

# 企业员工信任力特征的探索性研究

李志<sup>1</sup>,金莹<sup>2</sup>,陈永进<sup>1</sup>

(1. 重庆大学 贸易与行政学院,重庆 400044;2. 西南政法大学 政治与公共事务学院,重庆 400031)

**摘要:**企业员工信任力特征是指企业中员工获得上级信任所具有的心理品质和行为特性的总和。对498位被试者的研究发现,企业员工信任力特征主要包括态度品质的优良性、与上级相融性、能力业绩突出性和人际协调性因素,并且不同类型员工对信任力特征存在认知差异。

**关键词:**信任力;特征;企业员工;认知

中图分类号:F406.12

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2010)01-0105-05

## 一、问题提出

信任是维持企业效能与维系企业生存的重要影响因素。信任不仅可以有效降低管理成本、防范投机行为,减少对未来的不确定性,提高企业效能<sup>[1]</sup>;而且有利于企业成员之间的互助合作,使人际间的沟通更加顺畅,成员更愿意认同企业目标,从而提高企业的凝聚力,有助于企业生存的维系<sup>[2]</sup>。员工能否获得上级的信任直接影响员工的情绪健康、工作积极性、忠诚度乃至发展前途,同时关系到企业的良性运作、经济效益和竞争力的发挥。现代心理学研究指出,信任感会在人的大脑皮层上形成兴奋灶,这个兴奋灶能刺激人的情绪,激发人的积极性、创造性和牺牲精神<sup>[3]</sup>。而且,信任关系应该存在于不同层次,不仅高层管理者需要建立信任关系,在执行层(操作层)也需要建立信任关系<sup>[4]</sup>。

个人所具有的能促进他人对其产生信任感,进而建立信任关系的能力,即为信任力。显然,员工的信任力大小直接决定其能否或在多大程度上获得上级的信任。那么,这种信任力究竟有哪些具体特征呢?找到这些特征对于员工及时获取上级信任,培养和维持上下级良好的信任关系,提高员工工作积极性,增强企业竞争优势都具有非常积极的作用。从当前企业中上下级信任关系的研究成果看,对人际信任的一般问题的探索成果较多,如Giacobbe-Miller对营销人员与营销经理之间维持信任关系的作用进行了研究,并发现两者间较高的信任会带来高水平的公平感,从而巩固两者的关系<sup>[5]</sup>;Rich研究发现,上下级间的信任能够提高员工培训的有效性<sup>[6]</sup>等。而对信任力特征缺乏相应的实证研究成果。我们认为,企业员工信任力特征是指在企业中员工获得上级信任所具有的心理品质和行为特性的总和。本研究旨在探讨企业员工信任力特征及相关因素。

## 二、信任力研究的方法

### (一)被试

课题组随机抽取中国四联集团公司、重庆卡福有限公司、重庆长安汽车集团

收稿日期:2009-11-07

作者简介:李志(1964-),男,四川内江人,重庆大学贸易与行政学院教授,博士,主要从事人力资源管理、应用心理学研究;金莹(1981-),女,西南政法大学政治与公共事务学院讲师,主要从事人力资源开发与管理研究;陈永进(1967-),男,重庆大学贸易与行政学院副教授,博士,主要从事应用心理学研究。

欢迎访问重庆大学期刊社 <http://qks.cqu.edu.cn>

公司、重庆华宇物业有限公司等单位的员工为被试,650人参与调查,收回问卷513份,有效问卷498份,有效率为97.1%。其中男性271人(54.4%)、女性227人(45.6%);高中及以下学历员工113人(22.7%)、大专及以上学历员工385人(77.38%);国有企业员工225人(51.2%)、民营企业员工112人(22.5%)、三资及其他企业员工161人(26.3%)。调查对象员工岗位涉及到管理、技术、生产、营销、服务等岗位,具有相当的代表性。

