

主持會議

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
魯效陽 譯

RUNNING MEETINGS



管

理

精

要

(23/1.4)
27/45

主持會議

RUNNING MEETINGS

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
魯效陽 譯

三聯書店(香港)有限公司

管

理

精

要

主持會議
RUNNING MEETINGS

責任編輯：陸詠笑

封面 咖啡冷掉了，無人顧得上喝，是會議開得很好的明顯跡象。

Management Guide to Running Meetings

Copyright © Kate Keenan 1996

An Oval Project produced for

Ravette Publishing.

Cover design (English edition) - Jim Wire

All rights reserved, including the right of
reproduction in whole or in part in any form.

管 理 精 要

書 名：主持會議

著 者：凱特·姬南 (Kate Keenan)

譯 者：魯效陽

出版發行：三聯書店（香港）有限公司

香港中環域多利皇后街九號

Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

9 Queen Victoria Street, Central, Hong Kong

印 刷：陽光印刷製本廠

香港柴灣安業街三號七樓

版 次：1997年1月香港第一版第一次印刷

1998年3月香港第一版第三次印刷

規 格：大32開 (120×203mm) 100面

國際書號：ISBN 962.04.1357.1

Copyright © 1997 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

Published and Printed in Hong Kong

本書經 Oval Projects Ltd. 同意，由本店譯成中文出版發行。

Chinese version is authorized by Oval Projects Ltd.

管理 — 即使困難重重，仍繼續努力。

管理精要 — 一套告訴你如何最有效地管理自己、事業和他人的叢書。

「如果與會者看到主持人全力以赴爭取成果，他們就會從中得到啟示。如果大家都專注於開會，會議的最後成功就多多少少地得到了保證。最低限度，你將絕不會聽到大家抱怨，說你主持的會議都是浪費時間。」

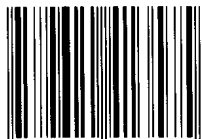
管理箴言 — 如果有更好的方法 就用吧。

「管理精要」:

• Managing Yourself	管理自我
• Running Meetings	主持會議
• Planning	成功規劃
• Selecting People	選拔人才
• Delegating	授權要訣
• Motivating	激勵幹勁
• Solving Problems	解決問題
• Understanding Behaviour	理解行為
• Making Time	創造時間
• Communicating	溝通
• Managing	管理
• Negotiating	談判

HK\$ 28.00

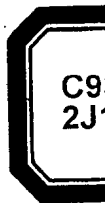
ISBN 962-04-1357-1



9 789620 413575



聯合出版集團



目錄

主持會議	
Running Meetings	3
一 會議失敗的原因	
Why Meetings Do Not Work	4
二 瞭解會上發生的事情	
Understanding What Happens at Meetings	16
三 組織會議	
Organizing a Meeting	26
四 掌控會議	
Controlling a Meeting	41
五 會議記錄文件	
Documenting a Meeting	61
六 你對會議的態度	
Your Attitude to Meetings	71
主持會議精要速覽	
Check List to Meetings	81
開好會議的好處	
The Benefits of Good Meetings	86
詞彙	
Glossary	88

謹以此書獻給
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

主持會議

開會的主要目的在於取得積極而卓有成效的結果，這是眾所公認的事情。遺憾的是，大多數與會者表示，不少會議徒費精力，甚至可能全無收穫。

主持會議，使之開得有成果、有效率，其實並不太複雜。即使你以前從未主持過會議，只要事前稍作準備，並做好掌控局面的心理準備，就會對確保會議成功大有裨益。

本書告訴你主持會議之道，幫助你把會議開得盡善盡美；並提供多種簡單而有效的方法，確保你主持的任何會議都取得成果。

一.會議失敗的原因

要進行管理，即表示需要開會。但對會議的一般看法往往是：「那完全是浪費時間。」對曾經參加過一些組織不善、掌控不力的會議與會者，這是常見的看法。

一次會議結束之後，你或會聽到有人說起下面的話，這些話甚至會出自你自己口中：

- 「我最好未曾去那裡開過會。」這句話在暗示，並非人人都有機會發表自己的意見。
- 「會議與我毫無關係。」這表示有些與會者感到自己被排斥，無緣參與決策。
- 「我所有的主張都遭到批評。」這暗示發言

