

# 知覺「被信任、信任、及互信」對部屬 工作績效之影響

陳 嵩·林伶瑾·黃素真\*

(收稿日期：105 年 04 月 22 日；第一次修正：105 年 07 月 05 日；  
接受刊登：105 年 07 月 11 日)

## 摘要

發展上司與部屬間的人際信任關係，進而激勵部屬在工作上投入更多心力，一直是學術界及企業界關注的焦點。然而過去的垂直人際信任研究多僅聚焦於部屬對上司信任的影響，少有研究探討部屬知覺「被上司信任」、或部屬知覺與上司間的「互信」是否會影響部屬的工作績效。本研究主要探討部屬知覺「被上司信任」及「對上司信任」對部屬工作績效（包括角色內績效及組織公民行為）的直接、及交互作用影響，並以 251 組配對的中小企業主管、部屬為問卷實證對象。階層調節迴歸分析結果顯示，僅部屬對上司信任會正向影響部屬的角色內績效及組織公民行為。此外，對上司信任與被上司信任的交互作用對部屬組織公民行為呈顯著正向影響。最後，本研究依據實證分析結果分別提出學術意涵、管理意涵及後續研究建議。

關鍵詞彙：信任上司，知覺被信任，互信，工作績效

## 壹·緒論

在工作上積極投入的員工是企業組織最珍貴的資產，而發展上司一部屬間的人際信任（interpersonal trust）關係，以激勵部屬在工作上投入更多的心力，一直是學術界及實務界關注的議題。Colquitt, Scott, & LePine (2007)、Dirks & Ferrin (2002) 的彙總分析（meta-analysis）報告即顯示，部屬對上司的信任（簡稱「對上司信任」）與部屬的工作表現、及組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）皆呈顯著正向關聯。惟 Colquitt et al., (2007) 的報告亦指出，組織內部人際信任的研究仍多聚焦於對上司信任與部屬工作態度、行為、績效關聯的探討，少有研究探討上司對部屬的信任（簡稱「對部屬信任」）、或上司一部屬間的互信（mutual trust）對部屬的影響。

---

\* 作者簡介：陳嵩，崑山科技大學企業管理學系教授；林伶瑾，崑山科技大學企業管理學系助理教授；黃素真，崑山科技大學企業管理碩士。

Brower, Lester, Korsgaard, & Dineen (2009) 率先回應 Colquitt et al., (2007) 的呼籲，透過問卷調查探討、驗證上司一部屬間的互信對部屬工作績效(job performance)：包括角色內績效(in-role performance)及組織公民行為之影響。彼等的研究結果顯示，「對部屬信任」及「對上司信任」對部屬工作績效皆呈顯著正向影響，惟互信（即對部屬信任與對上司信任的交互作用）效益的理論觀點未獲得支持。儘管 Brower et al., (2009) 的研究深具原創性，惟其研究變項的邏輯關係及研究結果有一些值得審思的疑議。

例如，Mayer, Davis, & Schoorman (1995) 的組織信任整合模式 (the integrated model of organizational trust)、及 Brower, Schoorman, & Tan (2000) 的關係領導模式 (model of relational leadership) 皆強調，部屬的能力 (ability)、善意 (benevolence) 及正直 (integrity) 等特質是贏得上司信任的重要前因。由於部屬的角色內績效反應其能力、組織公民行為反應其善良本質 (Seppala, Lipponen, Pirtila-Backman, & Lipsanen, 2012)，皆是贏得上司信任的關鍵，因此 Brower et al., (2009) 的研究變項間之邏輯關係（即上司對部屬信任會「直接」影響部屬的工作績效）似有待商榷。

此外，過去的彙總分析研究皆顯示，部屬對上司信任是影響部屬工作績效的最主要前因 (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002)。惟 Brower et al., (2009) 的研究結果卻顯示，「對部屬信任－工作績效」的正向關聯遠高於「對上司信任－工作績效」的關聯 (p.338)。彼等認為這可能是因為「對部屬信任」及「工作績效」皆由上司填答，這可能導致共同方法變異 (common method variance, CMV) 的問題 (p.344)，進而膨脹了「對部屬信任」的直接效果、削弱了「對上司信任」的解釋力。

再者，過去有關上司與部屬間垂直信任關係的理論分析，多將其劃分為「部屬對上司的信任」及「上司對部屬的信任」兩個構面。然而社會心理學者指出，與客觀的事實相比，員工的主觀知覺才是影響其行為的關鍵 (Hackman & Oldham, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975)。換言之，上司對部屬的信任只是上司的一種心理狀態，除非部屬知覺到這種信任，否則這種信任可能不會喚起部屬的行動 (Lester & Brower, 2003)。Brower et al., (2000) 的關係領導模式亦強調，與上司對部屬的信任相比，部屬知覺被上司信任或許更能影響部屬的表現 (p.243)。由於 Brower et al., (2009) 的研究主要衡量上司對部屬的信任，而非部屬「知覺」上司對他的信任，這可能是該研究上司一部屬互信僅對部屬的利個人公民行為有略顯著的正面影響、對利組織公民行為及角色內績效則無影響的可能原因。Brower et al., (2009) 建議後續研究在探討上司一部屬互信對

部屬的影響時，以知覺「被上司信任 (feeling trusted by supervisor)」替代「對部屬信任」。

本研究考量 Brower et al., (2009) 的研究缺失及建議，透過上司一部屬配對問卷調查來探討以下兩個問題：(1) 知覺「被上司信任」及「對上司信任」是否會影響部屬的工作績效？(2) 部屬知覺與上司間的互信是否能增進對部屬工作績效的解釋力？

## 貳·文獻探討與假設

本章首先說明垂直人際信任及部屬工作績效的涵意及衡量構面，其次推論知覺「被上司信任」、「對上司信任」與部屬工作績效的直接及交互作用影響。

### 一、信任

本節主要說明信任之意義、垂直人際信任的衡量構面及定義。

#### (一) 信任的意義

儘管以信任為主題的研究極多，不過多數的信任研究者都同意，信任從本質上來說是一種心理狀態 (Kramer & Tyler, 1996)。在組織內的人際信任研究中，最廣被使用的信任定義是「基於對他人意圖或行為的正向預期而產生的一種願意接受自己處於可傷害性 (vulnerable) 的心理狀態」 (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998: 395)。在此定義中，信任隱含了信任者 (trustor) 對被信任者 (trustee) 的依賴及對風險的承擔意願 (Rousseau et al., 1998)，亦即因為相信被信任者的正直、善意或能力，而願意承擔可能受到傷害的風險 (Mayer et al., 1995)。雖然伴隨著風險，信任卻是維持組織效能、維繫組織生存的重要因素 (鄭伯壘, 2001a)。

#### (二) 人際信任

人際信任意指人與人間的信任，它主要是奠基於人際互動後對彼此的認識與了解。組織內部的人際信任依對偶關係可概分為上司 (包括直屬上司及高階主管) 與部屬間的垂直信任 (vertical trust)、及伙伴或同事間的水平信任 (lateral trust) (McCauley & Kuhnert, 1992)。由於 (1) 員工對高階主管的信任大多奠基於高階主管制定組織決策的效果或影響，對高階主管的品格、行動及談話少有直接親身的體驗 (或直接人際互動) (Costigan, Ilter & Berman, 1998)；

(2) 與信任組織高階領導者相比，信任直屬上司對部屬的任務績效及組織公民行為有較強烈影響 (Dirks & Ferrin, 2002)，因此本研究焦點在直屬上司與部屬間的垂直信任關係上<sup>1</sup>。

