

# 廣州國有文藝院團變革型領導對表演者組織承諾的影響研究\*

許珩哲 歐思琦 趙文燕

**摘要：**以廣州市 15 家省市級國有文藝院團表演者為對象，探討變革型領導對表演者組織承諾的影響機制。結果顯示，變革型領導可顯著提升表演者的人職匹配度，進而促進社會資本積累和心理資本提升，最終增強組織承諾與留職意向。此外，表演者的性別、年齡、職稱等個體特徵對組織承諾也有顯著影響。本研究拓展了變革型領導研究的情境邊界，豐富了組織承諾影響機制的研究成果，並從完善管理體制、創新內部機制、加強職業支持三方面提出建議，為國有文藝院團人才管理提供理論指導，助力其在文化體制改革中實現可持續發展。

**關鍵字：**國有文藝院團 變革型領導 組織承諾 人職匹配 社會資本 心理資本 留職意向

## 一、引言

變革型領導作為一種重視成員個體需求、善於激勵和授權的領導方式，其對組織承諾的影響已成為組織行為學研究的重要議題。相較於傳統的指令型領導，變革型領導更注重成員個體需求，善於激勵和授權，能夠幫助下屬認識工作價值、提升決策能力，從而提高組織整體績效。我國國有文藝院團自 2009-2012 年的“五個一批”改革以來，許多院團直上市場，積極應對挑戰，逐漸探索出新的發展道路，但同時也依然存在優秀人才流失、團隊凝聚力不足等問題。面對社會環境變化和組織變革，作為文藝院團改革最直接的承受者，表演者的工作態度及對領導力的需求都不同以往。相較於傳統的指令型領導，變革型領導更注重成員個體需求，善於激勵和授權，能夠幫助下屬認識工作價值、提升決策能力，從而提高組織整體績效。這種領導方式對於藝術團體這類高度依賴人才、注重創新的組織具有特殊的現實意義。

組織承諾作為員工對組織的情感依附和價值認同，直接影響其工作態度和留職意向。已有研究表明，變革型領導通過關注個體、激勵賦能等方式，成為影響組織承諾的關鍵因素之一<sup>[1][2]</sup>。更為重要的是，變革型領導可能通過影響員工的人職匹配、社會資本和心理資本，間接作用於其組織承諾和留職意向，形成複雜的影響機制。這種影響機制在藝術團體中可能呈現出獨特的表現形式。<sup>[3]</sup>而在當代組織管理實踐中，員工留職率始終是一個備受關注的核心問題。<sup>[4]</sup>提升員工的留職意向不僅關係到組織的人才儲備，更與招聘、培訓新員工所需的巨額成本密切相關。然而，目前變革型領導與組織承諾在表演藝術領域的應用較少得到關注。對於

\* 基金項目：廣東高校省級重點平臺和重大科研項目認定項目特色創新類項目《廣州市國有文藝院團表演者組織情感承諾及其影響因素研究》(2022WTSCX041)。

文藝院團而言，這一問題尤為重要，因為藝術人才培養週期長、替代成本高，且藝術創作往往需要團隊成員長期磨合才能達到理想效果。員工的留職意向與其工作滿意度和組織承諾密切相關<sup>[5][6]</sup>，而這些因素在很大程度上又受到領導方式的影響。

現有關於國有文藝院團的研究主要聚焦於改革背景、歷程、效果評估等方面。學者們普遍認為，儘管改革取得了一定成效，但仍面臨諸多挑戰，如國有文藝院團演藝生產效率低下、<sup>[7]</sup>效益不佳且陷入“進退兩難”的困境等<sup>[8]</sup>。然而，現有文獻中關於國有文藝院團領導力作用機制及院團內表演者組織和工作態度的實證研究較少。在當前深化文化體制改革的背景下，組織承諾研究對於研究者瞭解國有文藝院團成員組織意願有重要意義，對提高國有文藝院團人力資源管理效率有推動作用。<sup>[9]</sup>因此，探究變革型領導對表演者組織承諾的影響機制，不僅能為文藝院團的人才管理實踐提供理論指導，也將為推進文化體制改革提供新的研究思路。

基於此，本文以廣州市 15 家省市級國有文藝院團的表演者為研究對象，實證分析探討變革型領導如何通過人職匹配、社會資本和心理資本影響表演者的組織承諾。

## 二、理論分析與研究假設

### （一）變革型領導對組織承諾和留職意向的直接影響

#### 1. 變革型領導與組織承諾

自 Bass 提出變革型領導理論以來，變革型領導得到國內外研究界的廣泛關注。變革型領導往往被描述為一個激勵過程，通過該過程，領導者行為影響其追隨者的態度與行為。已有研究表明，變革型領導與組織承諾之間存在顯著的正向關係，如通過樹立榜樣、激發熱情、鼓勵創新和個體化關懷等途徑增強員工對組織的認同感、歸屬感和價值感，進而轉化為員工對組織的承諾。<sup>[10][11]</sup>

在組織承諾的概念中，Meyer 等將組織承諾構建為情感承諾、持續承諾和規範承諾的三維度模型。其中，較多學者認為情感維度最能體現個體對組織的積極態度，且對員工離職具有較強的預測力，因此普遍採用情感維度來衡量組織承諾<sup>[12][13]</sup>。特別是在中國情境下，由於“關係”文化的深遠影響，組織成員的情感承諾往往高於其他兩類承諾<sup>[14]</sup>。相較於西方組織中更強調契約關係的特點，中國文化強調人際關係和諧與情感維繫，員工更傾向於基於情感因素來評估對組織的忠誠度。鑒於此，本文採用情感承諾作為組織承諾的衡量指標，以更精準地考察變革型領導的影響。

儘管現有研究已論證了變革型領導對組織承諾的積極影響，但這些研究主要聚焦於普通企業環境。國有文藝院團作為特殊的事業單位，其組織成員需要兼顧藝術創作和市場運營。這種獨特的組織特性往往導致資源分配難以兼顧藝術與市場的雙重需求，從而降低表演藝術工作者對組織支持的滿意度，影響其情感承諾。基於此，本文提出：

H1: 變革型領導對組織承諾有顯著正向影響。

## 2. 變革型領導與留職意向

已有研究表明，變革型領導能夠正向影響員工的留職意向<sup>[15][16]</sup>。當員工面臨組織變革帶來的不確定性和壓力時，變革型領導者的願景引導和情感支持能夠有效緩解其焦慮情緒，增強其對組織發展前景的信心，從而降低離職傾向。隨著我國文藝院團改革不斷深入，表演者群體面臨的挑戰日益增多。對轉企改制院團而言，表演者經歷了從事業單位到企業單位的轉變，心理落差明顯，部分新入職表演者甚至將其視為職業生涯的跳板。即使對仍保留事業體制的院團而言，市場導向的轉變、密集的演出任務、嚴格的考核制度等改革措施也給團員帶來新的壓力。在此情境下，院團領導者對表演者的關懷理解、激勵引導，能夠在一定程度上提高其留職意向。據此，本研究提出：

