

OD总监教你如何做组织干预

高效会议秘诀

目录

一、组织干预与会议概述

二、会议为什么低效

三、如何提高会议效能

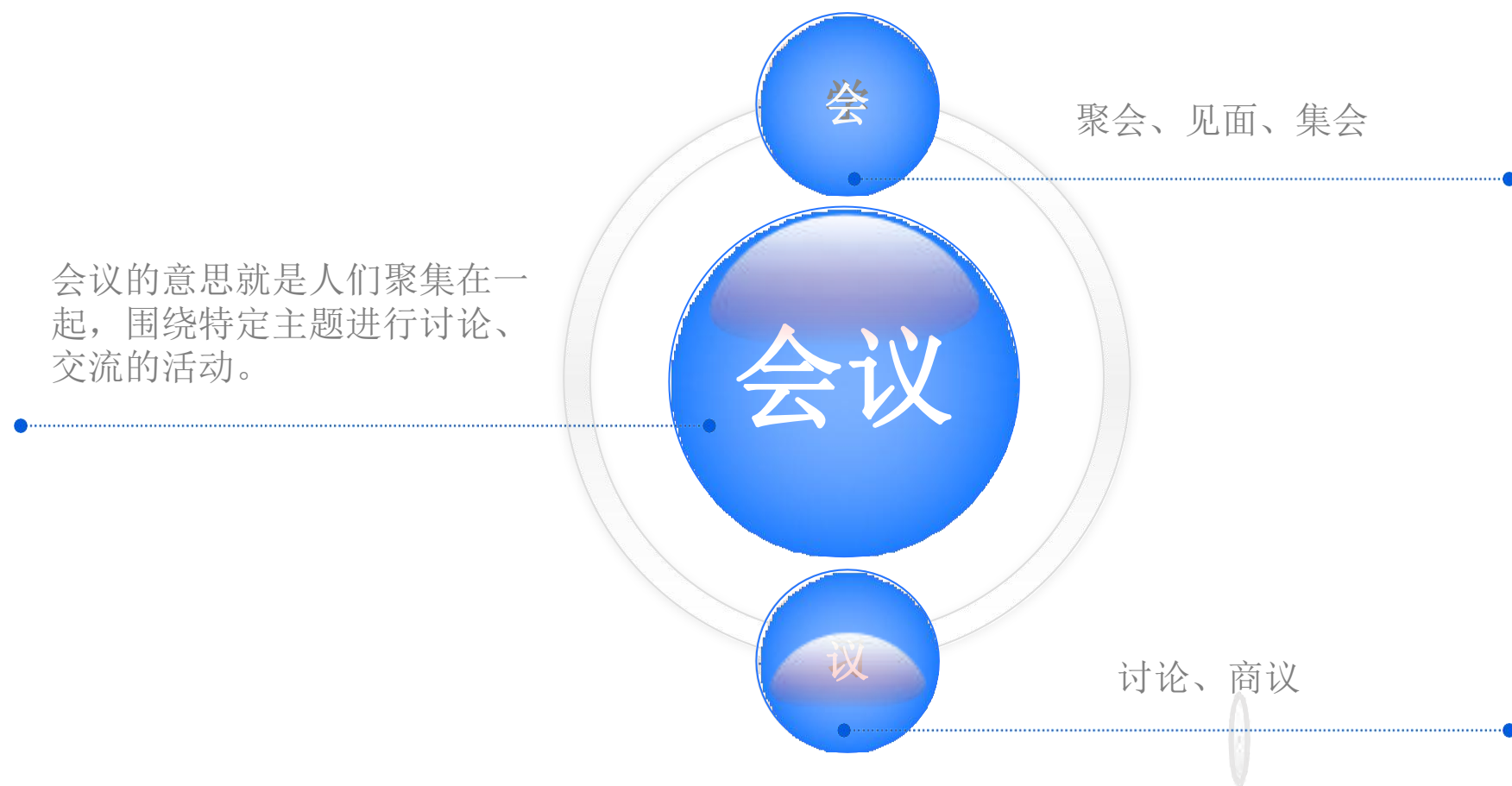
组织发展是以组织有效性为前提，对于低效工作要积极采取干预策略

组织发展干预，是指系统改善组织缺陷，对组织成员和团体采用各种干预措施的过程。一般在三个水平上进行。

- 1 针对个人** 如职业计划与技能发展等
- 2 针对群体** 如角色分析与团队建设等
- 3 针对组织** 调查反馈，方格组织的发展等

会议是一种群体沟通方式

会议是一种群体沟通的方式。



会议起源

会议起源

人类开会的历史可谓是源远流长。公元前**2198**年，大禹在浙江绍兴的会稽山召集了全国的部落首领，庆功封爵并商讨全国的财政问题。据说，会稽山原名茅山，因召开此会而更名。

