

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

國際觀光旅館工作標準化與員工創造力關係之研究 The Relationship between Job Standardization and Employee Creativity in International Tourist Hotels

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC-97-2410-H-229-001-SSS

執行期間：2008 年 8 月 1 日至 2009 年 7 月 31 日

計畫主持人：駱香妃 台北海洋技術學院餐飲管理系助理教授

共同主持人：曹勝雄 國立嘉義大學休閒事業管理研究所教授

計畫參與人員：許福松 國立師範大學餐旅管理與教育研究所研究生
戴友榆 國立嘉義大學休閒事業管理研究所研究生

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：☒精簡報告 ☐完整報告

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

☐涉及專利或其他智慧財產權，☐一年 ☒二年後可公開查詢

執行單位：台北海洋技術學院

中 華 民 國 九 十 八 年 七 月 三 十 一 日

中文摘要

如何維持服務品質的穩定性與一致性，乃是國際觀光旅館普遍重視的課題。由於服務品質容易受到人為因素的影響，因此旅館業者經常運用工作標準化的手段來解決服務品質的異質性問題。而隨著台灣旅館產業競爭日趨激烈，旅館業者必須提出更適合顧客的產品與服務，以提升本身的競爭優勢，持續性的組織創造力是關鍵要素。有鑑於此，提升員工的個人創造力，鼓勵企業員工表現創新行為，讓企業更活化，已是各學術與企業相當重視的課題。而兩者之間似乎存在著矛盾關係。在工作標準化執行之下，工作自主性扮演何種角色？

本研究運用問卷調查以台灣地區的國際觀光旅館共有 60 家為研究範圍，其各部門正職員工為取樣對象，擬透過旅館人資部主管之協助，安排員工填寫故採便利抽樣，且透過階層複迴歸分析來進行實證分析。本研究驗證四者間之理論架構，並提出對後續研究與管理實務上的建議。對於國際觀光旅館人力資源部在針對員工培訓及策略之方針，能更切確瞭解及掌握員工需求。

關鍵詞：工作標準化、工作自主性、員工創造力

英文摘要

To maintain the stability and consistency of service quality is commonly emphasized by all the international tourist hotels. However, service quality is influenced easily by human factors, the hotel management often performs job standardization to solve the hierarchy of service quality. The tourist hotel industry has become more and more competitive in Taiwan. The employee creativity is the key factor to draw out innovative values, because of which, it's an important issue to uplifting and encouraging employees to

develop and execute their creativity in order to evolve and animate the hotel industry. Besides, personality traits are significant antecedent variable. To make a comprehensive survey of the discussion above, this study will take international tourist hotels for example to analyze further the relationship of job standardization with job autonomy within which, based on the perspectives of human resource management,

The empirical study is conducted by employing questionnaire investigation and Hierarchical multiple regression analysis. The sample of the study is 60 international tourist hotels in Taiwan. Overall, the result indicates that job standardization、job autonomy would lead to employee creativity. The results in the study may offer researchers to get better understanding between the job standardization and employee creativity, and through this empirical examination, practical implications are discussed. This study, in the perspectives of human resource management, is aimed at a further study of the relationship between job standardization and employee creativity to establish proper tactic on employee training and comprehend the need of the employees.

Keywords: job standardization, job autonomy, employee creativity

一、前言

由於服務品質容易受到人為因素的影響，因此旅館業者經常運用工作標準化的手段來解決服務品質的異質性問題。Hsieh and Hsieh (2001)、Hsieh, Chou and Chen (2002) 研究結果亦發現，企業實施工作標準化，可以提升顧客認知的服務品質。工作標準化是遵循建立的標準作業程序，降低複雜性以合乎效率(Cohen, Burkhart, Dosi, Egidi, Marengo, Watglien, & Winter, 1996)，提升組織效能(Feldman and Pentland, 2003)與公司形象(Onkvisit

and Shaw, 1989)。有鑑於此，工作標準化已成為國際觀光旅館規範員工執行職務之常見作為。

Miller (1986)提出，工作自主性討是在工作中賦予員工實質上的自由與獨立性，以及讓員工能自行判斷決定自己該如何安排進度並採取何種處理步驟的程度，即為「自我管理的自由」。Boshoff and Mels (1995)亦發現，第一線員工雖瞭解顧客需求，卻會因組織規範使得在服務過程中產生無力感、無員工士氣且較無工作績效可言。在國際觀光旅館中，高度工作標準化的結果，員工只需依照流程執行職務，將可能促使員工在工作上的自主能力相對降低。綜合觀之，亦即有關兩者文獻至今仍然缺乏，兩者關係尚未研究進行探討。