### (三) 部屬對上司信任

Lewis & Weigert (1985) 主張，人際信任是理性思考及情感付出兩者的混合。McAllister (1995) 則在 Lewis & Weigert (1985) 的概念化基礎上，依據信任的基礎將信任區分為「認知型信任 (cognition-based trust)」及「情感型信任 (affect-based trust)」兩類。認知型信任是建立在知識 (knowledge) 及適當理由 (good reason) 的基礎上，也就是信任者是基於對被信任者的能力、專業或人格 (如正直、誠實、公正等) 的瞭解，相信被信任者能夠如預期的表現良好；情感型信任則是強調個體間情感上的連結 (Lewis & Wiegert, 1985)，也就是信任者在與被信任者間的信任關係上加入情感的投注，表現於對被信者的關懷、重視信任關係的內在價值，並相信這些情感的投注終將獲得被信任者的真誠相待，以關懷、支持來回報 (McAllister, 1995)。由於過去的研究多顯示，部屬對上司的情感型信任才是影響部屬工作績效的關鍵 (如黃家齊, 2002; Chen, Eberly, Chiang, Farth, & Cheng, 2014; Yang & Mossholder, 2010; Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013)，因此本研究依據 McAllister (1995) 的情感型信任基礎理論，將部屬「對上司信任」定義為「部屬信賴與上司間的情感投注，相信上司亦會以誠相待，關懷、支持部屬」 (黃家齊, 2002)。

### (四) 知覺被上司信任

社會心理學者指出，與客觀的事實相比，主觀知覺才是影響個體行為的關鍵 (Hackman & Oldham, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975)。由於上司對部屬的信任只是上司基於對部屬的正向預期而產生的一種願意承擔風險的心理狀態，但是部屬未必會領悟到上司對他的預期及意願，甚至可能誤解上司信任行為的意圖 (Lau, Lam, & Wen, 2014)。因此除非部屬知覺到這種信任，否則這種信任可能不會喚起部屬的行動 (Lester & Brower, 2003)。相反的，知覺被上司信任則意謂部屬知覺到上司對他的正向預期，體悟到上司承擔關係風險的意願。

---

<sup>1</sup> 在理論分析或實證研究上，研究者多將直屬上司與部屬間的垂直信任關係劃分為「對上司信任」及「對部屬信任」兩個構面 (鄭伯壘, 2001a)。本研究依據研究目的及 Brower et al., (2009) 的建議，由部屬的立場將直屬上司與部屬間的垂直信任關係劃分為部屬「對上司信任」及部屬知覺「被上司信任」兩個構面。

因此與上司對部屬的信任相比，部屬知覺被上司信任或許更能影響部屬的表現（Brower et al., 2000）。

目前已有部份研究者（e.g., Lau et al., 2007; Lau et al., 2014）在研究上司與部屬間的人際信任關係時，選擇由部屬的立場來評價其「知覺上司信任」，而不是由上司的立場來衡量其「對部屬信任」；Brower et al., (2009) 亦建議後續研究改由部屬的立場來評價其「知覺上司信任」。然而部屬是如何知覺到上司對他的信任呢？依據領導者與部屬交換的發展過程模型，在上司與部屬關係發展早期，上司會透過一連串任務授權與資訊分享，測試部屬是否值得信任（Dienesch & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987）。若證明值得信任，上司會對部屬進行更多的授權（鄭伯壘，1995；Gomez & Rosen, 2001; Schriesheim, Neider, & Scandura, 1998）、提供更多的資源（如訊息、權責賦予、自由度、支持等）以利部屬完成任務（鄭伯壘，1995；Graen & Scandura, 1987），上司這些願意承擔風險的授權及分享行為，對部屬而言就是上司是否信任自己的線索，因此部屬會根據上司的信任行為（trusting behaviors）來評估上司對自己的信任（Lau et al., 2007, 2014; Brower et al., 2000）。依據上述說明，本研究將「知覺被上司信任（簡稱被上司信任）」定義為「部屬觀察上司對其賦權、公平對待、支持及分享資訊的行為，而知覺自己受到上司信任的程度」（Lau et al., 2007）。

## 二、工作績效

工作績效是個多構面的構，可概分為角色內績效及角色外績效（MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001）。角色內績效是指組織正式要求的產出績效、正式體制內所規範的活動、及有助達成組織（或產出）目標行為之熟練度（Katz & Kahn, 1978; Verbeke, Belschak, & Bagozzi, 2004）。組織通常會對員工的產出績效、活動及行為進行績效評估，其結果可能直接與個人工作報酬、及前程動向具有關聯（Katz & Kahn, 1978）。

角色外績效（或稱角色外行為）是指員工主動執行超越其工作角色的要求，並對組織目標也有貢獻的行為（Katz, 1964），Smith, Organ, & Near (1983) 稱之為組織公民行為。Organ (1988) 則進一步將組織公民行為正式定義為「未為組織正式獎酬制度所承認，但是有益於組織運作成效的各種自發性行為」。許多研究者試圖以不同的構面來衡量組織公民行為此一概念，例如 Smith et al., (1983) 將組織公民行為分為利他行為與一般性順從行為兩個構面；Organ (1988) 將組織公民行為分為盡職行為（conscientiousness）、利他行為

(altruism)、運動家精神(sportsmanship)、事先知會(courtesy)、及公民道德(civic virtue)五個構面；Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990)則將Organ (1988)提出的五個構面簡化為利他主義(或稱助人行為)、公民美德及運動家精神三個構面。由於研究者們提出的組織公民行為組成構面分歧，在概念上又多所重疊，因此William & Anderson (1991)將組織公民行為依受益對象簡化為利個人公民行為(organizational citizenship behavior-individual, OCBI)及利組織公民行為(organizational citizenship behavior-organization, OCBO)兩個構面；其中「利他行為」及「事先知會」歸屬利個人公民行為，「運動家精神」、「公民道德」及「盡職行為」則歸屬利組織公民行為。其後，Coleman & Borman (2000)透過問卷調查蒐集 27 種組織公民行為的數據，並分別以探索性因素分析、多元尺度分析、及集群分析等方法來分析數據，其組織公民行為的歸類結果亦與William & Anderson (1991)的相一致。由於William & Anderson (1991)的兩構面組織公民行為分類方式簡潔，且彈性整合其他學者提出的各種組織公民行為，因此廣為後續研究者採用(Chang, Johnson, & Yang, 2007)。

惟值得特別說明的是，Williams & Anderson (1991)的OCBI量表有 6 題在衡量利同事行為(利主管行為只有一題)，且OCBO題項較偏向消極面(如避免傷害組織)的行為，因此蔡松純、鄭伯壘、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳(2009)考量Williams & Anderson (1991)量表的缺失，改以三個受益構面：利同事、利上司、及利組織來衡量員工的組織公民行為。綜合以上分析，本研究將部屬的工作績效區分為角色內績效及組織公民行為，並以前述的三個受益對象來區分、衡量組織公民行為。

### 三、知覺「被上司信任」對部屬工作績效之影響

Malhotra (2004)的實驗研究顯示，人們愈覺得自己被信任(及受益)、他們愈覺得有義務去回報。Brower et al., (2000)的關係領導模式即主張，知覺被上司信任會影響部屬的組織公民行為(及工作態度)。惟至今除了Lester & Brower (2003)及Lagace (1991)外，少有研究探討知覺被上司信任對部屬行為(或態度)的影響。

Lester & Brower (2003)的研究顯示，與部屬對上司的信任相比，知覺被上司信任更能有效預測部屬的工作績效、組織公民行為、及工作滿意度。Lagace (1991)的研究顯示，和對上司信任一樣，知覺被上司信任對銷售人員工作態度(如工作滿意度、對上司的滿意度、上司部屬關係品質)皆呈正面影響。

為什麼部屬知覺被上司信任時會更積極投入工作、展現組織公民行為呢？這是因為上司信任部屬時所展現的信任（或冒險）行為（如增大決策自主性、資訊及資源的使用權等、協助部屬培養相關的技能及自我管理 ability）就是一種賦權行為（鄭伯壘，2001b； Gomez & Rosen, 2001; Mayer et al., 1995）。心理賦權（psychological empowerment）理論主張，賦權會令部屬體認到工作的意義（meaning）、自覺有足夠能力（competence）來完成任務、有權力自決（self-determination）選擇完成任務的活動、自覺對工作產出有較高影響力（impact）（Zhang & Bartol, 2010; Lee & Koh, 2001; Spreitzer, 1995），因此賦權會激勵部屬展現更多的組織公民行為（Menon, 2001）、更積極地投入工作（Rapp, Ahearne, Mathieu, & Schillewaert, 2006）。本研究依據前述分析提出下列假設。

