



# 高效会议管理技巧

中国医疗传媒集团

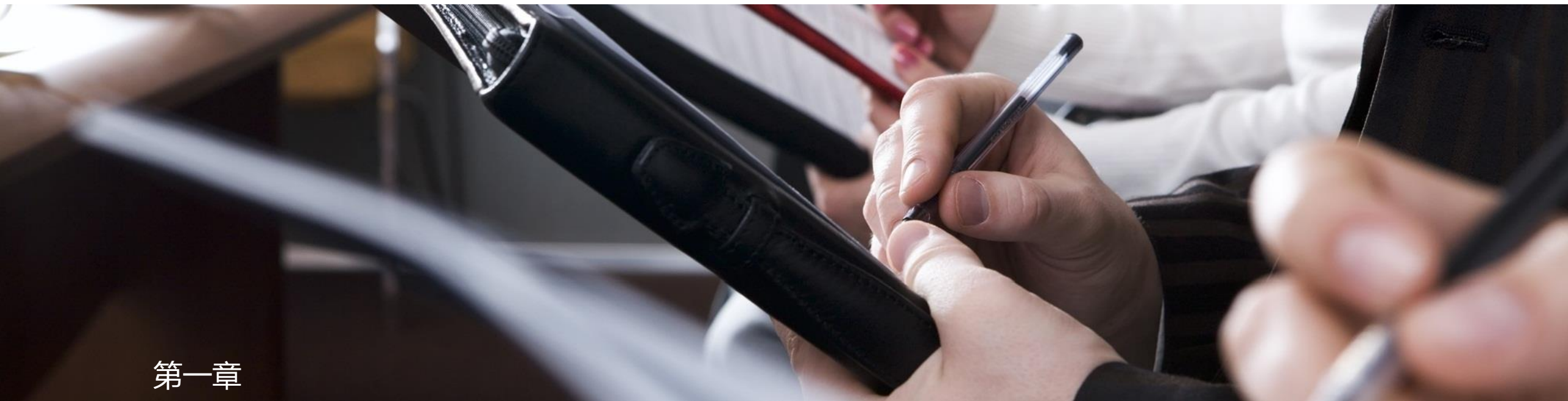


中国医疗传媒集团  
China Medical Media Group  
融合医学与工程 服务医疗与设备

会议概述

会议为什么低效

如何提高会议效能



第一章

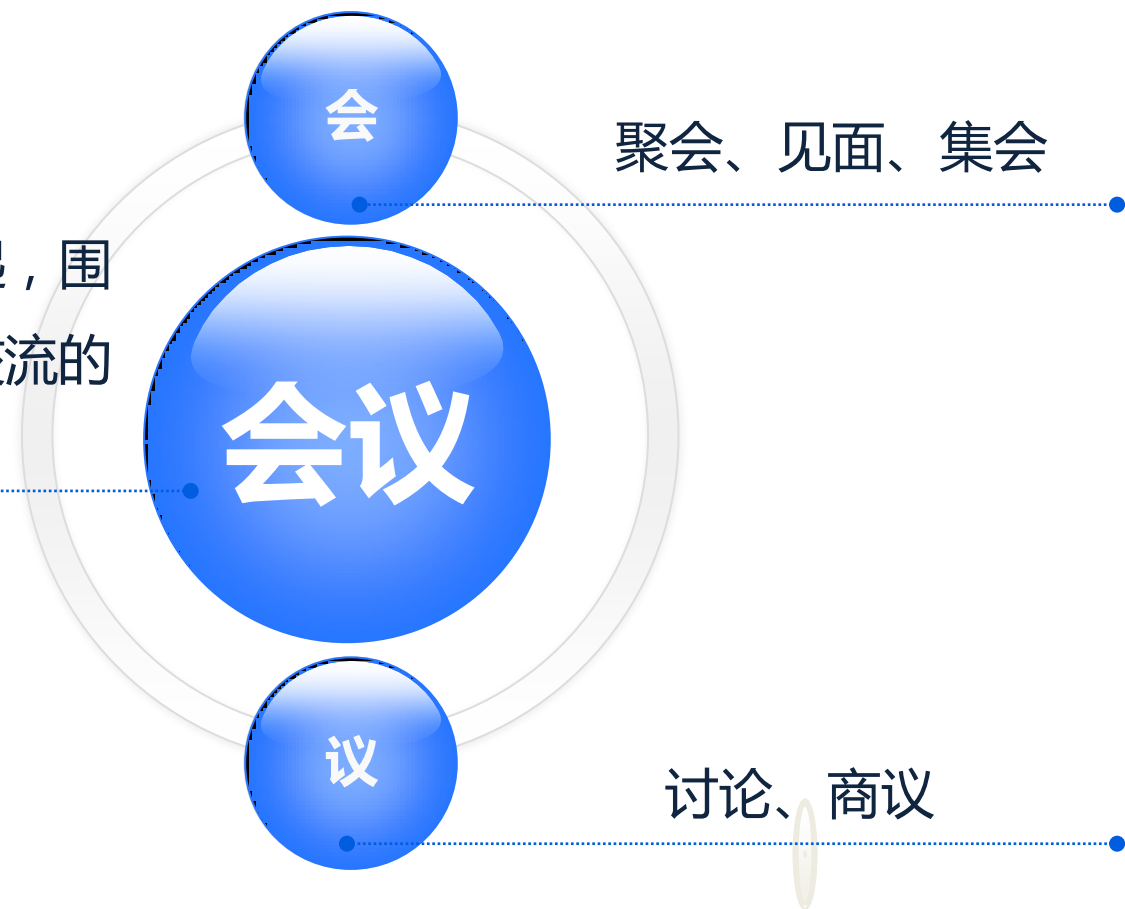
# 会议概述

# 会议概述

## 什么是会议

**会议是一种群体沟通的方式。**

会议就是人们聚集在一起，围绕特定主题进行讨论、交流的活动。





# 会议概述

会议有什么作用

请各位思考一下会议的作用是什么？



您答对了吗？



# 会议概述

## 什么是会议

### 你参与过什么类型的会？

#### 按人数分类

1. 团队会议
2. 一对一会议

#### 按开会方式分类

1. 面对面会议
2. 电话会议
3. 视频会议

#### 按开会目的分类

1. 年度全体会议
2. 业绩回顾会议
3. 事务讨论会议/打磨会
4. 产品培训会议
5. 圆桌会议





# 会议概述

## 会议的时机选择



**固定的部门会议：** 建议频率：可每月一次

**注意事项：**不能多于每周一次，

否则容易形成拖沓的不良习惯；

将会议时间记录在笔记本上，

以防因一时疏忽造成工作上的被动。

**全体/领导团队会议：**建议频率：可年度 / 季度一次

**注意事项：**利用全体大会通报政策，业

绩，但不能频繁，否则回给公司造成沉

