

國際觀光旅館員工吸收能力、服務創新、工作滿意度及工作績效 之關聯性研究

郭方宜^{1*}、蕭淑華²

1：明新學校財團法人明新科技大學旅館管理與廚藝創意系

2：明新學校財團法人明新科技大學旅館管理與廚藝創意系

摘要

員工的吸收能力除了影響組織的服務創新外，也直接影響工作滿意度。吸收能力是預測服務創新的因子。本研究目的在探討國際觀光旅館產業員工的吸收能力對服務創新、工作滿意度的影響，並進一步探究吸收能力是否透過服務創新、工作滿意度影響員工的工作績效。研究資料取得 262 份的有效問卷。研究結果發現，吸收能力透過服務創新、工作滿意度影響員工的工作績效之間的關係。

關鍵字：吸收能力，服務創新，工作滿意度，工作績效

Research on the Relationship among Absorptive Capacity, Service Innovation, Job Satisfaction and Job Performance of International Tourist Hotels' Employees

Fang-I Kuo 、 Shu-Hwa Hsiao

Mingshin University of Science and Technology Department of Hotel Management and Culinary Creativity

Abstract

In addition to affecting the organization's service innovation, the employee's absorptive capacity also directly affects job satisfaction. Absorptive capacity is an important factor in predicting service innovation. The purpose of this study is to explore the impact of hotel industry's absorptive capacity on service innovation and job satisfaction, and to further explore whether absorptive capacity affects employee performance through service innovation and job satisfaction. Feedback data from 262 valid questionnaires of the study has been obtained. The study found that absorptive capacity affects the relationship between employee performance through service innovation and job satisfaction.

Keyword: absorptive capacity, job performance, job satisfaction, and service innovation

¹通訊作者：郭方宜（旅館管理與廚藝創意系）地址：30401 新竹縣新豐鄉新興路 1 號 Tel：(03)5593142
Email:airenekuo@yahoo.com.tw

一、前言

國際觀光旅館產業面臨著動盪和不穩定環境的挑戰，迫使必須提升和更新其服務，以滿足客戶需求的變化，並求在日益競爭的市場中生存。旅館產業若具有強大吸收能力將可快速吸收有關最新技術及新資訊並快速評估對產業的影響。換句話說，吸收能力是旅館業對整體產業環境的敏感度做出回應的能力。創新成為旅館業的重要關鍵技術(Walls, Okumus, Wang & Kwun, 2011; Wong & Pang, 2003b)，須採取多元化創新，如適當的組織策略、獎鼓勵員工提出新的想法，或提供一個相互交流的平台(Tajeddini, 2010)。

根據 Lyons, Chatman, and Joyce (2007)研究，服務創新包含一致性，連貫性和全面性的促進新思維和快速執行價值觀和規範。旅館業期望更大程度的創新能夠滿足消費者更高的滿意度，並為組織提供更好的財務績效(Tseng, Lin, Lim, & Teehankee, 2015)。Batarseh, Daspit, and Usher (2018)從能力觀點，發現透過組織成員的吸收能力，可以多元化創造價值並能產出創新成果並將旅館營運資源整合到創新服務為顧客提供情感服務體驗品質(Khan, Garg, & Rahman, 2015)。Cohen and Levinthal (1990)的研究發展一個觀念，即組織的吸收能力，組織辨別資訊價值的能力，將它同化並應用於組織生產力。Matsuo (2006)認為具有啟發性的工作環境，會鼓勵員工創新行為；因為，員工創新行為是服務流程裡非常重要因素，創新被認為是發展和提升旅館營運的關鍵因素(Wong & Ladkin, 2008)。Weerawardena, O'Cass, and Julian (2006)提出創新是一種有效率發展新產品與服務的模式；經由創新可促進服務傳遞的效率與效能；透過組織資源有效整合及運用，可提高服務績效(Van der Aa & Elfring, 2002; Vargo & Lusch, 2008)。對於注重服務的旅館業是需要員工的豐富創造力才能產生新的創意、及創新服務方式，也能提升企業的持續競爭優勢和永續經營的能力(Tajeddini, 2010; Hon, 2011)。員工的創新行為（例如，採用和工作活動有關的新想法）是使企業在動態競爭商業環境中取得重要資源（Yuan & Woodman, 2010）。此外，創新對於旅館業是不可缺少的能力 (Tajeddini, 2010);Martínez-Ros and Orfila-Sintes (2009)指出旅館的創新活動及策略管理是重要關鍵，透過吸收能力可以使組織獲取知識並了解新技術的能力。在組織研究裡創新的另一個重要構面，即吸收能力（獲取，吸收，轉化和利用外部知識以獲得競爭優勢的能力）(Cohen & Levinthal, 1990)，但仍然是餐旅研究中一個特別被忽視的研究領域(Shaw & Williams, 2009)。

旅館業需要員工積極主動，採取更多主動行為，並對提供高品質服務成果擔負更多責任（Bakker & Leiter, 2010）。在此競爭激烈的環境中，員工面臨不斷服務創新的壓力，增加工作上的壓力。壓力導致影響員工的各種心理和生理問題及工作績效表現(Revicki & May, 1985; Zhong, You, Gan, Zhang, Lu, & Wang, 2009)。Robbins(2003)認為工作績效對組織而言，可以瞭解員工對組織的貢獻程度，以此作為組織評估員工在工作上發展及表現的決策基準，並成為員工晉升、獎酬及留任的參考依據。所以工作績效不僅是員工，也是組織極為重視的課題。

