

英国《金融时报》、德国《镜报周刊》、《世界日报》、英国《管理杂志》强力推荐
德国唯一能打动人心的管理大师全力打造

信任

欧洲首席管理大师谈优化企业管理

Vertrauen
Führt

[德] 莱恩哈德·斯普伦格
Reinhard Sprenger

当代中国出版社

*Vertrauen
führt*

信任

欧洲首席管理大师谈优化企业管理

[德] 莱恩哈德·斯普伦格/著
胡 越/译

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

信任/(德)斯普伦格著;胡越译.一北京:当代中国出版社,2004.8

ISBN 7-80170-336-7

I.信... II.①斯...②胡... III.商业道德—研究 IV.F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 079963 号

Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt

by Reinhard K. Sprenger

Copyright © 2002 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by Contemporary China Publishing House (Huawen Books Company)

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture Development GmbH, Germany

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体版由德国 Campus 出版公司授权当代中国出版社独家出版发行

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2004-3562

信任

出版发行:当代中国出版社(北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮编 100009)

印刷:北方彩色印务有限公司

开本:787mm × 1092mm 1/16 印张:8

字数:130 千字 书号:ISBN 7-80170-336-7/F · 75

版次:2004 年 9 月第 1 版 印次:2004 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑:陈德仁 策划编辑:梁磊

定价:25.00 元

版权所有 侵权必究

前言

我已经放下武器。现在让我们好好交谈吧。

——德里克 (Derrick)

你信任你的员工吗？你的员工信任你吗？你从何得知（你看，你的信任是有限度的）？那么，你信任你的上司吗？在哪些方面？当你被问及是否和上司以信任的方式达成合作，以此对领导进行评价时，如果你回答“是”，那么这是你的本意吗？是否考虑到上司会知道你的答案？希望为此他今后不会再对你盛气凌人？希望他不会解雇你？希望一切会有转变？

在这本书中我将阐述一下信任问题，说明领导和员工、同事和合作伙伴之间能够达成更深层次的信任。目的是为了进一步肯定信任，否定怀疑。我清楚这一主题背后隐藏的艰巨性，我也明白，开创信任的传统利大于弊。信任比任何一种安全措施都保险，也比任何一种监控体制有效，它创造的价值超过任何一种管理方法。

在开始论证这一点之前，先简短讲述一下这本书的来历：它以特定的方式连接了一种思维和书写过程。

可能还有人记得：在《激发潜能的神话》(*Mythos Motivation*, 1991)中我曾指出红利、激励性举措和奖金体制是不信任制度的体现。“我不信任你的工作态度！”“你是个不懂得配合的工作伙伴！”就算掩饰得再好，制度中透露出的还是对员工们积极工作的负面反馈。许多管理体制失败的原因就在于：它们总在传达不信任的信息。我建议大家更多地关注导致员工积极性削减的因素，作为管理者对此责无旁贷。

《独立责任原则》(*Das Prinzip Selbstverantwortung*, 1995)开创了更具建设性的途径。在此，员工及其每天工作的自觉性、自我激励和承担义

务成为关注重点。为实现工作的自愿和自主，需要哪些根本条件？我认为工作的独立性使保持高效率成为可能。这本书的重要章节中已经提到信任的一个方面即“可信度”的问题，但并未对主题展开重点论述。

之后就有了《个体的崛起》(*Aufstand des Individuums*, 2000)。在这本书中我揭示了企业内部结构粗糙的弊端，它阻碍了未来的成功因素，例如企业义务、开展革新和企业精神的发展。这本书的第二部分被概括为“个体化的企业”，它提出了全书的主导思想。在书中，我把信任确立为有效合作的基础，并一再提及，但仍未明确将它作为研究对象。

《个体的崛起》出版后，我不能再置信任这一主题于不顾。我有一种感觉：关键部分还没有被阐述，新大陆还有待开发。请你不要误解，其实“信任”一词早已出现于管理领域。事实上没有哪一位企业领导不将信任视为管理的要点，也没有哪一位报告人不把信任宣告为通向优秀企业文化的金钥匙，任何一本有价值的管理类书籍都会说明，信任是所有帮助获得积极性经济成效的途径。但是至今还没有人向我解释，什么是信任。

