



颠覆传统，另一个角度说团队
来自一线，一针见血分享方法

决不管理

激活团队的六个一法则

施淇丰 著



一面旗帜：旗帜鲜明的精神



一个目标：清晰明确的目标



一个标杆：意义非凡的英雄



一个对手：互相鞭策的对手



一个「啦啦队」队长：激情飞扬的舵手



一个信念：永不放弃的信念

大道至简 **六个一** 破译

团队不稳定，业绩不增长



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



名师书苑
智读汇

决不管理

施淇丰
／
著

JUE BU GUAN LI

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决不管理 / 施淇丰著 . — 北京 : 中国财富出版社 , 2015. 1

(智读汇 · 名师书苑)

ISBN 978-7-5047-5400-4

I . ① 决… II . ① 施… III . ① 管理学 IV . ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 242329 号

策划编辑 丰 虹

责任印制 方朋远

责任编辑 邢有涛 单元花 吴艳红

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京旭丰源印刷技术有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5400-4/C · 0182

开 本 700mm×1000mm 1/16

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 张 10.75

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

字 数 121 千字

定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

自序

如何快速有效地进行团队管理呢？

销售做得好，关键在于对人性的把握；管理做得好，很大程度上也在于对人性的掌控。正是基于对人性的了解，才能更好地使人性中的优点、弱点相互结合，取长补短。

团队激活的六个“一”，是我基于自己多年做销售和管理实践经验总结得来的，我曾给许多企业家朋友们分享过，他们对我的评价是“深谙人性”。在对人性了解的基础上设置出来的种种团队管理措施，的确能帮助团队很好地实现目标，让他们像拧在一起的绳子，既保持着相互用力的竞争状态，又相互扶持彼此向上的决心。

有人说，这像管理者和员工在玩一场心理游戏，我认为这种说法不妥当。因为人有趋利避害的本性，很多年轻人虽然本性善良，却难以管理好自己，如果管理者能够从协同的



角度帮助员工更好地实现自己的目标、得到进一步的个人成长，那么这是一种福报，就犹如孩童时并不喜欢严格的老师，成年后回想起来却感激老师的严厉一样。作为管理者不仅有责任完成企业的目标，而且更重要的是要让自己的员工、下属得到成长，否则真是对不起信任自己的下属。

本着这样的心态，也本着让更多管理者实现自我、团队成长的愿望，加之众多朋友一再鼓励，我立志将自己关于团队激活的心得总结成书，欢迎各位管理者阅后给我意见与建议，让我们共同探讨团队持续保持活力的秘籍！

施淇丰

2014年11月

目录 | CONTENTS

引言

你的企业是否有这样的现象 /1

销售团队成功的本质 /6

第一部分

发动成员

第一章 “一面旗帜”——旗帜鲜明的精神

团队精神再造 /18

天道 /26

人道 /29

狼道 /40

第二章 一个目标——清晰明确的目标

工作目标的“上传下达” /51

目标激发——生活目标的“软硬兼施” /53

目标制定——大目标，大格局，大作为 /60

目标宣誓——种植目标信念 /69

第 二 部 分

组织成员

第三章 一个标杆 —— 意义非凡的英雄

抓典型，树标杆 /80

充分利用文字的力量 /88

从标杆到“冠军森林” /91

第四章 一个对手 —— 相互鞭策的对手

“双子塔”效应 /100

量级管理 /101

提升“核心”竞争力 /109

第 三 部 分

激励成员

第五章 一个“啦啦队”队长 —— 激情飞扬的舵手

奖励激励 /121

原动力激励 /127

个性关怀 /135

以身作则是最好的激励 /143

第六章 一个信念 —— 一个永不放弃的信念

没有失败，只有放弃 /149

信念——团队管理的终极力量 /151

结语 决不管理最重要的是形成管理机制 /155

后记 /161

引言

商场如战场，业绩的好坏直接决定企业的命运，而销售团队的好坏，直接决定业绩的好坏！没有好团队怎会有持续的好业绩？销售团队犹如企业的陆军部队，没有陆军的成功，就没有战争的胜利！企业的发展得益于销售团队的成长和成功。

如何带领好销售团队，如何让销售团队成员“如狼似虎”呢？大量事实与成功经验证明：持续激活销售团队是保持销售团队战斗力以及企业长久发展的重要手段。

很多企业团队不稳定、业绩不增长，核心障碍就是没有持续激活销售团队！

你的企业是否有这样的现象

现象 1：曾经辉煌一时的“狼虎之师”变得死气沉沉

中国企业创业初期主要靠销售发力，创业者带领销售人员“南征北战”，积累了一定的资金和经验，大浪淘沙后留下来的“部将们”开始小富即安，随着市场日趋成熟，供大



于求、产品同质化越来越严重，销售难度加大，老员工出现职业倦怠等消极现象，新晋团队羽翼又尚未丰满，所以，曾经辉煌一时的“狼虎之师”开始变得死气沉沉，哀怨四起！

案例

CASE

国内某知名饲料企业，工厂在创立之初规模不大，创始人董总带领7名销售人员在内蒙古卖饲料，正值内蒙古养殖业飞速发展，养殖场数量大增之际，需求随之暴涨。每天工厂外运输的车辆排成长龙，一年下来企业收益相当不错，他们立即投产新工厂，产量比原来翻了20倍，生意蒸蒸日上。为方便业务，董总给初创期7名销售人员都配了桑塔纳2000汽车，继而又招兵买马，销售团队扩大到60多人，“七勇士”变成“七将军”，每人麾下七八名销售人员！业务也从原来的主动去养殖场、街边店上门兜售，变成直接对农户送货上门。

