



创建赢的文化：激发信任

我们的同事史蒂芬·M·R·柯维在他的经典著作《信任的速度》中说，领导者的首要任务是激发信任。激发信任就是委托人们从事有意义的管理工作，同时创造一个以高度信任的互动激发创造力和可能性的环境，以此来发掘人们最好的一面。

“信任是人类动机的最高形式。它发掘出人们最好的一面。”

——史蒂芬·M·R·柯维

信任——绩效倍增器

仅有 10% 的美国工人认为老板在做正确的事，14% 相信公司领导是正直、诚实的。不到五分之一的公众相信企业领导是正直、诚实的。

对于那些被视为值得信赖的公司，坏消息反而成了好消息。因为人们都在如饥似渴地寻找可以信任的商业伙伴。华信惠悦的一项研究发现，高信任组织的股东总回报是低信任组织的三倍。这是为什么？

考虑下面的因素：信任总是影响两个可衡量的结果——速度和成本。当信任度下降时，速度下降，成本上升。由此产生了信任度税负。当信任度上升时，速度上升，成本下降。由此产生了信任度红利。这是简单、真实和可预测的。

你对信任度高的关系有何感受？你与自己信任的人沟通时有效程度如何？根据我们的经验，这种情况下的沟通简单快捷。相反，当信任度低的时候，沟通几乎是不可能的，甚至包括最微不足道的事情。

一旦我们明白信任度具有无往而不利的可衡量的经济因素，我们就可以看到无处不在的可量化影响。虽然这些信任度税负并没有显示在损益表上，但它们仍然存在，以其他问题的面目出现：冗员、官僚主义、权术、自由散漫、人员变更、流失和欺诈。

当信任度高时，我们收到的红利是一个**绩效倍增器**，提升和改善组织的每一个层面：增加价值、加速增长、增强创新、改进协作、加强合作、提高参与度、改善执行力和提高忠诚度。

在一个组织中，信任在内部和外部都至关重要。实际上，考虑到高信任度的绩效倍增器效应，过去争当市场“首选供应商”的领导者现在应该去争当“**最受信赖的供应商**”。将建立信任作为优先事项的人将拥有战略优势。

从前做的工作	现在必须做的工作
成为行业中的首选供应商/雇主	成为行业中 最受信赖的 供应商/雇主

信任始于个人品质

你的个人信誉是建立所有信任的基础。信誉由两个因素决定：你的性格（你是谁——你的诚信和意图）和你的能力（你能做什么——你的才能和成果）。能力是可见的外在因素，而性格就像树根，从看不见的底层为你的成功或不足提供养分。

建立信誉和信任的最佳动机 是你关心你所领导的人，而 他们知道你关心他们。

如果我们和你有业务往来，而你知道我们拥有全部应有的专业资格和技能，但我们没有信守承诺，你就不会信任我们。我们品格不佳会导致你不选择我们作为业务合作伙伴，即使我们可能是同行业中最好的。

相反，如果我们正和你开展业务，而且你知道我们诚实，也关心你，但我们没有适当的能力，不再具有相关性，不对成果进行追踪，你也不会信任我们。我们的能力欠缺会破坏信任，即使我们可能非常诚实和关心他人。

向下深挖到性格和能力方面，你就可以对照史蒂芬 M·R 柯维所说的“信誉的四个核心原则”进行自我评估——前两个核心原则属于性格方面，后两个属于能力方面。

信誉的第一个核心原则是**诚信**。用树来比喻的话，诚信就是树根。它意味着着诚实、真诚和一致，意味着做正确的事情，信守诺言。

信誉的第二个核心原则是**意图**。在我们用树打的比方中，它是树干——它的一部分在底层，一部分在表层。意图是指我们的动机和计划表。建立信誉和信任的最佳动机是你关心你所领导的人，而他们知道你关心他们。建立信誉和信任的最佳计划表是当你坦诚地寻求互利的时候——这就是所谓的双赢。

