

“无为而治”打造高效销售团队

■ 沈荷生 / 文

没有完美的个人,只有完美的团队,一个优秀的销售团队,能让二流的员工做出一流的业绩,让一流的员工表现出超一流的水平。一个人无论怎样有能力,他的精力、体力和能力都是有限的,只有当一群人都在全心全意地贡献自己时,才能将有限的力量聚集成一股巨大的力量,每个人的能力又会因为结合而产生互动关系,彼此激荡,彼此互补,从而使团队创造奇迹。

成功需要实力坚强的团队,因为平庸的团队只会产生平庸的结果。将团队打造成一支卓越的队伍,让它发挥出最大的效应,是销售成功的关键。优秀的企业之所以优秀,就是因为认识到了这一点,有梦想的企业,始终都在追求建设一个高效的团队。

如何建设高效销售团队,使团队业绩最大化呢?建设团队的关键在于整合人的力量,在于集思广益、群策群力、协同增效,在于激发每个人的能量并将其转化为一致团队行动。

目前销售人员大都是80后、90后,在60后、70后眼内属于新新人类,个性叛逆、思想活跃、追求生活自由、极富情绪化、不服从呆板的管教,经过社会及家庭二十多年的塑造,性格已经定型,强硬的扭转比较困难,比较适合采取“润物细无声”的潜移默化式的管理,化管理于无形,达到无为而无不为的目的。在这里中国著名营销实战专家沈荷生提出销售团队无为而治的五大理念与原则,即目标导向、人性引导、和谐关系、制度运行、文化提升,一并与读者分享

一、目标导向

团队成功的标准就在于预期目标达成,其余的都是这句话的注解。成功的团队必须拥有一个目标,在经营过程中,每个团队成员都必须做出贡献,而所有的贡献都必须围绕团队的共同目标。只有当所有的活动都围绕目标展开时,它们才能体现出应有的绩效。因此,所有人员都必须知道团队目标对自身的要求,并知道如何实现这一要求。

目标导向的最大优点在于每个人都可以根据目标对自我的绩效进行管控。80后、90后员工希望通过自己的努力实现目标,而不希望在别人的监督和控制下进行工作,目标导向给团队提供了一个“无为而治”的机会和平台。

目标导向要求团队目标和员工目标融为一体,方向一致,《孙子兵法》里讲“上下同欲者胜”,所谓“上下同欲”,说白了,“上下同欲”就是目标一致,销售操盘手要激励引导员工上下心往一处想、劲往一处使,为实现特定的目标而不懈努力。

目标一致、上下同欲是一种作用极大的激励方法,团队效益好不好,很大程度上取决于上下有没有共同目标,能不能团结一心、步调一致。上下同欲、上下同心同德,则无往不胜;上下离心离德,则一盘散沙,不攻自破。上下同欲是取胜的必备条件,因而各种管理激励手法,都必须要做到上下同欲。

员工老板化是销售团队做到目标一致的高效手段,员工老板化倡导每个人都是自己的老板,都是在为自己而工作,激发出员工巨大的能量,让员工拥有老板思维、知识、能力及职责,放手去做他们最在行的事情,这个方式为团队带来的成就,超过了其他任何方法。

推行员工老板化,团队要创建员工内部创业平台,并制定机制,帮助员工创业,授人以鱼不如授人以渔,与员工构建伙伴式的合作关系,将团队打造为作为员工施展才能的平台,平台造就精英,而这个平台又被涌现出来的精英不断放大,从而促使团队发展壮大。

二、人性引导

团队是由人所构成的,团队的中心是“人”。打造高效团队都必须以“人”的实际情况为核心,才能取得应有的预期效果,否则都会沦为空谈,没有实际意义。

可是,在团队的各项要素中,“人”却是最不确定性的因素,不同的员工有着不同的背景、成长经历、教育程度、人生价值观、生活形态、行为目的等。天下没有完全相同的两片树叶,更没有完全相同的人,而且人的思想、动机、追求也在随时随地的发生着变化,因此,有效的团队操盘手一定要以80后、90后员工的实际“人性、人心、人欲”为本,采取有针对性的管理激励手段,打造高绩效团队。

