

探討影響保險從業人員之組織及個人公民行為： 以組織承諾為中介效果

An Empirical Study of Organizational and Individual Citizenship Behaviors on Insurance Employees: The Mediation Effect of Organizational Commitment

歐陽彥慧¹ 鄭駿豪²

摘要

本研究目的在分別探討保險從業人員領導者與部屬間之互動交換關係與個人關係、組織承諾對於組織公民行為的影響。本研究以保險公司之從業人員為研究對象，並以結構方程模式驗證假設。證明組織承諾是領導者-部屬間交換與個人關係影響組織公民行為的關鍵因素，代表保險從業人員在領導者-部屬間之交換與個人關係透過部屬對組織之承諾，進而對組織公民行為達到有顯著的正向影響關係，部屬之組織承諾發揮了完全中介效果。本研究結果可以提供保險公司管理者選對績效佳及對有較高組織承諾的保險從業人員，期對提昇組織及個人的組織公民行為有重大的貢獻。

關鍵詞：領導者與部屬之交換關係、個人關係、組織承諾、利組織之公民行為、利個人之公民行為

Abstract

This study tested a OCBs model of insurance employees. Participants completed a survey with scales assessing LMX, supervisor-subordinate personal guanxi, organizational commitment, and OCBs. First, we tested several causal hypotheses pertaining to the antecedents and impacts of organizational citizenship behaviors by means of structural equation modeling to measure the relationship among these constructs. Research findings indicate that LMX and employer-employee guanxi indirectly affect organizational citizenship behaviors (OCBs), mediated by employees' organizational commitment. The findings of present research may contribute to great implications for theory, research methods and practical use.

Keywords : LMX, Supervisor-Subordinate Personal Guanx, Organizational Commitment, OCBO, OCBI

¹崑山科技大學財務金融系助理教授

²國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所副教授

1.前言

諸多企業受到全球金融海嘯席捲下，業績迅速下滑，但靠著團隊成員間互相支援與協助下，並隨著景氣逐步走向復甦之際，大部份企業已逐漸脫離谷底，甚已創造出不錯的業績。因此領導階層始終認「員工」是企業最重要的資產，本研究除了採用西方領導者與部屬間工作上的互動交換關係外，並考量華人文化傳統之個人互動關係為本研究之架構，旨在建立領導者與部屬間之互動交換關係與個人關係、組織承諾之因果關係模型，並配合組織情境探討影響員工組織公民行為的因子。Cheung et al. (2009)在研究中指出華人的關係(Guanxi)取向有很濃厚的人情意味，因此在討論華人的關係結構時，必須仔細探究並釐清關係網絡的義務層面與資源層面，以及其可能產生的不同作用。尤其在保險業相互競爭激烈的情況下，若是員工與領導者互動良好，員工因此較容易獲得較多的資源與回饋，員工對組織在情感、持續與規範性承諾度將會有所提昇，促使工作上的表現較為優異，亦有助於減少成員間在工作上遭遇到的問題，提昇工作的效率，員工對組織的目標才會更有向心力，也因此組織才會進步，更進一步展現工作職責外對組織與個人之公民行為(Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt et al., 2001)。

近年來探究華人組織中領導者與部屬間關係的研究如雨後春筍般的增加(鄭伯壘, 2004; Zou and Gao, 2007; Cheung et al., 2009)，本研究參考過去學者的文獻與論點，特別以西方的領導者與部屬交換(LMX)理論的觀點與華人的主僕之間的個人關係(Employer-employee Guanxi)導入，從以往文獻來看，西方領導者與部屬交換理論(LMX)似乎和華人所談論的關係(Guanxi)頗為相似，然而東西方文化間的差異頗大，華人社會偏重於「家族主義」，而西方社會則著重於「個人主義」，所以東西方迥然不同的文化價值觀所建構出來的概念並不盡相同，華人的關係(Guanxi)與西方人所稱的關係(Relationship)是不盡相同的，且LMX 主要是強調領導者在工作上與部屬的相處，而華人的關係取向是以血緣、家族、同鄉、同校及朋友等不同面向來討論(Chen and Tjosvold, 2007)。本研究推估領導者與部屬之關係若是良好，將能激勵並提高員工對組織之承諾，只要員工對組織有了承諾感，就會更加集中精力為組織承諾的目標而努力，進一步影響員工自動自發付出工作職責外的組織公民行為，組織經由員工間彼此不斷地互相合作、並對他人釋出善意、協助他人、展現出良好的道德行為，才能促使組織進步，進而有利於達成部門的績效。

領導者和部屬的交換品質較佳時，會促使部屬展現出組織公民行為的研究已獲許多文獻的支持(Liang, Ling, and Hsieh, 2007)，然而，究竟部屬是透過何種中介因素，影響其部屬和領導者的交換品質與個人關係對組織公民行為的研究則不多見。為了補足此一缺口，本研究將以員工對組織之承諾為中介變項加以探討。

基於上述之研究背景與動機，本研究將運用結構方程模式的概念(SEM)，作為研究的發展方式，探討互動交換關係與個人關係、組織承諾對於組織公民行為間之關係。故本研究希望達成以下研究目的：

1.1 探討領導者與部屬交換關係(LMX)及個人關係對組織承諾與組織公民行為之直接影響。



- 1.2 探討組織承諾對領導者與部屬交換關係(LMX)及個人關係與組織公民行為之中介效果。
- 1.3 依據研究結果與建議，提供保險從業領導者在提升有利組織及個人的公民行為之參考。

2.文獻回顧與探討

本研究分別針對互動交換關係與個人關係、組織承諾及組織公民行為之定義及過去之文獻做作一探討，將利用以往學者的研究成果，闡述各構面間的關聯性，藉以形成本研究主要的研究假說與驗證之基礎。

