

自我中心取向與自我效能對個人知識 網絡及員工創新行爲的交互影響： 中介模式的測試

劉淑寧、沈武賢

摘要

金融機構欲在個人理財市場中提昇競爭力，重要關鍵之一在於理財專員是否能積極表現出創新行爲。本研究驗證員工自我中心取向與自我效能交互效果如何透過個人知識網絡對其創新行爲產生影響。以問卷調查法對銀行、人壽保險業 220 位理財專員進行研究，以「單指標徑路分析」檢定本研究之假設。結果發現，理財專員的知識網絡多樣性與知識網絡關係強度對於員工創新行爲皆有正向影響；此外，自我中心取向與自我效能雖對員工創新行爲皆有正向影響，但二者卻對員工創新行爲有顯著的負向交互影響效果，而此種效果係源自於個人知識網絡多樣性、網絡關係強度的中介，自我中心取向與自我效能的交互項會透過知識網絡多樣性與知識網絡關係強度對其創新行爲產生間接影響，研究結果凸顯個人知識網絡在員工創新行爲議題上之重要性。最後，針對研究結果提出相關管理實務上之建議。

關鍵詞：自我中心取向、自我效能、個人知識網絡、員工創新行爲。

The Interaction Effect of Idiocentrism and Self-Efficacy on Individual Knowledge Network and Employee's Innovative Behavior: Test of a Mediation Model

Shu-Ning Liou, Wu-Hsien Shen

Abstract

The study, which bases on the questionnaire survey of 220 financial advisors in the fields of bank and insurance, aims to employ the single-indicator path analysis to examine how the interaction of idiocentrism and self-efficacy takes effect through financial advisors' grounding their personal knowledge networks in their innovative behavior. The research results indicate that (1) on the one hand, the knowledge network diversity and the knowledge network relation intensity have directly positive influence on employees' innovative behavior. (2) On the other hand, though the idiocentrism and self-efficacy take positive effect on employees' innovative behavior, the interaction of the two forces might take negative effect in employees' innovative behavior. (3) Furthermore, the interaction of idiocentrism and self-efficacy may pose an indirect influence on the innovative behavior through the working of the knowledge network diversity and the knowledge network relation intensity. The research results reveal how crucial the personal knowledge network can be in the issue of employees' innovation. As a result of my research, I aim to present the suggestions on the practical management.

Keywords: Idiocentrism, Self-Efficacy, Individual Knowledge Network, Employee's Innovative Behavior.

壹、緒論

隨著傳統金融商品市場的利潤縮減，促使各金融機構紛紛在金融商品及服務上不斷創新，搶攻新興的個人理財市場(陳澤義、陳建州，民 93)。創新的根本在於個人 (George & Zhou, 2001)，員工創新行為有利於團隊與組織創新的有效運作 (van der Vegt & Janssen, 2003)，故金融機構欲在個人理財市場中提昇競爭力，重要關鍵之一在於理財專員是否能積極表現出創新行為。近年來，已有研究驗證出許多助長或抑制個人創新的個人因素、系絡因素及二者交互作用對個人創新的影響(蔡啓通、高泉豐，民 93；Janssen, 2000, 2001；Scott & Bruce, 1994, 1998；Shalley, Zhou, & Oldman, 2004)。

在全球化效應下，多國籍企業相關創新之研究日漸重視不同文化價值觀員工的創新表現 (Shane, 1995)，但在眾多的研究中，卻鮮少落實到個人層次，討論個人文化價值觀點對個人創新行為的影響，Nakata 與 Sivakumar (1996)在其後續研究建議中即提到，將國家文化之團體特質轉換為個人層次去預測個人在創新過程中的表現是相當必要的。自我中心取向 (idiocentrism)是個人主義的個人層次概念 (Triandis, Leung, Villareal, & Clack, 1985)，此種個人層次文化價值觀點對於組織行為影響之研究已日漸興起 (Chen

et al., 2006；Wasti, 2003a, 2003b；Yao, & Wang, 2006；Zhang, Norvilitis, & Ingersoll, 2007)。過去研究認為身處集體主義的個人，亦可能有個人主義的心理特質與行為表現(Triandis, McCusker & Hui, 1990)，而台灣社會歷經數十年的快速經濟成長，已產生文化轉移的現象 (Farh, Earley & Lin, 1997)，因此本研究重點在於延續 Nakata 與 Sivakumar (1996) 之研究建議及個人文化價值觀的研究思潮，探討個人層次觀點下的員工創新行為表現。

部分創新研究指出，具備高獨立性、自主性、成就導向與低服從性等相關人格特質者，有較高的創造力 (Bobic, Davis, & Cunningham, 1999；Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993)，而自我中心取向者正具備著這些特質 (Triandis, 1989)，故有利於個人創新；在 Ford (1996)的個人創新行為整合模式中，自我效能扮演了重要的激勵角色，相關創新研究亦強調高度工作動機與自信心的人，會有較高的創新表現 (Bobic et al., 1999；Woodman et al., 1993)。

知識創造理論強調創新是內隱知識與外顯知識不斷互動、轉換所產生的 (Nonaka & Takeuchi, 1995)，是一種高知識密集性活動 (Rodan, 2002)，員工與他人在各情境下針對工作相關知識所進行的正式與非正式的人際接觸，形成了個人的知識網絡 (Hoegl, Parboteeah, & Munson, 2003)，多樣性與關係強度是網

絡理論中兩個相當重要的概念 (Higgins & Kram, 2001)，與多樣對象進行深入的知識互動，有利增加知識的多元性與對知識的瞭解性，對個人創新有正面的影響 (Perry-Smith & Shalley, 2003)。

相同價值觀點者亦可能有不同的創新行為表現，其中，對於自我中心取向者的行為表現而言，個人的自我效能便是一可能的干擾因素 (Lam, Chen, & Schaubroeck, 2002; Schaubroeck, Lam, & Xie, 2000)。自我中心取向者重視個人角色，除考量自我利益外，鮮少認為與他人互動是其責任 (Lam et al., 2002)，高自我效能使得他們更相信自己能獨立作業達到目標，因此會減少與他人之間的交流與互動 (Ho & Chiu, 1994)，而人際溝通及互動對於個人創新是有影響的 (Perry-Smith & Shalley, 2003)。

在 Zhou (2003)的研究中也發現，相較於高自我效能，低自我效能反而是一有利的情境，低度自信的個人將更努力尋找他人的協助，增強了前因變項對個人創新的正向影響，因而雖然自我中心取向與自我效能對個人創新行為皆可能有正向影響，但是否意味著二者會對個人創新行為產生綜合加成影響效果，使具備高自我效能的高自我中心取向者有更多的創新行為表現呢？卻有待進一步驗證。

