

# 企业组织中上下属的信任关系

郑 伯

**内容提要:**组织中的信任问题目前业已成为学术研究中的焦点问题。本文立足于华人企业组织的本土现实,从华人传统文化对上下属角色界定与权力差距出发,考察了上司与部署的角色规范与角色义务的区别,提出要了解企业中上下属之间的信任关系,就必须区分上对下的信任和下对上的信任,并基于这一认知,分析了影响两者之间信任关系的诸种重要因素,为进一步的研究莫立了基础。

## 绪论:组织中的人际信任

最近几年来,组织中的人际信任已经成为十分重要的研究议题。虽然原因不少,但最主要理由是因为组织型态发生改变:从过去讲求价格机制的市场式组织,演变为讲求理性管理的科层式组织(bureaucratic organization),再转变为介于市场与科层间的网络式组织(networking organization, Powell, 1990)。而网络式组织运作的基本机制,则为信任(Morgan & Hunt, 1994)。透过信任,网络组织之间的交易成本才得以降低。

事实上,的确也有不少的研究指出,信任是维持组织效能与维系组织生存的重要影响因素。在对组织效能的影响方面,信任可以有效降低管理事务的处理成本、防范投机行为,而且亦能降低对未来的不确定性,促使组织内部的资源做更合理的运用,而能提高组织效能(如郑伯, 1995a; Burt & Knez, 1997; Kipnis, 1996; Mishra, 1996; Robinson, 1996)。除此之外,信任也可以促成组织成员之间的互助合作,使人际间的沟通更加顺畅,部属愿意配合上司的决策,成员能够认同组织目标等,不但能够提升团体与组织的凝聚力,而且有助于组织生存的维系(如 Bradch & Eccles, 1989; Powell, 1990)。

一般而言,在组织行为的领域里,信任的研究至少可以依照研究对象的分析层级(level of analysis)分成两大类,一类是组织内的,一类则是组织间的。在组织内部方面,上司与部属之间的垂直信任(vertical trust)关系,以及工作伙伴或同事之间的水平信任(horizontal trust)关系,都是主要的研究对象(如郑伯、张慧芳、郭建志, 1997; Farh, Tsui, Xin & Cheng, 1998; Kramer, 1996)。在组织间的层次方面,供应商与购买者间的双边信任关系,关系行销(relationship marketing)中的厂商间信任,以及组织间网络(interorganizational network)、策略联盟(strategic alliances)内的企业间信任,均为主要研究课题(如郑伯、刘怡君, 1995; 郑伯、任金刚、张慧芳、郭建志, 1997; Morgan & Hunt, 1994)。

显然,组织间层次的信任是跨组织的,不仅涉及人际间信任的问题——例如边际人员(boundary people)间的关系,也涉及集体信任(collective trust)的问题(Kramer, 1996),较偏向宏观组织行为的探讨;而组织内同事间的水平信任关系,与社会心理学中所强调的一般人际行

为与人际信任的差异不大,比较不能彰显组织脉络的特性;而且这两方面的研究也比较多,都不是本文所关心的焦点。本文所要讨论的是较受到忽视、能够显现组织特色的上下属间的信任关系。

对西方组织心理学的研究者而言,在探讨组织内的上下属间的信任关系时,研究虽然很少,但仍可清楚看出有两条主要的思考轴线:其一是上下之间信任关系的研究,目的在了解信任的决定要素与影响效果;其二是领导行为的研究,探讨领导行为与信任的关系。就前者而言,主要是从社会心理学的角度,来理解信任者(trustor)与被信任者(trustee)中可信度(trustworthiness)的问题,其中信任者可能为上司,也可能为下属;而被信任者则为相对应的部属或上司。然而,除了极少数的例外,例如克拉莫尔(Kramer,1996)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司的信任可能在本质上有不同之外,其余的论文都没有明确指出上对下与下对上的信任是差异的,而以可信度来代表上下间的信任程度。并据此推论可信度可能的决定要素,包括正直(integrity)、善意(benevolence)、才能(competence)、诚实(honest)、公平(fairness)、可靠(reliability)、保护与支持(loyalty)等,不一而足。在这方面,麦耶尔、戴维斯和舒奥尔曼(Mayer, Davis & Schoorman,1995)的研究与彭泗清(Peng,1998)的博士论文已提出较有系统的整理。

依据研究者不同的目的,可信度(或称之为信任)也有种种不同的形式(modality):从信任的态度成分而言,可从认知、情感及行动上来加以区分,而可能包括认知信任、情感信任及行为信任等三种类别(如 Clark & Payne,1997);或以亲密程度以及信任程度的大小来做区分,而有计算性信任(calculus-based trust)、知识性信任(knowledge-based trust)及认同性信任(identification-based trust)等的类别(如 Lewicki & Bunker,1995);或以交易时关系的深浅来区分,而有初步人际信任、经济信任及深度人际信任的类别(郑伯、刘怡君,1995)。当然,这类研究也强调,被信任者的可信度,或对被信任者的信任会进而影响组织效能、团体效能或个人效能(effectiveness)等后果变项(outcome variable)。常见的后果变项包括了工作绩效、满意度及组织承诺。

在领导研究方面,最重要的是领导者与部属交换论(leader member exchange theory, LMX theory)的研究路径(Graen, Novak & Sommerkamp,1982)。此研究路径主张,组织或团体目标是透过具有各种不同工作角色的组织成员来达成的。部属在工作单位中究竟会扮演积极或消极、正面或负面的角色,主要是取决于领导者与部属之间的关系:关系品质好的部属较能与领导者形成密切的关系,进入领导者内团体,并表现模范员工的行为。除了善尽员工个人的责任之外,亦能表现工作契约之外的行为(extra contractual behavior),反之则否(Graen & Cashman,1975; Graen,1976)。同时,领导者与部属的交换关系,亦与部属的工作绩效、满意度、生涯发展、留职倾向等组织或个人绩效成显著的相关(如 Scandura & Graen,1984; Vecchio & Gobdel,1984)。由于上下之间的相互信任是衡量领导者与部属关系品质的重要指标之一,因此,领导者与每位部属的信任差异,不但会影响彼此间的互动频数,而且对部属个人的工作行为有重要的影响。

究竟哪些因素会影响 LMX 或上下间的信任呢?此方面的研究者认为至少包括了领导者与部属双方的人际吸引(Dockery & Steiner,1990)、部属的贡献、部属对领导者的支持(loyalty)、彼此间的相容性(compatibility)及部属的能力等因素(如 Dienesch & Linden,1986; Linden & Graen,1980)。当部属具备上项条件时,则上下间的信任较高。

