

**CITY UNIVERSITY OF HONG KONG**  
**香港城市大學**

**Research on the Relationship between Trust  
Perception and Job Performance of  
Middle-level Employee**  
**中層員工信任感知與工作績效關係研究**

**Submitted to**  
**College of Business**  
**商學院**  
**in Partial Fulfillment of the Requirements**  
**for the Degree of Doctor of Business Administration**  
**工商管理博士學位**

**by**

**Liu Ya**  
**刘亚**

**November 2020**  
**二零二零年十一月**

## 摘要

我國經過改革開放 40 多年的發展，進入了轉型升級的重要階段，一方面我國經濟還面臨著結構失衡的矛盾，另一方面我們也正處於經濟調整的重要視窗期。民營經濟是我國國民經濟的重要組成部分，目前民營經濟正面臨著產業結構調整、組織結構改造、更高自主創新發展能力需求、更好的產品品質需求以及更強的全球要素配置能力等多方面的機遇與挑戰，民營企業也處於轉型升級的前端。企業轉型過程中面臨著一系列的不確定性和複雜性，中層員工在這一過程中具有重要作用，這是因為一方面，中層員工可能會因為轉型而被拉出原先的“舒適區”，進而產生不適應和抵觸情緒；另一方面，中層員工又是企業決策的接受者和執行者，是連通企業高層戰略與基層實踐的關鍵紐帶。信任是解決組織變革期間內部不確定問題的重要手段。當中層員工感知到被充分信任，就會加強對高層管理者提出的決策及制度的服從意願產生自發的行為，從而提高管理效率並改善衝突，提升組織凝聚力。同時，員工感知到上級的信任，也會自願完成本職工作，全身心地配合轉型工作，提高管理有效性，通過提高個人的工作績效推動企業轉型目標的實現。有鑑於此，本文研究了中層員工信任感知如何影響員工滿意度及其對組織承諾的認同，從而影響員工工作績效的問題。

本文基於社會認知理論、社會交換理論和組織承諾理論，探索了員工信任感知與員工滿意度、組織承諾以及員工滿意度、組織承諾與員工工作績效的直接影響效應；工作滿意度、組織承諾的仲介效應以及雙仲介效應；員工壓力負荷的調節效應與有仲介的調節效應。本文通過對 533 份（69 份組織高層問卷和 464 份中層問卷）有效問卷的配對分析發現：中層員工信任感知是提高員工滿意度、提升其組織承諾的重要因素，中層員工的滿意度和組織承諾水準是預測其工作績效的關鍵因素；中層員工信任感知通過員工滿意度、組織承諾對員工的工作績效產生影響；員工的壓力負荷會負向調節員工信任感知對員工滿意度的影響效應，同時，員工壓力負荷還會負向調節信任感知通過影響員工滿意度，進而影響員工工作績效的過程。

本研究從我國企業的特點出發，構建員工的信任感知、員工滿意度、組織承諾與員工工作績效關係的理論模型，動態地考察員工的信任感知對員工

工作績效的影響，深化了企業的管理活動研究。通過大規模資料分析，對中層員工的信任感知對工作績效進行了實證檢驗，實證結果為揭示信任感知與工作績效、員工滿意度與組織承諾在其中的仲介效應、員工壓力負荷的調節效應起到了積極的作用，這一研究能夠很好地闡述中層員工信任感知對工作績效的作用機理。本研究的開展有助於加深對中層員工信任感知與員工工作績效關係的認識，厘清員工滿意度、組織承諾與工作績效之間的關係，闡述員工滿意度和組織承諾在信任感知影響工作過程的作用機理，並創新性地探索了在員工壓力負荷情境中信任感知的作用機理。同時，本文也能夠說明企業認識到對中層員工的信任以及幫助其感受到來自領導層的信任的重要性，從而為提高中層員工績效，並最終實現企業的目標提供啟示。

