

高情商管理

带团队就是抓细节

南勇◎著

高情商管理

带团队就是抓细节

南勇◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

高情商管理 / 南勇著. — 北京 : 中国友谊出版公司, 2017.5

ISBN 978-7-5057-4030-3

I. ①高… II. ①南… III. ①情商 - 能力培养
IV. ①B842

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第081595号

书名	高情商管理
作者	南勇 著
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231
印刷	河北鹏润印刷有限公司
规格	690×980 毫米 16 开 16 印张 258 千字
版次	2017 年 6 月第 1 版
印次	2017 年 6 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4030-3
定价	46.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

| 目录 |

引子 被忽视的“常识” · 001

第一章 绝不能忽视的管理细节——顾客信息

第一节 套路没用对，肯定掉链子：做不到是因为不想做到 · 007

第二节 捡到篮里都是菜：大小生意，一视同仁 · 010

第三节 巧用人情作文章：销售就是“欠人情” · 014

第四节 “自我没障”就是拦路虎：敢想，就能行 · 021

第五节 公司一盘棋：“每个人”都代表“公司” · 027

第六节 不只做生意，才能做大生意：学会和客户做朋友 · 032

第二章 解开团队困局的死结——提升谈判力

第一节 别让“面子”困住你：面子既是兴奋剂，也是绊脚石 · 047

第二节 谈判的艺术：学会和自己较劲 · 051

第三章 团队训练的救命稻草——“角色扮演”

- 第一节 领导主动多“烦恼”，团队才能干得好 · 061
- 第二节 心急吃不了热豆腐：专业是磨出来的 · 068
- 第三节 全员大对决：从“单枪匹马”到“团体作战”的蜕变 · 074

第四章 战略对，战术才能行——把握常识、客户和价值

- 第一节 “伪常识”让人寸步难行：不被怀疑的“常识”是“伪常识” · 088
- 第二节 要想找到“生意”，首先要找到“价值” · 095
- 第三节 跳出自我：这个问题还能怎么想？ · 103

第五章 下好项目的第一步棋——项目开局强调“一见钟情”

- 第一节 不可不学的软技巧：开局就能赢得好分数 · 115
- 第二节 如何避免一开始就“自树敌人” · 123

第六章 优秀的团队往往“有迹可循”——把握程序

- 第一节 程序即正义：“先苦后甜”才能“一马平川” · 139
- 第二节 把握加分题：为顾客做“多余”的事 · 148
- 第三节 不变之变：适时调整才能海阔天空 · 154

第七章 高效的团队都这样搞定项目

- 第一节 激活耳朵，管住嘴：革新你的“沟通力”！·163
- 第二节 如何做一个“有用之才”：“战友”和“客户”都是自己人·182
- 第三节 执行力！执行力！——“眼高手低”是个伪命题·198

第八章 领导力构建之法

- 第一节 好员工未必当得了好上司：学习“老牛拉破车”·220
- 第二节 善用领导力，引爆团队执行力·236

后记 躲进小楼成一统·245

引子 ※ 被忽视的“常识”

问一个问题：你知道什么是“常识”吗？

一个最简单的回答恐怕是这样的：连小孩子都懂的事儿，就是“常识”。

那么，“小孩子都懂”的事儿，又意味着什么呢？

恐怕有这样几层意思：

第一，打小时候起大人或老师就反复讲过，耳朵都听出老茧的事儿。

第二，绝对正确，而且其正确性每一个人都能够轻易认可的事儿。

第三，大多数人都会忽略的事儿。

第四，大多数人都做不到的事儿。

第五，做不到的人以成年人居多。

怎么样？有意思吧？是不是从来都没有想过这个问题？

“从来都没有想过”，就是上述第三到第五点之所以能够成立的理由。

总而言之，“常识”就跟空气一样。就是因为它太过“平常”了，所以反而显得不起眼，反而显得不重要，可以被轻易忽视。因为容易被忽视，所以大多数人做不到。

这其实是一个挺正常的逻辑。

现在问题来了。为什么绝大多数常识，人们在孩提时能够轻易做到，成人之后反而做不到了呢？

这样的事情不要太多好吗？

买东西时要乖乖地排队、过马路时要耐心地等待绿灯、得到别人帮助时要说声“谢谢”、不小心踩到人家的脚时要说句“对不起”。

显然，这些都是“常识”。

但是，请问问自己，这些事情现在你还做得到吗？即便做得到，是否感到有些

吃力，抑或有些不情不愿？

与此同时，再想一想，同样的事情，小学时代的你又如何呢？

如果因为时间过去太久，实在是想不起来了，那不妨换个思维方式，好好想一想，在你的日常生活中，是否曾经碰到过这样的事情。那就是在你试图做一件违反常识的事情时（当然，你的这种违反行为肯定是“无心的”），曾经遇到过小孩子的指责或纠正？