由目前西方组织心理学家对信任的研究,大致可以得到两项结论:第一,除了极少数的例外,研究者主要是采用信任者与被信任者关系(trustor-trustee relationship)或是领导者与成员交换关系(leader-member exchange relationship)诸类的对偶关系(dyadic relationship)做为研究的对象,将信任视为双边关系的一种指标;第二,信任会受到一些领导者或部属个人特性等要素的影响,也会对个人效能、团体效能及组织效能等后果变项发生作用。显然,西方研究者似乎忽略了,在本质上,上司对部属的信任可能与部属对上司的信任是有差异的。例如,角色规范(role prescription)与权力义务的不同,会导致信任本质的差异。这种忽略,对西方研究者而言,应该是相当合理的。理由是即使在工作场所,西方组织成员所强调的是权利与义务对等的平等关系,上下之间是以契约互相结合的,而迥异于权力差距极大、以亲缘相结合的华人企业组织(陈其南,1986)。更具体来说,在华人社会当中,上下关系的角色概念十分侧重单向性的角色规范与行为预期,而不仅是对偶关系而已;同时上下间的权力差距颇大,这与西方上下权力均等是相当不同的。

### 华人社会上下关系中的权力差距与角色规范

华人社会的上下权力差距(power distance)较西方为大,已有不少研究证实(如 Hofstede, 1980; Redding, 1990; Silin, 1976; Westwood, 1997)。其中霍夫斯塔德(Hofstede, 1980)的研究是典型的研究之一。他曾针对全球四十几个国家的IBM员工进行文化价值观的研究,从个人主义(individualism)、权力距离、不确定性的规避(uncertainty avoidance)及男性化(masculine)等四个层面,来剖析各国的文化价值。结果发现,四十几个国家可以形成数个迥然不同的文化群。相对于英美等西方国家,海外华人的地区与国家,如香港、新加坡及台湾,在文化价值上是十分相似的,而且与西方国家有显著不同。

霍夫斯塔德与邦德(Bond, 1988)并据此质疑,美式管理放在不同的文化领域能够展现其原有之效果的假设是错的;并肯定“橘逾淮为枳”的现象是很有可能发生的。以华人社会而言,西方,如英美诸国所强调的个人主义、上下之间的权力距离较小、彼此较为平等的倾向,与华人社会所强调的集体主义与上下权力差距较大是十分不同的。这种不同并非仅在东亚四小龙中发现,针对中国大际的研究亦肯定了上述差异(如 Birnbaum & Wong, 1985; Chong, Cragin & Scherling, 1983; Lai & Lam, 1986)。

从历史结构的角度出发,汉密尔顿(Hamilton, 1984)采纳社会比较的观点比较了东西方的文化差异与社会结构的不同,亦肯定了华人社会所表现的是一个特殊的发展轨迹,是非西方式的。当西方的父权制消失时,华人社会的家长权威却仍然保持得十分完好;而且在本质上,西方的父权制与中国人的差异是很大的。汉密尔顿(1990)强调:西方父权制强调“个人”的最终优位;反之,中国的家长制则强调“角色”的最终优位。因此,这个不同并非程度上的差别,而是性质上的差异。对于任何一个社会而言,这个差异隐含着两套不同的意义及建构社会秩序的方式。西方这一套是把人的意义以及人与人之间的关系系统化,中国这一套是把角色的意义系统化。西方父权制强调的是身份地位优越于个人的权力,并给他命令权及一个他可以正当行使命令权的领域(如:家户)。相对的,中国家长制强调下属顺从的责任,赋予他们象征着顺从的角色义务,并且依据一套角色关系(如:父子、君臣、夫妇)限定其权力及服从关系。西方以超验的神只赋予父权,而中国则待之以内在的正正当性。西方以“爱”规范家族成员相互关连的情感,中国规范情感乃在于“敬”。这是十分有见地的想法,勾勒出华人文化传统对角色关系的

强调。

许光(Hsu,1971,1981)的说法也是大同小异的,认为中国人的亲属系统立基于父子轴,而有别于美国的夫妻轴。透过具支配性的亲属关系,会进而影响其他关系的运作与内涵,而有支配社会组织、制度及文化的倾向。例如,父子轴会较强调男性中心、集体取向、垂直排序、单向强势、角色优先等关系运作的法则(杨国枢,1995)。

显然,汉密尔顿与许光均强调了角色规范的影响:在华人这种以父子关系为主轴的社会当中,对角色有十分严格的定义与规定,上下之间的分际是很清楚的。传统上,华人的角色规范主要是渊源于儒家学说中“君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友”的五伦关系而来,展现的是互动双方尊卑与亲疏的规范原则。五伦中,除了朋友一伦处于平等地位之外,其余四种都是对立的优越与从属关系,其中又以君臣、父子、夫妇为重,称之为三纲。

所谓“君令臣共,父慈子孝,兄爱弟敬,夫和妻柔,姑慈妇听,礼也。君令而不违,臣共而不二,父慈而教,子孝而箴,兄爱而友,弟敬而顺,夫和而义,妻柔而正,姑慈而从,妇听而婉,礼之善物也。”(《左传》)(Chu,1961)这不仅彰显了各种角色的规范,而且指出了角色之间合理的互动法则。透过角色规范的教化,使得每一种角色的个人均能形成适切的角色结构认知,而能“不失其伦”。因此,以父子关系而言,父对子的对待方式,与子对父的对待方式是十分不同的,而且法律条文也彰显了此种差异(Chu,1961)。也因此,在讨论上下间的信任关系时,必须辨明主客体间的单向关系,才能充分掌握上对下与下对上关系的本质与内涵。

究竟传统文化中所强调的角色规范与权力距离对现代企业组织中的人际关系有何影响呢?诚如余英时(1987)所言:“以整个中国民族而言,我深觉中国文化的基本价值并没有完全离我们而去,只不过是存在于一种模糊笼统的状态当中。中国人一般对人、对事、处事、接物的方式,暗中依然有中国价值系统在操纵主持。这是一个经验性的问题,必须留待经验研究来回答。”当传统价值遇到现代化的企业组织时,自然也会展现在企业经营与组织管理上。目前已有一些研究透过理论分析,去推论传统文化中的尊卑、亲疏等质素,是可以在现代的企业组织中发生作用的。例如,杨国枢(1995)曾提出泛家族化历程的概念,认为家族中的伦理或角色关系,会类化到家族以外的团体或组织。根据此种想法,透过泛家族化的历程,企业组织中的人际关系表现出类似家庭中的角色关系,并不特别令人感到意外;另外,郑伯(1988)则认为在台湾的许多私营企业会以家庭(family)作为企业的隐喻(metaphor),而展现出类似家庭内的人际关系。不管是类化效果或是隐喻作用,传统文化的涵化是会表现在现代的企业经营上的。

在企业组织中,当个人具有某一角色,面对上下关系的情境时,就可能会表现出合乎角色规范的行为。因此,任何人在组织内因伦理规范而居于遵长地位时,自然就拥有管辖下属的权威。反之,居于下位时,则需完全服从从属角色的要求(施达郎,1987;郑伯,1995b)。事实上,在对台湾一些大、中型企业之组织文化与领导的研究,也都证实了此项观点(如陈千玉,1995;郑伯,1995b)。这充分说明了传统文化价值中的角色规范与尊卑关系,将充分展现在企业组织中的人际互动上。

除了传统文化的型塑之外,上司与部属在工作场合上的处境也是不同的。对部属而言,其所面对的直属上司,除了极少数例外,都是一个人,最多也是两个人,因此,对上司的知觉会较为细腻、较为钜细靡遗。然而,对上司而言,他所面对的部属通常较多,控制幅度(span of control)的标准大约5至8人,在扁平化的组织中则更多,免不了有员工归类或标签化(labeling)的现象,而会简化对部属的知觉,并忽视许多重要的信息。因此,在讨论华人企业的组织中的上

