

旅館對員工之激勵能增進創新績效嗎？ 知識分享的中介效果及人格特質的調節效果

WOULD MOTIVATION ACTIVATE EMPLOYEES' INNOVATION PERFORMANCE IN THE HOTELS? MEDIATING EFFECTS OF KNOWLEDGE SHARING AND MODERATING EFFECTS OF PERSONALITY TRAIT ON MOTIVATION AND INNOVATION PERFORMANCE

許順旺

輔仁大學餐旅管理研究所教授

嚴雯聖*

輔仁大學餐旅管理研究所助理教授

黃韶顏

東南科技大學餐旅管理系教授

林鈺琪

輔仁大學餐旅管理研究所碩士

Shun-Wang Hsu

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

Wen-Shen Yen

*Assistant Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional
Management, Fu Jen Catholic University*

Shau-Yen Huang

*Professor, Department of Hospitality Management,
Tungnan University*

Yu-Chi Lin

*M.S., Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management,
Fu Jen Catholic University*

*通訊作者，地址：新北市新莊區中正路 510 號，電話：(02)2905-2074
E-mail：052027@mail.fju.edu.tw

摘要

本研究以台灣地區五星級旅館員工為研究對象，探討員工激勵、知識分享與創新績效間之關係，並探討人格特質是否會對員工激勵與知識分享及知識分享與創新績效之關係產生調節效果。採便利抽樣方式進行問卷調查，受測對象為五星級旅館工作滿六個月以上之正式員工。總計發出員工問卷525份，回收有效問卷401份，有效回收率為76.4%。研究結果顯示：員工激勵與知識分享、創新績效均有顯著的正向影響；知識分享與創新績效有顯著的正向影響；知識分享會對員工激勵與創新績效之間產生部分中介效果；B型人格特質會對員工激勵與知識分享及A、B型人格特質也會對知識分享與創新績效間產生調節效果。

關鍵字：員工激勵、知識分享、創新績效、A、B型人格特質

ABSTRACT

This research aimed to explore the relationships among five-star hotel employees' motivation, knowledge sharing and innovation performance in Taiwan. The moderating effect of personality trait on the relationships among employees' motivation, knowledge sharing and innovation performance was also examined. To empirically test the proposed relationships, 401 employees in the five-star hotels were recruited to the study. Of these, 401 were valid for further data analysis. The results showed that knowledge sharing mediated the relationship between employees' motivation and innovation performance. Additionally, type B personality trait had moderating effect on the relationship between employees' motivation and knowledge sharing. Type A and B personality trait, in addition, had moderating effect on the relationship between knowledge sharing and innovation performance.

Keywords: Employee Motivation, Knowledge Sharing, Innovation Performance, Type A and B Personality Trait

壹、導論

觀光產業已被世界各國普遍重視的無煙囪工業，且均認為其創造國民所得、就業機會及賺取外匯上，與高科技產業一樣都具有經濟成長效益，都被共同視為是 21 世紀的明星產業。World Travel & Tourism Council (WTTC)「2016 年觀光旅遊經濟研究」報告顯示，預測台灣到 2026 年觀光為 GDP 總額帶來 2.0%成長、就業人數提升 6.8% 及觀光投資成長 6.2%。觀光市場持續擴大，但旅館不斷有新的競爭者加入，旅館面臨的競爭日益激烈，近年投入龐大的資金、物價持續上漲、土地建物成本增加，觀光旅館產業如何開拓市場，改善本身經營管理績效，亦成為旅館必須面對的課題（陳昱宏、方顯光、詹智雯，2012）。知識分享是重要的組織活動，是分享者的心路歷程，但蒐集知識是容易的，分享知識卻較困難，而有些學者認為以提供獎酬，鼓勵員工將知識分享出來（Dixon, 2002；Wasko & Faraj, 2000）。

由於旅館業提供的是無形的服務，故相當重視員工個人所累積而來的知識，而知識是組織企業中一項重要的資產，知識資產的來源主要來自於組織中的每一個成員，又因其服務內容需不斷的推陳出新，像是創意料理、行銷企劃及服務的技巧等，均需累積許多經歷，而知識的累積與分享正是創新的前提，若旅館的從業人員願意分享知識，並藉由他人的經驗予以創新，使個人與同事的知識價值提高，進而提供旅客更好的服務，提升旅館的效益與創新績效。然而組織推動知識分享的最大障礙在於員工是否願意分享個人知識，員工會因為各種的原因，如部門對立、不願分享知識、妨礙升遷機會、知識分享需耗費精力及時間等拒絕分享，而不利於知識分享是因為缺乏激勵誘因（Karlsen & Gottschalk, 2004）；在《Cheers》雜誌於 2010 年的報導指出，許多企業評估各種應徵者的依據，包括專業、人格特質、發展潛力等，其中又以人格特質為重，有越來越多的組織與企業重視每位應徵者的能力與人格特質。多位學者已開始研究不同人格特質在團隊中的組合方式對知識分享及創新績效可能造成相當的影響（Milliken & Martins, 1996；Williams & O'Rilly, 1998）；因此本研究把五星級旅館員工的人格特質做為調節變項以進行研究，針對不同的人格特質給予不同的激勵方式，使員工願意分享知識進而影響創新績效。本研究針對飯店員工 A/B 型人格特質之探索，期望能了解在不同的人格特質中，使用激勵的方式，進行知識的分享來提升創新績效，也希望經過實證研究結果在理論或文獻上對五星級旅館的人力資源管理、旅館管理等層面做為參考之依據。

貳、文獻探討

一、激勵

激勵理論起源於十九世紀，哲學家試圖解釋個人行為動機，管理學之父 Taylor 泰勒 (1916) 認為人的工作動機在於獲取財務報酬；Mayo 在霍桑實驗中發現激勵的方式應該從人性出發 (黃恆獎、王仕如、李文瑞, 2005)；激勵理論的研究在 1950 年達到最盛，由於每位學者強調的觀念與概念不同，本研究將以 Vroom (1964) 的期望理論為立基點，他的期望理論是以三個因素反映需要與目標之間的關係，要激勵員工，就必須讓員工明確瞭解：(一)工作能提供給他們真正需要的東西；(二)他們欲求的東西是和績效聯繫在一起的；(三)只要努力工作就能提高他們的績效。激勵 (motivation) 取決於行動結果的價值評價 (即「效價」valence) 和其對應的期望值 (expectancy) 的乘積。Vroom 認為，人總是渴求滿足一定的需要並設法達到一定的目標，這個目標在尚未實現時，表現為一種期望，這時目標反過來對個人的動機又是一種激發的力量，而這個激發力量的大小，取決於目標價值 (效價) 和期望概率 (期望值) 的乘積。用公式表示就是： $M=V \times E$ 。在期望理論應用上，對努力能獲得績效的期望方面就是讓員工相信自己付出足夠的努力，就可以獲得績效。

激勵是一種人性化的管理策略，其目的在針對員工行為需求層面的了解，而誘導其工作意願、鼓勵工作士氣及正向影響員工的壓力，此外利用團隊激勵，可以產生更大的績效 (林松茂, 2008；吳欣蓓、陸洛、顧家祈、張妤玥, 2010)；李功皓、陳啟斌與王則人 (2014) 指出激勵是員工在工作中所得到的報酬，不論是財務性、非財務性、內滋、外附，其目的是希望透過組織來滿足員工需求。每個人都喜歡被激勵，但激勵的背後隱含許多複雜因素，不單只是給予激勵措施就一定會收到好的效果。此外，激勵是一種程序，根據組織目標針對員工心理或生理上的各種需求，採取有計畫的措施或手段，進而激發潛能、工作意願及工作表現，滿足個人需求，以達到組織預期的目標 (吳美連、林俊毅, 1997；徐美玲、盧美秀、陳品玲, 1999；林建煌, 2003)；簡而言之，激勵的三項關鍵要素即是：努力、需求與組織目標 (Robbins, 1992)。因此本研究將激勵定義為針對個人所期望的需求，採用適當的激勵方式，激發員工的工作動力，增加員工參與挑戰，以達成組織目標。

二、知識分享

二十一世紀被稱為知識經濟時代，知識就是力量，知識取代了土地、資本與人力，知識提升組織競爭優勢最重要的資源，而組織持續競爭優勢的重要來源是知識的分享

(Osterloh & Frey, 2000)。知識是企業最重要的資產，目前企業普遍開始重視知識管理，並且希望藉由知識管理，累積人力資本、增進競爭優勢，然而知識管理基礎在於知識的分享，組織若要促進內部的知識交流或是進一步創造新的知識，都必須依靠知識分享的力量 (Liebowitz, 2001; Liao, Chang, Cheng, & Kuo, 2004; Sambamurthy & Subramani, 2005)。由於服務業是提供無形資產，許多經驗與創新，都必須從員工寶貴的知識與經驗中擷取，所以知識分享在服務業的永續經營有著重要的地位，而旅館業提供無形的服務，故相當重視員工個人經驗所累積而來的知識，才能在應變能力上有一定程度的表現。Hislop (2002) 認為知識分享是一種人與人之間互動的行為，為知識擁有者與知識接收者的過程。鍾瑞國、張婉玲 (2012) 將知識分享定義為員工透過各種溝通媒介及管道，將本身所擁有的知識傳達給團隊中其他同儕，同時亦收集其他同儕的知識之一種交換行為。而邱雅萍、莊文隆與溫淑戀 (2010) 認為知識分享行為是將本身的知識與他人分享，進一步幫助他人瞭解知識而增加學習意願。因此，本研究將知識分享定義為：員工將本身所擁有的專業知識或工作經驗分享給其他員工，進而創造組織創新與提升績效。

