

認知信任還是情感信任：高參與工作系統對組織創新績效的影響⁴

程德俊⁵ 宋哲⁶ 趙勇⁷ 王蓓蓓⁸
南京大學管理學院

摘要

高參與工作系統能夠通過建立員工與組織間的信任關係，從而影響創新績效。但研究發現，組織信任的建立分為認知和情感兩種不同機制。認知信任與組織創新績效間的關係體現為倒“U”型的關係。認知信任與組織績效間的關係還受到分配公平感的調節作用。相反，情感信任對創新績效產生了積極影響。高參與工作系統通過情感信任對組織創新績效產生了積極影響。論文研究表明，雖然高參與工作系統通過認知信任和情感信任兩種路徑影響了組織績效，但是基於情感信任的人力資源實踐具有更好的適應性。

關鍵字：認知信任、情感信任、高參與工作系統、社會困境。

1. 引言

相對於高控制工作系統而言，高參與工作系統(High Involvement Work System)是一種建立在團隊基礎上的高績效人力資源實踐。大量實證研究表明，高參與工作系統對組織績效具有積極的影響。該結論在技術密集型的半導體行業(Sohoni, 1994)，資本密集型的汽車行業(Macduffie, 1995)、鋼鐵行業(Arthur, 1992; 1994)，勞動密集型的服裝行業(Dunlop & Weil, 1996)、服務業(Batt, 2002)中都得到了驗證。一般而言，高參與人力資源實踐包括：團隊工作設計、穩定雇用、利潤分享、員工意見調查和回饋、仔細挑選、正式績效考核、廣泛培訓、文化建設等。但高參與工作系統究竟如何作用于企業績效，通過哪些變數產生影響，這些問題並沒有得到明確的回答(Becker & Gerhart, 1996; 張一弛等, 2004)。傳統上，人們認為，高參與工作系統能夠提高員工身上所蘊含的知識、技能和能力，從而提高組織的人力資本含量(Becker, 1964)。然而，由於勞動力市場的變化，人力資源投資卻可能導致組織更高的員工流動率。實證研究也表明，在動態

⁴ 本研究受到國家自然科學基金專案“基於社會資本的高參與工作系統對企業績效作用機制研究”(70702004)，教育部人文社會規劃項目“中國情境下高參與工作系統對社會關係網路和組織創新的影響”(08JC630039)的資助。論文是第一作者2008-2009年度在康奈爾大學工業與勞動關係學院作訪問學者期間的研究成果之一，感謝院長Harry Katz教授的指導和幫助。同時，感謝劉海建、蔣春燕、張正堂、賈良定、楊東濤、張驍等老師對草稿提出的修改意見，感謝李虎、徐小甯、耿強、馬野青等人在問卷調查過程中給予的幫助。

⁵ 程德俊，男，江蘇薑堰人，管理學博士，南京大學管理學院人力資源管理系副教授，從事高參與工作系統、群體過程、談判與衝突管理等方面的研究。

⁶ 宋哲，男，江蘇揚州人，美國艾奧瓦大學工業工程博士，南京大學管理學院工商管理系副教授，從事資料分析，決策優化等方面的研究。

⁷ 趙勇，男，山東人，南京大學管理學院企業管理專業碩士研究生

⁸ 王蓓蓓，女，河南人，南京大學管理學院企業管理專業碩士研究生

變化的環境中，高參與工作系統對組織績效具有負相關的關係（趙曙明 & 程德俊，2006）。從社會資本的角度出發，如果高參與工作系統不能夠建立組織與員工間的信任關係，改變組織內部的社會關係網路，很難對組織績效產生積極的影響（李燕萍, 2002；Nahapiet & Ghoshal, 1998；Leana, 1999；Gant, Ichniowski & Shaw, 2002；Evans & Davis, 2005）。

人際間的信任對組織績效具有重要的影響，例如合作（Kramer And Tyler, 1996）、組織公民行爲（McAllister, 1995）、領導（Dirks & Ferrin, 2002）和創新（Chua, Paul & Morris, 2008）。組織信任越來越被認爲是解決組織問題的一個基礎。然而最近的一些研究也發現，組織信任也可能對組織績效產生負面的影響（Kramer, 1999；McAllister, 1995）。例如，Langfred（2004）發現，在自我管理團隊中組織信任可能導致員工降低對他人工作的監視，從而降低團隊績效。Ng & Chua（2006）也發現，當組織信任程度很高的時候，由於搭便車效應，員工減低了對組織的投入。McAllister（1995）基於人際信任建立的不同機制，將組織信任分爲基於認知的信任和基於情感的信任。不同的信任導致了員工在決定組織捲入程度時，採取不同的便捷式決策方式。Ng & Chua（2006）和 Chua, Paul & Morris（2008）分別通過實驗和調查的方法發現，認知信任和情感信任與組織績效具有不同的關係類型。在認知信任較低的時候，組織信任與企業績效具有正相關的關係；而當認知信任很高的時候，組織信任與企業績效卻具有負相關的關係。而情感信任與組織績效一直具有積極的影響。由於不同的信任類型對組織合作和績效具有不同的影響，因而這影響到高參與工作系統通過何種信任機制來影響組織的合作和創新。傳統上，人力資源管理理論一直堅持在“激勵-貢獻”的認知框架下，研究員工和組織間的社會交換關係（March and Simon, 1958；Tsui, 1997）。然而，員工在組織中獲得的情感支援、歸屬和認同往往是員工難以離開組織的更重要原因（Leana, 1999）。這在日本企業和部分中國企業的“家文化”中得到鮮明的體現。從目前的研究來看，高參與人力資源實踐中既包含了績效考核、利潤分享、培訓與開發、高薪酬等促進社會交換和認知信任的因素，也包含了資訊共用、文化認同、穩定雇用等促進情感信任的因素。如果，在組織認知信任很高的時候，認知信任和組織績效之間存在負相關的關係。那麼這就意味著，在特定的條件下，高參與工作系統中的某些人力資源實踐可能對組織績效產生負面的影響。相反，基於情感信任的人力資源實踐則對組織績效一直具有積極的影響。以前大量高參與工作系統的研究強調通過人力資源實踐與組織績效間相關關係的研究，來發現高參與工作系統的組成（Huselid, 1995，劉善仕，2005）。然而，這些研究並沒有得到一致的結論。例如，學者們就一直對於穩定雇用、個人績效考核、績效薪酬是否應該包含在高參與人力資源實踐爭論不已。論文試圖通過高參與工作系統通過何種信任機制從而影響組織創新績效的研究，爲高績效工作系統的組成以及作用機制提供新的理論視角。

