



領導統御

組織信任文化之探討

空軍少校 曾麗娟

提

要

績效評估考核是目前各個組織對成員在工作表現上，及評量貢獻付出的考核評價工具之一。例如：上下班時的打卡鐘或刷卡識別證，就是考評組織成員是否遲到早退的工具；上班時間利用IP或網際網路監控器之監看，是監控組織成員是否利用上班時間，來進行桌面蹺班、工作摸魚之工具；公務車每日外出洽公之行駛哩程數，也是評估考核組織成員，是否利用外出洽公之時，從事私人行程或是打混摸魚之評價工具。所以，當組織的規範或控制機制愈來愈多時，就會影響到組織成員的工作意願、生產力及向心力之發揮；反之，當組織採取信任文化之際，將會提高成員對組織之向心力及工作動機。因此，建立起組織的信任文化，將可以作為領導管理的團結力量之一，進而促使凝聚組織內的團隊合作、激勵士氣之功能，以及邁向組織成功之先決條件。

壹、前言

彼得·杜拉克曾說過：「人不是要去管理人，重點在於領導他人。目的是讓每個人的特有長處和知識發揮效能。（史提夫·錢德勒 & 杜恩·布萊克，2008）」當您對組織成員採取信任之時，您能傾聽員工的看法，進而找出從整體觀點，來解決問題的方法，而且您不會過度的防衛自己本身的立場。

信任是根植於以往彼此間的互動關係，這是需要時間來逐步建立與累積而成的，所以信任指的是「認為他人不會在言語、行動或決策上，以投機的方式佔自己的便宜」之正面期待。信任是領導的基本屬性，也唯有部屬信任領導者時，比較願意承受領導者的帶領行動，可能會帶給自己的一些傷害，因為部屬信任領導者，所以



相信自己的權益不會被犧牲掉。一般來說，組織裡會有三種信任關係的存在：第一種、基於威懾的信任；第二種、基於理解的信任；第三種、基於認同的信任（林財丁，林瑞發，2005）。這三種信任關係，詳述如下：

- 一、基於威懾的信任：這是組織信任文化中，顯得最脆弱的信任關係，只要有任何一方違背當初的承諾，或是表現出不一致之時，這時候的關係就會遭到破壞。在現今社會中，有許多新的關係都是開始於威懾之信任，所以若要維繫彼此之間的信任關係時，就必須利用彼此間違反信任之際，必須受到懲罰，才可以在威懾之下，來建立起彼此間的信任感。
- 二、基於理解的信任：這是根據雙方往來的經驗得知，可以事先預測出對方的行為模式，而這種信任關係是建立在彼此互動的資訊下，而非威懾之下，當您愈來愈瞭解某人時，就愈能精確地預測出其可能之行為，在組織情境中，大多數上司與部屬的關係，都是建立在彼此理解的基礎上，尤其當雙方共事過一段時間之後，就愈能夠做出確實的期待。
- 三、基於認同的信任：此種信任關係是將彼此間的關係，推向最高層次的信任，因為非常清楚雙方的意圖、需要及想要，而存在的彼此信任關係。基於這種基礎的信任關係，一般只需要最少的控制程度，即可以為對方忠誠地執行許許多多的工作。

尤其在今日科技日新月異的時代，團隊合作的關係更是流行之趨勢，若是組織仍以過去「一個口令一個動作」的傳統管理模式繼續地經營，將無法應付現今快速變遷的組織經營發展模式，所以，如何在組織既定之目標下，將整體營運過程，安心地託付給組織成員，相信除了充分信任地授權方式之外，應該沒有其他方法可行。

因此，倘若組織能提供部屬，一個沒有監控壓力的環境之下，通常組織成員所表現的工作績效也會比較高，在過去心理學和社會學也曾提出過證明：人們在信任的環境之下工作，往往會有較優異的表現。所以，信任不只是能夠激發組織成員的動機，還可以將成員與組織相互緊密連結起來，進而提升組織成員的向心力及工作動機。

組織內的信任程度之高低，將會決定組織在人力資源這方面的競爭態勢，所以說信任是領導管理的基礎，也是激發工作動力之所在，更是激發成員創新能力之發揮。

貳、信任文化是現代的流行趨勢



社會學家盧曼曾說：「信任是解決風險問題的可能方法。」不過，這並非意味著信任就是一種冒險，風險情況應該是發生在選擇信任或不信任之前，而非之後。也就是說，風險情況早已存在，不管您選擇信任或不信任，都不會讓風險升高或降低（萊納德·史布萊格爾，2005）。

