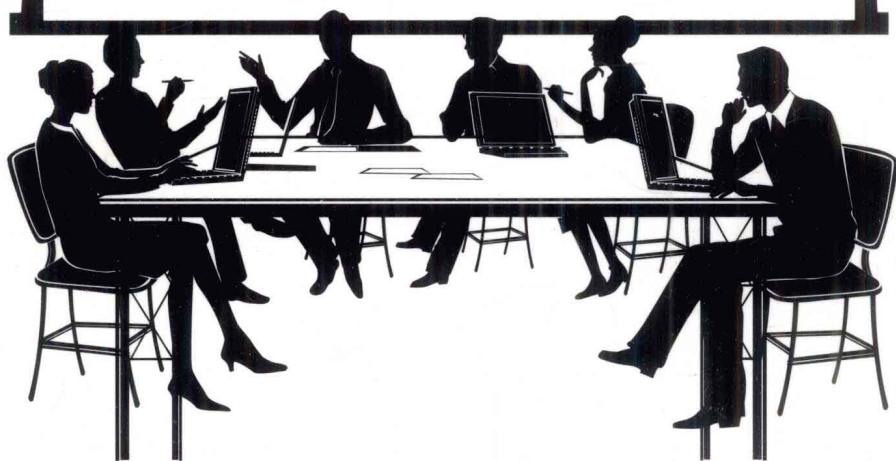


张锡民◎著

高效会议 出业绩

提升企业效能的实战指南



晨会、夕会、周会、月会、年会，全员会、项目会、临时会……

会议日程满满当当，分身乏术；

会议欠缺目标，发言离题，推诿扯皮，贸然决策，无记录，无跟进，无落实……

参会人员晕头转向，效率低下。

面临这样的窘况，你是否找到了破解的方法？

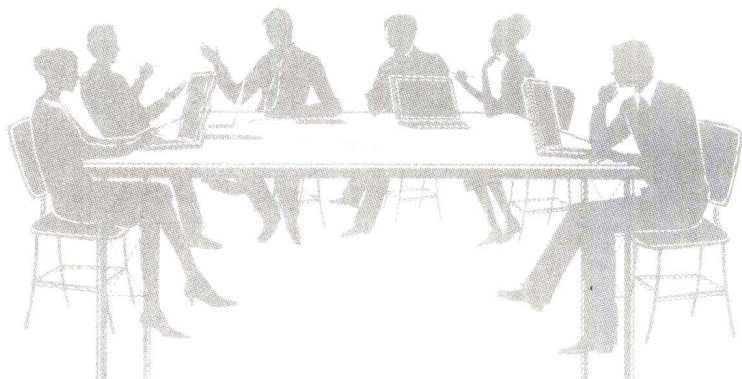


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

张锡民◎著

高效会议 出业绩

提升企业效能的实战指南



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

高效会议出业绩：提升企业效能的实战指南 / 张锡民著. — 北京：人民邮电出版社，2012.1
ISBN 978-7-115-26989-8

I. ①高… II. ①张… III. ①企业管理—工作会议—组织管理学 IV. ①C931.47②F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第242667号

内 容 提 要

本书从向会议要效益这一目标出发，对会议目的、会议筹备要素、高效会议遵守的铁律、高效会议记录要素、与会者的守则、团队高效会议的特征以及会后的落实和评估等方面进行论述，帮助企业的会议开得更高效。

高效会议出业绩——提升企业效能的实战指南

- ◆ 著 张锡民
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 寇佳音
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：9.5 2012年1月第1版
字数：133千字 2012年1月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-26989-8

定价：36.00元

读者服务热线：(010)67172489 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

>>>>> 前言

高效会议，从阅读本书开始吧！

也许与各位读者朋友的会议体验相似，在笔者所经历的会议当中，有很多会议是极其低效甚至无效的。

提起会议，员工们怨声载道，而管理者更是总为开会的事情而烦恼：因为一旦发动大家参与会议，就要以整个团队的时间为代价，让大家放下手头工作，但如果会议开不出什么名堂，将是极大的资源浪费。

但是，从另一方面看，如果会议利用得好，开得有用、有效，将完成组织内部的高效沟通，为信息传达、资源互补、感情增进起到积极作用，综合而言，一个有效的会议，必定极大地促进企业运营的效率。

