

# 员工对管理者的信任度及其培养策略

蔡 铭

(南开大学 商学院人力资源管理系, 天津 300071)

**摘要:**提高员工对管理者的信任,营造组织的信任氛围,是改善员工对管理者的信任缺失现状,提高员工忠诚度、归属感和凝聚力的重要举措。文章从员工对管理者的信任现状分析入手,结合前人的研究成果分析了信任的定义及其作用等,探讨了信任的影响因素,最后提出了如何提高员工对管理者的信任度的策略。

**关键词:**信任度;影响因素;策略

**中图分类号:**F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2011)07-0051-04

信任是一种力量,它能够激发人的潜能,使事情发生预想不到的变化<sup>[1]</sup>。目前,随着企业规模的扩大,而且管理者依靠员工实现目标,因此,了解信任的作用,分析目前企业员工信任现状及其原因,并且制定相应的提高员工对管理者信任度的策略对企业的健康发展是极其必要的。

## 1 信任的定义与作用

信任是人类的一种情感,也是人类行为的一种形式<sup>[2]</sup>。不同的理论传统,对信任的定义本身的理解以及信任在经济社会和组织等具体领域中的理解都有不同。而要了解什么是信任度,就首先得知道什么是信任<sup>[3]</sup>。

### 1.1 信任及其信任的定义

如社会学家霍斯摩尔(Hosemer)认为,“信任”是在个体面临一个预期损失大于预期收益之不可预料事件时,所做的一个非理性的选择行为<sup>[4]</sup>。福山(Fukuyama F.)认为,所谓信任是在一个社团中,成员们彼此诚实、合作,社团成员以共同拥有的规范为基础<sup>[5]</sup>。又如罗素(Rousseau)等人在研究了大量的文献之后,最终将“领导者信任”定义为:由于下属对领导者的目的或行为抱有美好的期望,因而甘愿冒一定风险接受对方的行为,甚至缺点的心理状态<sup>[6]</sup>。

信任研究是近 20 年来组织科学中的一个研究热点。这个结构维度的研究是组织内信任理论和实证研究最为丰富的部分。虽然人们对信任的定义多种多样,但基本上都认为信任是个体或组织之间的一种状态,它反映有关双方在不确定的未来能够相互预期

对方的行为的程度。本文也采用此定义展开。

顾名思义,所谓信任度就是指信任的程度。因此,本文指员工对管理者的信任程度,文章应从信任为轴心展开。

### 1.2 信任的作用

马斯洛在其人性化管理的理念中指出,组织内部人际关系的建立取决于积极环境氛围的营造,而这一环境维系的基本纽带则是人与人之间的信任关系<sup>[7]</sup>。组织内部只有形成彼此信任的气氛,不相互猜疑,员工才能把精力集中于工作之上,才能更加充分有效地进行交流和沟通,从而在体现自我价值的工作中体验到愉悦感和自我满足感,不仅使员工达到自我实现,同时也能促进组织管理水平的提升和效益的最大化。

因此,如果员工对企业的管理者很信任,就会有有效的调动各方面的积极性,从而激发人的潜能,为企业的发展带来意想不到的成功,之所以如此神奇,是因为企业间的信任管理至少能带来以下功效。

#### 1.2.1 有效弥补企业领导人自身的不足

信任管理是现代企业成功的特征之一,再强势的管理者,也是精力有限,因此只有充分授权,把有能力的人充实到各个岗位上,让他们充分施展自己的能力,做出符合市场规律和企业文化要求的正确决策。这样,企业才会高效运转,充满生命力。广告创意专家戴维·奥格威早在 50 多年前曾告诫所有的企业家:“如果我们总是雇佣那些不如我们的雇员,公司将会逐渐成为侏儒,只有当雇佣的员工总是超越我们,并让他们放手施展才华时,公司才会成为巨人”<sup>[8]</sup>。

收稿日期:2011-03-04

作者简介:蔡铭(1990—),男,福建三明人,南开大学商学院人力资源管理系,2008 级学生,研究方向:人力资源管理、社会保障、劳动关系。

再如房地产大王王石,一位管理数亿资产的企业家,一年四季大多数时间在外面打高尔夫球、爬山或国外学习考察,但是他照样能把企业运转得很好,其关键秘诀就是把最优秀的人才集纳起来,搭成优秀团队,充分授权,实施信任管理。

