

寿·险·赢·销·难·点·突·破·实·例·丛·书

寿险 团队这样带

让业绩提高80%

整合**6**大寿险公司**150**位顶尖营销精英
关于寿团队管理的超高智慧

揭示团队管理本质思维规律
解决团队管理众多难缠问题

突破团队管理难啃管理难点
提供团队管理实战增效技能

唐晨峰 等/著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



唐晨峰，本科毕业于中国人民大学保险专业，研究生毕业于中国人民大学心理学专业，博士毕业于北京大学金融学专业。在保险行业具有广泛人脉、深厚理论和实践功底。组织来自国内大型寿险公司最资深、最顶级的寿险营销精英撰写本套丛书。

寿·险·赢·销·难·点·突·破·实·例·丛·书

寿险 团队这样带

让业绩提高80%

唐晨峰 等/著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在寿险团队管理过程中，很多管理者面临这样的困惑：团队成员最关注哪些问题？团队领袖应具备哪些基本管理思维？团队领袖如何构建和管理团队成员？团队领袖如何与成员建立深厚友谊？团队领袖如何激励成员？团队领袖如何引导成员放大格局？团队领袖如何引导“问题型”成员改变现状？团队领袖如何建立威信？团队领袖如何辅导成员提升业绩？团队领袖如何管理难缠的成员……本书提供了切实可行且有效的方略，助您轻松做好寿险团队管理。

图书在版编目（CIP）数据

寿险团队这样带：让业绩提高80% / 唐晨峰等著. —北京：机械工业出版社，2012. 10

（寿险赢销难点突破实例丛书）

ISBN 978-7-111-40491-0

I. ①寿… II. ①唐… III. ①人寿保险—保险公司—企业管理 IV. ①F840. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 278292 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 封面设计：柏拉图设计

责任校对：刘 健 责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm × 250mm · 19.25 印张 · 363 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-40491-0

定价：42.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服 务 中 心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

丛 书 序

寿险营销源于思维模式变革

有位先哲曾经说过：“困则变，变则痛，痛则通，通则顺，顺则久。”我们寿险营销人的成功之路就是不断定位自我、革新自我和突破自我的过程。定位、革新和突破自我的过程，就是我们借助、完善和升级自我思维模式和思维能力的过程，因为人与人能力差别的本质就是思维模式的优劣和思维能力高低的差别。

我们知道老鹰是世界上寿命最长的鸟类，它的一生寿命可以达到 70 岁。要活那么长的寿命，它在 40 岁时必须作出艰难的关键决定。这个时候，它的脚爪子开始老化，无法有效地抓住猎物。它嘴巴外围的喙变得又长又弯，几乎碰到胸膛。同时，它的翅膀变得又长又重，因为它的羽毛长得又浓又厚，使得飞翔十分吃力。这时，老鹰首先用嘴巴外围的喙去击打岩石，直到嘴巴外围的喙完全脱落，然后静静地等候嘴巴外围的新喙再长出来。它会用新长出的喙把爪子上的趾甲一个一个地拔出来。当爪子上新的趾甲长出来后，它便用爪子把羽毛一根一根地拔掉。5 个月以后，新的羽毛长出来了，老鹰又开始飞翔。这样老鹰重新获得了再活 30 年的可能！

当老鹰经历了这一系列浴火重生的动作之后，它们不光完成了身体结构的重新塑造，更重要的是它们完成了思维能力的重新构建。因为它们知道，如果自己仍然按照原来那样的思维模式和生活模式走下去，那只有死路一条。同理，作为寿险营销人，要想延长自己的职业寿命，要想让自己的寿险事业取得突破性进展，就必须让自己寿险营销的思维和方略实现重大突破。很多保险营销人员之所以做了很久仍然没有质的突破，就是因为他们往往囿于自己过往的思维模式，始终没有妥善解决众多难题，从而日久生畏，对自己的未来感到迷茫，甚至不知所措。可以说，保险营销人的发展之路就是不断升级自己思维能力和思维方略，不断提升自我和解决难题的过程。因为实践一再证明，只讲理论或者只是简单传授方法、技巧和话术的方式，对寿险营销工作并不能带来可观的生产力。因为每一个客户的情况都有很大的差异，我们唯一能做的就是最大限度地寻找寿险营销工作本身的思维规律性，这样

才有可能更好地解决实战过程中遇到的一个又一个难题。

正是基于这样的认识，我们创作团队经过 3 年多时间，走访了国内 6 家大型保险公司共 150 位资深寿险营销人，包括 100 位总监级别和 30 位部门经理级别以及 20 位业务经理级别这三个层次的寿险营销精英。通过和他们的深入交流，深刻感受到他们在寿险营销思维、寿险陌生拜访、寿险组织发展、寿险团队管理和寿险大客户营销这五方面有太多的难点需要突破。和他们接触得越多，深刻感受到我们肩上的担子就越重。我们创作团队抱着这样的使命感，经过众多顶尖同行的反复打磨，经过反复斟酌准备，终于将这套丛书付梓面世，从而让每一位寿险营销人都有机会，博采寿险行业众多公司之所长，为己所用。这套丛书共包括四册：《寿险陌生拜访这样做：让业绩提高 80%》、《寿险增员这样做：让业绩提高 80%》、《寿险大单销售这样做：让业绩提高 80%》和《寿险团队这样带：让业绩提高 80%》。

应该说这套丛书的最大特色就是立足于实战和难点突破的实操思维指导，是国内用全景式案例展示原汁原味展过程的经典之作。我们对寿险营销难点进行了非常清晰的宏观思维指导和微观思路指点，让朋友们从这些新思维当中真正学会增员、签单和团队管理。这套丛书给寿险营销的朋友们提供了理论导航、技能点拨、案例实践 and 知识储备的四位一体全方位的全息全能指导，针对寿险营销的众多难点进行了非常清晰的思维指导，可以说我们提供的是系统的难题解决方案。这套丛书体系完整、重点突出、难点突破、内容扎实，可以说有非常高的实战价值。对保险新人是入门宝典，对保险老人是进阶兵法，对保险牛人是枕边智囊。

最后用一个寓言故事共勉：在非洲草原上，瞪羚每天早上起来的时候想到的第一件事就是奔跑，它必须比跑得最快的狮子要快，否则，它就会被狮子吃掉；同样，狮子每天早上起来的第一件事，也是奔跑，它至少要比跑得最慢的瞪羚要快，否则，它就会被饿死。所以，无论您是狮子还是瞪羚，从您早晨一睁眼起，就要开始奔跑！

前言

寿险团队管理赢在领导力

说起领导力，很多寿险团队领袖感觉无从下手，那么领导力究竟是什么呢？美国艾森豪威尔将军有句名言：“领导力达到艺术的境界，是让他人心甘情愿来做你想完成的事情。”这说明领导力的本质就是影响他人的能力。

这本书就是围绕寿险团队管理中的“怎么看”以及“怎么办”这两类实际问题而展开的。由于寿险公司管理模式的特殊性，加之寿险团队成员不是保险公司的员工，而是介于员工和经销商之间的一种事业人，对于寿险营销团队领袖来说，要真正地领导好他们，其实面临着比传统行业更大的挑战，需要更高超的领导力。

作为寿险团队的领导者，我们的使命到底是什么呢？一句话，我们必须勇担责任，必须持续帮助团队成员提升造血能力，必须使自己和团队的表现卓有成效。要用个人的洞察力、判断力、决策力、执行力、感召力、沟通力和意志力，最大限度地正面影响团队成员绩效的提升。

我们必须培养自己拥有优秀的洞察力。洞察力是成功的领导者必须具备的能力。洞察力是我们对个人认知、情感、行为的动机与相互关系的透彻分析。通俗地讲，洞察力就是透过现象看本质。就这层意义而言，洞察力就是“开心眼”，就是学会用心理学的原理和视角来归纳总结人的行为表现。因为团队成员的年龄、阅历、性格、心理、事业阶段各异，这就要求团队领袖必须具备见微知著的能力，能从团队成员的一言一行、一颦一笑的细节捕捉到他们的心理动态，从而制定有效的应对策略，同时该能力也能帮助团队成员尽快成长。

我们必须培养自己拥有优秀的判断力。判断力是基于对全方位信息的筛选，充分借助有关工具而形成的分析能力，是一个人对发生在身边事情的性质、状况以及发展趋势的判定能力。判断力是由知识积累、经验积累、思维方式以及直觉来决定的。我们身处团队的顶峰，时刻需要对团队成员的动态作出正确和客观的判断，同时还要对团队整体的发展走向和趋势作出判断，对出现的问题和危机能够正确分

析，能够从多元化的信息渠道印证自己的判断。

我们必须培养自己拥有优秀的决策力。从某种程度上说，管理的本质就是决策，管理能力就是决策能力。决策力，简单地说就是在洞察力和判断力的基础上，作出正确决定的能力和选择最优方案的能力。决策力也是衡量寿险领袖领导力的一个重要标准，如何在事关团队成员职业生涯发展的问题上作出正确的决策，如何指导团队成员正确展业，如何给团队的子团队做好方向和方法的指点，在团队成员和团队出现危机或者巨大成功时，如何正确引导，这都需要团队领袖作出正确的决策。

我们必须培养自己拥有优秀的执行力。没有执行力就没有竞争力，没有执行力就没有生产力。即使有再好的方略，如果没有执行，其最后的效能还是为零。对于寿险团队领袖来说，我们制订了再好的经营计划，如果没有执行，那么团队成员的价值也得不到实现。如果我们对管理和营销计划具有优秀的执行力，并取得了卓越的绩效，就能进一步凝聚团队成员士气，一道创造骄人战绩。

我们必须培养自己拥有优秀的感召力。感召力也称为领袖气质，是一种人格特质，尤指那种神圣的，鼓舞人心的，能预见未来、创造奇迹的气质。具有这种气质的人对他人具有吸引力并受到拥护。具有此人格特质的领导者，称为魅力型领导。这种影响力不是建立在传统的职位权威上，而是建立在下属对领导者具有非凡才能的感知上。魅力型领导者往往具有远见卓识，有自我牺牲精神，有高度的个人冒险倾向，能使用非常规策略，有准确的情境估计能力，自信心强，善于使用个人权力等。我们必须尽最大努力培养自己的感召力，凡事率先垂范，通过自己的言行和绩效来带动团队成员朝着既定目标推进。

我们必须培养自己拥有优秀的沟通力。没有沟通，就不会有真正的管理。没有沟通，就不会产生真正的团队精神。沟者，构筑管道也；通者，顺畅也。沟通的目的是让对方行动或理解您所传达的信息和情感，即沟通的品质取决于对方的回应。良好的沟通是要说对方想听的，听对方想说的。要想达到这个目的就必须进行有效的编码、解码与反馈。由于团队管理涉及的面非常广，有时甚至非常琐碎，如果没有有效的沟通艺术，往往容易产生误解，甚至因为沟通力不足而导致矛盾发生。总之，没有沟通力，就不会产生真正的执行力与生产力。

我们必须培养自己拥有优秀的意志力。意志力是心理学中的一个概念，它是指一个人自觉地确定目标，并根据目标来支配、调节自己的行动，克服各种困难，从而实现目标的品质。尽管我们用判断力思考问题，但最终解决问题的还是意志力。从某种意义上说，意志力通常是指我们全部的精神生活，而正是这种精神生活在引导着我们行为的方方面面。意志力是人格的重要组成部分，对人生有着重大影响。我们要获得成功，必须要有意志力作保证。寿险营销人面临的困难远比其他行

业的人要更多、更大，而寿险团队领袖不仅要面对自己可能业绩不振的挫折，而且还要面对团队发展过程中的各种困难，所以我们必须以最强大的意志力来应对一切挑战。

总之，作为寿险团队领袖，需要在充分凝聚全体成员共识的基础上，不断打造团队的战斗力，持续塑造团队文化，引导团队成员养成积极心态，同时做好自我管理，我们对团队的管理水平就能凭借领导力这把利剑，拾级而上，从而逐步创造团队管理的新境界。

借此机会，我要衷心感谢参与本书编写的众多精英，他们是（按姓氏笔画排序）：丁绍安、于秀花、王红以、尹皓森、卢如杰、安加庆、宋兰静、刘金霞、宋彦玲、刘继萍、何元、张书红、张志宏、李明雅、李雪梅、赵丽静、施玉芳、夏忠华、夏贵芳、高东波、袁莉萍、覃保英、詹瑰丽等。可以说，正是他们的辛勤付出和精心指导给了我极大的前行勇气和信心，衷心感谢他们！

目录 Contents

丛书序 寿险赢销源于思维模式变革
前言 寿险团队管理赢在领导力

第1章 团队成员最关注哪些问题

1.1 个人收入的增长潜力	1
1.1.1 观念引导	1
1.1.2 操作指导	2
1.2 个人能力的提升速度	2
1.2.1 寿险营销人的能力	3
1.2.2 提升团队成员能力的方法	5
1.3 团队成员之间的人际关系	5
1.3.1 构建关系的心态	6
1.3.2 构建关系的原则	6
1.3.3 构建关系的关键	6
1.3.4 构建关系的手段	7
1.4 社会对自己的认可度	7
1.5 个人价值的实现程度	8

第2章 团队领袖应具备哪些基本管理思维

2.1 管理就是沟通，就是做好服务，就是平衡好利益	12
2.1.1 管理沟通的意义	12
2.1.2 团队沟通的过程	13
2.1.3 团队管理沟通的方法	13

2.1.4	服务管理的价值和方法	14
2.1.5	利益平衡的价值和方法	15
2.2	管理就是做好团队文化建设和对成员的心理疏导工作	16
2.2.1	团队文化建设的建议	16
2.2.2	团队文化建设中三类人员的应对策略	17
2.2.3	心理疏导方法	17
2.3	管理就是增强团队成员的造血能力	20
2.3.1	团队领袖增强成员造血能力的方法	20
2.3.2	做好团队成员的士气管理	21
2.3.3	寿险营销领袖常见的四大管理误区	22
2.4	管理就是促成团队成员不断提升自我反省能力	23
2.4.1	自我反省的必要性	23
2.4.2	每个周日都应该自我反省的 20 个问题	23
2.5	管理就是不断激励团队成员	25
2.5.1	激励的作用	25
2.5.2	几个激励理论	25
2.5.3	激励的类型	26
2.5.4	激励的机制	27
2.5.5	激励的基本原则	28

第 3 章 团队领袖如何构建团队和管理团队成员

3.1	团队构成要素	31
3.2	团队建设的步骤	32
3.3	高效团队的特征	33
3.4	管理和发展团队	35
3.5	团队凝聚力的培育措施	36
3.5.1	明确一致的目标	36
3.5.2	良好的团队内部管理	36

第 4 章 团队领袖如何与成员建立深厚的友谊

4.1	对团队成员实行差异化沟通策略	39
4.1.1	需要做差异化沟通的原因	39
4.1.2	如何做好差异化沟通	40

4.1.3 如何倾听别人的诉说	43
4.2 主动给团队成员解决工作难题	44
4.2.1 心态转换难题	44
4.2.2 怎样帮助团队成员调整心态	47
4.2.3 补上欠缺的工作技能	49
4.2.4 引导成员解决实际工作难题	53
4.3 主动给团队成员解决生活难题	56
4.3.1 日常生活：衣食住行	56
4.3.2 家庭生活：文化生活、感情生活	56
4.4 多和团队成员聚会	58
4.5 始终赏识团队成员，把他们的优点和进步放大 100 倍，把不足 缩小到 1/100	59

第 5 章 团队领袖激励成员常用的方法有哪些

5.1 目标激励	61
5.1.1 目标激励的作用	61
5.1.2 决定目标激励效果的因素	62
5.1.3 目标激励的具体方法	62
5.2 收入激励	63
5.3 荣誉激励	64
5.3.1 荣誉激励的基本原则	64
5.3.2 荣誉激励的具体措施	65
5.3.3 荣誉激励应该注意的问题	65
5.4 培训激励	66
5.4.1 培训激励的意义	66
5.4.2 培训激励需遵循的原则	67
5.5 奖罚激励	68
5.5.1 奖励激励的心理学原则和要求	68
5.5.2 惩罚激励的意义和要求	69

第 6 章 团队领袖如何引导成员放大格局

6.1 言传身教和率先垂范	71
6.1.1 放大格局的具体方法	71

6.1.2	心到手到的内涵	73
6.1.3	提升执行力的具体方法	74
6.2	认真倾听和挖掘成员处于目前状况的深层原因，帮助他们找到对策	75
6.2.1	提高倾听能力的具体方法	75
6.2.2	挖掘成员心理障碍的方法	76
6.3	对放大格局之后出现的美好愿景作出生动展示	83
6.3.1	愿景激励的力量	83
6.3.2	学会展示愿景	84
6.4	用身边的真实榜样作出正面激励	85
6.5	告诉成员，个人的价值来自于自己创造的价值	85
6.5.1	成功源于持续完成阶段性的自我实现	85
6.5.2	执行力就是效益，就是竞争力	86

第7章 团队领袖怎样让高素质成员扫除心理障碍

7.1	和成员一起探讨走不出去的深层心理原因，用真实的榜样促使他们走出误区	87
7.2	帮助成员尽快作出成绩，让他们认可寿险营销事业	92
7.2.1	高素质成员究竟需要什么	92
7.2.2	怎样帮助高素质成员真正理解寿险营销事业	94
7.2.3	怎样帮助高素质成员尽快作出成绩	96
7.3	让团队成员一起展业，以减轻其好面子的心理压力	98
7.4	促使成员切断一切退路，置之死地而后生	99
7.4.1	勇于成员退路的现实意义	99
7.4.2	如何让成员切断退路	100
7.5	借助团队成员施加业绩目标压力	101
7.5.1	打蛇打七寸，找准成员的心理七寸	101
7.5.2	充分肯定成员的优势，同时暗示他们，让他们明白自己没有作出成绩，个人优势也只是徒有虚名	102
7.5.3	充分运用角色对比法，达到震撼内心的目的	102

第8章 团队领袖如何引导“问题型”成员改变现状

8.1	引导成员认识自己性格的优劣势	106
-----	----------------------	-----

8.1.1	顽固不化型成员典型特征	106
8.1.2	盲目乐观型成员典型特征	107
8.1.3	不思进取型成员典型特征	107
8.2	对顽固不化的成员采取创设情境沟通法，引导成员自己作决定，让他们意识到差距	107
8.2.1	引导成员认为某种新想法完全是他们自己想出来的	108
8.2.2	用请教的方式沟通	108
8.2.3	把下结论的机会留给成员，一切变得简单	108
8.2.4	不怕自欺欺人，就怕人比人，使之行动	109
8.3	对盲目乐观的成员采取欲擒故纵的方式，让他们在实际展业中碰壁，然后帮他们去改变	109
8.3.1	肯定成员的想法	109
8.3.2	一旦遇到挫折，倾听成员遇挫的原因分析	109
8.3.3	一旦遇到挫折，帮助成员找到战胜困难的办法	110
8.4	对于不思进取型成员，多用真情感化，让他们意识到自身的使命和面临的危机	112
8.4.1	亲情的力量让成员燃烧梦想	112
8.4.2	使命的力量让成员全力以赴	113
8.4.3	危机的力量让成员真正改变自己	115
8.5	帮助成员制订优化性格的行动计划	115

第9章 团队领袖如何做好自我管理

9.1	做好时间管理	118
9.1.1	浪费时间的10大症状	118
9.1.2	时间管理的10个实用方法	119
9.1.3	时间管理的窍门	120
9.2	做好计划管理	121
9.2.1	制订计划的步骤	121
9.2.2	完成计划的方法	123
9.3	做好情绪管理	124
9.3.1	做好情绪管理的原因	124
9.3.2	情绪管理的基本范畴	125
9.3.3	情绪管理的方法	126
9.4	做好压力管理	128

9.4.1 压力管理的内容	128
9.4.2 压力管理的方法	129

第 10 章 团队领袖如何建立威信

10.1 以德积威	132
10.2 以能立威	142
10.2.1 领导能力及其提升方法	142
10.2.2 管理能力及其提升方法	148
10.2.3 沟通能力及其提升方法	151
10.2.4 解决问题的能力及其提升方法	153
10.2.5 感召能力及其提升方法	155
10.2.6 知人善任能力及其提升方法	157
10.2.7 分析决策能力及其提升方法	160
10.2.8 团结人的能力及其提升方法	164
10.3 以绩固威	165
10.3.1 管理卓有成效	165
10.3.2 团队发展快速	166
10.3.3 能采取有效措施确保团队留存率较高	166
10.4 以情凝威	171
10.4.1 “诚”立天下	171
10.4.2 宽严相济，“和”成大业	174
10.5 以理续威	176
10.5.1 利与害的权衡	177
10.5.2 得与失的权衡	177
10.5.3 眼前与长远的权衡	178
10.5.4 局部与全局的权衡	178
10.5.5 风险与机会的权衡	178

第 11 章 团队领袖如何辅导成员提升业绩

11.1 持续给成员全方位的有效培训	181
11.1.1 培训的方法	181
11.1.2 提升培训效果的途径	183
11.1.3 团队培训的主题	187

11.1.4	心态培训	189
11.1.5	理念培训	193
11.1.6	方法与思路培训	197
11.1.7	沟通能力培训	199
11.1.8	为人处世培训	208
11.1.9	产品培训	216
11.2	帮助成员确定可行的发展目标和行动计划，并跟踪和修正方案	217
11.2.1	目标的设定	217
11.2.2	行动计划的制订	219
11.2.3	目标管理	219
11.3	帮助成员解决展业中遇到的实际难题	222
11.3.1	客户信赖感的建立	222
11.3.2	客户心理分析	223
11.3.3	客户拒绝处理的基本原理	225
11.3.4	增员的基本原理	225
11.4	带领成员陪访，并对成功的做法做好归纳和提炼	227
11.4.1	陪访促成签单的基本原理	227
11.4.2	访后有关安排及注意事项	228
11.5	引导团队成员养成良好的工作习惯，做好士气激励工作	229
11.5.1	引导成员养成好习惯的方法	229
11.5.2	团队成员需要养成的 58 个好习惯	230
11.5.3	激励士气的方法	234
11.5.4	激情与理智的平衡	237

第 12 章 团队领袖如何做好向上管理

12.1	充分理解上级的工作思路	239
12.1.1	领会上级工作思路的重要性	239
12.1.2	怎样领会上级的工作思路	240
12.2	充分理解上级的行为风格，用他喜欢的风格和他沟通	241
12.2.1	在工作上与上级相处的几个原则	241
12.2.2	与各种性格的上级打交道的方法	243
12.2.3	说服上级的注意事项	244
12.2.4	请示与汇报的基本态度	245

12.2.5 向上级请示汇报的程序和要点	245
12.3 尽量和自己的上级建立私人友谊	246
12.3.1 工作方面的注意要点	246
12.3.2 沟通方面的注意要点	247
12.4 学会用变通的办法实施上级的指示和规定	249
12.5 学会用适当的策略和上级据理力争	249

第 13 章 团队领袖如何管理难缠的成员

13.1 实施定期谈心计划	253
13.1.1 谈心的价值	254
13.1.2 谈心应该把握的原则	254
13.1.3 谈心的方法	256
13.2 和难缠的成员交朋友	257
13.2.1 难缠的成员到底需要什么	257
13.2.2 如何与难缠的成员交朋友	259
13.3 实施策略性引导，诱其“归善”	261
13.3.1 实施策略性引导的方法	261
13.3.2 实施策略性引导的善后工作	262
13.4 建立充满人情味的规章制度，并严格执行	263
13.5 设定团队管理红线	264
13.5.1 寿险团队的管理红线有哪些	264
13.5.2 启动管理红线之前需要深入“劝善”	264
13.5.3 对于问题严重的成员给予劝退	265

第 14 章 团队领袖如何持续提升团队经营能力

14.1 对带领团队的经验及时作出反省和总结	267
14.1.1 总结管理成败得失的方法	267
14.1.2 总结成败得失的具体内容	269
14.2 主动向上级和团队的优秀成员请教学习	271
14.2.1 向上级学习什么	271
14.2.2 如何向上级学习	277
14.2.3 如何向成员学习	278
14.3 参加公司内外举办的各种培训班和研讨会	279

14.3.1	参加培训班	279
14.3.2	参加研讨会	279
14.4	通过读书、观看影视作品和上网充实管理思维和经验	280
14.4.1	图书的选择	280
14.4.2	读书的有效方法	280
14.4.3	用影视作品和网络提升管理能力	282
14.5	邀请团队成员为自己提出中肯建议，让其共同参与制订和 实施改进管理工作的跟进方案	282
14.5.1	邀请成员为自己提出中肯意见	282
14.5.2	持续循环诊断管理现状，制订和实施管理改进方案	283
参考文献		287

团队成员最关注哪些问题

团队领袖要始终关注三个基本面：是否满足了客户需求，是否关注员工的成长，是否专注于核心业务。

——杰克·韦尔奇

人才的本质在于创造，敢于突破，敢于创新，敢为人先。真正的人才其实是免费的，因为他给团队带来的价值远远大于团队给他的回报，所以我们必须做到欲善任人才，先知人才；欲知人才，先要知道人才最关注什么，这样我们的管理才能做到有的放矢。

1.1 个人收入的增长潜力

1.1.1 观念引导

(1) 一个以收入为个人奋斗目标的人无法走出平庸的生活模式，也从来不会有真正的成就感。不要为收入而工作，因为收入只是工作的一种报偿，一个人如果只为收入而工作，没有更高的目标，则不是一种好的人生选择，受害最深的不是别人，而是自己。

(2) 工作的质量决定生活的质量。无论薪水高低，工作中尽心尽力、积极进取，能使自己得到内心的平安，往往是事业成功者与失败者之间的不同之处。过分追求轻松随意的人，无论从事什么工作都不可能获得真正的成功。

(3) 做好一辈子的收入规划。一辈子的收入规划要像跑一场马拉松，在前面的路程中，重点不是贪快，而是要为后面的路程蓄积能量。前面的低收入过程，都是在夯实未来赢得高收入的基础。假如一个人要工作 30 年，在工作的前 20 年，你得

非常努力，可是赚到的钱可能只是一生收入的 20%；但在最后的 10 年，赚的薪水可能是一生收入的 80%，这就是职场薪水的 80/20 法则。

长期来看，工作的第 1 个 10 年，应该是学习期；工作的第 2 个 10 年，是可以看到收入明显攀升的成长期；而第 3 个 10 年，是个人收入最高峰出现的收成期。

收成期绝非必然的结果，而是在前面的两个 10 年中真能学习、成长，收入才会水到渠成。还在为现在的收入而烦恼吗？不如先为你 10 年后的收入好好思考吧！

1.1.2 操作指导

(1) 全心投入工作。当你工作时，一定要全心投入，不要浪费时间，不要把工作场所当成社交场合。如果你能长期实践，就能使你的生产力加倍。

(2) 工作步调快。养成一种紧迫感，一次专心做一件事，并且用最快的速度完成，之后立刻投入下一项工作。养成习惯后，你会惊讶地发现，一天所能完成的工作量居然是如此的惊人。

(3) 专注于高附加值的工作。你要记住工作时间的多寡不见得与工作成果成正比。聪明的人，会想办法找出对达成工作目标及绩效标准有帮助的活动，然后投入最多的时间与心力在这些事情上面。投入的时间愈多，每分钟的生产力就愈高，工作绩效也就愈高，收入与职级升迁在望。

(4) 熟练工作。找出最有价值的工作项目后，要接着想办法，通过不断学习、应用、练习，熟悉所有工作流程与技巧，积累工作经验。你的工作愈熟练，工作所需的时间就愈短，生产力就提升得愈快。

(5) 集中处理。一个有技巧的人，会把许多性质相近的工作或是活动，如收发邮件、写信、填写工作报表、填写备忘录等，集中在同一个时段来处理，这样会比一件件分开在不同时段处理节省一半以上的时间，同时也能提高效率。

(6) 简化工作。尽量简化工作流程，将许多分开的工作步骤加以整合，变成单一任务，以减少工作的复杂度，另外，运用授权或是外包的方式，避免把时间花费在低价值的工作上。

(7) 比别人工作时长一些。早一点儿起床，早一点儿去上班，避开交通高峰；中午晚一点儿出去用餐，避开排队用餐的人潮；晚上直到交通高峰时间已过再下班回家。如此一天可以比一般人多出 2~3 个小时的工作时间，而且不会影响正常的生活步调。善用这些多出来的时间，可以使你的生产力加倍，进而使你的收入加倍。

1.2 个人能力的提升速度

个人能力包括思维能力、行为能力和语言能力。思维能力分为思维组合能力和

组合速度、思维行为沟通能力、思维语言沟通能力、理解力、判断力、分析能力、综合能力、记忆力、观察力、想象力等。

行为能力分为模仿能力、灵敏度、力度、耐力、速度、听力、注意力、感知力等。

语言能力分为语言速度、语言运用、字词组合、场合运用、概括等。

思维能力、行为能力和语言能力三者是相互关联的，思维能力起主导作用，但是其他两者又可以刺激思维能力的不断发展。

一般来说，能力要素一般包括五个递进层次：知识、技能、自知、特质、动机。

1.2.1 寿险营销人的能力

对于寿险营销人员来说，所需能力主要包括服务精神、培养人才、监控能力和影响能力。

1. 服务精神

服务精神要求我们有帮助或服务客户的愿望以满足他们的要求，即专注于如何发现并满足客户的需求。一般要求做到：

- (1) 追踪客户的要求、需求、抱怨。
- (2) 与客户就彼此的期望保持沟通，给客户提供信息以及友善的帮助。
- (3) 对客户提出的问题采取负责的态度，及时地解决问题。
- (4) 为客户采取行动，特别在客户碰到关键问题时，主动使自己能随时被客户找到。
- (5) 指出客户潜在的需要，除前面几条所提到的外，了解客户业务并为客户的真正潜在问题寻找信息，为现有的产品或服务提供方便。
- (6) 对待客户有长远眼光，为了长远利益关系宁愿牺牲暂时利益。从客户的长远利益出发，以顾问的身份参与客户决定的过程。对客户需要、问题、机会和运用的可能性逐渐形成自己独立的观点，并根据自己的判断推进工作。

2. 培养人才

培养人才即在需求分析的基础上，筹备长期培养人才的计划。关键在于培养人才的意愿和影响力，一般要求做到：

- (1) 对他人表达正向期待。对他人的发展趋势作正面的肯定，现在所具有的和将来所期待的能力和/或面对困难的潜力，相信别人也能学习或提高他们的业绩。
- (2) 提供详细的指导，告诉别人如何完成任务，提出具体、有益的建议。
- (3) 在做指示或演示时，解释其原因或理由，视其为培训策略之一，为使下属的工作简化，提供实用的支持或帮助（主动提供其他资源、工具、信息、专家建议

等)。采用提问、测试或其他方法确认自己的解释或指导已被理解。

(4) 为达到培养他人的目的，给出具体正面的或反面的反馈，在他人受到挫折时给予安慰，用行为而不是言语作出否定反馈，对未来表现提出正面期待或给予个性化的建议以改进工作。

(5) 参与长期培训或指导计划。为达到培养人才的目标，为成员安排合适的工作、正式培训或其他活动，让受培养者自己找出解决问题的答案，以便他们理解问题产生的原因，而不是简单地告知其正确答案。这种培训不包括那些为了满足公司要求的正式培训，但包括那种确立了培训需求、拟订了新的计划或教材的培训。

3. 监控能力

监控能力即以公司和团队的长期利益为重，适当并有效地利用个人权力或地位使他人的行为与自己的愿望相符，包括让别人做某事的内容，说话的语气和方式等。一般要求做到：

(1) 适当监控成员，让成员能清楚地了解自己的要求和目标。把例行工作一项一项地分派给他人，以便自己完成更重要的任务或制定更长远的目标。

(2) 确立限度，对无理要求能坚决地说出“不”，对他人的举止有自己的判断。

(3) 要求杰出业绩。设立标准，高限要求业绩、质量或支持；用“少说废话”或“我说了算”的风格坚持自己的命令或要求。

(4) 公开地用清晰的标准监控业绩表现，例如把个人目标与销售结果公之于众，并用红色标明差距。

(5) 让成员对自己的业绩负责，不断用标准衡量成员业绩，强调其后果，并公开、直接指出其问题所在。

4. 影响能力

影响能力即为了使他人赞成或支持说话者的议程所采取的说服、使别人信服、影响或强迫他人的办法。主要基于对他人施加具体影响的愿望，如自己设定的议程等，一种给他人留下具体印象的愿望，或希望他人采用的一系列行动。一般要求做到：

(1) 陈述意图但不采取具体行动。打算达到具体效果或影响，表示对名誉、地位等的关切，但没有采取任何具体行动。

(2) 采取单项行动去说服，在讨论或演示中运用直接说服法（如运用理由、数据、其他人的兴趣；运用具体例子、直观教具、实际演示等）。没有作出明显改变去适应听众的兴趣和水准。

(3) 采取多项行动去说服。采取两个或两个以上的步骤做说服工作，而没有就听众的水平或兴趣作必要的调节。包括演讲所需的详细数据准备，或在演讲、讨论

中运用两个或更多的不同理由或观点。

(4) 对个人的行为或话语的影响有充分考虑，调节演讲或讨论内容以特别适应某种听众的兴趣和水准。采取某种周密计划过的戏剧或非常行为以便达到某种特殊效果，对他人的反映有期待和准备。

(5) 运用非直接影响的因果链：由 A 到 B，再由 B 告诉 C 等。或采用两个步骤去影响，每一步骤适应不同的听众，也运用专家或第三方施加影响。

(6) 运用复杂的影响策略，有“政治”上的同盟，为某种观点建立“幕后”支持，为了取得某种效果提供或保留某些信息，运用“群策技巧”去引导或指导一群人。

1.2.2 提升团队成员能力的方法

- (1) 引导团队成员发挥问题意识及工作意愿。
- (2) 正确地评价团队成员的能力及适应性，并导向正确方向。
- (3) 正确地掌握每个成员的优缺点，告知本人，并制订改善计划。
- (4) 利用刺激或更换工作的方法来消除职业倦怠症。
- (5) 明确公布应达成的目标，并使每个人皆能达成，引导成员积极自我反省。
- (6) 积极地通过实际工作培育成员，对团队成员的进步及时给予肯定和鼓励。
- (7) 通过授权，使团队成员发挥能力，尝试让团队成员逐步承担更多的工作任务，让团队成员由简单问题开始参与，逐步涉及复杂问题，注意过程中参与的双赢效应是否得到完全发挥。
- (8) 有计划地与团队成员接触，保持“参与过度”和“参与不足”之间微妙的平衡。
- (9) 给团队成员提供针对性的培训。
- (10) 慎重考虑批评团队成员的场所、时机和方法。

1.3 团队成员之间的人际关系

关系顺，才能心气顺；挣钱先挣关系，聚财先聚人气，关系决定命运，关系决定穷富。机会和运气不是每个人都有，有了人际关系，机会和运气就会光顾；而没有人脉，则事事不顺。人脉即财脉，关系即能力，关系也是生产力；关系会带来更广阔的视野。

一个人的成功，只能来自他所在的人群和所处的社会。在现实生活中，你和谁在一起确实很重要，它甚至能改变你的成长轨迹，决定你的人生。

好莱坞流行这样一句话：“成功，不在于你知道什么或做什么，而在于你认识谁。”美国前总统西奥多·罗斯福曾说：“成功的第一要素是懂得如何搞好人际关系。”

1.3.1 构建关系的心态

不计较、肯包容才能交到朋友；处关系，大智若愚，糊涂处世。为人不骄不躁，谦恭而不张扬；处事不惊不慌，冷静而不失措。要有一颗平凡之心，拥有大庸大俗的豪放与粗犷，方能行效君子之美行。人至察则无友，做人不能太较真，这正是有人活得潇洒、有人活得太累的原因之所在。做人固然不能玩世不恭，但也不能太较真，认死理。

太认真了，就会对什么都看不惯，连一个朋友都容不下，把自己同社会隔绝开。镜子看上去很平，但在高倍放大镜下，就成了凹凸不平的“山峦”；肉眼看起来很干净的东西，拿到显微镜下，满目都是细菌。试想，如果我们“戴”着放大镜、显微镜生活，恐怕连饭都不敢吃了。用放大镜去看别人的毛病，恐怕许多人都会被看成罪不可恕、无可救药的人。

1.3.2 构建关系的原则

肯付出、懂感恩才能得到支持和帮助。跟别人交往，你总是占便宜，一两次可能别人没有意识到或者原谅您，但是时间一长，你会失去友情。就像我们和朋友们一起聚会，每次都是别人买单，我相信不用多久，别人就不会和这样的人再来往了；同样，别人出于对朋友的一份责任或者热心，为你提供了很多服务或者帮了很多忙，但是总不能得到你的正面回应，总感觉别人都欠你的一样，这样没有感恩心态的人，跟冷血动物有什么区别？谁愿意跟一个不知道利害关系的人交朋友。

1.3.3 构建关系的关键

把说话当做一种智慧；要读懂社会，懂得人情世故，学会为人处世，无形人脉巧开发；谦虚点，别总是仰着头走路；改变自以为是的习惯，不处处炫耀自己的聪明；自我炫耀就等于给自己挖陷阱；放下面子，感化贵人要有诚心；夹着尾巴做人，以低姿态出现在人们面前。

“一句话能把人说跳，一句话也能把人说笑。”言语是思想的衣裳，谈吐是行动的羽翼。它可以表现一个人的高雅，也可以表现一个人的粗俗。言谈高雅即行动之稳健，说话轻浮即行动之草率。

话说得合适，不仅能体现出自身修养的高雅，也能够让他人很舒服地接受您的观点或意见，使人愿意接近您。没有人喜欢经常恶语伤人的人。

您要比别人聪明，但不要告诉人家您比他聪明。您即使真有两下子，也不要太出风头，要藏而不露。要学会在生活枝节问题上“随众”。在待人处世中，不要认为别人都一无所知。其实，我们周围的人和您一样，都各有主张。多数人都不喜欢采纳别人或下属的主张，因为这往往会被认为有失身份，有损体面。在一个团队中，一个人如喜欢多发表意见和主张，被采纳的比例可能是最低的。

您不露锋芒，可能永远得不到重任；您锋芒太露，却又易招人陷害。锋芒太露的人虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。当您施展自己的才华时，也就埋下了危机的种子。所以才华显露要适可而止。即使您有非常出众的才智，但也一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，不要把自己看成是救国济民的圣人，该收敛时就收敛，夹起尾巴好做人，切勿光芒晃人眼。

懂得人心才能打动人心；笑脸多一点，总是受人欢迎。构建人际关系，就像我们做事一样，也需要我们使用一些善意的、聪明的、正面的策略和方式。

1.3.4 构建关系的手段

有“礼”走遍天下，情义不可缺；交友要有心，有心才有情。

学会吃亏。抓了芝麻漏西瓜，贪小便宜吃大亏。“吃亏就是占便宜，做人就该能吃亏，能吃亏自然就少是非”。日常生活中有很多人不爱吃看得见的小亏，反而吃了看不见的大亏，正所谓“抓了芝麻，漏了西瓜”。其实，如果想顺利解决这些小事情，办法只有一个，以“吃亏时就糊涂一下”当做自己的做人原则，凡事多谦让别人一些，自己吃点小亏，就万事大吉了。

关系就像银行的存折一样，只有你平时在感情账户里储蓄，到时才有可能在这个感情账户里去支取一样。

1.4 社会对自己的认可度

人人都希望自己有稳定的社会地位，要求个人的能力和成就得到社会的承认或者尊重。尊重的需要又可分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主。总之，内部尊重就是人的自尊。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价。尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的用处和价值。简单地说，社会对自己的认可，就是别人是对自己的身份、地位等的认同，就是活的有尊严，而尊严就是各种权利能得到别人切实的尊重和有能力去实施。

提高自身社会认可度的方法包括以下几个：

(1) 自我分析。首先一定要了解自己到底要成为什么样的人？人生目标是什么？最适合什么样的工作？接着要分析自己的优点与缺点，同时学习成功者的长处，不断地改正自己的缺点，这样梦想实现的机会才会越大。

(2) 建立使命感。你来到社会上最主要的目的就是使命感，拥有一个符合自己价值观和人生意义的使命都是最重要的，当你把你的使命确立好以后，成功的机会才大。

(3) 明确价值观。价值观和目标一定是要一致，否则就很难实现，人的价值观和思想都表现在行动上，有正确的价值观，才会有好的行动力。

(4) 寻找赶超标杆。每一个成功的人，都有一个学习的榜样。你必须先跟第一名学习，你才知道，他为什么能实现成为第一名的梦想。

(5) 做好时间管理。时间管理的关键是 80/20 法则。你一定要知道什么事对你是最重要的，生产力最高，把它设定期限，这样你才能永远做最重要的事情。

(6) 建立人脉关系。拥有良好的人脉是成功的基础，成功的人是因为他有别人的帮忙、支持。

(7) 持续的行动。一定要有为目标奋斗的切实行动。有行动必定会有结果，要有不同的结果，必须有不同的行动。成功 = 方向正确 + 持续行动。

1.5 个人价值的实现程度

这是人的最高需求层次，是一个人的人生实践活动在多大程度上满足了个人和社会的需要。实现了自己的人生价值，就能实现个人理想、抱负，发挥个人的能力到最大程度。达到自我实现境界的人，接受自己也接受他人，解决问题能力增强，自觉性提高，善于独立处事。也就是说，人必须干称职的工作，这样才会感到最大的快乐。为满足自我实现需要所采取的途径是因人而异的。自我实现的需要是在努力挖掘自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的人物。

提高自身人生价值的方法有以下几个：

(1) 要有正确的人生价值观，这是前提。今天的价值观认为，个人应当对社会、对集体奉献自己的力量，而社会、集体也应该尊重个人的努力，从各个方面体现个人的价值。个人与社会、集体互相尊重，良性互动。

(2) 要有健康向上的精神状态，特别是奋斗精神，这是动力。人活着，就要有精神。健康向上的精神状态，可以让人在面对各种事物与情况时作出正确的分析与判断，让自己从容面对社会，不至于因为一点点挫折或打击而心灰意冷，甚至精神

扭曲。奋斗精神时刻勉励自己不断前行、不松懈、超越自我，在奋斗中实现自己的人生价值。

(3) 要有一定的知识和能力的储备，这是保证。不论知识和能力多少，都是实现人生价值的条件。知识和能力是从事一项具体工作时所不可或缺的，它们的储备除了在校学习时期的不断努力外，社会对于它们不断丰富也起着非常重要的作用。有了一定的知识和能力的储备，我们在开创事业时才能做到得心应手，才能为我们实现人生价值助一臂之力。

(4) 要有正确的奋斗目标，并在奋斗过程中不断反省总结，更新自己的目标，这是方向。不论目标是长远的还是短期的，都是人生价值具体、量化的体现。树立正确的奋斗目标，是帮助自己实现人生价值的指路明灯，可以让自己在社会大潮中不迷失方向。目标也要不断地更新，社会在发展、人生在进行，不断出现的各种新情况、新局面，将使得自己原有的目标变得不再那么的具有前瞻性和指向性，只有不断地总结，并更新自己的目标，人生才能更好地前行，价值才能更好地实现。

(5) 努力寻找适合自己实现价值的平台，这是载体。平台对于人生价值的实现有着更加具体、可视的作用，前面所讲的四点，不论多么的正确和完美，如果不能给自己寻找到一个施展才能的平台，它们又怎样体现并起作用呢？

团队领袖应具备哪些 基本管理思维

团队领袖不仅要锻炼团队管理的具体才能，也要建立团队管理的哲学思维。

——柳传志

伟大的意念往往造就伟大的人物。什么层次的思维，将会造就什么层次的人生。寿险营销领袖的管理思维就是框架，如果观念错了，即使付出再大的努力，团队的列车只会越走越偏离正常的事业方向。

作为团队领袖，应该努力培养自己的各项领导特质，具体来讲有以下 12 个方面：

(1) 毫不动摇的勇气。没有跟随者愿意接受缺乏自信和勇气的领导者的指挥，没有聪明的跟随者会长期被这样的领导指挥。

(2) 良好的自制性。不能控制自己行为的人永远不能控制其他人。自我控制为跟随者树立了榜样，他们会更聪明地进行效仿。

(3) 强烈的正义感。没有公平的正义感，任何领导者都不可能指挥和获得下属的尊敬。

(4) 坚定的决心。犹豫不决的人不能肯定自己，不能成功地领导他人。

(5) 具体的计划。成功的领导者必须计划好工作，并按计划进行工作。没有具体计划，领导者就像没有舵的船，迟早要触礁。

(6) 付出超出所得的习惯。领导者需要奉献，领导者干的工作可能超过他要求下属所干的工作。

(7) 迷人的个性。没有懒散粗心的人能成为成功的领导者。领导者需要受到尊重，跟随者不会尊重性格严重缺陷的领导者。

(8) 掌握详情。成功的领导者需要掌握领导职位的详细情况。

(9) 同情与理解。成功的领导者必须同情他的下属。另外，他必须理解他们和懂得他们的困难。

(10) 有责任感。成功的领导者必须愿为下属的缺点和错误承担责任。如果领导者尽量推卸责任，不应继续担任领导职务。如果他的下属犯了错误，也说明他不称职，领导者必须考虑失败的是他本人。

(11) 富有协作精神。成功的领导者必须懂得和运用合作力量的原则，能劝导下属这样做。

(12) 决断是领导者的特色。领导者要具有快速决断的能力。有人在分析过16000多人之后，可以发现一个事实，领袖人物一向都是具有快速决断能力的人，即使是在并不太重要的小事中也是如此，追随者通常没有快速的决断能力。

2.1 管理就是沟通，就是做好服务，就是平衡好利益

2.1.1 管理沟通的意义

团队管理的本质和核心是沟通，管理的难度和问题也就是沟通的难度和问题。面对多变的环境、多元的文化和不断增加的矛盾冲突，团队管理沟通的难度大大提高了。

1. 管理沟通贯穿了整个管理过程

管理是一种组织行为，包括信息获取、信息传递。管理沟通存在于管理过程的每一个环节，如果没有管理沟通的存在，管理的全过程就会被打断。管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。正如人体内的血液循环一样，如果没有沟通，团队也会趋于死亡。管理沟通在团队管理中最为核心，促使其他管理活动顺利进行。

2. 管理沟通促进了团队成员的感情交流

管理沟通既包括组织信息的正式传递，还包括团队成员间的情感交流。管理沟通可以使大家相互了解，相互尊重，彼此依赖，关系融洽。良好的管理沟通可以稳定员工的情绪，使团队成员感受到被尊重和信任，培养团队成员的责任感、认同感和归属感。企业文化也是一种信息、思想、情感、态度和观点的交流，可以算是一种较高层次的管理沟通。管理沟通使企业管理的要求转化为团队成员的观念和行为，从而使个人目标和团队、企业目标相统一。

3. 管理沟通实现了管理创新

加强团队管理沟通、提高团队管理沟通效率，才有可能实现管理创新。作为团

队管理中的一部分，管理沟通效率的提高可以促进团队管理效率的提高，也可以培养团队成员的创新意识。管理变革的过程中存在各种阻力和障碍，管理者可以用沟通的方式消除这些不利因素，甚至把不利因素转化为有利因素，实现变革并推动创新，帮助管理目标的实现，提高团队绩效。

2.1.2 团队沟通的过程

在团队沟通中，团队成员把信息传递给其他成员，其他成员在收到信息后，将信息加以理解，进行共同交流，进而制定正确的团队沟通方案。团队沟通过程如下。

1. 消除陌生感

随着工作中问题的解决和任务的完成，团队有可能随时在变化，不熟悉甚至不认识的员工之间的沟通是以互相介绍、认识、熟悉和了解为前提的，然后员工之间的信任才能建立起来。

2. 关注

关注是一种意识的指向和集中，在信息发出时有足够的关注，是团队沟通的首要环节。

3. 理解信息

团队成员在收到其他成员的信息后，有一个内心活动过程：将收到的内容变为自己的思维内容，并加以重组和修饰。

4. 交换意见

团队成员之间相互交换意见，进行商量，直到达成共识。这是一个从意见不同到一致的磨合过程，在此基础上达成意见的共识。

5. 选择方案

团队沟通的最终阶段就是一个选择解决方案的过程。经过以上几个阶段后，要作出正确的决定来解决问题，即由团队成员共同作出一个决策方案。

2.1.3 团队管理沟通的方法

1. 重视管理沟通在团队中的作用

团队领袖要确立管理沟通在团队管理中的核心地位。团队的运作过程和管理职能的发挥需要沟通；沟通是团队的纽带；良好的人际沟通可以处理好人际关系。在重视管理沟通的同时，提高团队领袖的沟通意识。团队领袖要意识到自己在与成员沟通时是起关键作用的。团队领袖要充分发挥与成员有效沟通的关键作用，尽量消除成员的心理弱势，调动成员沟通的积极性，让成员愿意、喜欢、坦诚地与团队领袖进行沟通。

2. 实行制度化的团队管理沟通

团队内部要建立全方位的沟通机制，组织结构和企业文化都要充分考虑进去。良好的沟通应该是双向的、直接的、网络化的，团队领袖和团队领袖、团队领袖和团队成员、团队成员和团队成员之间可以多层次、畅通地交流。要鼓励团队成员主动和团队领袖沟通，团队领袖要倾听他们的意见并在实际行动中体现团队成员意见的作用。团队实行制度化的企业管理沟通，要有明确的管理沟通计划 and 目标来改善环境，创造氛围，提高效率。在团队中专门设立管理沟通的功能小组，任命专门的沟通管理人员，从事正规的管理活动。起关键作用的管理人员在管理沟通中要使团队成员感到民主、和谐。

3. 优化团队管理沟通渠道来提高沟通效率

让上行沟通^①成为管理沟通的重要组成部分，鼓励团队成员直接请示汇报、申诉意见、提供建议；增加不同部门间的横向沟通；用互联网进行沟通创新，为非正式沟通提供平台。如果沟通效率过低，信息不能很好地流通、人与人之间不能很好地协调，展业和管理都没有效率。这样的沟通是起不到作用的。提高沟通速度、加大沟通量，都可以提高沟通效率。

2.1.4 服务管理的价值和方法

1. 服务管理的核心是服务质量

通过服务，了解成员的更合理的期望，提高了预知未来发展趋势的能力，并更加清楚我们为达到这些期望需要作出哪些改进。使得我们和团队成员之间建立更加融洽的工作关系，提高成员的生产力。使管理者的价值得到更好的体现，提高了成员的士气、满意度。

2. 工作中要克服两种片面倾向

工作中的两种片面倾向，一种是片面强调管理而忽视服务，另一种则是片面追求服务而放松管理，前者体现了浓重的“官本位”思想，认为自己是管人的，不是“伺候人”的；后者提醒我们必须防止服务“作秀”、服务不计成本、服务不讲原则的行为。管理与服务对立统一的辩证关系告诉我们：首先，不能割裂二者的联系，使之成为“两张皮”；其次，不能混淆二者的不同范畴，机械地用服务代替管理或者用管理代替服务；最后，二者最终的目的是一致的，都是服从、服务于团队整体的利益最大化。

3. 强化服务不能以削弱管理为代价

服务不能代替管理，所谓刚性管理、柔性服务，管理是骨架，需要我们尽心、

① 上行沟通是指团队领袖鼓励团队成员主动与自己沟通。

尽力、尽职；服务是血肉，需要我们强化、深化、细化，从而寓管理于服务之中，在服务中充分体现管理理念。

4. 做好服务管理的方法

营销领袖必须倾听团队成员的意见，了解他们的需求，并在此基础上为他们提供差异化的服务，并在服务中导入适当的管理，这样才能做到事半功倍，提高团队成员的满意度。寿险营销领袖要为团队成员提供彼此认可的服务方式。问题在于如何适应团队成员的需要，把更多的团队成员紧紧地团结在自己身边。团队成员处在不同的年龄、心理和生存状态中，他们的展业时间、地点和条件变化不定。我们要开展服务活动，渗透合适的管理，必须使自己的管理方式和服务方式灵活多样，方便团队成员，符合团队成员的需要。总之，为团队成员做服务管理不能是盲目的，要有针对性。

2.1.5 利益平衡的价值和方法

(1) 一个不关注团队成员利益的寿险营销领袖，永远不会得到成员的支持和爱戴。真正的利益平衡是通过机制或者制度的安排来协调各种冲突因素，使相关各方的利益在共存和相容的基础上达到合理的优化状态，从而达到付出和利益回报成正比，团队成员在利益上各得其所，在心理上实现彼此共融。

(2) 合作是暂时的，利益是长久的。没有长久的利益平衡，就不可能有长久合作的可能。利益均沾会成为团结团队成员、攻城略地的利器。通过利益均沾，我们能将团队成员紧密地团结在自己身边，形成无坚不摧的团队战斗堡垒。

(3) 以利益共同体来促进命运共同体的形成，从而实现事业上的结盟，是很多团队成功的秘诀。团队成员之间以及团队领袖与成员之间结成利益共同体，本着一种真诚、互利的合作态度，使我们的合作伙伴越来越多，我们团队才能越来越壮大。

之所以存在利益冲突，是因为不同的利益者所处的位置和看问题的角度不同。营销领袖关注长久持续的利益，团队成员大部分关注短期的利益。关注点不同，是因为利益有效期不同。只要营销领袖解决好自身与团队成员之间以及团队成员之间的利益分享机制，冲突自然而然就消失了。我们经常听到一些老板说，生意的利益不在于多少，而在于平衡。利益分配中，有一个“811原则”。这个原则是指：一个人赚到10元钱，就有8元钱用来培养团队成员的利益同盟，1元给那些为你的团队发展起到智囊作用的人，最后1元才放到自己的包里。由此可以看出，利益同盟是团队成功的、持续获利的法宝。虽然我们不提倡营销领袖真正践行这个原则，但是这个原则告诉我们营销领袖不能凡事只想着自己，在团队成员之间需要慎重处理利益平衡问题。可以说建立一个稳固、有效的利益共存和利益平衡的团队至关重要，利益同盟是我们发展大团队的法宝。

2.2 管理就是做好团队文化建设和对成员的心理疏导工作

2.2.1 团队文化建设的建议

(1) 选好优秀的团队领导。团队的领导有两类：先锋型领导和赤字型领导。①前者往往会身体力行，试图通过榜样的力量灌输给团队成员同样的品质。后者强调的是领导要善于根据薄弱环节进行补差，团队缺乏活力，他就提供活力；团队缺少控制，他就提供控制。②前者强调对现有资源进行激发，后者强调为团队成员提供发挥才智的空间。③前者突出领导对团队要求些什么，后者突出团队对领导要求些什么。在寿险营销领域，赤字型领导应当成为一种首选模式，注重培养下属，鼓励和支持下属承担更为艰巨的任务。

(2) 满足团队运转所必需的四个关联条件。一是团队内必须充满活力，活力可以通过员工的创造性、工作热情、和谐的团队氛围体现出来；二是团队内必须有一套为达到目标而设置的控制系统；三是团队必须拥有完成任务所需的专业知识，包括技术专业知识、关于运作方法的知识；四是团队必须要有一定的影响能力，特别是团队里要有部分不仅在团队内部有影响力，而且在团队以外的更大范围内有足够影响力的成员。

(3) 加大团队管理上的授权。团队工作的宗旨就是委托与放权。一个普通的团队领导者必须经常性在权力下放与权力控制、指令式风格与协商式风格之间作出分析、判断、比较、抉择。以团队为基础的管理结构并不是指简单地摆脱权威体系的束缚，领导者更主要的任务是学会改变组织内权力的运用方式，改变对员工的评估标准体系。

(4) 给予团队成员充分的尊重。一是特定团队内部的每个成员间能够相互尊重、彼此理解，否则，一个团队将无法运行而走向解散；二是组织的领袖或团队的管理者能够为团队创造一种相互尊重的氛围，确保团队成员有一种完成工作的自信心。人们只有尊重彼此的技术和能力，尊重彼此的意见和观点，尊重彼此对组织的全部贡献，团队共同的工作才能比个人单独工作更有效率。

(5) 建立成员间能够技能互补、角色分工的团队。团队内应该同时有三种不同技能的人：一是需要具有技术专长的成员；二是需要具有能够发现问题，提出解决问题建议，并权衡建议作出比较性选择的决策技能的成员；三是需要若干能够协调解决冲突，处理人际关系的成员。无论缺少何种类型的人员，团队都不能高效运转。因此要充分注意到个体能够给团队带来最大贡献的个人优势，并使工作分配与

成员偏好风格相一致。

(6) 培养团队的创新精神。一支具有创新精神的团队具备这样的特点：在团队风气上，能够容忍不同的观点，支持在可接受范围内进行不同的试验；在成员的忠诚程度上，人们愿意留在团队，拥有共同的价值观，并愿意为此付出努力；在成员合作方式上，团队成员之间能够坦诚交流，互通信息。这样的团队要有一个长期的培养过程才能形成。领导必须在组织上为团队建设提供如下支持：一是明确团队的目标；二是给予一定的资源；三是提供可靠的信息；四是不断地培训和教育；五是定期信息反馈；六是技术和方法的指导。

(7) 支持和利用团队来实现组织的目标。一个积极的、运转灵活的团队不但非常清楚地了解自己的目标体系，而且还会积极主动地与组织的其他部门保持友好的合作关系。一般来说，以任务为导向的团队，往往易于接受新的工作方式。因此，如果企业主管人员能够与团队成员进行必要的沟通，团队成员为组织实现目标的积极性就会被充分地调动起来。

(8) 要高度重视团队文化建设。团队赖以运行的组织文化是团队是否成功的关键因素之一。成功团队的一大特点是信任，一是团队成员间相互的高度信任，即团队成员必须彼此相信各自的工作能力。二是管理者对团队成员的信任，主要表现为组织过程中的透明度和公开性。为此，营销领袖必须致力于创造一种支持团队建设的、开放性的组织文化。这种文化既能支持团队成员积极开发自身潜能，建立一种勇于承担风险的自信心，又能接受来自团队成员对我们制定的各种方案、管理模式的种种质疑，容许团队成员在工作中的失败，进而达到团队成员创造性潜能的最大释放。

2.2.2 团队文化建设中三类人员的应对策略

(1) 天才型员工：胸藏机杼，工作游刃有余。他们感到失望是因为工作中缺乏新的挑战，因此要让他们参加特殊项目或做团队领导。

(2) 沉默寡言型员工：工作没问题，能应付。但他们不会在团体会议上分享观念，也不会加入团体项目。因此要让他们与更积极自信的同事合作，或不断给他们安排要求更高的工作。

(3) 大材小用型员工：未能人尽其才，或相对其工作来说培训过多。因此要多听取他们的建议或委派他们担任更重要的角色。

2.2.3 心理疏导方法

1. 学会心理压力消除

(1) 换位思考。在认识、思考和评价客观事物时，要注意从多方面看问题。如

果从某一角度来看，可能会引起消极的情绪体验，产生心理压力，这时只要能够转换一个角度，就会看到另一番情景，心理压力可能迎刃而解。

(2) 一吐为快。向知心朋友倾诉你的感受，或把你的感受写成信，然后扔到一边，给自己留有一定的“忧虑”的时间，随后再去解决。

(3) 接受帮助。一个人的力量是有限的，当你遇到力所不能及的事情时，你最好能请别人帮忙。与其花几个小时的无谓劳动，不如找朋友聊聊，寻求解决问题的办法。

(4) 降低生活标准。对生活的过分完美追求，会使一个人的心理负担加重，这些人应学会放松。

(5) 不要同时做几件事。与其同时做几件事，不如做好一件事。

(6) 积极从事体育锻炼。参加体育锻炼可以放松自己的身心，缓解紧张情绪。

2. 学会正确评价自我

人心理健康的一个重要指标是对自我的接受和认可。也就是说对自己应有一个正确的评价，不可过高也不可过低，这样才不会出现自负和自卑的心理。一个人不能正确评价自己，就会产生心理障碍，表现出对自我的不满和排斥，从而出现“现实自我”和“理想自我”的差距。因此，我们应学会了解自我、评价自我。以人为镜，从比较中认识自己。

学会从别人的评价中认识自己。就像用分数来比较知识能力一样，我们可以就为人处世、知识技能、成败经历等方面与别人的比较，找出自己的位置。这种比较虽然常带有主观色彩，但却是认识自己的常用方法。不过，要寻找环境和心理条件相近的人比较，这样才较符合自己的实际水平和自己在群体中的位置。

当然他人评价比自己的主观认识具有更强的客观性，如果自我评价与周围人的评价有较大的相似性，则表明你的自我认识能力较好、较成熟；如果客观评价与你自己的评价相差过大，则表明你在自我认知上有偏差，需要调整。然而对待别人的评价，也要有认知上的完整性，不可只注意某一方面的评价，应全面听取，综合分析，恰如其分地对自己作出评价和调节。

3. 学会克服自卑心理

自卑心理是指由于对自己的能力和品质作出过低的评价而产生的消极心理活动，常表现为抑郁、悲观、孤僻，这种心理一经产生，若任其发展，便会成为人的性格的一部分，难以改变，严重影响社会交往，抑制能力发展。

(1) 积极与他人交往。自卑者多数孤僻、不合群，把自己孤立起来。自卑的人长期独处，心理活动的范围、内容就会变窄变小，加之个人认识的局限性，会使心理活动走向片面，只看到自己的不足而忽略了优点，从而陷入深深的自卑之中而不能自拔。当你积极地与他人交往，你的注意力就会被他人所吸引，感受到他人的喜

怒哀乐，就会变得开朗。另外，通过与他人交往，能多方位认识他人和自己，通过比较正确认识自己，由此调整自我评价，提高自信心。

要对自己进行全面正确的分析，多看自己的长处，要经常回忆过去的成功经历，借以激发自信心；而对自己过去失败的事例，要进行重新归因，不要将失败的原因过多地归咎于自己。当感到信心不足时，要不断地进行自我暗示，自我激励。经过一段时间的锻炼，自卑心理是可以减弱甚至消失的。

(2) 增加成功的体验。自卑感通常是由于自我表现中遭受挫折和失败而引起的，所以，成功地表现自己，补偿过去的失败，对于战胜自卑感是非常重要的。要懂得循序渐进地克服困难，锻炼自己的能力。刚开始的时候，要选择那些自己力所能及，把握较大的事情作为突破口，力争首次行动成功。首次行动成功的意义重大，它打破了以往的局面，使情况发生了转机，大大地增强了自信。另外，不要忽视小小的成功，因为任何的成功都会提高人的自信，随着成功体验的不断增加，自卑感便会逐步被自信心所取代。

4. 学会保持心理健康

(1) 要多与人交流，切忌把自己封闭起来。做你力所能及的事，不要抱不切实际的幻想。

(2) 改善与他人的关系，勿使他人对你抱有奢望，也勿对他人抱有奢望。坦荡地指出他人的缺点，而不把他人的过失记恨在心，也不要让相互关系中的不协调因素影响来往。

(3) 正视你面临的问题，不要欺骗自己。

(4) 开发你的兴趣点，当某些事情失败时，要通过其他兴趣来恢复自信心。

(5) 允许他人比你更成功，更有能力。大抵来说，需要得不到满足，愿望不能实现，经受不了挫折，适应不了环境，处理不好人际关系，恶疾缠身，久病不愈等，都是心理失衡的诱发因素，但是心理失衡是可以预防的。

5. 学会解除心理失衡

要查明失衡的原因，如果是工作中的失误造成的，就应及时纠正；如果是当事者自己不能正确对待生活，就应该帮助他们认识自己。应该注意的是，帮助别人千万不要以居高临下的态度去教训人，要注意方法。

此外，心理学中还有许多具体方法也可有针对性地采用。如宣泄法，就是为对象提供正确的途径和适当的机会，让他们将心中的郁闷、不满等倾吐出来，从而减轻心理负担，缓解心理矛盾。

又如代偿法，即让“对象”此有所失而彼有所得，从而获得心理补偿。但应注意，心理代偿法不等于“精神胜利法”。阿Q式的精神胜利法虽也可求得心理平衡，但这种人格是不美的。

2.3 管理就是增强团队成员的造血能力

2.3.1 团队领袖增强成员造血能力的方法

团队战斗力的培养实质就是加强团队成员综合能力的培训，能力建立在知识基础之上，所以在培训能力之前要加强知识的培训，而后才能谈能力的培训。在这里主要介绍以下几方面知识的培训：

(1) 公司知识。我们要永远明确一点，那就是任何商业的合作是建立在互惠互利的基础之上的，而能否互惠互利，我们考察的不是个人，而是个人后面的公司。因此，公司的背景、公司的资金实力、公司的管理制度、公司的经营理念、公司经营的项目、公司的未来发展等，将是我们谈判前所必须具备的知识基础。

(2) 产品知识。我们在销售产品之前，首先要对产品非常了解，包括产品的规格、性能、作用及价位，同时更要充分地挖掘出产品的卖点，但又要知道产品的缺点在哪，只有这样才能说服别人购买你的产品。

(3) 行业知识。我们在与合作伙伴谈判时，不仅需要对自身充分了解，更需要对整个行业的了解，只有这样才能在激烈的市场竞争中找出决胜之道。

(4) 理念知识。寿险作为无形的产品，卖给客户的其实就是寿险的意义和寿险的保障，只有我们下大气力对寿险的各种理念和意义作深刻思考，才能在面对各个类型的客户时，做到游刃有余。

(5) 工具方法。工欲善其事，必先利其器。我们的寿险理念和产品，很多时候都是借助各种营销工具来表达的，工具的重要性不言而喻。

(6) 金融知识。金融知识对于营销人员来说非常重要，而目前所接触到很多公司的培训，却忽略了对营销人员金融知识的培训，其实这是一个管理的误区。金融知识不仅是高层管理者必备的知识，更是基层营销人员必须掌握的基本知识。

(7) 其他知识，比如社会知识、科普知识、财经知识、历史知识、人际心理等。

在建立牢固的知识基础之上，我们要对成员的以下几方面能力加强重点培训：

(1) 沟通能力。作为营销人员，最重要的工作是为公司找到合作伙伴，并能良性地做出销量。能否谈成适合公司发展的合作伙伴，取决于个人的沟通能力。决定沟通能力的几个重要因素是扎实的专业知识、广博的社会知识、敏捷的思维、能言善辩的口才等。

(2) 管理能力。作为营销人员，必须学会团队的管理，要具有分析思考能力、

决策应变能力、指挥协调能力、组织综合能力等。

(3) 控制能力。市场瞬息万变，客户的需求也在不断地改变，如何驾驭市场的变化，如何挖掘市场的潜在需求，如何掌控客户的心态，这就需要营销人员具有超强的控制能力。“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，对整个营销的过程及各个环节都在掌控之中，何愁战无不胜矣！

(4) 心理素质。意志（坚毅顽强）、情绪（热情镇定）、理智（大胆主动）、气质（敢于决断）、性格（竞争开放）。

2.3.2 做好团队成员的士气管理

1. 深入了解员工的需求

了解团队成员的需求可以通过平时的沟通、会议、调查问卷等形式。只有深入了解员工的需求，才能有效地激励他们，充分调动他们的工作积极性。

2. 创造良好的工作氛围

谁都不愿意在这样的工作氛围下工作：一出错就被指责；大事小事都要请示；办公/现场环境乱七八糟；周围的人聊天、打私人电话、吵架、不干活；团队成员相互拆台、不负责任；人际关系复杂；上司总是板着脸。

人们都愿意在这样的工作氛围下工作：宽松、和谐自由的气氛；办公/现场整洁温馨；团队成员相互帮助，精诚合作；人际关系简单明了；敢于尝试，不会受到指责；微小的进步和成绩都获得上司和同事的认可和赏识。

因此，创造一个良好的工作氛围是营销领袖日常管理工作中的一项重要工作。

3. 认可与赞美

人的天性是喜欢得到别人的认可与赞美，下属的微小进步，我们应该及时给予真诚的认可与赞美。在批评员工时也要适当注意技巧，不能伤害员工的自尊，一般状况下批评尽可能在私下进行。

4. 采用人性化管理

“员工也是上帝”是人性化管理理念的本质体现。积极情感化管理，就是要注重人的内心世界，根据情感的可塑性、倾向性和稳定性等特征去进行管理，其核心是激发员工的积极性，消除员工的消极情感。

民主化管理就是让团队成员参与决策。团队领袖在作出涉及下属的决定时，如果不让团队成员来参与，就会损伤他们的自尊心，引起他们的激烈反对。如果你能让员工参与决策，即听取他们的意见，非但不会挫伤他们的自尊心，反而还会提高他们的士气，被征求意见的人多一些，人们的士气就会更高一些。

自我管理可以说是民主管理的进一步发展，其大意是团队成员根据团队的发展目标，自主制订计划、实施控制、实现目标，即“自己管理自己”。它可以把个人

意志和团队的统一意志结合起来，从而使每个人心情舒畅地为团队作贡献。

文化管理是人性化管理的最高层次，它通过团队文化培育、管理文化模式的推进，使团队成员形成共同的价值观和共同的行为规范。

5. 促进员工成长

在工作中不断得到成长，是绝大部分人的期望。作为营销领袖，帮助员工不断成长是我们的一项重要工作职责。

2.3.3 寿险营销领袖常见的四大管理误区

管不好团队成员，问题主要出在营销领袖身上，归纳起来，在管理过程中，营销领袖经常陷入的管理误区主要包括以下四个方面。

1. “宠”团队成员

中国有句古话叫“慈不养兵”，意思是太仁慈不适合带领士兵作战。我们说激励员工是必要的，但凡事都有个度。偶尔一次为了鼓舞士气，请下属吃饭，但这种偶然行为如果成了必然，某一天领导突然不请了，下属们会说“领导今天没请吃饭，太不够意思了。”这必然失去了激励作用。激励管理如果是随意的，就无法管理。

“宠”着团队成员实际是“害”他们，因为一团和气造成的结果往往是没有竞争，没有业绩，最后大家都没有提高，都没有饭吃。

2. “砸”团队成员

把薪酬需求看做团队成员的唯一需求，实际上一个人在获得必要的薪酬外，还有其他需求，包括受到尊重、感受信任、价值实现、机会拥有、丰厚回报。薪酬是激励员工的一个方面，但不是全部，因为作为一个个体，每个人的需求不同，多和团队成员沟通，发现其内在需求，加以引导，往往比用钱来“砸”团队成员要好。

3. “骂”团队成员

从古至今，管理都是一个难题。管的好坏，能不能让大家出力，关键取决于营销领袖的心胸和气度。如果团队做大了，但营销领袖的心胸没有扩大，那么管理必然会出问题。作为一个营销领袖，首先要能发现成员的优点，而不是时刻抓住他的缺点。有很多营销领袖喜欢根据自己的好恶把成员分成三六九等，然后分别对待，再加上不稳定的情绪，很难管理好员工。可以说，营销领袖的心态决定了管理的效果。另外，团队成员也是人，也希望获得领导的尊重和认可，因此“骂”员工是管理的大忌。总之营销领袖要有胸怀和气度，对待成员要多鼓励，不要轻易给成员定性。

4. “催”团队成员

营销领袖虽然对业务很精通，但有的人没有时间或者不愿意把时间花在对团队

成员的培训上，而是希望团队成员每天去跑，一天也不休息，并认为这样才能出成绩。实际上，这样做是欲速则不达，因为团队成员工作效率低，能力差，最终也会影响工作进度。

“催”是个手段，但不能解决根本问题。与其让团队成员把市场做死，不如把时间用在对团队成员的培养上更划算。

2.4 管理就是促成团队成员不断提升自我反省能力

2.4.1 自我反省的必要性

(1) 反省是进步的钥匙。反省是为了让我们更好地认清前方的路。反省把当局者变成一个旁观者，把自己变成一个被审视的对象，站在另外一个立场、角度来观察自己。王阳明说：“除山中贼易，除心中贼难。”自我反省是我们在湖面的倒影，只有我们心平气和，水波平静，才能看清楚自己的真实样貌。看清别人容易，看清自己困难。能够反躬自省的人，就一定不是庸俗的人。

(2) 反省其实就是一个认识自我、肯定自我、完善自我、超越自我的过程。不懂自我反省的人是自视甚高、自以为是、以自我为中心的人。这样的人通常不会有知心朋友，事业上也不会有多成功。因为自我反省是一种学习能力，是否具备自我反省的能力决定了一个人有没有意识到错误，能不能改正自己所犯的错误，是否可以创造新的东西。

(3) 任何时候都可以进行自我反省，反省其实就是从错到对的一个过程，每个人都要反省。与其低着头埋怨错误，不如昂起头纠正错误。反省之后，心灵得到净化，人性真正流露，士气得到提升，这时无论你做什么，都会有前所未有的热情与动力。人要善于转变自己的心态，在哪里跌倒就在哪里爬起来。

(4) 做自觉反省、主动反省的人，是不会失败的。自我反省的过程能使我们过去的经历和将来想要走的路有一个清晰的认识。一个人之所以能够不断地进步，在于能够不断地自我反省，找到自己的缺点或者做得不好的地方，然后不断改正，以追求完美的态度去做事，从而取得一个又一个成功。

2.4.2 每个周日都应该自我反省的 20 个问题

(1) 上周我学到了什么？——如果你感觉回答这个问题非常困难，那么是时候作出改变了。不管你年纪多大，每周都应该学习些新的东西。

(2) 上周我最大的收获是什么？——反思自己的进步对于提高自信心和自我满

足感都是非常有效的方法，也能有效地调整你前进的步伐。

(3) 上周最难忘的是哪一刻，为什么？——它可能会打开你的心扉，是你拥有新的激情和目标，或者回忆起过去的美好时光。

(4) 这周我最需要完成的事情是什么？——其他的一切事情都是次要的，并且就应该这样对待。然而，对其他重要的任务来说，这个问题也同样适用。

(5) 为了减少这周的压力，我现在能做些什么？——在你的日历中设置提醒，开始洗脏的衣服，给汽车加满油……总之，要安排好自己的生活。

(6) 过去我作出的什么努力也能影响到即将到来的这一周？——这个想法是为了从过去的奋斗中学到东西，并为将来的遭遇做好准备。

(7) 上周浪费时间最多的是什么？——将来要明确的排除这个干扰。如果你自己不能控制，那么就设置物理障碍来防止分心。

(8) 我带到这周来的许多额外的包袱能被丢掉吗？——身体上的不适，思想上的混乱……消除这些不必要的因素，确保要做的事顺利完成。

(9) 对于那些必须要做的事情，有哪些我一直没有完成？——将那些事情记下来。在周一早上花费两分钟或更少的时间，来考虑首先安排完成这些事情。

(10) 目前还有什么机会？——如果它仍然可行，并且你想要得到，那么这周就做一份具体的计划来实现它。

(11) 过去我有一直想要和他说话的人吗？——定期沟通可以在问题变糟之前解决它们。始终和你身边的人保持开放性的沟通。

(12) 有人值得你好好说声谢谢吗？——每周都要花些时间去感谢那些帮助过你的人。你的这些举动不会被忽视的。

(13) 在接下来的一周我怎样才能帮助别人？——得到你想要的东西的最简单的办法是帮助其他人得到他们想要的东西。如果你帮助了他们，那么当你需要帮助的时候，他们也会记得你。

(14) 未来三年我最大的三个目标是什么？——在生活中如果不为自己设定切合实际的目标，那么你就永远不可能取得进步。

(15) 我最近的表现能使我更加接近我的目标吗？——如果答案是否定的，那么你需要作出一些改变了。

(16) 每个目标的下一步是什么？——知道接下来的步骤是完成整件事情的关键。

(17) 接下来的一周我想干什么？——这个答案可以作为前进动力的强大源泉。如果没有什么事情，那就安排一些事情来完成。

(18) 我害怕什么？——每周都将你害怕的事情列举出来并慢慢地学着克服它们。这是教育孩子常采用的方法。

(19) 我最感激的事情是什么? ——这是你能客观评价事情的一项很聪明的办法, 并且有时候你绝对不能忽视。

(20) 如果我知道我仅仅能再活一周, 那么我将和谁度过最后的时光? ——另一种有益的提醒: 生命是短暂的, 多花些时间在你所爱的人身上。

2.5 管理就是不断激励团队成员

2.5.1 激励的作用

(1) 激励是管理过程中不可或缺的环节和活动。有效的激励可以成为组织发展的动力保证, 实现组织目标。它有自己的特性, 它以组织成员的需要为基点, 以需求理论为指导。激励有物质激励和精神激励、外在激励和内在激励等不同类型。

(2) 有效的激励会点燃员工的激情, 促使他们的工作动机更加强烈, 让他们产生超越自我和他人的欲望, 并将潜在的巨大的内驱力释放出来, 为团队的远景目标奉献自己的热情。一句鼓励的话, 可改变一个人的观念与行为, 甚至改变一个人的命运; 一句负面的话, 可刺伤一个人的心灵, 甚至毁灭一个人的未来。

2.5.2 几个激励理论

激励理论的基本思路, 是针对人的需要采取相应的管理措施, 以激发动机、鼓励行为、形成动力。因为人的工作绩效不仅取决于能力, 还取决于受激励的程度, 通常用数学公式表示: $\text{工作绩效} = \text{能力} \times \text{激励}$ 。因此, 行为科学中的激励理论和人的需要理论是紧密结合在一起的。

1. 马斯洛的需求层次理论

著名心理学学家马斯洛把人的需要由低到高分五个层次, 即生理需要、安全需要、社交和归属需要、尊重需要、自我实现需要。并认为人的需要有轻重层次之分, 在特定时刻, 人的一切需要如果都未得到满足, 那么满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切, 只有排在前面的那些低级的需要得到满足, 才能产生更高一级的需要。

2. 双因素理论

激励因素—保健因素理论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的, 又称双因素理论。他认为使人感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的; 使人感到不满的, 都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素, 后者叫做保健因素。

双因素理论告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排、量才使用、个人成长与能力提升等，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人成长、发展、晋升的机会。随着人们物质“小康”问题的解决，人们对精神“小康”的需求也越来越迫切。

3. 期望理论

美国心理学家弗鲁姆于 1964 年提出了期望理论。该理论认为，激发的力量来自效价与期望值的乘积，激励的效用 = 期望值 × 效价。期望公式可解释与表示为：激励力（工作动力）= 期望值（工作信心）× 效价（工作态度）。

也就是说，推动人们去实现目标的力量，是两个变量的乘积，如果其中有一个变量为零，激励的效用就等于零。管理者的任务就是要使这种调整有利于达到最大的激发力量。因此，期望理论是过程型激励理论。

2.5.3 激励的类型

不同的激励类型对行为过程会产生程度不同的影响，所以激励类型的选择是做好激励工作的一项先决条件。

1. 物质激励与精神激励

虽然二者的目标是一致的，但是它们的作用对象却是不同的。前者作用于人的生理方面，是对人物质需要的满足；后者作用于人的心理方面，是对人精神需要的满足。随着人们物质生活水平的不断提高，人们对精神与情感的需求越来越迫切。比如期望得到爱、得到尊重、得到认可、得到赞美、得到理解等。

2. 正激励与负激励

正激励就是当一个人的行为符合组织的需要时，通过奖赏的方式来鼓励这种行为，以达到持续和发扬这种行为的目的。负激励就是当一个人的行为不符合组织的需要时，通过制裁的方式来抑制这种行为，以达到减少或消除这种行为的目的。

正激励与负激励作为激励的两种不同类型，目的都是要对人的行为进行强化，不同之处在于二者的取向相反。正激励起正强化的作用，是对行为的肯定；负激励起负强化的作用，是对行为的否定。

3. 内激励与外激励

内激励是指由内酬引发的、源自于工作人员内心的激励；外激励是指由外酬引发的、与工作任务本身无直接关系的激励。

内酬是指工作任务本身的刺激，即在工作进行过程中所获得的满足感，它与工作任务是同步的。追求成长、锻炼自己、获得认可、自我实现、乐在其中等内酬所

引发的内激励，会产生一种持久性的作用。

外酬是指工作任务完成之后或在工作场所以外所获得的满足感，它与工作任务不是同步的。如果一项又脏又累、谁都不愿干的工作有一个人干了，那可能是因为完成这项任务将会得到一定的外酬——奖金及其他额外补贴，一旦外酬消失，他的积极性可能就不存在了。所以，由外酬引发的外激励是难以持久的。

2.5.4 激励的机制

激励机制就是在激励中起关键性作用的一些因素，由时机、频率、程度、方向等因素组成。它的功能集中表现在对激励的效果有直接和显著的影响，所以认识和了解激励的机制，对搞好激励工作是大有益处的。

1. 激励时机

激励时机是激励机制的一个重要因素。激励在不同时间进行，其作用与效果是有很大差别的。打个比方，厨师炒菜时，不同的时间放入调料，菜的味道和质量是不一样的。超前激励可能会使下属感到无足轻重；迟到激励可能会让下属觉得画蛇添足，失去了激励应有的意义。

激励如同发酵剂，何时该用、何时不该用，都要根据具体情况进行具体分析。根据时间上快慢的差异，激励时机可分为及时激励与延时激励；根据时间间隔是否规律，激励时机可分为规则激励与不规则激励；根据工作的周期，激励时机又可分为期前激励、期中激励和期末激励。激励时机既然存在多种形式，就不能机械地强调一种而忽视其他，而应该根据多种客观条件，进行灵活的选择，更多的时候还要加以综合的运用。

2. 激励频率

激励频率是指在一定时间里进行激励的次数，一般是以一个工作周期为时间单位的。激励频率的高低是由一个工作周期里激励次数的多少所决定的，激励频率与激励效果之间并不完全是简单的正相关关系。

激励频率的选择受多种客观因素的制约，这些客观因素包括工作的内容和性质、任务目标的明确程度、激励对象的素质情况、劳动条件和人事环境等。一般来说有下列几种情形：

(1) 对于工作复杂性强，比较难以完成的任务，激励频率应当高；对于工作比较简单、容易完成的任务，激励频率就应该低。

(2) 对于任务目标不明确、较长时期才可见成果的工作，激励频率应该低；对于任务目标明确、短期可见成果的工作，激励频率应该高。

(3) 对于各方面素质较差的工作人员，激励频率应该高；对于各方面素质较好的工作人员，激励频率应该低。

(4) 在工作条件和环境较差的部门，激励频率应该高；在工作条件和环境较好的部门，激励频率应该低。

当然，上述几种情况，并不是绝对的划分，通常情况下应该有机地联系起来，因人、因事、因地制宜地确定恰当的激励频率。

3. 激励程度

激励程度是指激励量的大小，即奖赏或惩罚标准的高低。它是激励机制的重要因素之一，与激励效果有着极为密切的联系。能否恰当地掌握激励程度，直接影响激励作用的发挥。超量激励和欠量激励不但起不到作用，有时甚至还会起反作用。比如，过分优厚的奖赏，会使人感到得来全不费工夫，丧失了发挥潜力的积极性；过分苛刻的惩罚，可能会导致人的破罐破摔心理，挫伤下属改善工作的信心；过于吝啬的奖赏，会使人感到得不偿失，多干不如少干；过于轻微的惩罚，可能导致人的无所谓心理，不但不改掉毛病，反而会变本加厉。

