



ATP 世界顶尖團隊發展精髓



單元八： 卓越的領袖 風格和素質 **Leadership**

By Tan Kar Hor
讲师：陈嘉虎

领袖：治国，平天下篇 (The Group & Team)

by Tan Kar Hor
讲师：陈嘉虎

修身,齐家,治国,平天下



Individual

M_e

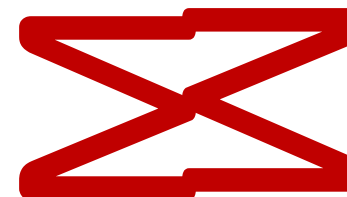
个人

Group

W_e

群体

Team



团队

到底是在带领一群个人,管理一个群体还是引领一个团队
(Are You Leading a group of individuals or Group or Real Team)

治国篇:有效沟通的关键 (Effective Group)



团队中的五大类人 (5 Different Types Of Members)



支持配合者
Supporter

领军人
Leader

乘客/旁观者
Observer

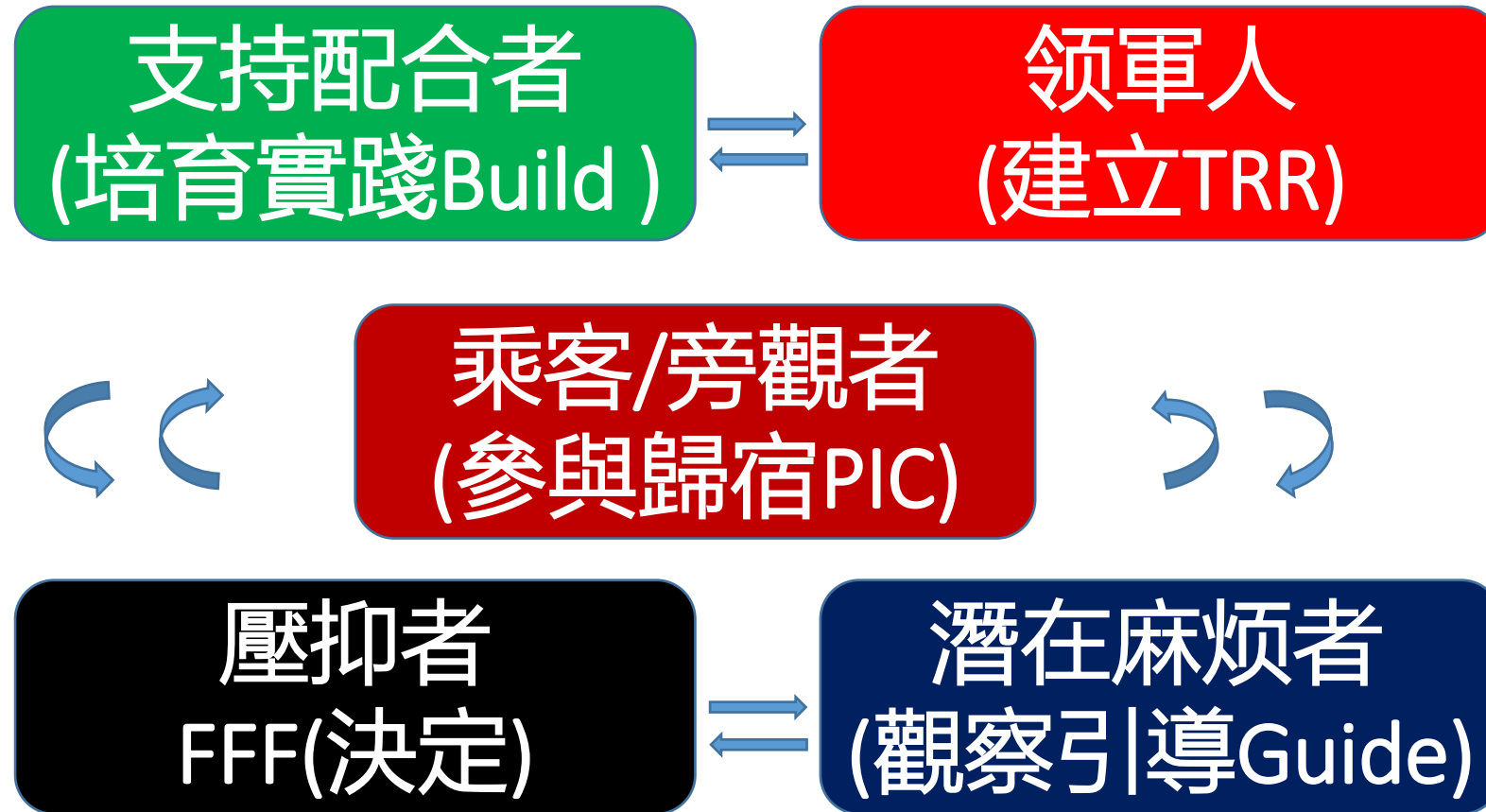
壓抑者
(Distruptor)

潛在麻煩者
Potential PM

如何面對這些人？

PM = Problem Maker

如何应对 (How To Lead)



用心引領;有效溝通; 增值情緒戶口
Lead With Passion-Effective Communication-Build Emotional Account)

更好的了解組織內的成員
ME(咱) → WE(咱們)



知己知彼



孫子：
知之知彼
百戰不殆
(Know Thyself & Others)

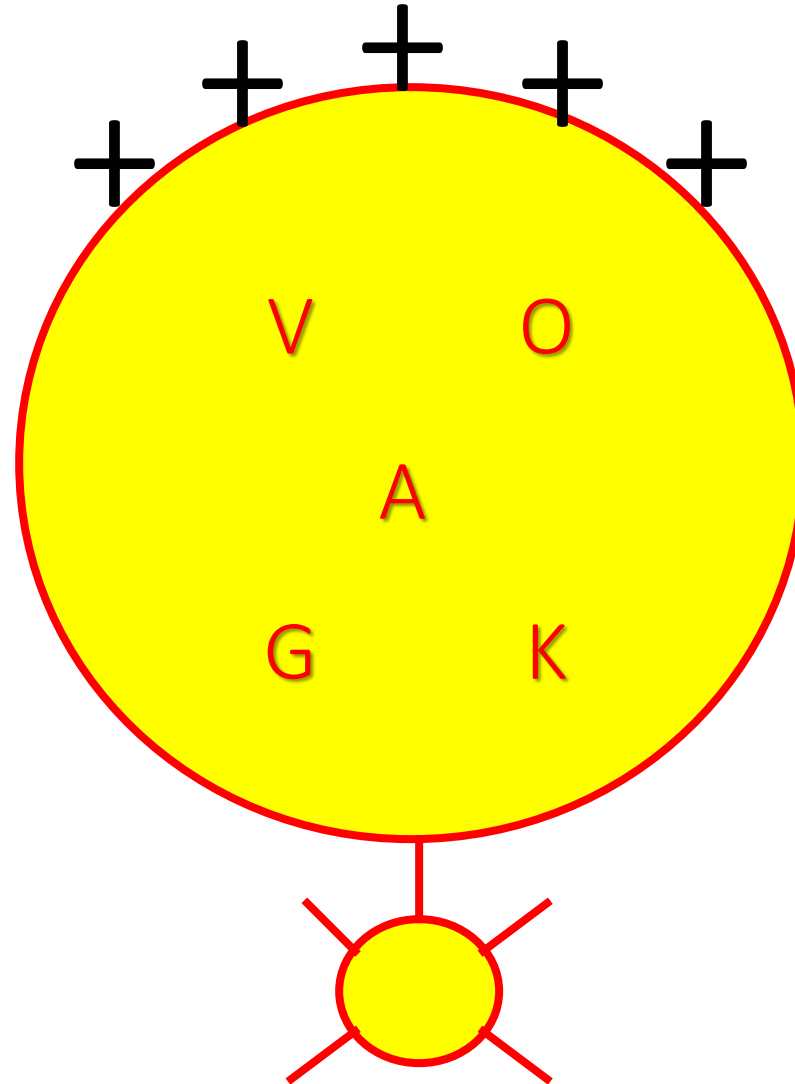
知己知彼



源于内而形于外
NLP : 神經語言學
(類型)

