

# 探討領導與部屬交換關係、組織公平與組織自尊 對工作績效之影響-以當責為中介效果

李怡慶<sup>1,2</sup>、黃志璿<sup>3</sup>、吳信宏<sup>4</sup>、張雅雯<sup>5</sup>、劉千禎<sup>6</sup>

弘光科技大學 健康事業管理系(所)<sup>1</sup>、REL Technology Inc.<sup>2</sup>、

湖北經濟學院工商管理學院<sup>3</sup>、彰化師範大學 管理學院<sup>4</sup>、

澄清綜合醫院中港分院 醫療服務室<sup>5</sup>、護理部<sup>6</sup>

## 摘要

### 目的

組織在面對外在變動之環境下，當責是組織管理良方之一，在醫療服務業下之員工當責是否對於工作績效也具有影響力？再者，過去研究領導與部屬交換關係良好、組織自尊較高，皆能提升工作動機；但領導與部屬交換關係、組織自尊、組織公平、當責與工作績效之間關係，過去研究尚未能同時釐清關係。

### 方法

本研究以台中市某區域級教學醫院之正式員工為研究對象，量表參考學者及專家之意見，在經過預試及項目分析後正式施測。回收有效樣本 587 份，採用 CMV、信效度、差異性分析及 SEM、CR&AVE、區別效度等統計方法。

### 結果

本研究結果顯示，領導與部屬交換關係、當責、組織自尊、組織公平及工作績效完整整合影響模式(理論模式)與觀察變數之配適度理想、符合 SEM 模式。領導與部屬交換關係與組織自尊、組織公平對員工當責皆具正向影響；員工當責對工作績效亦具正向影響；員工當責在組織自尊和工作績效及組織公平和工作績效間具部份中介效果，而在領導與部屬交換關係與工作績效間，則具完全中介效果。

### 結論

本研究建議主管應適時鼓勵員工在工作上的表現、改善與員工的相處溝通模式，讓彼此在相處關係

上更為融洽，進而改變員工的工作態度，提升對上屬與組織的認同，將可強化員工當責，以提升員工工作績效。(澄清醫護管理雜誌 2024；20(2)：43-56)

關鍵詞：領導與部屬交換關係、組織自尊、組織公平、當責、工作績效

## 一、研究背景與動機

組織面對複雜、多變之經營環境，當責是組織持續驅動個體或組織之工作績效關鍵行為或重要管理理念之一。具當責之員工，他從任務被交付、執行過程、乃至對最終結果都一肩扛 [1]，明白自己對任務之成敗肩負完全責任 [2]，當遇到挑戰時，會積極尋求突破，以完成任務。當當責融入於組織文化中，組織內的管理規章(範)將不會是組織的主要管理制度，反而組織成員的自動自發為組織任務及目標更加投入與付出才是常見景象。研究指出員工的當責知覺與其工作績效具有正相關 [3]，探究當責對組織的效用具有實務上的重要性。然而，在醫療服務業中之員工，為病人服務或照顧病人是為天職，各個員工對工作上之當責是為理所當然？不會與其工作績效有影響？還是醫療服務產業如同一般產業，當責之員工也會正向影響其工作績效？這將有待本研究釐清。

組織中主管與部屬間，會依部屬與其主管在貢獻度、忠誠度、情感及專業尊重的互動關係的

通訊作者：劉千禎

通訊地址：臺中市西屯區臺灣大道四段 966 號

Email：vi711019.liu@gmail.com

受理日期：2022 年 3 月；接受刊載：2023 年 10 月

程度，發展出不同性質的交換關係及其品質 [4] 是為領導與部屬交換關係，會影響其部屬之當責程度 [5]，可增進其工作績效；而組織公平是組織內成員對決策過程中所獲得的結果、程序與人際互動之主觀公平知覺 [6]，護理主管之組織公平與工作績效為正相關，且其護理主管之互動公平亦能顯著預測護理人員之工作績效 [7]，那當責在領導與部屬交換關係與組織公平間之關係為何？醫療服務產業員工之領導與部屬交換關係與組織公平會因為組織不公平、與領導關係不好而弱化員工當責？在醫療服務產業也將如同其他產業，領導與部屬交換關係與組織公平也會影響當責及其工作績效，這為本研究動機之一。

組織自尊強調個體相信自己在組織內是有能力、有價值且重要的成員，會影響工作動機、工作態度和工作行為 [8]，組織自尊高的員工，會保持積極的工作態度，工作績效也較高 [9]，而前述之員工工作動機及員工能積極主動的執行任務，即是員工當責之行為展現之一；亦即組織自尊與當責關係為何？組織自尊將直接影響員工績效？還是經由當責影響工作績效？這為本研究動機之二。

故此，本研究將以台中市某區域級教學醫院員工為其研究對象，先探討領導與部屬交換關係、組織公平與組織自尊三變項與員工當責間之關係為何？再來釐清員工當責在這三變項與工作績效之間，會不會都扮演著中介變項之角色？最後則針對此五變項：領導與部屬交換關係、組織公平、組織自尊、當責與工作績效，進行完整之關係釐清，期許其研究結果對於醫院未來經營有實務貢獻。

## 二、文獻回顧與探討

### （一）工作績效

個體員工的工作績效對於組織的營運具有決定性之重要因素，工作績效是指個人對其職務上之各項工作目標的達成程度，反映員工在工作任務實現的程度 [10]，代表著一個人在工作上的表現以及貢獻的價值，對於組織成果以及成功亦為一項重要指標 [11]，工作績效最終的目的在達成目標效益、追求組織績效。

### （二）當責

當責會受到個人需求與期望之情境條件變化影

響，是一種影響個人想法與行為的壓力因素 [12]，也是一種貫穿於多層級、多面向的組織行為，是指個人對於自身行為與結果所負起的完全責任，能夠從任務交付之時的所有行動至最終結果皆一力承當，並明白自身將對任務成敗負完全責任 [2]，會主動的執行責任範圍外的工作，不僅為他人所信賴，也同時信賴他人，並對其成果具有強烈的績效感，重視績效成果、中間過程及動機與各項投入的掌控，強調我還能多做什麼，以自我超越並交出期望的成果 [13]。

Wallace, Johnson, Mathe, and Paul (2011) [14] 研究發現，只有賦權並不能夠讓公司員工展現出對的行為表現，應該要搭配感受當責的概念，讓員工們能夠了解自己應該要負哪些責任？其目標為何？並注意完成時程，才能讓公司的銷售量提升，服務績效才能夠有所成長，而主管亦應隨時隨地準備好擔任「當責教練」，掌握每次與部屬的互動，用各種方法傳達當責的重要性給部屬，並將這種作法內化為習慣 [15]。洪韻茹 (2012) [3] 研究指出，員工的當責知覺與其工作績效有正相關。當個體感受到的當責程度高時，將會更為熟悉決策成果的績效評估標準，從而減少困惑、衝突與焦躁，進而增進工作績效 [16]。故本研究提出假設為：H1：當責對工作績效有顯著的正向影響。

### （三）領導與部屬交換關係 (Leader-Member Exchange, LMX)

主管與不同的部屬間，會依部屬與其主管在貢獻度、忠誠度、情感及專業尊重的互動關係的程度，發展出不同性質的交換關係及其品質 [4]，而這關係即為 LMX。LMX 以社會交換理論為基礎，認為個體會受到交換的資源與夥伴關係影響，而以同樣的方式試圖回報 [17]，經由雙方之交換過程是否能滿足雙方之期待，決定彼此是否可建立信任與尊重之關係。

