

派系对组织内一般信任的负面影响

罗家德¹Luo Jarder 郑孟育²CHENG Mengyu

1 清华大学社会学系 北京 100084

2 台湾逢甲大学企业管理系 台中 00407

摘要 派系现象在中国组织之中十分普遍，本文以为这是关系在组织中从正面功能转为负面的关键，其负面影响来自两个机置，一是因为一群人的结派而使权力集中于少数人，二是有了派系会使一个团体之内的社会网结构趋于破碎，这两者都会降低一个群体的内部信任感，从而对组织产生负面影响。透过整体网资料收集，本文否证了第一个假设，但第二个假设却得到肯证，说明派系引发的组织内破碎结构确实会减低信任。

关键词 派系 一般信任 社会网 结构破碎

中图分类号 C91 文献标识码 A 文章编号 1674-1722-2009(05)-0003-11

一、简介

“Guanxi”（即关系，中国人对应于“relationship”的词语）一直被视为是理解中国式管理（Tsui and Farh, 1997；Farh, Tsui, Xin and Cheng, 1998）以及交易行为（Granovetter, 1985）的关键词语。在一个公司内部，好的关系可以帮助控制机会主义行为以及促进相互合作（Coleman, 1990；Adler and Kwon, 2002），因此，它被视为是一个对组织行为有正面影响的因

子。在公司之外，关系则可以帮助产生信任；由此带来的被对方所信任可以减少交易成本（Granovetter, 1985），进而顺畅了整个交易过程。另外，关系在一定程度上也可以为公司的生存和扩张提供一些必要的资源（Lin, 2001；Bian, 2002）。然而，关系通常与特权交易（Privilege exchange）、私下谈判以及非理性经济行为联系在一起，因此它在中国有时被认为是一个“坏”词语。为什么中国与西方社会对于关系的感知存在这么大的差别呢？正是这个悬殊的对比使我们

作者简介 罗家德（1970—），男，台湾人，博士，清华大学社会学系教授、博导，研究方向：组织研究、网络分析、经济社会学等。电子邮件：jdluo@mail.tsinghua.edu.cn 郑孟育（1976—），男，台湾人，逢甲大学商学院企管系助理教授，研究方向：组织行为，社会网络，企业伦理。电子邮件：mycheng@fcu.edu.tw

把焦点集中到关系的负面影响 (Downside of Guanxi) 中来 (Chen, Chen and Xin, 2004; Labianca, Brass and Gray, 1998)。

为什么关系有时在组织行为当中会是一个负面的影响因素呢? 这篇文章论证, 结派 (Ganging up) 现象标注了关系影响从正面转向负面那一个转折点。文章中我们首先讨论中国人在建立关系过程中固有的行为模式——结成派系, 就是一群人结成小团体, 并把所有的个人利益与团体 (Cliques) 的成败联系在一起。然后, 两个变量被提出来作为群体水平分析的工具用以测量关系的负面影响——非正式权力的集中度和由“结派”导致碎片化结构。我们发现关系的黑暗面 (Downside) 对一般信任 (General trust) 拥有负面影响。

二、关系以及一般信任

(一) 一般信任

社会学研究中有关宏观社会资本的经验研究被探讨最多、检证得最频繁的, 就是一般信任问题。这种形式的信任可以被定义为“对于自然和道德秩序持久性及实现性的期望” (Expectation of persistence and fulfillment of the natural and the moral order) (Barber, 1983)。一般信任是一个人对不特定关系的信任, 其来源主要有几种, 一是因制度带来的信任 (Institution-based trust)。制度往往都附着正式的惩罚或社会制裁, 所以当事者会权衡欺诈所带来的利益以及制裁可能带来的成本, 理性地选择保持良好行为, 以避免更高的成本。因此在制度约束下的人会有符合期待的行为。

非正式制度也能带来一般信任, 风俗 (Folks)、规范 (Norms) 以及专业伦理 (Professional ethics) 使得一群人产生一定的行为准则, 因此受同一规范约束的交易双方对对方行为可以预期。非正式规范在一