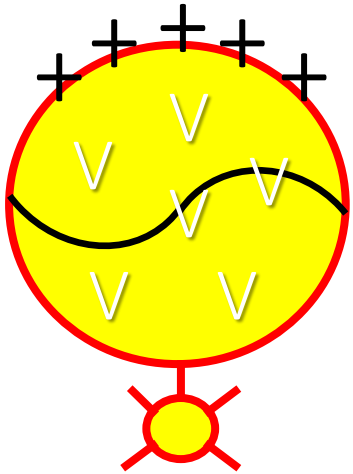


VAK

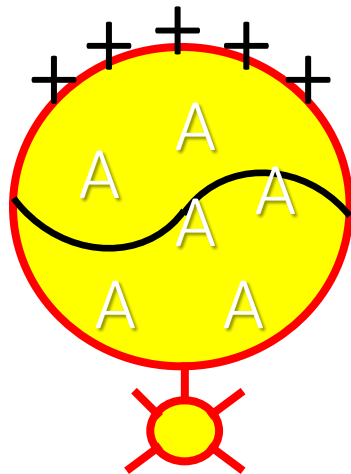


五大類型

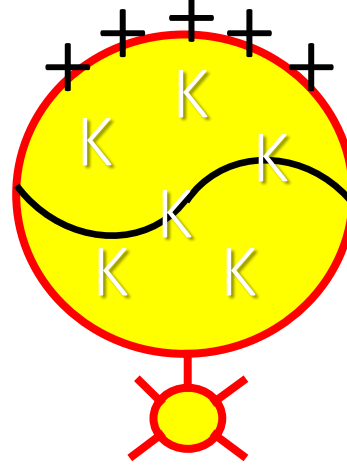
Visual
視覺



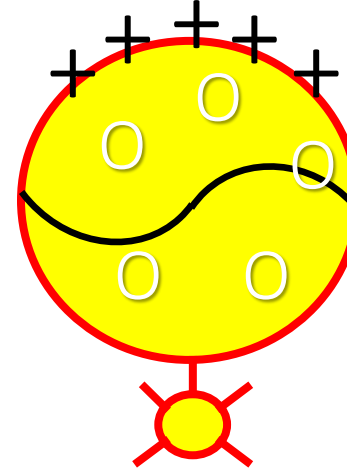
Auditory
聽覺



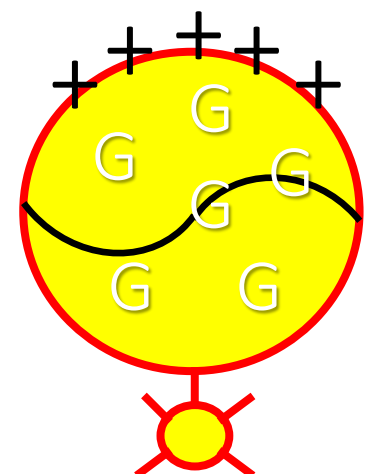
Kinesthetic
觸覺

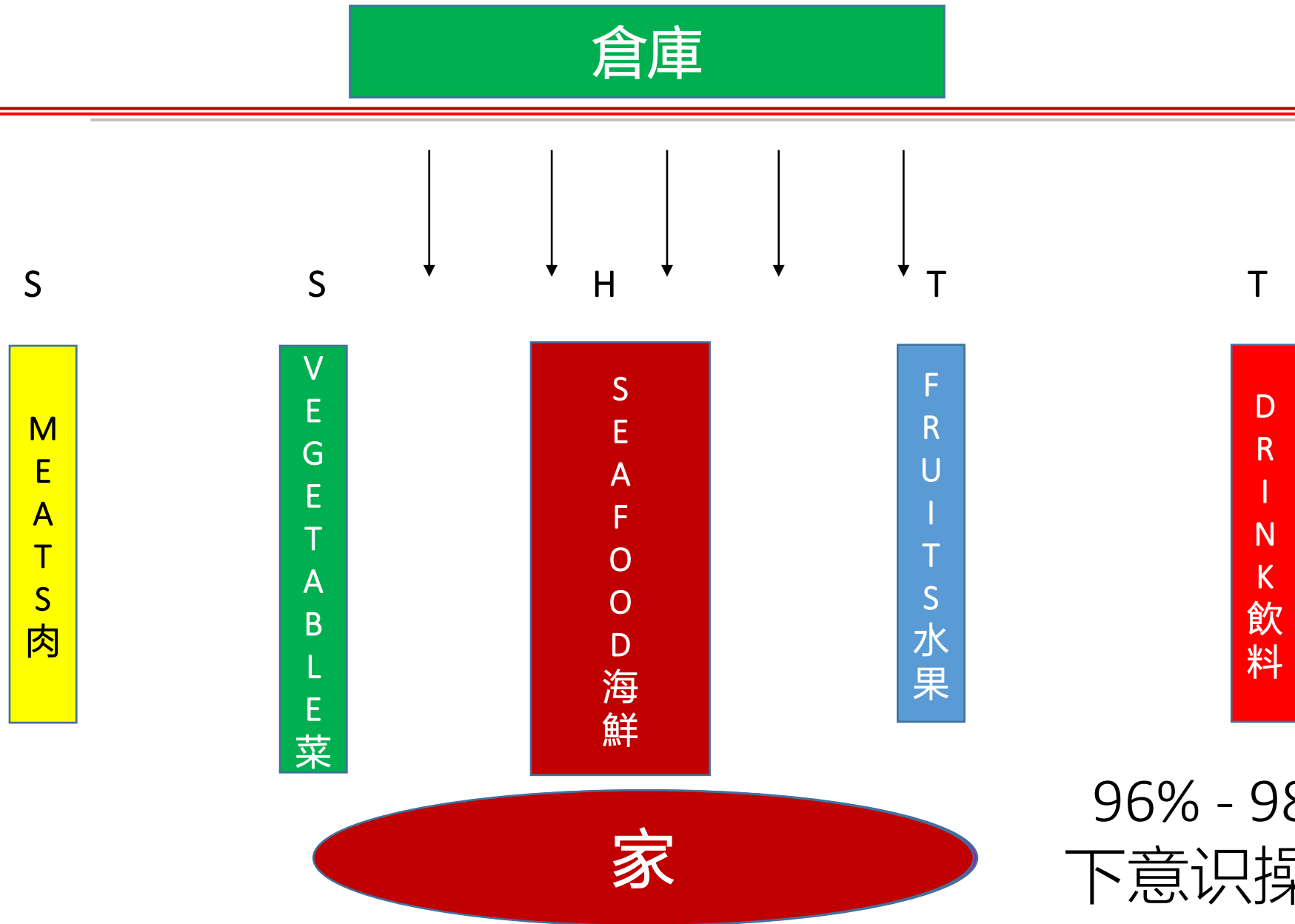


Olfactory
嗅覺



Gustatory
味覺





96% - 98%
下意识操作

效果

三大類型的效果:

視覺效果: 快速高效, 同一時間處理多樣事, 彈性, 成果導向.

聽覺效果: 有條理, 注重程序及系統, 注意細節, 過程導向.

觸覺效果: 著重關係與感覺, 全面參與, 穩重平和.

视觉型

視覺型行為特徵（勾選形容您最貼切的）

頭多向上昂、行動快捷、手的動作多而且大在胸部以上

喜歡顏色鮮明、線條活潑、外形美麗的人事和物

說話簡短輕快、不耐煩冗長說話

呼吸較快而淺，用胸之上半部呼吸

要求環境清潔，擺設整齊

批評的說話多針對速度、時間、煩悶、單調

喜歡事物多變化、多線條、節奏快

能夠在同一時間中兼顧數項事物，並且引以為榮

說話一開始便入主題，兩、三句便說完

在乎事情的重點，不在乎細節

衣著得體，顏色搭配很好

坐不定，多小動作

說話大聲、響亮、快速

听觉型

聽覺型行為特徵（勾選形容您最貼切的）

頭常傾側，常出現的手勢是手按嘴或托耳下，手或腳常打拍子，走路時不徐不疾，間中表現出旋律

重視環境之寧靜，難以忍受噪音，注重文字之優美，發音正確等

說話聲音悅耳，有高低有快慢，往往善於歌唱，喜歡找聆聽者，本人也是良好的聆聽者

呼吸平穩

事情注重程序、步驟、按部就班

說話內容詳盡，或會有重復的情況出現

說話中常用連接詞，例如：[為什麼會這樣呢？那是因為……]

說話中常有描述性或象徵性的聲音，例如：[轟隆隆的打雷聲。]

喜歡事物有節奏感。多說話，而且往往不能停口

在乎事情的細節

對用字很注重，不能忍受錯字

坐著時眼球多轉動（內心在自言自語），常有有節奏感的身體語言

触觉型

觸感覺型行為特徵（勾選形容您最貼切的）

頭常向下做思考狀，行動穩重、手勢緩慢多在胸以下

喜歡別人的關懷，注重感受、情感、心境

說話低沉而慢，使人有深思熟慮的感覺，多用價值觀的字

呼吸用胸之下半部及腹部

不在乎好看或好聽，而重視意義和感覺

注重人與人之間的關係

不善多言，可長時間靜坐

穿衣服常穿大一碼、在乎舒服

站著時多依靠著柱子或牆、坐著時全身躲在座位裏

往往不能說完一句完整的句子，而要分兩三次才能說完

說話多提及感受、經驗。手常撫摸身體或物品

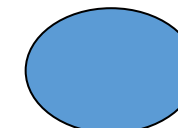
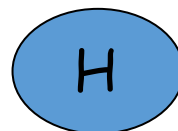
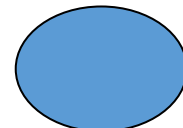
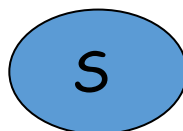
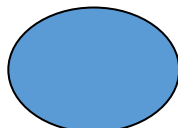
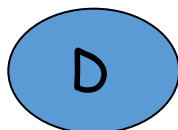
批評的說話多針對別人對他的態度，事情不如意等

坐著時靜默、少動作、頭多傾下、呼吸慢而深



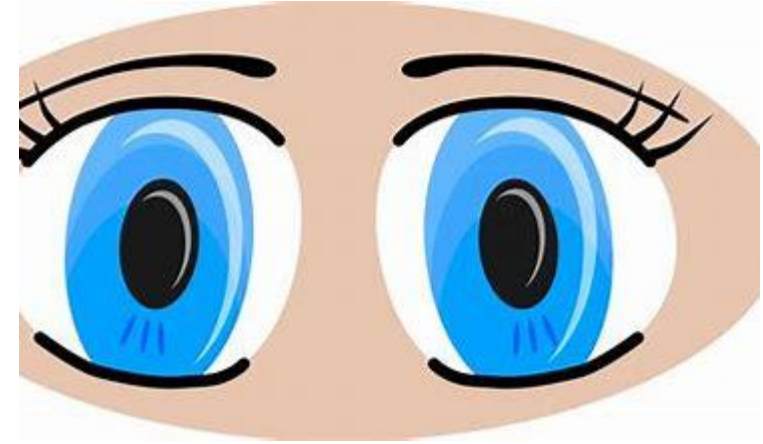
你是那一類型？

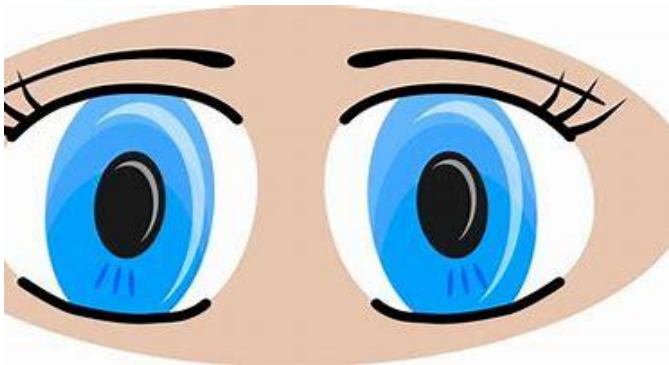
	V	A	K
音調	高亢 高低	平板 條理	低沉 緩慢
体态	向前 多動作	頭側 節奏	頭向下 手勢胸下
內容	重點	細節	人際關係
節奏	快速 短促	不徐 不急	緩慢 低頓
焦點	方向 多樣化	現下 有條理	人事 感覺
拍照	擴角	聚焦	人物
穿著	多彩	素亮	沉暗



Which Type Are You ?

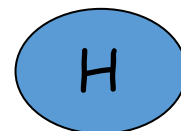
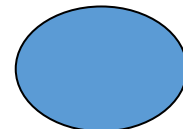
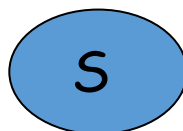
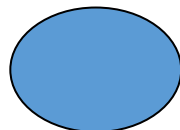
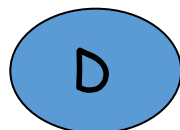
	V	A	K
Tone	Flexi & Sharp	Flat & Mono	Low & Deep
Posture	Lean Forward	Head One Side	Head Still Middle
Content	Main Point	Details	Relationship
Pace	Fast & Short	EvenTempo Long	Slow Tempo Pulses
Focus	Vision & Multi	Current & Order	People & Feeling
Photo	Wide	Focus	People
Dress	Multi Color	Single Bright	Dark Black
	D	S	H

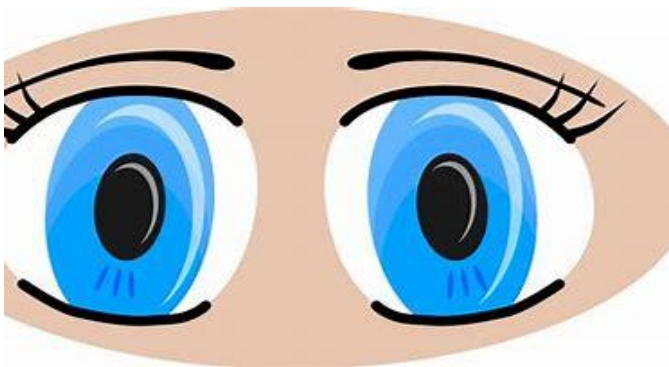




你的關鍵伙伴那一類型？

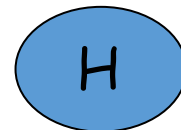
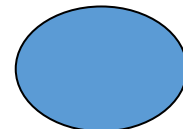
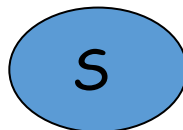
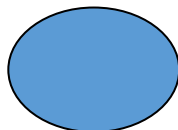
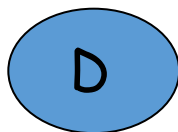
	V	A	K
音調	高亢 高低	平板 條理	低沉 緩慢
体态	向前 多動作	頭側 節奏	頭向下 手勢胸下
內容	重點	細節	人的關係
節奏	快速 短促	不徐 不急	緩慢 低頓
焦點	方向 多樣化	現下 有條理	人事 感覺
拍照	擴角	聚焦	人物
穿著	多彩	素亮	沉暗

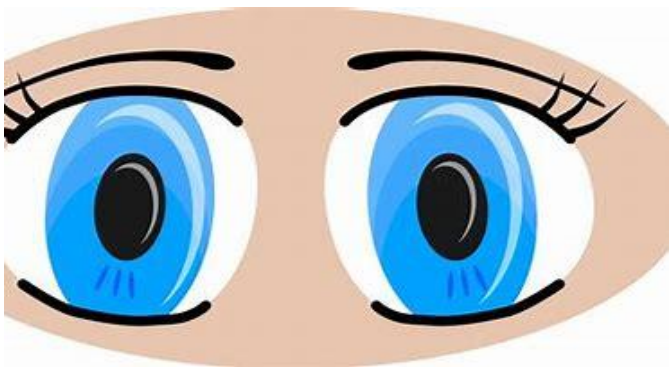




你的關鍵伙伴那一類型？

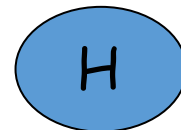
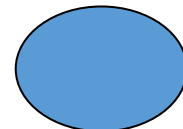
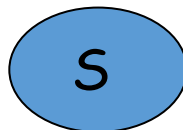
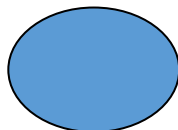
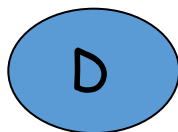
	V	A	K
音調	高亢 高低	平板 條理	低沉 緩慢
体态	向前 多動作	頭側 節奏	頭向下 手勢胸下
內容	重點	細節	人的關係
節奏	快速 短促	不徐 不急	緩慢 低頓
焦點	方向 多樣化	現下 有條理	人事 感覺
拍照	擴角	聚焦	人物
穿著	多彩	素亮	沉暗





你的關鍵伙伴那一類型？

	V	A	K
音調	高亢 高低	平板 條理	低沉 緩慢
体态	向前 多動作	頭側 節奏	頭向下 手勢胸下
內容	重點	細節	人的關係
節奏	快速 短促	不徐 不急	緩慢 低頓
焦點	方向 多樣化	現下 有條理	人事 感覺
拍照	擴角	聚焦	人物
穿著	多彩	素亮	沉暗



有效达致目标



三大類型取得最大效果:

視覺型: 多類別大目標, 行動系統跟进提醒, 落地執行

聽覺效果: 詳細目標及方案, 思考時間, 反饋进展

觸覺效果: 公開承諾, 人性化處理, 分享成果



管理情绪户口

存

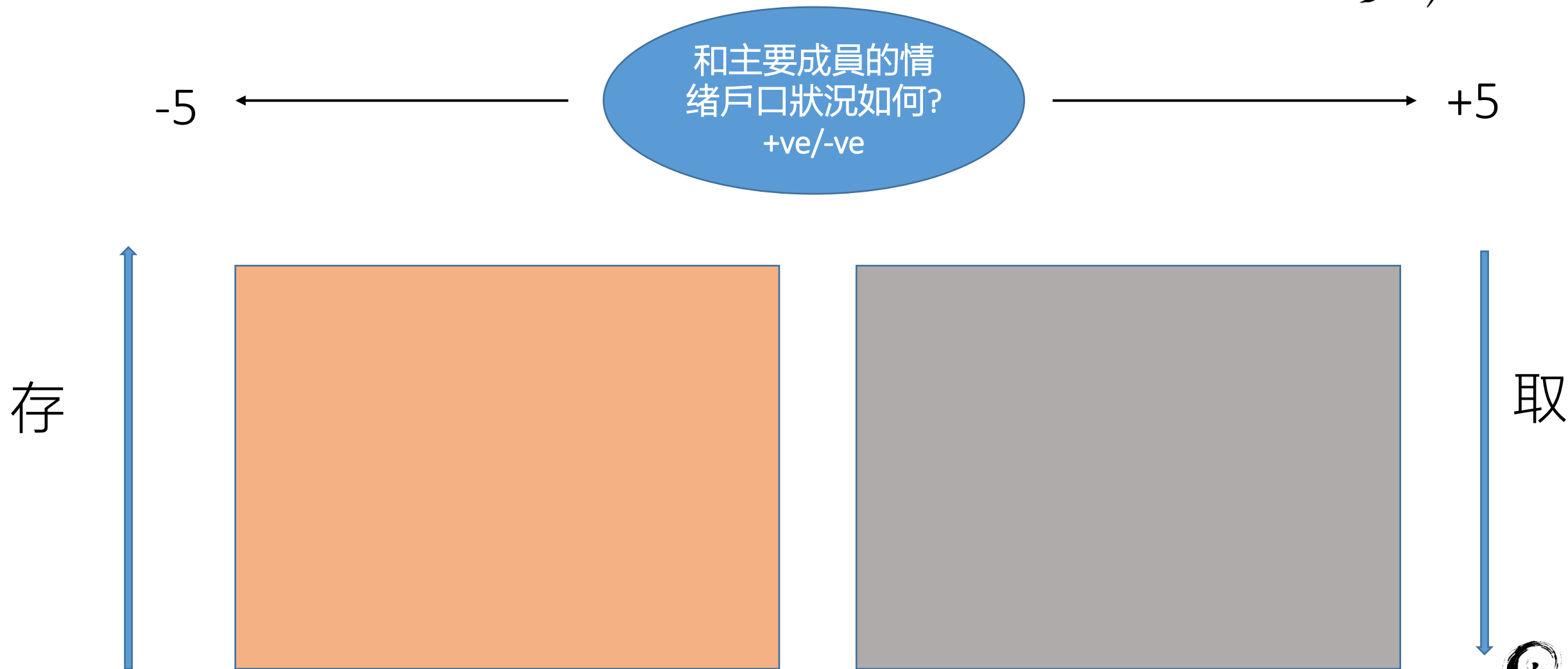
取

Emotional
Account
情绪户口

- Ve

+Ve

管理情緒戶口的三個要點



加強組織合作黏度/契合度的四個重要元素



1. 組員的期望值 (Aspiration)



2. 個人的人生主要目標/理想 (Life Goals)



3. 當下的激勵要素 (Motivation Factors)

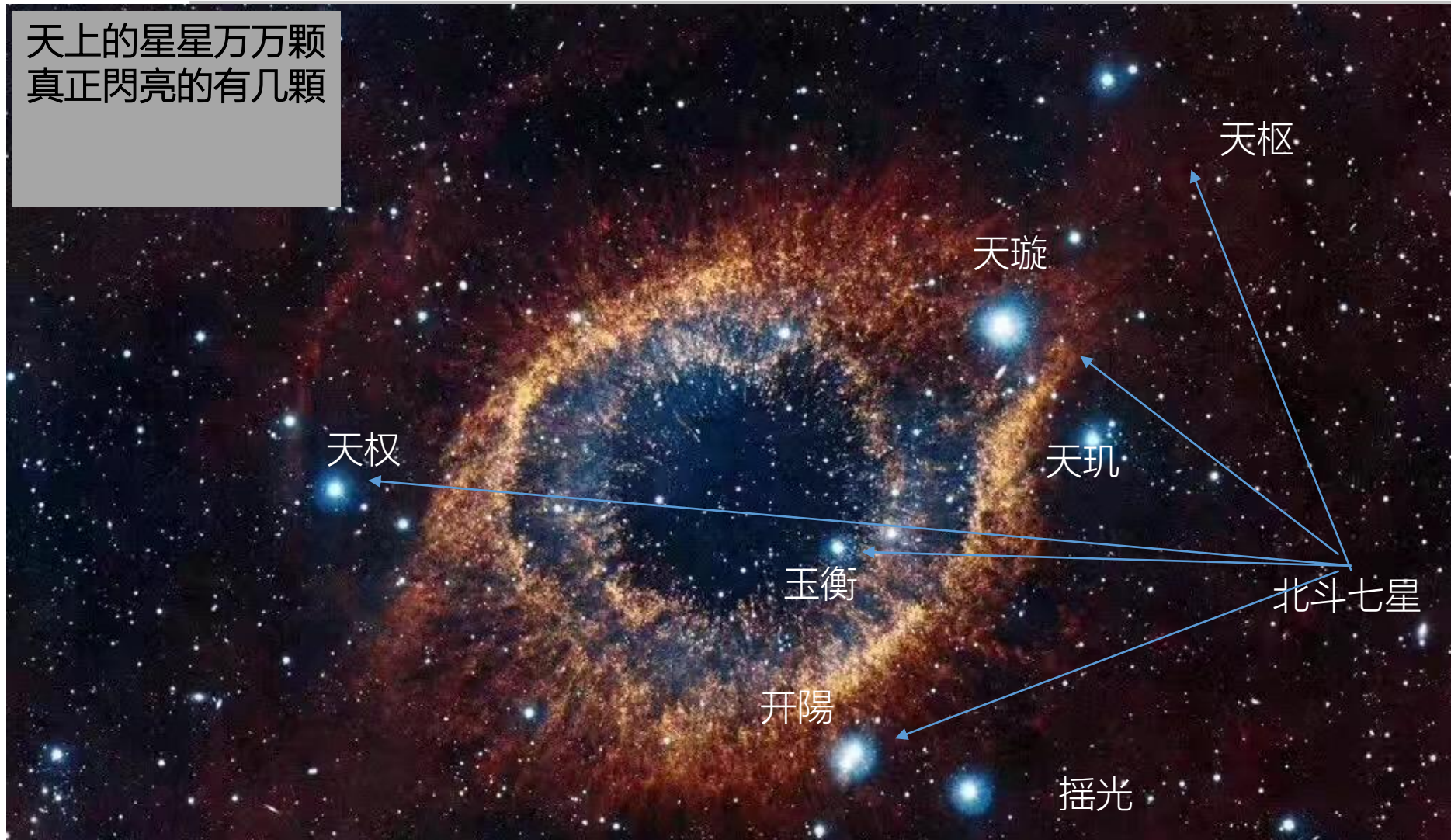


4. 聯誼 (Fellowship)



The Real Team : 平天下

天上的星星万万颗
真正閃亮的有几顆



北斗
七星
修煉
法則

A

Awareness (醒覺)

L

Leader (傑出的領軍人)

E

Enrich & Energize(互補互加)

A

Align (融和)

D

Direction (方向)

E

Excellence (卓越)

R

Role Models (標竿人物)

1. 醒(Awareness)



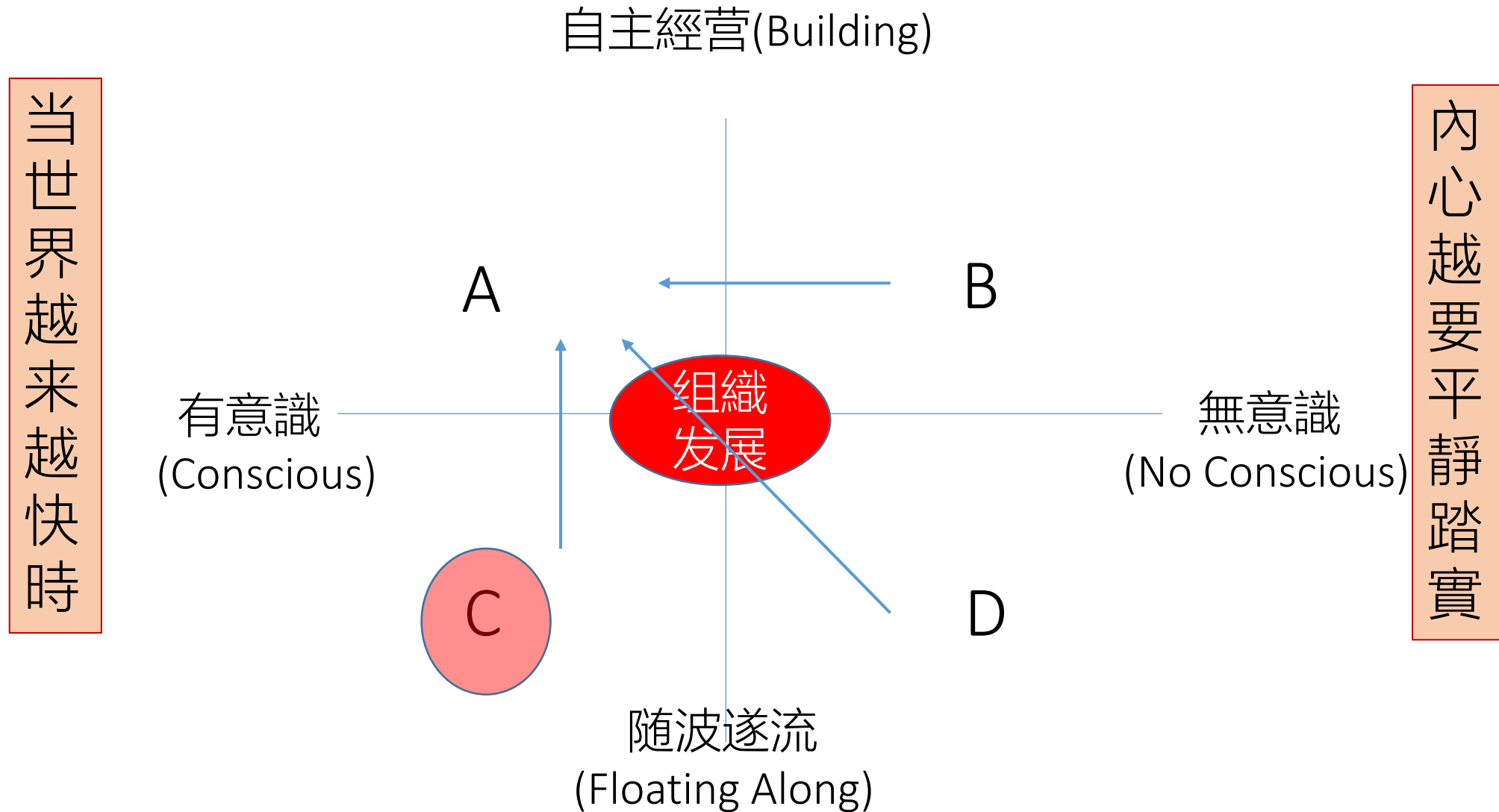
沒有醒覺就不會覺醒

當一個人过于沉睡或假裝睡覺時
永遠喚他不醒. 你在建立業務團隊
的醒覺是什麼？

1. 你有想過嗎? (Have You Ever Think About It)
2. 覺得自己值得擁有嗎? (Do You Believe We Are Worthy)
3. 會否興奮?(Are You Excited)
4. 何謂世界頂級業務團隊? (Are You Clear What Is WCA)



意識 (Consciousness)



世界顶级業務團定義的醒覺: 5P



精神
永存



1. **Professional : 高專業**
 - . 具備專業認證与操守
 - . 與時俱進
 - . 系統化
2. **Productive : 高產能**
 - . 公認的標準 (西有 GAMA; 東有 CIA 500)
 - . 高質量
 - . 培育質优人才
3. **Public Image (公眾形像)**
 - . 行業代言人
 - . 行業傳薪者
 - . 行業傳業師
4. **Passionate (熱愛)**
 - . 專注並奉行終生
5. **Personal Lifestyle (高,大,上)**



正團隊# 2: 領軍人 (The Leader)



真正的團隊擁有(A Real Team):

