

管理前沿：信任与和谐企业 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/169/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_89\\_8D\\_E6\\_c25\\_169154.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_169154.htm) 建立企业内社会资本的首要因素是信任。商鞅变法之初，发觉秦国人对政府法令总是不信而阳奉阴违，于是在城门外放了一根木头，贴出告示，凡能将此一木头搬至另一指定地点者重赏，人民对如此轻的功劳却有如此重大的奖赏多表不信，所以没人敢于出头，直到一个莽夫受不住利诱而搬动木头，商鞅也果然依令给予重赏，秦国人才相信政府令出必行，商鞅也因此顺利推动变法。这是一段我们耳熟能详的历史，商鞅深谙民无信不立的道理，所以改革之前先建立民众对政府令出必行的信任，成为中国历史上少数能够变法成功的例子。治国，民无信不立，同样的，治企业，员工不信则无以管理。如何建立企业内互信，是每一个经理人最大的挑战。信任首要原则是，你不可能管理信任，只可能管理“可信赖”(trustworthiness)的行为。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 信任是一种心理偏见，一个人面对不确定的环境时，预期对方是善意的，而不惜使自己身陷被骗的危险，仍采取合作行为。所以没有不确定性的合作就不是信任的表现，比如严格的合约在执法如山的环境里，不需要信任也可以交易，又比如明确的制度与流程加上重赏重罚的激励措施，会使员工的行为符合公司预期，但不会使之信任公司。信任理论更指出权力与信任是相互矛盾的，权力可以使人行为符合要求，完全不会有不确定的危险，但权力不但不会增强信任，反而会伤害信任。经理人当然希望员工都像“天下无贼”电影中的“傻根”那样，毫无条件地完

全信任别的员工，但这是不可能的，而且经理人也怕员工在企业外的商业战场上那么“傻”，所以也不会招募那么多的“傻根”。信任就如文豪霍桑(Hawthorn)口中的幸福，“幸福是一只蝴蝶，你要追逐它的时候，总是追不到，但是如果你悄悄地坐下来，它也许会飞落到你身上”，同样地，信任不能强求，你无法要求别人信任你，只能反求诸己，经营自己可信赖的行为，你也不可能下令员工要相互信任，只能管理员工可信赖的行为，有一天，信任会飞落你与你的员工身上。什么是可信赖行为?管理学者弥薛(Mishra)分可信赖性为四个构面是这类研究一个较广为接受的理论，四个构面分别是诚实与公开、能力与果效、公平与一致以及互惠与忠诚。展现可信赖性，四类行为缺一不可，不诚实又一肚子秘密的人当然不值得信任，但诚实的人如果事情老是作不好，我们会欣赏他/她的老实，却不放心把事情托付给他/她。诚实又有能力的人，如果个性不成熟，爱作事时就作事，不想作事就怠工，前后不一致，我们也信不过这种自律不严又会贻事的人。在中国社会，互惠与忠诚或许是一个例外，有时只要有此一特质就能得到效忠对象的信任，即使能力及品格上有瑕疵，也不减其信任，这个“人情社会”中的特殊现象，我会以后讨论。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 另一个可信赖性的特质是，信任要长时间酝酿出来，但破坏信任却十分容易，只要展现不可信赖行为一、两次，别人就会不再信任，而且重建信任要比初建信任还困难。所以可信赖行为要持之以恒，并时时警觉，换言之，就是养成习惯展现这类行为，否则一个偷懒或一个疏忽，就可能露出“本性”，而前功尽弃。二十世纪后半期的美国经营之神威尔奇(Welch)在初接奇异(GE)公

司之后即开始一项企业文化改造运动，其中的核心即是“清白测验”，威尔奇要求员工接受一份检视自己是否自爱自清的问卷，要求的标准不止于合不合法，而且及于合法但不合道德要求的行为，更要求员工一日三省吾身，直指自己的良心，问问我今天是不是诚实？可想而知，员工对这项要求敷衍了事，但威尔奇却以身作责，认真地自我要求，并在奇异公司爆发的弊案，如一九八五年国防合约“飞弹重返系统”工作时间记录卡弊案，以及基德尔银行内线交易案中，第一时间就彻底调查，完全认罪，并作百分之百的损害赔偿。另外，他还每半年就花半天的时间与主管们讨论公司内的清白状况及企业伦理政策，持之以恒，坚持到底。威尔奇在企业文化上要塑造一个诚实的环境，使大家展现诚实的行为，而他本人以身作责，展露出强烈要求果效的决心，更在政策制定与处理弊案时毫不犹疑地坚持清白原则，并持之以恒，终于让员工相信公司是“玩真的”。为什么威尔奇那么坚持“清白测验”？因为他知道信息时代来临了，要想在网络上串连工作流程就必须有公开透明的信息，而员工不信任公司，则信息不会公开，网上信息也不受相信。他更清楚，知识经济、服务业经济时代来了，企业流程再造将使流程重新整合并由团队执行，没有互信的员工，则不会有精诚合作的优良团队，所以在威尔奇发动全世界第一个企业再造工程之前，先发动企业文化改造。威尔奇的作为让我们看到建立基业长青百年企业的大视野，也看到建立A 优良企业的企图心，当我们的社会从工业时代进入信息时代，我们的经济从制造业经济欲转型成知识经济、服务业经济时，中国的经理人是否从威尔奇的作为中得到一些启发？100Test 下载频道开通，各

类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)