由於個人理財市場已成為各金融機

構競相爭奪的市場，其中直接面對顧客的理財專員之創新行為便顯得日益重要；故本研究延續過去研究思潮，從文化價值觀點出發，首先探討自我中心取向與自我效能對個人創新行為的交互影響，其次研究扮演個人創新重要推手的個人知識網絡是否中介此交互影響效果。

貳、文獻探討與研究假設

不同於創造力只侷限在新構想的產生，創新更有行動的意涵；學者認為創新是將有用的構想予以產生、採用，進而執行 (Kanter, 1988; van de Ven, 1986)，與創造力的區別在於：創造力僅限於新構想的產生 (Amabile, 1988; Mumford & Gustafson, 1988; Woodman et al., 1993)，而創新則需將此新構想加以實現，故創意概念的產生只是創新多階段過程中的一個階段而已 (Kanter, 1988)，而員工創新行為就是個人透過資源的爭取和想法的交流，產生新構想並將此構想落實的過程 (Sethi, 2000)。

一、個人知識網絡對員工創新行為之影響

員工與他人在各情境下針對工作相關知識所進行的正式與非正式的人際接觸，形成了員工個人的知識網絡 (Hoegl et al., 2003)，從與其他行動者之知識接觸

關係，得以創造出高創意的潛力，對於個人創新有重大的影響 (Perry-Smith & Shalley, 2003; Young, Charns, & Shortell, 2001; Yli-Rendo, Autio, & Sapienza, 2001)。本研究聚焦在個別員工的某一特定網絡類型—「知識網絡」，沿用 Higgins 與 Kram (2001)方法將其區分為多樣性及關係強度二構面。網絡多樣性主要關心網絡中的資訊流動，特別是資訊的重複程度，高多樣性可減少所接觸資訊的重複性，個人接近有價值資訊的可能性便愈大 (Burt, 1992; Granovetter, 1973)；在關係強度方面，最基本的理論為連帶強度的概念，Granovetter (1973)將社會網絡區分為「弱連帶」與「強連帶」，連帶強度愈強，關係愈親近、互動頻率愈高，連帶強度愈弱，關係愈疏遠、互動頻率愈低，有互動，各網絡行動者間才會深入瞭解資訊、熟知彼此的專業，進而形成知識網絡利益。

創新是高知識密集性活動 (Quéré, 2008; Rodan, 2002)，透過知識螺旋，幫助組織成員間內隱知識與外顯知識發生互動，其後所獲得的結果即為創新 (Nonaka & Takeuchi, 1995)。員工個人與他人溝通的質與量影響了個人的創新，因為可藉成員間的知識流通而帶來新創意 (van de Ven, 1986)，組織內部員工若能跨越自我界線，透過正式及非正式的溝通網絡與他人接觸，更有機會將新創意應用在組織之

中；又若個人能接觸多樣化的人群，他能獲得同一問題中不同向度知識的可能性就愈高 (Rodan, 2002; van der Vegt & Janssen, 2003)。

多樣化的接觸與深入的互動，對於創新皆是相當重要的，Monge, Cozzens 與 Contractor (1992)認為與多樣夥伴進行互動及與他人增加溝通，是去深入了解社會行為如何影響創新的好開始；因此，Yli-Rendo 等人 (2001) 與 Young 等人 (2001) 認為知識網絡是個人累積社會資本的來源，從與其他個別行動者之接觸關係，創造出高生產力的潛力，對於個人創新表現有重大的正向影響。根據上述，提出下列研究假設：

- H₁₋₁ 知識網絡多樣性對員工創新行為有正向影響。
- H₁₋₂ 知識網絡關係強度對員工創新行為有正向影響。

二、自我中心取向與自我效能交互項對個人知識網絡、員工創新行為的影響

各種學門之跨文化研究，偏好使用個人主義此構念去預測個人的行為表現，且通常相當有效 (Wheeler, Reis, & Bond, 1989)，自我中心取向是個人主義的個人層次表現，重視個人獨特的能力及自己與他人之間的區別性，關心自我，個人目標

優於團體目標，與團體成員間為獨立的關係；享樂、成就、競爭、自由、自主、公平交換等是他們所重視的價值觀 (Triandis, 1989)。

高自我中心取向者雖重視個人的獨立發展，但對整個社會卻表現出和諧的態度，會有很多隨意形成的內團體，非內團體的人並不必然視之為外團體的人 (Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Lucca, 1988)；對內團體壓力的服從傾向弱、負擔責任少，關係並不親密，且與團體成員間有較少的互動 (Triandis, 1989)。高自我中心取向員工重視個人角色，除了自我利益之外，少有其他激勵因子可以刺激其與其他網絡成員進行合作，鮮少認為與他人互動是其團體責任，因為他們重視個人成就及自主性 (Lam et al., 2002)。

具備高度自我效能的個人會相信他們自己能夠有效控制目標，自信能完成大部份或全部的工作責任，因此較不會對目標有所畏懼或不悅 (Bandura, 1986)，此時高自我中心取向員工因為強調獨立作業、競爭的心理特質，將使得他們更相信自己能夠透過獨立作業達到目標，因此會減少與他人之間的知識交流與互動 (Ho & Chiu, 1994)，因此具備高自我效能的高自我中心取向者，可能較不會積極擴展其個人知識網絡，而降低了個人知識網絡

的多樣性與關係強度。反之，相較於高自我效能，低自我效能反而是一有利的情境，低度自信的狀態下，員工個人將更努力尋找他人的協助 (Zhou, 2003)，因此可能會較積極擴展其個人知識網絡，而有較高的知識網絡多樣性與關係強度。

在過去研究中，Schaubroeck 等人 (2000) 利用工作要求—控制—效能模式，驗證出自我效能對於高自我中心取向樣本在焦慮、抑鬱、離職意圖的回應上有顯著的干擾影響，又在 Lam 等人 (2002) 的研究中，則驗證了參與決策、自我中心取向與自我效能對員工績效的三階交互影響效果，亦得到顯著的結果。根據上述，提出下列研究假設：

H₂₋₁ 自我中心取向與自我效能對知識網絡多樣性有顯著的交互影響。低自我效能員工之自我中心取向對知識網絡多樣性有較大的正向影響，高自我效能員工之自我中心取向對知識網絡多樣性有較小的正向影響或負向影響。

