

1

面对80、90后职场主力军，  
你还在宣讲“老三篇”吗？

2

你真的懂开会吗？  
蔡康永说，开不好会，  
就是浪费公司财富！

3



4

中基层领导除了懂开会的目标，  
懂与会者的表情么？  
看世界500强的领导如何把控与  
与会者的情绪

5

如何主持并主导一场高效  
会议的议程、频率，应对  
反对者的意见和异议

6

会议一定要有结论！

怎么让会议高效并能解决问题

# 开会 开不好， 怎么做 公司领导

李宗厚◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

开会开不好, 怎么做公司领导 / 李宗厚著. -- 北京:  
北京时代华文书局, 2014.12  
ISBN 978-7-5699-0038-5

I. ①开… II. ①李… III. ①会议—组织管理学  
IV. ①C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 307847 号

## 开会开不好, 怎么做公司领导

著 者 | 李宗厚

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 李 争

装帧设计 | 异 一

责任印制 | 郑珊珊

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 三河市兴达印务有限公司 0316-3516888

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 720×1000mm 1/16

印 张 | 13.5

字 数 | 175 千字

版 次 | 2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0038-5

定 价 | 35.00 元

版权所有, 侵权必究

## 前言 PREFACE

会议是每一个职场人必须经历的活动，任何人都无法逃避。每个场合都存在着各种目的和各种形式的会议，政府机关和事业单位有政工会议和业务会议，学校里有学生参加的班会和家长参加的家长会，企业里的会议更是种类繁多，销售会、动员会、招商会……数不胜数。富兰克林·本杰明曾经说过：“人的一生唯有两件事情不可避免，死亡和纳税。”现在看来，会议可以名副其实地作为第三件不可避免的事情，加入到这句名言里。

既然会议不可避免，那么，你对待会议是怎样的态度呢？

如果你是普通的与会人员，进入会场的时候，你是否会因为没有做好准备而焦躁不安？在会议进行中你是否觉得很无趣，然后无所事事地打着瞌睡？还是一听到要开会就烦得要命，一点也不想去。

如果你是会议的组织者，你是否会因为会议前繁多的准备工作感到懊恼？是否会在通知参会人员后，又担心他们由于各种原因迟到早退，甚至无故不来？是否担心会议过程中，投影仪和电脑出了问题无法正常工作，影响会议的正常进行？

如果你是会议的主持人，你是否会因为会议即将结束，领导却在台上发表着不知道什么时候才能说完的演讲而感到无奈？是否讨厌演讲者漫无边际和喋喋不休的废话？是否对中止由激烈讨论演变成的互相攻击而感到心有余力不足？

如果你是公司的领导或者老板，你是否会因为员工开会时不在状

态，对待开会消极怠工感到愤怒？是否对会议上的相互扯皮、推诿、指责而迟迟得不到决议感到无奈？是否因为会议效率低下，问题无法及时得到解决而感到困惑。

不管你是什么角色，如果你出现了以上任一状况，那么你很有可能患上了“会议综合症”。不过你不用担心，和你一样症状的“病友”千千万万，大家都在忍受着会议的折磨。

我们之所以对会议有各种各样的不情愿，是因为误解了会议的本质和意义，没有掌握开会的方法和技巧，同时把自己对待会议的错误做法，都归咎于会议本身。实际上，会议并不是洪水猛兽，也不是前进路上的劫难，恰恰相反的是，会议有着极大用处。它可以解决长期困扰公司的经营问题，集思广益，商讨、制定合理的战略措施，也可以改善冰封已久的同事关系，提升员工的价值和增强企业的文化，从各个方面为公司的发展提供强有力的支持。

我们相信，通过本书，你会改变对会议的错误观念，形成对会议客观、公平和正确的认知，掌握开会的技巧和方法。我们更希望，这本书不仅能解决你的“会议综合症”，还能赋予你对会议的一种全新感受，从此以后你将不再惧怕开会，甚至爱上开会，成为“开会达人”，让开会成为你职场进步和事业有成的阶梯。

## 第一章 改变公司从改变会议开始

1. 令人崩溃的“世纪会议”能不开吗//002
2. 开会这件事你会不会//005
3. 无效会议的“五种毒”//007
4. 千万别忘记开会的真正目的//011
5. 开会恐惧症你有没有//015
6. 跟罗伯特学开会//020
7. 会议要震撼人心//021