台灣具有豐富觀光資源，觀光產業面對外在激烈的競爭環境，各個觀光旅館必須積極改變成具有特色及提供高品質、高附加價值的服務創新，並發展獨特的產品必須具有吸收能力。服務創新是競爭力的主要資源，在觀光旅館產業中，藉由服務創新來降低營運成本或提高服務品質的能力。旅館業者為提高企業的營運績效，除了提升服務品質，以增加顧客來店的吸引力。員工在面臨提升服務品質的壓力下需要鼓勵發揮創意、親和力，凝聚團隊精神具有吸收能力增進服務創新，如果員工對企業認識不足，或不

能適應企業的管理要求、對組織充滿不確定性，將影響員工的工作滿意度與工作績效。因此，旅館業需要瞭解員工吸收能力、員工服務創新對於工作績效之影響，避免造成工作績效不佳導致使員工離職等現象，故探討旅館員工吸收能力對服務創新、工作滿意度及工作績效之影響為本研究目的。然而，過去對於旅館業相關的文獻對於如何改善服務創新仍是非常缺乏；因此，本研究欲探討員工的吸收能力對服務創新、工作滿意度及工作績效的影響。

二、文獻回顧

以下將探討有關吸收能力與服務創新、吸收能力與工作滿意度、服務創新與工作績效、及工作滿意度與工作績效之相關文獻。

(一)吸收能力與服務創新

最早提出吸收能力(Absorptive capacity)是(Cohen & Levinthal,1990)，以學習和創新的角度；定義吸收能力為企業具有的能力辨識新的知識價值、消化吸收並將新知識運用在商業營運用途；同時將外部新的資訊進行評價、同化及運用的能力，是影響組織的創新能力最重要的因素。Van den Bosch, Volberda, and Boer(1999)延續 Cohen and Levinthal (1990)的觀點，認為將知識整合是吸收能力的一部份，因此提出組織評估(evaluation)、取得(acquisition)、整合(integration)。

Woodman, Saywer, and Griffin(1993)認為組織的創新行為會由個體產生，透過個體激發出創造力，進而影響組織的創新流程，以個體的創新流程及產品呈現為基礎，再創造出新的程序或新的產品。員工創新行為是組織在動盪競爭環境中重要的成功關鍵因素 (Kanter,1983; West & Farr, 1990)。Drejer (2004)提出服務創新除了新產品與新的服務開發成功，也包含能夠改進和修正現存的產品、服務和流程所有創新活動。旅館業透過很多方式為客戶增加價值，在產品或服務導入新的創新之前，旅館業應評估為客戶提供服務的價值內容(Victorino, Verma, Plaschka, & Dev, 2005)。

因此，企業需要整合各項資源與能力，來持續維持其競爭優勢，而其中最重之一就是服務創新會是企業經營成功的助力(Huse, Neubaum, & Gabriellsson, 2005; Scott & Bruce, 1994; Hu, Horng, & Sun, 2009)。Den Hertog, Broersma, and Van Ark (2003) 提出服務創新是新穎性、不同以往的概念傳遞或改善解決現存的問題並對顧客傳遞最高附加價值。服務創新是組織改善服務方式以及因應消費者多元化的需求，進而提高企業商品或服務的價值(Vang & Zellner, 2005)。本研究因而提出：

H1:吸收能力對服務創新有正向影響。

(二)吸收能力與工作滿意度

Szulanski (1996)提出個體的吸收能力和隱性知識的儲存有關，組織若要靈活運用成員的知識，必須先具有相關的隱性知識。而隱性知識在轉換過程必先由組織成員彼此的互動，因而能運用相關隱性知識解決問題的能力越高，代表吸收能力越佳。Zahra and George(2002) 由動態能力理論 (Dynamic Capability

Theory, DCT)的觀點定義吸收能力，是組織累積知識與吸收知識的過程，培養並創造具有維持競爭優勢的能力；將吸收能力分為潛在的吸收能力 (Potential Absorptive Capacity)及實現的吸收能力(Realized Absorptive Capacity)；前者是指組織透過外部資源獲取知識且經由吸取消化轉成為為潛在的吸收能力，後者組織經由轉化，運用新知識或技術的能力並且提出了吸收能力的四個能力或構面：獲取，同化，轉化和利用。因此，提出吸收能力的解釋是組織獲取、消化、轉換和傳送知識並產出動態競爭優勢的流程。Cohen and Zahra(1990) and George (2002)以理論為基礎對於吸收能力擴展見解，認為組織在獲取外部知識需先辨別其價值，具有獨特價值的知識才取得； Zahra and George(2002)認為知識轉化應非為知識消化後的步驟； Todorova and Durisin(2007)以 Cohen and Levinthal(1990)提出知識轉化是知識消化之後替代過程，即轉化及消化知識，讓組織能順利運用，藉由認知知識價值、取得、消化或轉化的能力。Valentina and Passiante(2009)利用吸收能力研究中小型企業，發現外部網絡是重要寶貴的知識來源。但是，除非高階管理者能夠與員工分享訊息，否則創新不太可能出現。

