

第貳章 文獻探討

第一節 信任之相關理論與型式

壹、信任的本質

「信任」是人類經由心理活動運作所產生的一種行為，根據柏克萊加州大學的人類發展理論家約瑟夫·康博斯(1997)所言：「如同嬰兒時期的所有層面一樣，信任的心理傾向並不是一夕之間突然產生的。它反而是逐漸附加在某個核心之上而漸漸形成的，就某個角度而言，這個核心是天生的而且是出生時就存在的。」

社會行為一切從信任開始。我們從嬰兒時期就學習信任，並一輩子帶著那種信任的感覺。因此我們或許可以心理學家艾瑞克森(Erik Erikson)所謂的：「基本信任」的概念開始。基本信任之所以基本，是因為它是一種根本的本質。它是應對周遭事物的一種大方向，是童年時期初期便已成形的一組態度和行為雛形。甚至可以說，基本信任有一部分是遺傳的、與生俱來的，是一個人先天氣質的一部分。很顯然的，人類從嬰兒剛出生的幾秒鐘起，就多多少少開始信任懷抱著他們的人。

貳、信任感之建立

全球性信任感的時代已經來臨，單一文化是無法在代表完整的信任，建立信任感不再是只在單一文化內創造結構和實務了。從全球化的觀點來看，儘管全球和地區性領導者角色及模式，基本上仍然是適用的，但無論如何以何種步驟或模式來建立信任感，絕對不應該是由上住下強制執行的。信任感是一步一步、一個承諾一個承諾，在每個層級仰賴不斷努力促進彼此的瞭解和交流，一點一滴建立起來的。

要建立信任感時，首先必須先談論和思索何謂信任感。假如我們硬要認為，所有的信任都必須像基本信任感一樣，是原始的、不需思索的、絲毫不含懷疑成分的，那麼我們便永遠無法養真實信任感。假如我們堅稱信任感是透過熟悉的關係如婚姻、友誼、長期的合夥關係等產生的，那麼我們便永遠無法和陌生人建立信任感。但不論是在親密關係裏、在公司企業裏、或者在政府行政機關、學校組織裏，或是置身於國與國之間的國際性經濟、貿易、文化等活動的交流中，光是談論和思索信任感，仍是不夠的。建立信任感時，必需先重視和瞭解信任感，但接到需要進一步地付諸行動和實際練

習。缺乏了行動和練習，光只有重規和理解會流於空談，純粹是無濟於事，重要的是要把信任感落實在生活中，不論是在日常的家庭團體生活，或是參與社交群體活動，或是在國際企業互相往來裏的貿易行為中，去身體力行、勇於實踐，故信任感是信任之基石。

參、信任之重要性

由於運輸及通訊科技的進步，愈來愈多企業將眼光放在全球市場，不斷的有異國或異業的企業進行購併或結盟以期能創造競爭優勢。新組織、新企業、甚至是新經濟型態的出現，是否過去市場交易的遊戲規則不再適用，需要隨之更新呢？本研究認為並非如此，例如企業倫理在全球經濟時代依然是重要議題(Donalson and Dunfee, 1999)，與企業倫理密切相關的「信任」(Murphy, 1999; Wicks, Berman and Jones, 1999)亦然。

以購併或是策略聯盟而言，這二者都牽涉到不同組織的合併或共識，特別是跨國或是其業務合作的案例，雙方組織成員文化及價值觀的差異往往會造成衝突，因而使得購併²或策略聯盟失敗³(Davenport, 1998; Inkpen, 1998; Hastings, 1999)。

追究其原因，主要還是因為雙方組織的成員無法彼此信任，所以無論是相互調適或是協商溝通都有其困難。解決之道還是要建立雙方成員之間的人際信任，因為人際信任可增加雙方成員溝通協商效率以化解衝突(Beersma and De Dreu, 1999; Butler, 1999)，進而促進雙方的合作(Ring and Ven de Ven, 1992; Mayeer, Davis and Schoorman, 1995)，如此購併或策略聯盟才可能成功。

根據天下雜誌 2003 年國情調查發現，臺灣人民不滿的情緒已經普遍發酵。民國九十二年臺灣人民對未來展望感到悲觀的比率為 49.9%，超過樂觀者，達到歷年最高。而且對政治、經濟、社會不滿的人，都高達六至七成。更有 75% 的人擔心自己或家人失業。另外，在這一個悲觀的時代，人民渴望領導人不要再翻來覆去，而

² 過去二年間，全球通訊產業購併案不斷上演，從一九九九年以來，超過一億美元的併購案至少近二十件，各大廠相繼購併的理由除為求能取得核心光纖通訊技術與相關研發人才外，購併後可加速擴充產能規模，並直接獲取被購併廠商的現有客戶，亦是主要原因。(2001.03.14 工商時報)

³ 兩岸經貿正確的宏觀戰略，應該是陳總統於五月二十二日在紐約會見外國金融界時所提出的「策略聯盟、吸引外資、結合台資、進軍大陸」，因為策略聯盟可以降低台商的政治風險；因為吸引外資可以成為國際企業亞太營運中心。(高孔廉，90.07.21 聯合報第 15 版民意論壇)

要值得信任，人民最信任的政治人物的前三名分別是臺北市長馬英九(36%)、總統陳水扁(10.9%)和親民黨主席宋楚瑜(9.7%)、國民黨主席連戰和行政院長游錫堃(4.8)同分，都是第四名，而前總統李登輝只有(3.9%) (游常山，民92，PP.78-83)。

此外，臺灣人民對陌生人的信任度也很低，有67.7%的人認為臺灣不是高度互信的社會，只有10.2%的人認為臺灣人有互信。「生活品質要改善，人心也要改造，」高雄市一位受訪者說。總體而言，臺灣人民普遍對未來悲觀，對這個土生土長的家鄉的未來總體發展，有近五成的人民感到悲觀(游常山，民92，PP.84-86)。

在我國傳統儒家思想中，「信」是維繫家庭、國家、乃至於天下之結構的重要德行之一；例如中庸第二十章：『在下位，不獲乎上，民不可得而治矣；獲乎上有道，不信乎朋友，不獲乎上；信乎朋友有道，不順乎親，不信乎朋友矣』；又如論語為政篇：『人而無信不立，國而無信則衰。』(謝冰瑩、李鑒、劉正浩及邱變友，民70)，其意義偏向信用、誠信，主要是強調個人的德行，近似西方信任研究中，有關被信任者(trustee)之特質或可信任性的構面(Mayer, Davis and Schoorman,1995; Me Allister,1995)。

事實上，儒家「誠信」思想，長遠以來即對華人社會存在深厚影響，例如盛行於臺灣的標會制度(或稱合會)，是提供消費性借貸或資本累積的重要來源(曹競輝，民68)，而其成功關鍵就在合會成員之間的互信(Coleman,1984)。觀察臺灣中小企業主之間，基於互信所產生的綿密人脈，亦是學者們公認為臺灣創造經濟奇蹟的主因之一(方世杰、蕭元哲、及林麗娟，民88)。現今，要如何讓臺灣近五成人民普遍對未來總體發展悲觀，轉化為樂觀，並充滿信心，信任感的建立工作，實在是刻不容緩。

在西方的哲學及道德傳統中，信任亦被視為重要的美德(Fukuyama, 1995; Hosmer, 1995)，其與西方社會、經濟之發展有著密切的關係；例如Fukuyama(1995)指出，源自清教徒⁴(Puritan)

⁴ 清教徒就是主張要清除(purify, 淨化)教會內的不純者，從打破迷信的行為開始，逐漸擴及到信仰、禮儀、制度上的問題。他們都是反對教階制的(Non Conformist)，當然地不容於英國國教會內。一六〇二年起他們就另行組織。一六〇七~一六〇八年間部分清教徒出走阿姆斯特丹(Amsterdam)及來頓(Leyden)。而一六二〇年有一批搭五月花號(May Flower)，橫過大西洋抵普里穆斯(Plymouth)而開拓了北美洲新英格蘭(這些人在美國被稱為Pilgrim Fathers)。(臺灣教會公報，91.9.8，第2636期)

傳統的人際互信是西方資本主義社會繁榮的基礎；Wicks, Berman and Jones, (1999)亦指出信任是使個人及社會興盛的特質。

綜合上述論點，可知信任對東、西方社會的發展都十分重要。在當今以權謀機詐為尚的臺灣政壇中，馬英九的「一路走來，始終如一」，幾乎成了獨樹一幟。客觀而論，馬英九的政績，仍多可以批評之處；但選民似乎認為，任何執政者的政績皆非無懈可擊；最重要的是，執政者的人格必須贏得信任。臺北市民在經歷像納莉水患這樣的大災難後，仍能以壓倒性的絕對多數圈選了馬英九，足徵選民緣於對政治風格的嚮往，甚至不計較洪水的災損。人格特質與政治風格的分量，首次在選民的天平上顯現如此重要的地位，這對當前的政風應有啟示作用（聯合報，民 91）。更進一步對信任的重要性提出最佳實證。

本研究的主要議題是信任感，而非「是否值得信任」，關鍵的問題是如何去信任，而不只是「可以信任誰？」信任牽涉別的是當下交互作用的人際關係，而非預測、風險，或依賴。信任是變換無定的，與其說它是信任和被信任的過程，不如說它是透過信任來改變雙方和彼此的關係。當我們說信任是「動態的人際關係」時，所指的就是「信任感」這個意思。

肆、信任之心理模式與涵義

「第五項修練」一書的作者彼得·聖吉Peter M.Senge(1994)在此書中指出：「未來真正出色的企業，將是設法能使各階層人員全心投入與信任，並有能力不斷學習的組織」。大家都是團隊中的一份子，組織上下共享價值和使命、彼此信任、互補長短，為共同的目標全力以赴，建立共同的遠景。換言之，Senge(1990)認為團隊成員間，建立「信任的心智模式」，組織成員除了應以開放的心胸容納他人不同的意見外，更應兼顧質疑與對話(inquiry & dialogue)的能力。從而，有效培養成員之間的團結，運於用團隊的運作與發展上，使得團體力量的總效能夠全部發揮於極至。

一、信任之心理模式

根據 Zand (1972)引述 Deutsch(1962)及吳靜吉(民 83)引述 Johnson(1972)的看法得知。部門成員間的信任，包含了四種心理模式：

