

别让开会“谋杀”工作时间 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/56/2021_2022__E5_88_AB_E8_AE_A9_E5_BC_80_E4_c39_56371.htm 时间是企业最宝贵的资源，尤其是管理者的时间。他们每天的大部分时间都在忙惊天动地开会。那么，这些会议真的很有价值吗？都是必须的吗？都产生了积极效果吗？会议：见怪不怪的难题 几个星期前，老总让秘书通知参加会议的高级主管准备提交会议议程项目，不久，一个建议“大杂烩”上来了。老总看了这些议项，把常规性、操作性议题放在前面，以便在大会后面的时间里集中讨论某个战略性问题。但是会议开始后，整个计划完全走偏了。在看了销售副总的广告展示后，讨文化教育中心全部拉到公司基本设备的配置上，造成本次会议的成果是：欧洲的竞争计划推迟到下次会议进行；老总的计划还没有讨论出结果，散会时有的主管没精打采，有的神色气愤，有的一直抱怨又浪费了时间……这又是一个典型的谋杀时间的会议：没有重点，无章可循，常常在一个无足轻重的问题上讨文化了大半天，而最重要的问题却根本没时间谈：给予战略决策的注意力不够。据美国一家国际战略咨询公司调查发现，一个典型的企业，其高层管理团队在一起工作的时间，每月不到3天；而在这3天里，其中花在讨论战略问题上的时间，不到3小时。而且就这3个小时，一般也是无果而终，很少能迅速作出优良的决策。美国一家全球性公司的高层主管抱怨说，每年花在讨论假期问题上的时间，比花在讨论进军东南亚市场的问题上的时间还要多；召开会议浊为了要做决定，而是“共享”一下信息，或者仅仅“大家讨论一下”而

已。而要做战略决策的会议，则大多是“灵机一支”决定的，没有任何前兆和准备，随意性很大。效率开会小窍门一个漏洞百出的决策能使投资者迅速地垮掉，而一个好的决策，如果决定得太慢的话，也同学会削弱市场竞争力。会议是决策过程中不可或缺的环节。而开会也是大有学问的。现在，就推出几个小窍门，让我们开会时用点时间，多出点成果。

操作性、战略决策分开处理 讨论操作性的问题和作出战略决策，二者有本质区别，需要有不同的讨论形式和思考方式。针对不同的问题和目的召开不同的会议，可防止操作性事情主导会议议程，以便赢得更多的时间讨论战略问题。将会议重点放在决策上 会议中心定位在决策而讨论的层面上，会前的准备工作必不可少。阅读材料在会议前就要发放人参会者，在封面上列出会议将讨论的主要问题。度量生个议面的真正价值 摆在议程上的每个议项有轻重缓急之分。因此，管理者们花在上面的时间也要区别分配。要依据每个问题对企业长期影响的大小来决定，公司董事会或分析部分可提前做全面分析，一个概算就可以了。尽快解决问题 按照严格程序把议程上的问题一个个解决掉，必须要有明确的时间表、团队处理方式以及最后由谁来拍板等等。管理者要时常提醒自己；议程上的问题解决了吗？需要什么时候做决定？摆出备选方案 如果没有真正的可选方案，也就无从管理。战略性备选方案的产生过程，要同它们的评估及通过过程分割开来，以加速最后的决定过程。确保决策贯彻执行 通常一个管理团队遇到的最大挑战，不是做决定本身，而是针对所决定的内容，会后的理解是否一致，这直接关系到决策的执行效果。应避免决策沦为两种后果；一是实践中被曲解；二是成为沉默

不作为的牺牲品。开会有如行船，会议的组织者和主持者必须有舵手的意识，开论是平静的水面还是惊涛骇浪，都要稳稳的把握既定的方面，让手里“船”达到目的地，让各项问题有自己的归宿，找到解决的途径。否则，开会就会异变为时间的杀手，决策也将沦为“不系之舟”，茫然失所。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com