具高品質的領導與部屬交換關係，員工常能受到較高程度的賦權 [18]，主管會給予較高的信任及支持，會影響員工之工作態度與表現 [3]，例如員工在銷售、認真工作和組織公民行為等與工作績效有關的表現將越好；亦即，員工與領導者之關係將影響其部屬當責程度 [5]，甚至相互間培養出當責；員工從主管身上所獲之資源，將引發員工內心的當

責以做為回報 [19]，而員工之當責知覺與其工作績效有正相關 [3]。

領導與部屬交換關係對工作考績具有直接且正向的影響效果 [20]，在主管與部屬交換關係緊密的條件下，績效表現較好員工可以得到較多的社會以及專業上需求，對工作條件的滿意度較高，同時也增加了組織承諾、降低離職意願 [21]。故此，本研究依據本節之文獻探討內容及前述之 H1 假設，提出以下假設：

H2：領導與部屬交換關係對當責有顯著的正向影響。

H3：領導與部屬交換關係對工作績效有顯著的正向影響。

H4：當責在領導與部屬交換關係與工作績效間，具有中介效果。

#### （四）組織公平

組織公平是是組織內成員對決策過程中所獲得的結果、程序與人際互動之主觀公平知覺 [6]，是員工之主觀認知，組織在資源分配與決定各種獎懲措施時是否公平，可分為分配公平（Distributive Justice）及程序公平（Procedural Justice），其中分配公平是員工最感到關切的問題，是在衡量與他人工作之投入和所獲得之報酬（包括獎賞、工作分配）是否有受到同等對待 [22]，而程序公平則是員工對於組織決策過程所使用的機制符合公平的知覺，能在組織承諾、信任、工作意向的工作態度上產生正面的影響 [23]。

組織的管理者，應重視各層面每一個環節之公平性，應讓組織公平的內容，能更清晰的呈現，透過組織制訂明確的決策程序，盡可能讓員工參與制定決策的過程並能表達自己的意見，或公開公佈決策結果並提供可修正調整的暢通管道等方式 [23]。組織公平能預測部屬之工作態度，也能預測部屬之當責行為，因為組織公平，能讓部屬感受到組織的尊重，工作態度將隨之提升，部屬亦因此而願意承擔更多責任 [22]。再者，過去研究指出，程序公平與結果公平相互作用，會影響員工的工作態度（例如組織承諾）和行為（例如工作績效、組織公民行為） [24]，且護理主管的組織公平與護理人員的工作滿足及工作績效均為正相關 [7]。故此，本研究

依據本節之文獻探討內容及前述之 H1 假設，提出以下假設：

H5：組織公平對當責有顯著的正向影響。

H6：組織公平對工作績效有顯著的正向影響。

H7：當責在組織公平與工作績效間，具有中介效果。

#### （五）組織自尊

組織自尊反應出個人對於自己在組織裡是否可以作為一個適當且有所作為的員工認知，如果員工擁有比較高的水平組織自尊，那麼他們確信自己對組織而言是重要、有意義且有價值 [25]，具高程度的組織自尊，代表個體同時具備豐富的經驗、能力及組織價值 [8]。

高度的行為控制或外部控制使員工無法展現自我，而受到限制，高度結構化和受控制的體系會讓員工的組織自尊降低；反之，若員工有權力獨立運作並且可以持續展現自我價值，複雜的工作設計、非常規的技術設計和高度參與的體系將使員工有高度的組織自尊 [8]；亦即，組織若能夠引導員工自我導向及自我控制，並提供其發揮所長的機會進而讓員工體驗成功，將促成組織自尊提升 [26]；亦可透過人事功能與活動提升員工的共識、價值觀與信念，進而使員工感受到被組織尊重、重視和信任，員工有高度參與感和自我指導，員工將有權力獨立運作與展現自我價值 [27]。

組織自尊會影響工作動機、工作態度和工作行為，而員工有較高的組織自尊，員工會保持積極的工作態度，工作績效也較高 [9]，員工組織自尊與員工敬業精神有正向關係 [27]；亦即，當員工的組織自尊高時，他們在工作表現上的態度會愈加積極，會認為自己在組織當中有其重要性，因此自身更加願意承擔其責任、對任務成敗願意負完全責任，也希望透過他人的評價讓自己在組織中更有份量 [28]，會願意成為當責的人。故此，本研究依據本節之文獻探討內容及前述之 H1 假設，提出以下假設：自身將對任務成敗負完全責任

H8：組織自尊對當責有顯著的正向影響。

H9：組織自尊對工作績效有顯著的正向影響。

H10：當責在組織自尊與工作績效間，具有中介效果。

### 三、研究方法

#### (一) 研究架構

#### (二) 變項操作型定義與衡量題項

本研究各變項之操作型定義與其衡量題項之參考文獻如下說明，而其各變項之衡量題項尺度，除人口統計變項外，皆採用Likert五點尺度量表。

本研究將領導與部屬交換關係此變項之操作型定義為，衡量員工知覺自己與主管之間交換關係的程度，以Graen and Uhl-Bien (1995) [29]之研究衡量題項為基礎，再依本研究需求加以修訂而成(7題)，得分愈高，表示主管與部屬間交換關係程度愈佳。在組織自尊部分，本研究定義為成員在組織當中對自己的評價，是員工對於身為組織成員的自我價值感，衡量題項係參考Pierce, Gardner, Cummings, and Dunham (1989) [8]之研究而得(3題)。而在當責方面，參考Hall, Blass, Ferris, and Massengale (2004) [30]及袁梅玲(2018) [1]之觀點及量表，本研究認為當責為一種明示或默示的預期，預期組織個體的決策或作為會受到某些重要群眾的評判，衡量題項計有13題。本研究認為工作績效為員工達成組織目標、期望、任務的行為展現，衡量題項參考Chen, Tsui, and Farh (2002) [31]之研究而得(4題)。而在基本資料方面，計有9題，分別為性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職務別、是否擔任主管(含副主管)、主要工作單位、您的

月平均收入(新台幣)及工作經驗總年資等。

#### (三) 研究倫理

本研究於2021年3月23日通過人體試驗委員會審核通過(IRB編號為HP210015)。

#### (四) 問卷設計與預試

1.事前及事後偵測，以避免共同方法變異(Common Method Variance, CMV)

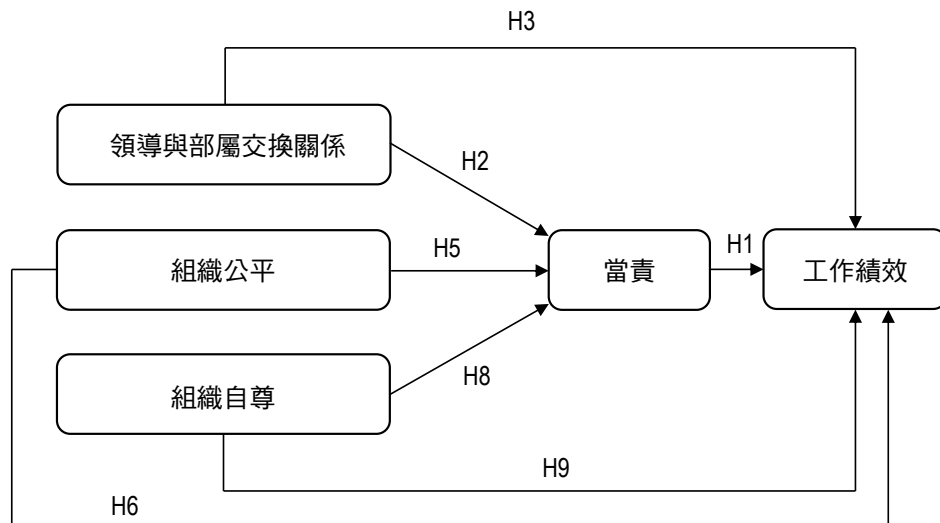
本研究事前在問卷編排設計上，採取受訪資訊及題項意義隱匿、題項隨機配置法；事後則利用哈門氏單因子測試法(Harman's Single-Factor Test)進行CMV檢測。

