

# 知覺組織支持對人力資源管理系統、員工知識分享與組織創新干擾效果之研究 —以國際觀光旅館為例

## THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIPS AMONG HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM, EMPLOYEES' KNOWLEDGE SHARING AND ORGANIZATIONAL INNOVATION IN INTERNATIONAL TOURIST HOTELS

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

倪維亞

大葉大學管理學院博士生

鍾碧姮

宏國德霖科技大學餐旅管理系副教授

陳宛伶

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*

---

\*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

**Wei-Ya Ni**

*PH.D. Student, Department of Management,  
Da-Yeh University*

**Pi-Heng Chung**

*Associate Professor, Department of Hospitality Management,  
Hunngkuo Delin University of Technology*

**Wan-Ling Chen**

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

## 摘要

本研究以台灣地區國際觀光旅館為研究對象，探討人力資源管理系統、知識分享與組織創新間之關係，並探討知覺組織支持是否會對人力資源管理系統與知識分享及知識分享與組織創新之關係產生干擾效果。採便利抽樣方式進行問卷調查，受測對象為工作滿一年以上之員工。總計發出問卷 550 份，回收有效問卷 443 份。研究結果顯示：人力資源管理系統及子構面績效評估、訓練發展做的越好，則員工知識分享會越高；人力資源管理系統及子構面薪酬福利、績效評估、訓練發展做的越好，則組織的創新也會越高；研究也發現員工知覺較高的組織支持時，人力資源管理系統及子構面薪酬福利、訓練發展與知識分享之間的關係將越強。實證結果期能提供旅館人資部門作為管理員工之參考依據。

**關鍵字：**薪酬福利、績效評估、訓練發展、知識分享、知覺組織支持

## ABSTRACT

This research aimed to explore the relationships among international tourist hotel human resource management system, knowledge sharing, and organizational innovation in Taiwan. The moderating effect of perceived organizational support on the relationship between human resource management system and knowledge sharing as well as knowledge sharing and organizational innovation were also examined. Questionnaire

surveys with convenience sampling were applied for data collection. Approximately 550 employees who had worked in current hotels more than one year were invited to participate in the study. In total, 443 valid sample was collected for data analysis, resulting a response rate of 80.54%. The results showed that (1) the human resource management system and its sub-dimensions performance appraisal and training development had significantly positive influences on knowledge sharing; (2) the human resource management system and its sub-dimensions, compensation and benefits, performance appraisal and training development, were also significantly and positively related to organizational innovation; (3) employees who perceived stronger organizational support will accelerate the relationships between human resource management system (i.e. compensation and benefits and training development) and knowledge sharing. This empirical result is expected to provide the hotel's human resources department as a reference for managing employees in the future.

**Keywords:** Compensation and Benefits, Performance Appraisal, Training Development, Knowledge Sharing, Perceived Organizational Support

## 壹、緒論

聯合國世界旅遊組織（United Nations World Tourism Organization, UNWTO）將 2017 年訂為國際永續觀光發展年，為順應國際觀光發展趨勢，並掌握臺灣觀光轉型契機，以「開拓多元市場、活絡國民旅遊、輔導產業轉型、發展智慧觀光及推廣體驗觀光」五大策略，致力發展永續創新的觀光政策，發揮獨有的在地產業優勢，全方位整合觀光資源，讓觀光旅遊不只帶來實質經濟上的產值，亦能發揮影響力及創造競爭力等，持續促進觀光產業優化轉型，提供更優質的觀光服務品質，吸引更多國際旅客來臺（United Nations World Tourism Organization, UNWTO, 2017）。

根據交通部觀光局之統計資料顯示，2018 年全年來臺旅客累計為 1106.7 萬人次，較前一年同期成長 3.05%，其中以觀光為目的之旅客佔來臺總人數比率的 70.85%，顯示來臺灣觀光仍占大宗。2018 年觀光外匯總收入為 137.05 億美元，而受訪旅客在臺平均每人每日消費金額為 191.7 美元，其中以旅館內支出費所占比率最高（34.43%），其次為購物費（29.48%）與旅館外餐飲費（20.69%）等（交通部觀光局，2019）。資料顯示出旅館內消費為最主要的觀光經濟來源。而

觀光旅館可分為國際觀光旅館與一般觀光旅館，交通部觀光局（2019）行政資訊系統資料顯示，截至 2018 年 12 月統計，台灣境內國際觀光旅館總數為 79 家共 22,580 間客房；一般觀光旅館為 47 家共 6,773 間客房；目前正在籌備中的觀光旅館就有 32 家。由此可見，國際觀光旅館在觀光產業中佔有一席之地，足見其發展之潛力，因此本研究選擇以臺灣地區國際觀光旅館員工為主要研究對象。

旅館服務業的人力，是一項重要且關鍵的資產，無論硬體設施多麼奢華或氣派，沒有現場人員傳遞精緻的服務，亦無法成就旅館以客為尊的精神（楊惠娥，2016）。企業在市場上永續經營，除了需維繫與外部顧客的關係外，更重要的是需要傾聽內部員工的聲音，建立員工與企業間暢通的溝通管道，經營與維持兩者間良好關係，一直是人力資源管理上的重要議題；組織資源須具備四項因素才能產生持久性競爭優勢：價值性、稀少性、不易模仿與無法取代（Barney, 1991），而人力資源管理活動在本質上具備上述特性（Wright & McMahan, 1992）。人力資源專家 Sisakhti（1998）曾指出：企業的人力資源的角色非常關鍵，不僅影響組織內全體員工的職涯發展，更可望從企業結構面上促進其市場競爭力。企業透過人力資源管理系統的建構下，從而提升與促進組織內進行知識交流與分享的氛圍，形成資訊公開透明且樂於彼此分享的企業文化，進而提升企業組織中員工的知識分享行為。身處經濟變遷快速、競爭激烈、且人際互動頻繁的潮流趨勢下，創新不論在組織甚或個人都是必備的關鍵能力。Quinn（1992）認為企業的獲利能力，主要來自於知識與服務的能力，大多數產品及服務的價值，主要取決於以知識為基礎的無形資產上。企業必須不斷的保持創新，才能在高度競爭的環境中生存，創新的養分基礎來源之一為知識，藉由持續不斷的知識分享，將可促進組織發展（Bock & Kim, 2002），提升其創新能量讓企業持續穩定地成長。換言之，組織如何透過人力資源管理系統讓員工產生知識分享，並將其化為組織創新的助力，此為本研究動機之一。

企業員工對於組織的態度與行為會取決於組織對自己的支持與支援而定，並在心中形成一種信念。知覺組織支持對員工的表現影響甚鉅，為探討影響企業組織研究的重要議題之一。許多研究皆顯示知覺組織支持的重要性，如過去的研究發現員工知覺組織支持會影響員工的行為與工作績效（Rhoades & Eisenberger, 2002）；知覺組織支持與服務導向公民行為為正相關（童惠玲、曾好珮，2011）等；而相關的研究證實，當員工知覺較高的組織支持時，則可能形成較佳的組織承諾，並反應在其工作表現上（Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006）。知覺組織支持與人力資源管理活動的交互作用，會對員工的態度產生影響（Miceli & Mulvey, 2000）。員工多半懼怕分享自身的知識可能喪失自身的競爭優勢，假使企業組織能

提供一個支持開放分享知識的環境，應可大幅降低員工抗拒的心理。當員工在心靈層面知覺到的支持獲得越多即工作滿意度越高，相對創新行為增加。換言之，知覺組織支持對組織中的各層面皆有益處且深具影響力，亦即知覺組織支持可能扮演一個調節作用的角色。因此，國際觀光旅館之員工知覺組織支持是否會影響人力資源管理系統與知識分享，產生作用值得進一步探討，此為本研究動機之二。

本研究以人力資源管理系統為探討之起點，瞭解員工知識分享、組織創新與組織支持等構念間的關係、釐清及驗證。且針對各變數對知覺組織支持的調節效果進行實證，則是本研究的主要重點及研究貢獻，此研究在國際觀光旅館研究中補足較少針對員工知覺組織支持、人力資源管理系統、知識分享與組織創新等進行探討的缺口，更能對旅館經營管理與經營上有所助益，創造出研究的最大價值。

## 貳、文獻探討與回顧

### 一、人力資源管理系統

企業組織採用人力資源管理系統最主要目的是，期望藉由人力資源管理系統，將人力資源運用達最佳效益，且希望企業組織從外部環境之考量到內部策略之規劃皆達到最適配狀態。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，使人事功能（招募甄選、培訓、薪酬福利及配置等）與企業內個人及組織的策略性與規劃性之間形成一種動態的互動關係。人力資源管理實務是組織加強員工對企業凝聚力一種方式，例如：獎勵機制、訓練與發展…等措施 (Frenkel, Restubog, & Bednall, 2012)，人力資源管理實務之運用是一種雇主與員工溝通的形式，代表了企業視員工為重要的資產並預期帶來員工更為正面的態度及行為 (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011)。人力資源管理活動被視為企業組織培育其無形知識與資源，並進而塑造組織持久競爭優勢的有效工具 (Barney & Wright, 1998)。本研究將以高績效工作系統之定義人力資源管理系統，並參考許順旺、陳秀玉、張姮燕與陳永龍 (2014) 的研究，依旅館業所重視的薪酬福利、績效評估及訓練發展等三個構面來評估人力資源管理系統。並將薪酬福利定義為：企業組織基於員工提供勞務或服務而給付報酬之回饋機制，亦為薪酬管理之依據，是企業經營者用以影響及操控員工行為的重要工具之一；績效評估定義為：企業組織為促使每位成員朝著組織設定遠景與目標前進，會制定一套衡量的機制來瞭解各成員或各部門的表現，是一種持續性的、有系統觀察的過程；訓練發展定義為：除了提供工