重的负担。



# 会议概述

## 会议的时机选择



**处理突发事件的会议：** 建议频率：随时

**注意事项：**切忌太频繁，否则会使员工感觉日日有危机，会让公司陷入工作无序的可怕境地。

**一对一会议：** 建议频率：按需要

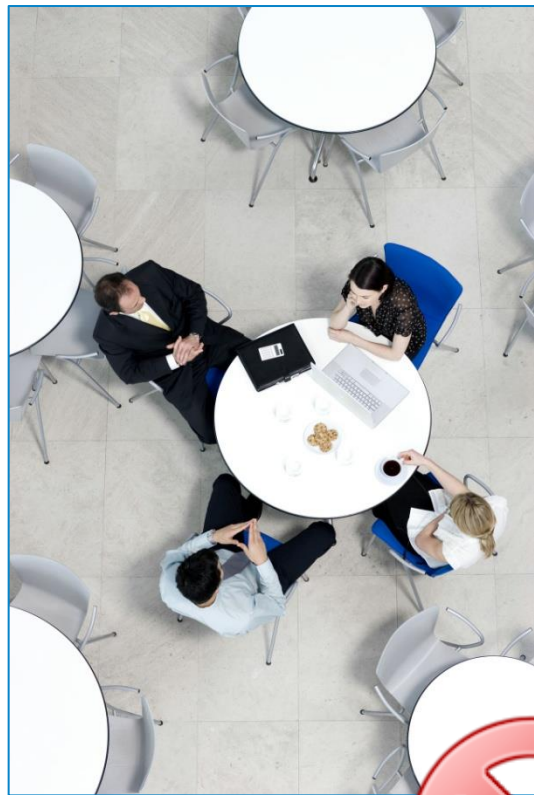
**注意事项：**可以按需要天天发生，但是会议长度最好不要超过1小时。





# 会议概述

## 会议的时机选择



1

已经形成惯例的每周例会，却没有什么事情要讨论；

2

会议成本太大，或还有比开会更好的办法；

3

问题用电话、备忘录或个别谈话等方式解决起来更好；

4

所谈事务密级较高，不宜扩大知情范围；

5

发起人对要解决的问题已经作出决定；

6

大家之间怨气大、敌对情绪浓，开会前需要时间平静。



会议概述

会议的成本分析

请各位思考一下？

# 会议有哪些成本？





# 会议概述

## 会议的成本分析





# 会议概述

## 会议的成本分析

### 时间成本

**时间成本** = 参加会议的人数 × ( 与会者的**准备时间** + 与会者的**旅行时间** + 正式会议时间 + 会议**休息及耽搁时间** ) 。

而实际上我们用到会议上的时间远远大于实际计算的比例。**大多数的会议并没有按照承诺的时间准时结束。**而且，**会议将我们整块的工作时间搞得支离破碎，从而降低了我们非开会时间的工作效率。**





