

大雁的力量

信任创造绩效

[英]拉里·雷诺兹 著

黄河 贾佳 译

CREATING THE
HIGH TRUST HIGH PERFORMANCE
ORGANIZATION

广东省出版集團
广东经济出版社



信任决定成败

香港李锦记集团董事 李惠森
南方李锦记集团董事长兼行政总裁

有人说，战略决定成败、执行决定成败、细节决定成败，那么，究竟是什么决定了成败？

仔细琢磨，战略、执行、细节都重要，哪一条执行不好都会关系到成与败。都没有错，他们都在强调自己的重要性。2000年，我有幸看到 Larry Reynolds 的《The Trust Effect》，就是今天被译为《大雁的力量——信任创造绩效》的这本书。这本书告诉我们信任对于一个组织的运作和发展的重要性，对我长期以来关于“自动波”领导模式的思考帮助不小，我开始尝试在公司内开展搭建以建立信任为目的的团队建设的平台，还有其他有关建立信任的努力。几年来的实践，让我们看到了“自动波”的效果，更深刻地体会到信任是一个组织的快速高效发展的关键，甚至套用今天流行的句子“信任决定成败”，一点也不为过。

我们生活的这个时代，已经发生了翻天覆地的变化，我们熟悉得不行的游戏规则悄然发生改变，这个改变正在纵向、深入地蔓延，这个改变越来越显现。经济学、社会学、甚至影响到哲学，无所不及。人们不再需要孤单英雄，需要的是合作与团队；竞争不再需要“高、大、全”，需要的是核心竞争力，哪怕是在一个非常细微的方面；虚拟企业、业务外包、贴牌加工（OEM）广泛应用；消费者购买不再需要单纯的挑选产品，更多的还要选择观念与态度。在这个改变中，人变得越来越重要，人心和人性变得越来越重要，组织中人与人的关系越来越重要。所以，反映人际关系的信任也变得越来越重要，已经由“可有可无，有了更好”发展成为今天“必须拥有”

的东西。

常言说：“害人之心不可有，防人之心不可无”。幼儿时期母亲的“不要与陌生人说话”与“陌生人的东西不要吃”等教育形成了根深蒂固的传统文化，它给了我们一个安全的阀门和做人的基本规范，同时，也成为我们今天信任建设的一个障碍。

信任是什么？信任是你相信他人的言行举止是好意。信任反映出组织内部人与人、组织外部企业与企业、企业与顾客等之间的关系。这个关系的重要性超过了人和企业自身的重要。信任的解读很简单，但是信任的达成却非常难。这不仅仅是因为“防人之心”的习惯思维，更因为信任的达成需要时间、技巧和实践。

该书全面、系统阐述了信任的作用与影响，并在如何建立信任、合理有效授权的具体方法上做出了贡献。这些方法，简单、易行、有效。特别是在“使他们负责”的章节中介绍的 OPERA 授权模式，在我们这些年的实践中收益很多。这个 OPERA 授权模式强调了真正授权的核心要素，强调有效授权的前提是理解一致，强调授权的权责利并行，强调授权要注重结果，同时又给出在注重结果之前必须做到结果共识、明白后果、明确资源、量化标志。满足这些条件下的授权才是真正意义上的授权。这种授权才能够释放潜能、成就卓越。

在企业内部中，信任是非常重要的。没有信任，就没有团队成员粘合在一起的基础；没有信任，就没有团队成员之间的优势互补、协同增效，也就没有了“1+1=11”的奇迹发生；没有了信任，就没有融洽、没有快乐、没有默契、不能借力、不敢借力、沟通成本加大，也就没有效益。

在企业外部，企业与顾客之间的信任会带来顾客的忠诚，这个忠诚会带来成本下降与价值增值；企业与合作商的信任会带来长期稳定的关系，这个关系会帮助企业完成永续经营的事业；企业与政府部门的信任会带来和谐的外部环境，这个和谐的环境会为企业带来良好的声誉与更多的资源。

对于个人而言，信任也是非常重要的。人是生活在社会中的，人必须与社会发生关系，建立这个关系的基础不是别的，就是信任。信任不仅仅是一种生活的态度，更是种智慧。没有信任，就会猜疑，

就会自生烦恼，就会寻找证明。心理学的研究表明，只要你想找证明，你找到的都是证明。就像那句富有哲理的话——“你怎么看世界，你就得到怎样的世界”一样，这个世界原来就这么简单。

