**第六章 利益冲突**

**第一节 利益冲突概述**

在企业中，个人利益与集体利益之间的矛盾永远都会存在的。人都有惰性，每个人都希望少干活多拿钱，而站在老板的角度，又希望员工多干活少拿钱。这就是矛盾，矛盾的结果不一定就是冲突，也可能是均衡。因为在经济学上，人都是被假设为理性的，他们会为了各自的利益而相互妥协，妥协的结果就是合作：员工付出劳动，得到合理的报酬；公司支付员工报酬，得到员工的劳动成果。  
 本章所谈到的利益冲突主要包含三个层面：个人与团队之间的利益冲突、团队与团队以及团队与企业之间的利益冲突，个人与企业之间的利益冲突。前两个层面利益冲突更多的时候是在利益分配时候产生的利益冲突，譬如，营销总监代表本部门与其下属（大区经理、营销经理、业务人员）进行目标制定以及奖金分配时产生的利益冲突，这属于个人与团队之间；营销总监代表本部门与企业老讨论决定部门年度目标、薪资、奖金、提成等薪酬方案产生的利益冲突是团队与企业之间的利益冲突。个人与企业之间的利益冲突比较广泛。除了利益分配产生的利益冲突，还包括个人利用企业的资源和影响来谋求个体私利，或者在所服务企业的供应商、经销商那里谋取私利等等，都会产生利益冲突。

利益冲突是客观存在的，也是不可避免的，作为最纯洁的职业经理人，在面对和处理利益冲突时必须要坚守三条底线：一是国家法律法规，二是正式承诺与契约，三是企业规章制度。作为企业，同样也要用法律、契约以及企业规章制度来管理利益冲突，减少和平衡利益冲突。

利益冲突在内容上包括三个方面，分别是经济利益冲突、权利利益冲突和其他利益冲突，本章重点讨论的是经济利益冲突。

**第二节 个人与团队利益冲突**

**一、团队与团队合作**

1、团队概念

1994年，管理学家斯蒂芬·罗宾斯首次[提出](http://baike.baidu.com/view/641608.htm)了“[团队](http://baike.baidu.com/view/296931.htm)（Team)”的概念，在随后的二十年里，关于“[团队](http://baike.baidu.com/view/296931.htm)合作”的理念风靡全球。在企业中，团队是由员工和管理层组成的共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。团队主要包括以下几个方面的构成要素（**5P）：**

**1）目标(Purpose)**

团队应该有一个既定的[目标](http://baike.baidu.com/view/53876.htm)，使团队成员知道要向何处去。没有目标，团队就没有存在的价值。团队目标必须跟组织目标一致，还可以把大目标分成小目标具体落实到各个团队成员身上，大家合力实现这个共同的目标。同时，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外的成员都知道这些目标，有时甚至可以把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里，以此[激励](http://baike.baidu.com/view/53991.htm)所有的人为这个[目标](http://baike.baidu.com/view/53876.htm)去工作。

**2）人(People)**

人是构成团队最核心的[力量](http://baike.baidu.com/view/51980.htm)，2个(包含2个)以上的人就可以构成团队。目标是通过人员具体实现的，所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意，有人定[计划](http://baike.baidu.com/view/149377.htm)，有人实施，有人协调不同的人一起去工作，还有人去监督团队工作的进展，评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标，在人员选择方面要考虑人员的能力如何，技能是否互补，人员的经验如何。

**3）定位(Place)**

团队定位包含两层意思：（1）团队定位。团队在企业中处于什么位置，由谁选择和决定团队成员，团队最终应对谁负责，团队采取什么方式激励下属? （2）个体定位。作为成员在团队中扮演什么角色?是订计划还是具体实施或评估?

**4）权限(Power)**

团队当中[领导人](http://baike.baidu.com/view/1189795.htm)的权力大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，团队越成熟，[领导者](http://baike.baidu.com/view/1363504.htm)所拥有的权力相应越小，在团队发展的初期阶段领导权是相对比较集中。团队权限关系包括两个方面：（1）整个团队在组织中拥有什么样的决定权，如财务决定权、人事决定权、信息决定权。（2）组织的基本特征，如组织的规模多大，团队的数量是否足够多，组织对于团队的授权有多大，它的[业务](http://baike.baidu.com/view/64906.htm)是什么类型。

**5）计划(Plan)**

计划有两个层面含义：(1)目标最终的实现需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成目标的具体工作的程序。(2)提前按计划进行可以保证[团队](http://baike.baidu.com/view/296931.htm)的顺利进度。只有在[计划](http://baike.baidu.com/view/149377.htm)的操作下团队才会一步一步的贴近目标，从而最终实现目标。

20世纪60年代以来，日本经济和产业技术取得了长足发展，除了航天工业外，跟美国几乎不相上下，在光电技术、机器人、处理机方面甚至超过了美国，这跟日本的团队经营模式直接有关。二战后，日本除了人力资源外几乎没有竞争优势，日本企业的单个员工与其他国家相比并不占优势，但如果把凝聚力和对企业的归属感、忠诚度综合起来考察的话，日本企业是无与伦比的。日本企业中到处弥漫着团队精神和气氛。从管理而言，西方占据优势，从科学管理的泰勒到各种各样的管理思想，再到现代管理大师彼得·德鲁克，种种科学管理的理论都反应出西方在管理上确实见长一些。但如果讲到团队管理，日本人堪称大师。这与日本的文化基础与文化渊源有关。事实上，即便西方人去学习日本的团队精神，团队凝聚力也很难学到。例如，在日本实行的终生雇佣制度，每个人都觉得为企业效力是荣誉，很少人想到跳槽。但西方崇尚是自由，人们可以选择在哪个企业工作，并没有将对企业的忠诚作为原则。反而觉得个人从这个企业跳到那个企业是一种不同的体验，甚至在某种程度上鼓励人员的这种分裂方式。

2、团队角色

团队角色是塑造高绩效团队的一个重要话题。团队一般是由哪些角色组成，他们各自起着什么作用，通过对这些角色的分析，才能有更深的启示。而其中最重要的启示是尊重角色的差异，优势互补，因为协作才能创造完美的团队。就像一个球队，前锋、前腰、中场、后腰、后卫、守门员，缺一不可。这些角色更直接地由职位进行替代表述：商务部、市场部、技术部、行政部、人事部、客服部等等。虽然这是由不同角色组成的团队，虽然也有各种分歧和矛盾，但是如果有共同的目标和信念，就可以冲破对方的球门。在关键时候他们若能相互理解和团结一致，就能形成一个有力量的团队。

公司作为一个团队，是由不同角色组成的。每个人明确了自己的目标和定位才能将团队重要作用发挥最大。在一个团队中我们不需要四种类型的人：屈原型、林黛玉型、花花公子型、贵族老爷型。这样会给团队带来一种恶性循环，团队成员会不惜牺牲其他成员的利益来谋求自身发展，甚至互相猜疑、相互嫉妒，这必然会造成一系列的结果，如工作效率降低、压力增大、士气低落、工作关系不佳，最终团队也会走向解体。一项国际研究表明，团队中有八种不同的角色，分别是实干者、协调者、推进者、创新者、信息者、监督者、凝聚者、完美者，每个员工必须明确每个职位的工作范围，明确自己在团队中的角色，并有效地完成本职工作。这样的团队会带来良性循环，如有效沟通、分享资讯、共同承担风险、降低压力、建立对未来的信心等，只有这样的团队才能创造最大的绩效。

如何让员工更有效地进入到团队中的个人角色呢？我们知道，团队精神是大局意识、协作态度和服务精神的集中体现。首先要树立员工在行事方面从企业发展大局出发的行事方式和思想，服从团队的整体安排，有利于公司发展的事主动、认真完成，不利于公司发展的事主动、坚决杜绝；其次，在企业内部、部门之间、上下级之间、前者和后者之间的关系都是供应链，这种链接关系只有通过相互协作、群策群力才能圆满完成，一个好的企业或者一个好的部门，往往是通过自我调节、把摩擦问题降到最低点；最后，认真执行工作制度和流程，做好本职工作，积极、主动地服务于团队其他成员。

一个团队并不是几个或者许多人的简单集合，而是一个有组织、有管理、有共同目标的一体化集合。如果团队成员只注意到个人，忽视团队的存在，很可能会把团队搞成一锅粥。因为一个团队的队员要有机地融入团队，首先应该关注的是团队需要你的加入是因为你的特点符合团队要求，而不是你的能力超强。你的工作、行为始终要与团队对你的要求相符合，努力发挥自己对团队有用一面，收起某些损害团队利益的喜好。从最典型的团队-----运动团队进行分析，不难发现，其一、团队最基本的成分，团队成员是经过选择组合的，是特意配备的；其二、团队的每一个成员都干着与别的成员不同的事情；其三、团队管理是区别对待每一个成员，通过精心设计和相应的培训使得每个成员的个性特长能够不断得到发展并发挥出来，这才是名符其实的团队。根本上说，团队业绩首先来自团队成员个人的成果，其次来自集体成果，这里恰恰不要求团队成员牺牲自我去完成同一件事情，而要求团队成员都发挥自我去做好这件事情。也就是说，不可忽视团队高效率的培养，团队精神形成的基础是尊重个人的兴趣和成就，设置不同的岗位，选择不同的人才，给予不同的待遇、培养和肯定，让每一个成员都拥有特长，表现特长。当然，团队的根本功能或作用，是提高组织整体的业务表现，强化个人工作标准，帮助每一个成员更好的实现成就，目的是为了使团队的工作业绩超过成员个人的业绩加总,让团队业绩大于各部门之合。于是，团队的所有工作成效会不由分说在一个点上得到检验，这就是协作精神。

