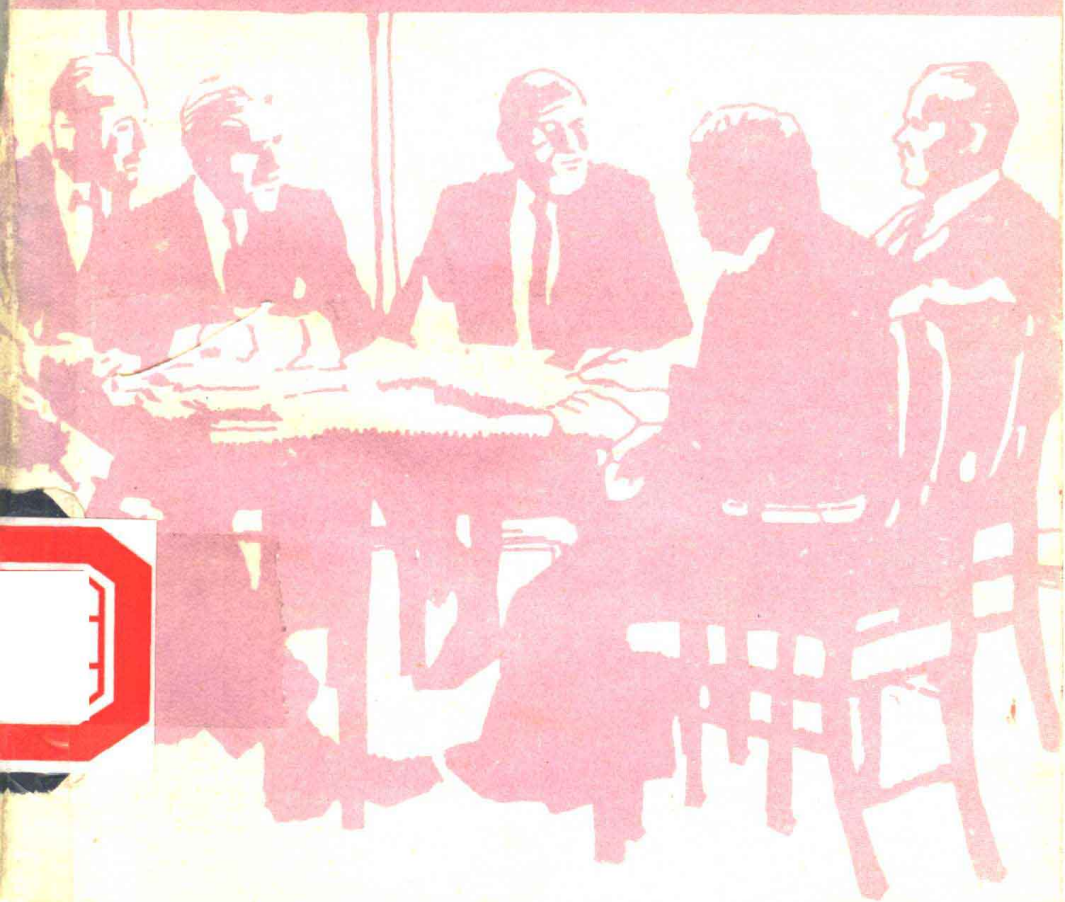


# 怎樣開好會議

參與會議的技巧 • 主持會議的技巧

鄧東濱 編著



## 怎樣開好會議

---

著 者：鄧東濱

發行人：蘇拾瑩

出版者：長河出版社

電話：(02)7636907 7666864

郵 撥：0165123-3號

印刷者：啓示照相製版有限公司

初 版：1986年

版權所有・請勿翻印

---

定價 平裝 150元

(本書如有缺頁，裝打錯誤，請寄回調換)

---

# 怎樣開好會議

◎ 參與會議的技巧 ◎ 主持會議的技巧 ◎

鄧東濱 編著

---



會議是現代組織所經常借重  
的一種管理工具

怎樣開好會議？

## 致讀者

親愛的讀者：

也許你會覺得奇怪，為什麼連「開會」這樣稀鬆平常的事都配寫成一本書？你的猜疑並不是沒有道理。畢竟會議已經普遍成為現代組織所經常借重的一種管理工具，難道還會有誰不懂得開會？可是遺憾得很，不懂得開會的人卻比比皆是！究其原因，恐怕跟會議的普遍性有關。因為越是普遍存在的事，反而越得不到人們的關心，致使處理這種事的技巧也就越差。

我寫這本書的目的，是在向經常有機會主持會議及參與會議的人，引介一套開會的要領與技巧。在過去幾年，我曾經將這一套要領與技巧推薦給企業界的一些朋友，他們認為它相當有用。今天我也把它呈獻給你，希望它照樣能得到你的肯定。

