

轉換型領導風格及組織認同對員工工作績效之影響-以員工當責為中介變數

Transformational Leadership Style and Organizational Identification on Employee Job Performance- The Mediating Effect of Employee Accountability

楊敏里¹

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

minly@nkust.edu.tw

倪毓琰²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

j112257102@nkust.edu.tw

摘 要

面對氣候變遷帶來的全球性挑戰，各國積極推動綠色轉型，其中鋼鐵業因高碳排特性而首當其衝。鋼鐵業在轉型過程中，須同時革新技術與調整內部文化與管理機制。領導風格不僅影響員工情緒與行為，亦攸關整體績效表現，組織認同則有助於提升員工的投入度與合作意願，而「當責」則為員工主動承擔責任、支持變革的關鍵特質。因此，本研究將探討轉換型領導風格與組織認同對員工工作績效之影響，並分析員工當責的中介效果。

本研究將以鋼鐵業員工為研究調查對象。問卷發放採便利抽樣的方式進行。

本研究結果為：(1)轉換型領導風格和組織認同對員工當責及員工工作績效皆有顯著正向影響。(2)員工當責對員工工作績效亦有顯著正向影響。(3)轉換型領導風格會透過員工當責對員工工作績效產生間接影響。(4)組織認同會透過員工當責對員工工作績效產生間接影響。

關鍵詞：轉換型領導風格、組織認同、員工工作績效、員工當責。

Key words: Transformational Leadership Style, Organizational Identification, Employee Job Performance, Employee Accountability.

1.緒論

1.1 研究背景與動機

近年來，隨著全球氣候變遷議題日益嚴峻，各國政府與產業積極推動綠色轉型。其中，鋼鐵業因其高碳排特性首當其衝，面臨前所未有的轉型壓力。以台灣為例，中鋼等企業積極推動氫能煉鋼與碳捕捉技術，並強調 ESG 績效，展現綠色轉型決心。然而，綠色轉型不僅是技術升級，更涉及組織文化與人力資源的深層變革。在此過程中，領導者如何帶動員工共識與行動，成為關鍵挑戰。有效的領導風格可塑造良好工作氛圍，提升員工認同感與當責意識，進而促進整體工作績效。面對鋼鐵業高挑戰、高變動的轉型環境，探索轉換型領導、組織認同與當責對員工績效的影響，具有重要研究與實務價值。

Mohan(2000)認為，領導風格的差異會塑造出各異的職場情境，進而對個人工作表現產生不同影響。領導風格透過員工的情緒反應來間接作用，影響其態度、行為表現及工作成效，使員工對工作領域的各方面產生評價。吳明輝(2019)則說，組織認同是一種內在的感受，體現了員工對組織的真心歸屬感。對企業來說，由於成員擁有各自不同的專業、經歷和背景，如果成員之間存在強烈的組織認同感，將有助於彼此之間的溝通和資訊交流，進而提升工作績效。孫憶明(2021)說，當責的概念已經推廣十多年了，雖然並非新興理念，但真正具備並實踐這種心態與能力的工作者依然不多。在組織面臨快速轉型與多元壓力的情境中，具備高當責意識的員工往往更能主動承擔挑戰、支持組織策略，扮演承上啟下的關鍵角色。因此，當責可能是轉換型領導與組織認同影響員工績效之間的關鍵中介因素。

綜合上述，本研究旨在探討轉換型領導風格與組織認同對員工當責與工作績效之影響關係，並進一步分析當責

在其中是否具有中介效果。個案公司為鋼鐵產業中積極推動高端不銹鋼製程轉型之企業，處於技術升級與內部文化調整的過程中，對領導管理策略與人力資源發展的關注日益迫切。本研究期望透過文獻探討與實證分析，提供企業在人力資源與管理實務上具體參考，以促進轉型效能並提升整體競爭力。

1.2 研究目的

經過上述之研究背景與動機說明，來探討轉換型領導風格、組織認同、員工當責對員工工作績效之間的關聯性，研究之目的分述如下：

- 一、探討轉換型領導風格與員工當責之關係。
- 二、探討轉換型領導風格與員工工作績效之關係。
- 三、探討組織認同與員工當責之關係。
- 四、探討組織認同與員工工作績效之關係。
- 五、探討員工當責與員工工作績效之關係。
- 六、探討員工當責是否在轉換型領導風格、組織認同與工作績效之關係中具有中介效果的產生。

