

组织内信任的影响因素

祁顺生 贺宏卿

(湖南大学工商管理学院, 长沙 410082)

摘要 现代企业组织呈现结构扁平化趋势, 组织内信任显得更加重要。结合国内外相关文献归纳出度量组织内信任的结构维度, 并以其为主线追溯其前因变量和后果变量。鉴于东西方文化差异所造成信任的前因变量存在一定的差异, 故前因变量的探索和确定可以为度量中国企业组织内信任提供更准确合理的依据; 后果变量的探索和确定可以为提高组织绩效提供理论指导。

关键词 信任, 组织内信任, 上下级关系。

分类号 B849:C93

传统的企业组织结构早已不应当今快速多变且竞争激烈的商业社会, 现今学术界一直提倡扁平化组织结构。由于扁平化的组织结构强调组织中的管理层次减少, 组织扁平化、网络化, 职能部门的界限淡化, 组织活动跨智能化, 所以针对扁平化组织结构的特征有学者针对性地指出其弊端, 如管理控制难度增大, 人性的假设过于理想化等^[1]。这样一来, 就应该多重视信任在组织中的作用。组织内因信任存在时, 成员才能充分合作, 且愿意在不确定的情境, 对其他成员与组织持有正面而积极的态度与信念。信任更能减少团队与组织内无益于进步的伤害性冲突^[2]。由上可知, 组织内部的信任气候对于组织良好运作, 扮演了极为重要的角色, 通过促进成员之间充分的合作, 为组织创造出竞争优势。因此, 如果能够找出组织内信任的影响因素, 这些影响因素可表示为前因变量 (Antecedents) 和后果变量 (Outcomes), 由于后果变量与组织内信任可能存在反馈式的互动作用, 故本文认为后果变量也是组织内信任的影响因素。前因变量是感知客体即被感知对象 (主管、员工或组织) 的特征, 可以作为参考设计精确的量表用来度量组织内信任; 后果变量是感知主体反应的表征, 通过实证检验出后果变量中哪些是积极因素, 哪些是消极因素, 同时得出相关程度, 这将会对实践起到重要的指导作用。

1 组织内信任的构成

1.1 信任

信任是人类的一种情感 (Passion), 也是人类行为的一种形式。不同的理论传统, 对信任概念本身的理解以及对信任在经济社会和组织等具体领域中的理解都有不同。心理学、社会学、经济学都从不同的角度来研究信任, 组织管理中也对信任有自己的界定。关于信任的定义在Valerie Neveu的研究中有详细的综述, 共归纳了30条之多^[3]。学者们大多从自身研究角度使用信任的相关定义, 例如, Rousseau认为: 信任是由于主体对他人目标和行为抱有良好积极的期望, 因而宁愿接受他们弱点的心理状态。

1.2 组织内信任

关于组织信任的研究, 理论上和实证研究可分为两个方面: 一是组织内部的信任, 实证研究表现为对组织中的员工、主管、组织整体的信任; 二是组织间的信任, 实证研究表现为公司间的信任^[4]。为了整理文献的方便, 本文在研究组织内信任时并不严格区分主管 (supervisor)、直接主管 (immediate supervisor)、高管 (top management), 而以主管 (supervisor) 表示组织中的领导者、上司。以往关于组织内信任的研究大体可分为两个大的结构维度: 一是组织中的人际间信任 (interpersonal trust), 包括组织成员对主管、同事之间的人际信任关系。人际信任又可以划分为两个小的结构维度, 即纵向人际信任 (主管和成员之间) 和横向人际信任 (员工之间), 如果进一步划分纵向人际信任, 则又可

收稿日期: 2006-05-18

通讯作者: 祁顺生, E-mail: qishunsheng_6@163.com;

h-h-q@126.com

将之划分为主管对员工的信任和员工对主管的信任。另一个就是组织中的系统信任（organization trust & system trust）。这是指组织中的非人际信任，即组织成员对整个组织的信任。有些学者没有区分信任主管和信任组织，实际上两者差异很大，一个是人际间信任，一个是非人际信任。Hwee Hoon Tan和Christy S. F. Tan指出了信任主管（supervisor）和信任组织（organization）的区别，并实证分析两者前因变量和后果变量的差异^[5]。