工作滿意度已經以多種方式定義，Hoppock (1935) 最早提出工作滿意度，認為工作者對工作環境的滿意感受有心理及生理二個層面；且是工作者對工作情境的主觀上的反應。Weiss, Dawis, England and Lofquist (1967)將工作滿意分為內在滿意與外在滿意：前者指個人對工作本身的滿意程度從工作中的獲得成就感、認同感、自主權等；後者指個人對報酬、激勵與工作升遷所認知滿意的程度。工作滿意度是指個人對工作的情緒狀況。Lock(1969)指出，工作滿意度是指由於對一個人的工作的評估，即實現或促進實現個人的工作價值而產生的愉快的情緒狀態。Lock(1976)指出，工作滿意度是指個人愉快或積極的情緒狀態評估個人的工作或工作經驗。當員工了解有效的組織管理活動時，工作滿意度會提高。例如，觀察到正面關係賦權和工作滿意度(Fock, Chiang, Au, & Hui, 2011; Pelit, Öztürk, & Arslantürk, 2011)。當員工有動力參與決策過程並參與工作，他們為自己的工作和工作滿意度感到自豪(Lee, Kim, & Park, 2017; Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014)。依據上述相關學者對吸收能力的見解，可看出吸收能力對工作滿意度在餐旅組織管理與學習的重要性；本研究因而提出：

H2:吸收能力對工作滿意度有正向影響

(三)服務創新和工作績效

Gallouj (2002)指出服務創新是組織可為顧客創造新的消費體驗，讓顧客有知覺到新舊型態消費的服

務體驗。Den Hertog et al., (2003)服務創新包含新性質，新知識、新技能，組織的轉變或傳遞通路的新型態。服務創新是能有效改進產品或服務品質且能提高企業形象，持續不間斷的追求服務創新絕對是維持服務品質的最佳方式 (Ottenbacher & Gnoth, 2005)，讓客戶滿意度持續不墜。服務品質的好壞是會影響服務業者的營收與獲利及企業聲望(Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994)。此外，持續不斷的提高服務品質，有效縮短服務流程的時間或發展新的商業模式，都是會延長或維持市場競爭力(Low, Chen, & Wu, 2011)。

服務業的創新是持續性的過程，包含一系列：服務產品之新發展，亦或組織及其相關環境之新概念、新工作、新目標的創新。創新有許多優點，服務創新不容易單獨由從單一事件表現出來(OECD & Eurostat, 2005)，但旅館業成功创新的主要利益是取得的競爭優勢(Ottenbacher & Gnoth, 2005)。旅館業的創新容易被模仿，因此持續創新成為加強競爭市場模仿障礙的重要因素(Harrington, 2004)。因此，對於旅館業而言，服務創新的重要性在於打破服務被商品化的獨特作用；當服務迅速被包裝成商品化，服務模式容易被複製且不具專利權保護(Lyons et al., 2007)。Chiang & Hsieh (2012)提出與管理階層分享想法，員工會意識到他們也有影響力。組織應鼓勵員工參加培訓課程，以提高他們做出精確決策的自主權，從而提高他們的工作績效。也將減少等待管理指導浪費的時間，從而提高工作效率，增強員工的責任感。

在組織行為的相關研究，則是認為工作績效是「效率(efficiency)、效能(effectiveness)及效力(efficacy)的整體性表現」(Campbell, 1970)。Borman and Motowidlo (1993) 工作績效是與組織設定目標有關的行為，且此行為可依據個體對組織貢獻的程度予以衡量。Sousa-Poza(2000)得出結論，員工滿意度是實現員工績效和生產力的必要推動因素。Aziri (2011)將工作滿意度定義為個人了解他們的工作環境及其各方面。因此本研究將旅館業中服務創新行為定義為：員工在企業內對於創新的服務、新技巧的創意服務產生、實行並將創意成功轉化為以新服務之型態的表現來達成組織期望的績效。本研究因而提出：

H3:服務創新對工作績效有正向影響。

(四)工作滿意度和工作績效

旅館業是服務業的一部分，大部份服務主要由員工提供。當員工對自己的工作滿意時，他們傾向於為客戶提供高品質的服務。滿意的員工比不滿意的員工更有效率、更積極、更富有創造力。(Kim, Ro, Hutchinson, & Kwun, 2014; Kong, Cheung, & Qiu Zhang, 2010)。Porter (1968) 及 Smith, Kendell, and Hulin (1969) 提出工作滿足是實際與預期的報酬差距，對於工作上的評價或是報酬上差距的衡量。Cribbin (1972) 指出工作滿意度是工作者對工作環境的實際感受，可以由環境中去尋求滿足，包括工作者本身、直屬主管、工作單位所屬部門的同儕。工作滿意度是員工對工作整體性的評價、角色定位、激勵與獎勵制度、管理制度的影響(Arnett, German, & Hunt, 2003; Robbins, 2003; Witte & Buitendach, 2005; Danaei & Iranbakhsh, 2016)認為工作滿意度是員工對工作的認同感及評價程度，且員工會以滿意度當作重要參考依據。Foote and Tang(2008)發現團隊的承諾加強工作滿意度及員工參與組織的行為。

針對整體工作環境的自我指導工作團隊 Robbins and Judge (2007) 工作滿意是個人對工作的一種態度，滿意度高，即表示抱著正面之態度越高；反之，就代表是負面的態度。旅館業員工較低的工作滿意度則離職傾向較高(Kim, Knutson, & Choi, 2016)。不滿意的員工顯現出不正常的工作場所行為和活動，會降低

