

虛幻或實存？組織信任概念與 影響原因回顧暨展望

蔡秀涓*

《摘要》

全球化競爭、高績效目標，以及日益緊縮的資源限制等諸種因素，使得各類組織均程度不等的面臨許多生存壓力。於此情形下，多數組織為因應各種環境壓力，一方面必須不斷地創新與進行組織變革以求生機，一方面也必須不斷地進行各種成本減縮，其中，尤其是人事成本的減縮更是最明顯的現象之一。而此，遂使得組織與員工，原本奠基在以工作安全與永業制為基礎的彼此互信關係，逐步動搖，造成員工對組織與各級管理者的組織信任程度逐漸下降。但是，組織信任又是各種組織得以獲致績效目標與進步最重要的關鍵要素。在雇用關係變動不居，難以確保可以長久的情形下，組織仍企求員工維持一定程度的組織信任感，是否有可能只是一個遙不可及的虛幻？亦或是的確有可能實存？

本文透過文獻檢閱，對組織信任概念內涵逐步釐清，並對影響組織信任形成之重要因素加以整理歸納與分析，指出組織信任基於：1. 組織信任特質之人員美德與動態性，使其具有開展的可能性。2. 組織信任透過制度面的刻意安排，得以存在地較為長久。3. 組織信任之高度管理者屬

特約論文。

* 東吳大學政治學系專任副教授，e-mail: sutsai.joy@msa.hinet.net; sutsaijoy@yahoo.com.tw.

人性，使其成為可載舟亦可覆舟地機會因子等三項理由，的確是有可能具體的實存於組織與成員之彼此關係中。

[關鍵字]：組織信任、管理風格、組織變遷、公務人員、政府部門

「信任是一個虛幻的概念，尤其是在當今充滿工作不安全感、日益減縮的可得資源與報酬，以及工會力量逐漸衰退的組織氛圍中！」

-McCune, (1998；引自 Willemyns et al., 2003: 117)

「持續不斷地重組與短暫聚合的勞資關係之普遍化，創造了極其表面化的工作環境。在如此的工作環境中，工作者與組織的關係，基本上係屬同床異夢，因此，信任、尊敬與共同目標並無足夠的時間得以開展。」

-Zeffane & Connell (2003: 8)

壹、組織信任是一種虛幻？

人類社會進步的所有原動力，都來自於彼此的合作。合作的基本要素則在於「信任」(trust) (Hosmer, 1995; Fukuyama, 1995; Misztal, 1996; Costigan et al., 1998; Albrecht & Travaglione, 2003; Ratnasingam, 2004)，是以，不同系絡中的信任關係之研究，一直是社會科學研究者關切的主題。對於信任議題的研究與關注，不僅在以工作為主的組織與人力資源管理領域被持續不斷地探討，例如信任對與溝通、領導、協商、勞資關係、考績、升遷、工作團隊等議題之影響，¹ 而且擴及至其他組織類型與社會及國家總體成員關係的討論。²

信任此一議題，所以受到如此的關注，主要是因為許多研究發現，信任此一因

¹ 例如：Mayer et al., 1995; Brockner et al., Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997; Clark & Payne, 1997; Mayer & Davis, 1999；林水波，1997；蔡秀涓，1998；許道然，2002；蔡秀涓，2004a 等。

² 例如顧忠華（1993）與 Fukuyama（1995）均以社會團體與國家為分析層次。李宗勳（2002）則以社區為分析層次。

素，不僅對於組織有相當正面的影響，例如高績效組織的產生、組織承諾、人際合作、團隊運作、組織網絡的知識移轉，以及虛擬組織的運作效率等；³同時，對於不利於總體組織的因素之消滅，例如有助於降低過高的離職率、成員對組織變遷之抗拒，以及共同度過各種危機等亦有顯著效果。⁴

儘管來自學術研究的支持，在在都顯示，信任是組織人員合作與績效目標達成最重要的關鍵要素，同時，亦提出許多建議以供實務界參考。然而，來自實務界的調查結果卻無法令人感到樂觀，幾項調查均呈現各種組織所呈現的組織信任度都不高，此種現象，公私部門皆呈現類似的現象。⁵

