



## 第九章 狼团队管理



最早接触到网商团队管理是在 2007 年 9 月的第四届网商大会，在与卖家的交流中，发现反映最多的问题是关于人的管理。“我是毛丫”蒋凌的叙述有一定代表性：“我做客服时最难的是和顾客沟通，转到管理后，本以为可以轻松了，却发觉更忙了，脑子一刻都不得闲。做客服时我只要做好几项工作就行了，可是作为领头人，需要考虑和处理的问题相当多，任何一个地方不到位，都会有麻烦。而真正最难、最让人困惑和麻烦的问题是人。先招聘的基本是亲戚，发觉效率并不高，而且很难管理，就决定不再招聘亲戚朋友。但是还是难，人的问题可以说是经营第一难了。不过现在我也释然了，和很多老板交流沟通后发现，无论大公司还是小公司，无论什么行业，大家都认为人难招、人难留、人难管。”

应该说，团队小的时候完全可以靠人治，靠网店店主的励精图治，靠网店店主本身的影响力、权威等。如同一些网店店主所说：“我就是最好的制度。”网店小的时候，人少事情也少，沟通方便而且及时，信息通畅。可是一旦网店壮大了，人多了，问题也随之而来了。所以，一旦网店开始做大，开始向公司化运营时，就需要考虑制度，并逐步完善制度，依靠制度化来进行管理。

现实中员工管理既是科学也是艺术。即使最有经验、最成功的管理者对这门艺术也模糊不清。网店的管理更是艺术与科学在不断实践中的体验交融与感悟和升华，需要根据各个网店的实际情况和不同发展阶段进行调整。



## 网店管理的基点是务实和适应变化

狼驾驭变化的能力使它们成为地球上生命力最顽强的动物之一。狼非常会适应环境，他们总是对环境有极强的判断力和适应力，对于变化也能很快发现并迅速调整策略。比如，经历过几次教训后，狼发现自己在雪地上留下的脚印常常成为被人类袭击的最好帮手，便会调整行动，更加忍耐，坚决等到雪结成硬冰后才会出现。狼对于环境变化的敏锐值得网商学习和鉴戒。

当今世界唯一不变的就是处处充满变化，网店经营同样如此。网店经营面临诸多环境，从外部来看，顾客需求的变化(顾客基本都是喜新厌旧的)，竞争对手的态势，产品的更新，社会大环境的影响，技术革新产生的变化，国家的政策，网络交易平台政策的制定与调整等。就以淘宝网为例，淘宝网几乎隔一个多星期就要变化一次，尤其是系统、商品属性以及后台的改变，令很多卖家苦不堪言。以“锦绣年华芳草轩”为例，店铺中出售的都是外贸剩余产品，数量极其有限，每一次修改都要耗费大量的人力、物力和时间。而且不断变化的产品属性和各种政策，让卖家不得不随时关注。从内部来看，网店随时可能面临着人员的调整、变动，货物的缺货、断货、产品发出，顾客收不到货、退货、换货等。

所以，网店经营管理团队中，一定要让员工树立起随时迎接变化的观念，顾客的要求是不同的，如果做客服时间比较长，会总结出各种形形色色的要求，每个人的要求也都有差异；同时，还存在物品特性的差异、图片拍摄后光线造成的差异、图片说明的变化等。做仓库管理，也要面临物品增加减少的变动，打包中产品多少的变化等。外部环境的多变性和内部情况的复杂性，决定了变是网店最重要的主题之一。



## 薪酬与绩效管理

薪酬是工作的报酬、工作的回报、工作的所得，是劳动的果实，也是网店员工最关心、网店老板最为头疼的问题。薪酬最直接反映的就是数字，无论是个人工资、网店月总工资、平均工资，还是企业的 LABOUR COST(劳动力成本)，网店在制定整个企团队的薪酬框架以及每个人工资的时候一定要量化到非常具体的数字，而且要做市场调研、市场定位，制定内部原则，设计薪酬框架，进行业绩考核，设定加薪幅度，分配奖金等。

## 公平，公正

不管员工的工资是保密制度还是公开制度，员工工资的比例基本都要公平、公正。而且工资水平要有参照物，一方面是参照当地平均水平，另外一方面是参考同行网店的工资水平。网店目前的薪酬虽然高低不一，但基本都和地域特点紧密相关。比如，济南的薪水一般在一个月 900 元左右，江苏基本在 1000 元左右，广东地区相对较高一点。公平、公正的原则还包括提升、加薪在内的所有体制、政策透明化，虽然不会具体到每一个人、每一个数字，但应该让每一个员工了解薪酬制定的原则、宗旨及相关政策，了解自己为什么是这样一份薪水，制定的依据是什么，整个公司的薪酬框架是怎样的，自己的工资在这个框架中处于什么样的位置，之后该如何加薪、如何提升等，薪酬制度都能将这些问题回答出来。薪酬高与低都是比较而言的，跟内部的同事比，跟外部的市场比，跟身边的同学比，才会受到某种影响。这是心理学范围的东西，不是工资本身绝对值的高低，而是员工认为的高或低。员工关心的是能否涨工资、涨多少，公司要进行劳动力成本管理，希望人力成本得到有效控制，这两方面是相悖的。

## 提成

网店的主要任务和关键目标就是销售出产品和服务，客服是其中的关键，相当于销售员的职责，他们也是网店的核心员工，在其他员工拿固定工资的时候，他们一般都有提成。目前几乎所有网店为了激励客服都有销售提成制度，一般在营业额的 2%~5% 范围内，不同的网店会根据具体情况对提成进行相应的调整。提成是激励员工提高业绩的有效方式，如果提成比例能够兑现，那么员工工作的积极性将会被高度调动。

