

归纳常见的项目会议管理的问题投资建设项目管理师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/520/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BD\\_92\\_E7\\_BA\\_B3\\_E5\\_B8\\_B8\\_E8\\_c41\\_520635.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E5_BD_92_E7_BA_B3_E5_B8_B8_E8_c41_520635.htm)

开会作为一种正式沟通的渠道，项目经理通过会议解决问题，安排工作，制定计划和决策，是推动项目最终达成目标的重要手段。但是，我们却可以在现实中看到，大量的项目经理，由于各种原因：或有点官僚主义，或是缺乏基本的管理沟通技巧，又或者专业气质太重，……很多会议，都是低绩效，甚至可以说没有绩效的，尤其在研究院所、策划研究机构、软件企业等知识密集的项目型企业更为典型，会议的结果往往不是解决了问题，安排了工作，而是什么都没有？甚至产生了争端和矛盾！让我们通过一个真实案例，并全程对问题进行点评，以归纳常见的项目会议管理的问题：项目经理张某用了几天的时间联络、确认，一再延期，终于组织召开了“项目主创意会”，由于是该类型项目中最重要会议，全体项目成员，包括公司的内部专家和外协专家总共30多人参加了这个会议（首先，就目的而言，这个会议规模是有问题的）。会议首先由PM将项目小组初步形成意见进行了讲解，过程中，就不断被那些个专家打断，打断之后PM作完解释之后才发现，原来这些专家知识不太清楚项目有关背景（会议能不能有绩效，最重要的就是会前准备，让参会人员背景、方案等所知甚少的时候，首先就会出现这个问题，更重要的，当双方各自摆明立场之后，你PM是坚持自己的，还是听他们的？）好不容易介绍、解释完了方案，开始讨论！众多专家就开始提出众多问题，由于都是些个“专家”所以就必须要发言，

而且要精彩，而且要让PM有所收获，于是，方案在这样的“攻击”之下变得一无是处，大家甚至对PM的基本逻辑思维能力、演讲组织能力，乃至语文能力也产生了怀疑！（呵呵！这是什么会议？这就是在现实中经常发生的会议实景）然后，PM或对某些想法进行深入阐释，或对错别字的问题表示道歉，或与个别专家就一个要点进行辩论，最后恼羞成怒开始对所有的意见都从心里进行抵制而却依然笑着应答！专家们终于占了上风（专家总是占上风的），快要散会的时候，发现已经是4个小时之后了而原来的计划只是2个小时开这个会议！大家迅速散去，各忙各的！此时，项目组成员问PM，主创意到底如何订？如果是一个怯懦的PM会说按照X总说的办吧！如果是一个有些专业精神的PM会说原方案不变，这是什么会？简直就是浪费时间，……由此，我们要表达一些对于“会议”的看法：第一，会议是什么？会议天然就有公司政治色彩，但是，决不要将这样的想法放在具体解决问题的战术性的、项目型的会议上！而我们很多项目公司，不能摆脱这个束缚，认为会议就是要强化权力，要打击对手，要怎么样怎么样！项目过程中的种种会议，是要解决具体问题，这里不能有所谓权威，只能有专业的激辩，越是这样越是精彩而且能够有成果！但国内公司所有会议的政治气氛太浓，一直蔓延到了项目的会议之中！第二，会议的成本 我们干过这样一个事情，与客户方7、8个人一起，从9点钟开会讨论一个问题，最后到了12点钟还没有任何结果，而其中主要的问题，就是领导的尼尼喃喃不能决策，或左或右，又觉得不动最好！搞得所有人不知如何应付，疲惫不已！终于轮到我们发言，我们拿着计算机，边说边算，这里在座的日工资30000元

，用了半天，就是15000元，没有任何结果就是净亏损，按照公司毛利就是需要实现15万的订单才能挽回上午这个会议的损失。当然，这里没有计算机会成本，因为在座的每个人都有自己的岗位，如果不参加这个会议还可以在其它方面或获得收益或降低成本，尤其几个高级管理人员机会成本损失更是严重！我们付出了这样的代价，我们获得了什么结果

？amp.试大\$什么结果都没有！这席话震惊了在场所有人，此后只是用了10分钟，将几个方案的优势劣势进行了一个对比分析很快作出了结论！并由此，客户方领导让我们设计并推动实施了该公司的会议管理体系！第三，会议的形式我们可以发现这样一个问题，有领导参加的会议，大家都不太发言，等着定调子！没有领导的会议则争吵的利害！什么是好的会议，其实后者看起来好像有伤同事情谊，但这才是好的，任何一个决策都会有两面，有人看到好的一面，有人看到坏的一面，看到坏的一面的人因为某些原因不说，这叫聪明还是叫不专业，在不同的企业可能会有不同的看法！但是，我们的观点是，专业人之所以被称为专业，就是要有点坚持，要知道什么东西在自己所知识/能力/经验系统是好的，或是不好的否则，你也就没有必要参与这个会议更重要的是，敢于表达！因此，我们认为项目过程中的会议，尤其是重要的会议，有争吵的会议是好的，一团和气的会议简直就不用去开！以上都还没有涉及会议管理技术层面的问题，实际上在具体的会议管理中，还有很多所谓“机会点”，如果不能认识并改善将会给公司带来很大的损失！最后，我们要说，项目经理，如果你还不会开会，那还不如不要开会！100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

