

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

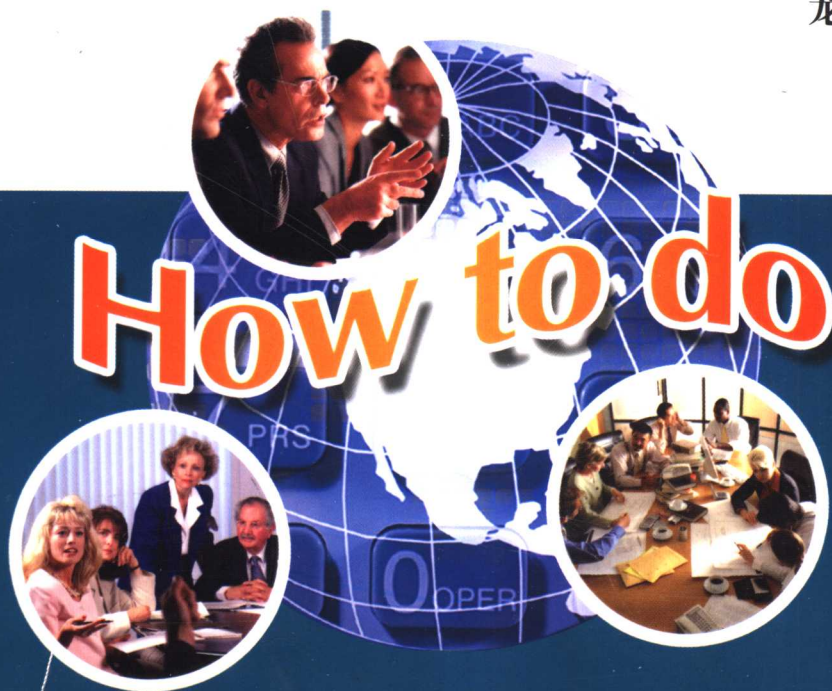
通用技能类 111

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行会议管理

龙 泽 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

通用技能类 III

职业经理人十万个怎么办

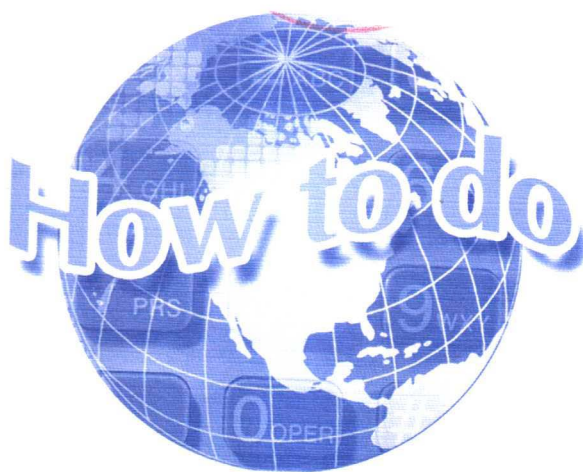
Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行会议管理

龙 泽 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行会议管理/龙泽编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 5

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-07086-1

I. 如… II. 龙… III. 企业—会议—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 021953 号

书 名: 如何进行会议管理

著作责任者: 龙 泽 编著

责任编辑: 董淑娟 梁鸿飞

标准书号: ISBN 7-301-07086-1/F·0826

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电 子 信 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.5 印张 223 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》书系编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件〔中国〕有限公司北方区人力资源总监)

张炬搏 (曾任戴尔计算机〔中国〕公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

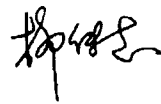
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快,越来越多的跨国公司涌入中国,国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比,国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验,全方位实现管理规范化与科学化,提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争,就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐,全面更新自己的知识与技能。事实证明,只有持续的学习与培训,不断增强自身的职业化、专业化程度,方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书,在帮助解决企业管理实际问题的同时,又能促进经理人职业素养的不断提升,继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展,还是对经理人群体的健康成长,乃至对促进中国管理科学的发展,无疑具有积极的意义。

基于此,北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题,借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法,以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答,为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南,同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别,首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员,还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板**: “小看板”是技能描述的补充说明, 包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板, 您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您**: “提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项, 相当于忠告或注意事项。

* **小词典**: “小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典, 您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点**: “牢记要点”是技能描述中重点知识的概括, 语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例**: “实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”, 您可以了解众多知名企业的操作实践, 从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习**: “实践练习”是有针对性的练习题, 用于检验学习效果, 并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块, 巩固刚学过的知识, 并增强实际操作的能力。