个小群体中往往有很强的强制性力量, 因为大家相互监督, 使得不符规范的行为受到舆论指责, 这正是山岸所谈的保证关系 (Assurance; Yamagishi and Yamagishi, 1994)。

人格导向研究探讨的是个人的信任倾向以及可信赖行为 (Trustworthiness) (Butler 1991; Mishra 1996)。心理学者经常定义信任为一种心理状态, 即一个人愿意冒失去利益的不确定性, 但期望互动对方不会利用这种机会而占他/她的便宜的心理状态 (Deutsch 1958; Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer 1998; Bromily and Cumming 1995; Andaleeb 1992)。而不同性格的人会有不同的信任倾向, 比如外控性格的人, 乐观的人以及有安全感的人都比较倾向相信别人 (Rotter, 1971; Holton and Gemmill, 1977; Hackman, 1987)。另外, 生活满意感高的人, 或对社会忠诚感高的人也会倾向相信社会的一般人 (Whitley 1998)。

而可信赖行为 (Trustworthiness) 的研究刚好相反, 不研究一个人信任别人的倾向, 而研究一个人被别人信任的特质。巴特勒与康垂尔 (Butler and Cantrell, 1984) 指出可信赖性包括能力 (Competence)、正直 (Integrity)、公平一致 (Consistency)、忠诚 (Loyalty) 以及开放透明 (Openness)。我们信任一个人是因为对方展现了这些特质。不因为对向不同而不同, 所有人面对这样的人格特质的人, 都会信任他/她, 所以也是一种一般信任。

还有一种一般信任来自于认同, 也就是一群具有相同社经、族群背景的人, 因为彼此相似而产生的信任感。雪柏露等人 (1982) 以及利瓦伊奇与邦克 (1996) 都讨论了认同为基础的信任。不同的社会类属——性别、年龄、宗教、地域、阶级、地位、团体、职业、婚姻状态以及种族——各自有着不同的生活经历、价值观、社会规范、行为模式以及生活风格, 一个人被归类为某一类属的成员, 就自然而然接受此

一类属次文化的规范与社会化，产生了相同的“品味”（Taste, Bourdieu, 1984）。相同品味的人自然会相互吸引而使类属更紧密的结合，所以透过社会化过程，品味成了社会类属自我再制的机制。紧密结合使类属成员“觉醒”到类属的存在，并产生认同，进而有了集体行动以维护社会类属的权利，相同的价值观与共同生活经验则使得类属成员易于相互了解，“非我族类，其心必异”，所以相同类属的人才会有较高的信任感。

（二）特殊信任（Particularistic Trust）和信任网络（Trust Networks）

特殊信任（Particularistic Trust）可以定义为从对偶关系（Dyadic relationships）衍生出来的信任，因此，它不同于一般信任，后者如上所述往往是基于制度和规范产生的。大部分学者都认为中国文化是关系导向的（Relationship-oriented）（Ho, 1993），因而，对偶关系产生的信任相比一般信任更为重要。因此，中国组织中的合作、分享主要是基于一个紧密的对偶关系网，而不是一般信任。信任关系的网络密度越大，组织内成员之间的分享现象就越普遍。当一个组织内的许多个体与他人拥有高水平的信任关系时，那就可以说这个群体的特征是有一个密集的信任网（Trust network）（Cook, 2004）。既然对偶关系对中国组织来说如此重要，特殊信任占据中国式管理研究中的焦点位置就理所当然了（Luo, 2005）。

个人在对偶关系中的经历大体上应该会推广到其它人身上。在对偶关系中成功进行信任互动的经验积累一般也会提高他或她对于他人善意回报的信心。个人密集的信任关系使得他（她）有通道去获得关键性的帮助（Critical help），同时减少他（她）工作环境中的不确定性，这对于推动他（她）形成对非特定他人的信任倾向是有影响的。当群体中多数成员都拥有紧密的信任关系时，它提高了整个群体的一