3、团队合作

[团队](http://baike.baidu.com/view/296931.htm)是为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。当团队合作是出于自觉和自愿时，它必将会产生一股强大而且持久的力量。**团队合作指的是一群有能力，有信念的人在特定的团队中，为了一个共同的目标相互支持合作奋斗的过程。**它可以调动团队成员的所有资源和才智，并且会自动地驱除所有不和谐和不公正现象，同时会给予那些诚心、大公无私的奉献者适当的回 报。如果团队合作是出于自觉自愿时，它必将会产生一股强大而且持久的力量。

**案例：**英国科学家把一盘点燃的蚊香放进一个蚂蚁巢穴中，开始巢穴的蚂蚁惊恐万状，约20秒，许多蚂蚁纷纷向火冲去，并喷射蚁酸。一只蚂蚁的蚁酸毕竟有限，因此一些蚂蚁丧身火海，但他们前仆后继，不到一分钟，火被扑灭了。在野火烧起的时候，为了逃生，众多蚂蚁迅速聚拢，抱成一团，然后像滚雪球一样飞速滚动，逃离火海。火海中噼里啪啦的烧焦声，是最外层的蚂蚁用自己的躯体开拓求生之路。在洪水暴虐的时候， 蚂蚁会迅速抱成团，随波逐流，蚂蚁球体外层的蚂蚁，有些会被波浪打入水中，但只要蚁球能上岸，或能碰到一个大的飘逸物体，蚂蚁就得救了。这就是蚂蚁的团队精神。

一个高效的合作型团队通常表现在以下几个方面：（1）成员密切合作，配合默契，共同决策和与他人协商；（2）决策之前听取相关意见，把手头的任务和别人的意见联系起来；（3）勇于在变化的环境中担任各种角色；（4）经常评估团队的有效性和个人在团队中的长处和短处。（5）勤勉尽责，赤胆红心。人们对于团队合作也会存在一些误区，需要引起我们的高度注意。

误区一：“冲突”会毁了整个团队？

案例：俗话说屋漏偏逢连阴雨，身为某民营制药企业项目研发部经理的[王平](http://baike.baidu.com/view/26604.htm)被接二连三的坏消息给搅得焦头烂额。先是某项历时一年多的新药研制项目遭遇技术难关，只得中途搁浅；紧接着他又获知国内另一家知名药厂通过引进国外先进技术，已经研制成功同类品种的新药，并通过了医药审批，即将生产上市。

两年前，王平被这家企业的老板以高薪从内地某省一家国有大型制药企业技术科长的位置上挖来，为了充分体现对他的信任，老板将项目研发部的管理权、人事权甚至财务权都一股脑交给了王平，并委派了一名海归硕士[李翔](http://baike.baidu.com/view/36585.htm)协助其研发项目。在立项之前，[王平和](http://baike.baidu.com/view/4393666.htm)[李翔](http://baike.baidu.com/view/36585.htm)曾经各自提出过一套方案，并且都坚持不肯让步：李翔主张在引进国外现有先进技术的基础上改进配方和生产工艺，这样不仅见效快且技术风险较小，缺点是要支付一大笔技术转让费用；而[王平](http://baike.baidu.com/view/26604.htm)则主张自力更生，自主研发具有独立知识产权的全套生产技术，缺点是技术开发风险较大。

按公司规定，如果双方都坚持己见，那么就要将这两个方案拿到项目研发部全体会议上进行讨论，最后做出集体决策。以王平多年的国企管理经验，如果正副职在[业务](http://baike.baidu.com/view/64906.htm)上产生分歧，当着下属的面各执一词激烈讨论，必然会不利于整个部门的团结，对领导的权威也是一大挑战。实际上，他也缺乏足够的信心说服李翔和部门同事，于是他找到老板，使出全身解数甚至不惜以辞职相逼，最终迫使老板在方案提交之前将李翔调离该部门，从而避免了一场“激烈冲突”。

这是一个很奇怪的现象，团队的[管理者](http://baike.baidu.com/view/295554.htm)往往会对于冲突讳莫如深，他们会采取种种措施来避免团队中的冲突，而无论这种冲突是良性还是恶性的。管理者们的担忧不外乎三个方面：一些管理者把冲突视为对领导权威的挑战，因为担心失去自身威信和对团队的控制，对于拍板和讨论他们往往会果断地选择前者；另外，过于激烈的冲突往往会引发团队内部的分裂，带来不和谐音符；还有，在冲突中受打击的一方不仅会伤及自尊，同时也会对成员的自信心造成很大的影响，不利于团队整体[工作效率](http://baike.baidu.com/view/3456760.htm)的保持和提升。

案例分析：要成为一个高效、统一的团队，领导就必须学会在缺乏足够的信息和统一意见的情况下及时做出决定，果断的[决策机制](http://baike.baidu.com/view/1789697.htm)往往是以牺牲民主和不同意见为代价而获得的。对于团队领导而言，最难做到的莫过于避免被团队内部虚伪的和谐气氛所误导，并采取种种措施，努力引导和鼓励适当的、有建设性的良性冲突。将被掩盖的问题和不同意见摆到[桌面](http://baike.baidu.com/view/79807.htm)上，通过讨论和合理决策将其加以解决，否则的话，隐患迟早有一天会爆发！

误区二：1+1一定大于或等于2？

案例：2004年6月，拥有NBA历史上最豪华阵容的湖人队在总决赛中的对手是14年来第一次闯入总决赛的东部球队活塞。赛前，很少有人会相信活塞队能够坚持到第七场。从球队的人员结构来看，[科比](http://baike.baidu.com/view/2879.htm)、奥尼尔、[马龙](http://baike.baidu.com/view/41290.htm)、佩顿，湖人队是一个由巨星组成的“超级团队”，每一个位置上的成员几乎都是全联盟最优秀的，再加上由传奇教练[菲尔·杰克逊](http://baike.baidu.com/view/75076.htm)对其的整合，在许多人眼中，这是20年来NBA历史上最强大的一支球队，要在总决赛中将其战胜只存在理论上的可能性，更何况对手是一支缺乏大牌[明星](http://baike.baidu.com/view/5249.htm)的平民球队。

然而，最终的结果却出乎所有人的意料，湖人几乎没有做多少抵抗便以1：4败下阵来。湖人的失败有其理由： OK组合相互争风吃醋，都觉得自己才是球队的领袖，在比赛中单打独斗，全然没有配合；而[马龙](http://baike.baidu.com/view/41290.htm)和佩顿只是冲着总冠军戒指而来的，根本就无法融入整个团队，也无法完全发挥其作用，缺乏[凝聚力](http://baike.baidu.com/view/647132.htm)的团队如同一盘散沙，其战斗力自然也就会大打折扣。

案例分析：明星[员工](http://baike.baidu.com/view/888929.htm)的内耗和冲突往往会使整个团队变得平庸，在这种情况下，1+1不仅不会大于或等于2，甚至还会小于2。在[工作团队](http://baike.baidu.com/view/635651.htm)的组建过程中，[管理层](http://baike.baidu.com/view/973724.htm)往往竭力在每一个工作岗位上都安排最优秀的[员工](http://baike.baidu.com/view/888929.htm)，期望能够通过团队的整合使其实现[个人能力](http://baike.baidu.com/view/1152447.htm)简单叠加所无法达到的成就。然而，在实际的操作过程中，众多精英分子共处一个团队之中反而会产生太多的冲突和内耗，最终的效果还不如个人的单打独斗。

通常情况下，团队工作的[绩效](http://baike.baidu.com/view/122994.htm)往往大于个人的绩效，但也不是那么绝对，这取决于团队工作的性质：如果团队的任务是要搬运一件重物，单凭其中一个成员的力量绝对搬不动，必须要两个以上的成员才能够搬动，这时团队的绩效要大于个人绩效， 1+1的结果会大于或等于2；但如果换成是体操比赛中的团体项目，最后的成绩往往会因为某位成员的失误而名落孙山，这时，团队的绩效还不如其中优秀成员的个人成绩， 1+1的结果反而会小于2。

误区三：“个性”是团队的天敌？

对于多数管理专家而言，《西游记》中的唐僧师徒组合不能算是一个合格的团队：其团队成员要么个性鲜明，优点或缺点过于突出，实在难以管理；要么缺乏主见，默默无闻，实在过于平庸。但就是这么一群对[团队精神](http://baike.baidu.com/view/10737.htm)一窍不通的“乌合之众”，“个性”突出的[典型人物](http://baike.baidu.com/view/2614072.htm)组合在一起，克服了常人难以想象的种种困难，最终却完成任务取回了真经！真是让人大跌眼镜！

