



开会的艺术

陈浩◎著

“理论”+“实战”，一本书讲透开会的技巧

**低效的会议不仅浪费宝贵的时间，
而且大大降低组织的效率，是团队执行力的敌人！**

中国华侨出版社

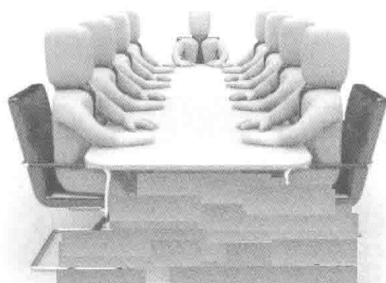
附赠

**IBM、微软、
谷歌、三星等**

世界顶尖知名企业
采用的会议法则

开会的艺术

陈浩◎著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

开会的艺术 / 陈浩著. — 北京: 中国华侨出版社, 2015. 6

ISBN 978-7-5113-5475-4

I. ①开… II. ①陈… III. ①会议-组织管理学 IV. ①C931.47

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第133681号

• 开会的艺术

著 者 / 陈 浩

责任编辑 / 若 溪

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 635毫米×965毫米 1/16 印张 / 14 字数 / 250千字

印 刷 / 北京中振源印务有限公司

版 次 / 2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-5475-4

定 价 / 32.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦3层 邮 编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言



你会开会吗？相信很多人都会被这个问题逗笑，有谁不会开会呢？对普通员工来说，开会不就是端端正正地坐在会场上，认认真真听领导讲话，并按照规定做会议记录吗？而对于领导来说，开会同样简单。只要把相关人员召集在一起，把自己的思想进行传达，再把相关的文件下发，然后按照规定验收会议成果就行了。如果执行得好，就予以鼓励；如果执行得不好，就进行处罚。然而事实上，会议并不像我们想象的那么简单，一场会议开得成功与否，也不是通过简单的奖惩制度就能够得到有效改善的。严格来说，开会是一门科学，更是一门艺术。

我们要真正组织好一场会议，需要进行完善地策划、有效地组织、细致地服务，除此之外，还要有高超的管理技巧，唯有如此，我们才能表现出自己的会议能力，进而体现出自己的个人魅力。通过会议，我们不仅

要让自己成为一个优秀的指导者和领导者，而且要把自己打造成一个精神领袖，有效地带领大家高效工作，引导公司在正确的轨道上高速发展。

事实上，会议在任何一个企业中都是必不可少的工作内容，但对于不同公司来说，会议的成效却存在着千差万别。有些公司的会议非常高效，因而其经营状况蒸蒸日上；而有些公司的会议极为低效，其经营状况也因此江河日下。由此可见，一家公司的会议效率如何，将直接反映这家公司的经营状况，同时也会间接影响这家公司的前途命运。换句话说，会议可以是一家公司走向成功的开端，也可以是一家公司走向衰亡的起点。因此，作为一名合格的领导者，如果想让自己的公司走上繁荣之路，首先就要掌握高超的会议技巧。

世界级管理大师德鲁克曾经说过，如果我们想要了

解一家公司的生命力如何，根本不用做太多的调查和了解，只要在这家公司的会场上静静坐下来观察，就可以从中看出一二。如果是一家生命力旺盛的公司，其工作会议一定雷厉风行，不仅会议主题明确，而且必然会得出一定结果；而如果是一家生命力枯竭的公司，其工作会议一定是冗长繁复的，不仅会议主题模糊不清，最终也难以讨论出一个可行的结果来。所以，作为企业管理者，如果想要提升公司的生命力，首先就要从提升会议成效开始。

作为一名普通的与会者，我们需要了解的事情多如牛毛，值得庆幸的是，当我们把这些事情厘清之后，就能够按照客观规律游刃有余地处理各种问题。

毋庸置疑，我们身处职场当中，谁都免不了要开会。很多人对会议的重视程度有限，认为开会是最普通不过的

事，因而总是抱着走形式的心态去参加。要知道，开会是我们近距离接触领导的时刻，如果我们能够利用会议平台完美地展现自己，就能够得到领导的关注，从而获得更多的机会；而如果我们无视会议舞台的重要性，甚至在会场上做出糟糕的表现，则会让领导产生厌弃之心，那么，我们距离被淘汰的命运也就不远了。

