

编著 李军伟

企业事务管理实务问答丛书

QIYE SHIWU GUANLI SHIWU WENDA CONGSHU

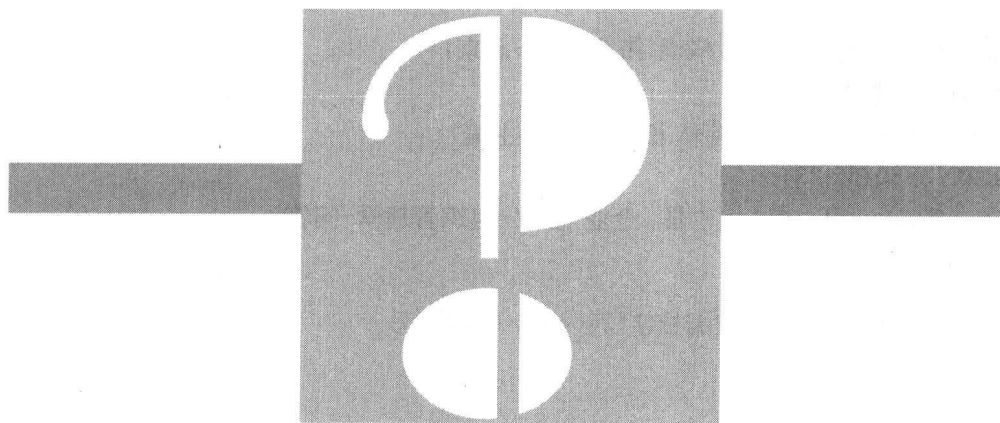
# 企业会议管理 实务问答



QIYE HUIYI GUANLI  
SHIWU WENDA



中国海关出版社  
CHINA CUSTOMS PRESS



企业事务管理实务问答丛书

# 企业会议管理 实务问答

李军伟 编著

中国海潮出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业会议管理实务问答/李军伟编著. —北京:  
中国海关出版社, 2005. 1

(企业事务管理实务问答丛书/赵秀臣等主编)

ISBN 7-80165-234-7

I. 企... II. 李... III. 企业-会议-组织管理学-问答  
IV. F272.9-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 135324 号

## 企业会议管理实务问答

---

编 著:李军伟

责任编辑:普 娜 王 庆

出版发行:中国海关出版社

社 址:北京市朝阳区东土城路 14 号 邮政编码:100013

电 话:010-85271610(发行部) 010-85271536(编辑部)

传 真:010-85271611(发行部) 010-85271536(编辑部)

印 刷:北京市白帆印务有限公司 经销:新华书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:14.75 字数:210 千字

版 次:2005 年 1 月第 1 版

印 次:2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN:7-80165-234-7

定 价:27.00 元

---



海关版图书,版权所有,侵权必究  
海关版图书,印装错误可随时退换

## 企业事务管理实务问答丛书编委会

---

**主 编** 赵秀臣 赵光忠

**执行主编** 李军伟 丁继平 曹 广 丁华明 杨 念

**编委成员** (排名不分先后)

文淑静 熊 远 李航星 邓吉秋 姚顺光  
王俊昌 王宏梅 陶 弘 文 敏 钟思源  
杜丽珍 王成钢 潘士福 梁仕斌 杜 江  
于 露 曹晔晖 徐 艳 历 炎 汪海良  
黄 东

## 事务同样是企业的 关键执行实务

对于企业管理中的会议、文件、提案、会展活动、总务后勤福利这些事务，很多有志于在企业中大展拳脚的管理英才往往不屑一顾，认为这些事务只是企业管理中无足轻重、无关痛痒的小事，自己只要做好战略性的工作就行了。

其实不然，正如这两年来“执行”一词在我国管理界的流行一样，作为执行性的、事务性的管理工作，会议管理、文件管理、提案管理、会展活动管理与总务后勤福利管理，是企业事务管理中最常见、最重要的部分，因为它们与企业运营的执行流程和战略决策流程紧密相连。