公元前**681**年，齐桓公召集宋、陈、蔡、邾四国，在北杏会盟，首开国际会议的先河。随着齐国国力和国际地位的逐渐升高，齐国召开的国际会议的频率和规模也越来越高。因此，齐桓公也被誉为是“文山会海”的祖师爷。



目录

一、组织干预与会议概述

二、会议为什么低效

三、如何提高会议效能

会议恐惧症

《哈佛商业评论》调查结果

400万
小时

英国每天大约有
400万个小时被用于团队的会议

1100
次

美国平均每天要举行**1100**次的团队会议

3.5
小时

每个主管每天的正式会议时间

1
小时

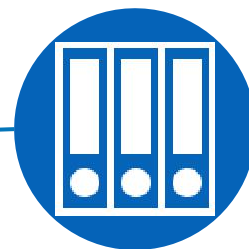
每个主管每天的非正式会议时间

会议作用

会议



群体决策、碰撞思路
(招聘考核政策、每个项目50次成功)



面对面地沟通和交流
互相学习找差距
(基地成果展、主管经理每周价值工作汇报)



互动，提升、提炼并验证
某些观点



更直接、更清晰的参与交流，
参会者更主动执行
(决策会议、会议策划碰撞思路会议)

会议重要性

成功的捷径

是复制人才的摇篮

（闪光人物、英雄报告会）

倍增时间

用最短的时间传递
最准确的信息

解决困惑，
感化引导，
借力使力。

加油和充电

突破瓶颈助推器

止痛疗伤的良药

成长锻炼交
流经验的地
方

开会的时机

适于开会的情况

1

发起人想从参会者那里获取信息或建议;

2

发起人想让参会者参与解决问题或制定决策;

3

领导者需要听取下属的工作汇报并监督进度;

4

问题需涉及不同岗位员工或多部门协调解决;

5

有重要的事情需要把参与人集中到一起传达;

6

领导者需要公开表彰先进以激励士气等。

开会的实际情况

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

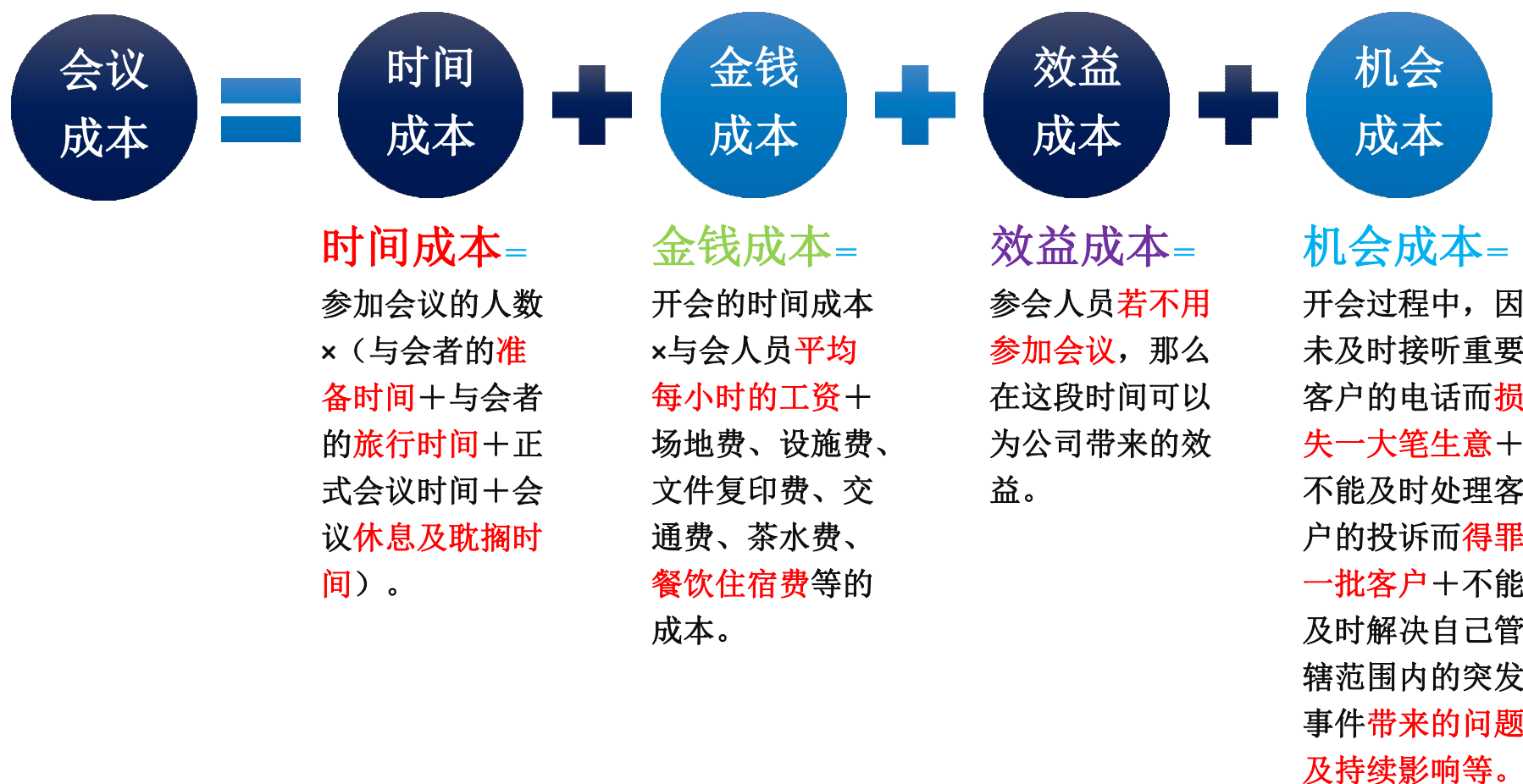
发起人对要解决的问题已经作出决定;

6

大家之间怨气大、敌对情绪浓, 开会前需要时间平静。

会议的成本

一家公司会不会开会，决定了该公司的竞争优势。一家公司开会的效率与执行，决定了该公司全面管理的效率与执行。会议是公司管理的必备工具。而会议的成本则常常被忽略。请看，“文山会海”的成本是：



低效会议的特

主题

没有核心主题，或主题不明确，或议题繁多。这是导致会议低效的根本原因。

议程

没有明确的会议议程及时间分配规则，导致会议的进展和时间很难把控。

参会人

参加人数众多，无多大关系的“陪绑”的现象严重，或该到的人未到。

主持人

未指定主持人或主持人未能严格按照议程来控制会议，被参会者牵着鼻子跑。

记录

思想火花及最终决策未做记录，白开或记录发放不及时，精神未能及时传达。

时间

时间选择不恰当，比如安排在即将午餐的时间，每个人都饥肠辘辘，无心开会。

地点选择不合适，比如设在经理办公室，致使会议被频繁打断，无法正常进行。

目录

一、组织干预与会议概述

二、会议为什么低效

三、如何提高会议效能

日本的高效会议革

日本的会议革命

日本的大小企业都在热烈地展开“会议革命”，强化自身竞争力，以期由此带来利润。在丰田汽车的办公室里，处处可看到这样的标题：“**只开有实际效果的会议!**”、“**准时开始，最好一小时内结束**”、“**重点在实际行动**”。在日产被称为“价值优先”的跨部门会议，不请部长出席。因为部长是做最后决定的人，如果与会，可能影响讨论方向的内容。

