



高效会议 管理全案

会前、会中、会后的管理实战技巧

轩英博◎著

HIGH EFFECTIVE MEETING MGT

不会开会，就当不好领导；
向低效会议说NO

- 如何创建会议进程表？
- 如何拟定正确的会议议题？
- 如何有效控制会议的进程？
- 如何提高与会人员发言的积极性？
- 如何引导会议决策的达成？
- 如何确保会议决议真正落地？

万达、华为、三星、谷歌等企业会议管理案例



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

高效会议 管理全案

会前、会中、会后的管理实战技巧

HIGH EFFECTIVE
MEETING MGT

轩英博◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

高效会议管理全案：会前、会中、会后的管理实战技巧 / 轩英博著.

—北京：中国经济出版社，2019.1

ISBN 978-7-5136-5375-6

I. ①高… II. ①轩… III. ①会议—组织管理学 IV. ①C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 221505 号

责任编辑 牛慧珍

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京富泰印刷有限责任公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.5

字 数 190 千字

版 次 2019 年 1 月第 1 版

印 次 2019 年 1 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68355416 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-88386794

会议是企业内部的正式沟通方式，日常经营、发展战略等方面的决策与执行都需要通过会议来完成。目前，国内企业会议效率普遍较低，常常“会而不议，议而不决，决而不行，行而无果”，甚至有业内人士指出，和三星、谷歌等强调效率的海外巨头相比，国内企业仅有 20% ~ 30% 的会议时间得到了充分利用。在“文山会海”中，企业不但未能达成预期目标，反而造成了严重的资源浪费。

在国内企业中，常见的会议问题主要包括：会议繁多，不能准时开始与结束，会议缺乏明确的议题，与会者重复空话，会议决议无法落实等。造成会议效率低下的因素有很多，比如：与会者担心威胁到管理者的权威，而在发言时有所保留，导致问题难以快速解决；会议开始前，与会者未能做好充分的准备工作；“官僚主义”盛行，烦琐的流程导致会议流于形式等。

一个完整的会议流程包括会前、会中及会后三大组成部分，其中会前部分涉及会议议程拟定、明确会议议题、准备会议材料、通知与会人员准备会议、会场布置、座位安排等多项内容；会中部分涉及会议接待、会议主持、会议记录、维持会议纪律等；会后涉及与会者提交会议

报告、会议总结与分析、会议结果公示、会议制定方案执行与监督等。

从上述会议流程来看，要想实现高效会议，会议管理者必须具备较强的会议管理能力，对各个环节进行精细化管理，在确保达成会议目标的同时，提高与会人员的满意度，为会议决策的真正落地奠定坚实基础。

笔者在和业内同仁沟通时，发现很多企业管理者确实认识到了会议管理的重要价值，但在管理实践中却找不到有效手段来打破当前的困境，甚至部分管理者因为改革手段太过激进，导致组织部门矛盾激化，给企业带来了不可挽回的重大损失。

鉴于此，作为会议管理研究者、从业者，笔者在结合万达、三星、华为、谷歌等海内外诸多实践案例，以及自身多年从业经验的基础上创作了本书，对会议管理进行了全方位、立体化的深入分析，为国内企业提供一条行之有效的高效会议探索路径，希望能够为会议管理者、经理人、企业领导等提供一些有益的启示与帮助。无论是规模较小的企业，还是体量较大的行业巨头；无论是处于初级发展阶段的企业，还是已经成熟的企业，都能从中找到适合自己的会议管理解决方案。

以下问题将在本书中找到满意的答案：

如何找到会议低效的症结？

如何提高与会人员发言的积极性？

如何预防并处理与会者离题及冲突？

如何确保会议富有实效性？

如何拟定正确的会议议题？

如何处理无法达成的议题？

如何有效控制会议成本？

如何做好会议记录？

如何确保会议决议能够真正落地？

.....

