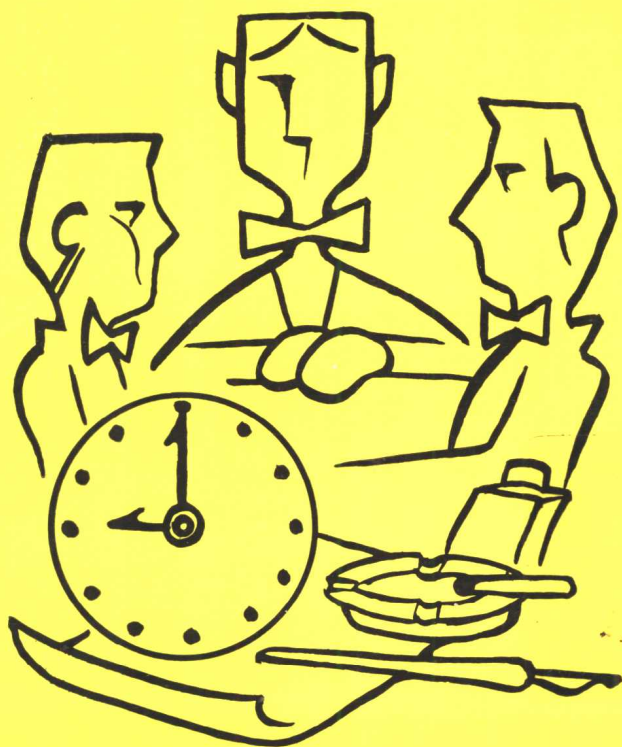


# 怎樣開好會議

丘山編譯



生意人叢刊 44

岳山 編譯

怎樣開好會

國  
家  
出  
版  
社  
印  
行

行政院新聞局版業字第零陸貳號

有著作權  
不准翻印

生意人叢刊 4

# 怎樣開好會議

特價：新台幣壹佰貳拾元正

編譯者：岳

發行人：林

總編輯：林

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一

○四八〇一號  
大山大洋出版有限公司  
山坤慈社

總公司：臺北市新生南路一段126之8號三樓  
電話：三九一二四二五·三九一四二六一

發行部：臺北市濟南路二段31之6號二樓  
電話：三五〇九一七·三九一七九一八

印刷所：三

文

印

書

館

中華民國六十九年

出版

¥14.00

## 「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、對社會，以及對整個世界，已成為舉足輕重的角色了。

古人會說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然。學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這一行的專家，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七五年十月

國家出版社編輯委員會謹識

## 前 言

人類從樹上落地，用兩腳站着步行，同時發明語言交談，會議的原形大概始於這個時候，真是源遠流長，在我們現代的社會生活裏，開會無疑成為不可缺少的一種互相折衝或彼此協調的方法

從古代的原始生活，到今天的文明社會，各種發明早已日新月異，然而，會議的方式却始終沒有顯著的改進。但只要我們用心檢討，應該有很多地方需要改善，而且也不難改善的。

會議開得不好，會招致很大的損失。彼此不能溝通，或者無法合作，常常把問題攪得更亂七八糟。而且，不管在家庭、學校、俱樂部或生意場所等人羣擁擠的地方，都常需舉行會議，所以，會議開得不好時，實在損失不小。

關於開會方面的訓練，一般來說都很差勁。面洽方法或文章的書寫，同樣屬於人際關係的折衝或協調技巧，但若與開會方法相比，則明顯地顯出開會方面的進步

不大。

本書就是衡量實際情況，為各階層的人，深入浅出地解說開會的方法。作者希望家庭、學生、商業機構，以及其他各階層的人都能明白會議的原理和方法，所以才從實際的觀點來描述有關會議的種類及主持方式。

但願諸位讀完本書之後，對於開會方法產生更大的興趣與關懷，繼而改進開會的技术，增進會議效果，並使意見交換、協調、集思廣益或合作方面更加順利，才是筆者最大的心願。

# 目錄

## 前言

### 1 會議的目的和類型

- 一、通常都是有名無實的會議……………一
- 二、會議的四項目標……………三
- 三、統制與參與計劃的情況……………九

### 2 會議計劃

- 一、計劃是會議成功的關鍵……………一七
- 二、計劃六項疑問……………二〇
- 三、何故……………決定開會目的……………二二
- 四、什麼……………決定議題、分析觀點……………二六

