臺大管理論叢 2015/9
第 25 卷 第 3 期 67-100
DOI: 10.6226/NTUMR.2015.JUN.OB07

真心或矯情？情緒勞務和創新行為之關係

Sincere or Insincere? Exploring the Relationship between Emotional Labor and Innovative Behavior

侯勝宗 / 逢甲大學科技管理研究所教授
Sheng-Tsung Hou, Professor, Graduate Institute of Management of Technology, Feng Chia University

樊學良 / 國立臺灣大學商學研究所博士後研究員
Hsueh-Liang Fan, Postdoctoral Fellow, Department of Business Administration, National Taiwan University

連婉茜 / 國立政治大學科技管理與智慧財產研究所博士生
Wan-Chien Lien, Doctoral Student, Graduate Institute of Technology, Innovation & Intellectual Property Management, National Chengchi University

Received 2013/6, Final revision received 2014/6

摘 要

過往有關情緒勞務的研究顯示，情緒勞務會對員工之績效表現產生影響。雖然員工的創新行為也是觀察員工績效表現的重要指標之一，情緒勞務是否會對員工的創新行為產生影響，目前仍是一個尚待回答的研究議題。本研究目的即在回應此一文獻缺口。我們以國內一家大型物流公司之 268 位物流從業人員為研究對象（來自於 61 個營業單位），探討角色認同、情緒勞務（深層表演／真心、表面表演／矯情）和創新行為的關係，以及團隊競爭氛圍的調節效果。研究發現，兩類情緒勞務影響創新行為的方式不同。員工對工作中自我角色的認同越高，越會在工作中表現深層勞務，並因此展現較佳的創新行為。另一方面，表面表演和創新行為無關，不過在高競爭氛圍組織中工作的成員，其表面表演與創新行為的正向影響，反而會高於在低競爭氛圍下工作的成員。

【關鍵字】情緒勞務、創新行為、競爭氛圍

Abstract

Previous researches on emotional labor have shown that the display of required emotions has an effect on the performances of the employees. How individual employees respond to customers and adjust their emotions accordingly can be considered a demonstration of innovative behavior. However, there exists limited prior literature examining how emotional labor influences an employee's innovative behavior. Collecting cross-level data from male truck drivers employed by a large transportation company in Taiwan, this study tested the relationships among role identification, emotional labor (surface acting and deep acting), innovative behavior, and the cross-level moderation effects of competitive team climate. The results revealed different mechanisms through which emotional labor influences innovative behavior. Employees with high role identification are likely to engage in deep acting, and consequently emerge higher on scores of innovative behavior. Furthermore, a competitive team climate strengthens the relationship between surface acting and innovative behavior.

【Keywords】emotional labor, innovative behavior, competitive climate

臺灣大學學術期刊資料庫

「做我們這一行（貨運服務業），每天臉上要帶著笑容和熱情和客人互動，做起才不會累；不然每天憂愁滿面做起來就會很痛苦。」（B 營業司機，A 公司）

「我是營業服務單位的直線主管，當然要營造這種競爭的氛圍。事實上，競爭是人員成長的最大動能。」（三重營業所所長，A 公司）

壹、前言

世界各個主要國家的產業結構，已逐漸從工業經濟走向服務經濟為主，台灣也不例外。在服務經濟時代，探討服務業員工的情緒勞務和創新行為間關係有特別重要的意義。服務存在於高度人際互動的情境當中，如果員工能夠發自內心地從顧客的角度思考服務提供的內容，這將能更精確地傳遞組織所要求之服務內容，顧客也能因此感受到有溫度的和獨特的體驗與感受。對於組織而言，若能透過適當的管理措施，協助員工調節個人的情緒表現，這將能成為組織一項重要的利器，有利於提高顧客滿意度、公司整體品牌形象，以及公司經營成效 (Hochschild, 1983)。

自從 Hochschild (1983) 提出情緒勞務 (Emotional Labor) 概念以後，學者進一步延伸她的觀念，主張組織若能有效管理員工的情緒反應，將更能引導員工表現理想的工作行為，並因此達成組織目標（Ashforth and Humphrey, 1993; 吳宗祐與鄭伯壎，2003）。情緒勞務是指當員工無法自然表現合宜的情緒時，而必須費心或努力調整情緒反應的行為，例如表現符合組織預期的情緒，如友善和快樂等（深層表演）(Deep Acting)；或是刻意壓抑自己的負面情緒（表面表演）(Surface Acting) (Diefendorff, Croyle, and Gosserand, 2005; Grandey, 2003; Hochschild, 1983)。過去有關情緒勞務的研究已證實，情緒勞務特別是深層表演對員工的工作績效有正向影響，顧客也會因此而感到比較快樂 (Chi, Grandey, Diamond, and Krimmel, 2011; Grandey, 2003)。但是，過往文獻並未在情緒勞務和創新行為的關係上有太多著墨。為了回應此一文獻缺口，我們以 Ashforth and Humphrey (1993) 的研究為主要理論基礎，輔以組織創新相關文獻，分別探討：（1）不同形式之情緒勞務對創新行為的影響；（2）促進情緒勞務進而激勵員工展現創新行為的因素；以及（3）影響情緒勞務和個人創新行為間關係的調節變項。本文之研究架構如圖 1 所示，研究目的詳細說明如下：

第一個研究目的是探討情緒勞務對創新行為的影響。Ashforth and Humphrey (1993) 指出，員工的情緒勞務與其達成任務有效性有關。雖然成員在工作中所展現的創新行為被視為觀察個人績效行為的重要指標之一 (Yuan and Woodman, 2010)，且其情緒反應也確實會影響個人的創新行為和組織的創新績效 (Baas, De Dreu, and Nijstad, 2008)。但是，情緒勞務如何對員工的創新行為產生影響，目前仍是一個尚待探討的研究議題。

臺灣大學圖書期刊資料庫

第二個研究目的是探討激勵員工表現情緒勞務，進而促進創新行為的因素。Ashforth and Humphrey (1993) 認為員工對工作中角色的認同，是驅動個人展現情緒勞務的重要因素。員工與顧客互動的過程，可比擬成員工扮演不同的角色特質提供給觀眾（顧客）欣賞，以滿足顧客的不同需求。當員工對被賦予的角色產生認同時，表示他對這個角色產生有意義的詮釋，能沉浸在角色當中 (Goffman, 1959)，因而表現出組織對這個角色所期待的情緒反應和行為。因此，本研究從角色認同的觀點出發，回應了管理學者如 Dutton, Roberts, and Bednar (2010) 建議從正向認同的觀點，探尋激勵員工相關因素的主張。

本研究第三個目的則是回應學者的呼籲，從多層次或跨層次的觀點進行情緒勞務的研究 (Ashkanasy, 2003; Diefendorff, Erickson, Grandey, and Dahling, 2011; Grandey, Chi, and Diamond, 2013)。員工的情緒反應及其行為表現，不僅鑲嵌在組織或團隊的系統當中，同時也會受到組織或情境脈絡的影響，因此具有跨層次的現象 (Ashkanasy, 2003)。此外，本研究認為競爭氛圍 (Competitive Climate) 在情緒勞務和創新行為之間，也扮演著重要的調節效果。員工在具有競爭氛圍的工作環境中，會感覺個人所獲得的有形或無形的獎賞，是同仁之間相互比較後的結果。他們會為了獲得這些獎賞而競爭，或是更努力地投入在創新相關的活動當中，以超越其他同仁的表現 (Brown, Cron, and Slocum, 1998)。為了驗證前述研究假說，本研究將以國內一家大型物流公司之營業駕駛員作為研究對象。

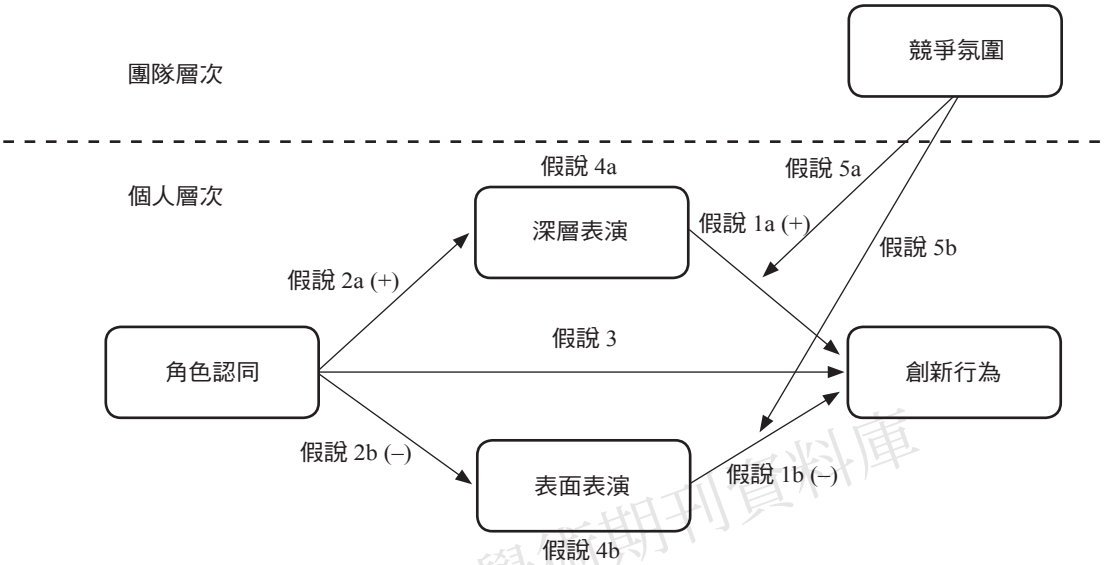


圖 1 研究架構

臺灣大學學術期刊資料庫

貳、文獻探討和研究假說推導

情緒勞務是 Hochschild (1983) 演繹自 Goffman (1959) 戲劇理論而提出的概念。Goffman (1959) 運用戲劇的概念解釋了人們日常生活與人際互動的過程，他認為人們為了在其他人面前維持或展現良好的印象，必須像演員般戴上不同角色的面具，表現出符合特定角色的行為。為了使表演成功，演員有時會完全投入所扮演的角色，感覺自己就身處在現實當中，也就是真實或真誠的表演。相對的，演員也可能是虛假的表演，他只是在表面上讓觀眾覺得自己是真誠的，但實際上覺得個人所扮演的角色事不關己。這樣虛情假意或故作姿態的行為，比較貼切的解釋應是「矯情」。