其实，换个角度来看，“个性”也许并不是那么可怕：作为团队[领导人](http://baike.baidu.com/view/1189795.htm)和协调者的唐僧，虽然处事缺乏果断和精明，但对于团队目标抱有坚定信念，以[博爱](http://baike.baidu.com/view/4057.htm)和仁慈之心在取经途中不断地教诲和感化着众位徒弟。队中[明星](http://baike.baidu.com/view/5249.htm)[员工](http://baike.baidu.com/view/888929.htm)[孙悟空](http://baike.baidu.com/view/17131.htm)是一个不稳定因素：虽然能力高超，交际广阔，嫉恶如仇，但桀骜不逊，喜欢单打独斗。最重要的一点是他对团队成员有着难以割舍的深厚感情，同时有一颗不屈不挠的心，为达成取经的目标愿意付出任何代价。也许很少有人会意识到，[猪八戒](http://baike.baidu.com/view/17156.htm)对于团队内部承上启下起着多么重要的作用，他的个性随和健谈，是唐僧和[孙悟空](http://baike.baidu.com/view/17131.htm)这对固执师徒之间最好的“润滑剂”和沟通桥梁，虽然好吃懒做的性格经常使他成为挨骂的对象，但他从不会因此心怀怨恨。至于沙僧，每个团队都不能缺少这类员工，脏活累活全包，并且任劳任怨，还从不争功，是领导的忠实追随者，起着保持团队稳定的基石作用。

每个团队成员都会有个性，这是无法也无需改变的，而团队的管理艺术就在于如何发掘组织成员的优缺点，根据其个性和特长合理安排工作岗位，使其达到互补的效果。[GE公司](http://baike.baidu.com/view/4044675.htm)前执行总裁[杰克·韦尔奇](http://baike.baidu.com/view/38008.htm)曾经提出过一个“运动团队”的概念，其中很重要的一点就是团队的每一个成员都干着与别的成员不同的事情，团队要区别对待每一个成员，通过精心设计和相应的培训使每一个成员的个性特长能够不断地得到发展并发挥出来。高效的团队是由一群有能力的成员所组成的，他们具备实现理想目标所必须的技术和能力，而且有相互之间能够良好合作的个性品质，从而出色地完成任务。

但遗憾的是，多数团队的管理者并不乐于鼓励其成员彰显个性；相反的，他们会要求属下削弱自我意识，尽量与团队达成一致，在个体适应团队的过程中所丧失的不仅仅是个体的独立性，同时也失去了创造力，许多天才和有创意的想法就这样被抹煞，而这恰恰是企业是否能够获得成功的关键所在！如果仔细研究那些成功的创业团队，我们会发现这些团队的个体无一例外都具有非常鲜明的人格个性，他们各自发挥自己的才华，相互结合，从而有力地推动着创业进程。

通过大量研究，我们发现团队成功有三个基本因素：分工、合作以及监督。

1）分工：如果是一项单人就可以胜任的工作，管理者一般会直接给专人负责，个人独立工作并无分工的问题，而在同伴协助中，彼此则可以通过平等协商和沟通从而对工作量和工作内容进行有效分配。在一个大的团队中，由于成员人数较多，工作量和工作内容的分配难以通过彼此的平等协商和沟通而得到一个有效并令众人都满意的方案，因此需要团队管理者进行综合安排和协调，从而就要求管理者必须懂得怎样进行团队成员分工。

2）合作：有分工，就有合作，彼此相互配合。在同伴协作中，由于人员构成简单，在彼此合作、协调、沟通的难度上远远低于团队协作。而在一个大的团队中，由于其成员身份背景的差异，彼此人际关系的复杂以及对彼此工作的不熟悉等原因，因此造成在彼此相互合作上存在相当大的难度。

3）监督：监督作为一种协作手段，其存在的主要原因是由于成本和收益关系的存在，用西方经济学的概念来解释，任何理性的人，都希望以最小的成本达到最大的收益。反映在一个团队中，任何成员都想花费最少的精力来完成既定任务。而他们节约自己工作成本的方式，就是让其他成员承担原本应由自己完成的工作。因此，如果缺乏有效监督，就会导致所有成员都偷工减料，从而导致团队无法完成既定目标。这在三个和尚没水吃的案例中体现得尤为明显，只有在一个人独立工作时候，一切工作成本都必须自己负担，才没有让其他人分担的可能。所以，团队工作需要监督。这里有一个团队机制的说法，简单地说，就是对团队各成员的分工、合作以及监督等职责的规定，具体反映在建立一些规章制度时，要着重为团队各成员建立其在团队内的身份与职责。所以说，一个完善合理的团队机制，其重点就是对团队各成员职责的合理划分和规定。

**4、团队力量**

我们中国有一句话叫做“人多力量大”。其实，在群体组织中，并不必然得出1+1>2的结果，德国科学家瑞格尔曼曾做过一个有趣的拉绳实验：参与测试者被分成四组，每组人数分别为一人、二人、三人和八人。瑞格尔曼要求各组用尽全力拉绳，同时用灵敏的测力器分别测量拉力。测量的结果有些出乎人们的意料：二人组的拉力只为单独拉绳时二人拉力总和的95%；三人组的拉力只是单独拉绳时三人拉力总和的85％；而八人组的拉力则降到单独拉绳时八人拉力总和的49％。拉绳实验告诉我们：1＋1＜2，即整体小于各部分之和。这一结果向团队的组织者发出了挑战。

**为什么人多力量却不一定大？**第一，是公平因素。团队当中的每一个成员都有公平的要求。公平可分为程序上的公平和结果上的公平。第二，是绩效的评估方法。绩效评价看重的是整个团队的绩效，这是不言而喻的。但是，团队绩效毕竟是每个成员协同努力的结果，必须重视团队成员个人的作用。第三，是人际关系。复杂的人际关系，对团队绩效产生了很多负面的影响，因为人们把精力耗费在人际关系方面太多了。而人的精力是有限的，你这方面花费的多，用在工作上的精力就小了，就必然影响的个人的绩效。以上这些问题解决得不好，就会产生团队内耗，这样就不会产生整体大于部分之和的协同效应，组织内的成员就不会协调一致地行动，所以，人多不一定力量大，必须具有团队精神，才能发挥整体大于部分之和的协同效应。

显而易见，以一当十并不难，难的是以十当一。因为“以一当十”只要最大程度地发挥一个人的潜力就行了。而以十当一则不同，它需要最大程度地发挥十个人的潜力，而且要使这些潜力朝着一个方向使劲。

案例：项羽在推翻秦王朝的战争中起了非常关键的作用，其势力远远超出刘邦，所谓“力拔山兮气盖世”。若论单打独斗，别说他能以一当十，就是以一当百也不为过；在与刘邦争夺天下的过程中，一开始，只要他亲临战斗，则每战必克，而刘邦几乎是每战必败，但结果却是刘邦势力越来越大，而他的势力却越来越小，最终落得个被围垓下、自刎乌江的结局。他至死也没弄明白，他到底失败在什么地方，还仰天长叹：“此天亡我也，非战之罪也。”

刘邦在建国后的一次庆功会上，曾向群臣分析道：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为吾擒也。”

21世纪是一个知识经济的时代，也越来越要求团队合作能力。作为一个员工，要想取得成绩，只发挥以一当十的干劲还不够，还必须提高自己的团队合作能力，使整个团队发挥以十当一的功效。

团队协作模式对个人的素质有较高的要求，成员除了应具备优秀的专业知识以外，还要有优秀的团队合作能力，这种合作能力，有时甚至比成员的专业知识更加重要。一个人靠一种精神力量生存和发展，因他的理念决定他的生存状态。一家企业也是如此；无数人的个人精神，融汇成一种共同的团队精神：这是一家企业兴旺的开始。**美国**篮球之神迈克尔·乔丹曾说过一句名言：“一名伟大的球星最突出能力就是让周围的队友变得更好。”

相传佛教创始人释迦牟尼曾问他的弟子“一滴水怎样才能不干涸？”弟子面面相觑，无法回答。释迦牟尼说：“把它放到大海里去。”个人再完美，也就是一滴水；一个团队、一个优秀的团队就是大海。一个有高度竞争力的组织，不但要求有完美的个人，更要有完美的团队。一个团队管理者应该是一个优秀的教练，他要知道怎样培训员工来帮助他们做得更好，不是“叫”他们做事情，而是“教”他们做事情。管理者在教他的工作伙伴做事情、建立团队时，要力求设计合理的团队结构，让每个人的能力得到发挥。没有完美的个人，只有完美的团队，惟有建立健全的团队，企业才能立于不败之地。

5、如何达成团队合作

**1）建立信任**

建设一个具有凝聚力并且高效的团队，第一个且最为重要的一个步骤，就是建立信任。这不是任何种类的信任，而是坚实的以人性脆弱为基础的信任。这意味着一个有凝聚力的、高效的团队成员必须学会自如地、迅速地、心平气和地承认自己的错误、弱点、失败、求助。他们还要乐于认可别人的长处，即使这些长处超过了自己。这似乎并不很困难，但当一个领导面对着一群有成就的、骄傲的、有才干的员工时，让他们解除戒备、甘冒丧失职务权力的风险，将是一个极其困难的挑战。而唯一能够发动他们的办法，就是领导本人率先做出榜样。