## 怎樣開好會議

- 五、觀點的實例……………三一
- 六、何人……預定出席人員……………四二
- 七、何時……預定時日……………四六
- 八、何處……預定場所……………四九
- 九、通知開會……………五六
- 十、如何……預定進行方式……………五九
- 十一、會議計劃的核對項目……………六六

## 3 會議指導

- 一、導論——引導會員進入狀況……………七一
- 二、誘導會員踴躍發言……………七六
- 三、獲得結論……………八〇
- 四、結束……………九三
- 五、主持人的要訣……………九五

## 4 會議裏的說話與質詢方式



一、在會議裏的說話方式……………九九

二、質詢方式……………一〇四

三、改換話題來質問……………一一四

四、質問時的注意事項……………一一六

## 5 會員的職責

一、會議主持人的職責……………一二一

二、會員的積極性職務……………一二二

三、發言的技巧……………一二四

四、讓步的技術……………一二九

## 6 特殊會議的主持方法

一、自由討論或集團思考……………一三三

二、代表討論會……………一四一

三、分組討論會……………一四七

怎樣开好會議

四

- 四、座談會 (symposium)..... 一五〇
- 五、紅白討論會..... 一五一
- 六、其他各種形式的討論會..... 一五三

## 1 會議的目的和類型

### 一、通常都是有名無實的會議

沒有效率的象徵——在我們的周圍環境裏，經常會有需要開會的情形，不論在學校、辦公室、工廠或商店等地方，甚至在家庭、俱樂部或工會等都經常需要開會。往往我們自己也是會議裏的成員，甚至經常當主席。在現代社會裏，對於社會組織來說，開會無異成爲不可缺少的構成要素。

那麼，這些會議實際上又是怎樣的情況呢？其實真是草率得很。會議次數愈多，愈是等於家常便飯，草率的傾向愈大，結果都流爲有名無實。因爲會議開得不實在，或者草草了事，那麼，下次的會議就非開不可，結果使開會次數不斷增加。這樣一來，大家的話題就很少會有稱讚開會的事。

例如偶然在路上碰到朋友，向對方問候：「貴公司近來如何？」對方回答：

#### 1 會議的目的和類型

「常常開會……近來，開會愈來愈多。」言下之意，不但表示近來窮忙一陣，而且也可能指不斷的開會，其他重要事情只好聽其自然，或者間接表示各種事情都缺乏效率，真是十分中肯的說法。

此外，也有人說：「開會即打太極拳」，因為：

會而不議，

議而不決，

決而不行，

行而不負責。

由此可見，關於開會的事，自古以來就沒有給人好感。

雖然有人說：「三個臭皮匠，等於一個諸葛亮」，反之，也有人譏諷開會無異衆愚會議。

我們倒可以從這些話裏，獲得若干寶貴的教訓。

一項期待——世界上的事錯縱複雜，任何組織或機構的關係也是如此，縱橫交錯，各種工作都分工仔細，各有專職，爲了調整這些作業或活動，彼此交談或互相

討論的會議就愈來愈多了。這是社會進步的必然結果，不過，多餘、重複、沒有效率的會議也不在少數。

因此，我們應該排除這種多餘或沒有效率的會議，而盡量舉行具體而有效果的會議，只要能實行用簡單的言詞所能表現的一項期待就行了。

這也就是說：「不要舉行有名無實的會議，應該開有計劃的會議」。

舉目所見，不切實際的會議，比比皆是，至於怎樣不切實際呢？諸位不妨用稍微懷著疑問的眼光，注意一下周遭的會議，就不難明白其中的虛實。

總之，我們要停止任何不切實際的會議，而設法進行有計劃的會議。能實行這項願望，自然能排除開會的無效率，及毫無建設性等劣點。

## 二 會議的四項目標

首先要把握目標——停開不切實際的會議，但要舉行確實有效的會議，以提高會議的建設性，這個理想說起來容易，事實上卻不容易做到，因為其間包括許多因素，關於這一點，不妨在此補充一下。

開會的計劃和準備是否充分，會議的進展是否能向前推行？會議結束後，要不要認真檢討？諸如此類的大項目裏，尚有不少詳細的重點。若能領會這許多要點，融合貫通，付諸實行。然後才能知曉怎樣停止有名無實的會議，而且怎樣舉行比較有建設性的會議。