**關鍵字：**信任感知 壓力負荷 滿意度 組織承諾 工作績效

## ABSTRACT

After more than 40 years of reform and opening up, China has entered an important stage of transformation and upgrading. On the one hand, China's economy is still facing the contradiction of structural imbalance, on the other hand, we are also in an important window period of economic adjustment. Private economy is an important part of China's national economy. At present, private economy is facing many opportunities and challenges, such as industrial structure adjustment, organizational structure transformation, higher independent innovation and development ability, better product quality demand and stronger global factor allocation ability. Private enterprises are also in the forefront of transformation and upgrading. In the process of enterprise transformation, there are a series of uncertainties and complexities. The middle-level employees play an important role in this process, because on the one hand, the middle-level employees may be pulled out of the original "comfort zone" because of the transformation, and then produce the feelings of maladjustment and resistance; on the other hand, the middle-level employees are the receivers and executors of enterprise decision-making, and they are also connected with the senior management of enterprises. The key link between strategy and grassroots practice. Trust is an important means to solve the internal uncertainty during organizational change. When the middle-level employees feel that they are fully trusted, they will strengthen their willingness to obey the decisions and systems proposed by the senior managers, and produce spontaneous behaviors, which can improve the management efficiency, improve the conflict and enhance the organizational cohesion. At the same time, employees feel the trust of their superiors, and they will voluntarily complete their own work, cooperate with the transformation work wholeheartedly, improve the management effectiveness, and promote the realization of enterprise transformation goals by improving personal work performance. In view of this, this paper studies how the perceived trust of middle-level employees affects employee satisfaction and their recognition of organizational commitment, thus affecting their job performance.

Based on social cognition theory, social exchange theory and organizational commitment theory, this paper explores the direct effects of employee trust perception and employee satisfaction, organizational commitment and employee satisfaction, organizational commitment and employee job performance; the mediating and double mediating effects of job satisfaction and organizational

commitment; the moderating effect and mediating moderating effect of employee stress load. Through the pairing analysis of 533 valid questionnaires (69 organizational top-level questionnaires and 464 middle-level questionnaires), this paper finds that the middle-level employees' trust perception is an important factor to improve employee satisfaction and organizational commitment, and the level of middle-level employees' satisfaction and organizational commitment are the key factors to predict their work performance; the trust perception of middle-level employees is influenced by employee satisfaction and organizational commitment. Employee's job performance has an impact; employee's stress load negatively moderates the effect of employee's perceived trust on employee's satisfaction, and employee's stress load also negatively regulates the process of trust perception influencing employee's job performance through influencing employee's satisfaction.

Based on the characteristics of Chinese enterprises, this paper constructs a theoretical model of the relationship between employee's trust perception, employee satisfaction, organizational commitment and employee's job performance, dynamically examines the impact of employee's trust perception on employee's job performance, and deepens the research on enterprise's management activities. Through large-scale data analysis, this paper empirically tests the effect of middle-level employees' trust perception on job performance. The empirical results play a positive role in revealing the mediating effect of trust perception and job performance, employee satisfaction and organizational commitment, and the moderating effect of employee stress load. This study can well illustrate the role of middle-level employees' trust perception on job performance mechanism. This study helps to deepen the understanding of the relationship between trust perception and job performance of middle-level employee, clarify the relationship among employee satisfaction, organizational commitment and job performance, explain the mechanism of employee satisfaction and organizational commitment in the influence of trust perception on work process, and explore the mechanism of trust perception in employee stress load situation innovatively. At the same time, this paper can also help enterprises to realize the trust of middle-level employees and the importance of trust from the leadership, so as to provide enlightenment for improving the performance of middle-level employees and ultimately achieving the goals of enterprises.