日本的会议管理

日本太阳工业公司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。

不同类型会议的不同管理办法



思想教育会议

思想教育主持人的选择、教育典型事例的选择、会议中人员的总结感悟分享，会议的专著重复教育。



培训会议

培训讲师的选择、培训内容及课件的准备、会议中知识点疑问的解答、会后培训学习效果的考核检查



学习会议

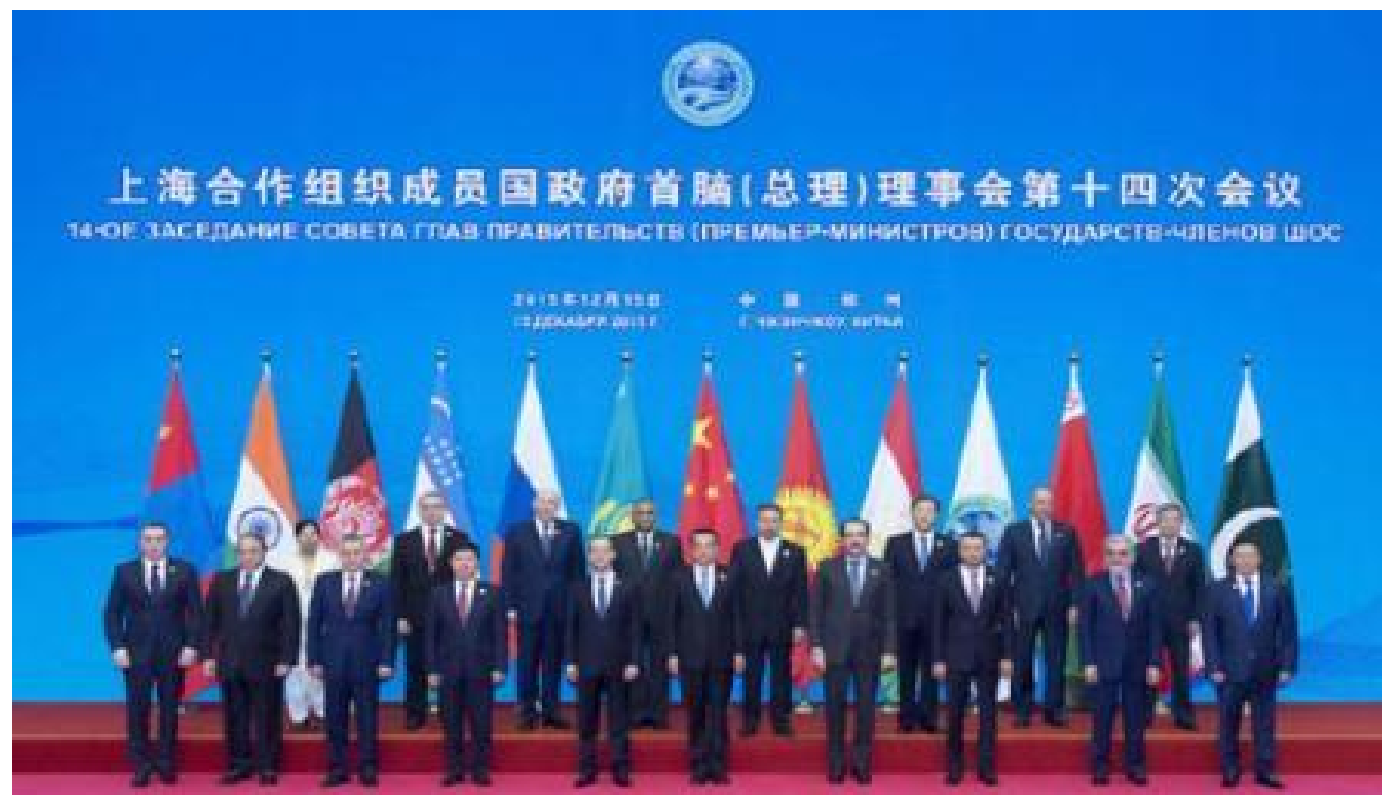
会议形式的确定、代表人物的确定及代表事例的准备、学到内容的感悟分享。

高效会议秘诀

1

议题明确

一次会议，最好只有一个主题。可以集中时间和精力，集中有关人员，高效解决问题。综合性会议，最多也**不要超过三个议题为好**。议题越多，参加人员越多，陪绑的也越多，效率也就越低下，成本也就越高。



目录

2

议程清晰

要有明确的议程及时间分配规则，方好有效控制会议的进程和时间，确保会议高效。 **注意：** 议程安排上，不要领导先讲话，先表态，避免有的人“话里听音”拍马屁，从而失去民主按领导意见办，或不能集思广益，积极发掘更多创意。



目录

3

精选参与人

会议的召开，并不是人越多越好。人多不仅会增加会议成本，延长会议时间，也会增加扯皮的可能性，不容易形成一致的会议结论，也不利于会议控制。因此，要本着“相关性”和“少而精”的原则，精选参加会议的人员，不要让不相关的人参加，避免“陪绑”的现象。



