

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

博士論文

組織動態能力、組織創新氣候、預應人格特質與
知識分享對創新行為影響之跨層次分析

研究生：余采芳

指導教授：余鑑博士

于俊傑博士

中華民國一〇一年六月

謝 誌

回首當初考博士的初衷，也因為這份對學術的熱愛，不斷的支持著讓我完成這份博士論文。六年的歲月，感謝的人甚多，采芳永遠會記得。在學期間，更承蒙恩師余鑑教授與于俊傑教授的教導，在學術路上不斷的引導方向，讓采芳在受挫時能更勇敢、堅強的面對各項挑戰，兩位恩師不僅在學術上給予專業上的教授，更時時刻刻給予采芳在生活上的關心，讓這個 family 更加的融合，在此對兩位恩師致上無限的感謝。此外，承蒙各位口試老師於論文口試時惠賜精要的見解與意見，讓自己深感獲益，且在日後於生活、做事態度之思考上或分析事務上能有更多的啟發。在此謹致采芳最深的謝意與敬意。

就讀期間，更感謝家人對采芳的所有包容、支持與關心，謝謝爸爸、媽媽、哥哥、姐姐，因為有你們，讓我更有勇氣完成這份夢想與理想，一路走來，有說不盡的眼淚與歡笑，因為你們讓我有毅力的去接受各項挑戰，今天，與你們分享這份榮耀。

另外，更感謝我的公公、婆婆的支持，無條件的支持我完成學業，你們對我的疼愛，一點一滴記在心裡，更謝謝我一生最執愛的老公-璋，在一連串的困難考驗，我們都通過了，謝謝你的支持、包容與肯定，常常在你耳邊抱怨，也辛苦你了，因為有你，讓我能一直一直的朝自己的理想邁進，如今，在畢業之餘，肚子裡的「小博士」也時時刻刻與我們共享這份喜悅，相信在不久的將來，「小博士」也能感受到這份滿滿的學術氣味。

最後，謝謝一直默默支持我的徐郁茹老師、王喆老師，采芳始終沒有忘記過你們對我的恩情，感恩你們。更謝謝一路陪伴著我的東昇學長與昀真學姐，因為你們，讓我更體會人生的意義與真諦，我會秉持著這份對學術的初衷繼續朝人生的目標前進，你們對采芳的恩情讓我永生難忘，謝謝你們無私的付出！

當然，還有許多與我共患難的所有朋友們，采芳在此謝謝你們，我不會忘記你們，願這份榮耀與我最親愛的朋友們一同共享，沒有你們，采芳學術之路無法完成。在此向國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所所有授業過的老師致上最高的謝意及敬意，僅將此博士論文獻給我最摯愛的家人、師長與各位好友！謝謝你們！！

采芳 謹識

于國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所

民國一〇一年六月

組織動態能力、組織創新氣候、預應人格特質與知識

分享對創新行為之跨層次分析

研究生：余采芳

指導教授：余 鑑

于俊傑

中文摘要

在面對全球跨國際、跨組織、跨團隊及跨專長等的競爭環境，知識的分享不僅是個人知識的分享與傳遞，更要能有跨領域的融合，從多方面的層次來找出促進知識分享的因素，過往的實徵研究幾乎皆採取單一層次的分析邏輯，大部份著重在個體層次的分析，而研究者應該正視不只有單一層次會影響組織成員的行為因素，應以跨層次的觀點來探討。

本研究採問卷調查法蒐集資料，以台灣上市的金融保險公司為研究對象，共計 37 家公司，透過電話逐一聯繫，洽詢有意願協助研究者為 33 家，每家公司以 5~25 份為主，實際回收為 430 份，其中有效問卷為 403 份，有效問卷率為 93.72%。

研究結果發現：（1）組織動態能力對組織創新氣候、創新行為有正向影響。（2）組織創新氣候對創新行為有正向影響。（3）預應人格特質對知識分享、創新行為有正向影響。（4）知識分享對創新行為有正向影響。（5）預應人格特質對創新行為的關係，知識分享能發揮中介效果。（6）組織動態能力對創新行為的關係，組織創新氣候能發揮中介效果。（7）預應人格特質對創新行為之影響，組織

動態能力能發揮調節效果。(8) 知識分享對創新行為之影響，組織動態能力能發揮調節效果。

關鍵字：組織動態能力 (Organizational Dynamic Capabilities)、組織創新氣候 (Organizational Innovation Climate)、預應人格特質 (Proactive Personality)、知識分享 (Knowledge Sharing)、創新行為 (Innovative Behavior)

A Cross-Level Analysis of Effect of Relationships
among Organizational Dynamic Capabilities,
Organizational Innovation Climate, Proactive
Personality, Knowledge Sharing on Innovative
Behavior

Author: Yu, Tsai-Fang

Adviser: Yu, Chien

Yu, Chun-chieh

ABSTRACT

Facing the competitive environment with transnational, trans-organizational, trans-team and trans-specialty characteristics, knowledge sharing should aim at achieving trans-disciplinary integration and figuring out the factors promoting knowledge sharing at multiple levels instead of only focusing on sharing and transfer itself. The previous empirical studies mostly adopted single-level analysis and logic. Those studies were mainly carried out based on individual-level analysis. However, researchers should make discussions from a cross-level perspective surpassing the focus on the effect of single-level factors on members' behavior in an organization. Innovation is one of the elements determining the survival of an organization.

In this study, a questionnaire survey was made to collect information. A total of 37 public financial and insurance companies in Taiwan were invited through phone calls to take part in the research. 33 companies agreed to assist the researcher in carrying out the study. 5 to 25 copies of the questionnaire were distributed to each of the 33 companies. 430

copies were collected in which 403 copies are valid with an effective response rate of 93.72%.

These results of the study are followed: (1) Organizational dynamic capabilities have positive impact on organizational innovation climate and innovative behavior. (2) Organizational innovation climate has a positive impact on innovative behavior. (3) Proactive personality have positive impact on knowledge sharing and innovative behavior. (4) Knowledge sharing has a positive impact on innovative behavior. (5) Knowledge sharing mediate the impact of proactive personality on innovative behavior. (6) Organizational innovation climate mediate the impact of Organizational dynamic capabilities on innovative behavior. (7) Organizational dynamic capabilities moderate the impact of proactive personality on innovative behavior. (8) Organizational dynamic capabilities moderate the impact of knowledge sharing on innovative behavior.

Keywords: Organizational Dynamic Capabilities, Organizational Innovation Climate, Proactive Personality, Knowledge Sharing, Innovative Behavior

目 錄

謝 誌.....	i
中文摘要.....	iii
ABSTRACT.....	v
目 錄.....	vii
表 次.....	ix
圖 次.....	xi
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	6
第三節 研究範圍與限制	7
第四節 重要名詞釋義	8
第二章 文獻探討	11
第一節 組織動態能力	11
第二節 組織創新氣候	15
第三節 預應人格特質	17
第四節 知識分享	22
第五節 創新行為	28
第三章 研究設計與實施	33
第一節 研究方法	33
第二節 研究架構與假設	34
第三節 研究對象	37
第四節 研究步驟與流程	39
第五節 研究工具	43
第六節 資料分析	49

第四章 研究結果與討論	53
第一節 預試問卷分析	53
第二節 雙階層各變項之描述性統計	56
第三節 組織因素對創新行為之影響	59
第四節 組織與個體層級因素對創新行為之影響	61
第五節 中介、調節效果之檢驗	70
第五章 結論與建議	75
第一節 結論	75
第二節 建議	78
參考文獻.....	85
一、中文部分	85
二、外文部分	90
附錄一 組織動態能力、組織創新氣候、預應人格特質與知識分享對 創新行為之跨層次分析之論文問卷	109

表 次

表 2-1 人格特質學說彙整	18
表 3-1 臺灣證卷交易所上市之金融保險服務業公司	38
表 3-2 知識分享量表內容	44
表 3-3 預應人格特質量表內容	45
表 3-4 創新行為量表內容	46
表 3-5 組織動態能力量表內容	47
表 3-6 組織創新氣候量表內容	48
表 4-1 組織層級變數量表信效度	54
表 4-2 個體層級變數量表信效度	55
表 4-3 組織層級的描述性統計	56
表 4-4 組織層級變數之平均數與標準差	57
表 4-5 個體層級描述性統計	57
表 4-6 個體層級變數之平均數與標準差	58
表 4-7 組織層級變數的相關矩陣	60
表 4-8 組織動態能力對組織創新氣候模型分析	60
表 4-9 各組織之間員工創新行為之差異	62
表 4-10 個體層級變數的相關矩陣	63
表 4-11 預應人格特質對知識分享模型分析	63
表 4-12 個人因素對創新行為之影響	64
表 4-13 組織因素對創新行為之影響	67
表 4-14 組織與個人因素對創新行為之影響	69
表 4-15 預應人格特質與知識分享對創新行為迴歸係數摘要表	70
表 4-16 動態能力對創新行為之影響	71
表 4-17 多層次調節效果	73

表 5-1 研究假設考驗.....	82
-------------------	----

圖 次

圖 2-1 預應人格特質與五大人格特質對學習動機與發展活動	19
圖 3-1 研究架構圖	35
圖 3-2 研究步驟	42
圖 5-1 原研究架構圖	81
圖 5-2 修正後研究架構圖	82

第一章 緒論

本章共分成四節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的與待答問題；第三節為研究範圍與限制；第四節為重要名詞解釋。茲將各節內容詳述如下：

第一節 研究背景與動機

一、知識分享與創新的重要性

於工業革命時代，土地、勞動、資本及機器設備一直是企業最重要的生產要素，但從工業社會進入到知識社會後，傳統的生產要素已漸由知識取代 (Drucker, 1994)，而知識成為了產品與服務的主要資源。要在高度競爭的環境中生存，企業必需持續不斷的創新，然而，創新的來源之一需以「知識」作為基礎，透過知識分享來促進組織發展 (Bock & Kim, 2002) 以創造出新的價值，讓企業持續的成長。由於知識分享可激發出新的想法與新的價值，透過單位間的互動與溝通方式，進行知識與資源的交換，進而為組織創造出新產品或新服務之正面效應 (Armbrecht, Chapas, Chappelow, & Farris, 2001; Tsai, 2000)。

在面對全球跨國家、跨組織、跨團隊及跨專長等的競爭環境，知識的分享不僅是個人知識的分享與傳遞，而且要能有跨領域的融合，從多方面的層次來找出促進知識分享的因素，過去的實徵研究幾乎皆採取單一層次 (Single-Level) 的分析邏輯，大部份著重在個體層次 (Individual-Level) 的分析 (例如：探討員工間的知識移轉對工作滿意度、創新行為等影響) (林鈺琴, 2005; Willian & Anderson, 1991)，在早期 1986 年，學者已指出系絡層次因素 (Contextual Level Factors) 對組織公民行為會造成影響因素之一 (例如群體凝聚力、組織氣候等)，而研究者應該正視不只有單一層次會影響組織成員的行為因素，應以

跨層次 (Cross-Level) 的觀點來探討 (林鈺琴, 2005、2007; 溫福星、邱皓政, 2009; 鄭伯壘等人, 2010; Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1990; Seibert, Silver & Randolph, 2004)。所謂跨層次分析 (Cross-Level Analysis)，又稱多層次分析 (Multilevel Analysis)，指將不同層次的變數同時納入研究架構 (Cappeli & Sherer, 1991; 林鈺琴, 2005)。若研究者以某一層次分析的結論，來推論到其他層次的分析，會容易導致錯誤的結論，如生態謬論 (Ecological Fallacy) 或原子謬論 (Atomistic Fallacy) (Klein & Kozlowski, 2000)。生態謬論是指，將高層次的資料分析之結論推論至較低層次時，會容易使較低層次結論的推估有高估的現象，例如組織整體能力與組織績效間有顯著關係存在時，若將一結果推論至個別員工的工作績效時，會產生高估的情況 (Robinson, 1950; Thorndike, 1939)。另一個原子謬論則是指，將個體層次資料分析推論至組織層次時，個體層次所產生的關係特質不一定反應在群體層次中 (林鈺琴, 2005)。因此，本研究為防止有謬論之產生，將個體與組織因素區分開，運用階層線性方程式 HLM (Hierarchical Linear Modeling)，作為本研究的模式分析。

在產業快速改變環境中，創新乃是決定組織是否繼續生存的要素之一，Woodman、Sawyer 與 Griffin (1993) 曾提出組織創新交互模式中，認為個人的創新會受到認知能力、人格、知識、內在動機、社會網絡等因素影響，團隊創新會因個人創新、團隊特性與系絡因素影響，最後組織創新則是受到團隊創新與系絡因素影響。再依據知識螺旋理論的主張，個人的知識轉換的四種能力 (共同化、外化、結合及內化)，應有助於知識的交流與創造 (黃家齊、王思峰, 2008; Nonaka & Toyama, 2003)。組織情境所產生的創意如果愈濃厚，其員工對身處的工作環境的知覺就愈能受到影響，進而促進其創新的行為

(Amabile, 1996; Montes, Moreno, & Fernandez, 2003)，由此可知，在影響知識分享與創新的歷程中，乃是會同時受到個人層次脈絡因素、團隊特性與氛圍因素影響及組織氣候等的因素所影響，顯示在知識分享與個人創新行為的影響因素中，不單有個體層次的因素，亦有組織層次的因素，因此，本研究主要目的之一即在以跨層次的觀點，來檢視個體層次與組織層次因素對知識分享與創新間的層次脈絡效果。

二、組織動態能力、組織創新氣候與預應人格之脈絡關係

身處在一個高度不確定的環境中，企業需重新檢視內外部的環境、優劣勢與整合能力來應因外部的環境變動，才能持續不斷的更新與改變組織能力，以提供客戶新的產品與服務 (Nielsen, 2006)。根據 Rindova與Kotha (2001) 以Yahoo與Excite兩家廠商為個案調查研究顯示，發現動態能力是兩家保有競爭優勢企業不可或缺的因素，透過組織動態能力，能隨時因應外部環境變動而產生所需的策略與變革。然而工作環境的屬性不同，例如較開放、主管的關心與支持的環境，有助於員工的學習與知識交換 (Gold, Malhotra & Segars, 2001)，且組織氣候中的環境因素也會對個人創新行為有助益 (Siegel & Kaemmerer, 1978)。Woodman等人 (1993) 提出創新相關指標是同時考量個人屬性、團體層次及組織屬性三個因素間之交互作用，因而，顯示創新會受到工作團隊、環境、氛圍的影響。因此，為了能在競爭多變的環境中，員工要能隨時的因應與接受外在環境的挑戰，且不被環境、情境因素所困擾，能主動去改變周圍的環境，才能在維持生存，而此類員工所具備的人格特質，稱之為預應性人格特質 (Proactive Personality)，他們身上所代表的特性與五大人格不相同，會隨環境而去改變、勇於去主動地採取行動來達到他們的目標，根據Major、Turner與Fletcher (2006) 針對五大人格特質與預應人格特質對學習動機與發展活動的

研究中發現，在183個金融服務的員工中，具有預應人格特質的員工，相對五大人格特質的員工而言，較能在所處環境下隨時因應外在環境的變動，主動的採取行動來服務顧客，因此具有預應性人格特質的員工，不會受到挫折而感到失落，為了解決眼前的問題，而會主動的投入工作或自願加班來完成任務或績效目標，員工還更可能以組織公民行為的方式來達成組織的要求（Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005）。而若組織型態是屬於服務導向型的企業，則第一線的服務人員更需主動性、積極的去服務顧客，以盡自我能力來為組織的最大利益做出貢獻。顯示出從事服務業的員工，不論環境的限制，都要主動性、且有熱忱的服務顧客，以達成自我的目標。因此，在組織動態能力、組織創新氣候與預應人格特質變數間都會有其脈絡關係，也是本研究值得深入探討的議題之一。

三、跨層次理論之應用

以往在實徵研究上，由於受限於統計技術，少有跨層次的研究（Kozlowski & Klein, 2000），而國內以「跨層次」研究的碩博士論文，則有48筆，在數量上算剛興起的階段。而近幾年才開始有研究藉由跨層次的分析模式討論不同群體因素（例如：產業因素、組織因素、群體/團隊因素）對個體行為的影響（林鈺琴，2005、2007；溫福星、邱皓政，2009；鄭伯壘等人，2010；Hofmann, Morgeson, & Gerras, 2003；Liao & Chuang, 2004；Seibert et al., 2004）。而運用跨層次分析的軟體為HLM，此方法是可同時檢驗個人、群體與組織層次的分析（Hofmann, 1997；Hofmann & Gavin, 1998；Hofmann, Griffin, & Gavin, 2000）。

因此，綜合前述，創新是一個企業賴以生存與維繫競爭之利器，而如何藉由種種個體層次與組織層次的交互影響歷程來達成員工的創新就是一個非常值得研究的議題，本研究以個體層次的預應人格特

質、知識分享及員工創新工作行為，與組織層次的組織動態能力及組織創新氣候，兩個層級的交互作用來進行深入的探討，並利用階層線性模式來檢視變數間的關係，以提供業界實務運用及後續學術上的參考依據。

第二節 研究目的與待答問題

一、研究目的

- (一) 探討組織層級影響創新行為之因素。
- (二) 探討個體層級影響創新行為之因素。
- (三) 預應人格特質與組織動態能力間之關係，藉由知識分享與組織創新氣候能發揮間接效果。
- (四) 預應人格特質與知識分享對創新行為間之關係，藉由組織動態能力能發揮調節效果。

二、待答問題

根據上述研究目的，本研究的待答問題羅列如下：

- 1.1. 組織動態能力對組織創新氣候有正向影響。
- 1.2. 組織動態能力對創新行為有正向影響。
- 1.3. 組織創新氣候對創新行為有正向影響。
- 2.1. 預應人格特質對知識分享有正向影響。
- 2.2. 預應人格特質對創新行為有正向影響。
- 2.3. 知識分享對創新行為有正向影響。
- 3.1. 在預應人格特質對創新行為的關係，探討知識分享所產生的中介效果。
- 3.2. 在組織動態能力對創新行為的關係，探討組織創新氣候所產生中介效果。
- 4.1. 在預應人格特質對創新行為之影響，探索組織動態能力所能發揮之調節效果。
- 4.2. 在知識分享對創新行為之影響，探索組織動態能力所能發揮之調節效果。

第三節 研究範圍與限制

根據上述研究目的與待答問題，將本研究的研究範圍與限制說明如下：

一、研究範圍

本研究是以個體層次與組織層次來瞭解預應人格特質、知識分享、創新行為、組織動態能力及組織創新氣候間之影響關係，以 TWSE 臺灣證券交易所（資訊觀測站）公開上市的 37 家金融保險服務業公司員工做為樣本的來源，由各家公司選擇 5-25 位員工為本研究樣本，進行研究分析。

二、研究限制

本研究是以問卷調查法為主，由於僅以 TWSE 臺灣證券交易所（資訊觀測站）公開上市的 37 家公司員工做為樣本的來源，故研究結果的推論會受限於金融保險的產業類別、部門別之差異，故推論時需注意產業類別、組織文化、部門別、工作型態等背景因素之差異。

