

三种方法改善员工对组织的信任

文 | 陈春花

“

企业如果不能建立信任，无论是内部人才还是外部招来的人才，都无法建立真正的绩效。
人们拥有对称的信息，才会感受到安全和被信任，才会被激发主动性与创造性。

”

管理的核心目的之一是提升效率。百年管理通过分工、分权、分利，带来了劳动效率、组织效率、个人效率的提升。然而，在万物相互影响的数字化时代，外部环境已成为影响团队绩效的关键因素，企业战略由竞争逻辑转向共生逻辑，取得绩效的关键由分转向合。协同才能获得组织内外的系统整体效率，在不确定的环境中赢得未来。

大部分情况下，我们都可以看到一个很有意思的现象，很多企业在抱怨，内部可用的人才少，外部合适的人才难找。甚至一些成功的管理者认为优秀的人才在企业外，要花 80% 的时间去找人。

有人问：企业可以花费 80% 的时

间去外部找人，为什么不用 80% 的时间在企业内部培养人呢？

北京大学国家发展研究院 MBA 商学院院长陈春花老师在她的新书《协同》中提到：企业所处的阶段不同，所需要的能力不同，以及企业发展战略和业务战略模式不同，相应的答案也会不同。

但是，如果我们愿意去寻找一些共性（编按：二种以上的物质所共同具有的性质）的东西，会不难发现，只要机制设计得好，人才是可以在企业内部冒出来的。那么，所谓的好机制是基于什么建立的呢？

只有两种情况需要企业从外部招人：

第一是拓展全新的业务。

第二是原有班底无法带领企业摆脱现实困境。

无论是内部培养需要一个好的机制，还是外部招人需要足够的吸引力，其关键还是企业可否与人才建立信任。如果不能建立信任，无论是内部人才还是外部招来的人才，都无法建立真正的绩效。

组织内信任

信任是建立在对另一方意图和行为的正向估计基础之上的不设防心理状态。即信任就是指在明知道可能遭受损失的情况下，还是选择继续合作。经典的囚徒困境实验主要衡量了人与人之间的信任，自该实验之后，信任的研究广

泛出现在经济学、社会学、管理学、心理学中。

不同的学科从不同角度给予了信任不同的定义，但仔细分析，我们会发现这些定义一般包含两个重要维度：

其一是积极预期，即一方对另一方行为意图的积极知觉与预期；

其二是愿意承担风险，指即使可能遭受损失，依旧会相信另一方的意图及行为。

信任可以发生在不同的主体之间，比如个体与个体之间、个体与组织之间、组织与组织之间等。信任的建立往往需要很长的时间，在这个过程中，双方互相传递社会交往信号，逐步形成认同。

因而，学者提出信任的阶段模型，认为信任可以根据交往依次划分为：基于威慑的信任、基于理性计算的信任、基于了解的信任、基于关系的信任及基于认同的信任。真正的信任是由基于了解的信任开始的，也是由此开始产生积极的效果，读者可以对照看企业内部信任属于哪一个阶段。

于企业实践而言，信任一直是组织管理比较关注的点。当内部员工多为“家族成员”且数量较少时，组织内信任会较高。从企业内部而言，当企业的规模与复杂性增加时，很多新成员加入，这会导致组织内信任度下降。这个时候需要进行管理升级与适当的契约安排，这也符合组织发展过程中的正式制度建设的规律。

组织信任的研究也表明，信任可以显著地降低紧张关系，并提升个体绩效、团队绩效与组织绩效。更重要的是，协同的内核和基础是信任。尽管信任因素

并不是合作所需的充分条件，但是信任的存在能够降低风险，减少复杂性。

同时，我们必须时刻认识到，虽然经济契约与利益是协同合作的基础，但最为本质的东西是，人们高效合作是因为相互信任，他们拥有相似的道德价值观，遵循相同的道德默契，这种基于认同形成的信任才是组织内外协同的关键。

向上管理和向下负责

我们从日常管理的实践中来阐述管理行为，有效管理需要做两件事：

一件事是向上管理，另一件事是向下负责，而这两件事的有效开展都紧紧围绕信任。大部分管理者对于管理的思维定势是，管理需要向下管理，向上负责，其实这是一个认知误区，这个误区会导致人们很难获得上下级的信任。因此需要修正我们的思维，否则在管理工作中是很难建立信任的。