作技能之訓練，加強員工對特定工作的熟練度外，亦須培養具備多樣技術與能力之員工，使其能因應外在環境的變化，而隨時擔負各種不同的工作內容與責任。

## 二、員工知識分享

知識分享會因為知識分享意願的高低而改變，也是組織競爭優勢的重要影響因素 (Jiang & Lin, 2013)。林東清 (2003) 認為知識與一般資產是不同的，組織內的個人知識必須透過分享才能外化產生綜效，即所謂適時、適地的將知識移轉傳遞給需要的人 (適人)，才能發揮效果。Liu and Phillips (2011) 將知識分享解釋為人與人社會化互動的行為，是知識提供者與分享者進行知識、技術轉移的過程。許順旺、張姮燕、許中駿與韋孝昀 (2016) 將知識分享定義為員工透過不同溝通媒介及管道，將個人所知曉的知識傳達給組織中其他同儕，同時亦收集其他同儕的知識的一種交換行為。Chow and Chan (2008) 表示若能協助知識提供者與需求者一起工作、促進知識交流、增進組織學習能力的活動，將可提高企業員工的能力來達成設定的目標。Scott and Laws (2006) 也倡導要在旅遊產業中，作為成功營運傑出公司的前提為，集團中各旅館內的員工成員應該時常進行知識分享，以區分出該集團優於其他同業的競爭優勢，為了使競爭優勢在集團層面上發揮作用，則此相關的知識應該在企業中共享，才能為公司帶來獨特、有價值且賺取利潤的能力。綜合上述，本研究將知識分享定義為員工透過正式或非正式的媒介及溝通管道、書面或非書面等形式，將個人所知曉的自身經驗、專業技能及工作相關事宜等知識，傳達給組織中其他同儕，同時亦收集其他同儕的知識，互相交流之行為。

## 三、人力資源管理系統與員工知識分享之關聯性

Rycroft and Kash (2002) 認為實行員工之間的知識分享活動，須要結合現行的企業人力資源管理制度，例如：培訓計畫、獎勵制度、工作團隊的設計及資訊科技的配合等政策，才能促使員工願意與他人分享知識與經驗。人力資源管理系統中的薪資獎勵、教育訓練及績效管理等活動，對於員工參與知識管理活動的動機及行為有顯著地影響 (Greengard, 1998)。陳昆祥 (2014) 針對台灣高科技產業公司裡的員工進行研究，結果發現人力資源管理中的薪酬福利因素會正向影響員工知識分享的態度。Fong, Ooi, Tan, Lee, and Chong (2011) 在人力資源管理實務和知識共享的研究中，指出馬來西亞製造業和服務業組織的管理人員認為，招募甄選、團隊合作，訓練發展以及績效評估與知識分享呈正相關。史習安、黃靖文 (2005) 的研究結果發現，教育訓練發展活動有助於員工工作必備或相關知識技能之取得，及促進知識的創造與流通；有形和無形的薪酬獎勵，有助於知識

的創造與擴散，鼓勵員工將有價值的知識留存在組織之內。綜上所述，本研究推論人力資源管理系統與員工知識分享具有關聯性，因此提出下列假設：

H1：旅館之人力資源管理系統對員工知識分享有顯著的正向影響。

H1-1：旅館之薪酬福利對員工知識分享有顯著的正向影響。

H1-2：旅館之績效評估對員工知識分享有顯著的正向影響。

H1-3：旅館之訓練發展對員工知識分享有顯著的正向影響。

#### 四、組織創新

在知識經濟的時代中，企業組織的競爭優勢來自於持續不斷地產生及應用新的知識來應付環境快速變化的能力（Harrison & Kessels, 2004）。企業組織若墨守傳統窠臼，沒有持續學習與創新，便無法突破和進步。一個企業組織的生存發展，與組織創新能力的培養與員工創造能力的發揮相關，企業組織若具備良好的條件，有助於發展個體或團體創造力。尤其在市場高度競爭的旅館產業中，旅館本身的創新能力是長久維持競爭優勢的關鍵因子之一。Singh（2011）認為組織創新是企業使用新的技術和管理知識，提供新產品或服務給客戶。Balk, Kwant, and Neudecker（2014）認為組織創新是將某些對組織與環境尚屬新穎的構想與創意加以付諸實行，並在組織內部造成化學變化，以適應環境的變遷及增進組織績效的行為。Gilson and Shalley（2004）認為企業組織現在已無法僅經由標準化、製程改良、作業效率及提高既有產品的品質，來維持競爭的優勢；而必須透過創新，不斷推出新穎的產品或服務，來加速商品化，才能立於不敗之地。本研究將參考蔡啟通、黃國隆與高泉豐（2001）對組織創新所下的定義，企業由外部引進或內部產生之各項在規劃、組織、用人、領導及控制等管理創新，以及在產品、製程及設備等技術創新，且該創新的活動都已受企業成員肯定其貢獻度者。

#### 五、員工知識分享與組織創新之關聯性

Mom, Van Den Bosch, and Volberda（2007）認為縱向的上到下知識流、下到上的知識流與橫向的知識流均會影響企業員工的創新行為。Liao（2006）表示員工的知識分享行為會對企業的創新有正向影響，企業可藉由創新行為進而提升獲利。Liao, Fei, and Chen（2007）以金融、醫療及電子業的從業人員為研究對象，研究結果發現知識經由分享可形成組織的競爭優勢，而這些競爭優勢正是組織創新進步的動力。黃家齊與王思峰（2008）的研究結果顯示，知識分享對創新績效間呈顯著正向影響。知識分享行為在旅館產業尤為重要，員工在開會時說明今

日顧客的特殊要求，以及分享相對應的服務方式，能使每位顧客得到合宜的客製化待遇，提升客人的滿意度。員工進行知識共享能夠提升員工的服務品質以及飯店整體服務競爭優勢，來滿足顧客多變的需求，相對也能避免因員工流失所可能帶給飯店的知識損失成本（Kim & Lee, 2013）。Hu, Horng, and Sun（2009）也提出旅館中擁有高度團隊文化的部門，當員工進行知識分享行為時，將有助於提升服務創新相關之績效。特別是，飯店可以透過員工對於滿足顧客需求和偏好的相關知識分享，制定相對應的服務機制，進而提升企業整體創新能力。綜上所述，本研究推論員工知識分享與組織創新具有關連性。因此，提出下列假設：

H2：旅館員工之知識分享對組織創新有顯著的正向影響。

## 六、人力資源管理系統與組織創新之關聯性

Shipton, Fay, West, Patterson, and Birdi（2005）指出完善的人力資源管理系統，如：招募甄選、績效評估、訓練發展、就職安排與人力資源策略及組織的學習氣候，對創新行為有正面的影響。Cano and Cano（2006）提出組織團體可透過人力資源管理系統正向影響創新績效，而影響企業員工創新行為的個人因素中指出，可透過相關培訓來提升創造力（Birdi, 2005）及透過獎勵機制來增加員工的內在動機（Kahai, Sosik, & Avolio, 2003）。Ling and Nasurdin（2010）針對馬來西亞的製造業為研究對象，結果發現教育訓練對組織創新的技術創新與管理創新有顯著影響；績效評估對組織創新中的管理創新有顯著正向影響。阮愛君（2011）在激勵體系對員工創新行為影響的結果中，指出薪酬與獎勵對企業組織的員工創新行為有顯著的促進作用。綜上所述，本研究推論人力資源管理系統（薪酬福利、績效評估及訓練發展）與組織創新具有關聯性，因此提出下列假設：

H3：旅館之人力資源管理系統對組織創新有顯著的正向影響。

H3-1：旅館之薪酬福利對組織創新有顯著的正向影響。

H3-2：旅館之績效評估對組織創新有顯著的正向影響。

H3-3：旅館之訓練發展對組織創新有顯著的正向影響。

## 七、組織支持

根據社會交換理論的觀點，員工和組織是以互惠交換的基礎所成立的關係，員工付出心力貢獻及忠誠換取組織提供實質或形式上的利益與社會回饋（Cropanzano & Mitchell, 2005）。當員工知覺到並且相信組織會協助他們達到個人生涯發展時，員工將會願意展現有利於組織的行為，也將對組織表現出更高的