第四節 重要名詞釋義

本節共分為兩個層次（個體層次與組織層次）之名詞釋義。分別釋義如下：

一、組織層次

（一）組織動態能力（Organization Dynamic Capabilities）

本研究對組織動態能力之操作型定義係參考 Teece、Pisano 與 Shuen (1997)：指為公司的整合、建立與重新配置內部與外部的能力，以滿足快速變動的環境。構面分數愈高，表示組織在整合、學習及重組能力愈強。

（二）組織創新氣候（Organizational Innovation Climate）

指組織成員對其身處的工作環境之知覺描述，說明工作環境中的組織及上司之鼓勵、團隊支持、資源充足的情況（陳玉樹、胡夢鯨，2008；蔡啟通、高泉豐，2004；Amabile, 1996）。構面分數愈高，表示組織的創新氣氛愈強。

二、個體層次

（一）預應人格特質（Proactive Personality）

指具有預應人格特質的人是比較不願接受環境的限制，會積極的尋找機會，主動地採取行動來改變環境，努力不懈直到變革以達成他們的目標的行為（Bateman & Crant, 1993）。構面分數愈高，表示具有預應性人格特質愈強。

（二）知識分享（Sharing Knowledge）

本研究對知識分析之操作型定義係指：知識擁有者願意將自己的工作經驗、技術、看法，具體化的傳遞給他人，並且希望他人瞭解後能實際應用於工作上的一種行為（廖國鋒、吳建平，2007）。構面分數愈高，表示員工的知識分享行為愈多。

(三) 創新行為 (Innovative Work Behavior)

本研究對創新行為之操作型定義係指：在工作任務、群體或組織中，對新構想的產生、構想推展與構面實現。構面分數愈高，表示員工愈能表現出積極主動的創新行為。

第二章 文獻探討

本章針對研究目的之相關變數之文獻來蒐集與整理，文獻分為兩大層次來探討：第一個層次為組織層次；第二個層次為個體層次。共計六小節，組織層次為：組織動態能力及組織創新氣候；個體層次之文獻整理依序為：預應人格特質、知識分享員工創新行為；最後為研究假設推行。

第一節 組織動態能力

一、組織動態能力內涵

在社會、科技與環境快速變動的時代，資訊與網路的興起已超越時間與空間的侷限，企業需隨時保持變動的警覺與能力，才能保有競爭力與競爭者抗衡。而在一個動態環境中，企業的競爭優勢將取決於企業的內部流程與程序，讓企業可更新與改變組織能力，且不斷地提供客戶新的產品與服務（Nielsen, 2006）。動態能力實為企業在此多變的環境中為不可或缺的能力，（吳建明，2009；巫立宇，2006；林明杰、洪秀婉、陳至柔，2009；Augier & Teece, 2006; Eisenhardt & Martin, 2000; Luo, 2000; Maglio, 2010; Nielsen, 2006; Rolland, Patterson & Ward, 2009; Teece et al., 1997; Teece, 2007; Zott, 2003）。而最早且較為一般學者廣用的動態能力的定義是由Teece等人（1997）提出，認為是做為公司的整合、建立與重新配置內部與外部的能力，以滿足快速變動的環境。而「動態（Dynamic）」是指組織為了因應外部環境的變動，而擁有的更新的競爭能力、改變能力及創新能力；「能力（Capabilities）」則強調改善、整合及重新配置組織內部與外部的技能、資源與運作能力來配合環境變動需求的能力。過往有些學者是以資源基礎理論（Resource-Based View）的觀點來討論動態能力（Aaker, 1989; Carmeli, 2001; Eisenhardt & Martin, 2000; Wernerfelt,

1984),認為廠商的持續成長的動力是來自組織內部所具備的資源(例如：管理能力、技術規模經濟等) (Penrose, 1959),並將動態能力的研究分為三類：資源的整合、重組、取得與釋放等三類，認為動態能力是運用組織本身資源營運的過程(產品創新、正確的策略決定與策略聯盟)，讓組織在整合、重組、取得與釋放資源的過程中，以達成組織資源的重新調整，以配合或創造市場的變動 (Eisenhardt & Martin, 2000)。

林明杰等人(2009)認為動態能力是指企業進行資源整合、配置、佈署、更新、學習與回應之能力，此能力能將現有資源轉化，並將外部資源內化以因應外部環境之快速變遷 (巫立宇，2006)。Zollo 和 Winter (2002) 是指在追求效能改善下，透過系統性地產生與修正的活動，使組織能夠地產生與調整其運作方式。Zott (2003) 則認為動態能力是一種內嵌於組織流程中的能力，使得組織能在最短的時間內重組組織的資源，以創造組織的競爭優勢。Nielsen (2006) 指動態能力是改變組織內以知識為基礎資源的狀態改變成眾所皆知的知識管理活動。Teece (2007) 將動態能力分為三個過程：察知外界環境的機會與威脅、掌握機會、重組資源，且在此過程中建立具體的工作項目。

綜上所述，可知組織的動態能力可從內部的資源與外部的資源來加以進行資源的整合、配置、更新、學習與快速回應環境的變動，使得組織在短時間可因應此變化，長時間可為組織帶來創新與效能，進而發揮組織的競爭力，故本研究認為動態能力的定義為：「企業在因應環境變動時，從組織內部與外部的資源來進行重整、建構與更新等活動與流程的能力，以符合或創造市場上的競爭優勢」。

二、組織動態能力對組織創新氣候

在環境的因素中，組織的氣候可是涵蓋層面最廣且最適宜作為多層次研究的組織構念之一（林鈺琴、彭台光，2006；溫福星、邱皓政，2009；Morgan, 1986）。而組織為了因應外部環境的變動，需擁有更新的競爭、改變及創新能力，才能適時的調整、改變與重組。動態能力亦是由單位的成員，藉由學習後分享知識、改變與累積而形成創新的知識，組織中的學習並非只是靠知識的累積，需藉由知識的分享與應用來產生出新的組合知識，持續不斷的交流知識、分享知識及創造出新的知識，才能從我們本身中的內隱經驗連結到外在的環境的變化來改變（Real, Leal, & Rolda'n, 2006）。Wolfe（1994）的研究指出，會影響組織創新的因素有三者，即個人、組織及環境變項。且創新管理最重要的是，組織中是否能有創新的氣氛能夠被支持，例如：高層主管的支持、鼓勵及對創新的回饋（司徒達賢，1985）。Nonaka 和 Takeuchi（1995）則認為由組織的隱性知識與顯性的知識經由轉化，由個人、群體、到組織層次的循環過程會產生出創新，Hsiao、Tsai 和 Lee（2006）的研究亦發現，專業社群可透過知識的移轉、調和及再轉化使用，可以產生產品與流程的創新。Liao、Fei 與 Chen（2007）的研究發現，經由知識分享後，組織成員吸收知識分享的訊息，轉化為創新的能力，不論在知識的取得與分享上，都是與組織內部成員間要彼此學習、分享知識才會有意義。過去的研究亦發現，組織氣候是有助於發展創新的方法的途徑之一（Amabile, 1988; Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994）。本研究認為若是組織存在一個樂於分享的氣氛與氣圍中，員工會藉由知識分享、資訊交流的方式來將創新的想法、構念提倡出來，再透過實際落實在組織中，進而產生對組織對創新的行為，因此，本研究推論組織動態能力對組織創新氣候有正向影響，

並提出假設一。

假設一（ H_1 ）：組織動態能力對組織創新氣候有正向影響。

三、組織動態能力對創新行為

隨著市場競爭的動態變化，再加上知識快速的傳遞，若要維持企業持續的創新，需要整合現有的知識，且有效率的將知識經人員交流，才能有效的去開創新的知識，以提升企業的價值。而組織運用動態能力來發揮知識管理的主要目的就在於激發知識的創造、分享，與重複使用，來促成組織學習，並延續組織的生命（劉維寧，2004；Chandran, 2004；Nonaka, 1991；Teece, 2000）。Gilbert 和 Cordey-Hayes（1996）認為知識的移轉並非靜態的發生，而是經由不斷的動態學習，才能達成目標，且組織學習轉換成重要能力的過程，可分為三步驟：1.知識取得（Knowledge Acquisition）：是透過內部與外部的學習來取得的知識技術；2.知識分享（Knowledge Sharing）：將知識經由交流後擴散到各個組織單位；3.知識利用（Knowledge Utilization）：整合新與舊的知識，使其在組織中可被廣泛的利用（Luo，2000）。公司有知識分享，可預期獲得投資在知識創造上而產生的競爭優勢（Argote & Ingram, 2000）。因此，本研究推論組織動態能力對知識創新有正向影響，並提出假設二。

假設二（ H_2 ）：組織動態能力對知識創新有正向影響。

第二節 組織創新氣候

一、組織創新氣候內涵

在組織的研究指出，創新在組織中，是了解顧客需求、發展有效方法以滿足顧客的有效對策，也是一種合作的方式，可驅使團隊努力的一種行動歷程（Burpitt & Bigoness, 1997; West, 2002），可對組織長期生存是有助益且有效的影響（Amabile, 1998; Dietzenbacher, 2000; Han, Kim, & Srivastava, 1998; Hurley & Hult, 1998; Kanter, 1998; Mumford, 2000）。

在群體的層次中，創新行為是涉及一系列的改變程序，創新若要有效的執行，且落實在組織裡，團隊合作與協力是必要的過程（West, Tjosvold, & Smith, 2003）。簡文娟（1999）是將組織創新與組織氣氛融合，定義組織創新氣氛（Organizational Innovation Climate）為成員描述組織是否具有創新環境的一種概念。陳玉樹、胡夢鯨（2008）將組織創新氣氛定義為組織成員對其身處的工作環境之知覺描述，說明工作環境中的組織及上司之鼓勵、團隊支持、資源充足的情況。Montes 等人（2003）的研究發現，組織氣氛的好壞與組織成員對於創新支持有緊密關係，組織氣氛會隨著組織、部門或團體而有所差異，非常適合作為多層次研究影響個體員工工作行為的解釋變項（溫福星、邱皓政，2009）。Shalley、Gilson 與 Blum（2000）的研究指出，員工若能得到主管鼓勵及傾聽方面的組織支持，則員工在工作上愈能發揮較多的創新性。

二、組織創新氣候對創新行為

Taggar（2002）認為在過程中要考慮不同個體間的交互作用，且團隊創造力是需要不同員工的參與、合作，才能將不同員工個人的創造力的想法加以累積而產生創新成果。郭純真（2004）在發展本土化

創造力量表上，即採用多元觀點來衡量，其衡量方向則含括創造思考能力、整體創新的傾向、創新行為與成果，Csikszentmihalyi (1996) 認為若從單一觀點來衡量創造力是不足的，尤其對組織創新的衡量不能僅只靠單一層次來衡量，而過去的研究皆是以單一層次來衡量創新的概念，但組織創新的影響因素可能會跨越不同層次(Wilpert, 1995)，Woodman 等人 (1993) 提出組織創新的交互模式，認為團隊的創新會受到個人創新、團隊組織、團隊的特性、團隊程過與脈絡因素的影響，可知，組織創新會受到工作團隊、環境、氛圍的影響，Shally、Gilson 與 Blum (2000) 的研究顯示出員工若受到主管的鼓勵與組織的支持，則員工在工作崗位上會愈努力的發揮自我的潛能，表現出更多的創新性來回饋，另外，Scott 與 Bruce (1994) 的研究中發現，員工創新行為會與公司的支持創新與提供資源等的「創新心理氣候」有高度的相關，顯示，創新的心理氣候對員工的創新行為會有正面的預測力 (蔡啟通、高泉豐，2004)，因此，本研究推論組織創新氣候對員工創新工作行為有正向影響，並提出假設三。

假設三 (H₃)：組織創新氣候對員工創新工作行為有正向影響。

第三節 預應人格特質

一、預應人格特質內涵

五大人格特質模型是目前在人格特質的研究上最廣為接受的模型，尤以 Norman (1963) 的研究廣為被運用，常被稱為「Norman 的五大人格特質」(Norman's Big Five) 或簡稱為「五大人格特質」(Big Five)。後來 Costa、McCrae 和 Busch (1986) 則進一步將 Norman (1963) 的五大人格特質修正為：親和性 (Agreeableness)、勤勉正直性 (Conscientiousness)、外向性 (Extraversion)、經驗開放性 (Openness to Experience) 及情緒敏感性 (Neuroticism)。在人格特質的應用研究上，除了五大人格特質外，另有內外控人格特質 (Rotter, 1966)、A/B 型人格 (Friedman & Reseman, 1974)、創造性人格特質 (Gough, 1979)、預應人格特質 (Batman & Crant, 1993) 等，依研究的主題與需求來去選擇欲探討的人格特質類別，相關學說分類整理如表 2-1。

Major、Turner 與 Fletcher (2006) 研究中發現具有預應人格特質的金融服務員工，在預應式與五大格特質各構面比較時，預應人格特質員工對學習動機的解釋力為 33%，相較於五大格特質各構面的解釋力而言較高 (見圖 2-1)，顯示在金融服務業任職的員工，可能需要隨時面對顧客，接受外在環境新的挑戰，因此具有預應性人格特質的員工，不會受到挫折而感到失落，反而可主動、積極的去回應顧客或挑戰，設法去尋求機會來為顧客解決問題，以達成顧客的需求。因此，相對在比較五大人格特質中，從事金融服務業員工的預應性人格特質的人，對主動、積極學習的動機是較強的，在長期縱向研究中，預應人格特質與創新、政策知識、生涯議題、生涯滿意度是有正相關 (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001)，顯示預應人格可以預測新員工的工作績效或任務目標。

表 2-1 人格特質學說彙整

類型	作者	定義
五大人格特質	Costa, McCrae & Busch (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ● 親和性：待人較有禮貌、易與人相處、柔順、本性良善，喜歡幫助別人且對人寬容。 ● 勤勉正直性：個人對追求目標是具有責任感、有規劃、有組織且能專心集中，自我控制能力較強。 ● 外向性：善於社交活動、具行動力、樂觀且熱心，積極有自信，容易成為團體的領導人物。 ● 經驗開放性：有活躍的想像力、審美的敏感性、求知欲較強，注意內心的感覺，對事物的知覺有較深的感覺。 <ul style="list-style-type: none"> ● 情緒敏感性：常會覺得不安、緊張、情緒化的認知，容易覺得羞恥或自悲，較無法承受壓力源。
內外控人格特質	Rotter (1966)	<ul style="list-style-type: none"> ● 內控人格：相信自己是命運主宰，且較主動、積極、企圖心強，認為獎賞是因為個人的表現而獲取的， ● 外控人格：較聽天由命、服務且消極的想法，認為獎賞是因命運、機會或運氣而得，不是自身行為所能控制。
A/B 人格特質	Friedman & Roseman (1974)	<ul style="list-style-type: none"> ● A 型：具有強烈的驅動力和慾望、有野心，特別是在物質方面，具有高度競爭力，較積極、吹毛求疵的、敵對的，較重視工作勝於家庭。 ● B 型：個性較隨和、生活較悠閒，對工作要求較寬鬆，對成敗得失的看法較為淡薄。
創造性人格特質	Gough (1979)	認為自信、直覺、審美觀，且具有廣泛的興趣以及對複雜、模糊和挫折的忍受能力。
預應人格特質	Batman & Crant (1993)	比較不願接受環境的限制，會積極的尋找機會，主動地採取行動來改變環境，努力不懈直到變革以達成他們的目標。

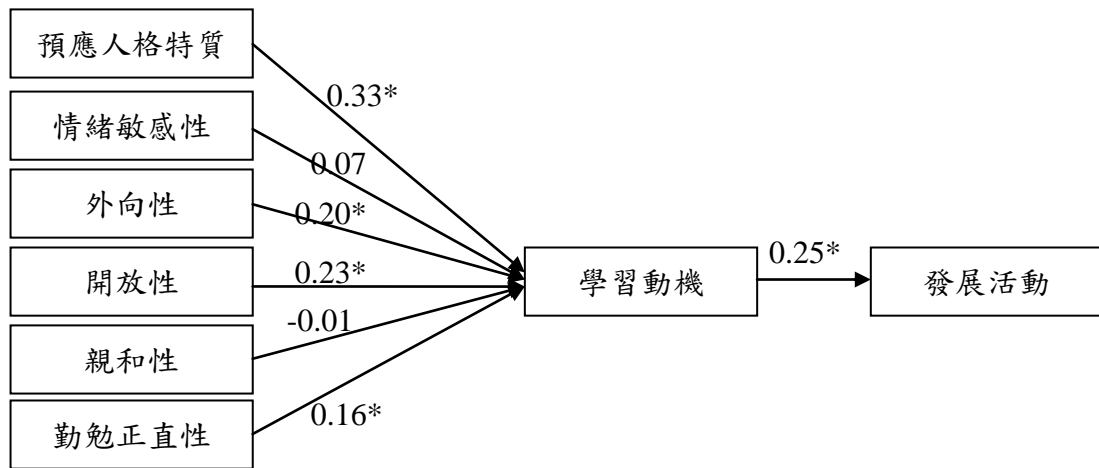


圖 2-1 預應人格特質與五大人格特質對學習動機與發展活動
資料來源：Major、Turner 和 Fletcher (2006)

Batman 和 Crant (1993) 指出預應人格特質是指具有積極的人格特質，會尋找機會、具主動性的採取行動，去影響周圍環境的一種穩定傾向。他們能主動的改變環境，找到有利的機會去試圖塑造環境，不被情境因素所困，且相關文獻也顯示，預應人格特質與員工的工作態度、結果及個人職業生涯發展有密切關係 (Allen, Weeks, & Moffitt, 2005; Major et al, 2006; Seibert et al., 2001)。研究預應人格的學者，皆是採用 Batman 與 Cran (1993) 所提出的定義 (田新民、解志韜、祝金龍，2009；張火燦、紀乃文、劉嘉雯、林夢倫，2009； Allen et al., 2005; Pitt, Ewing, & Berthon, 2002; Major et al., 2006)，因此，本研究亦採用 Batman 與 Cran (1993) 對預應人格特質之定義。

二、預應人格特質對知識分享

在員工要達成創新的目標行為過程中，預應人格特質會積極的參與，與人建立關係，落實他們提出的新想法與新概念 (Shalley, Zhou & Oldham, 2004)，且有系統地分享至其他人，當有愈多的員工參與與改善組織的行動，則可建立起組織內部的目標與價值觀。Thompson (2005) 認為預應人格特質的員工，會與他人建立關係，並從交換資

訊後，從其中獲得有用的資訊來提高自我的工作效率。且員工還可能以組織公民行為的形式（例如：協助同事）來完成與組織間的互惠交換（Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005）。而知識分享是一種資訊交流與幫助他人的行為（Conneily & Kelloway, 2003; Ryu, Ho, & Han, 2003）。因此，本研究在此的假設是以預應人格特質對知識分享作為討論，故推論假設四。

假設四（H₄）：預應人格特質對知識分享有正向影響。

三、預應人格特質對創新行為

預應人格特質的人常會主動性的去操控環境的需求，以改變或影響環境，意即人們在環境受到挫折或限制情境時，有些員工並非都消極的接受環境的限制，反而會積極地去嘗試改善他們所處的環境（Crant, 2000）。Chan（2006）的研究發現，員工處在高度的情境判斷成效下（Situational Judgment Effectiveness），會使有預應人格的員工之工作滿意度、個人績效（Thompson, 2005）與組織承諾間會有正向關係。在 Bateman 和 Crant（1993）的研究中，利用因素分析，在原本五大人格特質中的外向性、情緒穩定性、親和力、認真盡責與經驗開放性等因素外，鑑別出預應人格特質，研究顯示，具有此特質的個人相對地比較不願意受環境的限制，而會積極的找尋機會、展現出他們的進取心、主動地採取行動來影響或改變環境，並努力地改變直到達成他們所要追求的目標。而創新是要不斷的去發展、嘗試新想法及新概念是否具有可行性，此特性與預應人格特質相類似（Seiber et al., 2001），員工若要達到創新績效的行為目標，則必須積極地參與討論、產生新想法，採取行動，才能成功的執行落實他們的新想法與新概念的目標（Shalley et al., 2004）。在 Kickul 與 Gundry（2002）的研究也發現，預應人格特質量表（Proactive Personality Scale, PPS）

分數較高的企業會較傾向採用探勘型的競爭策略，組織會持續的尋求內外部環境與資源來判別出成功的關鍵機會。他們是產業中變革的創造者，會有較好的組織創新績效（例如：研發更多新產品、設計新的生產方式等）（陳俊儒，2006）。綜上研究，預應人格特質的人會展現出主動性、積極地去改善當前環境，或創造新環境的具體行為，來提升自己的績效表現（Lambert, Eby, & Reeves, 2006）、組織變革與創新（陳俊儒，2006；Crant, 1996; Seibert et al., 2001）。因此，本研究推論假設五。

假設五（H₅）：預應人格特質對員工創新行為有正向影響。

第四節 知識分享

知識分享的目的與價值，不僅是個人的知識累積，對組織而言，員工的知識可經由分享與累積後成知識的知識，讓組織的競爭力更高。知識分享可分為內隱知識與外顯知識，而分享的方式可透過建立技術手冊、系統或人與人之間的傳遞，來達到分享的目的（李朱慧、林孟鋒，2008）。

一、知識分享定義

因全球競爭化的趨勢，知識經濟已儼然成為任何組織續維持生存與發展的關鍵要因，而組織推動知識管理的目的之一，即在改善或促成個人間的知識分享與部門間的知識移轉（楊亨利、吳俊德，2009；Bouthiller, Julien, Dube', Be'langer, & Hamelin, 2002）。知識分享則可強化組織能力、產生解決方案，且迅速有效地達成企業的目標（Reid, 2003）。不同學者對知識分享有其不同的定義，早期 Nonaka 與 Takeuchi（1995）對知識分享的定義為，透過團隊成員間的內隱與外顯知識的不斷持續的轉換，可創造出團隊間的新知識。Ryu 等人（2003）認為知識分享是一種將個人學習到知識傳遞給其他組織成員的行為。Dyer 與 Nobeoka（2000）及 Liao 與 Chuang（2004）認為知識分享是協助團體一起工作、交換彼此的知識、增進組織學習的能力之相關活動，主要目的是增強個人與組織的能力，以達成共同的目標。Kim 與 Lee（2006）員工透過正式或非正式的互動方式，在工作單位內（團隊）或跨單位（團隊）來分享相關的工作經驗、專業技能、know-how 知識與組織的資訊等。吳盛、林東清（2007）知識分享指組織內員工或團隊在組織內或跨組織間，透過相關溝通、分享管道（例如：討論、會議、網路等），彼此交換、討論與分享知識，目的在透過知識的交流，以擴大知識傳遞的利用價值並產生知識的綜效。知識是影響企業

持續創新來源之關鍵要素，因此，組織對於如何促進知識分享是當前極受重視的議題，而個體的知識若無法分享於他人，就無法發揮知識的價值，唯有將自己所擁有的知識與他人分享、交流及應用，才能為組織帶來更高的效益與價值(李朱慧、林孟鋒,2008;Hidding & Shireen, 1998)。而綜觀國內外的研究，發現學者們會因知識分享的組織、層次等不同而有不同的見解，本研究則將知識分享的定義為，員工將本身所擁有的內隱與外顯知識在組織內或跨團隊、跨組織間，會彼此透過交流的管理（例如：部落格、facebook、討論、會議等），來進行分享、學習與轉換，以創造出新的知識價值的綜效。

二、影響知識分享的層次

知識分享是在組織推行知識管理之際，扮演著促進者的角色，面對著全球跨國家、跨組織、跨團隊、跨專長等的競爭時代，唯有透過知識分享才能跨領域、跨國際的融合，以增強組織的競爭力，而影響知識分享的相關因素不能只就單一方面的探討，需從組織層面、團隊層面、個體層面來做為探討，才能掌握各方的焦點，找出促進知識分享關鍵。然而在促進組織成員知識分享中會有許多因素影響著，依據Hislop（2005：49-54）的研究，發現影響組織成員知識分享與否的因素，包括：（1）群體與群體間、個人與個人間的利益衝突；（2）對於組織地位、專業知識是否會受到影響；（3）對於組織內的公平、正義的感覺；（4）人際間的信任；（5）員工的組織承諾；（6）組織文化；（7）人力資源管理措施（例如：獎酬與表揚）；（8）高層主管的知識分享的能見度與持有的態度與價值。

（一）組織層次的影響因素：

在組織層次的影響因素的研究上，組織文化是研究者在組織層次上最常研究也是最關心之影響知識分享的一個因素（Mei, Lee, &

Al-Hawamdeh, 2004)。若想让组织的成员有知识分享的意识，则需要仰赖文化、管理与组织层面上的配合，根据 Alavi 和 Leidner (1999) 对知识管理的應用研究發現，组织中知识分享的經驗與组织管理的成功，絕大部份是与组织的文化有相關 (Cabrera & Cabrera, 2005; Liebowitz, 2004; Martin, 2000; Neidorf, 2002)。顯示出组织文化若是屬於知识分享文化性質的，如此員工自然會形成一種知识分享的文化，勇於與他人分享資訊、溝通，並使用分享的知識來幫助解決工作上的各種問題或決策，長期來看，將能有助於组织學習與知识管理。

知識是個人或群體學習經驗所累積的智慧資產，一般不會輕易的與他人分享，除非是受到某些特定的情境因素的影響，才會促成其分享知識的意願 (林秀芬、李國光、褚麗娟, 2006)，而若一個组织與成員間是雙方彼此信任、合作、氣氛融洽，是可以減少許多不必要的知识分享的成本浪費，且一個组织的氣候或氛圍是舒適、安全的，則可以鼓勵组织中的員工知识分享或創造新的知識 (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Z'arraga & Bonache, 2003)。

(二) 團體層次的影響因素：

在現今组织的工作單位中，團隊已是影響组织最直接的因素，而大多在影響知识分享的團隊層次中，團隊成員間因都在執行同一個工作任務、專案，使得成員間彼此有密切的互動，有更多的時間與機會交流，容易形成團隊氣氛的凝聚，以激發出更多元、創新的知识分享 (Currie & Kerrin, 2003; Cabrera & Cabrera, 2005)。蕭婉鎔 (2008) 的研究結果發現，團隊氣氛中對知識網絡重要性的認知，與對知識網絡的偏好會影響到個人在團隊內知识分享行為的展現。為了有效提供成員分享的網絡情境，组织必須配合各項活動與措施，讓員工能在潛移默化的氣氛中，認知到此種環境 (Schonstrom, 2005)。

(三) 個體層次的影響因素

在影響知識分享的個體層次上，學者們大多著重在個體人格特質對知識分享的影響。人格是個人特質、屬性及不同特性的總合體，會因每個人的人格不同產生不同的個體差異性，因而個體的行為表現會反映出其獨特的人格特徵，David 和 Stanley (1989) 則認為人格是可以判斷個人與他人之間，其共同性與差異性的一種持久穩定的特質之集合，且當這些不同的特徵出現於不同的情境中，稱之為人格特質。黃家齊、許雅婷 (2006) 在探討團隊成員個人人格特質以及團隊人格特質組合對於團隊的知識分享可能造成的影響之研究發現，個體層次的人格特質確實會影響個人知識分享的意願，尤其在個人人格特質構面中，親和性是對於知識分享最為正向顯著影響的構面，因為具有和善、親和性的人格特質，是愈容易與他人相處融洽，對知識就愈易與人分享 (李朱慧、林孟鋒, 2008; Organ & Linge, 1995)。另外，在 Cabrera、Collins 和 Salgado (2006) 的研究發現，組織成員中的個人之人格特質也的確會影響知識分享，包含，對於知識分享是否樂於接受？是否認真負責地尋找知識與他人分享？對於他人的經驗與知識是否有開放的心胸可以接受？這些都會對組織成員的分享意願產生影響。李朱慧、林孟鋒 (2008) 在其研究中發現，勤勉正直與外向性的人格特質是與知識分享有正向關係。勤勉正直性的人較有責任感、認真且努力 (Neuman & Wright, 1999; Thoms, 1996)，而責任感也是常引發知識分享的因素之一，有研究指出具有勤勉正直性的人格特質者，較傾向願意進行知識分享 (Hendriks, 1999)。而外向性是善於社交活動，且喜歡與別人交談、合作與互動討論 (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Littlepage, Schmidt, Whisler, & Frost, 1995)，因而在互動、討論

的過程中即會與他人分享與展現自我，顯示具外向性的人，知識分享的意願會較高（黃家齊、許雅婷，2006）。

而開放性特質的人是具有求知欲的個性、生動的想像力、創造性與多樣化，他們會不斷持續的探索與更新知識，及欣賞新的體驗（LePine & Van Dyne, 2001），此開放特質的人很聰明，且願意分享自己的知識。而情緒敏感性特質的人具有消極情緒的傾向，例如會容易生氣、焦慮、恐慌、不安與沮喪，而信任是願意分享知識的決定性因素（Cheng & Li, 2001），若情緒不安或恐懼的產生會影響到信任，一般而言，高神經質的人都不太願意分享知識。因此，上述研究發現，學者會以人格特質來探討不同特質的人是否具有知識分享的意願，以作為個體層次影響知識分享的重要依據。

三、知識分享對創新行為

在現今產業與科技變化快速的時代，企業為了能維持永續經營的優勢，知識是一個核心資源，而企業如何將知識有效的管理、分享、傳遞，讓組織的內隱知識與外隱知識產生知識螺旋互動時，可產生出結果，此結果即為創新（Nonaka & Takeuchi, 1995）。因此，知識分享是一個能激發組織創造其知識與轉換更多力量的要素（Liebowitz, 2001）。組織內的員工在工作間可藉由各種管道（例如：討論、網路、部落格等）來進行知識的交換與分享，而員工個人對知識分享參與的程度愈高，則將知識內化的程度也愈多，是有助於創新行為的表現（林偉文，2002）。Woodman等人（1993）在提出組織創新交互模式中，認為個人的創新會受到認知能力、人格、知識、內在動機、社會網絡等因素影響。Holub（2003）則指出知識分享的傳遞速度愈快，會產生創新思考的能力。有相關研究指出知識分享對員工的知識創新能力有預測能力與相關性（傅心怡，2003；劉敏熙，2007；蔡淳如，2009）。

依據知識螺旋理論的主張，個人的知識轉換涉及四種能力（共同化、外化、結合及內化），應有助於知識的交流與創造（黃家齊、王思峰，2008；Nonaka & Toyama, 1995; Nonaka & Toyama, 2003）。劉靜、司有、李憶（2010）研究中指出，上至下知識流、下至上知識流及橫向知識流皆會影響員工的創新行為（Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2007）。因此，本研究假設是以知識分享對個體層次的員工創新行為作為討論，故推論假設六。

假設六（H₆）：知識分享對員工創新行為有正向影響。

四、預應人格特質對創新行為的關係，知識分享能發揮中介效果

在員工要達成創新的目標行為過程中，具有預應人格特質的人會積極的嘗試尋找解決方式，並積極的與人參與討論，藉由透過知識分享、討論的交流，來落實或提出他們的新想法與新概念（Shalley et al., 2004），以提升自我的工作滿意度或個人績效行為（Thompson, 2005）。在創新的概念中，是要不斷的去發展、嘗試提出新想法與新概念，才能採取行動以成功的執行新想法與新概念的目標，亦能有效的達成創新績效的行為（Seiber et al., 2001; Shalley et al., 2004）。因而，本研究推論，具有預應人格特質的人在達成創新行為的目標中，會透過知識分享的交流來提升創新行為的程度，因而提出假設七。

假設七（H₇）：預應人格特質對創新行為的關係，知識分享能發揮中介效果。

第五節 創新行為

一、創新行為內涵

創新一詞最初是由經濟學家 Schumpeter (1934) 所提出，強調創新在經濟體系所扮演的角色，此後創新即開始受到各界的關注，且於不同的領域中進行研究與討論 (許翡珊, 2001)。企業要在競爭多變的環境中生存，持續創新是重要的因素之一，Mandel (1998) 認為創新是美國於 1990 後期的經濟成長中最重要的支持力量。而企業內部與外部創新，主要是源自於員工的創造力或創新能力 (Amabile, 1988)，創造力 (Creativity) 是指有新的想法與有構想產生的能力，創新 (Innovative) 則是落實創造力的成功實踐 (Zhou & George, 2001)，可說創造性是創新性的一個起點，個體擁有創造性未必會有創新的能力 (蔡啟通、高泉豐, 2004)。而創新的結果，最基礎都是源自於個人的創新，再由個人延伸至團體，最後延伸至組織，King 與 Anderson (1990) 則強調創新的建立，是從三個層次來落實，分別為個人、團體與組織。在個人層次中，強調的是員工的甄選與訓練；團隊層次中，強調的是建立創新的團隊；組織層次中，強調在組織的變革、組織結構、組織的氣候與創新間之關係 (陳淑玲, 2006)。本節則從個人層次來探討員工的創新行為的相關意涵。

當我們在組織中從事創新行為時，強調的是創新能力的累積與活動本身的重要性，是一種不計較後果，但著重在用新的方法來定義問題、形成假設、相互討論，與尋求一般以外的方法來解決問題的行動過程 (Gilson & Shally, 2004; Torrance, 1988)。在個人層次上，當組織面臨新的挑戰與困難時，個人可能會運用創新工作行為的方式來重新設定自我的任務目標、達成的方法、方式、資源、時間或利用人際關係等來達成績效，其創新在個人層次上則包含執行面的創新、流程

等，並不是只限於在技術上的改變而已(West, 1987; West & Anderson, 1996)，還可透過創新來修正自己在工作環境上的改變，可幫助員工自己有效的改善工作，而有預期的績效產生，例如：提升績效、促進工作滿意、有較好的人際關係、自我成長等。Kanter (1988) 定義個人的創新工作行為是個體在創新性的開始階段，由個體對問題的認知與觀念而產生，接續再由擁有創新的個體將創意尋求支持者的援助來進行結盟，最後，則是由創新性的個體將其創新付諸實踐，成為一項創新的模型，並經由量產來推出商品化的產品或服務(唐永泰, 2006; Scott & Bruce, 1994)。蔡啟通、高泉豐 (2004) 則認為員工個人的創新行為是指在企業中，員工對於新技術、新製程、新技巧、或新產品的創意尋找、確立、執行、及成功地將創新付諸實踐，使成為有用的產品或服務等之整體行為表現歷程。Janssen (2000) 則定義創新行為是指員工有意圖的創新、運用及藉由引發新想法的方法，來促使員工為個人、團體及組織達到更高的工作績效。可見創新是組織在面對動態的世界，需要賴以生存且不斷的持續擁有創新的想法，來激發個人的創新行為，才能為組織帶來源源不絕的創意理念。因此，綜上述學者的定義，本研究在個體層次對創新行為的定義為：為了提升員工自我的工作績效、效能或提升組織競爭的手段，員工在新的想法中去尋找、確定、執行與成功的付諸實踐產品或服務的一連串之行動歷程。

Janssen (2000) 則根據 Kanter (1988)、Scott 和 Bruce (1994) 的創新概念來主張創新的三階段，其過程分別為：構想產生 (Idea Generation)、構想推展 (Idea Promotion) 與構想實現 (Idea Realization)。所謂的構想產生在任何的專業領域中產生有用、新奇、創意的想法；構想推展則是指延續新想法、概念來尋求主管的支持，使得新想法、

概念可以在組織內交流；最後則是構想實現，表示可以具體的應用、落實到工作、團體或組織上。因而從上述的學者想法可得知，創新行為的產生是從創意、創新、新奇的想法、概念而生，再尋求主管或一些支持此想法的人聯盟，最後再將想法付諸實行，以落實創新行為的整個歷程，進而達成工作的目標與績效。

二、小結

（一）動態能力對創新行為的關係，組織創新氣候能發揮間接效果

根據 Teece 等人（1997）對動態能力的定義，認為公司的整合、建立與重新配置內部與外部的能力，以滿足快速變動的環境。為了應因外在競爭環境的快速變遷，創新成為企業依存的重要核心，Zollo 與 Winter（2002）認為，組織因應環境改變能力的強弱，是成為組織管理知識與學習新興資訊能力的重要依據。Luo（2000）提出動態能力可使組織創造新產品與程序，來因應市場的變動情況，並較競爭者更能挑戰各種不確定的環境、市場變化，以維持競爭優勢。而競爭優勢不僅靠獲取與分配組織專長，而需再包含有學習吸收新知識的能力，讓知識能在組織內作分享、移轉後再轉換成新知識、新產品或服務項目，組織藉由知識分享後，才能產出知識的創新能力，藉由個人、群體到組織層次的知識分享循環過程會產生出創新，讓組織存在一個樂於分享、創新的氛圍中，員工亦能藉由知識分享的方式來將創新的理念提倡而落實於組織中，進而產生創新的行為。因而，推論假設八。

假設八（H₈）：組織動態能力對創新行為的關係，組織創新氣候能發揮中介效果。

（二）預應人格特質對創新行為之影響，動態能力能發揮調節效果

預應人格特質的提出是在個體、環境與行為相互影響下所產生（溫瑤、甘怡群，2008），預應人格特質是屬於一種人格特質，一種

能夠穩定地對環境改變產生影響的傾向行為 (Bateman & Crant, 1993)。

當外在環境變動時，預應人格特質的人不會受其限制或影響，反而可主動的去改變與影響環境，積極、主動的去回應環境所帶給他的挑戰，設法去主自尋求各種機會 (Bateman & Crant, 1993)，以進一步達成工作目標。而組織動態能力在內涵上是指組織在整合、建立與重新配置內外部能力，以挑戰快速變化環境的能力。因此，具有高預應人格特質的員工必須能察覺外在環境的變化與工作環境，透過適當地改整合、建立及重新配置組織內部與外部的資源，才能達成工作目標或績效。Frank 與 Andrew (2007) 的研究發現，組織在創新時需要考慮到專業人力及特質，若要有創新績效的表現，則需仰賴人力特質的協助。Paul (2010) 亦指出公司與顧客間具有良好的互動關係，是基於組織成員能在組織內部與外部資源中運用適宜，使組織有更好的績效表現。在李政穎 (2012) 的研究中，動態能力可正向調節領導者特質的變革領導對經營績效的影響性。綜上所述，可知組織動態能力在創新行為表現中，對預應性人格特質或創新行為均有其重要性。因而，本研究想進一步去探討，若在組織環境中變動程度較大的工作環境下，高預應人格特質的員工可能會自己很主動且積極性的去投入工作，尋求一些新資訊，進而實現對自己有利的改變，或達成工作目標與績效。因此，本研究在此的假設是以組織層次的動態能力對個體層次的員工創新行為與預應人格特質的關係具有正向調節影響作為討論，認為組織的動態能力愈高，可能會愈正向強化預應人格特質對創新行為的影響，故推論假設九。

假設九 (H₉)：預應人格特質對創新行為之影響，動組織態能力能發揮調節效果。

(三) 知識分享對創新行為之影響，動態能力能發揮調節效果

若要使組織維持強大的競爭優勢，組織需在競爭環境中，認知到本身實際擁有的知識與現有的知識是存在知識落差，應將從外在取得或引進新的知識（Cohen & Levinthal, 1990; Zack, 1999），適度的內外動態性的相互配合，將組織知識作最有效率的資源配置，知識的流通與整合才能幫助組織作更有效的資源分配，來面對競爭環境的挑戰（Chandran, 2004; Teece, 2000）。李政穎（2012）的研究指出，組織成員能夠在組織面對內外環境變動時有良好的回應能力，在於組織中的成員能夠不斷的持續學習與分享知識，才能擁有組織適應環境的能力，亦能使組織有更好的績效與表現。知識在透過彼此間互動、資源交換、流轉後，亦能產生出新的知識與價值，對創新行為的程度亦有正面的影響（汪美香、楊堂堯、劉柏均，2010；Tsai, 2001）。綜上所述，適度的內外部具有動態性的資源相互整合、交流，才能將組織知識分享，進而讓組織將知識作有效的配置，才能使組織成員擁有創新行為的表現，以面對競爭環境。因此，本研究推論假設十。

假設十（H₁₀）：知識分享對創新行為之影響，組織動態能力能發揮調節效果。

第三章 研究設計與實施

本章承襲上述文獻彙整與假設推論，建構出本研究之架構，再依其研究架構之內容分為六小節來說明其研究方法與設計等論述。依序為第一節：研究方法；第二節：研究架構與假設；第三節為研究範圍與對象；第四節研究步驟與流程；第五節說明操作性定義與工具。第六節為資料分析方法。茲將各小節說明分述之。

第一節 研究方法

本研究以文獻蒐集，了解組織動態能力、組織創新氣候、預應性人格特質、知識分享與創新行為間的相關理論後，採取問卷調查法，來進行問卷發放，透過問卷蒐集來探討組織層次與個體層次變數間之關係。

一、文獻分析法

本研究以文獻分析作為理論基礎，廣泛利用 SSCI、TSSCI 及 SCI 等期刊蒐集有關組織動態能力、組織創新氣候、預應性人格特質、知識分享與創新行為之相關文獻，以瞭解各變項間的相關理論及變項間之相互影響及其關聯程度，作為本研究的理論依據，並發展本研究之調查問卷。

二、問卷調查法

針對本研究之研究對象進行問卷調查，以瞭解各家公司之調查員工對於組織動態能力、組織創新氣候、預應性人格特質、知識分享與創新行為等之知覺或感受程度，藉以取得研究目的所需資料，並探討在組織層次與個體層次間之各變項間的影響，以作為後續實證之分析。

第二節 研究架構與假設

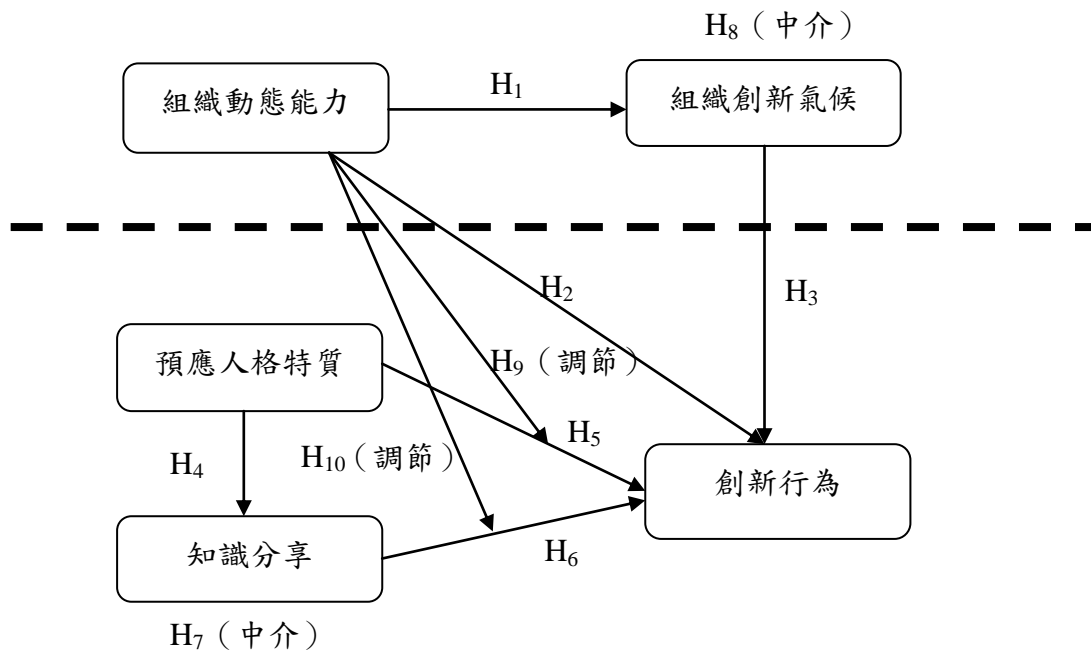
一、 研究架構圖

本研究依上述研究假設推論建構出如圖 3-1 的研究架構，運用跨層次之概念來建構出個體層次 (Level 1-個體層次) 與組織層次 (Level 2-組織層次) 之相關變數。個體層次中則包含三個變數，分別為：預應人格特質、知識分享及創新行為；組織層次則包含組織動態能力與組織創新氣候。在個體層次上，探討個體層次 (預應人格特質與知識分享) 與組織層次 (組織動態能力與組織創新氣候) 對創新行為的影響；再者，在個體層次的預應人格特質方面，則探討對知識分享的影響；進階再探討預應人格特質是否會透過知識分享而對創新行為產生影響；組織動態能力是否會透過組織創新氣候對創新行為產生影響；而組織動態能力則是調節預應人格特質、知識分享對創新行為的影響。

本研究於此的思維邏輯是：為促進員工的知識分享與創新行為之因素，文獻中顯示在組織的脈絡裡，除了個體層級之外，團隊或組織亦是會影響員工創新行為，而過往一般的研究中，皆是以個體層級作為同一層級分析員工的行為，且將此同一層級的行為結論推論到其他層級中，此為錯誤的推論，基於此觀點，本研究為了進一步釐清跨層次間彼此的關係與影響，並根據文獻中認為影響員工知識分享與創新工作行為的因素除了個體層次的變數外，組織層次的變數亦會影響員工的知識分享與創新工作行為，因此，本研究再輔以統計技術之軟體工具 HLM 來檢驗個體層次與組織層次單位與每一階層間之部份解釋變異，以檢視本文理論模型所推論因果關係的內容是否適宜檢視本研究的假設。

Level 2

組織層級



Level 1

個體層級

圖 3-1 研究架構圖

二、研究假設

本研究之目的在瞭解影響員工知識分享與創新行為之跨層級(個體層次與組織層次)的關聯性，並依據第二章文獻探討之結果推得本研究之假設，彙整如下：

(一) 組織層次：

假設一 (H1)：組織動態能力對組織創新氣候有正向影響。

假設二 (H2)：組織動態能力對創新行為有正向影響。

假設三 (H3)：組織創新氣候對創新行為有正向影響。

(二) 個體層次：

假設四 (H4)：預應人格特質對知識分享有正向影響。

假設五 (H5)：預應人格特質對創新行為有正向影響。

假設六 (H6)：知識分享對創新行為有正向影響。

(三) 中介效果：

假設七 (H7)：預應人格特質對創新行為的關係，知識分享能發揮中介效果。

假設八 (H8)：組織動態能力對創新行為的關係，組織創新氣候能發揮中介效果。

(四) 調節效果：

假設九 (H9)：預應人格特質對創新行為之影響，組織動態能力能發揮調節效果。

假設十 (H10)：知識分享對創新行為之影響，組織動態能力能發揮調節效果。

第三節 研究對象

一、研究對象

本研究所要探討的研究變數包含了個體層次的變數（預應人格特質、知識分享及員工創新行為）與組織層次的變數（組織動態能力及組織創新氣候）。而金融保險業長期以來是台灣重要的經濟基礎，而服務品質與創新之議題又是目前金融保險業較為重視的議題，因此，本研究對研究對象便針對台灣的金融保險公司以及所屬員工為主。而為了讓研究的對象有較為一致的比較基準，本研究是以臺灣證券交易所（TWSE）（資訊觀測站）公開上市的 37 家金融保險服務業公司員工做為樣本的來源，由願意接受研究調查的共為 33 家，由各家公司採 5-25 位員工為本研究樣本，進行統計分析。而組織問卷回收共計 33 家，員工問卷回收共計 433 份，剔除作答不完整之無效問卷共計 30 份，有效問卷回收 403 份，有效回收率為 93.27%。

根據 Maas 與 Hox（2005）對 HLM 建議第二層（組織層次）的樣本需大於等於 10，而第一層（單位/公司）的樣本需大於等於 5。本研究在第二層（組織層次）的樣本為 33 家，第一層（單位/公司）的樣本均大於 5 以上，因此符合學者的建議研究 HLM 樣本的標準。

二、調查方式

本研究之抽樣方式為立意抽樣法，先透過各種管道來詢問願意協助本研究進行的公司，再親自前往調查，或委託該公司的員工來協助進行問卷的調查與分配。而問卷發放的方式，針對特定員工的創新行為及以公司的現況來填答，為了依受測者便利考量，準備紙本與電子版問卷，紙本問卷皆有附回郵信封，受測者填答完密封交還給發放問卷的人員；電子版問卷則由受測者填完，直接回傳給研究者進行分析與整理。

本研究抽樣之樣本數依據 Krejcie 與 Morgan (1970) 所提出的公式：

$$s = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + \chi^2 P(1-P)}$$

其中， s 為所需樣本數； χ^2 為自由度 1 下之信賴水準 (3.841)； N 為母體樣本； P 為母群體 (assumed 0.50)； d 為準確程度比例 (0.05)。以本研究調查員工為母體數代入公式後，可得本研究所需樣本數需為 204 份樣本。而本研究之回收樣本總數為 403 份，符合 Krejcie 與 Morgan (1970) 所提出公式之樣本數。

表 3-1 臺灣證卷交易所上市之金融保險服務業公司

1. 彰化商業銀行股份有限公司	2. 京城商業銀行股份有限公司	3. 台中商業銀行股份有限公司	4. 旺旺友聯產物保險股份有限公司
5. 中華票券金融股份有限公司	6. 中國人壽保險有限公司	7. 臺灣產物保險股份有限公司	8. 臺灣人壽保險股份有限公司
9. 聯邦商業銀行股份有限公司	10. 高雄銀行股份有限公司	11. 萬泰商業銀行股份有限公司	12. 臺灣中小企業銀行股份有限公司
13. 新光產物保險股份有限公司	14. 大眾商業銀行股份有限公司	15. 安泰商業銀行股份有限公司	16. 遠東國際商業銀行股份有限公司
17. 中央再保險股份有限公司	18. 第一產物保險股份有限公司	19. 寶來證券股份有限公司	20. 統一綜合證券股份有限公司
21. 元富證券股份有限公司	22. 華南金融控股股份有限公司	23. 富邦金融控股股份有限公司	24. 國泰金融控股股份有限公司
25. 兆豐金融控股股份有限公司	26. 玉山金融控股股份有限公司	27. 元大金融控股股份有限公司	28. 中華開發金融控股股份有限公司
29. 台新金融控股股份有限公司	30. 新光金融控股股份有限公司	31. 國票金融控股股份有限公司	32. 中國信託金融控股股份有限公司
33. 永豐金融控股股份有限公司	34. 第一金融控股股份有限公司	35. 群益證券股份有限公司	36. 合作金庫商業銀行股份有限公司
37. 金鼎綜合證券股份有限公司			

第四節 研究步驟與流程

本研究在界定研究主題後，蒐集相關理論與文獻探討，建立起觀念性的架構，其研究步驟，共分為四大階段，分為別：蒐集與構思階段、發展階段、資料分析與模式建立階段、修改與完成階段，分述如下：

一、第一階段：蒐集與構思

- (一) 蒐集相關文獻：針對本研究欲探討的相關議題，先進行大量國內外論文、文獻、SSCI、SCI、TSSCI 等期刊之閱讀，以作為本研究在構思研究主題、變數、假設建立之理論基礎之參考依據。
- (二) 界定研究主題與研究目的：蒐集相關文獻後，先擬定出本研究的研究主題，並請教於指導教授，釐清相關問題後，以確定本研究之主題為組織動態能力、組織創新氣候、預應人格特質與知識分享對創新行為影響之跨層次分析，進而確定研究目的與待答問題，以利進行後續之研究發展。
- (三) 相關文獻探討與假設推衍：本研究將探討預應人格特質、組織動態能力、知識分享、組織創新氣候與員工個人創新行為間之跨層次分析，因此分別將國內外跨層次相關文獻作一整理，來分析「組織層次」與「個體層次」之相關影響因素，再而進行本研究的研究假設之推衍。
- (四) 觀念性架構建立：在假設推衍後，再將個體層次與組織層次變數間之關係繪製成一觀念性的研究架構，初步與指導教授再次討論與研究，再發展其後續的研究方法與分析。

二、第二階段：發展

- (一) 擬定研究計畫：經由上述多次與指導教授商討後而確定初步的研究架構，即開始擬定與撰寫研究計畫之相關內容。
- (二) 研究計畫審查：在研究計畫撰寫之內容，包含：研究主題、研究背景與動機、研究目的、待答問題、相關文獻探討的理論基礎、研究假設建立、初步觀念性的研究架構、研究方法、研究對象及預期研究結果等相關內容後，即完成一份初步的研究計畫的進度草案，而為使確定每一研究步驟在研究上能有嚴謹的過程，與指導教授討論與修正後，為使草案的計畫書能有更周詳與完整，透過論文計畫書的審查委員來共同進行指導與修正，給予寶貴的意見後，以利後續的研究方向能順利進行。
- (三) 確定研究架構與研究方法：在進行論文計畫委員審查後，經委員們的建議來修正內容，以更確定本研究的架構與研究方法。

三、第三階段：資料分析與模式建立

- (一) 問卷題項蒐集：確定研究架構與變數後，即著手進行「個體層次」與「組織層次」的問卷題項蒐集。
- (二) 研擬問卷初稿：蒐集問卷題項後，根據本研究之研究對象、範圍來進行符合本研究之研究題項之潤飾，經與指導教授商討後來擬定研究問卷之初稿。
- (三) 問卷預試與修改：問卷初稿擬定後，即進行問卷預試，來分析問項是否有語意不清之題項內容，予以進行問卷題項的刪除與修正。
- (四) 正式問卷發放與回收：問卷經由預試後的修正，而發展成

正式問卷量表的編製，並再次與指導教授討論此問卷量表的適切性與內容，以正式確定量表的題目，反覆檢視後編製而成正式問卷，來作為本研究之研究工具。

(五) 問卷資料處理與分析：正式問卷編製後，依本研究之研究對象與範圍發放與催收，回收後檢視問卷的有效問卷數，而後進行資料分析的整理，統計方法的檢定與分析。

(六) 理論基準模式建立：經由相關統計軟體（例如：SPSS、LISREL、HLM 等）進行資料分析，續而建立理論基礎的模式。

四、第四階段：修改與完成

(一) 撰寫論文初稿：依資料回收的數據來陳述其研究的討論與發現，再做研究結果的推論，以撰寫成論文初稿的內容。

(二) 論文初稿審查：將撰寫完後的論文初稿送審於專家學者與指導教授進行初步的審查，再申請進行論文初稿的口試。

(三) 完成博士論文：經論文初稿的口試後，將彙整口試委員所提出的相關意見與指導教授討論後，進行論文的修改，以完成論文的準確性與嚴謹度，最後，請同學間相互檢查是否在格式編排上與文字撰寫上有錯誤或遺漏之處，以做最後的修改，即完成博士論文。

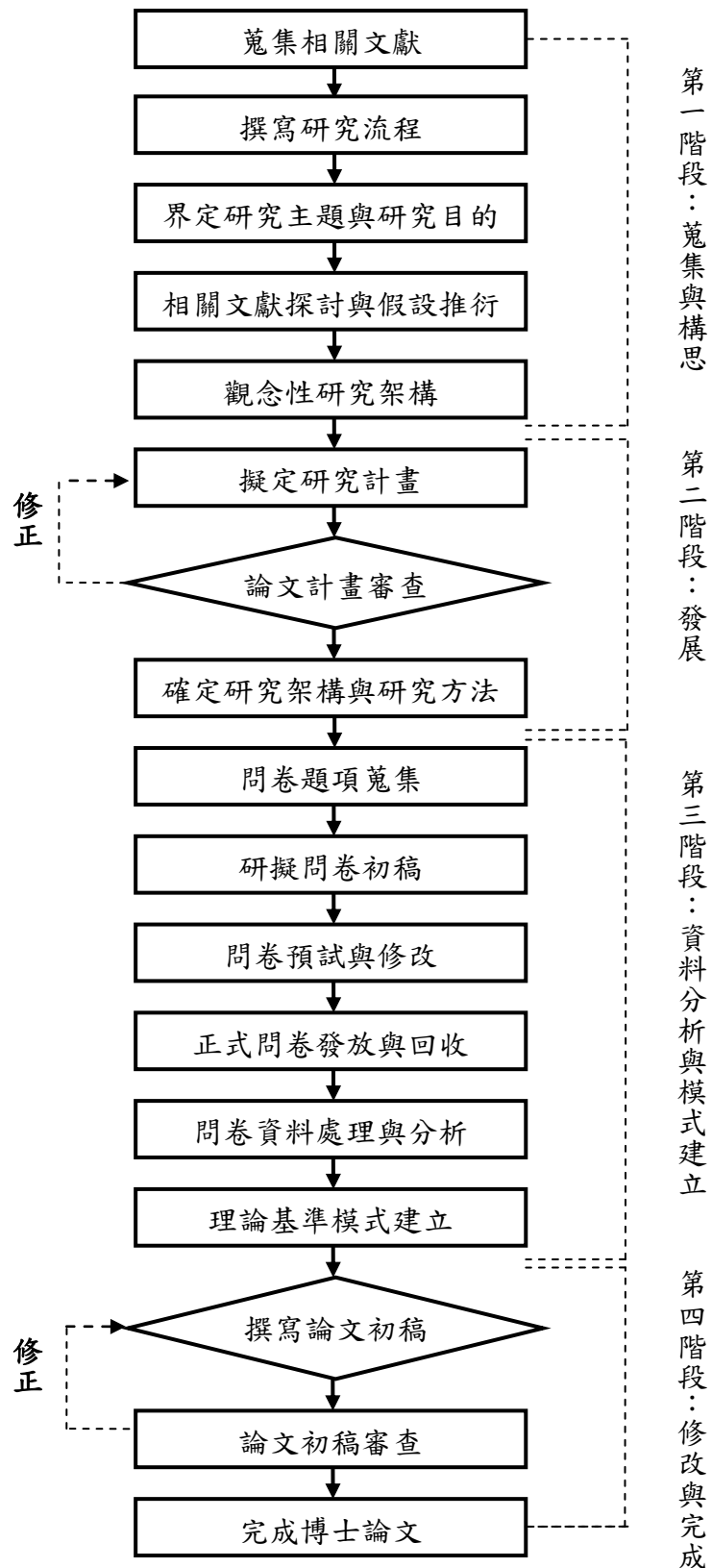


圖 3-2 研究步驟

第五節 研究工具

本研究之研究架構共分為兩個層次（個體層次與組織層次），在個體層次的主要研究變數為預應人格特質、知識分享與創新工作行為等三個變數。而組織層次的主要研究變數為組織動態能力及組織創新氣候等兩個變數。因此，在此節的研究工具中，逐一介紹攸關變數的衡量方式與量表來源。本問卷皆是源自於國外學者所提出之量表，經由指導教授與專家學者文字潤飾後定稿，問卷共分為兩大部分，分別為：第一部分為各量表之題項內容；第二部分為個人基本資料。

一、個體層次問卷：

（一）知識分享

本研究認為知識分享為「員工將本身所擁有的內隱與外顯知識在組織內或跨團隊、跨組織間，會彼此透過交流的管理（例如：部落格、facebook、討論、會議等），來進行分享、學習與轉換，以創造出新的知識價值的綜效」。在知識分享量表上則採用Bock和Kim（2002）學者的觀點，「知識分享」的操作型定義指知識擁有者願意將自己的工作經驗、技術、看法，具體化的傳遞給他人，並且希望他人瞭解後能實際應用於工作上的一種行為（廖國鋒、吳建平，2007）。在知識分享衡量方法量表參考Davenport和Prusak（1998）、Bartol和Srivastava（2002）、廖國鋒與吳建平（2007）的知識分享行為量表，經本研究參考對象之特性，並與指導教授、專家學者討論後，來修正以符合本研究之情況，共計6項，皆為正向題，其原量表在知識分享的Cronbach's α 係數為0.87，顯示量表的信度是具有較高的一致性。採Likert 5點尺度量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予1至5分，分數愈高，表示員工的知識分享行為則愈多，反之愈低。

表 3-2 知識分享量表內容

構面	題項
知識分享	1. 我常常協助同事與客戶溝通，以建立良好的關係。
	2. 我常鼓勵同事提出好的看法與建議，來提升整體工作的服務水準。
	3. 我常幫助同事解決問題。
	4. 我看到同事有問題的時候，我會實際付出行動來幫忙。
	5. 對於不易說明的事，我會為同事示範。
	6. 在撰寫文件時，我願意將知道的記錄下來供同事參考。

資料來源：Davenport & Prusak (1998)、Bock & Kim (2002)、Bartol & Srivastava (2002)、廖國鋒與吳建平 (2007)

(二) 預應人格特質

主要參考 Bateman 與 Crant (1993) 對預應人格特質所提的定義：認為預應人格特質是比較不願接受環境的限制，會積極的尋找機會，主動地採取行動來改變環境，努力不懈直到變革以達成他們的目標。而預應人格特質量表亦採用 Bateman 和 Crant (1993) 所提，原始的 PPS 包括 17 個題項，而 Seibert 等人 (2001) 進一步將 PPS 精簡為 10 個題項，原量表的 Cronbach's α 係數為 0.85，顯示量表的信度是具有較高的一致性。經本研究研究對象之特性，並與指導教授、專家學者討論後修正以符合本研究之情況，共計 10 項，皆為正向題，採 Likert 5 點尺度量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分，分數愈高，表示預應性的人格愈強，反之愈低，說明如下：

表 3-3 預應人格特質量表內容

構面	題項
預應人格特質	1.我經常尋找新的方法來改善我的生活。
	2.我很擅長尋找出新的機會。
	3.無論是否可行，只要我相信的事，我會努力實現。
	4.當我認同一個想法或概念時，我會不顧一切讓它實現。
	5.我一直在尋找更好的做事方法。
	6.我會主動積極地去改變我不喜歡的事物。
	7.我可以比別人更快的找到機會。
	8.無論是否遭受到反對的意見，我還是支持我所提出的想法。
	9.當看到自己所提出的想法付諸實行時，我會非常興奮。
	10.無論在什麼地方，我都是具有強大力量來進行改變。

資料來源：Seibert, Kraimer, & Crant (2001)

(三) 創新行為

本研究參考 Janssen (2000) 所提出的創新行為定義：「在工作任務、群體或組織中，對新構想的產生、構想推展與構面實現」。Janssen (2000) 則根據 Kanter (1988) 與 Scott & Bruce (1994) 的創新概念來主張創新的三階段，其過程分別為：構想產生、構想推展與構想實現。在構想產生上則表示會在任何的專業領域中而產生有用、新奇、創意的想法；構想推展則是指延續新想法、概念來尋求主管的支持，使得新想法、概念可以在組織內交流；最後則是構想實現，表示可以具體的應用、落實到工作、團體或組織上。在員工創新行為 (Innovative Work Behavior, IWB) 量表亦採用 Janssen (2000) 所提，分為三構面，包括構想產生、構想推展、構想實現等三個構面的創新工作行為，每個構面有 3 題，共計 9 題，原量表的採員工自評的整體創新工作行為的 Cronbach's α 係數為 0.95，顯示量表的信度是具有較高的一致性。

同時，在 Janssen (2000) 的研究中認為創新工作行為採用員工自評方式比主管評估較適當，原因有下列幾點：第一，因為員工比主

管有更多的工作活動資訊，由員工自評創新行為，可能比其主管評估更精細；第二，創新行為與主觀績效評估相似，具有高度個人特性的敏感度；第三，創新行為若由主管評估，可能會遺漏真實的員工創新活動，只能獲取主管印象所知的部分（唐永泰，2009）。因此，本研究創新工作行為亦採用員工自我陳述的方式。經本研究參考對象之特性，並與指導教授、專家學者討論後，參考康永泰（2009）所翻譯的量表來修正以符合本研究之情況，共計 9 項，皆為正向題，採 Likert 5 點尺度量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分，分數愈高，表示員工愈能表現出積極主動的創新行為，反之愈低，說明如下：

表 3-4 創新行為量表內容

構面	題項
構想產生	1.我認為，我經常會為困難的事情或議題設計新構想。
	2.我認為，我經常會尋找新的工作方法、技術或工具。
	3.我認為，我經常會對問題設計出獨創性的解決辦法。
構想推展	4.我認為，我經常會支持創新性的構想。
	5.我認為，我經常會讓創新性的構想受到他人的支持
	6.我認為，我經常會讓公司內員工熱衷的追求創新構想
構想實現	7.我認為，我經常會將創新構想轉化為可實際應用的東西。
	8.我認為，我經常會以有系統的方式，將創新構想融入工作環境中。
	9.我認為，我經常會評估創新構想的有效性。

資料來源：Janssen (2000)

二、組織層次問卷：

(一) 組織動態能力

本研究參考 Teece 等人 (1997) 對組織動態能力的定義：指為公司的整合、建立與重新配置內部與外部的能力，以滿足快速變動的環境。本研究再依據 Teece 等人 (1997)、Prahalad 與 Krishnan (2008) 等學者對動態能力的衡量所提出項目來衡量。並參考林明杰等人 (2009) 所翻譯的量表來修正以符合本研究之情況，共計 5 項，皆為正向題，採 Likert 5 點尺度量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分，分數愈高，表示組織在整合、學習及重組能力愈強，反之愈低，說明如下：

表 3-5 組織動態能力量表內容

構面	題項
動態能力	1. 我們公司對資源的整合很有效率。
	2. 我們公司對資源重新佈署與配置具有彈性。
	3. 我們公司對資源的運用很有效能。
	4. 我們公司對外界快速變動的環境，其回應的能力很快。
	5. 我們公司的學習能力很快。

資料來源：修改林明杰、洪秀婉與陳至柔 (2009)

(二) 組織創新氣候

本研究對組織創新氣候的定義是指組織成員對其身處的工作環境之知覺描述，說明工作環境中的組織及上司之鼓勵、團隊支持、資源充足的情況 (陳玉樹、胡夢鯨，2008；蔡啟通、高泉豐，2004；Amabile et al., 1996)。本研究再依據 Amabile 等人 (1996) 所發展之工作環境 (KEYS) 量表與參考陳玉樹、胡夢鯨 (2008) 翻譯之量表，經本研究研究對象之特性，並與指導教授、專家學者討論後，修正以

符合本研究之情況，共計8項，皆為正向題。

根據陳玉樹、胡夢鯨(2008)的原量表的 Cronbach's α 係數為 0.86，顯示量表的信度是具有較高的一致性。採 Likert 5 點尺度量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 至 5 分，分數愈高，表示組織的創新氣氛愈強，反之愈低，說明如下：

表 3-6 組織創新氣候量表內容

構面	題項
組織創新氣候	1.我們公司經常鼓勵同仁提出創意點子。
	2.我們公司同仁曾有創新的活動表現而受到讚賞。
	3.公司同仁們會用正向思考來挑戰彼此的點子。
	4.公司主管期待同仁能做更有創意的工作。
	5.公司有充足的預算來支持我能發展創新的方案。
	6.在執行新的學習計畫時，即使未達成預期成果，在我們公司是可以被接受的。
	7.公司主管會重視每位同仁的工作貢獻。
	8.公司同仁們會彼此自由開放地交換想法。

資料來源：Amabile 等人 (1996)、陳玉樹和胡夢鯨 (2008)

第六節 資料分析

為檢驗本研究的研究架構與假設，將回收之有效問卷的資料採行計量方法進行，採用統計套裝軟體 SPSS for Windows 18.0、LISREL2.54 及 HLM6.08 三種統計軟體進行資料分析、整理與檢定。以下為統計方法之說明：

(一) 描述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

針對回收有效樣本之基本資料來進行描述性統計分析，即用來針對資料進行整理、描述與解釋，以計算問卷的回收率，與計算各變數之平均值與標準差，目的是用以判別樣本的分佈情況。

(二) 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是用來評估量表之可靠度、穩定性 (Stability) 與內部一致性信度 (Cronbach's α) 分析。一般而言，內部一致性的檢定，其 Cronbach's α 係數至少要大於 0.5，最好應大於 0.7 (Nunnally, 1978)，才能符合可接受之標準，Cronbach's α 值愈高，代表該量表的內部一致性愈佳。

(三) 效度分析 (Validity Analysis)

效度是指在測量工具下是否可以真正衡量出研究者想到衡量的情況。而本研究問卷各量表之發展則是參考相關文獻、專家學者所建議之量表修改而成，同時再由指導教授及此領域之專家學者共同討論、審視各項題意的適切性，因此本問卷應具有一定的內容效度與專家效度。再者，本研究會運用 LISREL 之統計軟體進行各變數量表的驗證性因素分析，確認測量工具的因素結構是否具有收斂效度與建構效度。

(四) Pearson 相關分析 (Canonical Analysis)

利用 Pearson 相關分析探討「預應人格特質」、「知識分享」、「員

工創新行為」、「組織動態能力」及「組織創新氣候」各變項之間的相關情形，以作為後續進行階層線性模式的基礎。

(五) 迴歸分析 (Regression Analysis)

用於分析預測個體層級的預應人格特質對知識分享、組織層級的組織動態能力對組織創新氣候，是否有顯著性的影響，以檢測假設是否獲得支持。

(六) 階層線性模式 (Hierarchical Linear Modeling, HLM)

階層線性模式是用於解決跨層級的研究，考量不同層次的變數下所發展出來的統計方法。在以往傳統的統計分析方法 (Ordinary Least Square, OLS)，是將不同層次的變數全放置於單一多元迴歸中來分析，但此方式其實會違反統計檢定資料的獨立性。因而為了避免讓組織層級的變數之獨立性遭到破壞，且可讓研究者來驗證個體層次的變數與組織層次的變數同時對個體層次的變數之影響，以及組織變數在不同個體變數之間調節效果，而採用 HLM 分析，來針對不同層次的變數採取獨立分析的作法 (林鈺琴，2005)。Eunmi (2006) 認為，HLM 主要是兩個層級的方式，首先第一層級變數間的關係，應與較高層級來分開說明；而第二個層級則是較高層級的變數，是用來預測第一階層的截距 (主要效果模型) 和斜率 (跨層級的交互作用)。而在進行跨層級的分析之前，需先檢視變數的整合 (Aggregating) 到組織層次的變數之適當性。需檢視組織內一致性的存在，若組織內一致性不存在，則組織內資料的整合則不具任何意義 (林鈺琴，2005)。為了檢驗上述之內容，則以組內部信賴係數 r_{wg} (Within-Group Interrater Reliability) 的指標來檢驗組內是否具有一致性的認知，此 r_{wg} 係數若大於 0.7，則表示此變項在組內是具有足夠的一致性，

即資料具備足夠的整合條件 (Mathieu & Schulze, 2006)。

HLM 主要是可以同時估計不同層次因素 (組織因素、群體因素、團隊因素) 對個體層次的結果變項之影響, 可同時推估個體層次與組織層次之模式: (1) 在每一低層次內的關係 (個體層次) (可稱為 Level-1); (2) 層次內的關係在組織間之變化 (組織層次) (可稱為 Level-2)。變項間之關係如下模型: 層次 1 (Level-1) 模式, 用以推估每一組織, 模式如下迴歸模式:

$$\text{Level-1 Model: } Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_{ij} + r_{ij}$$

(變數說明)

Y_{ij} : 個人(i)在組織(j)之衡量結果

X_{ij} : 個人(i)在組織(j)之預測因子的值

β_{0j} : 組織(j)之截距推估

β_{1j} : 組織(j)之斜率推估

r_{ij} : 殘差

層次 2 (Level-2) 迴歸模式:

$$\text{Level-2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}G_j + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}G_j + U_{1j}$$

G_j : 組織層次變數

γ_{00} 、 γ_{10} : 二階截距項

γ_{01} 、 γ_{11} : 分別為 G_j 對層次1中截距與斜率之斜率

第四章 研究結果與討論

本章節是依據研究文獻推導出組織層級與個體層級間之研究假設，為驗證本研究的各項假設，本研究在模式分析上使用 SPSS、LISREL 與 HLM 之統計方式來檢驗。因此，本章共分為五小節，依序如下：第一節預試問卷分析；第二節雙階層各變項之描述性統計；第三節組織因素對創新行為之影響；第四節組織與個體層級因素對創新行為之影響與第五節多層次中介與調節效果之檢驗。

第一節 預試問卷分析

在正式發放問卷之前，為提高問卷的可行性，本研究先進行問卷預試，因考量施測時間、人力與物力的限制，遂以一間企業內某一單位發放預試問卷，共發放 35 份，回收 35 份。將進行量表之信效度分析，以檢驗量表之一致性（穩定性）與有效性。以組織層級與個體層級之變數量表來逐一檢視其 Cronbach's α 值、組成信度 (Composite Reliability, CR) 與收斂效度 (Convergent Validity)。

一、組織層級量表信效度分析

本研究在組織層級組織動態能力與組織創新氣候量表的信度 Cronbach's α 值分別為 0.970 與 0.873，大於學者建議的標準值 0.7 (Guieford, 1965; Nunnally, 1978)，甚至是符合 Gay (1992) 所建議的信度係數值 0.8 以上，代表組織層級的組織動態能力與組織創新氣候之量表符合高信度的要求 (Nunnally, 1978)。另外，Nunnally (1967) 與 Churchill (1995) 則認為信度係數值若低於 0.35，亦屬低信度指標，則應不予採用，需透過題項刪減之方式，其標準則以 Churchill (1995) 提及的建議刪去單項的解釋變異量若低於 0.5 的變項，以確保量表保有其穩定性的品質水準。由組織層級之組織動態能力與組織創新氣候之 Cronbach's α 值來而，信度值皆高於 0.8，表示本研究不需進一步

進行刪除題項。

再透過潛在變項的組合信度，進行分析，CR是指所有測量變數信度的組成，來作為模式內在品質的判斷準則，依Fornell與Larcker(1981)建議，若組合信度達0.6以上，即表示潛在變項的組合信度良好，信度愈高，顯示衡量指標的內部一致性愈高，愈能測出該潛在變數的建構信度程度。從表4-1得知，模式各潛在變項的CR值都在0.6的標準以上，CR值介於0.863至0.875，符合Fornell與Larcker(1981)建議，代表研究模式內部一致性是良好的。再者，亦可運用潛在變項的平均變異抽取量(Average Variance Extracted, AVE)來計算各觀察變項的變異量可以被潛在變項因素解釋的百分比。依Fornell與Larcker(1981)建議其門檻值需大於0.5，表示該潛在變項具有良好的收斂效度。表4-1中顯示，研究模式中組織動態能力的AVE值為0.969，符合0.5標準以上，而組織創新氣候之AVE值為0.472，亦接近0.5之標準值，雖未達標準值，但Fornell和Larcker(1981)也指出平均變異抽取量屬於較保守之標準，故即使超過50%以上的變異是來自測量誤差，若單獨以組合信度為基礎，研究者仍可以認為構念的效度是恰當的，因此，雖然組織創新氣候的平均變異抽取量不及0.5的門檻值，但仍可判定組織創新氣候是具收斂效度。顯示組織層級的各潛在變項之收斂效度是可接受的。

表 4-1 組織層級變數量表信效度

變數	信度係數	CR	AVE
組織動態能力	0.970	0.863	0.969
組織創新氣候	0.873	0.875	0.472

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

二、個體層級量表信效度分析

本研究在個體層級預應人格特質、知識分享與創新行為量表的信度 Cronbach's α 值分別為 0.886、0.866 與 0.920，亦大於學者建議的標準值 0.7 (Guieford, 1965; Nunnally, 1978)，甚至是符合 Gay (1992) 所建議的信度係數值 0.8 以上，顯示個體層級之變項不需進一步進行刪除題項。

而 CR 介於 0.874~0.927 之間，符合標準 0.6 以上 (Fornell & Larcker, 1981)，代表研究模式內部一致性是良好的。再者，其平均變異抽取量 (AVE) 除了預應人格特質未達 0.5 的標準外，其餘的皆大於 0.5，Fornell 與 Larcker (1981) 指出平均變異抽取量屬於較保守之標準，故即使超過 50% 以上的變異是來自測量誤差，若單獨以組合信度為基礎，研究者仍可以認為構念的效度是恰當的，因此，雖然預應人格特質的平均變異抽取量不及 0.5 的門檻值，但仍可判定預應人格特質是具收斂效度。顯示個體層級的各潛在變項之收斂效度是可接受的。

表 4-2 個體層級變數量表信效度

變數	信度係數	CR	AVE
預應人格特質	0.886	0.887	0.446
知識分享	0.866	0.874	0.541
創新行為	0.920	0.927	0.590

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

第二節 雙階層各變項之描述性統計

本節主要說明組織層級與個體層級間的分佈情況，並分析各層級中變數的描述性統計。本研究以台灣金融保險業上市公司為樣本，共計 37 家，從中以電話方式詢問願意受研究調查之公司共計為 33 家，組織與個體員工問卷皆來自於此 33 家公司，其中組織問卷回收 33 份，員工問卷回收共計 433 份，剔除作答不完整之無效問卷共計 30 份，有效回收問卷為 403 份，有效回收率為 93.72%。

依序說明表4-3組織層級的描述性統計、表4-4組織層級變數之平均數與標準差、表4-5個體層級的描述性統計及表4-6個體層級變數之平均數與標準差。

表 4-3 組織層級的描述性統計

	組織資料	次數	百分比
資本額	50 億以下	4	12%
	51 億-100 億	2	6.601%
	101 億-200 億	9	27.273%
	210 億-300 億	2	6.601%
	301 億-400 億	4	12.121%
	401 億-500 億	2	6.061%
	501 億以上	10	30.303%
員工人數	2000 人以下	13	39.394%
	2001 人-4000 人	3	9.901%
	4001 人-6000 人	2	6.601%
	6001 人-8000 人	6	18.182%
	8001 人-10000 人	2	6.601%
	10000 人以上	5	15.152%
公司成立年數	10 年內	10	30.303%
	11 年-20 年	6	18.182%
	21-30 年	5	15.152%
	31-40 年	1	3.303%
	41-50 年	5	15.152%
	51 年以上	6	18.182%

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

表 4-4 組織層級變數之平均數與標準差

變數名稱	樣本數	平均數	標準差
組織動態能力	33	3.154	0.685
組織創新氣候	33	3.327	0.566

表 4-5 個體層級描述性統計

項目	基本資料	次數	百分比
性別	男性	151	37.469%
	女性	252	62.531%
年齡	21 歲-25 歲	19	4.715%
	26 歲-30 歲	93	23.077%
	31 歲-35 歲	129	32.010%
	36 歲-40 歲	85	21.092%
	41 歲-45 歲	58	14.392%
	46 歲-50 歲	7	1.737%
	51 歲以上	12	2.978%
婚姻狀況	已婚	229	56.824%
	未婚	172	42.680%
	其他	2	0.496%
教育狀況	高中職	7	1.737%
	專科	65	16.129%
	大學	264	65.509%
	研究所以上	67	16.625%
工作類別	技術部門	35	8.685%
	業務部門	159	39.454%
	管理部門	158	39.206%
	其他	51	12.655%
現行公司 服務年資	未滿 1 年	29	7.196%
	1 年-5 年	145	35.980%
	6 年-10 年	130	32.258%
	11 年-15 年	71	17.618%
	16 年-20 年	14	3.474%
	21 年以上	14	3.474%
過去是否有 相關工作經驗	有	244	60.546%
	無	159	39.454%

表 4-6 個體層級變數之平均數與標準差

變數名稱	樣本數	平均數	標準差
年齡	403	4.345	1.313
現行公司服務年資	403	2.846	1.120
預應人格特質	403	3.533	0.461
知識分享	403	3.709	0.521
創新行為	403	3.374	0.525

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

第三節 組織因素對創新行為之影響

一、組織層次加總 (Aggregation of Team-Level Variables)

本研究檢驗組織層次變數包含「組織動態能力」與「組織創新氣候」加總至組織層次的適宜性。在進行跨層次統計分析前，需先檢測資料是否有群內一致性 (Within-Group Agreement) (James & Brett, 1984) 與群間變異差異 (Between-Group Variation) (Hofmann, 1997; Klein & Kozlowski, 2000) 的存在，才將個人層次的資料彙總成組織層次。若無群內一致性，則群內資料的整合則不具有意義；而群間變異性不支持，則無法檢視系絡效果的存在 (林鈺琴, 2005)。經由計算，組織動態能力平均 r_{wg} 為 0.766，組織創新氣候平均 r_{wg} 為 0.840，其值大於 0.7 之標準值 (Mathieu & Schulze, 2006)，顯示此彙總程序是具有合理性。本文亦檢視組織相關係數 (Intra Class Correlation (1), ICC (1)) 與 (Intra Class Correlation (2), ICC (2)) 的指標，組織動態能力 ICC (1) 為 0.076，ICC (2) 為 0.505；組織創新氣候 ICC (1) 為 0.210，ICC (2) 為 0.764，組織動態能力與組織創新氣候之 ICC (1) 符合判定標準為 0.059 (Cohen, 1988)，而在 ICC (2) 之判定標準為 0.6 (Glick, 1985)，然而 ICC (2) 之值介於 0.5 與 0.7 間則屬勉強可接受水準 (林鈺琴, 2007)，因此組織動態能力與組織創新氣候之變數加總是合適的，本研究進行跨層次分析是具有合理性的 (Bryk & Raudenbush, 1992)。

二、組織層次各變數影響分析

本研究先進行組織層次各變數 (組織動態能力與組織創新氣候) 之相關矩陣分析 (表 4-7)，發現組織動態能力與組織創新氣候存在相關性。再利用單迴歸進行組織層次分析，檢驗組織動態能力對組織創新氣候之解釋能力。結果顯示如表所示，組織動態能力對組織創新氣

候模型之 F 值為 107.924*** ($p < .01$)，具有顯著性， R^2 為 0.777，因此可知，組織動態能力可促進組織創新氣候的增強 (Real et al., 2006; Lee, Lee & Pennings, 2001)，亦即組織動態能力對組織創新氣候具有影響力及解釋能力。

表 4-7 組織層級變數的相關矩陣

變數	平均數	標準差	組織動態能力	組織創新氣候
組織動態能力	3.154	0.685	(0.970)	
組織創新氣候	3.327	0.566	0.631***	(0.873)

對角線括號為信度分析

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .01$

表 4-8 組織動態能力對組織創新氣候模型分析

變數	未標準化係數	標準化係數	t 值	R^2	F 值
常數	0.246		0.826	0.777	107.924
組織動態能力	0.979	0.881	10.389***		

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .01$

第四節 組織與個體層級因素對創新行為之影響

本節主要係探討預測變項對創新行為因素的影響程度，運用 HLM 來檢視跨層次之效果。先以零模型瞭解組織間是否有顯著性差異存在，再投入組織層次因素及個人層次因素來瞭解預測變項與依變數間之關係。

一、各組織之間員工創新行為之差異

本研究先假設個人層次的員工創新行為可由個人層次與組織層次的變項來預測，因而顯示創新行為在個人層次與組織層次上是有變異存在，為了驗證本研究之預期假設，先利用 HLM 的零模型 (Null Model) 來進行檢測，亦即在 HLM 之第一層與 HLM 之第二層未放入任何個人或組織的預測變數，經由 ICC 量數 (組內相關係數 ρ , Intra-Class Correlation Coefficient)，用來表示組間差異之強度 (邱皓政，溫福星，2007)，以檢測組間與組內變異量成分。在此使用 HLM 的零模型是沒有預測因素的，檢測模型如下：

Level-1 Model

$$Y (\text{創新行為}) = \beta_0 + \gamma$$

Level-2 Model

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \mu_0$$

本研究而用零模型來探討創新行為是否會因不同組織而有所差異，進行 HLM 分析後得知 (表 4-9)，組織內各員工的創新行為平均數之估計值為 3.379，估計標準誤為 0.035。組織內各員工的創新行為變動量彼此間差異的組間變異數為 0.020。而同一組織中員工間的差異組內變異數為 0.257，將創新行為的組間變異數與組內變異數相加總為 0.277 (0.020+0.257)，表示為員工創新行為之總變異值 (0.277)。而員工創新行為的 ICC 為 7.2% [0.020/(0.020+0.277)]，表示員工創新

行為的變異，有 7.2% 來自於組間變異，而 92.8% [0.257/(0.020+0.277)] 是來自於組內變異，因此不能僅用一般的迴歸模式分析，需考量到組間差異的特性。因此，由上述結果顯示，各組織間的變異成份 (τ_{00}) 達到顯著水準，表示各組織在員工創新行為變動量上是存在明顯的組織間差異 ($\chi^2=62.003$, $p<.001$)，滿足依變數必須存在組內與組間變異的準則 (Hofmann, 1997)，因此可再探討其他預測變數與依變數間的關係。

表 4-9 各組織之間員工創新行為之差異

固定效果	γ 係數	標準誤	t 值
組織內各員工的創新行為的平均數 平均截距 (γ_{00})	3.379	0.035	96.703***
變異成分分析	τ	自由度	χ^2
組織內各員工的創新行為變動量 (τ_{00})	0.020	32	62.003**
組內差異 (σ^2)	0.257		
離異數 (-2LL)	621.173		
估計參數個數	2		

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$

二、個人因素對創新行為的影響性程度

在此階段則以探討個體的性別、年齡、工作年資、預應人格特質與知識分享是否會影響該組織層中個別員工的創新行為。先利用統計分析進行敘述性統計與相關矩陣分析，結果均符合 Huang 和 Shen (2003) 對相關係數絕對值 0.00-0.59 的範圍標準，顯示各變項間是具有正相關，如表 4-10 所示。

表 4-10 個體層級變數的相關矩陣

變數	平均數	標準差	預應人格特質	知識分享	創新行為
預應人格特質	3.533	0.461	(0.886)		
知識分享	3.709	0.521	0.600***	(0.866)	
創新行為	3.374	0.525	0.549***	0.499***	(0.920)

對角線括號為信度分析

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

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

表 4-11 利用單迴歸分析探討預應人格特質對知識分享之直接效果分析，其模型 F 值為 225.528^{***} ($p < .001$)， R^2 為 0.36，模型具有顯著性，因此，預應人格特質對知識分享具有影響力及解釋能力。

表 4-11 預應人格特質對知識分享模型分析

變數	未標準化係數	標準化係數	t 值	R^2	F 值
常數	1.352		8.545***	0.36	225.528
預應人格特質	0.667	0.600	15.018***		

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

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

Level-1 Model

$$Y (\text{創新行為}) = \beta_0 + \beta_1 * (\text{性別}) + \beta_2 * (\text{年齡}) + \beta_3 * (\text{工作年資}) + \beta_4 * (\text{知識分享}) + \beta_5 * (\text{預應人格特質}) + \gamma$$

Level-2 Model

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \mu_0$$

$$\beta_1 = \gamma_{10} + \mu_1$$

$$\beta_2 = \gamma_{20} + \mu_2$$

$$\beta_3 = \gamma_{30} + \mu_3$$

$$\beta_4 = \gamma_{40} + \mu_4$$

$$\beta_5 = \gamma_{50} + \mu_5$$

$$\beta_6 = \gamma_{60} + \mu_6$$

表 4-12 個人因素對創新行為之影響

假說	γ 係數	標準誤	t值
平均截距 (γ_{00})	3.371	0.022	155.799***
解釋變項			
性別 (γ_{10})	-0.114	0.052	-2.212*
年齡 (γ_{20})	-0.026	0.025	-1.020
工作年資 (γ_{30})	0.046	0.029	1.567
知識分享 (γ_{40})	0.258	0.055	1.689***
預應人格特質 (γ_{50})	0.462	0.064	7.167***
變異成分分析		τ	χ^2
組間 差異	截距 (τ_{00})	0.003	46.293*
	性別 (τ_{11})	0.024	45.786
	年齡 (τ_{22})	0.002	39.341
	工作年資 (τ_{33})	0.006	52.130*
	知識分享 (τ_{44})	0.025	44.188
	預應人格特質 (τ_{55})	0.042	32.599
組內差異 (σ^2)		0.151	
離異數 (-2LL)		456.788	
估計參數個數		22	

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

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

再同時放入預應人格特質與知識分享，利用 HLM 分析可知，從表 4-12 員工創新行為變動量之「以各組織平均數作為結果變項之迴歸模式」結果顯示，預應人格特質與知識分享兩者對員工創新行為均是有顯著正向影響，($\gamma_{40}=0.258, p<.001$) ($\gamma_{50}=0.462, p<.01$)，表示預應性人格特質愈高、知識分享愈多，其員工創新行為的程度表現就會愈高。

而在員工創新行為變動之預測模式中，加入了預應人格特質與知識分享之預測變項，會發現殘差變異數由 0.257 減少至 0.151，表示創新行為的組內變異（非總變異），有 41.2% 可被預應人格特質與知識分享解釋 ($(0.257-0.151) / 0.257$)，顯示個人因素對員工創新行為之平均變動量具有解釋力的。

三、組織因素對創新行為之影響性程度

以組織層級因素之組織動態能力與組織創新氣候來探討是否會影響該組織中個別員工創新行為之因素，其多層次方程模式如下：

Level-1 Model

$$Y(\text{創新行為}) = \beta_0 + \gamma$$

Level-2 Model

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{組織動態能力}) + \gamma_{02} * (\text{組織創新氣候}) + \mu_0$$

從表 4-13 顯示，員工創新行為變動量之「以各組織平均數作為結果變項之迴歸模式」結果，發現組織創新氣候對員工創新行為是具有顯著正向影響 ($\gamma_{02}=0.849$, $p<.001$)，表示組織中存在的創新氣候愈強，員工在創新行為表現上會有愈高的程度。另外，在組織動態能力對員工創新行為上產生負向顯著影響 ($\gamma_{01}=-0.149$, $p<.05$)，不符合本研究所預期是有顯著的正向影響，可能原因表示，每個組織中對外在動態能力的接受程度不高，且每個組織可能是屬於封閉式的型態，因而會產生負的預測效果出現。

在創新行為變動量的模式預測中，組織層級對員工創新行為變動量的影響效果中，組織層次在加入「組織動態能力」與「組織創新氣候」之預測變項時，殘差變異數由 0.020 減為 0.000，殘差變異數減少之比率為 $1.000[(0.020-0.000)/0.020]$ ，即組織因素可以解釋員工創新行為的變動量，組織之間變異為 100%，表示組織因素變項對員工創新行為平均變動量有不錯的解釋力。

表 4-13 組織因素對創新行為之影響

假說	γ 係數	標準誤	t 值
平均截距 (γ_{00})	3.381	0.021	163.987***
解釋變項			
組織動態能力 (γ_{01})	-0.419	0.165	-2.538*
組織創新氣候 (γ_{02})	0.849	0.137	6.181***
變異成分分析	τ		χ^2
組間 差異	截距 (τ_{00})	0.000	23.089
組內差異 (σ^2)	0.252		
離異數 (-2LL)	594.685		
估計參數個數	2		

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

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

四、組織因素與個人因素對創新行為之影響性程度

為了瞭解個人因素與組織因素對員工創新行為的影響，本研究以個人的性別、年齡、工作年資，以及知識分享、預應人格特質、組織動態能力與組織創新氣候放入模式中，以探討其變數是否會影響該組織中個別員工的創新行為，多層式方程模式如下：

Level-1 Model

$$Y(\text{創新行為}) = \beta_0 + \beta_1 * (\text{性別}) + \beta_2 * (\text{年齡}) + \beta_3 * (\text{工作年資}) + \beta_4 * (\text{知識分享}) + \beta_5 * (\text{預應人格特質}) + \gamma$$

Level-2 Model

$$\begin{aligned}\beta_0 &= \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{組織動態能力}) + \gamma_{02} * (\text{組織創新氣候}) + \mu_0 \\ \beta_1 &= \gamma_{10} \\ \beta_2 &= \gamma_{20} \\ \beta_3 &= \gamma_{30} \\ \beta_4 &= \gamma_{40} + \mu_4 \\ \beta_5 &= \gamma_{50} + \mu_5 \\ \beta_6 &= \gamma_{60} + \mu_6\end{aligned}$$

從表 4-14 員工創行為變動量之「以各組織平均數作為結果變項的迴歸模式」來看，發現組織創新氣候對員工創新行為是有正向顯著影響（ $\gamma_{02}=0.396^{**}$ ， $p<.01$ ）。表示組織中所產生的創新氣候愈多，愈能激發出對員工的創新行為。

在員工創新行為模式預測中，組織層次對創新行為變動量的影響中，加入組織層級變數（組織動態能力與組織創新氣候），發現殘差異變數由原來的 0.020 減至為 0.002，殘差變異數減少之比率為 $0.9[(0.020-0.002)/0.020]$ ，表示組織因素可以解釋創新行為變異程度為

90%，顯示組織變項對員工創新行為平均變動量有不錯的解釋力。

而若在組織層次對創新行為變動量的影響中，加入預應人格特質與知識分享之預測變項，殘差變異數由 0.257 減少為 0.149，殘差變異數減少之比率為 0.4202 $[(0.257-0.149)/0.257]$ ，表示個人因素可以解釋員工創新行為的解釋創新行為變異程度為 42%，個體層次對員工創新行為平均變動量亦有不錯的解釋力。

表 4-14 組織與個人因素對創新行為之影響

假說	γ 係數	標準誤	t值
平均截距 (γ_{00})	3.372	0.018	192.185***
解釋變項			
組織動態能力 (γ_{01})	-0.091	0.137	-0.662
組織創新氣候 (γ_{02})	0.396	0.111	3.560**
性別 (γ_{10})	-0.111	0.050	-2.223*
年齡 (γ_{20})	-0.016	0.024	-0.653
工作年資 (γ_{30})	0.048	0.029	1.649
知識分享 (γ_{40})	0.244	0.055	4.400***
預應人格特質 (γ_{50})	0.434	0.061	7.113***
變異成分分析		τ	χ^2
組間 差異	截距 (τ_{00})	0.002	35.652
	性別 (τ_{11})	0.027	46.656*
	年齡 (τ_{22})	0.003	40.438
	工作年資 (τ_{33})	0.006	52.931*
	知識分享 (τ_{44})	0.236	45.078 ⁺
	預應人格特質 (τ_{55})	0.025	32.851
組內差異 (σ^2)		0.149	
離異數 (-2LL)		448.525	
估計參數個數		22	

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

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

第五節 中介、調節效果之檢驗

一、單層次間接效果檢驗

從表 4-11 可知，預應人格特質對知識分享 ($\beta=0.600, p<0.001$) 有正向顯著影響。而在表 4-15 模式 1 中，預應人格特質對創新行為 ($\beta=0.549, p<0.001$) 有正向顯著影響，且在模式 2 與模式 2-1 將知識分享置入階層迴歸模式中，發現預應人格特質對創新行為 ($\beta=0.391, p<0.001$) 仍呈正向顯著影響，但迴歸係數值從 0.600 降為 0.391。因此，符合 Baron 和 Kenny (1986) 所提出判斷中介效果的方式。故本研究顯示，預應性人格特質的員工會透過知識分享而產生創新行為，表示知識分享在預應人格特質與創新行為間是存在中介效果的。

表 4-15 預應人格特質與知識分享對創新行為階層迴歸係數摘要表

模式	自變項	β 值	t 值	Sig.	R^2	F 值
1	預應人格特質	0.549	13.158***	0.000	0.302	173.134
2	知識分享	0.499	11.519***	0.000	0.249	132.687
	預應人格特質	0.391	7.729***	0.000	0.346	105.933
2-1	知識分享	0.264	5.230***	0.000		

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$

二、跨層次間接效果檢驗

Mathieu 和 Taylor (2007) 的研究中提及了跨層次中介效果之檢測方式可利用單層次的中介效果來進行分析，而在 Krull 和 MacKinnon (2001) 指出在現階段的跨層次的 HLM 分析中，缺乏一套完整的中介效果的分析，因而本研究參考其 Mathieu 和 Taylor(2007) 的研究來檢測中介效果。

由於組織動態能力與組織創新氣候為組織層級之變項，創新行為

為個體層級之變項，本研究在跨層次間接效果檢驗上，即探討組織層級的組織動態能力是否會透過組織創新氣候而對個體層級的創新行為有中介效果影響。

由表 4-16 得知，組織動態能力對創新行為有顯著正向影響（迴歸係數 $\gamma=0.425$ ， $p<.01$ ）。且表 4-8 也發現組織動態能力對組織創新氣候亦有顯著的正向影響（迴歸係數 $\gamma=0.881$ ， $p<.001$ ），進一步再探討本研究在跨層次中介效果時，亦發現組織動態能力與組織創新氣候對創新行為之迴歸係數分別為，迴歸係數 $\gamma=-0.419$ ， $p<.05$ 及迴歸係數 $\gamma=0.849$ ， $p<.05$ ，可知組織動態能力之迴歸係數從原來的迴歸係數 $\gamma=0.425$ 降到 $\gamma=-0.419$ ，且發現組織動態能力對創新行為之影響為負向影響，不符合本研究假設組織動態能力對創新行為為正向的影響性。因此，僅能說明，本研究具有間接效果，即組織動態能力會透過組織創新氣候而間接影響創新行為。

表 4-16 組織動態能力對創新行為之影響

假說	γ 係數	標準誤	t值
平均截距 (γ_{00})	3.377	0.029	117.472***
解釋變項			
組織動態能力 (γ_{01})	0.425	0.112	3.808**
變異成分分析		τ	χ^2
組間 差異	截距 (τ_{00})	0.008	42.744
組內差異 (σ^2)		0.257	
離異數 (-2LL)		609.829	
估計參數個數		2	

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；*** $p<.001$

三、跨層次調節效果分析

本研究進一步分析知識分享與動態能力、預應人格特質與組織動態能力變項交互作用，運用估計敘率作為結果變項之模式，以組織動態能力的變項作為斜率係數的預測因素，以知組織動態能力是否可解釋斜率變異。

Level-1 Model

$$Y(\text{創新行為}) = \beta_0 + \beta_1 * (\text{性別}) + \beta_2 * (\text{年齡}) + \beta_3 * (\text{工作年資}) + \beta_4 * (\text{知識分享}) + \beta_5 * (\text{預應人格特質}) + \gamma$$

Level-2 Model

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{組織動態能力}) + \gamma_{02} * (\text{組織創新氣候}) + \mu_0$$

$$\beta_1 = \gamma_{10}$$

$$\beta_2 = \gamma_{20}$$

$$\beta_3 = \gamma_{30}$$

$$\beta_4 = \gamma_{40} + \gamma_{41} * (\text{組織動態能力}) + \mu_4$$

$$\beta_5 = \gamma_{50} + \gamma_{51} * (\text{組織動態能力}) + \mu_5$$

從表 4-16 員工創行為變動量之「以各組織平均數作為結果變項的迴歸模式」來看，發現知識分享 ($\gamma_{40}=0.223^{***}$, $p<.01$) 及預應人格特質 ($\gamma_{50}=0.452^{***}$, $p<.01$) 對員工創新行為是有正向顯著影響。表示積極主動特質愈強的員工，及愈願意知識分享的程度愈多，愈能激發出對員工的創新行為。本研究再進一步探討調節變項，研究發現組織動態能力 ($\gamma_{41} = -0.498$, $p<.001$) 負向調節知識分享對創新行為。且組織動態能力 ($\gamma_{51} = 0.207$, $p>.1$) 沒有調節預應人格特質對創新行為。

然而在員工創新行之預測模式中，加入了組織層級之組織創新氣

候的調節效果時，殘差變異數由 0.020 減少至 0.003，殘差變異數減少之比率為 $0.85[(0.020-0.003)/0.020]$ ，表示創新行為間的組織變異(非總變異)，有 85%可被組織創新氣候與組織動態能力解釋。另外，在創新行為變動量預測模式中，加入了知識分享與預應人格特質之預測變項，以及組織動態能力之調節變項時，殘差變異數由 0.257 減少至 0.148，殘差變異數減少之比率為 $0.424[(0.257-0.148)/0.257]$ ，表示創新行為間的組內變異(非總變異)，有 42.4%可被個體因素變項解釋。

表 4-17 多層次調節效果

假說	γ 係數	標準誤	t 值
平均截距 (γ_{00})	3.374	0.018	186.517***
解釋變項			
組織動態能力 (γ_{01})	-0.082	0.149	-0.553
組織創新氣候 (γ_{02})	0.376	0.134	2.183*
性別 (γ_{10})	-0.111	0.048	-2.287*
年齡 (γ_{20})	-0.017	0.025	-0.696
工作年資 (γ_{30})	0.050	0.030	1.668
知識分享 (γ_{40})	0.223	0.049	4.563***
知識分享與組織動態能力交互作用 (γ_{41})	-0.498	0.113	-4.426***
預應人格特質 (γ_{50})	0.452	0.060	7.597***
預應人格特質與組織動態能力交互作用 (γ_{51})	0.207	0.206	1.001
變異成分分析			
	τ		χ^2
截距 (τ_{00})	0.003		36.078
性別 (τ_{11})	0.024		47.011*
組間 差異	年齡 (τ_{22})	0.004	40.644
	工作年資 (τ_{33})	0.008	53.229*
	知識分享 (τ_{44})	0.012	32.948
	預應人格特質 (τ_{55})	0.033	31.384
組內差異 (σ^2)	0.148		
離異數 (-2LL)	455.900		
估計參數個數	22		

組織層級 $N=33$ 家；個體層級數 $n=403$

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

第五章 結論與建議

本研究依據前述研究背景與動機，經由文獻探討後，建構組織層級與個體層級之跨層次的模型分析，以建立研究假設後進行實證研究。本章歸納第四章之研究發現來提出若干之結論與管理意涵，以供後續研究及對產業與學術上之參考。

第一節 結論

根據第四章研究結果與討論，本章先行討論組織層級之因素對員工創新行為的影響，再探討個體因素對創新行為的影響，最後再討論中介與調節之效果。

一、組織因素對創新行為有直接影響

本研究以組織為單位，發現在組織層級中的組織動態能力對組織創新氣候是有直接正向的顯著影響。表示在組織層級中，組織愈是屬於動態能力愈強，愈能因應外部環境的變動，適時的調整、改變與重組，才能對產生出新的組合知識，因而對組織創新氣候是存在於正向的影響力。

在組織創新氣候發現會直接正向影響個體員工的創新行為，表示組織氣候的營造會讓員工產生創新行為的影響，相關組織氣候的文獻亦指出，員工的創新行為會受到組織特性（Woodman et al, 1993）、組織氣候（蔡啟通、高泉豐，2004；Shally et al, 2000）等影響，若組織當中存在愈多團隊支持、員工受到組織或主管的鼓勵與讚揚，而形成組織創新的氛圍，進而對員工個人的創新或創意表現行為就愈充足。

二、個體因素對創新行為有直接影響

在個體因素方面，預應人格特質與知識分享皆會直接正向影響員工創新行為，表示在金融產業中個體員工在組織內，員工在工作期間內透過分享的管道（例如：開會討論、網路 e-mail、部落格、facebook

等)來進行知識的交流與分享,其分享程度愈多,則將知識轉換及內化的程度也愈高,對於員工在知識創新的表現則會愈多。回溯相關文獻亦與本研究結果相同(黃家齊、王思峰,2008;劉敏熙,2007;蔡淳如,2009;Holub,2003;Mom et al.,2007;Nonaka & Toyana,2003),顯示知識分享會對員工創新行為產生正向顯著影響。

而本研究對象是屬金融保險業的員工,此產業員工可能需要隨時的面對客戶,不斷的接受外在環境的刺激與挑戰,並設法與客戶解決問題以滿足客戶的需求,進而達成自我的創新行為績效,因而對於金融保險產業的員工而言,其主動性與積極性特質愈強,員工在為了要完成創新行為的績效,則會不斷的積極參與討論,激盪出新的想法,來提升自我的創新行為之績效表現。

三、組織動態能力透過組織創新氣候對員工創新行為產生中介效果

金融保險業的組織為因應總體環境的變動,組織需要擁有充足的資源與競爭優勢,才能適時的來調整步調,而為了能使組織產生創新的來源,組織的知識與資訊需來自內外部自行的交流、創造與累積,才能形成創新的氛圍,從創新的氛圍活動中融入到整個組織的創新氣候,進而影響至員工個人的創新行為表現。因此,本研究發現,組織的動態能力會透過組織創新氣候而對員工個人的創新行為表現有間接的效果。

四、預應人格特質透過知識分享對員工創新行為產生中介效果

研究發現,金融產業組織中的員工,是屬於服務業之員工,因而常需主動、積極的去服務顧客,以自我的能力來解決自我與顧客的問題,同時員工在為了要達成創新績效的目標過程中,會積極的參與開會、討論,建立彼此間的人際信任關係,交換分享彼此間的想法與概念,透過知識分享資訊的交流後,產生出新的創新行為。因而,本研

究之研究發現，預應性特質的員工，透過知識分享後會對創新行與產生正向的影響力。

五、組織層級因素對個體層級沒有調節效果存在

本研究發現，組織動態能力對預應人格特質、知識分享與創新行為間皆無調節效果存在。表示愈能因應外部的挑戰與變動的組織，對主動性、積極性愈高與知識分享程度愈多的員工，並不能強化員工的創新行為。本研究認為亦與組織對動態能力的因應程度有關，可能在本次產業中所調查的組織在對動態能力的因應程度上有些較為具有動態能力，則有些是較沒有具動態能力，因此產生組織動態能力對個體層級的員工創新行為無調節效果存在。

其中，進一步探索，在本研究中組織動態能力負向調節知識分享對創新行為的影響，其結果與本研究正向調節之假設不符合，顯示各型態的金融保險公司有不同的組織動態能力，在各組織接受內外資資源的整合、建立及重新配置下，其動態能力與環境、公司的組織重新策略交互作用夾雜下，會對組織成員的創新行為產生不同的影響，在簡淑華（2006）的研究中，亦同樣有此發現，在其研究結果，顯示動態能力與策略的互動以及策略與環境的互動對績效有正向的影響性；但在動態能力與環境的互動中，則顯示對績效有負向的影響。

第二節 建議

在面對競爭的外在環境變化中，組織保持競爭優勢源自於創新。本研究探討組織層級(組織動態能力與組織創新氣候)對個體層級(預應人格特質、知識分享與創新行為)跨層級關係，提出下列實務建議：

一、對實務上之建議

(一)、組織應致力於知識資源的建構、整合及重新配置

組織在因應外在環境的競爭變化，需重新的將知識資源建構、整合與配置，才能持續不斷的累積知識，以符合市場上的競爭力。本研究在金融產業中發現，金融產業的公司未能具備良好的組織動態能力，因此無法有效的強化其員工的創新行為，故建立組織應致力於知識資源上的建構與整合，才能將知識分享與傳遞過程不斷的累積，以滿足快速變動的環境，並挑戰各種不確定的環境，以維持其競爭優勢。

(二)、組織應重視組織創新氣候的培養

根據文獻顯示，組織的創新對組織長期生存是有助益且具有有效性的影響 (Amabile, 1998; Dietzenbacher, 2000; Han et al., 1998; Mumford, 2000)。唯有持續的創新，才能確保組織在競爭的環境中保持優勢。而創新要能落實在組織中，需要團隊的合作與協助，共同產生激勵創新的方式，才能將不同員工的創新累積起來，產生創新的成果，本研究建議組織可從整體的角度來檢視自我的組織在創新氛圍中的程度，可給予員工更多的空間來相互激勵在創新及創意上的想法，讓員工在工作中能培養其有創新的行為，進而形成一種氛圍，無形中組織就會凝聚成一種創新氣候，提升員

工在創新行為上的表現。

(三)、運用甄選工具，選取預應性特質員工

組織除了培養創新的氣候，以保持競爭優勢外，更重要的，組織可運用甄選工具，從選、用、考、育、留的制度中挑選適合此產業的員工，就如本研究中的金融產業員工而言，若選擇預應性特質的員工，其員工會積極、主動的服務顧客，且會設法參與討論，提出想法來解決顧客的需求，達成自我創新的績效目標。

(四)、建立知識分享平台

根據本研究結果顯示，知識分享愈多，對員工的創新行為表現愈佳。組織若能給予員工一個安全、資訊交流、分享的平台或管道，例如：組織內部的網路平台、網路佈告欄、facebook 等，讓員工可在此交流平台上分享知識與流動，可讓彼此間的經驗分享，進而激發更多的創新價值。

二、對後續研究之建議

(一)、採縱貫面研究進行資料蒐集

本研究受限時間與人力因素，僅以某一時間點來做為橫斷面的資料蒐集，然而因果關係分析應建立於縱貫面的分析上，探討不同變項在長期間的因果關係，建立後續研究者可針對此一角度來進行資料蒐集與分析。

(二)、探討其他類型產業的跨層次創新行為研究

本研究之實證對象為金融保險的產業，來探討組織層級（動態能力與組織創新氣候）與個體層級（預應人格特質、知識分享與創新行為）間的跨層次分析，而組織層級之變項會因不同組織或產業類別而產生不同的組織創新的氣候，而其他不同產業與不同團隊是否同樣受到這些變項之影響，建議後續研究者可再針對

不同產業類別來研究。

(三)、發展創新行為的跨層次模型

以往在探討創新行為議題上，皆是以單一層次（個人層次或組織層次）來作為分析，但組織行為學者在其研究中，建議在探討個體行為與態度時，需同時考量個人層次因素（例如：人格特質、認知等）與脈絡因素（例如：團隊結構、組織氣候等）(Klein & Kozlowski, 2000)。且影響創新行為之因素乃是會受到個人與組織因素所影響，不僅是單一層次來探討，可能會受到組織層次的影響，因而，本研究之相關研究變數是以文獻推論所致，以跨層次的觀點來探討組織層次與個體層次對創新行為之脈絡效果，然而，可能有其他重要的個人因素（例如：學習動機等）或組織因素（例如：團隊信任、領導氣候、分享氣候等），後續研究者可增加其他變數來發展出更適切的跨層次創新行為模式。

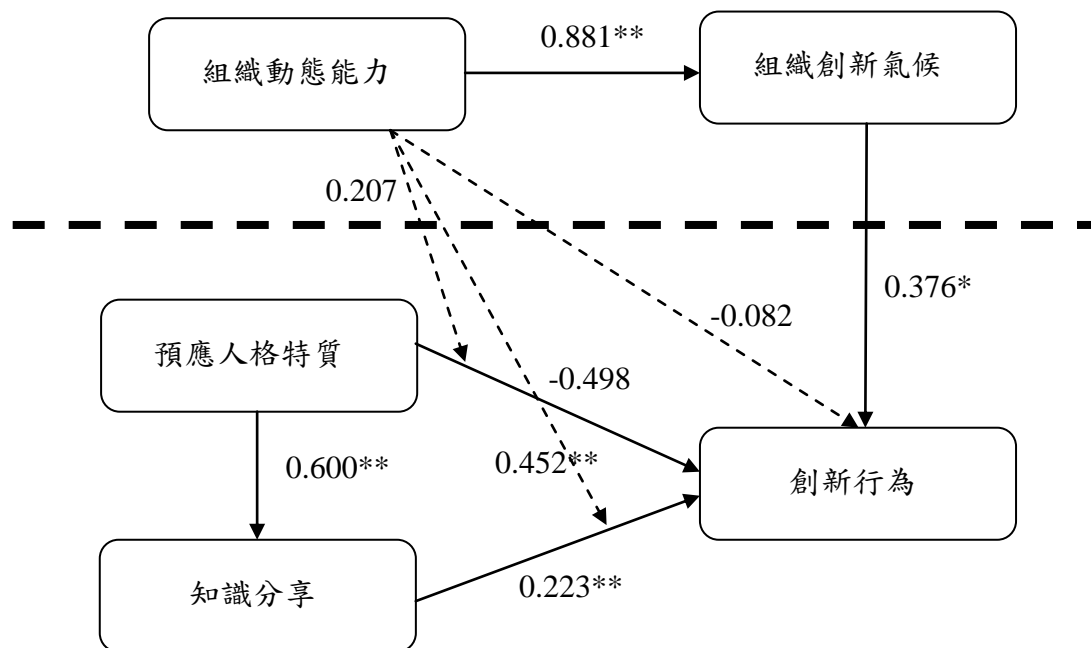
三、修正架構圖

(一)、原研究架構圖

由原研究架構圖之研究結果發現，組織動態能力對創新行為並無預測效果，且在調節效果驗證上，組織動態能力是負向調節知識分享對創新行為的效果，另外，組織動態能力沒有調節預應人格特質對創新行為的效果。因此，本研究將研究假設二、假設九與假設十不成立的部份將以修正後，重新將研究架構圖修正為圖 5-2 所示。

Level 2

組織層級



Level 1

個體層級

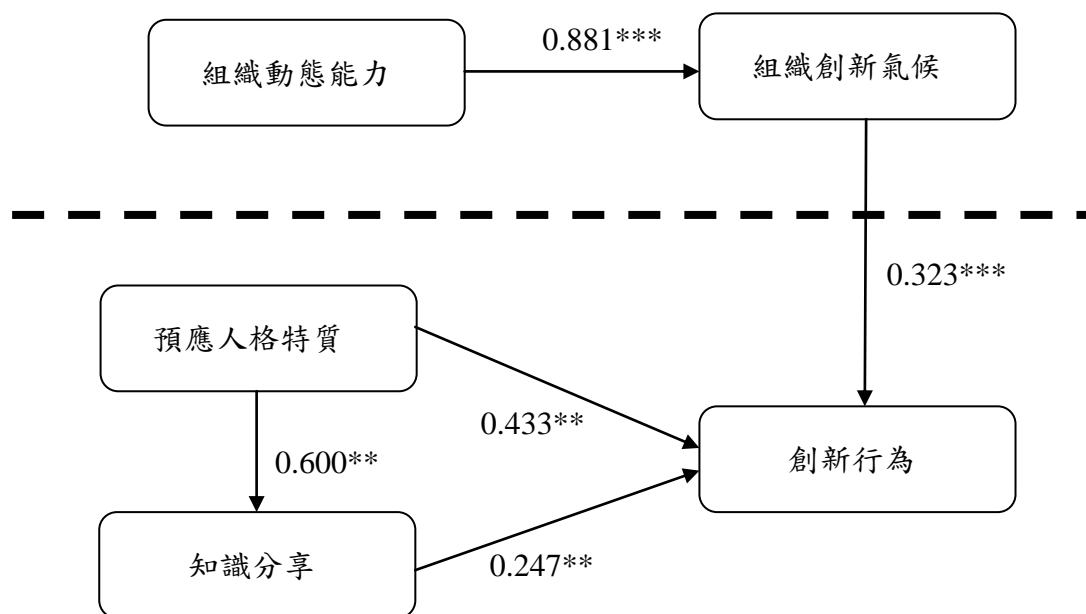
圖 5-1 原研究架構圖

(二)、修正後研究架構圖

本研究修正後之研究架構圖如圖 5-2 所示，可發現組織動態能力可直接對組織創新氣候有所影響，組織創新氣候亦可對員工個體的創新行為有直接正向影響。而在個體層級方面，發現預應人格特質對知識分享與創新行為皆有正向顯著影響，而知識分享對創新行為亦有正向顯著影響。