美國時代雜誌與 CNN 聯合舉行的民意調查指出，政府內部公務人員對政府組織的信任程度並不高，不到四分之一的公務人員認為，自己所服務的政府組織值得信任（引自 Carnevale, 1995）。加拿大文官委員會（Public Civil Service Commission of Canada，以下簡稱 PSC）也在一九九四年的管理會議中，首次強調「信任」（trust）的議題。原因即在於 PSC 發現，加拿大政府組織的成員對組織的信任感很低，並因而造成了組織成員在工作壓力、生產力、滿足感、創新能力、以及對組織決策過程之支持等相關行為態度面向的負面影響。而後，並因此成立特別小組，持續關注公務人員對政府之組織信任議題（PSC, 1998）。

在我國，儘管官方組織並無舉辦過對所屬公務人員的組織信任感調查。然而，根據蔡秀涓（1998）一項以全國公務人員為母體的調查發現，受訪者對此議題持無意見與負面態度者的總和，超過六成以上。顯示我國總體公務人員對政府部門有低度組織信任的現象。蔡秀涓（2002）其後另一項以某直轄市政府人員為調查對象的研究亦發現，組織成員的總體組織信任程度，係介於不滿意與普通之間。這兩項調查顯示，我國政府公務人員的組織信任度亦不高。⁶

³ 例如 Jones & George, 1998; Leana & Van Buren III, 1999; Nyhan, 1999, 2000; Albert & Travaglione, 2003; Costa, 2003; Williams, 2003; Clases et al, 2004; Cunha et al., 2004; Peterson & Coddery, 2004; Ratnasingam, 2004; Sydow & Windeler, 2004; 蔡秀涓, 2004a; Li, 2005.

⁴ 例如 Elangovan & Shapiro, 1998; Albert & Travaglione, 2003; Morgan & Zeffane, 2003; 蔡秀涓, 2004a。

⁵ 由於本文主要可能的潛在讀者，基本上係以公共行政領域學術與實務社群為主，因此，本段有關實證調查的說明與論述，係以公部門相關調查為主。

⁶ 以台灣近幾個月的政治氛圍與總體政治環境而言，雖然無任何以政府公務人員對公部門組織信任程度為主的調查。然而，可以相當程度判斷的是，如果有舉行任何實證調查，公務人員對政府組織的組織信任程度應該不會太高。

從以上幾項不同國別的實證資料發現，公務人員對於政府的組織信任度基本上都不高。而此就值得進一步思考，為何長期扮演模範雇主的政府組織，在其組織成員的眼中，似乎並不是個值得高度信任的好雇主呢？

觀察以上幾項調查舉行的時間可以發現，基本上都是在一九九〇年代政府改造運動興起之後所進行的，雖然各國政府改革的步調與幅度不一。然而，政府宣示變革的聲調卻是一致的。當政府在不斷強調變革、精簡、縮編、績效、人力契約化、以及顧傭關係的非永業化與彈性的同時，卻又同時希望政府公務人員能繼續保有對組織與各級管理者高度的信任感，或許正如本文起始引用 McCune (1998；引自 Willemys et al., 2003: 117)、Zeffane 與 Connell (2003: 8) 等學者所言，信任，在當今組織中，可能就只是一個虛幻與存在美好想像中的概念！

儘管在現實的組織系絡中，片面地企求組織成員能真誠，且發自內心的對組織與管理者呈現高度的組織信任感，有可能是不切實際的虛幻。然而學術研究社群存在的重要使命之一，就在於如何透過更大量與優質的研究，凝煉出對某一特定議題的深度理解與規則，並作為引領實務界繼續前行，以促成各類組織因有著更良善治理，一圓包含組織成員、服務對象、組織與管理者及所有利害相關人共同目標與理想美夢的基石。因此，為了組織信任此一人類生活進步與和諧最重要的潤滑劑 (lubricator)，不淪為虛幻而得以實存，透過對此概念的內涵，以及影響組織信任重要原因的理解與省思，⁷ 並從中找出未來得以展望的機會與窗口，就成為身為學界一份子必須嚴肅予以關注的重要課題。

