

主管信任真会促进员工任务绩效吗?

——认知依赖和权力距离的作用

古银华^{1,2}, 李海东³, 苏勇¹

(1. 复旦大学管理学院, 上海 200433; 2. 成都理工大学管理科学学院, 四川 成都 610059; 3. 景德镇陶瓷大学管理与经济学院, 江西 景德镇 333403)

摘要: 主管信任是否能促进任务绩效当前还存在争议。文章以认知依赖为中介、以权力距离为调节, 探索主管信任对员工任务绩效的“双刃剑”效应。通过对67家企业的468套主管-下属配对数据进行分析, 研究表明: 主管信任对任务绩效的影响显著, 其总效应和直接影响均为正向; 认知依赖在两者之间起着部分中介作用, 主管信任通过认知依赖间接负向影响任务绩效; 权力距离正向调节主管信任与认知依赖的关系。

关键词: 主管信任; 任务绩效; 认知依赖; 权力距离

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2017)01-0034-10

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2017.01.004

Can Supervisory Trust Really Improve Employees' Task Performance? ——The Role of Cognitive Dependence and Power Distance

GU Yin-hua^{1,2}, LI Hai-dong³, SU Yong¹

(1. School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China; 2. College of Management Science, Chengdu University of Technology, Chengdu 610059, China; 3. School of Management and Economy, Jingdezhen Ceramic Institute, Jingdezhen 333403, China)

Abstract: At present, there still are some disputes about the effect of supervisory trust on employees' task performance. The current study explores the influence mechanism of the supervisory trust on task performance, and examines the mediating effect of cognitive dependence and the moderating effect of power distance. Based on a sample of 468 sets of supervisor-subordinate questionnaires from 67 companies, the research results indicate that supervisory trust has a significant and positive effect on employees' task performance, and cognitive dependence plays a partial mediating role between supervisory trust and task performance, and power distance can positively adjust the effect of supervisory trust on cognitive dependence.

Key words: supervisory trust; task performance; cognitive dependence; power distance

一、引言

信任是组织的“润滑剂”, 能够减少内耗^[1-2], 促进团队合作^[3]和信息交换^[4], 降低监督成本^[5]和交易

收稿日期: 2016-06-02

基金项目: 中国博士后科学基金面上资助项目“中国组织情境下包容型领导的双路径作用机制追踪研究”(2016M601513); 国家社会科学基金项目“我国健康人力资本的结构维度、测量体系及提升策略研究”(16BGL097); 教育部人文社会科学研究青年基金课题“基于动因视角的企业员工管家行为研究: 形成机制与影响”(15YJC630054)

作者简介: 古银华, 男, 副教授, 管理学博士, 主要从事组织行为与人力资源管理研究; 李海东, 男, 讲师, 管理学博士, 主要从事组织行为与人力资源管理研究; 苏勇, 男, 教授, 博士生导师, 经济学博士, 主要从事组织行为与人力资源管理、企业战略与文化、品牌战略与消费者行为研究。

成本^[6],从而提高组织效率^[7]。反之,如果组织中的信任遭到破坏,可能导致员工隐藏信息、秘密追求个人利益,甚至引发恶性冲突^[8]³³⁸,给组织绩效带来显著的负面影响^[9-11]。此外,在中国以差序格局为特点的企业组织中,信任还是关系(Guanxi)的核心成分,对下属的工作表现和上下级关系均有重要影响^[12]。信任是一种因抱有积极预期而易受他人影响的^[13]、愿意向他人暴露自己的弱点并不担心被利用的心理状态^[4]^[14]。组织信任是员工对所在组织环境是否安全和友善进行的主观评价^[9],包括对直接主管的信任、对同事的信任以及对高层管理者的信任^[15]。其中,由于员工与直接主管的接触最为密切,所以主管信任更加容易影响员工的行为和绩效^[9]^[16]。

主管信任可以大大降低管理成本,产生比监督更好的效果^[2],并对个体及组织绩效、离职意愿、工作满意度、组织承诺和组织公民行为等具有显著影响^[6]^[9]。其中,主管信任与任务绩效的关系研究呈现出如下三个特点:第一,研究结论不一致。占主导地位的观点认为主管信任直接影响任务绩效^[9]^[16],当直接主管值得信任时员工会表现出更高的任务绩效^[2]^[8]^[17];但也有研究表明主管信任与任务绩效之间不相关^[18]。第二,先前研究大都认为主管信任对任务绩效只有直接影响,而鲜有学者对两者之间的“黑箱”进行探索^[9]^[18]。第三,先前研究基本上只探讨主管信任的积极作用,而忽视了其消极影响。事物都有其两面性,主管信任也不例外。Beyer、Yukl、Eisenbei、Boerner等学者^[19]在研究领导与下属的关系时呼吁,应同时从正反两方面来探讨领导风格等现象的积极影响和消极影响,这样更有利于掌握其客观规律。主管信任能使员工因为被尊重而更加努力工作,与此同时,也可能会因为信任主管而导致认知依赖,从而在工作中缺乏主动性,产生“等、靠、要”现象,进而对绩效带来负面影响。因此,为了探索主管信任对员工任务绩效的“双刃剑”效应,揭开主管信任与任务绩效关系的研究结果不一致之谜,进而明确主管信任是否真会促进员工的任务绩效,本研究以认知依赖为中介,以权力距离为调节,从积极影响和消极影响两方面探索主管信任对员工任务绩效的直接影响、传导机制和边界条件。

