



會議品質管理

一、前言

隨著公司規模的日愈擴大，公司內、外的業務量不但日趨龐大，其性質也愈形複雜，為了解決越來越多的問題，會議的需要及會議的次數也相對的不斷增加。然而，會議次數的增加，卻並非意味著問題更容易解決，因為，長久以來，一般人都把會議視為再簡單不過的事，當然更不會去擔心會議的品質了，於是「會而不議，議而不決，決而不行」的弊病便成為習以為常、司空見慣的事，其結果，不但問題未能獲得解決、會議也由管理的方法反變為一種可怕的浪費。因此，為了避免無效的浪費，為了使會議在公司成為一種有效的管理方法，會議的品質管理是事務革新重要的一環，對於知識工作者而言，有效的會議主持與運作，成為其主要的生產力工具之一。

二、會議的品質觀

會議是三個人以上集合在一起，經由主持人的引導下，針對問題相互交換意見，從而達成決議，解決問題的一種方法。會議的品質由所發生的會議成本與其產生的價值是否值得而定。

1. 會議的價值

(1) 具有貫徹經營方針的價值

業務是否按企業經營方針推行，利用會議查核所有工作的執行狀況，檢討目標和實績，予以反省及提早發現異常，促成對策，而使方針徹底執行。

(2) 具有統一意志的價值

* 作者為三陽工業董事長室協理



* 林進宗

會議可以集合相關人員，宣導或透過討論溝通，促進彼此之了解，具有調整並統一幹部對事物的看法及想法的價值。

(3) 具有計劃立案的價值

為擬定新計劃，可以透過會議召集共同責任之相關人員，共同討論與企畫提案，因而可將概念具體化，促進執行的可能性，產生計劃立案價值。

(4) 具有協助決策的價值

由於會議集合相關之專家或負責之主管，對於經營課題能提供各種可行方案，透過多角度之評估，共同探就可能之風險與因應措施，而能作較佳之決策。

(5) 具有解決問題或把握機會的價值

對於公司發生的問題或機會(對好的例外及不好的例外)，集思廣益，以全公司整體有利的立場解決問題，化解威脅；或研擬方案，爭取機會。

2. 會議的成本

曾經有一項對企業花在會議上的時間作調查統計分析顯示：

- 每年公司花費全公司薪資的7-15% 在開會上。



- 中階主管花了35%的時間在會議上。
- 高階主管花了60%的時間在會議上。

由此可估算一個公司一年所發生之會議作業成本，在公司的管理費用上是一大負擔；然而，除了會議作業成本以外，會議效果不好延誤決策或決策品質不佳所造成之損失之機會成本，比會議所發生之人事成本或設備場租等作業成本更大上好幾倍，由此可知會議品質控管的重要性。

3. 會議的品質

會議的品質既然係由會議的價值創造與所付出的會議成本之比值所決定，則做好會議之品質計畫與控管，成為會議品質管理之重要課題。衡量會議績效之品質特性(品質指標)設定如下：

- 會議決議執行率 ----- Q
- 會議成本金額 -----C
- 會議工數減少率 -----D

透過會議品質的診斷與高階人員對會議有效性進行評價，可以提升會議之品質。

透過會議作業程序之分析，或電子化，可以減少會議之工數(會議之流程改善)。

透過會議之盤點與合理化，可以降低會議成本。

三、會議的診斷

會議的品質判斷首先要衡量是否有必要開會，是否以其他的手段能夠更經濟有效達成目的；會議的必要性可由以下方法來衡量。

1. 會議的必要性

※需要召開會議討論的議題

- (1) 根據規章或習慣上需要議決的議題。
- (2) 必須以會議方式解決的議題。
- (3) 需要大家的學識、經驗和智慧的議題。
- (4) 需要大家協力合作的議題。
- (5) 需要讓大家知道的議題。

※不宜召開會議討論的議題

- (1) 須與個人分別而談始能表達意思的議題。
- (2) 與出席人員之能力及職務不吻合的議題。
- (3) 不屬於出席人員職權範圍的議題。
- (4) 有關攻訐個人的議題。
- (5) 以開會以外之方式解決更屬妥當的議題。