对于很多领导来说，表现自己的脆弱是很难受的事情，因为他们养成了在困难面前展现力量和信心的习惯。在很多情况下这当然是一种高尚的行为，但当犹疑的团队成员需要他们的领导率先脱光衣服、跳进冷水中展示以人性脆弱为基础的信任时，这些高尚行为就必须弱化。其实这反而需要领导具有足够的自信来承认自己的弱点，以便让别人仿效。有一位CEO，由于没能在团队中建立信任，只能目睹着自己的企业衰落。其中一个重要原因就是他没能带头塑造以人性脆弱为基础的信任。就像他曾经的一位直接下属所说：“团队中没有人被允许在任何方面超过他，因为他是CEO。”其后果就是团队成员彼此之间也不会敞开心扉，不是坦率承认而是竭力粉饰自己的弱点或错误。

以人性脆弱为基础的信任在实际行为中到底是什么样的？像团队成员之间彼此说出“我办砸了”、“我错了”、“我需要帮助”、“我很抱歉”、“你在这方面比我强”这样的话，就是明显的特征。 以人性脆弱为基础的信任是不可或缺的。离开它，一个团队不能、或许也不应该产生直率的[建设性冲突](http://baike.baidu.com/view/3239765.htm)。

**2）鼓励良性冲突**

团队合作一个最大的阻碍就是对于冲突的畏惧。这来自于两种不同的担忧：一方面，很多[管理者](http://baike.baidu.com/view/295554.htm)采取各种措施避免团队中的冲突，因为他们担心丧失对团队的控制，以及有些人的自尊会在冲突过程中受到伤害；另外一些人则是把冲突当作浪费时间。他们更愿意缩短会议和讨论时间，果断做出自己看来早晚会被采纳的决定，留出更多时间来实施决策，以及其它他们认为是“真正的”工作。

无论是上述哪一种情况，管理者都是在通过避免破坏性的意见分歧来巩固自己的团队，但这种做法其实是扼杀建设性的冲突，将需要解决的重大问题掩盖起来。久而久之，这些未解决的问题会变得更加棘手，而管理者也会因为这些不断重复发生的问题而越来越恼火。真正需要做的，是学会识别虚假的和谐，引导和鼓励适当的、建设性的冲突。这是一个杂乱的、费时的过程，但这是不能避免的。否则，一个[团队建立](http://baike.baidu.com/view/175744.htm)真正的承诺就是不可能完成的任务。

**3）坚定不移地行动**

要成为一个具有凝聚力的高效团队，领导必须学会在没有完善的信息、没有统一的意见时做出决策。而正因为完善的信息和绝对的一致非常罕见，[决策能力](http://baike.baidu.com/view/3963539.htm)就成为一个团队最为关键的行为之一。

但如果一个团队没有鼓励建设性的和没有戒备的冲突，就不可能学会科学决策。这是因为只有当团队成员彼此之间热烈地、不设防地争论，直率地说出自己的想法，领导才可能有信心做出充分集中集体智慧的决策。不能就不同意见而争论、交换未经过滤的坦率意见的团队，往往会发现自己总是在一遍遍地面对同样的问题。实际上，在外人看来机制不良、总是争论不休的团队，往往是能够做出和坚守艰难决策的团队。

需要再次强调的是：如果没有信任，行动和冲突都不可能存在。如果团队成员总是想要在同伴面前保护自己，他们就不可能彼此争论。这又会造成其它问题，如：不愿意对彼此负责。

**4）彼此负责**

卓越的团队不需要领导提醒团队成员竭尽全力工作，因为他们很清楚需要做什么，他们会彼此提醒注意那些无助于成功的行为和活动。而不够优秀的团队一般对于不可接受的行为采取向领导汇报的方式，甚至更恶劣：在背后说闲话。这些行为不仅破坏团队的士气，而且让那些本来容易解决的问题迟迟得不到办理。

**二、如何解决个人与团队的利益冲突**

在企业中，团队是由员工和管理层组成的一个共同体，团队成员通常具有不同背景、不同资历、不同个性、不同能力、不同诉求等，这必然导致个人与团队之间的利益冲突与矛盾。如果团队负责人只强调团队的利益，或者只强调团队大部分人的利益，而忽视了其他人的利益，其结果很可能会使矛盾激化和升级。

中国文化向来强调个人利益服从于团队利益。一般来说，强调团队利益，拥有大局观，是无可非议的。但如果团队利益是以舍弃个人利益为前提，就不可取了。因为团队利益在一定意义上就是每个个体利益的相加，如果一边强调团队利益，一边却又忽视每个个体的利益，那么团队利益到底是谁的利益？

20世纪80年代和90年代出生的人正在陆续步入社会，踏上各种各样的工作岗位。这一代人无论是所受的教育还是所处的成长环境，都跟前代人截然不同。他们追求个性，追求自我表现，不会为了团队集体利益而固守某个岗位终生不变，他们坚信应该为了自己的职业生涯而奋斗，而不是为了团队集体利益而奋斗。他们敢于频繁跳槽，而不会在意自己的行为是不是对团队集体利益造成了损害。

如果企业领导或者团队负责人看不到这一点，而只是一味地强调团队利益，其结果很可能就是“忽视了个人利益，团队利益也得不到实现”。这一方面，超天才职业经理人培训学员董事长顾总说过一句话“我们从不提倡你为了公司利益牺牲个人利益，不会要你拿将来的职业生涯作赌注。”

从以往的团队理论来看，一个团队成功了，强调的往往是全体的功劳，而不会刻意地去说哪一位成员作出的贡献更大，付出的劳动更多。之所以如此，因为我们已经先入为主地把团队看作了一个整体，一个一荣俱荣、一损俱损的整体。于是，当分享劳动成果的时候，我们并不是采取区别对待、按劳分配，而是采取了“大锅饭”的方式，在团队内部平均分配。

　这就造成了一种矛盾：那些付出更多、贡献更大的团队成员得到的报酬和其他人一样，他们怎么会心理平衡？虽然说团队的成功是靠成员间的合作完成的，但只要我们考虑到在一支一流的球队里面，有的球员的年薪是其他球员的几倍，我们就会意识到，在团队内部采用“大锅饭”的分配方式是不可取的，团队内部的良性竞争也是必须的。

由此，我们必须看到这一点的重要性：当一个团队对外展现的时候，必须是一个整体；而对内管理的时候，则又必须采取区别对待的方式。这是因为，虽然团队精神强调的是团队利益必须高于个人利益，但我们也要承认，团队精神并不等同于集体主义，更不等同于平均分配。

马云在2009年的一封发给全公司员工的邮件中称：“奖金的作用是根据公司整体业绩来肯定和鼓励那些在职位上有出色表现的人。奖金不是福利，不是每个人都理所当然获得的，而是靠努力才能获得的！！分配上，我们坚决不搞平均主义，平均主义是对辛勤付出且绩效优秀同事的不公平！”

多劳就应该多得，贡献越大，回报也应该越大。如果付出得不到相应的回报，那些能力优秀的员工，很可能会辞职走人，或者给团队带来不稳定因素。  
　　有一位家电企业的业务员，能力优秀，业务娴熟，经常为公司找到大的客户。到公司仅仅一年，就为公司赚来了巨额利润。

在年终总结大会上，负责营销的老总特地邀请他坐到自己的身边，对他大肆夸赞，并宣称，公司一年的业绩主要归功于这位业务员。会议结束后，老总给了该业务员一个红包，业务员很高兴地接过来，打开一看，心里立即凉了半截：公司给他的奖金与他的期望值相差太大！　　失落感油然而生，但业务员没有表现出来，他很好地克制住了自己。第二年，这位业务员利用公司管理的漏洞，私下里跟客户进行了好几次交易，并将赢利装进了自己的腰包。由于公司管理不到位，等公司发现他的问题的时候，他早已不知去向。

这种因个人利益得不到合理的体现而损害团队利益的事情，在现实中并不少见。它从根本上反映出个人利益与团队利益的矛盾。许多时候，团队领导为了平衡大家的心理，不得不把本该发给某个人的奖金分出一部分来发给其他成员，结果在安抚了其他人的同时，却把那个能力最优秀、贡献最大的员工得罪了。从结果来看，这种行为得不偿失。因为能力最大的员工，往往破坏力也最强。即使他能够克制住自己的报复欲望，只要他不再尽心工作，团队的业绩还是会受到很大的影响。所以，对团队领导来说，是谁该得的就该给谁，不能为了所谓的“稳定全局”而侵害某个人的利益。

**第三节 团队与团队、企业利益冲突**

企业是由不同部门组成的，包括人事、研发、营销、行政、采购等部门，每个部门都是公司整个组织网络中的一个点、一个环。部门与企业、以及各个部门之间也不可避免地会存在各种利益冲突。如何正确处理部门与部门利益冲突以及部门和企业利益之间利益冲突也是现代企业管理中的一个难题，看以下案例。