讀者文摘前陣子剛發表一篇信賴度調查結果^{【註1】}，資料內容指出，創辦慈濟的證嚴法師最讓人信任，其次是鑑識專家李昌鈺與知名導演李安，國宴大廚阿基師也排名第六。但總統馬英九受信賴程度卻遠不如阿基師，甚至排在藝人名模林志玲、藝人陶晶瑩、張惠妹、王力宏之後。東吳大學社會系副教授劉維公分析，調查呈現出台灣人民情感的投射，「對於帶給人向上力量、堅持理念的名人，有深刻的情感，例如王建民。相對來說，政治人物可能權謀多了」。調查結果也反映民眾對政治人物的不信任，「雖然人民對政治人物的期待和藝人不同，但政治人物對整個社會發展來說，是很關鍵的角色，若信任度很低，並不是好的現象。」

當領導者對組織成員採取信任的態度時，而您的員工也會發揮自由的創造力，這時成功就會不可思議地、而且就是那樣地簡單而達成。尤其當組織處於這種創造性的模式之下，組織整體會向上提升及進化，並且朝著更高程度的成功擴展開來。

信任文化常在我們身邊發生。信任文化其實可以從電視廣告內容，清楚瞭解其對顧客行銷之重要性，例如：家樂福量販店的「天天最便宜」廣告口號，就給消費者一種信任感，相信它是所有量販店中最便宜的量販店，可以很放心地去購物；全國電子的「揪感心」廣告口號，帶給消費者一個感動的心去挺全國電子的義行；SK II 化粧品請女藝人劉嘉玲小姐拍的廣告，「你（妳）可以再靠近一點」，讓消費者相信擦上SK II 之後，看不到臉上的皺紋，就算這項產品很貴，但卻使得很多愛美的女性趨之若鶩去購買；FedEx聯邦快遞的「使命必達」廣告，強調顧客至上，準時送達；華碩電腦的廣告「華碩品質，堅若磐石」，強調它的產品品質如磐石般的信任…等，當消費者因為這些費盡心思、精心設計的廣告台詞及內容吸引之下，不都是因為廠商打著顧客信任文化的手法，讓顧客安心地進行消費購買，這些都是利用消費者信任行銷公司取信的手法，也是所謂的「信任品牌」。

在組織內要推動信任的文化，需要領導人對自己有更大的信心，而建立信心的前提，是對自己堅持的理念有信仰。其實檢視台灣的社會資本，在信任文化的滋長，是有足夠的沃土。尤其在愈來愈需要培養信任度的關鍵時刻，除了立更多法、設更多柵欄之外，真正能培養組織、社會的「信任文化」，卻是領導人的身體力行（

註1 自由時報電子報2010/02/26報導：誰較受信賴林志玲贏馬英九。http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/feb/26/today-fo4.htm



楊艾俐…等，2006）。

當科技愈來愈進步的時代來臨，各個組織皆把信任文化當成組織原則，因為信任已經無法再從既有的信任關係中發展出來，現代的商業競爭環境中，人際間的關係，不再以熟識度及過去的經驗為信任基礎，這是一個新的商業趨勢。尤其是當宅經濟時代的來臨，買方及賣方彼此間的認識程度很低，維繫的就是網路上大量的資訊交換，所以許多網路賣家都會提供免費的退換貨之服務，藉以提高顧客的信任度，才能贏得競爭優勢。所以，顧客的信任已經成為顧客對組織整體的信任。

自由市場之經濟，有自己的選擇，競爭就是信任，信任就是保持（楊艾俐等，2006）。像鴻海公司的郭台銘董事長認為：自己的理念是理情法。他認為只有彼此不信任的人，才會去定一個很嚴謹的法，天底下沒有完美的法律，雙方應該以誠信做為基礎。他覺得愈親密的人，法應該是擺在最後一位，法擺在第一位是因為大家信任度不夠。他跟員工間的信任，自己覺得很自豪。他說經營，不是管理的問題，而是領導的問題。他覺得成就感、成長的動力來源，是贏得員工、股東、社會的信賴（楊艾俐…等，2006）。