所以从量上把握激励，一定要做到恰如其分，激励程度不能过高也不能过低。激励程度并不是越高越好，超出了这一限度，就无激励作用可言了，正所谓“过犹不及”。

4. 激励方向

激励方向是指激励的针对性，即针对什么样的内容来实施激励，它对激励效果也有显著影响。马斯洛的需要层次理论有力地表明，激励方向的选择与激励作用的发挥有着非常密切的关系。当某一层次的优势需要基本上得到满足时，应该调整激励方向，将其转移到满足更高层次的优先需要，这样才能更有效地达到激励的目的。比如对一个具有强烈自我表现欲望的员工来说，如果要对他所取得的成绩予以奖励，奖给他奖金和实物不如为他创造一次能充分表现自己才能的机会，使他从中得到更大的鼓励。还有一点需要指出的是，激励方向的选择是以优先需要的发现为前提条件的，所以及时发现下属的优先需要是经理人实施正确激励的关键。

2.5.5 激励的基本原则

1. 目标结合原则

在激励机制中，设置目标是一个关键环节。目标设置必须同时体现组织目标和员工需要。

2. 物质激励和精神激励相结合的原则

物质激励是基础，精神激励是根本。在两者结合的基础上，逐步过渡到以精神激励为主。

3. 引导性原则

外激励措施只有转化为被激励者的自觉意愿，才能取得激励效果。因此，引导

性原则是激励过程的内在要求。

4. 合理性原则

激励的合理性原则包括两层含义：其一，激励的措施要适度。要根据所实现目标本身的价值大小确定适当的激励量；其二，奖惩要公平。

5. 明确性原则

激励的明确性原则包括三层含义：其一，明确。激励的目的是需要做什么和必须怎么做。其二，公开。特别是对于分配奖金等员工关注的问题，更为重要。其三，直观。实施物质奖励和精神奖励时都需要直观地表达它们的指标，总结和给予奖励和惩罚的方式。直观性与激励影响的心理效应成正比。

6. 时效性原则

要把握激励的时机，“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果是不一样的。激励越及时，越有利于将人们的激情推向高潮，使其创造力连续有效地发挥出来。

7. 正激励与负激励相结合的原则

所谓正激励就是对员工的符合组织目标的期望行为进行奖励。所谓负激励就是对员工违背组织目的的非期望行为进行惩罚。正负激励不仅作用于当事人，而且会间接地影响周围其他人。

8. 按需激励原则

激励的起点是满足员工的需要，但员工的需要因人而异、因时而异，并且只有满足最迫切需要（主导需要）的措施，其激励强度才大。因此，领导者必须深入调查研究，不断了解员工需要层次和需要结构的变化趋势，有针对性地采取激励措施，才能收到实效。

团队领袖如何构建团队和管理团队成员

不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，就要比团结在你一个企业家底下容易得多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。

——马云

3.1 团队构成要素

1. 目标

团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航，没有目标团队就没有存在的价值。团队的目标必须跟公司的目标一致，此外还可以把大目标分成小目标，并具体分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家传播，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，以此激励所有的人为这个目标去工作。

2. 人员

人是构成团队最核心的力量。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部分。在一个团队中可能需要有人出主意，有人订计划，有人实施，有人协调不同的人一起去工作，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实现团队的目标，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. 团队定位

团队在公司中处于什么位置，由谁选择和决定团队的成员，团队最终应对谁负责，采取什么方式激励下属？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

团队当中领导人的权力大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，团队越成熟，领导者所拥有的权力相应越小。在团队发展的初期阶段，领导权相对比较集中。

5. 计划

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，按计划进行可以保证团队的顺利发展。只有按计划操作的团队才会一步一步地贴近目标，从而最终实现目标。

3.2 团队建设的步骤

具体来讲，团队建设有四个步骤：评估团队现状、采取对策、观察结果、采取进一步对策。

根据不同的团队成熟度，要运用不同的对策，成熟度可以分为四个阶段，以下说明每个阶段的特征、管理重点以及该阶段的目标与对策。

1. 形成期：从混乱中理顺头绪的阶段

(1) 特征：团队成员由不同动机、需求与特性的人组成，此阶段缺乏共同的目标，彼此之间的关系也尚未建立起来，人与人的了解与信赖不足，尚在磨合之中。整个团队还没建立规范，或者对于规矩尚未形成共同看法，这时矛盾很多，一致性很少，内耗很多，花很多力气，产生不了效果。

(2) 目标：立即掌握团队，快速让成员进入状态，降低不稳定的风险，确保业务的进行。

(3) 对策：此阶段的领导风格要采取控制型，目标由领导者设立（但要合理），清晰直接地告知想法与目的，不能让成员自己想象或猜测，否则容易走样。关系方面要强调互相支持、互相帮忙，此时期人与人之间关系尚未稳定，因此不能太过坦诚。此时期也要快速建立必要的规范，不需要完美，但需要尽快让团队进入轨道，这时规定不能太多、太烦琐，否则不易理解，又会导致绊手绊脚。

2. 凝聚期：开始产生共识与积极参与的阶段

(1) 特征：经过一段时间的努力，团队成员逐渐了解领导者的想法与组织的目

标，互相之间由熟悉而产生默契，对于组织的规矩也渐渐了解，违规的事项逐渐减少。这时日常事务都能正常运作，领导者不必特别费心，也能维持一定的生产力。但是组织对领导者的依赖很重，主要的决策与问题，需要领导者的指示才能进行。领导者一般非常辛苦，如果其他事务繁忙，极有可能耽误决策的进度。

(2) 目标：挑选核心成员，培养核心成员的能力，建立更广泛的授权与更清晰的权责划分。

(3) 对策：此时期的领导重点是在可掌握的情况下，对于较为短期的目标与日常事务，授权下属直接进行，只要定期检查与维持必要的监督。在成员能接受的范围内，提出善意的建议。如果有新进人员进入，必须尽快使其融入团队之中，但在逐渐授权的过程中，要同时维持控制，不能一下子放太多，否则回收权力时会导致士气受挫，配合培训是此时期很重要的事情。

3. 激化期：团队成员可以公开表达不同意见的阶段

(1) 特征：借由领导者的努力，建立开放的氛围，允许成员提出不同的意见与看法，甚至鼓励建设性的冲突。目标由领导者制定转变为团队成员的共同愿景，团队关系从保持距离、客客气气变成互相信赖、坦诚相见，规范由外在限制变成内在承诺，此时期团队成员形成一体，愿意为团队奉献，智慧与创意源源不断。

(2) 目标：建立愿景，形成自主化团队，调和差异，运用创造力。

(3) 对策：领导者必须创造参与的环境，并以身作则，容许差异与不同的声音。初期会有一阵子的混乱，许多领导者害怕混乱，又重新加以控制，会导致不良的后果。领导者要多加引导，才会有效地渡过难关，此时期是否转型成功，是组织长远发展的关键。

4. 收割期：品尝甜美果实的阶段

(1) 特征：借由过去的努力，组织形成强而有力的团队，所有人都有强烈的一体感。组织爆发前所未有的潜能，创造出非凡的成果，并且能以合理的成本高度满足客户的需求。

(2) 目标：保持成长的动力，避免老化。

(3) 对策：运用系统思考，综观全局，并保持危机意识，持续学习，持续成长。

3.3 高效团队的特征

1. 清晰的目标

高效的团队对所要达到的目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且，这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到群体目标

中去。在高效的团队中，成员愿意为团队目标作出承诺，清楚地知道希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作才能最后完成任务。

2. 相关的技能

高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力，而且相互之间有能够良好合作的个性品质，从而出色地完成任务。后者尤其重要，但却常常被人们忽视。有能力的人并不一定有处理群体内关系的高超技巧，高效团队的成员则往往兼而有之。

3. 相互的信任

成员间相互信任是有效团队的显著特征，也就是说，每个成员对其他人的品行和能力都确信不疑。我们在日常的人际关系中都能体会到，信任是相当脆弱的，它需要花大量的时间去培养而又很容易被破坏。而且，只有信任他人才能换来被他人信任。所以，维持群体内的相互信任，需要引起管理层足够的重视。

组织文化和管理者的行为对形成相互信任的群体内氛围很有影响。如果团队崇尚开放、诚实、协作的办事原则，同时鼓励员工的参与和自主性，就比较容易形成信任的环境。

4. 一致的承诺

高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得成功，他们愿意去做任何事情。我们把这种忠诚和奉献称为一致的承诺。

对成功团队的研究发现，团队成员对他们的群体具有认同感。因此，承诺一致的特征表现为对群体目标的奉献精神，愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。

5. 良好的沟通

毋庸置疑，这是高效团队一个必不可少的特点。群体成员通过畅通的渠道交流信息，包括各种言语和非言语信息。此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征，它有助于管理者指导团队成员的行动，消除误解。就像一对已经共同生活多年、感情深厚的夫妻那样，高效团队中的成员能迅速而准确地了解彼此的想法。

6. 谈判技能

以个体为基础进行工作设计时，员工的角色由工作说明、工作纪律、工作程序及其他一些正式文件明确规定。但对于高效的团队来说，其成员角色具有灵活多变性，总在不断地进行调整。这就需要成员具备充分的谈判技能。由于团队中的问题和关系时常变化，成员必须具备面对和应付这种情况的能力。

7. 恰当的领导

出色的领导者能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期，因为他能为团队指

明前途所在。他们向成员阐明变革的可能性，鼓舞团队成员的自信心，帮助他们更充分地了解自己的潜力。

优秀的领导者不一定擅长指示或控制，往往担任的是教练和后盾的角色，他们对团队提供指导和支持，但并不试图去控制它。

这不仅适用于自我管理团队，当授权给小组成员时，它也适用于任务小组、交叉职能型的团队。对于那些习惯于传统方式的管理者来说，这种从上司到后盾的角色变换，即从发号施令到为团队服务——实在是一种困难的转变。当前很多团队领袖已开始发现这种新型的权力共享方式的好处，或通过领导培训逐渐意识到它的益处，但仍然有些脑筋死板、习惯于专制方式的管理者无法接受这种新概念，这些人应当尽快转换自己的老观念，否则就将被取而代之。

8. 支持

从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构。包括适当的培训，一套易于理解的用以评估员工总体绩效的测量系统，以及一个起支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能支持并强化成员行为以取得高绩效。从外部条件来看，公司管理层应给团队提供完成工作所必需的各种资源。

3.4 管理和发展团队

1. 目标

根据目标的分类：长、中、短期目标，设定自己目前的、未来的目标。

未来的目标为：三年以后成为资深主管经理；五年以后成为部门经理等。

目前的目标为：提高自己的沟通能力；提高自己的领导能力；激励成员的能力；培训和发展员工的能力；建立积极、开放的团队气氛，建立自信等。制定目标要遵循具体的、可衡量的、可以达到的、实在的、有时间界限的原则。

2. 目前的能力水平

不仅可以通过制订一套评价标准对成员能力进行评估，得出成员目前的能力水平，还可以通过 SWOT 分析法分析成员目前的情况。

3. 行动步骤

通过反思自己的行为，选择合适的方法和行动计划来提高自己的能力；可以通过有效的学习，通过各种学习方式实现自己的目标。

4. 时间表

目标的制定、完成日期或各个阶段的时间安排。

5. 评估

把实际实现的目标与自己制定的目标相比较，并作出分析和评估。找出自身的优点和缺点，吸取经验。

6. 总结和重新安排

目标的完成预示着一个新目标的开始，总结前一个目标制定、完成的经验，制定新的目标。

3.5 团队凝聚力的培育措施

3.5.1 明确一致的目标

管理者与团队成员共同建立目标，融团队目标与个人目标于一体，使个人目标与团队目标高度一致，可以大大提高团队的生产效率。有效目标的建立一般有如下原则：

- (1) 目标的具体化、可测量化。
- (2) 清楚地确定时间限制。良好的目标应该是适时的，它不仅需要确定的时间，而且还要对完成任务的时间进行合理的规定。
- (3) 运用中等难度的目标。
- (4) 定期检查目标进展情况。

3.5.2 良好的团队内部管理

(1) 领导。在领导方式上，要增强团队凝聚力，应较多地采取民主型领导方式，在团队决策上应共商共议，力求最大限度反映民意，切忌独断专行，这样可以使成员之间更友爱，相互之间的情感更积极，思想更活跃，凝聚力更强。

(2) 沟通。团队成员的沟通与交流既可增强人际凝聚力，也可增强任务凝聚力，在团队内部应保证足够的沟通时间、适宜的空间或渠道、良好的沟通氛围。

在沟通时间上，各成员可以根据任务的需要安排每天或每周的某个固定时间汇报最近的任务进展情况、新的想法、新的发现等，以便能及时调整，避免不必要的人力、物力浪费。

要保证沟通的空间与渠道。沟通的场所可以选择在办公室、会议室、休息室、餐厅等，渠道可以有面对面交流、电话、网络等，场所与渠道的多样性与优质性可以方便成员间进行快捷、有效的沟通，保证信息在团队内部的畅通以及知识和信息的共享。

营造良好的沟通氛围就是要让成员敢于表达、愿意表达、能够表达自己的思想。营造良好的沟通氛围应注意成员之间应相互信任（信任的四个要素，即获得成效、一致性、诚实和表现关注），相互尊重彼此的想法，把交流的中心集中在任务上，对事不对人，避免伤及他人感情。团队中的领导或权威人物对成员发言进行评价时要慎重，避免伤害发言者或欲发言者的积极性。为了让成员打开思路，可以对其发言进行追问，不要急于评定其想法的优劣，另外，也可考虑延迟评价。

（3）制定有效的团队规范。团队规范是团队成员认可的并普遍接受的规章和行为模式，它可以具体化为团队成员对某种特定行为的认同或反对，区分出某种行为是有益的或是有害的，以此来规范团队成员的行为，鼓励有益的行为，纠正有害的行为，帮助成员了解什么是被期望的行为，提高团队的自我管理、自我控制的能力，提高团队的凝聚力。

（4）根据成员的需要不同，合理、恰当地应用激励方式增强团队凝聚力。

（5）多开展一些积极的团队竞赛活动，通过参与竞争提高团队凝聚力。

（6）搞一些团队拓展培训，使成员在团队活动中体会到团队的重要性，进而增强团队的凝聚力。

团队领袖如何与成员建立深厚的友谊

员工关系和客户关系一样重要，需要老板平时的精心维护。

——冯仑

4.1 对团队成员实行差异化沟通策略

一般来说，良好的沟通能带来诸多好处：

- (1) 沟通也是生产力，能获得更佳、更多的合作。
- (2) 能减少误解。
- (3) 能使人更乐于积极回应。
- (4) 能使人觉得自己的话值得聆听。
- (5) 能使自己办事更加井井有条。
- (6) 能提升自己清晰思考的能力。
- (7) 能使自己感觉现在能把握所做的事。

4.1.1 需要做差异化沟通的原因

1. 感知能力的差异

人们感知外部世界的方式在他们产生思维的方式中起着至关重要的作用。可能您已经意识到，所见之物有时是幻觉，它只不过是对大脑加工信息的方式耍了个花样以使其见到或期望见到的事物。

人的感知是自出生以来通过基本的学习而形成的，包括态度和假设、动机和兴

趣的发展。感知的事物在许多方面会影响到思想的生产方式，每个人都会依据自己的印象、先前的经验和期望以迥异独特的方式生产思想，即对信息的加工，但这种加工的余地是相当大的，而且明显带有偏见，它本身会影响沟通的过程。

2. 情绪状态的差异

感觉的方式在加工信息和产生思想的方式中起着重要的作用。人的情绪状态会过滤接收和输出的信息。接收或输出的同一信息会根据情绪不同而产生不同感觉。例如，在情绪激动或紧张时，沟通就有可能受阻，因为您本应更为理智的思维过程可能被这些情绪所蒙蔽。您还有可能以一种比预期更加肯定或否定的态度接受信息。

如果您对您进行沟通的人抱有强烈的反感，您对信息的解释很有可能受您看法的影响。同样，您所沟通的任何内容也有可能受别人对您的态度的影响。

如果您对某事特别感兴趣，您更有可能选取与自己心仪的事物有直接关系的信息，而且会忽视或根本不去注意其他事。因此，人的情绪状态能左右接收和传送信息的方式，还直接影响到信息的接收和理解的方式。

3. 性别差异

不管喜欢与否，交流者的性别在沟通过程中也起着作用。众所周知，男女大脑的结构有一定的差别，这种差别也影响着各自的沟通方式。

男性大脑的语言和视觉结构似乎彼此联系较少，而女性则不然。女性具有较强的整合视觉和语言的能力。这意味着男性长于集中精力处理个别事物，而女性则更能通观全局。

男性大脑内控制侵略性的区域较活跃，而女性控制情感的区域影响力较大。这使得男人在沟通中更具有竞争性，而女人则合作得多。

4.1.2 如何做好差异化沟通

1. 学会使用辅助语言

行动胜于言辞，因此您必须确保二者相配。如果您的行为举止和言语冲突，别人就会相信您的身体语言，而不是您口中的言语了。

因此，要产生最大的影响，必须通过手势、语调和词汇，使用多样的表达方式。研究表明，声音、语调和外表占全部印象的 90% 以上，沟通效果有一个 55387 原则，具体百分比如下：

(1) 视觉占 55%。身势、手势、视线的接触，以及整体的仪态与行为举止等都有助于立即产生印象。因为您的一举一动和脸部表情比您所使用的词语威力要强，所以必须意识到它们的力量，并予以重视。

(2) 声音占 38%。使用不同的语调、音高和语速，对于别人怎样理解您所说的话是差别很大的。因为您沟通所产生的影响有三分之一来自声音的表述，所以必

须保证自己的声音为自己想要沟通的内容增色。

(3) 内容占7%。内容在您所施加的影响中所占的比例也许不高,但须记住,当视觉和声音的效果消减时,剩下的就只有传达的信息了。美驻法大使本杰明说他的成功秘密是:“我只说我所见到的每个人的长处。”

很明显,为了使自己的信息传达给对方并使之完全被理解,传送信息时必须伴随恰当的身势语、语音语调,并贴切地加强语气。

要使自己的话语更加可信,使自己信心百倍,进而更好地进行沟通,可做如下几件简单的事情:

(1) 使用你的眼睛。沟通时看着别人的眼睛而不是前额或肩膀,这表明您很看重他。这样做能使听者深感满意,也能防止他走神,更重要的是,您树立了自己的可信度。视觉表达几乎是信息的全部内容。如果与别人交谈时没有四目相对并采用适当表情或使用开放式的手势,别人是不会相信您所说的话的。如果某人与您交谈时不看着您的眼睛,您就会有这么一个印象:这家伙对我所说的话不感兴趣,或者根本就不喜欢我。

(2) 使用你的面部和双手。谈话的过程中您一直都在发出信号,尤其是用面部和双手。面部和双手如能随机应变,能大大改善影响他人的效果。

1) 面部:延续时间少于0.4秒的细微面部表情也能显露一个人的情感,立即被他人所拾获。面带微笑使人们觉得您和蔼可亲。人们脸上的微笑总是没有自己想象的那么多。真心的微笑(与之相对的是刻板的微笑,根本没有在眼神里反映出来)能从本质上改变大脑的运作,使自己身心舒畅起来。

2) 双手:“能说会道”的双手能抓住听众,使他们朝着理解欲表达的意思这一目标更进一步。试想人们在结结巴巴用某种外语进行沟通时不得不采用的那些手势吧。使用张开手势给人们以积极肯定的强调,表明您非常热心,完全地专注于眼下所说的事。

(3) 使用你的身体。视线的接触和表情构成了沟通效果的大部分,但是使用身体其他部分也有助于树立良好的印象。利用身体来表明自信的方法多种多样,会影响自己在他人心目中的形象。

1) 身体姿势。必要时,坐着或站立时挺直腰板给人以威严之感。耷拉着双肩或跷着二郎腿可能会使某个正式场合的庄严气氛荡然无存,但也可能使非正式场合更加轻松。

2) 泄露信息。不由自主地抖动或移动双腿,能泄露从漠不关心到焦虑担忧等一系列的情绪。无论面部和躯干是多么平静,只要叉着双臂或抖动着双膝,都会显露内心的不安。

3) 身体距离。站得离人太近能给人以入侵或威胁之感。如果与人的距离不足

1.5 米，听者会本能地往后移，这就是当对方过分靠近时产生的那种局促不安的感觉。反之，如果距离达 2 米或更远，听者就会觉得您不在乎他，并产生一种与世隔绝的感觉。

不同的身体姿势能使沟通的内容增色或减色。只要意识到上述事项，就能轻而易举地对自己的身体语言加以控制。在不同的场合使用一种或多种手势以加强自己的表达效果，保证能用合适的视觉信号强化自己的语言信息。

(4) 使用你的声音。声音是一种威力强大的媒介，通过它可以赢得别人的注意，能创造有益的氛围，并鼓励他们聆听。

1) 音高与语调。低沉的声音显得庄重严肃，一般会让听众更加严肃认真地对待。尖利的或粗暴刺耳的声音给人的印象是反应过火，行为失控。但是，即使最高的音调也有高低之分，您也可以据此找到最低的音调并使用它，直至自然为止。使用一种经过调控的语调表明您知道自己在做什么，使人对您信心百倍。

2) 语速。急缓适度的语速能吸引住听者的注意力，使人易于接收信息。如果语速过快，他们就会无暇吸收说话的内容；如果过慢，声音听起来就非常阴郁悲哀，令人生厌，听者就会转而他就；如果说话吞吞吐吐，犹豫不决，听者就会不由自主地变得十分担忧、坐立不安。自然的呼吸空间能使人吸收所说的内容。建设性地使用停顿能给人以片刻的时间进行思考，并在聆听下一则信息之前部分消化前一则信息。

3) 强调。适时改变重音能强调某些词语。如果没有足够的强调重音，人们就拿不准哪些内容很重要。如果强调太多，听者瞬间就会变得晕头转向，而且非常倦怠，除了非常耗人心力之外，什么也想不起来了。

在电话上交谈时不可能有视觉上的便利，但有助于最好地使用自己的声音。站立能使身体挺直，这样能使呼吸轻松自然，声音更加清楚洪亮。微笑能提升声带周围的肌肉，使声音更加温和友善，替代缺失的视觉维度。

2. 团队领袖的责任

领导者要认识到沟通的重要性，并把这种思想付诸行动。团队的领导者必须真正地认识到与成员进行沟通对实现组织目标十分重要。如果领导者通过自己的言行认可了沟通内容，这种观念会逐渐渗透到组织的各个环节中去。总之，有效的沟通在团队的运作中起着非常重要的作用。成功的团队领导者把沟通作为一种管理的手段，通过有效的沟通来实现对团队成员的控制和激励，为团队的发展创造良好的环境。因此，团队成员应统一思想，提高认识，克服沟通障碍，实现有效沟通，为实现个人和团队的共同发展而努力。

3. 团队成员提高沟通的心理水平

团队成员要克服沟通的障碍，必须注意以下心理因素的作用。

在沟通过程中要认真感知，集中注意力，以便信息准确而又及时地传递和接收，避免信息错传和接收时减少信息的损失。

增强记忆的准确性是消除沟通障碍的有效心理措施，记忆准确性高的人，传递信息可靠，接收信息也准确。

提高思维能力和水平是提高沟通效果的重要心理因素，高的思维能力和水平对于正确地传递、接收和理解信息，起着重要的作用。

培养稳定情绪和良好的心理气氛，创造一个相互信任、有利于沟通的小环境，有助于人们真实地传递信息和正确地判断信息，避免因偏激而歪曲信息。

4. 正确地使用语言文字

语言文字运用得是否恰当直接影响沟通的效果。使用语言文字时要简洁、明确，叙事说理要言之有据，条理清楚，富于逻辑性；措辞得当，通俗易懂，不要滥用辞藻，不要讲空话、套话。非专业性沟通时，少用专业性术语。可以借助手势语言和表情动作，以增强沟通的生动性和形象性，使对方容易接受。

5. 学会有效的倾听

有效的倾听能增加信息交流双方的信任感，是克服沟通障碍的重要条件。要提高倾听的技能，可以从以下几方面去努力：

- (1) 使用目光接触。
- (2) 展现赞许性的点头。
- (3) 避免分心的举动或手势。
- (4) 要提出意见，以显示自己不仅在充分聆听，而且在思考。
- (5) 复述，用自己的话重述对方所说的内容。
- (6) 要有耐心，不要随意插话和随便打断对方的话。
- (7) 不要妄加批评和争论。
- (8) 使听者与说者的角色顺利转换。

6. 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道

信息传递链过长，会减慢沟通速度并造成信息失真。因此，要减少组织机构重叠，拓宽信息渠道。团队领袖应鼓励团队成员自下而上地沟通。此外，沟通也是一种激励方法，在利用正式沟通渠道的同时，可以开辟非正式的沟通渠道，让团队领袖走出办公室，亲自和团队成员交流信息。坦诚、开放、面对面的沟通会使团队成员觉得团队领袖理解自己的需要和关注的事项，取得事半功倍的效果。

4.1.3 如何倾听别人的诉说

1. 站在对方的立场倾听他们的烦恼

在对方诉苦的时候，如果你冷静地回答“那好像是你的事”、“这种事有什么

好烦恼的”，这样不但会让对方觉得很郁闷，甚至还会让对方有被抛弃的感觉。

别人在向你倾诉衷肠的时候，是以对你无限的信赖为基础的。因此哪怕只是倾听，也会使对方郁闷受伤的心得到治愈。因此，不妨用类似“好像很辛苦的样子吧……”这样的语言去安慰别人。

2. 成为帮助别人一起思考解决方案的人

虽然真心的倾听很重要，但是帮别人思考解决方案更重要。如果你表现得很愿意支持对方，对方就会越发的感动，也会越发的信赖你。

3. 不要想着“有难同当”之后的回报

无论是谁在困难的时候获得帮助，都会将对方牢记在心。不过，绝对不要想着“我在那时候抽时间给你解决问题，以后你也得像我一样来帮助我”。因为一旦他人觉得你的帮助是有所图的，对你的感谢之情就很容易转为厌恶感，你甚至还会落得一个帮人不成反挨骂的下场。

4. 倾听的时候要懂得忍耐

在别人辛苦地倾诉衷肠的时候，如果你轻易地打断对方的话，或是在没搞清楚状况之前就装得什么都知道的样子，那么你不但不会给别人带来安慰，还会使别人觉得你只是在散播同情，从而让人感觉更难过。

4.2 主动给团队成员解决工作难题

4.2.1 心态转换难题

1. 寿险营销人员一般需要培养以下 8 种心态

(1) 归零的心态。第一次成功相对比较容易，但第二次却不容易，原因是不能归零。事物发展的规律是波浪前进，螺旋上升，周期性变化。电视剧有句独白：生活就是不断的重新再来。不归零就不能进入新的财富分配，就不会持续性发展。

(2) 学习心态。学习是给自己补充能量，先有输入，才能输出。尤其在知识经济时代，知识更新的周期越来越短，过时的知识等于废料，只有不断地学习，才能不断摄取能量，才能适应社会的发展，才能生存下来。要善于思考，善于分析，善于整合，只有这样才能创新。读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如名师指路。因此，要紧跟成功者。通过学习掌握相关的社会知识，学会讲解公司、产品、理念。多参加各种培训以及研讨会。

(3) 积极的心态。事物永远是阴阳同存，用积极的心态看到的永远是事物好的一面，而消极的心态只看到不好的一面。积极的心态像太阳，照到哪里哪里亮；消

极的心态像月亮，初一十五不一样。不是没有阳光，是因为你总低着头；不是没有绿洲，是因为你心中一片沙漠。

(4) 付出的心态。舍就是付出，付出的心态是老板心态，是为自己做事的心态。要懂得舍得的关系，舍的本身就是得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。不愿付出的人，总是省钱、省力、省事，最后把成功也省了。

(5) 坚持的心态。90%以上的人不能成功，为什么？因为不能坚持。坚持的心态是在遇到坎坷的时候反映出来的，而不是顺利的时候。遇到瓶颈的时候还要坚持，直到突破瓶颈达到新的高峰。要坚持到底，不能输给自己。

(6) 合作的心态。合力不只是加法之和。 $1+1=11$ ，再加1是111。这就是合力。但第一个1倒下了就变成了-11，中间那个1倒下了就变成了 $1-1=0$ 。成功就是把积极的人组织在一起做事情。

(7) 谦虚的心态。去掉缺点，吸取优点。虚心使人进步，骄傲使人落后。有句话：谦虚是人类最大的成就。谦虚让你得到尊重。越饱满的麦穗越弯腰。

(8) 感恩的心态。感恩周围的一切，包括坎坷、困难和我们的敌人。事物不是孤立存在的，没有周围的一切就没有你的存在。感恩我们的父母，是他们把我们带到了这个世界；感恩公司给了我们好的平台；感恩我们的上级，是他不断地帮助你，鼓励你；感恩我们的伙伴，是大家的努力才有我们的成功，要感恩一切。

2. 寿险营销人员8种不健康的状态

(1) 缺乏目标，失去方向。有很多同人，当时匆匆忙忙来到保险公司，甚至还没有弄明白这个行业是怎么回事儿就加盟，之后发现很多情况与当时自己的预想有较大差距，于是就开始犹豫彷徨。有很多同人当一天和尚撞一天钟，岂不知时间就这样一天一天混过去了，但是自己的业绩和收入却没有任何进展。时间一长，斗志没有了，状态也麻木了，也忘记了自己加盟这个行业之前的雄心壮志了，天天待在舒适区里，得过且过，欺人自欺。这些人就像水上浮萍，听任风浪摆布。他们的生活和工作没有动力，也没有激情。对前途和财富，没有最基本的梦想。哲学家说：每一个心理健康的人都应该是有梦想的人，没有梦想的人，是世界上最贫穷的人。

所以，“混日子”就是对他们的最准确的描述。

(2) 害怕失败，恐惧成功。由于很多人在其他行业里有过失败的职业经历，非常害怕再失败，所以他们远离失败的最好方法就是什么也不干。而那些有过成功甚至辉煌职业经历的人，由于对自己面对寿险客户的拒绝处理能力没有足够把握，心智模式没有实现良好的转轨，也就是由于未知引起的恐惧感，也会变得畏首畏尾，裹足不前。为什么有恐惧成功一说呢？因为这是从人的心理反面来考量

的，因为他们明白凡事成功都是要付出代价的，而他们不知道自己成功到底要付出多大的代价，也就是机会成本有多大。会不会把太多的时间成本和面子成本最终都变成了沉淀成本了呢，也就是说他们算得是回报率的问题。他们没有“只问耕耘不问收获”的心态。凡事都去算账，岂不知最后算来算去算自己，把自己的前途全都搭进去了。

(3) 羞于见人，害怕拒绝。害羞是由于不够自信或者追求完美的心理在作怪。有的人有三怕，一怕当众演说，二怕债台高筑，三怕与陌生人说话。害怕与陌生人说话，是源于信息的不对称，是源于太在乎自己的自尊；害怕拒绝是源于担心别人不能给予自己积极回应而带来强烈的挫折感；是源于太在乎成败得失，一旦被人拒绝，内心有一种被人羞辱的潜能反应。目光四处游移、耸肩、坐立不安，这些都是人害羞时的典型表现。对害羞的人而言，这种感受是痛苦的，是不想再次经历却又无法回避的，同时又是难以解释的。当绝大多数人都和谐地融于社会交往中，害羞者似乎就成了异类。其实，害羞是一种正常反应。应该说羞于见人以及害怕被人拒绝，其本质都是拿不起放不下。

(4) 寻找借口，推卸责任。做任何事都是需要直接成本的，但找借口不需要任何直接成本。借口越多，隐形成本就越高。寻找借口大多都是因为对于现实无能为力的本能反应，但为了面子的需要，为了给自己和身边的人有一个交代，所以就冠冕堂皇地找出一堆自我安慰的借口和理由。同样，如果一个人不能主动为改变现状作出任何承诺和努力，那找到借口之后的后续动作，一定是推卸责任。因为他们内心告诉自己，因为我有逃避现实的种种借口和所谓的理由，所以我就没有能力承担继续或者改变现状的责任。

(5) 浅尝辄止，半途而废。我们之所以不能深入到问题、事物或者事业的本质，大多是因为我们有些眼高手低，或者是因为我们过于自信，或者是因为我们缺乏足够的耐心，或者是因为我们的无知。半途而废，往往是因为我们做事不能专注，不能聚焦，这山望着那山高，总觉得自己能够多元化发展，能多领域齐头并进，能专职与兼职并行。可以说如果我们在拓展事业的过程中做到专注与深耕细作，就一定能在一个事业领域内出人头地。

(6) 拥抱幻想，怀揣懒惰。梦想是美好的，梦想也是我们前行的力量。但是光有梦想，没有行动，最后的结果只能是望人眼红，望洋兴叹。梦想加上执行力才是生产力，梦想加上幻想只能是海市蜃楼，带来的只能是空悲切。拥抱幻想的人往往好高骛远和不切实际，好高骛远表现为不切实际的空想，把成功寄托在一些不可能实现的荒唐想法上。这种心态主要是为了弥补现实与理想的巨大反差，掩饰内心的空虚、脆弱和恐慌。但现实是残酷的，空想毕竟是空想。

懒惰是幻想的孪生兄弟，懒惰的人一定是走走看看，不可能体悟到人生奋斗的

充实感，人生路上的美丽风景对这些人来说也只能浅尝辄止，这样的人也注定不能达到事业顶峰，也注定不能获得内心的成就感。

(7) 否定现实，怨天尤人。好多失败者都爱否定现实、抱怨社会，常叹生不逢时，今不如昔，怀才不遇。他们夸大社会的阴暗面，夸大负面影响，夸大前进障碍，然后就找借口逃避。实际上是一种懦弱、胆怯、无能的表现。告诉大家一个定理：社会在什么时候都是无可挑剔的。世界上的一切都是有存在的理由的，世界永远是按照规律运行的。有正就有负，有好就有坏。我们唯一要做的是改造自己，适应社会。而且，看社会、看单位永远要看主流，老是以挑剔的眼光看一切，其实是在与自己过不去，你有那样十全十美吗？

(8) 悲观厌世，愤世嫉俗。因缺乏目标，所以心胸狭窄、目光短浅；因无成就自惭形秽，得过且过。但他们又怕别人瞧不起自己，为维护尊严，只得愤世嫉俗、牢骚满腹、猜疑嫉妒，以此来缓释内心的悲哀。他们的表现形式可能是暴躁易怒、高傲自大，但内心却是悲观脆弱。

4.2.2 怎样帮助团队成员调整心态

1. 确定奋斗目标

有了明确而积极的目标，不良心态就慢慢消除了。人区别其他动物的根本之处，就是人是有目标的。人丧失了生活目标，就和动物没有区别了。然而，现实中很多人没有明确的生活目标。有一个有趣的现象，只有专业人员才知道，那就是：出租车什么时候最容易出事？答案是：在没有乘客的时候。原因很简单，没乘客时他的方向是盲目的，到十字路口犹豫不决，当然容易出事。这是丧失目标的危害。这也是为什么有些人渴望退休享清闲，却发觉退休后老得更快的原因。

清晰的目标必然产生坚定的信念，也必然产生坚定的力量。整个人生是这样，具体工作也是如此。一个想当元帅的士兵不一定能当元帅，但是，一个不想当元帅的士兵 100% 当不了元帅。目标不同所激发出的能量相差很远。

2. 尝试挑战自我

越是害怕的事情，越尝试着去做，定会改变自己。比如你有恐高症，就有意爬高；你羞于讲话，偏逼自己在会上发言，逼自己坐到显眼处；你胆小，逼自己去蹦极；你口齿不灵，偏要与人辩论。

3. 运用暗示激励

心理学家说，有效的积极的心理暗示能提高人对自我价值的认识，建立充分的自信。

(1) 自我言辞暗示。如誓师大会、宣誓、座右铭等暗示。

(2) 角色假定暗示。如想象自己就是成功者，假定自己是承担某种特殊使命的人。

(3) 梦想板暗示。梦想板是目标量化的具体形式，就是将目标形象化。就是将你向往的理想，在脑海里形成一个具体明确的画面，也可以剪贴一张真实的画贴在墙上，经常不断地看，从而促使你采取行动。如一款漂亮的轿车，一幢豪华的房子，一顶博士帽，一位意中人等。当你一看到梦想的时候，你还可以吼一声：我一定要得到他！捏捏拳头。这是用潜意识力量来促使梦想实现。潜意识的力量是十分惊人的，早晚灌输，定能激发出巨大的潜能。运用梦想有两个方法：一是不断想象，更新自我理想的图片，个人的见识在不断增长，理想要与时俱进；二是要不断自我暗示、自我确认、自我提醒，特别是在遇到困难、挫折以及满足现状时候。

4. 待人宽容忍耐

海纳百川，有容乃大。包容是一种智慧和美德，也是成功者的法宝。林肯说：把敌人变成朋友，既消灭了一个敌人，又多了一个朋友。忍耐既是待人之法，又是处事之法。包容是一种眼光和度量，也是一种修养和策略，更是一种智慧。在小事上的忍耐，则是为了大事上的成功。小事不能忍的人难成大事。哲学家说：胸怀有多大，事业就有多大。

5. 做事持之以恒

1948 年牛津大学请首相丘吉尔演讲，他说他的成功秘诀有三个：第一是决不放弃；第二是决不、决不放弃；第三是决不、决不、决不放弃。一个成功人士有很多同路人：走 100 里路，前 10 里内熙熙攘攘，摩肩接踵；50 里后就人声寥落；走到 90 里后竟成孤家寡人了。故哲学家说：世界上没有失败者，只有放弃者和战死者。

6. 品味享受生活

做一件事情，你可以高高兴兴地做，也可以痛苦不堪地做。假若我们没法选择不做，就一定要选择高兴地去做。只要你选择快乐，以享受的态度对待事物，任何痛苦都能忍受。比如你坐汽车，觉得很无聊，你若以享受的心态去坐，就会觉得轻松多了；饭菜难吃，你放到嘴里细细地品味，假设那是人间美味，就会觉得别有滋味。生孩子应该是痛苦的事，但母亲们都能忍受是因为她们在期盼和享受快乐与幸福的到来。要这样想：生活的本来面目是十有八九是不顺的，我们要“常想一二，不思八九”。

7. 真诚奉献爱心

爱心是积极心态的最佳表现。爱默生说：人类最美好的补偿之一，就是人们真诚地帮助别人之后，同时也帮助了自己。一人为大家，大家为一人，这是人际关系的黄金定律。一个不知道关爱别人的人，也自然得不到别人的关爱。奉献爱心，还要能愉快地接受别人的爱心。一个老害怕麻烦别人的人，也常是心态消极的不会奉

献爱心者。

8. 营造人际网络

任何人的成功都会靠别人，离开别人的帮助，你再努力也不行。谁的人际关系网络越广，谁的活路就越多，谁的快乐就越多，谁的成就就越大。据研究表明，人的快乐 85% 是由人际关系决定的。在计划经济时代，员工只需要一种能力，就是业务能力，会干活就行，像螺丝钉一样一辈子拧在机器上，一门技术用几十年。可现在是知识爆炸、更替频繁的时代，除了业务能力（最基本的能力）外，还必须另外两种能力：交际能力和学习能力。交际能力是首要能力，也是可以让其他能力倍增的能力。

9. 避闪环境杀手

心理学家认为：人生下来的心态都是积极而健康的。就是《三字经》所说：人之初，性本善。导致心态变化的原因除教育以外，最重要一个因素就是环境。环境对人的影响和暗示不但深刻、巨大，而且无时无刻，防不胜防。所谓：近墨者黑，近朱者赤。消极的环境影响，人们叫环境杀手，对付它的办法只有一个，就是躲开。惹不起还躲不起吗？

10. 细节决定成败

精细化管理时代已经到来，每个人一定要注意细节，先把小事做好。原因有三：一是高科技精细时代到来；二是人才专业细化所致；三是人才量大了，对人才要求更高。很多企业的失败不是在大事上，而是在一些细节上疏忽了。巴林银行因一个 88888 的账号在移交时未消，被 28 岁小伙子里森钻了空子使之倒闭。请记住一句名言：天使在想象中，魔鬼在细节里。

4.2.3 补上欠缺的工作技能

寿险营销人员一般欠缺以下三种技能：

1. 优秀沟通技能

（1）概念、目的与原则。所谓沟通技能，是指具有收集和发送信息的能力，能通过书写、口头与肢体语言的媒介，有效与明确地向他人表达自己的想法、感受与态度，亦能较快、正确地解读他人的信息，从而了解他人的想法、感受与态度。

沟通的目的是分享信息、传达思想、交流意见、表明态度、交流感情、表达愿望等。沟通，是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。“要有一个明确的目标”、“达成共同的协议”及“沟通信息、思想和情感”被认为是沟通的三大要素。所以，沟通是指一种人与人之间展开的有意义的互动历程。

通常，与人沟通需要我们把握三不原则：不批评、不责备、不抱怨。

(2) 提高沟通技能的方法。

1) 跟踪信息与调节信息流。跟踪信息是指在团队沟通中，宁可假定自己的信息被人误解，因而需要设法跟踪信息的发送，以便确定自己的信息是否已准确地得到接收和理解。并且，可以通过对沟通进行质量和数量方面的调节，采用“例外原则”，设法消除“沟通信息超载”，以确保成员得到最佳的信息流。

2) 利用反馈和移情。反馈是有效沟通的一个关键条件。在面对面沟通中，可以得到直接反馈；而在下行沟通^①中，往往由于反馈机会有限而造成沟通偏差。因此，研究普遍认为，需要大力加强上行沟通^②中的反馈，注意在反馈中的移情，即把自己摆在他人的角色上，并善于适应别人的观点和设身处地理解他人，从而获得相互理解的基础。此外，上下级之间的相互信任有利于提高沟通的信息加工层次与质量。

3) 增强沟通技巧。改进组织沟通的重要技巧之一是通过增强倾听技巧，促进主动沟通，并把重点放在理解上，既要理解他人，也要理解自己，可以采取多种方法。比如，排除信息歪曲，使发言者放松，表达对信息的兴趣，询问问题等，都能改进倾听效果。

2. 时间管理技能

(1) 概念与功能。时间管理就是用技巧、技术和工具帮助人们完成工作，实现目标。时间管理并不是把所有事情做完，而是更有效的运用时间。时间管理的目的除了要决定你该做些什么事情之外，另一个很重要的目的也是决定什么事情不应该做。时间管理最重要的功能是将事先的规划作为提醒与指引。

(2) 时间管理的帕累托原则。这是由 19 世纪意大利经济学家帕累托提出的。其核心内容是生活中 80% 的结果几乎源于 20% 的活动。因此，要把注意力放在 20% 的关键事情上。根据这一原则，我们应当将要做的事情分轻重缓急，进行如下的排序：

1) 重要且紧急——必须立刻做。

2) 紧急但不重要——只有在优先考虑了重要的事情后，再来考虑这类事。人们常犯的毛病是把“紧急”当成优先原则。其实，许多看似很紧急的事，拖一拖，甚至不办，也无关大局。

3) 重要但不紧急（比如学习、做计划、与人谈心、体检等）——只要是没有前一类事的压力，应该当成紧急的事去做，而不是拖延。

4) 既不紧急也不重要（比如娱乐、消遣等事情）——有闲工夫再说。

① 下行沟通是指资讯的流动是由组织层次的较高处流向较低处，通常下行沟通的目的是为了控制、指示、激励及评估。

② 上行沟通是指下级的意见向上级反映，即自下而上的沟通。

3. 自我激励技能

(1) 自我激励的重要性。在我们不断塑造自我的过程中，影响最大的莫过于选择乐观的态度还是悲观的态度。我们思想上的这种抉择可能给我们带来激励，也有可能阻滞我们前进。清晰地规划目标是人生走向成功的第一步，但塑造自我却不仅限于规划目标。要真正塑造自我和自己想要的生活，必须奋起行动。莎士比亚说得好：“行动胜过雄辩。”一旦掌握自我激励，自我塑造的过程也就随即开始。

(2) 自我激励的实用方法。

1) 树立远景。迈向自我塑造的第一步，要有一个你每天早晨醒来为之奋斗的目标，它应是你人生的目标。远景必须即刻着手建立，而不要往后拖。你随时可以按自己的想法做些改变，但不能没有远景。

2) 离开舒适区。不断寻求挑战，以激励自己。不要躺在舒适区，舒适区只是避风港，不是安乐窝。它只是你心中准备迎接下次挑战之前刻意放松和恢复元气的地方。

3) 控制好情绪。人开心的时候，体内会发生奇妙的变化，从而获得新的动力和力量。但是，不要总想在自身之外寻开心。令你开心的事不在别处，就在我身上。因此，找出自身的情绪高涨期，不断激励自己。

4) 调高目标。许多人惊奇地发现，他们之所以达不到自己孜孜以求的目标，是因为他们的主要目标太小而且太模糊不清，使自己失去动力。如果你的主要目标不能激发你的想象力，目标的实现就会遥遥无期。因此，真正能激励你奋发向上的动力是确立一个既宏伟又具体的远大目标。

5) 加强紧迫感。自以为长命百岁无益于享受人生。然而，大多数人都假设自己的生命会绵延无绝。唯有心血来潮的那天，才会筹划大事业，将目标和梦想寄托在称之为“虚幻岛”的汪洋大海之中。其实，直面死亡未必要等到生命耗尽时的临终一刻。事实上，如果能逼真地想象我们的弥留之际，会物极必反产生一种再生的感觉，这是塑造自我的关键一步。

6) 撇开悲观的朋友。对于那些不支持你目标的“朋友”，要敬而远之。你所交往的人会改变你的生活。与愤世嫉俗的人为伍，他们就会拉你沉沦。结交那些希望你快乐和成功的人，你就在追求快乐和成功的路上迈出最重要的一步。同乐观的人为伴，能让我们看到更多的人生希望。

7) 迎接恐惧。哪怕克服的是小小的恐惧，也会增强你创造美好生活的信心。如果一味地想避开恐惧，恐惧则会像疯狗一样对我们穷追不舍。此时，最可怕的莫过于双眼一闭，假装它们不存在。

8) 做好调整计划。实现目标的道路绝不是坦途。它总是呈现出一条波浪线，有起也有落，但你可以安排自己的休整点。事先看看你的时间表，框出你放松、调

整、恢复元气的时间。即使你现在感觉不错，也要做好调整计划，这才是明智之举。在事业处于顶峰时，要给自己安排休整点。安排出一大段时间隐退，即使是离开自己挚爱的工作也要如此。只有这样，在你重新投入工作时才能更有激情。

9) 直面困难。每一个解决方案都是针对一个问题的。困难不过是一场场艰辛的比赛。真正的运动者总是盼望比赛。如果把困难看作对自己的诅咒，那么就很难在生活中找到动力。如果学会了把握困难带来的机遇，自然会动力陡生。

10) 加强排练。先“排演”一场比你要面对的问题要复杂的战斗。如果手上有棘手活而自己又犹豫不决，不妨挑件更难的事先做。这样，你就可以自己开辟一条成功之路。成功的真谛是：对自己越苛刻，生活对你越宽容；对自己越宽容，生活对你越苛刻。

11) 立足现在。锻炼自己即刻行动的能力。充分利用对现时的认知力。不要沉浸在过去，也不要沉溺于未来，要着眼于今天。当然要有梦想、筹划和制定目标的时间。不过，在一切就绪后，一定要学会脚踏实地，注重眼前的行动。

12) 敢于竞争。竞争给了我们宝贵的经验，无论你多么出色，总会人外有人，所以需要学会谦虚。努力胜过别人，能使自己更深地认识自己；努力胜过别人，便在生活中加入了竞争“游戏”。不管在哪里，都要参与竞争，而且总要满怀快乐的心情。要明白最终超越别人远没有超越自己更重要。

13) 自我反省。大多数人通过别人对自己的印象和看法来看自己。但是，仅凭别人的一面之词，就会面临严重束缚自己的危险。因此，只把这些溢美之词当做生活中的点缀。人生的棋局该由自己来布置，不要从别人身上找寻自己，应该经常自省并塑造自我。

14) 走向危机。危机能激发我们竭尽全力。无视这种现象，我们往往会愚蠢地创造一种追求舒适的生活，努力设计越来越轻松的生活方式，使自己生活得风平浪静。当然，我们不必坐等危机或悲剧的到来，从内心挑战自我是生命力量的源泉。所有战斗的胜负首先在自己的心里见分晓。

15) 创造自我。如绘巨幅画一样，不要怕精工细笔。如果把自己当做一幅正在描绘中的杰作，你就会乐于从细微处改变。一件小事做得与众不同，也会令你兴奋不已。总之，无论你有多么小的变化，对你都很重要。

16) 敢于犯错。有时候我们不做一件事，是因为我们没有把握做好。我们感到自己状态不佳或精力不足时，往往会把必须做的事放在一边，或静等灵感的降临。一定不要这样做。如果有些事你知道需要做却又提不起劲，尽管去做，不要怕犯错。给自己一点自嘲式幽默，抱着一种打趣的心情来对待自己做不好的事情，一旦做起来了将乐在其中。

17) 不要害怕拒绝。不要消极接受别人的拒绝，而要积极面对。你的要求将落

空时，把这种拒绝当做一个问题：“自己能不能更多一点创意呢？”不要听见“不”字就打退堂鼓。应该让拒绝激发你更大的创造力。

18) 尽量放松。接受挑战后，要尽量放松，放松可以产生迎接挑战的勇气。

19) 一生的缩影。塑造自我的关键是甘做小事，并且即刻去做。塑造自我不能一蹴而就，而是一个循序渐进的过程。这儿做一点，那儿改一下，将使你的一天（你的一生）有滋有味。今天是你整个生命的一个小原子，是你一生的缩影。

大多数人希望自己的生活富有意义，但是生活不在未来。我们越是认为自己有充分的时间去做自己想做的事，就越会在这种沉醉中让人生中的绝妙机会悄然流逝。

4.2.4 引导成员解决实际工作难题

寿险营销人员一般会遇到以下三个实际难题：

1. 如何与陌生人建立信任关系

陌生客户的信任是由对公司的信任→对个人的信任→对产品方案的信任逐级建立的。而对公司的信任，寿险营销人员在短期内对此无能为力，但是对个人的信任和对方案的信任，就全在于我们的个人素质和努力了。

突破陌生客户的戒备心和赢得信任的关键因素有以下五个方面，一是本人的职业素养，二是见缝插针的能力，三是能与客户快速导入有实质内容的对话，四是多给客户解决实际问题，五是勤拜访。

以非常高的职业素养来面对客户，以得体的个人举止赢得客户好感；多微笑，热情友好是沟通的桥梁；在与客户交谈、倾听客户说话时，请自始至终保持好奇的表情；以敬业精神赢得客户尊重；可以保持沉默但一定不能说假话。这五个方面可以为后面的沟通打好坚实基础。

针对见缝插针的能力，需要我们在见面的瞬间能抓住他们哪怕是一句话、一个词、一种语气，甚至是一个手势、眼神或者是他们的说话口音和感觉，迅速给他们定位，迅速找到对话的切入点，而且要做到见什么人说什么话。因为人与人的性格特质不一样，人生阅历不一样，从而导致思维不一样，素质不一样，但人都喜欢与自己有共同点的人交流。

当我们找到了谈话的切入点以后，就这个切入点马上展开有实质内容的对话，就一两个话题进行深入的探讨，就能逐步建立信任关系。所以这就要求寿险营销人员在平时多积累、多观察、多思考、多总结。一旦有了沟通的机会，但是我们不能深入的聊下去，那么我们会白白浪费一次成交或者增员的机会。

在我们建立基本信任关系以后，挖掘潜在需求、做好观念沟通、提供解决方案、解决拒绝促成这四项工作才能逐步展开，而且这四项工作同样需要我们进一步

展示自己的职业素养与沟通能力，这样在拒绝促成阶段就有了朋友般的友谊基础。

要真诚对待客户，帮助客户解决问题。我们能帮助客户解决的问题，其实面很广，可以是工作上的，可以是生活上的。可以是客户本人的，可以是客户家人的，可以是客户朋友的。还有我们不要轻易给客户承诺，一旦承诺了就一定要做到。

现在的寿险产品同质化情况比较多，当服务和保费显不出多大差别时，销售人员跑得勤，成功的可能性就大。销售人员要制订回访计划，但也要注意掌握频率，每次拜访时要留下伏笔（下次拜访的借口）。

而客户对产品方案的信任程度如何，就取决于寿险营销人员对客户各种需求的把握能力和专业知识是否扎实了。详细阐述请见本套丛书关于陌生拜访的相关内容，这里不再赘述。

2. 如何处理客户的拒绝

详细阐述请见本套丛书关于陌生拜访的相关内容，这里不再赘述。

3. 如何排解工作压力

(1) 工作压力的六个主要来源。

1) 工作条件方面。

主要因素：工作超负荷或负荷不足；工作的复杂性及业绩压力；工作决策与责任；紧急或突发事件；时间变化。

可能后果：歇斯底里症；精疲力竭；生物钟紊乱；健康受到威胁；烦恼和紧张增加。

2) 角色压力方面。

主要因素：角色模糊；角色冲突。

可能后果：焦虑和紧张增加；低工作满意度与低绩效；过于敏感。

3) 人际关系方面。

主要因素：缺乏接纳与支持；钩心斗角，不合作；领导对员工不关心。

可能后果：孤独、抑郁、敏感、退缩。

4) 职业发展方面。

主要因素：升级或降级；工作安全性与稳定性；抱负受挫。

可能后果：失去自信；焦虑增加；工作满意度与生产力降低。

5) 组织系统方面。

主要因素：结构不合理，制度不健全；派系争斗；团队成员无参与决策权。

可能后果：动机、士气和生产力低下；挫折感；对工作不满意。

6) 家庭工作交互影响。

主要因素：引起压力的生活事件（如婚姻、家庭问题等）。

可能后果：焦虑和紧张增加；身心疲惫。

(2) 工作压力的负面影响。当个体遭到外界强烈的刺激,就承受能力而言,如果长期、反复地处于工作压力中,就会导致一系列不良反应。

对工作不满意、厌倦感、无责任心,导致工作效率降低、缺勤率高、失误增多。

失眠、疲劳、情绪激动、焦躁不安、多疑、孤独、对外界事物兴趣减退等,会导致高血压、冠心病、消化道溃疡等。还可导致危害行为,如吸烟、酗酒、滥用药物、上下级关系紧张,以及迁怒于家庭成员等。

(3) 工作压力过大的警告信号。

性情的改变:原本话多的人话变少了,性格开朗的人变沉默了,热情的人变得冷淡,显得心事重重,情绪低沉,离群索居。

情绪的变化:开口讲话时容易伤感,或者容易激动、发怒、冲动,做事轻率。

工作时的状态:注意力不集中,效率差,畏难,工作质量粗糙。

生活规律的改变:失眠,疲惫,有的人对烟酒的消耗量比平常增加了。

(4) 如何进行压力管理。在对上述压力进行具体管理时,应对每位不同个性员工和压力来源做具体而全面的分析。心理调适能力弱的成员在遇到压力时,可能无法及时调控压力,这时团队领袖需要更多地加以帮助、关心。

进行压力管理可以分为宣泄、引导、咨询三种方式。

1) 宣泄作为一种对压力的释放方式,效果应该不错。宣泄可采取各种办法,例如,可以在没人的地方大叫,或剧烈运动、唱歌等。有研究表明体育运动、家务劳动等对减轻压力非常有益。

2) 引导就是团队领袖或他人帮助团队成员改变其心态和行为方式,使团队成员能正确对待压力。诸如重新确定发展目标、培养团队成员多种兴趣爱好等都是很好的引导方法。团队成员确立正确适当的目标,通过自身努力可以达到此目标,相关压力自然也就消失了。如果团队成员有丰富多彩的兴趣爱好,当其遇到压力时很容易转移注意力,投入到兴趣爱好中,从中陶冶情操、保护身心健康,心态也会平和,压力自然也就减轻直至消失。

3) 咨询就是向专业人员或亲朋好友倾诉自己的郁闷情绪。向自己的好友或父母倾诉几乎是每个人都有过的经历。其实,不论被倾诉对象能否为自己排忧解难,倾诉本身就是一种很好的调整压力的方法。效果较好的当属和专业人员进行沟通的心理咨询。心理咨询是专业心理咨询人员通过语言、文字等媒介物与团队成员进行信息沟通,以调整团队成员心理或情绪的过程。通过心理咨询可以帮助团队成员在对待压力的看法、感觉、情绪等方面有所变化,解决其出现的心理问题,从而调整心态,能够正确面对和处理压力,保持身心健康,提高工作效率和生活质量。

4.3 主动给团队成员解决生活难题

4.3.1 日常生活：衣食住行

由于保险营销行业的绩效考核的特殊性，或者因为家庭出现重大变故，或者因为疾病和分娩等因素，很多团队成员可能在一段时间内没有收入，还有一些团队成员可能会遇到工作之外的一些麻烦，这时团队领袖就应该在力所能及的范围内发动团队成员尽最大努力帮他们解决实际的生活问题。主动做好这些不仅是团队领袖的一份责任，也往往是我们赢得团队成员人心的好时机。希望我们团队领袖在这些方面多做一些细致工作，时间长了，你就能感受到这些工作会为你带来意想不到的收获。

4.3.2 家庭生活：文化生活、感情生活

1. 充实智慧

作为寿险营销人，我们面对的客户差异很大，只有我们自己是一个杂家，才能在与客户的互动中，取得沟通的良好效果。具体来讲，我们力争对以下几个方面都要有所涉猎：

(1) 传统文学。孙子兵法、三十六计、先秦诗歌、汉赋、唐诗、宋词、元曲、明小说、四大名著等。

(2) 诸子百家。儒家、道家、墨家、法家、名家、阴阳家、纵横家、杂家、农家、小说家、兵家、医家等。

(3) 现代文学。现代文学的代表作家如鲁迅、胡适、郭沫若、林语堂、茅盾、徐志摩、朱光潜、朱自清、老舍、冰心、沈从文、巴金、丁玲、吕叔湘、吴晗、钱钟书等。

(4) 中国历史。史前时代、启蒙时代、先秦时代、秦汉时代、三国两晋南北朝时期、隋唐时代、宋代历史、蒙元时代、明清时代、民国时代等。

(5) 财经及行业知识。财经是指财政经济，财经类专业是指经济类和管理类专业，常见的专业包括市场营销、会计、人力资源管理、金融、国际贸易、企业管理、统计等。行业知识指的是目前中国比较常见的 56 大行业的基本概况、行业内的新闻、旧闻和发展趋势等。

(6) 社会知识。人情世故、为人处世、交朋结友、人际心理、人生哲学、生活常识等。

2. 娱乐生活

娱乐是人追求快乐、缓解生存压力的一种方式。团队领袖要鼓励和组织团队成员参加公司内外的各种娱乐活动，或者在团队内部组织各种娱乐竞赛活动，或者在团队内部组织娱乐的传帮带活动，这些既可以使团队成员彼此了解，增加团队的凝聚力，也可以舒缓团队成员的工作压力。

常见的娱乐项目有以下几个：

- (1) 棋类。象棋、围棋、国际象棋等棋类娱乐。
- (2) 相声。相声是一种民间说唱曲艺。主要采用口头方式表演，是扎根于民间、源于生活、又深受群众欢迎的曲艺表演艺术形式。
- (3) 二人转。二人转是北方的一种民间说唱艺术，边说边唱，载歌载舞。
- (4) 动画。动画是一种综合艺术门类，是工业社会人类寻求精神解脱的产物，它是集合绘画、漫画、电影、数字媒体、摄影、音乐、文学等众多艺术门类于一身的艺术表现形式。
- (5) 扑克牌。扑克牌玩法常见的有百分、四百分、千分、升级、拱猪、斗地主等。
- (6) 游戏。游戏有智力游戏和活动性游戏之分，现在的游戏多指各种网络平台上的电子游戏。
- (7) 魔术。魔术是能够产生特殊幻影的戏法，即以迅速敏捷的技巧或特殊装置把实在的动作掩盖起来，使观众感觉到物体忽有忽无，变化莫测。用极敏捷、使人不易觉察的手法和特殊的装置将变化的真相掩盖住，而使观众感到奇幻莫测。广义来说，凡是呈现于视觉上的不可思议的事，都可称之为魔术。而表演者下工夫去学习，然后让人们去观看这种不可思议的表演效果，就是表演魔术。
- (8) 书法。中国书法、篆刻印章等。
- (9) 射击。射击是用枪支对准目标打靶的竞技项目。国际比赛有男女个人项目，也有团体项目，使用枪支射击的人叫射手（射击运动员）。射击运动员的技术叫射击术。
- (10) 杂技。杂技指柔术（软功）、车技、口技、顶碗、走钢丝、变戏法、舞狮子等技艺。现代杂技特指演员靠自己的身体技巧完成一系列高难动作的表演性节目。
- (11) 武术。南拳北腿、少林、武当、峨眉、崆峒、昆仑、点苍、华山、青城、嵩山等。
- (12) 饮食厨艺。出门七件事：柴，米，油，盐，酱，醋，茶；酒、茶道；吃文化、八大菜系（鲁、川、粤、闽、苏、浙、湘、徽）、饺子、团圆饭、年夜饭、年糕、中秋月饼、筷子；鱼翅、熊掌等。

(13) 民间工艺。剪纸、风筝、刺绣、中国结、泥人面塑、龙凤纹样（饕餮纹、如意纹、雷纹、回纹、巴纹）、祥云图案、凤眼、千层底等。

(14) 节日活动。元宵节、寒食节、清明节、端午节、中秋节、重阳节、腊八节、除夕等传统节日的安排和团队成员的生日聚会、庆功会等。

(15) 旅游。旅游是人们为寻求精神上的愉快感受而进行的非定居性旅行和在游览过程中所发生的一切关系和现象的总和。

3. 恋爱生活

寿险营销团队中有很多的单身朋友，团队领袖应该在征得他们愿意的情况下，为他们找到理想恋爱对象做一些努力。只要我们平时多留心，身边也有很多机会，努力做他们的媒婆。

对于处于热恋中的朋友，一旦发现感情发展过程中有一些不好的苗头，应该给他们做一些指点或者劝和工作。从长期来看这些举动也是稳定团队和功德无量的善行善举。

4.4 多和团队成员聚会

一般来说，我们与团队成员聚会的方式很多，目前比较流行的是以下几种：家庭聚会、特色餐饮、酒吧、游乐游艺、KTV、健身、瑜伽、溜冰、舞蹈、台球、高尔夫、度假郊游、看演出等。

聚会有以下 10 个基本原则：

- (1) 如果可能的话，一定要开心地聊一些工作之外的事情。
- (2) 如果没有特殊情况，请放下领导架子，争取与民同乐。
- (3) 如果有性格内向者或者有新人，请多给他们一些关照。
- (4) 在聚会中，请领导不要做“歌霸”或者“话霸”，让大家都有参与机会。
- (5) 喝酒的话，以点燃大家兴致为准，请不要强行劝酒。如果可能，请在喝酒过程中做一些游戏，讲一些笑话或者猜灯谜等，以便活跃气氛。
- (6) 如果出去聚会或者旅游，请提醒并照顾好大家的安全。
- (7) 聚会的格调不要低俗，严禁赌钱形式的游戏。
- (8) 如果聚会人数众多，请根据性格、爱好、年龄以及性别等因素做好令大家愉快的分组，并指定组长全程负责。
- (9) 作为团队领袖，注意和更多的人有适当的互动。
- (10) 聚会的费用要么是团队领袖全买单，要么就是 AA 制，尽量避免轮流坐庄式买单的方式。

4.5 始终赏识团队成员，把他们的优点和进步放大 100 倍，把不足缩小到 1/100

赏识管理，不是表扬加鼓励，而是信任、尊重、激励、理解、宽容、提醒六方面的综合应用，就是将赏识的思维融进团队领袖的日常管理中。出发点是基于自己深刻的洞察，清楚每个团队成员的性格特点和人生阅历，具体手段是对成员的哪怕是微小的成绩、优点或者小小的进步，都能给予聚焦式关注，并及时给予积极回应和支持。尤其对于重点跟进的新人、后进队员以及慢热式团队成员，要经常使用赏识管理。赏识管理是改善团队绩效与团队成员成长的独特思路，是简单而容易操作的低成本、高效率的管理策略。

我们之所要做赏识管理，原因有三：一是赏识管理是从社会人的角度来看的，即我们相信团队成员是想追求进步和成功的，团队领袖的赏识管理应该变成一种习惯；二是因为赏识管理本来就是一种激发个人人生潜能的实用方法，根据木桶原理，赏识管理把团队成员的优势做最大程度的挖掘，以期通过最大程度地发挥长板优势来逐渐弥补甚至是带动团队成员的短板发展，逐步把团队成员的劣势变小直至慢慢消失；三是因为人都有希望团队领导甚至周围人对自己认可的愿望，赏识管理能够使我们与团队成员建立更融洽的人际关系。

寿险营销领袖在进行赏识管理的时候，需要把握好以下几个原则：

1. 论绩赏识

赏识必须坚持实事求是的原则，对一个人的才能或劳动价值肯定或赞扬时既不能扩大，也不能缩小，应论绩赏识。过高赏识，被赏识者受之有愧；过低赏识，难以达到激励的效果。另外，赏识面不宜过大，否则，被赏识者的荣誉感容易消失，同时未被赏识者会产生“受罚感”。

2. 按需赏识

需要得到赏识是每个人的本能，但希望得到赏识的方法不尽相同。这就要求领导者必须了解被赏识对象的个性、年龄和爱好等，根据具体情况有针对性地赏识。如被赏识者年纪轻，一般应多些当众赏识，而对于年龄稍大或性格内向的人，适宜小范围甚至个别赏识。

3. 及时赏识

赏识必须把握好时机，因为人的需要是随时空的变化而变化的。过期的赏识，不仅会削弱激励作用，还会使人们对赏识产生冷漠、厌恶的心理。特别是那些曾有过失行为，如今急切想重新做人的人，对他们的工作成绩及时予以赏识，就会使他

们感到自身存在的价值，并从中获得慰藉，这样能更有效地促进他们转变。

4. 赏奖结合

赏识与奖励虽然都是激励，但就人们的荣誉观来说，前者不如后者。因为赏识多是口头的，而奖励则是“看得见、摸得着的”。倘若将赏识与奖励有机地结合起来，就能相得益彰。因此，一个单位在年终评奖时，必须充分考虑平时的赏识情况，只有经常得到赏识的人，才可能有受奖的机会。如果平时工作表现一般，赏识很少，年终反而受奖，就会使人感到平时的赏识只不过是一种欺骗手段，久而久之，赏识就不灵了。

寿险营销领袖在进行赏识管理的时候，需要把握好以下几点：

(1) 找出亮点法则：期待认可尊重的赏识。请相信，只要我们愿意，总能在任何一个人身上找到至少三个以上的亮点，哪怕是他的字写得漂亮，哪怕是他的歌唱得好，哪怕是他的笑容很迷人，哪怕是他的思想很独特，哪怕是他的某个习惯很优秀等。

(2) 罗森塔尔法则：期待智慧爆发的赏识。这个法则是罗森塔尔先生首先发现的，是指如果你相信一个人很聪明，很能干，即便他原来并不聪明能干，但是团队领袖只要确信他是聪明能干的，经过一段时间他就会慢慢地向着我们期望的方向发展。

(3) 激励倍增法则：期待能量爆发的赏识。学会使用激励的杠杆，美国管理学家彼得提出利用赞美激励员工，赞赏别人所付出的，要远远小于被赞赏者所得到的。

(4) 用人所长法则：期待人尽其才的赏识。

(5) 共同成长法则：期待团队温暖的赏识。

(6) 智慧相乘法则：期待奉献智慧的赏识。

(7) 责任促进法则：期待拥有信任的赏识。

团队领袖激励成员常用的方法有哪些

在军事行动中，部队的士气必须鼓得足足的。他们必须有进攻的迫切要求以及因体魄健全而产生的有感染力的乐观情绪。他们必须斗志昂扬地投入战斗，满怀杀敌的决心。

——（英）蒙哥马利

5.1 目标激励

目标激励就是通过目标的设置来激发人的动机、引导人的行为，使被管理者的个人目标与组织目标紧密地联系在一起，以激励被管理者的积极性、主动性和创造性。

目标是指行动所要得到的预期结果，是满足人的需要的对象。目标同需要一起调节着人的行为，把行为引向一定的方向，目标本身是行为的一种诱因，具有诱发、导向和激励行为的功能。因此，适当的设置目标，能够激发人的动机，调动人的积极性。

5.1.1 目标激励的作用

人们的行为特点是有目的性的行为。行为有无目的性结果是大不一样的。一般说来，没有目的性的行为无成果而言；而有目的性的行为，才可取得最大、最满意的成果。任何行为都是为了达到某个目标的。目标是一种外在的对象。它既可以是物质的，也可以是精神的或理想的对象。目标又可分为个人目标和集体目标。目标是满足人的需要的外在物，是希望通过努力而达到的成就和结果。合适的目标能够

诱发人的动机，规定行为的方向。心理学上把目标称为诱因。由诱因诱发动机，再由动机到达成目标的过程称为激励过程。目标作为诱因对人们的积极性起着强烈的激励作用。

在团队管理中，我们能通过目标的设置来激发动机，指导行为，使个人的需要与团队的目标结合起来，以激励他们的积极性。

5.1.2 决定目标激励效果的因素

1. 目标的期望

从心理学角度分析，人对目标的期望就是人所追求的目标的性质；而人对目标的抱负水平即是目标的高低。

我们做工作期望得到报酬，人的理想不同，所期望得到的报酬不同。一个人的努力虽然是由期望的目标所决定的，但是不同的人所期望的目标是不同的。一个人通过努力可以取得某种成就，根据这些成就可取得报酬，但报酬分为两种，一种是物质的，另一种是精神的。不同的人需要的报酬是不同的。有的人“一切向钱看”，有的人更重视精神上的报酬，即劳动成果得到集体和社会的承认。对于个人的目标给予认可后，其目标有了结果，而这种结果以物质报酬和精神报酬两种形式反映。

从心理学上分析，取得结果被承认后反馈于团队成员，使其产生积极的情绪反应，而激励个人持续不断地以更高的热情投入工作，其结果形成一个正反馈的连锁反应。

应该注意的是，期望不仅与个人因素有关，而且也会受到社会因素的影响。一个人对报酬的期望不能脱离目前周围同事的报酬水平，也就是说，人对报酬的期望不完全决定于他个人，同时更受到社会或环境的制约。

2. 目标的抱负水平

一个人对目标的抱负水平是指欲对自己的工作做到何种数量标准的心理需求。这是个人从量上考虑目标的高低，抱负水平决定了人的行为。目标又分为现实目标和理想目标两种，现实目标即为可能达到的目标，理想目标即为最高目标。一个人的抱负水平的高低取决于个人因素和社会因素（外部条件）两个方面。

个人因素主要包括个人的成就动机，过去的成败经验，目标的现实感，个体差异等。

社会因素主要包括社会和集体的影响，角色的影响，对目标提法的影响等。

5.1.3 目标激励的具体方法

1. 组织发动，明确竞赛的目标

业绩竞赛是团队领袖直接提升业绩的重要手段。因此，团队领袖在每年度工作

展开之前要研究团队工作的动态，认真分析团队发展过程中的重点与难点，争取做到：竞赛指标切合实际，竞赛内容针对性强，竞赛开展灵活多样，竞赛考核按数据说话，竞赛结果奖惩分明。制定切合实际的竞赛目标是工作的重中之重，竞赛指标定得过低，唾手可得，就失去竞赛的意义；目标定得过高，可望而不可即，就会使团队成员望而却步，失去信心，挫伤成员的积极性。

2. 加强管理，实现业绩竞赛目标

业绩竞赛要把提高团队经济效益作为竞赛的根本目的。围绕团队的中心工作开展竞赛，这就要求竞赛目标更加具体，考核更加严格，管理难度也更大。

3. 严格考核，进一步完善业绩竞赛目标

严格考核是团队业绩管理工作由软变硬且行之有效的方法，一定要把业绩竞赛考核作为重点来抓。在检查考核时要制定出团队的考核细则，制定出团队业绩竞赛考核办法，并且列出否定条件。在业绩竞赛中涌现出来的先进人物和先进事迹，要让团队成员看得见，富有说服力和感染力，充分利用先进人物的事迹激励团队成员。

另外，我们在做目标激励时，要注意以下几个方面：

- (1) 个人目标尽可能与团队目标一致。
- (2) 设置的目标方向应具有明显的倾向性。
- (3) 目标的难度要适当。
- (4) 目标内容要具体明确，有定量要求，有时间期限。
- (5) 既有近期的阶段性目标，又有远期的总体目标。

5.2 收入激励

在团队成员的心目中，收入绝对不仅仅是到日子发到手里的钞票，它还代表了身份、地位、能力、得到认可的业绩、荣誉、个人在公司的发展前景等。相比较而言，员工间相差几十元或数百元的薪水可能不算什么，但他在乎的是在老板心目中的地位差异。因此收入激励并不仅仅是钱的激励，实质上它是一种很复杂的激励方式，隐含着成就激励、地位激励、认可激励等。收入激励制度设计得好，可以起到事半功倍的作用；收入激励不当，不仅不能起到激励作用，反而严重影响团队成员的工作动力。

要想使收入激励起作用，必须具备两个基本条件：收入与绩效挂钩；赋予团队成员一定职权——使团队成员意识到自己可以有效地控制自己的绩效。

收入激励的方式有：

- (1) 个性激励，基于个人对团队的贡献发放的类似红利、额外奖金等。

- (2) 小团队激励，基于小团队对大团队的特殊贡献，发放奖金的其他奖励形式。
- (3) 收益分享激励，基于团队整体效益而向成员提供的额外收入。
- (4) 特殊分享激励，基于成员对团队的特殊贡献而进行的嘉奖。例如，对团队经营提出的合理化建议等。

5.3 荣誉激励

荣誉激励是一种终极的激励手段，它主要是把工作成绩与晋级、提升、选模范、评先进联系起来，主要的方法是表扬、奖励、经验介绍等。荣誉可以成为不断鞭策荣誉获得者保持和发扬成绩的力量，还可以对其他人产生感召力，激发比、学、赶、超的动力，从而产生较好的激励效果。追求良好声誉是团队成员的成就发展需要，或归于马斯洛的尊重和自我实现的需要。荣誉激励是激励的一种重要方法，当然领导者也不能滥用荣誉激励，应明白荣誉激励应当注意的问题。

5.3.1 荣誉激励的基本原则

1. 满足成员的自尊需要

荣誉激励是通过满足人们的自尊需要而达到激励目的的。尊重意味着能够按照其本来面目看待其人，能够关注到他的独特个性。尊重意味着让他自由发展天性。

拿破仑非常重视激发军人的荣誉感，他主张对军队“不用皮鞭而用荣誉来进行管理”。为培养和激发官兵的荣誉感，拿破仑对于立了战功的官兵，在加官晋爵授予勋章时，总要在全军广泛地进行通报，这样就使得官兵有了被尊重的感觉，认为自己是有一价值的，从而激发了所有官兵为荣誉而勇敢战斗。

2. 对成员的贡献公开表示承认

人人都具有自我肯定、争取荣誉的需要。对于一些工作表现比较突出，具有代表性的先进人物，给予必要的精神奖励。是对各级各类人才来说激励还要以精神激励为主，因为这可以体现人对尊重的需要。

有的时候，领导当着其他员工面的一句赞扬，也是对优秀员工的激励，这种对员工贡献公开承认的做法无需成本，但激励效果却相当显著。如花旗集团的“花旗品质服务卓越奖”，就是奖励那些在公司内部服务与外部服务方面都表现出高品质的员工。

3. 不要吝啬头衔和名号

作为领导者，对于员工不要太吝啬一些名号、头衔，因为名号、头衔可以换来员工的认可感和归属感，从而激发员工的干劲。每个人都有一定的虚荣心，而一个令人

满意的名号、头衔就可以很好地起到激励员工、提升员工工作热情的效果。所以，不要吝啬名号和头衔，这样的荣誉激励无需成本，但效果却相当显著，何乐而不为？

5.3.2 荣誉激励的具体措施

(1) 开展优秀成员的评比活动。

(2) 给予成员非业绩性竞争荣誉。所谓的“观人原则”，就是要确实看出成员的优点所在。对成员所独有的个性，要注意积极赞扬。经常提起别人的长处，可以让他更优秀。这个道理是实践证明了的行之有效的激励方式。头衔是一种荣誉，人们往往为了维护荣誉而改变自己，努力工作。所以，利用非业绩性荣誉，比如最佳进步奖、十佳成员奖等，来激励成员提升业绩，是一种很好的激励方法。

(3) 颁发内部证书或聘书。证书代表着一种认可，是一种荣誉。人都比较注重荣誉，颁发证书或者聘书，也成为激励团队成员的一种有效的方法。证书的种类和名称一般不受限制，关键是要让成员感受到认可和尊敬。

(4) 借助荣誉墙和团队年鉴来激励员工。辉煌的历史值得永久记忆。如果自己的辉煌历史受到了认可、宣传和珍藏，那么工作热情将受到很大的激发。借助公共场所里的荣誉墙和精美的企业年鉴记载、宣传、珍藏成员的优秀事迹和业绩，将对成员产生很大的激励作用。

(5) 以员工的名字命名某项事物。用人名命名某项事物，在科学史上已经成为惯例，这是公认的对科学家的最好的纪念，比如诺贝尔奖等。社会历史事件中，这种做法也很多，我们经常看到用人名命名的地方或者道路，比如张自忠路、左权县等，以此纪念这些革命家、社会活动家为社会作出的贡献。在团队里，这种做法正在被推广开来。为了纪念成员在某个方面作出的贡献，常常用成员的名字来命名某项事物。这种方式，也产生了很好的激励效果。

海尔的荣誉激励也很有特色。在山东青岛，海尔员工的工资并不是当地最高的，但如果与海尔员工直接接触，就会感觉到他们都有一种自豪感。海尔在员工管理上最具特色的方式，是直接员工的名字命名他们不断改进了的工作方式，如“王德工作法”、“李勇冰柜”等。

这种荣誉激励，是对团队成员符合组织目标期望的行为进行的奖励，从而使这种积极向上的行为更多地出现，即更好地调动团队成员的积极性。

(6) 奖励旅游，对先进员工进行特殊荣誉激励等。

5.3.3 荣誉激励应该注意的问题

1. 用荣誉激励团队成员，首先要认清荣誉的本质

荣誉的设置是为了奖励先进，表扬贡献，鼓舞士气，也是一种激励。既然是奖

励先进，就不能搞平均主义。不幸的是，很多团队的荣誉设置常常是“轮班制”，这月你当，下月我当，为了团结，轮流坐庄。“荣誉轮流坐，本月到我家”。这种荣誉设置几乎毫无意义，顶多展示一下企业在管理上的规范性。

设置荣誉时应当有统一规范的硬指标要求，比如要有业绩标准、服务标准、团队标准等。这些硬指标设计得要有艺术性，既讲效益，又讲持续发展，还很好地控制了内部的竞争，避免内讧。

2. 荣誉是奖励先进的，不是奖励权力和职位的，各级荣誉要分清

基层荣誉，不能让团队领导参与。如果他们参加，本身就不公平。给他们，团队成员会认为有权力就有业绩，感到不平等；不给他们，就会有好事者无事生非。因而荣誉的设置可以分层次，比如普通成员有小星星奖，业务主管有大星星奖。

3. 荣誉是奖励贡献的，不是奖励资历的，不能论资排辈

许多团队领导都有这样的固定思维，只要评选，首先要考虑资深成员，认为如果荣誉不给他们，就对不起他们，他们会心理失衡，这样荣誉也就成了论资排辈。有的团队为了平衡这种矛盾，采取晋级制，比如将荣誉分为五个等级，一“星”是资格浅的，五“星”是资格老的，星多只表明工作时间长。这种做法将会使荣誉授予方式僵化。我们应该采用的是动态奖励，“星”多少主要表现在业绩，与资历无关。一个季度没评上，就没有“星”了，又必须从头再来。

4. 荣誉需要郑重其事地授予，不能简单草率从事

颁布荣誉需要隆重的仪式，仪式越隆重，激励的作用越大。IBM、玫琳凯等著名企业每一次授予荣誉都兴师动众，恨不得让功臣们成为全世界的焦点。

5. 荣誉要与利益挂钩

利益包括经济利益、福利利益、机会利益等，只有精神奖励的荣誉很难使员工保持持久的热情，荣誉必须要有载体。

5.4 培训激励

企业培训是培养和训练员工的学习活动。学是一种刺激与反应之间的联合，个人与环境所形成的场地力量支配学习行为，动机的变化表示对学习的满意程度。团队成员的学习行为可以通过对其后果的控制和操作而加以影响和改变。这种控制和操作的方式就是培训激励。

5.4.1 培训激励的意义

培训激励是对团队成员进行教育管理重点。它对于调动成员的学习积极性、

主动性，促进成员知识技能水平的提高具有十分重要的作用。

1. 激励有利于增强培训效果

培训效果取决于能力和动机激发程度两个因素。在能力一定的情况下，动机激发程度越高，培训效果就越显著。在具备了基本的学习能力的基础上，决定成员的培训效果的关键因素是“愿不愿学”，学习态度影响学习效果。激励能够使成员产生积极性并利用这种激励法调控自己的学习行为，主动参与学习过程，最终达到培训的预期效果。

2. 激励有利于培训的持续开展

如果说成员是团队培训的资源，那么成员的学习欲望则是团队培训资源的催化剂。激励能够点燃成员的学习欲望，使成员对学习充满热情。团队中渴求知识、想学技能的人多了，培训就有生机和活力。倘若成员没有学习的欲望，不想或不愿参加培训，团队培训就成了无米之炊。

3. 激励有利于培育成员终身学习的理念

成功的激励能够不断引起成员的学习欲望，促使成员不停地追求知识，不断地学习，以适应职业发展、知识技术更新和社会进步的需要，最终形成终身学习的理念。

4. 激励有利于构建学习型团队

有效的激励能够充分激发成员潜在的学习和适应能力，不断发现并排除学习的阻力，为成员持续学习与发展提供强有力的结构性支持，创造一种持续学习和进步的氛围，使团队培训从个人学习向团队学习发展。

5.4.2 培训激励需遵循的原则

面对复杂的培训个体和多变的培训环境，激励机制必须按一定的标准、一定的秩序、一定的规范运作，才能产生良好的效果。

1. 公平性原则

公平理论认为人们都有一种将自己的投入和所得与他人的投入和所得进行比较的倾向，如果比较的结果是相等的，他会感受到公平待遇而产生积极性，反之亦然。所谓投入是指受教育和训练、经验和技能等，所谓所得是指薪酬、提升和地位。团队培训要发挥激励的调控作用，通过将培训、考核、使用、待遇等有机结合来平衡投入与所得，彻底改变“学与不学一个样，有无技术一个样”的现象，给成员以培训的动力。

2. 以人为本的原则

设置激励措施应以调动人的积极性为根本，切实重视和满足成员的需要。不同层次的成员有不同的主导需要，需要结构千差万别，具有复杂多变的特点。在选择

激励方式时要按照人本原理，因人而异，量体裁衣。注意各种激励方式相互渗透，综合运用，以调动每一个成员培训的积极性。

3. 创新原则

同一种刺激多次重复，激励主体便会失去兴趣，其作用就会降低。因此，激励的手段要创新，要有变化。激励的频率要适度，激励用多了、用滥了或激励频率过疏过密都会削弱激励的作用。团队领袖应分析和把握成员培训的内部条件和外部环境，了解成员的需要和个性，创造性地运用有形和无形的激励因素，不断改进激励的方式和手段，提高激励的有效性。