H₂₋₂ 自我中心取向與自我效能對知識網絡關係強度有顯著的交互影響。低自我效能員工之自我中心取向對知識網絡關係強度有較大的正向影響，高自我效能員工之自我中心取向對知識網絡關係強度有較小的正向影響或負向影響。

在國家文化價值層次的相關創新研究指出，高個人主義中之社會成員較不受制於忠誠，故能搜集到更多產生創意所需的資訊，又其有挑戰現況、提出新觀點的勇氣，促使他們勇於超越障礙、創造可能 (Herbig & Dunphy, 1998)，故個人主義國家之企業通常有較多的專利權及商標權 (Shane, 1992, 1993)；又特質觀點下的創新研究指出，具備高獨立性、自主性、成就導向與低服從性等相關人格特質者，有較高的創造力 (Bobic et al., 1999; Woodman et al., 1993)，而自我中心取向者正具備著此些特質 (Triandis, 1989)，因而推論高自我中心取向有利於個人創新。

又相關研究強調高自我動機與自信心的人，會有較高的創意表現 (Bobic et al., 1999; Woodman et al., 1993)，高自我效能者呈現出高度自信與高工作動機的人格特質 (Robbins, 2003)，在新知識發現與創意產生的過程中扮演著不可忽視的角色 (Bandura, 1997)，有利於個人的創新表現 (Bobic et al., 1999; Woodman et al., 1993)。

然而，自我效能亦可能會干擾相同特質者之創新表現 (Tierney & Farmer, 2002)，個人的動機來自於現況與預期狀況的比較，現況是自我效能的函數，當高自我中心取向者考量到個人有高的自我效能時，可能會對現況產生過高的預期

(如很快到達目標) (Powers, 1991)，過度自信的情況之下，可能較他人投入較少的資源、努力及注意力 (Stone, 1994)，反而不利於創新；反之，當高自我中心取向者考量到個人有較低的自我效能時，卻可能在低度自信的情況下，進而努力尋找他人的協助，反而變得更有創意 (Zhou, 2003)，因此，對於重視自我概念的高自我中心取向者而言，相較於低自我效能，在高自我效能情境下，反而減緩或不利其個人創新行為。根據上述，提出下列研究假設：

H₂₋₃ 自我中心取向與自我效能對員工創新行為有顯著的交互影響。低自我效能員工之自我中心取向對員工創新行為有較大的正向影響，高自我效能員工之自我中心取向對員工創新行為有較小的正向影響或負向影響。

如同前述，相較於低自我效能，具備高自我效能的高自我中心取向者可能因為強調獨立作業、競爭的心理特質，而與他人之間有較少的知識交流與互動，呈現出較低多樣性與關係強度的個人知識網絡，因知識網絡是提高員工創新行為的重要推手，故而，會進一步減弱其創新行為的表現。

根據上述，提出下列研究假設：

H₃₋₁ 自我中心取向與自我效能交互效果會透過知識網絡多樣性的中介，對

員工創新行為有顯著影響。

H₃₋₂ 自我中心取向與自我效能交互效果會透過知識網絡關係強度的中介，對員工創新行為有顯著影響。

參、研究方法

一、研究架構

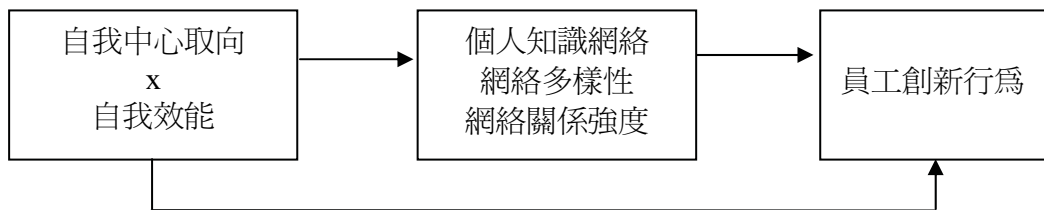


圖 1 研究架構

二、研究樣本

以國內銀行與人壽保險業的理財專員為研究對象，針對天下雜誌一百大金融業中之銀行與人壽保險業的理財專員及其直屬主管發放問卷，考量問卷配對，在公司與填答人員的選擇，皆採立意抽樣，共對 44 家銀行、人壽保險公司的分行、通訊處發出 314 份主管問卷及 509 份員工問卷(1 位主管配 1~3 位員工)，回收 188 份主管問卷以及 272 份員工問卷，扣除填答不完整及無法配對之 52 份員工與主管問卷，最後由 41 家銀行、人壽保險公司中獲得 220 對資料完整的有效配對樣本(包括 120 個分行及通訊處)，有效回收率為 43.23%。

依據前述，本研究提出：(1)個人知識網絡會正向影響員工創新行為，(2)自我中心取向與自我效能交互項會負向影響個人知識網絡(多樣性、關係強度)及員工創新行為，(3)個人知識網絡(多樣性、關係強度)亦會中介自我中心取向與自我效能交互項對員工創新行為的影響，以此三項論點，建構圖 1 之研究架構。

有效樣本特性分佈如下：男性 91 位，約佔 37.3%，女性 136 位，約佔 62.7%；平均年齡約 35 歲(標準差為 7.70)；教育程度方面，專科以下佔 19.6%，專科程度佔 37.9%，大學學院程度佔 38.8%，研究所程度佔 3.7%；平均工作年資 9.70 年(標準差為 6.55)；銀行業員工 140 位，約佔 63.6%，人壽保險業員工 80 位，約佔 36.4%。

三、測量工具

為避免「共同方法變異」問題，將調查問卷區分為個人問卷及主管問卷，分別由理財專員本人及其直屬主管進行填答。個人問卷中包括自我中心取向、自我效能、個人知識網絡，主管問卷中為個別

員工之創新行為。

自我中心取向量表採 Triandis 與 Gelfand (1998) 所發展的問卷，自我效能量表採 Riggs, Warka, Bahasa, Betancourt, 與 Hooker (1994) 所發展的問卷，皆為李克特七等尺度量表。由於自我中心取向與自我效能皆為員工所填答，為確認此些題項的確分屬此二個不同的構念，因此以驗證性因素分析驗證題項的信度與效度。檢討刪除部分負荷量較低的題項，獲得自我中心取向與自我效能二潛在變項各 7 題，因素負荷量介於.38 至.94 之間，各題項之 t 值皆達 .001 顯著水準 (4.59 ~ 12.74)，顯示二潛在變項的測量題項具有足夠的聚合效度；此外，自我中心取向與自我效能二潛在變項的平均萃取變異量分別為.42 與.55，顯示自我效能此潛在變項的測量題項有不錯的建構效度，而自我中心取向則為尚可；在組成信度部份，分別為.80 與.88，顯示二潛在變項的測量題項具有不錯的信度；最後，就整體測量模式而言， $\chi^2/df = 1.56$ ，小於 3，RMSEA = .05，小於.08，GFI = .94、CFI = .95、IFI = .95，皆高於.90，顯示二構面的模式適配度良好 (Cronbach's $\alpha = .66$ 與 .80)。