2.1 領導者-部屬交換關係(LMX)與個人關係(Superior-subordinate Guanxi)對組織公民行為之影響

2.1.1 領導者-部屬交換關係(LMX)對組織公民行為之影響

LMX 理論主要在論述領導者如何運用職權與不同的部屬發展出不同關係品質的過程 (Podsakoff et al., 2000; Wang et al., 2005)，基於 Blau (1964) 的交換關係理論，高品質的領導與部屬交換關係其特點是彼此能相互信任、尊重和承諾(Liden and Maslyn, 1998)，相對地部屬也會超越本份之職責來回饋其領導者(Liden and Graen, 1980)。Liden and Graen (1980)組織公民行為尚未被提出之前，就曾主張領導者一部屬交換理論與主動自發的角色外行為間有相當程度的關係。而在領導者與部屬交換理論中，領導者會給予內團體的部屬們在多方面的資源與協助，進而部屬們對於超出自己職責範圍外的工作也會主動的全力以赴(Graen, 1982)；當部屬與領導者有良好的關係品質時，部屬基於報恩的情感，不但更願意付出，且在組織承諾、角色服從性及組織公民行為均較高。就如同 Dienesh and Liden (1986)的主張領導者與部屬關係的建立，是一種動態的發展過程，所以領導者與部屬有良好的溝通模式，可同時被視為是高關係品質形成的因果循環，讓領導者與部屬有更好的關係品質及行為結果；Wayne and Green (1993)認為當部屬在執行任務時，領導者提供部屬予以支持或幫助，則部屬會產生一種回報的心理，反映在本身工作任務角色外的行為上，部屬會進一步產生較多的組織公民利他行為；Deluga (1994)與 Konovsky and Pugh (1994)的研究也發現，部屬將領導者一部屬交換關係評價較高者，會有較多的組織公民行為產生；而學者 Yukl (1994) 研究指出，當部屬能充滿信任管理者時，除工作本分內之責任，亦可能會主動擔當一些額外的工作與任務。在領導者-部屬交換關係中，當雙方有高品質的交換關係時，彼此交往的原則不限雇用契約的範圍。當領導者與部屬之間具有良好的關係品質時，部屬會知覺到工作範圍增加，將某些角色外工作歸納為角色內工作，亦即領導者與部屬關係品質較高者，彼此之間互信互惠較可能表現更多契約外或角色外的行為(Konovsky and Organ, 1996)。Settoon, Bennett, and Liden (1996)亦曾研究領導者與部屬交換關係對組織公民行為影響的研究，發現當領導者與部屬彼此互信、忠誠度愈高，感情愈佳，也愈相互尊敬對方，部屬表現公民行為的可能也愈高。既然領導者與部屬的互動頻繁，雙方互信程度高，則較有可能彼此傳遞組織內部



的各種資訊，亦可說部屬個人在組織內發展機會的資訊得自領導者的可能較高，領導者亦較有意願對部屬可能獲得發展機會的資訊做充分的說明及解釋，在互惠的心理下，部屬回報領導者予非其職責範圍內的組織公民行為。Sandy, Lynn, and Robert (1997) 研究亦證實受到領導者與部屬關係品質較佳之員工，其貢獻度會超出一般團隊工作之內容；反之，受到領導者與部屬關係品質較低的員工，通常只會完成團隊工作中的應盡的職責，而領導者與部屬關係品質會顯著地影響組織公民行為。組織中如果領導者與部屬關係良好，對組織是相當有利的(Deluga, 1998)。此外，Wech (2002)研究指出，領導者與部屬交換關係與利於他人之公民行為(OCBI)及利於組織之公民行為(OCBO)之間為正向關係；而 Uhl-Bien and Maslyn (2003) 的看法為領導者與部屬之間的工作交換關係較佳，部屬越容易行使組織公民行為；基於組織公民行為及領導者-部屬交換關係兩者之間的影响是互為因果的，因此，領導者與部屬交換關係對於組織公民行為有所影響，相對的組織公民行為應該也會對於領導者與部屬交換關係有所影響。Wang et al. (2005)認為領導者與部屬間培養出較高品質的交換關係時，雙方會針對交換關係的品質進行角色協商，領導者會給予部屬高度的信任、互動、資源、職權支持以及正式或非正式的獎酬與激勵，而低品質的交換關係則不易得到組織與領導者之額外支援。過去有關領導者與部屬關係品質研究多半認為關係品質會提昇工作的效率，同時能減少工作上遭遇到的問題；綜合來說，領導者與部屬關係品質與員工角色內服務表現優異程度有關的，高品質交換關係中的部屬會與領導者進行較為開放與合宜的溝通(Elicker, Levy, and Hall, 2006)，將會擁有較良好的互動品質，部屬有機會得到領導者較多的授權，員工的行為會被領導者-部屬交換關係的品質所影響(Farh et al., 2004; Porter, 2005)，進而影響員工之組織公民行為，此理論著重領導者透過交換關係改變部屬的態度與行為(Erdogan et al., 2006)，著重於部屬與領導者之間的互惠情感。Chen and Chiu (2008)研究發現員工知覺到與組織間的配合度愈高，亦會展現較高的組織公民行為，組織領導者可藉由績效評估之結果協助部屬成長並提高工作效率，以期部屬與組織均能獲益，為組織創造更好之績效及管理效能，最終能提升組織的管理效能及員工對組織及個人之組織公民行為。Noormala and Syed (2009) 認為領導者會給予內團體的部屬給予獎金、時間和職權等較具價值的資源與支持，相對地，部屬更願意投入工作與服務熱忱，當然也會展現較高之組織公民行為，若是領導者與部屬互動良好，可以因為容易獲得較多的資源與回饋，而促使表現較為優異。