某日某公司的一个**质保部主任**向公司的人事部门提出人力需求。**人事部长**找来人事招聘专员，当着质保部主任的面询问招聘专员质保部门现有人员情况。初步了解情况后，人事部长想起一个月前从该部门调出一个质保人员刘某某到研发部，当时，是由公司某领导强行下的调令（在刘某某、质保部门、研发部门三方都不情愿的情况下进行了调动）。现在该领导也没那么强硬了，而质保部门又正缺这方面的人才，是否可把此人回调呢？想到这里，人事部长当着质保部主任和招聘专员的面拨通了**研发部门负责人**的电话。“部长，请问刘某某现在在你那里发挥作用吗？”研发部部长接电话说：“刘某某啊，能啊，能发挥作用。”“噢，能发挥作用啊，那就这样吧。”放下电话，人事部长对质保部主任说：“刘某某现在在研发部又能发挥作用，看来是不好调了，那我们再想办法给你们招吧！”……招聘专员认为刚才人事部长的问话欠妥，待出了办公室后，便悄悄地对质保部门主任说“据我所知，刘某某现在在研发部好像还使不上什么力，你去和研发部部长说一下可能他还是同意放人的，然后你去向总经理申请调人可能还快一点。”质保部主任一听，当即同意。质保部主任走后，招聘专员为了稳妥起见，便给研发部部长打了个电话：“部长，有个事想和你商量一下，我想调你那里的刘某某，行吗？”“刘某某？行啊。他现在在我这里是有点想法，上手还可以，可是要带出他来至少也要一年的时间，你要调就调吧，妨碍不大。调哪去啊？”“质保部呗，好的，谢谢了，我叫他们申请去。”放下电话，招聘专员心里就有底了，于是又拨通了质保部主任的电话，“主任啊，我刚才已问过研发部长了，他说调刘某某没问题，你去向总经理申请吧。”质保部主任一听连说：“好的，好的。”……两天过去了，当招聘专员再次见到质保部主任的时候，向他询问申请调刘某某的事怎样了，质保部主任却说：“这事好像不是由我们来做吧？我们去做不好。”招聘专员说：“你们申请人，怎么不行？不由你们去谁去？由人事部去？那天的情况你也看到，我们部长这样调查了之后，只会认为刘某某是调不出来了的，那你们就别要刘某某了啰。”质保部主任说：“随便吧，上面给什么人，我们就用什么人吧。”招聘专员说：“你们不申请那这事就僵了的噢。”“僵就僵吧，反正上面给什么人我们就用什么人。”但此后，质保部门一直反复强调人员不足，新手过多，无法做出成绩……

两周后，由研发部长出面向总经理申请调动，才将刘某某调回质保部门。

表述或许有些累赘，但我们不难看出这是一个再简单不过的人事调动事宜。然而在这故事的几方人中，各有各的打算，各有各的算计，各有个的利益，却不知道谁在为公司的利益真正算计过。

首先来说一下文中的人事部部长吧。简单的一个人事调动，却办得如此不明不白，不由得让人有点哭笑不得。首先，作为人事部长突然问询另一个部门部长刚调到那一个月的新员工“能发挥作用吗”，只怕任谁接到这不明不白的电话也会保留的顺着说吧？何况该员工一个月的工作表现还可以呢？其次，如此重大的质保人员招聘调动事宜，他就这么简单的一句话就决定了，不太草率了点吗？更何况，一个月前，该部长还秉持公司领导旨意，“严格控制进员，核定人员编制，压缩人员。”如今遇到进人事宜就如此草率的下了决定？那么公司压缩人员的大政去哪了？难道那只是一个月前的大政吗？就算不是压缩编制时期，在公司内部有合适人员的时候却要外招，增加人员，这不是在浪费公司的人力资源吗？这时候，公司的利益又去哪了呢？作为人事部的部长，他认真的为公司审核过吗？也许他认为，反正是质保部门申请了，又有公司主管副总签了字，就招吧，多了人责任也不在人事部；也许他还认为，他已为这事尽了力了，向研发部门了解过情况了，调不出人，质保部门的人嘛，招就招吧，多了也没事。……如此的一个人事部长能为公司的战略大政把好人力资源关吗？能充分的调配好公司现有的人力资源，为公司战略大政作助力吗？

再看一看这个质保部的主任吧。在第一次与招聘专员通话时，可以看出他是非常希望调用刘某某的。而从后来的解决来看，他出面也是会很顺利的调用刘某某的。明明很简单的部门协调沟通就可以解决的问题，可是为什么后来他却放弃了呢？为什么他就不敢明白的说“我这里就是需要刘某某，请把刘某某给我！”？为工作出于公心他在怕什么呢？或许他会认为，他这样出面领导如果不同意的话，会给领导留下不好的印象，惹得一身不是。更何况招聘和调动应是人事部门的事，不是他部门的事，反正我需要人你人事部就得给，如果给的人不好用就是人事部的责任，好用了出了成绩也是他们部门的成绩；或许……总之，在众多的利益权衡之下公司的利益被一点点的湮灭了。为做好工作而为部门争取一个合适的人选，这不也是做为部门主管应尽的职责和管理责任吗？明知有合适的人选不用、不去争取，一味的怠工等待和接受不确定是否合用的人员，然后抱怨各种因素的不利，出不了工作成绩，这是作为管理人员应有的素质和责任吗？众所周知，质保部是一个生产企业的命脉，它把持着整个企业的质量关。这就要求，这个部门应该是一个责任心强、积极进取的团队。一个私心如此重，对工作如此畏缩领导，他又如何能够带领出责任心强、能动性强的团队？

在众多的利益权衡当中，在各种“考虑”与“或许”当中，一件简单的事被搁置了，时间一点点的流失，公司的利益就随着时间一点点的流掉，成了整个事件当中最大的损失者。其实，公司是一个集体，是每个部门所依附的对象。**只有每个部门都把本部门的利益同公司的利益结合起来，相互理解，相互协作，共同努力，企业这个大集体才能健康发展。**然而像故事中的几方当事人那样，把本部门的利益建立在公司集体的利益之上，各自盘算本部门的利益就像几匹从不同方向出力拉马车一样，结果如何？众人可想而知。从故事中看，造成这种“几匹马从不同方向拉车”的不良局面。

以上这个案例说明了一个道理，如果每个部门的负责人都站在自己部门的角度考虑问题，时时处处以部门小利益为重，把部门小利益放在企业大利益之上，势必造成企业内部部门墙，以及内部沟通的低效，那这个企业距离倒闭也就不远了。这里，既有企业用人的方面的失误，缺乏监督考核机制，如何利用公司监督管理机制将个人的私心控制在有效范围内，从而使公司的利益得到最大限度的维护，这将是公司高层最应解决的问题；也有公司没有很好的处理领导与中层之间的利益之争，从公司领导强行调人到质保部主任在向领导申请前止步都可看出，公司领导与中层之间是有很大的距离，或者说，企业没有充分考虑到部门的利益，不说公司领导是独裁专制，至少他的属下在面对他时是不敢“据理力争”的。质保部主任在向领导申请前止步，恐怕有很大的成分是一种“畏上”心理在作祟的吧。能让下属产生这样的心理，作领导的是否也应该考虑一下在企业和部门出现利益矛盾时，企业是否没有给部门负责人足够的权利让部门去正当的获取自己本该有的利益呢？

第三是企业缺乏完善的制度，在招聘与调配之间，只是人事部长做了一个简单的询问就决定了，完全没有一定的程式和规范可言；而从质保部主任在对待调人上的畏缩也可以看出，企业完全没有用人部门申请抽调人员的规定和流程；在公司领导强行调人的时候也是没有规范约束的。

总的来说，在经济飞速发展，竞争激烈的今天，企业的发展靠的是整个集体的力量。如果每个人都把自己的利益放在企业利益之前，甚至建立在集体利益的流失之上的话，那么该企业的前景如何，可想而知。

我们认为，作为部门负责人，必须善于和其他部门的负责人沟通协调，和他们平等相处，不能在日常部门间工作当中管、卡、压，以身作则地率领本部门员工积极主动地、首先配合好、服务好其他部门，积极为其他部门顺利开展工作创造条件，涉及部门间利益冲突时，以大局为重、以公司利益为重，不把部门间工作中的不同意见上升到部门矛盾，遇到部门间不能协商积解决的事物时，及时提请上级给以指导、协助解决。

以上的案例是一个反面例子，那么我们再看一个通过团队合作是如何实现成功签单的正面案例。

某网络制作公司曾经签了一笔大单，一开始，该公司的商务代表通过电话开发了一家客户，对方想要投资做一个大型的行业网站，但是客户的问题较多，对服务的要求也很高。在得知这个情况后，商务经理决定跟着一起去上门拜访，通过第一次面谈，该客户对于两位的介绍比较感兴趣，也对行业网站一整套解决方案比较满意，但是需要时间考虑。回到公司后，商务经理将客户的情况反映给了商务总监，了解到客户规模大，实力雄厚，并且马上要开展网站的投资建设，商务总监与该客户做了电话沟通并诚恳的邀请对方到企业再来了解具体情况。在客户来到公司的当天，商务总监和行政总监一起接待，行政总监给客户详细介绍了公司的情况，并带客户参观公司，客户在了解到企业的情况后也比较放心，同时技术部的同事从专业的角度向客户耐心讲解，让他们了解到企业的高标准的技术力量以便提升客户认可度，在详细了解后，董事长第二天召集公司董事开个会，由商务培训部的同事协作，为客户策划建设方案的可行性，并由培训老师以十足的信心再一次对公司的产品、技术和服务的优势分析给客户，最终客户都认可了企业的产品和提供的服务。在各个部门的通力协作下，商务代表签下了这笔大单。

