

重新定义你的会议

--激活组织从会议开始

宋宁

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

个人简介



▶ 宋宁

从业十余年，先后从事IT研发、产品质量管理、项目管理与敏捷教练等工作。专注于组织与项目效能提升；善于引导团队发现问题本质，并启发共识；引导技术、NLP教练技术爱好者与探索者。

目前，就职于京东运营研发部，项目管理专家，优秀内训师。



5月明媚的早晨，
九点

那些糟糕的会议!

会议没有主题，不知道要聊啥

气氛尴尬

没完没了地讨论

上面一人开大会 下面多人开小会

开会表功劳

争执，扯皮

开会没有结论

该来的人没来，会开了白开

人们的感受

焦急

无聊



无奈

气愤

什么是会议

?

凡研究事理而为之解决，一人谓之独思，二人谓之对话，三人以上而循有一定规则者，谓之会议。

100年前



变化

?



互联时代下的变化

1 世界是平的

人们对信息、数据、知识的获取空前便捷

2 个体更自主

更多的人不再是固化在一个组织，一个角色里；
人们需要更多的参与与话语权

3 组织需要持续变化

相对以往，组织更加于依赖个体，组织需要不断激发个体价值为集体价值

管理新重点

1 推动共享



2 促进共识



3 激发共创





重新定义会议



什么是会议

?



一群拥有信息且愿意投入的人
共同思考，以获得新的**洞见**。



人们的感受

我深深的体会到，一件事情可以有那么多不同的观点！

以后这样的会议要多开！

这样的讨论真是太让人兴奋了！

原来研发同事的想法也挺多的呀！



重新设计会议

三个信念与两颗心

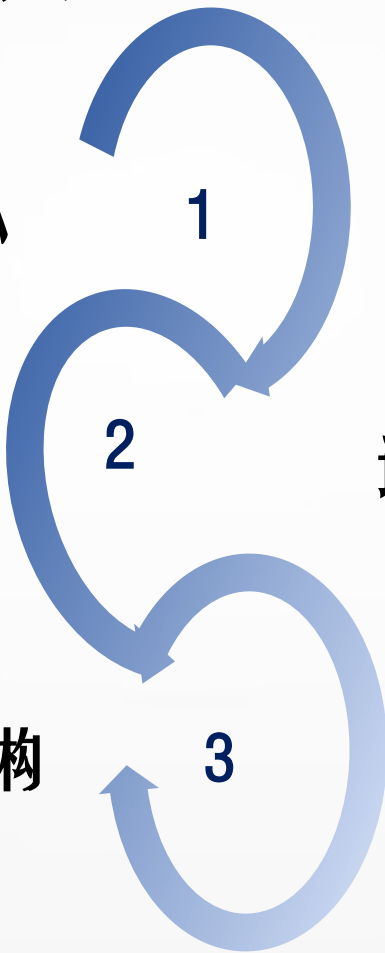
1

2

运用引导技术

建立常见会议结构

3



一、三个信念

Faith

讨论无对错，真相来自多方观点：
赋予公平、理解与信任

Belief

沟通的目的在于回应：
沟通的效果由听者决定，改变说话的方法，才有可能改变沟通的效果

信念

凡事都有三种以上的方法
相信办法总比问题多，用正面乐观的态度引领团队

两颗心

感谢



好奇

二、运用引导技术

会前：聚焦会议主题

1

2 会中：提出好问题

工具：使用视觉呈现



3

会前聚焦会议主题

1. 现在的情况是什么？
2. 我们为什么要开这个会议？如果不开会怎么样？
3. 有没有人可以直接做决策？
4. 在会议中，我们要讨论哪些问题？
5. 我们可能遇到哪些问题？
6. 再看看，我们确定要讨论哪些问题？

04%

聚焦的会议主题帮助我们

- 
- 
- 1.控制会议范围，会议时长
 - 2.帮助参会者做好会前准备
 - 3.帮助主持人屏蔽干扰，及时地拉回跑题
 - 4.是会议有质量的产出的前提

04%



会中提出好问题

展开事实的问题

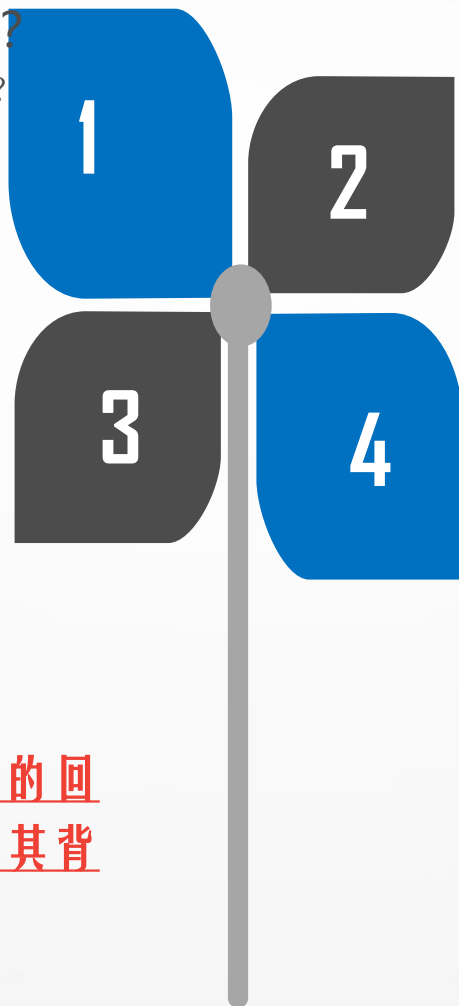
1. 我们现在的情况是什么样的？
2. 具体说说，是什么样的困难？
3. 谁？什么时间？具体如何？