以往的研究成果中度量组织内信任绝大多数都是从员工角度，所以组织内信任的结构维度通常只包括三个：员工对主管的信任、员工之间的信任、员工对组织的信任。如果要建立完整的组织内信任结构维度，应当考虑组织中的三个要素：主管、员工、组织整体，也就是还要考虑主管这个要素。

首先必须认识到主管对员工的信任和员工对主管的信任是截然不同的。西方大多数学者在讨论组织内信任中的人际间信任时，并没有区分主管和员工，只是从信任者与信任对象来区分，这可能是基于两方面的原因：(1)关于组织内信任度量的模型

被引用最多的当属Mayer和Davis提出的模型，模型并没有区分组织中的主管和成员，而是从Trustor和Trustee的角度来构建组织内信任模型，以被信任对象被感知的个人特征来构建模型^[6]。郑伯燻在“企业组织中上下属的信任关系”一文中就指出西方组织心理学的研究者们除了极少数的例外，例如Kramer曾从上下阶级的权力大小来讨论上司对下属的信任与下属对上级的信任可能在本质上有不同外，其余的文章都没有明确指出上对下的信任与下对上的信任是有差异的，而仅以可信度（Trustworthiness）来代表上下间的信任程度^[7]。(2)出于实证的考虑，以往组织内信任的实证对象都是组织中的员工，这可能是由于组织中成员的比重远大于主管，度量上更可行和可信，对员工的调查更方便，达到样本数量要求更容易。

在总结以往学者们的研究成果后，可以将组织内信任从不同的角度来划分为不同的结构维度。需要指出的是：图1是组织内信任所包含的所有结构维度，研究者可从自己的研究角度（以主管还是员工为调查对象）来选取相应的结构维度。

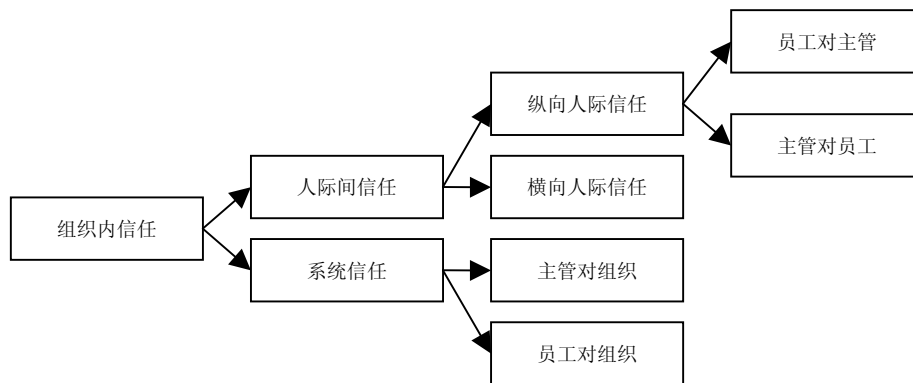


图1 组织内信任结构维度图

2 组织内信任结构维度的影响因素

影响组织内信任的因素有很多，有人际、组织整体特征等，国内外学者们在度量组织内信任时一般以调查问卷形式，以组织员工或主管为调查对象。探索影响组织内信任的前因变量可以为研究者根据自己的目的和角度设计出更合理的量表，鉴于目前国内对于组织内信任的研究不多，实证研究也只集中在虚拟团队这个热点问题上，但虚拟团队毕竟不是组织的主要构成形式，而且还需要考虑到东西方文化的差异，因为文化的差异可以导致人的心

理倾向差异，所以更需要设计出适合自己的量表。本文以前面归纳出的组织内信任的结构维度为主线来追溯各个结构维度的前因变量和后果变量。

2.1 员工对主管的信任

员工对主管信任这个结构维度的研究是组织内信任理论和实证研究最丰富的部分，因为实证研究大多以组织中的员工为调查对象，而且领导者下属理论也是组织行为学中的热点问题。

2.1.1 前因变量

最早研究人际间信任的前因变量的学者是

Hovland, Janis和Kelley, 他们认为信任的前因变量是专业技能 (Expertise) 和撒谎的动机 (motivation to lie)^[8]。但是并没有区分信任对象与被信任对象, 没有考虑到员工和主管的不同其影响信任的前因变量也会有差异。

