

韦慧民 著

组织信任关系管理：

发展、违背与修复

ZUZHIXINREN GUANXI GUANLI
FAZHAN WEIBEI YU XIUFU



经济科学出版社
Economic Science Press

韦慧民 著

组织信任关系管理： 发展、违背与修复

ZUZHIXINRENGUANXIGUANLI
FAZHANWEIBEIYUXIUFU



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

组织信任关系管理：发展、违背与修复/韦慧民著.
—北京：经济科学出版社，2012.6
ISBN 978-7-5141-1951-0

I. ①组… II. ①韦… III. ①组织管理-研究
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 106483 号

责任编辑：周国强
责任校对：苏小昭
责任印制：邱 天

组织信任关系管理：发展、违背与修复

韦慧民 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142
编辑部电话：88191350 发行部电话：88191537

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京季蜂印刷厂印装

710×1000 16 开 10 印张 200000 字

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-1951-0 定价：39.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：88191502)

(版权所有 翻印必究)

本书由广西大学商学院出版资助资金资助

序 言

信任是一个老生常谈的问题，是一个古老的话题。然而，信任却是无处不在的：人与人之间，人与组织之间，或是组织与组织之间，都存在着信任的问题。不管你是否关注，它总是存在并影响着我们的生活和工作。这就决定了你不仅不能忽视它，而且还要十分重视它才能使我们的生活开心，工作顺畅。因为信任关系成为联系人与人之间的桥梁和纽带，让工作和生活也成为一种快乐和享受；在工作中，上下级之间，同事之间的真诚和信任，会使许多问题变得简单而高效；在生活中，信任能成为友谊的“润滑剂”。如果朋友间能够相互信任，就会使彼此间的心贴得更近，情感更融洽，交流更深入，让我们的心不再孤独和寂寞，有快乐大家互相分享，有痛苦大家互相分担。家庭成员间的信任更是影响巨大。夫妻间的信任，会让家真正成为我们避风的港湾，在风平浪静中让我们的心得以休憩；父母和孩子间有信任，可以让孩子更加自信、自立和自强，而孩子对于大人的信任，更让天下所有的父母体味真正的甜蜜和幸福。而组织之间的相互信任，会让社会更加值得信赖和依靠，组织内人际间的相互信任会让组织成员更安心，工作更努力，工作绩效更高。

但是，中国是一个低信任的国家。人和人之间真正做到相互信任

并不是一件容易的事，没有一个人能够百分之百地、毫无疑问地相信另外一个人，因为人在生活中有着自己不同于别人的感受，每个人都有自己的私人空间和自留地，都会对别人有所保留，这是很正常的事情。相反，如果一个人什么人都不信任，又走向了极端。其实去信任别人和被别人信任也不是不能做到，因为，信任是可以培养和管理的。正是基于此，本人开展组织信任关系的研究，期望它能给我们企业的实践提供一些有益的启迪。

全书共分为八章。第一章导言；第二章组织信任关系研究评述；第三章组织信任关系的价值分析；第四章组织信任关系的动态发展；第五章组织层次的信任关系违背；第六章组织内的人际信任关系违背；第七章组织层次的信任关系修复策略；第八章组织内的人际信任关系修复模型。

本书最大的特点就是组织信任关系的发展、违背和修复进行了比较系统的研究，既有组织层次信任关系管理的分析，又有组织内人际信任关系管理的探讨。本书的重点在于探讨组织信任关系的动态发展以及对受违背的信任关系的修复策略。

