

菲勒基金会 卡内基公司强力资助的研究课题

# HOW TO MAKE MEETINGS WORK

# 开会的革命

## 标准会议手册



|                    |    |
|--------------------|----|
| 成功会议十八步 .....      | 1  |
| 会议问题检查表 .....      | 3  |
| 判断会议成功的方法 .....    | 7  |
| 成功会议五要素 .....      | 8  |
| 决策方法的选择及可能结果 ..... | 9  |
| 开会时机的选择 .....      | 10 |
| 会议计划 .....         | 11 |
| 麻烦人物的类型及应付方法 ..... | 12 |
| 如何预防群体思维 .....     | 13 |
| 如何制作会议记录 .....     | 15 |
| 如何填写议程表 .....      | 18 |
| 临场应注意的问题 .....     | 20 |
| 月球逃生测验答案 .....     | 21 |
| 备注 .....           | 23 |

## 会议前

- 1、认真计划，厘清何人、何事、何时、何地、何因及多少等问题。
- 2、准备并预先发放议程表。
- 3、提前到会场，整理会议室。

## 会议开始时

- 4、按时开始。
- 5、让与会者做自我介绍，并陈述对会议的期望。
- 6、清楚解释会场角色。
- 7、检查、修订和确定议项顺序。
- 8、设定时间限制。
- 9、回顾上次会议确定的行动项目。

## 会议中

- 10、让大家在同一时间以同一方法把精力集中于同一问题。

## 会议结束时

- 11、确定行动项目：何人、何事、何时。
- 12、检查会议记录。
- 13、设定下次会议的时间和地点，并拟出初步议程。
- 14、对会议进行评价。
- 15、宣布会议结束。
- 16、打扫和整理会议室。

## 会议后

- 17、准备会议备忘录。
- 18、跟踪行动项目的执行情况，并开始计划下次会议。

\*      标准会议手册      \*

会议问题检查表

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>主持人</b>                  |  |
| 主持人清楚地解释自己的角色以及他与大家的关系了吗？   |  |
| 主持人允许与会者修订会议议程了吗？           |  |
| 主持人有效地让大家把精力集中于共同的议题了吗？     |  |
| 主持人有效地让大家一次运用一种方法或程序了吗？     |  |
| 主持人能驾驭会议顺利运行吗？              |  |
| 主持人是不是讲话太多了？                |  |
| 每个人都得到了参与机会吗？               |  |
| 主持人保护与会者及其观点免受攻击了吗？         |  |
| 主持人阻止经理或主席操纵会议了吗？           |  |
| 主持人对与会者的不正确行为处理得怎么样(如果有的话)？ |  |
| 主持人能够保持中立和不参与会议内容吗？         |  |
| 主持人在受到批评时有情绪吗？              |  |
| 主持人有效地带领大家结束会议并确定具体的行动项目了吗？ |  |
| <b>记录人</b>                  |  |
| 记录人在会议开始时解释自己的角色和会议记录的作用了吗？ |  |
| 会议记录字迹清楚吗？                  |  |
| 记录人抓住会议的基本意思了吗？             |  |

\*      标准会议手册      \*

会议问题检查表

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 记录人被指出错误时虚心改正了吗？                    |  |
| 记录人有没有在某种程度上影响或妨碍会议的进展？             |  |
| 记录人通过变换书写颜色、加醒目号、画图示等使会议记录丰富多彩了吗？   |  |
| 记录人支持主持人的工作了吗？                      |  |
| 记录人帮助大家整理会上产生的资料了吗？                 |  |
| 记录人整理会议备忘录并分发给大家了吗？                 |  |
| 会议备忘录准确吗？没有参加会议的人能看明白吗？             |  |
| <b>会议类型</b>                         |  |
| 会议类型适合任务和需要吗？                       |  |
| 如果这是一个问题解决会，每个人都认识并接受会议提出的问题了吗？     |  |
| 如果这是一个决策会，最终决策人参加了吗？                |  |
| 每个人都接受决策方法了吗？都明白最终决策权属于谁吗？          |  |
| <b>与会人员</b>                         |  |
| 参加会议的人员合适吗(相关业务人员、与问题有关人员、最后决策人员等)？ |  |
| 与会人员有足够的异质性吗(新奇观点、不同意见、建设性冲突等)？     |  |
| 会议上出现群体思维现象了吗？                      |  |
| <b>开会人数</b>                         |  |
| 与会人数与会议类型相适合吗？                      |  |

