

# 中国背景下管理者可信行为的结构及差异效应

韦慧民<sup>1</sup>, 龙立荣<sup>2</sup>

1 广西大学 商学院, 南宁 530004

2 华中科技大学 管理学院, 武汉 430074

**摘要:** 基于行为动力特征视角, 在梳理已有文献的基础上, 提出管理者可信行为的概念。在89份开放式问卷、35名员工深度访谈、409名员工初测和464名员工正式施测基础上, 编制和检验管理者可信行为问卷, 使用编制的问卷对441名员工进行调查, 以检验管理者可信行为对管理者认知信任和情感信任的差异性影响效应。使用SPSS11.5和LISREL8.30软件, 采用探索性因素分析( $N = 409$ )、验证性因素分析( $N = 464$ )和结构方程建模( $N = 441$ )方法, 对中国文化背景下管理者可信行为的结构模型及其影响效应进行检验。研究表明, 管理者可信行为的结构包括正直行为、管理胜任行为、公正行为、指导行为和控制权分享5个维度, 开发的管理者可信行为问卷具有良好的信度和效度; 不同维度的管理者可信行为表现出差异性影响效应, 公正行为对认知信任发展的作用最强, 指导行为对情感信任的影响作用最大。

**关键词:** 管理者; 可信行为; 结构模型; 差异效应

**中图分类号:** F270

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1672-0334(2010)06-0023-10

## 1 引言

组织内的信任是一种极其有价值的资源, 对工作结果变量有着显著的影响, 如工作满意度、组织公民行为等<sup>[1,2]</sup>。当前, 组织内人际信任研究的一个日渐明显的趋势就是探讨主动信任的发展<sup>[3,4]</sup>, 这一研究在经济竞争激烈的当代中国环境中有着更为重要的意义。中国是一个低信任的国家, 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<sup>[5]</sup>。因此, 个体不应再将信任看做是随着时间流逝而缓慢积累起来的被动发展过程, 而是要积极主动地促进信任更快地发展。

从行为角度而言, 信任对象在信任发展过程中可以也应该发挥主动性, 采取可信行为, 启动并发展他人对自己的信任, 从而促进信任关系的快速形成和发展<sup>[6]</sup>。尽管许多研究者都提出影响信任发展的不同行为特征, 支持个体行为对于信任发展的重要作用。但是, 以往文献对于影响信任发展的可信行为

的研究比较零散, 缺乏完整和系统的探讨, 尤其是区分不同对象的可信行为的研究更是少见。信任是一种文化现象, 在不同文化背景下的管理者可信行为可能有着不同的具体内涵。因此, 在以往相关研究的基础上, 本研究采用开放式问卷调查、深度访谈和结构化问卷调查, 通过严格的量表开发程序对中国背景下的管理者可信行为的结构维度进行分析和验证, 并检验不同维度的管理者可信行为对管理者认知信任和情感信任的影响效应, 期望借此为今后基于行为动力特征的信任发展研究奠定理论基础并提供有效的研究工具。

## 2 相关文献评述

在信任形成之前, 对于他人不回报的风险知觉可能较高, 关系的发展相对较慢, 此时个体的行为对于信任的发展具有重要的影响作用<sup>[7]</sup>。Williams强调, 个体可以主动地采取行为获取信任, 而不仅是被动

**收稿日期:** 2010-04-06 **修返日期:** 2010-08-30

**基金项目:** 国家自然科学基金(70871047); 教育部人文社会科学研究项目(10XJC630010); 广西大学科研基金(XBW090310)

**作者简介:** 韦慧民(1975-), 女, 广西柳州人, 毕业于华中科技大学管理学院, 获博士学位, 现为广西大学商学院副教授, 研究方向: 人力资源管理与组织行为学等。E-mail: weihm66@163.com

地等待他人随着时间的流逝,在重复的互动过程中观察自己的可信度后再形成对自己的信任<sup>[8]</sup>。信任对象通过把握信任产生的社会心理机制,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,从而使信任建立变得更为主动。Serva 等认为,信任可以通过行动-反应循环圈而改变<sup>[9]</sup>。个体的可信行为提供了刺激,鼓励对方产生信任回报的反应。个体不能要求信任,只能给予信任。Serva 和 Lewicki 等在研究信任的互惠性时指出,当个体感觉到他人在对信任的过程中承担了风险,表现出可信行为,他往往倾向于回报信任;反之,一个人不被信任,就可能回报不信任<sup>[9,10]</sup>。这种互惠关系是构建信任的关键因素。万迪昉等认为,互惠指人们对觉察到的友善回报以友善、不友善回报以不友善,管理者实施表示友善的可信行为,员工基于互惠心理回报,互惠是人类行为中的一个有力的决定因素<sup>[11]</sup>。可以说,从行为出发,个体通过主动的可信行为,将会更快地激发对方的信任回报,促进他人对自己信任的快速形成和发展。回报信任强调了信任可以产生更多的信任,回报的信任意味着双方间信任交换的一个主动过程,这个过程特别容易由个体可信行为表现而开始启动<sup>[4]</sup>。

许多研究者的研究结果证明,个体的某些行为对于信任的发展具有更为直接和关键的影响作用。Simons 认为,正直行为是信任的一个重要而且是可管理的前因变量<sup>[12]</sup>。正直行为描述了一个比心理契约更广泛的心理体验,包括言行一致、信守承诺。De Jong 等发现帮助行为影响信任发展,而帮助行为可以分为工作相关的帮助和私人相关的生活帮助,前者如承担额外的责任以帮助对方完成任务,后者如聆听对方的烦心事和难题等<sup>[13]</sup>;杨中芳等认为正直行为影响信任发展<sup>[14]</sup>。另外,关心的利他行为促进信任提高,情感分享、信息分享、职业指导、忠诚行为、诺言兑现影响信任发展<sup>[15-17]</sup>;开放性沟通通过沟通自己的意图和行为,减少他人可能感知到的威胁,从而促进信任关系的建立<sup>[7,8]</sup>。