比如说“妈妈，你这么做是不对的。”“爸爸，你不应该那样说话。”“爷爷，这样做不礼貌，不是好孩子！”等。

如果你的回答是肯定的，那么，我们就可以下结论了：对于“常识”而言，你很有可能比小孩子还迟钝。这里所指的“小孩子”，既包括你的孩子，也包括你自己的“孩提时代”。

那位说了：你说的这些我承认都是事实，可是知道这些事实又有什么用？这些事实能当饭吃吗？

我的回答也很干脆：能。

我经常说：人生其实就是一个“脑筋急转弯游戏”。很多事情看似简单，却难于上青天，让你百思不得其解，撞遍所有南墙也不得其门而入；可是另一方面，很多事情看似难，其实却易如反掌，就是“一转身”的事儿。只要你肯“转个身”，就能惊喜地看到另一片天，一片更广阔、更湛蓝的天。

“常识”也是如此：你以为加塞儿更快，其实往往排队更节省时间；你以为强势力争战无不胜，其实往往服个软儿更能解决问题；你以为说声“谢谢”或“对不起”是自降身价，其实往往这样说了，人家反而会更高看你……

“常识”的价值在于：既然它们能够被我们的祖先和前辈历经数千年的漫长岁月一代又一代地传承下来，那么它们自有其不可估量的价值。

“常识易被忽略”的价值在于：既然大多数人做不到，只要你能做到，那么最大的赢家，最大的获利者，就是你。

事情就这么简单。

看看，这像不像一个“脑筋急转弯”游戏？是不是一点都不困难？

有人也许会问：你说的这个“脑筋急转弯”游戏，对于一家企业或一个团队的管理者而言，又有什么具体用处呢？

你问到重点了。答案是：大有用处。

从日本顶级商科学学校毕业回国后，许多国内的私企老板或高管都常常会问我这样一个问题：日本人的企业在管理方面都有什么高招？

我答：起码我没看出来他们有什么高不可攀的神奇招数。如果一定说有，也只能是那两个让人说滥了的字——细节。

此时，对方往往会表示出一丝不易察觉的不屑，三言两语把话题转移，不再讨论。

显然，他们认为我在敷衍，而我说的却是大实话。

“魔鬼藏在细节里”是每一个管理者均烂熟于胸的常识，可遗憾的是，也唯因其是常识，这句话被绝大多数管理者扔进了垃圾箱。

细节，是管理者至高无上的宝贝。只可惜，对于这个宝贝，我们的管理者一方面弃之如敝屣，一方面却又常常喟叹“苦苦寻之而不得之”。这真是一个绝妙的讽刺。

日本人之所以比我们高明，就是因为他们比我们早一步认识到了这一点。

近距离观察任何一家日本企业，你不太可能发现他们有什么鲜明的特点或长处，也不太可能感受到任何明显的吸引力，甚至有可能厌倦于他们所表现出来的过分的井井有条和按部就班，但是，当你稍微后退几步观察这些企业时，你总会惊诧于他们的完美。因为你看到了一个“细节的结晶”。

细节完美必然导致结果完美。换言之，没有长处无所谓，没有短板更重要——这才是“细节管理”的终极奥义，团队管理的最高境界。

当然，如果你做到了这一点之后还能有一些长处的话，那你的团队便会天下无敌了。

我们中国人向来不缺“长处”，最大的问题往往在于“短板”。人如此，企业亦如此。

除了“细节管理”，我们的企业在管理方面真的不亚于日本。论活力，论效率，论士气，我们都可稳稳地甩日本人几十条街，至少完全没必要妄自菲薄。换言之，我们有日本人远远不及的长处，唯一落后的，就是这个要命的“细节”。

