

如何提高会议管理的效率

宝智坚思管理咨询（上海）有限公司顾问 裴彩丽\陆艳

摘要：会议管理是需要相关的项目成员，面对面进行信息陈述和讨论以达成某项决议，是一种项目团队成员之间进行信息交流的沟通方式之一，同时也是花费成本最高的、最厉害的“时间杀手”。如何提高会议的效益，让会议所花的时间和成本真正“物有所值”甚至“物超所值”？这是困扰会议组织者——监理、项目工程师、施工经理和项目经理等，甚至包括领导层的难题。本文围绕提高会议管理效率的具体措施，借助项目管理信息化系统 Greatea，进而达到会议管理的规范化和有效化。

关键字：会议管理 项目管理信息化系统 Greatea

1 项目会议浪费时间的原因

项目会议的目的包括沟通项目信息、跟踪项目进展、制定项目计划、形成项目决策、解决项目冲突、确保项目按计划顺利进行等。

美国前世通公司（MCI）会议白皮书显示；很大一部分专家每个月要参加 61.8 次会议，并且研究发现会议的 50%的时间是被浪费了。假设每次会议是一个小时，那么这些专家每个月浪费在无效会议的时间就是 31 个小时，也就是大概 4 个工作日。

概括而言，会议时间被浪费的原因分会议前、会议中和会议后，用鱼骨图分析如下：

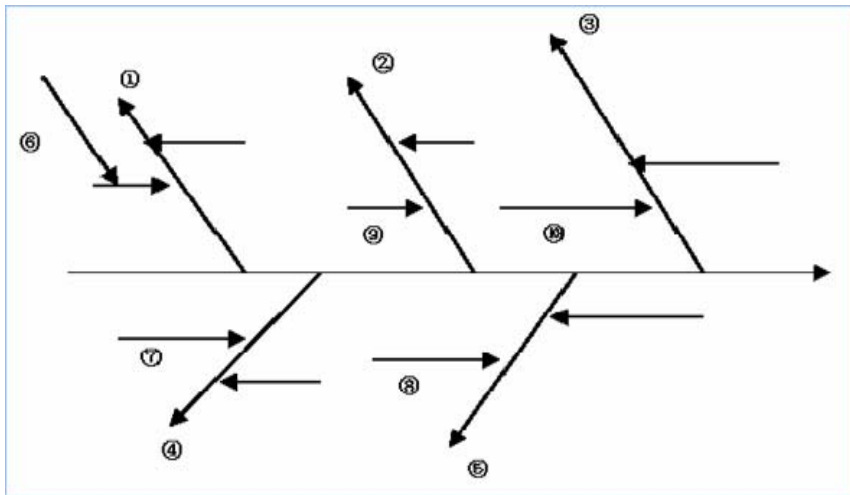


图 1 鱼骨图

会议前：

- ① 会议没有适当的准备，或者没有会议目的。
- ② 会议没有议程。
- ③ 会议没有计划。

会议中：

- ④ 会议过多或会议时间过长。
- ⑤ 讨论脱离议程的内容。
- ⑥ 会议中引用相关文件、图纸和计划等资料，查找浪费时间。
- ⑦ 会议没有结论，甚至会而无议，议而未决。

会议后：

- ⑧ 撰写和确认会议纪要。
- ⑨ 没有追踪对会议纪要的执行情况。
- ⑩ 查找历史会议纪要无从下手。

2 提高会议管理效率的具体措施

管理会议是一项很重要的管理功能。这包括计划、组织、指导和控制。一个管理良好的会议是分享信息、明确方向和消除模糊的有效方式。它有益于协调团队成员的努力和对项目事项获得即时反馈，提供了一种集体解决项目问题的方式。

会议主持人通过计划、主持和引领会议，创造适当的团队气氛。他/她必须明确对会议的期望。依据项目要达到的目标，主持人必须指导、阐明、控制、总结和评估会议结果。如果主持人在会议上讲得过多，会议可能会低效。主持人的影响取决于与会者对他/她要达到会议目标努力的认可度和他/她帮助与会者达到这些目标的技能和效率。

项目会议是否成功依赖于各种不同因素。这包括会议类型（严肃的还是自由的）、会议形式（正式的还是非正式的）、提前计划的程度和主持人表现的权力水平。项目经理必须意识到这些因素，并恰当地利用这些因素，以便有效地管理会议。

充分计划和良好管理的项目会议，会非常富有成效。有效的会议管理发生在会议之前、会议期间和会议之后。

2.1 会议前

决定会议是否确实需要。如需要，那么就要：

- 确定会议目标，要把项目进展或状态评审与问题解决会议分开举行；
- 为会议讨论设定基本规则；
- 确定必须与会的人员，并确保这他们被通知到；
- 尽早通知与会者会议的目标、地点和时间；
- 事先分发会议日程；
- 列出要在会上涉及到的事项，并预演会上的发言；
- 按时开始和结束会议。

2.2 会议中

为了使会议尽量简短，且富有成效，支持人应做到以下几点：

- 制定具体时间限制，并坚持这一时限；
- 会议一开始，就要明确会议的具体目标；
- 多从与会者处了解情况（应多倾听与会者发言）；

- 使会议按日程进行，防止与会者“跑题”；
- 利用直观教具帮助说明你的观点，鼓励其他与会者效仿；
- 就是否达成一致意见或仍然存在分歧，定时总结讨论结果；
- 当工作需要进一步完成时，将工作分配给团队成员。

