

敏捷协作团队 之 高效会议指南



目录:

- **前言-我们真的会开会吗?**
- **任何组织都需要让开会的 ROI 为正**
- **高效团队会议助力敏捷组织的 4 大价值点**
- **高效团队会议的 9 大原则**
- **敏捷组织需要开好的 7 大会议**
 - 团队周例会 —— 让日常工作事事有推动, 件件有着落
 - 敏捷日站会 —— 把协作的节奏打起来, 每日紧密配合
 - 团队决策会 —— 团队讨论 30 分钟内必有结果的会议
 - 1 对 1 会议 —— 领导者和员工建立信任的场
 - 团队复盘会 —— 从集体反思中促进团队持续成长
 - OKR 制定会 —— 让每个人都知道去哪里, 为什么, 怎么去
 - 组织使命探寻会 —— 让我们和我的工作都有意义
- **产品&服务介绍**

小飞的一封信：

我们真的会开会吗？

我们好像真的不会开会

我们不会在孩子不懂基本规则，例如憋气，游泳的情况下，就急着让他们参加少年跳水队。那为什么在派员工参加各种会议时——无论是出席、组织还是主持，我们却常常忽略一个问题：人们具备如何有效开会的能力吗？

许多人在会议结束后感慨：“这简直是浪费时间。”对会议的普遍不满，是因为它们往往乏味、缺乏互动，看起来更像是一种走过场的形式。我曾经看过一个有趣的数字，低效会议给工作者带来的时间浪费，可以平均让每人多活 3.2 年！

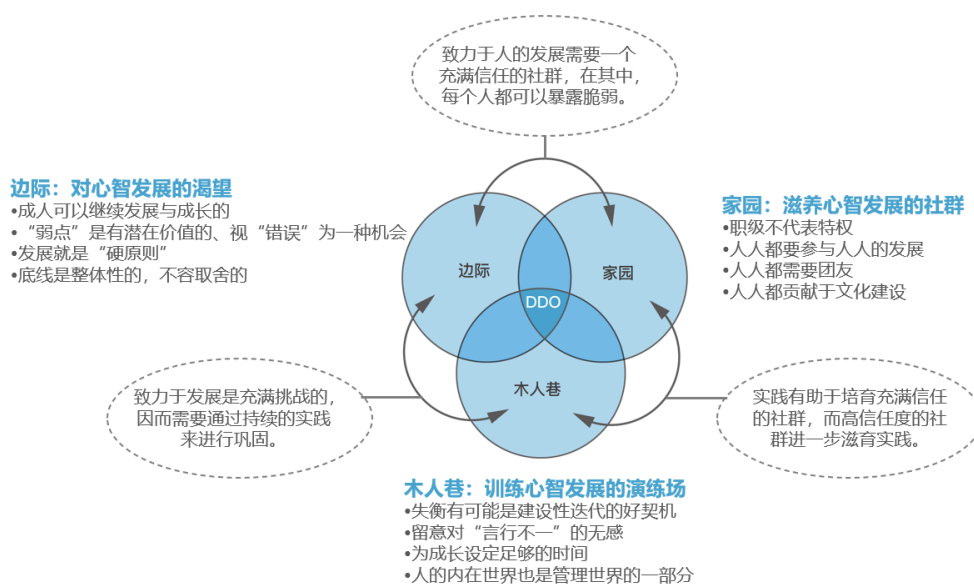
“那么在今天，我们还有必要开会吗？”简而言之，很多人认为随着科技发展，特别是 AI 技术，让我们的沟通变得便捷，我们还有必要非要见面开会吗？我认为这是一个巨大的错误，对于领导者而言，想要带领团队练兵打仗的一个重要场景，就是团队会议。

面对面的交流对团队和组织的成功具有不可估量的价值。它使我们能够听到通常被忽略的声音，可以迅速地解决问题，并在团队成员之间建立起信任。当人们坐在一起，不是通过文字，而是可以直接看到对方时，会产生一种特别的团队凝聚力。你可以通过听声音的音调，看面部表情和肢体语言，建立更深层次的合作。

如此看来，如果团队成员从一场场会议中走出来是一脸忙然，疲惫，不置可否...我想，是时候反思了，我们真的会开会吗？

把会开好 – 组织能力的练习场

哈佛大学著名心理学教授 罗伯特·凯根 Robert Kegan 在其著作《人人文化-锐意发展型组织》提出的 21 世纪人才发展框架 DDO “三元素”——建“家园” (home)、推“边际” (edge)、打“木人巷” (groove)。凯根教授认为，企业惯用的脱离实际工作的培训项目，放到今天想要帮助人们提升能力显然已经效果甚微。我们需要在工作中找到一个木人巷，彼此陪伴，一起天天练。木人巷的原文是 groove，有沟巷的意味，同时它是关于每天都必须要练习的指定动作，因而 DDO 借用了少林寺练功每天都要经过一排木人桩的“木人巷”予以译名。



培训越来越失效，我们需要寻找锻炼团队能力的新路径...

我一直认为，从“知道”到“做到”之间，是一个巨大的鸿沟。很多人，会把自己的“知道”假想成“做到”，甚至对外宣称“我就是这样的人”。这种对内，外的欺骗性让我们感觉良好，但某一个时刻我们还是不得不面对现实。

DDO，就是让“我们”踏踏实实找到每天练习的步调，什么场景能是团队每天都可以在一起练习的呢？说实话，除了开会，我找不到第二个了。

敏捷组织推进的切入口：团队会议

我们发现，在大部分组织里，当人们去参加一场会议，实际上都不会觉得这是去参加一场“我的会议”，他们往住的感觉和认为是：我是去参加一场“你的会议”或者说“领导的会议”。如果我们最开始就潜移默化的抱着如此心态去参会，我们怎么可能奢求团队伙伴在会上能做到专注投入，充分表达，关注会议结果？

Madelon van Tiburg
自组织教练- 博组客 荷兰

哈佛大学曾经做过一项调研，询问不同岗位类型的工作者对参加一场会议的满意程度。结果，你猜猜谁对于参加会议的感受最满意？领导者！

在我看来，这个答案并不新鲜，因为在一场会议里，领导者是那个全场唯一可以掌控自己体验感

受的人！在大部分组织公司的会议里，领导者到了会议才会开始，他想说什么就说什么，他想说多久就说多久，不会有人打断他，但是他可以随意打断他人，他什么时候说会议结束了才会结束。那他当然最爽了。应运而生的，参会的其他人的一个重要任务，就是围绕着领导者的感受来开会。

而敏捷组织希望营造的一种氛围是，当人们来开会，人们需要明白：我是来开一场我们的会议，而不是来开一场领导者的会议。

敏捷组织因此不得不面对的一个问题就是，我们该如何在没有绝对权威和领导的情况下，制定目标，推动协作，做出决策？我的答案就是，开会的方法与规则！这也是为什么，如果你参加大部分谈论敏捷组织，去中心化自组织的学习活动，一个极为重要的话题就是：团队如何把会开好。

敏捷自组织高效会议基本原则

传统开会模式
以领导者的感受为核心
会议是否高效 领导者说了算



敏捷自组织开会模式
以团队协作拿结果为核心
会议是否高效 团队说了算

单向输出

双向互动

追求完美方案

敏捷推动下一步

目标和结果不明确也能开会

始终围绕会议目标和产出结果

对参会投入的时间不敏感

尽快开完会，尽快回去工作

规则模糊，聊哪算哪

关注讨论方法，协作规则

今天很高兴，为大家介绍好会这款会议 SaaS 工具。好会的核心理念基于敏捷组织领域最先进、最落地的开会方法、团队决策工具、团队对话方式。帮助想要推动组织发展，提升协作效率的团队，从最日常的团队例会开始，边实践，边成长，边进化。

这本指南是我与好会团队一次有趣的创作经历，文中的文字性内容是我多年陪伴支持敏捷组织开会的新得，欢迎交流拍砖。好会也将与众多优秀企业打磨出的敏捷组织常开的关键会议模板与大家分享。让我们一起，会开会，开好会！

