

没有完美的个人，
只有完美的团队！

直销团队手册
《智慧篇》



建立和谐团队的六大秘诀

事实证明，相互合作不是一件容易的事情。通过设计可以使装配流水线上的机器人相互配合得天衣无缝。但对于人来说却不行，因为每个人都有自己的想法，况且人不是机器，人都有情感——高兴或愤怒、自信或无安全感、友好或妒忌。对任何事情我们都有自己的判断标准，是公平还是偏颇，是对还是错。与他人合作时，大多数人都为无效的劳心与费神感到沮丧。合作水平是不同的方法和思想混杂在一起的产物。每个人都凭借着自己的经验、直觉和习惯做事，但各自的经验、直觉和习惯又各不相同。各自不同的想法可以成为一种巨大的资源，据此能够提出更多的创意和方法以供选择；但差异的存在也可能成为一种负担，迫使我们难以实现高效的合作。人们浪费时间，一而再再而三地卷入相互冲突中。每个人都参加过那些长达数小时但是毫无意义的会议，并且我们发现把很多时间花在了试图把大家组织起来上，而不是花在做一些富有成效的工作上。

无法提高合作成效的原因至少有3个，这是我们在试图提高团队工作成效前必须首先解决的问题。

一. 个人技能与能力

即使在独立完成任务时，我们大多数人也都不是效率方面的专家。如果我们自己都不知道该如何提高自己独立工作时的效率，又怎么能指望自己为提高与他人合作完成任务的效率做出贡献呢？有的人会一遍又一遍地去试图解决某个问题，而不是暂停下来，请教一下别人自己走的路对不对。也许你就是这样一个一个人，原因可能是因为你没有合理地分配精力，也可能是因为你没有掌握最佳的工作方式。

在与他人合作完成一项任务时，你有没有发现你有这种情况发生：你放下手头的工作，转而去完成其他工作，结果没有取得任何进展却又去影响其他的工作。我们的表现常常反映出我们并没有养成与他人合作共事的好习惯。我们没有一套简易的系统方法来指导我们如何应对遇到的大多数情况。要知道，将一个个独立的人组织起来，甚至不比大多数人仅仅依靠自己单独完成任务简单。

二. 良好的合作关系

想一想，当我们一个团队合作得非常好的时候，我们会是怎样一种表现呢？你或者其他人希望将我们引领向一种良好的合作关系，那么目标又是什么呢？有些人认为合作就是要“友好”地对待你的同事：要有礼貌，要和他们做朋友，对他们的意见要随声附和。做老好人对搞好合作有些作用，但是办公室里有些“老好人”也正是对合作完成任务发挥作用最小的人（有些甚至是最无用的人）。

三. 如何影响他人的行为

我们见过一些负责人，他们拥有自己所希望的权力，但是却很少能够成功地让其发挥作用。有些不良习惯是在人的一生中慢慢养成的，因此仅凭一句话就想改变这些习惯是不可能的。没有人能够因别人下一道命令就掌握了新的技能。如果那些大权在握的人都发现要想提高下属的合作成效不容易，你作为下属中的一员，又怎么能指望去改变同事们的工作方式呢？一是不具备独自有效开展工作的专项技能；二是对希望他人与你的思维同步。

四. 如何解决提高合作成效

整合一个四分五裂的团队常常令人感到希望渺茫；让习惯独立的人相互配合、密切合作的困难之大，常常让我们感到无能为力。

但是，现实情况是有些团队合作得的确比其他团队好，这不能简单地归结为他们很幸运，而是他们肯定采用了一些不同的做法。再进一步深究，有些人的确能够有所作为。我们都知道有这样的人，虽然他们无权指使别人做什么，但却能使混乱的秩序变得井井有条。只要他们是团队的一员，争论就会减少，大家会更加专注于工作，为集体做出更大的贡献，而且相互之间也更加和谐，最终完成更多的任务。他们是如何做到这些的呢？如果你想成为一个这样的人，又该怎样做呢？