(一) A 部門成員信任 B 部門成員的行為，基本上乃是一種選擇的

觀念。這種選擇信任他方的行為，能否滿足己方的需要與完成己方的工作目標，可能有利也可能不利。所以，選擇信任他方本身乃是包含著冒險危機。

- (二) 是否信任他方，全看己方願不願意做這樣的選擇、願不願冒險。然而，信任他方的後果究竟有益或不利，就得看他方未來的行為表現了。
- (三) 如果信任他方的後果對己方不利，則己方所受到的傷害程度，將會遠比己方所受的益處程度大。
- (四) 因此，己方所以信任他方，甚至要承受不利的後果，當中會產生對己方不利的風險，是因為己方相信他方的行為會對你有利。

這裡所謂的「利害」關係，並不適用一般所謂有直接利益或間接傷害，在物質上有型的利害關係，而是指形而上無形的、心理上的感覺。所謂「利」，是指更加親密的關係、更有效的溝通、更滿意約合作。所謂「害」，則指坦誠相待、信任他方的結果，遭受到排斥、拒絕、嘲笑，或甚至斷絕彼此的關係。

二、信任的涵義

「人」是組織中最重要元素，退休經理人麥思·迪皮(Max DePree)認為：人和價值是企業最重要的東西，我們應更重視各種原則和關係而非數字。即使企業有良好的硬體設備，人事問題卻可能使該企業倒閉。相反的，快樂而有效率的員工創造了企業豐富的利潤，因此，瞭解工作的人性面變成組織的基本生存法則(張善智、謝馥蔓譯，葛林柏格原著，民 89，P.2)，而要使組織團結與融合，就是要以建立彼此之間的信任為首要條件，除了要培養新的思維外，建立組織內部成員之間的信任感亦是極端重要的。

在北高市長 2002 年選舉中，幾位關鍵候選人的人格類型有了很大的變化。馬英九的表現固然別具一格，李應元的開朗與黃俊英的溫雅亦頗獲好評。在往昔相當一段時日中，政治人物每以尖銳的詞令、浮誇的動作與陰晦的權謀贏得民眾的矚目，甚至不乏為之傾倒者：但馬、李、黃三人的表現卻相當另類。對照之下，站在他們身旁的某些重量級輔選人物的表現，已顯得招式用老，面目可憎。

選舉開票結果顯示，馬英九的得票率達 64.1 %，勝對手三十八萬餘票。謝長廷則得票率達 50.04 %，雖超越四年前首任所創 48.71 % 的紀錄，唯實際得票數卻較首任時減少一千餘票(聯合報，民 91)。由此現象，顯現北高市民對當今政治人物施政績效評量信任投票的指標，其中的內涵意義深遠而複雜。

同樣的，由於組織部門成員間信任的內涵意義亦十分複雜，會造成不同學者有不同的觀察重點，本研究經整理相關文獻，列示近年來學者對信任定義的看法相關文獻，如表 2-1 內容所示：

表 2-1 研究學者對信任看法的定義

學者	定義
Rotter (1967)	基於早期的個人生活經驗中，假設信任是一種穩定的信念，信任影響的強度是人員面對新的情境下的函數，當情境比較不熟悉，對於信任的取向的影響超過且行為表現。
Rotter (1980)	信任是個人對他人所產生的期望。
Zucker (1986)	信任是在交換行為中牽涉到相關人對期望(expectation)的分享，這些期望在本質上屬於前意識的，將期望視為理所當然的，直到被傷害為止。
Gambetta(1988)	認為信任是有經過算計的決策，基於他人的人格特質和資訊，和特定的人合作。
Coleman (1990)	信任的情境是個人所承擔的風險是以其他人的績效表現為依據，信任可視為風險的子集合。
Anderson&Narus (1990)	信任是一種信念，相信夥伴的表現將對己有利，並且不會做出不利的行為或意外的行動。
Moorman&Deshpande& Zaltman (1993)	信任為依靠可信賴交易夥伴的意願。
Sitkin&Roth (1993)	信任是個人的屬性，即需要何種特質才能獲取他人的信任：信任也是一種表現的行為；是情境的氣氛；是一種機制。信任是在特定的情況下，相信一個人有能力完成特定的任務。
Madhok (1994)	信任是一種互動，成員根據夥伴行為產生預期或期望，並根據此預期完成其所知覺的義務。

表2-1研究學者對信任看法的定義（續）

Morgan&Hunl (1994)	信任為一方對交易夥伴誠實、可靠的心。
McAllister (1995)	以認知為基礎(cognition-based)，認為信任是對他人能力或可靠性的認知判斷；以情感為基礎(affected-based)，認為信任是個人情感上的結合；因此以情感為基礎的信任前提是以認知為基礎(cognition-based)。
Sitkin (1995)	認為信任是以能力(competency)、慈善(benevolence)和價值(value)為基礎的。
Hosmer(1995)	信任是個人的期望；是人際間的互動；是經濟的交換；是社會結構；是道德操守；認為信任很重要，但沒有一致性的定義。
Kumar&Scheer& Steerkamp(1995)	信任為對於夥伴誠實及體諒的信念。
Kumar&Scheer& Sakano&Takenouchi (1996)	信任為對於夥伴誠實及體諒的信念。
Aulakh&Kotabe& Sahayy (1996)	信任為個體成員對其他夥伴的誠實、可靠的信賴程度。
Doney&Cannon (1997)	信任為對於夥伴誠實及體諒的信念。
Smith&Banclay (1997)	信任為一種認知期望或是情感上的觀點及承擔風險的行為或意願。
Simpson&Mayo (1997)	信任為對成員承諾的可靠性及履行其義務的信念。

資料來源：本研究整理，引自 Bigley, G. A. and Pearce J. L. (1999)

並參考張安琪（民 86 年，PP.14-15）

在表2-1中，多數學者對信任的定義，基本上係建立在信念與兩方行為意圖互動的二種觀點上，一者係採心理學觀點，認為信任

是一種信念、自信或預期。一者則採社會學觀點，將信任解析成一種行為意圖或行為，反映了一方對他方行為的信賴，同時對信任者本身而言，信任他人的行為，亦隱含著易受傷害(vulnerability)與不確定性。

假若沒有「易受傷害」的情形，則對信任者而言，結果的成功與否並不會遭受重大損害，因此就「信任」相對而言就不被需要。再者「不確定性」對信任者而言，亦是必需的，假設信任者可以控制一方的行為，或完全知道其活動則無需信任。信任的最終結果發生時，假設信任者不滿意最終結果，則信任者將降低對被信任者的信任程度，甚至使得雙方的信任關係結束；反之，若信任者對當初引起信任行為的特質給予肯定，則雙方將繼續維持高度的信任關係。

因此，本文的研究依據上述多位學者的看法，認為當信任存在時，其信念與行為意圖等因素需完全展現。因為若一方確認他方是值得相信，但不樂意仰賴他，則可能限制信任的程度；再者，若信任者當時並沒有對他方產生值得相信的信念，則雙方關係可能是權力與控制的成分多過於信任的關係。當一方信任另一方時，可使雙方脫離權力衝突，否則為了要維持合作的關，需有所規範與憑據，並以合作的方式解決問題。

伍、信任之類型

當前的組織管理策略，如賦權以及工作團隊的效用，都必須建立信任，才能更有效率。西方學者史蒂芬·羅賓士（陳青芬等譯，民 84）在其著作「組織行為學」內示明：組織關係中的信任有三種類型：「以嚇阻為基礎、以瞭解為基礎、以認同為基礎」的信任。

一、以嚇阻為基礎的信任(deterrence based trust)

是最脆弱的一種信任關係，任何違背或前後不一致都會摧毀這種關係。此種形式的信任是基於害怕與恐懼，亦即，擔心若違背信任就會遭到報復，在這種關係中的個體，會依照所言去做，因為他們害怕不堅持完成義務與承諾所可能帶來的後果。

以嚇阻為基礎的信任，只有在處罰階段才可能產生，它的後果清楚，當信任關係被破壞時，就會採取處罰措施。為了支撐這種信任，代表未來與其他方面互動時的潛在損失，會高於違反期望時的潛在利益。

二、以瞭解為基礎的信任(knowledge-based trust)

這種信任是以行為的可預測性做為基礎，而行為的可預測性則來自彼此互動的經歷，當你有足夠的資訊去瞭解某些人時，就可以精準地預測他們可能有的行為，如此，這種信任即會存在以瞭解為基礎的信任依靠資訊而非嚇阻。瞭解其他人並預測其行為，可以取代訂約、處罰與法律上的和解等以嚇阻為基礎的信任。

此種瞭解隨著時間而發展，大部分我們可以把它當作經驗的函數，而此經驗是建立在可信賴與可預測性上。

三、以認同為基礎的信任(identification-based trust)

當雙方產生情感上的連結時，即可達成最高程度的信任，它允許一方成為另一方的代理人，並且代為處理人際關係。這種信任的存在是因為雙方瞭解各自的意圖，並能體察對方的需求與渴望，這類相互的瞭解發展至某一程度時，一方即可實際地代理另一方。在這種信任中，控制是最少的，你不需要監督另一方，因為忠誠的存在不成問題。

因為信任分類的多樣化，又經研究者本身的主觀定義闡釋，造成了信任類型有「名異實同」的現象，為了釐清信任的種類，本研究擬將上述文獻的信任型式分類予以列表，依史蒂芬·羅賓士提出信任的類型整理如表 2-2：

表 2-2：信任之類型

類型	依據	定義
嚇阻為基礎的信任	行為的一致性	人們願意從事他們所言之事，不願受到懲罰
瞭解（知識）為基礎的信任	行為的可信賴與可預測性	隨著時間而發展，把它當經驗的函數，判斷他人可能選擇的行為之機率
認同為基礎的信任	行為的一致性	人們願意從事他們所言之事，不願受到懲罰

備註：本研究整理

由表2-2可得知，此三種類型的信任在某些人際關係上可視為連續體的，也是甲乙雙方進入一個新的關係信任的演進時期。

信任在發展的過程中包含結構性要素：如以嚇阻、算計為基礎的信任，及社會性要素：如以關係、認同、機制為基礎的信任。結構性要素來自於成員貢獻資源的互補性，經由此種互補性提供了附加價值，促使成員建立合作關係；而社會性要素來自於關係很強的社會交換價值，這種社會性要素會促使有益於整體行為的產生（Madhok, 1994）。至於有關其他研究信任發展型式內容，本文統一整理文獻如表 2-3 內容所示：

表 2-3 信任類型之統整

類 型	定 義
以嚇阻為基礎的信任 (Deterrence-based trust)	雙方皆以利益為導向，強調功利主義，彼此信任是因若違背信任其所付出的代價大於採取投機行為後所能得到的利益，因此有些學者認為這種信任根本不能算是信任(Sitkin & Roth, 1993)。Mishra(1996)指出在沒有利益損失之下，信任的觀念是不需要的，因為結果對於信任者影響並不大。
以算計為基礎的信任 (Calculus-based trust)	以理性的判斷，衡量計算得失為是否信任的基礎，若信任者根據對方的聲譽或透過文件契約得到信任的保；認為被信任者對己方有利時，信任才會出現，此種信任是建立在特定的情境之下，彼此可以在短期就看到利益績效，所承擔的風險也是暫時的，並不會損害到信任者長期的利益。Gambetta(1988)認為信任是基於他人的人格特質和資訊，和特定的人合作，是經過算計的(Calculated)決策。
以關係為基礎的信任 (Relational trust)	透過信任者和被信任者之間彼此不斷地互動建立信任關係，因為一直保持訊息交換、關心和風險承擔，有成功的經驗之後，進而更加深信任的意願，也可稱為以情感為基礎的信任(McAllister, 1995)。Mayer et al.認為信任是自動自發的，對於被信任者是難以防範的，對於他人的表現有特定的期望，不一定能監視或控制他人。Sabel指出信任是彼此的信賴，在交易的過程中沒有其他人會剝削另一方的利益。
以瞭解（知識）為基礎的信任 (knowledge-based trust)	隨著時間而發展，把它當經驗的函數，判斷他人可能選擇的行為之機率

表 2-3 信任類型之統整（續）

類 型	定 義
以認同為基礎的 信 任 (Identity-based trust)	是以關係為基礎信任的延伸，彼此建立了忠誠關係，進而產生認同感。
以制度為基礎的 信 任 (Institution-based trust)	以機制規範為基礎，屬於文化與社會層次，信任是透過文化而有像法律一般的力量支持，以保障雙方的權利與資產 (Fukuyama, 1995)。控制的機制經過很久的時間之後，也可以成為信任的基礎，然而制度若是太過僵硬也會降低信任。

資料來源：本研究整理，參考劉鈞慈，民 89 年，PP.16-17。

由表 2-3 的訊息中可知，信任對於工作者的自我管理有所影響，隨著組織形態與背景的改變信任的型式也可能改變，如網路組織，有從機制化信任發展成人際間以情感甚至是認同為基礎的信任趨勢 (Saxenian, 1996)。

一般而言，在團體之間無論是以何種基礎來進行信任關係，企業能否成長團結起來，還是「人」的問題在左右企業成長發展，又端視企業「人才的培育與開發」之人事管理，是不是具有遠大的眼光，將管理制度予以擬定，並且行事獲得對方的肯定與信任，是非常重要的關鍵。（王為清編譯，荻原 勝原著，民 85，P.12）同樣的在政府機關學校中，由「人」所結成的團體組織長城，「信任」是基石，而「信任感」正是融合彼此之間的接合劑，絕對不可缺少。因此，當信任是連續體的演進時，是十分值得我們一再探究的重要課題，尤其是在特定的學校組織方面，作新的檢視。

第二節 學校組織變革結構重組之實務

九年一貫、學校自主是近年來國民中學小學教育變革的主要政策與方向。過去，學校是教育行政系統最末端的單位，聽從於各級教育行政機關，而在學校裏校長握有校務決策權；主任、行政人員輔佐校長推動校務；教師被置於權威的底層，對校務甚少有參與表達意見（歐用生，民 88）。

自從民國七十六年解嚴實施以後，民間教育改革團體紛紛針對相關的教育缺失，提出學校改革的理念與訴求，其最重要的精神在

於訴求校園民主與強調學習者人權，其採取了教育立法的解決途徑，因此在民間教育團體的積極遊說之下，經由在野黨的提案所通過的相關教育法案，更為學校組織權力的改變奠定基礎(吳明清，民86)。其中影響最為重大，便是教師法的推動立法。在教師法實施之後，有關學校組織權力重建的相關法令亦陸續修訂，導致學校權力生態受到相當大的改變與衝擊，面臨學校權力解構與重建的問題。

壹、學校組織權力結構重組的法源

一、教師法

我國教師法於民國八十四年八月九日公布施行，計有十章三十九條。教師法明定了教師的權利義務，同時亦賦予教師明確的法律地位。教師法第一條便指出：「為明定教師權利與義務，保障教師工作與生活，以提昇教師專業地位，特制定本法。」可見，教師法為教師權利義務最重要之法源。其提昇教師的專業地位，同時也希望藉由教師法來釐清教師的角色，並因應傳統權威角色的解構，以重新建構新時代專業教師的角色(吳清山，民88；陳鵬飛，民89)。

二、新修訂家長會設置辦法

臺灣省於民國八十六年九月三日發布「臺灣省各級學校學生家長會設置辦法」，該辦法重要的改變與精神，乃在於家長會的社團化與民主化。將原先由許多行政命令規定的內容，改由家長會以社團章程的形式自行約定。以「臺北市中小學校學生家長會設置辦法」為例，該辦法第九條規定：「會員代表大會任務如左：(二)審議家長會組織章程。(五)審議會議計畫、收支預算案及聽取決算報告。(六)選舉家長委員會委員及會長、副會長。」此外，該辦法第十三條：「家長委員會任務如左：(九)選派家長委員一人至三人列席學校校務、教務、訓導、輔導等會議。(十)執行現行教育法令所明定家長會之權責。」可見，讓辦法已賦予家長參與校務的法源，並打破過去的家長會辦法所規定「學生家長會不得干涉學校行政與人事」之限制(許維倩，民89)。

三、高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法

教師法頒布之後，教育部於民國八十六年三月十九日教育部台(86)參字第八六0二七九二四號令，訂定發布全文十三條，並於民國八十八年五月十二日修正發佈全文十二條。於民國八十九年五月

十二日修訂，將校長列為教評會當然委員。

又高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法第二條規定：「高級中等以下學校教師評審委員會(以下簡稱本會)之任務如下：(一)關於教師初聘、續聘及長期聘任之審查事項。但依法令分發教師之初聘免經審查。(二)關於教師長期聘任聘期之訂定事項。(三)關於教師解聘、停聘及不續聘之審議事項。(四)關於教師資遣原因認定之審查事項。(五)關於教師違反本法規之義務及聘約之評議事項。(六)其他依法令應經本會審查之事項。」根據前述辦法之規定有關教師聘任相關事項，賦予高級中等以下學校本身聘任、解聘、不續聘、資遣教師權力的直接法令來源(郭瑞芬，民 87；黃顯智，民 89)。

國民教育法修正後，對於學校權力結構衝擊較大約有下列條文：首先，國民教育法第八條之二：「國民小學及國民中學之教科圖書，由學校校務會議訂定辦法公開選用之。」此條文中明確地賦予學校選用教科圖書的權力。其次，同法第九條規定：「縣(市)立國民中、小學校長，由縣(市)政府組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之。」由此開啟了國民中小學校長公開遴選的法源基礎，就校長而言，不再有職位的保障，對學校組織行政而言其衝擊頗大。

貳、學校組織權力重組的結構

從教育社會學的觀點而言，學校是正式組織，是人們為達成學校教育目標而結合形成約有機體，藉著學校成員，包括校長、教師、學生、成員等與職位權責結構之交互作用，以及對外界環境之調適來完成學校教育任務(陳奎熹，民 88)。

因此，學校必須配合價值多元、意見分歧的後現代社會之現象，質疑、批判傳統的校園倫理文化與科層的權力結構，接受解構、再造的競爭和挑戰，定義新的學校概念、定位新的人員角色、型塑新的權力運作結構，才能符應社會變遷與未來發展的趨勢(李宗哲，民 90)。前述法律的規定，使得學校組織實際權力結構，逐漸由過去的「單向支配」，經過權力調整階段，轉變為「多元互動」的結構(羅文基，民 89)，現行學校組織結構不再是傳統式，一種由上而下直線領導模式，尤其在這資訊科技一日千里、迅雷不及掩耳的多變教育環境裡。

至於學校組織是如何轉變，由圖 2-1 可知國民小學行政部門、教師會、家長會、學生和社區構成新的學校組織權力結構。學校組織權力結構由一元化的權威結構，轉變為多元的互動結構及參與投入。

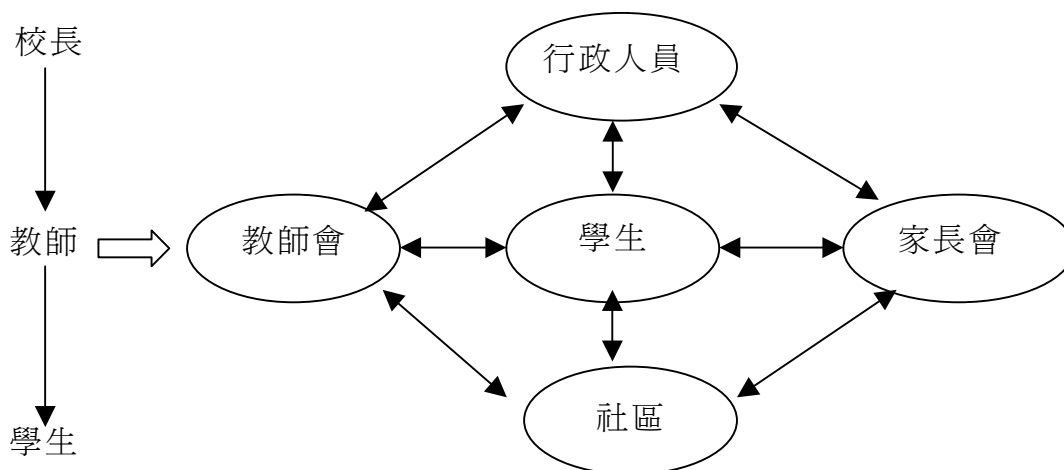


圖2-1：學校組織權力重組的結構：【單向支配結構】至【多元互動結構】

資料來源：引自許籐繼，民89，P.215。

參、學校行政、教師會和家長會的定位與角色

在國民小學權力結構中，學校行政、教師會和家長會的關係，有人視為三足鼎立，缺一不可；有人視為三分天下，和則三利，分則三敗，校務運作係由學校行政人員、教師和家長會共同來經營，已經是一個不爭的事實。為了使整個校務運作更為順遂，學校行政人員、教師和家長會必須先確認自己在參予校務運作時的適當定位與參與程度；同時也能夠釐清自己在校務運作中所應扮演的角色，才會減少無謂的紛爭及避免產生格格不入的現象(吳清山，民 87)。以下就現有的法令規定來說明學校行政人員、教師和家長會三者，參與校務運作之角色與定位：

