

没有完美的个人，  
只有完美的团队！

直销团队手册  
《领导篇》



# 团队管理者如何打造卓越领导力

经济学中有一个著名的二八原则，对于团队管理和成为优秀的团队管理者同样适用。一个团队优秀的结果，来源于团队的领袖——占20%的人决定一个企业占80%的结果，而被领导的80%的人去完成这20%的人所规定的任务，按方向去落实它的结果。在团队命运里面，起决定性作用的是这20%，而这20%作为团队不同层面的领袖，可能有不同的构成，最高领导或其他层面的领导，他们构成的群体决定了企业的命运，因此就非常有必要去研究一个优秀企业团队的领袖如何打造卓越领导力的问题。

## 一、优秀团队领袖的胜任力

对于团队领袖的能力素质要求，主要包括基本能力和超常能力。

### 1、基本能力

关于基本能力方面的要求对于团队的领袖和其他层次领导来说基本类似。至少包括12个方面内容：第一，批判性思维；第二，创新能力；第三，口头表达能力；第四，写作表达能力；第五，第二环境的表达能力；第六，第二环境的文字表达能力；第七，表现出来的人际关系处理当中的可信赖的程度；第八，打算变化和另一个人的关系时的动作能力；第九，组织能力；第十，服务导向能力；第十一，安排时间的能力；第十二，信息传递能力。而作为一个团队领袖与其他层面的管理人员相比，还应进一步将这12个基本能力表现为三个结果：

#### (1) 横向和纵向的全过程控制

横向控制是指作为企业的团队领袖，要通过十二个方面基本能力的运用，最终表现出对整个运作环节的全过程穿透和因果关系的全部洞察把握。纵向控制是指作为企业的团队领袖，对运作环节的某个细节要能比其他人更加深入和了解。

譬如在谈判这个环节比其他人都更加专业。如果这个能力没有，就一定要是一个什么都懂的杂家，杂到可以明察秋毫并清楚所有的因果关系和接口，这样就可以在团队里立足了。因此，关于横向和纵向的控制至少应掌握其中一种。

## （2）信息的正确处理

有关对纵向和横向控制表现的变化信息的处理能力称之为综合的处理能力。由于洞察各个环节之间的因果关系，所以在事务安排上就不会处理失当，在战略上就更能够掌握主动权。第一个结果（全过程控制）是第二个结果（信息的正确处理）的基础，要在事务的处理过程中正确判定和区分轻重缓急，从信息的收集、整理、分析、加工、备案等方面设置相应的机制和规则，并在处理之后进行正确总结评价，使决策效果持续改进和提高。

## （3）形成明确的个人风格

在对企业运营的全过程控制和正确的信息处理基础上，最后要出现个人风格，这就是团队领袖的人格魅力。风格不是一夜之间突然就可以获得的，是具备一定的思想观念、性格基础和为人态度，然后变为行为，若干个动作之后逐渐形成习惯和定式，最终才能形成风格。就象大学毕业生刚到单位上班时，第一个月天天早上提前到办公室提开水，如果在第二个月的某一天他不想上班了，躺在家里睡懒觉，同事会认为他家里可能出事了。而如果一个人刚到单位第一个月就要迟到四、五次，在第二个月的某一天如果他真的家里出事了，恐怕也没人相信，大家都会猜测他肯定在睡懒觉呢。

风格是一种投资，它会在一生影响人的产出。作为一个普通人，或许风格并未显得那么重要，但对于团队领袖而言，塑造风格则很重要。比如有些人的风格是一贯果断和强硬，似乎缺少人情味，但他做事从来一是一、二是二，坚持原则，不徇私情也从不冤枉人，这是优秀的；

而有些人的风格是温文尔雅，把所有事情考虑得很仔细，都要打破沙锅问到底，从来不漏掉每个细节，那么大家在依赖他这种个人风格的时候，就会去找他，因为知道他具有这样一种个人风格。这种个人风格底线是处理不能失当，而高线则是风格成为个人魅力。所谓风格也同样有好坏之分，我们当然要努力树立几条好风格。个人风格的设计，要跟自己的性格相符，而且要不断表现。

因此，如果能够有效运用十二个方面的基本能力并最终将其表现为横向和纵向的全过程控制、信息的正确处理以及形成个人风格这三个结果，那么就具备了团队领袖的基本素质和能力。

