

# 國際觀光旅館組織創新、員工工作滿足與 服務品質之相關研究－以人力資源 管理系統為干擾變項

**A STUDY OF ORGANIZATIONAL INNOVATIONS,  
EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION AND SERVICE QUALITY  
IN THE INTERNATIONAL TOURIST HOTELS – HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM AS A MODERATOR**

許順旺\*

輔仁大學餐旅管理學系教授

陳秀玉

國立高雄餐旅大學餐飲管理系副教授

張姮燕

義守大學餐旅管理系助理教授

陳永龍

長榮國際股份有限公司建設部副理

**Shun-Wang Hsu**

*Professor, Department of Restaurant, Hotel and Institutional Management,  
Fu Jen Catholic University*

**Shiou-Yu Chen**

*Associate Professor, Department of Food and Beverage Management,  
National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism*

**Heidi-Yen Chang**

*Assistant Professor, Department of Hospitality Management, I-Shou University*

**Yun-Lung Chen**

*Vice Manager, Ministry of Development, Evergreen International Corporation*

---

\* 通訊作者，地址：新北市新莊區中正路 510 號，電話：(02)2905-2153

E-mail：036997@mail.fju.edu.tw

## 摘要

本研究以台灣地區國際觀光旅館之各部門員工為研究對象，探討員工所知覺到的組織創新（技術創新及管理創新）、員工工作滿足與服務品質之間的關係，並探討人力資源管理系統是否會對組織創新與員工工作滿足的關係產生干擾作用。本研究將採便利抽樣方式進行問卷調查，受測對象為國際觀光旅館各部門工作滿六個月以上之正式員工，問卷共計發放 600 份，回收有效問卷 423 份。研究結果顯示：組織創新（技術創新及管理創新）與員工工作滿足有顯著的正向關係；員工工作滿足與服務品質有顯著的正向關係；組織創新（技術創新及管理創新）與服務品質有顯著的正向關係；人力資源管理系統會對組織創新及技術創新與員工工作滿足之間產生干擾效果。

**關鍵字：**組織創新、工作滿足、服務品質、人力資源管理系統、國際觀光旅館

## ABSTRACT

This research focused on hotel employees from different departments of the international tourist hotels in Taiwan. It was to explore the relationship between employees' perceived organizational innovation (technological innovation and management innovation), employee's job satisfaction and service quality. It also examined the moderating effect of human resource management system on the relationship between organizational innovations and employee's job satisfaction. Full-time employees who had worked at least 6 months in the international tourist hotels were recruited using a convenience sampling. Six hundred survey questionnaires were sent while 423 valid data was received. The results showed that organizational innovation, technological innovation and management innovation were positively related to employees' job satisfaction; employees' job satisfaction was positively related to service quality; organizational innovation, technological innovation and management innovation was positively related to service quality; human resource management system had moderating effect on the relationship between organizational innovations and employees' job satisfaction, and between technological innovation to employee's job satisfaction.

**Keywords:** Organizational Innovations, Employee's Job Satisfaction, Service Quality, Human Resource Management System, International Tourist Hotels

## 壹、緒論

綜觀全球，服務業雖是近三十年發展起來的行業，但它成長的速度卻相當驚人，世界各國更是普遍將無煙火的觀光產業與科技產業，共同視為未來的明星行業（許順旺、郭依潔、陳漢軒，2010）。其中，餐旅產業則被視為是二十一世紀服務業的主流，不僅政府將之規劃為發展的重點，亦是國家能與世界交流接軌之平台（邱道生、林宗輝，2009）。截至 2011 年 10 月為止，登記在交通部觀光局名冊裡籌設中之國際觀光旅館共有 27 家（交通部觀光局，2011），成長速度不僅反應出台灣觀光與餐旅市場對國際觀光旅館的需求增加，國際觀光旅館之重要性在觀光產業發展中益愈顯重要。相對的，就經營層面而言，也代表國際觀光旅館業者將面臨一個高度競爭的環境，因此各家旅館無不積極尋求持續競爭優勢（sustainable competitive advantage），以期在競爭激烈的環境中脫穎而出，而組織創新便被視為創造組織競爭優勢的一強大引擎，因為組織創新之目的就在於提高經營績效、維持市場競爭力（Didier & Guerrero, 2002）。有異於其他產業，旅館業的產品及服務較容易受到同業的競爭與模仿，因此造成市場上同質性產品充斥而缺乏持續競爭優勢，加上旅館業販售之產品及服務具時效性及易逝性的特性，故削價求售便成為該行業普遍的行銷手段，亦使得利潤空間受到壓縮，因此為了滿足多變的消費者市場導向，餐旅業經常面臨經營管理及技術創新的壓力與衝擊；換個角度來看，此種情況也提供業者一個絕佳的機會，精進組織創新的計劃，以提升顧客價值及企業價值（裴信祐，2005）。國際觀光旅館經營中的創新便是一種改變服務原始模式，使顧客得到滿意並創造價值，並使企業獲得競爭優勢的一種作法。

仰賴員工與顧客高度接觸是餐旅業另一的特色，服務品質的良莠、員工的表現扮演著致勝的經營關鍵；服務人員的表現有可能會影響顧客對服務品質的評價，因此不少旅館亦投入大量的資源致力於提升服務品質，以滿足顧客之需求（吳勉勤，2007）。而過去雖許多研究進行觀光產業成功經營之關鍵因素的探討（Brotherton & Shaw, 1996；Brotherton, Heinhuis, Miller, & Moderma, 2002；Brotherton, 2004），但為了深入瞭解企業成功的關鍵因素，「創新」與「品質」兩大議題之間的連結更趨於重要且值得探究（Keogh & Bower, 1997）。此外，對導入組織創新的因素之相關研究為近年來較突顯的議題，且既有的研究在議題及變數的選擇上尚未臻完備。因此，本研究除了探討國際觀光旅館之組織創新外，也將服務品質納入考量，認為國際觀光旅館的經營者要了解影響其獲利主因之一的顧客滿意度，除了須持續不斷的進行創新，也要提升其服務品質。另外，旅館是屬於勞力密集的服務業，將旅館員工和其他產業員工相比較，不僅工時長、工作量大、假日難以排休、工作時間調動不易，而且薪資偏低，使得旅館員工流動率也相對較大（Gonzalez, 2004），在這前景看好、提供歡樂的

產業中，高流動率的問題也透露著員工們於工作上一直未得到滿足（孫路弘、潘亮如，2009）。在以往，企業只在乎外部顧客的感受，把外部顧客的需求視為首要之務，但是卻常常忽略了提供服務的員工其感受（李一民、許銘珊，2007），然而他們不僅工作時間頗為冗長，而且必須承受直接面對顧客之工作壓力，員工們如對工作感到不滿足，將會影響其工作意願，更遑論提供良好的服務品質。由此可見，員工之工作滿足是餐旅產業必須正視的課題，在進行組織創新以求提升服務品質之同時，也須注意創新是否會對員工工作滿足有所影響，進而提升服務品質。此為本研究動機之一。

旅館業經營所面臨最大的問題就是人力資源，消費者對國際觀光旅館的要求較一般旅館高，當顧客接受產品和服務時，所得到的經濟價值或是服務感受之感覺，會成為顧客一去不回頭或想要再度光臨的關鍵（Barlow & Maul, 2000），然而員工的表現為整體服務產品組合的一部份，人力資源亦被認為是最有價值的資產（王瑤芬、洪久賢、林咨攸，2008）。不論組織採行何種型態的創新活動，組織創新是否能如預期般地為組織帶來助益，有賴外在環境、管理風格與人力資源管理等因素之配合（汪美伶、徐治齊，2006），若人力資源系統未營造有利於創新的環境，即使能力再好的員工，也無法將創新予以實踐。由此可見，在一連串的創新活動發展過程中，人力資源都扮演著不可或缺的關鍵角色（Vracking, 1990）。因此，觀光餐旅業員工除了要在繁忙的工作中提供以顧客至上的服務，並實踐自身於組織中規範之角色的工作職責，還得願意為組織付出額外心力，尋求管理及技術的改善或創新，提昇組織營運績效（蔡振蒼，2008），且如何利用制度或方法的管理讓員工能藉由與組織的共同成長，得到內心的滿足和表現在與顧客的互動，是人力資源管理的一大挑戰。由上述可知，人力資源管理系統應會對旅館業的創新經營改善策略及員工之工作行為表現及內心感受有所影響，並進而影響最後所提供給顧客之服務品質。因此，探討人力資源管理系統是否能增加國際觀光旅館的組織創新對員工工作滿足的影響，此為本研究動機之二。

