

# 组织信任对员工态度和离职意向、组织财务绩效的影响<sup>\*</sup>

于海波<sup>1</sup> 方俐洛<sup>2</sup> 凌文铨<sup>3</sup> 郑晓明<sup>4</sup>

(<sup>1</sup>北京师范大学管理学院, 北京 100875) (<sup>2</sup>中国科学院心理研究所, 北京 100101)

(<sup>3</sup>暨南大学管理学院, 广州 510632) (<sup>4</sup>清华大学经济管理学院, 北京 100084)

**摘要** 为了探讨组织信任对个体和组织的作用, 在全国不同地区 43 家企业进行了问卷调查, 得到 801 份有效问卷。结果表明, 在个体方面, 多层线性模型 (HLM: hierarchical linear modeling) 分析的结果显示: 组织信任对个体的工作满意度、情感承诺有显著的正向预测效果, 对离职意向具有显著的负向预测效果; 组织信任对工作满意度、情感承诺与离职意向之间的关系都具有显著的调节(加强)作用。在组织方面, 结构方程模型的分析结果显示: 组织信任通过组织学习和组织创新的完全中介作用于组织的主观财务绩效, 即一方面分别通过组织学习和组织创新的完全中介作用于财务绩效, 另一方面直接通过组织创新的完全中介作用于组织的财务绩效。

**关键词** 组织信任, 离职意向, 组织学习, 组织创新, 多层线性模型 (HLM)。

**分类号** B849: C93

## 1 引言

组织信任已经成为许多学科研究的重要课题, 更是组织行为学研究的热点问题。从组织行为的角度来讲, 组织信任是组织文化中的重要组成部分, 是一种非常重要的社会资本, 它会对组织中人的行为和整个组织产生巨大的影响。组织信任是领导在 21 世纪的重要挑战<sup>[1]</sup>, 是领导提高组织有效性的一个最直接、最经济、最有效的途径<sup>[2]</sup>, 仅仅通过在组织中营造一种信任的文化环境就能提高组织的生产力, 而不需要改变组织的生产流程<sup>[3]</sup>。中国很多企业中的信任水平不高, 这对企业发展会形成很大障碍<sup>[4]</sup>。所以很有必要研究我国企业的组织信任问题。

由于各自学科背景的不同, 对组织信任的理解现在还没有一个统一的界定。Shaw<sup>[1]</sup>总结认为, 组织信任是组织的一种重要文化特征, 其实研究者关注组织信任的潜在假设就是组织信任是一种非常重要的文化氛围, 从而去理解它对个体和组织发展的作用。本研究也从文化的角度来理解组织信任。因此, 本研究采用 Cummings 和 Bromiley 对组织信任的界定<sup>[5]</sup>, 他们认为, 组织信任是个人或群体成员遵守并忠诚于共同商定的承诺、不谋取任何额外利益

的一种共同信念。他们的界定认为组织信任是职工共同拥有的一种工作氛围, 这种工作氛围反映到员工在工作中如何看待他人和如何与他人共事。他们根据这个界定开发了一个组织信任量表, 这个量表得到了广泛的研究应用(如 Naquin 等<sup>[6]</sup>)。综观组织信任的研究文献, 大量研究关注组织信任的含义、结构、内部机制、影响因素、形成等问题, 但对组织信任的效果或作用探讨不够。

在组织信任的作用方面, Shaw 总结认为<sup>[1]</sup>, 组织信任作为一种组织文化特征, 其作用体现在四个方面: 一是影响组织的成功, 二是影响团队的有效性, 三是影响组织成员之间的合作, 四是影响组织成员的可信性。所以组织信任对组织中的个体员工和组织都会产生影响。其中, 有一些实证研究探讨了组织信任在个体方面的作用, 结果表明, 组织信任是预测员工对整个组织满意度的重要变量<sup>[7, 8]</sup>, 也是组织承诺的预测变量<sup>[9]</sup>, 会影响组织公民行为<sup>[10]</sup>, 对个体的任务绩效也有影响<sup>[11, 12]</sup>。在组织作用方面, 实证研究结果表明, 组织信任可以节省成本<sup>[13]</sup>, 影响领导效果<sup>[14]</sup>。在团队作用方面, 实证研究结果表明, 组织信任会影响团队的学习行为<sup>[15]</sup>, 是决定团队绩效高低的重要变量<sup>[16]</sup>。

但遗憾的是, 以上实证研究都不系统, 甚至有些

收稿日期: 2006-11-10

<sup>\*</sup> 北京师范大学社会科学基金项目(104952)、中国科学院心理研究所知识创新项目、广东省社会科学基金项目(03/04B11)资助。

通讯作者: 于海波, E-mail: yuhb@bnu.edu.cn 电话: 010-58803018

结果散落在其它研究中,国内对组织信任作用的实证研究则更少见,也没有见到系统地同时探讨组织信任对个体和组织作用的研究。本研究将通过实证研究同时探讨组织信任这种文化氛围对个体和组织的作用。在组织行为跨层面研究方面, Hackman 就认为<sup>[17]</sup>, 尽管学者常常在更低或更高层面上去解释所研究的现象,但研究往往只在一个层面上进行;因此他认为,要更好的理解一些组织现象,需要关注所研究层面的高一级和低一级层面,系统地研究和总结组织现象的跨层面规律。在组织信任作用方面,到现在为止还没有一个这样的跨层面模型。所以本研究将在实证研究的基础上试图提出一个组织信任在个体和组织层面作用的理论模型,以便丰富对组织信任作用的理解,同时也为进一步开展组织信任作用的实证研究提供指导。