2.文獻探討與研究假說

2.1 轉換型領導風格與員工工作績效之關係

領導的普遍定義因研究者們的個人觀點和他們所關注的角度不同，而有各種不同的界定。Hemphill 與 Coons(1957)說，領導是個人利用權力和影響力來促進部屬之間的合作，並確保完成組織所設定的目標。黃文鎮(2013)指出，領導是一種在成員之間的互動行為，領導者透過行使權力，引導成員主動協力，共同實現組織的目標。范怡婷(2019)是一種影響力，通過權力或政策的互動行為產生領導成果，並且能協調組織成員的行動，實現組織目標。Burns(1978)首次提出「轉換型領導(Transformational Leadership)」的概念，也被稱為變革型領導。這一概念指的是「領導者與部屬之間相互影響關係的演變過程，通過此過程，領導者和部屬的工作動機及合作倫理得以提升」。這種研究將焦點放在如何通過領導的作用來改變組織原有的價值觀、人際關係、組織文化以及行為模式。Bass 與 Avolio(1994)將轉換型領導主要分為四個部分，分別為理想化影響力、鼓舞激勵、才智激發以及個別化關懷。本研究參考黃文鎮(2013)、范怡婷(2019)的定義，將領導風格定義為「一種影響力，領導者透過運用權力與政策，引導成員參與合作，實現共同組織的目標」。並以 Bass 與 Avolio 所提出的論點，將轉換型領導區分為理想化影響、鼓舞激勵、才智激發及個別化關懷四個構面。

Campbell(1990)認為，工作績效是指組織成員在滿足組織預期、規範或正式角色要求時所展現的行為。換言之，它反映了個人在完成組織所設定目標和責任時的表現。Borman 與 Motowidlo(1993)將工作績效分為任務績效與脈絡績效，任務績效指的是員工對於組織核心技術方面的貢獻以及對自己職責工作的熟練程度的展現；而脈絡績效則是員工在完成日常工作之外對組織的其他貢獻，如幫助同仁、促進團隊間的合作及適應環境的變化等。胡純綺(2017)將工作績效定義為企業組織所賦予員工之任務或角色訂定相關標準，員工依據其標準所達到的個人表現與工作價值或產能，來加以評定其效能。本研究參考胡純綺(2017)的研究，將員工工作績效定義為「組織針對員工之角色任務與職責內容，訂定具體之績效標準，並依據員工完成該任務之表現程度、產出品質與工作價值，作為衡量其工作效能之依據。」。並採用 Borman 與 Motowidlo(1993)的觀點，將工作績效分為任務績效與脈絡績效加以探討。

根據林宜臻(2021)研究顯示，轉換型與交易型領導對工作績效關係有正向顯著性影響。轉換型領導通過展現自信、魅力及理想願景，能有效激勵員工，並在增強職場友誼與建立和諧的工作關係上發揮重要作用。陳冠宇(2024)研究顯示，領導者透過激勵員工的內在動機與創造力，能有效提升其工作績效。根據上述相關文獻的探討，本研究推論轉換型領導風格與員工工作績效存在正向相關，並提出主要假說及其相關子假說。

H1：轉換型領導風格對員工工作績效有顯著正向影響

H1-1：主管理想化影響對任務績效有顯著正向影響

H1-2：主管鼓舞激勵對任務績效有顯著正向影響

H1-3：主管才智激發對任務績效有顯著正向影響

H1-4：主管個別化關懷對任務績效有顯著正向影響

- H1-5：主管理想化影響對脈絡績效有顯著正向影響
- H1-6：主管鼓舞激勵對脈絡績效有顯著正向影響
- H1-7：主管才智激發對脈絡績效有顯著正向影響
- H1-8：主管個別化關懷對脈絡績效有顯著正向影響

2.2 組織認同對員工工作績效之關係

Dutton et al.(1994)提出組織認同指的是，個人將自我與組織建立起認知上的聯繫，或是將自己的經驗與組織的價值觀相契合，並將組織的成功與失敗視為自身的一部分。胡純綺(2017)表示，組織認同是組織成員的自我知覺在社會化過程中自然與組織目標相符，並將組織之價值觀內化成自己的價值觀，對組織產生忠誠度，願意遵守組織之規範，全力達成組織之目標。陳勝發(2019)將組織認同意義為投入企業任職之員工，將自己視為組織之一份子，並進而認同組織之發展目標、使命與價值觀，並將任職組織之利益納入個人的決策中。本研究採用胡純綺(2017)以及陳勝發(2019)對組織認同的定義，將組織認同意義為「組織成員的自我意識在組織社會化過程中，會自然地認同組織的目標和價值觀，並對組織更忠誠，也更願意遵守規定、努力工作，幫助組織達成目標。」

蔡欣容(2024)研究結果證實員工對組織的認同感越高其工作績效也越好。組織認同使員工更傾向於從公司的角度進行思考，並激發他們更加努力地投入工作。陳俊廷(2019)以亞航台中廠為研究對象，研究結果顯示，當員工在組織認同中感受到相似性、忠誠度和成員歸屬感越強時，他們的整體工作績效也會隨之提升。根據以上相關文獻的討論，本研究推論組織認同與員工工作績效之間存在正向相關。基於此推論，本研究提出主要假說。