因此，若研究結果能使國際觀光旅館業者更加重視產業的組織創新及人力資源的管理，將有助於該產業的未來發展，另外，本研究不只希望能在學理論述上有所助益，也期望將分析結果提供給國際觀光旅館進行創新策略規劃或人力資源管理計劃訂定時有所幫助。

## 貳、文獻探討

### 一、組織創新

創新對企業永續經營具有關鍵性的影響力，是提升企業競爭的根基並創造差異性的不二法門，尤其餐旅產業之產品與服務，較難取得專利權的保障，同業往往能在短時間內進行產品複製，進而演變成產品的同質性過高，甚至業者必須削價競爭（許順旺、邱瑜婷，2011）。Moon and Kym (2006) 以產品觀點來定義認為組織創新的結果是可以有效用地去執行、在市場上使用，甚至可以有效地改變社會。Carlson and Wilmot (2006) 以程序觀點來定義認為組織創新是創造和提供新的顧客價值於市場中的一種過程，例如傳遞新產品之系統，可以透過網際網路來賣書，這就是一種創新。而採用多元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（Robbins, 1996；汪美伶、徐治齊，2006；Singh, 2011）。本研究參考蔡啟通、黃國龍與高泉豐（2001）之研究，將組織創新定義為：企業由外部引進或內部產生之各項在規劃、組織、用人、領導與控制等管理創新，以及在產品、製程及設備等技術創新，且該創新活動均已受組織成員肯定其貢獻度者；並採用技術創新與管理創新兩構面來作為衡量組織創新的研究基礎。

### 二、員工工作滿足

在以往，企業組織只在乎外部顧客的感受，把外部顧客的需求視為首要之務，尤其在乎顧客的滿意度，只要求顧客得到應有的服務，但是卻常常忽略了提供服務的員工其感受（李一民、許銘珊，2007）。工作滿足是員工對其在工作中的體驗及評價，產生正向或快樂的情感狀（Hirschfeld, 2000），包含各層面的感受，員工會以滿足程度來評價其工作（Buitendach & Witte, 2005）。李文瑞、陳世傑、張瑞晃與廖豐斌（2011）將工作滿足定義為員工對所處工作環境及工作本身的一種情緒、知覺或評價上的整體反應。黃寶園（2009）認為員工工作滿足主要有三個特徵：(一)工作滿足是一種個人的主觀感覺，尤其會受到個人期望的影響；(二)這個主觀的感覺亦會受到客觀環境的影響，例如組織的管理方式、薪資的高低等；(三)一個人對其工作是否滿足，一方面可由個人對整體工作的感受來看，另一方面則可從與工作有關的因素，如主管的領導方式、報酬等層面來分析。本研究參考 Kuo and Chen (2004) 之見解，認為工作滿足是員工在工作過程中所展現出的一種情緒或情感上的反應，並採整體性的觀點，將工作滿足作一般性的解釋，不涉及工作滿足的面向、過程與形成原因，並將員工工作滿

足定義為：當實際的回報達到或超過了員工的期望值，員工就有工作的滿足感。同時使用許順旺等（2010）針對國際觀光旅館業餐飲部門從業人員所編製之工作滿意度量表，他們認為「工作滿意度」可視為匯集了工作本身、薪資、升遷、領導、同事與信任等滿意度而成。

### 三、組織創新與員工工作滿足之關聯性

組織耗費大量金錢、物力進行技術及管理創新時，雖未能馬上改善財務績效，卻能改善相對市佔率、目標達成率、銷售額成長，甚至於是員工滿意度、顧客滿意度等非財務性績效（汪美伶、李山田，2007）。溫福星、邱皓政（2009）以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究顯示：組織創新氣氛會對工作滿意有正向的顯著關係。徐聯恩、樊學良（2011）以研發機構的工程師為對象，探討組織創新活力與其效果間之關係；分析結果顯示：組織創新是影響成員創造力及其工作滿足感的重要變數。汪美伶、李山田（2007）以商業銀行為研究對象，研究結果指出：組織創新活動程度若愈高，員工心理安全知覺的形成，愈能產生事半功倍的效果，亦即員工工作越容易得到滿足。另外，多位學者研究指出：組織成員在創新導向的組織文化，或支持創新的組織氛圍之下從事創新活動時，他們會展現較正面的認知與情感反應，並因此會有較高的工作滿足感（Odom, Box, & Dunn, 1990；Shalley, Gilson, & Blum, 2000；Tierney, 1997；Xie & Johns, 1995）。

基於以上文獻之歸納，本研究推論國際觀光旅館組織創新程度越成功，會進而使員工工作滿足提高；並同時推論組織創新構面中之技術創新及管理創新越成功，員工工作滿足程度也越高。因此，本研究推出以下假設：

H1：國際觀光旅館之組織創新與員工工作滿足之間有顯著的正向相關。

H1-1：國際觀光旅館之技術創新與員工工作滿足之間有顯著的有正向相關。

H1-2：國際觀光旅館之管理創新與員工工作滿足之間有顯著的有正向相關。

### 四、服務品質

自從 Parasuraman, Zeithaml, and Berry（1985）三位學者提出服務品質模型以來，服務品質的觀念開始受到學界和企業的重視。尤其在今日競爭激烈的環境中，良好的服務品質已成為創造顧客價值、顧客滿意和顧客忠誠的重要因素，更是組織創造競爭優勢、維持企業永續經營的關鍵（蘇榮基、鄭世元、陳文宗，2009）。Albert, Arthur, and Pierre（2000）將服務品質定義為是顧客對服務期望與接受服務後的知覺相互比較產生的結果。美國行銷學會（AMA）將服務品質定義為顧客於事前期待與績效評價之

相對關係，前者是指消費者可能透過宣傳廣告、推銷與過去相關經驗對某種服務所產生的預期心理；後者則是指顧客接受某種服務後對結果之評價（李春長、楊宗憲、游淑滿、邱鈺娟，2011）。梁家祜、王翰元與郭沅志（2009）將服務品質定義為是消費者對於產品整體優勢的判斷，消費者會在消費的過程中，透過對服務的預測與實際的認知服務，以評估服務的品質。本研究將以 Parasuraman, Zeithaml, and Berry（1988，1991）所提出的五大構面，以有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性作為服務品質的研究基礎。並參考許順旺、吳慧瑛（2009）將國際觀光旅館服務品質定義為：產出不具有實體產品的活動，通常具有生產時同時消費的特色，是一種服務技能與服務態度，以及員工可靠、確實、具體、反應與關懷的服務經驗。

## 五、員工工作滿足與服務品質之關聯性

依據學者研究顯示，影響服務品質之因素包括：(一)員工因素：如工作能力（Vella, Gountas, & Walker, 2009）、員工工作壓力（Dean & Rainnie, 2009）；(二)管理人員因素：如領導行為（Hui, Chiu, Yu, Cheng, & Tse, 2007）；以及(三)組織因素：如服務氣候（Hui et al., 2007）。另外，員工工作滿足亦是影響員工服務品質的重要因素（Snipesa, Oswaldb, LaTour, & Armenakis, 2005）。因為「只有滿意的員工，才會有滿意的客戶」（Zeithaml & Bitner, 2000）。也就是提高員工工作滿足，進而提升服務品質，才會創造滿意的顧客。馮正民、鄭光遠（2006）以航空公司為研究對象，探討員工滿意度與顧客忠誠度之間的關係，結果指出員工在整體工作上獲得滿足感，就會使得員工的服務行為愈好，進而造成顧客對服務品質的評價也就愈高。簡俊成、翁志成與楊玲惠（2001）以百貨業為例之實證研究中指出，工作滿意度較高的員工會傳達較高的服務品質。許順旺、吳慧瑛（2009）以大台北地區宴會廳工讀生為研究對象，發現工作滿意度與服務品質存在顯著正相關。綜合上述文獻，本研究推論國際觀光旅館員工在整體工作上得到滿足感，會進而使其服務品質提高。因此本研究推出以下假設：

H2：國際觀光旅館員工工作滿足與服務品質之間有顯著的正向相關。

## 六、組織創新與服務品質之關聯性

重視創新活動的企業不僅能夠獲得卓越的競爭優勢，更可藉由提供高品質的產品與服務，而進一步與顧客建立長久的買賣關係（Drejer, 2004）。林玥秀、游達榮與黃啟揚（2005）在其研究中認為應用品質機能開展技巧所發展出之服務技術及系統管理創新，對餐飲業服務品質的提升有很大的助益。蔡明田、莊立民、陳建成與趙新銘（2010）研究結果指出服務創新對服務品質有正向的顯著影響，張旭華、呂鑽洵（2009）在運用 TRIZ-based（Theory of Inventive Problem Solving）方法於創新服務品

