

成功会议的五种策略

会议的成功需要高明的策略。从会议的开始直至会议的结束，每一步都需要掌握得恰到好处，只有这样才能让会议的高效变得万无一失。

如何做开场白



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；
- 提供与讨论有关的资讯、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




我有 2 个问题要问：

- 会议中往往是主持人说话最多，这是为什么？
- 一次会议，一般存在以下情况：只有 80% 的时间在真正开会；15% 的时间大家沉默；5% 的时间有人抢着发言。如何能更有效的分配发言时间？

老师语录：

- ▶ 会议主持人在会议中所占的发言时间较多，主要有以下原因：
 - 原因一，对议题较熟
 - 原因二，地位高，声音大
 - 原因三，负担较多的行政责任
- ▶ 一次会议真正用于开会的时间只有 80%，如果将 80% 的时间分给 7 个人，每人只能讲 11 分钟，如果主持人滔滔不绝，其他人就没有机会说话了。

我们建议——主持人的发言时间应掌握在 20/80：
要尽量保证每个人发言机会均等；
尽量形成一种互动的会议氛围。



如何掌握议事进度

掌握议事进度对一次会议的成功可谓至关重要。控场也就成为一个主持人最应训练的技巧之一。掌握议事进度主要包括 2 种方式：语言方式与非语言方式。

1. 语言方式

语言方式是指主持人用一些比较有技巧的话语来控制会议的议事进度。例如，面对一些非常容易滔滔不绝的发言者，主持人可以凭借对其的了解，让其先发言，使其尽量缩短发言的时间。具体做法如：“能不能用 3 分钟的时间给我们简单的说一下？”当他说到 5 分钟的时候，你可以再说：“嗯，已经 5 分钟了，你说的正是我们需要的。”或者可以采用一带而过的方法，例如“你刚才说的内容非常好，你对下一问题怎么看？”这样就可以把他从一个问题带到另一个问题，或是可以转移说话对象，如“你说得很好，坐在您旁边的这位怎么看呢？”

通过以上这些话语，即语言方式，主持人可以有意识的、合理的控制议事进度。

2. 非语言方式

更有效的掌控议事进度的方式是用非语言性的方式，即通过眼神、手势等面部表情告诉发言人说多了或者别说了，或者是说得不够接着说等。比如主持人把目光转向别人，就可能是在提示正在说话的人可以停止说话了；不耐烦的敲桌子，也可以提示结束发言；用比较不礼貌的方式，如不停的看手表，也能达到同样的效果。

语言和非语言这 2 种形式的合理运用，可以做到有效的控场，使会议既不会太短，也不会太长，准时开始，准时结束。

如何达成决议——决策方式

彼德·德鲁克决议法

彼德·德鲁克是世界著名的管理大师，他通过多年的学习研究，总结出了达成协议的如下步骤。通过这些步骤的有效执行，能够顺利达成协议。



- 彼得·得鲁克决议法：
- 用“足够多”的时间检视困难所在，并使与会者达成共识。
 - 列举或图示各提案并开始讨论之。
 - 客观比较各提案的优劣，避免意气之争。
 - 估计各提案之获利率。
 - 评估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。
 - 对提案做适当的修整与妥协。
 - 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

图 4-1 4 种群体决策

1. 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。

【举例】

特别行动小组向部分领导提交报告并等待最后决策。经理决定工作日程表，然后通知该小组。

优点：决策迅速高效；在急需行动的情况下最实用；在权力界限明显的地方最有效。

缺点：虽然可迅速做出决策，但实际支持和执行建议也不易；当复杂性增高时，权威决策的质量会由于考虑面不宽而受到影响。

2. 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。

【举例】

团队成员投票接受一项新的工作程序。团队成员投票选举团队领导。

优点：允许多数人对问题发表自己的意见。保证大多数人获胜。决议可通过简单唱票，相对迅速和高效做出。

缺点：在小集团内，投票一向促成人们分派。这种竞争会影响一项决议的质量和执行。

3. 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。

【举例】

全体工作人员同意支持新的程序变动，团队制定了一套工作方针。

优点：保证所有问题和思想得到公开辩论，每个团队成员有机会发表意见。复杂的决议会经过深思熟虑，从而产生高质量决议。

缺点：达成一致需要相对长的时间，并具挑战性。而且需要大量的沟通、耐心的聆听并理解他人观点；为确保所有团队成员有机会发表意见和分享其见解，必须进行有效的推动。

4. 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。

【举例】

一陪审团认真研究法庭案子后，呈递一份无异议判决书。

优点：确保团队每个人都认为所达成的决议是最佳的，并公开支持它；意见不和和冲突最低。

缺点：因为没有哪两个人的思想完全合拍，达成无异议决策也许会花费很长的时间。无异议决策常常难以做出。

4种团队决策法



团队决策法之一：头脑风暴法

- 无拘无束提意见，追求数量。
- 将点子记在大家看得见的地方，供大家参考/受启发。
- 鼓励结合他人的想法提出新构想。
- 与会者不分职位高低，平等议事。
- 不允许在点子汇集阶段评价或反驳别人的意见。在无拘无束、相互激荡的情况下汇集的点子比一般方法多 70%。

团队决策法之二：德尔菲法—专家群体决策法

特点：

让专家以匿名群众的身份参与问题的解决，靠专门的工作小组进行协调，通过信函进行交流，避免面对面的讨论带来的消极影响。

具体步骤：

- 由工作小组明确问题内容，并设计一系列征询解决问题的调查表。
- 将调查表寄给事先选定的专家，请他们提供解决问题的意见和思路，专家之间不沟通，相互保密。
- 处理这一轮征询的意见，找出共同点和各种意见的统计分析情况。



团队决策法之三：易地思考法特点：

- 让团队离开原来的工作环境，摆脱日常事物的干扰，到另一个地方去专门研究一些问题。
- 参与决策的人员离开办公室，到一个新的环境中去讨论，容易摆脱工作环境中上下级界限及各类琐事的干扰，利于畅所欲言，活跃思想，提出高水平的构想，作出高水平的决策。



团队决策法之四：思路转换法

➢就是有意识的变换常规的思维方法，从不同的角度、观点甚至完全相反的方向来探索新的方案，通常人们总是觉得例行做法就是唯一的合理方式，一旦换一个新的角度进行审视，就会有意想不到的发明或发现。

➢这是突破旧的思维模式进行变革的决策方法。



【自检】

请你完成以下连线题：

- (1)无异议决策 A、确保团队每个人都认为所达成的决议是最佳的，并公开支持它；意见不和及冲突最低。
- (2)权威决策 B、保证所有问题和思想得到公开辩论，每个团队成员均有机会发表意见。复杂的决议会经过深思熟虑，从而产生高质量决议。
- (3)少数服从多数决策 C、允许多数人对问题发表自己的意见。保证大多数获胜。决议可通过简单唱票，相对迅速和高效做出。
- (4)共识决策 D、决策迅速高效；在急需行动的情况下最实用；在权力界限明显的地方最有效。

如何圆满结束会议



要想圆满结束会议，需要做到以下三点：

- 预留 5-7 分钟做总结
- 确定工作分配妥当
- 准时结束会议

需要特别引起注意的是达成协议的具体步骤和做好决策的一些科学方法。策略是决定会议成败的关键因素之一，一定要深刻理解并灵活运用成功会议的 5 种策略。希望你的每一次会议都硕果累累！