一、學校行政、教師會和家長會的定位

(一) 學校行政之定位：

學校行政之定位，可從現有的法令中加以詮釋。主要有國民教育法及其施行細則、高級中學法及其規程和職業學校法。首先就國民中小學學校行政單位及人員之設置來看，它係依據國民教育法第九條之規定：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制。」及第十條之規定：「國民小學及國民中學，視規模大小，酌設教務處、訓導處、總務處或教導處、總務處；各

置主任及職員若干人。」以及國民教育法施行細則第十二條有關行政組織及第十三條有關各處室職掌之規定。

(二) 教師會之定位：

教師會的設置是依「教師法」第二十六條之規定所設置；復依第二十七條第五款之規定：「派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。」；此外教師法施行細則第二十五條第一款之規定：「學校教師會係指各級學校專任教師所組成之職業團體。」(陳鵬飛，民 88；張容雪，民 87)。

(三) 家長會之定位：

美國在當前的教育改革中，視家長與社區人士參與為改革的目標之一，並發展出夥伴關係(partnership)(丁金松，民 90；Berger，1991)，家長參與學校教育，亦是公共教育系統的原則，沒有家長的合作，學校不可能單獨完成教育兒童的任務。目前因為法律尚未制定「家長會法」，所以有關家長會之相關規定都是由省(市)教育行政機關訂定之。

依據「臺北市中小學校學生家長會設置辦法」第一條之規定，家長會設置目的在於增進學校與學生家長聯繫，共謀學校教育發展。此外，復依該辦法第十三條第一款之規定：「協助學校教育發展及提供改進建議事項。」，家長會定位為協助與建議。至於臺灣省所訂定的「臺灣省各級學校學生家長會設置辦法」第一條之訂定目的與第十一條家長會之任務與臺北市之規定大同小異(許維倩，民 89)。

二、學校行政、教師會和家長會的角色

以上分析了學校行政、教師會和家長會的定位之後，再進一步釐清三者所扮演的角色。茲分別說明如下：

(一) 學校行政的角色

學校行政人員依法所賦予之職權來處理學校行政事務。其所扮演角色有計畫者、執行者、管理者、評鑑者、改進者等角色(吳清山，民 87，P.14)。學校事務的推動，需要有單位和人員做適當的計畫，以作為將來執行的依據，除了計畫是不夠的，還必須付諸實際的行動。學校事務千頭萬緒，要使各種工作都能夠上軌道以及有效率，採取適當的管理是必要的措施。是故，學校行政人員也必

須扮演管理者的角色。學校行政人員除了計畫、執行之外，考核和評鑑也是很重要的工作（李宗哲，民 91）。

（二）教師會的角色

依「教師法」之規定，教師會扮演職業團體的角色，是不容置疑的。依該法第二十七條規定：「各級教師組織之基本任務如下：1、維護教師專業尊嚴與專業自主權。2、與各級機關協議聘約及聘約準則。3、研究並協助解決各項教育問題。4、監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。5、派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。6、制定教師自律公約。」在這六項任務中，其中第四款屬於地方教師會及全國教師會之任務，其餘與學校教師會皆具有密切關係。由上述條文可知，教師會所扮演之角色有維護者、協議者、協助者、研究者、參與者、自律者等角色。

（三）家長會的角色

依據「臺灣省各級學校學生家長會設置辦法」第十一條之規定：「家長委員會之任務如下：1、協助學校推展教育及提供改進建議事項。2、處理經常會務及會員代表大會決議事項。3、研擬提案會務計畫、會務報告及經費收支事項。4、協助學校處理重大偶發事件及有關學校、教師、學生及家長間爭議事項。5、協助學校辦理親職教育及親師活動，促進家長之成長及親師合作關係。6、推選常務委員及遴聘顧問。7、選派家長委員一人至三人列席學校校務教務訓導輔導等會議。8、其他有關委員事項。」民國八十八年新修訂國民教育法，更將家長列為校務會議的代表之中。從以上的說明中，家長會在學校所扮演的角色可歸納為協助者角色、參與者角色與支援者角色。本研究將學校行政、教師會 和家長會的定位和角色整理如表 2-4：

表 2-4 學校行政、教師會 和家長會的定位和角色

單位 定位角色	學校行政	教師會	家長會
定位	決策	決策、諮詢	決策、諮詢
角色	計畫者、執行者、管理者、改進者、評鑑者	維護者、協議者、協助者、參與者、研究者、自律者	協助者、參與者、支援者

資料來源：引自吳清山，民 87 年，P.15。

學校組織文化的新觀念起源於當代有關組織管理的研究，如商業和交易上加入了「Z 管理」理論的原理，組織成員共享組織文化，每一個組織有其獨特的文化，這種型態的管理牽涉到學校成員的價值、社會理想、信仰，教師的授權、工作和生活品質的改善，以及不同角色之間學校和社會間緊密結合的加強，形成了一套組織成員們共享的經驗和體制（邱馨儀，民 85，P.20）。

學校組織文化是一個既存的學校組織，為維持其內在系統的運作與外在環境的適應，經過長時間所累積發展出來的信念、價值觀、規範、態度期望、儀式、符號、故事、迷思、傳說與行為模式等屬於該組織獨特的產物，成員間會共享其意義，且自然而然表現於日常生活中，組織成員的人口變項、組織的環境變項與組織信任之間有很重要的關係存在（邱馨儀，民 85，P.21）。依現行學校行政、教師會 和家長會之間的關聯性，實際情形是家長會 > 教師會 > 學校行政，站在學校行政人事人員的立場來看，其直接影響者為教師會，承受壓力較為強大與顯著，並且存在著相當程度的權利與義務關係，而家長會為間接者，通常承受壓力較小，也較不顯著。

肆、學校組織權力結構的運作

教師法公布施行之後，學校行政運作型態亦隨之產生變革，目前，學校行政人員和教師雙方的互動關係正處於重新調適的情境中（張明輝，民 91）。

權力主體多元化的結果，帶來了國民小學權力結構的劇烈變化，這種制度面的和結構面的調整，導致了整個學校組織型態運作模式的轉型，這也就是教改人士所謂的學校組織再造，而學校內部的組織轉化(trans for mation)過程只有在加速下，才能增進學校組織的適應力與創造力，但在權力結構重組中應特重與考量權力擁有者與權力新增者間的互動與平衡關係，才不至於 產生失衡與衝突現象(吳清山，民 87)。

教育的外部事項中，學校組織擔負著整備教學設備、統籌與規劃校務、維持學校經營運作等影響學校功能與發展的任務，其組織之方式、型態是否恰當則攸關教育目的是否有實現的可能⁵。轉型中的學校組織運作應如圖 2-2：

⁵ 引自周志宏、洪慧芬、薛化元，92.9.3，「學校組織關係的轉化」，http://www.inpr.org.tw/inprc/pub/journals/130-9/m131_4.htm

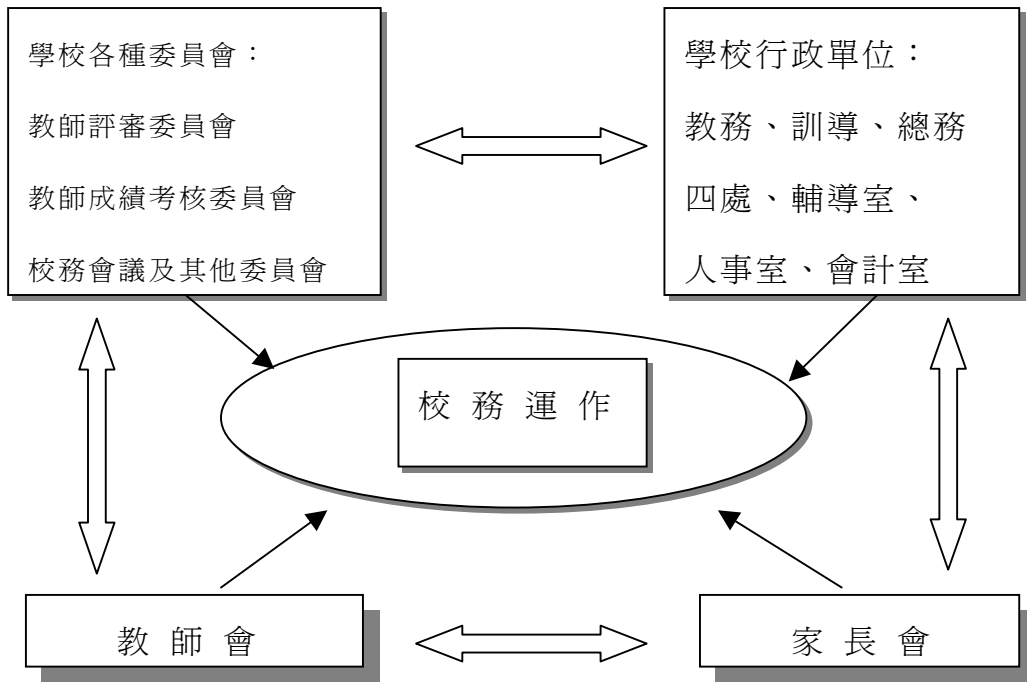


圖 2-2：轉型中的學校組織運作，資料來源：參考吳清山，民 87，P.113。

圖 2-2 中教師會、家長會、學校行政人員是屬三角互動關係，依照教改藍圖中三者之關係，應該是相互協助各司其職的夥伴關係，在相互合作中建築「共同認知」，這種共同認知應該以「學生學習和學校發展」為優先考量，所以「保障學生學習權益，增進整體教育效能」是共同認知的主軸，如此在具有共識中才能有三贏的局面與最佳的學校教育團隊(吳清山，民 87)。

伍、學校組織權力結構重組中人事人員的定位與角色

學校行政、教師會 和家長會的定位和角色關聯性，是當前學校行政研究重要的主題。當教師會、家長會、學校行政系統鼎足而立，學校組織新架構產生時，由於受到學校組織變革及校園民主化的影響，學校行政運作也面臨前所未有的挑戰，如何將學校行政部門、教師會、家長會及學生會加以整合，建立和諧且具績效的行政運作模式，則是現階段各級學校行政所共同努力的方向(張明輝，民 91)。

國民小學以教學為學校教育主體，學校行政組織之教務、訓導、總務、輔導、人事、會計等處室，在執行任務時，全力支持教學，資源不足時，以教學需求為第一優先，學校行政的核心思維應是行政是手段，教學才是目的；重視動態歷程與行政行為的學校行政現代化(吳清基，民 90)。如此，國民小校務的運作如呈現「合

