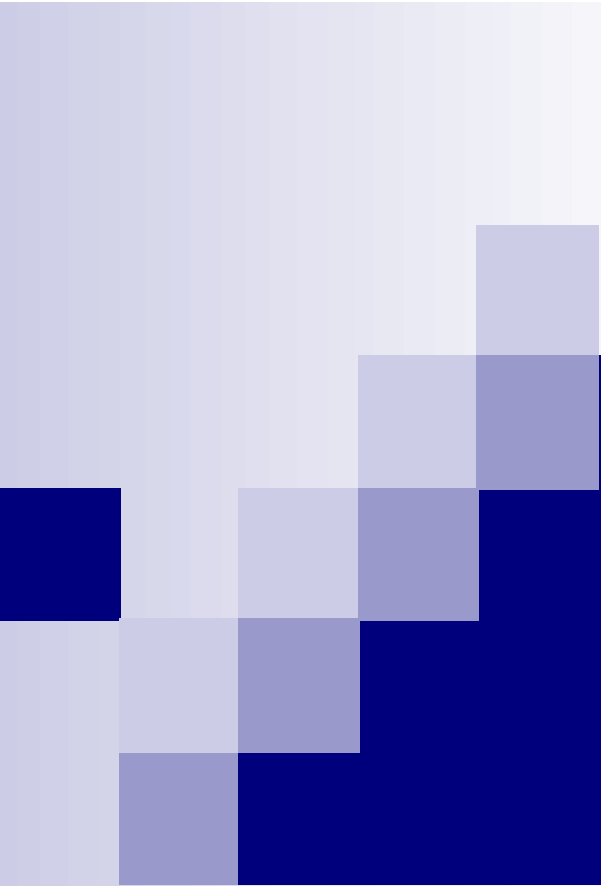
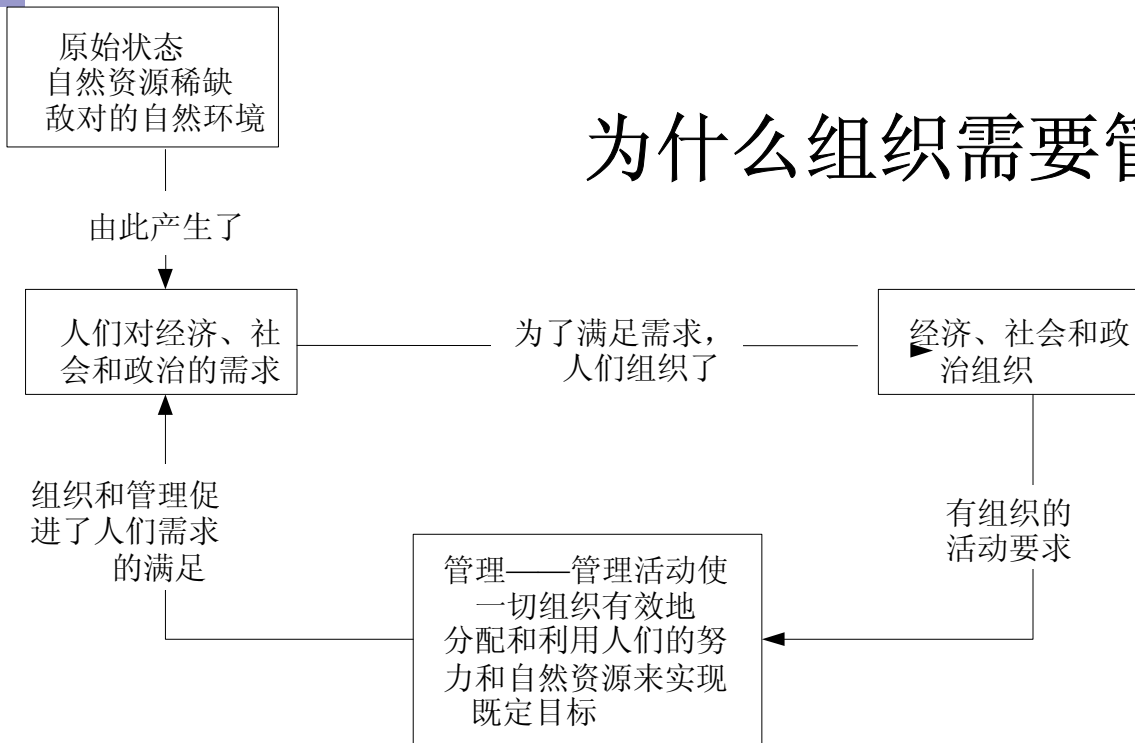




管理者的角色及素质模型

主讲：欧阳华林

为什么组织需要管理者？





管理者的角色及素质模型

第一节 管理者的角色与技能

第二节 管理者的分类

第三节 管理者的权力与责任

第四节 管理者的五项修炼



第一节 管理者的职责

一、管理者与操作者的区别

管理者区别于其他管理人员的显著特征是管理者拥有直接下属，负有直接指挥下属开展工作的职责。

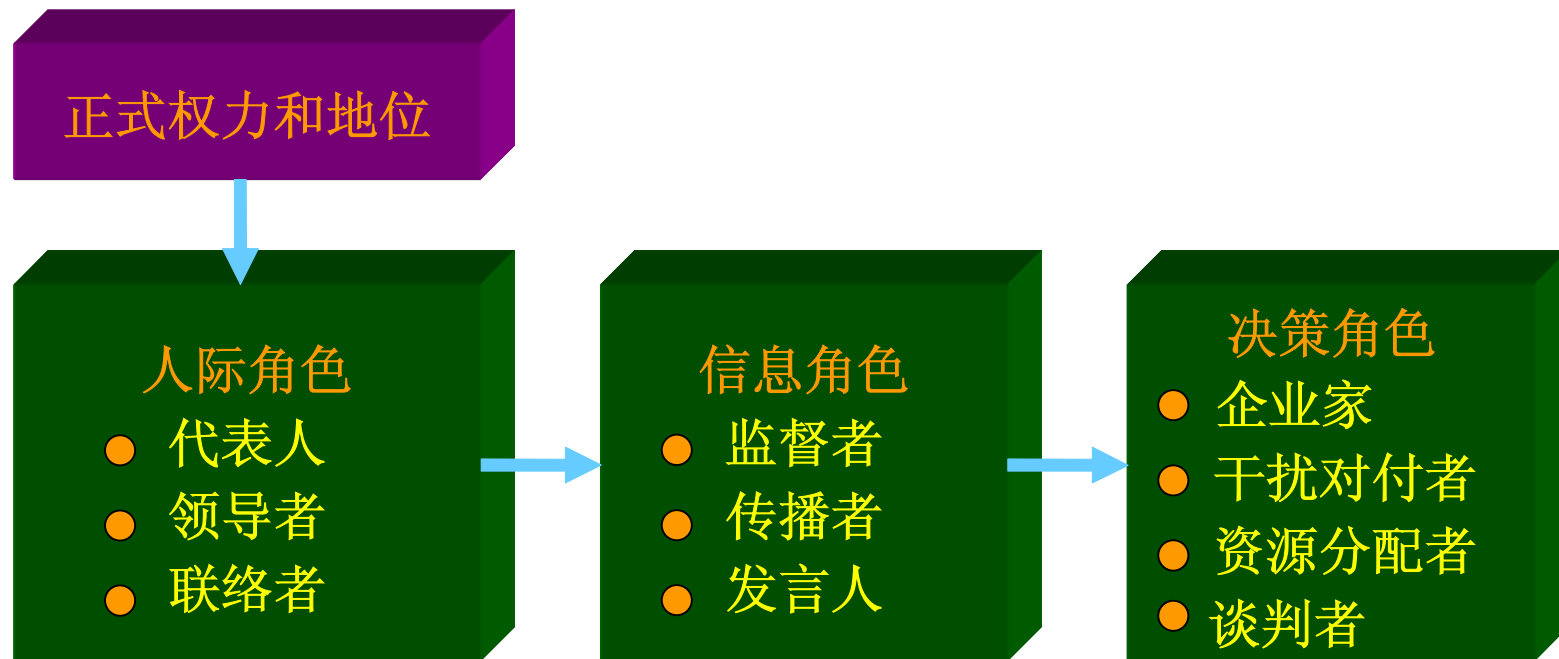
操作者是指在组织中直接从事具体业务的人。其主要职责是做好组织所分派的具体的操作性事务。

为了有效履行各种职能，管理者必须明确以下两点：

- 1、自己要扮演哪些角色？
- 2、在扮演这些角色的过程中，自己需要具备哪些技能？

二 管理者的角色

根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究，管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理者角色理论可用图来表示。





管理者的10项管理任务

- 人际关系方面的任务
 - 挂名首脑任务（作为组织的代表履行仪式和社会义务）
 - 领导人任务
 - 联络人任务（特别是同外界人员）
- 信息方面的任务
 - 信息接受者任务（接受关于企业经营的信息）
 - 信息传播者任务（对下属传递信息）
 - 发言人任务（将本组织的信息向外界传播）
- 决策方面的任务
 - 企业家的任务
 - 故障排除者的任务
 - 资源分配者的任务
 - 谈判者的任务（与各种人员和组织打交道）



三、管理者的技能

根据罗伯特·卡茨(Katz, 1974)的研究,管理者要具备三类技能。管理者在行使七种管理职能和扮演三类角色时,必须具备这三类技能。

1. **技术技能:** 技术技能是指“运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力” 如监督会计人员的管理者必须懂会计。

2. **人际技能:** 人际技能(有时称为人际关系技能)是指“成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”

3. **概念技能:** 概念技能是指“把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力”