2. 文獻回顧與假設的提出

2.1 組織中的社會困境與認知信任

人類社會普遍存在一種囚徒困境。當博弈雙方從自身利益出發產生的博弈均衡，導致整體利益和個體利益的受損。如果博弈雙方不從個體利益出發，相互能夠合作，反而能夠產生整體利益的優化。然而，個體在做出何種博弈策略方面，很大程度上依賴于對對方行爲的預期。Mayer（1995）將信任定義爲，“不考慮監督和控制對方的行爲的能力基礎上，對對方採取與自己利益高度相關的特定行爲的預期”。也就是說，信任是個人相信對方會採取對自己有利行爲的信任程度（Ng & Chua, 2006）。當然，如果雙方之間的

信任程度很低，個體通常會按照自己的利益最大化，預期對方採取欺騙行爲的時候，因而他也便會採取欺騙行爲。然而，如果雙方之間的信任程度很高，個體預期對方具有採取合作行爲時，他會採取什麼策略呢？存在兩種可能：一種是採取合作行爲，另一種是採取欺騙行爲。

Orbell & Dawes (1991) 認為如果預期到別人合作，而自己卻採取欺騙行爲，自己便會感覺到違反了互惠和交換原則。因此在他們決定是否對團隊進行投入的時候，通常會假設對手採取合作行爲。Axelrod (1984) 通過不同博弈策略的模擬對抗發現，通常首先採取合作的博弈策略，能夠誘導對手也採取合作行爲，具有很好的寬容性，從而具有較好的表現。相反，首先採取欺騙的博弈策略，容易導致對手的反抗，反而表現比較差。在人類長期發展的演化過程中，人類已經演化出合作的基因。由於社會交換的長期性，自己對別人合作的預期通常與自己對團隊的投入正相關。

相反，面對對手採取的合作行爲，成員也可能採取欺騙行爲。其中的原因有兩個。首先：社會心理學實驗也發現，團隊中普遍存在責任分散的心理。當團隊成員預期對方採取合作行爲時，他自己便降低了對團隊績效的責任感，從而降低對團隊的投入。其次，在人類進行決策時候，他總是進行自己行爲的關鍵感進行計算，努力希望自己的成本最小化、收益最大化 (Chua, Paul & Morris, 2008)。當感覺自己行爲具有關鍵感覺的時候，努力增加投入。當感覺自己行爲的關鍵感很低的時候，降低投入。也就是說，當自己預期對手很大程度上會採取合作行爲的時候，自己便會感覺到貢獻的關鍵感降低，從而降低自己的投入。Ng & Chua, (2006) 綜合這兩種不同的效應，提出組織內部的人際信任與員工投入之間存在一個倒 U 的曲線關係。當員工之間的信任關係較弱的時候，團隊中存在較低的責任分散、較高的個人關鍵感覺，從誘導對手產生合作的角度出發，個人較容易產生合作行爲。而當員工之間的信任關係很強的時候，團隊中存在很強的責任分散和較低的個人關鍵感，因而會降低個人的投入。由於組織創新績效更多體現為組織內部團隊合作的結果，而不是個人的單獨的努力，因此組織內的合作行爲越多，創新績效也越高。因此，我們得到如下的假設 1：

假設 1 組織內部的認知信任和企業創新績效具有倒“U”型的曲線關係

2.2 情感信任

相對於認知信任是建立在人類理性計算和相互交換基礎上產生的，情感信任則是建立人類相互交往和吸引基礎上產生的(Chua, Paul & Morris, 2008)。社會心理學的研究發現，具有相同人口統計特徵、人格特徵和價值觀之間交容易產生相互吸引，從而產生相互吸引。另外，在控制人與人由於相同特徵產生的信任之外，人與人之間的簡單的熟悉也能夠產生吸引和信任，這被稱為曝光效應。最後，人類決策中的內群體偏差使得團隊內部的成員傾向於採取對群體有利的行爲。人作為社會動物，具有很強的歸屬動機。集體自我是自我的重要組成部分。集體績效是影響群體相對於其他群體地位的重要因素。當群體成員意識到自己與其他成員具有重要的關係時候，變化對群體產生個人認同。爲了提高個人的自尊，個人傾向於提高群體績效，從而提高集體自我。個人越是將組織作為內群體，越可能投入更多的努力，從而提高群體創新績效。

情感信任反映了社會關係網路中的交往，從而產生的“共同感” (Clark & Mills, 1979)。當個體在決定是否對組織投入多少的時候，通常採取的不是理性的計算，而是便捷式的決策和判斷。這種判斷通常是直覺的、情緒的和無意識的。個人越是重視人際關係，越可能提高組織的投入，從而提高組織的創新績效。因此，我們可以得到如下的假設 2：