引导谈话者分清信息中事实与观点

验证性的问题

1. 为什么？
2. 为什么让您觉得这很重要？
3. 您这么说的原因是什么？

我们不能忽略那些消极甚至敌意的回应，要用验证性问题进一步了解其背后的动机



澄清与确认的问题

1. 您说的是.....这个意思么？
2. 我可不可以这样.....理解？

对于可能存在的分歧或误解，要及时的进行澄清

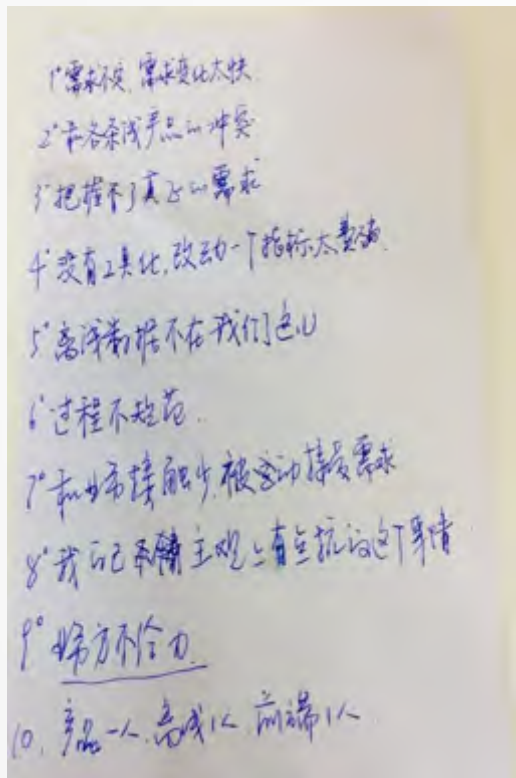
引发思考的问题

1. 在.....方面，我们还可以做些什么？
2. 假如没有这个限制，我们可以怎么做？

高质量的意见往往隐藏在“更多”的后面

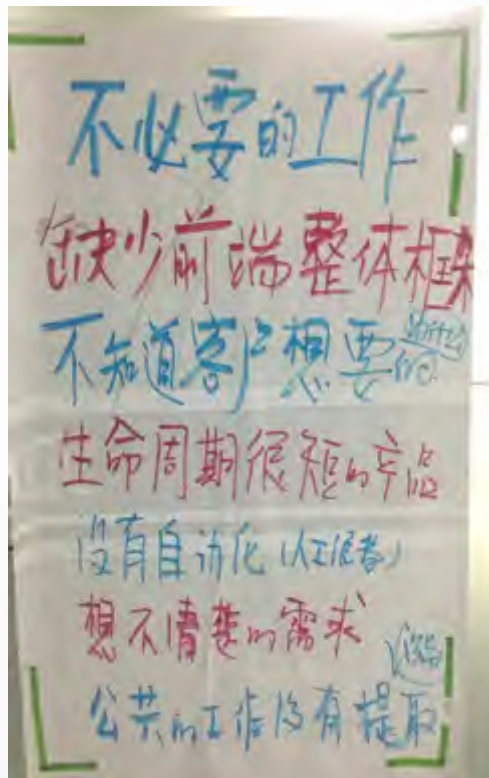
视觉化群体记忆

一张白纸



促进独立思考，挖掘想法

一张海报



从“我”到“我们”

