



信任构建中的领导力： 科层与机制

● 白云涛 著

Leadership in Trust Building: Hierarchy and Mechanism



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

信任构建中的领导力： 科层与机制

Leadership in Trust Building:
Hierarchy and Mechanism

● 白云涛 著



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

信任构建中的领导力:科层与机制/白云涛著. —厦门:厦门大学出版社,2013.5
(厦门大学企管学术文库)

ISBN 978-7-5615-4639-0

I. ①信… II. ①白… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 107468 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@xmupress.com

厦门市明亮彩印有限公司印刷

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

开本:720×970 1/16 印张:14.25 插页:1

字数:260 千字

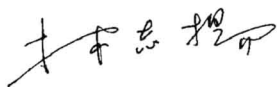
定价:42.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

总 序

厦门大学企业管理系计划出版一套学术文库丛书,应系主任郭朝阳教授的邀请,我非常乐意为此丛书作序!因为我自己就是伴随着厦门大学企业管理学科的发展而成长进步的,作为一名厦门大学企业管理学科发展的同龄人,我为厦大企业管理学科的每一个成长与进步高兴,也愿意为企业管理学科的发展尽自己的一份力量。厦门大学企业管理学科从1980年恢复招生以来,已经走过了31个春秋,如今已经发展成为国内一支不可忽视的学术力量。企业管理学科于2007年被评为国家重点学科,这是几代人共同努力的结果。但更值得高兴的是今天的企业管理学科已经形成了一支以年轻人为主的、接受过良好的专业学术训练、具有创新思维的师资队伍,他们思想活跃、勇于创新与开拓,在教学、科研与社会服务等方面作出了积极的贡献。

尽管由于时间关系,我并没有看到丛书的所有书稿,但从丛书书目可以看出,这些著作都是企业管理系一批年轻教师近几年来最新的科研成果,有的是在他(她)们博士学位论文研究的基础上所作的进一步探讨与思索,有的是他(她)们承担的国家及省级课题的研究成果。这些成果涉及的领域包括员工关系管理、商业模式创新、战略管理的心智模式研究、企业人力资本投资分析、员工的战略性培训与开发、创业管理、领导影响力研究、我国食品行业的安全性及竞争性等。从以上选题可以看出,企业管理系的年轻教师能紧跟学科研究发展的趋势与方向,掌握了科学的学术研究方法。相信本学术文库的出版,将对企业管理系的教学与科研水平起到比较大的提高与促进作用,也将对国内企业管理学科的研究作出积极的贡献。我期待企业管理系的年轻教师们能有更多高水平的学术成果问世。



2011年5月10日

前 言

面对日益复杂的企业内外部环境,基于理性控制的传统管理开始出现“控制失灵”问题。信任作为组织内“软控制”的关键要素,正逐渐成为弥补传统理性管理不足的重要手段。然而,近年来企业变革的深入,组织内员工对领导信任的缺失却使得企业陷入“软控制也失灵”的困境,因此,作为组织管理的核心——企业领导层应如何解决信任危机已成为管理研究的当务之急。

本书的信任问题解决思路主要源于西安交通大学席酉民教授提出的和谐管理理论。和谐管理理论的思想要旨在于:在复杂快变的环境中,组织领导需围绕和谐主题的辨识,以“优化设计”的控制机制和“能动致变”的演化机制以及两者之间有机的耦合为手段,提供管理问题解决方案,促进组织系统螺旋逼近和谐状态。其中,和谐主题是指组织在特定环境、特定发展阶段下需要解决的核心问题或要完成的核心任务,而“优化设计”的控制机制和“能动致变”的演化机制,即和谐管理理论的“谐则”与“和则”机制(称之为“双规则”机制),表示和谐管理理论在寻求复杂问题求解之道时所遵循的两种不同规则。在和谐主题的搜索阶段,组织需要依靠于领导的适应性搜索和策略性思考能力,在复杂快变的外部环境中,依据组织内部状况,搜索和判定出与当前特定组织发展阶段相适应的正确的和谐主题,并为完成这一组织和谐主题,设计和营造双规则管理机制,包括制定规章制度、组织流程,营造文化、工作氛围等,来间接影响员工的行为方式和行为路径。信任在和谐体系的和则中占据核心地位,是建立和则体系的基础因素。因此,信任危机问题的解决,就需要以特定行为、系统思考的组织领导发挥卓越领导力来实现。

