

以组织承诺为中介的差序式领导与工作绩效关系

——基于两岸制造业数据的研究

邱国栋, 王欣怡

东北财经大学工商管理学院, 辽宁 大连
Email: qiuguodong@126.com, joywang@ashun.com

收稿日期: 2020年10月5日; 录用日期: 2020年10月20日; 发布日期: 2020年10月27日

摘要

本研究关注重点是专属华人的差序式领导如何影响组织承诺, 进而对员工的工作绩效产生机理作用; 且进一步探讨组织文化在差序式领导与组织承诺间的调节效果。本研究以台湾及大陆制造业基层员工为研究对象, 于台湾和大陆二地总共发放400份问卷, 回收有效为226份。研究结果显示: 1) 差序式领导对组织承诺具有显著影响; 2) 组织承诺对工作绩效具有显著的影响; 3) 差序式领导对工作绩效不具影响效果; 4) 组织承诺在差序式领导与工作绩效之间具有完全中介效果; 5) 组织文化对差序式领导的调节作用对组织承诺不具影响效果。

关键词

差序式领导, 组织承诺, 工作绩效, 组织文化

The Relationship between Differential Leadership and Job Performance Mediated by Organizational Commitment

—Research Based on Cross-Strait Manufacturing Industry

Guo-Dong Qiu, Hsin-Yi Wang

School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian Liaoning
Email: qiuguodong@126.com, joywang@ashun.com

Received: Oct. 5th, 2020; accepted: Oct. 20th, 2020; published: Oct. 27th, 2020

Abstract

This study explores how the differential leadership of Chinese organizations affects organizational commitment, which in turn has an impact on employee performance. This research also further explores the moderating effect of organizational culture between differential leadership and organizational commitment. In this study, basic-level employees in the manufacturing industry in Taiwan and the mainland of China were the research objects. A total of 400 questionnaires were distributed in Taiwan and China Mainland, and 226 were valid. The results are described as follows: 1) Differential leadership has a significant influence on organizational commitment. 2) Organizational commitment has a significant influence on job performance. 3) Differential leadership has no influence on job performance. 4) Organizational commitment has a full mediating effect on the relationship between differential leadership and job performance. 5) The moderating effect of organizational culture on the relationship between differential leadership and organizational commitment has no influence.

Keywords

Differential Leadership, Organizational Commitment, Job Performance, Organizational Culture

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

过去以来, 相关领导研究多遵循西方理论来建构, 然而, 西方发展出来的研究套用在华人社会, 可能有「生搬硬套」情形, 特别是当文化差异非常大, 例如东方文化重视家族血缘, 西方文化重视个人主义, 用西方文化的观点来探讨华人的行为, 恐有限制与不足, 所以在各种领导论述中, 需留意文化适用性的问题, 若无法确保情境的适用性, 反而会减损施行效用。基于中国文化的传统, 差序式领导的运行是符合本土逻辑的。所谓差序式领导是对不同部属有不同的对待方式, 对较偏好的部属会有较多的偏私行为, 实际上, 在我们的工作场域中处处可见, 很多领导者会偏心, 并把偏心视为重要的管理手段, 而差序领导方式却又如何能存在于华人企业组织中, 又如何能提升部属整体效能, 实为值得加以探讨的重要议题。

领导的功能主要是在创造一个具有高度忠诚与工作绩效的个人或团队, 欲达到此目的, 组织承诺的影响则是占有重要地位。从组织理论的研究与实证中, 证实了组织承诺可以解释个体与团队的行为表现。组织需要重视绩效表现较好的员工, 但企业主管如何使部属为了达成共同目标而凝聚在一起, 增进工作投入, 并认同组织的目标和价值观, 提升工作绩效, 这都是企业必须深思的课题。因此, 主管的差序式领导方式是否对员工的组织承诺造成直接的影响, 亦或直接影响员工的工作绩效, 有待深入探讨; 其次, 是否在采取差序式领导风格时, 必定要透过组织承诺才能影响员工的工作绩效, 则是本研究欲探讨的问题。

组织文化与领导是一体的二面, 领导者在创立组织的同时, 也创造了组织文化, 决定了领导的方式, 左右组织成员的工作态度及员工的绩效产生。在同一套制度或规定放在不同组织文化的内涵下, 却可能产生不同的结果, 主要是组织文化所包含的价值观与信仰对员工的组织承诺而言起了很大作用。对此,