## 会议概述

### 会议的成本分析

## 金钱成本

**金钱成本** = 开会的时间成本 × 与会人员**平均每小时的工资**  
+ 场地费、设施费、文件复印费、交通费、茶水费、**餐饮住宿**  
**费**等的成本。





# 会议概述

## 会议的成本分析

### 效益 成本

**效益成本** = 参会人员**若不用参加会议**，那么在这段时间可  
以为公司带来的效益。







# 会议概述

## 会议的成本分析

### 机会成本

**机会成本** = 开会过程中，因未及时接听重要客户的电话而**损失一大笔生意** + 不能及时处理客户的投诉而**得罪一批客户** + 不能及时解决自己管辖范围内的突发事件**带来的问题及持续影响等。**

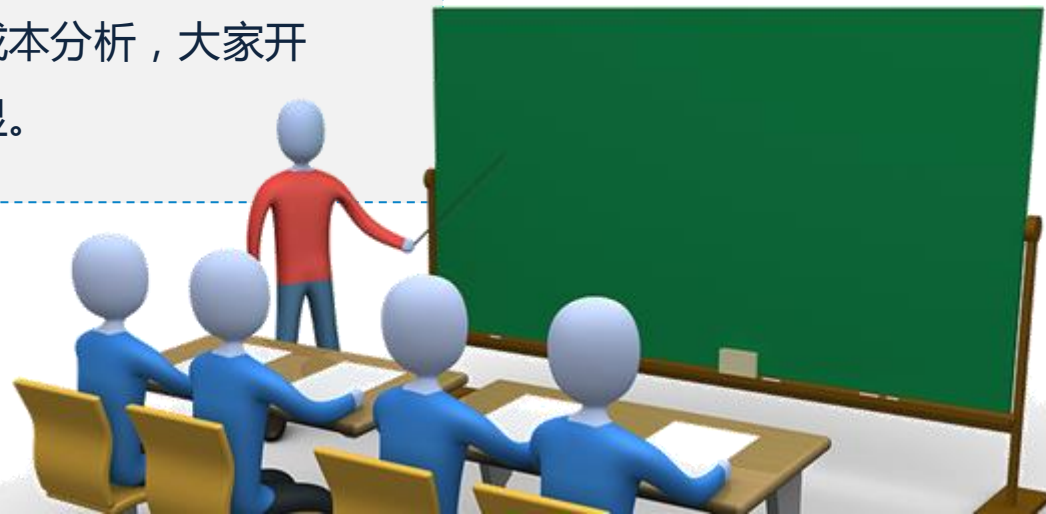




## 日本的会议管理

每次开会时总是把一个醒目的会议成本分配表贴在黑板上。

成本的算法是：会议成本 = 每小时平均工资的**3倍** × 2 × 开会人数 × 会议时间（小时）。**公式中平均工资所以乘3，是因为劳动产值高于平均工资；乘2是因为参加会议要中断经常性工作，损失要以2倍来计算。**因此，参加会议的人越多，成本越高。有了成本分析，大家开会态度就会慎重，会议效果也十分明显。





## 会议为什么低效

# 会议为什么低效？

《哈佛商业评论》05年第7期中有这样的一句话：“任何会议都是要么富有成效，要么纯粹浪费时间，二者必居其一。”无效的会议不仅是一种管理成本的浪费，而且也会引起与会者对会议和公司管理现状的不满，使大家心生倦怠感，从而降低团队的凝聚力。





**你会开会吗？——只有你重视了开会，你才能开一个高效的会议**



会议为什么低效

从会议过程的角度来分析



# 会议为什么低效

从会议过程的角度来分析

1

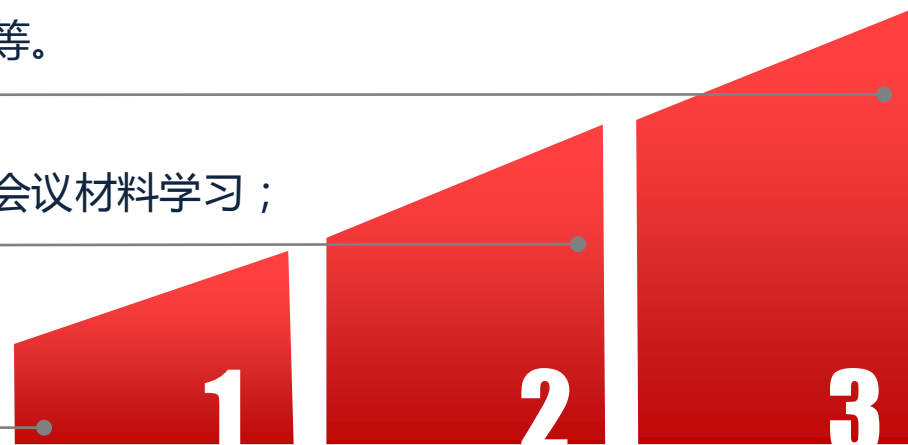
## 会议前缺乏准备容易低效



没有提前准备好会场、开会设施（比如电脑、投影仪、麦克风、白板、白板笔、激光笔）、会议讨论材料、会议签到表等。

开会前没有提前通知与会者相关事宜及会议材料学习；

没有提前准备好会议议题、议程、会议材料、参与人、主持人、记录人等





dear all:

接到 BARD 公司通知，于 2013-9-12（周四）上午 10:00 在上海办公室进行一次 BARD 会议，请已经通知的各位同事准时参加，谢谢！

dear all:

上周和 BARD 技术部经理李思达见面沟通，计划在 4.26（周五）15:00 在上海晟维办公室进行一次会议，会议目的是就合作 2 个月以来的运作汇报和问题汇总讨论，并且把晟维的相关人员和 BARD 人员进行见面、加深认识，市场部把相关工作进行移交！

会议邀请参会人员：市场部总监 Linda、晟维总经理齐梦辉、马进、CC 负责人、晟维运作负责人、晟维商务负责人、晟维工程师主管、BARD 技术经理李思达、工程师缪翔

会议内容：1、由晟维运作总结 3 月和 4 月的工作，进行汇报

2、由晟维工程部介绍 3 月和 4 月的工程师工作和问题

3、CC 负责人介绍 CALL CENTER 的工作

4、讨论和解决问题

请进行工作汇报的同事准备 PPT，同时也请相关人员进行时间安排；会议结束后将安排晚宴，请大家出席！

邮件 2013柯渡总经理半年会.pptx (95 KB)