**【案例启示】**：在一个团队中，不管大家处于什么样的角色，都需要以协作的精神共同为客户服务，为企业和社会创造价值。要把团队的绩效发挥到最大，除了人人都要成为实干家以外，还要以最积极的团队协作精神为企业团队、企业的美好明天不断奋斗。

**第四节 个人与企业利益冲突**

**一、个人与企业利益冲突定义**

企业应该尊重员工的私人生活。然而，如果员工从事的活动损害企业的利益，或者利用企业的资源和影响来谋取个人私利，就会引发利益冲突。另外，企业员工在与企业有业务交易或与企业有竞争关系的机构中享有经济上的利益时，也会引发利益冲突，包括但不限于供应商、竞争对手、客户、经销商等。即使只是有利益冲突之嫌，也会导致他人怀疑员工的行动和诚信，进而怀疑企业的行动和诚信。因此，本准则期望所有参与培训的人员均以服务企业的最大利益为重，不要以个人利益或私心影响自己的判断力，无论是为所服务企业履行职责还是可能对企业有影响的外事活动，都必须尽量避免利益冲突，甚至只是有利益冲突嫌疑的事项。具体来说就是经理人必须避免参加与所服务企业的义务或责任产生实际或潜在利益冲突的商业决定、行为或其他户外活动，拒绝参与有冲突的活动，或在有疑问时首先向其直接上级寻求帮助。此外，企业的资产（包含电子系统或设备）不可用于个人获利。

**二、如何识别利益冲突**

日常情况下在工作场所中可能会（并且经常会）导致利益冲突。这就是利益冲突如此危险的确切原因。看起来并无不妥的情况也可能会导致严重的法律问题、失去业务以及损害职业关系和声望。必须能够识别可能会令个人利益与雇主的利益相冲突的情况。以下内容解释有哪些利益冲突，阐释这些冲突可能发生的典型情况，并且标识利益冲突的某些定义特征。

（一）要解决利益冲突，首先需要在这些利益冲突存在时识别它们。但利益冲突会有多种变化形式、例外情况和微妙之处，因此不可能用简单的方法加以解决。本讲义向培训者提供一些基本概念以及有关如何应对特殊情况的建议或指导，当然，培训者也需要在可能面临利益冲突时，主动向所属企业法律部门、上司或人事部门进行咨询也是非常必要的。

**案例：**小迪是 GlobalErgo 公司的顾问，她刚为昊明就职的 Worldwide 相机公司完成了办公室的重新设计。昊明对小迪的设计表达了满意，同时考虑到小迪经常带女儿出去旅游并给女儿拍照而每次照相都花费大量胶卷，于是执意以个人的名义送给小迪一个公司的极品相机。同时告诉小迪，这是昊明自己对小迪个人的一个小礼物，小迪考虑到这个相机对昊明来说也不是什么成本，于是在犹豫之后就接受了。

**案例分析：**小迪其实已经陷入了利益冲突。但是小迪并没有意识到，她一直认为只有在管理层才会涉及到利益冲突。那么如何识别自己已经或面临陷入利益冲突？

**（二）**个人面对冲突或双重忠诚问题时会产生**利益冲突**。作为一名员工，当个人的最高利益与对雇主的责任发生冲突时，就可能会产生利益冲突。工作场所中的情况可能导致冲突或双重忠诚问题，因为业务需要、个人日程安排和关系常常相抵触。只要一个员工的个人利益与对其他人 — 例如其雇主 — 应尽的责任之间存在潜在的冲突，就可能是利益冲突。

**案例：**小迪在回到公司后，过来几天，小迪的主管找小迪谈话，告诉小迪：昊明对小迪的工作十分满意，同时有一个新的项目还需要小迪进行房间的设计，但是对方开玩笑的表示要小迪免费服务，同时暗示了送小迪相机的事情。小迪的主管询问小迪，这个相机是否已经拒收。

**案例分析：**对于小迪来讲，她需要对家庭忠诚，这导致她渴望获得一个相机为女儿拍照，但是同时小迪也要忠诚于自己的雇主，遵守公司制度，当面临双重忠诚矛盾时，她需要选择将集体利益放在个人利益至上。小迪其实在接受该相机前就应该向自己的主管询问此问题 她需要认识到自己已卷入利益冲突之中。错误地处理类似的情况可能会损害小迪的声望，也可能会损害她的公司的声望。以后还可能引起法律纠纷。

**案例：**小华是一家软件公司的信息设计师。他的客户海松没有足够的钱来向小华的公司支付安装费。如果小华能在其它非报告时间里完成这份工作，海松会送给小华两张篮球赛的好票来代替付款。小华接收了海松的馈赠。

**案例分析：**小华已经卷入了利益冲突。尽管他不介意为了这两张篮球赛球票（而不是为了金钱）而工作，但他仍不应接受海松的馈赠。小华需要认识到，尽管接受这两张球票可能会对自己有好处，但却没有将公司利益放在最高位置上。事实上，他的公司在这种情况下会损失金钱，并且不会获得其他利益。

（三）实际发生的利益冲突或潜在的利益冲突。实际发生的利益冲突只是利益冲突的一种类型，还有其他若干类型。**可能发生的**利益冲突就是另一种类型：即使没有发生不当行为，但只要其他人看来情况可疑，就会产生可能发生的利益冲突。有一句话，“即使像是利益冲突也要尽量避免”。即使你没犯任何错误，但光凭同事的投诉或者错误举报就足以让你麻烦不断。即使是暗示有利益冲突也会造成问题，在工作场所中尤其如此。考虑一下，如果小迪接受相机这件事被同事知道了，并且有关她接受了相机而不是返还相机的谣言四起，小迪在公司会处于何种境地。她的同事可能会做出嫉妒和愤怒的反应，认为她得到了贵重物品而他们却没有。

**案例：**永明是一家公司的董事，他需要雇佣一名项目经理。他的妻子有资格申请这个工作，并递上了她的简历。对于永明，有可能发生利益冲突吗？

**案例分析：**此情况对于永明已导致了可能发生的利益冲突。可能他的妻子具有该职位所必需的相关工作经验，但永明公司的其他人可能会这样想，他告诉妻子送交其简历并计划面试她 — 甚至可能雇佣她 — 只因为他们是夫妻。这一情况并不违法，但其他人可能会认为永明因此而缺乏职业道德。

**案例：**一家世界上最大的投资公司在其中一家高科技公司拥有 6000 万份股份。该投资公司的总裁碰巧还是其中一家公司的董事会成员。总裁于是决定将她公司的 6000 万股份的投票权提供给独立的第三方。这样就避免了其他人认为她可能会利用其董事会职位来影响该交易以使该投资公司获益。

案例分析：这名总裁采取了适当措施从而避免了可能发生的利益冲突。

（四）私人利益冲突和非私人利益冲突。在商务活动中，将私人利益或者是认识的某人（例如客户、商业合伙人或亲戚）的利益置于雇主的利益之上是十分危险的。作为一名员工，首要职责是遵守公司的制度。如果利用职位将任何利益或特权扩展到自己或认识的某人（ 无论利益是否涉及金钱、礼物、优惠、威望或其他任何有价值的东西）都可能会导致**私人的**利益冲突。即使没有从特殊情况下获益无论是为自己还是认识的其他人，仍可能卷入利益冲突。

当必须在发生利益冲突的双方之间进行选择时，即使没有获得任何私人利益，也可能发生**非私人**的利益冲突。一方可能会被谴责处置不当，因为没有惠及其他一方。

**案例：**假设你拥有一家漫画书店，你的两个大主顾都是《破坏王》迷，他们俩都要求你在得到第一期后立即与他们联系。你得到了第一期。你将首先通知哪一客户？在这一情况下，你将被迫进行选择，惠及一个顾客，而损及另一个顾客。这就是非私人的利益冲突。

**案例分析：**非私人的利益冲突可能在任何类型的商业活动中发生 。从你当地附近的漫画书店到最大的公司组织。规模无关紧要。

**案例：**丽娜在一家电信公司就职。在一场飓风之后，公司指定她负责分派维修人员来修理不通的电话线路。丽娜的姑妈的电话线路在这场暴风雨后不通了，因此丽娜首先派遣维修人员去维修她的姑妈居所附近的线路，即使那里的线路并不是损毁最严重的线路。

**案例分析：**丽娜已经造成了私人的利益冲突。丽娜由于利用她在电信公司的职位来为亲戚带来优惠，从而造成了私人的利益冲突。没有正当理由应该首先维修她的姑妈居所附近的线路。卷入利益冲突的不一定是金钱 ，可以只是某些有价值的东西，如优惠。

（五）个人利益冲突和组织（团队）的利益冲突。个人利益冲突常常发生在这样的情况下，即需要**个人**来决定如何解决它们。在个人试图找出最佳解决方法的同时，它可能会给你带来重大责任和压力。这个时候，个人需要寻找公司的资源带来帮助，包括上司、人事部门等。在进行决策前找出任何可用的资源。

