

梁海军 编著

开会要则

成功的会议管理

KAI HUI YAO ZE CHENG GONG DE HUI YI GUAN LI

开会是一门科学，更是一门艺术。要真正组织好一个成功的会议，需要完善的策划、有效的组织、细致的服务，需要很高的管理技巧。做好会务管理，不仅可以提高会议的效率，而且能表现出会议组织者的管理才能和独特魅力。

中国物资出版社

梁海军 编著

开会要则

成功的会议管理

KAI HUI YAO ZE CHENG GONG DE HUI YI GUAN LI

开会是一门科学，更是一门艺术。要真正组织好一个成功的会议，需要完善的策划、有效的组织、细致的服务，需要很高的管理技巧。做好会务管理，不仅可以提高会议的效率，而且能表现出会议组织者的管理才能和独特魅力。

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

开会要则:成功的会议管理/梁海军编著. —北京:中国物资出版社,
2004.1

(经理人管理知识精华读本/侯书森主编)

ISBN 7-5047-2071-2

I. 开… II. 梁… III. 会议—组织管理学 IV. C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 122620 号

责任编辑 寇俊玲

责任印制 方鹏远

责任校对 王云龙

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮政编码:100834

全国新华书店经销

北京兴达印刷有限公司印刷

开本:880×1230mm 1/32 印张:12.5 字数:300 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2071-2/C·0033

印数:0001—4000 册

定价:22.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

经理人管理知识精华读本

主 编 侯书森

副主编 邱卫东 季传亭 卢志丹

编 委 (以姓氏笔划为序)

于良强 王 开 王中辉 王帮英

卢志丹 张永超 张瑞玲 陈谦逊

邱卫东 季传亭 呼志强 侯书森

涂 超 袁庆峰 蔡 践

前 言

从20世纪70年代到90年代世界上各类会议已增长了近三倍左右，小到公司的小组会，大到各国领导者参加的APEC会议。有人统计，世界各地，每天都在进行着数以百万计的各式各样的会议。会议已成为管理活动中不可或缺的重要组成部分，在现实生活中发挥着无法替代的特殊作用。人们通过开会能沟通思想、协调行动，集思广益，积集体智慧，实现工作目标。开会也是领导者收集意见、建议和征集方案，做出科学决策的有效方式。在充分发挥开会的价值和作用的过程中，会议给人们带来了无穷的益处，避免了无数的盲目决策的出台，有效的推动了管理科学的进步。用开会方式解决问题，是人类千百年来总结出来的非常完美的议事规则和沟通决策方式，经过了历史的验证，时至今日仍显示出独特的魅力。现在的会议形式翻新，种类繁多，加之科学技术的进步更实现了开会手段的现代化、新颖化和便利化。

但是，开会的成本很高，它需要大量的人力、物力、财力的消耗，加上它耗费的我们大量的宝贵时间，使工作失去效率。正如一位美国市长所说：“如果在我们这个城市召开一个国际会议，就好比有一架飞机在我们头顶上撒美元。”近十年来，举办各类专业会议、博览交易活动、文化体育盛会、科学技术交流活动等会议与展览，因其影响大、规格高、投入时间长、消费能力强等原因，已引起越

开会要则

来越多国家的重视，与社会生活的诸多领域紧密相连。而在中国，会议颇多更是一个不争的事实，文山会海的官僚主义作风在各类组织中广泛蔓延，甚至开会成为例行公事，成为一种领导习惯，甚至演变成为一种恶习。

有效地减少会议是一项摆在各级领导者面前的重要任务，同时，另一方面，如何有效地组织会议，提高会议的效率也是一项重要任务。不能把握开会的要领，给原本有益的会议造成了诸多负面影响，也使人们对领导者的管理水平大打折扣。可见掌握开会艺术，使会议有效益、有效率，无论对于会议的组织者还是与会人员都具有特别重要的意义。

开会，是一门科学，更是一门艺术。真正组织好一个成功的会议，看似简单，但事实上绝非容易，它需要完善的策划、有效的组织、细致的服务，需要很高的管理技巧。做好会务管理，将会凸显会议组织者的管理才能和独特魅力。

本书真正的宗旨是帮助一个会议组织者如何提高开会效率，如何做好会务管理，它着力于阐述开会的要领，总结开会的艺术。本书具有如下几个方面的特点：

首先，本书重视实践，而不做过多学术上的争论。本书作者多年从事企业高层管理工作，成功组织过各种会议，结合自身的工作经验精心策划和总结，在会议管理方面具有亲身体会和独到的见解。

其次，本书不是一本会议管理的百科全书，而是一部关于高效开会的管理秘籍。本书没有对开会所涉及到的问题做面面俱到的介绍，而只对会务管理中的核心问题，提供切实可行的实施方案和组织管理技巧。

再次，本书按照会务管理的流程展开全部内容，按照会议组织管理的先后顺序，从会议策划、会议选址、日程安排、后勤服务，到议程设计、会议沟通、会议主持、会议预算和评估总结，为读者

