

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

主管的失信與辯解之研究-探討部屬的回應與歸因

A Study on Superiors' Trust Violations and Explanations: Exploring Subordinates' Responses and Attributions

計畫編號：NSC 89-2416-H-002-087

執行期限：89年8月01日至90年7月31日

主持人：戚樹誠 國立台灣大學工商管理學系

一、中英文摘要

信任是人與人關係的一個重要基礎，組織中主管與部屬間的信任關係則一直是管理學者所關注的焦點。相對於學者對於信任議題的重視，「失信」或是「背信」在組織行為的文獻裡，卻是極少被提及。人際信任帶來行為的可預測性，主管與部屬分別透過信任機制，維繫彼此間的互動型態與行為模式。反之，失信則可能帶來對原有關係的衝擊及改變。本研究旨在探討部屬在面對主管失信以及隨後主管所提出的辯解之後的回應與歸因。

本研究有兩項目的：首先，研究者乃針對主管的失信與辯解的影響因素進行探討，瞭解部屬會如何知覺主管失信事件以及如何進行因果歸因。其次，就管理意涵而言，本研究結果有助於管理實務上建議主管者在失信後所應該採取的辯解理由。

研究程序如下：研究者除了回顧相關文獻外，亦同時使用訪視法，透過訪視實務經理人，研究者得到有關主管失信與辯解的描述、相關人事物的說明、以及受訪者本身的感受等。在定量研究設計部份，研究者根據文獻整理進行假說推導，並且進行研究設計。研究者針對主管的失信發展出不同的個案情境，並進行檢測其效度。其他的變項則以量表加以衡量，以探討變項間之關係。實證研究共分兩階段，第一階段共獲得問卷 190 份，第二階段共獲得問卷 197 份。

研究結果如下：第一階段研究結果顯示，受試者愈接受主管的失信理由（如：規範建立、平等考量、犧牲奉獻、能力導向等），他愈覺得失信事件具有公平性。另外，當他愈具有傳統性文化價值，當主管失信後，他愈可能知覺該事件具有公平性。第二階段研究結果顯示，當提供適當地理由給受試者後，某些文化價值對於主管信任度之影響將會改變。就管理意涵上，實務管理者在台灣的系絡下，應該以台灣員工所能夠接受的辯解理由作為其失信事件的合理說明，如此才能夠獲得管理者與員工雙贏的局面。

關鍵詞：信任、辯解、失信

Abstract

The concept of trust is an important basis for human relations and the trust relationship between superior and subordinate in organizations has been constantly a major focus for management scholars. But, relative to the emphasis on trust-related issues, trust violations or trust failures has hardly been mentioned in organizational behavior literature. Interpersonal trust brings behavioral predictability. Through trust mechanisms, superior and subordinate maintain their interaction patterns as well as their behavioral models. On the contrary, trust violations bring impact and change to the existing relationships. This study is aimed

at exploring subordinate's responses and attributions both after his or her superior's trust violations and after superior's explanations.

This study has two purposes: First, the researcher examines the factors influencing superiors' trust violations and justifications and try to understand how subordinates perceives superiors' trust violations events and their cause attributions. In terms of managerial implications, the results of this study help to suggest practical managers what they should use for explanations and justifications after their trust violations.

The procedures of this research project are as follows: First, the researcher reviewed literature and carried out interviews. Through the interviews the researcher obtained descriptions of the informants' actual experiences on superior's trust violations and justifications, who and what were involved in the process, and their personal feelings about the event. In terms of quantitative research design, the researcher based upon literature to derive their hypotheses and carried out research designs. The researcher developed various case scenarios for superiors' trust violations and test their validity. Other variables were measured by questionnaires and used to examine relationships among them. The empirical study includes two stages: Stage 1 includes 190 questionnaires and Stage two includes 197 questionnaires.

The study results are as follows: The first stage of the study shows that, the more a respondent accepted explanations for superior's trust violations such as norm establishment, equality consideration, sacrifice and devotion, ability orientation, etc., the more the person perceived fairness toward trust violation event. In addition, the more a person had traditional cultural values, when his/her superior violated trust, the more he/she might perceive the event being fair. The results of the Stage two study shows that,

when providing adequate rationale to the respondents, there would be changes for the effects of some cultural values on degrees of trust on superior. In terms of managerial implications, the researcher hope to propose concrete suggestions for practicing managers to effectively reduce the negative effects of superior's trust violations.

Keywords: Trust, Justifications, Trust Violations.

