

IQI CS INFINITE · LEADERSHIP SERIES

THE NEW LEADER'S SURVIVAL MANUAL

新晋Leader 生存手册

从销售员变管理者
你必须知道的 10 件事

10

AXLY THAM

IQI CS INFINITE FOUNDER

A LETTER BEFORE YOU BEGIN

写给刚升上来的你

恭喜你。你能升上来，是因为你会卖。

但我要先讲一句不好听的：**让你升上来的能力，不是让你走下去的能力。**

做销售，你只要管好一个人——你自己。做 Leader，你的成绩取决于别人有没有做到。很多 Top Sales 升了 Leader 之后，业绩反而掉，团队散掉，自己累到怀疑人生。不是他们不够努力，是他们**还在用销售员的方法，做管理者的工作。**

我自己 24 岁离开银行进地产，从一个人跑盘，到带团队，到今天的 CS Infinite。中间踩过的坑，一个都没少。这本手册，就是把那些坑、那些方法，浓缩成 10 件事。

不讲大道理，只讲你明天就能用的东西。

真正的领导，不是把事做好，
而是把人带好。

— 评判标准只有一个：跟着你的人，明年有没有比今年更好

Axly Tham

IQI CS INFINITE FOUNDER

CONTENTS

10 件事

01	身份转换：你的KPI已经变了 从「我卖了多少」到「我带出了多少人」	04
02	为什么70%的问题出在上司身上 Gallup 数据告诉你人为什么走	05
03	带团队最常犯的5个坑 每一个都有对策，不只是警告	06
04	3个习惯改变：自己做 → 教别人做 四步传承法 · 三个提问 · 建系统	07
05	好上司 vs 差上司 对比清单 12个场景，对照自检	08
06	读懂你的人：DISC 带人法 同一句话，对不同的人效果完全不同	09
07	留住人才的4个方法 名 · 利 · 资源 · 未来	10
08	新人第一个月，Leader该做什么 4周逐周执行表	11
09	士气与沟通：把团队的温度管起来 士气四象限 · 沟通四步	12
10	管好自己：你就是团队的天花板 Leader 每周自检	13
+	30天行动清单 撕下来，贴在桌上	14

01

IDENTITY SHIFT

身份转换：你的KPI已经变了

升职那天起，衡量你的标准就不是「你开了几单」，而是「你的人开了几单」。

维度	当销售员时	当 Leader 后
成功标准	我上个月 close 了几单	团队有几个人能 独立 开单
核心技能	成交能力	复制能力——把你会的，变成他会的
时间去哪	70% 在客户身上	70% 在人身上
成就感	自己上台拿奖	坐在台下，看组员上台
遇到问题	自己冲上去解决	问「你觉得该怎么做？」
被谁评价	客户	客户 + 组员 + 上级

— 新晋 Leader 的时间分配建议

40% 带人：陪访 · 复盘 · 1对1	30% 自己业绩（以身作则）	20% 招募新血	10% 思考
--	--------------------------------------	--------------------------------	------------------------------

为什么还要保留30%自己做业绩？因为刚升上来的你，威信还来自战绩。完全停下，组员会觉得你「上去了就不做了」。但记住：**你是在示范，不是在跟组员抢单。**

RED FLAG

如果你每天带团队带到很忙、很累、电话接不完——这不是你很拼的证明，**而是你还在「做事」，没有在「带人」的信号。**用对人，你不会很忙。

02

THE DATA

为什么70%的问题出在上司身上

人加入的是公司，离开的往往是上司。

70%

一个团队的投入度高低，**至少70%的差异**由直属上司决定。

1/2

每两个人里，就有一个**曾经为了离开上司而辞职**。

数据来源：Gallup 《State of the American Manager》研究报告

— 地产团队，人通常是这样走掉的

没人教

3个月没单，觉得自己「不是这块料」，悄悄消失

被当工具人

只有要数字的时候才被找，平时没人关心

看不到未来

不知道下一级在哪、差多少、怎么上

被偏心

Leader 只围着 Top Sales 转，默默做事的人没被看见

WHAT THIS MEANS FOR YOU

好消息：这也代表**你是团队里最大的杠杆**。Gallup 同时发现，和上司保持每日沟通（见面、电话、讯息都算）的人，投入度最高。所以从今天开始——**每个组员，每天至少一次有内容的接触**。不是问「今天有单吗」，而是问「今天卡在哪里」。