般信任水平。因而，我们得出如下假设：

假设一：拥有高密度信任网络的群体其一般信任程度也呈现高水平。

三、关系的负面影响

（一）派系的形成

派系（Gangs）的概念可以被定义为“由友谊网络形成的紧密相连的圈子，网络中的资源始终在这个团体边界之内流传”。在中国社会，在一个组织当中，如果局内人（Insiders）与局外人（Outsiders）所受待遇存在甚大差别，则组织内部各圈子倾向于发展出一个更强的“我群”（We-group）意识，积极地维护群体利益，比如说努力为本群成员去获取更高的位子，将关系性资源维持在群体之内，等等。如果一个部门或项目组只存在一个派系，权力便通常集中于这个派系的手中。权力集中化的负面影响是相当大的，不只是非派系成员失去了为群体作出贡献的动机，而且集中的权力会使横向联系受阻，造成资讯不流通。如果一个群体中拥有两个派系的话，情况就更糟了，在这种情形之下，派系间的冲突是不可避免的。

派系中的成员可能会羞于从另一派系当中去咨询一些建议，为的是维护我群的面子。在这么一种思维方式下，一个拥有多个派系的组织中，知识分享和建议咨询一般在派系边界线上就戛然而止了。

因为紧密关系结成派系的负面影响有两个主要的指标，一个是小群体中非正式权力的集中度，一个是派系化导致的破碎结构（Fragmented structure）。

1. 小群体中非正式权力的集中度

既然一个圈子是被熟人连带紧紧地绑在一起的，很自然它就成为群体当中的统治性力量，排斥了局外者的参与。这样，非正式权力就集中于这个小群体的人手中。基于1950s有关沟通模式和群体行为的研究（Shaw, 1964），Sparrowe等人（2001）认为群体中

心性 & 团队表现是负相关的。他们定义，群体中心性是由各群体成员所掌握关系的数量组成的。高群体中心性意味着只有极少量群体成员与群体中的大部分拥有联系，大部分成员与他人相对来说只有很少的互动关联。这种类型的结构对社会交换来说是一个壁垒，因为一个中心化的群体使得其成员依赖于处于中心位置的几个重要人物，而一个权力分散的网络却使得众群体成员之间相互依赖。

Molm (1994) 曾经指出，互相依赖能够促进合作，反过来它也促进了相互的信任。但是权力的聚集减少了互相依赖。于是我们得到另一个假设：

假设二：非正式权力集中程度高的群体将会减少一般信任。

2. 派系化 (Ganging-up) 带来的破碎结构

派系的形成直接或间接地对群体信任带来毁灭性影响，是由于派系形成过程中所产生出来的破碎结构而导致的。一旦部门或项目团队中的某一部分成员组成派系，其它成员就可能从这些积极的核心中被排除出去。在那些基于熟人连带形成的派系里，成员依据人情交换 (Favor exchange) 的原则对待彼此，但是局外人就没法享受这一温暖的款待了。

由于友谊网络的存在，派系的形成限制了机会的获得，因此群体成员必须建立起一个范围更广的信任关系，同时把局外人排斥出去。当组织内部若干派系存在冲突的时候，这些负面影响就更加严重。自我保护措施和对资源的非理性争夺使得派系成员与局外者的合作变得更为困难。因此，局外者常常感到被隔离，不能把他们的劲儿使出来。正如强连带优势理论所暗示的 (Krackhardt, 1992; Uzzi, 1996)，友谊构成了对偶信任的基础。在中国的组织中，友谊网络的结构因素已经被指出对建立特殊信任有影响 (Luo, 2005)。友谊式派系的形成从两个途径对相互信任产生腐蚀。首先，派系中的圈内人倾向于只跟派系中其它成员进行联系和交换，因此他们关系的范

围很窄，这样就减少了他们建立一般信任的机会。其次，局外者失去对组织贡献的机会，因缺少通向封闭派系的途径而经常拥有一种挫折感，以致于他们的社会关系更少，相互间的信任也变得愈加有限。因此，拥有多个派系的群体，其“猜疑”的氛围使得群内成员更加难于发展出相互信任。因此，在这种情况下，一般信任被减弱了。

