

# 建立員工信任， 提升競爭優勢

建立信任，是沒有方便可言。作為管理層，即使放工後，員工需要你時，也要現身。信任就是員工隨時可以找到你。管理層要經常在員工信任點把脈。

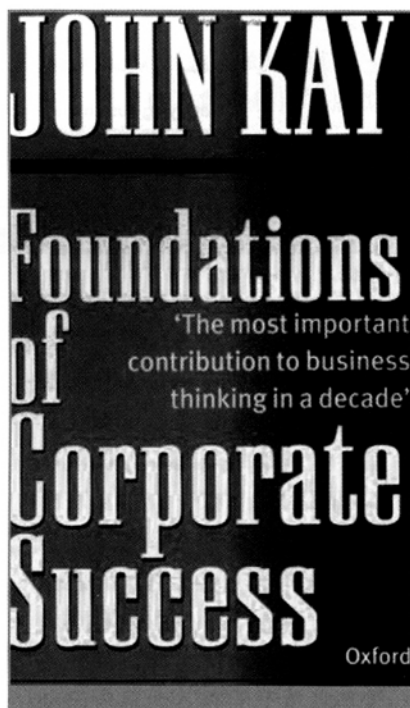
**樹**立員工對企業的信任，是當前中小企急務。著名管理學專家John Kay在《優勢企業根基》(Foundations of Corporate Success)指出了當今企業成功的三個共通點：一、建立員工的信任；二、建立客戶的信任；三、建立供應商的信任。

看來這是小兒科，但說來容易，做起來甚難，做得成功更難。本文重點就是幫助中小企成功達到第一點。

2004年Watson Wyatt做了一項國際性調查，結論是有50%員工對企業的管理階層表示不信任。至於員工信任管理階層的企業，於業績及股東回報，則高出42%。那麼，此調查結果對中小企來說，建立員工的信任除了必行，也起了回報作用。

## 企業內樹立員工信任的機制

員工對管理層的不信任是自然現象。管理層為了價格、市場、生存的競爭，不停地改變，今天生產地遷到東莞，不到幾年，管理層又說再要內遷；剛剛將人事部轉到大陸，現在管理層又說將市場開發部也遷到大陸，理由是不少外商直接在中國參觀完展銷會後，可馬上到工廠洽商。員工做慣了美國市場，或做熟了平價市場，現在管理層說要開發歐洲市場，又說生產以優質高價貨為主。況且，管理層更常提出外判等理論，員工的工作範圍也不時更改。企業內瀰漫着不信任、恐慌的文化，後果是中小企老闆及其身邊的管理層會感到：



John Kay在《優勢企業根基》一書中指出，企業成功的一個共通是建立員工的信任。

- 香港員工比大陸員工在合作方面差
- 香港員工比大陸員工更為山頭主義
- 香港員工比不上大陸員工上進好學
- 香港員工比大陸員工更好講是非

筆者常聽到中小企管理層用以上來形容自己香港的員工，事實上，管理層是否須要反省？香港的員工是否真的那麼差？或是我們關注員工對企業的信任程度不足？近日美國一家化學的廠研究報告指出，最有效率的員工，是那些對自己公司信任的員工。這實在一點不出奇，出奇的是企業，無論是跨國或是中小企知而不行。其實，早於七十年代，R. Wayne

Boss教授在*Harvard Business Review*撰文分析：「在員工信任的工作環境下，解決難題的方法多是創新及提高生產效率，沒有員工的信任，即使疑問也成為困難。」時隔了二十多年，到了1996年，*Harvard Business Review*才再次談及員工信任問題，在"The Power of Trust in Manufacturer - Retailer Relationships"一文指出，信任是積聚物，如水塘一樣，有需要時，功用無窮。

那麼，中小企管理層要反省自問：

- 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國孟城城市學院監督 (Governor of Manchester City College)。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會 (CIMA) 香港分會的傳訊委員會顧問。

1. 企業內是否對員工信任及重視？
2. 員工信任是否有一個共識的解釋定義？
3. 企業內是否有一套建立員工信任的守則及流程？

4. 企業內是否有一套解決及改變員工對企業不信任的方法？

5. 企業內有沒有「員工自由回饋」的渠道？  
有了以上五項的機制，中小企走了第一步：樹立員工信心，企業由「不信任、恐慌的文化」走向「互信文化」，於是出現：

- 香港員工與大陸員工有效合作，互助互補
- 香港員工與大陸員工分享資訊、經驗、知識
- 香港員工與大陸員工志氣與信念高漲
- 香港員工與大陸員工緊密合作，產品不斷創新