概括得最全面的当属Butler提出的员工信任主管的 10 种特征: 能力 (competence)、有效性 (availability)、一致性 (consistency)、正直 (integrity)、忠诚 (loyalty)、开放性 (openness)、实现承诺 (promise fulfillment)、接受建议的态度 (receptivity)、公正性 (fairness)、自信 (confidentiality)^[9]。Butler还以员工调查的方式对主管的被信任特征做了实证研究。

关于人际信任前因变量的研究最具影响力的当属Mayer提出的组织内信任一体化模型。Mayer认为人际间信任度取决于信任者所感知被信任者的能力 (Ability)、仁慈 (Benevolence)、正直 (Integrity), 该模型也是在总结了Hovland和Butler等 23 位学者的相关研究后得出的^[6]。这个模型后来被借鉴到几乎所有关于组织内信任的研究中, 但Mayer也没有区分被信任对象, 其模型只是从信任者感知被信任者的个人特征来推导的前因变量。

Yui-Tim Wong等学者对中国合资企业的员工工作实证研究得出: 员工所感知人际间公正性水平与员工对主管忠诚度水平、员工对主管的信任水平成正相关; 员工对主管的信任是员工所感知人际间公正性和对主管忠诚度之间的中介变量^[10]。因此, 我们可以认为员工所感知人际间公正性是员工对主管信任的前因变量。

最早实证研究上下级关系 (guanxi) 这个前因变量的是Jiing-Lih Farh等学者, 他们通过实证研究台湾企业中 560 名垂直隶属工作关系的主管与员工之间的关系得出: 上下属之间的关系与员工对主管的信任、员工的组织承诺成正相关, 他们为度量上下级关系把人际间的联系划分为 8 种: 如老同学、亲戚、老邻居等^[11]。后来Hang-Yue Ngo等学者通过对中国南方合资企业的 295 名员工和他们的 99 名直接主管做实证调查, 得出上下级关系是员工信任主管的前因变量, 他们还针对上下级关系设计出一个新的量表^[12]。对于上下级关系这个前因变量学者们还是存在争议, 他们并没有在上下级关系到底属于哪个结构维度的前因变量这个问题上达成一致。Farh和Hang-Yue Ngo把上下级关系归属于员工

信任主管这个结构维度的前因变量, 但郑伯壘指出关系涉及上司与部属彼此之间的社会连带 (social tie) 与情感深浅, 可能与上对下、下对上的信任均有关连, 他的观点是把上下级关系归属到主管对员工信任的前因变量中。郑伯壘还指出由于中西方文化的差异, 上下级关系并没有在西方学者的研究中体现, 这可以作为中国特殊文化背景下的因素分析^[7]。鉴于这个前因变量并没有被西方学者们所认识, 没有成熟的量表加以度量, 我们可以参考Cheng和Wong在对中国企业组织内信任的实证中采用的关系量表^[11,12]。

Jose R. Goris通过实证得出信任主管将缓和个人工作条件状况与工作绩效和工作满意度之间的关系^[13]。由此可以得出个人工作条件状况也可以构成员工信任主管的前因变量。

2.1.2 后果变量

员工信任主管的后果变量大多是员工的组织公民行为, 如下属对主管的满意度、下属的创新行为^[5]; 员工对主管的忠诚度, 员工个人工作绩效、员工组织公民行为^[10]; 组织公民行为^[12]; 员工工作绩效、员工工作满意度^[13]。

2.2 员工对组织的信任

首先必须清晰的一个概念就是员工信任主管和员工信任组织是不同的, 有些学者处于研究的目的和角度并没有区分信任主管和信任组织。

2.2.1 前因变量

Hwee Hoon Tan实证的结果中员工信任组织的前因变量是程序的公正性、分配的公正性、可感受的组织支持, 其偏相关系数分别为 0.66、0.48、0.75^[5]。Hang-Yue Ngo通过对中国南方合资企业的员工实证调查得出员工所感知的工作安全性是员工信任组织的前因变量。员工感到有较高的工作安全性将会更加努力工作, 转而他们将会更加信任组织^[13]。考虑到Hang-Yue Ngo所做的实证研究的对象是中国合资企业的蓝领员工, 他们对能否长久保留自己的工作岗位保持忧虑, 故工作安全性是他们关心的重要问题。