Hochschild (1983) 延伸 Goffman (1959) 的解釋，認為在服務情境中，服務提供者傳遞服務給顧客的過程，可比擬為演員扮演特定角色特質給觀眾欣賞的過程。服務提供者為了在顧客面前維持良好的印象，必須努力地管理個人的情緒。情緒勞務背後的基本假定為，正向情緒是驅動員工展現理想的工作行為的主要因素 (Staw, Sutton, and Pelled, 1994)；但是，員工不必然會經常在工作中展現正向情緒，而是在組織制度所允許的範圍內，戴上不同的情緒面具，在服務傳遞的舞台上和顧客互動 (Goffman, 1959; Grandey, 2003; Hochschild, 1983)。Hochschild (1983) 將這種調節自我情緒視為一種演出，包含了壓抑個人的負面情緒（如憤怒和挫折），以及表達符合組織規定的情緒（如快樂）等。在組織情境當中，這便是員工情緒勞務的展現。過往文獻論及個人展現情緒勞務的形式，包括了深層表演和表面表演兩種 (Ashforth and Humphrey, 1993; Grandey, 2003; Hochschild, 1983)。深層表演是指員工在和顧客互動過程中，會改變個人內在的情緒狀態，例如站在客戶的立場思考事情；相對的，表面表演是指員工僅在表面上接受了組織要求之情緒表現，如表情、聲調、姿態等，但事實上員工卻可能對服務顧客感到厭煩 (Grandey, 2003; Hochschild, 1983)，也就是員工矯情的情緒表現。

目前有關情緒勞務的研究，大多援引 Ashforth and Humphrey (1993) 的架構進行研究。他們認為情緒勞務是個人和組織之情境因素交互作用的結果，並會對個人的行為表現產生影響。因此，本研究以 Ashforth and Humphrey (1993) 的研究為主要理論基礎，並輔以相關文獻進行研究假說的推導。

一、情緒勞務與創新行為之關係

在組織管理領域，研究員工創造力 (Creativity)、員工之創意表現 (Creative Performance) 或創新行為的學者，均被歸屬在「組織創造力」的研究社群。這三個概念均和員工從事創新的相關活動或歷程有關，因此，在描述創新行為的內涵，以及情緒勞務與創新行為的關係時，有必要先說明這些概念的定義。

創造力是指個人提出新穎的 (Novel) 或有用的 (Useful) 觀點、問題解決的方法或歷程 (Amabile, 1996)。而創新行為是指員工在工作當中，提出、引進或應用新的觀點，

臺灣大學圖書館期刊資料庫

且會進一步透過不同的途徑加以執行或實現 (Scott and Bruce, 1994; Yuan and Woodman, 2010)。員工之創新行為與創造力的不同，在於創新行為同時關注員工新觀點的產生及其實踐。換言之，創新行為包含了創意發想與實踐概念，因此創造力或創意也可被視為創新行為的類型之一 (Yuan and Woodman, 2010)。另一個經常被使用的概念是創意。當創意為名詞時，是指有創意的觀點或歷程，也就是新穎的或有用的觀點、問題解決的方法或歷程等等；當創意為形容詞時，則是指英文的 Creative，所以才會有創意表現或創意產品等等 (Runco, 2007)。

個人之工作態度及其行為，與如何調節情緒和表達情緒有關。當事人會根據工作環境各項因素，回應不同的情緒表達和行為 (Bhave and Glomb, 2009; Brockner and Higgins, 2001)。根據調節焦點 (Regulatory Focus) 觀點，情緒勞務對創新行為的影響，是受到個人自我調節機制影響。Higgins (1997) 根據享樂主義 (Hedonic) 的原則，認為人們天性本是喜歡追求享樂並避免痛苦。他據此提出求成 (Promotion) 和趨避 (Prevention) 兩種自我調節策略，這兩種策略影響了個人對成功或失敗本質的情緒反應。選擇求成策略的人，會調整個人的行為直到符合目標或標準；相對的，選擇趨避策略的個人，則會避免個人行為不符合特定目標或標準。

深層表演策略反映了個人求成焦點的策略，而表面表演則反映了趨避焦點的策略 (Diefendorff et al., 2011)。個人具備相當的知識與能力可以應付情境時，便會選擇求成策略，在面對問題時容易感受到與歡樂相關的情緒，以及渴望追求成功的動機；因此比較能夠承擔風險，並運用各種可能的方法達成目標 (Crowe and Higgins, 1997)。由於創新行為涉及員工提出創意並加以實踐的歷程 (Scott and Bruce, 1994)，傾向求成策略的員工面對創新任務時，比較能夠產生正向的情緒，因而提出各種可能的解決方案並加以實踐。

假說 1a：深層表演對創新行為有正向影響。

另一方面，當個人面對任務情境缺乏相關經驗時，就會傾向趨避策略。他會經常感受到靜止 (Quiescence) 的情緒表現，或激動 (Vigilance) 的動機反應情緒表現，因而避免承擔風險，限制自己尋找不同的方法藉以達成目標的可能性 (Crowe and Higgins, 1997)。Liberman, Molden, Idson, and Higgins (2001) 發現，相對於趨避策略的個人而言，選擇求成策略的人，在猜測不同圖片主題時，在數量上能提出比較多的可能假設 (Liberman et al., 2001)。本研究推論傾向趨避策略的員工，或許會盡量達成組織的最低要求。但是，由於他們不具有創新過程中所需具備的特質，如冒險、願意承擔創新的風險，因此矯情的員工會在工作中展現創新行為的可能性較低。

假說 1b：表面表演對創新行為有負向影響。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

二、角色認同之效果

個人在社會中的角色是由社會文化或社會團體所賦予，個人若能對被賦予的角色產生有意義的詮釋（即對角色產生認同）(Riley and Burke, 1995)，便能夠成功扮演好這個角色 (Goffman, 1959)。Riley and Burke (1995) 認為，個人會從他人和自己如何看待自我，而影響自我調節的歷程。組織情境中，員工對工作中自我角色的認同，是個人透過同仁們相同的特質 (Attribute) 而定義 (Ashforth and Kreiner, 1999)。對自我角色認同高的員工，他們在社交場合自我介紹時通常會先提到自己的工作，並認為工作是自己獲得滿足的主要來源，這會影響員工之後的工作動機和工作表現 (Brotheridge and Lee, 2002)。我們推論，角色認同會對情緒勞務和創新行為產生影響，說明如下：

（一）角色認同與情緒勞務

員工合宜的情緒勞務的展現，是個人表達對自我角色認同的機會。當員工認同自我且願意遵從特定被賦予角色的期待時，會感受到更真實的自我，並服從組織對於員工的要求。相對地，當員工感覺對自我角色認同程度越低時，那麼他們越會覺得跟自己內心疏遠，認為目前所扮演的這個角色不是自己，因而反抗遵守組織的規定 (Ashforth and Tomiuk, 2000; Brotheridge and Lee, 2002)。過去研究已證實了角色認同和情緒勞務的關係。例如 Brotheridge and Lee (2002) 發現角色認同對深層表演有正向影響，但對表面表演有負向影響。Brotheridge and Lee (2002) 解釋，角色認同之所以對表面表演有負向影響，是因為員工在與顧客互動過程中，對自我角色認同產生模糊，他們無法在工作當中表達個人的真實感受。本研究沿襲 Brotheridge and Lee (2002) 的主張，推論角色認同對深層表演有正向影響，而對表面表演有負向影響。

假說 2a：角色認同對深層表演有正向影響。

假說 2b：角色認同對表面表演有負向影響。

（二）角色認同與創新行為

員工對自我角色的認同來自於個人對組織工作環境，以及對該角色的綜合判斷 (Ashforth and Humphrey, 1993)。當他認同該角色時，便會對這個角色產生承諾，亦即認同個人在組織中被賦予的角色，那麼，自然也願意完成組織交付的任務 (Farmer, Tierney, and Kung-McIntyre, 2003)。另一方面，員工在展現創新行為的過程中，本具有相當風險與不確定性的特質。當他認同自我的角色時，會將這種自我角色的認同詮釋成個人所擁有的資源，這能協助個人面對工作環境中所發生的實際問題，或者可能的預期的損失 (Brotheridge and Lee, 2002)。換言之，自我角色認同程度越高的員工，自然會有較高的意願挑戰任務並承擔創新的風險，因此也比較能夠在工作當中展現創新行為。

假說 3：員工之角色認同對創新行為有正向影響。

臺灣大學學術期刊資訊庫

三、情緒勞務之中介效果

在 Grandey (2000) 的一篇回顧導向文章中，已提示了情緒勞務扮演著重要的中介角色。她指出，情緒勞務中介了情境、個人、組織因素，和個人／組織相關正向產出的關係。根據前述研究假說之推導和研究架構（圖 1）的說明，本研究進一步推論情緒勞務的中介角色。

如同先前所論述的，當員工對工作中被賦予的角色產生有意義的詮釋時，較會認同這個角色。這激勵了員工對組織所交付的任務目標產生較高的承諾，員工會因此而更努力地表現或努力調整個人的情緒行為，並投入在解決不同客戶的問題。在 Ashforth and Humphrey (1993) 的文章當中，便提出了一個空服員有效調整個人情緒，且富創意地解決乘客無禮行為的例子。對自我角色認同度高的空服員，面對顧客無禮的行為時，不會立即大喊和責備無禮的乘客，因為空服員擔心會影響機上其他乘客。此一空服員為了維護其他乘客權益所作的情緒反應，解釋了自我角色認同對情緒勞務的正面影響。而空服員在當下對乘客無禮行為的實際作為，可說是創新行為的展現這些回應無法在組織的標準作業流程當中詳細列示，但卻能夠創造空服員、顧客、組織的三贏的局面。

