2016-09-26

**陳如月**

**避免一開頭就搞錯**

 組織或是專案會有人員更替，兼具集合新舊成員一起交接(傳承)的會議。我們如果是秘書處，為順利地舉行這個重要的會議，協助新團隊順利地開始活動，需要仔細規劃策略。這是因為在第一次的會議可以決定秘書處和成員的定位，作成組織的營運方針。

 那麼，要怎麼順利地集合成員，以推動專案呢?，看看下面A先生的案例。

 A先生工作的秘書處負責重大的跨組織專案。這次因為年度變換時機，替換了半數的成員，因此要召集新舊成員開會，交接並且為了未來的專案進行員工培訓。A先生預定的會議議程，是①專案的進展分享15分鐘，②成員交接45分鐘，③培訓60分鐘，合計120分鐘。

 會議開始時很平和，但是在進度分享的部分"擦出火花"，以致預定的三個議程無法繼續進行。

 在分享部分雖然說明了專案的任務，不過，新成員陸續有意見，「因為不明白，請說得更詳細些。」，「那個判斷很奇怪。」，「任務的審查為什麼是新成員?不是應該由舊成員審查嗎?」。

 認真的A先生一項一項親切地回答，只是沒有舊成員雪中送炭，呈現孤軍奮鬥的狀態。A先生因為無法抵擋對審查的不滿，禁不住回答「那就拜託舊成員審查」，自行決定計劃外的答案。這樣的結果，導致原定15分鐘的部分也花了60分鐘以上。

 接下來的部分是成員的交接，可是這部分結束時已到會議結束時間，因此失去了最後部分的訓練時間。

 此時無法按照預定的議程進行而著急的A先生，再次脫口說出「因為訓練的時間沒了，大家跳過研修的引導，用其他替代的方法也沒有關係。」

 A先生是本次會議的負責人，如何進行會議是他的責任，也難怪在之後子接到A先生報告的秘書長會頭大。

 那麼，在這裡回顧A先生的行為，請試著思考怎麼做才好。

**①安排說明與說服的時間**

 會議中，新成員有「不明白」、「奇怪」的反應。因為新加入的成員不知道該專案的歷史背景，產生疑問和質疑是意料中之事。可是，A先生獨自一人繼續對應來自成員的意見，完全成為「秘書處對成員」的組成。變成這樣的話，秘書處就無法獲得成員的合作。

 秘書處的立場是扮演讓專案順利進行的潤滑劑，主角是專案成員，必須讓參加人員互相認識。也就是最好不要有「秘書處有對成員說明的責任」這樣的立場。

 A先生的情況，在新成員提出問題或意見時，最好是請知道原委的舊成員回答，讓各成員進行磋商，以便產出未來發展的方向。為了讓會議順利進行，應該事先尋求舊成員的協助。

**②反轉議程排序**

 A先生（秘書處的角度來看）想先傳達重要的事，安排①②③順序的議程，但事與願違。

 因為這次特別的是新舊成員交接的會議，首先要讓彼此不相識的成員營造出團隊氣氛，培養團結意識，然後進入討論事項會比較順利。

 2小時的分配方法最好是，最初進行訓練，成員熱絡之後進行交接，最後是秘書處的信息共享這樣的順序。好不容易集合大家，必須以能獲得成果的議程優先。

**③敷衍了事的對應是NG**

 在專案會議，身為秘書處不能有搖擺的立場。所說的「因為新成員這樣說而有這樣的反應」，是不好的對應方式。

 從A先生迫不得已說的「因為訓練的時間沒了，由其他成員引導。」、「新成員這麼說，所以請舊成員審查。」看來，可以了解完全失去了方向，只在處理危機。這樣的話對秘書處會失去信任。此時極大的耐心是必要的。

※　　　※　　　※

 之後，A先生反省，並向成員道歉，然後再次集合進行引導訓練。

 A先生從這次的「事件」學到教訓，一步錯步步錯，就像穿外套時第一個鈕扣扣錯的話其餘的鈕扣也都扣錯般地，也就是在應對的方法上犯錯的話，這個原因導致後來產生一些問題，在商務上和生活中學到的重要東西。

 MR處在公司內外利害關係人的“秘書處”的位置，如同A先生這樣的立場。所以要認真做好準備，避免慌亂。

–End–