整个**组织**也可能面对利益冲突。这些冲突通常围绕公司所处的业务类型或其客户的类型和数目。例如，如果一家公司为有利益冲突的两家客户服务，则该公司应该在为两个客户提供同样服务的同时，注意避免优惠、所有权信息和不当行为等问题。在某些情况下，公司甚至可能需要决定它无法继续为两个客户提供服务，因为不可能做到公平。

**案例：**王氏法律事务所因为其核能专业知识而声名远扬，Global Utilities 公司请这家法律事务所提供将核电站迁移到另一个州的建议。王氏法律事务所还代表着 National Enviromental Safety 公司,这是一家专门从事核能经营的承包商，它希望获得这个新电站的承建合同。

**案例分析：**对王氏法律事务所来说，这种情况下存在利益冲突吗？答案是肯定的，因为存在团体组织利益冲突。这家事务所处于这样一种情况，它要求为两家不同的公司提供服务，而这两家公司正寻求从同一个项目中获益。

**三、利益冲突的组成要素**

利益冲突具有四个基本组成要素，包括事实、利害关系人、选择和后果。

1. 事实。在上述小迪的案例中，小迪需要知道与利益冲突有关的内容，一个基本的情况是它们有一些共同的组成要素。第一个组成要素是**事实**。查看一下小迪的情况的事实。昊明送给小迪一架数码相机，在商务活动中，礼物通常是由客户提供的，不过客户并不总是希望得到回报。但在此案例中，昊明期望在与小迪就职的公司进行下一个项目中，小迪可以为其免费工作。他在与她谈论“再次合作”并论及“补偿他”时暗示了这一点。

**因此，只要在相互冲突的忠诚之间感到为难并且对要做的事情没有把握，就最好停下来，看看情况的事实。**

（二）利害关系人。利害关系人是与情况的解决方式有特殊利益关系的个人或团体组织。在小迪的情况中，利害关系人是小迪、GlobalErgo 公司（小迪的公司）、昊明和 Worldwide 相机公司（昊明的公司）。

（三）选择。一旦对事实进行了分析并且确定了有关各方后，就应该仔细了解面临利益冲突的个人或组织团体的**选择**。例如，再次考虑一下小迪的例子。在昊明送给她相机时她的选择之一是礼貌地拒绝。她也可以告诉昊明，她需要首先向她的上司核实，了解她是否可以接受这个礼物。

（四）后果。利益冲突的最后一个组成要素是其可能的**后果。**你的行为可能导致什么结果，在决定如何反应前，你应该考虑至少以下三点：

1、你的反应会对将来同客户或供应商打交道设立何种基调和标准？

2、它可能会对你的合乎职业道德的商业交易的声望产生何种冲击？

3、它可能会对你的公司的有关公平和诚实的声望产生何种冲击？

还是回顾一下小迪的案例，一旦小迪接受了昊明馈赠的相机，她就将很可能导致严重的后果。首先，她将她本人和 GlobalErgo 公司的声望置于危险之中。她还可能会令外人产生这样的误解，即 GlobalErgo 公司只为馈赠昂贵礼物的客户提供最好的服务。

**结论：**利益冲突具有四个组成要素：事实、利害关系人、选择和后果。在面临利益冲突时，应识别这些组成要素。然后在采取行动之前仔细考虑它们。

**四、个人与企业利益冲突的具体情形**

（一）有很多情形下都有可能发生利益冲突，本准则必须禁止或应避免的行为或情形包括如下任何活动

**1、在企业竞争对手、客户或供应商那里兼职工作**

同时被企业的竞争对手或潜在的竞争对手、客户或供应商雇用，不论这种雇用的性质是什么。

2、**其他社会兼职工作 (双重雇佣)**

拥有第二份工作或为他人提供咨询服务，影响或可能影响其圆满履行对企业的职责，或因兼职影响本职工作或有损企业形象。

**3、滥用影响力**

影响或试图影响企业与另一单位之间的商业交易，如果企业员工在该单位：

1）有直接或间接的经济利益；

2）担任高级管理人员、董事、员工、合伙人、代理人或顾问；

3）有家庭成员为该单位工作。

滥用影响力的另一种情形是，员工把企业的业务给予其家庭成员所拥有或控制的企业。

4、**投资于企业竞争对手、客户或供应商**

在某上市公司拥有实质性的利益（例如：股票），如果该上市公司是企业的竞争对手、客户或供应商；或者持有私有企业的股份或利益，如果该私有企业是企业的竞争对手、客户或供应商。借职务之便向投资对象提供利益的；

**5、利用企业内幕信息**

为了自已、朋友或家庭成员的经济利益，使用基于与企业之间的雇用关系而获取企业的机密信息或商业机会。

**6、滥用企业资产**

工作时间开展私人业务，或使用企业设施、设备或其他资产从事私人业务。

7、**内幕证券交易**

利用在公司工作期间获取的非公开信息购买或出售其他公司的证券，或将该非公开信息提供给他人。或利用公司内幕消息，进行公司股票的买卖，或者指使、提示他人进行买卖。

**8、办公室恋情**

如果员工之间发生恋爱关系具有以下情形之一的：

1）他们相互之间存在直接汇报关系；

2）他们的关系可能导致其他人对其任何一人的判断力和客观性失去信心；

3）他们的关系可能会令公司尴尬。

**（二）需要批准的行为或情形**

必须避免出现以下任何情形或禁止从事以下任何活动，除非已经按照企业规定的程序进行披露并获得批准：

1. **自我雇佣**

当员工具有以下情形之一时：

1）自己投资或拥有一家私有企业；

2）从事某项营业，并从中获得报酬；

3）参与家族企业或在家族企业工作，无论是否可以获得补偿。

就上述情形，员工必须取得批准：

1）无论员工的上述行为是否与其在公司的所从事工作相同或相似；

2）无论是否影响其圆满地履行对公司的职责。

1. **接受礼品或其他补偿**

从寻求与公司建立业务往来的单位或个人收受礼品、款项、贷款，服务或任何的补偿，如果这样做会使接受者可能受到了不正当影响。但是，上述情形不包括员工以当前的利率从贷款机构处获得贷款。

1. **家庭成员在竞争对手、客户或供应商的公司工作**

员工的家庭成员被公司的竞争对手或潜在的竞争对手，客户或供应商雇用，不论这种雇用的性质是什么。

**五、如何规避利益冲突**

1、不帮助竞争对手

协助企业目前或未来产品或服务的竞争对手，是一种明显的利益冲突。未经企业书面同意，企业员工不得在竞争对手任职、担任顾问、董事会成员或以其它任何方式为竞争对手提供服务，也不得向竞争对手提供信息。

2、不与企业竞争

企业员工个人不得以任何形式销售与企业现在或未来的产品、服务相竞争的产品或服务。如果员工不能明确判断所从事的活动是否会与企业利益相冲突，则应该在从事这些活动前，咨询直接主管或企业法务部门的意见。

3、不在企业供应商兼职

非经企业批准，企业员工不得担任企业的供应商或企业供应商的代表，也不能为企业的供应商工作，或担任其雇员、顾问、董事或股东等。企业员工也不得因为向供应商提供有关企业业务的建议或服务而接受金钱或任何形式的利益。

4、恰当地使用企业的时间与资产

企业员工不得在企业办公场所或在企业上班时间内从事非企业业务相关的其它工作，也不得使用企业的资产（包括设备、电话、用品、资源及企业专有信息等）来从事非企业的工作。

5、不滥用企业影响

企业员工不应滥用在企业的职位或影响，去促进或协助自身或他人的活动。未经公司授权或批准，员工不得以企业公司名义或企业员工名义进行考察、谈判、签约、招投标、竞拍、为自身或他人提供担保、证明等相关业务活动。

6、不从事第二职业

从事第二职业可能会让员工难以专注于在企业的工作，容易影响职业判断，进而影响员工正确和勤勉地履行企业工作职责，也可能会占用工作时间或企业工作资源，因此通常情况下企业不允许员工从事第二职业。如果企业员工有这方面的问题或要求，应事先告诉直接主管并征得公司的同意。

要避免利益冲突，最重要是“披露”二字，请务必牢记，请自己检查自己的情况，确定是否存在实际或潜在的利益冲突。如果有实际或潜在的利益冲突，请必须将该情况披露给自己的上级和企业法律顾问。

**六、利益冲突情形的披露**

**1、披露的一般程序：**一些潜在的利益冲突均可通过对该潜在的利益冲突情形的事先披露、主动接受企业透明化监督而得到解决。所有员工均应向其主管及时并全面披露其实际或潜在的利益冲突。上述披露应逐级汇报至领导团队成员。如果领导团队成员卷入利益冲突，那么他或她应向其上级披露。如果潜在的利益冲突可能产生较大的影响，或员工的主管对是否存在利益冲突不能做出准确的判断，该主管应向法律部咨询。

