

# 主持会议

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著  
鲁效阳 译

# RUNNING MEETINGS



海天出版社

中国·深圳

管

理

精

要

# 主持会议

# RUNNING MEETINGS

凯特·姬南 (Kate Keenan) 著  
鲁效阳 译



海 天 出 版 社

责任编辑 张 曼

责任技编 王 颖

封 面 咖啡冷掉了，无人顾得上喝，是会议开得很好的明显迹象。

本书原列入三联书店（香港）有限公司  
《管理精要》丛书出版，经由原出版公司  
授权海天出版社在中国内地出版发行。

## 书 名 主持会议

著(编)者 凯特·姬南 (Kate Keenan)

出版发行者 海天出版社

地址：深圳市彩田南路海天大厦

邮编：518026

印 刷 者 中华商务联合印刷（广东）有限公司

开 本 889mm×1194mm 1/32

印 张 3.125

字 数 30（千）

版 次 1998年8月第1版

印 次 1998年8月第1次

印 数 1-16000册

I S B N 7-80615-852-9/F.87

图 字 19-1998-050

定 价 9.00 元

版权所有 侵权必究

# 目录

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 主持会议                                         |    |
| Running Meetings .....                       | 3  |
| 一 会议失败的原因                                    |    |
| Why Meetings Do Not Work .....               | 4  |
| 二 了解会上发生的事情                                  |    |
| Understanding What Happens at Meetings ..... | 16 |
| 三 组织会议                                       |    |
| Organizing a Meeting .....                   | 26 |
| 四 掌控会议                                       |    |
| Controlling a Meeting .....                  | 41 |
| 五 会议记录文件                                     |    |
| Documenting a Meeting .....                  | 61 |
| 六 你对会议的态度                                    |    |
| Your Attitude to Meetings .....              | 71 |
| 主持会议精要速览                                     |    |
| Check List to Meetings .....                 | 81 |
| 开好会议的好处                                      |    |
| The Benefits of Good Meetings .....          | 86 |
| 词汇                                           |    |
| Glossary .....                               | 88 |

谨以此书献给  
有意改善管理，  
而又忙得不知如何着手  
的人。

# 主持会议

开会的主要目的在于取得积极而卓有成效的结果，这是众所公认的事情。遗憾的是，大多数与会者表示，不少会议徒费精力，甚至可能全无收获。

主持会议，使之开得有成果、有效率，其实并不太复杂。即使你以前从未主持过会议，只要事前稍作准备，并做好掌控局面的心理准备，就会对确保会议成功大有裨益。

本书告诉你主持会议之道，帮助你把会议开得尽善尽美；并提供多种简单而有效的方法，确保你主持的任何会议都取得成果。

---

# 一.会议失败的原因

要进行管理，即表示需要开会。但对会议的一般看法往往是：“那完全是浪费时间。”对曾经参加过一些组织不善、掌控不力的会议与会者，这是常见的看法。

一次会议结束之后，你或会听到有人说起下面的话，这些话甚至会出自你自己口中：

- “我最好未曾去那里开过会。”这句话在暗示，并非人人都有机会发表自己的意见。
- “会议与我毫无关系。”这表示有些与会者感到自己被排斥，无缘参与决策。
- “我所有的主张都遭到批评。”这暗示发

言者未能获得申辩的公平机会。

- “我不明白召开一次会议有什么用处。”

这表示会议没有明确的目的。

- “我去开会，只是凑凑数而已。” 这暗指结论在会前已早作安排。

承认主持会议的方法有所缺失，可以帮你找到症结之所在，为你指出纠正的办法。

## 管 理 不 善

## Poor Management

会议要开得卓有成效，就需要有方向。通常是由某一个人来指导，此人举措必当，能确保会议程序井井有条。如果没有选定一个人选来掌控

局面，会议会开得不着边际，漫无目的；或者开得杂乱无章，乏善可陈，其结果会令人失望。

主持会议亟需要有力掌控，如果不重视这一点，会议很快就会开得不知所云。另一方面，如果会议主持者不能胜任，或者根本不知要做何事，也许就无法按原来的要求去发挥影响力。这些要求诸如：