就在业绩蒸蒸日上之时，大量效仿者开始进入，随着市场的饱和，难以再成倍增长，销售的战略方针不得不由进攻开始变成防守。后来，一同创业的七名销售“元老”，因贪图安逸不再对销售目标执着追求，“跑业务”变成“等业务”。心态改变、行为改变，从原来为实现业绩主动培养下属，变成了对团队的训、斥、责、难。于是，销售团队的气氛每况愈下，哀怨四起，团队制定的目标也形同虚设，员工离职率高，尤其是新员工，老员工们也都整天人浮于事。

整个销售团队无精打采，没有方向，没有目标，这样的情况持续了两年，公司非但不赚钱，还巨亏了2000万元。

2008年年初，贷款即将到期，董总心急如焚，甚至咆哮道：“这样下去公司就死定了！不行只有跑路了”！

如此的职业倦怠和没有目标将带来可怕的后果：团队失去了战斗力。

现象 2：表面上业绩不错，实际上团队是一盘散沙

有些销售团队从表面上看，销售业绩尚可，可分析每个人的销售业绩会发现，主要是少数几个优秀销售人员扛下整个销售团队的“半边天”甚至“整片天”。由于销售业绩很高，甚至连管理者们都得看其脸色行事，其他销售人员除了“羡慕嫉妒恨”以外，还得对“业绩高手”溜须拍马。将这些“高手”捧得太高，以至于他们忘记了自己的身份定位，遇到不满意时，动辄就以离职作为威胁，整个销售团队已是一盘散沙。

案例 CASE

伍总是某知名保健品企业新上任的分公司总经理，原以为接手这家业务已经开展得不错的公司的职位，是个“香饽饽”，结果到任后才发现，公司五分之四的业绩集中在三名老员工手里，其他 40 多人业绩之和不过总业绩的五分之一。伍总每天上班只能看那三个人的脸色行事，战战兢兢如履薄冰，稍有不慎得罪了他们，三个人就联合起来请假，各种请



假理由都有。不少员工为了获得订单，对这三名老员工时常献殷勤，指望能从他们手中略分几个小订单。为了维持个人的高业绩，三名老员工固守着自己的资源以及经验，新员工既没榜样可学，又没对手可比，整天无所事事。

伍总本以为在这里可以一展身手，没想到团队四分五裂，各自为政。很显然，这个团队已经不是团队，而是团伙，团队从上到下没有合力。

现象 3：半途而废

月底大部分销售团队都会冲刺目标，刚开始在销售管理者的带领下，团队还冲劲十足，打电话、拜访主动性较高，可是当客户名单上的电话都打了一遍，距离销售目标还有很大距离时，团队的信心开始下滑，甚至连销售主管也怀疑销售目标定高了。此时，有的人将本月回款目标挪到下个月，月复一月，“下个月”还是如此。这样的团队往往不能坚持到最后就放弃了！

以前，我担任销售经理，每到月底冲刺时，总有各种各样的声音传出来。许多人的既定目标在 20 号以前才完成一半，甚至更少，没到月底，大家就完全松懈了，一副“死老鼠让猫拖”“死猪不怕开水烫”的姿态，最终月底盘点业绩时，又是“下月保证完成任务”！

我也迷茫过，不知道该怎么办。作为销售主管，我不能自己未坚持到月底就放弃，为此，我常这样劝导我的团

队成员：一个病人发生紧急情况，他忍耐地等来救护车，半途中经历了交通拥堵终于到了医院，刚上手术台，一切设备都就绪了，结果他却停止了呼吸——这个结果多么不值得啊！

在业绩达标的过程中，其实我们也会遇到这样的“不幸”，那要怎么办呢？更多的时候，其实是没有挖掘出团队每个人的潜能，没有在最危急的时候“激活”他们，没有让每个人有持续力。后来我们经过调整，运用激活销售团队的策略与方法，大家一鼓作气，保持激情与战斗力，我们的业绩在集团 30 多家分公司中一直持续领先。

总之，我把销售团队遇到的情况归纳为三种：没有战斗力、没有合力、没有持续力。到底是什么原因导致了这些现状和后果的发生呢？有以下三大原因：

第一，精神不振、目标不清，或者说丧失了更高的目标，跑业务成为等业务，没培养好新人反而带坏新人；

第二，方法不当、行动不力，光说不做或没做到位，老员工留不下，新员工没兴趣；

第三，思想不通、动力不足，趋利避害，避重就轻，借口总比行动多。

销售团队总是不能达成既定目标，没有坚持到最后，究其原因，其实就是团队成员没有持续的内动力，没有“一定要”的决心，不清楚“不到最后一刻决不放弃”的目的与意义，所以避重就轻，总是找借口。