承諾及更高的績效表現（余鑑、于俊傑、黃美萍、余采芳，2011）。林惠彥、陸洛、吳珮瑀與吳婉瑜（2012）認為組織支持是企業員工知覺到組織對他們的尊重或投資，例如：加薪、提拔、外派參與教育訓練，進而產生組織對自己的重視，認為自己有義務將擁有的資源回饋給組織。Mitchell, Gagne, Beaudry, and Dyer（2012）綜合研究發現，知覺組織支持透過關懷與信任員工，並提供員工增加工作效率的資源，讓員工與其他組織或其他成員有更強的連結，可讓員工感受到對工作更為自主且自身更具競爭力。本研究將知覺組織支持定義為，組織回應企業員工的貢獻所獎勵之報酬與肯定，讓員工感受到組織關心的整體觀感及重視程度。

## 八、組織支持對人力資源管理系統與知識分享之干擾效果

知覺組織支持提供了企業的各项政策措施及發揮影響力的環境，當員工感受到組織的重視，即在高度的組織支持環境下，根據社會交換理論的互惠原則，員工會對組織的人力資源政策，如：訓練發展、福利待遇等做出積極的反應（張燕、王輝、樊景立，2008）。擁有支持性氛圍的組織，會不吝於給予員工鼓勵，並且提倡各種資源分享（O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991；Park, Ribiere, & Schulte, 2004）。過去研究中證明旅館員工在經歷知覺組織支持程度較高時，將會使其在旅館工作的態度與行為的影響效果出現落差（Cheng & Yi, 2018；Li, Bonn, & Ye, 2019）。Hsu and Wang（2015）指出員工在知覺組織支持感受不同時，將影響組織公平感對創新行為的關係，亦當員工感覺組織支持高時，組織公平將更有效提升員工的創新行為。曹科岩、戴健林（2010）認為企業員工與組織之間擁有良好的雇用關係時，將有利於員工彼此間的交流及對組織的認同，從員工的選拔及任用、戰略性的教育訓練、薪酬福利與績效評估等不同類型的人力資源管理系統，均能確保組織與員工間的關係，並傳達組織對員工的期望，因而展現組織對員工的支持與承諾，從而提升員工對組織的支持感受。當企業員工對組織支持的知覺感提升時，員工會提高對組織的認同度，而降低知識分享時產生的負面心理或抗拒態度，而激發員工知識分享的意願（韓志翔、莊如松、葉柏秀，2006）。綜上所述，本研究認為員工所知覺得組織支持出現高低程度不同時，將會使得人力資源管理系統對於員工知識分享的影響效果出現落差。因此本研究推論當員工知覺組織支持越高時，人力資源管理系統各構面（薪酬福利、績效評估、訓練發展）對於員工知識分享的影響也越強。因此提出以下假設：

H4：組織支持對於旅館人力資源管理系統與知識分享間會產生干擾效果。

H4-1：組織支持對於旅館薪酬福利與知識分享間會產生干擾效果。

H4-2：組織支持對於旅館績效評估與知識分享間會產生干擾效果。

H4-3：組織支持對於旅館訓練發展與知識分享間會產生干擾效果。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究是以人力資源管理系統（薪酬福利、績效評估、訓練發展）為預測變項，員工知識分享及組織創新為結果變項，來探討三者之間彼此是否有顯著關聯性，並以知覺組織支持為干擾變項探討是否會對「人力資源管理系統與員工知識分享」之間產生干擾效果，如圖 1 所示。

### 二、研究對象與抽樣方法

本研究問卷以台灣地區所屬之國際觀光旅館工作滿一年以上之正式員工為受測對象，根據交通部觀光局 2018 年 12 月的統計資料顯示，台灣地區之國際觀光旅館共 79 家為研究母體，採便利抽樣（convenience sampling）方式進行問卷發放，總計發出問卷 550 份，回收有效問卷為 443 份，有效回收率為 80.55%。

### 三、研究工具與問卷設計

本研究採用 SPSS 24.0 與 AMOS 23.0 統計繪圖軟體進行資料分析，所使用問卷為已發表過之期刊論文之結構式問卷（structured questionnaire），並針對旅館員工之適切性加以修正而成。受測者以「非常不同意」至「非常同意」之六點量表填答。

人力資源管理系統量表系修改至許順旺等人（2014）之人力資源管理系統之量表，其量表分為三個構面，分別為薪酬福利 6 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.888，題例如「本飯店在擬訂員工的薪酬福利時，會依職稱或職級來訂定」、績效評估 6 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.900，題例如「本飯店績效考核結果能確實反映員工的工作表現」、訓練發展 6 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.898，題例如「本飯店有多樣化的員工教育訓練課程」。知識分享量表參考王惠蘭、陳昭珍（2014）之知識分享量表，其整體量表共計 15 題，題例如「我願意分享自己的知識，因為分享會讓我自我肯定」以及「我時常與同事分享新的知識」。組織創新量表採用許中駿、郭字欣、張姮燕、許順旺（2014）之組織創新量表，其量表共計 16 題，

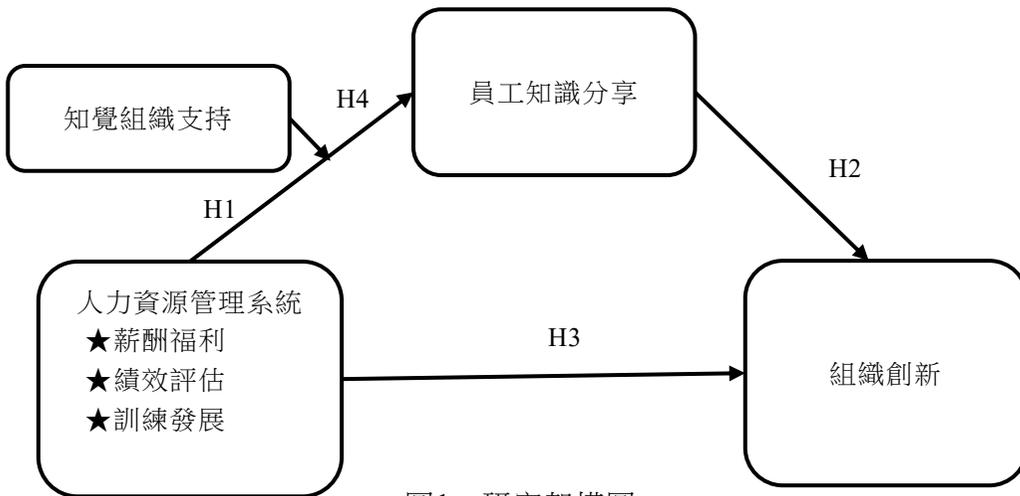


圖1 研究架構圖

題例如「飯店經常開發一些能被市場接受的新產品或服務」。組織支持量表係參考 Rhoades, Eisenberger, and Armeli (2001) 的組織支持量表修改而成，其整體量表共計 8 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.900，題例如「我所服務的飯店常常對我表達關心」。

## 肆、研究結果

### 一、樣本資料描述性分析

本研究將樣本描述性資料彙理如表 1 所示。

### 二、各變項間之相關分析

本研究進一步分析人力資源管理系統、員工知識分享與組織創新各構面間之關係，並將結果統整於表 2。人力資源管理系統與員工知識分享呈現顯著的正相關 ( $r=0.651, p<0.001$ )；其子構面薪酬福利 ( $r=0.553, p<0.001$ )、績效評估 ( $r=0.682, p<0.01$ ) 與訓練發展 ( $r=0.593, p<0.001$ ) 分別與員工知識分享呈現顯著的正相關；員工知識分享與組織創新呈現顯著的正相關 ( $r=0.546, p<0.001$ )；人力資源管理系統與組織創新呈現顯著的正相關 ( $r=0.850, p<0.001$ )；其子構

表 1 國際觀光旅館各部門受測員工之個人背景資料 (N=443)

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	162	36.6	任職飯店年資	1年以上, 未滿2年	222	50.1
	女	281	63.4		2-6年(2年以上, 未滿6年)	145	32.7
年齡	18歲以下	51	11.5	6-10年(6年以上, 未滿10年)	30	6.8	
	19-25歲	173	39.1	10-20年(10年以上, 未滿20年)	32	7.2	
	26-32歲	106	23.9	20年以上	14	3.2	
	33-39歲	57	12.9	餐旅業服務年資	1年以上, 未滿2年	154	34.8
	40-50歲	43	9.7		2-6年(2年以上, 未滿6年)	143	32.3
	51歲以上	13	2.9		6-10年(6年以上, 未滿10年)	60	13.5
10-20年(10年以上, 未滿20年)					63	14.2	
婚姻狀況	已婚	86	19.4	20年以上	23	5.2	
	未婚	350	79.0	任職部門	餐飲部門—廚房	28	6.3
	其他	7	1.6		餐飲部門—外場	239	54.0
教育程度	國中(含以下)	3	0.7		客務部門	61	13.8
	高中(職)	99	22.3	行銷業務部門(含公關)	71	16.0	
	專科	68	15.3	管理部門	24	5.4	
	技術學院、大學	245	55.3	其他	20	4.5	
	研究所以上	28	6.3				

續下表

續表 1

平均月薪	人數	百分比	職級	人數	百分比
25,000 元以下	42	9.5	基層員工	273	61.6
25,001~35,000 元	224	50.6	領班(組長)	63	14.2
35,001~45,000 元	114	30.1	主任(副主任)、總領班	48	10.8
45,001~55,000 元	39	8.8	副理(副主廚)	36	8.1
55,001~70,000 元	18	4.1	經理(主廚)	18	4.1
70,001~100,000 元	5	1.1	協理、總監、行政主廚(含以上)	5	1.1
100,001 元以上	1	0.2			