组织文化是否在领导者的差序领导行为对于员工组织承诺之间, 产生调节效果, 本研究将一并探讨。

2. 文献综述

2.1. 差序式领导

差序式领导是从华人家族主义中的关系差异与费孝通的差序格局概念出发, 认为华人企业领导者对待部属会习惯性地部属区分为自己人与外人, 再依内圈与外圈成员的亲疏远近给予差别对待[1], 这种区分是领导者为了降低认知负荷而进行的一种心理分类[2], 这样的领导现象也反映出华人领导者受到伦理的约束, 人际互动的关系受限于亲疏、远近、上下等种种角色关系而具有差等性, 并非是一视同仁的兼爱[1]。学者指出差序式领导对偏爱部属给予较多偏私的领导风格, 与华人社会的人治主义脉络有关, 人治主义是上位者在作决策时, 会受到人情或私人关系的影响[3]。尽管这项领导行为看似不公平, 不过在人治主义的华人组织中却被视为能够增进团体效能的领导风格, 可以促使外人部属更加努力, 并鼓励自己人部属维持水平[4]。差序式领导的向度可从管理方式与资源分配两方面说明, 其内涵包括: 决策沟通、照顾支持、宽容犯错、亲信信任、关键协助、提拔奖励、以及其他资源使用等内容, 然而有学者提出重要组成为照顾沟通、提拔奖励及宽容信任[3]。

2.2. 组织承诺

组织承诺是员工对组织价值、文化内化的表现形式, 使员工对组织心理依附程度增强, 愿意为组织做出牺牲的一种表现[5], 是一个人认同组织及组织目标, 并希望永久为组织成员[6]。换言之, 员工能够在组织中寻得归属感, 愿意以主人翁角色参与到组织建设中, 成为组织发展一种内在动力[7], 可以预测成员的行为, 作为工作绩效的指标[6]。组织承诺涵盖了以下几个特征[8]: 1) 相信并接受组织目标与价值观; 2) 愿意为组织投注高度的努力; 3) 具有强烈的欲望以维持组织成员的身分。组织承诺是一个多元性架构, 包含三个面向: 情感性承诺、规范性承诺与持续性承诺[9], 此三种承诺成分可能是同时并存的, 只是程度不同, 其最后的行为结果就是继续留在组织内。

2.3. 工作绩效

工作绩效是员工的贡献或价值, 受到员工的能力与角色知觉的影响。工作绩效是完成组织所期望、规范、或制度化的目标, 所表现的行为, 为个人或组织效率、效能、效力三方面的总体表现[10]。有学者将工作绩效分为任务绩效与脉络绩效[11]。任务绩效是直接和组织技术核心有关的; 脉络性绩效是与支持整个组织、社会及心理脉络环境有关, 间接帮助任务的完成。近年来有学者提出适应性绩效以因应环境变动对工作本身的冲击[12], 适应性绩效是组织成员透过个人的行为调整, 以因应外在环境的变化, 其中为了因应外在环境的变化, 组织成员必须强化本身所具备的能力, 其过程当中需要具有学习新知识和新技能的能力, 同时也要强化自信心以完成组织或个人的新任务和目标, 以及面对突发的状况能弹性化的应对。就工作绩效的评量指标, 有学者将工作绩效评估的指标, 区分为效率、效能与质量三大项[13]。

2.4. 组织文化

组织文化是全体员工共享的价值观[14], 是一种模糊、抽象的概念, 透过符号、故事、仪式等, 将理念与价值传达给组织成员, 透过社会化的方式使员工更快了解内部文化[6]。组织文化可以为共同的目标释放出巨大的能量, 并增进组织繁荣兴盛的能力, 可以将高层领导的意图与前线员工的知识与经验巧妙地融合在一起[15]。组织文化形成来自三处[16]: 1) 创办人的信仰、价值观与假定; 2) 组织成员在组织演进中学习到的经验; 3) 新进成员与新领导者所带入新颖的信念、价值观与假定。学者以竞值架构的观

