



会议管理

HUI

YI

GUAN

LI

廖世昌 主编

企业管理出版社

C93

125

会议管理

世昌 主编

企业管理出版社

会议管理

廖世昌 主编

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

*

新华书店北京发行所发行

邮电学院印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开 5.75 印张 124 千字

1992 年 11 月第 1 版 1992 年 11 月第 1 次印刷

印数：11000 册

定价：3.60 元

ISBN7-80001-205-0/F·206

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 会议的概念	(2)
第二节 会议的功能	(5)
第三节 研究会议的目的和方法	(8)
第二章 会议的要素及会议分类	(17)
第一节 会议的要素	(17)
第二节 会议的分类	(25)
第三章 会议组织过程	(33)
第一节 会前准备阶段	(33)
第二节 会议进行阶段	(44)
第三节 会议善后阶段	(49)
第四章 主持会议的要领	(52)
第一节 无形劳动的时间管理	(52)
第二节 主持会议的基本原则	(56)
第三节 主持会议的要领	(61)
第五章 与会者的权利和义务	(70)
第一节 与会者的权利和义务	(70)
第二节 与会者的修养与技能	(74)
第三节 与会者言行变态录	(80)
第六章 会议文书工作	(86)
第一节 会议文书工作的意义和内容	(86)

第二节	会议重要文件的写作要求及方法	(8 8)
第三节	会议文件资料归档	(103)
第七章	会务活动的组织	(106)
第一节	会务工作的指导原则	(106)
第二节	会议活动的组织	(110)
第三节	与会者的接待及生活服务	(117)
第八章	会议经费预算及会议成本	(122)
第一节	会议经费预算	(122)
第二节	会议成本核算	(125)
第九章	会议绩效评估	(140)
第一节	评估会议绩效的意义	(141)
第二节	评估会议绩效的原则和方法	(144)
第十章	会议改革和会风建设	(154)
第一节	会议改革	(155)
第二节	会风建设	(169)

第一章 绪 论

会议——这种人类社会中存在的集体活动形式，始于何时，难以考证。但可以推断，它是人类社会群居习性的产物，是劳动创造人的同时产生的一种活动形式。这种活动形式发展到今天，已经到了“人人都离不开的地步”。调查统计表明，领导者和管理者的工作时间，一般有30%左右，有的甚至高达80%，是在会议中消耗掉的。据有关资料介绍，“全世界每天至少有五千万个事务性会议，而美国以每日一千一百万个会议居世界首位，”可见并非仅仅是“共产党的会多”。中国现今“会议数量之多，会议规模之大，会议时间之长，会议效率之低，会议质量之差，会议风气影响之坏”，已形成“会海”，造成“会灾”。尽管党和政府三令五申，社会各界强烈呼吁，要求填平“会海”，消除“会灾”。然而，至今“会海”的浪潮却越涨越高，“会灾”危害的面积也越来越大，并成了一种“公害”。因而，有人公开发表文章主张制定“会议法”，来规范会议的“行为”；有人著文主张成立“会议研究会”，建立《会议学》，对会议进行专门研究。

然而，时至今日，人们对会议的研究仍然相当肤浅和分散。会议作为领导者必须掌握的一种常用的方式方法和技能，在《领导科学》中可见有关会议组织的叙述；会议作为管理

者实现管理责任必不可少的一种工具和手段，在《管理学》中可见有关会议管理的内容；会议作为有组织的集体活动群体，在《管理心理学》中也有有关会议组织行为的事例；会议作为集中耗费无形时间资源的一个重要方面，在《时间管理工程学》中也有有关讨论会议时间管理的问题；会议作为人际交往的一种重要活动形式，在《公共关系学》中也有有关对会议的研究；会议作为行政管理组织、执行的重要活动方式，在《行政学》或《行政管理手册》中也有专门的章节、条目讨论；会议作为生产“精神产品”的集体活动，语言文字是表达其精神并形成载体（文件、资料等）的工具，已形成多种有关会议的规范性文件，在《秘书学》中也有有关“会议文体”特定要求……。但至今尚未发现专门研究会议的专著。为满足对领导者和管理者进行“会议培训”的需要，编著了这本《会议管理》。本章作为本书的绪论，主要讨论会议的概念、特征、功能，“会灾”的危害，以及研究会议的目的和方法。