集团半年总经理会议定于 2013 年 8 月 22 - 23 号在上海金沙江路总部进行，具体时间安排如下：

8 月 22 日：上午报到

14:00 - 19:00

各 BU 总结 - 30 分钟；

顺序如下：HYG;MVS;SWP;HQU;LZS;IVD;XJC;SCZ;AMZ;MZC;

8 月 23 日：9:00 - 13:00

各 FUNCTION 总结 - 45 分钟；

顺序如下：MKT;FIN;SCM;HR;ADM;INT

14:00 - 17:00

关于公司文化的分组讨论

8 月 24 日：有需要的领导请留下为集团 NEO 培训做讲演；其他领导可以返回。

请所有的总经理们提前准备行程订票及工作安排，附件是各 BU 总结使用的 PPT 模板，请根据模板内容要求准备相应材料。各 FUNCTION 请根据各自的年度 Gs&Os 准备自己 TEAM 的 PPT.

Thanks and with Regards



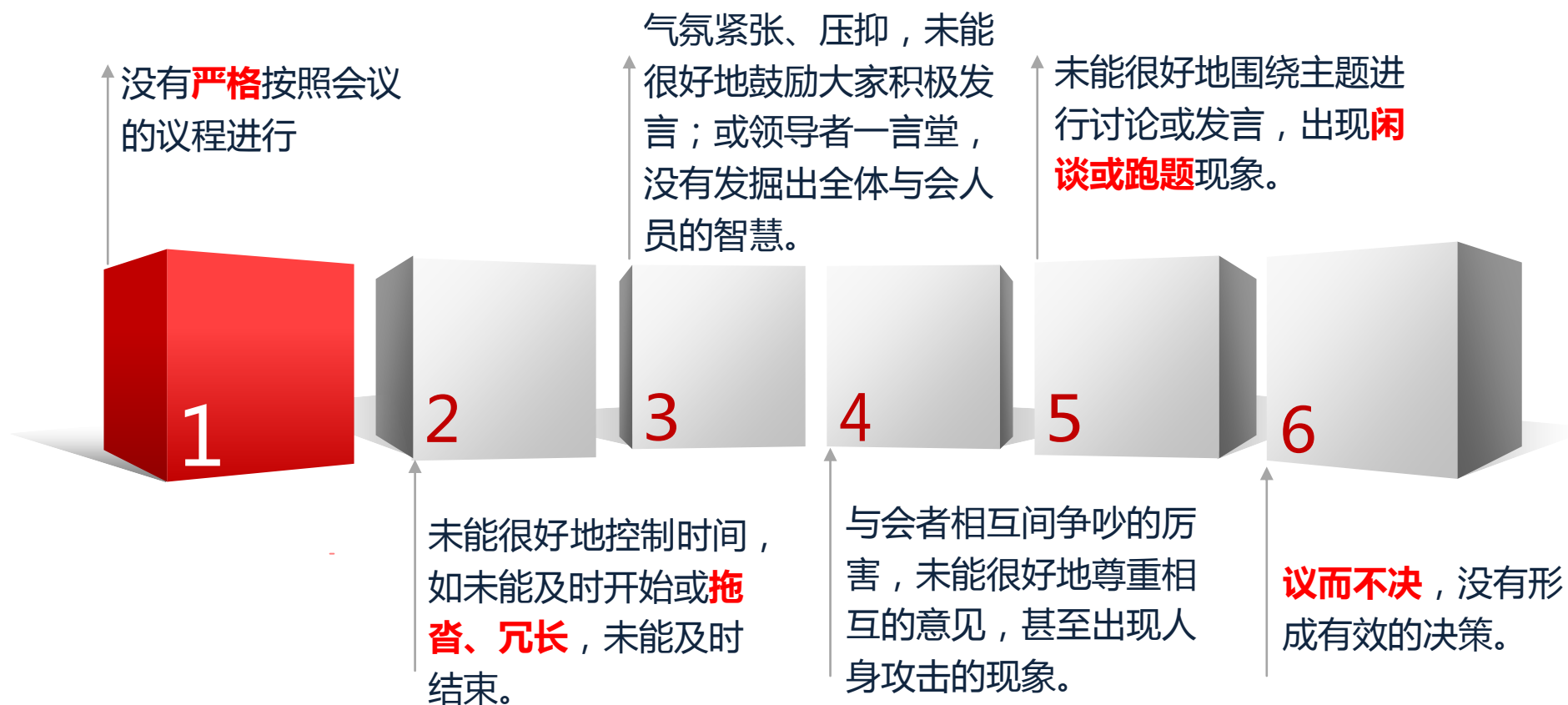


# 会议为什么低效

从会议过程的角度来分析

2

## 会议中缺乏控制容易低效





# 会议为什么低效

从会议过程的角度来分析

3

## 会议后缺乏跟踪



会议结束后，未对形成的决策或待完成的工作指定**责任人**、**时限**并进行追踪，**这样的会议也几乎是无任何意义的！**



# 如何提高会议效能

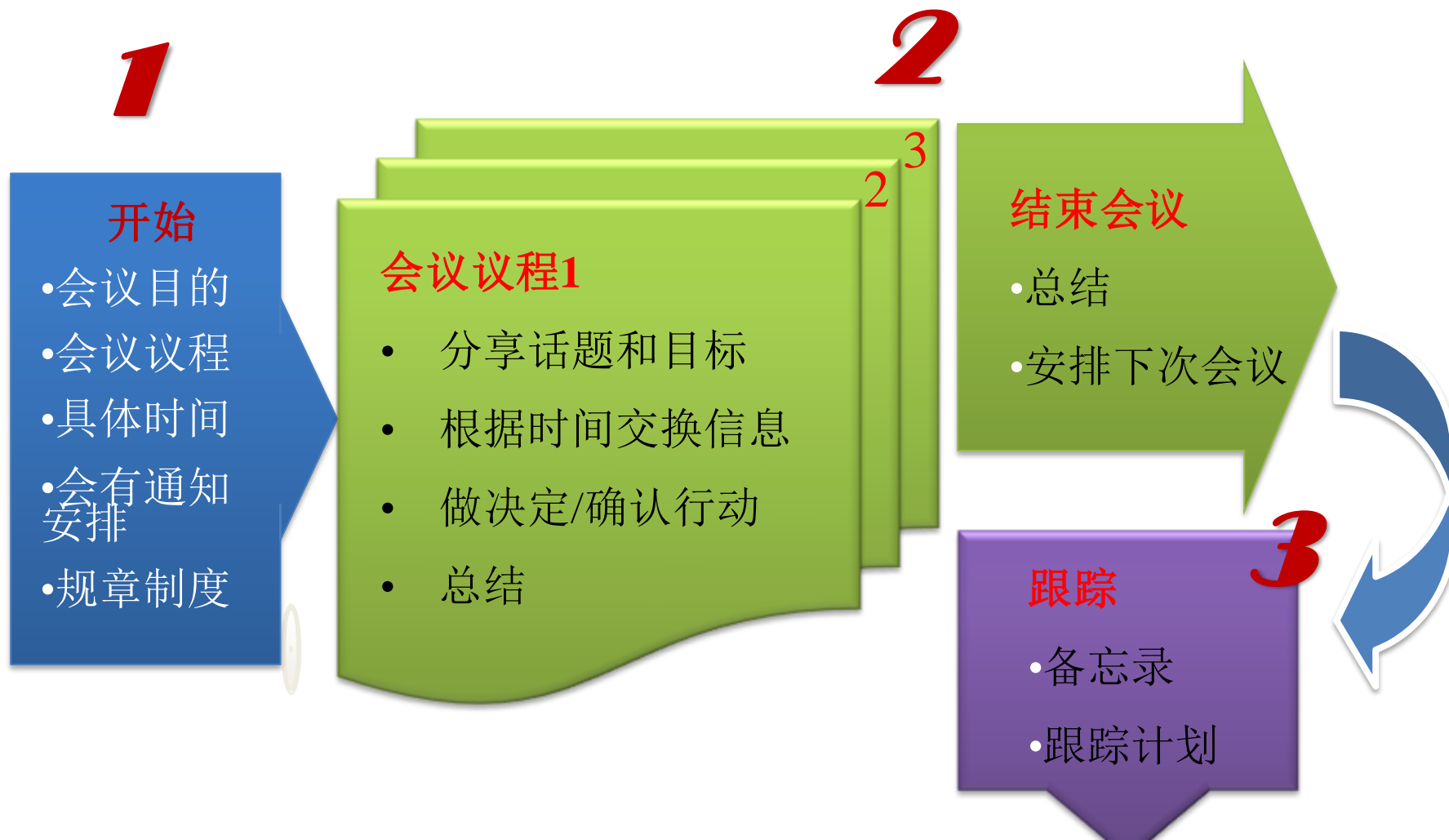


# 该如何提高会议效能呢



# 如何提高会议效能

## 固定的会议流程规范

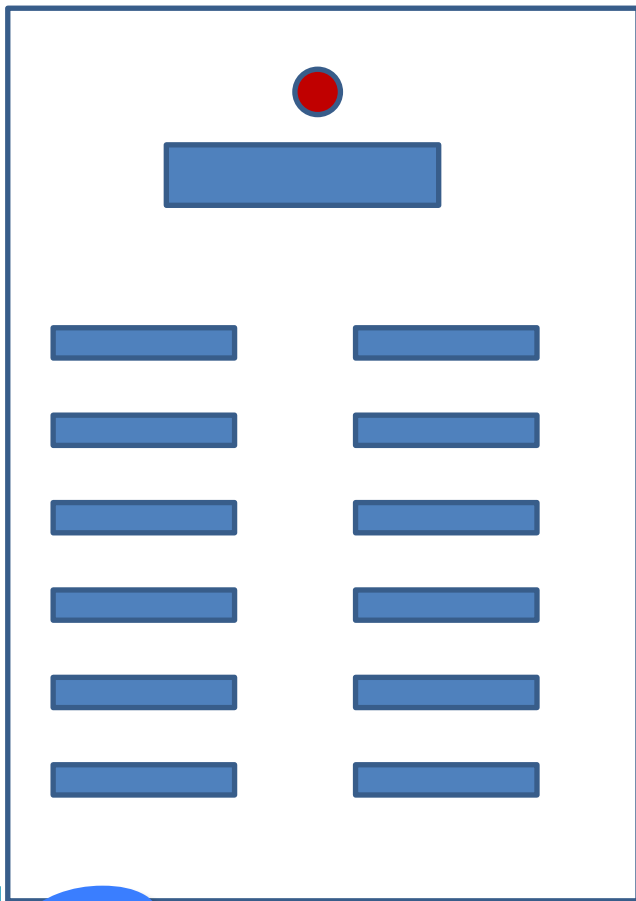




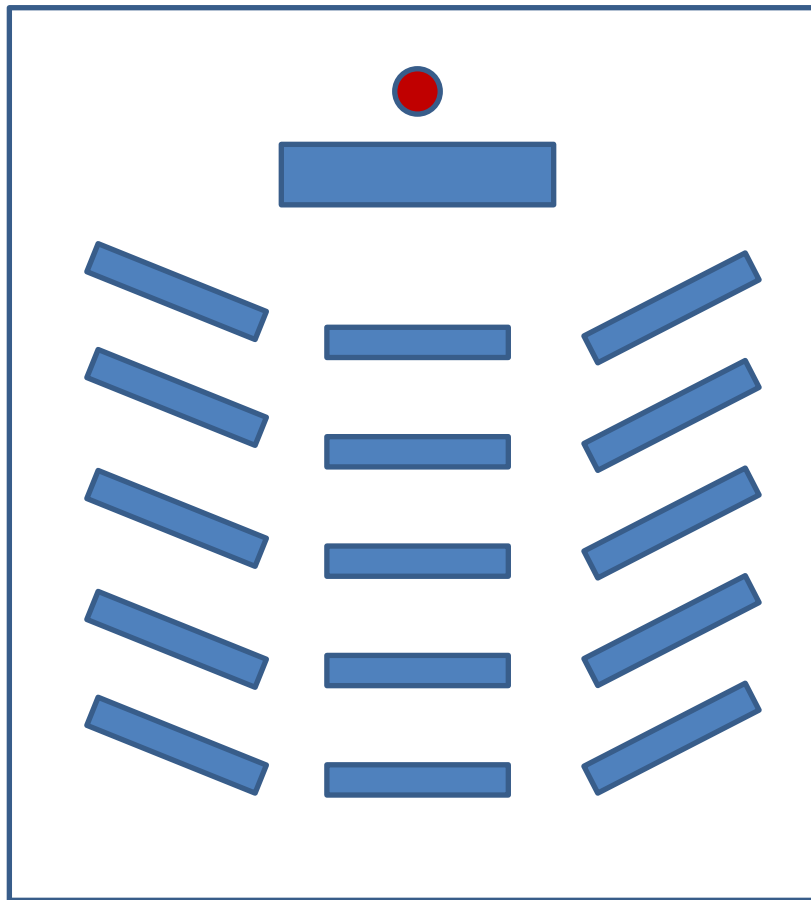
# 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升