小飞 Fiona

组织效能专家 / 敏捷组织，自组织实践者

任何组织都需要让开会的 ROI 为正

一场会议的成本到底是多少？

1. 可以计算的成本

对于企业的一号位，领导者而言，低效会议造成巨大的浪费。

数据统计，这一浪费，约占企业总人力成本的 **7.5%**

举例：

- 以一家 **200 人** 的科技公司为例，假设一年的总人力成本是 **1 个亿**（薪酬，社保税，福利，

管理成本等），那么在会议上的浪费是 **750 万人民币 / 年**。

数据来源：

- 在美国，一家企业投入在会议上的成本，占总人力成本的 **15%**。（BBC）
- 调研显示，员工反馈他们认为自己日常所参加的会议中，**50%**是在浪费时间。（Atlassian）

更多数据：

- “我们被会议淹没了！”超过 300 万工作者参与的调研发现，自疫情后的过去两年，人们参加会议的数量平均上升了 **13%**，而 **56%** 的受访者认为会议效率却在降低。- 哈佛商学院
- **54%** 的工作者反馈他们的工作时间比以前更长，**39%** 的工作者认为他们已经被淹没的会议耗尽。- 微软《2021 工作趋势》
- 在美国，每年因为低效的会议所造成的浪费等于 **370 亿美金**。
- 全球 **71%** 的领导者认为，他们所参加的会议是低效的。- 哈佛商业评论

2. 不可以计算的成本

会开多了会生病！MRS 会议恢复综合症

当你身心疲惫的结束一场漫长的会议，或者一天穿梭在不同的密集会议安排中，又或者在一场混乱没有结果的会议中被消耗着。这些体验，让你不得不要缓和很久才能恢复状态，才有精神聚焦到其他事情上，比如在会后你总是跑到茶水间和同事闲聊，在户外抽烟休息片刻来减压，请注意：你可能患上了会议恢复综合症 MRS-meeting recovery syndrome。

MRS 会议恢复综合症，是任何职场人士都有可能患上的病症。**因为只要职场还在一天，人们就不得不继续着无止尽的低效会议。**只是在近几年被心理学家通过科学的研究实验，证实了这是一个确实存在的“病症”。

患上这种病症的员工，往往在会后感到疲劳，昏昏欲睡，无法投入工作，生产力下降，并持续的情绪低落。

数据显示 (BBC)，在美国，每天都要召开大约 5500 万场会议。这意味着每家公司在人力资源方面花费的成本中，有 15%落到了开会上。管理者（企业中最贵的那批人）更甚，他们平均每周要开大约 23 小时的会议。你可以这么理解，大家都容易生病，管理者有可能病的更重。

为什么我们会得病？我试着用来自美国的一位专家斯蒂芬·霍布福尔 (Stevan Hobfoll) 博士，他最早提出了资源保护理论 (conservation of resources theory, COR)。COR 理论最初作为一种压力理论出现，试图为人们理解“压力是什么”这一问题提供新视角。该理论认为，个体具有保存、保护和获取资源的倾向，因此，无论是潜在的资源损失威胁，还是实际的资源损失都会引发个体的紧张和压力 (Hobfoll,1989)。

具体来讲，个体在一下三种情境下都会产生压力反应：

1. 现有资源面临损失威胁时；
2. 现有资源出现实际损失时；
3. 已付出努力而资源却并未实际增加时。

简单而言，当一个人的资源受到威胁或损失时，就会出现心理压力。当资源不足时，一个人会转向防御以保存剩余的资源供应。**在办公室会议中，一些员工最宝贵的资源是他们的专注力、感知力，自主管理力和主动性。**MRS 的出现，则意味着生产力的突然停止，因为他们需要时间来恢复。

University of Utah 的教授 Joseph Allen 通过实验得出，**没有 MRS 症状的员工，在结束一场会议后，一般需要 10~15 分钟休息，以让自己调整切换到下一个任务。而患有 MRS 症状的员工，至少需要 45 分钟。**总之，我认为无论你是员工自己，还是领导者，都需要警惕起来，一场低效的会议对团队和人们的伤害，不仅仅停留在这场会议本身。讽刺又遗憾的是，低效的会议无时无刻不发生在各个组织中。

高效团队会议

助力敏捷组织的 4 大价值点

价值点 1：降本增效：会议成本的新视角



一个组织，会议越多，越低效。

- 彼得·德鲁克

管理学大师 彼得·德鲁克有这样一段经典描述 **“开会这个行为，是对一个有缺陷组织的妥协。因为一个人要么在工作，要么在开会，不可能同时做这两件事情。”**。

我认为“有缺陷组织的妥协”的形容简直太形象了。这句话是什么意思呢？你可以想象一下，在一个理想的组织中（或者说是无法实现的梦想），应该不会需要会议。因为每个人都知道他需要知道什么来完成他的工作。每个人都有他可以用来完成工作的资源。

会议是必要的，因为从事不同工作的人必须合作才能完成特定的任务.....我们开会是因为特定情况下所需的知识和经验不是一个人就能获得的，而是必须由几个人的经验和知识拼凑而成的。彼得·德鲁克补充道“会议是低绩效组织的病症。我们应该知道，开会越少越好”。苹果现任 CEO Tim Cook 也有同样的观点，他说：**对于领导者，你要明白：会议开的时间越长，你能搞定的事情越少。**著名经济学家 John Kenneth 也有一个对于爱开会的领导者而言极具讽刺的观点，他说 **Meetings are indispensable when you don't want to do anything. 会议在你不想做任何事情时才会显得不可或缺。**

领导者在这点上特别需要警惕。很多公司最大的内耗，就是养了一批的伪高管。他们的第一特征就是：无休止的开会，却没有策略和产出。我称之为，通过会议，把自己“包装”的很忙，以“显得”自己是有价值的，同时拉上团队所有人陪着他演戏。

这种情况可以改变。通过引入敏捷组织原则，我们不仅可以使会议更具目的性，减少不必要的会议时间，还可以通过更高效的决策过程，更快速的问题解决，以及更强的团队协作来节省成本。

价值点 2：保持团队高度协同

团队日常协作，很重要的就是要把协作的节奏打起来，把大家一起做决策的共同逻辑和语言建立起来。

我始终不认为开会是工作的一部分，我认为，**开会的本质是：我们这个团队的伙伴们坐下来，一起讨论商量，接下来我们该如何更好的协作。**

如果一个团队花费太多的时间在会议上，那么他们就丧失了利用这些时间去服务客户，设计产品，专注研发等等更有价值的事情。

组织良好、高效的团队会议有助于确保所有团队成员了解个人角色定位以及应该优先关注的工作事项。

风险投资公司 Andreessen Horowitz 的合伙人 Steven Sinofsky 在一篇题为《达到会议效率顶峰 (Reaching Peak Meeting Efficiency)》的文章中指出，“交谈，倾听 和讨论”是团队共享理解价值观的关键要素，这些价值观指导着团队做出了每天众多微观决策与行动。

很多人都认为每周的团队会议是对效率的扼杀或时间的浪费，但并非如此，相反它既有助于生产效率的提高、也能够促进沟通。正如 Kim Scott 在《绝对坦率 (Radical Candor)》一书中所言，一场有效的员工会议有三个目标：团队成员每天都要做大量的决策，大家在团队会议上共同回顾关键的工作指标、并就下一步计划达成一致，这将有助于确保每个人都致力于重要的优先事项。

“会议不仅是对过去一周所发生事件的回顾，也允许人们进行重要的信息共享和更新，同时推动着团队明确未来一周内的重大决策及解决存在的一些辩驳和疑问。”

换句话说，如果你要知道一个团队当下是否斗志昂扬，高效协作，去参加他们的一场团队周例会便可一目了然。

价值点 3：共享信息，是敏捷组织运转的基石

信息的开放透明对于自组织团队至关重要。在敏捷环境中，团队成员需要准确、及时的信息来做出正确的决策。任何信息壁垒都可能导致错误的判断，影响产品质量和客户满意度。通过确保让项目的进展状态、团队的绩效结果和市场反馈信息的透明分享，组织能够建立一种信任文化。在这样的文化中，团队成员更愿意承担责任，主动解决问题，因为他们知道自己的决策是基于全面的事实和数据。

高效的会议是信息透明和团队自主的载体。敏捷方法论鼓励定期举行的短会议，如每日站会，确保信息实时共享，同时避免了传统长时间会议可能带来的时间浪费。在这些会议中，团队成员更新他们的进度，分享挑战，并请求帮助。这促进了实时的反馈和协作，使团队能够快速调整策略以应对新的挑战。