和谐管理理论从管理哲学体系的角度指出了组织领导的重要作用,而员工对领导信任的对象通常涉及组织各层级的领导,但遗憾的是,已有的领导实证研究往往仅关注企业单一层级的领导,忽略了员工对不同层级领导信任内容以及信任建立过程上的差异性,不利于系统地解决信任危机问题。

针对以上信任问题,本书提出多层级领导研究的新视角,探讨员工对不同层级领导建立信任的过程,提炼出一个描述多层级领导对员工不同影响模式和情境差异性的综合研究框架,并结合生命周期理论对当前组织中“信任缺

失”以及如何寻找一条有效的领导发展路径等问题进行较为微观、细致的探讨。

本书共分9章。第1章为绪论,在对中国企业信任缺失问题进行详细论述的基础上,阐述了本书研究的意义、目标和主要内容,以及完成项目的研究方案,为本书研究项目提供铺垫。

第2章从领导行为、社会交换理论、组织支持理论、领导成员交换理论等领导学前沿理论方面进行理论介绍和文献综述。在对相关概念、领导行为内涵、领导对下属影响机理等进行系统梳理的基础上,围绕信任危机解决问题,对四大理论进行重点剖析,分析其优缺点来引出进一步的研究方向,为后面全面、系统的分析打下了理论基础。

第3、4章开始建构本项目所要研究的概念模型和假设体系。第3章将多层级领导的视角融入现有研究范围,提出多重社会交换的多层级领导双通道影响概念模型,并针对本项目要解决的三个基础问题“员工对不同层级领导信任内容的差异性”、“多层级领导影响模式的差异性”、“多层级领导在不同情境中的差异性”开展论述工作,最终形成整体的概念模型。紧承第3章,第4章进一步细化第3章所形成概念模型,提出众多可进行实证验证的假设,为后续章节提供验证的目标。

第5章着重于“员工对不同层级领导信任内容的差异性”这一核心问题的验证,提出和验证了多层级领导信任的维度结构和内容,在这一部分将会呈现探索性因子分析、信效度分析等定量方法所获得的结果,开发出具有较好信效度水平的多层级领导信任量表,不仅从理论上解决了多层级领导研究对象的混淆问题,还为领导和信任的研究提供了更加有针对性的测量工具。

第6章着重于“多层级领导影响模式的差异性”这一核心问题的验证,这一部分是整个项目研究的核心部分,规范性地验证了多层级领导对员工影响的双通道机理模型,其中涉及信效度检验、验证性因子分析、结构方程模型检验和假设检验,不仅理清了不同领导对员工的影响机理问题,还在解释领导和信任之间复杂现象和关系,以及提高企业管理层的领导力方面提供了重要的实证依据。

第7章着重于“多层级领导在不同情境中的差异性”这一基础问题的解决。在整体研究项目中属于升华部分,在上述多层级领导纬度和影响模式确立的基础上,系统性地引入了组织情境变量(组织结构、组织文化、组织战略和环境不确定性),通过对不同情境下多层级领导影响力差异的系统性梳理和实证验证,较为全面地解答了多层级领导在不同情境中的有效性问题。同时,本

部分也构建了跨层级多自变量调节回归模型中自变量之间总体系数比较的新方法,并应用在多层级领导影响的情境差异性这一新问题的解决上,新方法的运用也弥补了类似问题在研究方法上的不足。