註：本研究整理

表 2 研究變項間之相關係數表

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1.人力資源管理系統	4.659	0.808	(0.959)						
2.薪酬福利	4.541	0.888	0.932***	(0.901)					
3.績效評估	4.689	0.804	0.941***	0.839***	(0.903)				
4.訓練發展	4.747	0.908	0.923***	0.767***	0.806***	(0.917)			
5.員工知識分享	4.943	0.705	0.651***	0.553***	0.682***	0.593***	(0.958)		
6.組織創新	4.554	0.896	0.850***	0.791***	0.802***	0.784***	0.546***	(0.966)	
7.知覺組織支持	4.401	0.922	0.753***	0.697***	0.699***	0.708***	0.560***	0.729***	(0.892)

面薪酬福利 ( $r=0.791, p<0.001$ )、績效評估 ( $r=0.802, p<0.001$ ) 與訓練發展 ( $r=0.784, p<0.001$ ) 分別與組織創新呈現顯著的正相關；知覺組織支持與人力資源管理系統呈現顯著的正相關 ( $r=0.753, p<0.001$ )，也分別與三個子構面薪酬福利 ( $r=0.697, p<0.001$ )、績效評估 ( $r=0.699, p<0.001$ ) 與訓練發展 ( $r=0.708, p<0.001$ ) 呈現顯著的正相關；知覺組織支持分別與員工知識分享 ( $r=0.560, p<0.001$ )、組織創新 ( $r=0.729, p<0.001$ ) 呈現顯著的正相關。

### 三、問卷信度與效度分析

本研究依據 Anderson and Gerbing (1988) 的建議，將 AVE 與潛在變項配對相關值之比較法進行檢定，全部構面之 CR 值都高於 0.90，另外各變項之 AVE 值也高於 0.60 以上，而 AVE 值之平方根大於所有潛在變項間的相關係數。發現其中一組潛在變項人力資源管理系統和組織創新的相關係數值高於 AVE 之平方根。因此，本研究將兩個潛在相關之變項依次結合為單一變項，並分別與原模型作比較，進行卡方差異檢驗 ( $\chi^2$  difference examination)。要滿足區別效度標準，則新模型每一自由度增加下，其相對卡方值相較於原模型應顯著增加 3.84。檢驗結果發現，新模型相較於原模型的卡方差異值於人力資源管理系統與組織創新為  $\Delta \chi^2(2)=644.462$ 。新模型之卡方差異檢驗數值大於所建議之數值： $\Delta \chi^2(2)=207.36$ ，因此說明本研究各構面具有區別效度。

### 四、研究變項之模式建立與驗證

本研究將以 Amos 23.0 統計繪圖軟體建立結構方程模式 (structural equation modeling, SEM)，包含人力資源管理系統、員工知識分享與組織創新三者間的關係，並檢定變數路徑是否達顯著水準，以驗證研究假設。主要分為兩個階段進行驗證，第一階段必須在合理的範圍下，為整體模式的配適度驗證，接著進行第二階段為研究變項間的因果關係驗證，包含有人力資源管理系統、知識分享與組織創新間的直接效果，最後再根據驗證結果，做出相關討論與釐清。

#### (一) 模式建立之配適度檢定

在評鑑模式配適度之前，理論模式是否與觀察的資料配適，研究者應考量結構方程模式所提供的重要相關統計指標 (Jöreskog & Sörbom, 1996)，檢查違犯估計 (offending estimates) 來檢驗估計係數是否超出可接受之範圍 (涂金堂、吳明隆, 2014)，其中因卡方值對受試樣本大小非常敏感，當樣本數愈大則卡方值愈容易達到顯著，而樣本數太小，卡方值易不顯著。因此整體模式是否適配還須同

時參考其他適配度指標。本研究整體模式其配適度為： $\chi^2/df$  為 1.884、卡方  $p$  值為 .05、RMR 為 .044、RMSEA 為 .045、GFI 為 .975、AGFI 為 .936、NFI 為 .903、CFI 為 .952、IFI 為 .952。由於理想適配度指標， $\chi^2/df$  宜介於 1 至 3 之間，RMR 宜小於 .05，RMSEA 宜小於 .01，GFI、AGFI、NFI、CFI 及 IFI 宜大於 .90（涂金堂、吳明隆，2014）。因此，本研究模式配適度皆在標準範圍之內，顯示本模式之配適度良好。

## (二) 共同方法變異之檢測

共同方法變異（common method variance, CMV）一般發生在單一問卷項及同一群受測者收集而得的問卷，因此本研究依據 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff（2003）的建議，進行共同方法變異檢測，將採用 Harman（1967）的 single factor effect 檢測法，確認是否大部分的變異量可被單一因數所解釋，分析結果顯示單一因數對整體模型的解釋變異量為 40%，因此本研究未有共同方法變異的疑慮。

## (三) 各變項之影響效果分析

完成模式配適度檢定後，即可檢視變項間之因果關係，本研究圖 2 與圖 3 是依據假設 1 至假設 3 建構而成，本研究首先針對假設 1、假設 2 及假設 3 進行統計分析驗證，檢測各主構面之間的因果關係路徑。接著，為了更進一步了解組織創新下子構面（i.e. 薪酬福利、績效評估、訓練發展）分別和員工知識分享以及組織創新間的個別關係，且避免問項題數不對等及可能造成卡方值過高的情況，本研究將組織創新下薪酬福利、績效評估、訓練發展等子構面，以觀察變項平均數總和方式分別與員工知識分享以及組織創新，進行路徑分析來驗證假設 1-1 至 1-3 與 3-1 至 3-3，以求了解組織創新各構面對於人力資源管理系統以及知識分享之間個別影響程度（許順旺、嚴雯聖、鄭姍姍與林鈺琪，2017）。具體而言，圖 2 是依據假設 1 至假設 3 的結果建構而成，而圖 3 則是依據假設 1-1 至 1-3 與 3-1 至 3-3 所建構。而最後將圖 2 與圖 3 之結果彙整如表 3，由表 3 可知，人力資源管理系統與員工知識分享的路徑係數達顯著水準（ $\gamma = 0.656$ ,  $p < 0.001$ ），顯示旅館之人力資源管理系統對知識分享有顯著正向影響，表示旅館之人力資源管理系統做的越好，則員工之知識分享會越高，因此，假設 1 獲得支持。此外，薪酬福利與知識分享的路徑係數未達顯著水準（ $\gamma = -0.046$ ,  $p > 0.05$ ），顯示旅館之薪酬福利對知識分享未有顯著的正向影響，假設 1-1 未獲得支持；績效評估及訓練發展與知識分享的路徑係數亦達顯著水準（ $\gamma = 0.565$ 、 $\gamma = 0.182$ ,  $p < 0.001$ ），顯示旅館之績效評估及訓練發展對知識分享有顯著的正向影響。亦

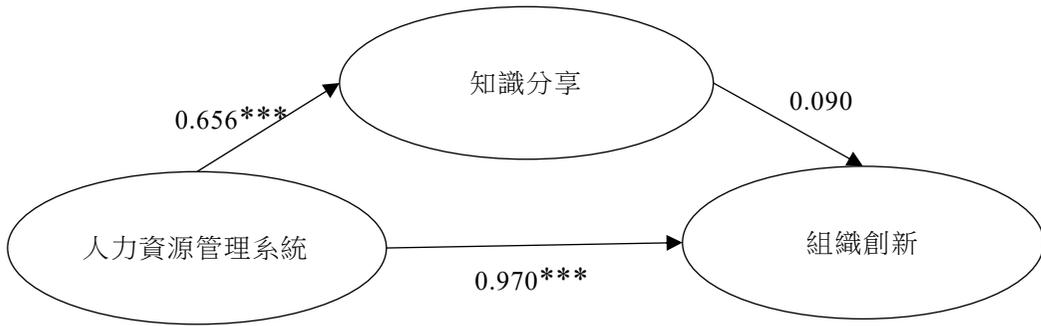


圖 2 主構面間之因果關係路徑圖 (SEM)

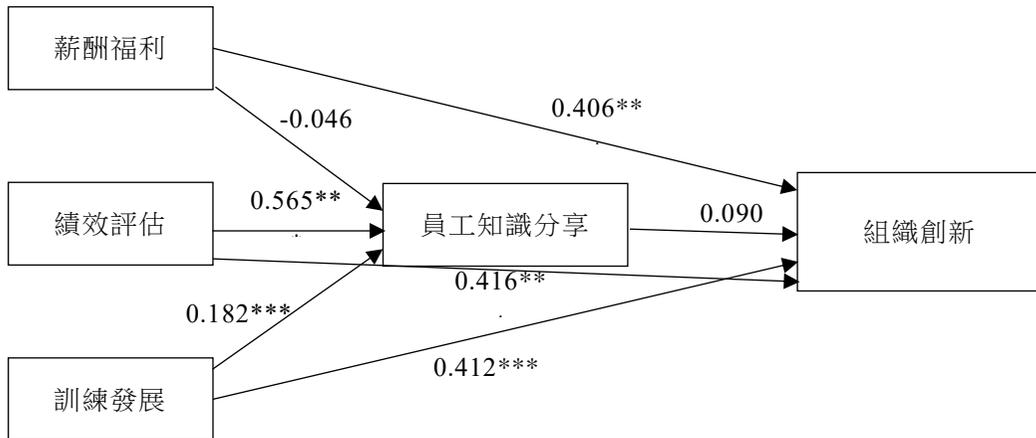


圖 3 觀察變數間之因果關係路徑圖 (SEM)

