

实·用·经·典
10 STEPS SERIES

10步
系列

成功 会议 10步骤

[美] 美国培训与发展协会 (ASTD) 著

陈 俐 译

中国铁道出版社



成功 会议 10步

——掌握成功会议的10个关键要素

张其成



成功 会议 10步骤

MEETINGS

中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2010-0997

图书在版编目(CIP)数据

成功会议 10 步骤/美国培训与发展协会(ASTD)著;陈例译

—北京:中国铁道出版社,2010.5

书名原文:10 Steps To Successful Meetings

ISBN 978-7-113-11203-5

I. ①成… II. ①美…②陈… III. ①会议—组织管理
IV. ①C913.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 050683 号

10 Steps To Successful Meetings by ASTD Editors

Copyright © 2009 the American Society for Training and Development

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew
Nurnberg Associates International Limited

书 名:成功会议 10 步骤

作 者:[美]美国培训与发展协会(ASTD) 著

译 者:陈 例

责任编辑:王淑艳

封面设计:大象工作室

责任校对:张玉华

责任印制:李 佳

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:三河市华丰印刷厂

版 次:2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:10 字数:133 千

书 号:ISBN 978-7-113-11203-5

定 价:19.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部调换。

总序

迈向成功的 10 步骤

有时候,人们会发现自己正身处一个需要解决这样或那样复杂问题的环境之中,尽管解决这些问题对自己的职业发展至关重要,但由于缺乏经验往往无从下手,只能眼睁睁地看着一个个小问题变得越来越复杂,或者一个个好机会悄悄地从自己身边溜走,而您却找不到解决这些问题的好办法,怎么办?美国培训与发展协会(ASTD)组织编写的“10步系列”可以帮您拨云见日化解心中的谜团,一步一步地教会您掌握解决这些纷繁复杂问题的有效方法,带您享受一趟美好的旅程。

美国实用经典“10步系列”包括:《成功展示自我 10 步骤》《成功高效团队 10 步骤》《成功项目管理 10 步骤》《成功战略规划 10 步骤》《成功商务写作 10 步骤》《成功客户服务 10 步骤》《成功引导者 10 步骤》《成功经理人 10 步骤》《成功教练 10 步骤》《成功会议 10 步骤》《成功培训 10 步骤》《成功销售 10 步骤》等。

《成功展示自我 10 步骤》一书给出了实现成功展示自我的必备要素,书中提供的行之有效的训练过程和切实的指导意见,可以帮助您了解展示自我过程中每个步骤的细节,从而提高您展示自我的水平。

《成功高效团队 10 步骤》一书是根据作者的亲身经历,以及通过建立客户团队开展调查归纳总结的经验。这些经验对希望尝试运用本书提供的有效工具来提高团队效率是非常有益的。

《成功项目管理 10 步骤》一书介绍的内容并不是那种简单的必须要遵守的条条框框,而是能够与您的企业的政策相匹配和相融合的方法。

法。这些方法汇集了许许多多客户的心声和感受。

《成功战略规划 10 步骤》一书提供了已验证过的程序和工具用来帮助您制定可行的战略规划。这种规划不仅鼓励创新,还可增加企业人员的相互了解,创造出忠实于他们的产品和服务的顾客群。

《成功商务写作 10 步骤》一书归纳总结了对于商务写作来说最为关键的技巧和方法。学会这些技巧和方法您会发现其实商务写作就是这么简单,同时您也还会惊奇地发现自己的文采和效率得到了令人惊讶的提高。

《成功客户服务 10 步骤》一书是一本从企业高层经理到后勤人员都适用的书。虽然每个人的角色不同,但让客户满意的技能是相通的。书中给出的小贴士、工作单、练习题既可以单独使用,也可以团队共用。

《成功引导者 10 步骤》一书通过一些真实案例、参考提示和一些实用工作单来帮助您成功引导一项任务或者会议的进程。当今社会,无论是任何行业或任何团队,引导者都是不可或缺的。

《成功经理人 10 步骤》一书为您简明扼要地列出了经理人最重要的那些根本原则。假如您能阅读本书并遵循其中给出的方法的话,相信您不仅不会失去所热爱的那份工作,而且会更成功、更有价值。

《成功教练 10 步骤》一书指导您将书中介绍的教练知识和技能充分地利用起来,最大程度地运用到您的工作中去。阅读后您会惊喜地发现,通过每一个教练环节的体验会更加有效地激发人的潜能。

