

# The Study on Relationship between Good Subordinate's Personality Characteristics and Leader's Trust in Good Subordinate

Yancui Zhang

Department of Humanities, Tianjin Agricultural University, Tianjin  
Email: [zhang\\_yancui@126.com](mailto:zhang_yancui@126.com)

Received: Aug. 25<sup>th</sup>, 2014; revised: Sep. 3<sup>rd</sup>, 2014; accepted: Sep. 9<sup>th</sup>, 2014

Copyright © 2014 by author and Hans Publishers Inc.  
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

---

## Abstract

The survey is implemented in 5 organizations in Tianjin. The total sample comprised 295 leaders. This article is to explore the relationship between good subordinate's personality characteristics and leader's trust in good subordinate. The research conclusion involves several aspects as follows: 1) Leaders have higher request for personality characteristics of good subordinate. There are three remarkable levels by importance: attitude of doing things, extraversion, and talent; Interpersonal relationship, kind-hearted, and act style; emotion. 2) The level of leader's trust in good subordinate is above average and the cognitive trust is significantly higher than emotional trust. There is no significant difference among different leaders about their trust in good subordinates. 3) Good subordinate's personality characteristics have significant correlation with leader's trust in good subordinate. Act style, kind-hearted, and attitude of doing things have significant multiple linear relationships with trust and explain 43% of the variability. Act style, kind-hearted, and extraversion have significant multiple linear relationships with cognitive trust and explain 53% of the variability. Attitude of doing things and act style have significant multiple linear relationships with motional trust and explain 24% of the variability.

## Keywords

Good Subordinate, Personality, Leader, Trust

---

# 好下属的人格特征及与领导信任的关系分析

张妍萃

天津农学院人文学院, 天津  
Email: [zhang\\_yancui@126.com](mailto:zhang_yancui@126.com)

收稿日期: 2014年8月25日; 修回日期: 2014年9月3日; 录用日期: 2014年9月9日

## 摘要

通过对天津市5家企业的295名领导者进行问卷调查, 探讨好下属的人格特征、领导者对好下属的信任状况, 并进一步分析好下属的人格特征与领导信任的关系。结果发现: 1) 领导对于好下属的人格要求较高, 重要性分为具有显著差异的三个层次: 处事态度、外向性和才干; 人际关系、善良和行事风格; 情绪性。2) 领导对好下属的信任中等偏上, 且认知信任显著大于情感信任。不同领导者对好下属的信任不存在显著差异。3) 好下属的人格特征与领导对其的总体信任存在显著相关。好下属的行事风格、善良和处事态度与领导的信任存在显著的多重线性关系, 可以解释变异程度的43%。好下属的行事风格、善良与外向性与领导的认知信任存在显著的多重线性关系, 可以解释变异程度的53%。好下属的处事态度和行事风格与领导的情感信任存在显著的多重线性关系, 可以解释变异程度的24%。

## 关键词

好下属, 人格, 领导, 信任

## 1. 引言

人格是构成一个人的思想、情感及行为的特有模式, 这个独特的模式在一定程度上会影响一个人的生活方式, 甚至会决定某些人的命运(彭聃龄, 2004)。人格在工作场所中的重要性越来越被大家认识到(Barrick, Parks, & Mount, 2005)。有不少相关文献已经证实人格与工作场所中的个体、群体和组织层面的一些组织行为相关。那好下属是否具有特定的人格特征? 一些文献也对此提出了自己思辨性的论述, 真正实证探讨不多。由于文化和遗传方面的差异, 中国人在描述人格特点时有自己独特的维度(王登峰, 崔弘, 2003)。

信任已成为企业和学术界解决组织中管理要素。McAllister(1995)认为, 信任包括认知信任与情感信任两种不同的类型。Chua, Paul 和 Morris(2008)认为认知信任是建立在理性认知和相互交换基础上产生的, 而情感信任是建立在相互交往中的吸引产生的。Lewis 和 Weigert(1985)认为信任要经过“认知信任→行为信任→情感信任”三段发展。一直以来, 管理学者把关注点放在领导与下属的垂直信任, 并且重点研究“下属信任领导”, 而对“领导信任下属”的研究较少(李爱梅, 谭清方, 杨慧琳, 2012)。根据领导成员交换理论, 领导者对下属有“圈内人”和“圈外人”的划分, 只有成为领导者的圈内人, 才能得到更好的评价, 更多的信任和机会, 更快的发展(马力, 曲庆, 2007)。按照正常逻辑, 领导者眼中的好下属应该属于圈内人。那领导者对于好下属是不是给予更多的信任? 对于好下属的认知信任和情感信任状况又是怎样? 不同的领导者对好下属的信任是否存在差异? 这些都值得研究。