03

FIVE PITFALLS

带团队最常犯的5个坑

每一个都是我或身边的 Leader 真实踩过的。

1

自己冲最前，组员变观众

客户一犹豫，你就接手帮他 close。单是成了，但他永远学不会，下次还是等你。

对策 • 接手前先问：「你打算怎么谈？」陪访时你只做第二把手，事后复盘。

2

只看见业绩最好的人

表扬永远给 Top 3。真正让团队稳定的，往往是那个准时、跟进、默默帮新人的人。

对策 • 每周公开表扬一位「无名英雄」——出席率、跟进次数、帮助新人都算。

3

情绪管理两极化：发飙 or 以和为贵

动不动骂人，团队变得只会报喜不报忧；什么都不说，标准就一路往下掉。两种都会让组织慢性萎缩。

对策 • 做对当场赞，做错私下教。公开表扬，私下纠正。

4

只给「薪」，不带「心」

以为佣金够高人就会留。可是人是因为「被看见、被重视」而留下，不只是因为钱。

对策 • 每月一次 30 分钟 1对1，前 20 分钟只聊他的目标和困难，不聊数字。

5

没有系统，全靠记忆和感觉

谁这周有 viewing、谁两周没开口、谁快放弃——全在你脑子里，忙起来就漏。

对策 • 建一张团队看板：Call → Appointment → Viewing → Booking，每周五更新一次。

04

FROM DOING TO TEACHING

3个习惯改变：自己做 → 教别人做

你自己做 100 分，不如教会 5 个人做 70 分。

— 习惯一·从「给答案」到「问问题」

组员来问「客户说要考虑，怎么办？」——不要马上给话术。先问三个问题，让他自己想：

Q1

你觉得客户真正的顾虑是什么？

Q2

你打算怎么回应？说给我听。

Q3

如果还是被拒，下一步是什么？

他答不出来，再教。答得出来，就让他去试。答案是他自己想的，他才会真的用。

— 习惯二·从「亲自上」到「带着上」：四步传承法

STEP 1

我做你看

你主导 viewing，他在旁边观察记录

STEP 2

我做你帮

你主导，他负责介绍其中一部分

STEP 3

你做我帮

他主导，你只在关键时刻补位

STEP 4

你做我看

他全程独立，你只做事后复盘

很多 Leader 卡在 Step 1 永远不放手。规定自己：同一个组员，第 3 次陪访一定进入 Step 3。

— 习惯三·从「救火」到「建系统」

同一个问题被问 3 次，就把它变成工具。话术、开场白、跟进模板、项目 FAQ——做成文件丢进团队群组。下次有人问，你只需要回一个链接。

RULE OF THUMB

领导人要常「想」事情，而不是一直「做」事情。你的价值不在于你能解决多少问题，而在于团队离开你，还能不能照样运转。

05

GOOD BOSS · BAD BOSS

好上司 vs 差上司 对比清单

诚实打勾。你在左边几格，右边几格？

场景	✦ 好上司	✕ 差上司
组员没单	一起看漏斗，找出卡在哪一步	「你怎么还没有单？」
组员犯错	私下教，教完给第二次机会	在群组里点名批评
组员开单	公开庆祝，讲出他做对了什么	「不错，下一单呢？」
遇到难客户	陪他一起准备，让他主谈	直接抢过来自己 close
自己做错	先道歉，再改正	怕没面子，找理由
听到意见	「谢谢，我想一下怎么改」	「我是 Leader 还是你是？」
分配资源	看谁需要、谁准备好了	给自己喜欢的人
讲目标	先讲他的梦想，再讲数字	只讲 target 和 deadline
团队低潮	亲自下场，带头冲一波	在群组发励志语录
新人加入	第一天就有计划、有 buddy	「你先看看大家怎么做」
说过的话	说到做到，答应的一定兑现	开会讲的，下周就忘
自我成长	自己一直在学，带动风气	要求组员学，自己不学

