

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



Trust Matters
For Organisational and Personal Success

Sally Bibb, Jeremy Kourdi

信 任

企业和个人成功的基础

[英] 萨利·毕培 杰里米·克迪 著

周海琴 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



Trust Matters
For Organisational and Personal Success

Sally Bibb, Jeremy Kourdi

信 任

企业和个人成功的基础

[英] 萨利·毕培 杰里米·克迪 著

周海琴 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2005—2886号

This edition of Trust Matters by Sally Bibb and Jeremy Kourdi is published by arrangement with Palgrave Macmillan.

Copyright © Sally Bibb & Jeremy Kourdi 2004.

Chinese(Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2005 by Economy & Management Publishing House.

All rights reserved.

图书在版编目(CIP)数据

信任：企业和个人成功的基础/(英)毕培, (英)克迪著;
周海琴译. —北京：经济管理出版社, 2011.5
ISBN 978-7-5096-1482-2

I. ①信… II. ①毕… ②克… ③周… III. ①理解社会学—
研究 IV. ①C912.68

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第099216号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：三河市海波印务有限公司

经销：新华书店

责任编辑：申桂萍

技术编辑：晓 成

责任校对：秀 木

787mm × 960mm/16

13印张 198千字

2011年8月第2版

2011年8月第1次印刷

定价：28.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1482-2

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010)68022974 邮编：100836

“两位作者用清晰的思维和强有力的证据证实了建立和保持信任是所有成功组织的关键所在，不管这些组织处于什么行业和具有什么文化背景，同时，没有信任的组织和领导者最终必将遭遇失败。如果说有什么书能致使一位领导者坐下来，认真关注这个重要的问题，那就非本书莫属了！”

——罗森莫瑞尔·班尼特，《读者文摘》亚洲区总经理

“信任是一种稀缺物品；它能够自然地产生也很容易被破坏；它能够通过坚定地采用开放而且诚实的方式而形成；即使在黑暗中，信任也能大放光芒，释放出巨大的能量、革新力和创造力；它还是获得满足感和成就感的必要因素。这本书正是要教会你如何理解和开发这种稀缺而且珍贵的才能。”

——约翰·哈里斯，天然气集团前首席执行官

“速度、贪欲和私利导致个人和组织道德上(以及财务上)的破产。真诚和相互尊重才能培育出信任，并能孕育平衡及缓和当前组织里不完美的个人行为所造成的摩擦。萨利·毕培(Sally Bibb)和杰里米·克迪(Jeremy Kourdi)提供了一系列清晰的、便于大家理解的、而且已被证实的可行方法，用于在当前的组织中形成相互尊重、真诚和所有值得提倡的信任美德。这本及时的书籍极富洞察力地提示了许多处于困难境地的组织失去信任后将面临的悲剧故事。”

——约翰·霍夫梅斯特，企业 Royal Dutch/Shell 集团，人力资源部经理

献给埃里克·毕培(Eric Bibb)，是他教会了我什么是诚实和信任。

——萨利·毕培(Sally Bibb)

前言

我们接触并谈及这本书的每个人都表达了他们的看法。当我们告诉他们我们正在写一本关于组织信任问题的书时，很大一部分人(数量之多，足以给人警示)都问：“你们是指信任的缺失吗？”

当你考虑到近些年来所看到的信任以惊人的速度坍塌时，上述的这种反应就不那么奇怪了。我们已经见证了当信任在政府和企业中丧失后带来的极大危害。信任永远都是重要的。直到现在这个危难时刻，我们才意识到这一点，这真是让人羞愧。

信任的确是一个能赋予人精神力量的主题，不管这些人处于世界的任何地方。尽管如此，它却很少在组织内部被提及。这真是让人感到意外，要知道信任可是各种商业和个人关系的基础。信任能决定雇员的贡献程度和激励程度；它促使人们主动承担风险、尝试新鲜事务、从而鼓励创新；它还能增加客户忠诚度，因为人们都愿意从他们信任的公司购买产品；最后，它是成功的关键——不管是企业的商务成功、政党的选举成功，还是个人为实现一个目标而与他人有效合作的成功。

大多数组织还没能意识到建立信任是竞争优势的一项强有力的潜在来源。咨询者出售的产品和服务不是为了增加公司的信任额度，也不是为了增加客户忠诚度和给予你激励员工的真正答案。