本书在出版过程中得到了经济科学出版社的大力帮助和支持，在此表示衷心的感谢！

韦慧民

2012年5月

目 录

- 1 导 言 / 1
- 2 组织信任关系研究评述 / 4
 - 2.1 组织信任关系的概念及内涵 / 4
 - 2.2 组织信任关系研究现状 / 10
 - 2.3 组织信任关系研究的新问题 / 21
- 3 组织信任关系的价值分析 / 33
 - 3.1 组织层次信任关系的价值 / 34
 - 3.2 组织内人际信任关系的价值 / 36
 - 3.3 组织信任关系的管理运用 / 42
- 4 组织信任关系的动态发展 / 48
 - 4.1 组织层次的信任关系发展 / 49
 - 4.2 组织内的人际初始信任 / 51
 - 4.3 组织内的人际信任关系发展 / 62
 - 4.4 组织信任关系动态发展的管理启示 / 86
- 5 组织层次的信任关系违背 / 93
 - 5.1 组织层次的信任关系违背现象 / 93
 - 5.2 组织层次的信任关系违背影响后果 / 94
 - 5.3 组织层次的信任关系违背与管理诉求 / 96
- 6 组织内的人际信任关系违背 / 97
 - 6.1 组织内的人际信任关系违背现象 / 97
 - 6.2 组织内的人际信任关系违背影响后果 / 101
 - 6.3 组织内的人际信任关系违背与管理诉求 / 102
- 7 组织层次的信任关系修复策略 / 105
 - 7.1 组织层次信任关系修复常见策略有效性分析 / 105
 - 7.2 组织层次可信度知觉的影响因素剖析 / 106

组织信任关系管理：发展、违背与修复

7.3 组织层次信任关系修复的有效策略 / 109

7.4 组织层次信任关系修复的现实管理价值 / 118

8 组织内的人际信任关系修复模型 / 121

8.1 信任方对信任违背的反应：认知和情感双重路径分析 / 122

8.2 被信任方的信任修复：言语与行动的双重策略 / 125

8.3 信任修复的双主体综合模型 / 130

8.4 双主体信任修复综合模型的现实管理启示 / 131

参考文献 / 134

后 记 / 153

导 言

组织层次的信任可以促进组织绩效的提升，影响复杂系统协调活动的效率 (McAllister, 1995)。同时，基于内部人际信任的卷入导向的管理是组织竞争优势的重要来源 (Lawler, 1992)。大量研究结果表明，组织内的人际信任对于组织具有重要的意义，可以有效地提高组织及其成员的有效性 (Kramer, 1999)。具体来说，信任有利于节约组织管理和监督的成本 (Rousseau et al, 1998)；信任有利于激发员工积极的态度，如组织承诺、工作满意度 (Dirks & Ferrin, 2002)；信任有利于促进员工的绩效与行为，包括任务绩效和组织公民行为；信任有利于减少员工消极的工作态度与行为，如离职意向、反生产性行为 (Colquitt et al, 2007)。但是在组织中创建和维持信任常常是很难的 (Kramer, 1999; Sitkin & Roth, 1993; Sitkin & Stickel, 1996)。所以，研究者和管理实践者对于组织信任关系投入了极大的关注。

在组织信任关系的研究中，关注主动信任发展是信任研究的一个重要发展趋势 (Williams, 2007; Whitener, Brodt, et al, 1998)。中国是一个低信任的国家 (王飞雪和山岸俊男, 1999)，但是组织面临快速多变的经营环境，需要信任关系的快速发展。因此，主动信任研究在经济竞争激烈的当代中国环境有着更为重要的意义，组织和个体都要积极主动

地促进信任更快地建立与发展，而不应再将信任发展看作是随着时间流逝缓慢积累起来的被动过程。关注于组织信任关系，包括组织层次的信任以及组织内的人际信任关系的动态发展及其驱动是组织信任关系管理，促进组织信任关系积极价值发挥的第一步。

夏皮罗等（Shapiro, et al, 1992）关注于商业关系中信任的发展，用交易框架（transactional framework）描述信任，依据相互依赖性、风险和脆弱性将信任分为基于威慑的信任、基于了解的信任和基于制度的信任。一旦信任有了一些巩固的基础后，以上三种信任的基础可能以不同强度的组合共同存在于某一种关系之中。组织层次信任的发展影响因素有哪些，其影响作用随着时间会有何变化。对于这些问题的理解将是管理组织层次信任关系的重要基础。