在组织信任对个体的作用方面,也存在很多理论观点。组织信任可以提高服务质量<sup>[18]</sup>,有助于促进组织成员之间的合作<sup>[19]</sup>,有助于促进个人承诺<sup>[20]</sup>,可以降低员工的离职意向<sup>[21]</sup>。但这些观点并没有得到实证研究的支持,同时也未见对组织信任与离职意向之间关系的实证研究。所以本研究将探讨组织信任作为一种文化氛围对个体的工作满意度、情感承诺这些工作态度影响,并且探讨组织信任对离职意向这种行为倾向的影响。而且,组织信任作为一种文化氛围,它是个体在长期交互作用中形成的一种文化,它会渗透到个体所有的认识和行为中,是个体认识和行为产生的背景条件;所以为了理解组织信任这种文化氛围的渗透作用,需要验证组织信任在个体变量关系中是否起到调节变量的作用,而组织信任的这种调节变量作用在以前研究中是没有被探讨过的。所以,在个体方面本研究提出如下假设。

H1: 组织信任对员工工作满意度、情感承诺具有正向预测效果,对离职意向具有负向预测效果;

H2 组织信任对员工工作满意度、情感承诺与离职意向的关系都具有调节作用;

在组织信任对组织的作用方面,也有很多理论观点。组织信任是长寿公司的一个重要特征,可以使公司更快地适应外部变化<sup>[22]</sup>,可以促进组织学习<sup>[23]</sup>,是组织学习的重要方面<sup>[24-25]</sup>,可以提高组织变革的能力<sup>[1]</sup>; Wooslye<sup>[26]</sup>认为在信任水平低的组织中,领导需要投入多于 18% 的时间来解决人际冲突问题,成本很高。总之,组织中人们之间的信任水平越高,人们学习得就越好,人们也更具有创造性,

组织创新水平也会越高,组织也会更有竞争力<sup>[27]</sup>。但还没有系统的实证研究检验这些变量之间的复杂关系。所以本研究将探讨组织信任对组织学习、组织创新以及财务绩效的影响。具体来讲,组织信任是直接作用于组织财务绩效还是经过组织学习、组织创新这些中介变量作用于组织财务绩效? 综上所述,在组织方面本研究提出以下假设。

H3: 组织信任一方面直接影响组织财务绩效,另一方面通过组织学习、组织创新间接影响组织财务绩效;也就是说,组织信任通过组织学习和组织创新的部分中介影响组织财务绩效。

## 2 研究方法

### 2.1 被试

调查对象来自全国 9 个城市 43 家企业的 801 份有效问卷,基本情况如下。国有企业员工 551%, 民营企业员工 20.0%, 三资企业员工 1214%, 其它 12.1%; 企业规模 100 人以下 5.9%, 100 人至 1000 人 43.3%, 1000 人至 2000 人 221%, 2000 人以上 28.6%; 一般员工 64.3%, 一线管理者 23.3%, 中高层管理者 12.4%。每个企业样本都包括了管理人员和一般员工,平均每个企业 19 人,企业样本数高于 9 人的有 37 家;其中企业样本数量最多的是 50 人,最少的两家企业各有 5 人,而这两家企业样本的分布是管理人员与一般员工的比例都是 2B3。

### 2.2 工具

本研究采用 Cummings 和 Bromiley 的组织信任量表的简本<sup>[28]</sup>,考虑到简本也比较长,分别抽取每个因素的前两个因素负荷比较高的项目,组成了由 6 个项目组成的组织信任量表用于本研究。员工工作满意度问卷采用 Tsui 等的问卷<sup>[29]</sup>(6 个项目)、情感承诺问卷采用 Meyer 等的问卷<sup>[30]</sup>(6 个项目)、离职意向采用 Konovsky 等(3 个项目)的问卷<sup>[31]</sup>,以上 3 个工具都采用 Likert 五点量表从 1) 完全不同意 0 到 5) 完全同意 0 进行评价。组织学习问卷采用于海波等(采用 Likert 五点量表评价与自己单位的符合程度)29 个项目的量表<sup>[32]</sup>,采用 Calantone 等的组织创新能力问卷(6 个项目,评价符合程度)和主观财务绩效问卷(4 个项目,采用 6 点量表进行评价)<sup>[33]</sup>。调研是在现场进行的,调研中有专门的调研者指导语,关于问卷题目的理解等方面问题都在现场及时给予解答,无论是指导语的理解还是在现场调研过程中,对财务绩效 4 个题目问的最多,我们

都进行了一一解答。而对于英文项目的汉化问题,我们邀请外语系教师和工业与组织心理学专业博士生经过几次英汉互译后,才最后确定每个项目的文字表述。

### 3 研究结果

本研究采用统计软件多层线性模型 HIM 5.04 (hierarchical linear modeling)、SPSS 10.0和 Amos 4.10。由于组织信任是一种组织文化氛围,所以它是一个集体层面的变量<sup>[34]</sup>,同时,组织学习、组织创新、主观财务绩效也都是集体层面的结构。因此,组织信任与个体的工作满意度、情感承诺、离职意向之间的关系是一个跨层面的关系,需要用多层线性模型进行分析<sup>[35-36]</sup>。