今天的世界，产品供过于求、各个领域同质竞争异常激烈，一个企业与各相关方（员工、顾客、股东、供应商、政府部门、社区等）的关系的质量决定着企业成与败，作为这种关系的反映和体现——信任，也可以说决定着成与败。

把信任转换为行动

中山大学企业管理研究所所长 吴能全教授

第一次接触这本书是一个非常偶然的的机会，在中山大学教授经理研究会的一次关于企业文化的论坛上，我们的一个学员，一家跨国公司的人力资源总监向大家介绍在他的企业中如何以本书为蓝本来建立和实施企业文化。我对此感到很好奇，企业吸纳西方的管理思想的情况并不少见，但是完全按照一本书的提示实施某种管理方法，并且取得成功的例子并不多见，于是我向这位会员借来了这本书的英文原著仔细阅读，发现这本书对那些试图在企业内部和企业与客户之间建立信任关系的企业家和经理人都是一本难得的好书。

经济学告诉我们，信任是产生交易的前提，无论是企业内部的交易，还是企业与企业之间的交易，缺乏信任意味交易成本很高，因此会影响企业经营业绩，甚至可能导致企业失败。信任危机是中国商界普遍存在的问题。2005年度中国上市公司信任度指数为35.6，而这个指数的满分是100分；也就是说，作为中国信任度较高的上市公司的信任度无一达到及格线。可想而知，中国中小企业的情况就更加不容乐观了。

如何建立高信任的企业呢？企业家和经理人非常需要这方面的理论和实践上的指导。《大雁的力量——信任创造绩效》一书是目前我所见到的体系最为完整、最实用的关于信任的书籍。在认真研读了本书之后，我认为本书有以下几个特点。

1. 具有很强的实践性。

本书讨论的主题是信任。虽然已经有很多有关信任的书籍，但本书的特点在于它能将信任这一十分抽象的概念，转化为容易理解的，可以在企业中实际运用的内容（工具）。也可以说，本书是一本应用型的，而不是学术性的管理书籍。为了帮助企业的领导者和管理者理解什么是信任，本书的作者首先“将信任的概念引入现实

的工作”，他将信任分解为四个较为容易理解的概念，包括有能力、公开、可依赖和公平。然后作者分八个十分具体的步骤来分析在企业中如何实现这些信任的概念，包括选择合适的人进入企业、告诉他们数字分值、让他们负责、了解他们关心什么；另外作为领导者和管理者本身，你要果断地领导、行为正直、及时反馈、不断学习。本书就是这样带领读者一步一步地学习如何在新型的工作环境下创立、管理和保持信任。

2. 具有较强的可操作性。

很多管理者希望能和下属、上级、客户等都建立信任关系。但让他们感到困难的问题是这件事说起来容易，做起来难。采用哪些方法和工具可以正确建立高信任组织呢？本书就尝试给管理者这样一个答案。本书提出要在组织中建立信任的关系这样的概念和观点，更重要的是它能通过具体的步骤和方法教读者如何具体在企业中操作，以达到真正建立高信任组织这样的目标。这也是这本书的最可取之处。另外，书中还有大量的实际企业的案例，例如惠普公司、美国诺斯壮百货公司、星巴克公司、Cisco 公司、德克萨斯仪器（Texas Instruments）公司、戴姆勒—奔驰公司、强生公司、春田再造公司、宝洁公司、马莎百货、克莱斯勒公司、埃克森（EXXON）化学公司等，这些知名企业的实践帮助读者理解信任如何让企业提升绩效。

3. 有很强的现实意义。

首先从企业的外部环境来看，在我所创立的中山大学教授经理研究会中有很多会员是来自于珠三角地区的民营企业，在与他们的交谈以及对他们的企业实地考察中，我发现缺乏信任也是这些企业家们最为烦恼的问题。职业经理人的叛逃，三角债的泛滥，经营者家族内部的股权相争，劳资矛盾的激化，产品质量引发的法律诉讼等等这些困扰着企业家的问题只能通过建立高信任的企业来解决。其次从企业的内部管理而言，现在许多的老板在员工关系管理上，正如本书所说的建立的是一种“权利关系”，而不是“信任关系”，把员工变成了一部雇佣机器。当前在图书市场上备受老板们热捧的一批经管图书充分反映了他们的心态。他们更多地考虑在“向解放军学习”的信条中培养员工的奴从、盲从心理，使其在“没有任何