实现高效会议绝非是一件简单的事情，它需要企业管理者转变思维方式与管理理念，引导组织成员积极配合会议改革工作，加强组织各部门间的沟通协调，实现会议科学合理决策。与此同时，还要积极引入新技术与工具，打造集视频会议系统、屏幕拼接显示系统、会议录播系统、信息发布系统等诸多模块于一体的会议智能管理系统，提高会议效率与质量，并降低会议成本。

第1章

重新认识会议沟通

会议沟通的四种主要类型 /3

会议沟通的基本要素与内容 /7

会议沟通的主要功能与技巧 /12

万达：如何开展一场高效会议 /15

第2章

建立新型的会议管理制度

会议管理改革的四项措施 /21

会议管理的责任核算与评估 /25

项目会议管理的操作方法 /27

基层会议管理的操作方法 /33

华为：新型的融合会议模式 /38

第3章

开展高效会议的实战技巧

- 高效会议的主要原则 /43
- 高效会议的流程及特征 /46
- 注重会议的目标导向 /49
- 目标驱动的会议流程实战 /52
- “砍掉”没有必要的会议 /54
- 杜绝会议的消极行为 /56
- 会议准备、执行与跟进 /59
- 确保会议决议真正落地 /61
- 三星：高效会议的“九三法则” /63

第4章

向低效会议说 NO

- 低效会议的典型特征 /69
- 找出会议低效的原因 /72
- 确保会议富有实效性 /76
- 会议流程的 KAS 法则 /79
- 有效控制会议的进程 /82
- 将会议成本降到最低 /85
- 避免低效会议的陷阱 /88
- 整顿会议纪律与风气 /91

第5章

创建会议进程表

- 第1步：统筹会议内容 /97
- 第2步：确定会议议题 /99
- 第3步：拟定会议方案 /103
- 第4步：设定会议目标 /105
- 第5步：明确会议规则 /108
- 第6步：确定与会人员 /111
- 第7步：确定会议时间 /114
- 第8步：选择会议地点 /118

第6章

会议组织的流程与技巧

- 拟定会议议程 /125
- 发放会议材料 /129
- 做好会议接待 /131
- 会议主持技巧 /133
- 会议现场布置 /135
- 会议座位安排 /138

第7章

有效陈述你的观点

- 陈述前的准备工作 /143
- 陈述者的实用技巧 /145
- 视听器材的配合与物品展示 /147
- 倾听与答复的技巧 /149

- 发问与沟通的技巧 /151
- 封闭式问句与开放式问句 /154
- 预防与会者离题或产生争执 /157

第8章

引导会议决策的达成

- 引导会议进程的方法 /165
- 引导会议决策的技巧 /167
- 会议记录的方法与要求 /170
- 有效分解会议议题 /174
- 有效达成议题的一致 /178
- 常见的会议决策方式 /181
- 会议主席整体把握会议方向 /184
- 头脑风暴法 (Brain - storming) /187
- 德尔菲法 (Delphi method) /189
- 有效控制会议冲突 /192
- 有效缓解与会者的沟通压力 /197

第9章

思维可视化工具

- 思维可视化在会议管理中的应用 /201
- 思维可视化的五种实用图形 /205
- 思维可视化的四种实用工具 /210

后 记 /219

第1章



重新认识会议沟通

会议沟通的四种主要类型

企业在遇到发展难题或价值量高的问题时，都会采用会议沟通的方法。常见的情景如下：

（1）企业要进行思想传达或开展一致行动。例如：商讨项目计划或者项目建设规划。

（2）要得到相关负责人的同意，聆听不同意见。例如：对项目考核制度进行探讨，在经过负责人同意后进行发布。

（3）传达价值量高的信息。例如：项目阶段性总结。

（4）辟谣，以免负面信息影响团队运作及企业的整体发展。

（5）针对难度大的问题制定解决方案。例如：企业的技术攻坚问题，或者对已有方案的可行性进行探讨。

会议沟通主要有四种类型，如图 1-1 所示。

◆正式的大型会议

在企业正式的大型会议中，具有代表性的有：董事会重大会议、股东大会、企业高层会议、公司年度会议等。一般情况下，这类会议都十分注重会前的准备工作，这样才能在企业重要人物面前呈现自己的最佳状态。

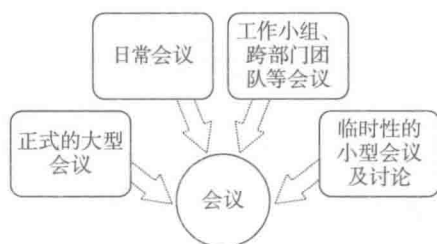


图 1-1 会议沟通的四种主要类型

但事实是，就算是正式的大型会议，其前期准备也会存在不足之处。并非所有大型会议都如人们想象中那样，是经过周全的准备才召开的。

◆ 日常工作

在企业的日常会议中，具有代表性的有：每隔一段时间召开的董事会、经理层会议、事业部会议等。如果公司本身精于管理，日常会议则会在准备良好的前提下召开，不过，很多企业仍需在原有基础上进一步提高日常会议的效率。举例来说，日常会议包含过多议程的情况时有发生。在很多情况下，与会者会在日常会议中探索企业现阶段的运营情况，还会就今后的发展方向提出各自的见解。