早前关于信任前因变量的研究大多关注信任方对于被信任方的知觉和信念。但是只强调信任知觉可能使个体仅仅关注于可信度的表面印象管理。实际上，在组织内信任关系的发展过程中，信任双方都承担着主动信任发展的责任。从行为角度而言，信任双方都可以采取主动信任行为，促进信任的快速启动与发展。个体不能要求信任，只能给予信任。当个体感觉到他人在对其信任的过程中承担了风险，表现出主动信任行为，他往往倾向于回报信任（Serva, Fuller & Mayer, 2005）。这种互惠关系是构建信任的关键因素。可以说，个体通过主动信任行为，可以更快地激发对方的信任回报，促进信任的良性发展。信任可以产生更多的信任（Robinson, 1996）。采用一定的行为策略可以影响信任方对于自己的可信度和情感的认知与推断，从而使信任的建立变得更为主动（Williams, 2007）。

近来的媒体有关组织层次信任违背的消息非常普遍。如最近报道的，企业将旧皮鞋变成了老酸奶，把工业明胶变成了装药的有毒胶囊。这些事件加上之前发现的毒牛奶、毒大米、地沟油等等，再次触动了公众那根已经变得非常脆弱的神经。调查表明，全世界范围，对公司和政府的信任呈现出一个很低的水平（World Economic Forum, 2005）。同时，在组织内部，组织变革管理、目标任务或情感冲突等等使得上下级之间、同事之间的冲突频发，组织内信任关系受损的现象并不鲜见。出

于此，有关组织层次和组织内部信任关系违背的现象得到了研究者和管理实践者的极大关注。由于恢复受损的信任关系远远难于信任的创建，已有的信任关系发展的研究难以提供有效和完整的指导。为此，如何修复受损的组织信任关系，使组织及其成员恢复良好的关系状态成为组织管理学者和管理实践者都迫切想要解决的一大难题。

早期的研究关注于信任关系破坏的过程以及其可能产生的影响，而最近的发展趋势则是进一步关注如何修复被破坏的信任关系。对于员工和组织来说，组织信任关系的违背与失败有着非常真实的结果。就外部关系而言，组织层次信任关系违背可能会直接伤害到客户、股东或者外界社会。就内部关系而言，组织层次信任关系违背可能并没有直接引起员工本人的实际或者潜在的伤害知觉，但是对客户、股东或者外界社会造成的伤害也会深深地影响员工，削弱员工对于组织的信任，同时还可能引发员工的一种羞愧感和内疚感，破坏员工的工作安全感。因为，员工可能会进行相应归因，即组织对其他利益相关者的伤害也会意味着组织能够对它自己的员工做出类似的行为。

一方面，组织信任关系对于组织而言具有重要价值；另一方面，组织信任关系违背与失败普遍发展并可能产生严重后果。因此，知道如何有效修复组织信任关系已经成为组织的一个重要的管理能力（Lewicki & Bunker, 1996）。然而迄今为止，有关组织层次信任修复策略有效性的研究还不系统，需要进一步的探究。面对组织信任关系违背频频发生的客观现实，理解和把握组织信任关系，包括组织层次信任关系以及内部人际信任关系违背的影响效应与内在原因，并进而针对性地发展修复组织信任关系的有效策略将是组织信任关系管理的另一重要领域。

组织信任关系研究评述

信任是组织行为学的一个研究焦点，组织行为学对于信任的研究可以分为组织层次、群体（团队）层次和个体层次。在此，主要探讨宏观层次（组织层次的信任关系）和微观层次（组织内的人际信任关系）。