## (二) 研究工具

自编企业员工信任力特征问卷。通过开放式问卷和文献查找,收集尽可能多的相关因素;抽取研究对象中的部分对象(236人)和心理学专业人员(16人)进行前期试调查,对回收问卷进行再次修改完善,确保问卷的科学性。最后正式施测项目为22条信任特征,要求被调查者在“很重要”到“很不重要”的likert五点量表上作惟一回答,按照5~1分计分。经检验问卷具有较高的重测信度( $P < 0.01$ )。

数据统计采用SPSS12.0处理。

## 三、信任力研究结果分析

表1 企业员工信任力特征问卷因素分析结果

因素一(F1)		因素二(F2)		因素三(F3)		因素四(F4)	
项目	负荷	项目	负荷	项目	负荷	项目	负荷
4	0.588	17	0.846	1	0.718	13	0.529
5	0.680	18	0.846	2	0.718	14	0.764
6	0.729	19	0.785	3	0.623	15	0.560
7	0.785	20	0.600			16	0.663
9	0.695	21	0.686				
10	0.768	22	0.779				
12	0.754						
解释方差百分比(%)		28.488	21.231	5.861		5.122	

因素一中有7个项目,主要涉及到员工的工作态度(如主动性、责任感、认真仔细等)和个人品质(如诚信、忠诚),命名为态度品质优良性;因素二中有6个项目,主要涉及到员工与上级在兴趣、价值观、性格、利益方面的相似性以及关系上级利益得失的项目,命名为与上级相融性;因素三中有3个项目,主要是涉及到员工的工作能力、业绩和效率等内容,命名为能力业绩突出性;因素四中有4个项目,主要涉及到员工与横向、纵向的人际关系以及与上级的特殊关系等,反映员工在企业中的人际协调能力,命名为人际协调性。

在上述4个因素中,对方差贡献率最大的是因素一和因素二,可以认为员工的态度品质优良性和与上级的相融性是员工信任力的主要特征。

## (二) 不同类型员工的量表的分比较

### 1. 不同性别员工的比较

## (一) 企业员工信任力特征的因素分析

用相关法进行项目区分度分析,鉴别指数均大于0.30,对22个项目进行因素分析。第一次探索性因素分析删掉2个因素负荷在0.5以下的项目。进行第二次因素分析,结果KMO指数=0.898, Bartlett球形检验结果=5396.349,  $df = 190$ ,  $p = 0.000 < 0.001$ 。运用主成分分析法,根据Scree Plot(图1)抽取特征值大于1的因子共4个,累计解释总体变异的60.702%(表1)。根据测题内容可明确4因素的含义。

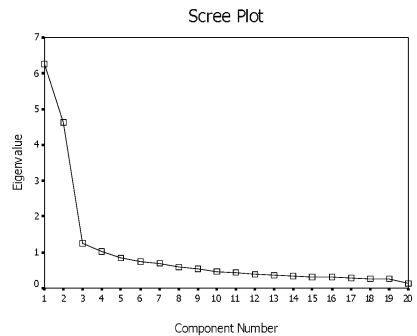


图1 企业员工信任力特征问卷抽取因素碎石图

T检验发现,男女员工在四个特征上的认识较为一致,不存在显著性差异(表2)。而且,对四个特征的重要性的排序也呈现出一致性,其由高到低依次为:能力业绩突出性、态度品质优良性、人际协调性和与上级的相融性。

表2 不同性别员工对员工信任力特征的比较

	男性员工(n=271) 女性员工(n=227)				t
	M	S	M	S	
F1	4.29	0.65	4.37	0.55	-1.568
F2	3.35	0.86	3.28	0.91	0.930
F3	4.46	0.72	4.43	0.57	0.551
F4	3.70	0.64	3.73	0.64	-0.629

### 2. 不同年龄员工的比较

根据员工在企业中的职业年龄分布,将被试分为

青年员工(35岁及以下的员工)、中年员工(36到55岁员工)和老年员工(56岁及以上员工)。比较发现,三者对四个特征的认识不存在显著性差异,且对四个特征的重要性排序是能力业绩突出性最高,态度品质优良性和人际协调性其次,与上级的相融性最次。