三、激勵與知識分享之關聯性

楊亨利、吳俊德 (2009) 探討組織激勵成員分享知識的政策，研究發現為了讓組織成員願意將知識分享出來，組織有必要設計一些激勵的政策鼓勵組織成員分享知識。當組織缺乏適當的激勵誘因，則會阻礙到知識分享。Lin (2007) 針對不同激勵方式對於員工知識分享傾向進行探討，結果發現內在激勵如知識自我效能、助人帶來的愉悅感與互利互惠，皆能增進員工分享的態度與意願，因此知識分享的產生，除了成員們彼此須有信任的關係之外，組織裡的激勵與獎酬制度也是激勵的重要因素之一 (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999; Yao, Kam, & Chan, 2007; 邱漢誠, 2013)。朱子君 (2013) 研究結果建議公司必須增加激勵制度以增進員工知識分享的意願，包括財務方面的薪資或非財務方面的表揚等福利，使員工覺得備受肯定，才能夠增加同仁之間的知識分享。Kim and Lee (2006) 研究發現公司提供績效獎酬制度有助於提升組織成員的知識分享行為。根據以上所述，旅館對員工激勵做得越好，則員工知識分享的意願會越高，因此，本研究提出以下假說：

H1：旅館對員工之激勵將顯著正向的影響員工知識分享。

四、創新績效

創新的來源與形態非常廣泛，它可以是有形的產品或是無形的想法或服務等，企業的創新來自於內部或存在於產業外部的環境，因此，企業在追求利潤的同時，必須

要不斷的創新以因應環境的快速變遷，透過創新使企業能更精益求精，創造出重要的價值來滿足顧客的需求，如此企業才能在面對激烈的競爭市場及不確定性的環境中，持續的引進新產品及服務來滿足顧客的期望與需求，創造出無限的價值（Yalcinkaya, Galantone, & Griffith, 2006）。創新並非靈機一動，企業創新不僅可加以管理，更可透過對創新訂定獎勵辦法、形成制度，成為有原則、可實行的企業管理模式（蔡明介，2008）。創新績效是緩慢且微小的，但可以提升企業的績效（Mica & James, 2008）；以客觀的方式來說，創新包括了專利、報告、專案的核准等，而以主觀的方式則是新產品、新製程、新技術等品質與功能上與競爭者競爭比較來衡量創新績效（Moser & Morrissey, 1984；Olson, Walker, & Ruckert, 1995）。Dewangan and Godse（2014）認為創新需要有一個有效的機制來構思和發展想法並成為一個可行的方案，且認為創新績效包含了產品、服務、流程、技術和商業模式。餐旅產業的產品、服務等較難如電子產業取得專利權之保障，同業往往能於短時間內進行複製，進而演變成同質性過高，甚至必須削價競爭的情況（許順旺、邱瑜婷，2011；許中駿、郭宇欣、張姮燕、許順旺，2014），因此餐旅業的創新不僅侷限於有獲得公開表揚之創新，亦涵蓋員工本身檯面下，僅同事間甚至員工本人所知之創新。本研究將創新績效定義為在技術層面的產品、設備創新與管理層面的服務、方案、系統等創新，帶動了企業增加其競爭優勢。

五、知識分享與創新績效之關聯性

當組織成員在分享知識的意願程度高時，表示知識分享者願意將有關新產品開發的知識分享出來，而知識接受者願意去學習新知識且在這過程中不僅能減少成員搜尋相關資訊的時間，更能將過去類似的方案應用在新的方案上，因此組織成員進行知識分享將有利於創新的激發進而達成創新績效（Hansen, 1999；Dixon, 2000；李元墩、吳濟民、艾昌瑞、涂嘉峪，2007）。葉子明、白允芸與張宏帆（2011）研究結果發現，獲得外部知識可以強化或修正企業的營運方針與技術能力、滿足快速變動的競爭環境，所以知識分享的程度越高，對於企業的創新績效有顯著的影響。Hu, Horng, and Sun（2009）研究中指出，國際觀光旅館員工進行自身工作經驗分享，將有助於提升整體員工服務創新且促進新技術的發展。Carmeli, Gelbard, and Reiter-Palmon（2013）也指出，員工內部彼此間的知識分享，可以增進創新的問題解決方式，且提升整體創新績效。根據以上所述，知識分享對於創新績效具有正向的影響力。因此，本研究提出以下假說：

H2：旅館員工之知識分享將顯著正向的影響員工創新績效。

六、激勵與創新績效之關聯性

激勵的目的是創新行為及創新成果，透過適當的激勵方法形成組織成員創意與創新的誘因，以達到創新績效 (Conceico, Hamill, & Pinheiro, 2002)。企業需要考量在建立一個適合員工創新的環境之下，可以藉由主管的稱讚與支持的態度或思考執行什麼樣的策略來激勵員工，注重員工的需求，以系統化分析員工的需求，提供健全的獎勵政策與制度，來提高組織的創新績效 (Ramus, 2001；Arnett, Laverie, & McLane, 2003；Powpaka, 2006；Gounaris, 2006；蔡源成、李淑芳、紀文章，2009)。Ederer and Manso (2013) 於實驗中發現，組織的獎勵政策與制度包含對員工早期失敗的容忍與長期成就連結的獎勵時，將有效提高員工的創新績效。林文政、陳慧娟與周淑儀 (2007) 研究結果顯示：薪資除了是人力資本的報酬外，對組織內部而言，薪資強化可以激勵員工的持續學習及工作的動機、激發及強化員工的自我發展，促進員工發揮生產的績效，以達成組織中的創新績效。黃家齊、林億明 (2006) 研究結果顯示：團隊職能發展與激勵對於團隊創新績效有顯著影響。根據以上所述，旅館若對員工的激勵做得越佳，則會增加員工的工作士氣，進而使員工創新績效提高。因此，本研究提出以下假說：

H3：旅館對員工之激勵將顯著正向的影響員工的創新績效。

七、知識分享對激勵與創新績效的中介效果

過去有許多研究探討激勵與知識分享的關係，發現員工的外在激勵與知識分享的關係，員工在進行知識分享時，組織內成員間的活動，公司的獎賞可以做為員工進行知識分享行為的功績獎賞 (Osterloh & Frey, 2000；Kankanhalli, Tan, & Wei, 2005)。而 Hagedoorn and Cloudt (2003) 研究發現具備激勵機制與知識分享行為的情況下，知識分享的程度越高將增進知識之創造，而知識創造有助於員工個人或是團體產生更好的創新績效。也就是說激勵會透過知識分享的中介而提升創新績效。夏道維 (2007) 研究結果顯示內在報酬 (包括了成就感、認同感、責任感等) 是影響公部門人員知識分享行為最典型的因素。黃家齊、王思峰 (2008) 研究結果顯示知識分享與創新績效呈顯著正相關。任慶宗、胡訓立與劉士銘 (2010) 研究發現成員間互動越密切，會增進彼此間的知識交流，從而將有助於創新績效的表現。而李元墩等 (2007) 認為知識分享不僅可藉由對員工精神上的鼓勵或透過組織薪酬及獎勵制度等方式，來激勵員工進而促進知識分享，同時提升對新產品的開發產生創新績效。綜合上述文獻，可得知因激勵會影響知識分享且知識分享亦會影響創新績效。因此，本研究提出以下假說：

