

高效会议管理

讲师：代志杰

课程背景：

一夫当关的英雄时代早已经过去，我们必须与他人愉快合作方能顺利成事，会议是团队合作最常用的沟通协调方式，几乎 90% 以上的重大决策都是通过会议决定的。

所有对管理者的研究都表明，哪怕是级别比较低的管理者，每天都有一半以上的时间是和其他人在一起的，也就是说在参加某种形式的“会议”。即使谈话对象只有一个人，也算是开会。高效管理者都知道，任何会议都是要么富有成效，要么浪费时间，二者必居其一。

调查显示：在浪费时间的事情列表上，会议总居于首位。要么是我们在浪费别人的时间，组织了很多无效的会议；要么就是别人在浪费我们的时间，参加了很多无聊的会议。

《高效会议管理》通过挖掘会议中的难点、痛点问题，展开有步骤、有架构的讨论，促进人们共享信息、达成共识，现场形成行动计划、职责分工及做出承诺。有效破解会而不议，议而不决，决而不行，行而不果的现象。

课程收益：

- 学习召开高效、有成果会议的方法
- 有效提升会议参与度、决策力、执行力
- 建立坦诚、尊重、信任的团队氛围
- 帮助团队构建共识
- 促进团队聚焦于共同目标

➤ 输出召开高效会议的方案

培训对象：管理层、HR、培训师、会议主持人

培训时间：2天

培训方式：讲授、小组研讨、行动学习、促动技术

培训人数：20-40人

场地要求：空间足够大、桌椅可以移动、可供张贴海报的墙面

物资需求：马克笔每组1套、海报纸（60cm*90cm）50张、便利贴每人2

本

课程大纲：

第一讲：团队组建

- 1、小组完成：组长、组名、组训、计时员、记录员、报告员、小组学习公约
- 2、完成小组创意海报
- 3、小组风采展示

第二讲：基于 ORID 的会议研讨

聚焦式会话法通过一层层问题的提出，让人们最大限度地参与和思考这些问题的答案，会协助参与者向内反思，同时找到下一步的行动计划。

聚焦式会话法四个层面的提问遵循了人类思考的自然心理过程，它是一个“感知信息-内在反应-判断思考-作出决定”的自然而然的过程。

一、聚焦式会话法的四个层面：

1、O 数据层面：

- ✓ 经常参加的会议有哪些？
- ✓ 经常组织的会议有哪些？

✓ 无效会议的具体表现是怎样的？

✓ 高效会议有哪些特征？

2、R 体验层面：

✓ 什么样的会议让你感到轻松、兴奋、很高效、很有收获，你很乐意参加？

✓ 什么样的会议让你觉得很无聊、乏味、压力、痛苦，甚至想要逃离？

3、I 理解层面：

✓ 你认为会议的主要意义和价值是什么？

✓ 导致无效会议的原因是什么？

✓ 召开一个高效、成功会议的难点是什么？

4、D 决定层面：

✓ 召开一个高效会议你认为必须优先解决的三个关键问题是什么？

第三讲：召开高效会议的关键问题汇总

运用团队共创法进行“召开高效会议必须优先解决的关键问题汇总”。

团队共创是一种群体能够迅速达成共识的促动技术，通过挖掘及综合代表各种观点的人们的聪明才智，形成创新的、可行的决策和计划。团队共创法可以促进参与者实现求同存异、缩小差距、扩大共识和共创共赢等目的。

一、团队共创的步骤：

1、聚焦主题

2、头脑风暴

3、分类排列

4、提取中心词

5、图示化赋予含义

6、活动反思、总结

第四讲：基于“六顶思考帽”的问题解决

六顶思考帽是英国学者爱德华·德·博诺博士开发的一种思维训练模式，或者说是一个全面思考问题的模型。它提供了“平行思维”的工具，避免将时间浪费在互相争执上。强调的是“能够成为什么”，而非“本身是什么”，是寻求一条向前发展的路，而不是争论谁对谁错。

运用六顶思考帽，将会使混乱的思考变得更清晰，使团体中无意义的争论变成集思广益的创造，使每个人变得富有创造性。

一、六顶思考帽代表六种思维规则



蓝帽 组织和控制思考过程



白帽 信息、数据和情况



红帽 感觉、预感和直觉



黄帽 可行性、价值和益处



黑帽 风险、问题、困难



绿帽 可能性、替换方案和新观点

第五讲：基于“世界咖啡”的问题解决

“世界咖啡”是一种集体提出问题、分享观念的方法。通过创造一个像咖啡馆般让人觉得舒适的空间，透过分组讨论、交互轮替的方式，让人们去交流讨论与他们有关的事情，让多元丰富的观点得到最大激荡，让集体智慧油然而生。

“世界咖啡”让“有差异”的人聚焦主题，真诚对话。“世界咖啡”倡导的规则为“理解、欣赏、连接、聆听、随手记录和涂鸦”。

一、世界咖啡的步骤：

- 1、设定情景
- 2、营造友好的空间
- 3、设置问题
- 4、主持开场
- 5、开始汇谈
- 6、旅行采蜜，异花授粉
- 7、总结汇谈
- 8、集体分享
- 9、活动反思、总结

第六讲：基于群策群力的问题解决

群策群力可以快速找到组织存在的问题，研究出解决方案，并有效执行落实；可以在组织内部营造出一个全员平等、坦诚交流的环境，汲取组织的智慧；可以快速解决跨部门的扯皮推诿问题；可以使问题的解决不再依赖领导者，而是依靠各个部门与该问题直接相关人员的参与和贡献。

一、群策群力的步骤：

- 1、聚焦问题：清晰问题，明确背景
- 2、障碍分析：分析原因，找到障碍
- 3、厘清目标：明确目标，瞄准靶心
- 4、头脑风暴：经验分享，连接智慧
- 5、决策矩阵：筛选想法，慎重决策
- 6、行动建议：建议呈现，团队碰撞

7、高管质询（城镇会议）：小组汇报，直面挑战

8、活动反思、总结

第七讲：总结回顾