- H2：組織認同對員工工作績效有顯著正向影響
- H2-1：組織認同對任務績效有顯著正向影響
- H2-2：組織認同對脈絡績效有顯著正向影響

2.3 轉換型領導風格與員工當責之關係

Tetlock(1985)認為當責是一種認知狀態，而不是一個可以直接觀察的單一現象。他強調，領導者需要培養當責的組織文化，使員工內化這一重要理念。當責屬於個人持有的觀念，在相同的工作環境中，每個人的需求和評估標準可能會有所不同，最終導致在責任承擔行為上表現出差異。張文隆(2011)在他的著作《當責》中提出「One More Ounce(多加一盎司)」這一人格特質的概念，強調具有當責精神的員工應具備超越基本責任的態度和行動。如果 100% 的負責代表的是具備責任感，當責則代表 105% 或 110% 的主動性和積極行為。劉仔筑(2022)認為，當責是於組織或團隊中，屏除自己的承擔責任外，需同時兼顧關心與其他單位間互動協助之關係，並積極支援他人解決問題，將結果做到最滿意。

本研究參考張文隆(2011)以及劉仔筑(2022)對當責之定義，將員工當責定義為「個人對自身行為及結果全然負責，承擔領導者交付的任務，確保不僅完成任務，還能達到或超越預期的績效，並強調超越基本職責的主動行動與漸進式的層級實踐。」

根據吳麗惠(2012)的研究結果顯示，主管魅力領導對員工當責有顯著且正向的影響。該研究也證實組織的魅力領導者的確可藉其特色提高員工當責態度。劉仔筑(2022)的研究結果顯示，創新領導對員工當責具有顯著正向之影響。根據上述相關文獻的探討，本研究推論轉換型領導風格與員工當責存在正向相關，並提出主要假說及其相關子假說。

- H3：轉換型領導風格對員工當責有顯著正向影響
- H3-1：主管理想化影響對員工當責有顯著正向影響
- H3-2：主管鼓舞激勵對員工當責有顯著正向影響
- H3-3：主管才智激發對員工當責有顯著正向影響
- H3-4：主管個別化關懷對員工當責有顯著正向影響

2.4 組織認同與員工當責之關係

李濠仲(2016)研究指出員工的組織認同與員工當責呈正向關係，意即組織認同感越高，當責程度越高，這促使員工將個人與組織的價值和目標連結，並將組織的成敗視為己任，進而知覺責任、願意承擔責任，並產生對任務執

行的期望感。楊玉英(2024)的研究顯示員工組織認同以及員工當責呈正向關係，表示員工的組織認同感越強，對當責的認知程度也越高。根據以上相關文獻的討論，本研究推論組織認同與員工當責存在正向相關。基於此推論，本研究提出主要假說。

H4：組織認同對員工當責有顯著正向影響

2.5 員工當責與員工工作績效之關係

吳劭珮(2020)針對台灣民營企業為探討對象，其研究結果顯示，隨著部屬的當責感提高，其工作績效表現也相應提升。潘玟臻(2024)研究結果表示，當員工對自身行為及結果負責時，面對任務會全力承擔成敗，並設計更佳策略。這種責任感促使員工在執行任務時更積極、專注，從而提升組織整體績效。根據以上相關文獻的討論，本研究推論員工當責與員工工作績效之間存在正向相關。基於此推論，本研究提出主要假說及其相關子假說。

H5：員工當責對員工工作績效有顯著正向影響

H5-1：員工當責對任務績效有顯著正向影響

H5-2：員工當責對脈絡績效有顯著正向影響

2.6 員工當責之中介效果

潘玟臻(2024)的研究結果顯示，量子思維領導對員工當責具有顯著正向影響，而員工當責對組織績效有顯著正向影響。吳劭珮(2020)研究結果驗證威權領導對員工當責呈正向影響，同時員工當責對績效表現亦具正向影響。根據以上相關文獻的討論，本研究推論轉換型領導風格會藉由員工當責之中介效果，間接影響員工工作績效。基於此推論，本研究提出主要假說。

H6：轉換型領導風格會藉由員工當責之中介效果，間接影響員工工作績效

此外，楊玉英(2024)研究顯示，當責對工作績效具有顯著的正向影響，並在組織認同與員工績效之間扮演中介角色。這意味著透過增強組織認同來推動授權與當責，能幫助員工更有效提升績效。根據以上相關文獻的討論，本研究推論組織認同會藉由員工當責之中介效果，間接影響員工工作績效。基於此推論，本研究提出主要假說。

