

凝心聚力，同会议要效益 高效会议管理

主讲：王一恒



【课程收益】

- 了解会议的本质、优秀企业运营的底层逻辑
- 领悟会议的背后是执行力、执行力背后是文化和习惯
- 强化公司文化、统一价值观、提升会议管理的能力
- 有效引导提升会议讨论品质、提升管理者的管理水平
- 有效处理会议的冲突管理，头脑风暴、凝聚会议共识
- 帮助参会者提升参会技巧和执行力

【课程特色】

- ✓ 表面是学习会议管理，实质是统一价值观、打造志同道合高绩效的运营团队
- ✓ 模拟场景打动人心，让学员彻底感受自己的“不良习惯”
- ✓ 资深专家管理技巧实用有效，让学员马上可带入实际工作中运用
- ✓ 跨国公司管理工具科学合理，公司可立即“如法炮制”进行推广

【课程用时】

2 天

【课程纲要】

第一讲：会议背后——管理者的心智模式

- 1、新时代管理者的自我管理（4q 管理和 7Q 提升）
- 2、打造高效组织体系（这个社会最大的不变：变化）
农业时代-工业时代-数字时代的变迁组织功能的演化（金字塔-扁平化-倒金字塔）
- 3、三维进阶：认知（揪头发）+态度（闻味道）+能力（照镜子）脑力、体力、心力
- 4、思维决定行为、行为形成习惯、习惯形成性格、性格决定命运
- 5、解决任何问题的核心思维：学习+成长+改变

第二讲：对管理与会议的深认识

- 1、企业经营的目的？
- 2、好管理就是开好会、打造高绩效文化
思考：贵公司的企业文化、干部的责任和使命
- 1) 管理者五问：
我是谁，我来自哪里，我去哪里，我如何去哪里，我去的目的是什么
- 2) 管理者的四大使命：绩效增长+文化传承+流程完善+部属培养
- 3、讨论找答案：
 - 1) 开会的目的
 - 2) 周会的目的
 - 3) 月会的目的
- 4、会议的成本计算
- 5、思考：为什么周会变成流水账、一言堂？为什么会议效率如此糟糕？
会议现状：参而不议、议而不决、决而不行、行而无果

范例：有的是流水账式，主持人宣布会议开始，每个人按照既定的顺序，把自己想说的话一下，大家说完了，主持人说：“会议到此结束！”于是各自散去。有的是一言堂式，主持人说：“会议开始，请李总讲话……”总经理说了上周的工作，说了工作中的问题，对大家提出了工作要求，讲完了。主持人说，请大家针对李总发言谈自己想法。“没有想法，好，希望大家认真执行，散会！”于是各自散去。有的是聊天式，并没有固定之模式，想说什么的都有，到时间就结束，各自散去。

背后的真相

6、演练：交给你一个会组织你如何做

PATIO：目的（Purpose）议程（Agenda）时间（Timed）信息（Information）

会必备、会必议、议必决、决必行、行必果

第三讲：会必备

- 1、无需开会的5个如果和必须开的5个如果
- 2、参会系统工程：选择、准备、参与、总结、回顾
- 2、明确会议目的、背景

如：新产品发布会、生产协调会、管理周例会、月底推进会等

如周例会目的：通过跟进、细化、发现问题，改进，推进月度、年度目标的实现

- 3、会议类型、参与对象、解决思路、方式
摸底会、吹风会、协调会、决策会、碰头会、通气会
- 4、熟悉会议的议程

如：周例会三段论

- 1) 上周行动计划目标的完成情况
 - 2) 过程中好的方面及存在的问题，需要改进的地方
 - 3) 新的行动计划和目标、责任人
- 5、熟悉会议资料和文件的准备

1) 如何消化领导的意图

2) 面对会议做足五态度

主动而不越位、积极而不消极、请示而不依赖、承担而不逃避、分忧而不逃避

3) 如何有效提出个人的不同异议

第三讲：会必议、议必决

1、会议议而不决的底层逻辑

企业是老板导向还是客户导向

华为:以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗、坚持自我批判的启发

2、会议中主持人控场与会者的要求

1) 会议主持人的几大职责与技巧

2) 会议主持技巧：（望、闻、问、切）

会议主持人具备 形成会议决议的素养

3、有效的会议决议必须具备三个要素：谁？什么时间？做什么动作？

1) 会议主持人必须紧扣主题

会议主持人跑题怎么办？

设置时间到计时

2) 会议中出现的 10 大常规问题

3) 有效的会议参与者的 3 大原则

做好准备工作（3 要点）

发言要言简意赅（3 要点）

保持冷静，彬彬有礼（3 要点）

4、会议材料呈现能力（案例分享）

5、会议中现场的表达能力

1) 如何面对领导的提问

2) 如何汇报让领导满意

3) 如何应对会议上跑题

4) 如何针对其他参会者的挑衅

5) 如何应对会议上不同的声音

6、会议有决关键按钮

- 1) 参会人员必须是关键执行岗位且人少
- 2) 一切以客户为中心导向
- 3) 干部判断力、承担力
- 4) 议题能减少尽量减少
- 5) 限时定调，会议每 5—8 分钟就要形成决议
- 6) 没决议不结束
- 7) 达成决议——决策打开方式
 - (1) 彼德·德鲁克决议法
 - (2) 四种群体决策方式

第四讲：决必行/行必果

1、会议记录与会后跟进

- 1) 记录与维持议程所设计的顺序
- 2) 做好会议记录

会议的基本情况+会议内容

摘要的记录和详细记录的不同

会议纪要的重点：决策+负责人+完成期限

案例分析：《详细式会议记录》《会议记录执行表》

- 3) 对会议记录的要求

会议记录内容全面准确

会议结束后整理 会议内容

会议纪要要向会议核心领导审核

会议记录要交执行与会者签字 确认

2、何为结果

结果三要素？

3、追踪执行

- 1) 每次会议前通报上次会议决议完成情况
- 2) 追踪待议问题
- 3) 执行会议决议并及时反馈

4) 继续思考待议论问题

4、形成会议—追踪-解决的闭环

(P-D-C-A的管理闭环)

5、行动成功践行复盘：

1) 复盘 四个字：事在人为

2) 一，是事，“事”是事情，复盘事情做的对不对，复盘公司战略、公司做事的方向对不对。

3) 二，是人，“人”是团队，复盘过去半年团队里的人选用预留的效果好不好，搭班子搭的行不行，带团队带的好不好。

4) 三，是为，“为”就是行为，好比我们下一盘棋，复盘的是下一步怎么作为、下一步的升级打法是怎样的。

1) 复盘 5 个底线 思维：

2) 开放心态、坦诚表达、实事求是、反思自我、集思广益

3) 复盘 6 个流程：1、回顾目标 2、评估结果 3、分析原因 4、总结规律

5、形成文案 6、推进实施

具体干货：三星、英特尔开会的制度、流程，协助公司建立会议制度

实操：开好晨会的策略、开好月会的策略

总结：会议流程和明细分析和总结分享

会议三个最简单有意义的公式：

✓ 开会+不落实=0

✓ 布置工作+不检查=0

✓ 抓住不落实的事=追究不落实的人=落实

【课程结束】

一、重点知识回顾

二、互动：问与答

三、学员：学习总结与行动计划

四、企业领导：颁奖

五、企业领导：总结发言

六、合影：集体合影

【课后落实】

企业学习分享交流会相关表单赠送