10-12 格

你已经在带人，继续保持

6-9 格

挑右边最常犯的 2 项，这个月改

5 格以下

团队正在悄悄流失，马上行动

06

KNOW YOUR PEOPLE

读懂你的人：DISC 带人法

用同一种方式带所有人，等于只带得动其中一种人。

D

支配型 · 喜欢有愿景的

结果导向、讨厌被管细节。

怎么带：给他一个够大的目标，画清楚终点，然后放手。只看结果，不管过程。

I

影响型 · 喜欢兄弟情的

热情、爱表现、容易三分钟热度。

怎么带：培养革命感情，多公开认可。同时把角色和责任讲清楚，避免他推卸。

S

稳健型 · 喜欢被尊重的

可靠、配合度高，但不爱冲。

怎么带：多听他讲、多问他意见。给他明确的步骤和安全感，他会默默把事情做完。

C

谨慎型 · 喜欢有知识的

重逻辑、重数据、怕出错。

怎么带：指事引导，讲清楚「为什么」。给他资料、数字、案例，而不是口号。

— 再看他在哪个阶段

阶段	特征	Leader 要给的
初学者	热情高，不会做	明确方向 — 告诉他每天做什么
作业者	会一点，开始受挫	给予支持 — 鼓励 + 陪访
学习者	能做，但不稳定	教练指导 — 复盘、修正细节
独立者	稳定开单	明确责任 — 给他带人的机会

最常见的错误：对初学者放手（他会迷路），对独立者管太细（他会想走）。

07

RETAIN YOUR TALENT

留住人才的4个方法

领导怕事业不长久，员工怕工作没未来。你要设计的，是让人离不开的机制。

01 · 名

让晋升路径看得见

大部分人不是不想升，是不知道怎么升。

- ◆ 把每一级的条件写成一页纸
- ◆ 每季度告诉他：离下一级还需多少
- ◆ 升级时办一个正式的认可仪式

02 · 利

让收入变得可预期

收入不稳定，是新人离开的头号原因。

- ◆ 帮他倒推：想赚多少 → 需要几单 → 每周几个 viewing
- ◆ 把大目标拆成每周能做到的动作
- ◆ 开单后第一时间帮他算清楚佣金

03 · 资源

让他持续在成长

人留在一个地方，是因为在那里会变强。

- ◆ 固定每周培训，风雨不改
- ◆ 把话术、项目资料、模板整理成团队资料库
- ◆ 做得好的人，优先给 leads 和机会

04 · 未来

让他的梦想和团队绑在一起

饼够大，人才会愿意一起走。

- ◆ 把他的个人目标写下来，你也留一份
- ◆ 每次 1对1 都回到这个目标
- ◆ 让他看到：跟着团队走，3年后他会在哪里

员工不会因为你给了多少而留下，
会因为他在你身边变成了谁而留下。

08

THE FIRST 30 DAYS

新人第一个月，Leader该做什么

第一个月决定他会不会留下来。目标不是逼出第一单，而是让他**第一次带客户看房**。

WEEK 1 让他觉得「我来对地方了」

融入

- ◆ 第一天：拉进团队群组、公开欢迎、指派一位 buddy
- ◆ 坐下来聊 30 分钟：他为什么来？3 个月后想看到什么？**写下来**
- ◆ 只吃透 1 个项目：价格、户型、卖点、周边，让他能讲 3 分钟

WEEK 2 让他「敢开口」

技能

- ◆ 每天 15 分钟 role play：开场白、需求挖掘、拒绝处理
- ◆ 帮他列出第一份 100 人名单（朋友、同事、旧客户）
- ◆ 带他跟一次你的 viewing（四步法 Step 1：我做你看）

WEEK 3 让他「真的上场」

实战

- ◆ 他主导约客户，你在旁边补位（Step 2 → Step 3）
- ◆ 每天下班前问 3 句：今天联系了谁？卡在哪里？明天做什么？
- ◆ 第一次被拒绝时，第一时间打给他——这是最容易放弃的时刻

WEEK 4 让他「看见自己的进步」

复盘

- ◆ 1对1 复盘：对比第一周和现在，具体讲出他进步了什么
- ◆ 一起设定第二个月的目标：几个 appointment、几个 viewing
- ◆ 在团队会议上公开认可他的第一个里程碑