下信任关系时,不但要掌握彼此互动时的对偶关系,更要探讨主客体间的单向关系,区分上对下与下对上关系的差异。

#### 上司对下属的信任

显然地,在华人企业组织的上下关系当中,上司扮演的是一个类似君父的家长角色,部属则扮演臣子的下辈角色;上司享有极大的权力,而部属的权力则相当有限。双方角色规范的不同,将导致角色期待的差异;权力的不同,也将造成关心焦点的不同,而形成两套不同的信任关系。从企业组织中,上司对下属的信任而言,上司对下属的角色期待可能与下属的传统角色规范,以及上司对部属的工作期待有极为密切的关系。符合传统角色规范与上司工作期待的部属,自然能获得上司较多的信任。

对现代的企业组织而言,其存在的目的是提供消费者或一般大众所需要的产品与服务,达成企业目标自然是十分重要的。为了适应外部要求(external adaptation)与完成企业使命,领导者必须能够凝聚与整合内部共识(internal integration),促使组织成员向组织目标迈进(Schein,1991)。虽然上位者的权力较大,但仍须面临种种不确定性(uncertainty)。而且光凭上位者一己之力亦无法有效达成组织目标,而必须借助相关的人员,包括员工、供应商、股东等,因此,在完成组织目标上,上位者仍有力不从心的脆弱性(vulnerability)。于是,对下位者的信任就显得有意义。透过对下属的信任,就像透过对组织的正式控制机制一样,以确保下位者的行为表现能符合组织目标的要求。也因此,上司对下属的信任,其重点应该是环绕在完成工作的相关议题上。在领导者要求部属达成组织目标的同时,传统对下位者角色规范的价值也会彰显其效果。

究竟在华人社会的现代企业中,影响上司对下属信任的因素为何?目前已有一些初步的研究成果。其中,从员工归类模式(employee categorization model)(郑伯,1995a;郑伯、张慧芳、郭建志,1997;Cheng, Farh & Chang,1998)可以得到若干的启发。诚如一些西方研究者(如 Kramer,1996)所强调,上司在面对许多下属时,是不可能针对每一位部属的各种属性来进行讯息处理的,而会根据部属间在某些重要属性上的相似或差异来进行部属的归类,并形成一些稳定的类别。同样地,员工归类模式主张华人领导者会对所属的员工进行归类,归类标准包括彼此间的关系(guanxi)、忠诚及才能,并进而影响到上对下的信任。员工归类模式如图1所示。除了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之外,忠诚与才能都是针对部属而来,指涉的是部属的特性,而与上对下信任有密切的关系。

**忠诚** 由于华人文化传统强调上下间的秩序与角色规范,下位者必须服从上位者的要求,因此,部属对上司的忠诚在上对下的信任中就显得重要。诚如杨国枢(1993)所指出的,在一个权力不对等的角色关系当中,对下位者的角色规范与行为标准,要远较对上位者的规范为详细。而且下位者通常拥有很少的资源与特权,除了服从上位者的权威,听从上位者的命令之外,别无他法。赖特(Right)与特维奇特(Twitchett,1962)也强调:在《论语》中,有13种重要的态度与行为,是特别被称许的,其中屈从权威(submissiveness to authority),包括顺从父母、长辈及上司等上位者的要求,居于首位。由此可见,服从权威是华人文化传统的重要遗产。

这种对权威的服从,在华人企业组织所展现的意义,即为上司的家长式领导与部属的忠诚。拉丁(Redding,1990)在探讨海外华人企业的领导者与部属的关系时,发现一位忠诚的部属会将企业主持人视为“家长”,完全服从家长的领导,而不会质疑或挑战领导者管理权威的正

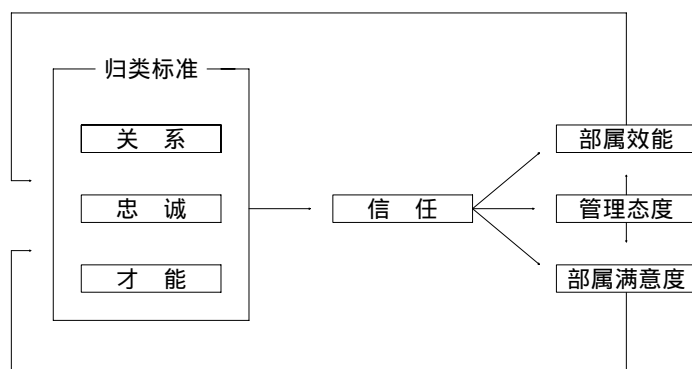


图1 部属归类模式:归类标准、信任及后果变项(修改自郑伯 1995a)

当性。郑伯 (1995a) 也强调华人组织内的忠诚反映的是一种私忠的本质,部属对企业主持人做毫不保留的奉献,忠贞不二,且能为之付出额外的努力。在本质上,是属于一种长期而持久的自发性责任(assumed responsibility)。因此,员工归类模式主张:忠诚的员工较会被领导者归类为内团体,而给予较多的信任(郑伯 1995a)。此一主张,已经获得一些质化与量化研究的支持。

例如,郑纪莹(1996)以一家台湾的大型民营企业为对象,访谈中,高级主管有关忠诚的问题,结果发现当部属符合主管在忠诚度上的角色期许时,主管会给部属方便,较常接触沟通,而且对部属也较为信任。郑伯 (1996b)在观察一家台湾中型贸易公司的企业主持人与部属的互动之后,指出了相对于主管所认定的不忠、不配合或不听话的部属而言,企业主持人对忠诚的员工较信任,而且给予较大的工作职权。除此之外,一项以台湾六家民营企业中的173位部属及其主管的对偶关系的研究,亦发现忠诚是影响主管信任部属的重要因素(Cheng, Farh & Chang, 1998)。根据上述研究结果,可以充分说明部属对主管的效忠,与主管对部属的信任具有密切的关系。

才能 在许多组织行为的文献中,都明确指出:一位员工可信度的高低,与其执行工作的才能是息息相关的,如麦耶尔等(Mayer, Davis & Schoorman, 1995)整理过去有关可信度之影响要素的研究之后发现,约有50%左右的研究均明确指出能力是影响可信度的重要变项,其他变项则较缺乏共识。事实上,组织存在目的在于执行组织任务,有能力达成组织目标,这是组织最基本的要求。以上司下属的关系而言,上位者虽然权力较大,但仍须依赖部属来完成工作任务(Kramer, 1996)。换句话说,不分古今中外,文化的歧异,组织必须能够达成目标,工作者必须完成工作任务,的确是组织或工作者能够存在的重要条件。因此,领导者对部属的信任重点,会比部属信任领导者更强调工作的完成(如 Hill, 1992)。对部属的信任,也会从部属执行工作的才能或符合工作角色的要求上来加以评定。克拉莫尔(Kramer, 1996)强调:上位者会从策略性的管理议题(strategically managerial issues)来界定上司与下属的关系,重视工具性的行为与工作结果。也因此,部属完成工作的才能是上位者对下位者之信任的重要来源。目前,西方组织行为的研究大多证实了此项观点(如 Lieberman, 1981; Sitkin & Roth, 1993)。同时,该因素与信任的关系也是较不受文化影响的(culture-free, 郑伯 1995a)。

根据员工归类模式的想法,关系、忠诚及才能都是上司信任部属的重要影响要素,然而三要素间的相对比重如何呢?也是值得讨论的。郑伯 (1995a)认为各种因素所强调的比重,会

随着领导者个人的属性而有所不同。不过,在华人的企业组织当中,忠诚可能还是最重要的考虑因素。目前,这个说法也已经得到实证研究的支持(如 Cheng, Farh & Cheng, 1998)。表 1 呈现了台湾六家民营企业的 173 对主管与部属配对的研究结果,此结果说明了相对于关系、才能而言,忠诚对上司对下属的工作信任、宽大对待与体谅下属等领导作风具有较大的预测效果。

表 1 员工归类标准与员工人口统计背景的效果(N = 173)

变项	上司评定						部属评定					
	宽大对待		体谅下属		工作信任		宽大对待		体谅下属		工作信任	
	r	β	r	β	r	β	r	β	r	β	r	β
部属背景												
性别	-0.16*	-0.06	-0.16*	-0.05	0.05	0.14*	-0.14	-0.11	-0.13	0.11	0.08	0.16*
教育程度	0.14	0.04	0.06	0.02	0.10	0.04	0.07	0.12	0.03	0.04	0.07	0.13*
年龄	0.06	0.07	0.09	0.14	0.14	-0.07	0.11	0.08	0.16*	0.09	-0.06	0.20*
	(0.01)		(0.02)		(0.03)		(0.04)		(0.03)		(0.05*)	
归类标准												
关系	0.24**	0.08	0.10	0.00	0.14	-0.02	0.27**	0.18*	0.13	0.00	0.22**	0.04
忠诚	0.28**	0.37***	0.28**	0.30***	0.25**	0.37***	0.48**	0.25**	0.32**	0.30***	0.51**	0.20*
才能	0.09	0.14*	0.12	0.05	0.22**	0.30***	0.37**	-0.12	0.24**	-0.07	0.45**	0.08
	(0.24***)		(0.11***)		(0.33***)		(0.10***)		(0.07**)		(0.07**)	
调整后 R <sup>2</sup>	0.24		0.10		0.32		0.11		0.07		0.09	
F	9.44***		4.11***		13.28***		4.15***		2.95**		3.58**	

括弧内为 R<sup>2</sup>

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.01 (单尾检定)

取材自 Cheng, Farh & Chang (1999)

### 下属对上司的信任

在华人的组织当中,由于上下间的权力距离极大,部属必须依赖上级来获取各式各样的组织资源,包括各种工作上的资源,必要的设备与人员,以及诸如升迁、调薪等的各种奖励。除此之外,部属也得依赖上级在口头上与精神上的支持与鼓励,以满足个人的需求。换言之,相比主管对部属的依赖,部属对主管的依赖较大。沃尔德(Walder, 1983)在观察中国大陆的国营企业后,特别强调员工必须依赖主管才得以生活。理由是主管控制了组织内各式各样的资源,而且这些资源的给予,通常是因人而异的,制度的影响力还不如个人的权力来得大。

从另一个角度来看,部属在组织中所面对的不确定性(uncertainty)也比较高,理由至少有二:第一,华人组织的资源通常是掌握在领导者手里的,部属能够获取到多少资源?资源要如何分配?资源的分配与工作成果的关系如何?部属都较少有置喙的权力,而由领导者全权决定。第二,做为完成工作最重要的咨询,也大多是由主管掌控的,工作目标要如何订定?绩效考核的标准何在?工作如何分配?这些咨询都涉及工作的完成,是很重要的。主管究竟要传达何种信息或多少信息,通常也是由主管自行决定的,而非透过与部属的协商或由部属个人决定(郑伯, 1995a)。

基于主管对工作或资源的分配多寡、分配程序以及相关讯息的控制,部属在进行工作决策

或表现工作行为时,所面对的不确定性与脆弱性(vulnerability)是很高的。于是部属对领导者的信任就显得重要。就像格拉姆伯塔( Grambetta,1988)所指出的:对他人行为的不确定与无知,是信任得以发生的主要理由。白鲁恂( Pye,1981)在《中国人的政治心理》一书中也强调:中国的子女要完全服从父亲的要求,否则会受到毫不容情的羞辱。但只要他们按照正常的规范去做,安全与幸福便可获得确保。

既然对华人企业组织中的员工,信任是重要的。接下来的问题是,什么样的领导者或上位者较能赢得部属的信任?这个问题可以从最近一系列针对华人企业组织的家长式领导的研究当中,找到若干的线索。

在探讨西方领导理论在华人组织环境下的适用性多年之后,台湾的组织心理学家郑伯完全扬弃客位的研究途径(etic approach),而改采主位的研究方式(emic approach)来研究华人社会下的组织领导。首先,他采用临床研究途径(clinician approach)的方式,以顾问角色进入一家台湾的中型的企业组织中,去观察企业主持人的领导方式。除了访谈相关人员(包括主持人及其部属)之外,亦采参与观察法,直接进入现场去观察老板与部属的互动,并搜集必要的文件资料,结果发现:1. 企业主持人展现恩威并济的领导方式,一方面要求部属要完全服从老板的决定,一方面也表现慈悲为怀的作用;2. 这种慈悲、威权并行的二元领导概念与儒家与法家的传统文化价值有关;3. 企业主持人的领导作风如果能与部属依赖的价值契合时,上下间的互动较为顺畅,而且部属的效能较高(郑伯,1995b)。

为了了解恩威并济二元领导概念在企业组织的类推性,郑伯(1995c)又进一步采用深入访谈的方式,以台湾民营企业组织四十四位高级主管为对象多方寻找支持或对立证据,以验证家长式领导的架构,结果肯定了恩威并济的领导概念在华人企业组织是很正常的,此结果与拉丁(1991)及威斯特伍德(Westwood,1997)的分析是一致的;而且亦发现了教诲领导包括了各种不同的类型,并进而促使部属产生不同的情绪反应。根据郑氏的分析,在立威方面,企业主持人通常假设人性疏懒与环境复杂,而表现专权、贬抑、教诲、印象整饰及控制等诸类型的领导行为;在施恩方面,则假设部属本性不坏,重视人情而展现照顾义务、维护面子等诸类的领导行为。

除了权威与慈悲领导之外,华人学者对领导行为的研究,亦强调了德行领导的重要性。例如,郑伯与庄仲仁(1981)曾以台湾的军事组织为对象,采用美国俄亥俄州立大学的领导研究途径,以开放式的题目询问士官兵,要他们说明连长的领导行为。透过关键事例分析后,得到102条领导行为陈述句。经过与有带兵经验的军官讨论,把内容重复的陈述句归并,以30题的问卷作为研究工具,经因素分析之后,发现三种主要的领导行为向度中,有两种行为向度与西方的体恤、主动结构十分类似,但命名为公私分明行为的因素三则与西方的研究不同。此因素不但能有效区分军事干部的领导绩效,而且被认为是本土文化特有的一种行为模式(黄光国,1984)。

另外,中国大陆学者凌文铨(1987)为了研制一套既能考核“才”又能考核“德”的领导行为评价量表,以三隅二不二(Misumi,1985)的领导PM理论为基础,编制量表施测于国营企业的员工,因素分析结果得出三个领导因素,分别是个人品德C(character and moral)、工作成效P(performance)以及团体维系M(maintenance),其中品德因素是中国人所特有的。

凌文铨等(凌文铨、方俐洛、Alka Khanna,1991)也发现了中国人的内隐领导理论的内容,亦涵盖了品行的因素。他们首先搜集了中国人关于领导特质的描述句,然后发展出评定量表。



接着请受试者评定每个陈述句在多大程度上能作为领导特质。因素分析结果发现,中国人的内隐领导理论内容包含四个因素:个人品德、目标有效性、人际能力、以及才能多面性。此研究结果不但显示了中国人的内隐领导理论内容不同于美国,而且也肯定了德行在华人领导上的重要性。

从以上的分析,可以发现华人企业组织中的家长式领导(paternalistic leadership)至少涵盖了三种重要的领导面向,包括威权领导(authoritarian leadership)、慈悲领导(benevolent leadership)及德行领导(moral leadership)。除了威权领导可能源自法家与政治化的儒家思想传统之外,其余慈悲与德行领导都来自于儒家传统。慈悲领导与儒家思想中人伦的角色义务及仁的概念有关;而德行领导则来自于儒家对上位者应具有良好操守的角色要求有关。

在德行领导方面,塞林(Silin,1976)在观察台湾一家大型企业主持人的领导作风后,指出:具有高超的技术水准、能将抽象理念化为实际行动的作风,是现代企业组织中德行领导的典型。在分析领导行为与部属的心理反应间的关系之后,樊景立与郑伯( Farh & Cheng, 1999)强调威权领导诉诸部属的敬畏(fear and respect)、慈悲领导诉诸部属的感恩图报(gratitude),而德行领导则诉诸部属的认同(identification)。领导行为与部属心理反应的关系,如图2所示。就与信任的关系而言,威权领导强调严密控制与权谋,会导致部属对领导者的不信任;而慈悲与德行领导强调照顾义务与以身作则,则会导致部属对领导者的信任。

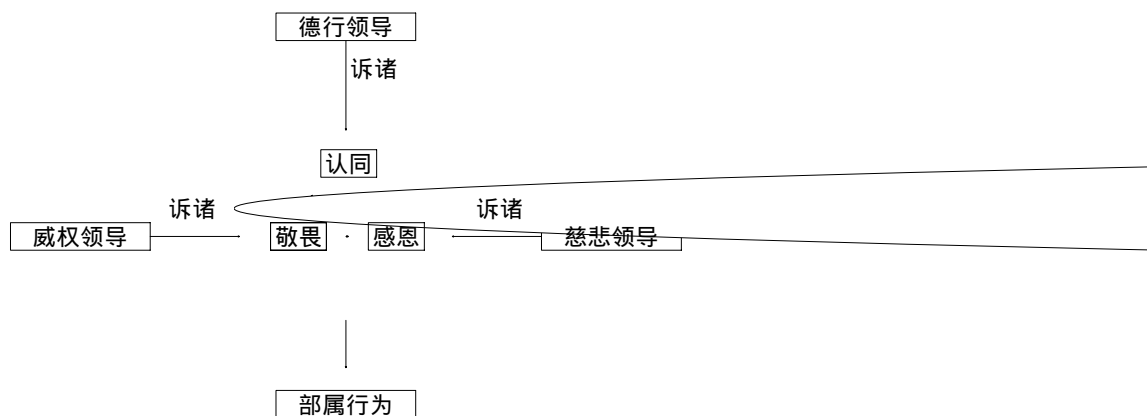


图2 家长式领导与部属心理反应

(取材自 Farh & Cheng,1999)

根据法家与儒家对领导的主张,以及对领导者的实际观察,郑伯与樊景立(1998)编制了家长式领导量表,分别测量威权领导、慈悲领导及德行领导,并以台湾民营企业与大陆国营企业的从业人员为施测对象,探讨各种领导要素与主管承诺(supervisor commitment)与组织承诺(organizational commitment)的关系,结果如表2所示。由表2可以发现不管是台湾还是大陆,慈悲与德行领导均与两种承诺成显著的正相关,回归分析的结果显示对主管承诺的预测效果 $R^2$ 分别为0.25( $p < 0.01$ )与0.31( $p < 0.01$ ),对组织承诺则为0.07( $p < 0.01$ )与0.12( $p < 0.01$ )。而威权领导则大多成显著负相关,预测变异量在大陆样本中虽然具统计上的显著性,但 $R^2$ 均为0.05( $p < 0.01$ ),并不大;至于台湾样本则不具显著性, $R^2$ 分别为主管承诺0.01( $p < 0.05$ ),组织承诺0.02( $p > 0.05$ )。由此可见,慈悲与德行领导对部属的信任或忠于上司具

有显著的正向效果,而威权领导则具有低度的负面效果或零效果。

表 2 家长式领导对后果变项的效果

变项	台湾民营企业(N=155)				大陆国营企业(n=165)			
	主管承诺		组织承诺		主管承诺		组织承诺	
	r	β	r	β	r	β	r	β
<b>威权领导</b>								
要求服从	- 0.36 **	- 0.14	- 0.09	0.04	- 0.06	0.20 *	- 0.24 **	0.17 +
严格教诲	- 0.27 **	0.14	- 0.03	- 0.06	- 0.25 **	0.19	- 0.39 **	0.10
控制信息	- 0.47 **	- 0.04	- 0.13	0.18	- 0.44 **	0.06	- 0.42 **	0.03
维持隐密	0.32 **	- 0.02	- 0.16 *	- 0.07	- 0.38 **	0.14	- 0.52 **	- 0.31 **
<b>慈悲领导</b>								
关怀照顾	0.58 **	0.09	0.38 **	0.21 +	0.62 **	0.02	0.30 **	- 0.10
维护面子	0.61 **	0.13	0.29 **	0.09	0.66 **	0.31 **	0.47 **	0.14
<b>道德领导</b>								
以身作则	0.71 **	0.45 **	0.32 **	- 0.03 **	0.72 **	0.31 **	0.42 **	- 0.04
公正无私	0.64 **	0.10	0.29 **	0.14	0.60 **	0.22 *	0.62 **	0.55 **

