

開會技巧



開 會

- 多數主管一個月平均要開62個大小會議，卻只有50%的會議是有效率的？
- 根據調查指出，91%的人承認在開會的時候，多半都在做白日夢，有近四成的人真的睡著了。

開 會

■ 定義

■ 團體

■ 特定目標

■ 規則

■ 標的

■ 企業發展

警言

■ 會而不議

■ 議而不決

■ 決而不行

■ 行而不果

■ 資源浪費

■ 間錢

■ 時金

Characteristics of Meetings

- Participants
- Purpose
- Special Logistics
- Atmosphere
- Cost
- Time frame
- Advance preparation
- Program and agenda
- Start, middle, finish
- Followup

Myths about Meetings

- The leader is totally responsible for the success of the meeting
- The leader needs to have tight control
- Group participation is appropriate in all circumstances

Myths about Meetings

- If everybody is courteous enough, the meeting is bound to succeed
- Touching base with everyone is good management

Pros of Meetings

- Facilitate information flow
- Help heighten a feeling of camaraderie
- Encourage two-way communication
- Improve the quality of decisions
- A source of teamwork
- Aid in the implementation of change

Cons of Meetings

- Meetings are often called unnecessarily
- Act as a substitute for action
- Are dominated by one or more members who take over
- Cost a lot more money than they are worth

Cons of Meetings

- Result in low-quality decisions
- Unprepared participants prevent success
- Bad logistics cause negative impression to form about meetings

會議功能

- 資源整合
- 激發創意
- 增進溝通
- 明確分工
- 提振士氣

會議陷阱

- 造成衝突
- 扼殺創意
- 沉默是言
- 偏離主題

會議代表性

- 出席人員
- 發言狀況
- 時間因素
- 職權運用
- 答辯情況
- 私人因素

會議類型

■ 幹部會議

✚ 目的：企業整體目標

✚ 與會人員：高階

✚ 時間：固定

會議類型

■ 業務會議

✚ 目的：特定單位或業務

✚ 與會人員：相關業務人員

■ 對策會議

✚ 目的：特定問題

✚ 與會人員：不限

會議類型

■ 開發會議

✚ 目的：新產品、新構想

✚ 特性：大方向

■ 協調會議

✚ 目的：整合

✚ 與會人員：跨部門

會議類型選擇

- 目標
- 會議功能
- 會議種類

Meeting Planning Checklist

- Why meet?
- Who to include?
- What to discuss?
- Where to meet?
- When meet
- How to proceed?

Why

- ✚ 內容具體化
- ✚ 目標可衡量性
- ✚ 目標可達性

Who – 與會者選定

- 關鍵同意人
- 關鍵助益人
- 關鍵衝突人
- 與會者階層宜接近
- 人數宜適當控制

角色分配

- Who will serve as facilitator?
- Who will serve as scribe?
- Who will serve as timer?
- Who will serve as minutes writer?

What – 議題設定

- 議題緊扣目標
- 議題彼此關聯
- 議題所需時間

Where – 場地選定

- 場地空檔足夠
- 場地位置適當
- 場地大小合宜
- 場地通風及照明設備良好
- 場地提供適當開會設備
- 場地隔離性高
- 場地成本合理

When – 時限設定

- 充足準備時間
- 兼顧與會者正規事務
- 早上及星期三宜開重要會議
- 會議時限宜控制在兩小時內
- 明示會議起迄時間

遲到？

- 零頭時間
- 提醒標示
- 以身作則
- 公佈與會狀況

How — 會議進行

- 目標確定階段
- 議事階段
- 裁奪階段
- 結束階段

會議通知

- 開會時間
- 開會地點
- 會議目標
- 議題及議程
- 與會者姓名及職稱
- 會議招集人姓名及職稱
- 備註

會議通知派發時間

- 會議目標之時效性
- 思考議題所需時間
- 籌備會議所需時間

會議主持

■ 主持人特性

■ 公正、公平、耐性、分析、
綜合、自我約束、善於應變

主持人任務

- 協調準備工作
- 安排及控制會議時間
- 維持會議順暢進行
- 提出激盪性問題
- 引發討論
- 協調、結論、定奪
- 分工、後續作業

會議出席

- 注意時間、地點
- 掌握會議目標與議題
- 了解與會者
- 慎選座位
- 注意服裝儀容
- 注意身體語言
- 勿遲到、早退

會議報告

- 嚴格控制報導時限
- 周全準備與規劃
- 結論；解釋；結論
- 善用輔助工具
- 保持自信

- 保持禮貌
- 保持幽默感
- 注意語言因素
- 善用肢體語言
- 尊重會議主席

會議傾聽

- 記錄摘要
- 拋棄主見
- 區別發言性質
- 深入觀察
- 鼓勵發言

會議問答

■ 提問方式

✚ 凌空式

✚ 瞄準式

✚ 輪流式

✚ 反問式

會議問答

■ 回答時機

- ✚ 直接徵求主席同意
- ✚ 只答覆權限內問題
- ✚ 組織回答內容
- ✚ 控制回答時間

問句型態

■ 封閉 VS 開放

■ 方式：

■ 搜集資訊式、提供資訊式、追問式、鼓勵發言式、澄清式、整理已見式、徵求同意式、拖延決定式、懷疑式、狐假虎威式、強迫選擇式、暗示式、指控式

提問原則

- 儘量採單一問題提問
- 若問題敏感，宜先說明理由動機
- 未獲允許，不宜自問自答
- 永遠保持禮貌

回答原則

- 聽完問題才回答
- 不答不清楚的問題
- 就事論事；勿做人身攻擊
- 不能瞧不起質詢者
- 答覆不要有所遺漏
- 與其強辯，不如認錯

導引結論

■ 一致

■ 妥協

■ 保留

■ 迂迴

■ 強制

■ 對決

Ending the Meeting

- Know when to end
- Summarize the meeting
- Confirm the summary
- End on a positive note
- Follow-up to ensure Implementation

Mental Listening Skills

- Remove internal and external barriers
- Show an active interest in understanding others
- Hear the differences between issues and motives
- Distinguish between logical and emotional content

Nonverbal Listening Skills

- Posture – “an open center”
- Eye contact – listening/speaking connection”
- Facial expressions and nodding
- Hand and arm gestures
- Awareness of others’ body language