

# 《企业高管民主决策与高效会议之道》

## 【课程对象】

企业高层、中层管理者、企业后备管理梯队成员、困惑于会议低效、决策失误的企业各层级管理者、企业管理者培训班（总裁班/MBA）学员

## 【课程收益】

- 了解企业经营与管理决策如何制定
- 熟悉企业民主与员工激励
- 熟知企业会议如何组织、如何利用会议进行决议与决策
- 知道如何开会，如何主持会议
- 熟悉如何树立会议权威，通过决策提升领导力水平

## 【课程时长】

1天（6小时/天）

## 【课程老师】

梁占海老师

## 【课程大纲】

### 第一部分 企业高管与民主决策的关系

#### 1、企业本质与决策主体

##### ■ 企业本质

围绕成本利润、通过渠道产品、处理客户与市场关系。

##### ■ 企业决策

A 无处不在；

B 决策就是选择；

C 分为重大决策、一般决策；

D 通常存在于投资、HR、营销服务、公关等领域；

E 经营决策与管理决策

#### 2、企业民主与决策的关系

##### ■ 企业民主就是收集智慧；

##### ■ 民主需要形式，形式决定内容；

##### ■ 民主是建立在一定规则基础上的民主；

##### ■ 个体决策与民主决策；

案例分析：海尔、万达的民主决策。

### 3、企业领导者在民主与决策中的作用与价值

- 领导者的影响力、魅力价值与塑造
- 领导者的民主意识
- 领导拍板与决策实施

#### 案例分析：《罗伯特议事规则》与企业民主决策

### 第二部分 企业民主与决策

#### 1、民主至少是一种不坏的制度

- 民主，是广泛意义的民主，不是针对某一个人
- 民主，是企业员工激励的一种容易被忽视的形式
- 民主的价值，就是使企业更加健康
- 民主针对的是整体，不是局部
- 民主至少是一种不坏的制度

#### 案例分析：企业民主决策失误的后果

#### 2、企业决策

- 决策，随时存在，直接决定经营与管理效果
- 决策，是大多数人的决策，不是某个人的拍板
- 决策的形式，不拘一格
- 会议决策，是决策的基本形式，也是重要形式

#### 案例分析：企业决策，为管理者的价值排序

### 第三部分 会议管理与决策

#### 一、企业常见的会议形式

【会议种类】常规会议、特种会议、专业会议。

##### 1、常规会议

- 股东会或股东大会
- 董事会
- 监事会
- 总经理（或总裁）办公会
- 管理人员（决策层）会议
- 员工大会或员工代表大会

##### 2、特种会议

- 筹备会、见面会，或叫会见会
- 谈判会

- 洽谈会，也可称恳谈会

### 3、专业会议

- 人力资源专题会议
- 财务分析会议等

## 二、企业会议常见问题

- 1、会议准备不足。寄希望会议解决问题，又没有相应措施准备。
- 2、会议形式错误。参加人员、主持人错位；行政职务代替决策判断；不善于通过会议解决决策问题。
- 3、会议缺乏严肃性。主持人没权威，不善于用会议权力。
- 4、会议容易跑题
- 5、会议没结论。
- 6、会议推迟或拖延。
- 7、会议没纪要。
- 8、会议没跟踪。

## 三、企业高效会议之道

- 1、会议如何准备
- 2、会议如何选定场所
- 3、会议的基本规则如何建立
- 4、会议的成员确定与座次安排
- 5、会议氛围如何确定
- 6、如何确定主持人
- 7、如何开场
- 8、如何主持高效会议
- 9、如何把握与会成员的各种观点
- 10、会议议题如何确定？如何分解分议题？
- 11、会议纪要如何记录？谁记录？
- 12、会议如何避免跑题
- 13、会议如何集体决议
- 14、会议如何得出结论
- 15、如何进行议题搁置？如何休会？
- 16、如何避免人身攻击

## 第四部分 案例分析与现场演练点评

## **第五部分 企业会议十项基本规则**

- 1、任一时刻只能有一人发言，征得主持人同意，取得发言权才能发言。避免会议争吵无序。
- 2、意见相左轮流发言。先问立场，相左优先发言。预防主持人利用其身份操纵会议。
- 3、发言必须以主持人为对象。防止相互人身攻击。
- 4、同时只能有一个议题。一旦一个提议被提出来以后，它就是当前唯一可以讨论的议题，必须先把它解决了，或者经表决同意把它先搁置了，然后才能提下一个提议。
- 5、必须请反方表决。必须进行正、反两方分别的表决，缺一不可。不可以正方表决后，发现已经达到表决额度的要求，就认为没有必要再请反对方表决。
- 6、辩论必须围绕当前待决议题。发言人言论显得与议题无关，其他成员已表现出反感发言应该制止。
- 7、议题可拆分。一个待决议题可被分成若干小议题，而且与会成员倾向于就其中小的问题分别讨论，可提议将议题拆分。
- 8、改变一个既成决议比通过一个新决议需要更大努力。这是为了避免由于类似出席人数变化因素所可能导致组织决策不稳定。
- 9、一届会议期间，一旦会议对某一议题做出了决定，同一个议题，或者本质上同一个议题，不能再次讨论。
- 10、决策之前，谁都是决策的主人，都可以说话；一旦决策制定下来，谁都是决策执行的奴隶，无理由、无条件执行。

## **第六部分 会议如何投票与表决**

### **一、会议投票**

- 1、投票形式
- 2、投票的基本规则
- 3、投票与举手表决
- 4、会议列席

### **二、会议表决**

- 1、哪些人参与表决
- 2、表决前的工作
- 3、如何表决
- 4、如何汇总意见

## 第七部分 会议如何形成结论及会后督导

### 一、会议总结

- 1、如何总结
- 2、如何做会议纪要
- 3、会议必须形成结论
- 4、提炼主题与会议事项

### 二、会议督导

- 1、明示督导事项
- 2、确定事项负责人
- 3、落实时间节点

## 第八部分 现场演练完整会议流程及讲师点评（略）