

世界五百强企业的“六度”法则系列丛书

世界五百强企业的

合作法则

知道评分标准，才能准确得分，把握自己的职场路线图
学会将部门间的隔阂和同事的利益纷争化繁为简，从有到无
解读领导的用人需求，消除管理与执行的障碍，实现从「执行」到「管理」的转变

The Rule of **TEAMWORK** for Top 500 Enterprises in The World
企业员工「进阶必备」实用手册 传递职场「正能量」

刘刚 主编 阮祖国 编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

世界五百强企业的

合作法则

知道评分标准，才能准确得分，把握自己的职场路线图

学会将部门间的隔阂和同事的利益纷争化繁为简，从有到无

解读领导的用人需求，消除管理与执行的障碍，实现从『执行』到『管理』的转变



刘刚 主编 阮祖国 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

世界五百强企业的“合作”法则 / 刘刚主编; 阮祖国编著. —北京: 企业管理出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-5164-0416-4

I. ①世… II. ①刘… ②阮… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 145678 号

书 名: 世界五百强企业的“合作”法则

作 者: 刘 刚 阮祖国

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0416-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 12.5 印张 165 千字

版 次: 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

工作多年，你是否意识到“职业素养”这个话题？职业素养，是你能够轻松自如地应对和解决工作与生活中的问题能力的综合水平。很多人在工作中面对着以下难题：

为什么总觉得工作压力过大难以摆脱？

为什么已经全力应付工作，却效率低下、业绩平平？

为什么办公桌上终日文档堆积如山、凌乱不堪？

为什么与同事和上司之间的关系如此紧张？

为什么工作和生活不能兼顾？

……

如果你在为以上这些问题困扰的话，那么你的职业素养真已经到了必须提升的地步了！因为这些东西和您的工作业绩息息相关，与您的生活质量密不可分。

本系列图书作者经过多年的研究和对大量详实的案例总结，针对职场中普遍存在的问题，提出了一系列卓有成效的，使工作更成功、生活协调有序见解、方案和窍门，以帮助无数职场人士摆脱工作困境，走向成功。不论你是普通员工，还是总裁、执行官、经理人，也不管你是否经验，都可以从本系列图书作品中获得有益的启示，运用这些知识、方法指导自己的工作，摆脱工作压力，解决工作中的问题和冲突，井然有序、富有成效地掌控自己的工作，轻松自如地实现目标，取得事业和生活的成功。

本书主要讲述了一个职业人如何融入一个团队，并有效与团队中的其他成员高效合作的方法和建议。在当下一个人的成功与团队的成功密不可分的情况下，学会与人合作的本领显得尤为重要。掌握了与他人合作的方法，你会在工作中游刃有余，工作业绩突飞猛进。

在本系列图书的撰写过程中，编委会曾与业内同行朋友数次召开讨论会，希望能够精益求精。他们大都曾经在一线管理岗位工作，且工作业绩突出，其中有些朋友是来自世界五百强企业的管理骨干，能够得到他们的大力支持，是我们最大的荣幸。在此对戴玄、张伟、庞海波、王美玉、季福林、舒朝普、李中凯、郭汉尧、范敦海等一并表示感谢。

目 录

CONTENTS

Chapter 01 一个好汉三个帮

一个人立于社会中，总会有一个团队伴随他。独木不成林，离开团队谈个人成就是无意义的。我们要认识团队，善于与人合作。一个有成就的人是一个善于与人合作的人。一个有成就的人同时也有一个强大的团队支持着他。

- No. 1 团队精神 / 3
- No. 2 没有完美的个人 / 6
- No. 3 不合作等于灭亡 / 8
- No. 4 不等式： $1+1>2$ / 11
- No. 5 合作促进成功 / 14
- No. 6 找到你的“雁队” / 16
- No. 7 做个出色的搭档 / 19
- No. 8 别只想着自己所要的 / 21