更重要的是，高效会议支持自组织的方式，是通过赋权团队成员来实现的。在敏捷会议中，不鼓励上级命令和控制；相反，每个成员都有机会参与讨论，提出意见，并对决策过程有所贡献。这种平等的沟通促进了团队成员的参与感和责任感，从而提高了他们的积极性和创新性。

因此我认为，信息的开放透明与高效的会议是自组织敏捷团队成功的两大支柱。它们共同创建了一个环境，团队成员能够获得他们需要的所有信息，自由地表达意见，快速做出决策，并承担相应的责任。为了实现真正的敏捷，组织必须致力于维护信息透明度的文化，并优化会议的效率，从而赋予团队更高的自主性和更强的自组织能力。通过这种方式，组织不仅能够更快地应对市场变化，还能激发员工的潜力，推动持续的业务增长。

价值点 4：支持 VUCA 环境下快速敏捷决策

不知道你是否有过这样的经历，团队开会讨论决策，讨论 2-3 小时却没有结果，疲惫不堪。你会发现很多时候团队容易陷入一种追求完美方案的迷思，或者试图要找到一个所有人都满意的解法。这真的太难太难了。外部环境变幻莫测，我们能做的就是充分调动出组织的感知响应力，快速决策，快速行动，然后复盘，迭代。因为在敏捷组织里做决策有一条黄金原则就是：当下足够好，安全可尝试。

但怎么能做到场场会议必有决策，且是有质量的决策呢？核心就是，高效会议。而这背后的底层假设便是：**开会是有方法的**。说来也很有意思，正是因为自组织在开会的时候，缺少了绝对权威，即领导者，因此，团队不得不创造出一套规则，流程，方法，来让大家可以一起议事，一起协同，一起讨论做出决策。而这样的方法，或者说决策框架有很多，例如合弄制的治理会议，博组客推行的 SDIM（面向解决方案的互动决策会议），亚马逊的单向门/双向门决策法，看见系统的两宜推理决策法等。这些决策方式，不仅全力支持敏捷的基本原则，同时相比较引导工作坊这样的方式，也更加的灵活，轻量级。

因为简单好用，快速决策，所以对于前线团队而言也很容易践行。总之，通过全新的决策会模式，推动整个团队快速感知，集体参与，快速决策。从而全面提升团队的敏捷性。

敏捷组织高效会议 9 大原则

原则 1 - 不开没有目标的会议

- 每个人都要明白，当我们拿到什么，这场会议就可以结束了
- 如果一场会议最终没有实现目标，那么就是浪费了所有人的时间
- 不要召集一场你没想好会议目标的会议
- 不要去参加一场你不知道会议目标是什么的会议

原则 2 - 可来可不来的都别来

- 人越多，会议越低效
- 确保你与这场会议主题高度相关（没有你这场会议甚至无法顺利开展）
- 若是做不出贡献，就请立刻离开这场会议
- 不要开大会，特别是宣导会
- 全程都不用说话的伙伴，不要参会。会后倍速看回放，或会议纪要

原则 3 - 关注生成结论和产出

- 会议的本质是用时间换结论的商业模式
- 不开没有结论产出的会议
- 每场议程结束时，都要关注是否有结论产出需要记录
- 将结论产出分类：下步行动，决策，核心要点，规则，约定

原则 4 - 说清楚你需要什么？

- 不要只说 problem/担忧，不说提议/建议；或者只说需求，不说为什么需要
- 将你的需求清晰分类，不然别人会猜错
-

What do you need?

你需要什么？



一个行动



一个决定



约定or规则



分享信息



获取信息



发起讨论

原则 5 - 不开没有议程的会议

- 会前一定要有议程
- 自主共创议程，每个人将自己要聊的话题带来
- 议程一定要有预设时间，并在开会时计时
- 给议程设置优先级，重要的事情先讨论

原则 6 - 敏捷协作，始终关注推动下一步

- 讨论出的下步行动一定要设置@负责人，和 DDL
- 关注越短周期的任务越好
- 周期性会议，第一个议程就是回顾上次生成的行动是否完成
- 自组织下，任何人可以给任何人发出任务，基于角色职责即可

原则 7- 敏捷决策：当下足够好，安全可尝试

- 警惕完美主义迷思，完美的计划，完美的方案，那都是假象
- 无需一定要有让所有人满意的答案，无需凡事都要达成共识，那太慢了，太难了
- 先提问澄清，后反馈建议
- 用“你反对吗”，替代“你同意吗”
- 整合思维，而不是二元对立

原则 8 - 确保有专业的主持人

- 不开不知道主持人是谁的会议
- 不要默认领导者，项目经理，HRBP，或者助理就是主持人
- 主持人的 4 大核心角色

高效会议的4大核心要素

议程
Agenda规则
Rule方法
Method心理空间
Psychological Space

@主持人的4大核心角色

@引导师
Facilitator@裁判
Referee@专家
Methodologist@教练
Coach

关键主持力

- 推动议程，带动节奏
- 引导生成结论产出

- 守护原则和规则
- 严判插话跑题
- 处理冲突

- 如何说，如何听，如何问，如何高效对话
- 推动复杂对话，艰难决策
- 不同主题场景会议的方法引导

- 保持中立
- 关注情绪，激发能量场

原则 9 - 默认准时结束会议

- 会议快要结束的时候，主持人就要有意识加快速度
- 鼓励人们精要表达，直奔主题（例如发言不许超过 3 分钟）
- 鼓励人们将不重要/不紧急的话题，放到下次会议讨论，或者会后讨论

开放资源，期待共享

@版权归【好会】www.kaihaohui.cn X 小飞 所有

如需引用，发布，制作宣传材料，请标注版权归属即可

欢迎体验好会，体验这些敏捷组织的高效开会原则

- 好会 SaaS 产品的设计开发理念，正是基于以上原则
- 小飞为此设计的【敏捷组织高效会议系统】，支持团队有方法的把会开好，并助力组织内会议效能官的培养认证

 好会

产品 高效开会方法

免费注册 →

最高效的会议来自最高效的团队

是一个由AI加持的智能团队会议笔记。从个人会议笔记，到团队共创笔记；并贯穿支持会前，会中，会后的团队协作。

 AI 智能议程创建

仅需一键，即可制定专业会议议程，大幅降低会议准备成本。

☒ 过往行动追踪

 团队共创议程模式

 丰富高效的决策工具

☒ 结论产出分类

 周期性会议聚合管理

Daily stand up - 35th

Preparing

1 / 4

Invite

Close

Avatar

Daily stand up

+ Add your first topic

Copilot

Sure! Here's a template for your daily stand-up meeting.

Meeting Topic: Daily Stand-up

Meeting Duration: 15 minutes

Agenda:

1. Team Updates (5 minutes)

2. Task Assignments (5 minutes)

3. Roadblocks and Assistance (3 minutes)

4. Next Steps (2 minutes)

Remember to keep the meeting focused and concise. Let me know if there's anything else I can assist you with!

Create new meeting

Apply to current meeting

Other recommend templates you may need

Daily Stand-up Meeting

Template

Team weekly meeting

Template

Ask me anything about meetings ...

立即体验 →

www.kaihaohui.cn

www.huddles.app (国际版)

团队周例会 SOP

周例会的价值：

- 明进展：所有团队成员了解团队整体进展和目标达成度，做到人人心中有数；
- 清障碍：快速响应，扫清协作和行动推进障碍，以便高效达成团队目标；
- 增能量：增进彼此了解，加强人际关系和团队凝聚力。

周例会的目的：

- 整个团队以周为单位推动协作，清楚当前工作进展，扫清协作和行动推进障碍，高效达成团队目标。

周例会基本信息：

- 时长：30~45mins
- 频率：每周，每双周
- 目标参会者：一个团队的核心成员，一个项目组
- 建议人数：3-12 人

周例会 5 大原则

- 会而有议，议而有决，决而有行，行而有果
- 一次只讨论一个议题，不插话，不跑题
- 始终记下结论产出
- 关注推动下一步，重大复杂话题单开会
- 守护时间，准时开始，准时结束



You should always know how you're doing against your metrics. You should always have a weekly review meeting every week.

— Sam Altman —

团队周例会议程：

行动追踪

1. 过往行动追踪

排序：负责人 ▾ 分组：自定义 ▾    05:00 

- 智能卡片。上场会议生成的行动，将自动在此聚合展示；

- 行动负责人快速分享进展（完成/未完成），无需就细节展开讨论。

来自往次会议 0

☐ 记录行动任务，将追踪到下场会议  

团队工作优先级

2. 优先级进展更新

   03:00 

- 基于团队当期目标所生成的团队工作优先级

- 领导者回顾上周期优先级达成状况，并分享本周期工作优先级

上周期优先级：

- #高：XXXXX
- #中：XXXXX
- #低：XXXXX

本周期优先级：

- #高：XXXXX
- #中：XXXXX
- #低：XXXXX

项目进展

3. 项目1-XXX

   03:00 

⏏ 高

- @项目负责人：快速更新进展，突出重点；

- @参会者 可提出澄清类问题，了解更多；

- 复杂需要讨论的问题，添加新议题稍后讨论。

关键进展：

-

风险卡点：

-

下步行动：

☐ 快速分配任务 @某人，设置截止时间  

4. 项目2-XXX

03:00

中

- @项目负责人：快速更新进展，突出重点；
- @参会者 可提出澄清类问题，了解更多；
- 复杂需要讨论的问题，添加新议题稍后讨论。

关键进展：

•

风险卡点：

•

下步行动：

- ☐ 快速分配任务 @某人，设置截止时间

0

议题讨论（卡点，风险，机会期待）

6. 议题1-XXX

05:00

- 分享工作中的风险、阻碍、或机会，及你需要谁如何支持你；
- 确保记下结论产出，下步行动。

7. 议题2-XXX

05:00

- 分享工作中的风险、阻碍、或机会，及你需要谁如何支持你；
- 确保记下结论产出，下步行动。

总结反馈

8. 总结反馈

01:00

- 每人分享参加本场会议的感受与评价

我的反馈

0/2人已反馈>

1. 全程高效赋能，有结论产出
2. 大家积极参与，开放倾听
3. 主持人聚焦目标推动节奏，严防插话跑题

★★★★★
★★★★★
★★★★★

敏捷日站会 SOP

日站会的价值：

- 及时沟通：以“天”为单位，推动团队紧密协作；
- 开放透明：团队成员彼此非常了解昨天干了啥，今天啥计划；
- 发现问题：有卡点阻碍，鼓励伙伴主动分享，尽早推动。

日站会的目的：

- 团队快速开放更新过去 24 小时搞定了什么，未来 24 小时计划做什么。

周例会基本信息：

- 时长：15mins
- 频率：每天
- 目标参会者：一个紧密协作的团队，特别是远程团队，项目组
- 建议人数：3-12 人

日站会 4 大原则

- 快，简短
- 精准表达，不说废话
- 只专注昨天与今天
- 主动分享阻碍卡点

Stand-up meetings help remind the team about their collective responsibility to collaborate.



日站会议程

1. 昨日完成&今日计划

排序：截止时间 ∨ 分组：负责人 ∨ 03:00 

- 智能卡片。上场会议中生成的行动，将自动聚合并在此展示；

- 行动负责人快速分享进展（完成/未完成），无需就细节展开讨论。

F1

Fiona

2

☐ XXX

昨天

F1

今天

F1

☐ XXX

尤亮

尤亮

2

☐ XXX

昨天

尤亮

今天

尤亮

☐ XXX

熊

熊

2 +

☐ XXX

昨天

熊

今天

熊

☐ XXX

未安排负责人 0

☐ 记录行动任务，将追踪到下场会议

🔍

2. 推进卡点 XXX

🔍

03:00 

- 分享工作中的风险、阻碍、或机会，及你需要谁如何支持你；

- 确保记下结论产出，下步行动。

3. 推进卡点 XXX

🔍

03:00 

- 分享工作中的风险、阻碍、或机会，及你需要谁如何支持你；

- 确保记下结论产出，下步行动。

团队决策会 SOP

团队决策会的价值：

- 凡开会决策，必有结果；
- 整理团队思路，充分对话，达成共识；
- 共识后的行动，执行力也更强。

团队决策会的目的：

- 就某一问题，引导推动团队敏捷快速共同做出最终决定。

团队决策会的基本信息：

- 时长：15~60mins
- 频率：不定期。任何人希望邀请多人共同推动一个决策时
- 适合团队：一个团队，某一决策的利益相关者们
- 建议人数：7 人内
- 一套群体决策法。适合集思广益,共同决策。不适合集权式决策,或投票式 yes or no 的场景

团队决策会的 5 大原则

- 当下足够好，安全可尝试
- Make it happen 让下一步发生
- 敏捷迭代，庆祝变化
- 始终关注满足@提案人的需求和解决@反对人的担忧
- 意见和建设性的优化方案一同提出
-

敏捷决策黄金原则：

当下足够好，安全可尝试

Good enough for now, safe enough to try



团队决策会议程:

1. 🗨️ 第一步：提出问题与提案 @提案人



05:00



@提案人阐述提案，需要明确分享背景和问题，以及提案。

原因背景&问题挑战:

🔴 具体提案:

2. 🗨️ 第二步：提问澄清@任何人



05:00



@参会者就提案自由提出问题以帮助自己理解提案，@提案人依次回答；
一人可以提出多个问题，也可以选择不提问。随时提问，快问快答，无交叉讨论。

问题 (1)



Fiona

问题: XXXX

Fiona: 回复-XXXXX

💬 回复



3. 🌟 第三步：建议反馈@每个人

10:00

@每人就提案——做出回应，鼓励大家提出建设性意见建议，集思广益专注解决问题；
@提案人此处无需回应，记下关键点，和想要说的，下一环节一并回应。

F1 Fiona

支持程度

更多反馈...

熊

支持程度

更多反馈...

+ 添加反馈

统计结果 (0/2 已反馈)

正在等待参会者反馈...

全力支持

我OK

有担忧

我反对

弃权

4. 🧑 第四步：迭代优化@提案人

05:00

@提案人根据大家的反馈进一步阐述提案的意图，澄清大家的问题或有偏差的理解
若无人反对，则@提案人决定是否迭代优化提案。
若有人反对，则必须迭代提案。共同讨论一个即解决@提议人最初的问题，又缓解@反对人担忧的新提案。

@提案人决定是否更新优化提案

YES 更新提案

或者

NO 不更新，维持原案

🔥 更新后的提案：

+

快速询问是否有人反对新提案。若有人反对，则回到第四步继续讨论整合新提案；
若没人反对，下方结论区记录最终达成的方案，和下步行动。

结论/下步行动

☐ XXX☒ XXXX

📅 👤

添加：☒ 行动 | ☒ 决定 | ☒ 要点 >>

1 对 1 会议 SOP

1 对 1 会议的价值：

- 了解员工当下工作进展，扫清障碍；
- 及时同步信息，确保员工对关键事件、决策有全面一致的理解；
- 了解员工的工作状态，心情感受，是否专注高能量；
- Adobe 在全面开展 1 对 1 会议后，员工的主动离职率降低了 30%，而通用电气在公司全面实施 1 对 1 会议后的 12 个月后，生产率提升了 5 倍。

1 对 1 会议的目的：

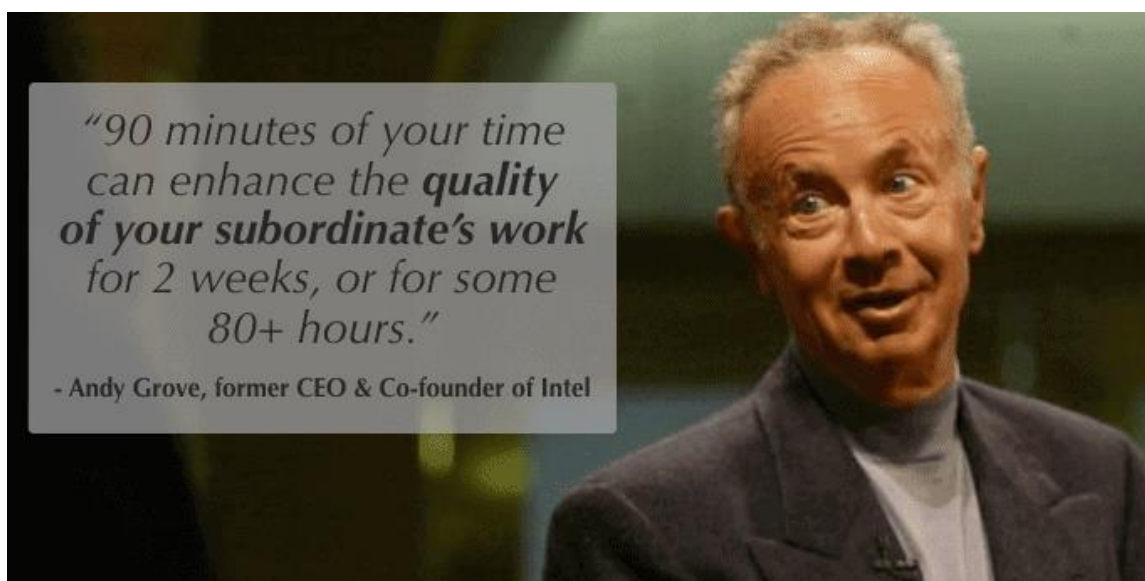
- 领导者与团队成员定期对谈，并随时了解工作进展，个人成长和支持成员扫除障碍。

1 对 1 会议的基本信息：

- 时长：45~60mins
- 频率：每月/每双月（如果是新员工，新任领导者，建议双周）
- 适合对象：领导者与直接汇报下属

1 对 1 会议的 4 大原则：

- 关注人
- 二八原则，员工说八
- 善于提问和倾听
- 记下约定和行动



1对1会议议程：

🔥 每个议程可选择2~3个问题，定制成你的专属1对1会议模板

1. 🙌 工作成果与成长收获

🔄 🔍 ⋮ 10:00 ▶

这个周期完成了什么工作？达成了什么结果？有何收获和反思？

- 上个周期的工作是否达到预期，完成目标了？
- 上周你做了什么我可能不知道的工作？需要让我了解更多的？
- 你有哪些新的经历？有什么学习和收获？
- 哪些事情如果重来一遍，你可能会有不同的处理方式？
- 是否有同事，客户给你反馈或建议？是什么？

2. 🌪️ 张力与挑战

🔄 🔍 ⋮ 20:00 ▶

当下工作有啥挑战 and 卡点？你需要什么以解决他们？

- 你最近面临的挑战是什么？我们如何解决它们？
- 什么原因阻碍了你没能更加高效的产出？
- 如果上个周期的目标未能实现，在你看来原因是什么？你需要什么来支持帮助你？
- 在过去的一个工作周期里，你什么时候感到压力或不知所措？我可以提供什么支持吗？
- 有没有任何时候，你希望得到团队的帮助，或者资源支持但却没能实现？为什么？

3. 🤝 彼此配合反馈

🔄 🔍 ⋮ 10:00 ▶

团队成员与领导者的配合，协作有何反馈？有何张力，建议？

- 你认为咱俩过去一段时间的配合是否高效？满意和不满意的有什么？
- 有没有什么时候是你期待获得我的关注和支持，但是并没有发生？
- 有没有什么工作是你觉得我插手，干涉过多，我希望我给你更多自主空间的？
- 你认为你是否从我这里获得了及时，有效的反馈？你有何期待？
- 有什么工作或者话题，你认为我们双方之间在理解和态度上有分歧，我们是否能真诚开放的了解彼此？

4. 🎁 领导者的观察与建议

🔄 🔍 ⋮ 10:00 ▶

领导者就上一周期与团队成员的协作配合给予反馈。

- ≡
- 我希望我在哪些领域/项目/能力上给你更多反馈？
 - 我对你上一周期的工作，认可的是什么？需要改善的是什么？
 - 我认为从全年目标（本周期OKR）来看，你是否在节奏上，推进的意见建议是_____。
 - 在_____的事情上，如果你可以_____做，我认为可能效果更好，原因是_____。

5. 🚩 下周期目标与优先级

🔄 🔍 ⋮ 10:00 ▶

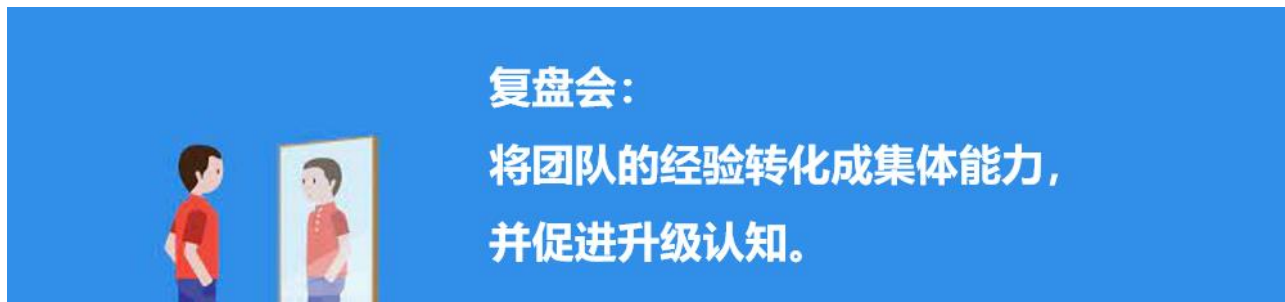
伙伴分享下周期的工作优先级，关键任务规划。领导者给予反馈，双方对齐。

- 你现在的优先级和目标是什么？你的工作策略和节奏是什么？
- 你计划如何与团队配合？
- 有什么新的任务让你有热情，并可以学习成长？
- 为了实现目标，你有什么需要我支持你的？

团队复盘会 SOP

团队复盘会的价值：

- 复盘会的本质是从过去的经验中学习。帮助团队获得一些启发，见解，提升自己和团队的见识和能力，从而提高组织的有效行动能力。
-



复盘会的目的：

- 通过团队共同回看，总结反思，支持成长。讨论做的好的如何保持，不理想的如何改进。

复盘会基本信息：

- 时长：30~45mins
- 频率：每双周，每月
- 适合团队：一个项目组或者一个有共同目标的团队
- 建议人数：6-12 人

复盘会的 6 大原则：

- 积极参与，既来之则分享
- 基于亲身经历，以学习为导向
- 我也是问题的一部分
- 不否认他人观点，个人观点无高低之分
- 接受新想法，发现改进的机会并推荐潜在的改进方法
- 及时给予正向反馈，而不是“非此即彼”的思维方式

复盘会议程：

1. 😊 情绪雷达

   05:00 

每位伙伴口头或文字分享本周期工作结束后的心态与感受

2. 📄 本周期团队目标回顾

   05:00 

团队负责人分享本周期目标完成情况，可以用数据、图标等多种形式展现

目标设定	完成结果	完成度
目标1: XXXX		%
目标2: XXXX		%
目标3: XXXX		%

3. 🏆 亮点成绩 (Highlights)

   10:00 

团队成员分享本周期工作中的亮点事件，如何支持我们达成目标
每位伙伴尽可能多写，如果你认同某位同学的表达，可以在后面@你的名字

亮点

- ...

⊕

👇👇👇 从中有何规律总结，经验分享，可记录在下方结论区

4. 📉 不足与改进 (Lowlights)

   25:00 

团队成员分享本周期工作中大家（包括自己）的不足与卡点
针对关键1-3点做深入复盘，学到了什么以及如何避免同样问题再次发生

改进点

- ...