2.內容效度(Content Validity, CVI)

為提高調查問卷的效度及完整性，本研究請5位與研究主題相關經驗的專家(包括大學副教授3位、區域級教學醫院人力資源處及醫療服務室主管各1位)，予以審視問卷所有題項之適切性和措辭清晰程度，評分方式以四分評量法作為評量標準，本研究統計其內容效度指標CVI值為0.86，具有良好之內容效度。

3.預試量表之項目分析

本研究預試對象為中部某區域教學醫院之醫事、護理、行政單位之正式員工，採用便利抽樣進行問卷預試，其抽樣過程中為了符合資料之廣度及深度，除確保各單位都有被抽樣以外，各單位轄下之主管、組長及其組員也都予以抽樣，預試發放樣本數以量表中最多題項之「分項量表」5



圖一 本研究架構圖

倍為本研究之預試樣本數（65名），預試及正式問卷之問卷發放人員（3名）皆必須接受過相關之訓練課程（包含臺灣學術倫理教育訓練課程6小時及職前教育至少超過30分鐘以上等），預試回收率為75%。本研究利用七項指標檢驗（遺漏值檢驗、平均數、標準差、偏態係數、極端組檢定、項目與總相關係數檢定及因素負荷），以針對各預試題項進行適切性評估[32]。本研究分析結果顯示，沒有任何題項超過兩個指標未符合標準，全量表題項全部保留，可進行正式樣本抽樣與資料收集。

#### （五）正式樣本抽樣與資料收集

本研究以中部某區域教學醫院之醫事、護理、行政單位之正式員工為研究對象，樣本母群體為900名，在百分之95%信賴水準及抽樣誤差為正負3個百分比，其所需樣本數為488；本研究由問卷發放人員以便利抽樣，邀請本研究對象自由參與，且全程採無具名方式、自由填寫，在填答時若有疑問，問卷發放人員隨時協助說明，本研究共計發放600份問卷，有效回收率為97.1%。

#### （六）資料分析方法

本研究利用SPSS version 19及AMOS 21統計軟體進行資料處理及分析，採用CMV、信效度、差異性分析及結構方程模式（Structural Equation Modeling, SEM）、組合信度（Composite Reliability, CR）、平均變異數抽取量（Average Variance Extracted, AVE）、區別效度等統計方法。

## 四、資料分析與結果

### （一）信度與效度分析

本研究之整體量表信度（Cronbach's  $\alpha$ ）為0.97，且各變項之信度介於0.91-0.94之間（領導與部屬交換關係及組織公平：0.94、組織自尊：0.92、當責：0.93、工作績效：0.91），本研究量表極具高信度[32]。而在效度分析部分，本研究以因素分析方法中的主成份分析，利用最大變異數法、因素特徵值需大於1，以因素負荷量來驗證各個變項的建構效度，結果顯示本研究各題項建構效度值介於0.54-0.88間，本研究量表在建構效度上亦屬理想[32]，整體測量問卷的品質良好，各題的適切度均高。

### （二）檢測CMV

本研究以哈門氏單因子測試法檢驗CMV，其基本假設是，如果方法變異存在的話，那麼進行因素分析時，可能會出現兩種現象：一為只萃取出單獨一個因素，另一為某個共同因素解釋了大部分（50%以上）的變異量，那麼就會被認為有嚴重的共同方法變異[38]。本研究結果萃取出6個共同因素且無任一個共同因素解釋大部分的變異量（<50%變異量）（22.27%、17.76%、12.00%、8.91%、7.80%及5.41%），本研究無共同方法變異問題。

### （三）描述性統計分析

參與本研究之樣本共計有587人，女性（89.1%）多於男性（10.9%）並以18歲-29歲和30歲-39歲之年齡佔樣本總數最多（48.4%、25.6%），大部分目前未婚（369人、64.7%），職務為護理人員（399、70%），且非主管（或副）職（514、90.2%）；而在教育程度部分，高達92.3%（526人）之樣本學歷皆為大學/專科畢業；在薪資方面，則平均月收入以40,001-55,000佔最多為313人（54.9%）、其次24,800-40,000為219人（38.4%），工作經驗總年資大部分都在8.33年以內（0-100個月）（60.7%），其次是8.33-16.67年（100-200個月）（21.4%）。

### （四）差異性分析

本研究總樣本數雖大於30，但考慮到其中至少有1-2個群組的觀察值數少於10，在差異性分析部分，本研究採用Mann-Whitney U分析及Kruskal-Wallis one-way ANOVA 分析（事後檢定採用Dunn法），以探討基本資料各題項對各變項是否有顯著性差異？結果顯示（詳見下表一），教育程度、婚姻狀況及月平均收入對各變項之看法皆無顯著性差異或組間差異；男性對工作績效之看法比女性更為正向；擔任主管（或副主管）者，在領導與部屬交換關係、組織自尊、當責及工作績效四方面皆顯著高於非主管（或副主管）者；18歲-29歲與40歲-49歲族群對於領導與部屬交換關係及組織公平之看法具顯著性差異，且18歲-29歲>40歲-49歲；職務別在領導與部屬交換關係、組織公平及當責具有顯著性差異，經事後Dunn法檢定後發現，護理人員對於

領導與部屬交換關係及當責之看法都較行政人員正向，復健人員在領導與部屬交換關係及組織公平之看法都較行政人員正向；對於領導與部屬交換關係的看法，在急診及復建工作單位者優於在行政單位工作者，在復健及急診室工作者優於在加護病房工作者；而工作總年資較年輕者（0-100個月）比較資深者（201-300個月）認為組織較公平。

### （五）SEM

本研究以SEM驗證本研究模式及當責之中介效果。SEM是一組變項間相互關係所形成之數學模式，此模式中之假設關係依據先前健全之理論而建立，而其統計過程主要依據共變數的概念，是徑路分析與因素分析之一種統合統計技術，具有因果推論之可行性[33]。本研究在執行SEM之前，先進行各變項之常態性檢驗及檢驗違犯估計，確保資料有達到SEM之基本假設（資料適切性檢驗），再以兩階段執行SEM：1.驗證性因素分析（Confirmatory Factory Analysis, CFA）：對衡量模式的資料適配進行檢定，以確認觀察變數是否能有效的被潛在變數所解釋。2.再對結構模式驗證，以檢驗各潛在變數之間的因果關係是否顯著、檢驗模式適配度，進行模式的內在結構適配度檢驗和進行模式修正。

#### 1.CFA

本研究CFA使用最大概似估計法（Maximum Likelihood Estimation, MLE）對各變項測量模式進行估計，並為使CFA得以正確，本研究依據黃芳