所以，能否使会议开得有效、高效，将关系到公司各方面的成本，以及整体运作的效率，最终影响效益。那么，如何进行有效的会议管理，提高会议的效益，让会议所花的时间和成本真正“物有所值”甚至“物超所值”

呢？这是比较多地困扰管理者的问题。

本书结合作者多年的工作经验，围绕实际会议工作中所涉及的关键环节，从会议效率、会议准备、与会者要求和会议管理等方面及其相互关系切入，向大家展示一个完整的会议管理需要注意的种种问题与要点，同时附有相关的案例进行分析，期望能够帮助读者朋友在实践中降低会议成本，提高会议效率，达到公司业绩的倍增！

本书是作者多年来工作经验和感悟的结晶之作，难免有所纰漏。但至少，写下来的都是实际的经验和工具，是来自工作中的心得体会，希望广大读者就如何有效地进行会议管理进行交流，以求共同进步，提高会议管理能力，让每一次会议都能带来高业绩。

张锡民

2011年6月

第一章 低效能会议的3个关键词：高成本、低效率、低业绩 / 1

很多会议大多低效或者无效。决策会像讨论会，讨论会像管理者的演讲会，台上开大会，台下开小会……高成本、低效率、低业绩，是低效能会议的3个关键词。了解这3个关键词，是让会议走向高效的第一步。

1. 低效能会议的5个现状 / 2
2. 低效能会议高成本浪费的6个方面 / 6
3. 低效能会议效率危机的4个特征 / 9
4. 低效能会议低业绩危害的5个表现 / 12

第二章 召开高效会议的7个目的 / 17

会议偏题、跑题，该解决的事情没有解决，徒劳无功。漫无目的的会议就像一艘船在大海中随意漂泊。有目标才会有方向，有方向才会有所侧重。把握召开会议的7个目的，就打开了高效会议的大门。

1. 商量方法，解决问题 / 18
2. 信息交流，沟通有无 / 21
3. 汇报成绩，量化目标 / 25
4. 资源共享，协调矛盾 / 29
5. 激励士气，优化团队 / 33
6. 管理团队，巩固地位 / 36
7. 宣传政策，开展培训 / 39

第三章 筹备高效会议的6个要素 / 43

有无充分的准备是会议能否高效的重要因素之一。准确的会议召开时间、地点、与会人员、会议所需设备、会议议程、与会者的分工、责任、会议的目的和与会者对会议内容的会前了解，是筹备会议的基础和前提。

1. 准确的会议召开、结束时间 / 44
2. 明确的会议地点、与会人员 / 47
3. 会议所需的相关设备 / 52
4. 与会者明确的分工、责任 / 55
5. 明确的会议目的和会议议程 / 59
6. 与会者对会议内容的会前了解 / 62

第四章 高效会议的8大铁律 / 67

高效会议一定是简练、有序、流畅、少干扰因素、没有重复的，所以一定要从控制会议内容、会议时间、会议成本以及与会者等几个方面来下足工夫。遵守 8 大铁律是会议议程贯彻、流程有序、质量高效的保障，是会议组织者应该关注的重要内容。

1. 内容相近会议合并，尽可能减少无意义会议 / 68
2. 大会、长会少开，小会简开 / 71
3. 高成本会议少开、短开，或以其他方式替代 / 74
4. 减少会议参加者，避免无关人员列会 / 76
5. 与会者先将工作安排好，避免临时退会 / 79
6. 控制会议时间，超过 1 小时的要书面通知 / 82

7. 确保会议准时开始和结束 / 84
8. 要有清晰、准确的会议记录 / 87

第五章 高效会议记录的两个重要方面 / 91

会议记录是高效会议必不可少的一项内容，是衡量会议效果、会后跟进落实、信息反馈及评估的重要依据。所以，会议组织者一定要确保会议记录在会后能发挥重要作用。

1. 会议记录要发挥的 5 种功能 / 92
2. 会议记录需参考的 9 条建议 / 96

第六章 团队头脑风暴：团队高效会议的7个特征 / 101

执行力强的团队，其团队会议也一定是高效的。如何才能利用会议，培养团队做事高效和超强的执行力呢？从团队成员的主人翁心态抓起，尊重团队成员的意见和建议，让团队成员通过会议形成一种合力，最终达成团队目标。