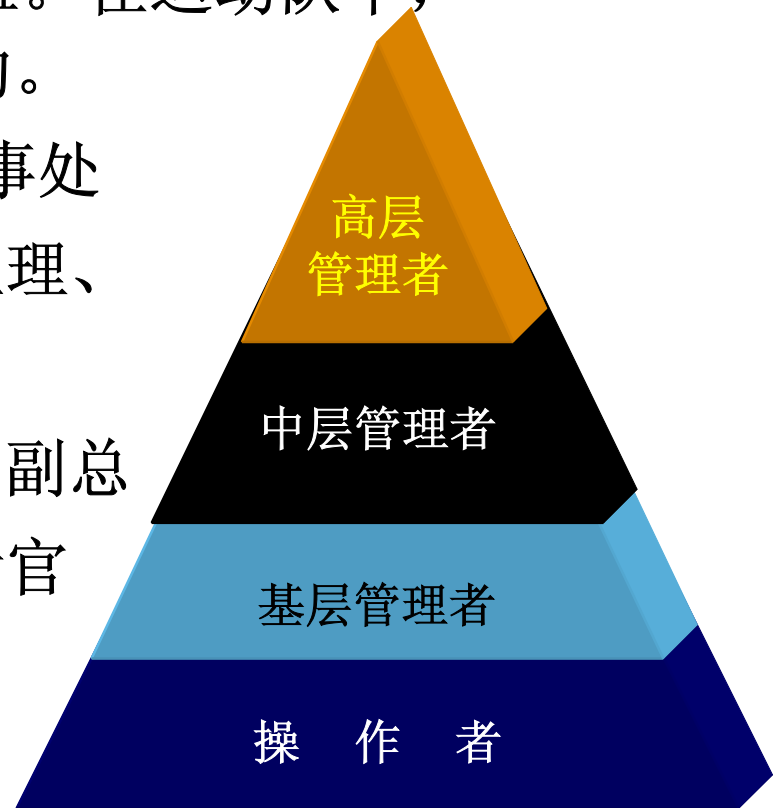
第二节 管理者的分类

一、管理者划分

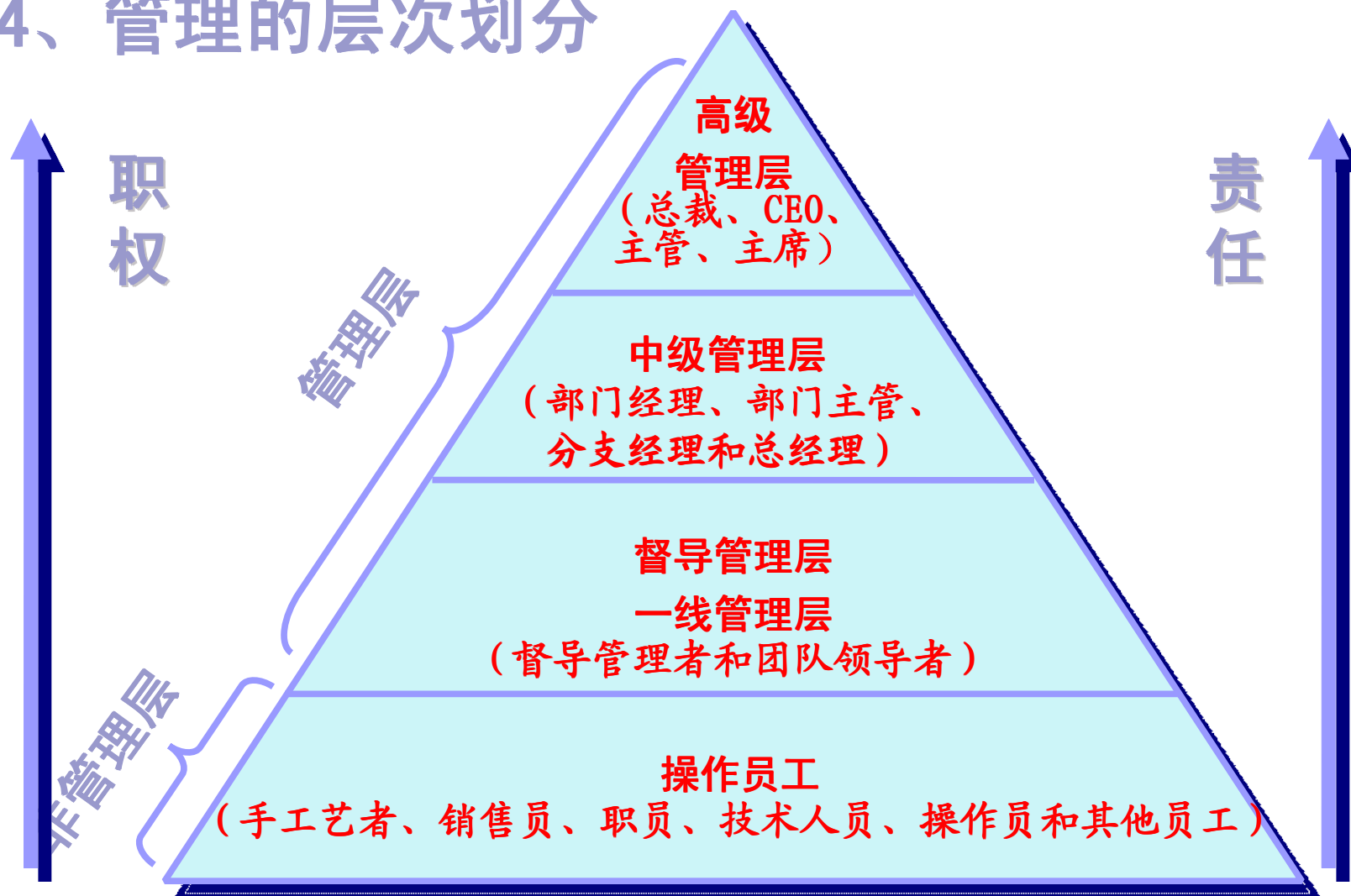
基层管理者:通常称为监工。在制造工厂中,基层(或最低层)管理者可能被称为领班。在运动队中,这项职务是由被称为教练的人担任的。

中层管理者:可能享有部门或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任、主教,或部门经理的头衔。

高层管理者:通常有诸如总裁、副总裁、校长、总监、总经理、首席执行官或者董事会主席。

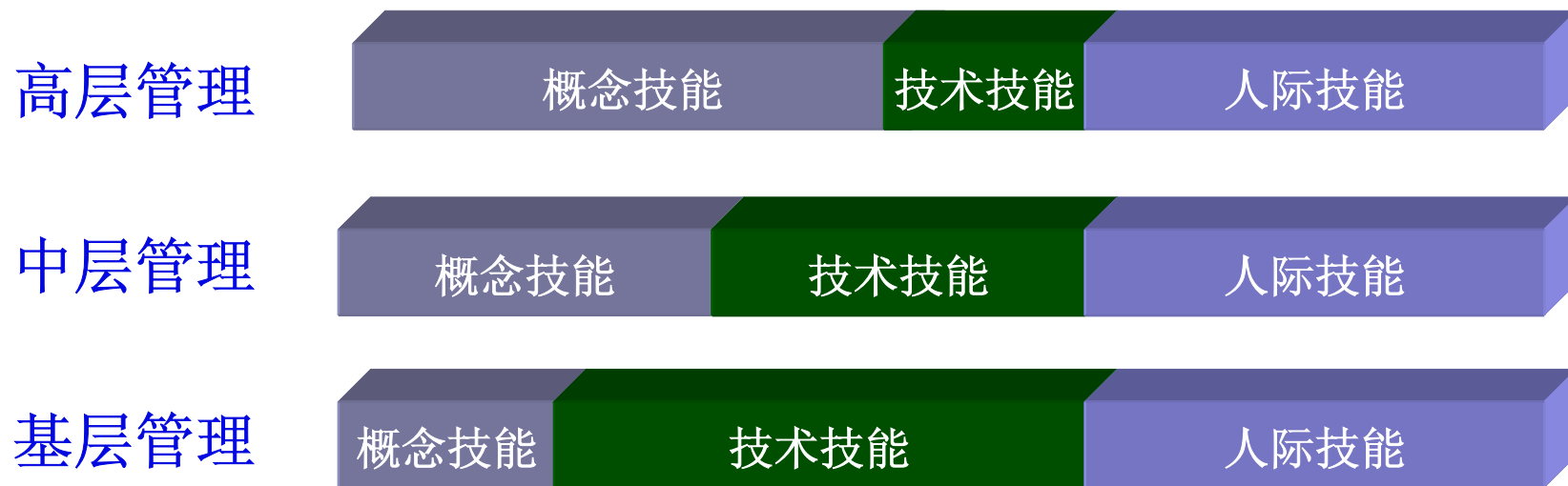


4、管理的层次划分



二、各种层次管理所需要的管理技能比例

人际技能对于各种层次管理的重要性可以用图来表示。由图看出，人际技能对于所有层次管理的重要性大体相同。



三、各种层次管理所需要的时间分布

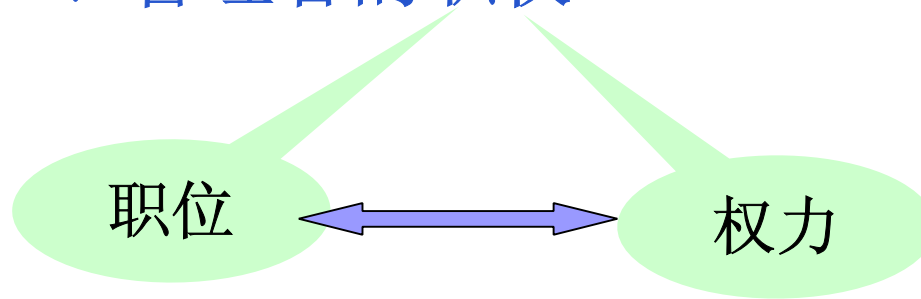
职能 层次	计划	组织	领导	控制
高层管理者	28%	36%	22%	14%
中层管理者	18%	33%	36%	13%
基层管理者	15%	24%	51%	10%

管理者的错位



第三节 管理者的权力与责任

一、管理者的职权



构成	性质	作用	作用基础	适用范围
支配权	命令	必须服从	工作需要	在管理者本职工作范围内
强制权	威胁	迫使	下属惧怕	要求下属履行应尽职责
奖赏权	奖励	诱使	交换原则	要求下属从事额外工作

二、影响管理者职权大小的因素

- 1、职位：岗位职责
- 2、能力：个人素质
- 3、其他：历史影响

三、管理者的领导责任

(一)管理一个组织

(managing a business)
(从管理研究对象的角度)

(二)管理管理者

(managing manager)
(从管理者的角度)

(三)管理工人和工作

(managing workers & work)
(从被管理者的角度)