假设三：包含破碎结构的群体将会削弱一般信任。

(二) 控制变量

一般地，群体规模、群体任务以及研究开发经验在群体水平上的信任研究中是经常被提到的。

在所有的群体因素中，虽然，社会人口统计学因素毫无疑问是最重要的 (Tsui and Farh, 1997)，然而，有关变量是否有利于或不利于社会交换过程的问题始终是有争议的。Pfeffer (1983) 认为群体的同质性能促进群体成员之间的相互交流。O'Reilly, Caldwell 和 Barnett (1989)，遵循同样的推理思路，认为多样性的缺乏能够正面影响群体的整合。根据这些观点，社会差异在群体内部的联系上施加了负面的影响，直接减少了群体内部的一般信任。

综合上面的假设和群体因子，群体一般信任的理论框架展示如下图所示：

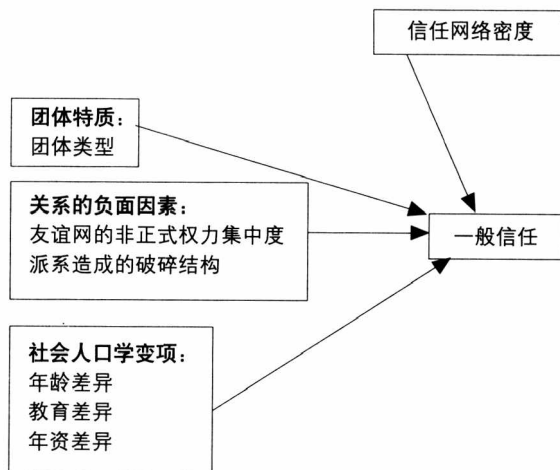


图1 一般信任的解释模型

(三) 研究方法

1. 数据收集

研究所用的数据都是从具有中国组织背景特点的台湾和大陆收集而来的。我们向95个群体发放了1012份问卷。这95个群体是便利抽样 (convenient sampled) 而来的, 他们分布于11个组织机构当中。大部分这些组织能够被归类于高科技公司或研究机构, 包括如TSMC、BenQ、一个IBM的台湾代理商和一个工业技术研究机构。因为我们需要收集整体社会网 (whole-network) 数据去计算结构因素的影响, 因此凡是遗失超过20%的数据都自动被剔除掉。最终, 我们从代表876个人的82个群体当中收集了研究用的有效数据。问卷回收率为86.5%。15个群体中途被排除出去, 因为他们的网络规模对于形成有意义的社会网结构来说是太小了。最终, 剩下67个群体包含在我们的分析之中。

对于问卷设计, 我们将其它研究中现有的一些问题借鉴了过来, 包括Cummings和Bromiley (1996) 对信任存量 (Trust inventory) 的调查, Krackhardt有关咨询和信息网络的整体社会网问卷 (Krackhardt 1992; Krackhardt and Hanson 1993), Mishra (1996) 对可信行为调查。此外, 2002年8月份的时候, 我们在BenQ大陆公司挑选出60名员工来做问卷的前测。在几轮因子分析之后, 我们把问卷精减至包含6道有关一般信任的问题, 8道有关特殊信任和网络结构的整体社会网的问题 (4个信任问题, 3个友谊问题, 1个资源交换问题, 请看表1)。然后, 为了使每个群体的问卷回收率超过80%, 三个助手不是通过电子邮件, 而是直接被派去调查这95个群体。在这个过程中, 我们发现, 与群体的主管有社会关系是成功进行问卷调查的关键所在。因此, 有必要在一个群体同意参加这个研究之前, 我们先去同他们建立起社会关系

这一题资源分享的整体网题目是“谁会与你分享知识性资源”。

2. 变量的测量

(1) 信任网络密度

有关信任网络的问题基于Mishra (1996) 对于可信行为的四维划分: 能力 (Competence)、开放 (Open)、关心 (Concerned) 和可靠 (Reliable) (1996)。后三者我们都采用了原始问题, 但却用“总体上, 我觉得我信任他/她” (Overall, I think I trust him/her) 来代替有关能力的问题, 因为原始测量能力的问题的因子载荷实在是太低。这些问题都是以整体社会网的形式出现的, 所得的数据为四种信任网络的分析提供了一个基础。我们平均计算每个信任问题的网络密度。最后, 我们把四个指标的平均值合成一个指标, 用以衡量信任网络的密度。