即旅館之績效評估及訓練發展做的越好，則員工之知識分享也會越高，因此，假設 1-2 及假設 1-3 獲得支持。

表 3 人力資源管理系統、員工知識分享與組織創新之路徑係數

假設	路徑	估計值	檢定結果
H1	人力資源管理系統→員工知識分享	0.656***	成立
H1-1	薪酬福利→員工知識分享	-0.046	不成立
H1-2	績效評估→員工知識分享	0.565***	成立
H1-3	訓練發展→員工知識分享	0.182***	成立
H2	員工知識分享→組織創新	0.090	不成立
H3	人力資源管理系統→組織創新	0.970***	成立
H3-1	薪酬福利→組織創新	0.406***	成立
H3-2	績效評估→組織創新	0.416***	成立
H3-3	訓練發展→組織創新	0.412***	成立

註：\*\*\*  $p < .001$ 。

員工知識分享與組織創新的路徑係數未達顯著水準 ( $\gamma = 0.090$ ,  $p > 0.5$ )，顯示旅館員工知識分享對組織創新未有顯著的正向影響，因此，假設 2 未獲得支持。人力資源管理系統與組織創新的路徑係數達顯著水準 ( $\gamma = 0.970$ ,  $p < 0.001$ )，顯示旅館人力資源管理系統與組織創新有顯著的正向影響，亦即旅館之人力資源管理系統做的越好，則組織創新行為也會越多。因此，假設 3 獲得支持。此外，薪酬福利、績效評估、訓練發展與組織創新的路徑係數皆達顯著水準 ( $\gamma = 0.406$ ,  $p < 0.001$ ;  $\gamma = 0.416$ ,  $p < 0.001$ ;  $\gamma = 0.412$ ,  $p < 0.001$ )，顯示旅館薪酬福利、績效評估、訓練發展對組織創新有顯著的正向影響，亦即旅館薪酬福利、績效評估及訓練發展做的越好，則組織創新行為也會越多。因此，假設 3-1、3-2 與 3-3 獲得支持。

## 五、干擾效果之驗證

本研究使用階層迴歸探討知覺組織支持對於「人力資源管理系統與知識分享」與「知識分享與組織創新」的干擾效果。過去學者提到若將變項減去平均數，能使兩組變項之間的相關性減低，也可以消滅至低度水準，而減輕自變項之間的共線性威脅 (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003)。因此本研究先將變項減去平

均數再進行資料分析。干擾效果分析共分為三個階段：第一階段放入控制變項（年齡、目前任職飯店的年資、職級）對知識分享與組織創新分別進行迴歸分析；第二階段加入主要效果（人力資源管理系統平減與知覺組織支持平減）對於知識分享以及（知識分享平減與知覺組織支持平減）對於組織創新進行分析；第三階段除保留上述控制變項與主要效果外，另加入人力資源管理系統與知覺組織支持之相乘積項，檢視知覺組織支持是否對「人力資源管理系統與知識分享」產生干擾效果。

#### (一)組織支持對於「人力資源管理系統與知識分享」之干擾效果

由表 4 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「人力資源管理系統×組織支持」乘積項後，解釋變異量（R<sup>2</sup>）為 0.463 提高至 0.480，解釋變異量改變值（ $\Delta R^2$ ）為 0.017， $p < 0.001$ ，且「人力資源管理系統×組織支持」之迴歸係數達顯著水準（ $\beta = 0.148$ ， $p < 0.001$ ），顯示組織支持對於「人力資源管理系統與知識分享」之關係具有干擾效果。並由圖 4 可發現員工知覺較高的組織支持時，會強化人力資源管理系統與知識分享之效果；比較兩條線之斜率後發現，員工知覺較高的組織支持時相對於較低的組織支持時更能強化「人力資源管理系統與知識分享」之效果，因此假設 4 獲得支持。

#### (二)組織支持對於「薪酬福利與知識分享」之干擾效果

由表 4 的迴歸模式 M4 與 M5 可知，加入「薪酬福利×組織支持」乘積項後，解釋變異量（R<sup>2</sup>）為 0.397 提高至 0.419，解釋變異量改變值（ $\Delta R^2$ ）為 0.022， $p < 0.00$ ，且「人力資源管理系統×組織支持」之迴歸係數達顯著水準（ $\beta = 0.165$ ， $p < 0.001$ ），顯示組織支持對於「薪酬福利與知識分享」之關係具有干擾效果。並由圖 5 可發現員工知覺較高的組織支持時，會強化薪酬福利與知識分享之效果；比較兩條線之斜率後發現，員工知覺較高的組織支持相對於較低時更能強化「薪酬福利與知識分享」之效果，因此假設 4-1 獲得實證資料的支持。

#### (三)組織支持對於「績效評估與知識分享」之干擾效果

由表 4 的迴歸模式 M6 與 M7 可知，加入「績效評估×組織支持」乘積項後，解釋變異量（R<sup>2</sup>）為 0.508，解釋變異量改變值（ $\Delta R^2$ ）為 0.004，「績效評估×組織支持」之迴歸係數未達顯著水準（ $\beta = 0.065$ ， $p > 0.05$ ），顯示組織支持對於「績效評估與知識分享」之關係不具有干擾效果，因此假設 4-2 未獲得支持。