具体内容包括：

(1) 明确组织目标——确定该组织是干什么的？应该有什么样的目标，如何采取

组织中上、中、下三个

管理者不仅要对自己的工作负责，而且要对下属的工作负责。

问题出在下属身上，根子在管理者身上。

愿、努力等能朝着共同的目标前进；

(2) 拉差佳林公佐糕油

主要是激励、约束。控制组织成员的行为，使其与企业目标相一致。



第四节 管理者的素质及其培养

德

- 1、有强烈的管理意愿和责任感
- 2、良好的精神素质
- 3、良好的情商

创新精神

合作精神

实干精神

奉献精神

能

- 1、创新能力
- 2、综合能力

洞察力和观察力
应变力和决断力
情感、意志、性格
的调节能力

法约尔：技术能力、商业能力、财务能力、管理能力、安全能力、会计能力。

知

- 1、专才
- 2、通才

把握全局的能力
获取、分析信息
的能力
知识的综合能力
团队合作能力



二、管理概念的基本认知

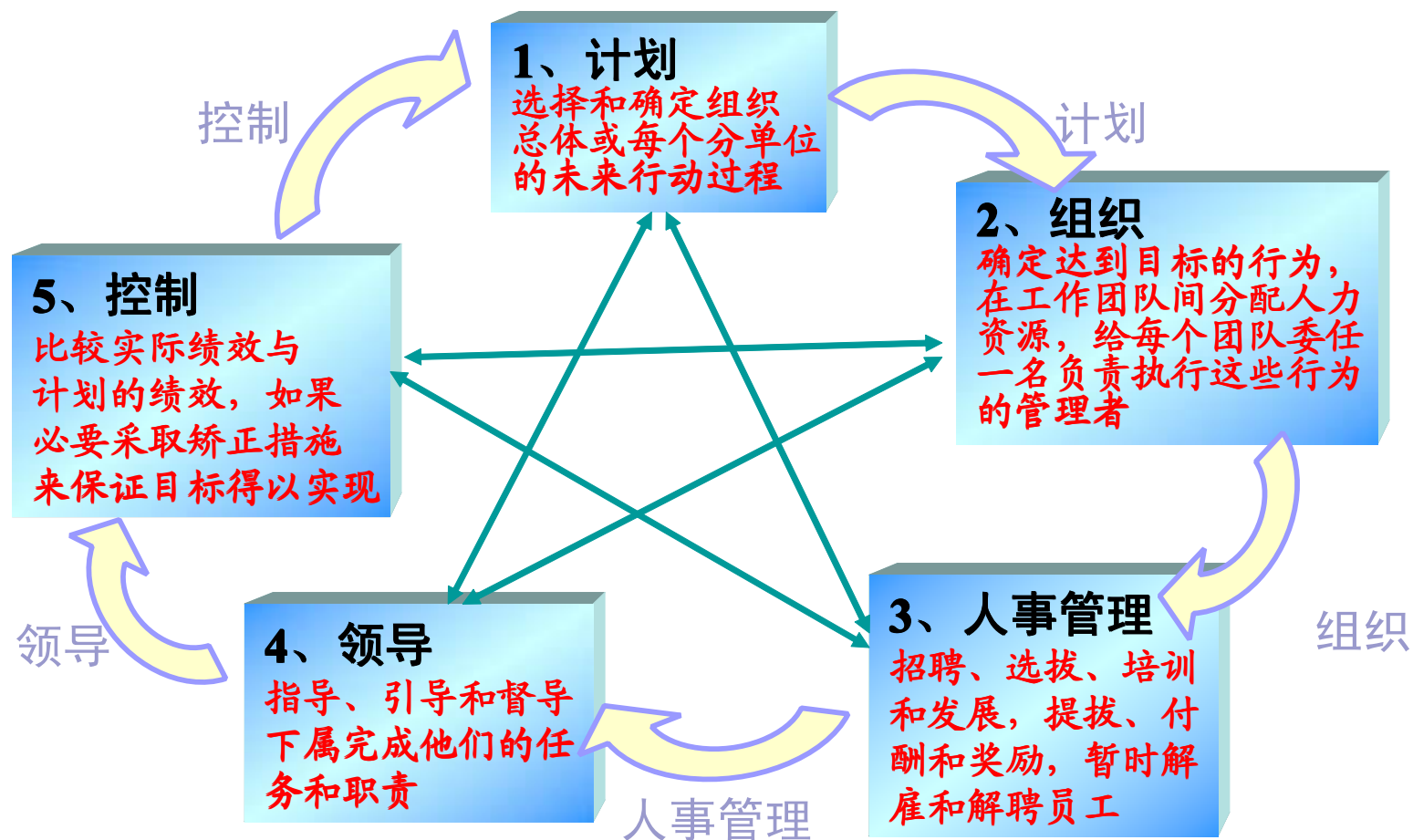
6、现代管理学的五项职能

主要职能	例子
计划	确定所需要的资源； 制定工作目标； 制定工作日程表； 制定准备。 制定每天、每周、每月的绩效目标； 预期将要出现的问题，并做好准备。
组织	保证团队成员了解自己的角色和职责； 确定最适合特定任务的人选； 给团队成员分配工作； 协调成员的行动。
人事管理	面试和选拔员工； 通过教练、工作轮岗、拓展工作范围帮助员工成长和发展。 进行必要的培训来提高员工的技能。
领导	向员工传达相关信息； 对于出色完成工作的员工进行赞扬、认可和奖励； 培养员工对于变化的接受能力。 教练、鼓励、支持员工。
控制	检查和督导员工的绩效情况； 保证员工服从标准、程序和规则的要求； 确认并解决出现的危机和问题； 坚持下去，保证决策的实施。

二、管理概念的基本认知

6、现代管理学的五项职能

—— 五项管理职能的内在联系





管理者的五力

- 1、规划力—针对企业不同的工作任务、状况详加考虑后统一战略、采取行动的力量
- 2、指挥力—让部属掌握达成战略要点的力量
- 3、控制力—有部属学习战术的基本项目并贯彻之的力量
- 4、协调力—有部属及其他单位保持密切协调以凝聚共识的力量（组织力）
- 5、用人力—透过工作培育优秀部属的力量