個人知識網絡量表計分網絡多樣性、網絡關係強度二個向度。沿用 Higgins 與 Kram (2001) 以網絡範圍作為知識網

絡多樣性之定義，經與七位理財專員進行訪談，了解其可能進行知識交流的不同社會系統對象，分別列出 8 類對象(同單位、他單位、總公司、關係企業同事、顧客、同業、外界專家、學者)，請填答者勾選在工作上曾與哪些對象進行知識交流，若勾選的不同社會系統對象愈多，代表有愈高的網絡多樣性。沿用 McFadyen 與 Cannella (2004) 以互動的頻率衡量關係強度，請填答者回想在過去半年內與不同知識交流對象的互動次數，採用 Hansen (1999) 方式區分為七尺度，7 為一天一次以上、6 為一周兩次、5 為一週一次、4 為一個月兩次、3 為一個月一次、2 為二個月一次、1 為三個月一次，再以互動頻率分數的加總除以交流對象數目(即平均數)作為網絡關係強度之分數。

員工創新行為量表由主管填答，採 Janssen (2000) 沿用 R. Kanter 創新三階段的 9 題項問卷，為一李克特七等尺度量表，在其研究中有 .95 的不錯信度。為確認此些題項的確分屬創意產生、創意促進、創意實現三階段不同構念，同時此三構念又歸屬創新行為單一構念，因此進一步以二階驗證性因素分析驗證題項的建構效度。在一階部分，獲得創意產生(3 題)、創意促進(3 題)、創意實現(3 題)三構面，因素負荷量介於.66 至.86 之間，各題項之 t 值皆達.001 顯著水準(8.89 ~

12.73)，在二階部分，又獲得創新行為單一構面，因素負荷量介於.85至.94之間， t 值皆達.001顯著水準(7.91~8.45)，顯示測量題項具有足夠的聚合效度；此外，一階與二階的平均萃取變異量分別為.53~.82，顯示測量題項有不錯的建構效度；在組成信度部份，一階與二階分別為.77~.93，顯示測量題項具有不錯的信度；最後，就整體測量模式而言， $\chi^2/df=2.60$ 、小於3，RMSEA=.08，等於.08，GFI=.94、CFI=.96、IFI=.96，皆高於.90，顯示二階單一構面的建構受到實證資料支持 (Cronbach's $\alpha = .90$)。

四、資料分析方法

為驗證圖1所提出之研究架構，本研究採用單指標徑路分析來驗證各變項間之結構關係，單指標徑路分析是線性結構關係模式的次模式之一，因本研究之驗證模式中包含自我中心取向與自我效能二者之交互項對依變項的影響，其中交互項無原始量表之測量題項，故是以標準化後的自我中心取向與自我效能的兩兩乘積作為單一衡量指標(Bettencourt, 2004)，同時本研究之個人知識網絡多樣性與網絡關係強度亦是以單一指標進行衡量，故參考Bettencourt(2004)之方法，以統計軟體AMOS檢定本研究所建構之各變項關係的「單指標徑路分析模式」。以各量表所有題項總分作為個別變項的分數，以標準

化後的自我中心取向與自我效能的兩兩乘積作為交互項；此外，將各變項單一指標之誤差變異設定為1減各量表的信度係數後再乘以各變項之變異數，交互項、網絡多樣性、網絡關係強度之信度係數則設定為.9 (Bettencourt, 2004)。

參考Baron與Kenny(1986)的理論驗證中介效果：第一，自變數(自我中心取向與自我效能的交互項)對中介變數(知識網絡多樣性、知識網絡關係強度)與依變項(員工創新行為)有顯著影響；其次，中介變數對依變數有顯著影響；最後，中介變數的加入，會降低自變數對依變數的影響力，則此中介變數便具中介影響。故依此原則驗證三個單指標徑路模式，模式一為自我中心取向、自我效能、及二者交互項對網絡多樣性、網絡關係強度與員工創新行為之徑路關係設定，模式二為網絡多樣性、網絡關係強度對員工創新行為的徑路關係設定，模式三則依模式一再加上網絡多樣性、網絡關係強度對員工創新行為之徑路關係設定。

肆、研究結果

一、研究變項的平均數、標準差及相關性

各變項間的相關如表1所示。所有前因變項均與員工創新行為有顯著的正相關，相關係數介於.27($P<.001$)至.42($P<.001$)之間。

二、徑路模式分析結果

三個單指標徑路模式分析結果如表 2 所示。從模式一中得知，自我中心取向對網絡多樣性與員工創新行為有顯著正向影響($\beta=.20, p<.05$ 與 $\beta=.25, p<.01$)，同時，自我效能則對網絡多樣性、網絡關係強度與員工創新行為皆有顯著正向影

響($\beta=.27, p<.001$ 、 $\beta=.17, p<.05$ 與 $\beta=.47, p<.001$)，顯示不論是高自我中心取向者或是高自我效能者，皆會有較高的創新行為表現。此外，從模式二中得知，網絡多樣性與網絡關係強度對員工創新行為皆有顯著正向影響($\beta=.30$ 與 $.24, p<.001$)，故假設 1-1 與 1-2 獲得支持。

表 1 各變項之平均數、標準差及相關係數

變項	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. 自我中心取向	5.13	.74	—				
2. 自我效能	4.91	.83	.21**	—			
3. 網絡多樣性	6.52	1.44	.18**	.26***	—		
4. 網絡關係強度	4.61	.99	.13*	.16*	.26**	—	
5. 員工創新行為	4.65	.85	.27***	.45***	.32***	.28***	—

註：* 為 .05 顯著水準；** 為 .01 顯著水準；*** 為 .001 顯著水準；N=220

表 2 徑路模式測量

結構模式徑路	模式一	模式二	模式三
自我中心取向 → 網絡多樣性	.20*		.18*
自我中心取向 → 網絡關係強度	.17		.15
自我中心取向 → 員工創新行為	.25**		.18*
自我效能 → 網絡多樣性	.27***		.25**
自我效能 → 網絡關係強度	.17*		.15*
自我效能 → 員工創新行為	.47***		.40***
自我中心取向 x 自我效能 → 網絡多樣性	-.17*		-.17*
自我中心取向 x 自我效能 → 網絡關係強度	-.24***		-.24**
自我中心取向 x 自我效能 → 員工創新行為	-.15*		-.09
網絡多樣性 → 員工創新行為		.30***	.14*
網絡關係強度 → 員工創新行為		.24***	.14*

