

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Incentive Mechanisms of Project-based
Knowledge Workers: An Empirical Study
Based on Self-determination Theory**
知識型員工在項目制工作環境下的激勵
機制：基於自我決定理論的實證研究

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理學博士學位

by

Dai Qianfeng
戴黔鋒

August 2016
二零一六年八月

摘要

21 世紀人們進入了知識經濟。經濟增長的源泉和企業間競爭的重心已經從資本、土地轉移到知識資本方面。知識在價值創造的過程中扮演著越來越重要的角色，知識型員工也成為影響企業發展的核心資源。知識型員工的工作效率與工作業績在相當程度上決定了企業業績，關係到企業的興衰成敗。知識型員工不同於傳統的工業時代的員工，其具有明顯的行為特點、需求特點和個性特點。本研究關注項目制環境中的知識型員工，應用自我決定理論，識別出了專案制工作環境下的知識員工的激勵因素，並且提出了針對性的激勵機制的研究模型。具體而言，專案制工作環境下的知識員工注重自我價值的實現，關注內在動機的滿足。同時，專案制工作環境下的知識員工具有較高的自主的需要，要求自我管理，要求自主權和支配權；注重溝通，交流，參與，需要在工作中有良好的人際關係；需要不斷的學習，更新知識，以適應不斷變化的工作任務和外部環境；工作無形，成果難以直觀衡量和評價。此外，專案式的工作環境決定了專案制工作環境下的知識員工需要在工作中進行多目標協調，跨部門、跨專業協同，以及團隊協作。因此，團隊的因素將顯著影響他們的工作表現。為了驗證研究設想，本研究先後進行了訪談調研，預測試，以及大規模的問卷調研，採集了 584 份有效問卷。資料分析結果驗證了提出的模型和假設。具體而言，團隊自主性感知，知識獲取行為，對部門領導信任度，以及資訊透明度對專案制工作環境下的知識員工的團隊認同感和自我效能感有正向作用，繼而產生激勵作用。並且本文識別出的團隊認同感以及自我效能感對專案制工作環境下的知識員工的激勵因素的仲介作用也被驗證。其中，團隊認同感完全仲介團隊自主性感知，對部門領導信任度，以及資訊透明度對員工內在激勵度的作用，而自我效能感部分仲介知識獲取行為對內在激勵度的作用。進一步的，本文也對提出的激勵因素之間的交互作用進行了討論。其中，對部門領導信任度顯著增強團隊自主性感知的激勵作用，而資訊透明度則可以削弱團隊自主性感知的激勵作用。本研究在理論上擴展了自我決定理論的基本需要理論，將其應用到專案制工作環境下的知識員工的激勵機制研究中，並且識別出了具有針對性的激勵因素。進一步的，本研究創新性的提出了團隊認同感和自我效能感在專案制工作環境

下的知識員工激勵機制中的仲介作用，並且深入探討了專案制工作環境下的知識員工激勵因素之間的交互作用，為知識型企業，尤其是項目型知識企業提供豐富的管理啟示和借鑒意義。

關鍵字：專案制工作環境下的知識員工，員工激勵，自主性感知，知識獲取行為，對部門領導信任度

Abstract

The 21st century comes into a knowledge-based economy. The major sources for the economic growth have shifted from the capital or land to the knowledge capital. Knowledge plays a more and more critical role in the value creation process and thus knowledge worker has become the core resources for companies. The productivity and job performance of knowledge workers have been recognized as the determinants of business performance and closely related to company's success. Unlike traditional employees in the industrial age, knowledge workers have unique characteristics in behavior, demands, and personality traits. Focused on project-based knowledge workers, this study built upon the self-determination theory and identified the motivators for knowledge workers and proposed a research model. Specifically, project-based knowledge workers focus on self-achievement and address intrinsic motivation. Besides, project-based knowledge workers have strong autonomy needs. They require self-management, autonomy, and control; focus on communication, collaboration, participation, and need to build supportive work-relationships; need to keep learning, update knowledge, and adapt to various work assignments and external environments. Their work process generally is invisible and the results are difficult to measure and evaluate. In addition, due to the project-based work context, project-based knowledge workers need to focus on multi-objects coordination, cross-departmental and cross-professional collaboration and teamwork cooperation. Thus, team factors will significantly affect project-based knowledge workers' job performance. In order to test the research model, interviews, pilot tests, and a large scale survey was conducted and 584 valid questionnaires were collected. The analysis results supported the research model. Specifically, the perceived team autonomy, knowledge sourcing, leader trust, information transparency have positive effects on team identification and self-efficacy and consequently motivate knowledge workers. In addition, the mediation effects of team identification and work self-efficacy were supported. In particular, team identification fully mediated the effects of perceived team autonomy, leader trust, and information transparency on intrinsic motivation. Work self-efficacy partially mediated the relationship between knowledge sourcing and intrinsic motivation. Furthermore, the interaction effects among the motivators were also discussed.

Specifically, leader trust significantly enhanced the relationship between perceived autonomy and team identification, and information transparency negatively moderated the effect of perceived autonomy on team identification. Several implications could be drawn from this thesis. Theoretically, this study contextualized the basic needs theory of self-determination theory to the research context of project-based knowledge workers, and identified the context-specific incentive factors. Furthermore, the present study proposed the mediation effects of team identification and work self-efficacy in the incentive mechanisms of project-based knowledge workers, and investigated the interaction effects among these incentive factors. The results of this thesis could provide rich practical implications and inspirations to the design of incentive mechanisms for knowledge enterprises, especially for project-based knowledge enterprises.

Keywords: project-based knowledge workers, employee motivation, perceived team autonomy, knowledge sourcing, leader trust

目錄

| | |
|--|------------|
| 摘要 | i |
| Abstract | iii |
| Qualifying Panel and Examination Panel | v |
| 第 1 章 | 緒論 1 |
| 1.1 研究問題提出 | 1 |
| 1.2 研究意義 | 6 |
| 1.3 結構和框架 | 8 |
| 第 2 章 | 文獻綜述 10 |
| 2.1 知識型企業和知識型員工的含義和特點 | 10 |
| 2.1.1 知識型企業的含義和特點 | 10 |
| 2.1.2 知識型員工的涵義及特點 | 12 |
| 2.1.2.1 知識型員工的涵義 | 12 |
| 2.1.2.2 知識型員工以及專案制工作環境下的知識員工的特點 | 13 |
| 2.2 激勵理論綜述 | 23 |
| 2.2.1 激勵的涵義 | 23 |
| 2.2.2 激勵理論發展現狀與研究綜述 | 23 |
| 2.2.2.1 內容型激勵理論 | 24 |
| 2.2.2.2 過程型激勵理論 | 26 |
| 2.2.2.3 綜合激勵模型 | 27 |
| 2.2.3 國內外有關知識型員工激勵因素研究文獻綜述 | 29 |
| 2.3 自我決定理論 | 31 |
| 2.4 SDT 的基本需要理論及應用 | 42 |
| 2.5 小結 | 50 |
| 第 3 章 | 研究模型和假設 51 |
| 3.1 激勵因素具體化 | 51 |
| 3.1.1 自主的需要：團隊自主性感知 | 51 |
| 3.1.2 關係的需要：對部門領導信任度 | 52 |
| 3.1.3 能力的需要：知識獲取行為 | 53 |
| 3.2 研究假設和研究模型 | 55 |
| 3.3 研究假設小結 | 62 |
| 第 4 章 | 研究方法 63 |