阿兰·福克斯(Alan Fox)在1974年曾提出，“高信任度的文化”(high-trust-culture)在竞争中产生优势。但是，这种观点自始至终没有造成太大的影响。这多半是因为，福克斯虽然用信任来解释合作行为，但是没有将它作为需要“自我解释的现象”去看待。信任只作为Explanans(用于解释他人的对象)，而不是Explanandum(被解释的对象)。两者之间的差别就如同黑桃A和肉冻一样。

但是，在企业实践中，信任只是一句空话，用以指责他人的不信任态度，说他们骄傲、自负、只求个人表现。当企业内部的重要问题得不到解决时，这句话便在企业里转圈，尤其是从高级管理层即“上级”开始进行传递，说的都是些命令性的话，比如“原本可以”或“应该如何，不然就如何”等等。

此外，也只有田园诗里才谈论过信任。我们随处都遇到有关信任的陈词滥调，从传统意义上讲它已经不再适合于听说、阅读或深入研究，而是像废气一般缭绕在我们周围。这种论调不是想通过论证来赢得赞同，而是更多地将信任作为套话。人们把所有的期待和希望都寄托在这张口头通行证上。睁只眼闭只眼，谁都明白这一点，只有不知趣的人才会斤斤计较。积极的呼吁并没有错，但毫无意义。尤其是那些美国人的文章，它们将“信任”冠为

标题，但大多囿于道德教谕、对透明度的要求以及对理想状态的无用假设。这些都无异于不断膨胀的文字的热空气，充斥在封底和封面之间。

那么什么是信任呢？是一种情感吗？还是一种道德立场？是从美好的过去遗留下来的一个怪念头？或者，企业惯用语中的一个流行词汇？它是解决问题的通用方法，还是一个花言巧语编织的诡计，只是为了让某些善于掩饰的天才们借以给自己的权力策略放烟雾？又或者，它只是一个充满神圣色彩、避免道德败坏的词语？还是天花乱坠的文章的组成部分，永远伴随着我们的工作，就像苍蝇离不开漫步的奶牛一样？

我们也无法得到多少学术方面的借鉴。至今对信任还没有统一的定义。然而还是有很多文字资料给我提供了帮助。没有坦雅·里伯格（Tanja Rippergers）出色的博士论文，我写不出这本书来。马丁·哈特曼（Martin Hartmann）和克劳斯·奥弗（Claus Offe）的合集以及尼克拉斯·卢曼（Niklas Luhmann）长久无人问津的专著都在本书中留下了不为察觉痕迹。

值得关注的是信任在言语和实际实施中的差别。要彻底了解某种人们已经明确的事物只有一种方法：将理论付诸实践。但是这一步恰恰没有发生。因为信任只是在管理中经常出现的一种口头许诺？还是出于内在的困难？人们是不是对此束手无策？难道信任是一粒无法得到的珍宝，将永远藏在神之城邦的宝库中？

如果你属于守旧的管理者，那么你可能会说：“信任？它只是优柔寡断再加唯唯诺诺。事实和数据，那才是我要的。请你别跟我提这种感性的事物，这毫无意义。”事实上，信任就像伫立于摩天大楼之间的一座教堂。它最缺乏的就是理性。虽然它如柔和之音，让人如同沉浸于乡情、温情和对人类美好生活的憧憬之中，也许诺给人存在于现实彼岸的宿留之物，但是毫无经济价值。甚至是拒绝理性。它过于天真，过于神秘，过于怀旧。

那么，要假如只有信任才是创造企业经济的重要财富，并且其中一些财富关系到未来经济的发展呢？假如信任的存在被证实是一个举足轻重的因素，而不仅仅具有合理性呢？虽然信任无法体现为账目与财务数字，但假如它持续作用于整个企业，并由此战略性地推动企业发展呢？假如事实如此，忽略它是不是太不明智了？