4. 兼顾性原则

在市场经济条件下，物质激励无疑是一种相当不错的激励手段，但一味依赖经济杠杆在培训激励中的作用，也会导致需要上的失衡。行为科学家认为“一种需要一旦得到满足便失去其对人的行为的动力作用，取而代之的将是另外一种更高层次的需要”。因此在激励方式的设置上要重视物质奖励的精神化和精神奖励的物质化，精神激励与物质激励方式共用。

5. 考核鉴定原则

对成员的培训结果要加以分阶段的适当频率的考核和评价，否则可能有人并不会珍惜这些培训。根据培训考核的信度、效度、难度、区分度以及鉴定结果与成员欲求目标的联系程度，使成员端正学习态度。

5.5 奖罚激励

奖罚激励法是指利用奖励或惩罚的方法，对人们的一些行为予以肯定而对另一些行为予以否定，激发人们内在动力的激励方法。在团队管理中，如果奖罚得当，能进一步调动团队成员的积极性，起到激励的作用。

5.5.1 奖励激励的心理学原则和要求

1. 物质奖励与精神奖励相结合

对于调动人的积极性来说，物质、精神奖励都是不可缺少的。一般以精神奖励为主，物质奖励为辅，但单独使用，效果往往不大，因为它不能同时满足人的生理与心理需要。

2. 奖励程度要与贡献程度相当

这是奖励的一个重要原则。体现了奖励以贡献为主的原则，使奖励成为导向目标，激发人的积极性与创造性，充分发挥其智力因素和非智力因素，为社会创造更

多的财富。

3. 奖励要考虑个体需要的差异

同样的奖励，形式不同，效果不同。或者同样的奖励内容或形式，对不同的人，或者一个人的不同时期，其激励效果也不尽相同。根据需要层次论，对不同的个体采用不同的奖励内容和形式，将会产生较好的效果。

将物质奖励与精神奖励结合起来，使二者相辅相成，努力提高物质奖励的精神价值。

5.5.2 惩罚激励的意义和要求

负激励的具体表现主要为：警告、纪律处分、经济处罚、降级、降薪、淘汰等。负激励是被动性的激励，它是通过对人的错误动机和行为进行压抑和制止，促使其作出改变。

1. 惩罚激励的执行不能产生偏差

在团队管理中要做到“惩罚激励面前人人平等”，它的执行比奖励激励要更为准确和适当，难度也较大。惩罚激励在执行时往往不同于正激励，正激励通常偏向于“锦上添花”，多一点少一点，员工不太会计较；而惩罚激励则不同，一旦产生偏差，团队成员就会斤斤计较，会导致团队管理者的权威受损，甚至导致团队管理制度形同虚设。

2. 在惩罚激励方面管理者要以身作则

作为团队的领导阶层，管理者要舍得“亏”自己，要陪同成员接受应负担的责任，让成员心服口服。

3. 正确把握惩罚激励的力度和尺度

现代管理理论和实践表明，惩罚激励给成员造成工作不安定感，同时还会造成成员与上司关系紧张，同事间关系复杂，有时甚至会破坏团队的凝聚力。过于严厉的惩罚激励措施容易伤害成员的感情，很容易抹杀成员的创新能力和积极性；惩罚激励力度小，成员不当回事，处罚与不处罚差不多，不痛不痒，起不到震慑作用，又达不到预期目的。因此，惩罚激励的运用一定要注意把握“度”，对于不同的成员，有时还要区别对待。

4. 物质惩罚激励与精神惩罚激励相结合

物质惩罚激励与精神惩罚激励都是惩罚激励不可或缺的组成部分，两者结合可以产生更好的效果。惩罚要合理，使人口服心服，变消极因素为积极因素，否则容易产生对立情绪。惩罚与教育结合，同时惩罚时要考虑行为的原因与动机，惩罚的方式要适当。

团队领袖如何引导成员 放大格局

6.1 言传身教和率先垂范

格局简单说是在各个时期把自己定格在哪个位置上，或者说定位。人生定位说简单一点，就是给自己的人生一个说法：自己到底想要做一个什么样的人。这包括两个方面，一个是做人方面的，就是自己要做一个什么样的人；一个是做事，就是自己的一生要以什么为业，简单说就是事业达到何种高度。总之，格局 = 眼界 + 定位 + 方略 + 行动 + 境界。

格局的起点是认清自己是谁，目前的起点在哪里，眼界和境界在行业内处于什么水平，影响自己放大格局的主客观因素是什么。

格局的本质是追求人生的超我，最大限度实现人生价值。

格局的终点是实现人生的抱负，最大限度地做大自己的事业，最大限度地扩充自己的心胸。

所谓人生的大格局，就是：以长远、发展、战略的眼光来看问题；以帮助、合作、奉献的态度来交朋友；以大局为重、不计小嫌的博大胸怀来做事情。大人物的成功秘诀，就在于他们还是小人物的时候就逐步形成了人生的大格局。格局有多大，事业就有多大。

6.1.1 放大格局的具体方法

1. 认清自己的优势和不足

我们常说识人难，一个人要真正认清自己更是难上加难。选择的浪费是人生最大的浪费。我认为，人在制定了自己的奋斗目标后，下一步就是要具体地给自己定

位。最主要的就是要认识自己，进行自我分析。自己想做什么（兴趣），自己能做什么（能力），自己适合做什么（人格）。每个人都容易对人苛刻，对己宽容。我们可以借助 SWOT 分析法和别人的评价法来进行自我认识。

在寿险行业里，一般来说一个人应具备的优势主要是以下几个：阅历丰富、深谙人情世故、会为人处世、心态阳光、知识面广、学习力强、沟通力强、执行力强、洞察力强、性格坚韧、自我反省能力强、有不服输的精神、亲和力强、有持续的激情、有策略化思维。

在这个行业内要改正的不足主要体现在：顽固不化、自恋狂妄、不思进取、呆板冷漠、不善于充电、不敢自我解剖、不会做人、拖沓懒惰、不能与人良好互动、知识基础薄弱、个性软弱、心理阴暗、心态消极。

2. 团队领袖提出放大格局意见的方式

当一个人能主动地、真心地邀请别人给自己指出不足的时候，就是快速成长的开始，也是心胸正在快速放大的真正起点。

团队领袖提出放大格局意见一般来说有三种方式。一是把团队成员定期组织在一起召开“扒皮”大会，把这一段时间内团队成员的不足和需要改进的方面一针见血地指出来，并给他们提供改进的方法。团队领袖首先要把自己的不足和问题，真诚、真实、毫无保留地提出来，让大家监督自己定期改进。这个方法虽然有些激烈，但是实际效果最好，关键是要形成风气和就事论事，不作人身攻击。

二是通过定期谈心制度，一对一地对那些需要重点跟进人员进行润物细无声的交流，通过暗示的方法，同时给他们指出改进的方向、可行的方法，以及自己能够提供的帮助是什么，并告诉需要跟进的人员，你们的谈话仅限于你们二人知道，这样就最大限度地保护了成员的面子。这种方法相对比较温和，对于那些好面子的成员适宜采用这种方法。

三是通过关键事件，让他们在具体的事件中去感受自己在格局方面的不足，团队领袖只需要在适当的时候以适当的方法在团队大会中给予适当的不指名的点破，并在会上给予方法指导，督促他们尽快改进。记住从爱护和保护他们的角度去谈，相信他们一定能感受到。

3. 宣贯放大格局的基本原则

(1) 凡事从大处着眼。生涯的规划；大处着眼；态度决定结果，开始的态度决定最后的成功；合作是人生力量的源泉；善于学习是人生的大格局；胸怀有多大，事业就有多大。

(2) 做事目光要长远。勇于放弃眼前利益；心中要有大目标；未雨绸缪，防患未然；风物长宜放眼量；人生如棋；思路决定出路。

(3) 以发展的眼光看一切。心态开放；成功来自于创新；让大脑始终处于运转

状态；永远领先一步；抓住机会转型。

(4) “大局”就是一切。格局越大，心态越好；大局为重，不计小嫌；小不忍则乱大谋；人生如战场。

(5) 机遇是人生的大局。机遇偏爱有准备、有头脑的人；认真地准备，刻意地追求；我们怎样对待生活，生活就怎样对待我们；我们怎样对待别人，别人就会怎样对待我们。

4. 制订、执行、反馈和修正放大格局的行动计划

成员意识到自己格局不大只是放大格局的万里长征第一步，需要团队领袖帮助团队成员制订并跟踪他们实施放大格局的行动计划。在过程中我们需要注意以下几个方面：

(1) 格局放大的行动计划，需要有具体的时间界限、达成的目标、评价手段、具体的措施、监督跟进人员安排。

(2) 格局放大行动计划，需要至少六方面的具体内容：自我深刻认识、自我深刻检讨、典型事件构筑改进的里程碑、人员帮扶计划、反馈修正措施、评价频率和方法。

(3) 制定格局放大的行动计划一定要本人和团队管理者一起全程参与。

(4) 对完成了阶段行动计划并取得明显效果的成员给予适当的物质奖励和荣誉奖励。

(5) 完成阶段计划以后，制订跟进的螺旋式上升计划，反复推进，不断演变，从而达到重新塑造一个人的提升目标。

6.1.2 心到手到的内涵

心到手到，就是想到了就要立即排除万难去实施，不达目标誓不罢休。什么是执行？执行就是有结果的行动。执行需要从以自我为中心转向以结果为中心。因为团队靠结果生存，成员靠结果赚钱！这个要求就是让团队成员积极地思考，勇敢地去执行，采取适当策略巧干加上实干。可以说再伟大的构想，如果没有扎扎实实的行动，最终也只能是空中楼阁。

成功执行的关键就是要做到“三要”：要敢（不在乎条件）、要快（勤奋努力）、要对（盯住目标）。

执行的四十八字真经：结果提前，自我退后；锁定目标，专注重复；认真第一，聪明第二；决心第一，成败第二；速度第一，完美第二；胜利第一，理由第二。

寿险这个行业不像其他行业，每一个人的成长和发展都是在主动实施自己想法的前提下干出来的，如果想走一走、看一看，那这个行业只会使你逐步被边缘化甚至是被淘汰。

任务不等于结果，态度不等于结果，职责不等于结果。团队靠结果生存，不可能靠理由生存，没有结果，我们就不能生存，这是硬道理。只有结果才能改变命运！上班不是拿工资的理由；为团队提供结果才是得到报酬的原因。有结果有尊严，没结果没尊严！做的过程就是个人成长的过程。

问题对于强者是动力，而对于弱者是坟墓。

执行的根本出路在于对原则的始终追求，世界上所有伟大的执行人才心中都有一个伟大的原则。所以执行可以看成是一种战略，是一种对实现原则的不断选择的过程。

接受卓越，接受淘汰，但不接受平庸！因为人的潜意识里都在逃避风险，所以我们必须做到：凡是工作，必有计划；凡是计划，必有结果；凡是结果，必有责任；凡是责任，必有检查；凡是检查，必有激励。

6.1.3 提升执行力的具体方法

(1) 构建执行型文化氛围。执行型文化的基本要素：责任结果导向、客户第一、务实精神、效率、高标准、团队协作。

1) 执行型文化的建设过程。从转变观念开始；领导的行为决定其他人的行为；从细微的变化开始；自上而下的运作模式：高层研讨—确定方案（行动宣言、行动计划、措施和效果评估）—层层推行—各种方式的传播；建立绩效目标导向的价值评价与分配体系；绩效考核标准—绩效结果 + 关键行为要素；绩效与薪酬直接挂钩；绩效与职业发展直接结合。

2) 团队执行型文化建立的关键手段。首先，必须清楚地告诉成员你希望获得什么成果，反复强调并以身作则；其次，对成员的正确行为与结果给予奖励，对不良的行为和结果可以加强指导、取消奖励、调派其他岗位等。如果能够做到，就可以创造一种执行的文化。

3) 执行型文化的建设过程。领导宣贯；试点运行；全面贯彻；适当频率考核；百分之百责任思维。责任思维的入口是：我错了！我们不敢面对自己的责任源于内心不够强大，我们不敢面对自己的责任源于总能找到借口。远离抱怨，远离谩骂，对自己负责。

(2) 有效沟通是前提和重要手段。所谓有效沟通，就是要让员工首先深刻、全面地了解，并且认同。最好的方法是让员工全程参与进来。就是说，让未来执行该计划或方案的骨干都参与到计划或方案的制订当中去。

这样做的好处是不言而喻的。一是在方案制订的过程中充分挖掘了员工的潜力，吸收了员工智慧，从而使计划、方案更加可行。二是由于整个方案员工也参与了制订，员工自然就会全力以赴执行落实。三是制订计划的过程本身就是一个最有

效的沟通的过程。

这些人参与的过程有一定的技巧：团队开始制订方案之前先要有一个清晰的框架，把可预见的困难以及解决的方法列一个提纲，作为对参加会议的人的一个引导，避免开始的时候大家产生分歧；在下属的选择上也要注意，事先要调查研究，挑选态度积极、办法较多的人参加会议。

(3) 团队要有一整套的制度、流程，包括各相应岗位的职责、任务、考核项目、绩效标准、考核人员、考核周期等，以保证计划方案得到执行。对完成结果要有奖惩。还要有为完成计划所采用的技术、方法的辅导等。

(4) 各个功能小组、部门经理的综合能力以及他们对团队与相应计划的认可程度，这些对执行效果也有很大影响。一个好的经理可以把计划执行得超出公司的预期，也可以执行得一塌糊涂。所以，我们在成员挑选、任用及培训上要下足工夫，不能有一丝一毫的疏忽。

(5) 团队领导的表现情况对各个部门、小组的执行效果、执行能力的提升也有直接的影响。这种影响有时候是至关重要的。所以需要我们率先垂范和以身作则，要求别人做到的，自己先做到，这样最有说服力和感召力。

6.2 认真倾听和挖掘成员处于目前状况的深层原因，帮助他们找到对策

倾听是人际沟通的一个重要方面。尽管大家都知道，但是实际沟通过程中，很多人做的并不尽如人意。无论我们面对亲朋好友，还是客户，都需要有优秀的倾听能力。倾听是用心地在听，是带着真诚在听，是带着思考在听，是不预设任何主观偏见地在听，是给人积极回应地在听。

在沟通互动中，倾听能让人感受到发自内心的尊重，能让沟通互动过程更愉快、更有效。可以说，倾听本身就是一种沟通能力，没有倾听，就不会有有效的沟通。

倾听的禁忌：对谈话内容漠不关心；只听内容，忽略感觉；无故打断对方的谈话。

6.2.1 提高倾听能力的具体方法

具体来讲，我们要提高自己的倾听能力，就必须严格做到以下几点：

- (1) 克服以自我为中心，不要总是谈论自己。
- (2) 克服自以为是，不要总想占主导地位。
- (3) 尊重对方，不要打断对方讲话，要让对方把话说完。千万不要因深究那些

不重要或不相关的细节而打断对方。

(4) 不要激动，不要匆忙下结论，不要急于评价对方的观点，不要急切地表达建议，不要因为与对方不同的见解而产生激烈的争执。要仔细地听对方说些什么，不要把精力放在思考怎样反驳对方所说的某一个具体的观点上。

(5) 尽量不要边听边琢磨他下面将会说什么。

(6) 问自己是不是有偏见或成见，它们很容易影响你去听别人说。

(7) 尽量不要使你的思维跳跃得比说话者还快，不要试图猜测对方还没有说出来的意思。

(8) 注重一些细节。不要了解自己不应该知道的东西，不要做小动作，不要走神，不必介意别人讲话的习惯。

(9) 要体会对方的感觉。一个人感觉到的往往比他的思想更能引导他的行为，不注意人的感觉，就不会沟通。体会感觉，意思就是指将对方的话背后的情感复述出来，表示接受并了解他的感觉，有时会产生相当好的效果。

(10) 要注意反馈。倾听别人的谈话要注意信息反馈，及时查证自己是否理解对方。你不妨这样：“不知我是否理解你的话，你的意思是……”一旦确定了你对他的理解，就要给予积极实际的帮助和建议。

(11) 要抓住主要意思，不要被个别枝节所吸引。善于倾听的人总是注意分析哪些内容是主要的，哪些是次要的，以便抓住事实背后的主要意思，避免造成误解。

(12) 要关怀、了解、接受对方，鼓励或帮助他寻求解决问题的途径。

6.2.2 挖掘成员心理障碍的方法

1. 平时注意多观察

我们了解甚至洞察一个人的内心活动，注意长期从细节进行观察，往往比较可靠，因为一个人“装”一时可以，但是要长期“装”下去就很困难了。

具体来讲，我们在平时观察一个人的潜在心理活动逻辑时要注意以下四个方面：

(1) 从细节入手，细节往往是一个人心不设防的真实表现。

(2) 从他个人独处时的状态来观察，当然我们对他的观察只要随时留心就可以了。

(3) 从他所交往朋友的层次、水平、性格以及活动内容来观察，除非有利益需要，一般来说，大部分人都是人以群分。

(4) 从他处于人生低潮或者状态很差的时候来观察。人在顺境时，往往掩盖了他的内心脆弱面或者负面思维；但是当一个人处于低潮时，往往呈现的是比较真实的自我。

2. 和成员交朋友

人在面对不熟悉的人时，往往戒备心比较强，但是一旦和对方成了朋友，各种“面具”就会慢慢卸下来，这时如果对方不是一个城府非常深的人，只要我们善于捕捉和分析他的行为轨迹，那么他的内心活动和思维轨迹就会逐步呈现出来，这时我们就能把握他的心理障碍究竟是什么了。

具体来讲，我们在和团队成员交朋友的过程中需要注意以下12个方面：

(1) 真诚、宽容和善良，用心与他人真诚沟通，放宽胸怀，主动交友。

(2) 善于接纳他人的不同意见，非原则的问题求大同存小异。

(3) 倾听朋友的诉说。作为朋友，你要学会倾听。当你的朋友遇到挫折、碰上烦恼，他便要找一个发泄情感的对象，而你作为朋友，能够真诚、耐心地倾听对方的诉说，就是为朋友开了一个情感的发泄口。朋友在向你诉说的过程中，你不仅耐心地倾听，而且时不时地插上一两句富有情感的安慰话，或为朋友出出点子、想想法子，朋友的情感就会因此步出沼泽，他会觉得有你这样的朋友才是真正的依靠。这样，朋友的情感更深，友谊更会与日俱增。

(4) 朋友也要分亲疏。朋友虽然都是交际圈中最为友好或可靠的交际对象，但是人性复杂，与朋友交际，也要深思慎交，分出亲疏。根据常情，大凡成为朋友者，有的是趣味、性格相投，有的是抱负相仿，有的是文化层次相近，有的是人格清高、心灵相通等。从交际的原因而言，有刎颈之交、莫逆之交、患难之交、君子之交、忘年之交、一面之交、世交、故交等。无论什么朋友，经过一段时间交往后，你应有所选择，应该有亲有疏。比如，有的朋友情感诚挚、冰清玉洁，自然可以真诚深交；但也有的是出于某种功利目的而投向你的，一旦利益达不到期望或者当你穷困潦倒对他已无利用价值时，他便离你而去，像这样的朋友是不可深交的，应该保持一定的距离。

(5) 求人要适可而止。人们交朋友，自然离不开人情往来。然而，人不可多求。你求人一次，人家帮了你，倘若你不太知趣，一而再、再而三，得寸进尺，那么，朋友对你这样的人便会生厌、生怨，朋友之间的关系就难以为继了。有的人不考虑对方的承受能力，只为了满足自己的需要，搞友情强制，这也是使朋友反感的行为。

(6) 在朋友最需要时到场。面对变化多端的环境，自然谁也不能保证自己万事周全不求人，谁也不能夸口自己终身无危难。人们遇到难处总渴望得到别人帮助，所以作为朋友，在别人需要你帮助的时候，一定要及时到场并真诚地伸手去帮朋友一把，使朋友渡过难关。只要能把握好这一交际原则，朋友与你的友谊将会日益加深。

(7) 交际往来要有“度”。中国有句极富哲理的话叫“物极必反”。生活中，任何过头的东西都会走向反面。朋友之间的交际也是如此，过往甚密，容易出现裂痕，而把握适中的度，才能使朋友间的友谊成为永恒。这是因为，每个人在文化、

道德、性格、处世态度、做事潜能，以及家庭情况等方面都存在差异，这种差异的大小，有时会与朋友间的交际频率成反比，即交际越频繁、越密，距离也就越远。所以，朋友间的交往，无论是相处的时间、次数、距离等，都要保持分寸，才能达到“意犹未尽、情犹未了”的意境，才会因朋友的到来而欣喜，因朋友的离去而思念。

(8) 不要将朋友理想化。世界上没有两片相同的叶子。尽管朋友跟你气质相仿、兴趣相近，但朋友毕竟是活生生的人，跟你总会有些不同之处，总会有这样那样的不足，总会有自己不愿人知的秘密。所以，跟朋友交往，不要过于将朋友理想化，不可把朋友的一切言行都以“我”为参照物。

首先，要容忍朋友的缺点。你一旦发现朋友的缺点，要抱着“将军额上能跑马，宰相肚里能撑船”的宽宏气度，容忍朋友的缺点，并选择合适的时机善意地帮助他克服缺点。

其次，要让朋友保留“自我”。你与朋友交往，不可强求朋友必须是你的“翻版”。要让朋友拥有自己的爱好、自己的个性。如果你主观武断、独断专行地要求朋友的爱好跟你一样，那么，朋友将会离你而去。

最后，要尊重朋友的隐私。不要让朋友事事向你报告，似乎朋友有事不跟你通气，就是对你不忠，就不够朋友。你若如此专横，用如此理想化的标准去要求朋友，朋友也会对你怨而生恨的。

(9) 正确把握友情与爱情。男女之间除了爱情，应该有友情的一席之地。男女之间存在着性别的差异，但是，只要注意把握好尺度，是可以建立健康、高雅、纯洁的友情关系的。

一是男人不冒犯女人的尊严，应尊重女人的人格；二是男女双方都有应该认清友情与爱情的区别。友情只是男女之间的一种友好往来，而爱情却要向对方负有某些责任，比如，家庭婚姻等，它有一定的专一性、约束性。因此，友情与爱情之间有着一条不可逾越的鸿沟。

(10) 朋友之间也要说“不”。朋友之间常常有事相托相求，这是正常的。但也有的人相托相求的事超出原则范围和客观现实。比如，有的朋友托你办的事超出了你的承受能力，是你无能为力的；有的朋友托办的事是违背你的做人原则或者意愿的。如果遇到此类情况，作为朋友，你应该果断地说“不”。

首先，违反原则的事，你若做了，一旦东窗事发，你与朋友都将沦为阶下囚或违纪者。

其次，超越你能力的事，你无能为力，如果不说明情况就予以答应，反而会因为事没办成而伤害彼此友谊。

最后，有违你意愿的事你不拒绝，会影响你与其交往的情绪。

拒绝朋友之托应该讲究方式方法，不可态度生硬，冒冒失失。常用的方法一是

可耐心劝阻，言明利害关系；二是可据实说明情况，让朋友理解你的难处；三是迂回婉转处置，巧借其他方法帮助完成朋友委托之事。

(11) 不要单纯追求功利性交往。交友互利，是人之常情。但是，切勿把与朋友往来单纯作为功利交往，因为朋友之间的交往除了有事相互帮助之外，还有思想交流、知识互补、情感抚慰、怡情悦性等方面的作用，如果朋友之间一味地追求功利性交往，那么，这样的朋友是不会长久的。

(12) 给朋友留有自由的时空。人们跟朋友交际，是为了友谊，但朋友除你之外还可能另有交际圈。

首先，要允许朋友跟与你意见不合的人交际。当你发现朋友另外所交的人正是跟你曾有摩擦的人时，你应该宽宏对待。倘若你对此眼里容不得沙子，去责怪朋友，那么，朋友将左右为难。

其次，不可将朋友的交际半径仅仅局限在你的空间里。如果你不管别人乐意不乐意，客观上允许不允许，都把朋友“缚”在你的身边，只能适得其反。你即使“缚”住了朋友的身，却“缚”不住朋友的心，朋友多半会由此怨而生恨，离你而去。

3. 沟通时注意场合、方式和风格

作为寿险营销人，沟通的场合、方式和风格，对于沟通的效果有时甚至是决定性的因素，所以我们要跟团队成员沟通，就得用点心思。

对于场合的选择我们需要注意如下几个方面：

(1) 必须讲究场合。不注意这点，说一些不适宜场合情境的话，往往适得其反。场合是指双方进行沟通时的地点与氛围。场合有庄重与随便、自己人与外人、正式与非正式、欢快与悲痛、公开与私下之分。场合是决定双方沟通效果的重要环境因素。同样的话在不同的场合说，所产生的效果是不一样的。

(2) 要接受场合的约束。平时我们与团队成员沟通，要注意周围有关人员，这时我们就要考虑周围有关人员对方沟通可能带来的影响，主动调整沟通的内容和表达方式等。审时度势，因势利导，在不同的场合使用不同的说话方式，对我们提高沟通能力，营造好人脉是大有好处的。

(3) 要积极寻找适当的场合。例如，领导找下属谈工作，把下属请到办公室里来谈是很正常的事。办公室象征了领导者的职责所在，能使谈话具有严肃性。如果领导到下属家里去开导某位下属，就体现了领导放下架子、平易近人的作风。在下属家里，更有利于拉家常，使谈话气氛轻松，彼此的心贴得更近。

(4) 要看话语环境。话语环境指话语本身的环境，人们常称之为“上下文”。言语表达效果如何，与上下文的配合有直接的关系。善于沟通与交际的人，说话时往往使自己的话语符合当时的情况和氛围。

对于方式的选择我们需要注意如下几点：

(1) 口头沟通。

特点：口头沟通具有信息全面、直接、互动、立即反馈的特点。

规律：遵从沟通流程，亲和力→察知心理需求→有效表述→促成→异议化解。肢体语言信息与声音语言信息决定了亲和力，决定肢体语言信息与声音语言信息的是心态。

要求：符合沟通规律。重视与正确把握肢体语言与声音语言，从形象仪态、表情礼仪、开场白开始，以及在互动沟通中，有效把握肢体语言、声音语言；调整到积极心态；文字语言信息要有效、清晰、简洁。

(2) 电话沟通。

特点：信息不全面、即时、间接、互动。

规律：遵从沟通流程，亲和力→察知心理需求→有效表述→促成。通过声音语言可感知到肢体语言信息，声音语言信息决定了亲和力。决定声音语言信息的是心态。不适于长时间沟通，需要简洁。

要求：符合沟通规律。重视与正确把握声音语言，不但要声音热情、礼貌、清晰，要有询问、记录、复述，同时也要有正确的肢体语言，保持专注的姿势、微笑的表情；调整到积极心态；文字语言信息要简洁、有效、清晰。

(3) 书面沟通。

特点：保存信息、信息单一（只有文字信息）、互动慢、正式。

规律：遵从沟通流程，亲和力→察知心理需求→有效表述→促成。亲和力非常重要，缺乏亲和力意味着书面文章丧失被认真阅读的机会；如果文字语言信息相对缺乏吸引力，但书面文章表面的视觉观感（如纸质、字体、干净、清楚）、段落格式的规范性、礼貌用语、内容组织的逻辑性与有效性、组合运用图表与数字材料信息，也可引发亲和力；视觉观感、礼貌用语取决于心态。

要求：符合沟通规律。要非常重视构建书面沟通的亲和力。书面沟通时心态须调整到积极状态。

(4) 网络沟通。

目前网络已经成为人际沟通主要形式之一，收发邮件、网上聊天、网上教育、网上商务、网上求职等，几乎是人们每天在做的事情。常见的沟通方式有 E-mail（电子邮件）、BBS（网上论坛）、IRC（网上聊天）、虚拟社区发表评论等，主要方式是 E-mail、网上聊天。

特点：间接，借助于电脑进行沟通；不全面，主要传递文字语言信息，沟通者没有自身的声音语言、肢体语言。

要求：网络沟通中的信息接收者，同样要求沟通要遵从“亲和力→了解需求→

有效表述→促成”。

E-mail 速度快、没有空间制约；可以传递数字化的多媒体，包括文字信息、声音信息、图像信息；传递的都是数字化信息，缺乏背景信息，会影响到整体的沟通质量。

沟通风格主要有四种类型，即猫头鹰型、老虎型、无尾熊型和孔雀型，和这四类风格的人沟通，我们需要区别对待。

(1) 猫头鹰型。

特点：爱思考，周密细致，表现稳定，拘谨犹豫，追求完美，行动力差，感情不外露。

优点：分析力强，做事有计划。

缺点：完美主义，犹豫不决，行动力差，拖拉。

关注点：细节，进程。

与这种类型下属的沟通策略：用事实说服，多鼓励，弥补他的弱点。

与这种类型上司的沟通策略：耐心倾听，准备充分，鼓励。

(2) 老虎型。

特点：野心勃勃，自信，喜欢指挥他人，有紧迫感，给人压力，意志力强。

优点：目标感强，意志力强，果断，自信，自律。

缺点：过于严肃，对人少同情心，功利心过强。

关注点：结果，效率。

与这种类型下属的沟通策略：适当授权，适当控制。

与这种类型上司的沟通策略：开门见山，先讲效果，注意效率。

(3) 无尾熊型。

特点：对人敏感，富有同情心，有耐心，注重他人的感受，性格温和。

优点：替人着想。

缺点：缺乏目标感，浪费时间，迁就，被动。

关注点：关系，忠诚。

与这种类型下属的沟通策略：给他目标感；除了工作外，也可谈其他事务。

与这种类型上司的沟通策略：个人友谊，分享感受。

(4) 孔雀型。

特点：活泼，喜欢表现，善于自我推销，喜欢有趣的事，外向，任性。

优点：在团队中有热情。

缺点：虎头蛇尾，冲动，自我管理能力差，废话太多。

关注点：创新，刺激。

与这种类型下属的沟通策略：给他舞台，公开表扬，谈话不应太严肃。

与这种类型上司的沟通策略：对进取的事情多喝彩，面部表情丰富。

4. 关键事件检测

我们经常说行胜于言，这不只用来检验一个人是否真诚。当我们明白了一个人的心理活动逻辑之后，就能找出他的心理障碍因素究竟是什么。用关键事件法来分析一个人，是比较可靠的方法。

(1) 概念。关键事件法是客观评价体系中最简单的一种形式，由美国学者弗拉赖根和贝勒斯在 1954 年提出，通用汽车公司在 1955 年运用这种方法获得成功。它是通过对工作中最好或最差的事件进行分析，对造成这一事件的工作行为进行认定从而作出工作绩效评估的一种方法。这种方法的优点是针对性比较强，对评估优秀和劣等表现十分有效；缺点是对关键事件的把握和分析存在某些偏差。

关键事件是指在劳动过程中，给团队成员造成显著影响的事件，通常关键事件对工作的结果有决定性的影响，关键事件基本决定了工作的成功与失败、赢利与亏损、高效与低效。

(2) 关注重点。在预定的时间，通常是季度、半年或一年之后，利用积累的记录，由主管者与被测评者讨论相关事件，为测评提供依据。重点有三个，即观察、书面记录团队成员所做的事情，有关工作成败的关键性的事实。

(3) 原则。其主要原则是认定员工与工作有关的行为，并选择其中最重要、最关键的部分来评定其结果。它首先从领导、员工或其他熟悉职务的人那里收集一系列职务行为的事件，然后，描述“特别好”或“特别坏”的职务绩效。这种方法考虑了职务的动态特点和静态特点。对每一事件的描述内容包括：

- 1) 导致事件发生的原因和背景。
- 2) 成员的特别有效的或多余的行为。
- 3) 关键行为的后果。
- 4) 成员能否支配或控制上述后果。

在大量收集这些关键事以后，可以对它们作出分类，并总结出职务的关键特征和行为要求。关键事件法既能获得有关职务的静态信息，也可以了解职务的动态特点。

(4) 具体内容。记录一个事件要从四个方面来写：

- 1) 情境，这件事情发生时的情境是怎么样的。
- 2) 目标，他为什么要做这件事。
- 3) 行动，他当时采取什么行动。
- 4) 结果，他采取这个行动获得了什么结果。

(5) 运用关键事件分析法的步骤。运用关键事件分析法进行工作分析，其重点是对岗位关键事件的识别，这对管理者提出了非常高的要求，一般非本行业、对专

业技术了解不深的人员很难在很短时间内识别该岗位的关键事件是什么，如果在识别关键事件时出现偏差，将对调查的结果带来巨大的影响。

识别关键事件后，我们应记录以下信息和资料：导致该关键事件发生的前提条件是什么，导致该事件发生的直接和间接原因是什么，关键事件的发生过程和背景是什么，成员在关键事件中的行为表现是什么，关键事件发生后的结果如何，成员控制和把握关键事件的能力如何。

将上述各项信息资料详细记录后，可以对这些信息资料作出分类，并归纳总结出该岗位的主要特征、具体控制要求和成员的工作表现情况。

采用关键事件分析法，应注意关键事件应具有岗位代表性。关键事件的数量不能强求，识别清楚后是多少就是多少。关键事件的表述要言简意赅，清晰准确。对关键事件的调查次数不宜太少。

(6) 注意事项。

- 1) 调研的期限不宜过短。
- 2) 关键事件的数量应足以说明问题，事件数目不能太少。
- 3) 正反两方面的事件要兼顾，不得偏颇。

6.3 对放大格局之后出现的美好愿景作出生动展示

6.3.1 愿景激励的力量

1. 概念内涵

愿景激励作为精神激励的一种，与现金等物质性奖励相辅相成，构成了团队全面的激励体系。由于愿景激励的重点在于通过对未来愿景的描述，进而激励和留住员工，因此实施的成本较小。尤其是在团队资源、预算有限的情况下，善用愿景激励，往往能收到意想不到的效果。

2. 愿景激励的作用

愿景激励的方式在中国历史上屡见不鲜。三国时期曹操领兵去宛城讨伐张绣。时值六月，烈日炎炎，将士们忙于赶路，个个汗流浹背，口干舌燥，士气低落到了极点。曹操眼看将士越走越慢，按这个架势当天肯定到不了目的地，猛地心生一计，扬起马鞭，指着前方对下属军士高喊：“前方有一片梅林，赶到那里我们再休息！”当兵的听到曹操的话，眼前仿佛真的出现了一片梅林，想到酸甜解渴的青梅，一个个争先恐后地赶路，最后终于按期到达。之后也就留下了“望梅止渴”的佳话。

我们可以将愿景激励分为基于企业愿景和基于个人愿景两大类。所谓基于企业

愿景，重点在于管理层对企业未来发展目标的前景勾画。通过塑造企业未来良好的发展前景，树立员工信心，加强企业与员工的联系，也就是“大河有水小河满”。而基于个人的愿景，则偏重于员工的职业规划，即描绘未来随着员工能力与业绩的提升，所能够获取的精神与物质奖励。

6.3.2 学会展示愿景

对于很多团队而言，无论是出于控制企业激励成本的角度，还是作为经理人对下属开展有效的职业发展辅导，愿景激励都是非常有效的一种手段，甚至可以说是职业经理人的必修课程。给予成员希望、勾勒未来远景，是每个管理者应负的责任。而一支对未来充满信心与希望的工作团队，所拥有的战斗力将会为团队的发展提供巨大的支持与帮助。

1. 愿景应当有理有据，而不是空中楼阁

愿景激励之所以失败，最常见的问题之一就是愿景不能获得认同。也就是说，在成员看来，团队领袖所勾画的目标过于虚无缥缈，不具备实现的可能，自然也就无法产生工作的动力与激情。那么，作为一名管理者，应当如何制定组织或个人的目标，让整个团队信服呢？答案是四个字：有理有据。

2. 愿景应当是有保障的，让员工可以信服

正如前文所说，有很多上级都在给自己的员工“画饼”，但这些“饼”有多少是停留在口头层面而没有落实为制度呢？在口头承诺中，待遇、发展机会、更高的职级……种种愿景在管理者口中犹如滔滔江水奔流不绝。但是事过之后，能够给员工兑现多少呢？

作为愿景激励的一部分，团队需要将那些口头的承诺以更为系统、正式的方式加以落实。你向成员承诺了有车有房，那么你是把它落实为真正的制度，还是等年底一次算账，到时候再说？你向成员承诺了更高的职位，那么是向他明确了相关的业绩标准，还是觉得可以凭借你个人的决定，等时机成熟的时候再说？

越是长期的愿景，才更需要现实的制度加以保障。从某种意义上，体育彩票也可以看作是一种愿景激励，但是从没有人怀疑过“我中奖后是否真能拿到钱”。原因就在于，体育彩票的机制是完善的。

3. 愿景应当是有成功先例的，让员工寄托希望

在管理变革中，一个成功先例产生的积极作用是难以衡量的。对于这一点，早在战国时代，商鞅就以“立木赏金”的方式为我们作出了证明。而在愿景激励中，因为规划的目标是长期的、带有不确定性的，所以这些成功先例也就更加可贵。

4. 适时的物质激励是不可少的

必须强调的是，适时的物质激励依然是必不可少的。从时间上来看，当愿景激

励所需要时间周期较长时，及时的物质激励能够恰到好处地弥补员工心理的落差；同时，适时的物质激励实际上是短期愿景激励的一种兑现，从而能够进一步巩固员工的信心、坚定员工的信念。

6.4 用身边的真实榜样作出正面激励

榜样激励法是指领导者选择在实现目标中，做法先进、成绩突出的个人或集体，加以肯定和表扬，要求大家学习，从而激发团队成员积极性的方法。

我们常说，榜样的力量是无穷的，榜样是一面旗帜，使人学有方向、赶有目标，起到巨大的激励作用。领导者在团队内选择榜样，应该是那些成绩突出、品德高尚、作风正派的成员。

1. 榜样激励法的实施原则

- (1) 要树立榜样。
- (2) 要对榜样的事迹广为宣传。
- (3) 给榜样以明显的使人羡慕的奖酬，这些奖酬中当然包括物质奖励，但更重要的是无形的受人尊敬的奖励和待遇，这样才能提高榜样的效价，使组织成员学习榜样的动力增加。

2. 榜样激励法的注意事项

- (1) 榜样先进事迹的实际性。
- (2) 引导成员正确地对待榜样，学其所长要防止机械地、形式主义地模仿榜样。
- (3) 召开介绍与表扬先进事迹的会议，形式隆重、气氛热烈，从而激发成员敬慕榜样的心情。
- (4) 关心榜样的不断成长，教育他们戒骄戒躁，发扬成绩，克服不足，不断前进。

6.5 告诉成员，个人的价值来自于自己创造的价值

6.5.1 成功源于持续完成阶段性的自我实现

1. 概念

自我实现是指人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能。只有当人的潜力充分发挥并表现出来时，人们才会感到最大的满足。中国古人把“立德、立功、立

言”定为人生三不朽，正体现了中国文化在价值取向上的特征。

2. 自我实现的方法

- (1) 在任何情境中，都尝试从积极乐观的角度看问题，以长远的利害作决定。
- (2) 对生活环境中的一切，多欣赏、少抱怨；有不如意之处，设法改善；坐而空谈，不如起而实行。
- (3) 设定积极而有可行性的生活目标，然后全力以赴求其实现；但不能期望未来的结果一定不会失败。
- (4) 对是非之争辩，只要自己认清真理正义之所在，纵使违反众议，也应挺身而出，站在正义的一边，坚持到底。
- (5) 莫使自己的生活会僵化，为自己在思想与行动上留一点弹性空间，偶尔放松一下身心，将有助于潜力的发挥。
- (6) 与人坦诚相处，让他人看见你的长处和缺点，也让他人分享你的快乐与痛苦。

6.5.2 执行力就是效益，就是竞争力

团队和个人即便有再华丽的行动计划，如果没有全力以赴地把这些战略和计划予以彻底和坚决地实施，那团队和个人的生产力从何而来呢？在当前竞争激烈的寿险营销市场环境中，执行力对于个人和团队的生存与发展至关重要，只有那些能够对市场环境变化反应及时，并作出迅速应变的团队和个人才可能在变动的环境中赢得先机。

在公司为我们搭建了完美的“演出舞台”后，接下来就要看“演员”的表现了。说到底，再好、再完善的舞台必须有一流的演员才能有真正精彩的演出。而团队成员在组织中正是扮演着演员的角色。好的舞台配上一流的演员，如果再有团队领袖的有效组织与领导，必能奏响华丽乐章。团队各个层级管理者卓越的领导艺术和技能，可以大大提升团队在执行目标时的方向感和效率，将团队的执行能力带入更高的境界，起到穿针引线、锦上添花的作用。

在竞争过程中，谁能够胜出就看谁有执行力；要想使自己的执行力超越别人，就要靠必赢的决心，在对困难的时候，能够各种解决方法。可以说执行力就是一种竞争力。

团队领袖怎样让高素质成员 扫除心理障碍

卓越领导者，一是清楚自己的梦想并能清晰地描述，二是把自己的梦想逐渐变成团队共同的梦想！

——张瑞敏

7.1 和成员一起探讨走不出去的深层心理原因，用真实的榜样促使他们走出误区

一般来说，高素质成员具有如下特点：

- (1) 学历相对较高，视野较开放，对社会的体会相对深刻独到。
- (2) 社会阅历比较丰富，善于洞察人的心理和处理人际关系。
- (3) 知识结构和能力结构比较合理。
- (4) 对生活品位期望值高，对朋友的要求有自己的独特标准。
- (5) 有伟大事业构想，但常常缺乏行动。

对于高素质成员经常出现的以下五类心理障碍的具体原因和表现形式，我们在前面的有关章节已经阐述，这里我们重点谈一下这五类心理障碍的解决之道。

克服心理障碍的几个基本原则：

- (1) 你可以砌一块踏脚石也可以砌一块绊脚石。这个抉择取决于你。
- (2) 停止把自己的处境怪罪于外在的环境。
- (3) 停止把自己的处境怪罪在他人头上。
- (4) 每天进一步了解客户或潜在客户。

- (5) 坚持下去，直到你获得答复。
- (6) 了解自己的现在或自己的将来。
- (7) 天天充实大脑。
- (8) 以解决问题为导向。

下面我们重点对五类心理障碍做深入的剖析。

1. 羞于见人，害怕拒绝

(1) 深层心理剖析。追求完美，追求信息的完全对称，非常在乎自己的自尊。害怕拒绝是源于担心别人不能给予自己积极回应而带来强烈挫折感，是源于太在乎成败得失，一旦被人拒绝，内心有一种被人羞辱的潜能反应。应该说羞于见人以及害怕被人拒绝，其本质都是拿不起放不下。

(2) 具体解决办法。

1) 心理解套。告诉他们这个世界没有完全的信息对称，永远没有真正的完美，自己没有那么多的观众，别太把自己当一回事儿，每一个人都有自己的事情，他们没有那么多的时间和精力来关注我们在做什么和怎么做的。客户拒绝的并不是我们这个人，只是因为他不了解我们从事的事业，所以他仅仅拒绝的是这个事情本身而已，同人遇到的这类拒绝可能比我们还要多呢！况且客户拒绝我们就这一瞬间而已，客户失去了一次我们为他服务的机会，我还是原来的我，而且这次拒绝增加了我下一次成功的经验与应对拒绝的经验。何况我们勇敢地走近客户，有可能会赢得客户的欣赏与接纳，从而实现一次成交的机会。总之，都是我们受益了。

2) 改进建议。

放松训练。可以想象自己处于不同的社交环境中，同时以较慢的速率讲话，深呼吸保持镇静。

逐渐扩大自己的社交范围，克服害羞心理。当你进入一个新的社交环境，没有人知道你是否害羞。这时候，你可以放开自我与别人交往。

永远不要无缘无故把自己说得一无是处。每个人都有做错事的时候，但这并不表示你永远笨拙的。也许你有些缺憾，比如眼睛长得小了点，鼻子长得大了点，但其实这才是你的特点，好莱坞的大嘴美女们不也是数不胜数吗？

充分了解自己的优点和缺点，找两种颜色的小卡片，一种代表缺点，一种代表优点。每张卡片写一个优点或缺点，然后静下心来评价一下自己的哪个优点还没发挥，怎么去发挥？哪个缺点是可以忽略不计的，并把这种缺点改掉。这样做你就不大会过分否定自己，而且你会发现自己的优点比缺点要多，能使你集中发挥自己的优点，克服自己的缺点。

集会的时候试着坐在人群的中心位置。其实你是个内心有很多想法的人，却总是不敢当着大家的面去表达。这一次大胆说出你的想法，说不定会博得喝彩呢！

与人谈话的时候声音稍稍放大一点，让对方听清你要讲的是什么。

别人与你交谈时，眼睛要看着对方，害羞的人往往忽略了这点。当然也大可不必为了证明自信而瞪着对方，但至少要让对方知道你是在倾听。

别人没有应答你的话时，要再重复一遍，害羞的人常常忘了这点。不要替自己找理由说是别人对你的话不感兴趣。

别人打断你的话时，要想办法继续把话说完。我们讲话时常会被打断，而害羞的人有时还会用动作来暗示别人打断他的话，就好像那正是他所期望的事。

2. 害怕失败，恐惧成功

(1) 深层心理剖析。远离失败的最好方法就是什么也不做。对自己面对寿险客户的拒绝处理能力没有足够把握，心智模式没有实现良好的转变，也就是由于未知引起的恐惧感，也会让我们畏首畏尾，裹足不前。恐惧成功，并不是恐惧成功本身，而是恐惧成功背后需要付出的巨大时间、精力和金钱代价和机会成本，是一种脱、逃避某种情景而又无能为力的情绪体验。

(2) 具体解决办法。

1) 心理套套。个人的未来，就像我们每天要吃三顿饭一样，是时刻要面对的问题，逃避只能让本来不算糟糕的问题，变得令自己更加不可控制。当我们没有退路，必须面对的时候，我们那时付出的代价要远远高于现在马上解决问题要付出的代价。我们去面对了，可能会成功，但是不去面对只能永远面对失败经历的拷问，心理煎熬反而更大，与其坐以待毙，还不如绝地反击！与其我们耗费大量时间反复权衡得失利弊，算计着成功的概率到底有多大，倒不如马上行动，说不定就有机会。

2) 改进建议。提高对寿险营销的认知能力，扩大认知视野，判定恐惧源。了解寿险营销的规律，认识人自身的需要和寿险营销之间的关系，确立正确的目标判断，提高预见力，对可能发生的各种变化做好充分的思想准备，就会增强心理承受能力以及对恐惧的免疫能力。

要培养乐观的心态和坚强的意志，通过学习英雄人物的事迹，用英雄人物勇敢顽强的精神激励自己。在平时的生活中有意识地在艰苦的环境下磨炼自己，培养勇敢顽强的作风。这样，即使真正陷入危险情境，也不会变得惊慌失措，而是沉着冷静，机智应付。

平时积极加强心理训练，提高心理素质。比如，模拟危险情境，设置各种可能遇到的情况，进行有针对性的心理训练，形成对危险情境的预期心理准备状态，就能够有效地战胜紧张和不安等不良情绪，提高心理适应能力，增强信心和勇气，以无畏的精神克服恐惧心理。

3. 浅尝即止，半途而废

(1) 深层心理剖析。自信自己已经洞察了事情的真相，就没有耐心进一步挖掘事情的深层问题，比较浮躁，没有务实精神。当我们觉得知道了事情本源的时候，往往只是真正地知道事情的皮毛而已。半途而废的经历多了，就会变得更加胆小怕事，形成恶性循环。

(2) 具体解决办法。

1) 心理套套。与其我们挖十口井去找水，还不如相信自己的判断，在一个地方全身心投入地挖一口深井，我相信一定能找到我们需要的水。在寿险行业也一样，既然有如此多的前辈通过深耕细作取得骄人的成就，原因是什么呢？很简单，就是他们坚信自己的认真与实干一定会有回报。事实证明，很多同人正是抱着这样的一种信念，连续忘我的付出，所以他们成功了。我们的智商和情商并不比他们差，我们唯一缺乏的可能就是坚守一份孤独与奋斗的决心，缺少的是面对挫折的一份“逆商”。但是只要我们愿意，就一定能持续下去，有时我们只要咬紧牙关，前面可能就是人生和事业的坦途。别人之所以比我们“逆商”高，一定是因为他们比我们经历了多倍的挫折才练就而来的，因为他们当时面临的市场环境远远比现在要残酷很多。

2) 改进建议。

戒除浮躁心理，在攀比时要知己知彼。“有比较才有鉴别”，比较是人获得自我认识的重要方式，然而比较要得法，即“知己知彼”，知己又知彼才能知道是否具有可比性。例如，相比的两人能力、知识、技能、投入是否一样，否则就无法去比，从而得出的结论就会是虚假的。有了这一条，人的心理失衡现象就会大大减少，也就不会产生心神不宁、无所适从的感觉。

要有务实精神。务实就是“实事求是，不自以为是”的精神，是开拓的基础。没有务实精神，开拓只是花拳绣腿，这个道理是人人要懂的。

遇事善于思考。考虑问题应从实际出发，不能跟着感觉走，看问题要站得高、看得远，切实做一个实在的人。克服浮躁，脚踏实地。

4. 拥抱幻想，怀揣懒惰

(1) 深层心理剖析。这种心态主要是为了弥补现实与理想的巨大反差，掩饰内心的空虚、脆弱和恐慌。懒惰大多是出于本能的心理反应，人都喜欢待在心理舒适区，因为这种状态最轻松，没有任何生理和心理压力。

(2) 具体解决办法。

1) 心理套套：人在很无奈的时候，容易用幻想或者梦想来寻求心理安慰，期待奇迹出现。可是中彩票大奖的概率实在是太低了，人要么在奋斗中雄起，要么在幻想中覆灭。人的成长来自于改变的愿望加上持续学习，人的发展源于主动抓住机

会的基础上务实的执行。人在没有外力驱使的情况下，都喜欢处于一种无拘无束的休眠状态，人的心理和身体一旦长期处于休眠状态中，事业的大厦就永远处于“睡眠”中了，一旦觉醒，就感到心力交瘁、无能为力。

2) 让自己变得务实的方法。

务实是一种观念和态度。用100%的热情做1%的事情；改变态度，才能改变问题；实效而不为虚名所累；敷衍工作就是敷衍自己；让理想着眼于现实；千万别敷衍自己；不劳而获最终一定让自己付出沉重代价。

自觉主动是务实的关键。承担责任；不要将问题的包袱推给他人；无论如何也不能放弃努力；幻想是务实的最大敌人；天下没有不劳而获的东西；永远没有万事俱备的时候。

付诸实际行动。成功的95%在于执行；想法太多等于没有想法；目标比幻想更贴近现实；浮躁是不务实的根源；不要给自己找借口；言必行，行必果；付诸行动，你才有机会；马上去做，亲自去做，做了就可能收获。

注重细节是务实的根本。细节就是从小事做起，并持之以恒；天下大事，必作于细；务实就是将细节做好；做好每一件小事；成功就是简单的事情重复做。

务实讲方法，成效是关键。结果是一切工作的要务；走不通的路，用脑思考，寻找曲线救国的方法；学会“换地方打井”；仅务实还不够，还要有创新精神；工作完成在今日，日清日高。

3) 克服懒惰的方法。

认识惰性的危害。检查自己的惰性有什么表现，并分析产生的原因，对症下药。根据实际能力，科学合理地制订计划并安排时间。如果好高骛远，或者过分苛求自己，就往往因不能实现计划而使自己的信心受到打击，消磨意志，养成惰性。

5. 悲观厌世，愤世嫉俗

(1) 深层心理剖析。因无成就，但又怕别人瞧不起，为维护尊严，只得愤世嫉俗、牢骚满腹、猜疑嫉妒，为自己的不成功寻找各种理由，以此来缓释内心的悲哀。悲观厌世的人对生活失去信心，精神颓丧，厌弃人世。

(2) 具体解决办法。

1) 心理解脱。永远不能放弃和抛弃自己，人生最大的破产就是自弃。在我们没有能力改变社会种种不足的时候，那么生存的第一方略就是去适应它。难道牺牲我们自己去摧毁社会的种种不公？我们去诋毁甚至讨伐这个社会，只能让我们被这个社会抛弃得更快、更彻底，因为大部分人还在尽一切努力实现自己的人生梦想呢！

2) 改进建议。抑制自己激烈的情绪，这些情绪就会消失。在暴跳如雷之前数到十，然后你就会觉得自己的失态真是太可笑了。

保持愉快开朗的心情。心里只想高兴的事情；其他悲观失望令你沮丧的事情一定要置之脑后。不要犯傻，一个劲地钻牛角尖，只想着自己犯过的错误或者令人不快的境况。不管这只是你的想象还是实际情况确实如此，都要努力忘却。

不要焦虑担心，强迫自己忘记不愉快的事情。让自己的心情开朗起来，大声地喊：“我不担心！”如果你希望克服自己愁闷的情绪倾向，就必须付出努力，从一开始就冷静理智地克制自己，把低落情绪有意识地转向反面。如果你坚持不懈，那么一定会起到明显的效果，沮丧和忧愁将渐渐减少，而开朗和活泼会慢慢取代它们的位置。

要尽量发现事情乐观光明的一面，看到令人喜悦的地方。你应该看到一切事物优秀美好的一面，培养开朗的个性，不要把事情想得太坏。

你应该只读那些令人愉悦而有益有趣的书。把使人心情沮丧的书丢开，把那些让人对这个世界的美好和光明视而不见的书报杂志远远地抛开。

重视现在的生活。过去已经一去不复返，现在并没有你预想的一半那么糟糕。为了证实这一点，回想一些愉快高兴的经历或成功的事情，千万不要想起那些悲伤失望的或失败的往事。生活在现在，心情要开朗。将来可能会发生一些不愉快的事情，但是你预想的很多不幸实际上永远不会降临到你身上。

只和性格开朗活泼的人交往，只谈论令人充满期望的美好前景。为什么要和那些整天愁眉不展、生活不如意的人交朋友呢？这或与人为善的原则并不冲突。如果你出于为他们着想的考虑与之交往，那么首先自己应该不受他们的感染。

不要使自己充当遭受不幸的无辜者角色。不要自怜！自怜的人是无可救药的人。不要心血来潮、突发奇想，沉溺于一些多愁善感的郁闷情绪。不要为自己制造根本不存在的错误或过失。

7.2 帮助成员尽快作出成绩，让他们认可寿险营销事业

7.2.1 高素质成员究竟需要什么

1. 需要别人的认可

具体要注意以下几个方面：

(1) 关于价值观的认可，这个问题其实本来就不是问题，因为我们的价值观即便差异很大，但并不影响开拓业绩。所以在这个问题上，如果你们是一致的，那么你们一起探讨也无妨；如果差异很大，那么我的建议是把精力放在如何提升业绩的

讨论上吧，因为价值观再正确，也不能创造价值，因为他的价值观总能在他所寻找的客户中找到知音。

(2) 认可他们的人生阅历，认真地倾听他们讲述自己的人生或高潮或低潮的人生经历，本身就是对他们最大的关注。在倾听他们过去的人生经历过程中，要用好奇和欣赏的姿态，对于自己没有理解或者有疑问的地方，多向他们提问，尽量挖掘他们的经历对目前工作的具体的正面影响。

(3) 关于认可员工的能力，具体来说就是认可他们的智商、情商、德商、逆商、财商等。我们要学会用具体的事件或者事实来赞美上面所提到的“五商”，而不是简单地笼统地说个一二就了事，与其这样还不如不去做这件事。

2. 需要别人的尊重

我们都知道尊重别人的重要性，但是我们究竟应该尊重别人什么，而且我们究竟应该怎样做才是真正在尊重别人呢？

具体来讲，我们至少应该尊重成员这五个方面：

(1) 尊重别人的隐私，比如存款数目，女士的年龄，夫妻的感情生活，过往的伤痛记忆以及其他不愿诉说的一切。

(2) 尊重别人的表达权，我们可以不赞成别人的意见，但是我们一定要给予其充分的表达权力。还有就是在别人讲话的过程中，无论我们怎么难以控制自己插话或者打断的冲动，还是要让他把所要表达的意思全部说完。

(3) 尊重别人的信仰，比如信奉的宗教，人生价值观，坚守多年的为人处世原则等。

(4) 尊重别人的价值判断，比如对身边事件的解读视角，对身边人的评论角度，别人对待朋友的态度和对事业发展目标的规划等。

(5) 尊重别人的生活习惯，我们没有理由也没有能力改变他们多年形成的或优或劣的生活习惯。我这里指的是生活习惯，而不是工作习惯。

3. 需要理解他人内心的微妙变化

具体体现在两个方面：

(1) 高素质的人才需要我们解读他们的内心世界，做到心灵相通。一般内心比较深沉，不轻易表露自己的喜怒哀乐，所以我们需要具有见微知著能力，通过他的语言、语气、情态以及身体语言变化，捕捉内心世界。

(2) 能和他们实现价值观判断的沟通。人与人沟通的目的无非五种，实现快乐，实现友谊，实现成长，实现解脱，实现交易。而我们与同人的沟通，一般是为了实现快乐与成长，实现快乐不难，但是要实现彼此成长，这就需要沟通的双方在能力、见识以及智慧上旗鼓相当，才有可能真正地达到共同成长的目标。

4. 需要身边亲朋好友的心理支持

素质高的人往往有一个致命的缺点，作决策缺乏果敢。从事保险营销事业往往很难得到同人的家人、朋友的支持，但是亲朋好友是人一生中的重要精神财富，不可能不顾及他们的感受，这时就需要我们用更多的智慧和更大的成功来获得他们的理解与支持。

5. 需要发展的良好机制

真正的人才看重的并不是薪水的高低，而是在苦苦追寻实现人生价值的平台和机制。对于已经在职的人才来说，保险公司的平台差异化比较小，所以在平台相当的情况下，他们往往考虑一个团队的文化氛围、团队领袖的格局、气度与能力的差异，以及形成的各种长期的绩效方案的价值。

7.2.2 怎样帮助高素质成员真正理解寿险营销事业

1. 寿险营销是造就人才和财富的行业

(1) 寿险营销是传递爱心的事业。生活中常常有些意外不期而至，如果我们选择了适当的保险，那无异于筑起了一道坚固的防线，有些不幸只会成为一种经历而已。保险的意义在于让原本陌生的人通过保险的形式，在需要帮助的时候，得到别人的支援，把不幸降低到最低的限度。

生活中的风险无处不在，失去了庇护的家庭和人生会像一艘无助的小船漂泊在茫茫的海洋之间。而人寿保险正是一项关爱生命、传递爱心的事业，我们每推销一张保单就等于拯救一个家庭免受人生风险的困扰。所以前英国首相丘吉尔这样说：“如果我办得到，我一定要把保险这两个字写在家家户户的门上，以及每个公务员的手册上，因为我深信，通过保险，每个家庭只要付出很少的代价就可免遭万劫不复的灾难。”

(2) 寿险营销是不用资金投入与不用冒风险的事业。世上的行业有千万种，但只有寿险营销是不用资金投入、不用承担风险的完全由自己经营的事业。在我们周围很多人都渴望成功，而实际上受资金、背景的限制，他们总是很难取得成功，而寿险营销给这些有抱负的人提供了施展才华的平台和实现梦想的空间。

(3) 寿险营销是让您每天成长的事业。寿险营销是艺术的活动，是科学的行为。营销员既要具备专业知识又要吸收大量其他学科的知识。既要掌握营销技巧，又要有丰富的人生体验。所以寿险公司针对营销员的工作性质，设计了伴随其终身的训练计划帮助他们快乐地成长，而且很多培训都是免费的，这样的机会可不是什么行业都能提供的。

(4) 从事寿险营销让我们赢得人生的荣誉。从事寿险营销，我们是以人品赢得尊重、以专业赢得荣誉、以服务赢得信赖，我们可以拥有自己的天地，可以获得丰

厚的收入，特别是当我们看到客户感激和信任的目光的时候，我们所赢得的更是无比的光荣和尊严，同时，因为寿险营销是完全由营销员自己经营的事业，每家公司都会采取各种措施鼓励、支持、保证营销员全身心经营自己的事业。

(5) 寿险营销让我们拥有各阶层的朋友。营销面对的是社会上各个阶层的人，接触的是各种各样的客户，寿险营销员能给客户带来新的观念、新的知识和未来的利益，所以只要你以真诚的心、优秀的气质、专业的态度、良好的服务来对待客户，你的朋友就会遍天下。朋友的多少和层次的高低是做人成功与否的重要标志，打开你的通讯录看看，你都在跟什么样的朋友保持接触，那正是你事业积累的标记。随着你的积累，高层次的朋友会越来越多，你事业的前景会越来越广阔、越来越美好，那可是足可以让你自豪的。

(6) 寿险营销是充满快乐的事业。好行业的标准之一，是从业者是否快乐，主要体现在工作时间的自由把握、服务对象的自由选择、员工之间的相互关爱，成长激励工作环境和气氛的营造、付出和回报等。在保险行业，营销员经营的是自己的事业，可以自由支配自己的工作时间，可以选择自己喜欢的客户。当把理赔及时送给客户的时候，得到的是尊重和帮助别人免除困境的喜悦；当因进步而获得奖励的时候，得到的是公司和同人支持的喜悦；当客户拜访结束签订保单时，得到的是走向成功的喜悦；参与公司的丰富的文化活动，享受的是精神的喜悦；把丰厚的收入拿回家，得到的是朋友羡慕、家人感激的喜悦。总之，寿险营销是充满欢笑的行业。

2. 受欢迎的代理人类型

(1) 长期坚持型。这类保险代理人从事保险业一般超过五年以上。在淘汰率非常高的行业里，能够长期留存，本身就说明他比较成功的、可靠的。

(2) 用心服务型。不管是从事保险业多年的老保险代理人，还是新入行的代理人，只要用心，人们往往都难以拒绝。这类代理人总会尽自己所能，去满足客户提出的要求。

(3) 理财顾问型。理财的专业水准是他们赢得客户的资本。他们通常建有个人网站，通过笔记本电脑向客户演示各种产品的优劣。在为客户做保险规划的同时，还能提出在股票、基金、房产等方面的专业投资建议。

(4) 热心红娘型。热心红娘型代理人为人热心，拥有广泛的朋友圈和人脉关系。他们善于整合客户资源，让大家互惠互利。生病时可以为客户介绍做医生的朋友，小孩需要补习时为客户介绍家庭教师。

(5) 健康顾问型。人们最热衷于买医疗保险，体现了对健康生活的重视。相当一部分代理人在服务的过程中，学会了很多医学常识，他们可以为客户提出各种医学治疗的建议，赢得了很多客户的认可。

3. 不受欢迎的代理人类型

(1) 急功近利者。见面的第一次就鼓动客户买高额保费的保险，或者在客户还没有需求的时候不停地纠缠客户，这类代理人颇让人厌烦。

(2) 巧舌如簧者。初次见面即口若悬河，将自己销售的产品和所在的公司吹得天花乱坠，而不去倾听客户的想法和要求。

(3) 不够专业者。这类人往往自己对保险也是一知半解，但出于对利益的渴望向客户推销保险。虽然他们中有些人可能是你的亲戚朋友，但也不应当动心，以免日后因为误导而“翻脸”。

(4) 健康欠佳者。保险的期限往往长达几十年，当然需要代理人的长期服务。如果你现在是个二三十岁的年轻人，那么通过一个四五十岁的“阿姨级”代理人买保险显然不适合。而体弱多病的代理人往往是泥菩萨过河——自身难保。

(5) 经常跳槽。在代理人队伍中，有一类是“保险跳蚤”，哪家公司提供的待遇好就很快跳槽过去，一年中跳几次的都有。这是对老客户不负责任的行为，因为他们跳槽了，客户的保单就成了“孤儿保单”，服务方面打了折扣。

7.2.3 怎样帮助高素质成员尽快作出成绩

1. 培训他们的销售技能

(1) 从客户的角度来说明他们想要的、需要的与了解的——而不是你想销售的。用心全面挖掘客户的各种需求，然后整合各方面信息，针对各个需求点采取各个击破的方法。

(2) 收集客户信息资料，并学习如何使用这些资讯情报。

(3) 建立情谊——大家都想向朋友购买，而不喜欢向推销人员购买商品（怎样才能让别人认可，并愿意与你做朋友）。

(4) 建立竞争对手无法攻破的交情护盾——让自己成为客户心中的专家，以致竞争对手无计可施。

(5) 建立共同话题——运动、孩子、社会、职场、财经、美容等。

(6) 取信于人——一旦你打动了对方，最好让他们建立起向你购买的信心，否则，他们会暂时向别人购买。

(7) 寓乐趣于其中，做个风趣的人——幽默是最好的敲门砖，是一种默许。

(8) 千万别被认为你在推销——好好学习营销，把它变成一门艺术。

2. 帮助他们研究一切可能的客户，并提出解决之道

(1) “太极推手”型。他所说的基本上都是推脱话。一旦知道你是做什么的，清楚了你的来意后，马上就开始推脱。也许他有一定的身份地位，采取的是比较温和的拒绝方式，顾及了寿险营销员的感受，但这样不坚定的推辞也容易使我们产生

错觉。在这样的情况下，自己一定要进行判断。面对太极推手型的客户会出现两种情况：他有可能只是把你当成每天无数上门的寿险营销员一样，打发了就可以了，并不很清楚了解你的产品和你能提供的服务；他可能是真的没有需要。

(2) 没有需要型。世界上任何需求都是创造出来的。在没有现代交通工具的时候，人们旅行靠的不都是马车吗？难道有了马车就没有对汽车和飞机的需求？非也。关键是怎样让客户认识到自己的需求。寿险营销员的首要任务就是把这样的需求强化，并让客户强烈地意识到自己的需求，而不是以没有需求为由拒绝你的产品。

(3) 没有钱型（或者是钱不够型）。一般来讲人都有先看有多少钱再决定花多少钱的习惯，所以碰到自称没钱的主，理论上讲还是有希望的。解决的办法主要是要摸清他的真实想法：是真的没钱，还是目前钱不凑手，还是对产品有疑问。多站在客户的角度想，毕竟掏出真金白银买东西的是他。

(4) 没时间型。这是最常见的一种拒绝办法，常常令寿险营销员产生无比的挫折感。辛辛苦苦、三番两次地联系，可他一句话就把你打入冷宫。但是反过来一想，正因为你付出了这么多，就更不应该被困难吓倒。显然，敢于这样说话的客户是有一定决定权并自信可以对你毫无顾忌说不的人，若一开始就被他的气势压倒，在随后的工作中你将难以摆脱心理阴影。应对这样的客户，常见的客套话能省则省，单刀直入，直奔主题而去。如果能在前三分钟引起他的兴趣，就还有希望。当然如果客户那里人来人往，说明他确实没有时间，再啰唆会引起他的反感，明智的选择是留下资料和联系方式，另约时间。

(5) “一竿子打翻一船人”型。这样的客户很难对付，人都是“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，一旦产生了思维定式，很难改变。面对这样的客户，消极的回答（如我们没有听过这样的情况啊？其他的客户没有反应啊？不会这样吧？）只会引起客户的反感，因为这样讲无异于在怀疑他的人格。正确的应对方法是：首先要弄清楚事情的原因，再针对客户最关心的、最怀疑的问题提出解决办法。学会做个认真的倾听者，做客户的“知心大姐姐”，这样才可能赢得客户的信任。

(6) 反复考虑型。这是寿险营销员经常碰到的客户类型。资料都已经给他看了，产品已经反复给他介绍了，好像一切都朝着马上要成交的方向发展，但最后还是换回这样一句话，前面的努力似乎全部付之东流。交易到了这样的关口，明明知道客户已经有了很明显的购买意图，但如果寿险营销员仅仅出于礼貌说“那就这样吧，您再考虑考虑”，“考虑”的结果一般是几天后再去时得到的答复是“不好意思，我们已经选择了别人家的产品了”，或者是眼睁睁看着客户在隔壁的柜台上买了竞争对手品牌的产品扬长而去。真的一点办法都没有吗？不，办法是马上回忆一下过去的产品演示过程或者先前的交流经历，事出肯定有因，按理讲

在前面的过程中寿险营销员实际已经和客户完成了互动，客户对产品肯定有一定的了解，他之所以没有下决心最终决定，肯定你还没有打动他，所以这时必须当机立断，采取行动：可以直接询问他到底还有什么疑问。马上针对客户的问题拿出解决办法。

(7) 永远嫌贵型。一份资料统计过，国外只有 4% 的客户在选择产品时候仅仅考虑价格，而有 96% 的客户是把品质摆在首要位置上。随着人们生活水平的提高，人们对产品质量也越来越重视了。所以从这个角度来看，抱怨产品贵肯定只是表面现象。自古就有“一分钱一分货”之说，之所以客户这么讲，肯定是客户认为你的产品不值这么多钱，这个评估仅仅是他心理的评估。显然，如果客户不能充分认识到你的产品能给他带来的价值，他当然有理由认为你的产品根本不值这个价格，嫌贵就是很自然的事情了。对这样的客户，和他就价格反复讨论是最不明智的，他一旦认了死理，无论你出什么价，他都会觉得贵。就价格论价格只会形成死结，而且他可以利用你急于成交的心理不断压价，这时我们处于很不利的地位。正确的应对是给客户更多的他认同的利益。

3. 帮助成员一起去陪访目标客户

我们在这个行业摸爬滚打很多年，充分利用自己的经验和能力储备，在充分研究透彻客户情况的前提下，以朋友身份陪同团队成员一起去拜访客户，尽最大努力解决客户的问题。

7.3 让团队成员一起展业，以减轻其好面子的心理压力

我们之所以建议大家这么做，主要是基于以下几点考虑：

- (1) 分散心理压力和注意力，利用情境对比法，让其产生心理愧疚感。
- (2) 人在大部分时间里，都是非常感性的。就像人们都有法不责众的心理一样，如果一伙人去做同样的一件事，那么一个人在心里自觉不自觉地就会感觉大家分担了心理压力，同时因为大家都在干自己的事情，他就会认为没有人会观察自己的行动，所以就少了一份心理压力和负担。
- (3) 即便自己还下不了决心去行动，他的良心会拷问自己，同事都在干了，我有什么理由拒绝呢？也许成员是被自己内心设置的恐惧感吓倒了。即便他们被人拒绝了，但是仍然在前赴后继的向前冲锋呢，所以也会促使自己马上作决定，加入到一起展业的洪流中去。

陪同展业的注意事项有：

(1) 需要事前缜密策划和准备，制订详细的行动计划，指出该计划的实施项目、竞赛规则、时间段和奖惩办法，并严格实施。

(2) 一个好习惯的养成至少需要 21 天，也就是 3 个星期，所以我们至少要制订 3 个星期的行动计划。

(3) 需要分成两个竞赛小组，指定组长负责，并在每一组安排一两位高素质的成员，对取胜的团队进行较大数额的物质奖励。但是如果哪一组失败了，则该组每个人都要承担适当数额的惩罚。这实际上是通过小组成员给这些高素质成员传递心理压力，让他们真正走出去。

(4) 实行重点奖惩，对于竞赛的失败方的前三名也要给予与胜利团队成员相当的奖励，对于失败方的最后三名要给予与胜利团队成员奖励额度相当的惩罚。

(5) 对于二次竞赛方案，要对第一次的竞赛方案的不足进行修正，然后长年累月地实施，我相信高素质成员会慢慢地适应寿险行业的展业方式，还能从中学习到展业的技能，也能最大限度地释放团队的生产力。

7.4 促使成员切断一切退路，置之死地而后生

7.4.1 勇于成员退路的现实意义

(1) 人如果不逼自己，根本不知道自己有多优秀！我们来到这个行业，就是一次人生重新洗牌和重生的机会，我们有什么理由不去搏一把呢！高明的人都是看中问题背后的机会，而精明的人总是看中机会背后的问题。我们做高明的人还是精明的人呢？！

(2) 一个人要想前进，必须断了自己的后路。切断一切退路，就一定能够找到出路，才能更专注地做事。只有一条路可走的人往往是最容易成功的人，因为别无选择，所以他们会倾尽全力朝目标冲刺。有时只有切断自己的退路，才能把不可能变成可能。只有将自己逼上梁山，才能找到出路。对自己太容忍，就是对自己的残忍。当我们不能后退时，就只有前行。欢腾的小溪没有退路，它从高处流向低处，直到汇入大海；雄健的苍鹰没有退路，它从断崖飞向低谷，直到驰骋天穹；稚嫩的幼芽没有退路，它从地下钻出地面，直到沐浴春雨。

(3) 人生没有退路，我们才会更加努力地探寻出路。找退路就是在为不成功找借口，在经历失败后，它就成了堂而皇之的退缩理由。当你为自己留后路时，你就为失败投下一枚筹码，你的信心就削减了一半。关键时刻，有破釜沉舟勇气的人，才能给自己创造一个向生命高地冲锋的机会。

(4) 有些事情是必须马上作出决定的，稍有犹豫，很可能连自己的未来都搭进去了。而且一旦作出了决定，就不要畏畏缩缩，一定要抱着全力以赴的态度，才能使成功的可能性达到最大。切断自己的退路，就没有回头路可走。硬着头皮也得冲上去，所以这也不失为一种谋求成功的方法。

(5) 切断自己的退路才能更好地赢得出路。我们要前行，就不要顾着退路。在危急时刻，优柔寡断只会让我们损失更多，用尽所有力量作最后一次冒险，才有可能扭转局面。一旦作出选择，就立即行动。人生没有回头路，有些人、有些事一旦错过了就再也找不回来了。想要拥有一些东西，不仅要付出相当的努力，而且要有莫大的勇气去果断地选择。

(6) 最糟，也不过是从头再来。最糟糕的事是什么？损失金钱，失去爱情，离别亲人，遭人陷害，还是被病痛折磨？不，这些都不是最糟糕的事，只要你还活在这个世界上，就没有理由抱怨自己的现状太糟。除此之外，你失去了任何东西，哪怕现在一无所有，也只不过是从头再来，没什么大不了。

(7) 人的一生是一段漫长的路程，不要因为一时的失败就否定自己，要有从头再来的勇气。要用平常心去看待人生中的起落，不能因为一次得失就断定一生的成败。人生的路上不可能永远一帆风顺，总有潮起潮落之时，有时失败也未必是坏事。没有昨天的失败，也许未必有今天的成功。人生最大的敌人是自己，只有敢于承认失败的人，敢于从头再来的人，才能最终战胜自己，战胜命运。面对失败，我们没什么可抱怨的，从哪里跌倒，就从哪里爬起来。

7.4.2 如何让成员切断退路

作出切断退路的承诺本身并没有多大意义，关键在于怎样让成员作出切断后路的承诺。具体来讲，我们要做好以下几点：

- (1) 通过深入谈心把他们的所有借口全部否定。
- (2) 让他们在团队所有人都能看到的、都能听到的、公开的、高规格场合下作出切断后路的承诺。
- (3) 团队领袖应该指出每一个人能完成切断后路承诺的优势以及需要注意的事项。
- (4) 签订切断后路的保证书，缴纳适当保证金，并制定完成承诺的奖励措施和不能完成承诺的惩戒措施。
- (5) 建立团队成员承诺践行跟进辅导团队，并及时公布他们个人承诺的完成进度。
- (6) 对于完成承诺的团队成员应该大张旗鼓地给予物质和荣誉的奖励，对于没有完成承诺的团队成员，严格执行惩戒措施，如果下一次的承诺完成后，我们将给

予双倍的奖励。

(7) 对于没有完成承诺目标的团队成员，团队领袖应该指定有经验、有能力的主管给予跟进指导，如果下一次该主管没能帮助该成员完成承诺的业绩目标，将一同接受适当的惩戒处罚；如果完成了该成员的二次承诺目标，则应该对主管给予适当的奖励。

7.5 借助团队成员施加业绩目标压力

7.5.1 打蛇打七寸，找准成员的心理七寸

一般来说，高素质团队成员的心理七寸有以下几个中的一两个。

(1) 否定他们的人生阅历。他们会认为否定他的经历等于是否定了他这个人本身。

(2) 否定他坚守多年的价值判断。不管男女，都对自己多年提炼和总结的价值判断奉为圭臬。

(3) 否定他的做人原则。因为做人这个东西实在是太敏感了，否定他的做人原则，否定他的为人处世能力，等于是当面扇了他的耳光。

(4) 揭穿吹牛或者撒谎。这相当于在他的内心堡垒放了一颗原子弹，对他内心的震撼太巨大了。

(5) 否定他的情商。这个问题很简单，因为在现代社会，情商就是人际能力甚至是一切能力的基石，所以否定了他的情商，等于说他是窝囊废。

(6) 否定他孤僻，不合群。这就等于是告诉他，他不是我们圈子里的人，你把他当做外人，他为什么还要与你合作呢？

(7) 否定他的素质。实际上，即便一个人素质真的很差，也永远不会承认，因为说不定他还觉得你在某些方面比他做得还差得多，这样做只能是把推到了你的对立面。

(8) 随便给人定性。永远不要给人定性，永远不要藐视一个人的梦想和理想。因为未来谁都控制不了，有很多成功因素在左右着一个人的走向，也许他现在真的在某个方面很差，但是如果外界有一件足以让他感到内心受到巨大震荡的事件，他也有可能马上改变一切。

(9) 否定他的人品。这个最严重，人们在评论一个人的时候，总会先说这个人的人品如何，这是除了能力之外的另一个硬性指标，所以这个问题不要轻易触碰。

7.5.2 充分肯定成员的优势，同时暗示他们，让他们明白自己没有作出成绩，个人优势也只是徒有虚名

这个做法就是刺激他们的自尊心，有时请将不如激将，让他们知耻而后勇，绝地反击。或者说，你们否定我的实力，那我就做出样子，以维护我的尊严和实力。

具体来说，我们要做好以下几点：

(1) 这个方法需要我们在前面提到的方法都不奏效的情况下使用，这是在挑战一个人的心理承受底线。

(2) 必须在友好氛围中使用这个方法，让他们觉得自己也是在为他鸣不平。

(3) 我们只能使用暗示的方法告诉他们：“一些同人甚至说，你这人的能力强也只是徒有虚名……”切不可明说，这有可能会使一部分人恼羞成怒，破罐子破摔。

(4) 耐心地倾听他的诉说，如果他们确实有难言之隐，那么我们就要想尽一切办法帮他尽快摆脱困境，就要说：“当然，他们一些人虽然说你徒有虚名，但也有很多人认为你肯定在积蓄力量，以求一鸣惊人，一飞冲天呢！”如果他们还是在不断找一些不咸不淡的借口，那么我们就要乘胜追击。

(5) 这种方法循环使用，相信总有一个能准确地打准他的心理七寸，直至他能主动面对自己的内心，唤起改变的勇气和力量。

(6) 这种方法还可以用来修正团队成员除业绩不佳之外的其他毛病或者大家不能接受的其他问题。

(7) 在刺疼他的自尊心之后，记住要和他一起探讨迅速改进现状的可行办法，然后持续跟踪他的实施状况。

(8) 一段时间之后，在他的状况有明显改善的情况下，要公开明确地给予精神奖励，给他提出更高的奋斗目标和实现目标的建议。

(9) 如果他的情况并没有明显改善，那么这时就要认真思考出现这种问题的深层原因，一定耐心观察，可能是方法有问题，可能是家庭的因素让他很难全身心投入，可能是其他原因等。

(10) 记住这种方法不能在一个成员的身上多次使用，只能偶尔使用一下，以刺痛但不刺伤为准。

7.5.3 充分运用角色对比法，达到震撼内心的目的

1. 角色对比的实战意义

角色对比激励，是增强团队活力的无形按钮。人都有争强好胜或者不服输的心理，在团队内部建立良性的角色对比机制，是一种积极的、健康的、向上的引导和激励。管理者摆一个擂台，让团队成员分别上台较量，能充分调动他们的积极性、

主动性、创造性和争先创优意识，全面地提高团队活力。我们经常爱说一句话：“不比不知道，一比吓一跳”，就是这个道理。可能有人会说，在一个部门内，天天看着，别人也不傻，连这个都想不到。其实不然，很多人并不了解别人的过去情况、奋斗过程以及奋斗过程中经历的苦难。

2. 角色对比法的具体操作要领

我们要注意以下几个方面：

- (1) 选取的对比成员的角色要与我们的高素质成员有明显的差异。
- (2) 要让他们也熟悉了解对比角色，如果不了解，那么我们就细致的介绍这个角色的详细从业情况。
- (3) 团队领袖要设置角色正反对比的1~3个关键点，比如正面的有学历差距、素质差距、经历差距、能力差距等，反面的是自己与对比角色的业绩差距、团队发展差距、团队成员的认可度等，同时结合入职时间长短，要用数据和事实说话。
- (4) 倾听他们觉得产生差距的个人看法，如果他们认可你的分析，那么就要追问他们的下一步打算是什么；如果他们不认可自己有差距，那么就要详细地倾听他们的分析，同时追问他们产生这种局面的主观原因是什么，如果继续这样下去的结果又是什么。
- (5) 如果他们认为对比角色的成绩是侥幸获得的，那么我们就可以接着谈谈对比角色在过去的实际情况、奋斗过程以及奋斗过程中经历的苦难。
- (6) 如果他们认为对比角色得以发展是由于资源好，那么告诉他们自己身边资源也不差的同人却没有取得成绩的原因。总之是告诉他们，在这个行业里发展，是靠自己一步一个脚印整合资源的过程。
- (7) 在取得共识以后，就要和他们进一步探讨改进措施以及需要获得的帮助，帮助他们尽快取得业绩进展，从而获得信心和实力。
- (8) 对比法的变形做法，也可以通过团队专题研讨会的形式展开，专门研讨对比角色成功的原因以及一些人素质很高但业绩并不理想的原因，并诚恳邀请对比角色和成员发表自己的看法，然后团队领袖作深入的分析 and 点评，促使他们尽快转变。

团队领袖如何引导“问题型”成员改变现状

所有的选择都可分为三种；第一是你可以直接控制的问题；第二是你间接影响决定的；第三是无能为力的问题。对无能为力的问题，不要浪费时间，专注于自己能够影响的事情上。有句谚语说：虽然我们不可以改变风，但我们可以改变船帆。

——李开复

差异化的沟通方式其实是最人性化的沟通方式。我们之所以要做差异化的沟通，源于每个个体的差异，如果不尊重每个人的个性差异，就会形成沟通障碍，就会出现信息在传递和交换过程中，由于信息意图受到干扰或误解，而导致沟通失真。具体来讲有以下六种差异会导致沟通障碍，这些差异性也使我们必须与团队成员实行差异化的沟通，也只有这样，才能使沟通取得真正的实效。

（1）个性因素所引起的障碍。信息沟通在很大程度上受个人心理因素的制约。个体的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，都会成为信息沟通的障碍。

（2）知识、经验水平的差距所导致的障碍。在信息沟通中，如果双方经验水平和知识水平差距过大，就会产生沟通障碍。此外，个体经验差异对信息沟通也有影响。在现实生活中，人们往往会凭经验办事。一个经验丰富的人往往会对信息沟通做通盘考虑，谨慎细心；而一个初出茅庐者往往会不知所措。信息沟通的双方往往依据对经验的大体理解去处理信息，使彼此理解的差距拉大，形成沟通的障碍。

（3）个体记忆不佳所造成的障碍。在管理中，信息沟通往往是依据组织系统分层次逐次传递的，然而，在按层次传递同一条信息时往往会受到个体素质的影响，从而降低信息沟通的效率。