企业决策需要考虑多方面因素，综合各方面的意见和看法，并经过认真讨论后才能作出。而这往往就是通过会议来实现的。因此，会议管理可以说是企业决策的一个孵化平台。如何做好会议管理工作关系到企业决策的效率与效益。同时，会议管理也同样关系企业的沟通协调、形象塑造和战略规划。可以说，企业会议管理是企业执行流程的起点。

企业决策、企业信息传递、企业沟通的上传下达、企业执行的表单文案，无不需要表现为文字、影像或声音形式的文件。企业文件是企业运营的最有效的载体，是企业执行行为的书面化，是传递企业信息以及规范并记录企业行为的惟一依据。任何企业的决策和执行行动都离不开文件，而文件管理的效率就在很大程度上决定了企业运营的效率。

在今天，企业管理不再是由上而下的单向管理活动，而变成了上下互动沟通影响的双向甚至多向管理。而维系企业由下而上进行互动管理的纽带正是提案。通过提案，下级可以把自己对企业的意见看法，自己对企业发展的想法，自己在工作中形成的有价值的思想，清晰地反映给上级管理者。这一方面有利于上级管理者深入了解下属的想法和感受，作出更容易被下属理解和认同的决策，实现企业的共同认同，齐心协力；另一方面，通过提案，上级管理者能够了解更多的、来自于一线工作人员的思想和灵感，能够使企业实现源源不断的创新。当然，通过提案，能够使下属员工获得更多的表现机会和沟通渠道，有利于上级及时发现有能力的人才，也有利于及时发现企业中存在的问题，使问题能够有效地得到解决。可是，所有这一切，都有一个前提：企业的提案管理是正常有效的，能够保证提案能顺畅地传递到合适的接受者手中，能够使上级对提案的反馈及时有效地传递给提案人。提案管理，可以说是企业决策和执行的激活器与监控器。

企业形象的宣传，企业对外的正常交往，企业与顾客公众良好关系的建立，是通过企业的营销执行活动来完成的。但是，不只是在与客户的一买一卖中以及在媒介的广告宣传中，企业才能与客户、与社会公众建立良好的关系。企业可以选择更好的方式，即通过有针对性的各式会展活动来达到上述目的。无论是作为组织者还是参加者，企业都必须保持自己的主动性，积极地利用会展活动宣传自己、宣传产品、建立关系。可以说，企业会展活动策划与实施的管理是企业获得市场竞争优势的另一条执行渠道，并且是目前国内企业还很少利用的执行渠道。

与会展活动相似，企业的总务后勤福利管理本身也是企业执行的一部分。与会展活动不同的是，企业的总务后勤福利管理是企业内部执行的一部分，它与企业外部关系不大。从企业执行的整体来看，总务后勤福利管理可以说并不重要，甚至在战略规划时可以暂时忽略不计。但就像机器的润滑油、化学反应的催化剂一样，总务后勤福利管理就是企业运营的润滑油和催化剂，它确保企业能够在注意细节的同时获得巨大的动力。

正是由于有着以上认识,才有了“事务同样是企业的关键执行实务”的归纳,才有了我们编写出版这套书的动因。此前,涉及会议管理、文件管理、总务后勤管理的书目繁多,但它们始终为同一个基调——企业行政管理的一部分,而很少有人能够从执行的角度,从企业实务运作的角度来为企业事务管理正名。确实,很多事务性工作都归属行政工作。可是,从流程来看,事务性工作 is 执行流程的一部分,是企业实务运作的一部分。不能因为事务工作在职能划分上归属行政部门,就从传统角度把这些工作从执行流程中剥离出去,无视这些事务工作的执行性、实务性。这样,对企业来说是很不利的,很容易使企业的执行流程循环中断。