H4：旅館員工之知識分享會對激勵與創新績效產生中介效果。

八、人格特質

人格 (personality) 源自於拉丁文面具 *persona* 演變而來的，由於面具讓人們容易聯想到一個人的外表，所以以代表台上表演演員所帶的面具，後來衍生為個人自我的呈現，也就是表現於外在的真實自我 (陳正文，2004；溫麗香、卓世鏞、周靈山，2010)；而人格是由天生所具有的能力與後天環境的影響，在加上學校或工作中累積來的各種因素交互作用而形成的結果 (Barker, 1963)；總而言之，人格是一種有別於他人，是長期共同或差異的特性，並且其行為表現也會受其影響而有所不同 (王耀德、許桂蘭，2002；林淑玉，2012)。而人格特質在心理學上有兩種意涵；(一)工作者在不同場合，表現出相當一致的行為特質；(二)工作者有自己獨特的性格特質，不同的人在相同的情境下會表現出個別的差異性 (李再長、李俊杰、曾雅芬，2005)。Dorros, Hanzal, and Segrin (2008) 認為人格特質是所有組織成員，其會影響工作者感受、思考與行為表現等特質，而這些將會影響工作內容、工作環境的重視等。沈昭吟、劉禮維與詹昆霖 (2013) 認為人格特質是指個人心理特徵的獨特組合，乃經由後天學習而來。本研究將人格特質定義為：人格特質是先天與後天的因素，在面對不同情境中，所表現出來的特質。並參考 Friedman and Rosenman (1974) 提出 A/B 型人格特質做為本研究的構面，並將 A 型人格特質定義為：個性急躁、缺乏耐性、競爭性較高等，對事物很難感到滿足；B 型人格特質定義為：個性隨和、悠閒、不喜歡競爭、工作步調輕鬆而緩慢等特質。

九、人格特質對激勵與知識分享之調節效果

不同人格特質在職別方面具有顯著差異，以主管來說要成為一個好的領導者，必須能激勵部屬，充滿自信，而不是聽天由命，並且做為部屬的表率 (羅世輝、湯雅云，2003)；龔昶元、嚴宗銘與黃偉哲 (2007) 研究結果顯示，不同群體在人格特質的特性上具有不同程度的差別，而且不同群體對於各構面的認同度與接受度皆有不同程度的差異，具備較好的社交技巧、工作傾向，親和性與積極性的人員，越能達到組織提出之服務保證的制度與概念，對於激勵也會產生高度認同的回應。Matzler, Renzl, Müller, Herting, and Mooradian (2008) 研究發現親和性、勤勉正直性、經驗開放性人格特質會正向影響個人知識分享；而 Matzler and Mueller (2011) 發現員工的人格特質會影響其學習與績效的導向，進而影響知識分享的意願。Lee and Lee (2010) 在探討人格特質對員工展現出知識分享行為之間的關係，結果發現，親和性與利他的人格特質會正向刺激員工透過知識分享來幫助他人的意願。陳文蓉 (2012) 以台北市國際觀光旅館為研究對象，探討旅館員工人格特質對知識分享意願的影響，結果發現當員工具有領

導性、可靠性、容納性及人際取向性人格特質時，會與其分享與工作相關的知識之意願有顯著的正向關係。綜合上述，因人格特質與激勵具有關聯性且人格特質亦會影響知識分享，因此，本研究推論人格特質會對激勵與知識分享之間產生調節效果。因此，提出以下假說：

H5：A/B 型人格特質對於旅館員工之激勵與知識分享會產生調節效果。

十、人格特質對知識分享與創新績效之調節效果

在人格特質與知識分享當中，嚴謹性的人格特質，在組織中會為了達到個人工作的成就感及他人的肯定，會願意分享知識（Davenport & Prusak, 1998）。Lee and Lee（2010）在探討人格特質對員工展現出知識分享的行為之間的關係，結果發現，親和性與利他的人格特質會正向刺激員工透過知識分享來幫助他人的意願。此外 Adelson（2003）指出堅忍不拔，樂於挑戰的人格特質是影響創新的關鍵要素，所以會對創新績效有顯著的影響力。Woodman, Sawyer, and Griffin（1993）；Oldham and Cummings（1996）；Zhou（2003）皆認為組織的情境要素與員工的創造力人格皆會影響員工創新績效。在實務的研究上，沈其泰、黃敏萍與鄭伯壘（2004）探討成員的人格特質對於知識分享之關係，研究結果顯示人格特質對於知識分享有顯著的關係。蔡惠丞、盧正宗、林麗霞與倪豐裕（2008）探討人格特質對於產品創新與組織績效間的關係影響，研究發現在人格特質當中有積極、主動特質的人，會協助執行技術創新中的產品創新並且在研發產品遭受挫折後，採取建設性的方法，使產品創新策略提高了組織的創新績效。綜合以上文獻，可得知人格特質會影響知識分享且亦會影響創新績效，因此，本研究推論人格特質會對知識分享與創新績效之間的關係產生調節效果。因此，提出以下假說：

H6：A/B 型人格特質對於旅館員工之知識分享與創新績效會產生調節效果。

綜合以上文獻之回顧與推導，本研究探討激勵、知識分享、創新績效的關聯性，以激勵為自變項、創新績效當作結果變項、知識分享為中介變項並驗證其是否具有中介效果；再以人格特質作為調節變項，探討是否會對激勵與知識分享及知識分享與創新績效之間產生調節效果（研究架構見圖 1）。

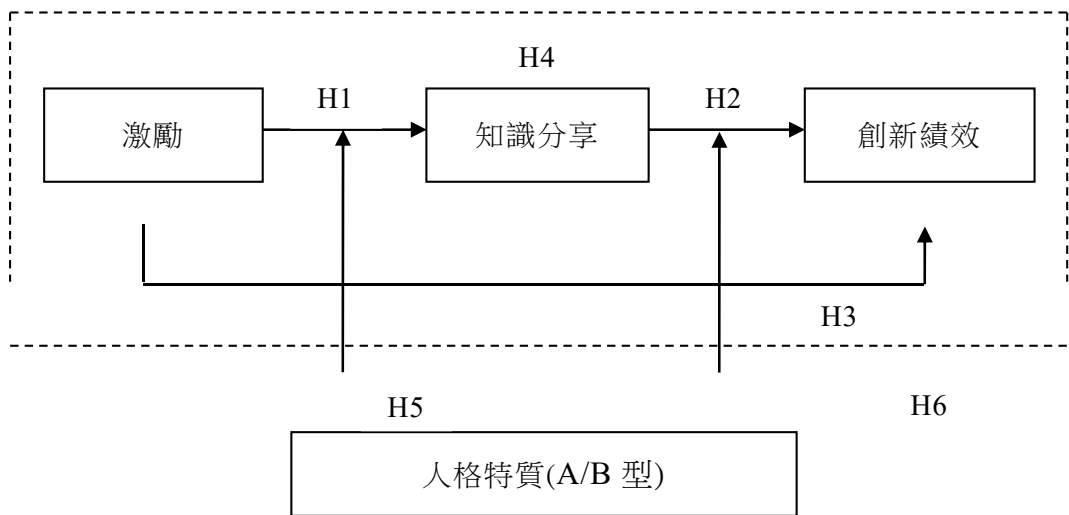


圖 1 研究架構圖

參、研究方法

一、研究對象與抽樣方法

本研究係以台灣地區截至 105 年 4 月底止共 69 家五星級旅館為研究母體，採用便利抽樣（convenience sampling）方式進行，以在五星級旅館工作滿六個月以上之正式員工為受測對象。施測期間為 2015 年 4 月至 6 月，本研究總計發放 50 家五星級旅館，分佈於台北、桃竹苗、中部、嘉南、高雄、花東及風景區共七個地區，總共發出問卷 525 份，回收之有效問卷 401 份，有效回收率為 76.4%。如表 1 所示：

表 1 研究問卷發放地區及數量

地區	發放家數	發放數量	回收有效數量
台北地區 (24)	20	225	179
桃竹苗地區 (7)	5	50	38
中部地區 (9)	7	70	51
嘉南地區 (4)	3	30	21
高雄地區 (7)	5	50	41
花東地區 (9)	5	50	35
風景區 (9)	5	50	36
總計 (69)	50	525	401

二、樣本描述性分析

本研究將受測員工之個人背景變項彙整如表 2 所示。

三、問卷設計

本研究所使用之問卷為半結構式問卷 (Semi-structure questionnaire)，其中量表工具採用現成量表及自編量表編製而成，自編量表部分是邀請產業界之高階主管與專家人士進行深入訪談萃取題項，現成量表部分則選取國內外期刊論文以及相關文獻中，具有一定信度之的量表，做為問卷題項建構與修訂之依據，受測者以「非常不同意」至「非常同意」之李克特六點量表回答，最後採用 SPSS22.0 統計套裝軟體進行資料分析。

激勵量表參考 Al-Alawai (2005) 所編制之量表，由財務性獎酬及非財務性獎酬兩個主要構面構成，例題如「飯店有良好的考核及升遷制度，給予員工調升薪資的管道」、「飯店每年都會舉辦員工旅遊來犒賞員工」等，共計 13 題項，其 Cronbach's α 值為 0.84；知識分享量表參考汪美香、楊棠堯與吳朝森 (2006) 所編制之量表，並經本研究深度訪談萃取 2 題項加入，且將原始量表修改及潤飾適合飯店之知識分享量表，例題如「飯店員工會主動將彼此的專業知識、經驗分享給他人」、「飯店員工願意主動教導新進員工的各種專業知識與技巧」共計 10 題項，其 Cronbach's α 值為 0.932；創新績效量表採用許中駿等 (2014) 所編制之量表，由技術創新及管理創新兩個主要構面構成，例題如「飯店會適時採用一些可以改善製程或作業流程的創新技術來提升績效」、「飯店會嘗試以不同的創新管理流程來提升達到目標的速度」等，共計 13 題項，