(2) 一般信任

Cummings 和Bromiley测量信任量的6道7点式Likert量表的问题被用于分析一般信任的变量。这六个问题在因子分析的确证上面派上了用场。结果显示, 一般信任合成项的信度高达0.94。于是我们综合平均这六个一般信任的问题数值, 得到一个单独的指标。

(3) 非正式权力的集中度

非正式权力的集中度用三个友谊网络群体中心性 (Group indegree centrality) 的平均值来测量 (请看表1)。根据Freeman (1979) 的研究, 群体中心性衡量了一般成员的平均权力与权力最大的成员的权力之间的差别。这个值越大, 权力就越集中。因而, 我们把有关群体中心性的三个指标的值平均起来。

(4) 派系化带来的破碎结构

我们用群体中被隔离在派系之外的成员数量来作为破碎结构的指标。因为友谊团体的建立是派系形成过程的第一步, 因此寻找网络之中的团体是识别被隔离成员的重要步骤。我们设计了两个问题。一是这三个友谊问题中因子载荷最大的问题, 另一个则代表了资源交换。被隔离在外的成员的数量是这

样计算而来的,首先是把友谊网络中的弱连带剔除,只保留强连带。强连带被简单定义为是在友谊问题上双方相互指认(Granovetter, 1973)。我们假设派系成员与派系内其它成员是拥有强连带的。因此,我们在这个强连带的友谊网络中找出至少拥有3个节点的组件(Component; Wasserman and Faust, 1994)。同理,我们在资源交换网络中也同样找出至少3个节点的组件。友谊网络和资源交换网络中重叠的部分就是我们所说的派系。那些不在任何派系之内的节点被认为是隔离在外的成员。然而,我们认识到一个部门的规模可能会影响到被隔离成员的数量,也就是说,更大规模的网络往往会拥有更多的被隔离成员。因此,为纠正由网络规模带来的偏误,我们把被隔离成员的数量与网络规模两者之间的比例来当作我们破碎结构的指标。

(5) 控制变量

在这个探索模型当中包含有四个控制变量——群体类别,年龄差别,任期差别以及受教育程度差别。有关群体类别,“0”代表的是管理或工程部门,“1”代表的是研发团队。年龄,任期和受教育水平都

以年份来衡量。

与Allison(1978), Pfeffer和D' reilly(1987)一样,我们用CV方法,即用在均值上的标准差来计算年龄、任期和受教育水平的差别。

3. 信度和效度

根据Bagozzi和Yi(1988)的研究,合成信度应该达到0.6以上才能说明这些被合成变量之间的内在一致性。在本研究中这些合成的测量工具信度全都在0.76以上。因此我们得出结论,这些测量构想是具有高度的内在一致性的。更多有关信度分析结果的信息请参见表1。

我们进一步用下面的确证因子分析来论证本研究中使用的问卷问项的建构效度和收敛效度。如表1所示,建构效度(Construct validity)和收敛效度(Convergent validity)的结果都是令人满意的。

(四) 结果分析

1. 相关性分析

信任网络的密度与一般信任是高度相关的,但是它和年龄差别指标、任期差别指标以及破碎结构

表1 变量解释及验证性因素分析

变量	变量内容	负荷量	Goodness of Fit	信度
一般信任	我们部门鼓励大家开放坦白。	0.93***	$\chi^2=19.47$, ($P < 0.021$) DF=9, GFI=0.92, AGFI=0.82, CFI=0.97	0.94
	关于自己日常工作上的决策,我们的意见会被采纳参考	0.92***		
	部门主管对于决策的说明,令我感到满意	0.91***		
	当工作内容有所变动时,我会在事前得到通知	0.89***		
	我们部门的主管是坦白直言的	0.85***		
	部门主管会认真地考虑我们的建议	0.81***		
信任网络 (计算密度用)	整体而言,我觉得我信任他/她	0.93***	$\chi^2=5.15$, ($P < 0.076$) DF=2, GFI=0.96, AGFI=0.84, CFI=0.99	0.94
	我觉得他/她不会占我的便宜	0.93***		
	我觉得他/她的行为是稳定可靠的	0.92***		
	我觉得他/她对我是诚实坦白的	0.91***		
友谊网络 (计算群体 中心性用)	请勾选你觉得最熟的同事三位以上	0.84***	$\chi^2=0$ ($P < 0.001$) DF=0, GFI=1.00, CFI=1.00	0.76
	你和哪些人聊天时会谈到个人私事?	0.75***		
	若在工作上遭遇挫折,你会向他/她吐苦水?	0.53***		