H1a：部屬知覺「被上司信任」會正向影響部屬的角色內績效。

H1b：部屬知覺「被上司信任」會正向影響部屬的組織公民行為。

#### 四、「對上司信任」對部屬工作績效之影響

依據互惠規範（norm of reciprocity）的觀點，人們應該幫助那些曾幫助過自己的人、不應該去傷害那些曾幫助過自己的人（Chonko, 1986）。社會交換理論（social exchange theory）即奠基於互惠規範，是最廣被用來解釋、預測信任—行為（或態度）關聯的理論。依據社會交換機制（social-exchange mechanism）的觀點，部屬會信任上司，是因為彼此曾有過圓滿交換的經歷（Blau, 1964），這種經歷會引發部屬回報上司的義務感及上司也會回報的預期（Cropanzano & Mitchell, 2005）。換言之，由於過去曾自上司那獲得滿意的交換利益（包括物質上的利益與讚賞、尊敬、自尊、情感等心理上利益的互換），信任上司的部屬會覺得自己有義務回報這種交換關係，而且受到「上司也會回報的預期」之激勵，部屬會投入更多的心力在角色內及角色外的行為上（Dirks & Ferrin, 2002）。相反的，不信任上司的部屬由於缺乏對上司未來回報的正向預期、亦不覺得自己有維持交換關係的義務感，因此較不可能在工作上投入額外的心力。此外，依據 Mayer & Garvin (2005) 的認知機制（cognitive mechanism）觀點，信任上司的部屬較不需要挪出心力去防備上司對他的可能傷害，他可以將更多心力投注在工作上，因此信任上司的部屬有較佳的工作績效。

在實證研究方面，Colquitt et al., (2007) 的彙總分析研究結果顯示，信任上司的部屬，其工作表現更優異、會展現較多的組織公民行為、較不可能離職。Dirks & Ferrin (2002) 的彙總分析研究結果亦顯示，部屬對上司信任與部屬工

作表現間呈顯著正向關係。此外，Yang & Mossholder (2010) 及 Zhu et al., (2013) 的研究皆顯示，與認知型信任相比，部屬對上司的情感型信任更能有效的影響其角色內行為及組織公民行為。Chen et al., (2014) 以華人上司部屬配對的研究亦顯示，部屬對上司的情感型信任對部屬的角色內績效、組織公民行為呈顯著正向影響。本研究依據前述分析提出下列假設。

H2a：部屬「對上司信任」會正向影響部屬的角色內績效。

H2b：部屬「對上司信任」會正向影響部屬的組織公民行為。

## 五、部屬知覺與上司「互信」對部屬工作績效之影響

互信意指人際信任的雙方在同一時點對另一方持大致相同的信任度 (Serva, Fuller, & Mayer, 2005)。Pierce & Gardner (2004) 認為，高度互信的工作環境會增進員工自尊感 (self-esteem)，進而有助提昇員工的績效、角色外行為、及留在組織的意願。領導者與部屬交換 (leader-membership exchange, LMX) 理論 (Dienesch & Liden, 1986; Bauer & Green, 1996) 亦主張，上司一部屬間呈高度互信，彼此才可能發展出高關係品質；在這樣的工作情境下，部屬的工作表現將會最好。相反的，當上司一部屬間呈低度互信時，彼此不可能發展出高關係品質；在這樣的工作情境下，部屬在工作上不太可能投入額外的心力。

目前已有少數研究驗證上司一部屬互信的影響，例如 Zand (1972) 以經理人為實驗對象，將上司一部屬間的關係操作成高、低互信兩類，探討互信度的高低對問題解決效能的影響；類似的，Lagace (1991) 分別衡量配對銷售經理及銷售人員對彼此的信任，並以雙方的信任分數加總平均值為斷點將銷售經理—銷售人員的關係區分成高、低互信兩群，以驗證高、低互信對經理人及銷售人員的工作滿意度、知覺角色衝突、知覺關係品質、績效評價的影響。另外 Mishra & Mishra (1994) 則直接衡量部屬知覺與高階團隊間的互信，探討知覺互信的高低對組織人力精簡策略的影響。雖然衡量方式不同，這些研究基本上皆假設高互信的相反就是低互信。此外，許多研究採用依據 LMX 理論發展的領導者—成員交換品質量表 (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995)，來驗證上司一部屬間的關係品質 (或互信) 對部屬工作態度、行為的影響 (e.g., Zhong, Lam & Chen, 2011; Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009)；該量表意謂上司一部屬間的人際信任關係呈類似信任度，也就是高互信的相反就是低互信 (Brower et al., 2000)。

事實上，人際信任的雙方未必會達到相同的信任程度（*Serva et al., 2005*），也就是信任未必是互相的（*Schoorman et al., 2007*）：A 信任 B、B 未必信任 A。*Gerstner & Day (1997)* 的彙總分析報告即顯示，上司、部屬分別評估和對方的關係品質，結果兩者間的相關性並不高；*Brower et al., (2009)* 的研究亦顯示，「對上司信任」及「對部屬信任」兩者間相關係數僅 0.16。類似的，*Sue-Chan, Au, & Hackett (2012)* 的研究顯示，上司、部屬互評的關係品質相關性為 -0.11、「對上司信任」與「對部屬信任」的相關性甚至為零。許多原因都可能導致上司和部屬對彼此持不同的信任度，例如不同信任傾向（*Bernerth & Walker, 2009*）、以不同個人屬性判斷對方的可信任度（*鄭伯壘, 2001a*）。

由於（1）信任上司的部屬會覺得自己有回報上司義務，會有較強烈的動機（或意願）為組織（或工作）目標付出努力；（2）知覺被上司信任的部屬透過心理賦權效果而對自己的能力充滿自信，而動機與能力這兩個因素的交互作用決定了個人工作績效的高低（*鄭伯壘, 1995; Reitz, 1977; Vroom, 1964*），因此本研究以知覺「被上司信任」及「對上司信任」的交互作用項來衡量部屬知覺與上司間的互信關係—如高度互信（*high mutual trust*）、低度互信（*low mutual trust*）、或單方信任（*unilateral trust*）（*Brower et al., 2009*），並以交互作用項對部屬工作績效的影響來說明不同互信關係的效果。

依據心理賦權理論，本研究 H1 雖主張：「知覺被上司信任會正向影響部屬工作績效」，惟當部屬不信任上司時，知覺被上司信任與部屬工作績效間的正向關係將會變得微弱。這是因為信任部屬的上司固然可能展現賦權及支持行為，但不信任上司的部屬則可能以負面角度來解讀上司的信任行為（*Brower et al., 2009*）：如上司將自己的工作推卸給部屬（而非信任部屬）、上司故意分派困難任務讓部屬難堪（而非培養、磨練部屬的能力），因此在工作上可能較不願意運用上司給予的權力及資源，也較不可能對未來績效產生高度的自我期許，以致降低了上司信任部屬的「心理賦權」效果。類似的，依據社會交易理論，本研究 H2 雖主張：「對上司信任會正向影響部屬工作績效」，惟當部屬知覺上司不信任他時，對上司信任與部屬工作績效間的正向關係將會變得微弱。這是因為當上司不信任部屬時，上司不但不願展現有助部屬提昇自我效能、及工作表現的賦權及支持行為（*Spreitzer & Quinn, 2001*），更可能對部屬採取不公平的對待：如嚴密的監督與控管（*Cheng, Farh, Chang, & Hsu, 2002*），以致降低了部屬信任上司的「社會交易」效果。綜合上述分析，本研究提出下列假設。