### 1.2.2 信任能增强团队精神

员工对管理者的信任亦是提高企业凝聚力的“胶合剂”,它能促进成员的合作行为,使上下级人际沟通更顺畅,员工更容易认同组织目标,进而增强组织的竞争力。随着市场竞争的日趋剧烈,任何企业的成功,没有一个好的团队来支持企业的发展是不可能的,用人不疑,才能凝聚人心。Davis 在研究员工对管理者信任对于工作行为的影响时发现,那些能够更多获得员工信任的管理者在推行公司战略和组织变革政策时,会遇到相对较少的阻力<sup>[9]</sup>。微软的 Windows 操作系统,是 3 000 多名工程师合作的结晶。如果没有彼此间的信任,没有精诚团结的团队意识,没有所有研发人员的默契和相互配合,这项工程如何完成的了。

### 1.2.3 降低企业的管理成本

员工对管理者的信任像是企业内部的“润滑剂”,它既能消除来自组织内部冲突的内耗,同时也能够起到促进组织更加有效运转的作用<sup>[10]</sup>。当员工缺乏对管理者的信任时,会将更多的个人资源、精力投入到对管理者行为的揣测、观察上,以避免对自己利益造成不利的影响;相反,当员工对管理者信任时,会将更多的个人资源、精力投入于可以为组织带来收益的工作中。因此,组织中员工对管理者信任的缺乏,会极大地提高组织的监督及运行成本<sup>[11]</sup>。一个企业家如果不相信自己的下属,时时处处对下属设防,必然会增加金钱成本和精力成本,比如下班时搜身,提交医生字条证明医疗情况等。试想,这样的环境能留得住谁?

## 2 影响员工对管理者信任度的因素

管理者与员工之间的权责范围和角色规范,一方面使得员工必须依赖管理者来获取各种组织资源;另一方面,也使得管理者对需要依赖下属的工作绩效来证明自己的工作绩效,而获得下属的信任是提高下属工作绩效的关键。一般影响员工对管理者信任度的因素有以下几个方面。

### 2.1 利益是影响员工对管理者信任度的物质基础

企业作为一个经济组织,利润的最大化是其生产经营的目的。同样,员工为企业服务,首要目的也是为了追求收入最大化。而如果企业领导决策屡屡失

误,管理常常失当,使企业陷入亏损甚至破产的境地,也不可能赢得员工的信赖。由此可见,能力和工作业绩以及由此带来的股东收益的最大化、领导业绩的最大化和员工收入的最大化是企业 and 员工互信的物质基础。

### 2.2 情感是影响企业员工对管理者信任的内在因素

人是有感情的高级动物,企业员工不仅仅是依靠物质条件过日子的,其所作所为在很大程度上是由感情支配的,感情所发出的能量有时是物质利益所不能及的。当员工得到领导的关心、爱护、理解和支持时,会从内心深处迸发出积极向上的能量。因此,管理者如果能通过有效的沟通,相互理解、相互尊重、相互支持,善于关心对方的情感变化,注意恰当地诱导不良情绪的宣泄,努力满足健康积极的情感需求,这样就很容易让员工产生情感偏好,即对方过得越好,我们就越高兴,对方利益的实现正是自己的精神需求。也即产生一种信赖氛围。

### 2.3 制度是影响员工对管理者信任的外在规范

制度是可预见性和可依赖性的规则,是信任的重要来源之一。由制度而产生的企业组织中员工与管理者的信任,可以起到简化社会交往复杂性、减少企业管理和交易成本、提高企业效益的功能,是现代社会普遍发挥作用的信任模式,也是作用最强大和最持久的企业内部信任机制。由制度产生的信任在于制度的惩戒性,害怕惩罚是人们守信的内在动因,但由于制度不完善或在执行中缺乏刚性,常常会产生“纸老虎”的心态,进而对管理者失望的心理表现。

### 2.4 公平是影响企业员工对管理者信任的潜在因素

美国心理学家亚当斯曾提出公平理论,它是指员工的贡献与所得报酬之间的比值是否平衡的理论。主要研究利益分配的合理性对员工积极性的影响。员工的工作态度和积极性不仅受其所得绝对报酬的影响,而且更受其相对报酬的影响。<sup>[12]</sup>目前,由于受文化传统、收入差距拉大等因素的影响,公平已成为影响我国企业内部信任度高低的因素。因此,支持员工参与企业政策的制定,保证政策制定的程序和标准的公平性,加强领导与员工平等地沟通,建立政策执行过程中有效反馈机制等,对于建立企业组织中的信任问题具有重要意义。

