



如何组织高效会议

2010-8-18



据调查，经理级和专业人员每周约花1/4的时间在开会。美国权威机构的统计表明，每年企业因不当的会议管理导致的损失高达60亿美元。

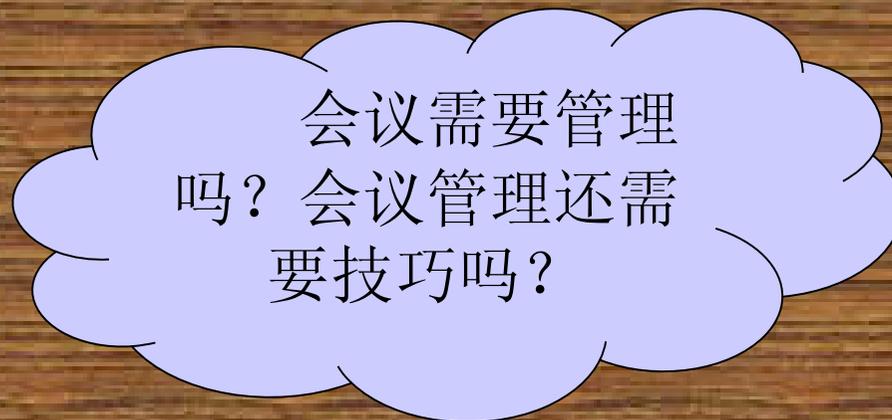
另一项调查表明，企业80%的员工提升来源于其在会议上的表现引起上司的注意和赏识。

如何开会，如何使会议有效益和有效率，对于企业和企业人来说，都具有重要的意义。





syhao
双引号



会议需要管理
吗？会议管理还
需要技巧吗？



syhao
双引号

整个世界在某种程度上说是一个时时处处充满会议的世界。会议的正面作用是解决问题，反面作用则是带来难题，因此，会议既需要管理，更不能缺少技巧！





一、初识会议

会议的意义

会议的目的

会议的种类

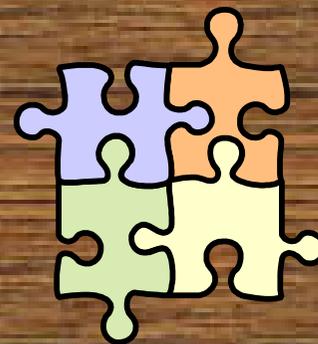
会议的频繁

会议成本的计算

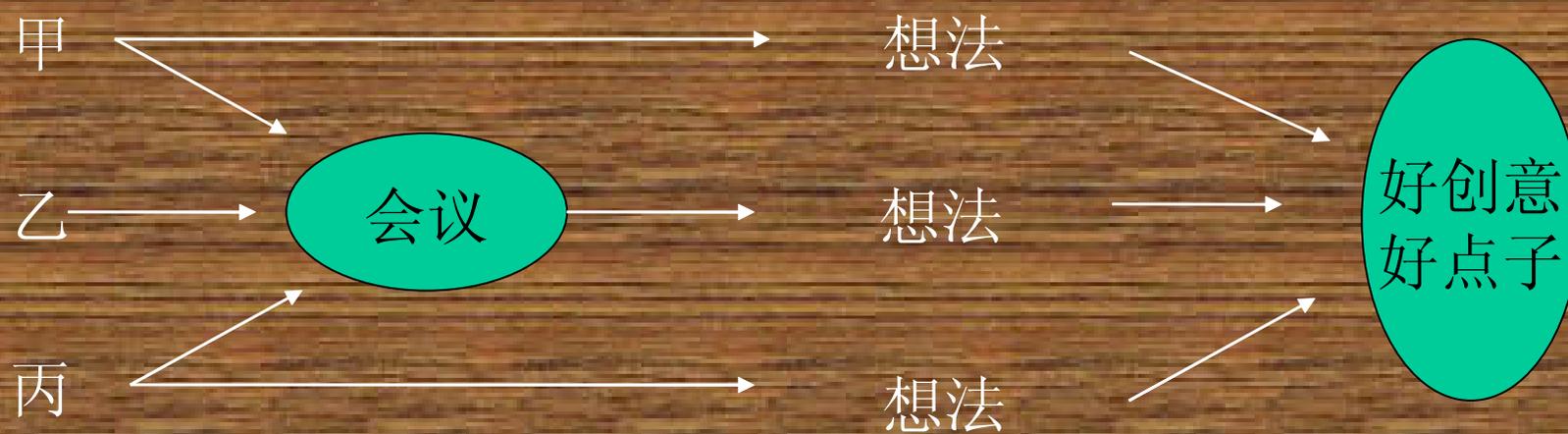


会议的意义

- 1、会议是一个集思广益的渠道
- 2、会议显示一个组织或一个部门的存在
- 3、会议是一种群体沟通的方式



集思广益图



会议的目的

- 1、开展有效的沟通
- 2、传达资讯
- 3、监督员工工作、协调矛盾
- 4、达成协议与解决问题
- 5、决策和资源共享
- 6、开发创意
- 7、激励士气
- 8、巩固地位





达成协议与解决问题

点明困难所在

发现问题并寻找解决方法

衡量问题的轻重缓急

想出新点子

评议新点子

确定行动纲领



会议的种类

按人数分类	按开会方式分类	按开会目的分类
<ol style="list-style-type: none">1.团队会议2.一对一会议	<ol style="list-style-type: none">1.面对面会议2.电话会议3.视频会议	<ol style="list-style-type: none">1.宣布人事安排、讲解政策的会议2.当众表扬或批评别人的会议3.临时处理突发事件的会议4.固定的团队会议（例会）5.集思广益的会议