2.1.2 領導者-部屬個人關係(Superior-subordinate Guanxi)對組織公民行為之影響

領導者與部屬之個人關係與領導者與部屬之交換關係(LMX) 有別，後者指的是領導者與部屬之間的工作關係品質，然而前者指的是領導者與部屬之間在工作上與工作時間以外的個人關係品質(Cheung et al., 2009)。Bian(2005)將關係視為是一個華人現象，定義為雙面的、時常往來的情感束縛、高度親密、長期情感附著與重複的資源交換，特別地是在儒家哲學中對社會階級和互惠的價值觀，領導者與部屬之間的關係在華人社會更形重要。楊國樞(1993)研究指出情感性、工具性、及角色義務性等三個成份，最能彰顯華人社會的關係內涵，其中又以強調角色義務最能突顯華人關係概念的獨特意涵。Lovett



et al. (1999) 研究指出關係被歐美學者視為是涉及一種人情與倫理的複雜溝通管道，雖然表面上是以人情或者倫理的關係呈現著，但實質上可能是考量與計算技術權宜及實際上利害的一種工具。華人的商業社會裡，關係被視為一相當重要的特色(Han and Altman, 2009)，華人社會中近年來對關係的研究也引起學術界及實務界的重視及研究興趣，人們常基於共同利益和福利形成密切關係 (Yang, 1994)，因此華人社會極重視個人關係，人與人之間透過交換禮物、互相幫忙和幫忙辦私事等互惠關係來培植個人的交情，這種作法在中國及臺灣社會已相當普及 (Hwang and Staley, 2005；Pederson and Wu, 2006)。此外，Warren et al. (2004) 認為關係將有助於個人在就業、晉升職位及爭取到合約方面的助益，華人社會相當重視人脈關係，也就是說人脈關係對個人職場發展相當重要。

整體而言，本研究認為當領導者與部屬間工作上及個人關係品質越佳，表示部屬從領導者身上得到的資源與利益將越多，部屬對領導者的忠誠度以及感受到應回饋的責任也越多。當領導者與部屬的關係品質良好，雙方互動頻率與互信程度高的情形下，基於互惠原則下，彼此間愈有可能傳遞組織內部與外部的各項資訊，形成部屬與主管一良好和諧的關係，部屬將更願意在工作上展現其組織公民行為，期望給予主管一較佳的形象。藉由上述之文獻回顧，發展出本研究的假說 1：

假設1：保險從業人員主管-部屬間之交換與個人關係對組織公民行為有正向影響。即組織主管與部屬雙方在交換與個人關係越佳，部屬越容易發展其組織公民行為。

2.2 領導者一部屬交換關係及個人關係對組織承諾的影響

「組織承諾」的概念最早由Whyte(1956)所提出，其後Hrebiniak and Alutto(1972)定義係員工為了薪資、職位、專業與同事友誼，而對職業認同與投入程度且不願離開組織的行為傾向，之後組織承諾就一直成為組織行為研究上的一重要態度變項，不但影響員工對工作投入的強度，同時聯結個人對組織的之間的關係。Poter, Steers, Mowday, and Boulian (1974) 認為組織承諾係個人對某一特定組織的認同與投入的強度，個人將組織的目標與價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠感，願意為職業付出一己的心力，包含三個意念：(1)對組織目標與價值的強烈信仰和接受；(2)願意為組織利益而付出努力、(3)明確期望能夠繼續成為組織中的一份子；Mowday et al. (1982) 認為組織承諾係代表個人對其所屬組織的忠誠與貢獻，不僅影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向，這種連結不僅對個人具有重要性，對組織，甚至對於整個社會都有其價值；Nystrom (1990)以48家美國企業內的中、高階層領導者為研究對象，研究證實LMX與組織承諾有顯著的正向關係；Coopey and Hartley (1991) 認為組織承諾是員工在心理層次上對組織的自我約定，會增進員工個人對組織配適度的認知與歸屬，並願協助公司達成績效的目標，當員工知覺到個人與公司的想法愈一致時，其承諾程度會愈提高，即當組織給予部屬某種程度的承諾，相對地部屬也會以表現某些行為態度來同等回饋予組織，以回報組織給予他們承諾的恩惠。Herndon et al. (2001)研究指出員工愈認同組織，將會愈強化組織的存在價值，提昇員工的承諾程度，將增進員工對組織情感的連結，並增進員工對工作的投入。總之，當領導者愈重視部屬的付出，提供部屬更好的獎賞與報酬時，部屬將更願意協助組織達成目標(Masterson et al., 2000)。

過去Meyer, Allen, and Smith (1993) 及 Allen and Meyer (1996)等多為位學者提出



相當分歧的組織承諾定義，本研究綜合各學者的文獻，將組織承諾區分為三個成分：

- (1)情感承諾：即員工基於心理上的情感面依附組織，產生對組織價值觀的認同。
- (2)持續承諾：組織內的員工知覺到轉換組織必需付出高成本的代價，因而傾向於繼續待
在原組織，且隨著長時間對組織的投入增加，並知覺到轉換工作的困難所形成的
合理化反應。
- (3)規範承諾：員工願意為組織而努力，認為留在組織是一種義務，並希望能繼續繼續留
在組織中為組織效力。

藉由上述之文獻回顧，發展出本研究的假說2：

**假設2：保險從業人員個人層次主管-部屬間之交換與個人關係對組織承諾有正向影響。
即組織主管與部屬雙方在交換與個人關係越佳，部屬對組織的承諾越高。**

2.3 組織承諾與組織公民行為

Moorman et al. (1993)研究發現，情感承諾與組織公民行為之利他主義、公民道德、盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正相關，連續承諾亦與盡職行為、運動家精神、事前知會間呈正向關係；Shore and Wayne (1993) 研究亦指出，情感承諾、連續承諾與利他行為、服從行為間具顯著關係，而連續承諾則對利他行為與服從行為具影響力；Morrison (1994) 則認為，情感承諾與利他主義、盡職行為、運動家精神、涉入行為、維持行為間呈正相關，規範承諾與利他主義、盡職行為、涉入行為、維持行為間呈正相關；且情感承諾為利他主義、盡職行為、涉入行為、維持行為之影響因素，規範承諾則為涉入行為之影響因素；Munene (1995)指出，整體性組織承諾與整體性組織公民行為間具有顯著之正向關係；Bolon (1997)發現，情感承諾、規範承諾與利於他人之公民行為間呈正向關係，且情感承諾對於利於他人之公民行為具有顯著之解釋力；Tompson and Werner (1997)研究結果顯示，整體性組織承諾與人際協助、勤奮、個人主動、忠誠之間為正相關，且同時具有解釋能力；Farh et al. (1997) 認為，組織承諾與組織公民行為之認同組織與人際和諧構面具有正向關係；而 Kidwell, Jr. et al. (1997) 則發現，整體性組織承諾與盡職行為間呈現正向之相關關係；Podsakoff et al. (2000)研究提出組織承諾度高的員工，對工作亦會展現較高的角色外之組織公民行為，藉由幫助同事、主管及組織以提高組織之效能。Alotaibi (2001) 研究結果顯示，組織承諾與組織公民行為具有正向關係，員工對組織的承諾會報以工作角色內與角色外的正面行為。