Notes: + $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

表2 变量间相关系数 (N=67)

	1	2	3	4	5	6	7
1. 团体类型							
2. 年龄差异	-0.39**						
3. 年资差异	-0.16	0.37**					
4. 教育差异	0.40**	-0.22*	0.00				
5. 破碎结构	-0.32**	-0	.04	0.12	0.05		
6. 非正式权力集中度	0.21*	-0.33**	-0.16	-0.09	0.04		
7. 一般信任	0.24*	-0.08	0.19	-0.22*	-0.39**	0.12	
8. 信任网络密度	0.58***	-0.39*	-0.24*	0.26*	-0.34**	0.14	0.34**

Notes: + p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001.

表3 一般信任的回归模型

变量	一般信任		
	M 1	M 2	M 3
控制变量			
1. 团体类型	0.40**	0.24*	0.12
2. 年龄差异	-0.13	-0.19	-0.13
3. 年资差异	0.30**	0.34**	0.37**
4. 教育差异	-0.41**	-0.34**	-0.33**
R ²	0.26**	0.26**	0.26**
关系的负面影响			
1. 破碎结构		-0.34**	-0.28*
2. 非正式权力集中度		0.04	0.04
R ²		0.10*	0.10*
信任网络密度			
R ²			0.30*
Overall R ²	0.26**	0.35***	0.44***
N	67	67	67

Notes: + p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(all t-test are two-tailed)

却都是负相关。研发团队比起管理部门或工程部门拥有更高密度的信任网络。破碎结构与一般信任是负相关,但是研发团队却是与一般信任正相关的。

2. 回归结果

在一般信任的回归模型中(请参见表3),信任网络密度在一般信任上的影响是显著的。因此,假设一得证。

非正式权力的集中化——我们用友谊网络中的群体中心性来测量——对一般信任产生了一个弱微的影响。假设二没有被确证。

破碎结构妨碍确实对一般信任有着显著的负面影响。假设三因此得证。

四、讨论

(一) 局限性

这篇文章有诸多局限。首先,本研究缺乏大量的数据,仅有67个分析单位,不足以保证能够精准地评估模型参数。因此,我们的结论是试探性的,从这些有限的数据中得出这些推论应该更慎重些。

其次，我们的数据收集不是随机抽选的。因为收集网络数据不仅需要群体内部所有成员都愿意配合，而且事先还必须与这个群体有社会交往才行。本研究中大部分样本都是从中国高科技公司组织中的工程部门中得来的，它限制了研究推论的范围。我们的结果可以被当成是中国背景下工程部门群体的代表性案例，但可能不适合推论到其它功能团体或其它文化环境中去。然而，这篇文章的一些结论支持了以前的研究结果，所以我们得到一些一般化的结论也是可能的，学术发现是一个知识积累的过程，相信后续的研究将会逐渐明晰什么才会优化集体行为。

（二）结论

我们研究发现，友谊网络中的团体分析是非常重要的。不奇怪，我们发现派系和被隔离成员之间的不信任阻碍了一般信任的发展。这些破坏性影响在中国文化背景下尤为严重，因为派系之间的政治争斗是中国官僚机构中长期存在的问题（Luo and Chi，

2002）。另外，中国管理者常常组织他们自己的“亲信”作为统治群体，为了本派私利，他们经常导致公司内部派系之间频繁的冲突（Chi，1996；Chi and Lin，1994）。因此，派系分析对中国组织行为研究是极为重要的，我相信在中国背景下做信任的研究，派系分析拥有一席之地。