## 明确加薪要素

给员工加薪取决于什么？当然是员工能创造更多价值，为网店带来更多收益。加薪取决于以下几个方面：一是本职工作，对工作内部的价值有多大及重要程度，此工作在市场上的薪资水平如何、所需要的技能、技巧标准等；二是员工自身的学习能力，员工要能在做中学，要不断提高，然后才能升到下一个级别，有更好的作为和回报；第三，要看这个职位对公司的业绩产生的影响，是大还是小，是直接的，还是间接；第四，是工作态度，这是支持一切的基石，没有好的态度，能力无法落到实处，也出不了成绩。加薪制度是与业绩相关的，员工要知道自己业绩的状况，要

清楚评估依据。员工的期望值是根据政策来的，因此，政策必须保证公平、透明。店主和经理要根据政策经常与员工沟通，以便对员工的业绩有一个公正的认识。在制度透明的情况下，员工的期望值就有了根据，对自己的付出及应得的回报会有一个大致估计，自然会期望值固定在一个比较合理的范围内。网店店主再在这个范围内跟员工沟通就相对容易了，差距与代沟自然就会缩小。

## 薪水的增加要有度

员工的期望值是水涨船高的，所以建议每次涨工资的幅度应该有一个合理的范围，在员工入职时就要告之其有关定岗、定薪、加薪、升级的原则和尺度，跟员工沟通好，并希望他在工作期间获得成长。

## 扩大薪酬范畴

薪酬要看是广义的还是狭义的，如果从整体回报的角度看，除了现金、福利部分，还有工作环境、发展机会等，网店店主也要给员工在网店中发展的机会和升迁的可能性，让员工看到机会。

## 社保是员工不可忽视的福利

目前很多网店基本都不给员工交纳社会保障，也就是我们常说的“三金”或者“四金”“五金”。其实，交纳社保是规范网店、规范网商从业者的一个必然措施，而且这是提高员工安全感和信任度的一个有效措施，一个不为员工将来考虑的老板，能指望员工为他长期卖命吗？

## 老板尽量主动为员工加薪

对员工的加薪，基本上老板应该采取主动，等到员工提出来了，其地位和意义也发生改变，而且，主动给员工加薪可以使员工与老板的关系更加融洽，更让员工信赖，乐于追随。例如，叶金造说他向来都是主动加薪的，还没有哪一个员工提出加薪后他才去加的：“从金额上来讲，一般一次加 200，这个月就给我的平面设计人员加了 500 元，刚进来一般是 3 个月加一次，然后就是差不多一年或 8 个月加薪吧。我们真的是把员工当成财产去爱护，宁愿公司多支出一点成本，但能更好地保持员工的稳定。其实，加薪会比因一个月少 200 元而导致的员工跳槽更有效益。”

在员工的薪酬管理中，要特别注意平衡员工薪酬与心理期望值。网店需要员工

多出效益，达成各项目标和战略，员工需要回报，店主则需要二者间掌握平衡，既要保证网店的正常运转，又要提供具有竞争力的薪水给员工。员工对自己的薪酬满意与否，心中的砝码不是一个绝对值，而是跟别人比较而来的感觉，所以，一定要考虑员工的感受，同时还要从财务的角度核算网店的实际收入能否支持这些开支，要时刻在这两者之间保持平衡。另一方面，我们会把薪酬福利同员工的业绩以及公司策略等联系起来，通过薪酬福利政策的制定，去引导员工的行为，激励员工做出更好的业绩。

而怎么样将薪酬管理良好地体现出来，就需要通过绩效管理来实现，一方面让那些确实对网店和公司有价值的人得到相应的回报，与表现不好的人拉大差距，另一方面要考虑财务状况。薪酬管理的艺术就在于如何制造一种氛围，让员工积极地去看待公司提供的薪资福利。其中一个很重要的环节就是和员工沟通好，不然所有的美好意愿、努力，包括到底加多少薪水合适，以及既要让公司负担得起，又要让员工满意，还要有竞争力，都将白废。别人在不知道的情况下，就会从表面上去理解，以致造成误解。所以，围绕薪酬管理做沟通很重要，无论是对群体的沟通，还是对个体的沟通。

## 做好日常管理

网店的发展依然前路坎坷，充满了风险和挫折，必须做好日常的管理。日常管理也是支撑网店经营发展的必然要素，包括如下内容。

### 定期开会

团队需要为成员创造定期相聚、加强联系的机会。网店虽然小，人员也不多，但是如果大家都各自忙各自的事情，真正沟通交流的机会并不多，那么这个团队就不是团队，而是群体了。网店团队是服务型团队，是零售业团队，需要紧密的配合和协调。

目前拥有小团队的网店基本都有定期的会议，一般是早会或者晚上下班前的会议，有的网店还有一周会议、半年会议和年终会议等。定期的早会、周会对网店成员之间的紧密合作有着重要的黏合作用，网店店主可以每天或者每隔几天抽出几十分钟的时间，也可以一周抽出几个小时的时间和大家聚会讨论，具体情况要根据团队的规模以及团队的情况而定。

不过，开会绝对不是为了开会而开会，为了聚会而开会，而是为了大家相互的

沟通和了解，尤其是早会和晚上的会议，是为了对过去一天工作的总结和对新一天的开始，是为了总结一天来每位员工的业绩，肯定他们成绩的同时提出对他们的期望。比如，迟到的员工希望新的一天不再迟到；打包出现了破损现象的员工要好好总结，找出问题的根源，以后不再犯类似的错误；客服遇到了难缠的客人，相互通告一下，其他客服遇到的时候好有个心理准备，以便采取妥当的办法解决纠纷和麻烦；仓库管理人员要及时通知客服和老板，哪些货物已经缺货了，哪些货物需要及时补充，哪些货物一直卖不动，以进行降价处理或者退货给厂家等。