(4) 对信息的态度不同所造成的障碍。一是认识差异。在管理活动中，不少员工和管理者忽视信息作用的现象还很普遍，这就为正常的信息沟通造成了很大的障碍。二是利益观念。在团体中，不同的员工对信息有不同的看法，所选择的侧重点也不相同。很多员工只关心与他们的物质利益有关的信息，而不关心组织目标、管理决策等方面的信息，这也成了信息沟通的障碍。

(5) 相互不信任所产生的障碍。有效的信息沟通要以相互信任为前提，这样才能使向上反映的情况得到重视，向下传达的决策迅速实施。管理者在进行信息沟通时，应该不带成见地听取意见，鼓励下级充分阐明自己的见解，这样才能做到思想和感情上的真正沟通，才能接收到全面可靠的信息，才能作出明智的判断与决策。

(6) 沟通者的畏惧感以及个人心理素质也会造成沟通障碍。在管理实践中，信息沟通的成败主要取决于上级与下级、领导与员工之间全面有效的合作。但在很多情况下，这些合作往往会因下属的恐惧心理以及沟通双方的个人心理素质而形成障碍。一方面，如果主管过分威严，给人造成难以接近的印象，或者主管缺乏必要的同情心，不愿体恤下属，都容易造成下级的恐惧心理，影响信息沟通的正常进行。另一方面，不良的心理素质也是造成沟通障碍的因素。

8.1 引导成员认识自己性格的优劣势

8.1.1 顽固不化型成员典型特征

1. 性格的缺陷

- (1) 顽固不化的人大多比较自我，心理防线比较紧，个性比较冷。
- (2) 他们大多敏感多疑、好嫉妒、自我评价过高、不接受批评、易冲动和诡辩、缺乏幽默感等。
- (3) 他们往往很清楚、很明白自己的要求和想法，而且这些想法几乎是无法撼动的，他们不会因为你的建议而改变想法，容易走极端。
- (4) 他们的观念比较陈旧，不轻易受新鲜事物的冲击。不容易因时局和别人态度的变化而产生新的思维，而是抓得紧紧的，只要求他们所想要的部分，不达成心愿誓不回头。

(5) 固执的人少有创新意识，只能跟着别人而不能引导别人思维。

2. 性格的优点

- (1) 目标坚定，做事踏实，比较有耐心。

- (2) 做事做人中规中矩，对朋友比较忠诚。

8.1.2 盲目乐观型成员典型特征

1. 性格的缺陷

- (1) 大多社会阅历比较少，头脑比较简单，对人情世故洞察较少。
- (2) 往往不善于思考，言行举止易受情绪左右。
- (3) 不能对自身的优劣势以及周围的环境作出客观和深入的分析，一般只看到机会，而忽略了机会背后的问题以及伴随而来的风险与挑战。
- (4) 凡事都朝好的方面想，根本意识不到潜在的严重问题。
- (5) 面对突如其来的挫折和打击，心理承受能力较差，容易闹情绪。
- (6) 也有一部分盲目乐观之人的自我优越感比较强。

2. 性格的优点

- (1) 大多真诚善良，对朋友和伙伴热情忠诚。
- (2) 性格比较开朗，情商比较高。
- (3) 适应环境的能力强。

8.1.3 不思进取型成员典型特征

1. 性格的缺陷

- (1) 心中没有坚定意志，没有非常明确的奋斗目标，得过且过。
- (2) 对周围环境的敏感性很差，对人际关系构建听之任之。
- (3) 对放松身体和心情的事情比较感兴趣。
- (4) 对别人的依赖严重。
- (5) 也不能说他们不向往成功，而是他们大多不太相信自己的能力和意志。
- (6) 跟人交往的深度有限，他们与人交往的基本思维基点就是过得去就行。

2. 性格的优点

- (1) 团队合作意识比较好，也很通情达理。
- (2) 对朋友忠诚度比较高。
- (3) 热心助人，对别人的请求只要能力和时间允许，一般来者不拒。
- (4) 重视亲情。

8.2 对顽固不化的成员采取创设情境沟通法，引导成员自己作决定，让他们意识到差距

跟顽固不化的成员进行沟通，获得他们的认同感，是成功沟通的关键，具体有

以下几种沟通方式。

8.2.1 引导成员认为某种新想法完全是他们自己想出来的

你播种，让他去收割。让一个人改变工作方法或者工作程序的最好方法，是让这个人认为这一切都是他自己想出来的。你让他对这种改变负有全部责任，你表彰他的主观能动性和预见性，他也相信那全都是他第一个想到的，这样对双方都有好处，他会感到自己的工作更重要、更安全，使生产效率得到提高，这是你所期望的。但是，你也遇到过不太容易接受这种方法的人。这时你可以告诉他：“你觉得 A 方法好，还是 B 方法好呢？考虑一下。”用不了多久他会告诉你：“我有一个更好的办法 C 可以提高效率多少，A 方法的不足是……B 方法的不足是……”

这种方法比告诉一个顽固不化的成员去做什么好得多。其实人们都不喜欢被人告诉怎样去做他们的工作，而是喜欢按照自己的方法做事。这种建议的方法非常有效，双方都满意。

应用这种方法有特殊的要求：时间和耐性。要慢慢地做，切勿急躁。花费一定的时间去理解和消化你的思想，一点点变成他自己的思想。切记：你的工作是播种，让他去收割，给它生根发芽的机会。

8.2.2 用请教的方式沟通

如果你想影响一个固执的人，一定不要把自己的观点直接讲给他，更不能让他察觉你试图说服他，而是把你的意图隐藏起来，采用间接的方式，先把他放在一个较高的位置，从而产生被重视的感觉。消除其心理上的抵抗，其态度往往容易转变，比如说“你认为如何？”另外，注意固执的人是什么文化程度，对于文化程度不高的固执者，提供单一信息的说服效果较好；对于文化程度较高的固执者，一定要提供较多信息，尤其是正反两方面的信息，让他自己分析。

8.2.3 把下结论的机会留给成员，一切变得简单

固执的人往往很自信，常常确定自己的判断就是真理，所以，一旦别人单刀直入地否定了他的观点，就等于是往他心上捅了一刀，所以我们在和他们细雨化春风的沟通之后，让他们最后下结论，往往就能事半功倍。

对于顽固派，在沟通的原则上，我们只能够退而求其次，也就是明哲保身，特别是在公事上的沟通。如果讲了不听，那就让他们去撞墙碰壁，等到他们急需帮忙的时候，你再以救苦救难的形象出现，他们就会很自然地依靠你，这时他们就会变得很好沟通了。

切忌与他们正面对抗，否则你很容易变成他们想排除的第一号人物。

8.2.4 不怕自欺欺人，就怕人比人，使之行动

固执的人，往往最怕自尊心受到强烈伤害，所以只要我们能够巧妙地设计情境和场合，让他们意识到自己因为固执己见所带来的后果和差距，有时能够达到出奇的效果。

8.3 对盲目乐观的成员采取欲擒故纵的方式，让他们在实际展业中碰壁，然后帮他们去改变

8.3.1 肯定成员的想法

盲目乐观的成员大多对自身和环境没有特别清醒的认识，而在我们这个行业，任何时候也不能轻易地挫伤成员的积极性，所以应该给他们一段试错修正期。

8.3.2 一旦遇到挫折，倾听成员遇挫的原因分析

这个时候，就需要我们和他们谈心，具体来讲，我们要注意以下十个方面：

(1) 双方谈心应当平起平坐，平等地交换意见，彼此尊重，真诚相待。不要居高临下、盛气凌人，这样只会使对方反感。

(2) 谈心还要求对象明确，要分析对方心理，了解他的个性特点；有的放矢，准确地抓住自己的交谈方向，并围绕这个方向来确定谈心方式。

(3) 谈心时要做到最真诚的感情交流，要求我们做到真心相待。如果将自己的内心世界遮遮掩掩，只想探知别人的秘密，谈心就不可能顺利。

(4) 谈心时的第一句话特别重要，第一句话说不好，不是把话引向一些不相关的内容，就是把人吓了一跳。如果双方关系紧张，谈心根本就无法进行。

(5) 谈心还可以利用周围的环境来引入话题，这样能缩短双方距离，调节谈话气氛；也可以先说一些双方普遍关注的话题，以引起对方兴趣；或者从一些与主题看似无关的话题开始，渐渐引向主题，以使对方增加对主体的兴趣。

(6) 在交谈的过程中要注意对方的心理变化及反应。要让对方有一个心理承受的过程，不要急于让对方接受自己的观点，否则会引起对方的反感。如果有些问题明知对方难以接受但又非说不可时，不妨采用对方能接受的方式娓娓道出。同时谈心的时间不要太长，要在不影响对方的前提下控制谈心时间的长短。

(7) 谈心是有目的性的，必须使对方接受自己的见解和感想。如此就必须充分注意交谈对象的文化修养、接受能力、心理状况以及性格特征等，以保证谈心的顺利进行。

(8) 谈心时注意沟通的策略。例如励志的方法可以鼓动其好胜心；厉色怒言的方法可以对有问题、犯错误的人起到鞭策、挽救、威慑的作用；含蓄幽默的方法适用于文化层次较高的人；迂回诱导的方法适用于思想负担较重的人；委婉暗示的方法则无须明确表达自己的观点，就能引起对方的联想和警觉等。

(9) 沟通时尽量争取让对方多表达自己的内心感受和想法，我们只需把握住谈话的主题和方向即可。

(10) 如果对方并不打算与自己深入交谈下去，要么是你们彼此的信任关系还没有建立起来，要么是他对你没有信心，要么是他有难言之隐，这时我们应该静下心来，待时机成熟之后再谈。

8.3.3 一旦遇到挫折，帮助成员找到战胜困难的办法

成功的人是怎么实现事业成功的？在我看来很简单，就一句话：运用自己的聪明才智，帮助别人（包括你的团队成员和上司）成功。可以说帮助团队成员成功是人力资源开发的重要途径。

有了上面的原因分析，就应该针对问题的症结找出解决问题的办法，我们要注意做好以下几点：

1. 团队成员有压力却没有业绩的原因

我们都知道团队的生存与壮大是建立在一个一个“结果”的基础之上，所以在日常经营管理过程中通常采用结果导向的管理方式，这本没有错，问题的关键是你告知团队成员想要的结果，你同时采取了哪些行动协助他达成这个结果呢？

很多时候，我们信奉压力产生动力的管理理念，认为下属达不到要求是因为给的压力不够大，只要压力足够大时他的动力就会产生。结果如何呢？无数的事实证明，那只是团队领袖的一相情愿。团队成员的动力与压力有很大关系，从管理角度毫不夸张地说，团队成员没有压力是不可能产生动力的，但为什么会出现那么多压力没有产生动力的失败案例呢？

要找到问题的原因所在，首先得弄清楚二者之间的关系。那么压力与动力是什么关系呢？压力与动力是一个动态的关系，主要表现为三种：在下属可承受范围内，压力与动力之间成正比关系，即压力越大，动力越大；大大超出下属的承受范围时，压力与动力之间开始呈现反比关系，即压力越大，动力越小；远远超出下属的承受范围时，压力与动力之间呈现出无规律的特点。

超出团队成员一定的承受范围时，团队成员开始表现出信心不足、焦躁、情绪低落；大大超出下属的承受范围时，他们开始变得无精打采、情绪反常，要么对你的质问极力争辩，要么什么也不说；有的还会说“你找别人做吧，我不干了”。

如何让团队成员接受看似不能完成的任务并得到我们想要的结果呢？其实也不难实现，在我们给他压力（任务）的同时给他化解压力的方法（工作指导）。

通过调查发现，其实大部分下属还是希望通过完成一些任务来证明自己的价值，只不过缺少方法而已（经验不足），是心有余而力不足。此时，作为团队领袖对下属不仅仅只是要结果，还要进行过程监督与方法指导，通过我们的协助增强他的信心、找到达成目标的方法，将压力转化为动力，开心地接受任务并全力以赴地朝着目标迈进。

很多人其实都能做到这一点，但是最终团队成员呈现的结果还是差强人意，与之要求相差甚远。通过仔细观察发现，团队领导通常有两种表现：一种是忽悠型。如我相信你一定能做到，相信自己一定行，好好努力（拍着团队成员的肩膀）。一种是保姆型。通常是直接告知团队成员该如何做。

仔细分析发现，这两种做法各有优点，但又都有局限性。

第一种类型适合那种自信心强、勇于挑战的团队成员，他把工作当成学习与提升的机会而求之不得，勇于承担责任，工作积极主动。通常情况下，结果一般（除非是能力很强）。

第二种类型适合那些想法不多，领导怎么说就怎么做，执行力较强的团队成员。通常出现问题时，会推卸责任说我是按照你说的做，言外之意责任在你，与他无关。

2. 让团队成员有压力也有业绩的方法

给团队成员压力同时给他转化压力的方法，这样才能真正实现化压力为动力。比较稳妥的做法就是按照以下六个步骤进行：

- (1) 和他们一起探讨下一步的可行奋斗目标 and 方向。
- (2) 让他自己说出自己的思路、解决方法、预防措施。
- (3) 同他分享你的想法供他参考。
- (4) 通过分析，引导他找出适合的解决方案。
- (5) 实施过程监督和方法指导。
- (6) 总结分析。

这样做的好处就是任务还是由他去执行，责任还在他身上，结果是你想要的结果，同时下属也能从达成目标的过程中得到提升与自我肯定。皆大欢喜，何乐不为呢？

8.4 对于不思进取型成员，多用真情感化，让他们意识到自身的使命和面临的危机

8.4.1 亲情的力量让成员燃烧梦想

一个人为什么对很多人都想追求的成功目标视而不见呢？因为他心中没有亲情。这里的亲情指的是对父母的期待和责任，对妻子、丈夫和孩子的爱和责任，对恋人的承诺和付出。因为亲情给我们带来真的无私、真的永恒和真的博爱。

如果我们把亲情的力量调动起来了，那么就能让一个人义无反顾地去点燃心中的梦想火焰。

究竟怎样帮团队成员找回自己的亲情力量呢？具体来讲，应该从以下几个方面着手：

1. 父母的期待

人生最美丽、最珍贵的期待，莫过于父母对儿女的期待。如果说在这个世界上还有人会没有任何条件的爱你的话，那一定是你的父母，所以亲情是最热烈的；亲情是无法改变的血缘，血浓于水，所以亲情更持久；父母从来不用说我爱你，你也会体会到他们是多么的爱你，甚至愿意为你牺牲一切，所以亲情是内敛的。一般来说，父母对儿女的期待有以下五种：

(1) 父母期待我们不断进步。不管我们年纪有多大，在父母的心中，我们永远都是孩子。所以他们总是期待我们的为人处世能力日臻成熟，期待我们的知识素养和能力日有所长，期待领导能够赏识我们，期待我们在事业开创中日有所进。

(2) 父母期待我们每天开心。虽然大多数父母辛苦操劳一辈子，但是从心里，他们还是希望看到我们发自内心的幸福笑脸。因为如果我们开心，就等于告诉他们，我们现在过得很好，他们不用担心。

(3) 父母期待我们身体健康。人生在世，身体健康是“1”，其他东西都只是“0”，没有身体这个“1”字，即使我们拥有再多的“0”也是枉然，他们肯定不会放心和开心的。

(4) 父母期待我们走正道。君子爱财，取之有道。如果我们触碰了社会的基本伦理道德和法律底线，即使拥有再多的财富、权力和荣誉，也不会过得心安理得。

(5) 父母期待我们荣归故里。父母也希望天天能和我们待在一起，但是他们也知道，如果我们一生没有作为，即便天天去用尽心血去照顾他们，他们也会因我们的无所作为而感到羞愧。所以，他们大多忍痛割爱，放手让我们在外面闯

荡，内心总是希望我们能够荣归故里，以慰藉他们曾经忍受多年的孤独、无奈和磨难。

2. 对父母的责任

具体来说就是孝敬、满足他们虚荣心的双重责任。

(1) 除了与父母多团聚、多沟通以及让他们少为我们担心的心理慰藉之外，在能力允许的情况下，给他们最大限度的物质保障。

(2) 至于满足他们的虚荣心，我想只要我们能够做到事业有成和家庭美满，这就是父母最高兴的事情了。

3. 对爱人的责任

爱人是除了父母和孩子之外，一生与自己相依为命最重要至亲。对于已婚男士而言，对妻子的责任主要是忠于夫妻感情、力争给她最好的生活、力争最大限度满足她们的虚荣心；对于已婚女士来说，对丈夫的责任主要体现在忠于夫妻感情、力争给他事业最大的支持、最大限度满足男人的尊严、维护家庭和谐关系。

4. 对孩子的责任

孩子的身上流淌着父母的血液，在孩子还没有真正在社会立足之前，作为父母有义务更有权力为孩子的前途做好一切安排。否则就是父母的不作为，就是父母的无能。具体的讲就是争取让孩子获得最好的教育，帮助孩子取得事业上最大的成功等。

5. 对恋人的承诺

恋人是我们获得爱情的起点。对于男孩而言，在恋爱中光有甜言蜜语只能简单地满足女友的精神需要，要给她们带来真正的心理安全，除了作为男人的责任之外，还要尽最大努力给她们创造一切条件，让她们感到幸福。对于女孩来说，除了忠于彼此爱情之外，也许社会并没有特别苛刻的要求，但是女孩要赢得男友真正的发自内心的尊重，也必须要闯出一片属于自己的天地，这样我们才能行得端，立得正，也才能获得真正的尊严。

8.4.2 使命的力量让成员全力以赴

一个人为什么不能全力以赴地去达成心中的目标？因为他没有意识到使命。什么是使命感呢？简单地说，使命感就是一个人活在这个世界的理由是什么，一个人凭什么赢得别人的认可和尊重。只要我们想清楚了这两个问题，就知道自己的使命到底是什么了。

那么团队领袖究竟怎样帮团队成员找回自己的使命感呢？具体来讲，我们应该在以下两个方面给予提示：

1. 我们在这个世界上存在的理由是什么

(1) 为带你到这个世界的父母活着。你要让他们快乐，这是给他们的最好最真的回报。

(2) 为你的亲朋好友活着。要让他们感到快乐，认可你的价值，这是给他们最珍贵的礼物，同时也是给自己的回报。

(3) 为你的爱人活着。这是你学会接受爱以后，再学会付出爱的时候。

(4) 为孩子活着。是责任也是亲情使然，更是延续个人理想的唯一寄托。

(5) 为自己活着。人活着有时候是很累的，身不由己的感觉只有亲身经历了才会知道。生活本身有很多无奈，但生活本身也有很多想不到的东西，好也罢，坏也罢，总是让人有所期待。所以我们都能活下去，不要想太多，往好的地方想，为了一些自己想要的东西，哪怕是实现不了的梦想而努力，成也罢，败也罢，心里会舒服些。

(6) 为自己的快乐活着。我们哭着来到这个世界，难道还要哭着离开这个世界？人活着为了生命的存在和延续，为了实现理想和追求，为了体现人生自我的价值。“人有悲欢离合，月有阴晴圆缺。”世上没有十全十美的人，生活中有时会快乐，有时会悲伤，这都很正常。不要想太多伤感的事，俗话说水往低处流，人往高处走，什么事都要向前看的同时也相信什么事都会结束的。最关键的一点是：快乐需要自己去寻找！

2. 我们凭什么赢得别人的认可和尊重

这个问题，总结起来就是一句话：你能给别人带来什么价值，你能给别人带来多大的价值？因为人与人交往的本质是价值的交换。具体来讲就是以下五个方面：

(1) 丰富的各种资源。这里的资源包括高质量的人脉资源、深厚的权力资源、巨额的财富资源以及巨大的商业信息资源等。

(2) 无可分割的利益联盟。一位伟人说过，当我们不能战胜别人时，最好的办法就是与他们结成战略联盟。还有一种情况，就是在彼此的利益合作中，你中有我，我中有你，不得不捆绑在一起。

(3) 强大的发展技能。在世界上只有三种发展技能是自己的核心技能，即思维技能、领导力技能和解决问题的技能。在这三方面，我们能给别人带来哪方面能力的帮助或者启示呢？

(4) 过人的成败经验。成败经验是人生历练的高度浓缩，如果我们有大量高质量的人生阅历，并且对人生得失有独特的总结、提炼以及升华，那么这些也会给别人带来新的更多的启发和震撼力量。

(5) 高尚的人格魅力。一个人之所以有影响力与领导力，一个很重要的因素就在于他具备吸引别人的人格魅力，比如亲和力、感召力、凝聚力等。

8.4.3 危机的力量让成员真正改变自己

1. 建立危机感的意义

(1) 为什么有的没有达到目标？最重要的原因就是危机感不够。危机不会自动发挥作用，除非被当事人所感知。进步的动力来自危机。

(2) 如果你想要得到更好的，就要超越标准。干掉心中的敌人！干掉你要赶超的标杆！黄埔军校的训练为什么那么强大？因为黄埔军校有两大核心秘密：心中有敌人，为生死而学习！锁定目标，专注重复！

(3) 作为团队领袖，我们要深刻意识到，危机感是一种生产力，危机感是敬业精神的源头，也只有危机感才能打造自己的核心竞争力，有了危机感就是一个人的成长信号。可以说危机管理既是一种手段，也是一种团队经营的战略。

2. 启动成员危机感的方法

我们究竟应该如何让不思进取型成员意识到危机呢？具体来讲，应该从以下几个方面着手：

- (1) 充分准备好员工危机意识启动大会。
 - (2) 充分宣讲在寿险行业要始终保持强烈危机感的原因：家庭的使命、团队的使命以及个人的使命。
 - (3) 危机感强烈的团队成员保持危机感的亲身感受以及具体做法。
 - (4) 分组讨论每个人为什么要建立自己的危机感，如何建立自己的危机感，建立危机感的详细行动计划是什么。
 - (5) 团队领袖让每个成员上台宣读自己的行动计划。
 - (6) 跟进、监督团队成员实时反馈危机管理的行动计划。
- 将上述动作一直反复循环下去。

8.5 帮助成员制订优化性格的行动计划

我们要帮助团队成员想明白这几个问题：他当前发展中最大的障碍是什么？他的心中“敌人”是谁（心中没有“敌人”或者说没有足够吸引力的目标，就没有同仇敌忾攻打心中“鬼子”的决心）？他的差距是什么？他的计划是什么？（目标、时间、承诺）

具体来讲，我们应该让他们真正搞明白6W2H，还有我们自己要做好P+E：

6W是指：

What——为什么这样做？理由、原因是什么？

Why——做什么？目的、目标是什么？

Who——谁来做？谁因此而获利？

When——什么时候做合适？列出执行的详细计划日程。

Where——计划执行中会涉及哪些人，涉及多大范围？

Which——达成计划的方法有几种？还可能有什么方法？哪种方法更好？理由是什么？

2H 是指：

How to do——执行的具体方法是什么？

How much——执行计划需要多少时间、人力、物力？谁负担？

P + E 是指：

预判好坏（Predict good or bad）——对行动后的好处和坏处进行预测，并针对可能的失败作准备。

建立基准（Establish benchmarks）——判断在执行中未达成预计效果时，在哪个阶段开始修订计划，或者终止计划？并在哪个阶段报告计划进展？

团队领袖如何做好自我管理

一个不能做好自我管理的人，永远也管理不好自己的团队。只有以身作则，率先垂范，才能带领团队成员，战无不胜，攻无不克。

——彼得·德鲁克

所谓自我管理，就是指个体对自己本身，对自己的目标、思想、心理和行为等表现进行的管理，自己管理自己，自己约束自己，自己激励自己。

世上有两件事情最困难：改变自己和改变别人。很多管理者能统领千军万马，唯独管理不好自己，而恰恰良好的自我管理是有效管理团队的开始。古语有云“一屋不扫，何以扫天下。”扫去什么是关键，当我们被内在的主观的认识填满时，无法作出正确的判断。认识自身性格中的盲点，是管理能力提升的关键。也许这是许多管理者容易忽略的一点，但恰恰作为团队影响力中心的管理者的觉醒程度，对团队的管理效率具有决定性作用。

做好自我管理的八个基本原则：

(1) 目标原则。每个人都曾有一个愿望或梦想，也会有工作目标，但经过深思熟虑制定自己的生涯规划的人并不多。生涯规划的实现，需要强有力的自我管理能力。

有目标的人和没有目标的人是不一样的，在精神面貌、拼搏精神、承受能力、个人心态、人际关系、生活态度上均有明显的差别。通过和朋友或者同学聚会，分析成败的原因，可明显地看出这一点。早定生涯目标并坚定不移地为之奋斗，20年后才不会后悔。

(2) 效率原则。浪费时间就等于浪费生命，这个道理谁都懂。但是，我们每天至少有1/3的时间做着无效工作，在浪费自己的时间和生命。所以，要分析、记录自己的时间，并本着提高效率的原则，合理安排时间，在实践中尽可能按计划贯彻执行。

坚持下来，你会发现，你的时间充裕了，你的工作自如了，你的效率提高了，你的自信增强了。

(3) 成果原则。自我管理也要坚持成果优先的原则。做任何工作时，都要先考虑这项工作会产生什么样的效果，对目标的实现有什么样的效用。这是安排自我管理的工作顺序的一个重要原则。

(4) 优势原则。充分利用自己的长处、优势积极开展工作，从而达到事半功倍的效果。这是自我管理的一个非常重要的原则。人无完人，你不可能没有缺点，全是优点。

(5) 要事原则。做工作分轻重缓急，重要的事情先做。在 ABC 法则中，我们把重要的工作放在首要位置。在自我管理中，A 类重要的工作就是与实现生涯规划密切相关的工作，要优先安排，下大力气努力做好。要事没干好，费力不讨好。

(6) 决策原则。一是决策要正确，决策的失误将会产生最大的浪费。二是下达要果断，优柔寡断是自我管理的大忌。想好了就要迅速定下来。三是贯彻要坚决。不管遇到多大阻力，都要坚定不移地贯彻到底。四是落实要迅速。定下来就要迅速执行，抓住时机，努力工作。

(7) 检验原则。实践是检验真理的标准，自我实践的目标正确与否，需要实践来检验。要坚持“以人为镜”，及时收集、征求同事们的意见和建议，检查自我管理的实际效果。检验决策正确与否的唯一标准是实践。

(8) 反思原则。自我管理也要定期进行反思。检查自己的目标执行情况，分析自我管理中存在的问题，制定调整和修正方案。从落实的实际出发，保证自我管理健康地向前发展。人通过不断反思，在自我管理中逐步成长。

9.1 做好时间管理

一切节约，归根到底都是时间的节约。成功的管理者有四个共通的特性，即明确的目标、积极的态度、自我激励与良好的时间管理。做好时间管理，就是在对的时间内做对的事情，把事情做对。团队领袖要把时间管理好，就要坚持你的既定目标，永不放弃，让自己的每一分钟做最有生产力的事。

9.1.1 浪费时间的 10 大症状

- (1) 办事拖拉，同样的错误总是重复出现。
- (2) 主管人员迟到，会议冗长。
- (3) 不速之客闯入。

- (4) 电话干扰。
- (5) 完美主义办事，经常加班加点。
- (6) 主管事必躬亲，不考虑轻重缓急，穷于应付突发事件。
- (7) 上班聊天。
- (8) 凭记忆办事，交代不清，常常做错事情。
- (9) 不敢拍板，等指示。
- (10) 不能全面考虑事情。

9.1.2 时间管理的10个实用方法

1. 要和你的价值观相吻合

假如价值观不明确，就很难知道什么对你最重要。价值观不明确，时间一定分配不好。时间管理的重点在于如何分配时间，你永远没有时间做每件事，但你永远有时间做对你来说最重要的事。

2. 设立明确的目标

成功的基点在于目标，时间管理的目的是让你在最短时间内实现更多你想要实现的目标；你必须把年度、季度、月度、每周甚至每天的4~10个目标写出来，找出一个核心目标，并依次排列重要性，然后依照你的目标制订详细的计划，关键就是依照计划进行。

3. 改变你的想法

改变的关键是勇于踏出第一步。不要想立刻改变自己的习惯，只需强迫自己现在在就去做你所拖延的某件事。然后，从明早开始，每天都从你的时间清单中选出最不想做的事情先做。

4. 遵循80/20法则

生活中肯定会有一些突发困扰和迫不及待要解决的问题，如果你发现自己天天都在处理这些事情，那表示你的时间管理并不理想。成功者花最多的时间在做最重要而不是最紧急的事情，然而一般人都是做紧急但不重要的事。

5. 安排“不被干扰”时间

每天至少要有半小时到一小时“不被干扰”的时间。假如你能有一个小时完全不受任何人干扰，把自己关在自己的空间里面思考或者工作，这一个小时可以抵过你一天时间的工作量，甚至有时候这一小时比三天的工作效率还要高。

6. 严格规定完成期限

你有多少时间完成工作，工作就会自动变成需要那么多时间。如果你有一整天的时间可以做某项工作，你就会花一整天的时间去做它。而如果你只有一小时的时间可以做这项工作，你就会更迅速有效地在一小时内做完它。

7. 做好时间日志

你花了多少时间在做哪些事情，把它详细记录下来，早上出门（包括洗漱、换衣、早餐等）花了多少时间，搭车花了多少时间，出去拜访客户花了多少时间……把每天花的时间一一记录下来，你会清晰地发现浪费了哪些时间，这和记账是一个道理。当你找到浪费时间的根源，才有办法改变。

8. 理解时间大于金钱

用你的金钱去换取别人的成功经验，一定要抓住一切机会向顶尖人士学习。仔细选择你接触的对象，因为这会节省你很多时间。假设与一个成功者在一起，他花了 40 年时间成功，你跟 10 个这样的人交往，你不是就浓缩了 400 年的经验？

9. 学会列清单

把自己要做的每一件事情都写下来，这样做能让你随时明确自己手头上的任务。不要轻信自己可以用脑子把每件事情都记住，而当你看到长长的清单时，也会产生紧迫感。做到每 1 分钟、每 1 秒都做最有效率的事情，你必须思考一下要做好一份工作，到底哪几件事情是对你最有效率的，列出来，分配时间把它做好，始终瞄着绩效。

10. 同一类的事情最好一次做完

假如你在做纸上作业，那段时间都做纸上作业；假如你在思考，用一段时间只作思考；打电话的话，最好把电话累积到某一时间一次把打完。当你重复做一件事时，会熟能生巧，效率一定会提高。

9.1.3 时间管理的窍门

(1) 养成记录自己实际耗用时间的习惯，一般是当时作记录，不得已可事后回忆补记。

(2) 应准备一个待办事项清单、时间记录本或效率手册，以备分析检查或查阅待办事项。

(3) 在办公场所的挂历、台历或记事本上，标注当天的或预定的工作计划和约会，以免遗忘，也可在电脑系统或电子记事本设置发声装置以便及时提醒。

(4) 设身处地考虑自己是否浪费了别人时间，是否对别人有帮助，如情况消极应及时纠正。

(5) 如一项工作别人或部下做得更好或更合适去做，则应及时转交他人。

(6) 找出团队制度中不完善或缺乏预见所产生的时间浪费现象、原因并改正。

(7) 重点克服“办事拖延”的陋习，立即行动！据调查分析，办事拖延居于浪费时间的首位。

- (8) 避免应酬活动过多，疲于奔波，导致集中在团队经营管理上的精力过少。
- (9) 尽量授权。
- (10) 规定午餐接待不得宴请，而用工作餐，不宜饮酒，省时又省钱，以利于下午工作。
- (11) 挤出一段时间，集中处理几件大事。
- (12) 做好对行文和会议的管理，砍掉“文山会海”。不该发的文不发，不该开的会不开，提高行文和会议效率。
- (13) 做好电话、电脑管理，严防这些设备成为“耗时、耗钱的工具”和成为员工的“漫游空间”，应制定一整套有针对性的管理制度，并加强监管。
- (14) 改善信息沟通，建立灵敏、及时、可靠、准确的沟通机制，防止成员耗费时间去打听小道消息。
- (15) 根据个人生活规律，选择每天精力最充沛、思想最集中的时间，去处理最重要的事情，达到事半功倍的效果。
- (16) 注意劳逸结合，不打疲劳战。

9.2 做好计划管理

寿险营销人之所以要实施计划管理，主要基于以下原因：

- (1) 培养积极的心态，充满激情、信心和勇气。
- (2) 看清使命、产生动力。
- (3) 体现生存的意义和价值。
- (4) 有助于把握重点。
- (5) 自我完善，不断进步。

9.2.1 制订计划的步骤

任何计划工作都要遵循一定的程序或步骤。虽然小型计划比较简单，大型计划复杂，但是团队领袖在编制计划时，其工作步骤都是相似的，依次包括以下内容：

1. 认识机会

认识机会先于实际的计划工作开始以前，严格来讲，它不是计划的一个组成部分，却是计划工作的真正起点。因为它预测到了未来可能出现的变化，清晰而完整地认识到组织发展的机会，搞清了组织的优势、弱点及所处的地位，认识到组织利用机会的能力，意识到不确定因素对组织可能产生的影响等。

认识机会对做好计划工作十分关键。一位经营专家说过：“认识机会是战胜风险、求得生存与发展的诀窍。”诸葛亮“草船借箭”的故事流传百世，其高明之处就在于他看到了三天后江上会起雾，而曹军不习水性、不敢迎战，于是神奇般地实现了自己的战略目标。

2. 确定目标

制订计划的第二个步骤是在认识机会的基础上，为整个组织及其所属的下级单位确定目标，目标是指期望达到的成果，它为组织整体、各部门和各成员指明了方向，描绘了组织未来的状况，并且作为标准可用来衡量实际的绩效。计划的主要任务就是将组织目标进行层层分解，以便落实到各个部门、各个活动环节，形成组织的目标结构，包括目标的时间结构和空间结构。

3. 确定前提条件

计划工作的前提条件就是计划工作的假设条件，即计划实施时的预期环境。负责计划工作的人员对计划前提了解得越细、越透彻，并能始终如一地运用它，则计划工作将做得越到位。

按照组织的内外环境，可以将计划工作的前提条件分为外部前提条件和内部前提条件；还可以按可控程度，将计划工作的前提条件分为不可控的、部分可控的和可控的三种前提条件。外部前提条件大多为不可控的和部分可控的，而内部前提条件大多数是可控的。不可控的前提条件越多，不确定性越大，就越需要通过预测工作确定其发生的概率和影响程度的大小。

4. 拟定可供选择的可行方案

编制计划的第四个步骤是寻求、拟定、选择可行的行动方案。“条条大路通罗马”，描述了实现某一目标的方案的途径有多个。通常，最显眼的方案不一定是最好的方案，对过去方案稍加修改和略加推演也不会得到最好的方案。一个不引人注目的方案或通常提不出的方案，效果却往往是最佳的，这里体现了方案创新性的重要。此外，方案也不是越多越好。编制计划时没有可供选择的合理方案的情况是不多见的，更加常见的不是寻找更多的可供选择的方案，而是减少可供选择方案的数量，以便可以分析最有希望的方案。我们还要对可供选择方案的数量加以限制，以便把主要精力集中在对少数最有希望的方案的分析上面。

5. 评价可供选择的方案

在找出了各种可供选择的方案和检查了它们的优缺点后，下一步就是根据前提条件和目标，权衡它们的优劣，对可供选择的方案进行评估。评估实质上是一种价值判断，它一方面取决于评价者所采用的评价标准，另一个方面取决于评价者对各个标准所赋予的权重。一个方案看起来可能是最有利可图的，但是需要投入大量现金，而回收资金很慢；另一个方案看起来可能获利较少，但是风险较小；第三个方

案目前看没有多大的利益，但可能更适合公司的长远目标。应该用运筹学中较为成熟的矩阵评价法、层次分析法、多目标评价法进行评价和比较。

评估可供选择的方案，要注意考虑以下几点：第一，认真考察每一个计划的制约因素和隐患；第二，要用总体的效益观点来衡量计划；第三，既要考虑到每一个计划的有形的可以用数量表示出来的因素，又要考虑到无形的、不能用数量表示出来的因素；第四，要动态地考察计划的效果，不仅要考虑计划执行所带来的利益，还要考虑计划执行所带来的损失，特别注意那些潜在的、间接的损失。

6. 选择方案

这是在前五步工作的基础上作出的关键一步，也是决策的实质性阶段——抉择阶段。可能遇到的情况是，有时会发现同时有两个以上可取的方案。在这种情况下，必须确定首先采取哪个方案，而将其他方案也进行细化和完善，以作为后备方案。

7. 制订派生计划

基本计划还需要派生计划的支持。比如，一个团队年初制订了“当年销售额比上年增长15%”的销售计划，与这一计划相连的有许多计划，如公司的产品推出计划、促销计划等。再如当一个团队决定开拓新市场时，这个决策需要制订很多派生计划作为支撑，比如雇用和培训人员的计划、筹集资金计划、广告计划等。

8. 编制预算

在作出决策和确定计划后，计划工作的最后一步就是把计划转变成预算，使计划数字化。编制预算，一方面是为了使计划的指标体系更加明确，另一方面是使企业更易于对计划执行进行控制。定性的计划往往在可比性、可控性和进行奖惩方面比较困难，而定量的计划具有较明确的约束。

9.2.2 完成计划的方法

每周总结，修正目标；每天总结，改进督促；循环往复，天天修正。具体来说就是PDCA循环。PDCA循环的概念最早是由美国质量管理专家戴明提出来的，所以又称为“戴明环”。PDCA四个英文字母及其在PDCA循环中所代表的含义如下：

计划 P (Plan)，确定方针和目标，确定活动计划。

执行 D (Do)，实地去做，实现计划中的内容。

检查 C (Check)，总结执行计划的结果，注意效果，找出问题。

行动 A (Action)，对总结检查的结果进行处理，对成功的经验加以肯定并适当推广、标准化；对失败的教训加以总结，以免重现；未解决的问题放到下一个PDCA循环。

另外，在计划收尾阶段，对这一阶段的计划实施结果进行统计，并与先前制定

的各项目标进行对比，然后制订修正补充行动计划。

9.3 做好情绪管理

情绪管理，就是用正确的方法、方式了解自己的情绪，然后调整情绪，理解自己的情绪，放松自己的情绪。

简单地说，情绪管理是对个体和群体的情绪感知、控制、调节的过程，其核心必须将以人为本的原理作为最重要的管理原理，使人性、人的情绪得到充分发展，人的价值得到充分体现；是从尊重人、依靠人、发展人、完善人出发，提高对情绪的自觉意识，控制情绪低潮，保持乐观心态，不断进行自我激励、自我完善。

情绪管理不是压制情绪，而是调整情绪的表达方式。有心理学家认为情绪调节是个体管理和改变自己或他人情绪的过程。在这个过程中，通过一定的策略和机制，使情绪在生理活动、主观体验、表情行为等方面发生一定的变化。情绪固然有正面、负面之分，但关键不在于情绪本身，而在于情绪的表达方式。以适当的方式在适当的情境表达适当的情绪，就是健康的情绪管理之道。

9.3.1 做好情绪管理的原因

情绪管理的最高境界是自由自在，做情绪的主人。一个人只有能有效梳理自己的情绪，才能有力地驾驭外部世界。一旦情绪产生波动时，人会表现愉快、气愤、悲伤、焦虑或失望等各种不同的内在感受。假如负面情绪常出现而且持续不断，就会对人产生负面的影响，如影响身心健康、人际关系或日常生活等。

每个人都有情绪，但人们大都对情绪缺乏必要的了解和关注。消极情绪若不适时疏导，轻则败坏情致，重则使人走向崩溃；而积极的情绪则会激发人们工作的热情和潜力——各种情绪不同程度地影响着员工的工作和生活。只有了解了情绪，才能管理并控制情绪，才能发挥其积极作用。情绪管理要求我们要辨认情绪、分析情绪和管理情绪。工作并快乐着，这是情绪管理的目标。

1. 影响生理健康

心宽体胖，意思就是情绪畅快时，人会越来越胖，而且越来越健康。如果有人跟我们说“您最近怎么面黄肌瘦”，即意味着我们最近常常情绪低落，茶不思，饭不想，导致脸色愈来愈差，甚至身体出现状况。这就是心理学上所说“心身症”，也就是心理上生病，如过度焦虑、情绪不安或不快乐，会导致生理上的疾病。另外，据研究指出，一个人常常有负面或消极的情绪产生时，如愤怒、紧张，人体内分泌会受影响，并导致内分泌不正常，进而形成生理上的疾病。由此可见，时常面

带微笑，保持愉快心情，并以乐观态度面对人生，则有助于增进生理健康。

2. 影响人际关系

人际关系取决于一个人的情绪表达是否恰当。倘若常在他人面前任由负面情绪决堤，丝毫不加控制，久而久之，别人会视我们为难以相处之人，甚至将我们列为“拒绝往来户”。反之，若常面带微笑、多赞美他人，以亲切态度与别人和谐相处，人际关系自然会逐渐改善。

9.3.2 情绪管理的基本范畴

根据一些心理专家的观点，情绪管理的基本范畴涵盖下列五种能力：

1. 情绪的自我觉察能力

情绪的自我觉察能力是指了解自己内心的一些想法和心理倾向，以及自己所具有的直觉能力。自我觉察，即当自己某种情绪刚一出现时便能够察觉，它是情绪智力的核心能力。一个人所具备的、能够监控自己的情绪以及对经常变化的情绪状态的直觉，是自我理解和心理领悟力的基础。如果一个人不具有对情绪的自我觉察能力，或者说不认识自己的真实的情绪感受的话，就容易听凭自己的情绪任意摆布，以至于作出许多令人遗憾的事情。伟大的哲学家苏格拉底的一句“认识你自己”，其实道出了情绪智力的核心与实质。但是，我们在实际生活中发现，人们在处理自己的情绪与行为表现时风格各异，你可以对照一下，看看自己是哪种风格的人。

2. 情绪的自我调控能力

情绪的自我调控能力是指控制自己的情绪活动以及抑制情绪冲动的能力。

情绪的调控能力建立在对情绪状态的自我感觉基础上，是指一个人如何有效地摆脱焦虑、沮丧、激动、愤怒或烦恼等因为失败或不顺利而产生的消极情绪的能力。这种能力的高低，会影响一个人的工作、学习与生活。当情绪的自我调控能力低下时，就会使自己总是处于痛苦的情绪漩涡中；反之，则可以从情感的挫折或失败中迅速调整过来而重整旗鼓。

3. 情绪的自我激励能力

情绪的自我激励能力是指引导或推动自己去达到预定目的的情绪倾向的能力，也是一种自我指导能力。它是要求一个人为服从自己的某种目标而产生、调动与指挥自己情绪的能力。一个人要做成任何事情，就要集中注意力，就要学会自我激励、自我把握，尽力发挥出自己的创造潜力，这就需要对情绪的调节与控制，能够对自己的需要延迟满足，能够压抑自己的某种情绪冲动。

4. 对他人情绪的识别能力

这种觉察他人情绪的能力就是所谓同理心，即能设身处地站在别人的立场，为别人着想。越具同理心的人，越容易进入他人的内心世界，也越能觉察他人的情感

状态。

5. 处理人际关系的能力

处理人际关系的协调能力是指善于调节与控制他人的情绪反应，并能够使他人产生自己所期待的反应能力。一般来说，能否处理好人际关系是一个人是否被社会接纳与受欢迎的基础。在处理人际关系的过程中，重要的是能否正确地向他人展示自己的情绪、情感，因为一个人的情绪表现会对接受者即刻产生影响。如果你发出的情绪信息能够感染和影响对方的话，那么，人际交往就会顺利进行并且深入发展。当然，在交往过程中，自己要能够很好地调节与控制情绪，所有这些都需要人际交往的技能。

9.3.3 情绪管理的方法

1. 心理暗示法

从心理学角度讲，就是个人通过语言、形象、想象等方式，对自身施加影响的心理过程。自我暗示分消极自我暗示与积极自我暗示。积极的自我暗示，在不知不觉之中对自己的意志、心理以及生理状态产生影响。积极的自我暗示令我们保持好的心情、乐观的情绪，从而调动人的内在因素，发挥主观能动性。心理学上所讲的“皮格马利翁效应”也称期望效应，讲的就是积极的自我暗示。而消极的自我暗示会强化我们个性中的弱点，唤醒我们潜藏在心灵深处的自卑、怯懦、嫉妒等，从而影响情绪。

与此同时，我们可以利用语言的指导和暗示作用，来调适和放松心理的紧张状态，使不良情绪得到缓解。心理学的实验表明，当人静坐时，默默地说“勃然大怒”、“暴跳如雷”、“气死我了”等语句时心跳会加剧，呼吸也会加快，仿佛真的发起怒来。相反，如果默念“喜笑颜开”、“兴高采烈”、“把人乐坏了”之类的语句，那么他的心里也会产生一种乐滋滋的体验。因此，当我们在生活中遇到情绪问题时，应当充分利用语言的作用，用内部语言或书面语言对自己进行暗示，缓解不良情绪，保持心理平衡。比如默想或用笔在纸上写出下列词语：“冷静”、“三思而后行”、“制怒”、“镇定”等。实践证明，这种暗示对人的不良情绪和行为有奇妙的影响和调控作用，既可以松弛过分紧张的情绪，又可以激励自己。

2. 注意力转移法

注意力转移法，就是把注意力从引起不良情绪反应的刺激情境，转移到其他事物上去或从事其他活动的自我调节方法。当出现情绪不佳的情况时，要把注意力转移到使自己感兴趣的事上去，如外出散步，看电影、看电视、读书、打球、下棋，找朋友聊天、换环境等。这些方法有助于使情绪平静下来，在活动中寻找新的快乐。这些方法，一方面中止了不良刺激源的作用，防止不良情绪的泛化、蔓延；另

一方面，通过参与新的活动特别是自己感兴趣的活动而达到激发自己积极情绪的目的。

3. 适度宣泄法

过分压抑只会使情绪困扰加重，而适度宣泄则可以把不良情绪释放出来，从而使紧张情绪得以缓解、放松。因此，产生不良情绪时，最简单的办法就是宣泄，一般是在背地里向知心朋友宣泄。采取的形式或是用过激的言辞抨击、谩骂、抱怨令自己恼怒的对象；或是尽情地向好友倾诉自己认为的不平和委屈等，一旦发泄完毕，心情也就随之平静下来；或是通过体育运动、劳动等方式来尽情发泄；或是到空旷的山林原野，拟定一个假目标大声叫骂，发泄心中怨气。必须指出，在采取宣泄法调节自己的不良情绪时，必须增强自制力，不要随便发泄不满或者不愉快的情绪，要采取正确的方式，选择适当的场合和对象，以免引起意想不到的不良后果。

4. 自我安慰法

当一个人遇到不幸或挫折时，为了避免精神上的痛苦或不安，可以找出一种合乎内心需要的理由来说明或辩解。如为失败找一个冠冕堂皇的理由，用以安慰自己，或找理由强调自己所有的东西都是好的，以此冲淡内心的不安与痛苦。这种方法，对于帮助人们在大的挫折面前接受现实、保护自己、避免精神崩溃是有益处的。因此，当人们遇到情绪问题时，经常用“胜败乃兵家常事”、“塞翁失马，焉知非福”、“坏事变好事”等词语来进行自我安慰，可以摆脱烦恼，缓解矛盾冲突、消除焦虑、抑郁和失望，达到自我激励、总结经验、吸取教训之目的，有助于保持安静的情绪。

5. 交往调节法

某些不良情绪常常是由人际关系矛盾和人际交往障碍引起的。因此，当我们遇到不顺心、不如意的事，有了烦恼时，能主动地找亲朋好友谈心，比一个人独处胡思乱想、自怨自艾要好得多。因此，在情绪不稳定的时候，找人谈一谈，具有缓和、稳定情绪的作用。人际交往有助于交流思想、沟通情感，增强自己战胜不良情绪的信心和勇气，能更理智地看待不良情绪。

6. 情绪升华法

升华是改变不为社会所接受的动机和欲望，而使之符合社会规范和时代要求，是对消极情绪的一种高水平的宣泄，是将消极情感引导到对人、对己、对社会都有利的方向去。如某人因失恋而痛苦万分，但他没有因此而消沉，而是把注意力转移到工作中，立志做生活的强者，证明自己的能力。

在上述方法都失效的情况下，仍不要灰心，在有条件的情况下，去找心理医生进行咨询、倾诉，在心理医生的指导、帮助下，克服不良情绪。

9.4 做好压力管理

压力管理，就是我们用有效的方法应对在压力情况下的生理、心理唤起。

寿险营销管理者每天要与各种类型的客户打交道，要带领各个层次的团队成员一起冲锋，还要学习知识技能，锻炼社会适应能力，以应对越来越激烈的社会竞争。在这个过程中，每个个体都承受着不同程度的压力，成就越高，责任越大，压力也就越来越大。而事实往往是，人们掌握了让自己取得成功的知识和技能，却没有学会面对压力和有效地管理压力。一旦压力没能得到合理的释放，有可能会带来很多心理、生理甚至社会问题。

9.4.1 压力管理的内容

1. 压力管理的主体

压力管理的主体是成员个人和团队各级经理。压力首先是作用于成员个人，不同个性的成员对待同样的压力会有不同的反应。相关研究已经证明了这一点。有些成员遇到压力后容易产生挫折感、焦虑、烦躁，而且长时间不能自拔。而有些成员能正确面对压力，尽管也会出现不适感，但他们能很快调整情绪。这说明不同个性的成员对待压力具有不同的调控和适应能力。在当前人本管理的时代里，管理者有责任帮助成员控制自己的压力，从而使成员心情愉快，提高工作绩效，达到“人事双赢”的效果。

2. 压力的起因或来源

为了有效地进行压力管理，管理者要能准确查明员工的压力由何而来，从而采取积极的、有针对性的措施。

(1) 工作压力。工作压力是指在工作中产生的压力。它的起源可能有多种情况，如工作环境（包括工作场所物理环境和组织环境等），分配的工作任务多寡、难易程度，所要求工作完成时限的长短，成员的人际关系影响，工作岗位的变更等，这些都可能是引发成员工作压力的诱因。工作压力理应成为管理者所关注的重点。

(2) 家庭压力。每一个成员都有自己的个人家庭生活，家庭生活是否美满和谐对其具有很大影响。家庭压力可能来自父母、配偶、子女及亲属等。

(3) 社会压力。成员所处社会阶层的地位高低、收入状况同样对其构成社会压力。如当成员的自身收入比其他社会阶层或者比其他同行业从业人员低时，对他会产生压力。

尽管这些家庭压力、社会压力与工作无关，但作为团队管理者同样应予以关注，尽量使之减少对成员的干扰，只有这样才能使成员全心投入到工作中。

9.4.2 压力管理的方法

进行压力管理可以采用宣泄、咨询、引导三种方式。

宣泄作为一种对压力的释放方式，效果不错。宣泄可采取各种办法，可以在没人的地方大叫，或剧烈运动、唱歌等。有研究表明，体育运动、家务劳动等对减轻压力是非常有益的。

咨询就是向专业心理人员或亲朋好友倾诉自己心中的郁闷情绪。向自己的好友或父母倾诉是每个人都有过的经历。其实，不论被倾诉对象能否为自己排忧解难，倾诉本身就是一种很好的调整压力的方法。这里效果较好的当属和专业人员进行沟通的心理咨询了。通过心理咨询可以帮助员工在对待压力的看法、情绪等方面有所变化，解决其出现的心理问题，从而调整心态，正确面对和处理压力，保持身心健康，提高工作效率和生活质量。

引导是指管理者或他人帮助员工改变其心态和行为方式，使员工能正确对待压力。诸如重新确定发展目标、培养员工多种业余爱好等都是很好的引导方法。员工确立正确适当的目标，通过自身努力可以达到此目标，相关压力自然也就消失了。如果员工有丰富多彩的兴趣爱好，当其遇到压力时可以很容易转移注意力，投入到兴趣爱好中，从中陶冶情操，心态亦会平和，压力自然也就得以减轻。

团队领袖如何建立威信

威信，包含着威望与信誉，是领导者必须具有的素质与资本。领导者要有虎威，即像老虎一样威风八面，人见人畏（敬畏），行动迅速，不仅仅是指个人的成功，更体现了团队的士气。《辞海》说，“有威则可畏，有信则乐从，凡欲服人者，必兼具威信”。威信是一种大品格、大诚信、大能力、大智慧、大勇气，在团队内主要由专业专长、从业经历、工作绩效及人格魅力构成。有威信的人不是靠权力去管理，而是通过人格魅力的影响来构筑威信。

威信，可以说是领导者身上的光环。失去了它，再有能力的领导者在众人眼中也显得一无是处、暗淡无光。我们经常听到这样的说法，“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，“虎父无犬子，强将手下无弱兵”。因此，团队领袖对于团队的影响是深远的，是决定大局成败的关键。

普通团队成员只要干好自己的事就可以，不用借助威信去带领别人做什么。而领导者则不然，领导者不树立威信，就无法起到“领头羊”的作用，无法依靠众人取得成功。没有威信的领导者，不可能在组织中起到领军作用。只要有威信，你说的话众人就听、就信、就服，你才能有效地依靠团队。

何以立威？立威最直接而有效的方法就是赏罚。试看孙武斩姬立威就知道如何立威了。赏罚之要：赏要服人，罚要甘心。何以立信？试看商鞅立木建信。商鞅是战国时期政治家、思想家，著名法家代表人物。应秦孝公求贤令入秦，说服秦孝公变法。在位执政十九年，秦国大治，史称商鞅变法。商鞅执政初始，为了表明法令的威信，曾立木建信。所谓践诺，就是要说到做到，不能说一套做一套。对于团队领袖更是如此，如果说很多团队的规矩都是管理者同意后确定的，估计不会有多少人反对。但如果说很多团队的规矩都是管理者率先破坏的，估计很多管理者是不同意的。可事实往往如此。

下面我们重点谈一下团队领袖建立威信的主要方法。

10.1 以德积威

团队领袖要以德立威，要注重修心立德，注意非权力影响，力求品德高尚，做到平民化。良好的品德是职场的通行证，它能散发出一种自然魅力，是一种让人在不知不觉中被影响的力量。领导者做到心正、言正、行正、身正，正气凛然才会赢得敬重，才能成为团队成员的贴心人。

团队领袖还要处理好“公”与“私”的平衡。团队领袖在管理活动中，如对成员的使用、评先评优、员工福利及对人事处理等方面，一定要切实做到公开、公平、公道。对事不对人，“一碗水端平”，奖罚严明，不徇私情，这样才能赢得团队成员的认可，赢得团队成员的尊敬。

具体来讲要做好以下 10 个方面：

1. 做人有分寸

(1) 要有心机。做人要有心机，没心机的人就像木偶一样，缺乏自主性，任凭别人的安排和摆布。当然这里的心机不是害人之心，不是处心积虑算计别人，不是耍阴谋、玩手段的欺诈之心。相反，专门玩弄权术、坑蒙拐骗，这样的人最终自食恶果。

有一点心机，是从生活中汲取了智慧。没有经历过社会的洗礼，没有经历过生活的磨砺，这样的人始终纯朴天然，没有丝毫的心机可言。涉世历久，经历得多了，自然就会产生心机，因此心机也是生活经验的浓缩和提炼。为人处世留一点心机，也是保护自己免受伤害的需要。心机不是用来害别人，而是用来保护自己，正所谓害人之心不可有，防人之心不可无。

(2) 要讲原则。做人要讲原则，君子有所为，有所不为。做人难，做好人更难，因为做好人有原则，有道德水准的约束，需要忍让谦和。原则能够成为自己不断完善人生的起点，把握适度，不求最好，只求更好，在不断进步中获得快乐，奉献社会。

(3) 要有责任感。做人要有责任感，两肩担道义，对工作、对朋友、对家人要承担应有的责任。无论兼职专职赚到的钱，要付出对得起回报，问心无愧。

(4) 要有计划和目标。要懂得正确分析自己、分析未来。

(5) 会选择朋友，坦诚对待。一个好汉三个帮，多个朋友多条路，对朋友要坦诚相待。

(6) 要适可而止。不急功近利，不头脑发热，该出手时才出手。

(7) 要拿得起放得下。不缩手缩脚，不患得患失。

2. 公与私，平衡有度

古人说道：公私之交，存亡之本也。以公心做事和以私心做事，会出现截然不同的结果。工作中要多存公心，少存私心，要为团队多作贡献。而有不少人信奉“人不为己，天诛地灭”的生活信条，在他们的字典里，只有“为私”，而没有“为公”。

人的私心和公心是缺一不可的，二者要做到辩证地统一。如何把握好尺度，的确不是一件容易办到的事情。最起码我们应该坚持这样一条原则，那就是以公心处公事，以私心处私事。有很多人在办公事的时候，私心战胜了公心，首先想到的不是公家的利益，而是自我的私利，可想而知，这对事业发展有害处。古人说：“公生明，廉生威。”讲的就是公心对于事业发展的重要性。在公与私的问题上，伟大的哲学家老子教导我们要学习圣人的做法，“圣人无欲而民自朴”，圣人无欲就可以治理天下。仔细想一下，这仍旧是一种辩证法，可以说有的人满腔私心，未必能成全其私；有的人心存公心，也未必不能到达其私。其间的取舍实在值得我们团队领袖深思啊！

3. 懂你的下属

有一句话叫做“女为悦己者容，士为知己者死”。我们这里所说的懂你的团队的每一个成员，不仅是为了增加团队的凝聚力，也是为了更最大限度地发挥每个团队成员的能力，这也是团队领袖建立威信的必备技能。

(1) 从小处识人的几个要则。懂得从小习惯了解一个人的内在特质，领导者才能发掘人才、知人善任；懂得从小地方、小事情判断未来情势，领导者才能防微杜渐、预防祸端。所以，以小知大可说是领导者最需要培养功夫，只有如此，领导者才能顺利地发展事业。由小见大是举用人才的好方法，待人接物看似小事，却能反映出一个人的道德品行，这为领导者提供了观察人的好方法。具体来说以下五个方面值得我们去体会：

1) 轻易承诺他人要求的人，看起来似乎很爽快，其实往往不能实现自己的诺言，是一个不守信用的人。

2) 认为什么事都很简单的人，表面上看起来似乎很能干，但在真正做事时，却无法把事情办好。

3) 前进快速的人，看起来非常迅猛，其实来得快，退得也快，就像孟子所说的“其进锐者，其退速”，这种人做事通常不能坚持到底。

4) 处理事情习惯大声吆喝的人，看起来似乎明察秋毫，其实只是虚张声势，反而会越弄越糟。

5) 表面上对你唯唯诺诺的人，看起来似乎忠诚可靠，但这种人反而会趁你不备时，从背后捅你一刀，这种人才是最可怕的。

(2) 应该洞察团队成员的几个方面。

1) 经历。这里主要是通过查阅档案，了解每一个成员在每一个职业阶段的主要职业经历，以及跳槽的真正原因。通过掌握这些信息，我们能够初步知道团队成员的基本需要，以及他们对自己的未来期望等。

2) 性格特点。性格是指表现在人对现实的态度和相应的行为方式中的比较稳定的、具有核心意义的个性心理特征。性格表现了人们对现实和周围世界的态度，并表现在他的行为举止中。性格主要体现在对自己、对别人、对事物的态度和所采取的言行上。下面简要介绍六种性格类型：

① 现实型。现实型的人喜欢户外、机械以及体育类的活动或职业。喜欢与“物”打交道而不喜欢与“人”打交道，喜欢制造、修理东西。有毅力、勤勉，缺乏创造性和原创性。喜欢用熟悉的方法做事并建立固定模式，考虑问题往往比较绝对。不喜欢模棱两可，不喜欢抽象理论和哲学思辨。是个传统、保守的人，缺乏良好的人际关系和言语沟通技巧。当成为别人瞩目的中心时会感到不自在，不善于表达自己的情感。别人认为他比较腼腆害羞，但是绝大多数现实主义者都秉承着实事求是的生活和工作作风。

② 探索型。探索型的人好奇心强，好问问题。喜欢了解、解释和预测身边发生的事，有科学探索的热情。对于非科学、过于简单或超自然的解释，多持否定和批判的态度。对于喜欢做的事能够全神贯注，心无旁骛。独立自主并喜欢单枪匹马做事。不喜欢管人也不喜欢被管，喜欢从理论和思辨的角度看问题。喜欢解决抽象、含糊的问题，具有创造性，常有新鲜创意，往往难以接受传统价值观。逃避那种高度结构化、束缚性强的环境。处理事情按部就班、精确且有条理，对于自己的智力很有信心。在社交场合常会感到困窘，缺乏领导能力和说服技巧。在人际关系方面拘谨、刻板。不善于表达情感，有时给人不太友善的感觉。

③ 艺术型。艺术型的人有创造力、善表达、有原则、天真、有个性。喜欢与众不同并努力做个卓绝出众的人。不喜欢从事笨重的体力活动，不喜欢高度规范化和程序化的任务。喜欢通过艺术作品表现事物、表现自我，希望得到众人的关注和赞赏，对于批评很敏感。在衣着、言行举止上倾向于无拘无束、不循传统。喜欢在无人监督的情况下工作，处事比较冲动。非常重视美及审美的品位，比较情绪化且心思复杂。喜欢抽象的工作及非结构化的环境。寻求别人的接纳和赞美，觉得亲密的人际关系有压力而避免。主要通过艺术间接与别人交流以弥补疏离感，常常自我反思，思想天马行空，无拘无束，拥有强大的发散性思维。

④ 社会型。社会型的人友善、热心、外向，喜欢与人为伍。能洞察别人的情感和问题。喜欢扮演帮助别人的角色，如教师、顾问。喜欢表达自己并在人群中具有说服力，喜欢当焦点人物并乐于处在团体的中心位置。对于生活及与人相处都很

敏感、理想化和谨慎。喜欢哲学问题，如人生、宗教及道德伦理问题。不喜欢从事与机器或资料有关的工作，或结构严密、重复性的工作。和别人相处融洽并能自然地表达情感，待人处世圆滑，给别人以仁慈、乐于助人的印象，如果能够得到社会的认可将对国家具有重大的贡献。

⑤ 管理型。管理型的人外向、自省、有说服力、乐观。喜欢有胆略的活动，敢于冒险。支配欲强，对管理和领导工作感兴趣。通常喜欢追求权力、财富、地位。善于辞令，总是力求使别人接受自己的观点，具有劝说、调配人的才能。自认为很受他人欢迎，缺乏从事细致工作的耐心。不喜欢那些需要长期智力活动的工作。管理型的人头脑清楚，思维敏捷。

⑥ 常规型。常规型的人做事一板一眼、固执、脚踏实地，喜欢做抄写、计算等遵守固定程序的工作，是个可信赖、有效率且尽责的人。依赖团体和组织已获得安全感并努力成为好成员，在大型机构中从事一般性工作就感到满足，不寻求担任领导职务。知道自己该做什么事时，会感到很自在。不习惯自己对事情作判断和决策，因而不喜欢模棱两可的指示，希望精确了解到底要求自己做什么，对于明确规定的任务可以很好地完成。倾向于保守和遵循传统，习惯于服从、执行上级命令。喜欢在令人愉快的室内环境工作，重视物质享受及财物。有自制力并有节制地表达自己的情感，避免紧张的人际关系，喜欢自然的人际关系。在熟识的人群中才会自在。喜欢有计划地做事，不喜欢打破惯例，不喜欢从事笨重的体力劳动，此类型人基本上按照社会规律生活。

3) 家庭情况。关注团队成员的家庭是否有重大困难，以及家庭的和谐程度，以便团队领袖能够未雨绸缪，为他们的家庭做一些力所能及的事情。

4) 知识结构。所谓合理的知识结构，就是既有精深的专门知识，又有广博的知识面，具有事业发展实际需要的最合理、最优化的知识体系。建立起合理的知识结构，培养科学的思维方式，提高自己的实用技能，以适应社会。

知识结构在一定程度上决定能力结构，也在一定程度上决定团队成员在团队中的活动能量。我们作为团队领袖，多了解他们的知识结构，以便能够做到因人而异地沟通，提升沟通的默契度。

5) 能力结构。能力结构，指一个人所具备的能力类型及各类能力的有机组合。从不同角度或不同层面，可以划分不同的能力类型。

能力主要包括以下七种：

语言能力，包括说话、阅读、书写的 ability。

音乐能力，包括对声音的辨识与韵律表达的能力。

逻辑数理能力，包括数字运算与思维思考的能力。

空间能力，包括认识环境、辨别方向的能力。

身体运动能力，包括支配肢体以完成精密作业的能力。

内省能力，包括认识自己并选择自己生活方向的能力。

人际能力，包括与人交往且和睦相处的能力。

4. 率先垂范

率先，带头；垂范，示范。团队领袖要做到率先垂范，必须注意做好以下几点：

(1) 加强精神境界修养。精神修养是指人的思想观念、道德品质、价值取向、人生态度、兴趣爱好等精神状态。精神境界高低，与学习与否有很大关系。要学习的人，精神充实了，就会追求高尚的、纯洁的东西，增强生活情趣，提高生活品位。这样，才能“志存高远”，才能在各种诱惑面前经得起考验。

(2) 在工作中要恪尽职守。明确自己所担负的职责，只有知道了自己的职责，才能更好地尽职，才能尽心尽力，创造性地完成工作。①要有强烈的责任感。实践反复证明，责任感越强，工作就越会得到落实，而缺乏责任感，工作必然难有起色。团队领袖具有强烈的责任感和事业心，是克服困难、解决问题、做好工作的前提和基础。②要有创新精神。团队领袖缺乏创新精神，工作必然墨守成规，履行职责也就只能敷衍塞责，更谈不上高标准、高质量。

(3) 在具体管理中要和大家打成一片。就是把心思用在工作上，体察团队成员的意愿，关心他们的困难，想大家之所虑，急大家之所急，谋大家之所求。

5. 要有亲和力

亲和力是指使人亲近、愿意接触的力量。亲和力最早是属于化学领域的一个概念，是特指一种原子与另外一种原子之间的关联特性，但现在越来越多地被用于人际关系领域，某人对另外一个人具有的友好表示，通常就形容这个人具有亲和力。有句话叫：力在则聚，力亡则散！有亲和力的双方就是有共同力量表示的双方，这种友好表示，使得双方在一起合作，有一种合作意识、趋向意识和共同作用的力量。有亲和力是促成合作的起因，只有具备了合作意识，才会使双方共同合作。

事实一再证明，既要保持威信又要不失亲和。只有威信，没有亲和，威信迟早会失去；只有亲和，没有权威，就不会有持久的威信。

培养亲和力至少要做到以下四个方面：

(1) 尊重别人。俗话说：“种瓜得瓜，种豆得豆。”把这条朴素哲理运用到社会交往中，可以说，你处处尊重别人，得到的回报就是别人处处尊重你，尊重别人其实就是尊重自己。

有这样一个有趣的故事：一个小孩不懂得见到大人要主动问好、对同伴要友好团结，也就是缺少礼貌意识。聪明的妈妈为了纠正他的这个缺点，把他领到一个山谷中，对着周围的群山喊：“你好，你好。”山谷回应：“你好，你好。”妈妈又领着小孩喊：“我爱你，我爱你。”不用说，山谷也“喊”道：“我爱你，我爱你。”

小孩惊奇地问妈妈这是为什么，妈妈告诉他：“朝天空吐唾沫的人，唾沫会落在他的脸上；尊敬别人的人，别人也会尊敬他。因此，不管是时常见面，还是远隔千里，都要处处尊敬别人。”小孩明白了这个道理。

(2) 乐于助人。人是需要关怀和帮助的，尤其要十分珍惜在困境中得到的关怀和帮助，并把它看成是“雪中送炭”，视帮助者为真正的朋友、最好的朋友。帮助别人不一定是物质上的帮助，简单的举手之劳或关怀的话语，就能让别人产生久久的激动。如果你能做到帮助曾经伤害过自己的人，不但能显示出你的博大胸怀，而且还有助于“化敌为友”，为自己营造一个更为宽松的人际环境。

(3) 心存感激。生活中，人与人的关系是微妙的，对于别人的好意或帮助，如果你感受不到，或者冷漠处之，因此生出种种怨恨也是可能的。经常想一想：你在工作中觉得轻松了，说不定有人在为你负重；你在享受生活赐予的甜蜜时，说不定有人在为你付出辛劳……生活在社会大群体里的你我，总会有人为你担心，替你着想。享受着感情雨露的人们不要做“马大哈”，常存一份感激之心，就会使人际关系更加和谐。情感的纽带因为有了感激，才会更加坚韧。始终坚持“投之以桃，报之以李”，时时处处想着别人，感激别人。因为有了感激，你才会成为一个好同事、好朋友、好家人。

6. 要真诚

真诚即真实诚恳。以诚相待则无事不克，以诚立业则无业不兴。真诚能够使我们广结朋友，能够缔造幸福美满的人生。与人相处最重要的是真诚待人，只有真心付出才会得到收获。无论何事，你希望别人怎样待你，你也要怎样待人。

要想让别人对我们真诚，我们应该努力做到以下几个方面：

(1) 真诚就是做到重诺言、守信用。没有守信，真诚就无从谈起。我们要从点滴做起，说到就要做到。做不到要实事求是地告诉对方，己所不欲，勿施于人。要注意有把握的事情才能答应和承诺给他人。要重落实与兑现，做个诚信的人，这样的人才会让人觉得你是真诚的，从而放下戒备心与我们交往。你对他人是真诚守信的，他人也自然而然对你真诚守信。我们要记住没有单独的付出，只有相互的付出，才能彼此付出。

(2) 不论与什么人相处，总要注意宁可使人负我，我总不负人。不论与什么人相处，总要凡事真诚。存真诚的心，说真诚的话，做真诚的事。说谎作假是人和人纠纷的起源。

(3) 不论与多少人相处，总要心存公正，一视同仁。不可特别与一两个人亲近，却与其他的人疏远。尤其不可袒护自己所爱的人，一有这种情况，势必引起别人的嫉妒，许多纠纷就因此发生了。

(4) 不要以自己的长处骄人，也不要轻看那些多有短处的人。

- (5) 与人相处，要多顾及别人的事。竭力体恤别人，帮助别人。
- (6) 不可向比你软弱或比你地位低的人轻易发怒，让他们难堪。
- (7) 要心胸宽广。无论别人怎样亏待你，怎样藐视你，怎样批评你，怎样忌恨你，都不要介意，不要放在心上。
- (8) 不要轻易听信别人批评、毁谤，自己更不可说这样的话。人与人之间许多纠纷都是由言语失当造成的。
- (9) 学会把身段放低。不要想站在别人的上面，叫别人尊重你；要甘心站在别人的下面，尊重别人。只有甘心站在别人下面的人才配站在别人的上面，只有肯尊重别人的人才配得到别人的尊重。
- (10) 勇于承认错误和失误。自己有了错误，应当坦白承认，切不可遮掩；有人责备劝导你的时候，要心存谦卑感谢，切不可羞恼拒绝。
- (11) 学会利益分享。有什么好处，让别人多得；有什么危险，要自己尽量多担。你得了好处的时候肯与别人同享，你遭遇祸患的时候别人才肯与你同当。
- (12) 性情暴躁、言语激烈的人应当特别留意改正自己的这种缺点。有些人就因为这一缺点，总与人不和睦，这真不是一件小事。
- (13) 与人相处虽不可虚伪客套，但总要彬彬有礼，让人在你的动作举止上没有可挑剔的地方。
- (14) 不要以你个人的生活状况作为标准去批评别人因为人的习惯不一样，家境不一样。你可以吃粗粮，但你不能断定人都该吃这种饭食。你可以穿破旧的衣服，但你不能认为人都该穿这种衣服。你可以住草房、睡土炕，但你不能认为人都该住这样的房，睡这样的炕。你的身体忍受得了的，别人也许忍受不了。你习惯了这种生活，别人也许一点儿都不习惯。别人的生活按你看是奢侈得了不得，在他也许已经是极大的牺牲。以自己的生活状况作标准去批评别人，不仅是极无知的行为，也是使你总不能与人和睦相处的一个原因。
- (15) 爱别人。得人的爱，受人的帮助，要当做别人待自己的恩情。自己待别人有好处，不要记住；别人待自己有好处，不要忘记。
- (16) 爱惜别人的东西胜过爱自己的东西。不可粗心损坏，不要轻易借用，更不可索取，连贪爱的意念都不可有。别人如果损坏了你的东西，不要为此难过生气，更不要为此与别人争吵。损失了东西是小事，心灵受损害，使别人受苦，伤了别人对你的爱心和感情，这种损失是无法补偿的。
- (17) 帮助别人，请尽快忘掉。帮助人，你必须准备好舍弃你的尊荣，你的财物，你的安逸，你的爱好，你的个性，你的成见。
- (18) 不可轻易信任人，轻易信任人难免受人的欺骗。但也不可轻易猜疑人，许多的祸患纠纷就起源于猜疑。其实本来什么事情也没有，就被那些自作聪明的人

从自己那多疑的心境中造出无穷的祸患。头脑简单的人容易信任人，头脑敏感的人容易猜疑人。轻易信人的结果不过是使自己受些表面的损失。猜疑人的结果却使自己心中充满了苦恼，还使别人受到无穷的痛苦连累。聪明却不轻易猜疑人的人才是智者。

(19) 接受别人的爱，才能使人更多的爱你。比方说，一个人出于爱心留你吃饭，你却不肯吃，或是一个人送你一份礼物，你便立时回送他一件礼物，这都无异于告诉他：“我不接受你的爱”。这样便伤了那个人的心，使他再不能爱你。你的出发点也许是好的，但你却做了一件无知的事。

(20) 尊重别人的自由。有些人总愿意干涉别人，叫别人在一切事上都服从他，甚至与他毫无关系的事，他也要去干涉别人，指挥别人。结果弄得人人厌恶，人人远离，真是糊涂到极点。

(21) 无论见别人得什么好处，不可心存嫉妒。嫉妒人的人永远不要希望能与人相处得好。

(22) 与人相处如果有一个时期过分的亲热，将来一定有一个时期要特别的疏远，要避免将来的不幸，还是现在不要过分亲热。“人情淡始长”，“友如画梅须淡”，都是这个道理。

(23) 学会糊涂。头脑简单的人多数都能和人处得来，有些聪明机警的人却和什么人都处不好。这并不是他们的聪明害了他们，而是骄傲、狂妄、自私、虚伪、猜疑、嫉妒害了他们。如果他们肯谦卑、诚实、真挚、慈爱，一定能比其他的人与人处得更好。

(24) 多爱人才得多得别人的爱，多敬人才得多得别人的尊敬，多宽容人才得多得别人的宽容，多体恤人才得多得别人的体恤。这是与人相处最重要的一个原则。

(25) 宽人严己。看自己的时候要多看短处，看别人的时候要多看长处。用责备别人的心来责备自己，用宽恕自己的心去宽恕别人。

7. 勇担责任

责任感是什么？责任感就是不抛弃、不放弃；责任感可以把不可能变为可能。

作为团队领袖，如何勇担责任呢？建议要做好以下几个方面：

(1) 树立负责任的人生态度。“人可以不伟大，但不可以没有责任心。”这句话源于比尔·盖茨。诚然，责任会决定一个人的成败，谁放弃了责任，谁就会被理想遗忘，谁就会被成功抛弃。

(2) 学会分析事物的因果关系。凡事必有因果，不管出现什么事情、什么状况，一定要对事情的来龙去脉作深入的因果分析，以便找到改进和优化的路径。

(3) 养成先思考后行动的习惯。凡事预则立，不预则废。在我们做任何一件事

情之前，充分考虑利弊因素，预测可能出现的各种后果，及早准备跟进方案，这是避免自己也是避免团队出现重大问题和损失的办法。

8. 恩威并施

恩威并施一定要恰到好处。“恩”就是温和、奖励、赞美，“威”就是严格、批评、期望。团队成员做得有失妥当的地方固然应当批评，而对其表现优秀之处，更不可抹杀，要给予适当奖励，这样团队成员的内心才能平衡。

9. 心胸开阔

(1) 心胸狭窄之人的表现。自私的特性决定了他们的世界里只有自己。如果别人比自己强的话，他们就会感觉自己成了别人的陪衬，这是万万不能接受的，于是就烦躁不安、心神不定，简直连日子都过不下去。简单地说，心胸狭窄的人，内心不能容物，极端的自我与自私，心中只有自己，而不能出现别人。

1) 嫉妒强者。强者总能得到更多人的注意，总能成为舞台上的明星。明星总是耀眼的。本来人们都习惯于崇拜强者，对于强者经常抱着欣赏的态度，而心胸狭窄的人却不能接受身边存在比自己强的人，有时候是因为比自己强的人会妨害自己的地位和利益。狭窄的心胸使他们不能吃一点点亏。而更多时候，这纯粹是一种心理上不接受和极度反感的情绪，乃是他们不愿意面对现实所致。他们没有能力成为最引人注目的人物，也不允许有比他们更引人注目人的存在。

2) 想方设法消灭对手。每个人都有争强好胜的心理，一个真正的强者也许不能容忍别人比自己强，但他们的不能容忍和心胸狭窄之人的不能容忍是完全不一样的。

一个真正的强者，他的目标是要做到最好，他不能接受自己处在第二的位置，所以当他发现有人比自己强的时候，他会采取一种积极的态度，努力提升自己的实力，使自己成为最强的。他们的风格是激发自我潜能，通过对自我的超越来超越别人，使自己永远走在别人的前面，永远立于不败之地。但是一个心胸狭窄的人，他本身知道自己并不是最强的，也许根本就算不上强，但是他不能接受在自己的视野范围之内有人比自己强。若是发现有人强过自己，就会心烦意乱，只盘算如何削弱对手，而不是提高自己。他们的风格就是压制别人，通过压制使得人不能超过自己，使自己永远保住第一的位置。所以与一个心胸狭窄的人打交道，就无法正常地发挥自己的能力，会感觉总有一个人在压着你，拖着你，让你举步维艰。

3) 报复心理极强。心胸狭窄的人，嫉贤妒能只是他们性格弱点的一个方面。心胸狭窄意味着不能包容别人的缺点，不能忍受别人对自己无意的触犯与伤害，不能以淡然开朗的心态对待问题。

(2) 打开心胸的建议。

1) 与人为善，不要怀恨，用童心拥抱生活，用成熟理解生活，懂得感恩，善

待曾善待过你的人。

2) 发展兴趣爱好，保持强烈的好奇心和求知欲，保持健康的体魄和心理；与他人建立联系，多和亲朋好友谈心。人的精力有限，想做的事却很多，减少不必要的人际交际。

3) 喜欢并爱护自己，别为了想给别人留下好印象而刻意改变自己，有意栽花花不开，无心插柳柳成荫。

4) 和卓越竞争而不是和人竞争，进步才是最大的胜利；与自己较量而不是和别人较量，战胜自己才是最大的赢家。

5) 接受自己能力有限的事实，选择真正想做的事、真正想爱的人。

6) 消除敌意与侵略性，尝试与别人合作而不是单独竞争，对问题当机立断，随机应变。

7) 学会闲聊和关心别人，别把自己看得太重，尽量不要给别人自私的感觉。

8) 不要为无关紧要的事发牢骚，不要总是把事情看得很严重，不要把所有的过错都归罪于自己，不断寻找新的嗜好，关心新近发生的时事和身边的新鲜事。

9) 广交朋友，积极做人，多与积极者交往，尽可能少与消极者接触，除非你能改变他，否则你就要被他改变，不同的选择成就不同的人生。

10) 对生活充满新鲜感，要知道每天的太阳都是新的。在自身经济能力允许的情况下，不妨找个时间去放松，比如节假日去一个向往已久的地方旅游。

11) 你把事情做得很好或者取得成功时，为自己庆祝一下，即使宴会只有你自己。

12) 帮助别人做些事。帮助别人会使你快乐，尤其在别人处于困境中时，“患难见真情”，获得将会远远大于付出。

13) 不要歪曲别人的批评，要知道能亲耳听到别人对自己的正负面的客观的评价是多么难得，应心平气和，有则改之，无则加勉。

14) 适度地参加体育运动，早起十分钟，一定要坐着吃早饭。

15) 尽量使自己保持忙碌状态，消除紧张与恐惧。

16) 知道自己能做的和自己应该做的，不要害怕面对自己有限的的能力，给自己一个客观的评价，了解自己，消除高不成低不就的心态。

17) 学会心平气和，保持一颗平常心，对小事不要过分计较。行事有主见，有原则，不以别人的好恶作为自己行事的标准。

18) 去除那些对你来说是负担的东西，停止做那些让你觉得无味的事情。

19) 看到事物光明的一面，承认人性中有光明的一面，也有黑暗的一面。要有

宽容和谅解的胸怀，不以物喜，不以己悲。

- 20) 尝试做一些新鲜事来丰富生活，放弃不太重要的事情。
- 21) 明白良好的动机未必会带来良好的效果，但是不能因此而放弃。
- 22) 明白“人比人气死人”的道理，不要跟别人强加比较，更不要以己之短比人之长，不要在生活中琐事上与人攀比。
- 23) 对自己的要求不要太高，追求成果而不苟求完美。
- 24) 把压抑及时发泄出去，不顺利时可以自言自语，进行自我安慰。
- 25) 制定可行的目标，把大的项目分成较小的、能干得了的若干部分，这样每做完一部分都会有成就感。
- 26) 想象自己正在成功，回忆过去的辉煌，而不要理会烦恼和不如意，不要对往事耿耿于怀，不要为自己的正当行为内疚。
- 27) 在感觉疲惫之前就休息，请记住：休息不是浪费生命，它让你在清醒的时候做更多高效率的事情。

10. 懂得通融

凡事都有例外，在不违背原则的情况下，适当地做一些巧妙的变通处理，这样会让团队成员感觉到团队领袖是一个有血有肉的人。有一句广告词这样说道：“懂得通融，方能从容。”仔细体味是非常有道理的。通融是对别人，从容是对自己。只有对别人通融，才能让自己从容。

10.2 以能立威

“能”是指领导者的领导能力、管理能力、沟通能力、解决问题的能力，也包括思想教育能力、宣传鼓动能力、知人善任能力、观察分析能力、团结人的能力、创新开拓能力等多方面。领导者能力的强弱决定威信的高低，能力强的领导者能维护好众人的团结，发挥出集体的战斗力，调动起众人积极性，处理好各种关系，能使集体中的每个人佩服他、信任他，从而服从他。针对寿险行业的特质，营销团队领袖要有销售分析能力、沟通协调能力、专业技能技巧、商品知识、人员管理能力、决策力、执行力等能力。

10.2.1 领导能力及其提升方法

1. 领导力的概念

领导力就是指在管辖的范围内充分利用人力和客观条件在以最小的成本办成所

需的事，提高整个团体的办事效率的能力。领导能力是指领导者的个体素质、思维方式、实践经验以及领导方法等，这些影响着具体的领导活动效果的个性心理特征和行为的总和，领导能力是领导者素质的核心。经理人有三个必备核心能力：专业知识、管理技巧和领导能力。

2. 领导力的九个核心理念

(1) 愿景比管控更重要。吉姆·柯林斯著名的《基业长青》一书中指出，那些真正能够留名千古的宏伟基业都有一个共同点：有令人振奋、并可以帮助员工工作重要决定的愿景。

一些人错误地认为，团队管理者工作就是将100%的精力放在对团队的组织结构、运营和人员的管理和控制上。这种依赖于自上而下的指挥、组织和监管的模式虽然可以在某些时候起到一定效果，但会极大地限制团队成员和团队的创造力，并容易使企业丧失前进的目标，使员工对企业未来的认同感大大降低。相比之下，为团队确定一个明确的、振奋人心的、可实现的愿景，对于一个团队的长远发展来说，其重要性更为显著。处于成长和发展阶段的小团队可能会将更多精力放在求生存、抓运营等方面，但即便如此，管理者也不能轻视愿景对于凝聚人心和指引方向的重要性；对于已经发展、壮大的成功团队而言，是否拥有一个美好的愿景，就成了该企业能否从优秀迈向卓越的重中之重。