+  $p < 0.10$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  单尾检定。

取材自郑伯 樊景立(1998)。

当然,这样的结果似乎与麦耶尔等(Mayer, Davis & Schoorman, 1995)的分析有一点类似。麦耶尔等人认为善意(benevolence)与正直(integrity)均为信任的可能影响因素,善意指的是信任者会认为被信任者会做出对他有利的东西或满足他的需求,而非只是图利被信任者自己。至于正直(integrity)则强调,信任者认为被信任者具有强烈的正义感,能够重然诺、守信用,而且行为一致。同时,行事作风也能让信任者所接受。显然,善意所指涉的意涵或表现的行为较接近慈悲领导,而正直则近似于德行领导。不过,本文与麦耶尔等人之论述最大的差异,还是在于麦耶尔等人认为不管是领导者或部属,善意与正直都对双方的信任具有重要效果;但本文明确指出,领导者的善意与正直可能是影响部属信任领导的重要质素,然而领导者对部属的信任,则较受部属的忠诚与才能的影响。

从过去的组织研究,亦可发现影响上下属间信任的因素,除了上司的慈悲与德行、以及部属忠诚与才能等个人特性之外,上下间的关系(guanxi)也是重要的影响因素(如 Farh, Tsui, Xin & Cheng, 1998; Xin, Farh, Cheng & Tsui, 1998)。

#### 关系与上下属间的信任

儒家主张为了维持社会秩序与稳定,区分与规定不同角色间的关系是有必要的(King, 1991),而这种关系的亲疏远近之差序,也会表现在人际交往上(费孝通, 1948)。以目前的研究而言,虽然研究者对关系的界定有分歧,有的从人际套系(reciprocal bond)(Redding, Norman & Schlander, 1993)来界定,有的从相互作用、相互影响来说明(如乔健, 1982),不一而足。但是,其中将关系视为一种人与人之间共有的特征、认同或来源,是一种特殊的社会连带(particularistic social ties),较为简单直接等这些问题上得到较多人的认可(如 Jacob, 1979; King,

1991 ;Tsui & Farh,1997)。例如,雅各布(Jacob,1979)在探讨台湾的政治关系时,发现在台湾的一个小镇上,亲戚、同乡、同事、同宗、同学、师生是常见的关系基础。另有论者(Tsui & Farh,1997)根据杨国枢(1992)之家人、熟人及生人的归类,进一步指出了:不同关系基础的人,所进行的人际互动类型与互动法则则是不同的:对亲人而言,遵循的是角色义务与责任(role obligation and responsibility)的法则;对熟人而言,遵循的是人情的法则;对具有类似身份的生人而言,遵循的是带有一些情感的功利法则;对没有共同身份的生人而言,则遵循完全的功利法则(utilitarian exchange without affection)。根据这四种法则,不同关系的互动对象,会受到不同的待遇与不同程度的信任。

究竟关系与上下属间的信任有何关系?目前已有一些实证研究企图回答这一问题(如Farh, Tsui, Xin & Cheng,1998; Peng,1998; Xin, Farh, Cheng & Tsui,1998)。研究者通常以主管与部属的配对(dyad)作为研究对象,分别针对台湾与大陆地区的企业组织,包括国营企业、民营企业进行研究,而且已经获得了一些初步的结论:

1. 与美国的研究比较起来,华人地区受试者的上下属间的信任、上下关系品质(leader-member exchange quality)与部属的组织承诺(organizational commitment)等后果变项较受关系(guanxi)的影响,而关系背景(relational demography)——即上下间人口统计背景的相似性的影响效果较小。

2. 具有影响效果的关系变项,包括亲戚、邻居、同事、同乡、同党等,其中尤以同乡在海峡两岸的华人社会中,都具有显著的影响效果。

3. 关系的影响效果,在高阶主管的上下配对关系中较大,而在低阶主管的上下配对关系中则较小。

根据以上的结论,我们可以推论:上司与部属间所具有的特殊连带关系(particularistic ties guanxi)是影响上下属间信任的重要因素。

### 结论:未来的研究方向

根据以上的论述,本文讨论了影响上司对下属的信任与下属对上司的信任因素,除了关系之外,可能是不同的:对前者而言,部属的才能与忠诚是重要因素;对后者而言,而领导者的仁厚与正直是重要因素。领导者的仁厚与正直会表现在慈悲与德行领导行为上,而赢得部属的信任;而部属的忠诚与才能则会展现在感恩图报与认同效法上,而能获得主管的信赖。同时,彼此间的信任又进而促使双方各自表现有利对方的正面行为,而导致良性的循环(如图3所示)。

由于图3是透过去的研究与分析所推论出来的研究架构,虽然不见得十分周延,但仍然可以此架构为基础,导出许多值得验证的假说。例如,第一,研究者可以探讨仁厚、正直与部属对上司的信任具有密切的关系,而与忠诚、才能的关系较小;亦可探讨忠诚与才能是影响上司信任部属的重要因素,而非仁厚与正直。其次,研究者可以验证领导行为与部属行为是介于个人特性与信任之间的中介变项。第三,从部属的知觉来看,研究者可以比较关系、仁厚及正直等因素,对领导者可信性的相对影响效果,了解何种因素的预测效果较大;也可从主管的角度,比较关系、忠诚及才能的相对影响效果。第四,当上司信任部属或部属感受到上司的信任时,部属会表现更敬业的工作行为;而在部属信任上司或上司感受到部属的爱戴时,则表现更宽大与更笃实的领导行为。第五,上司对部属的信任,会进而影响了对部属之才能与忠诚的知觉;

而部属对上司的信任则影响了对上司之仁厚与正直的知觉。针对第四与第五两项假说,研究者都可以搜集实证资料,加以验证。

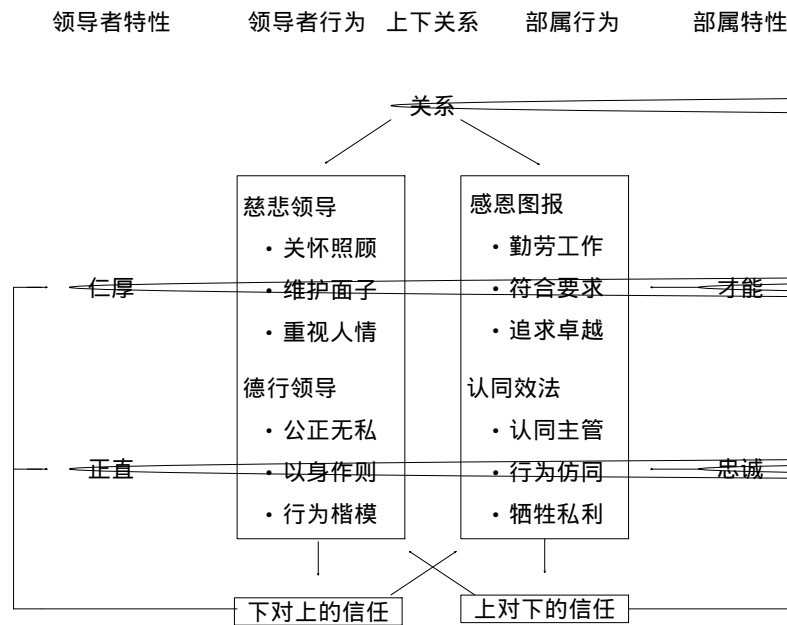


图3 华人组织中上下属的信任关系

除了以上由架构导出来的实证研究之外,上下互属动时型塑信任的历程,也值得探针。诚如纪等人(Kee与Knox,1970)所强调的:要想对信任有彻底地了解,必须从关系的演化(evolution)着手。信任关系的形成,并非是短期所能够达成的,而是经过缓慢而逐步的演变。杨中芳(Yang,1995)在讨论华人人际信任的进展时,曾指出信任人会从既定关系、工具关系及情感关系等三个层次来考验被信任人,一旦考验获得通过,则信任就不会更进一分。