第8、9章为研究结论和建议以及在总体项目结论基础上的深度讨论和理论思索。构建一条多层级领导发展路径,揭示了组织生命周期与组织多层级领导力发展的匹配关系。现有领导理论仅从静态的角度来研究企业领导力的发展问题,本部分从领导力发展的动态角度出发,依据组织生命周期不同阶段所表现出的组织情境特征及其多层级领导有效性的差异性,分析出领导力发展的最佳时点组合以及最优路线,为企业在不同发展阶段和资源有限的情况下,如何有效地发展领导力从而支撑企业可持续发展提供了答案。

本书的研究得益于和谐管理理论的哲学框架指引、得益于已有领导相关研究的滋养,也得益于先进研究方法的应用。在研究过程中也得到了众多老师和朋友的大力支持、指导和帮助,特别要感谢西安交通大学席酉民教授和郭菊娥教授、哥本哈根商学院 Peter Ping Li 教授、美国华盛顿大学陈晓萍教授对作者的莘莘教诲和管理启蒙。由于时间、能力等因素的限制,一些观点、结论和方法难免有值得商榷处,恳请有关专家、学者和广大读者不吝赐教。

白云涛

2013年3月于厦门大学

1	绪论	1
1.1	实践背景	1
1.2	理论背景	3
1.2.1	领导信任内容界定	4
1.2.2	领导信任的前因和结果变量	5
1.2.3	领导信任的建立机制	6
1.2.4	相关研究的贡献和不足	7
1.3	理论问题的提出与研究内容	10
1.4	研究范围与关键术语界定	14
1.4.1	研究范围界定	14
1.4.2	本书涉及的关键术语界定	16
1.5	研究意义	19
1.5.1	理论贡献	19
1.5.2	实践意义	21
1.6	研究思路与方法	22
1.7	研究框架	22
2	理论基础和文献综述	25
2.1	变革型领导行为理论的相关研究	25
2.1.1	领导的概念	26
2.1.2	领导理论的发展	26
2.1.3	变革型领导与信任、绩效的关系	30
2.1.4	变革型领导理论的情境依赖性	33
2.2	社会交换理论的相关研究	36
2.2.1	社会交换与经济交换关系	37
2.2.2	组织内的社会交换关系	38
2.2.3	社会交换与信任的关系	40
2.2.4	社会交换的情境依赖性	43

2.3	组织支持理论的相关研究	45
2.3.1	组织内的支持因素	45
2.3.2	组织支持与信任的关系	47
2.4	领导—成员交换理论的相关研究	49
2.4.1	领导成员交换关系的过程	50
2.4.2	领导—成员交换与信任的关系	53
2.5	各基础理论综合述评	55
2.5.1	主要研究结论	55
2.5.2	尚待进一步研究的问题	58
3	基于多重社会交换的多层级领导双通道影响概念模型	60
3.1	多层级领导与多重社会交换对应关系	61
3.1.1	高层领导与员工——组织化交换关系	62
3.1.2	直接领导与员工——个人化交换关系	65
3.2	概念模型的构建	68
3.2.1	研究问题(一):“员工对不同层级领导信任内容的差异性”	68
3.2.2	研究问题(二):“多层级领导影响模式的差异性”	73
3.2.3	研究问题(三):“多层级领导在不同情境中的差异性”	74
3.2.4	整体概念模型的形成	76
3.3	本章小结	77
4	研究假设的提出	78
4.1	员工对多层级领导信任维度内容相关假设	78
4.2	多层级领导对员工影响的双通道模式相关假设	81
4.2.1	感知组织支持——高层行为与员工组织化信任关系的中介	81
4.2.2	上司下属交换——上司行为与员工个人化信任关系的中介	83
4.2.3	信任对员工绩效的影响	84
4.3	多层级领导影响在组织情境中差异性相关假设	86
4.3.1	多层级领导与组织结构	86
4.3.2	多层级领导与组织文化	89
4.3.3	多层级领导与组织战略	91
4.3.4	多层级领导与组织外部环境	94
4.4	本章小结	95