已有研究支持行为对于信任发展的重要作用,但组织内的信任有不同的对象。对不同对象的信任,起重要影响的行为动力特征可能会有所差异,影响信任发展的可信行为在领导和下属方面可能有着不同的具体体现。Das 等在有关信任构建的研究策略中,特别强调风险承担是发展信任的关键策略<sup>[18]</sup>。在组织中,领导和下属的具体风险承担的含义可能有所不同,因此可能影响信任发展的具体可信行为也会有所区别。Whitener 等认为,管理者的可信行为可以促进信任更快发展,这些行为包括一致性行为、正直行为、控制的分享与授权、沟通、关心行为等<sup>[7]</sup>。但是,这些观点还没有得到实证的检验,并且其跨文化的适应性也还需要探讨。郑伯壘的研究结果表明,上级对下级的信任除关系之外,下属的能力和忠诚是重要的影响因素,体现在感恩图报和认同效法上;下级对上级的信任除关系之外,上级的仁慈和正

直很重要,体现在仁慈和德行领导上<sup>[19]</sup>。

另外,信任作为一种心理状态,是情感上感性付出与认知上理性思考两者结合的产物,因而信任的两个基本维度就包括了理性的认知和非理性的情感<sup>[20]</sup>。McAllister 据此将组织中的人际信任分为认知信任和情感信任两种类型,得到普遍的认可<sup>[15]</sup>;韦慧民等的研究表明,中国企业中的管理者信任也包括认知信任和情感信任两类<sup>[2]</sup>。这两类信任有不同的来源和基础,认知信任是个体基于对他人可信性和可靠性信念的信任,这是根据经验进行理性判断的结果;情感信任是基于相互的人际关心和照顾的信任,反映的是信任者与信任对象双方之间特定的情感联系。

信任作为一种主观的心理状态,难以观察和评价<sup>[13]</sup>。个体外部的行为特征则较易观察,可以作为诊断工作场所中信任关系的线索。探讨可信行为将有助于组织成员更好地理解信任关系以及帮助个体更加主动地影响组织中人际信任关系的发展。Whitener 等认为,可信行为是一个多维度的结构<sup>[7]</sup>;Chua 等研究发现,不同维度的可信行为可能提供了不同的信任基础,从而可能促进不同类型的信任发展<sup>[16]</sup>。随着组织内信任研究的进一步细化,研究者们开始关注影响不同类型信任发展的具体可信行为。国外最近的一些实证研究就发现,关心的利他行为影响情感信任的发展<sup>[15]</sup>,任务建议影响认知信任的发展,职业指导信息提供正向影响认知信任和情感信任的发展<sup>[16]</sup>。

关注主动信任发展是信任研究的一个重要发展趋势,围绕这一主题,本研究认为可以在3个方面有所突破。①关注行为动力特征。个体的可信行为对于促进信任的主动发展有着重要价值,从个体行为特征视角探讨信任发展的影响因素即是顺应这一发展趋势,对于推动信任启动和主动发展是一种强有力的呼应。②基于角色匹配的信任影响因素。对组织内不同角色,如管理者或下属,促进信任发展的具体影响因素有共同点,同时也可能存在着差异性<sup>[21]</sup>,这种差异在高权力距离的中国社会可能更为突出。因此,在探讨可信行为时需要区分不同的对象。③强调文化背景的影响作用。信任是一种文化现象,不同文化背景下促进信任发展的因素可能有所不同,与信任问题最相关的一个文化维度就是任务导向-关系导向文化。中国强调关系导向文化,在中国背景下的个体可信行为可能有着不同的具体内容。

管理者可信行为是管理者在与下属的互动过程中自愿表现出的一组行为,尽管这种行为对于发展管理者信任不是充分的,但是却是必须的<sup>[8]</sup>。管理者可信行为发生在社会和经济交换背景下,在这种交换关系中,管理者通过可信行为启动和发展领导-下属关系,有助于提高管理者信任,为组织的发展和创新的奠定良好的基础<sup>[2,11]</sup>。纵观已有文献,尽管许多研究者都提出影响信任发展的不同行为特征,支

持个体行为对于信任发展的重要作用,但相关的研究还比较零散,仍需要进一步的系统探讨。并且,McAllister的研究证实,不同对象信任发展的促进因素是有所差异的,组织内的垂直向上信任不同于垂直向下信任<sup>[15]</sup>。究竟影响下属对管理者信任的管理者可信行为主要有哪些以及如何有效测量管理者可信行为,都还需要进一步研究。

综合上述的文献梳理和分析,本研究通过实证研究方式构建管理者可信行为的结构模型,并检验模型的有效性。在此基础上,开发测量管理者可信行为的问卷,分析不同维度管理者可信行为对于认知信任和情感信任的影响作用,为进一步研究基于行为特征的主动信任发展奠定理论基础,并且提供科学有效的测量工具。具体假设如下。

H<sub>1</sub> 中国文化背景下管理者可信行为是一个多维度的结构。

H<sub>2</sub> 不同维度的管理者可信行为对管理者认知信任和情感信任具有不同的影响效应。

本研究假设的逻辑关系如图1所示。与已有研究相比,本研究的关注点为影响信任发展的个体行为动力特征,研究对象着眼于组织内的管理者,研究范围定位于中国文化背景。

### 3 研究设计

#### 3.1 研究程序

(1)管理者可信行为的结构模型构建和初始问卷的编制

对企业员工进行开放式问卷调查、个人访谈和小组访谈,了解影响员工对管理者信任发展的管理者可信行为的主要内容,构建管理者可信行为的结构框架,并收集、编写项目,形成管理者可信行为初始问卷。