2.3 会议后

当然，绝大多数工作要在会议之外完成。因此，要跟踪团队成员所分配的工作和分发准确的会议记录，并在下次会议上使用会议记录，检查工作结果。要保留会议记录，特别是项目计划、组织和评估会议的记录。这些记录要简洁、清楚和具体。会议记录可以包括以下内容：

- 下次会议的时间、地点和说明；
- 这次会议的时间和地点，与会者名单及其在项目中担任的角色；
- 讨论的会议事项；
- 已达成一致的决定和需要进一步研究的问题；
- 活动事项和负责跟踪及在下次会议上向团队汇报的人员。

3 Greata 在会议管理中的运用

Greata 系统会议模块，它可以从功能技术上，完全解决上述因为没有系统所引起的会前准备不足、会后不能有效跟踪执行和查找会议纪要的缺失与断层，使得会议组织者发现会议浪费时间成为历史。

3.1 保证会议纪要的准确和会议事项的有效安全分派

没有使用系统工具的会议，通常在会议结束 1-3 天后，与会者和相关会议负责人才能收到会议纪要和事项。并且一旦会议纪要要有歧义和不准确之处，直接影响到会议事项的按时有效执行。

Greata 系统特有的 workflow 机制，根据不同公司设置不同的流程业务规则、安全权限。每执行一项动作都会自动引起 workflow 状态的改变，并发送告示给相应的

成员。

会议管理模块的工作流状态和流转如下图所示。在会议召开过程中，组织者应已经拟定了会议纪要，会后提交此纪要给相关人员审批，当会议纪要被批准时，系统会自动发送告示给相关会议人员，以确认会议纪要的准确性。同时，根据预先流程模板和权限设置，系统还会发送另一份告示告知事项负责人其所负责的会议事项。

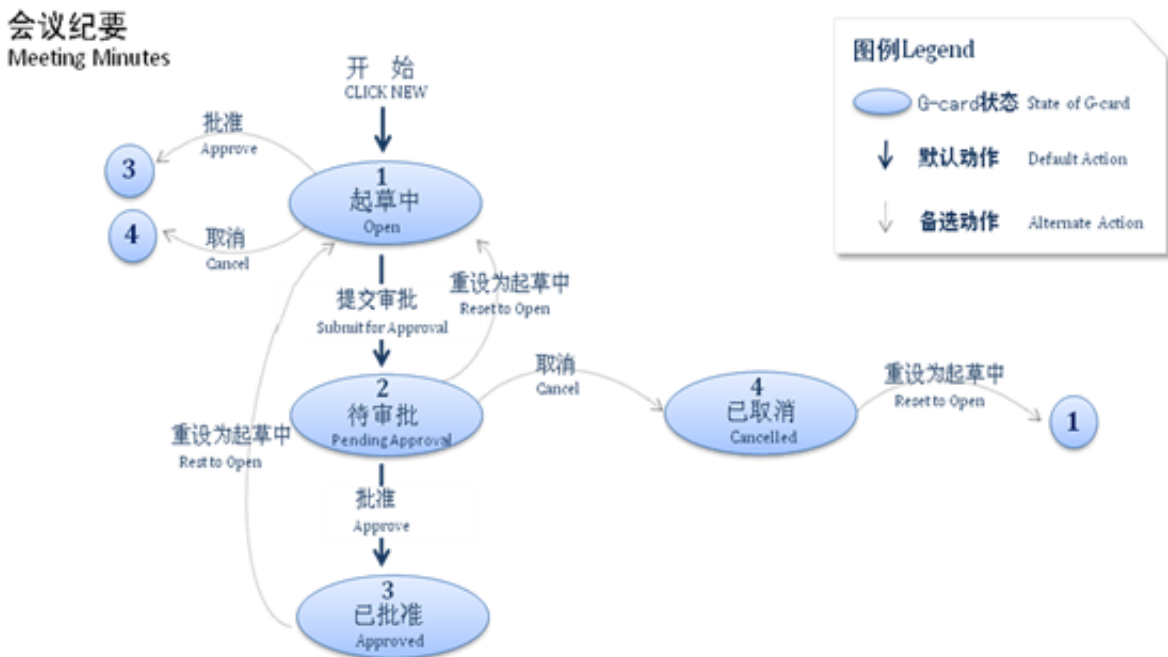


图 2 会议管理模块的工作流状态和流转

3.2 有效跟踪和落实会议事项

任何工作如果没有监督、检查机制，就会出现“管理空洞”。

在 Greata 会议管理模块中，系统设置一种跟踪机制，即一项会议事项如果没有完成，会自动带到本例会的下次会议中作追踪。如下图所示：



图 3 会议事项

大的项目从立案到竣工也许历时要 3 年左右，甚至更长，面对海量如山的会议纪要档案，如何才能快捷的找到几年前的某个会议纪要资料呢？

Greata 支持用户自己定义的视图，用户可以根据自己的业务需要，定制方

便自己查找的视图，譬如：按文档存档时间、按类别、按责任人等来自定义，从而快速筛选出您想要的会议纪要资料。



图 4 视图过滤

4 结语

Greata 的会议系统模块提供了很多有用的业务功能，将大量会议上分配的工作事项用数据化来跟踪，加强项目团队对会议结果的承诺，提升会议的价值。它可以从功能技术上，完全解决上述因为没有系统所引起的会前准备不足、会后不能有效跟踪执行和查找会议纪要的缺失与断层。运用所建议的会议方法和 Greata 会议管理模块主要功能，会让您的会议更加轻松、有效！