

一场会议下来，总是议而不决、
决而不行吗？



早上3分钟， 掌控有效 会议管理

梁子宁 / 著



会议中，每个人发言的重要性与
职位的高低成正比吗？

了开会，你每周花掉多少时间？因为开会，你耽误了多少工作？

早上三分钟，你就能掌控“时间减半、
效率提升、成果倍增”的会议！

北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



早上3分钟， 掌控有效 会议管理

梁子宁 / 著



前 言

会议是现代企业管理中经常采用的一种团队沟通方式，如果利用得好，会极大地提高企业的管理效率，可经常发生的情况是，有的企业领导整天疲于应付各种会议，淹没于文山会海中，到头来没有解决的问题仍然一大堆，会议的效率十分低下，造成了极大的资源浪费。

会议管理看似简单，但要真正把它做好，却是会议管理者和一些行政办公人员比较头疼的事情。业界流行一句话，叫做：“会而议，议而决，决而行，行而彻。”这句话读起来朗朗上口，简明扼要，还有一些企业将之张贴在会议室一隅，但是要真正将会议管理做好，绝非一件容易的事。在实际工作中，要么是会而不议，要么是议而不决，或者决而不行。凡此种种，皆存业界。

如何进行有效的会议管理，让会议所花的时间和成本真正“物有所值”，甚至“物超所值”？这是比较多地困扰会议负责人的问题。

本书结合作者的专业工作经验，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、与会者要求以及会议主持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流程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，希望能对我们广大会议主持人或会议负责人提供一些有价值的参考。

希望借助本书的指导，能帮助大家把纯粹浪费时间的会议转

变成富有成效的会议，通过有效地会议筹备，使会议一直朝着预定的方向发展，确保会上所作的决策得以成功实施。

本书因时间关系，成书仓促，未免有纰漏。但所写下来的都是实际的经验和工具，是来自工作中的大实话，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。

作 者

2011 年 3 月

目 录 CONTENTS

第一章 从会议的效率开始 /1

- 评估会议价值 /3
- 明确会议目的 /7
- 做会议终结者 /11
- 学会为会议归类 /13
- 优先选择非正式会议 /17
- 尽量压缩正式会议 /21
- 办好商务会议 /24
- 会议的要素 /28
- 关注革新的方式 /32
- 不要离题的控制 /36
- 关注会后的落实 /39

第二章 会议准备 /43

- 目标倒推 /45
- 确定角色 /49
- 设计议程 /54

- 选择地点 /58
- 邀请参会 /65
- 布置会场与安排座位 /69
- 人员分工 /79
- 准备用品 /82
- 会前检查 /85
- 提前演练 /88

第三章 与会者要求 /91

- 积极准备 /93
- 参与讨论 /97
- 外表形象与肢体语言 /101
- 精准表达 /104
- 认真倾听 /108
- 会议记录及整理 /111
- 评估与总结 /115

第四章 主持会议 /119

- 了解职责 /121
- 会场信号识别 /126
- 控制会议节奏 /129
- 会议掌控 /132
- 维持秩序 /137
- 推进决议流程 /140
- 结束会议 /143
- 主持能力自测 /147