第一节 会议的概念

一、什么叫会议

人生活在中都或多或少要参加各种各样的会议，但若问到什么叫会议，恐怕不是每个人都能比较确切地说明它的本质含义。

有人说“所谓开会，是指两个或更多的人聚在一起，时间超过 20 分钟的活动”（见英国国家煤炭管理干部学院编

《会议管理与时间利用》讲义)；有人说：“开会，不过是‘一’人云，众人听”，或者‘众人云，众人听’；”有人说“会议是一种多功能的工具”……至今，人们对会议尚无统一明确的定义。

根据《辞海》的解释，会字有名词、动词和副词等多种词性。会是集中、会合、聚集的意思；议是商讨、议论、协商的意思。顾名思义，“会议”一词就解释为：人们（两个人以上）聚在一起商讨某种事项的一种行为。美国《韦氏新大学辞典》则把“会议”一词解释为“一种会晤的行为或过程”，“一种通常的正式的意见交换”，“一种两人或更多的人对共同关心的事情的商讨。”事实上，并不是一切多人的聚集都称为会或会议，也不是所有两个人以上商讨某种事项都叫做会议。例如，课堂上老师讲课，学生听讲；市场上买卖双方讨价还价等等人群聚集的活动，习惯上，人们都不称为会议。可见，在日常生活中，经常见到的一些无组织的自发的聚会或无目的商议某种事项的行为，也都不称其为会议。

根据上述分析，我们对会议试作如下定义：所谓会议，是人类社会中普遍存在的有两个人以上参与的有组织有目的一种短时间聚集的集体活动形式。

通常人们把会议简称为会。严格说来，聚而不议（不讨论、不交换意见或看法）者谓之会；聚而又议（讨论、协商、交换意见）称之为会议。

分析上述关于会议的定义，它包含下述五层含义：一是会议是人类社会发展的产物。会议同人类社会的其他社会现象一样，是人类历史发展的产物，也是人类群居生活习性的产物。普遍存在于人类各种社会形态之中。早在人类原始氏

族社会就已经存在会议了。恩格斯在《家庭、私有制和国家的起源》一书中写道：“氏族有议事会，它是氏族的一切成年男女享有平等表决权的民主集合。这种议事会选举、撤换酋长和军事首领，以及其‘信仰守护人’；它作出被杀害的氏族成员接受赎金(WERGELD)或实行血族复仇的决定；它收养外人加入氏族”^①。这就是对人类原始社会中会议活动的描述。随着社会的发展，人类文明的进步，会议在现代社会中的地位 and 作用，已经成了不可缺少、不可取代的一种活动形式，也已是人所共知的事实。二是会议是人类社会的一种集体活动形式。三是会议是有组织的集体活动。四是会议是有目的的集体活动。五是会议是短时间聚集的集体活动形式。

二、会议的基本特征

为了对人类社会这种长期存在且经常可见的集体活动形式，有更深刻、更鲜明的认识，就必须进一步深入研究这种集体活动的基本特征。

根据会议的定义，并对各种各样的会议进行深入研究，发现会议有如下四个明显的基本特征：

1. 普遍性。所谓普遍性，一是从时间上看，它存在于人类的一切社会形态之中；二是从空间上看，凡有人群活动的地方都存在这种活动形式；三是每一个人（或者说一切有正常社会活动能力的人）都会不可避免地，或多或少地要参与这种活动形式。

2. 目的性。所谓目的性，指的是这种活动形式的发生不是盲目的、无意识的，而是有一定目标和愿望的，是为了某

^① 《马克思、恩格斯选集》第4卷、第84页。

种共同目的而聚集的。

3. 组织性。所谓组织性，指的是这种活动形式一般都是有号召、有发起、有领导的，且有时间、空间的约束，而不是自发的、“无边无际”的、无规则的“纠合”。

4. 集体性。所谓集体性，指的是通常所说的会议都是多人参与的。即不是一个人的单独活动，也不是指两个人的活动（对仅有两个人参与的活动有其确定的意义，如约会、会见，指的是见面谈话），是一种集体性质的活动形式。