这篇文章仅仅是对一个需要更进一步探索的领域的介绍，因此我们不打算在这点上去深挖群体行为和关系的数据以获致更广泛的结论。整体社会网分析十分依赖于界限分明从而可以从中收集完整数据的研究单位，因而我们的数据集不可能设想是一个随机样本。即使这篇文章中的分析单位是来自于一个典型的大规模的高科技公司和机构，能否将我们的结论推广到所有中国公司中去，我们仍心怀疑虑。不过更确切地说，这个研究可以视为是中国高科技公司调查的一个代表性案例。但是如果是从不同功能的或其它产业中调查的群体，这些分析结果很可能是不同的。因而，在做出一一般化的结论之前，有必要先在不同的产业中去进行更多的数据搜集。

参考文献

- Adler, P. S. and Kwon, S. W. (2002). Guanxi: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Allison, P. D. (1978). Measures of inequality. *American Sociological Review*, 43, 865-80.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-41.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Baker, W. (1992). The Network Organization in Theory and Practice. In Nohria, N. and Eccles, R. G. (Ed.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (pp.397-430). Boston: Harvard Business School Press.
- Bantel, K. A. and Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-24.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Becker, G. (1964). *Human capital*. New York : Columbia University Press.
- Bian, Y. (2002) Network resources and job mobility in China's transitional economy. In forum at Stanford University. Stanford University.
- Brown, T. F. 1997. Theoretical perspectives on guanxi. Working paper located in <http://hal.lamar.edu/~BROENTF/SOCCAP.HTML>.
- Chen, C. C., Chen, Y. R. and Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15, 200-09.
- Chi, S. C. (1996). Exploring confidant relationships of business managers. *Sun Yat-Sen Management Review*, 4, 1-15.
- Chi, S. C. and Lin, H. Y. (1994). An investigation on the chin-shin relations of business top executives. *Chinese Management Association Journal of Management Science*, 11, 281-312.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cook, K. S. (2004). Network, Norms and Trust: The Social Psychology of Guanxi. Keynote Speech in Cooley Mead Award.
- Cummings, L. L. and Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory: development and validation. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 302-30). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Denison, D. R., Hart, S. L. and Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39, 1005-23.
- Drucker, P. (1993). *The Post-Capitalism*. New York: Harper and Row Publishers.
- Farh, J. L., Tsui, A.S., Xin, K. and Cheng, B. S. (1998). 'The influence of relational demography and Guanxi: The Chinese case'. *Organization Science*, 9, 471-488.
- Fei, H. T. (1948). *Peasant Life in China*. London: Routledge and Kegan.
- Freeman, L. C. (1979). 'Centrality in social networks

- conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215-39.
22. Fukuyama, F. (1997). Guanxi and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace. *Stern Business Magazine*, 4, 237-346.
23. Granovetter, M. (1973). The strength of weak tie. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-80.
24. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
25. Hardin, R. (2001). Conceptions and explanations of trust. In Kieran, S. C. (Ed.), *Trust in Society* (pp. 3-39). New York: Russell Sage Foundation.
26. Ho, D. Y. F. (1993). Relational orientation in Asian Social Psychology. In Kim, U. and Berry, J. W. (Ed.), *Indigenous Psychologies: Research and Experience in Cultural Context* (pp. 240-59). Newbury Park : Sage Publications.
27. Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-74.
28. Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36, 471-501.
29. Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In Nohria, N. and Eccles, R. G. (Ed.), *Networks and Organization: Structure, Form, and Action* (pp. 216-39). Boston: Harvard Business School Press.
30. Krackhardt, D. (1996). Organizational viscosity and the diffusion of controversial innovations. *Journal of Mathematical Sociology*, 22, 177-99.
31. Krackhardt, D. and Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71, 104-11.
32. Labianca, G., Brass, D.J. and Gray, B. (1998). Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*, 41, 55-67.
33. Leana, C. and Van Buren, III H. J. (1999). Guanxi and employment practices. *Academy of Management Review*, 24, 538-55.
34. Lin, N. (2001). *Guanxi: A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press.
35. Luo, J. D. (2005). Particularistic trust and general trust-A network analysis in Chinese organizations. *Management and Organizational Review*, 3, 437-58.
36. Luo, J. D. and Chi, S. C. (2002). Who is trustworthy--a comparison of social relations across the Taiwan Strait. Paper presented at mini-conference of the North American Chinese Sociologists Association (NACSA), Chicago.
37. Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-63.
38. Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In Kramer R. M. and Tyler T. R. (Ed.), *Trust in Organizations* (pp.261-87). Thousand Oaks: Sage Publications.
39. Molm, L. D. (1994). Dependence and risk: Transforming and structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57, 163-76.
40. Moran, P. and Ghoshal, S. (1996). Value creation by firms. In Keys, J. B. and Dosier, L. N. (Ed.), *Academy of Management Best Paper Proceedings* (pp.41-5). Statesboro: Georgia Southern University Press.
41. Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Guanxi, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-66.
42. Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organizations: Competence, Training and Learning*. Oslo : Scandinavian University Press.
43. O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. and Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
44. Paxton, P. (1999). Is guanxi declining in the United States? A multiple indicator assessment. *American Journal of*