H2: 變革型領導對留職意向有顯著正向影響。

### (二) 人職匹配的中介作用機制

人職匹配強調個體與目標職位或崗位在需求和供給條件之間的匹配關係，包括需求-供給匹配和能力-需求匹配兩個維度。人職匹配與員工的流動性密切相關。同時，當組織成員獲得個性化對待和激勵時，往往能夠開發出更強的工作能力。<sup>[17]</sup>變革型領導行為能夠有效激發員工的工作熱情，實現更優異的表現和績效，從而提升員工對職業的認同感和工作價值感。這種領導方式有助於員工更主動地理解崗位職責和要求，在工作中不斷挖掘自身潛能、提升工作能力，進而持續提升人職匹配程度。

對表演者而言，在院團工作中需要適應團隊協作（如從獨奏轉向合奏），同時還要面對新作品、新技巧和新角色等多重挑戰。變革型領導能夠敏銳洞察表演者的壓力與需求，將其對工作職責的需求與感知從較低層次提升至自我實現的高層次需求，<sup>[18]</sup>從而激勵表演者更好地理解崗位工作價值並更好地發揮其工作能力，更好地理解勝任崗位要求。變革型領導者能夠幫助表演者將個人職業發展目標與院團的整體目標相結合，從而增強其對工作的意義感和價值感，提升人職匹配度。據此提出：

H3: 變革型領導對人職匹配有顯著正向影響。

### (三) 社會資本的中介作用機制

在組織管理研究領域，社會資本可被定義為系統內參與者之間關係及其內容的綜合體現，是反映組織內部個體間社會關係特徵的資源集合。社會資本深深植根於組織內部的社會關係網絡之中，對改善組織績效具有顯著作用。<sup>[19]</sup>當組織成員感知到自身與工作崗位具有較高匹配度，能夠勝任職位所要求的任務和挑戰時，其往往更容易理解組織的目標和價值觀，更傾向於認同組織的常規運作方式、指導方針和傳統慣例，同時也更願意與其他員工建立聯繫。在此情況下，其工作方法將更傾向於採取計劃性合作模式，能夠充分考慮他人的行動和所處環境。研究表明，那些既具備工作勝任力又與組織價值觀相契合的員工，往往更容易建立彼

此間的信任關係。<sup>[20]</sup>在日常工作中，社會資本的提升有賴於組織成員是否能夠構建共同視角，並達成相互理解。而在院團這一高度依賴團隊協作的組織中，人職匹配對社會資本的影響更為關鍵。當表演者感知到自身能力與崗位要求高度契合時，其更有信心參與團隊合作，也更容易獲得同事的認可。據此提出：

H4：人職匹配對社會資本有顯著正向影響。

#### **（四）心理資本的中介作用機制**

##### **1. 社會資本與心理資本**

心理資本是一個多維構念，包含自我效能、希望、樂觀和韌性四種積極的心理能力。<sup>[21]</sup>在組織管理研究領域，大量實證研究表明，心理資本對員工的工作績效、工作滿意度、組織承諾和留職意向均具有顯著影響。<sup>[22][23][24]</sup>社會資本通過影響個體獲取資源的能力和社會支援程度，能夠顯著提升其心理資本水準。<sup>[25][26]</sup>具體而言，擁有良好社會資本的個體通常表現出更高的可靠性和合作意願，且較少表現出自我中心傾向。<sup>[27]</sup>在文藝院團這一特殊組織中，表演者需要通過團隊協作來完成藝術創作，良好的社會資本不僅有助於其獲得更多資源支持，還能有效提升其心理資本水準。基於上述理論分析，本研究提出如下假設：

H5：社會資本對心理資本有顯著正向影響。

##### **2. 心理資本與組織承諾**

已有研究表明，心理資本對員工的組織承諾具有顯著影響。<sup>[28][29]</sup>較高的心理資本一方面增強了個體自我效能感和積極心態，使其更容易在工作中獲得成就感並對組織產生情感依戀；另一方面，心理資本中的希望和樂觀維度提升了個體對組織發展前景的信心，增強了其對組織的長期承諾。<sup>[24][30]</sup>在面對組織變革時，這類員工通常表現出更強的適應能力，且離職傾向較低。<sup>[23]</sup>此外，作為重要的個人資源，心理資本能夠有效緩解員工的不良行為傾向，如降低其離職或缺勤意向。研究表明，當員工擁有較高水準的心理資本時，其留職意願顯著增強，缺勤意向則明顯降低。<sup>[23]</sup>在我國文藝院團改革的特殊背景下，心理資本的各個維度——包括樂觀、希望、韌性和自我效能等，能夠顯著提升表演者應對院團改革帶來的挑戰和風險的能力。基於上述理論分析，本研究提出如下假設：

H6：心理資本對組織承諾有顯著正向影響。

H7：心理資本對留職意向有顯著正向影響。

#### **（五）組織承諾與留職意向**

Meyer 和 Allen（1991）將組織承諾定義為員工基於對組織的認同與情感依戀、對離職成本的認知以及留任義務感而形成的持續性承諾。<sup>[12]</sup>留職意向作為影響員工流動的關鍵因素，與員工的主觀感受密切相關，特別是工作滿意度和組織承諾。<sup>[6][31]</sup>已有研究證實，員工的留職意向能夠有效預測其離職行為。<sup>[32][33]</sup>在文藝院團情境下，組織承諾與留職意向的關係更具特殊性。由於藝術創作的專業性和團隊協作的緊密性，表演者的組織承諾不僅體現為對院團管

理體制的認同，還反映了其對團隊藝術追求的價值認同。當表演者對團體產生深厚情感依戀，並在主觀上形成較高的組織承諾時，其往往會傾向於繼續留在組織工作，而不會輕易尋求外部工作機會。基於上述理論分析，本研究提出如下假設：

H8：組織承諾對留職意向有顯著正向影響。

**(六) 變革型領導的間接效應**

現有文獻已從心理資本、<sup>[34][35]</sup>任務結構性情境因素<sup>[36]</sup>等中介變數視角，探討了變革型領導對組織承諾的間接影響機制。儘管大量研究證實了變革型領導對組織承諾的顯著影響，但這一作用機制涉及複雜的傳導路徑。

在我國國有文藝院團改革的特殊背景下，院團領導力對表演者組織承諾的影響機制呈現出多維特徵。這種影響不僅取決於表演者對自身能力與工作匹配度的感知，還涉及其對組織人際關係網絡及資源可獲得性的認知，以及自身心理狀態的積極程度。面對不同狀態的表演者，領導力的作用效果可能存在顯著差異。因此，深入探討文藝院團變革型領導對表演者組織承諾的具體作用機制，對於揭示變革型領導的作用路徑具有重要理論價值。

同樣值得注意的是，現有研究已證實變革型領導對留職意向存在間接影響，<sup>[37]</sup>並探討了組織承諾等變數的中介作用。<sup>[15][38]</sup>然而，關於變革型領導通過人職匹配、社會資本、心理資本和組織承諾的連續中介作用影響員工留職意向的研究仍較為有限。

在我國文藝院團改革進程中，表演者不僅面臨技術層面的挑戰，還需要進行心理和情感層面的調適。變革型領導通過提升人職匹配度、增進社會資本、提高心理資本，最終影響表演者的組織承諾和留職意向，形成了一個複雜的影響鏈條。基於上述理論分析，本研究提出如下假設：