假設2 情感信任與企業創新績效之間存在正相關的關係

2.3 高參與工作系統對認知和情感信任的影響

組織與員工之間的關係是一種建立在激勵—貢獻基礎上的社會交換關係 (March and Simon, 1958)。Tsui (1997) 從組織對員工的投資和員工對組織的投資相互平衡的角度，將員工和組織之間的關係分為四種。其中，組織對員工之間的關係可能出現過度投資和投資缺乏的不平衡狀態。當員工認知到組織對員工的投資少於員工對組織的貢獻的時候，便會出現貢獻減少、承諾下降、生產率下降甚至退出的狀態。在社會交換的框架下，員工和組織間的關係是一種理性的計算和交換關係。相對於傳統的高控制工作系統，高參與工作系統強調通過高強度的培訓、有效的開發，高於市場平均水準的薪酬對員工進行投資，從而建立員工對組織間的認知信任 (程德俊& 趙曙明, 2006)。例如，在高參與工作系統下，廣泛的培訓制度能夠提高員工的知識、技能和能力。在知識更新日益加快的勞動力市場中，培訓制度有效提高了員工的可雇傭性，某種程度上替代薪酬成為對員工的補償，有利於建立員工之間和員工與組織之間的認知信任。績效導向的薪酬制度更容易對員工的行為產生回饋，激勵員工為組織共同目標而努力。另外，認知信任的建立與降低責任分散和提高員工在團隊中的關鍵感緊密相關。高參與工作系統大量採用了工作團隊、品質圈、問題解決小組等組織形態替代了傳統的部門組織架構。群體規模的減少降低了員工的責任分散，使得員工對團隊目標產生了更強的承諾。群體規模的降低還導致員工對群體績效產生了更強的控制感，從而提高了團隊中的關鍵感。建立在團隊基礎上的績效考核和薪酬制度使得團隊薪酬和個人激勵相結合，更有利於員工建立公平感。

情感信任是通過人際交往、共同人格特徵和價值觀、內群體認同建立起來的組織信任。招聘、培訓、社會化、資訊共用和利潤分享政策積極影響了組織內部員工與員工之間的情感信任 (Evans & Davis, 2005)。審慎的招聘政策保證企業挑選了與組織現有員工在價值觀、個性特徵和人際關係技能方面相同的新員工。Pfeffer (1994) 發現審慎的招聘除了能夠讓公司招聘到合適的員工以外，還具有向員工傳遞“組織重視人力資源”的資訊。如果一個人經歷了嚴格的挑選過程，他會覺得進入了一個精英組織。這樣審慎的招聘和挑選便會加強員工與組織間的信任關係。培訓除了具有提高員工的知識和技能的作用以外，還具有一種“禮物”的效應。基於團隊表現的薪酬政策可能導致削弱個人努力動機，但卻與發展組織層次社會資本，如共用知識和團隊合作等正相關。基於團隊績效的薪酬制度，如利潤分享計畫、收益分享計畫、員工持股計畫的實施通過降低員工的自利行為，誘導了團隊成員之間的合作和相互信任的工作氛圍 (程德俊& 趙曙明, 2006)。另外，高參與工作系統還通過挑選、培訓和文化建設改變員工的認知框架，建立組織與員工間的情感信任。例如，自我管理團隊的採用更容易使得員工對工作任務產生相互一致的理解。資訊共用制度保證員工對組織的發展形成共同的願景和目標。社會化、培訓、資訊共用政策還通過建立員工共同的態度和價值觀、強烈的組織氛圍、對工作和任務相同的理解，從而建立組織內部一致的認知模式，減少了組織與員工之間的認知衝突 (Evans & Davis, 2005)。

假設3 高參與工作系統通過認知信任對創新績效產生積極影響

假設4 高參與工作系統通過情感信任對創新績效產生積極影響

3. 分配公平的調節作用

在員工和組織間的社會交換過程中，員工將自己的付出與組織對自己的報酬進行比較，從而決定是否自己的投入程度（March, 1956）。但是這種理性的決策通常受到人們的公平感和社會公平規範的影響。當他人在場的時候，人們可能僅僅因為不公平的感覺而拒絕對自己有利的決策。例如，在著名的最後通牒遊戲中，超過 70% 的人會僅僅為了懲罰對方而拒絕對自己有利的分配方式（Roth, 1991）。Murnighan & Pillutla (1995) 認為，雙方的矛盾在於看待遊戲方式的不一致。一方傾向於從利益角度和理性的角度看待遊戲。而另一方則傾向於從公平和道德的角度看待遊戲。那麼人們希望與什麼人進行比較從而建立公平感呢？研究發現，人們的公平感通常是建立在將自己的收入和付出與自己相似的員工收入比較基礎上。不同行業的工資之間的絕大差異說明了，人們對分配公平的直覺主要是建立在公司內部以及與同行業的其他公司進行比較的基礎上，而不是跨行業比較（Akerlof & Yellen, 1990）。

在組織認知信任從低到較高的過程中，認知信任對企業績效具有正相關的關係。然而，這種關係是建立在員工將自己的收入和付出進行理性比較的基礎上，並沒有考慮到由於他人所引起的公平感的影響。在員工感受到組織內部的分配公平感較低的情況下，員工傾向於減少自己的付出，降低合作。相反，在員工感受到組織內部的分配公平感較高的情況下，員工則傾向於增加合作。因此說，組織內部的分配公平感對認知信任和企業績效具有正向的調節作用。由於情感信任是建立在員工的交往、吸引基礎上，並不是依靠理性的計算，因而分配公平感對情感信任和創新績效的關係沒有調節作用。