假說 4a：深層表演在角色認同和創新行為之間，扮演了中介的角色。

相對的，本研究演繹 Ashforth and Humphrey (1993) 所舉之案例，這位受到顧客無禮對待的空服員，也或許會覺得個人的情緒已經受到影響，一旦再看見這位顧客，便無法再展現出合乎公司規範的情緒表現和服務內容。這個例子說明了，當員工對自我角色的認同產生模糊時，便無法投入扮演組織所要求之情緒角色。因此，會傾向以虛應的方式回應顧客無禮的行為，不願意再嘗試從其他乘客角度思考解決問題的方法，故對創新行為有負面影響。

假說 4b：表面表演在角色認同和創新行為之間，扮演了中介的角色。

四、團隊競爭氛圍的調節效果

競爭氛圍是員工對工作環境各項因素產生競爭感受的主觀知覺 (Brown et al., 1998; Fletcher, Major, and Davis, 2008)。員工在工作當中會感覺個人所獲得的有形或無形的獎賞，是同事之間相互比較後的結果；因此，同仁們會為了獲得這些獎賞而競爭，或是更努力地工作，以使個人的表現能超越其他同仁。Fletcher and Nusbaum (2010) 歸納過往文獻的主張，認為誘發員工產生競爭感受的工作環境因素至少包括五項：（1）為了有形的獎賞而競爭，例如為了加薪而競爭；（2）為了無形的獎賞而競爭，例如為了獲得工作自主的權力而競爭；（3）為了獲得組織中的認同而競爭，例如為了個人的績效表現被認同而競爭；（4）為了獲得組織中的地位而競爭，例如為了更大的

臺灣大學圖書館期刊資料庫

辦公室空間或停車位等而競爭；以及，（5）受到同事的驅使 (Inspire) 而競爭，例如高度競爭導向的成員相處在一起時，會使得工作環境變得更競爭。在分析層次上，競爭氛圍應為成員間共享的知覺 (Shared Perception) (Arnold, Flaherty, Voss, and Mowen, 2009; Fletcher et al., 2008)，成員對工作環境因素誘發其產生競爭的感受大致上一致，因此衍生出組織或團隊層次的現象。本研究中，競爭氛圍是團隊層次的概念。

過去有關競爭氛圍的研究，在競爭氛圍和員工態度或績效表現的關係上仍未獲得一致的結論。主張競爭之促進效果的學者，認為競爭會激發成員的工作動機因而讓他們表現得更好，例如運動員間的競爭 (Sauers and Bass, 1990)。持反面態度的學者則認為，競爭不利於組織健康的發展，例如會抑制組織的整體績效，且成員會因為感受到競爭的壓力，因而不願意幫助他人，並對組織整體的績效產生影響 (Kohn, 1992)。Fletcher et al. (2008) 認為過往文獻之所以無法獲得一致的共識，是因為競爭係為權變概念，並視不同任務而定。

在組織創造力文獻中，也有類似發現。Shalley, Zhou, and Oldham (2004) 認為，當團隊成員間的合作程度越高時，成員會將此種合作行為，理解成自己的團隊成員會提供較高的情感和資源上的支持，因此個人會有較高的動機從事和創新相關的活動。相對的，當成員感受到彼此相互競爭的時候，反而不利於他們展現創造力或創新行為。我們認為，過往文獻之所以無法獲得一致的共識，主要原因除了應將競爭氛圍視為權變的概念外，或許也要根據員工的不同動機，理解他們對於競爭的敏感程度。

展現深層表演的成員通常內在動機較強，會有較高的意願投入在服務傳遞過程，並努力達成組織目標 (Bolton, 2005)。例如，發自內心地提供顧客服務、對顧客展現同理心、運用創意解決工作上所遇到的問題或顧客的需求等等。但是，成員若感受到同仁們的競爭，他們會將競爭氛圍理解成一種抑制個人展現創意的工作環境因素，例如將同仁們的競爭，詮釋為個人無法獲得同事情感上或實際資源的支持。這將會影響員工的工作情緒，並因此降低員工在工作中展現創新行為的可能性。因此，本研究推論在高競爭氛圍的情境下，展現深層表演的員工反而會有較低的創新行為。

假說 5a：深層表演和創新行為的關係，受到團隊競爭氛圍的調節。成員感受的競爭氛圍越高，深層表演和創新行為之正向關係反而會被弱化。

另一方面，根據調節焦點理論，展現表面表演的成員傾向選擇趨避策略，他們會小心且謹慎地回應組織對於他們的要求。因此，雖然成員的行為表現趨於保守，但他們仍會達成組織對於員工的最低要求。Diefendorff et al. (2011) 指出，趨避傾向的成員，會對組織當中懲罰員工或不獎勵員工的信號 (Signal) 特別敏感。當成員察覺到組織將懲罰員工或不獎勵員工的信號時，他們會更積極地避免個人落於組織主管的黑名單當中，因此反而會更積極地投入在與創新相關的活動當中。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

假說 5b：表面表演和創新行為之關係受到團隊競爭氛圍的調節。成員感受的競爭氛圍越高，表面表演反而對個人之創新行為有正向影響。

參、研究設計

一、研究情境

本研究之研究情境（A 公司）是貨運服務業領導品牌，在人力資源管理措施上有許多創新，提供員工許多誘因，激勵員工在工作中展現創新行為以達成營業績效。例如，A 公司賦予送貨司機的職稱為「營業司機」，意指司機除了收貨、送貨之外，也擔負業務推廣與客戶開發工作。該公司提供完整的培訓、激勵和升遷的制度，激勵員工達成業務目標與新客戶開發的目標。因此，營業司機有相當的空間和誘因，在開發客戶或和客戶直接應對的過程中，尋找不同的解決方案，提供創新服務來滿足顧客的個人化需求。同時，公司還要求或期望第一線的員工能夠在顧客面前展現正向的情緒，培養顧客忠誠度或者增加業績。例如：透過晨間體操、信心喊話或者訓練協助員工調整個人的情緒。

二、施測樣本與變數衡量

（一）施測樣本

在 A 公司協助下，本研究共於兩個時間點蒐集資料。首先在 2010 年 8 月蒐集員工之聰穎開放、自我效能感和社會讚許的資料。繼之在 2010 年 11 月蒐集員工之創新行為、角色認同、情緒勞務，以及團隊競爭氛圍之自我評估情形。問卷的發放，由營業單位主管協助發給團隊營業司機，秉持隨機抽樣原則。本研究於兩個時間點分別發出 559 份和 516 份問卷，同時填答兩個時間點之有效問卷為 268 份（有效問卷回收率為 51.93 %）。為了瞭解是否有取樣偏誤的問題，我們進行人口統計變項之間的 T 檢定，結果顯示人口統計變數皆無顯著差異。這 268 份問卷來自於 61 個營業所（即本研究所稱的團隊，團隊平均規模 4.39 人，SD = 1.36）。敘述性統計資料顯示，93.4% 的樣本偏向 3~6 人的編組，實際上真正編制人數超過 7 人以上的營業所只有三組；全體樣本均為男性；平均學歷為高中職。

在實證資料收集完畢並經統計分析後，本研究進一步針對 23 位營業司機，以及 3 位營業所所長進行深度的質性訪談。目的在於釐清實證結果在實務上的可能解釋，以及該現象在組織管理層次上的意涵。

（二）變數衡量

衡量變數分為兩部分，第一部分為研究之主要探討變項，第二部分則為控制變項，各變數均為 Likert 六點量尺（從 *1* = 極為不同意到 *6* = 極為同意）。

臺灣人學學術期刊資料庫

1. **創新行為量表**

此量表（6 題）取自 Scott and Bruce (1994) 的研究，本研究採取員工自評 (Self-report) 的方式。因為營業司機通常為獨立工作導向，他們的直屬主管無法直接觀察或評估員工在工作中所展現之創新行為。例如 Shalley, Gilson, and Blum (2009) 便認為主管不必然具有充分的知識，足以觀察員工在工作情境當中所展現的創新行為。衡量例題如：「在工作中，我會想一些有創意的主意或點子」、「我會為了推動新構想，而設計並提出適當的計畫或時間表」。此量表信度為 .86，屬於可接受範圍 (DeVellis, 1991)。驗證性因素分析結果顯示，此量表之各觀察變項因素負荷量介於 .64-.81 之間且達統計水準，組合信度為 .81，高於 .70 之接受值 (Tabachnick and Fidell, 2006)。

2. **角色認同量表**

此量表（共 5 題）之衡量取自 Brotheridge and Lee (2002) 的研究，衡量題目如：「工作是我在生活中獲得滿足的主要來源」。本研究所得之信度為 .77。CFA 結果顯示，量表與其相對應之觀察變項因素負荷量（介於 .56-.74 之間且達統計水準），組合信度為 .78。

3. **情緒勞務量表**

採用鄔佩君 (2003) 修訂自 Grandey (2003) 的情緒勞務量表。鄔佩君 (2003) 量表之特色在於除了將 Grandey (2003) 的量表中文化外，且作更詳細行為的描述，有利於填答者的理解。此量表包括深層表演（6 題）和表面表演（5 題）兩個分量表。深層表演的例題如：「我會嘗試去感受在工作中必須表現的情緒（如親切、和善等），而不僅是只在外在表現出來而已」。此量表信度為 .82。CFA 結果顯示，量表與其相對應之觀察變項因素負荷量介於 .50-.81 之間且達統計水準，組合信度為 .83。表面表演衡量的例題如：「面對顧客時，為了表現出特定的表情與態度，我會隱藏內心真正的感受」。所得之信度為 .71，觀察變項因素負荷量介於 .40-.76 之間且達統計水準，組合信度為 .72。

4. **團隊競爭氛圍**

此量表取自 Fletcher and Nusbaum (2010) 的競爭型工作環境量表 (Competitive Work Environment Scale)，該量表共有五個構面，各構面衡量例題如下：（1）為有形的報酬或獎賞而競爭，例如：「營業小隊同仁所獲得的報酬（如：薪資、獎金），是同事工作表現相對比較後的結果」；（2）為無形的報酬或獎賞而競爭，例如：「我必須表現得比其他同仁還好，才能在工作中獲得更多的自主程度」；（3）為獲得組織中的認同而競爭，例如：「只有當我的成就比其他同事好時，我的表現才會獲得其他同事的認同」；（4）為了獲得組織中的地位而競爭，例如：「我的名聲（地位）是基於我個人相對於其他人的表現」；以及（5）受到同事的驅使而競爭，例如：「我的同事們是非常競爭的」。