- Sociology, 105, 88-127.
45. Pennings, J. M., Lee, K. and Witteloostuijn, A. (1998). Human capital, guanxi, and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41, 425-40.
46. Pfeffer, J. (1983). Organizational Demography. In Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 299-357). Greenwich, Conn.: JAI Press.
47. Pfeffer, J and O'Reilly, C. A. (1987) Hospital demography and turnover among nurses. *Industrial Relations*, 26, 158-73.
48. Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
49. Reagans, R. and Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The guanxi of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12, 502-17.
50. Schultz, T. (1963). *The Economic Value of Education*. New York: Columbia University Press.
51. Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill.
52. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing .
53. Shaw, M. E. (1964). Communication networks. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 111-47). New York: Academic Press.
54. Simons, T. (1995). Top management team consensus, heterogeneity and debate as contingent predictors of company performance: The complementarity of group structure and process. In Keys, J. B. and Dosier, L. N. (Ed.), *Academy of Management Best Paper Proceedings* (pp.62-6). Statesboro: Georgia Southern University Press.
55. Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *Review of Economic and Studies*, 39, 312-20.
56. Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J. and Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44, 316-25.
57. Tsui, A. S. and Farh, J. L. (1997). Where guanxi matters-Relational demography and guanxi and technology. *Work and Occupations*, 24, 57-79.
58. Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Guanxi and value creation: The role of intra-firm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-76.
59. Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *American Sociological Review*, 61, 674-98.
- Wasserman, S. and Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
60. Yang, M. H. (1994). *Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. New York: Cornell University Press.
61. Zenger, T. R. and Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-76.

The Negative Effects of Ganging-up on General Trust in Organizations

LUO Jar-der¹ CHENG Mengyu²

¹ School of Sociology, Tsinghua University Peking 100084

² Department of Business Administration, Fengchia University Taichung 00407

Abstract Why does guanxi at times turn out to be a negative factor in organizational behavior? This paper argues that the phenomenon of “ganging up” marks the point at which this positive force turns in negative. In the empirical testing of 67 separate groups, one of the downsides of guanxi, fragmented structure caused by ganging-up, indeed produced negative effects on general trust. However, the other one factor resulted from ganging-up, informal power concentration, is not evidenced to be harmful for the trust level in a firm.

Key words Clique Ganging Up General Trust Fragmented Structure

Exploring the Theory of Stable and Sustained Growth in “The Book of Tao and Teh”

WENG Junyi

School of Management, Xiamen University Xiamen 361005

Abstract When the organizations like countries or firms face a fast changing business environment, The Book of Tao and Teh which was written by Lao Zi two thousand and five hundred years ago has been found a good guidance to pursuit the long run survival, or stable and sustained growth. In this book, the Tao is the opportunity for creation and the Teh means the capability to create. The limited life cycle of Taos and their renewal compose a non-stopping process of creation for a concrete country or firm. The Book of Tao and Teh provides a complete theory of sustainable creative advantage covering the fields such as sustainable creative strategy, creator behavior and sustainable creative organization, beyond the conventional theories based on the competitive advantage and sustainable competitive advantage.

Key Words The Book of Tao and Teh Sustainable Creative Strategy Sustainable Creative Advantage Sustainable Creative Organization Creator Behavior