| | | |
|-----------|----------------------|-----|
| 4.1 | 訪談 | 63 |
| 4.2 | 預測試 | 68 |
| 4.3 | 正式問卷調查 | 69 |
| 4.4 | 構念操作化測量 | 70 |
| 4.5 | 資料收集 | 77 |
| 第 5 章 | 資料分析 | 80 |
| 5.1 | 資料分析方法 | 80 |
| 5.2 | 測量模型 | 80 |
| 5.2.1 | 構念信度分析 | 80 |
| 5.2.2 | 構念效度分析 | 82 |
| 5.2.3 | 共同方法偏誤檢測 (CMB) | 86 |
| 5.3 | 結構模型 | 89 |
| 5.3.1 | 主效應分析 | 89 |
| 5.3.2 | 仲介作用分析 | 90 |
| 5.3.3 | 調節作用分析 | 91 |
| 第 6 章 | 分析和討論 | 93 |
| 6.1 | 研究結果討論 | 93 |
| 6.1.1 | 主效應和仲介作用 | 93 |
| 6.1.2 | 調節作用 | 95 |
| 6.2 | 主要結論 | 97 |
| 6.3 | 研究的理論貢獻 | 98 |
| 6.4 | 研究的實踐貢獻 | 99 |
| 6.5 | 管理對策建議 | 100 |
| 6.5.1 | 團隊自主性感知方面 | 100 |
| 6.5.2 | 對部門領導信任度方面 | 103 |
| 6.5.3 | 資訊透明度感知方面 | 105 |
| 6.5.4 | 知識獲取行為方面 | 108 |
| 6.6 | 局限性和未來研究方向 | 113 |
| 第 7 章 | 總結 | 115 |
| 參考文獻 | | 116 |
| 附錄 I：調研問卷 | | 126 |

表格目錄

| | |
|---|-----|
| 表 2.1.1- 1 傳統工業企業和知識型企業的特徵比較 | 11 |
| 表 2.1.2.2- 1 知識型員工特徵總結 | 18 |
| 表 2.1.2.2- 2 專案制工作環境下的知識員工特徵總結 | 22 |
| 表 2.3- 1 SDT 在激勵及工作表現方面的文獻總結 | 35 |
| 表 2.4- 1 基本需要理論相關文獻總結 | 45 |
| 表 3.2- 1 構念描述及文獻支持 | 56 |
| 表 3.3- 1 研究假設匯總 | 63 |
| 表 4.4- 1 測量量表 | 71 |
| 表 4.1- 1 預訪談調研提綱 | 64 |
| 表 5.2.1- 1 知識獲取行為構成型因數權重和載荷分析 | 81 |
| 表 5.2.1-2 構念信度描述性統計分析及信度分析 | 81 |
| 表 5.2.2- 1 反映型構念因數載荷 | 82 |
| 表 5.2.2- 2 相關性矩陣和 AVE | 83 |
| 表 5.2.2- 3 載荷和交叉載荷 (cross-loadings) | 84 |
| 表 5.2.2- 4 多重共線性診斷 (VIF) | 85 |
| 表 5.2.3- 1 CMB 檢測 | 86 |
| 表 5.2.3- 2 CMB 檢測 (PLS) | 87 |
| 表 5.3.2- 1 仲介作用檢驗 | 91 |
| 表 5.3.3- 1 假設檢驗結果匯總 | 92 |
| 表 6.5.1- 1 專案成員工作狀態表 | 102 |
| 表 6.5.4- 1 知識顯性化, 案例化, 標準化的解決途徑 | 109 |

圖片目錄

| | |
|--|-----|
| 圖 2.2.2.3- 1 波特—勞勒激勵模型 | 28 |
| 圖 2.3- 1 自我決定理論示意圖(Deci & Ryan 2000) | 32 |
| 圖 3.2- 1 研究模型 | 55 |
| 圖 5.3.1- 1 結構模型結果（主效應） | 89 |
| 圖 5.3.3- 1 結構模型結果（調節作用） | 91 |
| 圖 6.1.1- 1 二階變數結果 | 95 |
| 圖 6.1.2- 1 對資訊透明度的調節作用示意圖 | 96 |
| 圖 6.1.2-2 領導信任度的調節作用示意圖 | 96 |
| 圖 6.5.2- 1 員工晉升雙通道設計機制 | 104 |
| 圖 6.5.3- 1 交叉作業圖 | 107 |
| 圖 6.5.4- 1 企業知識管理系統實例圖 | 111 |
| 圖 6.5.4- 2 知識管理 IT 系統 | 111 |
| 圖 6.5.4- 3 知識管理虛擬社群 | 112 |
| 圖 6.5.4- 4 知識管理專家論壇 | 113 |