質之設計的研究結果，指出組織創新活動有助於服務品質的改善。湯玲郎、王瓊慧與蔡書媚（2008）在其研究結果指出：公部門的組織創新程度會顯著正向影響員工對本身所提供服務之服務品質的認知，組織創新中的技術創新及管理創新皆會顯著正向影響服務品質。綜合上述文獻，本研究推論國際觀光旅館針對既有技術與管理進行改善，或是積極開發新的技術與新的管理方式，將會對消費者的期望服務水準小於實際知覺服務水準產生正向影響，亦即旅館進行組織創新（技術創新及管理創新）將會提高其服務品質。因此，本研究推出以下假設：

H3：國際觀光旅館之組織創新與服務品質之間有顯著的正向相關。

H3-1：國際觀光旅館之技術創新與服務品質之間有顯著的正向相關。

H3-2：國際觀光旅館之管理創新與服務品質之間有顯著的正向相關。

## 七、人力資源管理系統

人力資源管理應從人性的立場來看員工的行為，不但重視員工的成果表現，也要在工作過程中要求主管與員工建立互動關係以及積極的激勵（黃英忠，2007）。吳秉恩（2002）認為人力資源管理為跨部門（或跨功能）之價值活動，具有整合的功能，是強化組織「核心能力」之關鍵活動。Bohlander and Snell（2007）認為人力資源管理是就傳統人事管理的延伸與擴展，使得人事功能（招募甄選、訓練、薪資福利及配置等）與組織內個人及組織的策略性和規劃性目標間形成一種動態的互動關係。張火燦（2001）提出人力資源管理為管理組織之中與「人力資源」的一切有關事務，透過一些活動，有效的運用組織中的人力資源，用以達成個人、組織和社會的目標或利益。程延園（2010）認為人力資源管理乃為協助、促進優質人力資源的吸納、激勵、發展、維持及改善，進而提升組織績效，為企業贏得競爭優勢。本研究參考各學者之論述，將人力資源管理系統定義為：運用系統學理論方法，對人力資源管理方面進行分析、規劃、實施及調整，以提高企業人力資源管理水準，使人力資源更有效的達成組織或團體的目標。並依國際觀光旅館業所重視的薪資報酬、訓練發展及績效評估等三個項目來評估人力資源管理系統對組織創新與員工工作滿足間所造成的干擾效果。薪資報酬乃是吸引人才的重要因素，雖然薪資並不一定是員工擇定工作的最重要因素，但整體而言，通常是最重要的項目之一；而訓練發展扮演著人力培訓的重要角色，訓練的內容能否符合組織實務的需要則會直接影響人力及組織的發展；績效評估是對員工服務作定期的考核與評價，以作為升遷、懲罰及轉調之依據。



## 八、人力資源管理系統是否會對組織創新與員工工作滿足間產生干擾效果

組織透過人力資源管理活動，不僅能將員工所具備的知識與技能轉換為組織所需的產品或服務，亦可以將人力資源轉換成企業的競爭優勢，同時促進員工對公司的認同及滿足（Pfeffer, 1994）。Laursenk and Mahnke（2001）研究結果顯示組織透過人力資源管理將有利於組織的創新。汪美伶、徐治齊（2006）研究發現配合人力資源管理系統的實行，會對組織創新產生更大的助益，並對組織創新的子構面技術創新及管理創新加以進行驗證，亦得到同樣的效果。蔣建武、越曙明與戴萬穩（2010）研究發現人力資源管理系統是組織中推動創新的關鍵互補性資產，人力資源管理系統對組織創新有顯著正向影響。Allen, Shore, and Griffeth（2003）研究結果發現人力資源管理制度對於組織承諾與工作滿意有正向顯著的影響。Leuchars, Harrington, and Erickson（2003）從 VSP 的組織研究結果發現，人力資源制度會提高員工的工作滿意度。黃良志、蘇國楨、徐正屏與林昭秀（2004）研究結果發現人力資源管理制度知覺對工作滿足有正向顯著影響。綜合上述文獻的歸納，本研究推論人力資源管理系統與組織創新（技術創新及管理創新）具有關聯性，且人力資源管理系統亦會影響員工工作滿足，因此，本研究推論人力資源管理系統會對組織創新與員工工作滿足之間的關係產生干擾效果，故提出以下假設：

- H4：國際觀光旅館之人力資源管理系統對組織創新與員工工作滿足之間會產生干擾效果。在具備較佳人力資源管理系統的情況下會強化組織創新與員工工作滿足之間的正向效果；相對的，在較差人力資源管理系統的情況下會弱化組織創新與員工工作滿足之間的正向效果。
- H4-1：在具備較佳人力資源管理系統的情況下會強化技術創新與員工工作滿足之間的正向效果；相對的，在較差人力資源管理系統的情況下會弱化技術創新與員工工作滿足之間的正向效果。
- H4-2：在具備較佳人力資源管理系統的情況下會強化管理創新與員工工作滿足之間的正向效果；相對的，在較差人力資源管理系統的情況下會弱化管理創新與員工工作滿足之間的正向效果。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究旨在探討國際觀光旅館之組織創新（技術創新及管理創新）、員工工作滿足與服務品質之間的關係，並以人力資源管理系統為干擾變項，探討是否會對組織創新與員工工作滿足之間產生干擾效果，研究架構如圖 1 所示。

### 二、研究對象與抽樣方法

本研究係以台灣地區截至 101 年 5 月底止共 70 家國際觀光旅館為研究母體，並採用便利抽樣（convenience sampling）方式進行，因本研究旨在探討國際觀光旅館在組織創新、員工工作滿足、服務品質與人力資源管理系統間之關係，故受測者以國際觀光旅館工作滿六個月以上之正式員工為對象。問卷調查期間自 101 年 5 月起，為期約 2 個月，發出問卷共計 600 份，回收有效問卷 423 份，有效率 70.1%，（如表 1 所示）。

### 三、研究工具

本研究採用問卷調查方式蒐集資料，並用結構式問卷（structure questionnaire）來進行資料分析，問卷係根據已發表過之期刊、論文等量表，針對餐旅業員工之適切度修改而成，受測者以「非常不同意」至「非常同意」的六點量表填答。各量表分述如下：組織創新量表係採用蔡啟通等（2001）之組織創新量表，其量表分為技術創新與管理創新兩個構面，其整體量表之 Cronbach  $\alpha$  值為 0.96，子構面之 Cronbach  $\alpha$  值分別為：技術創新 0.87；管理創新 0.75；員工工作滿足量表係參考許順旺等（2010）所編製之量表，其量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.89；服務品質量表係參考 Parasuraman et al.（1991）所提出之修正後的 SERVQUAL 量表，經由適當的修改與潤飾，設計出適合評估飯店員工的服務品質量表，其量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.92，本量表之間卷亦依據兩位學術界專家與兩位餐飲業主管做專家效度時的建議加入 4 題量表題項，組成最後的服務品質量表；人力資源管理系統量表係參考鍾娉華（2006）引用修改自黃家齊（2002）的人力資源管理活動量表，修改成適合衡量飯店之人力資源管理系統量表，以薪資報酬、訓練發展及績效評估為主要測量構面，而鍾娉華（2006）研究得出各構面的 Cronbach's  $\alpha$  值分別為薪資報酬 0.82、訓練發展 0.85 及績效評估 0.85。

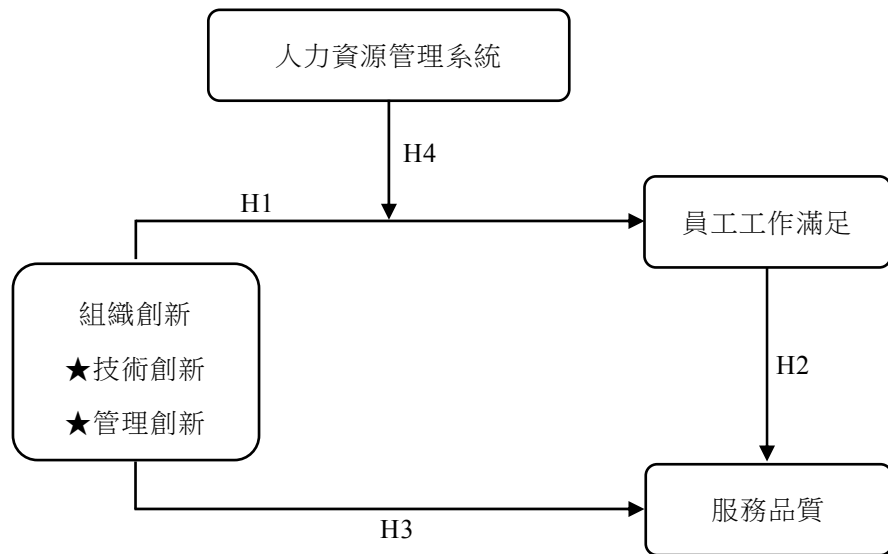


圖 1 研究架構圖

表 1 研究問卷發放地區及數量

地區	國際觀光旅館家數	發放家數	發放數量	回收有效數量
台北地區	25	17	215	172
桃竹苗地區	7	4	55	35
台中地區	5	3	45	32
高雄地區	10	7	95	63
花蓮地區	5	3	45	30
風景區	12	7	90	55
其他地區	6	4	55	36
合計	70	45	600	423