《成功会议 10 步骤》一书将帮助您迅速确定会议议程、目标,并确定与会人员名单,制定出一份详细的会议日程安排表,进而成功引导会议向着富有成效的会议目标发展。

《成功培训 10 步骤》一书虽然没有按照传统培训顺序编写,但它展示了很多专家特别关注的内容和领域。书中纵观培训工作所需的所有因素,精选了其中对成功培训最有影响力的 10 个步骤。

《成功销售 10 步骤》一书提供了一个被证实的取得成功销售的过程、建议及工具,目的是对探索、预知和维持长期客户关系的每一个步

骤给予指导。更重要的是,本书能帮助您从普通销售人员转变为销售专家。

美国实用经典“10步系列”真正做到了手把手教会您如何成功。书中不乏鲜活的例子,各类工作单,经典的案例分析等都能够帮助大家迅速行动起来,为自己的美好未来绘制蓝图并逐步迈向成功。相信,无论是新员工还是中级管理者抑或高级管理人员,看到美国实用经典“10步系列”都会有相见恨晚的感觉。

仔细阅读美国实用经典“10步系列”后您一定会豁然开朗,知道如何才能实现自己的终极目标,因为您已经深谙这其中的奥秘,也已经掌握了有效应对职场中种种困惑的法宝。我们衷心希望您能在美国实用经典“10步系列”中享受到学习的乐趣,学到您需要了解和您必须去做的事情,最终成为一名有影响力、高效率而又受人景仰的人。

祝您成功!

前言

无论企业规模大小,企业家总是将大把大把的时间花在开会上面。那么我们不禁会问,如此兴师动众地召开会议对企业的发展能起到多大的效用呢?会议成功与否很大程度上是由与会者的工作效率直接决定的,也就是说,会议成功与否与参会者的能力相关。

如何有效地展开会议是每个企业家都必须掌握的最基本的技能。因此,无论召开的是一个小组互动讨论会还是世界性的电话会议,我们所介绍的准备过程以及演讲所要把握的原则都同样适用。

那么,如何才能高效率地召开会议使其达到你所期望的效果呢?《成功会议 10 步骤》一书将为你解开其中的奥秘。你可以直接跳到其中任一步骤阅读,也可以从头开始研习。这 10 步包括以下几点。

第 1 步,确定召开会议必要性。

第 2 步,创建会议进程表并确定与会人员。

第 3 步,准备会议纲要。

第 4 步,确定合适的会议地点。

第 5 步,采用合理的程序引导会议召开。

第 6 步,做好会议概要计划。

第 7 步,为会议做好准备。

第 8 步,召开会议。

第 9 步,对付难以搞定的与会者。

第 10 步,作出会议评估。

《成功会议 10 步骤》作为“10 步系列”丛书的一部分,旨在为你提供一套切实可行的指导,可供参考的小贴士和适用的工作表等都将是你的良师益友。

◀ 目 录 | Contents

引 言	1
[第 1 步] 确定召开会议的必要性的.....	7
会议是否非开不可	9
确定会议目标以及预期效果	10
会议类型	11
[第 2 步] 创建会议进程表并确定与会人员	17
创建会议进程表	19
预期会议持续时间	20
确定与会人员名单	22
确定会议时间	24
制定会议规则	25
制作会议邀请函	26
确定会议角色	28
[第 3 步] 准备会议纲要	33
开场白	35
翻页挂图	40
过渡语	40
引发讨论以期实现会议目标的技巧	40
循循善诱的讨论	42

总结汇报	45
【第 4 步】 确定合适的会议地点	49
小组讨论 VS 大组讨论	51
利用最先进的设备 VS 不利用任何设备	52
会场布置	52
灯光	56
可视化影音设备	56
【第 5 步】 采用合理的程序引导会议召开	61
步步为营地解决问题	63
会议辅助工具的类型	66
会议工具的使用	80
【第 6 步】 做好会议概要计划	83
熟悉会议流程及议题	87
整理所有会议材料并定稿	88
为可能被问及的问题做好准备	89
【第 7 步】 为会议做好准备	95
打破僵局的方法	97
发问技巧	101
有效的图表和视听教具	103
应急措施	105
【第 8 步】 召开会议	111
会场布置	113
按时开始,准时结束	114
确立基本方针按规定执行	115
使用记录工具	115
有效沟通	115
做好会议总结	120

[第 9 步]	对付难以搞定的与会者	125
	小组合作的各个阶段	127
	如何应对难以搞定的与会者	129
	有效干涉	132
	解决争端的策略	134
[第 10 步]	作出会议评估	139
	主持富有成效的会议	141
	对自己的表现作出评价	142
	分发会议记录	144
后 记		148