表 2 五星級旅館各部門受測員工個人背景變項 (N = 401)

個人背景變項		人數	百分比 (%)	個人背景變項		人數	百分比 (%)
性別	男	151	37.7	任職飯店年資	未滿 2 年	170	42.4
	女	250	62.3		2-6 年 (含 2 年, 6 年以內)	166	41.4
年齡	18 歲以下	13	3.2	餐旅業服務年資	6-10 年 (含 6 年, 10 年以內)	44	10.3
	19-25 歲	135	33.7		10-20 年 (含 10 年, 20 年以內)	18	4.1
	26-32 歲	137	34.2		20 年以上	3	0.7
	33-39 歲	71	17.7		未滿 2 年	106	26.4
	40-50 歲	38	9.5		2-6 年 (含 2 年, 6 年以內)	158	39.4
	51 歲以上	7	1.7		6-10 年 (含 6 年, 10 年以內)	60	15.0
婚姻狀況	未婚	299	74.6	任職部門	10-20 年 (含 10 年, 20 年以內)	61	15.2
	已婚	95	23.7		20 年以上	16	4.0
	其他	7	1.7		客務部門	94	23.4
教育程度	國中(含以下)	5	1.2	餐飲部門-廚房	餐飲部門-廚房	34	8.5
	高中(職)	73	18.2		餐飲部門-外場	167	41.6
	專科	67	16.7		管理部門	68	17.0
	技術學院、大學	228	56.9		行銷業務部門(含公關)	38	9.5
	研究所以上	28	7.0				
平均月薪	20,000 元以下	57	14.2	職級	協理、總監、行政主廚	6	1.5
	20,001-30,000 元	192	47.9		經理(主廚)	14	3.5
	30,001-40,000 元	110	27.4		副理(副主廚)	34	8.5
	40,001-50,000 元	22	5.5		主任(副主任)、總領班	41	10.2
	50,001-70,000 元	15	23.7		領班(組長)	54	13.5
	70,001-100,000 元	5	1.2		基層員工	252	62.8

其 Cronbach's α 值為 0.950。人格特質量表採用 Friedman and Rosenman (1974) 所編制之量表，由 A 型及 B 型兩個主要構面構成，例題如「我好勝心很強，無論何事都喜歡與人競爭且不認輸」、「我不會與人競爭，凡事逆來順受」等，共計 17 題項，其 Cronbach's α 值為 0.87。

本研究之研究工具是引用過去文獻並已發展成熟之量表加上知識分享兩題萃取題項，並以 401 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並進行信、效度分析，在建構效度部分，整體 KMO 值為 0.814，顯示因素分析的適合性屬於良好 (邱皓政，2010)；Bartlett's 球形檢驗值 2076.487， $df=28$ ， $p<0.001$ 達顯著水準，表示相關係數足以作為因素分析抽取因素之用 (邱皓政，2010)。本研究經由因素分析後取得之因素負荷量進行收斂效度分析，將 401 位受測者之反應評分，以主成分分析法經由最大變異轉軸方式提取因素進行因素分析，而本研究各量表之因素負荷量皆大於 0.5，具有效度。

四、控制變數

為避免本研究架構間變數間正確的因果關係可能受其他變數所影響，本研究以單因子變異數分析檢測不同個人背景 (性別、年齡、教育程度、平均月薪、任職單位、任職飯店年資、餐旅服務總年資與職級) 之受測樣本對於激勵、知識分享、創新績效與人格特質是否具有顯著差異性，惟教育程度、餐旅服務總年資及平均月薪具顯著差異性，因此將其納為本研究中之控制變數。

肆、研究結果

一、各變項之相關分析

本研究將各變項進行皮爾森相關分析以得到各研究變項間的相關係數、了解各變項間之相關程度 (見表 3)。結果顯示激勵與知識分享間呈顯著正相關 ($r=0.72$ ， $p<0.001$)，表示旅館員工所感受到的激勵程度愈高，其知識分享也會愈高；知識分享與創新績效有顯著正相關 ($r=0.69$ ， $p<0.001$)，表示員工知識分享程度愈高時，其創新績效也會愈好；激勵與創新績效呈顯著正相關 ($r=0.73$ ， $p<0.001$)，表示旅館對員工的激勵程度愈高時，其創新績效也會愈高；人格特質與激勵 ($r=0.37$ ， $p<0.001$)、知識分享 ($r=0.35$ ， $p<0.001$) 及創新績效 ($r=0.45$ ， $p<0.001$) 之間皆呈現顯著正相關。

表 3 研究變項之相關係數表

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
激勵	4.234	0.835	(0.928)					
知識分享	4.429	0.734	0.72***	(0.932)				
創新績效	4.226	0.816	0.73***	0.69***	(0.953)			
人格特質	4.155	0.602	0.37***	0.35***	0.45***	(0.842)		
A 型人格特質	4.011	0.746	0.28***	0.24***	0.36***	0.90***	(0.852)	
B 型人格特質	4.394	0.721	0.35***	0.37***	0.38***	0.67***	0.29***	(0.779)

註：1. N=401，two-tailed test。2. *** p<0.001。3. 括號內為信度。

二、直接效果之驗證

(一)激勵與知識分享之關聯性

由表 4 可知，在迴歸模式 M1 中激勵與知識分享的迴歸係數達顯著水準($\beta=0.727$, $p<0.001$)，表示五星級旅館對員工之激勵與知識分享有顯著的正向影響，因此假說一獲得實證資料的支持。

(二)知識分享與創新績效之關聯性

由表 4 可知，在迴歸模式 M2 中知識分享與創新績效的迴歸係數達顯著水準($\beta=0.688$, $p<0.001$)，表示五星級旅館員工的知識分享與創新績效之間具有顯著的正向影響，因此，假說二獲得實證資料的支持。

(三)激勵與創新績效之關聯性

由表 4 可知，在迴歸模式 M3 中激勵與創新績效的迴歸係數達顯著水準($\beta=0.728$, $p<0.001$)，表示五星級旅館對員工之激勵會與創新績效有顯著的正向影響，因此，假說三得實證資料的支持。

三、中介效果之驗證

(一)知識分享對激勵與創新績效的中介效果

表 4 迴歸模式顯示 M1 激勵對於知識分享之迴歸係數、M2 知識分享對於創新績效之迴歸係數與 M3 激勵對於創新績效之迴歸係數皆達顯著，表示激勵、知識分享與創新績效三者之間呈現兩兩相關。將激勵與知識分享一同預測其對於創新績效之關係，發現表 5 中迴歸模式 M2 中激勵之迴歸係數($\beta=0.728$, $p<0.001$)，與加入

表 4 激勵、知識分享與創新績效之迴歸分析

預測變項	知識分享		創新績效
	M1	M2	M3
控制變項			
教育程度	0.039	-0.125***	0.032**
餐旅服務總年資	0.002	0.075	0.001
平均月薪	-0.58	-0.002	0.038
主要效果			
激勵	0.727***		0.728***
知識分享		0.688***	
R ²	0.521	0.501	0.521
調整後的 R ²	0.517	0.496	0.517
F 值	107.829***	99.469***	107.829***

註：1. ** p<0.01，*** p<0.001。2. N=401。

表 5 知識分享對激勵與創新績效之迴歸分析

變項名稱	創新績效		
	M1	M2	M3
控制變項			
教育程度	-0.091	-0.101**	-0.114***
餐旅服務總年資	0.161*	0.037	0.036
平均月薪	-0.033	-0.045	-0.025
主要效果			
激勵		0.728***	0.471***
中介效果			
知識分享			0.354***
R ²	0.033	0.512	0.600
△R ²	0.033	0.545	0.605
調整後的 R ²	0.025	0.541	0.600
F 值	4.477***	118.679***	121.012***

註：1. N=401。2. * p<0.05，** p<0.01，*** p<0.001。

知識分享之後的迴歸模式 M3 中激勵的迴歸係數 ($\beta=0.471$, $p<0.001$) 相比有下降趨勢,其解釋變異量 (R^2) 由 51.2% 上升至 60%,且知識分享之迴歸係數 ($\beta=0.354$, $p<0.001$) 達顯著水準,表示激勵對創新績效之影響,會透過知識分享而有所改變,故本研究假說四獲得實證資料的支持,激勵與創新績效會透過知識分享產生部份中介效果。

四、干擾效果之驗證

本研究經由階層迴歸分析探討人格特質對於「激勵與知識分享」及「知識分享與創新績效」的調節效果。邱皓政 (2010) 指出為免多元共線性影響係數之解釋,故當調節變項為連續變項時,進行交互作用檢驗前的一個重要步驟是將解釋變項進行平減 (減去平均數),使得迴歸係數的意義更加合理明確。