只要我们的团队管理者能够真正解决“细节”问题，在这方面至少达到日本人一半的水准，就凭我们中国企业手里的种种绝活，日本企业将不会是我们的对手。

从今天开始，认真地面对“细节”！

一切都来得及。

第一章

绝不能忽视的管理细节——顾客信息

某日，和一群汽车圈儿的朋友聊天，聊到了员工薪酬的话题。

期间，我和朋友们发生了一点小争执，针对“一线销售人员”和“前台接待员”这两个工作岗位，到底哪一个薪酬标准应该设得更高一些引起了分歧。

一般来说，在汽车销售行业，这两个岗位的收入水准是不可同日而语的，前者的收入往往是后者的几倍甚至十几倍。

并且没有人对这一惊人的差别感到有什么不妥。在朋友们眼里，“前台”是一个无足轻重的角色，每天的工作无非就是接电话，做记录而已，绝对堪称清闲，甚至有点“鸡肋”的感觉。这样的岗位其实可有可无，能领一点基本工资已经算不错，把这些人的价值和为公司冲锋陷阵、创造收益的销售人员相提并论，本身就是一个错误的命题。

所以，他们的一致结论是：“销售”一个月挣一万都不多；“前台”一个月拿两千都不少。

我却有不同的看法：如果我自己有一家店，我愿意付一万元月薪去聘请一位“前台”，当然，是一个“称职”的前台。

这其实是一个特别简单的数学问题。

这里面有两个关键词：一曰“顾客信息”，一曰“成交率”。

“前台”的工作内容，不只是接电话、做记录这么简单。他们还有一项极为重要的使命——收集顾客信息。

全面、彻底地掌握顾客信息到底有多重要？

让我们算一笔账。

我们假设一家店的平均成交率是10%（这就意味着平均每接待十个顾客，就有可能成交一台车），那么，这就意味着如果这家店平均每天漏掉十个顾客信息，就等于每天少卖了一台车。这样算下来，一个月就会少卖三十台，一年就会少卖三百多台。三百多台！这是个什么概念？几千万的营业额，上百万的利润啊！

用这些钱去聘请几个高薪“前台”，会是一项亏本的买卖吗？

答案显而易见。

虽然，现实世界中的情况不会这么单纯，但大体上的逻辑是一样的。

遗憾的是，我没能说服，至少是完全说服我的那几位朋友。他们脑子里的固有

观念实在是太强大了。我实在很难在短时间内扭转他们的想法。

所谓“窥一斑而知全豹”。这几位朋友的观点，在当今中国服务业具有极大的普遍性。

既然如此，这第一章的内容，就让我们开门见山，聊聊那些和“顾客信息”有关的事儿。

第一节 套路没用对，肯定掉链子：做不到是因为不想做到

“顾客信息”是所有服务行业的起点，无比重要。

那是八年前的事儿了。

那个时候，我还在一家三线城市的汽车销售集团任管理总监，专职负责集团整体的管理工作。

那家集团公司下辖十数个品牌，高中低各个档次都有，几乎每年都会有新店开业。

故事，要从一家开业还不到一年的品牌销售店说起。

这个品牌算是畅销品牌，在这座城市的销量一直不错，而且迄今为止只有一家竞争对手，所以老板认为是个好机会，费尽心思干掉无数竞争者才从厂家那里争取到另一家新店开业的资格；满以为能共享红利，结结实实地分一杯羹，没想到除了开业头几个月生意还算凑合之外，其后的几个月生意一直不咸不淡、不温不火，让老板分外头疼。

一个周一下午，在这家店二楼的总经理办公室，老板、我还有这家店的总经理汪海，三个人开了个小型业务会。

“不应该这样啊！”老板忿忿地道，“现在日系车销量这么好，就算多了一家店，也应该‘雨露均沾’才对啊！市场蛋糕变大了嘛，应该大家都有得赚呀！这么大的市场潜力没道理养不活两家店啊！”

“是啊，说实话我们也觉得有些不可思议。”汪海的声音不大，看得出他也感到极其郁闷，“现在我们唯一能想到的问题点，就是‘来店客户信息登记表’的回收率了。”