网店目前流行的每天的定期会议，其实完成得很简单，早会时间很短，也很容易发现问题。一般网店人员较少时，大家都会一起吃饭，不是午餐就是晚餐，很多问题基本上在吃饭时就相互沟通和解决了。随着网店的稳步发展和人员的增加，当职责逐步细化，部门人员的安排和组织结构设置完成后，团队创立之初的一些非正式会议就会因为人员的增加效益减少了，此时，定期的会议就显得非常重要了。

归纳为：早会提精神，定任务；晚议总结并提高；日清日高，日事日毕。

## 强化自我学习，鼓励员工做好当前任务，经常向前看

美好的蓝图是未来的期待和展望，但是要真正实现还必须依赖于今天的实践。努力做好当下的事情，是实现美好蓝图的前提和保证，网店店主更要时刻加强自我学习。2008年，网商群体获得了长足的发展：

- 从规模化走向普及化：网商范围扩展，数量超过5000万，交易量猛增。
- 从潮流化走向主流化：各地各级政府高度关注，网商职业化初现端倪。
- 从同质化走向异质化：网商在规模、需求、利益、方向等方面持续分化。
- 深入、广泛的全球化：网商更加充分地融入全球供应链和资本市场。
- 日益突显的生态化：网商商业生态正从开拓期转入扩展期。

继2004年的网商“浮现”、2005—2006年的“生存与立足”、2007年的“崛起”三大阶段之后，2008年的网商群体，正在步入“生态化发展”的新阶段。这一时期出现了大规模的商业生态现象，如：网商物种日益丰富；核心平台的开放日益加速；网商之间出现了知识分享、组织协作、资金联保等层面上的大规模协作；“网商服务网商”的网商自我服务体系也开始走向产业化……这种大规模的生态化联系与深度协同，标志着网商群体的生存基础更加坚实，网商群体内外的价值循环更加合理。

未来网商的发展局势与态势呈现出异彩纷呈的局面。网店店主必须强化自身学习，提高觉悟，紧密把握市场脉搏。实现未来目标的第一任务是完成当下任务，将目前的任务高标准、高效率、高速度地完成，同时，无论现在任务多么紧急或者多么简单，都要告诉员工一切向前看。

杭州“天下一人”网店的员工基本都来自店主夫妇的老家山东，大部分都是高中毕业生。店主夫妇对他们进行了系统而深入的、全通道式的培训，要求所有员工都能独当一面，其独特的矩阵式管理模式让员工成长为网店方面的通才，而且紧密地协作在一起。“天下一人”的男店主毕业于军事院校，军事上的高度集中统一与坚强的战斗力对他影响深远，而且工作后对于企业文化的体验使得他从一开始就坚持网店文化建设。在这个过程中，无论遇到什么情况，他们都鼓励员工向前看，坚决向前看。

## 加强培训

网络销售区别于传统营销的根本原因是网络本身的特性和消费者需求的个性回归。其中心是将原本以产品为中心的营销策略改变为以消费者为中心，即营销重心从产品转移到服务。培训是改变员工观念的一个重要手段，同时职业内训是挖掘员工内在潜能、培养团队合作精神和提升职业素养的最好武器和方法。目前“柠檬绿茶”聘请职业培训讲师定期为所有员工展开互动性内训，已成为公司发展不可分割的一部分。“只有把大家的潜能都挖出来，我们才能为客户提供更好的服务，才能走快一点、快一点、更快一点，团队就是柠檬绿茶的生命，值得！”掌门人王维栋先生激情盎然地告诉所有产生过质疑的人。柠檬绿茶现有专职客服人员 60 多人，通过即时工具及电话与顾客“一对一”或“一对多”地进行售前美容、护肤咨询、商品推荐等一系列销售服务工作；服务的核心在于与客户良好地、最有效地沟通。柠檬绿茶客服团队成员都是 3 个月培训期间经过重重考核、层层选拔出来的最优秀的人才，再通过客服部门指定师傅 3 个月的帮带实习，最后考核合格后才成为真正的柠檬绿茶客服专员的。一切销售都围绕服务开始，一切服务都以客户的需求为中心，每天提高 1% 是要求，最大限度满足客户的需求，是柠檬绿茶孜孜不倦的追求。

## 坚决改变网店无纪律状态

网店成立之初，基本都没有明确的规范和纪律。一方面与网店创业初期，感情氛围比较浓厚有关，大家基本都是勤奋工作，都非常乐意，而且是尽量尽其所能地完成任务，实现目标。比如，“三口农茗”的员工，在一段时间内都是老板催着员工下班，有时到凌晨 1 点以后仍然有员工在加班。如果按照严格的纪律，这样的事情是不值得提倡的，因为他会对员工正常的家庭生活造成影响。但特殊阶段，特殊处理，因为完全相信大家能够做好工作，所以有时忽略了利用制度策略引导员工圆满完成任务。例如有时开会，讨论得非常热烈，却基本没有什么效率，工作起来是“眉毛胡子一把抓”，没有计划，也不做工作总结，不能及时解决出现的问题等。

比如，遇到顾客投诉、举报或者质疑时，相互推脱，延误了最好的解决时机，造成不良后果。

虽然团队中大家的意愿都是良好的，但是可能会最终发现，良好的主观愿望有时并不能产生好的效果。

因此，逐步建立起一定的纪律将对网店的成长和发展有非常大的好处。这一点网店应该向狼学习，狼即使是在不敌强敌的时候，依然会秩序井然，毫不慌乱地撤退，依然能最大限度地保存有生力量，这与狼团队铁的纪律是分不开的。