如果您身為一位上司，能把命運交在部屬手裡，放棄自己的權力與意願，讓部屬承擔重要責任，您就可以發展信任的責任力量。如果部屬覺得您不在乎他們的貢獻，而他們的努力也不會產生任何效果，就無法建立信任關係（萊納德·史布萊格爾，2005）。

參、信任文化領導組織成員正面的表現

美國最佳領導者之一的鮑威爾將軍（General Colin Powell）曾說過：「領導是有關執行任務和帶領部屬。」他進一步地說：「完成任務的唯一方法，就是借助那些信賴您所負責的部隊。不是您個人，不是組織，也不是您有的任何計畫（黛安·崔西&威廉·莫林，2004）。」

隨著時代的轉變，過去傳統的組織結構，也逐漸地轉型為以團隊合作為導向的組織型態。信任文化讓組織成員自發性的承擔責任，形成接受領導者的授權去做正確的事情；信任文化讓組織成員發揮創新的思考力，產生新的創造力。

組織正漸漸地形成一種自我管理的態勢，代表著領導者認同組織成員可以把交付的工作及任務完成，而領導者只需要花費較從前更少的時間，去監督部屬的工作執行成效，較以往擁有更多的時間，去進行思考決策面的判斷，這都是在信任的工作氛圍中，才可以達到的。

由於組織信任文化的實行之下，組織中的業務流程才可以簡化，進而達成組織



扁平化的過程，以簡化組織成本，達到組織獲利的最大化。所以，信任文化是把組織成員當作寶貴的資產，讓所有成員知道他們是被信任的、被尊重的，以正面思想的肯定，來面對組織所有成員，組織也會從所有成員那邊，得到正面的回饋態度，這是對組織有建設性的。

假如組織內缺乏互信與彼此間的尊重，那麼領導者就必須無時無刻地提防著員工、監督著員工之動向，這樣的話，組織內只會存有消極的部屬，不會替組織創造出任何的價值。有一項人性的基因遺傳基礎，其顯示不管在企管界、宗教界、藝術界都有一致性的認同，甚至心理學和社會學也曾提出證明：在信任的環境中，人們才能有優異的表現。倘若組織能提供一個毫無監控壓力之下的環境空間，組織成員的績效表現也會比較高。一項心理實驗可以鼓舞我們保持正面的看法：如果您交給某人一項貴重物品，並告訴他大家很看重他，請他承擔一點其他人的責任，我們可以發現他的行為真的會符合期待，即使對方原本是個不太誠實的人，一旦他被別人信任，他也會做出符合信任的行為（萊納德·史布萊格爾，2005）。所以，員工對工作滿意度愈高時，就會有忠誠度較高的顧客。

創造學習環境有助於建立組織內的信任，尤其當所有的員工都參與的時候。員工如果對同事的技巧更信任時，就會對彼此合作更有信心。因此，聰明的領導者明白，把員工加到設計學習經驗過程的重要性。如果員工對主題事項有興趣、如果該主題與他們的工作有關、如果學習有助於建立知識，讓他們更有效率，能間接增加他們的市場價值，學習就是一種內在的獎勵（布瑞登·波恩，2005）。

最近勞工退休制度改革，也在傷害社會對企業的信任。由於雇主必須提撥員工薪水的6%，很多企業主利用各種名目來進行規避，例如：關廠、遣散員工。雖然在信任危機充斥的時代，但是注重誠信的企業會得到回饋。位於上海的一家半導體設計公司負責人，比較海峽兩岸晶圓代工廠後，還是選擇台積電公司。雖然台積電的人員不夠親切，對小設計公司的姿態很高，但是您信任他們不會把您的設計圖洩露出去，也相信他們在製程中，一個步驟都不會省（楊艾俐，2006）。

信任雖然是抽象名詞，但信任的表現要非常具體。鴻海最近買了墨西哥和芬蘭的廠，郭台銘董事長先後去了5次，他承諾經營團隊，不但不會裁員，還會增加工作的機會。他說過去摩托羅拉墨西哥廠是美國人在管理，但他現在人在台灣那麼遙遠，所以告訴墨西哥人：你們只有自己管自己。因為他相當信任當地的員工。結果他們比過去一堆制度、一堆法條在管的時候，做得還要好，現在連帳目都是墨西哥人自己記。墨西哥人自己經營墨西哥人，3000個人的公司，郭董只派了3個台灣的幹部過去（楊艾俐…等，2006），這就是領導者對組織成員完全的信任。所以郭