2. 會議的型態

如果決定需要開會，則辨明會議的目的，選擇合適的會議運作方法，才能獲致會議的預期效果，確保會議的品質。會議目的可依以下類型來區分：

(1) 依目的區分：

* 評估決策型

例如：投資評價會、策略規劃會、股東會、董事會。

* 問題解決型

例如：品質會報、危機處理會議。

* 政令宣導型

例如：員工大會、經理會報。

* 溝通協調型

例如：勞資座談會、產銷協調會、跨部門協調會、經理會報。

* 集思廣益型

例如：專案檢討會、提案會議。

* 社交娛樂型

例如：餐會、尾牙。

* 教育學習型

例如：教育訓練、研討會、觀摩會。

(2) 依會議頻度區分：

依會議的頻度，適時召開會議是很重要的事，有時時機一錯過則會議效果大打折扣，太早召開會議亦可能因事情資訊不足，或條件不成熟，會議結論產生困難，會議效果亦出不來。



- 定期舉行的會議(Regular Meeting)，可以事先設定於年度行事計畫表，相關之資料與工作可早作安排，因此會議的品質較易於控管。

例如：

- 董事會議
- 理監事會議
- 股東會議
- 年度方針目標檢討會
- 策略規劃會議
- 經營會議Management Meeting
- 跨部門協調整合會議
- 產銷協調會議
- 部門會議

～ 定期性會議依召開時機又分：

- 早會、週會、月會、季會、年會

- 不定期舉行的會議 (Irregular Meeting)需要事先模擬，建立應變之會議計劃，並預先作模擬演練，以確保會議品質。

例如：

- 臨時生產線緊急會議
- 危機處理會議
- 新產品發表會
- 各種典禮

3. 會議的通病

- 浪費時間：拖泥帶水的會議、報告資訊的單行道會議。
- 言而無物：沒有中心議題，沒有內容的會議。
- 聊天大會：缺乏關鍵人物到場，或決策者未出席，做不了決論的會議。
- 勞民傷財：好大喜功，充場面，小題大作的會議。
- 會無好會：特別設計，用來針對某人的拼鬥大會，充滿政治企圖的。

總之，會而不議，議而不決，決而不行的會議應立即停止，會議品質給人最大的詬病，

就是浪費時間，是故思考會議的目的，檢討有效的做法，並謀求會議的效率化。

4. 會議成功的關鍵因素：

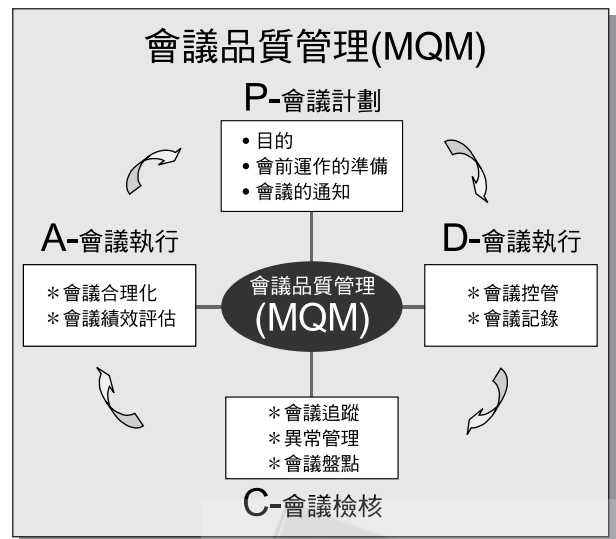
經由以上的了解，成功的會議必須基於以下幾點：

- (1) 目的清楚
- (2) 充分準備
- (3) 優秀的主席
- (4) 熱烈的討論
- (5) 適當的參加人員
- (6) 良好的時間控制
- (7) 良好的場所
- (8) 良好的會議補助工具

高生產力的會議讓人感覺會議能幫助他解決問題，所花的時間不多，時間成本的效用最大，會議一定有結論，從會議中可以吸收很多眾人的意見，特別是有效的會議，一旦建立了「決定的事一定實行」的印象，讓人樂於利用與參加此種有效的會議，因此在企業內逐漸形成會議的良性循環。