2.2.2 后果变量

Hwee Hoon Tan的实证结果中员工对组织内信任的后果变量是员工组织承诺和员工的离职倾向, 其偏相关系数分别为 0.70 和-0.62^[5]。Hang-Yue Ngo的实证研究中也得出了员工离职率是员工信任组织的后果变量, 并且得出员工离职率与信任组织的

关系比与信任主管的关系更显著^[12]。

2.3 员工之间的信任

2.3.1 前因变量

学术界关于员工之间的信任并没有系统的研究成果,就如Mayer整理出的人际间信任的前因变量也并未区分组织中被信任对象的不同其影响信任的前因变量也会有所不同。但必须认识到由于主管和员工在组织中所处的地位不同,以员工为调查对象信任主管和信任员工的前因变量应该也会有所不同。Hwee Hoon Tan展望组织内信任未来的研究方向时就指出除了信任主管和信任组织外,还可以研究信任同事(co-workers)与信任主管和信任组织之间的关系^[5]。

Schindler指出信任是基于对他人正直、能力、承诺、开放性的评价,不管对方是主管、下属或同事,信任是建立在对他人以前的表现和名誉的感知^[14]。

Michele以8个行业中的127名专业工作者作实证调查,被调查的对象就是组织中的员工,他的实证结论是:人们将会有更高的初始信任对那些有着更高信任姿态(trust stance)(人们对之一贯的信任感)的员工;男员工和女员工,人们更相信女员工,并提出为了避免人际间的歧视,同性员工组成团队将成为趋势^[15]。这给以后在团队组成结构上需要考虑性别因素提供理论依据。因此,信任姿态和性别也是员工之间信任的前因变量。

员工与员工作为组织中平等地位的信任者与信任者,应该有其区别于上下级信任的前因变量,要准确度量组织内信任,就需要对不同结构维度的前因变量加以准确的区分,有必要挖掘更能代表横向人际信任的前因变量。关于横向人际信任的前因变量可以从已有的文献总结归纳的因素中以实证方法提炼出来,Mayer总结归纳的23位学者关于人际间信任的前因变量(Trust Antecedents)为后续研究提供了选择的依据。

2.3.2 后果变量

Ladebo以尼日利亚西南部2个农业发展项目中296个推广人员为调查对象,实证得出员工之间的信任与团队凝聚力、感情承诺正相关,与离职率成负相关^[16]。

2.4 主管对员工的信任

以往对组织内主管和下属之间的信任关系都是从下属的角度来做实证研究,这些研究都没有从主管的视角来研究组织内信任。提高主管的工作绩

效和对组织的忠诚度不但能提高主管个人的工作绩效还能提高整个组织的长期稳定性和组织成员的良好发展^[15]。

2.4.1 前因变量

郑伯燻指出组织中上级对下属信任与下属对上级信任的异同,分析出影响主管信任下属的因素是员工的忠诚、能力、上下级关系,但是并没有做实证研究^[7]。

2.4.2 后果变量

Kristin通过对117名大型医药公司的地区销售经理反馈回来的调查表做实证分析,得出主管信任员工的程度与主管的工作满意度成正相关^[17]。

2.5 主管对组织的信任

2.5.1 前因变量

由于学者们做实证研究绝大部分都是以员工为调查对象,所以主管对员工和主管对组织这两个结构维度的研究显得很薄弱。尤其是主管对组织这个结构维度的前因变量并没有在相关的文献中明确指出,本文认为由于主管和员工在组织中所处的地位和权责的差异,主管对组织和员工对组织的前因变量应该有所不同。这有待进一步进行理论上的探讨和实证研究来确认。