假設3：保險從業人員對組織的承諾與組織公民行為間有正向影響。即對組織的承諾越高，其組織公民行為程度亦越高。

假設4：保險從業人員主管-部屬間之交換與個人關係會透過部屬對組織之承諾影響組織公民行為，為中介模式。

3. 研究方法與步驟

經由上述文獻回顧所得的各項觀念後，本節將介紹為達成本研究之目的所設計的實證流程。首先，將藉由研究架構及文獻回顧的成果，發展出本研究的研究假說。其次，



為使本研究設定的各項研究假說得以驗證，針對研究過程中所需使用的衡量工具及實證對象進一步說明。

3.1 觀念性架構

基於研究目的，本研究期望瞭解保險從業人員主管-部屬之間的關係是否會透過組織承諾而展現其對組織與對個人之組織公民行為，為中介模式。

3.2 操作型定義及衡量方法

本研究以問卷調查法為主要衡量工具，本研究採用問卷主要是依據學者所提出的理論基礎及參考相關文獻資料，並結合研究之目的與研究假設加以修改而成。問卷量表由保險從業人員依其感受程度填答，除了個人基本資料外，採用結構化的封閉型問卷，受試者採用Likert 七點量尺針對每一項敘述進行同意度的評估，由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「無意見」、「有點同意」、「同意」到「非常同意」，分別給予1、2、3、4、5、6、7分。評分越高，表示受試者在這項的能力越強。預試問卷選定由台南及高雄地區保險從業人員共30名為對象，以了解本研究的問卷內容是否為受測者了解。

3.2.1 領導者與部屬交換關係量表

此變項參考Liden and Graen (1980)、Dienesch and Liden (1986) 與 Liden and Maslyn (1998)的觀點，重點在衡量領導者-部屬彼此之間在工作關係上呈現出情感、忠誠、職業尊重與貢獻的行為，總共有10題，分數越高代表領導者-部屬之交換關係程度越佳。

3.2.2 領導者與部屬個人關係量表

在領導者與部屬個人關係之測量工具方面，本研究以儒家哲學中對社會階級和互惠的價值觀為基礎，量表之內容亦包含6個題目，主要在測試員工在工作時間外與主管之關係網路，包括情感束縛、高度親密、長期情感附著與重複的資源交換 (Bian, 2005)。

3.2.3 組織承諾

組織承諾量表取自Meyer, Allen, and Smith (1993) 及 Allen and Meyer (1996)的對組織承諾的看法，涵蓋情感性承諾(Affective Commitment)、持續性承諾(Continuance Commitment)及規範性承諾(Normative Commitment)等三個構面，第7題為反向題，分數為逆向記分，分數加總平均後，分數越高，量表分數越高，表示部屬對組織的承諾越高。

3.2.4 組織公民行為

為了解保險從業人員所具備組織公民行為的認識，其衡量方式根據 Podsakoff 吃 et al., (2000) 與 Williams and Anderson (1991)等學者的研究，將組織公民行為的對象區分為利於組織的組織公民行為(OCB-O)與利於他人的組織公民行為(OCB-I)。所謂利於



組織之公民行為則是指非工作說明書所要求但一般而言有益於組織之盡職行為(eg.職業道德,公民道德, 運動家精神);而利於他人之公民行為係指在組織相關任務或問題上能主動協助他人而間接益於組織之行為(eg.利他行為, 禮貌)而言,分數愈高者表示組織公民行為符合程度愈高。

3.3 統計方法

針對回收之問卷,先將問卷逐筆檢查,將無效的問卷刪除,而將剩下有效的問卷加上編碼輸入,並且根據本研究目的的需要進行分析。本研究以 SPSS 15.0 及 Amos 7.0 對回收資料加以分析,利用敘述性統計(Descriptive Statistics)、信度與效度分析、驗證性因素分析(CFA)、相關性分析(Pearson)與結構方程模式(SEM)對回收資料加以分析。

4. 實證研究結果

4.1 各變項敘述性統計

本研究扣除明顯亂填、填答過於一致之問卷後,回收273份問卷,扣除無效問卷共62份後,得到有效問卷211份,有效回收率為52.75%,樣本人口統計經由運算所得敘述統計分析內容如下表1述。

表 1 受測者之個人基本資料

變數名稱	分類	次數	百分比	累積百分比
性別	男	51	24.2	24.2
	女	160	75.8	100.0
年齡	25~歲(含)以下	13	6.2	6.2
	26~35 歲	77	36.5	42.7
	36~45 歲	86	40.8	83.4
	46 歲以上	35	16.6	100.0
年資	1 年以下	27	12.8	12.8
	1~5 年	70	33.2	46.0
	5 年以上	114	54.0	100.0
年收入	37 萬以下	51	24.2	24.2
	37 萬~99 萬	112	53.1	77.3
	99 萬~198 萬	41	19.4	96.7
	198 萬以上	7	3.3	100.0
教育程度	高中職(含)以下	82	38.9	38.9
	大學(專)	123	58.3	97.2
	碩士以上	6	2.8	100.0

資料來源：本研究整理

本研究利用 Cronbach's α 來衡量內部一致性, Cronbach's α 的信度檢定是經由衡量變數間之共同因素的相關性,計算其總變異數與個別變異數,以作為檢定一致性的依據。Cronbach's α 值在 0.7 以上為高信度值,才具有高信度。每一個因素的信度分析都