一、规划力

SWOT分析—知己知彼，百战百胜

Strength优势-是公司拥有独特竞争力

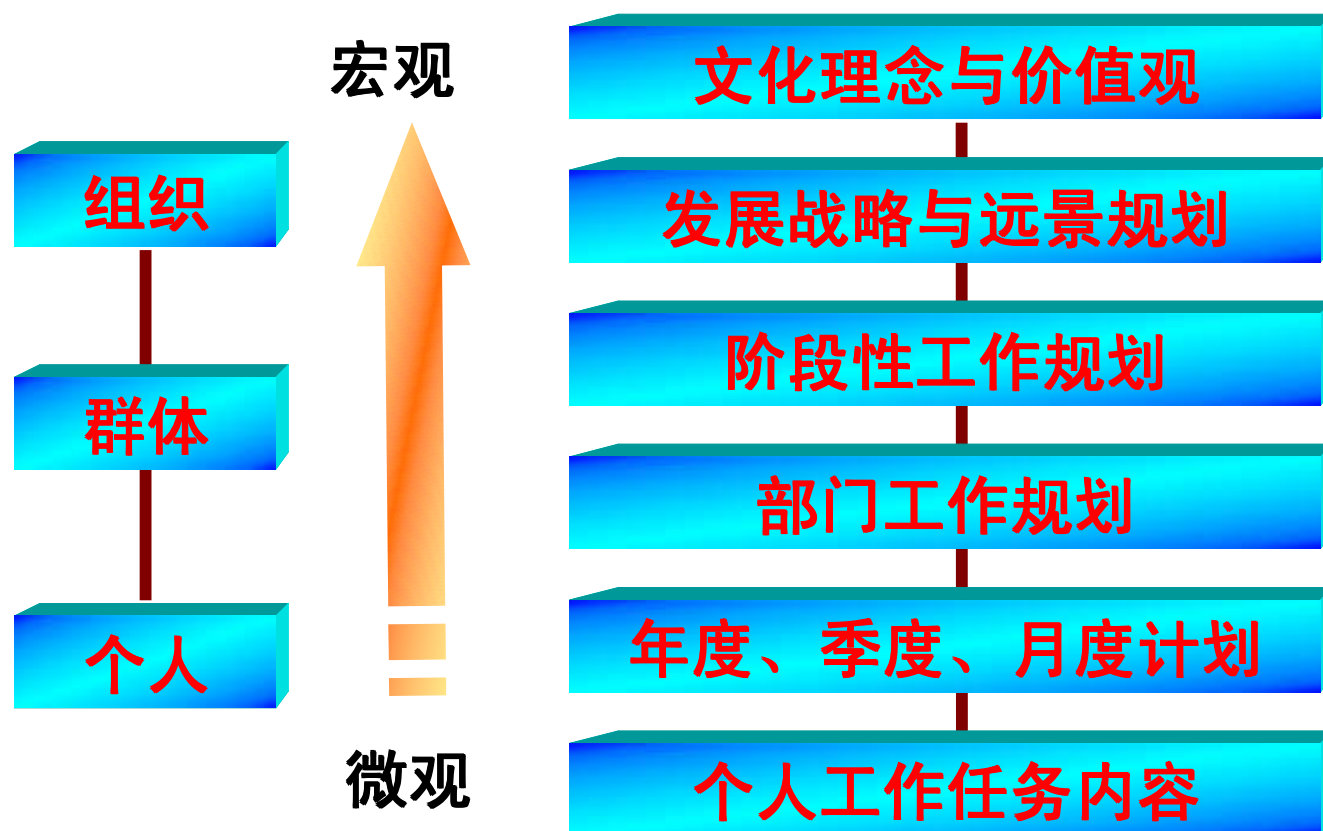
Weakness弱势-是公司与竞争者比较而缺乏的关键性竞争力

Opportunity机会-是一种促使公司成长具有最大潜在竞争力，进而使公司在财务及组织配合上能有相得益彰之效果

Threat威胁-是让公司利润及市场立足点均有负面影响的外在因素

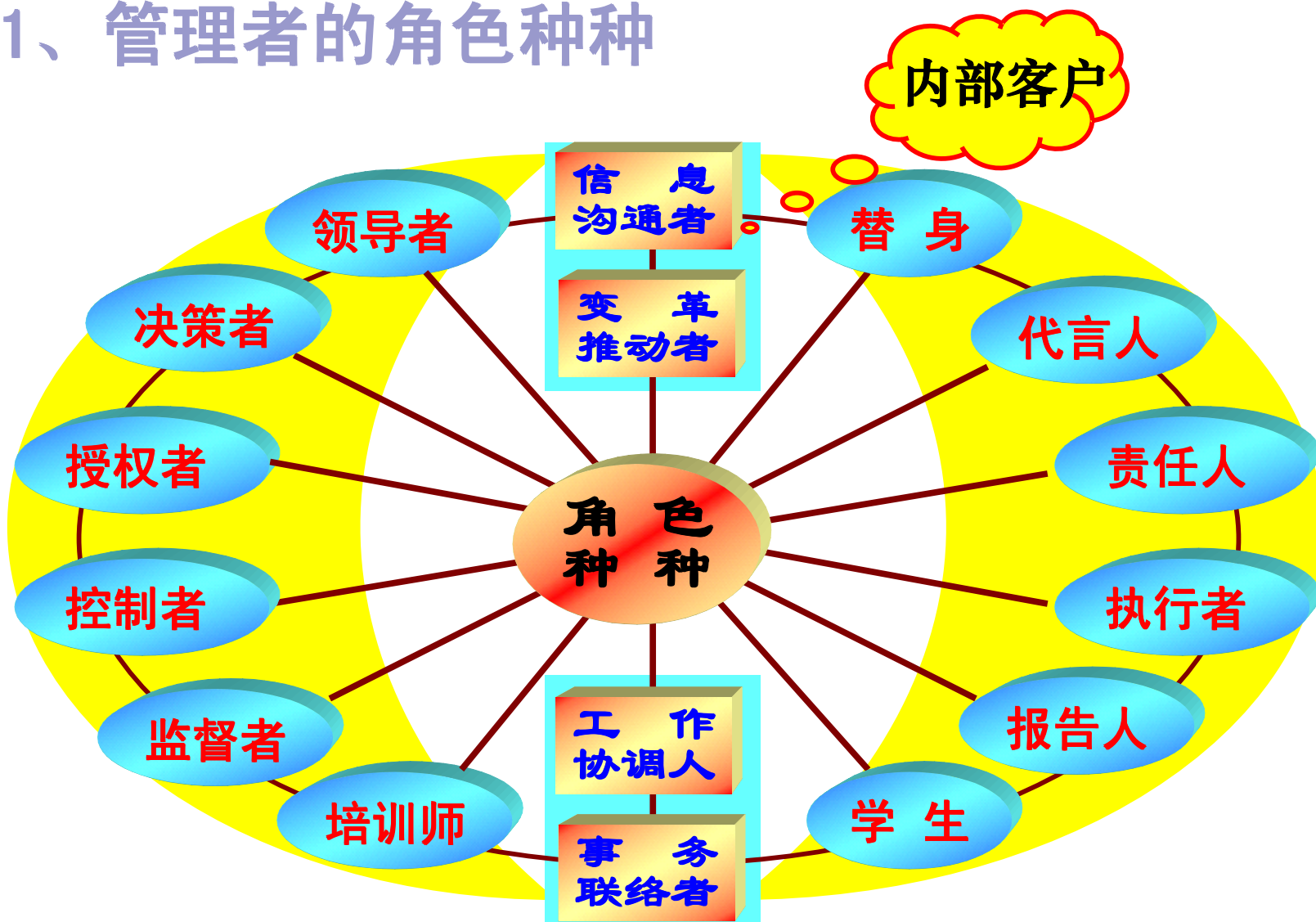
3、组织成员的价值与组织的价值链

■组织战略与目标管理



三、管理者角色的三个维度

1、管理者的角色种种



三、管理者角色的三个维度

2、作为下属的管理者（下级）

■角色定位



三、管理者角色的三个维度

2、作为下属的管理者（下级）

■四项职业准则

- A、你的职权基础是来自于上司的委托或任命
- B、你是上司的代表，你的言行是一种职务行为
- C、服从执行上司的决定
- D、在职权范围内做事

现场练习：

- 李小华的第一个替身是谁？
- 行使的是哪些职权？

三、管理者角色的三个维度

2、作为下属的管理者（下级）

■常见的误区

A、领主 B、民意代表 C、向上错位 D、自然人

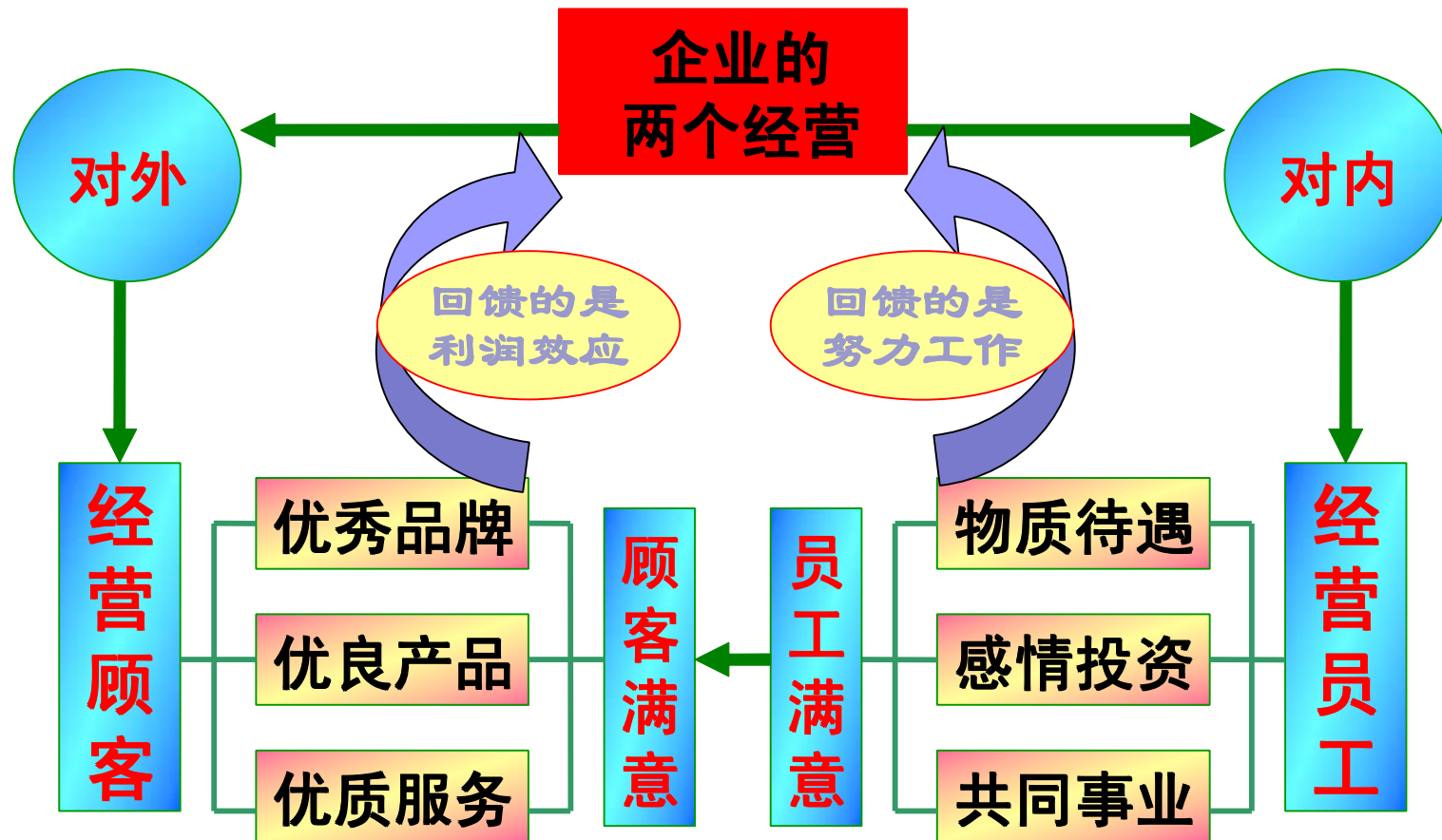
判断下列各现象属于何种错位：

- 1、小张迟到5分钟扣了30元，走进上司的办公室，便埋怨考勤制度太严格，上司竟回答：是啊，我也有这个感觉？
- 2、信息中心李经理在内部网站上发了一个帖子，严禁其他员工议论中心内部事务，并明确规定本中心员工凡事必须向他回报。
- 3、五金车间孔主任在一次会议上说：我们的生产部经理太差，我认真检查了近期的工作记录，他根本未给我们提供多少工作指导？
- 4、市场部王经理以市场人员很辛苦为理由，一再要求食堂要为营销人员开小灶，并要求提供酒水、延时服务等。

三、管理者角色的三个维度

3、作为同事的管理者（平级）

■角色定位：内部客户 —— 两个经营



三、管理者角色的三个维度

3、作为同事的管理者（平级）

■角色定位：内部客户

——向内部客户的角色转换

——了解客户需求

——内部客户满意

■转变的难度

——对同事关系固有理解

——在内部习惯于管与被管

——人人都重视自己的角色



三、管理者角色的三个维度

3、作为同事的管理者（平级）

■内部客户的原则要点

- 其他经理与我之间是客户关系，他是客户，我是供应商
- 同事是我的衣食父母
- 将同事当作外部客户
- 克服“客户陷阱”
 - 从以职责为中心，向内部客户的需求为中心转变
- “ ——让内部客户满意

三、管理者角色的三个维度

3、作为同事的管理者（平级）

■内部客户服务的四个特性

- 内部客户服务无形性
- 内部客户服务的不可分性
- 内部客户服务的可变性
- 内部客户服务的易消失性

■平级关系协调特点

- 平等关系
- 态度真诚友好
- 信息沟通
- 协商、协调、协助

注意：

——搞好内部客户服务，请注重**细节**与**真实的瞬间**

请思考：

——你在五星级酒店是通过什么感受到上帝的尊贵的？

三、管理者角色的三个维度

4、作为上司的管理者（上级）

■角色定位：领导

——领导者、决策者和培训师

——授权者、控制者和监督者

——游戏规则的制定者和维护者

■常见的角色错位

——错位一：业务员、具体的执行者

——错位二：高人一等的“官”

三、管理者角色的三个维度

4、作为上司的管理者（上级）

■ 经理人角色的七大变化

- 在工作内容上，从做业务到管理
- 在实现方式上，从野牛型到雁群型
- 在工作方式上，从个性化到组织化
- 在人际关系上，从感情关系到事业关系
- 在目标上，从个人目标到团队目标
- 在工作力度上，从守成到变革
- 在管理方式上，从指挥到授权