假設 5 分配公平感對認知信任和組織創新績效間的關係具有正向的調節作用

假設 6 分配公平感對情感信任和組織創新績效間的關係沒有調節作用

綜上所述，論文主要變數結構圖如圖 2 所示。

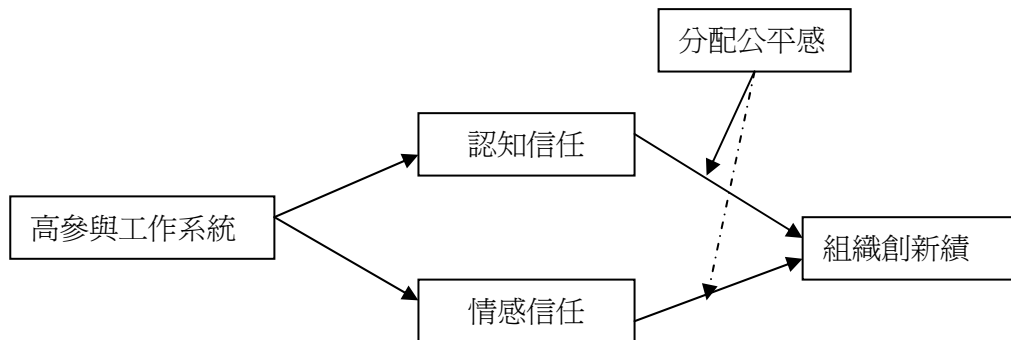


圖 2 論文主要變數結果圖

4. 資料和方法

4.1 樣本

在 2009 年 9 月到 10 月，研究小組在南京大學商學院的 EMBA 和 MBA 同學的協助下，以江蘇南京和蘇州開發區內的製造業企業為研究物件。以郵寄和電子郵件的方式，對公司的人力資源部主管進行問卷調查。在郵寄問卷後的一個星期內，電話確認問卷的收取情況。然後在第二個星期內對問卷的填寫和寄回進行再次的確認。本次問卷調查共發放問卷 500 份，實際回收問卷 165 份，回收率為 35.5%。在所有回收的問卷中，扣除其中嚴重回答不完整問卷 7 份，共回收問卷 158，有效率為 95.7%。其中，高新技術企業 63 份，占調查企業總數的 39.9%。在被調查的 158 家企業中，國有控股企業 65 家，占樣本總數 41.1%。外商獨資企業 24 家，占樣本總數 15.2%。中外合資企業 17 家，占樣本總數 10.8%。私營企業 11 家，占樣本總數 28.5%。其他企業 7 家。符合我國企業所有制特徵的分佈。在被調查物件中，高層管理者 16 人，占總數的 10.1%。中層管理者 74 人，占總數的 46.8%，專業技術人員 51 人，占總數的 32.1%。男性管理者 79 人，占總數 50%。按照 Armstrong & Overton (1977) 提出的無回答誤差測量方法，我們比較了發放兩周內回收的 78 份問卷和其餘的 80 份問卷中的幾個關鍵變數。T 檢驗的結果顯示檢驗的變數在 0.05 水準上不存在顯著性差異。另外，我們通過比較回收的 63 家高新技術企業和 95 家非高新技術企業，也沒有發現回答誤差。

4.2 測量

高參與型工作系統。研究小組採取了 Ichniowski et al.(1997)為高參與型人力資源實踐測量而開發的量表，包含“是否所有員工都能夠參加公司的利潤分享計畫，是否給員工提供長期雇傭的保證和承諾，是否使用如下至少一種招聘方法：心理測試、人格態度、測試、工作樣本、能力測試，是否每年至少存在一次對所有員工的正式績效評估，是否有對新員工的正式的崗前培訓項目”等 16 個項目。量表採取了 0-1 啞變數，1 代表企業採取了該項人力資源實踐。與採取聚類或者其他分類方法不同，論文參照 Guthrie(2001)提出的可以用一個連續變數來測量企業採取高參與工作系統的程度。當企業採取了越多的創新性人力資源實踐，即將 16 個變數相加得到的高參與工作系統指數越高時，企業越重視高參與型工作系統。

組織信任。我們採用了 McAllister (1995) 採用的情感信任和認知信任的測量量表。該量表經 Chua, Paul & Morris (2008) 用中文翻譯並進一步驗證，證明具有較好的信度和效度。該量表採取了 5 點裏克特量表。參與者選擇從“1”完全不同意到“5”完全同意。對於情感信任的測量，由如下四個條目組成：“你能夠與他們自由地分享想法、感受和希望”。“你能夠與他們自由地談論你在工作中遇到的困難，並且知道他們願意傾聽”。“如果你告訴他們你的問題，你知道他們會給你提供建議並向你表示關心”。“他們傾向於在工作關係中投入大量的感情”。對於認知信任的測量，由如下四個條目組成：“他們是認真對待團隊工作的人”。“他們願意為團隊工作做出重要的貢獻”。“你可以信賴他們去做團隊中主要部分的工作”。“他們是能夠完成團隊工作的人”。我們採用 LISREL 8.70 對該量表進行了驗證性因數分析(CFA)。結果支持了認知信任和情感信任的兩因數模型($\chi^2=74.78$, $df=19$, $CFI=0.97$, $RMSEA=0.137$)要比單因素模型($\chi^2=197.77$, $df=20$, $CFI=0.91$, $RMSEA=0.238$)更好。因為該量表的清晰結構，我們決定採取平均值來代替認知信任和情感信任。信度檢驗，顯示認知信任的 Cronbach's α 係數為.891，情感信任的 Cronbach's α 係數為.853。

企業創新績效。在本研究中，我們採取組織創新績效來代替企業績效。組織創新績

效的測量採取了相對績效測量法。當然，採取絕對財務績效更能夠增加研究的信度。但是，在大部分亞洲國家，要獲得一個公司的準確的絕對財務績效是相當困難的，因而目前在中國大陸的實證研究大部分採取的是相對績效。但是，實證研究表明公司的絕對財務績效和相對財務績效之間存在很強的相關性（Wang et al., 2001）。組織創新績效量表由三個條目組成，分別為“相對於同行競爭對手而言，公司在過去的兩年中新產品的銷售情況”。“相對於同行競爭對手而言，公司在過去的兩年中研究開發(R&D)占年銷售額的比例”。“相對於同行競爭對手而言，公司在過去的兩年年開新產品的數量”。量表採取 5 點李克特量表的形式，1 代表很低，而 5 代表很高。量表的 Cronbach's α 係數為.852。