作」多於「對立」⁶，可避免學校權力結構重組時，因衝突而損耗學校的資源。

所以，在現行學校校務運作系統中，學校行政單位、教師會及家長會是三者鼎足而立，校長、教師、家長在學校的互動關係，早就不同於以往，而學校行政系統教務、訓導、總務、輔導等四個處室與人事行政單位之間的關係更為息息相關，在學校行政系統教務、訓導、總務、輔導等四處擔任行政主管職務之教師對人事人員信任感之高低，直接影響校務推行順暢或者是窒礙難行，而人事人員所存在的地位，有相關連鎖的重要性。

從以上的說明中，人事人員在學校的定位應該是：諮詢，而所扮演的角色可歸納為協助者、參與者與支援者。

第三節 學校組織行為之定義

組織行為是藉系統性地研究個體、團體和組織歷程，以獲得組織中各種有關行為的知識，包括科學性的知識和應用性的知識。組織行為注重改善員工工作生活品質，並應用科學方法解決管理實務難題（謝馥蔓、張善智合譯，葛林柏格原著，民 89，P.2），而信任正是其中基石。所以，無論置身於何種組織之中，人際之間信任關係及組織公民行為勢必是接續要進一步理清及界定的範疇。

組織行為採實證性、研究性的方法為根基，也就是系統性的觀察法和客觀的評量。對社會科學家而言，研究人類的工作行為是非常有價值的，因為組織和員工相互影響，研究組織行為所獲得的知識可改善組織的功能和工作生活品質；所以，組織行為的領域兼具科學的知識面和應用面（謝馥蔓、張善智合譯，葛林柏格原著，民 89，P.13）。

工作中的個人會組成團體和團隊，不論是個體或團隊會和工作環境相互影響。因此組織行為的分析層次應該包括：個人、團體和組織。對這三個層次的完整認知才能瞭解複雜的組織行為動態，本研究即以分析此三層次為前提，並以信任為主軸，先說明人際之間的信任之知覺，態度和重要性，然後再描述人際的互動和活動，並且探視人事人員之專業能力部分，最後再檢視信任感對於學校環境

⁶ 亞里斯多德：「自然是對立的東西來製造和諧，而非用相同的東西」。不同的人種、不同價值觀、對立的政治意見、南轅北轍的生活態度，都是構成社會豐富、美妙與和諧的必要素材。太極圖，不只是個「圓」而已，而是由兩個互相對立的部分所組成的「圓」。

中的組織結構、校務運作歷程和對其中的教師兼行政主管之個體、團體所造成的影響。

第四節 人際與組織信任之意涵

壹、人際信任之意涵

近幾年來，信任的概念受到許多社會科學的注意並成為研究的主題一如心理學、社會學、政治學、經濟學、病理學、社會生物學、法律及組織關係等(Rousseau ,Sitkin , Burt & Camerer,1998 ; Gambetta,1988;Tyier & kamer,1966)。因為每一個領域都以自己學科為透視鏡，來處理信任的問題，再加上每個學科都有自己的研究興趣所在，結果，造成了信任意涵的模糊，對其十分難以界定。(Bhattacha, Devinney & Pillutia, 1998 ; Hosmer,1995)，例如 Hosmer(1995)就指出信任的主要研究途徑包括了個人的期待、人際關係、經濟交易、社會結構以及倫理原則，這些研究途徑對於信任的定義、假定目的及道德上的意涵各有不同。此外，信任與其他相關字彙如，信賴、信心、承諾等亦十分區分困難，很難去比較，依據學者 Hosmer ,(1995)的看法，其將人際信任的定義分成四個方面來比較，列示如下表 2-5。

表 2-5：人際信任行爲上定義的比較

一、在個人行動方面：	
在個人受傷害的情況之下，仍然對不確定事件的結果，抱持樂觀的期待。	
假定：	建立在過去經驗及未來預測方面的非理性行爲。
目的：	透過許多假設情況及替選方案，以獲得因應複雜狀況的能力。
道德上的 意義：	委託人的利益應該擺在受託者之前。
二、在人際關係方面：	
在個人受傷害、需要另有依賴的情況之下，對於第三個人的行爲，會抱持著樂觀的期待。	
假定：	建立在各方面的特徵及特質之上的非理性行爲。
目的：	改善團體或組織中個人之間的合作關係。

表 2-5：人際信任行爲上定義的比較（續）

道德上的 意義：	甲方隱含性、不明確的承諾，不會給乙方帶來傷害。
交易方面：	
傷害並需獲得支援的情況之下，仍然對於組織有利害關係，會抱持著樂觀的期待。	
假定：	受到契約及控制的限制，產生經濟上理性的行爲
目的：	改進管理者與利害相關人之間的合作關係。
道德上的 意義：	在交易中會真實的回應，另一方的需求。
四、在社會結構方面：	
傷害的情況之下，仍對於執政者、行政部門專業人員持著樂觀的期待。	
假定：	受到正式法令、規章的要求及一般通例之義務的指引，所建立的社會上，理性的行爲。
目的：	增進社會中不同團體的合作關係。
道德上的 意義：	非正式的法則規範，但仍有其公平標準及行動權利的約束意義存在。

備註：本研究整理。

再者，Thomas(1998)也提出了類似的見解，他認為人際信任的定義通常涉及了期待或相信其他人會以可預測的方式行動，而不曾完全致力於自我的利益。相信他人即使是在一個我們無法瞭解、評估或阻撓他們潛在負面的行動方案的情況之下仍會將我們的利益納入考量。

學者 Rousseau, Sitkin, Burt & Camere(1998)指出：人際信任是一種心理狀況，是由對他人意圖或行為的正面期待而願意接受傷害(vulnerability)的一種意圖所組成。Camevale(1995)則將人際信任的對象延伸至制度，「信任就是認為個人或制度是公正、可依靠、倫理、有能力及不威脅的，因而表達出的一種信心及信賴。」而學者 Golembiewski, & McConkie(1977)則指出在人際信任，具

有以下的特徵：

- (一) 信任意指依賴或信賴某些事件、過程或人。
- (二) 信任反映了對結果的期待，此一期待是建立在個人的看法及生活經驗。
- (三) 信任是一種預期與實際意圖間的一致。
- (四) 信任意指在期待一些所得時必承受些風險。
- (五) 結果具有某種程度的不確定。
- (六) 對結果抱持希望或樂觀。

由以上幾位學者對人際信任的定義不難發現，信任是一種個人主觀的心理狀態，對於某人或某物的某些特質或屬性，或陳述的真實性具有信心或依賴性，不用調查或證據就接受或相信，屬於正面的期待；而且人際信任是一種純粹的社會建構，應該視之為一種集體單位的屬性(Lewis & Weigert, 1985)，若人與人之間不存在著相互依賴的話，則信任根本是不具意義的。

因為人際信任是屬於個人的主觀看法，信任行為本身涉及了三項議題：易受傷害(vulnerability)、不確定(uncertainty)及風險(Doney, Cannon & Weick Mullen, 1998; Kramer, 1996; Zand, 1972)，茲對其一一說明如下：

- (一) 易受傷害：我們要能接受他人對我們可能且非預期之不良意圖所造成的傷害。
- (二) 不確定：可能對我們造成傷害的這些行為是我們無法控制的，也就是說我們無能力影響或監督受信任者行為，所造成的結果。
- (三) 風險：在無法監督、控制之下，受信任者可能做出對我們不利的事情，其傷害可能大於我們所預期的利益。

經過數十年來不同領域學者對信任議題的研究，產生許多的信任定義，多元的學術背景使得這些定義之間也有不同程度的差異。整體而言，學者 Deshpande(1992)，Doney, Cannon, and Mullen(1998)將人際將信任定義歸納為：靜態(static)及動態(dynamic)兩類，其一是將信任視為對信任者本身可信任性之信念

(belief)、情感(sentiment)或期望，其二則是將信任視為信任者因信賴被信任者而產生的行為意圖⁶(intention)或行為。

貳、組織信任之意涵

由以上之說明，本研究認為所謂「組織信任」，就是指員工對特定的組織制度，領導者或管理者或員工、同事之間表達信賴與支持的心理狀態，員工認為無論是整個制度、領導者或管理者、或同事之間在從事任何行動之時都會將我們的利益納入考量，不會利用我們並且不會讓我們受到傷害。因此，信任的客體包括了組織的管理活動，主管的工作能力、待人接物，或同事之間的互動。

依實例而言，陳水扁總統在2000年贏得了中華民國的政權，詎料在轉眼間竟然反而喪失了帶領綠色陣營轉型的終極主導權，這恐怕連陳總統本人亦始料未及。其因何在？是否在「新中間路線」與「李登輝路線」之間擺盪不定，陳總統其人格形象出現了「搖來搖去」的現象；而其人格形象之所以「搖來搖去」，其緣於政策路線的「搖來搖去」，此亦正是陳總統的「人格特質」與「治國能力」雙雙受到質疑的主因。很明顯的，在現今「中華民國」這個國家體系中，身為國家組織領導者搖擺不定的治國言行與政策，已經讓組織信任受到嚴重地質疑及強烈地傷害（聯合報，民91年）。

相反的，如果在整個制度、領導者或管理者、或同事之間產生一種水乳交融般和諧的人際關係，我們可以指稱在其工作場所的行為是已經達到「高度信任」水準。至於，「高度信任」的工作場所系指為何？根據 Ryan & Oestreich (1998)的看法，在「高度信任」的工作場所中，不論個人之間是否存在著權力差距，「核心行為」(core behavior)仍時常表現出來，其就舉出以下幾項核心行為，如下表2-6所列示：

表 2-6：高度信任的核心行為

項目	類型	意義
第一項	協助	人員相互協助且彼此瞭解

⁶ 引自孫效智，民90年9月，「意圖與道德(Intention and Morality)」，義務論學者如雙果論者認為意圖與行為的道德判斷密切相關，什麼是該做或不該做的事，部分或主要地決定於意圖的善惡。J. L. A. Garcia, Thomas D. Sullivan稱這類主張為「意圖倫理」(intention-sensitive ethics)。

<http://ccsun57.cc.ntu.edu.tw/~johannes/curriculum/90-1/intention&morality/intention&morality-down.htm>

第二項	制衡	作為制衡彼此的實體。
第三項	回饋	對於優點及有待改進之處皆能提供回饋。
第四項	影響	影響他人的觀念及決定，也願意接受他人的影響。
第五項	幽默	輕鬆地享受彼此的情誼。
第六項	尊重	尊重不同的基本背景與天分，依賴彼此的專業以確保最佳的結果。
第七項	和平	願意且有能力解決衝突與爭議。
第八項	承諾	對共同目標承諾，為彼此的成就承諾。
第九項	誠實	高度和諧且誠實。