信任之所以如此令人关注，是因为它和经济生活的许多方面紧密相连：协调、互动、合作、商谈、领导、经济效率、革新、信赖和义务。它

是除“权力”和“金钱”之外的企业三大主导因素之一。这也是我所关注之处。在生活中，信任总出现在它的替代物消失之后。进一步说：我们可以感觉到，权力和金钱的作用大不如前了。经济框架产生了变化。经济结构的转变导致权力和金钱不再作为主导方式以适应灵活分散的组织形式。它们总归只是不信任的产物。当人们被欺骗后，才想到采用这两种方式。

因此接下来要解释的是，为什么信任是未来的主题。高速发展的全球化市场、灵活的劳动结构和潜在的组织形式，这就是未来经济的景象。对许多企业而言这已经成为现实。对信任的需要也因此大大增加。另一方面，也正是这些前提威胁到了经济生活中的信任。长久以来在生活中形成并广泛传播的老一代信任观念在现实经济形势的逼迫下必然受到挫败。我们当前经历的是一场断裂式的发展，不知道如何从眼前的结果开始。“未来社会是信任的社会。”哲学家彼得·斯洛特戴克(Peter Sloterdijk)做了如此描述。

此外，当代经济中最重要的区分已经不存在于劳资之间，也不是生产和消费，更不在国家和市场之间，那是19世纪的情况了。**债权人**和**债务人**才是最重要的区分概念：债权人对债务人的信任根据何在，为这种信任付出的代价如何。债务人会问自己：“按自己的能力，我有负债的准备吗？”债务人则会想：“我有信心收回那些钱吗？”信任就如此进入到当代经济活动的核心。无需预测便可断定：接下来几十年里，信任将是管理领域内的中心议题。我极力呼吁人们关注这一议题，即**信任尺度是经济发展获得成效的唯一解释**。

在做了上述清点后，我们再开始谈及信任的定义：什么是信任？现象之后掩藏的是什么？信任是非理性而实质为善之物？这是个道德概念？或者更恰当一点说，是能引起人们道德共鸣的概念？我们似乎踏入了一个真理和谬误互相夹杂的雷区。我将努力澄清这一切。

本书的第二章主要针对一部分读者而写，这部分读者不仅出于兴趣关注日常生活中的信任问题，同时希望对这一概念有深入了解。如果你注重实践，那么你大可略过这一章，但如果你想得到理论性的解释，我提供的信息可能还远远不够。

第三章主要以谈论信任的实施为主。信任如何发挥作用？为了建立信任，管理人员该如何着手？哪些制度性的条件能促进信任的发展？哪些会阻碍它的发展？与普遍观点不同的是，我想说明，信任不一定是在毫无目

的情况下产生的副产品，不一定是间接产生、缓慢发展的，人们可以通过一种直接的方式，按照个人意愿快速建立起信任。

“信任为先”这一标题有三层意思：首先，信任是企业面临的首要问题，在某种程度上而言也是唯一的问题；其次，它是对企业员工进行领导的基础；再次，信任提高了一些原本遭到忽视的重要价值。

你也许会注意到：我的问题始终围绕着信任的使用价值展开。我要做的首先是脱去信任浪漫化的外衣，将它置于企业理性策略的中心，令其具有说服力。我主张的是一种可以进行计量和预估的信任，它值得关注，可以衡量……这至少能解决一部分读者的疑问。也许善于思考的读者会问：“可以计量的信任或者说信任工程学是怎么回事？信任不可能在经济使用优化这个冰窖里茁壮成长！人们要如何在信任尚未消失之前把握住它？而且最根本的是：信任听上去似乎让人感觉温暖而友善，无害却幼稚。成为一个善于信任他人的人固然很好，但风险太大。信任作为人生信条需要验证。人们总会相信一些人，而不相信另一些人，为何如此已经不重要。信任只是有或无的问题。其他没有什么可多说了，不是吗？”