本研究將 423 位受測者的反應評分經過最大概似法 (maximum likelihood estimation)，以直接斜交轉軸方式經過資料統計分析，KMO 值為 0.830，Bartlett's 球形檢驗值 1426.139，df.=10，亦達顯著水準 (p<0.001)，顯示因素分析的適合性屬於良好，表示相關係數足以作為因素分析抽取因素用 (邱皓政，2003)。由各構面的區別效度中可得知，所採用構面之因素其因素負荷量皆大於 0.79 以上，因此本研究構面具有區別效度 (Fornell & Larcker, 1981)。

## 肆、研究結果

### 一、樣本描述性分析

本研究之樣本結構分佈顯示：受測員工以女性居多，佔 67.4%；年齡以 26~32 歲 (38.1%) 佔最多，其次則為 19~25 歲 (26.2%)；婚姻以未婚 (70.0%) 佔最多，其次為已婚 (28.8%)；員工之教育程度以大學 (技術學院) 59.8% 佔最多，其次是專科 (18.0%)；員工在該旅館服務年資以未滿 2 年為最多數 (48.9%)，其次是 2~6 年 (32.2%)；員工在旅館業服務總年資以 2~6 年為最多數 (33.8%)，其次是未滿 2 年 (24.8%)；員工薪資以 20,001~30,000 元 (52.0%) 為最多，其次是 30,001~40,000 元 (26.2%)；任職單位以客務部門佔 37.1% 為最多，其次是管理部門 (29.1%) 與餐飲部門外場單位 (19.6%)；職級以基層員工 59.6% 佔最多數，其次是主任 (副主任)、總領班 (14.2%) 與領班 (組長) (10.9%)。

### 二、效標變項之相關分析

本研究將各變項之相關分析結果 (彙整如表 2) 顯示組織創新 ( $r=0.70, p<0.001$ )、技術創新 ( $r=0.59, p<0.001$ )、管理創新 ( $r=0.71, p<0.001$ )、皆與員工工作滿足呈現顯著的正相關；員工工作滿足 ( $r=0.39, p<0.001$ ) 與服務品質呈現顯著正相關；組織創新 ( $r=0.31, p<0.001$ )、技術創新 ( $r=0.35, p<0.001$ )、管理創新 ( $r=0.27, p<0.001$ ) 皆與服務品質呈現顯著的正相關；人力資源管理系統皆與組織創新 ( $r=0.74, p<0.001$ )、技術創新 ( $r=0.64, p<0.001$ )、管理創新 ( $r=0.75, p<0.001$ )、員工工作滿足 ( $r=0.73, p<0.001$ ) 及服務品質 ( $r=0.35, p<0.001$ ) 呈現顯著正相關。但因關係似是而非，正確的因果關係可能受其他變數所影響，此時需將其他變數中立化，此中立變數稱為控制變數。本研究以單因子變異數檢測不同個人背景 (年齡、婚姻、任職部門、教育程度、平均月薪、任職年資、餐旅服務總年資與職級) 之受測樣本對於、組織創新、員工工作滿足、服務品質與人力資源管理系統是否具有顯著差異性 (彙整如表 3)，惟教育程度、職級與餐旅服務總年資較多變項具顯著差異性，因此將其納為本研究中之控制變數。

### 三、直接效果之驗證

#### (一)組織創新與員工工作滿足之迴歸分析

由表 4 可知，在迴歸模式 M1 中組織創新與員工工作滿足之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta=0.701, p<0.001$ )，顯示員工所知覺到的組織創新與員工工作滿足具有顯著的正

表 2 研究變項之簡單相關係數表

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1.組織創新	4.135	0.914	(0.960)					
2.技術創新	4.315	0.918	0.93***	(0.911)				
3.管理創新	4.027	0.974	0.98***	0.83***	(0.946)			
4.員工工作滿足	4.213	0.802	0.70***	0.59***	0.71***	(0.911)		
5.服務品質	4.891	0.557	0.31***	0.35***	0.27***	0.39***	(0.942)	
6.人力資源管理系統	4.267	0.816	0.74***	0.64***	0.75***	0.73***	0.35***	(0.941)

註：n=388，\*\*\*p<0.001，括號內為信度。

表 3 不同個人背景變項與各變相間之差異性分析

	組織創新	技術創新	管理創新	工作滿足	服務品質	人力資源 管理系統
年齡 F 值	1.755	2.161	1.675	1.240	4.330**	1.198
婚姻狀況 F 值	1.848	2.849	1.186	1.157	2.864	0.177
任職部門 F 值	1.734	1.909	1.726	3.529**	1.637	1.637
教育程度 F 值	2.878*	1.376	3.061*	3.044*	4.130**	0.804
平均月薪 F 值	1.800	1.764	1.956	1.696	4.588***	1.817
任職年資 F 值	2.151	1.919	2.148	2.273	1.387	2.226
餐旅總年資 F 值	4.302**	4.051**	4.010**	3.771**	4.392**	3.166*
職級 F 值	1.781	2.464*	1.451	3.044*	7.366***	2.462*

註：\*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001。

表 4 組織創新與員工工作滿足之迴歸分析

預測變項	n=423		
	員工工作滿足		
	M1	M2	M3
控制變項			
教育程度	0.057	0.018	0.070*
職級	-0.129**	-0.118*	-0.138**
餐旅服務總年資	-0.023	-0.036	-0.014
主要效果			
組織創新	0.701***		
技術創新		0.587***	
管理創新			0.721***
R <sup>2</sup>	0.500	0.358	0.526
ΔR <sup>2</sup>	0.433	0.341	0.509
調整後的 R <sup>2</sup>	0.495	0.352	0.521
F 值	101.398***	58.253***	115.827***

註：\*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001。

相關，因此假設 1 獲得支持。在迴歸模式 M2 的技術創新 ( $\beta=0.587$ ,  $p<0.001$ ) 與 M3 的管理創新 ( $\beta=0.721$ ,  $p<0.001$ ) 對員工工作滿足的迴歸係數皆達顯著水準，顯示員工所知覺到的技術創新與管理創新會和員工工作滿足成顯著的正相關，因此假設 1-1 及 1-2 皆獲得支持。

#### (二)組織創新、員工工作滿足與服務品質之迴歸分析

由表 5 可知，在迴歸模式 M4 中員工工作滿足與服務品質的迴歸係數達顯著水準 ( $\beta=0.366$ ,  $p<0.001$ )，顯示員工工作滿足與服務品質成顯著的正相關，因此假設 2 獲得實證資料的支持。在迴歸模式 M5 中組織創新與服務品質之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta=0.317$ ,  $p<0.001$ )，顯示員工所知覺到的組織創新與服務品質具有顯著的正相關，因此假設 3 獲得支持；在迴歸模式 M6 的技術創新 ( $\beta=0.345$ ,  $p<0.001$ ) 與 M7 的管理創新 ( $\beta=0.281$ ,  $p<0.001$ ) 對服務品質的迴歸係數皆達顯著水準，顯示員工所知覺到的技術創新與管理創新會與服務品質成顯著的正相關，因此假設 3-1 及 3-2 皆獲得支持。

### 四、干擾效果之驗證

本研究經由階層迴歸分析探討人力資源管理系統對於「組織創新與員工工作滿足」之干擾效果。Aiken and West (1991) 指出在帶有交互作用項的迴歸分析中，將變項予以平減是項重要之過程，此步驟可減輕自變項間的共線性威脅。因此將自變項、干擾變項與交互作用項進行平減後，干擾效果分析共分為三個階段：第一階段放入控制變項(教育程度、職級與餐旅服務總年資)對員工工作滿足進行迴歸分析；第二階段加入主要效果(組織創新與人力資源管理系統)對於員工工作滿足進行分析；第三階段除保留上述控制變項與主要效果外，另加入組織創新與人力資源管理系統之相乘項，檢視人力資源管理系統是否對「組織創新與員工工作滿足」產生干擾效果。