備註：本研究整理

就組織生涯長期的發展觀點來看，建立共識，換句話說，就是建立共同的價值觀是很重要的課題。建立共識牽涉到共同的遠景，這是彼得·聖吉所強調的學習性組織所必須具備的五項修鍊之一。

建立共識與共同遠景一般都從主管階層開始，就是所謂的Top-Down過程。（李聲吼，民86，P.164）而高度信任的核心行為是否能從文獻研究的結果，獲得實例印證，是極有意義的。

第五節 信任行為之知覺、變數與組織公民行為之關係

壹、信任行為之知覺

在每一天的日常生活中，我們都會對某些人，留下印象或判斷其言行，也許只從靜態的外表穿著，或者根據動態的言談舉止，這種對他人的人際知覺，是開啟我們與他人建立互動關係的重要機制。「知覺」是人們接受、整合並詮釋言訊息的過程。其中除了知覺者與被知覺者二個體之外，被知覺者所傳達出的訊息是影響知覺者下判斷的依據。

學者Clark & Payne(1997)，將信任的本質歸納成，一種根據知覺到他人的專業、意圖、行為、語言、特質，而形成對他人是否值得信任的信念。Robinson(1996)也認為「信任」可被視為信任者對被信任者所持有的一種態度。且此態度源出於信任者對被信任者日常行為觀察而來的知覺、信念與歸因(Witener, Brodt, Korsgaard & Wemer, 1998)。由此可知，信任牽涉到認知層面及行為層面，更是引起某些行為或由某些行為而產生，對組織活動很重要的基本心理狀態(Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998)。

貳、信任行為之變數

要讓組織成員中人際關係產生彼此互相的信任，在風險考量上，要思慮的是雙方中是否擁有影響利益的權力與責任，而那一方需要來承擔？又有那一方是否會利用職權，犧牲他人的利益？在相互依賴上，要思慮的是：學校兼行政主管教師成員需要校長整合資源、做決策來領導方向，而校長也需要人事人員發揮效能，合力達成組織目標。因此，人事人員需具備哪些特質，才會使校長及兼行政主管教師願意信任他，成為本研究的重心：致力於找出這些能產生信任的前因變項。

在相關的研究文獻中，本研究發現專家學者曾證明這些能產生信任的因素變項，來幫助釐清為何某些人或團體，可以比他者更能取得信任，其變項的豐富程度：有慈善心(benevolence)，這一項被認為是能贏得他人信任的關鍵(Strickland, 1958；Solomon, 1960)，再者還有由Bulter(1991)所提出的：包括了能力(competence)、言行一致性(consistency)、公正(fairness)、正直(integrity)、忠誠(loyalty)等六項特質是解釋「值得被信任」的主要特性，茲將上述學者對信任之變數的探討，規納彙整如表：2-7所列。

表2-7影響值得信任知覺的變數

學者	影響值得信任知覺的變數
Hovland, Janis & Kelley(1953)	專業知識，可信賴的動機。
Strickland (1958)	德行(慈善心)
Deutsch(1960)	能力，對生產者的意願。
Solomon (1960)	慈悲心。

表 2-7 影響值得信任知覺的變數 (續 1)

學者	影響值得信任知覺的變數
Giffin(1967)	專心(內行人)，可靠的資源來源，意圖，個人的魅力，聲譽。
Berlo,Lement& Mertz(1970)	仁慈，誠實，專業能力，進取心。
Boyle&Bonacich (1970)	過去的互動情形，謹慎程度。
Kee&Knox (1970)	專業能力，動機。
Farris,Senner&Butterfield (1973)	率直，有所有權人的感覺，新行為驗證，群體規範。
Jones,James&Bruni (1975)	能力，與個人需求和可望的相關行為。
Rosen&Jerdee(1977)	判斷力或專業能力，群體目標。
Frost, Stimpson&Maughan(1978)	依賴被信任者，利他行為。
Gabarro(1978)	率直，過去的成果，專業能力，人際關係，企業感覺，判斷力。
Cook&Wall (1980)	可信賴的特質，能力。
Lieberman(1981)	專業能力，正直。
Johnson,George&Swap (1982)	可靠性。
Hart,Capps,Cangemi& Caillouet(I986)	率直，一致，共同利益，自治，反饋。
Swan(1988)	專業能力，個人屬性，判斷力，意圖動機。
Good (1988)	能力，意圖動機，被信任者的表現。
Butler (1991)	有利用價值，職能，一致性，謹慎，光明正大，正直，忠誠，率直，承諾，實踐，感受能力。
Ring&Van de ven (1992)	道德上的正直，聲譽。

表 2-7 影響值得信任知覺的變數 (續 2)

學者	影響值得信任知覺的變數
Stikin and Roth(1993)	能力，共同價值觀。
Ganesan S.(1994)	可靠性，慈悲心。
Kamax(1995)	正直，慈悲心。
Mayer,Davis & Schoorman(1995)	專業能力，個人屬性，正直， 判斷力，動機意圖。

資料來源：本研究整理，引自 Mayer, Davis & Schoorman (1995)，

並參考胡靜涵 (民89，P21)。

除此之外，尚有學者在探究使他人產生信任的變數時，大多是直接提出被信任者的特質，如Good(1967)的專家能力 (expertness) 等六項影響信任者對被信任者的認知要素，Gaba(1978)的正直 (integrity) 等九項信任基本要素；Butler(1991)有效用的等十項信任的相關要素；及Mayer, Davis & Schoorman(1995)綜合過去有關對『信任』的研究，提出正直、關心、溝通與能力等四項作為產生信任的前因變項。有的學者(Cook & Wall, 1980)則認為信任主要應區分成兩大面向：值得信任的外在表現行為以及專業能力 (ability)。其中在值得信任的一面向上，包括的內容及敘述語句類似於前述直接探討信任者特質中的慈善、一致、正直、公平等。

參、信任與組織公民行為之關係

人際往來並非只以短期的利益為出發點，在不考慮時間因素與人類互動關係複雜性的前提下，傳統研究通常是從「貢獻--利益」的角度去解析組織中的各種行為(March & Simon, 1958)。然而，根據Blau(1964)的統點，人際互動的基本型態可以分為兩種類型：即「社會交換」與「經濟交換」的關係(陳正強，民88，PP.29-30)。所謂社會交換關係指某一方的付出是以預期另一方會用互惠方式來回報自己，而不是僅以眼前的即時利益為導向(Groudlar, 1960)。

此外，Holmes(1981)強調兩種關係的差異之處在於，經濟交換是基於商業交易關係上，而社會交換則是以信任的私人情誼關係作為基礎。簡言之，企業組織與員工彼此的互動情形，應建立在長期時間的互惠和信任的立場上，來發展施與受的關係。(吳貞誼，民90，P20) Macneil(1985)與Rousseace & Parks(1993)則以契約

(Contract)的觀點，將前述的關係分成交易契約 (Transactional Contract) 及關係契約 (Relational Contract) 兩類，交易契約類似於經濟交換的觀念，關係契約則如同社會交換一般。

根據以上的研究可以得知，信任是社會交換關係的先決條件，互動的雙方產生互信的共識後，才有可能展現有關「先付出--後報償」的行為 (Blau, 1964 ; Rousseau & Parks, 1993)，再由組織公民行為的概念來看，信任的基礎正是催化此行為的主因之一 (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990)。

另外，學者 DeLuga (1994) 也解釋組織公民行為側重非即時的獎懲與報償，因此唯有基於信任的前提下，在個人付出努力後，就相信組織、管理者或同僚終究會提供相對的回饋，因而提高了組織人員表現組織公民行為的意願。所以，由社會交換理論來看，無論是上司與部屬或者同事之間應建立良好的社會關係，也就是人與人應彼此互相尊重，使得組織氛圍是存在於這種社會性的報償裡，進而產生高度信任的態度，才能將員工自行動上的公民行為在組織中反映出來。

第六節 組織公民行為研究之源起與構面

壹、組織公民行為研究之源起

學者 Katz (1964) 在研究員工的行為中指出，為了讓組織更有效地運作，員工行為必須符合下列三種行為範疇：

- (一) 員工必須參與及留任於組織中。
- (二) 員工的行為必須符合組織所要求的特定角色標準。
- (三) 員工必須主動執行創新及超越工作角色所描述自發性活動。

其中，第一種行為指員工缺勤和離職的行為；第二種行為是角色內的工作行為，即員工為了達成組織績效所表現出來的行為；第三種行為是角色外的行為，也就是說，員工主動執行超越其工作角色並對組織目標有貢獻性的行為。

又學者 Smit & Organ & Near (1983) 並將第三種行為定義為「組織公民行為」，即員工的行為超越組織所要求的標準，此行為是自動自發的，而且不包括在組織正式的酬償制度中。

而 Katz (1964) 所提出的第三種行為包括：「協助同事解決問題、主動對新進人員說明工作任務、自我充實以提高工作能力、保

護組織資源、主動宣傳組織優點。」等超越工作角色的行為，他認為組織公民行為對於組織效能的提昇有極大的助益。

貳、組織公民行為研究之構面

後續學者以前文 Katz(1964)研究所指的組織公民行為即第三種行為作基礎，對組織公民行為構面加以研究，其內容如表 2-8 所列：

表 2-8：組織公民行為之構面

構面數	代表學者	構面分類
單一構面	Bateman&Organ(1983)	統稱組織公民行為
兩個構面	1.Smith, Organ & Near(1983) 2.Podsakoff, Mackenzie & Chun Hui(1990)	利他主義 順從行為
同上	1.WUliams & Anderson(1991) 2.BoIon(1997)	朝向組織之公民行為 朝向個人之公民行為
三個構面	Vandyne,Graha & Dienesch(1994)	服從、忠誠、參與
同上	Posdakoff&Mackenzie(1994)	幫助性行為、運動家精神、職業道德
四個構面	Netemeyer,Boles,Mckee& McMuman (1997)	利他主義 職業道德 運動家精神 事先知會
五個構面	1.Organ(1988) 2.Podsakoff,Mackenzie,Moonnan& Fetter(1990) 3.Moorman(1991) 4.Niehoff&Moonnan(1993) 5.Konovsky&Pugh(1994) 6.Schnake, Cochran&Dumler(1995)	利他主義 禮貌週到 運動家精神 事先知會 職業道德