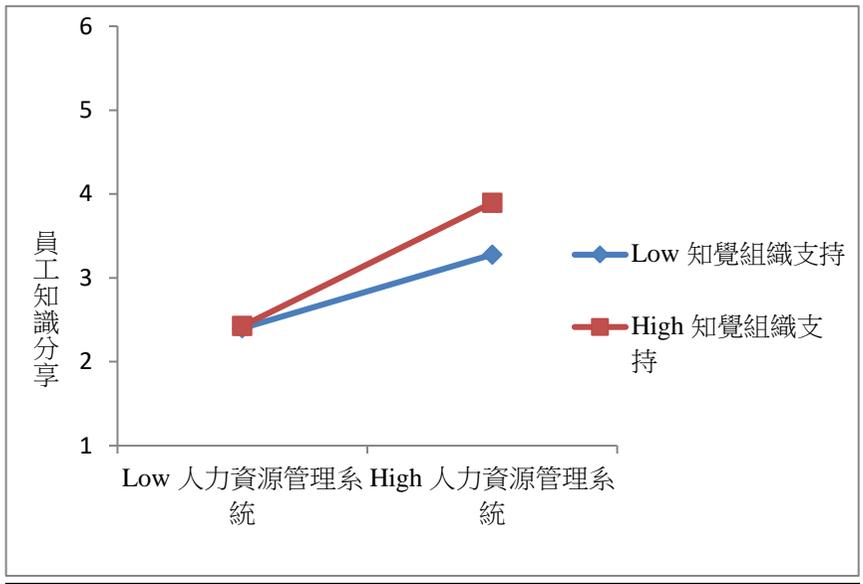


圖 4 組織支持對於「人力資源管理系統與知識分享」之干擾效果

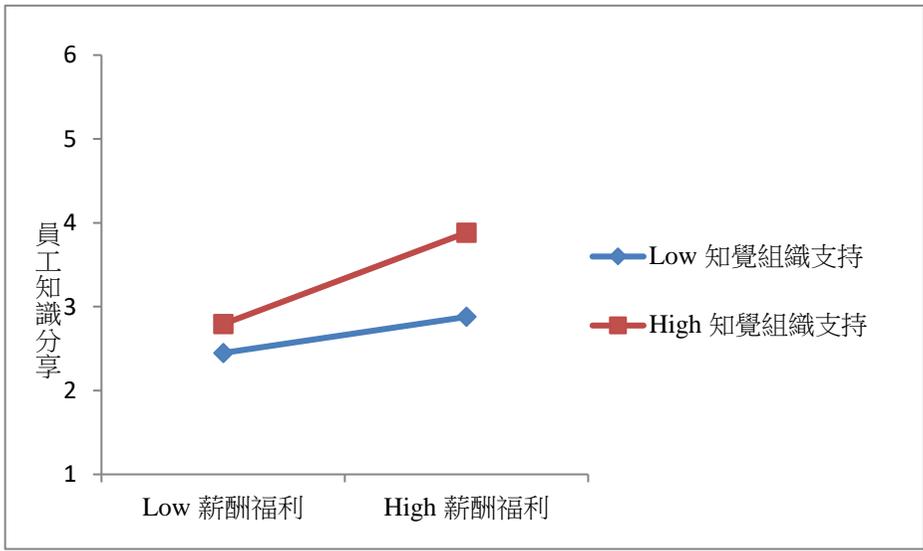


圖 5 組織支持對於「薪酬福利與知識分享」之干擾效果

表 4 知覺組織支持對「人力資源管理系統與知識分享」之階層迴歸分析

變項名稱	員工知識分享								
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
步驟 1：控制變項									
年齡	-0.062	-0.046	-0.045	-0.026	-0.021	-0.052	-0.054	-0.042	-0.041
任職飯店年資	0.116	0.147**	0.126**	0.133**	0.104*	0.150***	0.144*	0.135**	0.114*
職級	0.176**	-0.088*	-0.086*	-0.112*	0.116**	-0.078	-0.078	-0.090*	-0.079
步驟 2：主要效果									
人資源管理系統		0.532***	0.587***						
薪酬福利				0.325***	0.380**				
績效評估						0.566***	0.588***		
訓練發展								0.382***	0.473***
知覺組織支持		0.146**	0.161**	0.318***	0.337***	0.153***	0.158***	0.278***	0.287***
步驟 3：干擾效果									
人資系統×組織支持			0.148***						
薪酬福利×組織支持					0.165***				
績效評估×組織支持							0.065		
訓練發展×組織支持									0.196***
R <sup>2</sup>	0.046	0.463	0.480	0.397	0.419	0.504	0.508	0.415	0.444
ΔR <sup>2</sup>	0.046	0.416	0.017***	0.351	0.022***	0.458	0.004	0.369	0.029***
調整後的 R <sup>2</sup>	0.040	0.457	0.473	0.391	0.411	0.499	0.501	0.409	0.436
F 值	7.121***	75.321***	67.139***	57.655***	52.440***	88.911***	74.980***	62.086***	58.001***

#### (四)組織支持對於「訓練發展與知識分享」之干擾效果

由表 4 的迴歸模式 M8 與 M9 可知，加入「訓練發展×組織支持」乘積項後，解釋變異量 (R<sup>2</sup>) 為 0.415 提高至 0.444，解釋變異量改變值 ( $\Delta R^2$ ) 為 0.029， $p < 0.001$ ，且「訓練發展×組織支持」之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta = 0.196$ ， $p < 0.001$ )，顯示組織支持對於「訓練發展與知識分享」之關係具有干擾效果。並由圖 6 可發現員工知覺較高的組織支持時，會強化訓練發展與知識分享之效果；比較兩條線之斜率後發現，員工知覺較高的組織支持相對於較低時更能強化「訓練發展與知識分享」之效果，因此假設 4-3 獲得支持。

## 伍、結論與建議

### 一、結論與管理意涵

#### (一)提升人力資源管理系統可以活絡員工知識分享的行為

實證結果顯示：旅館人力資源管理系統對員工知識分享有顯著的正向影響，此研究呼應了史習安、黃靖文 (2005) 的研究，人力資源管理對於企業推動知識管理，具有相當的關聯性與影響力。此發現在管理實務上的意涵為：人力資源管理在企業管理上有著舉足輕重之地位，對員工會產生直接或間接的影響力，旅館內若能在規劃人力資源管理活動時，設計有助於產生交流的制度，創造關懷的職場環境，保持與直屬主管的溝通管道順暢等，必能活絡旅館內的員工知識分享行為。

#### (二)員工的知識分享行為無法靠旅館薪酬福利的調整來維繫

實證結果顯示：旅館之薪酬福利與員工知識分享未有顯著的正向影響。此研究呼應了邱漢誠 (2013) 的研究發現，獎酬誘因並未與知識分享產生顯著關聯。在實務界究其原因，可能是公司提供之薪酬福利無法滿足員工基本需求，當付出的心力與預期獲得的回饋無法達成平衡時，便無法進一步產生知識分享。此發現在管理實務上的意涵為：薪酬福利制度對於員工知識分享較無法達成長期維繫關係之可能性，但仍可塑造良性互動的組織氛圍，透過長遠的組織文化影響力比短期的薪酬福利誘因制度可能更顯重要性。

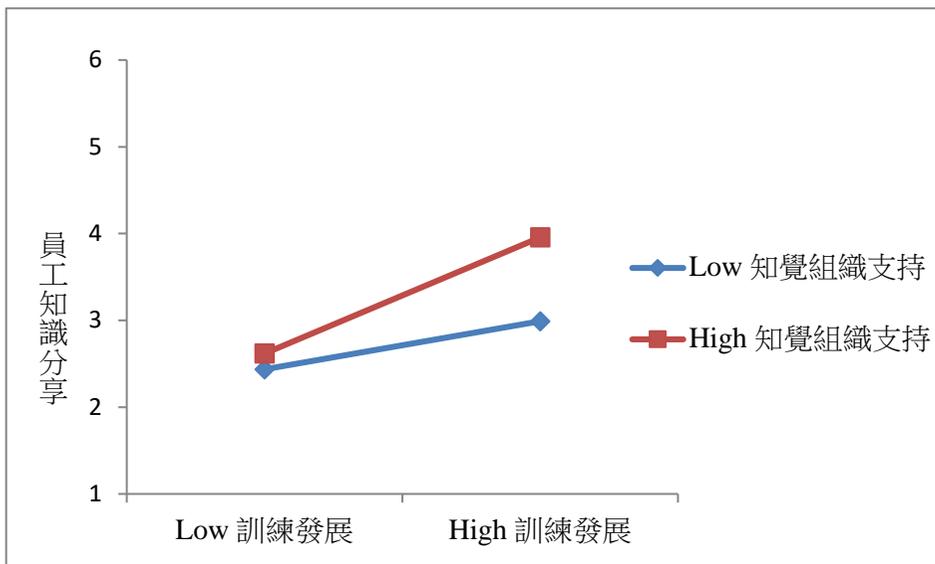


圖 6 知覺組織支持對於「訓練發展與知識分享」之干擾效果

### (三) 績效評估是員工達成目標的依據，透過評估可增加知識分享的交流

實證結果顯示：旅館之績效評估與員工知識分享有顯著的正向影響。此研究呼應了楊子申、趙忠傑（2018）的研究，認為績效考核往往與工作內容具有相關性且會進行雙向溝通，透過主管與員工的對話，對於缺失提出改進方向，是故，對於員工知識分享有實質上的影響力。此發現在管理實務上之意涵為：績效評估是一套能協助了解主管與公司對員工期望的方式，是員工遵循達成目標的依據，透過此評核能調整改善行動與增加知識分享交流，更能精確瞭解公司對於員工的期望水準。

### (四) 訓練發展能促進知識的創造及流通並達成員工知識的分享

實證結果顯示：旅館之訓練發展與員工知識分享有顯著的正向影響。此研究呼應了紀宗利、張裕閔與霍元娟（2016）的研究，認為企業實施教育訓練的最終目的，無非是要藉由訓練員工以提升他們的知識與技能或改變其行為，並對組織作出最大的貢獻。此發現在管理實務上的意涵為：訓練發展有助於員工的工作或相關知識技能之取得及促進知識的創造與流通，從最原始為知識技能傳授，接著導向員工培育與企業策略目標結合，都是希望最終能達成員工知識的創造與分享，是有階段性的演進。

#### (五)知識分享須設立跨部門交流及管理階層的對話以增加創新行為的構想

實證結果顯示：旅館員工知識分享與組織創新未有顯著的正向影響。此研究無法與過去文獻呼應，究其原因，餐旅產業重視師徒制（Uen, Chang, McConville, & Tsai, 2018），雖然可以落實知識分享的做法，但是過於依循傳統思想的氛圍之下，反而造成組織創新的阻力。此發現在管理實務上的意涵為：員工知識分享多半在同部門間產生，建議組織可以設立跨部門的交流機會，擴大交流的範疇，而非侷限於自己部門，並且確保垂直溝通管道的順暢，而不是讓交流停留於同階層的流動，從基層員工至中階主管到高階管理者能有開放性的對話，才能創造有組織創新的建設性構想。

#### (六)規劃優質的人力資源管理活動可促進組織創新行為

實證結果顯示，旅館人力資源管理系統與組織創新有顯著的正向影響。此研究呼應了 Ling and Nasurdin（2010）的研究。此發現在管理實務上的意涵為：組織創新一直是旅館維持自身競爭力的因素之一，若能設計並規劃優質的人力資源管理活動，並善用人力資源管理活動對員工的影響力，相信必能有組織創新的實際表現，而有豐富經驗的專業員工是公司極為重要的資產，良好的人力資源管理系統活動也能降低流動率，創新並非天馬行空，而是能靈活調整原有資源後找出旅館的利基點，以不同的觀點切入思考。

#### (七)設立明確的薪酬制度、多元的績效評估方法及有系統性的訓練規劃，以達成組織創新之目標

實證結果顯示：旅館之薪酬福利、績效評估、訓練發展分別與組織創新有顯著的正向影響。此研究呼應了阮愛君（2011）在激勵體系對員工創新行為影響的結果中，指出薪酬與獎勵對企業組織的員工創新行為有顯著的促進作用；陳惠珍（2018）的研究中也指出持續性的績效評估管理能確保與公司目標相結合，不違背組織願景與使命，帶領企業往組織創新的道路；薛偉銘（2016）在教育訓練與創新能力關係之研究中指出，教育訓練與創新能力間具有顯著正向關係，以上學者的研究與本研究有相似之處。此發現在管理實務上的意涵為：旅館應設立明確的薪酬制度是提高組織創新的激勵因子，人力資源管理部門應加強薪酬福利在外部同業中具有競爭性；且以多元的績效評估方法針對員工表現作評核，降低主觀性判斷的缺失，針對評核結果提出具體建議，例如提出限期改善方案、給予讚美肯定等，績效評估之目的是為了檢討過去並策劃未來；並將基礎性的知識與技能或新情報之傳授採集中訓練方式，與本身工作相關之知識、技能訓練採實地