#### 3.1 量表质量和集体层面变量检验指标分析

由于只采纳了原量表的6个题目,对组织信任量表进行探索性因素分析,数据来自调查的801份有效问卷,采用主成分分析法和正交旋转法。结果表明, $\alpha$ 59的因素负荷仅0.05,所以剔除该项目;其余各项目的因素载荷分别为0.81、0.81、0.76、0.171、0.43,可以解释总变异的42.82%;量表的内部一致性系数是0.79,达到心理测量学的要求。工作满意度、情感承诺、离职意向、组织学习、组织创新、财务绩效六个量表的内部一致性系数分别是:0.74、0.86、0.78、0.91、0.83、0.87,表明其信度都达到心理测量学的要求。

根据 Klein 等的观点<sup>[37]</sup>,本研究中的组织信任、组织学习、组织创新、财务绩效4个变量都是集体层面的变量,需要用企业中个体调查结果的平均数作为其指标,但这需要从组内同质性和组间差异性两个方面来论证<sup>[32-38]</sup>。结果表明,这4个变量的  $r_{wg}$  指标<sup>[39]</sup>的平均数分别是0.92、0.90、0.90、0.79,都大于标准0.70<sup>[35]</sup>,它们的 ICC(1)<sup>[40]</sup>分别是:0.110、0.18、0.37、0.14,都在 James 等研究结果<sup>[41]</sup>的范围之内,这表明各变量在各企业中有充足的内部同质性;它们的 ICC(2)分别是:0.71、0.83、0.92、0.77,都大于0.70<sup>[35]</sup>,表明用个体数据的平均数作为其指标的可信度较高。在组间差异方面,这4个变量方差分析的 F 值分别是:3.43、6.74、13.14、41.41,且都达到极其显著的水平,表明不同企业之间存在显著的差异。因此,可以用企业中个体数据的平均数作为集体层面变量的观测量。组织信任显著的组间差异性也证明它的确是一个集体层面的变量,是一种组织文化特征。组织财务绩效这四个指

标都符合标准,也说明被试在理解财务绩效几个具体指标的时候理解的一致性很高。

#### 3.2 组织信任对个体的作用

##### (1)组织信任的直接作用

表 1 各研究变量的平均数、标准差和相关矩阵<sup>a</sup>

变量	M	SD	1	2	3
1 组织信任	3.59	0.27	-		
2 均工作满意度	3.27	0.29	0.48**	-	
3 均情感承诺	3.38	0.35	0.41**	0.74**	-
4 均离职意向	2.83	0.41	-0.41**	-0.53**	-0.65**

注:\*\*\*  $p < 0.001$  \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

a 个体变量按照企业进行平均

各变量的描述统计见表1,结果表明我们的假设1是可行的。HIM的分析结果表明(如表2),组织信任对个体的工作满意度( $C = 0.41, p < 0.05$ )、情感承诺( $C = 0.40, p < 0.05$ )有显著的正向预测效果,对离职意向具有显著的负面影响( $C = -0.58, p < 0.05$ ),假设1得到验证。结果也显示,组织信任对工作满意度的影响系数是0.11,对情感承诺的影响系数是0.02,对离职意向的影响系数是0.21。所以,组织信任对离职意向的影响最大,对工作满意度的影响其次,而对情感承诺的影响较小。

##### (2)组织信任的调节作用

为了分析组织信任的调节作用,我们同样采用多层线性模型来分析,这也是多层线性模型在统计分析方面的优势特点之一,可以分析高层变量对低层变量间关系的调节作用。HIM的分析结果表明(如表3),工作满意度与离职意向之间存在着显著的( $C_0 = -0.12, p < 0.05$ )负相关关系,情感承诺与离职意向之间存在着显著的( $C_0 = -0.42, p < 0.05$ )负相关关系;而组织信任对员工工作满意度与离职意向之间关系系数具有显著的( $C_1 = -0.164, p < 0.01$ )调节作用,对情感承诺与离职意向之间的关系也具有显著的( $C_1 = -0.39, p < 0.05$ )调节作用,假设2得到验证。结果也显示组织信任对员工工作满意度与离职意向之间关系的调节作用大小是0.62,对情感承诺与离职意向之间关系的调节作用大小是0.16,表明组织信任对员工工作满意度与离职意向间关系的调节作用大于对情感承诺与离职意向间关系的调节作用。

这两个结果如图1、图2所示(四条回归线的斜率如表4所示,结果表明它们都是显著的)。图1表明组织信任对工作满意度与离职意向之间的关系具

有加强作用,在组织信任水平高的企业里面,员工工作满意度与离职意向之间关系的回归线的斜率大一些;说明在组织信任水平高的企业里面,工作满意度高的员工离职意向水平更低。同样道理,图2也表