2.1 组织信任关系的概念及内涵

信任是社会学、心理学、经济学、伦理学、管理学和组织行为学等众多学科的一个重要研究主题。不同的学科，从不同的研究视角出发，对信任作了不同的界定。社会学家关注信任在关系中的社会嵌入性（Barber, 1983; Lewis & Weigert, 1985）。卢曼（Luhmann, 1979）对信任的概念化是社会学研究信任的经典之作，他从一种新功能主义（Neofunctionalism）的理论角度来界定信任，认为信任是用来减少社会交往复杂性的机制。心理学家通常将信任视作信任方和被信任方的属性或者特质。经济学家倾向于将信任视作基于理性的算计（Burt & Knez, 1996）。从伦理学视角，研究者强调信任的道德性（Hosmer, 1995）。管理学者将信任视作个体的一种心理状态（Rousseau et al, 1998）。作

者将结合上述研究对于信任的界定，主要从组织行为学视角对组织信任关系进行探讨。

2.1.1 组织层次的信任关系

吉里斯皮和德兹 (Gillespie & Dietz, 2009) 认为, 组织信任可以指员工对于其所在组织的信任。在这一意义上, 组织可信度知觉指员工对于其雇主的意图及可能的未来行动的自信的积极预期 (Lewicki, McAllister & Bies, 1998)。根据迈尔等人 (Mayer et al, 1995) 有关于人际信任可信度的观点, 吉里斯皮和德兹 (2009) 提出了相应的组织可信度的三维度: ①组织能力, 即组织能够可靠而有效运作以满足组织的目标和组织的责任的整体能力与特征。②组织仁慈, 即组织的行动表明了对利益相关者幸福的真正关心。③组织正直, 即组织行动始终一致地坚持了员工可以接受的道德原则和行为规则, 例如诚实和公平。员工使用这些特征来评价各种对象, 包括直接工作关系, 高级管理者、内部群体和组织本身。在判断组织整体可信度的时候, 员工将会考虑上述多个行动方以及来自于多个来源的组织部门和组织层次的证据 (Galford & Drapeau, 2003; Nooteboom, 2002)。

卡明斯和布鲁米里 (Cummings & Bromiley, 1996) 认为, 组织信任是组织中的个人或群体成员遵守共同的承诺, 不谋取额外利益的一种共同信念。德内和坎农 (Doney & Cannon, 1997) 认为, 组织信任是组织水平的信任。查希尔等 (Zaheer et al, 1998) 强调, 组织信任是组织成员共同拥有的对其他组织的信任程度, 如组织之间的信任。正如马可一 (2004) 所概括的, 组织的信任包括两种, 即组织中的员工对组织持有的信任, 以及组织水平的信任。作者在此也强调, 组织层次的信任关系包括组织内的员工对于组织的信任, 和外界利益相关方对于组织整体的信任。

2.1.2 组织内的人际信任关系

就人际信任关系的界定来说, 有许多学者提出了自己的观点, 如罗特 (Rotter, 1967) 指出, “人际信任是一个人或者一个群体拥有的认

为另一个个体或者群体的言词、许诺、口头或者书面的陈述是可以依赖的一种可靠的期待”。刘易斯和韦杰特（Lewis & Weigert, 1985）提出，信任“是出于对行动中的各方将有能力并且负责任的行动的自信的预期而对于行动中的风险承担的意愿。”罗宾森（Robinson, 1996）界定信任是“个体对于对方未来行为将是有益的、有利的或者至少不会对自己的利益产生危害的可能性的预期、假设或者信念”。迈克艾里斯特（McAllister, 1995）则指出，“人际信任是一个人自信而且愿意根据对方的言词、行动和决策采取行动的程度。”陈介玄和高承恕（1991）认为，“企业员工之间的信任是一种由人际关系中衍生出来的‘人际信任’，亦即是一种针对与特定个人的亲近、熟悉程度所衍生出来的信任。它是基于个人关系连带及后天成就而形成，既有传统‘人情’的感性特质，又有立基于后天成就上的理性计算。”杨中芳和彭泗清（1999）认为，“信任是在人际交往中，双方对对方能够履行他所被托付之义务及责任的一种保障感。”张建新、张妙清和梁觉（2000）强调，“信任是人际交往的一方在‘或合作或竞争’的不确定性条件下，预期另一方对自己做出合作行为的心理期待。”