四、會議的品質管理循環

會議品質的好壞，乃奠基於會議運作良好的PDCA管理循環，會議品質管理(Meeting Quality Management，簡稱MQM)的循環圖示如下：



茲整理會議品質管理之PDCA循環各作業重點分別敘述如下：



1. 會議計畫

階段	步驟	項目	檢查點	備註
會前準備 (Meeting Preparation - MP)	1. 確定目的	1.1 明確議題	1.1.1 應選定足以表達開會必要性與目的之主題作為會議議題。	1. 作成會議計畫—備註(1.)
		1.2. 議程計劃	1.2.1. 依議題決定型態、出席人員、場所、時間及議程。	2. 盡可能在決定日期召開、讓出席者能充分的準備。
	2. 會議運作的準備	2.1. 會議的通知	2.1.1. 確保收到通知。	1. 參加會議者之嚴選原則—備註(2.)
		2.2. 會議工具的準備	2.2.1. 準備並確認會議召開的工具(筆記、視聽設備及其它)	2. 會議室座位佈置—備註(3.)
	3. 會議資料的準備及事前的分發	3.1. 會議資料的準備	3.1.1 將會議上所要提出的資料圖表化、以便讓與會者更容易掌握實態。	1. 會前資料的準備—備註(4.)
		3.2. 事前分發	3.2.1. 為了使大家確實了解問題，應事前分發資料參加人員，讓參加者能事先檢討，做好問題的對策。	2. 要提前做好提案之收集與整理
		3.3. 事前準備事宜的確認	3.3.1. 確實聯絡到參加者 3.3.2. 會場的再確定 3.3.3. 確定資料齊全	3. 是否要召開預備會議—備註(5)

* 備註

(1) 在新年度前一個月，即公布次年之定期性年度會議計畫，不用每次通知，如有變動才通知。

(2) 參加會議者之嚴選原則：

1. 人數限制：需要討論的會議，為提高討論的效果，原則上，參加人數以8~12人為最佳。

2. 代理人限制：原訂參加會議者，因故不能出席時，應指派適當的代理人參加。

3. 單位參加人數限制：同一會議，同一單位勿派數人參加，原則上、不超過兩人。

4. 參加人員資格限制：須討論的會議，參加人員以對議題有充分了解的人員參加為原則，一般而言不能只派「聽眾」參加。

5. 可分時段安排輪到的報告單位或報告者參加，不需集體會議，浪費不相關單位與人員之時間。

(3) 會議室座位有各種佈置之安排，通常政策宣導型適合排排座，集思廣益型則適合馬蹄形座位之佈置，以利討論。會場的選擇要注意環境是否適合該項會議之討論，注意是否會有突發狀況。