表3 不同年龄员工对员工信任力特征的评价比较

	青年员工 (n=310)		中年员工 (n=175)		老年员工 (n=13)		t		
	M	SD	M	SD	M	SD	青-中	青-老	中-老
F1	4.32	0.60	4.33	0.64	4.42	0.49	-0.259	-0.607	-0.478
F2	3.29	0.85	3.38	0.95	3.26	0.89	-1.114	0.133	0.463
F3	4.46	0.61	4.40	0.73	4.72	0.61	0.917	-1.496	-1.518
F4	3.68	0.61	3.78	0.69	3.73	0.75	-1.730	-0.315	0.250

表4 不同职级员工对员工信任力特征的评价比较

	一般员工 (n=223)		基层管理人员 (n=158)		中高层管理人员 (n=117)		t		
	M	SD	M	SD	M	SD	员-基	员-高	基-高
F1	4.31	0.63	4.24	0.66	4.45	0.45	1.082	-2.299*	-3.120*
F2	3.44	0.83	3.27	1.00	3.16	0.78	1.739	2.996*	1.065
F3	4.56	0.68	4.38	0.71	4.52	0.50	1.097	-1.034	-2.004*
F4	3.81	0.60	3.76	0.66	3.47	0.64	0.747	4.784*	3.703*

注:\*表示 $P < 0.05$

一般员工与中高层管理人员在态度品质优良性( $P < 0.05$ )、与上级相融性( $P = 0.003$ )、人际协调性( $P = 0.000$ )三个因素上存在显著性差异。表现为,中高层管理人员更强调员工的工作态度品质是员工获得上级信任的重要特征,同时较一般员工更不看重人际协调性和与上级相融性特征对赢得上级信任的影响。

基层管理人员与中高层管理人员则在态度品质优良性( $P = 0.002$ )、能力业绩突出性( $P = 0.046$ )、人际协调性( $P = 0.000$ )三个特征上表现出显著性差异。中高层管理人员较基层管理人员更重视员工的能力业绩和态度品质,而弱化人际协调性特征。

对“与上级相融性”和“人际协调性”两个特征对于获得上级信任的重要性评价上,呈现出职级越低者越重视,而职级越高者越忽视的特点。

#### 4. 不同企业性质员工的比较

不同企业性质员工量表各维度得分见表5。通过比较发现,国有企业员工与民营企业员工对能力业绩突出性和人际协调性两个特征的评价上存在显著性差异( $P < 0.05$ )。民营企业员工更强调通过工作能力和业绩来获得上级的信任,而国有企业员工对良好的人际关系对获得上级信任的重要性评价明

#### 3. 不同职级员工的比较

将被试者分为一般员工、基层管理人员和中高层管理人员(表4),分析显示:一般员工与基层管理人员在4个特征上存在一致性,没有显著性差异。这主要由于他们工作职责较为相近有关。

显高于民营企业员工。

表5 不同企业性质员工对员工信任力特征的比较

	国有企业(n=225)		民营企业(n=112)		t
	M	S	M	S	
F1	4.27	0.69	4.38	0.47	-1.746
F2	3.35	0.94	3.19	0.72	1.744
F3	4.39	0.74	4.53	0.48	-2.195*
F4	3.80	0.63	3.53	0.63	3.808***

注:\*表示 $P < 0.05$ ,\*\*\*表示 $P < 0.001$

#### 四、问题讨论

(一)企业员工信任力特征是多因素的有机结合从心理学分析,信任的建立需要经过认知、情感沟通和行为考察等阶段,不同阶段考察的因素是不同的。因而,能够获取上级信任的员工,其自身特征具有多样性,是由态度、行为、关系、利益等多因素有机结合而成的统一体系。本研究表明,员工的信任力特征主要有员工的态度品质优良性、能力业绩突出性、人际协调性和与上级相融性四个因素。这与郑伯熏的研究结论具有相似性<sup>[7]</sup>。他认为上司对部属信任的建立过程中,关系、才能及忠诚是重要的考虑项目。员工的人际协调性在认知阶段起着重要作用;在进一步的接触了解中,员工的态度品质发挥影