* **向您推荐**: 通过“向您推荐”, 读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等), 从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中, 最大限度地发挥作用, 我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理, 但却对如何正确处理没把握时, 请您查阅参考本丛书中的相应技能描述, 进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯, 自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点, 以作为自己在某一时段内的学习资源, 从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

会议是经理人工作中最经常的活动形式之一。会议不仅是所有现代公司决策过程中必不可少的重要环节，而且还是众多经理人进行信息交流的重要场所。所以，良好的会议管理，不但可以确保公司决策的科学性和民主性，并且还意味着与会者之间顺畅的沟通和发生误会的可能性减小。

本书分为六个部分。主要将经理人经常用到的各种会议形式提炼出一个规范的样本，将各种问题的解决方案一一列出。首先是从一个会议组织者的角度出发，介绍会议的策划过程，然后介绍会议的筹备组织过程，接着是会议开始后的会议主持，最后是会议结束后的评估。除了这四部分以外，还有从会议参与者角度出发的会议参与部分以及不同于日常会议的特别会议部分。

在本书的第一部分，您将了解到优秀的会议策划是召开一个成功会议的坚实基础。本书从成功会议的标准开始，继而向您介绍判断会议召开的必要性以及如何避免一些不必要的会议；在确定了需要召开的会议后，我们将向您介绍如何明确会议的目的、设计会议的议程、确定会议召开的形式以及如何使各种形式的会议达到事半功倍的最好效果；并且，我们还就目前比较热门的组织之间和网络等两种会议形式的策划方法分别进行了介绍。

在第二部分中，向您系统地介绍会议前期的筹备组织工作。包括会议时间、地点的确定，对会议规模和长度的控制，与会者名单的筛选和会议主席的选择等重要内容。而且，我们还将一些细节详细地罗列出来，如会议现场的布置，现场座位的安排，电子设备的应用，文档资料的准备以及会议记录者的安排等。

第三部分是本书的一个重点，详细介绍了经理人在主持会议过程中应当注意的诸多问题。按照一个会议进行的顺序，从会议开始时给大家一个好的开场白，到会议进行过程中，对可能遇到的离题、冷场、异议、意见冲突等各种情况，主持会议的经理人该怎么办，

我们都提供了具体的应对措施。经理人还可以参照本书介绍的内容，尝试在会议中树立自己的威信，处置会议中的捣乱者，应对会议中各种行为特别的人，乃至操纵会议，不露痕迹地引导会议走局者。另外，何时以及如何结束会议，怎样采取措施以圆满达成会议决议，也是我们向您推介的内容之一。

第四部分将就经理人容易忽视的会议评估工作进行介绍。会议评估工作同样是按照一个流程的各阶段分别进行评估。包括会议评估的调查方法、工作、步骤以及会议规范的制定等内容。最后，还将回答如何消除与会者的会议认识误区的问题。

第五部分也是本书的一个重点，从与会者的角度介绍了参与会议可能遇到的各种问题及解决方法。除了如何为参加会议做准备并在会议中恰当表现等重点问题外，还就一些如如何发言、克服习惯的小动作等细节问题作了具体的描述。

前五个部分都是将日常会议作为对象来进行讨论的，最后一部分则是将一些比较特别的会议作为介绍对象，例如在一对一会议中如何控制对手，员工会议中常见问题的解决，大型会议的组织准备，进行期间的控制和善后工作等各方面的处理。并且还特别将股东会议和新闻发布会这两个经理人较常见的会议形式作为重要的内容而特别列出予以介绍。

本书内容丰富。当您读完本书后，您将具备会议管理的全面知识，并将从许多会议的经验教训中获益良多。您将能够：

1. 熟悉会议的各个环节，并能根据不同形式的会议进行相应的策划和组织工作，成为组织会议的高手；
2. 全面了解会议进行过程中可能出现的各个问题，并能熟练地解决它们，成为会议进行中掌控全局的重要角色；
3. 以良好的表现参与会议的全过程，展示自我，并能保持与其他与会者的良好沟通。