臺灣大學圖書館版權所有

為了驗證各構念之獨立程度，我們根據競爭氛圍五因素之關係結構，檢驗三個測量模型。表 1 顯示，模型二和模型三的各項適配指數均較模型一良好（設定因素間無相關），且均達可接受範圍 (Browne and Cudeck, 1992; Kelloway, 1998)。由於模型二及模型三非巢套模型，無法由卡方差異檢定結果比較其優劣，僅能根據模型之適配指數進行比較。根據表 1，兩個模型之適配指數相近，表示在應用上模型二及模型三均可以成立（邱皓政、陳燕禎與林碧芳，2009）。在本研究當中，團隊競爭氛圍被定義成「成員對工作環境因素產生競爭感受的整體知覺」，因此，應視為複合 (Composite) 的概念，適合以加總平均的方法處理。

五個潛在變項與其相對應之觀察變項的因素負荷量均高於 .60 且達統計水準，顯示這些衡量題項足以反映其所建構的潛在變項，並具有聚斂效度 (Anderson and Gerbing, 1988)。此外，各因素之組合信度亦高於 .80 之接受值，且平均抽取變異量均具有 .63-.77 的水準，顯示因素對觀察變項解釋力良好。

表 1 團隊競爭氛圍不同測量模型因素結構之比較

模型	因素結構	適切指標						
		$\chi^2(df)$	χ^2/df	RMR	SRMR	NNFI	CFI	RMSEA
模型一	由 18 個題項構成之單因數模型	381.35(135)	2.82	.02	.10	.73	.76	.17
模型二	由有形的報酬、無形的報酬、認同、地位和同儕競爭組成為一階模型	158.66(125)	1.27	.02	.08	.92	.94	.07
模型三	競爭氛圍為二階模型	197.26(130)	1.38	.02	.10	.90	.91	.08

註：n = 61（團隊層次）。

在團隊競爭氛圍的聚合議題上，ICC(1) 為 .21、ICC(2) 為 .53 符合 Bliese (2000) 建議的標準。此外，61 個團隊間之競爭氛圍，在單因子變異數分析固定效果具有顯著差異，共識程度指標 (r_{wg}) 介於 .92 至 .99 之間，高於 .70 的可接受標準 (James, Demaree, and Wolf, 1993)，顯示團隊成員內部一致性良好，適合進行跨層次的分析。

5. 控制變數

個人層次上，本研究共控制五個變數，包括：年齡、公司工作年資、聰穎開放、自我效能感，以及社會讚許。Ng and Feldman (2013) 發現年紀、年資高低與創新能力有顯著差異。聰穎開放取自五大人格特質量表 (Schmit, Kihm, and Robie, 2000)，是預測個人創新行為 (Sung and Choi, 2009) 的有效變項 (α = .86)。自我效能感也是影響個人展現創新行為的重要因素 (Bandura, 1977)，該量表取自 Riggs, Warka, Babasa, Betancourt, and Hooker (1994) 的研究 (α = .85)。為了降低因個人自評而可能產生之共同方法變異

臺灣大學管理學術期刊資料庫

(Common Method Variance; CMV) (Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003) 的疑慮，本研究也控制了社會讚許對創新行為的影響，該量表（13 題）取自 Ballard (1992) 的研究 (α = .72)[1]。團隊層次上，團隊規模 (Curral, Forrester, Dawson, and West, 2001) 和團隊效能感 (Liu, Liu, and Zeng, 2011) 會影響創新行為的表現，故予以控制。團隊效能感係將個人層次之自我效能感作聚合處理 (Gully, Incalcaterra, Joshi, and Beaubien, 2002)。

肆、分析結果

一、區別效度

本研究首先檢驗角色認同、深層表演、表面表演，以及創新行為四個構面的區別性，進行四種模式的配適度比較。分析結果如表 2 所示，卡方差異檢定結果顯示 (James, Mulaik, and Brett, 1982)，四構面模式提供較佳的配適值資訊，且達可接受 (χ^2/df (203) = 2.27, RMSEA = .067) 或接近的範圍 (CFI = .86, GFI = .87, TLI = .86)。這表示，本研究所測得的四個變項並未聚合成一個潛在構念，可視為彼此獨立能被區分。

表 2 驗證性因素分析配適指標

	模式				Chi-square	*df*	Difference
	RMSEA	TLI	CFI	GFI			
單一構面模式	.142	.55	.59	.69	1061.64	209	--
二構面模式	.114	.68	.71	.76	808.48	208	253.16*
三構面模式	.094	.77	.79	.81	643.21	206	165.27*
四構面模式	.067	.86	.86	.87	460.22	203	182.99*

註：四構面模式包含角色認同、深層表演、表面表演、創新行為；三構面模式是將深層表演、表面表演結合為同一個潛在變項；二構面模式將深層表演、表面表演、角色認同結合成同一個潛在變項；單一構面模式則是所有題項歸為同一個潛在變項；*p < .05。

二、相關分析

各變數之平均數、標準差、信度、相關係數等如表 3 所示。各變數之信度皆高於 .70。從相關係數來看，員工的表面表演、深層表演則分別與創新行為有正向關係 (r = .21, p < .01; r = .50, p < .01)，表示兩種情緒展現的策略皆有利於展現創新行為。員工

1 根據過往文獻的建議（Podsakoff et al., 2003; 彭台光、高月慈與林鉦棼，1996），我們首先採取第三因子測試法偵測 CMV 之問題。分析結果顯示，社會讚許 13 個題項均未和本研究四個主要研究變項的每一個題項（角色認同、表面表演、深層表演、創新行為）有高度相關 (-.19 < r < .30)，因此不需刪除任何題項。

臺灣大學：期刊資料庫

的角色認同與表面表演無顯著關係 (r = .11, p = .08)，但和深層表演 (r = .45, p < .01) 及創新行為有正向關係 (r = .38, p < .01)。此外，員工之服務年資、聰穎開放的人格特質，以及個人的自我效能感皆和創新行為有顯著相關。

表 3 研究變項之平均值、標準差與相關分析表

構面	題數	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 年齡	-	35.00	6.28	-								
2. 公司服務年資（年）	-	5.07	4.13	.69**	-							
3. 聰穎開放	6	4.00	.78	.09	.04	(.86)						
4. 自我效能感	6	4.22	.61	.08	.09	.55**	(.85)					
5. 社會讚許	13	3.76	.46	-.05	-.05	.10	.20**	(.72)				
6. 角色認同	5	4.61	.60	.12	.13*	.17**	.26**	.01	(.77)			
7. 表面表演	5	4.18	.65	-.06	-.02	.06	.05	.16**	.11	(.71)		
8. 深層表演	6	4.63	.55	.12	.07	.24**	.31**	.02	.45**	.27**	(.82)	
9. 創新行為	6	4.38	.59	.10	.13*	.33**	.42**	.07	.38**	.21**	.50**	(.86)

註：n = 268（個人層次）；*p < .05，**p < .01，括號內為信度分析。

三、結構模試驗證與假說考驗

藉由結構方程模式之路徑分析，可瞭解由研究假說構成之結構模型與實際資料之契合度，驗證本研究提出之假說模型適切性。本研究以最大概似法 (Maximum Likelihood Method) 推估參數，首先分別確認各變數間的直接效果，接著以替代模型 (Alternative Model) 確認表面表演及深層表演是否存在完全中介或部分中介效果。

（一）直接效果

分析結果顯示，整體模型之適配指數均達可接受範圍 (χ^2/df (717) = 1.52, RMSEA = .05, SRMR = .065) 或接近可接受範圍 (CFI = .89, NNFI = .88)。深層表演對創新行為 (β = .39, p < .001) 有正向相關；表面表演對創新行為 (β = .12, n.s.) 無顯著影響。因此，假說 1a 獲得支持、拒絕假說 1b。角色認同對深層表演 (β = .61, p < .001) 和表面表演 (β = .19, p < .01) 有顯著相關，對創新行為無顯著相關 (β = .10, p = n.s.)。因此，假說 2a、假說 2b 獲得支持，拒絕假說 3。但是，仍須找尋最能解釋其結構關係的模型。

（二）中介效果

接著，本研究以替代模型方式，檢驗不同中介模式和資料的適配程度，以確認深層表演扮演了完全中介或部分中介的角色。分析結果顯示，完全中介模型之各項適配指數均達可接受範圍 (χ^2/df (718) = 1.52, RMSEA = .04, SRMR = .06) 或者接近可接受範

臺灣大學學術期刊資料庫

圍 (CFI = .89, NNFI = .88)。雖然部分中介模型（增加角色認同對創新行為之路徑）之各項適配指數，也達可接受範圍 (χ^2/df (717) = 1.52, RMSEA = .04, SRMR = .065) 或在接近範圍內 (CFI = .89, NNFI = .88)；但是，部分中介模型與完全中介模型之卡方係數差異未達顯著水準 ($\Delta\chi^2(1) = 2.48$, n.s.)。根據模型簡約 (Parsimony) 原則 (James, Mulaik, and Brett, 2006)，本研究判定完全中介模型應是較佳的模型。

為了瞭解此一中介模型是否具有統計上的意義，本研究進一步以 Sobel (1982) 鑑定和拔靴法 (Bootstrapping) 的方式檢測中介效果。Sobel 檢定結果顯示，深層表演的中介效果達顯著 (Z = 5.24, $p < .000$)，但是表層表演的中介效果不顯著 (Z = 1.12, $p = .26$)。此外，拔靴法[2] 的結果顯示，深層表演的中介效果為 .358，95% CI: .253-.466，未包含 0，其中介效果達到顯著水準；而表層表演的中介效果為 .054，95% CI: .000-.049，包含 0，未達顯著水準。這兩種檢定方法均顯示深層表演存在中介效果，但表層表演不存在中介效果，因此支持假說 4a，但拒絕假說 4b。

（三）調節效果

本研究以階層線性模式 (Hierarchical Linear Modeling) 進行多層次之統計分析，驗證團隊競爭氛圍的調節效果（假說 5a 和假說 5b）。分析結果顯示（表 4），競爭氛圍與深層表演交互作用項未達顯著效果 ($\beta = .11$, n.s.)，因此拒絕假說 5a，而團隊競爭氛圍與表面表演的交互作用項達顯著效果 ($\beta = .22$, $p < .05$)，支持假說 5b。