教室型



鱼骨型



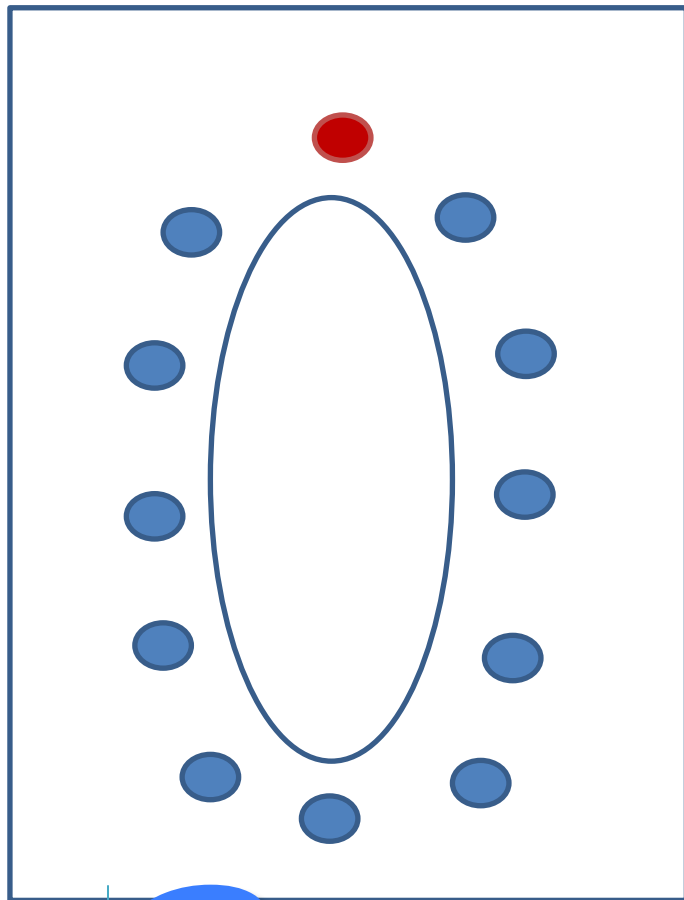
会中做好控制



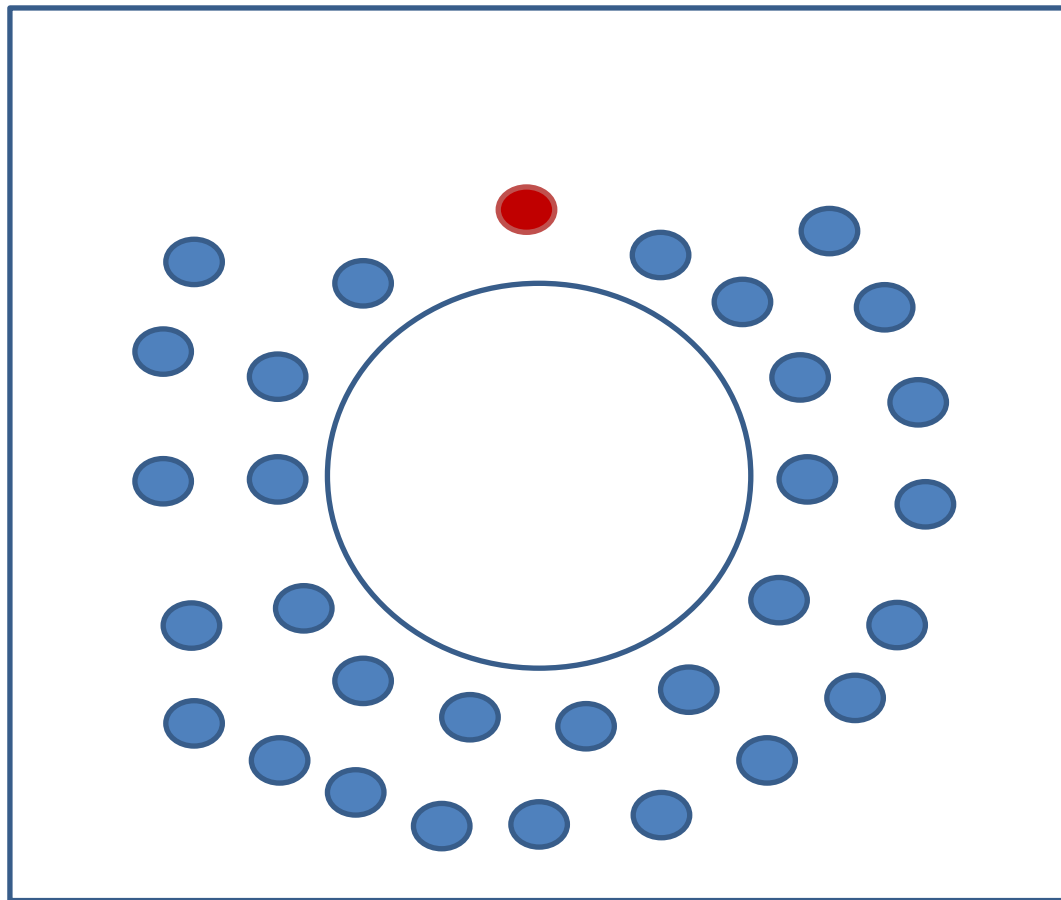
# 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升

