

組織認同及前瞻性人格對於工作績效之影響-當責的角色

The impact of organization identification and proactive personality on job performance - The role of accountability

王崇昱¹

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

wcuwcu@nkust.edu.tw

楊玉英²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

j111257109@nkust.edu.tw

摘要

過去許多研究學者曾探討影響工作績效之前因變數，然而本研究主要針對組織認同、前瞻性人格為自變數探討其對於工作績效的影響，並以當責作為中介變數，在選擇研究樣本上，以全職工作者為研究對象。

本研究共收回有效問卷185份，利用迴歸分析，研究之結果分述如下：(1)組織認同透過當責影響工作績效；(2)前瞻性人格透過當責影響工作績效；(3)前瞻性人格對組織認同具有顯著正向影響。依據本研究之結論，提出相關的建議供企業參考。

關鍵詞：組織認同、前瞻性人格、當責、工作績效

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

全球許多主要國家從2022年通膨升息，到2023年仍在延續，這儼然成為全球經濟的一大不確定因素。在企業經營環境變得複雜多變的情況下，使得人力資源優化變得更加重要；企業必須尋求最佳的解決方案，實現人員最優化配置，讓每個職位都由最適合的人負責完成，從而提高工作效率、效能，同時提升員工的工作滿意度及工作績效。而全球總體經濟在2023年成長呈現減緩，國內也因此而受到國際經濟趨勢種種因素的影響，在未來景氣充滿不確定性之下，企業因而降低了加薪的速度。實際上企業主動提高薪資的因素，調查指出涵蓋員工績效評估36.1%、年度薪酬調整制度20.6%及挽留優秀人才約佔18.7%。而人才是組織核心的關鍵資源也是企業競爭的優勢，員工對於工作績效表現的高低，將會對企業組織競爭力產生重要作用。然而，有哪些因素會對工作績效構成影響呢？

過去已有許多學者已經深入探討研究過影響「工作績效」的前因變數，如：知覺屈就與敬業貢獻(林昭均，2023)、領導風格與文化契合度(黎越貞，2023)、前瞻性人格(袁梅玲，2018)、組織認同(李翠員，2021)、工作自主性與創造力(林偉恬，2022)、當責(吳雨燕，2015)、組織變革與工作壓力(陳忠易，2023)、組織學習文化(廖翔輝，2022) … 等等，然而，在先前的研究中尚未將組織認同、前瞻性人格及當責對於工作績效的影響一起納入分析，故本次研究旨在研究上述變數對工作績效的影響。

針對文獻探討以及研究生工作經驗來說，本研究指出造成影響全職工作人員工作績效的因素可能與員工當責相關，倘若員工展現出高度極其富有當責感，個人投入工作任務程度層面會更佳，在工作成果表現上將會有較高的工作績效(Wallace et al., 2011)。然而，什麼變數將透過當責去影響工作績效？

「組織認同」可能影響全職工作者的工作績效，如劉宜綾(2012)指員工具組織認同感，將更有動力投入工作提高工作效能來提升工作績效。組織認同也可能間接影響工作績效，像沈聖堡(2022)指出企業可藉由提高組織認同提倡授權與當責，使員工感受到較高的工作自主，更易達成營運績效與目標。所以本研究將探究組織認同如何透過當責影響工作績效？

另外，「前瞻性人格」可能影響工作績效，如楊君琦等(2019)指出，積極性人格特質的員工，主動建構使個人

工作表現更佳的條件與能力，進而創造更高的工作績效。前瞻性人格也可能間接影響工作績效，像是袁梅玲(2018)發現當責對於個人因素的前瞻性人格與任務績效之間的關係具有中介效果。因此，本研究將探究前瞻性人格是如何經由當責影響工作績效？

最後，組織認同與前瞻性人格之關聯性，於國內相關研究中，只有少數學者評估這兩者之關聯性進行探討，如葉敏如(2019)指出個體若具備較高的主動性人格特質，則其對於組織的認同感也會相應增加。故前瞻性人格是否會影響到組織認同?也是本研究欲探討的議題。

鑑於上述，本研究中將研究組織認同、前瞻性人格對於工作績效之影響性，同時以當責為中介，來探討組織認同及前瞻性人格經由當責為中介的效果來影響工作績效；另亦探討組織認同與前瞻性人格之間的關係。再基於本研究所得出的結論，提出管理人力資源時相關的建議。

第二節、研究目的

綜觀前述論點，此研究之研究目的如下所敘述：

- 一、探討當責是否在組織認同、前瞻性人格與工作績效之關係中具有中介效果的產生。
- 二、探討前瞻性人格對組織認同之影響性。

第二章 文獻探討

第一節 工作績效

Astin(1964)研究指出工作績效 (job performance) 是為當組織成員實現組織目標所做的行為和貢獻的成果。Blumber & Pringle(1982)提出工作績效的函數為才能、意願與機會。Brumbach(1988)指工作績效是員工為完成組織目標所進行之行為及目標實現的程度。Schermerhorn(1989)指工作績效是工作上所表現在特定目標達成的質與量。Campbell(1990)指出工作績效是組織成員為了滿足組織之期望、法規與形式化角色需求所進行的行為，這些行為所做出的貢獻程度對於組織目標的實現具有影響。Boyatzis(1982)認為工作績效被定義為組織員工為達到工作任務面上的要求，所進行的行動及努力，並能夠符合組織環境裡的工作條件、經營策略與行政流程。Borman & Motowidlo(1993)指工作績效被定義為所有與組織目標攸關之個體行為，這些行為衡量了個人對組織目標的貢獻程度。

Hunt, Osborn & Schermerhorn(2000)定義工作績效為員工在特定期間內有能力去完成各項職務上工作的行為表現，並且對組織有所貢獻。Campbell, McHenry & Wise(1990)指工作績效是員工完成組織需求、期望和目標的行為表現，自我績效評估方式是傳統評量方法之一。Brouthers(2002)指工作績效是職員在職務上，對其工作目標所達成的程度，是實現工作任務以及工作上需求。Robbins(2001)工作績效是以工作成果及工作行為的標準來衡量與檢視員工行為表現。Bresman(2010)指工作績效可衡量組織成員特定任務實現程度與工作表現及組織目標貢獻程度。Schermerhorn Jr et al.(2011)認為工作績效是員工朝組織設立標準努力，並與他人互動來共同完成組織目標，工作績效衡量含任務達成之質及量，可作為工作任務達成之依據。

在國內文獻方面，工作績效是指個人對工作貢獻價值、品質及數量與組織目標相關行為，依個體對組織目標貢獻的程度高低測量(許雅棣，2001)。工作績效指員工於特定時間內達到組織工作的目標程度(林誠、高震源，2010)。工作績效指組織成員完成組織期望、規定，正式角色需求所表現之行為(陳湘雲，2009)。工作績效是員工在特定時間執行工作所達結果的紀錄或達目標的效益(林澄貴，2001)。工作績效是個人或團體對組織職務所需達成目標和任務的程度(許琬琪，2013)。工作績效是員工對組織目標付出貢獻所表現的行為予以測量和評估，也可提高員工自信心(李順能，2005)。

Luthans(1979)提出衡量績效的主要目的與用意是讓經營者、管理者及工作者能瞭解工作狀況，並藉此作為主管及工作者肯定工作的成果，也可作為未來規劃或調整工作政策與發展的考量，同時更是工作者的獎勵、升遷、處罰、調任等依據。Hochwarter et al.(2004)指出工作績效需要多面向來衡量，同時也需要考慮到其他有相關因素，如工作奉獻度及工作成果等。Castro et al.(2003)認為以工作特性來衡量工作者工作上表現，並依工作整體規劃與專業技能、知識、管理、溝通、人際關係等來做各項衡量評估。

Campbell(1990)認為工作績效是對組織目標有所貢獻，因此將工作績效區分為(1)效用：效率與生產力的價值。(2)效率：評估員工工作表現的成果。(3)生產力：用來計算達成一定程度效率之成本，成本越低代表生產力越高。

Robbins(1993)將工作績效衡量項目分別為員工工作成果、員工工作行為及員工特質，品質指標歸納為工作行為，而效率及效能指標則為工作成果。Roering, Rukert & Walker (1985)提出工作績效三個面向：(1)效率(Efficiency)：公司投資報酬率。(2)效能(Effectiveness)：公司市佔率。(3)適應性(Adaptability)：公司對於機會和威脅反應能力，或新品上市的銷售率等。Lee, Lain & Chen(1999)將工作績效衡量指標分成三個構面：(1)效率指標(Efficiency)：產出率與值、在限期內之任務達成率。(2)效能指標(Effectiveness)：提案率及目標達成率。(3)品質指標(Quality)：客訴率、產品良率、顧客及上級滿意度等。本研究參考Borman & Motowidlo(1993)將工作績效定義為是與組織目標有所相關聯性的工作表現與任務完成的程度表現。

第二節 當責

當責源自於英文「Accountability」一般翻譯為當責、權責、問責、課責性、職責、究責、責任心、承擔等等；涵義極其多元性，更存在繁多且相互可轉用的類似詞，如當責與義務、當責與責任 (responsibility) 等等。而當責在不同國家也出現不同翻譯與解釋，如臺灣譯為「當責」，較屬勇於承擔責任之概念；中國大陸學者將當責譯為「究責」、香港則譯為「問責」，兩者都較屬於責任追究的寓意。