👇👇👇 反思收获，协作规则，以及下步行动，均可记在下方结论区

OKR 目标共创会 SOP

OKR 目标共创会的价值：

- 充分讨论：每位团队成员出谋划策我们要实现什么目标，听见彼此；
- 清晰理解：通过澄清反馈环节，确保每位伙伴都对目标全面深度理解；
- 感召行动：确保每位伙伴会后都知道为此我好做什么来支持团队实现目标。

OKR 目标共创的目的：

- 团队共创明确下个周期的 OKR 和关键行动，让目标真正成为大家的目标。

OKR 目标共创会的基本信息：

- 时长：45~60mins
- 频率：每双月，每季度
- 适合团队：一个项目组或者一个有共同目标的团队
- 建议人数：6-12 人

OKR 目标共创会的 5 大原则

- 高标准挑战彼此，真诚开放
- 先澄清问题，后反馈建议
- 验证假设，关注实验
- 当下足够好，安全可尝试
- 过程迭代比完美目标更重要



OKR 目标共创会议程：

1. 开场

   03:00 

你最期待我们下个周期实现的1~2个重要目标是什么？

2. 上周期OKR 回顾

   08:00 

领导者分享上周期OKR的达成情况，以及实现/未实现的原因。

OKR 计划	达成率	实际结果
O1 : XXX	%	
KR1.1: XXXX	%	
KR1.2: XXXX	%	
KR1.3: XXXX	%	

3. 下周期OKR提议

   08:00 

领导者提出本周期OKR提案，以及设定的考量因素

OKR 计划	达成率
O1: XXX	%
KR1.1:XXXX	%
KR1.2:XXXX	%
KR1.3:XXXX	%

4. 提问澄清@任何人

  10:00 

@参会者就新OKR提问，以帮助自己全面理解，@领导者依次回答；
一人可以提出多个问题，也可以选择不提问。随时提问，快问快答，无交叉讨论。

问题 (1)

 Fiona
提问: XXX

Fiona: 回答: XXX

 回复

+

5. 建议反馈@每个人



15:00



@每人就OKR 提案作出回应，是否支持，是否期待更高的目标，是否建议修改本提案
@领导者此处无需回应，记下关键点，和想要说的，下一环节一并回应。

如下四个态度评分，选择两个：

理解程度	4 = 非常清楚：我自信我可以复述出几乎相同的内容和含义 3 = 大体明白：主干内容我了解了，一些具体细节需要日后确认 2 = 一知半解：还有很多主干核心内容我没听懂，或者原有逻辑我没理解 1= 完全没懂：.....&#%&# ¥ %&*! @ # @
态度反馈	4= 全力支持：高度认同，未来我会在行动和决策上支持这个提案 3 = 我OK：虽然不够完美，但是我也会配合团队帮助提案成功 2 = 有担忧：这个提案有明显的不完备之处，希望能讨论优化；但是如果这个提案就此生效了，也可以边跑边迭代 1= 我反对：这个提案对团队的目标和利益有明显的伤害，我不支持这个提案生效
信心指数	4= 必胜把握：我相信我们一定能100%漂亮的实现目标 3= 我有期待：虽有挑战和难点，但是只要我们加油，还是很有希望实现期待的 2= 不太确定：我感觉很难实现目标，除非我们拥有强大的资源支持，能力提升，或创新成功 1= 打退堂鼓：我不认为我们能实现目标，我也不愿意为此花时间精力努力
能量指数	4 = 热情高涨：我蠢蠢欲动，期待下一分钟就撸起袖子大干一场 3 = 能量积极：我很有能量，有信心，专注努力把工作做好 2 = 平静没有起伏：没受太大影响，一切照旧 1 = 能量损耗：我的能量似乎在下降，不是很想努力完成这件事

6. 迭代确认本周OKR



08:00



领导者根据大家的反馈，决定是否迭代优化本轮OKR
以及澄清大家的担忧，误解，好奇想知道更多

OKR 计划	达成率
O1: XXX	%
KR1.1:XXXX	%
KR1.2:XXXX	%
KR1.3:XXXX	%

下方结论区记录最终达成的方案，和下一步行动：

结论/下一步行动

☐ XXX



组织使命探寻会 SOP

组织使命探寻会的价值：

- 明确组织的方向：定义使命有助于明确组织目标，激发团队合作；
- 员工与组织的深层次共鸣：关键员工参与使命制定，增加他们的忠诚度和投入；
- 日常工作与决策的指导原则：让人们知道我们做的事情是为了什么，什么是我们的底线。

组织使命探寻会的目的：

- 团队共同参与感知分享，讨论对话，最终生成组织的使命宣言。

组织使命探寻会的基本信息：

- 时长：60~120mins
- 场景：团队组建初期，每年使命 review，以及团队有极其重要的伙伴加入
- 适合团队：一个有共同目标的组织

组织使命探寻会的 3 大原则

- 用心，而不是用脑子
- 感知自己的内在与能量
- 面对自己和他人的恐惧与欲望



组织使命探寻会议程：

1. 为何在此 why here

FI 30:00 ✓

我为什么在这里，我想要去哪里？
每位伙伴逐一分享，为什么此时我选择这个团队，做这份工作
我期待和这个团队一起实现什么，是我有动力，最向往的

2. 基本保障 condition

30:00 ▶

我们谋求的基本保障，以给我们安全感和合作的基础
我的底线，如果.....我将会决定离开这个团队

3. 共创标签 element

FI 10:00 ▶

基于之前两个环节你听到的，理解的信息，每个人写下一切脑海里出现的关键词
这是一个共创的过程，尽可能多写关键词
无需讨论，无需达成一致

4. 使命的四个维度

3 05:00 ▶

教练引导员分享《真实的使命》的四个维度
本质Essene / 造福Blessing / 任务Mission/ 信息Message
一个激励人心的使命需要做到：
- 能够激发团队的核心成员们
- 能够和组织创始团队中（合伙人/股东们），有使命的伙伴的使命同频共振
- 能够感染/赋能团队中，目前还没有明确使命还在探索中的伙伴：“这个使命给我能量”
- 能够支持和指引我们当下的业务和产品设计，服务客户

5. 使命共创

🔍 ⋮ 15:00 ▶

每位伙伴结合第三步【共创标签】的内容，写下你认为的“我们的使命”
尽可能多写，不用关注他人的内容
写好后，伙伴们查看彼此写的内容，进行澄清与分享

序号	使命陈述
1	
2	
3	

6. 使命共振

🔍 ⋮ 10:00 ▶

每位伙伴大声读出每条使命，并感受这条使命赋予你的感受强烈程度
在每条使命后面写上强烈程度的分数，1~5分
关注自己的感受，能量，不要思考。用心，不要用脑子和逻辑

序号	使命陈述	姓名1	姓名2	姓名3	平均分
1					
2					
3					

7. 使命确认

🔍 ⋮ 10:00 ▶

基于上一个环节评分最高的1~2条表述，团队共同讨论整合出我们的使命

条目1:

条目2:

最终的使命宣言:

序号	使命陈述	姓名1	姓名2	姓名3	平均分
1					
2					
3					

附录 1

高效会议的 9 大杀手，你中找过几个？

作者：不爱开会的小飞

第 1 大杀手 | 沉默刺客

- 伤害指数：👊👊👊👊
- 典型症状：会上一言不发，有他没他会议都照样开

你一定遇到过整个会议一言不发的参会者吧？他们看上去似乎无公害，但其实伤害很大。

你有时候会纳闷，这个人不说话，那他为什么要来参加会议呢？你可能会说，算了随便听听，也无所谓。稍等一下！这个很有所谓呦，全都是最组织资源的浪费。第一，我们要知道，一场会议组织的成本是很高的，组织一场 5 人参加，和一场 20 人参加的会议，组织者要付出的成本很肯定不同。第二，如果这个人来参会，也不用发言，那就说明对这个会议没有贡献啊，说白了这场会议有他没他无所谓啊。那他为什么要来开会，这段开会的一两个小时，他完全应该去干更重要的事情啊，服务客户，做业务，做产品。这个人这个时间没做这些创造价值的事情，反倒来开一场有他没他都 OK 的会议，你说这对组织的伤害还不大么？

解决方法也很简单：

- 第一，邀请参会人遵从“可来可不来的，都别来”的原则。用语音录屏分享，或者会议纪要分享的方式，让一些同事同步了解会议信息就行了。
- 第二，你自己要非常清楚“我”对一场会议的贡献，以及每一个参会人对一场会议的贡献，一旦你不清楚了，就无比第一时间问清楚。

第 2 大杀手 | 头顶乌云型

- 伤害指数：👊👊👊👊👊
- 典型症状：忧郁气质感染全场，总是各种担心，阻碍推进

开会的时候，无论你提出什么建议，或者新点子，总有一类人他们会习惯性的先消极抵触，说出各种担忧啊，表达负面情绪，他们特别善于和任何人唱反调。我称这类伙伴为“头顶乌云型”参会者。也是曾经让我最头疼的一类参会者。他们对团队的伤害指数极高，不仅阻碍了团队大胆创新，快速推动。而且更是“会而无果”的罪魁祸首。因为团队很容易陷入要搞定 ta 的各种担心之中，但是 ta 的担心却又没完没了。