H7：組織認同會藉由員工當責之中介效果，間接影響員工工作績效

3.研究方法

3.1 研究架構圖

本研究之目的在瞭解轉換型領導風格、組織認同及員工當責，是否會影響員工工作績效，本研究的架構如圖 1 所示。

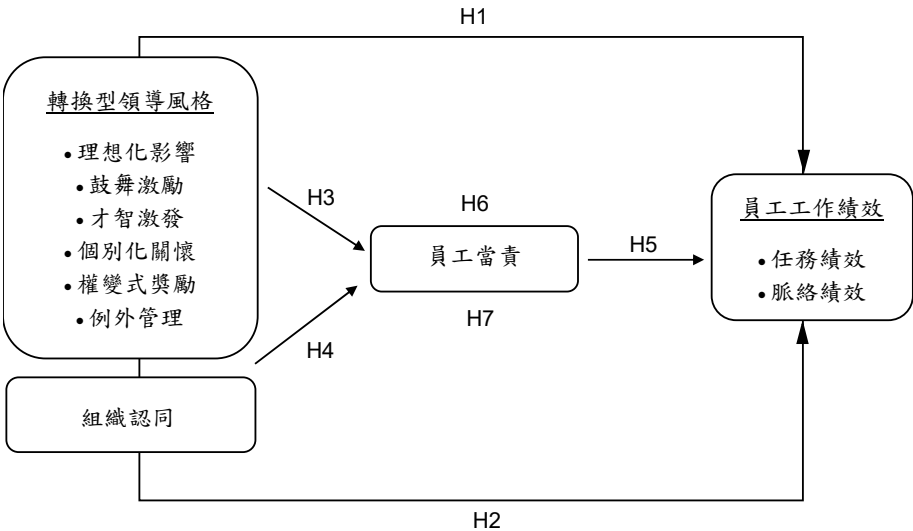


圖 1 研究架構圖

3.1 研究變數之操作性定義

本研究將各研究變數之操作性定義彙整如表 1

表 1 各研究變數之操作性定義彙整表

研究變數	操作型定義	參考文獻
轉換型領導風格	一種影響力，領導者透過運用權力與政策，引導成員參與合作，實現共同組織的目標	黃文鎮(2013)、 范怡婷(2019)
組織認同	組織成員的自我意識在組織社會化過程中，會自然地認同組織的目標和價值觀，並對組織更忠誠，也更願意遵守規定、努力工作，幫助組織達成目標。	胡純綺(2017)、 陳勝發(2019)
員工當責	個人對自身行為及結果全然負責，承擔領導者交付的任務，確保不僅完成任務，還能達到或超越預期的績效，並強調超越基本職責的主動行動與漸進式的層級實踐。	張文隆(2011)、 劉仔筑(2022)
員工工作績效	組織針對員工之角色任務與職責內容，訂定具體之績效標準，並依據員工完成該任務之表現程度、產出品質與工作價值，作為衡量其工作效能之依據。	胡純綺(2017)

3.3 研究對象與資料分析方法

本研究以鋼鐵產業員工為調查對象。採用問卷調查法來進行研究，採便利抽樣，透過實際在鋼鐵業工作的同事發放問卷。總計發放問卷 255 份，回收 240 份。本研究利用 SPSS 25.0 統計套裝軟體進行資料分析，所使用的統計方法包括敘述性統計分析、信度分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析、相關分析和多元迴歸分析等。以研究的假說來進行檢定。

4.研究結果與分析

4.1 樣本結構分析

根據樣本結構分析結果，再填答者性別方面，男性為 141 人佔 58.8%、女性為 99 人佔 41.3%；在填答者年齡方面，在「30 歲(含)以下」所佔比例最高為 30.4%，其次分別為「41~50 歲」佔比為 28.8%，而「51 歲以上」、「31~40 歲」各佔 22.1%、18.8%；婚姻中，「未婚」佔 52.1%，「已婚」則佔比 47.9%；教育程度「專科/大學」所佔比例最高 65.4%，其次分別為「研究所(含)以上」佔 22.5%、「高中/職(含)以下」佔 12.1%；平均月收入「40,001~50,000 元」所佔比例最高 32.9%，其次分別為「30,001~40,000 元」佔 23.8%、「60,001 元以上」佔 21.3%、「50,001~60,000 元」佔 16.3%、「30,000 元以下」則佔 16.3%；工作年資「18 年以上」所佔比例最高 37.9%，其次分別為「3~7 年」佔 26.7%、「2 年(含)以下」佔 14.6%、「8~12 年」佔 14.2%、「13~17 年」佔 6.7%。

4.2 信度分析

本研究使用 Cuieford(1965)提出的 Cronbach's α 係數來檢測問卷的內部一致性， α 值大於 0.7 表示高信度，介於 0.35-0.70 之間表示中信度，小於 0.35 則表示低信度。本研究個變數之量表整體信度均大於 0.8 以上，如表 2 所示。

表 2 各變數之信度分析表

變數	構面	Cronbach's α
轉換型領導風格	理想化影響	0.818
	激勵鼓舞	0.829
	才智激發	0.826
	個別化關懷	0.824
組織認同	組織認同	0.710
員工當責	員工當責	0.714
員工工作績效	任務績效	0.534
	脈絡績效	0.587

4.3 Pearson 相關分析

本研究使用 Pearson 相關係數檢定，根據表 3 中的 Pearson 相關分析表得出以下結論，轉換型領導、組織認同、

員工當責和員工工作績效之間均呈現顯著正相關，相關係數在 0.391 至 0.840 之間 ($P<0.01$)。由表 4 可得之，轉換型領導、組織認同、員工當責和員工工作績效之構面亦存在顯著的相關性，範圍介於 0.898~0.291，屬中高度正向相關。本研究依此結果進行下一步驟的迴歸分析。

