

项目管理团队管理:项目团队的信任问题探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/465/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_465065.htm

项目团队的研究中，绩效是为许多人所重视的热点话题，因为好的绩效才是团队存在的关键，获得成效才能成为成功的团队。而影响项目团队绩效的因素有很多，比如培训、多样化、团队学习、信任、激励方式、绩效考核、授权、组织文化、组织支持、薪酬设计等。在众多影响因素中，信任是一个非常重要的因素，它将对项目团队的正常运作和绩效产生直接影响。但信任问题却经常为团队研究者所忽视，本文就项目团队信任的构建及相关问题进行系统的研究。

一、项目团队信任的基本问题

1.信任的定义

对于信任的定义，许多研究都曾试图说明清楚。本文列举对信任的看法，以寻找信任的内在特征。罗宾斯认为，信任就是对他人的一种肯定的预期，认为他人不会通过语言、行动或决定而任意行事。梅耶等认为：“相互信任就是尽管一方有能力监控和控制另一方，但他却愿意放弃这种能力而相信另一方会自觉地做出对己方有利的东西。”艾里克森将信任定义为对他人的善良所保佑的信念或指一种健康的人格品质，强调了对意向因素的内部期待。彭泗清等认为，中国人习惯于将信任区分为对他人能力的信任或对他人人品的信任。根据许多学者的定义，我们认为，信任是对他人的言词、行为、承诺的可靠的肯定的期望，相信合作的另一方会自觉做出对自己有利的东西，而不会利用合作伙伴的脆弱点去获取利益。这种信任是建立在对他人能力的信任或人品的信任的基础上，体现了合作的一方对另一方的可靠

性、诚实度有足够的信心。但这种信任关系的缺陷就是一方要依赖于另一方，使得信任本身具有一定的不确定性和脆弱性。我们信任别人，也就预示着我们必需承担信任风险。对团队中的信任，我们比较赞同巴伯所说的第二种期望，即“对同我们一道处于社会关系和社会体制之中的那些人的有技术能力的角色行为的期望”。

2.信任的类型

对于信任的类型，主要有三种分法。第一种是把信任分成契约信任、能力信任和善意信任其中契约信任指与坚持协议和承诺相关的信任；能力信任包括对能力和绩效的期望；善意信任指伙伴间关系的相互承诺它可以使关系持久，减少机会主义行为。第二种是把信任分成基于威慑因素的信任、基于知识的信任和基于识别的信任。基于威慑因素的信任，指如果无法保持行为的一致性时将会受到惩罚的威慑；基于知识的信任，指双方彼此都非常了解（即拥有足够的关于对方的信息）以至于能准确预测对方的行为；基于识别的信任指合作的双方都把对方的偏好充分内在化，以至于一方作为另一方的代理人，另一方则相信他的利益将受到很好的保护。第三种是把信任分成基于声誉的信任、基于社会相似性的信任和基于法制的信任。由声誉产生的信任，即根据对他人过去的行为和声誉的了解而决定是否给予信任；社会相似性产生信任，一般来说，相似性越多，信任度越高；三是由法制产生信任，即基于非个人性的社会规章制度的保证而给予信任（龚晓京，1999）。

3.信任的构成要素

有四个要素对于团队信任是非常关键的：获得成效、一致性、诚实和表现关注。（1）获得成效。首要的甚至是!最重要的因素就是获得成效。就算一个人的动机是善意的，如果他不能实现我们对他的期望，他也不可

能得到我们的信任。而能力是个人获得成效的保证，因此个人必须具备一定的能力，且这种能力足以使他的承诺得到实现时才会可能得到别人的信任。（2）一致性。一致性与个体的“可靠性、预见性和把握局势的良好判断力有关，言行不一必然会降低信任。在大多数情况下，我们信任那些言行一致的人；言行不一意味着他可能是不诚实的或者是自私的，那是不值得别人信任的。（3）诚实。诚实，首先是真诚和正直，其次是坦白。我们认为，如果一个人缺少了真诚和正直的品质，则很难会对这个人产生信任；而且，人们往往相信一个告诉别人真相的人。（4）表现关注。一般来说，我们是信任那些关心我们的人，信任那些我们认为行为处世符合我们的需要、至少不和我们的需要相冲突的人。这种关注的要素包括，在多大程度上，我们相信其他人会支持我们的福利乃至全体人的福利；同时，关注还应包括更大的范围，比如对我们所在群体的关注，乃至对我们的工作团队、组织的关注。

4.信任在项目团队中的重要性

在许多研究中，信任被认为是组织成功的重要因素。对于虚拟组织和团队，信任的重要性也是无可质疑的。同样的，对于项目团队来说，它的重要性也是丝毫不受怀疑的。信任对于项目团队的重要性主要体现在以下几个方面：（1）它横越团队4的整个生命循环过程。新团队需要信任才能起步；信任是团队克服艰难工作的全效润滑剂；当团队解散时，来自组织环境的信任（或缺乏信任）将会继续流传（利普耐克等，2002）；（2）促使团队成员之间愿意进行合作，有助于避免和减少搭便车行为的发生，降低因加强监督而带来的附加成本；（3）团队成员间信任度的提高，有助于相互间信息共享程度的进一步提

高；（4）团队信任有助于组织对团队更多的支持和更大的自主权；（5）团队信任有助于提高个体成员工作满意度，从而有助于提高个体对团队、组织的忠诚度；（6）团队信任有助于团队绩效的提高和团队项目的顺利进展及成功。总之，项目团队信任的建立有利于促进组织、团队、个人三方的“共赢”。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com