明,在组织信任水平高的企业里面,情感承诺高的员工离职意向水平更低。组织信任的调节作用说明组织信任对个体的间接作用。

表 2 组织信任对员工工作满意度、情感承诺、离职意向的影响

因变量	模型	参数估计				
		C <sub>00</sub>	C <sub>01</sub>	R <sup>2</sup>	S <sub>00</sub>	作用
工作满意度	M1: 虚无模型					
	L1: SA <sub>ij</sub> = B <sub>0j</sub> + 'ij	3.23*		0.39	0.037*	
	L2: B <sub>0j</sub> = C <sub>00</sub> + U <sub>0j</sub>					
	M2: 组织信任对工作满意度的影响					
	L1: SA <sub>ij</sub> = B <sub>0j</sub> + 'ij	3.24***	0.41*	0.40	0.033***	0.11
	L2: B <sub>0j</sub> = C <sub>00</sub> + C <sub>01</sub> (OT <sub>ij</sub> ) + U <sub>0j</sub>					
情感承诺	M1: 虚无模型					
	L1: OC <sub>ij</sub> = B <sub>0j</sub> + 'ij	3.36***		0.51	0.057***	
	L2: B <sub>0j</sub> = C <sub>00</sub> + U <sub>0j</sub>					
	M2: 组织信任对情感承诺的影响					
	L1: OC <sub>ij</sub> = B <sub>0j</sub> + 'ij	3.37***	0.40*	0.55	0.056**	0.02
	L2: B <sub>0j</sub> = C <sub>00</sub> + C <sub>01</sub> (OT <sub>ij</sub> ) + U <sub>0j</sub>					
离职意向	M1: 虚无模型					
	L1: TI <sub>ij</sub> = B <sub>0j</sub> + 'ij	2.92***		0.66	0.080***	
	L2: B <sub>0j</sub> = C <sub>00</sub> + U <sub>0j</sub>					
	M2: 组织信任对离职意向的影响					
	L1: TI <sub>ij</sub> = B <sub>0j</sub> + 'ij	2.91***	-0.58*	0.66	0.063**	0.21
	L2: B <sub>0j</sub> = C <sub>00</sub> + C <sub>01</sub> (OT <sub>ij</sub> ) + U <sub>0j</sub>					

注: \*\*\* p < 0.001 \*\* p < 0.01 \* p < 0.05

R<sup>2</sup>是水平 1 残差; S<sub>00</sub>是截矩残差,即 U<sub>0j</sub>

/作用0指自变量对因变量作用大小,此处,作用 = (M1 的 S<sub>00</sub> - M2 的 S<sub>00</sub>) / M1 的 S<sub>00</sub>

OT指组织信任、SA指工作满意度、OC指情感承诺、TI指离职意向

表 3 组织信任对工作满意度、情感承诺与离职意向之间关系的调节作用

模型	C <sub>00</sub>	C <sub>01</sub>	C <sub>10</sub>	C <sub>11</sub>	C <sub>20</sub>	C <sub>21</sub>	R <sup>2</sup>	S <sub>00</sub>	S <sub>11</sub>	S <sub>22</sub>
M1: 虚无模型	2.92 <sup>a</sup>						0.64	0.083 <sup>a</sup>		
L1: TI <sub>ij</sub> = B <sub>0j</sub> + 'ij										
L2: B <sub>0j</sub> = C <sub>00</sub> + U <sub>0j</sub>										
M2: 直接作用模型	4.83 <sup>a</sup>	-0.53 <sup>c</sup>	-0.12 <sup>c</sup>		-0.42 <sup>c</sup>		0.46	0.088 <sup>a</sup>	0.042 <sup>c</sup>	0.032 <sup>c</sup>
L1: TI <sub>ij</sub> = B <sub>0j</sub> + B <sub>1j</sub> (SA <sub>ij</sub> ) + B <sub>2j</sub> (OC <sub>ij</sub> ) + 'ij										
L2: B <sub>0j</sub> = C <sub>00</sub> + C <sub>01</sub> (OT <sub>ij</sub> ) + U <sub>0j</sub>										
B <sub>1j</sub> = C <sub>10</sub> + U <sub>1j</sub>										
B <sub>2j</sub> = C <sub>20</sub> + U <sub>2j</sub>										
M3: 调节作用模型	5.03 <sup>a</sup>	-0.59 <sup>c</sup>	2.13 <sup>b</sup>	-0.64 <sup>b</sup>	0.94	-0.39 <sup>c</sup>	0.48	0.085 <sup>a</sup>	0.016 <sup>c</sup>	0.027 <sup>c</sup>
L1: TI <sub>ij</sub> = B <sub>0j</sub> + B <sub>1j</sub> (SA <sub>ij</sub> ) + B <sub>2j</sub> (OC <sub>ij</sub> ) + 'ij										
L2: B <sub>0j</sub> = C <sub>00</sub> + C <sub>01</sub> (OT <sub>ij</sub> ) + U <sub>0j</sub>										
B <sub>1j</sub> = C <sub>10</sub> + C <sub>11</sub> (OT <sub>ij</sub> ) + U <sub>1j</sub>										
B <sub>2j</sub> = C <sub>20</sub> + C <sub>21</sub> (OT <sub>ij</sub> ) + U <sub>2j</sub>										
作用									0.62	0.16

注: a p < 0.001 b p < 0.01 c p < 0.05; R<sup>2</sup>是水平 1 残差; S<sub>00</sub>是截矩残差,即 U<sub>0j</sub>; S<sub>11</sub>和 S<sub>21</sub>是斜率残差,即 U<sub>1j</sub>和 U<sub>2j</sub>;

作用 = (原始残差 S<sub>11</sub> - 条件残差 S<sub>11</sub>) / 原始残差 S<sub>11</sub>; TI指离职意向、SA指工作满意度、OC指情感承诺、OT指组织信任。

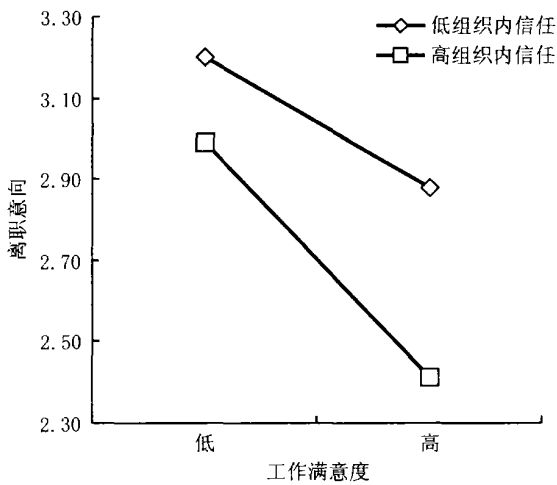


图1 组织信任对工作满意度与离职意向之间关系的调节作用(加强)