郑伯、刘怡君(1995)在探讨台湾电子业的组织间网络时,亦有类似的说法。认为一家新加入产业网络的公司必须经过客观关系、市场条件及主观关系的考验,才能赢得网络内公司的信任,而由初步信任、经济信任进入情感信任。虽然这两篇论文所处理的主体不同,一为社会心理学中的人际关系,一为组织行为学中的网络关系,但都指出了社会连带(即关系)、工具利益及私人情谊都是重要的逐级考验项目。

循着此思考轴线,亦可推论对上司信任部属而言,关系、才能及忠诚是重要的考验项目,关系在初步交往时较为重要;有了一些交往之后,较具工具性质的才能就显得重要,最后则为忠诚。于是信任将由浅而深,由利益交换转变为情感义务。而对部属信任上司而言,逐级的考验项目则为关系、仁厚及正直。上述想法都值得做进一步的厘清、分析及探讨。

除此之外,亦可同时兼顾上司与部属间的互动,说明双方间的互动历程与信任的关系。例如,我们也许可以推论当领导者与部属有关系(guanxi)时,领导者较会表现慈悲与德行领导行为,而赢得部属的信任。于是一方面部属会展现感恩图报与认同效法的行为,而获得领导者的信任;一方面部属的信任会加深对领导者之仁厚与正直的印象与知觉。另外,领导者对部属的信任,也会提升对部属之才能与忠诚的知觉。如此一来,循序渐进,双方会逐渐加深彼此之间的信任。

这种领导者与部属之间的互动,包括时间长短与涉入程度,及与信任间的关系,也是未来可以进行的研究重点之一,其作法就类似 茨等(Katz & Kahn,1978)在说明组织角色的取得(role-taking)时,历经取得、扮演(making)及惯化(routinization)三个阶段的分析一样。

当然,针对每一个信任的决定要素,做更细致的概念分析与实证研究也是值得尝试的方向。例如,研究者可以探讨在华人企业组之内,关系(guanxi)与上下属间的信任关系,以及其他要素(如忠诚)对信任的影响效果。以关系对信任的影响效果而言,目前已经获得了初步的成果,证实在华人社会中,关系(guanxi)对上下属信任的预测效果,较关系背景(relationship demography)为高,也更显著。此效果在进行泛文化比较研究之后,仍可类推至美国加州地区:关系对信任的解释力比关系背景要高(Farh, Tsui, Xin & Cheng,1999)。此一发现是十分有意义的,表示作为本土化概念的关系(guanxi)是可以取代西方发展出来的关系背景的概念,而对人际间的信任具有更大的解释力。由于这些研究都还只是在起步阶段,未来还得作更多的分析与研究。

最后,从家长式领导的概念分析中,亦可发现慈悲与德行领导较能导致部属对上司的信任,然而,威权领导则会导致不信任。目前也已经有研究者指出:信任与不信任可能是独立的两个因素,在概念本质上是不同的(Lewicki, McAllister & Bies,1998)。因此,未来亦可针对上下属间的不信任进行分析与研究,并与信任的研究结果做比较。

总之,本论文的最主要目的,是从华人传统文化对上下角色的界定与权力差距出发,指出上司与部属的角色规范与角色义务是极为不同的。而做为现代企业组织的成员,领导者与部属所应扮演的角色也有所差异。基于这两种差异,本文主张要了解企业组织中上下属间的信任关系,必须把上对下的信任与下对上的信任区分开来,同时探讨上下属间的对偶关系与单向关系。在这个前提下,本文分析了影响上下属信任的因素,除了关系(guanxi)之外,忠诚与才能是影响上对下信任的重要因素,而仁厚与正直则是影响下对上信任的重要因素。接着,再提出较具整合性的概念架构,说明上下属间互动的可能历程,及其与信任的关系,并提出许多有趣的研究方向,期能抛砖引玉,为未来的研究扎下初步的基础。

#### 参考文献:

- 陈其南,1986,“传统家族制度与企业组织”,见陈其南(编):《婚姻、家族与社会》,台北:允晨文化公司。
- 陈千玉,1995,《组织文化之探究与解读:以一家大型民营企业为例》,政治大学心理学研究所,硕士论文。
- 费孝通,1948,《乡土中国与乡土重建》,上海:观察社。
- 黄光国,1984,“社会及行为科学之中国移植:多项变数分析之应用”,见杨国枢、文崇一主编:《社会及行为科学研究的中国化》,台北:中央研究院民族学研究所。
- 凌文铨,1991,“中国人的领导与行为”,见杨中芳、高尚仁(主编):《中国人、中国心—人格与社会篇》,台北:远流出版公司。
- 凌文铨、方俐洛、Khanna, A., 1991,“内隐领导理论的中国研究—与美国的研究进行比较”,《心理学报》第3期,第236-242页。
- 乔健,1982,“关系刍议”,杨国枢、文崇一(主编):《社会及行为科学研究的中国化》,台北:中央研究院民族学研究所。
- 施达郎,1987,“儒家伦理与权威管理”,《中国式管理研讨会宣读论文》,香港:中文大学。
- 杨国枢,1992,“中国人的社会取向”,《中国人的心理与行为科际学术研讨会论文》,台北:中央研究院民族学研究所。