本研究依照 Aiken and West (1991) 的建議，進一步繪製交互作用圖，檢視交互作用的型態。圖 2 顯示，在高團隊競爭氛圍下工作的同仁，其表面表演和創新行為的關係高於在低競爭氛圍工作的同仁。顯示組織可在管理上施加適度的競爭氛圍，迫使員工投入解決客戶問題的歷程當中。

2　本研究使用之拔靴法是根據 Shrout and Bolger (2002) 建議，倘若 5,000 次抽樣所得到中介效果的 95% CI 不包含 0，則表示可拒絕中介效果為 0 的虛無假設，可宣稱中介效果達顯著水準。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 4 階層線性模式結果

變數	創新行為			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
截距	3.17***	3.45***	3.78***	3.71***
Level 1: **控制變數**				
年齡	-.00	-.00	-.01	-.01
公司服務年資	.00	.00	.00	.00
聰穎開放	.12*	.08	.08	.08
自我效能感	.27***	.20**	.20**	.20**
社會讚許	.00	.00	-.01	-.00
Level 2: **控制變數**				
團隊規模	.04*	.04	.03**	.03*
團隊效能感	.28*	.22	.14	.15
Level 1: **主效果**				
表面表演		.07	.05	.05
深層表演		.41***	.38***	.40***
Level 2: **主效果**				
競爭氛圍			.25**	.27**
交互作用效果				
表面表演 × 競爭氛圍				.22*
深層表演 × 競爭氛圍				.11

註 1: *p < .05, **p < .01, ***p < .001。

註 2: 個人層次變數使用總平均數平減 (Grand-mean Center) (Hofmann and Gavin, 1998)。

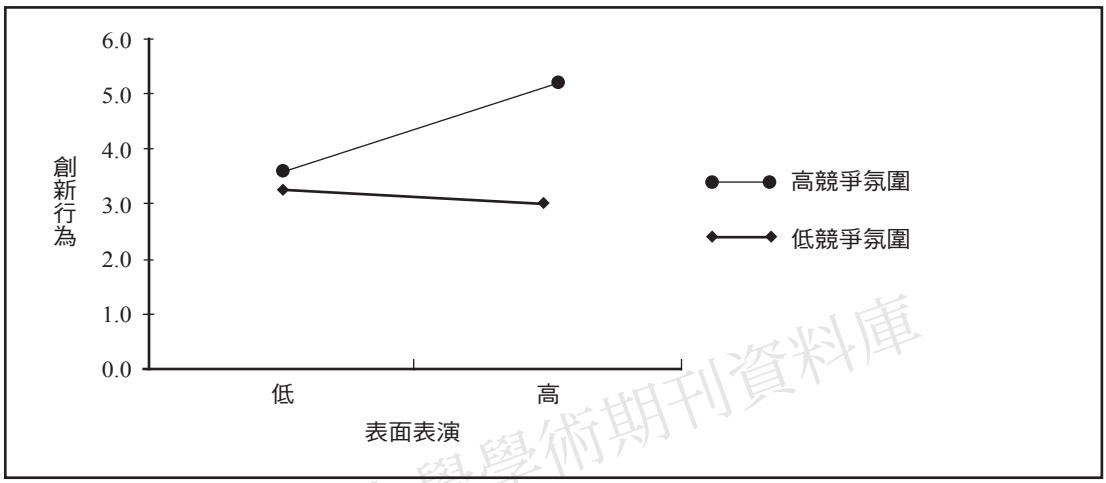


圖 2 團隊競爭氛圍與表面表演之交互作用對創新行為的影響

臺灣大學學術期刊資料庫

伍、討論

本研究發現，表面表演與深層表演影響創新行為的形式有所不同。首先，角色認同對創新行為有正向影響，且此一關係會受到深層表演中介效果的影響。另一方面，團隊競爭氛圍則會調節表面表演和創新行為的關係。本研究之理論和實務意涵進一步討論如下：

一、理論意涵

（一）對情緒勞務研究之貢獻

本研究驗證了過往有關情緒勞務學者的主張：「表面表演和深層表演對個人行為表現如工作績效、情緒表現績效影響不同 (Chi et al., 2011; Grandey, 2003)」。此外，本研究更進一步延伸情緒勞務的研究至創新行為的現象，這是過往文獻尚未探討的部分。

首先，本研究發現角色認同是驅動深層表演的重要前因，這和 Brotheridge and Lee (2002) 的發現一致。角色認同和情緒勞務都與個人內在如何詮釋情境與調節個人反應有關。當成員認同自我角色時，表示他們感覺工作中真實的自我與組織的目標相契合，因而展現深層表演 (Ashforth and Tomiuk, 2000; Brotheridge and Lee, 2002)。不過，本研究也發現角色認同對表面表演有些微正向影響。這和 Brotheridge and Lee (2002) 的發現「角色認同對表面表演有負向影響」不同。本研究進一步檢視角色認同和構成表面表演的五個題項的關係後發現，僅有兩個題項和角色認同有顯著相關，包括：「面對顧客時，我會表現出心情好的樣子，即使內心並不是如此 ($r = .16$, $p < .05$)」，以及「面對顧客時，我會展現出哪些工作時應有的情緒表現，而不會改變自己當下內心的感受 ($r = .13$, $p < .05$)」。這兩個題項均強調營業司機面對顧客時的情緒反應。換言之，當員工對工作中角色產生認同時，員工確實會盡量展現符合組織規範的情緒反應。然而，本研究認為因著角色認同而產生表面表演的員工，他們或許會因為逐漸感受到角色模糊的情況。例如，本研究採訪了 A 公司一位 47 歲的營業駕駛，因為他的「高齡」讓他在此一勞力產業中，造成「角色認同」與「情緒勞務」的失調。

> 「我是對公司有信心，但是對自己的體能沒信心（缺乏角色認同）。今天我如果是二十多歲年輕人，我何必一定要選這份工作來做。我現在年紀到了，人家（公司）也會開始挑你，認為你這麼老還能來做這種行業嗎？未來，除非我可以升主管，不然也要慢慢為未來著想了。現在，只能走一步，是一步了（缺乏情緒勞務）。」

與過去研究不同的是，本研究發現深層表演在角色認同和創新行為之間，扮演了完全中介的角色。雖然過去已有文獻主張情緒勞務（特別是深層表演）是一個重要的中介變項 (Grandey, 2000; Grant, 2013; Totterdell and Holman, 2003)。不過，目前尚缺乏討論角色認同、深層表演和創新行為間關係之研究。本研究結果意涵著員工在詮釋自

臺灣華語學術期刊資料庫

我角色和情境時，若能產生內外一致的情況，那麼他們會更容易產生理想的行為表現。以下，是一則富有深層表演特質與創新行為的營業司機對自我工作認知的描述：

「『態度』決定一位營業司機服務的好壞。你自己都不認同自己的職業，怎麼可能會做的好呢？錢（業務獎金）就在前面，看你想不想伸手去拿。我小叔是銀行經理，一個月五萬收入；我每個月賺的也差不多是這個數字，所以我在外面也是經理級的。」

本研究也發現，在高團隊競爭氛圍的成員，其表面表演與創新行為的正向影響，反而會高於在低競爭氛圍下工作的成員。此一結果說明了過往實證研究之所以不一致的可能原因。過去文獻，不論是探討表面表演 (Grandey, 2003; Grant, 2013) 或競爭氛圍 (Fletcher et al., 2008) 對工作績效的影響，或是競爭和個人創新行為的關係 (Shalley et al., 2004)，均無法獲得一致結論。本研究推論，主要的原因便是要根據員工不同的動機傾向，理解他們對於競爭的敏感程度。對於矯情的員工而言，或許正是因為他們對於組織的各項訊息或徵兆特別敏感，一旦他們察覺同仁們相互競爭的情況出現，他們反而會更積極地展現創新行為。

（二）對組織創新文獻的貢獻

研究發現，深層表演對創新行為有正向影響。雖然過往文獻並未探討此一關係，但我們的發現仍適度回應了組織創新或創造力學者的主張。例如，Grant and Berry (2011) 的研究發現，個人如果能夠從對方角度思考問題，將能夠突破個人思考上的限制，因而更容易產生更多可能的潛在解決方案。Csikszentmihalyi (1996) 則指出，個人如果能夠內外一致的呈現個人的情緒反應，他們比較不容易耗損個人的精力投入情緒的表現上面，因此更能夠專注於問題解決的過程當中。本研究結果意涵了，如果員工能夠發自內心地從顧客的角度思考服務的內容，比較能夠跳脫思考的框架，尋找問題解決的方法。也因為能夠表裡一致的表達個人的情緒反應，因此更容易專注在發現顧客問題和解決顧客問題的過程中。

有趣的是，若團隊能施加適度的競爭氛圍，成員反而會因此而更加努力投入於顧客的問題解決，亦即展現創新行為。這會迫使成員更致力於創意思考的歷程，因而提出更多問題解決的方案。就如同一位績優業務司機分享他的創新工作實務：

「公司推動每個月要簽一家顧客，這逼得我們要想辦法開發新的業務…。例如，我最近在開發區域內的幾家百貨公司，雖然它們的規定都不一樣…，但是我最後歸納成為（1）時間（2）定位（3）默契（4）信任感這幾個心法。第一個『時間』是指說，要知道百貨公司幾點開門，員工幾點上班，貨品幾點前要到櫃，這是客戶最在意的部份。今天如果比昨天晚到半小時，對我們來說差別不大，但客戶就會感覺很你不專業。第二點，就是說東西都要到『定位』。對百貨櫃姐而言，她們對貨物都有自己的擺放習慣，你要用心去觀察

臺灣大學圖書館期刊資料庫

與瞭解。例如：別放在靠外側的地方，一方面怕被拿錯，再來是不雅觀。而第三、四點就是除了前面二點關於『事情』做好後，培養客人對我們這個『人』信任和默契。例如，法雅客可以讓我借放推車貨品，晚點再來拿；或是貨單可以一次分給全樓層櫃，等員工上班時自己就會簽，到時貨也下好了，直接回頭收簽收單，這大大降低簽收貨的時間。」

二、管理意涵

服務業是以人（顧客）為本的產業。在服務情境中，大部份的一線員工都被組織要求對他人展現正向情緒與適切的服務行為；此外，組織也會採用一些競賽機制來達成組織目標。但在此種組織所設定的目標壓力，第一線人員在面對顧客時所執行的服務工作，究竟是「真心對待」或是「矯情虛應」呢？真心（深層表演）或矯情（表面表演），是否會影響服務品質與組織整體表現呢？以下，提出本文的管理意涵與實務建議。

首先，本研究嘗試提出對服務業態的管理意涵。以營業司機為例，係為工時長、又髒亂、且辛苦的勞力密集工作型態，且同業激烈競爭，容易造成員工流動率居高不下。由於司機扮演貨運服務公司傳遞價值給顧客的主要守門員角色，如何藉由深層表演的正向情緒勞務養成（例如：將心比心的感動客戶），激發優質營業司機的創新行為（例如：客戶開發與客訴問題解決），決定了組織回應市場競爭的關鍵，也影響公司的長期發展。對顧客而言，除了基本的貨品安全、準時送達的傳統功能性價值外，也可能因為營業司機的服務品質與應對態度，提高對公司整體品牌形象。所以營業司機對消費者發自內心的服務熱忱、富創意的對話內容、主動關懷與用心的售後服務等諸般細節（深層表演），均對組織傳遞服務價值給顧客有重大的影響。對 A 公司而言，如何培養、內化、擴散上述的深層表演給每一位營業司機，進而產生創新行為便顯得相當重要。

如果將此種深層表演所引發的創新行為，將發現零擔貨運產業非再只是以「物」為核心的貨運業，而是應改以「人」為中心的服務業。因為每一位消費者對服務的滿意度，都不是由組織客觀來「決定」（例如：品質的控管），而是由顧客主觀來「認定」（服務態度與用心）。但是，因為不同顧客的要求迥異，公司十分難以藉由標準的作業流程，來管理營業司機的服務，故優質司機行為的學習與複製難以達成。根據我們的研究發現，公司可以從影響營業司機對自己角色認同的工作動機著手，讓服務工作者先認同自己的工作價值與重要性，進而觸發較深層表演的正向情緒，並取代較為目的性導向的表面表演與矯情偽裝。此種不由工作行為面來進行最佳工作實務的複製，而改採情緒勞務的形塑來達成服務績效與品質，是一種更深層的工作意義打造。如同以下一位司機對自己工作角色的分享：

臺灣大學圖書館期刊資訊

「我感覺自己並不只是位貨運司機，我更像是該區的老闆，每天巡迴收送貨品、問待別人，比里長還要里長。」（C 營業司機）

其次，對從事服務業的人力資源管理者而言，若想要驅動員工的創新行為，本研究提出下述建議。當直線人員具有深層正向情緒的工作心理後，他們面對服務現場每一個不同的問題與挑戰時，自然會尋找不同的解決方案，提供創新服務來滿足顧客的個人化需求。換言之，長期而言，服務性組織進行直線人員的教育與訓練時，不應僅僅是要求「如何」執行服務，或解構他們細膩的服務流程（這當然具有短期成效）；公司更應有策略地打造、形塑服務人員對服務角色的認同，從建立服務人員的「深層情緒勞務」開始。唯有建立此類型的深層情緒勞務，組織成員在每天繁瑣的服務性工作中，才能發揮出適當的創新作行為。但是無論如何，組織內仍會存在著表面表演情緒勞務較高的直線服務人員（或新進人員）；此時，適度的競爭激勵手段，是達成「短期目標」的必要驅動力量。此一觀察，呼應了以下一位營業所主管對團隊競爭的看法：

「營業服務這一塊是很現實的，如果以競爭來看團隊績效的話，就是看排名。我們以前甚至競爭到大家都已經是 100% 目標達成了，但是，還是要檢討。檢討什麼？檢討你為什麼你在 100% 達成的所有團隊中，名次排在後面。」

不過，長期而言，組織管理者應避免讓員工長期處於競爭環境當中。這會讓員工產生更明顯的壓力或情緒的問題，將不利於員工和組織的健全發展。

三、研究限制與未來研究建議

本文有下述幾項研究限制。另外也提出幾點研究建議，供學者進一步的探討。

首先，本研究的主要變項都必須仰賴當事人的主觀意見，無法經由他評獲得，但也因此會產生共同方法變異的疑慮。本研究透過以下兩個途徑降低其疑慮：（1）如同先前的說明，在研究進行前先進行區別效度和第三因子測試法的檢定；（2）根據 Podsakoff et al. (2003) 的建議，再進一步進行已測潛在變數測試法的檢驗。本研究將「社會讚許」以潛在變項的方式，放入本研究原本所測量之理論模型當中。分析結果顯示，加入社會讚許後的模型和未加入社會讚許之模型配適資訊並無明顯差異。此外，四個主要變項間的關係，在已控制共同方法變異及未控制時的效果也並無太大差異。這些分析結果提供了適度的證據，降低了本研究存在共同方法變異問題的疑慮。不過，本研究仍建議未來研究可採取其他不同評估方法（如共識評量的方式、或顧客評量的方式），評估員工的創新行為，以豐富研究資料的解釋。除了共同方法變異的問題外，個人之正向與負向情感特質也會影響其情緒勞務 (Grandey, 2000) 和創新行為 (Baas et al., 2008)，但本研究並未將其控制。建議未來研究也可探究正負向情感特質如何對個人的情緒勞務與創新行為產生影響。

另一方面，服務業是一個情境相依的產業，不同行業別之服務從業人員的工作特

臺灣博碩學術期刊資料庫

徵不同，他們展現情緒勞務的方式，和對個人行為表現的影響也或許不同。本研究樣本（物流從業人員）之工作特徵是工時長且容易感受到壓力，或許本研究結果無法推論至其他不屬於此種工作特徵的行業。建議未來研究針對不同工作特徵的服務業進行情緒勞務的研究。此外，也建議未來研究可以進一步探討何種內在或外在的因素，可能會激勵第一線員工即使面對高度壓力的環境，仍會展現符合顧客期待的服務與創新行為。

陸、結論

「創新」源自「創心」。在服務型組織中，驅動服務人員產生「創新行為」的第一步，要先從改變一線服務人員的「人心」開始。一線服務人員在與顧客互動中，是否「真心相待」或者只是「矯情虛應」，明顯地關係著創新行為是否發生。從個人層次而言，服務型組織藉由形塑員工對服務角色的認同，進而有效深化員工的正向情緒勞務，並激勵其展現理想的工作行為，是達成組織目標的管理措施之一。從團隊層次而言，不同團隊成員在從事服務工作時，有著不同的情緒勞務狀態。面對不同情緒展現的員工，組織可以善用團隊競爭來調節創新行為的產生。特別是針對「矯情虛應」顧客的服務人員，較高的競爭氛圍將能有效驅動創新行為。總而言之，不論員工是「真心」或「矯情」地從事服務工作，建議組織均應有一套相對應的管理作為。

臺灣大學學術期刊資料庫

Sincere or Insincere? Exploring the Relationship between Emotional Labor and Innovative Behavior

Sheng-Tsung Hou, Professor, Graduate Institute of Management of Technology, Feng Chia University

Hsueh-Liang Fan, Postdoctoral Fellow, Department of Business Administration, National Taiwan University

Wan-Chien Lien, Doctoral Student, Graduate Institute of Technology, Innovation & Intellectual Property Management, National Chengchi University

1. Purpose

Researchers have extended the concept of emotional labor, first introduced by Hochschild (1983), arguing that it will result in improved workplace behaviors and the achievement of organizational goals if managers are able to effectively regulate employees' emotional reactions (Ashforth and Humphrey, 1993; Grandey, 2003). Existing research has also concluded that emotional labor, especially deep acting, is positively related to job performance (Chi et al., 2011; Grandey, 2003). However, it is unclear how emotional labor is related to the innovative behaviors of front-line employees. The purpose of this study is to explore, through cross-level analysis, the mechanisms by which emotional labor improves employees' innovative behavior. Building on the arguments of Ashforth and Humphrey (1993) and the organizational innovation literature, the current study puts forth the research framework shown in Figure 1.

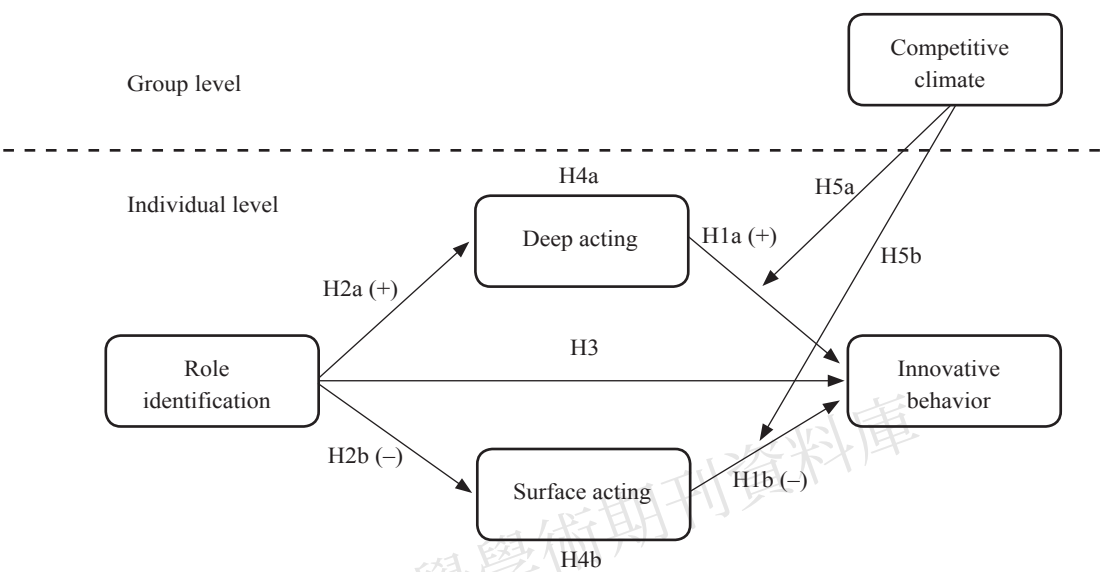


Figure 1 Research Framework

臺灣大學學術期刊資料庫

2. Design and Methodology

As Figure 1 shows, we argue that innovative behavior is influenced by the different mechanisms through which emotional labor occurs. In keeping with the assertion of Ashforth and Humphrey (1993) that role identification is an important factor in triggering emotional labor, we also argue that the emotional labor of employees will mediate role identification and innovative behavior. In addition, as Ashforth and Humphrey (1993) and Hochschild (1983) indicated, different management mechanisms will dirctly impact employees' emotional labor, which implies the presence of cross-level context issues. We also predict that competitive climate may moderate emotional labor and innovative behavior. Our theoretical model is multilevel in nature, consisting of constructs spanning both the individual-employee level and the group level. The data are hierarchical, with employees nested in different work groups. Therefore, we conducted hierarchical linear modeling (HLM) analyses to test the hypotheses.