本书将从领导者和被领导者两方面着眼，对会议艺术进行解读，不仅融入丰富实用的理论知识，而且提供一些供大家参考的实战案例。相信读完本书，你将在会场上找到自己的位置，从而不断获得预期的成长和成绩，成为一名优秀的职场人士。



目 录

入门篇

第1章 开会前要搞懂一个问题 ——为什么要开会

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 积极沟通，让组织更加融洽 | 005 |
| 2. 统一思想，让行动更加高效 | 009 |
| 3. 集思广益，让视野更加广阔 | 013 |
| 4. 奖惩激励，让士气更加高昂 | 017 |

第2章 准备充分，领会开会意图 ——开会要做什么

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 做好准备——没有准备就没有成功 | 025 |
| 2. 学会表达——做得好更要说得好 | 029 |
| 3. 不懂就问——别把问题藏在心里 | 033 |
| 4. 遵守纪律——没有规矩不成方圆 | 037 |

第3章 利用好每次会议提升自己

——修炼开会的基本功

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 克服恐惧，学会当众说话 | 045 |
| 2. 打造自信，敲开会场大门 | 049 |
| 3. 树立榜样，向发言高手学习 | 054 |
| 4. 深入实践，抓住每一次机会 | 058 |

第4章 不疏忽会议中的小细节

——细心观察是开会的必修课

- | | |
|---------------|-----|
| 1. 读懂会议中的细微表情 | 065 |
| 2. 听懂会议中的弦外之音 | 070 |
| 3. 看懂会议中的特别眼神 | 073 |
| 4. 弄懂会议中的座位安排 | 078 |

第5章 学会完美避开尴尬情况

——你不可不知的开会小窍门

- | | |
|-------------|-----|
| 1. 如何才能消除紧张 | 085 |
| 2. 如何才能不会失礼 | 090 |
| 3. 如何才能避免低效 | 094 |

进阶篇

第6章 应对会议中常出现的一个问题 ——打破会议中的僵局

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 学会提问，沟通不成问题 | 103 |
| 2. 主动出击，抢占有利“地形” | 107 |
| 3. 恰到好处，才能得到答案 | 111 |
| 4. 温暖人心，营造良好会场氛围 | 116 |

第7章 提升自己的会议感染力 ——怎样营造良好的会场氛围

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 学会幽默表达，化解现场尴尬 | 123 |
| 2. 注意幽默禁忌，不要哗众取宠 | 127 |
| 3. 掌握幽默技巧，活跃会议气氛 | 131 |
| 4. 把控幽默节奏，将幽默进行到底 | 135 |

第8章 提升自己的发言影响力 ——怎样让你的发言更精彩

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 注意发言风格，抓住会议的细节 | 143 |
| 2. 注意发言时机，化解会议的尴尬 | 147 |
| 3. 注意发言技巧，避免会议的误区 | 152 |
| 4. 注意发言原则，厘清会议的头绪 | 156 |

第9章 会议中的危险VS机遇

——怎样保证开会的效果

- | | |
|----------------|-----|
| 1. 不要陷入惯性思维的陷阱 | 163 |
| 2. 不要陷入观念误区的陷阱 | 168 |

第10章 把握高效会议的几个关键

——怎样达成开会的目标

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 讲求会议效益，注重会议的实用性 | 175 |
| 2. 注意会议形式，确定会议的方向 | 180 |
| 3. 把握会议节奏，推进会议的发展 | 185 |
| 4. 抓住会议主题，达成会议的结果 | 190 |

附录 世界名企开会有绝招

- | | |
|----------------|-----|
| 1. IBM：自由表达的会议 | 197 |
| 2. 微软：快速高效的会议 | 201 |
| 3. 谷歌：科学合理的会议 | 204 |
| 4. 三星：严肃认真的会议 | 208 |