H9：變革型領導通過人職匹配、社會資本、心理資本，顯著正向影響組織承諾。

H10：變革型領導通過人職匹配、社會資本、心理資本、組織承諾，顯著正向影響留職意向。

本文的理論核心假設如下：

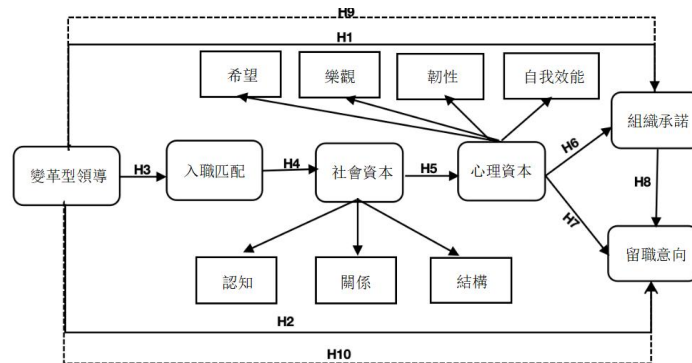


圖 1 本研究理論框架

### 三、研究設計

#### (一) 研究方法

該研究於 2022-2024 年對 15 家位於廣州的省、市級國有文藝院團進行了調研。首先，對文藝院團的表演者發放問卷，共收集到樣本 389 份，其中有效樣本 372 份，有效率為 95.6%。其次，結合量化分析結果，對文藝院團進行實地調研，訪談部分管理者和表演者，進一步分析和解釋量化資料的結果。

#### (二) 量表設計

“變革型領導”採用了 Manzoor 等設計的量表；<sup>[39]</sup>“組織承諾”和“社會資本”採用了 Ko 等<sup>[40]</sup>設計的量表；“留職意願”採用了 Price<sup>[41]</sup>設計的量表；“人職匹配”採用了 Islam 等<sup>[42]</sup>設計的量表；“心理資本”採用了 Cheng 等<sup>[43]</sup>所用的量表。在此基礎上，結合我國表演藝術團體表演者的具體特點和類型，對已有量表和題項進行了篩選、翻譯、修訂等工作，形成本研究所用量表主體內容。此外，在“個人背景資料”中筆者設計了性別、年齡、學歷、職稱、工齡、編制、婚姻狀況、平均年薪、單位體制、單位類型、單位所在地等共 11 題，以瞭解人口統計變數對組織承諾的影響。

### 四、資料分析

#### (一) 聚合效度檢驗

聚合效度 (Convergent validity) 檢驗，主要分析本研究所使用的題項是否可以說明該變數，是否有足夠的代表性，而且題項之間相關度較高。

##### 1. 因素負荷量

因素負荷量的檢驗主要是分析每個題項的信度，即每個題項有多大程度能夠被潛變數解釋。Hair 等 (2012)<sup>[44]</sup>建議因素負荷量應大於 0.5。如表 1 至表 6 所示，本研究所有題項的因素負荷量均大於 0.5 的推薦值，說明本研究所有題項信度良好。同時本研究採用 bootstrapping 的方式，將重複取樣次數設為 5000 次，以驗證外在模型的路徑顯著性。

表 1 變革型領導 (TL) 因素負荷量

題項	因素負荷量	標準差	T 值	P 值
TL1<-變革型領導	0.903	0.013	67.221	<b>0.000</b>
TL2<-變革型領導	0.915	0.012	73.498	<b>0.000</b>
TL3<-變革型領導	0.963	0.005	198.321	<b>0.000</b>
TL4<-變革型領導	0.928	0.015	60.201	<b>0.000</b>
TL5<-變革型領導	0.917	0.014	67.059	<b>0.000</b>
TL6<-變革型領導	0.933	0.014	68.000	<b>0.000</b>

注（下同）：\*表示  $p<0.05$ ，\*\*表示  $p<0.01$ ，\*\*\*表示  $p<0.001$

**表 2 組織承諾（OC）因素負荷量**

題項	因素負荷量	標準差	T 值	P 值
OC1<-組織承諾	0.930	0.010	94.001	<b>0.000</b>
OC2<-組織承諾	0.934	0.012	75.763	<b>0.000</b>
OC3<-組織承諾	0.911	0.023	39.351	<b>0.000</b>
OC4<-組織承諾	0.896	0.017	53.001	<b>0.000</b>
OC5<-組織承諾	0.878	0.017	52.425	<b>0.000</b>

**表 3 留職意向（ITS）因素負荷量**

題項	因素負荷量	標準差	T 值	P 值
IS1<-留職意向	0.945	0.009	104.217	<b>0.000</b>
IS2<-留職意向	0.906	0.021	42.451	<b>0.000</b>
IS3<-留職意向	0.954	0.009	106.285	<b>0.000</b>
IS4<-留職意向	0.938	0.015	61.146	<b>0.000</b>

**表 4 人職匹配（PJF）因素負荷量**

題項	因素負荷量	標準差	T 值	P 值
PJ1<-人職匹配	0.884	0.023	38.632	<b>0.000</b>
PJ2<-人職匹配	0.917	0.014	67.471	<b>0.000</b>

**表 5 心理資本（PC）因素負荷量**

題項	因素負荷量	標準差	T 值	P 值
SE1<-自我效能	0.951	0.007	145.761	<b>0.000</b>
SE2<-自我效能	0.923	0.013	69.282	<b>0.000</b>
SE3<-自我效能	0.910	0.012	77.843	<b>0.000</b>
OP1<-樂觀	0.947	0.010	98.974	<b>0.000</b>
OP2<-樂觀	0.948	0.008	117.694	<b>0.000</b>
HO1<-希望	0.900	0.014	62.129	<b>0.000</b>
HO2<-希望	0.867	0.021	40.521	<b>0.000</b>
HO3<-希望	0.923	0.010	87.932	<b>0.000</b>
HO4<-希望	0.915	0.011	83.611	<b>0.000</b>
RE1<-韌性	0.912	0.014	65.698	<b>0.000</b>
RE2<-韌性	0.957	0.007	129.097	<b>0.000</b>
RE3<-韌性	0.953	0.007	132.914	<b>0.000</b>

**表 6 社會資本（SC）因素負荷量**

題項	因素負荷量	標準差	T 值	P 值
SS1<-結構社會資本	0.858	0.022	39.164	<b>0.000</b>
SS2<-結構社會資本	0.891	0.020	43.905	<b>0.000</b>

SS3<-結構社會資本	0.913	0.015	62.887	<b>0.000</b>
SS4<-結構社會資本	0.879	0.016	54.073	<b>0.000</b>
RS1<-關係社會資本	0.924	0.010	92.888	<b>0.000</b>
RS2<-關係社會資本	0.953	0.006	172.356	<b>0.000</b>
RS3<-關係社會資本	0.948	0.007	130.339	<b>0.000</b>
RS4<-關係社會資本	0.880	0.025	35.688	<b>0.000</b>
RS5<-關係社會資本	0.927	0.015	61.095	<b>0.000</b>
RS6<-關係社會資本	0.925	0.011	81.132	<b>0.000</b>
CS1<-認知社會資本	0.974	0.003	312.498	<b>0.000</b>
CS2<-認知社會資本	0.970	0.006	155.666	<b>0.000</b>
CS3<-認知社會資本	0.972	0.006	173.376	<b>0.000</b>