我给大家支招治疗方案：**要求他们先表达态度，再说后面的话。而且在表达的态度方面，用“你反对吗？”“替代”你同意么？**“所谓你反对的标准啊，是一旦这个提案发生，会对团队的利益和目标达成造成伤害。而且如果他们反对，就要抓住他们具体说清楚“到底造成怎样的伤害啦？”。当然，如果确实有明显的伤害和风险，我们要感谢反对者，那我们就一起讨论一个更有解法。同时，如果不反对，但是又不够完善和完美，我的建议就是鼓励团队先跑出下一步，过程中不断迭代优化。

第3大杀手 | 漫游者

- 伤害指数：🔴 🔴 🔴 🔴 🔴
- 典型症状：总能把团队从原本聚焦的话题带跑，而且能带跑多远就带跑多远

低效会议有一个特别常见，杀伤力极强的隐形杀手，就是跑题。不知道你有没有过这样的经历，大家一起开会，聊着聊着突然有个声音说“诶，我们刚才要聊什么来着？”。这个时候整个团队参会恍然大悟，妈呀又被带跑了，被谁带跑的了？就是“漫游者”，你会发现这类人有一种神奇的魅力，就是总能把团队从原本聚焦的话题带跑，而且能带跑多远就带跑多远。这对于团队的伤害那就太大了，第一，严重的耗费了整个团队伙伴的时间和精力，侵占会议时间，而且更重要的是，原本的会议目的也无法实现了。

这里我给大家出一个治疗方案啊，

首先开会的时候，我们要关注每一个议题，讨论话题的目的到底是什么？换言之就是，这场讨论我们讨论出什么就可以结束了。最好把这个目的写下来，写下来，写下来！

然后号召所有人都专注为这个议题的目的而参与讨论。**一旦过程中，我们意识到，话题开始跑了，就要第一时间直接提醒彼此，如果确实我们发现是相关话题，也很重要，那么就再创建新的议题，**等讨论完当下的议题，拿到想要的结果了，我们再进入下一个。

总之，扼杀【漫游者】的基本原则就是，始终明确议题目的，且一次只讨论一个议题。

第4大杀手 | 乒乓球选手

- 伤害指数：🔴 🔴 🔴 🔴
- 典型症状：你要 ta 对什么事负责，或者干点儿啥，总能轻松挡回来。“我没错”，“不归我管”

开会的本质就是我们这个团队坐下来一起讨论下，接下来咱们要如何更好的协作对吧。但是但给我们讨论如何协作，分配任务的时候，诶~你发现有一类人就会跑出来了，你要他干点儿啥，或者对什么事情负责，他总能轻松给你挡回来“这事儿不归我管”“我没错，你找别人儿吧”。这类人是团队顺畅高效协作长期阻力，团队担责和相互支持的文化也因此被消耗殆尽。

治疗方案是，遇到乒乓球选手开始来回挡了，你就不要再对着他说话了，而是转向主持人，或者领导者。要求查阅团队成员的 JD 工作职责到底是什么，“这个事情到底谁负责”。如果是他职责范围内的，则他必须来承担。如果发现团队内确实权责比较模糊，那么就邀请@Leader 当下就澄清职责，并分派任务。

第 5 大杀手 | 加戏小能手

- 伤害指数：👊👊👊👊
- 典型症状：总是插话，接话，爱表达，希望在会议里赢得关注度

千万不要让自我感觉过分良好的话痨掌控一场会议！简直就是灾难中的灾难。这类参会者，在开会的时候总是插话，接话，爱表达，抓住一切机会希望在会议里赢得关注。大家要留意，这类参会者很容易被识别成是一场会议高能量的贡献者，因为有他们在，能唠，就不会冷场嘛。但是我不是这么认为的。他们往往会阻碍团队顺畅开会，经常被加戏小能手打断思路，破坏规则。同时他们也可能会侵害到其他同学的安全空间，话都被你说完了，我就不积极参与了，光听就行了。

如果我作为会议主持人，开会时候遇到加戏小能手，我一般会这么做：

第一，时刻警惕，提醒这类同学要精准表达，精要概括。要让他们知道，如果这个事情三句话能说清楚，就请不要讲 20 句。

第二，如果会议上的一些环节需要大家反馈，贡献观点啊。我会制定规则，那么就是每个人比如 1 分钟轮流发言，精要反馈。以此来保证大家都有空间发言。

总是在一场会议里，来的就是对的，每个人都应该是主角才对！

第 6 大杀手 | 拖延症患者

- 伤害指数：👊👊👊👊
- 典型症状：他在，会议准时结束就成为幻想。“我再补充两句”，一补充就是 20 分钟

很多朋友都告诉我，他们参加的会议，能准时结束简直就是一件奢侈品。换言之，拖堂就是家常便饭。当然，会议拖延的因素有很多，其中一个类也贡献了不少，就是“拖延症患者”。他们的典型动作就是，眼看着会议马上要到点结束了，结果这个人说，（请注意，往往是领导者哦）“我再补充两句”，结果，一补充就是 20 分钟，甚至很可能又带出了新的话题。

应对会议中的拖延症患者，我给你支两招哈：

第一，如果会议马上就快结束了，但是还是有人想要发言，你可以用 100 秒法则。就是发言人的发言不许超过 100 秒，到点就掐。作为主持人当然也要严格守护这个规则。

第二，就是要给整个团队一个非常明确精准的默认信号，凡开会，我们都要尽可能准时结束。而不是随随便便就拖堂了。如果整个团队都有了这个认识，他们就渐渐的会开始给“拖延症患者”施压，请不要浪费我们所有人的时间。

总之，我要珍惜我自己的时间，也尊重你的时间。你 get 到了吗？

第 7 大杀手 | PPT 大王

- 伤害指数：🔴 🔴 🔴
- 典型症状：为了两个小时的会，花两天提前写 PPT。形式大于推动问题解决

PPT 大王应该是我工作中最有能量希望干掉的一类会议效率杀手了。他们常常可以为了参加两个小时的会议，花两天时间提前准备 PPT。烘托形式的能力，那绝对比解决问题的能力亮眼多了。首先有一点我们需要明确，开会的目的是为了解决问题，而不是为了讨论问题。在今天数字化如此发达的时代，这种 PPT 汇报单向输出形式，完全可以用异步的方式解决。完全无需还要组织大家同一个时间来听你讲。开会，一定要确保是一个高频互动，充分参与的沟通场合。

怎么做呢，其实方法也很简单，就是把你要在会上分享介绍的内容，提前以文档，视频的形式发给大家。同时确保所有参会人在参会前无比都看过，准备好问题和反馈上会。当然亚马逊阅读会的方式也不错，就是开会前 10 分钟，所有人默读需要了解的内容，同时做好批注。在未来，我也会详细和大家分享一下亚马逊默读会到底怎么开。总之不要再把会议开成 PPT 轮流汇报会了，真的 out 了。

第 8 大杀手 | 变脸大王

- 伤害指数：🔴 🔴 🔴 🔴
- 典型症状：会上含糊其辞，会后就不认账

不知道你有没有过这样的经历，会上讨论一个事儿，你以为大家说的好好的，相关人都认可，同意啦。但是会后，要某人推动的时候，咦~就变了一张脸了，然后说我当时会上没答应啊。或者说，我当时不是这样理解的呀。就搞得你很尴尬，甚至哑口无言。

我最近参加的一场会议就经历了这样的一幕，当时 A 提议，因为疫情风控，所以我们可以考虑启动电子合同，电子签服务来替代纸制合同还要快递什么的。结果 B 一位销售在现场就说，“试试吧”。那么 A 就以为这位销售是同意了支持这个提案，就去推动了。结果到 B 这里要 B 去推动他的客户转成电子合同的时候，就被 B 一口回绝了。B 的解释是，我当时说“试试吧”，我又没有同意，我的意思是你去试试呀，如果走得通，我们再讨论要不要公司落实。