圆桌型



会议型



2

会中做好控制

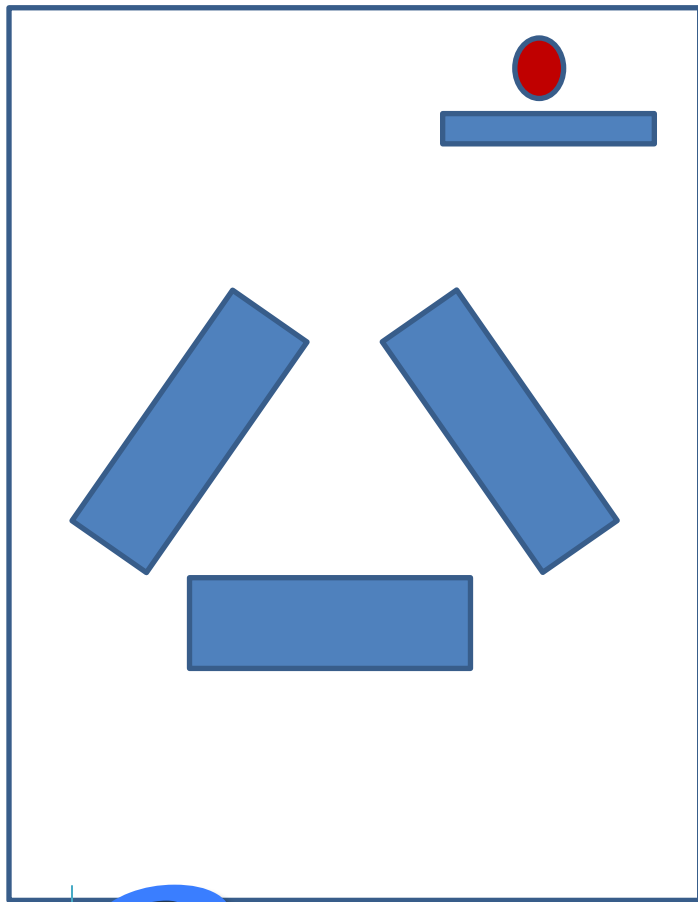




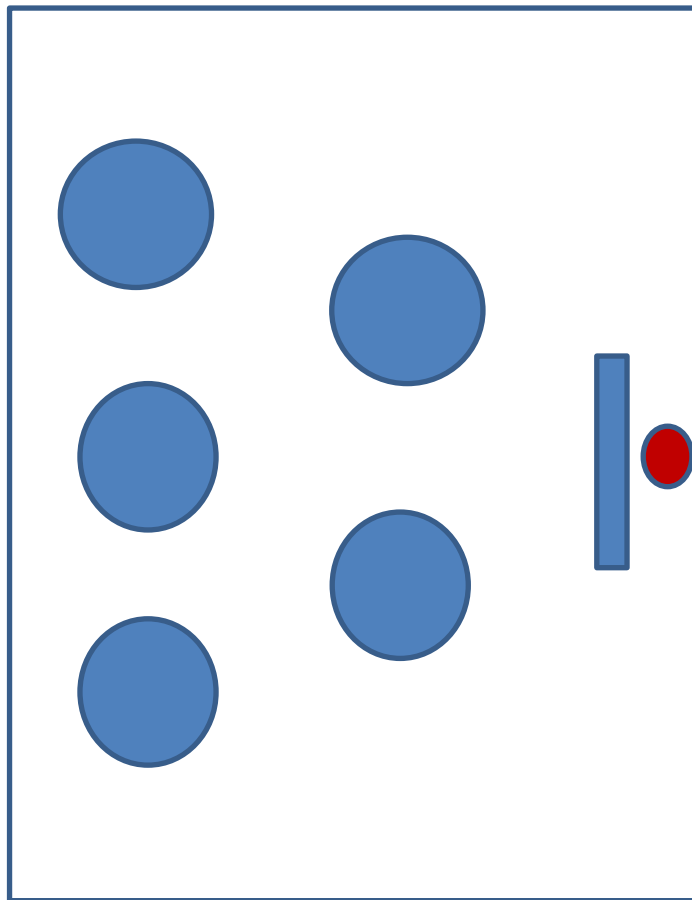
# 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升

三角型



分散型



2

会中做好控制



## 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升

# 主持人如何对待会议中的意外情况

- ❖ 与“蝉”相遇
- ❖ 与“鲨鱼”相遇
- ❖ 与“驴”相遇
- ❖ 遭遇“兔子般追踪”
- ❖ 与“螃蟹（跑题者）”相遇



会中做好控制



## 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升



### 对于“cicada蝉”的解决

- ❖ 讲故事（和讨论的主题无关）
- ❖ 讲了很长才进入主题
- ❖ 讲的太模糊，没有具体事例
- ❖ 拒绝倾听别人的主要观点

1. 可用话语或非语言的暗示
2. 事先提醒关于会议的程序和时  
间限制
3. 用总结的方式结束

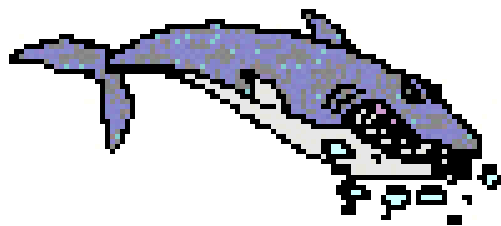


会中做好控制



## 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升



## 对付“shark鲨鱼”型发言者的办法

- ❖ 有攻击别人的倾向
- ❖ 总是给予消极的、否定的意见

1. 非语言性打断
2. 重申会议规范
3. 反问法



会中做好控制



## 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升



- ❖ 过于敏感
- ❖ 防卫性很强，心中有面墙
- ❖ 不能站在别人的立场看问题

## 对付“donkey驴”型发言者的办法

1. 点名发言
2. 重复问题
3. 突出他的贡献

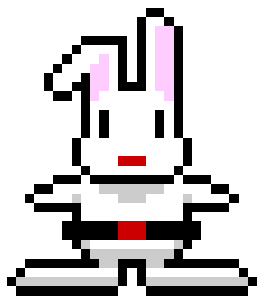


会中做好控制