表 2-8：組織公民行爲之構面（續）

構面數	代表學者	構面分類
六個構面	林淑姬(民81) 陳佩秀(民85) 張萱儀(民85)	認同組織 協助同事 不生事爭利 公私分明 敬業守法 自我充實

資料來源：本研究整理，參考廖瓊瑤（民87，P.56）、吳貞誼（民90，P.18）

由表 2-8 可知，國外學者 Organ(1988)等人以五種工作角色外的自發性行爲，來作為組織公民行爲的構面，茲說明如下：

- （一）利他行爲(Altruism)：自發性的協助組織其他成員與工作相關的事情，包括上司與同事。
- （二）職業道德(Conscientiousness)：員工在其角色的行爲上主動表現出超越組織要求的標準，以示盡責。
- （三）運動家精神(Sportsmanship)：員工對於組織中不理想的情形加以容忍，不會抱怨。
- （四）事先知會(Courtesy)：員工能主動地通知其他成員，以避免許多工作上可能發生的問題。
- （五）公民道德(Civic Virtue)：指員工會主動關心、投入與參與組織中政治性的活動。

國內學者林淑姬(民81)首先從國內企業組織實務中收集資料，重新建構了組織公民行爲的問卷，發展出組織公民行爲的六個構面，其中「協助同事」、「敬業守法」與 Smith 等人(1983)的「利他主義」、「服從行爲」相近，而「認同組織」、「不生事爭利」則相近於 Podsakoff 等人(1990)的「運動家精神」、「公民道德」。茲將各構面之解釋及定義敘述如下：

- （一）認同組織：指員工努力維護公司形象，積極參與有關活動及公司會議，主動提出建設性的改善方案等對公司有利的行爲。
- （二）協助同事：指員工在工作上樂意協助同事、主動與同事協調

溝通等行為。

(三) 不生事爭利：指員工不會為了謀取個人利益而從事可能破壞組織和諧的政治行為。

(四) 公私分明：員工不會利用上班時間或公司資源處理私人事務。

(五) 敬業守法：指員工工作認真，出勤表現良好之行為。遵守公司規定並超越組織基本要求標準之行為。

(六) 自我充實：員工為提升工作品質，而努力自我充實之行為

整體而言，國內學者林淑姬(民81)所重新建構組織公民行為的問卷，此量表雖然以較開放的方式在國內自行發展，但在觀念上和西方的量表仍當接近，不但在廣度上涵蓋了數個不同的西方量表，在深度上亦有超越之處(林淑姬，民81)。

參、人事人員德性行為與專業能力之重要構面

本研究綜合前節各學者對信任重要變數的探討理論背景、組織公民行為相關文獻所述，雖然大多數的國外學者Organ(1988)等人皆以五種工作角色外的自發性行為，來作為組織公民行為的構面。但是，本研究擬參卓相關文獻研究及綜合高度信任核心行為，以信任行為被知覺之變數作為本研究的依據，試以歸納出能引發學校教師行政主管在德性行為及專業能力，知覺、認同人事人員值得信任的行為表現之構面，如下表：2-9表所示。

表 2-9：人事人員值得信任之行為構面

組織公民行為	德性行為部分	專業能力部分
認同組織（運動家精神）	和群（尊重）	熱誠（合作）
協助同事（利他行為）	慈善（誠信、溝通）	熱誠（分享）
不生事爭利（公民道德）	和群	參與（謹慎）
公私分明（服從行為）	守分（公正、正直、有禮）	
敬業守法（服從行為）	敬業（承諾）	參與（主動、效率、成就感）
自我充實	敬業（影響力）	參與（創新、研發）

備註：本研究整理

由表 2-9 所歸納出能引發學校教師行政主管知覺到人事人員值得信任的行為表現之構面，在組織公民行為中屬於德性行為方面

計有：和群、敬業、守分、慈善、公正、正直、誠信、承諾、有禮、尊重、溝通及影響力等十二項；而在屬於專業能力上則有：熱誠、參與、主動、合作、分享、謹慎、效率、成就感、創新和研發等十項。

學者 Cook 及 Wall 認為信任主要應區分成兩大面向：值得信任的行為以及專業能力 (ability)。其中在值得信任的行為面向上，包括的內容及敘述語句類似於前述直接探討信任者特質中的慈善、一致、正直、公平等。此一觀點似將被信任者的許多特質，歸納區分出隱性的、不易察覺的動機與意圖，以及顯性的、可客觀察知的專業能力二種。此種區分也與中國人在人際互動中，注重人品與才幹或是選賢與能，將對他人的描述概分成德性與能力兩面向的概念相近。再者，Tinsley(1996)以為有些人很有能力，可是品德不好，不值得信任；相反的，有些人值得我們信任，但在能力上卻稍嫌不足。

因此，信任應單指道德層面，慈善、正直等特質是值得信任的要素，若再加上專業能力，二者所合成的概念應稱為可信度，而本研究稱之為「信任感」。茲將以上行為表現之重要構面，分別再予統整歸納，以利簡化之問卷實證，如表 2-10 所示：

表 2-10：人事人員值得信任行為之重要構面

一、屬於德性行為之重要構面				
重要構面	意義	相關構面	意義	性質
和群	在生命鍛鍊的過程中，由於心靈不斷的擴展，萬物一體、宇宙一家的感受會逐漸的發展出來，個體心靈將體驗到個體和群體、社會、環境與生態之間是息息相關的，沒有人或其它事物能獨立在外。（漢華知識庫：社會責任與建設，民 92 年 6 月 6 日， http://www.sino21.com/ ）。	尊重	尊重「人」，首先要理解人的才能是多樣的，這一點使我們跨出互相信任的關鍵一步，也使我們能用新的方式考慮他人的長處。每個人都有某些才能，但彼此的才能並不相同，…尊重他人工作的權利，我們每個人，不論地位如何，都有相同的權利（黃傑譯，梅克斯·德佩利原著，民 81，P.33）。	直接相近

表 2-10：人事人員值得信任行爲之重要構面（續 1）

一、屬於德性行爲之重要構面				
重要構面	意義	相關構面	意義	性質
敬業	「敬業」的管理與實用主義的價值理念是相聯繫的。敬業的管理模式與現代所謂目標管理模式類似，它以管理目標的實現為最高價值取向，在管理中不同「因人而宜」，而是「因事而宜」具有很高的效率，是科學主義文化傳統下管理理念的體現（樊和平，民 84，P.288）。	承諾	不管是經理人或專業人士，都必須被賦予管理者的三大承諾，分別是：（一）知識工作者必須把重點放在貢獻上、而非工作、技能和技術。（二）承諾要專心一意。（三）承諾在個人和事業整體工作上，以系統化、組織化的方式，執行經濟任務（陳琇玲譯，彼得·杜拉克原著，民 80，P.289）。	直接相近
		影響力	學者羅傑斯(Carl Rogers)曾指出：「影響力是指最涉及個人的東西，最具普遍性。」力無所不在，所有的人都在影響別人，不論是與客戶、雇主、員工、同事，尤其是和家人相處時，都不例外。發揮影響力是生活中最基本、最普遍、卻又最個人的活動（譚家瑜譯，李卜廉原著，民 87，P.1）。	間接相近
守分	現今的商業社會正以驚人的速度在改變，在 I T 革命等的洪流中，時代已然進入一個常識性的過去改變為非常識性的過去，昔日的禁忌在今日已成為理所當然的變革新紀元（徐華瑛譯，竹內宏原著，民 89，P2）。唯有堅持「不在其位，不謀其政」之精粹，在任職時固守本職不逾限越權，置身於任一種組織中就能如魚得水。	公正	組織運作順暢並保障組織與員工的權利與義務交換關係，是組織管理中一重要的目標。因此，交換的公正程度在雙方的心中就佔有很大的重要性。其中組織提供公正的報酬，促使員工提昇工作績效與品質，員工則為組織付出心力，以得到組織公正合理的報償。（Whitener,1997；Konovsky & Pugh,1994）。	直接相近

表 2-10：人事人員值得信任行為之重要構面（續 2）

一、屬於德性行為之重要構面				
重要構面	意義	相關構面	意義	性質
守分	同上	正直	正直(integrity)變項在許多探討信任的研究中，為影響個人是否值得信任的前因要素(Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Butler,1991)。	直接相近
		有禮	西諺有云：「Manners makes the man」(禮儀造就一個人)，與中國人所謂的「不學禮，無以立」，其實闡述的道理無非就是：通情達理的人必能在事業上左右逢源。想要通情達理，言談舉止就必須體貼周到、無私厚道，最忌逾越或不及，這又與英文「禮儀」(etiquette)這個字的緣起不謀而和，一個人對禮儀是否能存乎於心，進而圓融的表現出來，成為日後能否瀟灑經營人際關係、開創得意生涯的關鍵（鄭麗園，民 91，P.3）。	直接相近
慈善	即，對他人的福利表示關懷 (concern)，是由三種行動所構成：（一）考量及感受員工的需求與利益；（二）以保護員工的方式行事；（三）不會為了自身的利益而利用他人的利益。如員工意識到領導者的關懷，他們就更可能視領導者為值得信任 (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998，P.517)	誠信	字典對誠信的定義是強調道德性格的健全，堅守道德的原則，而且不受到損害。英文的「誠信」(integty)與integrate(整合為一體)以及intgral(完全，完整)有關。這些跟整體的含義，暗示誠信影響我們人生的所有層面。誠信的同義字是誠實、值得信賴、榮譽、道德感。（羅竹茜譯，魏特利著，民 88，PP.110-115）。	間接相近

表 2-10：人事人員值得信任行為之重要構面（續 3）

二、屬於專業能力之重要構面				
重要構面	意義	相關構面	意義	性質
專業	學者 Hovland, Janis & Kelly 於 1953 年提出，被信任者的可信度受到專門技術能力(expertise)，和值得信任性兩個因素所影響。由 Whitener, Brodt, Korsgaard & Wemer(1998)提出的管理者值得信任模型可知，其將對管理者能力的知覺變項視為模型中的情境條件，也就是在組織成員知覺到管理者是有專業能力的情況 下，管理者表現出值得信任行為，與引發組織成員信任的關係才會存在。	合作	協力合作時，不同的觀照和視界對增進彼此了解及點燃創造力的火花十分重要。我們每個人往往以自我的世界觀來達成目標、解決問題或化解衝突。我們往往不知道，我們的思考和了解可能會很武斷。因此，每次和別人協力合作時，必須以開放誠實的對話，讓別人能建構共識（黃裕美譯，羅伯·哈葛洛夫原著，民 88，P.28），這樣才能一起完成工作目標。	直接相近
		分享	在組織中，部屬關心組織訊息能否正確地分享，特別是主管與部屬正確自由的溝通、互動、分享訊息，更是化解辦公室糾紛的良方。因此，除了溝通頻率之外，更是建立部屬對主管信任的重要因素。（Clark & Payne, 1997；Folger & Konovsky, 1989；Whitener, Brodt, Korsgaard & Wemer, 1998；Bulter, 1991）。	直接相近
參與	在全球化趨勢中，專業分工愈趨精緻與多元，讓多元參與決策，已經成為組織運作的趨勢，而主管若採取此種做法更是一種值得部屬信任的行為表現讓部屬有表達意見的權利（Whitener, Brodt, Korsgaard & Wemer, 1998）。	主動	發明家愛迪生和他的實驗室伙伴經歷了很大的困難和無數次的失敗，而愛迪生卻學會把問題看成是進步的機會，因此，他能夠保持主動積極的態度，想出解決的辦法，行動。（洪瑞浩譯，麥農·路希原著，民 74，P.184）	直接相近