## 2. 組合信度 (Composite Reliability, CR)

組合信度是指變數內部的一致性程度，潛變數的組合信度越高，則說明其內部測量題目之間是高度相關的，也表示這些題項在測量同一維度時能較好地測出該變數。如表 7 所示，本研究所有變數的組合信度最高為 0.976，最低為 0.896，所有變數的組合信度都高於 0.6，<sup>[45]</sup>說明本研究有良好的內部一致性。

**表 7 組合信度檢驗表**

因數	CR
社會資本(SC)	0.976
認知社會資本 (CC)	0.981
關係社會資本 (RC)	0.973
結構社會資本 (SC)	0.936
心理資本 (PC)	0.966
希望 (HO)	0.945
樂觀 (OP)	0.946
韌性 (RE)	0.959
自我效能 (SE)	0.949
留職意向 (IS)	0.966
組織承諾 (OC)	0.960
人職匹配 (PJ)	0.896
變革型領導 (TL)	0.973

## 3. 平均方差提取量 (Average of variance extracted, AVE)

平均方差提取量指的是潛變數所解釋的變異量中有多少來自該潛變數中的所有題目。Fornell 和 Lacker(1981)、Hair 等 (2014) 認為，AVE 的臨界值為 0.5。如表 8 所示，本研究的 AVE 值最高 0.945，最低 0.704，均大於推薦值 0.5。

表 8 平均方差提取量檢驗表

因數	AVE
社會資本(SC)	0.758
認知社會資本 (CC)	0.945
關係社會資本 (RC)	0.858
結構社會資本 (SC)	0.784
心理資本 (PC)	0.704
希望 (HO)	0.813
樂觀 (OP)	0.897
韌性 (RE)	0.885
自我效能 (SE)	0.862
留職意向 (IS)	0.876
組織承諾 (OC)	0.828
人職匹配 (PJ)	0.811
變革型領導 (TL)	0.858

4. Cronbach's  $\alpha$ 

Cronbach's  $\alpha$ 值用於測量內部一致性，以驗證研究信度。Hair 等 (2010)<sup>[46]</sup>認為，Cronbach's  $\alpha$ 值的臨界值為 0.7。如表 9 所示，本研究的 Cronbach's  $\alpha$ 值最高 0.973，最低 0.769，均大於臨界值 0.7，說明有可靠的信度。

表 9 Cronbach's  $\alpha$  值檢驗表

因數	Cronbach's $\alpha$
社會資本(SC)	0.973
認知社會資本 (CC)	0.971
關係社會資本 (RC)	0.967
結構社會資本 (SC)	0.908
心理資本 (PC)	0.962
希望 (HO)	0.923
樂觀 (OP)	0.886
韌性 (RE)	0.935
自我效能 (SE)	0.920
留職意向 (IS)	0.953
組織承諾 (OC)	0.948
人職匹配 (PJ)	0.769
變革型領導 (TL)	0.967

**(二) 區分效度檢驗 (Discriminant validity)**

本研究通過將標準負荷量 (Factor loading) 與交叉負荷量 (Cross loading) 進行比較, 以辨別和驗證研究資料是否具有足夠的區分效度。如表 10 所示, 所有變數中因數的負荷量, 均大於該因數與其他因子的交叉負荷量, 說明了本研究的量表有良好的區別效度。

**表 10 Factor Loading and Cross Loading**

二階構面	一階構面	指標	PF	PC	SC	PC4	PC2	PC1	PC3	SC3	SC2	SC1	TL	OC	IS
心理資本	人職匹配	PJ_1	<b>0.884</b>	0.684	0.610	0.592	0.617	0.644	0.619	0.664	0.577	0.696	0.499	0.679	0.659
		PJ_2	<b>0.917</b>	0.675	0.667	0.527	0.669	0.649	0.601	0.638	0.635	0.635	0.634	0.657	0.599
	自我效能	SE_1	0.556	<b>0.793</b>	0.448	<b>0.951</b>	0.538	0.706	0.658	0.548	0.377	0.736	0.386	0.507	0.475
		SE_2	0.576	<b>0.781</b>	0.458	<b>0.923</b>	0.576	0.695	0.629	0.502	0.406	0.766	0.416	0.542	0.482
		SE_3	0.586	<b>0.824</b>	0.520	<b>0.910</b>	0.590	0.732	0.730	0.613	0.449	0.826	0.452	0.592	0.573
	樂觀	OP_1	0.671	<b>0.791</b>	0.667	0.595	<b>0.947</b>	0.713	0.681	0.633	0.608	0.601	0.621	0.693	0.667
		OP_2	0.685	<b>0.799</b>	0.743	0.565	<b>0.948</b>	0.748	0.687	0.711	0.695	0.698	0.675	0.742	0.637
	希望	HO_1	0.660	<b>0.859</b>	0.711	0.664	0.709	<b>0.900</b>	0.768	0.722	0.666	0.707	0.606	0.770	0.643
		HO_2	0.640	<b>0.830</b>	0.653	0.695	0.689	<b>0.867</b>	0.698	0.655	0.599	0.683	0.640	0.703	0.653
		HO_3	0.637	<b>0.883</b>	0.628	0.709	0.688	<b>0.923</b>	0.802	0.678	0.565	0.738	0.537	0.693	0.628
		HO_4	0.649	<b>0.883</b>	0.690	0.697	0.696	<b>0.915</b>	0.817	0.751	0.614	0.747	0.593	0.718	0.624
	韌性	RE_1	0.591	<b>0.821</b>	0.593	0.646	0.625	0.746	<b>0.912</b>	0.660	0.532	0.793	0.485	0.610	0.558
		RE_2	0.656	<b>0.893</b>	0.642	0.696	0.710	0.826	<b>0.957</b>	0.681	0.578	0.754	0.571	0.683	0.643
		RE_3	0.657	<b>0.898</b>	0.642	0.705	0.699	0.841	<b>0.953</b>	0.714	0.567	0.460	0.563	0.691	0.661
	結構社會資本	SO_1	0.649	0.680	<b>0.801</b>	0.499	0.690	0.662	0.614	<b>0.858</b>	0.720	0.659	0.729	0.681	0.628
		SO_2	0.654	0.748	<b>0.775</b>	0.637	0.627	0.725	0.691	<b>0.891</b>	0.696	0.626	0.624	0.685	0.610
SO_3		0.623	0.701	<b>0.827</b>	0.546	0.590	0.693	0.672	<b>0.913</b>	0.755	0.583	0.648	0.682	0.643	
SO_4		0.629	0.655	<b>0.833</b>	0.444	0.609	0.678	0.606	<b>0.879</b>	0.805	0.692	0.637	0.723	0.559	
社會資本	關係社會資本	RO_1	0.687	0.639	<b>0.905</b>	0.443	0.676	0.651	0.543	0.833	<b>0.924</b>	0.614	0.761	0.754	0.593
		RO_2	0.655	0.627	<b>0.916</b>	0.422	0.646	0.632	0.564	0.806	<b>0.953</b>	0.538	0.780	0.774	0.640
		RO_3	0.615	0.618	<b>0.922</b>	0.407	0.639	0.631	0.550	0.800	<b>0.948</b>	0.598	0.772	0.757	0.588
		RO_4	0.587	0.622	<b>0.884</b>	0.448	0.614	0.630	0.549	0.734	<b>0.880</b>	0.626	0.809	0.738	0.639
		RO_5	0.580	0.595	<b>0.893</b>	0.383	0.601	0.611	0.542	0.763	<b>0.927</b>	0.593	0.799	0.738	0.629
		RO_6	0.624	0.602	<b>0.901</b>	0.361	0.649	0.611	0.555	0.740	<b>0.925</b>	0.598	0.809	0.739	0.593
認知社會資本	CO_1	0.581	0.625	<b>0.878</b>	0.396	0.687	0.634	0.549	0.700	0.825	<b>0.974</b>	0.829	0.772	0.613	
	CO_2	0.593	0.640	<b>0.889</b>	0.418	0.713	0.630	0.571	0.728	0.833	<b>0.970</b>	0.827	0.760	0.625	
	CO_3	0.560	0.622	<b>0.879</b>	0.417	0.678	0.628	0.533	0.710	0.822	<b>0.972</b>	0.832	0.759	0.657	
變革型領導	TFL_1	0.566	0.596	0.816	0.389	0.598	0.624	0.527	0.693	0.809	0.776	<b>0.903</b>	0.765	0.695	
	TL_2	0.564	0.605	0.815	0.433	0.623	0.609	0.522	0.706	0.788	0.796	<b>0.915</b>	0.693	0.639	
	TL_3	0.622	0.639	0.819	0.435	0.677	0.638	0.566	0.675	0.805	0.816	<b>0.963</b>	0.784	0.712	
	TL_4	0.630	0.635	0.791	0.463	0.647	0.630	0.558	0.721	0.760	0.741	<b>0.928</b>	0.762	0.703	