#### (一)人力資源管理系統對「組織創新與員工工作滿足」之干擾效果

由表 6 中發現，當加入組織創新×人力資源管理系統乘積項後，解釋變異量 ( $R^2$ ) 提高為 55%，解釋變異量改變值 ( $\Delta R^2$ ) 為 0.5%， $p<0.05$ ，且組織創新×人力資源管理系統之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta=0.076$ ,  $p<0.05$ )，顯示人力資源管理系統對於組織創新與員工工作滿足之關係具有干擾效果。且由圖 2 可知當員工知覺的人力資源管理系統較高時，會強化「組織創新與員工工作滿足」之效果；相對的，員工知覺的人力資源管理系統較低時，亦會微強化組織創新與員工工作滿足之效果，但比較兩條線之斜率後發現，員工知覺的人力資源管理系統程度較高時，較能預測出組織創新與員工工作滿足之效果，因此假設 4 獲得支持。

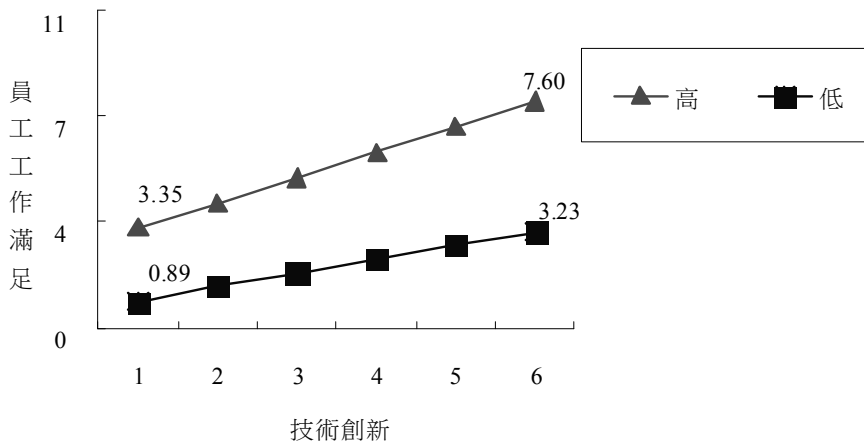


圖 2 人力資源管理系統對組織創新與員工工作滿足之干擾效果

表 5 組織創新、員工工作滿足與服務品質之迴歸分析

預測變項	n=423			
	服務品質			
	M4	M5	M6	M7
控制變項				
教育程度	0.033	0.061	0.051	0.061
職級	-0.157**	-0.204***	-0.197***	-0.208***
餐旅服務總年資	-0.080	0.072	0.064	0.075
主要效果				
組織創新		0.317***		
技術創新			0.345***	
管理創新				0.281***
員工工作滿足	0.366***			
R <sup>2</sup>	0.195	0.162	0.181	0.141
ΔR <sup>2</sup>	0.132	0.099	0.118	0.078
調整後的 R <sup>2</sup>	0.187	0.154	0.173	0.133
F 值	25.277***	20.245***	23.059***	17.129***

註：\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001

表 6 人力資源管理系統對組織創新與員工工作滿足之階層迴歸分析

變項名稱	n=423		
	員工工作滿足		
	M1	M2	M3
步驟 1：控制變項			
教育程度	-0.037	0.047	0.050
職級	-0.135*	-0.087*	-0.089*
餐旅業總年資	-0.023	0.005	0.010
步驟 2：主要效果變項			
組織創新		0.530***	0.547***
人力資源管理系統		0.275***	0.294***
步驟 3：干擾效果變項			
組織創新×人力資源管理系統			0.076*
R <sup>2</sup>	0.017	0.545	0.550
ΔR <sup>2</sup>	0.017	0.528***	0.005*
調整後的 R <sup>2</sup>	0.010	0.540	0.544
F 值	2.388	99.977***	84.747***

註 1：\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001。

註 2：職級的衡量方式採虛擬變數，主管為 0；基層員工為 1。

## (二)人力資源管理系統對於「技術創新與員工工作滿足」之干擾效果

由表 7 中發現，當加入技術創新×人力資源管理系統乘積項後，解釋變異量 (R<sup>2</sup>) 提高為 47.7%，解釋變異量改變值 (ΔR<sup>2</sup>) 為 0.5%，p<0.05，且技術創新×人力資源管理系統之迴歸係數達顯著水準 (β=0.076，p<0.05)，顯示人力資源管理系統對技術創新與員工工作滿足之關係具有干擾效果。且由圖 3 可知，當員工知覺的人力資源管理系統較高時，會強化技術創新與員工工作滿足之效果；相對的，員工知覺的人力資源管理系統較低時，亦會微強化技術創新與員工工作滿足之效果，但比較兩條線之斜率後發現，員工知覺的人力資源管理系統程度較高時較能預測出技術創新與員工工作滿足之效果，因此假設 4-1 獲得支持。

## (三)人力資源管理系統對「管理創新與員工工作滿足」之干擾效果

由表 8 中發現，當在加入管理創新×人力資源管理系統乘積項後，解釋變異量 (R<sup>2</sup>) 為 56.6%，解釋變異量改變值 (ΔR<sup>2</sup>) 為 0.3%，p>0.05，且管理創新×人力資源管理系統之迴歸係數未達顯著水準 (β=0.060，p>0.05)，如圖 4，顯示人力資源管理系統對於管理創新與員工工作滿足之關係未有干擾效果，因此假設 4-2 未獲得支持。



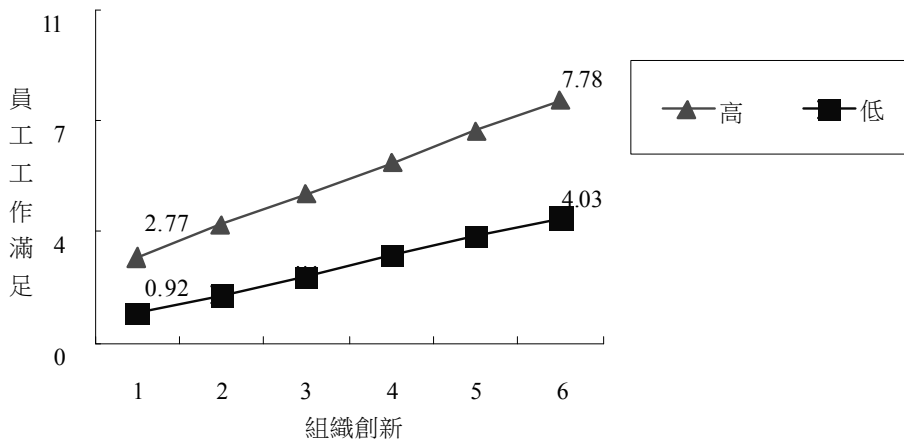


圖 3 人力資源管理系統對技術創新與員工工作滿足之干擾效果

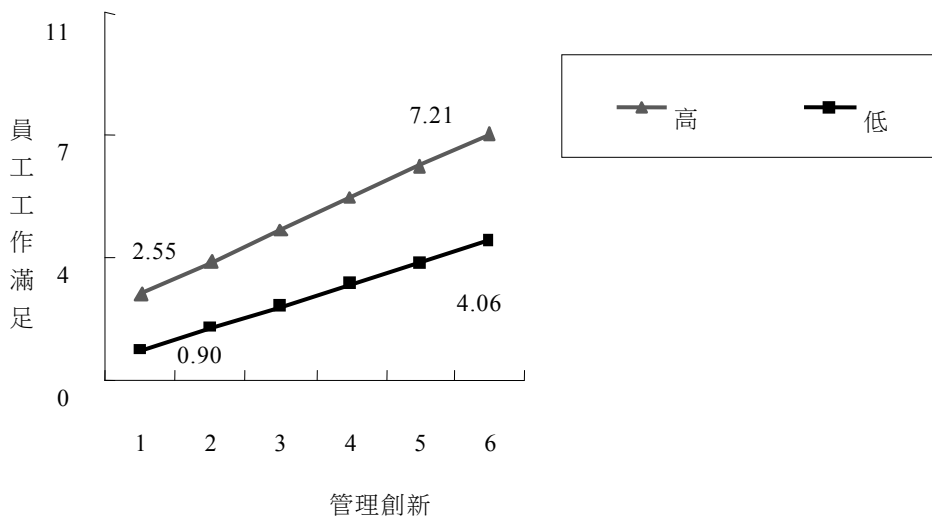


圖 4 人力資源管理系統對管理創新與員工工作滿足之干擾

表 7 人力資源管理系統對於技術創新與員工工作滿足之階層迴歸分析

變項名稱	n=423		
	員工工作滿足		
	M1	M2	M3
步驟 1：控制變項			
教育程度	-0.037	0.018	0.017
職級	-0.135*	-0.061	-0.062
餐旅業總年資	-0.023	0.010	0.013
步驟 2：主要效果變項			
技術創新		0.370***	0.393***
人力資源管理系統		0.405***	0.417***
步驟 3：干擾效果變項			
技術創新×人力資源管理系統			0.076*
R <sup>2</sup>	0.017	0.472	0.477
ΔR <sup>2</sup>	0.017	0.455***	0.005*
調整後的 R <sup>2</sup>	0.010	0.465	0.469
F 值	2.388	74.497***	63.117***