本书将会使您在会议中表现更加出色，并赢得信任和赏识。继而，您会发现，人们常常感到枯燥乏味的会议，正是您可以驰骋的广阔舞台。

目 录

CONTENTS

第一章

策划会议 1

- 技能点 1: 如何评估会议成本 2
- 技能点 2: 如何确定会议成功的标准 6
- 技能点 3: 如何核定举行会议的必要性 9
- 技能点 4: 如何选择会议的替代方法 13
- 技能点 5: 如何明确会议的目标和诉求 18
- 技能点 6: 如何选择召开会议的形式 21
- 技能点 7: 如何使各种形式的会议达到最好
效果 25
- 技能点 8: 如何把握各组织间的会议 30
- 技能点 9: 如何利用网络来举办会议 33
- 技能点 10: 如何设计会议的议程 37
- 技能点 11: 如何让会议严格按照设定的
议程进行 41

第二章

组织会议 45

- 技能点 1: 如何确定会议召开的规模 46
- 技能点 2: 如何筛选与会者的名单 49
- 技能点 3: 如何更好地选择会议主席 53
- 技能点 4: 如何确定会议召开的时间 57
- 技能点 5: 如何确定会议召开的长度 61

第三章

- 技能点 6: 如何选择会议召开的地点.....66
- 技能点 7: 如何安排会议现场的座位.....70
- 技能点 8: 如何安排会议现场的布置.....76
- 技能点 9: 如何安排会议现场的电子设备.....82
- 技能点 10: 如何准备会议所需的文档和
资料.....86
- 技能点 11: 如何选择会议记录者.....89
- 主持会议.....93
 - 技能点 1: 如何开始会议.....94
 - 技能点 2: 如何给大家一个好的开场白.....97
 - 技能点 3: 如何在会议进行时令讨论
“不离题”.....102
 - 技能点 4: 如何应对讨论情绪冷淡的与会者....106
 - 技能点 5: 如何在主持会议时应对针对自己
的异议.....110
 - 技能点 6: 如何化解与会者之间的意见冲突....114
 - 技能点 7: 如何制止会议破坏者.....118
 - 技能点 8: 如何应对一些行为特别的人.....122
 - 技能点 9: 如何在需要操纵会议时做好准备....125
 - 技能点 10: 如何在操纵会议时应对不同的
与会者.....128
 - 技能点 11: 如何在操纵会议时压制反对者.....131
 - 技能点 12: 如何结束会议.....135
 - 技能点 13: 如何处理迟迟不能达成协议的
会议.....139
 - 技能点 14: 如何使用“头脑风暴法”

第四章

第五章

达成决议	143
○ 技能点 15: 如何使用“名义小组法”	
达成决议	146
○ 技能点 16: 如何使用“德菲尔法”	
达成决议	149
评估会议	155
○ 技能点 1: 如何评估会议准备阶段的工作	156
○ 技能点 2: 如何评估会议进行阶段的工作	161
○ 技能点 3: 如何评估会议结束之后的工作	165
○ 技能点 4: 如何确定会议评估调查的方法	168
○ 技能点 5: 如何进行会议评估的工作	172
○ 技能点 6: 如何进行会议的后续工作	175
○ 技能点 7: 如何制定会议规范	178
○ 技能点 8: 如何更正对会议的错误看法	182
参与会议	187
○ 技能点 1: 如何为参与会议做准备	188
○ 技能点 2: 如何明确自己在会议中的责任	193
○ 技能点 3: 如何保持一个良好的心态	197
○ 技能点 4: 如何在参加会议时恰当表现	200
○ 技能点 5: 如何在会中以发言来扩大影响力	203
○ 技能点 6: 如何处理参与会议中的一些细节	206
○ 技能点 7: 如何克服参加会议时的各种不适	
举动	210
○ 技能点 8: 如何避免令人反感的“小动作”	214
○ 技能点 9: 如何评估自己在会议上的表现	218
○ 技能点 10: 如何做好会议记录	222
○ 技能点 11: 如何做好会议打印记录	225

特别会议	229
○ 技能点 1: 如何在一对一的会议中控制对手	230
○ 技能点 2: 如何在面对面的谈判中取得优势	233
○ 技能点 3: 如何解决员工会议中常见的问题	236
○ 技能点 4: 如何为大型会务活动做好充分 准备	240
○ 技能点 5: 如何做好大型会务活动期间的 工作	244
○ 技能点 6: 如何做好大型会务活动的善后 工作	247
○ 技能点 7: 如何为股东大会的主席准备发言 提纲	250
○ 技能点 8: 如何制定新闻发布会上与媒体 交流的策略	253
○ 技能点 9: 如何做一个合格的新闻发言人	256