高於 0.7(見表 2)，因此本問卷具有一致性、高信度。

表2 各變項之信度分析

因素	Cronbach's α
領導者一部屬之交換	0.937
個人關係	0.857
組織承諾	0.928
組織的組織公民行為	0.898
個人的組織公民行為	0.880

4.2 相關係數

本研究之變數大多與組織的組織公民行為與個人的組織公民行為呈顯著相關，且主要變數個人層次領導者-部屬之交換與個人關係、組織承諾皆與組織的組織公民行為與個人的組織公民行為相關係數介於0.284至0.718之間(見表3)，且相關性皆達顯著水準($p < .01$)，適合進行後續假設驗證。

表3 研究變項之平均值、標準差與相關分析表

研究變數	平均值	標準差	1.	2.	3.	4.	5.
1.LMX	5.1378	1.01692	1				
2. Personal guanxi	4.1185	1.31550	.718(**)	1			
3.OC	4.8874	.92321	.644(**)	.425(**)	1		
4.OCBO	5.4336	.88155	.528(**)	.284(**)	.640(**)	1	
5.OCBI	5.2768	.76668	.473(**)	.350(**)	.488(**)	.648(**)	1

註:** $p < 0.01$

4.3 測量變項之驗證性因素分析(CFA)

根據 Bagozzi and Yi (1988) 之研究建議及經過 Modification Index 判斷與 λ 值修正後，刪除未達標準之題項後，皆達到所需要的評估標準，本研究亦參照 Bagozzi and Yi (1988)，Joreskog and Sorbom(1996)，及 Bentler(1992)之看法，挑選指標進行測量變項之配適度的檢驗，茲將驗證性因素分析之結果說明如下：

4.3.1 領導者-部屬之交換關係

此部分包含「情感」、「忠誠度」、「職業尊重」、「貢獻度」四個構面。但經過 MI 值判斷與 λ 值修正後，模式中的卡方值比率為 2.837；而 GFI 值為 0.946、AGFI 值為 0.886、CFI 值為 0.979、RMSEA 值為 0.094，數據都相當接近理想標準。

4.3.2 領導者-部屬之個人關係

根據文獻分別設計出 4 題。但經過 MI 值判斷與 λ 值修正後，模式中的卡方值比率為 0.166；而 GFI 值為 0.999、AGFI 值為 0.996、CFI 值為 1.000、RMSEA 值為 0.000，數據都相當接近理想標準。



4.3.3 組織承諾

此部分包含「情感性承諾」、「持續性承諾」、與「規範性承諾」三個構面。但經過 MI 值判斷與 λ 值修正後，模式中的卡方值比率為 2.59、而 GFI 值為 0.927、AGFI 值為 0.875、CFI 值為 0.966、RMSEA 值為 0.539，各項配適度統計值數據都相當接近理想標準。

4.3.4 組織公民行為

此部分包含「組織的組織公民行為」與「個人的組織公民行為」二個構面。但經過 MI 值判斷與 λ 值修正後，組織的組織公民行為模式中的卡方值比率為 0.452、GFI 值為 0.998、AGFI 值為 0.960、CFI 值為 1.000、RMSEA 值為 0.000；個人的組織公民行為模式中的卡方值比率為 0.166、GFI 值為 0.980、AGFI 值為 0.940、CFI 值為 0.980、RMSEA 值為 0.081，各項配適度統計值數據都相當接近理想標準。

4.4 信度、效度分析

四個潛在變項組成信度(Composite reliability, CR)介於 0.872~0.966 之間，皆符合 Fornell and Larcker(1981)建議值為 0.6 以上，代表研究模式內部一致性良好；且平均變異抽取量(Average Variance Extracted, AVE)其標準值須大於 0.5，若 AVE 愈高，則表示潛在變項有愈高的信度與收斂效度，而本研究之四個潛在變項平均變異抽取介於 0.600~0.884 之間，潛在變項中各變項都符合，故本研究各變項的量表具有相當的區別效度與收斂效度；從標準化的模型所提供的數據計算，本研究模型之結構效度皆達到 SEM 模型所需要的評估標準，因此本研究建構模式所得之參數估計值是可接受的，其結果整理如下表 4。

表 4 結構模式之標準化參數估計值

潛在變項 (構念/構面)		構面 負荷量 (λ)	測量題項	題項 負荷量 (λ)	CR	AVE
領導者與部屬交換關係	情感	0.885	我覺得我的主管很有親和力，很好相處。 如果我被別人抨擊，我的主管會站在我這邊。 如果我勇於承認過錯，我的主管會在其他人面前幫我說話。	0.866 0.877 0.909	0.966	0.778
	忠誠度	0.749	若不屬於我責任內的工作，但主管有需要我會為他(她)效勞。 我願意付出額外的努力，來協助主管達成他的工作目標。	0.860 0.925		
	職業尊重	0.879	我欣賞我主管的專業技能以及做人處事的態度。 我認為我的主管具備充份的專業能力來帶領我們。	0.950 0.908		
	貢獻度	0.769	當我表現傑出時，主管會有額外的獎賞。	0.748		
領導者與部屬個人關係		0.735	我與主管常常在下班後一起相約吃飯與聚會。 我與主管常討論公事外之個人事務。	0.918 0.962	0.938	0.884
組	情感性承諾	0.877	我願意付出額外的時間，協助公司發展。 為了留在公司服務，公司派任何工作都願意	0.748 0.740	0.943	0.647



潛在變項 (構念/構面)		構面 負荷量 (λ)	測量題項	題項 負荷量 (λ)	CR	AVE
組織 承諾			接受 我會很驕傲的告訴別人，我是這公司的一份子	0.805	0.882	0.600
	持續性 承諾	0.862	在現在的公司上班，讓我能充分發揮自己的能力 我很開心當年在找工作時能到現在公司服務 留在這公司，未來會有好發展 有薪水較好的工作，但我依然不願意離開原公司	0.844 0.903 0.863 0.753		
	規範性 承諾	0.828	我非常同意公司對待員工的政策 我常關心公司未來的發展	0.767 0.802		
組織 公民 行為	個人的 組織公 民行為	0.723	我會主動關心其他同事 我會主動幫助主管分憂解勞 我會主動幫助新進員工儘早進入工作狀況 我會花時間傾聽同事的煩憂 會為了維持單位內部的人際和諧，不去計較 和同事之間的過節	0.817 0.720 0.770 0.856 0.700	0.872	0.631
	組織的 組織公 民行為	0.896	以積極的態度參與公司內相關會議 主動對外介紹或宣傳公司優點，或澄清他人 對公司的誤解 我覺得自己是屬於目前工作群體中的一份子 除非我得到額外的報酬，否則我不會為公司 付出額外的努力	0.726 0.851 0.814 0.782		