向上管理

关于向上管理，彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)先生在《有效的经营者》(The Effective Executive)中启发我们，工作想要卓有成效，下属发现并发挥上司的长处是关键。

首先，需要我们主动和上司交流，这样就可以带来双方信息对称，信息对称后才有机会建立信任。

其次，要把自己的期待告诉自己的上司，期待是一个什么样的工作状态，以及请求上司回馈和帮助你事情；同时也要了解上司的期待，上司期待自己做什么，如何做，以及他对于什么行为是认可的。

最后一点是最重要的，要发挥彼此的长处。当上下级共同贡献于组织绩效新的动力时，信任关系也会有效建立，并形成良性循环。当然需要我们关注的一点是，向上管理就是要合理利用上司的时间和资源，其本质不是管理和被管理的关系，而是配合、协作以及彼此成就的关系。

此外，作为下属永远不要让上司觉得难堪，永远保护自己的上司，事前汇报或警告，以免其在公众面前受到羞辱；永远要高估自己的上司，而不要低估他，因为高估没有什么风险，低估却会带来反感或是报复；对上司永远不要隐瞒。虽然信任建立不易，但信任的失去却相当简单。

一旦产生某种伤害信任的行为或态度倾向，那信任将会遭到破坏，也难以被修复，所谓覆水难收也是表达这层意思。

所以，彼得·杜拉克先生还告诫我们，要想成为一个有效的管理者，需要理解上司也是普通人，也存在长处和短处。如果我们可以在其长处上下功夫，既能帮助上司完成其工作，又能在帮助上司的同时带动自己发展。

向下负责

大家通常关注的信任关系建立，其实在更广泛的层面上存在于自己和下属之间。运用以下这个鲜活的实例，可以让我们更加了解什么是向下负责。

2016年4月18日，有一段快递小哥被扇耳光的影片，影片中顺丰快递小哥不小心与一辆车发生擦撞，车主下车后对他又打又骂，据网友粗略统计共被扇了6个耳光，快递小哥整个过程没



有还手……

当快递小哥被打的影片曝光后，顺丰集团总裁王卫在朋友圈发文称，如果这事不追究到底，我不再配做顺丰总裁！这话掷地有声。

顺丰的官方也很快对快递员被打一事做出回应，并且向网友表示已找到受委屈的小哥，并承诺照顾好他，让人心暖，让人心生感动，也让人觉得充满希望。顺丰总裁同时做出承诺：未来也会像保护这位小哥一样，保护所有员工！这就是向下负责。

被员工信任是实现向下负责的基础，一线快递员是支撑顺丰的基础，是顺丰集团真正的核心资产！向下负责是顺丰的核心价值理念，而且在行动中不断验证他们的行为选择。

因此我们才可以感受到顺丰快递专

业和敬业的工作态度，可以感受到其提供的便捷服务，可以明白为什么顺丰员工会细心帮助把货物包好并用心将其固定，无论是白天还是晚上总能认真取件并送达。只有当公司真正尊重员工，给予员工安全感，帮助员工解决困难，坚定地站在员工的立场处理问题的时候，才能营造一个信任的环境，获得彼此信任的长久合作关系。

很多人以为顺丰快递员工的工资高，所以才会有以上的专业精神和工作态度，直到这件事情发生后，很多人才明白顺丰员工是一定可以做出这样的服务水平的，因为他们有一个好总裁。管理者向下负责，为员工营造了安心工作的环境，保障了彼此之间良好的信任关系，因此顺丰的快递人员就成了企业的核心资产。

信任的基础与方式

在组织管理中，我们要突破传统的中国式信任格局，需要在概化信任上找到信任的基础与方式。

信任不应该仅依赖于血缘、亲戚缘、学校缘，更应该依赖于核心的价值观、心与心的连接。我们发现，虽然家族企业之间的内部传承可以有效地解决信任问题，但是依然有很大的局限性，而邀请职业经理人、外部管理者又需要做好信任的安排。因而，我们要找到构建信任的突破口，如开放信息，做到信息对称。

人们拥有对称的信息，才会感受到安全和被信任，才会被激发主动性与创造性。因此在协同管理时代，信任将会成为重中之重，由于个体价值得到崛起，每个人都努力去追求实现个体价值。

而个体的价值呈现需要获得群体认同。如果个体不能获得群体认同，就不能形成信任，因而个人价值也将无法有效呈现。个人价值、群体认同、信任成为相互交织、促进个体与群体共同成长的重要元素，认同是组织内外有效协同的基础。MFC