**Key words:** Trust perception, stress load, satisfaction, organizational commitment, job performance

## 致謝

四年多的香港城大-復旦 DBA 時光，回想過往，心中充滿無限懷戀與不舍。兩院最好的師資，為我們貢獻了精彩的學術盛宴。香港、上海、成都、青島等地的一堂堂生動的課程，理論與實踐的互動，思維的碰撞都歷歷在目，歡聲笑語仍在耳旁，感謝兩院任課教授精彩的課程，我在學術上和管理上的視野和能力均得到很大的提升，非常享受這段美好的時光。感謝項目組 Angel 老師、白老師等所有老師們的無私奉獻和幫助。

非常感謝我的導師香港城市大學的曹國輝教授，指導我順利畢業。從課題選擇，研究方案的制定和開展研究的方法，都悉心指導。每次在香港上課，曹老師都從百忙之中，抽出時間幫我指點論文。您平和、博學、嚴謹，循循善誘。四年來，靜心時常回想，曹老師智慧如一束柔和的光，照進學生內心深處。記得一次論文討論，我陷入迷茫之時，您停下討論，請我在劉鳴燁學校餐廳喝一杯咖啡，心情放鬆、思路也變得清晰，至今香醇於心。

非常感謝我的導師復旦大學的姚凱教授，姚老師高屋建瓴，為了提升我的起點，特意安排了我旁聽您主持的國家社科重大專案開題和一些學術活動，潤物細無聲；對論文指導切中肯綮，啟發性的點撥幫助，迷茫中指點迷津。姚老師治學嚴謹求實，具有敏銳的學術洞察力和豐富的實踐經驗，是學生成長的榜樣！

感謝研究專案組的師弟師妹，您的幫助和指點，我才能夠順利完成本研究。感謝多次參與訪談，到各個調查地點收集問卷，也感謝在資料分析上對我的幫助，教會我使用各種資料分析方法。

感謝我的 2015 班 DBA 同學們，有你們真好！DBA 史上最嚴班規、第一個 DBA 班徽班服、最強私董會、作業零拖欠記錄、廣西助學導師制、向氧而生·藍梅加油愛心捐贈等等，一個個 DBA 班級史上的創新及記錄突破，感謝班長孫屹崢大哥，學委雲勇，感謝子瑜、孫莉、湘梅、青青、子淇姐妹們，感謝海暄、金華、葉健、峰偉、陳澤、陳丹、金濤、肖二哥、戴軍兄弟們，親人般摯友情是一輩子的。

感謝我的父母、愛人、兒子女兒對我的支持和理解，你們的鼓勵給了我極大的動力。

感恩讀 DBA，不僅是學術的提高，更多的是認識自我、認知世界，感悟生命的精彩！感恩一路上有大家相伴！



# 目錄

摘要 .....	i
ABSTRACT.....	iii
Qualifying Panel and Examination Panel .....	vi
致謝 .....	vii
目錄 .....	ix
第一章 引言 .....	1
1.1 研究背景與問題 .....	1
1.1.1 供給側結構改革加快推進民營經濟轉型升級的進程 .....	1
1.1.2 民營企業轉型“新老問題”交加，中層員工績效是緩解“陣痛”的關鍵 .....	2
1.1.3 提升中層員工信任感知度對提高其工作績效的作用 .....	3
1.2 研究的目的與意義 .....	4
1.2.1 研究目的 .....	4
1.2.2 研究意義 .....	4
1.3 研究內容 .....	6
1.4 研究方法與技術路線 .....	7
1.4.1 研究方法 .....	7
1.4.2 技術路線 .....	9
圖 1-1 技術路線 .....	9
1.5 本章小結 .....	9
第二章 文獻回顧與評述 .....	10
2.1 員工信任感知相關綜述 .....	10
2.1.1 員工信任的內涵 .....	10
2.1.2 員工信任的維度與測量 .....	12
2.1.3 員工信任的結果變數 .....	14
2.1.4 員工信任的研究評述 .....	17
2.2 員工滿意度相關綜述 .....	18