訓練方式；協助員工掌握自我需求與能力狀況，鼓勵其靠自發的動力讓自己成長，藉由系統性之訓練規劃解決企業問題，達成組織創新的目標。

(八)以組織支持作為後盾，必能強化人資管理系統與知識分享之正向關係

實證結果顯示：旅館員工知覺組織支持會對「人力資源管理系統與知識分享」之間產生干擾效果，亦即員工知覺到較高組織支持的情況下會強化人力資源管理系統與知識分享之間的正向效果。此研究呼應了 Chiang, Han, and Chuang (2011) 在高承諾人力資源管理與知識分享行為及其中介關係研究，指出知覺組織支持會影響高承諾人力資源管理與知識分享行為之間的關係。此研究在管理實務上之意涵為：人力資源管理作為企業關鍵性的角色，除了設計符合企業長遠目標的相關制度外，招募志同道合的人才，並發掘人才的潛能，更重要的是加強內部知識管理及提升知識管理品質，輔以員工知覺組織支持作為後盾，必能加強兩者間的正向關係，相信有快樂員工就會有快樂的客人。

(九)組織支持如同催化劑，能讓薪酬福利、訓練發展與知識分享產生美好的化學變化

實證結果顯示：旅館員工知覺組織支持會對「薪酬福利、訓練發展與知識分享」之間產生干擾效果，亦即員工知覺到較高組織支持的情況下會強化薪酬福利、訓練發展與知識分享之間的正向效果。此研究呼應了張燕、王輝與樊景立 (2008) 的研究，當員工感受到組織的重視，即在高度的組織支持環境下，根據互惠的原則，員工會對組織的人力資源政策，如：培訓、福利待遇等做出積極的反應；且當企業員工對組織支持的知覺感提升時，會提高對企業組織的認同度，而降低知識分享時產生的負面心理或抗拒態度，而激發員工知識分享的意願 (韓志翔、莊如松、葉柏秀，2006)，以上研究與本研究有相似之處。此發現在管理實務上之意涵為：確立組織之薪資水準在市場上之地位，並達成薪資管理的各項公平原則，謹慎評估人事成本，理解薪資是部分維持因素，能對知識分享產生激勵效果，而訓練發展有其目的性，無論是組織新進人員的職前訓練或是進入所屬部門在職訓練，此期間都應該讓員工感受到組織對其的重視與照顧，並製造同仁交流的機會，組織支持如同催化劑，讓兩者的關係有美好的化學變化。

(十)績效評估較具客觀性，而組織支持較具主觀性

實證結果顯示：旅館之員工知覺組織支持未對「績效評估與知識分享」之間產生干擾效果，此研究發現在學理上與前述文獻不符，績效評估之衡量明確載錄於工作契約中；而知覺組織支持是以心理契約的形式存在於組織與員工之間，究

其可能之原因為明確之規範對於員工較具有約束效果，而知覺組織支持是個人主觀的心理感受，員工會有不同的認知，因此較無具體影響效果。此發現在管理實務上之意涵為：績效評估是明確的、可衡量的、可達成的、與公司目標是有關連性的及有時效性的，總歸來說是較具客觀性的，員工理解自己利於組織的表現會成為績效評估的一環，而知覺組織支持是較主觀性，屬於內在的感受，雖然員工知覺組織支持未對績效評估與員工知識分享之間的關聯性產生作用，但不至於會有負面或減分情況發生。

## 二、研究限制

本研究以國際觀光旅館的員工為研究對象，問卷發放採便利抽樣，未能針對全台各地區國際觀光旅館總數，按照其規模大小來分配發放，可能導致樣本群體的偏誤，此為限制之一。其次，僅以人力資源管理系統與員工知識分享作為探討變項，而影響組織創新的因素眾多，恐無法代表全盤影響國際觀光旅館組織創新之依據，此為限制之二。另外，正式發放問卷時研究者並無法逐一為受測者進行解說，僅以受測者主觀理解進行填答，無法避免研究方法在客觀條件上的限制，此情況可能會影響研究結果之真實性，此為限制之三。最後，本研究各變項資料來源均為同一受訪員工，我們雖然已在問卷中說明本研究為匿名檢測，強調問卷資料僅供學術研究使用與題項之答案無對錯之分，以及最後在資料分析時執行共同方法變異檢測，且檢測結果總解釋率落於合理範圍內。然而在人力資源管理系統以及組織創新題項上，未進行個人及層級填答上的區分，建議未來研究在面對相同構面時，可考慮由旅館人資部門或管理部門主管進行填答，可避免共同方法變異與研究層級模糊之疑慮。

## 三、給業界之建議

### (一)人力資源管理系統須融入員工知識分享概念

研究顯示：員工知識分享與組織創新未有顯著的影響關係，與分享的本質不符，交流原意是希望能透過人和人互動激發出創新的火花，但旅館員工知識分享越多，對組織創新並未造成影響。另一方面，研究結果顯示旅館在薪酬福利、績效評估、訓練發展等人力資源系統的設計上能有效提升組織創新，同時旅館的績效評估以及訓練發展也同時夠提升員工的知識分享。因此建議業界在進行人力資源系統設計時，應思考將員工知識分享之行為作為評估員工績效或訓練等的項目之一，提升分享內容之品質，而非流於工作上的抱怨；避免產生新進同仁一

對多的情況，能安排一位專職資深人員帶領新進人員，不至於讓新人無所適從，並監督知識分享的成效是能促進組織創新並穩定勞資關係的。由於國際觀光旅館組織結構較嚴謹，為了使知識分享能實質提升組織競爭力，應從制度端面著手，藉由年度績效評估的審核，給予員工知識分享行為上的回饋，確保員工了解旅館所期望員工進行知識分享的方向以及準則，並同時將知識分享的概念設置於旅館的訓練課程中，進而促進組織創新之生成。

## (二)借人力資源管理系統成就組織創新

研究顯示：人力資源管理系統與組織創新有顯著的正向影響。變是不變的真理，組織創新是企業的核心競爭力，應將人力資源管理系統重點放在策略規劃性的層次，設計與企業策略結合之人資策略或計畫，協助企業目標達成與診斷未來發展需求，例如：舉辦員工滿意度調查、規劃強化主管管理職能培訓專案、明確訂定人資策略、撰寫組織變革計畫、高潛力人才發展計畫和接班人計畫等，透過策略性人力資源管理促成組織目標達成，並提升組織創新的能力，立即回應多變的外在環境，保持彈性。

## (三)知覺組織支持是員工的補給站

研究顯示：員工知覺到較高組織支持的情況下會強化人力資源管理系統與員工知識分享之間的正向效果。知覺組織支持有許多好處，例如：能讓員工有信任感並產生忠誠，重新培育新人比留住優秀人才更耗時耗力，創造令人歡愉的工作環境，並協助解決員工生活上的困境可提升員工幸福感並發揮角色外的組織公民行為，比如員工有私人事情要處理，在不影響工作進度的狀況下，讓他提早下班；有負面情緒產生時，能適時給予關心及安慰；鼓勵員工進修，對於持積極態度的員工，給予些微補助及肯定，讓員工知覺組織支持且誘發期望之行為表現。

## (四)績效評估是鼓勵員工知識分享的驅動器

研究顯示：旅館之員工知覺組織支持未對「績效評估與知識分享」之間產生干擾效果。績效評估較著重在客觀外顯的行為表現上，並未能對於隱藏的心理感受或是不明顯的行為做出評估，故建議具體做法為增加員工知識分享系統化的評估項目，可分員工知識分享的自評表及互評表，例如題項可設為「本月內我有知識分享行為表現之次數達 2~3 次」，接著題項可接續為「列舉出此行為發生之情境或是內容」(自評表)，並請公正第三方針對此行為表現做出評量(互評表)，此項評核是希望鼓勵員工有更多知識分享之行為表現並透過具體之評量表將結果納入績效考核之評估項目中，作為升遷及調整薪酬福利之依據。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王惠蘭、陳昭珍(2014)，組織學習、知識分享、組織認同與經營績效之關聯性研究－以某公股銀行為例，圖書資訊學研究，8(2)，101-160。
2. 史習安、黃靖文(2005)，知識管理與人力資源管理間互動關係之探討：以台灣高科技公司為例，中山管理評論，13(4)，925-958。
3. 交通部觀光局(2019)，中華民國 107 年來台旅客消費及動向調查，Retrieved July 11, 2019，取自：<https://admin.taiwan.net.tw/Handlers/FileHandler.ashx?fid=3e1483e3-59be-474d-b7be-e63146961941&type=4&no=1>。
4. 余鑑、于俊傑、黃美萍、余采芳(2011)，知覺組織支持對知識移轉程度之研究－以師徒功能為中介變項，管理實務與理論研究，5(3)，1-18。
5. 阮愛君(2011)，激勵體系對員工創新行為影響的實證研究－基於工作動機理論的分析，科技管理研究，31(2)，151-156。
6. 林東清(2003)，知識管理，台北：智勝文化事業有限公司。
7. 林惠彥、陸洛、吳珮瑀、吳婉瑜(2012)，快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響，中華心理學刊，54(4)，451-469。
8. 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。
9. 紀宗利、張裕閔、霍元娟(2016)，餐飲業人員教育訓練對經營績效成功關鍵因素之研究，華人經濟研究，14(1)，17-41。
10. 涂金堂、吳明隆(2014)，SPSS 與統計應用分析(二版)，台北市：五南。
11. 張燕、王輝、樊景立(2008)，組織支持對人力資源措施和員工績效的影響，管理科學學報，11(2)，120-131。
12. 曹科岩、戴健林(2010)，人力資源管理實踐、組織支持感與員工知識分享行為關係研究，科技管理研究，30(24)，120-124。
13. 許中駿、郭字欣、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。