大多数组织还没能意识到建立信任是竞争优势的一项强有力的潜在来源。

有关某个具体管理问题的书籍数量通常能作为几种现象之一的评测方式。至少这个数可以作为某个问题被认可的重要程度的指标，正如经济增加值(EVA)所起的作用一样。有时，某类问题书的数量还可以看做是害怕这个问题出错而形成的结果；例如，有关并购和公司管理方面的书籍就非常多。这个数量的多少还取决于管理者认为他们要保持更新的程度，领导力(尤其是变革时期的领导力)方面的书籍就属于这种情况。有成千上万关于这类主题的书籍让管理者为之着迷，使得他

们来来回回多次对自己进行深刻的革新。你只要读一读现今的报纸就可以意识到当前的政治家、企业领导者和有一定权威的公众人物对于如何重建信任是多么的担忧，并且开始对这个问题进行深入的考虑。

他们确实面临一项艰巨的任务。本来创建信任就很困难了，而信任丧失后的重建更是一项需要给予大量投入的任务，其中还需要一定的技巧和对这个问题本身的准确理解。信任本身比较难于给出一个准确的定义，比较复杂，不便于理解，而且很难短期内实现，但是一旦形成信任，所收到的回报也是巨大的。

信任是一个需严肃对待的问题，其涉及的意义重大，影响深远，应该被看做是一个值得提倡的“风尚”或一个极其重大的问题。它是个人和组织成功的关键，然而，相对于其如此巨大的重要性，对于如何建立和发展信任的问题的讨论却如此稀少。本书正是要填补市场的这份空白。

我们并不是承诺要提供便捷、一蹴而就的解决方案，但我们会提供一系列问题，解决这些问题，能真正使得你的客户和员工的眼睛里迸发光芒，要知道除了个别最勇敢的管理者，大多数人都选择了逃避这些问题。我们具体说明了成功的组织是如何建立信任以及其主要因素是什么。我们致力于分解此问题的复杂性，深入审视这个问题，并提供已经建立起较高信任的组织中的人们的观点和经验。这个问题的答案是建立信任的路标，我们希望你能欣赏一路的征途。

在本书中，有时会用第一人称代词“我”，这是用来特指萨利·毕培，而不是任何其他人，特此说明。

约定

最终我们接受了他们的指引——

这并不是因为他们偿付给了我们什么，

也不是因为他们所取得的成就，

甚至不是因为他们心中的抱负，

真正的原因在于这些人本身：

男人、女人、领导者、老板，

当海浪拍打着岩石，他们仍然坚定地挺立着，

身上散发出信任和自信的气息，就像加固在他们身上的实物，

他们知晓事态发展的趋势，把握着问题的关键，
规划着每一次抵达胜利彼岸的喜悦和惊骇；
一路遇到船长、海盗、还有亲人，
承载着我们无尽的希望和期待奋勇直前。
我们给予他们信任。我们为他们付出努力。
我们期待的回报只是他们一如既往的真诚。

威廉·哈尔特 (William Ayot)

致 谢

我所学到的大多数知识都是受之于他人，我非常幸运地认识了许多博学而且善于给人启示的智者；其中一些是我早先认识的，还有一些是在我写作本书的过程中遇到的。

许多人都直接或间接地为本书的写作做出了贡献。我尤其要感谢下列同仁的支持、慷慨和提供的改进意见，他们是：杰维尔·拜尔(Javier Bajer)、玛丽·克拉克(Mary Clarke)、伊莱恩·克罗克(Elaine Cronk)、苏珊·黛博姆(Susan Debnam)、杰勒德·菲尔特龙(Gerard Fairtlough)、阿里尔·德·杰尔斯(Arie De Geus)、芭芭拉·海森(Barbara Heinzen)、安娜·菲利普斯(Anna Phillips)、克莉斯蒂·瑞博德(Christie Rainbird)、凯特·桑德斯(Kate Saunders)和维姬·沃恩(Vicky Vaughan)。

我还要感谢任何一位与我讨论过此书的人。还有那么多可怜的家伙！万分感谢所有那些乐于奉献的人，以及我的同事和朋友们，这么多年来，他们多次给我提供了认识信任的机会。

本书还多亏了杰里米·克迪(Jeremy Kourdi)的支持和努力才得以出版。他是最富有鼓舞力和最具耐心的合著者。

最后，我要感谢我的家人，尤其是我的父母，在我从事本书的写作和曾经做过的其他项目中，他们一如既往地给我提供无数的支持、鼓舞和热情。

——萨利·毕培

信任一直以来都被当做是一个理所当然的问题。以我的经历看，必须耗费一名很有潜质的高层经理人的智慧和友善才能真正突出组织中信任的威力，以及人际关系中是多么需要更高层次的信任。萨利·毕培的热情、洞察力和不寻常的判断力确保了写作本书是一项非常有价值和有乐趣的工作。