二、緣由與目的

信任是人與人關係的一個重要基礎，組織中主管與部屬間的信任關係則一直是管理學者所關注的焦點。相對於學者對於信任議題的重視，「失信」或是「背信」在組織行為的文獻裡，卻是極少被提及。人際信任帶來行為的可預測性，主管與部屬分別透過信任機制，維繫彼此間的互動型態與行為模式。反之，失信則可能帶來對原有關係的衝擊及改變。本研究旨在探討部屬在面對主管失信以及隨後主管所提出的辯解之後的回應與歸因。

本研究有兩項目的：首先，研究者乃針對主管的失信與辯解的影響因素進行探討，瞭解部屬會如何知覺主管失信事件以及如何進行因果歸因。就管理意涵而言，本研究結果有助於管理實務上建議主管者在失信後所應該採取的辯解理由。

研究程序如下：研究者除了回顧相關文獻外，亦同時使用訪視法，透過訪視實務經理人，研究者得到有關主管失信與辯解的描述、相關人事物的說明、以及受訪者本身的感受等。在定量研究設計部份，研究者根據文獻整理進行假說推導，並且進行研究設計。研究者針對主管的失信發展出不同的個案情境，並編製有關於辯解理由的題項進行檢測。其餘的變項則以量表加以衡量，以探討變項間之關係。實證研究共分兩階段，第一階段共獲得問卷 190

份，第二階段共獲得問卷 197 份。

三、結果與討論

本研究結果如下：第一階段研究問卷共包含六個個案情境、個體正義觀量表、文化傳統性與現代性量表等。由於第六個個案題項間的內部一致性係數太低，在正式分析時並未納入。就第一個個案而言，辯解理由為『規範建立』，結果顯示，受試者愈相信規範建立的重要性，愈認為個案內容具有公平性（ $r = .46, p < .001$ ），同時，受試者的傳統性傾向愈高，也愈認為個案內容具有公平性（ $r = .25, p < .01$ ）。就第二個個案而言，辯解理由為『能力導向』與『組織權威』，結果顯示，受試者愈相信能力導向的重要，愈認為個案內容具有公平性（ $r = .28, p < .001$ ），組織權威則並無預測力。同時，受試者的文化價值傾向也並無預測力。就第三個個案而言，辯解理由為『非正式關係』與『職位權威』，結果顯示，受試者愈相信非正式關係的重要，愈認為個案內容具有公平性（ $r = .60, p < .001$ ），愈相信職位權威的重要性，愈認為個案內容具有公平性（ $r = .18, p < .01$ ），同時，受試者的傳統性傾向愈高，也愈認為個案內容具有公平性（ $r = .13, p < .10$ ）。

就第四個個案而言，辯解理由為『彈性溝通』與『平權決策』，結果顯示，受試者愈相信彈性溝通的重要，愈認為個案內容具有公平性（ $r = .67, p < .001$ ），愈相信平權決策的重要性，愈認為個案內容具有公平性（ $r = .17, p < .01$ ）。就第五個個案而言，辯解理由為『犧牲奉獻』與『平等考量』，結果顯示，受試者愈相信犧牲奉獻的重要，愈認為個案內容具有公平性（ $r = .46, p < .001$ ），愈相信平等考量的重要性，愈認為個案內容具有公平性（ $r = .23, p < .01$ ），同時，受試者的傳統性傾向並無預測力。

第二階段研究問卷共包含性格量表、

文化價值量表、六個個案情境、信任傾向量表等。研究結果顯示，當提供適當理由給受試者後，某些個案之受試者文化價值對於主管信任度之影響將會改變。不過，性格變項對於信任度之影響並不顯著。

詳言之，就第一個個案而言，原本受試者的面子傾向與其對主管的信任度呈現負相關（ $r = -.21, p < .01$ ），然而在提供『大處著眼』的辯解理由後，受試者的面子傾向與其對主管的信任度之間的負相關消失。換言之，原本愈重視面子的受試者，愈認為當事者是個不值得信任的主管。但是當主管提出以大處著眼為辯解的理由後，重視面子與信任度的關係不復存在。就第二個個案而言，文化價值對於主管信任度之影響均不會因為辯解理由而改變。