二、理论基础与研究假设

(一) 主管信任与任务绩效的关系

主管信任(Trust in Supervisor)是指员工因对直接主管抱有积极的期望而产生的愿意冒险认同主管行为的一种心理状态^[20]。任务绩效(Task Performance)是指员工在组织核心业务方面所做出的贡献或行为,包括完成组织分配任务的直接行为和为组织提供资源或服务的间接行为^[21]。

Mayer和Gavin指出,当员工信任其直接主管时,将会更愿意接受主管安排的任务,并更愿意承诺按质按量完成任务^[16]。以往研究表明,主管信任对员工的工作满意度、组织公民行为、组织承诺、互动公平和知识分享等都有积极影响^[6]^[9]^[17]^[22]。因此,我们推断主管信任对员工任务绩效也会产生积极影响。首先,主管信任能促进上下级之间建立高质量的人际关系^[23]。根据领导成员交换理论(Leader-Member Exchange Theory),高质量的领导成员关系使员工因感知到自己属于“圈内人”,从而表现出更加积极的工作行为^[24]。有学者发现,在深受儒家文化影响的中国,主管信任最终会演变为对直接主管的忠诚,并激励员工表现出高绩效行为^[6]^[25]。其次,当下属信任主管时,他们相信主管不会滥用权力和损害下属的利益,更愿意服从主管的指挥和支持主管的决策,从而提高工作绩效^[4]^[26]。最后,如果员工感到主管值得信任,就会产生对主管的情感认同,相信主管在工作中会关照自己,进而对主管产生情感依附,因此愿意花费更多的精力来完成组织期望的任务^[16]^[20],从而取得更好的工作绩效^[18]。可见,主管信任为员工以更好的绩效来回报组织奠定了坚实的心理基础。因此,本文提出如下假设:

H₁:主管信任对下属的任务绩效有正向影响。

(二) 认知依赖的中介作用

认知依赖(Cognitive Dependency)是下属依赖(Follower Dependency)构念的重要组成部分之一。Birtchnell指出,一个依赖的人需要通过从他人那里得到认同和指导来弥补自己的不足之处,并容易接受

和主张他人的意见和观点^[27]。Solomon认为对他人的依赖有利于满足个体生存与发展的需要^[28]。Eisenbeil和Boerner提出下属依赖包含认知和动机两种成分^[19]。古银华等^[29]认为,下属依赖是员工因崇拜或信任领导而产生的,在认知或动机方面离不开领导的认同、引领和指导的一种心理状态,包括下属认知依赖和下属动机依赖。其中,认知依赖是指员工在感觉、知觉、记忆、想象、思维等信息加工活动中对领导的依赖^[29]。

信任和依赖有着密切的关系。Whitener指出,在某种程度上,信任本身就包含了对他人的依赖,并受到被信任者言行的影响^[30]。从下属依赖的定义来看,信任是下属产生依赖的重要原因之一^{[19][29]}。首先,根据权力依赖理论(Power Dependence Theory),下属对领导依赖是因为领导对下属拥有权力,下属为了有价值的资源而依赖领导。如果下属缺少这些资源就无法开展工作,尤其当下属在其他地方又无法获取该资源时,下属对领导的依赖程度将处于非常高的水平^[31]。直接主管不但与员工接触密切,而且常常掌握着员工的资源分配权和绩效考评权^{[9][16]}。可见,直接主管往往是员工依赖的对象。其次,当员工信任主管时会产生对主管的认同^{[16][20]}。根据领导认同理论(Identification with Leader),对主管的认同可能使下属产生领导依赖感、高度的领导忠诚和顺从,甚至盲从^[32]。Conger和Kanungo也指出,下属对领导者的依赖很大程度上来自于对领导者的高度认同^[33]。可见,主管信任会增强员工对主管的认同,进而增强员工在感觉、知觉、记忆、想象、思维等认知活动中对主管的依赖。因此,本文提出如下假设:

H₂: 主管信任对下属的认知依赖有正向影响。

领导往往会通过使下属对其产生依赖来实施权力和施展影响^{[8]359},但依赖心理削弱了下属工作的自主性、能动性和创造性,从而降低员工的工作绩效^[19]。因此,下属依赖被描述为“领导的阴暗面”^[34]。在认知等方面产生的依赖心理降低了员工进行独立自主思考的动力,不愿意去探索新的工作方法,提出新的想法,一定程度上抑制了能力及潜力的发挥。特别地,下属对领导者的高度依赖还可能使下属不加批判地采纳领导者提出的观点,并且在领导不在的情形下,下属将因为得不到指导而降低工作效率甚至无所适从^[35]。因此,本文提出如下假设:

H₃: 认知依赖对任务绩效有负向影响。

下属依赖在领导风格与组织效能(比如任务绩效、创造力和创新行为等)之间的传导效应已经得到验证^[19]。此外,前文已经推导了“主管信任对下属的认知依赖有正向影响”(H₂)和“认知依赖对任务绩效有负向影响”(H₃)。因此,本文提出如下假设:

H₄: 认知依赖在主管信任与任务绩效之间起着中介作用,主管信任通过认知依赖间接负向影响员工的任务绩效。

(三) 权力距离的调节作用

权力距离(Power Distance)这一概念是由荷兰社会心理学家 Mulder 提出来的,经历了国家层面、组织层面和个体层面三个阶段^[36]。之后,Hofstede将权力距离纳入文化研究领域,定义为组织中的个体对权力不平等分配的接受程度,并将其作为文化五因素模型的结构成分之一^[37]。Dorfman和Howell又将权力距离引入个体层面的研究,将权力距离定义为社会或系统中个人对于上下级权力关系的价值观和看法^[36]。本文的权力距离属于个体层面。

个体层次的权力距离往往用来作为领导行为与员工表现、员工效能与组织行为等关系的调节变量^{[14][38]}。郑伯坝指出,由于华人的权力距离较大,能够接受领导拥有较大的权力和掌控大量的资源,所以下属对领导的依赖性也更强,员工在工作中面临着较高的不确定性和表现出较高的脆弱性^[12]。可见,权力距离会干扰来自领导的影响因素(比如主管信任)对下属的影响(比如认知依赖和工作绩效)。当员工权力距离高时,他们会认为领导拥有特权是天经地义的,领导不应该把重要事情授权给下属去做,在做决策时也不需征求下属的意见,领导与下属间应该保持距离,不应多交换意见和有工作之外的交往^[36];认为领导就是至高无上的、不易接近的,领导的观点就是权威观点,不容置疑和反对,他们会压抑自己的真实想法,戴着“面具”去迎合领导的观点和行为。高权力距离员工的这些认知将增强其对领导的依赖程度,同时也

将抑制其主观能动性的发挥,从而降低任务绩效。因此,本文提出如下假设:

H_5 : 权力距离正向调节主管信任与认知依赖的关系;

H_6 : 权力距离负向调节主管信任与任务绩效的关系。

综上,本研究的理论模型如图1所示。

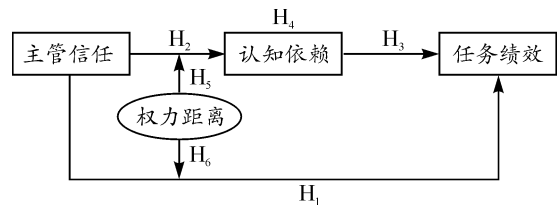


图1 本研究的理论模型

三、研究方法

(一) 研究设计与研究样本

为了避免共同方法变异(Common Method Variance),本研究采用了多来源数据综合法。共设计了L卷和M卷两套问卷(其中L卷由主管填写,用于获取下属任务绩效数据;M卷由下属填写,用于获取主管信任、认知依赖和权力距离数据)。此外,为了提高数据质量,本研究还使用了“偶尔我会将今天应该做的事推到明天去做”、“有些时候我会发脾气”和“我并不是每次都说实话”等3个测试效果最佳的题项^[39]进行社会赞许性测试。

本研究采用便利抽样法进行抽样。便利抽样是调查者根据自身的社会资源和人力资源等因素确定抽样范围。Malhotra于2002年指出,该调查抽样方法因具有要求低、难度小、简便易行、易获得配合、易控制进度、省时省力省钱等优点而被广泛应用于大型调查研究。2014年9月至12月,本研究在成都、南充、泸州、达州、绵阳、德阳、乐山、宜宾等地面向67家企业现场发放并回收了共844份问卷,剔除不合格问卷后再对L卷和M卷进行配对,最终得到468套配对数据,有效回收率为55.5%。468套有效数据中,员工性别基本平衡,其中女性占53.8%;年龄以中青年为主,其中20岁以下占6.2%,20~30岁占69.0%,31~40岁占18.4%,41~50岁占5.1%,51岁及以上占1.3%;教育水平以本科为主,高中及以下占10.7%,专科占16.0%,本科占68.8%,硕士及以上占4.5%;工龄,不满1年占15.4%,1~2年占29.1%,3~5年占27.1%,6~10年占17.5%,11~20年占8.1%,超过20年占2.8%;与现任主管共事时间,不足3个月占6.6%,3~12个月占24.8%,1~2年占22.0%,2~5年占36.3%,5年以上占10.3%。