鄧 東 濱 敬上

一九八六年二月杪

於香港中文大學第十一苑



# 目 錄

## 致讀者

|      |                   |    |
|------|-------------------|----|
| 第1章  | 會議知多少？（學前測驗）      | 9  |
| 第2章  | 會議是什麼？            | 21 |
| 第3章  | 會議是必要的嗎？          | 24 |
| 第4章  | 什麼樣的會議才算富於實效？     | 31 |
| 第5章  | 不富實效的會議有何缺失？      | 35 |
| 第6章  | 為什麼會議會不富實效？       | 37 |
| 第7章  | 主席所扮演的角色是什麼？      | 41 |
| 第8章  | 卓越的主席所應具備的條件有哪些？  | 46 |
| 第9章  | 當你產生「會議意識」之後，怎麼辦？ | 49 |
| 第10章 | 開會之前的準備工作有哪些？     | 51 |
| 10-1 | 會議目標之設定           |    |
| 10-2 | 與會者之遴選            |    |
| 10-3 | 會議時間之選擇           |    |
| 10-4 | 會議地點之選擇           |    |
| 10-5 | 會議場地之佈置           |    |
| 10-6 | 議程之擬定             |    |
| 10-7 | 會議通知之派發           |    |

10-8 開會前對會場之最後審視

|      |               |    |
|------|---------------|----|
| 第11章 | 怎樣確保與會者準時到會？  | 69 |
| 第12章 | 怎樣作陳述？        | 71 |
| 12-1 | 陳述前的準備工作      |    |
| 12-2 | 陳述技巧          |    |
| 12-3 | 視聽器材之使用技巧     |    |
| 12-4 | 物品之展示技巧       |    |
| 第13章 | 怎樣發問？         | 79 |
| 13-1 | 發問的目的         |    |
| 13-2 | 問句的型態         |    |
| 13-3 | 發問時應注意的事項     |    |
| 第14章 | 怎樣傾聽？         | 87 |
| 第15章 | 怎樣答覆？         | 97 |
| 第16章 | 怎樣控制會議中的問題情況？ | 99 |
| 16-1 | 與會者之發言離題      |    |
| 16-2 | 與會者之間交頭接耳     |    |
| 16-3 | 與會者分心         |    |
| 16-4 | 與會者之間發生爭論     |    |
| 16-5 | 少數人壟斷會議       |    |
| 16-6 | 與會者顯露不安並急於離席  |    |
| 16-7 | 與會者拒絕參與       |    |

16-8 主席自己離題

第17章 怎樣結束會議？..... 109

第18章 怎樣參與會議？..... 121

18-1 建立正確的心態

18-2 迴避那些注定會失敗的會議

18-3 要有備赴會，切勿赤膊上陣

18-4 慎選座位

18-5 要比他人更聚精會神地傾聽

18-6 留意並運用無聲的語言

18-7 借助會議之前的疏通以減少抗拒

18-8 講求表達意見的方法

18-9 靈活運用數據

18-10 借重受景仰的名家之言以支持自己的論點

18-11 借用先例來支持自己的主張

18-12 要塑造及維護良好的形象

18-13 講求說服技巧

18-14 始終保持積極的態度

18-15 避免受到二手資料所支配

18-16 要為別人保留顏面

18-17 要幫助主席控制會場

第19章 會議知多少？（學後測驗）..... 147

附 錄 參考文獻..... 159



## 第一章 會議知多少？

### （學前測驗）

在探討開會的要領與技巧之前，讓我們先評估一下自己對會議所掌握的知識到底有多少。請仔細研判以下這份測驗中每一個言述的對錯。在你認為正確的言述之前，請劃個「○」；在你認為錯誤的言述之前，請打個「×」。（每一個題目後面的阿拉伯數字係用以指明能為該題目提供正確答案之章節。）

#### 測驗：會議知多少？

- ( ) 1. 會議是為發揮特定功能而進行的一種面對面的多向溝通。(2)
- ( ) 2. 詛咒會議的人，往往也是最不善於開會，甚或最喜歡濫開會議的人。(2)
- ( ) 3. 會議是一種不可或缺的管理工具。(3)
- ( ) 4. 會議是向一群人提供資訊的最佳途徑。(3)
- ( ) 5. 會議是向一群人蒐集資訊的最佳途徑。(3)
- ( ) 6. 一旦有問題須要解決，則主管必須召集會議。(3)
- ( ) 7. 會議是培植和訓練員工的最佳途徑。(3)