一位(9,9) 卓越 型專注于業績及人事的傑出領軍人同時他會著重在活動管理而不是只注重業績管理. 他具備前瞻性並以解決問題為導向, 引領團隊積極的邁向卓越

A (9,9) Excellent Leader who focuses not only on Production but also on People. At the same time the leader will emphasize on Activity Management more than Result Management. The Leader is also Pro-active with Solution Oriented that bringing the team towards Excellence

領軍人是建立真正團隊的至關重要元素
The Leader Is The Key In Building The Real Team



傑出的領軍人 (靈魂) (The Soul)



世界頂級領軍人的領導力是全面化的
WCA Leader Is Holistic In Their Leadership

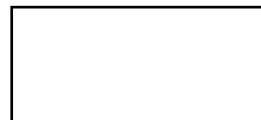


正團隊# 3: 互補互加(Synergy)



一支真正的團隊其組員會彼此互補互加:

1. 彼此協助, 互相支持(Support Each Other)
2. 彼此互給正能量(Provide Positive Energy)
3. 組員都會積極奉獻(Contribute To The Team)
4. 組員會主動給予而非一味的等著拿 (Reach Out)
5. 他們會排斥那些不能志同道合者(Reject Those Not Align)
6. 他們會努力創新(跳出框框)並達成加乘(Synergy)的效果
(Creative & Innovative To Achieve Synergistic Effect)



創新



創新





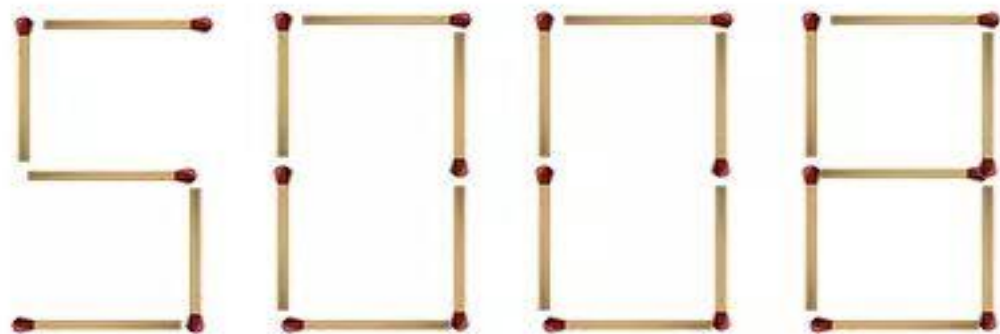
創新



只移動兩根火柴來形成最大的數字



Find the highest possible number
by moving only 2 match sticks!

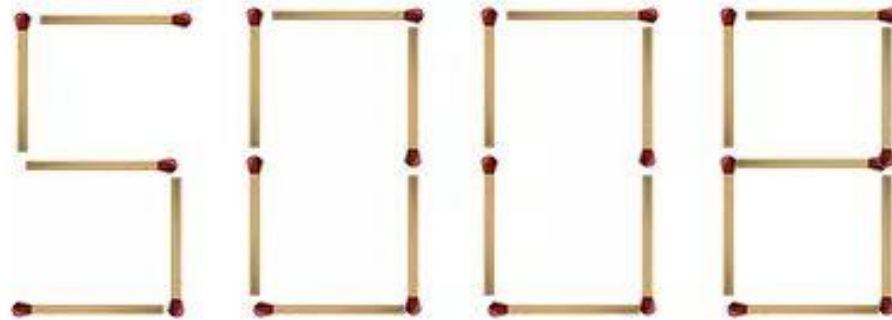


Like and share if you think you got it!

只動用一根火柴來形成最小的數字



Find the highest possible number
by using only 2 match sticks!



Like and share if you think you got it!



真正團隊# 4: 融和 (Align)



一支真正的長勝雄師能用心的把個人及團隊的目標相融和在一起. 所以
“Together Everyone Achieves More” 在一起更美好:

1. 你知道你的組員的期望值嗎? (Members' Aspiration)
2. 組員們知道團隊的期望值嗎? (Team's Aspiration)
3. 所有人都同意並願意為這期望值承擔嗎? (Commitment)
4. 組員在這個團隊中會感到良性的緊迫感嗎? (Healthy Pressure)
5. 組員對團隊有歸宿及自豪感嗎? (Sense Of Belonging & Proud)



真正團隊# 5 : 方向 (Clear Direction)



一支真正的長勝雄師擁有無比清晰的方向. 對以下的事項有共識:

1. Vision(願景)
2. Mission(使命)
3. Goals(目標)
4. Strategy(策略)
5. Tactic(方針)
6. Plan of Action
(行動計劃)
7. 共同的語言(Common Language)



它並非隨性而是很系統化經營- 可復制, 傳承及預期的

真正團隊# 6 : 卓越 (Strive For Excellence)



一支真正的長勝雄師不甘于平凡, 不會妥協于一般的表現.

真正的團隊時刻追求成長, 邁向卓越, 強烈企图心 (野心)

A Real Team will not accept mediocrity, will not compromise with average performance. Always strive to grow & moving towards Excellence)

卓越並非一定是最好或第一而是:

- 善始善終 (Commitment To Completion)
- 持續進步成長 – 今天比昨天好而明天比今天更好(CANI)
- 為團隊感到驕傲 (Sense Of Pride)

過去三/五年你的團隊成長了嗎?
(Did You grow in the last 3-5 years)



真正團隊 # 7 : 標竿人物 (Role Models)



一支真正的長勝雄師,因為有了以上的元素,將形成一種積極的文化,從而產生許多標竿性的人物並在以下的事項有突出的表現讓大家欽佩:

- IDA,MDRT,CIA500
- 得獎優秀業務員及主管(Awards Winners)
- Quality Business(高素質業務獎)
- 平均產能(Productivity)
- 增員(Recruitment)
- 培育主管(Developing Leaders)
- 收入(Income)



領軍人

建立真正團隊的靈魂人物 – 領軍人
組織需要經理人材來管理, 但團隊需要領軍人來領導並
創造文化來維護團隊的持續成長

在二戰時期, 不論是日本, 蘇聯或中國, 戰爭英雄從不會一個一個出現而是一批一批的出現. 因為當時的環境滋養了優秀的領軍人, 這些領軍人則創造了優良的文化而培育出擁有同樣素質的戰士

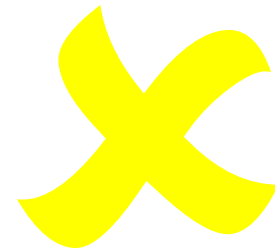
你是那一類型的主管(Who Are You)

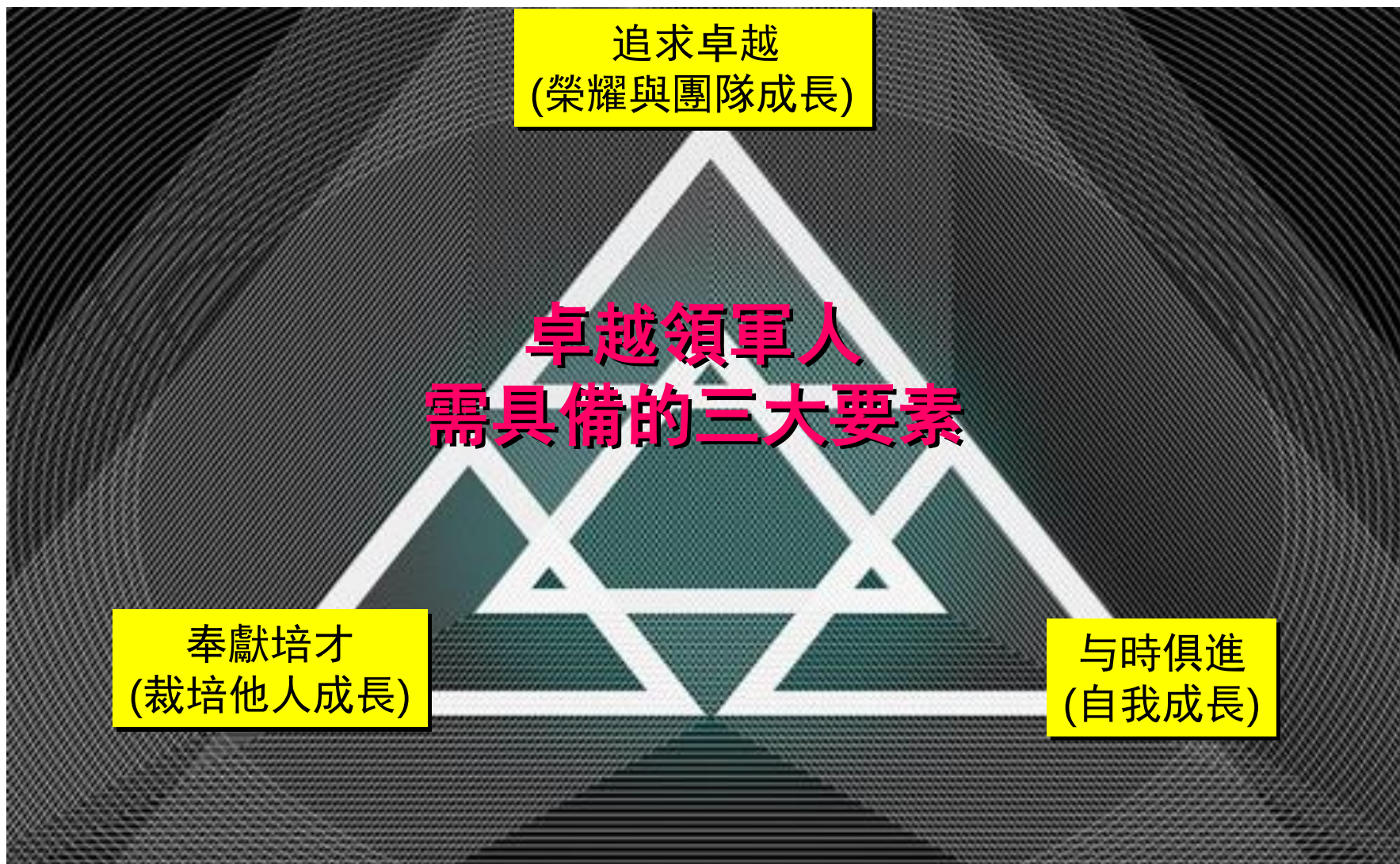
What Is Your Choice ?

領軍人
Leader

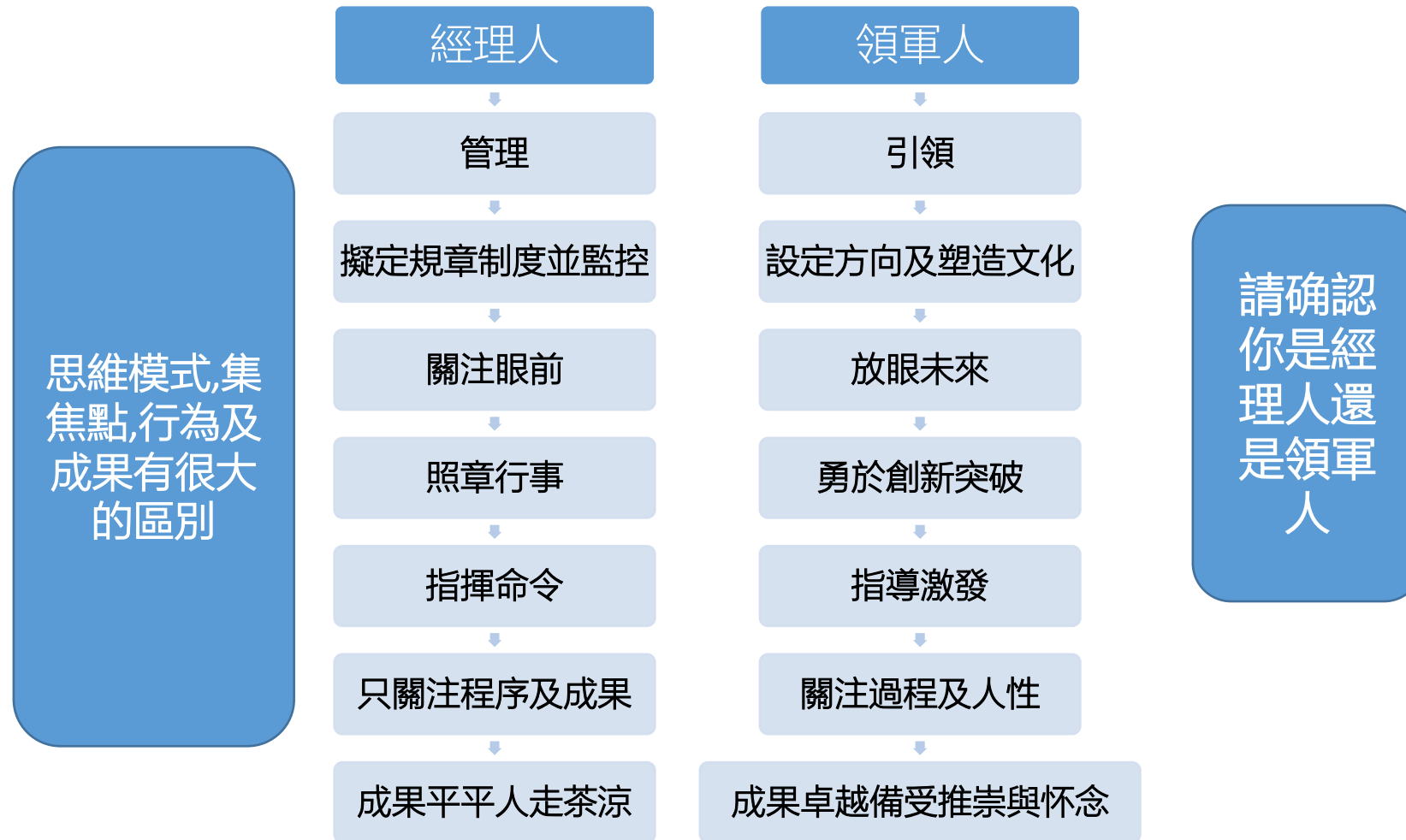
經理人
Manager

督導
Supervisor





得人心者得天下--如何做到？



內容



- 業務團隊成功方程式
- 通過自我覺醒程式決定最佳的領導風格
- 五種類型的主管的特徵分析
- 優秀業務領軍人的三大特徵

領軍人必需具備好的領導力



何為領導力 What Is Leadership



定義



能夠**影響**一群個體組成一支**真**
正的團隊並引領大家邁向**共識**的
VMG

領軍人的成功取決于
達致以上定義的程度



中華民族的領導力



馬上得天下
Ability To Be In Front Line

下馬治天下
Ability To Be With The people

若能得人心何
愁天下不可得
Win The World



- 
1. 保險是經營人的事業 (We Are In People Business)
 2. 業務團隊屬於不受控組織 (We Are In Non Controlled org)
 3. 士氣及思维決定表現 (Morale & Mind Set Are The Key)

為什麼在保險行業我們需要領軍人遠遠超過經理人

團隊成功的方程式

$$(K + A + S + H) \times (M \times M)$$

知識

心態

技巧

習慣

士氣

思維

Individual Dynamic 個人素質

Team Dynamic 團隊素質

$$(9 + 8 + 9 + 8) \times (3 \times 4) = 408$$

$$(6 + 5 + 6 + 5) \times (7 \times 7) = 1,078$$

$$(8 + 7 + 8 + 7) \times (8 \times 8) = 1,920$$

行業的本質



全控型

部隊或紀律團隊.絕對服從,不主張個性化
違反者,後果嚴重.權力被賦予

半控型

商業機構,要求服從,以合約條規及獎罰來
影響.違反者最嚴重被革除.權力是爭取而
來

不可控型

非僱員制度.服從源自於信任,尊重及關係
權力是要贏取.最具挑戰性但也最大的滿
足感

如何在不可控組織中取得佳績



信任 - 尊重 - 關係

信任

- 你是否言出必行
- 你是否有為我規劃我的未來(托附于你)
- 你是否有原則性

尊重

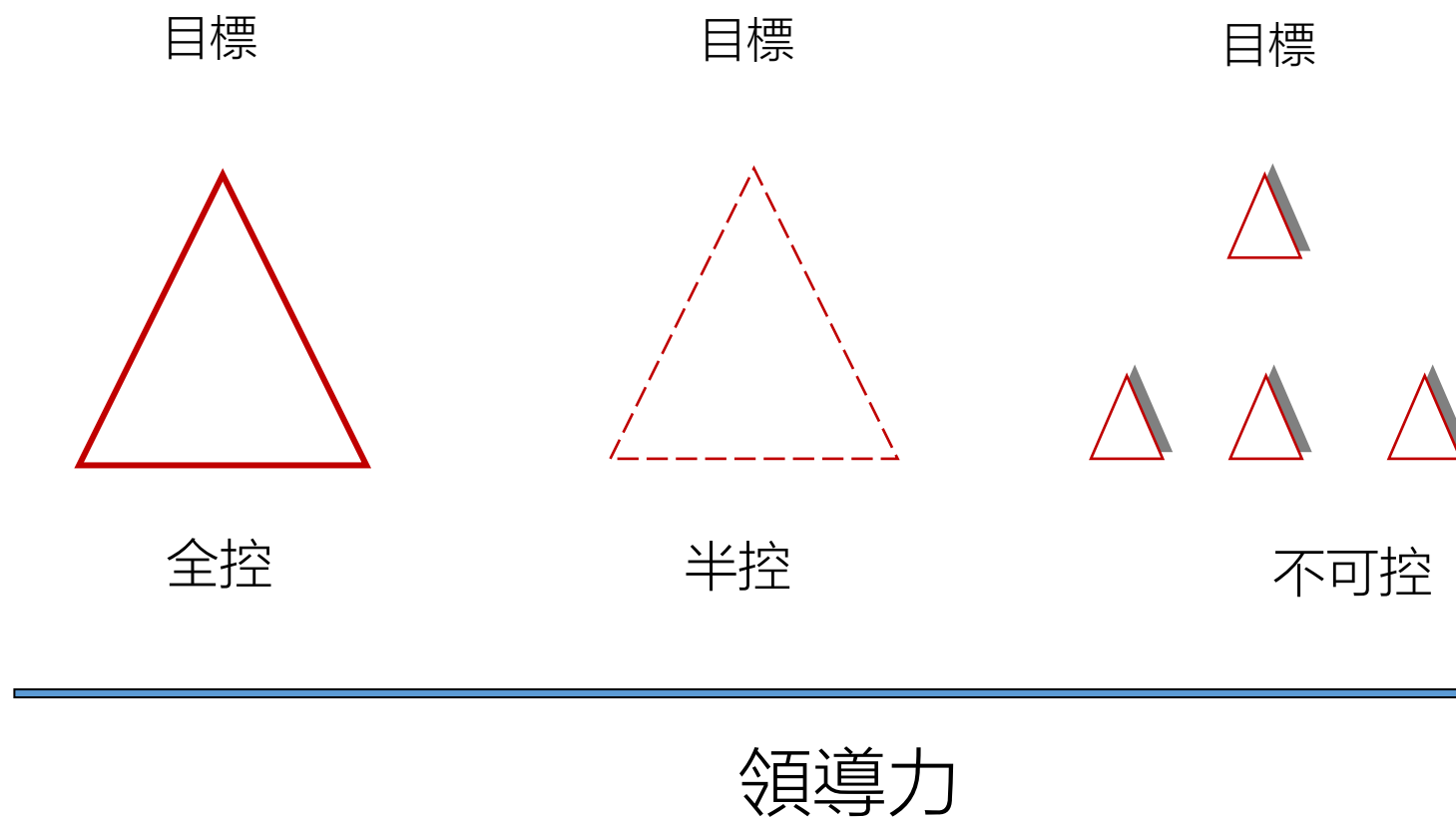
- 你有值得我尊重的戰績嗎?
- 你有我認同的專業素養嗎?
- 你能引領讓我們引以為豪的團隊?
- 你有否以身作則,身先士卒

關係

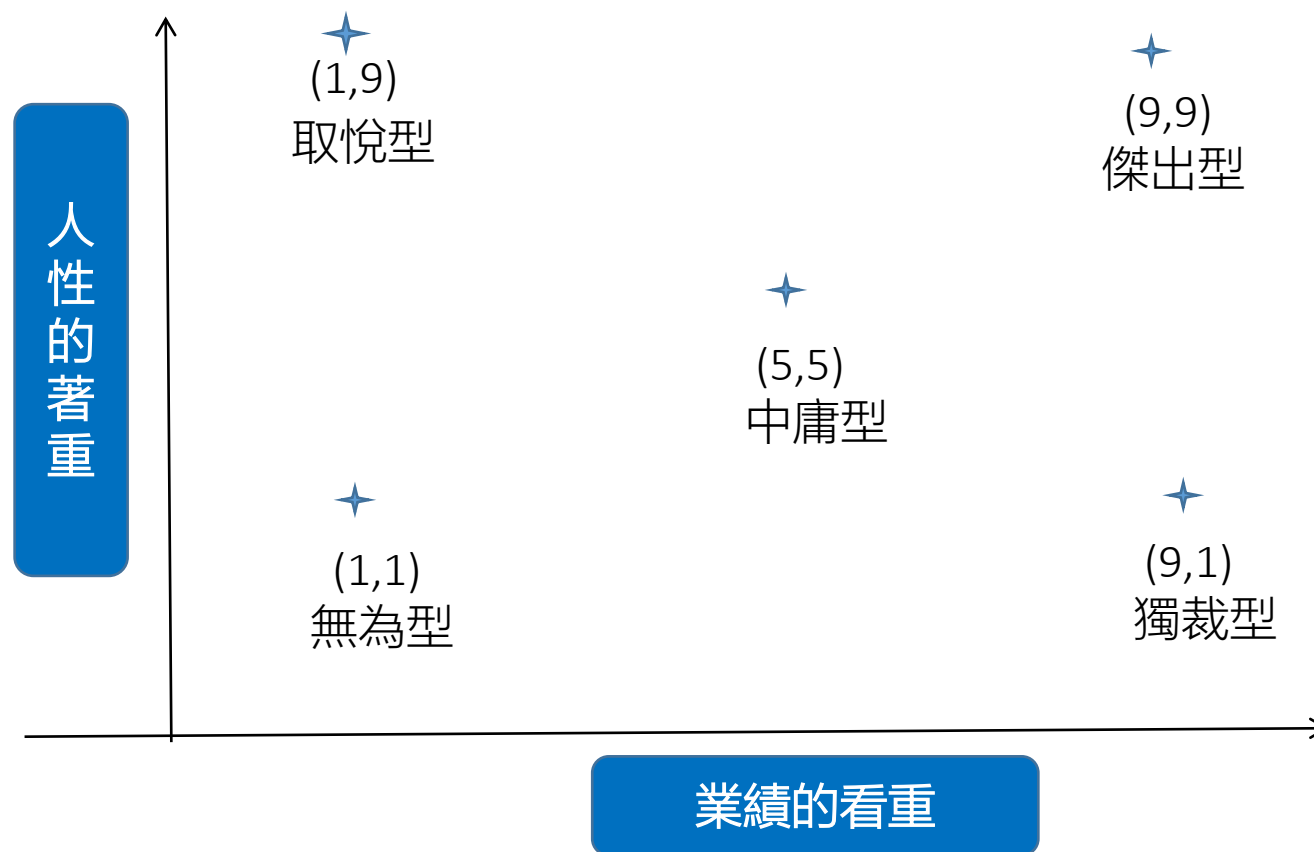
- 你是否真正關心我及家人
- 你是否有給我足夠的專業支持
- 我們的關係是否雙贏



The Demand On Leadership



那一類型領導風格最適合不可控組織



鉴定你目前的领导风格



- 想像你正面对下述情况，你将采取何种反应？
- 你只能选择一种反应并圈出答案，所选择的答案必须是你平时的反应，而非你所欲求的。

(9个案例测验)



第一題



情况	反应
1. 最近你属下業務员对你善意的谈话抱着冷淡反应，同时他们的表现不断滑落。	a. 强调组织认同的标准与业绩之重要性。 a. 愿意协商但不积极。 a. 和营销员检讨他们的进度及个人目标，同时聆听他们的问题。 a. 最好不要介入，免得情况越发不可收拾。 e. 承认自己可能在不知不觉中犯了一些错误，愿意作出改变以获取支持和向心。

個人答案：_____

小组答案：_____

小組理由：



第二題



情况

2. 又是一个新的财政年度开始，你欲在今年做出更优异的成绩。

反应

- a. 尽你所能让全体業務员感觉受重视和愉快，藉此提高组织士气。
- b. 维持现状，反正去年的业绩已超乎合约指定，通过整体组织的成长，业绩肯定增加。
- c. 不要浪费时间在沒有成绩的業務员，专注于成绩好的業務员。
- d. 着手策划有助提升业绩的计划，但必须肯定業務员不会感受压力。
- e. 进行系統性的討論，但必须确保所有業務员觉察他们的责任和自己所追求的目標。

個人答案：_____

小组答案：_____

小組理由：



第三题



情况

反应

3. 一位達標IDA的新人急需RMB100,000贷款支付所得税。

- a. 我将竭尽所能说服公司提供贷款，因他是名优秀的营销员，还錢不会有问题。
- b. 我知道公司不会举贷，我会自掏腰包借给他，让他欠我一个人情。
- c. 100,000是个大数目，我将协助他筹足50,000，其余50,000他必须自个儿想办法。
- d. 这是他的私人问题，我最好不要插手，让他自己去解决。
- e. 我不懂为何他没做好预计，即使我要帮他，也要确保他以后不会舊事重演。

個人答案：_____

小组答案：_____

小組理由：



第四题



情况

反应

4. 你的属下業務员投诉辦公室設施及资源不足够。

- a. 我将视业绩作出决定, 如果业绩差强人意, 我就保持缄默; 若是业绩出色, 就尽全力帮他争取, 即使需要用点手段
- b. 所有團隊皆受到同等待遇, 有什么好投诉?
- c. 我会想办法安装更多的設施, 确保大家不会有抵触的情绪。
- d. 分析实际情形, 若是有理, 我会向公司反映, 商榷可行的办法。
- e. 为公平起见, 要求公司添置一些, 同时大家集体自己也添置一些。

個人答案: _____

小组答案: _____

小組理由:



第五题



情况

5. 当你的营销员出现家庭问题时。

反应

- a. 这是他的私事，只要不影响他的作业，我就不过问。
- b. 我是个外者，干预只会使事情变得更复杂，他们已是成人，应知道如何解决问题。
- c. 我会劝他暂时休息全神解决家事，否则家事缠身就无法专心事业。
- d. 视其严重性而定，如果不是很严重，最好不去管它。
- e. 我会开心见诚地与业务员恳谈，看我能不能帮忙，无论情况如何，我会扮演辅导角色，以求减轻问题。

个人答案：_____

小组答案：_____

小组理由：



第六題



情况

6. 整个第二季都招募不到新的業務员。

反应

- a. 肯定是公司的新措施吓退许多人不愿加入此行业，我要通过公会提出抗议。
- b. 我能怎么样？准業務员不在我的控制圈内，取决在于他们自己。
- c. 别担心，第一季我已有两名增员，接着还有六个月时间可努力，我还是重质不重量的好。
- d. 我最好采取主动，客观地分析问题症结，如有任何漏洞，必须想办法弥补，我认为自己才是问题的主要关键。
- e. 这只是一个正常的游戏规则，有时招到增员、有时不，不必太激动，成绩會自然地显现。

個人答案：_____

小组答案：_____

小組理由：



第七题



情况

7. 我刚接到其他主管的投诉，指我的业务员抢其业务员之客户。

反应

- a. 我会向其他主管建议平分利益，让业务员们各得一半。
- b. 交由公司裁决。
- c. 我会要求大家坐下客观的分析，如果是我的业务员行错，不论他业绩多出色，我都会叫他道歉并放弃有关的保单生意。
- d. 我会检阅公司的条规与准则，以期找出漏洞袒护我的业务员。
- e. 我会劝告我的业务员放弃有关保单生意，并协助他接洽另一单保费相等的生意，我将以此赢得各方的尊敬。

個人答案：_____

小组答案：_____

小組理由：



第八题



情况

8. 我的组员不帮我增员。

反应

- a. 我会对他们施加压力，因为最终受惠的是他们。
- b. 我会推介更多的奖励，希望可以激发他们去招募新人。
- c. 不要紧，我会寻找其他方法来增员。
- d. 我会尽量争取几个亲近我的业务员之支持，因为我不可能获得全部人的欢心。
- e. 我必须了解事发真象和原因，寻根究底找出解决方法后，一切问题就能迎刃而解。

個人答案：_____

小组答案：_____

小組理由：

第九題



情况

9. 还有两个星期就到竞赛截止日了，我该怎么做？

反应

- a. 我将召开会议与大家讨论赢取竞赛的重要性和利益，并在作出集体决定后，根据大家同意的指标进行监督，以期达到个人与团体的目标。
- b. 我将全力出击，鼓励全体组员多多带进生意，先夺下锦标，若有任何问题，只需待竞赛结束后即刻递减保额或撤件。
- c. 让它去吧！反正我不一定要第一，只要能进入前五十名，我已心满意足。
- d. 我将举办内部竞赛以及在未来两个星期内举行聚会，我相信他们会在欢欣之余表现得更好。
- e. 我才不会鼓励营销员加入竞赛，这不过是公司要业务员增产的手段之一，我才不会掉入这种圈套。

個人答案：_____

小组答案：_____

小組理由：



五种类型主管的特征



- 思想
- 感受
- 行动
- 业绩



不聞不問型之主管



思想：

- 我很累，我已付出我的代价，该是其他人努力的时候。
- 我已赚够，这是我坐下休息的时候。
- 我对寿险业已不感兴趣，但维持下去仍然有收益，何乐不为呢？

感受：

- 拒绝改变
- 不愿参与
- 他人还在，但心思早已离开寿险业

行动：

- 上班迟到早退
- 低调
- 不愿投入承诺
- 不出勤
- 一問三不知

成果：

- 年来年去只维持在主管合约规定
- 不受营销员的尊敬
- 除非他在此行业已久，同时已建立起几个可以被依靠的单位，抽拥生存，否则他很快就会被淘汰出去。



和氣生財型之主管



思想： -只要我能令到業務员满足快乐，他们就会有生产。

-我最好不要令组员感到不满，否则他们会弃我而去。

-業務员是我的老板，他们替我赚进财利我必须善待他们。

感受： -我不可以对業務员施太多壓力。

-我要获得大家的爱戴。

-我要组织充满和谐愉悦。

-只要大家快乐，业绩缓慢些也无所谓！

行动： -每天忙于討組员的欢心，即使是无必要的。

-尝试参与组员的每一个活动。

-尽其所能和组员维持良好关系，即使是做出一点业务牺牲也在所不息。

-敷衍式的监督与激励。

业绩： -每年都要奋力去维持。

-因为过度活跃，经常面对财务危机和时间问题。

-除非他很幸运吸引到一、两个对他懂得感恩的优秀業務员，否则迟早也会被淘汰出去。



馬馬虎虎型之主管



- 思想：**
- 我为什么要这样拼命，反正以我现今的收入可以 高枕无忧。
 - 为什么要制造纷忧？为什么要提高水准？反正他们都已经超越市场平均水准了。
 - 谁在乎公司的要求，我只要关心自己的目标，一旦达致后，我就休息享乐去
 - 为什么要辞退他们？如果一名不活跃的業務员可以带进一年RMB10,000的收入保费，十个就可以带进RMB100,000；我还是留住他们为妙。

- 感受：**
- 只有那些狂热份子会为了精英奖状拼个你死我活，我才不呢。
 - 只要不垫底。
 - 枪打出頭鳥
 - 我还颇舒适的。

- 行动：**
- 他只偶尔推动下一组员。
 - 任由组员自己的节拍进展。
 - 设立最低的水准。
 - 只在背后支持从不领导。

- 成果：**
- 经常维持在略高于合约要求水准，没有杰出的表现。
 - 与营销员的联系仅属表面化。



獨裁型之主管



思想： -我是处在商界，不是学校或慈善机
我们讲求表现。

- 我没有时间协助失败者，你最好有表现或被辞退。
- 我可以为达到目的付出任何代价。
- 我这儿不是康复中心，没时间抚慰你的感受，你应该懂得自己解决问题。
- 你最好紧跟我的政策。

感受： -在寿险界，适者生存。

- 我可以，每个人也一定可以。
- 严肃对待组员员是为了他们好。
- 我只喜欢言听计从的优秀业务员。
- 宁为玉碎，不为瓦全。
- 顺我者昌，逆我者亡。

行动：

- 在乎别人的认同
- 根据自己的要求订立太高的水准。
- 严格执行监督与激励及强调1-1的监督与激励。
- 只从事短期成绩的有关活动。
- 成绩不好时归咎于人。

成果：

- 一開始表現不錯
- 众叛亲离。
- 杰出表现仅昙花一现，然后问题丛生，整个组织覆没。



傑出型之主管



思想：

- 确保每个组员皆成功是我义不容辞的责任。
- 我相信因果之说，我必须先付出才望回报。
- 我必须兼顾组员的个人目标，一旦他们登上彼岸，我也就成功。
- 我绝不向低水准妥协，我要让他们淋漓发挥其卓越潜能。

行动：

- 团队精神至上。
- 订立大家都共识的良好水准。
- 处事谋求良策。
- 监督与激励以活动为基础。
- 拥有明确清楚的报酬与奖励系统。
- 态度客观，不以情绪处事。

感受：

- 我要做个大格局的主管。
- 组员的感受与业绩同样重要。
- 我永远追求卓越。
- 同舟共济。
- 我们笃信坦率、温馨及无私的友善关系。

成果：

- 获得众人的尊敬爱戴。
- 也许不会一时冒起，但肯定会稳健地步上高峰并且长存不堕。
- 与组员保持坦率专业的良好关系。
- 吸引人才加入其组织。



你是那一類型 (Which Style Are You ?)



你想成为
哪一類型的主管呢？
(Which Style Do You
Want To Be ?)



因和果 (Cause & Effect)



- 我赢 – 你输 : $1 + 1 < 2$ (I Win – You Lose)
- 我输 – 你赢 : $1 + 1 = 2$ (I Lose – You Win)
- 我输 – 你输 : $1 + 1 < 1$ (I Lose – You Lose)
- 我赢 – 你赢 : $1 + 1 > 2$ (I Win – You Win)



簡單有效的活動管理及主動思维

SEE Activity Management & Pro-Active

by Tan Kar Hor
讲师：陈嘉虎



- 何謂活動管理
- 怎樣才是正確的活動管理
- 從被動式管理到主動式管理

何謂活動管理：

一个很系统化及理性的程序去发掘结果的
真象而不是流于表面被结果影响或蒙蔽

A systematic & logical process to see the true
nature of the end results, rather than
blinded or influenced by the outcomes

活動管理的重要性 (The Important Of AM)



為什麼在確保團隊成功時，
活動管理比業績管理更為重要？
(Why Is AM More Important?)





業務員不滿時的兩大類行為

■ 逃避行为
Flight



■ 对抗行为
Fight



逃避行為

沉默
逃避

公開
逃避

- 对活動不感興趣
- 不願承諾
- 不參加會議/培訓
- 爭取晉升即使没准备好

- _____
- _____
- _____

- 鲜少在办公室出现
- 業績大幅下滑
- 爭取轉團隊
- 辭職

- _____
- _____
- _____

對抗行為



沉默 對抗

- 背后批評主管
- 私下常發牢騷
- 小事化大
- 孤立自己
- 離開團隊

- _____
- _____
- _____

公開 對抗

- 公開挑戰主管
- 破壞辦公物件
- 公開評擊
- 肢体冲突
- 跳去別的公司並把組員拉走

- _____
- _____
- _____



你会对下述情况采取什么反应：

1、“老板，过去两个月我已很勤奋的工作但就是少了那么一点点运气”。

- a. 没问题，只要你已尽了力我就很高兴，成绩迟早会出现的。
- b. 我不理你做了多少，做了什么，只要没有成绩，你就不是好业务员。
- c. 很明显的你碰到了一些难题，让我们来讨论一下过去两个月你做过了一些什么事情

2、当一个才加入团队六个月的新业务员合格成为精英俱乐部成员时，你会……

- a. 做得好！再接再厉，你已经步上正轨了，这行业很适合你。
- b. 虽然你表现出色，但我认为我们应该深入分析成功的因素。
- c. 阿强，以你的广泛人面，你应该可以做得更好。

活動管理還是業績管理



3、“老板，我不认为这种产品可以畅销，别家公司的保费比较廉宜、现金价值比较高、保费付给期比较短。”

- a. 别担心，我会向公司反映代你争取。
- b. 告诉我你的展销方法以及准保户的回馈。
- c. 我不认为产品有什么问题，主要是你没有足够的行动。

4、当一名营销员表现出色时，作为良好主管的应该……

- a. 让他自由发挥，反正他的方法可以看到成绩，等他的表现褪色时我才来干预。
- b. 为了他的利益，我应该对他施加压力，那么也就可以做得更出色。
- c. 我必须确保他能领会业绩的由来而继续努力。



- 5、QL：“我们应该对农历新年淡季采取什么对策？”
- a. 举办竞赛，这是激发业绩淡季最快速及唯一的方法。
 - b. 我不认为有何良策，况且这种现象存在了几百年，为什么要谋求改变呢。
 - c. 既然海外旅游竞赛的截止日期非常接近年关，如果我们知道有心问鼎的业务员名单，那么我们就可以对这些人采取一些针对性的鼓励行动，令他们把“新年假期”缩短。

- 6、当你的主要组员之续保率未见满意时：
- a. 只要不妨碍到整体组织的续保率低于公司指定的最低标准，我就保持缄默。
 - b. 我会对那些涉及在财政年结束之前必须改进续保率的业务员发出最后通牒，否则他们就必须离去。
 - c. 我要向每个涉及的营销员了解真象，这是否在他们的受控圈或不受控圈之内，然后我将根据需要进行训练与监督。

活動管理還是業績管理



7、当一名業務员屡试屡败无法达到其目标时

做为主管的应该：

- a. 我会重检其目标，是否理智或只是高喊来讨我欢心。
- b. 我不再信任他，以后我只会相信他一半。
- c. 任由他去，如果我对他的目标提出质疑，这将会打击他的士气。

8、当一名做了二年的業務员提出升级要求时：

- a. 真是荒谬，一个像我这般优秀的業務员也要奋斗三到四年才升级，他哪里可以在这么短的时间内就晋升。
- b. 年资不重要，我会与他讨论表现、组织管理能力等问题，以确实他做好准备。
- c. 我会鼓励他升级，从此他可以自立不必再劳驾我。况且，他成功的话，我仍然享有长久的管理费；若他不幸失败，他将被降级，其营销员将全部归属于我。



怎样才能是正确的活动管理？



采用GARR



目标 (GOAL)



活动 (ACTIVITY)



检讨 (REVIEW)



ROCK



记录 (RECORD)



观察 (OBSERVATION)



会谈 (CONVERSATION)



KASH 的改进



怎样才能是正确的活动管理? (Proper AM)



- 环顾整个GARR方案，最为重要的步骤就是[G]步骤
- 如何把你对他/她的表现要求融进其个人目标而发动激励。
- 要做到这点，你必须能够体会营销员的感受，将心比心。
- 然而，要达到这个境界，你需要掌握**辅导技巧**。
- The entire GARR process, the key is the “G”
- To incorporate your expectation into his personal goals
- Be empathy with a lot of understanding
- Need Coaching & Counselling techniques



The Ultimate Objective of Coaching & Counselling Process



引導求助者去尋找可以自助的有效方法並建立可以讓求助者可持續改變的思维与技能

Guide him to look for solutions to help himself and to develop the mind set & Skill set that can make sustainable change



如何运行正确的辅导



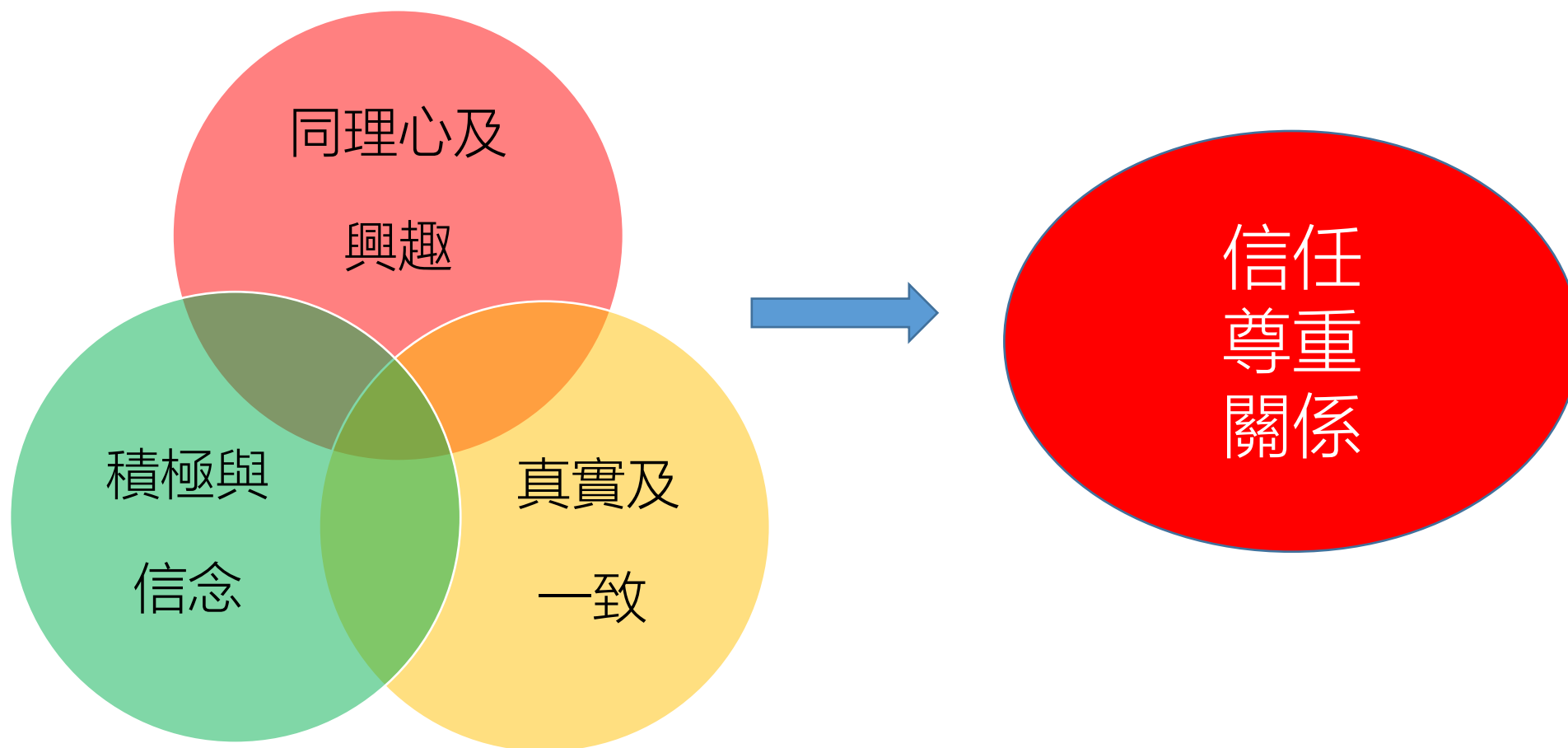
道德准绳(Ethical Guideline):

- 机密不宣 (Confidentiality)
- 当发生争执或辅导员感到力不从心、无法再发展下去时，应该马上交给另一名辅导员处理 (Passing On)
- 求助者成功时，你不可居功 (Don't Claim Credit)
- 以对方的立场为出发点(Perspective)



如何运行正确的辅导

优秀辅导员应有的素质：



如何運行正確的輔導程序



- C** Connect & Engage (交聚連結)
- O** Objective (目的)
- A** Ask & Listen (詢問及用心聆聽)
- C** Care & Area of Concerns (鑑定需要關注的方面)
- H** Honest & Open (坦誠及開誠布公)
- I** Independence (自立自主)
- N** Nail the Plan (建立行動計劃)
- G** Growth (成長)

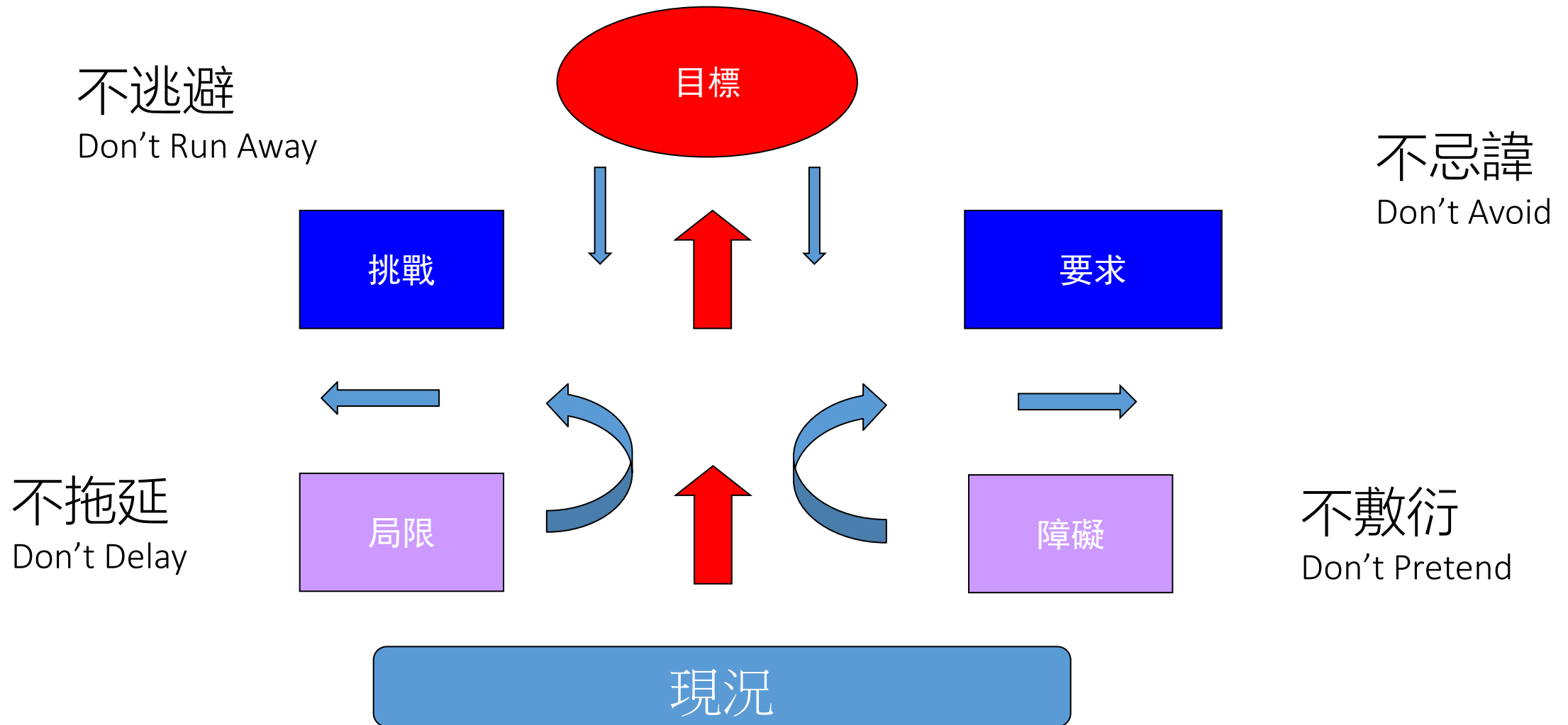
輔導不是為了讓主管
自我感覺良好及邀功

主動式管理(Pro-Active)

VS

被動式管理(Re-Active)

領軍人的成功



- 面對它 (Recognize)

- 分析它 (Analyse)

- 處理它 (Tackle)

RATES

- 剔除它 (Eliminate)

- 策划它 (Strategize)