附录一 通用会议工具 /149

鱼骨图 /151

思维导图 /158

Office Visio /161

附录二 实操案例 /165

××公司会议效果评估 /167

三星会议的三原则 /168

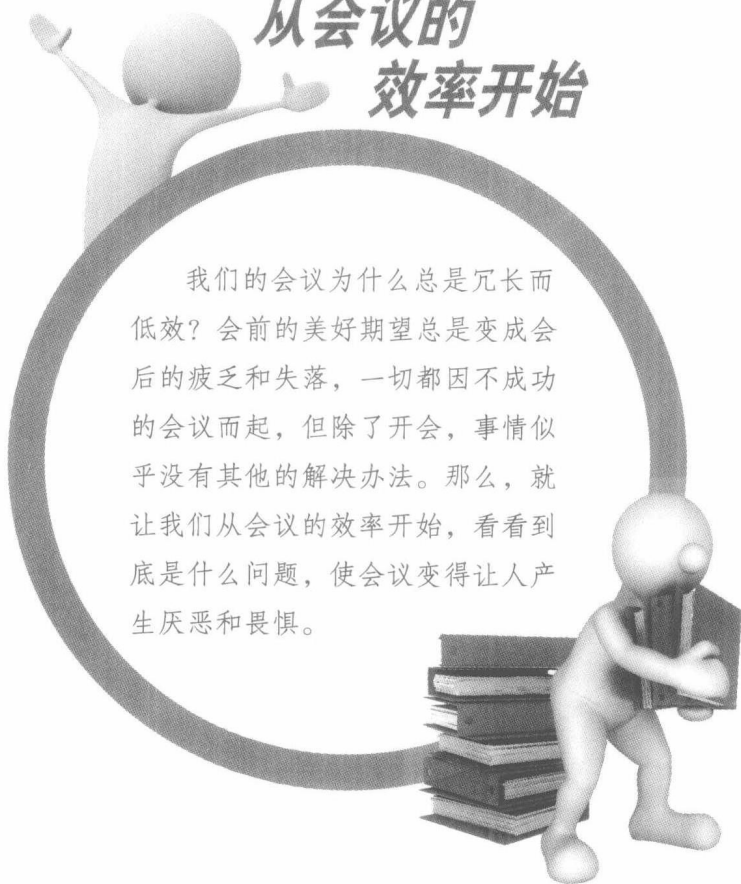
××公司2011年春季新产品发布会 /170

后记 /176

第一章

从会议的 效率开始

我们的会议为什么总是冗长而低效？会前的美好期望总是变成会后的疲乏和失落，一切都因不成功的会议而起，但除了开会，事情似乎没有其他的解决办法。那么，就让我们从会议的效率开始，看看到底是什么问题，使会议变得让人产生厌恶和畏惧。



评估会议价值

会议是一种信息传递、交流、创造的活动，是一个集思广益的渠道。通过会议可以使不同的人、不同的想法会聚一堂，相互碰撞，“擦出智慧的火花”，从而产生新的思想和观念，达成新的共识。许多高水准的创意就是开会期间不同观念相互碰撞的产物。人们在会议中听人发言、参与讨论，从而获得一些对自己有用的信息，不仅增加了见识、启迪了智慧，对自己的学习、工作、生活等方面都有所助益。

然而，当我们开始评估一个会议的价值时，矛盾总是伴随而来。一方面，有的会不得不开：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……大家都明白，不开会，这些问题永远解决不了。

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往往成为各部门抱怨公司流程的发泄场，话题从员工出勤聊到了企业战略，直到结束才把话题转到生产调度的主题上来，会上通过了十二项决议，但半年后发现一项也没实行，同样的讨论在接下来的会议中继续上演……

大多数经理人员对花费在开会上的时间之多感到有压力。究竟有多少会议能真正解决问题？作为管理者，你必须全面的思考这件事是不是有必要开会解决，不能随便地把“还是开个会商量

一下吧”这种极度口头禅似的话挂在嘴边。而对那些由别人组织、需要你出席的会议，同样需要仔细甄别参与的必要性。根据以往的经验，绝大多数会议并没有出席的必要。然而在现实中，拒绝参加会议需要极大的勇气和决心，简单的一个“不”字，却几乎难倒了所有人。

当需要不需要开会成了一种压力，立场与见地没有形成真正的动力，相反怨气却不断积累，成为一种负面的信息或氛围的时候，你就不得不先花3分钟，来评估会议的价值。如果你考虑过会议真正的代价，你安排和出席的会议就会少得多。

一、关于成本

即便你做好了心理准备，但在了解开会究竟占用了我们多少时间后，你仍会感到吃惊。任何会议最大的成本通常是与会者的时间——从阅读议程，准备材料，到出席会议。如果与会者还需长途旅行，这个时间也必须计算在内。最后还有“机会成本”，即这些与会者若不出席会议，他们能做些什么，为他们的公司创造多少价值？召集会议之前，必须考虑所有这些成本。