汪海说到了重点。“来店客户信息登记表”，是汽车销售行业的起点，无比重要。这张表上记录了客户的某些重要信息，比如说姓名，职业，联系电话，有意向的车型、款式、颜色、性能，以及购车预算、希望购车的时间等，掌握了这些信息，销售顾问才有了追踪、跟进客户的可能。没有这些信息，客户即便到过你的店，也跟没来过一样，等于变相放弃了这些客户。最起码，客户的电话号码，是无论如何要记录下来的。每一家店都对这张表无比重视，将其视为确保业绩的重中之重。

汪海继续：“我承认，我们店最近的信息登记表回收率有点偏低，大概只有四成左右。开业头几个月还有将近六成呢！所以我想，只要能把回收率恢复到以前的六成，业绩应该能逐渐稳定下来。”

“你说的回收率是指来店的全体客户，还是单指重点客户？”我插了一句嘴。

所谓“重点客户”，是指有较明确购车意向的客户。一般来说，这类客户至少还能和销售顾问交谈个二十分钟、半个小时，对销售顾问而言，这些客户多少还算有一点“戏”；除了这类客户以外，还有一些杂七杂八的客户，比如说就是来随便逛逛，或者是仅仅过来拿几张宣传彩页扭头便走的客户。这种客户一般来说销售顾问都不太愿意接待，在他们的意识里，这些人甚至都称不上是“客户”，往往很容易被忽视。

“这个嘛……”汪海显得有些犹豫，“当然，主要还是指重点客户。”

“也就是说，你刚才提到的四成和六成，说的都是重点客户喽？”我接着问。

“这怎么行！”还没等汪海接茬，一旁的老板发怒了，“甭管业绩有没有改善，在开业一周年店庆之前，登记表回收率必须给我拉升到八成以上！否则我就撤你的职！”

顿了一下，老板似乎想起了什么，又补充道，“我说的八成，指的是全体客户，你给我听好了，是‘全体’客户，包括到你的店来闲逛、只拿彩页，甚至只上厕所的客户！”

汪海低头不吭声了。这个压力不算小。即便重点客户的登记表，回收率达到六

成都很难，如果把“彩页客户”甚至“厕所客户”都算进去，能做到四成便已然不错了，何况要做到八成！真是难于上青天呀！这不是活活要人命吗？

我有点后悔了。不是后悔刚才那些话不该说，而是觉得说的时机不太对，不该当着老板的面说，让汪海下不来台。于是赶忙补救，对老板道：“这样吧，您把这事儿交给我，办不成您拿我是问！”

“好吧，这就算军令状了，办不成拿你们俩是问！”老板站起身，气鼓鼓地走了。办公室里只留下我和汪海。

“不好意思，让你为难了。”我道歉。

“没关系，别介意。其实即便您刚才不提那话茬，我估计迟早也是这一出！哥们儿早就做好心理准备了。”汪海靠在沙发里，幽幽地道。

“说实话，我不怪老板发脾气，其实这事儿我也挺闹心。谁不想把业绩搞好呢！毕竟这家店我是负责人哪！”他长长地叹了一口气。

“其实，不瞒您说，为了搞好这家店，我是真没少下功夫！”汪海打开抽屉，拿出来好几本书，扔到办公桌上。他的桌子上本来就摆了不少书，这一扔，整个桌面便好似一个小书摊，呼啦啦的一大片。

我走过去随便翻阅了一下，好家伙，还真是应有尽有！除了马云、李嘉诚之类的名人传记，还有许多服务行业的经典管理书籍，有旅游业管理类、饭店管理类，还有游乐园管理类……看来，这家伙没说错，确实下了点功夫。

“说出来恐怕您都不信，这几个月来我可是到处寻师呀！特别是前一阵新开张的‘侏罗纪世界’，我可是没少跟人家取经！”

他说的“侏罗纪世界”是那座城市的一个最新地标，开业后生意火爆至极，为人父母者如果没带着孩子光顾过这里，在家长堆儿里基本上都找不到共同话题。

“嗯，精神可嘉，值得鼓励！”我点头赞道，“但是，远水解不了近渴，咱还是得好好商量商量自个儿的事儿！”