①开放式问卷调查。给被试提供管理者可信行为的定义和内涵,请被试根据自己的实际经验和观察回答问题,即请列出您的领导的可信行为的典型表现(请尽可能多地列出这些行为)。问卷均为现场填写,当场回收。

②词语归类、合并和化简。研究者和3名人力资源管理专业博士研究生对收集到的词语和短语根据含义进行合并、分类。第一步,每个人分别对收集到的管理者可信行为的词语和短语进行分类,合并涵义完全相同的表述,剔除非个体行为特征的因素以及含义不清的描述,再对意义相近的表述进行归类,如“言行不一致”、“说的是一套,做的又是一套”都属于对言行是否一致的评价,都可归入“正直行为”方面;第二步,全体人员一起讨论分类的含义和数量,对于不同的看法进行讨论,直至对分类达成一致;第三步,经讨论后,将管理者可信行为归纳为正直行为、管理胜任行为、公正行为、指导行为和控制权分享5个方面。

③编制项目。根据上述归类以及基于管理者可信行为的描述,结合有关信任研究和组织管理研究的文献,参考有关行为特征的量表<sup>[22-24]</sup>,编制管理者可信行为问卷项目。4名人力资源管理专业博士生对项目的内涵进行解读和归类,删除或修改引起歧义的项目。

(2)管理者可信行为问卷的初测和正式施测

初测的目的是对管理者可信行为初始问卷进行大规模试测,通过统计分析探讨管理者可信行为的结构维度,在此基础上修订问卷项目,包括删除项目和对项目表述的修改,最后形成正式问卷。同时,为了进一步确定管理者可信行为问卷结构的合理性和稳定性,检验问卷的信度和效度,本研究进行正式施测,并对调查结果进行验证性因素分析。

(3)管理者可信行为的差异性影响效应

探讨不同维度管理者可信行为对于管理者认知信任和情感信任可能存在的差异性影响作用。本研究通过员工调查,采用结构方程建模的方法分析5维度管理者可信行为对于两类基本的管理者信任的预测作用。

#### 3.2 研究步骤和研究对象

(1)开放式问卷调查。样本来自武汉、南宁、柳州和深圳等地的企业。共发放员工调查问卷100份,收回89份。被调查人员中男性57人,女性32人。收

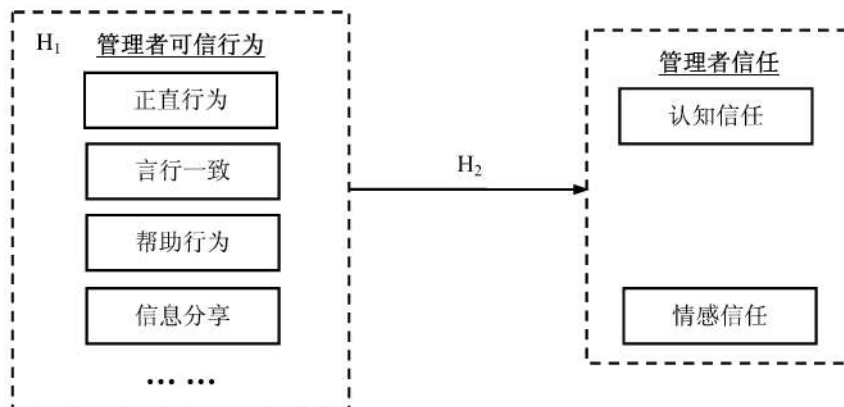


图1 研究假设的逻辑关系图

Figure 1 Logic Relationship of Hypotheses

集到282个回答语句,删除重复的词语,合并同义词之后,共得到239个描述管理者可信行为的词汇和短语。

(2)访谈及小规模试测。通过个别访谈和小组访谈的形式,访谈员工35人。访谈的内容主要是更深入地了解管理者可信行为的具体表现以及管理者可信行为与管理者信任发展的关系,请员工列举自己信任某个领导和不信任某个领导的具体事例和原因。访谈时间持续30分钟~60分钟。此外,对项目进行小规模试测,并征求填写问卷的员工意见和看法,以使项目的表达更符合组织内员工对管理者信任的现实情况和员工实际感受。根据访谈和试测,删除含义模糊或者不能反映相应维度描述的项目;为尽量减少被试负担,控制题量,将有过多重复的项目予以删除。最后得到28个项目,其中正直行为5个项目,管理胜任行为7个项目,公正行为4个项目,指导行为7个项目,控制权分享5个项目。

(3)问卷初测和正式施测。初测采用包括28个项目的管理者可信行为初始问卷,问卷初测是对初步得到的管理者可信行为问卷进行大规模试测,分析管理者可信行为的结构维度。初测样本来自湖北、湖南、广西、浙江、上海等地,共发放员工调查问卷480份,回收452份,删除无效问卷后,得到有效问卷409份,有效问卷回收率为85.21%。经过试测和探索性因素分析处理后最终得到包含5个维度、共计20个项目的管理者可信行为正式问卷,正式问卷用于正式施测和员工调查。正式施测是为了确定管理者可信行为问卷结构的合理性和稳定性,检验问卷的信度和效度。正式施测样本来自湖南、江西、广西、云南、深圳等地,涉及电力、通讯、运输、化工、房地产、服务等行业。共发放员工调查问卷550份,回收513份,删除随意回答或者缺失值较多的无效问卷后,得到有效问卷464份,有效问卷回收率为84.36%。除去未填写项目后,问卷初测和正式施测的两个样本的统计学资料见表1。