銘（2007）[33]之建議，除已確認每個變項資料皆具多元常態外，也確認資料沒有負的誤差變異數存在，標準化迴歸加權係數未超過或太接近1及無太大的標準誤，可避免測量模式中所輸出的估計參數超過可接受的範圍，模式獲得不當的解（違犯估計）。接著本研究進而檢驗模式適配度，並根據Amos軟體所提供之修正指標MI（Modification Indices）建議，以留最適題項並獲得良好的模式適配度。結果顯示：領導與部屬交換關係1題、組織公平2題及當責6題，予以刪除。

#### 2.模式的內在結構適配度檢驗

本研究利用潛在變項之CR、潛在變項之AVE及區別效度，以了解測量模式內在結構之適配程度。其中CR為潛在變項之信度指標，用來衡量潛在變項之指標項目（即觀察變數）的內部一致性，信度越高表示這些指標項目之一致性高，CR值應大於0.6，而AVE則為潛在變項之各觀察變項對該潛在變項之平均變異解釋力，其意義代表觀察變項之總變異量有多少來自潛在變項之變異量，AVE值應大於0.5[34]。本研究結果顯示，在各變項之CR及AVE值分別為領導與部屬交換關係：0.94、0.69，組織自尊：0.92、0.79，組織公平：0.93、0.57，當責：0.92、0.52，工作績效：0.91、0.71，本研究具有良好之CR及AVE。

而區別效度則是期望不同變項間的題項，其相關程度應該要低；亦即針對兩變項進行相關分

表一 基本資料對各構面之差異分析表

類別	領導與部屬交換關係	組織自尊	組織公平	當責	工作績效
1. 性別	14.432/0.28	14.531/0.30	14.743/0.41	13.893/0.13	12.743/0.011 <sup>a</sup>
2. 是否擔任主管（或副主管）	12.004/0.039 <sup>b</sup>	12.100/0.042 <sup>b</sup>	13.807/0.62	10.642.5/0.001 <sup>bb</sup>	11.351/0.007 <sup>bb</sup>
3. 年齡	18.06/0.001 <sup>cc</sup>	3.44/0.49	17.30/0.002 <sup>cc</sup>	4.63/0.33	2.21/0.70
4. 教育程度	4.33/0.11	0.39/0.82	2.92/0.23	2.95/0.23	3.51/0.17
5. 婚姻狀況	0.24/0.89	0.23/0.89	1.42/0.49	2.48/0.29	0.95/0.62
6. 職務別	16.95/0.002 <sup>de</sup>	6.71/0.15	10.72/0.030 <sup>d</sup>	11.11/0.025 <sup>e</sup>	8.05/0.09
7. 主要工作單位	47.17/0.000 <sup>ff</sup>	19.85/0.10	41.04/0.000 <sup>gg</sup>	19.75/0.10	32.73/0.002 <sup>gg</sup>
8. 月平均收入	3.63/0.30	10.28/0.016 <sup>g</sup>	7.01/0.07	4.88/0.18	3.81/0.28
9. 工作總年資	6.86/0.08	0.29/0.96	9.55/0.023 <sup>h</sup>	0.35/0.95	4.53/0.21

\*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001。檢定法：類別1至2為Mann-Whitney U/P值；類別3至9為Kruskal-Wallis H/P值；<sup>a</sup>：男>女；<sup>b</sup>：是>否；<sup>c</sup>：18歲-29歲>40歲-49歲；<sup>d</sup>：復健>行政人員；<sup>e</sup>：護理>行政人員；<sup>f</sup>：急診>行政單位、復健>行政單位、復健>ICU、ER>ICU；<sup>g</sup>：未有組間差異；<sup>h</sup>：0-100個月>201-300個月

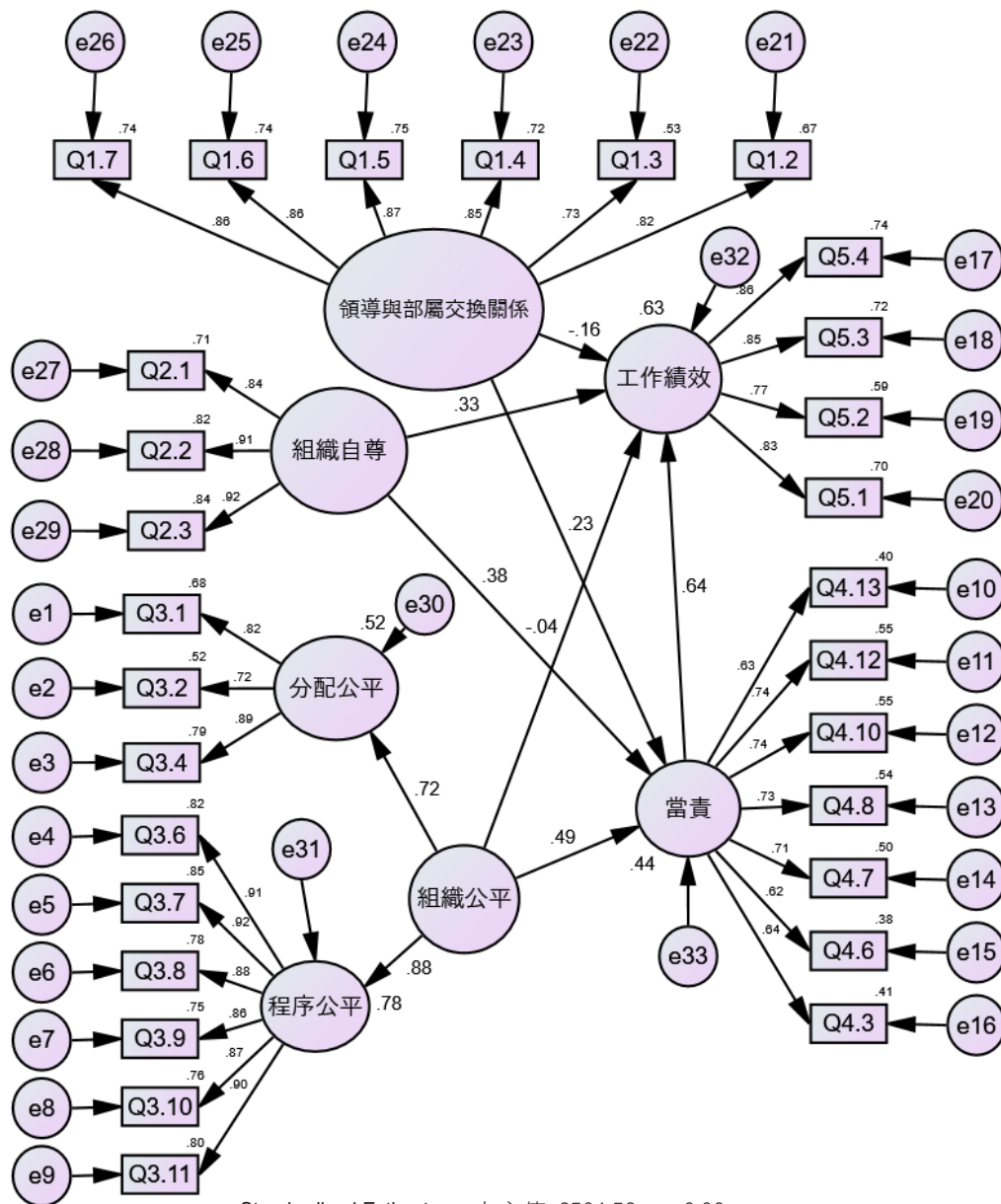
析後，其相關程度很低，則表示兩變項具有區別效度。強調在於不同變項之相關程度要低，每一變項之AVE平方根大於各變項之相關係數之個數，至少佔整體的比較個數75%以上[34]。本研究每一變項之AVE平方根大於各變項之相關係數之個數，佔整體的比較個數100% (=10/10x100%)，區別效度極佳。