|                                              |  |
|----------------------------------------------|--|
| 鉴于会议类型和与会人数,会议结构和角色划分可以保证人员参与、会议效率和对与会者的保护吗? |  |
| <b>会议室</b>                                   |  |
| 会议室大小和形状与开会人数相适合吗?                           |  |
| 椅子摆放合适吗?                                     |  |
| 与会人员的落座方式有利于共同实现会议目标,还是有利于形成小集团?             |  |
| 会议气氛合适吗(太正式还是太随便)?                           |  |
| 光线、温度和噪音大小合适吗?                               |  |
| 所需要的材料和设备都齐备并且好用吗?                           |  |
| <b>会议议程</b>                                  |  |
| 会前预先向与会者发放会议议程了吗?                            |  |
| 在可用时间里议项太多吗?                                 |  |
| 议项适合会议类型和与会人员吗?                              |  |
| 为避免与会者产生不切实际的会议期望,会议目的在议程中清楚说明了吗?            |  |
| <b>解决问题和决策</b>                               |  |
| 问题界定清楚吗?                                     |  |
| 会议问题是本场与会者能够和(或)应该解决的吗?                      |  |
| 要分析和解决会议问题,与会者所掌握的信息或拥有的技能足够吗?               |  |
| 与会者考查了足够的可选方案吗?                              |  |
| 与会者匆忙做出不成熟的决策了吗?                             |  |

\*      标准会议手册      \*

会议问题检查表

|                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>决策会前已经定好了吗？</p> <p>在诉诸赢-输决策法之前,与会者努力寻求双赢方案了吗？</p>                                                     |  |
| <p><b>情况报告</b></p> <p>报告人准备充分吗？</p> <p>报告人在开始时清楚说明报告目的了吗？</p> <p>报告内容组织得好吗？报告人讲得好吗？</p> <p>报告借助图示了吗？</p> |  |

判别会议是否取得成功,有两种方法:

看会议的结果:

- 1、你们达到了预期目的吗?
- 2、你们完成了什么任务,解决了什么问题,作出了什么决策?
- 3、方案或决策有无创新?

看会议的过程:

- 1、问题是怎样解决的?
- 2、决策是如何做出的?
- 3、群体合作怎么样?
- 4、人们对会议的感觉如何?
- 5、大家是机会均等地参与会议还是某个人操纵会议?
- 6、开会愉快吗?
- 7、有意思吗?
- 8、你得到激励或鞭策了吗?
- 9、会上是集思广益还是一言堂?

到现在为止,我们建立起了成功会议的五条基本原则:

- 1、必须有一个共同的内容注意点。
- 2、必须有一个共同的过程注意点。
- 3、必须有人负责维持一个开放而平衡的会议环境。
- 4、必须有人负责保护与会人员不受人身攻击。
- 5、一般情况下,开会时每个人的角色必须分配明确,责任必须划分清楚,并认真遵守。

\*    标准会议手册    \*

| 决策方法选择及可能结果                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 决策方法                                                                                                                      | 结果  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 骚乱</li> <li>• 罢工</li> <li>• 抗议</li> </ul>                                        | 双输  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 表决</li> <li>• 领导决策</li> <li>• 仲裁</li> <li>• 法庭判决</li> <li>• 通过调停的集体谈判</li> </ul> | 赢-输 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 运用互动法共同磋商<br/>(达成全体一致)</li> </ul>                                                | 双赢  |