三、管理者角色的三个维度

5、角色类型的其它特征

■角色类型的普遍性

——信息沟通者

——改革推动者

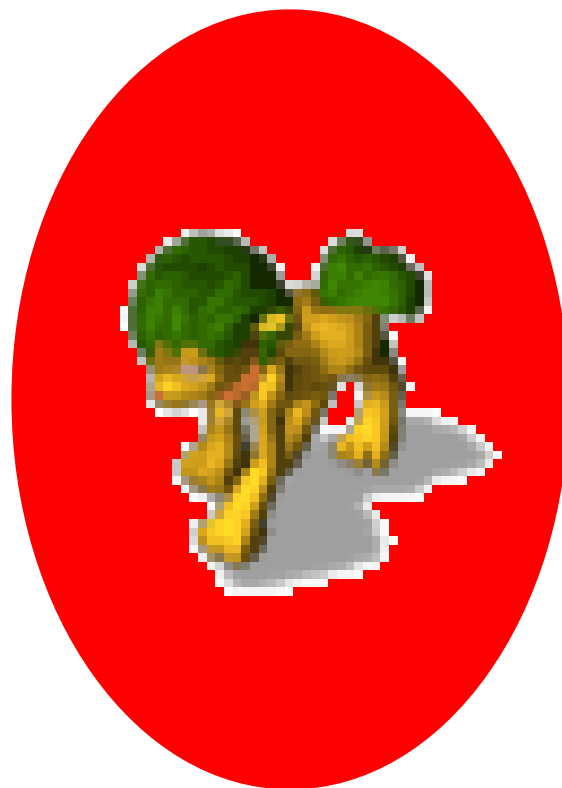
——工作协调人

——事务联络者

■角色类型复合与交叉

——角色复合

——角色交叉



三、管理者角色的三个维度

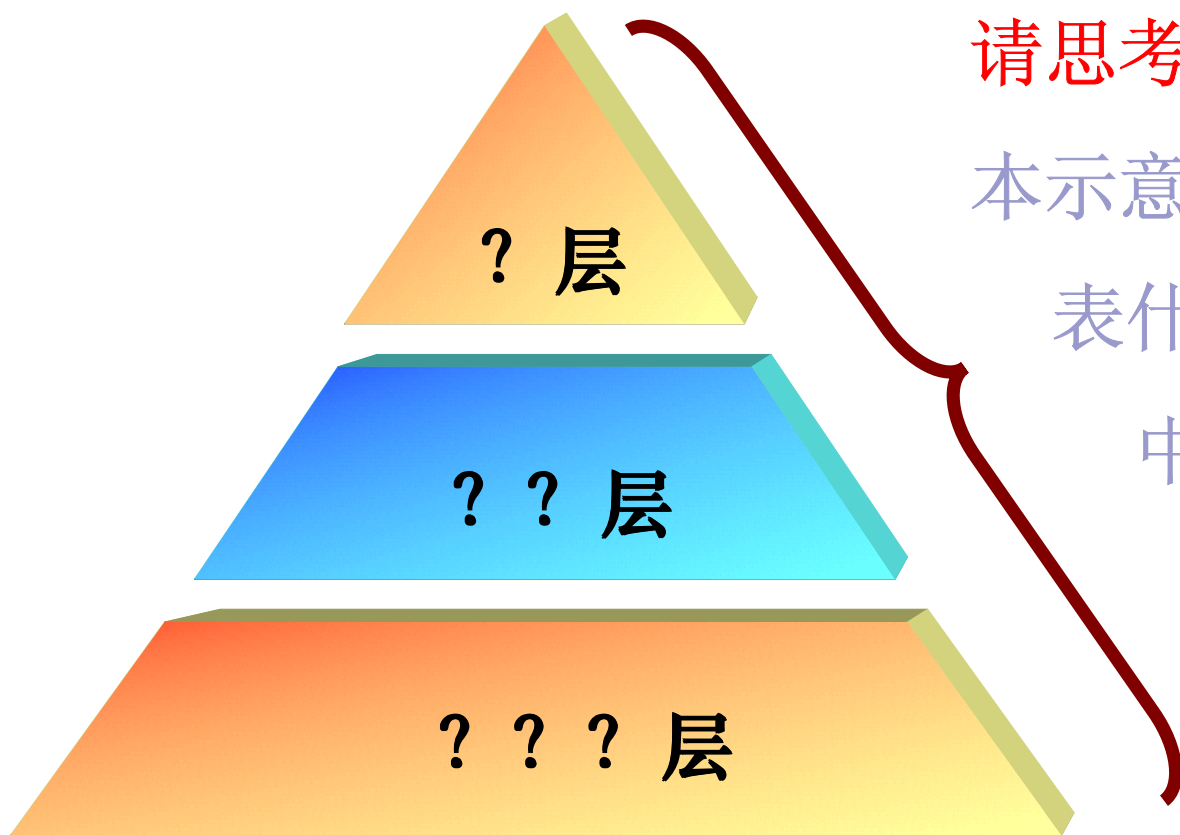
5、角色类型的其它特征

■ 角色转换——管理能力与业务能力



四、中高层管理者的定位与特点

1、从组织结构的金字塔讲起



请思考：

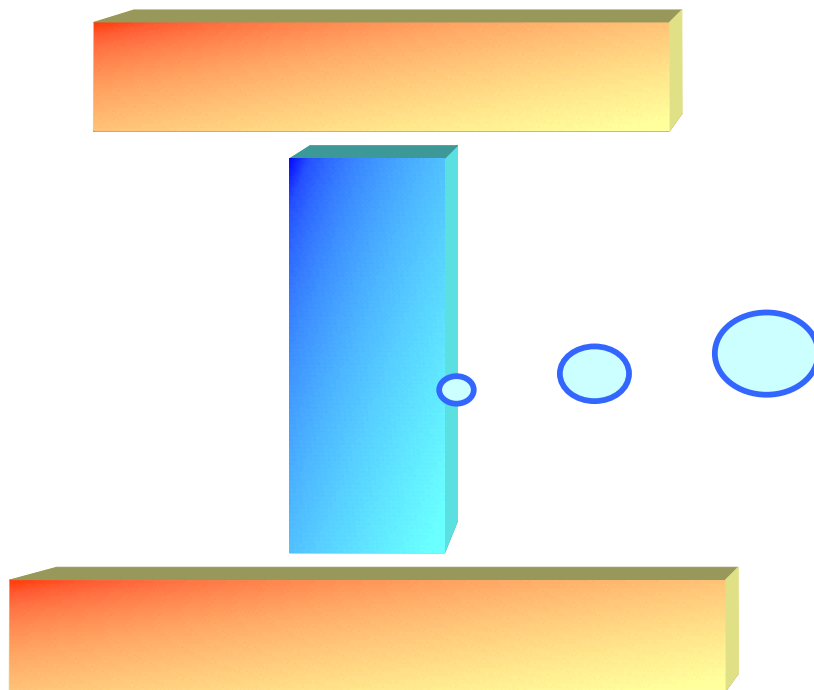
本示意图中各代
表什么层次？

中层干部应处于
什么位置？

四、中高层管理者的定位与特点

2、中高层管理者的定位

■ 管理团队的中坚力量

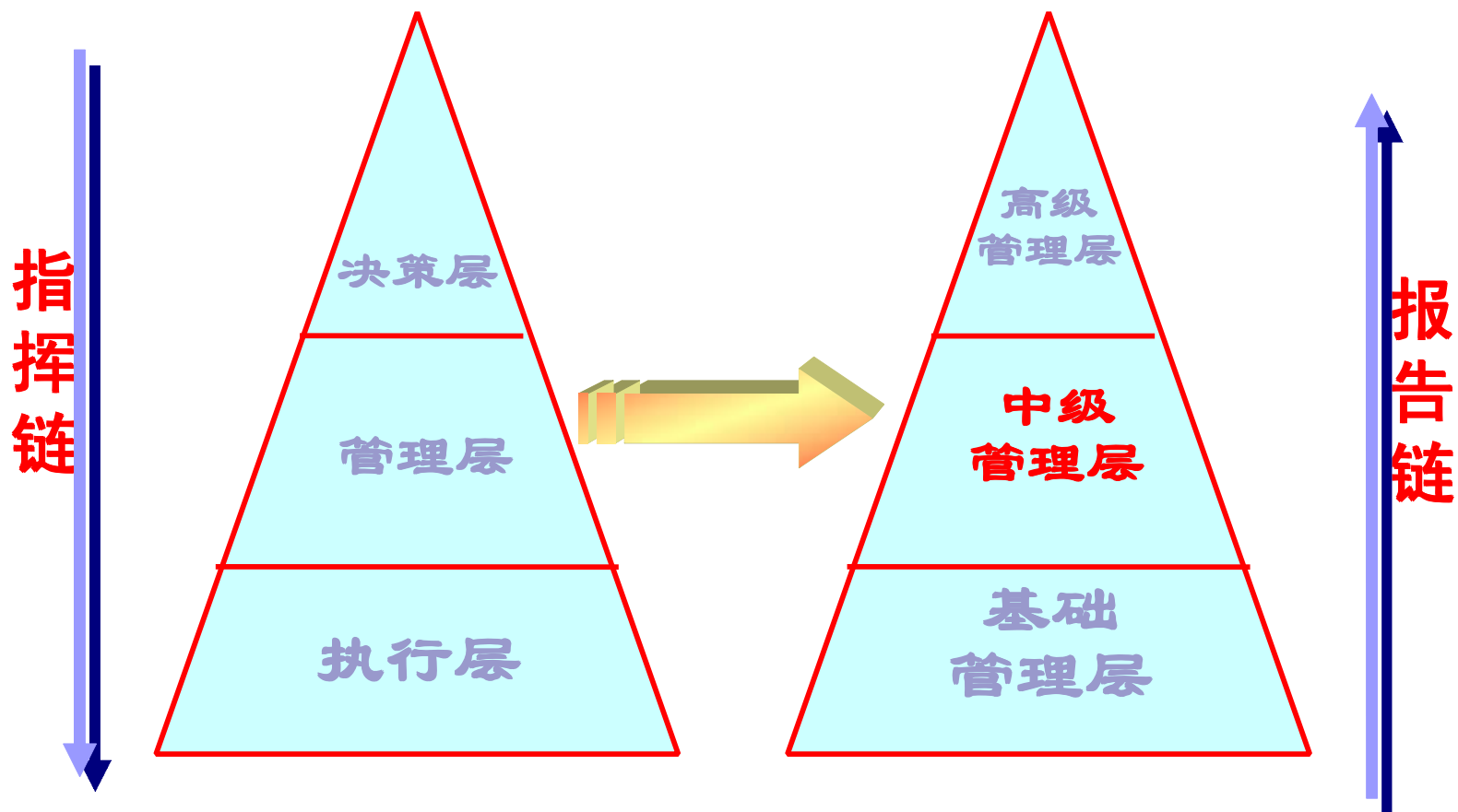


从决策到执行，
从高管到基层，
中间需要什么？

四、中高层管理者的定位与特点

2、中高层管理者的定位

■组织系统的分层



四、中高层管理者的定位与特点

3、不同类型的中层管理者

- 柔弱型中层管理者
- 强势型中层管理者
- 均衡型中层管理者



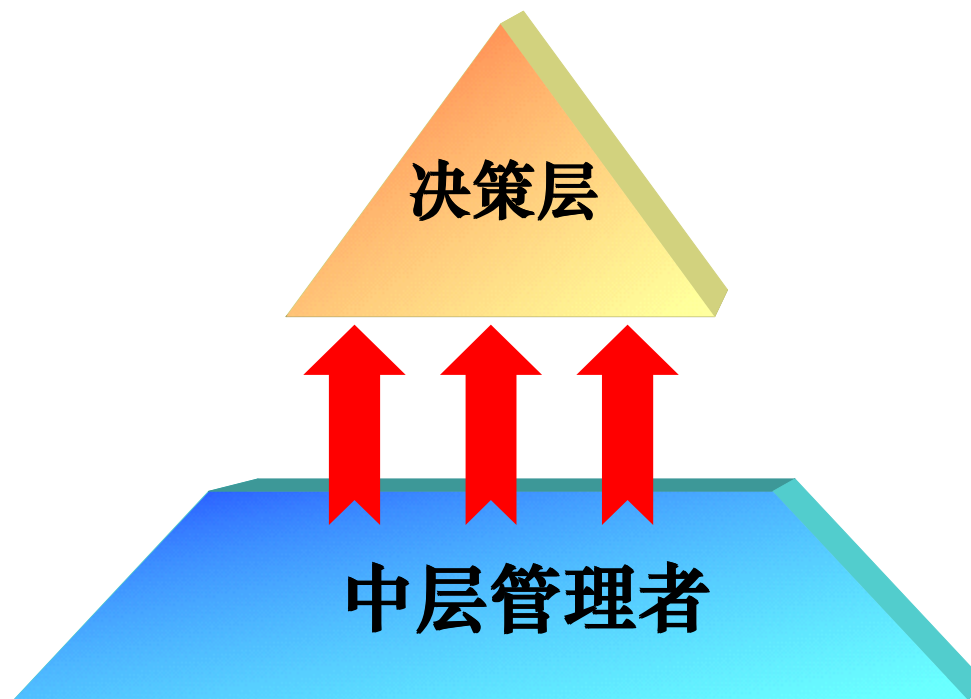
请思考：

- 什么情况下会导致**柔弱型**中层管理者？
- 什么情况下会导致**强势型**中层管理者？