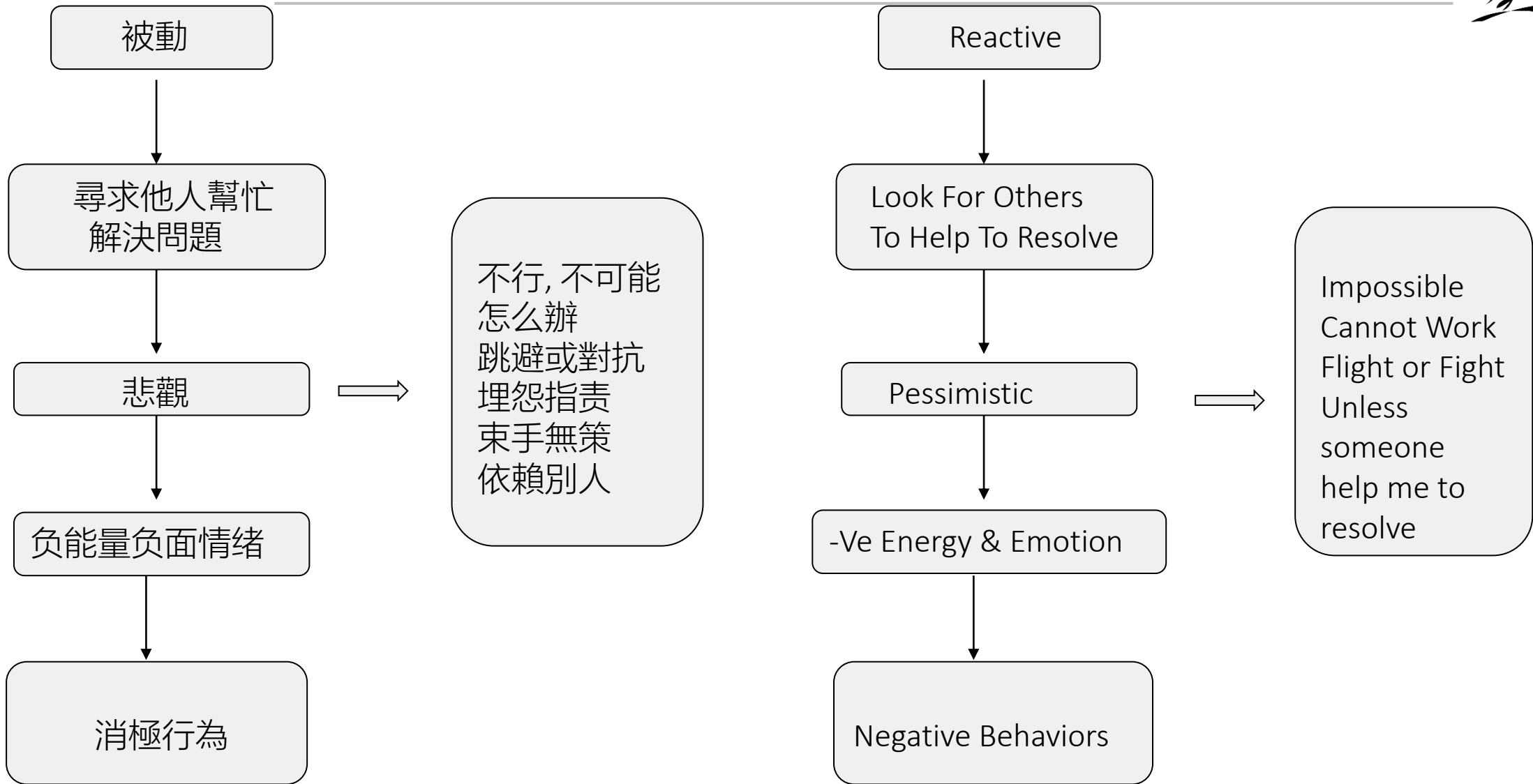
三種思維模式



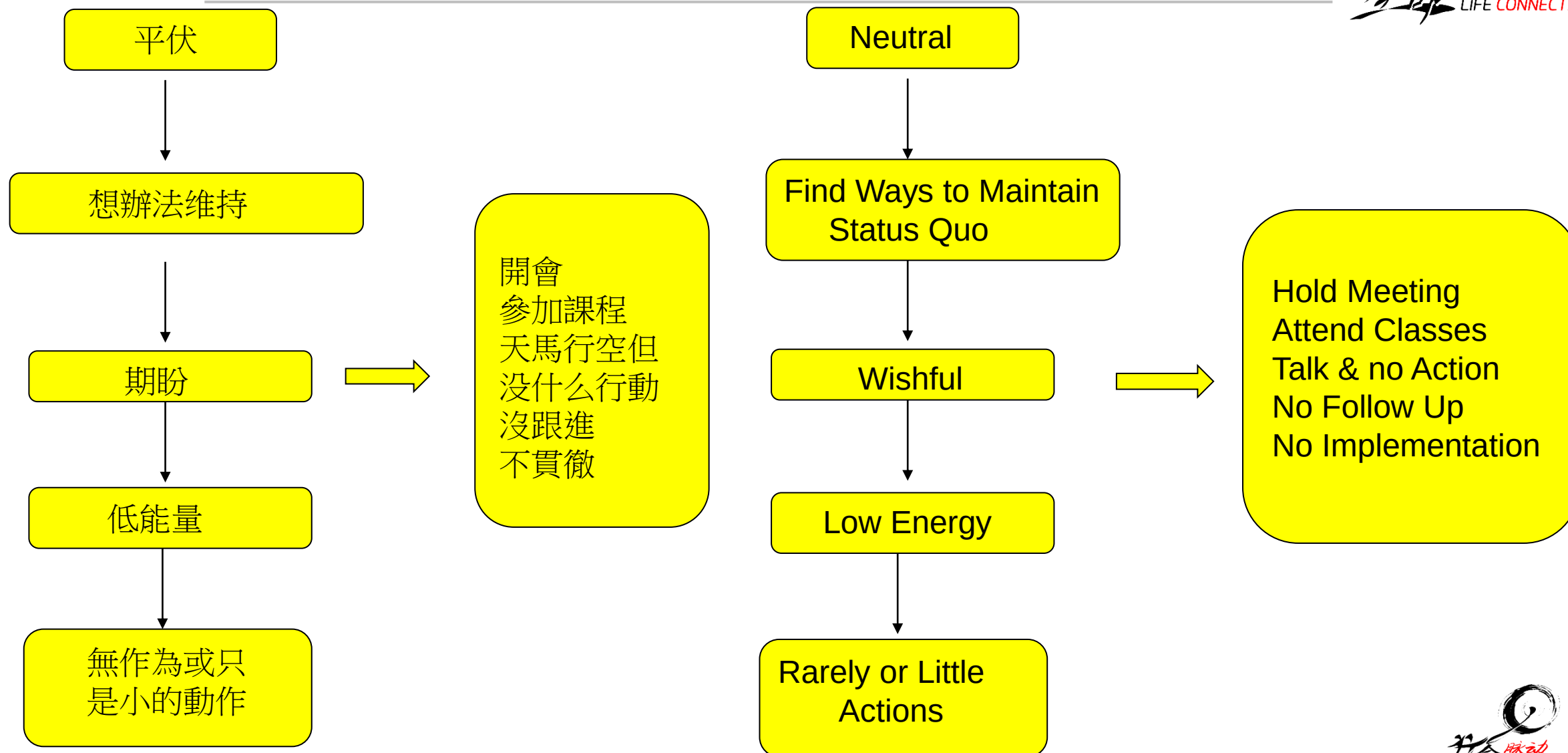
1. 企業主 (主動): Entrepreneur Mind Set
2. 受僱者 (維持): Employee Mind Set
3. 家庭主婦(被動): House Wife mind Set



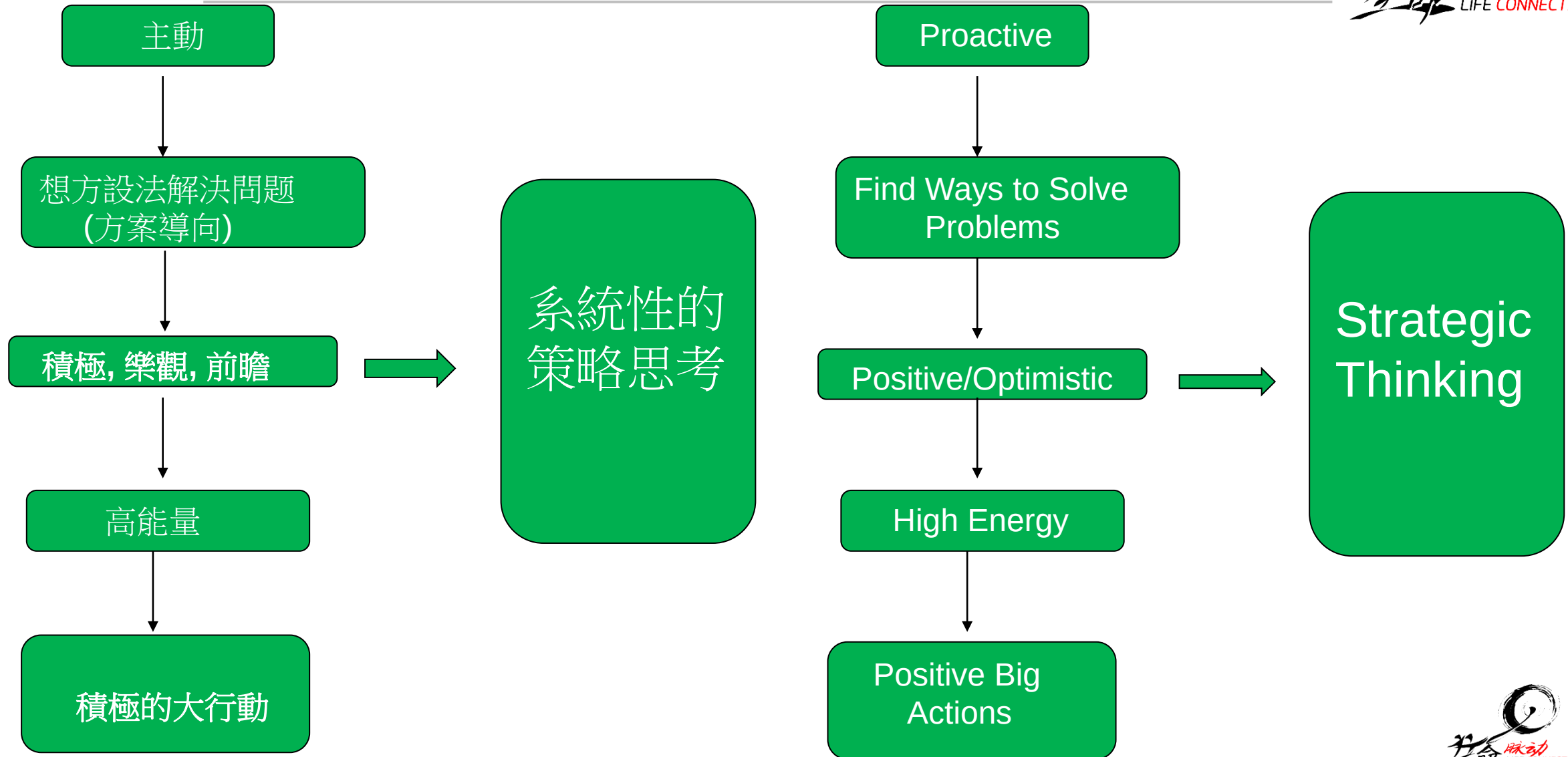
家庭主婦式的思维 (House Wife)



受僱者式的思维 (Employee)



企業主式的思維 (Entrepreneur)

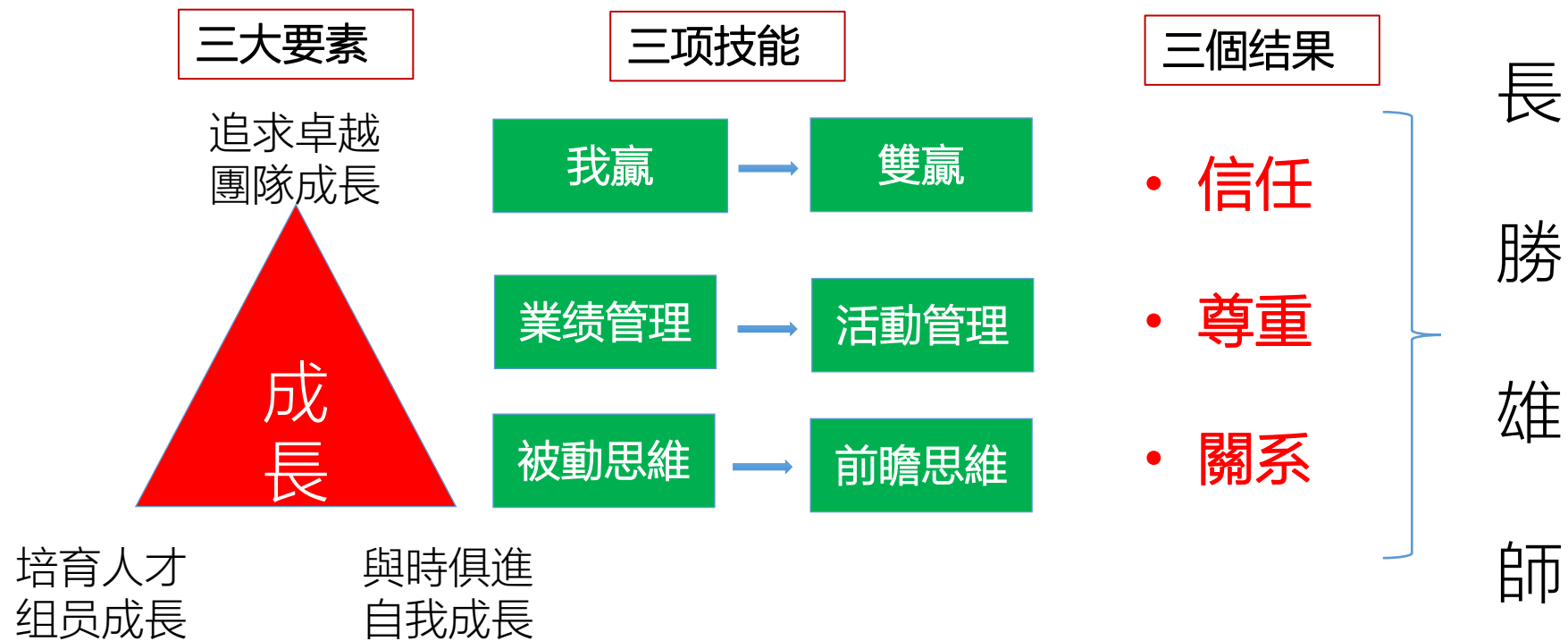


層次思考並突破慣性思維-OAM九宮格模式



自我 認知	我目前面對的處境如何	我該如何處理 (第一反應)	還有什么更好的方法 (深 層次思考)
資源 結合	我手上可掌握的資源是 什么?	有誰和我在一起?	我如何協調以取得最大 化的支援?
行動 規劃	我的行動計劃是什么?	我的5W1H	3P 貫徹模式
成果			

卓越的業務領軍人的三大關鍵要點



啟發要點

運用要點