(2) 信念比指标更重要。团队的领导者应当把坚持正确的信念，恪守以诚信为本的价值观放在所有工作的第一位，不能只片面地追求某些数字上的指标或成绩，或一切决策都从短期利益出发，而放弃了最基本的企业行为准则。相比之下，正确的信念可以带给团队可持续发展的机会；反之，如果把全部精力放在追求短期指标上，虽然有机会获得一时的成绩，却可能导致企业发展方向的偏差，使企业很快丧失继续发展的动力。

(3) 人才比战略更重要。团队管理者应当把“以人为本”视作自己最重要的使命之一，不遗余力地发掘、发现人才，将适合企业特点的优秀人才吸引到自己身边。并不仅仅限于直接的面试和聘用行为，也包括更多地结识业内的朋友，建立自己的人际关系网络，以便从中发现更多、更好的人才。

(4) 团队比个人更重要。在任何一个成功的团队中，团队利益总要高过个人利益。团队中的任何一级管理者都应当将全公司的利益放在第一位，部门利益其次，个人利益放在最后。

这个道理说起来简单，但放到实际工作中，就不那么好把握。例如，许多部门管理者总是习惯性地把自己和自己的团队作为优先考虑的对象，而在不知不觉中忽

视了公司的整体战略方向和整体利益。这种做法是非常错误的，因为如果公司无法在整体战略方向上取得成功，公司内部的任何一个部门、任何一个团队就无法获得真正的成功。而团队无法成功，团队中的任何个人也不可能取得哪怕是一丁点儿的成功。

团队利益高于个人利益。作为管理者，应该勇于作出一些有利于公司整体利益的抉择，就算对自己的部门甚至对自己来说是一种损失。

也就是说，当公司利益和部门利益、个人利益发生矛盾的时候，管理者要有勇气作出有利于公司利益的决定，而不能患得患失。如果你的决定是正确、负责任的，就一定会得到公司员工和领导的赞许。

此外，管理者应该主动扮演“团队合作协调者”的角色，不能只顾突出自己或某个人的才干，而忽视了团队合作。

团队管理者既代表公司利益，也代表员工利益，应该认识到自己的中间角色，不要和员工一起盲目、片面地指责公司，也不要成为高高在上的监管者，对员工指手画脚。以公司的整体利益为先，主动扮演协调人的角色，既考虑公司发展的需要，也为员工的个人需求着想，解决好二者之间可能存在的矛盾，让公司的整体协作效率达到最高。自己作了决定后，就要勇于承担相关的责任，不要把责任推到员工、老板或公司身上。

(5) 授权比命令更重要。放权的管理会越来越接近于团队成员的期望，是最为聪明的管理方式。因为当企业聚集了一批足够聪明的人才之后，如果只是把这些聪明人当做齿轮来使用，让他们事事听领导指挥，只会造成如下几个问题：团队成员的工作满足感降低；团队成员认为自己不受重视；团队成员很难在工作中不断成长；团队成员个人的才智和潜能没有得到充分发挥。

很多管理者追求权力，习惯于指挥下属，并总是将下属的努力换来的成绩大部分归功于自己。这种“大权在握”、“命令为主”的管理方式很容易造成这样几个问题：管理者身上的压力过大，员工凡事都要请示领导，等待管理者的命令；团队过分依赖于管理者，团队的成功也大半取决于管理者个人能否事无巨细地处理好所有问题——而通常说来，没有哪个领导可以事事通晓，也没有哪个领导可以时时正确。整个团队对于外部变化的应对能力和应对效率大幅降低，因为所有决策和命令都需要由管理者作出，员工在感知到变化时只会习惯性地汇报给领导。

因此，“授权”比“命令”更重要也更有效。但是，管理者该如何做好授权呢？这其中最重要的就是权力和责任的统一。在向团队成员授权时，既定义好相关工作的权限范围，给予员工足够的信息和支持，也定义好责任范围，让被授权的员

工能够在拥有权限的同时，可以独立负责和彼此负责，这样才不会出现管理上的混乱。也就是说，被授权的团队成员既有义务主动地、有创造性地处理好自己的工作，并自己的工作结果负责，也有义务在看到其他团队或个人存在问题时主动指出，帮助对方改进工作。

为了做好授权，可以预先设定好工作的目标和框架，但不要做过于细致的限制，以免影响员工的能力发挥。领导的工作是设定目标，而不是事无巨细地控制、管理、指挥和命令。

(6) 平等比权威更重要。在团队管理的过程中，尽管分工不同，但管理者和团队成员应该处于平等的地位，只有这样才能营造积极向上、同心协力的工作氛围。

平等的第一个要求是重视和鼓励团队成员的参与，与团队成员共同制定团队的工作目标。这里所说的共同制定目标是指在制定目标的过程中，让团队成员尽量多地参与进来，允许他们提出不同的意见和建议，但最终仍然由管理者作出选择和决定。

这种鼓励团队成员参与的做法可以让团队成员对公司的事务更加支持和投入，对管理者也更加信任。虽然不代表每一位团队成员的意见都会被采纳，但当他们亲自参与到决策过程中，当他们的想法被聆听和讨论，即使意见最终没有被采纳，他们也会有强烈的参与感和认同感，会因为被尊重而拥有更多的责任心。

平等的第二个要求是管理者要真心地聆听团队成员的意见。作为管理者，不要认为自己高人一等，认为自己事事都是对的。应该平等地听取团队成员的想法和意见。在复杂情况面前，管理者要在综合、权衡的基础上果断地作出正确的决定。不善于聆听的领导无法获得员工的支持和信任，由于团队成员对你所制订的计划既不理解也不支持，你的声望也开始走下坡路——因为团队成员觉得你虽然能干，但是却自大，不在乎团队成员的想法，所以团队成员并不真正信服你，也没有动力去执行你提出的战略计划。

平等也意味着管理者和员工在平等的环境里顺畅地沟通。为了达到彼此理解的目标，建议实施“午餐会”沟通法。在进餐时，详细了解每个人的工作情况以及他们对部门工作的建议。

(7) 情商比智商更重要。许多人可能认为领导力最重要的是战略、运营、技术等，其实这些“硬技能”固然重要，以情商为核心的“软技能”更加重要。我们可以把以“情商”为中心的“软技能”定义为一种艺术，它包括了与人相处、团队合作、以诚待人、以身作则、同理心等至关重要的组成元素。

均衡的、多元化的管理者善于用理智的、全方位的思维分析复杂的情况，并针

对不同类型的团队，或团队的不同发展阶段灵活地选择管理方式。例如，当团队成员表现不佳时，当团队碰到重大危机时，可以更多地亲身参与管理，更多地使用命令的方式；当团队改变方向时，或团队成员因不理解方向而士气不高时，可以多与团队成员分享企业或者团队的愿景；当发现部门或者小组协调有问题时，可以更多地强调和鼓励团队合作；当员工分歧较多时，可以更多地让团队成员以民主讨论或投票方式作出选择；当团队成员能力很高，且团队成员积极主动时，可以尽量授权给团队成员；当团队成员有动力但是能力和经验不足时，应当尽量考虑团队成员的长期发展，安排有启发性的工作，慷慨地做团队成员的“教练”。

(8) 理智比激情更重要。管理者应善于管理自己，能够在工作中自觉、理智地进行自省、自控和自律。

管理者应该对自己的能力有充分的认识和理解，清醒地知道自己的长处和不足，明白哪些事情是自己擅长的，哪些事情是自己办不到的。只有充分地自省，才能在各种复杂情况面前作出正确的判断，才能在与同事或下属合作时，得到他人充分的信任。

(9) 真诚比体面更重要。真诚是所有卓越的管理者共同的品质。管理者应当学会以诚待人，尊重员工，让员工知道你理解并且感谢他们的工作。一些领导为了“面子”，处处维护自己所谓的“权威”，不愿将自己的真实一面暴露给团队成员。殊不知，这种遮遮掩掩的领导很难得到团队成员的真正信任和支持。

真诚意味着管理者善用同理心，从他人的角度出发考虑问题。例如，管理者应该多给团队成员回馈，在人前多感谢，在私下有建设性地批评，并多和团队成员沟通。对事，应该坦诚地在人前讨论；对人，不要当众伤害他人的自尊。对管理者来说，体现同理心的最重要一点就是要体谅和重视团队成员的想法，要让团队成员觉得你非常在乎他们。

真诚意味着管理者需要对团队成员充分信任，不要对团队成员指手画脚，也不要任意干涉团队成员的行为方式。既要坦诚地面对自己，也要坦诚面对他人，努力赢得同事或下属的信任。信任是一切合作、沟通的基础。如果一个团队缺乏合作，或者欠缺效率，那么，最重要的原因很可能就是团队成员之间缺乏信任。

在互相信任的基础上，团队也需要有建设性的冲突，一个好的团队必须坦诚地面对各种问题。如果大家都能够对事不对人，那么，公开的辩论会更有效率。只有把所有的信息放到桌面上，一个团队才能够更快、更有效地作出最好的决定。领导在带领团队的过程中，应该鼓励每个人开放地听取并接纳别人的正确意见，鼓励建设性的冲突和辩论，引导团队达成共识。在共识无法达成的时候，引导团队做一个

智慧的选择，而不是为了安抚大家而做简单的折中。

从本质上说，信任就是相信别人的出发点是好的。在充满信任的环境里，我们不必隐藏真面目，可以敞开心扉，坦然说出自己的缺点和失败，或者说明自己需要帮助。领导者需要创立一个充满信任的环境，不但自己要坦诚面对团队成员，也要鼓励团队成员坦诚地面对其他人。

真诚意味着管理者和团队成员之间可以在平等的环境中，直截了当地沟通。如果犯了错还不知道，后果会非常严重。在企业内部沟通的过程中，如果什么事都“打太极拳”，猜测别人的想法，那么，整个公司就会丧失效率，并最终走向失败。

在直接沟通方面，管理者不但要以身作则，而且必须反复向团队成员灌输直接沟通的益处，用实际行动鼓励团队成员直截了当地表达自己的观点。

领导对团队成员的直接反馈也一样重要。发生问题时，管理者要及时地给团队成员以清晰的反馈信息。对于团队成员，管理者应直接说出自己的想法，而不要通过第三者传话。当与下属沟通不顺畅时，应当多改进自己的沟通方式，使用不同的方法，在信任的基础上与下属交流。

3. 塑造领导力的七个步骤

第一步，为团队成员设定合理的工作目标。

第二步，帮助团队成员制订实施计划。

第三步，辅导团队成员掌握工作技能。

第四步，制定高效科学的工作流程。

第五步，定期检查督导部下的工作进展。

第六步，实施公平合理的绩效评估。

第七步，指导团队成员撰写工作总结。

4. 提升领导力的两大方法

学会用老板眼光看企业。在老板看来，管理很简单，就是两件事：一是扩大业务范围，增加业务收入；二是降低管理成本，控制运作费用。其实这两件事，最终是一件事，收入减去成本，减去费用，就是利润。所以归根到底老板是看利润的，利润要从管理中来。

从被领导中学习领导。在领导者看来，领导也很简单，就是两件事：一是用人，内圈用德，外圈用才，用人所长，容人所短；二是激励，解人之难、记人之功，通过正面激励，引导下属往前跑；通过负面激励，推动下属往前走。要知道，任何领导都是从做下属开始的，谁都不可能一步登天当领导。

在每个人的成长过程中，会遇到许多领导，只要你用心学习，不管是好领导，

还是坏领导，你都可以从正反两方面学到经验和教训，这对你将来当好领导是十分珍贵的经历。

5. 领导意识的七个层次

层次一，危机主管/会计。

层次二，人际关系管理者/沟通者。

层次三，管理者/组织者。

层次四，推动者/影响者。

层次五，整合者/激励者。

层次六，指导者/伙伴。

层次七，智者/高瞻远瞩。

6. 领导力修炼的关键是以身作则

只有领导者具备并发挥领导力，才能有效引导和激励团队成员，增强团队的凝聚力，提升组织的核心能力。而发挥领导力的最有效途径，就是领导者以身作则。“身教”往往比“言传”更为有效。领导者要坚持以身作则，这是非常具有挑战性的事情。现实中，许多领导者往往言行不一致，自己的言行和要求员工遵守的原则相背离，这样的领导者，奢谈领导力的发挥与提升，显然是自欺欺人。正人先正己，在培养团队成员和下属之前，领导者必须提升自身素养。

10.2.2 管理能力及其提升方法

1. 管理能力的概念

团队领袖的管理能力从根本上说就是提高团队运营效率的能力，是管理者能够准确地把握并且提升团队效率的关键，是管理者应当具备的基本能力之一。

2. 管理者应该具备的三种管理能力

(1) 制定标准的能力。管理者要提高团队的效率，首先要有具体的效率标准作为衡量的依据。标准是用以比较将来、当前和过去行动的准则。确定标准的方法有很多种，管理者可以把组织的许多特征作为衡量效率的标准，包括数量、质量等方面的依据。

表面看来，制定效率标准并非难事，写在纸上似乎就够了。其实不然，制定一个科学的能够体现效率原则的标准并非易事。管理者必须进行深入调查，通过眼前的、明显的事实找出能了解、反映眼前问题的充分信息，并对信息进行深入分析，才能正确估量团队成员的能力，从而制定符合效率原则的标准。

(2) 洞察差距的能力。实际工作与标准比较总有一定的偏差。如果没有偏差，就不需要管理。正因为有偏差存在，才需要我们去工作。一个优秀的管理者应当能够及时了解工作的进展，能够敏锐地察觉工作水平同效率标准的差距，以便在它

发展成危机前进行改进。

若工作有数字标准，找出并确定偏差并不是一个大问题，如销售额、利润；但若对一些技术性较低的工作，工作标准不但难以量化，甚至连评定的内容都很难确定，管理者有时就不得不凭直觉和经验来判断，如管理人员的积极性、职工的精神面貌等。精明而有远见的主管，有时能够预见到脱离标准的偏差。如果标准制定适当，又有明确的评定手段，则对实际业绩或预期业绩的评价就相当容易了，就很容易确定偏差的存在。另外，管理者通过制定科学的制度可以在一定程度上弥补自身能力的不足。

如果目前工作明显地偏离原定的各项效率标准，那说明一定有问题需要改进。管理者应当敏锐地察觉目前工作水平同具体标准的差距，在把握工作时不要局限于眼前的困难和问题，还应当注意那些较深远、较不明显但今后可能造成严重后果的问题，以便其在发展成危机前得到改进。

(3) 纠正偏差的能力。只要目标和成效之间存在偏差，总有一定的原因，纠正偏差应该从研究造成偏差的原因入手。但最先引起管理者注意的，可能往往只是一个症状，而不是问题的实质。有时，对已获得的事实能提示出真正原因，并能为随后的事实检验所证实。然而有时事实所提示的原因并非根本原因，或者管理者设想的原因同事实所提示的相悖。尤其在一系列表面上互不相干但是出于一个根源的迹象发生时，更容易产生这种情况。管理者应仔细考虑各种可能的原因，然后根据已获得的事实，确定哪一个是真正的原因。只有找出偏差的原因，才有助于确定适当的矫正行动，否则很可能南辕北辙，事倍功半。

如销售额未达到预定值，原因可能是在计划阶段出错，预测值过分乐观，可能是经理的销售计划或销售目标不正确，也可能是团队成员销售方式不当或者市场对产品的接受度发生了变化，还可能是竞争对手改变销售策略等。管理者如果要对销售额未达到预定值这一症结进行纠偏，就必须先找出问题的原因，据此进行纠偏。如主管可以重新制订计划或调整他们的目标来纠偏，也可以运用组织职能重新委派职务或明确职责，还可以采用增加人员，更妥善地选拔和培训下属，或是最终解雇、重新配备人员等办法来纠偏。

3. 管理者提升管理能力的方法

(1) 加强学习。管理者必须增强与时俱进的学习意识，把学习摆在重要地位，学习是提高管理者知识水平、理论素养的途径。我们在工作中获得的是经验，而理论学习赋予我们的是进一步实践的有力武器。

只有不断地学习和更新知识，不断地提高自身素质，才能适应工作的需要。从实践中学习，从书本上学习，从自己和他人的经验教训中学习，把学习当做一种责任、一种素质、一种觉悟、一种修养，当做提高自身管理能力的现实需要。

同时，学习的根本目的在于运用，要做到学以致用，把学到的理论知识充分运用到工作中，提高分析和解决问题的能力，增强工作的预见性和创造性。通过不断地学习，不断地实践积累，从而不断地提高自身的管理能力。

(2) 树立创新观念。创新是现代管理的重要功能之一，管理创新与科技创新不同，它不是个人行为，而是一种组织行为，即是一种有组织的创新活动。因此，促进创新的最好方法是宣传创新，激励创新，树立创新观念，使每一位组织成员都奋发向上，努力进取，大胆尝试。要造成一种人人谈创新，时时想创新，无处不创新的组织氛围。团队管理处处在不断变化的动态环境中，许多情况是无先例可循的，特别是要使每一位管理者认识到管理不仅仅是用既定的方式重复那些已经重复了许多次的操作，更重要的是要不断去探索新方法，找出新程序，不断提高管理质量。

(3) 强化自己的优秀执行力。执行力是管理者具备的最基本条件，一个出色的管理者应该是一个好舵手，遭遇风浪时，临危不惧，身先士卒。执行力体现在完成公司目标的程度上，管理者必须执行公司确定的目标。管理者要严格执行公司的既定目标与规章制度，按时完成各项工作，认真履行组织赋予的职责。

管理者的个人素质以及思维方式，对执行力会产生决定性的影响，因此，除了集思广益、博采众长之外，还应不断锻炼对整个管理过程进行规划发展、远景展望的能力。不能停留在表面的工作上，工作中必须有计划，有总结，这样才能保证执行的效果。执行过程中绝不能随心所欲，这样只会影响管理质量。

(4) 培养勤思考的习惯。提高思考能力，要善于从全局观察和处理问题。“不谋万事者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一城。”这就要求管理者必须以宽广的眼界去思考、去观察，从事物的不断变化中掌握事物发展的内在规律，提高看问题的敏锐性，提高协调和处理各种矛盾的能力，真正做到在处理复杂问题时善于把握好“度”。在工作中遇到同样的问题时，不同管理者处理的方法会不一样，有的管理者处理得恰当，而有的管理者处理得草率。那就是在遇到问题时，不要简单地急于处理，要勤于思考，对问题进行分析，把握好“度”，以最佳的方法进行处理。管理者只埋头于事务性的工作，对企业发展的全局性、重要性的工作不进行思考，是很难做好管理工作的。同时，在日常工作中要注意培养观察问题和发现问题的能力，抓住管理工作的重点、热点和难点，从中把握问题的主要矛盾，及时处理。

(5) 培养良好的协调和沟通能力。团队内部各部门和基层单位处于相互作用、相互依存状态，这就需要管理者在工作中注意协调好部门之间、部门与个人之间的相互作用，还要注意与上级、同行之间的协调和沟通。管理工作的每个步骤，都依赖于组织成员良好的沟通，成员良好沟通，又依赖于领导者的管理能力。因此，良

好的沟通成了实现组织行为过程中重要的成功要素。

10.2.3 沟通能力及其提升方法

1. 沟通能力的概念

沟通能力包含表达能力、争辩能力、倾听能力和设计能力（形象设计、动作设计、环境设计）。沟通能力实际上是个人素质的重要体现，它来源于一个人的知识、能力和品德。

2. 沟通能力的关注点

一般来说，培养沟通能力应从两个方面努力：一是提高理解别人的能力；二是提高表达能力。具体来说，就是要做到以下几点：

（1）要仔细想想自己最有可能在什么场合与哪些人沟通。不同的场合对于沟通的要求是不一样的。沟通的对象也决定了沟通的语言和形式。比如与同事、朋友、亲戚、领导、客户、邻居、陌生人等沟通时，就应根据对象的不同改变沟通方式。通过这个步骤可以使自己清晰地明白需要沟通的对象和场合，以便全面地提高自己的沟通能力。

（2）需要客观地评价自己是否具有良好的沟通能力。请你就以下问题认真地问自己：

- 1) 你真心相信沟通在组织中的重要性吗？
- 2) 在日常生活中，你在寻求沟通的机会吗？
- 3) 当你站在演讲台上时，能很清晰地表达自己的观点吗？
- 4) 在会议中，你善于发表自己的观点吗？
- 5) 你是否经常与朋友保持联系？
- 6) 在休闲时间，你经常阅读书籍和报纸吗？
- 7) 你能自行构思写出一份报告吗？
- 8) 对于一篇文章，你能很快区分其优劣吗？
- 9) 在与别人沟通的过程中，你能清楚地传达想要表达的意思吗？
- 10) 你觉得你的每一次沟通都是成功的吗？
- 11) 你觉得自己的沟通能力对工作有很大帮助吗？
- 12) 喜欢与你的上司一起进餐吗？

以上回答，回答“是”得1分，回答“否”不得分。得分在8~12分，说明协调沟通能力比较好；得分在1~4分，说明协调沟通能力不太好，需要好好培养。

（3）自问沟通方式是否合适。你要认真问自己以下几个问题：

- 1) 在一般情况下，经常是你主动与别人沟通还是别人主动与你沟通？
- 2) 在与别人沟通的过程中，你会处于主导地位吗？

3) 你觉得别人适应你的沟通方式吗?

4) 要知道,主动沟通与被动沟通是完全不一样的。如果你迈出主动沟通的第一步,就非常容易与别人建立广泛的人际关系,在与他人的交流沟通中更能够处于主导地位。当你处于主导地位时,就会集中注意力,主动去了解对方的心理状态,并调节自己的沟通方式,以便更好地完成沟通过程。这时候的沟通方式就是最合适的。以下是一些经典的沟通原则:

- 1) 讲出自己内心的感受,哪怕是痛苦和无奈。
- 2) 不批评、不抱怨,批评和抱怨是沟通的刽子手,只会使事情恶化。
- 3) 有情绪的时候不要沟通,尤其是不能作决定。
- 4) 适时说声“对不起”,这是沟通的软化剂。
- 5) 当事情陷入僵局时,要耐心等待转机。

(4) 恰当地运用肢体语言。很多人都知道身体语言在沟通中的作用,但是要恰如其分地运用身体语言还是有一定的困难。同样的身体语言,如果是不同性格的人作出的,它的意义很有可能是不一样的。另外,同样的身体语言在不同的语境中的意义也是不一样的。因此,不但要了解身体语言的意义,而且要培养自己的观察能力,要站在对方的角度来思考,善于从对方不自觉的姿势表情或神态中发现其真实想法,千万不要武断地下结论。

在使用身体语言的时候,要注意身体语言使用的情境是否合适,是否与自己的角色一致。少做无意义的动作,以免分散对方的注意力,影响沟通效果。

3. 提升沟通能力的方法

(1) 多聆听,了解对方真正的意图。戴尔·卡内基说:要一个人做事的唯一方法,就是把他想要的东西给他。想要知道对方要什么,倾听绝对是不可或缺的第一步。戴尔·卡内基同时提到,如果你想成为一个谈话高手,必须先是一个专心听讲的人。要风趣,要对事物保持兴趣。问别人喜欢谈论的问题,鼓励他们多谈自己和自己的成就。所以,沟通第一要领是:多聆听,而不是自己一直滔滔不绝地说。

(2) 不要陷入辩论中,注意你的沟通风格。戴尔·卡内基认为,在辩论的时候,十次有九次的结果是:双方都更加坚定自己原来的看法是对的。你不可能从辩论中获得胜利。假如你辩输了,你是输了;假如你辩赢了,你还是输了。为什么呢?假如你把对方攻击得体无完肤,最后证明他的论点一无是处,结果又如何呢?你觉得很痛快,可是对方呢?你只不过让他觉得自己差劲,已经伤害他的尊严了。对于你的得胜,只不过让对方感到愤慨而已。更何况如果一个人口服心不服,他的观点仍然不会改变。

人都有自我防卫心理,无法接受对方的批评。即使没有进行言语的批评,只是

眼神透露出的不屑，都会刺激对方敏感的心灵，而奋不顾身地去捍卫自己。

所以你要改变一个人的想法，一定要先接纳他，才有机会改变这个人的思路。当一个人被接纳时，他会想有所回报，因此他会诚恳地问你：你又是怎么认为呢？这时你才有机会让他接受你的想法。对方的心门没有打开前，真正的沟通是不可能实现的。

心理学家研究发现，一个人跟别人说话后，所留给人的印象，只有少部分取决于谈话的内容，大部分则取决于沟通的风格。你采取强势风格，即使有理，到最后还是给别人留下不好的印象。与其得理不饶人，不如采取得饶人处且饶人的风格，接纳对方，从而转化对方的思考，方是上策。

10.2.4 解决问题的能力及其提升方法

1. 概念

解决问题的能力是一种面对问题的习惯和处理问题的能力，它要在问题解决过程中才能展现出来。问题等于目标与现状的差距。

2. 问题意识的培养

迫切感；资讯感受与处理能力（整合能力）；对不调和状态的认知能力；扩大视野；主动探求发掘问题；学习与掌握解决问题的方法。

3. 分析解决问题的三个要求

- (1) 清晰的思路、正确的心态。
- (2) 遵循正确的程序。
- (3) 掌握分析、解决问题的基本方法。

4. 问题解决的过程及所需的能力

- (1) 发现问题。
 - 1) 对情况的发展能保持正向、积极的心态。
 - 2) 面对问题能够先作合理评估，并具有勇于承担的态度。
 - 3) 借助批判和想象等思维活动，意识到问题情境中还可能有许多开拓空间。
- (2) 确定问题。
 - 1) 能根据情境演变的脉络，确定问题的意义。
 - 2) 能准确评估问题的初始状态和预测问题的最终状态。
 - 3) 能洞察问题的各层次结构，并从结构中发现解决问题的关键。
 - 4) 能适当和准确地评估可运用的资源和所受到的限制条件。
 - 5) 能恰当地表述问题。
- (3) 形成策略。
 - 1) 能借助推论和想象来开拓问题的发展空间。

- 2) 能同时拟定多种解题策略和多种方案，能合理地进行决策。
- (4) 执行实现。
 - 1) 能以行动来处理问题。
 - 2) 具有行动能力，能控制变量并作有条理的处理。
 - 3) 能随机处理预料之外的情况变化，使工作持续地沿主轴推进。
 - 4) 养成能在过程中随时做好对“要达成的目标”、“过程”和“评价”三者之间进行相互校正的习惯。

(5) 整合成果。

- 1) 对所获得的信息能统合整理出成果，并作出合理的评价。
 - 2) 能根据事件的前因后果，发现其中的意义并作解释。
 - 3) 能观察到处理问题过程中的不足之处和可以改进的地方。
- (6) 推广应用。
- 1) 体会处理事件过程所产生的影响，并作合理的调节。
 - 2) 了解事件后续的发展，并作适当的处理。
 - 3) 获得经验，并应用于解决其他问题上。

5. 关于解决问题方法的四个常识

- (1) 显而易见的常规方法不一定是解决问题的最好方法。
- (2) 创造性思维能帮助你想出可能使问题得到解决的多种方法。
- (3) 通过对多种方法的分析、比较，缩小方法选择的范围。
- (4) 通过进一步的综合比较、分析，找到解决问题的最佳方法。

6. 创造性解决问题的方法

每个人都具备创造性思维的能力。其实，创造性思维并不是要求你一定要创造出某种全新的东西。创造性思维与常规性思维存在着紧密的联系。怎样才能产生出创造性思维呢？下面列出了四种方法。

(1) 对问题进行开放的、多角度、多层面的分析和思考。不要固执地以为，一个问题就只有一种解决方法。其实若从不同角度对问题进行分析，往往就能发现解决问题的不同方法。

(2) 不要急于求成，草率地选择一个解决问题的办法，要对问题进行长时间的分析与思考。随着时间的推移，对问题往往就会有更多、更新的思考，也就能够发现解决问题的更多方法。

(3) 不要怕冒风险。机遇与风险同在，对那些看起来有风险的解决办法，也要敢想，不要一概拒之门外。

(4) 集思广益，注意听听下属员工和组织中其他人士的意见。他们由于与问题没有直接的利害关系，常常能发现解决问题的好办法。

10.2.5 感召能力及其提升方法

1. 感召力的概念

感召力是领导者吸引被领导者的能力，是领导者通过不断地完善自身而形成的一种独特的魅力，更是指一种不依靠物质刺激或强迫，而全凭人格和信仰去领导和鼓舞的能力。也就是以自己的人格魅力感召、吸引他人的能力。通俗地说，也就是跑到哪儿，都可能会围来一群人的能力。可以说，感召力是一个人综合能力的反映，如果一个人没有很强的综合能力，则不可能具有感召力。一个具有感召力的管理者，是一个团队的核心，是团队中每个人效仿的对象；一个具有感召力的管理者，可鼓舞团队中每个人的士气，充分调动个人所长，发挥每个人的主观能动性；一个具有感召力的管理者，可有效影响整个团队的发展。

2. 感召力的构成要素

(1) 领导者的理想和信念。理想是人们所向往、信仰和追求的奋斗目标。信念是一个人认为自己一定要遵循的、在意识中根深蒂固的道德观念，是个体对理想深刻而有根据的坚信和履行义务的强烈责任感，是认识、情感和意志的有机统一。理想与信念在领导活动中至关重要，犹如灯塔指引着航船的方向。

领导者的理想代表了组织的目标，是领导者个人理想与组织理想互动整合的产物。卓越的领导者能够把被领导者的理想整合到自己的理想中，通过塑造共同愿景来吸引和激励被领导者。领导者的理想也内在地包括了领导者的价值观，理想指明了领导者及其领导的组织的发展方向，价值观则强调了实现理想的过程中必须遵循的价值准则。

(2) 领导者的远见。领导者是团队的龙头，起着领导团队的作用，只有领导者具有远见才能够看清组织未来的发展方向和路径，引导团队长远发展。

(3) 领导者的人格和自信。人格是指人的性格、气质等特征的总和，也指个人的道德品质。人格要素包括正直诚信、奉公守法、严于律己、坚定顽强等方面。自信是个人表现出来的一种相信自己的独特魅力。

领导感召力实施的对象是个人或群体，实施感召的目的是要使所针对的个人或群体产生领导者所期望的行为，而这种行为应是个人或群体心悦诚服、自觉自愿的行为。领导者的人格和自信来源于内在的激励与外在的培养。成功的人能够积极地认识自我，这是取得成就的驱动力之一，也是开发自身才智潜力的重要途径。人人都可以成为领导者，将良好的人格和充分的自信结合起来，为成为创造性领导奠定基础。对领导者来说，培养下属的能力与自信心会使下属觉得自己更富有竞争性、工作效率更高。领导者通过神态、语气、姿势、仪态等，无声无息地、由内向外散发魅力，这种魅力的力量是发自内心地对自己的信任以及对事业的坚信。树立自信心

是成为成功领导者的良好基础。领导者拥有自信，就能树立令人信服的领导权威。

一个人的自信不是天生就具有的，而是通过后天的培养而形成的。领导者自信的形成，本质上来来自于其个人的实力。随着领导者的成功决策，形成正反馈，增强了领导者的自信，也增强了下属的信心。

(4) 领导者的智慧和阅历。智慧是指人们对事物认识、辨析、处理的能力，即人认识客观事物并运用知识解决实际问题的能力。阅历是指一个人的生活经历与见识。

领导者通常都拥有广博且结构合理的知识，这些知识积累是领导者各种能力发展的基础，也是领导者智慧的源泉。领导者的智慧也来自于领导实践。领导者大都具有丰富的阅历，在顺境和逆境中经受过锻炼，不仅知其然，也知其所以然。

(5) 领导者的激情和挑战。激情是缘于人们对事物的强烈兴趣与热衷的表现。挑战是个人敢于面对压力与困难的一种能力。激情与挑战在领导实践中具有重要作用。领导者的激情包括对工作的激情、对人的激情和对组织目标的激情。富有激情是成为真正的领导者的先决条件。它为领导者提供了坚持目标的动力，建立了一种表达对人们的热爱与关怀的环境，点燃了领导者为更伟大的目标而努力的热情。领导者富有激情，成为榜样，使被领导者以领导者为目标，不断地学习，起到了感召与吸引的作用。

挑战是激情的产物。领导者往往勇于和敢于迎接挑战。大多数领导者总是乐于寻求富有意义的挑战，希望做的事情能够挑战自己的能力极限。领导者正是不断地迎接挑战，才使整个团队拥有不竭的前进动力。领导者都是在面临巨大阻力的时候能鼓动被领导者的人。领导者应当不断地增强自己的挑战意识，在竞争中提升自己的凝聚力，在应对危机中形成自己的独特风格。卓越领导者为我们塑造了成功应对新挑战的形象，坚信自己有能力对自己所面临的形势有所作为。所有成功的领导者都知道，挑战是领导者成长的关键。同时，领导者要能够面对持续性的挑战，能够周旋于拥护者与反对者之间，能够游刃于不同的文化之中。

3. 增强领导感召力的主要途径

(1) 严于律己，为人表率。领导者要增强感召力，首先要严于律己。也就是通常所说的对自己要高标准、严要求。要经常对照获得领导感召力基本要素的各个方面严于律己，找出差距、发奋努力，在领导活动的实践中不断地完善自我。

只有严于律己才能成为表率。常言道：榜样的力量是无穷的，只有做到严于律己，才能真正做到“其身正，不令而行”。

(2) 沟通认同，赢得共识。沟通是指人与人之间通过一定的渠道或方式相互敞开思想、交流感情、传递信息以增进彼此的了解和友谊，从而达到和睦相处、愉快合作的方式或方法。沟通是对差异的理解，是对别人的尊重。沟通是手段，是方

法。沟通的目的是认同，是要赢得共识。只有当领导者得到下属的认同、赢得共识后，领导者的决策、交给的任务、布置的工作，才能内化为下属的意愿，并为之努力奋斗，积极工作，无私奉献。由此可见，沟通认同，赢得共识将有助于增强领导者的感召力。

(3) 有效激励，振奋精神。激励是实现领导意图的重要途径，是整个领导活动的一个极为重要的方面。制定决策要激励下属出谋献策，实施决策更要激励下属努力奋斗、积极工作。有效的激励能振奋精神，凝聚人心，是个人和整个组织前进的持久动力。所谓激励，是由“激”和“励”两个字结合而成的，激在前，励在后，激是激发下属的动机、热情、智慧和潜能，领导者必须具有一定的感召力，才能激励有成效。所谓励，就是鼓励。对于兢兢业业、积极工作、贡献突出的员工，领导者要给予表扬，给予奖励，甚至给予提拔。鼓励正确的行为，形成动力，强化下属与组织目标一致的行为。领导活动的实践证明，一切有效的激励都将增强领导者的感召力。

(4) 为人正派、公道无私。领导者面临对团队成员的正确评价、合理使用、利益分配等一系列必须公正处理的事情，而人们对于公正与否最为敏感。如果领导者不公正，最容易引起下属的沮丧与反感，甚至导致消极对抗，严重时，可能激化矛盾。这就要求领导者必须为人正派、公道无私。

第一，领导者要有开阔的视野，一视同仁的公心，实事求是的精神，善于发现每一个团队成员的长处、优点和成绩，予以肯定，给予表扬或奖励。对于团队成员的缺点、过失更需要公正评价，以诚恳的态度加以引导，切忌背后议论团队成员的短处。

第二，领导者必须去掉私心，才能在用人的问题上坚持尊重人才、任人唯贤、公平竞争的原则，切忌任人唯亲。

第三，领导者面临利益分配时，务必公正、公平、谨慎，坚持按贡献、按效果、按质量、按政策的原则分配利益，切忌凭主观臆断、亲疏好恶搞利益倾斜。实践证明，凡为人正派、公道无私的领导者，其感召力都很强。

10.2.6 知人善任能力及其提升方法

1. 概念及意义

知人善任，包括知人与善任两个相互联系的层面。“为政之本，在于选贤”，选贤务必知人善任。知人就是要了解人，善任就是要用好人；知人是善任的前提，善任是知人的目的；通过知人以达到善任，又在善任中进一步知人识人。

2. 知人要做到“五不”

(1) 不以好恶而取才。唐太宗李世民所以能开创名垂千古的“贞观之治”，与

其“吾为官择人，唯才是与，苟或不才，虽亲不用，如其有才，虽仇不弃”的择人之道具有直接的关系。他尊重人才，兼听广纳，选用了一大批有真才实学的人治理国家。魏征等身边要人经常“犯上”而直言相谏，亦体现唐太宗惜才之情，容才之怀。在社会生活中，由于人们的思想、志趣、经历、性格等方面的差异，难免会形成人际关系中的亲疏远近、好恶喜厌，但人才却是客观存在的，是不依领导的意志感情而转移的，顺我者未必有才，逆我者未必无才。“内举不避亲，外举不避仇”，关键在于真正做到以事业为重，任人唯贤，不以个人好恶亲疏而取才。

(2) 不以妒谤而毁才。人才一旦得到重用，也难免会招致某些非议，乃至被造谣中伤，打击陷害。特别是当某人快被提拔时，有时流言横飞，毁词四起，犹如浓雾遮城，让人不识庐山真面目，欲查无踪，欲用无据。在这种情况下，领导者更应以无畏的爱才护才之胆，顶住压力，只要是看准的优秀人才，就应该大胆而果断地起用。

(3) 不以卑微而轻才。“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍。”生活中很多事实说明，一些有真才实学的人，平时默默无闻，是因为得不到崭露头角的机会，甚至一辈子难以施展才能。从汉高祖刘邦所用的人才看，张良出身没落贵族，周勃是吹鼓手，樊哙是屠夫，灌婴是布贩，倘若不是时势给予他们施展才能的机遇，可能同样遭到终生埋没的厄运。拿破仑在选拔将领时，摒弃传统的以出身择人的门第观念，他认为，“每个士兵背囊里都有一根元帅的指挥棍”。在他的部队里，许多杰出的元帅都是来自社会的下层，著名元帅内伊就是一个饭店老板的儿子。发掘人才，既要发现那些崭露头角的人才，也要挖掘那些尚没有机会展露才华的人才。

(4) 不以恭顺而选才。从某种意义上说，大凡有才能的人，遇事都有自己独立的见解、主张，不时表现出其特有的个性。人才的本质在于创造，敢于突破，敢于创新，敢为人先。

(5) 不以小过而舍才。金无足赤，人无完人。“有大略者不问其短”，“有厚德者不非小疵”。一些人的小过，就像白玉上的小斑点，精明的商人不会因此而丢弃它，因为小斑点并不影响整个美玉的价值。所以，用人切忌求全责备。史学家司马光曾说过：“若指瑕掩善，则朝无可用人，苟随器授任，则世无可弃之士。”一个人如果毫无失败的经验，才真正是可忧虑的，失败过的人尝过痛苦的滋味，他们才会更加小心，以免重蹈覆辙，即所谓“失败是成功之母”。识人者要有容人之过的胸怀。

3. 善任要做到“五坚持”

(1) 坚持德才兼备。德才兼备的原则是团队中重要的用人原则。坚持德才兼备，就是在选拔管理者时，既要考察管理者的思想觉悟和政治品质，又要考察管理者的文化水平和领导才能。

首先，在选拔管理者时，应将德与才看成是一个完整的统一体，不能割裂，不可偏废。离开德，才就失去了根基；没有才，德就成了空洞之物。任用管理者，既要反对不问品德的偏向，又要反对不问业务能力的偏向。

其次，在坚持德才兼备的前提下，应注重对德的考察。用人问题，关系到事业的盛衰。历代开明之士都十分注意用人把德放在首位。魏征说：“今欲求人，必须审访其行，若知其善然后用之。设今此人不能济事，只是才力不济，不为大害，误用恶人，假令强干，为害极多，但乱世唯求其才，不顾其行。太平之时，必须才行俱兼，始可任用。”这里所说的“行”与“善”和德是同一个意思，历史经验说明，有德的人有了才，就能为国为民干出更多的好事；无德的人有了才，将会干出更多更大的坏事。当然，重德绝非轻才，选拔人才时应以德为前提，选其中有才能者。

(2) 坚持重用人才。刘邦谈到自己战胜比他强大的项羽的原因时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；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，此所以为我擒也。”陈平、韩信都曾是项羽手下的人，因长期得不到重用而转投刘邦，并为刘邦重用。看来，能否重用人才，能否把那些具有真才实学的人放到能充分展现才华的舞台上，的确是事业成败的关键。

(3) 坚持用人所长。人都是有所长有所短，既有优点，也有缺点。鲁迅曾说过：“倘要完全的人，天下配活的人也就有限。”在用人时，最重要的是用人之长，避人之短。正像俗语所说的，骏马驰千里，耕田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。令李逵去绣花，命小姐去打仗，就会把事情弄得一团糟。但一个人的优点和缺点、长处和短处也不是固定不变的。优点扩展了，缺点也就受到抑制。发扬长处是克服短处的重要方法，扬长避短是发挥人才作用的有效途径。

(4) 坚持注重实绩。实绩是管理者德才的集中体现和德才兼备原则的客观要求。一个管理者的工作实绩，既不是主观臆想，也不能凭空捏造，而是一种客观的、实实在在的看得见摸得着的东西。实绩是一个人多方面的反映，把实绩作为选拔管理者重要依据，容易比较优劣，说服力强，有利于提高用人的准确性、公正性，克服主观随意性。看一个管理者主要应看其实绩，看他的工作过程及其结果。

(5) 坚持明责授权。古人云：“非得贤难，用之难，非用之难，信之难也。”在用人上易犯的毛病就是想用而又不肯放手使用。用人必须做到“用人不疑，疑人不用”。疑而用人，既误事又误人。所谓用人不疑，就是既用之就要充分予以信任，放手让其大胆工作，明责授权，权责统一。

10.2.7 分析决策能力及其提升方法

1. 决策能力的概念

决策能力是指领导者或经营管理者对某件事拿主意、作决断、定方向的领导管理效绩的综合性能力，包括经营决策能力、经营管理能力、业务决策能力、人事决策能力、战术与战略决策能力等。

2. 决策能力的构成因素

团队经营管理人才的决策能力主要由以下几个方面构成：

(1) 开放的提炼能力。开放的提炼能力是指团队经营管理人才能以开放的态度，准确、迅速地提炼出解决问题的各种方案的能力。包括两个基本要素：企业经营管理人才要以开放和包容的思想及态度获取尽可能广泛的决策方案，特别是不要局限于传统的解决办法。要善于借外脑来帮助判定决策方案；对各种决策方案要进行提炼，以把握各种方案的本质和核心，正确地评估每个方案的条件及效果，分析各个方案实施的可能性。

(2) 准确的预测能力。决策与预测是密不可分的，企业经营管理人才要具备卓越的决策能力，首先应具备准确的预测能力。预测是决策的基础，决策是预测的延续，正确的决策必须要有准确的预测。如果没有准确的预测，将会导致决策失误。

预测的目的是为团队的决策提供准确的资料、信息和数据，在正确预测的基础上，选择符合团队发展的满意方案。

(3) 准确的决断能力。团队经营管理人才要能从众多的决策方案中选取满意方案的能力，以及危机时刻或紧要关头当机立断的决断能力。这种能力是经营管理人才进行科学决策的关键能力，误选、漏选会使企业造成重大损失或使企业与成功失之交臂。对此，团队经营管理人才必须把握以下几个主要标准：

一是所取方案实施的条件要具备。若条件不具备，则要弄清获得该条件的代价是什么。

二是所取方案要与团队的宗旨和决策目标相符，若不符则不可取。

三是所取方案要能被决策方案的受益人及相关利益人所接受。

四是所取方案要能被决策方案的执行者所接受。好的决策方案只有执行和实施后才能达到最终的目的，因此要注意决策方案的可接受性。

五是正确评估决策方案的风险。有些团队经营管理人才在选取决策方案时只看到乐观的一面，而没有考虑环境的可能变化，这往往会给团队造成重大损失。

3. 提高团队领导决策能力的途径

(1) 从博学中提高决策的预见能力。一般来说，决策的预见能力分为五个方面：

一是敏感能力，凭借对事物表象某种特有的直觉，判断事物未来的走向，这种

预见性往往一时找不到客观证据，难以使外人理解和接受。

二是综合能力，就是透过众多繁杂的现象，挖出有价值的第一手客观材料，并按一定的线索或科学原则，对材料进行综合归纳处理，为决策提供可靠的客观依据。

三是分析能力，运用一定的技巧和方法，对事物作辩证的分析，从中发现其他相关因素和潜在的信息，逐步理顺事物内部及事物之间的各种矛盾关系，找出影响事物发展的主要症结。

四是推导能力，按照有关的逻辑关系及事物运作的内在规律，探索客观物质变化的新动向或新规律，指导今后的工作实践，以此提高决策的价值和可行性。

五是自信能力，决策者对自己所作出的任何一项预测，必须有充分的自信，要能够经得起时间的考验，经得起实践的考验，要对自己负责，对工作负责。

团队领导者要提高决策预见能力，必须加强理论修养。学习管理知识，懂得运用先进的决策技术和手段，为企业高效决策服务。还要学习专业技能及相关业务知识，努力成为专业决策的行家里手。

(2) 从实践中提高决策的应变能力。世界上的事物复杂多变，人们的第一次决策或多或少都带有一定的主观色彩，不可能绝对准确，还必须接受实践的检验，在实践中不断调整、修正、完善，此谓决策的应变性。

实践中的决策应变能力有四种：

一是监测能力，即对事态的发展以及时势变化的关注程度。

二是反馈能力，主要是看决策者对决策实施后带来的系列连锁反应以及周边信息的掌握程度。

三是反思能力，也就是对决策的实践检验能力，能否对实践中出现的异常情况做到举一反三，并查找决策中的漏洞。

四是对策能力，决策能否适应变化了的新环境、新情况，主要看对策的准确性和力度。

(3) 从思想上提高决策的冒险能力。一个善于决策的人，不是对事情有了百分之百的把握再去决策。决策总带有一定风险，事情都清楚了才去决策，算不上决策。要知道，条件完全具备之际，往往是最佳的机会消失之时，一味追求完善，就会坐失良机。从一定意义上讲，风险和收益的大小是成正比的，风险大，成功了，得到的利益也越大，收益就是对所承担风险的补偿。一点儿风险都不敢冒的决策，绝不能算高明的、卓有成效的决策。

实际生活中，制定风险决策必须注意六个问题：

一是要克服“楚霸王式”的匹夫之勇，凡事不能蛮干，要讲方式方法，讲运筹，讲谋略。

二是要克服精神冲动，不能感情用事、失去理智。

三是要克服个人功利思想，不搞个人英雄主义。

四是要克服不自量力，好高骛远，贪大求洋。

五是要克服脱离现实、不讲客观条件的做法。

六是要克服不负责任、轻举妄动的行为。

(4) 从心理上提高决策的承受能力。决策需要承担风险，决策就是对决策者心理素质的全面考验。没有充分心理准备的决策是不成熟的决策，没有充分心理准备的决策者是不称职的决策者。

决策者必须具备的心理承受能力大致有五种：

一是自强能力，决策受到外来因素的挑战或抑制，不甘示弱，勇于进取。

二是自越能力，不满足现状，敢向自己挑战，敢于自我否定，向更高层次、更高目标奋斗。

三是自若能力，就是要处变不惊，镇定、自然，不因外界的影响而动摇。

四是自调能力，当决策环境及内容发生变化，或者决策方案与现实出现反差时，决策者主动、冷静地反思自我，洞察决策中潜在的担忧，及时进行自我调整。

五是自诊能力，当决策者情绪低落或决策行为极度受挫时，能理智地进行自我诊断、控制。

那么，领导者怎样提高决策心理承受能力呢？

一是要加强决策熏陶，多看一些成功决策者的人物传记，学习他人驾驭风险的经验。

二是要加强心理考验，有意识地把自己放到最艰苦的地方去锻炼，培养吃苦精神。

三是要胸怀开阔，少计较名利，树立公而忘私的精神。

四是要未雨绸缪，超前做好决策的各项准备工作，使自己时刻处于决策的主动地位。

(5) 从思维上提高决策的创造能力。思维反映到决策活动中就是思路，“脑中有思路，脚下有出路”，这就是思路给决策者带来的奇妙效应。不少团队的市场经营举步维艰，可以说，思路不开阔、缺乏创造能力是问题的症结与核心。倘若决策者的思想再解放一点，胆子再大一点，换个思路看问题，变个方法解决问题，则效果就会大相径庭。

团队领导者要提高决策创造能力，首先必须加强思想修养。一是要养成思考设疑的习惯，对日常工作中遇到的问题多问几个为什么，考虑这样处理还会出现什么问题，然后从实际出发逐一加以解决。能够经常做到思考设疑，不但会防止决策工作中的简单草率，而且长此以往会渐渐产生创造力。二是要有明确的决策目标，这

样领导者就会将自己的主要精力集中在决策目标上，创造性也就寓在其中了。三是要善于利用综合知识，利用类比思维，把相关学科及各知识、技术领域中的规律性内容和具有启发性的同类客观行为借鉴到决策中来，综合处理，演绎推理，使决策在创新的基础上不断完善。四是要敢做那些表面看来不可能做到的事，敢于冒险，敢于探索，使思维优势在决策的空白地带充分体现出来。

(6) 借助信息提高决策的竞争能力。如今是信息时代，谁能掌握更多的信息，谁能更好、更快地利用信息，谁就能赢得市场竞争的主动权。实践证明，一条有价值的信息，可以使一个濒临倒闭的企业获得新生，也可以使一个较好的企业更上一层楼。更为重要的是，一些重要的综合信息甚至还能够孕育出一系列搞活经济的新政策、新举措。

在商战中，有人提出“信息 + 决策 = 财富”，这不无道理。然而，要使好信息真正变为财富，还需要科学的决策来保证。

团队领导者如何利用信息提高决策的竞争能力呢？

一是要充分认识信息工作在科学决策中的重要地位和作用，树立强烈的信息工作意识，能够独具慧眼，从一般性信息中发现别人不易发现的使用价值，把共享的信息转化为独家享用的特有信息，使自己的经营决策有独到之处。

二是要切实改变在团队中普遍存在的信息情报网络不健全，信息工作人员少、素质低的现状，加紧完善信息基础工作，建立公司、团队和小组三级信息网络。

三是要扩大信息渠道，改进信息处理手段，建立规范的信息收集、整理、储存、运用、反馈制度，加快信息处理手段的自动化建设，提高信息工作的时效性、准确性和可靠性。

四是要广泛开展市场调研，了解掌握客户心理、消费趋势及消费能力，收集信息广、快、精、准。

五是要提高对信息的独立思考、接收处理的能力，以最佳的应变性对待外界事物发出的各种信息，进而区别事物的不同属性，并把信息及时反馈到公司的各个环节。

六是要注意信息延伸，通过对所掌握的信息进行深加工，分析预测随之经营的产品未来前途即发展趋势，从而获得最大的社会效益和经济效益。

七是要有敏锐的战略眼光和果敢的决策魄力，善于开发信息的潜在价值，一旦发现机遇，就立刻抓住，抢先作出正确的决策，开发隐形市场。

八是要重视政策信息，深入研究各种政策、法规，用足、用活现有政策，保证决策符合公司的政策方向。

(7) 从群体上提高决策的参与能力。对于团队领导者来说，决策绝不能搞“一言堂”。因为，一个人或“小集体”的力量毕竟有限。要尽可能避免决策失误，

就要建立民主科学决策制度。而实现决策民主化，即提高全员参与民主管理的能力，则是实现决策科学化的前提。

世界著名科学家爱迪生有句名言：“用集体智慧创造未来。”这充分说明了全员是创造的主体。实践也一再证明，凡是经过充分讨论而作出的决策，总是比较完善和稳妥的。

从决策上讲，员工的参与能力有五个方面：

一是自主能力，能够以高度的主人翁责任感，强烈的个人主见参与决策讨论。

二是建议能力，能够根据决策要求，从不同角度提出合理化建议，以改进决策。

三是监督能力，能够对团队领导者的决策进行民主监督。

四是评议能力，能够民主评估团队决策。

五是执行能力，能够在实践中自觉完善决策。

提高团队成员参与决策的能力，必须做好三个方面的工作：

一是要立足公司和团队，眼睛向内，发挥“集体诸葛”的作用。

二是决策时要遵循民主、科学的原则，真正维护团队成员的主人翁地位，通过各种途径充分发掘团队成员的智慧，使员工积极参与团队的市场经营管理决策。

三是要努力提高团队成员的队伍素质，大胆探索一些民主决策的办法，切实保证民主决策的效率和质量。

10.2.8 团结人的能力及其提升方法

1. 概念和意义

讲到人的本领时，人们常常以“会”来形容：会写作、会讲话、会办事等。但往往忽略了一个重要的本领，就是团结人的能力。会团结人是一个人能力素质的综合体现。搞好团结既是方法问题，也是能力素质问题。

现实工作中也常有这样的现象，有的人某些能力虽然很强，但不善于与别人合作，不仅造成工作上的冲突，而且容易形成内耗，影响整体效能的发挥；有的人个体素质虽然不是出类拔萃，但他能够团结人，让别人把本事都发挥出来，使大家心往一处想、劲往一处使，同样能做好工作。这充分说明，能够团结人，使一个团队形成坚强的战斗集体，起到“1+1>2”的效果，这其实是一种更高的能力。

2. 团结人的方法

(1) 能团结人，最起码要做到公正用权、公道处事和公平待人。会团结人，不是要团结就能够团结的。有的人觉得性格合得来，就自然会团结。其实不然，会不会团结人，关键看是不是出以公心。有道是“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”领导者只有先正己，而后才能正人。如果存有私心，划“小圈子”，搞亲

疏有别，那么自己首先就成为破坏团结的主要因素，怎么可能把人心凝聚起来，促成团结的风气呢？

归根到底，团结的能力来自于责任意识。只有以对团队的事业高度负责的态度认识团结的重要性，以团队事业的发展为重，把履行好职责和使命置于高于一切的位置，才会自觉坚持原则，自觉用公道、公正和公平来凝聚人心、促进团结。

(2) 会团结人，还要讲究交流沟通的方法和技巧。同人之间在交流沟通时，应该多交心，少争吵；多和风细雨，少居高临下。有话要坦诚布公地讲出来，正确的敢于坚持，做到知无不言、言无不尽；错误的要及时改正，切忌随声附和、人云亦云。“以诚感人者，人亦诚而应。”只要我们是出以公心，并且做到严于律己、以身作则，小事讲风格、大事讲原则，这样即使大家在某些具体问题上看法不一、认识各异，也能够求大同存小异，以团结的姿态把工作搞好。

(3) 要团结人，就应该树立一个共同的“敌人”，以便“共讨之”。这里的“敌人”是指我们的团队内的竞争标杆以及团队之外的竞争对手。因为激活团队活力的最好的方法就是在团队内创造一种有利于业绩提升的竞争态势。团队领袖需要思考如何在团队内部创造一个合情合理的、促进发展的竞争机制。

(4) 要团结人，团队领袖就应该尽一切努力去实现团队成员在利益上实现各得其所。因为利益是人类不断向前的主要动力，也是每一位团队成员不断进步的直接动力。

10.3 以绩固威

团队领袖凭借自己的努力和聪明才智，创造良好的个人业绩，在公司领导和员工面前能树立威信，必令人刮目相看。在工作中能很好或超额完成公司下达的业绩指标，每个月都能干成几件实事，每年都能干成几件大事，平时有机会就做点好事，一定能赢取团队成员的信任。在美国 NBA 闯天下的姚明，刚开始，队友都不愿传球给他。为什么呢？球技不行，打球能力不够，队友不信任。随着他球技的提高，在比赛中不断得分，最后充分赢得了队友的信任。

对于寿险营销团队领袖，我们至少要在以下三个方面取得卓越的成绩，方能服人。

10.3.1 管理卓有成效

什么样的管理才是卓有成效的管理呢？有哪些具体的标准呢？对于寿险营销团队领袖来说，有以下几个标准可以作为自身管理成效的参考：

(1) 团队文化诉求清晰明确，并且每一个团队成员理解、认可并自觉地把自已的行为纳入到团队的价值体系中。

(2) 团队目标和个人目标清晰，团队领袖能够持续进行管理理念、方法与模式的创新，团队领袖激励团队成员的观念和方法有效并持续创新，团队绩效方案简单易操作、有真效果，奖惩标准明确并能起到激励的实效。

(3) 团队成员持续热情高涨，团队成员士气高，有活力，具有力争上游的氛围，组织观念较强。

(4) 团队领袖的影响力和感召力大，能够团结人，能进行自我管理和自我激励，团队成员能够自觉践行行动计划并能深刻自我反省。

(5) 团队领袖能够进行危机管理，并能将下属主管的管理能力给予持续提升。

10.3.2 团队发展快速

在寿险营销行业，组织发展其实是寿险营销事业的核心。组织发展的速度，实际上就决定团队的发展速度。具体来讲，衡量团队发展速度的指标主要有三个：一是一定时间段内团队成员的补充率， $\text{团队成员的补充率} = \frac{\text{新进成员数量}}{\text{团队成员总数}}$ 。二是团队成员的质量，具体来说就是他们创造效益的能力，主要是意愿高低与实操能力大小这两个方面。三是各个小组新、旧成员的结构是否合理的问题，如果一个团队只有老人，那么这个团队的发展就后续乏力；如果新人太多，那么对这个团队的辅导时间和精力就需要付出大量的心血。当然这个回报也是非常可观的，关键在于老人到底有多大的能力来辅导自己发展的增员。

10.3.3 能采取有效措施确保团队留存率较高

寿险营销成员的留存问题一直是令寿险营销团队领袖的头疼难题，由于这个行业的特殊性，很多人一旦一段时间在业绩上没有进展，没有收入，他们往往去寻找新的事业机会。所以团队领袖如果能够把团队的留存率问题解决好，就抓住了团队发展的关键。

究竟应该怎样解决留存率不高的问题呢？下面几个建议对团队领袖一定有所启发。

1. 想办法让成员持续出业绩

(1) 培养良好的工作习惯。优秀的习惯也是一种生产力，习惯取决于一个人的思维模式和行为模式。团队领袖应该规定每个成员每天、每周以及每月必做的一些工作、完成数量以及标准，并设置专人检查、跟踪和反馈。一旦从事某一工作持续一个月以上，慢慢地就养成习惯了，然后就能逐步带来管理上的授权和信任，就能逐步带来生产力。

(2) 提供针对性的培训。每个成员的起点、性格特征、能力层次和经历不一样，如果一刀切，实际的培训效果肯定有限，所以需要寿险营销团队领袖能够在不同的阶段根据适当的标准分类，然后按照每一类别的成员甚至某一个人实行差异化和针对性的培训，这样就能起到量身定制的培训效果。如果某些成员在某一方面、某一个问题上或者某一类客户上面出现了同样或者类似的问题，就要组织专题培训，为的是真正能够答疑解惑，解决实际工作中遇到的问题。

(3) 制定一帮一和多帮一的帮扶制度。平时一般是自己的直接增员人去辅导自己的下级，没有时间和机制保障，没有考核，如果说增员人辅导增员有动力的话，那就是绩效奖金的提成以及自己团队的发展壮大。我们建议一帮一或者多帮一，不仅仅局限于自己的直接上级，甚至我们可以把整个团队中的其他人也纳入到这个帮扶计划中来，但前提是团队领袖应该给予这些非直接上级的其他成员一定的荣誉奖励和物质奖励，这样别人才会有积极性去做这件事。一旦形成氛围，事情就会慢慢向好的方向发展。

(4) 帮助成员分析客户，并探讨解决展业难题的可行方案。关于帮助成员分析客户，至少要包括五个方面：一是客户的职业或者事业的特点以及发展阶段是什么，以及该阶段面临的主要问题是什么；二是客户的性格特征是什么，以及该种性格特征的沟通策略；三是客户的人生阅历有哪些，这些阅历透露出了哪些有价值的信息；四是客户的所谓借口的实质是什么，我们被拒绝后的处理思路是什么；五是我们在与客户沟通过程中，客户拒绝我们除了业务上的原因外，还有哪些方面需要我们改进。

(5) 引导并适当跟踪成员展业计划的实施状况。计划只是停留在口头上或者书面上，我们应该建立制度去引导成员去实施行动计划，并通过专人去跟踪他们展业真实状况，以便改进不足。

2. 想办法让成员坚信这个行业

(1) 行业发展趋势引导。这是寿险营销人的强项，但关键在于如何把行业的优势与成员的优点进行恰当对接。

(2) 公司发展趋势引导。

(3) 对个人优势的正确客观的分析。这里的优势主要是八个方面：学历、阅历、性格、习惯、人际交往能力、知识、动机和自知。

(4) 个人面临现状的深刻剖析。对于成员面临的现状主要从七个方面给予剖析：精神士气、沟通艺术、自我管理、自我学习、自我反省、个人使命与家庭责任。

3. 想办法让成员感受到团队的温暖

(1) 团队是成员的精神家园。每一个人都是希望自己能融进一个圈子里，只是他们不知道真正融进一个圈子的方法，所以如果团队领袖能够创造一些让成员内心

走进团队的机制和模式，成员一定能够增强自己的团队归属感，就能让成员增加留下来的亲情力量。比如我们安排定期聚会活动，建立研讨会制度，建立生日聚会制度，定期参加户外旅游和拓展活动等。

(2) 团队给成员带来成就感。试想，如果这个世界上只有一个人，谁还有继续奋斗的动力呢！人之所以是社会人，就是因为一个人的成就需要与别人共同分享。一个人在一个团队中，不管你愿不愿意，总是在自觉不自觉地确定自己的心理定位，分析自己在团队中的位置、角色和分量。如果心里期待自己的角色和位置没能得到满足，一种做法是任其自由发展，另一种做法通过自己的努力争取属于自己期待的角色和分量，这就是人的潜意识活动的作用。

(3) 团队能给成员前行的力量。既然是一个团队，那么所有成员就有风雨同舟的权利、义务以及心理期待。当一个人成功了，则举杯相庆。如果团队成员出现了重大心理挫折，那么其他团队成员则会主动为他排忧解难，帮助他渡过难关。

4. 和成员多沟通

沟通也是一种激励。其实很多人没有意识到，团队领袖主动与成员沟通，能给成员带来很多鼓励与信心。

(1) 基于公司愿景的沟通激励。这是团队进行沟通激励的基本起点。公司愿景与每个成员的切身利益密切相关，对他们士气的巨大影响是不容置疑的。团队管理者应该善于利用企业战略规划和发展前景对成员的激励作用，通过各种沟通方式和渠道与成员进行充分的交流。团队高层人员可采用定期召开会议或个别谈话等形式，明确企业战略规划 and 未来前景，通过不断提高成员的期望值来激发其工作的热情和潜力。这也要求企业必须制定可行的发展目标，加强企业的战略管理，否则，建立在无法实现战略上的沟通激励只会起到相反的效果。

(2) 基于目标的沟通激励。目标是激励团队成员的力量源泉。从成员的个人角度来看，个人只有明确了目标才能调动其潜力，创造最佳成绩；同时，个人只有在达到目标后，才会产生成就感和满足感。因此，在设立目标时，要根据企业的总体目标，结合每个岗位的具体情况，通过反复交流和协商，尽可能取得对目标的一致认同。通过沟通，让团队成员认识到实现目标的意义和价值，认识到实现目标就能充分满足其个人需求。不少团队在设立岗位目标时，往往只是简单地下达目标和计划，只要求下级被动地接受，之后就是绩效评价，忽视了充分沟通这个过程，也就无法充分发挥目标的激励效果。

(3) 基于绩效评价的沟通激励。这是沟通激励中非常重要的环节。团队里进行的绩效评价，主要分为月度、季度和年度（或半年度）几种。无论是哪种绩效评价，必须发挥出绩效评价的应有作用，而其中的激励作用应该是最主要的。因此，公司的绩效评价结束后，团队管理层应该及时根据各级目标负责人的实际绩效，及

时进行沟通交流，对绩效优异者进行鼓励和肯定，指出其应进一步改进和完善之处，确定新的努力目标和方向。我们曾听到团队成员这样抱怨：“我只得到一个工资条，不知道自己究竟存在什么问题，我应该怎样做，没有人跟我解释，跟我谈过话。”由此看出，成员在团队里所追求的不仅仅是薪酬或经济利益，他们的心理需求也需要很好地满足。如果团队管理层在这个时候介入，进行沟通交流，其激励作用的效果将是非常显著的。

5. 人性化管理

(1) 人性化管理的四阶段。人性化管理是一个动态发展的过程，也是对人的自然属性和社会属性的表现形态进行有序组织和改造的过程。这个发展阶段实际是企业文化与团队成员个人意识或文化意识进行整合的过程。

1) 人际权力管理阶段。由于团队成员来自四面八方，可能出现混乱和冲突，因此在这个阶段应建立统一的行为规范，并建立严格的等级制度，促使团队成员服从企业管理。

2) 人际沟通阶段。已进入人性化管理的意识培育和调整阶段，是为企业发展、成长塑造企业文化的开始。在此阶段应着重上下级之间的沟通，并开始逐步建立共同的价值观。

3) 合作管理阶段。是培育企业文化的重要阶段，团队领导如不注重研究分析团队的特点，就没有文化上的创新，就没有属于自己的文化，而且这个阶段将是一个漫长的发展过程。

4) 奉献管理阶段。是全文化管理阶段，就是团队已拥有了属于自己的独特的文化，全体团队成员也融入到团队文化之中，这时团队成员的思想行为都自觉地在团队文化的支配之下，并能对变幻莫测的市场很快地联合行动，采取对策。

(2) 人性化管理的方法。

1) 情感化管理，就是要注重人的内心世界，根据情感的可塑性、倾向性和稳定性等特征去进行管理，其核心是激发团队成员的积极性，消除团队成员的消极情感。

2) 民主化管理，就是让团队成员参与决策。

3) 自我管理，可以说是民主管理的进一步发展，其大意是团队成员根据企业的发展战略和团队的目标，自主制订计划、实施控制、实现目标，即自己管理自己。它可以把个人意志和团队、企业的意志统一起来，从而使每个人心情舒畅地为企业奉献。

4) 文化管理是人性化管理的最高层次，它通过团队文化培育、管理文化模式的推进，使团队成员形成共同的价值观和共同的行为规范。文化管理充分发挥文化覆盖人的心理、生理、现状与历史，把以人为中心的管理思想全面地显示出来。

(3) 人性化管理与讲人情的区别。作为从事服务行业的我们可能有一个共同的

感受：人与人有许多微妙的关系，正确地处理这些关系，做事会觉得得心应手。当你在工作中出错时，你的同事、上司、朋友没有指出你的错误，没有告诉你它的危害，却反而拍着你的肩头说声没事，为你隐瞒了事实，这就是讲人情。讲人情在管理工作中是不允许的，甚至会使你的工作变得更糟糕。然而人性化管理则不一样，人性化管理虽然允许你在工作中出错，但它会告诉你这样做是错的，会带来什么危害，应该怎么做会更好。这样既原谅了你，让你不用时刻担心工作中出现了过错而被上司责怪，又使你的工作激情更高涨，工作目标更明确。

6. 团队和自己的业绩突出

这个很简单，你的团队成员业绩突出，不能说明你到底起了多大作用，但是有一点，这个团队是在你的带领下取得好的成绩，所以在保险行业，这就是你管理能力的一个很好的注解，因为管理的效果不在于你知道多少，而是在于出了多少成效。

团队领袖的业绩要让人心悦诚服，否则，即使一个人处于再高的管理位置上，也只是一个有名无权、无威望的跛脚鸭管理者，也不会让人对你的发号施令有任何信心。团队领袖就像一列快速奔驰向前列车的火车头，火车跑得快，全凭车头带。事实一再证明，只有自己能力过硬，才有可能被团队成员诚心接纳。

7. 团队有凝聚力

(1) 团队有凝聚力的条件。

1) 团队本身对成员的吸引力。团队的目标方向、组织形态、行业精神、社会位置等适合成员，吸引力就大，反之吸引力就会降低，甚至会使成员厌倦、反感，从而脱离团队。

2) 满足所有成员多种需要的吸引力。团队满足成员个人的各种物质和心理需要，是增强团体吸引力的最重要条件。

3) 团队内部成员间的吸引力。团队成员利益一致，关系和谐，互相关心、爱护和帮助，吸引力就大；反之，吸引力就小，甚至相互排斥。

(2) 团队凝聚力的培育措施。要知道凝聚力必须自己亲力亲为去培育，它不是从货架上买到的，更别妄想别人可以给予你。就像领导力不可以被给予一样，只能自己去提升。据此，提出如下几个团队凝聚力培育的具体措施：

1) 明确一致的目标。团队管理者与成员共同建立目标，融团队目标与个人目标于一体，使个人目标与团队目标高度一致，可以大大提高团队的效率。有效目标的建立一般有如下原则：①目标的具体化、可测量化。②清楚地确定时间。良好的目标应该是适时的，它不仅需要确定的时间界限，而且还要对完成任务的时间进行合理的规定。③运用中等难度的目标。除了上述三个方面以外，还要定期检查目标进展情况；运用过程目标、表现目标以及成绩目标的组合；利用短期的目标实现长期的目标；设立团队与个人的表现目标等都有利于团队凝聚力的培育。

2) 良好的团队内部管理。①领导。在领导方式上,要增强团队凝聚力,应较多地采取民主型领导方式,在团队决策上应共商共议,力求最大限度反映民意,切忌独断专行,这样可以使成员之间的情感更积极,思想更活跃,凝聚力更强。②沟通。团队成员的沟通与交流既可增强团队凝聚力,也可增强任务凝聚力,所以在团队内部应保证有足够的沟通时间、适宜的空间或渠道、良好的沟通氛围。

3) 制定有效的团队规范。团队规范是团队成员认可的并普遍接受的规章和行为规范,它可以具体化为团队成员对某种特定行为的认同或反对,区分出某种行为是有益的或是有害的,以此来规范团队成员的行为,鼓励有益的行为,纠正有害的行为,帮助成员了解什么是被期望的行为,提高团队的自我管理、自我控制的能力,促进团队凝聚力的增强。

根据成员的需要不同,合理、恰当地应用激励方式来增强团队凝聚力。多开展一些积极的团队竞赛活动,通过参与竞争来增强团队凝聚力。搞一些团队拓展培训,使成员在团队活动中体会到团队的重要性而形成凝聚力。

10.4 以情凝威

这里的“情”主要是体现在“诚”与“和”上。

诚,就是诚实、守信,即诚信,此乃对团队领袖最基本的要求。人无诚信不立,家无诚信不和,业无诚信不兴,国无诚信不宁。一个诚实守信的领导,才能被团队成员所拥护。如果领导者对团队成员充分信任,他们就能大胆工作。要学会在工作中淡化权力意识,把事情交给放心的下属去完成,是对他人的一种信任,也是一种授权。

“和”是指团队领袖要与众人“打成一片”,“和”包含两种意思:一种是“宽”,就是要对下属“动之以情,晓之以理,导之以行”,进行“软”处理;另一种是“狠”,就是对一切违反原则的成员,要绳之以“法”,众人才能“明其威”。威信成于民心,存于民心,这就要求团队领袖严于律己,防微杜渐。寿险营销团队领袖要有爱心,还要有一点儿人情味,这是一种品德、涵养乃至境界。例如,批评员工要讲究方法,懂得批评艺术的真谛是使人欢而不是招人怨,把事情办得合情合理。不讲原则就没有战斗力,不讲感情就没有凝聚力。

10.4.1 “诚”立天下

1. 诚实守信

(1) 诚实,即忠诚实在,就是忠于事物的本来面貌,不刻意隐瞒自己的真实思

想，不掩饰自己的真实感情，不说谎，不作假，不为不可告人的目的而欺瞒别人。

(2) 守信，就是讲信用，讲信誉，信守承诺，忠实于自己承担的义务，答应了别人的事一定要去做。

(3) 提高诚信的方法。要对自己诚实，就是要忠于自己的内心，忠于自己的团队，对自己诚实的人才能对他人诚实。要做到守信，不轻易许诺，许诺的同时还要考虑是否符合自身的经济能力以及解决问题的能力，是否符合法律的要求、道德的规范。作出承诺就必须兑现，除非在某些特殊情况下作出的不合理、不正确的承诺。

2. 强化服务意识

(1) 淡化权力意识，加强民主管理。权力意识太重，引起团队成员的反感和抵触，在管理工作中危害极大。

科学化和民主化是团队管理的基本原则。必须以制度为基础，团队领袖作为团队工作的决策者、领头雁，对于团队管理、团队业绩、团队士气等起着关键的作用，所以要淡化权力意识，加快团队管理的民主化和科学化进程。

(2) 加强学习，不断提高自身的素养。因业绩突出成为团队领袖，这会被赋予一定的权力，应通过学习，提高自身的素养，树立团队领袖的专业能力权威和道德理性权威。

(3) 构建以人为本的管理理念。对团队成员来说，他们有思想，有感情，有独立的人格，有各种需要，渴望自身价值的实现。团队管理要在注重科学化、有序化的同时，以团队成员的发展为本，为他们构建感情融洽、心情舒畅、相互影响的理想环境。带着一种挑剔的眼光面对他们，团队成员与领导之间只会产生摩擦与内耗。

(4) 尊重每一个成员，赏识每一个成员。一个真正善于管理的团队领袖，内心对成员一定充满尊重。团队领袖要学会赏识和鼓励，从每位团队成员的合理需要出发，营造机遇，扶一把，带一程，使他们获得成功，实现价值。

美国前总统林肯说过，关键的一句话有时会影响人的一生。团队领袖要多看成员的长处，要能够宽容他们的缺点、失误；团队领袖要在生活、工作中做有心人，练就一双善于发现的眼睛，发现每一个人的闪光点，为他们创造施展才能和获得承认、表扬的机会，不断增强他们的自信心，提高他们的工作热情，增加他们的展业动力。

3. 学会授权

(1) 授权的意义。

1) 明确团队成员之间的关系。

2) 使团队领袖能够腾出时间处理更重要的问题。

- 3) 为团队成员提供培养和锻炼工作能力的机会。
- 4) 能够提高决策的效率。
- 5) 能够提高团队成员的士气。

(2) 授权程序。

- 1) 与团队成员事前讨论团队的目标、工作标准及工作责任。
- 2) 明确团队成员及团队中其他主管的工作责任，且经常讨论及检查控制。
- 3) 规定团队成员向上级报告的频率。
- 4) 团队成员若遇不能处理的问题时，应请求上级给予协助。
- 5) 奖励与惩罚。

(3) 授权的类型。

1) 柔性授权，即上级领导者仅对工作安排给出一个思路，下属可随机应变，灵活而有创造性地处理工作。

2) 模糊授权，即授权者只讲明工作所要完成的任务和达成的目标，而不明确指出工作的具体事项与范围，让被授权者自己去选择完成任务的途径。

3) 惰性授权，即上级领导者将自己不愿意处理的纷乱烦琐的事务交给下属处理，其中可能包括领导者也弄不清楚该如何处理的事务。

4) 不充分授权，也称特定授权或刚性授权，是指上级对于团队成员的工作范围、内容、应达成的目标和完成工作的具体途径等都有详细规定，下级必须严格执行这些规定。

5) 制约授权，又叫复合授权，是指上级将某项任务的职权分解授给两个或多个子系统，使子系统之间产生互相制约的作用，以免出现疏漏。

6) 弹性授权，又称动态授权，是指在完成任务的不同阶段采用不同的授权形式。

(4) 授权方法。

- 1) 掌握授权的权限和时间信号。
- 2) 选择适当的授权人选。
- 3) 采取相应的授权形式（口头、书面、正式、非正式）。

4) 谨防“反授权”。团队成员把自己职权范围内的工作问题、矛盾推给上级，“授权”上级为自己工作。这使理应授权的上级领导反被下级牵着鼻子走，处理一些本应由下级处理的问题，使上级领导在某种程度和某种方面上“沦落”为下级的下级。

(5) 授权的原则。授权的基本依据是目标责任，要根据责任者承担的目标责任的大小授予一定的权力。在授权时还要遵循以下原则：

- 1) 相近原则。有两层意思：给直接下级授权，不要越级授权；应把权力授予

最接近作出目标决策和执行的人员，一旦发生问题，可立即作出反应。

2) 授要原则。指授给下级的权力应该是下级在实现目标中最需要的、比较重要的权力，能够解决实质性问题。

3) 明责授权。授权要以责任为前提，授权同时要明确其职责，使下级明确自己的责任范围和权限范围。

4) 动态原则。针对下级所处的不同环境条件、不同的目标责任，授予不同的权力。贯彻动态原则体现了从实际需要出发，具体可采取以下方式：①单项授权，即只授予决策或处理某一问题的权力，问题解决后，权力即行收回。②条件授权，即只在某一特定环境条件下，授予下级某种权力，环境条件改变了，权限也应随之改变。③定时授权，即授予下级的某种权力有一定的时间期限，到期权力收回。

10.4.2 宽严相济，“和”成大业

所谓“宽”，是指团队领袖在管理团队的过程中采用宽松、恩惠的策略或手段，团队成员能够自觉接受并遵循团队领袖所提倡的规章制度。宽严相济的“宽”就是企业管理者要具有宽广的胸怀，有容言、容事、容人之量，为团队成员创造和谐的工作氛围，提供施展才能和提升素质的广阔空间。对待团队成员宽容大度，鼓励员工创新与发展。对下属在工作中出现的一些无关大局的失误不必耿耿于怀、过分责怪，做到“扬人所长，补人所短”。

所谓“严”，是指要制定规范严明的规章制度，提出严格的制度执行要求，并保持严谨的工作作风，当出现明显违背管理制度或者严重失职的行为时，决不姑息迁就，必须严格按规章制度办事，维护制度的威严。

“宽”“严”的两种失衡情况。第一种是管理中宽松过度从而出现团队成员懈怠、散漫的情况。调整这种失衡情况的最有效的措施就是严格规章制度，对违纪者施以处罚，实行严格的管理。第二种情况是管理过于严厉，缺乏相应的缓和、松弛手段，只有硬性管理而无柔性管理，容易造成被管理者的抵触情绪。

“宽”“严”需要相辅相成。单靠“宽”或“严”是不科学的方法，管理还要通过团队领袖“济”的灵活应用，实现“宽”与“严”的协调与平衡，要在“晓之以理，以理服人”的基础上“约之以纪，以纪管人”，形成“宽”与“严”的良性互动，为团队创造良好的经营氛围，确保管理行为的实用性和有效性。

1. 学会和大家打成一片

(1) 调整瞻前顾后的心态，放开胸怀。每天站在镜子面前，和自己说说话，假想镜子里的人是你要沟通的对象。沟通的时候要有问有答，随便说什么，哪怕是胡言乱语也可以，但一定要保证是有问有答。

(2) 学会包容，不要苛求完美。这意味着要和一些不喜欢甚至讨厌的人相处，但是这就是处世之道。

(3) 逐渐培养自己广泛的兴趣。大家有各自不同的兴趣爱好，你要有广泛的爱好，才能和他们谈得来，你让他们觉得找到了知己，可以畅所欲言，会把你作为真心朋友来对待。

(4) 学会尊重他人。大家拥有不同的人生观、价值观，对待问题的看法也不尽相同，对待不同的观点，或者是对你有反驳、有批评的观点，不要不假思索地丢一边。

(5) 舍弃批评和抱怨的口吻，取而代之的是鼓励和赞美。这样，将他人的沮丧化为动力，让他们进步。

(6) 大俗大雅。请记住，我们都是“俗人”，只是在不同的场合和时间点掌握好相应的尺度而已。

(7) 与人沟通时要注意倾听。说话声音不要太高，如春风拂面般的音量，会让人感觉很舒服，但也要适当地懂得话音声调的变化。

(8) 要有一定的幽默感（不是贫嘴），这样会拉近双方的距离。一个懂得使对方发笑的人也是一个能攻破对方心理防御战线的人。

(9) 和人沟通时，要注意眼神不要游离。你可以试着把眼光对着对方的鼻尖或眉心看，这样既能排解你不敢对视的压力，也能让对方以为你在看着他。

(10) 找共同喜欢的话题，学会赞扬别人。

(11) 懂礼貌，守信用。

2. 学会批评的艺术

(1) 要明确批评所要达到的目标。批评是针对某一种错误而进行的，但批评所要达到的目标是不同的。所以，我们在批评前就要先弄清楚：这个问题是严重的还是不太严重的，是个别的还是普遍的，是偶然的还是必然的，是有意的还是无意的。只有了解了这些，我们才能根据各种不同情况，采取不同的批评方式，使得批评工作更加科学化、具体化、实效化。批评所要达到的目标一般有如下几种：个别提醒或集体提醒，个别告诫或集体告诫，个人惩罚或集体惩罚，一般惩罚或严重惩罚等，而其目标有近期目标与长期目标之分，错误的性质、对象不同，批评要达到的目标也是不一样的。

(2) 在批评时自己要先调整好情绪。在批评他人之前，先调整好自己的心态，控制好自己的情绪，想方设法营造一个平和的心境。只有心平气和的批评，才可能收到良好的效果。

(3) 在批评前要营造一个和谐的、温馨的环境。批评他人，不是为了打击人，要特别注意技巧与方法。我们之所以要营造一个和谐的、温馨的环境，是想让他人

慢慢地消除紧张、恐惧，甚至敌对的情绪。

(4) 在批评前要充分了解情况。为了有针对性地采取不同的批评态度与方式方法，我们有必要在事前先了解他们的家庭情况、生活情况、心理情况、个性特点以及事情的前因后果等。针对这些不同的情况，我们对不同性质的错误。采取不同场合的、不同态度的、不同方式方法的批评手段，尽量避免一些不愉快的事情发生，以便达到更好的批评效果。高效率的批评方法不是盲目的，而是建立在知己知彼、知前知后、灵活多变的准备工作基础之上的。

(5) 在批评时要就事论事，不能涉及其他。批评只能就事论事，不能涉及其他无关的事情，比如一些旧账，或家庭问题，或父母情况，或长相问题，或个性特点等。如果我们无端指责，那么肯定招致反感，或许认为我们有意敌视他，有意排斥他，这样一来，我们就不好开展工作了。我们不要天真地认为：你有那么多的缺点和不足之处，我就有足够的理由大批特批你了。其实，这是一种得不偿失的、错误的想法与做法。

(6) 在批评时要尊重他人的人格。每一个人都有做人尊严的底线，如果我们不小心碰了这个底线，那我们的批评就不能开展下去，可能还会导致更加不良的后果。所以，在批评他人时，要把他人当做一个独立的、受人尊重的独特个体，要用一种善意的、充满爱心的眼光去对待他人，或是换位思考一下。这样一来，我们在批评时就能多一些善意，多一些尊重，多一些耐心，多一些技巧。如果不小心伤了人，我们要马上及时地、诚恳地道歉。任何不尊重他人的批评行为都是一种失败的批评手段，都失去了批评的意义与价值。