## 2、超常能力

关于超常能力，也可称为综合能力。作为优秀的团队领袖，要具备对新事务的掌握能力，而这种能力表现为对三个陌生感的克服：

### (1) 克服知识陌生感

如果你要开辟新陌生市场，而对该城市了解甚少，那怎么能在最短的时间内熟悉市场并能顺利开辟市场呢？中国教育体系培养出来的学生，最大的一个能力弱点或能力缺陷就是不具有克服这种新成长因素的陌生感。我们的教育模式是前苏联模式沿袭下来的，专业划分很严重，所以我们高中时就分科，让一部分人去学习科学技术，一部分人去学人文，甚至进入大学后专门去学语言。总之，我们并未将受教育者看做是一个全面文化的承接者，这种情况在一定程度上是由于资源的短缺带来的。资源短缺就一定要争夺，而争夺就要占到一个起码的理由，这个起码的理由就是要用全部的精力去学一个单方面的内容。我们中国的很多孩子学习小提琴是为了谋生，而德国三个人里面就有一个会吹小号的，而这是为了全面接受人类文化。中国流行的一句话叫“隔行如隔山”，果真如此吗？

我们可以举一个例子，我们认为一个外科医生所要具备的知识成长能力和一个汽车工程师大致是相似的。一个汽车工程师最大的优点是掌握汽车这部机器里的所有机械零件的功能和它的逻辑关系位置，而且知道这个功能可改变度和它的全部机理，这其实和一个外科医生所需要的能力完全是一样的。外科医生同样是一层一层来分析问题的，这要有非常好的逻辑思维能力，否则就不可能做到在手术中层层深入找到病灶并进行还原和缝合。因此，无论是看一个人或是一部汽车其实都有着相似的逻辑关系。比如汽车需要的能源是汽油，汽油来自于石油，石油则是树叶落下去后经过几千万年的光合作用而形成的，而人类吃的食物也是通过光合作用形成。其实这两者本质都是一样的，只不过一边是树叶一边是麦子而已。人的心脏跳动的过程和发动机的燃烧是一样的道理，发动机泵油的过程就是心脏泵血的过程，由人制造的东西始终围绕着人类自己。汽车前灯就象是眼睛，车轮就象是腿，只是这个医生不知道在这里叫心脏，而在那里叫引擎，当然它们的具体功能是有差异的。所以，如果具备这个能力的医生加上这个穿透能力和对这个事物的掌握能力，无须太久就可以做一个优秀的机械工程师。因此我们重点强调要克服知识陌生感，使团队领袖具备更强的穿透能力。

## （2）克服规则陌生感

中国是个农业国家，农业的特点是不社会化，而不社会化就意味着人们往往习惯于从自我出发考虑和处理问题。其实作为农民的后代，我们本质上无视规则。中国和西方最大的差距是在于对规则的理解和把握上。如果这个社会发展得越进步，那么作为个人出发的多元化程度就会越重，而多元化程度要保持稳定就会出现相互的规则。如果在这一点上做得比周围人好，就表示具有克服规则陌生感的能力。所谓的谈判专家实际上就是规则掌握得比别人好的人，只有克服了规则陌生感，才可以重新修订规则，才会出现制度创新。

试想，如果骨子里都不承认规则，怎么能创新规则呢？所以要成为一个具有超常能力的团队领袖，必须重视规则。当然，这需要整个社会共同营造重视规则的环境和氛围，并积极推动这一结果的形成，因此这还不仅仅是由于个人素质的原因。

### （3）克服环境陌生感

一个新的资源平台构成的状态称为新的环境。而怎么和新的状态发生联系？这是超常能力的第三部分。即使我们能够掌握规则，也具有相关知识，可是到了一个新的因素构成的环境里，怎么能与这个环境对接并深刻理解和超越它？比如到了一个新环境，怎么建立和保持良好的公众人际关系？有的人营销能力很强，所谓营销能力强就是这个人同周围的人相比，环境陌生感克服的能力较强。比如有的人跟一个陌生人在一起5小时后还是陌生人，而另一个人5分钟后就能够和对方谈得非常投机和融洽，说明环境很快就被他认识了，如果这种认识再加上掌握的规则 and 知识，自然就可以改造环境，而作为社会化程度不高的中国人在这方面的能力是相对比较弱的，但一个团队领袖就要努力克服这种缺陷。

所以作为一个团队领袖，要掌握自己的一个底线和一个高线。12个方面的基本能力要表现为三个结果：横向和纵向的全过程控制能力、正确的事务处理能力、最终形成个人风格。超常能力要表现为对知识、规则和环境三个陌生感的克服，这三个陌生感克服的同时也会加速个人风格的形成。如果在一个比较低的进步层面和比较高的超常层面都具有思考和动作能力，那么就具备了一个优秀团队领袖的胜任能力。

