

第10章 会议组织与沟通



魏 江

浙 江 大 学 管 理 学 院 教 授 博 导



浙江大学
管理学院

本章学习要求

本章基本要点

- 群体沟通的优点和缺点
- 群体沟通的影响因素
- 会议组织技能



1 群体沟通的引入

问题讨论



某服装厂决定进行再造流程，但以前每次工艺流程的变革都会引起员工非常强烈的抗议。因此，公司采取三种策略：

策略一：向员工解释新的标准，再造流程的目的、必要性和必然性；给员工反馈的期限；

策略二：告知员工现工艺流程中存在的问题，进行讨论，找出办法，请员工代表参与制定标准和流程；

策略三：要求全体员工共同讨论，并参与建立和实施新标准、实施流程改造。讨论三种策略的优缺点。



2 群体沟通的优缺点

- 优点：

- 产生更多的承诺
- 产生更好的决策

- 缺点：

- 时间和效率
- 群体压力：从众心理
- 专家和领导压力
- 推卸责任：说而不做



影响群体沟通的因素

- 不可控因素

- 群体变量：规模、个性和目标、身份和角色
- 环境变量：自然位置、群体间关系、群体期望
- 任务变量：性质、困难程度、特殊要求

- 可控因素

- 领导者风格：民主型、独裁型、自由放任型
- 群体对任务的激励
- 成员间友好关系
- 成员参与的方式与程度
- 沟通网络与渠道设计



4 会议准备

- 确定会议目的
- 确定会议议题
- 确定会议场地
- 选定会议时间
- 确定与会人员
- 制定会议计划
- 制定会议议程



4.1 确定会议目的

- 信息共享
- 动员激励
- 信息传播
- 问题解决和决策制定



4.2 确定会议议题

- 紧扣目标
- 有机联系
- 明确时间



4.3 确定会议场地

— 会场的选定

交通便利原则、经济适用原则

— 会场内设备准备

— 会场布置



4.4 确定与会人员

- 会议主席
 - 会议成员
 - 会议工作人员
- 会议秘书、记录员、服务人员



与会者安排

- 构成

信息研讨：30人； 正式报告：不限
研讨培训：15人； 问题识别：10人
关键问题解决和决策制定：5 人

- 结构

——同质性和异质性的平衡
——竞争性和合作性的平衡
——任务导向和过程导向的平衡



4.5 制定会议议程

- 时间
- 地点
- 目的
- 议题顺序



会议议程实例:M计算机公司

一号项目检查会议

日期：1994年12月4日（星期五）

时间：下午2:00—3:45

地点：B大厦第二会议室

议程

- 1、 公司第四季度销售情况；
- 2、 上次会议记录；
- 3、 上次会议记录中提出的问题；
- 4、 杜敏做关于CPU进展报告；
- 5、 史强做关于Case设计进展报告；
- 6、 李辉做关于软件进展报告；
- 7、 下次会议日期、时间、地点。

附件

- 1、 软件进展报告，第7号；
- 2、 Case设计进展报告，第2号；
- 3、 关于软件问题的短文。



5 会议组织

- 明确与会者角色
- 会议开始
- 讨论主题
- 会议收尾
- 会议备忘录



会议主席

- 会议主席类型：社会领导型、决策型
- 会议主席职责
 - 社会领导型：促进讨论、会议引导、会议控制、应付隐秘议程、作出决策
 - 决策型：作出决策、会议控制、应付隐秘议程、会议引导、促进讨论



一般与会者

有效与会者的技能

- 决定是否必要出席
- 准备
- 准时与会
- 给出精确信息
- 倾听
- 支持他人
- 公平参与

检核表

- 我清楚什么会议不必出席；
- 若出席，则准备好所有信息；
- 出席会议从不迟到；
- 会议过程不说太多的废话；
- 我在倾听他人意见后才提出
不同观点；
- 我能客观地肯定他人的观点；
- 我能鼓励每个人讲自己观点。