会议的频率

固定的部门会议：

建议频率：至少每月一次

注意事项：不能多与每周一次，

否则容易形成拖沓的不良习惯；

将会议时间记录在笔记本上，

以防因一时疏忽造成工作上的被动。



全体会议

建议频率：至少每两月一次

注意事项：利用全体大会通报政策，但不能频繁，否则会给公司造成沉重的负担。



处理突发事件的会议

建议频率：随时

注意事项：切忌太频繁，否则会使员工感觉日日有危机，会让公司陷入工作无序的可怕境地。



一对一会议

建议频率：按需要

注意事项：可以按需要天天发生，但是会议长度最好不要超过**1**小时。

会议成本的计算

- 1、会议的时间成本
- 2、直接的会议成本
- 3、效率损失成本



会议的时间成本

时间成本=参加会议的人数×（与会者的准备时间+与会者的旅游时间+会议服务人员工作时间）

会议成本并不是很直观转化为金钱成本

金钱成本=与会人员时间成本×与会人员平均每小时的薪水



会议的时间成本

时间成本=参加会议的人数×（与会者的准备时间+与会者的旅游时间+会议服务人员工作时间）

会议成本并不是很直观转化为金钱成本

金钱成本=与会人员时间成本×与会人员平均每小时的薪水





直接的会议成本

直接的会议成本=会议设施租用费+会议场地租赁费
+交通费用+食宿费用+会议资料准备费

效率损失的费用

开会时，主管人员必须离开自己的工作岗位，这有可能造成公司整体管理效率的下降。由于管理效率下降而造成的损失，就是效率损失成本。



二、会议效率不高的原因及解决方案

- 1、会议效率不高的原因及预防性管理
- 2、高效会议的八大特征
- 3、会议规范



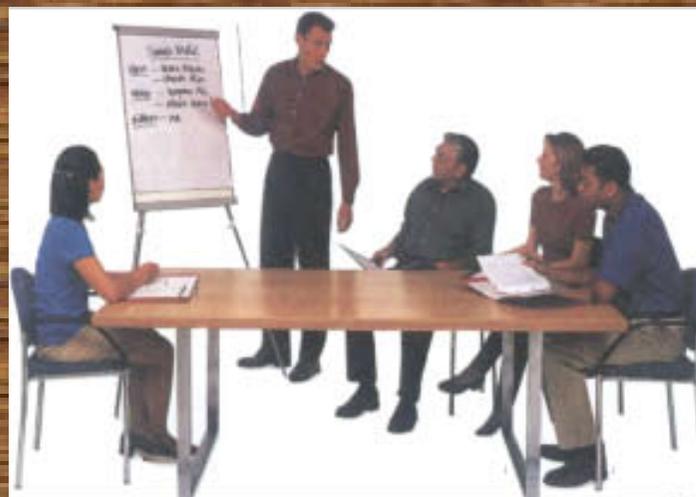
会议效率不高的原因

项次	原因	具体表现
(1)	时间安排得不合适	会议安排在即将午餐的时间，每个人都饥肠辘辘，无心开会。
(2)	地点安排得不妥当	会议地点设在经理办公室，致使会议被频繁打断，无法正常进行。
(3)	开会对象选择不对	必须出席会议的人未到，通知来的是一些可有可无的参加者。
(4)	主持人影响力不够	会议主持人缺乏影响力、说服力，被参会者牵着鼻子跑，无法达到会议意图。
(5)	参会者的技能不够	参会者发言混乱，既不知如何表意，又不知如何引退，致使会议失败。
(6)	准备工作不够充分	开会前没有通知参会者相关事宜，致使会议拖沓而无成效。
(7)	目的和结果不明确	开会的原因、目的和结果在会议进行中忽然发现皆不明确，致使会议毫无意义、宣告失败。



会议的三大致命伤

- 1、主持人的技巧
- 2、会议的地点
- 3、会议的准备工作的



如何进行预防性管理

效率不高的原因	预防性管理措施
时间	会议一般应安排在周二至周四上午或者下午两点半以后，避免安排在周一或周五。
地点	地点尽量设置在一个封闭的会议室内，而且最好围着圆桌进行。
开会对象的选择	事先通知必须出席会议的人，将出席会议的人分为必须参加者、可以旁观着和可选择参加者几类。
主持人的技能	选择具有亲和力、影响力的人担当主持人一职。
参会者的技能	参会者一定要具有倾听能力。
会议的准备工作的	一定要提前做好具体的准备工作。
开会的原因、目的和结果	在会议举行之前将开会的原因、目的和结果通知所有的参会者。





高效会议的八大特征

- 1、只在必要时召集
- 2、会前充分筹划
- 3、拟订和分发会议程表
- 4、遵守时间
- 5、一切按部就班
- 6、请最有经验的和有才能的人出席
- 7、作出评论和归纳
- 8、记录所有决定、建议和负责人



会议规范种类

- 1、时间安排方面的规范
- 2、固定的会议流程规范
- 3、会议本身要遵守的规则





会议时间安排的规范

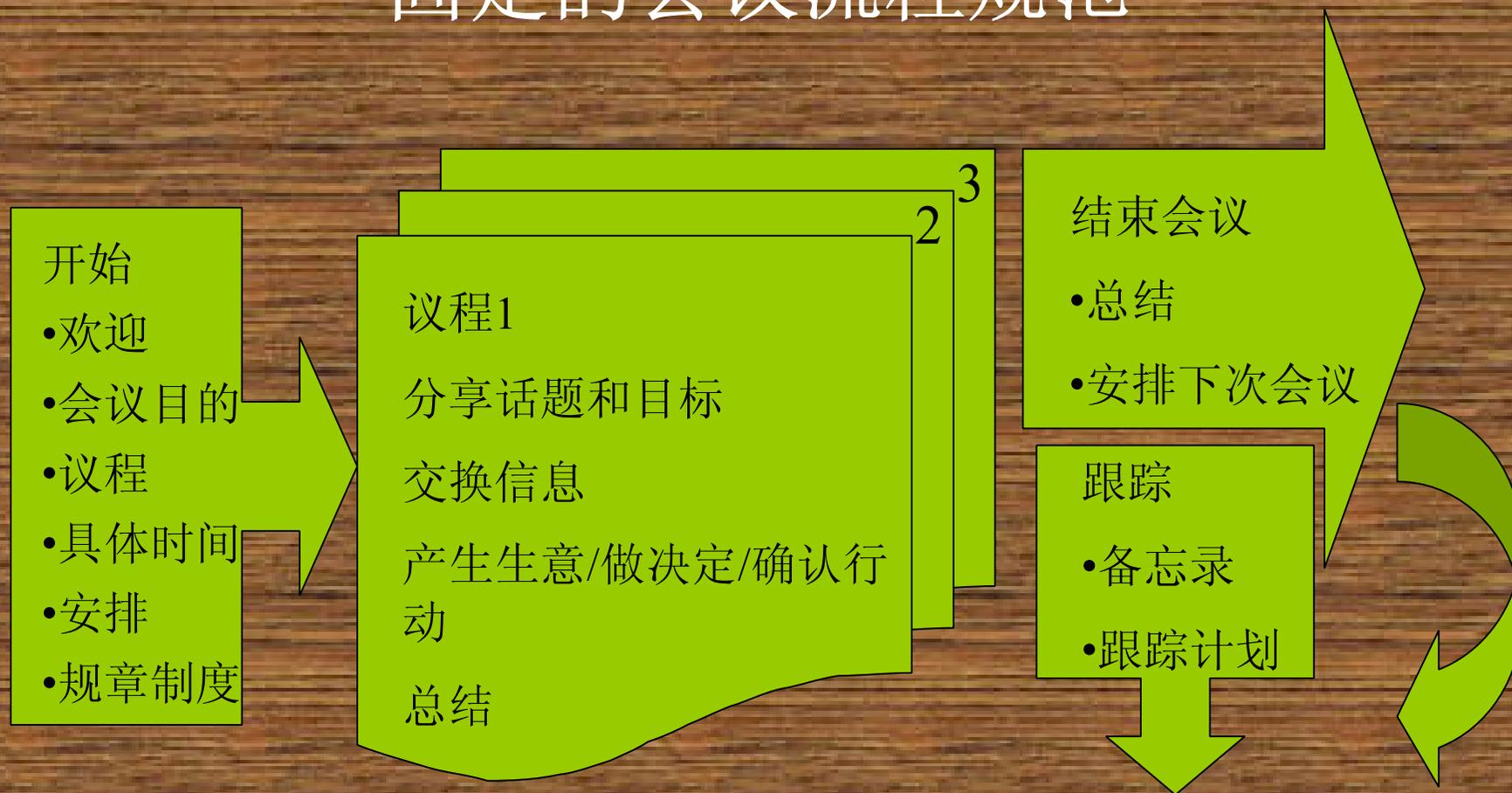
上午9:30-10:00点之间，正是员工从家到公司，准备开始一天工作的时候。这个时候的员工，心绪尚且混乱，还需一段时间才能进入工作状态。因此，试图在这一时间段举行会议、试图让员工回应会议提议或进行业务分析，从人的生理和心理角度来看，是不现实的。