入门篇

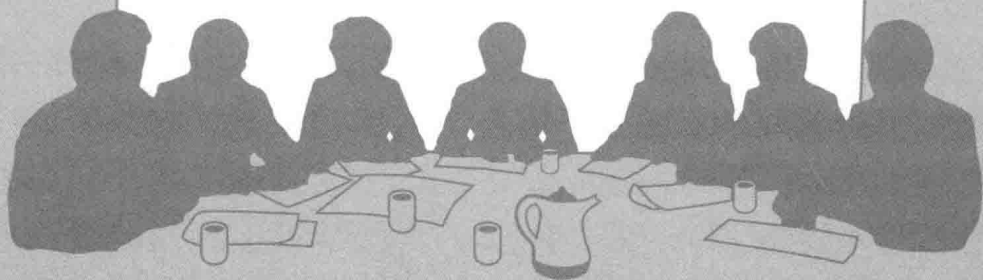
世界著名成功学大师卡耐基先生曾经说过：“小型企业靠精明，中型企业靠管理，大型企业靠文化。”但无论对于哪一种规模的企业，当领导者想要行使自身权力，以达成发展目标的时候，都必须通过会议来进行推动。而在此之前，我们首先应该清楚一点，那就是开会究竟具有什么样的作用。如果我们连开会的作用都没有搞清，那么不仅无法召开有效的会议，接下来的工作执行和公司发展也将无从谈起。



第1章

开会前要搞懂一个问题

为什么要开会



1. 积极沟通，让组织更加融洽

在实际的管理工作中，员工之间以及上下级之间，总会出现这样或那样的问题。会议作为一种桌面上的沟通方式，无疑能够在一定限度上推动事情的积极进展，尤其是在领导主持会议的情况下，每个与会者都会尽量克制自己，这就会让理想的沟通效果更容易达成。如此一来，哪怕与会者彼此之间存在不同的想法，只要领导能够进行适当引导，帮助大家“打开天窗说亮话”，完全可能达成思想上的共识，然后借此来实现行动上的统一。

然而，在现实的工作当中，我们总可以看到一些公司大会不断、小会连连，还有一些基本上不开会。但是当我们去认真审视的时候，就会发现会议的多少和企业的兴衰并不成正比。有些企业不怎么开会，甚至只是开一些“火线”会议，其经营和生产效率却能够热火朝天；有些企业几乎每天陷在无休止的会议泥沼中，却仍然无法意识到会议本身存在的问题，最终只能不可避免地走向衰败。因此，当领导想要整顿和发展自己的公司时，首先

需要完成的事情就是保障积极有效的会议沟通。

为此，领导者在会场上所做的每一件事，包括每一句话和每一个动作，都应该鼓励下属说出自己的想法。所谓“说破无毒”，即使下属的意见并没有得到采纳，领导在会上进行一番点评，说出其中值得肯定的地方，再对不成熟的地方予以指导，这样就会让下属感到自己的想法得到了重视，进而意识到自己得到了尊重，他们就会在工作中积极思考，努力进取，对于领导提出的想法也会言听计从。对于领导者而言，下属能力的成长不仅能够帮助领导更好、更快地执行工作，同时还可以促使领导不断提高自己的工作能力。抛开这些不谈，至少领导还可以了解下属的真实想法，从而了解大多数员工的思想动态，这对于领导顺利开展自己的工作，也是有百利而无一害的事。

有时候，可能出于讲话技巧的欠缺，下属会顶撞领导的讲话。这就需要领导拿出更大的宽容和耐心，对他们进行必要的教导，从而让他们的态度变成一种正面影响。如果领导与之针锋相对，虽然能够“教训”他们，但是因此而引起的负面效应，很可能是领导所意想不到的。所谓“兼听则明，偏听则暗”，作为一名优秀的领导者，必须广开言路，让每个下属各抒己见，这样才能保证良好的上下级沟通关系，从而尽量全面地接收信息，以便为自己的正确决策提供可靠依据。

还有些下属，可能因为成长环境的制约，在开会的时候会出現怯场现象，他们有自己的想法，也有表达的意愿，却始终不敢