- **不偏离议程**，引导会议程序并得出结论，使与会者心平气和，认为会议并未浪费时间。

- **鼓励说出观点**，使与会者有机会表达意见，而不至于最终觉得备受排斥、忿忿不平。

- **掌控讨论**，以便有时间考虑所提出的见解，而发言时又不会在某一个问题上拖得

太久。

- 作一个适当的总结来结束会议，以便清晰地陈述取得的成果和与会者要做的工作。
- 记录会议所作的决定，以免下次开会时存有误解或托词。

## 缺乏组织架构

## Lack of Structure

即使在开会之前，就已麻烦多多。这种情形并不少见，原因是无人费心去准备列有讨论议题的议程。开一次会却没有一个明确界定的组织架构，则可能产生的问题会比解决了的多。例如：

---

- 与会者将无从准备，因此就递交不出所需的资讯。
- 不限制时间，与会者感到乏力、厌倦时便结束会议，或是随意离开会场。
- 同样的议题反复讨论，而其他议题却又根本不提。
- 对开会的原因、目的和每个人要做的事情都不甚了了。

如果与会者不确知会上需要讨论些什么，就无法积极地参与。这表示讨论将偏离各种正题，会议则多半无法达成目标，而当初却一直以为会议存在着一个目标。

## 不重视会议

## Not Valuing the Meeting

与会者对会议的态度在很大程度上决定了会议是否值得召开。会议不受重视的征兆包括：

- 临时派一个人代替自己赴会，因为觉得会议并不太重要。
- 不出席会议，因为已认定会议是浪费时间，结果几乎无人出席，会议无法进行公开讨论。
- 会前没有做好应做的准备工作。
- 开会时收受口信，或接听手提电话。
- 开会时所需的资料或笔记没有带来。

有些时候，不该出席的人士出席了会议；又有一些时候，应该出席的人士又未能到来。有的

与会者甚至是出名的开错会，而与会者要多久才能觉察到这一点（如果能够觉察到），则将取决于会议的主持和掌控是否得力。

为了使会议取得成果，与会人选适当及态度正确都至为重要。

## 差 劣 的 环 境

### Difficult Conditions

如果会场不很舒适，与会者就会觉得难以提供好主意，而差劣的环境最终会成为关注的焦点。开会期间，与会者并不需要被安排得太过舒服，犹如安顿下来的样子；但适当的物质享受却会确保与会者全神贯注地考虑进行中的事情。

正如讨论时间过长，中间没有休息那样，经常打岔也难以使人全神贯注。如同窃窃私语那样，与会者迟到或早退也会引起不安。这一切都表示，与会者将不会专心一致地开会，会议最后是未能达到应有的积极效果。

## 不必要的会议

### No Need for the Meeting

开会要花费时间和精力，但人们经常召集会议，只因为没有考虑过适当的替代方法来取得同样的结果。动辄召集大家开会，原因是可以提供某种“舒适的”因素，也是一种做事的惯常方法。

开会也是拖延决策或逃避个人责任的好方法。如果会议组织得很差，或者主持得很不得体，与会者就会产生挫折和不满的感觉，并质疑作出的所有决定。

退一步想想，考虑一下开会的目的，甚至考虑一下到底要不要开会，总是有益的。

## 提要：会议的用处

会议是达成目的的手段；其本身却多半不是目的。会议的结束通常是其他活动的开始，哪怕开会仅在为另一次会议作准备。

把开会议看作做决策的一种积极方法，你会更易于集中精力，亦即是说开会的目的更可能达成。



## 自我检查

▲想想你对开会的态度，并回答下列问题：

▲我想过“那次开会是在浪费时间”吗？

▲我对开会预感过失望吗？

▲我出席过秩序混乱的会吗？

▲我开过自己不明白为何要去开的会吗？

▲我开过自己当时心不在焉的会吗？

▲我会有时觉得会议可以组织得更好一些吗？

▲我想过开会的原因吗？

如果你对这些问题或其中大部分问题的答案是“是的”，你就要注意了：你主持会议时要做些什么？