表 3 各變數之 Pearson 相關分析表

變數	平均數	標準差	轉換型領導	組織認同	員工當責	員工工作績效
轉換型領導風格	4.527	1.558	1.000			
組織認同	4.407	1.391	.635**	1.000		
員工當責	5.408	1.257	.541**	.613**	1.000	
員工工作績效	5.647	1.025	.391**	.542**	.840**	1.000

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

表 4 各變數衡量構面之 Pearson 相關分析表

	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
理想化影響(1)	4.669	1.636	1.000							
激勵鼓舞(2)	4.500	1.666	.817**	1.000						
才智激發(3)	4.568	1.652	.866**	.842**	1.000					
個別化關懷(4)	4.325	1.661	.828**	.866**	.898**	1.000				
組織認同(5)	4.407	1.391	.599**	.606**	.575**	.614**	1.000			
員工當責(6)	5.408	1.257	.516**	.519**	.519**	.486**	.613**	1.000		
任務績效(7)	5.521	1.120	.314**	.341**	.293**	.291**	.526**	.813**	1.000	
脈絡績效(8)	5.805	1.060	.410**	.421**	.364**	.368**	.484**	.754**	.752**	1.000

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

4.4 迴歸分析

由表 5 迴歸分析的結果發現，轉換型領導風格對員工工作績效之 F 值為 42.910，調整後 R 平方值為 0.153，p 值為 0.000，表示迴歸模型達到了顯著水準。由此可證，此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H1 成立，當領導者展現較高程度的轉換型領導行為時，員工的工作績效也會隨之提高。

表 5 轉換型領導對員工工作績效迴歸分析

研究變數	員工工作績效					
	標準化 β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)		23.852	0.000	42.910	0.153	0.149
轉換型領導風格	0.391	6.551	0.000			

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

由表 6 及表 7 可知各構面的關係，員工工作績效的「任務績效」中，轉換型領導風格的「鼓舞激勵」($\beta=0.305$)有顯著正向影響，「理想化影響」($\beta=0.150$)、「才智激發」($\beta=-0.032$)和「個別化關懷」($\beta=-0.069$)沒有顯著正向影響；員工工作績效的「脈絡績效」中，轉換型領導風格的「理想化影響」($\beta=0.277$)及「鼓舞激勵」($\beta=0.328$)有顯著正向影響，而「才智激發」($\beta=-0.111$)和「個別化關懷」($\beta=-0.046$)沒有顯著正向影響。因此，此迴歸模型驗證了本研究的假說 H1-2、H1-5 及 H1-6 成立，而 H1-1、H1-3、H1-4、H1-7 和 H1-8 不成立。

表 6 轉換型領導對員工工作績效複迴歸分析

研究變數	研究構面	員工工作績效任務績效					
		β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)			20.741	0.000			
轉換型領導	理想化影響	0.150	1.155	0.249	8.129	0.122	0.107
	鼓舞激勵	0.305	2.308	0.022			
	才智激發	-0.032	-0.199	0.842			
	個別化關懷	-0.069	-0.437	0.663			

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

表 7 轉換型領導對員工工作績效複迴歸分析(續)

研究變數	研究構面	員工工作績效脈絡績效					
		β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)			23.209	0.000			
轉換型領導	理想化影響	0.277	2.227	0.027	14.162	0.194	0.181
	鼓舞激勵	0.328	2.588	0.010			
	才智激發	-0.111	-0.713	0.476			
	個別化關懷	-0.046	-0.306	0.760			

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

由表 8 迴歸分析的結果發現，組織認同對員工工作績效之 F 值為 98.924，調整後 R 平方值為 0.294，p 值為 0.000，表示迴歸模型達到了顯著水準。由此可證，此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H2 成立，當員工對組織產生高度的情感連結與歸屬感時，也會進一步促進其工作表現的提升。

表 8 組織認同對員工工作績效迴歸分析

研究變數	員工工作績效					
	標準化 β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)		20.954	0.000	98.924	0.294	0.291
組織認同	0.542	9.946	0.000			

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

由表 9 及表 10 可知各構面的關係，組織認同對員工工作績效中的「任務績效」($\beta=0.526$)和「脈絡績效」($\beta=0.484$)都有顯著正向影響。因此，此迴歸模型驗證了本研究的假說 H2-1 和 H2-2 皆成立。

表 9 組織認同對員工工作績效複迴歸分析

研究變數	任務績效					
	標準化 β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)		17.806	0.000	90.906	0.276	0.273
組織認同	0.526	9.534	0.000			

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

表 10 組織認同對員工工作績效複迴歸分析(續)

研究變數	脈絡績效					
	標準化 β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)		20.923	0.000	72.878	0.234	0.231
組織認同	0.484	8.537	0.000			

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

由表 11 迴歸分析的結果發現，轉換型領導風格對員工當責的 F 值為 98.739，調整後 R 平方值為 0.293，p 值為 0.000，表示迴歸模型達到了顯著水準。由此可證，此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H3 成立，當領導者展現較高程度的轉換型領導行為時，員工的當責感亦會隨之提升。

表 11 轉換型領導風格對員工當責迴歸分析

研究變數	員工當責					
	標準化 β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)		16.294	0.000	98.739	0.293	0.290
轉換型領導風格	0.541	9.937	0.000			