### 二、基于人格的领导魅力

然而一个优秀的团队领袖在坚持自己的行为准则及具体实施过程当中还存在一个基于人格的自我形象塑造问题。

当团队领袖具备了基本能力和超常能力之后，最后要形成一个自我的威信、形象、召唤力，这种召唤力的形成有八个基本要求：

### 1、智商、情商、财商加权平均高于被领导对象

三商加权平均数要高于被管理对象的平均数，这样就至少是一个高于平均能力水平以上的人。智商是衡量一个人的反应能力；情商是指人与人沟通的能力，就是对另外一个个体心理理解和心理尊重的能力，环境陌生感的克服取决于对构成环境的人的理解，它包含的主要是这个个体——人，以及对他的心理理解能力，要从心理学角度去理解另一个人，并从这个人产生、学历到他个体形成的全部思想，还要跨越他的小学、中学去深入了解他。比如，这个人如果插过队，一定有插过队的经历及由此而带来的问题和优点，而对于他成长经历的全部理解，称为对一个个体的心理理解，然后包括你和这个个体理解间的关系——尊重，并达到相当的高度，这种能力称为情商。财商是指对虚拟的符号规则里面的符号的理解和处理能力，也可称为对财力的处理能力。所谓钱是物化交换符号规则系统里面的一个符号，对钱的处理能力是智商和情商所不能替代的。团队领袖基于人格的8个要求的第一项，是这三商加权平均要高于所领导的对象。如果其中有一项超常，另一项也可以有缺陷，但加起来一定要高于平均水平，如果不是这样，其实已经不能胜任这个岗位。

### 2、具有战略眼光

能够脱离事物本身，看到事物的本质，并具有战略性判断所有组成个体之间的利益关系的能力，就是具有战略的眼光。所谓种瓜得瓜，种豆得豆，是要知道种下的豆经过若干表象处理之后而得到的豆一定是跟它有关系的。战略能力的核心包括把团队的方向确定和战略性地处置局部的战术关系，要具有战略观和全局观，懂得牺牲局部利益保全整体利益，即“识大体”。

如果没有战略能力，所领导的团队就不会有方向，所以企业最高团队领袖一个核心能力就是战略能力。

### 3、具有对利益逻辑关系的准确判断力

在所有逻辑关系当中要首推利益逻辑关系。要具有对利益的判断能力，能从他人角度思考利益，形成对团队内部利益关系的清晰认识，即“知轻重”。比如在开会时，要知道当这句话讲过之后，会有哪些人反对？哪些人赞成？不管这个人表面说什么话，你要非常清楚他的内心到底是怎么反映的，这就是具有利益判断的能力。要做到这一点的确非常困难，尤其是把“识大体”和“知轻重”结合起来更难。如果在工作当中有了战略判断能力但对其中的因果关系不能分析，不能“知轻重”，那这个战略判断能力是没有用的。所以对利益关系的判断力就是对正确方向的行动能力，因此要做到既“识大体”又“知轻重”。

### 4、明确各阶段的组织目标

如果“识大体”和“知轻重”这两个能力具备，所领导的这个组织或团队要用什么样的战略和战术的事情构成这两个判断能力的被落实？各个阶段具体要达到的目标和所采用的方法要非常清楚，也就是要知道做什么事。一个人能否成功，首先是做正确的事，如果战略方向是对的而且能够摆平各方利益，就能做正确的事。“识大体”和“知轻重”决定了做的事对不对，而如果在做正确的事的过程当中还能把事情做得正确，那就更有利于成功了。

### 5、具有相对坚定的毅力

把正确的事落实到底，就要比被领导的人更具有坚定的毅力。在受到外部环境或因素干扰的时候，作为团队领袖要比任何人更具有坚持不懈的毅力。所谓坚持与创新，表示创新是对坚持的否定，但是坚持则是首先的。



创新的关键在于创新的方向跟第一个所坚持的是一致的，若是这样，这一生就都是正确的；而如果创新的方向是180度的完全倒转过来，那前面的一切就都不存在了。

## 6、具有明显的优点

在个人风格形成过程当中，要有几条明显的优点，以使下属敬仰并紧紧跟随。比如，这个人非常大气，非常具有战略性；或者非常细节化，非常能正确地做事；或者朋友多，每次都主动去买单。总之要有几条明显的优点来立足，否则很难有表现的机会，也就不足以服众和得到推崇。如果一个人没有什么明显的优点，那就不大可能成为优秀的团队领袖。