(4)员工调查。员工调查的目的是分析不同维度的管理者可信行为对管理者认知信任和情感信任的影响效应。运用管理者可信行为正式问卷(20个项目)、管理者认知信任问卷(4个项目)和管理者情感信任问卷(5个项目)构成的员工调查问卷,对企业员工进行调查。共发放员工调查问卷520份,回收489份,删除无效问卷后,得到有效问卷441份,有效问卷回收率为84.81%。员工调查的样本主要来自广西、广东和云南等地,共计15家企业。除去未填写项目后,员工调查样本的统计学资料见表2。

### 3.3 测量工具

(1)管理者可信行为。管理者可信行为问卷包含5个维度共计20个项目,问卷采用5点Likert量表方式,1为非常不符合,5为非常符合,高分代表相应的行为特征出现频率越高。调查时请员工针对自己直接领导的实际情况答卷,现场发放问卷,当场填写当场收回。

表1 探索性因素分析和验证性因素分析  
样本基本特征表

Table 1 Basic Characteristics of Sample  
in Exploratory and Confirmatory Factor Analysis

样本特征	分类标准	问卷初测		正式施测	
		人数	比率(%)	人数	比率(%)
性别	男	257	62.84	291	62.72
	女	152	37.16	173	37.28
年龄	25岁以下	54	13.20	59	12.72
	25岁~35岁	189	46.21	217	46.77
	36岁~45岁	118	28.85	135	29.09
	46岁~55岁	43	10.52	49	10.56
	55岁以上	5	1.22	4	0.86
受教育程度	高中以下	22	5.38	24	5.17
	高中/中专	69	16.87	79	17.03
	大专	121	29.58	142	30.60
	本科	158	38.63	178	38.36
	硕士及以上	39	9.54	41	8.84

表2 员工调查样本基本特征表

Table 2 Basic Characteristics  
of Sample in Employee Survey

样本特征	分类标准	人数	比率(%)
性别	男	277	62.81
	女	164	37.19
年龄	25岁以下	40	9.07
	25岁~35岁	207	46.94
	36岁~45岁	132	29.93
	46岁~55岁	57	12.93
	55岁以上	5	1.13
受教育程度	高中以下	53	12.02
	高中/中专	71	16.10
	大专	146	33.11
	本科	147	33.33
	硕士及以上	24	5.44
职位类型	管理人员	102	23.13
	办公室人员	71	16.10
	技术人员	107	24.26
	营销人员	63	14.29
	工人	52	11.79
	其他	46	10.43

(2)管理者认知信任和情感信任。管理者认知信任和情感信任量表改编自 McAllister 的研究<sup>[15]</sup>。管理者认知信任有4个项目,内部一致性系数为0.89;管理者情感信任有5个项目,内部一致性系数为0.87。

3.4 统计分析

问卷调查所得数据采用 SPSS11.5 进行描述性统计分析和探索性因素分析,采用 LISREL8.30 进行验证性因素分析和结构方程建模。

4 研究结果

4.1 管理者可信行为的结构模型

(1)管理者可信行为结构模型的探索性因素分析结果

采用探索性因素分析对大规模预测数据进行统计处理,以确定管理者可信行为的结构模型以及初始的管理者可信行为问卷项目是否合适,并在此基础上形成正式的管理者可信行为问卷。

本研究选择 KMO 和 Bartlett 球形检验对采样充足度和因素分析的适宜性进行检验,结果显示 KMO

值为0.95,大于0.70,说明采样充足度高,变量间的偏相关小。另外,Bartlett 球形检验达到显著水平( $p < 0.01$ ),说明数据适宜进行因素分析。

对初测结果进行探索性因素分析,用主成分法,经方差极大正交旋转提取因子。本研究因子数量的确定采用两个标准,即因子的特征值大于1、每一个因子测量项目至少包括3个。项目删除的标准为因子负荷小于0.40、有双重负荷或者多重负荷、测量项目与因子的关系无法做出合理的解释。根据上述标准,删除4个不合适的项目,剩下24个项目,结果表明,管理者可信行为是一个5因素结构,所提取因子对于变异总解释量为67.47%。

为了保持问卷的简洁性,以方便今后相关研究的使用,对上面的24个项目根据因素负荷和项目含义进行压缩。最终在指导行为维度保留5个项目,正直行为维度保留4个项目,控制权分享维度保留4个项目,管理胜任行为维度保留4个项目,公正行为维度保留3个项目,形成20个项目的管理者可信行为问卷。对压缩后的项目重新进行探索性因素分析,结果见表3。

表3 20个项目的管理者可信行为探索性因素分析结果

Table 3 Results of Exploratory Factory Analysis for 20-item Managerial Trustworthy Behavior

项目		因子负荷					
		因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	
指导行为 (COACH)	COACH <sub>1</sub>	帮助和指导解决工作问题	0.65				
	COACH <sub>2</sub>	提供职业发展指导	0.80				
	COACH <sub>3</sub>	提供职业发展信息和机会	0.73				
	COACH <sub>4</sub>	有效倾听	0.69				
	COACH <sub>5</sub>	帮助提高工作角色认识	0.69				
正直行为 (INT)	INT <sub>1</sub>	言行一致		0.81			
	INT <sub>2</sub>	说到做到		0.72			
	INT <sub>3</sub>	行为表现一贯		0.74			
	INT <sub>4</sub>	遵守诺言		0.78			
控制权分享 (SHARE)	SHARE <sub>1</sub>	咨询下属意见			0.72		
	SHARE <sub>2</sub>	采纳下属合理建议			0.75		
	SHARE <sub>3</sub>	提供表达意见的机会			0.74		
	SHARE <sub>4</sub>	考虑下属的不同意见			0.66		
管理胜任行为 (COM)	COM <sub>1</sub>	严谨思维				0.68	
	COM <sub>2</sub>	激励下属				0.68	
	COM <sub>3</sub>	工作指示明确				0.82	
	COM <sub>4</sub>	深入了解工作进展				0.59	
公正行为 (FAIR)	FAIR <sub>1</sub>	一视同仁					0.65
	FAIR <sub>2</sub>	提供公平竞争机会					0.75
	FAIR <sub>3</sub>	根据规章制度办事					0.73
解释的变异量(%) (共 70.94%)			16.31	14.73	14.32	13.82	11.76