### 2.5 企业文化是影响企业员工对管理者信任的柔性因素

企业文化是通过确立企业管理者和员工都认同的企业价值观和企业精神,使员工和管理者产生共同一致的理想和价值目标,形成彼此共鸣的内心态度和

思想境界,使内心深处产生信任感。当企业共同的价值观形成后,即使管理者和员工在某些问题上发生冲突,企业文化也会产生积极地矫正作用。因此,现代企业制度的形成和发展离不开良好的企业文化的支撑。企业文化作为一种软因素,可以弥补制度作用的不足。而且员工对管理者所提倡的企业文化的认同、对冲突和风险的容忍度是增加相互信任的关键因素。

## 2.6 刻板印象是影响企业员工对管理者信任的心理因素

基于某人所在的团体认知他人的方式被称为刻板印象。而人们根据被信任者所属组织或群体的社会范畴,来推断是否值得信任的行为,则被称为社会范畴信任。如在中国的管理实践中,组织对女性的不信任即为典型的刻板印象影响社会范畴信任的表现。<sup>[13]</sup>根据传统的思想,人们都认为女性的社会角色属于家庭的范畴。她们比男性缺少进取心,相对来讲不具备工作所要求的能力、技术。对女性的不信任在组织中突出的表现为不予授予高职位。

## 3 提高员工对管理者信任度的策略

一般情况下,企业对所任用的员工的了解是有限的,包括品德与能力,因此在没有充分了解之前委以重任或放权也是不现实的。所以,信任一个人也是需要时间和过程的,因此,如何提高员工对管理者信任度进而让信任度不断提高,最终让信任产生效益并结出丰硕成果的策略是非常重要且必要的,综上所述,我们可以从以下几个方面着手努力。

### 3.1 重视和培养非权力影响力的推行

所谓“非权力影响力”是相对行政命令而言的,某个人或某个群体,不依靠手中的权力,而是通过自身人格的力量去影响群众、赢得群众信任的一种社会现象。管理者要激发员工的工作热情,调动员工的主观能动性,就必须对其思想、情绪、爱好、愿望等进行分析研究,并给予正确的引导和必要的满足,以增加企业的工作效率。<sup>[14]</sup>管理艺术的最高境界即称为非权力管理艺术,而非权力管理的基础是以情感树立威信,运用情感调动人的积极性,情感是企业创新的动力,是企业发展的润滑剂。总之,非权力管理的成功取决于情感。因此,管理者应在个人的素质和行动上下功夫以获得员工的信任,特别是女性管理者。

#### 3.1.1 非权力管理者要具备的个人素质

为增强员工对自己的信任度,管理者关键是要加强自己的个人素质以服众。首先,要有成为表率的个人意识。表现为在服务、时间、形象、激励、执行等起到榜样的作用;其次,要有良好的个人素养。即在情

感素质、思想政治、文化知识、道德和思维素质。心理素质等要过硬;再次,要有令人佩服的个人能力。即要有很好的凝聚力、较强的感染力和号召力,决策果断,以及在说服力、创造力等下功夫;最后,高品位的操作技巧也是必要的。即提高自己的应变能力、交际能力、沟通协调能力、用人艺术等。

#### 3.1.2 全方位关心下属

管理者要想获得员工的支持和信任,就必须更多的了解员工的心情特性,对下属倾注真情,帮助员工确立目标或职业规划,努力改善员工的工作环境,可能的话,充分授权,给员工一些决策权。总之,要全方位的关心员工,最终目的是让员工产生归属感。

### 3.2 开展人力资源培训策略

培训开发能够增强团队成员的信任倾向,提高他们的工作技能,增进他们对团队愿景的认同,加深对公司文化的理解,进而促进彼此间的沟通。Caudron在实证研究中发现组织向员工提供了培训和受教育的机会后,员工就会更加信任别人<sup>[15]</sup>。培训的方式可以选择授课的形式或拓展游戏等,如我们可以组织一次企业管理培训游戏——风中劲草。活动可以这样进行,学员围成一个向心圆,某学员A站在一个圈内当“草”,双手抱在胸前,并拢双腿,闭上眼睛,身体笔直的倒下去,“草”倒向哪个方向,那个方向的团队成员就要在“草”即将要倒在自己身上时,伸出双手把“草”轻轻推向另一个任意方向。当然,接的人要尽量用各种方式让“草”感到安全。如果信任所有人,并且内心里不会感到恐惧时,就会倒下去,而且如果有证据表明其实倒下去是安全的,那就会克服恐惧,得到大家的尝试。<sup>[16]</sup>可见,信任是指相信敢于托付,如果能让员工相信企业并且愿意将自己托付给企业,那么这个企业一定是高效而成功的。