H3a：部屬對上司愈不信任，知覺被上司信任與部屬角色內績效的正向關聯愈微弱。

H3b：部屬對上司愈不信任，知覺被上司信任與部屬組織公民行為的正向關聯愈微弱。

H4a：部屬知覺愈不被上司信任，對上司信任與部屬角色內績效的正向關聯愈微弱。

H4b：部屬知覺愈不被上司信任，對上司信任與部屬組織公民行為的正向關聯愈微弱。

## 六、控制變項

經驗是員工學習、發展知識及技能的最主要方式 (McCall, 2004)，而員工學歷愈高、工作績效 (及創造力) 亦愈高 (Ng & Feldman, 2009)，因此本研究將部屬年資及學歷納為模式控制變項。此外，實驗研究顯示，男性較願承擔信任風險、女性較能獲得他人信任 (Buchan, Croson, & Solnick, 2008; Garbarino & Slonum, 2009)，因此本研究將上司及部屬的性別 (0 表男性、1 表女性) 納為模式控制變項。

## 參·研究設計

本章節主要說明研究對象的選擇、問卷變數的衡量、問卷發放與回收方式、及有效樣本結構。

### 一、問卷量表設計

本研究透過問卷調查來驗證假設推論，問卷分為上司填答及其部屬填答。上司問卷主要在衡量對部屬的信任、部屬的角色內績效、及角色外績效 (即組織公民行為)，部屬問卷主要在衡量對上司的信任、及知覺被上司信任。量表採李克特七點尺度，「1」表非常不同意、「7」表非常同意。以下分別說明各變項設計內容。

1. 知覺上司信任：Lau, Liu, & Fu (2007) 的知覺被信任 (feeling trusted) 量表 (共 4 題)，呈現適當的信度及關聯效度，本研究採該量表來衡量部屬知覺被上司信任，並增加一題新問項「整體而言，我覺得上司是信任我的」。

2. 對上司信任：McAllister（1995）原始設計的情感型信任量表有五個題項，其中第 3 題（若調職而無法再與上司共事，我會感覺悵然若失）、第 5 題（在我與上司的工作關係中，我們都有許多情感投入）展現平權的對偶關係，較不適用於華人高權力距離的文化情境（Chen et al., 2012），因此本研究以該量表的三個題項來衡量部屬對上司信任。
3. 對部屬信任：本研究依據認知型信任的基礎理論，將上司對部屬的信任定義為「上司信賴部屬的能力及人格，相信部屬工作時會以組織及上司利益為考量」，並參考黃家齊（2002）的認知型信任量表（共 5 題）來衡量上司對部屬的信任，以複製 Brower et al.,（2009）的研究。
4. 角色內績效：本研究以樊景立、鄭伯璦（1997）編製的工作績效量表（共 4 題）來衡量上司對部屬角色內績效的評價。
5. 組織公民行為量表：本研究以蔡松純等（2009）設計的三構面量表來衡量部屬的組織公民行為，其中利同事公民行為 6 個題項、利主管及利組織公民行為各 5 個題項。
6. 人口變項量表：包括受試主管及部屬的性別、年齡、學歷、公司年資、及現職年資；產業別及部屬人數由上司提供，共事期間由部屬提供。

## 二、問卷調查及有效樣本結構

本研究以來自不同產業的組織員工為問卷調查對象，以提升研究結果的類推性（林姿葶、鄭伯勳，2012）。為降低問卷資料同源導致共同方法變異（common method variance, CMV）偏誤的可能，本研究採取一位上司、一位部屬的配對方式發放問卷。問卷受試對象的選擇，主要透過研究者的個人人脈，以便利取樣方式寄發問卷。首先聯繫研究者熟識的中小企業中階主管，再委請將一封面函、一份主管問卷及一份部屬問卷直接轉發給各基層主管，再請各主管將部屬問卷轉發給任一部屬填寫。為降低部屬及上司填寫問卷時的印象管理動機、並確保資料的隱密性，所有問卷填寫完畢後皆裝入免貼郵票的回函信封，直接寄回給研究者。

由於問卷均有編號設計，因此回收後可以進行上司與部屬問卷的配對與檢核，如果回卷無法成套配對則視為廢卷。本研究總共發出 400 組問卷（主管、部屬問卷各 400 份），各回收 283 份及 295 份回卷；扣除填答不全者，主管與部屬完整配對樣本共 280 組。由於（1）主管需與部屬共事一段時間才能深入瞭解部屬的才能、體察部屬的人際互動行為，部屬亦可能需一段時間來發展和

上司間的穩定關係；(2) 實證研究顯示，除非存在明確的關係基礎，否則上司多需一段時間才能將部屬歸類為自己人或外人(李倫文、洪光遠，2002)，因此本研究選擇主管一部屬共事達一年(含)以上的 251 組配對樣本為分析對象(許金田、廖紘億、胡秀華、游馨銘，2013)。有效樣本主管平均年齡 44.87 歲(標準差=9.22)、平均公司年資 15.88 年(標準差=9.95)，部屬平均年齡 37.87 歲(標準差=8.37)、平均公司年資 9.77 年(標準差=7.77)，平均共事時間(length of relationship) 4.79 年(標準差=4.66)；配對樣本上司年齡、公司年資皆顯著高於部屬( $t=11.93, p<0.001$ ;  $t=10.39, p<0.001$ )。有效樣本結構見表一。

表一有效樣本人口結構(N=251)

人口統計變項		部屬人數(%)	上司人數(%)	人口統計變項		部屬人數(%)	上司人數(%)
性別	男	115(45.8)	157(62.5)	現職年資	3年(含)以下	98(39.0)	67(26.9)
	女	136(54.2)	94(37.5)		3~6年(含)	61(24.3)	67(26.9)
年齡	30歲以下	54(21.9)	16(6.4)		6年以上	92(36.7)	115(46.2)
	31-40歲	112(45.3)	77(30.8)	公司年資	3年(含)以下	66(26.1)	12(4.9)
	41歲以上	81(32.8)	157(62.8)		3~6年(含)	47(18.9)	31(12.6)
公司產業	服務業	77(31.8)			6年以上	138(55.0)	203(82.5)
	製造業	57(23.3)		共事期間	3年(含)以下	128(51.0)	
	金融保險	46(18.8)			3~6年(含)者	62(24.7)	
	其他	63(26.1)			6年以上者	61(24.3)	
學歷	高中(含)以下	40(15.9)	38(15.1)	部屬人數	10人以下	—	157(63.1)
	專科	52(20.7)	59(23.5)		11人~30人	—	79(31.7)
	大學(含)以上	159(63.3)	154(61.4)		31人以上	—	13(5.2)

註：部屬年齡遺漏值數 4 個；上司年齡遺漏值數 1 個、現職年資遺漏值 2 個、公司年資遺漏值 5 個；產業別遺漏值數 8 個、部屬人數遺漏值數 2 個。

## 肆·結果與討論

本研究首先透過驗證性因素分析考驗各量表的信度、效度。最後再調節迴歸分析(moderated regression analysis)進行研究假設驗證。以下依序說明分析過程與分析結果。

### 一、量表信、效度

本研究於驗證性因素分析時將比較兩個量測模式。第一個量測模式包括 28 個指標題項、六個原設計的一階潛在變項，第二個量測模式則包括三個原設計的一階潛在變項（包括知覺上司信任、對上司信任、角色內績效）、與一個二階潛在變項：組織公民行為（由三個一階潛在變項組成：利同事 OCB、利上司 OCB、及利組織 OCB）。最大概似法（maximum likelihood, ML）統計分析結果顯示，六因子的量測模式一之整體配適度指標  $\chi^2=344.12$  ( $df=174$ )、四因子的量測模式二之整體配適度指標  $\chi^2=349.50$  ( $df=180$ )，兩者的配適度並無顯著差異 ( $\Delta\chi^2=5.38$ ,  $df=6$ ,  $p > 0.05$ )，因此本研究選擇以較精簡的量測模式二（參見附錄表一）來說明本研究各量表的信、效度。以下分別說明之。