註 1：\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001。

註 2：職級方面的衡量使用虛擬變數，主管為 0；基層員工為 1。

表 8 人力資源管理系統對管理創新與員工工作滿足之階層迴歸分析

變項名稱	n=423		
	員工工作滿足		
	M1	M2	M3
步驟 1：控制變項			
教育程度	-0.037	0.059	0.061
職級	-0.135*	-0.097	-0.098*
餐旅業總年資	-0.023	-0.009	-0.014
步驟 2：主要效果變項			
管理創新		0.563***	0.572***
人力資源管理系統		0.251***	0.269***
步驟 3：干擾效果變項			
管理創新×人力資源管理系統			0.060
R <sup>2</sup>	0.017	0.563	0.566
ΔR <sup>2</sup>	0.017	0.546***	0.003
調整後的 R <sup>2</sup>	0.010	0.558	0.560
F 值	2.388	107.515***	90.479***

註 1：\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001。

註 2：職級方面的衡量使用虛擬變數，主管為 0；基層員工為 1。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一)組織創新與員工工作滿足之直接效果

本實證研究結果顯示：國際觀光旅館之員工知覺到的組織創新與工作滿足有顯著的正向關係，亦即員工感受到的組織創新程度愈高，則員工呈現的工作滿足也會愈高。此結果與汪美伶、李山田（2007）的研究發現相似。組織或單位如果對創新行為能在實質上成為一種風氣並將過程及結果或效能讓員工充分瞭解，則員工會因為對公司求新求變的企圖，感受到成長的動力，並進而轉化為對公司的認同，增加其工作的滿足。此一發現在管理實務上之意涵為：旅館要能在進行組織創新的各個階段，讓多數員工了解該創新對公司所帶來的助益，及如何影響公司發展的願景，使員工在參與的同時，除了增加投入的意願，並且能產生成就感，讓公司及員工達到雙贏的效果。在技術創新方面，實證研究結果顯示：國際觀光旅館員工感受到的技術創新與工作滿足之間有顯著的正向關係，亦即當員工感受到的技術創新程度愈高，其工作滿足亦會愈佳。此結果與廖國鋒、吳建平（2007）的研究有相似之處。技術創新不管是經由單位內部的研發，或是引進外部的新方法，都需要經由員工的施行與落實，才能轉化成對公司創造價值的工具，而員工本也會因此提升其個人的職場價值，得到更多的工作滿足。而此一發現在管理實務上之意涵為：旅館為能求得在激烈的市場競爭環境下，保持不段獲利及成長，技術創新是突顯其優勢的最佳利器之一，同時也能讓員工藉由技能上的進步，增進其對工作的更加投入。

在管理創新方面，實證研究結果顯示：國際觀光旅館員工知覺到的管理創新與工作滿足之間有顯著的正向關係，亦即員工所知覺到的管理創新程度愈高，其工作滿足亦會愈佳。此結果與張宦民、吳宗正與溫敏杰（2005）的研究有相似之處，企業之管理創新能力與員工工作滿意度間有互動的關聯。管理制度一直都需要因應當時的組織規模及作業環境而有所調整，除了符合公司營運上的需要，某種程度上也是在滿足員工的要求，管理創新更應是在這種基礎架構上的思考。此一發現在管理實務上之意涵為：旅館在從事新的管理制度時，要從多方面考慮其影響層面，並將員工的感受及配合意願加以斟酌，才不至於使原本立意良善的新政策產生變化。

#### (二)員工工作滿足與服務品質的直接效果

實證研究結果顯示：國際觀光旅館員工之工作滿足與服務品質有顯著正向關係，亦即員工工作滿足愈佳時，其所展現的服務品質也會愈好。此研究與許順旺、吳慧瑛

(2009)及馮正民、鄭光遠(2006)的研究有相似之處。服務的本質在於受到被服務者的肯定與認同,除了所提供的硬體設施外,人員的對應成了好的服務的關鍵,然而機械化的動作是無法讓人產生感動的,還是需要員工發自內心的真誠,而員工對工作的滿足就是這份真誠的動力。此一發現在管理實務上之意涵為:旅館為了要將產業的重點服務特性做到高人一等,任何關於服務品質提升的因素,特別是影響人員的工作滿足項目,都要儘可能的加以考量並作好因應。

### (三)組織創新對與服務品質的直接效果

本實證結果顯示:國際觀光旅館之員工知覺到的組織創新與服務品質有顯著的正向關係,亦即當員工感受到的組織創新程度愈高,則服務品質也會愈高。此結果與張旭華、呂鎮洧(2009)研究相似。成功的組織創新所帶來的影響,會讓公司注入一股新的氣象,對餐旅業而言則使顧客對所受到的待遇產生更大的期待,基於此種相互激勵的循環,處於其中的員工則會設法讓顧客更加滿意,亦即提升其服務品質。此一發現在管理實務上之意涵為:旅館要藉由不斷創新製造出令人煥然一新的氛圍,藉由內外部對預期結果的期待,將服務品質逐步的精進,產生良性循環。

在技術創新方面,實證研究結果顯示:國際觀光旅館員工感受到的技術創新與服務品質之間有顯著的正向關係,亦即當員工知覺到的技術創新程度愈高,則服務品質亦會愈高。此結果與湯玲郎、王瓊慧與蔡書媚(2008)的研究有相似之處。餐旅業的技術都與提供給顧客較好的服務有關,因此其創新作為主要也圍繞在服務品質項目上發展,以追求更貼近顧客的需求。此一發現在管理實務上之意涵為:滿意的顧客服務始終是國際觀光旅館的經營目標,唯有在技術上力求創新,才能創造出更高的附加價值。

在管理創新方面,實證研究結果顯示:國際觀光旅館員工知覺到的管理創新與服務品質之間有顯著的正向關係,亦即當員工知覺到的管理創新程度愈高,服務品質也會愈高。此結果與莊立民、段起祥(2006)之研究相似,發現管理創新會顯著正向影響服務品質。制度或流程的改善,加上激勵措施,會使員工作業上更有遵循的依據,也會更有努力的方向,在這種狀況下要求提高服務品質,也就能益發顯現出效果。此一發現在管理實務上之意涵為:國際觀光旅館要能夠採用新而有效的管理方式,調整員工作業達到適才適所,並搭配明確的獎勵措施,員工的服務品質才會配合公司的需要。

### (四)人力資源管理系統對組織創新與員工工作滿足之干擾效果

本實證研究結果顯示:國際觀光旅館之人力資源管理系統會對組織創新與員工工作滿足之間產生干擾效果,亦即在人力資源管理系統發揮效用情況下,會有效增強組織創新對員工工作滿足的正向效果。此研究結果呼應了 Laursenk and Mahnke (2001)研究結果顯示:組織透過人力資源管理將有利於組織的創新,及 Allen et al. (2003)

發現人力資源管理制度對於組織承諾與工作滿意有正向顯著的影響。組織創新的過程常會造成員工感到變化的波動，再加上對薪資福利等長久累積的疑問，或對個人職務的發展期待，會使原本已經處於平衡的滿足狀況受到影響。此一發現在管理實務上之意涵為：國際觀光旅館須考量從事組織調整等新手段的時機，可以同步利用薪資調整或福利發放的時候，藉著利多的附帶衝擊，使員工的心理層面較易得到滿足。

在技術創新方面，實證研究結果顯示：人力資源管理系統會對技術創新與員工工作滿足之間產生干擾效果，亦即在人力資源管理系統發揮效用情況下，會有效增強技術創新對員工工作滿足的正向效果。此研究結果呼應了汪美伶、徐治齊（2006）研究發現配合人力資源管理系統的實行，會對技術創新產生更大的助益，及黃良志等（2004）的研究發現人力資源管理制度對工作滿足有正向顯著影響。組織追求技術創新的時候，除了一味要求員工配合及主動外，要能讓員工感到付出會得到公司相對的回饋，則雙方可因此都從中獲得更大的利益。此一發現在管理實務上之意涵為：透過人力資源管理系統的激勵辦法，員工對自我崗位上的作業改善，會較感興趣，一方面可使作業更順暢，另一方面也得實質的回饋，增加成就感。