### 3.3 营造“以人为本”的企业文化和员工价值观的匹配

对员工来说,在进行工作决策或者表现工作行为时,所面对的不确定性和脆弱性是很高的,特别是对新进员工或应聘者而言尤其重要。这时,企业文化和团队精神就起到了员工抉择的一个关键因素,因为它们能使员工在潜移默化中接受共同的价值观,产生对组织目标、准则、观念的认同感、使命感、归属感和自豪感,形成强烈的向心力、凝聚力和激励力。如果没有团队意识,员工对团队的离心作用可能会大于个人才能所带来的益处。因此,企业要营造“以人为本”的企业文化和团队精神,首先,在招聘过程中,采用真实工作预览的方法,将组织的真实方面呈现给员工,让

员工真实地体验组织的文化。然后通过心理测试和相关选拔,获得员工价值观的相关信息,做到招聘的员工与组织的要求相匹配;其次,在员工技能培训的过程中,加强对员工价值观的培养,使员工的价值观与组织的文化相一致。同时依靠全体员工打造良好的企业形象,建立公开透明的管理机制,让员工参与、了解并认同企业的发展目标,形成员工与企业的“命运共同体”。

### 3.4 建立公正、客观的绩效考核系统

管理者的人品同时体现在企业的绩效考核系统中,是否公正客观直接影响员工的个人利益,如果员工的工作得不到客观公正的评估,心理就会失衡,进而对管理者的信任度下降。一个良好的、连续性的制度和环境,其中公正、公平、合理和透明显得尤为重要。斯坦福商学院教授杰夫·雷敦夫曾经针对裁员因去留标准不明朗而引发的不良效应说道,“仅宣布将从 90 000 多名员工中解雇 9 000 人而没有说明哪些人将被裁减,感到恐惧的将不是 9 000 人,而是 90 000 人。”<sup>[17]</sup>淘汰不给企业创造价值或者价值很小的员工是企业必须采取的一种方式,但企业必须要做到有一个非常明确的评估体系,这样才能保证企业即使在不断换血的情况下还有人愿意继续加入到这个团体中来。

因此,为了提高员工的组织公平感,增强员工对管理者的信任。首先,要建立一套稳定、公正的绩效管理体系,严格、认真地实施绩效考评,灵活、科学的应用绩效考评的结果;其次,建立组织内部的沟通对话机制,以有效地缩小管理者与员工之间权利与地位而形成的情感距离。沟通是绩效考核的核心,再完美的员工绩效考核方法都无法弥补管理者和员工缺乏沟通带来的消极影响;再次,完善制度建设,使组织的制度从体系、内容上不断完善,也保障制度的执行上做到公平、公正、客观。另外,特别是要增加绩效考核的透明度与公开性,让员工参与绩效考核。要授予员工相当的权力参与整个绩效考核过程,从指标的确定到过程的执行、结果的评议及反馈,使员工真切地感受到自己所拥有的参与和支配权,感受到管理者与自己是平等的。

### 3.5 提高管理者的素质

通过提高管理者的素质,提高员工对管理者的信任。首先,对管理者的选拔与考核方面,不仅仅局限在能力和业绩方面技能的考核,还要关注对管理者个人品质、价值观等非智力因素的考核;其次,对管理者的培训与开发上,要以德和善为基础,从业绩和员

工管理两个方面,围绕企业对人力资源提出的现实需求,利用案例教学、研修、情景模拟、角色扮演及拓展训练等培训方式,紧紧围绕创新能力、人际沟通能力、团队建设能力、激励能力、管理决策能力等的提升,有针对性地设置培训课程。提高管理者的管理技能、培养管理者树立正确的“员工观”,加强其对员工的日常培养和指导。最后,加强管理者的实践应用,使其能力在实践中得到发展和提升,最终使得员工更加信任其管理者。

## 4 结束语

目前,企业内人际信任问题越来越引起管理者和研究者的关注,特别是员工对管理者的信任度问题,因为员工对管理者的信任是打造和谐的基础,是开发员工潜能的钥匙,更是企业创新的不竭动力源。它既能降低企业的监督及运行成本,提高组织效能,又能增进企业竞争力,同时有助于形成员工与管理者之间和谐的人际关系。要实现上述功能,就必须了解影响员工对管理者信任度的因素,本研究在总结前人研究成果的基础上将众多的影响因素概括为利益、情感、制度、公平、企业文化和刻板印象。并根据这些影响因素,提出了五条企业增强员工对管理者信任度的措施:重视和培养非权力影响力的推行、开展人力资源培训策略、营造“以人为本”管理模式的企业文化和员工价值观的匹配,建立公正、客观的绩效考核系统以及提高管理者的素质。