上述“四性”是会议的基本特征。由于会议的种类繁多，各种类型的会议，又有各自的特点。不同类型会议的特点，将在后面的有关章节中详细讨论。

第二节 会议的功能

一、什么叫会议的功能

所谓功能，一般指“事物或方法所发挥的有利的作用、效能或用处”。会议的功能就是会议这种集体活动形式对人们认识世界和改造世界所能发挥的有利的作用和效能。会议的功能具有下述三个特征：

1. 广泛性。就是会议发挥作用的领域是非常广阔的，它在人类生存发展的所有领域都能发挥作用。这就是为什么会议能成为人类社会中广泛存在的一种集体活动形式的原因。

2. 多样性。就是会议能发挥多种多样的作用。不同类型、不同地区范围、不同规格层次、不同性质、不同内容、不同形式的会议，具有不同的功能。有的会议作用大到“划时

代”，如1949年9月21日召开的中国人民政治协商会议第一届全体会议上，毛泽东同志在开幕词中庄严宣布：“占人类总数四分之一的中国人民从此站起来了。”^① 这次会议，标志着反动统治的垮台和新中国的诞生。这是一次划时代的、具有伟大历史意义的会议；又如中国共产党十一届三中全会，决定了党和国家工作着重点转移到社会主义现代化建设上来，开创了社会主义革命和建设新的历史时期，即改革开放的新时期。有的会议作用小到几个人碰头议定一项具体工作。

3. 局限性。就是会议并非万能，并不是议定问题、解决问题的唯一途径和工作方式。仅仅是一种手段，一种方式。不能凡是两个人以上共同要办的事情都要用会议来商定，更不能事事都靠会议来解决。有的事宜通过会议来办，有的事则不一定要经过会议，甚至通过会议反而会使问题更难办。同时，会议还是人力、物力、财力集中消耗的“大户”，就必须考虑效率和经济。因此，切不可滥用会议这种手段。

二、会议的功能

从会议功能的特征看，会议有多种多样功能，包括教育传播、标志纪念、集思广益、寻求共识、显露才华等功能，分述如下：

1. 教育功能。通过会议开展多种多样的政治、经济、科学、文化、艺术的教育，例如各种形式的学习、报告会。

2. 传播功能。通过会议宣传主张，发布政令。例如各种形式的工作部署会、新闻发布会。

3. 组织功能。通过会议建立各种性质的组织机构。例如

^① 《毛泽东选集》第5卷，人民出版社1977年版，第5页。

各种组织团体的成立会。

4. 咨询功能。通过会议听取对各种方案的意见，集思广益。例如各种政策、方案的论证会。

5. 协调功能。通过会议把不同意见、不同主张的个人或团体集中起来，互相协商讨论，协调各方面的关系，例如各种协商讨论会、谈判会。

6. 民主功能。通过会议走群众路线，发扬民主，听取不同意见。例如各种座谈会、协商对话会、代表选举会。

7. 竞争功能。通过会议相互竞争，显露才干和技能。例如各种辩论会、投标竞争会、竞技运动会。

8. 决策功能。通过会议讨论研究，发挥集体的智慧和力量，对重大问题作出决策，或形成会议决议。例如各种组织，权力机关的代表会、工作会。

9. 判定功能。通过会议对事或物作出某种评价和裁定。例如各种评估会、鉴定会、审判会。

10. 表彰功能。通过会议表彰先进，鞭策后进。例如各种表彰会、批判会。

11. 纪念功能。通过会议来庆祝和纪念有意义的人和事，或追昔抚今。例如各种庆祝会、纪念会。

12. 示威功能。通过会议反映呼声，显示力量。例如各种示威集会、反对侵略战争保卫和平集会。

会议的功能是多种多样的。随会议的目的、议题内容而变化。从目的和内容看，有单一功能的会议，也有多功能的会议。严格地说，所有的会议都是多功能的。完全单一功能的会议是不存在的。只不过就同一个会议来说，其功能有主辅之分。往往是一种或两种主要功能的作用。自然而然伴随