如想排除不切實際的會議，或舉辦有計劃的會議，首先，會議的主席一定要能明確掌握開會的目的。會議的目標有四項基本原則：

會議的四項目標是：

傳達——交換意見

協調

人際關係

集思廣益

向縱橫傳達——環視一下會場和聽衆，大概會注意開會所要傳達的目標。主管利用晨會的五分鐘或十分鐘，把作業計劃和注意事項傳遞給大家，經過若干質詢回答，就算舉行晨會了。或者，趁團體出外郊遊的時候，幹事亦可在會員一同出席的

場合，報告調查結果與計劃，同時進行質詢應答，提出若干意見，當場獲得解決。此外，尚有例行會議，大體上都墨守成規，負責總務的人，宣佈傳達事項，讓大家聽完以後，就算交差了事。

傳達或交換意見，通常有兩種途徑。那就是由上而下、由下而上，以及由右向左、由左向右等兩條通道。

在會場上也有兩種表現方式，即由主席向出席人員傳達意思，同時由出席人員向主席傳達意見。上述例子屬於前者，至於出席人員或部下向主管敘述狀況，然後由主管加以整理，在郊遊或旅行的計劃會議裏，會員互相交換意見，而後由領隊綜合整理，在業務會議裏，業務員紛紛根據自己的經驗，表示銷售不佳的實況和原因，提出參考的對策，諸如此類的會議，全屬於後者，故可叫做探討會議。

想被認可的欲求——有些會議以協調情況為目標，它也有許多種類和頻度。所謂協調情況，就是把那些跟目的或計劃不同的事情，及利害衝突的情況，加以比較分析，讓當事者互相遷就退讓，彼此適應，使雙方能調和、均衡，藉此圓滿地完成預期的目標與計劃。

關於預算、工程、工作分配、利益分配、人事安排，以及其他各種情形，都經常舉行調整會議。團體消遣的郊遊或旅行的會議，也要把幹事的腹案和大家的希望，協調進行。

人類都有渴望參與，或想要體會被認可的那種喜悅欲求心理。若能達到這種欲望，則能充份享受滿足感。這種滿足感能轉化為跟別人或組織的協調，連帶感與附屬感，藉此推行彼此間的團隊作業。而開會正是能滿足大家渴望參與，或想被認可那種欲望的適當場所，如想促進彼此間的協調關係，就要舉行這一類會議才好。

在我們的生活環境裏，經常舉行懇談會。專以促進人際關係為目的的會議。雖然沒有呆板或定型的會議形式與討論題目，但有一個基本前提——「大家彼此交談，改善會場氣氛」，全體會員在較鬆的情緒下，坦誠交談，互相質問，這樣頗能獲得想參與以及被認可的滿足感，在穩重和諧的氣氛下結束會議。凡以促進人際關係為主的會議，可以在各種不同的情況下舉行。

俗語說：「三個臭皮匠，等於一個諸葛亮」，集思廣益，聚集大家的智慧，這是開會的主要目的。



例如常務會議、部長會議、專門委員會、現場討論會和企劃會議等，一方面可以討論經營方針或訂立計劃等大問題，另一方面也能討論怎樣打開僵局，或解決問題等微小事務。藉此議論，聽取大家的寶貴意見，以獲得良好的結論。像娛樂等私下問題，無妨在某種提案下，進行討論，集思廣益，獲得圓滿的解決。

聚集衆人的智慧，固然爲開會的最重要目標。其實，最困難的問題，也能在大家的關懷與思考之下，謀求解決。

組合的目標——上面提到四種會議的性質和目標。那就是傳達意見、協調、人際關係、聚集衆人的智慧等，有些會議針對以上某項目標進行的，也有些會議含有若干複合性目標，在一項會議過程裏，有時會將這些目標組合安排進去，但就全體方面說，不外以協調或聚集衆人的智慧等形式舉行會議。

例如開會目的，在於聚集大家的智慧，最初的過程，則把重點放在交換意見方面，主席提供資料，或者當面解說，而出席會員也能將自己的意見或擬好的計劃提供出來。

其次，當然有人提出各項主張或企劃，主持人就要向這些不同提案者進行協