(4) 會前資料的準備

1. 對於會中要提出報告者，應事先與其溝通。

2. 事前提供資料給與會者。

3. 把握符合目的的問題點、找尋可供對策的資料。

4. 將會議上所要提出的資料圖表化、以便更容易掌握實態。

5. 可將預定報告之方案事前徵詢意見，如有其他提案亦可請提出。

(5) 預備會議

有些會議由於需事先溝通或先行作初步討論，則需安排會前會，也就是預備會議。



2. 會議執行

階段	步驟	項目	檢查點	備註	
會議進行 (Meeting Implementation MI)	1. 集合	1.1 全體在 5 分鐘前集合	1.1.1 參加者確實已出席。 1.1.2 掌握參加人數及出席、遲到者。 1.1.3 確定必要資料已攜帶出來。 1.1.4 迅速坐到指定的席位。	1. 主辦者應在會前再次點檢備註(1.)。 2. 即使沒有領導者在場，也應嚴格遵守時間。	
	2. 開始	2.1 宣佈開會	2.1.1 準備開始。 2.1.2 主席宣佈會議開始。	1. 貫徹參與意識。 2. 快速地陳述較為異常的狀況。 3. 讓較內向、消極的人坐前排。 4. 不可隨意中途離席。 5. 中途加入者須說明理由。	
		2.2 確定人員	2.2.1 報告預定出席人員及確實出席人員。 2.2.2 公佈缺席、遲到者之姓名及其理由。		
		2.3 選出記錄人員	2.3.1 指定會議記錄、黑板等的記錄人員及助理。		
		2.4 說明會議的目的以及確認議題	2.4.1 主席如果想照原訂目的，正常發揮會議功能，並達成意志上的一致，就得先行確認目的及議題。		
	3. 會議主持		3.1.1 表明上級對此次會議目的的決心。 3.1.2 做簡要的發言。	1. 參考(備註 2.)會議主持要點。 2. 補充要點應列成條列式，應實施的事項則應有個別的約定。	
	4. 確認上次會議的決定事項	4.1 確認上回會議的決定事項及保留事項，並查核其經過	4.1.1 依會議紀錄確認上回會議的決定事項及保留事項。 4.1.2 發言者就決定事項報告到目前為止的進行狀況。 4.1.3 根據報告驗收處理經過，並嚴格追究結果。 4.1.4 提出決定事項中未解決的問題點。 4.1.5 保留事項繼續追蹤。	1. 使知道約定的重要性。 2. 到期時沒有完成是沒有理由的，對於違約者嚴格要求。	
	5. 報告	5.1 綜合報告	5.1.1 活用資料，以簡易的報告說明工作進行的狀況及其未來的走向。 5.1.2 發表及交換感想、秘訣、要領、正確資訊、以及經驗。	5.2.1 要事先規範各部門應行報告事項（以異常管理,重點管理為主）	1. 發言簡要。 2. 先談大標題，再談細節(不要因小而失大)。
		5.2 部門報告			
	6. 提出問題	6.1 情報的交換及專業技術的發表	6.1.1 為了找出報告事項的問題點，追查原因並謀求解決之道，應該盡量發問，直到與會人士完全了解報告內容。 6.1.2 工作是中心，所以不可感情用事。 6.2.1 討論為何會產生此種結果，並找出問題點的本質。 6.2.2 尋找潛在於全體討論中必要的策略性問題點。	1. 使全體與會人士都能踴躍發言。 2. 及時引導話題，避免侷促一隅，走入岔路，鑽牛角尖。 3. 充分考慮時間上的分配。 4. 對不明點要努力探究，不必有所顧慮(但不能拘泥)。	
6.2 發掘真正的問題點					
7. 對策的討論與決定		7.1.1 對提出的問題點，集合眾智，討論決定具體的解決方案。			
8. 總結討論事項並再確認	8.1 總結具體的施行步驟	8.1.1 為了確實實行決定事項，應將進行的方法具體化。 8.1.2 明確何事何人負責,何時以前必完成。	1. 結論亦不能離題。 2. 處理結果記錄成問題點處理管制表格式。		



9. 決定下回會議時間，並再確認	9.1 決定主題、日期及場所		1. 不可忘記下一次會議應事先決定的事項。
10. 主管補充要點		10.1.1 主管要確定會議結果，並要求統一實行基本路線。	1. 對會議之肯定或批評改進。 2. 顯示鼓舞士氣提升之氣勢。 3. 確實要求力行會議結論。
11. 散會		11.1.1 宣佈散會。 11.1.2 收拾會場。	* 會議時間 1H 最好, 2H 尚可, 3H 為限。

* 備註

(1) 事先將會議主旨、目的、題目、資料等充分加以檢討，準備自己的意見或質疑事項。

(2) 會議主持要點：

1. 嚴守開會時間，5分鐘前要出席，不使別人等待，不能出席時，必須事前聯絡主辦單位。
2. 發言要簡單、恰當、積極。
3. 對公司有利的，要直說。
4. 與整體無關者，儘量避免。不迷失會議的主題，以避免偏向。
5. 對意見不同者的言論亦應傾聽。
6. 敘述反對意見時更加親切感，不可加入個人感情，或為反對而反對。
7. 避免憑感情而誤判斷，且避開枝節的爭論。
8. 不可一個人獨佔會議，應使參加者全員發表意見。
9. 如果屬於個人或個別部門特有之問題，與整體無關者，儘量避免浪費全體之時間，可於會後再請教。
10. 要始終保持熱誠與積極的態度

(3) 即使是自己反對的意見，既然決定就當然服從而實行。

3. 會議檢核

階段	步驟	項目	檢查點	備註
會後檢核 (Meeting Follow-up - MF)	1. 完成會議紀錄	1.1 明確待辦事項	1.1.1. 主辦者或主管先核對乙次。 1.1.2. 三日內分發。 1.1.3. 利用會議紀錄的分發以及主辦者來與他人連絡。	1. 確保會議紀錄之忠實性。
	2. 通知相關部門已決定之事項	2.1 追蹤待辦事項	2.1.1 明確收文者了解待辦事項 2.1.2. 追蹤待辦事項，及時呈報	1. 確保對方收到會議紀錄。
	3. 會議成效檢討與盤點		3.1 每次會後自我檢討會議成效 3.2 每年底定期進行會議盤點	1. 會議成效檢討表備註(1) 2. 會議盤點表備註(2)