貳、組織信任研究途徑、概念內涵與特質

基本上，信任這個概念的本質，無論其被放在何種組織或人際系絡討論，本質大抵是不變的，因為它是屬於人類最深層互動的基礎。因此，相關文獻在討論組織信任此一概念時，為了論述的流暢，有時並未特別區分信任或組織信任。尤其是在論述組織信任的研究途徑、概念內涵與特質時尤其如此。是以，本文以下有關組織信任概念內涵相關討論，亦採取多數相關文獻此種作法。

⁷ 由於本文重點，不在於對組織信任研究作完整細膩的回顧與評估，而在於對組織信任此議題提出幾點作者淺近的思考，所以，有關組織信任之中介變數效果與對組織績效和個人相關行為態度的影響，將不在本文提出，不過，讀者可進一步參閱蔡秀涓 (2004a) 以及本文所列出的參考書目。

有關組織信任此一議題的重要性與受到的重視，在本文前言已可略窺一二。然而，有關組織信任的研究途徑與概念內涵卻仍是相當分歧（Mayer & Davis, 1999; Leana & Van Buren III, 1999; Nyhan, 1999, 2000; Costa, 2003）。這主要是因為論者所採取的觀點、研究途徑與分析的系絡不同所致。

儘管如此，Hosmer（1995）從諸多研究文獻中歸納整理，得出有關組織信任研究的數種途徑，則堪稱相當完整的分類，對於吾人瞭解組織信任的研究，亦深具參考性與重要性，值得在此引述。Hosmer 指出以下幾種是信任研究常見的途徑，這些途徑將信任分別視為是：1. 信任是個人對特定事件、個人或組織的期待。2. 信任是人際關係的一種。3. 信任是經濟交易行為的一種。⁸ 4. 信任是一種社會建構。5. 信任是組織行為的一種。6. 信任是一種規範哲學（1995）。

除了以上 Hosmer 所指出的六種研究途徑之外，從心理學或社會心理學觀點研究信任也是重要的途徑之一（Clark & Payne, 1997）。晚近這幾年，更逐漸有研究者嘗試從「歸因理論」（Attribution Theory）（Pillutla et al., 2003），以及「賽局理論」（Game Theory）（Wittelooostuij, 2004）進行組織信任的相關研究。

在以上各種研究途徑中，視組織信任是組織中人際關係以及從組織行為觀點研究信任，是較多數學者的研究途徑。⁹ 此類研究將組織信任視為是一種組織成員信心（confidence）的表現，此種信心意味著認知到對方（意指組織與管理者）的行動將不會對己方造成傷害與風險，因此，組織信任將可導致人際之間的相互期待（Jones & George, 1998）。

除了以上從人際關係與組織行為討論與界定信任內涵為相關研究大宗之外，從社會學途徑著眼者亦是逐漸被重視的觀點。基本上，社會學家將信任視為是一種有助於不同主體互動的社會產物之特質（Lewis & Weigert, 1985）。亦即是健全人格的要素、人際合作與市場交易制度穩定的基礎（Lewicki, McAllister & Bies, 1998）。其中，又以法蘭西斯·福山之定義較為人所知，其指出：「所謂信任，是在一個社團之中，成員對彼此常態、誠實、合作行為的期待，基礎是社團成員共同擁有的規範，以及個體隸屬於那個社團的角色。」（李宛蓉 譯，2004：34）。

綜合以上不同途徑之組織信任概念，更具體地對組織信任概念作一陳述，所謂的組織信任，即意指在組織場域中，具人際互動關係的主體，彼此有因對方行動而

⁸ Brockner 等人（1997）則以社會交換理論稱之。

⁹ 例如 Mayer et al., 1995; Powell, 1996; Lewicki & Bunker, 1996; Mishra, 1996; Webb, 1996; Brockner et al., 1997; Clark & Payne, 1997; PSC, 1998。

承擔風險的意願，也瞭解此意願後面隱藏著易受傷害（vulnerable）的可能性（Mayer et al., 1995; Mayer & Davis, 1999; Costa, 2003; Eckel & Wilson, 2004）。儘管如此，組織成員卻也同時員認知到，組織及組織相關人（包含管理者、同儕與利害相關人等），會恪守保護自己權利與利益的義務，因而依舊會產生信賴感（Tyler, 1994; Hosmer, 1995; Brockner et al., 1997；許道然，2002；蔡秀涓，2004a）。