## 正视离职与解雇

虽说离职与解雇确实不是大家愿意面对的，但是合理的离职与解雇是必然的，也是正常现象，需要我们直面。

目前，网店的员工流动率总体而言比较高，当然，在超强的劳动强度下，在简单得没多少技术秘诀和经营技巧的情况下，在面对老板的高收入和自己低薪的情况下，会有越来越多的员工选择离职，或另起炉灶，或另谋高就。也有很多人因为不得已的原因离职，比如结婚、生子、照顾父母等，正如“铁打的营盘流水的兵”一样。虽然部分经营比较成功的网店内一个共同的特点是离职率相当低，可是对于很多经营存在种种问题的网店而言，其中一个共同的现象就是流动率相当高，甚至会出现差不多一个多月就换人的现象。

为了保证团队的稳定和发展，以下人员最好不要录用。

(1) 长时期什么工作都学不会、学不好的人。一般而言，网店虽然有试用期，但是试用期一般很短，很难在短期内发现一些问题。当一个员工在客服、技术或者后勤、仓库管等方面换了好几个岗位后，依然达不到要求时，应该坚决要求其离职。

(2) 专挑别人毛病，自己又不干实事的人。虽然有的网店店主说有这样一个经常挑毛病的人，能够帮助自己管理，即使自己不在店里，也能知道发生了什么事情，等于安插了一个人工监视器，可是，长期而言，没有一点好处，不仅老板的权威受到影响，而且会打击团队内部的积极性。

(3) 搬弄是非，搞小动作的人。这种人表面上是做好事，暗地里挑拨离间、搅乱人心，成事不足、败事有余。

(4) 偷盗的人。网店虽然小，但是伴随不断的发展，很多网店的的产品越来越多，库存也越来越难以管理，比如食品、化妆品、日用品等小件产品，经常是丢了也不知道在哪里。一旦发现员工偷盗，一次给予警告，两次要进行扣款，如果还有类似现象发生，则要坚决辞退。

(5) 以自我为中心，很难合作共事的人。这样的人或者会有一定的能力，但听不得不同的意见，影响工作效率、影响团结，对于需要紧密合作团结的网店不适合。

其实员工离职应该属于正常现象，尤其是对于快速、高速发展的网店行业，只是经常离职就属于不正常了。如果可能，可以与离职的员工进行沟通、交流，了解其真实的想法和动机，为将来避免类似现象的发生做好准备。面对离职现象，要在痛苦中反省，并且要正视这种现象。

## 更艺术地管理网店

### 学会倾听与沟通

沟通其实是管理的关键和核心，能使效益迅速产生。只是，通常沟通不当在管理者所犯的错误中位居首位。根据 Accountemps 的调查，管理者所犯的错误大约有 20% 是由沟通不当引起的。“引起管理问题多米诺骨牌效应的首要原因是企业没有明确的战略或目标，也没有与员工充分沟通，对员工缺乏清晰的期望。” 励达管理顾问公司(Right Management Consultants)高级副总裁斯特劳德(Joanne Stroud)说。她建议管理者与员工分享信息，进行坦诚的讨论。毕竟，信息的传递与企业健康息息相关，良好的沟通也有利于在员工之间建立互相信任的关系。但是，管理者需要花费大量时间才能培养起阐述企业目标、与员工开诚布公交流的技能。会计师事务所 Frost, Ruttenger and Rothblatt, P.C. 医疗服务组的主任和共同领导者莱温达(Steven Lavenda)，向我们提供了一个重要的经验：“即使企业处于困境，良好的沟通也可以赢得员工的信任。”“如果你什么也不说，人们会误认为自己的工作完成得很出色。你随后还要告诉他们你也不想过于直率。”

在网店中，沟通与倾听同样非常重要。网店店主要及时发现员工的问题，并及时沟通，甚至要倾听，要陪他们散步，聊天，侃大山，与他们共进午餐、晚餐。运用一切倾听的方式了解他们的心愿。

耐心积极地倾听员工的心声，与员工进行及时有效的沟通，可以凝集员工紧密地团结在你的周围。在网店逐步建设自己团队的过程中，这个工作显得相当重要。因为，建设团队之初，成员的顾虑基本都是正常的，只有找到合适的打开他们心结的钥匙，才能获得他们真正的信任与依托。与交流技能同样重要的是，要建立起双向的沟通渠道。许多管理者只善于向员工传递信息，而不善于倾听，也没有培养起一种企业文化，使员工愿意分享想法或对问题给予关注。

会计师事务所 Blackman Kallick 负责非营利组织管理实务的主要合伙人本斯 (Genevieve Burns)指出,许多管理者面临这个问题,应该学会倾听员工的声音。她说:“你必须创造出一种宽松的企业氛围,让员工敢于大胆表达自己的意见。有时你可以告诉他们你将针对某件事情采取什么措施;而有时你只需要说你已经听到了他们的声音,但无法立即作出改变。”这个对于网店的的管理同样相当有效。

## 珍惜和发扬创业团队同甘共苦的情谊

其实我们不难发现,越是在艰难的环境下越需要团结协作。从远古原始人开始,他们在极其恶劣的环境下为了生存,不得不抱成团、结成队,相互紧密地依靠,才能战胜凶狠的野兽与敌人的进攻和袭击。直到人类技能进步了,有了富余的财物,才有了私有制和不合作。随着技术强大、知识丰富、物质丰腴与充足,人类的合作基点又发生了转变,利益成为前提和保证,没有这样的前提将使合作归于失败和不可能。所以,在商场上:“没有永远的朋友,也没有永远的敌人,有的只是永远的利益。”