就第三個個案而言，原本受試者的人情傾向與其對主管的信任度呈現負相關（ $r = -.14, p < .10$ ），然而在提供『關係考量』的辯解理由後，受試者的人情傾向與其對主管的信任度之間的負相關消失。換言之，原本愈重視人情的受試者，愈認為當事者是個不值得信任的主管。但是當主管提出以關係考量為辯解的理由後，重視人情與信任度的關係不復存在。換言之，原本愈重視人情的受試者，愈認為當事者是個不值得信任的主管。但是當主管提出以關係考量為辯解的理由後，重視人情與信任度的關係不復存在。

就第四個個案而言，原本受試者的和諧傾向與其對主管的信任度呈現負相關（ $r = -.20, p < .01$ ），然而在提供『上層目標』或是『大處著眼』的辯解理由後，受試者的和諧傾向與其對主管的信任度之間的負相關消失。換言之，原本愈重視和諧的受試者，愈認為當事者是個不值得信任的主管。但是當主管提出以上層目標或是大處著眼為辯解的理由後，重視和諧與信任度的關係不復存在。

就第五個個案而言，原本受試者的面子傾向與其對主管的信任度呈現負相關（ $r = -.17, p < .05$ ），然而在提供『歸因上層』的辯解理由後，受試者的面子傾向與其對主管的信任度之間的負相關消失。換言之，原本愈重視面子的受試者，愈認為當事者是個不值得信任的主管。但是當主管提出以歸因上層為辯解的理由後，重視面子與信任度的關係不復存在。

最後，就第六個個案而言，原本受試者的面子傾向與其對主管的信任度並無相關性，同樣的，受試者的人情傾向與其對主管的信任度亦無相關性。然而在提供『大處著眼』的辯解理由後，受試者的面子傾向與其對主管的信任度之間呈現正相關（ $r = .15, p < .05$ ），受試者的人情傾向與其對主管的信任度之間亦呈現正相關（ $r = .13, p < .10$ ）。換言之，原本愈重視面子或人情的受試者，並不會愈認為當事者是個值得信任的主管。但是當主管提出以大處著眼為辯解的理由後，受試者愈具有面子或人情傾向，他愈認為主管是值得信任的。

就管理意涵上，實務管理者在台灣的系絡下，應該提供的辯解理由包括：大處著眼、關係考量、上層目標等作為其失信事件的合理說明，如此才能夠獲得管理者與員工雙贏的局面。至於歸因上層雖然研究結果亦發現具有預測力，但是研究者認為並非長久之計。若是管理者屢屢將失信歸咎公司高層的責任，雖可能一時改變部屬的觀感，但長期來說，終究無法取信於部屬，實非良法。

四、計畫成果自評

本研究之研究成果與所提假說大致相符，但由於每個個案情境操弄之效果不同，某些情境可以引發受試者的差異，某些則效果有限。所得到的資料值得進一步深入探討。

五、參考文獻（僅列出部份）

1. Austin, J. L. (1961). *A plea for excuses*. In J. O. Urmson & G. J. Warnock (eds.), *Philosophical papers of J. L. Austin*, pp.123-152. Oxford, UK: Oxford University Press.
2. Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
3. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: Communications criteria of fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1, pp. 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
4. Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). *Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*, pp.246-260. Sage Publications.
5. Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk*. In R. A. Hinde & J. Groebel (eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior*, pp.190-211. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
6. Cummings, L. L. (1983). *Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment*. In F. J. Landy, S. Zedrick & J. Cleveland (eds.), *Performance Measurement and Theory*, pp.89-93.

- Hillsdale, N.J: Earlbaum.
7. Deutsch, M. (1960). *Trust, trustworthiness and the F-scale*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 61, 138-140.
 8. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 9. Folger, R., & Martin, C. (1986). *Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects*. Journal of Experimental Social Psychology, 22, 532-546.
 10. Folger, R., Rosenfield, D., Robinson, T. (1983). *Relative deprivation and procedural justifications*. Journal of Personality and Social Psychology, 45, 172-184.
 11. Griffin, K. (1967). *The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in communication department*. Psychological Bulletin, 68, 104-120.
 12. Hosmer, L. T. (1995). *Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. Academy of Management Review, 20, 2, 379-403.
 13. Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). *Developing and maintaining trust in work relationships*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), Trust in Organizations, pp.114-139. Sage Publications.
 14. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. Academy of Management Review, 20, 3, 709-734.
 15. Michalos, A. (1990). *The impact of trust on business, international security, and the quality of life*. Journal of Business Ethics, 9, 619-638.
 16. Taylor, R. G. (1989). *The role of trust in labor-management relations*. Organization Development Journal, 7, 85-89.