對組織信任概念內涵有一基本瞭解之後，本文認為從眾多不同論者之信任概念內涵與定義，可以從中抽離出組織信任可能具有的以下幾種特質：¹⁰

1. 組織中，對組織與相關人的信任，隱含自己期許或相信組織與相關人對自己會有善意的舉動。
2. 組織的信任關係中，個人不能主導或強求組織及相關人履行該項回應。換言之，信任本身涉及個人願意承受吃虧或風險的部分，因為組織與管理者可能不會實現自己的期望。
3. 組織信任包含對組織與相關人抱有某種程度的犧牲，所以，個人所預期的結果會被組織與相關人的行動所影響。
4. 組織信任具有自我回應性，當被信任者相信自己值得被信任或已被信任時，其表現出值得被信任行為之機率就越高。¹¹
5. 組織信任具有初始性，組織成員對組織與相關人的信任感，在互動一開始就會依據對方行為表現，而決定給予多少信任度，並據以調整與決定所欲付出的義務與行為表現。
6. 組織信任具有動態性，組織成員與對組織及相關人彼此的信任度越高，就越增強信任感，反之亦然。

¹⁰ 本段有關組織信任特質之論述，主要係本文作者依據 Mayer et al., 1995; Whitener et al., 1998; Mayer & Davis, 1999; Costa, 2003; Pillutla et al., 2003; Young & Daniel, 2003; Guerra & Zizzo, 2004 等文獻，自行歸納整理與加以意涵闡述而成。

¹¹ Guerra 與 Zizzo (2004) 以「信任回應性」(trust responsiveness) 稱之，本文認為中譯加上「自我」二字更能表達出此一特質的真正意涵。

參、影響組織信任的重要原因

爲了瞭解當今各類組織，在全球化競爭、高度績效目標，以及組織資源日益緊縮之壓力下，因而與組織成員的關係，成爲充滿高度不確定性與變異性，卻仍希望成員能對總體組織與管理者，尚具有一定程度的組織信任，究竟是一種虛幻或有可能存在的寄盼，就有必要從相關的研究中，瞭解影響組織信任的重要因素究竟有哪些。從表 1 可以看出，¹² 組織面向、管理與溝通風格，以及個人特質等三大面向，是最常被研究者提及，而且獲得實證研究支持的主要因素。

以組織面向而言，組織變遷與組織信任的關係被多數研究證實，係屬非常顯著的負向關係。¹³ 具支持性的人力資源管理政策與作法，例如具公平性及符合功績原則的升遷、績效考核與各項資源分配（如薪資與獎金），有規劃的訓練與生涯路徑安排，以及其他被員工視爲是友善的人力資源政策，均對於組織信任有顯著的正面影響。組織文化此一部份，則規模越小，由於成員互動較爲密切，所以組織信任度可能較高。至於員工最爲關切的工作保障及相關的雇用契約，對員工而言，當其越覺得具有工作安全的保障與可能性時，則員工的組織信任度就會越高。組織文化對組織信任的影響，則顯示組織成員感受到較佳的總體組織文化氣氛，組織信任度亦會有較佳的表現。

在組織面向中，值得特別重視的是，過去組織研究在人群關係學派與管理學界廣爲讚揚的組織民主、自主管理與授權思潮影響下，一向認爲對組織個別成員與成員間互動關係採取管制或某種程度的監督，都有可能將造成員工的不信任感。然而，最近部分研究卻陸續顯示，組織中有適度明確的管理規則與監督機制，反而是形成更長久組織信任關係的重要基礎。

¹² 本文表 1，作者據以爲列表及討論之文獻，主要是以 2003 年以後的重要文獻爲主，2003 年以前的相關文獻，則請見蔡秀涓（2004a）。

¹³ 本文以下論述，爲使行文流暢避免過於繁複起見，對於相關文獻實證結果與發現，於正文中不再分別一一加以贅述，而採總體研究發現論述的寫法。有興趣進一步瞭解的讀者，可參考表一列出的各篇文獻，以及本文所引用的參考文獻。

