

# 基于信任机制的创新团队绩效提升研究

谭春平<sup>1</sup>,王 焯<sup>2</sup>,高会平<sup>1</sup>

(1.兰州理工大学 经济管理学院;2.兰州财经大学 国际经济与贸易学院,甘肃 兰州 730050)

**【摘 要】** 创新团队是一个知识工作团队,协同创造力对于创新团队的绩效提升尤为重要,协同创造力的发挥是建立在创新团队信任机制的基础上。创新团队信任机制包含人品、个性、能力、外生变量和信任媒介四个维度,文章通过相关分析和回归分析发现这四个维度与创新团队绩效呈显著正相关关系,从而证明信任机制与创新团队呈正相关关系。鉴于此,围绕创新团队四个维度和组织设计、信任媒介、激励体系、制度设计、情感信任等内外因素提出了一系列措施,通过信任机制的建立提升创新团队绩效。

**【关键词】** 创新团队;信任;信任媒介;外生变量;回归分析

**【中图分类号】**F271 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1004-2768(2016)07-0111-04

## 一、引言

知识经济时代,企业的竞争主要体现为人才资本与企业的创新能力的竞争,企业的创新能力是竞争战略的基础与主要竞争手段。创建高绩效创新团队是提升企业创新能力的途径。创新团队是由专业领域具有较强的专业知识与技能、能力与个性等互补的知识型员工组成的以技术创新与项目研发为主要工作内容,以提升组织创新能力和核心竞争力为主要目标的研究协作性群体<sup>[1]</sup>。

创新团队成员的相互协作和相互信任程度直接决定了创新团队的绩效。创新团队成员基本都是各自领域的精英,要打造高绩效创新团队,需要每个成员在认可创新团队目标与任务的基础上,以相对一致和可预测的行为协作工作,在相互协作中通过充分的沟通与理解建立一种互信机制。在提升创新团队绩效的过程中,如何有效的构建成员之间的相互信任关系,营造相互信任的团队工作氛围是一个关键问题。

多依奇(M.Deutsch)对团队成员相互信任问题的探讨是通过囚徒困境的冲突来探讨的,把信任看成是由外在情境刺激所产生的心理与行为;费孝通通过“差序格局”理论的提出,奠定了研究人与人之间信任的基础;彭泗清认为信任是一种历史文化现象,文化因素直接影响了信任机制的建立,不同的文化环境体系下会形成的不同的信任机

制,关系运作和法制手段是我国现代化过程中信任机制建立和发展的重要手段<sup>[2]</sup>。此外,国内外学者的研究表明,创新团队成员之间的相互信任与创新团队绩效之间正相关<sup>[3]</sup>。Ouchi(1979)研究认为,团队成员建立在相互信任基础上的有效协作有助于提升团队整体绩效;吴志明和武欣研究认为,知识性工作团队的创新性和富有创造性的成果的产生与团队成员在工作中的信任、合作与沟通直接相关<sup>[4]</sup>,创新团队成员的沟通意愿和投入决定了知识工作团队的信息与技能共享,信任机制影响团队成员进行相互合作的意愿和合作行为,因而,信任机制对于知识工作团队绩效的提升起到关键性的作用;Dirks研究发现,团队领导信任对团队绩效具有显著的正向影响效应<sup>[5]</sup>。

创新团队是一个知识工作团队,团队成员由知识员工组成,他们从事的工作是一种极富创造力的创新性工作,信任机制的建立有助于提高团队成员的心理安全感与工作幸福感,激发团队成员合作的意愿,促使团队成员在工作中的相互协作,从而提高创新团队的团队绩效。因而,信任机制对提高创新团队绩效的影响以及如何有效地通过构建信任机制提升创新团队绩效就成为了一个研究课题。

## 二、信任机制与创新团队绩效

### (一)信任与创新团队绩效

创新团队绩效的高低主要取决于团队目标的明确度

**【收稿日期】**2016-04-07

**【基金项目】**甘肃省社科规划项目(14YB050)

**【作者简介】**谭春平(1979-),男,湖南衡阳人,兰州理工大学经济管理学院副教授、硕士生导师,研究方向:管理理论、人力资源管理;王焯(1978-),女,山西大同人,兰州财经大学国际经济与贸易学院副教授,研究方向:国际贸易理论与实务;高会平,女,河南人,兰州理工大学经济管理学院硕士研究生,研究方向:人力资源管理。