但企业应当避免将不同的问题混为一谈，而是要根据自身发展需求进行有效衡量。另外，要针对问题的类型及其重要性，为其分配适当的讨论时间。在时间分配上，可以预先规定，将创新作为管理层会议的核心议题，定期围绕该议题展开讨论，制定会议决策。

◆ 工作小组、跨部门团队等会议

通常，项目经理或小组领导会担任会议主持，负责会议准备。但是，由于缺乏专业的会议管理经验，也未接受系统化培训，他们负责组织的会议并不具备高效的特征。

◆ 临时性的小型会议及讨论

对一家企业而言，组织临时性小型会议或讨论的频率要高于其他会议

类型，但这类会议通常缺乏足够的准备。会议期间，与会者依靠现场发挥展开讨论，但正因为如此，会议效率才难以提高。作为企业管理者，不能放任其他人在问题出现时匆忙与自己展开讨论，也不能在未做准备的情况下进行决策。

诚然，企业管理者让员工随意出入自己的办公室能够在公司内部营造开放式氛围，也能拉近管理者与员工之间的距离，但是，过度放纵只能导致会议准备不足，影响整体效率。有些小型会议及讨论无须通过书面文件传递信息，但管理者需要通过询问员工来了解一些必要信息。例如，管理者可以在与员工沟通过程中了解对方是否有交流需求，具体内容如何，通过交流想要达到的效果，预期的价值；如果要组织会议，会议召开的大体时间，自己需要准备的资料等。如此一来，管理者便能够对员工的谈话目的、需求等进行把握，并针对其问题给出有效的应对方案，避免浪费时间。

在询问结束之后，管理者需要提醒员工进行会议的前期准备，与此同时，还要让员工做好会议成果的预期，从而保证会议的高效进行。

很多企业中都存在这样的现象：管理者认为自己在员工身上投入了很多时间，但员工却认为自己的上司无暇顾及他们。事实上，付出的时间多少与问题是否解决之间没有直接的联系，只有提高时间利用率，管理者才能在不同事务之间做好协调。对企业会议而言，前期准备是必不可少的。

作为管理者，他们通常不会拿出太多的时间与下属开会，一般来说，管理者只会与下属就某个问题进行商讨，所用时间在10~30分钟，商讨结束，则会立即投入自己的工作。

但是，如果会议并非以问题解决为中心，而是就人员相关问题展开讨论，则会议时间不得低于1小时，实际上，这种会议通常会持续2小时，也可能超过2小时。管理者需要认真对待此类会议，不能吝惜自己的时间，而应该在会议中发表自己的见解，与其他参会者展开高效的交流与互动。

在某些情况下，当管理者意识到下属想和自己讨论问题时，应主动询问对方谈话的具体内容，明白对方的请求，并根据自己的时间安排，在方便的时候与下属进行直接的沟通，而不是在会议期间掺杂与这个人的讨论，以免对方因外界因素的影响而无法表达自己的真实想法。

此外，企业在运营过程中也会突发危机事件，这时管理者需要与相关负责人立即进行沟通，改变原有的工作安排。不过，危机情况发生的概率毕竟较小。

会议沟通的基本要素与内容

会议具有增进交流、化解冲突、制定决策等重要作用。但目前很多企业举办的会议重形式而不注重内容，会议流程十分烦琐，甚至有的企业频繁开会，让员工陷入了“会海”，导致企业运营成本明显提升。

开会本身的目的是通过协商处理问题，而不是让管理层展示自己的权威。员工对企业无效会议积怨颇深，因为会议占用了他们大量的工作时间，导致本能按期完成的项目被迫延期，而且造成的后果只能由自己承担。如果每次开会前，能对会议成本进行评估，并由发起单位埋单，开会的频率就会明显降低，效率也会大幅度提高。

◆会议沟通的基本要素

通过举办会议，可以为各部门人员构建一个良好的沟通平台，不但可以增进组织成员的情感，提升内部凝聚力，而且能够让高层管理者及时了解企业的经营数据，为其制定更为科学合理的决策提供有效支撑。不过会议最为关键的目的还是解决问题，而问题的解决需要与会人员积极发言，而不是组织方的“一言堂”。中国人在表达自己的观点时相对委婉，而不是像西方人一样开门见山，有些时候，嘴上说的未必就是心里的真实