(二) 测量工具

结合量表被使用的广泛程度、量表的信度和效度、开发者的研究对象等情况,为每个变量选择了合适的量表,并采用被广泛接受的回译(Back Translation)方法对量表进行翻译。首先将量表翻译成汉语,再由一位大学英语老师(人力资源管理博士)回译成英语,之后共同探讨回译版本与原文的差异,逐步调整译文,力求既不偏离问卷原意,又符合汉语语境。形成初始问卷后还请了12名非管理学专业的大学生进行试填,并根据他们的反馈意见进行修改。此外,还通过对15家企业的200余名主管及员工进行预测试来提纯量表。研究中所有变量的测量均采用李克特5点计分法,从“1”=非常不符合到“5”=非常符合。

主管信任,采用Robinson和Rousseau于1994年开发的量表,共7个题项(其中3个题项为反向计分),在本研究正式调研中的Cronbach's α 系数为0.75,举例条目为:“我并非完全信任我的主管(反向)”。任务绩效,采用Williams和Anderson于1991年开发的量表,共5个题项,在本研究正式调研中的Cronbach's α 系数为0.80,举例条目为:“该员工称职地完成所交给的职责”。认知依赖,采用Eisenbein和Boerner于2013年开发的下属依赖量表中属于认知成分的7个题项,预测试后保留了4个题项(其中1个题项为反向计分),分别是“我觉得自己能否在工作中做好与谁是我的顶头上司没有关系(反向)”、“我发现没有该领导的指导自己很难发挥作用”、“我觉得该领导在周围的时候我能将工作做得更好”和“如果该领导被调换我就找不到帮助我解决问题的人了”,在本研究正式调研中的Cronbach's α 系数为0.80。权力距离,采用Dorfman和Howell于1988年开发的量表,共6个题项,在本研究正式调研中的Cronbach's α 系数为0.82,举例条目为:“我认为领导做决策时不需要征询下属的意见。”另外,本研究选择了“性别”、“年龄”、“受教育程度”、“工龄”和“与现任主管共事时间”等5个控制变量。

四、数据分析与结果

(一) 变量区分效度的验证性因子分析

本文使用 Amos 21.0 对主管信任 (TS)、权力距离 (PD)、认知依赖 (CD) 和员工的任务绩效 (TP) 进行验证性因子分析,以检验四个潜变量之间的区分效度。在此,研究选用了 χ^2/df 、CFI、TLI、RMSEA 和 RMR 五个指标来衡量模型的拟合情况,分析结果如表1所示。从表1中可以看出,四因子模型(模型1)的拟合指标($\chi^2/df=1.91$, $CFI=0.948$, $TLI=0.941$, $RMSEA=0.044$, $RMR=0.037$)显著优于其它7个备选模型(模型2至模型8)。由此可知,这四个变量之间具有良好的区分效度,说明确实是四个不同的构念。

表1 测量模型的拟合优度比较分析

模型	因子	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	RMR
模型1(四因子)	TS、PD、CD、TP	1.91	0.948	0.941	0.044	0.037
模型2(三因子)	TS、PD+CD、TP	6.70	0.672	0.632	0.110	0.064
模型3(三因子)	TS、PD+TP、CD	5.88	0.719	0.685	0.102	0.082
模型4(三因子)	TS、PD、CD+TP	6.69	0.672	0.633	0.110	0.064
模型5(三因子)	TS+CD、PD、TP	4.61	0.792	0.767	0.088	0.078
模型6(二因子)	TS、PD+CD+TP	10.58	0.443	0.381	0.143	0.098
模型7(二因子)	TS+PD、CD+TP	8.73	0.550	0.501	0.129	0.078
模型8(单因子)	TS+PD+CD+TP	13.44	0.273	0.197	0.163	0.089

注: +表示两个变量合成一个变量; N=468; TS: 主管信任, TP: 任务绩效, CD: 认知依赖, PD: 权力距离。

(二) 描述性统计分析

主管信任、任务绩效、认知依赖、权力距离和控制变量的平均数、标准差及相关系数如表2所示。从表2可知,主管信任与任务绩效($r=0.10$, $p<0.05$)、认知依赖($r=0.32$, $p<0.001$)和权力距离($r=-0.28$, $p<0.001$)都显著相关,认知依赖与任务绩效($r=-0.15$, $p<0.01$)也显著相关。根据相关系数的正负号判断,分析结果与理论预期的关系相吻合,这为假设提供了初步支持。