决策方法的选择及可能结果

### 适于开会的情况

- 1、你想从下属那里获取信息或建议；
- 2、你想让下属参与解决问题或制定决策；
- 3、有问题需要向下属澄清；
- 4、你有重要事情需要把下属集中到一起传达；
- 5、大家自己要开会；
- 6、有问题涉及多个部门而需协调解决；
- 7、有问题情况不明或责任厘定不清。

### 不适于开会的情况

- 1、会议所需资料不全或会议准备不充分；
- 2、所需解决的问题用电话、备忘录或个别谈话等方式解决起来更好；
- 3、所谈事务密级较高，不宜扩大知情范围；
- 4、你对要解决的问题已做出决定；
- 5、问题属琐碎小事；
- 6、大家之间怨气太大，敌对情绪太浓，开会之前需要时间平静。

会议的计划必须涉及以下一些基本问题：

为什么开会？会议的目的和期望是什么？

开一个什么类型的会？

让谁参加？与会者由哪些部分的人员组成？

要让大家作何种方式和程度的介入和参与？

会议规模多大？与会人员多少？

会议在哪儿开？会议室如何布置？

每个人在会议中的任务和职责是什么？

谁有权作最后决策？

会上用什么方法进行讨论和决策？

会议开多长时间？

列不列议程表？

要不要作会议陈述？

以什么形式记录？

如何决定任务、期限和责任？

## 麻烦人物的类型

迟到者。

早退者。

老调重弹者。

否定论者。

摇头晃脑者。

心不在焉者。

耳语者。

穷嘴多舌者。

人身攻击者。

代言者。

传播不准确信息者。

自认无所不知者。

指手画脚者。

会场忙碌者。

抢断别人说话者。

争宠者。

## 应付方法

接受。

肯定其合理性。

推迟。

强制。

## 出现群体思维的九大原因

- 1、有这么一句老话：“权力会让你忘乎所以”。
- 2、你在组织中的职位越高，就会越脱离下层和外界群众。
- 3、当与会成员具有同质性时，会上往往会不可避免地对“反对派”大加挞伐。
- 4、你可能认为，组织内互信和团结的气氛越浓，成员们就越会自由、公开地表达不同意见。
- 5、一场会议在进行过程中，往往会逐渐形成一种共同的观念。
- 6、当开会时有高级主管在场时，有时大家为了表示对他的忠心和支持，不批评由他倡导的主流意见。
- 7、当会上大家对某个意见要急切达成统一时，即使有人对该项意见有异议表示也可能被忽视。
- 8、当会议决策匆忙时，往往产生群体思维。“现在是危急关头，我们必须在下午5点以前做出决策”。
- 9、最后，一旦一项决策通过群体思维制定出来，似乎就有一个不成文的规定，即谁也不能对该决策产生质疑，即使有警告表明该决策没有效果。

## 如何预防群体思维

- 1、鼓励与会者与本部门和本组织的其他人员交流。
- 2、把会议记录贴在会议室外的楼道里，使问题讨论

和决策情况明示于众。

3、如果会议决策需要得到上一级部门的支持,那么问题讨论阶段过后要先获得上一级部门对有关问题的意见,得到他们同意后再进行下一阶段。

4、如果会议决策需要由某决策者最后确定,而该决策者不能参加会议,那么,你要在会议进行过程中及时向他汇报会议情况,把会议记录或备忘录给他看,并请他提出意见和指示。千万不要在会议结束后一次性地给他提交一份报告了事。

5、如果处理重大问题,可以用多种方法加强工作的有效性。比如,你可以以小组会的形式讨论问题。

## 如何在记录中做变化

听关键字。

抓基本意思和主旨。

不要一字不拉地记。

写清楚。用印刷体或手写体,字体一英寸或一英寸半高。

不要怕写错字。

在关键处画圆圈。

变化颜色:用不同的颜色突出重点和进行分类。

在重点内容下面画线。

画星号、打箭头、标数字等。

每张纸都标上序号。