董的跨國經營理念，就是讓一個真正的領導者，不會讓自己的員工，存有愈來愈多對領導者的依賴。

當領導者想要得到員工的最佳工作表現時，就要放手去相信部屬，不要箝制他們的發展，這樣的話，部屬才會自然而然的將本身才能，發揮到淋漓盡致。因此，組織的信任文化，會使得組織所有成員，持續不斷地想起，曾經自己努力完成過的成功經驗。所以，部屬的創新能力、工作士氣及向心力，是由組織的領導者，發揮信任文化而創造出來的。

肆、評估考核工具獲得資訊之處置

有時候您對某個組織成員的觀察，和從別的部屬那邊所得到的回饋意見還是不夠，會有部分的遺漏。當您無法完全瞭解某個成員時，這時候您就可以考慮利用某種評估工具來輔助您瞭解。

實際上，就算是您認為已非常瞭解某個部屬，而且可以信任從別的組織成員那邊獲得回饋意見，但是評估考核工具仍然是對您非常地有幫助的。一個好的評估考核工具，可以提供一個有用的參考依據，可充分地運用在組織和討論您在觀察的行為，以及從其他人那裡得到的回饋意見。

一個完善的評估考核工具，是一種有證據的和可靠性的測試，可以用來測試任何事物。在工作場合中，評估考核工具最常被用來測量能力、興趣及人格。而那些受測的能力項目，有助於預測部屬在執行特定任務上的表現會有多好，而這些任務對組織成員在某個既定的工作上，獲得肯定是重要的。

當您要選擇一項評估考核工具時，您必須明確地決定，您希望發現的事情是重要的。當您在領導管理組織成員時，會有很多的灰色地帶，但是利用評估考核工具時，有許多應該依循的指導方針及使用規則要注意，詳述如下：

- 一、事先確定您知道您想要發現什麼事情。
- 二、永遠對組織成員清楚說明，您為什麼要求他完成評估，這主要是要讓部屬知道沒有對或錯的答案。並且向部屬保證，評估考核的結果只會利用來幫助他的發展，而不是用來對付他的。
- 三、在您、心理學家和人資部門之間，會將評估考核的結果，做最嚴格的保密工作。
- 四、別只是以評估考核為基礎來做決定。
- 五、確定您正和符合您的組織文化之專業度，而且合格的人資部門及心理學家工作。
- 六、絕對不要利用評估考核的資訊來替組織成員貼上標籤，或者是區隔成不同的小團體。就算您對一整個團隊執行評估考核時，也要鼓勵他們接受評估考核及結



果。

無論一個評估考核工具有多麼地正確，它頂多和人們對結果所做的評估一樣好。另外評估考核的結果，最好是由心理學家將結果內容交給個人，而不必要由領導者來報告說明。因為當收到這樣的回饋意見時，成員是最容易受到傷害的。

在您能有效地給予組織成員回饋意見之前，您必須在一段充分的時間中，持續地在多方面的蒐集資訊來源，並且將這些蒐集到的資訊，給予部屬具有建設性的回饋意見中，並且說明什麼是他們必須進行改變的。

回饋的意見可以採取任何形式，可以從年度的績效考核，或者是立即給予組織成員回饋意見和輔導，但是要知道績效考核不是操控的工具。正確來說，績效管理制度是根據一套主觀、客觀（或者兩者混合）的標準進行考核員工的績效（黛安·崔西 & 威廉·莫林，2004）。

聰明的領導者知道，要組織成員持續地對工作保有十足的幹勁，必須肯定其對組織的付出及努力，尤其可以藉由激勵的誘因，來激勵部屬的工作動機。要知道動機是用錢買不到的，動機是屬於個人內心層面的東西，看不見也摸不著，因為每個人的工作動機均不同。實務上，在工作環境中，組織對其的肯定或獎勵，都是提昇部屬的工作動機之源頭。

伍、組織信任的五個角度

站在經營者的立場來看，鴻海公司的郭台銘董事長提出對於信任的「五角大廈」，也就是把信任分為五個角度，分別為是員工對公司的信任、股東對公司的信任、客戶對公司的信任、上下游策略夥伴對公司的信任，還有社會對公司的信任。現將組織信任的五個角度，詳述如下（楊艾俐…等，2006）：