其他辅助功能发挥作用。因此，我们所列举的会议的十二种功能，仅仅是会议发挥作用的一部分。从会议的功能看，应该说会议的作用是很大的，多方面的。如何经济有效地利用和掌握好会议，就成为每个管理者、每个负责人应该深入思考的问题。世界上任何一种事物都是利弊相连的。会议作为多人参与的有目的有组织的集体活动形式，也是如此。

第三节 研究会议的目的和方法

一、“会灾”的危害

1. 会议泛滥成灾

会议有多种功能，自然有多种用途。但会议也是消耗时间，耗费人力物力的“大户”。滥开会议，也会形成灾害。多年来填“会海”的呼声越来越高，三令五申精简会议的指示、文件、要求，接连不断，然而至今未见明显成效。当你翻开报纸，第一版上多是各种各样的会议报导。《人民日报》的第一版总是“天天有会”。有时一天报导会议的新闻多达十条以上；当你打开电视机，中央电视台每天半小时的《新闻联播》，也总是“日日有会”，有时多达七、八个会议报导；当你打开收音机，广播里也随时能听到会议报导……。1988年7月3日《光明日报》第一版头条消息的标题是“会海已成公害，损失浪费惊人。建议国家制定《会议法》，把精简会议纳入法制轨道，以保证中央精简会议的精神贯彻落实”。下面我们来看看一组有关会议的统计报导：

报载：“据北京市7家宾馆和饭店的不完全统计，1986年

和 1987 年两年共接待中央和北京市的各类会议 2036 个，参加会议人员近 50 万人次”。每家饭店、宾馆平均每月接待会议 12.1 个，每个会议平均 245 人。

报载，“据抽样调查，1986 年仅国家机关 6 个部委召开各种会议达 610 个，其中百会以上有三个部委，最多的超过 200 个会议”。平均每个部委每年召开 101 个会议，连节假日计算在内，平均每三天半就有一个会议。

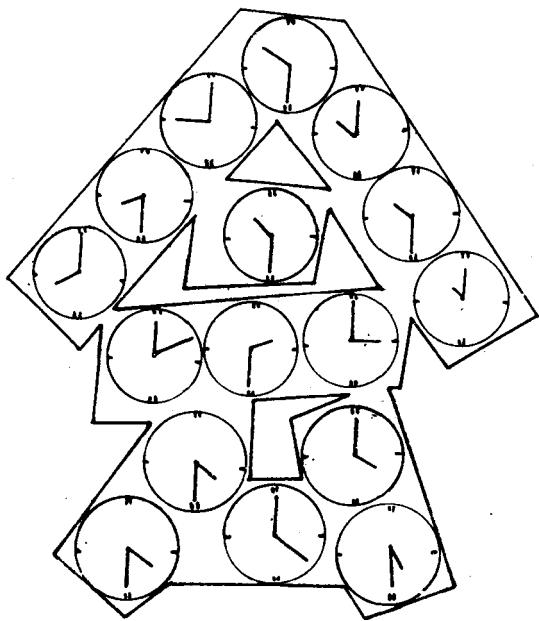
1987 年 12 月 30 日，《人民日报》报道，据湖北荆门人民广播电台记者调查，1987 年 11 月 25 日这天上午，该市 25 个局，竟有三分之二的局长在开会（注意并不是出席全市性的集会）。这条消息的标题是：“会海”无边，回头是岸。

报载，“某单位对 172 名中层干部进行的一次民意测验，其中一道题为“面对日常工作，你最厌恶的是什么？”有趣的是，竟有 89.6% 的人填的是同一个答案——开会。

多方面的信息表明，会议太多，形成会海，反映强烈，“怨声载道”。有人在《人民日报》发表题为：“建立‘会议学’刍议”的文章，主张把精简会议作为一门学问来加以研究。有人写对联曰：“今开会明开会天天开会，你讲话他讲话人人讲话”。横批是“谁来落实”。有人画一幅题为“八小时以内”的漫画，讽刺上班八小时全都在开会，实在耐人寻味。