还要感谢斯蒂芬·鲁思(Stephen Ruth)和他在帕尔格雷夫·麦克米荣公司(Palgrave Macmillan)的团队。他们非常专业，还为我们提供了非常多的支持

和帮助。卡伦·麦卡锡(Karen McCarthy)和斯蒂夫·布鲁姆菲尔德(Steve Broomfield)奉献了他们的时间，提供了一些非常专业的建议，在此向他们表示感谢。吉姆·沃伦(Kim Warren)、菲利普·迪肯森(Philippa Dickenson)、丹尼尔·富兰克林(Daniel Franklin)和斯蒂夫·巴罗(Steve Barrow)也在他们各自擅长的领域给予了极富价值的真知灼见和建议，对此向他们表示感谢。

信
任

最后，我要感谢我的妻子朱莉(Julie)、儿子托马斯(Thomas)和女儿路易丝(Louise)，他们给予了我无尽的支持和鼓励，同时提供了发人深思的见解，也激发了我写作的热情。

——杰里米·克迪

目 录

图表目录	(1)
前 言	(1)
致 谢	(1)
第一章 架设桥梁还是垒筑围墙	(1)
改变参与的规则	(1)
为什么信任如此重要?	(6)
信任的基础	(10)
第二章 信任的力量	(17)
信任和组织	(17)
信任的影响	(18)
被人信任的商标的重大作用	(26)
第三章 失去信任的成本	(31)
信任的关键作用	(31)
失去信任要偿付的成本	(32)
信任和信息	(37)
信任是如何丧失的?	(42)
第四章 信任的最大破坏者	(47)
诚实：不信任关系的矫正器	(48)
发生在社会中的损坏信任的因素是什么?	(51)
组织内信任关系被损坏的方式	(54)
人们之间的信任是如何被破坏的?	(60)

第五章 领导者如何建立信任	(67)
你是给予还是获取?	(67)
受到信任的领导者是如何做的?	(70)
留给后人宝贵的遗产	(78)
有关一位受人信任的领导者的故事	(79)
第六章 信任对于企业的重要性	(83)
信任和底线	(83)
第七章 建立消费者信任	(95)
为何客户的信任感如此重要?	(95)
信任感能建立忠诚度	(97)
建立客户忠诚度: 来自被信任者的经验	(98)
建立消费者信任的经验	(111)
建立信任还是关系破裂	(113)
第八章 变革时期的信任	(115)
变革的挑战	(115)
在变革中获得巨大而且不寻常成功的例子	(118)
这一定要来自高层吗?	(120)
背叛和变革	(122)
第九章 建立信任文化	(127)
建立的过程非常漫长, 而破坏只需一瞬间	(127)
什么是信任文化?	(129)
低信任度的迹象	(132)
被损坏的信任能修复吗?	(133)
把不信任围堵起来	(134)
建立高度信任的组织	(135)
第十章 信任的衡量	(141)
汗湿的手掌与揉鼻子	(141)

信任的衡量	(146)
第十一章 对信任的态度	(151)
对信任的理解	(151)
跨越信任的鸿沟	(154)
你对信任的观点是什么?	(169)
第十二章 最后的忠告：信任的基本法则	(171)
信任的基本法则	(171)
最后	(173)
工作中信任关系的特征	(175)
记住：信任不是一件外套	(176)
附录：信任调查	(179)
注释	(185)

图表目录

图目录

图 4.1 汽车和行人：被调查者选择普遍主义观点而不是独特主义观点的比例	50
图 6.1 高绩效企业的领导者对他们的职员都表示出真诚和信任	93
图 7.1 信任的建立流程	108
图 10.1 信任为何不稳定	143

表目录

表 2.1 哈雷—戴维森公司的财务业绩	28
表 7.1 联邦快递公司服务带来的巨大增长	101
表 11.1 佳能公司的财务状况(1997~2001 年)	158
表 11.2 西南航空公司的财务状况(1997~2001 年)	165

第一章 架设桥梁还是垒筑围墙

艾伯特·爱因斯坦曾经说过，人类需要自问的一个最为重要的问题就是这个世界是一个相处友善的地方还是一个充满敌意的地方，对这个问题的回答直接决定人们在生活中是乐于架设桥梁还是乐于垒筑围墙。