二階構面	一階構面	指標	PF	PC	SC	PC4	PC2	PC1	PC3	SC3	SC2	SC1	TL	OC	IS
		TL_5	0.550	0.559	0.797	0.375	0.629	0.550	0.484	0.679	0.769	0.798	<b>0.917</b>	0.684	0.592
		TL_6	0.586	0.598	0.814	0.406	0.625	0.599	0.532	0.666	0.799	0.821	<b>0.933</b>	0.716	0.648
	組織承諾	OC_1	0.695	0.739	0.812	0.529	0.708	0.762	0.649	0.741	0.787	0.392	0.770	<b>0.930</b>	0.772
		OC_2	0.671	0.732	0.800	0.547	0.693	0.745	0.643	0.734	0.772	0.359	0.773	<b>0.934</b>	0.755
		OC_3	0.702	0.704	0.763	0.521	0.657	0.704	0.646	0.718	0.723	0.422	0.657	<b>0.911</b>	0.776
		OC_4	0.650	0.744	0.722	0.569	0.687	0.748	0.663	0.688	0.673	0.665	0.667	<b>0.896</b>	0.778
		OC_5	0.647	0.689	0.750	0.519	0.701	0.675	0.602	0.678	0.726	0.598	0.743	<b>0.878</b>	0.720
	留職意向	IS1	0.654	0.659	0.683	0.486	0.646	0.658	0.586	0.652	0.645	0.546	0.704	0.801	<b>0.945</b>
		IS2	0.649	0.672	0.670	0.482	0.662	0.672	0.606	0.653	0.620	0.489	0.684	0.747	<b>0.906</b>
		IS3	0.633	0.676	0.651	0.533	0.611	0.646	0.642	0.637	0.605	0.854	0.650	0.775	<b>0.954</b>
		IS4	0.665	0.699	0.649	0.559	0.657	0.668	0.641	0.636	0.609	0.562	0.655	0.803	<b>0.938</b>

### (三) 方差分析

#### 1. 性別差異分析

分析結果表明，男性表演者在人職匹配、心理資本、變革型領導感知及留職意向等指標上均顯著高於女性 ( $p < 0.05$ )。這種差異可能與傳統文化觀念下的職業特性與職業發展路徑有關。一方面，在傳統性別角色規範影響下，男性在職業發展中通常獲得更多資源和支持，從而提升其工作滿意度和組織歸屬感。另一方面，表演藝術職業的特殊性，如長時間排練、夜間演出和頻繁巡演，可能與女性在傳統家庭角色中的責任分配產生更大衝突，進而影響其對人職匹配度的評估和職業穩定性預期。職業角色與家庭角色的關係平衡可能進一步抑制了女性表演者的心理資本積累，影響其對職業發展的長期預期。

#### 2. 年齡差異分析

研究發現，隨著年齡的增長，表演者在人職匹配、心理資本、社會資本、變革型領導感知及留職意向等方面均呈現顯著提升趨勢 ( $p < 0.05$ )。其中，50歲以上的資深表演者在上述維度表現最為突出，這與其豐富的職業經驗、成熟的心態以及對職業發展的深刻理解密切相關。一方面，表演藝術是一個需要長期積累的領域，年齡的增長往往伴隨著藝術造詣的提升和表演經驗的豐富，這種專業能力的提升自然增強了人職匹配度。另一方面，隨著年齡增長，表演者在組織中逐漸建立起穩定的人際網絡和專業聲譽，在社會資本有所增強。年長從業者也對組織運作方式和行業特點有更深入的理解，有助於其更準確地把握和回應變革型領導的管理意圖。

#### 3. 職稱差異分析

職稱等級對人職匹配和心理資本具有顯著影響 ( $p < 0.05$ )。一級和二級演員的表現顯著優於其他職稱等級的表演者，反映了高職稱表演者在團體中的核心地位及其在專業能力上的顯著優勢。造成這種差異的主要原因可歸納為以下三個方面：其一，職稱晉升制度本身構成了

對表演者專業能力的權威認證體系，能夠強化表演者的專業自我效能感，提升其心理資本積累；其二，高職稱表演者在院團中往往承擔核心演出任務並參與藝術管理工作，其職責的多元化拓展有效提升了其崗位勝任力；其三，職稱晉升與資源配置之間存在顯著的聯動效應，高職稱表演者往往能夠獲得更多的藝術創作機會和專業發展資源，進一步鞏固其優勢地位。

#### 4. 工齡與年薪差異分析

工齡 11 年以上的表演者在人職匹配、心理資本和留職意向等方面表現最為突出，表明長期從業經驗對表演者的職業適應性和心理狀態具有積極影響。工齡的增長通常伴隨著職業素養的成熟和組織地位的提升，這種提升強化了表演者的職業認同感。此外，年薪水準與除變革型領導感知外的所有變數均呈現顯著相關性 ( $p < 0.05$ )，其中年薪 11-13 萬的表演者在各項指標上表現最優，這可能與其在團體中的業務骨幹地位和較高的專業能力有關，這表明合理的薪酬水準能夠有效提升表演者的工作滿意度和組織認同感。