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

由表 12 可知各構面的關係，轉換型領導風格中的「鼓舞激勵」($\beta=0.260$)對員工當責有顯著正向影響。而「理想化影響」($\beta=0.195$)、「才智激發」($\beta=0.219$)和「個別化關懷」($\beta=-0.098$)對員工當責沒有顯著正向影響。因此，此迴歸模型驗證了本研究的假說 H3-2 成立，而 H3-1、H3-3 和 H3-4 不成立。

表 12 轉換型領導風格對員工當責複迴歸分析

研究變數	研究構面	員工當責					
		β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)			15.882	0.000			
轉換型領導	理想化影響	0.195	1.688	0.093	25.402	0.302	0.290
	鼓舞激勵	0.260	2.206	0.028			
	才智激發	0.219	1.518	0.130			
	個別化關懷	-0.098	-0.696	0.487			

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

由表 13 迴歸分析的結果發現，組織認同對員工當責的 F 值為 143.102，調整後 R 平方值為 0.375，p 值為 0.000，表示迴歸模型達到了顯著水準。由此可證，此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H4 成立，當員工對組織產生高度的情感連結與歸屬感時，其將展現出更強烈的當責行為。

表 13 組織認同對員工當責迴歸分析

研究變數	員工當責					
	標準化 β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)		13.874	0.000	143.102	0.375	0.373
組織認同	0.613	11.963	0.000			

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$

由表 14 迴歸分析的結果發現，員工當責對員工工作績效的 F 值為 572.060，調整後 R 平方值為 0.706，p

值為 0.000，表示迴歸模型達到了顯著水準。由此可證，此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H5 成立，也就是員工當責對員工工作績效之間有著顯著的正向關係。

表 14 員工當責對員工工作績效迴歸分析

研究變數	員工工作績效					
	標準化 β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)		12.202	0.000	572.060	0.706	0.705
員工當責	0.840	23.918	0.000			

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

由表 15 及表 16 可知各構面的關係，組織認同對員工工作績效中的「任務績效」($\beta = 0.813$)和「脈絡績效」($\beta = 0.754$)有顯著正向影響。因此，此迴歸模型驗證了本研究的假說 H5-1 和 H5-2 均成立。

表 15 員工當責對員工工作績效複迴歸分析

研究變數	任務績效					
	標準化 β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)		8.575	0.000	464.041	0.661	0.660
員工當責	0.813	21.542	0.000			

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

表 16 員工當責對員工工作績效複迴歸分析(續)

研究變數	任務績效					
	標準化 β 值	t 值	P 值	F 檢定	R ²	adj-R2
(常數)		11.869	0.000	313.728	0.569	0.567
員工當責	0.754	17.712	0.000			

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

4.5 員工當責之中介效果

透過 Process 軟體驗證中介效果，由表 17 可知，間接效果(0.3170)在 95%信賴區間下，區間下限 LLCI(0.2193)，區間上限 BootULCI(0.4378)，不包含 0，表示有中介效果，而直接效果(-0.0598)，在 95%信賴區間下，區間下限 LLCI(-0.1135)，區間上限 ULCI(-0.0060)，此區間不包含 0，且 P 值(0.0294)小於 0.05，表示為部分中介效果。間接效果為 0.3170，直接效果為 -0.0598，總效果為 0.2572。根據結果顯示，本研究提出的假說 H6 得到驗證。這表示轉換型領導風格會藉由員工當責之中介效果，間接影響員工工作績效。

表 17 員工當責對轉換型領導風格與員工工作績效之中介效果分析

BootLLCI	Effect	LLCI/BootLLCI	ULCI/BootLLCI
Total effect of X on Y	.2572	.1799	.3345
Direct effect of X on Y	-.0598	-.1135	-.0060
Indirect effect of X on Y	.3170	.2193	.4378

透過 Process 軟體驗證中介效果，由表 18 可知，間接效果(0.3676)在 95%信賴區間下，區間下限 LLCI(0.2676)，區間上限 BootULCI (0.4800)，不包含 0，表示有中介效果，而直接效果(.0318)，在 95%信賴區間下，區間下限 LLCI(-0.0328)，區間上限 ULCI(0.0963)，此區間不包含 0，且 P 值(0.3335)，表示為完全中介效果。間接效果為 0.3676，直接效果為 0.0318，總效果為 0.3993。根據結果顯示，本研究提出的假說 H7 得到驗證。組織認同會藉由員工當責之中介效果，間接影響員工工作績效。

表 18 員工當責對組織認同與員工工作績效之中介效果分析

BootLLCI	Effect	LLCI/BootLLCI	ULCI/BootLLCI
Total effect of X on Y	.3993	.3202	.4784
Direct effect of X on Y	.0318	-.0328	.0963
Indirect effect of X on Y	.3676	.2676	.4800