上午10-12点之间，员工已经开始进入工作状态。在这个时间段最适合进行一对一的会谈，同样也是进行业务会谈的最佳时机。

下午1-3点之间，最适合调动员工集思广益。大家利用头脑风暴，不断想出新点子、新方法。

。

固定的会议流程规范





syhao

双引号

固定的会议流程规范主要包括一个中心、两个基本点。

(1) 一个中心

一个中心是指整个会议的议程。一个中心包括：

会议的开始，具体包括：致欢迎词；阐明会议目的；交流会议议程；介绍时间安排、相关规章制度；指定会议记录人。

进行会议讨论，可以分为不同的议程，比如议程一、议程二、议程三等。具体包括：分享话题和目标；交流信息；产生主意、做决定、确认行动；总结。

结束会议，具体包括：总结；安排下次会议。

(2) 两个基本点

两个基本点是指会议的一头一尾，即会议开始前的准备和会议结束后的跟踪，这两个基本点是最容易被忽视的。但是，它们却是保证会议成败的关键。所以，一个规范的会议流程必须包含会前的准备工作与会后的跟踪工作。会前的准备工作与会后的跟踪工作具体包括写、发备忘录，制定跟踪计划，以及安排下次做汇报的人选等。



会议本身要遵守的规则（一）

1. 参会者要将工作安排交给会议主席
2. 超过1小时的会议要有书面的通知
3. 所有参会者都要有准备发言的心态
4. 会议要能准时开始、准时结束
5. 负责人对决议能否达成负主要责任