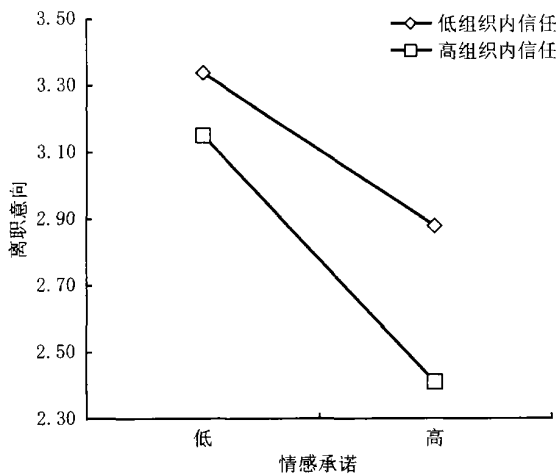


图2 组织信任对情感承诺与离职意向之间关系的调节作用(加强)

表4 组织信任不同水平下工作满意度、情感承诺对离职意向的回归分析

调节变量及其水平	自变量	系数	t
组织信任 高	工作满意度	- 0.45	- 7.08***
	情感承诺	- 0.54	- 8.47***
组织信任 低	低工作满意度	- 0.25	- 3.91***
	情感承诺	- 0.39	- 6.27***

注:\*\*\* p< 0.001 \*\* p< 0.01 \* p< 0.05

表5 各研究变量的平均数、标准差和相关矩阵

变量	M	SD	1	2	3	4
1组织信任	3.59	0.27	-			
2组织学习	3.48	0.27	0.33*	-		
3组织创新	3.43	0.42	0.23*	0.78**	-	
4财务绩效	3.63	0.55	0.17*	0.51**	0.51**	-

注:\*\*\* p< 0.001 \*\* p< 0.01 \* p< 0.05

### 3.3 组织信任对组织的作用:组织学习与组织创新的完全中介

为了分析组织信任对组织的作用,以及检验组织学习和组织创新在组织信任与财务绩效之间所起的作用,我们进行了结构方程建模。表5的描述统计表明我们的假设是可行的。我们提出了三个假设模型:第一个无中介模型是指组织信任对三个变量的直接影响模型,第二个完全中介模型是指由组织信任分别经过组织学习和组织创新的完全中介影响财务绩效,第三个部分中介模型是指饱和的部分中介变量模型。分析结果如表6所示,结果表明,部分中介模型与完全中介模型都优于无中介模型<sup>[42]</sup>。虽然部分中介模型和完全中介模型都是可以接受

表6 结构模型的各种拟合指标

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	NFI	FI	TLI	RMSEA
无中介模型	1582.95	167	9.48	0.98	0.97	0.98	0.97	0.09
完全中介模型	956.76	167	5.73	0.99	0.98	0.99	0.98	0.07
部分中介模型	942.93	164	5.75	0.99	0.98	0.99	0.98	0.07

的,但部分中介模型和完全中介模型比较结果( $\chi^2 = 13.8, df = 3, p < 0.01$ )<sup>[43]</sup>表明,饱和的部分中介模型的拟合程度要优于完全中介模型。饱和的部分中介模型的路径图如图3所示(结构方程中的因素载荷和误差结果如表7所示),结果显示,组织信任对组织财务绩效有间接作用。具体来讲,组织信任对主观财务绩效的直接作用系数不显著,但组织信任一方面可以分别通过组织学习、组织创新的完全中介影响财务绩效,另一方面组织信任也可

以直接经过组织创新来影响组织财务绩效。所以,在组织信任和财务绩效的关系中,组织学习和组织创新都起了完全中介作用。这表明假设3得到部分验证。结果也表明,组织信任分别通过组织学习、组织创新影响财务绩效的总效应为0.16@0.42@0.0189@0.43,组织信任直接经过组织创新来影响组织财务绩效的总效应为0.05(0.11@0.43),前者要大于后者。

表 7 各潜变量在外显变量上的载荷和误差

外显变量	组织信任	组织学习	组织创新	财务绩效	误差载荷
T1	0.69				0.34
T2	0.76				0.32
T3	0.74				0.32
T4	0.62				0.46
T5	0.44				0.74
L1		0.66			0.21
L2		0.54			0.27
L3		0.73			0.19
L4		0.80			0.16
L5		0.65			0.33
L6		0.75			0.29
I1			0.73		0.44
I2			0.77		0.37
I3			0.76		0.40
I4			0.71		0.63
I5			0.56		0.70
F1				0.70	0.62
F2				0.81	0.43
F3				0.86	0.33
F4				0.78	0.63

注:除组织学习外,我们以测量这些潜变量的项目直接作为其外显变量,但组织学习的测量则是以各维度项目的平均数作为新合成的外显变量<sup>[41]</sup>,各潜变量的下标数字分别代表外显变量数目。