註 1：* 為 .05 顯著水準；** 為 .01 顯著水準；*** 為 .001 顯著水準；N=220

註 2：模式一 $\chi^2/df=3.10$ 、RMSEA=.10、GFI=.98、CFI=.91、IFI=.92

模式二 $\chi^2/df=7.78$ 、RMSEA=.18、GFI=.88、CFI=.84、IFI=.85

模式三 $\chi^2/df=2.35$ 、RMSEA=.08、GFI=.99、CFI=.97、IFI=.97

在自我中心取向與自我效能對後續變項的交互影響上，從模式一中得知，自我中心取向與自我效能之交互項對於網絡多樣性、網絡關係強度與員工創新行為皆有顯著負向影響($\beta = -.17, p < .05$ 、 $\beta = -.24, p < .001$ 、與 $\beta = -.15, p < .05$)，為進

一步了解此交互效果，將分別繪圖加以說明。先找出自我效能的中位數(4.86)，將其區分為高、低分組，分別繪出圖 2、圖 3 與圖 4，以說明在不同自我效能情境下，自我中心取向與網絡多樣性、網絡關係強度、員工創新行為間之關係。

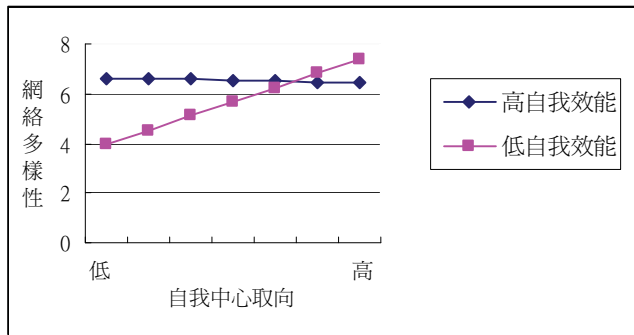


圖 2 自我中心取向與自我效能對網絡多樣性的交互影響

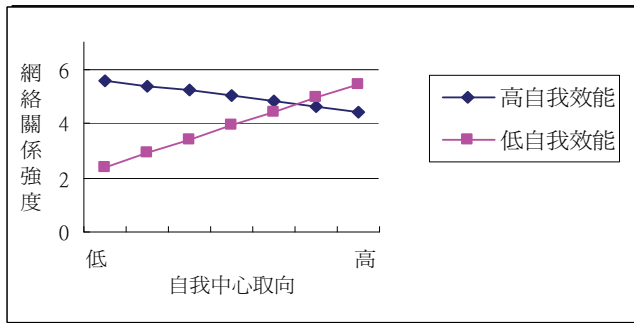


圖 3 自我中心取向與自我效能對網絡關係強度的交互影響

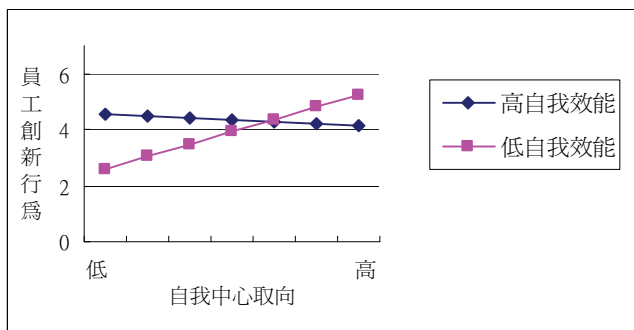


圖 4 自我中心取向與自我效能對員工創新行為的交互影響

圖 2~4 顯示不論是網絡多樣性、網絡關係強度或員工創新行為，在高自我效能情境下，自我中心取向對依變項皆無顯著影響($\beta = -.03$ 、 $-.19$ 與 $-.07$)，又在低自我效能情境下，自我中心取向對依變項皆呈顯著正向影響($\beta = .61$ 、 $.51$ 與 $.46$ ， $p < .001$)，圖中顯示，對極高自我中心取向者而言，高自我效能反而不利其發展較積極的知識網絡多樣性、關係強度及創新行為，故假設 2-1、2-2、2-3 獲得支持。

進一步分析得以發現，如同前述，自我中心取向、自我效能交互項對網絡多樣性、網絡關係強度、員工創新行為皆具顯著影響，又網絡多樣性、網絡關係強度對員工創新行為亦皆有顯著影響，從模式三得知，當同時考量自我中心取向、自我效能交互項與網絡多樣性、網絡關係強度對

員工創新行為之影響時，自我中心取向、自我效能交互項對員工創新行為的影響力則降低為無顯著影響 (降為 $\beta = -.09$)，故網絡多樣性、網絡關係強度對自我中心取向、自我效能交互項與員工創新行為間之關係具中介效果，假設 3-1、3-2 獲得支持，因此高自我效能不利高自我中心取向者之創新行為表現，原因來自於個人知識網絡多樣性與關係強度的中介影響。最後，為更清楚顯示上述結果，茲將整體研究模式—模式三以圖 5 之因徑圖加以顯示，為求精簡，僅顯示出達 .05 顯著水準之影響途徑。模式三之單指標徑路分析模式其 適配度 為 $\chi^2/df = 2.35$ 、 $RMSEA = .08$ 、 $GFI = .99$ 、 $CFI = .97$ 、 $IFI = .97$ ，整體而言，適配情況良好。從圖 5 之整體徑路模式可以發現，自我中心取