註： $AVE = \frac{\sum (\text{因素負荷量})^2}{(\sum \text{因素負荷量}^2) + \sum \text{var}(\text{各測量變項的測量誤差})}$ 。(Joreskog and Sorbom, 1992)

由表 4 的測量模式結果顯示，測量模式包括領導者-部屬之交換關係、個人關係、組織承諾與組織公民行為四個建構分析。在領導者-部屬之交換關係的建構上，由各構面之因素負荷量加以比較得知，以情感($\lambda=0.885$)為最重要的構面，此結果顯示，在領導者-部屬之交換關係部份以情感為主要的關鍵因素。在個人關係的建構上，為單一構面，由各測量題項之因素負荷量加以比較得知，以與主管常相約聚會 ($\lambda=0.962$)為最重要之題項，此結果顯示，在個人關係部份以與主管常相約聚會為主要的關鍵因素。而在組織承諾的建構上，由各構面之因素負荷量加以比較得知，以情感性($\lambda=0.877$)為最重要的構面，此結果顯示，在組織承諾部份以情感性為主要的關鍵因素。最後，在組織公民行為的建構上，由各構面之因素負荷量加以比較得知，以組織的組織公民行為 ($\lambda=0.896$)為最重要的構面，此結果顯示，在組織公民行為部份以組織的組織公民行為為主要的關鍵因素。

4.5 修正後結構方程模式

理論模式是否與觀察資料能配適，研究者應考量 SEM 提供重要的相關統計指標 (Joreskog and Sorbom, 1996)。根據研究假說之因果關係，觀察 SEM 模式中各項潛在外生變數與潛在內生變數之間的相關性，經由 AMOS 資料分析得知，皆達到 SEM 模型所需要的評估標準，其結果整理如表 5 所示。



表 5 本研究修正後整體適配度指標

適配度指標	研究值	判定標準	適配度指標	研究值	判定是否理想
絕對適配度指標			增值適配度指標		
CMIN(χ^2)	67.99	愈小愈佳	AGFI>0.90	0.897	接近標準
DF	32		NFI>0.90	0.952	理想
CMIN(χ^2)/DF<3	2.123	理想	CFI>0.90	0.974	理想
GFI>0.90	0.940	理想	IFI>0.90	0.974	標準
RMSEA<0.08	0.073	理想	RFI>0.90	0.932	理想
RMR<0.05	0.047	接近標準			
簡約適配度指標					
PGFI>0.50	0.547	理想			
PNFI>0.50	0.635	理想			

4.6 假設驗證分析

進一步觀察 SEM 模式中各項潛在外生變數與潛在內生變數之間的關係，獲得以下幾項重要結果，如表 6 所示：

表 6 修正後結構模式參數估計表

	標準化路徑 係數	非標準化路徑 係數	衡量 誤差	C.R.(t 值)
領導者-部屬之交換與個人 關係→組織承諾	0.702	0.635	0.061	10.235***
組織承諾→組織公民行為	0.715	0.615	0.081	7.550***
領導者-部屬之交換與個人 關係→組織公民行為	0.102	0.079	0.068	1.159

註：***：P<0.001

從表 6 中可以觀察到研究假設的路徑顯著水準 C.R. 至少要大於 1.96，而 P 值要小於 0.05，可認定該假設成立(陳順宇，2007)。

1. 保險從業人員領導者-部屬之交換與個人關係潛在變數對組織承諾潛在變數相關路徑係數為 0.635 ($p<0.001$)，正相關且具顯著影響($t=10.235$)，故研究假設 2：代表保險從業人員領導者-部屬之交換與個人關係會影響組織承諾，且呈正向顯著影響。
2. 保險從業人員組織承諾潛在變數對組織公民行為潛在變數相關路徑係數為 0.615($p<0.001$)，正相關且具顯著影響($t=7.550$)，故研究假設 3：代表保險從業人員的組織承諾會影響組織公民行為，且呈正向顯著影響。
3. 保險從業人員領導者-部屬之交換與個人關係潛在變數對組織公民行為潛在變數相關路徑係數為 0.079($p>0.05$)，未達顯著影響($t=1.159$)，故研究假設 1：保險從業人員領導者-部屬之交換與個人關係對組織公民行為直接影響並不顯著。



