

《开好例会效率翻倍—管理者会议管理》

主讲：张烨

【课程背景】

例会是战略落地及管理者跟进下属工作的重要抓手，也是培养和发展团队的重要工具。本课程将帮助管理者清晰例会的作用与组织流程，掌握通过例会检查员工工作进度、总结与计划的方法与工具，提高例会组织效率，通过问题发现与识别，洞察业务、团队与组织优化或创新的机会点，提升员工心智模式与执行力，赋能团队与组织，持续提高团队绩效。

【课程收益】

全面理解例会的目的与作用，清楚各类例会之间的逻辑关系；
了解影响参会意愿的关键因素，掌握实现高效会议的六个关键方法；
明确季度会与周会的目的、流程及操作方法，加强管理闭环，提升团队执行力；
通过提问引导员工复盘及制定计划，帮助下属提升问题分析与解决能力，赋能团队。

【课程特色】

丰富互联网大厂管理实战经验与案例分享，提供落地实操工具，分步骤详细讲解；
超多互动与情境演练，激发学员主动参与及思考，促进知识的学习与内化，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业中、基层管理者或业务高管

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

导入常见会议问题及挑战

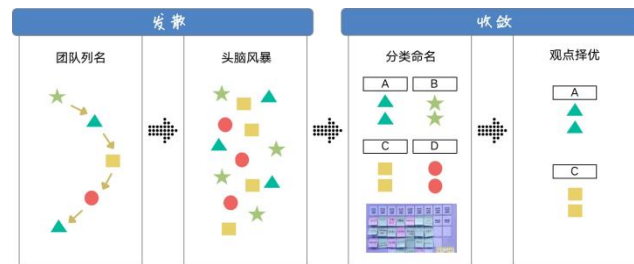
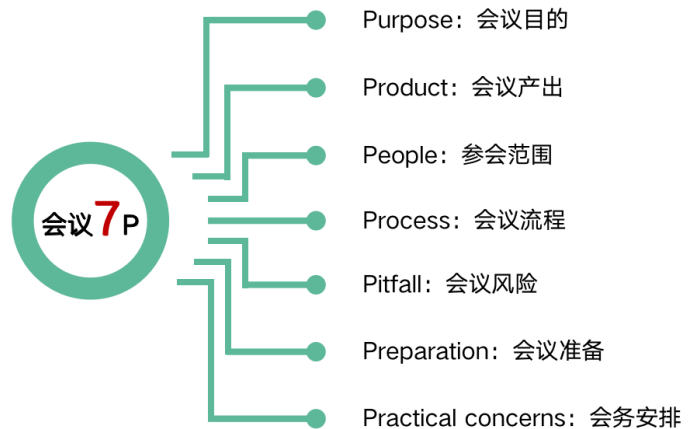
第一单元：会议组织逻辑

- 一、会议的六大作用
- 二、会议的核心本质
 1. 执行力不佳原因分析——执行力差的根本原因在于管理不到位
 2. 管理者任务管理六步——团队执行力打造的六项基本功
 3. 会议的核心本质
 - ① 会议是任务管理六步的重要抓手
 - ② 会议是战略制定与解码的重要工具
- 三、讨论：我们应该组织什么会议？
- 四、常见例会类型及组织逻辑
 1. 常见会议类型与定位
 2. 会议与会议之间的关系
 3. 会议召开频次与原则

第二单元：高效会议原则

- 一、参会意愿影响因素：
 1. 不想参会或不想发言的八个原因
 2. 议组织常见错误行为
- 二、高效会议的六个关键

1. 非必要不开会
2. 充分会前准备
 - ① 工具：会议准备 7P
 - ② 准备的八个关键点
 - ③ 会前资料准备要求
 - ④ 参考：字节飞阅会
3. 严格会议要求
 - ① 会议原则：十个凡是
 - ② 会议纪律：三项纪律
 - ③ 会议公约：复盘会、共创
4. 把控氛围节奏
 - ① 调动发言热情的九个方法
 - ② 下属发言反馈技巧
 - a. 下属提出挑战性问题
 - b. 下属提出反对意见
5. 高效达成共识
 - ① 共识达成的障碍
 - ② 共识达成的关键点
 - ③ 常见团队共创共识流程
6. 跟进会后落地
 - ① 案例分析：为什么决策不落地
 - ② 确保决策落地的五个方法
 - ③ 工具：会议纪要模板



团队共创：会议管理行动指南

第三单元：季度总结计划会

- 一、季度会目的与作用
- 二、季度会流程与操作要点
- 三、季报内容与格式要求
- 四、季度会关注重点
 - 1、目标复盘与对齐——错误的开始常来自目标
 - ① 案例：无法量化的目标
 - ② 目标制定常见错误与误区
 - ③ 目标制定的原则
 - ④ 目标值设定方法
 - ⑤ 练习：目标复盘
 - 2、策略复盘与对齐——确保做正确的事
 - ① 案例：完成销售任务 1000 万
 - ② 策略制定常见错误与误区
 - ③ 策略制定流程与逻辑
 - ④ 高质量策略提炼方法
 - ⑤ 练习：策略复盘
- 五、常见季度会五大误区
 - ① 只晒成绩不说差距
 - ② 只盯目标不盘策略

- ③ 只谈问题不挖根因
- ④ 只重业务不管团队
- ⑤ 只喊改进缺少行动

演练：复盘近期未达标工作

第四单元：周报与周会

- 一、周会的目的与作用
- 二、周会流程与操作要点
- 三、周报内容与格式要求
- 四、周会关注重点
 - 1、如何过上周总结
 - ① 案例分析：工作延期完成
 - ② 过程总结检查内容——盯异常、盯根因、盯机会
 - ③ 过总结常用提问——通过提问培养员工问题分析与解决能力
 - ④ 练习：周报总结复盘
 - 2、如何过下周计划
 - ① 案例分析：突发情况
 - ② 过计划检查内容——盯目标、盯排期、盯里程碑、盯优先级
 - ③ 过总结常用提问——通过提问赋能员工计划制定与风险防范能力
 - ④ 练习：周报计划复盘
 - 3、如何过问题及需求
 - ① 过问题常用提问
 - ② 过需求常用提问
 - ③ 过问题及需求关注重点——通过提问赋能员工优先级判断能力
 - 4、周会注意事项

第五单元：会议沟通实战演练

- 一、问题员工沟通
 - 场景一：员工不知道自己有问题
 - 场景二：员工不承认自己的问题
 - 场景三：员工不知道该如何解决
 - 场景四：员工不思进取得过且过
- 二、问题员工辅导原则——不要过快支招

课程重点回顾及答疑

课前准备

请甲方提前 1 周协助：

- 提供重要会议议程、日报、周报、月报、季报及述职报告模板（如果有）
- 组织课前调研（建议至少提前一周，更好调整课程重点及案例）
- 学员每人提供自己（或下属）的复盘报告或周报一份