服務品質和工作績效(Jang & George, 2012; Tuna, Ghazzawi, Yesiltas, Tuna, & Arslan, 2016)。

工作績效是作為組織成員的一份子，達成組織的期望、目標或正式角色時，所展現的行為(Campbell, 1970)。Schermerhorn(1999)工作績效是指個人或團體在工作當中表現的質與量，而工作績效必須提供員工或企業的修正的訊息，須經過適當考核與評量後才可執行。工作績效是個人在工作的績效評估，可評鑑員工工作表現的優點與缺點，提供企業內部在職教育訓練與工作分配的參考(Campbell, McHenry, & Wise, 1990)。Guthrie(2001)則認為員工的工作績效是指在工作中完成主管交付事項所展現的質與量，包括與組織目標有關的行為表現，是效率、效能與效力的整體表現。Feather and Rauter(2004)發現服務環境中的工作滿意度和生產效率間存在正相關；Jaramillo, Mulki and Marshal(2005) 工作績效是指員工在工作目標產生共識並對組織目標的完成率， Pushpakumari (2008)指出工作滿意度和員工績效正向關聯， Gu and Sin (2009)將工作績效與工作滿意度相關聯，並表明工作滿意度與員工的工作表現顯著相關。根據 Naseem, Sheikh and Malik (2011)證明成功的組織與員工滿意度之間間接關係；Sourch Arzi (2014)員工的工作滿意度是影響組織目標實現的主要因素。

本研究因而提出：

H4:工作滿意度對工作績效有正向影響。

三、 研究方法

以下將針對本研究之研究架構、抽樣方法與研究對象及操作性定義與衡量分別說明。

(一) 研究架構

本研究分別針對「吸收能力」、「服務創新」、「工作滿意度」與「工作績效」的影響進行研究。

因此，本研究的研究架構如圖1 所示。

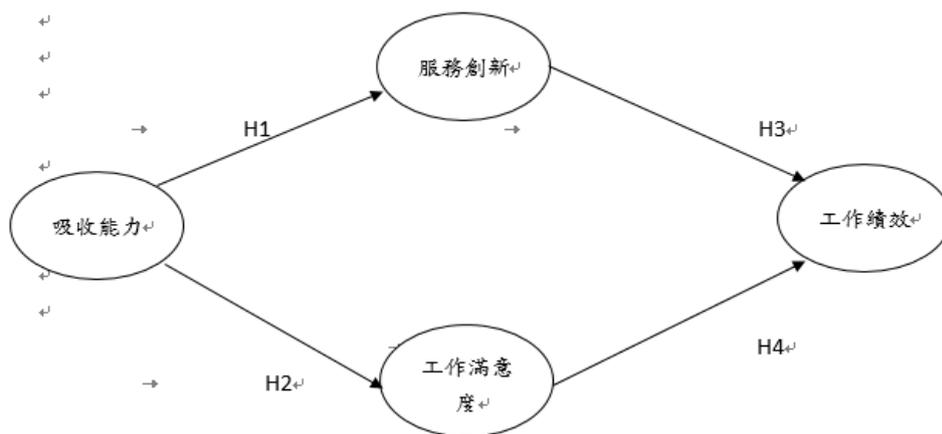


圖 1 研究架構

本研究提出的研究假設如下：

H1:吸收能力對服務創新有正向影響。

H2:吸收能力對工作滿意度有正向影響。

H3:服務創新對工作績效有正向影響。

H4:工作滿意度對工作績效有正向影響。

(二)抽樣方法與研究對象

本研究主要是針對全台灣的國際觀光旅館業員工進行調查，最終獲得北、中、南部共26間旅館可以配合研究，以郵寄的方式進行發放，對觀光旅館的員工進行問卷調查，對象為在飯店工作1年以上的員工，於2018年12月20日發至2019年3月31日，為期三個月，問卷填寫完後以回郵方式寄回。總計發放460份紙本問卷，扣除廢卷後（亂填及填答不全者），有效問卷為262份，故有效問卷回收率為57%。

(三)操作型定義與衡量

本研究採問卷的方式進行研究，各構面衡量題目依據研究目的及過去相關文獻整理並加以修改，採用 Likert 七點尺度做為衡量尺度，分為非常同意至非常不同意七種選項，評分方式為建構研究架構圖，如圖1。沒有既定的標準來衡量吸收能力，通常是 R&D 部門衡量(Cohen & Levinthal, 1990; Veuglers, 1997)，儘管這個指標不適合旅遊業。部門的創新活動的特點是整個組織的參與，通常與研發部門無關(Hipp & Grupp, 2005)。衡量吸收能力問卷題項共4題參考Cohen and Levinthal (1990); Zahra and George (2002) 衡量構面，衡量服務創新行為問項題項參考 Scott and Bruce (1994); Hu et al., (2009)共6題；工作滿意度共3題參考 Danaei and Iranbakhsh (2016); Foote and Tang(2008) 工作績效共6題量表採用 Chiang and Hsieh (2012)。

四、研究結果

以下針對問卷調查作相關結果分析，採用描述性統計、信度分析、收斂性效度分析及測量型模型加以分別說明。

(一)描述性統計

本研究採用描述性統計方式，將回收問卷的樣本及資料加以整理，並描述樣本的基本資料特性，以呈現樣本分佈情況。本研究依據受訪者的性別則男性佔42.1%，女性佔57.9%、年齡20歲(含)以下2.6%，21-30歲佔39.1%，31-40歲佔32.5%，41-50歲佔14.4%，51-60歲佔11.1%；61歲以上4%、教育程度則高中以下佔11.8%，專科學歷佔17%，大學學歷佔57.2%，研究所學歷佔11.8%，研究所以上佔2.2%；部門別：客務部佔26.9%，房務部佔17.3%；管理部佔15.9%；公關部佔4.1%；行銷業務部佔7.4%；人力資源部佔13.3%；其他15.1%；職位：高階主管5.5%；中階主管17%；基層主管20.3%；基層員工57.2%，如表1。