4.7 各變項間的影響分析

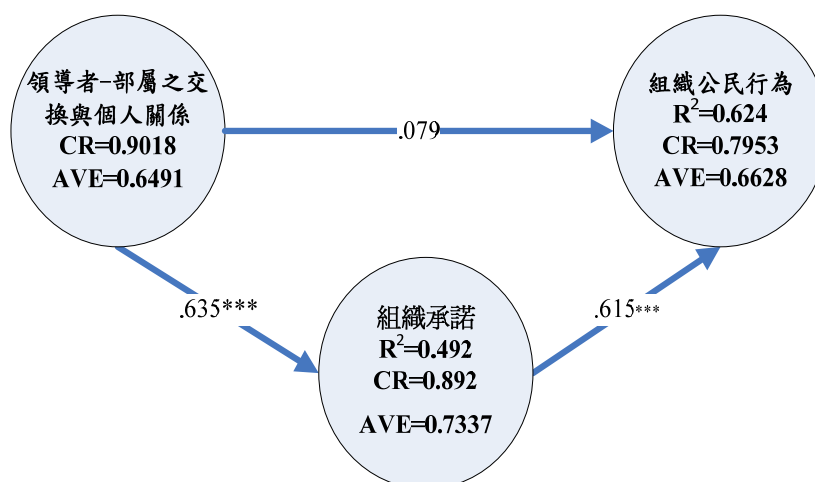


圖 1 修正後之結構模式分析結果

註： ***：P<0.001

圖 1 的 AMOS 分析結果，可以分為衡量模式與結構性模式，以分別探討其在模式的適當性。衡量模式包括領導者-部屬之交換與個人關係、組織承諾及組織公民行為三個建構分析。在領導者-部屬之交換與個人關係因素建構上，以情感及職業尊重最重要，其次為貢獻度及忠誠度，且皆達 P<0.001 的顯著水準。在組織承諾因素建構上，以情感性承諾最重要，其次依序為持續性承諾及規範性承諾，且皆達 P<0.001 的顯著水準。在組織公民行為因素建構上，以有利組織之組織公民行為(OCBO)最重要，其次為個人的組織公民行為(OCBI)，且皆達 P<0.001 的顯著水準。

在結構模式各變項的影響效果分析上，可分成直接效果、間接效果以及總效果三個方面，而總影響效果等於直接效果加上間接效果。由圖 2 修正後之結構模式分析結果中直接效果部分：(1)領導者-部屬之交換與個人關係對組織公民行為沒有顯著的正向直接影響關係，表示領導者-部屬之交換愈傾向正向，不會有顯著直接影響之組織公民行為。(2) 領導者-部屬之交換與個人關係對組織承諾有顯著的正向影響關係，表示領導者-部屬之交換與個人關係愈傾向正向，其對組織之承諾亦愈高。(3)而間接效果部分，領導者-部屬之交換與個人關係透過組織承諾對組織公民行為達到有顯著的正向影響關係，間接效果值為 $0.635 \times 0.615 = 0.390$ ，其總效果為直接效果加上間接效果，表示 $0.08 + 0.390 = 0.390$ 。直接效果(0.08)<間接效果(0.390)，組織承諾是領導者-部屬之交換與個人關係影響組織公民行為的關鍵因素，組織承諾這個中介變數能完全發揮影響作用。故研究假設 4：保險從業人員個人層次領導者-部屬之交換與個人關係會透過部屬對組織之承諾影響部屬之組織公民行為，有支持本研究對組織承諾的完全中介效果模式。茲將各變項之直接效果、間接效果以及總效果彙整如表 7 所示。



表 7 潛在變數之影響效果

變數關係	直接效果	間接效果	總效果	95%下限	95%上限
領導者-部屬之交換與個人關係→組織承諾	0.635***	0.000	0.635***	0.518	0.767
組織承諾→組織公民行為	0.615***	0.000	0.615***	0.449	0.800
領導者-部屬之交換與個人關係→組織公民行為	0.08	0.635*0.615=0.390***	0.470***	0.362	0.588

註：***表 $p < 0.001$ ；間接效用佔總效用比例=0.838

本研究發現領導者與部屬交換關係(LMX)與個人關係對於利於組織的公民行為(OCBO)與利於他人的公民行為(OCBI)，透過員工對組織之承諾，具有顯著的正向影響效果，如本研究在文獻探討所言，與 Wayne and Green (1993)、Deluga (1994)、Settoon et al. (1996)、Wayne et al. (1997)與 Hui and Law(1999)等多位學者研究結果類似，亦即在工作上，領導者若能提供部屬在執行任務時之有形(薪資、工作量、進修機會及績效獎金)或者無形(認同其目標、價值及信念)之支持或幫助，部屬將更願意投入時間及心力在工作上；而在工作時間外，若能與部屬建立良好之溝通管道(嗜好、興趣與休閒活動)、私人情誼與關係網絡，員工自然會對組織產生情感、持續、規範之承諾，組織承諾度高的部屬，較易在本身工作任務角色外的行為上產生一種回報的心理，亦可能會主動肩負一些額外的工作與責任(即角色外行為)，對組織之未來發展將會帶來莫大之助益。

5. 研究限制與後續研究建議

5.1 研究限制

由於研究時間、經費等有限資源情況下，本研究採集樣本集中於臺南與高雄地區之保險從業人員，並未含蓋整個臺灣地區，在樣本數的取得上亦有不足之處，後續的研究可以採用隨機抽樣方法來進行更大樣本的檢驗，將會使得本研究結果更為精確；此外，本研究之問卷調查，僅在特定時點進行調查，屬於橫剖面方式來觀察影響領導者-部屬間之交換與個人關係對組織公民行為之最主要的因素，後續的研究可以採用縱剖面方式來觀察了解部屬的行為態度。

5.2 後續研究建議

5.2.1 採用跨層次的資料蒐集方式

本研究變項屬於受測者知覺層面，可能有獲得非真實性反應的情形，建議後續研究者，可進行跨個人層次的資料蒐集，擴及主管或同儕層次，以避免共同方法變異問題的產生。

5.2.2 增加研究變項

研究架構設計以領導者-部屬間之交換與個人關係為中心，探討領導者-部屬間之交換與個人關係透過部屬對組織之承諾對組織公民行為是否達到有顯著的正向影響關係，但僅以上述各項之構面探討，為求精簡度架構中仍有許多相關變數未納入考量，未