会议本身要遵守的规则（二）

- 6.在会要维护别人的尊严
- 7.要有人提出不同的意见
- 8.会后要能拿到书面的记录
- 9.参会者要履行反馈职责
- 10.要请第三方监控会议质量





三、开会前的准备工作

是否要开会

准备工作的作用

1H5W

准备工作核对单

主持人的准备工作





无需开会的五个如果

已经按惯例每周聚会

没什么特别的事情要讨论

会议成本太大

如果

你是唯一做决策并且知道该怎么做的人（开会让他人参与只能把问题弄糟）

还有比开会更好的方法



必须开会的五个如果

必须把信息同时传达给很多人

要让别人参与决策以集思广益

如果

听取部门汇报工作

有些事情需要当众表扬或批评

给小组委派任务



准备工作的作用

选择最恰当的选择方式

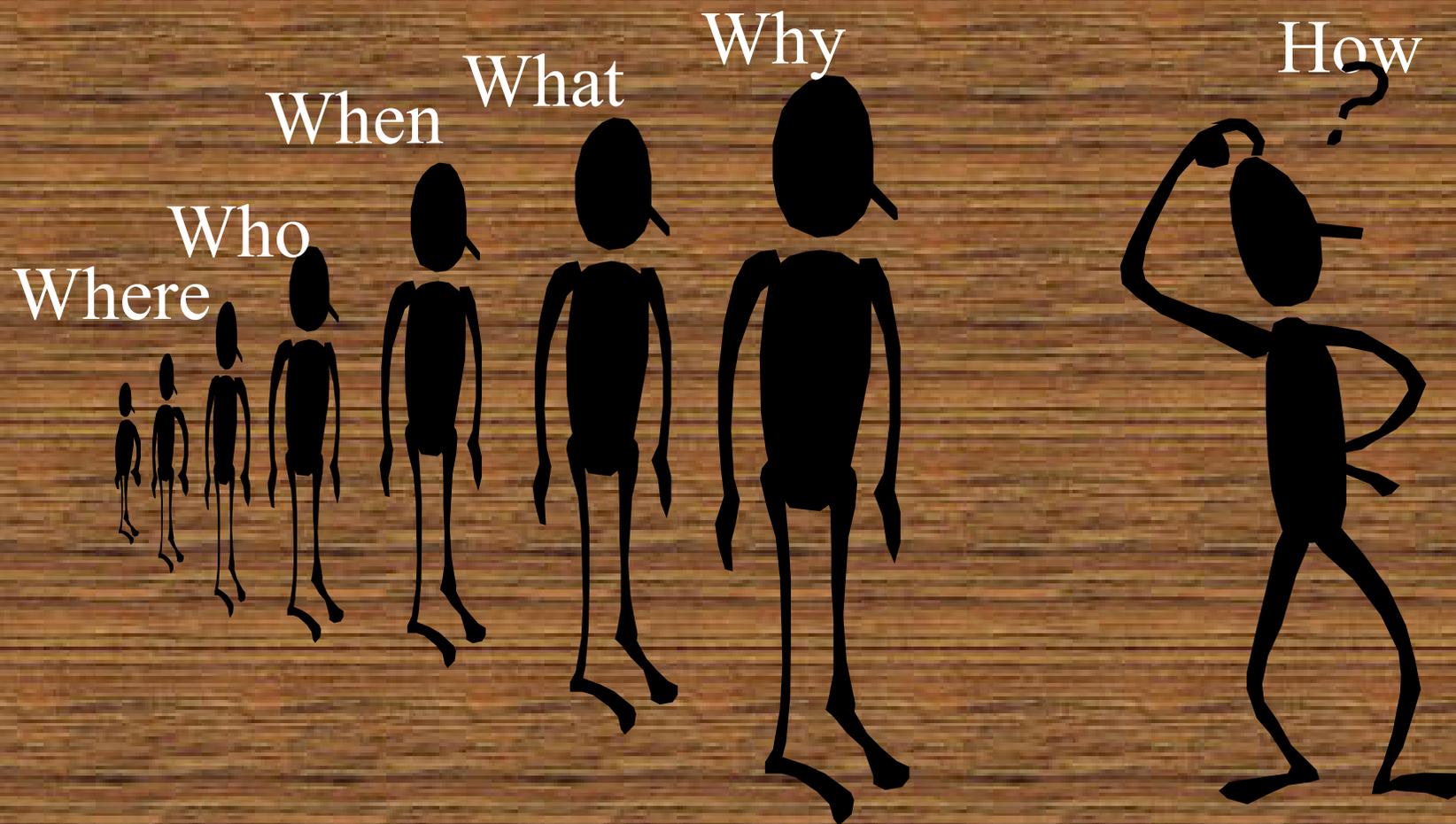
使参会者能对讨论有清楚的方向可循

清楚的告知参会者应有何种行为表现

节省时间与减少冲突



会议准备的5W1H法





会议准备工作核对单

- 1.了解会议的目的
- 2.是否一定要开会
- 3.确定会议的形式
- 4.安排会议的议程
- 5.决定会议的时间
- 6.确定会议的主持人
- 7.决定会议的地点
- 8.研究会场如何布置
- 9.确定出席人数
- 10.安排出席者座位
- 11.是否准备会议名签
- 12.是否安排交通工具
- 13.是否安排与会者住宿
- 14.是否发出了会议通知
- 15.确定视听教材
- 16.确定辅助教材
- 17.准备会场周边位置图
- 18.是否要求与会者准备资料
- 19.确定自己人的相关资料
- 20.是否安排会后娱乐项目并做好事先通知

主持人的4个准备

-  设定沟通目标
-  制订行动计划
-  预备可能的争执
-  进行SWOT分析



SWOT分析

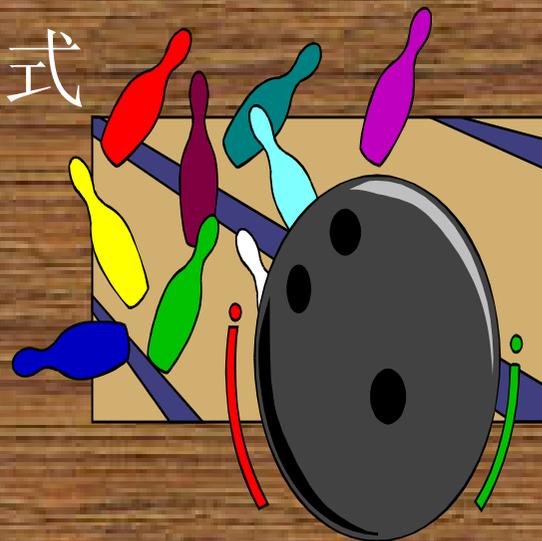
自身

环境

Strength 优势	Weakness 劣势
Opportunity 机会	Threat 威胁

四、成功会议的五种策略

-  如何做开场白
-  如何分配发言时间
-  如何掌握议事进度
-  如何达成决议——决策方式
-  如何圆满结束会议





如何做开场白

定义：3~5分钟的谈话，系统、简洁及有明确宗旨。

内容：开会目的，时间安排，议事方式，纪律规则等。

程序：

概观会议进行程序；

提供与会议有关的资讯；

规范议程；

指定会议记录者；

征求对议程设计的意见。



如何分配发言时间

❖ 主持人发言最多的原因

1. 对会议的议题特别熟
2. 地位最高而且声音较大
3. 负担较多的行政责任

❖ 主持人的发言时间应掌握在20%
要尽量保证每个人发言机会均
等；尽量开成一种互动的会议氛
围。





如何掌握议事进度

- 语言方式
- 非语言方式





如何达成决议—决策方式

彼德·德鲁克决议法：

- 用足够多的时间检视困难所在，并是参会者达成共识
- 列举或图示各提案并开始讨论
- 客观比较各提案的优劣，避免意气之争
- 估计各提案之获益律
- 估计有无采集更多参考资料的需要
- 征求反对意见
- 以中立角度检视正反意见
- 寻求与会者对各提案之认同
- 对提案做适当的体整与妥协
- 确认议事结果
- 组成或指定议案执行的监督单位。



4种群体决策

权威决策	少数服从多数决策
共识决策	无异议决策



syhao
双引号

- 权威决策
 - 权威决策出现于最高掌权者具有决策权和否决权，单方面作出决定时。
 - 适宜使用：当组织授权团队领导人作最终决策并全权负责时。
 - 不宜使用：当团队领导人希望团队成员接纳并支持某项决策时。
- 少数服从多数决策
 - 少数服从多数决策出现于多数成员同意提案时，它以民主原则为基础。
 - 适宜使用：当时间有限，而决策结果不会对反对者造成消极影响时。
 - 注意：投票容易导致输赢之争，输方将难以尽职和投入。



syhao
双引号

- 共识决策

- 共识决策产生于所有成员都不同程度地支持某项提议，每一团队成员均有否决权。
- 共识决策提供一种反映所有成员想法的全面解决办法，能够提高成员实施决策的积极性，体现平等之风。
- 注意：如果决策时间有限，或团队成员不具备决策的足够技巧，决策就难以形成。

- 无异议决策

- 无异议决策产生于所有成员对某项决策完全赞同时。
- 当提案非常重要，要求所有成员达成完全一致时，团队应作出无异议决策。
- 注意：无论团队具备什么样的经验，无异议决策都很难达成。只有当一项决策的结果对每个成员都至关重要时才有可能作出无异议决策。