以往,由于对企业会议管理、文件管理、提案管理、会展活动管理与总务后勤福利管理的执行性和实务性认识不足,使得关于它们的著作大多是从理论化、辅助性的角度来探讨。这让真正从事这些工作的人员无法得到实践性的操作指导,只能在工作中学习,浪费很多时间精力才能够积累经验。为此,我们专门集中了从事相关工作的成功人士、专家学者,共同编撰了这套“企业事务管理实务问答丛书”,以问答的形式,一一提炼具体事务工作中的经常性、关键性问题,从实践操作的角度给出解答和参考,同时提供必要的理论指引,以期能在一问一答的简单形式中帮助读者掌握具体事务管理的实践精髓。

另外,我们也根据企业发展的需要,特别把以前不是很受重视,但在当前的企业实践中却很关键、很经常性的企业文件管理、提案管理和会展活动管理单独提出来,独立成书,以更好地帮助企业认识这些实务工作的价值,帮助从事这些事务工作的企业人员更好更快地掌握相关实践技巧和操作方法。

在丛书的编写过程中,我们也参照了一些同仁的成果(见“参考文献”),在此一并致谢。请大家对本丛书多加指正,有不当之处请谅解。

企业事务管理实务问答丛书编委会

# CONTENTS 目录

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 前言：事务同样是企业的关键执行实务 ..... | ( 1 ) |
|-------------------------|-------|

## 第 1 章 企业会议管理实务概要

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| 第一节 企业会议的目的 .....          | ( 3 )  |
| 一、有效的企业会议应起什么作用? .....     | ( 3 )  |
| 二、如何制定企业重要会议的具体目标? .....   | ( 3 )  |
| 三、哪些会议召开的理由不正当? .....      | ( 4 )  |
| 四、如何剔除基于不正当理由而召开的会议? ..... | ( 5 )  |
| 第二节 典型企业会议及请柬的拟定 .....     | ( 8 )  |
| 一、典型企业会议有哪些? .....         | ( 8 )  |
| 二、如何拟定会议请柬? .....          | ( 12 ) |
| 第三节 企业会议必知的几个概念 .....      | ( 16 ) |
| 一、什么是会议宗旨? .....           | ( 16 ) |
| 二、什么是会议制度? .....           | ( 16 ) |
| 三、什么是会议议题? .....           | ( 17 ) |
| 四、什么是会议计划? .....           | ( 17 ) |
| 五、什么是会议组织? .....           | ( 17 ) |
| 六、什么是会议议程? .....           | ( 18 ) |
| 七、什么是会议日程? .....           | ( 18 ) |
| 八、什么是会议程序? .....           | ( 18 ) |
| 九、什么是会议记录? .....           | ( 18 ) |
| 第四节 企业会议的科学管理 .....        | ( 22 ) |

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| 一、企业会议的管理原则有哪些？       | (22)        |
| 二、企业会议管理的主要环节有哪些？     | (22)        |
| 三、如何做好会前准备？           | (22)        |
| 四、如何进行会议组织管理？         | (23)        |
| 五、会议结束工作有哪些？          | (24)        |
| 六、如何建立会议管理机构？         | (24)        |
| 七、会务组的主要职责是什么？        | (24)        |
| 八、文件组的主要职责是什么？        | (25)        |
| 九、生活组的主要职责是什么？        | (25)        |
| <b>第五节 会议人员的权利与义务</b> | <b>(30)</b> |
| 一、会议人员的基本权利有哪些？       | (30)        |
| 二、会议人员应履行的义务有哪些？      | (31)        |

## 第2章 企业会议组织管理技术

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| <b>第一节 决定是否需要开会</b>  | <b>(35)</b> |
| 一、什么样的会议才算富有成效？      | (35)        |
| 二、为什么会议会没有实效？        | (36)        |
| 三、什么样的会议没有必要召开？      | (37)        |
| 四、如何估计开会的成本？         | (38)        |
| 五、有哪些可以替代会议的手段？      | (39)        |
| 六、举行有效会议有哪些要点？       | (40)        |
| <b>第二节 成功会议的准备要领</b> | <b>(41)</b> |
| 一、会议目标应符合哪些要求？       | (41)        |
| 二、如何准备会议议程？          | (42)        |
| 三、编排会议议程的原则有哪些？      | (43)        |