与认可度、规模、成员构成、资源、成员的相互信任与协同、团队成员的个性构成、团队压力与内外部环境等因素<sup>[6]</sup>。在这些影响因素中,团队成员的相互信任则是其中的柔性粘合剂。为了有效地减少团队工作的复杂性与多边性,延续团队的生命周期,必须要构建有效的团队成员信任机制,通过这种信任机制,营造一种良好的团队工作环境,结合团队成员的个人创造力和团队协同创造力将团队整体创造力转化为创新团队的高绩效,如图1所示。

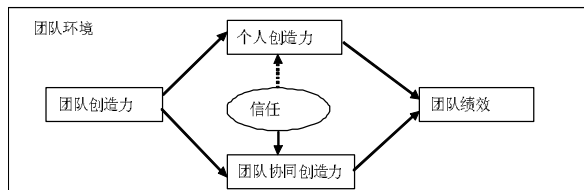


图1 信任、团队创造力与团队绩效模型

团队成员个人创造力与协同创造力组成了团队整体创造力。创新团队成员的个人知识、经验、技能等综合作用形成了个人创造力;团队成员为了实现创新团队的创新目标在工作中的相互协作与配合形成了团队协同创造力。团队创造力的大小取决于个人创造力和协同创造力的综合作用,团队信任机制将三者紧密衔接在一起。团队信任机制对个人创造力的影响是内隐的、间接的、长期的,对个人创造力的影响有一定的滞后性。当一个团队缺乏信任机制,团队成员之间的互信机制的缺失会导致成员知识共享障碍,阻碍个人创造力的发挥。团队协同创造力源于个人创造力在工作中的充分协作,个人创造力在信任机制的协同下形成了团队协同创造力。只有建立在信任机制基础上的协同创造力才能转化为团队创造力,才能有效提升团队绩效。因此,信任机制是创新团队创造力发挥和绩效提升的催化剂,是团队有效运作的润滑剂。

## (二)创新团队信任机制建立

纵观国内外学者关于信任及信任机制的研究,虽然学者们关于信任的界定存在较大的分歧,但是他们一致认为创新团队成员的特质、成员之间的相互关系、信任媒介、信任氛围等决定了信任机制的建立<sup>[7]</sup>,如图2所示。

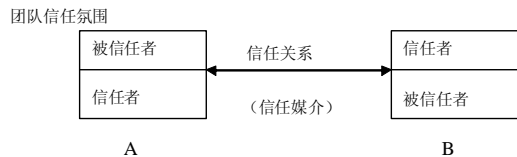


图2 创新团队信任机制的建立

图中A和B由于交往时间不同,其信任关系的建立也是不同的。如果他们是初次交往,信任者并不一定被信任者信任,即A信任B,B不一定信任A,但是他们为了各自的目标有可能产生合作,但是这种合作不具备可持续性,是一次性合作。创新团队成员为了某一创新性任务和目的需要长期的合作。因此,创新团队成员的交往不可能是一次性,他们之间的信任关系是在长期的工作合作过程

中逐步建立和形成的。当然,影响创新团队信任机制的建立因素很多,其中信任者、被信任者、信任关系、团队信任氛围、信任媒介等是主要影响因素。

1.信任者。创新团队每一个成员都有自己独特的个人经验、个性、文化背景等。信任倾向理论将信任理解为一个人对他人值得依赖的总体期望,是个人人格特质的表现<sup>[8]</sup>。一般情况下信任是指团队成员对其他成员是否信赖的倾向性。如果创新团队创建初期在选择团队成员时将团队成员的个人人格特质作为一个选择标准,挑选那些比较具有一般化信任倾向特质的人进入团队,有助于团队信任机制的建立。尤其在团队创建初期,成员之间缺乏共事经历和足够的了解,一般化的信任倾向对于创新团队信任机制尤为重要。

2.被信任者。Mayer的组织内信任一体化模型中,认为被信任者的能力、善意、正直以及信任者对这些的感知决定了人际间信任度<sup>[9]</sup>。当信任者与被信任者建立信任关系的时候首先会考虑被信任者以下几个方面的特征:

第一,被信任者过去的行为和声誉,以及在特定情境下采取的行为模式,以此来判断被信任者的正直程度,一般情况下可预测的正面行为有利于提升信任关系中的信任水平。

第二,创新团队成员工作信任关系的建立很大程度上取决于成员的工作能力,如果被信任者在工作中表现出了实现创新目标和完成创新任务所需要的高超技术、人际知识和概念技能等,在专业领域有雄厚的实力和高超的技能,此时信任关系易于建立。