當責 (accountability) 最早出現在1944由Kingsley學者解釋當責是組織可達成社會需求的責任(Kingsley,1944)。在1983再由Tetlock學者提出，指當個人提出意見時，需向他人說明及討論此意見，這個過程會使員工產生壓力，以致員工本身感知當責時，在構思更好的決策同時，會使用比平常更為複雜的邏輯去思考其訊息(Tetlock,1983)。當責意涵也從消極的「事後追究責任」，提升到正面積極的「事前承擔責任」(Connors & Smith, 2011)。

「當責」與「負責」就中文字義極度類似，但是英文卻有完全不同的字彙來詮釋與解釋 Accountability (當責) 與 Responsibility (負責)，負責意指判斷是誰或什麼原因造成的結果及事件，而當責是評估因果關係中個人應負的責任(Kelley,1973; Weiner,1985)。在國外文獻更有眾多註解，如當責指員工為自身行為、想法、成果，完全承擔的工作態度；對於一個企業而言，具有強大行動力的員工會以負全責的認知，去面對任務過程與結果，並積極完成超乎任務期許的成果，即使沒有任何額外的獎賞或口頭獎勵，該員工仍會做出當責行為(Frink & Klimoski,1998)。當責也是一種隱喻及顯然的期許，明示或暗示著預期的決策或行動將受到注目(包括自身)和評估，而因這些評斷可能帶來獎勵或懲罰(Hall et al.2003)。當責也會受到外在環境影響，而產生內在觀感的期許及反饋，是員工為了想展現能耐，在意自身的表現及形象，而呈現出的行為與態度(Ferris & Hall, 2011)。而組織或團隊中，除了個人的應承擔職務責任外，同時須兼顧關切與其他單位部門間互動與協助之關係，並能主動積極支援他人克服問題，將結果達到最滿意(Connors & Smith,2011)。

在國內文獻方面，學者張文隆(2006)在《當責》一書中，提到具有當責的員工，須具備「One More Ounce」(多加一盎司)的人格特質，如具100% 的負責是擁有責任心，當責則以 105% 或是 110% 來呈現，有超越 100% 的積極主動態度與實際行動力量。杜書伍(2012)指將不屬於自身工作職務的責任，能以認真、謹慎的行動方式去完成，同時也能提升個人工作能耐、技能，更能獲得更高層級的思考模式，這樣積極主動向上行動與心態才是當責。廖俊威(2018)指「當責行為」應為自己的行為與最後成果承擔起完全責任，也是當承諾對方所交付任務時，必須完成任務且使命必達，甚至超出原先預期的績效。陳立華(2013)認為當責就是個人不斷地問自己，我還能多做些什麼？以超過目前的處境？並交出個人所期望的成果。真正的「當責」是組織內員工的自發自決的一種行為態度表現，是主動承諾、承擔責任，並和實踐成果與目標有關，因此當責不僅是要實踐承諾、負起責任，還要交付出符合或高過於期望的成果，在積極承擔職責中並達成預期任務的使命；多一點的專業負責精神與自動自發的使命必達精神(張文隆，2006)。

因此，本研究參考了Hackman & Oldham(1975)的定義，將當責定義為是指員工從心理層面和個人意識層面認知到自己對於個人工作成果負有責任的程度。當責是出自於個體內心思維想要去做出的行動與達到成效的態度與想法，能找出「當責」的方法與規範，是可為企業各組織提高績效(呂玉娟，2008)。當員工感受的當責程度較高時，將會更能夠明白及理解績效評估與決策成果的標準，同時也能避免困惑或衝突，進而提升工作績效(Davis, Goodman & Mero, 2007)。對於組織的發展而言，員工富有高度當責感，個人投入工作任務層面及程度會愈佳，在工作成果表現上將會帶來更高的工作績效(Wallace et al., 2011)。由上述各文獻得知，當責是組織員工的主觀概念、觀點，是想把

事做完還要做得更好的態度，因此能交出更佳的工作績效。因此，提出假設如下所述：

H1：當責對工作績效具有正向影響。

第三節 組織認同

早在1955年就有學者針對組織認同感提出研究報告，如Sanford(1955)提出組織認同的概念是一種共享目標的歸屬感來自於員工與組織之間。學者Brown(1969)更針對認同(identity)一詞指出是一種對自我界定歷程，認為個人與組織是一體，是對組織產生支持擁護的行為，並願意與組織成員分享(Patchen, M. 1970)。

實際上，組織認同由Tajfel(1974)提出的社會認同理論 (social identity theory, SIT) 進展而出，意指個人對於隸屬的社會或企業團體有所瞭解及認識後，因而構成自我概念 (self-concept) 的一部分，及個人對自身在群體中的價值，所做出的評斷。因此可得知組織認同的概念根源自社會認同理論，而社會認同理論判定組織認同是將組織成員的身分視為自我的一部分，並感知自己屬於特定群體的狀態Ashforth & Mael(1989)，也就是組織認同是在回應「我是誰？」、「我們是誰？」的一種概念(Gautam et al., 2004)。

不同學者對於組織認同有不同的見解及看法，如(Dutton et al., 1994)指出組織認同是組織行為打造組織現象的根本意涵，當個體願意接受自身認同隸屬於某特定組織成員時，樂意將以該組織成員的身分視為自我概念的一部份，並認為個人與組織擁有關聯性時，此時便產生了組織認同的認知。Ashforth & Mael (1989)研究認為組織認同是個人將自己認定為某組織的一份子，並認知及產生與該組織具有生命共同體、共同承擔失敗與共享成功；這不僅呈現在個體與組織兩者之間的情感聯繫上，還展現在個體對組織的態度、行為投入及認知等評價。Foreman & Whetten (2002)認為「組織認同」有其形成的過程，就是組織成員會依個人的自覺來比較個人特性與組織特質間的相互類似與相通程度，這種比較的結論假如出現高度的共通性，就形成所謂的「組織認同」。因此組織成員歷經相互確定後，如果呈現一致性極佳的結論，此時即產生了「組織認同」，進而讓組織成員不計個人的得失來為組織整體利益設想(Brewer & Gardner, 1996)。Patchen (1970)將組織認同定義，是能與其他組織成員互相共同分享經驗與目標，能互有團結感及身處為組織成員一份子的感受，同時組織團隊成員相互間能互敬互助彼此忠誠與互相扶持。Porter et al. (1974)將組織認同定義為是員工強烈堅定之信念能接受組織價值及目標，並願意為組織來努力付出與貢獻，並且渴望希冀繼續能成為組織的一份子。

在國內文獻方面，梁雙蓮(1984)認為組織認同是個人目標和組織彼此相互作用之下，個人與組織之間所建立的情感聯繫，亦即為個人對組織的情感連結，即組織成員認同組織的價值及目標，對組織產生牽連感、休戚感及忠誠感。張寓惠(2013)指認同感是對某參考個體(可能是人、團體、制度、國家或事務)的主觀知覺，由心理孳生的認知、評價、情感及歸屬感，而後再反應於外在行為的歷程，經由認同感試想與該個體或組織維持恆久關係與滿足兩者間需求。林家五(2006)認為組織認同為組織中任何成員對於組織是有認同感，與組織利益相關者或權益者的相連程度，這種連結程度會促進組織成員在面臨利益衝突時，經由認同和認定的歷程來達成凝聚力與共識。劉宜綾(2012)認為組織認同是員工在行為及觀念上與他所加入的組織，擁有一致性的意識與認知，感知個體在組織中需具有理性的責任感與契約，且在這一認知基礎上，表現出對組織盡心盡力態度與行為之結果。

對於企業而言，當員工具組織認同感，員工就會認定自己是該組織的成員，並認定組織的價值觀、目標及使命，員工更會將組織利益列入管理各項決策當中，並將個人與組織目標及價值連結與共(Miller et al., 2000)。員工感知受到的對待、組織的形象及管理環境也是會影響組織認同，尤其是人力資源管理實施策略的公平性、領導者支持與正向的溝通能力等都可能提升員工的認同感(Edwards & Peccei, 2007)。這些對於組織產生的歸屬感和認同感，員工對應到組織之間才能形成情感聯繫、情義相挺，並將組織的目標、使命深化為己的一部分，更將成敗視同為己之成敗。

本研究參考了Porter et al. (1974) 的觀點，將組織認同定義是為員工強烈堅定之信念能接受組織價值及目標，並願意為組織來努力付出與貢獻，並且渴望希冀繼續能成為組織的一份子。員工高組織認同感可能透過當責影響工作績效，如Kou, Stewart & Snyder(2021)實證當責對團隊績效的影響，研究結果發現團隊責任感、信任感、效率、承諾和組織認同感呈現密切相關。由於組織團隊要交出成果，成員一定要承擔當責，相互支援、相互信賴，而組織認同可能是當責之重要前因，因此沈聖堡(2022)指出企業可藉由提高組織認同提倡授權與當責，鼓勵工作塑造之風氣，使員工感受到較高的工作自主、更能自主決定要進行的任務，進而形成更高的工作投入，使企業更易達成營運績效

與目標。李濠仲(2016)研究結果表示，員工的組織認同與當責經研究驗證後呈正向的關係，表示員工對於組織認同感愈高則當責的程度亦愈高，經由提升組織認同感，員工會將個人及組織的目標與價值連結起來。