研究群体协作的专家迈克尔·多伊尔和大卫·斯特劳斯曾合写过一本《开会的革命》。按照书中所言：如果你是一个普通职员，你一生中用以开会的时间，保守估计也有9000小时（即连轴转逾一年！）以上；如果你是一个中层管理者，每周可能有大约35%的时间用于开会；如果你是高层管理者，更可能超过50%。从财务数字来讲，大多数组织“直接”花在开会上的费用，占行政预算的7%~15%，还不包括以会议为名义的其他开销。

在西方国家有个流传多年的“伍德法”，即会议成员的年薪总额加薪水总额的25%~40%作为其他费用，再将费用换算到每

一分钟，以一年 260 个工作日，每天工作 8 小时，全年就是 124800 分钟来计算。

会议总费用 = (会议参加人员的年薪总额 $A + 40\% A$) $\div$ 124800 分钟 $\times$ 会议时长 (精确到分钟)

即使不按“伍德法”来算，就我们的日常所见而言，一小时的会议，如果参与者是十个人，那么这场会议的时间成本起码是十小时，还不包括下发通知、会场准备、会后清理等琐碎工作所耗费的时间。这样一来，我们的每一个会议的成本都是惊人的。

二、关于效率

将某一次会议通过的具体事件进行列表，并考核其具体落实情况，即可得出其工作效率情况。当然，在评估的时候，要把重复讨论的部分标出来，有的问题可能从两年前的会议起就已经开始讨论，而且一直没有间断，直到近期才真正落实和改善，其成本也不应只计算一次会议。

三、回到最初的假设

回到最初的假设，就很容易检验会议是否已经偏离目标。给一个会议过高的期望值与附加值，最终会毁掉一个会议。弗塞斯在《开好会议》一书中提出：“我想斗胆倡导和建议禁止任何与诸如‘每周’这样的字眼有关的例会。”他要根据业务的旺季和淡季来调节例会的密度：为了应付旺季繁多的工作事项，增加召开例会的次数，而淡季就适当降低开会的密度。总之，开会是为了真正地解决问题，而不是为了完成任务、走形式，因此“费力而不讨好”的会议应该尽量避免。

四、决定接下来的会议

规模再小的会议也应该是策划先行，详细的方案策划是每次

会议的前提条件。会议的管理正是从立项开始就策划先行的。在一个完整的策划案中，会议是否有开的必要，就是第一项要考虑的内容。只有不得不开的会议，才有必要进入下一个流程，我们可以通过以下特征来辨别会议是否有开的必要：

- (1) 需要团队成员就某个问题提出他们的建议；
- (2) 需要集思广益来解决一个仅通过一对一的交流无法解决的问题；
- (3) 需要与整个团队一起分享信息，解决困难；
- (4) 需要团队成员参与决策；
- (5) 需要明确由谁来对所出现的问题、所造成的麻烦或者所涉及的领域负责；
- (6) 已经具备开会的各种条件，如关键人物能确定出席，而且组织者、主持人都有足够的时间来做会前的准备。

如今，会议已经成为现代企业管理沟通的一个重要方式，很多高层领导在会议上花费了大部分的时间，会议效率的高低也将直接起到影响企业管理的效果，然而会议的效果总是不尽如人意。调查研究显示，70%的会议是无效会议，会议中70%的时间是无效时间。正确的会议应该是：交流信息、解决问题和做出决策。而失败会议的目的被歪曲为：开会只是例行公事；开会成为领导或是部门负责人展示权威的手段；开会成为领导的脱口秀，等等。会议的低效直接导致管理的低效，因此，我们必须重视会议管理，就从明确会议目的做起。

明确会议目的

举行一个会议，无论其规模大小，类型如何，第一步需要做的就是明确会议的目的和定位。因为目的为会议的主旨和会议的类型提供了一个良好的前提。会议的目的是会议各项工作的指挥棒，是会议日程安排和内容的基础。正确评估而且时刻牢记会议的目的，这对于与会者是非常重要的。

然而，在日常的会议举行中，会议目的不明确往往是会议未起到应有作用的最主要起因。对会议目的理解的一大误区，就是简单地将会议主题和会议目的画等号。会议主题往往是高度概括的内容，而会议目的是具体的人、事、物，组织者、主持人和与会者必须预先明了确切目的，才能使会议取得成功。这包含以下两点：