2.1 Samples and Procedures

This study was conducted in the setting of a trucking and logistics company in Taiwan. We felt that drivers in such a company offered a suitable research sample, since their duties include both delivering goods and developing new customers. For such front-line employees, managers could design some management mechanisms to encourage the expression of positive emotional labor, which would in turn serve to increase innovative behavior. We tested the proposed theoretical framework using data collected in two phases. In the first phase, all of the 559 sales drivers of the 86 working groups answered questions about their openness, self-efficacy and social desirability. In the second phase, 516 sales drivers, comprising 86 working groups, answered questions about their role identification, emotional labor, and innovative behavior, as well as the competitive climate in which they worked. Results of the descriptive analysis showed that 93.4 percent of the groups had 3-6 members, and that the respondents were overwhelmingly male and had a high school level of education.

2.2 Measurements

2.2.1 Innovative Behavior

Employees' innovative behavior was measured using the six-item innovative behavior scale (Scott and Bruce, 1994). Participants responded on a six-point scale to the six items. Cronbach's α for this scale was .86.

臺灣大學藝術期刊資料庫

2.2.2 Role Identification

The five-item role identification scale (Brotheridge and Lee, 2002) was used to assess employees' role identification; the scale makes use of a six-point assessment system. Cronbach's α for this scale was .77.

2.2.3 Emotional Labor

We made use of the 11-item emotional labor scale of Wu (2003), which we revised according to Grandey (2003). The main elements composing emotional labor are surface acting and deep acting. Surface acting was assessed using a six-item instrument, and deep acting was assessed using a five-item instrument developed for use in this study. Cronbach's α for deep acting and surface acting were .82 and .7, respectively.

2.2.4 Competitive Climate

This scale made use of Fletcher and Nusbaum (2010) competitive work environment scale. We averaged all items because team competitive climate was considered as a composite concept. We checked the viability of the constructs formed via aggregation: group-level competitive climate (aggregated across multiple employees of the same work group); interrater agreement computed by r_{wg} shows .92~.99. We further obtained the following intraclass correlation (ICC1) and reliability of group mean (ICC2) values: .21 and .53.

2.2.5 Control Variables

In testing the hypotheses, we controlled for age, tenure, openness (Sung and Choi, 2009), and self-efficacy (Bandura, 1977), all of which may affect innovative behavior. Also, to reduce the possibility of common method variance, we controlled for the effect of social desirability (Podsakoff et al., 2003). With respect to group level, team size (Curral et al., 2001) and team efficacy (Liu et al., 2011) were controlled because of their impact on innovative behavior.

3. Findings

We first examined the distinctiveness of surface acting, deep acting, role identification and innovative behavior. We compared the fit of four nested models, ranging from a single-factor model to the hypothesized four-factor model. We used LISERAL software with maximum-likelihood estimation. Based on chi-square difference tests (James et al., 1982), we found that the four-factor model provides the better fit index.

臺灣大學學術期刊資料庫

3.1 Correlations among Variables

The mean, standard deviation, scale reliabilities (Cronbach's α), and correlations among the variables are presented in Table 1.

Table 1 Means, Standard Deviations, Zero-order Correlation and Reliabilities among Variables at Individual Level

Variable	Items	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Age	-	35.00	6.28	-								
2. Tenure (Years)	-	5.07	4.13	.69**	-							
3. Openness	6	4.00	.78	.09	.04	(.86)						
4. Self-efficacy	6	4.22	.61	.08	.09	.55**	(.85)					
5. Social desirability	13	3.76	.46	-.05	-.05	.10	.20**	(.72)				
6. Role identification	5	4.61	.60	.12	.13*	.17**	.26**	.01	(.77)			
7. Surface acting	5	4.18	.65	-.06	-.02	.06	.05	.16**	.11	(.71)		
8. Deep acting	6	4.63	.55	.12	.07	.24**	.31**	.02	.45**	.27**	(.82)	
9. Innovative behavior	6	4.38	.59	.10	.13*	.33**	.42**	.07	.38**	.21**	.50**	(.86)

Note: n = 268 ; *p < .05, **p < .01. Figures in parentheses are reliabilities.

3.2 Hypotheses Testing

Hypotheses 1 to 4 were tested using structural equation modeling. Examination of the path coefficients reveals that surface acting was related to innovative behavior (β = .39, p < .001), thereby supporting H1a. Deep acting had no relationship with innovative behavior (β = .12, n.s.), thereby negating H1b. Role identification had a positive relationship to deep acting (β = .61, p < .001) and surface acting (β = .19, p < .01), but was not related to innovative behavior (β = .12, n.s.). Thus, H2a and H2b were supported, but H3 was rejected.

In line with Anderson and Gerbing (1988) nested model approach, we tested two competing models. The partially mediated model (χ^2/df (717) = 1.52, RMSEA = .04, SRMR = .065) showed the same fit as the fully mediated model (χ^2/df (718) = 1.52, RMSEA = .04, SRMR = .06), according to the change in chi-change ($\Delta\chi^2(1)$ = 2.48, n.s.). In line with the principle of parsimony (James et al., 2006), we adopted the fully mediated model for this study.

We performed the Sobel test and employed a bootstrapping approach, which provides a direct test of the indirect effects. Results indicated that deep acting had indirect associations via

臺灣大學學術期刊資料庫

role identification with innovative behavior (Z = 5.24, $p < .000$) (95% CI: .253- .466), thereby supporting H4a. Surface acting had no indirect associations (Z = 1.12, $p = .26$) (95% CI: .00- .49), indicating that H4b should be rejected.

Table 2 presents the HLM results testing the multilevel effects of competitive climate on employees' innovative behavior. Hypotheses 5a and 5b propose a positive cross-level interaction between emotional labor and competitive climate in predicting employees' innovative behavior. The results provide support for Hypothesis 5b ($\beta = .22$, $p < .05$), but reject Hypothesis 5a ($\beta = .11$, n.s.).

Table 2 Hierarchical Linear Modeling Results

Variables	Innovative behavior			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	3.17***	3.45***	3.78***	3.71***
Level 1: Control variables				
Age	-.00	-.00	-.01	-.01
Tenure	.00	.00	.00	.00
Openness	.12*	.08	.08	.08
Self-efficacy	.27***	.20**	.20**	.20**
Social desirability	.00	.00	-.01	-.00
Level 2: Control variables				
Team size	.04*	.04	.03**	.03*
Team efficacy	.28*	.22	.14	.15
Level 1: Main effect				
Surface acting		.07	.05	.05
Deep acting		.41***	.38***	.40***
Level 2: Main effect				
Competitive climate			.25**	.27**
Interaction effect				
Surface acting × Competitive climate				.22*
Surface acting × Competitive climate				.11

Note 1: *$p < .05$, **$p < .01$, ***$p < .001$.

Note 2: Level 1 variables were grand-mean centered (Hofmann and Gavin, 1998).

臺灣大學學術期刊資料庫

4. Research Limitations and Implications

Our findings should be considered in light of a few limitations. First, we measured role identification, emotional labor, and innovative behavior through self-reporting; thus, common method variance might have inflated the relationships between those variables. Second, our sample makes use of groups from a single logistics company. Thus, the generalizability of our results needs to be tested by future replications in other service settings. We suggest that future researchers evaluate the results of this study by looking at different service settings.

This study makes several theoretical contributions to emotional labor and innovative behavior research. In line with Brotheridge and Lee (2002), we address the importance of role identification as an important antecedent to the expression of deep acting. Furthermore, we found that deep acting fully mediated role identification and innovative behavior. Although prior literature has tended to focus on the mediation of emotional labor (Grandey, 2000; Grant, 2013; Totterdell and Holman, 2003), how emotional labor affects role identification and innovative behavior has hardly been studied. Another important theoretical implication of this study is that competitive team climate strengthens the relationship between surface acting and innovative behavior. This result stands in contradiction to past research (Shalley et al., 2004). We inferred that those displaying surface acting were sensitive to the signals and information being generated by the organization, and would engage in more innovative behavior when they perceived a more competitive climate.

5. Contribution

Within a service organization, employees, as service actors, are expected to effectively respond to customer needs by adjusting the emotions they convey throughout the service provision process. However, there exists limited prior literature examining how emotional labor influences an employee's innovative behavior. The results of this study revealed different mechanisms through which emotional labor influences innovative behavior. Employees with high role identification are likely to engage in deep acting, and consequently to show higher levels of innovative behavior. Furthermore, a competitive team climate strengthens the relationship between surface acting and innovative behavior.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

吳宗祐與鄭伯壎，2003，組織情緒研究的回顧與前瞻，***應用心理學研究***，19 期：137-173。(Wu, Tsung-Yu, and Cheng, Bor-Shiuan. 2003. Emotion studies in organizations in Taiwan: A critical review. ***Research in Applied Psychology***, 19: 137-173.)

邱皓政、陳燕禎與林碧芳，2009，組織創新氣氛量表的發展與信效度衡鑑，***測驗學刊***，56 卷 1 期：69-97。(Chiou, Haw-Jeng, Chen, Yen-Jen, and Lin, Pi-Fang. 2009. Development of creative organizational climate inventory and validation study. ***Psychological Testing***, 56 (1): 69-97.)

彭台光、高月慈與林鉦棼，1996，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，***管理學報***，23 卷 1 期：77-98。(Peng, Tai-Guang, Kao, Yueh-Tzu, and Lin, Cheng-Chen. 1996. Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. ***Journal of Management***, 23 (1): 77-98.)

