

高效率 開會技巧



No. 11

張 澄◎編著

開得其法的會議

會議是現代企業不可或缺的運作項目，成功的會議往往會帶來無可估量的益處。

您是否患了“開會懼怕症”？閱讀本書，讓您不藥而癒！





高效率開會技巧

國朝文獻通考

目錄

序言

第一章 為什麼有開會的必要

1. 什麼是會議 17
2. 會議的目的 17
 - ① 讓公司成員徹底了解企業目的 18
 - ② 使企業活動順利進行 19
 - ③ 解決問題及障礙 19
 - ④ 獲得新的啓示 21
 - ⑤ 設法提高工作意願 21
3. 會議的效用 22
 - ① 提高參加意願 22
 - ② 擴大己身的知識領域 23
4. 會議的必要性 25
 - ③ 產生新的創意 24
 - ④ 提高伙伴意識 25
 - ① 空有名目的會議 26
 - ② 推卸責任的會議 26
 - ③ 爲聽取他人意見而開會 26
 - ④ 效果受到懷疑的會議 28
 - ⑤ 課題、內容不適當的會議 28

第二章 會議的種類與要點

1. 幹部會議 31
2. 業務會議 32
3. 對策會議 33
4. 開發會議 34
5. 調整會議 35

第三章 舉行會議應注意的有關事項

1. 會議的規則
- ① 嚴守時間 39
- ② 尊重主席 40
- ③ 不要固執己見 40
- ④ 虛心地聽取少數人或相反者的意見 40
- ⑤ 不要討厭質疑 42
- ⑥ 尊重結論 43
2. 開會的禮節 43
- ① 協助會議的進行 44
- ② 做好事前的準備 44
- ③ 不要感情用事 44
- ④ 不要帶進本位主義的色彩 45
- ⑤ 與會人員應立場公平 47
3. 會議中具破壞性的類型 47