來研究可以考慮納入組織文化或組織氣候等之測量。並在適當的理論命題支持下，尋找合適的交互作用項，進行交互作用的分析。

5.2.3 單一行業研究

研究僅針對保險業進行研究，建議後續研究者可以針對整個金融機構進行比較研究，以期能提供更精確且具有實質意義的資訊給社會大眾參考

5.2.4 進行質化研究

本研究屬於量化研究，為了釐清數字背後蘊藏的可能涵義。未來研究可以進行訪談，以了解受試者其心理的感覺。



參考文獻

1. 楊國樞 (1993), 中國人的社會取向：社會互動的觀點。見楊國樞、余安邦 (主編) 中國人的心理與行為—理念及方法篇, 82-142, 台北：桂冠。
2. 鄭伯璜 (2004), 「本土文化與組織領導：由現象描述到理論驗證」, 本土心理學研究, 第22期, 195-254頁。
3. Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp.1-18.
4. Alotaibi, A. G. (2001), "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait," *Public Personnel Management*, 30(3), pp.363-375.
5. Bian, Y. (2005), Guanxi. In: Beckert, J., Zafirovski, M. (Eds.). *International Encyclopedia of Economic Sociology*, Routledge, New York, pp.312-314.
6. Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
7. Bolon, D. S. (1997), "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A multidimensional Analysis involving job Satisfaction and Organizational commitment," *Hospital and Health Services Administration*, 42(2), pp. 221-241.
8. Chen, C. C. and S. F. Chiu (2008), "An integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior," *Journal Business Psychology*, 23, pp.1-10.
9. Chen, Y. F. and D. Tjosvold (2007), "Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: Open-minded dialogue as mediator," *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), pp.171-196.
10. Cheung, F. Y., W. P. Wu, K. K. Chan, and M. L. Wong (2009), "Supervisor-Subordinate Guanxi and Employee Work Outcomes : The Mediating Role of Job Satisfaction," *Journal of Business Ethics*, 88, pp.77-89.
11. Cohen-Charash, Y. and P. E. Spector (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Metaanalysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, pp.278-321.
12. Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter and K. Y. Ng (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.425-445.
13. Coopey, J. and J. Hartley (1991), "Reconsidering the Case for Organizational Commitment," *Human Resource Management Journal*, 1(3), pp.18-32.
14. Deluga, R. J. (1994), "Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), pp.315-326.
15. Dienesch, R. M. S. and R. C. Liden (1986), "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development," *Academy of Management Review*, 11,



- pp.618-634.
16. Elicker, J. D., E. L. Paul and J. H. Rosalie (2006), "The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process," *Journal of Management*, 32, pp.531-551.
 17. Erdogan, B., R. C. Liden and M. L. Kraimer (2006), "Justice and Leader-member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture," *Academy of Management Journal*, 49(2), pp.395-406.
 18. Farh, J. L., C. B. Zhong and D. W. Organ (2004), "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China," *Organization Science*, 15(2), pp.241-253.
 19. Graham, J. W. (1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4, pp.249-270.
 20. Han Y. and Y. Altman (2009), "Supervisor and Subordinate Guanxi: A Grounded Investigation in the People Republic of China," *Journal of Business Ethics*, 88, pp.91-104.
 21. Hrebiniak, L. G. and J. A. Alutto (1972), "Personal and Role-Related Factors in the 97 Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.555-573.
 22. Hui, C., K. S. Law and Z. X. Chen (1999), "A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-member exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), pp.3-21.
 23. Hwang, D. and A. Staley (2005), "An Analysis of Recent Accounting and Auditing Failures in the United States on U.S. Accounting and Auditing in China," *Managerial Auditing Journal*, 20(3), pp.227-234.
 24. Ilies, R., J. D. Nahrgang and F. P. Morgeson (2007), "Leader-member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.269-277.
 25. Konovsky, M. A. and S. D. Pugh (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.656-669.
 26. Liang, S. K., H. C. Ling and S. Y. Hsieh (2007), "The Mediating Effects of Leader-member Exchange Quality to Influence the Relationships between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 10(2), pp.127-137.
 27. Liden, R. C. and J. M. Maslyn (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment Through Scale Development," *Journal of Management*, 24(1), pp.43-72.
 28. Liden, R. C. and G. Graen (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, 23, pp.451-465.



29. Lovett, S., L. C. Simmons and R. Kali (1999), "Guanxi versus the Market: Ethics and Efficiency," *Journal of International Business Studies*, 30(2), pp.231.
30. Materson, S. S., K. Lewis, G. B. Goldman and M. S. Taylor (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal*, 43(4), pp.738-748.
31. Moorman, R. H., B. P. Niehoff and D. W. Organ (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), pp.209-225.
32. Mowday, R.T., L. W. Poter and R. M. Steers (1982), "*Employee-Organization Linkage*," New York : Academic Press, pp.27-42.
33. Noormala, A. I. and S. A. Syed (2009), "Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Impact of Self-esteem," *International Journal of Business Management*, 4(3), pp. 52-61.
34. Northouse, P. (2001), *Leadership: Theory and Practice*, 2ed Ed, C.A.: Sage Publications.
35. Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior :The Good Solider Syndrome*. Lexington. MA : Lexington Books.
36. Piccolo, R. F. and J. A. Colquitt (2006), "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics," *Academy of Management Journal*, 49, pp.327-340.
37. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine and D. G. Bachrach (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26(3), pp.513-563.
38. Poter, L. W., R. M. Strees and R. T. Mowday, R. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Datisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
39. Robbins, S. P. (2003), *Organizational Behavior, 10th ed*, Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
40. Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson (1964), *Management and the Worker*, New York: Wiley Science Editions.
41. Settoon, R. P., N. Bennett and R. C. Liden (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp.219-227.
42. Shore, L. M. and S. J. Wayne (1993), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 78(5), pp.774-780.



43. Tompson, H. B. and J. M. Werner, (1997), "The impact of Role Conflict Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model," *Journal of Management*, 23(4), pp.583-601.
44. Wang, H., K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang and Z. X. Chen(2005), "Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 48, pp.420-432.
45. Warren, D., T. Dunfee and N. Li (2004), "Social Exchange in China: The Double Edged Sword of Guanxi," *Journal of Business Ethics*, 55, pp.355-372.
46. Wayne, S. J. and S. A. Green (1993), "The Effects of Leader-member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior," *Human Relations*, 46(12), pp.1431-1440.
47. Wayne, S. J., M. S. Lynn and C. L. Robert (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40(1), pp.82-111.
48. Williams, L. J. and S. E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organisational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Management*, 17, pp. 601-617.
49. Yukl, G. (1994), *Leadership in Organizations*, N.J.: Prentice Hall.
50. Zou, F. and Y. Gao (2007), "Guanxi with Government as a Source of Competitive Advantage in Mainland China," *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10(2), pp.158.