5	多层级领导信任内容和维度的验证	97
5.1	研究设计	97
5.2	定性研究以及信任量表题目的形成	98
5.2.1	定性研究的内容	98
5.2.2	信任维度题目编制与确定	99
5.3	定量研究与问卷测试	103
5.3.1	效度检验和可靠性分析方法	103
5.3.2	探索性因素分析——构念效度	105
5.3.3	确定性因素分析——聚合和区分效度	108
5.3.4	可靠性分析	112
5.4	本章小结	112
6	多层级领导对员工影响模式的验证	114
6.1	研究设计	114
6.1.1	样本及抽样过程	114
6.1.2	研究方法	118
6.1.3	变量的测量	121
6.2	分析结果	123
6.2.1	相关性分析结果	123
6.2.2	测量模型分析结果	124
6.2.3	结构模型分析结果	126
6.2.4	假设检验	129
6.3	本章小结	130
7	多层级领导影响差异性的验证	132
7.1	研究设计	132
7.1.1	样本及抽样过程	132
7.1.2	研究方法	136
7.1.3	变量的测量	142
7.2	分析结果	145
7.2.1	相关性分析结果	145
7.2.2	假设的验证	147
7.3	验证结果总结	177
8	研究结果讨论与多层级领导发展路径	179
8.1	研究结果讨论	180

8.1.1 多层级领导信任的维度内容讨论	180
8.1.2 多层级领导双通道影响模式的结果讨论	183
8.1.3 多层级领导影响在情境中差异性的结果讨论	185
8.2 多层级领导发展路径的探索	189
8.2.1 国内外变革型领导力培训项目的现状	189
8.2.2 组织生命周期与组织情境	190
8.2.3 多层级领导发展路径	192
8.3 本章小结	195
9 主要结论、创新点及进一步研究展望	196
9.1 结论与总结	196
9.2 知识贡献点	199
9.3 研究局限和进一步研究方向	201
参考文献	203

1.1 实践背景

自 20 世纪初泰勒开创科学管理至今,大部分企业运用传统的、以理性控制为主的手段和方法来实现组织管理的目的,这些传统管理模式更注重命令和控制策略的运用,鼓励当权者采取与激励和惩罚相关的监管措施直接作用于组织成员的行为。不可否认,这些管理方法为建立现代世界工业格局作出了巨大的贡献。然而,自 20 世纪后期以来,科学技术的长足发展所引发的新科技革命为企业管理和发展提出了新的挑战,突出表现在:(1)对于企业外部来说,随着社会进步、科技发展以及知识经济的到来,组织的外部生存环境变得日益复杂,且有愈演愈烈之势。(2)在企业内部,日益明细的专业分工使得企业内部管理需要注重人员之间的合作和交流来共同解决工作中的复杂问题和难题;此外,知识型员工日益成为大多数企业的核心构成部分,由于其创新行为和工作的难以测知,组织管理难度也在不断增加。(3)对于管理者自身来说,管理者的有限理性(知识、能力等的有限性)也加剧了传统管理经验与现实管理需求之间的差距。这就意味着基于理性控制的传统管理经验和技巧越来越不适宜现代企业对员工的管理以及企业创新的要求,开始出现“控制失灵”问题。

面对这一问题,越来越多的企业开始关注信任在组织中的积极作用,探索信任如何通过对组织内员工行为的作用来最终影响组织的存在和发展^[1,2]。在组织内部,信任作为组织内“软控制”要素的核心组成部分,正逐渐成为解决管理要素一人一不确定性问题的重要手段^[1,2]。国外学者 Deming^[3]曾指出:“信任是组织系统达到最优化状态不可忽视的因素之一……如果组织中员工缺乏信任,每一个子系统都将会倾向于保护自己的直接和短期利益,而最终代价就是使得整个组织系统的长期利益受到损害……”可以看出,信任作为部门与部门、员工与员工、领导与员工之间紧密联结的纽带,起到促进组织良性运