有人一首会海咏叹曲写道：那无边无际的会海，令人见而生惧。领导干部已“超编”，应付开会犹未及。唉！这次张王李赵，下次王张李赵……一份电报，北京招走厂长；一个电话，青岛叫去书记；一纸通知，深圳请跑工程师；一封请柬，桂林约去会计师……还有本省、本市、本区、本街道、水厂、油库、供电局，还有灭鼠、绿化、各协会、学会诸团体，

事事项项全靠会，日日夜夜催得急。在职的全上还不够，退二线的也顶上去。君不见，会海汹涌波连波，湮没多少人民币……企业无暇抓经营，时间入“海”空流去，万般无奈索文章，会间草就咏叹调。



八小时以内

当今汇成所谓“会海”的各种会议纵观其长其深，横观其宽其广，有六多：一是各种各样的大大小小的会议数量多；二是参加人数众多的大型会议多；三是开会时间长的“马拉松”式的会议多；四是党政群团重叠开的会议多；五是效率低效果差的会议多；六是吃喝拿成风的会议多。因而，填“会海”已成为上下左右的一致呼声。

2. “会灾”的危害

会议太多以致形成一种社会性的“公害”，其危害面之广，上至领导作风，管理效率；下至住宿、交通；上至社会风气和精神风貌，下至资金耗费和物资供应。其危害之烈，不知浪费了多少时间，耗费了多少人的生命，以致激起群众的不满和义愤。概而言之，会议太多大致有六个方面的危害：

(1) 耗费财力，加重经济负担。开会要支付会务费、住宿费、伙食补助费以及交通运输费等费用。“据财政部统计，近几年，每年直接由行政费支付的会议费 5 亿多元。财政部行政财务处的同志估计，每年会议经费耗资实际大大超过此数。“据调查，1986 年某部会议经费在决算报表中支出数额是 93.5 万元，而实际支出 134.8 万元。”“该部 1986 年召开了 229 个会议中只负担了 52 个会议的经费，而其他 177 个会议经费，则转嫁到下面去开支了”，“1986 年中央工业口的几个部委开的 100 个会议，报会议费的只有两个，其余 98 个会议费都转嫁到下属单位去了”，1991 年 2 月 1 日，《人民日报》第四版报道，“地方财政收入首次突破 40 亿元的陕西省，用于生产性建设的不足 2 亿元，而 1990 年全省由财政支出的各种会议费就达 1 亿多元。”可见大量的会议耗费资金，加重了部门和基层单位的经济负担。

(2) 耗费物力，造成供应紧张。开会需要生活物资供应，而且要供应好的、紧俏的。会议多，开会的人多，需要供应的物资就多。据北京市商业部门介绍：“中央各部委在京的招待所共 5 万张床位，几乎天天都有四、五万人在开会。为了保证这些人的用餐，北京市每月按计划供应猪肉 32 万斤，鸡蛋 16 万斤，白糖 6 万斤。这些东西都是一级品和特供品，还有大量的好烟、好酒也供应会议。有的会议还给代表出售彩电、录相机、纯毛毛线等紧俏商品。”会议太多也加剧了紧缺商品，特别生活物资供应紧张。

(3) 耗费人力，造成时间的巨大浪费。会议多，参加会议的人多，不但为准备和召开会议要耗费人力为会议服务，一个几十人、几百人、甚至几千人、上万人参加的会议，耗费与会人员的时间更是惊人的。全国七届人大二次会议，出席代表 2688 名，会议开了 16 天。当会议闭幕，代表们走出人民大会堂，16 个日日夜夜中，他们有许多感慨，也有不少“遗憾”。遗憾人大大会堂外的停车场上小车太多，而且是外国车的天下；而更多的代表则遗憾“会期太长、议论太广、人数太多、花钱太多”。16 天安排了大会、代表团的“中会”、小组会，说来说去还是那些内容，特别是会议后期日程安排太松，不少代表认为，“完全可以压缩三至四天的会期。”这次会议仅计算参加会议代表就耗费 43008 个工作日，若加上工作人员至少耗费五万个工作日。若以一个人一生工作 40 年计算，则耗费 5 个人一辈子的工作日。

(4) 耗费运力，导致交通拥挤、超负荷。南来北往的与会者要乘火车、飞机、轮船、汽车，会议多增加了人员流动量，也就增加了交通运输负荷。据报导，“北京站每天售一万