分配公平感。我們採取了 Balkin & Gomez-Mejia (1990)開發的分配公平感測量量表。該量表經 Jiing-Lih Farh (1997)的修改和驗證，表明在中國文化情境下也具有很好的信度和效度。原量表由 9 個專案組成，我們採取了其中的 6 個專案。由“公司對我的工作進度要求是合理的”，“相對於同事，我的工作負荷量是相當公平的”，“我在工作上所承擔的責任是合理的”，“相對於企業中類似的工作而言，我得到的報酬是公平的”，“我們公司的薪酬差距不能反映工作責任和能力的差距（反向）”，“個人績效是影響薪酬調整的最大因素”。信度檢驗發現，“我們公司的薪酬差距不能反映工作責任和能力的差距”與其他條目的一致性交叉。刪除該專案以後，量表的 Cronbach's α 係數為.824。

控制變數。根據 Jansen (2006)的研究，公司的探索性學習戰略和開髮式學習戰略對組織績效具有顯著的影響。由於我們在本研究中以創新績效代替組織績效進行研究，因而我們將公司的探索性和開髮式學習戰略作為控制變數。探索性和開髮式學習戰略的測量，我們採取了 Jansen (2006)的量表。該量表共由 14 個專案組成。其中，探索式學習戰略的測量由“能夠接受超越現有產品和服務的需求”，“樂於開發新產品、開創新服務”，“樂於在當地市場嘗試推行新產品、新服務”等 7 個專案組成。開髮式學習戰略的測量由“經常對現有產品和服務的供給狀況進行優化”，“經常對現有產品和服務進行小小的改進”，“經常在當地市場引入得到改進的產品和服務”等 7 個專案組成。利用 LISREL 8.70 對該量表進行了驗證性因數分析(CFA)。結果支持了探索性學習戰略和開髮式學習戰略的兩因數模型($\chi^2=184.36$, $df=76$, $CFI=0.97$, $RMSEA=0.095$)要比單因數模型($\chi^2=330.93$, $df=77$, $CFI=0.94$, $RMSEA=0.145$)更好。其中，探索式學習戰略的 Cronbach's α 係數為.852，利用式學習戰略的 Cronbach's α 係數為.867。另外，按照 Arthur (1994), Guther(2001)的研究，我們選擇了公司成立時間作為控制變數。公司成立時間越長，越有可能採取複雜的人力資源實踐。同時公司成立時間越長，由於人力資源實踐的演變或者學習效應，公司有可能採取高參與型人力資源實踐，因而有更好的績效(Guther, 2001)。因而在本研究中我們將公司成立時間作為控制變數。在中國背景下，所有制特徵很大程度上影響了公司的績效表現。因而我們在本研究中也將公司所有制特徵作為控制變數引入。我們將公司所有制特徵分為國有控股企業、中外合資企業、外商獨資企業、私營企業和其他類型這五類。

5. 資料與結果

表 1 顯示本研究中變數的描述性統計變數、Cronbach's α 係數和 Pearson 相關係數。

表1 描述性統計變數、cronbach's α 係數和Pearson相關係數

	α	AGE	Nation	Foreign	Joint	Private	HIWS	exploration	exploitation	affect	cognition	distribution
AGE												
Nation		.226**										
Foreign		-.056	-.354**									
Joint		-.133	-.290**	-.147								
Private		-.242**	-.528**	-.267**	-.174*							
HIWS		.078	.068	.089	.035	-.158*						
exploration	.852	-.208**	.010	.030	.063	.066	.340**					
exploitation	.867	-.159*	.007	.135	-.067	.003	.442**	.667**				
affect	.853	.027	.001	.029	-.025	.026	.403**	.382**	.541**			
cognition	.891	.209**	.021	.085	-.035	-.046	.409**	.386**	.522**	.713**		
distribution	.824	.096	-.029	.040	-.039	.044	.299**	.316**	.471**	.508**	.564**	
Innovation	.852	-.117	-.106	.159*	.040	-.013	.308**	.254**	.410**	.338**	.332**	.269**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

爲了檢驗假設 1，我們首先以組織創新爲因變數，採取層級回歸的方法，依次加入控制變數，認知信任、認知信任的平方作爲引數。這體現爲模型 1、模型 2 和模型 4。模型 2 顯示，在加入認知信任以後，方程的解釋力顯著增加($\Delta F=5.048, p<0.05$)。認知信任對組織創新有顯著正影響 ($\beta=.206, p<0.05$) (見表 2)。在此基礎上，我們再引入了認知信任的平方。回歸結果顯示，方程的解釋力在臨界水準上顯著增加($\Delta F =3.316, p <0.1$)。認知信任的平方對組織創新有顯著的負相關 ($\beta=-.787, p <0.1$)。這說明隨著組織認知信任的增加，在較低的水準上組織認知信任對創新績效具有正面的影響。當組織認知信任處於較高的水準上，由於自身投入的關鍵感降低和責任分散的增加，組織信任對創新績效反而產生了消極的影響。這驗證了假設 1。爲了檢驗假設 2，我們以創新績效爲因變數，採取層級回歸的方法，依次引入控制變數和情感信任作爲引數，體現爲模型 1 和模型 3，見表 2。模型 3 顯示，在引入情感信任變數以後，方程的解釋力顯著增加($\Delta F=4.226, p<0.05$)。情感信任對組織創新績效具有顯著正影響 ($\beta=.056, p<0.05$) (見表 2)。這驗證了假設 2。