- 什么情况下会导致**均衡型**中层管理者？

四、中高层管理者的定位与特点

4、中层承上启下的基本特点

■承上——参与决策



注意：

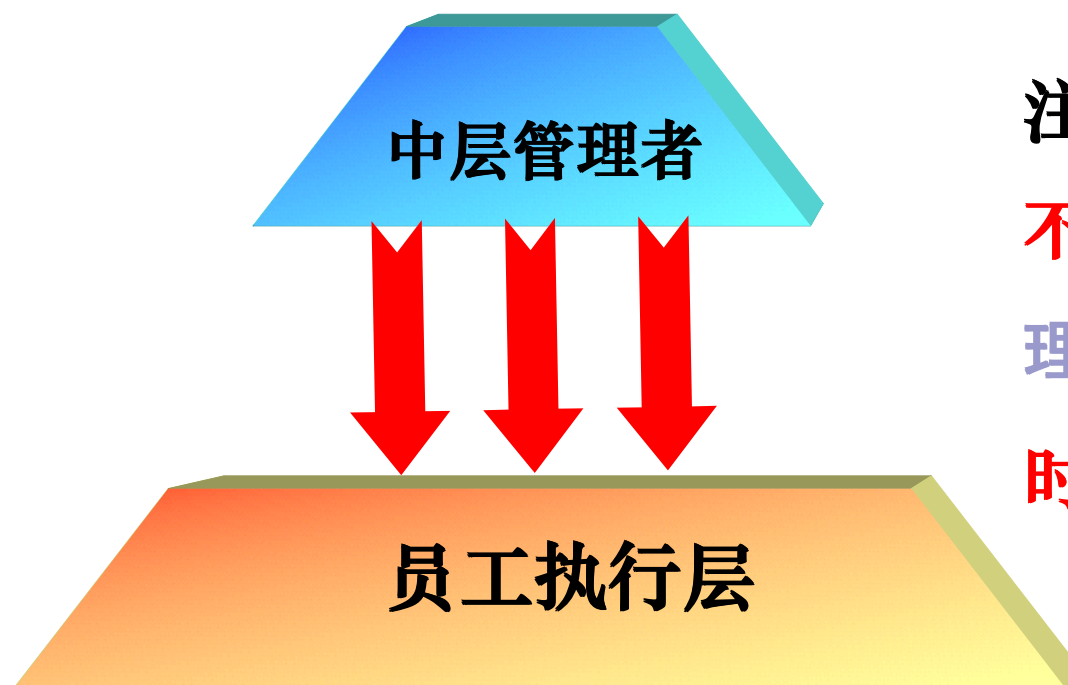
不同规模的企业
中层参与的
程度差异

——一般在决策形成之前的讨论和争求意见阶段

四、中高层管理者的定位与特点

4、中层承上启下的基本特点

■启下——指导操作



注意：

不同类型中层管理者行使指挥权时的不同特色

——一般在决策下达之后的具体实施操作阶段

四、中高层管理者的定位与特点

5、中高层管理者的作用和价值

■是企业正常运作的骨干力量

——从组织职能看

——从人才团队看

——从业务绩效看



路线确定之后干部是关键的因素。

——毛泽东

四、中高层管理者的定位与特点

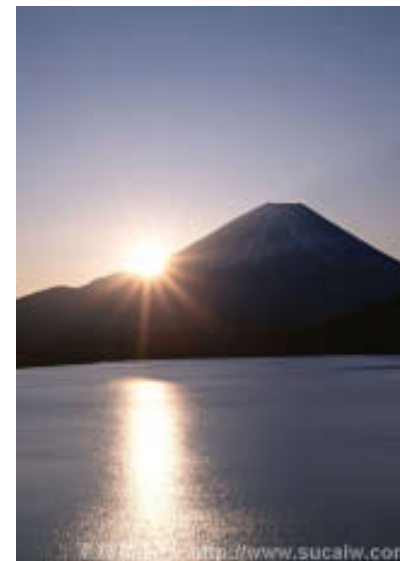
5、中高层管理者的作用和价值

■从企业规模扩张的角度看

- 员工队伍的增加
- 直线管理无法适应
- 组织层级自然形成

■从企业战略发展的角度看

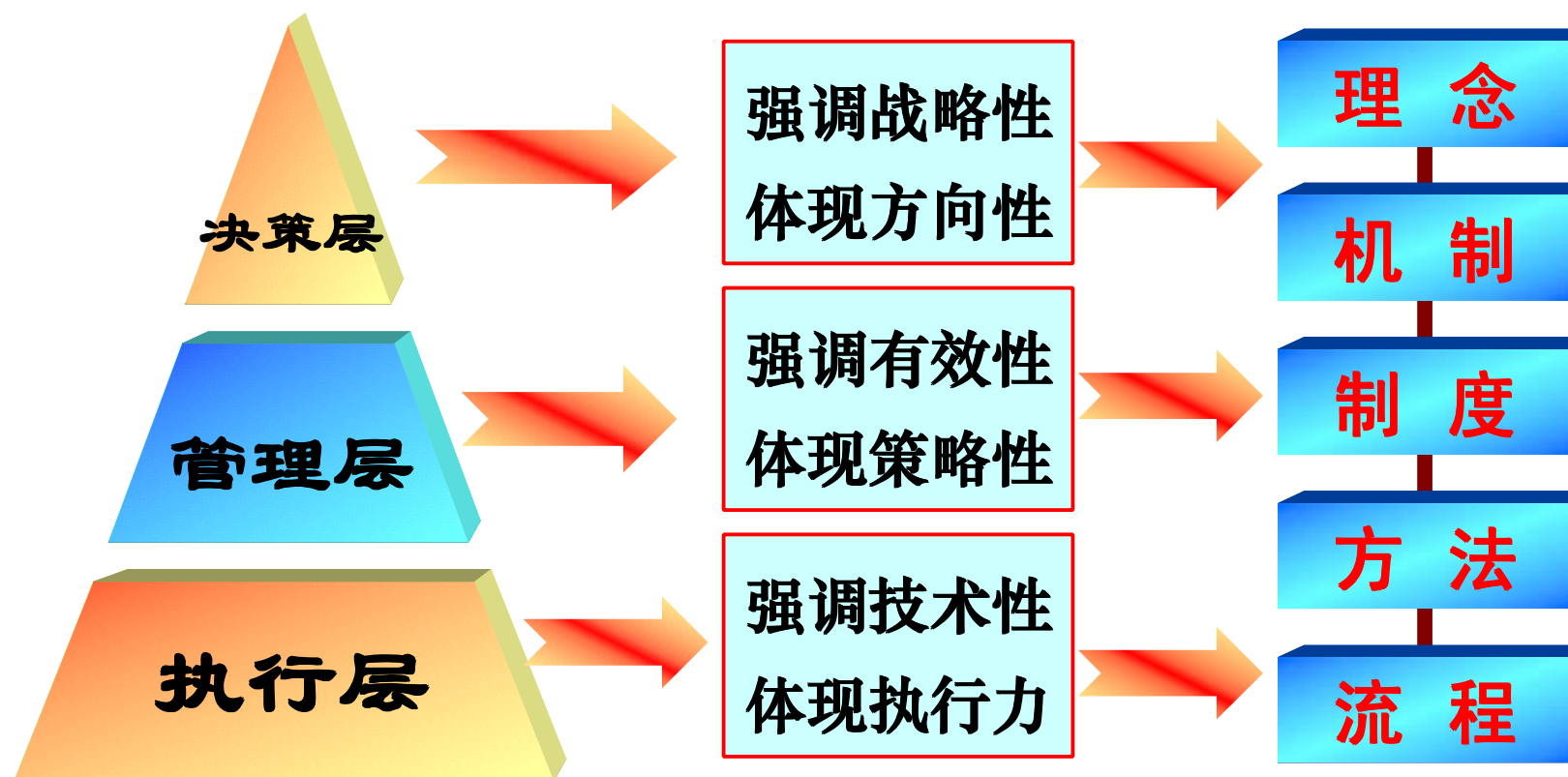
- 人才梯队与培养接班人
- 百年老店与企业家的生命周期



四、中高层管理者的定位与特点

6、中高层管理者的领导力与执行力

■不同层次人员的工作重心



五、中高层管理者素质模型

1、管理人员素质基本特征

■综合性

——“通才”与“德、才、学、识、质、体”