(7) 批评后要做好善后工作，任何人被批评后，在心底或多或少都有一些不安的情绪，而这些情绪肯定会或多或少地影响工作与生活，所以我们在批评他人后，要主动地走近他们，要多关心他们的工作与生活，让他们感觉到我们是真心为他们好。这样，他们会更好、更快地纠正不足之处，取得令人惊讶的进步。如果我们批评人之后，使得他渐渐疏远了我们，那么这就是一种失败的批评。

10.5 以理续威

对团队的管理，除了以身作则和学会用“情”之外，我们会经常面对很多需要用“理”来解决的问题。在感性和理性之间，“情”可以融洽彼此关系，但是“理”能让团队成员明白并权衡其中的利与害、得与失、眼前与长远、局部与全局、风险与机会的辩证关系，只要我们能够根据每个成员的实际情况采取差异化的沟通策略，就能给团队成员带来持久的力量与激情。

10.5.1 利与害的权衡

利害是决定人们选择的最基本因素，权衡利害是每个人要做的事情。在处理利与害的关系问题上，我们一方面是受各种利益的驱动，另一方面是对于道义的坚守。

1. 以利益为取舍

这是最普通的做法，就是只要自己能够获利，很少从全局以及长远来考虑，比较短视。

2. 以根本利益为出发点

这里的根本利益一般指自己内心最看重、最坚守的东西，所以对直接成本、间接成本考虑的比较少。

3. 两利相权取其重

当某一件事存在着各种做法，怎么做都有利时，选择哪个？权衡一下，选择利益比较大的。比如，同时有两个以上的单位都想聘用你，谁给的薪金多你就去哪；你的文章发表到哪个报刊都会得到稿酬，哪一家的稿酬高就投给它。又如，有两笔生意都可以赚钱，哪一笔赚得多就做哪一笔。这就是古语所说的“两利相权取其重”。

4. 两害相权取其轻

当某一件事存在着各种做法，怎么做都有害，但是又必须去做时，怎么办？那就权衡一下，选择害处比较轻的一种。比如打一个战役，怎么打都会有伤亡，就应当选择伤亡最小的作战方案，把损失减少到最低限度。这就是古语所说的“两害相权取其轻”。

10.5.2 得与失的权衡

得失与利害有重合的地方，但又不完全一致。利益并不一定就代表得，所以得失也是我们在权衡中经常考虑的事情。

1. 以获得最多为导向

任何事情都不是孤立的，达成某一目标的路径很多，这时我们就该权衡了。做事的路径不同，对个人实现目标后的效益大小不同，这就需要我们的智慧了。

2. 以损失最小为标准

做事情总是要付出代价的，但是不同的做法，其代价大小总会有差别的，其损失大小也是有差别的。

3. 以小失而换大得

我们通过考虑几个备选方案，制定选择标准，然后优中选优，在考虑短期回报与长期回报之间，权衡真正的“失”的大小。这里的“失”不能简单地理解为经

济上的投入，还要考虑时间、心理等方面的因素。

10.5.3 眼前与长远的权衡

对每一个人来说，利益都有眼前与长远之分，如何在这两者之间作出选择，是权衡的一个重要内容。

1. 分清眼前与长远

眼前利益与长远利益看似很容易把握，实际上很多人往往为了眼前小利益舍弃了长远的大利益。关键在于我们如何计算清楚眼前利益和长远利益，对我们来说，眼前的生计或者工资就是小利益，而职位的升迁以及事业寿命就是长远的利益。

2. 不为眼前而牺牲长远

由于近因效应作用，我们作决策往往盯住眼前的东西不放，使得很多人捡了芝麻丢了西瓜，岂不可惜！我们要运用系统思维，不局限于眼前，这才是智慧的选择。

10.5.4 局部与全局的权衡

局部与全局的关系是我们面临的一种基本关系，也是我们必须解决的难题。

1. 分清局部与全局

自己的得失往往是局部，团队的得失才是全局；考虑问题、判断事情，只盯住一个方面就是局部，系统考虑各种因素就是全局。

2. 局部影响全局

虽然我们要树立全局观念，但是也不能忽略局部的作用。

3. 不以局部代替全局

典型的做法就是只见树木不见森林。当然这与每个人的知识素养、眼界有很大关系。所以需要我们多充实自己，多听取别人的意见，尽量避免自己在分析、判断问题时出现以偏概全的不足。

4. 不为局部而牺牲全局

话虽这么说，但是很多人的性格与阅历促使他们为了得到自己的局部利益，却作出了失去全局利益的决定。

10.5.5 风险与机会的权衡

风险与机会常常相伴相生，但关键是我们看中风险背后的机会，还是看中机会背后的风险，看事情的角度不同，有时结局截然不同。

1. 分清风险与机会

也许有人会说，风险一旦伴随着巨大机会同时出现，谁还会在乎风险呢？这正是问题的症结所在。如果一个人的风险承受能力很弱，那么风险就是灾难；如果一

个人的风险承受能力很强，说不定这个风险就是人生的一次巨大机会。另外，还应清楚自己有多大的承受力去争取风险的背后机会，以及自己如果面对机会，将来有多大能力承担机会以后需要承担的风险成本。

2. 权衡风险成本与机会收益的大小

如果确认了风险与机会分别是什么，这时就需要静下心来，对风险的代价以及机会的成本进行准确的分析，想明白以后去实施，可能会更稳妥。

3. 不因眼前风险而放弃机会

如果因为眼前的小风险就放弃了赢得重生的可能的机会，那简直是得不偿失。对于有些人来说，克服了风险的影响，这个风险就是机会。

4. 不因眼前机会而不考虑可能的危机

任何事情都是多面的，在我们主动抓住机会的时候，要时刻提高风险意识，随时准备发现和排除可能遇到的风险，只有这样才能达到目标。

团队领袖如何辅导成员 提升业绩

老板的个人能力如何转化为组织能力：就是老板要当员工的教练和老师！

——比尔·盖茨

11.1 持续给成员全方位的有效培训

11.1.1 培训的方法

培训方法有讲授法、演示法、研讨法、视听法、角色扮演法、案例研究法、模拟与游戏法等。培训的方法各有优缺点，为了提高培训质量，往往需要将各种方法配合运用。

1. 讲授法

培训师通过语言表达，系统地向受训者传授知识，期望受训者能记住其中的重要观念与特定知识。

(1) 要求。

- 1) 讲授内容要有科学性，这是保证讲授质量的首要条件。
- 2) 讲授要有系统性，条理清晰，重点突出。
- 3) 讲授时语言要清晰，生动准确。
- 4) 必要时运用板书。
- 5) 培训师与受训者要相互配合，这是取得良好的讲授效果的重要保证。

(2) 优点。

- 1) 有利于受训者系统地接受新知识。
- 2) 容易掌握和控制学习进度。
- 3) 有利于加深理解难度大的内容。
- 4) 可以同时对许多人进行培训。

(3) 缺点。

- 1) 讲授内容具有强制性。
- 2) 学习效果易受培训师讲授水平的影响。
- 3) 只是培训师讲授，没有反馈。
- 4) 受训者之间不能讨论，不利于促进理解。
- 5) 学过的知识不易被巩固。

2. 研讨法

通过培训师与受训者之间或受训者之间的讨论解决疑难问题。

(1) 要求。

- 1) 每次讨论要建立明确的目标，并让每一位参与者了解这些目标。
- 2) 要使受训者对讨论的问题产生兴趣，并启发他们积极思考。
- 3) 在大家都能看到的地方公布议程表（包括时间限制），并于每一阶段结束时检查进度。

(2) 优点。

- 1) 受训者能够主动提出问题，表达个人的感受，有助于激发学习兴趣。
- 2) 鼓励受训者积极思考，有利于能力的提高。
- 3) 在讨论中取长补短，互相学习，有利于知识和经验的交流。

(3) 缺点。

- 1) 讨论课题选择得好坏将直接影响培训的效果。
- 2) 受训者自身的水平也会影响培训的效果。
- 3) 不利于受训者系统地掌握知识和技能。
- (4) 研讨形式。演讲，小组讨论，沙龙，集体讨论，委员会式，系列研讨式。

3. 视听法

利用幻灯、电影、录像、录音、电脑等视听教材进行培训，多用于新员工培训。

(1) 要求。

- 1) 播放前要清楚地说明培训的目的。
- 2) 依讲课的主题选择合适的视听教材。
- 3) 就播映内容发表个人感想或以“如何应用在工作上”来讨论，最好能边看边讨论，以增加理解。

4) 讨论后培训师必须做重点总结或将如何应用在工作上的具体方法告诉受训者。

(2) 优点。

1) 由于视听培训是利用人体的五种感觉（视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉）去体会的一种培训，所以比讲授或讨论给人的印象更深。并且教材内容与现实情况比较接近，不单单是靠理解，而是借助感觉去理解。

2) 生动形象且给听讲者以亲近感，比较容易引起受训者的关心和兴趣。

3) 视听教材可反复使用，从而能更好地适应不同水平受训者的要求。

(3) 缺点。

1) 视听设备和教材的购置需要花费较多的费用和时间。

2) 选择合适的视听教材不太容易。

3) 受训人员受视听设备和视听场所的限制。

4. 角色扮演法

设定一个最接近现在状况的培训环境，指定参加者扮演某种角色，借助角色的演练来理解角色的内容，从而提高面对现实和解决问题的能力。

(1) 要求。

1) 宣布练习的时间限制。

2) 强调参与者实际作业。

3) 使每一事项都成为一种不同技巧的练习。

4) 确保每一事项均能代表培训计划中所教导的行为。

(2) 优点。

1) 有助于训练基本动作和技能。

2) 提高观察能力和解决问题的能力。

3) 集中活动，有利于培训专门技能。

4) 可训练态度仪容和言谈举止。

(3) 缺点

1) 人为性。

2) 强调个人。

3) 容易影响态度、不易影响行为。

4) 角色扮演的设计痕迹明显。

5) 角色扮演的实施不好控制。

11.1.2 提升培训效果的途径

1. 明确培训目的

在进行培训之前一定要明确培训目的，它是指导培训工作的基础，也是衡量培

训工作效果的标准。团队培训的直接目的是提高成员的知识水平，提高成员的技能，改变成员的态度；团队培训的间接目的是使团队与成员形成共同目标以维持团队的持续发展。一般而言，团队培训有以下几个主要目的：

(1) 优化人岗匹配。随着团队的发展，大部分团队成员都不同程度地存在达不到岗位要求的情况，需要通过培训使团队成员更好地胜任本职工作，以在自己的岗位上发挥更大的作用。

(2) 提高成员的营销能力。团队的发展对成员的能力提出了新的要求，只有通过培训才能使成员的能力提高与团队的发展同步。

(3) 提高成员的综合素质。成员的素质包括思想素质、知识素质、能力素质、心理素质等。成员的综合素质直接关系到团队的发展，通过团队培训提高他们的综合素质是团队培训的重要目的。

(4) 有效沟通、团结合作。通过培训使得团队各部门、小组之间及员工之间能够有效地进行思想、观念、信息、情感的交流，促进彼此间的了解，形成团队内部和谐的人际关系，合作完成团队的目标。

2. 确定培训原则

(1) 培训原则是指导团队培训的纲领性文件。只有确定团队培训的原则，才能更好地组织和实施团队的培训。团队培训的主要原则有：

(2) 前瞻性原则。应根据团队的目标及同行业发展的趋势安排成员的培训工作，从团队的实际出发，因人而异、因岗而异、因部门而异地进行培训。

(3) 长期性原则。对成员的培训应具有长期性，只有长期性的培训才能使他们的综合素质得到提高。

(4) 系统性原则。对成员进行有系统、有计划、有步骤的培训。

(5) 实用性原则。对成员的培训应强调针对性、实践性，团队发展需要什么，员工欠缺什么能力，团队应及时安排培训。

(6) 效益性原则。应注意培训的成本，做好培训预算。通过培训不但要提高团队的经济效益，而且能够使团队形成良好的学习氛围，为团队形成学习型组织打下良好的基础。

3. 加强培训组织

良好的培训组织是团队增强培训效果的关键，也是实施培训工作的保证。团队加强培训组织主要表现为：

(1) 组成培训领导小组负责整个团队的培训组织领导工作。培训领导小组可由团队领袖、两位成员代表组成，由团队领袖负责。培训领导小组负责制定团队的长、中、短期培训计划。

(2) 保证培训经费。团队每年划拨相当于参训人员上一年度收入的一定的资金

作为成员培训的经费。培训资金应专款专用。

(3) 规定培训时间。保证每一位成员参加培训的时间,时间长短应根据团队的实际状况而定。

(4) 加强培训的监督与管理。对培训经费的划拨和使用、培训计划的编制及实施进行监督与管理。

4. 制订培训计划

团队培训计划是实现团队培训目的的具体途径、步骤和方法。培训计划应由培训领导小组根据团队培训的目的在进行培训需求调查分析的基础上制订。其主要内容包括以下几方面:

(1) 培训需求分析。培训需求分析主要包括任务分析、人员分析。任务分析包括核查岗位说明书及要求,了解从事某项工作的具体内容,分析完成该工作所需的各种技能和能力。通过任务分析确定参训人员培训的内容。人员分析是分析哪些人员需要参加培训,哪些不需要参加培训,此项可通过以往的绩效评估完成。

(2) 制订培训计划。培训计划应包括培训目的、培训对象、培训内容、培训时间、培训地点、培训方法、培训费用。

5. 设计培训内容

团队内不同层次、不同部门的成员需要接受的培训内容各不相同。即使是同层次、同部门、同一个成员,因不同的时间、不同的工作性质,其所需接受的培训也不相同,因此针对团队的实际情况及团队成员的具体需求设计培训内容是十分重要的。不同层次的管理人员需要培训的内容不同,一般而言,高层管理者需要培训的内容是:新的团队观念,团队经营理念,适应及改造环境的能力,领导控制能力;中层管理者需要培训的内容是:人际关系,管理基础知识,领导控制能力,作业管理;基层管理者需要培训的内容是:人际关系,培养下属,指导工作。团队培训最好能分层次、分部门进行,这样有助于培训内容的设计。培训的内容是否有针对性,直接影响团队培训的效果。

6. 组织培训实施

团队成员培训的具体实施,原则上应由团队培训小组负责,其主要工作包括:

(1) 培训内容的设计。根据对团队培训需求的分析,设计培训的内容。培训内容要具有针对性、实用性。

(2) 培训师的选择及聘请。培训师可来自于团队内部、咨询公司、大专院校、同行业公司。培训师的选择可根据培训的内容和培训师的特长而定。培训师的选择直接影响到培训的效果。聘请的培训师应签订工作合同。

(3) 培训课程描述。课程描述是有关培训项目的总体信息,主要包括课程名称、目标学员、目的陈述、课程目标、地点、时间、预先准备的培训设备及培训教

师名单。培训前应打印成表，发给每一位学员。

(4) 培训时间的安排。制定一个课程时间安排表，包括培训项目的主要内容、相应的时间安排以及时间间隔的计划。

(5) 培训场所的安排。培训场地应舒适、安静、独立，不受干扰且有足够大的空间。应根据培训的要求安排座位，座位安排有扇形、教室形、会议形、马蹄形。

(6) 培训资料及器材的准备。每一培训项目都应准备培训资料，主要包括培训教材、培训课程描述书、培训时间的安排表、培训记录表等。准备培训所需的器材，如板书用品、录像机、幻灯机、电脑、多媒体教学设备。

(7) 培训资料的保存。为每一位参训人员建立个人培训档案，记录每一次培训的基本情况和培训的考核结果。对每一项目的培训教材、培训课程描述书、培训时间的安排表、培训记录表都应保存。

7. 选择培训形式

一般而言，团队培训的形式主要有在职培训、脱产培训、自我培训三种形式，每种形式各有优缺点。应根据不同的目的、不同的对象、不同的内容、不同的要求采用不同的培训形式。

(1) 在职培训。在职培训是指成员在不脱离现有岗位的情况下，接受团队的培训。其主要优点是比脱产培训更容易实施，可一边工作一边培训，费用较低，可因材施教。其主要的缺点是很难做到工作培训两不误，培训内容无法统一，不利于传授专门的知识，培训成员的数量少。

(2) 脱产培训。脱产培训是指团队成员离开现任的工作岗位去接受培训。其主要优点是可对大量的成员同时进行培训。他们可在专家指导下专心接受培训并学习高度专业化的知识和技能，参训者可相互学习增强培训效果，容易培养参训者团队意识。其主要的缺点是培训费用较高，培训成果无法及时运用，培训会影响工作进度。

(3) 自我培训。自我培训是指成员具有强烈的上进心、严格要求自己，根据自己的特点不断地进行自我学习，是一种主动的行为。

8. 优化培训方法

培训的方法有很多种，应根据培训对象、培训方式、培训内容选择不同的培训方法。培训方法选择正确与否直接影响到团队培训的效果。一般而言，我们可依据培训对象、培训方式、培训内容的不同采用如下培训方法：

(1) 按培训对象的不同采用不同的培训方法。对一般成员的培训方法有：演讲法、会议讨论法、学徒法、角色扮演法、案例分析法、工作实践法、专题研讨法等。对管理人员的培训方法有：工作轮换法、敏感性训练法、会议讨论法、工作内培训法、管理培训项目法、行政培训项目法、岗位竞争法、案例分析法、角

色扮演法、模拟实验法、团体讨论法、职权分析训练法、头脑风暴法、商业游戏法等。

(2) 按培训方式的不同采用不同的培训方法。在职培训的方法有：上级指导法、工作分析法、问题分析法、工作轮换法、工作实习法等。脱产培训的方法有：讲授法、会议讨论法、案例分析法、角色扮演法、敏感性训练法、商业游戏法等。

(3) 按培训内容不同采用不同的培训方法。技能培训采用工作实习法，改变成员态度的培训使用员工参与法，知识培训采取讲授法。

9. 评估培训效果

为了增强培训效果，需要对参训人员的每一个培训项目进行评估，通过评估可以反馈信息、诊断问题、改进工作。评估可作为控制培训的手段，贯穿于培训的始终，使培训达到预期的目的。

培训评估主要包括以下几个部分：

(1) 培训过程中——评估培训项目包括哪些内容，参训人员对此是否感兴趣，对参加培训的人员是否当场或者延期进行测试。

(2) 培训后——评估参训人员学到了什么，对经营管理是否有促进。

培训效果的评估可采用问卷调查、访谈、对比分析等方式。培训结果运用与否及如何运用直接关系到团队培训的效果。一般来说，培训的结果可用于以下几个方面：

(1) 为后续培训提供参考依据。团队可根据培训的结果调整或改变培训的内容、方法、时间及培训师等，以提高培训的效果。

(2) 作为绩效考核的一个指标。培训是提高成员综合素质的重要途径，把培训结果作为成员绩效考核的一个指标，有助于提高他们参与培训的积极性，从而提高培训效率。

(3) 作为提升职级的部分依据。参训人员培训的结果从某种程度上来说反映了他们对待培训的态度、学习能力及未来的发展潜力，把培训的结果作为团队内部提拔任用的部分依据有助于培养团队浓厚的学习氛围，从而提高团队的培训效率。

总之，以上每一步都影响企业培训的效果，要想使培训有效果，就必须对上述问题进行综合的、系统的考虑，认真实施这些措施。

11.1.3 团队培训的主题

1. 团队合作与团队的建立

参与者在研习活动中探索、体验并贡献自己对团队有效合作的关键性要素，例如共同的目的、信任、相互尊重、正直、开放的沟通、承诺，这些要素让人们紧密地结合在一起，并且获得一种归属感。如果必要的话，团队培训还会针对特定的团队设定动态议题，像是冲突的解决以及跨文化多样性的协调，如此一来可以让参与

者觉得与他人相关，并采取坚定的立场以确保团队成功。

2. 领导能力、指导与授权

参与者要探索成功的领导者所应具备的人格特质，包括承诺、愿景、激发他人、沟通、主动聆听、热情、正直，还有以身作则。在团队培训课程中，参与者有机会直接去探索、体验这些人格特质。他们探索要身为一个有效的指导教练须具备的特质，并且了解如何协助他人将他们的贡献、潜能发挥到极致。参与者将深入了解授权的意义，并且得以实践与增长他们自身指导和授权的能力。

3. 个人的成长与肯定

团队培训带给参与者发掘个人能力的概念，以及促使他们对个人成长、开发与进步作出承诺。课程使参与者在个人生活及工作中都得到成长，进而对自己所创造的结果负起责任。团队培训课程让参与者更有活力，也更加乐观，同时进一步提升学员的信心，并且激励他们更加主动、负责。

4. 创造力与问题的解决

参与者将在活动中提高思考的能力与解决问题的技巧。一成不变的信念与假设常限制了人们的想象空间，并为可能的解决方案设限，创造力的课程旨在唤起一般人拥有却没有完全发挥的创造力。参与者将发现如何去认清并且超越他们自我设限的信念。这个课程强调团队的互动、沟通过程对于思想创新可能产生的贡献与阻碍。

5. 变革管理与变革导向

参与者将培养出接受并拥护变革的新观念，而不再反抗与抵制。为更成功而持久的变革努力铺路，而学员可以提出对变革的顾虑、恐惧以及抗拒。这个课程能够让学员对过去、现在及未来的改变保持更乐观积极的态度。

6. 沟通与人际关系的技巧

企业培训活动帮助参与者改善沟通与人际关系，尤其当他们必须一起共事、分享信息的时候。参与者可以体验并了解有效沟通的性质，能够诚心倾听、产生共鸣、反应确认并敞开心扉。此课程为参与者举办讨论会以练习、培养沟通技巧。此课程同时强调利用观察及其他不同的方式，看看在何种情况下沟通是有效的，在什么情况下是行不通的。

7. 承诺、动机与态度

此课程旨在了解学员在何种情况下会形成并运用他们的拥有感与责任感，并找到激励士气的方法，这将使参与者由消极的观察者转化为积极的创造者。另外，观察学员的潜在动机可发现什么对他们来说是重要的，并且找出能够让他们在现有环境中顺利达到目标的方式。通过活动一起分享成功、战胜困难，并互相扶持形成深厚的友谊。

11.1.4 心态培训

心态培训的目的是为了实现对团队成员的自我心态管理。心态管理就是让自己的积极心态成为主导，让自己的消极心态（俗称魔鬼）通过不损害他人的方式得到疏导，或者通过修身律己而弱化。

成功 = 心态 × 能力。能力有高有低，绝对不可能是“0”分，心态有正有负，消极心态为负分，积极心态为正分。我们该如何把握我们的成功得分？当我们对自己能力怀疑的时候，多半是我们的心态产生了问题，能力在心态为正分的情况下，肯定会趋向越来越大。

可以说一个人对待事业的态度就是他的人生态度。

1. 团队成员应该具有的13种优秀的心态

（1）积极的心态。正如叔本华所言：事物的本身并不影响人，人们只受对事物看法的影响。一个团队在发展过程中必然会遇到各种各样的问题、瓶颈，这个时候需要团队成员发挥积极正面思考的力量与智慧，正确面对团队所进行的变革，以对团队和自己负责的态度投身到团队建设中去。

当困难出现在你的面前时，如果你过于关注困难，那么你就会因此而消沉，但如果你更关注排除困难，你会感到自己的心中充满阳光，充满力量。

（2）感恩的心态。感恩是一种胸怀，一种美德。学会感恩，善于感恩，既可以帮助团队营造一种互相赏识的氛围，又能够打造融洽的人际关系。感谢父母、朋友，他们给予我们亲情与友谊；感谢上司、老板，他们给予我们发展空间和机会；感谢同事和客户，他们给予我们认可与丰厚回馈；感谢我们身边的所有事或物，没有他们，我们的生活将失去光彩和快乐。

（3）空杯心态。空杯心态也称为归零心态，简单地说就是要把一杯浑浊的水换成一杯清澈的水，只有把浑浊的水倒掉才可以装清澈的水。把以往不好的习惯改掉，才会学到更多的东西。你需要用空杯的心态去吸收别人正确的、优秀的东西。团队有团队的文化，有团队发展的思路，有自身管理的方法，只要是正确的、合理的，我们就必须去领悟、去感受。把自己融入到团队之中，否则，你永远是团队的局外人。

（4）肯于改变的心态。那些谦虚的人，改变的速度和效率将会有惊人的突破，他通常会在最短的时间内吸收更多全新的知识、掌握更多技能以及迅速建立人脉。一个人只有勇于淘汰昨天的自己，改变那些不适合行业和团队的理念和行为，才有可能在充满竞争的环境中得到迅速提升。

（5）学习进取的心态。学不懂或者把握不了的东西，要反复地练习，把别人的知识学为己用。干到老，学到老。实力和能力的竞争将更加激烈，谁不学习，谁就

不能提高，谁就会落后。同事是老师，上级是老师，客户是老师，竞争对手是老师。学习不但是是一种心态，更应该是我们的一种生活方式。谁会学习，谁就会成功，学习能力是团队的竞争力。21 世纪的团队将是学习型组织，团队要求每一位成员必须肯于学习，善于学习，努力进取。如果团队成员每天检讨当天的行为，每天改善一点点，那么团队的进步将是巨大的。

(6) 诚实勤奋的心态。诚信是商业的第一准则，也是职业人的第一准则。诚信才是合作的最好基石。诚实做人，踏实做事，忠实于团队，忠实于个人，永远对人真诚。勤奋是需要你做得比要求的更多、更好，要比竞争对手多走“一里路”。

(7) 付出与奉献的心态。付出者不一定是成功者，但是成功者一定是付出者。要想杰出，一定得先付出。没有奉献精神，是不可能成功的。要先用行动让别人知道，你有超过所得的价值，别人才会重用你。你的付出一定会有收获，一定会得到相应的回报。奉献是一种精神，是付出的另一种表现形式，会为你赢得最长久的回馈。团队需要我们付出和奉献在先，不要斤斤计较眼前的利益与得失。

(8) 合作与创新的心态。市场的竞争更需要团队有整体作战能力，达到个人与团队双赢的结局。个人渺小并不可怕，与团队伙伴精诚合作，伙伴之间的知识与能力互补，你就能共享资源。同样，我们也不能破坏团队与客户之间的双赢规则，只要某一方失去了利益，就会放弃合作。创新是团队的生命力，可以在观念、方法、心态以及管理上进行突破。

(9) 自信与行动的心态。自信是一个人最大的资本，是潜能发挥的催化剂。自信不是自负，也不是自大，自信与行动密切相关。只有行动才会有结果！有执行力强调的是你做事的结果是什么。

(10) 敬业的心态。每个成员只有对他所从事的工作充满热情与浓厚兴趣，才有可能创造最大的价值，才有可能主动克服各种困难，实现人生的奋斗目标。

(11) 渴望成功的心态。一个团队不能容忍一个人一辈子在岗位上平平淡淡、碌碌无为。团队愿意录用一个一直想赢、渴望成功的，并有办法让团队和个人双赢的人。

(12) 包容的心态。能包容一个人说明你已经把他当做朋友了，你的包容心有多大，你管理团队的能力就有多强。在一个环境中什么样的人都会接触到，这就要求我们学会包容，包容他人的不同喜好，包容他人的挑剔。你的同事也许与你不同的喜好，有不同的做事风格，你也应该去包容。作为一个管理者就更应该包容，一个能包容下级的上级是成功者，一个能包容上级的下级是超级成功者。海纳百川，有容乃大。我们需要锻炼同理心，我们需要去接纳差异。

(13) 老板的心态。像老板一样思考，像老板一样行动。你具备了老板的心态，就会考虑团队的成长，团队的费用，你会感觉到团队的事情就是自己的事情。你知

道什么是应该做的，什么是不应该做的。反之，你就会得过且过，不负责任，认为自己永远是打工者，企业的命运与自己无关。

2. 团队领袖应该具备的六种心态

管理者是企业发展中最重要的动力，是具有很大推动力量的人。那么，管理者应该具备哪些心态，才会让工作业绩突出，让事业目标快速实现呢？

(1) 团队成员是团队最重要的资产。员工是帮助团队创造财富的人，是他们的不懈努力，才让团队取得了成就。世界石油大亨保罗·盖蒂说过：我宁肯有 100 人，每个人付出 1% 的努力来成功，也不愿意我一个人付出 100% 的努力来成功。

国外有过统计，一名优秀的行业主管或者领袖级的人物，他的收入平均是一名普通员工的 85 倍。因为领导者所能得到的知识、资讯比一般人要多，他能够通过推动团队梦想得以实现的时候，实现自己的梦想，他的机会要比一般下属多得多。但不要忘记领导者的梦想通过下属的努力才会得以实现。领导者和管理者是团队发展最重要的动力，是具有很大推动力量的人。

如果你想取得大的成就的话，一定靠团队才会得以实现。有没有办法留住团队中优秀的人才，并且吸引更多优秀的人才，有没有把成员当做最大的资产，这是非常重要的。

(2) 要有服务成员的心态。一些大团队的团队领袖，每天查看几百封电子邮件，每天要接一两百个电话，团队构成的个体之间已越来越趋向于扁平化。

团队越来越趋向倒金字塔的设置形式，过去团队当中最重要的人是企业的最高层领导，现在最重要的人是团队的一线人员。因为一个团队成立的最重要的目的是“创造”客户，如果一线人员没有得到很好的弹药补给，没有很好的后勤支持，没有得到上级很好的服务，在与客户接触的时候，如何能够保证他认真地服务好每一个客户？

对管理者来讲，下属是最重要的顾客。设想一下，一位顾客在你的团队里会消费多少，可是一个下属在你这里工作一辈子，他在这一辈子的工作中，会带来多少顾客，所以他是你最重要的顾客。IBM 公司强调的就是员工满意、顾客满意、股东满意。

假如你不肯好好地服务员工，员工也不会好好地去服务顾客。因为只有团队成员的满意才会促成客户的真正满意。

(3) 成为一个有公益性的人。所谓公益性的人，就是别人能在他的身上学到更多的能力和习惯。小型团队靠个人，中型团队靠管理，大型团队靠文化，通过文化的熏陶，让团队成员保持好习惯，形成自律的团队氛围，会降低管理的难度。有人做过统计，一个团队业绩增长 1 倍，管理的幅度会上升 5~6 倍。让团队成员保持很好的习惯，需要管理者发挥带动作用，因为模仿和复制的力量非常强大。

(4) 永远要追求品质第一。一个团队要有业绩，为公司创造出非常大的价值，就要追求三高，即高品质产品、高品质的管理、高品质的服务。先有质才会有量，如果产品品质不够好，顾客不会选择。为什么要永远注意你做事情的品质？这里有一个概念叫性能价格比。一个产品让人们付出的金钱少于带给人们的价值，它的性能价格比较高，就会受到欢迎。一流的团队由一流的人才构成，所以团队员工要具备追求品质第一的心态，团队才会拥有更强大的竞争力。

(5) 要想使事情改变，先要自己改变。一个团队如果有问题的话，那一定是老板和管理层有问题。许多人愿意要求别人，却不改变自己，其实只要你改变了，你周围的世界就发生了改变，你就会抓住非常多的机会。

(6) 不要怕下属超越自己。有的管理者会担心下属超越他，怕下属太优秀，把他的光芒掩盖住。这是一种缺乏自信的表现。

比尔·盖茨经常讲一句话：我又请了比我更聪明的人为我工作。你的团队是一个人才比一个人才更好、更棒，还是一个人才不如一个人才呢？一定要选择非常优秀的人为你而工作。

由于有优秀人才的加入，团队会越变越强大，因为人会有一种既独居又群居的现象，一个团队有一群非常优秀的成员，就会有更多的优秀成员想加入到这样的团队，因为有更多的优秀成员加入，这个团队就会变得更加优秀。

3. 心态管理的常用方法

做事之前最好问自己三个问题，为什么要做，自己能不能做，做了的后果自己能否接受。第一个问题，这其实是在问自己三件事情：这个事情做的理由能给自己多大的动力，心理学上称为动机，哲学上称为主观能动性，因为它们会影响我们的意愿，从而影响我们的心情；第二个问题，自己是否有能力做好，这是一个能力与准备的问题，避免受到挫伤和打击；第三个问题，这是一个预见与承担的问题，处理好这个问题将使自己的内心更加强大。

(1) 需要很清楚什么事情让自己情绪处于巅峰和低潮。弄清什么使自己最轻松、开心，什么时候自己的状态郁闷、情绪低落乃至处于崩溃的边缘。这是很有意义的事情，它让我们弄清楚自己的情绪源在哪里，自己的情绪扳机什么时候被扣动。做好情绪预防管理。

(2) 自己去以下四个地方的时候，要用反思的眼光来对待。一是医院，在那里你才知道人间的痛苦都聚集在哪里，想想自己的健康是多么幸福，一定要好好珍惜；二是书店，在那你才知道自己又落后了多少，给自己一种危机感以促进自己不断进取；三是当地最奢华的商场，在那你才知道自己很穷，你的目标在哪里，给自己一个奋斗的理由；四是烈日炎炎的建筑工地，在那你才知道农民工兄弟的艰辛与坚强，你有一种同情与感动，也给自己一个好好珍惜工作的理由。

(3) 借助必要的工具进行心态管理。如必要的笔记本或其他工具，也可以借助比较流行的管理软件，如旗帜行动力系统，可以达到良好的效果。提供成功人士应该具备的八种心态及标准，可定期对自己的心态进行对照打分，软件会按时间段自动形成心态曲线图，记录你的心态。不断更新提供多种原创智力游戏，帮助用户在工作之余调整心态、缓解压力。

(4) 挫折心理磨炼法则。

价值扩大法：正确面对挫折所能够带给我成长的价值，要放大。

行动缩小法：应对挫折的行动计划要分解，由大至小，一步一步来。

合作扩大法：应对挫折寻求的帮助越多越好，多人承担，痛苦减少，合作的基础也越来越好。

痛苦缩小法：挫折带给你的打击真的有那么大吗？不妨缩小。

11.1.5 理念培训

一个人拥有正确的观念与态度，不见得能立即成功；但是如果缺乏正确的观念与态度，就算一时幸运，终究还是会回到原形，难逃失败。

一个人的现状准确地反映着他的理念。从根本上说，你今天所拥有的，正是源于自己的理念。

一个人的成长不在于经验和知识，更重要的在于是否有正确的观念和思维方式。

市场营销理念是一种以顾客需要和欲望为导向的哲学。这要求团队的计划与策略应以客户为中心，正确确定目标客户的需要与欲望，比竞争者更有效地提供目标客户所要求的满足。要求团队营销管理贯彻“顾客至上”的原则，将管理重心放在善于发现和洞察目标客户的真正需求上，并千方百计满足它，使客户满意、客户感动，从而实现团队目标。

1. 寿险理念的培训

培训方法：建议采用演讲法、案例分析法、工作实践法、专题研讨法等。

2. 市场营销理念的培训

(1) 寿险营销的五个递进理念。

1) 寿险产品营销。产品营销，就是完全依靠产品的卖点以及性价比进行销售。对于寿险产品这种在一般人看来是无形的商品，效果不太理想。一般是通过营销 4P 组合策略来完成的，也就是说通过寿险产品的保险责任优劣、保费的高低、营销人员的走访量以及团队的促销激励政策的强度来实现寿险产品销售。

2) 个人服务营销。服务营销，也就是顾问式营销，一般是通过营销 4C 组合策略来完成的，即通过沟通建立信赖关系的基础上，挖掘客户的需求，给客户推荐经

济上能够承受的寿险产品，同时在客户购买之前、购买过程中以及购买寿险产品之后给予主动、热情和周到的服务，赢得客户的忠诚。

3) 文化营销。文化营销就是通过一定的媒介，比如报纸、网络、手机等方式，向可能的准客户有效传播保险理念和价值观，使客户不仅对保险产品，而且对保险营销人与保险公司产生深刻的认同，进而产生自愿购买行为的行销模式。

4) 个人哲学营销。

① 哲学营销的概念。传统营销理论不管从产品、价格、通路、促销，还是从顾客、成本、便利、沟通，都不能从根本上解决消费者的思想问题。哲学营销将寿险产品与哲学对接，赋予新的意义。通过营造一种特定的人文环境，给予客户精神性的人文关怀。

② 哲学营销的巨大价值。哲学营销是利用古老的东方哲学，让消费者回忆过去，创造现在，憧憬未来。哲学营销是持续实现大单营销的最有效的方略。

哲学营销是与客户共同分享快乐。

哲学营销是要给客户树立一个精神支柱。

哲学营销是与客户建立相同的价值观。

哲学营销是要为客户铸就一种思想力。

③ 提升哲学营销能力的方法。要想接触什么样的客户，请先把自己打造成有能力与其实心灵与思想对话的人。如果你仅仅懂得保险营销知识，永远也不可能获得大量的有价值的客户。

具体来讲，作为寿险营销人员，我们要涉猎各种知识，不仅要懂得理论知识，还需要对新闻、旧闻有所了解，并且必须要形成自己的独特思考，最后要能把各类知识、事件以及思考进行整合，形成完全属于自己的东西。至于涉猎的深度与广度，取决于我们自己的决心与毅力。

具体知识包括：政治形势、宏观经济、微观经济、金融知识、财经动态、国际贸易、国学佛教、各类行业知识、社会常识、历史、文学、企业管理、为人处世、官场思考、职场思考、爱情思考、网络应用、家庭经营、人际心理。

5) 个人品牌营销。

① 个人品牌营销的概念。个人品牌营销，是指通过市场营销使客户形成对自己品牌认知过程，人要想不断获得和保持竞争优势，必须构建高品位的营销理念。最高级的寿险营销不是建立庞大的营销网络，而是利用自己的品牌符号，让客户在心里形成一个鲜明的形象，能准确地给你定位。定位就是客户认为你代表什么，比如，你代表专业，你代表信赖，你代表个性，你代表快乐，你代表精神沟通，你代表价值沟通，你代表品牌，等等。把无形的营销网络铺设到众客户的心里，把产品输送到客户心里，使客户选择购买保险时就想起你。客户选择寿险就认你这个人，

这就是品牌营销，这需要我们长期积累。国外的比如梅帝、班费·德文、柴田和子等人，国内的比如金爱丽、蹇宏、陈玉婷等人。

② 个人品牌营销的巨大作用。别人可以复制你的技巧、方法，但却不能复制你的个人品牌，它是优秀人才的关键性标志。由此可见，个人品牌在寿险营销中的作用很重要。个人品牌知名度越高，给保险公司或所在的组织带来的利益越大，其个人的身价自然也就越高。对于保险营销人来说，个人品牌意味着源源不断的优质客户资源和获得大保单的机遇。

个人品牌是个人素质、能力和魅力的综合呈现，与他的知识、经验积累密切相关，在公司中具有可识别性和稀缺性。因此，建立个人品牌对于自我价值的实现显得非常重要，个人成功的概率也远远大于那些缺少个人品牌的人。

③ 建立个人品牌的十个方法。

直接制作个人专题的平面和视频广告。

利用事件营销法制造正面新闻。

利用软文广告打造个人知名度。

举办个人月度、季度或者年度服务专刊。

制作个人的专业服务网站。

打造定期聚会的客户俱乐部。

出版寿险理财方面的书籍。

参加各种研讨会和高端论坛，并努力争取嘉宾发言机会。

参加社会救灾和慈善活动。

作出实实在在的成绩。

(2) 寿险营销的核心。创造并传递一种生活方式。与其说寿险营销是一种策略营销，还不如说是在销售一种生活方式，一种先进的价值观，一种现代社会的文化。寿险市场的核心是抓住客户的需求， $\text{寿险市场} = \text{人口} \times \text{购买力} \times \text{购买欲望}$ ，所以我们在与客户接触的过程中的主要工作是想尽一切办法了解客户的购买力和启发他的购买欲望。

(3) 寿险营销学上的“价值”的三个层次。

1) 顾客价值。顾客从拥有和使用某产品中所获得的价值与为取得该产品所付出的成本之差。 $\text{顾客价值} = \text{顾客总价值} (\text{产品价值、服务价值、营销人员的价值、形象价值}) - \text{顾客总成本} (\text{货币成本、时间成本、体力成本、精神成本})$

2) 客户满意。没有客户的满意，就不可能产生有价值的寿险产品营销。

3) 客户成功。我们提供产品和服务，不仅要使客户满意，更要协助客户在事业、生活中成功。不断了解并满足客户需求，协助并帮助客户成功，造就团队的成功，创造双赢的局面。

真正帮客户成功，应作出以下努力：维持对客户的承诺；真正解决客户的问题；向客户提供的是有利的帮助；成为客户成功历程中不可缺少的伙伴。

3. 服务理念的培训

(1) 概念。服务理念是指团队成员在与客户的交往中所体现的为其提供热情、周到、主动的服务的欲望和意识。即自觉主动做好服务工作的一种观念和愿望，它发自服务人员的内心。一般理解是“规范服务 + 超常服务 = 服务理念”，即服务理念是在规范服务的基础上有超常规的表现。

(2) 如何进行服务理念培训。

准确的角色定位：服务人员永远不可能与客户“平等”！

正确的服务理念：客户永远是对的！

提倡的服务行为：“没有任何借口”。

客户满意就是好的服务，不满意就是不好的服务。

“心要美好”的服务理念：

心：服务发自内心；服务回报真心；教育训练爱心。

要：要真诚；要感恩；要贴心。

美：语言美；形象美。

好：服务技术好；客户评价好；服务效益好。

(3) 服务理念培训的七项原则。

1) 获得一个新客户比留住一个已有的客户成本更大。团队在拓展市场、扩大市场份额的时候，往往会把更多精力放在发展新客户上，但发展新客户比保留已有的客户花费更大。此外，根据国外调查资料显示，新客户的期望值普遍高于老客户，这使发展新客户的成功率大受影响。不可否认，新客户代表新的市场，不能忽视，但我们必须找到一个平衡点，而这个平衡点需要每个团队不断地摸索。

2) 除非你能很快弥补损失，否则失去的客户将永远失去。每个团队对于客户群都有这样那样的划分，各客户因而能享受不同的政策。但团队成员必须清楚地认识到一点，即每个客户都是我们的衣食父母，不管他们为公司所做的贡献是大是小。我们应该避免制定客户歧视政策，所以不要轻言放弃客户。

3) 不满意的客户比满意的客户拥有更多的“朋友”。竞争对手会利用客户的不满情绪，逐步蚕食其忠诚度，同时在你的客户群中扩大不良影响。这就是为什么不满意的客户比满意的客户拥有更多的“朋友”。

4) 客户不总是对的，但怎样告诉他们是对的，会产生不同结果。团队成员必须及时发现并清楚了解客户与自身所处立场有差异的原因，告知并引导他们。当然这要求有一定的营销艺术和技巧，不同的方法会产生不同的结果。

5) 你必须倾听客户的意见以了解他们的需求。为客户服务不能是盲目的，要有针对性。团队成员必须倾听客户意见，了解他们的需求，并在此基础上为客户服务，这样才能做到事半功倍，提高客户忠诚度。

6) 如果你不愿意相信，怎么能希望你的客户愿意相信？团队成员在向客户推荐新产品或是要求客户配合进行一项合作时，必须站在客户的角度，设身处地考虑。如果自己觉得不合理，就绝对不要轻易尝试。你的强迫永远和客户的抵触在一起。

7) 如果你不去照顾客户，那么别人就会去照顾他们。市场竞争是激烈的，竞争对手时刻关注彼此的客户。必须与自己的客户定期沟通，解决客户提出的问题。忽视客户等于将客户拱手送给竞争对手。

11.1.6 方法与思路培训

1. 差异化营销

(1) 实施差异化营销的原因。差异化营销的依据，是市场消费需求的多样化特性。不同的客户具有不同的爱好、个性、价值取向、收入水平和消费理念等，从而决定了他们对产品、服务及品牌有不同的需求，这就是进行差异化营销的原因。

(2) 差异化营销的策略。

1) 产品差异化。产品差异化是指寿险产品的保险责任、除外责任、保险期限、缴费周期等方面与竞争对手的差异。也就是公司的产品要明显优于同类产品的企业。对于保险行业的竞争对手来说，产品的核心价值是基本相同的，所不同的是在性价比上。在满足客户基本需要的情况下，为客户提供独特的产品是差异化战略追求的目标。中国在 20 世纪 80 年代是 10 人用一种产品，90 年代是 10 人用 10 种产品，而今天是一人用 10 种产品。因此，任何企业都不能用一种产品满足 10 种需要，最好推出 10 种产品满足 10 种需要，甚至满足一种需要。

2) 服务差异化。服务差异化是指团队向目标市场提供与竞争者不同的优异的服务。尤其是在难以突出有形产品的差别时，竞争成功的关键常常取决于服务的数量与质量。区别服务水平的主要因素有售前咨询、售中超值、售后满意等。售前售后服务差异就成了对手之间的竞争利器。在日益激烈的寿险市场竞争中，服务已成为全部经营活动的出发点和归宿。寿险产品的价格和保险责任差别正在逐步缩小，影响客户作决定的因素除产品的性价比和公司的形象外，最关键的还是服务的品质。服务能够主导产品的销售趋势，服务的最终目的是提高顾客的忠诚度，扩大市场占有率，而只有差异化的服务才能使企业和产品在消费者心中占有一席之地。

3) 职业素质差异化。除了产品和服务的差异化之外，保险代理人的职业素质，往往是客户作出购买决定的一个重要因素，谁的素质高，谁能和客户建立牢不可破的友谊，谁就为竞争对手制造了更高的门槛。

2. 方案化营销

(1) 实施方案化营销的原因。社会是由各个系统组成的，其实每个家庭甚至每个人又何尝不是一个一个小系统呢？每个家庭一般至少由两个人组成，而每个人背后又有无数个人与其休戚相关，每个人的知识层次、阅历、职业状况、心理状况、经济状况等都有差异，寿险营销人如何把以上各类信息进行全面的分析、归纳和整合，这是一个挑战。我们要站在客户家庭或者个人的角度把他们所有的信息进行提炼综合，用系统化的思维，提供一个帮助客户解决整个家庭或者个人的所有将来可能面临的问题或者痛苦的寿险解决方案，让他们永久获得轻松和快乐。

(2) 方案化营销的方法。全面梳理清晰客户及其家庭未来五年、十年甚至一辈子可能面临的问题或者挑战。将客户的这些问题进行归纳，提炼出三五个可能的致命缺陷和可能面临的危机。对每一类缺陷和危机寻找对应的解决措施，结合客户的经济状况和寿险意识，确定系统的寿险保障方案。

3. 增值服务营销

增值服务是指根据客户需要为客户提供的超出常规服务范围的服务，或者采用超出常规的服务方法提供的服务。在完成寿险营销的基本流程基础上，根据客户需求提供的各种延伸业务活动。

我们和客户在一起，不是只能为客户解决寿险保障安排的问题，还必须有能力为客户解决寿险以外的其他问题，这样我们在客户的眼中就有了新的更大的价值。比如，有的人为客户解决企业管理难题，有的人帮助客户解决家庭难题，有的人为客户解决心理困惑，还有的人甚至能为客户的朋友解决很多实际问题，这都是在增加我们被客户“利用”的价值。

4. 网络营销

(1) 网络营销的概念。网络营销就是以互联网为主要手段进行的，为达到一定营销目的的营销活动。是以互联网络为媒体，以新的方式、方法和理念，通过一系列网络营销策划，制定和实施营销活动，更有效地促成个人和组织交易活动实现的新型营销模式。它是团队整体营销战略的一个组成部分，是为实现团队总体或者部分市场目标所进行的，以互联网为基本手段营造网上经营环境的各种活动。

(2) 网络营销的特征。在传统媒体时代，信息自上而下单向线性流动，客户只能被动接受。而在网络媒体时代，信息传播是“集市式”的，信息多向、互动式流动。网络媒体带来了多种“自媒体”的爆炸性增长，博客、论坛、微博、MSN、

QQ……借助此类工具，每个客户都有了自己的“嘴巴”和“耳朵”。对于这些媒体渠道，营销人需要学会运用“创意真火”煨炖出诱人的“香饵”，而品牌信息则作为“鱼钩”被巧妙地包裹在其中。具体概括起来，网络营销具有市场的全球性、资源的整合性、明显的经济性、市场的冲击性和成本低廉性五大特点。

（3）网络营销的优势与弊端。

优势有以下几个：

1) 网络媒介具有传播范围广、速度快、无时间地域限制、无时间版面约束、内容详尽、多媒体传送、形象生动、双向交流、反馈迅速等特点，有利于提高团队营销信息传播的效率，增强团队营销信息传播的效果。

2) 网络营销无店面租金成本，且有实现产品直销功能，能降低团队营销信息传播的成本。

3) 国际互联网覆盖全球市场以及全国市场，团队可通过它方便快捷地进入任何一个市场。

4) 可以实现服务的绝对个性化。

5) 更好地理解客户需求，找到客户能够接受的保费价格，便于与客户的沟通以及便于识别市场环境的变化。

6) 多媒体展示。

7) 丰富的营销手段。

8) 信息透明化。

9) 长尾效应显著，也就是说不仅有大客户会通过网络寻找寿险产品解决方案，更重要的是有大量的小单客户也会以网络营销的方式获得购买寿险产品的信息。

弊端有以下几个：

1) 缺乏信任感。

2) 缺乏正面沟通。

3) 技术与安全性问题。

4) 出现疑问很难及时解决。

5) 广告效果不佳。

11.1.7 沟通能力培训

1. 有效沟通

所谓有效沟通，是通过听、说、读、写等载体，通过演讲、会见、对话、讨论、信件等方式准确、恰当地表达出来，以促使对方接受。

沟通的目标是鼓舞对方行动，沟通的步骤是编码、解码、反馈，沟通的底线是

说对方想听的，听对方想说的。

达成有效沟通须具备的必要条件有以下几个：

- (1) 一定要有一个明确的目标，有明确的目标才能沟通。
- (2) 达成共同的心理协议。沟通结束以后一定要形成一个双方或者多方都认同的心理协议，只有形成了这个协议才叫做完成了一次沟通。
- (3) 沟通信息、思想和情感。沟通的内容不仅仅是信息，还包括更加重要的思想和情感。事实上我们在沟通过程中，传递更多的是彼此之间的思想，而信息的内容并不是主要的内容。
- (4) 信息发送者清晰地表达信息的内涵，以便信息接收者能确切理解。
- (5) 信息发送者重视信息接收者的反应并根据其反应及时修正信息的传递，以便免除不必要的误解。有效沟通主要指团队内人员的沟通，尤其是管理者与被管理者之间的沟通。
- (6) 有效沟通能否成立，关键在于信息的有效性。信息的有效程度决定了沟通的有效程度。

2. 提升有效沟通能力的方法

(1) 沟通一般包括三个方面：沟通的内容，即文字；沟通的语调和语速，即声音；沟通中的行为姿态，即肢体语言。对于沟通的效果来说，这三者的比例为内容占 7%，声音占 38%，行为姿态占 55%。同样的内容，在不同的声音和行为下，表现出的效果是截然不同。所以有效沟通应该是更好地融合好这三方面。

(2) 从心理学角度，沟通包括意识和潜意识层面，意识占 1%，潜意识占 99%。有效沟通必然是在潜意识层面的、有感情的、真诚的沟通。

(3) 沟通中的“身份确认”，针对不同的沟通对象，如上司、同事、下属、朋友、亲人等，即使是相同的内容，也要采取不同的声音和行为姿态。

(4) 沟通中肯定对方的内容，不仅仅说一些敷衍的话。可以重复对方沟通中使用的关键词，甚至能把对方的关键词语用自己的语言表达出来，然后回馈给对方。这会让对方觉得他的沟通得到了认可与肯定。

(5) 沟通中真诚聆听。聆听不是简单地听，而是需要您把握对方沟通的内容、这样才能使自己回馈给对方时，与对方的真实想法一致。例如，有很多视觉型的人，在沟通中有时会不等对方把话说完，就急于表达自己的想法，结果有可能无法产生深层次的共鸣。

(6) 在团队里，要进行有效沟通，必须明确目标。对于团队领导来说，目标管理是进行有效沟通的一种方法。在目标管理中，团队领导和团队成员讨论目标、计划、对象、问题和解决方案。由于整个团队都着眼于完成任务，这就使沟通有了共

同的基础，彼此能够更好地了解对方。即便团队领导不能接受成员的建议，也能理解其观点，成员对领导的要求也会有进一步的了解，沟通的结果自然得以改善。如果绩效评估也采用类似办法的话，同样也能改善沟通。

(7) 创造有效的沟通路径。团队领导者要善于利用各种机会进行沟通，甚至创造出更多的沟通途径。与成员充分交流并不是一件难事，难的是创造一种让团队成员在需要时可以无话不谈的环境。

与个体成员进行有效沟通，可以从以下几个方面着手：

(1) 必须知道说什么，就是要明确沟通的目的。如果目的不明确，就意味着你自己也不知道说什么，自然也不可能让别人明白，自然也就达不到沟通的目的。

(2) 必须知道什么时候说，就是要掌握好沟通的时间。在沟通对象忙于工作时，你要求他与你商量聚会的事情，显然不合时宜。所以，要想很好地达到沟通效果，必须掌握好沟通的时间。

(3) 必须知道对谁说，就是要明确沟通的对象。虽然你说得很好，但你选错了对象，自然也达不到沟通的目的。

(4) 必须知道怎么说，就是要掌握沟通的方法。你知道应该向谁说、说什么，也知道该什么时候说，但你不知道怎么说，仍然难以达到沟通的效果。

(5) 掌握对方的沟通风格。首先你要知道不同人的特征，分辨出他是什么样的人，然后以与之相类似的方法进行沟通。当我们辨别出这些人的类型后，了解他的特征和需求，才能采用合适的方法去与之沟通。下面我们就介绍各类型的人的特征。

1) 分析型人士的特征和与其沟通技巧。

分析型人士的典型特征：严肃认真；动作慢；有条不紊；合乎逻辑；语调单一；语言准确，注意细节；真实；有计划，有步骤；寡言的，缄默的；使用挂图；面部表情少；喜欢有较大的个人空间。

与分析型的人进行沟通的时候要注意：注重细节；遵守时间；尽快切入主题；要一边说一边记录，像他一样认真，一丝不苟；不要和他有太多的眼神交流，更避免有太多身体接触，你的身体不要太前倾，应该略微后仰，因为分析型的人强调安全；尊重他的个人空间。同分析型的人在说话的过程中，一定要用很多的准确的专业术语，这是他需要的。与分析型的人说话，要多列举一些具体的数据，多做计划，使用图表。

2) 支配型人士的特征和与其沟通技巧。

支配型人士的特征：果断；有作为；指挥；强调效率；独立；有目光接触；有能力；说话快且有说服力；热情；语言直接，有目的性；面部表情比较少；使用日

历；情感不外露；计划性；审慎的。

与支配型的人进行沟通的时候要注意：你给他的回答一定要非常的准确；可以问一些封闭式的问题，他会觉得效率会非常高；要讲究实际情况，有具体的依据和大量创新的思想。支配型的人非常强调效率，要在最短的时间里给他一个非常准确的答案，而不是一种模棱两可的结果；一定要非常的直接，不要有太多的寒暄，直接说出你的来历，或者直接告诉他你的目的，要节约时间；说话的时候声音要洪亮，充满信心，语速一定要比较快。如果你在支配型的人面前声音很小，缺乏信心，他就会产生很大的怀疑；一定要有计划，并且最终要落到结果上，他看重的是结果；不要流露太多感情，要直奔结果，从结果的方向说，而不要从感情的方向去说；要有强烈的目光接触，目光的接触是信心的表现；身体一定要略微前倾。

3) 表达型人士的特征和与其沟通技巧。

表达型人士的特征：外向；合群；直率友好；活泼；热情；快速的动作和手势；不注重细节；生动活泼、抑扬顿挫的语调；令人信服；有说服力的语言；幽默；陈列有说服力的物品。

与表达型的人进行沟通的时候要注意：声音一定要洪亮；要有一些动作和手势，如果我们很死板，没有动作，那么表达型的人的热情很快就会消失，所以我们要配合他，当他出现动作的过程中，我们的眼神一定要看着他的动作，否则，他会感到非常的失望；表达型的人通常只见森林，不见树木。我们要多从宏观的角度去说，“你看这件事总体上怎么样”、“最后怎么样”；说话要非常直接。表达型的人不注重细节，甚至有可能说完就忘了。所以达成协议以后，最好与之进行书面的确认。

4) 和蔼型人士的特征和与其沟通技巧。

和蔼型人士的特征：合作；面部表情和蔼可亲；友好；频繁的目光接触；赞同；说话慢条斯理；耐心；声音轻柔，抑扬顿挫；轻松；使用鼓励性的语言；办公室里有家人的照片。

与和蔼型的人进行沟通的时候要注意：和蔼型的人看重的是双方良好的关系，不看重结果。在和他沟通的时候，首先要建立好关系；当你看到其家人照片的时候，一定要对照片上的人物进行赞赏，这是他最大的需求；要时刻微笑。如果你突然不笑了，他就会想：他为什么不笑了？是不是我哪句话说错了？会不会是我得罪他了？是不是以后他就不来找我了？所以你在沟通的过程中，一定要注意始终保持微笑的姿态；说话要比较慢，要注意抑扬顿挫，不要给他压力，要鼓励他，多征求他的意见。要多提问，如“您有什么意见”，“您有什么看法”。问后你会发现，他

能说出很多非常好的意见，如果你不问的话，他基本上不会主动说。同时，一定要注意同他要有频繁的目光接触。

3. 沟通需要忌讳的因素

内部有效沟通的最大障碍在于管理者高估了自己的管理权，管理者的思维方式还固守着旧的习惯。如果管理者仍偏重于以物为中心的管理思想，那么传统管理模式的某些特性必然体现出来，其核心是强调管理者的权力和威严。管理者在权力幻想之下，其所谓的沟通必然出现以下特征：

(1) 以自我为中心，认知模式刚性。思维是沟通的基础，自身的思维是影响有效沟通的重要因素。过于迷信自身思维方法的管理者既主观又武断，缺乏客观、公正、公平之心。既不能正视自我也不愿正视他人，更谈不上设身处地站在对方的角度考虑问题。因此，管理者注重的仅仅是把信息传递出去，忽视了信息接收者的感受，同时对信息接收者是否理解这一信息也不管不顾，显然这样的沟通是无效的。

(2) 沟通呈现静态特征。有效沟通是一种动态的双向行为，而双向的沟通应得到充分的反馈，只有沟通的主体、客体双方都充分表达了对某一问题的看法，才具备有效沟通的意义。因为在复杂的社会环境下，组织内部多样化程度越来越高，相互之间的依赖也越来越强，对目标、职责、利害关系等认识的分歧也越来越大，只有在增强主客体交流的过程中，才能引导人们从不同的角度看问题，消除一些不必要的误解和偏见。如此才能使组织成为一个相互依赖的合作整体，从而顺利达到组织追求的目标。而以自我为中心的权威型管理者发送信息时漠视信息接收者的反应，从而使沟通仅局限于从上到下的单向沟通。

(3) 沟通缺乏真诚。真诚是理解他人的感情桥梁，而缺乏诚意的交流难免带有偏见和误解，从而导致交流的信息被扭曲。在管理关系比较简单的传统管理模式下，管理者和被管理者彼此缺乏情感的互动。实际上，沟通中信息发送者的目的是否能达到，完全取决于信息接收者。因此管理者只有在转变观念、弱化自己的权力、把对方看成合作伙伴的前提下才能与被管理者进行心理沟通。

(4) 沟通渠道相对闭塞。自由开放的多种沟通渠道是使有效沟通得以顺利进行的重要保证。从管理的角度考虑，沟通是一个长期积累和长期不懈努力的过程。因此，沟通不仅仅是管理中的技巧和方法，更是一种组织制度。开会可能是传递、发送信息的一个最常见的方式。一个具有实质内容的安排妥当的会议将是同时完成意见沟通和管理目的的有效工具。但如果会议的召开只是为了满足权威型领导展示其权威的欲望，或者是没有实质意义的沟通，只会引起人们的反感，显然违背了有效沟通的本意。

导致沟通失败的原因有以下几个：

- (1) 缺乏信息或知识。
- (2) 没有说明重要性。沟通的过程中，没有优先顺序，没有说明这件事情的重要性。
- (3) 只注重了表达，而没有注重倾听。
- (4) 没有完全理解对方的话，以致询问不当。
- (5) 时间不够，不够真诚。
- (6) 不良的情绪。人是会受到情绪影响的，特别是在沟通过程中，情绪也会影响到效果。
- (7) 没有注重反馈。
- (8) 没有理解他人的需求。
- (9) 职位的差距、文化的差距也会造成沟通的失败。

4. 与客户实现良好互动

如果你找到了与潜在客户共同点，他们就会喜欢你、信任你，并且购买你的产品。

(1) 从关心客户需求入手，关心客户利益如同关心自己的眼睛。很多人把开场白设计得“商业气味”十足，刚一张嘴就埋下了失败的种子。这些销售人员完全站在自己的立场上考虑问题，希望一股脑儿地把所推销产品的信息迅速灌输到客户的头脑当中，却根本不考虑客户是否对这些信息感兴趣。这种完全着眼于自身愿望的销售沟通注定要经历很多波折，因为客户常常会打断你的推销，让你“赶快离开”，即使客户允许你说完那段令人厌烦的开场白，也不会把这些东西记在心里。

当销售人员停止介绍希望从客户那里得到一些反馈信息时往往发现，客户根本就没有开口说话的意思，他们唯一想说的就是“希望你马上离开”。例如，销售人员说：“您好，我是××公司的销售代表，这是我们公司新推出的产品，它具有保险责任……非常适合……”客户一般的回答是：“我不需要这种产品。”销售人员会说：“您先看看产品资料好吗？”客户说：“我现在很忙，没有时间看，请你马上离开这里……”

可见，像背诵课文一样介绍产品的相关信息并不是与客户沟通的最佳方式。实现与客户互动的关键是要找到彼此的共同话题，这就要求销售人员首先要从关心客户的需求入手。如果销售人员不关注客户的需求，那么即使把产品说得天花乱坠也于事无补。

对于客户的实际需求，销售人员需要在沟通之前就加以认真分析，以便准确地把握客户最强烈的需要。在确定了客户的需求之后，销售人员虽然可以针对这些需求与客户进行交流，但是这还达不到销售沟通的目的，这就需要销售人员巧妙地将

话题从客户需求转到销售沟通的核心问题上，从客户需求出发，给客户做出最大利益回报的寿险营销方案。

总之，我们应该在第一时间表示对客户需求和利益的关心，而不是只关心自己的销售额。当你对客户正焦虑的问题表示出特殊的关心时，客户会因此对你产生好感，进而拉近彼此间的心理距离。

(2) 寻找客户感兴趣的话题。只有那些能引起客户兴趣的话题才可能使整个销售沟通充满生机。客户一般情况下是不会马上对你的产品或企业产生兴趣的，这需要销售人员在最短时间内找到客户感兴趣的话题，然后再伺机引出销售目的。比如，销售人员可以先从客户的工作、孩子、家庭以及重大新闻事件谈起，以此活跃沟通气氛、增加客户对你的好感。

通常情况下，销售人员可以通过以下话题引起客户的兴趣：

- 1) 提起客户的主要爱好，如体育运动、娱乐休闲方式等。
- 2) 谈论客户的工作，如客户在工作上曾经取得的成就或将来的美好前途等。
- 3) 谈论时事新闻，每天早上迅速浏览一遍报纸，与客户沟通时首先把在报纸上了解到的重大新闻说来与客户谈论。
- 4) 询问客户的孩子或父母的信息，如孩子几岁了、上学的情况，父母的身体是否健康等。
- 5) 谈论时下大众比较关心的焦点问题，如何节约能源等。
- 6) 和客户一起怀旧，比如提起客户的故乡或者最令其回味的往事等。
- 7) 谈论客户的身体健康问题，如提醒客户注意自己和家人身体的保养等。

对于客户十分感兴趣的话题，销售人员可以通过巧妙的询问和认真的观察与分析进行了解，然后引入共同话题。因此，在与客户进行销售沟通之前，销售人员需要花费一定的时间和精力对客户有特殊喜好和品位等进行研究，这样在沟通过程中才能有的放矢。例如，研究客户所在的领域常识，研究客户的爱好等。

在寻找客户感兴趣的话题时，销售人员要特别注意一点：要想使客户对某种话题感兴趣，你最好对这种话题同样感兴趣。因为整个沟通过程必须是互动的，否则就无法实现具体的销售目标。如果只有客户对某种话题感兴趣，而你却表现得兴味索然，或者内心排斥却故意表现出喜欢的样子，客户的谈话热情和积极性马上就会冷却，很难取得良好的沟通效果。

所以，销售人员应该在平时多培养一些兴趣，多积累一些各方面的知识，至少应该培养一些比较符合大众口味的兴趣，比如体育运动和一些积极的娱乐方式等。这样，不至于使客户感到与你的沟通寡淡无味。

(3) 提供差异化的服务项目。对一般客户和 VIP 客户的服务程序可以通用，但

服务的项目却应该严格区分，或者同样的项目在服务深度上加以区分。只有如此，才能够体现将有限的服务资源用在刀刃上以产生最大的利益的初衷。

差异化服务不仅体现在对 VIP 客户和一般客户在服务上有差异，还体现在对不同的 VIP 客户在服务上也有差异，因为不同的 VIP 客户关注的点不同，这才是真正意义的个性化服务。笔者接触过的深圳保险业的客户经理们，在差异化服务上做得很到位、很成功。他们往往根据客户的财力、收入预期、家庭结构、风险好恶，设计不同的投保组合和制定不同的服务策略。

(4) 让客户参与管理，增加感情交流。有一种激励方式是参与式管理，通过让员工参与管理来提高员工的士气，这种内部的激励原则同样可以运用到外部，让 VIP 客户参与企业的经营与管理过程，可以极其有效地提高客户的满意度。

在团队进行重大的管理活动时，不要忘了请客户参与和见证活动过程。一方面使客户能够从自己的立场对团队提出要求，让团队成员一开始就将这种要求考虑到自己的产品和服务中去，这样的产品和服务不太可能遭到客户拒绝；另一方面客户感受到一种尊重和关怀，这种感受将换来长久的忠诚。

运用客户满意度调查可以和 VIP 客户有效建立感情，尤其是团队根据调查的意见进行了切实的管理改进并让 VIP 客户看到效果后，感情就更加深厚。

对 VIP 客户的满意度调查的关键在于确定合适的调查的方法，设定启发性的调查表格，分析和改进 VIP 客户服务管理并且反馈。调查方式通常有面谈、电子邮件、传真、信件；调查方法有百分百调查、抽样调查。设定表格时需要注意设置的问题应该具有一定的发散性，运用联想法、词语法、情景设计、图示法等，尽量挖掘 VIP 客户的建议和掌握客户的深层心理——因为我们调查的目的是改善 VIP 服务。有一点常被忽略，就是企业把满意度调查的意见整理、分析之后，将结果反馈给 VIP 客户并对其配合表达谢意，这样，调查工作才能够形成闭环。

互动型的客户关系建设的目的永远都在于保留和发展团队的 VIP 客户。所谓法无定法，只要能够达到这一目的，可以创造性地采用各种措施，并且逐步建立 VIP 服务体系。还应当定期地检讨与评估，不断修正 VIP 服务体系以推陈出新，真正实现互动的发展与改变。互动的客户关系的实施可以在真正意义上将一个团队变成以客户为导向、以客户的利益为驱动力的社会组织，这样的团队必然在市场竞争中占尽先机。

5. 与下属实现良好互动

作为一名团队领袖，除了要为团队的经营策略、业务数量、客户关系等问题殚精竭虑，还需要关注的就是处理好与下属的关系。能否建立一个关系融洽、积极进取的团队，很大程度上取决于你是否善于与下属进行沟通，取决于你是否善于运用

沟通技巧。

(1) 下达命令的技巧。命令是主管对下属特定行动的要求或禁止。命令的目的是要让下属照你的意图完成特定的行为或工作；它也是一种沟通，只是命令带有组织阶层上的职权关系；它隐含着强制性，会让下属有被压抑的感觉。若主管经常都用直接命令的方式要求员工做好这个，完成那个，也许部门看起来非常有效率，但是工作品质一定无法提高。为什么呢？因为直接命令剥夺了下属自我支配的原则，压抑了下属的创造性，同时也让下属失去了参与决策的机会。命令虽然有缺点，但要确保下属能朝组织确定的方向与计划执行，命令是绝对必要的。那么，如何使用你的命令权呢？命令的目的是让下属照你的意图完成指定的行为或工作，因此下达命令时应该考虑以下两点：

1) 正确传达命令意图。要正确地传达命令，不要经常变更命令；不要下一些自己都不知道理由的命令；不要下一些过于抽象的命令，让下属无法掌握命令的目标；不要为了证明自己的权威而下命令。正确地传达命令的意图，是比较容易做到的，你只要注意“5W2H”的重点，相信你就能正确地传达你的意图。Who（执行者）、What（做什么）、How（怎么做）、When（时间）、Where（地点）、How many（工作量）、Why（为什么）。

2) 如何使下属积极接受命令。如何能提升下属积极接受命令的意愿呢？你可用提升下属意愿的沟通方式替代大部分的命令。对“命令”的含义我们应该打破固有的窠臼，不要陷于“命令→服从”的固有认知。主管应该让下属正确了解他的意图，并让下属容易接受及愿意去执行。或许你会说，主管有权力，不管下属是否有意愿，都必须去执行。的确，下属惧于主管的职权，必须要执行，但有意愿的执行和没意愿的执行，其执行的结果会产生很大的差异。有意愿的下属，会尽全力把命令的工作做好；没意愿的下属，心里只想能应付过去就好。

(2) 态度和善，用词礼貌。就像在前面谈到的问题一样，作为一名主管，在与下属沟通的时候可能会忘记使用一些礼貌用语，如“小张，进来一下”，“小李，把文件送去复印一下”。这样的用语会让下属有一种被呼来唤去的感觉，缺少对他们起码的尊重。因此，为了改善和下属的关系，使他们感觉自己更受尊重，你不妨使用一些礼貌的用语，如“小张，请你进来一下”，“小李，请你帮个忙，把文件送去复印一下”。

(3) 让下属明白这件工作的重要性。下达命令之后，告诉下属这项工作的重要性，如“小王，这次项目投标能否成功，将决定团队的业绩排名，对公司来说也至关重要，希望你能竭尽全力争取成功。”通过告诉下属这项工作的重要性，以激发下属的成就感。让他觉得“我的领导很信任我，把这样重要的工作交给了我，我一

定不辜负领导的信任”。

(4) 给下属更大的自主权。一旦决定让下属负责某项工作，就应尽可能地给他更大的自主权，让他可以根据工作的性质和要求，更好地发挥个人的创造力。例如：“下周三晨会交由你负责，关于展示主题、地点、时间、预算等请你作出一个详细的策划，下个星期你选一天我们要听取你的计划。”当然还应该让下属取得必要的信息。

(5) 共同探讨状况、提出对策。即使命令已经下达，下属已经明白了他的工作重点所在，我们也已经作了相应的授权，但也不可就此不再过问事情的进展，尤其当下属遇到问题和困难，希望我们协助解决时，更不可说“不是已经交给你去办了吗？”我们应该意识到，他之所以是你的下属，就是因为他的阅历、经验可能还不如你，那么这时候我们应该和下属一起共同分析问题，探讨情况，尽快提出一个解决方案。例如：“我们都了解了目前的状况是这样的，我们来讨论一下该怎么做。”

(6) 让下属提出疑问。可询问下属有什么问题及意见，如：“小王，关于这个方案，你还有什么意见和建议吗？”你可采纳下属好的意见，并称赞他。例如：“关于这点，你的意见很好，就照你的意见去做。”上述五个传达命令的沟通技巧能提升下属接受命令、执行命令的意愿，你的意图才能被下属积极的执行，你的部门才会被下属认为有一个开放、自由、受尊重的工作环境。

11.1.8 为人处世培训

1. 人情世故的基本内容

(1) 即使不是大人物，我们也经常能用请教的态度与口吻与他们说话，因为人不可貌相，很多良师益友往往来自不起眼的生活与工作中。

(2) 在吃饭的场合主动做点菜者，不适合请主人与主宾点菜，但请注意询问他们的喜好，而不是只管点自己爱吃的东西。这需要平时研究菜单，积累点菜的经验。

(3) 去发现朋友、伙伴与同事值得肯定的方面。注意，即使老板也需要被你肯定，但是尽量在私下场合，而对于一般朋友则应公开赞扬。

(4) 在受到别人对自己的相貌、人品的赞扬时，不要表现出理所当然的样子，也不要假意否认，合适的方式是表示感谢，尤其感谢朋友的肯定与支持。

(5) 学会使用便条，包括借条、领条、请假条、申请信。如果你很主动地使用这些便条，会让其他人感到你很懂规范。而且如果你懂得请其他人这样做，未来会更好与他们有凭有据地打交道。

(6) 即使你不是服务人员，在朋友或者同事有客人的时候主动倒水，会让朋友

与同事很有面子，也会让客人觉得你的朋友与同事很有威望。这会让你的朋友与同事特别感谢你。

(7) 虽然你觉得你是新手或者地位比较低的人，但是你要勇于不耻下问，也要做到主动询问别人的需要，而不要等领导或者资深的同事对你表现出亲和力。

(8) 记得在别人不在座位的时候热情地帮助接听与记录电话、接收信件、传递信息，提醒同事一些你知道的重要日程。

(9) 在征询了别人意见之后才进入别人的房间，看别人的书架或者室内物品；在经别人同意的情况下才用别人的电脑或坐在别人的私人座位上。但通常不去翻动别人的笔记本，不要随便坐在别人的床上，这样显得缺少教养。

(10) 出席活动需要有邀请；如果不能出席应提前通知，迟到的话要在适当的时间点上通知主人，到了以后要解释。带未经邀请的朋友需事前通知主人。

(11) 不向别人索要礼物，收到别人的礼品不管是否喜欢要表示感谢，因为送礼者会很在乎你的反应。

(12) 在有多个出席者的场合，主动介绍自己的朋友给其他人，或者主动在你认识的朋友之间穿针引线。

(13) 有不同地位的朋友在的场合，要保持微笑，招呼那些内向的、不为人注意的、可能有点儿自卑感的朋友，在社交中对弱势者的帮助会得到别人特别的感激。在其他社会场合，对于社会地位较低者，尤其在有你不能适应的生活条件与生活习惯时，要克制自己所想表现出的不适感与负面表情，主动向社会地位较低者打招呼。

(14) 有好东西吃的时候不要吃独食，主动地告诉他人你知道的好消息，在有好事情的时候能想到别人。同样有了好处或者利益，不要独吞，学会与人分享，甚至自己拿小头，给别人大头，否则迟早会自食苦果。

(15) 有人做错了事情或者你发现其他人做错了事情，不要用情绪化的方式批评别人，尤其要注意就事来评价，避免评价别人的人格、个性与家庭教养。批评时能提出解决方案，批评就更有建设性。不要只批评，批评时要肯定别人的长处。被批评或者遇到尴尬的时候能幽默自嘲，也能提高交流的建设性。

(16) 好汉不吃眼前亏。在很多时候，如果问题争执不下，不要继续火上浇油，冷静下来，多收集一些数据材料然后再说。

(17) 在你没有充分把握的时候，用“争取”与“尽量”这样的口吻回答别人的邀约，承诺了就要最大限度去履行。

(18) 虽然在商言商，但是我们要尽量不谈回报，先为别人做点什么，这样就赢得了在心理上比别人优越的债权感。一个人的社会地位是别人对他负有的社会债务感的总和。

2. 为人处世的基本内容

(1) 凡事留有余地。

在待人处事中，不要把事情做绝，要时时处处为自己留下可回旋的余地，就像行车走马一样，走到山穷水尽的地方，调头就不容易了。俗话说：“过头饭不吃，过头话不说”，就是这个道理。

给别人留余地，实质上也是给自己留余地。断尽别人的路径，自己路径亦危；敲碎别人的饭碗，自己饭碗也脆。不让别人为难，自己就不为难；让别人活得轻松，让自己活得高兴。这就是让三分、留余地的妙处，是处世的良方。

得理也要让人。得理不让人，让对方走投无路，有可能激起对方“求生”的意志，既然是“求生”，就有可能不择手段，这对你自己将造成伤害。对方自知理亏，放他一条生路，他会心存感激，来日自当图报。

(2) 适当赞美别人绝不会有错。

赞美，本质上是通过一种颇具处世艺术的语言来实现对方心理上的满足，从而取得与对方心理上的沟通。赞美切忌用官话和套话。赞美贵在自然，是一定场景下的真情流露和由感而发。任何僵硬、虚夸和做作的赞美，会让人反感。

(3) 别卖弄自己的小聪明。

您要比别人聪明，但不要告诉人家您比他聪明。您即使真有两下子，也不要太出风头，要藏而不露。要学会在生活枝节问题上“随众”。在待人处世中，不要把别人都看成一无所知。其实，我们周围的人都各有主张，多数人都不喜欢采纳别人或下属的主张，因为这往往会被认为有失身份，有损体面。在一个团队中，一个人如喜欢多发表意见和主张，结果被采纳比例可能是最低的。

(4) 在别人的屋檐下，一定要低头。

作为一名新人，刚去一个新公司上班或者刚到一个新的环境，等于进入一个新的势力范围。只要是在别人的屋檐下，就请低下您高贵的头，不用别人来提醒。我们需要牢牢记住的是，生存和发展是第一位的，脸面永远是第二位的。

(5) 不要轻易暴露弱点。

请不要轻易暴露弱点和失败，更不可喋喋不休地向别人诉说不幸。通常情况是，别人在最初对您表示同情后会与您保持一段距离，如果您请求别人帮助，请直接告诉家人和有限的几个朋友。

(6) 成功的处世之道在于胸襟广阔，气度雍容。

为人不骄不躁，谦恭而不张扬，处事不惊不慌。人至察则无友，做人不能太较真，这正是有人活得潇洒、有人活得太累的原因。做人固然不能玩世不恭，游戏人生，但也不能太较真，认死理。

太认真了，就会对什么都看不惯，连一个朋友都容不下，把自己同社会隔绝开来。试想，如果我们“戴”着放大镜、显微镜生活，恐怕连饭都不敢吃了。用放大镜去看别人的毛病，恐怕许多人都会被看成罪不可恕、无可救药了。

(7) 踏实处世，忌急功近利。

俗话说：“欲速则不达。”做人做事还需忍耐，步步为营。凡成大事者，都力戒“浮躁”二字。只有踏踏实实的行动才可开创成功的人生局面。急躁会使你失去清醒的头脑，不能正确地制定方针、策略而稳步前进。任何一位试图成大事的人都要扼制住浮躁的心态。只有专心做事，才能达到自己的目标。

(8) 恶语伤人六月寒，良言一句三冬暖。

“一句话能把人说跳，一句话也能把人说笑。”言语是思想的衣裳，谈吐是行动的羽翼。它可以表现一个人的高雅，也可以表现一个人的粗俗。言谈高雅即行动之稳健；说话轻浮即行动之草率。话说的合适，不仅能体现出自身修养，也能够让别人很舒服地接受您的观点或意见，使人愿意接近您，没有人喜欢经常恶语伤人的人。

(9) 己所不欲，勿施于人。

孔子曾说过这样一句话：“己所不欲，勿施于人。”意思就是说不要把自己不喜欢的事情再强加给别人，而要设身处地为别人着想，也就是从别人的角度想事情。

在日常生活中，时时都会出现如何要求别人以及怎么对待自己的问题。待人和律己的态度，可以充分反映一个人的修养，也是决定能否与人和善相处的一个重要因素。每个人都是平等的，您自己不喜欢的事情，别人肯定不会喜欢，如果您非要强加到别人身上，对于对方来说也是无法接受和容忍的。

(10) 能多为别人着想，设身处地为对方考虑，会让你赢得更多的朋友。

有这样的话：暂停一分钟，冷静地想一想，为什么您对有些事情兴趣盎然，对另一些事情却漠不关心？您将会知道，世界上任何人都有感兴趣的事情，也有漠不关心的事情。感兴趣和漠不关心都是有原因的。如果您能站在别人的立场多想想，就不难找到妥善处理问题的方法，因为您和别人的思想沟通了，彼此就理解了。

(11) 小不忍则乱大谋。

理智地对待一切事物，是大智的表现。《孙子兵法》指出：“主不可以怒以兴师，将不可以愠而致战，合于利而动，不合于利而止。”认为国君不可以因一时的愤怒而兴兵打仗，将帅不可凭一时的怨愤而与敌交战，因为一个人愤怒过后可以转变为高兴，怨愤过后可以转变为喜悦，但国家灭亡了就无法恢复了，人死了无法复活。一切都要以是否有利为转移，合于利则动，不利则止，这才是理智的行为。

(12) 不拘小节不可取。

言行举止上的细节是一个人素质和修养的表现，优秀的人大多也是注意细节的

人。有时候，一个很小的动作都有可能影响到办事的结果。所以，在办事的过程中一定要礼貌待人，才不至于因小失大。行为礼貌是必需的，它是您办事成功与否的前提。

礼貌待人，这个道理许多人都很清楚，也时常这样来要求别人，可自己做起来却不一定完美、轻松。我们必须从平时的一点一滴做起，加强修养，同时更重要的是小心谨慎地养成好习惯。

(13) 切勿吝啬你的笑容。

如果微笑能够真正地伴随着您生命的整个过程，就会使您超越很多自身的局限，使您的生命由始至终生机勃勃，辉煌璀璨。用您的微笑去欢迎每一个人，那么您就会成为最受欢迎和最会办事的人。微笑，不需要花费什么，但却创造了许多奇迹。它丰富了那些接受它的人，而又不使给予的人变得贫瘠。它产生于一刹那间，却给人留下永久的记忆。

当我们面带微笑去办事时，回头看看效果，必然会令人大吃一惊。微笑永远不会使人失望，只会使您更受欢迎。不会微笑的人在生活中将处处感到艰难。没有微笑的人给人冷漠和高傲的感觉，不会有好人缘。

(14) 不要总是直线思考，学会曲线救国。

梁启超说：“变则通，通则久。”知变与应变的能力是一个人的素质，同时也是衡量办事能力高低的一个很重要的标准。要学会变通，放弃毫无意义的固执，这样才能更好地办成事情。坚持是一种良好的品性，但在有些事上过度的坚持，会导致最大的浪费。

(15) 不在失意者面前谈论你的得意。

有一点必须注意，就算在座没有正失意的人，但总也有境况不如您的人，您的得意还是有可能让他们反感。人总是有嫉妒心的，这一点您必须承认，当然，如果您不知道对方正当失意则另当别论。

不管失意者所采取的泄恨手段对您是否造成损失，至少这是您人际关系上的危机，对您绝对没有好处。因此您所谈论的得意，对大部分失意的人是一种伤害，这种滋味也只有经历过的人才知道。

(16) 学会低调藏锋。

有才华的人要不露锋芒，既有效地保护自己，又能充分发挥自己的才华，不仅要战胜盲目骄傲自大的心理，更要养成谦虚让人的美德。做人切忌恃才自傲，锋芒太露易遭嫉恨。

不露锋芒，可能永远得不到重用；锋芒太露，易招人陷害。锋芒太露的人虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。有些人稍有成就便得意忘形，以为自己绝

顶聪明，别人算不得什么，殊不知树敌太多，事事必受他人阻挠。

(17) 学会吃亏。

吃亏就是占便宜，做人就应该能吃亏，能吃亏自然就少是非。日常生活中有很多人，很多时候不爱吃看得见的小亏，反而吃了看不见的大亏，正所谓“抓了芝麻，漏了西瓜”。其实，如果想顺利解决这些小事情，办法只有一个，把“吃亏时就糊涂一下”当做自己的做人原则，凡事多谦让，自己吃点小亏，就万事大吉了。