① 自我中心型 47

② 以他人的意見爲意見 49

③ 攻擊性 49

④ 被害妄想型 49

⑤ 傲慢型 50

第四章 會議的計劃與準備

1. 是否有必要舉行會議 53

① 無須召開單純性的聯絡會議 53

② 有無因會議而延誤業務的推行？ 53

③ 開會的目的有否魚目混珠之嫌 54

④ 開會的內容是否與時機脫節 54

⑤ 人事費用的多寡 55

2. 儘管減少無謂的會議 55

① 運用其他方式替代會議 55

② 明確化的職務權限與責任 56

③ 減少議題的數量與範圍 56

④ 重新檢討定期會議的必要性 56

⑤ 建立自決的觀念 58

① 言而不行 59

② 會議的目的模糊不清 60

③ 個人作秀式的會議 60

④ 單行道式的會議 60

4. 會議的時機問題 62

① 開會的主題與時機 62

② 參加者是否有分身乏術的難題 63

③ 星期幾的選擇 63

④ 時段的選擇 65

5. 與會人選的決定 65

① 有資歷的人 66

② 有主張的人 66

③ 能發表意見的人 68

④ 具有尋找問題能力的人 68

⑤ 與議題有所關聯的人 68

6. 開會的地點 70

① 會議的場所要符合會議的性質 70

② 會場大小須合宜 71

③ 會場的環境，應靜悄而無干擾 72

④ 會場的時間問題 72

⑤ 會場的設備 74

7. 會場的佈置 74

① 圓型的會場 74

② 正方型的會場 75

③ 長方型的會場 75

④ 橢圓型的會場 75

⑤ 於正方形、長方型的會場內圍設置座位 77

⑥ 學校型的會場 77

8. 附帶的設備 78

① 椅子 78

② 絨布黑板 78

③ 放映機及視聽設備 79

④ 桌上型名牌 79

⑤ 便條及其他雜項 80

9. 會議的資料 81

① 會議程序單 81

② 會議的時程表 81

③ 與會者一覽表 83

④ 與議題有關的資料 83

⑤ 附件 83

⑥ 其他資料 84

10. 與會者會前的準備 84

① 與會議未開始之前先入座 85

② 做好事前的準備 87

③ 會議時，儘量避免外務的干擾 89

第五章 會議進行的方法——之一

1. 與會者應注意的有關事項 91

① 按時參加會議 91

② 遲到時的禮節 92

③ 隨身攜帶資料及用具 93

④ 與會人員的榮譽感與自覺 93

⑤ 誠摯的態度 93

⑥ 尊重會議的規則 96

⑦ 尊敬主席 96

2. 會議的座位順序 96

① 以主席的座位為中心，依序排位 97

② 分散同一單位的工作人員 97

③ 消極個性與座位的安排 97

④ 積極個性與座位的安排 99

⑤ 觀察員的位置 100

3. 會議的進行和議事的營運 101

① 會議開始及甄選主席 101

② 會議的有效性 102

③ 議事的進行 102

④ 審議經過 103

⑤ 結論與施行 103

4. 會議主席的角色 103

① 會議時間的控制與安排 104

② 事前的調查與準備 106

③ 要求與會者遵守規定 106

④ 防止衝突的發生 107

⑤ 立場公平 107

⑥ 輔助個性溫弱的與會者 107

⑦ 綜合意見，提出有效的結論 109

5. 擔任會議主席的必要條件 110

① 有領導能力的人 110

② 公正不阿的人 112

③ 理性的人 112

④ 意志堅強、有責任感的人 112

⑤ 明朝豁達的人 114

⑥ 能邏輯思考的人 114

6. 會議時的難關與對策 115

① 隨時注意與會人員細微的小動作 115

② 麻煩的防止和對策 117

第六章 會議進行的方法——之二

1. 聽取他人意見的方法 123

2. 準備意見的方法 123

① 以寬大的角度透視議題 125

② 了解與會人員的背景與水平 125

③ 資料的整理和準備 127

④ 說明的方法 127

3. 發表意見的方法 127

① 提出自己的意見 129

第七章 會議的記錄

1. 會議記錄的目的和任務 149
2. 製作會議記錄的要領 150
- ① 會議記錄的形態 150
- ② 會議記錄的製作要領 153
- ③ 會議記錄的書寫技巧 151
- ④ 記錄的整理 154
2. 不可依各人好惡而贊同或反對他人的意見 129
3. 發言時應明示自己的態度 129
4. 表達反對意見須充分解說理由 131
5. 不可有剛愎自用情形 132
4. 發言的方法與要點 132
- ① 預先組織要旨 132
- ② 專心聽取他人的意見 133
- ③ 不可離題 135
- ④ 不要勉強發言 135
- ⑤ 發言時要心情愉快、言詞幽默 136
5. 無法發言的數種情形 136
- ① 個性內向羞怯 138
- ② 無法分析整理發言的內容 138
- ③ 無法理解討論的內容 138
- ④ 鄉愿的作法 140
- ⑤ 與課題無直接關係的人 141
6. 獲得結論的方法 142
- ① 意見不一致時 142
- ② 要有廣闊的視野 143
- ③ 勿固執己見 143
- ④ 主席的裁決 143

3. 會議記錄的處理 156

第八章 會議成功的要點

1. 實施上的要點 161

① 計劃——實施——檢討 162

② 準備要充分 162

③ 會議主席的人選 162

④ 出席者的人選 164

⑤ 結論與實行 166

⑥ 要有熱誠 166

2. 準備工作的要點 168

① 從計劃階段開始 168

② 假想對方的反對意見 170

③ 選取正確時機 170

④ 勿怠於情報的收集 173

⑤ 注意平時的人際關係 173

⑥ 活用人際關係 175

⑦ 必要時幹勁和耐性 175

⑧ 從最重要的人說服起 176

第九章 會議的效果

1. 實施上的效果——之一 179

① 增進計劃性 179

② 增進創造性 180

③ 增進良好的人際關係 180

④ 增進責任感 180

⑤ 增進協調性 180

第十章 有助於會議的管理能力

- ⑥ 增進自我的啓發 182
- ⑦ 增進士氣 183
- 2. 實施上的效果——之二
 - ① 學得工作的基本知識 184 184
 - ④ 培養管理能力 187
 - ③ 加強團隊工作的能力 185
 - ② 體驗工作的嚴酷和樂趣 185

- 1. 計劃能力 191
 - ① 目的的明確化 191
 - ② 資料的收集與分析 192
 - ③ 制定代替案 194
 - ④ 選擇最適當的案子 194
- 2. 企劃能力 194
 - ① 第一步驟 196
 - ② 第二步驟 196
 - ③ 第三步驟 196
 - ④ 第四步驟 198
- 3. 解決問題的能力 198
 - ① 發現問題 200
 - ② 分析原因 200
 - ③ 收集構思 200
 - ④ 制定代替案 200
 - ⑤ 選擇最適當的提案 201
 - ⑥ 實施後的追蹤 201
- 4. 交涉能力 202
 - ① 對內交涉時應注意事項 202
 - ② 對外交涉時應注意事項 203

5. 說服能力 204

① 說服上司應注意的事項 205

② 說服部下應注意事項 206

6. 協調能力 208

① 部門與部門之間衝突的協調法

② 個人與個人之間衝突的協調法

7. 情報蒐集能力 212

① 內部情報 213

② 外部情報 213

8. 判斷能力 215

① 預測結果 216

② 累積經驗 216

③ 找出判斷基準 217

④ 收集最大限度的情報 218

9. 處理事務能力 218

① 井然有序地整理 219

② 事務的種類與處理要點 219

③ 事務的處理有其輕重緩急 221

④ 將必要的文件放在身旁 221



序言

開會的主要目的，不外乎意圖盡量收集與會人士的意見，然後再以最好的結論來處理有關事務。然而，就我國企業經營的模式來說，若無特別事項，往往絕無召開會議的意念，大部分企業主管人員似乎均視開會為畏途。

的確，一般人在提及「會議」時，腦中所浮現的景象往往就是：冗長、枯燥、吵雜、爭論，甚至不歡而散等等，難怪使得大多數人望之却步。

事實上，會議乃是現代企業不可或缺之運作項目之一，成功的會議往往可為公司帶來無可估量的益處。而前途所提及的有關會議予人的惡劣印象，只不過是主辦者與參與者未得其法罷了。

那麼，究竟應如何開會方為「成功」、方為「開得其法」呢？

筆者即是以此理念為寫作動機，針對有關會議內容、事前準備、以及開會方法等，分類整理而成此書。相信讀者——尤其是企業界，在閱讀本書之後，對於會議的營運概

念必能有所認識，進而對個人、乃至企業多所裨益，這也正是筆者寫作此書的目的。

作者謹識

第一章

爲什麼有開會的必要



