

《高效会议管理》

主讲：张焯老师

【课程背景】

会议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】

课程结束后，学员能够：

1. 全面理解开会的目的与作用，清楚各类会议之间的逻辑关系；
2. 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；
3. 了解 AARTD[®] 复盘五步法（独创），掌握 AARTD[®] 复盘模板填写要求及使用技巧；
4. 掌握复杂问题根因的分析流程及常用工具，知晓根因分析的三三原则及常见误区；
5. 明确季会与周会的目的、流程及操作方法，加强管理闭环，提升团队执行力；
6. 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】

1. 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；
2. 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】

本课程适用于企业业务高管及中基层管理者

【课程时长】

2天，6小时/天

【课程大纲】

第一天

导入 常见会议问题及挑战

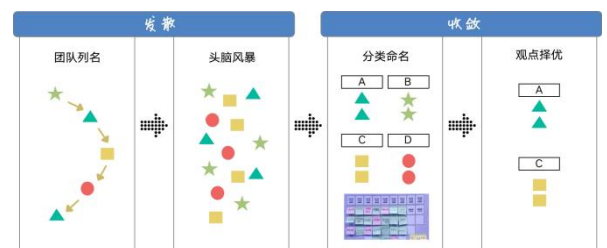
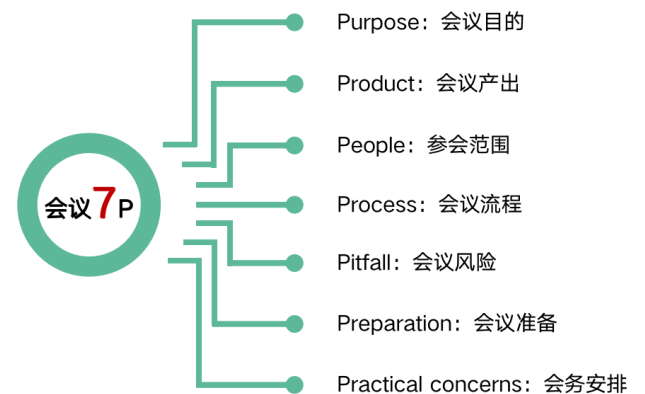
第一单元：会议组织逻辑

1. 会议的六大作用
2. 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 会议是战略制定与解码的重要工具
 - ② 会议是团队执行力的重要抓手
3. 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
- 4) 共创：团队会议体系

第二单元：高效会议原则

1. 参会意愿影响因素：
 - 1) 不想参会或不想发言的八个原因
 - 2) 会议组织常见错误行为
2. 高效会议的六个关键
 - 1) 非必要不开会
 - ① 会议召开的必要条件
 - ② 哪些会议可以少开或不开
 - 2) 充分会前准备
 - ① 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、共创会
 - 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. 下属发表错误意见
 - b. 下属提出挑战性问题
 - c. 下属不知道如何解决问题
 - d. 下属不思进取得过且过
 - ③ 下属发言反馈原则——不要过快支招
 - 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 案例：某大厂会议纪要模板
3. 共创：团队会议公约



第三单元 复盘工具

1. **案例：目标未完成**
2. 为什么要复盘
 - 1) 什么是复盘
 - 2) 复盘与总结的四大区别

- 3) 复盘的目的与价值——持续提升团队绩效
 - ① 管理者痛苦圈：没时间辅导员工
 - ② 管理者用人，领导者培养人——管理者的核心角色是教练
 - ③ 人是如何成长的——借假修真、借事修人、借人修己
 - a. 做中学是最重要的培养方式
 - b. 并不是做了就是学了——一万小时定律的反思
 - c. 经验学习圈——经验的习得重在复盘

3. 复盘工具 AARTD[®]

1) AAR 的由来

2) AARTD[®]复盘五步法

- ① 第一步 回顾目标——我们打算做什么？
- ② 第二步 还原过程——实际发生了什么？
- ③ 第三步 分析差距——产生差距的原因是什么？
- ④ 第四步 总结规律——我们从中学到什么
- ⑤ 第五步 优化行动——接下来我们该做什么？