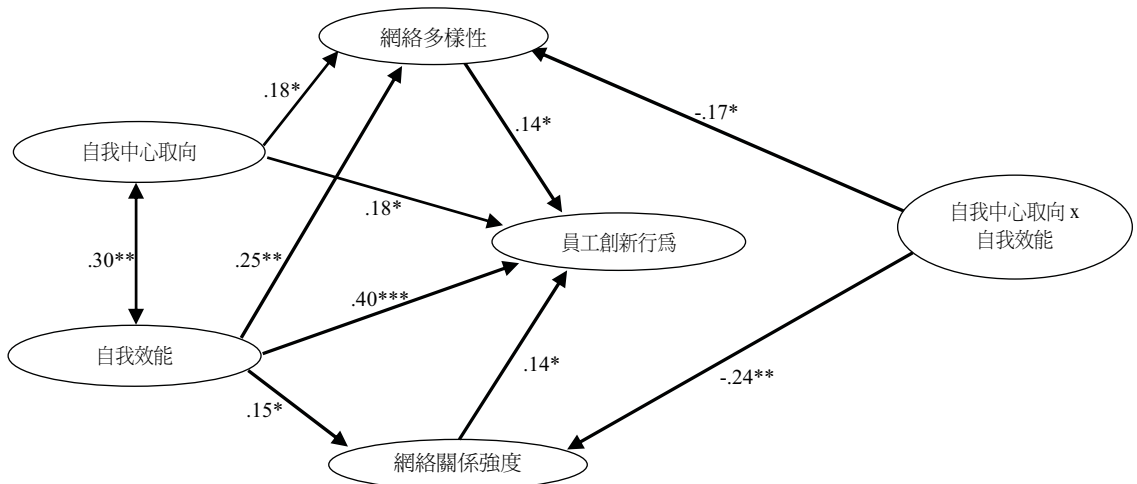


圖 5 整體徑路模式之驗證結果

註：* 為 .05 顯著水準；** 為 .01 顯著水準；*** 為 .001 顯著水準；N=220

向、自我效能交互項會透過網絡多樣性與網絡關係強度對員工創新行為產生負向中介影響，故在員工創新行為的影響上，個人知識網絡確實扮演著一重要的中介角色。

伍、討論

本研究目的乃從文化價值觀點出發，探討銀行與人壽保險公司之理財專員的自我中心取向與自我效能對員工創新行為的交互影響，其次，驗證員工個人知識網絡的中介效果。茲將本研究的結果分述並討論之。

一、理財專員的知識網絡多樣性與知識網絡關係強度對於員工創新行為皆有正向影響

資料分析結果發現，員工的知識網絡多樣性與知識網絡關係強度二者皆對員工創新行為有顯著的正向影響效果，此結果顯示，不論是高知識網絡多樣性或高知識網絡關係強度，皆會使員工有較高的創新行為表現。創新是高知識密集性活動，透過知識螺旋，幫助組織成員間內隱知識與外顯知識發生互動，其後所獲得的結果即為創新 (Nonaka & Takeuchi, 1995)；正如同 Perry-Smith 與 Shalley (2003) 之論述，社會網絡觀點中的人際溝通與互動對於個人創新是有影響的，網絡連帶中多樣性及互動是重要的，若個人能接觸多樣化

的人群，他能獲得同一問題中不同向度知識的可能性就愈高，多樣性有利於員工創新行為前端之創意產生 (van de Ven, 1986)，透過正式及非正式的溝通網絡與他人接觸，而強烈互動則有利於員工創新行為後端之創意實現 (Perry-Smith & Shalley, 2003)。

二、理財專員的自我中心取向與自我效能對個人知識網絡多樣性、知識網絡關係強度、員工創新行為皆有負向交互影響效果；自我中心取向與自我效能對員工創新行為的負向交互影響，係源自於個人知識網絡多樣性、網絡關係強度的中介效果

自我中心取向對個人知識網絡多樣性、知識網絡關係強度、員工創新行為的正向影響會隨著自我效能的提高而轉成負向影響，自我中心取向與自我效能對員工創新行為間之負向交互影響效果係透過個人知識網絡多樣性與網絡關係強度的中介機制。當個別檢視自我中心取向與自我效能對員工創新行為的影響時，發現皆有顯著的正向影響($\beta = .25$ 與 $.47$ ， $p < .01$ 與 $.001$)，但若檢視在不同自我效能情境下，自我中心取向對員工創新行為之

影響時，卻發現在高自我效能情境下，自我中心取向對員工創新行為呈負向影響，表示員工的自我中心取向與自我效能對員工創新行為並無正向加成綜效效果，高自我效能反而使原本自我中心取向對員工創新行為的高度正向影響($\beta = .46, p < .001$)轉為負向影響($\beta = -.07$)；其原因來自於高自我效能情境抑制了高自我中心取向理財專員個人積極知識網絡之發展，反而降低其創新行為表現，但在低自我效能情境下，卻因為更積極的知識網絡擴展，而有正向成長的創新行為；因此對高自我中心取向者而言，高自我效能反而不利其創新行為。

此一負向交互影響效果可從知覺控制理論加以說明，Powers (1991)認為個人的動機來自於現況與預期狀況的比較，現況是自我效能的函數，當個人自我效能愈高時，對現況會產生過高的預期，在過度自信情況下，可能較他人投入較少資源、努力及注意力(Stone, 1994)，尤其是強調獨立作業及追求個人成就之高自我中心取向者，當考量自己有能力自行完成工作後，反而會抑制其在與他人互動的努力與投入，而選擇個人作業 (Ho & Chiu, 1994)；又自我中心取向者因偏好獨立作業、重視個人目標與高度自我信賴等特性，故對團體有較低的忠誠度，同時較無泛社會行為表現，尤其是在其工作任務對

他人的依賴性降低時，會惡化獨立作業偏好對泛社會行為的負向影響 (Ramamoorthy & Flood, 2004)；故高自我效能情境下，反而減少了自我中心取向者知識網絡的多樣性與關係強度。

個人與多樣知識網絡成員間的高溝通頻率有利於個人創新 (Leenders, Engelen, & Kratzer, 2003; Rodan, 2002; van der Vegt & Janssen, 2003)，自我效能提高對強調獨立作業之高自我中心取向者而言，反而減少其在與他人互動的努力與投入，進而抑制了創新行為，發生較高自我效能卻有較低的績效表現 (Vancouver et al., 2002)，較低自我效能，卻可能在低度自信的情況下，進而努力尋求他人的協助，反而變成更有創意 (Zhou, 2003)，所以過高的自我效能，對於高自我中心取向員工之創新行為反而是不利的。過去管理上一直強調高自我效能能誘發員工正向的組織行為 (Luthans, 2002)，然而高自我效能並非全然能誘發每位理財專員積極經營擴展其知識網絡與提升其創新行為，對於高自我中心取向理財專員便可能會產生反效果。

陸、研究建議

金融機構是否能突破現況，在個人理財市場上維持競爭優勢及提升經營績效，其重要的關鍵之一在於第一線理財專

業人員是否能積極表現出創新行爲。根據本研究結論，提出管理意涵供實務界與學術界參考，並提出後續研究建議與相關研究限制。

一、管理意涵

首先，不論從直接效果或中介效果分析得知，對理財專員的創新行爲而言，個人知識網絡確實扮演了一重要的正向影響角色，因此，在刺激員工創新行爲上，理財專員個人知識網絡的培育與擴張相當重要。不論是網絡多樣性或關係強度，皆有利於理財專員的創新行爲，銀行與人壽保險公司本身在型塑員工個人知識網絡上應扮演積極的策略性角色 (Collins & Clark, 2003; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003)。