表2 層級回歸分析結果

模型	Innovation Performance				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
Age	-.038	-.106	-.063	-.100	-.111
Nation-owned	-.084	-.085	-.083	-.070	-.084
Foreign	.067	.055	.071	.044	.066
Joint	.045	.034	.039	.033	.030
Private	-.039	-.050	-.049	-.025	-.053
exploration	-.039	-.063	-.048	-.078	-.006
exploitation	.425***	.324**	.328**	.339**	.248 **
Cognition Trust		.206*		.980*	-.498
Affect Trust			.180*		.700 *
Cognition * Cognition				-.787 ⁺	
Affect * distribution					-1.177 *
Cognition * distribution					1.242 *
F	5.409***	5.168***	5.041***	5.034***	4.240***
R ²	.191	.217	.213	.234	.242
ΔF	5.049***	5.048*	4.226*	3.316 ⁺	1.988

表中係數已經過標準化處理, r2 未經調整。

⁺ p< .1; * p< .05; ** p < .01; *** p < .001; all two- tailed tests.

根據 Baron 和 kenny (1986) 的研究，仲介變數的檢驗需要滿足 4 個條件。(1) 引數對仲介變數有顯著影響；(2) 引數對因變數有顯著影響；(3) 仲介變數對因變數有顯著影響；(4) 當控制仲介變數以後，引數對因變數的影響顯著變小。為了檢驗假設 3，我們首先以認知信任為因變數，採取層級回歸的方法，依次將控制變數、高參與工作系統指數作為引數引入，得到模型 6 和模型 7 (見表 3)。回歸結果，在引入高參與工作系統指數以後，方程的解釋力顯著增加($\Delta F = 5.160, p < 0.05$)。高參與工作系統對認知信任有顯著正影響 ($\beta = .167, p < 0.05$)。這滿足條件 1。模型 2 的回歸結果也已經顯著認知信任對創新績效具有顯著正影響。這滿足了條件 2。模型 11 的回歸結果顯示，以創新績效為因變數，在控制變數的基礎上引入了高參與工作系統指數為因變數。高參與工作系統對創新績效具有顯著的正影響($\Delta F = 4.091, p < 0.05; \beta = .169, p < 0.05$)。這滿足了條件 3。在模型 11 的基礎上，引入認知變數作為引數，形成了模型 12。回歸結果顯示模型的解釋力顯著增加($\Delta F = 3.682, p < 0.05$)。對比模型 11 和 12，我們可以得知，在控制認知信任的影響以後，高參與工作系統對組織創新績效的影響顯著減弱，只是在臨界水準上顯著相關($\beta = .169, p < 0.05; \beta = .140, p < 0.1$)。這滿足了 Baron 和 kenny (1986) 仲介變數檢驗的條件 4。因此說，高參與工作系統對認知信任和創新績效有積極影響，認知信任對創新績效有積極影響。高參與工作系統通過認知信任對創新績效產生了積極影響。這驗證了假設 3。

採取同樣的程式，我們進一步對假設 4 進行驗證。首先，我們首先以情感信任為因變數，採取層級回歸的方法，依次將控制變數、高參與工作系統指數作為引數引入，得到模型 8 和模型 9 (見表 3)。回歸結果，在引入高參與工作系統指數以後，方程的解釋力顯著增加($\Delta F = 6.524, p < 0.01$)。高參與工作系統對認知信任有顯著正影響 ($\beta = .196, p < 0.01$)。這滿足條件 1。模型 3 的回歸結果也已經顯示情感信任對創新績效具有顯著正影響。這滿足了條件 2。模型 11 的回歸結果顯示，以創新績效為因變數，在控制變數的基礎上引入了高參與工作系統指數為因變數。高參與工作系統對創新績效具有顯著的正影響($\Delta F = 4.091, p < 0.05; \beta = .169, p < 0.05$)。這滿足了條件 3。在模型 11 的基礎上，引入情感變數作為引數，形成了模型 13。回歸結果顯示模型的解釋力顯著增加($\Delta F = 2.844, p < 0.1$)。對比模型 11 和 13，我們可以得知，在控制情感信任的影響以後，高參與工作系統對組織創新績效的影響顯著減弱，只是在臨界水準上顯著相關($\beta = .169, p < 0.05; \beta = .140, p < 0.1$)。這滿足了 Baron 和 kenny (1986) 仲介變數檢驗的條件 4。因此說，高參與工作系統對情感信任和創新績效有積極影響，情感信任對創新績效有積極影響。高參與工作系統通過情感信任對創新績效產生了積極影響。這驗證了假設 4。

為了驗證假設 5 和假設 6，我們以創新績效為因變數，在分別引入認知信任和情感信任的基礎上，又引入了認知信任和分配公平感的交互項、情感信任和分配公平感的交互項，建立了模型 5 (見表 1)。回歸結果顯示，認知信任和分配公平感的乘積項對創新績效具有顯著的負影響 ($\beta = -1.177, p < 0.05$)。而情感信任和分配公平感的乘積項對創新績效具有顯著的正相關影響 ($\beta = 1.242, p < 0.05$)。這驗證了假設 5，分配公平感對認知信任和創新績效間的關係具有正向的調節作用。但同時，實證結果顯示，分配公平感對情感信任和創新績效間的關係也產生了負向的調節作用。這與我們的假設 6 不相符合。

表3 層級回歸分析結果

	Cognition Trust		Affect Trust	
	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
Age	.334***	.310***	.139 ⁺	.111
Nation-owned	.005	.013	-.006	.002
Foreign	.058	.060	-.021	-.018
Joint	.054	.049	.031	.025
Private	.053	.079	.051	.081
exploration	.119	.099	.049	.026
exploitation	.491***	.426***	.536***	.459***
HIWS		.167*		.196**
F	12.719***	12.082***	9.723***	9.637***
R ²	.372	.393	.312	.341
Δ F	12.719	5.160*	9.723***	6.524**

表中係數已經過標準化處理, r2 未經調整。

+ p < .1; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001; all two- tailed tests.