- 一、員工對公司的信任：員工對公司的信任，首先經營者要先做到：以身作則、言行合一、公私分明。以身作則就是當遇到困難時，或是下定重大決策的時候，組織的領導者都要身先士卒，帶領團隊在第一線作戰。尤其當領導者站在最困難的第一線時的作用是：員工看到領導者在一起工作，這是對員工莫大的鼓舞，也會贏得員工對您的信任及信賴。所以說做一個主帥用行動來表現，勝過於講一百篇的演講，也就是說，美麗的詞句還不如以身作則、說到做到。
- 二、股東對公司的信任：股東對公司的信任，可以從3個面向去看。第一看公司有沒有做假帳、會計是不是正確。鴻海公司的財務報表，都是從每個員工bottom up(由下而上)，您想做假帳都沒有辦法的。第二個是經營能力的信任，鴻海有56%是外資，但是他們從來不公開舉辦說明會，每年只開一次的股東大



會，而對於投資人，郭董只會花半天的時間回答問題。他常在股東大會說，您們買我的股票，就可以對我們安心，因為鴻海公司定了目標就會去完成，20多年來成長了1400多倍，由此累積股東們對鴻海的經營能力。第三個就是公司正派經營。郭董其對正派經營之定義是不違法，不去做非你內行的事、不去做投機的生意，就只是安安份份地做正規的本業。

三、客戶對公司的信任：

客戶對公司的信任有三種，分別是品質、服務和成本競爭力。品質是人做出來的，只要員工認知企業文化，認知品質是企業的生命，就會用心去做。企業文化最困難的在於彼此間之認同，彼此認同也就是彼此信任。

對服務的信任在於達成客戶的要求，不只是生產，還包括交期及售後服務。像鴻海公司曾有過技術問題不能如期突破，後來改用空運出貨，自行吸收空運的費用，有時候客戶賣給美國的貨被退回來，他們還要負責幫忙維修，消費性的東西很多都是這樣的，需要做好售後服務，這都是服務的信任。

最後，成本競爭力的信任，他們儘量與客戶達成互惠互利的雙贏，若是客戶在價格方面不能與同業競爭時，來與鴻海公司進行商量，如果在鴻海公司的能力許可範圍下，就下降一些些，讓客戶有一個較好的競爭成本，所以當客戶擁有競爭力的時候，訂單就會源源不斷地交給鴻海公司了。所以，信任是長時間的累積成果。

四、上下游策略夥伴對公司的信任：好的策略夥伴，彼此的互信基礎建立在最困難之時，能夠彼此的幫助，而且彼此之關係也是經過長期的建立，當它愈需要你、愈困難的時候，你能夠伸出援手，這樣的信任基礎才會愈堅實。

五、社會對公司的信任：郭董認為社會的信任表現在守法、納稅及幫助弱勢團體3個方面。他希望鴻海公司給社會的印象是苦幹實幹、按部就班、誠誠實實。正派經營。他們花了很多的心力，希望給社會一個有信任感的公司。郭董說：「信任是在人家最困難的時候，你有能力幫他，而且不要求回報」。

組織要達到信任與成功的策略有以下幾項：其一，需要學會使用正確的語言。領導者要懂得問關鍵、有力的問題，才能引領團隊進行緊湊又創新的對話，並且提出策略性的解決方案。其二，要跟值得信任的人合作，在我們的身邊還是有很多值得信任的人。其三，希望促使世界信任的國家、政府，更進一步通過維護信任切實有效的法令，而且要創造大量地彼此信任、自我節制的民間團體、社群，讓它們扮演執法者的自治角色（楊艾俐…等，2006）。

所以，優秀的管理者並不是大小事都過問的人，不論他在不在組織內，組織依



然能正常的運作。管理者應該把時間集中在計畫與決策上，該放手就放手，才是最高級的管理謀略。充分授權不但可以有效掌控，更能提升下屬的能力（史提夫·錢德勒 & 杜恩·布萊克，2008），這就是組織的信任文化引導組織邁向更美好的願景。

陸、建立組織的信任文化

在建立組織的信任文化過程中，信任關係中的信任是絕對必要的，也就是將信任建立在相信別人願意付出信任的基礎上。組織層級的結構中，每個行動者一從老闆到員工，同時扮演了信任的付出者與接受者。如果領導者願意放棄安全措施，那是因為他相信部屬本來就會意識到生死與共的感覺，這就是建立在「認同信任機制」上的信任。