1. 给予尊重、支持、表扬，让与会者融进会议 / 102
2. 大家都可以提问，一起发现问题 / 104
3. 自由发言、一问一答，共同分析问题 / 108
4. 围绕核心讨论，针对同一问题 / 111
5. 总结讨论内容，一起研究方法 / 113
6. 归纳、总结、点评，考虑每一个团队成员的意见 / 116
7. 百花齐放、百家争鸣，积极参与讨论 / 118

第七章 跟进和落实高效会议的4项措施 / 121

会议结束后，工作却还没有结束。会议决策内容是否收集整理过了？会议的决策内容是否进行了完整准确的传达与跟踪？会议中确认的责任义务是否得到了有效考核？是否对会议的决策内容进行了有效的监督？与会者对会议讨论内容有无反馈信息？会后的整理、传达、考核和监督反馈，是确保会议能够有效落实的重中之重。

1. 会议决策内容的资料整理 / 122
2. 会议决策内容的传达跟踪 / 125
3. 会议决策内容的会后考核 / 128
4. 会议决策内容的监督反馈 / 133

第八章 评估高效会议的2种途径 / 135

会议内容落实之后，会议组织者就需要对会议的整体情况进行评估。评估的标准为：会议是否完成了“低成本、高效率、高业绩”的要求。会议评估我们可以从会前、会中、会后的会议直接效果评估和不同角度的会议效果评估两个方面来考虑。

1. 会议的直接效果评估 / 136
2. 会议不同角度的效果评估 / 138

第一章

低效能会议的 3 个关键词： 高成本、低效率、低业绩

很多会议大多低效或者无效。决策会像讨论会，讨论会像管理者的演讲会，台上开大会，台下开小会……高成本、低效率、低业绩，是低效能会议的 3 个关键词。了解这 3 个关键词，是让会议走向高效的第一步。

1. 低效能会议的 5 个现状

日会、周会、月会、项目会议、临时会议……从国企到民企，从政府机关到各组织机构，会议多多，我们总能听到各种声音：

“芝麻大的事有必要开会吗？”

“唉！又要开会了，半天时间又搭进去了！”

……

这些会议看起来都不得不开：管理层要安排一天的工作；员工反映工作中遇到的问题；公司接到了一个大项目，需要紧急安排；一年的工作需要总结；最近团队出现的问题需要提出并解决。然而，另一番景象又让我们对会议望而却步：

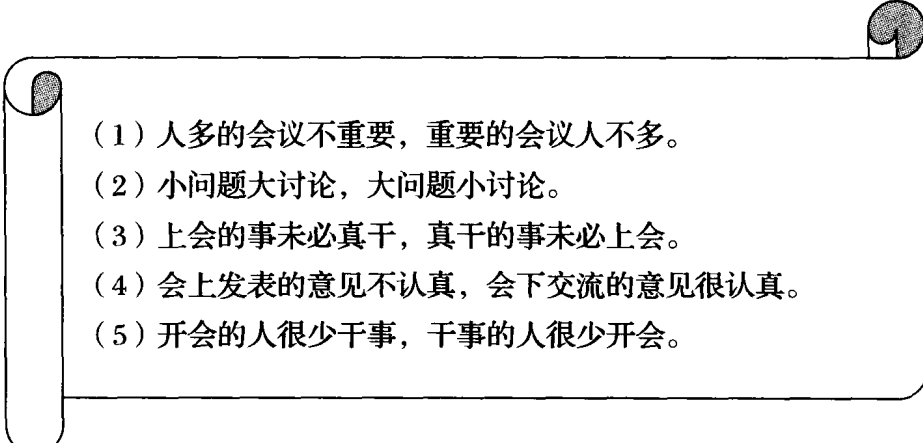
领导在上面滔滔不绝，员工在底下昏昏欲睡；

以安排工作为主的周会，演变成各部门的抱怨大会；

话题从员工出勤聊到了企业战略，直到结束前几分钟才转到会议主题上来；

会上通过了十项决议，但半年后发现一项也没实行……

这就是低效能会议的常见情形，主要表现为以下 5 个现状：

- 
- (1) 人多的会议不重要，重要的会议人不多。
 - (2) 小问题大讨论，大问题小讨论。
 - (3) 上会的事未必真干，真干的事未必上会。
 - (4) 会上发表的意见不认真，会下交流的意见很认真。
 - (5) 开会的人很少干事，干事的人很少开会。