点提出一种组织文化模型, 可分为以下四种: 家族文化(clan culture)、层级节制文化(hierarchy culture)、临时组合文化(adhocracy culture)、市场文化(market culture) [17], 就四个组织文化类型间的关系而言, 每个组织文化都具有二个与其互补, 以及一个与其对立的组织文化。例如: 层级节制文化与临时组合文化的特征相互对立, 但是与家族文化共享一些内部导向的特征, 与市场文化则具控制及秩序的特征。

3. 研究方法

3.1. 研究框架

本研究架构如图 1 所示。

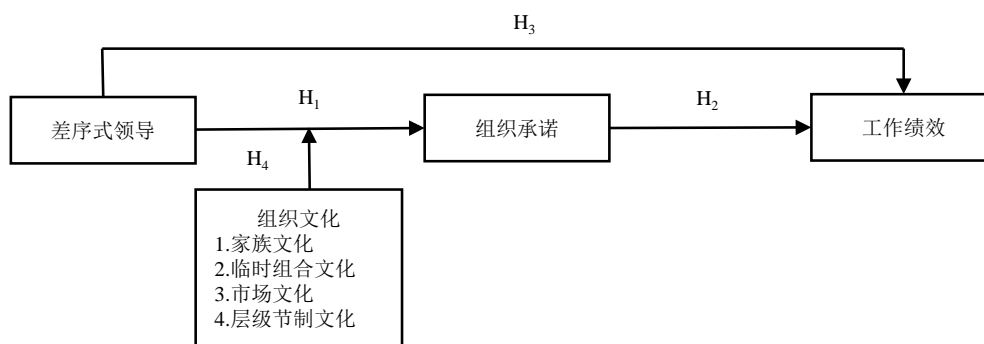


Figure 1. Research framework
图 1. 研究框架

3.2. 研究假设

部属对领导行为背后动机的归因, 会影响部属后续的情绪与行为[18], 领导者必须要懂得适时激励员工, 当员工需求被满足时就会发展对组织的承诺[19]。对此, 提出假设 H1: 差序式领导对组织承诺具有显著影响。

组织承诺是工作绩效的重要前因变量[7], 可以预测员工的工作绩效优劣指标[20]。对此, 提出假设 H2: 组织承诺对工作绩效具有显著影响。

差序式领导被认为可以促进员工效能, 能够对工作绩效起正向预测作用[2]。对此, 提出假设 H3: 差序式领导对工作绩效具有显著影响。

组织文化和领导间, 有密不可分的关联性, 如果组织文化和领导有一致时, 强烈的文化能够驱动正向的组织成效[15], 再者, 在个体层次上, 组织文化对组织承诺起了很大作用[21]。领导对员工的影响很可能是通过一些调节变量发挥作用的[22]。因此, 提出假设 H4: 组织文化在差序式领导与组织承诺的关系中起调节作用。

当员工认同并愿意信任领导者时, 就能够自然而然地追随领导者脚步, 提升员工在工作上的绩效[23]。因此, 提出假设 H5: 组织承诺在差序式领导与工作绩效的关系中起中介作用。

3.3. 测量工具

在差序式领导的测量上, 采用三因素结构量表进行测量, 分别是照顾沟通、提拔奖励及宽容犯错[3]。组织承诺的测量涵盖: 情感性承诺、规范性承诺、持续性承诺。工作绩效包含六大构面: 任务性绩效、脉络性绩效、适应性绩效、效率绩效、效能绩效、质量绩效。组织文化涵盖家族文化、临时组合文化、市场文化、层级节制文化。上述测量皆以 Likert 五点量表来计分。

3.4. 研究对象与数据分析技术

本研究样本设定为两岸华人企业里的制造业, 以企业组织的基层员工为研究对象。就样本数的搜集上, 台湾和大陆的样本数各发放 200 份问卷, 有效样本计 226 份。采取的统计分析方法有: 验证性因素分析、信效度分析、结构方程模式分析、回归分析。