表4 層級回歸分析結果

	Innovation Performance			
	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13
Age	-.038	-.038	-.117	-.078
Nation-owned	-.084	-.084	-.079	-.077
Foreign	.067	.067	.058	.072
Joint	.045	.045	.031	.036
Private	-.039	-.039	-.027	-.026
exploration	-.039	-.039	-.076	-.063
exploitation	.425***	.425***	.283 ⁺	.290**
HIWS		.169*	.140 ⁺	.140 ⁺
Cognition Trust			.178*	
Affect Trust				.150 ⁺
F	5.409***	5.020***	4.952***	4.834***
R ²	.191	.212	.231	.227
Δ F	5.049***	4.091*	3.682*	2.844 ⁺

表中係數已經過標準化處理, r2 未經調整。

+ p < .1; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001; all two- tailed tests.

6. 結論與討論

以往大量的研究發現，高參與工作系統有利於建立員工與組織間的信任關係，從而提高了組織創新績效。但是組織信任具有兩種顯著不同的機制，即建立在理性基礎上的認知信任和建立在人際互動中的情感信任。Ng & Chua (2006) 的研究發現，認知信任和組織創新績效之間存在倒“U”型的關係。這表明當組織信任提高到一定程度以後，信任程度的增加可能給組織帶來負面的影響，例如搭便車、監控程度降低等。該結論也在本研究中得到驗證。另外，由於認知信任是建立在社會交換基礎上的交易關係。因而認知信任與組織績效間的關係還會受到員工分配公平感的調節作用。當員工分配公平感越高，認知信任對創新績效的影響越大。當員工分配公平感越低，認知信任對創新績效的影響越低。該結論也得到本研究的驗證。這充分說明，當高參與工作系統主要通過認知信任來提升組織績效時，會有很多負面的效應。其一，認知信任提高到一定程度以後，必然會帶來搭便車的現象。這也充分說明為什麼很多企業團隊在運轉到一定時間以後，很難保持下去。只要出現了個人的搭便車現象，必然在團隊中引起了強烈的負迴圈，最終導致整個團隊的瓦解。其二，只有提高分配公平感才能夠提高認知信任對組織組織績效的影響。然而研究表明，員工的主觀公平感受到員工對自己所得和付出的主觀評價，員工選擇何種比較物件、員工公平標準的影響等等 (Balkin & Gomez-Mejia, 1990)。正因為分配公平感的建立是一個非常困難的過程，越來越多的企業主張通過建立員工的程式公平感來影響分配公平感。

當然，在本研究中，我們還發現高參與工作系統通過情感信任對創新績效產生了積極的影響。然而，我們也發現了一個很有意思的現象。我們的假設 6 並沒有得到驗證。與此相反，情感信任與創新績效間的正向關係受到了分配公平感的負向調節作用。仔細思考以後，我們認為原因可能在於，組織分配公平感通常是通過強化績效考核，建立考核和薪酬之間的緊密聯繫等方式建立起來。當組織越是重視分配公平感的建立，反而會影響到員工與員工之間的互動，從而影響了情感信任對組織績效的積極作用。

通過對高參與工作系統對認知信任、情感信任影響的研究，我們可以發現，這兩種不同的機制都對企業績效產生了積極影響。但是認知信任的建立，更為脆弱，更容易受到公平感的調節作用。從建立情感信任的角度出發，高參與工作系統更應該重視員工社會化、團隊建設、團隊薪酬、利潤分享、資訊分享等更強化員工之間互動，從而建立人際情感的人力資源實踐。相反，在以往的高參與工作系統的研究中，一直對高參與工作系統的組成存在很大的爭議。集中的焦點在於是否高參與人力資源實踐是否應該包含“個人層面的績效考核、績效工資制度”等。這些人力資源實踐更強調通過建立員工和組織間的認知信任。這些人力資源實踐的採取具有一定的局限條件，需要組織更為關注其負面效應。

7. 參考文獻

- Akerlof, G. A., and Yellen, J. L., 1990, "The Fair Wage-Effort Hypothesis And Unemployment". *Quarterly Journal Of Economics*, 105, pp.255-283
- Armstrong, J.S., and Overton, T.S., 1977, "Estimating non-response bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*, 14, pp.396-402
- Arthur, F. B., 1992, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems In American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, 45, pp.448-506
- Arthur, F. B., 1994, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal* , 37, pp.670-687
- Axelrod R., *The Evolution Of Cooperation*, New York: Basic Books, 1984 (阿克塞爾羅德，吳堅忠譯，合作的進化，上海世紀出版集團，2007)
- Balkin D. B. and Luis R. Gomez-Mejia, 1990, "Matching Compensation And Organizational Strategies", *Strategic Management Journal*, 11, pp.153-169
- Baron, R. M. & Kenny, D. D., 1986, "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, pp.1173-1182
- Batt, R., 2002, "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth", *Academy Of Management Journal*, Vol. 45. No. 3, pp.587-597
- Becker B., and Gerhart B., 1996, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39, pp.779-801
- Becker, G. S., 1964, *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Chua Roy Y. J., Paul I., and Morris M., 2008, "From The Head And The Heart: Locating Cognition- And Affect-Based Trust In Manager's Professional Networks", *Academy Of Management Journal*, 51, pp.436-452
- Clark, M. S. and Mills, J., 1979, "Interpersonal Attraction In Exchange And Communal Relationships", *Journal Of Personality And Social Psychology*, 37, pp.12-24
- Delery J. E. and Doty D. H., 1996, "Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions", *Academy Of Management Journal*, Vol.,39, pp. 802-835
- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L., 2002, 'Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice'. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 611-28.
- Dunlop, J. T. & Weil D., 1996, "Diffusion And Performance Of Human Resource Innovations In U. S. Apparel Industry", *Industrial Relations*, 3, pp.334-355
- Evans W. R., Davis W. D., 2005, "High Performance Work Systems And Organizational Performance: The Mediating Role Of Internal Social Structures", *Journal Of Management*, 31(5), pp.758-775
- Gant J., Ichniowski Casey, Shaw K., 2002, "Social Capital And Organizational Change In High Involvement And Traditional Work Organizations", *Journal Of Economics & Management Strategy*, 11, pp.289-328