由上述各文獻可得知，員工對組織的認同是一個關鍵重要因素，組織應該積極培養和推動，促進員工對組織的認同感；這不僅有助於增強及鞏固組織的內部凝聚力和對外競爭力與當責感，還能促進員工績效發展。因此，本研究提出以下假設：

H2：組織認同對當責具有正向影響。

H2a：組織認同透過當責影響工作績效。

第四節 前瞻性人格

近年來，前瞻性人格 (Proactive personality) 逐漸為人力資源管理及組織行為學等學術領域研究探討的焦點。實際上，前瞻性人格理論核心淵源自互動主義觀點 (the interactionist perspective) 與社會認知理論 (social cognitive theory)，所著重是個人也有可能改變環境的論點(Bateman & Crant, 1993)。依據互動理論 (interactionism)，人不會總是非主動消極地承受外在環境限制；相反的，人們可以主動地並積極地改變外在環境，涵蓋社會環境及物理環境等 (Buss,1987)。前瞻性人格是其他理論(例如：五大人格模型)所未涵蓋的一種獨特性人格特徵(Bateman & Crant,2000)，強調個人與環境互動相互影響的概念，凸顯了個體可以透過主動行動改變外在環境(包括物理和社會環境)。這種行為使個體能夠適應未知情況，並且具備積極、迅速地注意周遭情況，以防止問題的發生，這是一種個人的特質，有助於適當地應對不可預測的情況(Fay & Frese, 2001)。因國內學者翻譯略有不同，前瞻性人格 (Proactive Personality) 亦有譯為:主動性人格(林月霞，2009)、積極人格(狄湘琪，2012)、前瞻人格(莊如松，2006)、前瞻性人格(彭建瑋，2011)或預應性格(吳雨燕，2015)。

心理學及組織行為論點中，在性格或人格傾向因素，前瞻性人格 (proactive personality) 這概念最早是由 Bateman & Crant(1993)所提出，指個體不受情境阻力約束，積極主動採取行為改變其外在環境的傾向性，並認為主動的個體會辨別有利的機會、積極採取行動、展現主動、尋找機會及堅持不懈，直到改變結束止，對於影響自身環境的因素主動採取行動，來改變環境；不受環境約束、喜歡挑戰、勇於面對與克服障礙的傾向性，是自覺自主的行塑環境(Bateman & Crant, 1993)。

Crant(2000)將前瞻性人格定義為主動改善目前的處境、創造良好新環境，並挑戰現狀而不是被動地適應現況工作者的人格特質；傾向於不受環境因素拘束，能覺察機會、態度積極付諸行動，致產生有意義的改變。具前瞻性人格相較於會利用機會展現個人特質，並具有創新及建設性導向的作為，及堅持追求整體結構良性的改變，並締造有利於促進工作表現的情境(Crant,1995)。前瞻性人格特質是個人性格特質的資源，在當面對壓力或要求時會採取積極、彈性行為因應處理，這將有助於控制及減緩個人工作與家庭生活間不利衝突的影響(Cropanzano & Grandey,1999)。具前瞻性人格特質者是積極擁有豐富資訊的獲取能力，主動探尋環境中各種可能的機會，並非被動式的等待；因此在不同的活動或情況態勢之下，具有前瞻性人格者，較具領導優勢者並採取主動行動；在組織中，前瞻性人格者是比較可能成為組織內創新改革的驅動者，在團體中較易被視為領導者(Bateman & Crant, 1993)。

在國內文獻方面，張火燦等(2009)指出前瞻性人格特質者，善於洞察並解析人際情境中各種正、負面資訊，樂於主動學習、創造改變及改善工作流程；勇於克服環境中障礙或限制，並能在困境環境中積極尋求改變的機會，採取各種可行的策略來達成任務。黃秋絨(2013)研究指出，主動性行為人格特質面對職務上的問題與挑戰時，能夠展現積極的作風，自發性地提出各種改進的建言，並顯現出負責態度，積極主動為組織的效益貢獻。吳雅雯(2014)認為主動性人格者能主動搜尋資訊，積極學習更高職等所必備的專業技能和知識，對自我工作行為與表現要求效能提昇，進而創造更佳的工作效益。

Campbell (2000)在總結相關研究後，指出高前瞻性人格具五項基本核心特質：(1)具優異的領導力、人際關係佳，可被信賴的；(2)面對工作能勇於表達意見、獨立判斷、主動積極、盡職投入；(3)勝任本身的職務，專業技術能力強、問題解決能力佳、工作績效高；(4)對組織具責任心、高度承諾感及相同價值觀，工作態度正向積極；(5)誠信正直的行為態度、並追求更高的價值取向。Collins & Parker, (2010)實證研究指出，前瞻性人格具五項特徵：(1)具有目標與行動導向；(2)採用長期重點來看，以未來計畫作事先佈局設想；(3)面對變革所帶來艱難，能堅持不懈面對難

題；(4)主動性解決問題，聚焦未來且改變性導向；(5)具足自發性及積極性的特質，直到明顯的變化發生為止。

面對激烈競爭的職場及經濟環境，有些人無所為消極的等待，但有些人能主動積極改善、創建職場全新環境，因此獨立、主動積極能分工合作，且協助組織團隊運作的員工特質，越來越受企業團體重視(Crant, 2000)；而能主動表現、積極解決問題，努力實踐，直至產生有意義的改變，並承擔責任，能使周遭環境產生正面影響。因此，越來越多企業組織將「前瞻性人格」列為遴選員工的必要條件(Thomas, Viswesvaran & Whitman, 2010)。由於企業去中央化組織結構的廣泛使用，在面對來自內外部經濟環境競爭市場的挑戰，企業對員工素質產生更高的期待與要求，而前瞻性工作行為的表現已儼然成為企業競爭優勢的來源(Spitzmuller et al., 2015)。本研究參考Crant(2000)，將前瞻性人格定義為主動改善目前的處境、創造良好新環境，並挑戰現狀而不是被動地適應現況工作者的的人格特質。

綜合上述，組織成員的主動性及前瞻性工作態度，可能決定個人攸關成敗與否的關鍵要素之一。因此學者Parker et al.(2006)在英國電線製造廠研究中發現，主動性人格積極工作行為經由工作自主性、拓展自我效能、彈性角色取向、同事信任等等因素，均能使工作者提升工作效能，更進一步的提高工作績效。楊君琦等(2019)研究指出，具有高積極性人格特質的員工是比較會展現出提出建言的行為態度，積極主動建構使本身工作表現更佳的能力與條件來因應工作壓力，並獲得工作上所需的資源以提高自我效能，進而創造更高的工作績效。Bakker et al.(2012)發現具有前瞻性人格的員工能有效安排自己的工作，以保持良好工作表現；積極調整工作環境、保持最佳狀態，使自己有更佳的績效表現。上述研究隱含具有前瞻性人格的員工，可能較易承擔責任，進而提升工作績效，因此袁梅玲(2018)實證分析顯示當責對於個人因素的前瞻性人格、組織背景因素、組織文化因素與任務績效之間的關係皆具有中介效果。基於以上所述，本研究提出以下假設：

H3：前瞻性人格對當責具有正向影響。

H3a：前瞻性人格透過當責影響工作績效。

吳靜怡(2012)研究顯示員工樂觀及前瞻性因應越高，其所呈現出組織認同表現也相對越高。廖永祺(2016)研究結果表示前瞻性格者具較高組織認同。葉敏如(2019)研究實證顯示，若具備較高程度的主動性人格特質，則對組織的認同感的知覺反應也較高，並在職場工作中也較能展現更高的工作熱情。基於以上所述，本研究提出以下假設：

H4：前瞻性人格對組織認同具有正向影響。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究主要在分析組織認同、前瞻性人格及當責對工作績效之正向影響，當責是否存在中介效果；前瞻性人格是否對組織認同具有正向影響；並探討組織認同透過當責對工作績效之中介效果，以及前瞻性人格透過當責對工作績效之中介效果。各個構念間之關係，如下列研究架構(圖3-1)所示：

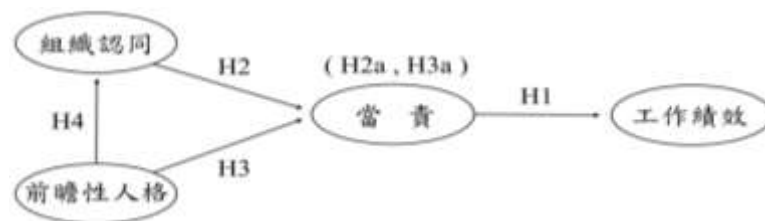


圖3-1研究架構圖

第二節 研究變項操作型定義與衡量方式

依本研究目的及參考過去相關文獻與研究，並根據以往相關變數研究提出操作性定義，各衡量方式如下。

一、工作績效

(一)操作型定義：

研究參考Borman & Motowidlo(1993)之定義，指工作績效是與組織目標有所關聯的工作表現與任務完成的程度。

(二)衡量方式：

研究參考吳佳容(2011)、林桂彬(2017)之研究所採工作績效之量表修改之題項，此量表共計7題，如下表3-1所

示：

表3-1工作績效之衡量題項

衡量構念	衡量題項
工作績效	1.我會適切地完成被指派的任務。
	2.我會完成公司所指定的工作職責。
	3.我會去執行被期待完成的任務。
	4.我會達成工作上所要求的績效目標。
	5.我會投入於直接影響績效考核的活動。
	6.我不會疏忽一些工作份內的事情。
	7.我努力達到基本的工作要求。