■层次性

——领导一般分为高层、中层和基层

■动态性

——在学习化生存的今天，能力是个变量

五、中高层管理者素质模型

1、管理人员素质基本特征

■各层次人员必要技能分析表

	高层领导	中层干部	基层管理者	一线操作者
技术能力	○	⊙	●	●
人事能力	●	●	●	⊙
判断能力	●	●	⊙	○
备 注	代表含义：●很重要 ●较重要 ⊙次重要 ○不重要			

五、中高层管理者素质模型

1、管理人员素质基本特征

■品德素质

——基本内涵

- A、思想境界 B、事业追求 C、人生观
- D、价值观 E、品德修养

——正直、诚信为本

•世界上有许多富豪为什么显得大智若愚呢？

五、中高层管理者素质模型

1、管理人员素质基本特征

■知识素质

- 合理的知识结构
- 广博的知识范围
- 较高的知识层次
- 行业、岗位的专业知识
- 专家型人才的特殊才能



五、中高层管理者素质模型

能力素质

——智慧的头脑

- A、 基础智力 (IQ)
- B、 敏锐的目光 (观察力)
- C、 缜密的思考
- D、 敏捷的反应



——潜能挖掘

A 潜能补拙

R 巧干早知慧

五、中高层管理者素质模型基本特征

■能力素质

——表达能力

A、文字组织能力

B、口语演讲能力

（语言、语气、语音、语调）



——自学习与自创新能力

企业家与思想家、演说家。

五、中高层管理者素质模型

1、管理人员素质基本特征

■心理素质

- A、敢于决断的气质
- B、竞争开放的性格
- C、坚韧不拔的意志
- D、积极的工作心态
- E、达观的人生态度
- F、持久的拚搏精神

积极心态的体现

热情、激情

积极、向上

意志力、永不言败

强烈的事业心

灵商（SQ）体现

自信与令他人信服

五、中高层管理者素质模型

2、建立自身的能力系统

■ 管理者素质模型

三大根本能力

学习能力
思维能力
创新能力

三大枢机能力

谋划能力
交际能力
说服能力

四大黄金能力

自知能力
自治能力
合作能力
组织能力

五、中高层管理者素质模型

2、建立自身的能力系统

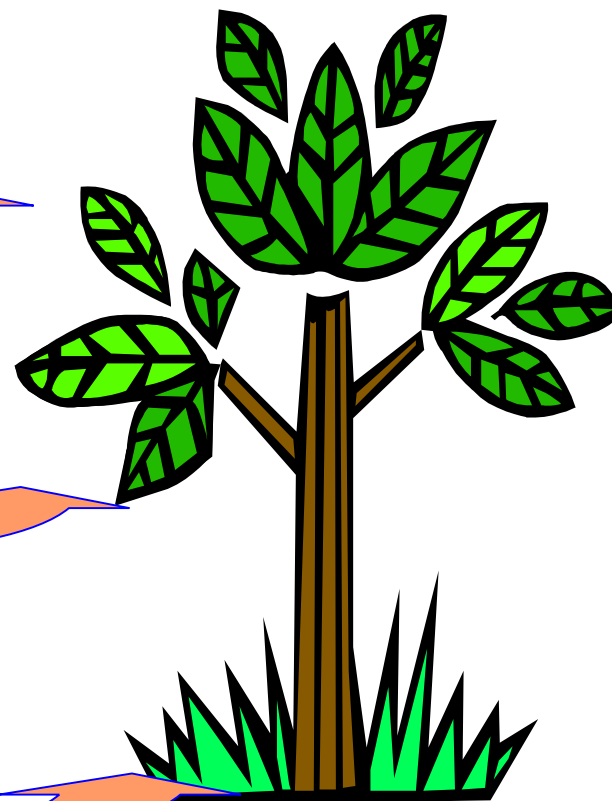
■ 动态学习：让你的能力之树常青

成功的
太阳

自知、自治、合作、组织

谋划、交际、说服

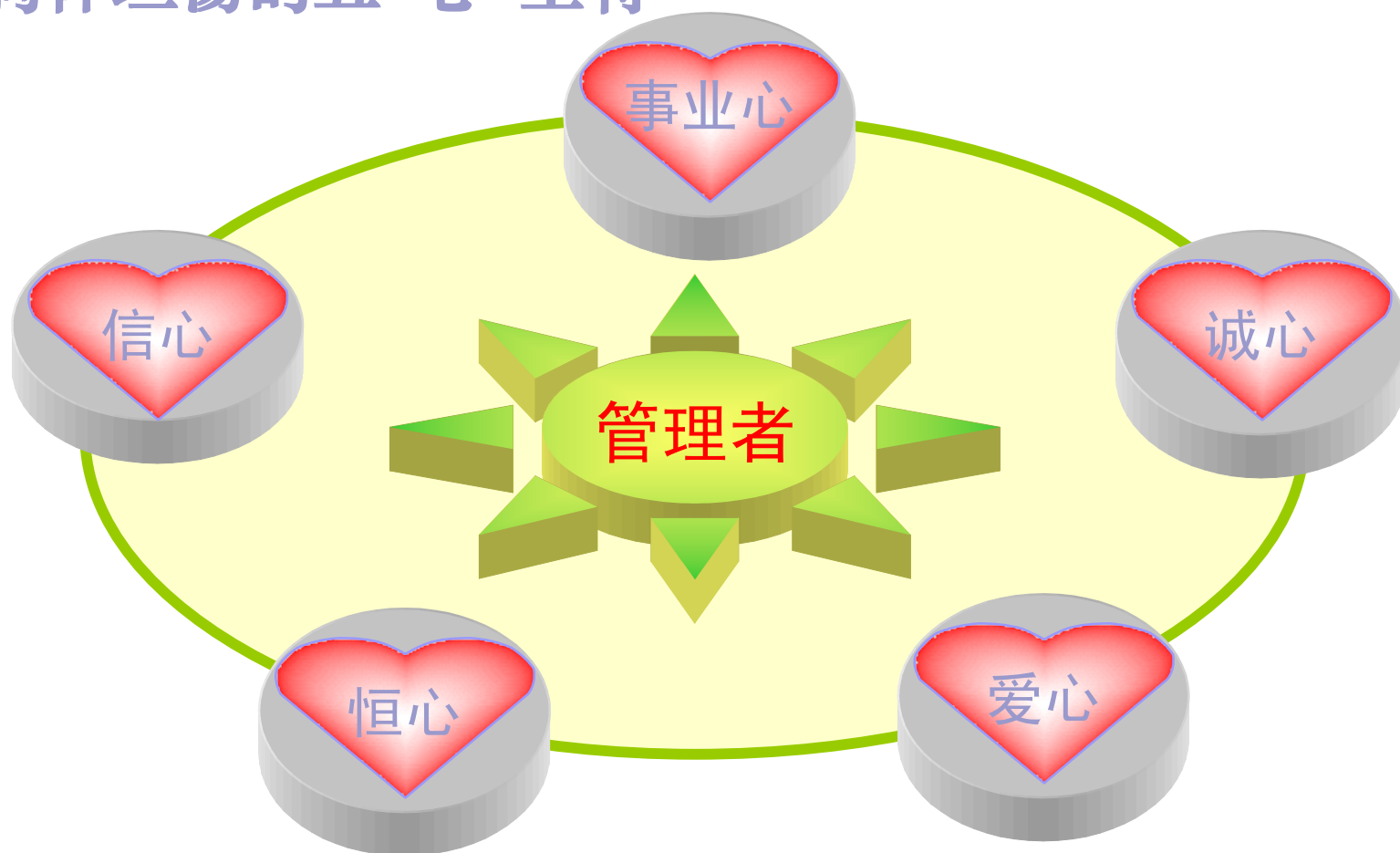
学习、思考、创新



五、中高层管理者素质模型

3、新时代的管理者

■胸怀坦荡的五“心”上将



五、中高层管理者素质模型

4、中高层管理者的六项修炼





二、指挥力

领导教导 & 命令——建立共识、培养使命感

何谓领导

--所谓领导就是对团体内的成员发挥影响力，
使成员能接受其引导，以达成团体的目标



二、指挥力

领导方式

依权力运营科分为：

独裁领导、放任领导、民主领导

但领导有方，取决于：“适当时，使用适当方式”。



二、指挥力

下达命令的方式

- 直接命令式（吩咐）

- 紧急时、严格控制时

- 请托法

- 一般工作、非对方任务时

- 暗示法

- 水准高时、自动自发时

- 征召法

- 危险工作时、艰难工作时



二、指挥力

下达命令的技巧

- 态度和善、用词礼貌
- 让部属事前参与
- 让部属明白这工作的重要性
- 用反问的方法，并让其提出疑问
- 共同商研处置方式
- 给他更大的自主权并使其感到被信赖
- 让其得到必要的信息



二、指挥力

下达命令的技巧

- 命令的目标、目的要明确
- 正确传达命令的内容
- 遵循下达命令的技巧
- 依紧急性、部属能力及意愿决定命令强制性
- 明确表达下令的意志
- 选择适当下属执行
- 追踪执行状况
- 协助其有执行命令的适当环境



状况	命令方式	承担责任主管	部属	部属的立场	例如
1、紧急时、2、严格控制	吩咐	完全责任		部属接到命令后不得另行提议或判断	胡小姐！请照这项表格打字，并立即以限时寄出
工作具危险时	征求	一切责任			工作必须彻夜加班，谁愿意留下来
1、欲加强对方责任感时 2、欲培育对方时	征询	立足点同	立足点同		我认为不妨如此，你以为如何
1、一般状况时 2、部属可自由时	请托		相当责任	可提出个人建议运用自己的创意	张先生，请参考这个案例，拟妥一张报告书好吗
1、暗示即可完成时 2、超出职权范围时	暗示		承担责任	管理者应使之了解执行概要	办公桌重新安排一下的话，好像可以让室内变得更宽一些