## 管理層建立員工信任的方案

管理層有了以上的機制，要建立員工的信任，同時又要滿足各方面競爭，也要了解信任的潛力及其極限（capacity of trust），這就是說：

- 相信信任的功能：管理層相信自己的能

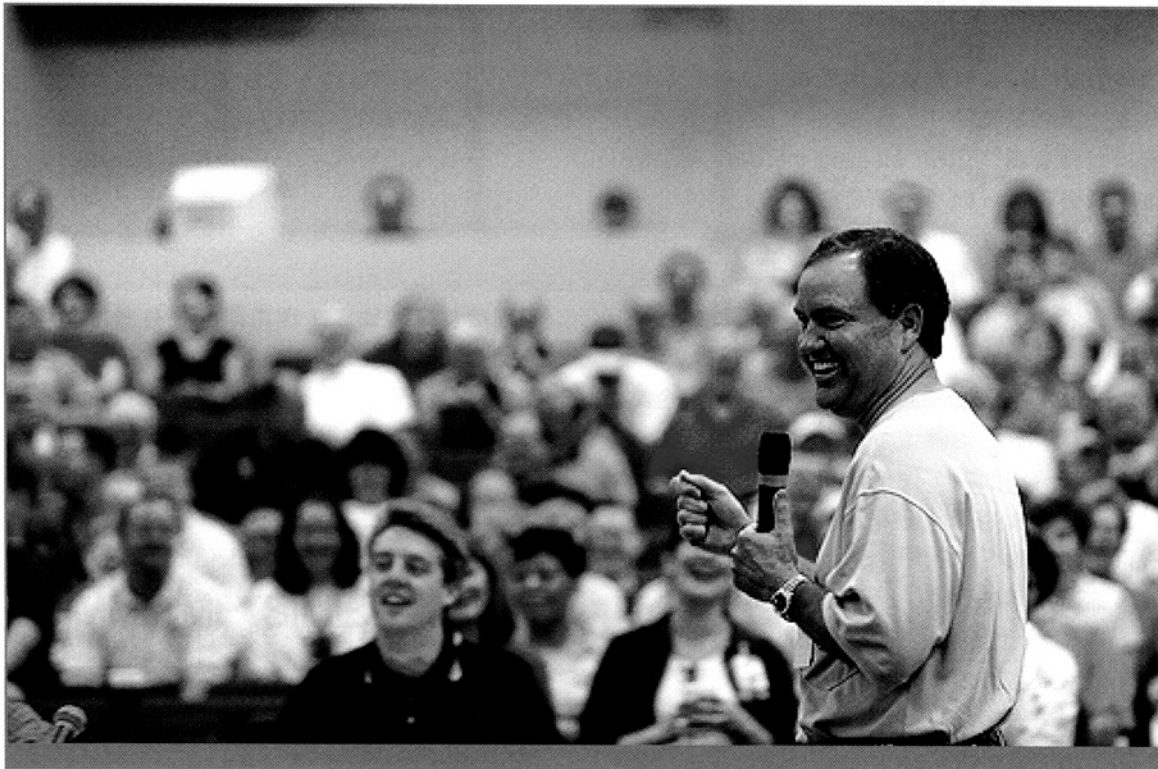
力，相信員工的能力。筆者常見到外國中小企的員工因為得到管理層的信任，表現往往超乎個人的能力。為什麼他們可以，我們不可以呢？每年在美國由Great Place to Work Institute舉行的論壇，由企業管理層與員工分享建立員工信任的不同各類方案。今年將在4月5至7日在波士頓舉行。筆者若能抽身出席，再向各讀者匯報。

- 對企業透明度後果的信任：管理層相信資訊的分享有助員工了解其策略改變的因由。筆者其中一個經驗，是告訴員工真相。一旦了解真相，是非、中傷、負面的消息，都成為正面。而管理層更勇於接受回饋，雙方面也勇於對錯誤承擔，有了互信，員工與管理層對於企業內的商業性秘密，也自然守口如瓶。