(1) 从一开始就要明确会议目的。

(2) 如果不开会也能解决问题，就取消会议。

为了更清楚地表达什么才是会议目的，建议用以下的词汇来思考一个即将举行的会议：定义、标准和量化指标。

定义：为会议的主要元素限定范围，比如什么人参会？讨论一些什么事情？要达到什么样的结果？这是一个基本的定义过程。

标准：对会议中使用的数量单位进行统一，去掉关于程度的模糊用词。比如讨论中涉及的时间，是年就都讨论年，是月的都统一到月。

量化指标：达成几条什么程度的共识？通过几个协议？完成多少任务的分配？解决多少个存在的问题？这些都是可以量化的指标，必须成为会议目的的重要组成部分。

这里我们很容易犯的错误，就是希望多给一个会议增加内容，觉得只讨论一个小问题不够，太浪费人力。于是，各种类似“增进交流”“促进发展”的空话套话也出现在我们的脑中，表现在文档和通知上。

下面就让我们用3分钟，理清会议目的的主要组成部分。

一、评估组织目的和个人目的

无论你主持会议或者只是出席会议，首先应事先考虑会议规定的目标以及你的个人目标。例如，你可能对会议程序上的某些项目特别感兴趣，你要想清楚你愿意接受什么样的结果，然后开始做相应的准备。其次需要考虑的问题是，你能否减少花费在会议上的时间。如果你不需要参加整个会议并已决定只出席其中的一部分，则只参加这一部分，并预先通知会议组织者。

二、针对具体议题，拟出每一项的量化指标

大多数会议的目的属于下列几种之一。要预先决定所要召开会议的目的属于其中的哪一种，并确保全体与会者明了。比如：

- 透露信息或提供意见——指标为多少人，哪几方面信息或意见；
- 发布指示——指标为向多少人发布哪几条指示，是否需要回复等；
- 提出申诉和仲裁——指标为向哪些人提出哪几项申诉或仲裁；
- 做出决定或贯彻决定——指标为被贯彻者需要提交怎样的

回馈等；

- 激发创意——指标为人均或总共需要多少个什么样的创意；

- 提出建议，进行讨论，并做出最终决定——指标为几个议题？什么方式？决定权和决定的标准，等等。

三、自我提问

- 每个人都明确开会的目的吗？
- 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？
- 是否有一些通常不出席你会议的人，但可能会在这一次会议上提出有益的意见？
- 使用各种视觉辅助手段是否有利于会议？
- 对于大家习以为常的例行会议，也应当每隔一段时间检查一下，看看这些会议是否仍符合一个实用目的而不是浪费时间。
- 如果会议没有如期举行，会有什么后果？

四、认真考虑细节

如果你已决定一个会议的主题，就可以开始考虑其他细节。想一下这个会议要开多长，分配给每个问题的时间是多少。注意留点时间用于委派任务，也留点时间给会间休息及会议总结。一定要确保有必要的、权威性的与会者能够出席。如果他们不能来，那就重新安排一个更合适的时间。

五、强调目的

确保会议主持人在会议开始的时候就要概述会议的目的和目标，以便全体与会者在整个会议期间都能牢记不忘。会议要讨论

什么，以及要达到什么结果，已经明确地在备忘录中做了描述，而会议组织者只需要让每一位与会者清楚地记着会议的目标，以及在讨论过程中时刻围绕目标进行讨论。设计环节，或者让主持人提前演练，在每一个议题讨论结束时，提醒与会者必须做出的决议以及需传递的信息。如果他们偏离了会议目的，马上提醒他们注意分配给每个问题的讨论时间。许多会议失败就是因为没有明确的会议目标，或者在讨论中偏离了主题。这要求会议组织者时刻将跑题的人员拉回到会议讨论的主题上，也要求与会者清醒地记住会议的目标。如果开会跑题的问题比较严重，则在会议一开始，就将会议目标写在白板的醒目位置，并郑重提醒与会者牢记会议目标。

此外，会议目标应该是尽可能具体的表述，而非模棱两可的陈述。如果必要，可以在会前向与会者详细解释会议目标的内容。如果与会人员不明白目标的准确指向，就自然会发生跑题的现象。