可能事实确实如此，但是在此我并不想对信任进行“理性的”解释。我要重点阐述的是概念背后的经济运作过程。这不是件容易的事。这一主题包含了众多的矛盾和多重涵义。严格地说，这里没有轻易给出问题的答案，这不是一本解释性的书籍。但假如不是这个概念隐藏得如此之深，我也不会去研究它。此外要提醒大家的是，信任并不是一个“严肃的”主题。我并非要指责企业内部的现实弊端，也反对不顾后果地挑起争端。

本书的第一部分对某些问题的表述较为简单明了，我将信任与不信任相对照，从而对这一概念进行了轮廓鲜明的描述，使之更加明确。走极端会令所有论点和立场陷入危险境地，尤其是对于像“信任”这样的问题而言，为此我也尽力把握了一定尺度。

可能很多读者在阅读过程中经常会觉得书中所说的有一定道理，但是也会有例外（这个问题也经常困扰着我）。你可能会拿自己个人的情况和问题进行对照。此时我只能请求你支持我的立场，尤其当你担任领导职务时。因为这本书主要是为你这样的读者而写。无论你是否具有决定一切的能力，要不要进入这个不熟悉的领域最终取决于你。

目 录

前言.....	VI
信任的起因.....	1
信任的缺乏：一次清点.....	3
使创建灵活的组织形式成为可能.....	11
使企业改组成为可能.....	14
利于维系客户.....	16
提高运营效率.....	19
促进知识交流.....	23
激发创造性和企业革新力量.....	24
节省费用.....	27
维系雇佣关系和维持内在积极性.....	30
培养成功的领导.....	32
什么是信任.....	37
信任所在.....	39
信任的初始.....	39
信任作为社会习俗.....	40
信任作为权能.....	40
信任作为一种判断.....	41
合作中的信任.....	43

信任的界限.....	48
“非此即彼”的信任.....	49
信任 VS. 不信任.....	50
信任 VS. 监督.....	51
盲目信任 VS. 盲目怀疑.....	54

如何将信任付诸实践.....59

建立信任的神话.....	61
请信任我!.....	61
行为直率!.....	62
承认错误!.....	63
要诚实!.....	64
所说即所想, 然后付诸行动!.....	65
信守承诺!.....	65
给予信任!.....	66
与安慰性信任告别.....	67
作为领导方式的“内在协议”.....	68

信任的启动.....	72
信任的约束力.....	74
接受损失.....	77
主动做到诚实.....	81
信任是前提还是结果.....	83
迈出第一步.....	84

信任如何破坏.....	87
羞耻与罪责.....	91

信任的替代品

——目标协议.....	94
-------------	----

是什么阻挡了我们的信任.....	96
受限的自由选择.....	96
权力.....	98
竞争.....	99
 信任需要坚持.....	 102
自信.....	102
失信之后继续信任.....	105
信任中的信任.....	109
信任模式.....	113
信任权.....	114
 后记.....	 116

信任的起因



维也纳机场一个候机室内，我正在等候返回杜塞尔多夫的航班。天色渐暗，落日的余晖穿过大玻璃窗落在霓虹灯照耀的候机室内。一个男人坐在我对面。大约傍晚7点他开始打电话。对话内容大同小异，是普通的“通话汇报”：这位客户的业务进行得如何？那位又如何？这个项目进展怎样？某某为什么到现在还没有答复？明天有什么计划？在他按通讯录上的名单打完电话后，我们聊了起来。我向他表示惊讶，因为这么晚了他还在进行公务通话。这已经算早了，他回答说，有时更晚。他已经习惯于每晚和下属进行“简短”的交谈，询问各个项目的运作情况。他只想确认一切正常，尤其对于那些承担着重要任务的员工。

我先是被他对工作的奉献精神和对公司的忠诚所感动，结束了一整天繁重的工作之后他还在跟员工进行沟通。而那些下属对于晚上7点还要跟上司交谈显然也有所准备。天啊！但之后我产生了疑虑。他打电话是不是只能说明他不信任自己的下属呢？他把不信任带进了员工的住所，这只是因为他不相信下属会在需要找人商量时给他打电话？