琪丰 小绝招



销售团队总是不能达成既定目标，没有坚持到最后，究其原因，其实就是团队成员没有持续的内动力，没有“一定要”的决心，不清楚“不到最后一刻决不放弃”的目的与意义，所以避重就轻，总是找借口。

销售团队成功的本质

① 团队氛围好——积极、向上、奋斗

一个好的团队，首先要有好的氛围，新、老员工都必须要有积极向上，持续奋斗的精神。一个团队有没有战斗力，首先就看它有没有统一的精神风貌，团队成员的心态好，奋斗意识强，人人争先，个个激情，自然而然地就能出好成果！

如果董总的“七勇士”不小富即安，面对市场困难依然积极进取，保持原来“南征北战”的精神状态和奋斗意识，那业绩自然不会变差。“奋斗”两字应该写在每一个销售人员的额头上，时刻告诫自己：唯有奋斗，才出成果！既然要奋斗，“奋斗”就要变得更具体，奋斗是实现目标，是为了自己生活得更好，为了自己爱的和爱自己的人，收入目标、荣誉目标、责任目标，一个都不能少，要一个台阶一个台阶地提升！

经我辅导，董总团队的业绩在一年内提升了45%，其实我只做了两件事：一是让他的整个团队有了积极向上，持续奋斗的精神意识；二是明确了他们面对的竞争和后果，并把每一个人的目标系统化，让他们每天为自己的目标而行动。一年后，这些原本得过且过的人有的通过达成销售目标生活品质更上了一个层次；有的成为新员工的人生导师，帮助他们规划“新的生活”。

② 业绩增长快——个人业绩 + 团队业绩

公司业绩要快速增长，除了优秀员工的大业绩外，还要有多数人的好业绩。如何持续增长个人业绩？假若你是做保健品的伍总，你如何让那三个老员工个人业绩更好，又让其他 40 多位伙伴都能与他们团结一致，创造团队业绩的飞速提升呢？伍总用了我告诉他的秘密武器后，让整个团队活了起来：不但上下一心，你追我赶，整个团队还天天“大比武，大练兵”。团队氛围火热而又其乐融融，团队有业绩，有荣誉，有快乐！

③ 人才留得住——满足财富、荣誉、成长与发展

人才是用心留住的，先有团队的成功，后有管理者自己的成功！在这方面我的管理哲学是：快乐是第一生产力，思想工作永远是第一位的！

毛泽东同志领导中国革命走的是群众路线：发动群众，组织群众，激励群众！作为企业管理者来说，“群众”就是我们的员工、我们的伙伴、我们的客户，要让他们行动，先要思想统一，思想统一了，一通百通！激励销售团队，就需要我们多做统一思想工作！

2008 年我接手上海 A 公司（任分公司总经理），此时团队已经相对成熟，我从毛泽东书中汲取智慧的营养，成功达到了业绩爆破性增长的经营目标，从 140 万元基数开始，



3 月份提出冲刺 300 万元，5 月份完成了 330 万元。保持 300 万元以上基数两个月后，8 月份完成了 417 万元，9 月份完成了 423 万元，10 月份更是成功地完成了 556 万元。连续 7 个月，在团队没有增加一人的情况下，我们相互鼓励、支持，一路高歌，不断地挖掘自己与团队伙伴的潜能，不断地做自己与团队伙伴的思想工作，我们成功了，仅 7 个月就成为集团 30 家分公司中的冠军。

《逆领导思考》一书的作者罗伯特·凯利说：“说到追随与领导，大多数组织的成功，管理者的贡献平均不超过两成，任何组织和企业的成功，都是靠团队而不是靠个人。”管理好团队是所有管理者的愿望，那么，怎么做才能发动员工主动行动并为同一个目标全力以赴呢？

成功首先来自学习他人的成功经验，然后再总结成为自己的行动准则，经过自我的实践不断完善，最终成为一套属于自己的成功体系。我研究了大量著名管理者和成功的团队负责人的理论，总结发现，对于企业团队的管理而言，最核心的管理内容是三部分：**发动→组织→激励**。

我回顾、总结自己做销售和销售管理 10 年的经验，结合自己的团队以及客户团队中行之有效的方法，将高效激活团队的方法，分别从发动成员、组织成员、激励成员的三个维度，总结、归纳出六条必要的规则，简称为“六个一”：

第一部分 发动成员

一面旗帜——旗帜鲜明的精神

一个目标——清晰明确的目标

第二部分 组织成员

一个标杆——意义非凡的英雄

一个对手——相互鞭策的对手

第三部分 激励成员

一个“啦啦队”队长——激情飞扬的舵手

一个信念——一个永不放弃的信念

本书正是这“六个一”的精心解读和实战训练之精华。

作业



1. 你的销售团队的现状？

2. 作为管理者你的现状？

3. 你觉得现在的团队里有哪些因素制约了团队业绩？

(1)

(2)

(3)

(4)

建议个人先反省，然后通过团队内部总结再进行分享。