引言

静下来回忆一下你所参加过的最为成功的会议。想一想,那次会议为什么会成功?与会者应该是有想法的人,他们的意见常常能够左右决策者的最终决定甚至改变公司的命运,而这些决定往往与改善该企业的运作机制或者是员工的工作环境密切相关。与会者有着如此之大的影响力,我们不得不将如何挑选与会人员以及如何充分利用他们的时间,放在首要位置来讨论。

不论是普通员工还是管理人员都会花很大一部分时间在开会上面。会议室里面的时间应该花得有效率才是上策,而会议能否达到预期目的则是由与会人员的表现决定的。企业管理人员应该明白怎样才能使会议效率最大化,怎样才能使会议达到预期效果。想一下,一个拖沓毫无实际意义的会议会浪费大家多少宝贵的时间及公司的资源?你觉得公司会因此付出多大的代价呢?在回答这个问题之前,请不要忘记以下几点。

- 与会者每个小时的工资的大概数值。
- 个体利益的每小时丧失的大概数值(有人估计此数值大约为年薪的 33%)。
- 相关设施的每小时使用费用。
- 相关设备的每小时使用费用。
- 会议牵涉的资源对其他活动的影响。

心中有数了吗?将这个数值乘以会议持续的小时数将会得到一个相当大的数值——如果该会议是个每周例会或者每月例会的话。时刻牢记会议不一定非得是浪费时间和金钱。会议没有按照原定方向发展,往往是由于主持人没有提前做好规划部署,会议期间没有很好地引

导与会人员参与会议造成的。只要遵循 10 个简单的步骤,你就可以成功地激发与会者的热情与创造力,从而达到预期目标。

《成功会议 10 步骤》这本书为大家提供了很多有益的技巧和建议,包括如何确定何时召开会议,如何制定跟会议相关的进程表并确定与会人员,如何为会议的展开提供方便,以及如何应对会议当中可能出现的问题等。

按照实际需求,选择使用本书中提到的某些步骤。无论是例会,小组动员,规划会议还是动员大家解决问题的会议,在计划以及召开会议的过程中都可以遵循以下步骤。

- 确定会议是否非开不可。
- 确定会议所属类型。
- 创建会议进程表并确定会议与会人员。
- 确定合适的会议地点。
- 邀请与会人员。
- 斟酌会议准备当中所需的技巧。
- 召开会议。
- 处理紧急状况,对付难以搞定的与会者。
- 会议扫尾工作以及对会议成功与否的评估。

本书将帮助大家迅速确定会议目标并确定与会人员名单,制定出一份详细的会议日程安排表,进而成功引导会议向着自己所要的目标发展。本书将此过程细分为以下几个步骤。

第 1 步,确定召开会议的必要性。

因为很多公司都会在开会上花大量的时间,这些会议应该能够产生一定的效果,否则频繁开会只是在一味浪费员工和企业的时间而已。第 1 步旨在告诉读者如何确定是否有必要召开会议,并提供了如何确定会议目标的小贴士。此外,告诉大家会议的类型及其特征,以及召开某一类型的会议时需要大家特别关注的问题。

第 2 步,创建会议进程表并确定与会人员。

在确定了开会的必要性之后,我们要做的是确定谁应该来参加会议以及参加会议的人需要做点什么才能达成既定商业目标。第1步实际上是确定了会议发起者的义务,告诉大家如何制定会议进程表,估计时间进程,确定与会人员名单,划分每组任务,然后发出会议邀请。所有需要在会议召开之前搞定的任务也都应该这个时候分配下去。

第3步,准备会议纲要。

接下来要做的事情便是创建一个会议纪要。会议纪要好比是一张蓝图,一张能够将我们成功引导至预期商业效果的路线图。此步骤将会议过程的各个部分明朗化,从开场白,过渡语,基本方针,任务的确定,到如何引导会议进程,从如何确定中间休息时间以期将会议拉回正轨,到如何引发与会者的讨论等。

第4步,确定合适的会议地点。

如果会议室过于闷热狭小或是阴暗,无论你制定的进程表有多么的完美,活动安排是多么的井井有条,你会毫无例外地发现,要使会议出成果就仿佛是背水一战,其艰险程度不言而喻。这一步致力于打造适宜的氛围,使得大家能够畅所欲言,妙语连珠。