总的来说，信任作为一个多学科的概念，不同的研究者有不同的定义。概括起来，主要体现在以下四个方面：①认为信任是一种行为意向（Mayer et al, 1995；McKnight et al, 1998；Rousseau et al, 1998）；②认为信任等同于可信度（Butler & Cantrell, 1984）；③认为信任是一种人格，在生活初期发展起来以后保持相对稳定（Rotter, 1967；Webb & Worchel, 1986）；④认为信任等同于合作或者风险承担（Kee & Knox, 1970；Lewis & Weigert, 1985；Zand, 1972；Colquitt, 2007）。

尽管对于信任的概念存在着种种分歧，迄今对于信任都没有一个可以普遍接受的概括性定义，但是大多数信任学者都一致同意，信任从根本上来说是一种心理状态（Kramer, 1999）。信任包含了脆弱性或者风险知觉，这源于个体对于他所依靠的行动方的动机、意图和未来行为的不确定性。概括起来，迈尔、戴维斯和斯库尔曼（Mayer, Davis & Schoorman, 1995），卢梭等（Rousseau & Sitkin et al, 1998）对信任的定义在组织行为研究中得到最为普遍的采用，他们的信任概念都包括了

两个主要的成分——暴露自己弱点的意愿 (intention to accept vulnerability) 和积极的预期 (positive expectation)。

作者在此采用人际信任研究中最普遍接受的一个概念, 即组织内的人际信任是组织内的个体基于对对方行为和意图的积极预期而愿意暴露自己的弱点的一种心理状态 (Rousseau et al, 1998)。人际信任作为一种心理状态, 发生在具体的人际关系之中 (Hosmer, 1995)。这种人际信任关系作为一种心理状态而不是一种个体的倾向性因素。

在与信任方的互动中表现出的可信性和可靠性导致了对被信任方意图的积极预期。因为频繁、长期的互动而产生了基于人际相互关系和照顾之上的依恋, 双方中的关系出现了情感的成分。这种信任常被称为情感信任 (affective trust) (McAllister, 1995) 和基于认同的信任 (identity-based trust) (Coleman, 1990)。有学者把信任看作是包括认知、情感和行为意向的多维度结构 (Cummings & Bromiley, 1996)。其中, 信任的认知维度包括对他人可信度的信念和判断。这是在已有的信任研究中最得以强调一个因素。信任关系中体验到的情感因素可能影响信任建立和维持的认知基础。虽然认知与情感是不可区分的, 但它们与行为意向却是可以区别开的 (Cummings et al, 1996; Clark et al, 1997)。总的来说, 信任作为一种心理状态, 是认知上理性思考与情感上感性付出两者结合的产物, 因而众多学者指出, 人际信任的基本维度包括理性的认知和非理性的情感。在此, 本书作者基于组织内人际信任研究文献, 根据组织内人际信任最普遍认可和应用的方法, 以及信任形成基础和来源的不同, 将组织内的人际信任关系划分为认知信任和情感信任。其中, 认知信任是对能力和人品等个人特征的一种理性判断基础上形成的信任, 这种信任基于对他人可信性和可靠性的信念。而情感信任是基于相互的关心与照顾基础上形成的信任, 反映信任双方之间特定的情感联系, 情感信任更多的是一种感性的表现^①。

^① 参见: 韦慧民, 龙立荣. 主管认知信任和情感信任对员工行为及绩效的影响 [J]. 心理学报, 2009

2.1.3 组织信任关系的核心特征

虽然组织信任关系可以分为组织层次的信任与人际信任；但是，这两类信任都存在着同样的关键要素，即风险和相互依赖。

第一，风险。在经济学、心理学、社会学和管理学对信任的研究中，风险都被认为是最重要的（Coleman, 1990; Rotter, 1967）。作为一种心理状态，信任包括几个相互联系的认知过程和倾向。首先，信任包含了脆弱性或者风险知觉的状态，这种状态来源于个体对于他所依靠的对方的动机、意图和未来的行为的不确定性（Kramer, 1999）。“愿意冒险可能是所有信任情境中共同的几个特征之一。”（Johnson-George & Swap, 1982）。要恰当的研究信任，必须有一些有意义的冒险的刺激，而且信任者必须认识到所涉及的风险（Kee & Knox, 1970）。高水平的风险知觉使信任者更关注于对方的行为，寻求验证信息，而关注对方的新信息越多，越可能发现反面的证据，负面影响信任意向（McKnight, Cummings & Chervany, 1998）。