#### 5. 組織特徵差異分析

在單位體制方面，除留職意向外 ( $p < 0.05$ )，其他變數的差異均未達到顯著水準。這反映了不同體制文藝院團在管理模式上可能存在趨同性。不同類型文藝院團的表演者在心理資本以外的各項指標上存在顯著差異 ( $p < 0.05$ )，其中劇團演員在人職匹配、社會資本和組織承諾方面表現最佳，這可能與劇團的工作特點有關：劇團演出通常需要團隊成員之間的密切配合，而高度協作的工作模式有助於增強表演者之間的專業互動和組織認同。此外，學歷和編制對各研究變數均無顯著影響，這說明在文藝表演領域，實際工作能力可能比傳統的人力資本指標更為重要。婚姻狀況僅在心理資本和人職匹配方面顯示出顯著差異，這可能與已婚人士需要在工作與家庭之間尋求平衡有關。

### (四) 內部模型分析結果

#### 1. 模型的適配度分析

適配度分析是指通過分析研究模型是否可以解釋樣本觀測值，以驗證研究模型是否有可行性。本研究採用 GOF (Goodness of Fit) 指標來分析模型的適配度。GOF 是一個用以判斷模型適配度的指標，其計算公式為： $GOF = \sqrt{\text{avg(AVE)}} \times \sqrt{\text{avg(R}^2\text{)}}$ 。GOF 值為 0.782。根據已有的文獻，本研究  $GOF=0.782$  說明適配度較高<sup>[47]</sup>。

#### 2. 假設檢驗及路徑分析

##### (1) 直接影響的假設檢驗與路徑分析

本研究採用 bootstrapping 的方式，將重複取樣次數設為 5000 次，以驗證路徑顯著性。如表 11 所示，本研究的 H1、H3、H4、H5、H6、H8 成立，而 H2 和 H7 不成立。

表 11 直接影響的假設檢驗與路徑分析

假設	路徑關係	路徑係數	標準差	T 值	P 值	檢驗結果
H1	變革型領導->組織承諾	0.481	0.063	7.663	0.000***	成立
H2	變革型領導->留職意向	0.172	0.089	1.921	0.055	不成立
H3	變革型領導->人職匹配	0.634	0.046	13.812	0.000***	成立
H4	人職匹配->社會資本	0.710	0.036	19.490	0.000***	成立
H5	社會資本->心理資本	0.740	0.031	24.158	0.000***	成立
H6	心理資本->組織承諾	0.479	0.058	8.189	0.000***	成立
H7	心理資本->留職意向	0.114	0.085	1.344	0.179	不成立
H8	組織承諾->留職意向	0.600	0.111	5.396	0.000***	成立

## (2) 間接影響的假設檢驗與路徑分析

如表 12 所示，假設 H9 和 H10 成立。

表 12 間接影響的假設檢驗與路徑分析

假設	路徑關係	路徑係數	標準差	T 值	P 值	檢驗結果
H9	變革型領導->人職匹配-> 社會資本->心理資本->組 織承諾	0.160	0.031	5.210	0.000***	成立
H10	變革型領導->人職匹配-> 社會資本->心理資本->組 織承諾->留職意向	0.096	0.029	3.331	0.001**	成立

## 五、研究結論與建議

基於上述量化研究結果，筆者對相關文藝院團進行了調研，訪談部分管理者和表演者，結合資料及調研、訪談結果，得出如下研究結論與建議。

## (一) 研究結論

1.在變數直接關係方面，變革型領導對組織承諾具有顯著的正向影響（H1 成立）。這表明，變革型領導通過關注表演者的個性化需求，幫助其認識工作的價值與意義，激發其工作熱情與創造力，能夠有效提升表演者的組織承諾水準。然而，變革型領導對留職意向的直接影響並不顯著（H2 不成立），說明兩者之間的關係可能受到其他中介變數的影響，存在更為複雜的作用機制。

2.在變數間的傳導關係方面，首先，變革型領導對人職匹配具有顯著的正向影響（H3 成立）。這表明，當表演者受到變革型領導的個性化關懷與激勵時，能夠更好地發揮自身能力，適應崗位需求，從而提升人職匹配度。其次，人職匹配對社會資本（H4 成立）以及社會資本對心理資本（H5 成立）均呈現顯著的正向影響。這說明，當表演者感知到較高的人職匹配度

時，更容易與同事建立良好的人際關係網絡，進而獲得組織支援，形成積極的心理狀態。最後，心理資本對組織承諾具有顯著的正向影響（H6 成立），但對留職意向的直接影響不顯著（H7 不成立）；而組織承諾對留職意向表現出顯著的正向影響（H8 成立）。這表明，心理資本主要通過提升組織承諾來間接影響表演者的留職意向。

3.在中介效應方面，變革型領導通過“人職匹配—社會資本—心理資本”的中介路徑對組織承諾產生顯著的間接影響（H9 成立）。這一結果揭示了變革型領導影響組織承諾的內在機制：變革型領導通過提升表演者的人職匹配度，幫助其構建良好的組織人際關係網絡，進而培育積極的心理狀態，最終增強其組織承諾。此外，儘管變革型領導對留職意向的直接影響不顯著，但通過“人職匹配—社會資本—心理資本—組織承諾”的路徑對留職意向產生顯著的間接影響（H10 成立）。這表明，變革型領導對表演者留職意向的影響是一個複雜的多階段作用過程，需要通過提升人職匹配、社會資本、心理資本和組織承諾等環節來實現。

4.本研究通過方差分析發現，表演者在個體特徵上呈現出顯著的異質性：

首先，研究結果顯示性別差異顯著。男性表演者在人職匹配、心理資本、社會資本、變革型領導感知、組織承諾及留職意向等維度的均值普遍高於女性，其中在人職匹配、心理資本、變革型領導感知和留職意向方面的差異達到顯著水準（ $p < 0.05$ ），尤以心理資本的差異最為顯著（ $p = 0.000$ ）。這一發現表明，傳統性別角色、職業特性及職業發展路徑的差異可能導致女性在資源獲取、工作-家庭平衡等方面面臨更多挑戰，進而影響其職業發展及組織承諾。

其次，學歷與組織承諾呈現負相關關係。具有碩士研究生學歷的表演者雖然在人職匹配和心理資本方面表現優異，但其組織承諾和留職意向卻相對較低。這一結果與已有研究結論相吻合，即高學歷員工通常具有更高的職業流動傾向。<sup>[48]</sup>

第三，職稱等級對表演者的職業態度具有顯著影響。一級和二級演員在各維度表現最為突出，其中一級演員的組織承諾最強，二級演員在人職匹配、心理資本和留職意向方面得分最高。這一現象可能與高職稱演員在組織中的核心地位、豐富的從業經驗以及較高的社會認可度密切相關。相比之下，未評定職稱的表演者在各項指標上普遍偏低，這可能與其職業發展階段和角色定位有關。

第四，編制與單位體制的差異未達到顯著水準。雖然具有事業編制的表演者在人職匹配、心理資本、組織承諾和留職意向等方面的均值略高，而合同制表演者在社會資本和變革型領導感知方面表現較好，但這些差異均未達到統計學顯著水準（ $p > 0.05$ ）。值得注意的是，近年入職的年輕表演者儘管缺乏事業編制，但其各項指標與編制內表演者差異不顯著，這一發現反映了新生代表演者對職業發展和院團前景的積極態度。