想一想：当你怀疑某人有隐藏的计划表时，你会质疑他们所说和所做的一切。

信誉的四个核心原则



信誉的第三个核心是**才能**。在我们这棵树上，才能是生长果实的枝干。才能是指你激发信心的能力。这里的关键问题是：你有相关性吗？一个医生可能是诚实的，他的动机可能是好的，但除非他接受过即将执行的具体任务的培训，否则就没有信誉。

信誉的第四个核心是**成果**。成果是指你的业绩记录和表现，它们对你的信誉至关重要。正如杰克·韦尔奇所说，成果就像你拿出来的“业绩单

据”。它们给你权力。它们将你归类为生产商，执行者。成果能改变冷嘲热讽的人。再回到树的比喻，成果是果实——有形的、可测量的最终目的，是根、树干和枝条的产物。

这四个核心中的每一个——诚信、意图、才能和成果——对个人和组织的信誉都至关重要。

你的行为方式会加强信任

说完信誉之后，再说说信任的另一个重要组成部分——**行为**。人们不仅评判你的成果，还评判你取得成果的方式。

《信任的速度》定义了十三种高信任度行为，包括信守承诺、纠正错误、实行问责制、表明尊重、先倾听和直言不讳等。与这十三种行为相对立的行为破坏信任：违背诺言、否认错误、推卸责任、表现出不尊重、不倾听和说谎等。这些行为虽然很直接，

成果能改变冷嘲热讽的人。

但也常常非同一般。人们更常见到的是个人和组织的**虚假行为**，比如讲述情况时“编造故事”而非直截了当，掩饰错误而非纠正错误，隐藏议程而非创建透明度，归咎于他人而非实行问责制，过度承诺但履行不足而非信守承诺。显然，相反的行为会破坏信任（例如说谎），而虚假行为似乎有效，但最终会损害信任（例如编造故事）。

在菲多利建立信任

在学习并在工作中的应用史蒂芬·M·R·柯维的著作时，菲多利的管理人员对于建立信任可以加快速度并降低成本这个想法很着迷。柯维说：“菲多利从来不是一个低信用度的公司，但他们的首席执行官艾·凯瑞 (Al Carey) 想重新点燃企业文化。像所有优秀的领导人一样，他希望一切变得更低成本，更快，更好，同时他还想激励和吸引员工。”

这个方法改变了菲多利。数百个官僚主义的规则和程序被废除了。决策层被取消。菲多利的副总裁谢里尔·瑟敏纳拉 (Cheryl Cerminara) 说：“我们不仅教授了技能，我们还改变了文化。”

他们第一次批评了自己的不诚实行为。他们举行各个层面上的定期“信任讨论”，确定并选出问题。他们举行季度会议，评估自己在成为受信赖的公司方面的进展。凯瑞说：“我们学会了相互信任，所以不需要加入繁文缛节。”

“这是我在公司工作
二十八年来看到的最
激动人心的文化变
革。”

——菲多利首席执行官艾·凯瑞

2008 年，公司面临燃油价格的突然飙升和七十年以来最严重的经济崩溃。随后，因庄稼被暴雨摧毁，他们的原料——土豆的成本上涨了十倍。金融危机对公司构成威胁。但是，菲多利已经准备好了新的观点和新的技能。他们凭借大大加速的决策流程

带领公司渡过了危机。他们迅速有效地重新设计了整个定价系统。凯瑞说：“以前常常要用两个月时间争论不休的事情，我们在十天之内就做完了。”



菲多利非但没有因为经济危机遭受损失，反而超出了预期。凯瑞说：“这是我们十年来最高的利润增长。”“我把这个结果归功于《信任的速度》的流程。我们以惊人的速度转换非常复杂的决策。我们在一年内制定了五套艰难的决策，这么快的决策制定速度在以往是不可能的。这是我在公司工作 28 年来看到的最激动人心的文化变革。”

