

# 同舟共济 群策群力

## 看电影学习企业会议管理

张良全

### 【课程背景】

在企业管理和生产实践中，中高层管理者常常遇到各种难度不一的开会困境：

1. 态度问题：不参加、不重视、不发言、不执行、不满情绪、敷衍了事；
2. 行为问题：打断、跑题、语言暴力、表达混乱、老好人、一言堂等；
3. 理念问题：目标冲突、观念冲突、路线冲突、优先级冲突、能力冲突、权力冲突等。

以上现象的出现，我们分析大概会有以下几个原因：

1. 企业团队缺乏结构性共识，导致方向模糊，各自为政，一盘散沙；
2. 缺乏统一专业的会议管理制度和规则，导致开会变成吵架，谁嗓门大谁有理；
3. 成员个体性格不同，处事和沟通方式各不相同。

有争论才有高论，咱们传统文化里面，往往擅长的是吵架，而不是辩论。激烈竞争的时代，中高层管理者怎么才能让企业团队在基本方向上达成结构性共识？如何建立高效可控的会议管理制度，避免低效的吵架和无谓的辩论呢？如何通过会议沟通，集思广益群策群力，做出上下同心，执行有力的决策？又如何激发团队每个成员的聪明才智，引爆工作热情，建立人人为我我为人人的组织文化呢？进而提高企业核心竞争力，实现长期稳定可持续的业绩增长呢？

“言无刀锋，却能杀人”是电影《十二公民》的主题。本课程以电影《十二公民》切入企业开会沟通的场景，讨论别人的故事，解决自己的问题，通过大量讨论和练习、还原现实场景，让学员掌握案例背后鲜为人知的团队开会规则；理论结合实践，通俗易懂，一看就懂，一听就会，一练就熟，想用就用。

### 【课程收益】

- ★ 了解企业开会的三类问题；
- ★ 了解开好企业会议的重要性和必要性；
- ★ 了解建立企业团队结构性共识的8S模型；
- ★ 掌握通用议事规则的十二核心原则；
- ★ 掌握动议六要素和动议过程；
- ★ 掌握主持会议的基本技巧和工具。

### 【课程特色】

- ★ 实战：围绕企业真实场景；
- ★ 通俗：深入浅出灵活接地；
- ★ 过程：循循善诱环环相扣；
- ★ 落地：工具方法马上能用。

## 【课程对象】

董事长、总裁、总经理、各级总监等高级管理人员，经理、主管、班组长等中级管理人员

【课程时间】 12-18 小时

## 【课程大纲】

### 第一天 开会是一门技术活儿

#### 一、企业开会中蕴含着那几个方面的重要问题？

##### 1、由于开会管理制度不完善导致哪些问题？

- 打断、跑题、超时、暴力沟通等

##### 2、管理者领导力对开会有哪些影响？

- 一言堂、老好人、不发言等

##### 3、组织愿景目标体系如何影响开会效率？

- 愿景、战略、价值观、架构等

案例：视频案例、讨论、互动

#### 二、怎样建设健全企业的开会管理制度？

##### 1、主持中立原则

- 会议主持人有哪些作用？主持人需要具备哪些能力？
- 主持人怎样保持中立？怎样更换主持人？
- 组织领导者担任主持人的利和弊？

案例：视频：家庭会议、小组互动、课堂练习

##### 2、动议中心原则

- 怎样提出一个完善的动议？会议处理动议包括哪几个步骤？
- 动议“出圈”了怎么办？针对议题的各种意见，怎么灵活处理？

案例：视频：刘英要买自行车、课堂练习

##### 3、机会均等原则

- 为什么开会大家都不发言？会议怎样实现机会均等？
- 什么是公平？什么是好制度/坏制度？
- 员工执行力包含哪些要素？企业怎样激发员工的主动性？

案例：视频：麻柳乡修路、华为基本法

##### 4、立场明确原则

- 会议中怎样做到立场明确？
- 为什么企业中那么多老好人？领导者该如何对待不同的声音？

案例：华为蓝军、通用汽车、京东、奈飞

##### 5、发言完整、限时限次、一时一件原则

- 怎么解决打断、跑题、超时、暴力表达的问题？如何惩戒？
- 怎样提高成员的语言表达能力？有哪些会议管理工具？

案例：特朗普竞选、联合国大会等

##### 6、面对主持原则

- 面对主持有哪些象征含义？
- 主持重要，领导怎么办？尊重是放到心里还是落到实处？

案例：亚马逊、华盛顿

## 7、文明表达原则

- 怎样表达不文明？为什么不能质疑对方动机？

## 8、充分辩论原则

- 企业开会应该怎样保证充分辩论？
- 辩论有哪些规则和逻辑，如何避免中国式辩论？

## 9、多数裁决原则

- 企业应该选择多数裁决吗？民主表决能做出最好的决策吗？
- 企业该怎样建设自己的决策体系？

案例：华为

## 10、服从裁判原则

- 怎样确保会议的决定能够贯彻执行？大大提高企业的执行力？

## 第二天 管理控制欲 发挥领导力

### 三、管理者领导力对开会有哪些影响？

- 1、领导力怎样影响组织文化？权力是如何获得，又是怎样失去的？
- 2、企业的竞争力由哪些因素构成？会议对组织竞争力具有多大的影响？
- 3、领导者该怎样对待企业内不同的声音？

案例：奈飞、ROADSTAR

形式：课堂讨论、团队共创

## 第三天 同舟共济才能乘风破浪

### 四、组织愿景目标体系如何影响开会效率？

- 1、企业的目标管理是一句话？一个运动？还是渗透到方方面面？
- 2、怎样打造正向循环的企业价值观？
- 3、怎样为全体员工设定美好的企业未来愿景？使命？口号？
- 4、怎样通过目标体系实现企业战略？

案例：海底捞、三星、郭德纲、当当网等

形式：视频案例、课堂讨论、练习、