者未能獲得申辯的公平機會。

●「我不明白召開一次會議有甚麼用處。」這

表示會議沒有明確的目的。

●「我去開會，只是湊湊數而已。」這暗指結

論在會前已早作安排。

承認主持會議的方法有所缺失，可以幫你找到癥結之所在，為你指出糾正的辦法。

管理不善

Poor Management

會議要開得卓有成效，就需要有方向。通常是由某一個人來指導，此人舉措必當，能確保會議程序井井有條。如果沒有選定一個人選來掌控

局面，會議會開得不着邊際，漫無目的；或者開得雜亂無章，乏善可陳，其結果會令人失望。

主持會議亟需要有力掌控，如果不重視這一點，會議很快就會開得不知所云。另一方面，如果會議主持者不能勝任，或者根本不知要做何事，也許就無法按原來的要求去發揮影響力。這些要求諸如：

- 不偏離議程，引導會議程序並得出結論，俾使與會者心平氣和，認為會議並未浪費時間。
- 鼓勵說出觀點，俾使與會者有機會表達意見，而不至於最終覺得備受排斥、忿忿不平。
- 掌控討論，以便有時間考量所提出的見解，而發言時又不會在某一個問題上拖得

太久。

- 作一個適當的總結來結束會議，以便清晰地陳述取得的成果和與會者要做的工作。
- 記錄會議所作的決定，以免下次開會時存有誤解或藉詞。

缺乏組織架構

Lack of Structure

即使在開會之前，就已麻煩多多。這種情形並不少見，原因是無人費心去準備列有討論議項的議程。開一次會卻沒有一個明確界定的組織架構，則可能產生的問題會比解決了的多。例如：

●與會者將無從準備，因此就遞交不出所需的資訊。

●不限制時間，與會者感到乏力、厭倦時便結束會議，或是隨意離開會場。

●同樣的議題反覆討論，而其他議題卻又根本不提。

●對開會的原因、目的和每個人要做的事情都不甚了了。

如果與會者不確知會上需要討論些甚麼，就無法積極地參與。這表示討論將偏離各種正題，會議則多半無法達成目標，而當初卻一直以為會議存在着一個目標。

不重視會議

Not Valuing the Meeting

與會者對會議的態度在很大程度上決定了會議是否值得召開。會議不受重視的徵兆包括：

- 臨時派一個人代替自己赴會，因為覺得會議並不太重要。
- 不出席會議，因為已認定會議是浪費時間，結果幾乎無人出席，會議無法進行公開討論。
- 會前沒有做好應做的準備工作。
- 開會時收受口信，或接聽行動電話。
- 開會時所需的資料或筆記沒有帶來。

有些時候，不該出席的人士出席了會議；又有一些時候，應該出席的人士又未能到來。有的

與會者甚至是出名的開錯會，而與會者要多久才能覺察到這一點（如果能夠覺察到），則將取決於會議的主持和掌控是否得力。

為了使會議取得成果，與會人選適當及態度正確都至為重要。

差劣的環境 Difficult Conditions

如果會場不很舒適，與會者就會覺得難以提供好主意，而差劣的環境最終會成為關注的焦點。開會期間，與會者並不需要被安排得太過舒服，猶如安頓下來的樣子；但適當的物質享受卻會確保與會者全神貫注地考慮進行中的事情。

正如討論時間過長，中間沒有休息那樣，經常打岔也難以使人全神貫注。如同竊竊私語那樣，與會者遲到或早退也會引起不安。這一切都表示，與會者將不會專心一致地開會，會議最後是未能達到應有的積極效果。

不必要的會議

No Need for the Meeting

開會要花費時間和精力，但人們經常召集會議，只因為沒有考慮過適當的替代方法來取得同樣的結果。動輒召集大家開會，原因是可以提供某種「舒適的」因素，也是一種做事的慣常方法。

開會也是拖延決策或逃避個人責任的好方法。如果會議組織得很差，或者主持得很不得體，與會者就會產生挫折和不滿的感覺，並質疑作出的所有決定。

退一步想想，考慮一下開會的目的，甚至考慮一下到底要不要開會，總是有益的。