在管理創新方面，實證研究結果顯示：人力資源管理系統未對管理創新與員工工作滿足之間產生干擾效果，亦即人力資源管理系統發揮效用情況下，亦無法有效增強管理創新對員工工作滿足的正向效果。可能是由於旅館的職務分工細密，單線指揮員工各司其職，對制度面的改善因為超過其工作範圍不易察覺，也不覺得有很大的影響。此一發現在管理實務上之意涵為：在餐旅業管理手段等制度的改變，往往僅限於中高階或部分人員參與，無法有效傳遞到所有員工，員工能接觸到只有和自己相關的部分，在沒有充分資訊下，即便有人力資源管理系統的搭配，也起不了很大的作用。

## 二、研究限制、發現與建議

- (一)本研究量表組織創新、員工工作滿足、服務品質與人力資源管理系統之量表均為自陳量表，建議未來研究者可在自陳量表外，輔以多元評量方式，例如以同儕之間互評或以主管配對評核直屬員工之方式，來獲取更客觀的資料，也可藉由多元評量方式解決受測者以自我評估方式，以避免造成答題偏誤的研究結果。
- (二)本研究以人力資源管理系統為干擾變項，其中僅包含了薪資報酬、訓練發展與績效評估，然而以人力資源管理系統理論來看，人力資源管理系統分為許多種，單以這三種做為區別，無法完全代表人力資源管理系統，建議後續研究者可增加招募遴選、生涯發展、員工關係、勞資和諧、安全衛生等做為人力資源管理系統之干擾變項，以彌補本研究設計的缺陷。

- (三)本研究量表之設計係以文獻理論為基礎，並力求題項之完整性。為使受測者能完成填答之意願，必須衡量題項文字及題數之適中，因此對於某些題項必須有所取捨，因而未能將所有的題項完整涵蓋。
- (四)本研究結果顯示：國際觀光旅館的組織創新與員工工作滿足以及服務品質之間有顯著的正相關，因此，旅館業者可以透過組織的創新作為，提升員工對公司的認同及其工作滿足，並進而反應在其工作崗位上的服務品質。同時旅館業者應深入瞭解員工的需求與感受，傾聽員工的意見與看法，作為組織實行人力資源管理的參考，提升員工對組織創新的知覺程度，進而增進員工服務品質表現的意願。
- (五)本研究發現在人力資源管理系統的干擾下，確實會影響國際觀光旅館組織創新與員工工作滿足之間的關係。此一發現將有助於後續研究者之研究發展。且研究結果顯示；人力資源管理系統會強化員工心理層面及態度，進一步展現在面對顧客時的表現，因此旅館業者在預算編列時，除員工薪資等基本報酬外，可以事先考慮多增加員工滿足的活動，除了凝聚同仁的向心力外，也能同時提高顧客之滿意程度。
- (六)本研究結果顯示：人力資源管理系統發揮效用情況下，亦無法有效增強管理創新對員工工作滿足的正向效果，顯示業界普遍採透過主管宣導公司的政策及管理制度的方式，但訊息傳達往往出現斷層，因此，除了現有模式外，建議應增加與員工溝通的有效管道，並有員工回饋機制，以確保公司好的管理措施得到員工的認同並且落實執行。
- (七)本研究結果顯示：人力資源管理系統發揮效用情況下，會有效增強技術創新對員工工作滿足的正向效果，建議業者可以在內部以競賽方式（如托盤競走、廚藝創意大賽等），讓性質相似的部門間，藉由比賽的議題增進作業技巧，並且經由爭取部門榮譽，凝聚部門向心力，營造良性競爭的氛圍。另可提供完善的獎勵制度，替員工規劃或鼓勵員工代表公司，參加國內外的相關技術競賽，提高工作榮譽感，讓員工提高其滿意程度。
- (八)本研究發現在人力資源管理系統的干擾之下，的確會影響組織創新與員工工作滿足及技術創新與員工滿足間的關係；相反的，卻無法有效增強管理創新對員工工作滿足之正向效果。本研究對此結果提出可能的解釋為管理創新在飯店不如技術創新容易理解與感受，飯店技術創新之目的大多為改善服務品質而產生，故技術創新大部分衍生自基層員工的操作面，從提供服務的不便或解決工作上的問題而發展出來；然而，管理創新則通常是由上而下，經過層層授權，最後仍有可能未傳達至基層員工。因此建議飯店，在施行組織創新活動時，不論是技術或管理創

新，都必須利用開會或透過各種訊息公布管道將資訊予以向下傳達，並透過人力資源管理系統向員工明示創新的用意與帶給員工的利益何在，當其對於創新的操作過程及自身所獲利益了解的愈完整，就愈能降低員工對於創新活動之抗拒，並藉此讓員工從心理層面理解公司創新的用意，進而創造較高的工作滿足。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王瑤芬、洪久賢、林咨攸(2008)，國際觀光旅館餐飲部員工組織承諾、職涯滿意、工作價值觀、適配度之因果關係研究，觀光休閒學報，14(3)，277-302。
2. 交通部觀光局(2011)，國際觀光旅館名錄，Retrieved March 14, 2011，取自：<http://t-hotel.tboc.gov.tw/politics/international.asp>。
3. 吳秉恩(2002)，分享式人力資源管理，臺北：翰蘆出版社。
4. 吳勉勤(2007)，旅館管理理論與實務，臺北市：華立圖書。
5. 李一民、許銘珊(2007)，旅館業員工內部行銷與工作滿足之研究－以南部三家不同型態之旅館為例，運動休閒餐旅研究，2(3)，44-60。
6. 李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌(2011)，企業內部行銷機制對組織成員之組織承諾的影響－工作滿足中介效果之檢定，北商學報，19，1-20。
7. 李春長、楊宗憲、游淑滿、邱鈺娟(2011)，房屋仲介從業人員之服務品質、消費者搜尋成本與顧客滿意度對顧客忠誠度之影響。管理與系統，18(1)，113-142。
8. 汪美伶、李山田(2007)，組織創新、員工心理安全與組織績效關係之研究－以商業銀行為例，東吳經濟商學學報，59，1-28。
9. 汪美伶、徐治齊(2006)，組織創新與組織績效－人力資源管理系統之干擾效果，人力資源管理學報，6(3)，45-69。
10. 林玥秀、游達榮、黃啟揚(2005)，以假設性模式探討品質機能展開技術在餐廳服務設計與品質提升之應用，餐旅暨家政學刊，2(3)，369-389。
11. 邱皓政(2003)，量化研究與統計分析，台北：五南。

12. 邱道生、林宗輝(2009)，臺灣觀光學院學生之學習動機、滿意度與學習績效之相關研究，臺灣觀光學報，6，75-94。
13. 孫路弘、潘亮如(2009)，國際觀光旅館餐廳主管工作滿足與離職傾向之研究，人類發展與家庭學報，11，30-48。
14. 徐聯恩、樊學良(2011)，組織創新活力及其效果：時間壓力干擾之探討，臺大管理論叢，21(2)，391-422。
15. 張火燦(2001)，策略性人力資源管理，台北：揚智文化事業出版。
16. 張旭華、呂鎮洧(2009)，運用TRIZ-based方法於創新服務品質之設計－以保險業為例，品質學報，16(3)，179-193。
17. 張宦民、吳宗正、溫敏杰(2005)，組織文化對創新能力之影響－以臺灣地區電線電纜上市公司例，經營管理論叢，1(2)，59-74。
18. 梁家祐、王翰元、郭沅志(2009)，觀光意象與服務品質關係之研究－以澎湖國家風景區為例，休閒事業研究，7(3)，1-16。
19. 莊立民、段起祥(2006)，臺灣服務業組織創新量表發展之研究，產業論壇，8(2)，65-83。
20. 許順旺、吳慧瑛(2009)，工作環境知覺、工作滿意度與服務品質之關係－以大台北地區宴會廳工讀生為例，餐旅暨家政學刊，6(1)，33-57。
21. 許順旺、邱瑜婷(2011)，國際觀光旅館餐飲部門組織正義、員工創新行為與績效表現之相關研究－以組織支持為干擾變項，觀光休閒學報，17(1)，49-74。
22. 許順旺、郭依潔、陳漢軒(2010)，餐飲部門從業人員對內部服務品質、工作滿意度與員工忠誠度之相關研究－以組織文化為干擾變項，餐旅暨家政學刊，7(1)，25-54。
23. 湯玲郎、王瓊慧、蔡書媚(2008)，探討服務品質與組織創新對服務績效之影響－以公部門為例，中壢：中國工業工程學會2008年學術研討會。
24. 程延園(2010)，人力資源管理，北京：清華大學出版社有限公司。
25. 馮正民、鄭光遠(2006)，探討航空公司員工滿意度與顧客忠誠度關係之研究：由服務行為之觀點探討，運輸計劃季刊，35(2)，191-232。
26. 黃良志、蘇國楨、徐正屏、林昭秀(2004)，中華電信民營後人力資源管理制度知覺、工作滿足、角色認知衝突和組織承諾之研究，人力資源管理學報，4(3)，29-54。