二、當責

(一)操作型定義：

本次研究參考Hackman & Oldham(1975)學者的定義，指將當責解釋是個人在心理層面上意識到自己必須對其工作成果負責的情況。

(二)衡量方式：

研究參考了范碩晏(2012)、Hall et al.(2003)所發展的當責量表，該量表共計8題，其衡量題項設計如下表3-2所示：

表 3-2 當責之衡量題項

衡量構念	衡量題項
當責	1.我必須為自己在工作上的作為全權負責。
	2.我經常須要說明我在工作中的作為。
	3.管理高層要我對自己的決定負起全責。
	4.如果工作並不如預期進行，管理高層會質詢我。
	5.我所屬工作團隊的成敗，有很大部份是落在我的肩上。
	6.我的成功或失敗，會影響同事的工作。
	7.從大局來看，我在工作中付出的努力很重要。
	8.同事、下屬與老闆都會仔細的查看我在工作上的努力程度。

三、組織認同

(一)操作型定義：

本研究參考Porter et al. (1974)學者之定義，指組織認同為員工強烈堅定之信念接受組織目標及價值，且渴望繼續成為組織的一份子，並願意為組織努力付出與貢獻。

(二)衡量方式：

本研究參考李翠員(2021)、洪青秀(2018)學者之量表，此量表共計8題，衡量題項設計如下表3-3所示：

表 3-3 組織認同之衡量題項

衡量構念	衡量題項
組織認同	1、當有人批評組織時，我會覺得自己好像被侮辱了。
	2、我很有興趣了解其他人對我們組織的看法。
	3、當我提到組織時，我常說的是『我們』，而非『他們』。
	4、組織的成功就是我的成功。
	5、當別人稱讚組織時，我感覺自己也被稱讚了。
	6、我感覺自己跟組織有很深的連結。
	7、我認為這家組織的形象十分能代表我自己。
	8、在這家組織我受到足夠的認同。

四、前瞻性人格

(一)操作型定義：

Crant (2000)將前瞻性人格定義為主動改善處境創造良好新環境，挑戰現狀而不是被動地適應現況的人格特

質。

(二) 衡量方式：

研究採是依據陳玉芳(2021)、Parke & Spring (1999)所發展之量表，此量表共計4題，如表3-4所示：

表 3-4 前瞻性人格之衡量題項

衡量構念	衡量題項
前瞻性人格	1. 不管有多少勝算，只要我相信，就一定能夠實現。
	2. 我樂於堅信自己的信念，即使可能面對他人的反對。
	3. 如果我堅信某個想法，沒有任何阻礙能夠阻止我完成。
	4. 我擅長於發現機會。

第三節 問卷設計

本研究問卷內容設計上，共分為三部份進行探討：第一部分為研究對象說明，受測試者是以全職工作者為研究對象。第二部分是四個概念變數進行衡量，包括組織認同、前瞻性人格、當責以及工作績效，此部分使用7點量表進行，包含非常不同意、不同意、有點不同意、普通、有點同意、同意、非常同意等。第三部分為人口統計變數。

第四節、研究方法

一、研究範圍與對象

本研究的研究對象為全職工作者，問卷發放方式以紙本問卷及網路問卷同步進行，在發放問卷之前，將先徵詢其填寫問卷者之意願，再針對有意願填答者，發放問卷以供其填答。

二、問卷前測

本研究所引用問卷題目是根據先前學者量表彙整而成。在構成問卷過程中，文字上稍做些修正，以確保問卷用詞清晰且符合本研究需要。為了避免受測者因誤解而答錯問題，本研究在正式發放問卷之前進行了問卷前測。這次前測先行五份問卷，用以檢測問卷內容，並根據受測者的意見進行語意的調整和修改，以提高問卷的信度和效度。

三、抽樣方法及樣本數

本研究透過便利抽樣方式發放問卷，主要以紙本和網路問卷的形式提供給受測試者填寫。在樣本收集方面，參考吳萬益(2005)的建議，樣本數量應至少為題項個數的5倍以上，即問題與受測者最佳比例為1：5，並且總樣本數不應少於100份。本研究問卷計27項(不包括人口統計變數)，因此，有效問卷的回收量應該達到150份以上較佳。

第四章 研究分析與結果

第一節 敘述性統計分析

本研究以敘述性統計中的次數分配和百分比來描述研究樣本基本背景資料分佈情況，分析結果提供未來研究者在背景變項上參考依據。本研究樣本對象為全職工作者，共計回收了185份有效問卷，分析結果如下所示：

在性別方面，女性所佔比率為(53%)，高於男性的(47%)。年齡層上以21至30歲的人數最多，佔(28.1%)。在教育程度方面，以專科/大學畢業的比例最高，為(69.7%)。就平均個人月收入，則落在20,001至40,000元的區間最多，佔(36.8%)。在現職服務年資方面，8年以上的區間佔最高比例，為(42.7%)。總工作年資部分以16年以上的佔最多，為(37.8%)。在工作擔任職務方面，以一般員工的比例最高，佔(46.5%)。

第二節 信度分析

本次研究報告是根據Cuieford(1965)提出的標準，將Cronbach's α 值大於0.7視為高信度；介於0.35至0.7之間視為中信度；當 α 係數小於0.35時，則表示為低信度，需要考慮刪除。本研究利用SPSS進行信度檢測，結果顯示「工作績效」的Cronbach's α 值為0.924，「當責」的Cronbach's α 值為0.915，「組織認同」的Cronbach's α 值為0.943，「前瞻性人格」的Cronbach's α 值為0.934。各變數的Cronbach's α 值均高於0.7，而且各題項的「修正項目總相關」均大於0.5，表明具有良好的內部一致性，符合高信度的標準。為了確保問卷的嚴謹性，我們選擇刪除標準定為修正項目總相關小於0.5的題目。在衡量前瞻性人格的題目中，有一題的修正項目總相關數值為0.474，小於0.5，因此刪除了第27題：「我擅長於發現機會」。

依據組織認同、前瞻性人格、當責與工作績效進行測量平均數及標準差的分析，分析結果詳見表4-1：

表4-1 各研究變數之平均數與標準差

變數名稱	平均數	標準差
工作績效	6.0849	0.59989
當責	5.5743	0.82415
組織認同	5.4679	0.84427
前瞻性人格	5.5640	0.99012

本研究採用了李克特 (Likert) 七點尺度量表作為計分標準依據，其中4分為中間值。研究中的主要變數，包括工作績效、當責、組織認同和前瞻性人格的平均數均大於4分，這表明受測者對於這些變數整體的認知給予了較強的評價，認為它們具有一定程度的存在與影響。

第三節 各變數間之相關係數分析

本研究中利用了SPSS中的Pearson相關分析法來衡量與檢定兩個變數之間的線性相關程度。結果列於表4-2中，顯示在本研究中，各變數相關係數均達到顯著水準。同時，研究變數之間的相關係數皆呈現顯著的正向關係。

表 4-2 各研究變項之相關係數分析表

變數名稱	工作績效	當責	組織認同	前瞻性人格
(1) 工作績效	1			
(2) 當責	0.691**	1		
(3) 組織認同	0.593**	0.803**	1	
(4) 前瞻性人格	0.478**	0.726**	0.806**	1

註：*為 $p < 0.05$ ；**為 $p < 0.01$

第四節 各變數與人口統計變項之差異性分析

一、不同性別對各變數之差異性分析

本研究採用獨立樣本t檢定方法進行檢測後，結果顯示不同性別在前瞻性人格、當責、工作績效等三項變數中沒有顯著差異($p > 0.05$)，因此這些結果未列於分析結果表中。然而，在組織認同變數中存在顯著差異($p < 0.05$)。從表4-3可得知，男性受測試者對組織認同的評價顯著高於女性受測試者。

表 4-3 不同性別對組織認同之差異分析表

項目	男性		女性		t值
	平均值	標準差	平均值	標準差	
組織認同	5.6092	0.81671	5.3426	0.85262	2.165*

註: p 值 < 0.05 *

二、不同年齡層對各變數之差異性分析

採ANOVA檢定，表4-4可得知不同年齡層對工作績效和組織認同存在顯著差異。通過Scheffe法事後比較後，就工作績效和組織認同而言，年齡在51歲(含)以上的受測試者相較於年齡在21至30歲的受測試者有更正面評價。

表 4-4 不同年齡對各變數之差異分析表

變數	平均數					F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
工作績效	6.0952	5.8709	6.0857	6.0732	6.3474	4.012**	(2) < (5)
組織認同	5.0867	5.2517	5.3936	5.4620	5.8311	3.284*	(2) < (5)

註1：*為 $p < 0.05$ ；**為 $p < 0.01$ ；***為 $p < 0.001$

註2：(1) 20歲(含)以下；(2) 21~30歲；(3) 31~40歲；(4) 41~50歲；(5) 51歲(含)以上。

三、不同教育程度對各變數之差異性分析

本研究採用ANOVA檢定，從表4-5可得知，不同教育程度對於工作績效和當責存在顯著差異($p < 0.05$)。再透過

Scheffe法進行事後比較顯示，就工作績效而言，教育程度在研究所(含)以上的受測者相較於教育程度在高中/職(含)以下及專科/大學的受測者更為正向評價。在當責部分，教育程度在研究所(含)以上的受測者相較於教育程度在高中/職(含)以下的受測者也更為正面評價。