由信任所產生的整體利益，可以醞釀出巨大的創造性力量，只是這種信任是無法預先規畫出來的。所以，對傳統的管理學來說，它是很難掌握的。如果沒有勇氣讓組織成員不怕受到傷害，就必須花費很長的時間來建立信任。

發展信任文化的重點，在於檢視有多少人利用了信任機制。其實信任和知識是一樣的，都是一種資源，可以藉由眾人的利用來改變現狀，愈多的人運用信任機制，效益就會愈大。信任不是會消耗殆盡的資源，而是愈用愈多的資源。

管理階層是信任的先鋒，也是發展信任文化的發酵母。他們必須以自信來培養勇氣，如果他們能做到「不管如何，就是信任」，先跨出信任的第一步，那就是成功的一半了。所以，一個值得信任的領導者，他的週圍都是值得信任的部屬。

身為領導階層的您，必須把信任的效果，當成管理行動的一環。您可以創造出有利於信任的情境，排除所有不利於信任發展的結構性因素。簡而言之，就是表現出您絕對相信組織成員。您必須信任部屬會自發性地要求自己的工作品質，不需要依靠外部的獎懲規定，組織所有成員會自我組織，管理自己的時間，並且自我負責。所以，如果您真的付出完全地信任態度，就可以不必費心於長期的安全保障計畫，或者是確保自己掌控每個情況與細節的問題。凡事開誠布公，就算有人不信任，也必須坦承以對。

由於外在環境愈來愈複雜，組織的決策與行動間之交互影響就愈大，所以就愈需要「信任關係中的信任」。信任機制不但可以降低合作成本，還可以促成許多原本高成本或很難實現的合作關係。受信任所影響的組織具有長期競爭優勢，這些優勢會隨著合作的頻繁度而上升，而且延續的時間愈長，需要的控制就愈少。

能建立起信任文化的組織，就能使合作的獲利達到最大，而相對地交易成本也



就能降到最低，這就是投資信任所獲得的報酬。尤其現代的虛擬商店或者電子商務亦是如此，他們的成功，基本上是受到超越時空的工作成效所影響，因此，信任文化更成為此類型企業的基本組織原則。

信任文化的關鍵就是，能真的重視他人的需求和利益，並且把他們當成獨立自主的個體。如果無法尊重部屬時，則任何管理方法都不會成功。所以，在信任關係中，每個人息息相關、互相影響，人們會彼此領導，也會共同的成長。信任文化不需要靠任何之工具就可以建立的，而且最重要的是，我們要做好遵守信任機制的準備，並且讓自己不怕受到傷害（萊納德·史布萊格爾，2006）。那麼我們該如何建立信任文化呢？

善於建立信任關係的領導者有些共同之處，下面8點建議，可以提供給各位仿效這些成功的領導者（林財丁，林瑞發，2005）：

- 一、坦誠相待：坦誠可以帶來信心與信任，盡可能的讓組織成員知道事實及真相，讓他們知道您的決策準則，解釋清楚您的理由，坦率來面對問題，充分地揭露相關資訊。
- 二、公平：組織在做任何決策或者是採取任何行動之前，需要考慮是否符合客觀公平。宜論功行賞，給予部屬公開、公正、公平的考核，以及顧及公平知覺的獎賞。
- 三、說出您的感覺：領導者若只知道傳達硬梆梆的事實，會被誤認為冷酷、無情，而且置人於外的感覺。所以，若是您能摻雜些感情的成分在內，就會被部屬視為真實而又有人性，部屬就能更瞭解您，也會更尊敬您了。
- 四、說出真相：倘若部屬認為正直攸關於信任，這時您就必須是個會講真話的領導者。因為組織成員對於真相的容忍度，即使是不喜歡的真相，其容忍度也會高於沒有道出真相的謊言。
- 五、始終如一：組織成員希望處於可以預測的環境，缺乏信任有一部分是因為無法預測。所以領導者可以花一些些時間，來整理您的價值和信念，使得您的每一項決策都符合價值信念。尤其當您知道您的核心目標時，您的行動自然而然就會有所依循，也會因為處事態度的一貫性，而贏得部屬的尊敬。
- 六、實現承諾：領導者要贏得組織成員的信任，必須先讓部屬相信您是可靠的、可信賴的，務必做到言行一致，只要是您承諾的事，一定就會兌現。
- 七、為組織成員守密：每個人都信任那些謹慎行事、值得信賴的人。倘若您的部屬把心中的秘密告訴了您，而且並不希望您把它洩漏給組織其他人知道，如果您無法幫忙他保守秘密之時，自然就無法被部屬認定是個值得信賴的領導者，這