4. 数据分析结果

4.1. 因果关系检定

通过 AMOS 软件进行 SEM 分析(如表 1)。从表 1 的测量模式显示具有高度的信度与效度; 再从整体模式配适度来看, $\chi^2/df = 2.380$ 、 $GFI = 0.917$ 、 $AGFI = 0.873$ 、 $NFI = 0.925$ 、 $IFI = 0.954$ 、 $CFI = 0.954$ 、 $RMR = 0.050$ 、 $RMSEA = 0.080$, 本研究模型为一个理想的模式。结构模式的分析结果如表 1, 路径系数之估计结果: 1) 差序式领导对组织承诺具正向显著影响($\gamma = 0.435, p < 0.01$), H_1 获得支持; 2) 组织承诺对工作绩效具正向显著影响($\gamma = 0.536, p < 0.001$), H_2 获得支持; 3) 差序式领导对工作绩效不具显著影响($\gamma = 0.037, n/s$), H_3 没有获得支持。

Table 1. SEM analysis results of research mode
表 1. 研究模式之 SEM 分析结果

测量模式	因素负荷量	t-value	SMC	CR	AVE
差序式领导				0.759	0.513
照顾沟通	0.774	10.099***	0.599		
提拔奖励	0.681	16.009***	0.464		
宽容犯错	0.689	8.116***	0.478		
组织承诺				0.850	0.658
情感性承诺	0.850	13.909***	0.723		
规范性承诺	0.903	14.911***	0.816		
持续性承诺	0.661	5.511***	0.437		
工作绩效				0.929	0.686
任务性绩效	0.856	14.932***	0.732		
脉络性绩效	0.790	13.350***	0.623		
适应性绩效	0.842	14.588***	0.709		
效率绩效	0.859	15.008***	0.737		
效能绩效	0.847	14.716***	0.717		
质量绩效	0.772	12.942***	0.595		
结构模式					
路径	回归系数(γ)	t-value	p-value	R^2	
H_1 : 差序式领导→组织承诺	0.435	2.757**	0.006	0.189	
H_2 : 组织承诺→工作绩效	0.536	6.916***	0.000	0.307	
H_3 : 差序式领导→工作绩效	0.073	1.301 ^{n/s}	0.193		
整体模式配适度					
$\chi^2 = 121.420, df = 51, p\text{-value} = 0.000, \chi^2/df = 2.380;$ $GFI = 0.917; AGFI = 0.873; NFI = 0.925; IFI = 0.954; CFI = 0.954; RMR = 0.050; RMSEA = 0.080$					

(*) $p < 0.05$, (**) $p < 0.01$, (***) $p < 0.001$, $n/s =$ not significant.

4.2. 组织文化在差序式领导与组织承诺的调节作用分析

首先, 通过相关分析得知年龄、婚姻状况、服务年资与组织承诺具显著相关, 因此这些变量设为控制变量。本研究通过层级回归分析, 探讨家族文化、临时组合文化、市场文化与层级节制文化的调节效果, 分析结果如表 2。模型二加入差序式领导会显著影响组织承诺($\beta = 0.157, p < 0.05$)。模型三加入「调节变量」对组织承诺的解释变异量有提升且显著($\Delta R^2 = 0.384, p < 0.001$)。模型四加入「差序式领导 × 家族文化」、「差序式领导 × 临时组合文化」、「差序式领导 × 市场文化」与「差序式领导 × 层级节制文化」的交互作用项后, 对组织承诺的解释变异量不具显著提升效果($\Delta R^2 = 0.015, n/s$), 再者, 「差序式领导 × 家族文化」($\beta = 0.134, n/s$)、「差序式领导 × 临时组合文化」($\beta = 0.128, n/s$)、「差序式领导 × 市场文化」($\beta = 0.116, n/s$)及「差序式领导 × 层级节制文化」($\beta = 0.015, n/s$)的交互项对组织承诺也没有显著影响, 此证实调节变量「家族文化」、「临时组合文化」、「市场文化」、「层级节制文化」不具调节效果。本研究假设 H₄ 没有获得支持。