目前网店处于弱势,网商群体可以说正在夹缝中求生,网店老板很多情况下几乎不认为自己是老板,他们和员工吃同样饭、做同样事、干同样工作,甚至是最辛苦、最有战斗力的员工。他们是合作伙伴、partner、是同事,他们也是朋友。

由于团队小、人少,无论老板、店主还是店长都与员工一起战斗,他们更像亲密战友,生死相依、生死与共。从一个人的孤军奋战到两个人的兄弟姐妹情,到几个人的大家庭,在这里拥有着家一样的温暖、朋友一样的关爱,由于竞争的残酷他们必须紧密团结在一起,团结奋战是唯一的出路。所以,他们走到了一起。小姜这样对他的员工说:“大家出门在外,一切都要相互照应,在家靠父母,出门靠朋友。”他们不被社会广泛关注的网络平台上,通过比别人付出更多精力和汗水、辛勤与努力、坚持与执著,换取了丰厚的收获。

三皇冠“天下一人”店里所有的客服几乎都来自山东农村或小县城,包括店主的妹妹。杭州的妩媚、繁华与富裕使她们都渴望成为新杭州人,不想离开杭州。店主杜先生说:“我待她们如同自己的亲人,她们在这里拿的薪水比普通的高中生高出几倍。他们按照自己的业绩提成,我们为她们提供一切培养的机会,也鼓励她们,尤其是女孩子,不要再回乡下,留在杭州。甚至告诉她们,如果他们留在杭州,我可以给她们提供一笔资金资助。”

“三口农茗”是个特别的团队,之所以特别是因为这个团队近乎是疯子团队。他们一直玩命地干,大家吃大锅饭,包括董事长和总经理也不例外;40多人的团队,为了保证吃得安全与卫生,组建了厨房,招聘了厨师,为保证大家身体健康,所有食物都从指定的超市购买等。作为董事长,“三创”说,他最担心的是员工的身体,他自己做得最多的是就是能够在后勤方面给他们提供更多的保障……

## 了解员工，因材施教

狼团队内每只狼都有具体不同的职责，这需要根据他们各自的能力而定。管理好员工的前提了解员工，了解他们的优点与缺点，然后用其优点。看看我们周遭的足球队、篮球队、棒球队，教练在决定出赛的队伍时，为寻求比赛胜利，必须以每个人的专长为思考点，安排适当的位置，并依照在场球员的优缺点，做机动性的调整，目标只有一个，就是要赢。网店亦是如此，店主必须在管理的过程中扮演教练的角色，让网店成为一个有效能的团队。

古人云：“国有三不祥，夫有贤而不知，知而不用，用而不任。”司马光曰：“为政之要，在于用人，赏善、罚恶而已。”领导就是用人，用人必先知人。优秀领导者须对每一个下属的知识结构、能力水平、脾气秉性有一个全面的了解，扬其长避其短，人尽其才，才尽其用。不称职仅是“不称此职”，是因为派职的上级不知人善任造成的，并非意味着别的职位也不胜任。

唐太宗的知人办法是：临阵观其勇，临难观其节，临财观其廉，临事观其才。诸葛亮的知人之道是：问之以是非而观其志，穷之以辞辩而观其变，咨之以计谋而观其识，告之以祸乱而观其勇，醉之以酒以观其性，临之以利而观其廉，期之以事而观其信。一个人是好是坏要通过日常考核、定期测评和群众评议等办法考察，还要借鉴有益的经验才能加以识别。

这些都是古代的关于知人善任的名言典故，网店店主虽然管理人数较少，但管理的内容和性质却无多大不同。所以，必须要了解每个人，然后因材施教。比如，很多店主都反映，机灵、聪明的女孩子经过培训后可以做客服；具有耐心爱心的人可以做售后服务和咨询工作；踏实、勤快、没什么野心的人可以做管理员；年纪大的、下岗的特别适合做仓库管理工作等。

## 支持员工，及时发现他们的业绩与优点

其实网店中支持不足是管理者经常疏忽的一大问题。通常，当员工没有出色完成工作时，店主会自然而然地告知员工，往往当他们工作很出色时，店主却不一定告知或者及时告知。其实，在这样的情况下，店主以及店长一定要及时给予表扬和肯定，甚至奖励，尤其是在业务繁忙季节，绝对不能只专注于自己的工作，而忘记员工的存在和他们的需求。

要让员工感觉备受重视很简单，只要店主和店长暂时放下手中的工作，关掉电话，给予他们一定的关注就可以了，哪怕只是简单地聊聊。同时要员工进行长远的职业规划，记住，这是员工非常重视的一种支持方式。

提供及时反馈是另一种重要的支持方式。大多数管理者不善于提供反馈是管理中经常存在的问题。知名管理咨询兼会计服务公司 Smart and Associates 中的一位领导基尔比(Susan Kilby)提到自己犯过的最大错误之一，就是没有向员工提供反馈。她指出，缺乏反馈可能对员工绩效评估产生负面的影响。她学到的教训就是：“员工需要不断收到反馈，如果你为员工设定具体的、切实可行的目标，并持续对其工作进行评估，年终时就不会出现意外的结果，”她说，“如果员工的效率低下或没有达到预期目标，管理者却没有告诉他们，那就是管理者的错。管理者应该主动提供反馈，解决问题。”在网店这样的规模里，做到及时反馈应该不难，而且店主也应该把能否及时与员工沟通作为考核店长的指标之一。随着规模增加，反馈越来越难，只要店主或者店长能给予持续而合理的反馈，就会起到积极的作用，也将促进网店的良性发展和运转。