**2、年度认证程序：**公司的业务单位的部门经理（包括副经理、代理经理）及其以上级别的管理人员，或公司特别指定的其他员工必须遵守年度认证及报告制度。这些员工必须主动接受公司审查和监督。

**3、填写年度报告** – 每年第一季度末，必须填写利益冲突调查问卷并上交给法律部。在利益冲突调查问卷中，必须披露自己或家庭成员在竞争对手公司、供应商或客户那里是否存在利益关系，或者是否存在任何会造成利益冲突的交易或关系。

**1）随时更新 –** 对提交完年度调查问卷后出现的任何变化，必须及时进行汇报。不论可能引起利益冲突的新情形何时出现，上述员工都有义务及时地将更新过的调查问卷上交给法律部。

**2）法律部审查：**法律部将审查所有填报的调查问卷。如发现某情形可能引起利益冲突，法律部将联系该员工；如果必要，法律部还将联系该员工的经理以获得额外的信息。法律部亦将根据情况需要，联系更高级别的管理人员。

**3）决策：**对是否可以从事某项可能产生利益冲突的行为，应获得负责特定业务的领导团队成员的批准。如果团队成员卷入利益冲突，则应当获得其主管的批准。未经批准，员工禁止开展任何可能引起利益冲突的活动。

**第五节 坚持公私分明**

**一、为什么要做到公私分明？**

在某些情况下，经理人的配偶或其他与员工关系密切的人是企业的竞争对手或供应商，或者受聘于他们。虽然每个人都有选择及发展事业的权利，然而上述情况会引起安全、保密和利益冲突的特殊考虑。这类密切关系可能使你无意中妥协而牺牲了企业的利益。

所以，经理人必须要做到公私分明，如果确实存在上述情形，应告知自己的直接领导，以评估问题的性质及寻求解决办法。在有的情况下，员工和亲人其中一人必须改变职务。

**二、如何做到公私分明**

**1、 回避特殊关系**

1）职员不得录用或调动亲属到自己所管辖范围内工作。向企业内任何单位推荐自己亲属或好友的，应向人力资源部门提前申明。

2）已经存在亲属关系的职员，不得在同一城市工作，并应回避有业务关联的岗位。新的亲属关系产生一个月内，须向人力资源部门书面申明。

3）员工不能与自己的亲属、好友所在单位建立业务合作关系。有正当理由建立业务关系的，要主动向上司书面申报自己的亲友关系，并应在相关的业务活动中回避。

4）员工应避免工作之外与业务关联单位的经营往来，不得利用职务影响力在业务关联单位安排亲属、接受劳务、技术服务或获取其它利益。如确实无法避免，应事先向公司申报。

**2、不利用内幕消息进行内幕交易**

企业员工由于从事企业业务，可能会知悉或了解企业或其他公司尚未公开的内幕消息。企业员工及其家人不得利用企业或因工作原因知悉的其他公司的内幕消息谋取经济利益，因为这不仅是不道德的行为，也可能触犯法律。

企业员工及其家属不得：

1）利用企业或其他公司的内幕消息谋取经济利益；

2）借他人名义进行投资，以规避禁止内幕交易的准则；

3）向其他无关人员包括企业员工透露内幕消息。

**3、未得批准不参与政治活动或社区活动**

员工参与政治活动或社区活动，可能会占用企业工作时间、利用企业的资产或资源；可能会影响其履行职务，影响其职业判断；可能会让人误解为是企业公司的行为，给公司造成影响。

因此，企业员工应在商言商，员工未经批准不得参与政治活动，发表政治言论，不得以企业公司或企业员工的名义进行任何社区活动，如果因此给公司造成不利影响，员工应辞去在企业的工作，以免造成冲突。

**4、时刻牢记个人行为约束**

员工个人品德操守直接影响公司的形象与信誉，一个品行操守低俗的人，很难想象他在工作上能够担当重任，在与客户、同事相处时能够获得信任。企业员工不得有违反道德规范、或可能触犯当地法律，从而可能会使公司声誉遭受影响的个人行为。

企业员工可能因跨国出差经常会出入海关，因此应该了解并遵守各国对于走私、违禁品的法律规定，避免触犯法律。例如，在很多国家，携带象牙、钻石、动物毛皮、黄金等出入海关可能面临严重的刑事责任。

**5、对于高层职业经理人的特别规定**

1）以企业利益为重，正确行使经营管理权，对本人及亲属有可能损害企业利益的行为，应当主动回避，防止可能出现的利益冲突；

2）配偶、子女及其他有利益关系的人投资经营的企业，不得与所在企业发生非正常经济业务往来；

3）不得将企业资产委托、租赁、承包给自己的配偶、子女及其他有利益关系的人经营；

4）不得利用职权为配偶、子女及其他有利益关系的人从事营利性经营活动提供各种便利条件；

5）不得违反规定兼任下属企业或者其他企业、事业单位、行业组织、中介机构的领导职务，或者经批准兼职的，擅自领取兼职工资或者其他报酬。

**三、职业经理人应该牢记的十个要点**

1、利益冲突会将个人置于与其职责或忠诚相抵触的境地。

业务需要、个人日程安排和个人关系在工作场所中都可能导致利益冲突。在你面临利益冲突时，通常必须在你的个人利益和你对雇主的职责之间进行选择。在发生此利益冲突时，要牢记以下指示：作为一名员工，你的职责就是基于对公司最有利的原则来进行商业决定，而不是基于对你本人或你认识的某个人。

2、在工作场所中，赠送或收受礼物通常会导致利益冲突。

最常见的一种利益冲突就是赠送或接受礼物。赠送礼物通常发生在做生意时，并且可能很难弄清这一行为是否期待回报。许多公司都制定了相关制度，规定雇员在何种情况下以及采取何种方式可以赠送和收受礼物，遵守这些规定可以有效避免利益冲突。

3、利益冲突可以是实际发生的或可能发生的利益冲突。

实际发生或事实上的利益冲突是这样一种冲突：它目前正在发生，而且相关的主要活动步骤和决定已经做出。在卷入实际发生的利益冲突时，你必须直面你的行为后果并尝试解决该冲突。另一方面，如果情况对其他人来说显得可疑，就会产生可能发生的利益冲突。此类情况应予以避免，但是，如果你已面临这样的情况，则应确保该冲突不会转变为实际发生的利益冲突。

4、即使在你没有犯什么错误的情况下也可能存在利益冲突。

不论是否存在任何不当行为，只要其他人认为情况显得可疑，就存在可能发生的利益冲突。可能发生的利益冲突会引起严重的问题，这不是因为有人行为不当 — 许多情况下他们并没有犯错误 — 而是由于其他人会将这种情况作为抱怨、批评或指责的理由。

5、在私人利益冲突中，个人所面临的情况一般是通过优先考虑自身利益来获得各种好处。

通过不履行对雇主的责任来使自己获取利益或好处，这正是私人利益冲突不当的原因。私人的利益或好处可以是金钱、声望、名誉或社会地位。这一利益不一定只使你自己获益，也可以使你的亲戚、朋友或你认识的人获益。

6、当你并不谋求私人利益但必须在利益冲突的双方之间进行选择时，发生的就是非私人的利益冲突。

例如，假设你是一个股票经纪人，你的两个客户希望你为他们在公司上市时得到一定数量的公司股份。你可以得到的股份只能满足其中一个客户的要求。你将选择哪一个客户呢？无论你选择谁都不会从中获益 — 但你被迫要惠及一个客户而损及另一个客户。你没有选择的客户可能会谴责你处置不当，因为你没有惠及他一方。

7、有时候，潜在的利益冲突在你需要自己面对它们的情况下发生。

例如，你可能在办公室外与客户在一起，没有人引导你。因此，最好理解你的公司的制度，尤其是与馈赠、收受礼物有关的制度，以便做好识别潜在的利益冲突并正确应对的准备。在其他情况中，你可能不是在外独立面对，但冲突仍是你必须作为个体独立面对的冲突。幸运的是，通常有一些特定于公司的资源可以给你带来帮助，包括你的上司和人事部门。在进行决策前找出任何可用的资源。

8、与个人一样，整个组织也可能面临利益冲突。

公司在试图向两个有利益冲突的客户提供服务时，通常会发生组织的利益冲突。在此类情况下，公司可能很难避免惠及一个客户而损及另一个客户的情况，甚至可能与一方共享另一方的敏感信息。有时候，不可能公平地为这样两个客户服务，并且公司可能必须停止为其中一家公司提供服务。

9、有时候只需遵守公司制度即可解决利益冲突。

作为一名员工，你需要知道公司的制度。因为这些制度在许多问题上规定了哪些行为是正确并可接受的，有时候遵守这些制度就足以解决利益冲突了，甚至可以使你一开始就不会遇到利益冲突问题。

10、利益冲突通常具有某些共同的组成要素。

利益冲突通常具有四个共同的组成要素。首先，它们具有事实，即与情况有关的客观信息。其次，利害关系人，即与情况的解决方式有特殊利益关系的个人或组织。第三，它们有选择，即可以选择如何采取行动。第四，它们有结果 — 即在作出决定后可能会产生的结果。在你面对利益冲突时，识别这些组成要素并在你采取行动前仔细考虑它们。