第三,信任者还会考虑被信任者的自利动机和自利行为的强度,如果被信任者能够在工作中对信任者表现出利他的行为,并且在行为中抛除自利动机<sup>[10]</sup>,有利于创新团队信任机制的建立。

3.信任关系。创新团队成员在协作工作过程中,对彼此的人品、能力、个性等有了深入的了解,在成员真诚合作过程中才会建立信任关系。团队成员建立信任关系之后,就为创新团队信任机制的建立打下了坚实的基础。

4.团队信任氛围。创新团队的信任氛围受到组织的整体管理模式、团队管理模式和社会文化等因素的直接影响。创新团队所处的社会文化氛围、社会信用体系和道德规范是作用于创新团队的外生变量,从整体上影响团队信任氛围的塑造。组织管理制度的公平公正性、激励体系等影响团队信任氛围形成。组织施加给创新团队的管理方式、创新团队的领导方式和运作形式是团队信任氛围塑造的关键。

5.信任媒介。创新团队是一个知识性团队,这一团队性质直接改变了创新团队成员之间的信任媒介。推荐信、誓言、信物等传统的信任媒介在创新团队信任机制建立中的作用在逐步降低,创新团队信任机制的建设越来越依赖于诸如成员在专业领域的学术科研权威、拥有的资格证书、品牌、声誉和学术地位等新兴信任媒介。在信任机制

建立初期,这些新兴的信任媒介发挥着重要的作用,有助于信任机制的快速建立。但是,随着创新团队成员在一起工作的时间的延长、相互沟通了解的加深、接触次数的增多,信任媒介所发挥的作用逐渐降低。

### 三、研究假设和问卷设计

#### (一)变量测度与假设

本文基于信任机制的角度提出有待验证的假设:信任机制与创新团队绩效之间的关系是呈正相关的关系。

创新团队信任机制的建立主要取决于创新团队成员人品、个性、能力、外生变量和信任媒介等四个维度,可以将研究创新团队信任机制与创新团队绩效之间的关系分解为分别研究上述四个维度与创新团队绩效之间的关系。

人品所界定的是创新团队成员在协同工作中所展现出来的思想、品性与认知等;个性是创新团队在完成创新任务过程中所具备的个性倾向性与个性心理特征的总和,不同的个性会影响创新团队成员的工作方式和协同配合方式;能力是指创新团队成员在完成创新性任务所必备的心理特征的总和,包括成员的创新思维、创新意识、创新知识与创新技能等;外生变量和信任媒介包括企业文化、社会文化、社会道德规范、信用体系等宏观环境,也包括组织管理制度、组织战略、激励体系、团队领导与管理模式等微观因素;虽然信任媒介对团队信任机制建立的影响是间接的,但它对信任关系的初步建立非常重要,将它与团队中的信任氛围作为外生变量一起考虑。

#### (二)问卷设计与数据来源

根据创新团队绩效及其创新团队信任机制的影响因素,以创新团队成员人品、个性、能力、外生变量和信任媒介等四个维度为一级指标,将每个一级指标分解成一系列二级指标,通过二级指标的设立构建调查问卷来研究创新团队信任机制的四个维度与创新团队绩效之间的关系。

通过对甘肃省企业事业单位、科研机构等进行总体分析,选择了包含上市公司、国有企业、科研机构在内的具有技术创新成果的40个创新团队作为研究的主体,对40个创新团队的每一位成员均发放了调查问卷。问卷的发放采取了两种形式:一种是直接发放,当场填写并回收,发放和填写了245份调查问卷;另一种是通过电子邮件的形式发放电子问卷,总共发放了90份电子问卷,回收了55份。两种形式总计发放335份问卷,回收了300份,回收率为89.6%,剔除无效问卷后,有效问卷286份,有效回收率为85.3%。

### 四、相关与回归分析

为了有效分析创新团队信任机制的四个维度因素对创新团队绩效的影响,确定它们之间的关系,通过对40个创新团队的286份有效问卷进行相关分析与回归分析,相关系数采用Person系数。