- 1.量測模式配適度：量測模式二的整體配適度指標  $\chi^2$  值雖達顯著水準，惟規範卡方值 (Normed Chi-Square =1.94) 介於 1~3 之間。此外，GFI (=0.89)、NFI (=0.91)、CFI(=0.95) 值皆大於或接近 0.90 可接受標準，RMR(=0.063)、RMSEA(=0.061) 值皆低於 0.08 可接受標準(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995)。整體而言，量測模式貳異配適度達可接受水準。
- 2.量表信、效度：附錄表一顯示，各潛在構念指標題項的 Cronbach's Alpha 值及組合信度 (composite reliability, CR) 皆大於 0.70 可接受水準、平均變異數抽取量 (average variance extracted, AVE) 皆大於 0.50 可接受水準(Hair et al., 1995)，因此各潛在構念的信度皆達可接受水準。此外，各潛在構念指標題項的標準化因素負荷量 ( $\lambda$  值) 均相當高 (達  $p<0.001$  顯著水準)，各構念收斂效度堪稱良好(Hair et al., 1995)。再者，各潛在構念的相關係數加減 1.96 個標準誤之信賴區間未涵蓋 1，且潛在構念相關係數平方值皆遠小於潛在構念的 AVE 值，顯示各構念間具適當區辨效度(Hair et al., 1995)。

## 二、研究變項描述性統計量及相關性

表二為本研究變項的描述性統計量及相關性。重複量測單因子變異數分析顯示，部屬對上司的信任度顯著高於知覺上司對部屬的信任 ( $F=161.67$ ,  $df=1$ ,  $p<0.001$ )、上司對部屬角色內績效的評價顯著高於對部屬組織公民行為的評價 ( $F=698.65$ ,  $df=1$ ,  $p<0.001$ )。此外，本研究配對的部屬雖完全由上司選定，但部屬知覺上司信任、及對上司信任兩變項的標準差相當大(皆達 1.20 以上)，這意謂上司並不會刻意選擇高信任的部屬為配對樣本。在相關性方面，部屬知覺上司信任、及對上司信任兩變項與部屬角色內績效、組織公民行為皆呈顯著正相關性，與假設方向一致。

表二 研究變項描述性統計量及相關性 (N=251)

研究變項	平均值 (標準差)	相 關 係 數 <sup>b</sup>							
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. 部屬性別 <sup>a</sup>	0.54 (0.50)	(---)							
2. 上司性別	0.37 (0.49)	0.32	(---)						
3. 部屬學歷 (1.96)	15.25	0.14	0.08	(---)					
4. 部屬公司年資	9.77 (7.77)	0.11	0.00	-0.10	(---)				
5. 知覺上司信任	4.36 (1.27)	-0.02	0.12	0.03	-0.17	(0.86)			
6. 對上司信任	5.30 (1.21)	0.07	0.15	0.07	-0.01	0.61	(0.93)		
7. 角色內績效	5.90 (0.88)	0.09	0.04	0.01	-0.07	0.18	0.27	(0.92)	
8. 組織公民行為	4.59 (0.72)	0.05	0.00	-0.04	0.10	0.15	0.22	0.62	(0.78)

註 a：部屬(上司)性別「0」表男性、「1」表女性。

b：|相關係數| > 0.12，p < 0.05；對角線括號內數據表 Alpha 值。

### 三、研究假設驗證

本研究以驗證性因素分析保留題項的原始分數加總平均值來衡量各變項，以階層調節迴歸分析來檢驗各研究假設，其結果摘列於表三。為避免交互作用項與交互作用組成項間的相關性過高而產生複共線性問題，本研究依據 Aiken & West (1991) 的建議，先將所有交互作用組成項予以標準化，使其平均數透過線性轉換為 0，再計算交互作用項的相乘積：被上司信任 × 對上司信任。

由表三迴歸模式 M1 及 M3 顯示，被上司信任對部屬的角色內績效及組織公民行為的影響皆不顯著 ( $\beta = 0.01, p > 0.90$ ;  $\beta = 0.07, p > 0.30$ )，H1 未獲得支持。其次，M1 及 M3 顯示，對上司的信任對部屬角色內績效及組織公民行為呈顯著的正向影響 ( $\beta = 0.24, p < 0.01$ ;  $\beta = 0.16, p < 0.05$ )，H2「部屬對上司的信任會正向影響部屬的角色內績效(及組織公民行為)」獲得支持。

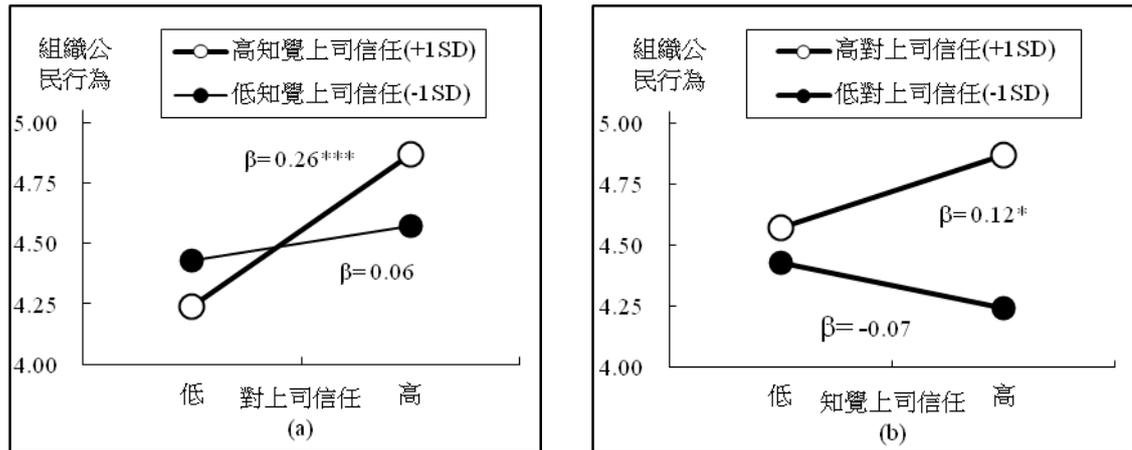
此外，迴歸模式 M2 及 M4 顯示，對上司信任與被上司信任的交互作用項對部屬角色內績效的正向影響並不顯著 ( $\beta = 0.03, p > 0.70$ )、對組織公民行為則呈顯著影響 ( $\beta = 0.20, p < 0.01$ )，因此 H3a「部屬對上司愈信任，被上司信任與部屬角色內績效的正向關聯愈強烈」、H4a「部屬知覺愈被上司信任，對上司信任與部屬角色內績效的正向關聯愈強烈」未獲得支持。

表三 階層調節迴歸分析結果摘要

預測變項	準則變項			
	角色內績效		組織公民行為	
	M1	M2	M3	M4
控制變項：				
上司性別 (0：男、1：女)	-0.02	-0.02	-0.04	-0.03
部屬性別 (0：男、1：女)	0.09	0.09	0.05	0.05
部屬學歷	0.04	0.04	0.06	0.08
部屬年資	-0.07	-0.07	0.13*	0.12
自變項：				
被上司信任(H1)	0.01	0.00	0.07	0.04
對上司信任(H2)	0.24**	0.25**	0.16*	0.27**
交互作用項：				
被上司信任 • 對上司信任(H3,4)		0.03		0.20**
R <sup>2</sup>	0.073	0.074	0.057	0.089
F 值	3.21**	2.76**	2.45*	3.38**
ΔR <sup>2</sup>		0.001		0.032
F 值		0.143		8.52**

\*: p&lt;0.05    \*\*: p&lt;0.01    \*\*\*: p&lt;0.001

為進一步瞭解被上司信任（或對上司信任）對「對上司信任—組織公民行為（或被上司信任—組織公民行為）」關聯的影響為單調（monotonic）或非單調（nonmonotonic）型態，本研究參考 Aiken & West（1991）的建議繪製交互作用圖。圖一（a）顯示，在高知覺被上司信任時，部屬對上司信任對其組織公民行為呈極顯著的正向影響（ $\beta=0.26$ ,  $p<0.001$ ）；在低知覺被上司信任時，部屬對上司信任對其組織公民行為無顯著影響（ $\beta=0.06$ ,  $p>0.20$ ）。因此 H4b「部屬知覺上司對他愈不信任，部屬對上司信任與部屬組織公民行為的正向關聯愈微弱」獲得支持。綜言之，信任上司的部屬未必會展現組織公民行為；唯有在部屬知覺被上司信任的情況下，部屬對上司愈信任、才愈可能展現組織公民行為。



