139-157.
66. Sethi, R. (2000). Superordinate identity in cross-functional product development teams: Its antecedents and effect on new product performance. Academy of Marketing Science, *28*(3), 330-344.
67. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? Journal of Management, *30*(6), 933-958.
68. Shane, S. A. (1992). Why do some societies invent more than others? Journal of Business Venturing, *7*(1), 29-46.
69. Shane, S. A. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. Journal of Business Venturing, *8*(1), 59-73.
70. Shane, S. (1995). Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles. Journal of International Business Studies, *26*(1), 47-68.
71. Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. Cross-Cultural Research, *29*, 240-275.
72. Sinha, D., & Tripathi, R. C. (1994). Individualism in a collectivist culture: A case of coexistence of opposites. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), Individualism and collectivism: Theory, method, and applications. (pp.123-136) Thousand Oaks, CA: Sage.
73. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. Journal of Organizational Behavior, *18*(1), 83-98.
74. Tata, J., Fu, P. P., & Wu, R. (2003). An examination of procedural justice principles in China and U.S.. Asia Pacific Journal of Management, *20*(2), 205-216.
75. Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological

- contract. Journal of Organizational Behavior, 24(5), 451-472.
76. Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. Psychological Review, 96(3), 506-520.
77. Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. Journal of Personality and Social Psychology, 54(2), 323-338.
78. Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., & Clack, F. L. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. Journal of Research in Personality, 19(4), 395-415.
79. Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. Journal of Personality Social Psychology, 74(1), 118-128.
80. Triandis, H. C., McCusker, C., & Hui, C. H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. Journal of Personality and Social Psychology, 59(5), 1006-1020.
81. van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. Management Science, 32(5), 590-607.
82. van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. Journal of Management, 29(5), 729-751
83. Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance. Public Personnel Management, 29(2), 185-210.
84. Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects of cooperation in groups. Academy of Management Journal, 38(1), 152-172.
85. Wasti, S. A. (2003a). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76(3), 303-321.
86. Wasti, S. A. (2003b). The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual-level analysis. Applied Psychology: An international

review, 52(4), 533-554.

87. Wheeler, L., Reis, H. T., & Bond, M. H. (1989). Collectivism-individualism in everyday social life : The Middle Kingdom and the melting pot. Journal of Personality and Social Psychology, 57(1), 79-86.
88. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18(2), 293-321.
89. Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. Strategic Management Journal, 22(6/7), 587-613.
90. Young, G. J., Charns, M. P., & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. Strategic Management Journal, 22(10), 935-951.
91. Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management Journal, 44(4), 682-696.

2006 年 06 月 26 日收稿

2006 年 08 月 10 日初審

2006 年 12 月 29 日複審

2007 年 03 月 20 日接受