## 7、没有明显的缺点

如果要持续成功，就不能有明显的缺点。所谓明显的缺点包括财关、闲关、色关，这三关过不去就是有明显的缺点。财关是指关于利益分割的关系，即争夺利益的能力。这方面能力不能明显弱，但如果争夺的利欲心过强，以至不能建立局部信任也同样不行。比如一个人很财，从来吃饭都不买单，很可能就是因为这个原因而影响他的事业，因为大家都不信赖他，任何人都认为如果跟他在一起合作，他一定会占有更多的利益。闲关是指懒惰，如果比周围的人要超常的懒，就是明显的缺点，那么不论三商怎么弥补，或者再怎么有战略性，都是不会成功的。就象若干木板组成一个桶，如果里面有一块短板，那怎么也不会蓄得住水。色关是指欲望，如果在这方面有超常的需求，从而导致自身出现明显的弱点，那也是很难获得成功的，有许多人就失败在这上面。财关、闲关、色关，哪一关过不了都会是个短板，所以作为一个优秀的团队领袖不能有明显的缺点。

## 8、基本遵从信用原则

推进事业发展过程当中要基本采用信用的方法。信用就是商业社会中或是社会游戏规则下的可以持续买单的个人财产。中国经济转型期中，最大的特点就是没有信用基础，原有计划经济或精神追求、宗教导致的信用基础已经开始漂移，新的信用基础还没有建立，而这样一个社会的特点是成员之间没有信用基础。我们说金融是物化到虚拟规则的建立，是将物化世界反映到虚拟世界，虚拟世界建立逻辑关系的原因就是建立它们之间的信用关系。有一个公式： $S=V*T$ ，当这个公式被大家认可后，速度乘以时间就一定等于路程，而这是个逻辑关系的背后是信用。中国金融领域面临的困难，就是由于信用基础较差，因此难以建立规范的金融秩序，所以当信用一旦消失，就会出现危机并重新洗牌，那么原来的逻辑关系要推倒重来。然而在商业社会中不可能全有信用，越是在机会期信用越少，因为资源毕竟是有限的，但是如果做事情大致是采用信用的方法，那么就会逐渐积累更多的财富，而这个财富会带来更大的收益。譬如有些人做事到处显得吃亏，于是大家都觉得跟他合作最划算，所以都愿意跟他做生意，这样使他的业务不断增加。尽管在合作中的确显得他有些吃亏，让对方占了便宜，但毕竟还是成交了业务，而最终结果是业务发展得越来越大。在中国当前信用资源奇缺的情况下，如果拥有信用资源，那应该是最快乐、路最宽的人。

我们呼唤优秀的团队领袖，但是这些优秀的人不会从天上掉下来，这需要社会、组织和个人共同努力才可以获得，打造卓越的领导力是一个漫长而艰辛的过程，然而就象蛹蜕变成蝴蝶一样，历练过后换来的是自由飞舞，那将是人生中新的境界。在经济全球化的今天，优秀的团队领袖将成为这个时代的英雄，他们用自己的智慧和勇气引领着大家去开创美好的明天。

## “执行力”的本质是“领导力”

执行力是近年来工商界比较热门的话题，对执行力的困惑、关注和探讨一直就没有停止过。那么，执行力究竟是个什么东西？执行力关系到哪些人群？执行力体现在哪些方面？如何才能培养团队的执行力？世界组织行为学大师、领导力大师保罗·赫塞博士（Dr Paul Hersey）曾经说过：成功团队的经验 and 研究结论表明，“执行力”问题就是“领导力”问题！赫塞博士的话可谓“一语惊人”，它直接揭示了执行力的本质——领导力！

### 1、迈克尔·戴尔本人执行力的体现

戴尔电脑是个很好的案例，戴尔电脑的成功很大程度上可以归结为创始人迈克尔·戴尔先生的执行力。用前戴尔亚太采购负责人方国健的话说就是：

“迈克尔·戴尔的特质之一是极有远见，他通常在认定一个大方向以后就亲自披挂上阵，带领全公司彻底执行。”有两个例子是迈克尔·戴尔本人领导力（执行力）作用的明证：

一个例子是戴尔电脑推动国际互联网的深度运用与普及化的过程。迈克尔·戴尔很早就意识到，互联网将彻底改变人的生活形态与工作习惯，而且是直销的一种利器，有必要大力宣传、推动对互联网的重视。为了做好这项工作，迈克尔·戴尔安排在公司内部到处张贴一种大海报，在这章海报上，迈克尔·戴尔本人一脸酷相，半侧着身子，一手直指向画外（观众），海报上印了一行大字：“Michael wants you to know the net！（迈克尔希望你把互联网搞通！）”戴尔还在好几个公开演讲中热情洋溢地重申他对互联网的看法。