信任的缺乏：一次清点

一次会议上，总裁看着会议主持人。他的企业将“信任”明确列为五大领导口号之一：“我们必须加紧围绕‘信任’这一主题开展更多工作。信任应该遍布每个角落。”围坐的其他领导都点头表示赞同。主持人沉默了一会，然后问：“请问你们呢？你们相互信任吗？”

在2001年柏林第55届德国企业家大会上，在座的人达成了共识：无形资产是长期内提高企业价值的首要条件。属于这些“无形之物”的有知识、多方面才能、品牌，以及贯穿于此三者间的信任。信任在今天变得如此宝贵。

信任正受到人们的普遍重视。金融市场需要信任，因为对企业信任与否会反映在股票行情上。“现在只有信任才能有所帮助”，报纸上登出这样的文字，唤起人们对经济发展的信心。“能信任政治家吗？”这是某家专业杂志的问题。而民意调查者则想知道：“哪位政治家能获得更多的信任？”

到处在召唤并期待着信任。为什么？

因为缺乏信任。当社会失去信任时，人们才会提起它。有人说：谈到信任的时候越多，就表明形势越糟。这么说并不夸张。讨论信任问题是危机出现的明确标志。

因此，当一位管理者在员工中寻求信任时，说明问题也就出现了：

“……所以在这艰难的时刻我请求大家的信任。”或者是某家大银行鼓动人心的广告词：“信任是一切的开始”。谈论信任本身就是可疑的。只有在失去信任的时候人们才会发觉：似乎某些东西被破坏了。目前，不信任一个人要比信任一个人容易得多。

企业内部的信任总被认为是企业合作中最为关键之处，但同时也最为难得。在询问什么是管理者们在领导方面最突出的优点时，他们大多乐于回答：“我信任我的员工。”同时，却又期待得到上级更多的信任。级别有差异，路数却相同：总是在坚信自己信任他人的同时埋怨上级对自己缺乏信任。问题出在哪里？只是因为感觉上的不同吗？当问到管理上的缺陷时，答案逐渐变得清晰。人们经常有“对完美状态的偏好”。他们喜欢不时以“领导事务”为借口介入别人的工作。所谓对他人的授权已经无从谈起：“你必须时刻盯紧他们！”管理者的目光落在员工身上并不断提出疑问：“此人能扮演好自己的角色吗？他能胜任这项工作吗？他对于必要事务的处理有足够经验吗？”**这些监督性的行为便被下级理解为一种不信任，于是对信任的期待就产生了。**

失去对他人工作的持续性、稳定性、诚实和合作精神的信任，企业分工也将遭遇障碍。而且“授权”这一理念的实施归根结底在于管理者是否信任员工的工作能力。但是在实际工作中，这种对员工能力的信任显然与时刻进行监督并无多大差别，尤其表现在对外勤工作的监督上。通过新型信息技术，各种新的远程监控设备投入使用，而事实证明这种方式并不能进行真正有效的监督。我们今天原本能够利用各种技术在任何地点轻松的工作，它们操作灵活，联络便利，支持性强，集多种功能于一体。但是，今天在德语中被称为“远程管理”（即用于远距离操作控制）的信息技术系统与考勤、监督体制、例会等产生了冲突，结果是它们虽然披着现代化外衣，而实质上还属于早期工业组织形式。因此，“远程管理”就颇具讽刺意味的成为“潜伏性监督”，而问题的关键就在于——不信任。

公司走廊里快乐的谈话只是“协同合作”的表现，人们只能听到一片赞同之声，并认为这是个“虚心好学的团队”。员工间的对话往往有所顾忌，话外不乏犹豫之音，表达个人观点时也犹如背诵试题答案。人们可以毫不费力地举出企业内所有代表着不信任的部门，它们监视员工，检查他们是否在做自己的份内之事，以此打发时间。它们是制造虚假警报的专家，用各种各样的表格和规定令人们长时间处于神经紧张状态。员工显然成了被敌视的对象，遭受怀疑、监督，从而压抑了多样性思维。