5.研究結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 轉換型領導風格與員工工作績效之影響

本研究實證結果發現，轉換型領導風格與員工工作績效具有顯著正向影響，與林宜臻(2021)提出的論點相符。但在子假說中，只有激勵鼓舞對任務績效及脈絡績效有顯著影響，理想化影響對脈絡績效有顯著影響。

雖然本研究結果顯示，轉換型領導風格中的「理想化影響」、「才智激發」和「個別化關懷」對員工工作績效無顯著正向影響，但這些領導行為仍可能在其他層面上發揮作用。例如，理想化影響可能增強員工的信任和組織承諾，才智激發對创新型工作的激發有潛力，而個別化關懷有助於提升員工的情感支持與工作滿意度。未來研究可進一步探討這些構面在不同情境或組織環境中的作用，並強調在員工關懷和支持中的長期效益。

5.1.2 組織認同對員工工作績效之影響

本研究的實證結果顯示，組織認同對員工工作績效具有顯著正向影響，與陳俊廷(2019)的觀點相符。本研究認為，當員工對組織產生高度認同時，較能主動投入工作並增強員工的工作動機與責任感，進而提升其任務執行效率與整體表現。因此本研究所提組織認同對員工工作績效有顯著正向影響，得到認同。

5.1.3 轉換型領導風格對員工當責之影響

本研究實證結果顯示，轉換型領導風格對員工當責具有顯著的正向影響，這與吳麗惠(2012)提出的論點相符。但在子假說中，只有鼓舞激勵對員工當責有顯著正向影響。領導者展現鼓舞激勵行為對員工當責有顯著正向影響，並證實了領導者的激勵能有效提升員工的責任感與主動性。然而，理想化影響、才智激發和個別化關懷對員工當責未顯示顯著影響，這可能是因為這些構面對員工的責任感和主動性影響較為間接或在鋼鐵產業中不夠明顯。建議未來研究可進一步探索這些構面在不同組織文化、工作特性或員工個別差異中的影響，並考慮其他可能影響員工當責的因素。

5.1.4 組織認同對員工當責之影響

根據本研究的實證結果，組織認同對員工當責具有顯著正向影響，這與李濠仲(2016)的論點相符。本研究認為，當員工對組織價值、目標與文化產生認同感時，較能主動承擔責任、積極完成任務，並在面對挑戰時展現高度責任意識與自主行動力。因此本研究實證結果，組織認同對員工當責有顯著正向影響，可促進其當責行為。

5.1.5 員工當責與員工工作績效之影響

本研究發現員工當責在轉換型領導風格與員工工作績效間具有中介效果。這與吳劭珮(2020)的研究結果相符，本研究提出的假說六成立。本研究認為，主管透過轉換型領導風格可以激發員工潛能與提供個別化關懷，能有效提升員工的當責意識，而這種當責行為進一步促進其工作績效的表現。

本研究進行員工當責對組織認同與員工工作績效之中介驗證分析，與楊玉英(2024)的研究結果相符。研究結果顯示，員工當責對員工工作績效具有顯著的正向影響，並在組織認同與員工績效之間扮演中介角色。因此，本研究所提出的假設7成立。得出結論指出，員工當責在組織認同與員工工作績效之間發揮完全中介效果。

5.2 管理意涵

本研究依據實務現象為基礎，透過實證研究找尋解答，並以提供學術界能更深入瞭解變數間的互動關係及實務界有效的看法與建議。

5.2.1 轉換型領導風格方面建議

本研究發現，鋼鐵產業中的工作特性可能使得傳統的轉換型領導風格未能有效發揮作用，但清晰的工作目標和明確的績效評估系統對鋼鐵業員工的工作績效仍至關重要。本研究建議，可以考慮結合更多的交易型領導(例如具體的績效獎勵制度、明確的工作指示)來激勵員工，尤其在工作目標具體的情境下，這類領導方式可能更有效。

5.2.2 組織認同感方面建議

為提升員工對組織的認同感，企業應從多面向著手強化其內在連結與情感歸屬。本研究認為，企業可以透過明確傳達組織使命、未來願景與核心價值，使員工理解並認同企業的長期方向與經營理念。亦可藉由舉辦團隊凝聚活動與跨部門交流，促進良好的人際關係與團隊向心力。透過上述多元策略的推動，有助於打造一個具高度認同感的組織文化，進而提升員工的穩定性與整體績效。

5.2.3 導入年資分層管理方面建議

根據本研究的結果，員工的工作年資對主管的領導風格感知、組織認同感與工作績效具有顯著影響。為此，本研究認為，企業可以針對不同年資層級的員工制定差異化的管理策略。首先，對於工作年資較短的員工，應透過專業技能訓練、導師制度等方式幫助其快速融入並激發創新思維，對於中年資員工，則應提供更多挑戰性與跨部門的合作機會，以保持其工作的活力與動力，而對於資深員工，應注重提供職涯發展與轉型的機會，避免其陷入倦怠期。