表 2-10：人事人員值得信任行爲之重要構面（續 4）

二、屬於專業能力之重要構面				
重要構面	意義	相關構面	意義	性質
參與	同上	熱誠	能夠為工作盡心竭力的方法，即心懷熱情耶穌基督完成了如此聖業，因為他有滿腔熱情。蘇格拉底是個頭腦極聰明的人，他在人類史上留下偉名，也是因為他有熾熱之心。孔子遊說諸國的根本動力也在於熱情熱誠。釋迦留下了崇高的教誨也是由於有熱情（宗教法人「幸福的科學」譯，大川隆法著，民 89，PP.12-13）。	
		謹慎	行爲言之表，言爲心之聲。以行觀言，以言觀行，是謂「誠於中，行於外。」一言不正，可啓萬人之譏；一行不正，可以萬人之責；一身不正，可惹萬人之厭。靜時常思幾過，閒談莫論人非。工作時必須謹慎，切不可抱執輕忽的態度，否則定會招徠失敗危機，以致無法達成任務。	間接相近
		效率	效率係指員工對其職務上的任務完成的程度，反映員工執行其職務需求的情形，但是吾人常將效率與努力的觀念混淆在一起。努力係指員工所付出的精力；而效率則是以其結果來衡量的。工作效率係指藉由能力及角色認知上修正後，努力的淨效果。（葉匡時，民 85）	直接相近

表 2-10：人事人員值得信任行爲之重要構面（續 5）

二、屬於專業能力之重要構面				
重要構面	意義	相關構面	意義	性質
參與	同上	成就感	需求層級的主要理論基礎係來自於亞伯拉罕·馬斯屢洛(Abraham Maslow)的研究，其認為，個人的需求包含幾個不同等級之需求，而這些不同等級之需求，彼此間形成層級的關係，包含有五個層級，而最高層級的需求是自我實現，即所謂「成就感」（吳忠中，傳篤顯合譯，民 87，PP.348-349）	間接相近
		創新	「創新」是一個經濟性或社會性用語，而非科技性用語。我們可以用學者賽伊界定創業精神的方式來對它加以定義：創新就是改變資源的產出。我們同樣可以用需求面用語(而非供給面用語)來界定它。現代的經濟學家將創新界定為：「改變資源所給與消費者的價值與滿足。」（蕭高峰，李田樹譯，彼得·杜拉克原著，民 87，P.55）	間接相近
		研發	健全的產業研發管理會在創造機會與降低風險間取得平衡，雖然研發活動的階段可以任意劃分，但它們在幫助有智慧地管理專案的平衡發展上頭，卻是相當關鍵的工具(陳隆麒等譯，F. Peter Boer 著，民 80，P.40)。	間接相近

備註：本研究整理

由表 2-10 綜論，本研究認為所謂學校組織公民行為係指學校組織成員超越組織正式角色規範的行為，相對於具有強制性和規範性質的組織正式職務規定或工作說明書，這種行為通常是學校組織成員的自發性展現，而且這種行為對學校組織績效或效率均具有相當程度的正面意義。展現此種行為的組織成員通常不曾立即或直接地受到組織的獎勵；反之，未展現此種行為的組織成員也不曾受到組織立即或直接的懲罰。

換言之，學校組織成員展現這種對組織運作有利的行為，完全景出自於自身的意願，與組織的正式獎懲機制無關。有關組織公民行為的構面，本研究參酌相關文獻及結合本身經驗後，在人事人員屬於德性行為及在專業能力方面，總共歸納為表 2-10：所示，計有四項，再敘明如下。

肆、屬於德性行為之重要構面歸納

一、和群

聖經傳道書第四章第九至十節：「兩個人總比一個人好，因為二人勞碌同得美好的果子。若是跌倒，這人可以扶起他的同伴；若是孤身跌倒，沒有別人扶起他來，這人就有的禍了。」正如這段經文所建議的，當一個人變成有效團體的一份子時，工作量和品質都能獲得改善，而基督耶穌也不斷教導他的門徒要以團隊方式一起工作，完成共同的目標（洪瑞浩譯，麥農·路希原著，民 74，P.44）。

中國人特別重視人際關係的和諧，認為組織能否成功必須「天時、地利、人和」三者兼備。故本研究乃將和群列為人事人員德性組織公民行為的第一個重要構面。其義指行為者與組織中的成員能維持人際上的和諧，不與人發生摩擦。此概念類似林淑姬（民 81）的「不生事爭利」相同。

二、敬業

指組織成員對所擔任的業務，能積極從事，負責盡職。與 Katz (1964) 的「內角色行為」、Van, Graham & Dienesch 等人(1994)的部分「服從」和「忠誠」概念類似，亦與林淑姬(民 81)部分的「敬業守法」和「自我充實」概念重疊。

三、守分

指組織成員展現一些非強制性或自發性的利組織行為，或自我

要求扮演好公務員或部屬的角色而言。就國人的思考系絡而言，就是「守本分」的概念，不過此概念較強調外角色行為的部分。此構面類似 Organ(1988)的恪守本分(conscientiousness)。涵蓋 Van, Graham & Diener(1994)等人的部分「服從」概念和林淑姬(民 81)的「公私分明」概念。

四、慈善

指組織成員自發性且熱誠地協助他人的行為。與 Organ(1988)的「利他助人」含意類似，但範圍高於林淑姬(民 81)的「協助同事」。林維林(民 85)在提到領導者在組織內如何建立和諧、互信的組織文化時，慈善(關心)也是重要構面之一。

伍、在專業能力之重要構面歸納

本研究亦認為經由他人表現出前述之值得信任的行為，我們可對其內在意圖或動機有所判定，以產生信任。另外，除了內在具備值得信任的好品德外，對方的專業能力是否確實可靠(reliable)，同樣影響我們對他人的信任，而專業能力之重要構面意義，有如下所述：

一、專業

信任的存在伴隨者對未來所承受風險的不確定性。組織中縱向的人際信任，一從主管考量選擇值得信任的部屬來看，由於牽涉到工作的派任與目標的達成，因此部屬的專業能力成為影響主管對其信任與否不可或缺的要素(彭懷真，民 78)。

反之，以部屬的觀點而言，專業能力實為主管分析判斷與決策制定的依據。若主管沒有足夠的專業能力，以勝任他的工作角色，對主管與部屬雙方的利益，如：績效、獎酬等，皆會產生影響。而要評估主管是否適任，應視部屬對主管信任的程度，而讓部屬信任的依據即是其工作是否具效能。此主管效能的評估是指其完成工作的能力，以及專業技術與知識(Jones, James & Bruni, 1975)。且此能力會影響部屬信任主管時，所需承擔的風險與受傷害的程度，因此，部屬在是否對直屬主管信任的判斷上。根據過去對信任的研究，專業能力同樣也是一項會引發他人信任的重要變數(Cook & Wall, 1980; Butler, 1991; Sitkin & Roth, 1993; Mayer, Davis

& Schoorman, 1995)。

二、參與

參與管理必須是發自內心，從「人」出發的。它不只是公司方針手冊上可以加入或刪去的一種手段（黃傑譯，梅克斯·德佩利原著，民81，P.32）。由於人際關係的複雜性質相對提高，主管與部屬或者同事之間，皆會分別建立起不同品質的交換關係。在關係建立的早期，主要受背景、經驗、人格等人口統計變項的相似程度所影響，不過到了中後期，對鞏固關係品質高低具重要影響力，則視雙方互動後的滿意程度了，而參與行為可更加確定自己在組織的地位與價值(Tyler & Lind, 1992)。

指組織成員對組織事務表示高度的興趣，讓自己保持消息靈通，對組織的治理予以完整而回應的投入。此構面亦採自Van ,Graham 及 Dienesch 等人(1994)的相同構面，並與Organ(1988)的「公民美德」(civil virtue)概念部分重疊。

第七節 小結

本文認為教師行政主管在與人事人員互動的過程中，可知覺人事人員是否有專業能力，以做出適當決定完成工作，而人事人員經由表現出值得信任的德性行為，讓教師行政主管認知到人事人員正面的品德或內在意圖，致力於將工作做好。二者共同影響對人事人員的信任。其中，根據 Schoorman, Mayer & Davis(1996)觀點，認為不論被信任者在值得信任或專業能力上被認知的多寡，信任者最後所產生的只是程度上的信任與否差別。因此，在被信任者的值得信任意圖與專業能力二者之間，其互動關係似乎會影響信任者，以產生不同程度上的信任決定。

至於，在快速變遷的社會環境與政府改革浪潮下，人事人員角色如何予以重新定位；以及人事人員在當前學校內外環境、組織結構重新定位下，應有何種新觀念新作法及具體指標，是本研究要探討的重要課題。本章節所探討的觀點，將被信任者的許多特質，歸納區分出隱性的、不易察覺的動機與意圖，以及顯性的、可客觀察知的專業能力二種。此種區分也與中國人在人際互動中，注重人品與才幹或是選賢與能，將對他人的描述概分成德性與專業能力兩面向的概念相近。

再者，Tinsley(1996)以為有些人很有能力，可是品德不好，不值得信任；相反的，有些人值得我們信任，但在能力上卻稍嫌不足。因此信任應單指道德層面，和群、敬業、守分及慈善等特質是值得信任的要素，若再加上專業能力，二者所合成的概念應稱為可信度(Hovland, Jamis & Kelly, 1953)，而在本文的研究中，筆者將其歸納稱之為『信任感』。

本文將以此模型為實證基礎，並根據前述對值得信任性相關文獻整理，認為在教師行政主管認同人事人員專業能力的情形下，由於對可獲得利益的風險降低，可影響教師行政主管對人事人員產生信任。然而，若教師行政主管對人事人員專業能力產生質疑的情況下，此時人事人員有無表現出「管理者值得信任的行為」，對教師行政主管信任人事人員的影響，亦具顯著重要性。本研究擬以上章節內容，作為建構組織信任感問卷內容之依據。