3) AARTD[®]复盘模板及填写技巧

4) AARTD[®]复盘的五个关键点

4. 复盘中的复杂问题分析

1) 第一步 发现问题

- ① 什么是问题
- ② 管理者如何发现问题——识别问题信号
- ③ 发现问题的四种途径
- ④ 案例：关键指标/动作分析

2) 第二步 评估问题

- ① 评估问题收益
- ② 评估问题优先级

3) 第三步 还原现场

- ① 工具：5W3H 分析法、调研法
- ② 技巧：还原现场的三三原则
- ③ 案例：新员工绩效不达标

④ 练习：工作未完成原因分析

4) 第四步 分析问题

- ① 问题分析的两层拆解
- ② 第一步 横向拆解——系统思考，纵览全局找关键

a. 工具：MECE 原则、二八原则

b. 如何提高问题拆解的全面性和完整性

c. 参考：常见思维框架及应用场景

- ③ 第二步 纵向拆解——深挖根因，透过现象看本质

a. 工具：5WHY 分析法

b. 案例：5WHY 法分析团队绩效不佳

c. 管理者复盘的四个层次——问题的纵向分解

d. 工具：员工绩效分析工具 DAMSM[™] (独创)

e. 案例：使用 DAMSM[™] 分析问题根因

- ④ 演练：问题及根本原因分析



第四单元 复盘会

1. 复盘会五态度
2. 复盘会整体流程
3. 会中流程与操作要点
4. **案例：某职能线业务复盘会流程**
5. 复盘会常见问题

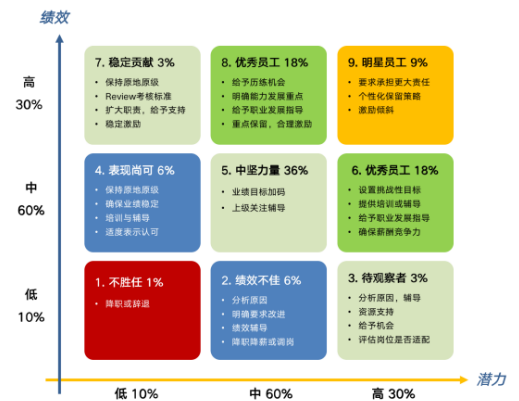
课后作业 使用 AARTD®复盘近期重要工作
第二天

第五单元：季度会与季报

1. 季度会常见五大误区
 - 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
2. 季度会目的与作用
3. 季度会流程与操作要点
4. 季报内容与格式要求
5. 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 目标制定格式及原则回顾
 - ④ 目标复盘关注问题
 - 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 策略制定流程及方法回顾
 - ④ 策略复盘关注问题
 - ⑤ 练习：策略复盘
 - 3) 团队复盘——排兵布阵、借事修人
 - ① 团队复盘的目的
 - ② 团队复盘内容与工具
 - a. 排兵布阵——架构与分工是否合理
 - b. 团队盘点——团队是否健康
 - c. 人员盘点——识别核心人才
 - d. 用人规划——制定人员管理计划
 - ③ 练习：团队管理复盘

第六单元：周会与周报

1. 周会的目的与作用



2. 周会流程与操作要点
3. 周报内容与格式要求
4. 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——盯重点、盯异常、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——通过提问赋能员工优先级判断能力
 - ① 过问题常用提问
 - ② 过需求常用提问
5. 周会注意事项
6. 演练：员工周报问题复盘

第七单元：会议辅导实战

1. 如何在会中辅导及引导问题员工
 - 1) 员工不知道工作存在错误
 - 2) 员工不知道如何解决问题
 - 3) 员工不承认自己有错误
 - 4) 员工得过且过不思进取
2. 问题员工辅导原则

共创：例会复盘及下一步改进计划

课程重点回顾及答疑

课前准备

课前调研（建议提前 **1-2** 周调研，方便老师调整课程内容及案例）

1. 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
2. 提供学员或学员下级的日报及周报各 4-5 份、不同类型会议纪要 2-3 份（涉密数字可虚拟）