## （二）政策建議

在國有文藝院團改革的背景下，人才管理與組織效能提升已成為亟待解決的重要議題。作為人才密集型和創新導向型組織，文藝院團的可持續發展高度依賴於表演者的組織承諾與

穩定性。本文通過實證分析，揭示了變革型領導通過人職匹配、社會資本和心理資本影響表演者組織承諾的作用機制，同時發現表演者的性別、學歷、職稱等個體特徵在這一過程中具有顯著影響。基於研究結論，並結合我國文藝院團改革的現實需求，本研究從政府管理體制、院團內部機制和表演者職業發展支持三個層面提出以下政策建議：

### 1. 完善文藝院團管理體制

政府部門需進一步構建差異化的扶持政策體系。在深化文化體制改革的過程中，充分考慮不同類型院團的特點，推進分類管理。對於保留事業單位性質的院團，應強化其公益屬性，完善政府購買服務機制，建立穩定的財政保障制度，確保其公益職能的充分發揮。對於轉企改制的院團，則應加大市場化運作的支持力度，在稅收優惠、場地使用、項目申報等方面給予政策傾斜，助力其提升市場競爭力。由於不同地區的財政承受能力和文化發展水準存在差異，政策實施的力度和效果可能會出現區域差異，建議通過設立文藝發展專項基金等方式，保障政策的落地實施。

應創新文藝人才評價機制。現行職稱評定體系過於偏重藝術成就，對表演者的團隊貢獻和組織認同關注不足。建議在職稱評定標準中增加團隊協作、創新貢獻等維度的評價指標，全面反映表演者的綜合能力。

### 2. 創新院團內部管理機制

在領導方式創新方面，院團應重點加強領導者的變革型領導能力建設。具體而言，院團領導者需樹立以人為本的管理理念，深入瞭解表演者的職業發展訴求，提供個性化的成長支援。在重大演出項目決策中吸收骨幹表演者參與，增強其對組織的認同感和參與感。針對部分院團在推行管理創新時存在執行不到位的問題，可通過設立院團領導崗位任職資格制度，將管理能力培訓和定期考核作為必備條件，確保變革型領導理念有效落地。

在人才激勵約束機制方面，應構建更加科學的績效考核體系。一方面，建立與市場接軌的薪酬分配制度，將表演者的薪酬水準與演出場次、觀眾回饋、藝術創新等指標掛鉤，實現多勞多得、優績優酬。另一方面，設計多元化的激勵方案，除基本工資外，還應包括演出補貼、創作獎勵、技能津貼等組成部分，並將其與表演者的職稱等級、崗位職責緊密關聯。特別是對於高學歷人才，應設立專項發展基金，支持其開展藝術創新研究，增強其職業獲得感和歸屬感。考慮到部分院團可能受限於經費問題，建議通過申請專項資金支持、開展市場化演出創收等方式，確保激勵政策的可持續性。

在人才培養方面，應建立分層分類的培訓體系。針對青年表演者，重點加強專業技能培訓和藝術素養提升；針對骨幹人才，著重開展創新能力培養和藝術創作指導；針對院團管理者，則需加強現代管理理念和方法的培訓。同時，建立院團間的人才交流機制，通過短期互訪、聯合演出等方式，拓寬表演者的藝術視野，促進藝術經驗的交流與共享。

### 3. 加強表演者職業發展支持

在職業發展規劃方面，院團應為不同類型的表演者設計差異化的發展通道。對於專業技術型人才，可設置藝術業務序列，突出專業能力的提升；對於複合型人才，則可設置管理序列，為其向藝術管理崗位轉型創造條件。同時，建立導師帶徒制度，促進藝術經驗的傳承和藝術創新的培育，形成良性的人才培養生態。

在組織氛圍營造方面，應著力構建支持性的工作環境。一方面，加強團隊建設，通過組織文藝活動、舉辦技能競賽等方式，增進表演者之間的交流與合作，增強團隊凝聚力。另一方面，完善後勤保障體系，在排練條件、醫療保健、子女教育等方面為表演者提供必要支持，解決其後顧之憂。特別是要加強對女性表演者的關懷，在工作時間安排、福利待遇等方面給予適當照顧，為其職業發展創造更加公平的環境。

#### 參考文獻

- [1] Mingwei Li, Feifei Liu, Chuanli Yang. Teachers' Emotional Intelligence and Organizational Commitment: A Moderated Mediation Model of Teachers' Psychological Well-Being and Principal Transformational Leadership[J]. Behavioral Sciences (Basel, Switzerland), 2024, 14(4).
- [2] Rosa Lutete Geremias, Miguel Pereira Lopes, Ana Maria Sotomayor. Linking Psychological Capital to Organizational Commitment: The Moderating Role of Perceived Aversive Leadership of Employees in Angola[J]. Administrative Sciences, 2024, 14(8).
- [3] Hengzhe Xu, Zhong Wang, Naiyu Lian, Asif Khan, Lei Zhang, Gottlieb P D. Amenities as An Economic Development Tool: is there enough evidence?[J]. Economic development quarterly, 1994, 8(3).
- [4] Margaret Deery, Leo Jago. Revisiting Talent Management, Work-life Balance and Retention Strategies[J]. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2015, 27(3).
- [5] Sahil Verma, Gurvinder Kaur. Faculty Retention Dynamics: Investigating the Role of HR Climate, Trust, and Organizational Commitment in Higher Education Context[J]. SAGE Open, 2024, 14(1).
- [6] John Milliman, Anthony Gatling, Jungsun (Sunny) Kim. The Effect of Workplace Spirituality on Hospitality Employee Engagement, Intention to Stay, and Service Delivery[J]. Journal of Hospitality and Tourism Management, 2018, 35.
- [7] 胡慧源, 李書琴. 演藝生產、院團性質與"後改革"時代國有文藝院團效率[J]. 現代傳播(中國傳媒大學學報), 2020, 42(12).
- [8] 陳庚. 國有文藝院團分類改革的實踐檢視及優化思路[J]. 深圳大學學報(人文社會科學版), 2020, 37(05).
- [9] 許珩哲, 練乃瑜, 林喬苑. 國有文藝院團改革背景下組織承諾研究綜述與思考[J]. 大眾文藝, 2024, (14).
- [10] Rosa Lutete Geremias, Miguel Pereira Lopes, Ana Maria Sotomayor. Linking Psychological Capital to Organizational Commitment: The Moderating Role of Perceived Aversive Leadership of Employees in Angola[J]. Administrative Sciences, 2024, 14(8).
- [11] 鮑遠根. 校長變革型領導對教師組織承諾影響的研究——基於 38 篇實證研究文獻的元分析[J]. 教育理論與實踐, 2023, 43(13).
- [12] Meyer J P, Allen N J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment[J]. Human resource management review, 1991, 1(1).
- [13] Meyer, J. P., Allen, N. J. & Sulsky, L. M. Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application[J]. Canadian Psychology, 1997, 40(4).
- [14] 樊耘, 張旭, 顏靜. 基於理論演進角度的組織承諾研究綜述[J]. 管理評論, 2013, 25(01).
- [15] 郭傑, 秦曉利, 黃瑾, 等. 變革型領導對員工離職傾向的影響研究[J]. 山東社會科學, 2018, (11).