- 1995,“家族化历程 泛家族主义及组织管理”,《海峡两岸组织文化暨人力资源管理研讨会宣读论文》,台北:信义文化基金会。
- 余英时,1987,《中国思想传统的现代诠释》,台北:联经出版公司。
- 郑伯 1988,“家族主义与领导行为”,杨中芳、高尚仁(编):《中国人、中国心:人格与社会篇》,台北:远流出版公司。
- 1995a,“差序格局与华人组织行为”,《本土心理学研究》第3期,第142-219页。
- 1995b,“家长权威与领导行为之关系:一个台湾民营企业主持人的个案研究”,《中央研究院民族学研究所集刊》第79期,第119-173页。
- 1995c,“不同家长权威价值与领导作风的关系:台湾民营企业的实证研究”,专题研究报告。
- 郑伯 庄仲仁,1981,“基层军事干部有效领导行为之因素分析:领导绩效、领导角色与领导行为之关系”,《中华心理月刊》,23(2)期,第97-116页。
- 郑伯 刘怡君,1995,《义利之辨与企业间的交易历程:台湾组织间网络的个案分析》,《本土心理学研究期刊》第4期,第2-41页。
- 郑伯 张慧芳、郭建志,1997,“领导者之部属归类、信任及管理行为:员工归类模式之验证”,《第二届国际华人心理学家学术研讨会》,香港:中文大学。
- 郑伯 任金刚、张慧芳、郭建志,1997,“台湾企业关系网络中的对偶关系:关系形成与关系效能”,《中华心理月刊》,39(1)期,第75-92页。
- 郑纪莹,1996,“华人企业的组织忠诚:结构与历程”,台湾大学心理学研究所,硕士论文。
- Hamilton, G. G., “父权制、世袭制与孝道:中国与西欧的比较”,阶介玄译,1990, G. G. Hamilton,《中国社会与经济》,张维安、陈介玄、翟本瑞(译),台北:联经出版公司。
- Birnbaum, P. J. & Wong, G. Y. Y., 1985, *Cultural Values of Managers in the People's Republic of China and Hong Kong*, Paper presented at the American Academy of Management Meetings, San Diego.
- Bradach, J., & Eccles, R., 1989, “Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms”, *Annual Review of Sociology*, 15: pp. 97 - 118.
- Burt, R. S., & Knex, M., 1996, “Trust and Third Party Gossip”, in R. M. Kramer & Tylor, T. R. (eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cheng, B. S., Farh J. L., & Chang, H., 1998, *Employee Categorization and Managerial Behavior in the Chinese Context: A Theoretical Model and its Validation*. Unpublished Paper.
- Chong, L. E., Cragin, J. P., & Scherling, S. A., 1983, “Manager Work-Related Values in a Chinese Corporation”, Paper Presented to the Academy of International Business Annual Meeting, San Francisco.
- Chu, T. T., 1961, *Law and Society in Traditional China*, Paris: Mouton.
- Clark, M., & Payne, R. L., 1997, “The Nature and Structure of Workers' Trust in Management”, *Journal Organizational Behavior*, 18: pp. 205 - 224.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C., 1986, Leader member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, 11: pp. 618 - 634.
- Dockery, T. M. & Steiner, D. D., 1990, “The Role of the Initial Interaction in Leader member Exchange”, *Group & Organization Studies*, 15: pp. 395 - 413.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S., 1999, “Paternalistic Leadership in Chinese Organization: A Critical Analysis”, in A. S. Tsui & J. T. Li (eds.), *Management and Organizations in China*, (In Press).
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin K. R. & Cheng, B. S., 1998, “The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case”, *Organization Science*, 9(4), pp. 471 - 488.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. R. & Cheng, B. S., 1999, *The Influence of Relational Demography and Guanxi: A Lateral Dyad Study*. Unpublished Paper.

- Gambetta, D., 1988. "Can We Trust Trust?" in D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, Oxford, UK: Basil Blackwell, pp. 213 - 237.
- Graen, G. B., 1976, "Role-making Processes within Complex Organizations", in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook in Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1204 - 1345.
- Graen, G., & Cashman, J., 1975, "A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach", in J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P., 1982, "The Effects of Leader-member Exchange and Job Design on Production and Satisfaction: Test a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30: pp. 109 - 131.
- Hamilton, G., 1984, "Patriarchalism in Imperial China and Western Europe: A Revision of Weber's Sociology of Diminution", *Theory and Society*, 13: pp. 393 - 426
- Hill, L. A., 1992, *Becoming a Manager*, Boston: Harvard Business School, Press.
- Hofstede, G., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Hofstede G. H., & Bond, M. H., 1988, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16(4): 4 - 21.
- Hsu, F. L. K., 1971, *Under the Ancestors' Shadow: Kinship, Personality and Social Mobility in China*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hsu, F. L. K., 1981, *Americans and Chinese: Passage to Differences*, (3rd ed.), Honolulu: University of Hawaii Press.
- Jacob, J. B., 1979, "A Preliminary Model of Particularistic Tie in Chinese Political Alliance: *Kan-ching* and *Kuan-his* in a Rural Taiwanese Township", *China Quarterly*, 78: pp. 237 - 237.
- Katz, D., & Kahn, R. L., 1978, *The Social Psychology of Organization* (2nd ed.), New York: Wiley.
- Kee, H. W., & Knox, R. E., 1970, "Conceptual and Methodological Consideration in the Study of Trust", *Journal of Conflict Resolution*, 14: pp. 357 - 366.
- Kipnis, D., 1996, "Trust and Technology", in R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 39 - 50.
- Kramer, R. M., 1996, "Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work", in R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 216 - 245.
- Lai, T. & Lam, Y., 1986, "A Study on Work-related Values of Managers in the People's Republic of China", *The Hong Kong Manager*, Dec-Jan, pp. 23 - 41; Feb-Mar, pp. 41 - 51; Apr-May, pp. 7 - 17.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J., 1998, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, 23(3): pp. 438 - 458.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B., 1996a, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", in R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 114 - 139, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lieberman, J. K., 1981, *The Litigious Society*. New York: Basic Books.
- Liden, R. C. & Graen, G., 1980, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, 23, 451 - 465.
- Mayer, R. C., Davis, F. H., & Schoorman, F. D., 1995, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3): pp. 709 - 734.

- Mishra, A. D., 1996, "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", in R. M. Kramer & T. T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 261 - 287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Misumi, J., 1985, *The Behavioral Science of Leadership*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Morgan, R., & Hunt, S. D., 1994, "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58: pp. 20 - 38.
- Peng, S., 1998, *Guanxi in Trust: An Indigenous Study of Chinese Interpersonal Trust*, Unpublished doctoral dissertation, University of Hong Kong, Hong Kong.
- Powell, W. W., 1990, "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, 12: pp. 295 - 336.
- Pye, L. W., 1981, *Dynamics of Chinese politics*. MA: OG & H.
- Redding, S. G., 1990, *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Redding, S. G., Norman, A., & Schlander, A., 1993, "The Nature of Individual Attachment to the Organization: A Review of East Asia Variations", in M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4: pp. 647 - 688. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Robinson, S. L., 1996, Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, 41: pp. 574 - 599.
- Scandura, T. A., & Graen, G., 1984, "Moderation Effects of Initial Leader-member Exchange Status on the Effects of Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, 69: pp. 428 - 436.
- Schein, E. H., 1991, *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Silin, R. F., 1976, *Leadership and Values*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sitkin, S. B. & Roth, N. L., 1993, "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic 'remedies' for Trust/Distrust", *Organization Science*, 4: pp. 367 - 392.
- Tsui, A. S., & Farh, J. L., 1997, "Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi in the Chinese Context", *Work and Occupations*, 24: pp. 56 - 79.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C., 1984, "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: pp. 5 - 20.
- Walder, A. G., 1986, *Communist Neo-traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Westwood, R., 1997, "Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for 'Paternalistic Headship' among the Overseas", *Chinese Organization Studies*, 18(3): pp. 445 - 480.
- Wright, A. & Twitchett, D., 1962, *Confucian Personalities*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Xin, K. R., Farh, J. L., Cheng, B. S., & Tsui, A. S., 1998, "Guanxi in Vertical Dyads: Evidence from Taiwan and the PRC", Paper presented at the research conference on Management and Organizations in the Chinese Context, Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong.
- Yang, C. F., 1995, "Psychocultural Foundations of Informal Groups: The Issues of Loyalty, Sincerity, and trust", Paper presented at the 47th Annual Meeting of the Association of Asian Studies, Washington, D.C.

作者系台湾大学心理学系教授、博士  
责任编辑：罗红光