(18) 犹豫猜疑，其害无穷。

生活中，不能缺少冒险的勇气。对于一项需要冒险的工作，当别人犹犹豫豫的时候，您迅速作出决断，大胆承担起来，很可能这就是改变命运的关键性一步。在人生中，思前想后、犹豫不决固然可以降低做错事的可能性，但更大的可能是失去更多成功的机遇。这种得不偿失的结果对我们来说是更大的损失。因此，我们必须学会冒险，因为生活中最大的危险就是不冒任何风险。

(19) 做事戒急躁。

人一急躁则必然心浮，心浮就无法深入到事物的内部去仔细研究和探讨事物发展的规律，无法认清事物的本质。气躁心浮，办事不稳，差错自然会多。踏实是做人的成功之道，很多人办事往往过于急躁，反而欲速则不达，最后把事情弄得一团糟。凡事都要有耐心，用一颗平常心去面对，切忌心浮气躁，要知道心急吃不了热豆腐。

(20) 轻诺必寡信，多易必多难。

“言必信，行必果”、“一言既出，驷马难追”这些古语形象地表达了中华民族诚实守信的品质。诚实守信、信守诺言是为人处世的美德，更是为人处世之本。

由于自身的能力局限和外界环境不断变化，往往使自己的很多诺言根本无法兑现，这时就给人吹牛或者不实在的印象，那么自己多年建立起来的诚信大厦很可能在瞬间倒塌。世界上没有捷径，如果您开始时觉得一切都如此轻松，要么是前面有陷阱，要么是你还没有深入到问题的本质，如果真想处理好这些问题，往往会有更长、更艰难的路要走。

(21) 不要企图改造对方，不要企图将对方变成另一个你。

这样做很愚蠢，会伤害对方的自尊心，引起对方的反感和反抗心理。聪明的人，三分流水二分尘，不会把所有的事探究个一清二楚，就算你天生有一双火眼金睛，世事洞明，到头来还会连累自己，搞砸人际关系。

(22) 给人好处切莫自居。

这样会给朋友的心理造成一种压力，两个人的关系也会因此而变质。朋友之间就应该互相帮助。当对方有困难时，主动地伸出援助之手，会使对方倍感温暖。而有时候恰如其分地请求对方帮助，还会加深朋友之间的友情。

人的性格各不相同，有宽容的，有吝啬的，有豪爽的，有狭隘的。给别人一些小惠，人人都很乐意接受；而对于那些自称不愿求人的朋友，却是人人都不喜欢的。

(23) 没有尊重就没有友谊，没有真诚就没有长久的友谊。

卡耐基曾经说过：“您见到的每个人都觉得自己在某个方面比您高明，因此通向他心灵的可靠途径就是用微妙的方式让他感到您承认他是重要的，而且要诚心诚意地尊重他。”自己待人的态度往往决定于别人对我们的态度，就像一个人站在镜子前，您笑时，镜子里的人也笑；您皱眉，镜子里的人也皱眉；您对着镜子大喊大叫，镜子里的人也向您大喊大叫。

所以，我们要获得他人的好感和尊重，首先必须尊重他人，真诚待人。任何人的心底都有获得尊重的渴望，希望别人对他是真诚的。任何受到尊重的人，任何感受到真诚的人，会变得宽容、友好、容易沟通。

3. 提升情商

(1) 情商包含五个方面。

1) 自我了解，能够察觉某种情绪的出现，观察和审视自己的内心体验，监视情绪时时刻刻的变化，对自己有清醒的认识，能承受压力。

2) 自我管理，调控自己的情绪，使之适时适度地表现出来。善于处理生活中遇到的各方面的问题。

3) 自我激励，能够依据活动的某种目标，调动、指挥情绪。认真对待每一件事情。

4) 识别他人的情绪，能够通过细微的社会信号、敏感地感受到他人的需求与欲望。尊重所有人的人权和人格尊严。不将自己的价值观强加于他人。

5) 处理人际关系，调控与他人的情绪反应技巧。人际关系良好，和朋友、同事以及客户能友好相处。

(2) 高情商的典型表现。

1) 自动自发。

2) 目光远大。

3) 情绪控制。

4) 认识自我。

5) 处事技巧。

(3) 低情商的典型表现。

1) 自我意识差。

2) 无确定的目标，也不打算付诸实践。

3) 严重依赖他人。

- 4) 处理人际关系能力差。
- 5) 应对焦虑能力差。
- 6) 生活无序。
- 7) 无责任感，爱抱怨。

(4) 提高情商的建议。

- 1) 学会划定恰当的心理界限，这对每个人都有好处。

你也许自认为与他人界限不明是一件好事，这样一来大家能随心所欲地相处，而且相互之间也不用激烈地讨价还价。这听起来似乎有点道理，但它的不利之处在于，别人经常伤害了你的感情而你却不自知。

界限清晰对大家都有好处。你必须明白什么是别人可以或不可以对你做的。当别人侵犯了你的心理界限，告诉他，以求得改正。如果总是划不清心理界限，那么你就需要提高自己的认知水平。

- 2) 找一个适合自己的方法，在感觉快要失去理智时使自己平静下来，从而作出理智的行动。

科学实验证明，当我们在压力之下变得过度紧张时，血液的确会离开大脑皮层，于是我们会举止失常。此时，大脑中动物的本性起了主导作用，使我们像最原始的动物那样行事。

控制情绪爆发有很多策略，其中一个方法就是注意你的心律，它是衡量情绪的精确尺子。当你的心跳快至每分钟 100 次以上时，调整一下情绪至关重要。在这种速率下，身体分泌出比平时多得多的肾上腺素。当血液又开始涌向四肢时，你可以用以下方法来平静心情：深呼吸，直至冷静下来；自言自语。有些人采用水疗法，洗个热水浴，可能会让你的怒气和焦虑随浴液的泡沫一起消失。

- 3) 想抱怨时，停一下自问：“我是想继续忍受这看起来无法改变的情形，还是想改变它呢？”

对于没完没了的抱怨，我们称之为唠叨。抱怨会消耗力气而不会有任何结果，对问题的解决毫无用处，也很难会使我们感到好受。

几乎所有的人都发现，如果对有同情心的第三方倾诉委屈，他会跟着一起生气的话，我们会感觉好受一些。有人对你说：“可怜的宝贝。”这对你来说是莫大的安慰，你的压力似乎减轻了，于是你又能重新面对原有的局面了，尽管事情没有任何改变。

但是如果你不抱怨，会感受到巨大的心理压力。压力有时并不是坏事，它会让你感觉不舒服，但同时也是促使你改变。一旦压力减轻，人就容易维持现状。然而，如果压力没有在抱怨中流失，它就会堆积起来，到达一个极限，迫使你采取行动改变现状。

4) 扫除一切浪费精力的事物。

精力是微妙的，但也可以体会到明显的变化，比如听到好消息时，肾上腺素会激增，而听到坏消息时，会感到精疲力竭。我们通常不会留意精力细微地消耗，比如与一个消极的人相处、在桌上到处找一张纸等。

5) 找一个生活中鲜活的榜样。你身边有出色的人物吗？把他作为你的榜样吧！你可以想：他所能做的我也可以，但我们的风格迥异，我不可能以他的方式完成他所做的事。但我会模仿他做的一些事，以我的方式来完成。从他身上你总能看到从来没察觉到的自身潜能。

在周围的人中找出你学习的榜样吧！他们比你聪明、所受教育良好、更有毅力。你会在追赶他们的过程中自然地提高自己的情商。

6) 从难以相处的人身上学到东西。我们的周围有很多牢骚满腹、横行霸道、装腔作势的人，我们多么希望这些人从生活中消失，因为他们会让人生气和绝望，甚至发狂。但是，难以相处的人是我们提高情商的帮手。你可以从多嘴多舌的人身上学会沉默，从脾气暴躁的人身上学会忍耐，从恶人身上学到善良，而且你不用对这些老师感激涕零。

你定义的“难以相处的人”，最终被证明可能只是与你不同的人，而对所谓的难以相处的人来说，你也是难以相处的人。

应付难以相处的人最有效的方式就是灵活。也就是说，发现他们的方式，在与之交往的过程中，尽量灵活地采用与之相同的方式。如果某人喜欢先闲谈再谈正事的话，你的反应应当是放松下来，聊聊家常。如果某人直截了当，你也应当闲话少说，直奔主题。这样，在与难以相处的人打交道时会更有效率，而且会发现这些人并不那么难以相处。

7) 经常尝试另一种完全不同的方式，你会拓宽视野，提高情商。

你是一个性格开朗外向的人还是性格内向、只喜欢独处或和几个密友在一起的人呢？你喜欢提前计划好每一天，以知道要干些什么事，还是毫无计划呢？人人都有自己的偏好，如果可以选择的话，每个人都会选择自己偏好的方式。然而，突破常规，尝试截然相反的行动会更有助于我们的成长。

如果你总在聚会中热衷于做中心人物，改改吧，试着让那些平日毫不起眼的人出出风头。如果你总是被动地等待别人和你搭讪，不妨主动上前向对方问个好。

11.1.9 产品培训

(1) 寿险产品对应理念的培训。

(2) 具体产品的培训。

- (3) 产品实战讲解演练。
- (4) 产品对应话术演练。
- (5) 产品对应拒绝处理演练。

11.2 帮助成员确定可行的发展目标和行动计划，并跟踪和修正方案

11.2.1 目标的设定

杰出人士与平庸之辈的根本差别，并不是天赋、机遇，而是有无目标。起跑领先一步，人生领先一大步：成功从选定目标开始。

不是没有目标就不可以活，只是没有目标会活得很累。因为目标是动力，没有动力的人不会轻松。

树立目标还不够，要树立高尚远大的目标，要在实现目标的过程中汲取人生的营养，因为我们一直在成长。

1. 根据目标的多元内容分类

- (1) 业务目标：指业务方面的常规目标，常规有保费规模大小，组织发展目标。
- (2) 培养下属目标：对下属的培训、辅导等方面的目标。
- (3) 自我发展目标：个人的自我发展目标。若欲提升下属能力，基于“培养下属目标”，也要帮助下属设定自身的“自我发展目标”。

2. 目标设定的 SMART 原则

- (1) 明确的 (specific)
- (2) 可测量的 (measurable)
- (3) 行动导向的 (action-oriented)
- (4) 务实的 (realistic)
- (5) 有时间表的 (time-related)

3. 设定目标的程序

从总目标发展为各阶层目标的整个过程，可称为目标金字塔。上端为整个公司、整个团队的总目标，向下依次制定组织各层次的目标。所有目标的设定是由上下级沟通完成的。

4. 实现目标的六个过程

- (1) 确定目标。

大目标确定，过小过大都不可以，提倡目标高尚。

大目标分解，依靠逻辑推理分解成小目标，小目标继续分解成更小的目标，小目标多多益善。

(2) 优化目标。

从结果入手，选择核心目标，删除次要目标，直接从目标的作用、功能、价值、意义、主次关系等方面考虑。

从条件入手，选择实际目标，删除虚幻目标，直接从目标所需的时间、金钱、性格、体力、智力、环境等方面考虑。

从过程入手，选择实际目标，删除虚幻目标，直接从目标实现的过程中可能出现的各种困难和意外等方面考虑。

(3) 实现目标。

从目标间的关系入手，选择最优的目标实现路线，做到事半功倍。

先实现简单的目标，再实现困难的目标。

先实现小的目标，再实现大的目标。

先实现核心的目标，再实现次核心的目标。

设定目标起始时间（此处为精确时间），注意要有一定弹性，尽量不要超过截止时间。

(4) 改进目标。

何时改进？随机时间，如产生灵感的时候；规定时间，如每天、每周、每年。

怎么改进？重复所有过程（更高的要求是不光改进你的目标，还改进目标法则）

改进重点是什么？①自悟：失败教训，成功经验，创新灵感，记录在你最初的目标表上；②交流：间接阅读，直接交流，了解志同道合者的经验。

(5) 激励自己。

常想象成功时的情景；让自己的言谈举止都像一个成功的人；将目标告诉别人，或写在纸上并张贴于墙上；多阅读励志类图书；多和志同道合的人交流。

(6) 充实自己。

先自我剖析，我有哪些不足，包括情商和智商，如常常发脾气，妒忌别人，思考问题不周全，过于偏激，不够创新等。

再努力提高自己，在情商方面，常常提醒自己要成为一个有乐观积极、善于交往的人，也可以多看些心理励志类的书；在智商方面，常常提醒自己思考问题要周全、严谨，也可以直接学习思维提高类型的书。

充实自己的前提是承认自己有缺点，然后愿意提高，并且一直坚持。那么，即使你还是发脾气，还是思考不周全，同样可以慢慢从失败中提升自己。

11.2.2 行动计划的制订

1. 制订行动计划的作用

明确方向，集中资源。

明确目标，行动指南。

明确路径，减少盲目性和不确定性。

明确方法，提高效率。

明确责任，提高积极性。

明确绩效方法，体会成败人生历程。

2. 行动计划制订步骤

看一下目前的情况——现在在什么地方。

看一下要达到的目的地，前进的方向在哪里。

想一下我们怎么达成目标，应采取什么样的行动步骤。

看一下人员的责任，谁将加入其中。

完成的期限——何时开始，何时结束。

所需资源——完成这个目标需要的支持以及人力资源成本的预算是多少。

追踪反馈——什么时间检查一次目标的进度，谁来跟踪指导，谁来验收。

11.2.3 目标管理

目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，使团队和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目标管理亦称成果管理，俗称责任制。是指在团队成员的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行自我控制，自下而上地保证目标实现的一种管理办法。

1. 目标管理的特点

目标管理的具体形式多种多样，但其基本内容是一样的。所谓目标管理乃是一种程序或过程，它使组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

目标管理的指导思想是以 Y 理论为基础的，即认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责。具体方法上是泰勒科学管理的进一步发展。它与传统管理方式相比有鲜明的特点。

(1) 重视人的因素。目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。在这一制度下，上级与下级

的关系是平等、尊重、依赖、支持，下级在承诺目标和被授权之后是自觉、自主和自治的。

(2) 建立目标锁链与目标体系。目标管理通过专门设计的过程，将团队的整体目标逐级分解，转换为各个部门、小组、成员的分目标。在目标分解过程中，权、责、利三者已经明确，而且相互对称。这些目标方向一致，环环相扣，相互配合，形成协调统一的目标体系。只有每个人完成了自己的分目标，整个团队的总目标才有完成的希望。

(3) 重视成果。目标管理以制定目标为起点，以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准，也是人事考核和奖评的依据，成为评价管理工作绩效的唯一标志。至于完成任务的具体过程、途径和方法，上级并不过多干预。所以，在目标管理制度下，监督的成分很少，而控制目标实现的能力却很强。

2. 目标管理的作用

由于目标管理是超前性的管理、系统整体的管理、重视成果的管理以及重视人才的管理，因此有以下功能：

(1) 克服传统管理的弊端。传统管理主要有两大弊端：一是工作缺乏计划，没事的时候，尽可悠闲自得，一旦意外事件发生，就忙成一团，成天在事务中兜圈子；二是不少组织中的领导信奉传统官僚学的理论，认为权力集中控制才能使力量集中、指挥统一和效率提高。

(2) 提高工作成效。目标管理不同于以往的那种只重视按照规定的工作范围、工作程序和方法进行工作的做法，而是在各自目标明晰、成员工作目标和组织总目标直接关联的基础上，鼓励组织成员完成任务。同时，目标同客观的评价基准和奖励相配套，有利于全面提高管理的绩效。

(3) 使个体的能力得到激励和提高。在管理目标建立的过程中，成员可以各抒己见，各显其能，有表现其才能、发挥其潜能的机会；成员为了更好地完成其职责和个人目标，必然加强自我训练和学习，不断充电，提高能力；目标管理的确定，既基于个人的能力，又具有某种挑战性，必须努力才有可能达到目标。

(4) 改善人际关系。根据目标进行管理，组织的上下级沟通会有很大的改善，原因在于：第一，制定目标时，上级为了让成员真正了解组织希望达到的目标，必须和成员商量，必须先有良好的上下沟通和取得一致的意见，这就容易形成团体意识。第二，目标管理理念是每个组织成员的目标，是为团队整体完成并且根据整体目标而制订的，所以大家要全力完成任务，就必须协调好各方关系。

3. 目标管理的实施原则

目标管理是现代企业管理模式中比较流行、比较实用的管理方式之一。它的最大特征就是方向明确，非常有利于把整个团队的思想、行动统一到同一个目标上来，是团队提高工作效率、实现快速发展的有效手段之一。

(1) 目标制定必须科学合理。目标管理能不能产生理想的效果、取得预期的成效，取决于目标的制定。科学合理的目标是目标管理的前提和基础，脱离了实际的工作目标，轻则影响工作进程和成效，重则使目标管理失去实际意义，影响团队发展。

(2) 督促检查必须贯穿始终。目标管理，关键在管理。作为管理者，必须随时跟踪每一个目标的进展，发现问题及时协商、处理，并采取正确的补救措施，确保目标运行方向正确、进展顺利。

(3) 成本控制必须严肃认真。目标管理以目标的达成为最终目的，考核评估也是重结果轻过程。这很容易让目标责任人重视目标的实现，轻视成本的核算，特别是当遇到困难可能影响目标的按时实现时，责任人往往会采取一些应急的手段或方法，这必然导致实现目标的成本不断上升。作为管理者，在督促检查的过程中，必须对运行成本严格控制，既要保证目标的顺利实现，又要把成本控制在合理的范围内。因为任何目标的实现都不是不计成本的。

(4) 考核、评估、沟通必须执行到位。任何一个目标的实现、项目的完成，都必须有严格的考核评估。考核、评估、验收工作必须由执行力很强的人员操作，必须严格按照目标管理方案或项目管理目标，逐项进行考核并作出结论。对目标完成成效显著、成绩突出的团队或个人要给予奖励；对失误多、成本高、影响整体工作的团队或个人要给予处罚，真正达到表彰先进、鞭策落后的目的。

很多团队管理者认为绩效考核完毕就万事大吉了。其实考核完毕以后，还有一个重要的步骤，那就是绩效结果沟通。团队管理者需要一对一地告诉团队成员的绩效结果，同时要认真倾听成员取得这样绩效的原因，更要告诉他们下一步需要改进的问题以及提升建议，这才是绩效考核的最终目的。

4. 目标管理的方法

(1) 明确目标：目标管理中的目标应具体明确。

(2) 参与决策：目标管理用参与的方式决定目标，上级和下级共同参与目标的选择，并对如何实现达成一致意见。

(3) 规定期限：每一个目标的完成都有一个明确的时间界限。

(4) 反馈绩效：目标管理要求不断将事情的进展情况反馈给个人，以便他们能够调整自己的行动。也可以召开正式的评估会议，上下级共同回顾和检查进展情况。

5. 目标管理效果不佳的解决方法

从制定目标到评估结果，让团队成员参与进来，通过沟通对实现目标的方法达成共识。关注过程，定期跟进团队成员的行动计划。

始终关注目标，不要下太多的临时性指令、安排太多的临时性任务。基于目标和团队成员的能力给予必要的授权。

11.3 帮助成员解决展业中遇到的实际难题

11.3.1 客户信赖感的建立

1. 初次见面建立信赖感的谈话技术

- (1) 用对方不知道的知识或者令他震撼的知识武装自己。
- (2) 成为情报提供者。
- (3) 借助具体的事例赢得对方的信任。
- (4) 使用容易且简单明了的词语。
- (5) 说话不要没头没尾。
- (6) 在谈话一开始就说明项目的核心。
- (7) 暗示对方可以从中得到的利益。
- (8) 不要任意歪曲或无视对方的意图。

2. 建立顾客信赖感的 12 个步骤

- (1) 彻底地、最大程度地把客户的背景琢磨透彻。
- (2) 为客户量身定做且充分准备好一两个有价值或者有意义的话题。
- (3) 调整好自己的心情和状态，永远为成功和胜利而打扮。
- (4) 不断地认同客户。
- (5) 倾听，问有价值的问题，学会见缝插针。
- (6) 发自内心地、真诚地赞美客户。
- (7) 使用合适的讲话速度、方式和体态语言。
- (8) 谈论客户的见识层次能理解的内容。
- (9) 对不同风格的客户用不同的沟通策略。
- (10) 熟悉行业、公司与产品的专业知识。
- (11) 让客户见证自己与公司的成长历程。
- (12) 要用大客户的名单鼓励客户相信自己。

11.3.2 客户心理分析

很多同人经常苦恼的问题是不知道客户到底是怎么想的，甚至非常郁闷，一个人冥思苦想却不得其解，究竟客户在面对寿险购买决策时有哪些复杂的心理活动呢？他们到底权衡哪些因素呢？下面做一个系统的梳理。

寿险客户在作出寿险安排的时候，经常面临着二十种矛盾心理，具体如下：

1. 侥幸心理与恐惧心理

侥幸心理，就是觉得麻烦（生老病死残以及企业破产倒闭等）可能不会降临到自己与家人的头上。恐惧心理，就是担心万一不幸真的发生了，我和我的家人到时该怎么办呢？身边的各种意外疾病好像也常有发生，企业倒闭破产也很难由自己控制。我究竟是相信一万呢，还是就怕万一呢？

2. 寿险保障与投资回报

关于寿险保障，就是我也相信人寿保险能够解决自己的急需现金问题，也相信自己今天的保险安排是明智的举动。关于投资回报，就是不知道究竟是买保障还是买回报呢，说完全不考虑回报，好像也很难说服自己，但是寿险的投资回报真的差强人意啊，麻烦……

3. 寿险安排与储蓄保障

这个矛盾主要是寿险客户有风险意识，认为确实需要给自己做好风险防范工作，但是在解决风险的路径上，却产生了疑惑。他们经常想，是买保险呢，还是存钱呢？

4. 公司承诺与寿险纠纷

保险营销人给的承诺倒挺多，比如他们的公司信誉度高，理赔效率高，服务水平最高，但是我们在日常生活中经常听到保险公司以各种理由拒绝赔付，唉，到底怎么看呢？

5. 寿险安排与其他计划

保险和买车、买房以及进修等费用相冲突，现在到底是买保险呢，还是先买车、买房或者是进修？让我左右为难……

6. 个人认同与价值认同

有时我也搞不清，究竟是认同某个寿险营销员呢，还是认可保险带来的真正保障和投资回报呢？嗯，我得理智考虑考虑……

7. 银行购买与个人购买

这是顾虑购买产品的渠道，我们都觉得银行公正、客观和可信赖，看来还是银行“卖”的保险更可信，但是我们出险以后，怎么还要找相应的保险公司呢？好像

保险营销员给我们的服务更专业、更持久哦……

8. 寿险需求与支付能力

我也知道保险好，也想给自己和家人购买适量的保险，但是现在手头真是紧啊，怎么办呢？

9. 面子购买与拒绝购买

说实话，我觉得我们家里的保障已经可以了，保险真的没有什么用，但是我和销售员小袁关系这么好，一口拒绝她不合适，心里矛盾……

10. 眼前支付与长期责任

我花这么一大笔钱买保险，还真有些舍不得，也觉得不划算，但是想到我一旦没有收入了，老婆的幸福和孩子的未来可怎么办呢？真是让人为难……

11. 单顾自己与照顾家人

在经济能力有限的情况下，投保人往往在思忖着如何进行家庭保险规划的安排，他们在想究竟是给自己买保险呢，还是给家人买保险。有时看似简单的问题，他们也要反复琢磨……

12. 身体健康与事业风险

很多寿险准客户觉得自己年轻，或者觉得自己坚持锻炼，科学饮食，身体一定健康，认为保险安排多此一举。他们大多事业有成，甚至有庞大的产业，但是他们也认为外界环境一旦发生巨变，或者由于股权纠纷，他们也可能失业，他们的公司也可能步履维艰，甚至破产。如果出现了这样的情况，他们也会忧心忡忡，我究竟能不能快速就业，我究竟能不能东山再起？如果不能，我又拿什么养活自己和家人呢？

13. 近期安排与远期筹划

这类客户一般对于近期安排保险还是将来安排保险感到左右为难，难在他们觉得近期安排保险将会白白地占用了部分资金，如果未来再考虑保险，保费成本可能高，所以也有点不知所措……

14. 寿险投资与通货膨胀

我知道保险能够抵御风险，还有投资功能，也能优化我的家庭财富结构，但是现实情况是，通货膨胀率与保险公司的投资回报率一个人收入增长率相比，总感觉高了不少啊，怎么办呢？

15. 坚信不疑与货比三家

虽然这位保险营销员推荐的这款产品挺适合我的，但是会不会有更好的呢，我们买衣服、买电器还要货比三家呢，我是不是要找几家比较一下啊！嗯，等等再看……

16. 金钱价值与生命价值

说实话，多年缴纳的保费要几十万元甚至几百万元呢，我要是拿这笔钱去投资，回报估计也不低啊。但是再一想，人生风险无处不在，不敢打包票不出事。万一我跟这个世界拜拜了，我的身价也不低，不能不顾家人就走了吧，这事真是……

17. 相信自己与相信社会

我现在家庭的经济比较宽裕，我们夫妻的收入也比较可观，孩子将来的教育费用应该不愁啊，不过我们也经常听到因为交通航空事故、自然灾害、社会犯罪、食品以及环境而引起的惨剧。这些噩运会不会发生在我们身上呢？一旦我们家庭真遇到这样的事情，社会和亲戚朋友会照顾我们吗？嗯，这是个问题啊……

18. 目前支付与未来支付能力

我觉得买保险是非常必要的，虽然我们目前有保费缴纳的能力，万一我或者我老公（妻子）将来因为风险事故导致收入中断了，我们的养老保险和孩子教育保单由谁来缴纳保费呢？这种情况下，以前的保费不是白交了吗？虽然有些保险公司、有的保险产品有保费豁免条款，但是一旦风险真的发生了，他们真的能兑现承诺吗？这还是问题……

19. 已有安排与未来需求

我们现在有五险一金，也有一些商业保险，通货膨胀率预期可能有点高，如果我们家庭出现重大事故或者疾病，存款被迅速用完了，万一再雪上加霜，我们又没有了后续收入，现有的保障安排能解决将来的问题吗？真是不敢想……

20. 忠于内心与化解矛盾

我们家庭安排保险究竟是为了防范将来的风险，还是因为我与子女或者家族的矛盾，需要资金安全才购买保险呢？如果是后者，我的良心会不会经受拷问……

11.3.3 客户拒绝处理的基本原理

客户拒绝处理的有关内容在本套丛书的其他图书中有详尽的解析。这里简单回顾一下客户拒绝处理的基本原理：①拒绝处理演练；②用心真诚倾听；③抓住问题本质；④找到应对策略；⑤巧妙释疑解惑；⑥执著跟进提问；⑦强调方案价值；⑧趁热打铁促成；⑨持续无偿服务；⑩全力循环跟进。

11.3.4 增员的基本原理

1. 增员过程实战模拟

针对不同风格、不同层次、不同问题进行有针对性的增员现场模拟实战演练，

能发现增员现场可能出现的策略、方式或者表达等方面的不足，立即调整，给自己提供可供参考的思维模式、观念、经验以及实战信心。

2. 悉心洞察见缝插针

不管是哪种增员方式，前提都需要我们对目标增员有大体的判断，知道他的性格特点和沟通风格，这样我们才有机会，再找到合适的时机以合适的方式主动出手，一剑封喉，找到沟通的切入点。

3. 我方主导他方主体

不管是促成客户签单，还是促成增员下定决心加盟团队，在沟通的过程中，要把握的一点就是一定要力争把握沟通议程的主导地位，当然这需要我们不动声色地、巧妙地引导谈话的节奏和议程。在我们主导谈话议程的前提下，一定要让目标增员多谈自己的经历、内心感悟以及潜在的需求，这样我们才有机会提出让他从事寿险营销事业。

4. 建立信任

对于陌生的准增员，我们要先与他们先建立起必要的信任关系，才有可能进行更加深入的需求挖掘流程。先就他们感兴趣的一两个话题进行深入的探讨，以建立信赖度。

5. 辨清风格深挖需求

不同人的沟通风格迥异，我们要准确地判断出他是哪种沟通风格以及他的性格可能是什么（具体内容本套丛书很多地方都有详细指导）。在累积了上面的信任感以后，我们转而就应该引导他们谈自己的工作经历和目前的生活现状，从而准确地挖掘出他们的需求。

6. 全心投入持续剖析

针对他们的人生阅历，我们需要鼓励他们谈谈自己的成败原因以及经验教训，同时在对他们的观点给予积极肯定的同时，巧妙地加入我们对这一问题的全面深入的看法，目的在于引导他们朝正确的方向思考，也就是往创业这条路上引导他们。

7. 紧追困惑跟进提问

目标增员有困惑、有拒绝，正是我们进一步跟进的绝佳时机，所以我们在充分了解他们的阅历以及想法以后，就应该替他们思考一些问题，然后提出能够引起他们深入思考和共鸣的问题，观察他们的反应，然后调整提问的内容、方式。

8. 放大痛苦引导思路

当我们给目标增员提出了几个“血淋淋”的直插心坎的问题之后，我们应该仔细观察他们的反应，然后帮助他们分析如果继续以他们目前的方式生活下去，可能

面临的问题究竟有哪些。记住：你的描述要尽量形象，就像马上要发生了一样，进而改变他们原来的思维定式。

9. 强化梦想提供出路

当我们给一个人的内心带来震撼和痛苦以后，也应该给他们带来快乐。在理性沟通的基础上，学会给他们描绘未来的美好梦想和图景，让他们意识到今天的决定将是改变自己的生活方式和自己主宰命运的决定。

10. 适当跟进永无迷路

在我们经历了以上的流程之后，也会有一部分目标增员仍然因为某个或客观或主观的原因，不能加盟到我们的团队，这也很正常，除了我们自己主动调整心态之外，还要与一些可能的增员经常保持联系，一旦时机成熟，我们就该再次启动上面的增员流程，直到成功。

11.4 带领成员陪访，并对成功的做法做好归纳和提炼

11.4.1 陪访促成签单的基本原理

1. 洞察客户，制订策略

知己知彼，百战百胜。对于我们将要约见的客户，一定要把他的背景信息琢磨透彻，从而确定有效的沟通策略，这样就能就沟通过程中可能遇到的问题和拒绝点做到防患于未然。

2. 朋友姿态，专家身份

始终别忘了，我们是陪自己的朋友顺道一起来客户家里的，不要让客户感觉到你是专门来给他们做思想工作的，这样客户容易形成抗拒心理。尽管我们以朋友的姿态见面，但千万别忘了自己的使命——用专家的专业知识来解决问题。

3. 巧妙插话，构筑信任

我们是以朋友的身份去见客户的，别忘了我们的身份，沟通的开始应该是以我们的同人为主，在适当的时候，巧妙地插入话题，然后就客户感兴趣的事聊天，从而建立起客户对自己的社会知识和专业知识的双重信赖。

4. 高屋建瓴，坦诚沟通

我们既然希望客户建立起对我们发自内心的信赖，就需要另辟蹊径，以互相探讨的口吻，从新的视角、更高的层面去把控客户的心理，从客户所在领域、所处阶

段、所处状态的相关内容去分析判断客户的一切，以期达到震撼客户内心的目的。

5. 深挖需求，打通神经

在客户对你产生足够的信赖感之后，要主动引导客户谈论关于他个人和家庭的一切，从而寻找客户真正的危机和劣势，对他们的现在以及将来面临的问题做深入的分析，从而攻破他们的心理堡垒。

6. 深度提问，唤起危机

在他们打开心扉找到了自己可能面临的风险以后，如果我们觉得可能还有一些观念或者问题并没有真正的解决，就应该趁热打铁，追问几个能够引起他们深度共鸣的有价值的问题，进一步强化他们的危机感。

7. 打破常规，拒绝促成

对观念、危机、产品等进行进一步的梳理，给客户总结出来，用一种独特的方式再次呈现给客户，把他们的危机感调动起来，并认可了产品的保险责任，那么我们就应该毫不犹豫地请求客户下定决心安排保险。

8. 总结反省，屡战屡胜

客户签单了，我们要总结成功的经验，以便推广；客户没有签单，我们要实事求是地分析未签单的原因和教训，以便下次能够取得实效。

11.4.2 访后有关安排及注意事项

陪访结束以后，无论是否成功签单，我们都应该做以下几个后续工作，以便确保每次陪访都能产生效果。

(1) 如果客户签单了，我们要进一步跟踪客户是否在账户存钱，同时还要详细告知寿险产品的除外责任、犹豫期等事项，把客户的权利和义务也一并予以详细告知。

(2) 如果客户是因为产品计划不符合要求而没有签单，那么我们就应该尽快设计新的计划书，再次约访见面沟通；如果客户需要听取家人或者其他专业人士的意见，那么我们也不应该坐以待毙，要尽快给客户提供更多的佐证信息，促使客户尽快下定决心。

(3) 无论客户是否签单，陪访人都必须把我们回到公司的后续工作内容，亲自打电话给客户予以告知，并真诚感谢客户的友好接待与配合。

(4) 在送保单的时候，别忘了给客户带去一份有意义的礼品，再次感谢客户给我们提供了为他们服务的机会，并请求客户为我们转介绍客户。

(5) 最后，别忘了，我们的天职是做好感动客户的持久服务。

11.5 引导团队成员养成良好的工作习惯，做好士气激励工作

11.5.1 引导成员养成好习惯的方法

1. 好习惯的价值

人们常说性格决定命运，其实是在说习惯决定命运。我们性格的表现，也就是我们的思维习惯和行为习惯，正是这两种习惯决定了我们的命运。

当然，习惯是人生中的一柄双刃剑，用得好，它会帮助我们轻松地获得人生快乐与成功；用得不好，它会使我们的一切努力都变成泡影，甚至能毁掉我们的一生。

习惯就是相同的动作重复做，成功就是简单的事情反复做。简单地说任何一种行为只要不断地重复，就会成为一种习惯。同样道理，任何一种思想只要不断地重复，也会成为一种习惯，在不知不觉中影响人的行为。

习惯是有意识的选择，我们如果能将好的思维方式、工作方式变成习惯，就会很轻松地获得成功与快乐的人生。

行为心理学研究表明：21 天以上的重复会形成习惯；90 天的重复会形成稳定的习惯。即同一个动作，重复 21 天就会变成习惯性的动作；同样道理，任何一个想法，重复 21 天，或者重复验证 21 次，就会变成习惯性想法。所以，一个观念如果被别人或者自己验证了 21 次以上，它一定已经变成了你的信念。

总之，今日的你你过去习惯的结果；今日的习惯，将是你明日的命运。改变所有让你不快乐和不成功的习惯模式，你的命运将改变。好的习惯越多，生命将越自由、充满活力，成就也会越大。能否改掉坏习惯，养成好习惯，是能否获取人生幸福的关键。

2. 好习惯形成的三个阶段

(1) 第一阶段：1~7 天左右。此阶段的特征是“刻意，不自然”。你需要十分刻意提醒自己改变，而你也会觉得有些不自然，不舒服。

(2) 第二阶段：7~21 天左右。不要放弃第一阶段的努力，继续重复，跨入第二阶段。此阶段的特征是“刻意，自然”。你已经觉得比较自然、舒服了，但是一不留意，你还会回到从前。因此，你还需要刻意提醒自己改变。

(3) 第三阶段：21~90 天左右。此阶段的特征是“不经意，自然”，其实这就

是习惯。这一阶段被称为“习惯性的稳定期”。一旦跨入此阶段，一个人已经完成了自我改造，这项习惯就已经成为他生命中的一个有机组成部分，它会自然而然地不停地为人们“效劳”。

做一个有计划的成功者，有计划地塑造好习惯。当然，因为与之相对应的坏习惯已经十分顽固，因此要形成某些好习惯时，你可能需要花更多的力气同时去克服坏习惯。

3. 培养好习惯的方法

(1) 明确要培养的好习惯。找一个不被打扰的地方，用二十分钟的时间列出你的“不良习惯一览表”。接着再用二十分钟列出“好习惯一览表”。然后认真分析一下，哪些要改，打算如何改；哪些要培养，打算如何培养。

注意，这是第一步，一定要明确。你的看法越坚定、清楚，你的习惯培养或改正就有越大的力量。

(2) 潜意识输入法。这是很有威力的一个方法，我平时在用。我有时出差，需要比平时早起，比如6点钟起床，平时我是习惯于7点起床。为了6点能准时起床，在晚上临睡的时候我就说：“明天要6点起床。”然后想了一下6点起床的情境，让自己头脑得到清楚地确认。这样我在第二天的6点就能准时起床了。将自己想养成的习惯输入头脑，潜意识会提醒你去做。

(3) 视觉法。将要培养的习惯画成图案记于心中。贴墙上、写于笔记本首页、放于垫玻璃的桌面等，就是为了增强视觉方法。我为了加强自己的习惯培养，制作了一些卡片、图片，将它们放于自己方便看到的地方，真的很有效。

(4) 行动法。重复地和自己说“我做不到”、“我要去做”。如果你能连续行动21天，你就会发现习惯已经基本养成了。

(5) 请人帮助法。请人监督或向亲友许诺，也会有不错的效果。运用上述方法，你就会渐渐养成成功者的习惯。

11.5.2 团队成员需要养成的58个好习惯

- (1) 正面思维。你的思维是积极正面的，你的行动也会跟着正面主动。
- (2) 学习聆听，不中断别人说话。这是最起码的个人教养。
- (3) 坚持锻炼身体，身体是一切的根本。
- (4) 培养自己广泛爱好。爱好广泛，能分散自己的负面情绪，能广交各路英豪，成功的概率就更大，有人脉，路确实更好走。
- (5) 牢固树立双赢思维。与其你死我活，不如你活我也活。与其面对利益一个

人独吞，将来再也没有人与你合作了，还不如大度主动地与人分享利益，这样自己的未来的路才会越走越宽。

(6) 相信你自己。不是因为有些事情难以做到，我们才失去自信；而是因为我们失去了自信，有些事情才显得难以做到。

(7) 在行动前设定目标。如果你不知道你要去向何方，便不会取得什么惊世骇俗的成就。

(8) 每天比别人多做一点。没有一个人的才华是与生俱来的。在成功的道路上，除了勤奋，是没有任何捷径可走的。在每个成功者的身上，都可以看到勤劳的好习惯。

(9) 不给思维拴上枷锁。阻碍我们成功的，不是我们未知的东西，而是我们已知的东西。

(10) 不浪费每一分钱。如果你养成了节俭的习惯，那么就意味着你具有控制自己欲望的能力，意味着你已开始主宰你自己，意味着你正培养一些最重要的个人品质，即自力更生、独立自主、聪明机智和创造能力。换句话说，就意味着你有了追求，你将会是一个有成就的人。

(11) 珍惜每一分钟。浪费时间是生命中最大的错误，也是最具毁灭性的力量。大量的机遇就蕴含在点点滴滴的时间当中。明天的幸福就在今天的时间中。

(12) 换个角度看问题。法国雕塑家罗丹说过：“我们的生活里不是缺少美，而是缺少发现。”生活里有许许多多美好的事物，许许多多的快乐，关键在于我们能不能发现。生活和工作上的很多问题，之所以让我们喘不过气来，是因为我们在钻牛角尖。

(13) 别怕犯错。世上没有万无一失的成功之路，人生总带有很大的随机性，各要素往往变幻莫测，难以捉摸。所以，要想成功就得有不怕犯错的勇气。在不确定的环境里，冒险精神是最稀有的资源。

(14) 独立自主的习惯。淌自己的汗，吃自己的饭，自己的事自己干，靠天靠人靠祖宗，不算是好汉。

(15) 控制自己的情绪。先学会管理自己的情绪，才会管理好其他。

(16) 诚信待人。诚实是一条自然法则，就像万有引力定律不可违背一样，诚实的定律也是不可违背的，违背的结果就是受到惩罚。

(17) 信守你的承诺。信守承诺不仅是立身处世的一种高尚的品质和情操，更是在体现对人尊重的同时，尊重了自己。

(18) 正确对待压力。世界上不存在任何没有压力的环境。要求生活中没有压

力，就好比幻想在没有摩擦力的地面上行走一样。关键在于怎样对待压力。

(19) 不满足于现状。你唯一的限制就是在你的脑海中为自己所设立的那个限制。

(20) 勇于承认错误。如果对一件事情的处理方法不奏效，那么我相信还有许多东西尚未学会，所以我需要求助于别人，或是事情的后续发展会告诉我如何解决。不管怎样，我首先得承认自己的错误，然后才能找到答案。

(21) 每天自省五分钟。那个名叫“失败”的妈妈，其实不一定生得出名叫“成功”的孩子——除非她能先找到那位名为“反省”的爸爸。

(22) 不轻言放弃。千万人，都失败在做事不彻底，往往做到离成功还差一步，便终止不做了。行百里者，半九十。

(23) 善于借助他人的力量。“孤掌难鸣”，生活在社会中的人必须寻求他人的帮助，借他人之力，方便自己。现代社会，善于借用别人的力量，也是一种能力的体现。

(24) 耐得住寂寞。毫无疑问，辉煌不是天上掉馅饼，它靠的是辛勤耕耘，一番寂寞而又艰苦的劳作。

(25) 勇于说“不”。“不”这个字好写，却很不容易被说出口，勇敢地说出“不”，有时体现的是你的分量。

(26) 笑对失败。失败只是一次经历，而绝不是人生。

(27) 锻造勇敢的心。勇敢就是不屈不挠的精神，是相信自己可以做到的勇气。

(28) 善于与人合作。单个人的力量是有限的，只有与人合作，取人之长，补己之短，才能互惠互利，实现双赢。

(29) 每天学一点新知识。许多人最大的弱点就是想在顷刻之间成就丰功伟绩，这显然是不可能的。任何事情都是变化的，只有持之以恒，坚持每天学一点儿东西，有助于成功。

(30) 马上行动。成功的秘诀在于形成了立即行动的好习惯；再伟大的构想，如果不去执行，如何落地呢？

(31) 珍惜你所拥有的。幸福就是此时你手中的这碗水。

(32) 不要忽视细节。立大志，干大事，精神固然可嘉，但只有脚踏实地从小事做起，从点滴做起，心思细致，抓住细节，才能养成做大事所需要的那种严密周到的作风。

(33) 不要自我设限。很多人在成长的过程中，由于遭受外界（包括家庭）太多的批评和打击，于是奋发向上的热情被“自我设限”，对失败习以为常，丧失了

信心和再尝试的勇气，使体内蕴含的巨大潜能终生沉睡。

(34) 学会休息。休息绝对不是什么事都不做，休息就是在养精蓄锐，以期更大的爆发力。

(35) 与人为善。帮助你的朋友划船过河吧！难道你自己以后不过河了？！

(36) 善于发现别人的优点。人总是各有所长，各有所短，只有善于发现他人的优点，才能真正地使其为我所用。

(37) 赞美的习惯。如果每个人都吐露内心深处的愿望，那个愿望就是：受到别人的赞美。

(38) 给别人说话的机会。上帝造人的时候，为什么只给人一张嘴，却给人两个耳朵呢？那是为了让我们少说多听。我们可以不同意别人的观点，但是一定要给别人说话的权力。

(39) 微笑的习惯。在一个恰当的时候、恰当的场合，一个简单的微笑可以创造奇迹，一个简单的微笑可以使陷入僵局的事情豁然开朗。

(40) 注意仪表。成功的外表总能吸引人们的注意力，尤其是成功的神情更能吸引人们的“赞许性的注意力”。

(41) 善于发挥语言的作用。会说话的人到哪里都会受到欢迎。善于发挥语言的作用，有助于建立良好的人际关系，对你的事业、婚恋都有很大的帮助。

(42) 学会感恩。生活中我们应该学会感恩，感激祖国给了我们和平，感激父母给了我们生命，感激他人给了我们帮助……生活中需要感恩的事情实在太多了。常怀一颗感恩的心，才能体会到人生的幸福。

(43) 不找任何借口。再妙的借口对于事情本身也没有丝毫的用处。许多人生中的失败，就是因为那些一直麻醉我们的借口。

(44) 不陷入忧虑的沼泽地。“人生不如意事，十有八九”，忧虑在所难免。但人们切不可沉溺于忧虑的泥潭中不能自拔，而应尽快调整心态和情绪，采取积极的行动来改变已经被改变的生活。

(45) 不要为小事发愁。人活在世界上只有短短几十年，却浪费了很多时间，去发愁一些一年之内就会忘了的小事。

(46) 原谅他人的过错。水至清则无鱼，人至察则无徒。你的大度会赢得更多人的喝彩。

(47) 不要太自负。一个人就好像是一个分数，他的实际才能好比分子，而他对自已的估价好比分母，分母越大，则分数的值越小。

(48) 专注工作。专注工作是一种使命，是一个职业人应具备的职业道德。

(49) 遵守时间。守时是最大的礼貌。

(50) 在任何时候都留有余地。给他人留点余地，给缺憾留余地，实际上都是给自己的未来留余地。

(51) 切忌喋喋不休。在所有阻碍家庭幸福、毁灭爱情和打击自我的因素中，喋喋不休是最致命的。

(52) 多用“我们”这个词。用“我们”代替“我”，可以缩短你和大家的心理距离，促进彼此之间的感情交流。多用“您”字，因为你是在用“心”在和别人沟通，一字之差，效果相差千里。

(53) 主动与上级沟通。主动与上级沟通，一方面会促进上司对你的了解，另一方面会让上司感到你对他的尊重。当机会来临时，上司首先想到的便是你了。

(54) 不谈论隐私，不评价别人。了解别人的隐私是一件危险的事，更别谈去谈论、传播了。评价别人也是一把双刃剑，说别人的好也许问题不大，但是对别人作负面评价，迟早会让他们知道，造成人际关系的恶化。

(55) 停止辩论。赢了辩论，丢了朋友，丢了客户。

(56) 保持对环境的敏感。我们在这个环境中生存，就得适应这个环境。不要说，走自己的路，让别人去说吧，有时你自己走的路可能早就偏离了正常的方向。

(57) 始终关注对人际关系的改善。这个很简单，人际关系糟糕，自己心气不顺，大家心情也不会太好，最终还是会影响到自己的事业。

(58) 争取经常和家人团聚。这样做是为了进一步积蓄前行的亲情力量。

11.5.3 激励士气的方法

1. 员工的 11 类需求

我们要做好士气激励工作，就得找准团队成员的需求所在，只有对症下药，才能真正地起到激励大家士气的作用。

(1) 保健的需求——想吃、想穿、想休息、不想生病、想躲避危险、想有理想的住所、想有理想的工作环境……

(2) 把握机会的需求——想晋升、想重新尝试、想有运动的机会、想有趣味性的娱乐机会……

(3) 达成目的的需求——想达到目标，想为达到目标而努力、想要完成某件事……

(4) 追求变化的需求——厌烦单调、想改变情绪、想换工作、想尝试新奇事物、什么都想尝试了解……

(5) 保持轻松心情的需求——希望工作场所中有温馨的情趣、希望有自己的时间、想有休闲活动、想有商量的对象、想跟朋友畅谈……

(6) 追求安定的需求——希望职务与收入均能安定、希望有退休制、希望能遇到可信赖的上司、希望公司能健全稳定……

(7) 参与的需求——想知道别人对自己的期望、想听取别人的意见、想参加会议、想成为该团体的成员、想尽量了解信息……

(8) 追求肯定的需求——希望受到别人肯定、赞赏，希望分配到特殊任务或工作……

(9) 追求公平的需求——希望公平的工作分配，希望任何事情都有合理的决定，希望自己的意见能被公平的接纳，不希望收入有不合理的差别待遇……

(10) 追求尊严的需求——希望人格受到尊重、不希望被别人视为没有用、希望自己的才能受到肯定、希望自己的观念受到尊重、希望别人对自己用正式称呼、希望平等交往、希望别人不干涉自己的私生活……

(11) 自我成长的需求——想实现理想、想实现前程计划、想有工作意义及生活价值、想有抒发感情的对象、想有更快的成长等……

2. 激励团队成员的 12 个有效方法

(1) 美好的愿景。愿景激励作为精神激励的一种，与金钱等物质性奖励相辅相成，构成了企业全面的激励体系。由于愿景激励的重点在于通过对未来愿景的描述，进而激励和保留员工，因此实施的成本较低。尤其是在企业资源、预算有限的情况下，善用愿景激励，往往能收到意想不到的效果。

(2) 承诺的兑现。说到做到，别人才会相信我们是真诚的，这样大家就会毫无顾忌地向前冲。

(3) 感情激励。通过强化感情交流，协调团队领袖与成员的关系，让成员获得感情上的满足，激发他们的工作积极性。在具体的操作过程中可谓是“因企而异”，可以通过加大和他们的对话力度，提高他们在团队管理过程中的参与程度等来完成。

(4) 团队聚会。不定期的团队聚会可以增强凝聚力，也有助于增强团队精神，会对工作环境产生影响，营造一个积极向上的工作氛围。如中秋节前夕的晚会、元旦前的聚餐、重阳节爬山、三八节的出游、团队成员的生日聚餐等，都可以将大家聚到一起度过快乐时光，美好的回忆会让他们感受到团队的温馨。

(5) 给予一对一的指导。指导意味着团队成员的发展，而主管人员花费的仅仅是时间。但花费时间传递给他们的信息却是你非常在乎他们。而且，对于他们来

说，并不在乎上级能教给他多少工作技巧，而在乎你究竟有多关注他。在公共场合要认可并鼓励员工，这对其他人来说会起到激励作用。

(6) 培训。在实践中，不少管理人员认为“我们团队成员已经培训过了”或“我的成员很不错……他们仅仅需要一些培训”。这种观念其实是错误的。对他们而言，培训永远没有结束的时候。给他们提供培训本身就是最好的激励方式，这种培训并不一定是花钱请人培训，可以由经理人员讲授或是内部成员作交流式培训。利用外部培训作为团队内的竞赛奖励可起到非常明显的激励作用。

(7) 职业生涯规划。团队成员都希望了解自己的潜力，将有哪些成长的机会。在激励他们的重要因素中，他们的职业生涯问题经常被遗忘。其实，在组织内部为他们设计职业生涯可以起到非常明显的激励效应。团队需要从外部招聘有才干的人，但如果内部出现职缺时总是最先想到内部成员，将会给每一名成员发出积极的信息：在团队里的确有更长远的职业发展。

(8) 领导角色。给团队成员领导角色以肯定其表现，不仅可以有效地激励他们，还有助于识别未来的备选人才。让他们主持短的会议，通过组织培训会议发挥他们的力量及技能，并让其中的一名成员领导这个培训；在某位成员参加研究会或考察后，指派其担任培训会议的领导，让他简短地介绍与研究会相关的内容及重点等都是不错的方式，还可考虑让成员领导一个小组来改善内部管理。

(9) 称赞和认可。很多团队的管理人员吝于称赞成员，有部分管理人员则将此归因于缺乏必要的技巧。其实，称赞成员并不复杂，根本无须考虑时间与地点的问题，随处随时都可以。如在会议上或公司主持的社会性集会上、午宴上或办公室里的任何可能之处，都可以给予一句话的称赞，就可达到意想不到的激励效果。当面的赞扬会取得更好的效果，关键在于及时性。当有理由来表扬一个人时，不要因为任何原因推迟。

当团队成员完成了某项工作时，上司的认可就是对其工作成绩的最大肯定。在实践中，认可是最易被经理人忽视的激励方法，大多数的经理人并没有对成员的成绩给予足够认可，因为他们也没得到来自上级的足够认可。认可下级是管理的秘密武器，但认可的时效性最为关键。如果用得太多，作用将会降低，如果只在某些特殊场合或对少有的重大成就时使用，作用就会增强。

(10) 良好的工作环境。在团队领袖们看来，激励成员的因素中，“工作条件”并不重要。事实真是如此吗？其实不然！在团队成员看来，工作环境是很重要的，他们非常在意自己在哪儿工作，这是影响他们满意度的一个重要因素。员工的工作场所有足够的空间吗，会不会像挤在一个“沙丁罐头”中工作，工作设备如何，桌

子的尺寸是否合适，椅子坐着舒适吗，员工拥有最大化成就所需的各种办公设备吗，温度是否合适，这些问题都要考虑周全。

(11) 团队精神。培养成员的团队精神有一个非常有效的办法，就是对于“团队”这个论题不定期地与成员交流一些想法，如提交一个涉及团队的感悟，将成员提交的每一感悟都挂在办公室显眼的位置，这样就可创造一个以团队为导向的氛围。此外，也可照一张全体员工的合影，把照片放大并悬挂在显眼的位置。这会让他们产生自豪感，大多数人都喜欢把自己视为团队的一部分。此外，在工作中，尽量设定以团队驱动力为导向的目标。人们为了一个共同目标而奋斗肯定能增强团队精神，因为他们必须依靠别人，也要准备好让别人依靠。

(12) 工作头衔。团队成员感觉自己在团队里是否被重视是提升士气的关键因素。组织在使用各种工作头衔时要有创意。可以考虑让他们提出建议，让他们接受这些头衔并把他们的建议融入其中。最基本地讲，这是在成就一种荣誉感，荣誉产生积极的态度，而积极的态度则是成功的关键。

11.5.4 激情与理智的平衡

马云说过，短暂的激情是不值钱的，持久的激情才会值钱。激情与理智是寿险营销人飞翔的两只翅膀，一只产生力量与勇气，另一只把握方向与平衡，缺少任何一个都将无法到达理想的峰峦。

激情带有火的秉性，必须燃烧有度。温度过高，将把自己化为灰烬；温度过低，无法点燃自己，又怎能产生光明？

在具体的业务拓展过程中怎么协调团队成员的激情与理智呢？一句话，建立在理智基础上的持久的激情，最有生产力。

团队领袖如何做好向上管理

你必须接受一个事实，上司掌握的信息因管理阶层的不同而比你丰富，所以有的时候，你会对他的决定不理解，当然，也有面临糟糕的上级作出糟糕决定的情况。但在大部分的情况下，影响老板的第一要素是学习分辨你的老板属于哪种沟通类型。我们可以将老板分成四种类型：情绪型、权力型、和蔼型和精细型，然后根据不同类型的上司进行差异化沟通。

——余世维

所谓的向上管理上司，不是要按照条条框框去管理他，也不是去改变他的行为，而是在平时的工作中，应对好上司提出的一些问题，以积极的想法和做法，化被动为主动，让工作变得愉快和更有效率。对于不同类型的上司来说，是不是有不一样的相处之道。

对于上下级的关系，大家往往有两种错误认识：第一，认为处理好上下级关系是领导的事，我是下属，应该由领导赏识我，器重我，调动我的积极性，我只要尽职工作就行了。第二，认为与领导搞好关系要靠奉承讨好、溜须拍马，这样做既丧失了自己的人格尊严，对工作也没有好处。这两种观点都有失偏颇，我们提倡用健康的观念和方式做好对领导的向上管理。

12.1 充分理解上级的工作思路

12.1.1 领会上级工作思路的重要性

能够准确及时地领会上级的工作思路，这是下级完成工作任务过程中一个不可缺少的前提条件。请大家先品味一下“领会”这个动词，为什么不叫“询问上级

意图”、“听写上级意图”？而要用“领会”这个词来描述呢？有句话说得好——心领神会——以心领受，以神意会。这是一件必须充分发挥主观能动性才可能做得好的事。

身为下级，上级想什么，你不知道；上级都直接跟你说了，你却听不懂；你根本就不懂得、不善于去“领会”上级的“思路”——很难设想这样的人能够做好工作，即使勉强去做了，也会在沟通上发生摩擦。虽然完成了工作任务，下级却深感委屈，上级也觉得很费心。

12.1.2 怎样领会上级的工作思路

在领会上级思路的过程当中，作为下级，应该特别注意什么呢？

1. 对上级的思路应该有一个正确的认识

什么意愿？上级的意愿。谁的思路？上级的思路。上级的思路，并不等于上级的命令。命令通常是直接对下级的行为提出要求，更侧重于让下级知道行为的目标——“要做到什么”；而充分领会了上级命令背后的意图，则可以保证下级行为的效果——“做好什么”。

2. 领会上级的工作思路，要保持积极主动的态度

要做好“领会”这件事，同样需要态度的支持。如果不是以积极主动的态度去理解、去领会，即使上级直接告诉你，你也搞不懂。相反，如果具有积极主动的态度，而且又掌握了上级赖以产生“思路”的各方面的信息，那会出现什么情况？上级刚去想的，你想了；他还没想成熟的，你也想到了。这样的下属怎么会与领导没有默契呢？

3. 善于思考，善于磨炼自己的判断力

在每一次上级思路产生、形成、下达的过程当中思考。不思考的人，他完成了一百个任务，也不知道为什么，更不知道第一百零一个任务能不能完成好；会思考的人，可能才完成了三个任务，就能在很大程度上对以后的任务有所把握。为什么呢？因为他随时在锻炼自己。一开始可能会“听不懂”，但是努力去听懂，理解了要执行，不理解也要执行，这是第一阶段。

第二阶段是“可以理解”，在执行任务的过程中，有对上级思路的领会作保障，工作质量当然就有可能提高。

在第三阶段，就不只是听得明白，甚至可以“提出看法”了。领导告诉你要做一件什么事，这个事怎样去做，你可能立即就会在内心自言自语：好像有三种做法，他怎么选了最不应该的这种做法呢？自己又去思考，思考发现自己错了，还是他的做法对。为什么？因为有两个方面的情况我不知道；如果知道了，我就明白他是对的；不知道，就觉得我是对的。这显然是掌握信息不完整造成的。

在第四阶段，可以说达到“领会”的最高境界了——对上级的思路，你不仅可以自己预测，而且预测得很准确；不仅预测得很准，而且作为提议贡献给上级而被采纳的比例也越来越高，那么你获得重视的日子就不远了。

4. 锤炼自己的沟通艺术

有时我们需要通过艺术的方式去理解领导的工作思路，这就需要我们不断地锤炼自己的沟通艺术，以达成真正明白领导思路，最大程度地完成工作任务的事项。下面简要总结一下和领导相处的几个艺术。

(1) 如果能让领导觉得我们的工作思路很清晰、很实在，领导一定会悄悄地把我们放进“待提拔的干部库”里；如果我们老在领导面前表现出自信，却又经常拿不出实战的工作套路，领导一定会悄悄地把我们看“扁”。

(2) 如果能让领导经常觉得我们有内在的修养，领导就会在心里悄悄地提升我们的地位；如果经常让领导觉得我们在迎合他，他想到我们时就会在心里不太尊重我们。

(3) 如果我们对领导很熟，而领导对我们很陌生，那我们能引起领导的关注的最好办法就是：在工作上特别优秀；如果领导对我们很面熟，对我们的工作能力却很陌生，那么，我们能引起领导反思的最好办法就是：在某个业务舞台上亮相并拿奖。

(4) 我们关心领导的工作如何出成绩甚过关注领导出现的不足，没有领导会不重视我们；如果我们经常想着：最优秀的人做我的工作会表现出哪些优秀的细节，最“笨蛋的家伙”做我的工作会出现哪些错误，那我们在领导眼里一定会与众不同。

(5) 如果领导对我们的工作潜能并不熟悉，就相当于犯了职场大忌。

(6) 顶头上司的能力很差又很喜欢管着我们，如果这时我们能够宽容领导并且沉下心提高工作品质，我们就有很大的机会发现公司更多的问题。当这些问题有答案时，我们的职场发展空间就打开了，这一招叫“逆流而上”。

12.2 充分理解上级的行为风格，用他喜欢的风格和他沟通

领导通常也希望与下属沟通，也希望建立融洽和谐的上下级关系。所以，不要害怕，不要犹豫，勇敢地去做。

12.2.1 在工作上与上级相处的几个原则

1. 学会与领导交谈

首先要消除紧张情绪，集中注意力，听清领导谈话的内容，这样才能理解领导

的意图。

其次，当领导讲完话后，应稍作静思，以表示你对他的讲话的记忆和思考。然后重复他的谈话要点，还可以提出一两个问题，意在强调你注意并把握了他的谈话要点。

要让他充分地信任你，这个充分的信任是建立在充分交流的基础上的。目的是你要了解他，同时也要让他充分了解你。

当上司与你意见不同时，你要仔细倾听。

2. 简洁明晰向领导汇报情况和工作

简短是十分重要的，简短并不意味着很快地将很多信息说完，而是要有选择地、简洁明晰地说清楚。

不管做什么事情都需要汇报，最好能写个短小精悍的书面报告。

3. 掌握提建议的要诀

如果你想提出一个能让上司接受的观点或建议，那么要向你的领导提供可供选择的多个方案，说明各个方案的利弊，让领导权衡选择。

在你认为自己的某个想法比较成熟的时候，请采取一种你认为最委婉的方式向他说明你的想法，尽量让他支持你。

不管在什么情况下，哪怕是你的见解被上司采纳，也千万不能到处宣扬这本来是你的想法。

4. 与领导保持良好的人际关系

抛弃偏见，尊重领导，设身处地，谅解领导。

用上司能接受的方式表达。

看法不同时，应虚心学习，多请教。

看法一致时要热烈响应。

有意见补充时，用引申式。

不可争辩不休。

5. 了解领导

领导的工作习惯、职业目标、爱好等，你都应该了解。

千万不能把上司当成自己真正的朋友。请记住，在工作上你需要的是一个领导，绝不会是一个真正的知己。

6. 适当的恭维领导

人性的弱点决定了人是最禁不住恭维的动物。

善于运用上司这个资源。不管在何种情况下，尽量别得罪上司。

女职员尽量少在上司面前化妆。

当你想称赞三十岁以上的女上司漂亮时，请用“有气质”这个词。当你想奉承

男上司的时候，请对他说：“在您手下做事，我学到了很多为人处世的道理，能有这样的机会就好了。”

7. 在工作中发展自己

靠自己解决问题。因为解决问题能显示出你的才干，也是给公司作出重要贡献的机会。事实上，不少晋升机会都是由那些聪明的下属在超出其职责范围工作时创造的。没有什么比解决难题更能打动你的上司。

别把晋升寄希望于资历，高明的领导不把提升作为对昨天成就的奖赏，而是把它当做达到明天目标的途径。一旦领导认为你不能胜任新的工作，你纵然累死累活也不会得到升迁。

12.2.2 与各种性格的上级打交道的办法

由于个人的素质和经历不同，不同的领导有不同的领导风格。仔细揣摩每一位领导的不同性格，在与他们交往的过程中区别对待，运用不同的沟通技巧，会获得更好的沟通效果。

1. 控制型的领导特征和与其沟通方法

(1) 性格特征：强硬的态度；充满竞争心态；要求下属立即服从；实际，果决，旨在求胜；对琐事不感兴趣。

(2) 与其沟通技巧：重在简明扼要，干脆利索，不拖泥带水，不拐弯抹角。无关紧要的话少说，直截了当，开门见山地谈即可。此外，他们很重视自己的权威性，不喜欢下属违抗自己的命令。所以应该更加尊重他们的权威，认真对待他们的命令。在称赞他们时，也应该称赞他们的成就，而不是他们的个性或人品。

2. 互动型的领导特征和与其沟通方法

(1) 性格特征：善于交际，喜欢与他人交流；喜欢享受他人的赞美；凡事喜欢参与。

(2) 与其沟通技巧：切记公开赞美，而且赞美的话语一定要出自真心诚意，言之有物，否则虚情假意的赞美会被他们认为是阿谀奉承，从而影响他们对你个人能力的整体看法。要亲近这类人，应该和蔼友善，也不要忘记留意自己的肢体语言，因为他们对一举一动都会十分敏感。另外，他们还喜欢与下属当面沟通，喜欢下属能与自己开诚布公地谈问题，即使有对他的意见，也希望能够摆在桌面上交谈。

3. 实事求是型的领导和与其沟通方法

(1) 性格特征：讲究逻辑而不喜欢感情用事；为人处世有一套标准；喜欢弄清楚事情的来龙去脉；理性思考而缺乏想象力；是方法论的最佳实践者。

(2) 与其沟通技巧：可以省掉话家常的时间，直接谈他们感兴趣而且实质性的东西。他们同样喜欢直截了当的方式，对他们提出的问题也最好直接作答。同时，

在进行工作汇报时，多就一些关键性的细节加以说明。

12.2.3 说服上级的注意事项

对于领导的指示，要认真执行。那么，怎样说服领导，让领导理解自己的主张、同意自己的看法呢？请看以下要点：

(1) 选择恰当的提议时机。刚上班时，领导会因事情多而繁忙，到快下班时，领导又会疲倦心烦，这都不是提议的好时机。总之，记住一点，当领导心情不太好时，无论多么好的建议，都难以细心静听。那么，什么时候会比较好呢？我们通常推荐在上午 10 点左右，此时领导可能刚刚处理完清晨的业务，有一种如释重负的感觉，同时正在进行本日的工作安排，适时的以委婉方式提出你的意见，会比较容易引起领导的思考和重视。还有一个较好的时间段是在午休结束后的半个小时里，此时领导经过短暂的休息，可能会有更好的体力和精力，比较容易听取别人的建议。总之，要选择领导时间充分、心情舒畅的时候提出改进方案。

(2) 资讯及数据都极具说服力。对改进工作的建议，口头讲是没有太大说服力的。如果事先收集整理好有关数据和资料，做成书面材料，就会加强说服力。

(3) 设想领导质疑，事先准备答案。领导对于你的方案提出疑问，如果你事先毫无准备，吞吞吐吐，前言不搭后语，自相矛盾，当然不能说服领导。因此，应事先设想领导会提什么问题，该如何回答。

(4) 说话简明扼要。在与领导交谈时，一定要简单明了。对于领导最关心的问题要重点突出、言简意赅。如对于设立新的绩效方案，领导最关心的还是投资的回报问题。因此你在说服领导时，就要重点突出，简明扼要地回答领导最关心的问题，而不要东拉西扯，分散领导的注意力。

(5) 面带微笑，充满自信。在与人交谈的时候，一个人的语言和肢体语言所传达的信息各占 50%。一个人若是对自己的计划和建议充满信心，那么他无论面对的是谁，都会表情自然；反之，如果他对自己的提议缺乏必要的信心，也会在言谈举止上有所流露。试想一下，如果你的下属表情紧张、局促不安地对你说：“经理，我们对这个项目有信心。”你会不会相信他？你肯定会说，我从他的肢体语言上读到了“不自信”这三个字，我不太敢相信他的建议。同样道理，在你面对自己的领导时，要学会用自信的微笑去感染领导，征服领导。

(6) 尊敬领导，勿伤领导自尊。最后要注意一点，无论你的可行性分析和项目计划有多么完美无缺，也不能强迫领导接受。毕竟，领导统管全局，需要考虑和协调的事情你并不完全明白，应该在阐述完自己的意见之后礼貌的告辞，给领导一段思考和决策的时间。即使领导不愿采纳你的意见，也应该感谢领导倾听你的意见和建议，同时让领导了解你工作的积极性和主动性。

12.2.4 请示与汇报的基本态度

(1) 尊重而不吹捧。作为下属，我们一定要充分尊重领导，维护领导的权威，支持领导的工作，这是下属的本分。首先，工作上要支持、尊重和配合；其次，在生活上要关心；最后，在难题面前解围，有时领导处于矛盾的焦点上，下属要主动出面，勇于接触矛盾，承担责任，排忧解难。

(2) 请示而不依赖。一般说来，作为部门主管在自己职权范围内大胆负责、创造性工作，是值得倡导的，也是为领导所欢迎的。下属不能事事请示，遇事没有主见，这样领导也许会觉得你办事不力。该请示汇报的必须请示汇报，但决不要依赖、等待。

(3) 主动而不越权。对工作要积极主动，敢于直言，善于提出自己的意见。不能唯唯诺诺。在处理同领导的关系上要克服两种错误认识：一是领导说啥是啥，让怎么使就怎么使，好坏没有自己的责任；二是自恃高明，对领导的工作思路不研究、不落实，甚至另搞一套，阳奉阴违。当然，下属的积极主动、大胆负责是有条件的，要有利于维护领导的权威，维护团队内部的团结，在某些工作上不能擅自超越自己的职权。

12.2.5 向上级请示汇报的程序和要点

(1) 仔细聆听领导的命令。一项工作在确定了大致的方向和目标之后，领导通常会指定专人来负责该项工作。如果领导明确指示你去完成某项工作，那你一定要用最简洁有效的方式弄明白领导的意图和工作的重点。此时你不妨利用传统的5W2H的方法来快速记录工作要点，即弄清楚该命令的时间（when）、地点（where）、执行者（who）、为了什么目的（why）、需要做什么工作（what）、怎样去做（how）、需要多少工作量（how many）。在领导下达完命令之后，立即将自己的记录进行整理，再次简明扼要地向领导复述一遍，看是否还有遗漏或者自己没有领会清楚的地方，并请领导确认。

(2) 与领导探讨目标的可行性。领导在下达命令之后，往往会关注下属对该问题的解决方案，他希望下属能够对该问题有一个大致的思路，以便在宏观上把握工作的进展。所以，下属在接受命令之后，应该积极开动脑筋，对即将负责的工作有一个初步的认识，告诉领导初步解决方案，尤其是对于可能在工作中出现的困难要有充分的认识，对于在自己能力范围之外的困难，应提请领导协调以便加以解决。

(3) 拟订详细的工作计划。在明确工作目标并和领导就该工作的可行性进行讨论之后，应该尽快拟订一份工作计划，再次交给领导审批。在工作计划中，应该详细阐述行动方案与步骤，尤其是对工作进度要给出明确的时间表，以便领导进行

监控。

(4) 在工作进行过程中随时向领导汇报。留意自己工作的进度是否和计划书一致，无论是提前还是延迟了工期，都应该及时向领导汇报，让领导知道你现在在干什么，取得了什么成效，并及时听取领导的意见和建议。

(5) 在工作完成后及时总结汇报。经过你和部门同事的共同努力，你们终于完成了领导安排的工作，当大家都在兴高采烈地欢庆成功之时，作为部门主管的你仍不该松懈。你应该及时将此次工作进行总结汇报，总结成功的经验和其中的不足之处，以便在以后的工作中改进提高。同时不要忘记在总结报告中提及领导的正确指导和下属的辛勤工作。至此，一项工作的请示与汇报才算基本结束。千万不要忽视请示与汇报的作用，因为它是你和领导进行沟通的主要渠道。你应该把每一次请示汇报工作都做得完美无缺，领导对你的信任和赏识也就会慢慢加深了。

12.3 尽量和自己的上级建立私人友谊

12.3.1 工作方面的注意要点

1. 敬业精神

敬业精神是个常谈常新的老话题。从与领导关系的角度讲，有相当一部分人严重缺乏敬业精神，而同时还有相当一部分人不善于表现敬业精神。我们提倡敬业，但也提倡会敬业，这里有三方面的技巧需要注意：对工作要有耐心、恒心和毅力；苦干要加巧干。勤勤恳恳，埋头苦干的敬业精神值得提倡，但必须注重效率，注意工作方法，敬业也要能干会“道”。“道”就是让领导知道或感受到你付出的努力。

2. 服从第一

古往今来，下级服从上级似乎是天经地义。但当你将目光聚焦于现实时，桀骜不驯的“刺头”却不乏其人，甚至每个人都有过刁难、冲撞领导的“惊险一刻”；同样是服从，领导的感受却大相径庭……世事纷纭迷人眼，唯有服从是灵丹。善于服从，巧于服从，要掌握服从的技巧和艺术。对有明显缺陷的领导，积极配合其工作是上策。当领导交代的任务确实有难度，其他同事缩手缩脚时，要有勇气出来承担，显示你的胆略、勇气及能力；主动接受团队领袖的领导，很多领导并不希望通过单纯的发号施令来推动下属开展工作。

3. 关键问题多请示

聪明的下属善于就关键问题多向领导请示，征求他的意见和看法，把领导的意志融入专注的事情。关键问题多请示是下属主动争取领导的好办法，也是下属做好

工作的重要保证。何为关键问题？即为“关键事情”、“关键地方”、“关键时刻”、“关键原因”和“关键方式”。

4. 工作要有独立性，能独当一面

下属能独立工作才能让领导省心，领导才敢委以重任。提出独立的见解、做事能独当一面、善于把同事和领导忽略的事情承担下来是好下属必备的素质。锻炼工作独立性，应从以下几方面着手：要有独立见解；能够独立地承担一些重要任务；把被同事忽略的事情承担下来。

5. 维护领导的尊严

领导的尊严不容侵犯、面子不容亵渎。领导理亏时要给他留台阶；当众纠正领导是万万不可的；领导的忌讳不要冲撞。

消极地给领导保面子不如积极给领导争面子。一般地讲，领导的面子在下列几种情况下最容易受到伤害，必须多加注意：领导出现失误或漏洞时，害怕马上被下属纠正；领导至上的“规矩”受到侵犯；有些人对领导不满，虽不当面发泄，却在背后乱嘀咕，有意诋毁领导的名誉，揭领导的家底，殊不知“纸里藏不住火”，没有不透风的墙，被领导知道的后果可想而知；有些领导能力不强，最怕下属看不起自己。

6. 学会巧妙争利

在利益面前，既不要逆来顺受，也不要过分谦让，应大胆地向领导要求自己应该得到的。“丑话说在前头”，争利要把握好度，既不争小利，不计较小得失，又不得过分争利。向领导要求利益大有学问，关键要把握好火候和技巧：执行重大任务以前，争取领导的承诺；要求利益要把握好“度”，见机行事。

12.3.2 沟通方面的注意要点

1. 坦诚相待，主动沟通

在工作中，下属要赢得领导的肯定和支持，很重要的是要让领导感受到你的坦诚。工作中的事情不要对领导保密或隐瞒，要以坦率的态度与领导交往，这样领导才觉得你可信赖，才会以真心的态度与你相处。以理服人不是说服领导的最高原则，如果没有让领导感受到你的坦诚，即使你把一个道理讲得非常明白，实际上一丁点用也没有。因为人是有强烈感情色彩的动物，生活中情大于理的情况比比皆是，在感情与道理之间，人往往侧重于感情，领导当然也不例外。

因此，不与领导主动沟通，会使你丧失展示才华、取得成功的机会。任何人都难免会犯错误，但有的下属一旦在工作中出现纰漏或错误，就会感到内疚、自卑，甚至后悔不已。犯错误后，不去主动与领导沟通、交流，唯恐领导责备自己，害怕见到领导。事实上，犯错误本身并不要紧，要紧的是你要尽早与领导沟通，以期得

到领导的指正和帮助，同时取得领导的谅解。消极回避，不但不能取得领导的谅解，反而有可能让领导产生误解。

2. 了解内心，适度恭维

下属必须了解领导的个性。领导首先是一个人。作为一个人，有他的性格、爱好，也有他的作风和习惯。对领导有清楚的了解，这不是迎合领导，而是为了更好地处理上下级关系，做好工作。

3. 心怀仰慕，把握尺度

与领导交谈，要有乐观的心态。向领导叙述重要事项，或回答领导提问一定要做到目不斜视地盯着对方的眼睛。这样不但会增强语言的说服力，还会给领导留下精力充沛、光明磊落的印象。

听取领导讲话，高兴时不妨扬起眉，严肃时瞪大眼睛，困惑时大胆问，听完后简要复述，这样做会给领导留下头脑敏锐、率直认真的印象。反之，如果你唯唯诺诺，无动于衷，就会给领导留下反应迟钝、消极应付的感觉。与领导沟通，要把握尺度，不能无原则地扯关系、拉近乎。

看问题要有自己的立场和观点，不能一味地附和。如果你确信自己在某件事上没有过错，就应该采取不卑不亢的态度。在必要的场合，只要你从工作出发，摆事实、讲道理，也不必害怕表达自己的不同观点。对于领导个人的事情，作为下属不能妄加评论。对领导提出的问题发表评论时，应当掌握恰当的分寸，有时候你点个头、摇个头，都会被认为是想法的人。

4. 注意场合，选择时机

领导的心情影响下属的成败。领导的工作比较顺利、心情比较轻松的时候，这是成事的好时机。当领导在某一方面取得成功，你准备向他表达祝贺时，要选择一个比较适当的场合，营造一下氛围，向领导表达祝贺的同时，提出你的问题。领导一天到晚要考虑的事情很多，假若你仅仅为了一些琐事，就不要在领导埋头处理大事时去打扰他。领导心情不好或者处于苦恼时，可能是因为工作头绪繁多忙得焦头烂额，可能是因为受到上级的斥责感到消极颓废，可能是因为事业发展受阻感到压力过大，可能是因为家庭纠纷沮丧不已，也可能是因为遇到重大问题不能决断而感到迷茫。这个时候领导的心情特别差，很难听进去你的意见，观点也很难得到领导的赞同。

5. 尊重权威，委婉交谈

领导的权威不容挑战。有些领导虽然能力平平，但不要因此而认为这样的领导就是不中用的。他一定有某种优点，所以才会被提拔。不论领导是否值得敬佩，下属都必须尊重他。与领导谈话时，要采取委婉的语气，切不可意气用事，更不能放任自己的情绪。

总之，下属与领导交往，要讲究方法、运用技巧。

12.4 学会用变通的办法实施上级的指示和规定

变通是最大的智慧，是才能中的才能，智慧中的智慧。此路不通，就要学会变通，让工作的实施路径多转个弯。人生需要执著，但拒绝固执或者呆板。既然前面的路行不通，或者有更好的路可以走，走更适合自己的路是最聪明的做法。有自己的思路，才有宽广的出路。

作为上级，他们下达的指示和规定，大多都是宏观的指导，但是他们对每一个团队的具体情况并不一定十分了解，如果我们一味地盲目执行，效果不好甚至影响团队的目标，挫伤团队成员的积极性，打击了大家的士气。只要在领导下达指示精神的范围之内，用变通的方法取得了更好的效果，作为一个心胸开阔的领导，一定会更加欣赏自己的创新能力。

那么，究竟应该怎样执行上级的指示和规定呢？

在实际的工作中，很多时候容易犯的一种错误就是行动太快，机械地、盲目地执行上级指示，而不是先想一想如何因地制宜地、符合实际地去做。结果是“欲速则不达”，甚至是“南辕北辙”，适得其反。

在实际工作中，对于任何来自上级的指示，不要急于忙乱地、机械地去执行，而是要想一想——上级真实的意图是什么？期望的成果什么？我们的现实状况是什么？应该用什么方法？需要谁参与？何时完成哪些关键的节点性成果，以确保正确地完成任务？在领会上级指示的精神实质的前提下，结合自身具体的实际情况，合情合理地作适当的变通，真正把上级的指示落到实处。

12.5 学会用适当的策略和上级据理力争

在实际的工作开展过程中，有的领导由于有些官僚或者性格固执，对基层的情况并不是很清楚，就盲目地作指示或者提要求，而作为下属的我们该怎么办呢？如果执行，可能会给团队带来负面影响甚至是带来严重的后果；如果不执行，我们可能面临上司的巨大压力。这时，我们作为团队领袖，究竟怎么办呢？只要是出于公心，我们提倡站在公司的角度，采用适当的策略去和领导沟通，据理力争。不过不管你在哪里，哪个团队，都得考虑好分寸，就是得分场合，否则有时候会让人下不了台，结果就不容乐观了。

以下是 11 类难缠情况的解决思路。

1. 你的上司直接派任务给你的下属，你怎么办

在抱怨之前，先自我反省一下吧。有没有全身心投入到工作上，有没有做好上下级的沟通。只要你做足了工作，上司想越过你都难。和下属的沟通工作一定也不能忽视。

越级管理也分很多类型，大致为善意、恶意、随意。上司善意的越级管理主要表现为越级沟通。上司可以和任何一位员工沟通，但不会越级决断，还是会尊重你的意见。

2. 如何指出上司的错误

千万不要当众说出来，即使你确定这是上司犯的错。谁都不是完美的，上司也会犯错。你可以用他能够接受的方式提出你的意见，如私下沟通、发邮件说出自己的想法，供他参考。另外，在指出错误时不要带着证据，这会让他以为你是要摊牌。

如果是原则性错误，就需要斟酌一下，也许上司的“错误”其实只是你和他看问题的视角不一致。这就需要沟通的技巧了。

3. 年终总结时，你上司的上司当着你和你上司的面责怪你业绩不好，你怎么办

这时候你要推卸责任或据理力争都是极其不理智的，但若选择默默背黑锅，只能说明你的能力有问题。何不借此机会好好表现一下呢？你可以总结一下自己一年工作的得失，并对如何提高工作业绩说出自己的看法。不用胆怯，说不定这番表现会得到他们的赏识。

4. 上司喜欢插手你的工作，怎么办

这让你挺郁闷的吧？是不是就想干脆放手不管了？但这种情况是正常的。有时候出于对风险控制的需要，上司可能经常会插手下属的工作。你要配合，同时和他交流意见，把自己的决策转化为他的决策。不过要是他连个小事都喜欢插手，那你就得注意是不是自己存在问题。

导致管理者喜欢亲力亲为的原因有很多，结果就是上司和下属都不堪重负，一个是心累，一个是身累。管理者还是要学会授权。

5. 当你认为团队内工作分配不太平衡，自己工作量过大时如何与上司沟通

愤愤不平地找上司或者默默面对超负荷的工作都不是好办法。你可以选择适当的方式与上司私下沟通，说明手上的工作量、进度和安排，表示你已经超负荷了。但不要明确提出调整建议，因为尽管你是好意，但那是上司的工作。

6. 如何提醒上司实现其作出过的承诺

如果上司因工作或应酬较多而忘记了约定，你可以在适当的时候单独和他沟通，先汇报工作完成的情况，再委婉提醒。不过如果只是口头或私下商议，那你就

要避免自作多情。要是上司一直故意不兑现的话，你可以考虑是不是还愿意跟着他工作了。

7. 上司习惯坚持他的想法，但你觉得你与他不同的想法也很重要，该如何表达

和老虎型上司说话时，你就倾听而不是反驳或顶撞，如果与他的想法很不同，可以在单独见面时开诚布公说出你的想法。请放心，老虎型上司骨子里还是欢迎有见地的员工。

8. 上司对细节问题不太重视，应该如何解决

孔雀型上司容易过于乐观，常常不顾及细节，这就需要你来提供专业的配合，防止细节失误。不能因为他疏忽，你就视而不见，去解决你可以处理的细节问题。平时多和上司交流，对团队有利的事情他会欣然接受的。

上司对细节不重视是因为他认为自己能很好把握整体大方向，挖掘细节是下属的职责。如果上司把握不好整体方向，那么下属在一个错误的方向上过于拘泥细节反而会使工作南辕北辙。

9. 上司不愿意处理同事之间的争执，怎么办

猫头鹰上司是典型的好好先生。你可以向他建议开展一些团队活动或者拓展训练，通过游戏的方式来缓解同事之间的矛盾。当然你在提出建议的时候要注意用语，要让别人以为你是在打小报告就不好了。

没有上司喜欢看到下属之间发生争执，遇到这种情况，要么躲开，任下属自己解决；要么各打几十大板。争执对双方都没有好处，成熟而理性的职业人应该懂得不要把时间浪费在矛盾和争执上。

10. 上司十分重视按规则和计划办事，如何才能成为他眼中的好成员

想成为猫头鹰型上司眼中的好成员，就不要在规则和纪律上挑战他，也不要抱怨团队的工作流程有问题。高度务实的他会冷静并理性地观察团队成员的工作能力和表现。踏实是此类上司最看重的一项品质，最好还是不要投机取巧。

