

肯·布兰佳 管理经典

Trust
Works!

Four Keys to
Building Lasting
Relationships

使一个人值得信任的
唯一方法就是信任他

信任为王

团队信任的4个关键

肯·布兰佳 (Ken Blanchard)

[美] 辛西娅·奥姆斯特德 (Cynthia Olmstead) 著

玛莎·劳伦斯 (Martha Lawrence)

赵晖 译



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

Trust
Works!

Four Keys to
Building Lasting
Relationships

信任为王

团队信任的4个关键

肯·布兰佳 (Ken Blanchard)

[美] 辛西娅·奥姆斯特德 (Cynthia Olmstead) 著

玛莎·劳伦斯 (Martha Lawrence)

赵晖 译

图书在版编目 (CIP) 数据

信任为王 / (美) 布兰佳, (美) 奥姆斯特德, (美) 劳伦斯著; 赵晖译. —北京: 中信出版社, 2015.1

书名原文: Trust Works!: Four Keys to Building Lasting Relationships

ISBN 978-7-5086-4855-2

I. ①信… II. ①布… ②奥… ③劳… ④赵… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第231932号

TRUST WORKS! by Ken Blanchard

Copyright © 2012 by Polver Publishing and Cynthia Olmstead.

Published by arrangement with William Morrow, An imprint of HarperCollins Publishers.

Simplified Chinese edition copyright © 2015 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

信任为王

著者: [美]肯·布兰佳 [美]辛西娅·奥姆斯特德 [美]玛莎·劳伦斯

译者: 赵晖

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京盛通印刷股份有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 4.5 字数: 39千字

版次: 2015年1月第1版

印次: 2015年1月第1次印刷

京权图字: 01-2013-7616

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-4855-2 / F · 3279

定价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

作为一名组织变革领域的咨询顾问，我的工作是帮助公司管理者确定前进方向，与他们一起制订战略计划，并推进计划的实施，确保公司上下协调一致，全员参与、齐心协力完成共同的目标。对一些公司而言，组织变革是一项艰巨的任务，在这个过程中满是艰难险阻，有时候甚至免不了以失败告终。然而，有的公司却可以很快地应对这些变化，一切进展顺利，游刃有余。

几年前，我就开始思考：为什么同是发起变革，有的公司可以获得成功，而有的公司却不行呢？是领导者的缘故么？如果是的话，那么，为什么一些领导能够带领公司员工达成既定的目标，而有些领导

却不能呢？这其中最关键的到底是什么？

我常常往返于美国东、西海岸。有一次经过堪萨斯州的时候，我恍然大悟，原来成功的关键是信任。那么，什么是信任呢？我们该如何描述它？信任的含义对你我来说是一样的吗？如果不是的话，我们还能探讨它吗？

为了回答这些问题，我开始在我的培训课上问大家，在他们眼里信任是什么。

我得到了各种各样的答案：信任是真心、新生婴儿、握手、结婚戒指、十字架、美国国旗，等等。人们认为上述事物是信任的象征，但是对于不同的人来说，他们对这些象征所持的态度可能大相径庭。有人说，“我刚离婚，所以对我来说，婚戒并不代表信任”。也有人说，“对某些国家的人来说，美国国旗并不代表信任”。

很明显，对于有着不同经历的人来说，信任的含义也各不相同。于是问题产生了：我们对信任的认知都不一样，那我们要如何探讨它呢？显然，对信任的探讨必须基于一个共同的框架，也就是说，我们需要一个模型，使得人们能就信任问题进行沟通。

对此，我展开了深入的探索。在这个过程中，我发现了一些有趣的学术研究成果，它们涉及烦琐的模型，但是对一个组

织来说，它太复杂了，也很难面面俱到，毕竟“C型员工”^①与基层员工是有差别的。通过6年的研究，包括市场分析和针对特定群体，如执行总裁、经理及副手的研究，我深信，信任根植于一些特定行为。但是，究竟是什么样的行为呢？

