

# 《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<sup>®</sup> 复盘五步法（独创），掌握 AARTD<sup>®</sup> 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、周会及日会的目的、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】

本课程适用于企业中、基层管理者或业务高管

## 【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

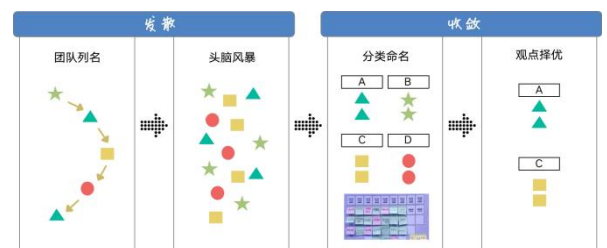
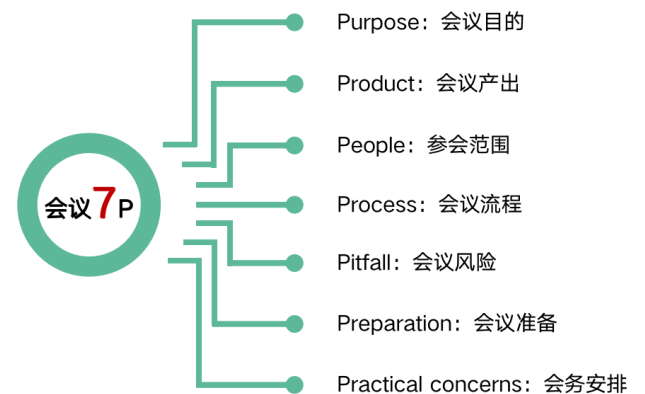
### 第一单元：会议组织逻辑

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
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



## 第三单元 复盘与复盘会

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<sup>®</sup>

#### 1) AAR 的由来

#### 2) AARTD<sup>®</sup>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<sup>®</sup>复盘模板及填写技巧

#### 4) AARTD<sup>®</sup>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<sup>™</sup> (独创)**
  - e. **案例：使用 DAMSM<sup>™</sup> 分析问题根因**

##### ④ 演练：问题及根本原因分析

##### 5. 如何组织复盘会



- 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

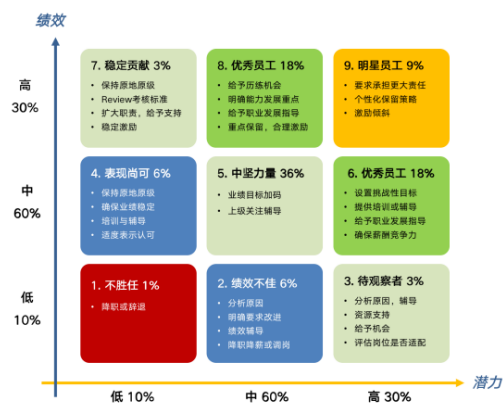
第二天

## 第四单元：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

## 第五单元：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

## 第六单元：日会

1. 案例：这样的日会好不好
2. 日会的目的
3. 日报内容与要求
4. 常见日会流程与要求
5. 案例：某大厂销售线大早、二早及夕会流程

## 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）