在本章，我们不禁要问，在信任从未如此与我们的生活息息相关的今天，为何它还是这样容易被人忽视。现在，我们首先要问什么是信任，从而进一步分析其极端重要性。

改变参与的规则

我们能够更多的信任别人和获得别人的信任，则相互之间的关系和协作将更富成效。不仅如此，我们将获得更大的成功。设想一下，如果我们能改变做事的规则，从而我们已有的与他人关系中的怀疑、警惕和猜忌被相互的信任所代替，这将是怎样的一番场景。

在组织中，我们可能会谈及信任的重要性，但我们很少真正关注信任对我们而言意味着什么，也不了解为什么我们应尽力地去理解它和开发它。然而，它的确是各种关系中的核心要素之一，这些关系包括诸如与朋友、同事、客户、供应商、商业合作伙伴或者投资者之间的。

我曾经在一个充满信任的组织中工作过。这里的人们能讲述事实的真相、分享信息，而不必担心说错了或者引起不好的结果。当他们犯错时，他们都愿意开诚布公地承认自己的错误并请求别人的帮助。管理人员把关注的焦点集中在犯错后所获得的经验教训上，而不是去实施惩罚。这里，没有闲言碎

创建信任是一门艺术。有时我们还会关注它，但大多数时候，我们都没有对它足够重视，直到事情出现问题时，才可能重又想起，但此时困难和伤痛已不可避免。

语和诬陷指责。大家都能就别人的说法提出不同意见和指正，因为大家都知道这都是出于好的意图。大家的心态都是开放式的，整个风气都是乐于为别人提供支持，因为，这里的问题很容易就得到解决，由于这里的人们都真诚地进行交流，没有人会因为敢于说真言而遭受“惩罚”，因此，你能完全相信他们所陈述的事实，而不必费心地去体会是否有什么言外之意。有了这种强烈的相互信任的风气，人们相互协作得更为愉快，不管是与客户的、同事的，还是与供应商之间的关系也更融洽、更容易处理。你看，这是一个非常适合工作的地方，不是吗？

建立信任要耗费非常多的时间和精力，但是，可能在很短的时间内、因为一次偶然的事件就失去了它。

事实是，我还没有在这么一个完全相似的地方工作过，我们调查过的人员中90%以上的人也没能在一个这样的环境下工作过。上面讲述的故事并不是真实发生过的。问题就出来了：这样的环境难道不能存在吗？期望甚至设想这样一个类似上面所描绘的情形的组织能够存在看起来似乎是不现实的和幼稚的，但是，难道到现在，我们还不该问一问为什么会出现这种现状？难道这是一种我们都想持续的现状吗？

非常重要，却完全被忽视

因此，既然信任是一个无时无刻不发挥作用的问题，为什么我们却很少能承认它，尤其是在组织生活中呢？为什么有时我们甚至会倾向于对它采取放任的态度呢？其中的原因有：

● 建立信任是需要投资的。信任的建立深入地触及我们与他人关系的本质。我们都能清楚地分辨值得我们信任和不能信任的人。当我们能清楚地意识到这一点时，我们就能认识到在我们初次与人会面时，检验一个人是否值得信任总是我们对他们进行考察时要做的事情之一。我们还会认识到我们为了在我们在乎的人心中建立和保持信任付出了多少努力。建立信任可能要耗费非常多的时间，要做出很多实际的行动，但是，可能在很短的时间内、因为一次偶然的事件就失去了它。为了达到信任，我们要持续地投入时间、做那些能保持和建立信任的事情。如果失去了信任，我们则总是需要增加更多的投入才能将它一点一点弥补回来。

● 信任还是脆弱的。信任的破坏比建立要容易得多。可以部分对此做出解释的事实是，破坏信任的事件和行动往往比那些建立信任所需的事件和行

动更易于引起人注意，往往更加明显。还有，人们都倾向于更关注破坏信任的事件，也对这类事件更感兴趣，因此，这类事件比建立信任的事件更具威力和影响力。在这方面，媒体扮演了一个很重要的角色。媒体对负面的、破坏信任的故事的报道远比对积极的故事的报道多得多。相比起有关参与恐怖活动和破坏和平等事件的数量来，我们在报纸上读到过多少有关人们成功地维护和平的事件呀？