每天

至少 1 次有内容的接触

每周

至少 1 次陪同或复盘

30 天

目标：第一次带看

09

MORALE & COMMUNICATION

士气与沟通：把团队的温度管起来

团队的状态不同，Leader 的动作也要不同。

— 士气四象限

士气高昂

少做为妙

不要乱改东西。加油、庆祝、让大家继续冲就好。

士气平平

制造挑战

办一个团队比赛或活动，给大家一个共同要攻下的目标。

士气低靡

做有建设性的事

别只喊口号。安排培训、整理 leads、一起开 call 环节。

士气消沉

事必躬亲

Leader 亲自下场开单，用结果把团队的信心找回来。

— 有效沟通四步：反映·追问·支持·建议

情境：组员说「这个月好像没什么希望了。」

步骤	你说的话
1 • 反映	「你觉得这个月没什么希望了？」（复述，让他知道你在听）
2 • 追问	「是发生了什么事？是哪一个客户让你有这个感觉？」
3 • 支持	「我懂，连续被拒真的很消耗，我以前也经历过。」
4 • 建议	「我们一起看看你手上还有哪 3 个客户可以再推一把？」

大部分 Leader 直接跳到第 4 步。前三步没做，第 4 步说什么他都听不进去。

WHO SHOULD REACH OUT FIRST?

谁比较痛苦，谁先沟通；谁比较在乎，谁先沟通；谁资源比较少，谁先沟通。作为 Leader——永远是你先开口。

10

LEAD YOURSELF FIRST

管好自己：你就是团队的天花板

团队不会听你说什么，只会看你做什么。



爬得越高，自我约束要越高

很多 Leader 不是输在能力，而是输在品格和自律。你拿得比别人多，就要比别人更守规矩。迟到、爽约、私下抱怨公司——组员全部都看在眼里。



我说我做的，我做我说的

要求组员每天开 call，你自己就要开；要求准时开会，你就要第一个到。说到做不到一次，你说的话就打一次折扣。



道歉不是示弱

做错了，先道歉。与组员的对话里，不能完全没有「对不起、谢谢、你做得好」。敢道歉的 Leader，团队才敢说真话。



每周留一小时给自己想事情

Leader 必须学会独处思考：团队现在最大的瓶颈是什么？谁需要我？下个月要往哪里走？只顾着忙，就看不到方向。

WEEKLY SELF-CHECK · 每周日问自己

- ☐ 这周，我有没有让每个组员都感觉被看见？
- ☐ 这周，我是在「做事」比较多，还是「带人」比较多？
- ☐ 这周，我答应的事，有没有全部做到？
- ☐ 这周，有没有人比上周更强？是谁？强在哪？
- ☐ 这周，我自己学了什么新东西？

30-DAY ACTION PLAN

30天行动清单

读完不做，等于没读。打印出来，做一项划一项。

第 1 周 · 定基础

- ☐ 和每个组员 1对1，写下他的目标
- ☐ 建好团队漏斗看板
- ☐ 做完第 05 章自检，圈出要改的 2 项
- ☐ 给每个人标上 DISC 类型和阶段

第 2 周 · 建节奏

- ☐ 定下固定的每周培训时间
- ☐ 开始每天至少 1 次有内容的接触
- ☐ 第一次公开表扬「无名英雄」
- ☐ 把最常被问的问题整理成第一份话术文件

第 3 周 · 带出人

- ☐ 为每位组员确定四步法的当前阶段
- ☐ 至少 2 次陪访，自己只当第二把手
- ☐ 每份晋升条件写成一页纸发给团队
- ☐ 忍住一次「抢单」的冲动

第 4 周 · 复盘

- ☐ 对比月初：谁进步了？公开讲出来
- ☐ 找出团队目前士气属于哪一象限
- ☐ 和每个组员定下个月目标
- ☐ 回答第 10 章的五个自检问题

MY COMMITMENT · 我的承诺

我承诺，在 _____ 之前完成以上清单，
成为一个让团队愿意跟随的 Leader。

签名 _____ 日期 _____

领导能力，多数是被开发出来的，
而不是被发现的。

FINAL WORD

领导不是取悦众人，
而是带着众人成长。

如果你正在带团队，或者准备开始带团队，
想要更多实战方法，欢迎联系我。

AXLY THAM

I Q I C S INFINITE FOUNDER

WhatsApp • 016-347 0777

| IG • @axlytham.entrepreneur