作为领导者，你的影响很重要。通过建立自己的信誉，然后以建立信任的方式行事，你将激发其他人的高信任度行为。

请在我们的网站上[观看](#)菲多利故事的完整版。

行动计划

关于 13 个信任行为

其中哪些行为是你的长处？你在工作中需要其中哪些行为？你会做哪些与这些行为有关的事情？

考虑你生活中的重要关系：

你在做哪些可能损害信任的事情？你会做哪些事情来提高信任度？

建立赢的文化：激发信任

建立信任：行动步骤

要开始在团队中建立信任的过程，请遵循以下四个步骤：

步骤	检查点
1. 评估你的性格	诚信 你如何看待自己的行动？你的行动是否符合自己最深层的价值观？
	意图 你的计划表是什么？它是隐藏的还是开放的？
2. 评估你的能力	才能 你能否履行自己的承诺？你仍然有相关性吗？
	成果 你有哪些业绩记录？
3. 实践 13 种信任行为	1. 直言不讳。你诚实吗？你说真话吗？ 2. 表明尊重。你真的关心周围的人吗？ 3. 建立透明度。你是否以一种人们可以自行验证的方式说真话？ 4. 纠正错误。你很快道歉吗？你会尽可能弥补吗？ 5. 表示忠诚。你赞扬他人吗？你在背后贬低他人吗？ 6. 交付成果。你让正确的事情完成了吗？ 7. 自我提升。你在不断学习吗？ 8. 面对现实。你直接解决难题吗？ 9. 明确期望。你将期望记下来吗？你讨论你的期望吗？你背离你的期望了吗？ 10. 实行问责制。无论结果是好是坏你都会负责吗？ 11. 先倾听。你在没有倾听的情况下就假设自己了解别人的想法和感受吗？ 12. 信守承诺。你试图摆脱你未能信守的承诺吗？ 13. 加深信任。你是否根据有关人员的情况、风险和信誉来信任他人，但未免信任过度呢？

建立赢的文化：激发信任

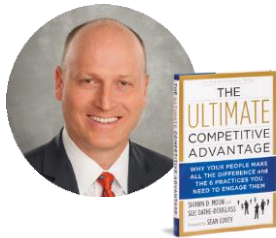
信任是一种竞争优势

高信任度、高速度、低成本和价值增长之间具有重要的、直接的、可衡量的和不容置疑的联系。激发信任和加深信任往往是获得不可战胜的竞争优势的关键。建立这种信任是一种技能——绩效倍增器

——可以说是当今低信任度经济环境中所需的关键领导能力。

关于第五个关键做法的更多信息，请让你的员工参阅我们的下一份白皮书《创建赢的文化：销售领导力的传统》。

作者简介



肖恩·D·穆恩
(Shawn D. Moon)
领导力和战略客户
执行副总裁
富兰克林柯维公司



苏·达特-道格拉斯
(Sue Dathe-Douglass)
领导力、销售和有效交付
全球副总裁
富兰克林柯维公司

三十多年来，肖恩一直与全球客户合作，传授领导力和管理、销售和市场营销、项目开发以及咨询服务方面的经验。他用渊博的知识和丰富的经验激励大家成为依靠员工效率和执行力的领导者。肖恩是若干著作的作者或合著者，其中包括《解放人才：激发员工无限潜力的3次领导者对话》，《终极竞争优势：让员工发挥影响力的重要性和促使他们积极参与的6种做法》以及《追求卓越的组织文化：不可或缺的终极任务》。

苏·达特-道格拉斯拥有30多年的组织和领导经验，是促进组织提高绩效和加强组织不同层面互动的专家。苏·达特于1996年加入富兰克林柯维公司，担任领导交付顾问，负责设计、开发和提供定制领导力参与解决方案，满足众多客户的独特需求。她是《终极竞争优势：让员工发挥影响力的重要性和促使他们积极参与的6种做法》的合著者。