5.3 研究貢獻

目前，與鋼鐵產業相關的議題大部份都是探討產業競爭力、企業永續、企業經營策略及財務績效等面向，而較少有針對任職於鋼鐵業員工對於主管領導所反映出的行為模式的研究議題。本研究聚焦於探討轉換型領導風格、組織認同、員工當責和員工工作績效之間的相關性，並進一步探討員工當責於其中的中介角色，補足鋼鐵產業在員工行為研究上的學術空缺，為相關領域研究提供更具深度的理論支持與實證資料。

5.4 研究限制及後續研究建議

5.4.1 研究對象與範圍之限制

本研究受限於時間不足及人力之因素，在實務操作上仍存在因問卷樣本發放之對象因素，可能未能涵蓋公司內部各層級或不同部門的員工，導致樣本的多樣性與代表性不足。此為本研究限制一。

5.4.2 問卷設計之限制

本研究採用便利抽樣法進行問卷調查，問卷題項根據相關文獻探討設計而成，並力求用詞簡明易懂。然而，由於問卷作答仍可能受到受訪者個人主觀認知與感受差異的影響，致使其對題項理解有所偏差，進而影響填答結果的準確性與研究結論的真實性。此為本研究限制二。

5.4.3 後續研究建議

本研究旨在探討鋼鐵業員工對轉換型領導風格、組織認同、員工當責與員工工作績效之間的關聯性。本研究嘗試以量化研究，經過研究發現的歸納並提出結論，希望有助於從事相關研究者提供後續參考和借鑒。

參考文獻

一、中文文獻

- 孫憶明(2021)。觀念建立：理解當責，打開工作積極力。天下學習平台。取自 <https://www.leadercampus.com.tw/course/free/2553>
- 黃文鎮(2013)。主管僕人式領導與員工組織承諾及其工作績效關係之研究—以臺南市戶政事務所為例(未出版碩士論文)。長榮大學高階管理碩士在職專班，台南市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/4t84p3>
- 范怡婷(2019)。航運業從業人員之領導風格、工作自主性知覺與工作壓力之影響探討(未出版碩士論文)。國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/uzdg5d>
- 胡純綺(2017)。群體凝聚力、工作滿意及組織認同與工作績效之關聯性研究 -以汽車產業為例(未出版碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/jkzhg6>
- 林宜臻(2021)。轉換型領導與交易型領導對工作績效影響之研究 -以職場友誼為中介變數(未出版碩士論文)。國立臺南大學行政管理學系碩士在職專班，台南市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/kshaa5>
- 陳冠宇(2024)。主管領導風格對員工工作績效及工作幸福感關係之研究(未出版碩士論文)。萬能科技大學經營管理研究所在職專班，桃園市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/sce5hd>
- 陳勝發(2019)。企業社會責任知覺、員工組織認同與工作敬業心之相關研究(未出版碩士論文)。國立中正大學勞工關係學系碩士在職專班，嘉義縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/256uzv>
- 蔡欣容(2024)。人力資管理實務和員工組織認同、敬業精神及工作績效之研究(未出版碩士論文)。國立屏東大學企業管理學系碩士在職專班，屏東市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/9ts36b>
- 陳俊廷(2018)。國有民營公司員工組織認同、工作價值觀與工作績效關係之研究-以亞航台中廠為例(未出版碩士論文)。正修科技大學經營管理研究所，高雄市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/b38wt3>
- 張文隆(2011)。當責。商周出版社，台北市。
- 劉鈺筑(2022)。創新領導對組織創新效能影響之研究：智慧資本與員工當責中介效果分析(未出版碩士論文)。國立高雄科技大學人力資源發展系，高雄市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/hgt4j5>
- 吳麗惠(2012)。主管魅力領導與賦權、員工當責與組織績效(未出版碩士論文)。國立臺中教育大學事業經營碩士學位學程，台中市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/w86ajp>
- 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(未出版碩士論文)。國立中央大學企業管理學系，桃園市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/6xqvhn>
- 楊玉英(2024)。組織認同及前瞻性人格對於工作績效之影響-當責的角色(未出版碩士論文)。國立高雄科技大學企業管理系，高雄市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/m6tamf>
- 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(未出版碩士論文)。東吳大學國際經營與貿易學系，台北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/yb832d>
- 潘玟臻(2024)。量子思維領導對組織績效之影響-以員工當責與員工幸福感為中介變數(未出版碩士論文)。亞洲大學經營管理學系碩士在職專班，台中市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/b44t6d>

二、英文文獻

- Mohan Thite(2000), "Leadership styles in information technology projects," International Journal of Project Management, 18, pp.235-241.
- Hemphill & Coons (1957). Leader behavior: its description and measurement. Columbus.:Bureau of Business Research, The Ohio State University.
- Burns, J. M.(1978). Leadership. Harper & Row.(Duplicate of Burns, 1978 - Leadership. New York, NY: Harper & Row)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1994). Multifactor leadership questionnaire (MLQ): Getting started. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, pp. 687–732.
- Borman, W.C. and Motowildo, S.J.(1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. San Francisco:Jossey-Bass, 71-98.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, No. 4, pp.239-263.
- Tetlock, Philip E. "Accountability: A social check on the fundamental attribution error." *Social psychology quarterly* (1985): 227-236.