更重要的问题是：**不信任主导了领导和被领导者之间的关系。**管理者不相信员工所做的决定是出于对公司利益的考虑。反过来，管理者也同样不被信任，因为他的权限和责任心值得怀疑。这表现在：领导们不会总坚持协商原则，他们可能更关注个人利益，而非企业总体利益，因此一般不值得信赖。另外，员工不会心甘情愿地工作，他们本身并没有工作动力，为此必须进行督促。或者说得更彻底一点：从人类天性来讲，未加束缚的人根本就不值得信任。此外，看一下竞争条件就可以明白横向的不信任是怎么回事了：同事成为了竞争对手，员工之间的团结合作更是无从提及。

不信任还能变出各种花样——匿名调查，在薪水上故弄玄虚，以及大量的评语、档案记录和书面材料。这背后形成的是另一套管理机构。此外，还有将一切量化的狭隘观念，认为“不能测量的东西就不能对其进行管理”。热衷于监督的上司告诉员工：“请在发送E-mail的时候给我抄送一份。”如果每个人都希望达到“百分百安全”（从执法领域中引入的一种说法），就会在决策之前造成巨大浪费。会议总是在不断升级，工作中的监督越来越严。工厂的时钟晋级为“电脑计时器”，从员工一进大门起就高喊着“我不信任你”，却不适用于那些高级管理人员。甚至在对外交流上也要进行监督，上司给员工规定：“在公众场合只能对企业情况进行正面评价。”他们起草简表，规定对外发表言论时的各个细节。他们严格要求员工在接听电话时用同样的话进行回答，用同样的方式表述同样的内容。秘书的工作总是吃力不讨好，而她还要负责掌管一把咖啡机的

钥匙，那把钥匙用来控制一个每天要被按一百多下的咖啡机按钮。假如是在基因技术的时代，这就无异于移植一块控制芯片。

还有更古怪的事情：记者艾克·格布哈特 (Eike Gebhardt) 曾跟我讲过，他所在的电台拖欠一笔 2000 欧元的垫付款达 4 个月之久，这笔款项用于支付他从斯图加特前往杜塞尔多夫再转机到开罗的旅费。原因是公司要查证他这种情况（从杜塞尔多夫转机）是否有权得到一天 7 欧元的境外出差补助。

不信任在合作的开始就出现了。在招工面试中，人们要求“要在尽可能短的时间内对申请人的情况进行挖掘”。这就是许多面试人员在面试中的立场。“在尽可能短的时间内”——言外之意就是“你并不重要”；“对申请人的情况进行挖掘”——是由于面试人员认为申请人会为了更好地表现自己而有所保留。人们就这样相互揣度，猜想每个问题后面都隐藏着一个陷阱，每一个答案都是在迷惑人，希望在“背后”找出相反的事实，去除粉饰。企业与个人之间的不信任就在面试中毫无保留地表现了出来。

但在很多人看来，这一问题更多地体现在工作时间上——公众议论中称之为“信任的工作时间”。这个词的意义是：它宣告规则可以有例外。那么有“不信任的工作时间”一词吗？早在 1972 年，惠普公司 (Hewlett-Packard) 就废除了时间规定制度，正如当时的 CEO 路易斯·普拉特 (Lewis Platt) 所说的，这种方式以“对员工的极大信任”为前提。在对普拉特先生的良好意图表示敬意的同时，我们不免有一个疑问：这里面是不是也包括了一种成本计算方式？谁都知道时间制度的不确定性。一个完全量化、只以时间为依据的工作概念还能适应时代吗？我们不是应该将注意力更多地集中到产出上，而不是投入吗？当时有一小部分企业尝试推行基于信任的工作时间管理方式，但是总是因为内部的不信任而失败：上级总是担心废除工作时间的规定而导致成本增加，认为“工作的总是在工作，偷懒的还是在偷懒”；下级则担心，由于不能给上司看白纸黑字的出勤表格，他们在加班时会遭受不公平待遇，会被剥削。于是，什么变