转的润滑剂作用。这是因为现代组织的健康运行对于员工有效合作有强烈的需求,而信任正是促进合作的重要因素之一。对于企业外部来说,信任被认为是复杂环境中组织成功运作的重要支撑要素^[4]。信任不仅可以增强员工之间的相互支持、合作和协调,而且由于其不易模仿的特点,已经成为企业重要的核心竞争力之一^[2]。此外,在组织管理的研究中,信任影响的变量几乎涉及员工工作态度、团队合作、交流、创新、心理契约、知识转移和冲突管理等^[5,6]所有的心理和行为变量,已经成为组织管理实践的核心因素。因此,鉴于信任在组织管理中发挥的重要作用,席西民等认为信任是弥补“管理与控制断层”的桥梁,已成为应对组织中人的不确定性的专门装置之一^[1,4]。

尽管管理实践界逐渐认识到信任在现代企业管理中的重要性,但随着近年来企业变革(如企业与员工雇佣关系变革、组织转型)的深入,组织内信任的缺失使得企业界不得不陷入“软控制也失灵”的尴尬境地。美国、澳大利亚、英国、加拿大等国家开展的大规模企业调研发现,绝大部分员工对领导信任水平很低,甚至有些处于不信任状态^[2,7](详见表 1-1)。在我国,据中国人力资源网 2005 年 1 月 23 日发布的“中国企业信任危机指数”调查结果显示,信任危机现象在中国企业中也普遍存在^[8]。在近 4 000 名被调查者中,11.6%的被调查者对组织的信任程度非常低,40.50%的被调查者对组织的信任程度比较低,而只有 0.6%的被调查者对组织的信任程度非常高。也就是说,有超过一半的被调查者对组织的信任程度比较低,而只有近 1 成的被调查者对组织的信任程度比较高;在对员工直接上司的信任问题上,其调查显示,中级专业人员中 44.4%的被调查者对上级持不信任态度,高级专业人员中有 42.6%的被调查者对上级持不信任态度,其后依次是:一般员工(39.7%)、中层管理人员(31.6%)、高层管理人员(29.8%);在对组织高层领导的信任问题上,结果显示,中级专业人员中有 44.9%的被调查者对组织的高层管理人员持不信任的态度,高级专业人员中有 44.6%的被调查者对组织的高层持不信任态度,其后依次是:一般员工(39.4%)、高层管理者(36.9%)、中层管理人员(33.7%)。从这一调查结果我们可以看出,虽然我国员工对领导信任水平高于其他国家,但是仍无法满足企业对高信任水平的需求。

表 1-1 企业信任危机调查结果

国家	调研时间	调研机构	调研结果
美国	1989 年	National Productivity Review	43%的调查对象不信任领导
美国	1992 年	The Day America Told the Truth	68%不信任自己的顶头上司
美国	1994 年	U. S. Council of Communication	64%不信任企业领导层
加拿大	1998 年	Watson Wyatt Worldwide	75%不信任自己的顶头上司
英国	1998 年	Manchester Consulting	89%不信任自己顶头上司 62%不信任高层领导
澳大利亚	1997 年	Australian Government	员工对领导信任非常低(未报数值)
中国	2004 年	中国人力资源开发网	33.7%~44.6%不信任高层领导 29.8%~42.6%不信任顶头上司
中国	2005 年	新浪网	62.5%不信任企业领导

资料来源:本书整理。

美国 Rutgers 商学院陈昭全教授认为,中国现在的低信任度状况从短期来看会影响员工工作效率,增加组织内部交流成本;长期则可能会影响企业的发展壮大,进而影响经济的发展。因此,增强组织内员工的信任水平,已经成为中国企业管理工作的当务之急。

那么,企业应如何提高员工的信任水平?作为组织管理的核心要素——企业中各个层级的领导在信任问题上能够发挥什么样的作用?员工对不同层级领导的信任基础是否相同?企业又如何在有限资源的情况下发挥不同层级领导的作用?这些都是迫切需要我们关注的实践问题。

■ 1.2 理论背景 ■

为解决企业所面临的信任危机,很多管理学研究者逐渐将目光集中到企业组织管理的核心要素——领导上来^[11-13]。在过去的三十年中,领导对于提升信任的重要性已经被越来越多的管理者所认同,有关领导中信任(Trust in