五. 培养个人技能

最容易改变的，是你自己的行为。你可以通过改变自己来达到改变他人的目的。首先，你要通过提高个人技能来增强自己促成良好合作关系的能力。假设你是一名乐队成员，想进一步提高乐队演奏效果。为此，其中要做的一件事就是自己首先要成为一个技艺高超的演奏家。除了平时多加练习外，还要懂得一些对你和他人都有帮助的基本知识，如节奏、音阶、旋律、和弦等关于演奏乐曲、乐器的和声概念。在实践中，我们总结出成功合作5要素：

1、目标：如果不清楚自己要什么，是很难把事情做好的。有些目标能够给人以鼓舞和激励，既有助于衡量取得的进步也有助于做出决策，但是有的目标则不然。有机会对制定目标施加影响的人会更努力地去实现目标。

2、系统思考：每一个人都可能不自觉地陷入毫无目的、漫不经心的沉思中。用几个简单的技巧就能让你的思考变得井井有条而且重点明确，从而帮助你构思创意并制定出具有可操作性的计划。在人们合作开展工作时，这些思考的技巧可以将合作团队中的其他成员变成宝贵的资源，而不是阻碍前进的障碍。

3、学习：只靠一味地思考不足以保证找到解决问题的好办法，必须将你的创意付诸实践进行检验才行。要和其他人共同养成一些学习习惯，这些学习习惯有助于改进你们的工作习惯。

4、全力以赴：人们对待自己的工作可能是充满热情，也可能是兴趣索然。给你自己确定的目标大小会直接影响到你投入精力的多少。对于一个团队也是如此，不要认为人们对工作不投入是不可避免的，相反，可以通过给大家分派能够激发工作热情的任务和注意分派工作的方式来使大家全力以赴地投入到工作中去。

5、反馈：学习的方法之一，是将你的想法运用于实践，然后通过观察结果来加以检验。还有一个方法是从同事的意见和建议中受益。给别人提出建议和接受别人提出的建议对自己都大有裨益。你可以将这些技能传授给同事们。你们的组织可以成为一个这样的组织，就是在这个组织中，征求和提供反馈意见是出于相互支持而不是相互竞争。

六. 明确合作目标

你不仅要拥有独立完成任务的基本要素和相应的技能，也要学会如何综合利用这5种技能，建立良好合作关系的目標。我们再次以乐队为例。要想知道自己该怎样演奏音乐和搞清楚“大家共同演奏出高水音乐”应该给人以怎样的听觉感受，那么在你思考如何提高个人技能和提高整个乐队演奏水平的过程中，节奏、音符、音阶、旋律、和弦这些基本要素就为你提供了一个十分有用的架构。你必须对什么是成功的合作有清醒的认识，需要清楚要实现的目标是什么。同样，在你开始着手改善和同事们的合作关系之前，也必须知道良好的合作关系应该是什么样的。

如果我们的做法“正确”，那又该是什么样的做法呢？你肯定能够想到有些做法需要摒弃，比如召开没完没了又毫无意义的会议，但是就算做到这一点也不等于已经很清楚我们究竟应该做什么。为了开好会议，我们如何来确定议程？将要讨论的问题是什么？由谁负责给大家分派任务？除非我们清楚该做什么才能使情况变得更好，否则就很难改掉那些不好的做法。

在逐步认清什么是良好的合作关系的过程中，不要将自己凌驾于同事之上，而是要平等地和大家一起来改善合作关系。影响他人通过条理清晰的系统思考，你可以对目前的合作现状加以分析，从而判断出需要做哪些变革，并在合作中选择那些最能激发你干劲和最能使你全力以赴的领域或方面进行改进。除了成功合作5要素外，你还需要掌握一套简单易行的影响他人的方法。比如，可以通过点一下头、一个微笑或者一句话向他人表达某种意思。你可以在他人做出贡献的基础上为这个团队做出你的贡献；你可以通过示范作用表明你认为这个团队应当建立起来的合作关系。我们每一个人都能够做出自己的贡献和激励他人做出最大的努力，以使我们的合作水平提高到一个新的高度。