表 1 描述性統計分析

| | | 百分比 | | | 百分比 |
|------|------------|-------|-----|-------|-------|
| 性別 | 男性 | 42.1% | 部門別 | 客務部 | 26.9% |
| | 女性 | 57.9% | | 房務部 | 17.3% |
| 年齡 | 20 歲 (含)以下 | 2.6% | | 管理部 | 15.9% |
| | 21-30 歲 | 39.1% | | 公關部 | 4.1% |
| | 31-40 歲 | 32.5% | | 行銷業務部 | 7.4% |
| | 41-50 歲 | 14.4% | | 人力資源部 | 13.3% |
| | 51-60 歲 | 11.1% | 其他 | 15.1% | |
| | 61 歲以上 | 4% | 職位 | 高階主管 | 5.5% |
| 教育程度 | 高中以下佔 | 11.8% | | 中階主管 | 17% |
| | 專科 | 17% | | 基層主管 | 20.3% |
| | 大學 | 57.2% | | 基層員工 | 57.2% |
| | 研究所 | 11.8% | | | |
| | 研究所以上 | 2.2% | | | |

(二)信度分析

信效度檢定是衡量檢測工具的穩定性、一致性、可靠性及可信賴程度。本研究採 Cronbach's α 檢驗問卷題目和各構面題目之一致性，吸收能力 Cronbach's Alpha 值 0.902；服務創新行為 0.885；工作滿意度 0.771；工作績效 0.895。一般研究大都以 Cronbach's α 值作為判定信度的信賴係數，Cronbach's α 值係數若介於 0.35~0.7 之間為可接受之信度值，若介於 0.7~0.98 之間則屬於高信度值 (Nunnally & Bernstein, 1994)。整體而言，本研究的信度分析合乎標準。

(三)收斂效度分析

收斂效度目的在測試以一個構念發展出的多個問項，最後是否會收斂於一個因素。一般是以因素負荷量(factor loading)、組合信度(Composite Reliability, CR)及平均變異抽取量(Average Variance Extracted, AVE)來檢驗。吸收能力CR值 0.903、服務創新 0.883、工作滿意度 0.772 與工作績效 0.895；測量問項對各構念的因素負荷量應達到 0.5 的標準值以上(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 1998)。Fornell and Larcker (1981)指出平均變異抽取量建議門檻值為 0.5，本模型吸收能力之AVE為 0.699、服務創新之AVE為 0.599、工作滿意度之AVE為 0.533與工作績效之AVE為 0.589，本模型之AVE皆達標準，由此可知本研究模式中各個問項均可被因素所解釋，亦即各問項收斂於該因素，表示測量問項均收斂於相對應的構面，因此可說本研究之問項具有收斂效度。

(四)測量模型

結構方程模式SEM可檢驗整體模型與觀察資料間的配適程度及模式中各潛在變項間的因果關係。本研究利用SEM對潛在變項的假設模型進行驗證，並參考McDonald and Ho(2002)，Schreiber(2008)的建議指標，包括 χ^2 及 χ^2 與自由度的比值、配適度指標(GFI)、平均近似誤差均方根(Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)、比較配適度指標(Comparative Fit Index, CFI)、標準化均方根值(Standardized Root Mean Square, SRMR)

(1) 結構模型評鑑

本研究依據假設建構之初始模型進行估算，所得到的模型整體配適度 $\chi^2= 827.18$ ，Degrees of Freedom = 146， $\chi^2/df = 5.665$ ，GFI=0.76，RMSEA=0.13，CFI = 0.95 NFI=0.94 NNFI=0.95。整體適配度考驗結果顯示， $\chi^2/df = 5.665$ 及GFI、RMSEA未達標準，適配度不佳。不是非常理想。於是進行模型修正，結果，整體模型的 $\chi^2= 198.39$ ，df=59， $\chi^2/df = 3.36$ 。Bagozzi and Yi(1988)建議使用卡方值與自由度之比值(即Normed Chi-Square)來取代卡方值以檢定模型配適度，其值介於1~5間屬可接受範圍。本研究模型的 χ^2/df 值為3.36，表示結果十分良好。其他各項配適指標均符合標準，GFI=0.90，RMSEA=0.094，CFI = 0.97 NFI=0.96 NNFI=0.97 因此，模型有不錯的配適度。

(2) 結構模型路徑係數與參數估計值檢定

經由實證檢定結果，本研究所建構旅館員工吸收能力、服務創新、工作滿意度、工作績效模型路徑圖，如圖2。H1:吸收能力與服務創新是否具有顯著差異，經由資料分析結果獲得吸收能力對服務創新的路徑係數為值0.90，t值為14.48 ($p = .033$)，代表吸收能力程度愈高，員工對服務創新愈佳，均有顯著差異。本研究實證檢定結果如同Cohen and Levinthal (1990) 吸收能力促使組織了解及利用新技術知識，及對欲引用的相關技術作更詳細的評估，進而對未來產業發展與商品化能更精確的預測；吸收能力具備技術吸收、持續內化與應用對於在服務創新的活動中將會有較大的成效及完成組織的目標。H2: 吸收能力對工作滿意度是否具有顯著差異，經由資料分析結果獲得吸收能力對工作滿意度的路徑係數為值0.83，t值為10.91 ($p=.033$)，均有顯著差異，代表吸收能力愈高，員工對工作滿意而愈滿足。員工充分的交流知識可提升員工的能力與做決策品質，進而提升工作滿意度。H3: 服務創新對工作績效是否具有顯著差異，經由資料分析結果服務創新對工作績效的路徑係數為值-0.060，t值為-0.62 ($p=.033$)，代表服務創新程度愈高，會影響員工對工作績效表現。H4: 工作滿意度對工作績效是否具有顯著差異，經由資料分析，結果工作滿意對工作績效的路徑係數為值0.93，t值為7.48($p=.033$)，均有顯著差異，代表工作滿意對工作績效越滿足則對於工作績效越滿意，整體而言，屬於可接受範圍。如同Gu and Sin (2009)及Pushpakumari(2008)指出，工作滿意度和員工績效正向關聯。工作績效是個人對職務上預期達成的工作目標，反應出員工對於工作與自我要落實目標管理的程度。然而，本研究顯示服務創新程度越高越會影響員工工作績效。