(一) 人格特質對激勵與知識分享之調節效果

本研究將激勵與知識分享之交互作用項進行平減後,可分為三個階段分析調節效果:第一階段放入控制變項 (教育程度、服務總年資及平均月薪) 對知識分享進行迴歸分析;第二階段加入主要效果 (激勵與 A、B 型人格特質平減) 對於知識分享進行分析;第三階段除保留上述控制變項與主要效果外,另加入激勵×A、B 型人格特質的交互作用項平減,以檢視人格特質是否會對「激勵與知識分享」之間產生調節效果 (見表 6)。由表 6 的迴歸模式 M2 與 M3 可知,在加入「激勵×A 型人格特質」及「激勵×B 型人格特質」交乘積項後,「激勵×A 型人格特質」的解釋變異量 (R^2) 提高為 0.525,解釋變異量改變值 (ΔR^2) 為 0.002,且「激勵×A 型人格特質」之迴歸係數未達顯著水準 ($\beta=0.048$, $p>0.05$);「激勵×B 型人格特質」的解釋變異量 (R^2) 提高為 0.539,解釋變異量改變值 (ΔR^2) 為 0.006, $p<0.05$,且「激勵×B 型人格特質」之迴歸係數達顯著水準 ($\beta=0.076$, $p<0.05$),顯示 B 型人格特質對於「激勵與知識分享」之關係具有調節效果。

調節效果圖形 (見圖 2) 進一步指出五星級旅館員工 B 型人格特質傾向較高的時候,會微強化「激勵與知識分享」之效果;相對的,當 B 型人格特質傾向較低的時候,亦會強化「激勵與知識分享」之效果,但比較兩條線之斜率後發現, B 型人格特質傾向較低時相對於傾向較高時較能預測出「激勵與知識分享」之效果,故本研究假說五獲得部份實證資料的支持。

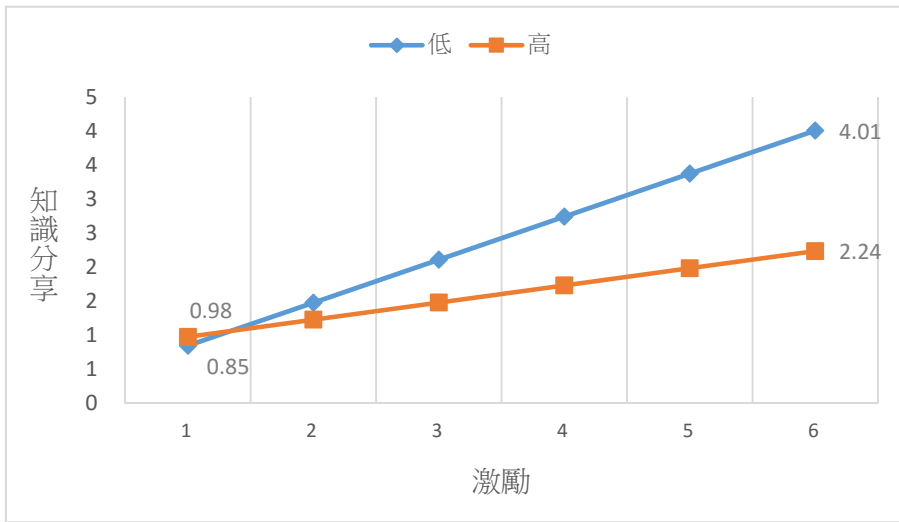


圖 2 B 型人格特質對「激勵與知識分享」之調節效果

表 6 人格特質對於「激勵與知識分享」之階層迴歸分析

預測變項	知識分享				
	M1	M2	M3	M4	M5
步驟 1:控制變項					
教育程度	0.049	0.043	0.048	0.033	0.033
餐旅服務總年資	0.126	0.001	0.001	-0.019	-0.013
平均月薪	-0.046	-0.059	-0.056	-0.031	-0.040
步驟 2:主要效果變項					
激勵		0.715***	0.709**	0.697***	0.708***
A 型人格特質		0.039	0.034		
B 型人格特質				0.115**	0.102**
步驟 3:干擾效果變項					
激勵×A 型人格特質			0.048		
激勵×B 型人格特質					0.076*
R2	0.011	0.523	0.525	0.533	0.539
△ R2		0.512***	0.002	0.523***	0.006*
調整後的 R ²	0.003	0.517	0.518	0.527	0.532
F 值	1.438	86.532***	72.568***	90.269***	76.728***

註：1. N=401。2. * p<0.05，** p<0.01，*** p<0.001。

(二)人格特質對知識分享與創新績效之調節效果

本研究將知識分享與創新績效之交互作用項進行平減後，進行調節效果分析：第一階段放入控制變項（教育程度、服務總年資及平均月薪）對創新績效進行迴歸分析；第二階段加入主要效果（知識分享與 A、B 型人格特質平減）對於創新績效進行分析；第三階段除保留上述控制變項與主要效果外，另加入知識分享×A、B 型人格特質的交互作用項平減，以檢視 A、B 型人格特質是否會對「知識分享與創新績效」之間產生調節效果（見表 7）。由表 7 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「知識分享×A 型人格特質」及「知識分享×B 型人格特質」交乘積項後，「知識分享×A 型人格特質」的解釋變異量（ R^2 ）提高為 0.540，解釋變異量改變值（ ΔR^2 ）為 0.005，且「知識分享×A 型人格特質」之迴歸係數達顯著水準（ $\beta=0.077$ ， $p<0.05$ ）；「知識分享×B 型人格特質」的解釋變異量（ R^2 ）提高為 0.526，解釋變異量改變值（ ΔR^2 ）為 0.006， $p<0.05$ ，且「知識分享×B 型人格特質」之迴歸係數達顯著水準（ $\beta=0.077$ ， $p<0.05$ ），顯示 A、B 型人格特質對於「知識分享與創新績效」之關係具有調節效果，故本研究假說 6 獲得實證資料的支持，A、B 型人格特質對「知識分享與創新績效」之影響，請見調節效果圖形（圖 3 及圖 4）。

伍、結論與建議

一、研究結論

(一)激勵與知識分享之管理意涵

實證結果顯示：旅館員工之激勵與知識分享的表現有顯著的正向影響，亦即旅館員工對旅館給予的激勵程度做的越好，則促進員工知識分享的意願也會越高。本研究結果與 Hung, Durcikova, Lai, and Lin (2011) 的研究有相似之處，在其研究中指出激勵能有效地鼓勵員工進行知識分享，當員工獲得激勵時，他們就會更主動的分享知識。當旅館的員工認為在分享本身的知識及技能時，能讓同事在工作上得到幫助，並相信自己的知識對於旅館或是工作上的同仁是有助益的，且會讓自己在工作上感到自信與成就感，其管理實務上之意涵為：除了旅館成員們彼此信任的關係之外，在旅館中的知識分享同時會牽涉到個人與個人或是個人與旅館之間的利益衝突，因此一個適當的旅館激勵政策的制定是必須的，透過旅館激勵政策來調解之間的利害衝突，以鼓勵旅館成員分享知識，所以旅館裡的獎酬制度也是激勵的重要因素之一。