二、指挥力

教导部属

- 主管人员必备的五条件

耐心、期许、计划、方法、关怀

- 教导四阶段法

- 善用工作表法

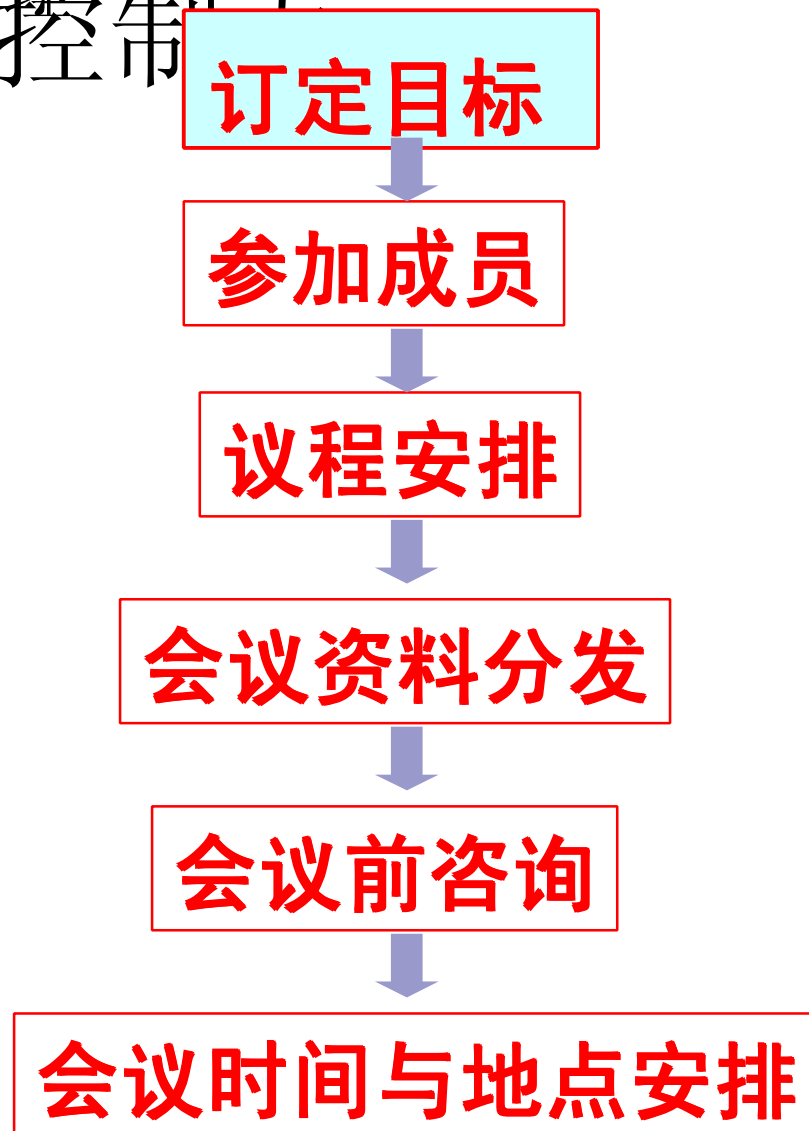


1、如何活用时间

三、控制力

	紧 急	不紧急
重 要	■危机 ■急迫的问题 ■有期限压力的计划	■发掘新机会 ■规划 ■改进产能 ■建立伙伴关系 ■防患于未然
不 重 要	■不速之客的接待 ■某些信件、文件、电话的处理 ■某些会议的出席 ■某些必要而不重要的会议、活动	■一些可做可不做的杂事 ■一些不必要的应酬 ■有趣的活动

2、会议管理控制





2.1 订定目标

- 注重会议的目标为何
- 团队成员是否知道目标
- 将会导引出人事时地物的概念



2.2参加成员

- 成员需对会议有贡献
- 会议决策将会影响的人员
- 将会导引出人的技能及相关资源
- 需确保参加的人数与目标能符合



2.3 议程安排

- 会议目的
- 参加人员
- 准备使用数据
- 讨论议题
- 开始与结束间
- 将会导引出会议方向与控制讨论议题的方向



2.4会议资料分发

- 暗示会议前参加成员需做准备
- 参加人员做时间上的调整与工作安排
- 准备使用数据
- 将会导引出参加人员做好整理



2.5会议前咨询

- 确保会议进行是有效率的
- 将会导引出确保具有争议性的议题能及早掌握现况与预期发生的状况



2.6会议时间与地点的安排

- 影响会议质量（打扰、工作安排、脑袋最清楚）
- 时间不超过120分钟
- 超时中途要休息补充燃料
- 地点营造气氛
- 位子的做法说法会议的预兆
- 相关设备器材的使用
- 将会导引出有效的会议



三、控制力

3、绩效考核—追踪考核，奖罚分明

常见绩效考核的偏误

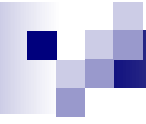
- 标准不明确
- 月晕效果（近期效果）
- 太松或太紧
- 类同偏误（盲点效果）
- 范围局限
- 膨胀压力
- 不适当的替代
- 偏见



四、如何做称职的主管-知人善任、适才适所

1、主管形象的建立

- 身教重于言教—遵守公司规定
- 笑容可掬、亲切待人
- 对上司的态度
- 逃离桃色—以全体参加或家庭聚会方式
- 避谈个人隐私—自己、上司或部属
- 控制自己的情绪—喜怒不形于色



2、主管的做事态度

■ 用事，用人力

不以事小而不为，因为小事才是真学问，“魔鬼就藏在细节里”

■ 凡事全力以赴

凡事全力以赴，找事而不等事

■ 虚心学习，一切事物皆为吾师

凡事多疑问，连问5个WHY？，才能追根究底

■ 使命感的自我期许

随时要有“我若不做，谁来做？”的使命感

甚至要有松下幸之助：小便呈红色的历练与干劲

■ 一天洗两次手

主管是现场的经营管理者，随时在第一线与部属并肩作战。

遵守一天洗两次手的名训

■ 切记单位出事时，自己身处何处

让部属可以找到人

■ 建立专家的风范

■ 必要时要露几手证明自己的实力，养成工作赌命的专家精神



3、如何解决冲突

四、用人为

冲突的定义：个体或个体间有不同的目标（互斥），而必须前去完成时，在心理认知上或行为上所产生的矛盾，谓之冲突。

例：**A**借由某些阻挠性行为，抵制**B**的企图，使得**B**在达到其矛盾和增进其利益上受挫



3、如何解决冲突

3.1 冲突的型态及原因

- 个人内心冲突
- 人际冲突
- 组织冲突

构成冲突的原因

- 沟通不足或不确实
- 组织权力斗争所造成
- 不同的个人处世方式或个人目标所引发
- 主管间不同的领导风格所造成

观点	盛行年代	基本假定	对冲突的看法
传统观点	1930-1940	冲突的防治	■ 将冲突视为组织功能的异常现象 ■ 冲突往往和暴力、破坏、不和谐联想在一起
人群关系观点	1940-1970	冲突的接受	■ 冲突是组织中自然而且无法避免的现象 ■ 管理者必须以平常心来面对它将冲突的存在视为一种合理的现象
互动观点	1970-至今	冲突的激励	■ 主张冲突不仅对组织有正面影响，某些冲突甚至对组织或群体的有效运作，是不可或缺的 ■ 组织有时必须鼓励冲突，透过适度的冲突，组织可以激发出组织成员的创意与变革



3.3 如何处理冲突

四、用人力

没有十足说服对方的理由时，最好是退避
与回让

冲突如涉及属下的利益时，应极力争取交
涉空间

两下属发生冲突时，应依事实加以判定，
务必对事不对人



四、用人力

3.4激励

领导的最高境界，在于让被领导者了解团队的目标，并且激发他们的工作热忱，而自动自发、无怨无悔，共同达成任务

大多数的领导人终其一生，只运用了月10%的激励才华
要先激励别人前，先激励自己

知识+动机=力量

动机=能力*努力

能力：能不能做？努力：愿不愿做？

过度的压力可以让天才变白痴，适度的激励，却可以让白痴变天才



激励需注意之处

绩效=激励+能力

激励的挑战

不同人须用不同的方法

不同阶段须用不同的方法

资源有限

方法使用不当，反引起不平



恐惧激励法、 激励的方式	诱因激励法	人性激励法
惩戒 责骂、恐吓 降级、降薪 革职 削权 冰冻不重用	加薪 奖金（个人、团体） 红利（目标达成） 特别津贴 奖励性福利 分红入股	成就感 被肯定 兴趣 责任与权力 挑战性的环境 荣誉

依照马斯洛需求层次理论：

现代人们最需要领导者给他们的激励是丰富的人性
激励，足够的诱因激励及最少的恐惧激励



激励的误区

- 别误解激励的意义错把激励当福利



激励法则

- 设定目标
- 沟通管道畅通
- 正面激励
- 激励制度建立
- 个性激励



四、用人力--授权

有效的授权

领导者要做自己的事情，不做别人能做的事情

有时间做策略思考

学习新知，有自我发展空间

提升绩效与士气



四、用人力--授权

有效授权的原则

- 授权要说清楚，知道限度
- 权与责的关系
- 单一指挥路径
- 公开化



授权的步骤与方法

■ 目的、用人力--授权

- 有效地授权可使主管进行更多的策略性思考
- 员工可学习新技巧与专长，提升工作满意度

● 步骤

事前：检视授权计划

 慎选授权对象

 充分沟通

 排定支持措施

事中：真正授权

 规划进度

事后：检讨与回馈



五、组织力

1、团队绩效

团队合作，大家一条心



创造高绩效的团队

高绩效团队的共同特质

有目标

有适当的成员

成员个个具备符合需求的技巧

有时间去改善目标

人人都将团队工作列为优先

团队成员的沟通良好



团队规范

热炉法则：

预先警告：有言在先，达成共识

言出法随：不碰不烫，一碰则烫

一视同仁：谁碰谁烫，不讲情面

前后一致：不知悔改，一烫再烫



五种创造高绩效员工的途径

- 使命、价值与荣耀
- 流程与工作评估标准
- 过程检查控制与淘汰机制
- 个人成就
- 表扬与庆祝活动



创造高绩效团队

要：

- 挑选与任务的内容具有相关的才能与技艺的员工
- 在任何工作开始前，界定团队的目标和个人的角色
- 澄清所有专业术语和用词，以避免队员之间产生误会
- 建立决策的准则，并确立不同任务各自的权限尺度
- 当工作顺利达成时，利用庆祝或奖励的方式提升团队士气



创造高绩效团队

- 把无法和他人好好共事的人放在同一个团队
- 允许团队中最内向的队员的个人才能被忽略。把焦点集中在他们身上，如果他们不想发展自己的舞台
- 让问题搁在那儿，加入并协助当事人找出解决的方法
- 强制指挥团队。让他们做自己的决定，并发展团队所需要的才能
- 允许团队中产生不信任与不忠诚，和队员一起创造一个良好信誉的气氛



团队绩效

- 确定团队组成的目的
- 团队能授权，扩张每个人的力量
- 重视成员间的关系
- 每位成员友善
- 大家的合作，创造更多的机会
- 彼此都有充足的认知
- 大家的士气高昂
- 常常欣赏与赞美
- 保持妥协的可能性
- 有效的沟通
- 符合期望的成果



五、组织力—决策

- 决策误区
- 谁做决策最好
- 决策过程



The end!

Thanks!