信任会受到一些领导者或部属个人特性等要素的影响(郑伯, 1999)。人格作为一种重要的个人特质也会对信任产生影响。Brockner(1997)等人在 1997 年就提出人格因素可以被看作是上下级之间信任的一个前因变量。但人格与信任的关系, 更多关注的是自身人格特征与自己对别人信任状况的关系(贾淑芳, 2009; 徐芬, 李欢, 马凤玲, 2009; Alsajjan, 2010), 而对于自身人格特征与别人对自身信任关系较少研究。

Mayer 等(1995)认为被信任者的能力、善意和正直三者对于人际信任的产生非常重要,并推断开始时正直对信任的效果较为显著,随着相互间关系的发展,善意的影响将会增加。那好下属的人格特征与领导信任存在怎样的关系?

本文探讨好下属的人格特征、领导者对好下属的信任状况,并进一步分析好下属的人格特征与领导信任的关系。

## 2. 研究方法

### 2.1. 被试

研究对象为具有一定领导职务的领导者。采用问卷调查的方式,在 5 家天津市生产型企业发放问卷 380 份,收回有效问卷 295 份,有效回收率为 78%。被试基本构成情况为:男性 160 人,女性 135 人;年龄在 30 岁以下 100 人,31~35 岁之间 90 人,36~40 岁 60 人,40 岁以上 45 人;工作年限 3 年以下 50 人,3~5 年 110 人,5~10 年 65 人,10 年以上 70 人;基层领导 145 人,中层领导 125 人,高层领导 25 人(基层领导指第一线的领导者,高层领导指对整个企业的管理负有全面责任的人,中层领导指介于基层领导和高层领导之间的领导者);自认为性格偏内向 205 人,性格偏外向 140 人。

### 2.2. 研究工具

#### 2.2.1. “好下属”人格特征量表

根据王登峰提出的中国人人格特征的维度及因素结构,自编《好下属人格特征量表》用以测量“好下属”人格特征。该量表包括外向性、善良、行事风格、才干、情绪性、人际关系、处事态度 7 个大因素和 18 个小因素。其中,外向性维度包括合群、活泼和乐观 3 个小因素;善良包括他利、诚信和重感情;行事风格包括严谨、自制和沉稳;才干包括决断、坚韧和机敏;情绪性包括耐性、爽直;人际关系包括宽和、热情;处事态度包括自信和淡泊。该量表一共 28 个题项,采用 Liket 五点量表方式计分。让受测者就他心目中所认为的那个“最好下属”的表现,对量表中的题项逐一做出反应。该量表内部一致性信度  $\alpha = .862$ ,验证性因素分析结果显示,量表的结构基本合理,具有较好的效度。

#### 2.2.2. 信任量表

根据 McAllister (1995)的信任量表改编,共 11 个题项,包括情感信任和认知信任,也即关系导向信任和工作导向信任。所有题项均采用五点 Liket 度量方式记录。该问卷具有较好的效度,内部一致性信度  $\text{Alpha } \alpha = 0.814$ 。

### 2.3. 数据处理

研究采用 SPSS17.0 对数据进行管理和处理。

## 3. 研究结果

### 3.1. 好下属人格特征分析

对好下属的人格特征进行描述性统计发现,领导对于好下属七项人格维度的重视程度都在中等以上,按重要程度依次排序为处事态度( $M = 4.31$ )、外向性( $M = 4.28$ )、才干( $M = 4.22$ )、人际关系( $M = 3.98$ )、善良( $M = 3.84$ )、行事风格( $M = 3.78$ )、情绪性( $M = 3.54$ )。为进一步了解领导者对好下属七项人格维度重视上是否存在显著差异,采用配对样本 t 检验。结果发现,处事态度、外向性和才干三者之间不存在显著差异(处事态度 - 才干  $P = 0.25 > 0.05$ ),但显著高于排在后面的人格维度(才干 - 人际关系  $P = 0.02 < 0.05$ )。人际关系、善良、行事风格之间不存在显著差异(人际关系 - 行事风格  $P = 0.08 > 0.05$ ),但显著高于情绪

性(行事风格 - 情绪性  $P = 0.04 < 0.05$ )。对好下属的人格特征进行性别、年龄、工作年限、岗位级别、不同性格倾向领导者的方差分析发现,不同性别、不同性格类型的领导者对好下属人格特征的重视并不存在显著差异。具有显著差异的如下:36岁以上的领导者对下属善良的重视程度明显要高于年龄低的领导者;10年以上工作年限的领导者对处事态度最为重视,而5~10年的领导重视最差;不同岗位级别的领导者在好下属的才干和处事态度上存在显著差异,对其的重视程度上,高层领导高于中层领导,中层领导高于基层领导。

### 3.2. 领导者对好下属的信任分析

#### 3.2.1. 领导者对好下属的总体信任分析

对领导信任状况进行描述性统计分析,结果表明领导者对好下属的信任程度是中等稍偏上( $M = 3.96$ ),且认知信任( $M = 4.02$ )大于情感信任( $M = 3.90$ )。为进一步了解领导认知信任和情感信任是否存在显著差异,采用配对样本  $t$  检验,结果显示认知信任-情感信任  $P = 0.04 < 0.05$ 。可见,领导对好下属的认知信任显著高于情感信任。对领导信任在各变量上进行方差分析,结果显示不同领导者对好下属的信任不存在显著差异。

#### 3.2.2. 不同性别、年龄、工作年限、岗位级别、性格的领导者对好下属的信任分析

通过对数据进行描述统计和方差分析发现,不同性别、年龄、工作年限、岗位级别、性格领导者对好下属在信任度、情感信任和认知信任上都不存在显著差异。

### 3.3. 好下属人格特征与领导信任的关系分析

通过表 1 可以知道,好下属的七项人格特征与领导总体信任都存在显著相关。在领导认知信任上,好下属的情绪性与其不存在显著相关外,其余都存在显著相关。在领导情感信任上,好下属的人际关系不存在显著相关外,其余都存在显著相关。进一步进行回归分析,见表 2,表 3 和表 4。

表 2 多元线性回归分析结果显示,好下属的行事风格、善良和处事态度与领导的信任存在显著的多重线性关系。自变量解释了整个因变量变异程度的 43%。建立回归方程为  $y = 0.350x_1 + 0.207x_2 + 0.204x_3$ 。其中  $y$  代表领导的信任程度,  $x_1$  代表行事风格,  $x_2$  代表善良,  $x_3$  代表处事态度。

表 3 多元线性回归分析结果显示,好下属的行事风格、善良与外向性与领导的认知信任存在显著的多重线性关系。自变量解释了整个因变量变异程度的 53%。建立回归方程为  $y = 0.409x_1 + 0.211x_2 + 0.267x_3$ 。

**Table 1.** The relationship between good subordinate's personality characteristics and leader's trust in them

**表 1.** 好下属的人格特征与领导信任的相关分析

	信任	认知信任	情感信任
外向性	0.485**	0.562**	0.330*
善良	0.344**	0.370*	0.264*
行事风格	0.574**	0.656**	0.400**
才干	0.468**	0.581**	0.279*
情绪性	0.296*	0.243	0.303*
人际关系	0.332*	0.428**	0.182
处事态度	0.423**	0.343**	0.438**

注: \*表示  $p < 0.05$ , \*\*表示  $p < 0.01$ 。

其中  $y$  代表领导的信任程度,  $x_1$  代表行事风格,  $x_2$  代表善良,  $x_3$  代表外向型。

表 4 多元线性回归分析结果显示, 好下属的处事态度和行事风格与领导的情感信任存在显著的多重线性关系。自变量解释了整个因变量变异程度的 24%。建立回归方程为  $y = 0.289x_1 + 0.43x_2$ 。其中  $y$  代表领导的信任程度,  $x_1$  代表处事态度,  $x_2$  代表行事风格。