响,影响上级对“信”的判断;而能力业绩则是对“信”的检验以及更深层次信任的铺垫;与上级个性利益的相融性特征在整个信任建立的过程中起到巩固和催化作用。

(二)不同类型员工对信任力特征重要程度的认识具有一致性

研究发现,不同性别、职级、企业性质的员工对四个特征重要程度的排序具有一致性。他们的共识是,员工获得上级信任的特征由重到次依次为:能力业绩突出性、态度品质优良性、人际协调性、与上级相融性。这表明,不同员工的信任观具有一致性,其意义在于:纵向上,上下级对信任特征的基本共识,减少了认识差异可能带来的负作用,如员工争取信任的行为反而带来上级的反感,有利于上对下信任关系的建立;横向上,不同类型员工信任观的一致,减少了观念冲突带来的人际矛盾和心理失调,有利于员工公平竞争。

(三)上下级对信任力特征的认识差异值得关注

一般员工、基层管理人员和中高层管理人员在科层制企业中是具有代表性的三个层级,对三个层级员工的比较分析可以反映企业中对这一问题认识的纵向统一性。且本研究的主体也呈纵向关系,比较结果也就反映了上下级主体对同一问题的认同度。若上下级对信任特征的认识存在诸多差异,则下级的行为努力将与获得信任的目的背道而驰,因此,这部分的比较分析对员工发现差异、纠正偏差,从而获得上级信任有积极作用。

由于本研究直指企业内部纵向信任关系的建立,因而上下级对信任力特征的认识差异是关注的重点。研究发现,上下级虽然对四个信任特征的重要性认识一致,但在单个特征的评价上存在明显差异。在“态度品质优良性”和“人际协调性”特征上,一般员工与中高层管理人员、基层管理人员与中高层管理人员都存在显著性差异;在“能力业绩突出性”特征上,基层管理人员与中高层管理人员存在显著性差异;在“与上级个性利益相融性”特征上,一般员工与中高层管理人员存在显著性差异。进一步分析发现:(1)职级越低的员工越为重视人际协调性和与上级个性利益相融性特征。(2)高层级管理者对信任力特征评价的(指向性)更为明确,突出强调能力业绩和态度品质特征,弱化人际协调性和与上级个性利益相融性特征。因此,要更好的获得上级的信任,在各个因素的认识上还需要进一步沟通。特别是基层管理人员与中层管理人员,他们虽是直接隶属关系,但在认识上,前者更近似于一般员工,而后者与高层的观念更接近,形成较为明显的分界。

原因可能在于,基层管理人员更多的是扮演工作骨干角色,仍以日常工作为主兼有小范围的管理职责,与一般员工的差异不大;而中层管理人员则主要承担管理事务,他们在工作中会更多的感到员工的能力业绩与态度品质与企业发展的关系,更多地主张员工的能力业绩和态度品质是获得上级信任的因素。所以,基层管理人员需要积极的与上级沟通,逐步减少认识的差异,以获得更多的信任。

(四)员工应纠正认识偏差,积极争取上级信任

正因为员工信任特征是多因素的有机结合,故员工在争取上级信任的过程中,就不能单一的强调某一方面的特质,而应该在能力业绩、态度品质、人际关系以及与上级利益关系处理等多方面努力,以建立较深层次的信任关系。对于基层的一般员工和管理人员,要想更好的获取中高层管理人员的信任,应重点加强自身品质和工作态度、能力方面的培养。而国有企业和民营企业员工的认识差异则启示我们,员工在转换性质不同的企业时,特别是目前大量国有企业员工流向民营企业的情况下,要想在新的工作环境中更快地获取上级信任,应及时纠正自己对信任特征的认识偏差,改变原国有企业中对信任特征的理解,用自己良好的素质和突出的工作能力业绩作为开启信任之门的钥匙。