那我的建议，应对这类会议效率杀手，就两点：

第一，现场明确对方观点。比如我支持，我同意，我反对，我有异议。就是标准话术，团队可以考虑养成这样的默认的沟通模式。

第二，写下来，写下来，记录成会议的结论产出，而且这个会议纪要，一定要是共享的，最好用云文档，或者好会 saas 更方便（www.kaihaohui.cn）。这就是一个证据，所有人都能实时看到。

所以以后看变脸还是去成都看川剧吧，咱们的会议上就不必有了。

第 9 大杀手 | 八面玲珑型

- 伤害指数：🍉 🍉 🍉
- 典型症状：会上含糊其辞，会后就不认账开会归开会，不耽误我干其他事情

线上会议，让我最尴尬的就是，经常抛出一个问题，然后全场鸦雀无声。你也搞不懂，是大家没答案，还是压根就没跟上我的节奏。其实如今线下会议也好不到哪里去，我参加的很多团队的会议，大家都是带着电脑来的。然后分享人说话时候，大家都看着自己的电脑，你也搞不清楚他们到底是在认真听，还是在做自己的事情。因此，现如今，我认为对会议效率最大伤害的就是八面玲珑型的参会者，来参会归参会，但是也不耽误我干其他事情。

实际上，如果会议里，有几位这样的选手，就会很容易拉低整个会议的能量场。然后当我们需要一些集体行动的环节时，就像我刚才说的，总需要等待他们的回应，还经常没反应。

怎么办呢？我与你分享两招哈：

首先，我们必须认识到，现代都市人节奏确实快，也特别容易分心，不太有耐心。这就推动着我们在开会时，一定要尽可能的带动节奏，促进所有参会人高度聚焦当下，尽量让他们没有闲下来的机会。

那一方面当然对会议能够输出高质量的内容有要求，另一方面，就是我们也可以高频的设置一些游戏化的互动环节。比如，一段时间，让大家在视频会议上扣表情包，表达自己当下的状态；或者提问的时候，让每个人写下回答，一旦但看有人没动笔，就不断 Q 这个人。

好啦，不知道你过往参加的会议，这 9 类杀手，你中招过几个呢？希望未来我们的会议都不再有杀手。

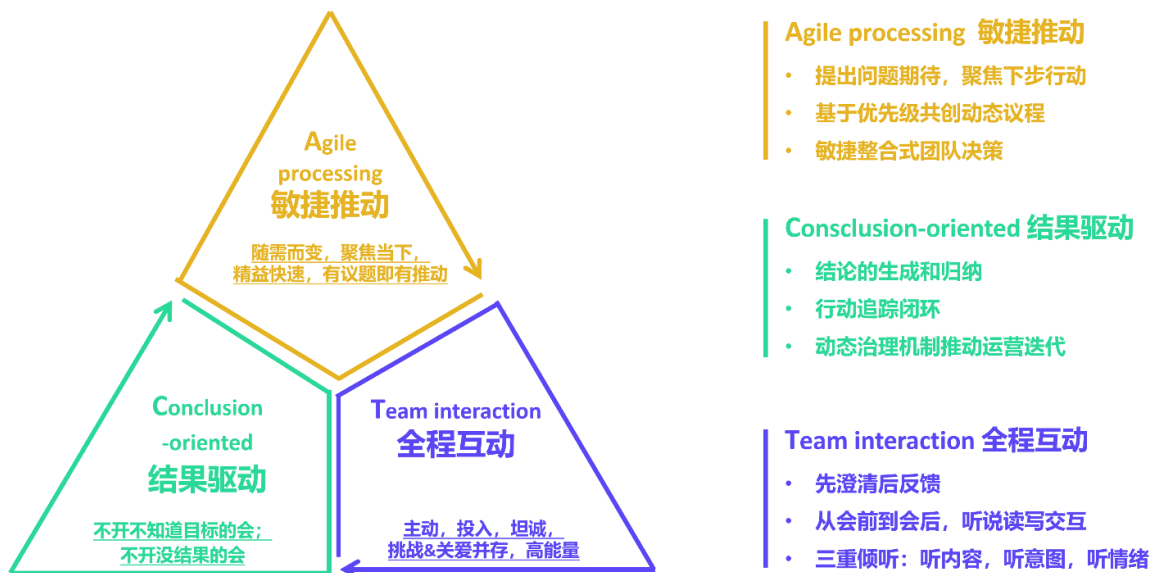
About 作者



小飞 Fiona (薛阳):

- **个人使命：改变人与工作的关系；**
- 新组织模式推动作者，主要关注敏捷组织，自组织，合弄制，Sociocracy，DAO，分布式组织，青色组织等；
- **【中国组织进化年会】联合发起人；**
- 联合译者：《重塑组织-插图版》，《自主管理》，《无畏的组织》，《人人文化-DDO》面向未来协作和组织发展系列书籍。

敏捷组织高效会议框架：



如何启动？

第一步：明确痛点&组织的会议系统

- 我们到底要解决组织的什么低效痛点？
- 组织中的低效痛点在会议上的表现又是什么？
- 选择哪些会议场景/主题切入？
 - 敏捷组织必开好的 7 个会
 - 也可以是 OKR 三大会议
 - 自组织运营 5 大会议
 - 进化型青色组织 4 大会议

第二步：开会方法导入

- 会议专家教练，通过工作坊，模拟开会，真实场景观察反馈 等陪伴来帮助团队提升在高效会议方面的方法能力；
- 特别是[会议效能官]认证项目，帮助组织培养内部专业靠谱的会议主持人，会议组织者。

第三步：用【好会】SaaS 工具推动组织日常实践

- 用 [好会] www.kaihaohui.cn SaaS 支持团队开好会！
- [好会] 将敏捷组织所提倡的开会原则，方法 build 到这个 SaaS 工具上，帮助企业的会议组织者，主持人能更加简单容易，专业标准的推动团队把会开好。

会议效率10倍好！

我以前总是苦恼于低效的会议，它们耗费了我的资源和团队的精力。不断的打断、跑题的讨论、不清晰的会议目标，以及优柔寡断，这些都是常态。但是，一年前我们采纳了“好会”会议方式。从我的角度来看，我们的会议效率至少提高了10倍！

首先，我们大大减少了花在会议上的时间，对于同样的议题，会议时间缩短了一半。其次，我们的讨论变得非常专注，从而产生了更高质量和更有效的交流。第三，收益随着参与者的数量而扩大——参加的人越多，我们节省的时间就越多。



茹海波

创始人 & CEO | 万物明朗科技有限公司

把会开好，一起进化

好会是一款 AI 智能会议管理工具。

帮助团队会前准备，会中讨论与记录，会后 follow up 简单高效。



团队共创的明确议程

- 一键创建议题：人人有动力上会聊想聊的话题
- 议题设定优先级：时间有限，始终基于最高优先级讨论
- 200+ 会议模板：专业的会议模板，体现专业的讨论方法

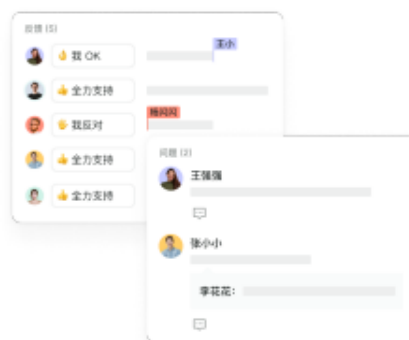


高效开会：时间短，产出高

- AI 议程创建：1 分钟内创建专业水准的会议议程
- AI 总结产出：会议本就是用时间换结论的商业模式
- 议题聚焦与计时：促进讨论聚焦，快速推进

全员参与，共同推进会议节奏

- 集体反馈：先表达态度，再详细阐述
- 问答工具：鼓励人们主动提问
- 现场提醒：每位伙伴都可以发出提醒，比如有人插话跑题啦
- 100+ 签到问题：为会议从最开始就制造欢快高效的氛围



会后行动执行跟进

- 过往会议产生的行动，实时追踪
- AI 生成会议纪要，方便分享和 follow up
- 周期性会议聚合管理

预约 Demo



关注公众号



开好会 会开会



www.kaihaohui.cn

www.huddles.app (国际版)

预约 Demo



关注公众号