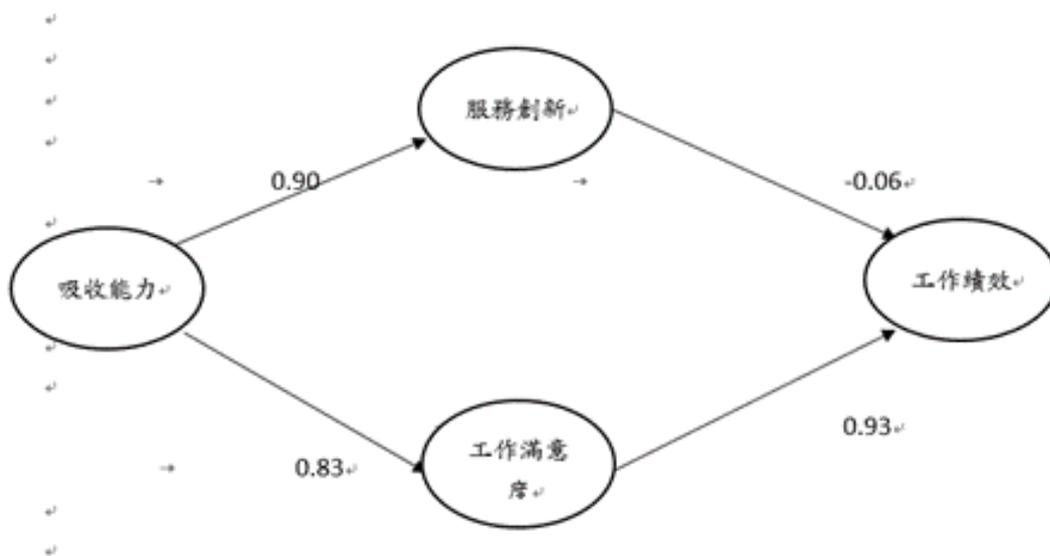


圖 2 路徑分析

五、結論與建議

依上述研究結果，本研究作以下結論與建議。

(一)結論

在競爭日趨激烈的今日，國際觀光旅館業需要克服與突破現狀，在經營管理上，做有效的改善，才能繼續成長茁壯，塑造良好的企業形象，並吸收更優秀的人才，提升服務品質，顧客滿意度才會提高。除此之外，與外界的新知識獲取或技術合作，引進先進的經營管理 know-how，追求服務創新已是未來的趨勢，帶動旅館業新觀念與新面貌是值得鼓勵。同時要能夠增加顧客價值與企業價值的目的並達到雙贏的策略，才得以繼續維持其競爭優勢，進而在競爭激烈的市場中生存下來。

本研究之研究結果證實了吸收能力及服務創新會對工作滿意度的確會對產生正向的影響，也就是說，在國際觀光旅館服務的員工們對於自身旅館提供的吸收能力及服務創新是滿意地，就越能自發性的進行對自身旅館有利的行為。管理者應當要將內部員工也視為旅館的顧客以提升員工意願學習更多工作內容提升自我價值及自信，員工對於組織的認同會影響其行為，藉由工作滿意高的員工創造讓顧客滿意的消費環境將旅館服務創新提升到更高的層次，與員工創造雙贏的局面。因此，旅館業重視員工需求並在可行範圍內使其得到滿足。吸收能力程度若愈高，員工心理知覺的形成，愈能產生事半功倍的效果，亦即員工工作越容易得到滿足的。此外，觀光旅館業對服務創新能在實質上成為一種風氣並將過程及成效能讓員工充分瞭解，則員工會因為對公司求新求變的企圖，感受到成長的驅動力，並進而轉化為對公司的認同，增加其工作的滿足。國際觀光旅館要能在進行服務創新的各個階段，讓員工了解該服務創新對公司所帶來的助益，及如何影響公司未來發展的願景，使員工在參與的同時，除了增加投入的意願，並且能產生成就感。服務創新都需要經由員工的施行與落實，才能轉化成對公司創造價值的工具，而員工本也會因此提升其個人的職場價值，得到更多的工作滿足。

隨著環境的變化，國際觀光旅館業為求生存以及提升自身競爭力不能再侷限商品的生產，若組織內具創新與主動學習的氛圍，有助於員工對新知獲取與改進的企圖心；由於教育訓練的實行或工作輪調，被認為可提升員工的工作吸收能力，此吸收能力的提升，有助於組織內部服務創新的實施與改善且相關的教育訓練課程使員工的工作能力提升對於工作的滿意度更高。國際觀光旅館業的大部分的第一線員工，面對來自各地顧客，努力滿足顧客的任何需求。以往的研究較重視外部顧客滿意度而忽略企業內部顧客(員