很显然，符合上司审美方向的就是好员工，重视规则、多做计划就可以了。

11. 上司在工作上善变怎么办

就像童安格唱的“其实你不懂我的心”，大概也是变色龙型上司想对成员说的。此类上司处事弹性极大，处处留有余地，经常随机应变，会对成员有更专业、更成熟的要求。你要懂得时刻与他保持同步，他布置的任务要尽快了解具体情况，并能提供专业的选择方案，这样能大大减少变化的次数。

要么以不变应万变，要么以变化应变化，取决于你更在乎这个工作，还是更在乎个人感受。

团队领袖如何管理难缠的成员

一个团队可能会有那么几个刺头甚至是故意找茬的成员存在，感觉天生就是来和自己作对似的，相信在每一个团队中都会有个别比较难管的成员。这些难缠成员一般都或多或少的、或轻或重的呈现以下的特点：

(1) 都有一定的工作能力和经验，有一定的从业资历，在团队中的成绩不是最好的，但也不是最差的。

(2) 在小范围内具有一定的号召力和影响力，有一定的群众基础，恃才自傲。

(3) 经常和领导公开顶撞，反对一些新的计划和制度，甚至散布一些消极思想和言论，起到极为不好的负面影响作用。

(4) 爱表现自己，自由散漫，眼高手低，不拘小节，讲义气，认人不认制度。

难缠的成员之所以会出现，有各方面的原因，具体来讲大概有以下几类原因：

(5) 前任或前几任团队领袖一再迁就，任其骄横，养成了习惯。

(6) 团队越级管理现象严重，高层领导对其有重用之意流露，令其目空一切。

(7) 团队经营不善，这类员工自认为中流砥柱，没人敢动自己。

(8) 团队氛围不佳，钩心斗角现象严重，派系复杂，管理不公，处于人治而非法治阶段。

(9) 曾经的团队领袖“下野”者，当过团队领袖，但却不能客观认识到自己的不足，对处理心存意见，心中不服，认为升级无望而不求上进。

13.1 实施定期谈心计划

建立团队的上下沟通机制，给成员发牢骚的机会，让他们把不满都发泄出来，才会心情舒畅地投身到工作之中。其实，国内外著名的团队早就有很好的沟通机制，我们在团队的经营管理中也经常运用这些沟通的机制。尤其在一项新制度刚刚

贯彻的过程中，虽然从长远来看有利于团队的发展，但是短期内会触犯一部分人的利益，那么我们就要有针对性地做谈心和解释工作，如果简单地强行推进，相信很难达到预期目的。

13.1.1 谈心的价值

1. 谈心以期给他们找到心灵久违的回归

与团队成员谈心是最直接、最具亲和力的沟通方式。通过谈心，可以洞察他们的情绪波动。谈心也是体现一种人性的关怀。团队成员情绪低落的原因：他们的家庭有变故、他们的身体不适、他们失恋了，对此我们都应该有所察觉，保证在第一时间及时沟通，让他们感到领导的关怀。谈心主要针对个体话题，而且不受时间场地限制，可以随时随地进行，把不良情绪释放于平时，把思想疙瘩化解于初始。实际上，人性的关怀可以达到物质利益刺激达不到的效果，既保护个人隐私，又利于赢得他们的信任和拥护。

有人问，作为一线的管理者，天天和团队成员们泡在一起，还有必要谈心吗？答案是肯定的。泡在一起天天吹牛是随意的、无方法、无步骤、无记录的；谈心是有主题、有步骤、有谈话目的的，谈完了还有后续工作要做，两者是有根本区别的。

2. 谈心以期找到成员缺位状态的真实原因

与团队成员谈心不光能找到他们不断缺位的原因，还能及时地发现隐藏的问题，挖掘出团队内部存在的深层次问题。企业管理专家余世维博士曾举过一个例子，一个公司垮掉了，公司的员工说，“我早知道它有一天要垮的，因为我早看出问题的端倪了！”团队成员的眼睛是雪亮的，团队存在什么问题，有哪些需要改进，症结在哪里，每个人都有看法，虽然不一定全对，但是大部分都还是很切实际的。

3. 谈心能够给他们找到解决问题的办法

只有我们真正明白了问题产生的深层次原因，才能从那里入手去思考解决问题的方法和答案。我们常说要群策群力做团队，齐心协力谋发展，发展团队依靠成员，团队发展惠及成员，这本身是一个你中有我，我中有你的休戚相关的关系。因此我们要发挥团队成员的潜力和智慧来建设和发展团队。

13.1.2 谈心应该把握的原则

1. 知己知彼，有的放矢

在谈心之前了解团队成员的心理差异和个性是十分必要的。在此前提下，结合谈心的内容，采取科学的方式，可以收到满意的效果。与内向型成员谈心时，应多询问他有什么困难，热情地解答他提出的问题，诚恳地帮助他们；与外向型成员谈心时，需与他共同探讨甚至辩论，使之心悦诚服。

2. 含蓄委婉，易于接受

除了语气亲切、真诚外，内容还应含蓄委婉，直话曲说。团队领袖可以从自己的生活阅历和知识积累中选取富有启发性的事例或故事讲给他们听，让他们从中领悟，受到启发。

3. 双向交流，防止说教

团队领袖应善于引导，使之敢说、愿说。和成员开始谈心时，要么无从谈起，要么羞于启齿，打不开话匣子。然而与此同时，容易步入“说教”的误区。我们谈心开始的第一句非常重要，要提前预备好。与他们谈心有时是给其申辩或解释的机会。“说教”不但不能解开他们的心结，相反让他们感到“强词夺理”，口服心不服，直至产生逆反心理。

4. 选择一个私人的时空

人往往都愿意和朋友谈心，和上司谈心大多会感觉不自在。因此，尽量将这种非公务的谈心选择在较私人的时间，如下班后或午休的时间等，地点则应该尽量避开办公室，哪怕是在写字楼外的草坪或小公园。这样不会让人有工作交流的感觉，而纯粹是上司对下属的关爱。当人们置身于自然环境或轻松的环境中，也自然更容易交流。

5. 在真诚中充分了解下属

由于生活环境、教育背景、年龄心态、性格和价值取向的不同，每个人都会有很大的心理差异。因此，对待不同的人就要采取不同的语言表达方式。

面对一双充满真诚和信任的眼睛，谁也不会说些言不由衷的假话，至少为自己的言不由衷而难为情。团队成员的直接领导，如果总能用朋友式的目光看他们，相信这种气氛一定会给谈话奠定一个很好的基础。不要让他们感觉是你对他这个人产生不满，让他感觉：为什么你只是盯着我，明摆着是对我不够信任。所以谈心无须多谈事件细节，更多的在于说明道理。

6. 学会“倾听”

管理者和下属谈心要多倾听他们的心声，而非一味地表达和灌输自己的思想。在倾听中你甚至会有意想不到的收获，你会了解到他们心中的感受，以便在日后更好地处理和他们的关系。有时他们甚至会在谈心中，不经意地说出一些对团队的想法和建议，这对你的日常管理会有所帮助。

7. 不要替他们下结论

对于一些成员的私人问题，上司可以给他们提出建议，甚至是讲述一些有根据的案例，但不要提及人名而只陈述事件，最后表明“这些只是个人意见”，供其参考。因为你不可以代替他去思考，也不能代替他去经历人生的每一个历程。

作为团队领袖，尤其是资深人士，可能会因为自己经验丰富而主观，甚至轻易

下结论。这就会给他们很大的压力，好像谈心也要领会老板的意图，然后去执行。此时，你需要试着进行换位思考，站在他们的角度上去考虑问题。你一旦开始主观判断，他们就很难再与你敞开心扉继续交谈下去了。结果谈心的效果只能是，你陶醉于一场无人喝彩的演说，却没有达到要倾听和了解员工的目的。换句话说，作为上司，你可以在谈话中引导他们进行积极的思考或判断，但你最好不告诉他你的判断，即使你有肯定的结果。

8. 呵护隐私，为其保密

信任是谈心的基础。管理者和下属之间谈心可能会谈及对方的真情实感，甚至隐私。我们应为他们保密，充分尊重他们的权利。

两个人在非公务的场合谈心，不免会透露一些秘密。但千万不要把心中的想法告诉第三者，不要辜负了他们的信任。如果被外人知道，以后再传到当事人耳中，他就会有被骗、被羞辱的感觉，进而质疑上司的人格。

下属把心里的想法告诉你是对你的信任。即使你觉得说出来无所谓，处于弱势的他们也是比较敏感的。

总之，我们与团队成员谈心是彼此交流思想、相互了解、相互影响的过程，是双方由谈心到知心的过程。一个善于谈心的团队领袖，一定是一个优秀管理者。

13.1.3 谈心的方法

1. 对谈心对象的心理状态做深入分析和预判

如果我们对下属的心理动向一点都不了解，对他们的心理症结没有下一番工夫去深入分析，那谈心就没有基础，就不可能做到有的放矢。只有做好预判，才能制订好沟通方案。

2. 明确谈心要实现的目标

做事需要有目标，我们和团队成员谈心也需要明确要达到什么目标，这样就不会像平时随便聊天一样漫无目的了。

3. 制订谈心介入—转承—倾诉—分析—方案的两个以上预案

有了预案就能让我们在面对团队成员的各种正常或者异常反应时，不至于让自己措手不及，同时也能迅速拿出应对之策。

4. 用与朋友闲谈的姿态而不是答疑解惑的姿态

不要忘了，我们是在私下场合谈心，不是在公司里，所以这时我们一定要放下领导的架子。如果还用在职场上的那一套，一定会让团队成员非常反感，那么后面的谈话就不可能再进行下去了。

5. 谈心之前先谈一些生活方面的事情

这其实是个暖场的过程，因为中国人大多比较含蓄，如果单刀直入，没有建立

最起码的氛围和信赖，下属大多不会掏心窝子跟你谈他的真实想法和看法，这样的谈心只会沦为谈话，而不是谈心。

6. 用同理心主动引导成员谈近期工作感悟

团队成员之所以愿意和我们说心里话，是因为他觉得我们真的能理解他，和他是一条船上的人，所以不要武断地给他的看法和判断下结论或者定性。

7. 帮助成员整理前期的繁杂的重点事件

我们之所以和他们谈心，要么是在前期的工作上出现了退步或者出现了一些问题，要么是因为私人原因出现情绪低落，所以一旦他们倾诉了自己近期的重要思想变化以及重要事件以后，要帮助他们整理思路，鼓励他们一鼓作气，把事情的来龙去脉全部梳理清楚。

8. 深入挖掘前期事件产生的主观和客观原因

对事件的前后过程梳理清楚以后，可能会发现他们的分析和看法有一些偏颇或者钻牛角尖，这就需要我们以共同探讨的姿态和他们一起重新整理思路，引导他们朝正确的方向去想、去看。

9. 有足够的耐心持续建立同理心

当成员能够打开心扉跟我们聊有关他们的工作和生活的一切时，千万不要打断他们的谈话，我们要做的就是持久建立同理心和换位思考，这样我们的引导和建议就能取得实效。

10. 帮助成员制订下一步改善计划

谈心的最终目的是为了解决问题，所以我们就应该在对方允许的情况下，给他们一些中肯的建议和解决之策，这才是负责任的态度和做法。

13.2 和难缠的成员交朋友

13.2.1 难缠的成员到底需要什么

1. 需要我们认可他的影响力

影响力，指的是用一种为别人所乐于接受的方式，改变他人的思想和行动的能力。

(1) 主要构成。权力性影响力，又称为强制性影响力，它主要源于法律、职位、习惯和武力等。权力性影响力对人的影响带有强迫性、不可抗拒性，它是通过外推力的方式发挥作用。权力性影响力对人的心理和行为的激励是有限的。构成权力性影响力的因素主要有法律、职位、习惯、暴力。

非权力性影响力，也称非强制性影响力，它主要来源于领导者个人的人格魅力，来源于领导者与被领导者之间的相互感召和相互信赖。构成非权力性影响力的因素主要有品格因素、才能因素、知识因素、情感因素。

(2) 表现行为。无论是观点的陈述、障碍的扫除，还是矛盾的化解、风险的承担，具备影响力的人都会以愿望或实际行动的方式推动其达成或实现。因此，这类人通常能够在一个团队里树立个人权威。

具备影响力的人通常表现出以下行为，包括：提请他人注意资料、事实与依据；利用具体的事例、证明等；强化自己的支持者，弱化自己的对立面等。

影响力与人际理解力、服务精神等素质的核心区别在于，影响力是为推动他人达成个人所期望的目标而服务；而人际理解力与服务精神更多是为帮助他人达成目标而采取行动。

2. 需要我们满足他们管理别人、驾驭别人的心理诉求

管理别人在这些难缠的团队成員眼里，就意味着他们能够驾驭别人，满足他们的控制欲和操纵欲。

因为他们深知，人们对于成功标准判断并非都是取决于驾驭物质、贩卖商品的成功，而是驾驭人心、满足情感的成功。

综观那些成功人士，他们一般都谙熟驾驭人心的心理控制策略，善于巧妙地说服他人、引导他人、控制他人，以致让他人心甘情愿地为之效力，他们可以将征服人心的艺术应用于日常生活中的每一个细节。

精通驾驭人心的心理控制策略，能够从他人的举手投足间读懂其心意，从而见机行事；从他人的一个小习惯、一个小细节就可以识别其为人，从而为我所用；从他人一个眼神、一句话就能判断出对方内心的隐秘，从而打开他的心门。

3. 需要我们创造公正和说到做到的管理气氛

管理气氛是弥漫在团队中的能够影响行为过程的心理因素总和。这些心理因素包括：紧张、兴奋、沮丧、恐惧、期待、高兴、热烈、冷漠、积极、消极、肯定、否定、怀疑、信任、尊敬、鄙视等。

有些人之所以难缠，是因为他们大多心有不甘，认为团队里有很多不合理、不合情的因素和做法，在他们自己身上或者团队成员身上发生，但是自己目前又没有机会来改变这些，所以他们特别希望团队里面能够树立正气，最起码要做到公正和践诺。

4. 需要我们自己做得比他强很多倍

这些人大多觉得自己在某些方面比自己的团队领袖要强一些，内心也有些不服气，所以一旦团队领袖在业绩上和为人处世上能赢得他们的认可，也能平息他们心中的怨气。

5. 需要我们进行人性化管理

有时这些成员对团队领袖采取粗放式的管理不满，觉得上级很少用心去体会他们的难处和努力，过度追求业绩，以至于忘了人情。所以他们寄希望于你能改变原来的管理理念，从“心”出发，能和大家打成一片。

13.2.2 如何与难缠的成员交朋友

1. 放开我们的心胸

心胸打开了，很多事情也就能看开了，解决问题的思路也就打开了。如何放开我们的心胸呢？

(1) 分析持反对意见人的心理特点。

他是从个人的角度和利益出发吗？涉及个人利益，有的人就会偏激地反对和否定你。如果遇到这类情况，他不是客观公平地看待你，那么用理解和宽容去看待，一笑而过就好了。如果对方的反对是在彼此理解的基础上从大局出发的，那么我们应该认真接受批评和建议，吸收精华，改进自我。

(2) 克服完美主义。

美和丑，善和恶，光明和黑暗，幸福和痛苦，这些矛盾组合都是永远并存发展的。因此我们走出门去，会遇到我们喜欢的人，也会遇到我们不喜欢的人，同样，我们会和自己喜欢的人一起工作，也会有不喜欢的人和我们相处。我们无法要求我们的眼睛看到的都是美丽的，也无法要求全世界的人都喜欢自己。理解和接受了矛盾的存在，也就理解了别人攻击和反对的正常性，理解了矛盾，从而就更加坦然而平静了。

(3) 正确地评价自我。

面对批评，不是自卑、放弃、灰心、伤感，而是正确地评价自我。对自我的正确认识，有利于保持心态健康。我们在根据有关信息、线索对自我进行评价的时候，往往会受到他人情绪的影响，外界压力的影响，同时会从本人的经验归纳出对自我的看法和观念，有时候就不免偏激。认识到这一点，评价自我就需要冷静的头脑。

2. 用他们喜欢的沟通风格和他们闲谈

不同风格的人关注点和性格特征差异很大，所以我们需要在识别他们沟通风格的前提下，对症下药，才能有效果。下面简要介绍四种沟通风格及其应对之策。

(1) 驾驭型。具有这种沟通风格的人比较注重实效，具有非常明确的目标与个人愿望，并且不达目标誓不罢休。他们当机立断，独立而坦率，常常会根据情境的变化而改变自己的决定。他们往往以事为中心，要求沟通对象具有一定的专业水准和深度。在与人沟通中，他们精力旺盛，说话直截了当，动作非常有力，表情严

肃，但是有时过于直率而显得咄咄逼人。如果一味关注自我观点，可能会忽略他人的情感。

与这种类型的人进行沟通，首先要刺探其想法，提供各种备选方案，若决定不合适，可以提供其他方案，投其所好，趁其不备，提出新点子。若直接反驳或使用结论性的语言，啰啰唆唆，这样的沟通注定是低效甚至是无效的。

(2) 表现型。具有这种沟通风格的人显得外向，热情，生气勃勃，魅力四射，喜欢扮演主角。他们干劲十足，不断进取，喜欢与人打交道并愿意与人合作。他们具有丰富的想象力，对未来充满憧憬与幻想，也会将自己的热情感染给他人。他们富有情趣，面部表情丰富，动作多，节奏快，幅度大，善用肢体语言传情达意，但是往往情绪波动大，易陷入情感的旋涡，可能会给自己及其客户带来麻烦。

与这种类型的人沟通时，首先应该成为一个好观众或好听众，少说多听，热情反馈，多支持肯定，加以适度的引导。切忌将自己的观点强加给他们或打断、插话，或冷漠、无动于衷，这都会影响与这种类型的人进行有效沟通。

(3) 平易型。这种类型的人具有协作精神，支持他人，喜欢与人合作并常常助人为乐。他们富有同情心，擅长外交，对人真诚，对公司或客户忠诚。为了搞好人际关系，不惜牺牲自己的时间与精力。这种类型的人做事非常有耐心，比较克制肢体语言，面部表情单纯，但是往往愿意扮演和事老的角色，对于涉及销售中敏感的问题，往往会采取回避的态度。

与这种类型的人沟通，应该了解其内心的真实观点，多谈主题内容，多提封闭式问题并以自己的观点适度影响他们。与其沟通应尽可能少提开放式问题，不要过多增加自己的主观意识，同时要避免跟着他们的思路走，因为他们人不愿对一些棘手的事作出决策。

(4) 分析型。具有这种沟通风格的人擅长推理，一丝不苟，具有完美主义倾向，严于律己，对人挑剔，做事按部就班，严谨且循序渐进，对数据与信息的要求特别高；他们不愿抛头露面，与其合作，不如单枪匹马一个人单干，因而他们往往在销售过程中沉默寡言，不大表露自我情感，动作小，节奏慢，面部表情单一，有时为了息事宁人，他们采取绕道迂回的对策，反而白白错失良机。

与这种类型的人沟通时，必须以专业水准与其交流，因而必须表达准确且内容突出。资料齐全，逻辑性强，最好以数字或数据说明问题，以自己的专业性去帮助其作出决定。切忌流于外表的轻浮与浅薄，避免空谈或任其偏离沟通的方向与目的。

3. 多创造机会与他们聚会

生活中的聚会比在办公室沟通的氛围更轻松，能让自己更加全面地理解团队成员，也让团队成员看到另一面的自己，交杯换盏之中慢慢地就打开了彼此的心结，

关键是你要做个有心人。

4. 多在背后赞美他们

背后赞美别人更显诚意，赞美能收到更好的效果。因为那样的赞美更真实，是真正发自内心的。聪明的管理者总是善用这一技巧。如果当面说别人好话，说得不当可能会被认为我们在奉承他们、讨好他们；然而在背后说这些相同的好话时，被赞美者就容易接受我们的赞美之辞，也容易领情、受用。请放心，这些背后的溢美之词，一定会传到他们耳朵里去的。

13.3 实施策略性引导，诱其“归善”

13.3.1 实施策略性引导的方法

1. 对难缠的成员应有的认识

(1) 再糟糕的成员，我们也应该尽力争取他们“向善”。这样的成员通过自己的努力是有可能被扭转过来的，并不是要非开除不可或者一无是处。用得好，他们可以起到积极的带动作用，甚至激发团队斗志。

(2) 要有容人之心。有时候适当的提醒是防止犯错的预防剂，有时自己的大度也能赢得难缠成员的感激，赢得他们的配合。

(3) 团队之内有异样的声音很正常。一个团队，一个集体，不能一潭死水，不能没有一点不同的声音出现，既要有正面的响应声音，也应该有负面的反对声音，否则就只是一言堂。正面的响应支持可以激励大家的积极性，提高士气；负面的反对声音可以让你适度冷静，避免极端个人主义思想。

(4) 绝不能让难管的员工肆无忌惮。

2. 对付难缠成员的策略性方法

在具体的“对阵”过程中，以下几种办法可以参考使用：

(1) 冷落法。在一定的时间范围内，尤其是在工作很忙、任务很重、所有集体成员都忙得不亦乐乎的情况下，对其不闻不问，不理不睬，让他自己去冷静、思过，直到他实在忍不住找你来谈话的时候，那么主动权就掌握在你的手中了。

(2) 激将法。瞅准一个机会，在公共场合，当其再一次公开令你难堪的时候，或者说什么不可能的时候，突然发难，反将其一军，变被动为主动，现场约定，内容要以工作为中心，其认为“不可能”（其实并非不可能，只是有一定难度）的事情。当然，作为领导，在激将的时候，自己心里一定要有必胜的把握，然后作出样子给他看。

(3) 打压法。从集体中找一个平时不受大家关注，一直默默无闻、踏实努力工作的员工，私下帮助其出成绩，不断发现其身上的闪光点，在公开场合多次进行表彰奖励，同时不指名点姓地批评“刺头”的行为和做法，先把其嚣张气焰压下去，并给自己找到合适的理由和支持者，让大家看到你的公平、公正，然后静观其变，在其有一点点积极改进的时候及时表扬，慢慢让其服从你的管理。

(4) 交换承诺法。这类员工一般都比较讲信用、讲义气，认为怀才不遇或不得志，只要你有机会和其成为朋友，那么他一定会对你百依百顺，并且赴汤蹈火，在所不辞。先取得其对你的好感，比如在其有难的时候，主动、无私给予帮助，再找机会进一步加深了解，增进感情，但须适可而止，不可让其对你摸得太透，了解太多；然后就可以主动约其谈心、谈工作，然后直言不讳其缺点和不足，坦诚表达协助其成长，前提是他一定要好好表现、努力，但你的承诺到时一定要兑现。

(5) 集体剥离法。如前所述，这类员工一般都有一定的影响力，代表了某一群体有消极思想的人的意见，只不过他是一个敢于说出来的人罢了。这种思想不能让其集体中蔓延和扩大，所以可以采取以他为首，进行集体隔离，把他们从大集体中剥离出来，让其领导和管理，但对他要提出一些要求，给予一定的权力和承诺，让其带动这一部分人创造积极的局面。

通过以上做法，相信一定可以收到比较好的效果，解决管理中常见的头痛问题。当然，如果还没有见效，就只有“忍痛割爱”。总之，这类员工有一定能力，是可以为集体创造效益和价值的，而不是一无是处。管理中不是有一句名言吗，没有不好的员工，只有不好的领导。

13.3.2 实施策略性引导的善后工作

我们平时总说，大棒加胡萝卜政策，简单地说，就是打几下这些难缠的成员，再给他们揉一揉，这里需要团队领袖掌握好火候和尺度。具体来说，我们要做好以下几个方面：

(1) 策略性方法实施后，要对成员予以 3~5 天的冷冻观察期。这样做的目的是为了让这些成员适当地深刻反思过去不冷静与不成熟的做法，同时团队领袖也需要观察他们是否有所改进。

(2) 策略性方法实施之后，确定后期接触策略。如果他们确有所改观，那么我们也应该通过他的直接上司与其逐步暖场，然后自己再逐步和他们接触；如果他们的表现仍然如前，那么我们应该改变前期的策略性方法，再观后效，如此循环。

(3) 如果这些难缠成员有了很大改观，我们应该通过私下场合逐步和他们建立私人友谊，以便巩固前期改进成果。

13.4 建立充满人情味的规章制度，并严格执行

我们制定制度的目的是为了产生实实在在的效益，不是为了搞花架子，所以就使得制度真正落地，而简单实用就是一个非常重要的要求。

1. 如何使制度真正能够落地

制度落地指的是将制定好的制度通过各种手段在现实中严格的真正推行下去，并产生实效的过程。制度落地的核心策略是治水原理：推行制度不能简单地采用堵截的手段，而要像大禹治水一样，采用引导的方式让员工自发地遵守制度。比如不让员工乱扔烟头，管理者放置多少制度牌都没有用，放几个漂亮的烟灰缸就解决问题了。银行让人们排队，即使用上铁栏杆也解决不了，采用叫号系统，让人们拿着号，坐下来边看电视边等待，问题就解决了。

2. 如何使制度真正带来价值

制度的价值是指其对团队经营管理的作用和意义，可以从根系原理、团队生命力和团队发展三个角度来解读。

(1) 根系原理。大自然中，一棵树的根系不够发达，就会在枝叶上出现各种各样的毛病和问题，甚至最终死亡。但是，由于根系深埋在土里，很难被人看到，反而不容易得到应有的关注，所以，当发现树的枝叶有问题时，人们往往只是在枝叶上做文章，从而治标不治本。

团队管理中，制度就是根系，执行力的表象是枝叶。我们很容易感知到执行力的问题，却总是就执行力而培养执行力，同样是治标不治本，执行力总不尽如人意。

树的问题要先看其根系，根系的问题不解决，枝叶就茂盛不起来。同样，团队制度是否真的产生实效，是否真的“落地”了，恰恰就像树的根系一样。如果制度只是摆设，那么其他管理就很难真正推行到位，也就很难真正获得期望的执行力。

(2) 团队生命力。狗和狼都有消化系统，然而，狗很少将骨头真正吞下去，而狼不仅能吃骨头，甚至连毛发都能消化掉。因此，恶劣的环境中，狗离开人的庇护很难存活，而狼却能傲然生存。这就是生命力。

团队生命力强调的并不是在管理上要“五脏俱全”，而是强调管理的落地程度，强调一个非常必要的现实话题——执行力落地！其中，制度落地是核心基础之一。

(3) 团队发展。“小团队靠人治，中团队靠制度，大团队靠文化”，这里的“小—中—大”更多地是在表述一个团队的成长过程，而“人治—制度—文化”则指出了团队发展中核心动力源泉的转变过程。

靠人治时期还谈不上组织级执行力。事实上，制度与文化正是组织执行力的两

个核心动力之源。也就是说，组织执行力具有双核驱动，制度“落地”是物质层的引擎，团队文化是精神层的引擎。

13.5 设定团队管理红线

13.5.1 寿险团队的管理红线有哪些

1. 制造事端挫伤团队士气

那些有一定影响力的难缠成员如果经常制造事端，制造大面积的负面情绪，已经把整个团队搞得乌烟瘴气，这时我们就应该考虑给其一定分量的惩戒警告。

2. 人身攻击破坏团队人际关系

对于那些口是心非和两面三刀成员，由于他们的狡诈引起团队的连锁负面反应，把团队割裂成几个派系，并挑起派系内斗，这种内耗将大大损伤成员之间的关系，这也是我们所不能容忍的。

3. 不断挑战团队制度和领袖的正常权威

团队的正常管理制度，不能容忍一两个人不断地去践踏，否则整个团队的行为规范也将不受约束，后果不堪设想。而团队领袖在团队的适度权威是必需的，如果他们不断地无理挑战团队领袖的权威，那将会形成多米诺效应，将会有更多的人这么做，所以有些时候必须做到快刀斩乱麻。

4. 骗保以及私收保费中饱私囊

这在任何一个保险公司都是不能容忍的，法律更不能容忍，所以一旦出现这种情况，团队领袖必须马上调查，根据情节轻重作适度处理。

13.5.2 启动管理红线之前需要深入“劝善”

一般来说，当我们要启动管理红线之前，这些难缠成员的表现都会有各种或大或小或多或少的苗头，我们应该主动在公开场合重申管理红线，进行不点名批评。如果他们没有悔改，应该先与他们进行诫勉性谈话，促使他们悬崖勒马。具体要注意以下几个方面：

1. 首先要肯定团队成员优秀的一面

肯定团队成员优秀的一面，意在创造良好的谈话氛围，同时也是在告诉他们，见面是想解决问题的，不是来给他们难堪的。

2. 要直截了当把期望说得清清楚楚

消极的人常常以为，他们就是不吩咐，别人也会知道该怎么做。这往往会引起

许多不必要的问题。

3. 要考虑透彻

说明问题之前，脑子里先要有个概念。事先把事情想通想透，你才能陈述得合情合理。

4. 碰到问题立刻解决

躲避问题只能使问题更趋严重和更难解决。如果你对小的问题及早处理，那无疑是一开头就说明了你的期望，而别人也就能确实知道你的看法。

5. 小心选择要应对的问题

在同一时间应付太多问题，以致往往弄得焦头烂额。如果能适当选择问题，你便能控制局面，获得较多的成功机会。

6. 表现自己时不可愤怒

如果你只在怒不可遏的时候表现自己，那表示你是软弱的。假如你不能平心静气地表现自己，你对别人说话的反应便可能过于激动。况且，当你大发脾气的时候，别人很可能会为自己辩护。这样，真正的问题通常解决不了。同样的道理，如果别人听了你说的话之后产生过分激动的反应，你也不可感到愤怒。你的毫不动气，可以在相形之下显示出对方的态度很不成熟，而且，你的镇定通常还能使他冷静下来。

7. 利用你自己地盘

球队在本地和外队比赛，常较易获胜。维护自己的权利也是一样。在一位同事的办公室或他的家里和他对抗，往往会处于下风。因此，在可能范围内，最好在你自己的“领地”坚持你的意见，这样你便可以占到微妙的便宜。

8. 利用非语言的暗示

说话时目光要与对方保持接触。不要反复不断地说明你的理由，要用停顿来加强效果。用适当而非挑衅性的手势来强调你的观点。

9. 言出必行

要建立你的威信，就必须说明你的合理期望，以及说明如果这些期望不能达到时会产生什么后果，然后贯彻到底。要赢得别人对你的尊重，只有让他们确实知道你言出必行。

13.5.3 对于问题严重的成员给予劝退

1. 准确区分正直的成员与故意闹事的成员

(1) 心地正直之人的典型特点。

- 1) 公正无私。出于公心，不是为了私利，主动站在团队的角度考虑事情。
- 2) 刚直坦率。个性实在，不懂得人情世故，表达想法直来直去，不会拐弯抹

角，容易伤人，但是出自真心。

(2) 故意闹事之人的典型特点。

1) 说话对人不对事。不是以解决问题的姿态来谈话，而是在于如何把别人的士气给压下去，心胸比较狭隘。

2) 为私人目的寻找辩解。他们的理由不能服众，他们的行为意在心理报复，对团队的整体利益考虑的很少。

3) 行动远远偏离团队文化的底线。有些事情，摆明了是不能去触碰的禁区，但是他们故意为之。

2. 劝退难缠成员的具体流程

(1) 搜集难缠成员具体的违规证据。

(2) 公开场合不点名批评，观其后效。

(3) 如果屡教不改，已经多次触碰团队管理红线，认真进行诫勉性谈话，再观后效。

(4) 正式进行劝退谈话，并让其办理离开团队的有关手续。

团队领袖如何持续提升 团队经营能力

团队经营失败，往往是由于以下三个原因导致的：行动迟缓，把一年的工作拖拉到三年完成；不愿冒险，太过依赖以往走过的路，墨守成规；疏于学习，知识更新速度太慢，根本不适应外界的变化。

——稻盛和夫

14.1 对带领团队的经验及时作出反省和总结

14.1.1 总结管理成败得失的方法

1. 坚持写工作日记

(1) 坚持写工作日记的价值。当你品尝到写工作日记的甘甜时，团队实行的工作日记学习法就会从“要你写”转变为“我要写”了，那时你就会从被动变为主动。如果你用心去写了，天长日久你就能体会到记日记的好处了。

保留自己的回忆，当时的心情、思想，以后看起来很有趣。

如果你所从事的是一些比较重要的工作，写日志可能成为工作总结、经验累积等。写工作日记还是一种生活态度，你在及时地记录自己工作的点点滴滴，你在认真地思考工作。

(2) 工作日记的主要内容。

- 1) 当天的工作重点，即主要精力用于做什么。
- 2) 值得记录的工作理念和方法，即在当天工作中学习和领会到的工作理念方

法，也就是每天如何提高。

3) 工作中的重大失误及解决方式，不要怕暴露问题，这是为了避免犯重复的错误。

4) 明天或今后一段时间的工作中，需要注意的工作内容。对于连续性的工作，今天完成到什么地步，明天继续实施时从哪里开始，其中有什么变化等。

2. 写工作总结

工作总结就是把一个时间段的工作进行一次全面系统的总检查、总评价、总分析、总研究，分析成绩、不足、经验等。总结是应用文写作的一种，是对已经做过的工作进行理性的思考。总结与计划是相辅相成的，要以工作计划为依据，订计划总是在总结经验的基础上进行的。其中有一条规律：计划—实践—总结—再计划—再实践—再总结。

(1) 工作总结的内容。

1) 基本情况。这是对自身情况和形势背景的简略介绍。自身情况包括人员数量、主要经营管理人员等；形势背景包括行业形势、有关政策、指导思想等。

2) 成绩和做法。工作取得了哪些主要成绩，采取了哪些方法、措施，取得了什么样的效果等，这些是工作的主要内容，需要较多事实和数据。

3) 经验和教训。通过对实践过程进行认真的分析，总结经验教训，发现规律，将感性认识上升到理性认识。

4) 今后打算。下一步将怎样发扬成绩、纠正错误，准备取得什么新成就，不必像计划那样具体，但一般不能缺少这些内容。

(2) 工作总结的撰写原则。

1) 要善于抓重点。总结涉及团队工作的方方面面，但不能不分主次、面面俱到，必须要抓住重点。重点是指工作中取得的主要经验，发现的主要问题，摸索出来的规律。现在有些总结越写越长，固然有的是执笔人怕挂一漏万，但也有的是团队领袖怕自己所抓的工作没写上几笔就没有成绩，造成总结内容庞杂，重点不突出。

2) 要写得有特色。特色，是区别于其他事物的属性。团队不同，成绩各异。同一个团队本期的总结与往期也应该不同。现在一些总结读后总觉得有雷同感。有些团队的总结几年一贯制，内容差不多，只是换了某些数字，这样的总结缺少实用价值。写总结时，在充分收集材料的基础上，要认真分析、比较，找到重点，不要停留在表面。

3) 要注意观点与材料统一。总结中的经验体会是从实际工作中，也就是从大量事实材料中提炼出来的。经验体会一旦形成，要选择必要的材料予以说明，经验体会才能“立”起来，具有实用价值。这就是观点与材料的统一。但一些总结中往往不注意这一点，如果把材料和观点割断，讲材料的时候没有观点，讲观点的时候

没有材料，材料和观点互不联系，就有点牛头不对马嘴了。

4) 语言要准确简明。总结的文字要做到判断明确，就必须用词准确，用例确凿，评断不含糊。简明则是要求在阐述观点时，做到概括与具体相结合，要言不烦，切忌笼统、累赘，做到文字朴实，简洁明了。

5) 要坚持实事求是原则。实事求是、一切从实际出发，这是写总结的基本原则，但在总结写作实践中，违反这一原则的情况却屡见不鲜。有人认为“三分工作七分吹”，在总结中夸大成绩，隐瞒缺点，报喜不报忧。这种弄虚作假、浮夸邀功的坏作风，对团队、对公司、对事业、对个人没有任何益处，应该尽量避免。

3. 参加公司内外管理研讨会，并做嘉宾发言

我们要参加公司内外的管理研讨会，你要发言，就是间接地使自己必须对管理实践工作进行梳理和总结。这个方法的效果是最好的，关键是我们要主动抓住这样的展示机会。

4. 写书

上面所说的三种方法，一般是对一些零散的理念和方法的总结，不能系统化形成自己的思维，也很难将自己的做法和想法提升到一个应有的高度。而写书就是一次系统整理自己理念和方法的机会，一次系统思考管理得失的方法。有时很多观点也许自己能讲出来，但是很难讲得非常系统、全面。通过写书，逼着你去深入地琢磨清楚所有相关的内容，还要考虑目标读者的接受能力，所以既要在内容上下一番工夫，在表达形式上也得有所突破。经过这样一个过程，自己也就实现了飞跃。

14.1.2 总结成败得失的具体内容

1. 策略理念方面

策略有两方面的内容：第一是关于做业绩和做增员之间的策略考虑；二是管理上的人性化、制度化以及文化管理之间的策略考虑。下面我们简要谈一下策略方面的内容，希望大家对照检查反省，以便于改进我们的不足。

对于第一类策略，以业绩导向为主的策略，也就是把业绩提升放在第一位，而增员活动放在第二位，通过业绩的提升来增加团队成员的留存率，提高每个团队成员的劳动生产率。

也有以增员导向为主的策略，也就是把增员放在第一位，而业绩暂且次之，通过大量的增员来带动团队的业绩量上升，考虑更多的是团队整体的业绩，而对每个成员的劳动生产率考虑得较少，当然关键是团队成员能否提升自己的展业能力。

当然也有双轮同时驱动的，就是业绩和增员齐头并进，一个不放松，当然这是最理想的做法了。但是这确实是对人的精力和能力有巨大的挑战，有时很难完全兼顾好。

总体来说，以上三种具体的策略要根据团队领袖自身的情况以及团队的现实来

决定，也与团队所在公司所处的发展阶段有关，创业期的公司可能更多地鼓励多发展团队，成熟期的公司可能更强调成员的人均生产率，从创业期向成熟期过渡的公司，可能需要在业绩和增员方面都有作为。很难说哪个更好，用这三种策略走出成功之路的都不少，关键在于因地制宜。

对于第二类策略，在管理上，有以人性化为导向的管理策略，就是信奉 Y 理论，相信人性是善的，是以“社会人”的角度来看待组织成员。团队成员不仅需要收入的提升，更需要能力的提升和良好的工作氛围。

在管理上也有以制度化为导向的管理策略，就是信奉 X 理论，相信人性是恶的，是以“经济人”的角度来看待组织成员的。团队成员是懒惰的，需要人用皮鞭赶着才会向前，团队成员的一切出发点都是以经济收入为导向的。

在管理上也有以团队文化为导向的管理策略，就是信奉权变管理理论。权变管理理论是在对 X 理论和 Y 理论进行实验分析比较后，提出的一种既结合 X 理论和 Y 理论，又不同于 X 理论和 Y 理论，是一种主张权宜应变的经营管理理论。实质上是要求将工作、组织、个人、环境等因素作最佳的配合，也就是团队领袖通过团队文化的塑造来达到管理上的高效。

以上三种管理策略，没有孰优孰劣之分，是由团队成员和团队所处的阶段来决定的。团队创立的初期，可能更多的是采用人性化的管理方式；团队处于上升期，更多的是基于人性化管理的基础，实施制度化管理；当团队发展壮大以后，处于上升式的成熟期，就需要我们进一步塑造团队文化，做好文化管理。当然这三种管理策略也不是绝对割裂的，需要灵活掌握。

2. 管理方法方面

管理方法是指用来实现管理目的而进行的手段、方式、途径和程序的总和。也就是运用管理原理实现组织目的的方式。任何管理，都要选择、运用相应的管理方法。

(1) 人本管理法。在人际关系理论的推动下，对于组织的管理和研究便从原来的以“事”为中心发展到以“人”为中心，由原来的对“纪律”的研究发展到对行为的分析，由原来的“监督”管理发展到“自主”管理，由原来的“独裁式”管理发展到“民主参与式”的管理。管理者在管理中采取以工作人员为中心的领导方式，即实行民主领导，让成员参加决策会议，领导经常考虑下属的处境、想法、要求和希望，管理中的问题通过集体讨论，由集体来作出决定，采取职工互相监督的方式等。这样，成员在情感上容易和组织融为一体，对上司不是恐惧疏远而是亲切信任，成员的工作情绪就可以保持较高的状态，从而使组织工作取得更大的成果。这种以人为中心的管理理论和方法也包含着一系列更为具体的管理方法，常用的主要有参与管理、民主管理、提案制度和走动管理等。

(2) 目标管理方法。目标管理是以相信人的积极性和能力为基础的，团队各级

领导者对下属的领导，不是简单地依靠行政命令强迫他们去干，而是引导成员自己制定工作目标，进行自我控制，自觉采取措施完成任务，自动进行自我评价。

（3）系统管理方法的步骤。

1) 第一步，确定问题，收集资料。在进行系统分析之初，必须首先明确所要解决的问题的性质和范围，研究问题包含哪些主要因素，分析系统的要素之间的相互关系，以及与外界环境之间的相互关系。只有这样划定问题的界限，确定的问题才会切合实际。确定问题后应该收集资料，调查、实验、观察、记录各要素（子系统）的情况、环境情况等。这对于建立模型，对各种模型方案进行可行性研究、比较，是必不可少的。

2) 第二步，系统分析。对于同一特定的目标，实施的途径是很多的，每种方法的投资和效益也会有差别。系统分析在于拟订尽可能多的行动方案，并进行试验比较，以寻求费用最低、效果最好的方案。分析时，总是将复杂系统分解成若干较简单的子系统，再将分解的结果综合，进行整体分析。这样反复多次，才可能接近客观情况。

对各种方案经过系统分析后，哪个好，哪个差，可行性如何？都有了可靠的依据。但这些方法是否可靠，引用的信息是否准确，还需要决策者再作判断，这是决策者运用智慧及经验的过程。各种数学和计量方法也无法替代决策者的智慧和经验。

3) 第三步，选择方案。在一种或几种值得采用或进一步考虑的方案中选择，尽可能在待选方案中选出满足系统要求的最佳方案。

4) 第四步，实施计划。根据最后选定的方案，按计划进行具体实施。如果实施比较顺利，或遇到困难不大，略加修改即可顺利进行，那么整个步骤即告一段落。如果问题较多，这就需要回到前面几个步骤中的一个，重新做起。

在管理实践中，系统方法存在的最大问题就是最优方案难以确定，因为任何方案都不可能是最优的，对同一个方案，如果选定的影响因素不同，最优的结论往往也是不同的。方案的取舍缺乏一个明确的指标，这使得系统方法在实际操作过程中显得繁琐，组织最后实施的往往不是最优的方案。

14.2 主动向上级和团队的优秀成员请教学习

14.2.1 向上级学习什么

1. 管理思维模式

所谓管理思维模式，就是指管理者反映事物时所具有的某种相对稳定的样式、

方法或途径，是管理者反映管理对象时所运用的所有逻辑形式、结构、方法的总和。某种特定的管理思维模式一经形成，就对组织的存在方式、实践方式起着消极或积极的作用。为了使组织与变化着的组织存在方式相适应，管理者就一定要变革思维模式。

管理思维模式决定管理思维，管理思维决定管理思想和管理理论，管理思想和管理理论指导管理行动，管理行动决定管理效率和效果。因此，管理思维模式是团队管理创新的基础和前提。

2. 成功管理经验的介绍

(1) 拉练——团队精神的杀手锏。

45 公里的行军，尤其是在夜里，对于长期处于办公室的员工，无异于一次二万五千里长征，这是 LG 电子革新培训中最后一夜的考核。每组员工必须在规定的 8 小时内到达，并且不能有一名员工掉队。拉练路线都在空旷或者偏僻的野外，足以让员工产生孤独感和恐惧感。这是 LG 建立团队精神最为有力的杀手锏。

(2) 爬山——巅峰战将训练营。

4 天 3 夜的巅峰战将训练营已经成为明基培训中的一个传统保留项目。台湾明基团队中的中高层管理人员每年都要分批攀登海拔 4000 多米的台湾最高的山峰——玉山。这个活动最重要的目的是使员工对明基的公司文化产生认同感。经过这次刻骨铭心的培训，很多员工的团队观念都会有很大改观。

(3) 五星级宾馆——塑造精英意识。

员工出差必须住五星级酒店，坐出租车必须是当地最贵的，否则，公司财务人员将不给员工报销，这是宝洁员工出差报销费用程序的规定。毫无疑问，宝洁人精英主义的文化就是通过这样的方式区别于其他公司的。

(4) 誓言、口号——记住核心理念。

沃尔玛的员工在进入公司工作之时，都会跟着主管发下如下誓言：“从今以后，每当有顾客走近我身边 3 米，我就会微笑，看着他的眼睛，并去招呼他，我敢向萨姆（沃尔玛创始人）发誓。” LG 的员工每天都要喊各种口号。

(5) 股票奖励——做公司的真正主人。

设置“诱导”员工相信公司理念的机制（财务或时间方面的投资），公司利用员工认股计划鼓励员工购买股票与公司成为利益共同体，促使员工在心理上高度认同。有什么方法能让员工用自己辛苦赚来的钱购买公司的股票，成为公司的主人更让他们相信组织呢，宝洁，就是这样做的。

(6) 内部杂志——公司就是你的家。

百安居建材连锁公司拥有自己的内刊《橙风》。这份内刊除了对百安居（中国）的重大消息、新闻进行报道之外，更多的是关注员工，介绍员工的优秀事迹，

交流成功经验。而 GE 的公司杂志《GE LIFE》的办刊的宗旨就是告诉员工：GE 就是你的家，要为建设家园努力工作。

(7) 卡片、照片——无处不在的提醒。

强生员工卡片正面是中英文的员工信息，背面是公司的核心理念。GE 的员工在任何时候，都会随身携带写着 GE 理念的卡片。迪斯尼公司到处都张贴着“米老鼠”、“唐老鸭”、“白雪公主”、“七个小矮人”的照片。在沃尔特·迪斯尼的眼中：童话的创造者必须生活在童话中。

(8) 员工纪念碑——没有人被遗忘。

美国佐治亚州 Synovus 公司推行鼓舞型员工文化，以至于投资一亿美元在溪边小路的路砖上刻上了公司所有员工的名字。公司总裁每月要同 25 名员工共进午餐，每位员工还会收到标有总裁通讯地址的五个贴了邮票的信封，以鼓励员工积极提供反馈意见。

(9) 自由承诺——“最佳雇主”的慷慨。

2000 年开始，美国西南航空公司的每一位员工都收到了一份包括八项自由（保健、财务保障、学习与发展、变革、旅行、联络、工作与休闲、娱乐）的“个人飞行计划”，该计划说明如何获得这些自由并提供相应的工具，将“最佳雇主品牌形象”通过警句的形式传达给员工：“西南航空，自由从我开始”。该公司认为自由承诺能让“最佳雇主”这一称号深入人心，起到内部激励作用。

(10) 自我培训计划——为自己浇水。

大通曼哈顿银行规定：“凡无正当理由且多次拒绝参加培训者，银行予以解雇。”银行要求全体员工每年作一个自我培训计划。大通培训计划在员工提出的基础上，由总行制定，再由培训主管部门汇总、实施。某员工在自我培训计划中这样写：1 月~2 月，对银行内部环境和结构进行调查；2 月~3 月，对银行的不满之处做一个系统的总结；3 月~7 月，弥补自己的不足；7 月~12 月，对银行的不足之处提出更好的建议。

(11) 公司“法院”——信仰即可得救。

联邦快递公司通过设立“员工公平对待条例”，让经理和员工对执行公司文化互动监督。员工如果觉得受到处分不合理，可以在 7 天以内投诉给他的上司，他的上司要在 7 天内开一个“法庭”来判定员工对还是经理对。如果员工还是不满意，还可以继续上告。公司很多原先管理阶层的决定都是通过这个“法庭”推翻的，在公司里只有理念权威没有个人权威。

(12) 设立基金——做员工的人生规划。

松下幸之助设计了让员工三十五岁能够有自己的房子的职工拥有住房制度。并通过捐赠个人 2 亿日元设立的“松下董事长颂德福会”基金，激励松下人按公司设

计的人生规划成长，通过实行支付意外死亡职工家属年金的“遗族育英制度”免除员工后顾之忧（日本员工过劳死现象非常严重）。

（13）修改 20 次——不可拒绝的“修炼”。

当你进入新公司之后，上司在两天的时间之内仅仅让你做了一个简单的报告，修改 20 次后通过的报告甚至和第一次做的没有什么区别，那么你应该庆幸，你开始融入公司之中。一个小小的报告，包括所有公司理念，每一页报告边角都有公司理念、口号和标语，二十次修改之后，你还会忘记什么？

（14）招聘——不可告人的秘密？

不用羡慕有人进入你梦寐以求的公司，或许他们进入那个公司仅仅是回答对了某个切合公司理念的问题。一个亲历被招聘又进入人力资源部门工作的员工揭示了招聘的秘密：“当初我进入公司回答问题的时候，仅仅是因为我喜欢用‘我们’作为回答问题的主语，而非用‘我’。”

（15）18 小时找错——衡量自己能量。

每天除去睡觉、吃饭 6 个小时，剩下 18 个小时待在生产产品的工厂，在每个生产车间流程中找出至少 50 个的错误。这是 LG 电子“革新”活动主体内容，上至 CEO，下至一般员工，都必须接受。挑战自己的极限，挖掘自身的潜力，长达一周的培训结束，你会觉得自己“无所不能”。

（16）植树——公益劳动中责任心塑造。

当你在集体劳动中种下一棵树，并且必须亲自维护这棵树的成长，你将需要怎样的责任心？你将获得多大的成就感？三星电子每一期的新员工培训中无一例外的一项内容就是花一整天的时间，教员工种植一棵树，让员工增强工作的责任心和成就感。

（17）蓝色盘子——谁和总裁共进午餐。

作为飞速成长的汽车厂商，江淮汽车非常注重公司高层和员工的直接沟通。公司餐厅中的盘子分为红色和蓝色两种，如果谁随机抽到蓝色的盘子，就可以和总裁一起共进午餐，总裁也可以借此机会了解员工的工作和生活，最重要的是不错过吃饭的机会来传播公司理念。

（18）领导秀——建立软文化。

领导秀在日本得到最成功的展现，很多日本员工上班时都会看见老板在公司门口毕恭毕敬地守候。联想杨元庆接班柳传志的初期，大力开展“元庆运动”，培养公司软性文化。每周一，杨元庆会提早站在公司大门口向每个进入联想的员工问好：“早上好，我是元庆。”而员工必须叫出“元庆”而不是“杨总”，你的手才会被松开。

(19) 请回前员工——无法逃脱“魔掌”。

麦肯锡在员工离职时会诚恳地要求他们留下联络方式，每年给他们寄生日卡和新年卡，并由董事或副总经理亲笔签名。定期给离职员工发公司近况，并不定期地要求员工回公司进行交流或者诊断。即便你已经离开很久，也会不知不觉受到影响。

(20) 生日惊喜——是否会感激涕零？

在你生日之时，办公桌上出现了上司给你的红包，公司广播中有给你点播的歌曲，老总和您共度生日……然而，这一切在你入职之时，通过档案就已经保存在公司员工管理系统中。当你成为公司正式员工，早在招聘之时你一生的生日庆祝方案已经准备好了。为此，你是否会感激涕零？

(21) 葡萄——超越“水果”的奖励。

联想内部曾有个不成文的规定，每个月的业绩达标之后，都会开一个水果宴，大家一起吃水果。食堂的墙上也会出现“某某事业部超额完成订单，每个人午餐奖励一串葡萄”这样的标语。其实在一定意义上，联想的葡萄已经超出了水果能够表达的意义，就好像三星电子的一顿韩餐，宝洁的一次旅游，足以让你在工作中鞠躬尽瘁。

(22) 排行榜——谁才是王者。

戴尔每个月都会有一个全球的电话会议，每个事业部各自成组，评价谁能登上销售冠军的排行榜。如果你总是位居首位，你的事迹会成为公司刊物上描写的英雄行为，公司刊物的编写者时刻不忘搜集英雄事迹。

(23) 音乐，歌曲——低谷时期兴奋剂。

华为每次培训总是以《真心英雄》开始，LG 电子总是以《Global Top 3》开始。当员工培训进入枯燥阶段，培训师会给员工播放 Beyond 的《海阔天空》。这种音乐会每个员工立刻亢奋起来。IBM 更是编辑了《IBM 歌曲集》，封面内页歌曲《永远奋进》写道：“与 IBM 一同前进，与伙伴们并肩工作。只要拥有勇敢的心，我们在任何地方都一往无前。”

(24) 家庭日——“收买”你的亲人。

摩托罗拉中国公司通过经常举办的“家庭日”，邀请员工及其亲属参观工厂及其办公环境，举办丰富多彩的文体活动。“家庭日”中，不仅有精彩的节目、快乐的笑声、丰富的奖品，更有温馨的天伦之乐，融洽的联谊之情。摩托罗拉是靠公司文化吸引雇员的，当你试图跳槽的时候，或许第一个阻止你的不是摩托罗拉，而是你的家人。

(25) 专职前辈——师傅带徒弟制度化。

丰田的做法是，选出一位前辈，把他确定为新员工的“专职前辈”，这位前辈担负着对新员工所有事情的指导工作。专职前辈的任职期一般为 6 个月。在工作

上、生活上，专职前辈都给予指导和照顾，对人际关系、上下级关系给予协调。麦肯锡中国每年仅招聘 20 多个人，在实际工作中对新员工进行一对一训练，通过言传身教进行基本培训，灌输公司理念与价值观。

(26) 新人笔记——记录强化成长历程。

雅马哈的新人笔记要求每个新员工真实记录入职后每一天的感受，包括对公司的意见、研修和工作的情况及不明白的问题，上司对新员工每天的笔记都要填写评语，一年后要交给劳动人事部。新人笔记完整地记录着每位新员工在公司的成长过程。新人笔记的印刷如同一本年历，到每个季节交替日期都有“要注意换衣服”、“不要感冒”、“最近读过什么书”这样温馨的话，就连日常生活中应该怎样整齐着装，保持清洁，怎样与同事互相问候等最基本的生活常识都有叮嘱。

(27) 绘图游戏——“描绘”公司蓝图。

雅芳公司给每一期员工培训时会安排绘图游戏，每队的桌子上摆着一排彩色画笔，培训师请每人画出自己所理解的雅芳公司。因为没有任何限制，有人画公司的办公环境，有人画产品专卖店，有人画有寓意的海和天空，有人画用笑脸组成的雅芳 LOGO……画毕，培训师要求每队将队员的画合并成一幅画，代表本队对公司的理解。

(28) “机会宇宙”星图——洗去记忆。

微软培训师努力让员工脱离和自己过去相比较的思维，强迫大家看面向未来的“机会宇宙”。这是微软针对新员工公司理念设计的专门培训，以星图形式设计并张贴到培训室的墙上，鼓励员工思考未来会出现的机会。每当学员陷入细节争论时，培训师立刻指着墙上的“机会宇宙图表”问道：“你们在争论如何抓到这些大机会吗？”一次又一次，大家被从习惯的思维中拉出来了。

(29) 道德专线——伸张公司正义。

摩托罗拉专门为员工设立了道德专线服务电话。道德专线为员工提供信息、忠告和建议等服务。员工可以利用它探讨任何疑虑或问题，处理紧急情况。道德专线努力确保一切问题或疑虑得到公正、谨慎、彻底地处理。为了保密，该线未设来电识别功能。道德专线也可以通过电子邮件联系。虽然电子邮件不是匿名的，但员工可以要求道德专线对员工的身份保密。

(30) 学校计划——“洗脑”在“襁褓”。

在德勤发展中国业务的计划中，有 65% 专门用于招揽、培育及挽留人才，而“德勤专业财务人才基地”的理念更是提前输出到学校中。“税务精英挑战赛”是德勤着力培养顶尖税务专业人才计划中的一部分，通过与学校的密切合作，为德勤在重点大学财务专业学生中形成了良好口碑。而肯德基更是鼓励员工直接回到大学母校宣扬公司文化。

(31) 网上大学——构建网络社区。

网络是经理人生活中不可缺少的，IBM建立了自己的网上大学，构建网络学习平台。员工可以根据自己的时间情况随时安排学习，这解决了他们的学习培训与现实工作的矛盾冲突。课程形式既有教材学习，也有真实或虚拟项目的训练，均有较强的实用性。

(32) 精英俱乐部——自豪花旗。

“自豪花旗”是花旗集团的第一个员工网络组织，组织创立于纽约，在达拉斯、英国设有分支机构，面对所有员工开放。“自豪花旗”的主要目标是培育遍及花旗集团的包容性、尊重的环境，让员工感到在这里很舒服。“自豪花旗”经常组织各种相关活动，例如，与花旗的全球多样化办公室联合，在纽约组织了一个“自豪”月项目。

14.2.2 如何向上级学习

请教也是一种职场智慧。下属向上司请教是实现自我提升的有效途径，也是发展良好上下级关系的客观需要。向上司请教要把握好分寸，既要诚心诚意、虚心接受，以达到自我提高的目的；又要避免上司的误解，以致产生反效果。

1. 虚心请教，提高自我

虚心请教会让自己受益匪浅。不仅有利于攻克难关，确保工作的顺利进行，也能促使自己不断上进，提高解决问题的能力和水平；同时，会让上司对下属产生好感，认为“孺子可教”，也能促使彼此关系的友好、和谐，使工作配合更为默契。

相反，如果下属不懂得虚心请教，很可能让上司认为其目无尊长，也会特别注意下属工作中的纰漏等。下属若不能谦逊、平和一些，给上司以真诚和尊重，多多求教，很难获得上司的帮助和支持，自然不利于个人的进步和成长。

2. 请教贵在真心诚意

下属不要将请教上司视为接近上司的幌子和借口。向上司请教要出自真心诚意，要言之有物，才可达到“受教”的效果。反之，如果玩弄小花招，或就一些无关痛痒之事向上司请教，或者就某些本已心知肚明之事去请教上司，很可能让上司视之为对他的打搅与套近乎；甚至拿一些冷僻生疏的问题去故意为难上司，以显示自己长于思考，这种故弄玄虚的做法会让上司看在眼里、记在心里，也会让上司心生反感，为下属耍心眼的行为大为恼火。这样不仅不能达到接近上司的目的，反而会让上司对下属的人品大打折扣，这对下属的个人发展自然是极为不利的。

因而，要避免上司对下属请教的反感，其根本途径在于下属应端正心态、修炼心性，一切以开展工作为核心，不存有任何非分之想，不玩弄任何心机。

14.2.3 如何向成员学习

1. 放下领导架子

很多人认为自己之所以成为下属的上司，说明自己一切都比下属强，这可未必。我们可能在某些方面比下属强，但决不能就此认为自己事事都比下属强。实践一再证明，在很多方面下属都比我们要强得多，我们应该充分意识到这一点。关键是我们作为上司的要放下领导架子。

很多领导放不下架子，一个重要因素就是自己的胸怀不够开阔。胸怀宽广的基本标志是能够容得下不顺眼的人、听得进不顺耳的话、装得下不顺心的事。我们是在向下属学习以提升自我，有什么放不开呢？美国前总统林肯曾试图跟他的政敌交朋友，引起一位官员不满，他认为林肯应该利用权力消灭他们。对此，林肯则十分温和地说：“当他们变成我的朋友时，难道我不是在消灭我的敌人吗？”人的知识是学出来的，人的能力是练出来的，而人的胸怀是修出来的。

2. 总结他们的成败经验

对团队成员所经历的事情进行总结，形成个人的有益经验就显得非常重要，其中最关键的是我们的思考方式或方法。为使所总结的经验更有效率，也更有价值，应形成一种总结经验的模式。这种模式从方法论的角度，使我们对经验总结有章可循，经验总结也不再是自发的方式，不是一种畏难的努力。

下面介绍总结经验教训的具体方法和步骤。

(1) 将团队成员所经历的事情概念化。面对非常繁杂的信息，运用归纳或演绎的方法，对收集到的信息进行加工、提炼。这个过程是一个不断抽象的过程，例如麻雀、燕子可以抽象为鸟类，舍去了形象化的实体。所掌握的事物越多，我们得到的概念就可以有更完善的内涵与外延。

(2) 进行结构分析，了解各个概念之间的关系，进行分类和分级。分类分级既可以按要素构成来分，也可以按过程来分。如一个团队的组织结构就是按要素划分的，从公司高层开始，可以将部门、岗位划分出来。

(3) 概念之间的反馈关系，或者说可以形成什么样的反馈环。系统思考向我们揭示了，所有的事物都不是孤立存在的，它们相互之间有着各种关联，一事物或事情既可以是原因，也可以是结果。对于概念化后的经验，我们应当有这样的意识，概念之间的确存在着反馈关系。如同工资上涨可以导致物价上涨，物价上涨又可以促进工资的进一步上涨，这种正反馈闭环反映了它们之间的关联关系。不能用简单的、线性思考方式来理解复杂的事物，尤其是对社会系统更不能如此。

当然，并不是经验越多越有益，关键是我们如何总结，是否进行了概念化，是否了解经验之间的结构，以及之间的反馈关联。

14.3 参加公司内外举办的各种培训班和研讨会

14.3.1 参加培训班

(1) 要看自己想接触什么层次的学员，做保险营销的人时刻要有客户意识。因此我们在决定参加培训前，可以了解这个培训机构以往的学员情况，是来自外企的学员较多，还是国企或者事业单位等，根据自己的喜好择校。

(2) 要看自己想要选择什么样的授课老师，有的培训机构有很多具有西方教育背景的老师，有的可能接受国内教育背景的更多一些。

(3) 课程是否为自己喜欢的学习方向，是否有自己感兴趣的案例。建议报名前到培训机构进行实地考察，到课堂试听后再决定。

(4) 学习费用是否能够承担。不同培训机构的学费等费用差别很大。学费、书费以及计算机设备的费用等，都要在择校之前仔细弄明白。

(5) 要看自己的时间。如果你的时间相对充足，就去参加长期培训班；如果时间不是很宽裕，就要参加短期的高质量培训班、周末班或者是晚班。

(6) 要考虑自己去参加培训的路程是否方便。一般说，就近学习会更加方便一些。

14.3.2 参加研讨会

1. 研讨会的形式

(1) 专家研讨会。这种研讨会是行业领域的专家群体因特殊事件或特殊话题聚集起来，针对特别具体问题展开公平、公开的讨论，实现观念交流分享，并商议对策和形成相关决定的一种会议形式。专家研讨会对场地的要求是相对封闭、安静、利于保密的地点。

(2) 行业演讲会或品牌技术研讨会。这种研讨会通常由一个利益主体组织，一家或数家参与品牌通过会议进行演讲，尽管以技术、产品或方法交流为形式，但却是以品牌宣传为主要目的。品牌技术研讨会的参加人数通常在 100 ~ 200 人。

(3) 网上研讨会。网上研讨会的组织者通常是行业网站或品牌企业。网上研讨会会有直播和录播两种类型，与线下的研讨会一样，直播也是在指定的时间举办，并有演讲人进行演讲，演讲人可与观众（网站访问者）互动。由于采用了视频直播的方式，因此观众也可获得很好的现场参与感。网上研讨会的内容可以被很好地保存。网上研讨会的缺点是观众间无法互动交流。

2. 选择研讨会的原则

我们工作比较忙，不能什么研讨会都去参加，主要是从开发市场和提升自己能力两个角度去考虑。

(1) 市场开发角度。这个角度主要是考虑参加研讨会的成员是什么层次、什么行业、人数多少，以及自己如果做发言嘉宾，可能带来什么影响力，还有就是我们可能会抓住的准客户数目。

(2) 提升能力角度。我们每天面对不同的客户，这就要求我们必须提高自己的各方面素养，加之我们每天面对不同的管理难题，如果我们带着问题去参加研讨会，也许一些专家的思考和发言能够给我们带来醍醐灌顶的感觉。

(3) 成本允许角度。成本主要是指时间成本和经济成本。在时间允许、经济成本能承受的前提下，研讨会的可预测效果不错的话，我们应该积极参与。

14.4 通过读书、观看影视作品和上网充实管理思维和经验

14.4.1 图书的选择

1. 阅读世界管理大师的书籍

作为团队领袖，我们只有想办法涉猎世界级大师的书籍，并结合自身的管理实践去融会贯通，才能让自己的管理水平逐步趋向炉火纯青。

2. 阅读心态管理方面的书籍

3. 阅读健康管理方面的书籍

14.4.2 读书的有效方法

品书如进食，得其法，营养与美味兼得；不得其法，或不得美味，或不得滋养，或伤害身心。读一本书，可以悟出更多道理。不去思考，不去应用，就是读死书。读书过万卷，却不能活用，只会让你的大脑思考速度减慢。如何把书读活？“我思，故我在；我用，故我能”。“我思”的第一个层次，是要与作者交流，与作者擦出火花；第二个层次是要讲给别人听，写给别人看，与众人擦出火花；学然后知不足，教然后知所困。“我用”的第一个层次，是理论指导自己的实践，让自己受益。第二个层次，是在用中发现新问题，找到新方法，超越前人。

(1) 读书不二法。专心致志，一段时间内只读一本书，这本书不读完，绝不读第二本书。

(2) 比较品读法。一次读几本书，用比较对照的方法读书。不怕不识书，就怕

书比书。

(3) 浏览阅读法。看书一目十行，不是从左向右来读，而是从上往下看，像下楼梯一样。更快的方法也称之为“跳读”，就是抓住文章梗概、主要事件或中心论点，剪除补叙、背景、引文等内容，跳过去不读。

(4) 精读法，也就是细读多思，反复琢磨，反复研究，边分析边评价，务求明白透彻，以便吸取精华。对本专业的书籍及名篇佳作应该采取这种方法。只有精心研究，对文章的“微言精义”才能“愈挖愈出，愈研愈精”。对于一些作品，不仅要精读，还要总结归纳，提炼出其中的精华。记笔记不仅可以帮助你记忆，而且可以强迫自己更仔细学习。“读破书万卷，真传一句话”。读一本书，真能够提炼几句有用的话来，就算没有白读。

(5) 泛读法。即广泛阅读，指读书的面广，要广泛涉猎各方面的知识，具备一般常识。不仅要读自然科学方面的书，也要读社会科学方面的书，古今中外各种不同风格的优秀作品都应广泛地阅读，以博采众家之长，开拓思路。有许多人只读一类书，知识偏食，也会营养不良。我经常与企业家接触，发现他们走得不高不远，一定是读书太浅；走得又高、又远，一定是读书不浅。欲知一个人的精神境界，看一个人阅读的书目，绝对比看手相、星相更准确。

(6) 高山仰止法。以欣赏的眼光去读书。读出美味，读出乐趣。越浮躁的人，越是目空一切；越深沉的人，越是对真理怀有敬畏之心。读一本有品位的书，就是在与一位高尚的人士对话，你的态度越虔诚，你的收获就越大。

(7) 居高临下法。站高一层，像老师审查学生作业一样去读书。我认识的几位编辑，通常都是用这种方法读那些热门的“畅销书”。确实，不能被那些“乱花迷人眼”的书“雷倒”，不加批判地去接受。

(8) 多维研读法。从多个角度去读一本书，比如读《三国演义》既可以从人性的角度去读，也可以从政治的角度去读，还可以从文学欣赏的角度去读，读来意境会大不相同。这不仅大大节约了时间，还培养了思维能力和想象力。

(9) 求医问药法。求医问药法就是带着问题去读书，因病求医，对症下药。如何做一个善问者？经济学家张五常的做法是问三个问题：“是什么”（What），“怎么办”（How），“为什么”（Why）。如果这三问之后还有疑问，那我再补充一条：“扪心自问”，往往会一通百通。

(10) 角色扮演法。书中人物众多，最重要的主人公只有一个，那就是你——读者自己。读书时，作为书中的一个角色，让你的情感融入故事之中，就能够更深刻地理解其中的人物。

(11) 成见归零法。放下是非之心，不戴有色眼镜去读书。在没有读书前，有了先入为主的观点，好处是不容易被误导，但问题是很容易作误判。对那些争议较

大，特别与自己观点相同或相左的作品，放下成见，像一个公正的法官一样听取诉讼，更容易发现真理。

14.4.3 用影视作品和网络提升管理能力

观看影视作品，不同的人观看的角度和目的不同，我们完全可以实现“寓教于乐”的效果。看影视作品一定要从中有所收获和感悟，比如励志类电影《当幸福来敲门》、《小鞋子》等，能净化我们的心灵；看《周恩来》等伟人事迹，能陶冶我们的情操；看一些电影更让我体会其中的团队精神、奉献精神和宽广的胸怀。比如《汉刘邦》、《康熙王朝》、《长征》、《乔家大院》、《卡特教练》等，能让我们深深体会到管理的智慧与魅力。

现在网络几乎与人息息相关，网络是我们充实管理技能的工具。网络上有海量的信息，只要我们能够去伪存真，利用网络来学习管理的知识和技能也是一个不错的途径。比如看电子书，或者看一些成功人士的经验分享等。

14.5 邀请团队成员为自己提出中肯建议，让其共同参与制订和实施改进管理工作的跟进方案

14.5.1 邀请成员为自己提出中肯意见

1. 制订合理化建议征集奖励办法

制订合理化建议征集奖励办法，一则鼓励团队成员为团队发展献计献策，提高团队的经营管理水平，二则给大家反映比较强烈的问题，找到一个解决时机。

具体来讲，我们要注意以下几点：

(1) 要规定合理化建议的范围。明确哪些建议是应鼓励和可接受的，比如团队经营管理思路和方法的改进；工作流程、规程的改进；营销、市场开拓的建议；降低成本和各种消耗；增强团队凝聚力；其他任何有利于团队发展的改进事项。

(2) 要规定哪些建议不予以受理。比如夸夸其谈、无实质内容的；公认的事实或正在改善的；已被采用过或已有的重复建议；针对个人及私生活的等。

(3) 要对上交的合理化建议进行评定。团队里的直接上级先逐级评审，内勤对初评的结果进行统计分类，团队领袖适时召集各主要负责人对提交的合理化建议进行最终评定。

建议依其重要性分为四级：A级，重要的，多为创新性的；B级，较重要的，多为改良性的；C级，一般性的；D级，反映在个别问题上的。

(4) 根据建议质量给予适当奖励。建立有区分的奖励政策。比如, 凡1年内提出建议累计3次以上, 且均不采用的, 发给一定价值的日用品。对分类为A类、B类、C类和D类的分别发奖金。对于有突出价值的建议, 组织特别的奖励大会给予嘉奖。对于联名建议的奖励分配, 由具名在前的第一提案人主持, 其他建议人如有不服可向团队领袖申诉。

2. 定期召开团队主管关于管理工作恳谈会

如果说鼓励成员提合理化建议的方法有点守株待兔的感觉, 那么定期召开团队主管关于管理工作恳谈会, 就是我们主动出击来解决问题的。

具体来讲, 我们要做好以下几项工作:

(1) 会前充分沟通。会议之前, 要求团队主管与下属充分沟通, 寻找管理方面的不足和漏洞, 形成建议稿, 要求有问题描述, 有解决方案建议。

(2) 要有严格的会议流程。会议召开期间, 鼓励下属积极发言, 鼓励大家探讨解决办法, 对于达成共识的内容要立即制订相关办法或者制度予以试行。

(3) 要真正执行。会后要指定组织机构来落实相关建议, 并跟踪实施效果, 以便下次恳谈会再次修正。

3. 鼓励下属私下对管理异议进行探讨

团队制订的有关管理办法、制度或者做法, 可能有一部分成员不能理解, 这时他们可能迫于某些压力, 并没有公开地提出来, 这时我们就应该鼓励大家在私下场合多交流、多探讨, 以便了解大家的真正想法, 答疑解惑, 疏导负面情绪和问题。

4. 正确对待成员提出的各种建议

团队领袖是人, 不是神。所以, 我们应该以开放心态听取各种意见, 不要人为地制造禁言的氛围。员工愿意给我们提出各种建议, 说明他们真正关注这个团队发展。能够实施的建议马上实施, 对于目前条件不成熟的建议, 待时机成熟后实施, 但要给予他们诚恳地解释, 多做疏导工作。所以我们要善于纳言, 只有这样, 我们的格局和管理水平才能受到团队成员的认可和信服。

14.5.2 持续循环诊断管理现状, 制订和实施管理改进方案

1. 客观诊断团队管理现状

团队是一个有机整体, 在其生存和发展过程中, 伴随着内外环境因素的变化, 原本充满活力的团队可能会产生问题, 陷入困境。如果不及时有效的“诊治”, 任其发展下去, 后果不堪设想。因此, 管理者一旦发现问题, 就应当立刻采取措施。通过调查研究, 针对问题的症结, 提出相应的治理方法, 以确保团队健康持续地发展。许多团队都会定期进行管理诊断, 挖掘存在的管理问题, 提升管理能力, 提高经营管理和盈利能力。

(1) 诊断团队管理的目的。

准确把握团队管理现状，揭示团队问题及产生问题的根源。(团队在经营中出现异常时)

深入剖析团队运行现状，发现团队业绩改进机会。(为提升公司业绩时)

提出合理的解决方案以提升团队整体管理水平。

(2) 团队管理诊断的作用。

能够帮助团队管理者准确系统地认识团队现状，掌握团队管理各方面存在的薄弱环节，明确团队问题产生的根本原因。

能够帮助团队管理者针对问题制定合理的解决方案和对策，提升团队管理水平。

有助于建立规范化的团队管理模式。

(3) 团队管理问题诊断的基本假设。

基本假设 1：团队要做的是一项事业，而不是一时的商业获利，团队领袖希望团队健康、快速的成长与发展。

基本假设 2：团队的长远发展将不局限于某个部门，而是定位经营一个大型的公司，视公司 and 市场情况来逐步发展。

基本假设 3：领导者愿意以团队的发展需要为主导，而不以个人的喜好和经验判断决定个人的领导风格。

基本假设 4：中国寿险企业将来并且正在面对的是一个行业规范下的完全开放的市场体系。

(4) 团队管理诊断的主要内容。

- 1) 团队文化现状诊断。
- 2) 团队管理策略现状诊断。
- 3) 组织管理现状诊断。
- 4) 人力资源管理现状诊断。
- 5) 业绩管理现状诊断。
- 6) 团队成员职场感受诊断。
- 7) 团队成员满意度调研诊断。
- 8) 管理者管理风格诊断。

(5) 团队管理诊断的具体实施。

团队领袖在进行自我诊断时，应该按照以下程序进行：

- 1) 调查研究，确定问题。
- 2) 确定产生问题的原因，特别是主要原因。
- 3) 提出解决问题的各种可能的方案。
- 4) 对各个可能的方案进行评价、对比，并最终选择优秀方案。

5) 方案的实施。

为了防止管理失败，还可以聘请管理顾问或组织管理委员会，通过管理顾问、管理委员会的活动有效地协助自己的管理诊断工作。

团队管理诊断的具体操作方法有：实地观察法；面谈法；调查问卷法；统计分析法；德尔菲催化法（征询专家的意见）；人力资源指数法（比如出勤率、人均绩效、成员流失率等）；因果分析法。

团队管理诊断报告是团队管理诊断的最终成果，它相当于医生诊断病情后的诊断报告或处方。一份完整的团队管理诊断报告应包括以下内容：

1) 背景。背景是对诊断对象的现有情况的介绍，包括团队的策略目标、团队基本信息、成员信息、资源条件等方面。除了团队的基本概况之外，在这部分内容中，还应阐明团队在哪些地方想要改进以及改进后想要达到的标准或状态。

2) 信息收集方法和工具。方法和工具是指团队管理诊断过程中可能采用的方法或工具，包括信息收集方法和信息分析方法等。

3) 应有与实有。“应有”是指在现有资源、软、硬件设施和人力资源条件下，团队应该表现出的良好运营状态、应该具备的管理体制、应该达到的生产或服务标准等。“实有”是指团队实际表现出的运营状态、不太合理的管理体制、实际达到的营销或服务标准等。

4) 差距分析。差距分析是指对团队的“应有”情况和“实有”情况进行比较和分析，找出二者之间的差距以及产生差距的原因。

5) 初步建议。初步建议是指在差距分析的基础上，针对产生差距的原因，由团队领袖提出的初步的改进意见、方法或措施。

需要强调的是，团队管理诊断报告直接影响到团队管理体系改进方案的实施和改进目标的实现，所以，对上述各部分内容应该本着严肃认真的态度，采用恰当的方法，通过实际考察和调查，进行严格的分析而得出的，各部分内容之间存在着严密的内在逻辑性；而不是以敷衍了事的态度，对团队现状略知一二后，凭借某个人的经验总结得来的。总之，管理诊断，贵在有实施的价值。

2. 制订和实施团队管理改进方案

我们在实施了团队管理诊断以后，就要着手对诊断报告的“初步建议”进行进一步细化，制订可以实施的改进方案，待有关领导批准后，立即予以实施。

实际上，管理诊断方案能否有效实施，影响因素非常多，既可能是环境发生了急剧变化，也可能是团队本身的问题。那么，对于已经作出管理诊断方案的团队，应如何确保方案的落地？

(1) 成立实施执行小组，做好实施计划。任何变革必然会有阻力，要确保改进管理方案的全面推进，必须成立实施执行小组，落实每个环节、每个岗位的责任以

及工作流程、汇报关系。同时，根据管理周期，制订前期宣传、培训和绩效管理闭环（计划、过程辅导、考评、反馈）计划运转时间。

（2）执行小组学习和理解管理方案，并将方案细化落地。虽然诊断方案汇总了项目成果，但一般情况是项目对接人一时未能消化大量的内容，完全理解方案中的内容往往成为奢望。正式实施绩效管理前，执行小组必须学习和消化管理方案，做到知其然，且知其所以然。这要求执行小组不仅理解和消化这个方案，还要理解管理指标提出的原理和思路。然后执行小组才有能力根据各自的实际情况，对方案进行个性化修订以便应用。

（3）确定管理考核结果与薪酬挂钩方式、挂钩比例。现实中，不少团队由于未能在试运行前确定考核指标与薪酬的挂钩方式，最终导致各级管理人员对绩效管理试行重视不足，导致过程操作错误、理解错误层出不穷，试运行效果大打折扣。

（4）做好前期宣传，开展培训。要让成员理解管理改进的目的、意义，让各级管理人员掌握管理改进方案。在执行小组自身消化了方案的基础上，对各级管理人员开展培训。员工初步接触新的管理方案，常常希望通过绩效管理大幅提高收入，或者极度担心实施新的管理方案后收入会大幅下降。执行小组要开展前期培训。

（5）与各级管理人员充分讨论管理指标体系的合理性。对于大的团队来说，必须先对各级管理人员进行培训，让各级管理人员充分理解方案。然后执行小组再和各级管理人员讨论指标体系与现实的符合程度，是否存在非标准岗位、权重分配不合理、取数困难等问题。根据实际情况对指标体系进行修正，针对非标准岗位重新确定绩效考核指标。

（6）先试行，后推广。试行新的管理方法，必然会引起部分人的恐慌。做管理改进的根本目的不是惩罚，而是通过改善成员的业绩，达到改善团队业绩的目的。在正式推广前，可以进行试运行，通过试运行结果来消除恐慌。而且，试运行可以检验前期设计方案是否合理，操作是否困难，根据试行结果及时提出相应的改进措施。

（7）做好过程管理与日常工作的结合。初次接触改进管理方案的人，压力确实不小。本身工作繁忙，而改进管理方案从计划下达、过程辅导、信息收集、绩效考核到结果反馈，每个阶段都有不少工作，费时、费力还要有一定的管理技巧。很多人也因此不愿推行新的管理方案。各级管理人员要尽量将这些工作融合到日常工作中去，减少管理成本。如人员众多的部门，有异议的成员可进行协商，没有异议等同时对计划达成一致；再如管理人员经常在外拓展业务，很少有时间在公司，则过程信息的收集可以让成员参与，帮他们养成信息收集习惯，管理人员再不定期抽查；再如有些部门每日开晨会，可以在晨会上反馈推广的好做法。

（8）根据试运行结果，重新修订管理改进方案，再正式实施。

总之，要确保管理改进方案落地，调整心态是基础，观念改变是推力，强化执行是关键，利益平衡是根本。

参 考 文 献

- [1] 魏清月. 生活中的处事禁忌[EB/OL]. <http://book.douban.com/reading/10203093>
- [2] 邀月伴梅花. 团队文化[EB/OL]. <http://baike.baidu.com/view/4583918.htm#2>
- [3] supan2. 激励的基本原则[EB/OL]. <http://wenku.baidu.com/view/2de258115f0e7cd1842536fc.html>
- [4] briskly. 自我[EB/OL]. [http://baike.baidu.com/view/54744.htm? func = retitle](http://baike.baidu.com/view/54744.htm?func=retitle)
- [5] 姜汝祥. 黄埔极度瘦身版终稿[EB/OL]. <http://www.docim.com/p-459504042.html>
- [6] pesceman3. 时间管理[EB/OL]. <http://baike.baidu.com/view/102959.htm>
- [7] yinyinglzmok. 管好你的上司. <http://wenku.baidu.com/view/0a8cc4eb6294dd88d0d26b5a.html>

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者, 免费赠送当月新书一本

加入俱乐部, 将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在{ HYPERLINK "http://www.Golden-book.com" } 及{
HYPERLINK "http://www.cmpbook.com" } 上

个人资料

姓名: _____ 性别: ☐男 ☐女 年龄: _____
E-mail: _____ 联系电话: _____
传真: _____ 手机: _____
就职单位及部门: _____ 职务: _____
通信地址: _____ 邮政编码: _____

单位情况

单位类型:

- ☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业(含合资) ☐集体所有制企业
☐其他(请写出) _____

单位所属行业:

- ☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业
☐金融/证券/保险 ☐农业 ☐多元化企业
☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业 ☐咨询业
☐电子/通信/邮电 ☐其他(请写出) _____

单位规模:

- ☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐报刊杂志 ☐电视台电台 ☐书店 ☐别人推荐 ☐其他_____
3. 您对本书的评价
内容 ☐好 ☐一般 ☐较差
编排 ☐易于阅读 ☐一般 ☐不好阅读
封面 ☐好 ☐一般 ☐较差
4. 您在何处购买的本书
☐书店 ☐网络 ☐机场 ☐超市 ☐其他_____
5. 您所关注的图书领域是:
☐投资理财 ☐人力资源 ☐销售/营销 ☐财务会计
☐管理学与实务 ☐其他_____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐电子邮件 ☐传真 ☐书目 ☐试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名_____ 职务_____ 电话_____
- 地址_____ 邮件_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

► 寿险赢销难点突破实例丛书



为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

电话服务

社服务中心：010-88361066

销售一部：010-68326294

销售二部：010-88379649

读者购书热线：010-88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

策划编辑：曹雅君 caoyajuncc@sina.com

封面设计：杨拉国



13701114617
010-88364388
PLATON@P.LATON.COM



寿险 团队这样带

让业绩提高80%

- 理论指导：深入整合前沿管用的寿险团队管理思考成果
- 技能点拨：重点阐述实用有效的寿险团队管理操作技能
- 方略呈现：全景展示经典可仿的寿险团队管理实用建议
- 行动建议：详细提供简单可行的寿险团队管理实战方案
- 素养提升：快速提高紧急需要的寿险团队管理综合素质



上架指导 保险

ISBN 978-7-111-40491-0

ISBN 978-7-111-40491-0



9 787111 404910 >

定价：42.00元