Hackman and Oldham (1975)工作特性理論提出，透過員工對核心工作構面的主觀認知，影響員工的心理狀態，而自主性便為這五個激勵特性中足以影響個人對工作成果責任感的重要因子。當員工對工作有自我控制權及想法時，自主性對創造力是有正向幫助的(Bailyn, 1985)。當員工具有工作目標及自主性時，會比低自主性且無明確目標的員工來得更具有創造力(Shalley, 1991)。在國際觀光旅館業中，員工對於工作自主程度，會因產業特性關係組織需求一致服務流程導致員工工作權限有所設限，且旅館產業員工對工作流程產生創造力的程度為何？

(一) 探討國際觀光旅館工作標準化與工作自主性之關係。

(二) 探討國際觀光旅館工作自主性與員工創造力之關係。

二、文獻回顧

(一) 工作標準化

Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1988)提出，管理者可透過服務傳遞的任務標準化(task standardization)，讓管

理者對顧客期望知覺與將知覺轉換成服務品質規格的差距縮短。而任務標準化取決於任務被標準化或例行化的程度，測量方式是依據使用硬體或軟體技術的程度；換言之，組織的硬體或軟體技術程度可讓員工之服務行為更標準化及規則化。Hsieh and Hsieh (2001)亦認為，工作標準化是由許多任務標準化所構成，並不是只有例行性工作可依照標準化規範來實行，非例行性工作也可依照標準化流程實行。

(二) 工作自主性

工作自主性最先由 Turner and Lawrence (1965)所提出的「必要屬性工作理論」(theory of requisite task attributes)，定義其為工作者個人對其作責任的感覺程度。DeCotiis and Koys (1980)定義自主性為「個人對有關工作程序、目標及優先順序自我決定知覺」。而自主性是指獨立、自由、自我導向，可分為個人或團體之自主性。在 Schermerhor (1996)研究中定義工作自主性為「在工作中賦予員工實質的自由與獨立性，讓員工能自行判斷決定自己該如何安排進度並採取何種此理步驟的程序」。近年 Wang and Netemeyer (2002)以銷售員為樣本，其定義為感到有能力決定銷售任務的本質或問題，已達至行動的目的。

(三) 員工創造力

多數學者認為，創造力產出結果可定義為，在產品、服務、過程、程序上，有嶄新及具有新穎性(Novel)和潛在性地對組織有實用性(Useful to the organization)的概念的發展(Amabile, 1988；Zhou and Shalley, 2003)；有益想法的產出(Shalley, 1991；Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996；Oldham and Cummings, 1996；Zhou, 1998)。創新性的界定亦可分為兩種不同取向，第一種取向的界定與創造力的界定極為密切，焦點集中在觀念的產生(production of ideas)；第二種取向則以創意的實踐

(implementation of creative ideas)來界定，較重視成功地執行新奇及有用的創意。隨後，Amabile et. al., (1996)進一步發現，創造力是指在任何領域中，個體產生新奇及有用的觀念；創新性則是指在企業內，員工將創意付諸成功的實踐。Robinson, & Stern, (1997)亦明確認定，創造力在任何領域中，個體生新奇的及有用觀念；創新是指在企業組織內，員工將創意付諸成功的實踐。因此，創造力指的是產生嶄新的想法，而創新指的是落實創造力產生的新想法(Shalley, 1991; Amabile et al., 1996; Shalley and Gilson, 2004)。因此，創造力亦可說是創新的一個始點。