工)的滿意度，所以此乃本研究的最主要貢獻與價值。

研究結果: 假設 1 如同 Cohen and Levinthal (1990)「吸收能力」所代表意涵為，工作實際運作經驗的檢討與改善，而對相關知識與實務經驗的累積，有助於企業的運作；更可將累積的知識有系統的移轉；幫助國際觀光旅館業持續改善營運流程。然而和顧客接觸最多是第一線服務人員，因為員工是組織內部的顧客；要達成最佳效率的工作模式，需要不斷的教育訓練及建立企業文化內涵，必須也要進一步採納員工的意見，進而有益於其公司的發展與進步(Scott & Bruce,1994; Hu et al., 2009)。對於國際觀光旅館業而言，商品是有形的，服務是無形的，如何為客人創造高質感環境氛圍，細膩及完美令人感動的服務是服務創新的最高的附加價值。因此，前瞻的服務創新想法才能讓旅館業的品質與層次大幅提升、吸收能力對於企業的服務創新有很大的影響力。

假設 2 的研究結果和 Weiss et al., (1967)研究結果一致，當員工感受到企業善待員工且照顧員工面面俱到及提供員工良好工作環境及升遷制度與優於業界的福利，對工作中獲得成就感、認同感、自主權。如此，員工才能真正發自內心為顧客著想，提供連顧客無法預先想到的服務。

假設 3 結果對國際觀光旅館業而言，能否創造給顧客獨一無二的服務價值是重要的；對顧客而言，都可能是人生中唯一的經驗，若能提供獨特的服務，掌握顧客的需求，並搭配提供適宜的產品及提供最佳服務品質，如此才能在市場中創造差異化的優勢；為了確保服務創新品質，國際觀光旅館業應以內外兼施、雙管齊下的方式建立服務體系將創意構想產生、推動以及實現等組成有助於工作績效，服務品質的好壞能讓客戶滿意度持續不墜，影響服務業者的營收與獲利及企業聲望，持續不斷的提高服務品質，有效縮短服務流程的時間或發展新的商業模式，都是會延長或維持市場競爭力(Heskett et al., 1994; Low et al., 2011; Ottenbacher & Gnoth, 2005)。

假設 4 獲得驗證，國際觀光旅館業提供最佳福利與待遇及供員工自我成長的課程，扎實的訓練課程、好學精神經常吸收新知，並樂於創新，則有助於對於工作的績效提升。員工必須要有認真的「態度」作為基礎，員工之間的知識交流及組織創新風氣與活動是需要營造與投入，因為員工服務創新的生產力驅動可以刺激工作的績效及服務價值。並讓每位員工都可以感受到，是一間有使命感的旅館。

(二) 建議

當企業組織面對激烈外部競爭時，不論是商品、服務流程、服務品質的創新都會受到企業的高度重視。然而，國際觀光旅館業追求服務創新的表現是沒有止境的，服務創新始終是國際觀光旅館業的最重要的核心，而服務創新來自於組織成員的吸收能力，透過內部員工的吸收能力進行知識分享、進而成為組織內部員工服務創新行為的創意發想動力的來源。服務創新行為是員工透過服務流程發現問題進而以創新思維將現有已經僵化的服務及商品結合創新構想產生，運用吸收能力在企業內部資源完成創新服務的模式，吸收能力讓服務創新行為能有效透過適宜及最佳的能力來創造出新的服務品質或產品，並能增強企業整體形象。

此外，導致企業經營成功的因素很多，其中不乎包括服務人員的服務水準提升、健全的薪資福利政策、完善教育訓練制度等，因為員工是國際觀光旅館業最大的資產，需要隨外在環境的變化不斷的投入培訓資源及提供良好的工作環境，讓員工對於工作滿意度提高能讓企業穩定成長降低人事流動率必定讓企業成本減少。唯有員工秉持不斷追求新知及藉由吸收能力不斷的強化能力，以展現服務創新進而影響企業的競爭力、顧客滿意度、經營力與財務營運能力促使企業整體形象的提升，才能回應快速變化的環境。

六、研究限制與未來研究建議

本研究以 2018 旅館產業的員工會來做調查，由於國際觀光旅館業的業態及型態五花八門，本研究之結果無法概化到其他各類餐旅業，建議後續相關研究可做進一步探討，將其應用在不同性質的餐旅產業，檢視結果是否有差異。

由於吸收能力對於餐旅餐業是個良好的議題，Cohen and Levinthal (1990)；Zahra and George (2002) 認為吸收能力是組織獲取、消化、轉換和傳送知識並產出動態競爭優勢的流程。服務創新必須要持續的改善，而由研究結果驗證吸收能力對服務創新具有顯著性影響。然因本研究收集樣本只針對旅館業建議後續相關研究可做進一步探討，將其應用在不同規模的旅館業，例如：平價旅館或民宿等檢視結果是否有差異。

七、參考文獻

- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of marketing*, 67(2), 89-105.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77e86.
- Bakker, A.B., Leiter, M.P. (Eds.), 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, New York
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Batarseh, F. S., Daspit, J. J., & Usher, J. M. (2018). The collaboration capability of global virtual teams: relationships with functional diversity, absorptive capacity, and innovation. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 13(1), 1-10.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
- Campbell, J. (Ed.). (1970). *Myths, dreams, and religion*. New York: EP Dutton.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*, American Management Association. New York.
- Danaei, A., & Iranbakhsh, F. (2016). Key drivers of innovative behavior in hotel industry: evidence from a developing country. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(3), 599-625.
- De Witte, H., & Buitendach, J. H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Den Hertog, P., Broersma, L., & Van Ark, B. (2003). On The Soft Side of Innovation: Services Innovation And Its Policy Implications. *De economist*, 151(4), 433.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research policy*, 33(3), 551-562.
- Feather, N.T., Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 81-94.
- Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319-328.