樣也就無法贏得組織成員的信任。

八、展現才能：展現您的專業技術與專業能力，尤其在您的專長領域裡，如此才可以贏得組織成員對您的信任與尊敬。另外還要培養及展示出您的溝通、協調和其他層面的人際關係能力，這樣的話才可以讓部屬安心地信任您。

柒、結論

領導者與組織成員彼此之間，存在著信任文化的良性循環，會使部屬與領導者有更好的互動，並且提升了忠誠度。信任不但可以提升工作效率、節省成本，並且也可以增加速度、縮短時間。信任也會讓人歡欣雀躍，尤其在充滿著信任的氛圍中生活，會使人覺得幸福及愉悅。

在我們贏取別人的信賴方法裡，有一種是保持我們所感覺、所說和所做是一致的，這三件事愈是站在同一陣線上，就愈會有更多人信任您，因為您傳遞的訊息都是一致的。那並不意味著您總是能看到您所感受到的，或者是依照您的感覺行事，它意味著是您注意到您自己內心的感受，同時有意識地選擇您的肢體語言，以及說話的方式。

事實上，真實的領導者幾乎總是處在教導的模式中，他們使部屬跟隨著他們的方法，藉由激勵、告知和幫助部屬來超越他們眼中的自己。所以，身為一個領導者，其實工作是一樣的：帶領部屬成就卓越。每個組織的成功，相當程度是依靠具有適當的職能和技巧的部屬。

當您肯定和讚賞某個組織成員的成功之時，會讓他知道您不是把他當成完成工作的手段，反而是表明了您是重視他是一個獨立的個人，這是會建立起組織信任文化的。您給部屬的肯定，應該採取各種不同的形式，有什麼可以比得上立即分享成功的喜悅，您的立即肯定可以是豎起大拇指讚揚，或者是向對方點個頭、眨個眼睛，或者是在公開集會場合中表揚，但是千萬不要錯失當下的時機。因為那些分享的時刻，會在您和部屬之間創造一個超連結，而且也會在他們的心中，牢牢記住這些光榮的時刻，而且持續地對組織付出及貢獻。

有一個品質的關係是真實而且可靠的——一種事實和誠實受到絕對重視的關係。信任是良好績效的基石，有了信任，取而代之的是，將組織成員的努力，放置在改善工作的績效上，當然因為信任得到的收穫不會一蹴可幾的，它必須付出承諾和訓練來改變舊有的模式，也就是我們自己和我們所領導部屬的模式。

當彼此之間信任、目標均達到一致性時，就會有誠實意見存在的空間，而這也是創新和成長的基礎。所以，當您建立起彼此之間的信任、培養和留住好的人才，



就可以改善工作績效、減少錯誤的發生和降低組織的成本，這樣您和您的組織成員，都會在良好的工作氣氛中，很快樂又沒有壓力的狀態下工作，而且擁有更高的生產力、創新力、工作士氣及向心力，還有緊密在一起的團隊精神，這就是組織信任文化，存在組織內所激發的功用了。

捌、參考文獻

一、中文期刊：

- (一)史提夫·錢德勒 & 杜恩·布萊克 (2008, 08)，放手管理，台北：小知堂文化事業有限公司。
- (二)林財丁，林瑞發 (2005, 01)，組織行為一第七版，台北：滄海書局。
- (三)萊納德·史布萊格爾著，吳信如譯 (2005, 02)，信任~簡化管理的藝術，台北：時報文化出版企業有限公司。
- (四)布瑞登·波恩 (2005, 04)，識人與用人，台北：商周出版。
- (五)楊艾俐...等 (2006, 01)，信任，台北：天下雜誌股份有限公司。
- (六)黛安·崔西 & 威廉·莫林，(2004, 08)，信任遊戲，台北：早安財經文化有限公司。

二、網頁：

- (一)自由時報電子報2010/02/26報導：誰較受信賴林志玲贏馬英九。<http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/feb/26/today-fo4.htm>

作者簡介

空軍少校 曾麗娟

學歷：空軍航空技術學校女官86年班、空軍航空技術學校通參班93年班，國立高雄應用科技大學人力資源發展所研究生，經歷：氣象官、預報長，現職：空軍官校總教官室少校教官。