三、研究設計

(一) 研究架構與假設

依據本文所提之研究問題、研究目的及文獻回顧，提出本研究之概念性架構。擬探討在國際觀光旅館中，員工的知覺工作標準化、工作自主性與創造力之間的關係。

Miller (1986)說明，工作自主性是為在工作中賦予員工實質上的自由與獨立性，讓員工能自行判斷決定自己該如何安排進度並採取何種處理步驟的程度，即為「自我管理的自由」。而Hage and Aiken (1969)認為，正式化是依賴程序化規則來指導員工的程度。另外Blauner (1966)指出，正式化將使員工對於工作方法與程序感到缺乏自主性，因而對工作失去興趣而變得疏離。而標準化一直被認為是在管理組織時的重要方法之一，但在工作標準化實行之下，員工在面臨工作時應「做什麼？」「如何做？」，已有一套明確且固定的執行流程、實施做法與解決方案，讓員工無需表達太多自我意見。對工作標準化與工作自主性的定義相較之下，發現似乎有所差異。由此，本研究合理推測，建立以下研究假設：

假設 1：工作標準化與工作自主性呈現負向之關係。

Hackman and Oldham (1975)以工作特性理論提出，透過員工對核心工作構面的主觀認知，影響員工的心理狀態，而自主性便是這五個激勵特性中足以影響個人對工作成果責任感的重要因子，並藉由責任感的心理狀態，影響個人的工作結果。Amabile and Gitomer (1984)提出，當人們在工作中如果能夠自行選擇完成任務所需之方法時，則個人或團隊會較有創造力。根據過去自主性與創造力關係之研究發現，管理者可讓員工在工作上享有自主性，以提昇員工的滿意度並使工作變得更有意義，增進員工創造力(Suojanen, 1976)。另一方面 Amabile and Grysiewicz (1987)也明確指出，影響員工最重要的工作環境因素對是自主性。Shalley (1991)發現，當員工有工作自主性(task autonomy)及目標時，則會比低自主性且沒有明確目標的人來得更具有創造力；最後，當員工對工作有自我控制權及想法時，自主性對創造力是有正向幫助的(Bailyn, 1985)；且當人們在工作中如果能夠自行選擇完成任務所需之方法時，則個人或團隊會較有創造力(Amabile and Gitomer, 1984)。Amabile (1988)進一步提出，以社會環境影響組織創造力的研究中，發現自主性與創造力是呈現正向關係。由此，本研究合理推測，建立以下研究假設。

假設 2：工作自主性與員工創造力呈現正向關係。

組織營造的環境可以幫助、也會阻礙員工產生創造力，而創造力的提升主要係於創造性的工作歷程。創造性的工作歷程是致力於發展新的解決方法的行為或活動。標準化是企業對於執行工作程序的一種作為，更為規範工作歷程的一種做法。Aiken and

Hage (1966)指出，當有嚴格的規則去控制工作時，或規則被僵化的推行時，員工工作疏離感是顯著的。而 Hannan and Freeman (1983)研究指出，例行性程度高的工作特性會使員工展現惰性、不靈活 (Gersick and Hackman, 1990) 和不需思考的特性 (Ashforth and Fried, 1988)。戚樹誠、李長貴(1995)亦指出，高例行性的工作往往會限制員工表達意見的機會、發揮創意及影響決策之可能性；反之，較低例行性的工作則是有助於組織的管理者提供塑造一個開放的工作環境。因此，在工作標準化執行之下，雖簡化工作流程並達至工作效率，卻使員工在工作方法執行自主能力、思考創造能力降低，使得員工遵守標準作業程序而阻礙了員工的創造力。

假設三：工作標準化負向影響員工創造力

(二) 問卷設計

問卷內容將涵蓋四大部份，分別為工作標準化量表、工作自主性量表、員工創造力量表與個人基本資料等四部份，茲依序分述如下：

工作標準化引用自 Hsieh and Hsieh (2001)所設計工作標準化之量表，共有五題。工作自主性量表參考 Breugh (1985)所設計關於工作自主性是以 9 個題項構成之量表衡量之：分別為工作方法自主、工作排程自主與工作標準自主三大構面，員工創造力採用 Zhou and George (2001)衡量員工創造力的量表計 13 題，皆為正向計分題。個人基本資料包括：性別、年齡、年資、公司與部門。