圖一 交互作用效果圖

此外，圖一（b）顯示，在低對上司信任時，部屬知覺上司信任對其組織公民行為的負向影響並不顯著（ $\beta = -0.07, p > 0.20$ ）；在高對上司信任時，部屬知覺上司對其組織公民行為則呈顯著正向影響（ $\beta = 0.12, p < 0.05$ ）。換言之，部屬知覺上司信任未必會激發部屬的組織公民行為；唯有在部屬信任上司的情況下，部屬知覺愈被上司信任、才愈可能展現組織公民行為。由於部屬對上司信任的調節影響呈現非單調性，因此 H3b「部屬對上司愈信任，部屬知覺上司對他信任與部屬組織公民行為的正向關聯愈強烈」獲得部份支持。

#### 四、補充分析

本研究推斷，Brower et al., (2009) 的研究變項中，對上司信任是由部屬填答，對部屬信任、及工作績效是由上司填答，CMV 問題膨脹了「對部屬信任一部屬工作績效」的關聯，使得「對上司信任一部屬工作績效」的關聯遠低於「對部屬信任一部屬工作績效」的關聯。為驗證本研究的推斷，本研究亦衡量上司「對部屬信任」（ $\text{Alpha} = 0.94$ ），並進行補充分析，其結果摘列於表四。表四迴歸模式 M5 及 M7 皆顯示，當自變項「對部屬信任」及依變項（角色內績效、及組織公民行為）皆由上司填寫時，「對上司信任」對角色內績效、及組織公民行為的影響（ $\beta = 0.13, p < 0.05$ ;  $\beta = 0.04, p > 0.65$ ）遠低於「對部屬信任」的影響（ $\beta = 0.43, p < 0.001$ ;  $\beta = 0.60, p < 0.001$ ），與 Brower et al., (2009) 的研究結果相類似，本研究的推斷獲得支持。此外，表四迴歸模式 M6 及 M8 顯示，「對部屬信任」與「對上司信任」的交互作用項對角色內績效的影響並不顯著（ $\beta = 0.01, p > 0.80$ ）、對組織公民行為則呈略顯著的正向影響（ $\beta = 0.10, p < 0.10$ ），亦與 Brower et al., (2009) 的研究結果相類似。

表四 補充分析結果摘要

預測變項	準則變項			
	角色內績效		組織公民行為	
	M5	M6	M7	M8
控制變項：				
上司性別 (0: 男、1: 女)	0.03	0.03	0.04	0.04
部屬性別 (0: 男、1: 女)	0.11	0.11	0.08	0.08
部屬學歷	0.04	0.04	0.06	0.07
部屬年資	-0.10	-0.10	0.08	0.08
自變項：				
對部屬信任	0.43***	0.43***	0.60***	0.64***
對上司信任	0.13*	0.13*	0.04	0.03
交互作用項：				
對部屬信任 · 對上司信任		0.01		0.10+
R <sup>2</sup>	0.242	0.242	0.379	0.388
F 值	12.86***	10.99***	24.62***	21.83***
ΔR <sup>2</sup>		0.00		0.009
F 值		0.39		3.53+

+: p&lt;0.10   \*: p&lt;0.05   \*\*: p&lt;0.01   \*\*\*: p&lt;0.001

## 伍·結論與建議

部屬知覺上司對他信任會不會影響部屬的組織公民行為？假如部屬覺得被信任、被重視，他會不會更努力的工作？直覺上，答案是肯定的，惟至少少有研究探討知覺被上司信任對部屬行為（或態度）的影響（Schoorman et al., 2007）。本研究主要探討部屬知覺被上司信任、及對上司信任對部屬工作績效的影響，其次探討部屬知覺被上司信任、對上司信任的交互作用（即互信）對部屬工作績效的影響。以下分別說明研究結果的學術意涵、管理意涵、及後續研究建議。

### 一、結果與學術意涵

Colquitt et al., (2007) 的彙總分析指出，部屬「對上司信任」是影響其工作績效（包括角色內績效及組織公民行為）的關鍵，惟 Brower et al., (2009) 的研究卻顯示部屬「對上司信任」對工作績效的影響力遠低於上司「對部屬信任」的影響力。本研究推論這是因為 Brower et al., (2009) 的問卷研究變項中，對部屬信任、及部屬工作績效皆是由上司填答，對上司信任是由部屬填答，由於 CMV 問題膨脹了「對部屬信任」與部屬工作績效的關聯，進而降低了「對

上司信任」對部屬工作績效的影響力。本研究結果則顯示，在排除 CMV 問題後，部屬對上司（情感型）信任對部屬的角色內績效及組織公民行為皆呈顯著正向影響，與 Colquitt et al., (2007) 的彙總分析相一致。進一步的補充分析亦支持本研究的推論：同源偏差極膨脹了同源變項的關聯性、降低非同源變項間的關聯性，進而導致錯誤研究結論（對上司信任對工作績效的影響相對有限）。

此外，本研究顯示，當部屬對上司缺乏信任感時，部屬極可能從負面角度解讀他認知到的上司信任行為，以至部屬知覺上司信任並不會激發部屬展現自發性的角色外行為。相對的，當部屬體驗不到上司對他的信任時，即使部屬對上司極為信任，部屬以積極行為回報上司的效果亦大為降低。本研究結果大致支持 LMX 理論的主張：上司一部屬間的高度互信才是激發部屬工作動力的關鍵；唯有部屬信任上司、且部屬感受到上司的信任時，部屬才可能投入更多的心力於自發性的角色外行為。

## 二、管理意涵

或許是出於提昇領導者效能的考量，過去人際信任研究多將焦點集中於部屬「對上司信任」的前因及影響上（Colquitt et al., 2007）。本研究則有助主管瞭解，上司與部屬間的高度互信是激勵部屬展現更多組織公民行為的重要前提，而上司對部屬的信任行為則是建立彼此高度互信氛圍的重要關鍵。本研究依據研究結果對企業主管提出下列兩點建議。

### (一) 贏得部屬的信任

由於 (a) 部屬不信任上司時，極可能將上司賦權部屬的信任行為誤認是上司在推諉責任、或故意分派困難任務讓部屬難堪；(b) 信任上司的部屬多有較佳的角色內績效，因此本研究建議上司宜採仁慈領導行為來贏得部屬的信任（陳嵩等，2011；Chen et al., 2014）。仁慈領導可概分為兩個行為構面：其一為對部屬工作層面的（work-oriented）教導照顧，其二為對部屬生活層面的（life-oriented）關懷照顧（林姿葶、鄭伯勳，2012）。在工作層面方面，上司宜容許部屬有犯錯的機會、避免公開責難部屬、給予適當的教育與輔導，並關懷部屬的職涯規劃；在生活層面方面，上司宜視部屬如家庭成員，當部屬遇到了生活上的難題時會適時的給予協助，並關懷部屬私人的生活與起居（Farh, Liang, Chou, & Cheng, 2008）。待確認部屬信任上司後再展現賦權部屬的信任行為。

## (二) 展現信任部屬的行為

Brower et al., (2000) 的關係領導模型主張，上司信任部屬展現的高風險信任行為是影響部屬知覺被上司信任的關鍵前因。因此要提昇部屬被上司信任的知覺，前提是上司先要能展現信任部屬的行為。然而過去的研究及文獻報告多強調，領導者要展現值得信任的特質、營造被信任的氛圍，這樣追隨者才會信任領導者，進而被激勵去做領導者要求的事。Lester & Brower (2003) 的研究顯示，當部屬知覺他們被上司信任時，他們會更勤奮且快樂的工作、展現更多的組織公民行為。本研究顯示，高度互信是激勵部屬展現更多組織公民行為的重要前提，而上司對部屬的信任行為則是建立高度互信氛圍的重要關鍵。本研究結果意謂，高效能的經理人不僅要能贏得部屬的信任，還要能透過信任行為向值得信任的部屬表達對他們的信任。這些信任行為包括向部屬表達對他們的信心（如委派重要任務、分享重要訊息、賦予參與決策的機會）（Lester & Brower, 2003）、設定高績效標準的期望、提供部屬更多的自主管理機會（Cheng et al., 2002; Brower et al., 2000; Conger & Kanungo, 1988）、協助部屬培養相關技能及自我管理能力的（Barner, 1994）、避免過度倚賴嚴密監督部屬工作的控制系統（Pierce & Gardner, 2004）。當然，這些信任行為可能帶給主管不同程度的風險（Brower et al., 2000），但這些行為不僅向部屬明確溝通上司對他們的信任，且能激勵部屬在角色外行為有更突出的表現。

