会议

P2.通常都是：会上领导们侃侃而谈，群众们却各怀鬼胎。

P3.领导环视四周，想要掌握手下的员工，却感到深深的无力。总会有一部分人不在状态。

P4.制度的建立，毕竟是纸上谈兵，更需要：下面的执行、有效的监督。

大家坐在一起，集思广益。批评和自我批评，回顾过去，总结现在，展望未来。

规范，是优化的建议，是书面的契约。

在规范的会议流程下，人的很多行为都不规范了，这才是导致会议低效的原因。

P5.人们主要通过会议，对那些涉及公共利益的事物，进行集中的讨论。能够尽可能理性、全面、公正，可以形成在现实中能够行得通的，且为大多数人所认可的决策。

谁能够让会议发挥最大效益，谁就是最后的赢家。

高效的会议：（1）多数与会者认可、有获得感。（2）会议在最短的时间内，产生决议，能够达成会议目标。（3）精准、快速地解决问题。

P6.糟糕的会议：互不信任，互不理解，自说自话，推诿扯皮。

在低效的会议中，每个人都觉得是别的部门拖慢了自己的进度，却没有一个人真正在意公司如何解决当前出现的问题。

P7.任何一个会议，只要超过90min都会让人感到烦躁、忍无可忍。

P8.无效的会议，让员工感到苦不堪言，难以忍受，甚至会有想要辞职的想法。

制度良好、奖惩分明，既可以解决问题，又可以树立威信。

在会议不得不开的情况下，把会议组织得正式、庄重。尽量能够给与会者留下深刻的印象，让人意识到：我司会注重每一位“能够为公司创造价值的人”。

无效的会议：目的不明确，领导喋喋不休，严厉指责而导致员工产生逆反心理。

P9.不能指望靠一场会议，就能够解决所有的问题。

P10.在需要多部门协同的会议：应在会议前，就把每位与会者的职责或是清楚，并提前规划好每一个议题所占用的时间；在会议中，严肃执行。

每个人都在努力证明工作已经尽心尽力，问题都是由于其他部门的不配合导致的。任由事态发展，就会变成人身攻击，使得员工之间的关系不融洽。

贯彻落实：对事不对人。否则，一旦员工之间的协作出现了貌合神离，企业效率也会随之下降。

P11.会议组织者，要求员工明确开会的目的，并且围绕这些目标准备。

P14.好的产品，很少是由领导拍脑袋做出来的；多出自于一线员工头脑风暴的创意。

好的氛围：每个人都能够自由地表达自己的想法，每个人都能够让自己的思维被他人启发，同时能够接受他人的批判。

P15.相比于文件的下达、布告栏的公布，会议具有很强的告知力。在会议上，对合作进行明确的表态，每位与会者才能知道自己所在的部门，应该与哪些部门，进行怎样的合作。

P19.坦然面对自己的不足，保持积极开放的心态。

学会减压，懂得放松。

多准备，多实践。

P20.混乱、无效、糟糕的会议，不仅仅让人备受折磨，同时会导致团队效率下降，甚至会影响到员工对未来生活的展望。

P21.Robert议事规则，就像是一部设计良好的机器，能够有条不紊地让各种意见，充分地表达。用规则来压制内心的欲望、膨胀的冲动，求同存异，然后照规则来表决。这既保障了民主，又兼顾效率。

在洞彻人性的基础上，精心设计。对细节的把握至臻完美，才能够最大化实现了公平与效率。

议事规则的建立和执行，是一个民主制度得以健康运行的基础。

P22.会议产生的效果如何，不仅取决于主持人的战略战术、指挥才能，也和与会者之间是否互相协作、紧密战斗有关。总而言之，会议要能够震撼人心。

把会议设计的震撼人心，是为了让公司的员工的思想得到洗礼。在之后的工作中，才能够对公司大小事务更加上心，对本职工作更加热爱，公司的各项工作才能更好的开展下去。

P23.会议中的演讲，要把个人的观点和听众的诉求，相结合。激发与会者的共鸣，同时将与会者的思路引导到演讲者的观点上。

P24.让所有与会者都能够心悦诚服，心甘情愿地配合会议，以便更加有效率地达成目标。

不论采取何种方式组织会议，一定要紧扣会议的中心思想，绝不能偏离议题。

P26.军队只讲功劳，不讲苦劳。

为了达到预定目标，要把最坏的情况考虑清楚。

P29.民主是一项技能，也是一种态度——妥协的艺术。

P30.务虚会：不断思考未来，预判行业趋势，未雨绸缪。不能只关注眼前的苟且，还要望向诗和远方。

P32.大多数人常常有失偏驳，这本来不是什么大问题。但如果要成功，就必须关注整体的平衡。

P34.要成为指挥官，就必须要知道别人是怎么完成自身工作的。

会议中表现出的问题：

1. 如果开会的大部分时间，都是用在了公布事项上。那表明这家公司已经出现了：资讯流通问题。
2. 即使是5min的会议，也要有明确的会议主题。在会议前，必须让所有与会者看到：会议议题、讨论大纲、时间分配。
3. 一定要有会议记录。事后发现资讯不能统一的地方，可以确认；非参会者也能详尽地了解会议内容。
4. 在会议时间非常紧急的时候，必须保证所有与会者都精力集中。
5. 在会议上，要展示数据、图表，所作的每一个决定，都要有坚实的依据。杜绝人际关系的影响。
6. 严守开会的时间。可以挂一个钟表来倒计时，实时监控会议的进度。这样，可以增加与会者集中焦点的压力，对于在规定时间内完成会议，颇有成效。

P38.三星的成功，固然和韩国政府的扶植有关。但很大程度上，是源自于企业的良好经营习惯、完善的管理规范。

所有召开的会议，必须有准备，必须要准备好。

P39.会议的议程，要提前做好严格的时间规定。演讲时间、展示时间、讨论时间、辩论时间，都可以精确到分钟，会议一定要有结果，会议的决议，在大会上一定要大声读出来，让所有的人都能够听得到。

即使无法立即得出结论，也要根据预先制定的规则，进入下一个流程，直到走完最后的流程。

如果有决议，却没有执行，那么会议就变得什么都不是；如果执行没有监督，那也同样什么都不是。

P41.对于任务繁琐的会议来说，保持适当宽松，是十分必要的。

P44.开会说话时，要拿出令大家信服的数据，每个人的说法必须经得起推敲和论证。

P45.每位与会者都必须给出自己的想法，如果没有想法，那说明其根本就不应该参加这次会议。

惠普：领导者在会议上，应当扮演一个聆听者、观察者的角色。

领导通过倾听每个部分经理的发言，甚至是相互辩论，启发自己的思考，继而做出初步的判断。然后，在大家充分发表完意见之后，再站出来，表明自己支持哪一种观点，赞成谁的意见。

P48.会议是一个交换想法的过程，不管别人是否认可自己的想法，首先是要敢于表达。

实际上，即使自己的想法不能被采纳，将这个想法提出来，对于其他人来说，也有抛砖引玉的作用。

P49.会议的作用是通过协商，解决问题。所以，不存在重视谁，不重视谁。所有有益于企业发展的意见，都会被采纳。

发言者大可不必因为自己的级别低，就放弃了发言。很有可能，因为自己的一个不经意的建议，正好被公司采纳，而受到领导的赏识和提拔。

P52.会议的角色：主持人、记录员、普通参与者。

对于会议的主持人来说，会议的任务是最繁重的。不仅要串联整个会议，熟练掌握各种手段“明示、暗示”发言者，还要引导整个会场的气氛，维持会场的秩序。

会议开始的时候，主持人要表明自己的立场，不偏袒任何一方，以此来获取参会者的信任。

P53.会议的记录员：要抓住发言者的关键意思，即使不能明确发言者的意思，也要根据经验估计，会后邮件进行确认。

对于会议记录员，也要随时保持中立，不能发表自己的意见，更不能把自己的意见记录下来。

会议尽量不要排期在“周末或假期前”召开。

会后，应有总结、跟踪、反馈。要组织人员进行优化，将方案变成可执行的、可被量化的措施。

会前准备：明确当前企业存在的问题，并且通知所有的与会者，让人有所准备。

P54.会议的结束，仅仅是解决问题的开始。会后的执行，才是真正需要重视的。

P55.一次成功的会议，也会有很多要改正的地方；一次失败的会议，也有需要保持、发扬的部分。

会议效果的评估，可以帮助会议的组织者找出问题，以便后续的改进。

P58.尽管多数创意不完善，但认真的倾听、积极的帮助修改，就能使之从不完善到完善。

即使总监聪明能干，如果不能充分发挥出员工的聪明才智，也不能应付大量的工作。

只有团队通力协作，让每个人都能够畅所欲言，才能形成一股强大的合力，轻松处置工作中面临的各种挑战。

P61.会前筹备情况的评估：

1. 会议目标是否明确；
2. 议题数量是否得当（太多？太少？）；
3. 议程是否合理、完备、准确；
4. 与会者人选、人数是否得当；
5. 开会的时间、通知的时间、通知的内容，是否周详；
6. 场地、设备是否完善；
7. 与会者的情绪是否平稳，有所准备；
8. 与会者的住宿、餐饮是否安排妥当。

会中评估：（1）接待？是否准时召开；（2）有少数人垄断？与会者的发言，紧扣议题？（3）与会者能否真实地表达自己？（4）是否在某些问题上争论不休？（5）是否按预定时间完成？（6）欢迎、欢送是否妥当？参观、访问、游览是否适度？

会后评估：

1. 会议记录是否完善？整理存档是否完备？
2. 决议是否得到落实？
3. 与会者的满意程度。

P63.问卷最后要留出“意见和建议”专栏，要给人们表达的机会。

P67.在众人的关注下，员工会重视自己的执行情况。在会议上可以把问题曝光，可以解决平时单独谈话不能解决的问题。

通过会议上的讨论，员工会不由自主的与其他同事进行比较。做得好的，希望保持领先；做得不够好的，希望迎头赶上。

P70.与人交谈的过程中，要时刻保持自信，说话有条理，有逻辑。不管是铿锵有力，还是循循善诱，一定要保持相当的热情。

P76.演讲是在公众场合，公开用充满激情的语言来表达、传播自己的观念。

传播自己的理念，促使他人认同。演讲是最直接、最有效的一种方式。

一个人能站出来，面对众人讲话，这是成功的第一步。

P82.对于那些喜欢直来直去的人，无法忍受无休止地兜圈子，希望点评者可以直截了当地指出自己的错误，或者充分表达出对其本人的赞美。

关注工作胜过关注自己，做事情从来都是对事不对人。对于这类人，可以完全不顾他们的面子，直接挑出发现的问题，并用完整、严肃的论证来反驳，顺带提出自己观点。

P84.人多的会议不重要；重要的会议人不多。

一场会议的时间是有限的，不可能通过这么短的时间，确定下来每个人的问题，更不用说提出具体的解决方案了。

与会者的人越多，你一句、我一句，任何问题都是解决不了的。

需要全员参加的大会，除了表彰先进、批评落后外，就是领导或者管理层，展示“威信”的机会。此时，一顶不要吝惜自己的掌声。

P85.会上讨论的事情，也不一定真干；真要干的事业，会议上也不一定说。

充实的会议：是为了在级别更高的领导面前，显示自己的高瞻远瞩、积极敬业；或者是向下属，展示自己卓越的领导才能。

P86.会议上发表的意见，不能太当真；会下交换意见，一定要认真。

可以通过领导的会下指示，得到领导的真实想法。

开会的人，基本不干事；干事的人，基本不开会。

P93.在不同的意见中，要找出相同的点。

P94.一个大成就，是由很多小成功汇聚而成的。

P95.召开会议需要花费很大的人力、物力、财力，不应该经常举办。应当把资源，放在更能够“创造价值”的事物上。

P104.举例的时间不宜过长，不要因为举例而影响论点的展示、论证。

好的演讲者，应该合理地设置悬念。因为悬念可以扣人心弦，激发人们的好奇心。

P115.一个成功的老板，会专注于公司的经营。当制定了公司的各种经营制度和会议制度后，老板会以身作则，去遵守和执行。

P119.无论犯错者，有无意识到自己的错误，在会议阶段都应该给予尽量低调的处理。不能够大肆批评，更不能在其承认错误后，又大张旗鼓地宣传其认错。

P123.当没有一条争论能够提出“建设性意见”时，就应及时停止这种无休止的争吵。

P129.根据不同的对象、不同的环境，选择恰当的表达方式。

P120.选择争吵对象时，应尽量选择异性争吵。

可以把个人利益、他人利益、公司利益进行深度整合，捆绑在一起抛给老板。

提高员工的待遇，可以增加员工对公司的忠诚度。

对本职工作的热爱，可以激发员工的积极性和创造力。

P131.一定要及时消除“争吵后”的消极影响，贯彻落实对事不对人的原则。

保持冷静的心态，不要过早亮出底牌，暴露底线。

P133.无论对方有没有“宽宏大量”的美德，都可以赞美其宽大。

P134.犯了错误，就要勇敢地承认自己犯了错误。

P142.在完成阶段性的任务后，就要召开会议进行总结，并留下备忘录以备查证。

P143.认真分析在任务中的得失、优劣，而不是互相的推诿、指责。

P158.遇到僵局，主持人应引导众人回归理性，走到预定的议程轨道上，保证会议可以正常进行下去。

P163.会议记录：摘要记录众人的意见，详细记录领导、专家的意见。

P167.会议结束前，应感谢在座的每位与会者，感谢他们在会议中贡献出的点子，并积极参与的讨论。项目的推进、完成，功劳属于每一个人。并希望各位同仁，认真执行会议的决议。同时，需要各位在今后的工作中更加努力，继续为公司提供更优秀的主意。散会。

P174.一人一事，分工明确，专人负责。

P187.碰头会，一般情况下，就是为了统一口径。

P194.招商会、投资研讨会、项目介绍会、信息发布会等，都有不同的规范。应因时制宜、因地制宜地进行调整。