(三) 資料收集

依據交通部觀光局九十七年四月所公布之國際觀光旅館 60 家為本研究之調查來源。問卷受測對象針對國際觀光旅館業之正職員工進行調查，以部門為單位，總合加以平均的方式處

理。運用抽樣方式屬便利抽樣，採樣母體依據交通部觀光局之觀光旅館業資訊管理系統所登錄之國際觀光旅館名單，其根據所登載之聯絡電話，依序進行電話之拜訪，徵詢其各旅館人力資源部接受問卷調查之意願，在取得同意協助後進行問卷寄送之事宜。

問卷發放上則採郵寄方式或委託由各部門單位主管協同訪員親自對各部門的第一線員工進行調查與蒐集，每個部門寄送至少 3-5 份問卷，一間預計抽取兩個部門。部分問卷寄送至旅館人資部，請人事室協助發放給旅館各部門員工進行填寫。內容並附上填寫指導及感謝函，以說明本研究目的並附上郵信封，最後由人資室統一收回並寄回。但為了不影響旅館正常的作業，以現場方便協助填答為原則，由訪員先對員工進行問卷說明，且對於有疑問之受訪者給予立即的解說。

本研究於民國 98 年 4 月至 7 月期間進行正式問卷之發放，共計發放 1000 份問卷，回收 550 份，經由扣除未填寫、填寫不完整、全部勾選同一尺度或有次序勾選之問卷後，無效問卷為 40 份，有效問卷為 510 份，有效回收率為 92%。

四、研究結果

(一) 樣本特性

針對 510 份有效樣本之基本資料，進行敘述性統計，在「性別」方面，男性所占的百分比為 45.9%，女性為 54.1%，女生人數高於男性。「年齡」方面，21-30 歲佔了 61.2%，其次為 31-40 歲，比例為 21.6%。部門別方面主要以餐飲部門居多，佔了 41.6%，其次為客房部佔了 22%。職務方面，有將近 58.6%的受訪者為服務人員。

(二) 問卷信效度分析

首先探討問卷之信度，本研究之信度分析採用 Cronbach's α 係數來驗證量表信度，對問卷進行檢測。其

Cronbach's α 信度範圍從.00~1.0 係數，若數值越高則代表測量的內在信度是一致的且可信(Vogt,1999)。工作標準化信度值為 0.715；工作自主性信度值為 0.863；員工創造力信度值為 0.922。

效度方面，進一步運用 LISREL8.72 版驗證，為了確定每個衡量題項是否收斂至所欲衡量的潛在變數，以及量表是否可以區別出不同特質的測量變數(Anderson and Gerbing, 1988)。若各構面與其對應問項所萃取的平均變異抽取 (average variances extracted, AVE)達到 0.5 以上，則表示具有收斂效度。工作標準化 AVE 值為 0.55；工作自主性 AVE 值為 0.65；員工創造力 AVE 值為 0.62。由此可知，本研究各量表之信效度皆符合標準。

(三) 假設檢驗

假設驗證如圖一所示，假設一至假設三均成立。工作標準化將負向影響工作自主性，其關係間的參數估計值為-0.31($P<0.05$)；工作自主性將正向影響員工創造力，其關係間的參數估計值為 0.275($P<0.05$)；工作標準化將負向影響員工創造力，其關係間的參數估計值為-0.165($P<0.05$)。

五、結論與建議

工作標準化是國際觀光旅館訓練員工常見且重要執行的方法。國際觀光旅館屬勞力密集產業，需要大量的員工去服務客人，旅館管理者透過標準作業流程可以將工作實際情況，分析出員工執行時所需要的知識、技能與經驗，以及所需負責任的程度，去維持員工傳達一致性服務品質並易於管理，進而降低訓練員工成本，讓員工快速上手、立即可用。而員工創造力又為組織成功的重要因素(Amabile, 1997)，對於目前競爭激烈的觀光產業，旅館業應讓員工有機會與組織共同努力，共創價值。標準化與創造力