颜色与符号



用一些不同的颜色或符号，加强逻辑性，及添加趣味性

动起来！

**哪怕你只有一只白板笔，
也要记得及时把会上的
观点想办法公布出来，
让大家看到！**



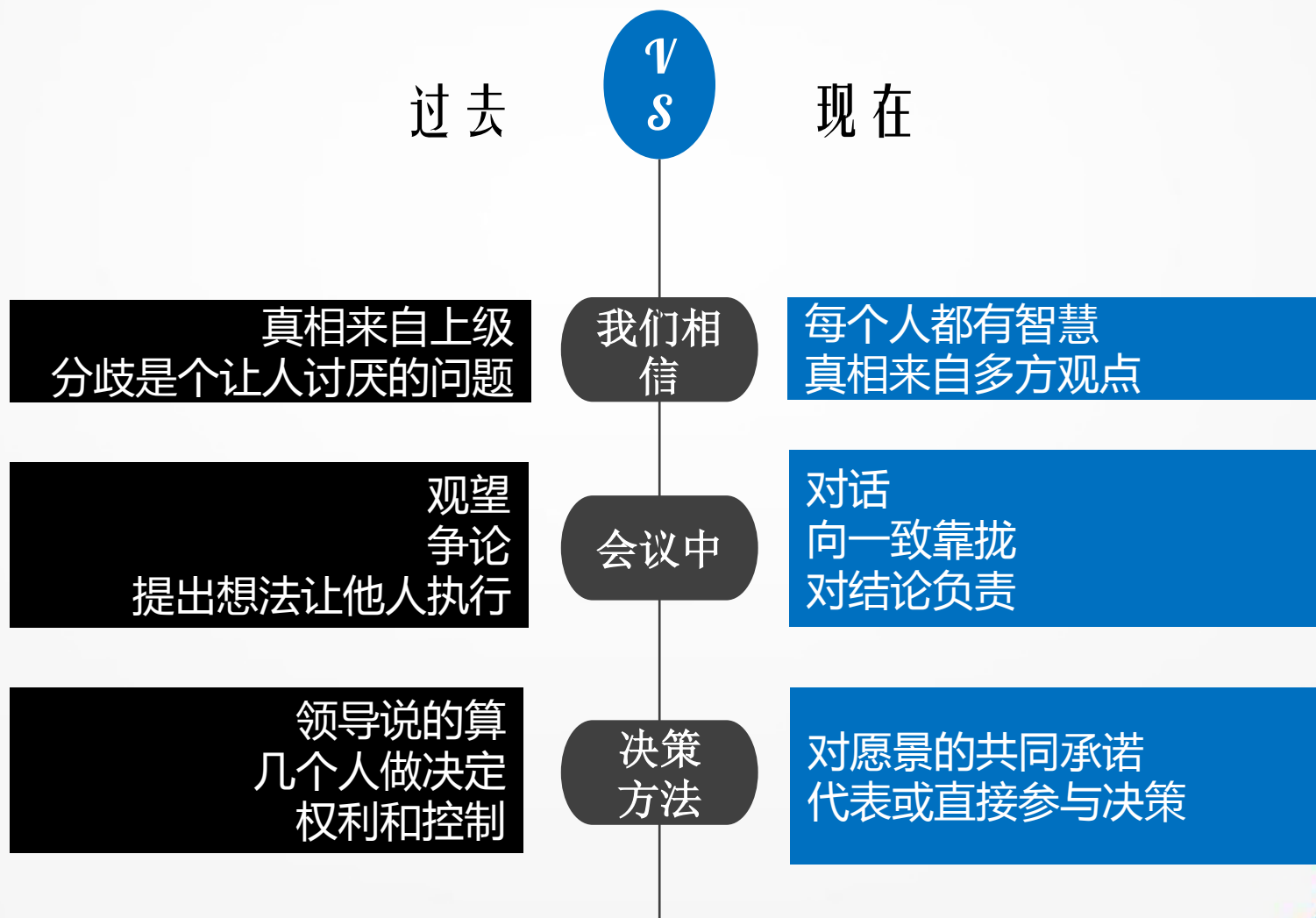
**及时
共享**



**随时
聚焦**



会议的变化



三、建立常用会议框架

站立会

每天工作的起点，会议重点在于团队成员自我梳理与互相约定。



常见会议



项目启动会

项目的第一个里程碑，项目目标复核，团队组建与项目风险评估，当下重要代办事项。

项目/迭代计划会

计划的目的是为了更好的应对变化。

需求澄清、需求拆分到任务、依赖识别、工时估算与进度排期

项目复盘会

将经验转为为能力与动力。

站会

为什么要开站会？

基于团队目标，互通、快速反馈与协作！

参与对象是谁？
什么时间开站会？

全员/一天工作的开始时间

要点

协作

- 1.自我工作清晰梳理及同步到团队
- 2.相互依赖的任务可在此梳理清晰

快速反馈

- 1.即时响应，简单的事情，当下定夺
- 2.复杂的事情，做出约定

互通有无

- 发生了哪些需要大家知道的事情？
- 我有哪些可以分享的经验？
- 我看到了哪些问题或风险？
- 我有哪些需求？

你要如何准备？

Leader

- 1.非常清晰当下的迭代目标
- 2.非常清楚一周内的任务
- 3.今日的重点
- 4.清楚相互依赖、对外依赖的问题

成员

- 1.早会前梳理个人工作
- 2.思考自己需要什么样的协作

会上听什么？

1.进展是否符合计划

2.是否有我需要帮助的事宜

3.大家发现了哪些风险和问

1.是否有不在我计划内但与我有关联的工作

2.我可以提供哪些帮助

3.他人的经验

会上说什么？

1.已完成了什么？

2.进展如何？

3.遇到什么障碍？

1.今日要做什么？

2.需要什么样的协作？

3.提测什么？上线什么？

1.好的经验

2.发生了哪些需要大家知道的事情

及时澄清模糊与错误

对问题、风险、紧急事务给予清晰的反馈或决策

重要事宜传达

鼓励与表扬

打破僵化 激活组织

从会议开始

欢迎交流



谢谢！

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT