

服務業員工創新表現之研究： 探討其關鍵影響因素與干擾效果

Service Employees' Innovation Performance: An Investigation of Its Antecedents and Moderators

蔡顯童* *Hsien-Tung Tsai*

國立臺北大學企業管理學系

Department of Business Administration,

National Taipei University

陳靜怡 *Ching-Yi Chen*

國立臺北大學企業管理學系

Department of Business Administration,

National Taipei University

本文引用格式建議：蔡顯童、陳靜怡，2020服務業員工創新表現之研究：探討其關鍵影響因素與干擾效果」，中山管理評論，28卷2期：295～332。
Suggested Citation: Tsai, H. T. Chen, C. Y., 2020, "Service Employees' Innovation Performance: An Investigation of Its Antecedents and Moderators," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 28, No. 2, 295-332.

* 通訊作者：蔡顯童，地址：新北市三峽區大學路一百五十一號【國立臺北大學企業管理學系】Tel：02-86741111 ext. 66690，Fax：02-8671-8001，Email：hstsai@gm.ntpu.edu.tw

摘要

本研究以社會心理學理論為基礎，探討影響服務創新表現的「前置因素」與「干擾效果」。本研究實證發現：「創新態度」、「正向預期情緒」、「社會認同」、及「群體規範」會透過「創新意圖」進一步影響員工的創新表現。在干擾效果部分：「顧客導向」會抑制創新意圖轉換成為創新表現；此一結果隱含，顧客導向程度越高會導致員工過度聽從顧客意見或要求，甚至侷限創新資訊的來源。此外，「獎酬合宜性」對於意圖與創新表現之間的關係並無顯著干擾效果，此一結果可能是因為獎酬的雙元影響機制相互抵減效果所致（積極肯定的訊息效果與監督控制的訊息效果）。本研究的結果，除了深化過去個人創新之學理之外，亦提供經理人若干管理實務之建議。

關鍵詞：服務創新表現、正向預期情緒、社會認同、獎酬合宜性、顧客導向

Abstract

Service employees' innovative behavior is one of the important issues in recent years and has been recognized as a source of a company's long-term competitive advantage. The main objective of this study is to investigate the formation of service employees' innovation performance. Based on the theories from social psychology, this study investigates the antecedents, mediating mechanism, and moderating variables affecting service innovation processes. The proposed model is empirically tested with data collected from service employees. Our results indicate that attitude toward innovation, anticipated emotions, social identity, and group norm all significantly influence employees' innovation performance through innovation intention. Regarding moderating factors, our results indicate that customer orientation negatively influences the conversion of innovation intentions into innovation performance. This implies that high customer orientation will drive employees to overly cater to customer opinions or expectations and may even limit their sources of innovation information. In such context, innovation intentions may not necessarily lead to innovation performance. The authors discuss implications for managers and avenues for further research.

Keywords: Customer Orientation, Positive Anticipated Emotion, Rewards, Service Innovation Performance, Social Identity.

壹、緒論

有鑑於服務業對世界各個經濟體的影響甚鉅，學者們相繼投入服務相關主題的研究（例如：Schneider et al., 2005; Mayer et al., 2009; Ordanini & Parasuraman, 2011）。其中，員工服務創新表現更是其中的核心議題；學者發現員工服務創新過程能為顧客創造新奇的服務體驗，同時也能彈性地解決當下遇到的服務挑戰 (Lusch & Nambisan, 2015)。值得注意的是，雖然服務創新及服務品質皆能滿足顧客需要，但兩者存在著重要的差異；簡言之，「服務品質」(定義詳見 Parasuraman et al., 1985; Schneider, 2004)能夠透過標準化流程及常規訓練來達成 (Gilson et al., 2005)，但不一定會涉及創意的解決方案；然而，「服務創新」著重在「如何讓顧客驚豔 (Pleasantly Surprising)」 (Zeng et al., 2012)，且強調如何跳脫傳統的想法及既有程序創造新的服務體驗。本研究的主要目的在探討個別員工服務創新表現之影響機制。

本研究以目標導向行為理論 (The Model of Goal-Oriented Behavior, MGB) (Perugini & Bagozzi, 2001; Bagozzi, 2006)及社會認同理論 (Social Identity Theory)為基礎，提出服務創新表現的解釋模型。過去許多行為理論 (比如：計畫行為理論，The Theory of Planned Behavior) (Ajzen, 1991)認為個人的行為決策，主要受到三個前置因素所影響：創新態度 (Attitudes)、主觀規範 (Subjective Norms)、知覺行為控制 (Perceived Behavior Control)。由於計畫行為理論在若干情境下，無法有效解釋個體的決策，因此 Perugini & Bagozzi (2001) 提出目標導向行為理論，也進一步將此理論應用於解釋個人層次的行為。目標導向行為理論主張：除了計畫行為理論的原始變數之外，決策者的決策過程更會受到預期情緒 (Anticipated Emotions)的影響。預期情緒是基於人是「具有想像未來情境之能力」而被提出。舉例而言，員工想像到：若未來順利提供顧客創新服務時，顧客當下應該會充滿驚喜；此時 (尚未提供服務前)，員工會有正向心理情緒反應出現 (Positive Anticipated Emotions)，這一種正向情緒會促使該員工事先努力地做好服務準備，等待顧客到來時，提供創新服務。相對而言，態度是基於過

去的經驗或情境，而形成的一種心理傾向 (Eagly & Chaiken, 1993)；預期情緒可以說是基於未來的情境，決策者主動預期成功執行的一種「預先心理情緒」。雖然在相關的行為模式中，態度與預期情緒都是重要的個人心理層次構念，然而，在現今的服務科學文獻中，此「未來導向概念(Future-Focused Concept)」之影響機制常被忽略。許多學者 (比如：Bagozzi, 2006; Bagozzi & Dholakia, 2006b)建議探討個人行為決策過程時，應納入此一行為影響因素，本研究透過預期情緒的探究，深化過去的服務創新行為研究。

此外，本研究延伸過去服務創新表現之研究，探討社會認同感對於創新行為的影響效果。一般而言，服務創造與傳遞會受到社會層面影響因素的影響 (Liao et al., 2010)，此乃因為個人是鑲嵌在組織團隊裡，因此社會影響因素扮演了一個關鍵的促進角色。此一論點與行銷學者的觀點一致；比如，學者 Bhattacharya & Sen (2003)曾指出，社會認同對於個人行為決策過程有直接影響效果。雖然，在計畫行為理論中，主觀規範也可視為一社會影響因素；亦即決策者在形成決策的過程中，會將其他人的期望納入其中，形成一種規範性的壓力 (Kelman, 1974; Ajzen, 1991)。然而，正向的社會認同感更提供員工一個積極的驅動力；換言之，員工對該組織存在高度認同感時，會進一步驅使該員工自發性地去為組織謀福利，也會更投入於服務創新的過程中 (Ellemers et al., 1999)。學理上，此一前置因子之探討，將有助於此一領域研究比較不同來源之解釋變數與創新意圖之間的關係。

最後，本研究深化過去行為研究，探討創新意圖與創新表現之間的干擾效果。許多社會心理學的研究指出 (Armitage & Conner, 2001)，意圖與行為表現之間存在若干干擾因素，導致以意圖來預測行為表現常有不一致的結果。管理領域研究亦視此為一重要的研究缺口 (行銷領域：Chandon et al., 2005、組織領域：Armitage & Conner, 2001、資管領域：Venkatesh et al., 2003)。Armitage & Conner (2001) 在其統合研究中 (Meta-Analysis)建議：行為研究可依其實證情境來探討干擾因素。過去雖有研究 (比如：Zhang & Bartol., 2010)提出個人層次創新行為之干擾變數，但都僅探討「領導者」相關的干擾機制。本研究援引服務管理領域文獻，提出「創新獎酬合宜性」及「顧客導向」的干擾機制。本研究試圖釐清在服務創新情境中，組織獎酬機制設計及員工顧客導向程度是否會導引不同的促進過程；期盼透過嚴謹檢證，釐清創新意圖與創新表現之間的關係，並對服務創新管理文獻有所貢獻。對服務業經理人而言，能更深入地了解員工服務創新表現的過程，此舉將有助於擬定及執行服務創新管理機制。

貳、概念性架構與假設推論

本研究根據社會心理學理論及服務管理之相關文獻，提出服務業員工創新表現之研究模型 (如圖 1 所示)。本節主要探討創新表現的前置因素，包含說明創新意圖對於創新表現的影響。如緒論所述，本研究探討的前置因素是聚焦於個人心理層面影響因素 (創新態度、正向預期情緒)與社會層面影響因素 (群體規範與社會認同)，希望藉由本研究的深入探究，能更進一步釐清創新表現的形成過程。

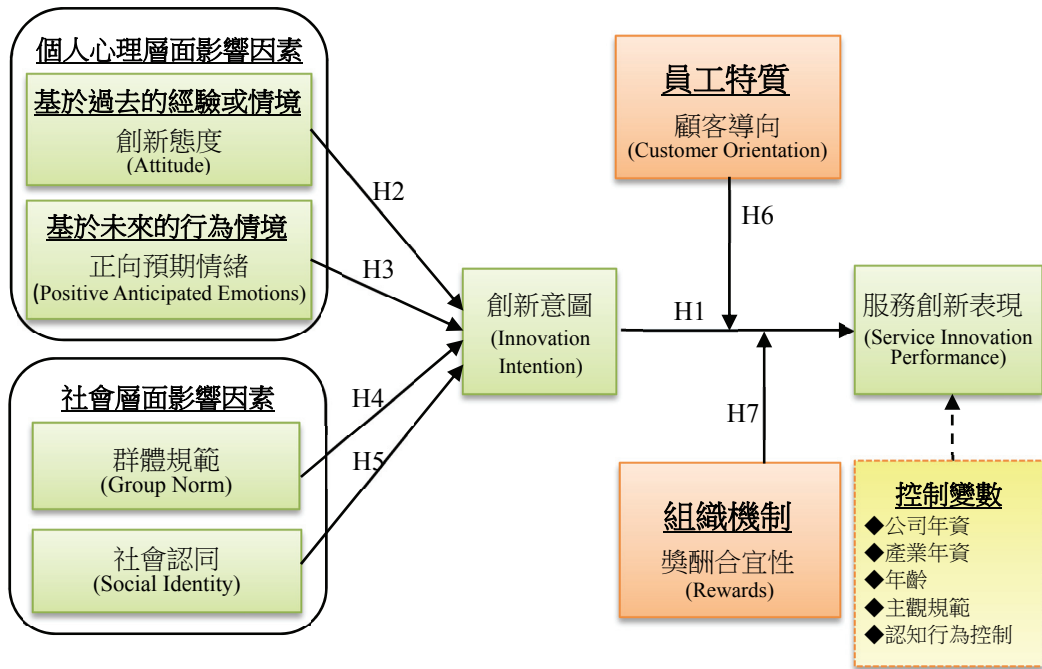


圖1：研究架構圖

資料來源：本研究整理

一、創新表現的前因

(一) 創新意圖 (Innovation Intention)

目標導向行為理論主張「意圖 (Intentions)」是預測「個人行為」的關鍵前置因素 (Fishbein & Ajzen, 1975; Bagozzi, 2006)。許多行為領域的學者也認同此一觀點，同時也在許多的實證研究中發現其兩構念間的關係非常穩定；例如學者Ajzen (1991) 在其研究中發現：意圖是驅動行為表現的重要變數。同樣地，Armitage & Conner (2001) 在其統合分析研究中亦顯示此一關係。基於以上說明，本研究認為：當員工創新意圖愈高時，其未來出現服務創新表現的可能性愈高。本文提出以下的研究假設：

H1：創新意圖會正向地影響創新表現。

二、創新意圖的前因

(一) 創新態度 (Attitudes)

態度一直是心理學家所關注的議題；然而，在不同的學理領域及實證情境中，此一構念的定義及本質存在許多不同的看法 (Bagozzi, 2006)。在個體行為研究中，學者 Fishbein & Ajzen (1975) 的論點廣被行銷學者所接受；這兩位心理學家建議：應根據特定情境下的行為，再加以定義態度 (比如：對吸菸的態度或對於創新行為的態度)。許多學者認為態度的形成是透過個體慎思與評價的程序 (Evaluation Process)，表達對特定事物或是特定行為的「心理傾向 (Psychological Tendency)」(喜歡或不喜歡程度) (Eagly & Chaiken, 1993)。亦有研究者稱之為「習得的行為傾向 (Learned Behavioral Tendency)」，亦即透過學習過程而形塑，之後藉由反覆學習而穩定增強 (Fazio, 1995)。因此，當某一情境出現時 (比如：特定行動或事物)，決策者的心中會自動啟動評價程序，亦即對此特定事物 (或行為) 進行記憶聯想 (Eagly & Chaiken, 1993; Fazio, 1995)。也因此，態度普遍被認為是屬於較被動性的反應。Ajzen (1991) 在其計畫行為理論中，亦採用此一觀點，並確認態度係透過意圖的中介路徑進而影響個人行為。後續許多實證研究也顯示，計畫行為理論中的態度是影響行為意圖的重要因素 (Armitage & Conner, 2001)。基於以上說明，本文提出以下的研究假設：

H2：創新態度會正向地影響創新意圖。

(二) 正向預期情緒 (Positive Anticipated Emotions)

在過去的行為決策研究中，計畫行為理論 (Ajzen, 1991) 被證實可以有效解釋消費者的行為。但是在許多不同情境下，此理論對於行為的解釋仍存在若干的改善空間；也因此，兩位消費者心理學者進一步修正計畫行為理論，並提出目標導向行為理論 (Perugini & Bagozzi, 2001)。在目標導向行為理論中，Perugini & Bagozzi (2001) 加入了一個重要的心理層次構念：預期情緒。這個領域的學者認為預期情緒對於行為的影響主要是基於「行為目標的未來性」與「人具有前瞻性思考的特性 (Forward-Looking)」；換言之，個體不僅會根據過去經驗作為決策參考基礎 (比如：習得的態度)，同時，也會思考未來情境下的目標達成過程。具體言之，預期情緒是在目前的這一個時間點，決策者藉由前瞻性思考「目標成功和目標失敗的結果」，產生預期的情緒反應。這個歷程必須經歷一個前瞻性的「假設事實思考 (Counterfactual Thinking)」之過程 (Kahneman & Miller, 1986)。而此「假設事實思考」會發生在決策者進行決策的這一個時間點；此種對「未來目標達成情況」之預期過程，有時候此過程也會被稱為「前事實思考」(Prefactual Thinking) (Gleicher et al., 1995)。舉例來說，當個體設定一個未來的目標，並以前事實思考評估此目標達成或未達成的後果。若預期目標會順利達成，則「思考的當下」會出現正向情緒 (比如：喜悅)，這些正向情緒可視為個人行為決策的推動力，也會透過意圖進一步影響行動，以促進及確保目標達成。

態度與預期情緒這兩個重要的心理層次構念，都是根基於心理學，但就本質而言，兩者間存在若干的差異 (Perugini & Bagozzi, 2001)；首先，是「指示對象不同」；態度的焦點在於一個人「做什麼」，故態度所指稱的對象是行動本身；而預期情緒專注的是個人「行為目標的達成與否」而非行動 (Bagozzi, 2006)。其次，兩者的「形成歷程不同」；態度是經由學習的歷程而來，進而形成對於特定事物或行動的傾向；也因此，態度在短時間內是相對穩定的。然而，預期情緒的形成歷程較為動態，其形成的過程會不斷地透過目標達成進度而調整 (Carver & Scheier, 1998)；亦即個體先有行為目標，然後藉由前瞻性的評估過程，預想達成或沒達成之後果，進而產生相對應的正向情緒或負向情緒。最後，兩者的「測量方式不同」；態度的測量方法是以兩極語意差異量表進行之 (Bipolar Semantic Differential Items)，讓決策者選擇喜愛程度和不喜愛程度 (Ajzen & Fishbein, 1980)；然而，預期情緒的測量是使用單極量測 (比如從「非常不同意」到「非常同意」)。

從以上的本質差異說明，我們可以了解到：預期情緒不是來自過往經歷的被動反應，而是決策者對未來行動的預期以及過程回饋所形成 (Brown et al., 1997)。決策者會藉由想像目標達成的感受，將目標追求過程作一個詳盡計畫，盡力避免未來失望落寞的情境發生 (未達成目標時)，同時，盡力去追求能創造正向情緒的情境。如 Bagozzi & Pieters (1998) 的研究顯示，正向預期情緒會顯著影響行為意圖，進而引導出目標導向的行為。此外，Bagozzi et al. (1999) 則是發現正向預期情緒會提供動機基礎，進而影響行動，並驅使決策者投入資源來追求正向的預期結果。基於以上的說明，本文提出以下的研究假設：

H3：正向預期情緒會正向地影響創新意圖。

(三) 群體規範 (Group Norm)

群體規範指的是個體感受到群體中應當遵循的共同行為準則、態度、或價值觀 (Bagozzi & Dholakia, 2006a)。當個體感受到群體中的其他成員，把某特定一個任務 (比如：服務創新)當作一個重要的目標時，該個體也會傾向參考甚或內化為個人的行為準則 (Kelman, 1974; Brown, 1988)。社會影響理論認為群體規範透過內化 (Internalization)的過程進而引導成員的行為決策 (Kelman, 1974; Bagozzi & Dholakia, 2002)。在服務创新的情境下，服務人員雖然可以基於個人考量，選擇要進行何種程度的創新，但當他所提供的服務偏離了群體共同的目標時，則該服務人員會感受到群體的壓力 (Bagozzi, 2006)。隨著時間的經過及任務經驗的累積，此服務人員會融合群體的規範信念，將群體規範轉化為自己的行動目標 (Spears et al., 2002)。因此當他要提供服務時，他會把服務創新也當作是服務過程中的一件重要任務。亦即會將其群體的期望目標納入其中，形成一種規範性的壓力 (Kelman, 1974; Spears et al., 2002)。感受到群體規範較高的服務員工，會持續投入資源以達成「群體的目標追求」，此舉也進一步促進提升創新意圖。反之，較低的群體規範則表示該團隊缺乏對任務目標的認同與努力之動機 (Langfred, 1998)，故群體共識也相對較弱。有鑑於此，本研究認為當感受到團隊對於创新的群體規範時，則對於達成創新目標的意圖也會隨之增加。綜合以上說明，本研究提出：

H4：群體規範會正向的影響創新意圖

(四) 社會認同 (Social Identity)

社會認同係指員工知覺自己與其他同事間具有相同的屬性，並且將自己視

為該團體或組織中的一分子 (Ahearne et al., 2005)。一般而言，社會認同是個體形成自我概念的一部分，亦即個體對自己所屬之社會組織或群體的連結（包含關係的價值和情感上的連結）(Tajfel, 1981)。個體能透過這一個過程定義他自己「是一個甚麼樣的人」；此過程中有關的自我概念建構元素包含：社會類別、社會地位或社會狀態。社會認同形成的過程中，也會使得個體明顯感覺到自己是團體的一份子，並且和團體外個體有顯著區隔的感覺 (Hogg, 1992)。社會認同度的形成係源自於個體所屬的社會團體所影響，然而個體有時候也會認同一些「未曾實際互動過」的社會團體；比如對於特定環保團體，雖然個體未曾與這個環保團體直接互動，但因為認知層面的價值觀相似，驅使個體將自己視為此環保團體的一份子。

就本質上來說，社會認同主要包含三個成分 (Ellemers et al., 1999; Bergami & Bagozzi, 2000)；第一為「認知成分」(Cognitive Social Identity)。知覺自身在社會群體中的成員身份，隱含自我分類過程 (Self-Categorization Process)。在這一個分類過程中，個體和群體成員的相似性會被凸顯，並與非成員產生明顯的認知區隔。當認同的程度越高，會有去個人化的現象出現 (Depersonalization) (Hogg, 1992)。第二為「情感成分」(Affective Social Identity)：投入該團體的情感承諾，一旦承諾程度越高，會出現有情感依附的情況 (Ellemers et al., 1999)。第三為「評價成分」(Evaluative Social Identity)：屬於團體內成員的正向價值內涵，也可以說是團體自尊 (Organization-Based Self-Esteem)，此乃來自於對全體成員自我價值的評價 (Long & Spears, 1997)。透過這三個社會認同要素，成員會愈想要為組織奉獻更多心力，也愈容易成為該組織中的忠實擁護者 (Ellemers et al., 1999)。

根據社會認同理論 (Tajfel & Turner, 1986)，若個體將自己歸類為內團體 (In-Group) 成員時；為了彰顯自己為內團體成員，他會藉由具體的支持行動來詮釋其社會認同。從另外一個角度來看，Bhattacharya & Sen (2003) 認為成員對群體的認同度越高時，會引導該成員自發性地去創造群體的福祉，甚至會有生命共同體的意識出現。而 Hoyer & MacInnis (1997) 在實證研究中亦發現，當成員的認同感愈高時，會從事促進群體正向成長的活動，甚至會出現主動公民行為 (Proactive Citizenship Behavior)。這些研究認為，認同感較高的這一群成員，會有較高的群體責任感，也會用比較積極的心態去協助組織發展。因此，本研究推論認同感越高的成員，其創新意圖也會越高。基於以上討論，本研究提出以下的研究假設：

H5：社會認同會正向地影響創新意圖。

三、影響員工創新表現的干擾效果

本研究進一步探討意圖與行為表現之間的干擾因素，藉以釐清員工的創新意圖與創新表現之間的關係。過去服務管理領域文獻，曾提出「顧客導向」及「獎酬合宜性」扮演干擾的角色；在顧客導向部分，文獻包含：Babakus et al. (2009)、Grizzle et al. (2009)、Jha et al. (2017)；在獎酬部分，文獻包含：Allen & Griffeth (2001)、Chen et al. (2015)、Malik et al. (2015)、Plassmann & Weber (2015)。本研究援引相關文獻進行干擾機制的推論。

(一) 個人層次：顧客導向服務 (Customer Orientation)

顧客導向指的是員工傾聽與滿足顧客需求的傾向 (Saxe & Weitz, 1982)。學者 Rindfleisch & Moorman (2003) 認為顧客導向是員工從顧客的角度去界定服務的內涵與流程 (而非自我的角度)，以客為尊並以創造顧客價值為服務準則。從1980年代開始，行銷領域學者與經理人極力推行顧客至上的觀念，強調第一線員工應盡力瞭解顧客個別偏好，進而提供客製化的產品或服務 (Donavan et al., 2004; Babakus et al., 2009; Nguyen et al., 2014)。一般而言，在服務的情境下，雖然員工的工作角色已被組織標準化流程所規範，但在服務內涵創造與傳遞上，仍需由第一線服務人員當下應變完成。從服務機構的角度，員工就是機構的代言人與顧客服務價值的共創者；因此，員工的顧客導向會影響到服務創新內涵及顧客心理感受 (Grönroos, 1994; Grizzle et al., 2009; Jha et al., 2017)。

當員工展現較高程度的顧客導向時，其服務過程隱含較高的同理心，也較容易掌握顧客潛在需求；同時，在服務過程中，也會感受到較高程度的服務樂趣。低顧客導向的員工偏向遵循服務準則，較無法彈性應變滿足顧客需求 (Nguyen et al., 2014)。Ashforth & Fried (1988) 將這種只遵循工作標準的內容來提供服務的員工特質稱為「制式化」的工作角色傾向。相反地，對於高度顧客導向的員工來說，即便有制式服務準則的存在，他仍會積極地傾聽顧客意見與彈性應變 (Saxe & Weitz, 1982; Brown et al., 2002)。

換言之，具有高度顧客導向的員工可以靈活地處理各種顧客意見與需求，他可以依顧客偏好改變而隨時調整，與顧客的相處過程也較為和諧 (Groth, 2005; Stock & Hoyer, 2005; Schau et al., 2007; Nguyen et al., 2014)。因此，高顧客導向的員工比低顧客導向的員工更投入在服務互動的過程中 (Ashforth & Fried, 1988)。

Gwinner et al. (2005) 也認為高顧客導向的員工，愈能察覺外在環境的變動，也愈能提供符合顧客偏好並富含創意的服務。因此，即使有一樣強度的創新意圖，但顧客導向程度較高的服務人員具備較高程度的創新思維，因此創新意圖會明顯地轉換成為具體的創新表現。綜合以上說明，本研究提出：

H6：「創新意圖」與「創新表現」間的關係，會受到「顧客導向」的正向干擾。

(二) 組織層次：獎酬合宜性 (Rewards)

在服務產業中，第一線員工係扮演組織與消費者的橋樑，員工所提供的服務內涵影響消費者的服務感受。由於服務具有高度的無形性，因此服務創造與傳遞過程需要各式心理資源的投入；一般而言，獎酬機制是組織用來創造服務員工心理資源的重要工具 (Allen & Griffeth, 2001; Chen et al., 2015)。獎酬機制是除了薪資酬勞之外，組織按照績效表現給予個人的工作獎勵 (Amabile & Cheek, 1988)；獎酬機制設置的主要目的在於肯定員工過去的績優表現，同時，也希望透過此一機制激發員工超越現狀追求未來更卓越的績效 (Malik et al., 2015; Plassmann & Weber, 2015)。在服務創新領域中，相關的獎酬方式包含財務性獎酬 (或稱為物質性獎酬)，通常是以現金等實物 (例如：股票)；另一方面，非財務性獎酬，通常是象徵性的獎酬 (例如：授予頭銜、頒發獎狀或獎章給予肯定) (Urbanski, 1986; Abratt & Smythe, 1989; Greenberg & Liebman, 1990)。這一些獎酬機制的設計與執行會影響到員工對於創新獎酬合宜性的感受。

組織心理學領域的學者指出，由於每一個員工的社會經驗不同，且對於工作結果的預期程度也不同；因此，對於組織提供的獎酬之合宜性的認知亦不相同 (Amabile, 1996; Deci et al., 1999)。較高的創新獎酬合宜性代表組織適切地給予服務創新的員工正向肯定。此一獎酬合宜性的認知會影響員工的創新投入，促進創新意圖進一步轉換成為實際的創新表現。

許多組織行為的學者也認為，員工會將自己過去的工作投入與所獲得的回報做主觀比較，形成對於組織獎酬合宜性的感受，並依照此一知覺結果來調整未來的工作投入 (Cropanzano & Randall, 1993; Malik et al., 2015)。由於知覺獎酬合宜性是個體主觀認定而來；因此，即使是員工隸屬同一家公司，但個別員工的心中仍會存在著不同的獎酬合宜性感受，也會影響到其工作過程的積極性 (Huseman et al., 1985, 1987; Kickul & Lester, 2001)。換言之，對員工而言，創新獎酬的合宜性認知程度越高時，員工會感受到較高的公平性，因而有較高的信

心投入在未來的創新過程中 (Plassmann & Weber, 2015)。另一方面，較高的獎酬合宜性隱含組織提供了服務人員更多的服務創新機會，有助於創新意圖轉換成為實際創新服務表現。除此之外，創新獎酬合宜性認知程度高的員工，會認為自己很有機會獲取更高的自我成長與成就感，因此會展現較高的工作熱情，進而投入更多心力與時間於創新的過程中，創新意圖與實際創新表現的連結性也會提高 (Byron & Khazanchi, 2010)。

另外一方面，創新獎酬合宜性認知程度低的員工，會認為組織不重視創新，因此對於創新的信心與熱情較低，也不會積極地去追求實現創新表現的機會 (Mcfall et al., 2009)。從另一個角度來看，獎酬合宜性認知程度低的員工會覺得自己為公司創新目標而努力是很大的犧牲，因為即使自己投入了很多心力於服務創新過程中，組織並不會給予相對應的獎酬。換言之，當員工知覺獎酬合宜性低時，對於組織服務創新目標的「意義性 (Meaningfulness)」及「自身相關性 (Relevance)」會越低，進而弱化意圖與創新表現之間的關聯性 (Schwab et al., 1979; Tyagi, 1985; Sujana, 1986; Diaz & Gomez-Mejia, 1997)。此外，Byron & Khazanchi (2010) 學者的綜合分析研究提出：員工創新投入的過程會受到獎酬機制所干擾。綜合以上的論點，本研究提出以下假設：

H7：「創新意圖」與「創新表現」間的關係，會受到「獎酬合宜性」的正向干擾。

參、研究方法

一、研究對象

本研究以髮型沙龍作為本研究實證情境。我們選取髮型沙龍有兩個主要原因：第一，過去關於個人層次的服務相關行為 (創新行為、服務績效等)，曾建議以此情境為實證基礎 (比如：Liao & Chuang, 2007; Chen et al., 2015; Dong et al., 2015)；這一些研究認為：在髮型沙龍情境中，員工層次的服務創新行為是服務業競爭優勢的基礎。也因此我們參考這一些研究，以美髮設計師為本研究的實證樣本。第二，本研究在與美髮沙龍業者訪談的過程中，業者強調：由於美髮沙龍業是時尚流行產業，現今非常重視創新服務表現。本研究問卷調查係與國內四個連鎖髮廊體系合作。填答對象包含髮型設計師及店長。本研究的有效樣本為254人，根據描述性統計資料分析，男生佔28.3%，女生佔71.7%；教育程

度：高中職以下佔86.2%、專科佔8.3%、大學以上佔5.5%；年齡主要介於20歲至39歲間（資料敘述詳見表1）。

表 1：樣本的基本資料^a

變數	類別	人數	百分比
性別	男	72	28.3%
	女	182	71.7%
年齡	20 歲以下	4	1.6%
	20~24 歲	83	32.7%
	25~29 歲	77	30.3%
	30~34 歲	60	23.6%
	35~39 歲	24	9.4%
	40~44 歲	2	0.8%
	45 歲以上	4	1.6%
教育程度	國中以下	8	3.1%
	高中職以上	211	83.1%
	專科以上	21	8.3%
	大學以上	14	5.5%
婚姻狀況	未婚	70	27.6%
	已婚	184	72.4%
產業服務年資	3 年以下	65	25.6%
	3 年~6 年 (不含)	70	27.6%
	7 年~9 年 (不含)	38	15.0%
	10 年~12 年 (不含)	47	18.5%
	13 年~15 年 (不含)	20	7.9%
	15 年以上	14	5.5%
公司服務年資	3 年以下	159	62.6%
	3 年~6 年 (不含)	40	15.7%
	7 年~9 年 (不含)	27	10.6%
	10 年~12 年 (不含)	15	5.9%
	13 年~15 年 (不含)	8	3.1%
	15 年以上	4	1.6%

註：^aN = 254

資料來源：本研究整理

二、實證過程說明

本研究與四個連鎖髮廊體系合作進行問卷調查。本研究共有兩位博士生，11位碩士生及4位大學生攜帶問卷至美髮店進行「到店調查」。在問卷正式施測前，本研究進行兩小時的訪員訓練。主要訓練內容包含：問卷訪員與美髮設計師互動的禮儀、調查目的之說明、填答者個人資訊的保護、題項意涵的解說方式（若有填答或閱讀困難時）、問卷回收時間的約定、問卷彌封及置箱過程的說明（若無法立即填答時）、填答獎酬的致贈。本研究問卷以匿名方式填答資料。本研究為了激勵受填者的填答意願，提供100元之購物禮券作為獎酬，於問卷回收後逐一發放。

三、構念的衡量

本研究在構念衡量的部分是採用往復翻譯法 (Back Translation)，亦即將過去學者已發展的量表，由研究者邀請一位精通中英雙語的專家分別將英文原題項譯為中文，在未接觸原始量表的前提下，再邀請另一位雙語的專家將中文翻譯為英文，並進一步委請一位行銷領域的學者做最後審定，以確保題目所表達的意義與原始量表一致（亦即原始英文問卷與翻譯後的英文問卷）。接著，本研究亦邀請具有實務管理工作經驗的碩博士生進行問卷的修正與潤飾，並根據回饋的意見進行語意的調整。下列分述題項的來源、內容、題項信度、與構念信效度（詳細衡量題項參見表2）。

(一) 創新表現

員工創新表現的衡量，本研究參考過去研究的量表 (Gong et al., 2009; Ordanini & Parasuraman, 2011)，請員工自評創新表現。本研究以李克特七點量表衡量，以1代表完全不同意，7代表完全同意。題項因素負荷量 (Factor Loading) 為0.90~0.91，組成信度 (Composite Reliability, CR)為0.90，平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE)為0.82。

(二) 創新意圖

創新意圖的衡量主要是參考 Ajzen (1991) 及 Bagozzi & Dholakia (2002) 的研究編修而得，共有 2 個測量題項，主要衡量員工在未來的一段時間內，對於提供美髮服務創新的意圖高低。以李克特七點量表衡量，以 1 代表完全不同意，7 代表完全同意。題項因素負荷量皆為 0.85，組成信度為 0.84，平均變異萃取量為 0.72。

(三) 創新態度

創新態度的衡量主要參考 Ajzen (1991) 的量表編修而得，共有 2 個測量題項，採用語意差異量表，共分為七個尺度，主要評估服務員工對於提供服務創新的態度。題項因素負荷量介於 0.89~0.92，組成信度為 0.90，平均變異萃取量為 0.82。

(四) 正向預期情緒

本研究對於正向預期情緒之衡量主要是參考 Bagozzi & Pieters (1998) 的研究編修而得。主要評估員工對未來一段時間內，達成其所設定的服務創新目標之情緒反應。本研究以李克特七點量表衡量之，其中 1 代表非常不同意，7 代表非常同意。題項因素負荷量介於 0.82~0.87，組成信度為 0.83，平均變異萃取量為 0.71。

(五) 群體規範

該構念以 Bagozzi & Lee (2002) 的題項來量測，主要評估設計師感受到群體創新的規範壓力。本研究以李克特七點量表衡量之，其中 1 代表非常不同意，7 代表非常同意。題項因素負荷量介於 0.76~0.92，組成信度為 0.83，平均變異萃取量為 0.71。

(六) 社會認同

此構念採用 Bergami & Bagozzi (2000) 所發展的題項來測量，主要評估髮型設計師對於組織的認同感。研究以李克特七點量表衡量之，其中 1 代表非常不同意，7 代表非常同意。題項因素負荷量介於 0.52~0.80，組成信度為 0.86，平均變異萃取量為 0.51。

(七) 顧客導向

此構念之衡量係採用 Saxe & Weitz (1982) 所發展的題項來測量，主要評估髮型設計師之顧客導向程度。研究以李克特七點量表衡量之，其中 1 代表非常不同意，7 代表非常同意。題項因素負荷量皆為 0.81，組成信度為 0.79，平均變異萃取量為 0.66。

(八) 獎酬合宜性

此構念係參考 Baer et al. (2003) 及 Chen et al. (2015) 之研究題項來測量，同時，本研究也透過與美髮沙龍實務經理人請益後修正，以符合本研究美髮服

務業之情境。主要評估髮型設計師對獎酬合宜性的認知程度。本研究以李克特七點量表衡量之，其中1代表非常不合宜，7代表非常合宜。本研究衡量題項，分述如下表2。

(九) 控制變數

過去許多服務行銷相關研究指出，員工的公司年資、產業年資、及年齡對於員工的創新行為表現會有相當程度的影響（詳見：Mumford & Gustafson, 1988; Scott and Bruce, 1994; Amabile, 1996; Tierney et al., 1999; Hochwarter et al., 2000; Tierney & Farmer, 2002; Sturman, 2003; Zhou et al., 2009），故我們將之納入控制變數當中；另外，主觀規範及認知行為控制為目標導向行為理論之重要構念，本研究也一併考量這一些控制變數。

表 2：衡量構念的題項

構念與題項 ^a	標準化 因素負荷量	CR ^b 值 AVE ^c 值
創新表現 (Gong et al., 2009; Ordanini & Parasuraman, 2011)		CR = 0.90 AVE = 0.82
• 我常為顧客量身打造新穎的美髮服務	0.90	
• 我常為顧客設計出令人耳目一新的髮型	0.91	
創新意圖 (Ajzen, 1991; Bagozzi & Dholakia, 2002)		CR = 0.84 AVE = 0.72
• 我有很高的動機去提供創新的美髮服務給我的顧客	0.85	
• 我很願意為我的顧客在美髮服務的創新上貢獻心力	0.85	
創新態度 (Ajzen, 1991)		CR = 0.90 AVE = 0.82
請問您個人對於「提供顧客創新美髮服務」這一件事的看法.....		
• 很愚蠢的一件事←...→很明智的一件事	0.92	
• 毫無價值的一件事←...→很有價值的一件事	0.89	
正向預期情緒 (Bagozzi & Pieters, 1998)		CR = 0.83 AVE = 0.71
請您想像一下：在未來的一兩個禮拜，如果您「可以順利地提供新穎的美髮服務」給您的顧客，您會感覺到...		
• ...興奮	0.87	
• ...開心	0.82	
群體規範 (Bagozzi & Lee, 2002)		CR = 0.83 AVE = 0.71
請問您以及您的團隊同事對於「提供新穎的美髮服務」的看法.....		
• 我當成是我自己一個很重要的任務	0.92	
• 我覺得這是我們這一家店共同要達成的目標	0.76	

社會認同 (Bergami & Bagozzi, 2000)		CR = 0.86 AVE = 0.51
• 相似度可能是許多原因共同形成的，比如價值觀、個性、形象等等。以下請指出您與「同店的同事」相似的程度。	0.71	
• 我常覺得我自己和「我們這一家店的形象或特質」有許多相似的地方	0.80	
• 我覺得我對「我們這一家店」，有很高的認同感	0.61	
• 當「同店的同事們」在計畫事情時，我會認為這是與自己切身相關的事 (我不會置身度外)	0.52	
• 我覺得我是「我們這一家店」裡「重要的」成員之一	0.80	
• 我覺得我是「我們這一家店」裡「核心的」成員之一	0.79	
顧客導向 (Saxe & Weitz, 1982)		CR = 0.79 AVE = 0.66
• 我會設身處地為顧客著想	0.81	
• 我總是能很快地察覺到顧客想要的美髮服務	0.81	
獎酬合宜性 (Baer et al., 2003; Chen et al., 2015)		
• 本店為了提高設計師美髮服務創新，所提供的獎酬 (包含：獎金制度)：非常不合宜←...→非常合宜	--	

註：^a所有衡量題項皆採用李克特七點量表，以 1 代表「非常不同意」、4 代表「普通」、7 代表「非常同意」；^bCR = 潛在構念的組成信度 (Composite Reliability)；^cAVE = 潛在構念的平均變異萃取量 (Average Variance Extracted)。

資料來源：本研究整理

四、統計分析方法

本研究採用 Smart PLS 3.2.3 統計套裝軟體對潛在變項間的結構模型進行分析。在實證分析過程中，先對量表進行驗證性因素分析和信效度分析，再進行結構模型分析。以下說明本研究所採用之統計分析方法。

肆、資料分析與實證結果

一、模型驗證與信效度分析

本研究藉由驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis)進行各個構念「個別題項信度 (Item Reliability)」的驗證，以及構念題項的「內部一致性 (Internal Consistency)」與「區別效度 (Discriminant Validity)」的檢視。

(一) 個別題項的信度

其衡量題項的信度是依據 Bagozzi & Yi (1988) 在研究中提出的建議：各潛在構念中的觀察題項的因素負荷量應該大於 0.50。研究結果顯示，模型中潛在構念的各個觀察題項之因素負荷量皆大於 0.50，並且均達到 0.001 的顯著水準，足以證明個別題項的信度良好（詳見表 2）。

(二) 內部一致性

本研究採用潛在構念的組成信度，以及平均變異萃取量兩個衡量指標，來評估構念的內部一致性。依據 Fornell & Larcker (1981) 的建議，CR 值與 AVE 值應在 0.60 與 0.50 以上為佳。本研究之 CR 值介於 0.79 與 0.90 之間，AVE 值介於 0.51 與 0.82 之間（如表 2 所示），兩個數值皆高於上述之準則，顯示模型構念之測量題項具有高度的內部一致性。

(三) 區別效度

本研究依據 Fornell & Larcker (1981) 的建議，本研究檢視「平均變異萃取量的根號值」是否大於其他兩兩構念間之相關係數（表 3 中的對角線數值為 \sqrt{AVE} 值）。結果顯示各個潛在構念彼此間的相關係數皆小於 \sqrt{AVE} 值，顯示區別效度良好。

表 3：各構念之平均數、標準差相關係數矩陣

構念	平均數	標準差	相關係數															
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.			
1. 公司年資	4.01	4.42	-															
2. 產業年資	7.42	5.27	-	0.60 (0.06) ^b														
3. 年齡	27.6	5.88	-	0.82 (0.06)	0.55 (0.06)													
4. 主觀規範	6.25	0.84	-0.04 (0.06)	0.85^a (0.06)	-0.01 (0.06)													
5. 認知行為控制	5.94	0.93	0.11 (0.06)	0.20 (0.05)	0.88 (0.06)													
6. 創新表現	6.18	0.66	0.16 (0.06)	0.26 (0.06)	0.47 (0.06)	0.91 (0.06)												
7. 創新意圖	6.30	0.73	0.01 (0.06)	0.39 (0.06)	0.40 (0.06)	0.50 (0.06)	0.85 (0.06)											
8. 創新態度	6.50	0.61	0.01 (0.06)	0.38 (0.08)	0.15 (0.05)	0.19 (0.06)	0.32 (0.06)	0.91 (0.06)										
9. 正向預期情緒	6.51	0.95	-0.04 (0.06)	0.37 (0.06)	0.23 (0.05)	0.25 (0.06)	0.47 (0.06)	0.29 (0.06)	0.85 (0.06)									
10. 群體規範	6.47	0.64	0.04 (0.06)	0.50 (0.06)	0.29 (0.06)	0.36 (0.06)	0.46 (0.07)	0.26 (0.06)	0.44 (0.06)	0.85 (0.06)								
11. 社會認同	5.67	1.29	0.09 (0.04)	0.32 (0.04)	0.32 (0.04)	0.41 (0.05)	0.40 (0.04)	0.13 (0.04)	0.29 (0.04)	0.42 (0.04)	0.71 (0.04)							
12. 顧客導向	6.47	0.63	0.04 (0.05)	0.41 (0.05)	0.28 (0.06)	0.45 (0.06)	0.43 (0.06)	0.12 (0.05)	0.35 (0.05)	0.39 (0.06)	0.35 (0.05)	0.81 (0.05)						
13. 獎勵合宜性	3.81	0.71	0.16 (0.06)	0.07 (0.06)	0.02 (0.05)	0.09 (0.06)	0.10 (0.06)	0.04 (0.06)	0.05 (0.06)	0.04 (0.06)	0.06 (0.04)	0.13 (0.05)	0.81 (0.05)					

^a 對角線粗體字為 \sqrt{AVE} ；^b 括號內的值為標準誤。

資料來源：本研究整理

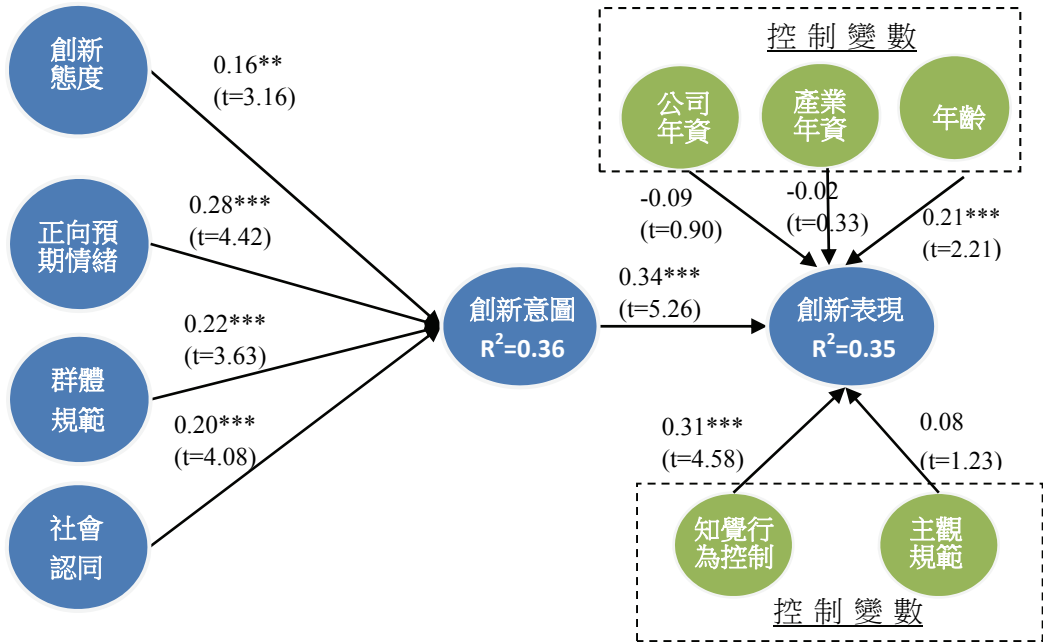


圖 2：路徑分析結果

資料來源：本研究整理

二、結構模型分析

(一) 理論模型

本研究模型中各前置變數對整體模式的解釋變異量 (Explained Variance)分別為：創新表現 ($R^2 = 0.35$)及創新意圖 ($R^2 = 0.36$)。本研究也發現創新意圖與創新表現之間的路徑係數為 0.34，並且達到 0.001 的顯著水準，因此 H1 獲得支持；同時，創新態度與創新意圖的路徑係數為 0.16 ($p < 0.01$)，H2 亦獲得支持。此外，正向預期情緒對創新意圖之間的路徑係數為 0.28 ($p < 0.001$)，H3 亦獲得支持。群體規範對創新意圖之間的路徑係數為 0.22，且達到 0.001 的顯著水準，故 H4 獲得支持。最後，社會認同與創新意圖的路徑係數為 0.20 ($p < 0.001$)，H5 亦獲得支持 (假設檢定結果請參考表 4 及圖 2)。分析結果顯示，在五個控制變數中 (公司年資、產業年資、年齡、主觀規範及認知行為控制)，有兩個控制變數具顯著效果，分別為年齡 ($\gamma = 0.21, p < 0.01$)及認知行為控制 ($\gamma = 0.31, p < 0.01$)，另公司年資、產業年資及主觀規範係數不顯著。

表 4：研究假設驗證結果彙整表

假設	路徑關係		標準化係數	結果	
H ₁	創新意圖	→	創新表現	0.34 ^{***}	支持
H ₂	創新態度	→	創新意圖	0.16 ^{**}	支持
H ₃	正向預期情緒	→	創新意圖	0.28 ^{***}	支持
H ₄	群體規範	→	創新意圖	0.22 ^{***}	支持
H ₅	社會認同	→	創新意圖	0.20 ^{***}	支持

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

(二) 中介效果檢定

在中介效果檢定部分，本研究以公司年資、產業年資、年齡、主觀規範及認知行為控制為控制變數，將創新意圖的中介效果進行檢定分析，如表 5 所示。本研究根據 Baron & Kenny (1986) 三個步驟來檢驗中介效果；第一步驟，我們檢驗四個前置因子與中介變數的直接效果：創新態度、正向預期情緒、群體規範與社會認同對於創新表現呈現正向顯著關係，標準化係數值分別為 0.32、0.48、0.46 與 0.39 (p 值皆小於 0.001)。第二步驟，我們將四個前置因子與創新表現之間的關係效果進行檢驗：創新態度、正向預期情緒、群體規範與社會認同與該中介變數皆呈現正向且顯著的關係，標準化係數分別為 0.06 ($p > 0.05$)、0.12 ($p < 0.05$)、0.19 ($p < 0.01$)、0.23 ($p < 0.001$)。最後，在第三步驟中，我們檢驗中介變數 (創新意圖)與四個前置因子 (創新態度、正向預期情緒、群體規範與社會認同)和創新表現的關係。檢定結果發現：創新意圖和創新表現之間呈現正向且顯著的關係，標準化係數值為 0.29 ($p < 0.001$)；另外，創新態度、正向預期情緒與群體規範在中介變數與創新表現的關係檢定中，皆呈現不顯著結果，其係數分別為 0.02 ($p > 0.05$)、-0.02 ($p > 0.05$)與 0.07 ($p > 0.05$)；根據 Baron & Kenny (1986) 的中介效果檢驗法則，創新意圖在創新態度、正向預期情緒、群體規範與創新表現之間的關係中，扮演完全中介的角色；最後，社會認同在中介變數與創新表現的關係檢定中，雖呈現顯著但標準化係數小於第一步驟中的結果，係數為 0.16 ($p < 0.001$)，因此創新意圖在社會認同與創新表現之間，扮演部份中介的角色 (Baron & Kenny, 1986)。

表 5：中介效果檢定

變數	標準化係數	標準誤	t 統計量
第一步驟：創新意圖			
創新態度	0.32	0.05	6.03
正向預期情緒	0.48	0.05	9.48
群體規範	0.46	0.05	8.70
社會認同	0.39	0.06	6.08
第二步驟：創新表現			
創新態度	0.06	0.05	1.36
正向預期情緒	0.12	0.06	1.89
群體規範	0.19	0.05	2.76
社會認同	0.23	0.06	3.52
第三步驟：創新表現			
創新意圖	0.29	0.07	4.12
創新態度	0.02	0.05	0.38
正向預期情緒	-0.02	0.06	0.34
群體規範	0.07	0.07	0.99
社會認同	0.16	0.07	2.32

資料來源：本研究整理

(三) 干擾效果檢定

本研究以「顧客導向」與「獎酬合宜性」作為干擾變數，分析結果如表6及表7所示。我們根據 Aiken & West (1991) 的分析步驟進行干擾效果的驗證。首先，在「顧客導向」的部分，我們在模式一中加入了控制變數（亦即產業年資、公司年資、年齡、主觀規範與知覺行為控制）。另外，在模式二中，再加入了「創新意圖」與「顧客導向」對「創新表現」的直接效果，路徑係數分別為 0.28 ($p < 0.001$)與 0.26 ($p < 0.001$)。接著，在模式三中，我們再加入了創新意圖與顧客導向的交互項；從表6得知，「創新意圖」與「顧客導向」對創新表現同樣為正向顯著的關係。同時，創新意圖與顧客導向的交互項，對創新表現為負向顯著的關係 ($\gamma = -0.09, p < 0.05$)；亦即，顧客導向對於創新意圖與創新表現之間具有負向顯著的干擾關係。此結果與H6之假設方向相反。

其次，在「獎酬合宜性」的部分，我們在模式一中加入了控制變數（亦即產業年資、公司年資、年齡、主觀規範與知覺行為控制）。另外，在模式二中，再加入了「創新意圖」與「獎酬合宜性」對「創新表現」的直接效果，其路徑

係數分別為 0.34 ($p < 0.001$) 與 0.02 ($p > 0.1$)。接著，在模式三中，我們再加入了創新意圖與獎酬合宜性的交互項，由表 7 得知，創新意圖對創新表現為正向顯著的關係。同時，創新意圖與獎酬合宜性的交互項對創新表現影響呈現不顯著 ($\gamma = -0.10, p > 0.1$)；亦即，獎酬合宜性對於創新意圖的效果無顯著的干擾影響。因此，H7 未受到支持。

表 6：顧客導向之干擾效果

變數	模式一		模式二		模式三	
	γ	s.e.	γ	s.e.	γ	s.e.
產業年資	-0.09	(0.10)	-0.09	(0.10)	-0.06	(0.11)
公司年資	-0.05	(0.06)	-0.04	(0.06)	-0.02	(0.05)
年齡	0.23*	(0.09)	0.22*	(0.10)	0.20*	(0.10)
主觀規範	0.19***	(0.06)	0.01	(0.10)	0.00	(0.06)
認知行為控制	0.42***	(0.07)	0.27***	(0.07)	0.26***	(0.07)
創新意圖			0.28***	(0.07)	0.27***	(0.07)
顧客導向			0.26***	(0.06)	0.23***	(0.06)
創新意圖×顧客導向					-0.09*	(0.05)
ΔR^2			0.14		0.2	
Adj R^2	0.25		0.39***		0.41***	
R^2	0.27		0.40		0.39	
F	12.96***		18.51***		17.06***	

+ $p \leq 0.1$ * $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$ *** $p \leq 0.001$
 資料來源：本研究整理

表 7：獎酬合宜性之干擾效果

變數	模式一		模式二		模式三	
	γ	s.e.	γ	s.e.	γ	s.e.
產業年資	-0.09	(0.10)	-0.08	(0.09)	-0.02	(0.11)
公司年資	-0.05	(0.06)	-0.02	(0.02)	-0.03	(0.06)
年齡	0.23*	(0.09)	0.20*	(0.09)	0.19	(0.10)
主觀規範	0.19***	(0.06)	0.08	(0.06)	0.08	(0.05)
認知行為控制	0.42***	(0.07)	0.30***	(0.07)	0.30***	(0.07)
創新意圖			0.34***	(0.07)	0.35***	(0.06)
獎酬合宜性 (員工)			0.02	(0.06)	0.04	(0.06)
創新意圖×獎酬合宜性					-0.10	(0.07)

ΔR^2		0.11	0.00
Adj R^2	0.25	0.36 ^{***}	0.36 ^{***}
R^2	0.27	0.34	0.34
F	12.96 ^{***}	14.99 ^{***}	13.81 ^{***}

⁺ $p \leq 0.1$ ^{*} $p \leq 0.05$ ^{**} $p \leq 0.01$ ^{***} $p \leq 0.001$

資料來源：本研究整理

(四) 共同方法變異之說明

我們透過以下兩個方法來檢視共同方法變異的影響。首先，本研究進行因素分析，在未轉軸的情況下，抽出7個特徵值大於1的因素，其累積的解釋變異量為68.73%，其中第一個主成了解釋變異量為22.56%。結果顯示本研究並無嚴重的共同方法變異問題。接著，我們根據Podsakoff et al. (2003) 的建議，利用Harman's單因子檢定法來進行驗證 (Harman's One-Factor Test)，結果發現本研究的單因子模型的卡方值為 813.39 (d.f. = 104)，其模型配適度顯著地劣於原衡量模型 (Measurement Model)的配適度 ($\chi^2=168.23$, d.f. =76)，因此藉由該方法亦證實了共同方法變異對本研究結果的影響程度不大。綜合以上的驗證結果，本研究發現共同方法變異的問題對於分析結果未有嚴重的偏誤影響。

伍、結論與建議

一、學理貢獻

面對動態的經營環境，服務創新已成為企業創造價值的關鍵方法；許多學者也提出，服務創新行為是服務業永續發展之重要基礎 (Ordanini & Parasuraman, 2011)；因此，如何維持及促進員工創新行為，係為服務管理領域學者與經理人的重要課題。本研究深化服務科學及行為決策學者的研究，研究貢獻分述如下；第一，本研究深化過去服務創新領域的研究 (比如：Scott & Bruce, 1994; Yuan & Woodman, 2010; Ordanini & Parasuraman, 2011)，發現「正向預期情緒」是影響服務業員工創新表現之重要因素。過去許多計畫行為理論為基礎的研究，多半主張內在態度是影響個人決策的重要因子。然而，許多學者 (比如：Bagozzi, 2006; Bagozzi & Dholakia, 2006b) 認為行為研究應該先深入考量行為決策的本質，再輔以適當的學理為基礎，如此方能適切地解釋決策過程及其可能影響機制。就本質而言，態度是基於過去的經驗或情境，而形成的一

種心理傾向；預期情緒是基於未來的服務情境，服務員工主動預期成功執行的一種「預先心理情緒」。本研究以目標導向行為理論為架構（比如：Bagozzi, 2006; Bagozzi & Dholakia, 2006b），並整合態度及預期情緒相關文獻（Bagozzi & Dholakia, 2002; 2006a; 2006b），進一步探究員工服務創新表現之形成過程。更重要的是，本研究發現在服務创新的情境下，正向預期情緒相較於態度更能影響創新表現（預期情緒的係數值為0.28，態度的係數值為0.16）。在學理上，這一項研究發現提供服務科學及服務創新研究一個新的解釋觀點，亦可做為未來進行服務創新行為研究之參考。

第二，本研究援引認同感理論進一步延伸過去服務創新學理，探究社會層面的影響因子。過去關於創新行為的研究多以群體規範來解釋員工创新的表現，本研究發現「社會認同」會顯著提升創新意圖；近期亦有Byron & Khazanchi (2010) 學者的統合分析支持此一觀點。實務上也常發現具創新能力的員工卻不一定會有積極的創新表現；針對此一情況，本研究提出一個合理的解釋：因服務創新過程十分勞心與勞神，員工除了要具備創新能力之外，還需要有相當程度的組織認同感，此一情感上的連結會提升員工對於公司及其角色的責任感，繼而願意投入更多的心力在服務创新的過程中。縱使服務創新過程需要不斷地嘗試錯誤 (Try and Error)且充滿挑戰，此時認同感能夠給予員工克服困難堅持到底的動力 (Tajfel & Turner, 1986; Ahearne et al., 2005)，同心戮力提升公司福祉。從學理的觀點來說，服務创新的投入，不僅需要認知層面的資源投入，更需要群體認同的資源輔助。

第三，本研究深化過去行為理論，發現意圖與行為表現之間的關係強度，會因為員工個人的顧客導向程度而有所不同。計畫行為理論與目標導向行為理論也都主張「意圖」是最接近個人行為表現的關鍵因素；換言之，這些學理認為意圖是個體表現出外顯行為績效的驅動因子，其程度高低隱含行為決策者對於此一行動會有多少的資源準備。雖然學理上一致地認為意圖在行為決策過程的影響力，但是，在許多的實證研究中卻發現其間的結果不一致性 (Armitage & Conner, 2001)。學者 Armitage & Conner (2001) 在其行為研究的回顧中，提出意圖與行為之間可能存在一些干擾變數，以致在意圖轉換成行為的過程中，會產生不一致的結果。在本研究中，我們發現顧客導向會抑制創新意圖轉換成為創新表現；換言之，顧客導向程度愈高會導致員工過度聽從顧客意見；此種過度跟隨顧客意見的結果，限縮員工创新的點子，減損員工創新服務的發想 (Eisenhardt et al., 1997)，導致他有創新意圖但不一定會有創新表現。雖然過去

關係行銷研究普遍認為，顧客導向有助於提升顧客滿意度與顧客忠誠度（例如：Brown et al. 2002; Van Dolen et al., 2002; Donovan et al., 2004; Pan & Zinkhan, 2006; Gremler & Gwinner, 2008）；然而，在服務創新領域中，高度的顧客導向可能會為員工創新過程帶來更高的隱性成本（亦即限制其創新想法）（Selnes & Sallis, 2003），忽略顧客潛在需求及可能的外部創新資源，進而阻礙服務創新的推展（Janis, 1989; Moorman et al., 1992）。

第四，本研究釐清獎酬機制設計對個人服務創新表現的角色。本研究原先預期獎酬合宜性會提升創新意圖的效果；經實證發現：獎酬合宜性對意圖與行為之間的關係並無顯著之促進效果。本研究進一步探究獎酬機制對於服務員工的心理影響。整體而言，獎酬機制的設計與執行可能會對服務員工產生兩種層面的影響；分別為資訊層面影響（Informational Aspect Influence）（即積極肯定的資訊影響），以及控制層面影響（Controlling Aspect Influence）（即外在監督的控制影響）（Deci et al., 2001; Burroughs et al., 2011）。一般而言，合宜的創新獎酬機制會對員工發出肯定的訊號（亦即資訊層面影響），因此，會強化行為意圖與創新表現之間的關聯性（Hennessey et al., 1989; Burroughs et al., 2011）。換句話說，當個人認知創新表現的獎酬賦予正面肯定的資訊時，員工會產生內在信心與能力感（A Sense of Competence），進而更加努力地投入於創新過程中，因此有效強化創新意圖與創新表現的連結。另外一方面，獎酬機制也有可能同時發出控制層面的訊號；換言之，員工會覺得獎酬機制是組織管控員工創新績效的工具；在此種情境下，員工會感受到較低的工作自主感（A Sense of Autonomy）。過去許多心理學領域的文獻曾提及此一現象（詳見Deci et al. [1999] 的統合分析研究）；較低的工作自主感進而會弱化創新意圖對實質創新表現的關係（Hennessey et al., 1989; Ryan & Stiller, 1991; Hennessey & Zbikowski, 1993; Ryan & Deci, 2000; Deci et al., 2001; Burroughs et al., 2011）。這一項研究發現對於獎酬的效果提供了一個新的解釋觀點：未來我們在探討獎酬的實際影響時，應先檢視獎酬對於個別員工係發出正面肯定的訊號，進而提升員工創新的能力感；還是發出控制的訊號，而降低員工創新的自主感；這兩項內在資源之高低，最終將決定獎酬在個人服務創新表現之影響。

二、管理意涵

本研究發現對於服務創新實務有以下三項意涵；第一，本研究發現預期情緒比態度係為更有效的服務創新影響機制。態度是一種透過學習與內化的過

程，漸而形成行為傾向；本質上而言，是一種基於過去累積資訊，屬於較為反應性的影響機制。而另一方面，預期情緒為一種對未來情境的預想所形成的一種情緒資源，係為行為決策的驅動基礎 (Bagozzi, 2006)。此種前瞻式的行為決策驅動因子在創新情境下更顯得重要；主要原因在於情緒對創意的產生過程有明顯的激勵效果。過去許多學者亦認為情緒是一種創新過程的重要資源，這一種資源不僅會促使員工進行更為廣泛的創意搜尋，同時也會提升員工面對創新挫折的耐受力 (Ford, 1996; Unsworth & Clegg, 2010)。本研究建議經理人應該在員工教育訓練的過程中，設計若干激發員工正向情緒之情境，抑或是邀請服務創新楷模現身說法，提供員工更多的服務創新想法。這一些情境設計能讓員工具體想像到「若提供顧客創新服務時，顧客當下的驚喜感，進而激發其正向心理情緒反應出現」。從服務流程的角度來看，這一種正向情緒也可以視為重要的行為推力，促使員工事先準備相關服務創新所需資源。

第二，本研究發現顧客導向會抑制創新意圖的效果。在產品創新領域，曾有學者發現過高的顧客導向會限制產品創新發展 (比如：Lukas & Ferrell, 2000)；其他領域學者亦有類似看法 (Leonard-Barton, 1992; Christensen & Bower, 1996)。這一些學者認為：消費者的偏好往往僅侷限在他們所熟悉的既有產品上；也因此，他們提出的意見或產品需求，並非理想的產品創新來源。在服務创新的情境之下，本研究發現：縱使員工有極高的創新意圖，但因過度強調顧客導向，此員工反而不易有服務創新表現。從實務的角度來看，本研究建議實務經理人：當顧客導向應用於服務創新領域時，應著重在「主動型的顧客導向 (Proactive Customer Orientation)」而非「反應型的顧客導向 (Reactive Customer Orientation)」；具體而言，員工應先主動瞭解顧客基本想法或需求，進而加入來自外部創新元素來設計服務，而非僅侷限在顧客所陳述之服務需求。

第三，本研究建議經理人應該從員工的心理反應重新檢視獎酬機制設計 (針對服務創新表現)。本研究發現到，創新獎酬機制對於創新意圖與實質創新表現的影響，可能會因為獎酬的雙元影響 (資訊層面影響及控制層面影響)，相互抵消其效果，故出現創新獎酬合宜性促進效果不顯著的情況。根據此一結果，本研究建議經理人，應謹慎設計與執行獎酬機制，因為獎酬機制的最終效果端賴員工感受到被組織「肯定」，抑或是感受到被「監督與控制」。當獎酬機制創造被肯定的感受高於被控制的感受，則此為有效的創新獎酬機制，也會有效地促進創新意圖轉換為實際創新表現；相反的，當獎酬機制創造被控制的感受高於被肯定的感受，則會降低創新意圖轉為實際創新表現的可能性。換言之，獎

酬機制對於創新而言，有可能是一把雙面刃。此發現對於經營管理者而言，提供了一個新的獎酬觀點：若擬提升員工的個人服務創新表現，公司需從員工的角度，了解創新相關的獎酬機制設計對員工的意義，同時也應該隨時關注創新獎酬的執行對員工的心理影響。

三、研究限制與後續研究方向

雖然本研究在研究設計上力求嚴謹，但仍受到以下幾點的研究限制。首先，本研究「創新表現」是由美髮師以自我陳述之方式作答，雖然自我陳述也是一種衡量創新表現的方法之一，但可能呈現較主觀的結果，建議未來研究可以朝向多元資料收集方式來進行實證。另外，本研究以問卷資料進行實證，在因果關係的推論上可能較實驗法薄弱。其次，本研究對象係以美髮服務團隊之設計師為主，無法代表所有產業的現象；本研究建議未來的實證樣本能延伸至不同的服務情境中（比如：廣告服務業），如此，方能提供更直接的一般化證據。在未來研究建議部分，本研究提供以下研究方向，以供未來研究參考。第一，雖然本研究認為顧客導向的服務是一個很重要的概念，但在服務創新實務應用上，仍應多加研討顧客導向所扮演的角色以及對員工創新行為之影響。第二，本研究建議未來研究可以考慮關係結構的因素，來預測創新表現行為，比如居中性 (Centrality)對團隊成員參與或創新表現上可能有關鍵性的影響。第三，未來研究亦可嘗試探討其他干擾變數的影響，比如人際影響的易感性 (Susceptibility to Interpersonal Influence) (Bearden et al., 1989)；此因素（或說決策者特質）可能會使得不同決策者在進行決策時，出現極為不同的決策模式，值得未來研究進一步探討之。第四，Bowen (1986) 學者曾提出三因子行為決策模型 (Motivation, Ability, Role Clarity)，許多實證型研究亦支持此一論點，比如：Bowers et al. (1990) 及Dellande et al. (2004)；簡言之，Bowen (1986)、Bowers et al. (1990)、Dellande et al. (2004) 等學者認為影響人的行為績效可從三方面著手：首先，提升其角色明確性 (Role Clarity)；其次，提升其任務所需之能力 (Ability)；最後，提升其完成任務的動機 (Motivation)。建議未來相關研究也可以嘗試結合目標導向行為理論及Bowen (1986) 的三因子行為決策觀點，進一步探討服務創新績效。

參考文獻

- Abratt, R. and Smythe, M. R., 1989, "A Survey of Sales Incentive Programs," **Industrial Marketing Management**, Vol. 18, No. 3, 209-214.
- Ahearn, M., Bhattacharya, C. B., and Gruen, T., 2005, "Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 3, 574-585.
- Aiken, L. S. and West, S. G., 1991, **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**, 1st, Newbury Park, CA: Sage.
- Ajzen, I., 1991, "The Theory of Planned Behavior," **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, Vol. 50, No. 2, 179-211.
- Ajzen, I. and Fishbein, M., 1980, **Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour**, 1st, Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Allen, D. G. and Griffeth, R. W., 2001, "Test of a Mediated Performance-Turnover Relationship Highlighting the Moderating Roles of Visibility and Reward Contingency," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 5, 1014-1021.
- Amabile, T. M., 1996, **Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity**, 1st, Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. and Cheek, J. M., 1988, "Microscopic and Macroscopic Creativity," **Journal of Social and Biological Structures**, Vol. 11, No. 1, 57-60.
- Armitage, C. J. and Conner, M., 2001, "Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A Meta-Analytic Review," **British Journal of Social Psychology**, Vol. 40, No. 4, 471-499.
- Ashforth, B. E. and Fried, Y., 1988, "The Mindlessness of Organizational Behaviors," **Human Relations**, Vol. 41, No. 4, 305-329.
- Babakus, E., Yavas, U., and Ashill, N. J., 2009, "The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective," **Journal of Retailing**, Vol. 85, No. 4, 480-492.
- Baer, M., Oldham, G. R., and Cummings, A., 2003, "Rewarding Creativity: When Does It Really Matter?" **The Leadership Quarterly**, Vol. 14, No. 4-5, 569-586.
- Bagozzi, R. P., 2006, "Consumer Action: Automaticity, Purposiveness, and Self-Regulation," in Malhotra, N. K. (ed.), **Review of Marketing Research**, First Edition, Armonk, NY: Sharpe, 3-42.
- Bagozzi, R. P. and Dholakia, U. M., 2002, "Intentional Social Action in Virtual Communities," **Journal of Interactive Marketing**, Vol. 16, No. 2, 2-21.

- Bagozzi, R. P. and Dholakia, U. M., 2006a, "Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand Communities," **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 23, No. 1, 45-61.
- Bagozzi, R. P. and Dholakia, U. M., 2006b, "Open Source Software User Communities: A Study of Participation in Linux User Groups," **Management Science**, Vol. 52, No. 7, 1099-1115.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., and Nyer, P. U., 1999, "The Role of Emotions in Marketing," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 2, 184-206.
- Bagozzi, R. P. and Lee, K. H., 2002, "Multiple Routes for Social Influence: The Role of Compliance, Internalization, and Social Identity," **Social Psychology Quarterly**, Vol. 65, No. 3, 226-247.
- Bagozzi, R. P. and Pieters, R., 1998, "Goal-Directed Emotions," **Cognition and Emotion**, Vol. 12, No. 1, 1-26.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y., 1988, "On the Evaluation of Structural Equation Models," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 16, No. 1, 74-94.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A., 1986, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., and Teel, J. E., 1989, "Measurement of Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence," **Journal of Consumer Research**, Vol. 15, No. 4, 473-481.
- Bergami, M. and Bagozzi, R. P., 2000, "Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization," **British Journal of Social Psychology**, Vol. 39, No. 4, 555-577.
- Bhattacharya, C. B. and Sen, S., 2003, "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," **Journal of Marketing**, Vol. 67, No. 2, 76-88.
- Bowen, D. E., 1986, "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations," **Human Resource Management**, Vol. 25, No. 3, 371-383.
- Bowers, M. R., Martin, C. L., and Luker, A., 1990, "Trading places: Employees as Customers, Customers as Employees," **Journal of Services Marketing**, Vol. 4, No. 2, 55-69.
- Brown, R., 1988, **Group Processes: Dynamics Within and Between Groups**, 1st, Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Brown, S. P., Cron, W. L., and Slocum Jr, J. W., 1997, "Effects of Goal-Directed Emotions on

- Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study,” **Journal of Marketing**, Vol. 61, No. 1, 39-50.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., and Licata, J. W., 2002, “The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 39, No. 1, 110-119.
- Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., and Gorn, G. J., 2011, “Facilitating and Rewarding Creativity During New Product Development,” **Journal of Marketing**, Vol. 75, No. 4, 53-67.
- Byron, K. and Khazanchi, S., 2010, “When and How Rewards Increase Creative Performance: A Theoretically-Derived Meta-Analysis,” **Academy of Management Proceedings**, Vol. 2010, No. 1, 1-6.
- Carver, C. S. and Scheier, M. F., 1998, **On the Self-Regulation of Behavior**, 1st, Cambridge: Cambridge University Press.
- Chandon, P., Morwitz, V. G., and Reinartz, W. J., 2005, “Do Intentions Really Predict Behavior? Self-Generated Validity Effects in Survey Research,” **Journal of Marketing**, Vol. 69, No. 2, 1-14.
- Chen, Z., Zhu, J., and Zhou, M., 2015, “How Does a Servant Leader Fuel the Service Fire? A Multilevel Model of Servant Leadership, Individual Self-Identity, Group Competition Climate, and Customer Service Performance,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 100, No. 2, 511-521.
- Christensen, C. M. and Bower, J. L., 1996, “Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms,” **Strategic Management Journal**, Vol. 17, No. 3, 197-218.
- Cropanzano, R. and Randall, M. L., 1993, “Injustice and Work Behavior: A Historical review,” in Lea, J. (ed.), **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, First Edition, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 3-20.
- Deci, E. L., Koestner, R., and Ryan, R. M., 1999, “A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation,” **Psychological Bulletin**, Vol. 125, No. 6, 627-668.
- Deci, E. L., Koestner, R., and Ryan, R. M., 2001, “Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again,” **Review of Educational Research**, Vol. 71, No. 1, 1-27.
- Dellande, S., Gilly, M. C., and Graham, J. L., 2004, “Gaining Compliance and Losing Weight: The Role of the Service Provider in Health Care Services,” **Journal of Marketing**, Vol. 68, No. 3, 78-91.
- Diaz, M. D. S. and Gomez-Mejia, L. R., 1997, “The Effectiveness of Organization Wide

- Compensation Strategies in Technology Intensive Firms,” **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 8, No. 2, 301-315.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., and Mowen, J. C., 2004, “Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors,” **Journal of Marketing**, Vol. 68, No. 1, 128-146.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., and Campbell, E. M., 2015, “Fostering Employee Service Creativity: Joint Effects of Customer Empowering Behaviors and Supervisory Empowering Leadership,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 100, No. 5, 1364-1380.
- Eagly, A. H. and Chaiken, S., 1993, **The Psychology of Attitudes**, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., and Bourgeois, L. J., 1997, “Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree,” **California Management Review**, Vol. 39, No. 2, 42-62.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., and Ouwerkerk, J. W., 1999, “Self-Categorisation, Commitment to the Group and Group Self-Esteem as Related but Distinct Aspects of Social Identity,” **European Journal of Social Psychology**, Vol. 29, No. 2-3, 371-389.
- Fazio, R. H., 1995, “Attitudes as Object-Evaluation Associations: Determinants, Consequences, and Correlates of Attitude Accessibility,” in Petty, R. E. and Krosnik, J. A. (eds.), **Attitude Strength: Antecedents and Consequences**, First Edition, Mahwah, NJ: Erlbaum, 247-282.
- Fishbein, M. and Ajzen, I., 1975, **Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research**, 1st, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ford, C. M., 1996, “A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains,” **Academy of Management review**, Vol. 21, Vol. 4, 1112-1142.
- Fornell, C. and Larcker, D. F., 1981, “Evaluating Structural Models in Unobservable Variables and Measurement Error,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 1, 39-50.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., and Ruddy, T. M., 2005, “Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness?” **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 3, 521-531.
- Gleicher, F., Boninger, D. S., Strathman, A., Armor, D., Hetts, J., and Ahn, M., 1995, “With an Eye Toward the Future: The Impact of Counterfactual Thinking on Affect, Attitudes, and Behavior,” in Roese, N. J. and Olson, M. M. (eds.), **What Might Have Been: The Social Psychology of Counterfactual Thinking**, First Edition, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 283-304.
- Gong, Y., Huang, J.-C., and Farh, J. L., 2009, “Employee Learning Orientation, Transformational

- Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy,” **Academy of Management Journal**, Vol. 52, No. 4, 765-778.
- Greenberg, J. and Liebman, M., 1990, “Incentives: The Missing Link in Strategic Performance,” **Journal of Business Strategy**, Vol. 11, No. 4, 8-11.
- Gremler, D. D. and Gwinner, K. P., 2008, “Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees,” **Journal of Retailing**, Vol. 84, No. 3, 308-324.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., and Lee, J. M., 2009, “Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No. 5, 1227-1242.
- Grönroos, C., 1994, “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards A Paradigm Shift in Marketing,” **Management Decision**, Vol. 32, No. 2, 4-20.
- Groth, M., 2005, “Customers as Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors in Internet Service Deliveries,” **Journal of Management**, Vol. 31, No. 1, 7-27.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., and Kumar, A., 2005, “Service Customization through Employee Adaptiveness,” **Journal of Service Research**, Vol. 8, No. 2, 131-148.
- Hennessey, B. A., Amabile, T. M., and Martinage, M., 1989, “Immunizing Children Against the Negative Effects of Reward,” **Contemporary Educational Psychology**, Vol. 14, No. 3, 212-227.
- Hennessey, B. A. and Zbikowski, S. M., 1993, “Immunizing Children Against the Negative Effects of Reward: A Further Examination of Intrinsic Motivation Training Techniques,” **Creativity Research Journal**, Vol. 6, No. 3, 297-307.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., and Kacmar, K. M., 2000, “Perceptions of Organizational Politics as A Moderator of the Relationship between Consciousness and Job Performance,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 85, No. 3, 472-478.
- Hogg, M. A., 1992, **The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social Identity**, 1st, London: Harvester Wheatsheaf.
- Hoyer, W. D. and MacInnis, D. J., 1997, **Consumer Behavior**, 1st, Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., and Miles, E. W., 1985, “Test for Individual Perceptions of Job Equity: Some Preliminary Findings,” **Perceptual and Motor Skills**, Vol. 61, No. 3, 1055-1064.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., and Miles, E. W., 1987, “A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct,” **Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 2, 222-234.

- Janis, I. L., 1989, **Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management**, 1st, New York: The Free Press.
- Jha, S., Balaji, M. S., Yavas, U., and Babakus, E., 2017, "Effects of Frontline Employee Role Overload on Customer Responses and Sales Performance: Moderator and Mediators," **European Journal of Marketing**, Vol. 51, No. 2, 282-303.
- Kahneman, D. and Miller, D. T., 1986, "Norm Theory: Comparing Reality to Its Alternatives," **Psychological Review**, Vol. 93, No. 2, 136-153.
- Kelman, H. C., 1974, "Further Thoughts on The Processes of Compliance, Identification, and Internalization," in Tedeschi, J. T. (ed.), **Perspectives on Social Power**, First Edition, Chicago, IL: Aldine, 126-171.
- Kickul, J. and Lester, S. W., 2001, "Broken Promises: Equity Sensitivity as A Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior," **Journal of Business and Psychology**, Vol. 16, No. 2, 191-217.
- Langfred, C. W., 1998, "Is Group Cohesiveness A Double-Edged Sword? An Investigation of the Effects of Cohesiveness on Performance," **Small Group Research**, Vol. 29, No. 1, 124-143.
- Leonard-Barton, D., 1992, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 1, 111-125.
- Liao, H. and Chuang, A., 2007, "Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 92, No. 4, 1006-1019.
- Liao, H., Liu, D., and Loi, R., 2010, "Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation On Creativity," **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 5, 1090-1109.
- Long, K. and Spears, R., 1997, "The Self-Esteem Hypothesis Revisited: Differentiation and the Disaffected," in Spears, R. E., Oakes, P. J., Ellemers, N. E., and Haslam, S. A. (eds.), **The Social Psychology of Stereotyping and Group Life**, First Edition, Oxford, UK: Blackwell, 299-317.
- Lukas, B. A. and Ferrell, O. C., 2000, "The Effect of market Orientation on Product Innovation," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No. 2, 239-247.
- Lusch, R. F. and Nambisan, S., 2015, "Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective," **MIS Quarterly**, Vol. 39, No. 1, 155-175.
- Malik, M. A. R., Butt, A. N., and Choi, J. N., 2015, "Rewards and Employee Creative Performance: Moderating Effects of Creative Self-Efficacy, Reward Importance, and

- Locus of Control,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 36, No. 1, 59-74.
- Mayer, D. M., Ehrhart, M. G., and Schneider, B., 2009, “Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate–Customer Satisfaction Link,” **Academy of Management Journal**, Vol. 52, No. 5, 1034-1050.
- Mcfall, S. R., Jamieson, J. P., and Harkins, S. G., 2009, “Testing the Mere Effort Account of the Evaluation–Performance Relationship,” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 96, No. 1, 135-154.
- Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R., 1992, “Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 29, No. 3, 314-328.
- Mumford, M. D. and Gustafson, S. B., 1988, “Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation,” **Psychological Bulletin**, Vol. 103, No. 1, 27-43.
- Nguyen, H., Groth, M., Walsh, G., and Hennig-Thurau, T., 2014, “The Impact of Service Scripts on Customer Citizenship Behavior and the Moderating Role of Employee Customer Orientation,” **Psychology and Marketing**, Vol. 31, No. 12, 1096-1109.
- Ordanini, A. and Parasuraman, A., 2011, “Service Innovation Viewed through A Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis,” **Journal of Service Research**, Vol. 14, No. 1, 3-23.
- Pan, Y. and Zinkhan, G. M., 2006, “Determinants of Retail Patronage: A Meta-Analytical Perspective,” **Journal of Retailing**, Vol. 82, No. 3, 229-243.
- Perugini, M. and Bagozzi, R. P., 2001, “The Role of Desires and Anticipated Emotions in Goal-Directed Behaviors: Broadening and Deepening the Theory of Planned Behavior,” **British Journal of Social Psychology**, Vol. 40, No. 1, 79-98.
- Plassmann, H. and Weber, B., 2015, “Individual Differences in Marketing Placebo Effects: Evidence from Brain Imaging and Behavioral Experiments,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 52, No. 4, 493-510.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P., 2003, “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, No. 5, 879-903.
- Rindfleisch, A. and Moorman, C., 2003, “Interfirm Cooperation and Customer Orientation,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 40, No. 4, 421-436.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L., 2000, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,” **American Psychologist**, Vol. 55, No. 1, 68-78.
- Ryan, R. M. and Stiller, J., 1991, “The Social Contexts of Internalization: Parent and Teacher

- Influences on Autonomy, Motivation and Learning,” **Advances in Motivation and Achievement**, Vol. 7, 115-149.
- Saxe, R. and Weitz B. A., 1982, “The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 19, No. 3, 343-351.
- Schau, H. J., Dellande, S., and Gilly, M. C., 2007, “The Impact of Code Switching On Service Encounters,” **Journal of Retailing**, Vol. 83, No. 1, 65-78.
- Schneider, B., 2004, “Welcome to the World of Services Management,” **The Academy of Management Executive**, Vol. 18, No. 2, 144-150.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., and Niles-Jolly, K., 2005, “Understanding Organization-Customer Links in Service Settings,” **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 6, 1017-1032.
- Schwab, D. P., Olian-Gottlieb, J. D., and Heneman, H. G., 1979, “Between-Subjects Expectancy Theory Research: A Statistical Review of Studies Predicting Effort and Performance,” **Psychological Bulletin**, Vol. 86, No. 1, 139-147.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A., 1994, “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace,” **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 3, 580-607.
- Selnes, F. and Sallis, J., 2003, “Promoting Relationship Learning,” **Journal of Marketing**, Vol. 67, No. 3, 80-95.
- Spears, R., Lea, M., Corneliussen, R. A., Postmes, T., and Haar, W. T., 2002, “Computer-Mediated Communication as A Channel for Social Resistance: The Strategic Side of SIDE,” **Small Group Research**, Vol. 33, No. 5, 555-574.
- Stock, R. M. and Hoyer, W. D., 2005, “An Attitude-Behavior Model of Salespeople’s Customer Orientation,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 33, No. 4, 536-552.
- Sturman, M. C., 2003, “Searching for the Inverted U-Shaped Relationship between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships,” **Journal of Management**, Vol. 29, No. 5, 609-640.
- Sujan, H., 1986, “Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople’s Motivation,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 23, No. 1, 41-49.
- Tajfel, H., 1981, **Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology**, 1st, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. and Turner, J. C., 1986, “The Social Identity Theory of Group Behavior,” in Austin, W. G. and Worchel, S. (eds.), **Psychology of Intergroup Relations**, First Edition, Chicago: Nelson-Hal, 7-24.

- Tierney, P. and Farmer, S. M., 2002, "Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance," **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 6, 1137-1148.
- Tierney, P., Farmer, S. M., and Graen, G. B., 1999, "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships," **Personnel Psychology**, Vol. 52, No. 3, 591-620.
- Tyagi, P. K., 1985, "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance," **Journal of Marketing**, Vol. 49, No. 3, 76-86.
- Unsworth, K. L. and Clegg, C. W., 2010, "Why Do Employees Undertake Creative Action?" **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 83, No. 1, 77-99.
- Urbanski, A., 1986, "Incentives Get Specific," **Sales and Marketing Management**, Vol. 136, No. 5, 97-102.
- Van Dolen, W., Lemmink, J., De Ruyter, K., and De Jong, A., 2002, "Customer-Sales Employee Encounters: A Dyadic Perspective," **Journal of Retailing**, Vol. 78, No. 4, 265-279.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., and Davis, F. D., 2003, "User Acceptance of Information Technology: Toward A Unified View," **MIS Quarterly**, Vol. 27, No. 3, 425-478.
- Yuan, F. and Woodman, R. W., 2010 "Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations," **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 2, 323-342.
- Zeng, L., Proctor, R. W., and Salvendy, G., 2012, "User-Based Assessment of Website Creativity: A Review and Appraisal," **Behaviour and Information Technology**, Vol. 31, No. 4, 383-400.
- Zhang, X. and Bartol, K. M., 2010, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement," **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 1, 107-128.
- Zhou, Y., Zhang, Y., and Montoro-Sanchez, A., 2009, "How Do the Reward Approaches Affect Employees' Innovative Behaviours? An Empirical Study in Chinese," **Academy of Management Proceedings**, Vol. 2009, No. 1, 1-6.

作者簡介

蔡顯童

國立臺灣大學國際企業學博士，目前任職於國立臺北大學企業管理學系。研究領域包含顧客關係管理、社群參與行為、服務創新行為、連鎖加盟經營等。學術論文曾發表於MIS Quarterly、Decision Support Systems、Information & Management、International Journal of Human-Computer Studies、Journal of Business Research、Psychology & Marketing、台大管理論叢、管理學報、管理評論、管理與系統、電子商務學報等期刊。

E-mail: hstsai@gm.ntpu.edu.tw

陳靜怡

目前為國立臺北大學企業管理學博士候選人。研究領域包含顧客關係管理、服務創新行為與資料採礦分析等。學術論文曾發表於Health Care Management Science及國內外研討會。

E-mail: chency0831@gmail.com.tw