- Foot, D. A., & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Edward Elgar Publishing.
- Gu, Z., Sin, R.C.S.(2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21 (5), 561–578.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hair HF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC (1998), *Multivariate Data Analysis* Prentice-Hall, London
- Harrington, R. J. (2004) “Part I: the culinary innovation process, a barrier to imitation”, *Journal of Foodservice Business Research*, 7(3), 35-57.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research policy*, 34(4), 517-535.
- Hon, A.H.Y.(2011). Enhancing employee creativity in the Chinese context: the mediating role of employee self-concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 375–384.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harder & Brother.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Huse, M., Neubaum, D. O., & Gabrielsson, J. (2005). Corporate innovation and competitive environment. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 313-333.
- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Kanter, R.M.(1983).*The Change Master*. New York: Simon and Schuster.
- Khan, I., Garg, R. J., & Rahman, Z. (2015). Customer service experience in hotel operations: An empirical analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 189, 266-274.
- Kim, G., Ro, H., Hutchinson, J., & Kwun, D. J. (2014). The effect of jay-customer behaviors on employee job stress and job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(4), 394-416.
- Kim, M., Knutson, B. J., & Choi, L. (2016). The effects of employee voice and delight on job satisfaction and behaviors: Comparison between employee generations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 563-588.

- Kong, H., Cheung, C., & Qiu Zhang, H. (2010). Career management systems: what are China's state-owned hotels practising?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 467-482.
- Lee, H. R., Kim, K., & Park, S. G. (2017). How does the work status affect employees' job attitude and behavior in the hotel industry?. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(1), 1-22.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- Low, C., Chen, Y., & Wu, M. (2011). Understanding the determinants of cloud computing adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 111(7), 1006-1023.
- Lyons, R.K., Chatman, J.A., Joyce, C.K.(2007). Innovation in services: corporate culture and investment banking. *California Management Review* 50 (1), 174-191.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632-641.
- Matsuo, M.(2006).Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59(2). 242-250.
- McDonald, R.P.& Ho, M.-H.R. (2002), "Principles and Practice in Reporting Statistical Equation Analyses," *Psychological Methods*, 7 (1), 64-82.
- Naseem, A., Sheikh, S. E., & Malik, K. P. (2011). Impact of employee satisfaction on success of organisation: Relation between customer experience and employee satisfaction. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(5), 41-46.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- OECD & Eurostat, (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OECD.
- Ottbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance* Homewood. IL: irwin.
- Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. *In City Forum*, 9(1), 89-105.
- Revicki, D.A., & May, H.J. (1985). Occupational stress, social support, and depression. *Health Psychology*, 4(1), 61-77.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organizational culture. *Organizational behavior*, 28-50.
- Schermerhorn, J.R. (1999). *Management* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schreiber, J. B. (2008). Core reporting practices in structural equation modeling. *Research in social and*

- administrative pharmacy*, 4(2), 83-97.
- Scott, S. G., & 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.
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.
- Smith, K., & Kendall, L. M. Hulin (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*.
- Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work. A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-economics*, 29(6), 517-538.
- Soureh Arzi, L. F. (2014). The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A study of Iranian Hotels. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 6(3), 171-186.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31 (2), 221-231.
- Tseng, M. L., Lin, Y. H., Lim, M. K., & Teehankee, B. L. (2015). Using a hybrid method to evaluate service innovation in the hotel industry. *Applied Soft Computing*, 28, 411-421.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366-396.
- Valentina, N., & Passiante, G. (2009). Impacts of absorptive capacity on value creation. *Anatolia*, 20(2), 269-287.
- Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Van der Aa, W., & Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 155-171.
- Vang, J., & Zellner, C. (2005). Introduction: innovation in services. *Industry & Innovation*, 12(2), 147-152.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.
- Veugelers, R. (1997) Internal R&D Expenditures and External Technology Sourcing, Research Policy, Vol. 26, No. 3, pp. 303-315.
- Victorino, L.; Verma, R.; Plaschka, G. & Dev, C. (2005). “Service innovation and customer choices in the hospitality industry”. *Managing Service Quality*, 15(6), 555-576.
- Walls, A.R., Okumus, F., Wang, Y., Kwun, D.J.-W., 2011. An epistemological view of consumer experiences.

- International Journal of Hospitality Management* 30 (1), 10–21.
- Weerawardena, J., O’Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37-45.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire, University of Minnesota. *Industrial Relations Center*.
- West, M., Farr, J. L. (1990). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. Chichester, England: Wiley.
- Wong, C. S. and Pang, W. L. (2003b) “Barriers to creativity in the hotel industry- perspectives of managers and supervisors”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1), 29-37.
- Wong, S. C. K., & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 426-437.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yuan, F., & 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.
- Zahra, S.A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zhong, J., You, J., Gan, Y., Zhang, Y., Lu, C., & Wang, H. (2009). Job stress, burnout, depression symptoms, and physical health among Chinese university teachers, *Psychological Reports*, 105(3), 1248–1254.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.