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| 四、编排会议议程的要点有哪些？ .....       | (43) |
| 五、如何确定议事日程？ .....           | (44) |
| 六、如何避免会议中的“其他事项”？ .....     | (44) |
| 七、如何选择开会时间？ .....           | (45) |
| 八、决定开会时间时应注意哪些要点？ .....     | (46) |
| 九、如何选择开会地点？ .....           | (46) |
| 十、会场布置有哪些模式？ .....          | (47) |
| 十一、会场布置有哪些注意事项？ .....       | (50) |
| 十二、决定会议座位的技巧有哪些？ .....      | (51) |
| 十三、如何活用会议视听器材？ .....        | (51) |
| 十四、如何确定会议的出席者？ .....        | (52) |
| <b>第三节 控制企业会议议事日程</b> ..... | (57) |
| 一、怎样确保与会者准时到会？ .....        | (57) |
| 二、怎样掌握会议节奏？ .....           | (57) |
| 三、如何选择会议休息时间？ .....         | (59) |
| <b>第四节 会议的记录及跟进工作</b> ..... | (61) |
| 一、为什么需要作会议记录？ .....         | (61) |
| 二、如何做好会议记录？ .....           | (61) |
| 三、会议记录的类型、格式如何？ .....       | (61) |
| 四、写会议记录有哪些注意事项？ .....       | (63) |
| 五、会议记录工作原则是什么？ .....        | (63) |
| 六、会议记录的书写技巧有哪些？ .....       | (64) |
| 七、如何做好会议记录的整理？ .....        | (65) |
| <b>第五节 如何达成会议决议</b> .....   | (69) |
| 一、传统的会议决策方式有哪些？ .....       | (69) |
| 二、如何导出好的会议结论？ .....         | (70) |
| 三、如何达成无异议的结论？ .....         | (70) |

- 四、如何真正集思广益? ..... (71)
- 五、表决的方式有哪些? ..... (72)
- 六、如何有效率地达成会议决议? ..... (72)

## 第3章 会议主持的要领

### 第一节 会议主持人风格展现 ..... (77)

- 一、怎样作会议陈述? ..... (77)
- 二、怎样发问? ..... (78)
- 三、怎样倾听? ..... (80)
- 四、怎样答复与会者的问题? ..... (80)

### 第二节 有效地控制会议 ..... (83)

- 一、怎样安排会议议题? ..... (83)
- 二、会议主持人的职责有哪些? ..... (84)
- 三、会议主持者应具备哪些能力? ..... (84)
- 四、会议主持者有哪些主持方法? ..... (85)
- 五、主持人怎样控制会议? ..... (86)
- 六、如何对付会议讨论中的偏题? ..... (87)
- 七、如何对付与会者之间交头接耳? ..... (88)
- 八、如何对付无秩序行为? ..... (89)
- 九、如何对付与会者之间发生争论? ..... (89)
- 十、如何处理与会者拒绝参与? ..... (90)
- 十一、如何处理会议中的一些特殊问题? ..... (91)
- 十二、如何结束会议? ..... (92)

### 第三节 会议主持艺术 ..... (96)

- 一、会议领导人应在员工之前树立怎样的形象? ..... (96)
- 二、会议领导者为什么应学会真诚地赞美与会者? ..... (96)

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 三、怎样诱导沉默者？ .....                 | (96) |
| 四、会议领导者为什么要提高与会者参与度？ .....       | (97) |
| 五、会议主席应怎样正确指导会议讨论？ .....         | (98) |
| 六、会议主席为什么应将自己放在和与会者平等的地位上？ ..... | (99) |

