

企业组织中领导与员工互信模式分析

文/史保金

企业领导与员工的信任是双向度的互信，既包含着企业领导对员工的自上而下信任，又包含着员工对领导的自下而上信任。它是建立在现实的社会关系（包括经济基础、法律法规、道德规范）和企业领导和员工的个性基础上的个体心理行为，是一种经过社会学习而形成的相对稳定的人格特点。我们在借鉴西方管理学中领导行为理论的基础上，结合中国企业管理实际，试图以信任为考量的核心要素，通过对企业组织中领导与员工的工作业绩、情感沟通、企业价值观、能力与品格、管理制度的公平度等进行考察，从理论上构建企业组织中领导与员工的互信模式。我们可以用两个坐标的组合来表示，纵坐标表示领导对员工的信任度，上下箭头表示信任的方向，箭头越往上表明领导对员工的信任度越高，箭头越往下表明领导对员工的信任度越低。横坐标表示员工对领导的信任程度，左右箭头表示信任的方向，箭头越往右表明员工对领导的信任程度越高，箭头越往左表明领导对员工的信任程度越低，纵横坐标的交汇交叉点形成不同的信任模式，根据坐标纵横交汇的状况，我们可以用五个象限来表示五中企业领导与员工的信任模式。

1、高度互信模式。在这种模式中企业领导对员工高度信任，在决策过程中既有自上而下的沟通，又有自下而上的沟通，还有平行沟通。企业、领导和员工真正形成了命运共同体，企业领导既注重企业整体利益，又关心员工个人利益，既注重制度化的管理，又注重企业共同价值观的构建，就象中国海尔集团那样，做到了“员工个人职业生涯设计和企业发展规划的高度统一”。企业领导和员工上下一心，企业内部人际关系融洽，企业业绩不断攀升，员工收入逐年增加，这是企业组织中领导和员工的最佳信任模式。

2、中间型互信模式。企业领导和员工相互之间有一定程度的信任，但在工作中又存在分歧和冲突，因而不能完全信任对方。这种信任模式在现实生活中广泛存在，但其仅仅满足于正常的生产效率 and 与之相适应的员工士气，员工的参与意识和创造精神不能得到充分发挥，在激烈的竞争中可能会导致失败，因而不是一种理想的管理模式，有待于向高度信任的模式转化。

3、互不信任模型。在这种模式中企业领导对下级缺乏信任，下级不能过问企业决策的程序和内容，凡重大决策，都由领导作出，在决策过程中缺乏与员工必要的交流与沟通，决策作出后往往以命令的方式宣布，甚至以命令和威胁强制执行。这是一种典型的暴力管理模式。由于这种管理模式形成的管理制度往往缺乏科学性，难以作到公正和公平，从而引起员工对企业领导的强烈不满和不信任。这种信任模式只能维持组织最低水平的生存状态，如不加以迅速调节，必然会导致企业内部冲突加剧、企业效益低下乃至破产。

4、领导单向度信任员工的过渡模式。这种信任模式的形成往往是由于企业领导品格和工作能力上的缺陷，在工作中常常放任自流，既不重视规章制度的建立和实施，又不注重企业文化建设，企业业绩平淡甚至下降，员工收入水平不高。这是一种充满矛盾和危机的信任模式，矛盾的主要方面在企业领导，其解决方案要么是更换领导，要么是转变领导观念，提高管理水平。作为一种过渡性的信任模式，既可能由于员工缺乏对领导的信任引起双方之间的冲突，降低为互不信任模式，最终导致企业的解体，又可能通过领导水平的提升和管理方式的改进，上升为高度互信模式。

5、员工单向度信任领导的过度模式。这种信任模式往往是由于企业领导有一定的管理能力和水平，企业有较好的业绩，员工对薪酬水平较满意，但企业领导在领导方式上独断专权，在决策过程中不能有效地与员工沟通，不相信员工参与决策和自我管理的能力。作为一种过渡性的管理模式，既可能会由于决策和管理的不民主，导致企业管理制度的不公正，降低企业效率，最终失去企业员工对领导的信任，又可能因企业领导转变决策和管理方式，强化与员工的交流与沟通，转变为理想的高度信任模式。

我们认为领导与员工的信任状况，一般意义上是正相关的，即领导越信任员工，员工也就会更加信任领导，反之亦然。但在特殊情况下，在企业领导和员工之间也会产生相反的信任方向，即领导信任员工，员工却不信任领导，或员工信任领导，领导不信任员工的情况。由于领导和员工是在同一环境下为了同一个目标进行相同的工作，他们之间属于社会学上所讲的“熟人关系”，因此，随着双方工作博弈次数的增加，后两种信任模式就呈现出暂时性或过度性的特征，即或过度到高度互信模型，或过渡到低度互信模型，或过渡到中间互信模型。因此，企业领导要客观地分析影响信任的内外部因素，努力防止信任模式向坏的方向转化，积极保持和推动信任模式成为最佳的高度互信的模式。

（作者史保金系河南科技学院信息工程与管理学院院长、副教授）

旅行社信用问题研究
浅析会计信息失真
诚信建设与和谐社会的构建
浅谈建立会计信息质量保障体系
企业组织中领导与员工互信模式分析
刍议预防及治理会计信息失真的对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心