Leadership)问题的研究也层出不穷。如今,随着信任与变革型领导、魅力型领导、心理契约等概念相关研究的不断出现,领导者的信任已经“从小角色走上了大舞台”,成为领导理论研究的重要内容^[11-13],突出表现在近年国外管理类期刊(如 Academy of Management Review, Organization Science)纷纷为信任研究开设了专栏。国内外大量的研究已经验证,通过提高员工对领导的信任水平能够对员工的工作态度、团队合作、交流、创新、心理契约、知识转移和冲突管理等带来积极的影响^[5,6],进而对组织、团队和员工的工作绩效提升起到至关重要的作用。纵览国内外研究,发现有关领导与信任的议题可以归结为领导信任内容界定、领导信任的前因和结果变量、信任建立机制三个方面,其主要研究及内在逻辑可由图 1-1 概括。

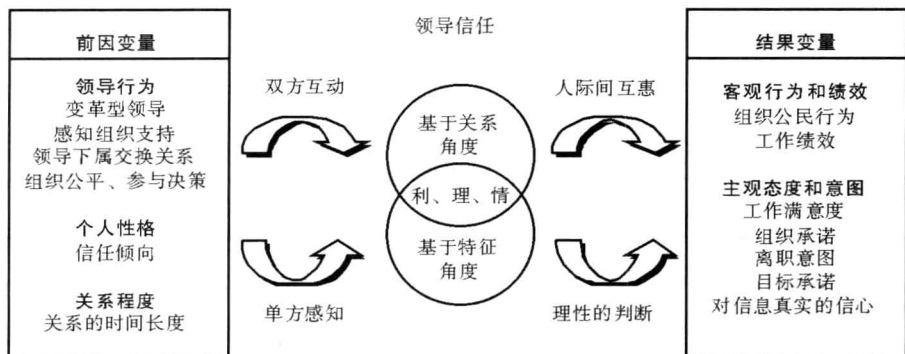


图 1-1 领导信任研究的主要研究成果

1.2.1 领导信任内容界定

信任是社会科学中非常重要的概念。由于不同学者基于不同的理论传统,对信任概念本身以及对信任在经济、社会和组织等具体领域中作用的理解存在差异,因此并没有一个被普遍接受的信任定义^[15,16]。其中,社会学和心理学的讨论大部分是以人际关系为出发点,探讨一种人际交往模式或人际关系进展理论,而经济学家则从信任缺失角度,探讨经济交易中信任的重要作用。在管理学界,Rousseau(1998)等^[16]在研究了大量文献之后,最终将领导者信任定义为由于下属对领导者的目的或行为抱有美好的期望,因而甘愿冒一定风险接受对方行为的一种心理状态。

在管理学研究领域,国外学者较为常用的信任分类存在两种。第一类为

基于领导者个性而形成的信任。此类信任主要关注下属对领导者个性的认知,以及这种认知对领导者信任的影响作用,其特点在于,员工并不是盲目地信任领导者,而是根据领导者自身的特征属性作出判断,品格高尚、关心员工、工作能力强的领导会赢得员工更多的信任。第二类是基于关系的角度来界定人际间的信任。此类信任主要以领导与下属关系为出发点,基于双方之间良好感情与人际关系的互动过程来达到双方间的信任目的,相互关心和照顾是这种信任关系的核心。然而,遗憾的是管理学界常用的信任测量量表却没有很好地体现以上两种类型。一个常用的信任量表是 Mayer 等研究者^[17]所开发的,他将信任的成分分为能力、善行以及诚实三个内容维度,此量表基于上述第一类角度,能够较好地反映员工从个人特征的角度来考察领导是否值得信任;另外一个常用的信任量表是 McAllister(1995)^[18]开发的人际信任量表,此量表将信任分为情感信任和能力信任两个内容维度,然而其划分并没有很好地体现关系的角度,对于特征的角度也仅仅包括了能力维度而显得并不全面。国内学者席西民等(2007)^[1]将信任划分为利、理、情三个维度,基本涵盖了关系角度和特征角度的核心内容,在中国的特有情景下也较为适用,但并没有开发出相应的量表,这也将成为本书的研究内容之一。