表 1 影響組織信任重要影響原因摘要表

重要面向	主要變數	提及學者與年份
組織面向	1. 組織變遷	Young & Daniel, 2003 Morgan & Zeffane, 2003 Williams, 2003 蔡秀涓, 2004a
	2. 具支持性的各項人力資源管理政策	Albrecht & Travaglione, 2003 Blunsdon & Reed, 2003 Williams, 2003 蔡秀涓, 2004a
	3. 組織規模	Williams, 2003
	4. 工作保障與雇用契約	Albrecht & Travaglione, 2003 Williams, 2003 Zeffane & Connel, 2003
	5. 組織文化	Young & Daniel, 2003 Ratnasingam, 2005
	6. 明確的管理規則與監督機制	Costa, 2003 Cunha et al., 2003 Sydow & Windeler, 2003
管理風格面向	1. 開放與民主的管理溝通風格	Albrecht & Travaglione, 2003 Kiffin-Petersen & Cordery, 2003 Young & Daniel, 2003 Willemys et al., 2003 蔡秀涓, 2004a
	2. 員工對管理者之社會定位與心理的權力距離	Willemys et al., 2003 Zeffane & Connel, 2003
	3. 管理者與員工共享與合作的愉快經驗	Clases et al., 2003 Costa, 2003 Young & Daniel, 2003 Sydow & Windeler, 2003
個人特質 ¹⁴	1. 管理者被信任傾向與回應性	Williams, 2003 Kiffin-Petersen & Cordery, 2003 Costa, 2003
	2. 員工對人之信任傾向	Williams, 2003 Kiffin-Petersen & Cordery, 2003 Costa, 2003

資料來源：本文作者自行整理。

¹⁴ 表 1 個人特質部分，有關比如個人學歷、年資、職位…等，由於係屬一般經驗研究均會討論的個人變項，故本文將其視為無須再提及者。因此，將僅對於與組織信任更加相關之管理者與員工個人特質予以列出。

在影響組織信任的重要形成原因中，管理風格面向是非常重要的預測變項。儘管從表 1 發現，研究者於此一面向所曾提及與曾獲得假設驗證支持的因素，大致有開放與民主的管理溝通風格、員工對管理者的社會定位與心理的權力距離，¹⁵ 以及彼此共享與合作的愉快經驗等三項因素，然而，此三因素具有相當高度的共通性。均指涉管理者的管理風格，越傾向平等、開放溝通、授權、能相當程度扮演員工生涯與生活導師，同時有一些共同的知識與生活分享，以及愉快的合作經驗，則越能獲得員工的信任感。

除了組織面向與管理面向之外，由於組織信任基本上是屬於相當高度的主觀心理層面感受，因此，被信任者與信任者之個人人格特質，就會對於組織信任有顯著影響。以被信任者而言，管理者是否具有值得被部屬信任的工作能力、讓員工感受到被支持、以及行事作風具有正直、仁慈等特質，特別是員工決定組織與各級管理者，是否值得信任的關鍵要素（蔡秀涓，2004a：258），以及員工個人具有容易相信他人的傾向等，均會對於組織信任度有正向的影響。

總結以上有關影響組織信任度的相關研究可知，¹⁶ 組織因素、管理風格，以及包含信任者與被信任者的個人特質在內的幾個面向與所包含的變項，相當程度均已被證實，對於組織信任度有重要的影響效果。而此，也意味著，若欲使組織信任再度成爲人類當代社會互動的重要元素，以上幾個面向應是值得思考的方向。

肆、組織信任實存的開展與機會

儘管本文起始引用 McCune（1998）以及 Zeffane & Connell（2003）幾位學者，對於組織信任是否能存在當今變動不居之雇傭關係與組織中，相當具有代表性但相對悲觀的看法，作爲論述本文討論組織信任究竟是一種虛幻或實存的引言。然而，經由組織信任概念內涵的討論，以及對於影響組織信任重要前因變項的文獻分析與釐清，本文認爲，無論是從組織信任的人員本質、組織信任的制度建制必要

¹⁵ 所謂社會定位（social identity）或心理的權力距離，意指員工在心理上，認爲管理者與他們之間，權力多寡與社會階級的距離。員工在心理上，對管理者的權力距離越小，就會覺得管理者與自己的關係較爲親密（Willemys et al., 2003 l: 119; Zeffane & Connel; 2003: 119）。