## 三、研究限制與建議

本研究的樣本大都是中小企業的基層主管及部屬，因此研究結果可能只適用在中小企業及基層主管。本研究建議後續研究可以中高層主管為對象，驗證本研究的理論模式，並且比較不同搭配組合間的差異性。此外，後續研究亦可進一步探討（a）影響部屬「知覺被上司信任」的可能前因（如主管的信任傾向、部屬特質、部屬的自我監控能力及印象管理策略）；（b）部屬「知覺被上司信任」對部屬工作態度（如工作滿意度、組織承諾）、行為意圖（如離職意向）的影響、及可能的影響機制（如心理賦權、自重感、自我效能的中介效果）。

## 參考文獻

- 李倫文、洪光遠，「從垂直對偶觀點初探軍事領導上下關係的形成」，*復興崗學報*，第 74 期，2008 年，頁 179-214。
- 林姿葶、鄭伯勳，「華人領導者的噓寒問暖與提攜教育：仁慈領導的雙構面模式」，*本土心理學研究*，第 37 卷，2012 年，頁 253-300。
- 許金田、廖紘億、胡秀華、游馨銘，「部屬親信關係知覺對其行為的影響：正義知覺的中介角色」，*臺大管理論叢*，第 23 卷第 2 期，2013 年，頁 297~326。
- 黃家齊，「織公正與組織公民行為－認知型與情感型信任的中介效果」，*台大管理論叢*，第 12 卷第 1 期，2002 年，頁 107-141。
- 陳嵩、陳光偉、李佩芬，「垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色」，*管理學報*，第 28 卷第 1 期，2011 年，頁 1-29。
- 蔡松純、鄭伯勳、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳，「領導者上下關係認定與部屬利社會行為：權力距離的調節效果」，*中華心理學刊*，第 51 卷第 1 期，2009 年，頁 121~138。
- 鄭伯勳，「企業組織中上下屬的信任關係」，收錄於中國人的人際關係、情感與信任，楊中芳（主編），台北：遠流出版事業有限公司，2001 年(a)，頁 271-291。
- 鄭伯勳，「組織文化與員工效能：上下契合度的效果」，收錄於組織文化：員工層次的分析，鄭伯勳、郭建志、任金剛（編著），台北：遠流出版社公司，2001 年(b)，頁 263-313。
- 鄭伯勳，「差序格局與華人組織行為」，*本土心理學研究*，第三期，1995 年，頁 142-219。
- 樊景立、鄭伯勳，「華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意、謙虛價值及自尊的影響」，*中華心理學刊*，第 39 卷第 2 期，1997 年，頁 103-118。
- Aiken, L. S. & S. G. West, "Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions", Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- Barner, R., "Enablement: The Key to Empowerment", *Training & Development*, Vol. 48(6), 1994, pp.33-36.
- Bauer, T. N. & S. G. Green, "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, Vol. 39(6), 1996, pp.1538-1567.
- Bernerth, J. B. & H. J. Walker, "Propensity to Trust and the Impact of Social Exchange", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15(3), 2009, pp.217-226.
- Blau, P. M., "Exchange and Power in Social Life", New York: J. Wiley, 1996.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, A. & B. R. Dineen, "A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes", *Journal of Management*, Vol. 35(2), 2009, pp.327-347.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., and H. H. Tan, "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", *Leadership Quarterly*, Vol. 11(2), 2000, pp.227-250.

- Buchan, N. R., Croson, R. T., and S. Solnick, "Trust and Gender: An Examination of Behavior and Beliefs in the Investment Game", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 68(3), 2008, pp.466-476.
- Chang, C. H., Johnson, R. E. & L. Q. Yang, "Emotional Strain and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis and Review, Work & Stress", *International Journal of Work, Health & Organizations*, Vol. 21(4), 2007, pp.312-332.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. & B. S. Cheng, "Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance", *Journal of Management*, Vol. 40(3), 2014, pp.796-819.
- Cheng, B. S., Farh, J. L., Chang, H. F. & W. L. Hsu, "Guanxi, Zhongcheng, Competence, and Managerial Behavior in the Chinese Context", *Chinese Journal of Psychology*, Vol. 44(2), 2002, pp.151-166.
- Chonko, L. B., "Organizational Commitment in the Sales Force", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 6(3), 1986, pp.19-27.
- Coleman, V. I. & W. C. Borman, "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain", *Human Resource Management Review*, Vol. 10(1), 2000, pp.25-44.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(4), 2007, pp.902-927.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13(3), 1988, pp.471-482.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S. & J. J. Berman, "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10(3), 1998, pp.303-317.
- Cropanzano, R. & M. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, Vol. 31(6), 2005, pp.874-900.
- Dienesch, R. M. & R. C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11(3), 1986, pp.618-634.
- Dirks, K. T., and D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(4), 2002, pp.611-628.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., and B. S. Cheng, "Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Research Progress and Future Research Directions", In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), *Business leadership in China: Philosophies, theories, and practices*, 2008. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Fishbein, M., and I. Ajzen, 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, MA: Addison-Wesley.
- Garbarino, E. & R. Slonim, "The Robustness of Trust and Reciprocity across a Heterogeneous US Population", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 69(3), 2009, pp.226-240.

- Gerstner, C. R. & D. V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82(6), 1997, pp.827-844.
- Gomez, C. and B. Rosen, "The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment", *Group & Organizational Management*, Vol. 26(1), 2001, pp.53-69.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura, "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", In *Research in Organizational Behavior*, Staw, B. M. & L. L. Cummings (Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 9, 1987, pp.175-208.
- Graen, G. B. & M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *the Leadership Quarterly*, Vol. 6(2), 1995, pp.219-247.
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham, "Work Redesign, Reading", MA: Addison-Wesley, 1980.
- Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & W. C. Black, "Multivariate Data Analysis", 3<sup>rd</sup> ed., N. Y.: Macmillan Publishing Company, 1985.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & K. K. Michele, "Leader-Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance", *the Leadership Quarterly*, Vol. 20(3), 2009, pp.371-382.
- Katz D., "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, Vol. 9, 1964, pp.131-146.
- Katz, D. & R. L. Kahn, "The Social Psychology of Organizations", New York: Wiley, Inc, 1978.
- Kramer, R. & T. Tyler, "Trust in Organizations", Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- Lagace, R. R., "An Exploratory Study of Reciprocal Trust between Sales Managers and Salespersons", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11(2), 1991, pp.49-58.
- Lau, D. C., Lam, L. W. & S. S. Wen, "Examining the Effects of Feeling Trusted by Supervisors in the Workplace: A Self-Evaluative Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35(2), 2014, pp.112-127.
- Lau, D. C., Liu J. and P.- P. Fu, "Feeling Trusted by Business Leaders in China: Antecedents and the Mediating Role of Value Congruence", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24(3), 2007, pp.321-340.
- Lee, M. & J. Koh, "Is Empowerment Really a New Concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12(4), 2001, pp.684-695.
- Lester, Scott W. & H. H. Brower, "In the Eyes of Beholder: The Relationship between Subordinates' Felt Trustworthiness and Their Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10(2), 2003, pp.17-33.
- Lewis, J. D. & A. Weigert, "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, Vol. 63(4), 1985, pp.967-985.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & G. A. Rich, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 29(2), 2001, pp.115-134.