在擴展員工個人知識網絡多樣性方面，可採定期輪調的工作設計 (Davenport & Prusak, 1998)；規劃相近的員工宿舍、寬廣的樓梯間、咖啡機及交誼廳等工作場所配置，創造員工在一起的空間情境 (Cohen & Prusak, 2001)；鼓勵建立實務社群，讓一群熱愛相同主題、來自不同單位的個人，有機會進行知識的交換與討論 (Dessler, 1999)；組織亦可提供資源、安排時間，以增加員工與他人間的接觸 (Cohen & Prusak, 2001)，例如提撥預算補助員工參與外界的教育訓練、與顧客間的交際費津貼、免費員工聚餐旅遊等

(Collins & Clark, 2003)。在強化員工個人知識網絡關係強度方面，可採高工作複雜性與工作互依性的工作設計，創造員工與他人互動以完成工作任務的工作情境 (Shalley et al., 2004)；亦可提供人際關係技巧的訓練課程，強化員工溝通協調能力，Noe (2002)認為最好的學習機會來自於師徒制與同儕互動；建立正式互動的機制，定期召開面對面會議、舉辦研討會等 (Dessler, 1999)，與他人的討論與互動便會愈頻繁。

當然，員工努力擴張個人知識網絡多樣性與強化個人知識網絡關係強度的同時，組織亦應與績效評估制度、薪酬制度相結合，員工才有持續不斷、積極擴展個人知識網絡的動機 (Collins & Clark, 2003)。因此，在助長員工個人知識網絡的建立上，人力資源管理扮演著促進、教導、鼓勵及支持的積極角色，促使員工得以藉由積極的知識網絡，學習他人的特殊能力及長處，贏得信任，建立長期合作的承諾，避免衝突，而此種知識網絡的存在正是知識交流、甚至創新過程中最期盼的 (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003)。

其次，從本研究的交互效果分析得知，自我中心取向對個人知識網絡多樣性、知識網絡關係強度與創新行爲的正向影響，會隨著自我效能的增加而轉成負向影響，甚至對極高自我中心取向員工而

言，在高自我效能情境下，其個人知識網絡多樣性、網絡關係強度與創新行為皆低於在低自我效能情境時。因此當銀行、人壽保險公司積極透過各種管理措施以提昇理財專員高自我效能時，可能需考量到對高自我中心取向理財專員個人知識網絡與創新行為的反功能現象；對於此種反功能現象，銀行與人壽保險公司可考量從工作設計上加以改善，在 Ramamoorthy 與 Flood (2004)的研究中即發現，自我中心取向對個人社會互助行為的負向影響會隨著工作互依性的提高而轉成正向影響，同時，Man 與 Lam (2003)亦發現，對於高自我中心取向者而言，工作複雜性會提高其對團體的凝聚力，進而有利成員間之關係強度，故銀行與人壽保險公司可對理財專員工作採高複雜性與互依性的工作設計，以創造員工與他人互動以完成工作任務的工作情境，便得以誘發理財專員經營擴展其知識網絡，進而有利提升其創新行為表現，抑制高自我效能對高自我中心取向者個人知識網絡與創新行為的反功能現象。

二、研究限制與後續研究建議

本研究有下列四研究限制：首先，本研究之依變項員工創新行為乃採配對樣本進行資料蒐集，較無共同方法變異之問題，但自變項自我中心取向、自我效能與中介變項個人知識網絡均來自員工個人

之填答，便可能有共同方法變異的問題；為此，本研究在個人知識網絡問卷之編製上，依循 Podsakoff、MacKenzie、Podsakoff 與 Lee (2003)之建議，設計與自變項間不同衡量尺度的量表，以降低填答者之一致性填答。

其次，本研究採用量表作為衡量工具，當受測者有防衛心理時，將使得社會期許問題造成可能填答誤差，關於此一誤差的克服方式，本研究係透過在問卷編製時，以「第一部分」等來取代量表名稱及避免敏感字句之描述，來避免引導式作答，同時，採匿名方式填答，尚附上可彌封之信封予以保密填答資料，使降低填答者之防衛心理。

第三，本研究屬於橫斷面的研究，嚴格來說僅能顯示變項間的關連性，在解釋研究結果上宜注意對於因果關係的推論有所限制。最後，在網絡關係強度的衡量上，在過去相關知識交流之研究中，Hansen (1999)是以溝通的頻率及親密程度來衡量同一組織內不同單位間的關係強度，因本研究強調在個人知識交流後的創新行為表現，且為避免受測者因填答題項過多而降低填答意願，所以是採用 McFadyen 與 Cannella (2004)在個人社會資本與知識創新的研究中所使用的衡量方式，僅以溝通的頻率作為個人知識網絡關係強度的衡量分數；但因在 Hansen

(1999)的研究中顯示，溝通頻率與親密程度二者間的相關係數高達.83，故溝通頻率的單一指標衡量是一可行的衡量方式。

未來尚有幾個需擬清的研究議題。首先，如同 Collins 與 Clark (2003) 與 Lengnick-Hall 與 Lengnick-Hal(2003)的研究指出，人力資源管理制度在員工個人知識網絡的建立上扮演著關鍵的助長角色，Ramamoorthy 與 Carrooll (1998)指出不同文化價值取向員工對人力資源管理制度的偏好不同，例如自我中心取向員工偏好個人績效導向報酬制度，不喜歡高工作保障制度等，因此後續研究可從適配觀點出發，探討自我中心取向與人力資源管理制度的適配或不適配 (Robert & Wasti, 2002) 對其個人知識網絡與創新行爲的影響。其次，團隊已逐漸成爲組織結構的基本單位，對許多組織而言，常透過團隊運作方式進行創新 (Bain, Mann, & Priola-Merlo, 2001; Janssen, van der Vliert, & West, 2004)，故團隊成員間文化價值取向的適配或不適配，是否仍會透過彼此間的知識網絡關係影響團隊的創新表現，亦是值得深入探究，因此未來可將研究提升爲團隊層次，探討團隊成員間文化價值取向一致性對團隊創新的影響。