¹⁶ 組織信任 2003 年以前的研究文獻，大抵上已是呈現類似的研究發現，有興趣的讀者可進一步參閱蔡秀涓（2004a：246-248）。

性，以及組織信任的高度管理者屬性而言，組織信任的實存與開展，基本上可以有著相當樂觀的期待。以下，即分別就此三方面予以較為清晰與具體地論述，並以之作爲本文之結論與終曲。

一、組織信任特質之人員美德與動態性，使其具有開展的可能性

本文前述有關組織信任特質的論述指出，組織信任基本上共具有六項基本特質（請見前述第貳部分論述）。審視這六項特質可以發現，前三項特質基本上可歸爲信任主體（意即組織成員）對被信任者（總體組織、管理者與其他利害相關人）人性本善之相信，以及因此願意承受風險與犧牲的善意釋出。而就第四點而言，被信任者之信任自我回應性之特質，亦相當程度顯示人性良善的一面。

由於信任者與被信任者在組織信任關係中，皆同時具有人性本善的美好德行。也因此，本文認爲在組織場域中，彼此信任關係的開展，從初始的過程開始及至整體的動態過程中，都因爲信任者與被信任者具有潛存的美好德行特質，以及組織信任的動態性特質，因而存在許多機會可以使成員的組織信任感，有不斷正向累積與開展的可能性。

二、組織信任透過制度面的刻意安排，得以存在地較為長久

從影響組織信任的許多重要原因來看，來自組織因素的制度面機制，基本是促成總體人員對組織與各級管理者信任感產生的重要因素。¹⁷ 在當代組織最經常面臨的組織變遷過程中，如何對組織成員有更爲善意的告知、教育以及各種制度安排，尤其是值得特別加以重視。¹⁸ 否則，當組織在各種壓力下，必須經常進行各

¹⁷ 以國家此一組織單位而言，近年來包含「經濟合作暨發展組織」（OECD），世界銀行或是國際透明組織（Transparency International）等國際性機構，皆相繼要求其會員國，必須制訂與執行更爲完善的政府公共服務倫理規範法制。此種作法，即是嘗試透過制度面機制，以提昇公民對政府與各級領導者及公務員組織信任度的體現。有關公共服務倫理的理論架構規範作法，讀者可以參閱施能傑（2004）。

¹⁸ 蔡秀涓（2004b）在一篇討論如何透過兼具理性與柔性的策略，以使公務員在組織變遷過程中可以感受到組織與管理者善意的文獻曾提及，從柔性策略而言，可以有 1. 舉行小型有效的溝通座談會 2. 架構公務員發聲的管道 3. 由經歷組織變遷角色改變後之公務員現身說法 4. 成立專屬的心理諮商小組，協助公務員度過組織變遷不適應期等作法。而在理性策略方面，則可以嘗試從 1. 訓練方案 2. 參訪民間組織變遷案例與過程 3. 從績效管理觀點，強化各級主管責任以提高組織變遷效能等方面著手。

種制度變革與創新政策的同時，卻每進行一次變革，就減損幾分員工的組織信任度，長此以往，組織及管理者與組織成員的關係，將因此種非良性循環而更形脆弱。

除了組織變革時，特別需要有妥善的機制，以維持組織成員一定的組織信任度之外，在平常藉由各項具支持性的人力資源管理政策，得以使組織與員工雙贏的雇用契約、較佳的組織文化，以及有助於組織、管理者、組織成員彼此信任關係建立的明確管理規則與監督機制等，透過組織刻意的加以設計與安排，以使組織信任在當代組織中，因為有著制度面的支撐基礎，而有存在更為久遠的可能性。

尤其是對於公部門組織而言，相對於私部門能給予其成員的財務與各項以績效為基礎的誘因更為豐沛與彈性，因而即使組織信任度低落，仍能藉著經濟與交易的雇用關係（Ratnasingam, 2005），以及對績效不佳者得以斷然處理，尚能維持所欲的一定績效水準。公部門由於可用以激勵（或促使）員工表現出應有績效行為之可用資源相對不足，再加以各國政府普遍仍礙於模範雇主的角色與法規限制，因此亦難以有效處理績效表現未達應有水準者（蔡秀涓，2005）。因此，更需要透過各種有助組織信任感形成與維持的制度設計與安排，維持公務人員對政府組織有一定程度以上的組織信任感，方足以支持政府因應各項挑戰與創新的需要（Albrecht & Travaglione; 2003: 77）。