其兩者間，乍聽之下像是互相衝突的兩個議題，標準化的核心在於降低服務傳遞的差異性並確保營運一致性，創造力核心在於提高差異性以使團隊的努力結果與組織理念達到匹配。在工作團隊中員工便陷入到底要遵循標準化程序還是要有創造力，以去增加整體效率？但 Gilson, Shalley, & Rubby (2005)提出，標準化能調和創造力，創新與標準化也可以是互補而非相互衝突。

探究到國際觀光旅館，一般學者均探究服務品質互動接觸之相關文獻，基於服務業之經營特性經常引用服務三角形「service triangle」的概念(Bierly, 1997)，即為組織、員工與顧客三者間之循環關係。此三者正為國際觀光旅館最主要的經營管理架構。而 Galbraith (1982)調查美國 27 個國際觀光旅館的管理者，獲得九個關鍵成功因素，發現員工的態度為第一排序，所以員工在國際觀光旅館扮演非常重要角色。而本研究係以人力資源發展角度，透過驗證工作標準化與員工創造力所衍生出的關係，提出建議。驗證結果顯示，從國際觀光旅館從業人員來說，創造力的高低是受到工作內容產生的有無自主性程度與角色上呈現壓力之感受影響。倘若旅館業管理者能將工作內容及工作分析上確實地找出一套完善而有效的工作方法，並融合工作上的感受與工作設計，增加員工其工作表現的回饋，給予員工公司思考與決策的機會，使員工亦有管道可以建議與修正標準作業程序之機會，進而塑造影響創造力之工作環境，更能讓各職務之基層服務人員擁有更高創造力的表現，使工作標準化能更加落實與完善，已達到員工與工作環境之間的完美配對。

以服務無形性與異質性為國際觀光旅館主要特性，立足公司之管理層面立場是應該強調工作標準化，工作標準化確實能讓員工避免人為的因素

而導致對服務品質的變。許多學者亦提出，標準化的工作程序是可以確保高品質的顧客服務(Andreassen and Lindestad, 1998; Hsieh and Hsieh, 2001)。而管理層面需進一步思考，若欲達到市場佔有率、獲得顧客信賴且留住好員工，組織塑造環境與企業文化間傳達也存在了很重要關係。而Drucker (1985)與 Raudsepp (1987)提及，環境與創造力之間，確實有著相當密切的關係存在，如：保持組織結構的變通性、組織對失敗的容忍性、維持溝通網路的暢通、領導型態、組織氣候...等。組織經營目的是為了營收與達到市場佔有率，而持續成功的旅館必預能不斷持續的累積或取得能力與資源，並隨時注意產業環境的變化。而組織的成功是具有適應性與具備能力去快速處理所需的創造力與創新能力(Carr and Johansson, 1995)。在旅館業中，組織創造力的產生是運用有形性的方式，包涵產品創新、連續性地改進與提高顧客服務之價值(Wong and Pang, 2003)。而組織創造力成功最具代表性為迪士尼樂園(Disney land)，組織鼓勵旅館員工並激發員工共同完成與實現夢想，發展新的解決方法的行為或活動(McSorly, 2002)。

本研究係針對台灣地區 60 家國際觀光旅館業為研究對象，故本研究其結果可能無法有效及精確推論其他觀光產業甚至是其他產業別之情況。由於本研究是採用各部門員工自行填寫的方式，在員工作答時可能會出現有高估之嫌。另外，在發放問卷時，因無法親臨及進一步接觸發放樣本，所以需透過人力資源部同仁委任發放到各部門員工，便屬隨機發放。正此，在問卷回收時較無法確認填寫人員的部門與職務，可能出現代填之誤差。