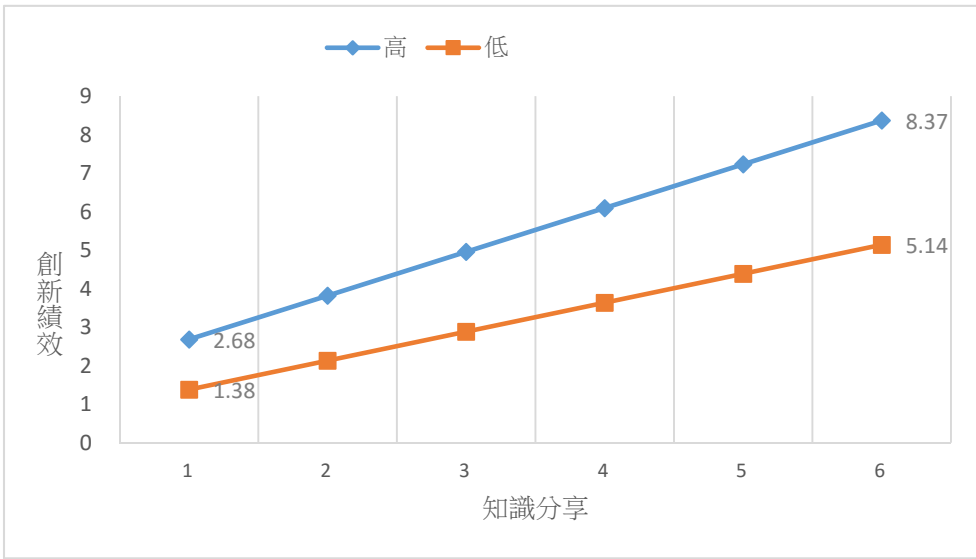


圖 3 A 型人格特質對「知識分享與創新績效」之調節效果

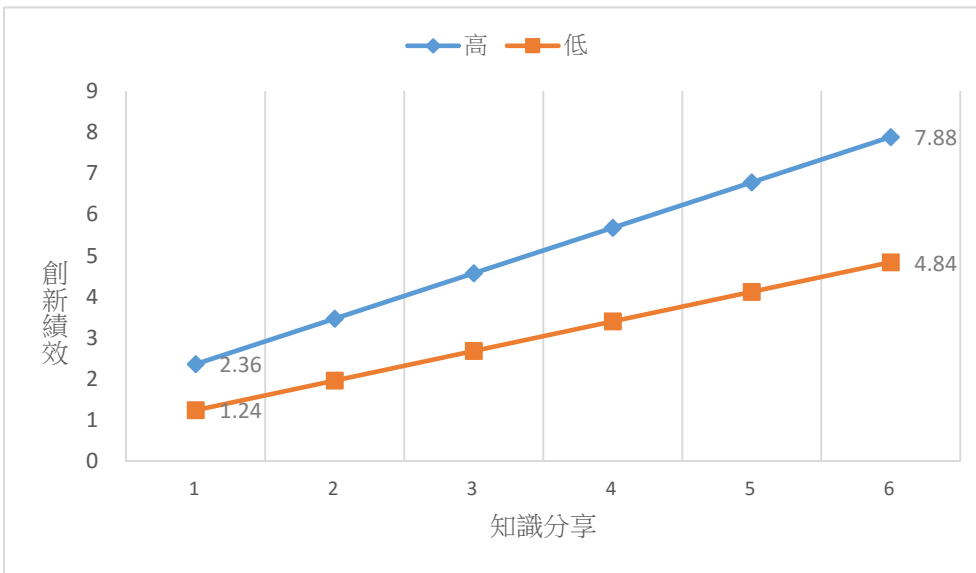


圖 4 B 型人格特質對「知識分享與創新績效」之調節效果

表 7 A、B 型人格特質對於「知識分享與創新績效」之階層迴歸分析

預測變項	創新績效				
	M1	M2	M3	M4	M5
步驟 1:控制變項					
教育程度	-0.091	-0.106**	-0.095**	-0.123***	-0.116**
餐旅服務總年資	0.161*	0.066	0.068	0.056	0.055
平均月薪	-0.033	-0.005	-0.005	0.020	0.026
步驟 2:主要效果變項					
知識分享		0.642***	0.675	0.642***	0.642
A 型人格特質		0.193***	0.184		
B 型人格特質				0.146***	0.147
步驟 3:干擾效果變項					
知識分享× A 型人格特質			0.077*		
知識分享× B 型人格特質					0.077*
R ²	0.033	0.536	0.540	0.520	0.526
△ R ²	0.033**	0.503***	0.005*	0.487***	0.006*
調整後的 R ²	0.025	0.530	0.533	0.514	0.519
F 值	4.477**	91.158***	77.240***	85.565***	72.804***

註：1. N=401。2. * p<0.05, ** p < 0.01, *** p<0.001。

(二)知識分享與創新績效之管理意涵

實證結果顯示：旅館員工之知識分享與創新績效有顯著的正向影響，亦即旅館員工分享越多的知識，則會使旅館的創新績效越佳，本研究結果與黃家齊、林億明(2006)的研究有相似之處，在其研究中指出在組織當中，成員之間的溝通頻率與非正式互動的程度越高，表示成員間有機會進行知識的交流且彼此間知識分享的頻率越高，這將會促進知識分享的行為，也會提升創新績效。當旅館成員分享知識的意願程度提高時，表示知識分享者願意將有關新產品、服務、流程、技術和管理模式的知識分享出來，而知識接受者願意去學習新知識，在此過程中不僅可以減少成員搜尋相關資訊的時間，更能將以往類似的經驗應用在新的策略上。其管理實務上之意涵為：旅館為了提高產品創新績效，必須鼓勵成員彼此的知識分享，可透過旅館正式與非正式方式進行觀念與經驗的分享及溝通，藉此獲得所需的新知識，讓新知識擴散與分享，以利旅館知識的分享及運用，並增加產品、技術、服務及管理創新或生產效率的提升，以強化旅館的競爭優勢。

(三)激勵與創新績效之管理意涵

實證結果顯示：旅館員工之激勵與創新績效有顯著的正向影響，亦即旅館對員工的激勵做的越好，則會使員工的創新績效越佳。本研究結果與徐茂練、施慧玲(2007)的研究有相似之處，在其研究結果顯示：P&G 具有完善的激勵制度，在薪酬福利制度方面，P&G 提供具有競爭力的工資且員工都享有員工認股選擇權，並鼓勵良性的競爭，而達到提升員工士氣與公司績效的雙重利益，P&G 有積極向上的組織氛圍、完善的組織激勵制度能滿足組織激勵的項目，有效的激勵創新行為及創新績效。其管理實務上之意涵為：旅館需要考量在建立一個適合員工創新的環境之下，不只是提出創新點子就可以成功，還需要有旅館激勵制度的搭配，雖然旅館有許多創意十足的員工，但如果沒有一個能夠刺激、獎賞或鼓勵的創新環境，則會阻礙和抑制旅館成員的創意，而影響到創新績效，因此旅館必須建立一套健全的激勵政策與制度，使有創新想法的員工充分的發揮本身才能，來提高旅館的創新績效。

(四)知識分享對激勵與創新績效的中介效果之管理意涵

實證結果顯示，旅館員工之知識分享會對「激勵與創新績效」之間產生中介效果，亦即旅館員工的激勵會透過知識分享的中介而提升創新績效。本研究結果與 Hu and Randel (2014) 的研究有相似之處，在其研究中發現通過增強激勵的誘因，會使團隊分享知識，來實現團隊的創新績效中的一種方式。旅館員工分享知識可藉由對成員精神上的鼓勵或透過旅館薪酬、獎勵制度等方式，來激勵員工進而促進旅館成員間的知識分享，同時提升對新產品、新技術及新服務流程的開發，產生創新績效。其管理實務上之意涵為：在知識經濟時代，知識的分享對於一個旅館是不容忽視且能讓旅館整體站穩市場的要害之一，因此旅館必須要激勵員工，使員工願意分享知識，透過知識的分享使員工產生新的想法與創意，促使旅館的創新績效得以提升。

(五)人格特質對激勵與知識分享的調節效果之管理意涵

本研究實證分析結果顯示：旅館員工之 A 型人格特質不會對激勵與知識分享之間產生調節效果，亦即旅館員工之 A 型人格特質傾向較高者，不會強化激勵與知識分享之間的效果。此研究結果與先前本研究所整理之文獻與假設不符合；但員工之 B 型人格特質會對激勵與知識分享之間產生調節效果，亦即旅館員工之 B 型人格特質傾向較高者，會強化激勵與知識分享之間的效果。

Abush and Burkhead (1984) 認為 A 型人格具有高度競爭性、常有不安全感、緊張感、缺乏耐性、面臨工作進展的壓力、攻擊性及自我投入等。因此雖然給予激勵但因為不具安全感及高度競爭等等特質，所以 A 型人格特質的員工可能會拒絕分享知識。葉彥麟(2006)認為 B 型人格特質對事情或工作的態度較為輕鬆、不會有罪惡感，

較能夠從容的完成工作且對於自己能成就與一切事情感到滿足，但對於自己的成就不認為一定要汲汲營營，雖然也有抱負心及野心，但不以攻擊的方式去達成目標，沒競爭的壓迫。因此 B 型人格特質不喜歡與人競爭，對於自己的成就感到滿足，所以對於知識的分享也不吝嗇的分享給同事。

本研究認為可能的原因是 A 型人格特質的員工傾向內在導向、可望獲得自我價值的認可與權力、強迫性沉溺於競爭與挑戰上，所以會認為與同事分享知識會減弱自己的競爭力，因此拒絕與同事分享知識；而由於 B 型人格特質的員工有耐心、脾氣隨和且喜歡與人相處，因此對於知識分享的意願較高，此外 B 型人格特質雖然不喜歡炫耀自我的成就，但多多少少會有野心，所以對於激勵 B 型人格特質的員工也會增加知識分享的願意。