4种团队决策法

➤ 头脑风暴法

➤ 德尔菲法

➤ 思路转换法

➤ 易地思考法





头脑风暴法：为使与会者畅所欲言，互相启发和激励，达到较高效率，必须严格遵守下列原则：

——禁止批评和评论，也不要自谦。

——目标集中，追求设想数量，越多越好。在智力激励法实施会上，只强制大家提设想，越多越好。会议以谋取设想的数量为目标。

——鼓励巧妙地利用和改善他人的设想。这是激励的关键所在。每个与会者都要从他人的设想中激励自己，从中得到启示，或补充他人的设想，或将他人的若干设想综合起来提出新的设想等。

——与会人员一律平等，各种设想全部记录下来。

——主张独立思考，不允许私下交谈，以免干扰别人思维；

——提倡自由发言，畅所欲言，任意思考。会议提倡自由奔放、随便思考、任意想象、尽量发挥，主意越新、越怪越好，因为它能启发人推导出好的观念。

——不强调个人的成绩，应以小组的整体利益为重，注意和理解别人的贡献，人人创造民主环境，不以多数人的意见阻碍个人新的观点的产生，激发个人追求更多更好的主意。



德尔菲法（专家预测法）：能发挥专家会议法的优点，即能充分发挥各位专家的作用，集思广益，准确性高。

能把各位专家意见的分歧点表达出来，取各家之长，避各家之短。

同时，德尔菲法又能避免专家会议法的缺点：

权威人士的意见影响他人的意见；

有些专家碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；