由此可以认为,管理者可信行为的结构包括指导行为、正直行为、控制权分享、管理胜任行为和公正行为 5 个维度,如图 2 所示。正直行为指管理者能够言行一致、兑现诺言的行为;管理胜任行为指管理者的工作角色表现能够胜任所承担的管理者角色;公正行为指管理者在管理过程中表现出的坚持原则、一视同仁的行为;指导行为指管理者关注员工职业生存与发展的行为;控制权分享指管理者能够接受下属监督以及考虑下属建议和意见的行为。从探索性因素分析结果看,5 因素结构清晰,项目的因子负荷较高,而且 5 因素管理者可信行为的累计解释方差变异量为 70.94%。

(2) 管理者可信行为结构模型的验证性因素分析结果

根据正式调查的 20 个项目的协方差矩阵,采用极大似然估计,对 5 因素结构的管理者可信行为进行验证性因素分析。同时,将可能存在的单因素模型(即所有管理者可信行为特征同为一个因素)作为竞争模型进行比较分析,根据各模型拟合样本数据的优劣,决定哪个模型更为可取。

管理者可信行为结构模型的验证性因素分析结果见表 4。由表 4 可知,从虚模型(即完全没有限制,变量之间完全没有联系的模型)开始,单因素模型到 5 因素模型,各项拟合指标(如 *RMSEA*、*IFI*、*CFI* 和 *NNFI*) 都在改善。从具体拟合指标看,单因素模型的值均未达到理想水平,各项拟合指数均较差,5 因素模型对于数据的拟合程度更佳。对于 5 因素模

型的验证性因素分析结果见图 3,表明管理者可信行为问卷测量了 5 个不同的因素,问卷具有较好的结构效度。

4.2 管理者可信行为问卷的信度、效度检验

(1) 管理者可信行为问卷的信度

信度是测量数据的可靠性程度,反映测量工具的稳定性和一致性。用 Cronbach's  $\alpha$  内部一致性信度检验管理者可信行为问卷的信度,测量工具的 Cronbach's  $\alpha$  信度系数最好大于 0.70。本研究的信度分析结果见表 5,正直行为、管理胜任行为、公正行为、指导行为和控制权分享分量表的 Cronbach's  $\alpha$  内部一致系数最低 的值为 0.77,高的值达到 0.88,整个问卷的总体内部一致性系数为 0.94,表明问卷具有较好的信度。

(2) 管理者可信行为问卷的效度

本研究对问卷效度的检验主要包括表面效度、内容效度和结构效度。通过专家、企业管理者和员工的鉴定,一致认为管理者可信行为问卷具有较好的表面效度和内容效度;对问卷调查所获得数据进行的探索性因素分析和验证性因素分析结果均表明,管理者可信行为问卷具有良好的结构效度。

4.3 管理者可信行为的差异性影响效应

在进行管理者可信行为对管理者认知信任和情感信任差异性影响效应的假设检验之前,对员工调查数据进行验证性因素分析,以检验员工调查问卷的效度,比较 7 因素模型(正直行为、管理胜任行为、公正行为、指导行为、控制权分享、认知信任和情感

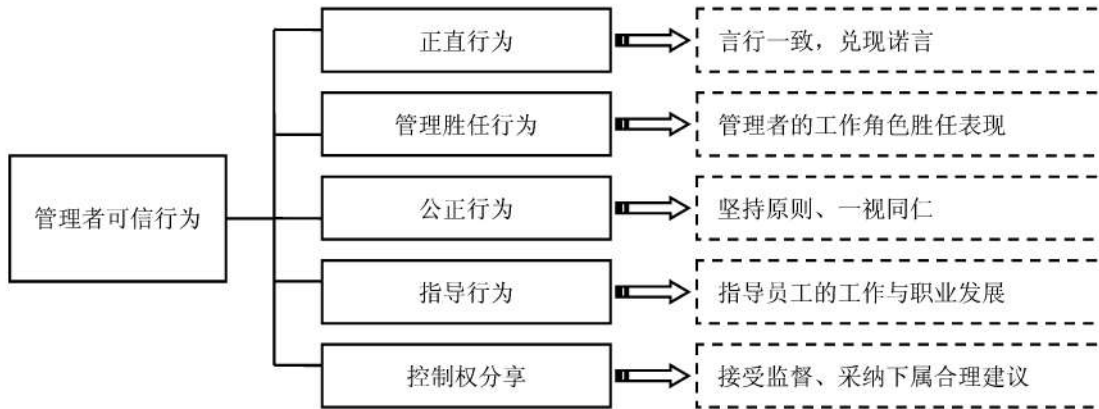


图 2 管理者可信行为的结构维度

Figure 2 Structural Dimensions of Managerial Trustworthy Behavior

表 4 管理者可信行为结构模型的验证性因素分析结果

Table 4 Results of Confirmatory Factory Analysis for Managerial Trustworthy Behavior

模型	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	IFI	CFI	NNFI
虚模型	5 477.05	190					
单因素模型	1 718.66	170	10.11	0.14	0.77	0.77	0.74
5 因素模型	505.57	160	3.16	0.07	0.94	0.94	0.92

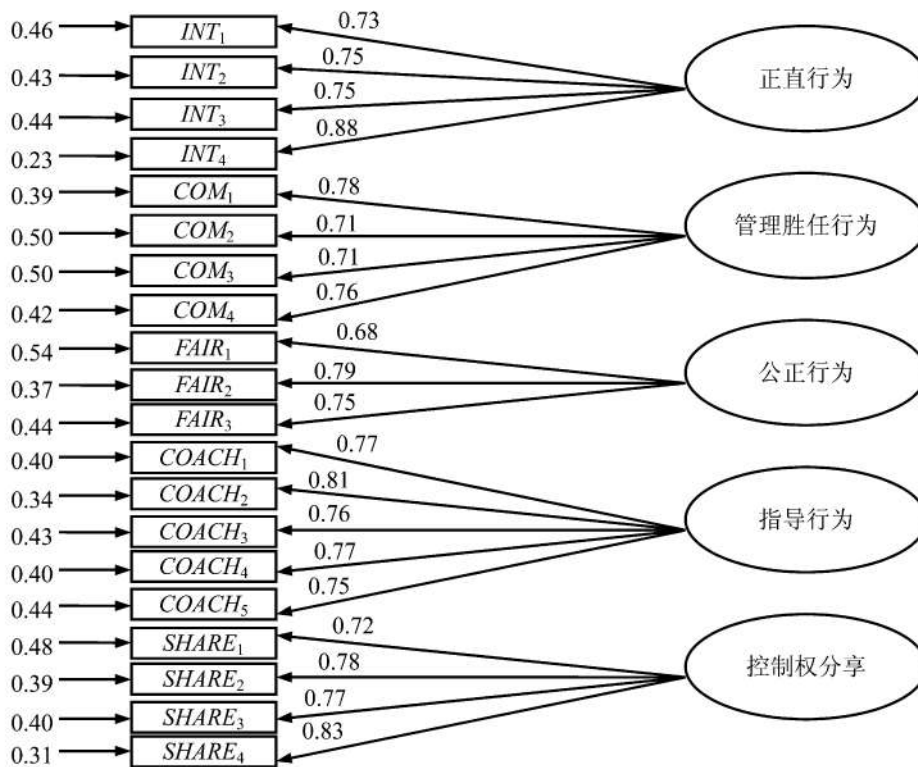


图3 管理者可信行为的5因素结构模型

Figure 3 Five Dimensions of Structure Model for Managerial Trustworthy Behavior

表5 管理者可信行为问卷的内部一致性信度

Table 5 Internal Consistent Reliabilities for Managerial Trustworthy Behavior Scale

维度	正直行为	管理胜任行为	公正行为	指导行为	控制权分享	总问卷
一致性信度	0.86	0.83	0.77	0.88	0.86	0.94

信任)和单因素模型(7个研究变量都同属于一个因子)。分析结果表明,7因素模型的拟合数据为  $RMSEA = 0.06, IFI = 0.93, CFI = 0.93, NNFI = 0.92, \chi^2_{df} = 2.80$ ;单因素模型的拟合数据为  $RMSEA = 0.14, IFI = 0.73, CFI = 0.73, NNFI = 0.71, \chi^2_{df} = 9.03$ 。7因素模型对数据的拟合优于单因素模型,表明研究测量了7个不同的因素,说明员工调查具有较好的结构效度。

采用结构方程建模检验管理者可信行为与管理者认知信任和情感信任之间的关系,见图4。统计分析结果表明,管理者可信行为与管理者信任关系模型拟合水平较好,  $RMSEA = 0.07, SRMR = 0.07$ ,均小于0.08;  $CFI = 0.93, IFI = 0.93, NNFI = 0.92$ ,均大于0.90。管理者可信行为与管理者信任的关系模型中,各潜变量之间的标准路径系数及T值见表6。

从表6结果可知,在管理者可信行为与管理者信任的关系模型中,除正直行为和管理胜任行为对管理者情感信任不显著、指导行为对管理者认知信

任不显著之外,其余路径系数均显著。并且,管理者可信行为的5个维度中,公正行为对管理者认知信任的影响作用最大,指导行为对管理者情感信任的提高影响作用最强。

### 5 讨论

研究结果表明,中国文化背景下管理者可信行为的结构模型包括5个因素,即正直行为、管理胜任行为、公正行为、指导行为和 控制权分享,开发的管理者可信行为问卷具有较好的信度、表面效度、内容效度和结构效度,可以用于未来的相关研究。研究结果支持管理者可信行为是一个多维度的结构,  $H_1$  得到验证。研究还表明,对不同类型的管理者信任,其影响信任发展的关键可信行为是不同的,具体来说,公正行为,如对人处事公平公正、对人不采用双重标准、一视同仁等行为,更有助于提高管理者认知信任;而指导行为,如帮助下属发现发展机会、提供指导性的建议等,更能够促进管理者情感信任的发展。不同维度的管理者可信行为对管理者认知信任和情感信任具有不同的影响效应,  $H_2$  得到验证。

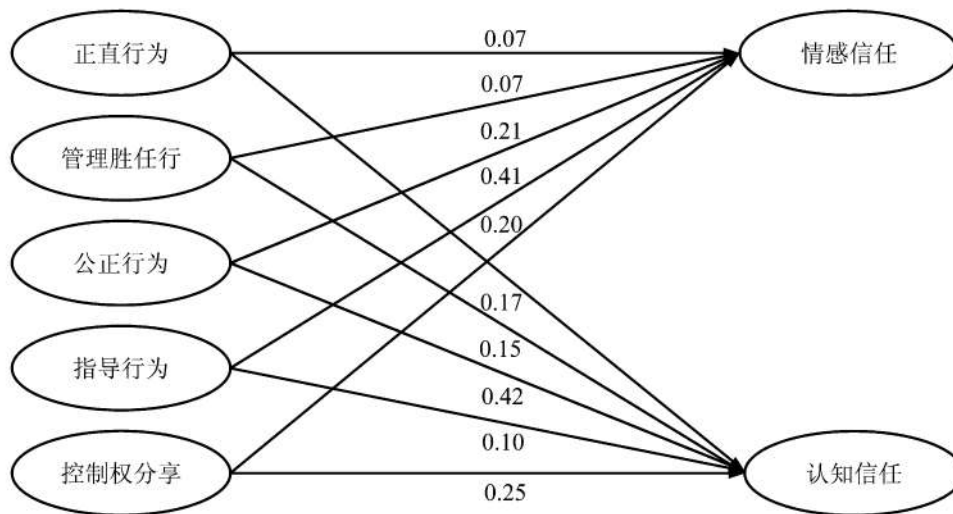


图4 管理者可信行为与管理者认知信任和情感信任的关系模型  
Figure 4 Relational Model of Managerial Trustworthy Behavior with Cognition- and Affect-based Trust in Managers

表6 管理者可信行为对管理者认知信任和情感信任的标准路径系数

Table 6 Standard Path Coefficients of Managerial Trustworthy Behavior with Cognition- and Affect-based Trust in Managers

	路径系数	T 值	是否显著
正直行为→认知信任	0.17	3.52	显著
管理胜任行为→认知信任	0.15	4.01	显著
公正行为→认知信任	0.42	7.37	显著
指导行为→认知信任	0.10	1.47	不显著
控制权分享→认知信任	0.25	4.09	显著
正直行为→情感信任	0.07	1.37	不显著
管理胜任行为→情感信任	0.07	1.81	不显著
公正行为→情感信任	0.21	3.42	显著
指导行为→情感信任	0.41	5.37	显著
控制权分享→情感信任	0.20	2.89	显著

虽然 Mayer 等提出能力、仁慈和正直是影响信任发展的重要因素<sup>[1]</sup>,但是个体可信行为对于信任发展有着更为直接的影响作用,如在组织内管理者信任发展中,某些个体行为特征可能正是对管理者的能力、仁慈和正直等心理特征的具体外部表现,从而直接影响管理者信任的发展。并且,不同对象信任发展的关键可信行为可能有所差异。本研究从个体

行为动力特征视角入手,揭示影响中国文化背景下管理者可信行为的关键维度结构,为组织内的主动信任发展提供一定的理论基础,同时还有助于指导组织内人际信任的主动发展和快速提高。研究还发现,不同类型的管理者信任发展的行为动力因素是有所差异的。有关管理者可信行为的差异性影响效应可以为管理者信任发展提供更有针对性的指导和启示,如管理者需要关注公正行为以提高员工对自己的认知信任,同时还需要努力关注员工职业发展,提供必要的职业指导,帮助员工发现发展机会,为员工指出未来的发展方向,从而提高员工对自己的情感信任。已有的研究表明,在强调人情和关系的中国文化背景下,管理者情感信任对员工的影响作用更大,所以这一研究可能对于管理者提高管理实效更有所启迪。另外,强调指导行为同时也是顺应员工关注职业生涯发展的趋势,作为员工职业生涯管理的主体之一,管理者对员工职业发展的指导的重要意义和价值更得以凸显。

未来研究可以采取纵向设计,在一定的周期之后再测量管理者的认知信任和情感信任,将能更加有效的检验管理者可信行为对管理者信任的因果预测关系。其次,不同对象的信任影响要素有所不同,进一步研究可以将组织内垂直信任对象区分出向上信任和向下信任,对比研究管理者可信行为与下属可信行为结构模型的异同。另外,不同层次管理者的关键可信行为可能也会有所不同,本研究没有区分不同层次的管理者,未来研究可以对比分析影响不同层次管理者信任的关键可信行为维度以及对认知信任和情感信任的具体影响作用。

## 6 结论

本研究在相关文献梳理的基础上,从行为特征



视角出发,探讨管理者主动信任的发展,提出管理者可信行为的概念。根据开放式问卷调查、深度访谈、问卷初测和正式施测,编制并检验中国背景下管理者可信行为问卷,通过探索性因素分析和验证性因素分析,证实所开发的管理者可信行为问卷具有良好的信度和效度,并可作为未来相关研究的测量工具。

研究结果表明,中国背景下管理者可信行为的5因素结构包括正直行为、管理胜任行为、公正行为、指导行为和控制权分享。进一步的员工调查结果的分析显示,管理者可信行为的5个维度对管理者认知信任和情感信任的影响作用表现出差异性。具体来说,公正行为对管理者认知信任的影响作用最强,指导行为对管理者情感信任的影响作用最大。本研究从行为动力特征视角入手探讨管理者可信行为,对于组织内主动信任的发展提供了有益的启示。