80后、90后员工的特点是优点明显、缺点突出,虽然他们年轻有激情、有冲劲,但缺少责任心、纪律性,有些时候过于自由散漫,无为而治不等于不管理,而是在于以“无形”的手段去应付治理没有定论的人性。

人性本来就是不确定的,中国几千年来一直在存在着“人性善”和“人性恶”之争,目前并没有定论。儒家认为“人之初性本善”。孔子提倡用仁来治国,用仁爱之心治国。而法家的代表人物荀子和韩非子,却说,“人之初性本恶”,提倡用法来治国。人性到底是善还是恶,各有各的道理。

在儒家和法家纷争之间,后来又出现一种思想,认为人性是即善又恶,说人是复杂的

生命现象,非常复杂,说不清道不明,所以你不能用“善和恶”简单来区分,而是“善和恶”同时存在,在不同的时间、不同的场合会有着不同的表现。

笔者比较认同这一观点,我们进行管理,一定要依托人性,既要看到人性中善的一面,又要看到人性恶劣的一面,人性本来就是有善又有恶。在管理中,我们既要看到“性善”进行施恩和感化,又要对“性恶”进行施威和约束。

有效的管理应当是恩威结合,同时要把握住结合的“度”,恩情过度,团队会失去规范和纪律性,威严过度,会影响团队的凝聚力和工作积极性。

管理中既有“慈不掌兵”的观点,但也有“爱兵如子”的说法,对团队进行有效管理,既不能有“妇人之仁”,又不能逞“匹夫之勇”。

对于如何把握恩情与威严之间的度,虽然没有现成的规则可循,但有一个可供参考的原则,即“恩宜自薄而厚威须先严后宽”。

这句话来自于国学经典《菜根谭》,其原文是:恩宜自淡而浓,先浓后淡者,人忘其惠;威宜自严而宽,先宽后严者,人怨其酷。

大意就是:对人施恩惠要先淡而后逐渐变厚,假如先厚而后逐渐变淡,就容易使人忘怀这种恩惠;对人施威严要先从严而后逐渐变宽,假如先宽而后逐渐变严,那部属就会怨恨你冷酷无情。

笔者认为这是进行人性引导的一个重要技巧,施恩时,应当慢慢的、一点一点的,否则他就会忘掉你给他的好处,斗米养恩、担米养仇。施威时,开始时一定要从严从重,绝不含糊,团队形成雷厉风行气氛之后,可以逐渐放宽执行,以取得人心。

当然影响管理的因素是多种多样的,如何施恩和施威,有些时候还要考虑工作阶段,上下级关系等,有经验的操盘手都有一个体会,就是对核心员工往往会更严厉,而对新员工则会相对温情,这样会提升团队的工作效率。

在《孙子兵法》里对此有过描述:“卒未亲附而罚之,则不服;不服,则难用也。卒已亲附而罚不行,则不可用也。故令之以文,齐之以武,是谓必取。”

意思是:士卒还没有亲近依附就对他们实施处罚,那么他们就会不服。不服就难以使用他们去作战了。士卒已经亲近依附而法纪不实行,那么,这样的士卒就不堪使用。要以文明的方式指挥士卒,要以军纪、军法来统一步调,就能做到战无不胜攻无不取。

因此,进行团队打造必须要以人性为基础,分析人性,依托人性,利用人性,升华人性,以人为本,因势利导,取得最大限度的效果。

三、和谐关系

据国外的一家咨询结构调查,人际关系复杂是员工离职的重要原因。团队关系不和谐,将导致员工心理紧张、焦虑、压力大,导致员工满意度下降、团队绩效下降。

团队关系是一种重要的无形资产,团队绩效在很大程度上有赖于团队内部相互信任、协同支持,信任是由于团队成员间相互关系的质量而产生的,构建和谐的团队关系将会极大的提升团队价值。

团队关系有正向关系、团结、友好、协作、互助等,也有负向关系、冲突、矛盾、自私自利、勾心斗角等。

优秀的团队无一不是拥有浓厚的正向关系氛围的,员工之间相互信任、相互促进,工作积极向上,团队所释放出来的能量大于个人投入努力的总和。

相反,如果团队里充满了相互的猜忌、拆台,矛盾重重,内耗连连,员工也不会安心工作,缺乏团队精神,很难与别人合作,总会考虑自己的私利,即使个人有一点才能,也很难施展,也无法为团队创造出应有的业绩,其结果肯定是个人和团队双输。

构建正向关系的团队是大家所期盼的,但需要我们注意的是,优秀的团队往往同时具备“以销售业绩为主线,以业绩为导向的工作关系”和“以人际交流为主线,以好朋友为导向的生活关系”这样两种关系。

生活关系是工作关系的基础,工作关系是目的,良好的生活关系是工作关系的润滑剂,能够缓和因竞争导致紧张的工作关系,化解冲突,促进工作关系的发展。

但你却不能以单纯发展好朋友式的生活关系为主来构建团队关系,优秀团队关系的真正考验不在于“大家能否和睦相处”;强调的是绩效,而不是一致。“良好的人际关系”如果不是根植于良好的工作绩效所带来的满足感与和谐合理的工作关系,那么其实只是脆弱的人际关系,会导致团队精神不良,不能促使员工成长,只会令他们顺从和退缩。

建立良好的工作关系主要依靠团队带头人的领导行为和科学有效的沟通、激励机制。领导行为主要是指团队领导带领团队成员实现共同目标的方式和方法。

销售团队的领导者的主要工作方式非常自然清楚,那就是通过会议形式,将领导意志变为团队意志,然后狠抓落实。好的领导肯定是善于开会的领导,一个优秀的销售团队经



常召开的会议有激励型会议、激荡型会议、还有程序型的会议。优秀的团队会议应该是群策群力、集思广益的会议。

团队领导者通过会议,激发成员积极性,凝聚共识,从大家的智慧中提取合理有效的见解,从而为团队制定营销策略、前进路线。这应当是团队发展的“和谐定律”。

有人说,建设优秀团队,沟通很重要,这也是毋庸置疑的。团队成员之间,难免会产生矛盾和冲突。所以,就必须加强团队的密切团结和高效沟通,促进成员间相互了解、相互帮助和相互交流,使各成员发挥最大的作用,以实现团队的整体目标。

沟通是构建团队关系的真谛,一个团队要实现有效运转,要让团队充满生机和活力,有赖于下情能为上知,上意能速下达;有赖于团队成员之间互通信息,达成一致,协同作战。

良好的沟通还能化解矛盾,澄清疑虑、消除误会,能让员工感觉到团队对于自己的尊重和信任,从而产生极大的责任感、认同感和归属感,促使员工以强烈的责任心和奉献精神为团队工作。

优秀的团队管理者应当把三分之二的精力放在构建工作关系上,但也不能忽略人际关系生活关系,当前销售团队中存在的流失率高、人心不稳、积极性不高、感觉压力大,在很大程度上与人际关系不和谐有关。

建立良好的工作关系以便促进工作,关键的一点是尊重员工,让员工成为自己认为的“主角”,团队应当举行一些活动,创造一些机会,让员工感觉被尊重,比如:为员工庆祝生日,主角要在宴会上跟大家分享他的人生经历,包括在公司的成长历程。定期举行文体活动、运动比赛,让体育比赛振奋团队精神,提高普通员工的团队荣誉感。还可以举行一些演讲比赛,围绕个人理想、人生规划等主题,让员工充分表达内心的梦想。团队要懂得给大家营造一个梦,通过不断强化这些梦,对员工形成激励,也许说的多了,还真会美梦成真。

四、制度运行

俗话说“无规矩不成方圆”,打造高效团队同样离不开科学合理的管理制度,但是让团队操盘手头疼的不是团队没有制度,而是制度得不到有效的执行。制度的本质就是约束人的行为,但对于80后、90后的年轻人来讲,是极不喜欢被约束,他们希望能率性而为,自由自在的工作。所以在“无为而治”的管理理念的指导下,操盘手不要强行逼迫他们遵守制度,而要让他们科学合理,让员工主动去遵守制度。

说到制度的科学性合理性,先来看一个大家耳熟能详的“7人分粥”故事:

有7个人合住在一起,每个人都是平等的,同时又是自私自利的。他们想用非暴力方式,通过制定制度来解决每天的吃饭问题——在没有计量工具或刻度容器的状况下分食一锅粥。大家发挥聪明才智,试验了很多办法,形成了以下种种规则:

规则1:指定一个人负责分粥。很快大家发现,这个人为自己分的粥最多,于是便换了一个人,结果却总是主持分粥的人碗里的粥最多。于是,其余的人揭竿而起,废除了这一容易滋生腐败的制度。

规则2:民主选举一个信得过的人来主持分粥。这位道德高尚的人开始还能保持公平,但不久以后,他就有意识地为自己和溜须拍马的人多分粥。大家一致认为,不能放任腐化,还得寻找新的制度。

规则3:指定一个分粥人士和一名监督人

士,起初还比较公平,但是到后来,分粥人士与监督人士从权力制约走向“权力合作”,分粥人士与监督人士分到的粥最多,制度再次失败。

规则4:民主选举一个分粥委员会和一个监督委员会,形成民主监督与制约机制。公平基本上做到了,可是由于所有人都必须到场,监督委员会经常提出各种议案,分粥委员会又据理力争,一番争吵下来,粥吃到嘴里全是凉的。这种制度效率太低。

规则5:谁也信不过,干脆大家轮流主持分粥,每人一天。这等于承认了每个人都有为自己多分的权利,同时又给予每个人为自己多分的机会。虽然看上去公平了,但每个人在一周中只有一天吃得打饱嗝,其余六天都是饥肠辘辘。大家认为这一制度造成了资源浪费。

规则6:对于分粥,每个人都有一票否决权。虽然看似公平,但恐怕最后谁也喝不上粥。

规则7:每个人都轮流值日主持分粥,但分粥的人最后一个领粥。令人惊奇的是,在这一制度下,7只碗里的粥每次都是一样多,就像用仪器量过一样。因为每个主持分粥的人心里都明白,如果7只碗里的粥有多有少,他将确定无疑享用那份最少的。

上述7种安排,只有最后一种规则,虽朴素平实却浑然天成,既简洁明晰又精巧高效,委实令人为之赞叹。

这一故事的简化版,便是“二人分饼”一张饼,怎样分,最公平?

很多人会想,这还不简单,找个公证人,二一添作五;可公证人的公正如何保证?找个监督人;可监督人的公正又如何保证?找个监督人的监督人……许多企业就是这样,通过不断地加入加岗,来达到加强监督的目的,可事实已经证明,这是一条死胡同。

最简单的办法:你先切,我先拿,天下太平。

什么是科学合理的管理制度?这就是科学合理的管理制度!因为它完全符合科学的至上信念——大道至简、返璞归真;因为它完全达至管理的最高境界——道法自然、无为而治。

无为而治靠制度设计,就是要创设“活的可以自动执行的游戏规则”,以人性为核心,借助团队成员的利益追求和利益博弈,将其合力的方向导向预定目标,借风使船、顺水推舟,自动自发地实现团队发展的目标

能让团队成员自动自发去工作的制度,最常見的莫过于绩效考核奖惩制度了,员工不会去做你期望的事情,只会去做你奖励的事情。你奖励什么,才会得到什么。比如安利、完美等直销行业,他们的从业人员如此敬业、如此的互帮互助,和直销业的层级考核奖励制度是密不可分的,上线发展了下线,下线再发展下线,每一位下线的业绩都会给上线带来利益。做的优秀的上线,完全可以不去做销售,同样能有不菲的回报。

在销售工作中,让操盘手头疼的是新员工成长问题,团队想要发展,就必须发展新员工,然而新进销售人员销售力较低,无法达成预期目标。而团队的老员工宁可把所有的时间都用在外面跑客户,也不想辅导新进人员。这就需要加快对新员工的培养训练,需要老员工有更高的意愿辅导新员工,需要设计一种管理机制以便对老员工的工作给与奖励,同时给老员工一些政策的支持和优待。

真正科学合理制度,一定要能激发员工的工作积极性和上进心,优秀的团队往往会引入目标PK机制,营造良性的竞争氛围,为员工设立竞争的对象。当员工之道竞争对象存在时,就会激发起他们强烈的竞争欲望,从

而在无形之中把能力发挥出来了,极大的促进团队的发展。

五、文化提升

无为而治打造高效团队,肯定离不开文化的力量,团队文化对内产生凝聚力,对外产生竞争力。文化是无形的,但它却又无处不在,渗透进了团队的每一个角落、每一个环节,影响着每一位员工的思想和行为。

文化是团队的灵魂,什么是灵魂?就是你看不到它,但是你能感觉到它的存在,只要你能感觉到它,它就会对你发生作用,就会影响你、改变你,它能在不知不觉中激发团队的战斗力,让团队攻无不克、战无不胜。

建设文化,不是仅仅设计口号、标语,仅仅写在纸上、贴在墙上,而必须要进入员工的内心,转化为行为,并自觉的形成习惯。一个团队一旦建立起良性文化,员工的行为就由他律变成自律,由外在的层面上升到内在层面的自我约束,

具体到每一位员工身上,文化影响力则体现为:自激励,员工自觉自愿地去做组织希望做的事;自约束,员工自觉自愿地不去做组织不希望做的事;自协同,员工自觉自愿地协助他人去做或不去做组织希望或不希望做的事。

在每一个团队发展过程中,不管规模大小,都必须要有其独特的文化,文化刚开始可能是来自创业者的某种愿望和直觉,它是用来指导和约束员工的成文和不成文的条例和规范,并在有意或无意中员工进行灌输,使之融入到员工的日常行为中。慢慢地,员工就能自觉自愿的遵守所形成的约束机制,久而久之,就逐渐形成团队自己独特的价值观、行为规范,从而具有凝聚力,推动团队高速发展,达到团队文化的真正内涵。

有一个小故事说明团队文化的构建过程:

一个漂亮的小区有一块漂亮的草地,但常有人为了抄近路去践踏,物业管理部先用铁丝网拦住,效果有改观,但不明显;接着又请了一个保安专门看管和提醒,犯规的人越来越少,但还是有;最后多了一块牌子:践踏草地,罚款五十元。严厉罚款,再加上前面的措施,再也没有人横穿草地。后来铁丝网撤了,保安撤了,罚款牌子也没有了,还是没有人横穿草地,有新人来了,正想去横穿的时候,就会有老住户提醒说:不能踩。

这其实就是团队文化的发展过程,从一个美好的愿望开始,不断去阻止犯规,时间长了,规矩成了一个习惯,美好的愿望得以保证和实现。

可见建立高效团队文化,重要的是必须规范和强化员工的行为。美国的心理学家詹姆斯也认为:人的行为影响人的思想和态度,改变人的行为就能够轻松改变他们的想法和态度。简单的理解就是“人不是因为快乐而微笑,而是由于微笑才快乐”。通过科学管理养成高绩效的行为,良好的行为成为习惯,习惯形成优秀的价值观。价值观形成后又反过来影响、指导行为,团队形成了互帮互助、团结高效的风气和氛围,人人以互助敬业为荣,以自私自利为耻,团队自然会产生强大的战斗力,无论何时何地,即刻就能投入工作,成为“招之能来,来之能战,战之能胜”的铁军。

无为而治打造高绩效团队的五大原则理念,目标、人性、制度、关系和文化是相辅相成、相互影响、相互支持的,五大原则理念有机结合起来应有,才是经营团队的精髓所在,才能达到“我无为而民自化”的高级境界,才能保证团队超常规快速发展,通向灿烂辉煌的明天。