提供支持也意味着要让员工参与他们喜欢的项目，了解他们的缺陷，并避免过于严厉的指责。

## 鼓励低绩效员工

网店店主通常会发现很难对员工低下的绩效进行讨论，实际上，是很多人惧怕且经常竭力避免讨论不好的绩效。原因之一在于管理者并不知道造成员工绩效低下的原因。“有时也因为他们从来没有真正向低绩效员工提供反馈，”即使是行业内冠军的上海新亚电玩也这样认为，“有时辞退一个人对每个人都是最好的办法。你一定不能什么也不做，对低绩效员工视而不见将极大地打击其他员工的士气。一个不好的店长，长期占据一个位置，而不能让其他优秀员工有升迁的希望是不公平的。”

尽量不要为忽视低绩效员工寻找借口。大多数情况下，管理者需要鼓起勇气辞退那些屡屡影响团队效率和绩效的员工。正如吕先生所说：“如果不对员工的工作提供建设性的批评，你就不是在培养员工。如果你不让那些特别安于现状而又不会作任何改变的人离开，就等于是对他本人和对其他员工的不负责任。”



## 高效管理员工

### 管理好狮子员工

在非洲丛林中，号称丛林之王的狮子往往长期处于饥饿之中，是什么原因呢？

答案就是狮子捕猎的时候都是独来独往，而丛林里另一种食肉动物——鬣狗，则是成群活动，大的鬣狗群有数百只，少的也有几十只，它们很少自己猎食，而是等狮子把猎物杀死以后，从这个丛林之王嘴里抢食！虽然单个的鬣狗对于强大的狮子来说根本不值得一提，可是成群的鬣狗团结起来却让这个丛林之王却步——结果往往是狮子在旁边看鬣狗分享自己辛苦狩猎的成果，等到鬣狗吃完了拣一些残羹冷炙聊以果腹。

其实网店和企业一样，大一点的网店中可能会存在这样一种人，他们像狮子一样，能力超群，才华横溢，自以为比任何人都强，连走路的时候眼睛都往上看。他们藐视职场规则，不拿同事的忠告当回事，甚至连上司的意见也置若罔闻，在以团队合作为主的企业里，他们几乎找不到一个可以合作的同事和朋友。

如果狮子是老板，那么情况更糟糕。如果狮子是员工，在网店发展的过程中将会独当一面，会立下汗马功劳，但是随着规模的日益庞大，网店内部分工也越来越细，任何人，不管他有多么优秀，想仅仅靠个体的力量来左右整个企业都是不可能的。所以，现在世界上各大优秀企业，包括世界 500 强这样的顶级企业，都无不强调员工要具有良好的团队精神。更何况一个小小的网店呢？某老板告诉我，在他的店里有一位元老级员工，能力很强，唯一的缺点就是凡事一定要亲力亲为，而且脾气暴躁，容不得人。他值班时，其他员工基本都闲着，被他指责，他也不放心他们工作；只有他不在时，其他员工才能和谐工作。老板与这个员工也谈了很多次，可是无论怎么样都是效果不佳。这个员工总是意识不到自己的问题。解雇他？不太可能。一直与自己生死与共的兄弟，一位创业阶段立下汗马功劳的元老，怎么可能解雇呢？这个想法即使稍微冒出来，他就觉得自己是对不起良心，对不起兄弟。可是怎么办呢？他与员工之间的矛盾和其他人之间的问题怎么办？

对待这样的员工必须做到以下几点。

**第一招：沟通。**沟通是解决任何问题的灵丹妙药，只有沟通，且无限的沟通方能解决所有问题。“星月交辉”的老板说，他们的 100%好评的金牌店铺中其中最关键的一招就是沟通，持续的真诚的沟通能化解任何问题。比如，“星月交辉”店中最难解决、最复杂、最磨人、最不容易出效益的问题都由老板王晔本人来解决。有一次，当 CCTV2 播放“星月交辉”访问时，王晔正在处理顾客的纠纷，每个过程都非常艰难。

**第二招：晾冷板凳。**让狮子员工去坐下冷板凳，也就是让他暂时去做点其他工作，凡是涉及他工作的都给其他人做，用事实教育他。让他明白，离开他，地球同样会转，事情照样会进行。并非任何事情都要他亲历亲为，也并不是所有的员工都得完全按照他的命令来做。

## 管理好客服

客服其实就是销售公司的业务员。他们是网店中非常具体的一个职位，也是非常关键的职位，他们可以是网店中薪水最低的职位，也可能是薪水最高的职位。对不适合的人来说，做客服是一种痛苦和折磨，对适合的人却是激情与享受。

客服的成长，是一个需要悉心呵护的过程，这个过程中，如果引导不善，可能会损失一个好苗子。那么，作为店主如何引导？

### 1. 给机会

客服要成长起来，必须有实战机会锻炼。店主或者店长，必须敢于给客服机会，让他们去积极尝试，甚至是解决问题，让他们在实践中成长和成熟起来。只有不断给他们提供新的机会，才能保证店铺生意的正常进行，也才能保证他们能够及时跟上网店发展的步伐和需要。

### 2. 适当帮忙

客服在工作过程中，总会遇到各种问题和困难，这时店主对他的帮助需要把握火候。如果一看不成器就拿过来帮他搞定，那么给他的这次机会就被浪费掉了；如果不管不问，客服会感觉自己单兵作战困难太大，可能退缩。好的火候，是在客服快要黔驴技穷的时候适当给他点拨一下，让她再信心满满地投入战斗。

### 3. 疏解压力

来到网店几个月后，客服的工作业绩可能并不太理想，压力会很大，可能会产生畏缩情绪，这时要对其进行心理辅导。可对客服讲述自己当年是如何一步步走过来的，面对各类顾客又是如何调整他们的心态的，引起她们对于工作更深层次的认同，激发他们内心的动力。还要帮他们找出之所以出现这种困境的原因，讲述如何去突破等。