提供了一套完整的会议流程图。即使您是一个组织新上任的主管，即使你从未有过会务管理的实践经验，本书也将引导你掌握会务管理的要领，做到游刃有余，成功驾驭。

本书语言通俗、生动，让您耳目一新、好学易懂。本书并非关于会务管理的教材，因此，避免了教材所具有的枯燥和呆板。本书运用通俗化的语言，略显文采，深入浅出的对会务工作进行讲解，适合广大机关、企业和社会组织领导者的工作特点。

本书通过对会务管理工作的总结和介绍，以期能对广大读者带来收益，领会会议管理要领并能够在实践中加以运用。本书适合广大政府机关、企事业组织及其他社会组织中的管理者和组织成员，也可以作为大、中专院校管理专业师生和会议管理爱好者学习、研修之用。由于时间仓促，加之水平有限，错误和疏漏在所难免，望广大读者不吝赐教，以便再版时改正。

一、会议:领导者实施领导的重要工具

1. 会议的真谛:实现有效的管理沟通	3
2. 会议的种类:众“会”渐欲迷人眼	6
3. 会议的目的:传递资讯,协调一致	14
4. 会议的功能与意义:上传下达、集思广益	18
5. 开会:体现领导艺术、实现管理职能	22
6. 开会有利弊,得失要掂量	26
7. 把握现代会议趋势, 实现领导水平与时俱进	29

二、凡“会”预则立,不预则废

——制定明确可行的会议策划方案

1. 会议未开,策划先行	35
2. 会议策划者的选择:由谁来策划会议	41
3. 明确会议目的,设定会议目标	45
4. 选择合适的与会者,保证会议高效进行	51
5. 日程安排的要求:全面、具体、轻松、紧凑	55
6. 制定一份详细的会议进程 时间表并严格遵守	58
7. 成功会议策划方案示例	61

三、让会议占尽“天时”“地利”先机

——适时开会,选好会址

1. 占据“天时”、“地利”,借风行船	69
2. 列出可供选择的会场清单,及早预定	73

SA1388/12

3. 多方兼顾,综合考量 78
4. 仔细斟酌,实地考察开会场地 84
5. 签订租赁会议场所的书面合同 87

四、后勤工作:会议成功的保障

——会议服务工作安排要全面、具体

1. 做好后勤工作是开好会议的重要环节 95
2. 按照流程,有序运作 98
3. 准备好所需物品设备,全面保障会议进行 102
4. 会场布置有序,座位安排有别 109
5. 接送服务:留下美好印象 118
6. 会议餐饮:美味使人感觉好 123
7. 住宿舒适,体现宾至如归 132
8. 提供便利交通,满足合理要求 135
9. 身份特殊,服务有别 137
10. 劳逸结合,会中会后娱乐项目不可少... 139

五、事无巨细,全面服务

——秘书工作应细致周到

1. 秘书服务,让会议进行更高效 147
2. 会议文件早准备,待到用时全到位 151
3. 提前发放会议通知,与会者及早准备 153
4. 会议服务,稳妥有序 157
5. 开会前的最后检查,确保没有纰漏 162
6. 制作会议简报,及时传达讯息 166
7. 真实、准确、完整地做好会议记录 169

六、合理议程,使会议纲举目张

——安排好会议议题的先后次序

1. 选好议题,有的放矢	175
2. 制定会议计划,为议程设计做准备	180
3. 合理安排议程,达到预定目标	184
4. 议题先后有序,突出重点	192
5. 掌握议事进度,推动会议进行	194
6. 可供参考的会议议程示例	198

七、鼓励发言,促进交流

——做到会议的有效沟通

1. 相互认识:会议沟通的开始	203
2. 临时会议分组,便于交流沟通	206
3. 讨论分阶段,会议进行有章法	208
4. 群体互动,强化沟通	211
5. 慎重选择会议发言人	216

八、明确职责,驾驭会议

——会议主持人的角色定位与主持技巧

1. 会议主持人是会议的灵魂人物	223
2. 会议主持人的职责	227
3. 会议主持人的素质与修养	233
4. 主持人提高会议成功率的途径	236
5. 成功推进会议,尽显主持人魅力	241
6. 掌握管理技巧,成功驾驭会议	244

7. 会议主持人的说话艺术	252
8. 结束会议:充分发挥主持人的权威	257
9. 主持人主持会议的误区	261

九、机敏巧应,生动别致

——领导者即席讲话的艺术

1. 明确即席讲话话题,确定明确观点	267
2. 选用丰富、生动、典型、深刻的话料	270
3. 即席讲话如何做到人情入理、生动别致	275
4. 即席讲话中语调自然得体的妙法	281
5. 即席讲话平易通俗的途径	285
6. 即席讲话中应恰当运用修辞手法	288

十、声情并茂,言之有“理”

——领导者会议演说的艺术

1. 发表会议演说:一门高超的艺术	293
2. 演说的开头:虎头虎威	297
3. 演说的结构:严谨完整	301
4. 长篇宏论中“说”的艺术	303
5. 说教论理中“演”的技巧	306
6. 紧紧抓住听众的心理	311
7. 演说的结尾:豹尾刚劲	314
8. 演说中需要注意的问题与禁忌	319