激励他人采取更好工作方式的3个简单方法是：1、提出问题，激发大家思考合作中存在的问题并寻求解决方法。2、交流看法，把你想出的办法告诉大家，让他们加以应用，并在反馈基础上加以改进和修正。3、带头示范，为大家示范什么是更好的行为方式。

如何使你的团队具有吸引力

众所周知，微软公司使数百计的雇员成了百万富翁。可是，鲜为人知的是，他们中许多人在取得了经济独立之后，却仍继续留在微软工作。大多数人认为，发财就等于取得了辞职的资格证书。但事实证明，微软公司的百万富翁们并不那样认为。微软为何能让百万富翁为它打工？因为微软有一种独特的团队吸引力，可以让百万富翁级的员工获得满足。如何使你的团队具有如此吸引力呢，是本文要讨论的问题。

一、何为团队吸引力

团队的吸引力来自于团队内部的合作力、沟通力和信任力的交集。也就是说当一个团队同时具备信任力、合作力和沟通力以及平民文化、快速反映和果断执行的时候，这样的团队才可能达到微软超级团队那样的吸引力效果。平民文化是合作和信任的产物。快速反应是信任和沟通的结果。彼得·圣吉认为快速反应是学习型团队必须具备的素质。沟通和合作创造出果断执行。执行力是考察现代管理成效的一项重要指标，团队没有执行力就没有生命力。

二、如何培养团队吸引力

1、塑造团队灵魂——打造信任力

信任，作为高素质团队的起点，能制约和推动团队的发展。团队能不能飞跃，首先看在团队中能不能建立起相互的信任。从个人关系中不难知道，信任是脆弱的，它需要很长时间才能建立起来，却又极容易被破坏，破坏之后要恢复又非常困难。更重要的是，信任模式是一个两极循环模式。

因为信任会带来信任，不信任会带来不信任，要维持一种信任关系就需要团队成员的精心呵护。在信任的构建过程中，信任的五个要素：正直、能力、惯性、忠诚和开放是非常重要的。牢记这五个信任要素并真正落实到团队的行动中，团队信任的气氛将会很容易就建立起来并不断得到巩固。实践中可以用一些培训方法来培养员工之间的信任感，如拓展训练，短途旅行等。人力资源部门在新员工入职培训中一般都会安排拓展训练，在练习过程中，员工可以切身领悟到团队合作，相互信任的重要性。员工之间的认同感在短时间内得到极大的提升。据估计，在员工拓展训练期间提升的员工之间的认同感是传统方式（工作中自然建立）的10倍。我们可以看出拓展训练是一种增强团队成员相互信任的有效工具。那么作为领导者的你为什么不予以利用呢？每隔一段时间让团队成员在一起做一些管理类的游戏，组织一些有趣的活动，这样不仅可以增进团队成员的信任还可以缓解团队的压力。

2、解决团队冲突——打造沟通力

沟通力是团队里的成员有效沟通的能力，其主要体现在沟通的及时性，主动性，创造性和有效性上。沟通力是衡量团队素质的一个重要标准，是三合一模式的一个重要支柱，它联接着信任和合作，可以说是高素质团队紧密团结的纽带。对一个团队来说，要使其良性运作，团队成员与领导者应共同努力实现相互之间的沟通，有效沟通是团队存在和发展的基础。解决背景、文化差异带来的沟通障碍是构建团队沟通的第一步。背景文化差异是团队管理中需要认真对待的问题，团队成员来自五湖四海具有不同的文化背景、风俗习惯、宗教信仰等，不可避免地会导致对信息理解上的偏差，甚至误解。

为此，首先通过文化敏感性培训，让团队成员彼此了解他人的语言风格和文化背景，排除沟通上的障碍；其次，采用多种沟通方式，如文件传达和谈话交叉运用；再次，尽量通过标准化解决问题，如语言要规范，文件要正式。最后，沟通也要柔性化，在标准化的同时要适当“不标准”。规范来自于标准，和谐来自于开放。