14. 許順旺、張姮燕、許中駿、韋孝昀(2016)，員工知識分享重要嗎？組織支持干擾組織信任、組織公民行為與知識分享關係之研究，人力資源管理學報，16(3)，29-59。
15. 許順旺、陳秀玉、張姮燕、陳永龍(2014)，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，商管科技季刊，15(4)，545-575。
16. 許順旺、嚴雯聖、鄭姍姍、林鈺琪(2017)，以知識分享為中介效果探討五星級旅館的激勵與創新績效之關聯性，企業管理學報，112，1-28。
17. 陳昆祥(2014)，人力資源管理實務與知識分享態度影響全面品質管理實務知識分享意圖之研究，國立成功大學企業管理學系未出版博士論文。
18. 陳惠珍(2018)，從綠色人力資源管理觀點探討教保員培育機制之變革，臺灣教育評論月刊，7(3)，46-52。
19. 童惠玲、曾妤珮(2011)，知覺組織支持與服務導向組織公民行為：高績效人力資源實務跨層次之調節效果，台灣勞動評論，3(1)，117-146。
20. 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。
21. 楊子申、趙忠傑(2018)，臺灣社會企業績效與社會影響力評估系統之研究，兩岸企業社會責任與社會企業家學術期刊，3，155-180。
22. 楊惠娥(2016)，觀光旅館業跨文化溝通專業能力指標之建構，休閒與遊憩研究，8(2)，67-95。
23. 蔡啟通、黃國隆、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。
24. 薛偉銘(2016)，教育訓練與創新能力關係之研究：探討組織生涯管理與學習態度之角色，國立高雄應用科技大學人力資源發展系未出版碩士論文。
25. 韓志翔、莊如松、葉柏秀(2006)，高績效人力資源管理與知識分享之關係：以組織承諾與組織公民行為為中介變數，中國管理研究國際學會與年度研討

會，南京：中國管理研究國際學會主辦。

## 二、英文部分

1. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.
2. Balk, H., Kwant, E., & Neudecker, C. (2014). What makes innovation work? Innovation practice in the national library of the Netherlands. International Federation of Library Associations and Institutions, 40(3), 157-168.
3. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
4. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management, 37(1), 31-46.
5. Birdi, K. S. (2005). No idea? Evaluating the effectiveness of creativity training. Journal of European Industrial Training, 29(2), 102-111.
6. Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. Information Resources Management Journal, 15(2), 14-21.
7. Bohlander, G. W., & Snell, S. (2007). Managing Human Resources (14th ed). Mason : Thomson Learning Inc. Press.
8. Cano, C. P., & Cano, P. Q. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies. International Journal of Technology Management, 35(1-4), 11-28.
9. Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. International Journal of Hospitality Management, 72, 78-85.
10. Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators.

International Journal of Manpower, 32(5/6), 604-622.

11. Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. Information & Management, 45(7), 458-465.
12. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for The Behavioral Sciences (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
13. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900.
14. Fong, C. Y., Ooi, K. B., Tan, B. I., Lee, V. H., & Chong, A. (2011). HRM practices and knowledge sharing: An empirical study. International Journal of Manpower, 32(5/6), 704-723.
15. Frenkel, S., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: Evidence from two organizations. The International Journal of Human Resource Management, 23(20), 4193-4210.
16. Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. The International Journal of Human Resource Management, 22(8), 1618-1637.
17. Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of team's engagement in creative process. Journal of Management, 30(4), 453-470.
18. Greengard, S. (1998). Storing, shaping and sharing collective wisdom. Workforce, 77(10), 82-88.
19. Harman, H. H. (1967). Modern Factor Analysis (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
20. Harrison, R., & Kessels, J. W. M. (2004). Human Resource Development in a Knowledge Economy. An Organizational View. New York: Palgrave Macmillan.
21. Hsu, J. L., & Wang, J. H. (2015). Exploring the effects of organizational justice

- on employees' innovative behavior in hospitality industry from the aspect of organizational support. Revista de Cercetare si Interventie Sociala, 49, 113-126.
22. 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.
23. Jiang, D. Y., & Lin, P. H. (2013). Knowledge sharing as a means to relationship building: The role of expected relationship improvement in knowledge sharing. Journal of Human Resource Management, 13(1), 61-79.
24. Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). PRELIS 2 User's Reference Guide: A Program for Multivariate Data Screening and Data Summarization: A Preprocessor for LISREL. Chicago, IL: Scientific Software International.
25. Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. The Leadership Quarterly, 14(4-5), 499-524.
26. Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. International Journal of Hospitality Management, 34, 324-337.
27. Liao, L. F. (2006). A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation. Human Systems Management, 25(4), 227-236.
28. Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. Journal of Information Science, 33(3), 340-359.
29. Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. Tourism Management, 73, 172-181.
30. Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. Journal of Applied Business Research, 26(4), 105-115.
31. Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing

- in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. International Journal of Information Management, 31(1), 44-52.
32. Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 39(1), 62-87.
33. Mitchell, J. I., Gagne, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. Computers in Human Behavior, 28(2), 729-738.
34. Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. Journal of Management Studies, 44(6), 910-931.
35. O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organizational fit. Academy of Management Journal, 34(3), 487-516.
36. Park, H., Ribiere, V., & Schulte, W. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. Journal of Knowledge Management, 8(3), 106-117.
37. Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. Journal of Academy of Marketing Science, 34(2), 244-262.
38. 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.
39. Quinn, J. B. (1992). Intelligent Enterprise: A knowledge and Service Based Paradigm for Industry. New York, NY: Free Press.
40. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review

of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714.

41. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(5), 825-836.
42. Rycroft, R. W., & Kash, D. E. (2002). Path dependence in the innovation of complex technologies. Technology Analysis and Strategic Management, 14(1), 21-35.
43. Scott, N., & Laws, E. (2006). Knowledge sharing in tourism and hospitality. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 7(1-2), 1-12.
44. Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. Creativity and Innovation Management, 14(2), 118-128.
45. Singh, S. K. (2011). Organizational innovation as competitive advantage during global recession. The Indian Journal of Industrial Relations, 46(4), 713-725.
46. Sisakhti, R. (1998). Effective Learning Environments: Creating a Successful Strategy for Your Organization. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
47. Uen, J. F., Chang, H. C., McConville, D., & Tsai, S. C. (2018). Supervisory mentoring and newcomer innovation performance in the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 73, 93-101.
48. United Nations World Tourism Organization. (2017). 2017 is the International Year of Sustainable Tourism for Development. Retrieved April 30, 2017 from <https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2017-01-03/2017-international-year-sustainable-tourism-development>.
49. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.

109 年 10 月 12 日收稿

109 年 10 月 28 日初審

109 年 12 月 28 日複審

110 年 01 月 18 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 (R.O.C.)  
E-mail 036997@mail.fju.edu.t  
專長 旅館人力資源管理、組織行為及觀光餐旅管理  
Specialty Human Resource Management in Hospitality, Organizational Behavior and Hospitality & Tourism Management

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 (R.O.C.)  
E-mail 052027@mail.fju.edu.tw  
專長 跨文化餐旅行為管理  
Specialty Cross-Cultural Behavior Management in Hospitality

姓名 倪維亞  
Name Wei-Ya Ni  
服務單位 大葉大學管理學院博士生  
Department PH.D. Student, Department of Management, Da-Yeh University  
聯絡地址 彰化縣大村鄉學府路 168 號  
Address No. 168, Xuefu Rd., Dacun Township, Changhua Count, Taiwan (R.O.C.)  
E-mail Duck27002002@yahoo.com.tw  
專長 餐旅管理  
Specialty Hospitality Management

姓名 鍾碧姮  
Name Pi-Heng Chung  
服務單位 宏國德霖科技大學餐旅管理系副教授  
Department Associate Professor, Department of Hospitality Management, Hunngkuo Delin University of Technology  
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 (R.O.C.)  
專長 顧客關係管理、餐旅創新、大數據分析  
Specialty Customer Relationship Management, Hospitality Innovation, Big Data Analysis

姓名	陳宛伶
Name	Wan-Ling Chen
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 (R.O.C.)
E-mail	wanling0830@gmail.com
專長	餐旅管理
Specialty	Hospitality Management