- Guthrie J. P., 2001, "High involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand", *Academy Of Management Journal*, Vol 44, No 1, pp.180-190
- Huselid, M. A., 1995, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, productivity, and Corporation Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, pp.635-672
- Ichniowski. C., Shaw K., & Prennushi G., 1997, "The Effects Of Human Resource Management Practices On Productivity: A Study Of Steel Finishing Lines", *American Economic Review*, Vol 87, 3, pp. 291-313.
- Jansen J. P., Van Den Bosch And Voberda H. W., 2006, "Exploratory Innovation And Exploitative Innovation And Performance: Effects Of Organizational Antecedents And Environment Moderators", *Management Science*, 52, pp.1661-1674
- Jiing-Lih Farh, Christopher Earley, Shu-Chi Lin, 1997, "Impetus For Action: A Cultural Analysis Of Justice And Organizational Citizen", *Administrative Science Quarterly*;7 2, 3, pp. 421-444
- Kramer, R. M. and Tyler, T. R., 1996, *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kramer, R. M., 1999, "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions". *Annual Review of Psychology*, 50, pp.569–98.
- Langfred, C., 2004, "Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams". *Academy of Management Journal*, 47, pp.385–99.
- Leana C., Buren H. J. V., 1999, "Organizational Social Capital And Employment Practices", *Academy Of Management Review*, 24, pp.538-555
- Legge, K., 1995, *Human Resource Management: Rhetoric And Realities*, London: Macmillan
- Lepak, Takeuchi & Snell, 2003, "Employment Flexibility And Firm Performance: Examining The Interaction Effects Of Employment Mode, Environmental Dynamism, And Technological Intensity", *Journal Of Management*, 29(5), pp. 681-703
- MacDuffie. P., 1995, "Human Resource Bundles And Manufacturing Performance: Organizational Logic And Flexible Production Systems In The World Auto Industry", *Industrial And Labor Relations Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 197-221
- March, J. G.M and Simon, H. A., 1958, *Organizations*, New York: Wiley (馬奇和西蒙，組織，機械工業出版社，2008)
- Mayer. R. C., Davis, J. H. And Schoorman, F. D., 1995, "An Integrative Model Of Organizational Trust", *Academy Of Management Review*, 20, pp.709-734
- McAllister, D. J., 1995, "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.24–59.
- Murnighan, J. K., and Pillutla, M. M., 1995, "Fairness and self-interest: Asymmetric moral imperatives in ultimatum bargaining". In Kramer, R., and Messick, D. (Eds.), *Negotiation as a Social Process*, pages 240-267. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S., 1998, "Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage", *Academy Of Management Review*, 23, pp.242-266
- Ng Kok-Yee and Chua Roy Y. J., 2006, "Do I Contribute More When I Trust More? Differential Effects of Cognition- and Affect-Based Trust", *Management and*

Organization Review 2:1, pp.43–66

Orbell, J. And Dawes, R., 1991, “Social Dilemmas”. In Stephenson, G. And Davis, J L Hl. (Ed.) Progress In Applied Social Psychology, England: Wiley, pp.37-66.

Pfeffer, J., 1994, Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Worker Force, Harvard Business School Press (傑夫裏·普費弗，求勢於人—釋放員工能量，實現競爭優勢，中國人民大學出版社，2000)

Roth, A. E., 1991, “An Economic Approach to the Study of Bargaining”. In M. H. Bazerman, R. J. Lewicki, and B. H Sheppard (Eds.) Handbook of Negotiation Research: Research In Negotiation in Organizations, 3. Greenwich, Ct: Jai Press.

Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M., 2008, “From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers’ professional networks”. Academy of Management Journal, 51(3), pp.436–452.

Sohoni Vinay, 1994, “Workforce Involvement And Wafer Fabrication Efficiency, In The Competitive Semiconductor Manufacturing Human Resource Project”, Ed. Clair Brown, ESRC Report Csm-09, Institute Of Industrial Relations, University Of California, Berkeley, CA 94720, September

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Trippli, A. M., 1997, “Alternative Approaches To The Employee-Organization Relationship: Does Investment In Employees Pay Off?” Academy Of Management Journal, 40, pp.1089-1121

Wang, D.X. “Employment relationship and firm performance: Evidence from the People’s Republic of China”. Ph.D. Thesis, The Hong Kong University of Science and Technology. 2001

程德俊、趙曙明，《高參與工作系統與企業績效：人力資本專用性和環境動態性的影響》，《管理世界》，2006年3期，86-90頁

程德俊、趙曙明，《高參與工作系統中的社會關係網路及其變革障礙》，《中國工業經濟》，2006年12期，56-61頁

李燕萍，《人力資源開發的社會資本功能研究》，《中南財經政法大學學報》，2002年3期，15-21頁

劉善仕、周巧笑、晁罡，《高績效工作系統與組織績效：中國連鎖行業的實證研究》，《中國管理科學》，2005年13卷1期，141-148頁

張一弛、黃濤、李琦，高績效工作體系人力資源管理措施的結構整合與內涵回歸，經濟科學，2004年3期，63-73頁