如果团队的信息技术能跟上的话，可以尝试电子沟通的方式，建立一个互动型论坛。团队成员在这信息平台上，自由的发表自己的看法，畅所欲言。这样能使每个人说出自己想说的话，其它成员也能看到，达到信息共享。团队知识来源于信息的有效沟通。知识和信息是团队有效运作的基础。团队成员只有掌握了必需的知识和团队内外的信息后，才能充分挖掘自己的潜力，发挥自己的聪明才智。团队的冲突大部分来自于沟通的不畅，有效的沟通将彻底解决这一关键性问题。显见，没有了冲突团队成员还剩下什么？合作，无私的合作，快乐的合作，彻底的合作。

3、形成团队魅力——打造合作力

从三合一模式图中我们可以看出合作的基础在于信任基础上的有效的沟通。没有信任就不谈沟通，没于沟通就没又合作。在狼群中，这也是不可争辩的事实。一狼想进入另一个狼群，它必须先臣服，然后才可能一起合作。实现团队目标的狼群战术、过程管理，不再是简单的过程监督和控制，它是一个四环节的有机管理过程：合作有序化—合作目的化—合作自动化—合作合理化。团队可以使用如下的方法实现团队的战略目标。具体其战术如下：

合作的有序化：团队是一个鲜活的有机体，团队本身的有序结构形成了它的特有功能。要实现团队目标，首先必须根据目标的特点来调整团队，使它具备达成团队目标的结构和功能，使之形成所需要的团队秩序。以狼群为例，假如狼群今日的目标是捕获足够维持整个狼群填饱肚子的猎物。面对眼前的狩猎目标，以及开阔的地形，狼王必须把狼分成两队，一队负责围堵驱赶猎物，另一队负责阻杀猎物。而且，两小队狼都需要有勇猛的智慧的头狼来担任队长。确定了狼王和能胜任各自任务的分队长，形成狼群的一种结构，一种秩序，它就有了完成捕获猎物的组织功能，实现目标的利器。

合作的目的化：适用的团队秩序构成之后，团队领导者还必须促使领导团队的每一分子，团队的各个部分，具体明确各自的突击方向和具体目的。把它们之间的努力协调起来。比如狼群的一个分队必须先负责将猎物驱赶入另一队阻杀猎物的地区，另一分队必须负责及时、准确地捕杀猎物。任务明确、目的明确、配合协同方式明确。然后狼群才能完成合作的目标。

合作的自动化：自动执行的策略，就是各方经过博弈后达到的均衡状态。当然它是一个动态均衡。团队的成员能做到合作的自动化，其不是高素质团队吗？人们完成每一个哪怕是微小的角色任务时，及时受到领导者和团队的鼓励，人们也会越玩越起劲。这就是我们希望的进入自动化完成各自的角色任务的理想状态。正如狼群在集体捕猎中所表现的那样，配合默契，自动自觉，达到合作的最优状态，取得了最大的收获——保持了狼群生存方式的极大竞争力，超越了独自为战，勇猛无比的老虎。团队的合作也是如此。

由此看来，团队成员的相互鼓励是团队合作自动化的加油站。当然，团队领袖的激励将产生无穷的力量，可以说是团队合作的强力助推剂。团队的永动机就是激励。

合作的合理化：在人们自动完成各自的角色任务时，一切为实现团队总目标而努力。在达成团队目标中，领导者和员工都会发现，有的本领和战术很有用，有的相互配合很成功。在团队中有用的、成功的就是合理的，没用的、不成功的就是不合理的。一个目标达成，下一个目标出现，激励团队一次次去拼搏。人们总希望做得更好，因此达成目标的合作方法需要合理化：去除不合理的，发扬合理的。这个过程就是合作的合理化过程，它推动着合作的完善。

团队合作的目的是多方面的。其中有两个重要的目的：达到团队的总目标和到达团队成员的自我实现，满足成员的最高需求。正是这两个目的才打造出团队的魅力——合作力。合作产生了团结，产生了狼群似的团队，实现了现代人的群居心理需求。因此团队具有了其他组织没有的独特魅力。