(六)人格特質對知識分享與創新績效的調節效果之管理意涵

本研究實證分析結果顯示：旅館員工之 A、B 型人格特質皆會對知識分享與創新績效之間產生調節效果。亦即旅館員工之 A、B 型人格特質傾向較高者，皆會強化「知識分享與創新績效」之效果；相對的，當 A、B 型人格特質傾向較低的時候，亦會微強化「知識分享與創新績效」之效果。總而言之，A 與 B 型人格特質傾向較高時相對於傾向較低時較能預測出「知識分享與創新績效」之效果，在實務管理上，透過與 S 五星級旅館總經理訪談，他認為：不同的人格特質的時候，你要給他不同的東西，那任何一個團隊裡面，他就是一個齒輪，你需要快的人、你也需要慢的人、你需要思考能力的，說實話你也需要很聽話的員工，而這些不同特質的人我有我的想法、你也有你的想法且都會分享各自的經驗，所以當需要創新，他們就會以各自的想法互相討論來產生創新達到某種程度上的績效。其管理實務上之意涵為：在飯店不同特質的人有不一樣的想法，A 型人格特質因為競爭性高，主管應適時對於他們的表現予以肯定，使他們有好績效表現讓他們有知識分享的行為；B 型人格特質因個性較為輕鬆會有不同角度的看法，應適時地提醒他們要分享知識，觀察每個員工的個別差異及成長的需求，發掘其潛力並善加運用，並在定期召開會議來共同達成目標及願景，凝聚向心力，增加獎勵制度等等，使他們有知識分享的意願，進而提升創新績效。

二、研究限制

(一)未能依其規模大小來發放問卷

本研究以五星級旅館工作滿六個月以上之正式員工為研究對象，問卷發放採便利抽樣，未能針對台灣各地區五星級旅館總數，按照其規模大小來分配發放，可能導致樣本群體的偏誤，此為本研究限制之一。

(二)問卷受測者主觀認知

本研究以問卷調查的量化研究，實際在正式問卷發放時，無法一一到達各旅館給予受測者解說，僅讓受測者主觀對題項的認知進行填答，無法完全避免研究方法在客觀條件上之限制，在無法得知受測者是否能了解題意，且根據事實填答的情況下，可能影響研究結果的真實性，此為本研究限制之二。

(三)以人格特質為干擾的文獻較不足

本研究以人格特質做為調節變項，回顧過去文獻，人格特質對激勵、知識分享及創新績效三者相關文獻並不多見，在人格特質構面，A型人格特質與B型人格特質部分更是缺乏，此研究結果只能藉由深入訪談專家後得知，此為本研究限制之三。

三、研究貢獻與建議

(一)A、B型人格特質的調節效果

關於A、B型人格特質根據過去文獻的探討，國外的相關文獻較缺乏，國內的研究更為稀少，且一般在研究中多用與工作壓力的構面上做討論，然而本研究以A、B型人格特質作為調節變項，在餐旅產業方面的研究尤為少見，其研究結果顯示B型人格特質會對「激勵與知識分享」及A、B型人格特質會對「知識分享與創新績效」之間產生調節效果，亦即B型人格特質會影響激勵對知識分享的正向效果外；A、B型人格特質也會有效影響知識分享對創新績效的正向效果，上述研究發現有助於後續研究者之推論與研究發展。

(二)採用縱斷面的研究資料

本研究所蒐集的激勵、知識分享、創新績效與人格特質資料均屬於橫斷面資料，然而有些變項可能無法於短期內顯現出來，如A、B型人格並非截然不同，無法用二分法將之一分為二，大部分的人可能有部分A型或部分B型人格，只是其中一部份較明顯，此外人格特質的行為是可以改變的，B型人格也可能擁有部分A型人格的特徵，但對於B型人格而言，他們的A型人格部分並非是長期的、持續的及無法改變的（陳章儀，1995），故後續研究者若欲進一步探究時間的效果是否會影響各變項間的關係時，建議可採取縱斷面資料進行研究分析，以獲致整體確切之因果關係。

(三)提供員工激勵的誘因以展現創新的行為

旅館業者應多提供激勵的誘因，激勵員工多多展現創新的行為，此外若要鼓勵員工展現創新的行為，在制定獎勵上除了獎賞的獎勵制度，也要給予員工適當的機會或

不同的管道讓員工表達意見，再加上主管的配合與支持等，使員工大大的增加對旅館的認同感與向心力，且增加知識分享的行為來達到創新績效。

(四)以問卷了解員工特質並因材施教

本研究發現 A、B 型人格特質對知識分享與創新績效之間具有調節效果，旅館可以透過問卷了解到員工的人格特質，在了解員工的人格特質之後，針對不同的人格特質而安排不同的教育訓練課程或不同的溝通與激勵方式，讓員工能夠增強對旅館的向心力及留任意願，並將他們所學到的知識進行分享、消化及吸收之後產生創新，使旅館績效有所提升。

(五)培養員工多元思考

旅館有些員工認為知識是個人的財富、謀生工具而減少知識的分享，所以旅館應讓員工參與任務，會使員工增加對工作的投入且對旅館有附屬感、認同感及參與感，也就是對旅館忠誠度增加，此時員工從中得到的成就感，會更願意付出努力，此外當員工在學習或分享時，建議可安排國外的專業人員來旅館與員工互相交流與學習，不論是基層員工或是主管，學習並非單一方面，組織必須激發員工的潛能，促使員工將接收到的資訊，經由個人的思考，轉換為有用的知識再分享出去，才能創造個人與組織的新知識，藉此培養員工創新的觀點，培養員工多元思考，才不會使旅館與市場脫軌。

參考文獻

一、中文部分

1. 王耀德、許桂蘭(2002)，地方行政人員工作情境特性及行政人員人格特質對其工作壓力之決影響之研究，行政暨政策學報，34，177-218。
2. 任慶宗、胡訓立、劉士銘(2010)，社會資本對創新績效之影響－知識資本的中介效果，輔仁管理評論，17(1)，103-119。
3. 朱子君(2013)，知識就是力量－幼教工作者知識分享意願研究初探，幼兒教育，311，20-33。
4. 吳欣蓓、陸洛、顧家祈、張妤玟(2010)，轉換型領導行為、部屬工作壓力及主管滿意度的關聯－人格特質為調節變項，中華管理學報，1(2)，1-30。

5. 吳美連、林俊毅(1997)，人理資源管理：理論與實務，台北：智勝。
6. 李元墩、吳濟民、艾昌瑞、涂嘉峪(2007)，組織學習、知識分享與新產品開發績效關係之研究－台灣知識密集產業之實證，科技管理學刊，12(1)，55-86。
7. 李功皓、陳啟斌、王則人(2014)，派遣人員工作特性、工作滿足對工作績效之影響以激勵制度與工作擴大化為調節變項－以 C 電信公司為例，科際整合管理研討會，477-493。
8. 李再長、李俊杰、曾雅芬(2005)，大型企業組織生涯管理、個人生涯規劃、個人人格特質、工作滿意度之關聯研究，人力資源管理學報，5(1)，53-76。
9. 汪美香、楊棠堯、吳朝森(2006)，資訊系統開發團隊成員之自我效能、團隊互動、團隊信任對團隊效能之影響：知識分享之中介效果，臺大管理論叢，16(2)，73-99。
10. 沈其泰、黃敏萍、鄭伯堦(2004)，團隊共享心智模式與知識分享行為：成員性格特質與性格相似性的調節效果，管理學報，21，1-9。
11. 沈昭吟、劉禮維、詹昆霖(2013)，企業員工之性別角色對人格特質、逆境商數與工作績效之影響，創新與管理，10(2)，117-151。
12. 林文政、陳慧娟、周淑儀(2007)，台灣資訊電子產業之企業人力資本、薪資與組織績效之關聯性研究－薪資中介效果之檢驗，東吳經紀商學學報，59，57-100。
13. 林松茂(2008)，運用團隊激勵提升人力品質，品質月刊，44(8)，25-28。
14. 林建煌(2003)，管理學，台北：智勝。
15. 林淑玉(2012)，居家保母的人格特質與工作壓力來源之探討，諮商與輔導，314，50-53。
16. 邱皓政(2010)，量化研究與統計分析－SPSS 中文視窗版資料分析範例解析（第五版），台北市：五南。
17. 邱雅萍、莊文隆、溫淑戀(2010)，物流業知識分享知研究，企業管理學報，84，1-40。
18. 邱漢誠(2013)，獎酬誘因、成員信任與知識分享之關聯－部門做為調節效果，人力資源管理學報，13(2)，21-43。
19. 夏道維(2007)，公部門人員知識分享行為之初探，人文社會學報，3，1-48。