參考文獻

- [1]陳澤義、陳建州(2004)。關係滿意、信任與承諾影響因素之探討—以銀行個人理財部門爲例。商管科技季刊。5(3)，349-375 頁。
- [2]蔡啓通、高泉豐(2004)。動機取向、組織創新氣候與員工創新行爲之關係：Amabile 動機綜效模式之驗證。管理學報。21(5)，571-592 頁。
- [3]Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 127-167.
- [4]Bain, P.G, Mann, L., & Priola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams, *Small Group Research*, 32(1), 55-73.
- [5]Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. NJ: Prentice-Hall.
- [6]Bandura, A. (1997). *Self-efficacy - The exercise of control*. N.Y.: Freeman.
- [7]Baron, R.M., and Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual Strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [8]Bettencourt, L.A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*.80(3)

- 165-180.
- [9]Bobic, M., Davis, E., & Cunningham R. (1999). The Kirton Adaption-Innovation Inventory. *Review of Public Personnel Administration*, 19(1), 18-31.
- [10]Burt, R. S. (1992). The Social Structure of Competition. In Nitin N. and Robert G. E. (Eds.). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Cambridge, Harvard Business School Press. 57-91.
- [11]Chen, S.X., Hui, N.H., Bond, M.H., Sit, A.Y., Wong, S., Chow, V.S., Lun, V.M., Law, R.W. (2006). Reexamining personal, social, and cultural influences on compliance behavior in the United States, Poland, and Hong Kong. *The Journal of social psychology*, 146(2), 223-244.
- [12]Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.
- [13]Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, Top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- [14]Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- [15]Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Review*, 13(2), 58-67.
- [16]Farh, Jiing-Lih, Earley, P. C., & Lin, Shu-Chi. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- [17]Ford, C. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- [18]George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- [19]Granovetter, M. (1973). The strength of weak tie. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- [20]Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- [21]Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. *Cross Cultural Management*, 5(4), 13-21.
- [22]Higgins, M.C., & Kram, K.E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
-

- [23]Ho, D.Y. & Chiu, C. (1994). Component ideas of individualism, collectivism, and social organization: An application in the study of Chinese culture. In Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, S., & Yoon, G. (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, 137-156.
- [24]Hoegl, M., Parboteeah, K.P., & Munson, C.L.(2003). Team-Level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4), 741-770.
- [25]Janssen, O.(2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- [26]Janssen, O. (2001), Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- [27]Janssen, O., Van der Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- [28]Kanter, R.M. (1988), When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- [29]Lam, S.S.K., Chen, X.P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- [30]Leenders, R., Engelen, J., & Kratzer, J. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective, *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1/2), 69-92.
- [31]Lengnick-Hall, M.L., & Lengnick-Hall, C.A. (2003). HR's role in building relationship networks, *Academy of Management Executive*, 17(4), 53-63.
- [32]Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- [33]Man, D.C., & Lam, S.S.K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 979-1003.
- [34]McFadyen, M.A., & Cannella, A.A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management*
-

- Journal*, 47(5), 735-746.
- [35] Möller, K., & Svahn, S. (2004). Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 219-228.
- [36] Monge, P. R., Cozzens, M. D., & Contractor, N. S. (1992). Communication and motivational predictors of the dynamic of organization innovation. *Organization Science*, 3(2), 250-274.
- [37] Mumford, M.D., & Gustafson, S.B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- [38] Nakata, C., & Sivakumar, K. (1996). National culture and new product development: An integrative review. *Journal of Marketing*, 60(1), 61-72.
- [39] Noe, R.A. (2002), *Employee training and development*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- [40] Nonaka, I., & Takeuch, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. N.Y.: Oxford University Press.
- [41] Perry-Smith, J.E., & Shalley, C.E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Journal*, 28(1), 89-106.
- [42] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & 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.
- [43] Powers, W. T. (1991). Commentray on Bandura's "human agency". *American Psychologist*, 46(2), 151-153.
- [44] Quéré, M. (2008). Knowledge and innovation: Promoting A system approach of innovation processes. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(1/2), 137-152.
- [45] Ramamoorthy, N., & Carroll, S.J. (1998). Individualism/Collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51(5), 571-588.
- [46] Ramamoorthy, N., & Flood, P.C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects. *Human Relations*, 57(3), 347-366.
- [47] Riggs, M.L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., & Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 793-802.
- [48] Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*, 7th ed., N.Y.: Prentice-Hall.
- [49] Robert, C., & Wasti, S.A. (2002). Organization individualism and
-

- collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4), 544-566.
- [50]Rodan, S. (2002). Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 152-163.
- [51]Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-670.
- [52]Scott, S. & Bruce, R. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3-10.
- [53]Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Xie, J.L. (2000). Collective efficacy versus self-efficacy in coping responses to stressors and control: A cross-cultural study. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 512-525.
- [54]Sethi, R. (2000). Superordinate identity in cross-functional product development teams: Its antecedents and effect on new product performance. *Academy of Marketing Science*, 28(3), 330-344.
- [55]Shalley, C.E., Zhou, J., & 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.
- [56]Shane, S.A. (1992). Why do some societies invent more than others? *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29-46.
- [57]Shane, S.A. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59-73.
- [58]Shane, S. (1995). Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 47-68.
- [59]Stone, D.N. (1994). Overconfidence in initial self-efficacy judgements: Effects on decision processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59(3), 452-474.
- [60]Tierney, P.A., & Farmer, S.M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- [61]Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3), 506-520.
- [62]Triandis, H.C., Bontempo, R., Villareal, M.J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- [63]Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M.J. & Clack, F.L. (1985). Allocentric versus

- idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19(4), 395-415.
- [64]Triandis, H.C. & Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- [65]Triandis, H.C., McCusker, C. & Hui, C.H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 1006-1020.
- [66]Vancouver, J.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C., & Putka, D.J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 506-516.
- [67]van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- [68]van der Vegt, G.S. & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751
- [69]Wasti, S.A. (2003), Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- [70]Wasti, S.A. (2003), The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology: An international review*, 52(4), 533-554.
- [71]Wheeler, L., Reis, H.T., & Bond, M.H. (1989). Collectivism-individualism in everyday social life: The Middle Kingdom and the melting pot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(1), 79-86.
- [72]Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- [73]Yao, X. & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058-1075.
- [74]Yli-Renki, H., Autio, E., & Sapienza, H.J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 587-613.
- [75]Young, G.J., Charns, M.P., & Shortell, S.M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935-951.
- [76]Zhang, J., Norvilitis, J.M., & Ingersoll, T. S. (2007). Idiocentrism, allocentrism, psychological well being and suicidal ideation: A cross cultural study.
-

OMEGA--Journal of Death and Dying,
55(2), 131-144.

[77]Zhou, J. (2003). When the presence of creative co-workers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, development feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.