三、结语

打造团队吸引力的过程，是以团队信任为底线，以团队有效沟通为平台，以有序化—目的化—自动化—合理化的自动合作为方式，形成团队的核心吸引力，打造出团队独特的竞争优势。不入虎穴焉得虎子？不下苦功夫，就没有狼群似的团队。向狼群学习才能与狼共舞。

良好的沟通能力整活你的团队

沟通能力的好坏，直接影响着每个人在人生事业上的发展。常言说：“酒香尚怕巷子深”。在这样一个竞争激烈的时代，有效的推销自己、取得他人的认可、赢得他人的支持和配合、促进自己事业的成功、便显的尤为重要了。

首先，我们必须了解在组织过程中会存在那些信息沟通的障碍。通常，在沟通过程中由于沟通双方所具有的不同心态、表达能力、理解力、以及所处的环境和所采取的沟通方式，都会影响到沟通的效果。良好的沟通的关键在于领导者具有高度的敏感，精心地准备，并以诚心和对队员的关心来进行沟通。领导者在与下属队员沟通时可通过以下方式，主动促进与队员的沟通。

1. 提问。领导者可以通过提出一些有意的的问题。这一措施向队员表明领导者对队员的看法感兴趣，希望得到更多的信息，重视队员的意见。问题有很多种形式，但最常见的是开放式和封闭式。开放式问题是引入一个广泛的主题，给人们机会以不同的方式表达。相反，封闭式问题是集中于一个较窄的主题，请接收者提供一个较为具体的答案。无论是开放式的问题还是封闭式的问题，都能很好地推动上行沟通。

2. 倾听。积极的倾听并不是简单的听，它不仅要用耳，而且要用心。有效的倾听有两个层次的功能——既帮助接收者理解字面意思，也理解对方的情感。好的倾听者不仅听到对方说的内容，而且了解对方的感受和情绪。同时，有效倾听的领导者还发出了一个重要信号——他们关心队员。虽然许多人并不是富有技巧的倾听者，但可以通过训练提高倾听技能。

3. 与队员会谈。促进和实现沟通的一个有效办法是与队员会谈。在这样的会议上，鼓励队员发言，让他们谈论工作中的问题、自己的需要、以及管理中的促进或阻碍工作绩效的做法。这些会谈可以尝试深入探究队员内心的问题。由此，加上相应的跟进措施，队员的态度会得到改善，不满情绪和退出率都会因此而下降。

4. 开放政策。开放政策是指鼓励队员向他们的推荐人或更高领导者反映困扰他们的问题。通常，队员们被鼓励首先找自己的推荐人。如果他们的问题不能被推荐人所解决，可以诉诸更高领导者。此政策的目的是去除沟通的障碍。但这实施起来并不容易，因为在领导者和队员之间常常有真实的和想象的障碍。

5. 组织业余文化活动。非正式临时举办的娱乐活动可以为沟通提供绝好的机会。

这些自发的信息交流比绝大多数正式沟通都能更好地反映真实情况。在联欢会、野餐会、家庭聚会等活动中，沟通并不是主要目的，但却是它们能为团队间的信息交流提供良好的沟通环境。

事实上，团队内部信息交流的好坏，很大程度上取决于领导者自身的沟通技巧和主动性。而团队间的配合和互动效果又取决团队间信息的交流。正因为如此，无论我们采取什么措施，都是寄希望于领导者在工作中，任何时候都能主动引导与下属的沟通；都能有意识的去促进成员之间信息交流的顺畅；重视和改善沟通管理，将决定着你的团队整体业绩的蓬勃发展。

人类之所以成为地球的主宰，是因为人具有高智能思维和合作精神；先进的电脑也取代不了人脑快速处理复杂的事务，就是人脑中的众多的神经中枢彼此间都能以最短的时间互相传递和处理信息。毛泽东同志说过：“团结就是力量”。没有哪一种力量会比团体所爆发的力量更强大的，而要产生这种力量，就需要团队中的每一位成员齐心协力、快速反应。“凝聚产生力量、团结诞生兴旺”，作为现代的领导者，赋予你更高的使命，那就是带领你的团队、整合你的下属、利用沟通管理，让他们成为动起来的团队！

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！