基于信任源于特定行为这一假设，我在我的办公室挂上了白板，以便在和客户、同事和朋友交谈的过程中随时做记录，看看在他们的眼中，什么样的行为有利于信任产生，什么样的行为会毁掉信任。随着我做的记录越来越多，我发现这些行为可以归为以下4类：有能力（展现实力），可信赖（言行一致），善沟通（关心他人），靠得住（勇于负责）。于是“ABCD^②信任模型™”诞生了！

本书旨在引起你对生活中信任问题的重视，并且教你解决这些问题所需要的语言和工具。我们希望，你能运用学到的知识构建起有益且愉快的人际关系，然后请你与他人分享你学到的知识，好让他们也能这样做。

辛西娅·奥姆斯特德 (Cynthia Olmstead)
信任为王™创造者

① 指企业最高管理层，因其英文名称开头字母带C因而得名。——译者注

② A代表有能力 (Able)，B代表可信赖 (Believable)，C代表善沟通 (Connected)，D代表靠得住 (Dependable)。——译者注

读这个故事前先思考一下

信任其实很微妙。要建立信任需要花很长的时间，但是你要想摧毁它，却非常容易。只需一个别人看起来不可靠的行为，哪怕只是一件小事，那个人就会不再信任你。

如今，人们对信任的探讨很多，对缺乏信任的探讨更多。但是比起耳朵听，人们更需要的是从行动当中切实地感受信任。换句话说，做比说更加重要。麻烦也就麻烦在这儿，就像辛西娅在序言中指出的：信任在人。

这是什么意思呢？意思就是，你可能根本没意识到，你的行为正在摧毁身边的人对你的信任。在你看来无可挑剔

的行为，却可能引发你的朋友、配偶、上司、下属或者选民的警觉。

我们总是在用自己的尺度来衡量信任，所以在讲什么是信任、什么不是信任的时候，我们需要有一种共同语言。因此，我们提出了“ABCD信任模型™”，你可以通过它来着手讨论信任，而且不仅仅是和工作圈里的人，还有你生活圈里的人。

自从我与斯宾塞·约翰逊（Spenser Johnson）合著了《一分钟经理人》（*The One Minute Manager*），并帮助他完成了《谁动了我的奶酪》（*Who Moved My Cheese*），我发现，要想实践我的人生理想——做一个“有爱的老师和榜样，让大道理变简单，帮助自己和他人拥有更加高效的人生”——写寓言故事是最好的方法。这就是为什么本书的第一部分是一则寓言故事，它讲述的是猫狗失信如何危及动物友爱以及大家庭安宁的故事。

猫和狗的故事——是不是说这本书是给小孩儿看的？不是的。虽然你可以跟你的孩子分享这个寓言故事，进而围绕信任展开一次对话，但是，这本书的目标群体是成年人。其实我们是希望，你能从伍夫和威斯克斯的故事里看到自己的影子——还有一些你认识的人的影子。

寓言故事之后的第二部分，将带你回顾信任产生的条件。

这一部分要教你一种评估方法，让你发现自己在信任领域的优势和劣势。你会明白，什么是信任的助推器，什么又是信任的抑制器。你将懂得如何才能将“ABCD信任模型™”运用到实际的生活当中，并通晓开启信任话题这门富有挑战性的艺术。被摧毁的信任是可以重建的，在本书的最后，我们会告诉你重建信任的具体步骤。

希望这个故事能让你在趣味中了解信任。放轻松，跟你的童心打个招呼，好好品味这则信任小故事吧。

肯·布兰佳
《一分钟经理人》作者

VII 序 言

XI 读这个故事前先思考一下

第一部分 信任的故事

003 受损的信任

007 信任是一种感觉

012 做好准备，展现能力

018 信任或不信任

025 沟通

031 言之尚早

- 037 沉重打击
- 040 信任考验
- 043 出发
- 045 附录 你认为自己有多可信?