(五)人际协调性特征有待进一步细分

本研究中的人际协调性特征既包括正常交往过程中的人际沟通协调能力,也包括由于共有的特征、认同或来源所形成的特殊连带关系。由于没有对两种“关系”进行区分,可能影响员工对人际协调性特征的评价,且本研究也没有进一步探讨两种“关系”对获得信任的影响的区别。郑伯壘研究认为,上司与部属间所具有的特殊连带关系是影响上下属间信任的重要因素<sup>[7]</sup>。但他也是在其他学者的研究结论中推论而得,没有实证研究。而且我国长期受儒家传统思想的影响,关系的亲疏远近之差序,也会表现在人际交往上<sup>[8]</sup>。因此,将人际协调性特征进一步细分,深入研究不同“关系”对上下级信任关系的影响具有理论与现实价值。

## 五、信任力研究结论

其一,企业员工信任力特征包括四个因素:态度品质的优良性、能力业绩突出性、与上级相融性和人际协调性。

其二,不同性别、年龄员工对四个信任力特征的认识具有较强的一致性,不存在显著性差异,而且,他们对四个特征的重要性排序由高到低均为能力业绩突出性、态度品质优良性、人际协调性和与上级的相融性。

其三,不同职级员工对信任力特征评价的比较发现:一般员工与基层管理人员具有较强的一致性,没有显著性差异。一般员工与中高层管理人员的评价差异明显,中高层管理人员更强调员工的态度品质的优良性是获得上级信任的重要特征,更忽视人际协调性和与上级个性利益相融性两个特征对信任的影响力。基层管理人员与中高层管理人员则在态度品质优良性、能力业绩突出性、人际协调性三个特征上表现出显著性差异。

其四,国有企业员工与民营企业员工在能力业绩突出性和人际协调性特征上存在明显差异,具体表现为,民营企业员工更强调通过工作能力和业绩来获得上级的信任,而国有企业员工对良好的人际关系对获得上级信任的重要性评价明显高于民营企业员工。

#### 参考文献:

[1] BURT B S, KNEX M. Trust and third party gossip[M]// Kramer R M, Tylor T R (eds.). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

[2] BRADACH J, ECCLES R. Price, authority and trust: From ideal types to plural forms[J]. Annual Review of Sociology, 1989, 15: 97 - 118.

[3] 王久家. 论企业中的信任问题[J]. 理论界, 1994(12): 23 - 25.

[4] GILL J, RUTLER R. Cycles of Trust and Distrust in Joint-ventures[J]. European Management Journal, 1996, 14(1): 81 - 89.

[5] GIACOBBE-MILLER J. A test of the group values and control models of procedural justice from the competing perspectives of labor and management[J]. Personality of Psychology, 1995, 48(1): 115 - 142.

[6] RICH G A. The sales manager as a role model: effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople[J]. Journal of Academic Mark Science. 1997, 25(4): 319 - 28.

[7] 郑伯壤. 企业组织中上下属的信任关系[J]. 社会学研究, 1999(2): 22 - 37.

[8] 费孝通. 乡土中国与乡土重建[M]. 上海: 观察社, 1948.

## Exploration Research of Enterprise Staff's Characteristic to Trust-power

LI Zhi<sup>1</sup>, JIN Ying<sup>2</sup>, CHEN Yong-jin<sup>1</sup>

(1. College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400044 P. R. China;

2. School of Political and Administration, Southwest

University of Political Science and Law, Chongqing 400031, P. R. China)

**Abstract:** Enterprise staff's characteristic to trust-power refers to what psychology and behavior characteristic staff have that can cause superior's trust among enterprise. Through analysis of the 498 tested, the research find enterprise staff's characteristic to trust-power include: good attitude and quality, consistent with superior, outstanding ability and achievement, interpersonal harmony and reveal different kinds of staff's difference on the cognition of these characteristic.

**Keywords:** trust-power; characteristic; enterprise staff; cognition

(责任编辑 彭建国)