### 4. 激发客服的野心

愿做客服的人，都是希望自己能有一番作为的“野心家”。店主或者店长不但不要怕这种野心，还要提倡加强它。客服的底薪不是低吗，可以给他们努力的机会，创业的舞台。杭州“天下一人”的客服能拿到比其他网店客服更高的薪水，对激发他们的野心起了非常重要的作用。

### 5. 帮助客服提升自己

网店店主或者店长可以帮助客服规划人生道路。很多客服希望自己将来是创业者。创业者需要准备什么？宽广的视野、大海般的胸怀、高人一筹的能力、丰富的

人脉，而这些都可以通过做业务员得到很好的积累。

其实，招到好的客服是比较难的事情，而培养和成就好的客服是更艰难的事情。把好的客服培养成团队的精英，成为网店的栋梁之才，是网店店主的目标和责任，也是网店持续发展的核心。

## 管理好明星员工

明星成员的地位是团队的另一个危险。在 2004 年的 NBA 决赛中湖人队对活塞队，湖人队拥有四位超级巨星——科比、奥尼尔、马龙、佩顿以及全联盟最知名的教练迈克尔·杰克逊。18 年来第一次进入总决赛的东部平民球队活塞队，1:4 负于活塞队。“个性极强的明星成员在团队中起了负面作用。”当然，前提是这个明星员工过分地强调个人的价值，而忽略了团队整体的力量。

一般来说，团队里面都会有明星员工，就像自然领袖一样，其他人对他的某方面的能力特别尊敬。在这样的情况下，应积极引导，鼓励他们发挥正效益，利用明星员工的影响，把他变成最支持这个团队的人，让他的行为来影响其他人，让他成为团队中的小领袖，或者努力培养其成为首席客服、店长等。这是团队对明星成员的最理想的管理。

如果明星成员特别自傲，过于强调个人价值，对团队的影响将是负面多于正面。而且表现得难以合作，如果沟通也不能解决这个问题，最好的办法也许是请他走人。

网店店主需要时刻记住，自己是牵头人，同时行使最后的决策权，但是一定要保证公平、公正和合理。要告诉员工：“真正意义上的团队具有这样一些特征：比较稳定，不会是临时性的；团队成员之间互相影响很大；团队成员之间的依赖性很强。”更现实的说法：“团队应该是一个利益共同体。想象中的那种可以共患难、出生入死的团队是不可能的。”让大家真正地高度依存、高度关联、密切联系。要激发所有员工的积极性，让团队更稳定，效率更高，相互信任，才能相互依赖，也才能在这网络商战中处于不败之地。



## 有效激励，让优秀的员工更优秀

网店虽然小，但也是个小企业的雏形，经营得好，将来就有可能成长为规模企业，拥有优势的企业，甚至知名企业。而能成就知名企业，必须依靠员工优秀而高绩效的表现，必须要让优秀的员工一直优秀，更优秀，让他们发挥榜样的作用。下面的方法可以让员工更优秀：

(1) 找出优秀的原因。网店工作繁忙、烦琐、千头万绪，使得网店店主没有时间考虑更多的问题，而忽略了一些很重要的细节。为了取得好的业绩而一直努力，加油、加班、拼搏，却忘记了去总结经验。无论多么繁忙，都要拿出一点时间，总结一下经验，找出优秀员工优秀的原因，并且尽量运用到实际工作中去，鼓励和想办法激励优秀员工更优秀，让其他员工向优秀员工靠齐。

(2) 外出庆功。员工的优秀业绩应该得到表彰，在网店目前以生存为主的状态下，外出就餐、娱乐是最有效、最受欢迎的形式。

(3) 给予物质奖励。目前网店员工一般都来自社会底层，或者是农村，或者偏远郊区，或者是城市中就业最没有优势的群体，他们对于金钱的渴望和需求超过了其他任何群体，所以，优秀的表现用物质奖励是最切合他们需求、最能满足他们愿望的奖励形式，也能最大程度上刺激他们的工作积极性和持久性。同样，物质的奖励也更能激发他们内心的渴望以及对于网店的热爱和认同，换来他们更为努力的工作和更为优秀的表现。

(4) 如果可能，尽量将成绩公布出来。即使是非常小的网店，也要尽量将优秀的业绩公布出来，哪怕仅仅是在办公室(网店办公)的公告栏里公示出来。这样做，对于小网店并非是表面功夫，对于大网店也不是哗众取宠，而是要实事求是地将团队的成绩公布出来，以获得员工的认同和彼此之间的相互了解。

(5) 向店主汇报成绩。如果同时经营几家网店，那么店长一定要把优秀员工的优秀业绩汇报给老板、店主，也可以在一定程度上得到奖赏和对小团队的肯定与鼓励。

## 赞美与表扬是激励员工的最佳方式

拉伯福说，他在管理实践中有两大发现：你越多奖励的行为，也就越多收获。你不会得到你所希望的、要求的、渴望的或哀求的，你得到的是你所奖励的。在任何情况下，你都可以判定人和动物会做对其最有利的事。

适当地赞美和表扬员工，可以增进员工与老板之间的关系，成为彼此之间相处的最好润滑剂。

赞美和表扬可以激励同仁的士气，得到最佳的成果。有位传统产业总经理曾问一位经理：“贵公司员工士气高昂之秘诀何在？我的员工总是死气沉沉？”经理问他：“你上一次大声骂员工是什么时候？”他马上说：“昨天。”经理又问他：“你上一次公开赞美员工呢？”他想了很久才说：“不记得了！”以一流的非常服务著称于美国的“西南航空公司”，每一次收到顾客的表扬信时，不但相关员工马上被嘉奖，而且会透过网站让全体同仁都知道此事。这让员工大有荣誉感，而且也会激起大家起而效之的优性竞争，让服务更加理想。翟鸿教授说：一个没有欢声笑语的集体，一个只有批评和责骂的团队，肯定不会有好的绩效。