借口”的条件下“执行”，很少考虑如何建立高信任组织使员工自动自发地执行；他们习惯于对员工说：“你在为谁工作”，动辄以“动你的奶酪”相威胁，而不是考虑与员工共享奶酪。这种管理理念与手段是无法使企业基业长青的。因为它无法使广大员工自动自发地为老板工作！他们始终把企业当成一个驿站，把自己当成一个过客。最近有关珠三角民工荒的报道屡见报端，劳资关系日趋紧张，这种劳资关系的变化在很大程度上反映的是信任缺失的问题。企业必须通过建立高信任组织让员工自动自发地工作，才能使企业正常、健康、长远地发展。当然，正如书中所说，建立信任关系必须与控制并行。这一点很重要。这就要求你选择合适的人，使他们负责，并以制度做保障。双方必须明白，如果信任破裂了，关系也就终止了。

我非常真诚地向企业家、经理人、学者以及对信任的问题感兴趣的各界人士推荐本书。我相信在您阅读了此书后，你会了解如何把信任这一空洞的词汇转化为行动。



信任创造绩效

中山大学公共传播研究所副所长 吴柏林教授

管理学在研究人的动机方面有两种理论。一种是 Y 理论，另一种则是 X 理论。关于 Y 理论与 X 理论，我们可以粗略地理解为“人性本善”理论与“人性本恶”理论，作为一个管理者尤其是一名高层管理者，如何根据人的本性来抑恶扬善，那就得看你的功夫如何了。在这套功夫的背后，隐藏了一个举足轻重的东西，那就是“信任”。

一家企业，因工作需要招 10 个工人，为了管理这 10 个人的纪律，需增加一个组长来负责考勤等事务，而为了检查这 10 个人的工作质量，需增加一个质检员。这个组长和质检员的出现，均来自于不信任，同时它也增加了管理的成本。在政府管理中，有各种监督、检查、审计、检验与稽核部门，也是来自于不信任，维持这些部门的运转需要一大笔管理费用。这正是 X 理论所描述的情况。X 理论的基点是人性本恶。正因为这个“恶”字，我们所有的管理策略、方法与手段都必须也只能建立在不信任的基础之上。为此，我们付出了巨大的成本代价。

曾经在世界 500 强中排名第 6 位的安然为什么会崩溃？贝瑟尼·麦克莱恩（Bethany McLean）在《财富》杂志发表了《安然为什么会破产？》一文，他的结论是，安然的崩溃源于自负、贪婪与欺诈。下面这一段文字摘录于该文：

雇员们不仅欺负外人，同时也相互倾轧……安然公司的交易员害怕上洗手间，因为坐在他身边的家伙可能会偷看他的电脑，通过电脑屏幕上的信息来抢走他的生意。另外，由于坏消息有可能砸掉饭碗，所以所有问题都被掩盖起来……

不信任的成本巨大，信任的风险不低，然而信任可以创造绩效，这也正是信任最迷人的地方。当王石攀登完珠穆朗玛峰后，接受了中央电视台《对话》节目的专访，下面是他在《对话》节目中讲的一席话：

我创建万科应该恰好是 20 年了……我 1999 年就辞去了总经理职务。我是 48 岁交的班。一个企业家最不容易做到的就是当你有权利去驾驭，但你不去驾驭，这是非常非常难做到的。比如你要培养年轻人，你明明知道他们有缺点，你明明知道他们经验不够，但是你放手让他们去做，你必须得信任他们。万科成功不成功不是看我王石在的时候，而是要看我王石不在的时候。

看到这一段内心的独白，我们就知道什么叫做信任，也能够理解为什么在王石登上珠穆朗玛峰时，公司业绩增长了 40% 的原因了。

再看看蒙牛吧，蒙牛创造了 1947.31% 的成长速度，连续三年创造中国乳业“第一速度”，一路高歌猛进，从蒙牛变为“中国牛”，进而成为“世界牛”！蒙牛之所以取得这样惊人的成就，是与其掌门人牛根生的“散权集人”、“散财聚人”的双重努力分不开的。

这位当年因为“功高盖主”而被挤出局的伊利副总，作为权力与财欲的受害者，自己一直在创业中努力挣脱贪权、贪财之恶，2004 年牛根生在将自己的个人股份（市值 10 亿人民币！）全部捐出来成立“老牛专项基金”后，又在筹划让出总裁位置，并准备到 2008 年连董事长的宝座也不要了。散权与散财的结果，带来的是人才的集聚，员工潜力的极大发挥。