#### (一)回归分析

首先,在对调查问卷进行统计的基础上,就人品、个性、能力、外生变量等4个维度与团队绩效做了散点图,

从散点图可以看出,人品与团队绩效的拟合度为0.809,个性与团队绩效的拟合度为0.180,能力与团队绩效的拟合度为0.610,外生变量和信任媒介与团队绩效的拟合度分别为0.533。

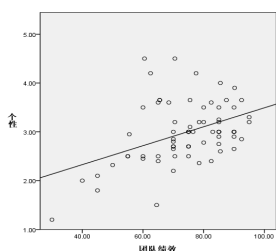


图3 个性与创新团队绩效散点图

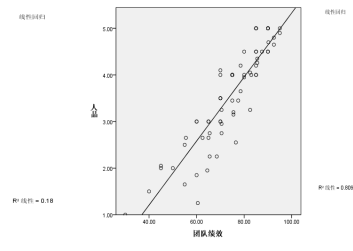


图4 人品与创新团队绩效散点图

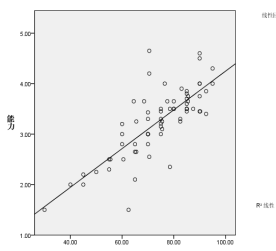


图5 能力与创新团队绩效散点图

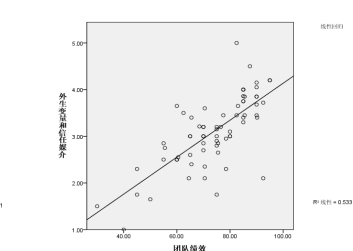


图6 外生变量、信任媒介与创新团队绩效散点图

#### (二)相关分析

在上述回归分析的基础上,就以上几个变量和团队绩效之间的关系进行相关性分析,如表1所示。信任机制的个性维度与创新团队绩效相关系数为0.424,其他三个维度与创新团队绩效的相关系数均比较高,呈显著相关。

表1 人品、个性、能力、外生变量和信任媒介等4个维度与团队绩效相关性分析

	人品	个性	能力	外生变量和信任媒介	团队绩效	
团队绩效	Pearson 相关性	0.899**	0.424**	0.781**	0.730**	1
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	70	70	70	70	70

\*\*在0.01水平(双侧)上显著相关

在上述相关分析的基础上,进一步进行偏相关分析,将人品、个性、能力作为解释变量,将信任机制的外生变量作为控制变量。对信任机制的4个维度与创新团队绩效作偏相关分析,得出表2。由表2可以看出,进行偏相关分析之后,个性与创新团队绩效的相关系数为0.188,相关性较低,但是人品、能力与创新团队绩效的相关系数为0.821和0.709,呈显著正相关。

表2 偏相关分析结果

控制变量	人品	个性	能力	团队绩效
外生变量和信任媒介	相关性	0.821	0.188	0.709
	显著性(双侧)	0.000	0.123	0.000
	df	67	67	67

最后,将团队信任机制的四个维度作为自变量,创新

团队绩效作为因变量,对其进行回归分析,得出表3、表4、表5的结果。从表中数据可以看出,团队信任机制的四个维度与团队绩效呈正相关关系。由于创新团队信任机制主要取决于这四个维度,只要这四个维度保障了,就能够建立高效的团队信任机制。由此可见,可以有效证明创新团队信任机制与创新团队绩效之间的关系是正相关的关系,完善的团队信任机制有助于团队绩效的提升。

表3 模型汇总

模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	0.964 <sup>a</sup>	0.930	0.925	3.77250

a. 预测变量:(常量),外生变量和信任媒介,个性,能力,人品

表4 Anova<sup>b</sup>

模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	12231.022	4	3057.755	214.854	0.000 <sup>a</sup>
	残差	925.064	65	14.232		
	总计	13156.086	69			

a. 预测变量:(常量),外生变量和信任媒介,个性,能力,人品

b. 因变量:团队绩效

表5 系数<sup>a</sup>

模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准误差			
1	(常量)	9.512	2.736		3.477	0.001
	人品	7.737	0.639	0.591	12.115	0.000
	个性	2.983	0.815	0.136	3.661	0.001
	能力	6.102	0.883	0.299	6.910	0.000
	外生变量和信任媒介	2.680	0.857	0.145	3.128	0.003

a. 因变量:团队绩效

## 五、结论与对策

通过模型构建和分析发现,创新团队信任机制与创新团队绩效呈正相关关系,创新团队信任机制的4个维度中即人品、能力、外生变量、信任变量与创新团队绩效的关系是显著相关的。鉴于此,基于创新团队信任机制建立的创新团队绩效提升策略包括:

(一)创新团队应着重从人品、个性、能力等综合角度选人和用人

由于创新团队成员的个性、能力和人品对创新团队绩效有显著的正相关关系,因此在组建创新团队挑选团队成员时应从这三个维度对团队成员进行综合评价。首先,对团队成员的挑选应该注重对其人品、能力和个性的测试和评价,根据创新团队的任务性质和工作性质,选择有能力胜任团队工作并且个性与团队工作要求相符合的具有优良道德品质的员工加入创新团队。其次,在给创新团队成员安排工作时,一定要使得权利、责任、利益与能力遵循等边三角形三条边和一条高的原则;再次,要根据人的不同个性安排与其个性相符合的工作,并根据创新团队成员个性不同实施不同的管理方式,进行个性化管理。

创新团队领导者的选拔与领导者的管理模式对创新团队绩效提升起到重要作用。创新团队应该注重对领导人的人格、领导风格和领导能力与个性的选拔与训练。创新

团队领导者要将中心注意力放在塑造团队信任氛围上,其管理方式和管理制度都应该紧紧围绕如何塑造相互信任的团队工作氛围开展,在团队中构建信任机制,有力保障创新团队绩效的提升。

(二)注重外生变量、信任媒介和信任氛围的改善

1.创新团队结构的柔性化。创新团队时刻面临一系列创新任务,这就需要创新团队能够迅速调整以适应任务的需要。为了保持创新团队的柔性,应该根据任务和流程来组建团队,团队的组织结构应尽可能打破条块分割的组织设计,尽可能简化结构层次,在充分信息共享的基础上加强各岗位和团队成员的相互协作。不断优化制度设计,降低团队成员的信任风险感,在不断协作中构建有效的信任机制,通过团队的相互信任,促进创新团队绩效的提升。

2.在创新团队建立全方位、立体性的沟通系统。创新团队成员高水平的冲突会损害相互之间的信任,不利于信任机制的建立,团队成员的冲突往往是沟通不畅所致。创新团队领导者和创新团队所在组织有责任构建一个团队成员之间立体性的沟通平台,使得团队成员能够实时、顺畅的进行信息沟通和共享,在不断的信息沟通中,信任关系逐步建立和巩固,信任机制建立的同时有利于团队成员在工作中的相互协作,将团队协同创造力和整体创造力最大化,提升团队绩效。

3.在创新团队成员之间建立情感信任。创新团队绩效高低的一个重要决定因素为团队成员士气的高低,而成员士气的高低取决于他们之间人际关系的好坏。团队成员的相互信任的建立除了取决于团队成员的能力、知识、经验、技能、学术权威等新兴信任媒介之外,还取决于基于团队成员良好的人际关系的情感信任。情感信任倾向于创新团队成员之间形成除正式分工之外的一种非正式关系。创新团队可以通过一系列有组织的集体活动、关心体贴每一个成员、成员相互关爱等方式建立一种情感信任,通过情感信任的建立,创新团队成员进行沟通和讨论时,可以畅所欲言,无所顾忌,有助于绩效的提升。

4.塑造有助于团队信任机制建立的组织内外部环境。组织内外部环境直接影响创新团队信任机制的建立,最终影响创新团队绩效的提升。

首先,组织应该建立有效的员工培训制度,鼓励员工积极参加各种培训和能力提升计划。通过完善的培训,在提升自身知识与能力的同时,增加自己的学术权威,积累工作经验,不断提升自己学历和完成创新任务所需要的专业技能,通过这些方式构建信任机制所需要的信任媒介。

其次,加强对员工价值观和道德品质的塑造和培训。组织管理者和创新团队领导者要强化自身的管理道德和社会责任感,从社会道德规范、企业文化的角度构建创新团队信任机制建立的外围环境。

最后,建立有效的激励与保护机制,不断优化和调整创新团队的激励体系。组织要对创新团队成员的个性化需要进行充分分析,对创新团队成员的激励(下转第133页)

3.增强网络安全保障能力。政府应主导网络空间安全战略研究,针对新技术、新业务和网络融合出现的安全问题,明确网络安全与发展战略目标和重点。加快网络安全防御技术与应急通信关键技术研究开发,全面提升网络安全保障能力。进一步加大信息安全应用产业扶持力度,提高基础软硬件产品、专用安全产品、应急通信装备的自主可控水平,完善相关产业链。

### (三)社会中介机构层面

1.加快信息网络基础设施建设。社会中介机构可以在加快光纤宽带网络和移动通信网络建设发挥作用,全面推进三网融合,着力构建宽带、融合、安全、泛在的国家信息基础设施。加快优化数据中心、内容分发网络等应用基础设施布局,加强产业集聚区的光纤网、移动通信网和无线局域网的部署和优化,提高面向企业网络服务能力。

2.培养专业队伍。专业队伍是促进“互联网+”不断发挥应有价值和作用的关键。在“互联网+”背景下,技术进步的一个显著特征是基于人才利用。因此培养专业的人才队伍是关键。围绕专业队伍的培养,重点应做好以下工作。首先要开展互联网思维培训,鼓励成立企业协会,开展职业培训;其次,加快电子商务特别是跨境电子商务人才的培养,相关高校要积极建设知识共享平台,开设“两化融合”网络公开课程,联合制造企业共建实训基地,开展实用人才培养。最后,应加强技校、中专、职高学生互联网技术教育。

3.提高综合服务能力。社会中介机构可以通过加强不同部门直接合作,整合相关产品研发、生产与销售等,通

过提供标准统一、规范科学、信息共享的云制造服务模式,发展壮大第三方物流,来提升“互联网+”整体运行质量。而这些对于有效降低企业交易成本,拓展经营边界,具有重要意义。同时社会中介机构,通过专业的金融服务、第三方物流服务、融资租赁等为企业提供更多专业服务,这样可以提高资源配置效率,降低企业运行成本。

## 五、结论

在“互联网+”背景下,交易成本的二维结构呈现内部化和外部化的倾向。从而导致技术型与关系型交易成本整体性下降,有助于企业拓展自身的经营边界。但是经营边界的拓展,并不意味着企业经营风险降低,反而可能会引发更多的风险,因此在“互联网+”背景下,利用好各种机会,有效控制企业经营风险,将是企业未来需要重点思考的课题。本文基于“互联网+”背景,探讨交易成本二维结构对企业经营边界的影响及作用机制,为在理论上进一步理顺交易成本与企业经营边界的关系,在现实中考察交易成本与经营边界的互动情况提供了理论依据。未来围绕这些问题的研究,相信仍然是研究的重点和方向。

### 【参考文献】

- [1] 笪凤媛,张卫东,2010.交易费用的含义及测度:研究综述和展望[J].制度经济学研究(1):225-241.
- [2] 王国顺,汤捷,2007.“交易成本”解释上的分歧与困境[J].生产力研究(3):8-16.
- [3] 张旭昆,2014.“交易成本”概念:层次、分类[J].商业经济与管理,(245):65-69. (责任编辑:C 校对:T)

(上接第114页)要以内在激励和团队整体奖励的方式,这种奖励方式能够塑造和谐融洽的团队工作氛围和人际关系,有助于创新团队信任机制的建立和团队协同创造力的发挥。同时,通过创新团队有效的制度设计,建立一定的保护机制,降低创新团队的信任风险。

### 【参考文献】

- [1] 王嵩,田军,王刊良,2010.创新团队内的隐性知识共享——社会网络分析视角[J].科技管理研究(1):208-210.
- [2] 彭泗清,1999.信任的建立机制:关系运作与法制手段[J].社会学研究(2):53-66.
- [3] Rich G. The sales manager as a role model: Effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997(4):319-328.
- [4] 吴志明,武欣,2005.知识工作团队的领导有效性实证研究[J].科技管理研究(11):104-106.

- [5] Dirks K T. Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball[J]. Journal of Applied Psychology, 2000(6):1004-1012.
- [6] 张体勤,常宏建,2010.高校学术创新团队绩效影响因素研究[J].山东经济(1):52-59.
- [7] 贺小刚,李新春,2003.家族企业的信任机制——以广东中山市家族企业为例[J].华南农业大学学报(社科版)(2):28-34.
- [8] 贺宏卿.企业组织内信任影响因素研究[D].湖南大学,2006.
- [9] Roger C. Mayer, James H. Davis. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment[J]. Journal of Applied Psychology, 1999(1):123-136.
- [10] Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman. An integrative model of organizational trust[J]. Academy of Management Review, 1995(3):709-734.
- [11] 陈彦雄.组织文化中的信任问题研究[D].西安科技大学,2009. (责任编辑:D 校对:R)