会议开始

介绍

- 自我介绍
- 互相介绍
- 主席介绍
- 名片介绍

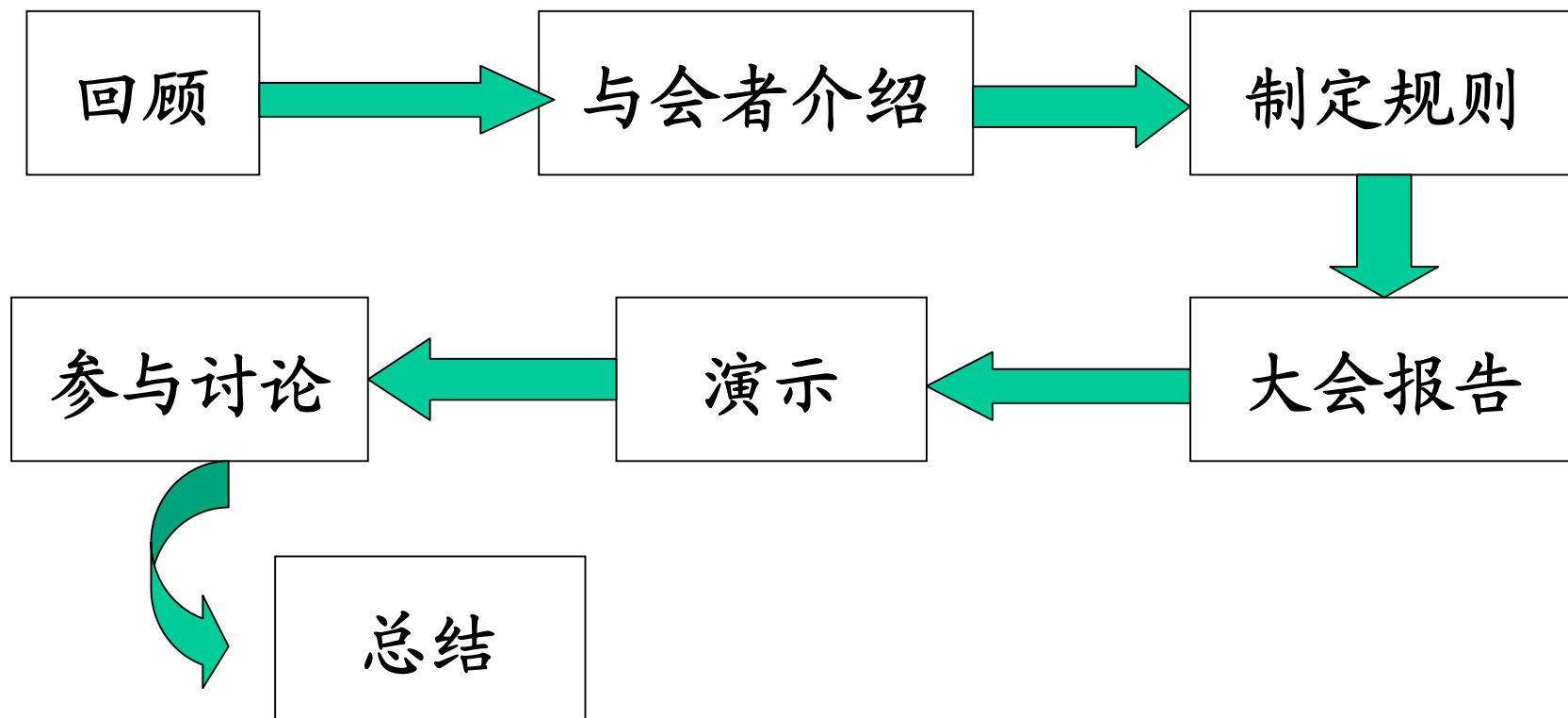


讨 论 主 题

- 营造气氛
- 组织讨论
- 提问
- 协调不同意见
- 总结



组织和参加会议技能：议程步骤



情景练习：人员选拔会议

- 练习目的：训练开会技能
- 要求：
 - 6—8人为一个会议组。参加模拟会议的人员中应该有1—2名充当观察员，参加会议的人员不能少于4人，每一个与会人员代表各自不同的部门。
 - 分配各小组成员的角色，阅读练习情景，并按要求开始练习。
 - 观察者按照最后提出的问题对会议做出反馈。



案例讨论

- 会议组织案例10.2：城市合作银行
- 讨论：本次特别会议的目的、
参加对象，并设计会议议程。
- 要求：以小组为单位，以PPT方式
完成报告，在全班作交流。