#### 参考文献:

- [1] Mayer C R, Gavin M B. Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(5): 874-888.
- [2] 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, 41(1): 86-94.  
Wei H M, Long L R. Effects of Cognition- and Affect-based Trust in Supervisor on Task Performance and OCB [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2009, 41(1): 86-94. (in Chinese)
- [3] Child J, Møllering G. Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment [J]. *Organization Science*, 2003, 14(1): 69-80.
- [4] 韦慧民, 龙立荣. 组织内的主动信任与风险控制: 双重视角分析[J]. *科研管理*, 2009, 30(2): 102-110.  
Wei H M, Long L R. Active Trust and Risk Control within Organizations: A Dual Perspective Analysis [J]. *Science Research Management*, 2009, 30(2): 102-110. (in Chinese)
- [5] 王飞雪, 山岸俊男. 信任的中、日、美比较研究[J]. *社会学研究*, 1999(2): 67-82.  
Wang F X, Yamagishi. A Comparative Research on Trust among China, Japan, and USA [J]. *Sociology Research*, 1999(2): 67-82. (in Chinese)
- [6] Greenberg J. Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(5): 561-568.
- [7] Whitener E M, Brodt S E, Korsgaard M A, Werner J M. Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(3): 513-530.
- [8] Williams M. Building Genuine Trust through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration across Boundaries [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 595-621.
- [9] Serva M A, Fuller M A, Mayer R C. The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(6): 625-648.
- [10] Lewicki R J, Tomlinson E C, Gillespie N. Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions [J]. *Journal of Management*, 2006, 32(6): 991-1022.
- [11] 万迪昉, 罗进辉, 赵建锋. 管理者可信行为对员工激励作用的实验研究[J]. *管理科学*, 2009, 22(6): 46-55.  
Wan D F, Luo J H, Zhao J F. The Employee Incentive Effect of Managerial Trustworthy Behavior: An Experimental Research [J]. *Journal of Management Science*, 2009, 22(6): 46-55. (in Chinese)
- [12] Simons T. Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds as a Research Focus [J]. *Organization Science*, 2002, 13(1): 18-35.
- [13] De Jong S B, Van der Vegt G S, Molleman E. The Relationships among Asymmetry in Task Dependence, Perceived Helping Behavior, and Trust [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(6): 1625-1637.
- [14] 杨中芳, 彭泗清. 中国人人际信任的概念化: 一个人际关系的观点[J]. *社会学研究*, 1999(2): 1-21.  
Yang Z F, Peng S Q. A Conception of Interpersonal Trust in China: A Perspective from Interpersonal Relationship [J]. *Sociology Research*, 1999(2): 1-21. (in Chinese)
- [15] McAllister D J. Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(1): 24-59.
- [16] Chua R Y J, Ingram P, Morris M W. From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-based Trust in Managers' Professional Networks [J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(3): 436-452.
- [17] Butler J K Jr. Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory [J]. *Journal of Management*, 1991, 17(5): 643-663.
- [18] Das T K, Teng B S. Between Trust and Control: De-

- veloping Confidence in Partner Cooperation in Alliances [ J ]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(3):491-512.
- [19] 郑伯壘. 企业组织中上下属的信任关系 [ J ]. *社会学研究*, 1999(2):22-37.  
Zheng B X. Trust Relationship between Supervisor and Subordinate within Organization [ J ]. *Sociology Research*, 1999(2):22-37. (in Chinese)
- [20] 宝贡敏, 徐碧祥. 组织内部信任理论研究述评 [ J ]. *外国经济与管理*, 2006, 28(12):1-9.  
Bao G M, Xu B X. A Review on Trust Theory within Organization [ J ]. *Foreign Economics & Management*, 2006, 28(12):1-9. (in Chinese)
- [21] Schoorman F D, Mayer R C, Davis J H. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future [ J ]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2):344-354.
- [22] Dineen B R, Lewicki R J, Tomlinson E C. Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships with Employee Citizenship and Deviant Behavior [ J ]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3):622-635.
- [23] Simons T, Friedman R, Liu L A, Parks J M L. Racial Differences in Sensitivity to Behavioral Integrity: Attitudinal Consequences, in-group Effects, and "Trickle Down" among Black and Non-black Employees [ J ]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(3):650-662.
- [24] Ahearne M, Mathieu J, Rapp A. To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance [ J ]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5):735-744.

## Empirical Research on Structure and Differential Effects of Managerial Trustworthy Behavior within Chinese Context

WEI Hui-min<sup>1</sup>, LONG Li-rong<sup>2</sup>

1 School of Business, Guangxi University, Nanning 530004, China

2 School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China

**Abstract:** Based on the view of behavior dynamics characteristics and the previous literature, the concept of managerial trustworthy behavior was produced. The present study constructed and validated the structure model of managerial trustworthy behavior in Chinese culture context, based on 89 open questionnaires, 35 individual deeply interviews, and two waves of survey with 409 and 464 employees respectively. In addition, 441 employees entered into the surveys to explore the differential effects of managerial trustworthy behavior on cognition- and affect-based trust in managers. Exploratory factor analysis(EFA) ( $N = 409$ ), confirmatory factor analysis(CFA) ( $N = 464$ ), and the structural equation modeling(SEM) ( $N = 441$ ) were used to test the structure and the effects of managerial trustworthy behavior with SPSS11.5 and LISREL 8.30. The results show that the structure of managerial trustworthy behavior involves five dimensions, that is, integrity behavior, management competence behavior, equity behavior, coaching behavior and delegation sharing behavior. The new-developed scale of managerial trustworthy behavior shows high internal reliability and validity. Moreover, different dimensions of managerial trustworthy behavior has differential influence on cognition- and affect-based trust in managers. In specifically, equity behavior has the strongest effect on cognition-based trust, while coaching behavior shows the strongest influence on affect-based trust.

**Keywords:** manager; trustworthy behavior; structure model; differential effect

**Received Date:** April 6<sup>th</sup>, 2010    **Accepted Date:** August 30<sup>th</sup>, 2010

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(70871047), Humanities and Social Science Research Foundation of the Ministry of Education(10XJC630010) and the Scientific Research Foundation of Guangxi University(XBW090310)

**Biography:** Dr. WEI Hui-min, a Guangxi Liuzhou native(1975 - ), graduated from the School of Management at Huazhong University of Science and Technology and is an associate professor in the School of Business at Guangxi University. Her research interests include human resource management and organizational behavior, etc. E-mail: weihm66@163.com □