三、組織信任之高度管理者屬人性，使其成為可載舟亦可覆舟地機會因子

本文前述有關影響組織信任重要原因之論述指出，包含開放與民主的管理溝通風格、員工對管理者社會定位與心理的權力距離，以及管理者與員工共享與合作的愉快經驗三個因素在內的管理風格面向，對於組織信任有著高度顯著的正面解釋效果。此一論述基本上即意涵，組織成員之組織信任感形成與構建，係受到管理者對待員工的行事作風極為高度的影響。甚至有部分研究顯示，管理者的管理風格以及和員工的互動經驗，近乎可以單獨構成員工的組織信任感（Clases et al., 2003; Young & Daniel, 2003；蔡秀涓，2004a）。換言之，組織信任此一概念，基本上即具有高度的管理者屬人性。

組織信任此種高度管理者屬人性，就某個意義而言，實屬一項變異度極高的不穩定因子，因為越來越多的研究顯示，組織的管理者在其部屬眼中，實在構不上是一位值得信任的主管（Rogers, 1995; Tyler & Kramer, 1996；蔡秀涓，1998；

Albrecht & Travaglione, 2003)，就此而言，組織欲藉管理者提升組織成員的組織信任程度，實具有高度不確定性與不可預期性。

然而，從另一個觀點而言，組織只要確立管理者應具有哪些有助員工建立組織信任感的核心職能，並依此作為甄補與訓練的基礎，即可使組織的各級管理者，具備能擁有較為開放與民主的管理風格，與員工互動時得以使員工較不會感受過遠的心理權力距離之親和力，以及透過平時與員工的互動累積共享與合作的愉快經驗，相當程度確保組織信任感能維持一定的水準以上。

組織信任以上之高度管理者屬人性，雖然呈現出其同時兼具使組織信任程度提升或衰退的載舟與覆舟雙重特性。然而，此種特性，實質上亦正是組織信任得以開展並實存的機會因子，組織只要善加發揮其正向效果，即應可使員工的組織信任感，維持一定的所需程度甚至持續地向上累積。

參考文獻

- 李宗勳（2002）。社會資本與社區安全之初探。**中國行政評論**，第 11 卷第 3 期，頁 1-44。
- 李宛蓉 譯（2004）。**信任**（Francis Fukuyama 原著）。台北：立緒文化。
- 林水波（1997 年 11 月）。「開誠布公型的管理策略」。發表於**公共管理新趨勢研討會**，世新大學行政管理系主辦，台北。
- 施能傑（2004）。公共服務倫理的理論架構與規範作法。**政治科學論叢**，第 20 期，頁 103-140。
- 許道然（2002）。**公部門組織信任與組織公民行為關係之研究**。國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版，台北。
- 蔡秀涓（1998）。**我國政府部門升遷現象之研究：從組織政治觀點分析**。國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版，台北。
- 蔡秀涓（2002 年 11 月）。「地方公務人員組織信任模型之建構：以台北市政府為例」。發表於**地方政府與公共管理學術研討會**，中華大學行政管理學系主辦，新竹。
- 蔡秀涓（2004a）。公務人員組織信任模型之建構：以台北市政府為例。**人文及社會科學集刊**，第 16 卷第 2 期，頁 241-279。
- 蔡秀涓（2004b）。**行政院組織改造工作對公務員角色之改變與影響**。行政院組織

改造委員會委託研究成果報告，未出版。

顧忠華（1993）。法治與信任——一個法律社會學的探討。《中國比較法學會學報》，第14期，頁203-233。

Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust In Public–Sector Senior Management. *Internal Journal of Human Resource Management*, 14(1): 76-92.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42: 558-583.

Blunsdon, B., & Reed, K. (2003). The Effect of Technical And Social Conditions on Workplace Trust. *Internal Journal of Human Resource Management*, 14(1): 12-27.

Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy government: leadership and management strategies for building trust and high performance*. California: Jossey-Bass Inc.

Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 205-224.