Level 2

組織層級



Level 1

個體層級

圖 5-2 修正後研究架構圖

表 5-1 研究假設考驗

假設考驗	成立與否
組織層級	
H1：組織動態能力對組織創新氣候有正向影響。	成立
H2：組織動態能力對創新行為有正向影響。	不成立
H3：組織創新氣候對創新行為有正向影響。	成立
個體層級	
H4：預應人格特質對知識分享有正向影響。	成立
H5：預應人格特質對創新行為有正向影響。	成立
H6：知識分享對創新行為有正向影響。	成立
間接效果	
H7：預應人格特質對創新行為的關係，知識分享能發揮間接效果。	成立
H8：組織動態能力對創新行為的關係，組織創新氣候能發揮間接效果。	成立
調節效果	
H9：預應人格特質對創新行為之影響，組織動態能力能發揮調節效果。	不成立
H10：知識分享對創新行為之影響，組織動態能力能發揮調節效果。	不成立

參考文獻

一、中文部分

- 司徒達賢 (1985)。經營理念與創新。工商雜誌，33，14-46。
- 田新民、解志韜、祝金龍 (2009)。員工主動性人格對組織公民行為和團隊績效的影響-檢測一個路徑模型。人力資源管理學報，9(2)，19-32。
- 江錦樺 (2001)。人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，中歷市。
- 吳建明 (2009)。以動態能力觀點探討企業經營流程變革與網路地位重塑關係之研究。管理學報，26 (2)，145-166。
- 吳盛、林東清 (2007)。以計劃行為理論探討資訊人員的知識分享行為。資訊管理學報，14 (2)，75-110。
- 巫立宇 (2006)。資源、社會資本、路徑相依與動態能力之研究。管理評論，25 (1)，121-140。
- 李朱慧、林孟鋒 (2008)。以人格特質與組織文化探討高科技產業內知識分享與組織績效之研究。致遠管理論叢，3 (1)，18-37。
- 李政穎 (2012)。國民小學校長變革領導與學校經營績效之研究-以動態能力為干擾變項。國立臺南大學教育學系教育經營與管理博士論文，未出版，台南市。
- 汪美香、楊堂堯、劉柏均 (2010)。知識分享與專案複雜化對團隊創造力之影響-以資訊系統開發為例。電子商務學報，12 (1)，73-102。
- 林秀芬、李國光、褚麗娟 (2006)。知識分享影響因素評估模式建構之研究。國立空中大學管理與資訊學系管理與資訊學報，11，195-224。

- 林明杰、洪秀婉、陳至柔（2009）。供應鏈關係品質對知識分享、動態能力與創新能力影響之實證研究。**電子商務學報**，**11**（2），339-366。
- 林偉文（2002）。教師創意教學潛能與教師創意教學之關係。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 林鈺琴（2005）。組織公民行為之跨層次分析-層級線性模式的應用，**管理學報**，**22**（4），503-524。
- 林鈺琴（2007）。跨層次觀點下印象管理動機與主管導向之組織公民行為的關係：社會互動與組織政治氣候的調節角色。**管理學報**，**24**（1），93-111。
- 林鈺琴、王政智（2005）。從社會交換理論與交易成本理論分析組織內之知識分享行為。**人力資源管理學報**，**5**（2），95-119。
- 林鈺琴、彭台光（2006）。多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法。**管理學報**，**23**（6），649-675。
- 林鈺琴、蕭淑月（2005）。社會支持、信任、關係品質與組織知識分享行為之關係研究。**商管科技季刊**，**6**（3），373-400。
- 邱皓政、溫福星（2007）。脈絡效果的階層線性模型分析：以學校組織創新氣氛與教師創意表現為例。**國立政治大學教育與心理研究**，**30**（1），1-35。
- 唐永泰（2006）。轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係。**人力資源管理學報**，**6**（4），47-66。
- 唐永泰（2009）。員工之主管情緒智力知覺對其創新行為之影響。**品質學報**，**16**（6），461-478。

- 張火燦、紀乃文、劉嘉雯、林夢倫（2009）。積極人格、社會價值傾向與顧客正義知覺對個人社會資本的影響。**臺大管理論叢**，20（1），99-130。
- 許翡珊（2001）。知識類型、角色衝突與個人創新性。銘傳大學管理科學所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 郭純真(2004)。組織創新氣候、研發人員創造力與組織創新能力關聯性之研究-以台灣生物科技產業為例。長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台南縣。
- 陳玉樹、胡夢鯨（2008）。任務動機與組織創新氣候對成人教師創意教學表現之影響：階層線性模式分析。**教育心理學報**。40（2），179-198。
- 陳俊儒（2006）。個人特性、人力資源管理活動與創新績效關係之多層級探討。國立成功大學國際企業研究所，未出版，碩士論文，台南市。
- 陳淑玲（2006）。創新行為與創新績效跨層次分析-資源基礎理論觀點。國立中山大學人力資源管理研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 傅心怡（2003）。企業組織線上虛擬專業知識社群知識分享與知識創新之相關性及影響因素研究。國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 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。
- 黃家齊、許雅婷（2006）。團隊成員人格特質對知識分享及創新績效之影響—個人與團隊層次的分析。**管理學報**，23（2）。149-170。

- 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（1），21-55。
- 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。
- 溫瑤、甘怡群（2008）。主動性人格與工作績效：個體—組織匹配的調節作用。應用心理學，14（2），118-128。
- 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。科學管理學刊，12（4），1-34。
- 劉靜、司有和、李憶（2010）。知識結構、知識流與中層經理創新行為的關係研究。科技進步與對策，27（4），147-150。
- 劉敏熙（2007）。知識治理機制對個人知識管理行為的影響--從所有權觀點探討。國立中央大學人力資源管理研究所博士論文，未出版，桃園縣。
- 劉維寧（2004）。全球化知識管理能耐、企業動態能力與競爭優勢間關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 蔡啟通、高泉豐（2004）。動機取向、組織創新氣候與員工創新行為之關係：Amabile 動機綜效模式之驗證。管理學報，21（5），571-592。
- 蔡淳如（2009）。師徒制與師徒功能對員工創新行為之影響-以知識分享為中介變數。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

- 鄭伯璦、林姿葶、鄭弘岳、周麗芳、任金剛、樊景立（2010）。家長式領導與部屬效能：多層次分析觀點。中華心理學刊，52（1），1-23。
- 蕭婉鎔（2008）。影響個人知識分享行為之探討：跨層次分析驗證模式。國立中央大學人力資源管理研究所博士論文，未出版，桃園縣。
- 簡文娟（1999）。組織創新氣候評鑑量表之建立—以高科技產業為實證研究對象。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 簡淑華（2006）。動態能力、環境、競爭策略與績效---會計師事務所之探討。國立雲林科技大學管理研究所博士論文，未出版，雲林縣。

二、外文部分

- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management system: Issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(7), 1-37.
- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. In B. M. Staw. & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: West View Press.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Ambrecht, F. M. R., Chapas, R. B., Chappelow, C. C., & Farris, G. F. (2001). Knowledge management in research and development. *Research Technology Management*, 44(2), 28-48.
- Augier, M. & Teece, D. J. (2006). Understanding complex organization: The role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 15(2), 395-416.

- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 377-391.
- Bartol, K. M. & Strivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 9*(1), 64-77.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103-118.
- 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.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational Climate. *MIS Quarterly, 29*(1), 87-111.
- Bouthillier, D., Julien, D., Dube', M., Belanger, I., & Hamelin, M. (2002). Predictive validity of adult attachment measures in relation to emotion regulation behaviors in marital interactions. *Journal of Adult Development, 9*(4), 291-305.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*(4), 710-725.
- Bryk, A. S. & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models*. Newbury Park, CA : Sage.
- Burpitt, W. J. & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and innovation among teams. *Small Group Research, 28*(3), 414-423.
- Cabrera, Á., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management, 17*(2), 245-264.

- Cabrera, E. F. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 720-735.
- Cappelli, P. & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. In B. M. Staw. & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp.55-110). Greenwich, CT: JAI.
- Carmeli, A. (2001). High-and low-performance firms: Do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment. *Technovation*, 21(10), 661-671.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475-481.
- Chandran, J. P. (2004). Managing new industry creation: Global knowledge formation and entrepreneurship in high technology, academy of management. *The Academy of Management Review*, 29(2), 303.
- Cheng, J. W. & Li, S. C. (2001). The relationships of organization justice, trust and knowledge sharing behaviors. *Journal of Human Resource Management*, 1(2), 69-93 ◦
- Churchill, G. A. Jr. (1995). *Marketing research: Methodological foundations* (6nd ed.). New York: The Dryden Press.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Conneily, C. & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organizational Development Journal* , 24 (5), 294-301.

- Costa, P. T., McCrae R. R., & Busch, C. M. (1986). Evaluating comprehensiveness in personality system : The california q-set and the five-factor model. *Journal of Personality*, 54(2), 430-446.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42-49.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). Thoughts about education. In D. Dickinson, (Ed.), *Creating the future: Perspectives on educational change* (pp. 1-6). Seattle, WA: New Horizons for Learning.
- Currie, G. & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027-1045.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- David V. D. & B. S. Stanley (1989). Personality and job performance: evidence of incremental validity. *Personnel Psychology*, 42(1), 25-36.
- Dietzenbacher, E. (2000). Spillovers of innovation effects. *Journal of Policy Modeling*, 22(1), 27-42.
- Drucker, P. F. (1994). *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The toyota case. *Strategic Management Journal*, 23(3), 345-367.

- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Eunmi, C. (2006). Individual pay for performance and commitment HR practices in south korea. *Journal of World Business*, 41(4), 368-381.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frank, T. R. & Andrew, M. H. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898-921.
- Friedman, M. & Roseman, R. H. (1974). *Type a behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Gay, L. R. (1992). *Educational research competencies for analysis and application*. New York: Macmillan.
- Gilson, L. L. & Shally, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of team's engagement in creative process. *Academy of Management Journal*, 30(4), 453-470.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspectives. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the adjective check list. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1398-1405.
- Guilford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education* (4th ed). New York: McGraw-Hill.

- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-52.
- Hendriks, P. (1999). Why Shared Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing, *Knowledge and Process Management*, 6, 91-100.
- Hidding, G. & Shireen, M. C. (1998). Anatomy of a learning organization: Turning knowledge into capital at anderson consulting. *Knowledge and Process Management*, 5(1), 3-13.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations*. Oxford: Oxford University.
- Hofmann, D. A. & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(6), 623-641.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723-74.
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 467-511). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170-178.
- Holub, S. F. (2003). Knowledge sharing is a change-management exercise. *Tax Practice Management*, 34(6), 361-363.

- Hsiao, R. L., Tsai, D. H., & Lee, C. F. (2006). The problems of embeddedness: Knowledge transfer, coordination and reuse in information systems. *Organization Studies*, 27(6), 1-30.
- Huang, J. M. & Shen, T. Y. (2003) . Validity of the five-factor model of personality in predicting sales performance: Inspection and application of the NEO-PI-R. *Journal of Management*, 20(3), 457-481.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, maker orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307-321.
- Janssen, O. (2000). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perception of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cumming (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kickul, J. & Gundry, L. K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation, *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97.
- Kim, S. & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities, *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.

- King, N. & Anderson, N. (1990). Innovation in working groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 81-100). Chichester, England: Wiley.
- Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lambert, T. A., Eby, L. T., & Reeves, M. P., (2006). Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers. *Journal of Career Development*, 32(4), 351-365.
- Lee, C., Lee, K. & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6), 615-640.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-337.
- Liao, H. & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.

- 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.
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 1-6.
- Liebowitz, J. (2004). A knowledge management strategy for the jason organization: A case study. *Journal of Computer Information Systems*, 44(2), 1-5.
- Littlepage, G. E., Schmidt, G. W., Whisler, E. W., & Frost, A. G. (1995). Ant input-process-output analysis of influence and performance in problem-solving groups. *Journal of personality and social psychology*, 69(5), 877-889.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Maglio, P. P. (2010). Resources, capabilities, and service: Commentary on dynamic capabilities and e-Service. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(1), 76-77.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927-935.
- Mandel, M. (1988). You ain't seen nothing yet. *Business Week*, 8(31), 60-61.
- Martin, B. (2000). Knowledge management within the context of management: An evolving relationship. *Singapore Management Review*, 22(2), 17-36.
- Mass, C. J. M. & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1(3), 85-91.

- Mathieu, E. & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal*, 49(3), 605-619.
- Mei, Y. M., Lee, S. T., & Al-Hawamdeh, S. (2004). Formulating a communication strategy for effective knowledge sharing. *Journal of Information Science*, 30(1), 12-22.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & 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.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Fernandez, L. M. M. (2003). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, 25(2), 167-180.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-352.
- Neidorf, R. (2002). Knowledge management: Changing cultures, changing attitude. *Online*, 26(5), 60-62.
- Neuman, G. A. & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376-389.
- Nielsen, A. P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59-71.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2-10.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574-583.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York : McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York : McGraw-Hill.
- Organ, D. & Linge, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Paul, P. M. (2010). Resources, capabilities, and service: Commentary on dynamic capabilities and e-service. *Canadian Journal of Administrative Science*, 27(3), 76-77.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., & Beerthson, P. R. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.

- Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation: Driving co-created value through global networks*. New York: McGraw-Hill.
- Real, J. C., Leal, A., & Rolda'n, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505-521.
- Reid, F. (2003). Creating a knowledge sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, 30(3), 43-49.
- Rindova, V. P. & Kotha, S. (2001) Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-80.
- Robinson, W. S. (1950). Ecological correlations and the behavior of individuals. *American Sociological Review*, 15(3), 351-357.
- Rolland, E., Patterson. A. R., & Ward. F. K. (2009). Dynamic capabilities and e-Service. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(4), 301-315.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monograph*, 80(1), 1-28.
- Ryu, S., Ho, S. H., & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113-122.
- Schonstrom, M. (2005). Creating knowledge networks: lessons from practice. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 17-30.
- Schumpeter J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, S. G. & Burce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. I., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, *54*(4), 845-874.
- Seibert, S. E., Silver S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 332-349.
- Shalley, C. E., Gilson L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 215-223.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham G. R. (2004). The effect of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, *30*(6), 933-958.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *63*(1), 553-562.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*, *45*(2), 315-330.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.
- Teece., D. J. (2000). Strategies for management knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, *33*(1), 35-54.

- Thompson, J. A., (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Thoms, P., Moore, K. S., & Scott, K. S. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 349-362.
- Thorndike, E. L. (1939). On the fallacy of imputing the correlations found for groups to the individuals or smaller groups composing them. *American Journal of Sociology*, 52(1), 122-124.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Views* (pp. 43-75). Cambridge, England: University Press.
- Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925-939.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 680-693.
- West, M. A. (1987). A measure of role innovation at work. *British Journal of Social Psychology, 26*(1), 83-85.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review, 51*(3), 355-387.
- West, M. A., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (Eds.). (2003). *International handbook of teamwork and cooperative working*. Chichester: Wiley.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.
- Wilpert, B. (1995). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology, 46*(1), 59-90.
- Wolfe, M. E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 37*(6), 1543-1567.
- Woodman, R. W., Sawyer J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.
- Z'arraga, C. & Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management, 14*(7), 1227-1245.
- Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review, 41*(3), 125-145.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682-696.
- Zollo & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science, 13*(3), 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

附 錄

附錄一 組織動態能力、組織創新氣候、預應人格特質與知

識分享對創新行為之跨層次分析之論文問卷

各位金融保險界先進，您好：

這是一份學術性的研究問卷，主要目的是在探討員工的知識創新等相關因素之研究。
本問卷採匿名方式，資料絕對保密且僅做學術研究之用，惠請您根據工作的實際情況來填答。

期待您的支持與協助，讓本研究能夠成功，以便為業界的先進們提供綿薄之力。懇請您在百忙之中抽空填寫。謹致上無盡的感謝，並在此祝福您

事業順利 鴻圖大展

國立臺灣師範大學 科技應用與人力資源發展研究所

指導教授：余 鑑 博士

于俊傑 博士

博士候選人：余采芳敬上

e-mail : fun.economics@gmail.com

中華民國一百年

第一部分

目的：在於了解您目前工作的實際情況。請針對下列各題項的描述在適當的□打✓。

非常
不
普
同
完
全
同
意
意
通
意
意

- | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我常常協助同事與客戶溝通，以建立良好的關係。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我常鼓勵同事提出好的看法與建議，來提升整體工作的服務水準。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我常幫助同事解決問題。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我看到同事有問題的時候，我會實際付出行動來幫忙。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 對於不易說明的事，我會為同事示範。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 在撰寫文件時，我願意將知道的記錄下來供同事參考。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我經常尋找新的方法來改善我的生活。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我很擅長尋找出新的機會。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	完 全 同 意
9. 無論是否可行，只要我相信的事，我會努力實現。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 當我認同一個想法或概念時，我會不顧一切讓它實現。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我一直在尋找更好的做事方法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我會主動積極地去改變我不喜歡的事物。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我可以比別人更快的找到機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 無論是否遭受到反對的意見，我還是支持我所提出的想法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 當看到自己所提出的想法付諸實行時，我會非常興奮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 無論在什麼地方，我都是具有強大力量來進行改變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我們公司對資源的整合很有效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我們公司對資源重新佈署與配置具有彈性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我們公司對資源的運用很有效能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我們公司對外界快速變動的環境，其回應的能力很快。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我們公司的學習能力很快。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我們公司經常鼓勵同仁提出創意點子。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我們公司同仁曾有創新的活動表現而受到讚賞。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 公司同仁們會用正向思考來挑戰彼此的點子。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 公司主管期待同仁能做更有創意的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 公司有充足的預算來支持我能發展新的方案。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 在執行新的學習計畫時，即使未達成預期成果，在我們公司是可以被接受的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 公司主管會重視每位同仁的工作貢獻。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 公司同仁們會彼此自由開放地交換想法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我經常會為困難的事情或議題設計新構想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 我經常會尋找新的工作方法、技術或工具。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	完 全 同 意
32. 我經常會對問題設計出獨創性的解決辦法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 我經常會支持創新性的構想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 我經常會讓創新性的構想受到他人的支持。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 我經常會讓公司內員工熱衷的追求創新構想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 我經常會將創新構想變為可實際應用的東西。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 我經常會以有系統的方式，將創新構想導入工作環境中。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 我經常會評估創新構想的有效性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部分【基本資料】

性 別： 男性 女性

年 齡： 20 歲以下 21-25 歲 26-30 歲 31-35 歲
 36-40 歲 41-45 歲 46-50 歲 51 歲以上

婚姻狀況： 已婚 未婚 其他

教育狀況： 國中(含)以下 高中職 專科 大學 研究所以上

工作類別： 技術部門 業務部門 管理部門 其他_____

現行公司服務年資：
 未滿 1 年 1-5 年 6-10 年
 11-15 年 16-20 年 21 年以上

過去是否有相關工作經驗：
 有 無

※本問卷到此結束，感謝您的作答！謝謝！！