第二部分 信任产生的条件：将“ABCD信任模型™” 运用到实际生活中

- 053 信任的助推器和抑制器：行为如何影响信任
- 084 核实自己的感受：邀请他人来评估自己
- 087 学习诊断信任问题：如何辨识信任的助推器
- 090 学习信任对话：认知的重要性
- 104 将“ABCD信任模型™”用到你自己的生活中
- 106 重建信任
- 110 建立组织信任：给领导提个醒

- 112 董事会上的突破：一个真实的案例
- 115 附录 你认为我有多可信？

- 121 致谢
- 123 作者简介

第一部分 信任的故事

**Trust Works!
Four Keys to
Building Lasting
Relationships**



受损的信任

从前，贝利希尔一家住在乡村，这对夫妇养了一只猫和一条狗，猫的名字叫威斯克斯，狗的名字叫伍夫。他俩是死对头。

他们各执一词。

伍夫傻乎乎的，而且不太讲卫生，这让猫很恼火。

而威斯克斯姿态高傲，还很挑剔，于是狗敬而远之。

有一次，伍夫一时兴起，把威斯克斯追到了树上。她自此记恨他。有几回，威斯克斯把她的小尖爪亮了出来。从那以后，伍夫就躲着她。而且大家都知道，猫狗不合。威斯克斯和伍夫都从父辈那里听说过猫与狗的世代恩怨。

一天，伍夫一不小心，犯了个大错——他踩了威斯克斯的尾巴。威斯克斯发飙了，给了狗一耳光。伍夫忍着痛，龇牙低吼，猛地要咬猫，而猫跳上餐桌，躲开了。但不幸的是，她的

爪子挂住了桌布，而且她后退的时候，把一桌子刚摆好的餐具都弄到了地上。盘子撞碎了，发出不小的动静。

这时，贝利希尔太太跑了进来，怀里还抱着一个小家伙。

“哦不，怎么搞得一团糟！”她大叫道。

名叫比利的小家伙便开始大哭起来，那声音刺耳得可怕。

接着，7岁的凯莉冲了进来。“怎么了？”她大叫道。

最后，贝利希尔先生闯进来，气得满脸发红。

“看你们干的好事！”他冲伍夫和威斯克斯嚷道，“要是你们学不会好好相处，我就把你们赶出去！统统赶出去！”

贝利希尔先生说的“你们”还包括家里的另外3只动物：一只鸚鵡，名叫普雷斯利；一只仓鼠，叫哈利特；一条金鱼，叫威格斯。贝利希尔先生的声音很大，所以家里的每只动物都听得清清楚楚。听贝利希尔先生的口气，明显也不是虚张声势。伍夫和威斯克斯制造的混乱，他已经忍了好长时间了，看起来这回贝利希尔先生终于爆发了。

凯莉的眼睛里满是泪水，“不，爸爸！请不要把我们的动物都赶走！”

贝利希尔先生蹲下身子，看着小女儿的眼睛。“亲爱的，我也不想把他们都赶走，但如果他们要继续住在这里的话，他们得守规矩，这样我们才能信任他们。如果他们还是打闹不

停、摔坏餐具，那么他们必须得离开这里。”

“但是，爸爸——”凯莉又说。

“你爸爸说的对，”贝利希尔太太说道。“如果这些动物们是我们家的一员，他们得值得信任才行。”

“如果他们乖乖听话，可以让他们留下吗？”凯莉含着眼泪问道。

“可以，但是他们不能再打架了。”贝利希尔先生说。

年岁较长而睿智的鹦鹉表情沉重地摇了摇头。在人类听来，普雷斯利只不过是开始鸣叫。但是对屋子里的其他动物来说，他是在明确地宣布：

“所有的动物，今天午夜在客厅集中，不得缺席。事态紧急！”

那天晚上快休息的时候，贝利希尔太太与她的丈夫聊了聊。

“亲爱的，今晚狗和猫确实把厨房搞得一团糟。但是你的反应似乎过激了，是不是发生了什么事呀？想跟我说说吗？”

贝利希尔先生坐下来，叹了口气。“我工作上的事情不太顺心。今天我和老板谈话了，他说他不知道我能否胜任现在的职务。”

“他这么说是什么意思呢？”