- ( ) 8. 例會之召開與議案之多寡無關，因為它基本上是一種為開會而召開的會議。(3)
- ( ) 9. 倘若會議的目標能在最短的時間內達成，則這樣的會議即可算是富於實效的會議。(4)
- ( ) 10. 會議的成本及效益，通常均能相當精確地予以衡量。(5)
- ( ) 11. 一個機構對不富實效的會議所負擔的成本，要比在會議時間內對全部會議成員所負擔的薪資額為多。(5)
- ( ) 12. 不富實效的會議所可能產生的一種後遺症，便是令與會者對會議抱持消極的態度或是抗拒的心理。(5)
- ( ) 13. 導致會議不富實效的因素極多，有的存在於開會之前，有的發生於會議進行中，有的則出現於開完會之後。(6)
- ( ) 14. 導致會議不富實效的因素，大都可由會議的主席加以控制。(6)
- ( ) 15. 擔當會議的主席，遠比擔當樂隊的指揮更加困難，因為前者在主持會議的過程中，須要扮演多種角色，而後者在演奏過程中，則始終扮演同一角色。(7)
- ( ) 16. 一般說來，在任何一種會議中，主席的參與程度越低，會議的效果將越好。(7)
- ( ) 17. 主席有必要成為出席會議的人群中，思考最為清晰敏銳者。(8)
- ( ) 18. 在會議中，當主席想提出個人觀點時，他必須告訴與會者，他是站在個人立場發言，而非以主席身份說話。(8)

- ( ) 19.最好的控制便是避免喪失控制。(10)
- ( ) 20.規劃會議的人祇要能將會議目標牢記心中，並經常想起它，則它是否用書面列明已無足輕重。(10·1)
- ( ) 21.因為愈難達成的目標愈具挑戰性，所以會議目標的難度，最好能定在多數與會者感到無法達成的層次。(10·1)
- ( ) 22.為令會議目標能夠高度地達成，主席應盡量網羅有關人士參與會議。(10·2)
- ( ) 23.主席務必要設法令那些對達成會議目標有潛在貢獻的人出席會議。(10·2)
- ( ) 24.一般說來，較理想的開會人數是九個人至十五個人。(10·2)
- ( ) 25.主席在選擇會議的時間時，首先應考慮適合自己的時間。(10·3)
- ( ) 26.一般人能保持注意力集中的時間，最長大概不超過半小時。(10·3)
- ( ) 27.主席不僅要明訂會議的開始時間，而且也要明訂會議的結束時間。(10·3)
- ( ) 28.假如主席不克依原定時間主持會議，則原則上應請人代為主持。(10·3)
- ( ) 29.會議地點之選擇，應以「方便與否」作為首要之考慮。(10·4)
- ( ) 30.一般性的會議或為時較短的會議，原則上應在辦公室附近召開；特別重要的會議或為時較長的會議，則應選擇遠離辦公室的地點召開。(10·4)
- ( ) 31.將利害相互衝突的團體擺在對峙的位置，是明智的

舉措。(10-5)

- ( ) 32. 黑板(白板)、白報紙、甚至幻燈機、投影機與放映機等應該被視為一般會議所可借重的基本工具。(10-5)
- ( ) 33. 當議程甚短且無需作紀錄時，可考慮採取站立的方式開會。(10-5)
- ( ) 34. 議程中的各個議案，應按輕重緩急編排討論的先後次序。(10-6)
- ( ) 35. 主席可以故意有限度地容許某些與會者遲到或早退。(10-6)
- ( ) 36. 一般的會議通知，最好是在開會前三天寄達與會者手中。(10-7)
- ( ) 37. 會議場地之擺設在臨開會之前，必須作最後一次的查視。(10-8)
- ( ) 38. 主席應該準時開會，儘管有人遲到。(11)
- ( ) 39. 為提升陳述的效果，陳述前的準備時間至少要等於陳述時間的三倍。(12-1)
- ( ) 40. 當人們聽到某些事情的時候，也能同時看到這些事情，則他們對這些事情的理解程度將大為提高。(12-1)
- ( ) 41. 陳述者對自己的陳述是否具有熱忱，全然取決於他本人天生的資質。(12-2)
- ( ) 42. 主席在陳述的時候，應避免在會場中走動。(12-2)
- ( ) 43. 在陳述過程中藉發問以令聽眾介入，是一種良好的舉措。(12-2)
- ( ) 44. 視聽器材對口才不佳的人，能提供莫大的助益。(12-3)
- ( ) 45. 陳述者在使用投影機時，應熄滅全部燈光，以增強

陳述效果。(12·3)