蒙牛大手笔成功整合营销传播“超级女声”，在举国上下引起了不小的轰动，被媒介热炒为“超女”现象，也成了著名大学 MBA、EMBA 营销管理课堂上必讲的案例。这么大的一件好事儿，牛根生居然事后才知道。在老牛的手下做事就是这样，不必事无巨细都要向他汇报，你就有这么大的自主权！只要一条，一条就够，那就是老牛对你的信任！你得到的是老牛的信任，回报给他的当然是工作绩效上的惊喜。

信任创造绩效的第三个例子是南方李锦记。我给南方李锦记高

层上“公司文化管理”课程的时候，学会了一个新鲜词叫“爽指数”！“爽”是一种感觉，如果大家都爽了，那么工作的氛围就很不一样。”南方李锦记的董事长兼总经理李惠森如是说。

南方李锦记是经营中草药健康产品的公司，成立于1992年，由在香港有着117年历史的家族企业李锦记集团投资，公司以传播中国优秀的养生文化为使命。在1999-2004年期间，成长了近20倍，成为中国保健品行业的龙头企业。

公司发展这么快，但在公司却很少见到董事长李惠森的影子，下属的总经理，甚至总监的办公室也经常是唱“空城计”——他们不是出差就是开会。经理们也从来不需要考勤。但整个公司紧张而有序的运转一点也不会受到影响，到公司应聘、参观，还有媒介的采访者都对这种氛围有着深切地感受。

原来，南方李锦记有一套名为“自动波”的领导模式，其中“要让员工爽”正是推行这套领导模式的重要原因之一。李惠森在创立与完善“自动波”理论的过程中，大量地借鉴、吸收了《大雁的力量——信任创造绩效》一书的理念与方法，并开始在公司中高层进行学习推广，搭建高信任、高绩效组织的平台。他看到不少企业很容易做到一定规模（例如两三个亿），但到了这个规模也就遇到了这样的一个瓶颈——企业创业者或拥有者不能授权。不能授权的原因在于对下属的不信任——不仅是道德与操守的不信任，更多的是能力上的不信任，高度集权的结果就造成老板很累，下属感觉也不爽。

“自动波”领导模式有六方面的内容：教练的心态和技术、高信的氛围、选对人才、充分授权、高效的团队和共同目标。这六个方面互相联系、环环相扣，缺一不可。“教练的心态和技术”，是指领导应该指导下属工作，而不是替代下属工作。“高信的氛围”，是指要在公司创造互相信任的氛围。南方李锦记不像现在很多的公司那样，希望员工长时间加班，而是强调公司对员工的信任，只要能高效地完成工作，你完全可以按时下班。南方李锦记对领导的考核，不仅是考核他本人的绩效，而且有一个“点将分”，就是要看其下属的绩效，从制度上要求领导要选对人才。南方李锦记很多权力都放在最前线，充分授权提高了公司的效率，也更好地激励了一线员工。

香港李锦记集团“思利及人”的文化非常有名，在南方李锦记，

这种理念得以延续。所谓思利及人，即首先站在对方的立场和角度思考和处理问题，换位思考，为对方着想，不仅在处理利益关系时，在沟通和决策时都应本着这种心态和原则。对伙伴的信任，贯彻在“自动波”的实践中，更落实在李惠森的一言一行之中。每次李惠森给任何一个员工打电话的第一句话就是“打不打扰你？”，从来不问对方在哪里，也不问你正在干什么？关注目标、放弃对过程的干扰，让他本人和管理层从繁琐的事务性工作中解脱出来，将时间与精力放在公司方向、策略、长远目标及关注外界环境变化等方面。“自动波”领导模式在南方李锦记已经深入人心。现在，很多员工不仅用在工作上，而且也能用在生活上。

总之，自动波的核心是授权，授权的基础是信任，因此信任便成了“自动波”理论中基础的基础、核心的核心。

这种领导模式带来的直接结果就是除了通过财务报表了解绩效快速增长的信息之外，许多李惠森事先不知的成就与荣誉也接踵而至。在南方李锦记荣获国际人力资源管理机构颁发的“2005 亚洲最佳雇主”和“2005 中国最佳雇主”荣誉的时候，李惠森在领奖的前两天才被下属通知！在由国际著名管理咨询机构华信惠悦和《财富》杂志（中文版）于 2005 年共同的“卓越雇主——2005 中国最适宜工作的公司”的评选结果的名单上，南方李锦记同样是榜上有名。这一系列荣誉说明了公司以“思利及人”核心价值观和“自动波”领导模式为核心的企业文化得到社会各界的广泛认可。