出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。

德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂，花费时间较长。



如何圆满结束会议

- 1、预留一定时间总结
- 2、确保工作分配妥当
- 3、准时结束会议

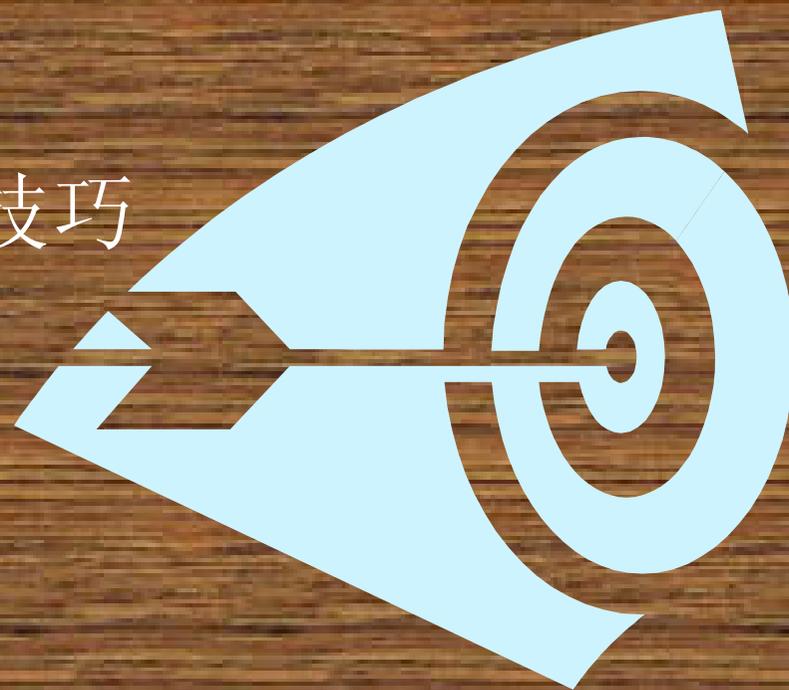




五、会议中的沟通与反馈技巧

❖会议中的沟通

❖会议中的反馈技巧





沟通的定义

为了设定的目标把信息、思想、情感在个体或者群体之间传递并且达成协议的过程



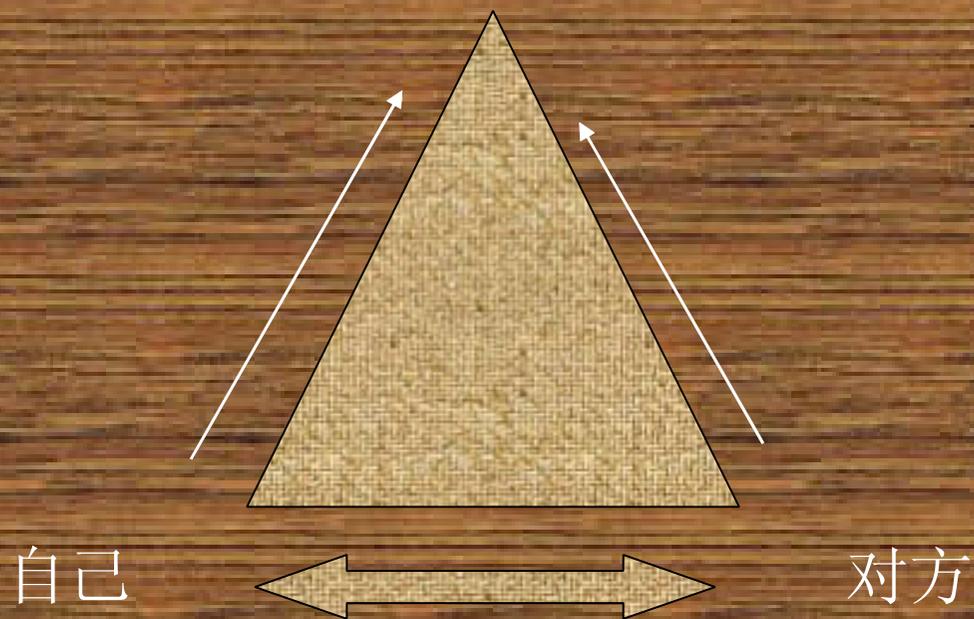
沟通的漏斗



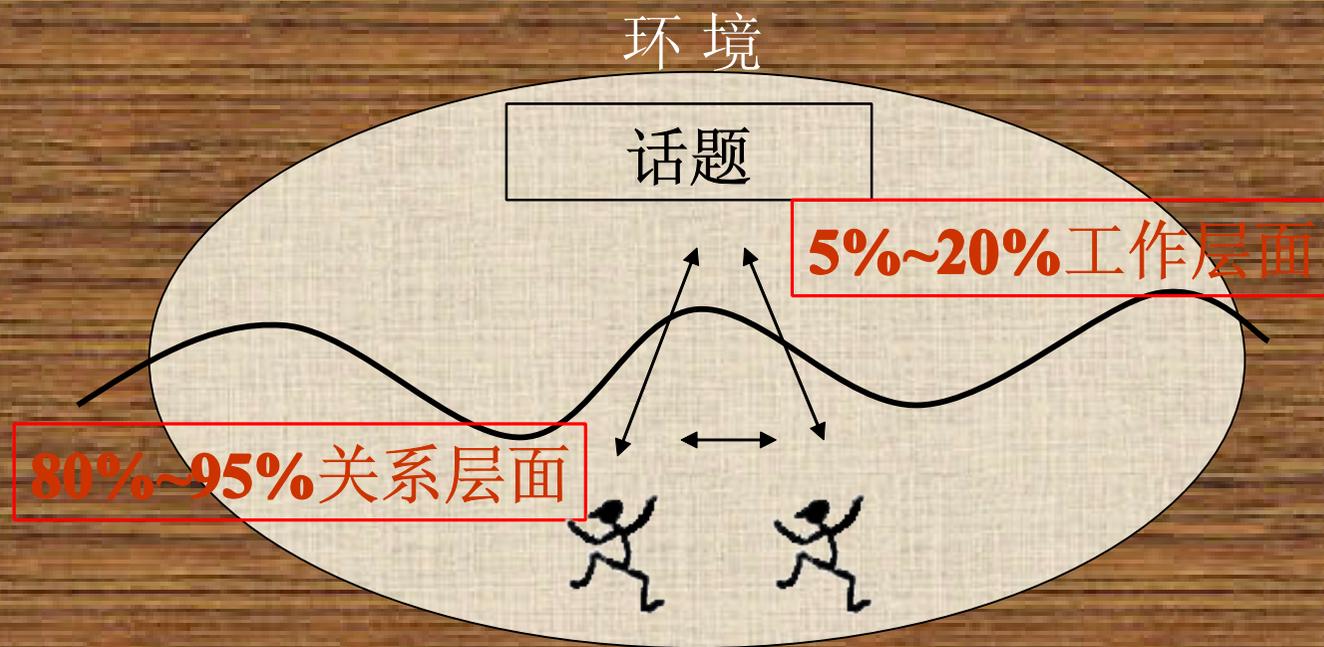


沟通金三角

设身处地



沟通的冰山模式



有效沟通原则

- 有明确的沟通目标
- 有明确的时间约束
- 重视每一个细节
- 积极倾听
- 努力达成目标





造成沟通困难的因素

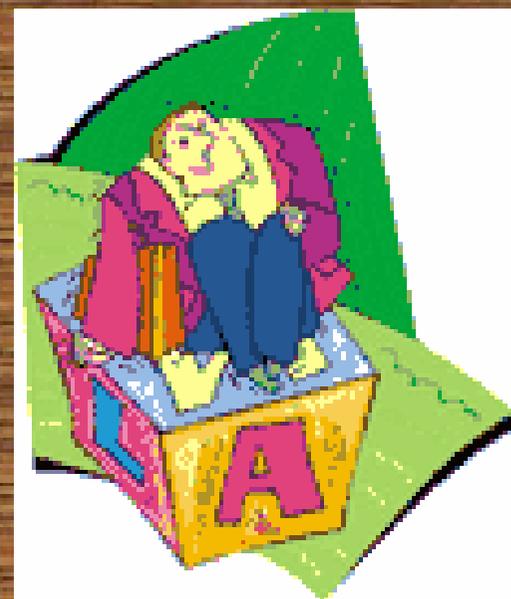
- 缺乏自信，主要因为知识和信息掌握不够
- 重点强调不足或条理不清
- 不能积极聆听，有偏见，先入为主，判断错误
- 按自己的思路思考，忽略他人的需求
- 失去耐心，造成争执
- 准备不充分，没有慎重思考就发表意见
- 时间不充分
- 情绪不好
- 语言不通
- 大脑过滤
- 记忆力差