表2 各主要变量的均值、标准差和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1								
2. 年龄	-0.10	1							
3. 受教育程度	0.03	-0.41***	1						
4. 工龄	-0.05	0.82***	-0.27***	1					
5. 与主管共事时间	0.02	0.47***	-0.11*	0.49***	1				
6. 主管信任	0.04	-0.09*	0.09	-0.09*	-0.04	1			
7. 任务绩效	-0.22***	0.12**	0.05	0.15**	0.07	0.10*	1		
8. 认知依赖	0.03	-0.13**	0.04	-0.15**	0.00	0.32***	-0.15**	1	
9. 权力距离	0.08	0.16**	-0.14**	0.10*	0.04	-0.28***	-0.06	0.06	1
均值	1.55	2.35	2.58	3.28	3.65	3.56	3.62	2.56	2.36
标准差	0.50	1.45	0.78	1.47	1.51	0.54	0.54	0.74	0.59

注: N=468; * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。

(三) 假设检验

本研究按照 Preacher 和 Hayes 等提出的 Bootstrap 中介效应检验方法,遵循 Zhao 等提出的中介效应分析程序,对中介效应(H_4)及直接影响(H_1 、 H_2 、 H_3)进行检验。样本量设定为5000,置信区间的置信度设定为95%,Bootstrap 取样方法选择偏差校正的非参数百分位法。如果中介检验结果显示偏差校正的置信区间的确没有包含0,表明该中介效应显著^[40]。各影响路径的统计结果如表3所示。

表3 各影响路径的检验结果

影响路径(path)		系数	s. e.	t	p
a: 自变量(TS)→中介变量(CD)		0.3304***	0.0473	6.9868	0.0000
b: 中介变量(CD)→因变量(TP)		-0.1554***	0.0433	-3.5892	0.0004
c': 自变量(TS)→因变量(TP)		0.1429**	0.0462	3.0905	0.0021
c: 总效应		0.0915*	0.0445	2.0557	0.0404
控制变量	性别	-0.2336***	0.0480	-4.8655	0.0000
	年龄	0.0016	0.0310	0.0512	0.9592
	受教育程度	0.0618	0.0336	1.8411	0.0663
	工龄	0.0507	0.0293	1.7325	0.0838
	与主管共事时间	0.0076	0.0183	0.4151	0.6783

注: N = 468; * p < 0.05、** p < 0.01、*** p < 0.001; TS: 主管信任, TP: 任务绩效, CD: 认知依赖。

从表3可以看出: 第一, 总效应(c: $\gamma = 0.0915, p < 0.05$)和自变量对因变量的直接影响(c': $\gamma = 0.1429, p < 0.01$)都显著, 而且系数均为正数, 说明主管信任对任务绩效有正向影响。因此, 假设1得到验证。第二, 自变量对中介变量的影响显著(a: $\gamma = 0.3304, p < 0.001$), 而且系数为正数, 说明主管信任对认知依赖有正向影响。因此, 假设2得到验证。第三, 中介变量对因变量的影响显著(b: $\gamma = -0.1554, p < 0.001$), 而且系数为负数, 说明认知依赖对任务绩效有负向影响。因此, 假设3得到验证。

Bootstrap 检验结果还表明, 认知依赖的置信区间为(-0.0888, -0.0225), 的确没有包含0, 说明认知依赖的中介作用显著。从表3可知, 中介作用的大小(a × b)为-0.0513, 说明主管信任(TS)通过认知依赖(CD)间接负向影响任务绩效(TP)。因此, 中介效应假设4得到验证。

此外, 本研究采用分层线性回归方法来检验调节效应(假设5和假设6)。第一步, 将性别、年龄、受教育程度、工龄和与主管共事时间等5个控制变量纳入回归方程; 第二步, 纳入主效应变量(“主管信任”和“权力距离”), 第三步纳入调节效应(“主管信任”与“权力距离”的交互项)。为了减小回归方程中变量之间的多重共线性问题, 在构建乘积项之前需要先将自变量和调节变量进行中心化或者标准化处理, 然后再将处理后的自变量和调节变量相乘^[41]。本研究选择了在SPSS21.0软件中进行标准化的处理方式。分析结果如表4所示。

表4 层次回归分析结果

变量	认知依赖			任务绩效		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
性别	0.011	-0.020	-0.025	-0.213***	-0.213***	-0.211***
年龄	-0.038	-0.075	-0.077	0.011	0.017	0.018
受教育程度	-0.015	-0.025	-0.040	0.102*	0.094	0.100*
工龄	-0.171*	-0.132	-0.135	0.157	0.161*	0.162*
与主管共事时间	0.102	-0.108*	-0.100*	0.004	0.003	0.006
主管信任		0.354***	0.337***		0.085	0.091
权力距离		0.173***	0.162***		-0.028	-0.024
主管信任 × 权力距离			0.102*			-0.038
F 值	2.886*	11.574***	10.884***	7.627***	6.131***	5.446***
R ²	0.030	0.137	0.145	0.076	0.085	0.087
ΔF 值	2.886*	32.316***	5.298*	7.627***	2.286	0.683
ΔR ²	0.030	0.119	0.010	0.076	0.009	0.001

注: N = 468; * p < 0.05、** p < 0.01、*** p < 0.001。

从表4可知:第一,主管信任和权力距离的交互项(主管信任 \times 权力距离)与认知依赖之间存在显著的正相关关系($M3: \gamma = 0.102, p < 0.05$),表明权力距离正向调节主管信任与认知依赖之间的关系。因此,假设5得到验证,图2反映了该正向交互作用的影响趋势。第二,主管信任和权力距离的交互项(主管信任 \times 权力距离)与任务绩效之间的关系不显著($M6: \gamma = -0.038, p > 0.05$)。因此,假设6未得到验证。

本研究假设检验结果汇总如图3所示:

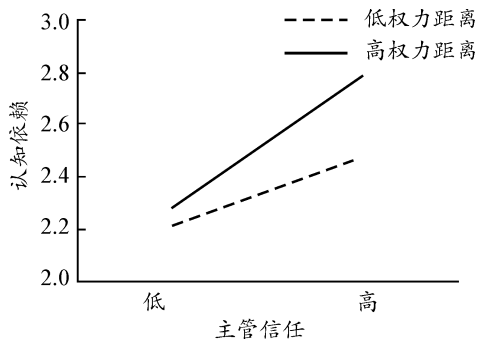


图2 权力距离对主管信任与认知依赖的调节作用

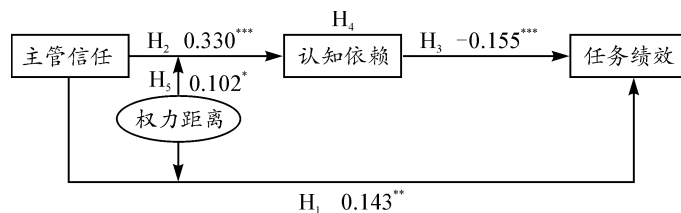


图3 假设检验结果

注: * $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$ 。

五、结论与讨论

(一) 研究结论

本研究旨在分析主管信任对任务绩效的“双刃剑”效应,并重点探索认知依赖在两者之间的中介作用和权力距离的调节作用。由于主管信任、任务绩效、认知依赖和权力距离的测量工具都来自西方文献,为了提高量表测量的有效性,我们根据中国语境对条目进行了调整,并通过预测试对量表进行了提纯。检验表明这四个概念的区分效度良好,并通过相关分析、Bootstrap 检验和分层线性回归分析等方法对6个假设进行了检验,其中5个得到了验证。研究得到如下结论:

第一,主管信任对任务绩效具有直接的积极影响。从分析结果看,直接影响(c')为0.1429($p < 0.01$),说明主管信任对任务绩效有直接的正向影响,这与先前研究中占主导地位的观点一致^{[9][16]}。

第二,主管信任通过认知依赖对任务绩效的间接影响为消极影响。该间接影响($a \times b$)是通过认知依赖的中介作用来实现的,其作用大小为-0.0513。认知依赖在主管信任和任务绩效之间起着部分中介作用。其中,主管信任正向影响认知依赖,认知依赖与任务绩效负相关。

第三,主管信任是一把“双刃剑”,其是否能够促进员工的任务绩效还取决于积极影响路径和消极影响路径的大小比较。在本研究中,总体影响(c)为正向,作用大小为0.0915($p < 0.05$)。虽然总体上主管信任对员工任务绩效有着积极促进作用,但由于直接影响和间接影响两条路径的作用方向相反,间接作用(认知依赖)的负向影响大大削弱了直接作用的正向影响。可见,主管信任是一把“双刃剑”,一方面通过减少内耗对下属任务绩效产生积极影响,另一方面通过增加认知依赖对下属任务绩效产生消极影响。

(二) 理论贡献与实践意义

本研究的理论贡献体现在三个方面:第一,构建了主管信任作用机制的理论模型,并对主管信任与任务绩效之间的传导机制和边界条件进行了探索。先前研究主要关注主管信任对员工及组织绩效的直接作

用,或者将主管信任作为领导风格与下属绩效的中介变量,鲜有研究探索主管信任对员工任务绩效之间的传导机制。本研究从直接影响和间接影响两条路径来探索主管信任对任务绩效的作用机制,拓展了主管信任的研究视角。第二,开创性地将认知依赖引入主管信任的作用机制研究中,同时从正反两方面探索了主管信任的积极影响和消极影响。先前研究主要关注主管信任的阳光面,却忽视了信任也会产生认知依赖等负面影响。Conger指出,对领导的依赖是“领导的阴暗面”,来自领导的影响往往具有两面性^[34]。因此,同时研究主管信任的阳光面和阴暗面有利于更加全面和客观地探索其作用机制。第三,为主管信任与任务绩效之间的关系不稳定提供了一种可能的解释。当前关于主管信任与任务绩效的关系研究结论并不一致,不少学者认为主管信任对任务绩效有直接影响,而也有学者认为它们之间不相关。本研究发现主管信任具有“双刃剑”效应,这可能正是先前研究中结论不一致的原因所在。

本文的研究结果有着重要的实践意义。

首先,以信任特征为基础,加强对主管的甄选、培训和考评工作,增强下属对主管的信任,促进员工提高工作绩效。企业中员工与直接主管接触十分密切,对直接主管的信任很大程度上影响着员工对组织的信任。然而,主管展现出正直、仁慈和能力强等令下属信任的特征是提高主管信任的前提。在管理实践中,可从以下三个方面提高主管信任:第一,选拔任用主管时,应将信任特征纳入选拔标准,并通过查阅档案、360度访谈等方法对信任特征进行鉴别;第二,加强对主管的管理能力和业务能力培训,提高主管在人际关系和专业技术等方面的知识和技能,从而增强主管对下属的影响力;第三,对下属是否信任其直接主管进行考评,引导、监督和激励主管在工作中展现出更多的令员工信任的言行。

其次,减少下属的认知依赖,抑制主管信任带来的“副作用”。下属在认知上对主管产生了依赖甚至盲目崇拜,将按部就班地开展工作,不会主动去追求专业技术上的精益求精。在管理实践中,只有克服了认知依赖的副作用才能更好地发挥主管领导活动的有效性。具体可以采取如下措施:加强主管与下属的交流与沟通,鼓励下属独立思考和提出自己的见解;树立亲民的主管形象,反对盲目崇拜,让员工敢于向主管表达自己的真实想法;主管在管理活动中对下属进行适当的授权,允许下属在权限范围内独立自主开展工作,而不是事事等待领导来决策,从而减少下属对领导的依赖感。

最后,营造民主、平等、自由和充满人文关怀的组织氛围,降低员工的权力距离。研究表明,权力距离会增强下属对主管的认知依赖,从而削弱主管信任的积极效应。高权力距离组织不利于全面质量管理体系的运行,容易形成组织惰性而对组织的长远发展不利;如果主管的权力距离高,则会认为员工不值得信赖,在决策时不需要员工的参与,不愿意与下级分享权力,较少对下级有授权行为;高权力距离的下属会赞同以上观点,喜欢上级直接做出决定,因此也不必承担工作责任。可见,降低组织、主管及员工的权力距离均有利于充分发挥下属的主观能动性,从而提高组织及个人绩效。在管理实践中,应提倡参与式管理,充分调动员工的工作积极性。参与式管理是一种民主的管理模式,能增强员工的主人翁责任感,让员工有更多的机会参与到管理活动中去,从而降低员工的权力距离。

(三) 研究局限与未来展望

本文也有一定的局限,有待在未来研究中进行完善。第一,没有对主管信任进行系统的本土化探索。在中国组织情景下,主管信任有其独特的内涵,未来的研究可扎根中国管理实践,挖掘主管信任的本土化涵义,开发本土的测量工具。第二,本研究使用横截面数据,不利于揭示变量间的因果关系。不少学者呼吁,自变量、中介变量和因变量应该分三个阶段进行测量。将来可进行追踪研究,对本研究的因果关系进行进一步验证。第三,领导从组织或者团队层面更能发挥其效能,然而,本研究仅仅关注了个体层面的主管信任。未来研究可从团队层面或组织层面对主管信任的作用机制进行探索。

参考文献:

- [1] STACHOWICZ-STANUSCH A, SIMHA A. The Effects of Ethical Climates on Trust in Supervisor and Trust in Organization in a Polish Context[J]. *Management Decision*, 2015, 53(1): 24-39.
- [2] KRAMER R M. Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions[J]. *Annual Review of Psychology*, 1999, 50(1): 569-598.
- [3] HOGAN R, CURPHY G J, HOGAN J. What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality[J]. *American Psychologist*, 1994, 49(6): 493-504.
- [4] MAYER R C, DAVIS J H, SCHOORMAN F D. An Integrative Model of Organizational Trust[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 709-734.
- [5] 张四龙, 李明生, 颜爱民. 组织道德气氛、主管信任和组织公民行为的关系[J]. *管理学报*, 2014, 11(1): 61-68.
- [6] 李宁, 严进. 组织信任氛围对任务绩效的作用途径[J]. *心理学报*, 2007, 39(6): 1111-1121.
- [7] CHUGHTAI A, BYRNE M, FLOOD B. Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 128(3): 653-663.
- [8] STEPHEN P R, TIMOTHY A J. 组织行为学(第14版)[M]. 孙健敏, 李原, 黄小勇, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012: 338, 359.
- [9] DIRKS K T, FERRIN D L. The Role of Trust in Organizational Settings[J]. *Organization Science*, 2001, 12(4): 450-467.
- [10] YONG W K. HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor[J]. *Public Personnel Management*, 2014, 43(4): 586-607.
- [11] ZACHARATOS A, BARLING J, IVERSON R D. High-Performance Work Systems and Occupational Safety[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(1): 77-93.
- [12] 郑伯坝. 企业组织中上下属的信任关系[J]. *社会学研究*, 1999(2): 22-37.
- [13] ROUSSEAU D M, SITKIN S B, BURT R S, et al. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(3): 393-404.
- [14] 谢俊, 汪林. 授权型领导、主管信任与知识型员工任务行为——基于问卷调查的实证研究[J]. *南方经济*, 2014(1): 77-88.
- [15] COSTIGAN R D, ILTER S S, BERMAN J J. A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations[J]. *Journal of Managerial Issues*, 1998, 10(3): 303-317.
- [16] MAYER R C, 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.
- [17] ARYEE S, BUDHWAR P S, CHEN Z X. Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(3): 267-285.
- [18] 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.
- [19] EISENBEIß S A, BOERNER S. A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity[J]. *British Journal of Management*, 2013, 24(1): 54-68.
- [20] 李爱梅, 谭清方, 杨慧琳. “领导与下属双向信任”的形式及其作用机制研究[J]. *暨南学报: 哲学社会科学版*, 2012, 34(2): 73-79.
- [21] 杨晓, 师萍, 谭乐. 领导—成员交换社会比较、内部人身份认知与工作绩效: 领导—成员交换关系差异的作用[J]. *南开管理评论*, 2015, 18(4): 26-35.
- [22] WU M, HUANG X, LI C. Perceived Interactional Justice and Trust-in-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership[J]. *Management and Organization Review*, 2012, 8(1): 97-121.
- [23] SCHRIESHEIM C A, Castro S L, Cogliser C C. Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices[J]. *The Leadership Quarterly*, 1999, 10(1): 63-113.
- [24] TIERNEY P, FARMER S M, GRAEN G B. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits

- and Relationships[J]. *Personnel Psychology*, 1999, 52(3):591-620.
- [25] BROWN S P, LEIGHT T W. A new Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement Effort and Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(4):358-368.
- [26] SCHOORMAN F D, Mayer R C, Davis J H. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future[J]. *The Academy of Management Review*, 2007, 32(2):344-354.
- [27] BIRTCHNELL J. Defining dependence [J]. *British Journal of Medical Psychology*, 1988, 61(1):111-123.
- [28] BRUMBELOW D L. Lean on Me: The Power of Positive Dependency in Intimate Relationships[J]. *Library Journal*, 1995, 120(1):123.
- [29] 古银华,李海东,李璞,等. 下属依赖研究述评与展望[J]. *软科学*, 2016, 30(12):76-79.
- [30] WHITENER E M. The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust[J]. *Human Resource Management Review*, 1997, 7(4):389-404.
- [31] EMERSON R M. Power-Dependence Relations [J]. *American Sociological Review*, 1962, 27(1):31-41.
- [32] HOWELL J M. Two Faces of Charisma: Socialized and Personalized Leadership in Organizations [C] // CONGER J A, KANUNGO R N. *Charismatic Leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass, 1988:213-236.
- [33] MEIND L, JAMES R. Charismatic Leadership in Organizations (Book Review) [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46(1):163-165.
- [34] CONGER J A. The Dark Side of Leadership[J]. *Organizational Dynamics*, 1990, 19(2):44-55.
- [35] SHAMIR B. The Charismatic Relationship: Alternative Explanations and Predictions[J]. *Leadership Quarterly*, 1991, 2(2):81-104.
- [36] 古银华. 包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J]. *经济管理*, 2016, 38(4):93-103.
- [37] HOFSTEDE G. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? [J]. *Organizational Dynamics*, 1980, 9(1):42-63.
- [38] FARH J L, HACKETT R D, LIANG J. Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3):715-729.
- [39] 杨中芳,赵志裕. 测谎题到底是在测什么[J]. *教育研究与实验*, 1990, 28(3):63-72.
- [40] 陈瑞,郑毓煌,刘文静. 中介效应分析:原理、程序、Bootstrap 方法及其应用[J]. *营销科学学报*, 2014, 9(4):120-135.
- [41] 陈晓萍,徐淑英,樊景立. *组织与管理研究的实证方法*[M]. 北京:北京大学出版社, 2012:428-429.

(责任编辑 束顺民)