27. 黃英忠(2007)，人力資源管理，台北：三民書局。
28. 黃家齊(2002)，人力資本投資系統、創新策略與組織績效－多種契合觀點的驗證，管理評論，22(1)，99-126。
29. 黃寶園(2009)，工作壓力對工作滿足、職業倦怠影響之研究：統合分析取向，教育心理學報，40(3)，439-462。
30. 溫福星、邱皓政(2009)，組織研究中的多層次調節式中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例，管理學報，26(2)，189-211。
31. 廖國鋒、吳建平(2007)，個體工作滿足、知識分享與組織創新能力之關聯性研究，科技管理學刊，12(4)，1-34。
32. 裴信祐(2005)，旅遊業電子化創新服務與績效管理研究，國立政治大學經營管理研究所出版碩士論文。
33. 蔡明田、莊立民、陳建成、趙新銘(2010)，服務創新、規範性評估、服務品質與顧客滿意度關係之研究－以台灣小客車租賃業為例，品質學報，17(3)，207-227。
34. 蔡振蒼(2008)，我國觀光餐旅業組織公民行為研究之回顧與前瞻，休閒暨觀光產業研究，3(1)，111-134。
35. 蔡啟通、黃國龍、高泉豐(2001)，組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係，管理學報，18(4)，527-566。
36. 蔣建武、越曙明、戴萬穩(2010)，戰略人力資源管理對組織創新的作用機理研究，管理學報，7(12)，1779-1784。
37. 鍾娉華(2006)，人力資源管理措施知覺對員工工作績效之影響－工作投入及組織承諾之中介效果分析，國立中央大學人力資源管理研究所出版碩士論文。
38. 簡俊成、翁志成、楊玲惠(2001)，服務業員工角色壓力、自我效能、工作滿意度與內部服務品質之關係－以百貨業為例之實證研究，中山管理評論，9(3)，395-423。
39. 蘇榮基、鄭世元、陳文宗(2009)，以品質績效區間衡量溫泉會館之服務品質，休閒保健期刊，1，21-32。

## 二、英文部分

1. Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Newbury Park: Sage.
2. Albert, C., Arthur, H. M., & Pierre, R. B. (2000). Service quality and satisfaction: The moderating role of value. European Journal of Marketing, 34(11/12), 1338-1352.
3. Allen, G. D., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of Management, 29(1), 99.
4. Barlow, J., & Maul, D. (2000). Emotional Value: Creating Strong Bonds with Your Customers. CA: Berrett-Koehler Publishers.
5. Bohlander, G., & Snell, C. (2007). Managing Human Resources, 14<sup>th</sup> Ed. Mason : Thomson Learning Inc.
6. Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification & classification of critical success factors in UK hotels plc. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(2), 113-35.
7. Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK corporate hotels. The Service Industries Journal, 24(3), 19-42.
8. Brotherton, B., Heinhuis, E., Miller, K., & Moderma, M. (2002). Critical success factors in UK & Dutch hotels. Journal of Service Research, 2(2), 47-78.
9. Buitendach, J. H., & Witte, H. D. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. South African Journal of Business Management, 36(2), 27-37.
10. Carlson, C. R., & Wilmot, W. W. (2006). Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want. New York: Crown Business.
11. Dean, A. M., & Rainnie, A. (2009). Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. Journal of Services Marketing, 23(5), 326-337.
12. Didier, V. B., & Guerreror, S. (2002). Impact of Social Innovations on French Companies' Performance. Measuring Business Excellence, 6, 42-48.

13. Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A schumpeterian perspective. Research Policy, *33*(3), 551-562.
14. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors. Journal of Marketing Research, *18*(1), 39-50.
15. Gonzalez, S. M. (2004). Improving human resources management: Some practical questions and answers. International Journal of Contemporary Hospitality Management, *16*(1), 59-64.
16. Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? Educational Psychological Measurement, *60*(2), 255-270.
17. Hui, C. H., Chiu, W. C. K., Yu, P. L. H., Cheng, K., & Tse, H. H. M. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, *80*, 151-172.
18. Keogh, W., & Bower, D. J. (1997). Total quality management and innovation: A pilot study of innovative companies in the oil and gas industry. Total Quality Management, *8*(2&3), 196-201.
19. Kuo, Y. F., & Chen, L. S. (2004). Individual demographic differences and job satisfaction among information technology personnel: An empirical study in Taiwan. International Journal of Management, *21*(2), 221-231.
20. Laursenk, K., & Mahnke, V. (2001). Knowledge strategies, firm types, and complementarity in human resource practices. Journal of Management and Governance, *5*, 1-27.
21. Leuchars, E., Harrington, S., & Erickson, C. (2003). Putting people first: How VSP achieves high employee satisfaction year after year. Journal of Organizational Excellence, *22*(2), 33.
22. Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2006). A model for the value of intellectual capital. Canadian Journal of Administrative Sciences, *23*(3), 253-269.
23. Odom, R. Y., Box, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment,

- satisfaction, and cohesion. Public Productivity & Management Review, 14 (2), 157-169.
24. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. Journal of Marketing, 49(4), 41-50.
25. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
26. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. Journal of Retailing, 67(4), 420-450.
27. Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. California Management Review, 36(2), 9-28.
28. Robbins, S. P. (1996). Organization Behavior: Concepts, Controversies and Applications. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
29. Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. Academy of Management Journal, 43(2), 215-223.
30. Singh, S. K. (2011). Organizational innovation as competitive advantage during global recession. The Indian Journal of Industrial Relations, 46(4), 713-725.
31. Snipesa, R. L., Oswaldb, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. Journal of Business Research, 58, 1330-1339.
32. Tierney, P. (1997). The influence of cognitive climate on job satisfaction and creative efficacy. Journal of Social Behavior and Personality, 12(4), 831-847.
33. Vella, P. J., Gountas, J., & Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. Journal of Services Marketing, 23(6), 407-421.
34. Vrakking, W. J. (1990). The innovative organization. Long Range Planning, 23(2), 94-102.
35. Xie, J. L., & Johns, G. (1995). Job scope and stress: Can job scope be too high. Academy of Management Journal, 38(5), 1288-1309.

36. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). Services Marketing: Integrating Customer Focus across The Firm, 2<sup>nd</sup> Ed. New York: McGraw Hill.

**102 年 11 月 09 日收稿**

**102 年 11 月 18 日初審**

**103 年 02 月 11 日複審**

**103 年 05 月 07 日接受**

## 作者介紹

## Author's Introduction

姓名 許順旺  
Name Shun-Wang Hsu  
服務單位 輔仁大學餐旅管理學系教授  
Department Professor, Department of Restaurant, Hotel and Institutional Management,  
Fu Jen Catholic University  
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號  
Address No.510, Zhongzheng Rd., Xinzhuang Dist., New Taipei City, Taiwan  
E-mail 036997@mail.fju.edu.tw  
專長 餐飲服務，餐飲成本控制  
Speciality Catering Service, Cost Control in Food and Beverage

姓名 陳秀玉  
Name Shiou-Yu Chen  
服務單位 國立高雄餐旅大學餐飲管理系副教授  
Department Associate Professor, Department of Food and Beverage Management,  
National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism  
聯絡地址 高雄市小港區松和路一號  
Address No.1, Songhe Rd., Xiaogang Dist., Kaohsiung City, Taiwan  
E-mail joyce@mail.nkuht.edu.tw  
專長 餐飲服務，人力訓練與發展  
Speciality Catering Service, Human Resource Development

姓名 張姮燕  
Name Heidi-Yen Chang  
服務單位 義守大學餐旅管理系助理教授  
Department Assistant Professor, Department of Hospitality Management,  
I-Shou University  
聯絡地址 高雄市大樹區學城路一段 1 號  
Address No.1, Sec.1, Syuecheng Rd., Dashu Districk, Kaohsiung City, Taiwan  
E-mail heidichang@isu.edu.tw  
專長 餐旅管理，人力資源管理  
Speciality Hospitality Management, Human Resource Development

姓名 陳永龍  
Name Yun-Lung Chen  
服務單位 長榮國際股份有限公司建設部副理  
Department Vice Manager, Ministry of Development, Evergreen International Corporation  
聯絡地址 台北市民生東路二段 166 號 6 樓  
Address 6F, No.166, Sec.2, Minsheng East Road, Taipei City, Taiwan  
E-mail ylc5666@ms25.hinet.net  
專長 旅館專案開發  
Speciality Hotel Project Development