第5步,采用合理的程序引导会议召开。

开会时,应时刻牢记你想要达到的预期目的,这点很重要。会议主持者应该按照会议类型选择一些技巧,以期调动与会者的热情找出问题所在,大家各抒己见,从而找出最为可行的解决方法。在这些情况下,会议主持者扮演的是服务他人的角色,应当充分利用各种技巧召开各类活动,成功将会议引导到能够实现预期目标的轨道上面去。这一阶段我们关注的是如何利用与会议类型相适应的技巧引导与会者参与到会议当中来。

第6步,做好会议概要计划。

会议是否有效率,关键要看准备是否充分,这一点对于会议日程安排的每一个部分均适用。这一步将告诉我们会议筹划过程中应该注意的问题以及应对技巧,如何将现有材料系统化并定稿,如何为主持人准备棘手问题的答案以备不时之需,如何能够了解到与会者的相关信息

以便会议期间能够应对自如。

第7步,为会议做好准备。

对于绝大多数会议来说,你总是希望尽可能地缩短个人演说时间,为的是能够腾出足够的时间留给大家讨论,并且希望从集体智慧中得到灵感。但是,做主持常常是传达信息的极好方式,不容忽略。这一步将带领大家回顾演说技巧,为大家解密如何才能和与会者更好地互动,如何才能产生有视觉冲击力的效果,如何才能将会议拖回正轨。

第8步,召开会议。

富有成效的会议并不一定是等所有的与会者都到齐了以后才开会,但一旦开始,与会者就都能积极参与的会议一定是一个成功的会议。成功的会议主持人常常是那种能够自始至终营造一个积极的氛围,严格按照时刻表执行任务,鼓励与会者积极参与,懂得保护少数人的意见的人。这一步将告诉大家如何使会议富有成效,如何恰当地使用语言和非语言交际手段,如何避免在跨文化交流当中可能遇到的问题,如何说服大家接受你的观点,如何做好会议总结,以及如何将任务分配给与会者才能更好地执行。

第9步,对付难以搞定的与会者。

与会者当中若存在那种行为粗鲁或是不得体的人,要顺利地将会议进行到底终归不是一件简单的事情。这一步我们的重点将放在如何找出团队的症结所在,如何确定哪些是比较难缠的对手,如何掌握什么时候怎么才能友好地介入并消除争端。

第10步,作出会议评估。

虽然花在某个会议上的时间是确定的,一个好的会议主持人常常会对他所主持召开过的会议作出总结与评估,为以后的主持积累经验。这一步需要我们对会议主要目标的完成情况作出评估,比如,会议的召开是否及时,与会者对会议的结果是否满意等。这一步详细阐述了各种评估策略,如何通过分发会议记录结束会议,如何掌握会议所确定的解决方案的进度以及布置给个人的任务的完成情况,等等。

时常查看这10个步骤,你就能不断完善自身的能力,懂得如何才

能更好地安排并主持一个交互式的、富有成效的会议。

让我们来正视自己所面临的困难吧！我们中绝大多数人过的是杂乱无章，快节奏而又鲜有空闲时光可以聊以自慰的可怜日子，也常常会纠结于如何才能腾出足够的时间去应对更多的事情，事情太多太杂，哪怕多一桩都会使我们忙得焦头烂额。项目被迫几经易手，任务也只好改由他们完成，即便是进修机会——即使真的是渴望已久，对自己的职业生涯好处多多——我们也只能眼看着机会跟我们说再见。“10步系列”丛书就是为当今迷茫在工作一线的白领们准备的精美礼物。打开包装盒，你就会发现其内容之丰富：如果你对如何运作一个项目相当头痛，或是正受着办公室政治的困扰，抑或是不知道怎样作出决策、怎样安排生产经营，抑或是因为不知道如何帮助人家写演说词，包括如何开场，如何收集材料，如何清楚地将演讲者的意思传达出来，如何使得演讲变得铿锵有力，掷地有声等。翻开这本书，相信你就会豁然开朗。这套由美国培训与发展协会开发的书目必定会带你享受一趟美好的旅程。仔细阅读研习此套丛书之后，大家一定会明白如何才能实现自己的终极目标，因为大家已经深谙这其中的奥秘，也已经掌握了有效应对职场中种种困惑的法宝。

本套丛书浅显易懂，真正做到了手把手教会大家如何成功。本书中不乏鲜活的例子，各类工作表，经典的案例分析等都能够帮助大家迅速行动起来为自己的美好未来绘制蓝图并逐步迈向成功。循循善诱的文字一定会激发大家工作的热情。无论是企业的中层管理人员还是高层管理人员看到此书都会有相见恨晚的感觉。此书同样适用于普通工作人员，从事人力资源和其他相关职业的希望能够实现自我价值的从业人员。