鄔佩君，2003，***第一線服務人員之情緒勞務的影響因素與其結果之關係－以銀行行員為例***，國立政治大學心理學系未出版之碩士論文，台北，台灣。(Wu, Pei-Chung. 2003. ***Antecedents and consequences of emotional labor of the front-line service employees: Based on the examples of the bank clerks***. Unpublished master's thesis of Department of Psychology, National Chengchi University, Taipei, Taiwan.)

Aiken, L. S., and West, S. G. 1991. ***Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions***. Newbury Park, CA: Sage.

Amabile, T. M. 1996. ***Creativity in Context***. Boulder, CO: Westview Press.

Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. ***Psychological Bulletin***, 103 (3): 411-423.

Arnold, T., Flaherty, K. E., Voss, K. E., and Mowen, J. C. 2009. Role stressors and retail performance: The role of perceived competitive climate. ***Journal of Retailing***, 85 (2): 194-205.

Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. 1993. Emotional labor in service roles: The influence of identity. ***Academy of Management Review***, 18 (1): 88-115.

Ashforth, B. E., and Kreiner, G. E. 1999. "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. ***Academy of Management Review***, 24 (3): 413-434.

臺灣大學學術期刊資料庫

Ashforth, B. E., and Tomiuk, A. 2000. Emotional labour and authenticity: Views from service agents. In Fineman, S. (Ed.), ***Emotion in Organizations***: 184-203. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ashkanasy, N. M. 2003. Emotions in organizations: A multilevel perspective. In Dansereau, F., and Yammarino, F. J. (Eds.), ***Research in Multi-level Issues: Multi-level Issues in Organizational Behavior and Strategy***: 9-54. Oxford, UK: Elsevier Science.

Baas, M., De Dreu, C. K. W., and Nijstad, B. A. 2008. A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. ***Psychological Bulletin***, 134 (6): 779-806.

Ballard, R. 1992. Short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. ***Psychological Reports***, 71 (3): 1155-1160.

Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. ***Psychological Review***, 84 (2): 191-215.

Bhave, D. P., and Glomb, T. M. 2009. Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 82 (3): 683-707.

Bliese, P. D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J. (Eds.), ***Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions***: 349-381. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bolton, S. C. 2005. ***Emotion Management in the Workplace***. London, UK: Palgrave.

Brockner, J., and Higgins, E. T. 2001. Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 86 (1): 35-66.

Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. 2002. Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 7 (1): 57-67.

Brown, S. P., Cron, W. L., and Slocum, J. W. 1998. Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. ***Journal of Marketing***, 62 (4): 88-98.

Browne, M. W., and Cudeck, R. 1992. Alternative ways of assessing model fit. ***Sociological Methods and Research***, 21 (2): 230-258.

Chi, N. W., Grandey, A. A., Diamond, J. A., and Krimmel, K. R. 2011. Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. ***Journal of***

臺灣大學學術期刊資料庫

Applied Psychology, 96 (6): 1337-1346.

Crowe, E., and Higgins, E. T. 1997. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 69 (2): 117-132.

Csikszentmihalyi, M. 1996. ***Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention***. New York, NY: Harper Collins Publishers.

Curral, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., and West, M. A. 2001. It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. ***European Journal Work and Organizational Psychology***, 10 (2): 187-204.

DeVellis, R. F. 1991. ***Scale Development: Theory and Applications***. Thouands Oaks, CA: Sage.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. 2005. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. ***Journal of Vocational Behavior***, 66 (2): 339-357.

Diefendorff, J. M., Erickson, R. E., Grandey, A. A., and Dahling, J. J. 2011. Emotional display rules as work unit norms: A multi-level analysis of emotional labor among nurses. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 16 (2): 170-186.

Dutton, J. E., Roberts, L. M., and Bednar, J. S. 2010. Prosocial practices, positive identity, and flourishing at work. In Donaldson, S. I., Csikszentmihalyi, M., and Nakamura, J. (Eds.), ***Applied Positive Psychology: Improving Everyday Life, Schools, Work, Health, and Society***. New York, NY: Routledge.

Farmer, S. M., Tierney, P., and Kung-McIntyre, K. 2003. Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. ***Academy of Management Journal***, 46 (5): 618-630.

Fletcher, T. D., Major, D. A., and Davis, D. D. 2008. The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. ***Journal of Organizational Behavior***, 29 (7): 899-922.

Fletcher, T. D., and Nusbaum, D. N. 2010. Development of the competitive work environment scale: A multidimensional climate construct. ***Educational and Psychological Measurement***, 70 (1): 105-124.

Goffman, E. 1959. ***The Presentation of Self in Everyday Life***. Garden City, NY: Doubleday.

Grandey, A. A. 2000. Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 5 (1): 95-110.

_____. 2003. When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determin-

臺灣大學學術期刊資料庫

ants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. ***Academy of Management Journal***, 46 (1): 86-96.

Grandey, A. A., Chi, N. W., and Diamond, J. A. 2013. Show me the money! Do financial rewards for performance enhance or undermine the satisfaction from emotional labor?. ***Personnel Psychology***, 66 (3): 569-612.

Grant, A. M. 2013. Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. ***Academy of Management Journal***, 56 (6): 1703-1723.

Grant, A. M., and Berry, J. W. 2011. The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. ***Academy of Management Journal***, 54 (1): 73-96.

Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., and Beaubien, J. M. 2002. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. ***Journal of Applied Psychology***, 87 (5): 819-832.

Higgins, E. T. 1997. Beyond pleasure and pain. ***American Psychologist***, 52 (12): 1280-1300.

Hochschild, A. R. 1983. ***The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling***. Berkeley, CA: University of California Press.

Hofmann, D. A., and Gavin, M. B. 1998. Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. ***Journal of Management***, 24 (5): 623-641.

James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf, G. 1993. R_{wg}: An assessment of within-group interrater agreement. ***Journal of Applied Psychology***, 78 (2): 306-309.

James, L. R., Mulaik, S. A., and Brett, J. M. 1982. ***Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data***. Beverly Hills, CA: Sage.

_____. 2006. A tale of two methods. ***Organizational Research Methods***, 9 (2): 233-244.

Kelloway, E. K. 1998. ***Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kohn, A. 1992. ***No Contest: The Case Against Competition Rev***. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Liberman, N., Molden, D. C., Idson, L. C., and Higgins, E. T. 2001. Promotion and prevention focus on alternative hypotheses: Implications for attributional functions. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 80 (1): 5-18.

Liu, J., Liu, X., and Zeng, X. 2011. Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of

臺灣大學學術期刊資料庫

team efficacy. ***Journal of Organizational Change Management***, 24 (3): 282-298.

Ng, T. W. H., and Feldman, D. C. 2013. A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 86 (4): 585-616.

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***, 88 (5): 879-903.

Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., and Hooker, S. 1994. Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. ***Educational and Psychological Measurement***, 54 (3): 793-802.

Riley, A., and Burke, P. J. 1995. Identities and self-verification in the small-group. ***Social Psychology Quarterly***, 58 (2): 61-73.

Runco, M. A. 2007. ***Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice***. Boston, MA: Elsevier Academic Press.

Sauers, D. A., and Bass, K. 1990. Sustaining the positive effects of goal-setting: The positive influence of peer competition. ***Akron Business and Economic Review***, 21 (4): 30-40.

Schmit, M. J., Kihm, J. A., and Robie, C. 2000. Development of a global measure of personality. ***Personnel Psychology***, 53 (1): 153-193.

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***, 37 (3): 580-607.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., and Blum, T. C. 2009. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. ***Academy of Management Journal***, 52 (3): 489-505.

Shalley, C. E., Zhou, J., and Oldham, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. ***Journal of Management***, 30 (6): 933-958.

Shrout, P. E., and Bolger, N. 2002. Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. ***Psychological Methods***, 7 (4): 422-445.

Sobel, M. E. 1982. Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In Leinhart, S. (Ed.), ***Sociological Methodology***: 290-312. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Staw, B. M., Sutton, R. I., and Pelled, L. H. 1994. Employee positive emotion and favorable

臺灣大學學術期刊資料庫

outcomes at the workplace. ***Organization Science***, 5 (1): 51-71.

Sung, S. Y., and Choi, J. N. 2009. Do big five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation. ***Social Behavior and Personality***, 37 (7): 941-956.

Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. 2006. ***Using Multivariate Statistics***. New York, NY: Harper and Row.

Totterdell, P., and Holman, D. 2003. Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 8 (1): 55-73.

Yuan, F., and Woodman, R. W. 2010. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. ***Academy of Management Journal***, 53 (2): 323-342.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

侯勝宗

逢甲大學科技管理研究所專任教授，兼任逢甲大學服務創新與行動設計中心主任與國立政治大學創新與創造力中心研究員。國立政治大學科技管理博士。研究領域專注於科技與組織的動態演化與服務創新；特別長期關注衛星派遣科技應用在新加坡與臺灣二地交通產業的服務創新。主要教授產業競爭分析、動態競爭、服務創新與研究方法。學術論文曾發表於 Academy of Management Perspective、Journal of Creative Behavior、Information and Organization、International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research、臺大管理論叢、管理學報、管理評論、資訊管理學報、組織與管理、產業管理評論、科技管理學刊等期刊。在加入學術界之前，曾擔任一家中型藥廠公司的總經理，並曾經投身於網際網路的創業行列中。

*** 樊學良**

國立政治大學科技管理與智慧財產研究所博士，現為國立臺灣大學商學研究所博士後研究員，和國立政治大學創新與創造力中心兼任研究員。曾擔任日本東京大學先端科學技術中心 (RCAST) 和一橋大學創新研究中心 (IIR) 訪問研究員。主要研究領域為組織創新與組織創造力、團隊管理與團隊創新，以及正向組織行為。著作曾發表於 Creativity Research Journal、Journal of Creative Behavior、Journal of Educational Technology & Society、臺大管理論叢、管理評論，以及管理與系統等期刊。

連婉茜

逢甲大學科技管理研究所碩士，現為國立政治大學科技管理與智慧財產研究所博士生。主要研究領域是動態競爭、競爭與合作。

* E-mail: sam.fan@gmail.com

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