“那份神秘访客调查表，你怎么看？”我问。

“神秘访客制度”，是汽车销售以及其他一些奢侈品服务行业的重要行规之一。具体地说，厂家或行业管理协会会委托一些有权威的第三方调查机构到各地巡查暗

访，暗访者会伪装成普通顾客的样子深入到每一家终端店面，将服务人员在整个接待过程中的表现事无巨细地记录下来，然后逐项打分，以对整个店铺的综合经营水平进行评价。评价结果极端重要，往往意味着大把的真金白银。仅就汽车销售行业来讲，得分的高低直接决定了厂家的返点（生产厂家对销售店的返利）水平，往往一两个百分点的差距，就意味着几百万乃至上千万的利润。总之，这个事儿可不是闹着玩儿的，是事关店家生死存亡的大事儿。

我这一问，汪海又沉下了脸。两天前，他刚收到最新的神秘访客调查结果，这一次店里只得了七十分。要知道，在九十分以上是常态的汽车销售业界，这个成绩实在是拿不出手，几乎可以用“耻辱”二字来形容。方才老板之所以会大发雷霆，这份调查表的结果显然也是肇因之一。

汪海收拾好桌面的书，从文件夹里取出那份调查表，摊在桌子上，一项一项地看：
客户进门时，门口没有人迎接；
客户进店后，没有人跟客户打招呼；
客户的车进出停车场时，没有人迎接，也没有人相送；
有些客户拿了彩页便直接回去了，没有人接待、攀谈；
客户进店后，引导客户落座、诱导客户填写信息表、预签订车协议等环节漏洞频出。

“不该这样啊！”他边看边喃喃自语，“照理说，这些都是我们操练了无数遍的套路啊，可为什么一到动真格儿的时候就掉链子呢？真是活见鬼了！”

小结：学以致用。没有任何应用价值的学习是无效学习。

第二节 捡到篮里都是菜：大小生意，一视同仁

从某种意义上来说，不存在无效的顾客信息，更加不存在无效的顾客。

我俩决定给销售部开个会。

这天傍晚的例会，比平时长了一些。开始时的气氛有点压抑。

汪海反复强调了彻底改变服务态度和服务方式的重要性，并特别提到要向“侏罗纪世界”的管理模式学习。

有人提出了异议：“我又没孩子，没去过‘侏罗纪世界’，它用什么管理方法我哪知道啊！”

有人马上附和：“我倒是去过一次，也不觉得怎么样啊！小孩子高兴得不行，大人们的感觉其实也就那么回事儿！”

“就是的，虽说我也去过，但并不喜欢那儿，连烟都不让抽，太不自在了！”

“是啊，就算我们把人家的招儿都学来了，又有什么用？毕竟咱们是卖车的，有咱们自己的套路，你忽然之间玩儿游乐场那套，顾客也适应不了啊！还不得吓着人家？这不是有病嘛！”

大家七嘴八舌地议论了起来，总的来说还是反对意见居多。

眼看局面渐渐失去控制，汪海赶忙澄清自己的见解：“你们别误会，其实我的意思也很简单，说白了就是六个字——一个也不能少！捡到篮里的都是菜，只要迈进我们大门的人，都是客人，我们都必须一视同仁，绝不能挑肥拣瘦，有偏有向！”

“哪怕仅仅是来拿彩页的？”有人问。

“对，哪怕仅仅是来拿彩页的！”汪海有力地答。

“哪怕仅仅是来上厕所的？”再一次有人问。

“对，哪怕仅仅是来上厕所的！”汪海再一次有力地答。

整个销售部又一次陷入叽叽喳喳中，依然是抱怨声居多。

汪海有些不耐烦了，大声地道：“实话跟你们说吧，老板已经下了死命令了。连‘彩页客户’和‘厕所客户’也算在内，一周年店庆之前，咱们店‘客户信息登记表’的回收率，必须达到八成以上，否则我这个总经理就得卷铺盖走人！总之，现在哥们儿的身家性命，就全压在你们身上了，你们自个儿看着办吧！”

汪海这个炮一放，大家全安静了。每个人都知道老板的脾气是说不不二，每个人也都舍不得失去眼前这位上司——毕竟汪海人缘不错，平素里和大伙能打成一片，彼此之间已经建立起深厚的“革命友情”。