信任是与风险紧密相连的，风险是内在于脆弱性之中。脆弱的具体性质依靠于环境还有信任对象，因为对不同对象的脆弱性是不同的。这也是为何在进行组织信任关系研究的时候，需要进一步区分不同对象的原因。风险被认为是损失的可能性（Chiles et al, 1996; MaCrimmon et al, 1986），风险产生了对信任的需要，导致了风险承担。当期望的行为变成现实时，风险承担就支持了信任的感觉（Coleman, 1990）。当行为的采取完全确定和没有风险时，就不需要信任（Lewis & Weigert, 1985）。当一方的利益需要依赖于另一方时，就产生了对于信任的需要。

第二，相互依赖。费斯克（Fiske, 1990）认为存在着四种基本的关系形式。这四种基本形式的人群互动关系（human relationships）即：（1）共享关系（communal sharing）；（2）权威排序（authority ranking）；（3）对等互惠（equality matching）；（4）市场定价（market pricing）。斯帕德等（Sheppard et al, 1998）认为，信任根据信任双方关系中相互依赖（interdependence）的性质（nature）和深度（depth），可以分成四种不同但有序的类型——浅依赖（shallow dependence）、浅相互依赖

(shallow interdependence)、深依赖 (deep dependence) 和深相互依赖 (deep interdependence)。他们进一步将四种形式的信任形式与费斯克 (1990) 四种基本形式的关系相对应。市场定价关系是浅依赖关系。这是单向的浅关系。权威排序是一种深的依赖关系。对等互惠关系是一种浅的相互依赖关系，一种宽松的互惠原则指导着这种关系。共享关系需要的是深的相互依赖关系。另外，他们认为要考虑这四种关系形式对于风险和信任的意义，就必须考虑分别存在于这四种关系中的相互依赖的性质和深度，然后考虑从不同的互依性关系中产生的风险。他们进一步指出，信任方承担的风险及减轻风险的机制都可以看作是关系中存在的相互依赖作用的结果。

第三，风险与相互依赖的关系。风险和相互依赖作为信任的两个必要条件，随着双方关系的不同而改变，进而改变信任的水平和形式。风险是信任的核心，但是随着关系的不同，风险也会有所变化。不同形式的关系承担着不同的风险。信任承担的风险与关系中相互依赖的类型和深度相联系。因此，如果能够恰当地识别出关系的形式，就能够预期与之相联系的风险。

浅依赖关系中，信任方承担着两种主要的风险：(1) 不可信的风险 (the risk of unreliability)，即对方不按预期表现的风险。(2) 轻率的风险 (the risk of indiscretion)，即对方可能将敏感信息与他人分享的风险。这种风险来自于一方将责任传递给了对方，导致了对对方的依靠。如主管将权力分给下属，责任传递给了下属，或者传递重要信息给下属，其授权行为中的决策参与或者信息分享就产生了对对方的依靠关系，导致了这种风险。下属再将敏感信息传递给他人，影响部门或组织，提供竞争对手，或者不履行承担的责任，或滥用权力等的风险。

在浅相互依赖关系中，双方必须有效地协调行动才能达到期望的目标。此时存在浅依赖关系中的风险之外，还有自己特殊的风险，如协调不利 (poor coordination) 的风险，即协调不好或者协调速度太慢。

在深依赖关系中，被信任方的行为常常在信任方的范围之外，因此信任方是难以对其监控的。其中除了上述风险之外，还存在着另外的风险，如欺骗的风险。这种风险是由于信息的不对称 (asymmetries in