Table 2. Analysis of the moderating effect

表 2. 调节分析

	组织承诺			
	模型一	模型二	模型三	模型四
控制变量				
年龄	0.103 ^{n/s}	0.092 ^{n/s}	0.161 ^{**}	0.166 ^{**}
婚姻状况	0.141 [*]	0.140 [*]	0.020 ^{n/s}	0.020 ^{n/s}
服务年资	0.081 ^{n/s}	0.069 ^{n/s}	-0.012 ^{n/s}	-0.022 ^{n/s}
自变数: 差序式领导		0.157 [*]	0.170 ^{***}	0.177 ^{***}
调节变数:				
家族文化			0.582 ^{***}	0.550 ^{***}
临时组合文化			0.045 ^{n/s}	0.070 ^{n/s}
市场文化			0.038 ^{n/s}	0.018 ^{n/s}
层级节制文化			0.018 ^{n/s}	0.001 ^{n/s}
交互作用项:				
差序式领导 × 家族文化				0.134 ^{n/s}
差序式领导 × 临时组合文化				0.128 ^{n/s}
差序式领导 × 市场文化				0.116 ^{n/s}
差序式领导 × 层级节制文化				0.015 ^{n/s}
R ²	0.059	0.083	0.467	0.483
ΔR ²	0.059 ^{**}	0.024 [*]	0.384 ^{***}	0.015 ^{n/s}
F-value	4.650 ^{**}	5.024 ^{***}	23.782 ^{***}	16.552 ^{***}

(* $p < 0.05$, (**) $p < 0.01$, (***) $p < 0.001$, n/s = not significant).

4.3. 组织承诺在差序式领导与工作绩效之间的中介效果分析

随着 SEM 普遍使用, Bootstrap 已成为中介效果最新的分析方式, 分析结果如表 3。表中显示间接效果「差序式领导→组织承诺→工作绩效」(0.233)之 95%信赖区间(0.160~0.334)不包含 0, 达显著($p < 0.05$), 表示组织承诺具中介效果。在直接效果「差序式领导→组织承诺」(0.435)之 95%信赖区间未包含 0

(0.297~0.597), 达显著($p < 0.05$); 其次, 「组织承诺→工作绩效」直接效果(0.536)之 95% 信赖区间也未包含 0 (0.408~0.615), $p < 0.05$; 再检视「差序式领导→工作绩效」直接效果(0.073)之 95% 信赖区间则是包含 0 (-0.039~0.196), $p = 0.204$, 不显著, 表示没有直接关系, 代表「组织承诺」在差序式领导与工作绩效之间扮演完全中介角色, 本研究假设 H_5 获得支持。

Table 3. Analysis of the mediating effect

表 3. 中介分析

	路径	估计值	显著性	下界	上界
间接效果	差序式领导→组织承诺→工作绩效	0.233**	0.003	0.160	0.334
	差序式领导→组织承诺	0.435**	0.003	0.297	0.597
直接效果	组织承诺→工作绩效	0.536***	0.001	0.408	0.615
	差序式领导→工作绩效	0.073 ^{n/s}	0.204	-0.039	0.196
总效果	差序式领导→工作绩效	0.306**	0.006	0.177	0.442

(* $p < 0.05$, (**) $p < 0.01$, (***) $p < 0.001$, n/s = not significant.

5. 讨论

本研究针对华人主管采用差序式领导风格, 探讨部属对组织承诺与工作绩效所带来的影响, 且进一步分析组织承诺是否在差序式领导与工作绩效之间起了中介作用, 以及组织文化是否会调节差序式领导与组织承诺之间的关系。

5.1. 差序式领导与组织承诺的关系

实证结果显示, 当部属感知其主管采用差序式领导时, 部属对组织承诺具正向的认同感($\gamma = 0.435, p < 0.01$)。换言之, 差序式领导行为对于部属产生组织承诺会有一些的影响力, 当主管对待自己人部属的偏私行为时, 会使自己人部属感受到被重视, 则会更加地认同主管也认同组织, 且由于同事之间的互动关系, 也会影响其他成员对组织的认同, 当其他同仁看到“自己人部属”之所以被主管偏私对待, 是因为那些“自己人部属”努力工作、效忠主管或组织, 因此起而仿效他们, 以期望得到主管的认同, 并获得肯定。

5.2. 组织承诺与工作绩效的关系

本研究的实证结果也显示组织承诺对工作绩效具有正向的显著影响($\gamma = 0.536, p < 0.001$), 此意味着部属对组织的承诺越高, 相对地在工作绩效上就会付出更多的努力。部属能否顺从、认同、甚至对组织内化, 是影响工作绩效的一项重要因素, 此乃因部属对于组织价值及目标的内化与认同, 打从心里的依附知觉, 因为认同组织, 努力勤奋为工作绩效而努力。