由於前述研究限制，未更瞭解及驗證其此一主題下相關之疑義，本研究提出以後後續建議，俾其使工作標準化與員工創造力之間關係，更兼具

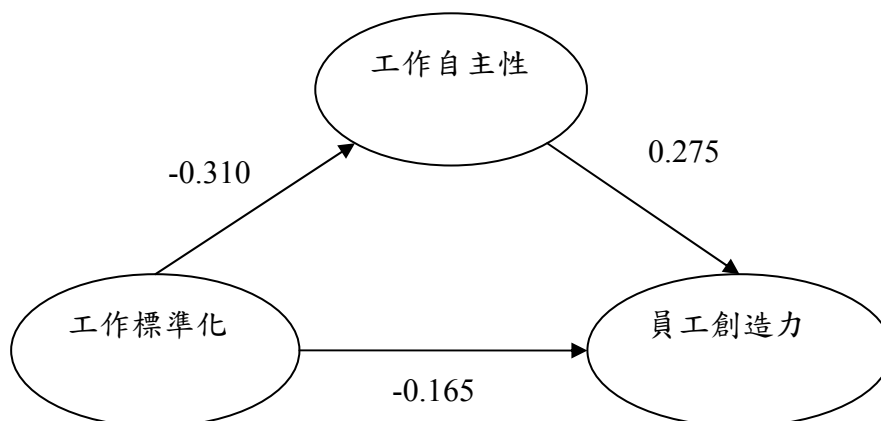
整體之理論與實務上架構。甚至可以一般化套用至整個觀光產業。

參考文獻

1. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.
2. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
4. Amabile, T. M., & Gitomer, J. (1984). Children's artistic creativity: Effects of choice in task materials. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(2), 209-215.
5. Ambaile, T. M., & Grysiewicz, S. S. (1987). *Creativity in the R&D laboratory*. Greensboro, North Carolina: Author.
6. Andressen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex service-The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Mangement*, 9(1), 7-23.
7. Ashforth, B. E., & Fried, Y., (1988). The Mindlessness of Organizational Behaviors. *Human Relations*, 41(4), 305-330.
8. Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D Lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
9. Boshoff, C. & Mels, G. (1995). A

- Causal Model to Evaluate the Relationship Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23-42.
10. Breugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570.
 11. Carr, D. K., & Johansson, H. J. (1995). *Best practices in re-engineering*. NY: McGraw-Hill Inc.
 12. Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Watglien, M., & Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations : Contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5, 653-698.
 13. Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
 14. Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10(4), 5-25.
 15. Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing teams. *Organization Behavior and Human Decision Process*, 47(1), 65-97.
 16. Gilson, L. L., Shalley, J. E., & Rubby, T. M. (2005). Creativity and standardization : Complementary or Conflicting Drivers of team effcitivness. *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531.
 17. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
 18. Hannan, M. T., & Freeman, J. R. (1983). Structural Inertia and Organizational change. *American Sociological Review*, 29, 149-164.
 19. Hsieh, Y. M., & Hsieh A. T. (2001). Enhancement of service quality with job standardization. *The Service Industries Journal*, 21(3), pp. 147-166.
 20. Hsieh, A.T., Chou, C. H., & Chen, C. M. (2002). Job standardization and service quality: A closer look at the application of total quality management to the public sector. *Total Quality Management*, 13(7), 899-912.
 21. McSorley, D. (2002). *A different kind of gateway: Disney Institute.Sally's Place* [online] Available : http://sallys-place.com/travel/namerica/eus_disney.htm [2002, November 25] .
 22. Miller, D. B. (1986). *Managing professionals in research and development: A guide for improving productivity and organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
 23. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
 24. Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (1989). Service marketing : Image branding ,and competition. *Business Horizons*, 32(1) ,13-18.
 25. Raudsepp, E. (1987). Establishing a creative climate. *Training and Development Journal*, 41, 50-54.
 26. Robinson, A. G., & Stern, S. (1997). *Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen*. San Francisco :

- Berrett-Koehler.
27. Schermerhorn, J. R. (1996). *Management* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons, 348-351.
 28. Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179-185.
 29. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
 30. Suojanen, W. W. (1976). Creativity, management, and the minds of man. *Human Resource Management*, 15(1), 19-27
 31. Wong, S., & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry-perspectives of management and supervisors. *Tourism Management*, 24(5), 551-559.
 32. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.
 33. Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276.
 34. Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-692.
 35. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 22, 165-217.
 36. Turner, A. N. and Lawrence, P. R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
 37. Blauner, R. (1966). *Work Satisfaction trends in modern society*. New York: Free Press.



圖一：模式之實證結果