Chapter 02 入队，摆正心态

在一个团队中，你的做事态度直接关系到你能否真正融入到你的团队之中。所谓“人难做，难做人”，但如果从自己做起，凡是讲求一个合理，自然会让大家接纳你。在团队中，摆正自己的心态，处处站在团队合作的角度去考虑问题，你会拥

有一个坚不可摧的团队支持你。所以，加入团队，与人合作，从摆正自己心态开始。

- No. 1 常存感恩之心 / 25
- No. 2 利人利己 / 28
- No. 3 与他人分享 / 31
- No. 4 忠诚于你的工作 / 35
- No. 5 立于鸡群的鹤是多余的 / 38
- No. 6 主动适应团队 / 41
- No. 7 帮别人等于帮自己 / 44
- No. 8 同事是工作上的“战友” / 46
- No. 9 及时提醒，尽量让同事避免出错 / 50
- No. 10 走出自以为是的误区 / 52

Chapter 03

成也关系，败也关系

中国的权谋术数，也正是人在复杂的人际关系中产生的智慧，即不单凭蛮力硬干，注重以间接方式巧妙地使对方的行动自然而然地归循于自己所期待的方向。

正确的人际关系观的关键词是“和谐”，只有在团队中，人与人之间关系和谐，才能拧成一股绳，抱成一个团，发挥团队的威力。

- No. 1 人际“太极”定理 / 57
- No. 2 与上司相处的艺术 / 60
- No. 3 “同流”不“合污” / 65
- No. 4 赞美他人长处 / 69
- No. 5 信赖和包容同事 / 73
- No. 6 管理消极情绪 / 76
- No. 7 幽默的魅力 / 79

Chapter 04

合作的智慧

掌握了合作的智慧，会使你的工作更顺畅，使你与你的搭档、你的同事或者上司的关系更和谐，也会使你更有魅力。因为懂得如何做事的人，会赢得对方对你的尊重和好感，也会给你的工作带来极大的便利。

- No. 1 诚实守信，合作之本 / 87
- No. 2 双赢合作 / 90
- No. 3 懂得适时求助 / 93
- No. 4 多为他人着想 / 96
- No. 5 学习提升价值 / 99
- No. 6 听从指挥 / 103
- No. 7 妥善对待异议 / 106
- No. 8 吃亏是福 / 110
- No. 9 随时做个有心人 / 114
- No. 10 学习能力是第一位的 / 116
- No. 11 智慧决定职位 / 119
- No. 12 把自己打造成复合型人才 / 120
- No. 13 别错过向上司学习的机会 / 122

Chapter 05

合作，重在沟通

无论在生活中还是工作中都需要沟通。在沟通的过程中，不同的人、不同的场合存在很多特定的因素，往往容易产生沟通渠道不畅通的现象，这严重影响沟通的效率，如有的人在与同学、好朋友沟通时很顺畅，甚至朋友的一个动作，他都知晓代表的意义；而与陌生的或者非常看重的人在沟通上就存在低效的现象。我们在合作过程中，掌握沟通方法是进行高品质沟

通的关键。

- No. 1 沟通是合作的开始 / 129
- No. 2 你的沟通效率 / 133
- No. 3 十秒钟讲、十分钟听 / 137
- No. 4 对上沟通 / 142
- No. 5 和他人坦诚沟通 / 148
- No. 6 勿带情绪沟通 / 151
- No. 7 礼仪令沟通顺畅 / 154
- No. 8 不要代替领导做主 / 158

Chapter 06

打造高效合作团队

在团队建设过程中，我们不要认为那是领导的事情，或者自己无力回天，我们都是团队的建设者，因为团队是我们生存发展的载体。你可能认为没有这个团队还有下一个团队等着你，其实怀有这样想法的人，永远不会找到自己的团队，也不会有长足的发展。因为没有哪个团队可以将你留下来。

- No. 1 目标明确，齐心协力 / 163
- No. 2 分工合作，相互配合 / 166
- No. 3 合作就是“和”与“做” / 169
- No. 4 群策群力，集思广益 / 173
- No. 5 引入竞争，激发潜力 / 178
- No. 6 绩效奖励，促进合作 / 182
- No. 7 责任在我，合作共赢 / 187

Chapter 01

一个好汉三个帮

一个人立于社会中，总会有一个团队伴随他。独木不成林，离开团队谈个人成就是无意义的。我们要认识团队，善于与人合作。一个有成就的人是一个善于与人合作的人。一个有成就的人同时也有一个强大的团队支持着他。

No.1 团队精神

“团队精神”已成为世界五百强在招募员工时，对其素质的重要衡量指标。团队精神是现代企业成功的必要条件之一。能够与同事友好协作，以团队利益至上，就能够把你独特的优势在工作中淋漓尽致地展现出来，也自然能够引起老板的关注，否则很难在现代职场中立足，因为“独行侠”的时代已经一去不复返了。

一个员工在工作中显得离经叛道、形只影单，就会影响整个团队的协作。如果他能够忠诚于团队，并且愿意为此作出必要的奉献，那么他就能成为深受欢迎的团队成员，他的工作也将受到这个团队的协助而变得锦上添花。

衡量一个人工作表现的优劣，有时并不仅仅只看个人的成绩。若与同事矛盾过多，也会成为他通往成功之路的暗礁。

1. 团队精神决定工作成败

“团队”（TEAM）是近年来在企业管理界中颇为流行的一个词，它几乎成了将个体利益与整体利益相统一从而实现组织高效率运作的理想工作状态的代名词。

团队精神是企业成功的要诀之一，也是企业选择员工的标准之一，一个公司的政策的延续性和它的团队精神密不可分。同时员工的团队精神是否能得到发扬，是决定工作成果的最为重要的因素。

美国一家全球五百强的大公司，招聘高层管理人员，9名优秀应聘者经过初试，从上百人中脱颖而出，进入了由公司老总亲自把关的复试。

老总看过这9人详细的资料和初试成绩后，相当满意。但此次招聘只录取3个人。所以，老总给大家出了最后一道题。

老总把这9个人随机分成甲、乙、丙三组，指定甲组的3个人去调查本市婴儿用品市场，乙组的3个人去调查妇女用品市场，丙组的3个人去调查老年人用品市场。

老总解释说：“我们录取的人是用来开发市场的，所以，你们必须对市场有敏锐的观察力。让大家调查这些行业，是想看看大家对一个新行业的适应能力。每个小组的成员务必全力以赴！”临走的时候，老总补充道：“为避免大家盲目开展调查，我已经叫秘书准备了一份相关行业的资料，走的时候自己到秘书那里去取！”

两天后，9个人都把自己的市场分析报告送到了老总那里。老总看完后，站起身来，走向丙组的3个人，分别与之一一握手，并祝贺道：“恭喜3位，你们已经被本公司录取了！”然后，老总看见大家疑惑的表情，呵呵一笑，说：“请大家打开我叫秘书给你们资料，互相看看。”

原来，每个人得到的资料都不一样，甲组的3个人得到的分别是本市婴儿用品市场过去、现在和将来的分析，其他两组也类似。

老总说：“丙组的3个人很聪明，互相借用了对方的资料，补充了自己的分析报告。而甲、乙两组的6个人却分别行事，抛开队友，自己做自己的。我出这样一个题目，其实最主要的目的，是想看看大家的团队合作意识。”

甲、乙两组失败的原因在于，他们没有合作，忽视了队友的存在！要知道，团队合作精神才是现代企业成功的保障！”

2. 天才的唯一取代就是团队合作

不管你走到世界五百强中的哪一个企业，你都会听到人们在谈论团队。

关于参与管理的理论已经引起了团队工作的革命。种种迹象表明：过去对下级发号施令的经理们，将被指挥者所取代，因为指挥者能够有创造性、控制力，同时还能帮助团队成员，与他们共同工作并完成任务。作为团队的一名成员，你的成功取决于能否与其他成员合作以实现既定目标。如果要成

为未来的企业领导者，你就必须有能力激励他人，培养员工的奉献意识，帮助团队为实现企业的远大目标而制定规划。如果能表现出自己的技能，证明你可以在团队中工作并能成功地管理团队，这将大大地增加你得到梦寐以求工作的机会。

员工的团队精神是指员工在企业组织中要有合作、协调配合、以企业的利益为重、爱岗敬业、团结同事等意识。要求每个员工都要以企业的整体利益为最高利益，围绕共同的目标奋斗不息。只有员工自觉考虑到企业的整体利益，当遇到难题不知所措时，才会去寻找根本，想一想如何做对企业利益是最大化的，然后义无反顾地去做。不会为工作中跟相关部门的摩擦而耿耿于怀，也不会因为同事之间意见的分歧而斤斤计较，员工之间才能真正做到真诚团结，协同作战，建设有强烈凝聚力的企业形象。同时，团队精神对于我们处理个人发展与企业发展关系的问题很有益处，员工不会去计较自己一时的得失，而是把眼光放得长远一些，以一种事业心来干事，也就是真正把自己个人的发展融入到企业的发展当中去了。

“天才的唯一取代就是团队合作。”团队效应既可以发挥每个人的最佳效能，又可以产生最佳的群体效应。每位员工既是团队的一员，又应是培育、塑造、发挥团队作用的楷模。

企业内各部门的合作像打排球。打球的时候要划分区域，表明各自的责任，你是二传、他是进攻等职责范围。但无论比赛的过程怎样，比赛结果每个人都要承担。因此要培养员工的团队意识，当别人不在位置时，一定要有人去补位。也就是说，一方面要明确各自的职责和分工，另一方面要求员工之间要相互协作，球员不仅要成为各自领域的专家，对各自的区域负责，同时也要有全局意识。这即是团队意识。

一个企业的成功不是靠一个人或几个人能完成的，必须通过全体员工的努力，个体永远存在缺陷，而团队则可以创造完美。每个部门、每个员工都应从公司的整体利益出发，善于进行换位思考，发现别人的长处，发现双方

存在的共同点，取长补短，树立团队协作意识。同时，要不断培养作为某一企业员工的自豪感，让员工深刻体会到在这个集体中凭借着共同的努力可以战胜所有的困难，去实现员工自己的人生价值。

大企业一般都会举行一些团队的活动，但光靠这些活动是不够的，因为一个员工在一个地方工作，他每天在这里生活，最起码也有8个小时，整个工作环境都可以影响他的思维。因此，你要培养他们的团队精神，不是要等到搞活动的时候再来想什么办法，而是要用他在工作环境周围的所见所闻来刺激他的脑细胞，激励他走“团体精神”的路线，让他产生一种传递奇迹的精神，再加上必要的团队活动，把他们的“向心力”带动起来，这两者共同作用才能达成建立团队精神的目标。

今天的企业比起以往任何时候都需要协作精神，资源共享、信息共享才能够创造出高质量的产品与服务。特别是团队成员之间，每一个成员都具有自己独特的一面，取长补短，互相合作所产生的合力，要大于两个成员之间的力量总和，这就是“1+1>2”的道理。一个重视合作精神的企业，才有可能在激烈的市场竞争中保持着胜利的记录。对于今天的企业而言，员工是否具有团队意识，直接关系到企业的生存和发展。

如果能显示自己理解高绩效团队的特点，或者表明自己知道怎样创立和维持一个团队，这将使你在世界五百强企业的面试中受益匪浅。

No.2 没有完美的个人

人人都敬仰英雄，崇拜好汉，认为他们可以扭转乾坤，改变世界，他们的成就令世人惊叹，能力超凡出众，甚至达到了无所不能的完美境界。但是，即使再伟大卓越的英雄，也需要号令群雄，建立属于自己的团队，与他人展开合作。

《西游记》是我们耳熟能详的文学名著，其中孙悟空的形象可谓家喻户晓、深入人心。孙悟空几乎无所不能，一双火眼金睛，可以识破每一张面具下包藏的祸心；通晓七十二般变化，可以游刃有余应对各种困难；轻轻一个筋斗就可以腾云上天十万八千里；一条如意金箍棒，可大可小，无人可挡……这其中的任何一项本领都足以让他称得上英雄好汉，但是，即便他如此神通广大，也未能达到完美，仍然需要佛祖菩萨的眷顾，众路神仙的扶持，猪八戒、沙僧、小白龙等同行者的援助，甚至平民百姓的搭救。最后成功求取真经，修得正果，孙悟空功不可没，但那不是他一个人的功劳，而是整个团队通力合作、相互协助的成果。

这个团队中的每个人都不是完美的，甚至有严重的缺点，唐僧善良仁慈，目标明确，一心向佛，却常常优柔寡断、善恶不分，而且文弱无力保护自己，似有“百无一用是书生”之嫌；猪八戒性格活泼，懂得在工作中找乐趣，但他意志不坚，动辄就要分行李回高老庄，见到美色就忘记自己所承担的责任；沙和尚充满耐心、做事任劳任怨，但却性格内敛、处事低调，貌似平庸无奇。但是，正是这几个不完美的人组合在一起，在不断的沟通和磨合中加深感情、磨炼意志，最终形成了一个互补型的完美团队，实现了既定的目标。

我们不难明白，再有能耐的人也需要他人的帮助，单靠自己要么难以成功，要么不会取得与他人合作所获得的显著成果。一个英雄好汉可以抵十个人的力量，这固然可喜可敬，但是要让十个人一条心就非常困难。时代需要英雄，但是更加需要强大的团队！

因此，一个人要想在职业生涯中取得成功，仅仅有才华是不够的。不少深具才华的人在职场上不受欢迎，成为我行我素的“独行侠”。“独行侠”形成的原因往往都起源于他们缺失合作精神，未能与同事、上司或下属建立和谐的关系所致。

很多人愚蠢地认为，与他人合作是一件丢脸的事情，那是自己没有能力的表现。其实不然。古语说得好，“势单力薄联络诸侯”。相比合作的团队，

再强大的个人也是渺小的。

没有汉初三杰及屠夫豪杰们的合作，刘邦不可能建立汉朝；没有桃园三结义，卖履织席的刘备也不可能问鼎天下。三国时期的孙权曾经说：“能用众力，则无敌于天下矣；能用众智，则无畏于圣人矣。”有一句很重要的古话——“君子善假于物也”，如果你能够借助他人的帮助，与他人齐心协力把事情办好，更快地取得更多更好的成果，那才是你有能力的表现。

无论我们从事什么行业，做什么样工作，有一点毋庸置疑：我们始终处在一个团队之中。这就注定了不管你有多大的本领都要寻求与他人的合作。因此，在发展自信心及领导才能的过程中，你还必须发扬合作精神。

据统计，在诺贝尔获奖项目中，因协作获奖的占2/3以上。在诺贝尔奖设立的前25年，合作奖占41%，而现在则跃居80%。可见，没有完美的个人，只有完美的合作团队，英雄时代已接近终结，如果你还还想靠自己单枪匹马独闯天下，而不懂与人合作，那并非英雄好汉，而是一个只知蛮干的傻瓜，注定无法取得持久的成就。

No.3 不合作等于灭亡

动物界中小小的蚂蚁曾经制造出震撼人心的场景：

一场突如其来的大火在南美洲草原上迅速蔓延开来，熊熊大火吞噬着草原上众多的生命。绿树被烤焦，小昆虫们四处逃窜，疲于奔命，但是在瞬间就被灼热的火舌吞没。无数蚂蚁在这场突如其来的灾难面前急得团团转，开始节节后退。但是，火势却并不因此而有所缓和，反而越来越旺，包围圈越来越小，眼看着一群蚂蚁就要葬身火海，就在这个时候，蚂蚁们从不同的方向聚集起来，迅速地抱成一团，组成了一个黑黑大大的“蚂蚁球”。接着更加