5.3. 差序式领导与工作绩效的关系

另外, 实证结果则显示差序式领导对工作绩效不具显著的直接影响效果($\gamma = 0.037, n/s$)。本研究认为在资源有限的情况, 差序式的偏私领导方式在资源的分配上会产生不均等, 对于自己人部属会有偏私对待, 从而导致员工的不公平感受, 且在人治主义倾向较高的组织中, 部属往往在很大程度上需要依赖主管才能完成工作[3], 当部属感知到不公平的对待时, 那么就较不会有正向的积极行为。

5.4. 中介与调节作用的讨论

虽然差序式领导对工作绩效没有直接影响效果, 但组织承诺在差序式领导与工作绩效之间起了完全

中介的作用。此说明了主管若藉由差序式领导作为而欲提升员工的工作绩效, 势必要先让部属对组织有认同感, 当部属认同组织, 将组织价值观内化之后, 相对的, 部属对于自己的工作就会更加投入。

尽管组织文化对于差序式领导与组织承诺的调节作用是不显著的, 然而分析结果也指出差序式领导对组织承诺有着显著的直接效果, 同样的, 组织文化对组织承诺也是具有直接影响。这些结果意味着, 不论组织文化为何, 差序式领导是能够提升部属对组织的承诺, 以及不考虑差序式领导之下, 组织内成员共同特有的行事方法与共享的价值观是能够直接影响部属对组织的认同的。

参考文献

- [1] 郑伯坝. 一字节织研究者的自觉与自省[J]. 本土心理学研究, 1995(3): 258-274.
- [2] 王磊, 杜贝贝. 中国本土情境下的差序式领导与创造力研究——团队建言氛围的跨层次作用[J]. 东北财经大学学报, 2017(3): 25-33.
- [3] 姜定宇, 张菟真. 华人差序式领导与部属效能[J]. 本土心理学研究, 2010(33): 109-177.
- [4] 姜定宇, 郑伯坝. 华人差序式领导的本质与影响历程[J]. 本土心理学研究, 2014(42): 285-357.
- [5] 张莉, 夏莹, 孙达. 基于集体主义情境的变革型领导、组织承诺与离职倾向研究[J]. 管理学报, 2013(9): 1316-1321.
- [6] Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2017) *Organizational Behavior*. 17th Edition, Pearson, Boston.
- [7] 项凯标, 颜锐, 蒋小仙. 职业成长、组织承诺与工作绩效: 机理和路径[J]. 财经问题研究, 2017(12): 125-130.
- [8] Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.
<https://doi.org/10.1037/h0037335>
- [9] Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management*, **1**, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- [10] Campbell, J.P. (1990) *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press, Chicago.
- [11] Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1997) Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, **10**, 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- [12] 张本圳, 萧景楷. 员工领导行为知觉对工作绩效之影响[J]. 联大校报, 2018, 15(2): 95-113.
- [13] Lee, Y.D., Lain, J.W. and Chen, C.Y. (1999) A Study on the Measurement of Productivity for White-Collar Employees: A Case of Electronic Industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, **14**, 345-361.
- [14] 陈会. 组织文化对员工影响的探讨[J]. 管理观察, 2018(3): 98-99.
- [15] Groysberg, B., Price, J., Lee, J. and Cheng, J.Y.-J. (2018) The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life. *Harvard Business Review*, **96**, 44-52.
- [16] Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Edition, Jossey Bass, San Francisco.
- [17] Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Revised Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- [18] 林家五, 胡宛仙, 施建彬. 仁慈领导一定能让部属产生组织公民行为吗?领导者操弄意图知觉与部属信任的中介式调节作用[J]. 台大管理论丛, 2017, 27(3): 33-64.
- [19] Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, San Diego. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50005-8>
- [20] Fu, W. and Deshpande, S. (2014) The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, **124**, 339-349.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- [21] 柯江林, 孙健敏. 内控型人格、变革型领导与组织文化对员工心理资本的影响[J]. 经济管理与研究, 2018, 39(9): 136-144.
- [22] 吴琼. 德行领导对员工敬业度影响的实证研究——以发展式组织文化为调节变量[J]. 人才资源开发, 2016(17): 67-70.
- [23] 林佳桦, 姜定宇. 华人团队领导风格与效能[J]. T & D 飞讯, 2016, 216: 1-18.