可见，信任是管理中最大的财富，是创造高绩效的基石。对此，《大雁的力量——信任创造绩效》一书作了全面的概述。此外，该书对如何建立高信任组织也提供了实用有效的方法。李惠森总裁在他的管理思想中，大量的吸收了该书的养分。该书对那些想以高信任赢得高绩效进而实现基业长青的企业而言，一定有较强的启迪和帮助。

绪 言

大雁的力量

想象一下有一群大雁在空中飞翔，它们的队伍正在进行每年的迁徙。你可以听到大雁的翅膀拍打着空气的悦耳的声音，你不禁对你所看到的景象感到十分惊奇。成百上千的大雁排成队形飞行，这个队形在行进的过程中不断地变换着造型和方向。为了达到这样的目的，当队伍改变方向的时候，每个大雁和它旁边的大雁飞行的速度不同——例如，在队形外侧的大雁飞行的速度比在队伍中间的大雁要快一些。这样让队形看起来很漂亮，而且目的性很强——这样可以保证它们完成不间断的上千千米的迁徙飞行，这是让人不可思议的任务。

有一些组织就像大雁一样。通过运用信任创造绩效，这些组织可以表现得很优美和很经济。与之相反的是，你想象一下一群羊被赶着去另外一个牧场。这些羊挤在一起磨磨蹭蹭地走着，咩咩乱叫。如果没有牧羊人或者牧羊犬的驱赶，它们随时都有可能停下来不走了。时常会有一两只羊要从羊群中走开，但往往被那只对主人俯首帖耳的牧羊犬赶回来。队伍行进得很慢而且乱七八糟的。有一些组织就像羊群一样。员工们不知道他们要到哪里去，也不知道为什么要去。如果缺乏管理者——牧羊犬的不断的督促，会有工作停顿的危险。而且，员工会时常犯错误，管理者的工作是把他们拉回正轨，就像牧羊犬对待掉队的羊那样。总经理和牧羊人一样，控制所有的一切，但是如果完全依靠他们的管理来完成工作，公司的进步会很慢而且一团糟。

你愿意做羊还是大雁呢？



信任创造绩效

目 录

信任决定成败（推荐序一）	李惠森
把信任转换为行动（推荐序二）	吴能全
信任创造绩效（推荐序三）	吴柏林

绪 言	(1)
-----------	-----

1 信任创造绩效	(1)
我们为什么要了解信任	(2)
信任是一种关系	(4)
工作中的信任	(9)
如何建立信任的关系	(20)
你的信任测试	(22)

2 工作中的信任	(27)
核心的原则	(27)
对应用的影响	(38)

3 选择合适的人	(45)
如何选择合适的人	(46)

知道你需要什么	(46)
通过过程设计得到你需要的人	(49)
理解性倾听	(55)
文化和选择	(60)
选择供应商	(61)
解雇员工	(62)
 4 告诉他们数字分值	(67)
理解公司价值观	(68)
理解公司目标	(72)
共享知识	(74)
如果你不是 CEO	(83)
 5 使他们负责	(85)
怎样使员工负责	(90)
你能走多远	(95)
使每个人负责	(97)
改善体制、增进信任	(99)
让供应商负责	(103)
 6 了解他们关心什么	(107)
如何了解别人关心什么	(110)
跨文化倾听与交谈	(116)
倾听顾客	(117)
倾听其他利益相关人	(119)

7 果断地领导	(123)
决策的方法.....	(127)
决定并说服.....	(128)
谈判.....	(130)
建议并咨询.....	(133)
白纸式咨询.....	(136)
如何作出有效的决策.....	(137)
 8 行为正直	 (143)
遵守诺言.....	(144)
使行为与价值观统一.....	(152)
按最高道德标准行事.....	(155)
 9 给予反馈	 (161)
如何给予有效的反馈.....	(163)
接受反馈.....	(168)
绩效评估.....	(170)
 10 不断学习.....	 (177)
如何学习.....	(179)
发掘你的学习需求.....	(181)
选择学习活动.....	(181)
练习.....	(191)
学习的信念.....	(192)
学习的环境.....	(193)

11 行动方案..... (197)

 你想得到什么..... (197)

 取得进步..... (199)

 开始..... (200)

 分析..... (200)

 具体的行动..... (204)

 一种重要的关系..... (209)

 与他人讨论..... (212)