## 第 4 章

### 各类会议的召集

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>第一节 股东大会</b> .....    | (103) |
| 一、哪些人可以召集股东大会？ .....     | (103) |
| 二、如何确定股东大会通知对象？ .....    | (104) |
| 三、股东大会通知应包括哪些内容？ .....   | (105) |
| 四、如何发送股东大会通知？ .....      | (106) |
| 五、股东大会有哪些权限？ .....       | (107) |
| 六、股东大会入场人员应具备什么资格？ ..... | (109) |
| 七、如何确定股东大会的人数？ .....     | (110) |
| 八、股东大会的会议记录有什么要求？ .....  | (111) |
| 九、议题如何上呈与审议？ .....       | (111) |
| 十、股东大会主席有哪些职务权限？ .....   | (112) |
| 十一、什么是股东大会的动议？ .....     | (113) |
| 十二、什么是股东大会的决议？ .....     | (114) |
| 十三、股东大会的表决方式有哪几种？ .....  | (115) |
| 十四、股东大会结束后应采取哪些措施？ ..... | (116) |
| <b>第二节 董事会议</b> .....    | (134) |
| 一、谁来召集董事会？ .....         | (134) |
| 二、何种情况下可以召集董事会？ .....    | (134) |
| 三、谁来出席董事会？ .....         | (135) |
| 四、谁来担任董事会议主席？ .....      | (135) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 五、董事会如何达成决议？ .....            | (136) |
| 六、交付董事会审议的事项包括哪些？ .....       | (137) |
| <b>第三节 调整会议召开要领</b> .....     | (140) |
| 一、为什么企业要召开调整会议？ .....         | (140) |
| 二、调整会议如何才能成功？ .....           | (140) |
| <b>第四节 职工代表大会召集要领</b> .....   | (143) |
| 一、企业职工代表大会的议程有哪些？ .....       | (143) |
| 二、企业职工代表大会常设机构有哪些？ .....      | (143) |
| 三、企业职工代表大会预备会的主要任务是什么？ .....  | (144) |
| 四、企业职工代表大会专门小组的主要任务是什么？ ..... | (144) |
| 五、企业职工代表大会主席团有哪些职责？ .....     | (145) |
| <b>第五节 企业对策会议召集要领</b> .....   | (146) |
| 一、为什么要召开企业对策会议？ .....         | (146) |
| 二、如何开好对策会议？ .....             | (146) |

## 第5章

### 企业会议文件管理及决定事项的催办

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| <b>第一节 企业会议文件的形成和归档</b> .....   | (151) |
| 一、如何写会议纪要？ .....                | (151) |
| 二、如何写会议总结？ .....                | (152) |
| 三、企业会议文件立卷归档的范围是什么？ .....       | (152) |
| 四、怎样确定企业会议文件的保管期限？ .....        | (152) |
| <b>第二节 企业会议决定事项的传达和催办</b> ..... | (155) |
| 一、如何检查催办会议决定事项？ .....           | (155) |
| 二、如何明确企业会议催办的责任人员？ .....        | (155) |
| 三、传达落实会议决策的具体措施有哪些？ .....       | (156) |

## 第6章 企业会务管理技术

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>第一节 企业会务工作具体任务</b> ..... | (161) |
| 一、企业工作会议服务要点有哪些? .....      | (161) |
| 二、安排议题应注意什么? .....          | (161) |
| 三、如何决定与会人员? .....           | (162) |
| 四、如何准备会议文件? .....           | (162) |
| 五、如何制定会务工作方案? .....         | (162) |
| 六、如何准备会议用品? .....           | (162) |
| 七、如何准备会议的住宿? .....          | (163) |
| 八、如何安排会议车辆? .....           | (164) |
| 九、如何管理会议卫生? .....           | (165) |
| 十、如何管理会议财务? .....           | (166) |
| 十一、如何做好会议的饮食工作? .....       | (166) |
| 十二、如何做好会议的文书管理? .....       | (167) |
| 十三、如何做好会议的宣传工作? .....       | (168) |
| 十四、如何做好会议的安全保卫工作? .....     | (168) |
| 十五、如何安排文娱活动? .....          | (168) |
| 十六、如何对会议组织工作总结? .....       | (169) |
| 十七、如何督促检查会议的贯彻落实情况? .....   | (169) |
| <b>第二节 企业会务接待实务</b> .....   | (177) |
| 一、主席台的基本设置要求是什么? .....      | (177) |
| 二、如何排列主席台座次? .....          | (177) |
| 三、如何掌握视听器材的使用技巧? .....      | (178) |
| 四、对会议的音响与扩音要求是什么? .....     | (178) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 五、物品的展示技巧有哪些？ .....      | (179) |
| 六、如何准备会场服务设施和会议用品？ ..... | (179) |
| 七、如何安排与会人员的坐席？ .....     | (180) |
| 八、如何做好主席台服务？ .....       | (180) |
| 九、如何装饰接待室？ .....         | (181) |

## 第7章 提高会议效益和效率

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>第一节 会议预算及成本</b> .....   | (185) |
| 一、会议经费预算应把握哪些原则？ .....     | (185) |
| 二、何谓会议经费预算项目中的应急预案？ .....  | (186) |
| 三、什么叫会议成本？ .....           | (187) |
| 四、会议经费预算项目中哪些是不变成本？ .....  | (188) |
| 五、会议经费预算项目中哪些属于可变成本？ ..... | (189) |
| 六、企业会议成本如何计算？ .....        | (190) |
| <b>第二节 会议绩效评估</b> .....    | (192) |
| 一、评估会议绩效应遵循什么原则？ .....     | (192) |
| 二、应该从哪些方面进行会议绩效评估？ .....   | (193) |
| 三、会议绩效评价方法有哪些？ .....       | (195) |
| 四、评估会议绩效有何意义？ .....        | (197) |
| <b>第三节 提高会议效率的方法</b> ..... | (201) |
| 一、会议效益考核方法有哪些？ .....       | (201) |
| 二、提高会议效率的方法有哪些？ .....      | (201) |
| <b>第四节 会议的现代化方式</b> .....  | (210) |
| 一、会议的现代化方式有哪些？ .....       | (210) |
| 二、视频会议的发展及现状如何？ .....      | (215) |
| <b>参考文献</b> .....          | (217) |

有的词典将会议定义为“人们为某一目的聚在一起”，另有一些定义它为“人们在一起讨论”。如果这是关于会议的最好定义，并被会议的召集者和参加者所采用，那么就会有太多的会议，其效果不好就不足为奇了。为了尽可能提供一个框架以保证达到会议的最佳效果，我们需要一个更确切的定义。这可以从以上两个定义里提炼，但必须把两个关键成分结合起来——会议必须同时具有论题和针对性。

几个关键人物聚合在一起，每人有他们各自的角色，讨论他们共同感兴趣的问题，作出某些决定，而这些决定都是会议预期要达到的目标。

这个定义显然很长，但确实包含了控制机制与目的，为我们会议的成功召开设定了参数。

而企业会议则是为解决企业的工作、生产经营和管理等方面的问题而召开的 3 人以上的正式集会，是为了实现某一议题而采用的一种工作手段。

## 第一节 企业会议的目的

“是否真的有必要开会？”这一问题，不仅在开会前要提出，而且在同意开会后仍要经常提出。人们可以为许多不同的原因召开会议，主席和与会者必须预先明了会议的确切目的，这样才能使会议取得成功。

目前，企业会议是企业实行集体领导、民主和科学管理以及进行民主决策和科学决策的一种重要方法。会议在现代企业管理中起着重要的作用。



### 一、有效的企业会议应起什么作用？

有效的会议是有用的管理工具，它能产生以下的作用：发布信息、民主管理、决策功能、协调功能、检查和监督功能。

另外，会议的作用还表现在增强企业凝聚力、解决实际矛盾、激励员工等方面。



### 二、如何制定企业重要会议的具体目标？

以下是企业重要类型的会议可能出现的目标，从表面上看它们或许有些相似的地方。

#### (一) 员工年会

公布一年的工作成绩及来年的计划；宣布公司结构的变动（合并、新成员加盟、人事变动等）；营造团队感觉；为未来的计划听取员工意见；争取对未来计划的支持。

#### (二) 销售会议

鼓励销售人员增加销量；奖励成绩突出的销售人员；推出新的奖励性活动；