- ( ) 46. 主席如藉投影機展示資料，則所有的資料都必須在會議之前書寫或繪製於投影片上，而不應該在會場一邊陳述，一邊在空白的投影片上書寫或繪製。(12·3)
- ( ) 47. 使用投影機時應該站立。(12·3)
- ( ) 48. 主席在展示及講解物品之際，最好能將它交給與會者輪流觀察或觸摸。(12·4)
- ( ) 49. 我們可藉發問來確定自己對對話者的話語及感受之理解程度。(13·1)
- ( ) 50. 一個問句最好只含一個主題，最多不超出兩個主題，以令對話者對問句作有效的掌握。(13·2)
- ( ) 51. 在會議中主席應盡量使用不指名答覆的問題。(13·3)
- ( ) 52. 主席在使用指名答覆的問題時，應先發出問題，然後再指名答覆。(13·3)
- ( ) 53. 主席應避免在會場中提出敏感性的問題，以免與會者感到尷尬。(13·3)
- ( ) 54. 主席在發問的時候，最好是先從廣泛的問題入手，然後再移向特定的問題，以節省溝通的時間。(13·3)
- ( ) 55. 當一個人情緒激動時，他通常只能聽到他所想聽的話語，却聽不到他所不想聽的話語。(14)
- ( ) 56. 筆錄所聽到的一切訊息，是有助於傾聽效果的發揮的。(14)
- ( ) 57. 聽話的速度遠比講話的速度快許多。(14)
- ( ) 58. 與會者在會議中所提出的問題，都需要獲得答覆。(15)

- ( ) 59.主席在會議中必須親自答覆與會者所提出的任何問題。(15)
- ( ) 60.當與會者之發言離題，主席應儘快將它拉回正題。主席最好能主動承擔與會者發言離題之責任。(16-1)
- ( ) 61.當與會者之間交頭接耳的時候，主席最好是立即籲請他們自律，以維護會場之秩序。(16-2)
- ( ) 62.如少數的與會者在會議中分心，則主席可不予理會，亦可作短暫的停頓。(16-3)
- ( ) 63.倘若與會者之間對討論的主題發生爭論，則主席的一個對付途徑，便是徵求沉默的與會者之意見。(16-4)
- ( ) 64.假如主席預知某位與會者在會議中將會壟斷發言，則一個有效的對策便是在會議之前與他疏通，並請他節制。(16-5)
- ( ) 65.倘若多數的與會者顯露不安並急於離開會場，主席的一個對付途徑便是當場結束會議，並安排續會之時間。(16-6)
- ( ) 66.倘若與會人數衆多，而且與會者基於某種因素拒絕參與討論，在這種情況下主席可以採取分組討論方式對付之。(16-7)
- ( ) 67.資料準備不充分是導致主席離題的一種原因。(16-8)
- ( ) 68.以答覆問題作為結束會議之前奏（亦即一答覆完問題，會議即告結束），是一種明智之舉。(17)
- ( ) 69.主席有能力單獨分辨會議是否具實效。(17)
- ( ) 70.與會者有能力單獨分辨會議是否具實效。(17)

- ( ) 71. 遴選一位富於主持會議經驗的人，充作你所主持的會議的觀察員，再由他向你提供觀察結果與意見，將有助於你提升主持會議之能力。(17)
- ( ) 72. 無論哪一種會議，令與會者印象最深刻的莫過於會議結束前幾分鐘所聽到的話語。因此，主席應該特別考究這幾分鐘所說的話語。(17)
- ( ) 73. 主席應該令與會者在離開會場之際，感到「這次會議並非白來！」(17)
- ( ) 74. 會議紀錄應該在會議結束後一個禮拜內送達有關人員手中。(17)
- ( ) 75. 會議紀錄應避免淪入非與會者手中。(17)
- ( ) 76. 在任何一個機構內，絕大多數重要的決策都是在會議中制定的。(18-1)
- ( ) 77. 會議是說服別人接納你的意見的一種場合，也是令你獲致成就的一個途徑。(18-1)
- ( ) 78. 懂得藉會議以獲致成就的人，通常都比別人更聰明，也都擁有比別人更多的內幕消息。(18-1)
- ( ) 79. 時機未成熟的會議以及與會人選不當的會議，是注定得不到好的成效的，因此可能的話，你應避免參與這兩種會議。(18-2)
- ( ) 80. 倘若人家不期待你發言，你將不會被邀請出席會議。(18-3)
- ( ) 81. 在出席會議之前，你必須確切地了解自己的立場，否則你的觀點或意見將游移不定，甚至前後矛盾。(18-3)
- ( ) 82. 假如會議桌是長方形的，則你最好是坐在面對主席