#### 4. 讨论

通过本研究发现, 领导者对好下属的七项人格维度的重视都在中等以上, 这说明领导者对于好下属在人格上有较高的要求。在总体较高人格要求基础之上, 领导者对好下属的七项人格维度的重要性存在具有显著差异的三个层次, 最重要的是处事态度、外向性和才干, 其次为人际关系、善良和行事风格, 最后是情绪性。这说明好下属确实具有一定的人格特征。要想成为一名好下属, 首先要有好的处事态度、外向和才干。在中国文化背景下, 人际关系非常重要, 甚至被一些人认为是最重要的。本研究结果证明了人际关系的重要性, 但同时也表明人际关系并不是最重要的。情绪性被排在了最后, 看来, 情绪的稳定、平和及能否控制住情绪与其它人格维度相比处在最不重要的位置。研究结果符合日常经验和日常逻辑, 也为成为一名好下属提供了一定人格塑造上的建议。

不同领导者对好下属的人格要求存在一定的差异, 这说明是否成为好下属, 不能以固有的人格模式进行判断, 而是要与其领导进行匹配。

**Table 2.** The summary of multiple regression analysis on how much good subordinate's personality can predict leader's trust

**表 2.** 好下属的人格特征预测领导信任的多元回归分析摘要表

变量	多元相关系数 R	决定系数 R <sup>2</sup>	校正的决定系数 R <sup>2</sup>	F 值	Sig
1	0.574	0.330	0.318	27.569	0.000
2	0.630	0.397	0.375	18.172	0.000
3	0.678	0.460	0.430	15.317	0.000

注: 1 行事风格 2 行事风格 善良 3 行事风格 善良 处事态度。

**Table 3.** The summary of multiple regression analysis on how much good subordinate's personality can predict leader's cognitive trust

**表 3.** 好下属的人格特征预测领导认知信任的多元回归分析摘要表

变量	多元相关系数 R	决定系数 R <sup>2</sup>	校正的决定系数 R <sup>2</sup>	F 值	Sig
1	0.656	0.431	0.421	42.379	0.000
2	0.711	0.505	0.487	28.067	0.000
3	0.747	0.558	0.534	22.751	0.000

注: 1 行事风格 2 行事风格 善良 3 行事风格 善良 外向性。

**Table 4.** The summary of multiple regression analysis on how much good subordinate's personality can predict leader's emotional trust

**表 4.** 好下属的人格特征预测领导情感信任的多元回归分析摘要表

变量	多元相关系数 R	决定系数 R <sup>2</sup>	校正的决定系数 R <sup>2</sup>	F 值	Sig
1	0.438	0.192	0.177	13.258	0.001
2	0.517	0.268	0.241	10.056	0.000

注: 1 处事态度 2 处事态度 行事风格。



Lewis 和 Weigert(1985)认为信任要经过“认知信任→行为信任→情感信任”三段发展。Chua, Paul 和 Morris(2008)认为认知信任是建立在理性认知和相互交换基础上产生的,而情感信任是建立在相互交往中的吸引产生的。郑伯认为领导信任下属有三个归类模型:即下属与领导的关系,下属对领导的忠诚,以及下属的工作能力。据此可以将下属分成关系型下属,忠诚型下属和才能型下属。这三种类型都会导致领导信任下属,并对部属效能,管理态度和部属满意度产生深远的影响。领导成员交换理论认为,通过双方长期的非正式的社会交换关系,直接领导容易与下属建立起高质量的、超出工作关系的个人关系,形成相互的信任,这种相互信任表现为下属与领导之间深厚的感情以及下属的忠诚等方面。本研究表明领导者对好下属的总体信任度在中等偏上,这在一定程度上证明了领导者对于“圈内人”(好下属可能是一定程度上的圈内人)更多的信任。但领导者对好下属的认知信任显著高于情感信任。这说明领导者对好下属的信任更多建立在理性交换基础上,而非深厚情感交换基础上。“好下属”可能与“喜欢的下属”有差异。好下属属于才能性下属,虽然他们的人际关系、善良、行事风格及情绪性也很重要,但最重要的是他们具有很好的态度、表现出外向,具有才干,可以很好或出色的完成工作。但他们与领导并没有长期的非正式的社会交换,从而还没有达到深厚的感情。但他们是领导具有业绩的重要一部分,所以虽然没有深厚的感情,但依然受到领导的信任和重要,成为领导眼中的好下属。领导的下属认知信任对决策参与的影响作用最大,情感信任对帮助指导和信息分享的影响作用较大。这也表明好下属和喜欢的下属在领导不同的方面在起作用。不同性别、年龄、工作年限、岗位级别、性格领导者对好下属在信任度、情感信任和认知信任上没有发现显著差异。