* 備註

(1) 會議成效檢討要點

- 我們公司的會議是有必要召開的
- 我們公司的會議都有充分準備
- 我們公司的會議進行很有條理
- 我們公司的會議時間控管很好
- 我們公司的會議參加者都踴躍討論
- 我們公司的會議不多
- 我們公司的會議電子化相當高
- 我們公司的會議紀錄能很快提供與會者或上級
- 我們公司的會議追蹤很徹底
- 我們公司的會議是有效的

(2) 進行會議盤點之要點

- 由管理單位定期盤點現有會議執行狀況，調查：
會議名稱 會議目的 承辦單位 參加人數 會議時數 會議頻度 會議成本



4. 會議改善

階段	步驟	項目	檢查點	備註
會後改善 (Meeting Improvement - MI)	1. 會議改善課題的選定	1.1 明確改善課題	1.1.1 會議盤點結果發現最優先應處理的問題點。	
	2. 進行會議改善	2.1 推動會議改善活動	2.1.1 活動企劃是否掌握重點 2.1.2 活動改善手法是否正確	1. 會議改善活動企劃書—參考(備註 1) 2. 會議改善 ECRS 法—參考(備註 2)
	3. 會議管理標準化	3.1 標準化作業	3.1 作成規範, 列入 ISO 文件	1. 會議標準化要點—參考(備註 3)
	4. 會議電子化	4.1 電子化作業	4.1 會議管理系統是否有效運作 4.2 會議知識是否有效累積與運用	1. 會議管理系統電腦化與知識庫之建立—參考(備註 4)

* 備註

(1) 會議改善活動企劃要點

- 1.目的：提高會議運作效能與效率
- 2.目標：
 - 降低會議成本 ** % (成本調查統計)
 - 提高會議成效 ** % (定性調查評比)
- 3.評價對象:各廠部室經理級單位
- 4.評價方法：
 - 4.1 選定衡量指標：
 - 會議改善提案件數
 - 會議工時減少率
 - 降低會議成本金額
 - 會議決議事項之徹底執行率
 - 4.2 評估重點：
 - 依會議成效檢討要點

- 5.評價委員會：
 - 由高階主管組成
- 6.評價日期：
- 7.獎懲：

(2) 會議改善 ECRS 法

- 針對個別會議效果檢討與公司所有會議整體來作檢查予以檢討改善：
- Eliminate(廢除)：這個會議是否可以不需召開？
- Combine(合併)：這個會議是否可以與其他的會議合併？
- Rearrange(重組)：這個會議議程是否可以改善？
 - 參加人員是否適當？
 - 是否有沒必要的參加者？
 - 是否有應參加未參加者？
 - 開會時間是否適當？
- Simplify(簡化)：
 - 這個會議是否可以減少開會次數？
 - 是否可以減少參加人數？
 - 是否可以減少開會時間？
 - 有必要高階主管主持嗎？

(3) 標準化-- 建立會議管理制度

公司內部為申請 ISO 9000 會建立各項全面品質經營制度, 但對花費公司高額經營成本之會議卻缺乏制度,

由此影響公司之整體營運效率甚鉅, 因此可知建立會議管理制度之重要性。

- (一) 首先制定「會議規範」
 - 制定“會議標準作業程序(會議規範)”, 以為全體從業人員之參考, 期使全體從業員對於如何舉辦及參加或主持會議有共同的認識, 並為共同遵循的原則, 以使會議的運行更為有效。
- (二) 遵行會議室使用原則：
 - 除了遵循「會議規範」的原則外, 對於會議室的使用, 也必須有共同的認識
- (三) 注意要點：
 - (1) 年度會議計畫事先訂定
 - (2) 會議通知單, 會議紀錄統一且強制規定
 - (3) 養成檢討會議成效之習慣
 - (4) 會議結束後送至上級主管(或會議指導人)檢討改善
 - (5) 會議盤點制度化
 - (6) 指定管理單位定期盤點, 列入規章
 - (7) 稽核單位不定期稽核
- (4) 會議管理系統電腦化與知識庫之建立
 - 一個好的會議管理系統應包括下列幾項子系統：
 - 會議室預約子系統(會議資源利用與查詢)
 - 會議通知系統
 - 會議記錄子系統
 - 會議決議事項追蹤子系統(未完事項查詢、自動督促)
 - 會議績效分析子系統(人員別、部門別、會議別)
 - 一個網路化會議管理系統能更及時提供全公司會議之整體管理, 使會議成為有效的溝通工具, 市場上更已有許多會議管理軟體可資選用或發展, 主要重點有二：
 - (一) 利用網路或引進例如 LOTUS NOTES 之群組軟體, 進行會議之通知, 記錄與追蹤管理, 有些公司利用網路視訊會議提升遠距或跨國解決問題與溝通之需求。
 - (二) 利用網路或引進例如 LOTUS NOTES 之知識管理軟體, 將會議報告資料, 問題解決方案等建入知識庫有些公司不但將會議結果, 及各單位辛苦整理提報之資料, 作為知識庫, 提供各單位線上查詢與參考利用, 並且發展網路線上團體討論區(Team Room), 提供一個動態的溝通環境。