- Malhotra, D., "Trust and Reciprocity Decisions: The Differing Perspectives of Trustors and Trusted Parties", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 94(2), 2004, pp.61-73.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20(3), 1995, pp.709-734.
- Mayer, R. C. & M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?". *Academy of Management Journal*, Vol. 48(5), 2005, pp.874-888.
- McAllister, D. J., "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38(1), 1995, pp.24-59.
- McCall, M. W., "Leadership Development through Experience", *The Academy of Management Executive*, Vol. 18(3), 2004, pp.127-130.
- McCauley, D. P. & K. W. Kuhnert, "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust", *Public Administration Quarterly*, Vol. 16(2), 1992, pp.265-284.
- Menon, S. T., "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *International Review of Applied Psychology*, Vol. 50(1), 2001, pp.153-180.
- Mishra, A. K. & K. E. Mishra, "The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies", *Human Resource Management*, Vol. 33(2), 1994, pp.261-279.
- Ng, T. W. H. & D. C. Feldman, "How Broadly Does Education Contribute to Job Performance", *Personnel Psychology*, Vol. 62(1), 2009, pp.89-134.
- Organ, D. W., "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Pierce, J. & D. Gardner, "Self-Esteem within the Work Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literatures", *Journal of Management*, Vol. 30(5), 2004, pp.591-622.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 1(2), 1990, pp.107-142.
- Rapp, A., Ahearne M., Mathieu J. & N. Schillewaert, "The Impact of Knowledge and Empowerment on Working Smart and Working Hard: The Moderating Role of Experience", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23(3), 2006, pp.279-293.
- Reitz, H. J., "Behavior in Organizations", Homewood, R.D.: Irwin, 1977.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23(3), 1998, pp.393-404.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & J. H. Davis, "Editor's Forum: An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review*, Vol. 32(2), 2007, pp.344-354.

- Schriesheim, C. A., Neider, L. L. & T. A. Scandura, "Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues", *Academy of Management Journal*, Vol. 41(3), 1998, pp.298-318.
- Seppala, T., Lipponen, J., Pirttila-Backman, A. M. & J. Lipsanen, "A Trust-Focused Model of Leaders' Fairness Enactment", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 12(1), 2012, pp.20-30.
- Serva, M. A., Fuller, M. A. & R. C. Mayer, "The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26(6), 2005, pp.625-648.
- Smith C. A., Organ D. W. & J. P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68(4), 1983, pp.653-663.
- Spreitzer, G. M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validity", *Academy of Management Journal*, Vol. 38(5), 1995, pp.1442-1465.
- Spreitzer, G. M. & R. E. Quinn, "A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce", San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Sue-Chan C., Au, A. K. & R. D. Hackett, "Trust as a Mediator of the Relationship between Leader/Member Behavior and Leader-Member-Exchange Quality", *Journal of World Business*, Vol. 47(3), 2012, pp.459-468.
- Verbeke, W., Belschak, F. & R. P. Bagozzi, "The Adaptive Consequence of Pride in Personal Selling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32(4), 2004, pp.386-402.
- Vroom, V. H., "Work and Motivation", New York: Wiley, 1964.
- Werbel, J. D. & P. L. Henriques, "Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24(8), 2009, pp.780-796.
- Williams, L. J. & S. E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors", *Journal of Management*, Vol. 17(3), 1991, pp.601-617.
- Yang, J. & K. W. Mossholder, "Examining the Effects of Trust in Leaders: A Bases-and-Foci Approach", *The Leadership Quarterly*, Vol. 21(1), 2010, pp.50-63.
- Zand, D., "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17(2), 1972, pp.229-239.
- Zhang, X. & K. M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, Vol. 53(1), 2010, pp.107-128.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. & A. Hooke, "Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 24(1), 2013, pp.94-105.
- Zhong, J. A., Lam, W. & Z. Chen, "Relationship between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: Examining the Moderating Role of Empowerment", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28(3), 2011, pp.609-626

附錄表一 驗證性因素分析結果

潛在變項	指標題項 (Alpha 值、CR 值、AVE 值)		λ 值
	第一 階		
1.被上司信任	(0.86, 0.86, 0.62)		
	• 我的上司會將重要的工作委派我處理-----		0.70
	• 我的上司賦予我相當大的決策權力-----		0.88
	• 我的上司會拿公司內部機密資訊與我商議-----		0.77
2.對上司信任	(0.93, 0.93, 0.81)		
	• 我與上司可以自在地分享彼此的想法與感受-----		0.86
	• 我可以自在地與上司談論工作遭遇的困難，他也願意傾聽-----		0.95
	• 如與上司討論我的問題，我知道他會關心地給我建設性的建議-----		0.89
3.角色內績效	(0.92, 0.92, 0.85)		
	• 他對本單位整體工作績效有重大貢獻-----		0.95
	• 他是本單位內表現優異的員工之一-----		0.89
	• 他總是能如期完成我所交付的工作-----		(0.65)
4-1 利同事 OCB	(0.92, 0.89, 0.62)		
	• 他會花時間去傾聽同事的煩惱-----		0.81
	• 他會幫請假的同事完成工作-----		0.79
	• 他會主動幫助新進員工儘快進入狀況-----		0.79
	• 他會主動幫助忙不過來的同事-----		0.79
	• 他會主動關心同事-----		0.83
4-2 利上司 OCB	(0.89, 0.90, 0.69)		
	• 他會主動幫助我分憂解勞-----		0.81
	• 他會無條件服從我的命令-----		0.83
	• 即使不同意我的作法，他還是會服從我的決定-----		0.88
	• 假使我的目標和他個人目標有衝突時，他願意犧牲個人目標達成我的目標*-----		(0.65)
	• 當我需要他(她)假日來加班時，他(她)會一口當應*-----		(0.62)
4-3 利組織 OCB	(0.88, 0.89, 0.73)		
	• 他會努力對外介紹或宣傳公司的優點-----		0.88
	• 他會努力維護公司形象，並積極參與有關活動-----		0.92
	• 他會提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考-----		0.75
	• 即使無人注意或無據可查時，他會隨時遵守公司規定*-----		(0.65)
	• 他上班時經常提早到達，並動手處理公務*-----		(0.61)
第二 階			
4.組織公民行為	(0.78, 0.83, 0.58)		
	• 利同事 OCB -----		0.86
	• 利上司 OCB -----		0.72
	• 利組織 OCB -----		0.77
相關係數 (95%的信賴區間)			
Φ <sub>21</sub> =0.53 (0.35~0.70)		Φ <sub>31</sub> =0.44 (0.30~0.57)	Φ <sub>32</sub> =0.60 (0.46~0.74)
Φ <sub>41</sub> =0.31 (0.16~0.47)		Φ <sub>42</sub> =0.26 (0.12~0.40)	Φ <sub>43</sub> =0.26 (0.14~0.37)

註：「\*」表該題項因λ值低於0.7被刪除。

# Effects of Perceived "Being Trusted, Trusting , and Mutual Trust" on Subordinate's Job Performance

SONG CHEN, LIN-CHIN LIN, SU-CHENG HUANG \*

## ABSTRACT

Developing interpersonal trust between supervisor and subordinate, which in turn motivates subordinates paying more efforts on job performance, has long been a topic of research interest to academicians and practitioners. However, precious research examining vertical interpersonal trust has focused predominantly on the relationships of trusting in supervisors to subsequent subordinates' job performance, little research has been done on whether subordinates' perceptions of being trusted by the supervisor, or perceived mutual trust by subordinates will probably effect on subordinate's job performance. This study examined the direct and interactive effects of both feeling trusted by supervisors and trusting in supervisors on subordinates' job performance (including organizational citizenship behaviors and in-role performance). Two hundreds and fifty-one supervisor- subordinate dyads from small and medium enterprises in Taiwan were sampled as subjects. Results of hierarchical moderated regression analysis indicated that only the trusting in supervisors by the subordinates can positively affect their in-role performances and OCB. Moreover, the research showed a positive affect for OCB of the interaction between trusting the supervisor and perceived being trusted by the supervisor. Finally, the theoretical and managerial implications were drawn based on the study findings, and recommendations for future researchers were made.

Keywords: trusting in the supervisor, feeling trusted by supervisor, mutual trust, job performance.

---

\* Song Chen, Professor, Department of Business Administration, Kun Shan University. Lin-Chin Lin, Assistant Professor, Department of Business Administration, Kun Shan University. Su-Cheng Huang, Master of Business Administration, Kun Shan University.