## 参考文献

- [1]李胜杰.信任的力量[M].北京:中信出版社,2004:79.
- [2]王春梅.20%多的员工不信任他们的直接上级[EB/OL].(2004-03-02).<http://www.amteam.org/print.aspx?id=485231>.
- [3]萨维奇.第五代管理[M].谢华强,译.珠海:珠海出版社,1998:103-104.
- [4]山传海,梁军.从人际信任角度看我国企业规模[J].中国软科学,2000(5):77-79.
- [5]福山.信任——社会道德与繁荣的创造[M].李宛蓉,译.北京:远方出版社,1998:8-243.
- [6]DENNISE M ROUSSEAU, SIM B SITKIN, COLIN CAMERER. NOT so different after all: a crossdiscipline view of trust [J]. Academy of Management Review, 1998(3):393-404.
- [7]马斯洛.马斯洛论管理[M].邵冲,苏蔓,译.北京:机械工业出版社,2007:124.
- [8]刘世英,彭征明.广告也幽默[M].重庆:时代经济出版社,2006.
- [9]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. (下转第 64 页)

经油田开采有关专家分析,上述规律大致符合油田生产过程中的技术创新发展规律。

5 结论

- 1)基于信息论中熵的概念构建的油田开采技术创新能力评价数学模型,可以较细致的对企业技术创新能力进行量化评价。
- 2)油田开采技术创新能力评价指标体系科学、全面,层次性强,便于观测。
- 3)从油田某单位的量化评价结果可以看出,我国油田开采的技术创新能力在总体上呈现出不断增强

的良好趋势。

参考文献

[1]陈劲. 永续发展——企业技术创新透析[M]. 北京:科学出版社,2001.

[2]李柏洲,苏屹. 区域科技创新能力评价体系的优化及实证分析[J]. 情报杂志,2009(8):80—84.

[3]王彪,段禅伦,吴昊,宋永刚. 粗糙集与模糊集的应用及研究[M]. 北京:电子工业出版社,2008.

[4]林志宏,董学晨,乔宏. 基于粗糙集和熵模型的电力企业融资风险评价[J]. 科技和产业,2008(10):67—70.

Establishment and Application of Evaluation Model of Technological Innovation Capability in Oil Field

DUAN Zhi-yan, AN Ya-na

(School of Economics and Management,Northeast Petroleum University,Daqing Heilongjiang 163318,China)

**Abstract:** As the deep penetration of oil field, the requirements of technological innovation capability from production enterprises have become higher and higher. Therefore, in this paper, mathematical base for establishing evaluation model of technological innovation capability has been analyzed firstly; secondly, according to the concept of entropy from information theory, mathematical model for evaluation of technological innovation capability in oil field has been established, which set up 19 index systems from three respective. Finally, 16 years’ data sample size from a grassroots unit have been collected and analyzed. Quantization has been obtained; the result has met the law of development of technological innovation in oil field enterprises.

**Key words:** technological innovation capability;evaluation model;index system; quantization;oil field

(上接第 54 页)

[10]徐志强,何立峰,何瑞卿. 信任的作用:基于组织中人力资源不同层次的分析[J]. 管理科学,2005(1).

[11]梅纳尔. 对信任、信任缺乏和不信任的交易成本分析[M]. 北京:经济科学出版社,2003:164.

[12]李杰,周勇. 国有商业银行全面薪酬管理体系的建立[J]. 管理科学,2006.

[13]李凤兰,郑晓边. 人际认知中的性别刻板印象[J]. 华中农业大学学报,2004(4).

[14]张浩. 新编非权力管理艺术[M]. 北京:蓝天出版社,2004:72—73.

[15]李红霞. 基于知识的管理激励[D]. 西安:西安交通大学,2005.

[16]刘永中. 管理培训游戏全案[M]. 广州:广东经济出版社,2004:212—213.

[17]游昌乔. 信任:企业管理的基石[EB/OL]. (2003—05—06). <http://www.emkt.com.cn/article/109/10943.html>.

The Staff’s Confidence and a Key Strategy to Gain It

CAI Ming

(Business School of NanKai University,Tianjin 300071,China)

**Abstract:** It is significance to build the trustful tie between the staff and the superiors. Because it is the key action to enhance the employee’s loyalty and solidarity . And it is also a sound method to deal with the current situation of workers’ trust vacancy. This thesis began with analyzing the current trust situation between the superiors and the employees. This thesis analyzed the definition and effect factors of the trust on the basis of the interrelated pre-study and aim to propose a key strategy to gain the staff’s confidence in the managers. Thus, to build the trustful working atmosphere .

**Key words:** trust degree;effect factors;strategy