1.2.2 领导信任的前因和结果变量

Dirks 和 Ferrin(2002)^[5]对有关信任的前因变量和结果变量的实证研究进行了总结。在信任的前因变量中,第一类是领导的行为和风格;第二类是员工个人的性格特点,即员工是否有容易信任他人的性格;第三类是员工与领导关系的好坏程度。其中,领导的变革型行为对于员工信任的影响关系最大,其次是员工的组织支持感(Perceived Organizational Support),其发现为本书的领导行为提供重要的参考,即本书重点考察变革型领导行为对信任的作用。

变革型领导与信任的关系主要表现在信任在领导影响过程中所扮演的中介作用。已有研究表明变革型领导行为与员工绩效之间存在正相关关系,例如,Low 的元分析^[23]表明变革型领导能够正面预测员工的工作绩效;陈晓萍和樊景立^[24]利用中国的数据发现变革型领导的个性化关怀与下属的绩效以及 OCB 行为有正向的关系;Jung 等^[25]在研究变革型领导与组织创新行为的关系中也发现了显著的正向影响关系。在这些变革型领导与员工绩效的关系中,信任起着重要的中介作用。Podsakoff 等人(1990)^[26]在早期的研究中,将信任作为变革型领导行为与组织公民行为的中介变量,发现变革型领导通过

影响下属对领导的信任间接影响下属的组织公民行为;Li,白云涛和席酉民(2006)^[27]同样利用中国的数据探讨员工对领导的信任与其组织影响因素,以及信任在组织因素与员工工作绩效、组织公民行为和创新行为之间的中介作用。其中,高层领导的变革型领导行为作为信任的组织影响因素之一,通过员工对领导的信任能够正向提高员工的行为绩效,也就是说,信任在高层变革型领导行为与员工行为绩效之间起到完全中介的作用。在组织层次的研究中,信任的中介作用不仅在实地研究(field study)被发现,而且在实验研究中也发现了正面的中介作用。Jung 和 Avolio(2000)^[28]关于信任在领导行为对绩效影响的中介作用实验研究中发现,变革型领导行为不仅直接影响下属的绩效,而且通过下属对领导的信任间接影响下属的绩效。王磊(2008)^[29]利用中国的样本作为实验被试,在虚拟团队情境下,发现变革型领导行为对团队成员的决策产出具有正面影响作用,并且下属对领导者的认知信任是领导行为影响团队成员产出的中介变量,个体效能和群体效能在相互依赖性高的任务情境下是领导行为影响团队成员产出的中介变量。

信任的结果变量不仅涉及员工客观行为绩效,例如组织公民行为、创新行为、任务与人际冲突等,还涉及员工的心理和态度等变量,例如组织承诺、心理契约、离职倾向等。因此,信任成为众多学者争相研究的对象。

当然,Dirks 和 Ferrin 关于信任的总结并不能涵盖所有的变量,例如,信任的前因变量还包括团队凝聚力、人力资源策略(Gould-Williams, 2003^[19])、授权(Tzafrir 等, 2004^[20])以及绩效评价体系等变量,信任的结果变量还包括团队合作、知识转移(高翔宇等, 2006^[21])、工作集中程度(Locus of Job)(Mayer 等, 2005^[17])、创新能力(白云涛等, 2008^[9])、工作沟通等变量。

1.2.3 领导信任的建立机制

关于如何建立起员工对领导的信任问题,大多数信任研究从社会交换(social exchange)的角度来讨论信任的建立机制。该理论主张人类的一切行为都受到某种能够带来奖励和报酬的交换活动的支配,当员工认为组织或领导给予的组织资源(例如奖金、工作条件或帮助等行为)会使自己受益时,员工会以努力工作和积极工作回馈组织。在组织研究中,社会交换理论用来解释为什么员工会超越工作职责范围内的对领导或组织有益的行为,被认为是组织行为学中最能够解释领导与员工建立信任关系以及领导影响员工心理行为绩效的重要机理。