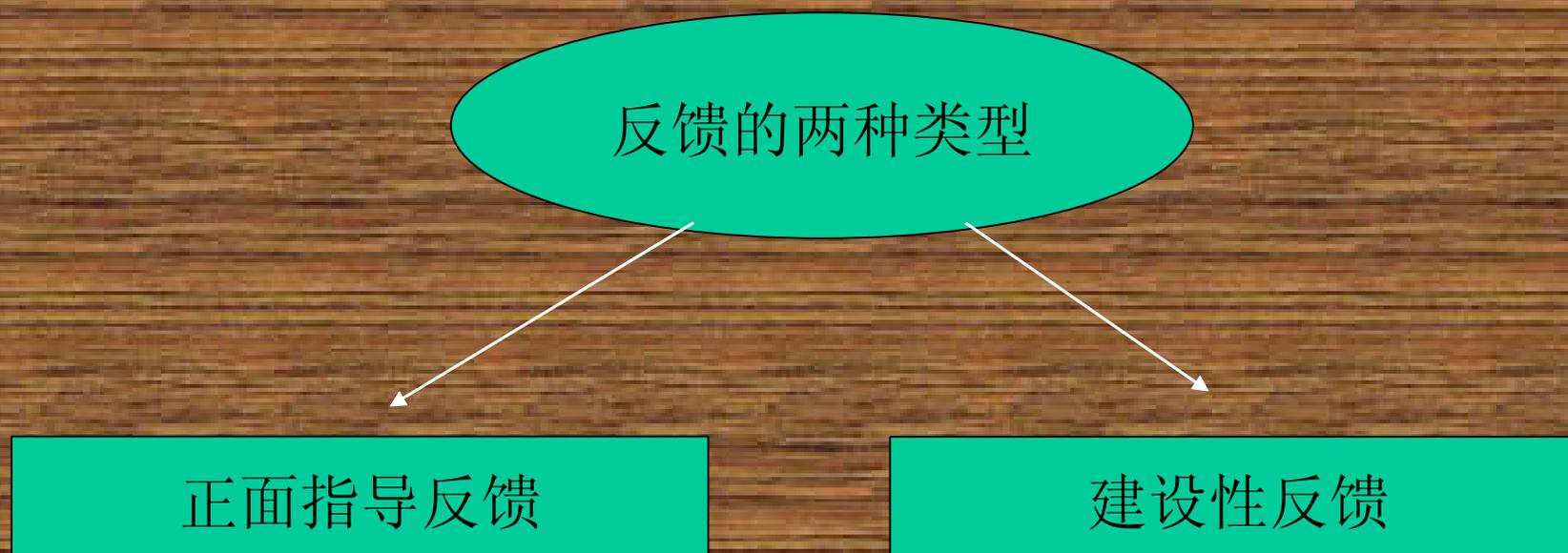


如何建立信任

- ❖ 找共同点
- ❖ 适当展示自己的能力和水平
- ❖ 适当暴露自己脆弱的地方
- ❖ 不必说出所有的真相



会议中的反馈技巧





批评三部曲

1. 首先表扬特定的成就
2. 指出做的不好的地方
3. 以肯定和支持结束





六、主持人的会议管理技巧

❖ 倾听的技巧

❖ 实际的说话技巧



倾听 是暂时忘掉自我的思想、期待、成见和愿望。全神贯注的理解谈话者的内容，与他一起去体验，感受整个过程。这是一种管理技巧，可以通过学习和锻炼得到提高。



倾听的礼节

- ❖ 听听别人的故事
- ❖ 听听别人完整的故事
- ❖ 先听听别人完整的故事



倾听的技巧

- ❖ 点头且微笑
- ❖ 眼神的接触
- ❖ 发出倾听的声音
- ❖ 身体向前倾
- ❖ 重复和总结
- ❖ 必要时做记录





倾听的误区

- ❖ 别人说话时你在想你自己的事
- ❖ 边听边与自己的不同观点比较
- ❖ 经常打断别人的谈话
- ❖ 为演讲者结束他的演讲
- ❖ 忽略过程只要结果
- ❖ 仅听自己想听或愿听的东西
- ❖ 精力不集中，易被其他东西干扰



表达感受的两句话

1. 我也有过相同的经历



2. 如果我是你，我跟你感觉一样



说话技巧

❖ 展示

❖ 探询

❖ 评论

❖ 建立

❖ 测试理解情况

❖ 总结

❖ 排除

❖ 引进

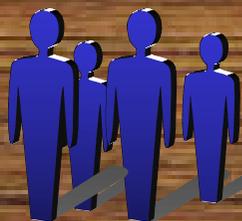
❖ 就程序提出建议



七、企业会议沟通的现状

- 1、为什么开会时员工不说话？
- 2、为什么会议让员工困乏了？
- 3、为什么会议总是重申无效？





职场会议四类



四大门派有你吗？



不能说派。基本上是那些资历尚浅、能力稍显不足的员工，肚里有东西但没有能力言简意赅的表达出来，由于会议议程很紧迫，本来就感到自己无足轻重，不说也罢，别弄的话说不囫圇，搞得上司皱眉头、老板直瞪眼。只要有一次，这部分人的发言被中途打断，其自尊心与自信心就会被彻底击垮，打死他都不会有第二次踊跃发言，他们就变成为名副其实的附和派、跟屁虫。

不敢说派。枪打出头鸟、露头的椽子容易烂是这些鸵鸟型员工的座右铭，他们深知言多必失，多一事不如少一事的道理，况且有些真话也不适宜在大会上讲，他们往往会私下通过别的渠道把自己的意见聪明表达上去，既显示了自己的忠诚，又表明自己会来事儿。这帮人大多是老板的宠儿，他们八面玲珑、左右逢源、深谙职场政治之精髓。



不愿说派。与不敢说派想比，不愿说派有水平，但不聪明，他们被认为：认不清形式，就是认清了形式，也在坚持自我做事原则。有点像社会上坚持良知的知识分子。他们往往是群众中的精神领袖，老板对这部分人又恨又爱。爱其是人才；恨其不是奴才。天长日久经过漫长的企业文化的洗礼，习惯为了大会气氛的和谐，在大会上他们选择了沉默。这种沉默，不是对抗，也不是智慧，而是为了生存。

不屑说派。这类员工就好比历史上狂狷之士，或者今日的愤怒青年，愤世嫉俗、指点江山、激扬文字，无所不知，无所不能。但这类人往往很会发现问题，却不能很好解决问题。私下里是大炮，狂轰滥炸，把公司政策与细新动向批得体无完肤、惨不忍睹。在大会上，他们从来都不缺乏奇思妙想，但是懒得表达、不屑于说。这部分人很容易被老板打入另册，罪名就是有才无德，严重缺乏团队精神与主人翁精神。企业一旦需要骇猴时，尔等就作为鸡被杀了，话又说了回来，公平讲，其实是替“不能说派”跟屁虫挡了刀。



八、主持人与参会者的守则与责任

❖ 主持人的守则与责任

❖ 参会者的守则与责任

❖ 如何处理会议中的冲突



主持人的守则与责任

- ❖ 营造和谐气氛
- ❖ 按照议程进行
- ❖ 正确讨论总结内容
- ❖ 引导发言者解释使人困惑的发言
- ❖ 帮助参会者理清不假思索的想法
- ❖ 尊重别人，避免会中意见一边倒的情况
- ❖ 减少与议题无关的争辩和讨论
- ❖ 保证中立态度





主持人作为矛盾调停者的失败表现

- ❖ 听完陈述后，就没词了
- ❖ 向双方之一表示赞同
- ❖ 阻止对方宣泄，建议双方冷静下来后再谈
- ❖ 认为双方都有错误，指出两者各自存在的问题
- ❖ 建议举行一个你可能不是主持人的求借方法会议
- ❖ 引导双方攻击你
- ❖ 缩小问题的严重性
- ❖ 换话题
- ❖ 当双方争执时，表达不愉快的情绪



值班经理机制管理

- 1、次日的值班议题必须在当日确定
- 2、明确会议风格与会议形式
- 3、写出会议大纲，突出重点
- 4、需要演练，特别明确所借助资源
- 5、经理需给予一定的辅导
- 6、让值班经理明确值班是一种激励，更是一种个人成长锻炼
- 7、值班经理需要做卸任总结
- 8、通过值班机制塑造员工主人翁情节
- 9、通过值班机制构建学习型组织





参会者的守则和责任

- ❖ 会前充分准备
- ❖ 会中全情投入，贡献自己的创意与意见
- ❖ 以解决问题为己任
- ❖ 开放的心态，摒除部门之见
- ❖ 尽可能多的获取信息
- ❖ 耐心聆听，尊重他人的意见
- ❖ 勇于发言，言之有物
- ❖ 不隐善扬恶，不人身攻击
- ❖ 避免不当的肢体语言
- ❖ 会后总结



参会者的责任

时间	参会者的责任
开会前	根据个人的观点研究问题
	依据提供的资料准备论证的材料
	记下开会的日期、时间、地点
	做好在会议中尽量表达的心理准备
开会中	倾听他人的意见
	积极发表自己的见解
	关注正在讨论的事项
	与主持人密切配合以达到会议目的
开会后	会议达成了什么结果
	还有哪些事情未完成
	分配给自己的任务如何完成

如何处理会议中的冲突

决断：满足自己的要求





根据这个坐标，介绍5种处理冲突的方法。从而了解主持人和参会者如何用不同的冲突类型来共同解决矛盾，处理冲突，达成会议的最终结果。

暴力型。暴力型属于特别决断的那一类，面对冲突的时候，处理人往往以个人意志为主，马上独立做出决定。暴力类型的人一味的满足自己的要求，类似暴君。但是在一些特别紧急的情况下，暴力型的处理者也是必不可少。