下属的人格特征确实会影响领导对其的信任。好下属的七项人格特质(外向性、善良、行事风格、才干、情绪性、人际关系、处事态度)与领导对其的总体信任程度都存在显著相关。好下属人格中的行事风格、善良和处事态度三项能显著预测领导对其的总体信任程度。看来,对于领导,好下属人格中的可信性除了善良,还应包括一贯的行事风格和处事态度。对于认知信任,好下属的六项人格特征与其显著相关,除了情绪性。看来,如果下属情绪不稳定平和不能很好的控制情绪,领导就不能把握其随时地情绪状态,认知信任就会降低。而好下属的行事风格、善良与外向性可以显著预测领导对其的认知信任。可见,外向性对于领导认知信任是一个很重要的方面。一个人外向,可以使人更好的对他进行了解,从而更加认知信任。对于情感信任,好下属的六项人格特征与其显著相关,除了人际关系。好下属的处事态度和行事风格可以显著预测领导对其的情感信任。

## 5. 结论

本研究主要得出以下研究结论:1) 领导对于好下属的人格要求较高,重要性分为具有显著差异的三个层次:处事态度、外向性和才干;人际关系、善良和行事风格;情绪性。2) 领导对好下属的信任中等偏上,且认知信任显著大于情感信任。不同领导者对好下属的信任不存在显著差异。3) 好下属的人格特征与领导对其的总体信任存在显著相关。好下属的行事风格、善良和处事态度与领导的信任存在显著的多重线性关系,可以解释变异程度的 43%。好下属的行事风格、善良与外向性与领导的认知信任存在显著的多重线性关系,可以解释变异程度的 53%。好下属的处事态度和行事风格与领导的情感信任存在显著的多重线性关系,可以解释变异程度的 24%。

## 参考文献 (References)

- 贾淑芳(2009). 大学生网络交往对现实交往中的际关系、人际信任、人格的影响研究. *山东师范大学学报*, 54 期, 69-75.
- 李爱梅, 谭清方, 杨慧琳(2012). “领导与下属双向信任”的形成及其作用机制研究. *暨南学报*, 2 期, 73-79.
- 马力, 曲庆(2007). 可能的阴暗面: 领导——成员交换和关系对组织公平的影响. *管理世界*, 11 期, 87-95.

- 彭聃龄(2007). **普通心理学**. 北京: 北京师范大学出版社.
- 王登峰, 崔红(2003). 中国人人格量表(QZPS)的编制过程与初步结果. **心理学报**, 35 期, 127-136.
- 徐芬, 李欢, 马凤玲(2011). 大学生信任倾向与人格特质的关系. **应用心理学**, 17 期, 202-211.
- 郑伯(1999). 企业组织中上下属的信任关系. **社会学研究**, 2 期, 22-37.
- Alsajjan, B. A. (2010). How the big five personality dimensions influence customers trust in UK cellular providers? *International Journal of Global Business*, 3, 102-116.
- Barrick, M. R, Parks, L., & Mount, M. K. (2005). Self-Monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58, 745-767.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., et al. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 3, 558-583.
- Chua, R. Y. J., Paul, I., & Morris, M. (2008). From the head and the heart: Locating cognition-and affect-based trust in manager's professional networks. *Academy Of Management Journal*, 51,436-452.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Mayer, R.C., Schoorman, F. D., & Davis, J. H. (1995). An integrative model of organization trust. *Academy of Management Review*, 3, 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.