赞美可以带动气氛比责骂更有效。常听老板怨叹员工不好“管”，但我们不是更要思考：员工应该用“带”的而不是“骂”的吗？应该多用“赞美”，而不是“责备”。最近饭店发生一个实例：有个面包大师傅，拿现烤面包出来让大家试吃，口感很好但造型不佳。当着许多人，T老板说：“像你这样差劲的造型一定卖不掉，我找别人来教你。”结果，师傅自尊心大受伤害，隔天便辞职了。如果我们试着说：“你的面包好吃极了！我想找别人来向你学，而且你们也可以一起研究面包的各种造型，你看如何？”也许将是另外一种结果。

赞美不是一种虚伪的语言，而是用真诚的心态，诚心诚意地去发掘他人的特色，去欣赏他人的优点，进而赞美他。

观察别人的优点并加以赞美，不仅让对方快乐，更可以为双方创立良好的新关系。贴切的赞美往往会爆出无限美丽的火花。对客户如此，对同事亦如此，多欣赏他们的优点，多发现他们的可爱之处，将为网店的发展带来难以预料的收益。

表现优异的下属应该赞美和表扬，但是那些工作差的下属也不应该忽视，而应该用赞美和赞扬来鼓舞他们的信心，对于他们的任何一点成绩，都不要忽视，一点一点激发他们的自信。

赞美是一种有效而且不可思议的力量，它就像沙漠中的甘泉一般沁人心脾，往往会比金钱更能激发人的潜能。台下的观众热烈地欢呼鼓掌是对演员精湛演技的赞美，一枚闪闪发光的勋章是对出生入死的将军赫赫战功的赞美。尊重员工，并不时地夸奖一下他们，肯定他们最近的工作，这是促使员工更加努力工作的最简单、最实惠的方法。

## 把握赞美度

网店老板，要掌握责备和赞美两种方法的运用尺度。苛责过分，员工会认为你不近人情，缺乏理解，从而产生逆反心理，消极怠工，不愿干出成绩；情感输入过分，又会使你显得比较软弱，缺乏应有的威慑力，当员工比较少的时候，大家可以理解为兄弟姐妹情谊，但是当员工增加到一定规模后，员工可能会认为店主软弱好欺负、好蒙蔽，也会对你的命令或批示不力甚至是置若罔闻。那么如何才能把握好这个度呢？

- (1) 赞扬要简短，不要说起来不停，那样就会失去赞扬的应有作用。
- (2) 在下属处境不妙的时候，赞扬更有力量，更能激发人心。

要记住，赞美是必要的而且是有效的，哪怕只是下属有了一点小小的进步，也不要忘记对他表示你的赞美和认可。赞美是鼓励员工工作积极性的翻倍法，当你表扬员工的时候，他们的工作热情与积极性会翻倍，工作的效率也会提升。所以，适度而积极的表扬将成为工作的润滑剂。



## 认真应对员工“搭便车”行为

在网店内部，经常会有人“搭便车”，更有人不但搭便车，还在旁边冷言冷语，还有人喜欢挑拨同事关系，甚至合伙欺瞒老板，面对这样的情况该怎么办？

“搭便车”其实是一种正常的懈怠行为，根本原因可能在于团队内部制度的不明朗，大家对于各自贡献的不明晰。所以，最好的办法是努力把每个成员对团队的贡献区分化、明确化。比如，一般网店中，这样的情况往往会出现在客服这里，针对此，完全可以按照成交的业绩来进行薪酬管理，月底结账的时候按照底单上面的名字或工号计算，这样就能明晰贡献，防止搭便车行为的产生。

一个团队的效率，实际上受多方面因素制约。老板的话是不是表达得很准确？有没有创新的意思？团队成员能不能接受别人而且被别人所承认？这些问题都会影响小组的有效性。我们的传统文化讲中庸之道，随大流，在群体里有的人永远是一个从众者，他们从来不提什么实质性的意见，明哲保身，有这种潜规则的群体虽然表面一团和气，实际上效率非常差。在这样的情况下，要鼓励员工做好自己的事情，当好自己的角色，不要去跟随不良习惯。

最好的团队模式类似于接力赛，每个成员的贡献都可以轻而易举地被辨别出来。但是往往团队碰到的任务不是接力赛而是赛艇或者拔河，个人的贡献往往不易辨别。

另外，要让大家建立信任，建立团队的凝聚力，对目标有共识，不把个人的利益凌驾于团队利益之上，沟通是最直接有效的方法。譬如，团队讨论可以帮助大家认识到不合作的损失，让每个成员了解团队合作的好处，认识到自己在合作中的重要性。讨论中各抒己见，一般来说都会从比较积极的角度看问题，大家觉得其实我们想法挺相近的，有助于建立团队的凝聚力和认同感。讨论也有助于建立信任感，让大家觉得在这种社会规范中大家都是愿意合作的人，激发彼此合作的愿望。

第三，要创造良好的团队合作气氛和行为规范。团队成员一起工作时，整个团队气氛会很大程度上影响个人的行为。即使无法把每个成员的贡献都区分开来，但是如果让团队成员认识到有人在评价他们的行为，也将是有效摆脱搭便车困境的方法。比如，在赛艇比赛中，也许观众和评委无法知道一个选手是否努力参与，但是他身边的合作伙伴肯定知道。因此，团队其他成员的评价也是摆脱搭便车困境的有效方法之一。