迁就型。迁就型就是一味地放弃自己的要求，一味地满足对方的要求，迁就型又称为适应型。

回避型。回避型既不决断，又不合作，而是回避矛盾。

协作型。协作型是最理想的类型，可以做到既满足自己的需求，又满足对方的需求。发生了冲突，促使大家合作，共同解决冲突。

妥协型。妥协型处于坐标的中间，属于“和事佬”。

九、会议记录



- ❖ 会议记录者的功能
- ❖ 谁能胜任会议记录者
- ❖ 对会议记录的10大建议



会议记录者的功能

- ❖ 仅次于主持人
- ❖ 记录及维持议程所设计的顺序
- ❖ 协助主持人总结与归纳





会议记录者的才能

- ❖ 反应快
- ❖ 写字快
- ❖ 知识面广
- ❖ 记忆力特别强
- ❖ 组织能力强
- ❖ 倾听能力强
- ❖ 总结能力强





会议记录的10大建议

- ❖ 重要的会议应该进行录音
- ❖ 定期召开的会议不用录音
- ❖ 会议记录内容全面而准确
- ❖ 多数会议指定记录者
- ❖ 会议结束后整理会议内容
- ❖ 记录者的笔记流畅不失真
- ❖ 会议记录应有组织的整理
- ❖ 会议记录者的责任更全面
- ❖ 与主席共同修正错误部分
- ❖ 将会议记录发送给与会者

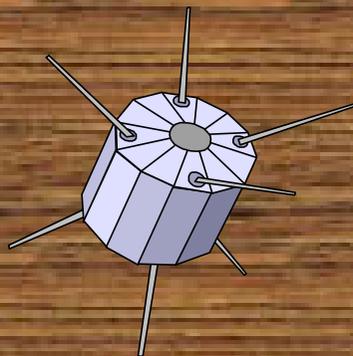


团队会议的误区

社会性懈怠

团体思维

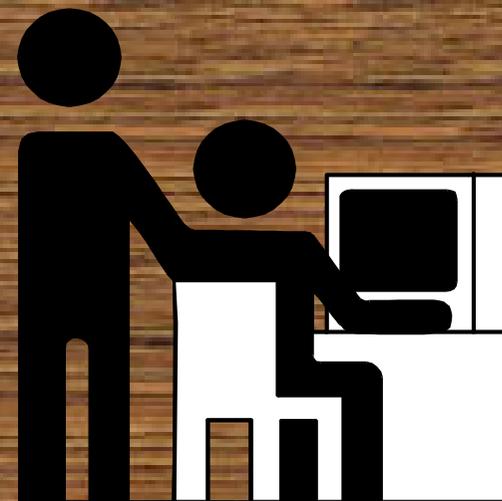
团体极化





十、会后跟进

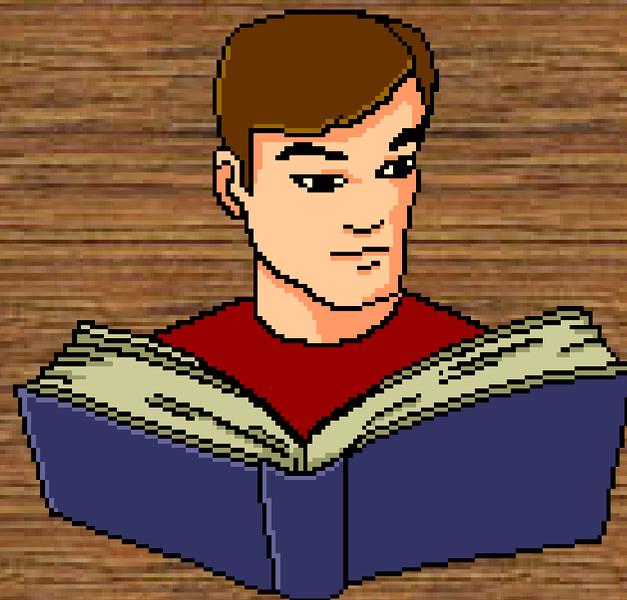
- ❖ 作为参与者的会后跟进
- ❖ 作为主持人的会后跟进
- ❖ 自我评定
- ❖ 怎样提高下次会议的质量
- ❖ 关于习惯





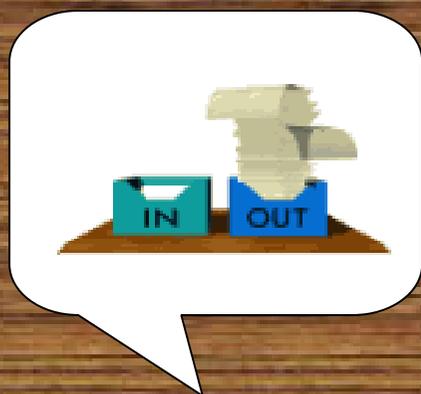
参会者会后跟进的内容

- ❖ 拿到会议记录以后要细读
- ❖ 分析不同参会者的众生相
- ❖ 考虑自己任务的完成方法
- ❖ 会议是一项新任务的开始



主持人的会后跟进

1. 请大家填写会议评估表
2. 针对意见做出改进措施
3. 询问和联络缺席的同事
4. 制定跟进计划，负责跟进
5. 如有需要找高层协助
6. 如计划进行顺利，取消下次会议
7. 会议之后检讨得失





提高下次会议质量

- ❖ 只有必要时才开会
- ❖ 会前要做准备
- ❖ 事先颁发议程
- ❖ 准时开会准时结束
- ❖ 有意识把握会议的方向
- ❖ 注意力集中在政策和行动上
- ❖ 会议记录应阐明最后的结论
- ❖ 会议成功只有用结果衡量
- ❖ 强调实施所有的决定
- ❖ 鼓励沉默的人发言，阐明糊涂的观点，删除重复的话题





何谓习惯：
指逐渐养成而不易改变的行为。

总以某种固定方式行事，人便能养成习惯
(亚里士多德)



改变旧时的习惯

- 1、写下想改变的习惯
- 2、写下你的目标
- 3、列出习惯带来的问题
- 4、列出改变习惯的好处
- 5、奖励自己
- 6、坚持21天
- 7、回顾新的习惯行为





把习惯变成技巧及行为

任何技巧只有不断实践，反复练习，成为习惯性行为后才能产生应有的效果。



谢谢大家！