十一、讲求实效,节省开支

——要做好会议经费预算

1. 成本核算:会议经费预算的基点 325
2. 列出费用明细,明明白白才是真 327
3. 准备应急预算,以防意外开支 333
4. 制定预算方案,各项支出有据有节 335
5. 费用控制,少花钱多办事 338

十二、有张有弛,劳逸结合

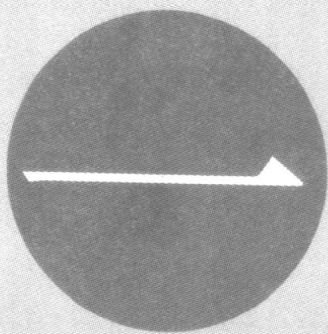
——会中会后娱乐项目不可少

1. 寓“会”于乐,事半功倍 343
2. 了解与会者身份,适合不同口味 345
3. 考察娱乐资源,丰富娱乐形式 347
4. 如何做好娱乐活动的组织安排 352
5. 娱乐安排应注意的事项 355

十三、善始善终,完美闭会

——做好会议评估与总结

1. 会议后继工作:不可缺少的一环 361
2. 会后评估体系应科学而完整 365
3. 分析会议效果,得出评估结论 370
4. 与会人员自我评估,全面跟进 376
5. 总结经验,争取下一次会议开得更好 380



会议： 领导者实施领导的重要工具

开会，是人们运用集体智慧解决各种社会问题的最重要的途径。在现代社会中，凡是重要的事情，大都是通过开会这种方式来处理和解决的。因此，每一位担任社会或者企业管理工作的领导者，都必须把会议作为自己实现领导和管理职能的一个重要的手段。

作为一名领导者，要实现自己的领导意图，就必须使自己成为一个善于组织会议和善于利用会议的高手。

富有成效的会议不仅仅是为了开会，而是为了解决实际问题。因此，开会必须讲究实效。而要取得实效，就必须懂得开会的艺术和技巧。会议的真谛在于实现有效的沟通，通过会议集思广益，形成有效会议决议；通过会议上情下达，统一大家的思想，形成共识，从而有利于实现组织目标。总之，会议是领导者实施领导的有效的重要工具。

会议的真谛： 实现有效的管理沟通

会议是最有效的沟通方式之一，会议允许一个人或几个人在一段很短的时间内提供信息或将信息给其他人，但重要的一点是要使会议有效进行。

人是社会的动物，从人类有文化以来，人就要经常做定期性的聚会。如果一个团体没有聚会，每个成员对它的向心力就会减弱，在这种情况下，他们只好利用工作之暇，定期参与各项聚会。

在现实社会中，人与人面对面的会议绝对少不了。尽管电子传播技术今天已有了革命性的发展，会议的功能依然不能完全由电子遥控取而代之。

如果我们针对会议胜于其他传播技术的优点来探讨，就更能了解会议的真谛，即达到最有效的管理沟通：

(1) 会议可以给与会者一个表达自己观点的舞台

每个与会者即是他人信息的接收者，同时又是向他人发出信息的主体。尽管有时与会者地位不相同，但他们互通信息的职能是不会改变的。

(2) 会议是个集思广益的场所

通常每个团体经过成员的意见交流之后，就会产生一种共同的见解、经验、价值观念和习惯。这种见解、经验等的共同组合，不仅会使每个成员更能办事，而且会使彼此的联系更有效率。

(3) 会议可使参加者达到彼此了解之目的

会议不仅可以让每个会员了解彼此的共同目标，而且可以让他们知道自己与旁人的工作可以对团体做怎样的贡献。

(4) 会议可以对每个与会者产生约束力

譬如说，你原先反对某个议案，可是一旦做出决议，你就得服从，否则你只有退出这个团体。在一个组织里，如果有人反对某项决议，他们真正反对的原因通常只有一分是反对决议的本身，九分倒是为了做决议时，根本就没有征求他们的意见。就大多数人而言，通常只要让他们有表达意见的机会就够了。就算是将来达成的决议与他们的意见不合，他们失望之余，也会尽可能接受。

(5) 会议是每个会员较量地位的竞技场

在一个团体里，一味地要每个成员装着不在乎彼此的相对地位，事实上并没有任何好处。因为这种竞争的欲念也是人类本质的一部分。

通常会员只有在会议中才能看出彼此的相对地位，因此会员在

会议中竞技就变成一种无可避免的现象。如果一个团体刚刚成立，领导者是位新人，或者组织成员是一批亟力争取升迁机会而工作又不能独当一面的单位主管，他们在会议中竞技的气氛就格外强烈，有时甚至于会妨碍会议的进行。至于成立已久，且经常定期会议的团体，这种现象就很少发生。



会议是最有效的沟通方式之一。任何一个组织都需要经常通过召开会议传递资讯，沟通信息，协调一致，形成共识，从而正确地解决各类问题。