- [16] Tso Jen Chen,Chimin Wu.Improving the Turnover Intention of Tourist Hotel Employees:Transformational Leadership, Leader-Member Exchange,and Psychological Contract Breach[J].International Journal of Contemporary Hospitality Management,2017, 29(7).
- [17] Hong T.M. Bui,Yolanda Zeng,Malcolm Higgs. The Role of Person-Job Fit in the Relationship Between Transformational Leadership and Job Engagement[J].Journal of Managerial Psychology, 2017,32(5).
- [18] Albritton R L. A New Paradigm of Leader Effectiveness for Academic Libraries:an Empirical Study of the Bass(1985)Model of Transformational leadership[J].Leadership and Academic Librarians,1998.
- [19] Janine Nahapiet,Sumantra Ghoshal. Social Capital,Intellectual Capital,and the Organizational Advantage[J].Academy of Management Review,1998,23(2).
- [20] Anne S.Tsui, Charles A.O'reilly,III. Beyond simple demographic effects:The importance of relational demography in superior-subordinate dyads[J].Academy of management journal,1989,32(2).
- [21] Luthans F,Youssef C M,Avolio B J.Psychological Capital:Investing and Develo\*\* Positive Organizational Behavior[J].Positive Organizational Behavior,2007,1(2).
- [22] Milan Larson,Fred Luthans.Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes[J].Journal of leadership & organizational studies,2006,13(2).
- [23]Osman M. Karatepe, Georgiana Karadas. The Effect of Psychological Capital on Conflicts in the Work - Family Interface, Turnover and Absence Intentions[J]. International Journal of Hospitality Management, 2014, 43.
- [24] Hoffman B J, Woehr D J. A Quantitative Review of The Relationship Between Person - Organization Fit And Behavioral Outcomes[J]. Journal of Vocational Behavior, 2006, 68(3).
- [25] 馬紅玉等.社會資本、心理資本與新生代農民工創業績效[J].科研管理,2020,41(11).
- [26] 李賽格.農村籍大學生社會資本與抗逆力水準的關係研究[D].長春:東北師範大學碩士學位論文,2020.
- [27] Iftekhar Hasan, Chun-Keung (Stan) Hoi, Qiang Wu, Hao Zhang. Does social capital matter in corporate decisions? Evidence from corporate tax avoidance[J]. Journal of Accounting Research, 2017, 55(3).
- [28] Youssef, C. M. Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi - level theory building and individual - level, path - analytical empirical testing[M]. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska - Lincoln, Nebraska, 2004.
- [29] Milan Larson, Fred Luthans. Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes[J]. Journal of leadership & organizational studies, 2006, 13(2).
- [30] James B. Avey, Rebecca J. Reichard, Fred Luthans, Ketan H. Mhatre. Meta - Analysis of The Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance[J]. Human Resource Development Quarterly, 2011, 22(2)
- [31] Jamie A. Gruman, Alan M. Saks. Performance Management and Employee Engagement[J]. Human Resource Management Review, 2011, 21(2).
- [32] Carol S. Brewer, Christine T. Kovner, William Greene, Magdalene Tukov-Shuser & Maja Djukic. Predictors of Actual Turnover in a National Sample of Newly Licensed Registered Nurses Employed in Hospitals[J]. Journal of Advanced Nursing, 2012, 68(3): 521-538.
- [33] James L. Price, Charles W. Mueller. A Causal Model of Turnover for Nurses[J]. Academy of Management Journal, 1981, 24(3): 543-565.
- [34] Rego, Paulo, Lopes Miguel Pereira, Nascimento, José Luís. Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital[J]. Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), 2016, 9(1).
- [35] 李磊等. 變革型領導與下屬工作績效及組織承諾: 心理資本的中介作用[J]. 管理學報, 2012, 9(5).
- [36] 韓櫻等.任務結構性情景因素對變革型領導與員工組織承諾關係的影響[J].軟科學,2008,(02).
- [37] 孫迎娣等.煤炭企業變革型領導與員工留職意願的關係研究:工作滿意度的中介作用[J].中國煤炭,2018,44(02).

- [38] Abu Elnasr E Sobaih, Ahmed M Hasancin, Meqbel M Aliedan, Hassan S Abdallah. The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment[J]. *Tourism and Hospitality Research*, 2022, 22(3).
- [39] Faiza Manzoor, Longbao Wei, Mohammad Nurunnabi, Qazi Abdul Subhan, Syed Irshad Ali Shah, Samaher Fallatah. The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs[J]. *Sustainability*, 2019, 11(2).
- [40] Myeong Chul Ko. An examination of the links between organizational social capital and employee well-being: Focusing on the mediating role of quality of work life[J]. *Review of Public Personnel Administration*, 2021, 41(1).
- [41] James L. Price. Reflections on the determinants of voluntary turnover[J]. *International Journal of manpower*, 2001, 22(7).
- [42] Talat Islam, Rashid Ahmad, Ishfaq Ahmed, Zeshan Ahmer. Police Work-Family Nexus, Work Engagement and Turnover Intention: Moderating Role of Person-Job-Fit[J]. *Policing: An International Journal*, 2019, 42(5).
- [43] Minghui Chen, Yuyu Chang, Yinchen Lin. Exploring Creative Entrepreneurs' Happiness: Cognitive Style, Guanxi and Creativity[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2018, 14(4).
- [44] Joe F. Hair, Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, Jeannette A. Mena. An Assessment of The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research[J]. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 2012, 40.
- [45] Joe F. Hair Jr, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, Volker G. Kuppelwieser. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool in Business Research[J]. *European Business Review*, 2014, 26(2).
- [46] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*[M]. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2010.
- [47] Martin Wetzels, Gaby Odekerken-Schröder, Claudia van Oppen. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration[J]. *MIS quarterly*, 2009.
- [48] Nachum Sicherman. "Overeducation" in the labor market[J]. *Journal of labor Economics*, 1991, 9(2).

#### 作者簡介:

許珩哲 (1985-), 女, 星海音樂學院藝術管理系, 博士, 講師, 研究方向為藝術管理;  
歐思琦 (2005-), 上海大學悉尼工商學院, 研究方向為國際經濟與貿易;  
趙文燕 (1993-), 女, 廣東外語外貿大學, 博士研究生, 研究方向為數字經濟, 藝術管理。

## **The Impact of Transformational Leadership on Performers' Organizational Commitment in State-Owned Performing Arts Organizations: A Case Study of Guangzhou**

XU Hengzhe OU Siqu ZHAO Wenyan

**Abstract:** Taking performers from 15 provincial and municipal state-owned performing arts organization in Guangzhou as the research subjects, this study explores the mechanism through which transformational leadership influences performers' organizational commitment. The findings reveal that transformational leadership has a significant positive impact on organizational commitment. Transformational leadership significantly enhances performers' person-job fit, thereby promoting the accumulation of social capital and the improvement of psychological capital, which in turn strengthens organizational commitment and retention intention. The study also identifies significant effects of individual characteristics such as gender, age, and professional title on organizational commitment. Based on the conclusions, this paper proposes recommendations from three perspectives: optimizing the management system of performing arts organization, innovating internal management mechanisms, and strengthening career development support for performers. These suggestions aim to provide theoretical guidance for

talent management practices in state-owned performing arts organizations and support their sustainable development amidst cultural institutional reforms.

**Key words:** State-owned Performing Arts Organization Transformational Leadership Organizational Commitment Person-job Fit, Social Capital Psychological Capital Retention Intention