### 3.結構（整體）模式驗證

本研究利用SEM，以檢驗整體結構模式之配適度、潛在變項間之影響效果及其準確度或可靠性，並了解模式與實際收集資料之間的一致性與適合程

度。本研究結果顯示（圖二及表二），整體模式之各自變項與依變項間之關係，只有組織公平對工作績效沒有顯著性影響（ $p=0.83$ ），領導與部屬交換關係、組織自尊與組織公平對於當責之標準化迴歸係數，以組織公平是為最重要（影響）之變項，其次為領導與部屬交換關係、組織自尊；而各變項對於工作績效之標準化迴歸係數，以當責是為最重要（影響）之變項（數值高達0.63），其次為組織自尊（0.33）。

而在各變項對於工作績效之總效果影響部分



圖二 整體結構模式 (n=587)

(表三)，本研究利用標準化總效果(Standardized Total Effects)(包含直接效果及透過其他潛在依變項中介之間接效果)以了解組織自尊、組織公平、領導與部屬交換關係及當責對於工作績效之影響。結果顯示，所有變項對於工作績效之總效果以當責為最(0.63)，其次為組織自尊(0.55)，而領導與部屬交換關係則最弱(0.01)。

在整體模式適配度部分(表四)，本研究使用多類之適配度指標(絕對、增值及精簡適配度指標)並參考黃芳銘(2007)[33]、Browne and Cudeck(1992)[35]及MacCallum and

Hong(1997)[36]之評鑑標準，以詮釋所建構之理論模式是否能與資料適配，統計結果顯示，不論在測量或整體模式適配度方面，都有相當理想的表現，各類指標中至少有一個指標符合評鑑標準，而整體則為83.33%符合評鑑標準(接近或適配)，表示本研究整體模式和收集所得的觀察資料相當適配，是一頗具理想之模式。

(六)「當責」之中介效果檢驗

本研究利用Baron and Kenny(1986)[37]之因果路徑法(Causal Step Approach)3步驟，以驗證當責在領導與部屬交換關係、組織自尊、組織公平與工作績效間之中介效果。在「領導與部屬交換關

表二 整體結構模式之標準化及非標準化迴歸係數表

	標準化迴歸係數		非標準化迴歸係數			p
	Estimate	Estimate	S.E.	C.R.		
當責 ← 領導與部屬交換關係	0.31	0.18	0.05	4.09	***	
當責 ← 組織公平	0.45	0.30	0.06	5.08	***	
當責 ← 組織自尊	0.36	0.20	0.03	6.34	***	
工作績效 ← 當責	0.63	0.94	0.09	10.38	***	
工作績效 ← 領導與部屬交換關係	-0.18	-0.17	0.05	-3.16	0.00**	
工作績效 ← 組織公平	0.01	0.01	0.08	0.07	0.95	
工作績效 ← 組織自尊	0.33	0.28	0.04	6.79	***	

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

表三 標準化總效果(Standardized Total Effects)

	組織自尊	組織公平	領導與部屬交換關係	當責
當責	0.36	0.45	0.31	0.00**
工作績效	0.55	0.29	0.01	0.63

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

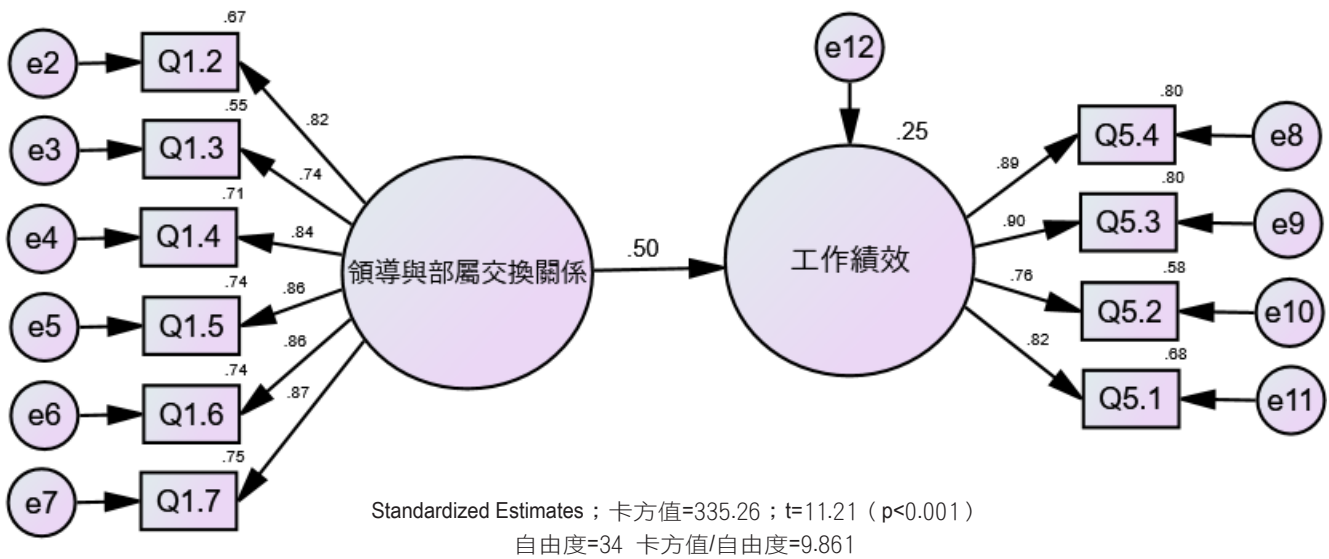
表四 整體模式之適配度指標表(n=587)

類別	指標名稱	評鑑標準值	檢定結果	指標名稱
絕對適配度指標	$\chi^2$	p>0.05	2,501.56	否
	$\chi^2/df$	1-5	6.78	否
	RMSEA	≤0.10	0.10	是
	GFI	>0.80	0.80	是
	AGFI	>0.80	0.74	接近
增值適配度指標	RFI	>0.90	0.82	接近
	IFI	>0.90	0.90	是
	TLI	>0.90	0.84	接近
	CFI	>0.90	0.90	是
精簡適配度指標	PNFI		0.76	是
	PGFI	>0.50	0.66	是
	PCFI		0.78	是

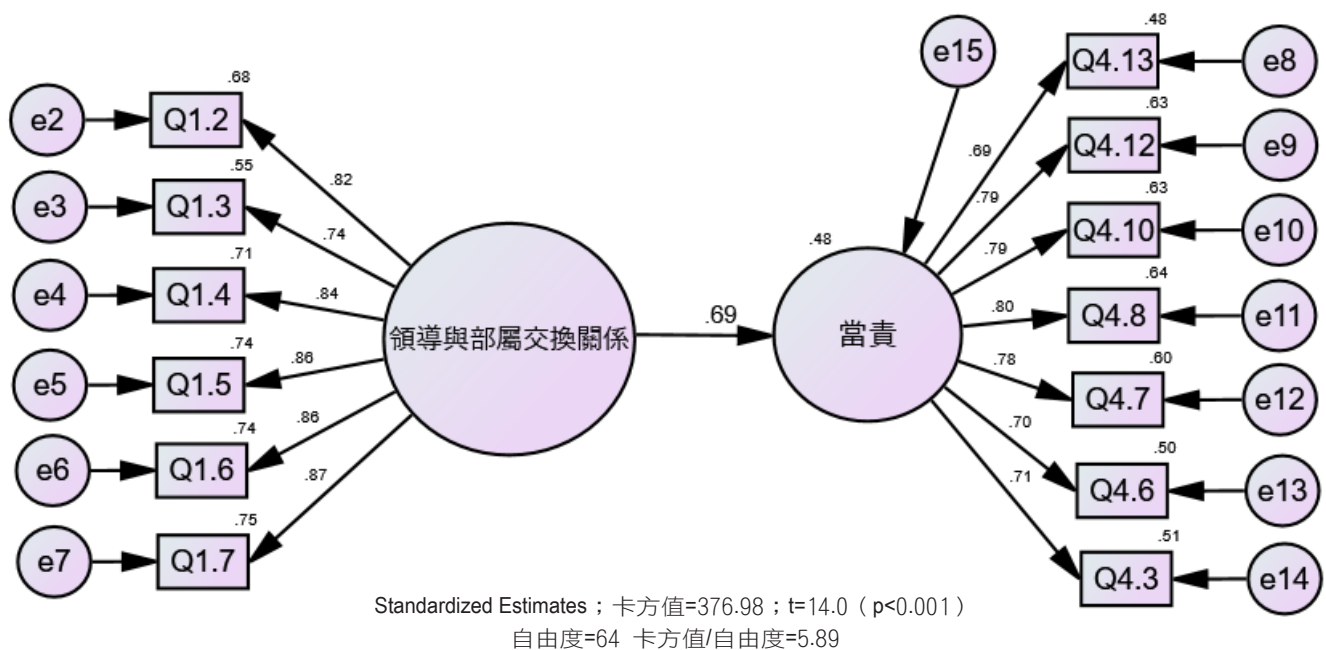


係-當責-工作績效」方面之當責中介效果檢驗，本研究結果顯示，1.領導與部屬交換關係對工作績效之路徑係為0.50，t值為11.21且 $p < 0.001$ （圖三），領導與部屬交換關係對工作績效具有正向顯著之影響力；2.領導與部屬交換關係對當責之路徑係為0.69，t值為14.00且 $p < 0.001$ （圖四），領導與部屬交換關係一樣對當責具有正向顯著之影響力；3.以領

導與部屬交換關係與當責同時作為預測變項，當責對工作績效亦有顯著影響（路徑係為0.78， $t=13.31$ 且 $p < 0.001$ ），而領導與部屬交換關係對工作績效之關係則變為不顯著（ $t=0.56$ ， $p=0.58$ ）（圖五）；據此，當責在領導與部屬交換關係與工作績效間具完全中介之效果。同理，當責在組織自尊、組織公平與工作績效間之中介效果檢驗，同前述步驟為之，



圖三 領導與部屬交換關係對工作績效之SEM圖 (n=587)



圖四 領導與部屬交換關係對當責之SEM圖 (n=587)

研究結果顯示（表五），當責在組織自尊、組織公平與工作績效間，則皆具部分中介效果。

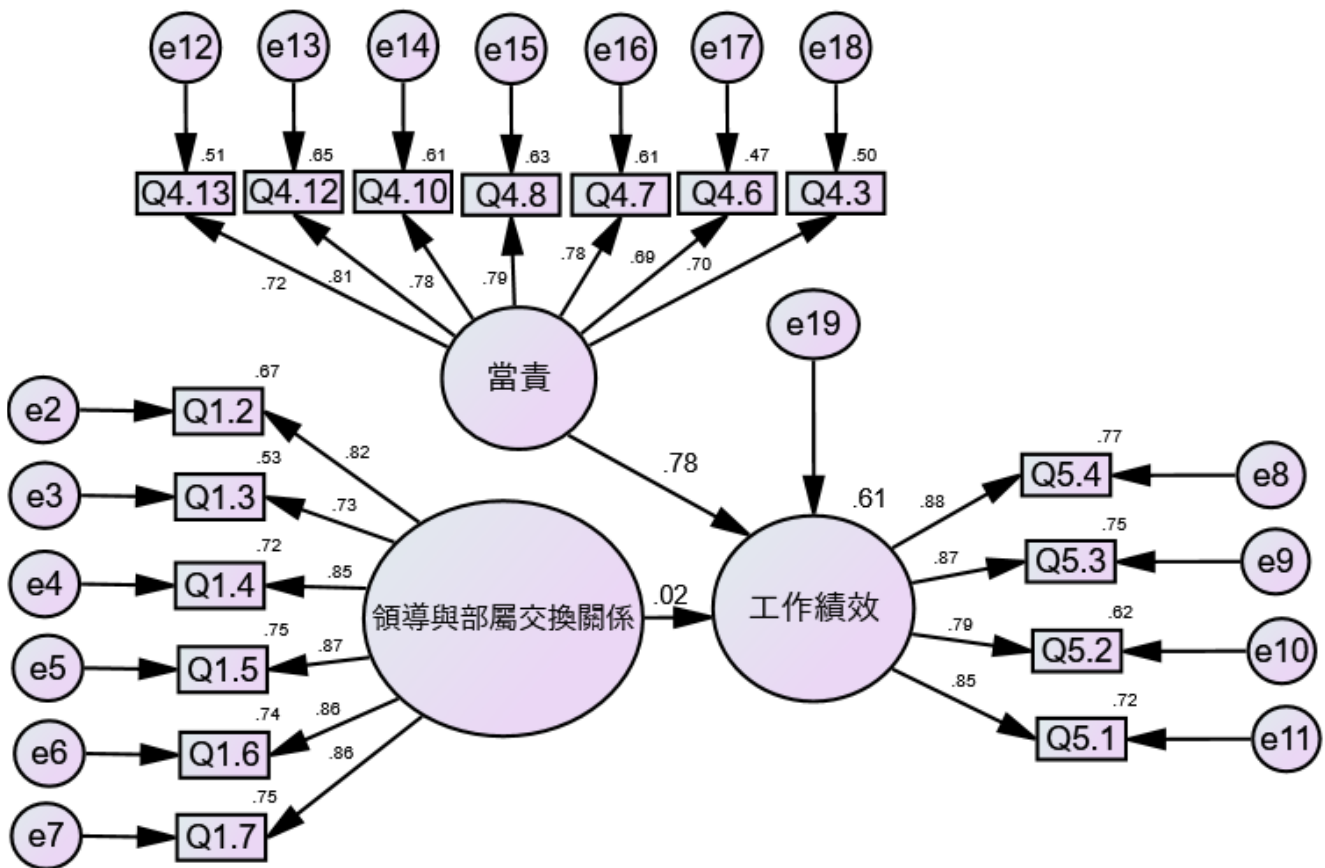
### 五、研究結論與建議

#### （一）研究結論

本研究所提出之整體模式架構適切，符合大部分之評鑑標準值，而在中介效果驗證部份，當責在

組織自尊和工作績效間及組織公平和工作績效間，皆具部份中介效果，而在領導與部屬交換關係與工作績效間，則具完全中介效果。

領導與部屬交換關係以社會交換理論為基礎，認為個體會受到交換的資源與夥伴關係影響，而以同樣的方式試圖回報[17]，員工從主管身上所獲之



圖五 領導與部屬交換關係與當責對工作績效之SEM圖 (n=587)

表五 當責在組織自尊、組織公平與工作績效間之中介效果檢驗值

變項關係	自變項	依變項	路徑係數	t	p
組織自尊-當責-工作績效	組織自尊	工作績效	0.67	15.82	<0.001
	組織自尊	當責	0.66	13.99	
	當責	工作績效	0.67	12.04	
	組織自尊	工作績效	0.35	8.04	
組織公平-當責-工作績效	組織公平	工作績效	0.66	11.23	
	組織公平	當責	0.81	12.62	
	當責	工作績效	0.76	12.86	
	組織公平	工作績效	0.10	4.27	

資源，將引發員工內心的當責以做為回報[19]，員工與領導者之關係將影響其部屬當責程度[5]；而當個體感受到的當責程度高時，將會更為熟悉決策成果的績效評估標準，從而減少困惑、衝突與焦躁，進而增進工作績效[16]。與本研究假設H1及H2結果一致，領導與部屬交換關係正向影響當責，而當責亦正向影響工作績效；再者，本研究亦發現，當責在領導與部屬交換關係與工作績效間具完全之中介效果，領導與部屬交換關係必須經過當責之中介變項，才能有效影響工作績效，亦即，即使有好的領導與部屬交換關係，沒有員工當責，領導與部屬交換關係對工作績效也是徒勞無功，可見當責之重要性不言而喻。

而本研究在組織自尊與當責間之關係驗證結果顯示，H8：組織自尊對當責有顯著的正向影響，與李濠仲（2016）[28]之過去研究結果亦一致，即當員工的組織自尊高時，員工在工作表現上的態度會愈加積極，會認為自己在組織當中有其重要性，因此更加願意承擔其責任，也希望透過他人的評價讓自己在組織中更有份量。此外，本研究進行當責在組織自尊與工作績效間之中介效果驗證，驗證結果為部份中介，組織自尊主要經過當責，再影響其工作績效，組織自尊直接影響工作績效者較少。

陳泓文（2020）[22]研究指出，組織公平能預測部屬之工作態度，能預測部屬之當責行為，因為組織公平，能讓部屬感受到組織的尊重，工作態度將隨之提升，部屬亦因此而願意承擔更多責任。與本研究之結果一致，H5：組織公平對當責有顯著的正向影響；而對於當責在組織公平與工作績效間之中介效果驗證部份，本研究驗證結果亦為部份中介。

就整體模式而言，本研究發現領導與部屬交換關係、組織自尊及組織公平三個自變項對當責皆具顯著性影響，且其對當責之直接效果：以組織公平最為重要，其次為組織自尊及領導與部屬交換關係。而對於影響依變項（工作績效）之自變項（領導與部屬交換關係、組織自尊及組織公平），在整體模式SEM分析時，受到自變項間之相互影響，本研究發現，組織公平無法影響工作績效，但領導與部屬交換關係、組織自尊、當責對工作績效皆具有顯著性影響，且其對工作績效之總效果：以當責為

最，組織自尊次之，領導與部屬交換關係則最弱。據此，領導與部屬交換關係對當責或工作績效，都呈現弱影響。

在基本資料對各變項之影響，本研究發現，教育程度、婚姻狀況及月平均收入對各變項之看法皆無顯著性差異或組間差異；性別對於工作績效具顯著性差異，且男性對於自己工作績效之表現，顯著大於女性。當責不分性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、收入及年資、工作單位，每位員工的當責程度一樣，這有別於以往之刻板印象，年輕人比較沒甚麼責任心，實有不小之差異處；而值得注意的是，18歲-29歲及行政人員這二族群，他們對於組織公平與領導與部屬交換關係方面之看法，分別顯著正向於40歲-49歲族群，及行政人員顯著負向於護理及復健人員；再者，本研究也發現年資淺者也較資深者認為組織較公平，年資較深者及行政人員這二族群，醫院管理者應要特別重視。

## （二）研究貢獻與管理意涵

本研究是少數以醫療服務產業員工來探討當責問題之研究，也證實在醫療服務業中之員工，雖然為病人服務或照顧病人是為天職，各個員工對工作上之當責是為理所當然，但醫療服務產業如同一般產業，當責之員工也會正向影響其工作績效。且本研究亦確認領導與部屬交換關係、組織自尊、組織公平、當責及工作績效五個變項之關係，但值得注意的是領導與部屬交換關係有別於其他產業，其對當責或工作績效，都呈現弱影響。

本研究建議醫院管理者當局應重視員工當責；但要員工當責，領導與部屬交換關係、組織自尊及組織公平缺一不可。在領導與部屬交換關係方面，本研究結果發現，身為主管或副主管者，認為自己與部屬關係品質好，但部屬對領導的關係卻不是如此，本研究認為領導與部屬交換關係應重視的是領導與部屬之雙方關係，而不是部屬與領導之單方面關係；再者，組織績效是團體合作所得，而非單方面之口號領導，建議領導者能多給予員工一些關心與照顧，並在工作上能予以協助，讓員工感受到「We are a Team!」，知道自己是受重視與享有資源的內團體一員，如此員工將更願意且負責地投入於工作中，提升員工之當責，而

且組織也應能夠引導員工自我導向及自我控制，提供員工發揮所長之機會，進而讓員工有機會體驗成功，將促成組織自尊提升[26]。在組織公平部份，本研究建議醫院應該在薪資方面，逐年依照年資、考績評核等做適時的調整，讓員工感受組織對員工的重視，員工也會對醫院組織更有向心力。此外，組織對待同仁應獎懲公平、主管應適時鼓勵員工在工作上的表現、改善與員工的相處溝通模式，讓彼此在相處關係上更為融洽，進而改變員工的工作態度，提升對上屬與組織的認同，將可強化員工當責，以提升員工工作績效。

### （三）未來研究方向

本研究期間因受COVID-19之疫情關係影響，醫師樣本抽樣受阻，建議未來研究對象應能納入，且應能擴大組織層級（醫學中心、地區醫院及診所等）收案，以完善本研究在不同組織層級之模式完整性。

## 研究限制

本研究因考量到人力、財力及時間上之限制，利用便利抽樣法進行橫斷性研究，恐未屬平均分配且缺乏縱貫性之資料收集；再者，本研究因COVID-19之疫情影響，除醫師樣本缺乏外，本研究僅以一家醫院為例進行衡量，其代表性及其推論過程多少會受到影響，其結果能否推論至其他醫院或醫院層級，有待進一步驗證。

## 致謝

感謝澄清綜合醫院中港分院與弘光科技大學產學合作研究計畫之補助（計畫編號：HK-CCGH-110-01）。

## 參考文獻

1. 袁梅玲：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。桃園縣：國立中央大學企業管理學系。2018。
2. Frink DD, Klimoski RJ: Toward a theory of accountability in organizations and human resource management. In *Research in Personnel and Human Resources Management* 1998; 16: 1-51.
3. 洪韻茹：心理賦能與核心自我評價對員工當責與工作績效影響之研究。桃園縣：國立中央大學企

業管理研究所。2012。

4. Liden RC, Maslyn JM: Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management* 1998; 24(1): 43-72.
5. Sherman JD: Leader role inversion as a corollary to leader-member exchange. *Group & Organization Management* 2002; 27(2): 245-271.
6. Krings F, Facchin S: Organizational justice and men's likelihood to sexually harass: the moderating role of sexism and personality. *Journal of Applied Psychology* 2009; 94(2): 501-510.
7. 劉和楨：護理主管的組織公平與護理人員的工作滿足及工作績效之研究。領導護理 2016；17（2）：20-33。
8. Pierce JL, Gardner DG, Cummings LL, et al.: Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 1989; 32(3): 622-648.
9. Bowling NA, Eschleman KJ, Wang Q, et al.: A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2010; 83(3): 601-626.
10. Brouthers KD: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies* 2002; 33(2): 203-221.
11. Shooshtarian Z, Ameli F, Amini LM: The effect of labor's emotional intelligence on their job satisfaction, job performance and commitment. *Iranian Journal of Management Studies* 2013; 6(1): 27-43.
12. Zellars KL, Hochwarter WA, Lanivich SE, et al.: Accountability for others, perceived resources, and well being: convergent restricted non-linear results in two samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2011; 84(1): 95-115.
13. 李安明：國民小學校長教學領導運作之責任探究：以新竹縣市3所國小為例。教育行政論壇 2016；8（1）：1-33。
14. Wallace JC, Johnson PD, Mathe K, et al.: Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: a managerial perspective. *Journal of Applied Psychology* 2011; 96(4): 840-850.
15. Strigl DF, Swiatek F: *Managers, Can You Hear Me Now? Hard-hitting Lessons on how to Get Real Results*. New York: McGraw Hill Professional. 2011.

16. Davis WD, Mero N, Goodman JM: The interactive effects of goal orientation and accountability on task performance. *Human Performance* 2007; 20(1): 1-21.
17. Ahmadi P, Forouzandeh S, Kahreh MS: The relationship between OCB and social exchange constructs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 2010; 19: 107-120.
18. Liden RC, Graen G: Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal* 1980; 23(3): 451-465.
19. Erdogan B, Sparrowe RT, Liden RC, et al.: Implications of organizational exchanges for accountability theory. *Human Resource Management Review* 2004; 14(1): 19-45.
20. 熊欣華、陳欽洲：自己人更優惠，或是更辛苦？領導部屬交換關係中的矛盾。人力資源管理學報 2012；12（4）：29-52。
21. Biron M, Boon C: Performance and turnover intentions: a social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology* 2013; 28(5): 511-531.
22. 陳泓文：倫理領導、組織公平、當責感受與留職意願間之關係研究：以北部軍士官兵為例。台北市：銘傳大學國際企業學系碩士在職專班。2020。
23. 羅碧婷：真誠領導及組織公平與知識分享關係之探討-以信任為中介變項。桃園縣：國立中央大學企業管理學系在職專班。2017。
24. De Cremer D, Brockner J, Fishman A, et al.: When do procedural fairness and outcome fairness interact to influence employees' work attitudes and behaviors? The moderating effect of uncertainty. *Journal of Applied Psychology* 2010; 95(2): 291-304.
25. Royle MT: An empirical investigation of the mediating role of organization-based self-esteem. *International Journal of Management and Marketing Research* 2010; 3(2): 33-52.
26. Elloy DF, Randolph A: The effect of superleader behavior on autonomous work groups in a government operated railway service. *Public Personnel Management* 1997; 26(2): 257-272.
27. 陳彥筑：人力資源管理實務和員工組織自尊、員工敬業精神及幸福感之研究。桃園縣：國立中央大學企業管理學系。2018。
28. 李濠仲：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。桃園縣：國立中央大學企業管理學系。2016。
29. Graen GB, Uhl-Bien M: Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 1995; 6(2): 219-247.
30. Hall AT, Blass FR, Ferris GR, et al.: Leader reputation and accountability in organizations: implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly* 2004; 15(4): 515-536.
31. Chen ZX, Tsui AS, Farh JL: Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2002; 75(3): 339-356.
32. 邱皓政：量化研究與統計分析：SPSS與R資料分析範例解析。台北市：五南圖書出版股份有限公司。2019：428-450。
33. 黃芳銘：結構方程模式：理論與應用（第5版）。台北市：五南圖書出版股份有限公司。2007。
34. 陳寬裕、王正華：結構方程模型-運用AMOS分析。台北市：五南圖書出版股份有限公司。2018。
35. Browne MW, Cudeck R: Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research* 1992; 21(2): 230-258.
36. MacCallum RC, Hong S: Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research* 1997; 32(2): 193-210.
37. Baron RM, Kenny DA: The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986; 51(6): 1173-1182.
38. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, et al.: Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 2003; 88(5): 879-903.

# The Impact of Leader-Member Exchange, Organization-Based Self-Esteem and Organizational Justice on Work Performance: The Mediating Effect of Accountability

Yii-Ching Lee<sup>1,2</sup>, Chih-Hsuan Huang<sup>3</sup>, Hsin-Hung Wu<sup>4</sup>, Ya-Fen Jhang<sup>5</sup>, Chien-Chen Liu<sup>6</sup>

Department of Health Business Administration, Hung Kuang University<sup>1</sup>; REL Technology Inc., Canada<sup>2</sup>;  
School of Business Administration, Hubei University of Economics<sup>3</sup>; Department of Business Administration,  
National Changhua University of Education<sup>4</sup>; Medical Service Room<sup>5</sup>,  
Department of Nursing<sup>6</sup>, Chung Kang Branch, Cheng Ching Hospital

## Abstract

### Purposes

In the face of external changes, accountability is one of the best organizational management strategies. Within the healthcare services sector, does employee accountability also have an impact on work performance? Past research has demonstrated that good leader-member exchanges between leaders and subordinates, as well as greater organization-based self-esteem, can improve work motivation. However, the correlations between leader-member exchanges, organization-based self-esteem, organizational justice, accountability, and work performance have yet to be elucidated upon.

### Methods

In this study, full-time employees of a regional teaching hospital in Taichung City were recruited as the research subjects and referenced the measurement scale recommended by the opinions of scholars and experts, which is officially administered after pre-testing and item analysis. Data were collected from 587 subjects and statistical methods such as CMV, reliability and validity, difference analysis, SEM, CR, AVE, and discriminant validity were utilized.

### Results

The results of this study demonstrated that the correlation between leader-member exchanges, accountability, organization-based self-esteem, organizational justice, and work performance fully integrated with the influence model (theoretical model) and appropriately matched the observed variables, which is consistent with the SEM model. Leader-member exchanges, organization-based self-esteem, and organizational justice positively impacted employee accountability, which (in turn) influenced work performance positively. Employee accountability has a partial mediation effect between organization-based self-esteem and work performance, and organizational justice and work performance, while having full mediation effect between the leader-member exchanges and work performance.

### Conclusions

This study recommends that supervisors should encourage employees to perform well at work and to improve communication modes with employees, which improves harmony in relationships and, thereby, augments employees' work attitudes and enhances their recognition with superiors and the organization. This strengthens employee accountability and work performance. (Cheng Ching Medical Journal 2024; 20(2): 43-56)

**Keywords :** *Leader-Member Exchanges, Organization-Based Self-Esteem, Organizational Justice, Accountability, Work Performance*