目录

4

指定主持人

无论是何种形式的会议，必须要明确指定会议主持人。会议主持人要严格按照会议的议程、时间安排等做好会议的主持和控制。



目录

5

做好会议记

参加会议的人大部分是只记录或记住自己所关心的内容，而不相关的内容则不怎么关心。因此，为了能够将参会者的发言、宝贵的思想火花及最终决策、待完成事项能够清晰地保留下来，**必须要做好会议记录。**

会议记录的主要内容包括会议的全部要素（**议题、议程、时间、地点、参与人、主持人、记录人、出勤情况、发言情况、决策情况、待追踪事项、会议附件**）等。同时，为了及时贯彻会议的精神，增强会议时效性，趁热打铁追踪会后的待完成事项，会议记录要在会议结束后**24小时内**完成并发送到与会人员手中。



目录

6

合适的时间

上午**10-12点**和下午**1-3点**是比较适合开会的时段。某项研究如下：



目录

7

合适的地点

1

会议室大小要适当。会议室过大，人相对较少，气氛容易变僵，会议难以活跃。相反，如果会议室过于狭小，就会令人烦闷、不舒服，无法营造良好的气氛。

2

桌椅摆放要符合会议讨论的要求。比如采用U型、圆形的会议桌摆放方式。

3

要选择安静的会议场所，同时，要选择隔音好的房间，避免影响他人或泄密。

目录

8

会议前准备

会议是否能够成功，有80%的原因在于是否做好会前的准备。**不要开没有准备的会议，即便是细小的事情也要毫无遗漏地做好准备。**

01

提前准备好会议议题、议程、会议材料并确定参与人、主持人和记录人等；

02

会议议题、议程、时间、地点确定后，要提前告知参会人员并提前发放相关会议资料。

03

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。

注意，会议不能仅仅邮件、短信的方式通知，为了表示对会议的重视并确保参会人员及时收到会议通知，**必须要辅以电话的方式或当面再次通知**，并提醒与会人员应做

目录

9

会议中做好控

会议主持人应对会议过程进行良好的引导和控制，如主持人工作未到位，那么会议中的领导者应及时提醒，以防会议脱离控制。

- 1 确保会议**按时开始**，并严格按照会议**议程进行**；
- 2 严格**把控会议时间和进度**，避免会议的拖沓和冗长，并要**按时结束**；
- 3 营造活跃的讨论气氛，维持**开放平等**的会议环境，给予参与者均等的发言机会并引导大家积极发言或献计献策。
- 4 保障与会者相互**尊重**彼此所发表的意见，并保护与会人员**不受人身攻击**。
- 5 控制会议秩序，避免过度争吵或题外话，**如发现跑题，应立即予以制止**。
- 6 对讨论的结果及时进行**汇总，并形成会议结论**。

目录

10

会议后跟踪

衡量一个会议是否有成效，一是要看会议是否能够形成有效的决策，二是要会后 的决策是否能在规定的时间内实现。因此，会后的追踪非常重要，会后有追踪，才能 把会议的决议形成生产力。

会议记录要明确记录待追踪事项。以下为待《xx会议追踪事项表》，可参考：

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

会议发起人要指定专人（会议主持人、记录人或其他人员）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。

会议禁忌

A 会议前

- 1) 准备不充分、会议形式单一、主题目标、想要达到效果不明确;
- 2) 会议通知/会场设备设置布置不到位;
- 3) 会议课件视频/PPT的质量及新颖性。

B 会议中

- 1) 不负责：一言堂或参会者只听不互动分享见解
- 2) 议而不决：每个人都有自己的想法，但最后没有总结决断，没有形成最终的结果或方案。
- 3) 不投入：会议中精神不集中，干其他事情、会议不积极参与分享或者发言离题，影响会议整理气场。
- 4) 纪律性：纪律差，随意出入会场、视频上没人、玩手机、交头接耳等影响会议气场。
- 5) 少数人垄断会议，大部分人不参与，气场不圆满。

C 会议后

- 1) 不总结：学到内容不总结、不分享，学过就过。
- 2) 不执行：会议形成的思路、方法不执行，会上斗志昂扬，会后全部忘掉。
- 3) 不考核：针对会上形成的决策不追踪考核完成进度及效果。