五、結語：會議管理是企業管理上不可忽視的一環

面對激烈競爭與知識不斷快速更新的劇烈變動的時代，企業如何凝聚共識，發揮群策群力之力量，成為對應環境變化，掌握機會，克服威脅的重要課題，其中企業各項活動，從策略之規劃，到策略落實所需之各項經營會議活動，都有待會議品質的大幅提升，才能對應未來的挑戰，而會議品質績效評估重點在於：

決議事項產生是否快速？

決議事項是否盡快執行？

這些成果必須建立於一套企業內部有效之會議管理機制與企業運用會議之技術能力，會議運用之技術能力，例如提高主持會議的能力

可以快速來訓練與學習，但以透過高階主管以身作則來提升會議品質最為關鍵，包括遵守會議之起迄時間，要求召開會議者要充分做好會議之準備，嚴格落實會議決議事項之追蹤，逐漸養成會議制度中落實企業業務運作，成為上下階層與部門溝通的習慣與PDCA文化，大家嚴格遵守會議規範，養成確保每次會議都有效的習慣，踴躍發言，積極互動，能利用會議集思廣益，累積知識經驗，發揮整體戰力，建立一個有效的經營團隊之學習型組織，透過以上會議管理循環螺線之運作，才能對企業經營績效的提升真正發揮了功能，企業管理有賴會議管理來發揮群策群力，產生綜效的作用，會議管理功能在整合與落實企業管理功能上確是不可忽視的一環。



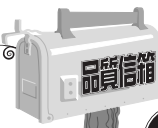
Q：我是液晶面板模組的生產工廠品質主管，最近交貨到顧客的退貨率高達70%左右，經過品質、生產單位討論再討論，不良率高居不下，退貨原因是有污點，顆粒在面板上，請問有無解決的方法？(中壢 黃先生)

A：雖經討論再討論，退貨率還是那麼高，顯然是由於外觀標準不確定的，為何貴廠出貨合格，顧客卻不認同？因為您們缺乏一套雙方同意的外觀檢驗標準。一般來說，高階主管對於外觀標準，較為客觀，而基層的檢驗員則愈嚴愈好的心態。所以建議如下：

- 建立允收外觀標準，與顧客品質、採購主管一同訂定有量化，圖形化比較與文字敘述的外觀允收標準，並製作多種缺點允收樣本，由顧客品質主管簽證存查備用。

至於改善外觀污點之問題，在於製程中環境清潔度，一般液晶模組(LCM)必須要在無塵室進行，無塵室的等級應與顧客事先協商(通常在5,000到10,000級即可)，至於作業流程所產生雜質污點可由4M(MAN, MACHINE, MATERIAL, METHOD)來考量。

- 1) MAN：進入作業區(無塵室)必須依規著防塵工作服，更換鞋子戴防塵帽，並嚴守進入工作場所之管制規定，盡量減少開關進出門。
 - 2) MACHINE：空調設備為污染源之一，定期清潔移走不必要的設備。若由新設備移入無塵室前必須清洗烘乾。
 - 3) MATERIAL：不管供應商提供或自行加工材料半成品，進入無塵室前必須要清除雜物灰塵，這個污染源最可能的元兇，因物料進出最頻繁。
 - 4) METHOD：主要裝配站，可能要用到1000級甚至100級之無塵水準，考慮多用離子機去除雜物灰塵。
- 以上是一般做法，可以由退貨面板污點查出根源所在，可參考同業的經驗。投資無塵設備雖然主要，員工日常訓練工作要求也是影響最多的方法，不妨多方面同時進行改善。以上的建議您覺得如何呢！



Q&A 盧瑞彥