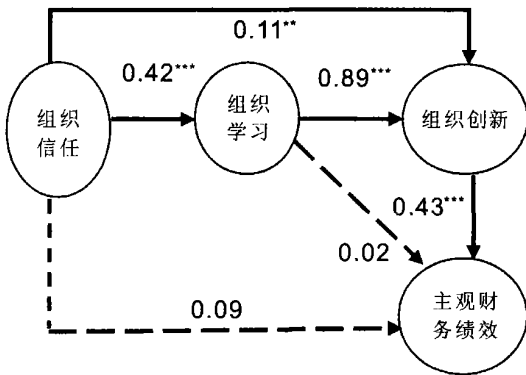


图 3 组织信任对组织的作用:组织学习和组织创新的完全中介  
注:\*\*\* p < 0.001 \*\* p < 0.01 虚线表示路径系数不显著

## 4 分析和讨论

在本研究中, Cummings 和 Bromiley 的组织信任量表简本<sup>[28]</sup>得到了验证,并且得出一个更为简练的量表,探索性因素分析结果证明可以作为组织信任的有效测量工具。而本研究在这个测量工具基础上通过对个体数据的平均得到了组织信任这个集体层面的组织文化变量,这可以作为组织信任氛围的衡量指标。在此基础上研究了组织信任对个体和组

织的作用。

### 4.1 组织信任对个体的作用

组织信任对个体既有直接作用也有间接的调节作用。从直接作用来看,组织信任对个体的工作满意度和情感承诺具有正向预测效果,这与 Discol<sup>[7]</sup>、Mishra<sup>[8]</sup>以及 Nyhan<sup>[9]</sup>的结果一致,但是本研究也发现组织信任气氛对员工工作满意度的影响(0.111)要大于对情感承诺的影响(0.02);这或许是因为组织信任这种文化氛围本身就是员工工作满意度的重要来源,很多员工就是因为对单位中人与人之间的不信任而对组织不满意的,但这种不信任的气氛对员工是否从情感上认同组织目标和价值观而言,仅仅是其中的一个影响因素而已。当然这种差异的原因还需要进一步研究。同时,本研究结果也表明组织信任气氛对员工离职意向具有负面预测效果,这验证了 Jones 等的观点<sup>[21]</sup>。这说明组织中信任水平高,个体员工就更不愿意离职;反之,一个企业的信任水平不高势必会造成很多员工离职意向高,从而造成人员的流失。这提示企业在人力资源管理工作中一定要注意组织信任这种文化氛围的作用,如果企业内部的组织信任水平不高,即使人

力资源工作做得再好,也取得不了很好的效果。从影响效应来看,组织信任对离职意向的效应系数是0.21,大于对工作满意度和情感承诺的影响系数,这表明组织信任对员工行为倾向的影响要大于对员工态度的影响,这也验证了我们对组织信任的理解,它是一种组织内部员工的共同信念,是弥散在组织内部的、人们相互之间的一种共识,这与 Cummings等在开发组织信任工具时的观点<sup>[21]</sup>也相符,但这种作用系数差异的原因还需要进一步研究。

从调节作用来看,组织信任对员工工作满意度、情感承诺与离职意向之间负相关关系都具有显著的加强作用。也就是说,与组织信任水平低的企业相比,在组织信任水平高的企业里面,员工越是满意,对组织越是认同,员工的离职意向会更低。这一方面表明组织信任是一种弥散于组织每个角落的文化氛围,具有很强的渗透力;另一方面也表明组织信任对离职意向的间接作用。这提示人力资源管理工作者在开发人才、挽留人才的时候,一定要注意当时企业内部的信任水平如何,如果当时企业的信任水平不高,单纯提高员工的工作满意度和情感承诺并不能带来预期的效果,其积极效果可能被低水平的组织信任而稀释或抵消。从效应大小来看,组织信任对工作满意度与离职意向之间关系的调节作用(0.162)要大于对情感承诺与离职意向间关系的调节作用(0.16),这个结果与组织信任对工作满意度、情感承诺的直接作用一致,其原因或许也是因为在注重道德人伦的中国企业中组织信任水平是员工工作满意度的重要来源。总之,组织信任这种文化氛围会与员工当时的心理状态相互作用,进而影响员工的态度、行为倾向乃至行为。因此可以得出,我国很多企业员工工作满意度很低、对单位认同度不高、积极性低、以及人才的流失就是因为所在企业的组织信任水平低。

#### 4.2 组织信任对组织的作用

在组织方面,组织信任对组织财务绩效有间接影响,一方面分别通过组织学习、组织创新影响组织财务绩效,另一方面经过组织创新的完全中介影响组织财务绩效。这验证了 Shaw<sup>[1]</sup>、De Geus<sup>[22]</sup>、Lowe<sup>[13]</sup>的观点,更全面地验证了 Stanb<sup>[27]</sup>认为组织信任可以提升组织竞争力的逻辑分析。其中的原因是,在信任水平高的企业中,人们不再把工作时间浪费在人际冲突的处理上,人们相互之间会进行更多的交流,更多的共享信息,更多的进行合作,促进隐性知识和显性知识的共享;同时,高信任水平可以使

员工在不用担心犯错误的情况下,更容易接受他人的反馈,改进工作的不足,从而共同推动整个组织的变化,达到比较高的组织学习水平;这种比较开放的、合作式的、高水平的组织学习会极大的促进每位成员把提出的正确观点应用于工作中,不断改进组织的工作效率和 workflows,达到高的组织创新能力,进而提升整个组织的财务绩效。

从效应来看,组织信任通过组织创新影响财务绩效的效应(0.05)要小于分别通过组织学习、组织创新对财务绩效产生的影响(0.16),这说明组织信任作为一种文化氛围,它在影响财务绩效时,更多倚赖于组织学习,先对组织学习产生巨大影响,但是这种作用不会直接影响到组织的财务绩效,它必须要使这种高水平的组织学习体现在组织的现实价值上,促成组织创新,才会提高整个组织的财务绩效。所以说,在组织信任、组织学习、组织创新与组织财务绩效的关系中,组织学习是其中的关键环节。