2.5.2 后果变量

本文通过搜索以往有关组织内信任的相关文献,只有Kristin以主管为调查对象的研究中得出主管信任组织的程度与主管的组织承诺正相关。

通过追溯现有有关组织内信任的相关文献,本文得出一个还尚需进一步完善的组织内信任影响因素表(见表1)。需要说明的是:(1)表1中一些后果变量其实就是组织公民行为,本文是按原作者的研究成果整理。(2)表1中的组织内信任后果变量大多是感知主体反应的表征,以后的实证研究则可以以组织绩效为后果变量,国外学者多用的I-P-O模型来研究组织绩效,但最近又有Daniel等学者指出传统IPO模型的不足, Daniel最后还提出一个新的IMOI模型:Input-Mediator-Output-Input模型,其改进之处是以Mediator代替Process,将单线路径调整为循环系统^[18]。这样已经在理论模型上提出后果变量可能会通过反馈来影响组织内信任,但是还需要进行相关实证来研究组织内信任的后果变量与组织内信任的互动过程。(3)在做实证研究时还可以根据需要考虑一些系统变量,如组织变量和人口统计量,组织变量包括产业、规模、成立时间等;人口统计量包括年龄、性别、职务、年资等。

表1 组织内信任影响因素

前因变量	组织内信任结构维度	后果变量
专业技能、撒谎的动机 (Hovland C I, Janis I L, Kelley H H, 1953) 能力、有效性、一致性、正直性、忠诚、开放性、实现承诺、接受建议的态度、公正性、自信 (Butler J K, 1991) 能力、正直、仁慈 (Mayer, 1995) 员工所感知人际间公正性 (Yui-Tim Wong, Chi-Sum Wong, Hang-Yue Ngo, 2002) 上下级关系 (Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong, 2003) 员工工作条件状况 (Jose R Goris, Bobby C Vaught, John D Pettit Jr. 2003)	员工 vs. 主管	下属对主管的满意度、下属的创新行为 (Hwee Hoon Tan, Christy S F Tan, 2000) 员工对主管忠诚度, 员工个人工作绩效、员工组织公民行为 (Yui-Tim Wong, Chi-Sum Wong, Hang-Yue Ngo, 2002) 组织公民行为 (Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong, 2003) 员工工作绩效、员工工作满意度 (Jose R Goris, Bobby C Vaught, John D Pettit Jr. 2003)
正直、能力、承诺、开放性 (Schindler P L, Thomas C, 1993) 信任姿态、性别 (Michele D Spector, Gwen E Jones, 2004)	员工 vs. 员工	团队凝聚力、员工感情承诺、员工离职率 (Olugbenga Jelil Ladebo, 2005)
程序的公正性、分配的公正性、可感受的组织支持 (Hwee Hoon Tan, Christy S F Tan, 2000) 工作安全性 (Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong, 2003)	员工 vs. 组织	员工组织承诺、员工离职倾向 (Hwee Hoon Tan, Christy S F Tan, 2000) 员工离职倾向 (Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong, 2003)
忠诚, 能力, 上下级关系 (郑伯燹, 1999)	主管 vs. 员工	主管工作满意度 (Kristin L Straiter, 2005)
尚需探索和完善	主管 vs. 组织	主管感情承诺 (Kristin L Straiter, 2005)

3 未来的研究展望

虽然有关组织内信任的研究已经取得不少理论和实证成果, 但仍有一些问题没有达成共识: 如上下级关系是属于下对上还是上对下的前因变量? 如果是两者共同影响因素, 那么各自比重是多少? 员工之间信任和员工对主管信任这2个结构维度之间的前因变量中哪些相同, 哪些不同? 员工对组织和主管对组织这2个结构维度之间的前因变量又有何异同? 有鉴于此, 未来的研究可以从以下几个方面进行:

3.1 以主管为调查对象的三个结构维度

以往的实证研究多以组织成员为调查对象, 以后的实证研究可以以组织中的主管为调查对象。已有少量关于主管对员工信任和主管对组织信任2个结构维度的实证研究, 但是还没有涉及到其前因变量的探索, 所以现在还没有专门度量主管信任的量表, Kristin 在实证时是参考 Nyhan 和 Marlowe (1997) 的组织信任量表 OTI, 但是 OTI 最初是以员工为调查对象而设计的量表, 因此探索主管信任的前因变量是目前急需解决的问题。