- 以合同及合作的精神，作為互信的基礎（contractual trust）：不少中小企只採用簡單的合作，至於那些創業功臣，在企業內工作了十多年，至今還沒有合同。合同是雙方面的合約，大家心裏便有了保障。職位清楚，管理層便可以更有效的管理員工。對於合同的精神，大家要清晰及要遵守。中小企常見的親戚關係掛帥，容易使其他員工產生心理不平衡。

員工對企業的信任，確保了企業的生存，

Wal-Mart主席兼CEO Lee Scott與員工分享



有助管理層執行二十一世紀競爭鬥技場的管理模式。二十世紀的管理是處理、控制、安排、分析已發生了的運作及數據；二十一世紀的管理不是向後望，而是向前望，給予員工靈感，不是控制，而是帶領。二十世紀的管理注重工作效率，和諧一貫；二十一世紀則注重工作效果、公平及挑戰。以往常說「以人為本」，現在說的是「以人的實力幹勁為本」。員工要了解他們在二十一世紀競爭鬥技場所負的新任務。



微軟主席重視上下層的互相信任，避免猜疑四起。(彭博圖片)

假若建立了員工對企業堅固的信任，一定可以減低部門間猜疑。團隊精神是互信互賴。中小企組織跨部門團隊，總比微軟（Microsoft）或 Xerox 組織跨國小組容易。不過，他們的經驗，我們不妨分享學習。他們以為只靠電子郵件、電話等建立信任是不可能的，信任是由面對面，大家握手，一齊共享咖啡或啤酒才可建立。故此，在任何跨國項目，一定於開始及完結時，大家共聚一堂。中

小企的不同部門於項目合作之初，也可在共同業務會議後吃一頓飯。

微軟更指出，不信任及猜疑的起因，多是共同目標不清晰，主管各有自己的目標，責任分工沒清楚認同。執行步驟分為：forming, storming, norming, and performing，即中小企組成不同部門員工（forming），大家商議認同責任（storming），繼而誕生部門合作模式（norming），其後共同發揮表現（performing）。

D. 建立信任，是沒有方便可言。作為管理層，即使放工後，員工需要你時，也要現身。信任就是員工隨時可以找到你。管理層要經常在員工信任點把脈。定期與優秀傑出員工的早餐聚會一旦失去效用，作為管理層要立刻更改。

E. 作為成功的管理層，要比員工更努力。但在中國大陸與香港，大部分是相反。愈高的管理層就愈遲返工，理由是昨晚有應酬。這與外國企業相反，愈高的職位，就愈早返工。員工肯為企業賣命，因為其高層也在賣命。有了信任，對自己有信心，對員工有信心，而員工對管理層更有信任，那麼，返工並不是工作，而是使命。

最後，管理層建立員工信心，就是要了解員工工作時的身體言語，找尋出企業、管理層與員工享有的共同點，改變自己，適應當時員工的工作心態，大家建立一個充滿競爭力的中小企。

電郵：[agatha.fraser@gmail.com](mailto:agatha.fraser@gmail.com)

## 怎樣建立廿一世紀員工信任的策略

既然信任是積聚物，如水塘一樣，除了需時，也需要一套策略。以下是筆者的經驗心得，希望有助中小企管理層：

A. 員工不會自動建立對企業增強信心，故此，第一步是管理層先行出的。成功的企業，多是由最高領導人開始。除了業務會議，員工與領導人及管理層是否一年只有團年飯或開年飯的聚會？可否安排員工與領導人一月一次的聚會？筆者在美國、英國、香港及國內，成功地安排這種會議，所謂“Meeting the CEO”，不由主管挑選員工，而是由筆者選擇。目前這些企業在信任、創意、項目合作都大大得益。切記，金錢可得到人的勞力，但不是人的心。當人信任他的領導時，他可以奉獻一生，員工也一樣。

B. 信任是須要賺回來的，方法是保障企業的利益及對員工的關懷，兩者平行。與員工一起工作，解決問題，使他們在工作上獲得成功，因而能趕貨完期，保障企業利益。筆者有一個可怕的經驗，一家中小企到米埔郊遊，公司人事部已租了旅遊車，公司上下，濟濟一堂。怎料老闆與營業部經理坐了老闆剛剛新置的 BMW 7 系跟隨旅遊車。那麼，建立信任關係的機會隨之失去。

C. 部門間的不信任，往往影響企業運作。