这个结果一方面使企业管理者有信心相信组织信任对企业财务绩效是有影响的,可以采取很多措施(包括组织文化建设等)来提高组织中的信任水平;另一方面也提醒他们要做好思想准备:组织信任的这种效果不能急功近利,要从长远来看待和检验组织信任对企业财务绩效的影响,因为其中必须要经过组织学习与组织创新这些环节,而这些环节本来也是组织的长远工作。这个结果也揭示了虽然绝大多数管理者都认识到组织信任是一种非常重要的文化氛围,但却很少采取措施来逐步提高组织内的信任水平,其中一个原因就是很多高层决策者和管理者从近期看不到这种干预措施的效果,甚至没有耐心去等待和检验这些干预所带来的长远效果。

#### 4.3 组织信任作用的综合模型

根据本研究的结果,我们推论出如图4所示的一般理论模型。组织信任对个体既有直接作用也有间接的调节作用,在组织层则需要通过组织学习和组织创新的完全中介间接影响组织财务绩效,本模型对进一步理解和探讨组织信任的作用机制很有启发。

#### 4.4 本研究的不足和未来研究的方向

今后,可以进一步深入探讨组织信任对个体、组织乃至团队更为深入的作用机制,可以引入更多综合的变量,采用诸如实验室、现场实验或纵向研究等方法,全面深入剖析组织信任对个体、团队和组织的行为及效果的作用机制;特别需要探讨组织信任对团队的作用,以及团队影响、个体影响、组织影响三

者之间的关系。如果条件成熟也可以直接研究组织

信任与客观财务绩效之间的内在关系。

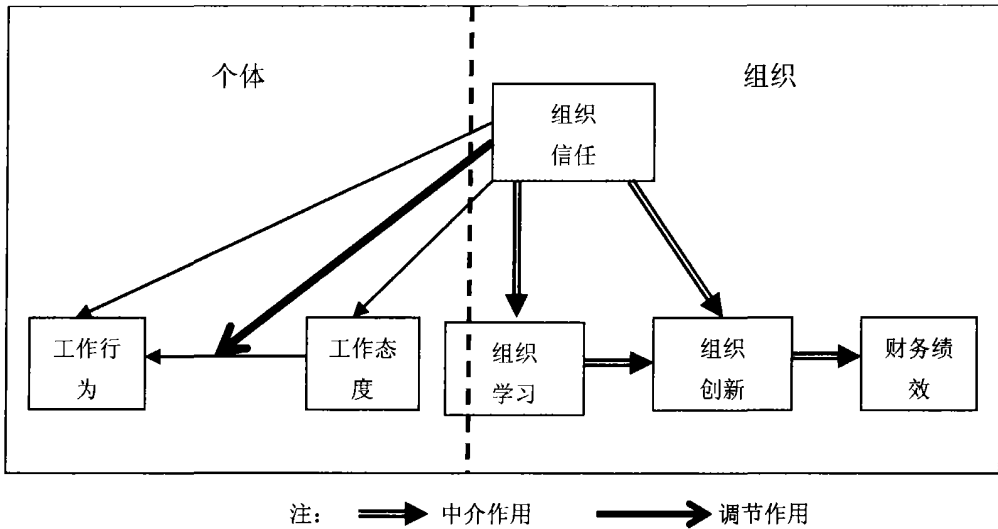


图 4 组织信任作用的一般理论模型

## 5 结论

(1)组织信任可以采用检验过的项目来进行测量;

(2)在个体方面,组织信任对工作满意度、情感承诺有显著的正向预测效果,对个体的离职意向有显著的负向预测效果,组织信任对员工工作满意度、情感承诺与离职意向之间的关系都具有显著的调节(加强)作用;

(3)在组织方面,组织信任通过组织学习和组织创新的完全中介作用间接影响组织主观财务绩效。

## 参 考 文 献

- Shaw R B. Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity and concern. San Francisco: Jossey-Bass, 1997
- Gibb J R. A new view of personal and organizational development. Los Angeles: Guild of Tudors Press, 1978
- Savage D. Trust as a productivity management tool. Training and Development Journal, 1982, 3: 54~57
- Bontis N, Crossan M, Hulland J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. Journal of Management Studies, 2002, 39(4): 435~469
- Cummings L L, Bromiley P. The organizational trust inventory (OTI). In: Kramer R M, Tyler T R (Eds). Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996: 302~330
- Naqvi C E, Paulson G D. Online bargaining and interpersonal trust. Journal of Applied Psychology, 2003, 88(1): 113~120
- Driscoll J W. Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. Academy of Management Journal, 1978, 21(1): 44~56
- Mishra J, Morrissey M A. Trust in employee/employer relationship: a survey of west Michigan managers. Public Personnel Management, 1990, 19(4): 443~461
- Nyhan R C. Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. American review of Public Administration, 2000, 30(1): 87~109
- Podsakoff P M, Ahearn M, Mackenzie S B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 1997, 82(2): 262~270
- Porter T W, Lilly B S. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. The International Journal of Conflict Management, 1996, 7(4): 361~376
- Li Ning, Yan Jin, Jin Minguan. How does trust in organizations benefit task performance? Acta Psychologica Sinica, 2006, 38(5): 770~777  
(李宁, 严进, 金鸣轩. 组织内信任对任务绩效的影响效应. 心理学报, 2006, 38(5): 770~777)
- Love J. Trust: the invaluable asset. In: Spears L (Ed). Insights on leadership. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1998: 68~76
- Likert R. The human organization. New York: McGraw-Hill, 1967
- Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 1999, 44: 350~383
- Podsakoff P M, Mackenzie S B. Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. Journal of Management, 1996, 22(2): 259~298
- Hackman J R. Learning more by crossing levels: evidence from



- airplanes, hospitals, and orchestras. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24: 905~922
- 18 Ryan K D, Oestreich D. Driving fear out of the workplace: creating the high-trust, high-performance organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- 19 Covey S R. Servant leadership from the inside out. In: Spears (Ed). *Insights on leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1998
- 20 Marshall E M. Building trust at the speed of change: the power of the relationship-based corporation. New York: Amazon, 2000
- 21 Jones G, George J. The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 1998, 23: 531~546
- 22 De Geus A P. Planning as learning. *Harvard Business Review*, 1988, March-April: 70~74
- 23 Gavin D. Building a learning organization. In: *Harvard business review on knowledge management*. Boston: Harvard business school press, 1998: 47~80
- 24 Coopy J. Learning to trust and trusting to learn. *Management Learning*, 1998, 29(3): 365~382
- 25 Jerez-Gómez P, Céspedes-Lorente J, Valle-Cabrera R. Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 2005, 58: 715~725
- 26 Woosley R. Building high trust organizations. *Supervision*, 1997, 58(9): 12~15
- 27 Staub R. Trust: the taproot of innovation. *Executive Excellence*, 1994, 11(11): 20
- 28 Cummings L L, Bromiley P. The organizational trust inventory (OTI). In: Kramer R M, Tyler T R (Eds). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996: 302~330
- 29 Tsui A S, Egan T D, O'Reilly C A. Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37: 547~579
- 30 Meyer J P, Allen N J, Smith C A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4): 538~551
- 31 Konovsky M A, Cropanzano R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76: 698~707
- 32 Yu Haibo, Fang Lili, Q. Lingwenquan. The Construct of Organizational Learning of Chinese Companies. *Acta Psychologica Sinica*, 2006, 38(4): 590~597  
(于海波, 方俐洛, 凌文铨. 企业的学习结构. *心理学报*, 2006, 38(4): 590~597)
- 33 Calantone R J, Cavusgil S T, Zhao Y ushan. Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 2002, 31: 515~524
- 34 Hofmann D A. Issues in multilevel research: theory development, measurement, and analysis. In: Rogelberg S G (ed). *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*. Blackwell Publishers, 2002: 247~274
- 35 Bryk A, Raudenbush S W. *Hierarchical Linear Models for Social and Behavioral Research: Applications and Data Analysis Methods*. Newbury Park, CA: Sage, 1992
- 36 Zhang Leji, Lei Lijun, Guo Bolang. *Application of hierarchical linear modeling*. Beijing: Educational Science Publishing House, 2003  
(张雷, 雷雳, 郭伯良. 多层线性模型应用. 北京: 教育科学出版社, 2003)
- 37 Klein K J, Bliese P D, Kozlowski S W J et al. Multilevel analytical techniques. In: Klein K J, Kozlowski S W J (eds). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000: 512~553
- 38 Kozlowski S W J, Klein K J. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: Klein K J, Kozlowski S W J (eds). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000: 3~90
- 39 James L R, Demaree R G, Wolf G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69: 85~98
- 40 Bartko J J. On various interclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 1976, 83(5): 762~765
- 41 James L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67: 219~229
- 42 Bollen K A. *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 1989
- 43 Byrne B M. *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York: Springer-Verlag, 1989

# Effects of Organizational Trust on Individual Attitudes Turnover Intentions and Organizational Financial Performance of Chinese Companies

Yu Habo<sup>1</sup>, Fang Lili<sup>2</sup>, Ling Wenqian<sup>3</sup>, Zheng Xiaoming<sup>4</sup>

(<sup>1</sup> School of Management, Beijing Normal University, Beijing 100875, China)

(<sup>2</sup> Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

(<sup>3</sup> School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China)

(<sup>4</sup> School of Economic and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

## Abstract

Organizational trust has been viewed as one major factor for high organizational performance. But the effects of organizational trust on individual employees and organization are unclear, especially in Chinese companies. This study would fill the gap.

Eight hundred and one employees from 43 companies of 9 different cities across China answered our questionnaire. The results of exploratory factor analysis (EFA) and the confirmatory factor analysis (CFA) showed that the questionnaire from Cummings and Bromiley (1996) had sufficient reliability and validity.

At the individual level, the results of Hierarchical Linear Analysis showed that organizational trust was significantly positively related to job satisfaction and emotional commitment, and negatively related to turnover intention. The results also showed that organizational trust moderated the relationship between job satisfaction/emotional commitment and turnover intention. Specifically, when organizational trust is high, the relationship between job satisfaction/emotional commitment and turnover intention is stronger compare to when organizational trust is low.

At the organizational level, the results of Structure Equation Model showed that organizational trust was positively associated with perceptual organizational financial performance and the relationship was fully mediated by organizational innovation and organizational learning.

The main implication of the results was that we should pay more attentions to the level of organizational trust in human resources management. In the future, the complex influence mechanisms of organizational trust on individuals, teams/groups and organizations should be explored deeply and synthetically.

**Key words:** organizational trust; turnover intention; organizational learning; organizational innovation; HLM (hierarchical linear modeling).