Clases, C., Bachmann, R., & T. Wehner. (2003). Studying Trust in virtual Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 33(3): 7-27.

Costa, A. C. (2003). Work Team Trust And Effectiveness. *Personnel Review*, 32(5): 605-622.

Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, X(3): 303-317.

Cunha, M. P., Kamoche, K., Marziliano, N., and Cunha, J. V. (2003). Minimal Network. *International Studies of Management and Organization*, 33(4): 94-120.

Eckel, C. C., & Wilson, R. K. (2004). Is trust a risky decision? *Journal of Economic Behavior and organization*, 55: 447-465.

Elangovan, R. A., & Shapiro, L. D. (1998). Betrayal of Trust in Organizations. *Academy of Management Review*, 23(3): 547-566.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.

Guerra, G., & Zizzo, D. J. (2004). Trust responsiveness and beliefs. *Journal of Economic Behavior and organization*, 55: 25-30.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20: 379-403.

- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution Of Trust: Implications for Cooperation And Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3): 531-546.
- Kiffin-Petersen, A. A., & Cordery, J. L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *Internal Journal of Human Resource Management*, 14(1): 93-116.
- Leana, C. R., & Van Buren III. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer, and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). London: Sage.
- Li, L. (2005). The Effects of Trust and Shared Vision on Inward Knowledge Transfer in Subsidiaries Intra-and Inter-Organizational Relationships. *International Business Review*, 14: 77-95.
- McCune, J. (1998). That Elusive Thing Called Trust. *Management Review*, 87(7): 10-14.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84: 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In R. M. Kramer, and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations* (pp. 261-287). London: Sage.
- Misztal, B. A. (1996). *Trust in modern societies*. MA: Blackwell.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *Internal Journal of Human Resource Management*, 14(1): 55-75.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3): 59-70.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1): 87-109.
- Pillutla, M. M., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2003). *Journal of Experimental Social psychology*, 39: 448-455.
- Powell, W. W. (1996). Trust-based forms of governance. In R. M. Kramer, and T. R.

- Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 51-67). London: Sage.
- Public Service Commission of Canada (PSC). (1998). *Trust within the Organization*. Canada: Public Service Commission of Canada.
- Ratnasingam, P. (2005). Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce. *Decision Support System*, 39: 525-544.
- Rogers, R. W. (1995). The Psychological Contract of Trust: Part 1. *Executive Development*, 8(1): 15-19.
- Sydow, J., & Windeler, A. (2003). Knowledge Trust and Control. *International Studies of Management and Organization*, 33(2): 69-99.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological Models of Justice Motive. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67: 850-863.
- Webb, E. J. (1996). Trust and crisis. In R. M. Kramer, and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 288-301). London: Sage.
- Whitener, E. M., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23: 513-530.
- Willekens, M., Gallois, C., & Callan, V. J. (2003). Trust me, I'm your Boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. *Internal Journal of Human Resource Management*, 14(1): 117-127.
- Williams, J. G. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *Internal Journal of Human Resource Management*, 14(1): 28-54.
- Witteloostuij, A. V. (2003). A Game-Theoretic Framework of Trust. *International Studies of Management and Organization*, 33(3): 53-71.
- Young, L., & Daniel, K. (2005). Affective trust in workplace. *Internal Journal of Human Resource Management*, 14(1): 139-155.
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *Internal Journal of Human Resource Management*, 14(1): 3-11.

Illusion or Existence? Retrospect and Perspective of Organizational Trust Concept and Causes

Hsiu-Chuan Tsai*

Abstract

Some attribute the trend of declining trust within organizations to the stream of downsizing, restructuring, re-engineering, and contracting policies that have severely threatened employees' job security. Under the quick fix and uncertain employee relationship, some literatures argue that organizational trust has not existed anymore, it has become an illusion in modern organizations incrementally. This paper uses literature review method to clarify conceptual contents of organizational trust, and to sum up some important factors that help to form and promote employees' organizational trust. Based on three findings that articulated from relevant literatures, this paper argues that organizational trust is not an illusion but a reality in modern organizations.

Keywords: organizational trust, organizational change, managerial style, public sector, civil servant

* Associate Professor, Department of Political Science, Soochow University.