● 曾经有过的不良影响总是难于消除干净的。我们都倾向于让当前的经历受到过去曾发生的事情的影响。如果在过去的时光里，我们遇到的老板都是值得我们信任的人，我们就会在脑中预先设定下一位我们要遇到的老板必定也是值得信任的人。如果情况正好相反，我们则必定将先前获得的负面经历转移到下一个新的老板上，尽管下一个新老板可能事实上是一位值得信任的人。其他类型的关系的发展过程也是相同的。

● 信任的建立并不是那么简单的事情。科学技术的发达已经远远超过在人类关系领域的进步。人的左脑由逻辑思维占据优势。信任是一个极其复杂的人类问题，它很难直观地让人理解和进行开发。由于每人能给出一个简单而且容易的答案，我们都乐于去关注那些我们能理解的问题。

信任的确是一个难以解决的主题，充满了复杂性和矛盾。一旦我们提到信任，就会在自己的心中和其他人的心中产生疑问。我们甚至开始怀疑谁是我们可以信任的人，谁又不是，这是为什么。我们都认为要改变这种现状是非常困难的，甚至是不可能的，因此，我们连做尝试的勇气都没有。当我们分析与我们有个人交往关系或一起工作的人时，往往不会轻易承认我们并没有完全对他们产生信任的说法，同样，他们对我们也是一样的。大家都忽视了这个问题。

但是，信任关系是珍贵的、令人满足的和富有成效的。不论是在个人生活还是在事业中，信任是大多数人珍视的东西，它是人类所有重要关系的核心；它创造出重要的意义和关系。它使得双方的关系更有可能让人满意、有安全感和有创造力。在一种没有信任的关系上投资是一件无意义的事情，然而信任本质上是脆弱的，这使得我们总是羞于讨论或提及它。就好像我们一旦提及它就会立即失去它一样——尤其当我们与我们信任的人提到时。听到的人可能并不认同我们的所言和所做。

曾经在从事一项紧张而且有一定难度的项目过程中，在日复一日的工作后，我与一名同事在酒吧喝酒聊天。我们都很劳累，但心里还一直惦记着个

人形象和双方之间只是同事关系。在喝了不少酒后，两人的关系才慢慢变得融洽，才开始谈论更加深入和更有意义的事情。最后，两人开始自由无拘束地交谈。我们谈论了对彼此的尊重和信任程度。那是一次非常有意义的交谈，我感觉到与同事的关系从来没有这么亲密过，而我的同事也有同感，我也开始把她当做我的一个好朋友了。这件事发生在好几年前，到现在为止，我还经常想起那次交流。的确，那次谈话提高了双方的亲密程度，但同时也提高了双方对对方的期望程度，要承担的义务也随之增加。我感觉到一种约束、一种需要忠实和可靠的义务，要知道，要不是因为那次交谈，我完全可以拒绝这种义务。但我很高兴双方能深入的交流并建立了朋友关系，因为我珍惜这种关系的实质，而且能成为少数几个她完全信任的人其中的一个是非常让人荣幸的。

也许，上述要承担义务的事实也是我们通常拒绝类似深入交谈的原因之一。不能辜负某人对我们的信任的责任感使得对它的畏惧像它的特殊性和价值一样大。无论这件事是发生在与我们一起共事的人、客户，还是与有着很密切关系的人之间，当他们开始信任我们时，就是我们要承担其相应责任的时候。我们不得不忠实于这种关系，而且要确保不辜负他们对我们的信任。当然，要解脱这种责任是多么的轻而易举呀！而当我们连自己都不信任自己时就更容易了。

信任是由内而生的

在我们信任任何其他他人之前，我们首先必须信任自己。如果我们不相信自身对他人做出的评判，我们就可能错误地付出我们的信任。如果我们不信任自己，我们就不会对自己的行动和自身完全负责——我们就可能被认为是不能承担责任的。如果我们不想承担责任，其他人也就不可能信任我们了。

信任还指心理上的安全感。如果我们不信任自己，自身都没有安全感，别人和我们一起时又怎么能感觉到安全呢？要让别人有足够的信心对我们信任，首先要让他们知道我们对自己也是信任的。如果我们连自己都不信任，就绝不可能让别人信任我们。

人们对他人的信任程度是随着他们信任自己的能力的增长而增长的。如果你相信自己是值得依靠的和可靠的，而且你也认为自己是值得信任的，那么别人才更愿意对你产生信任。这样就能建立起一个积极的反馈循环，并预