20. 徐美玲、盧美秀、陳品玲(1999)，護理激勵與工作投入相關性之探討，護理研究，7(3)，235-246。
21. 徐茂練、施慧玲(2007)，企業創新系統之研究－以 P&G 為例，朝陽商管評論，6，47-78。
22. 許中駿、郭宇欣、張姮燕、許順旺(2014)，國際觀光旅館技術及管理創新、服務品質與組織績效之相關研究－以組織公民行為為干擾變項，企業管理學報，102，79-105。
23. 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。
24. 陳文蓉(2012)，轉換型領導與旅館業服務人員人格特質對知識分享意願之影響，運動休閒餐旅研究，7(3)，51-67。
25. 陳正文(2004)，人格理論，台北：楊智文化。
26. 陳昱宏、方顯光、詹智雯(2012)，台灣風景區國際觀光旅館經營效率評估，全球管理與經濟，8(2)，55-76。
27. 陳章儀(1995)，組織心理學，臺北市：心理。
28. 黃恆獎、王仕如、李文瑞(2005)，管理學，台北：華泰。
29. 黃家齊、王思峰(2008)，團隊知識轉換能力組合與知識分享，知識創造及創新績效－知識螺旋理論的新觀點驗證，組織與管理，1(1)，39-72。
30. 黃家齊、林億明(2006)，團隊導向人力資源管理活動及社會資本對團隊知識分享與創新知影響，臺大管理論叢，16(2)，101-130。
31. 楊亨利、吳俊德(2009)，群體能力、社會網絡與激勵政策對組織成員間知識分享的影響，資訊管理學報，16，21-55。
32. 溫麗香、卓世鏞、周靈山(2010)，五大人格特質理論的基本概念、評量工具以及競技運動之運用，吳鳳學報，18，535-545。
33. 葉子明、白允芸、張宏帆(2011)，影響製造業創新績效模式的實證研究，創新與管理，8(3)，99-124。
34. 葉彥麟(2006)，A 型人格特質理論之探討，網路社會學通訊期刊，55，2015 年 06 月 19 號，取自於：<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/55/55-31.htm>。

35. 蔡明介(2008)，競爭力的探求－IC 設計、高科技產業實戰策略與觀察，台北：財信出版。
36. 蔡惠丞、盧正宗、林麗霞、倪豐裕(2008)，內外控人格特質對產品創新、管理會計資訊系統與組織績效間關係影響之探討，人文暨社會科學期刊，4(2)，61-70。
37. 蔡源成、李淑芳、紀文章(2009)，內部市場導向對員工知識管理能力與創新績效影響之研究，商管科技季刊，10(4)，539-624。
38. 鍾瑞國、張婉玲(2012)，業務團隊成員知識分享行為之跨層次研究－社會互動與團隊競爭之干擾效果，管理與系統，19(2)，231-254。
39. 羅世輝、湯雅云(2003)，內外控人格特質與授權賦能認知對工作滿足之影響－以金融保險業為例，人力資源管理學報，3(1)，1-19。
40. 龔昶元、嚴宗銘、黃偉哲(2007)，不同人格特質之員工對服務保證、目標激勵性與組織承諾之關聯性研究，朝陽學報，12，107-121。

二、英文部分

1. Abush, R., & Burkhead, E. J. (1984). Job stress in midlife working women: Relationships among personality type, job characteristics, and job tension. Journal of Counseling Psychology, 31(1), 36-44.
2. Adelson, B. (2003). Issues in scientific creativity: Insight, perseverance and personal technique profiles of the 2002 Franklin institute laureates. Journal of the Franklin Institute, 340(3), 163-189.
3. Al-Alawai, A. I. (2005). Motivating factors on information technology employee in Bahrain hotel industry. Information Systems, 6(2), 224-230.
4. Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2003). Using job satisfaction and pride as internal marketing tool. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(2), 87-96.
5. Barker, R. G. (1963). The Stream of Behavior: Explorations of its structure & content. NY: Appleton Century Press.

6. Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. Human Resource Management, 52(1), 95-121.
7. Conceico, P., Hamill, D., & Pinheiro, P. (2002). Innovative science and technology commercialization strategies at 3M: A case study. Journal of Engineering and Technology Management, 19, 25-38.
8. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.
9. Dewangan, V., & Godse, M. (2014). Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. Technovation, 34(9), 536-545.
10. Dixon, N. M. (2000). Continuous learning about markets. California Management Review, 36, 9-31.
11. Dixon, M. N. (2002). The neglected receiver of knowledge sharing. Ivey Business Journal, 66(4), 35-40.
12. Dorros, S., Hanzal, A., & Segrin, C. (2008). The big five personality traits and perceptions of touch to intimate and nonintimate body regions. Journal of Research in Personality, 42(4), 1067-1073.
13. Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation? Management Science, 59(7), 1496-1513.
14. Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974). Type A Behavior and Your Heart. NY: Knopf Press.
15. Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. Journal of Business Research, 59, 432-448.
16. Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? Research Policy, 32(8), 1365-1379.
17. Hansen, M. T. (1999). The search transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunit. Administrative Science Quarterly, 44(1), 82-111.

18. Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, *77*(2), 106-116.
19. Hislop, D. (2002). Mission impossible: Communicating and sharing knowledge via information technology. Journal of Information Technology, *17*, 165-177.
20. Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. Tourism Management, *30*(1), 41-50.
21. Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge sharing in teams: Social capital, extrinsic incentives, and team innovation. Group & Organization Management, *39*, 213-243.
22. Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. N., & Lin, W. M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. International Journal of Human-Computer Studies, *69*(6), 415-427.
23. Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Understanding seeking from electronic knowledge repositories: An empirical study. Journal of the American Society for Information Science and Technology, *56*(11), 1156-1166.
24. Karlsen, J. T., & Gottschalk, P. (2004). Factors affecting knowledge transfer in IT projects. Engineering Management Journal, *16*(1), 3-10.
25. Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge sharing capabilities. Public Administration Review, *66*, 370-385.
26. Lee, G., & Lee, W. J. (2010). Altruistic traits and organizational conditions in helping online. Computers in Human Behavior, *26*(6), 1574-1580.
27. Liao, S. H., Chang, J. C., Cheng, S. C., & Kuo, C. M. (2004). Employee relationship and knowledge sharing: A case study of a Taiwanese finance and securities firm. Knowledge Management Research & Practice, *2*, 24-34.
28. Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. Expert Systems with Applications, *20*, 1-6.
29. Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. Journal of Information Science, *33*(2), 135-149.

30. Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing-examining the influence of learning and performance orientation. Journal of Economic Psychology, 32(3), 317-329.
31. Matzler, k., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). Personality trait and knowledge sharing. Journal of Economic Psychology, 29(3), 301-313.
32. Mica, A. M., & James, H. L. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. Technovation, 28, 1-2.
33. Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. Academy of Management Review, 21(2), 402-433.
34. Moser, M., & Morrissey, B. (1984). Achievement recognition in a research and development unit. Engineering Management International, Amsterdam, 3(1), 49-55.
35. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of Management Journal, 39(3), 607-634.
36. Olson, E., Walker Jr, O., & Ruekert, R. (1995). Organization for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. The Journal of Marketing, 59(1), 48-62.
37. Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge, transfer and organizational forms. Organization Science, 11(5), 538-550.
38. Powpaka, S. (2006). How market orientation affects female service employees in Thailand. Journal of Business Research, 59(1), 54-61.
39. Ramus, C. A. (2001). Organization support for employee: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. California Management Review, 43(3), 85-105.
40. Robbins, S. P. (1992). Essentials of Organizational Behavior. NJ: Prentice-Hall Press.
41. Sambamurthy, V., & Subramani, M. (2005). Special issue on information technologies and knowledge management. MIS Quarterly, 29(1), 1-7.
42. Taylor, F. W. (1916). The Principles of Scientific Management. New York: Norton.
43. Vroom, V. (1964). Work and Motivation. NY: Wiley Press.

44. Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). It is what one dose: Why people participate and help other in electronic communities of practice. Strategic Information Systems, 9, 155-173.
45. Williams, K. Y., & O'Rrilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organization: A review of 40 years of research in Staw, B. M. and Sutton (eds). Research in Organizational Behavior, 20, 77-140.
46. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18(2), 293-321.
47. World Travel & Tourism Council (WTTC) (2017). Travel & Tourism Economic Impact Analysis. Retrieved March 03, 2017, from: <https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/regional-reports#undefined>.
48. Yalcinkaya, G., Galantone, R. J., & Griffith, D. A. (2006). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. Journal of International Marketing, 15(4), 63-93.
49. Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. Journal of Enterprise Information Management, 20, 51-69.
50. Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. Journal of Applied Psychology, 88(3), 413

106 年 04 月 10 日收稿

106 年 04 月 19 日初審

106 年 08 月 24 日複審

106 年 08 月 30 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 許順旺
Name Shun-Wang Hsu
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所教授
Department Professor, Graduate Institute 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 嚴雯聖
Name Wen-Shen Yen
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所助理教授
Department Assistant Professor, Graduate Institute 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 052027@mail.fju.edu.tw
專長 餐旅組織行為管理
Speciality Hospitality Organizational Behavior Management

姓名 黃韶顏
Name Shau-Yen Huang
服務單位 東南科技大學餐旅管理系
Department Professor, Department of Hospitality Management, Tungnan University
聯絡地址 新北市深坑區北深路三段 152 號
Address No.152, Sec. 3, Beishen Rd., Shenkeng Dist., New Taipei City 222, Taiwan
E-mail 1060201@mail.tnu.edu.tw
專長 食物製備，膳食計劃
Speciality Food Production, Meal Planning

姓名 林鈺琪
Name Yu-Chi Lin
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所碩士
Department M.B.A., Graduate Institute 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 linyuchi0115@gmail.com
專長 餐飲服務
Speciality Catering Service