人多的会议不重要，重要的会议人不多

很多人都有这样的体会：越是“大会”，我们越是抵触，因为“大会”尽管人多，但是很少能定具体的事情；相反，很少几个人的“小会”对运营、执行却有重要作用。

小问题大讨论，大问题小讨论

一个朋友曾对我说，他在短短的两个小时之内，为同一项工作任务参加了五次会议，刚开始时他还能很认真地听，到了后来，除了睡觉就是发呆，完全沉不下心来参与讨论。

这就是典型的小问题大讨论，大问题却小讨论。一件小事，我们能够在会上激烈讨论几个小时，讨论十次八次也难下定论，但是，大事却往往不需要上会，即使上会，也仅仅是高层之间拍板，无须征求基层参会者的意见。

上会的事未必真干，真干的事未必上会

上午9时，某公司6个部门的主管被紧急通知召集到一起开会。大家一见面，财务部的严经理就发起了牢骚：“都两个多星期了，还在为这个事开会！估计今天还是定不了。”果然，半天过去，会议不是跑题就是因为意见不同产生分歧，最终和前几次一样……

严经理所说的“小事”，就是统一工作服问题。市场部、办公室、人事部都建议公司统一工服，但销售部和公关部坚决反对。此事一拖再拖，会议一开再开。一个月后，公司下发通知，全体员工统一着装。

上述案例正是“上会的事未必真干，而真干的事未必上会”这一现状的真实写照，这几乎成为很多企业开会的一种共同特征。

会上发表的意见不认真，会下交流的意见很认真

在公司的“新规”建言会上，气氛融洽，对于公司的新举措，大家都表示欢迎。被点名发言的几位部门负责人更是发表了长篇大论，以表示新举措的英明。当然，也会有些不同的意见，但是没关系，这些意见不过是

“实施细节”上的问题，会后细化即可。

好不容易会议终于结束了，回到部门办公室后，小秦抱怨道：“李经理，你说这个规定有用吗？肯定落实不了啊……”李经理苦笑一下，说：“没办法，张总听不进去，估计其他部门已经提过意见了，咱们提意见也是白搭。”

会上发表的意见未必出于真心或者客观，相反，会下却认真交流，这种情况让会议成为了形式，这也是当今会议的现状之一。

开会的人很少干事，干事的人很少开会

有一次，一位朋友由于考“交规”，让我替其参加市工商局组织的一次会议。我一开始还要推辞：“我也不了解情况，怎么开会呢？”他扔下一句话：“没事，签个到就行。”

我只好硬着头皮去了，会议结束，我和旁边坐着的同志聊天，问他的公司经营情况，结果一问三不知，再深入了解，才知道他也是替朋友的老板过来开会的。这时我才体会到，原来自己当了半天“闲人”，真正做事的人都没来。

开会一定要有明确的目的、准确的时间、需要列会的人员、高效的议程等内容，而不是陷入这五大现状的旋涡，让会议成为负担和浪费。

【自检提示】

回想上一次开会的情形，问自己以下几个问题：

- 会上我认真发言了吗？
- 是否需要每个人都出席整个会议？
- 是否有比开会更好的解决办法？
- 会上是否提出了有益的意见？
- 会后是否有人提出了会上没有提的意见？
- 如果会议没有如期举行，会有什么后果？

【阅读心得】

2. 低效能会议高成本浪费的 6 个方面

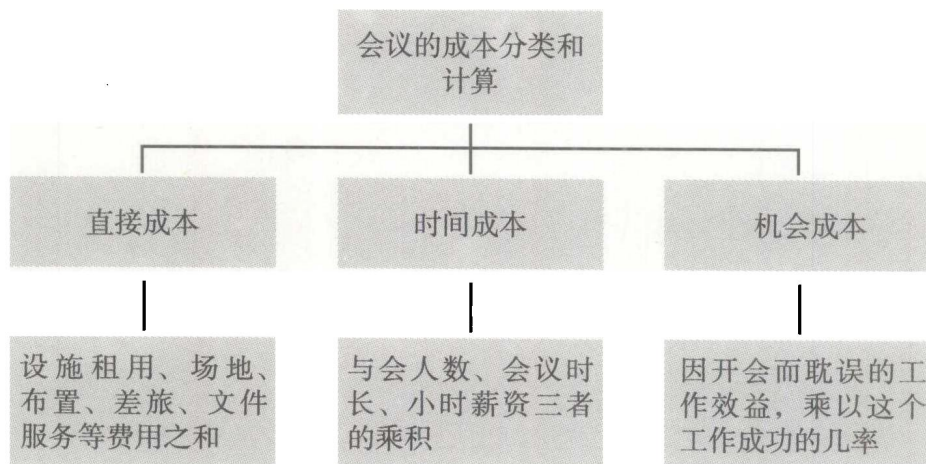
国外某公司开会时使用一种“沙漏计时器”，与会人员已经形成习惯——在沙子漏完之前，必须得出结论，并宣布散会。反观国内很多企业，靠会议落实工作，好像开会就是工作，工作就是开会。会议拖泥带水，效率低下，不仅浪费物质资源，还浪费与会者的大量时间，主要表现为：