此番努力的结果是：戴尔电脑有70%的营业额可以通过网络下单成交，公司的多数管理制度及工具可以在网络上实行。

另一个案例是关于戴尔公司供应商的选择管理。戴尔电脑是依靠OEM模式来运营的团队，原材料供应商和产品制造商的管理是戴尔公司的关键，戴尔本人非常重视，不仅对各个供应商的报价和产品标准细节了如指掌，不仅派高级管理人员不断巡视这些厂家，而且每年要亲自到供应商的生产现场考察数次，对生产细节深究不已。

## 2、容易被领导人忽视的一面：选拔人才

如果仔细观察那些长盛不衰的团队，观察最高管理者和最高执行者，你就会发现，它们的领导人都非常重视人员的选拔。GE前CEO杰克·韦尔奇曾经说过：“管得少，就是管得好。”如何才能管得又少又好呢？答案是：人是关键！优秀的领导人每年都会把大量的精力花在干部选拔上，这是领导者最重要的执行内容，但由于该工作往往在短期内无法发挥效应，所以被团队领导人忽视（中国的团队领导人更是容易忽视这一点）。

## 3、执行能力的核心所在：对项目的追踪和跟进

除了选人，对项目的追踪、跟进也是团队领导人执行能力的核心所在，所有善于执行的人都会带着宗教般的热情来跟进自己的既定计划。通过跟进工作能够暴露出计划和实际之间的差距，并迫使人们采取相应的行动来协调整个工作进展。

此时，领导人（不一定是团队的总裁或CEO）一定要制定出一份清晰的跟进计划：目标是什么？谁负责这项任务？什么时候完成？通过何种方式完成？需要动用哪些资源？

下一次项目进度讨论在何时进行，通过何种方式进行，将有哪些人参加？如果没有精力对某个项目进行彻底跟进直到其最终渗透到整个组织当中，就千万不要批准这个项目。

#### 4、人才训练：领导人培养团队执行力的手段

优秀的领导者不仅自己具有强大的执行力，而且能训练出一批一流的执行人才。

杰克·韦尔奇曾经说过：“如果我们想让队员成长，就应该去增加他们的自信心，赋予他们更多的责任。如果我们能将他们最好的想法加以利用，我们就有了赢得竞争的机会。”这句话也得到了包括保罗·赫塞博士

(Dr Paul Hersey) 及众多知名工商界领导人的高度认可。实际上，领导人应该像一个火车头，把自己与下属的每一次会面都看成一次指导的机会，把每一件托付给下属的事都当作锻炼下属的机会，把下属的每一次进步都当作自己的进步。请记住，下属就是你的“替身”，他的能耐越强就表示你的能耐越强，就表示你的执行力越强！

#### 5、中层管理者的领导力：执行领导人意图的重要保障

领导者的执行力还包括：启发下属认识到自身角色的重要性；告诉下属工作的目的是什么；让下属知道你对他的期望；及时告诉下属他做得如何。只有这样，你的监督和检查才能顺利进行。

中层管理者是团队的中层执行者。如果把团队比做人，老板就是脑袋，负责思考团队的方向和战略；中层是脊梁，去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。可以说，中层就是老板的“替身”，也就是支持大脑的“脊梁”。

作为中层执行者，一旦周围同仁和领导从中层身上感受到了坚定的力量，他们必然会信任中层，中层的态度必然会影响到他人的态度；反之，如果中层被畏难情绪所左右，连正常的能力都发挥不出来，那么执行过程的“腰”就软了。同时，中层管理者必须是团队成员和教练，必须能够激励、赞美别人，必须是充电器，而不是耗电器。因此，一个优秀的中层必须具备以下执行能力：一、领悟能力，要先弄清上司希望你做什么，然后以此为目标来把握做事的方向和方法；二、指挥能力，工作的分配、协调、临场发挥，指挥的方法与语气，激发斗志和引导前进的能力等；三、协调能力；四、判断能力；五、创新能力等。所有这些能力都是领导力的体现，并最终体现为团队的执行力。

世界组织行为学大师、领导力大师保罗·赫塞博士（Dr Paul Hersey）的警世之言：“执行力”的本质是“领导力”！为了适应未来的竞争环境，团队需要培养更多的具有卓越领导力的经理人。只有这样，团队的“执行力”才会增强，团队领导人的意图和既定战略才会得到贯彻和实现。



直销事业——  
一把打开成功之门的金钥匙！

谨以此献给所有在直销事业中  
渴望成功的朋友们！