本文是从已有文献归纳出的组织内信任结构维度, 以往文献中也只提到了主管对员工、主管对组织2个结构维度, 是否存在主管对主管这个结构维度? 主管对主管信任与员工对员工信任的前因变量又有什么异同? 这些都有待进一步理论推导和实证研究。

3.2 以员工为调查对象的三个结构维度之间的关系

员工对主管、员工对组织以及员工之间信任这3个结构维度之间的因果关系在目前的研究中还不清楚^[5]。它们之间是否存在互动关系, 其影响机理如何? 这可能需要将结构方程模型或系统仿真模型等数据处理方法运用到各个结构维度之间互动关系的实证研究上。

3.3 组织内信任建立过程的研究

研究组织内信任的影响因素的最终目的是为管理实践提供理论指导作用, 在当今企业实行扁平化组织结构的趋势下, 有必要加强组织内信任以克服扁平化组织的弊端, 提高组织绩效。这个组织内信任的建立过程可以参考其前因变量和后果变量,

但是其建立信任的方法和过程本身需要以后的研究进一步探索。例如哪个结构维度的信任对组织绩效的影响更显著? 各个结构维度的前因变量的重要性如何排序? 如何选择一位正直有能力且仁慈的管理者? 如何在组织中建立公正、公平的分配制度、奖惩制度来增强不同结构维度的组织内信任? 这些理论依据和具体措施都有待我们在信任建立过程中不断探索。

参考文献

- [1] 张辉. 扁平化组织结构的弊端. 企业管理, 2005, 11
- [2] Rousseau S B, Sitkin S B, Burt R S, Camerer C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 1998, 23(3): 394~404
- [3] Valerie Neveu. Organisational trust: definition and measurement. 网上下载地址:
http://www.agrh.org/english/neveu_uk.pdf
- [4] 马可一. 组织信任的最新研究进展和未来研究展望. 心理科学, 2004, 27(3): 750~752
- [5] Tan H H, Tan C S F. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 2000, 126(2): 241~260
- [6] Mayer R C, Davis J H, Schoorman F D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 1995, 20 (3): 709~734
- [7] 郑伯璜. 企业组织中上下属的信任关系. 社会学研究, 1999, 2
- [8] Hovland C I, Janis I L, Kelley H H. *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press, 1953
- [9] Butler J K. Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 1991, 17: 643~663
- [10] Wong Y T, Wong C S, Ngo H Y. Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: a test of two competing models. *International Journal of Human Resource Management*, 2002, 13(6): 883~900
- [11] Jarh J L, Tsui A S, Xin K, Cheng B S. The influence of relational demography and guanxi: the Chinese case. *Organization Science*, 1998, 4
- [12] Ngo H Y, Wong C S. Antecedents and outcomes of employees' trust in Chinese joint ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 2003, 20: 481~499
- [13] Goris J R, Vaught B C, Pettit Jr J D. Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between Individual-Job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 2003, 17(3)
- [14] Schindler P L, Thomas C. The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 1993, 73(2): 563~574
- [15] Spector M D, Jones G E. Trust in the workplace: factors affecting trust formation between team members. *The Journal of Social Psychology*, 2004, 144(3): 311~321
- [16] Labebo O J. Perceptions of trust and employees' attitudes: a look at Nigeria's agricultural extension workers. *Journal of Business and Psychology*, 2005
- [17] Straiter K L. The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal Of Leadership Studies*, 2005, 1(1): 86~101
- [18] Ilgen D R, Hollenbeck J R, Johnson M, Jundt D. Teams in organization: from Input-Process-Output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 2005, 56: 517~43

Influential Factors in Organization Trust

Qi Shunsheng, He Hongqing

(School of Business Administration, Hunan University, Changsha 410082, China)

Abstract: As the histology of modernistic enterprises take on the comolanate trend, trust in organization become more important. Combining the former research of domestic and overseas, this article not only induced the dimensions of the organization trust, but also ascended the antecedents and outcomes by right of the dimensions as the masterstroke. The antecedents of trust have some differences in view of the differences of eastern culture and western culture, as exploring and establishing the antecedents may provide accurate and rational gist for measuring organizational trust in the Chinese Ventures; and exploring and establishing the outcomes may provide academic direction for improving an organizational performance.

Key words: trust, trust in organization, subordinate-supervise or guanxi.