## 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升



### 对付“rabbit tracking兔子”办法

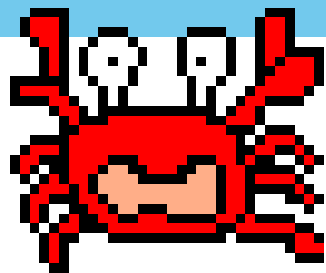
- ❖ 质疑正在使用的流程
- ❖ 总是提议不同的流程或建议

1. 肯定他的贡献
2. 重申可以试用现在的程序



会中做好控制





- ❖ 开会的同时一并做别的工作
- ❖ 私自进入小团体讨论
- ❖ 时常接电话
- ❖ 瞌睡
- ❖ 其他：以笔敲桌，背对发言者，故意看别处等

## 对“crab螃蟹”型人员的办法

1. 强调时间压力
2. 重申会议规范
3. 短暂沉默

## 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升



会中做好控制



如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升

1) 会议记录要明确记录待追踪事项。5W1H原则

| 序号 | 待完成事项内容 | 责任人 | 时限 | 资源需求 | 备注 |
|----|---------|-----|----|------|----|
| 1  |         |     |    |      |    |
| 2  |         |     |    |      |    |
| 3  |         |     |    |      |    |
| 4  |         |     |    |      |    |



会后做好跟踪



## 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升

2) 会议发起人要指定专人来追踪待完成工作的进度，并明确指出追踪的频率（多久追踪一次）和汇报的频率（多久汇报一次），直至所有事项彻底完成。



会后做好跟踪



## 如何提高会议效能

从会议过程的角度来提升

3) 如是例行会议，可以在下一次会议前，整理出待完成事项表的追踪情况（可在上述表格中，再增加一列“**至×月×日实际完成情况**”），在例会上公开晒进度，以督促相关人员保质保量地完成任务。同时，此份表格中的已完成事项可删除或者标注状态“已完成”，未完成事项集中整理后，可作为此次会议的附件再发送给全体与会人员。



会后做好跟踪



开会了！