管理层临时起意，没有确切的议程

管理层对会议要有科学的认识，如果只是临时遇到一些小问题，不妨先冷静分析，看看公司的流程、制度是否能解决。然后再看有没有合适的人选能够快速独立解决，尽量避免这类临时会议，即使万不得已必须开会，也应尽量提前通知，并告知与会者会议议题。

会议的次数、会议的直接成本

从成本的角度来重新认识一下会议。会议的成本分三类：直接成本、时间成本、机会成本（见下图）。



会议次数多，会议的直接成本也非常高，动辄租用度假村或者酒店、专车接送、一开几天，如果将这些被浪费掉的成本统计起来，一定是惊人的数字。

不守时，会议总是推迟数分钟

不守时，也是会议的常见问题。往往因为一两个人，让会议无法准时召开与结束，无端浪费他人的时间。更重要的是，这会使整个会议变得松散、疲软和拖沓。如果迟到的人多，整个会议就难免效率低、效果差。效率低，会议不得不延长；效果差，会议不得不多次召开。由此导致会议成本也水涨船高。

随意缺席，个别关键人不到会

由于开惯了松散的会议，让很多与会者对会议重视程度不够，随意缺席现象严重，甚至关键人不到会，让会议很难形成决议。

某公关公司打算接一个大型项目，为此，特地组织策划部、公关部两个部门的同事对项目进行讨论，以便着手下一步的提案。但是会议刚进行到一半，策划总监接了一个紧急电话，就离席见客户去了。

尽管该总监交代了让其他参会同事继续讨论，形成统一意见后等他回来审阅，但是没有他在场的讨论就失去了方向。因为公关部的意见是有针对性地提出项目实施的亮点和创新点，以打动客户拿下单子，而策划部则侧重方案的完整性和系统性，认为此阶段拿出亮点会带来风险……讨论很快陷入争执，随后变成了双方历来不同观点的集中爆发。

很明显，没有关键人员的会议将很难对关键点作选择，也就难以推动会议向正确、高效的方向进行。

会议参与者没有进行发言的准备

有的公司把将要举行的会议提前通知下去，同时提出了发言要求，但由于工作关系，也没有其他约束，很多与会人员还是没有做好发言准备，到发言的时候要么断断续续，不知所云，要么“即兴发挥”。如果真正的

观点没有说出来，会议就会变成投机取巧者浪费大家时间的绝佳平台。

时间随意延长，无端浪费大多数人的时间

我参加过多次国际研讨会，会议非常高效，不仅写明了会议开始和结束的时间、发言的顺序，甚至每个人的时间也精确到每分钟；反观国内，一些企业的会议往往随意推迟、随意延长，让很多与会者浪费了大量时间。

会议成本是非常可观的一笔数目，要提高会议效率，就要重视会议成本，如此才能有针对性地改善会议管理，缩减会议时间，优化会议流程，促进会议的高效进行。

【自检提示】

(1) 你所在公司是否存在会议高成本的问题？

☐是 ☐否

(2) 如果存在，请从下列选项中选出符合你所在公司实际情况的选项，并提出改进意见。

会议成本问题	是否存在	原因和改进意见
直接成本	☐ 是 ☐ 否	
时间成本	☐ 是 ☐ 否	
机会成本	☐ 是 ☐ 否	

* 本书提供的改进意见可参考后面章节，将你的意见记录下来，可与本书提供的意见进行对照。

【阅读心得】