2.2.1 員工滿意度的內涵 .....	18
2.2.2 員工滿意度的維度與測量 .....	19
2.2.3 員工滿意度的影響因素 .....	21
2.2.4 員工滿意度的評述 .....	22
2.3 組織承諾相關綜述 .....	23
2.3.1 組織承諾的內涵 .....	23
2.3.2 組織承諾的維度與測量 .....	25
2.3.3 組織承諾的相關研究 .....	27
2.3.4 組織承諾的評述 .....	28
2.4 員工工作績效相關綜述 .....	29
2.5 員工壓力負荷相關綜述 .....	30
2.6 本章小結 .....	31
第三章 研究假設與研究設計 .....	33
3.1 本研究的理論基礎 .....	33
3.1.1 社會認知理論 .....	33
3.1.2 社會交換理論 .....	34
3.1.3 組織承諾理論 .....	35
3.2 研究假設的提出 .....	36
3.2.1 員工信任感知與員工滿意度 .....	37
3.2.2 員工信任感知與組織承諾 .....	39
3.2.3 員工滿意度與員工工作績效 .....	40
3.2.4 組織承諾與員工工作績效 .....	41
3.2.5 工作滿意度、組織承諾的仲介效應分析 .....	43
3.2.6 員工壓力負荷的調節效應 .....	45
圖 3-1 理論模型示意圖 .....	47
3.3 本章小結 .....	47
第四章 研究假設與研究設計 .....	49
4.1 問卷設計 .....	49

4.1.1 問卷設計原則 .....	49
4.1.2 問卷結構安排 .....	50
4.1.3 問卷分析方法 .....	50
4.2 變數測量 .....	51
4.2.1 中層員工信任感知測量 .....	51
4.2.2 員工滿意度測量 .....	52
4.2.3 組織承諾測量 .....	53
4.2.4 員工績效測量 .....	54
4.2.5 員工壓力負荷測量 .....	55
4.2.6 控制變數 .....	56
4.3 本章小節 .....	56
第五章 實證分析和結果討論 .....	57
5.1 資料來源與收集 .....	57
5.1.1 樣本收集過程 .....	57
5.1.2 無效問卷甄別與處理 .....	58
5.1.3 樣本描述性統計分析 .....	59
5.2 資料品質檢驗 .....	61
5.2.1 樣本正態分佈檢驗 .....	61
5.2.2 共同方法偏差檢驗 .....	63
5.3 問卷信度與效度 .....	63
5.3.1 探索性因數分析 .....	63
5.3.2 信度分析 .....	69
5.3.3 效度分析 .....	70
5.4 假設檢驗 .....	76
5.4.1 描述性統計與多重共線性分析 .....	76
5.4.2 直接效應檢驗 .....	78
5.4.3 仲介效應檢驗 .....	83
5.4.4 調節效應檢驗 .....	93

5.4.5 有調節的仲介效應檢驗 .....	95
5.5 本章小節 .....	98
第六章 研究結論與展望 .....	99
6.1 主要結論 .....	99
6.1.1 中層員工信任感知是提高員工滿意度、提升其組織承諾的重要因素 .....	99
6.1.2 中層員工的滿意度和組織承諾水準是預測其工作績效的關鍵因素 .....	100
6.1.3 員工滿意度、組織承諾在員工信任感知與工作績效之間的仲介效應 .....	101
6.1.4 員工壓力負荷的調節效應 .....	102
6.2 主要創新 .....	103
6.2.1 深化了中層員工信任感知對員工工作績效影響機制的認識 .....	103
6.2.2 明確了員工滿意度、組織承諾與工作績效之間的關係 .....	104
6.2.3 闡述了員工滿意度和組織承諾在信任感知影響工作過程的作用機理 .....	105
6.2.4 創新性地探索了在員工壓力負荷情境中信任感知的作用機理 .....	105
6.3 管理啟示 .....	106
6.3.1 領導者要將員工信任作為提高工作績效的重要管理策略 ....	106
6.3.2 領導者要善用信任來激勵員工，同時警惕信任“陷阱” .....	107
6.3.3 企業需要提高對員工壓力問題的關注，儘早施策 .....	107
6.4 本研究局限與展望 .....	107
6.4.1 樣本資料收集的局限性 .....	108
6.4.2 問卷調研測量量表的局限性 .....	108
6.4.3 影響機制研究內容與層次的局限性 .....	109
參考文獻 .....	110
附錄 1:高層領導問卷 .....	119
附錄 2:中層員工問卷 .....	123