

個案二

1. 分析 Bud 在處理會議上有效能和沒有效能的行為？

➤ 有效能:

1. Bud 提前幾個星期向 Karen 提出要求，讓 Karen 事先深入研究商業地區與近郊公園提出數據和資料，符合主持會議方針的「人們了解必要的會議準備」，確立計畫清楚撰寫和有足夠的時間準備。
2. Bud 請 Marty 以業務經理的角度提出想法，他覺得應該把消費者擺在第一位，近郊辦公室會給消費者好印象。符合主持會議方針的「獨立想法的產生和評估」，鼓勵想法的產生，意見是被寫下的。
3. Lin 同意 Marty 的說法，並提出問題-近郊辦公室要招募新員工比較困難，因為大部分的員工都住在都市，而且沒有被車。解決方法-另在商業區租辦公室招募員工。符合主持會議方針的「鼓勵積極重述和思想建設」，重述別人的點子，指出缺點並想出解套方法。

➤ 沒有效能:

1. 遲到 10 分鐘，走進會議室時其他人都已經就座
2. 請 Karen 查的數據資料發現成本差不多，討論不出結果
3. 今天做這個重要的決議太早，或許應該找搬家顧問決定怎麼做。最後會議討論不出結果。

2. 如何才能讓會議更成功?

主持會議的方針主要有以下點

人們了解必要的會議

包含確認出席日期、參予人出席狀況、時間地點、討論主題。對於進行報告者，必須確立計畫清楚撰寫和有足夠的時間準備。

與小組成員分享基本信

問題被提出時，需要確認是一些有關主管自身的事實是否被主管檢視過。成員可以在會前事先檢視資料，領導人應該只呈現事實，避免解讀事實。

描述問題暗示的原因或解

所有訊息應該被客觀看待，而非怪罪於謀仁或某團隊。解決方案不應該只是建議意見，而是要集思廣益，提出多種解決方案。

允許充裕的時間構思和

領導人應該允許充裕的時間構思和評估多種解決方案，有時團體聯盟會搶先提出解決方案，而非讓人有機會辯解。時間是另一項考量，領導人要能平衡解決問題的急迫性和多種解決方案的評估時間。

鼓勵積極重述和思想建

兩種程序可以鼓勵激發點子，積極重述是重述別人提出的點子，當指出別人點子的缺點時，要一併提出解套方法。

獨立想法的產生和評估

會議前要求成員寫下自己的點子，但不能討論。虛擬團體可以在網路上開放討論，領導人依照這些意見找尋和目標切合的。有另一種改良法-大腦寫作，點子意見延到較晚的會議評估，主要鼓勵多思考。

鼓勵和促進參與

保持沉默的成員會被人為是持同意見，但事實上可能是意見不合，領導者可以設守門行為去鼓勵深入討論，像是以匿名討論收集意見。

使用系統的程序方案評

程序協助團隊評估和比較解決方案。由兩組對立人馬提出解決方案。採用二元分類法比較優缺點，進行討論，並排出順序。

鼓勵成員尋找一個綜合性的解決

當意見分歧時，使用整合方案。領導人採分析觀點，傾聽相對意見。

鼓勵努力達成可行共識

主流意見不一定最理想，領導者需評估其可能成本，可以拖延時間或招開一兩次會議，使堅持己見的人達成共識。

釐清實施責任

領導人執行決策前應進行工作分配，若需開後續追蹤會，會議準備和責任劃分