表 4-5 不同教育程度對各變數之差異分析表

變數	平均數			F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)		
工作績效	5.8857	6.0277	6.3380	5.299**	(1, 2) < (3)
當責	5.1250	5.5446	5.8323	4.486*	(1) < (3)

註1：*為 $p<0.05$ ；**為 $p<0.01$ ；***為 $p<0.001$

註2：(1) 高中/職(含)以下；(2) 專科/大學；(3) 研究所(含)以上。

四、不同個人每月薪資所得對各變數的差異性分析

本研究使用ANOVA檢定，從表4-6結果可得知，個人每月所得對於工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格皆具有相當顯著差異。進一步使用Scheffe法進行事後比較，發現在工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格方面，每月薪資80,001元(含)以上的受測試者評價皆比每月薪資20,001至40,000元及40,001至60,000元的受測者更為正面。而在當責、組織認同及前瞻性人格方面，每月薪資60,001至80,000元及80,001元(含)以上的受測者評價皆比每月薪資20,001至40,000元的受測者更為正面。

表 4-6 不同個人每月薪資所得對各變數之差異分析表

變數	平均數					F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
工作績效	6.6190	5.8592	6.0848	6.1823	6.6054	8.274***	(2, 3) < (5)
當責	6.1667	5.1728	5.5273	5.9181	6.4583	15.485***	(2) < (4,5) (2, 3) < (5)
組織認同	6.0033	5.1491	5.3552	5.7686	6.3524	12.013 ***	(2) < (4,5) (2, 3) < (5)
前瞻性人格	6.3333	5.2794	5.3698	5.9770	6.3968	8.695***	(2) < (4,5) (2, 3) < (5)

註1：*為 $p<0.05$ ；**為 $p<0.01$ ；***為 $p<0.001$

註2：(1) 20,000元(含)以下；(2) 20,001~40,000元；(3) 40,001~60,000元；(4) 60,001~80,000元；(5) 80,001元(含)以上。

五、不同個人現職服務年資對各變數的差異性分析

本研究採ANOVA檢定，從表4-7可知，個人現職服務年資對於工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格都存在顯著差異。根據Scheffe法的事後比較，對於工作績效而言，現職服務年資在8年以上的受測者比現職服務年資1年(含)以下的受測試者給予的評價更為正面。在當責方面，現職服務年資在8年以上的受測試者給予的評價比現職服務年資在1年(含)以下及1-3(含)年的受測者更為正面。對組織認同而言，不同現職服務年資兩兩相比較結果無顯著差異。在前瞻性人格部分，現職服務年資8年以上受測試者是比現職服務年資在1-3(含)年的受測試者的評價更顯著正面。

表 4-7 不同現職服務年資對各變數之差異分析表

變數	平均數					F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
工作績效	5.6071	6.0599	6.0077	5.9725	6.2405	3.851**	(1) < (5)
當責	5.0313	5.2460	5.4696	5.5385	5.8465	5.302***	(1,2) < (5)
組織認同	5.0742	5.2358	5.3600	5.3573	5.7058	3.217*	-
前瞻性人格	5.0556	5.1828	5.4505	5.4487	5.8819	4.504**	(2) < (5)

註1：*為p<0.05；**為p<0.01；***為p<0.001

註2：(1)1年(含)以下；(2)1-3(含)年；(3)4-5(含)年；(4)6-7(含)年；(5)8年以上。

六、不同個人總工作年資對各變數的差異性分析

本研究採ANOVA檢定，根據表4-8的結果顯示，個人總工作年資在這四個變數工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格上均存在顯著差異。進一步進行Scheffe法的事後比較後得知，對於工作績效、當責及組織認同而言，個人總工作年資16年以上的受測試者的評價均比個人總工作年資1至5年的受測試者更為正面。而對於前瞻性人格，個人總工作年資6至10年及16年以上的受測試者的評價也比個人總工作年資1至5年的受測者更為顯著正面。

表 4-8 不同個人總工作年資對各變數之差異分析表

變數	平均數					F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
工作績效	5.7321	5.8803	5.9447	6.1282	6.2714	4.208**	(2) < (5)
當責	5.1719	5.2027	5.5121	5.5481	5.8589	4.878**	(2) < (5)
組織認同	5.2675	5.0897	5.4094	5.3218	5.7981	5.458***	(2) < (5)
前瞻性人格	5.2917	4.9009	5.6882	5.5128	5.9190	7.670***	(2) < (3, 5)

註1：*為p<0.05；**為p<0.01；***為p<0.001

註2：(1) 1年(含)以下；(2) 1-5(含)年；(3) 6-10(含)年；(4) 11-15(含)年；(5) 16年以上。

七、不同個人擔任職務對各變數的差異性分析

本研究採ANOVA檢定，根據表4-9的結果顯示，個人擔任職務對工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格均存在顯著差異。進一步進行Scheffe法的事後比較後得知，就工作績效而言，在個人擔任職務中高階主管的受測試者相較於員工的受測者給予更為正面的評價。對於當責、組織認同及前瞻性人格來說，個人在擔任中高階主管職務受測試者，相較於擔任員工及基層主管職務的受測試者評價更為正面。同樣地，對於當責這一方面，個人在擔任基層主管及中高階主管職務的受測試者，相較於擔任員工職務的受測試者，評價也更顯正面。

表 4-9 不同個人擔任職務對各變數之差異分析表

變數	平均數			F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)		
工作績效	5.9336	6.1381	6.3370	6.823**	(1) < (3)
當責	5.2529	5.6708	6.1346	19.106***	(1) < (2,3) (1, 2) < (3)
組織認同	5.2185	5.4515	6.0433	14.737***	(1, 2) < (3)
前瞻性人格	5.3178	5.5000	6.2051	12.306***	(1, 2) < (3)

註1：*為p<0.05；**為p<0.01；***為p<0.001

註2：(1) 員工；(2) 基層主管；(3) 中高階主管。

第五節 假設驗證

本研究採用 SPSS PROCESS 統計軟體 (Hayes, 2013) 來進行資料驗證, 同時驗證本研究假設, 並使用 Model 4 及 Bootstrap Samples 進行 5000 次的結果檢驗, 以瞭解各個自變項對於依變項的影響性。根據圖 4-1 所示, 當責對工作績效有顯著正向影響 ($\beta = 0.44, p < 0.05$), 因此支持假設 H1: 當責對工作績效有正向影響。組織認同對當責也有顯著正向影響 ($\beta = 0.78, p < 0.05$), 支持假設 H2: 組織認同對當責有正向影響。經檢定後中介效果 (0.35, BootLLCI = 0.19; BootULCI = 0.53), 因信賴區間不包含 0, 顯示自變項對中介變項存在中介效果, 因此支持假設 H2a: 組織認同透過當責影響工作績效。更深入研究發現, 組織認同對工作績效無正向顯著影響 ($\beta = 0.08, p > 0.05$)。

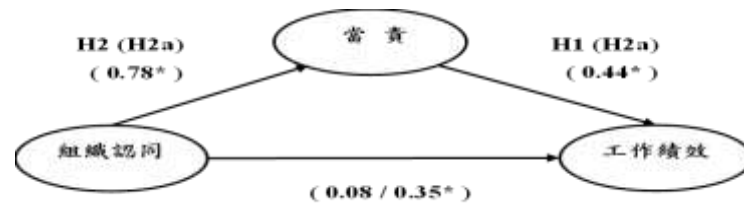


圖 4-1 組織認同透過當責對工作績效之影響

根據圖 4-2 所示, 本研究採用 Model 4 進行檢定。根據每個研究假設, 當責對工作績效有顯著正向影響 ($\beta = 0.53, p < 0.05$), 因此支持假設 H1: 當責對工作績效有正向影響。前瞻性人格對當責也有顯著正向影響 ($\beta = 0.60, p < 0.05$), 因此支持假設 H3: 前瞻性人格對當責有顯著正向影響。通過中介效果的檢定 (0.32, BootLLCI = 0.22; BootULCI = 0.45), 由於信賴區間不包含 0, 顯示自變項對中介變項存在著中介效果, 故支持假設 H3a: 前瞻性人格透過當責影響工作績效。最後, 進一步分析發現, 前瞻性人格對工作績效並無顯著正向影響關係 ($\beta = -0.03, p > 0.05$)。

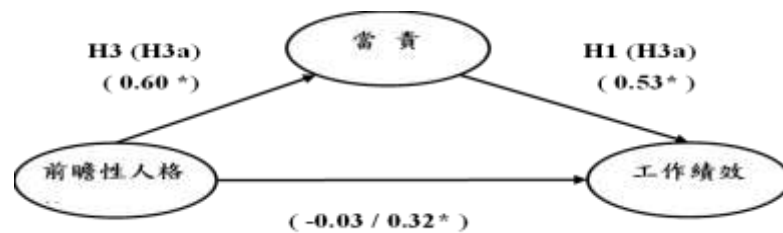


圖 4-2 前瞻性人格透過當責對工作績效之影響

前瞻性人格對組織認同影響之驗證, 本研究採迴歸分析檢定前瞻性人格對組織認同的影響效果。研究分析顯示標準化的 β 係數為 0.806, t 值為 18.395, $p < 0.05$, 此結果支持了假設 H4: 前瞻性人格對組織認同呈現正向影響。

第六節 假設檢定結果

本研究依據每個變數的假設分析結果進行檢定, 並將其總結果彙整為表 4-10:

表 4-10 研究假設分析驗證結果彙整表

假設	研究假設內容	檢定結果
H1	當責對工作績效具有正向影響。	成立
H2	組織認同對當責具有正向影響。	成立
H2a	組織認同透過當責影響工作績效。	成立
H3	前瞻性人格對當責具有正向影響。	成立
H3a	前瞻性人格透過當責影響工作績效。	成立
H4	前瞻性人格對組織認同具有正向影響。	成立

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

一、基本資料對各變數間之差異分析

1. 在前瞻性人格、當責和工作績效等三項變數中，不同性別之間均未顯著差異。然而，在組織認同方面，性別間存在顯著差異，顯示男性受測者對組織認同的評價高於女性受測者。

2. 不同年齡層對工作績效和組織認同存在顯著差異。從工作績效和組織認同的角度來看，51歲及以上的測試者相較於21至30歲的測試者更傾向於給予正面評價。

3. 不同教育程度對工作績效和當責皆呈現顯著差異。就工作績效而言，研究所(含)以上程度的受測者相較於高中/職(含)以下及專科/大學程度的測試者，給予更正面的評價。而在當責方面，研究所(含)以上程度的測試者也相較於高中/職(含)程度以下的受測者，表現出更高的評價。

4. 不同個人每月收入對工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格均存在顯著差異。在工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格方面，每月收入為80,001元及以上的受測者相較於每月收入在20,001至40,000元和40,001至60,000元的受測者，給予更正面的評價。在當責、組織認同及前瞻性人格方面，每月收入為60,001至80,000元和80,001元及以上的受測者相較於每月收入在20,001至40,000元的受測者，也給予更正面的評價。

5. 不同個人的現職服務年資對工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格均呈現顯著差異。在工作績效方面，現職服務年資超過8年的受測者相較於現職服務年資1年及以下的受測者，給予更正面的評價。在當責方面，現職服務年資超過8年的受測者也相較於現職服務年資1年及以下和1-3年的受測者，表現出更高的評價。然而，對組織認同而言，不同現職服務年資兩兩相比較結果並無顯著差異性。至於前瞻性人格，現職服務年資超過8年的受測者相較於現職服務年資1-3年的受測者，給予更正面的評價。

6. 不同個人的總工作年資對工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格均呈現顯著差異。在工作績效、當責及組織認同方面，個人總工作年資超過16年的受測者相較於個人總工作年資在1至5(含)年的受測者，給予更正面的評價。至於前瞻性人格，個人總工作年資在6至10(含)年及16年以上的受測者也相較於個人總工作年資在1至5(含)年的受測者，給予更正面的評價。

7. 不同個人所擔任的職務對工作績效、當責、組織認同及前瞻性人格均呈現顯著差異。在工作績效方面，個人擔任中高階主管職務的受測者相較於員工職務的受測者，給予更正面的評價。在當責、組織認同及前瞻性人格方面，個人擔任中高階主管職務的受測者也相較於員工及基層主管職務的受測者，給予更正面的評價。此外，在當責方面，個人擔任基層主管和中高階主管職務的受測者相較於員工職務的受測者，也給予更正面的評價。

二、當責對工作績效具有正向影響

本研究發現當責對工作績效有顯著正向影響，也就是說，當工作者具有高度的當責感時，他們的工作績效也相應提高。這一分析結果與先前學者吳劭珮(2020)的研究結果一致。

三、組織認同對當責具有正向影響

本研究中發現在組織認同對當責的影響方面，兩者之間存在顯著相關性，研究結果證實了這兩個變數之間存在顯著的正向影響關係。意旨員工組織認同與以及當責經研究實證後呈正向關係，表示員工對於組織認同感愈高則當責的認知程度亦愈高。因此研究結果與先前學者李濠仲(2016)一致。

四、當責在組織認同與工作績效之間具中介效果

組織認同對當責之影響性，本研究發現此展現出顯著的正向關聯，當責對工作績效亦呈現出顯著的正向關聯作用，由此可知當責是在組織認同與員工工作績效兩者間扮演中介角色。意旨可藉由提高組織認同來提倡授權與當責，使員工更易提升工作績效。因此研究結果支持先前學者李濠仲(2016)，因其指出透過強化組織認同提升員工的當責，進而提升組織整體績效。

五、前瞻性人格對當責具有正向影響

根據本研究顯示，前瞻性人格對當責的影響達到了顯著水準，實證結果顯示這兩個變數之間存在正向顯著相關。意旨具高度前瞻性人格的員工更具有承擔責任高度當責感，因此研究結果與先前學者袁梅玲(2018)一致。

六、當責在前瞻性人格與工作績效之間具中介效果

本研究證實前瞻性人格對當責的影響呈現正向顯著相關。同時，當責對工作績效的影響也顯著正相關。因此，可以得出當責在前瞻性人格與工作績效之間存在中介效果的結論。表示當責對於個人因素的前瞻性人格與任務績效之間的關係具有中介效果。因此研究結果與先前學者袁梅玲(2018)一致。

七、前瞻性人格對組織認同具有正向影響

根據本研究的迴歸分析得知，前瞻性人格對組織認同有顯著影響，實證結果顯示這兩個變數之間存在正向顯著關係。也就是說，工作者富有高度前瞻性人格，其對於組織認同程度亦愈高。因此分析結果和先前學者如葉敏如(2019)一致。

第二節 研究理論貢獻與實務管理意涵

一、研究理論貢獻

過去已有許多學者對影響「工作績效」的前因變數進行了研究探討，例如：領導風格與文化契合度(黎越貞，2023)、工作自主性與創造力(林偉恬，2022)、知覺屈就與敬業貢獻(林昭均，2023)、組織變革與工作壓力(陳忠易，2023)、前瞻性人格(袁梅玲，2018)等。但未曾一起探討組織認同、前瞻性人格及當責對於工作績效相關影響性，因此，本研究旨在探討上述關係。經本研究證實，當責在組織認同與工作績效之間具中介效果，當責在前瞻性人格與工作績效之間存在中介效果，且前瞻性人格對組織認同產生正向影響效果。

二、管理實務之意涵與建議

本次研究對象是以全職工作者為主，其探討旨意是瞭解什麼樣的員工特質能為企業創造營運績效。”對的員工”是人力資源管理的重要核心任務之一，這不僅攸關企業發展，更直接影響到企業的競爭力及永續經營與發展。故雇主是否能找到對的員工，而員工是否能適才適所發揮所能與潛能，來為企業創造績效，這些皆是企業整體營運的重要關鍵因素。

(一) 研究發現一：經研究證實組織認同對當責具有正向影響，另外，組織認同可透過當責影響工作績效，中介效果是存在。因此在增益員工組織認同層面，本研究提議企業團體組織的措施可朝以下所陳列幾點實施與執行：

1. 企業應提供完善教育訓練與職涯發展計畫讓員工有使命感與歸屬感：完善的員工教育訓練和員工職涯計畫發展是企業留住優秀人才、吸引外部人才，來提升組織整體效能與提高企業營運績效的重要途徑之一。企業應提供員工發展機會如：學習、培訓職業發展等，讓員工感受到組織關心他們並支持他們的個人專業知識與成長。企業組織應評估員工的技能、知識和能力水平，並瞭解組織目前和未來的人力需求，再根據員工的個人職業目標和發展等，來制定個性化發展計畫與培訓。提供多樣化的學習途徑與資源，如課堂培訓、線上學習、專業知識認證、工作輪調及專案任務等等，如此可以滿足不同員工的需求與學習風格，及支持與鼓勵員工自主學習與自我成長。並為學習發展計畫與培訓設定明確目標及評估機制，讓員工瞭解與提供反饋和指導，鼓勵員工持續學習讓員工視為職業生涯發展的一部分。最後再評估培訓成果及定期追蹤發展計畫成效，以確保其對員工職業發展和組織業務目標產生積極正面影響，並依據需要進行滾動式調整和改進，來幫助企業建立一個有活力且具競爭力的團隊，以提升員工組織認同進而提高員工當責感以達成企業經營績效。

2. 企業組織必須實現對員工承諾：對員工的承諾是企業組織經營成功的重要基石之一。這些承諾是多方面且不設限，如福利與薪酬，企業應提供公平合理的薪酬福利政策制度，以反映員工的貢獻度與價值。提供職業發展機會與成長空間，並輔導、補助來鼓勵員工不斷學習，以實現員工個人職業目標。在工作環境方面，企業應創造一個和諧合作與支持、鼓勵創新和員工工作滿意度的良好工作環境。並提供彈性工作安排，重視工作與生活之間的協調，幫助員工能更好地平衡工作與家庭生活。對待所有員工本以公平、公正和尊重，無論其性別、種族、宗教、性取向或其他身份，皆能確保平等地位共處。保持透明與開放的雙向溝通，向員工提供必要的反饋和訊息，讓員工清楚明瞭組織的策略與目標。實現這些組織承諾有助於建立穩固的勞資關係，提升員工組織認同、增強員工的忠誠度和投入度與承擔工作責任度，並提高組織的績效和競爭力。

3. 企業應創造工作環境透明化與公平性：創造透明化和公平性是建立一個穩定和健康的組織文化的重要因素，如：透明的政策包括招聘、晉升、績效評估、薪酬制度等方面，讓員工清楚地了解他們的責任與權利。並建立一個

透明和公平的薪酬體制，基於個人貢獻、職位與市場價值，以消彌薪酬不公、敵對和歧視，並確保所有在職員工都能獲得公平且合理的報酬。確保績效評估過程公開公平透明化，並基於量化指標和客觀標準，給予員工清晰的期望與目標，並提供持續的反饋與發展機會。保證晉升機會對全體員工皆是合理公平透明化，並基於個人能力、工作績效表現，以避免內部特殊關係對晉升決策的干預影響。建立一個坦誠開放的溝通文化，讓員工能夠自由地提出問題及建議，並能與管理高層雙向交流溝通，讓員工有機會表達任何意見，重視員工的建言，並依據反饋來持續調整改進政策和流程。創造一個包容性與多元化的工作環境，讓不同觀點和背景的員工都受到重視並感受到被尊重。這些措施可以幫助企業組織建立一個公平透明的工作環境，從而提高員工組織認同度、當責感，並能提升的生產力與工作績效。

(二) 研究發現二：經研究證實前瞻性人格對當責具有正向影響，另外， 前瞻性人格可透過當責影響工作績效，中介效果是存在。因此在強化員工前瞻性方面，建議企業組織的做法可朝以下幾個方向進行思考：

1. 企業組織應設立激勵機制：建立獎勵計劃，對那些能提出具有前瞻性想法、解決計劃或方案的員工進行獎勵，這些獎勵方式可以是獎牌、獎金、禮品或其他有價值的獎勵，以此鼓勵員工積極參與。也鼓勵員工多參與前瞻性相關的研討會、培訓等，這些皆可幫助員工提升他們的知識與技能，並將參與前瞻性活動的員工納入晉升考慮範圍內。領導階層也應該給予能參與前瞻性活動員工的支持及認可，如口頭讚揚、公開表揚或頒發證書等方式表達，以鼓勵更多員工能參與。如此可激勵員工積極參與創新活動與未來規劃，並可強化員工前瞻性思維，並給予這些願意參與前瞻性任務活動員工額外的特殊項目任務，這些任務和項目可以涉及新產品開發、市場研究、技術創新等，以此鼓勵員工積極參與前瞻性活動。同時激勵員工在未來方向上多思考及定期反思自己行動和決策，並根據經驗做出調整，這可以幫助員工不斷改進與成長，並在未來能做出更明智的判斷。建立一個前瞻性思維及鼓勵創新的企業組織文化，藉由這些來增強員工前瞻人格以提升當責感進而提高員工工作績效。

2. 企業領導者示範：領導人應身體力行，展現出前瞻性的思維及行為，可通過分享本身的目標和計劃來激勵員工，並提供指導與支持，以此幫助員工發展前瞻性。領導者更應建立學習型組織，鼓勵員工勇於嘗試，一個鼓勵學習與發展的文化，能使員工不斷地提升本身技能知識，來適應不斷變化的社會競爭環境。在鼓勵創新變革上，領導人應鼓勵團隊成員嘗試新思維及方法推動變革與創新，並能夠激勵與支援員工跨越傳統領域界限、挑戰現狀，以尋找嶄新的解決方案。領導者也應培養下一代領導者，提供發展機會及支援，這意味著領導者應該能夠培養和識別團隊中的潛力，並為有潛能員工創造成長機會與空間。領導者更應為企業設定長遠願景與目標，及為實現目標提出清晰藍圖，這需對社會發展及未來趨勢有深入洞察瞭解，並能覺察到未來可能的挑戰與變化。最後在關注社會責任方面，領導者應認識到企業本身在社會環境的責任，並能積極採取行動為社會環境做出實質且積極貢獻，如社會公正、環境可持續性和員工福利等多方面的問題。藉由這些方式，領導者可展現出前瞻人格，引領企業在不斷變化的經營環境中獲取成功並永續經營發展。經由領導人前瞻人格示範讓員工學習效仿，以此提升員工個人前瞻性人格進而強化當責感來提高工作績效。

3. 企業組織應長期規劃和明確目標：考慮到未來的可能性與挑戰來制定長期計劃，可幫助員工在工作中保持專注，並確保行動符合企業長期要求目標，為了組織長期目標與規劃，讓員工瞭解在實現目標中所扮演的角色及貢獻，可幫助員工理解未來企業的方向，從而提高他們的前瞻人格。制定可行的計劃來實現企業目標，並確保目標具有一定的前瞻性與未來性，企業可藉由提供與前瞻性相關的技能，如專業的培訓與發展計劃，來幫助員工發展目標設定、時間管理、問題解決及決策能力等。學習評估風險並能準確做出正確與明智的決策是培養前瞻性人格的重要關鍵，能考慮各種可能的結果並制定因應策略，以最大的能耐來降低風險損失。企業組織提供支持和反饋，來幫助員工辨識自身的強項及須改進之處，並鼓勵員工對未來能進行更深入的規劃與思考，是有助於員工能不斷成長學習、堅持自律，即使面臨挑戰與困難，也會堅持不懈地追求目標，進而達成組織績效。經由這些方法，企業組織可創造一個增進員工前瞻性人格行為及思維的環境氛圍，來強化員工的前瞻人格從而提高當責感，進而提升員工工作績效。

第三節 研究限制與建議

本研究受到研究人力、物力、時間以及主客觀因素等各種人為與環境因素的受限，可能就以下的研究產生限制：

一、抽樣受限

本研究抽樣對象以在全職工作者(不限工時)，在研究數據資料問卷進行搜集抽樣時，由於研究生自身在人力、物力、工作和地緣等因素的限制下，只能抽取長輩同事、親朋好友等作為研究對象。因此，樣本的普及性受到了限制，無法達到廣泛代表性，可能因此影響了研究結果的可靠性。

二、研究方向及建議

工作績效有眾多影響因素，所以仍然存在許多研究議題具有再更深入的探索，本研究是致力於探究組織認同、前瞻性人格、當責對工作績效的影響。故此本文研究述及以下幾點以備日後研究者參閱：

(一) 抽樣對象普及化

本研究因抽樣對象僅以侷限於親朋好友、長輩同事等為主要，有可能測試樣本規模數象徵性有不足之處，提議將來學術研究者可以更加擴大性散發調查問卷表，以增進總體研究實證分析的結論可信度及可靠性。

(二) 新增不同變項

後續同樣適用再探討相異的變數，比如工作自主性與創造力(林偉恬，2022)等，來評比其與本次研究各個變數間相對在工作績效的影響程度，期盼能為此次研究架構中各個變項之間的影响效果，能有更進一步的研究與探討。

(三) 加入其他中介變項或調節變數：

此研究採當責作為中介變項，建議日後學術研究者亦可選用其他相異變數進行研究，可評估是否具有其他的中介影響作用，如：知覺屈就與敬業貢獻(林昭均，2023)、工作投入(沈聖堡，2022)等，同時在當責與工作績效之間也可加入干擾變數，例如：組織變革與工作壓力(陳忠易，2023)、目標導向及知覺組織支持(林桂彬，2017)等。

(四) 新增其他類別等變數

本研究以年齡、性別類型、學歷、職務、月收入、現職年資、工作整年資等類型變數，日後也可新增婚姻狀況、宗教、種族、工作性質、士農工商等行業類別等等，來探討對組織認同、前瞻性人格、當責、工作績效之間影響性。

(五) 加深研究廣度

本研究因礙於人力、時間、及成本等資源侷限的因素之下，故回收有效問卷僅 185 份作為分析參考依據，且抽取樣本僅限制於台灣本國地區，建議後續研究者可增加更多樣本數及跨區域收集樣本，以提升代表性及多樣性，有助於提高研究的深度和廣度，更利於降低研究的抽樣誤差，並可為研究結果提供更具可靠性與代表性的支持。

參考文獻

一、中文部分

吳劭珮(2020)，威權領導對員工當責與績效表現之影響：探討主管社會權力之調節效果，東吳大學國際經營與貿易學系碩士論文。

吳佳容(2011)，新進人員成就動機與新人訓練學習滿意度對工作績效影響之研究-以訓練遷移為中介變項，國立高雄應用科技大學人力資源發展系(所)碩士論文。

吳雨燕(2015)，預應性格與領導部屬交換關係對工作滿意與績效表現的關係研究：一個泰國汽車維修廠的個案研究，國立臺灣師範大學企業管理學系碩士論文。

吳雅雯(2014)，主動性人格、友善環境對工作家庭增益的影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

吳萬益(2005)，企業研究方法-第二版，臺北市：華泰文化事業股份有限公司出版。

吳靜怡(2012)，醫院員工組織認同與組織公民行為之關聯性研究-以樂觀及前瞻性因應為調節變項，私立元智大學管理在職專班碩士論文。

杜書伍(2012)，打造將才基因，臺北市，天下雜誌。

李順能(2005)，組織變革下員工之變革認知、工作態度與工作績效之相關研究-以A軍用航空發動機修護工廠為例，私立樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。

李翠員(2021)，服務行為及組織認同對於會員滿意度之影響-以記帳報稅公會為例，國立高雄科技大學管理學院企業管理學系碩士論文。

李濠仲(2016)，領導與部屬交換關係、組織自尊與組織認同對員工當責之影響-組織自尊與組織認同中介作用之探

討，國立中央大學企業管理學系碩士論文。

狄湘琪(2012)，積極人格、角色拓展自我效能對適應性績效影響之研究-以服務氣候為調節變項，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系人力資源碩士論文。

沈聖堡(2022)，探討工作重塑、工作特性感知與工作投入之關係，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

林月霞(2009)，主動人格特質、訓練遷移氣候與訓練遷移關係之研究：以訓練遷移動機為中介變項，國立高雄應用科技大學人力資源發展學系碩士論文。

林昭均(2023)，知覺屈就與敬業貢獻、工作績效之關係：以內在動機為中介變項，國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文。

林家五(2006)，認定與認同在組織中的運作歷程：利益關係者理論的觀點，人力資源管理學報，6卷3期，119-142。

林桂彬(2017)，目標導向及知覺組織支持對工作績效之影響-以員工訓練遷移動機為中介變數，國立高雄應用科技大學企業管理學系碩士論文。

林偉恬(2022)，工作自主性與創造力對工作績效之影響-以在家工作為調節變項，國立臺北商業大學企業管理學系碩士論文。

林誠、高振源(2010)，工作滿意、知識分享與績效之關聯性研究-以3M公司為例，績效與策略研究，7(2)，19-33。

林澄貴(2001)，知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

洪青秀(2018)，員工CSR對組織認同、組織承諾與工作滿意度影響之研究，國立臺中教育大學管理學院國際經營管理碩士論文。

范碩晏(2012)，感受當責、敬業貢獻度與服務績效之相關研究：組織玩興氣氛的干擾效果，國立彰化師範大學人力資源管理系碩士論文。

袁梅玲(2018)，工作特徵、集體主義常規、前瞻性人格對任務績效的影響：當責的中介效果，國立中央大學企業管理學系博士論文。

張文隆(2006)，當責，臺北市，商周出版社。

張火燦、紀乃文、劉嘉雯、林夢倫(2009)，積極人格、社會價值傾向與顧客正義知覺對個人社會資本的影響，臺大管理論叢，20(1)，99-130。

張寓惠(2013)，機會成本與工作壓力對共同行銷認同感影響之研究，私立龍華科技大學商學與管理研究所碩士論文。

陳玉芳(2021)，影響創業意圖之因素探討-以創業熱情為中介變數，國立高雄科技大學企業管理學系碩士論文。

陳立華(2013)，部屬認知之主管管理教練技能與部屬工作承載、當責之關聯性探討，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳忠易(2023)，組織變革、工作壓力與工作績效之研究-以國軍某單位為例，國立屏東大學企業管理學系碩士論文。

陳湘雲(2009)，台灣自來水公司組織變革、組織學習和工作績效關係之研究，私立亞洲大學經營管理學系碩士論文。

莊如松(2006)，適應性績效量表之發展及其與目標導向、前瞻人格之關係，國立政治大學企業管理研究所博士學位論文。

許琬琪(2013)，異文化管理對轉換型領導與工作績效之干擾影響-以多國籍壽險業為例，多國籍企業管理評論，7(1)，1-22。

許雅棣(2001)，主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性以保險業務員為主，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

梁雙蓮(1984)中央行政機關公務人員組織認同的研究，國立臺灣大學政治學研究所博士論文。

黃秋絨(2013)，主管轉換型領導、員工工作參與及員工主動行為之相關研究-以家族企業為例，國立中正大學勞工關係學系暨研究所碩士論文。

- 彭建璋(2011)，企業社會責任與員工反應：以薪資滿意及前瞻性人格為調節變項，私立中原大學心理學研究所碩士論文。
- 楊君琦、黃淑芬、賴怡瑄(2019)，如何將工作壓力轉化為助力？員工建言與積極性人格的角色，人力資源管理學報，1(19)，53-72。
- 葉敏如(2019)，主動性人格特質、組織認同與工作熱情間的關聯：以專業照顧服務員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 廖永祺(2016)，金融服務業員工的前瞻性格與正面情感傳遞：以組織認同為中介變項，私立亞洲大學心理學系碩士論文。
- 廖俊威(2018)，自主、勝任與歸屬需求對員工感覺當責與工作滿意度的影響-以組織賦權為調節變項，私立東吳大學心理學系碩士論文。
- 廖翔輝(2022)，組織學習文化對中階主管工作績效之影響：探討個人與團體敬業貢獻之中介效果，國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 劉宜綾(2012)，顧客知覺員工組織認同、顧客組織認同與顧客行為意圖之研究-以市場導向與顧客員工相似性為干擾因素，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
- 黎越貞(2023)，領導風格與文化契合度對工作績效影響之研究-以職場幸福感為中介變數，國立臺北教育大學東南亞區域管理碩士論文。

二、英文部分

- Astin, W. (1964). 'Criterion centered research', *Educational and Psychological Measurement*, 24(1964), 807-822.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of Organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Blumber, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunism in Organizational Research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, 7, 60-569.
- Borman, W. C. & Motowildo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Ed.), *Personnel Selection in Organizations*: 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Bresman, H. (2010). External learning activities and team performance: A multimethod field study. *Organization Science*, 21(1), 81-96.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Brouthers, K.D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences On Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-222.
- Brown, M.E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Brumbach, A. (1988). *Performance Management*. London: The Cromwell Press.
- Buss, A. and Finn, S. (1987). 'Classification of personality traits', *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 432-444.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 52.
- Campbell, J. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organization psychology*. Chicago: Consulting Psychologists.

- Campbell, J. P., McHenry, J. J. and Wise, L. L. (1990). Modeling job Performance In a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43: 313-333.
- Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. & Frink, D. D. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics- Job performance relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1):1-18.
- Connors, R., & Smith, T. (2011). *Change the culture, change the game: the breakthrough strategy for energizing your organization and creating accountability for results*. New York: Portfolio Penguin.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job Performance among real estate agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532.
- Cuieford, J. P.(1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Educatipn*, 4th(Ed.),N. Y.McGraw-Hill.
- Davis, W. D. Mero, N. Goodman, J. M. (2007). The Interactive Effects of Goal Orientation and Accountability on Task Performance. *Human Performance*, 20(1) 1-21.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organiza-tional And member identification. *Admin.Sci-enceQuarterly*. Ithaca: 39(2), 239- 264.
- Edwards, M.R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 25-57.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members, identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13, 618-635.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance Concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). Role theory: concepts and research. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 391-412).
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. 2004. Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 350-370.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R.(1975).Development of the job diagnostic survey.*Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hall, A.T., Frink, D.D., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., and Bowen,M.G.(2003), “New Directions in Human Resources Management,”In Schriesheim C.A.and Neider L.L.(Eds.), *Accountability in human resources management*, Greenwich, CT: Information Age Publishing, pp.29-63.
- Hall, A.T., & Ferris, G.R. (2011). Accountability and Extra-Role Behavior. *Employ Response Rights*, 23(2), 131-144.
- Hayes (2013). *Model Templates for PROCESS for SPSS*.
- Hochwarter, W. A., Kiewitz, C., Gundlach, M. J., & Stoner, J. (2004). The impact of vocational and social efficacy on job performance and career satisfaction. *Leadership and Organizational Studies*, 10(3), 27-40.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American psychologist*, 28(2), 107.
- Kingsley, J. D (1944), *Representative Democracy*, Yellow Springs, OH:Antioch University Press.
- Lee, Y. D., Lain, J. W., & Chen, C. Y. (1999). A Study on the Measurement of Productivity for White-Collar Employees-A Case of Electronic Industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, 14, 345-361.

- Luthans, F. (1979). Leadership: A proposal for a social learning theory based on observational and functional analysis techniques to measure leadership behavior. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in leadership*. Carbondale: Southern Illinois Univ. Press.
- Mael & Ashforth (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K., & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and Differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939
- Parker, S. K., Turner, N., & Williams, H. M. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 636 -652.
- Patchen, M. (1970). Participation, achievement, and involvement on the job. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organization commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior* (6th ed.). Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice- Hall.
- Ruckert, R. W., Walker, O. C., & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49,13-25.
- Sanford, N. (1955). The dynamics of identification. *Psychological Review*, 62(2), 106.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*, NY, John Willyand Sons.
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for Productivity* (3rd ed.). New York: John Wiley and sons.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior: john wiley & sons*.
- Spitzmuller, M., Sin, H.-P., Howe, M., & Fatimah, S. (2015). Investigating the uniqueness and usefulness of proactive personality in organizational research: A meta-analytic review. *Human Performance*, 28(4), 351-379.
- Stewart, V. R., Snyder, D. G., & Kou, C.-Y. (2021). We hold ourselves accountable: A relational view of team accountability. *Journal of BusinessEthics*. Advance online publication.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
doi:10.1177/053901847401300204.
- Tetlock, P. E. (1983). Accountability and complexity of thought. *Journal of personality and social psychology*,45(1),74.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C.(2010). Employee proactivity in organizations:Acomparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(2), 275-300.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840- 850.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and motion. *Psychological review*, 92(4), 548.

三、網路資料

- 呂玉娟(2008)，當責式管理：負起當責交出成果，2012.03.06。
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!4pB6FRSeGQLdLXy09egOYAaVLPg—/article?mid=1042>
- 企業第一季徵才暨加薪調查(2023)產經新聞網(1111.com.tw) <https://www.1111.com.tw/news/jobs/149757>
- 台灣經濟研究院，<https://www.tier.org.tw/>