## 第二章 会场规则你懂多少

1. 你的形象价值百万，穿衣装扮绝非小事//026
2. 礼多人不怪，会场礼仪不可不知//029
3. 如何锻炼演讲能力//032
4. 如何点评别人的观点//036
5. 会议场所不说你也要懂的八大技巧//040
6. 坐到适合你的位置上去//044

### 第三章 活学活用的开会锦囊

1. 绝不当孤胆英雄，一个好汉三个帮 //048
2. 就算会议沉闷也不能失去会议重点 //050
3. 开会前头三把火要烧好 //053
4. 巧妙采用开会倒计时 //056
5. 如何设置演讲内容 //058
6. 巧妙读懂老板的微表情 //061
7. 这样听懂老板的话外音 //065
8. 别让“会议杀手”阻碍会议进展 //067
9. 在会议上巧妙地让犯错的人认错 //072
10. 三招搞定瞌睡族闲聊族 //076
11. 让那些争吵者变乖的招数 //078
12. 会议禁忌不可犯 //081
13. 不要害怕正常的争论和争吵 //084
14. 会议中犯错如何巧妙道歉 //087

### 第四章 会务一族必知的N种常识

1. 经理 / 主席开会决胜妙招 //092
2. 上会如开战，选好开会时机 //096
3. 会议类型适度把握 //099
4. 会议人员一个萝卜一个坑 //102
5. 布置会议室有大讲究 //105
6. 会议议程表这样填写最有效 //108
7. 当好主持人并不难 //110
8. 会议记录的内容有哪些？ //115
9. 下笔如飞——快速记录会议的必杀技 //118

10. 正确地结束会议是一种本事 // 121

## 第五章 会议还是要讲高效讲重点

1. 开会正经事，不需要唐僧和祥林嫂 // 126
2. 掌握八大黄金法则，提升会议效率 // 128
3. 老总不是君王，莫搞一言堂 // 133
4. 成果为王，会议效果要及时评估 // 137
5. 落实会议决策是关键，在会上监督讨论执行情况 // 143

## 第六章 那些你不可不懂的花样会议

1. 晨会、周会、月会、季会、年会、总结会都可以换样开 // 148
2. 操办大型会议妙招多多 // 151
3. 事务型会议挪出会议室，换个环境巧磋商 // 154
4. 用微信开个独具一格的微信会 // 157
5. 喝着咖啡把会开了 // 160
6. 高层干部碰头会这样开最有效 // 163
7. 网络会议必须懂 // 166
8. 开好独具特色的电话会议 // 169
9. 类型多样的招商会议 // 172

## 第七章 企业大佬教你开会

1. 柳传志：以身作则，制止“开会迟到” // 176
2. 马云：把会开成“华山论剑” // 177

3. 李彦宏：打破常规，开电话会//177
4. 冯仑：让企业家们学会在会场上透明地吵架//178
5. 雷军：不开会，所有的事情都在米聊群里解决//179
6. 任正非：定期召集一些高级干部开战略务虚会//180
7. Facebook COO 谢丽尔·桑德伯格：严格按照议事日程办事//180
8. Tesla CEO 埃隆·马斯克：要求员工充分准备//181
9. 苹果已故 CEO 史蒂夫·乔布斯：尽可能缩小会议规模//181
10. 谷歌 CEO 拉里·佩奇：不该等到开会才决策//182
11. 耐克 CEO 马克·帕克：在会上涂画新产品图//182
12. Yelp CEO 杰里米·斯托普尔曼：单独与人会面//183
13. 雅虎 CEO 玛丽莎·梅耶尔：积极审查每个观点//183
14. Evernote CEO 菲尔·利宾：总是让有潜力的员工参加会议//183
15. 亚马逊 CEO 杰夫·贝索斯：就喜欢人们争论//184
16. Google的副总裁梅里莎·梅尔：一直坚持开会七原则//184

## 第八章 向世界500强企业学开会

1. 跟三星学开会//188
2. 沃尔玛宣传企业文化的会议//189
3. 西门子的圆桌会议//190
4. 宝洁公司备忘录式的会议//191
5. IBM的头脑风暴会//193
6. 微软独具特色的会议流程//194
7. 像Google一样有效地开会//195
8. 惠普，最高领导者的决策很重要//195



第一章



# 改变公司从 改变会议开始

---

## 1. 令人崩溃的“世纪会议”能不开吗

对于多数基层员工来说，会议可谓工作中挥之不去的梦魇。他们常常认为会议是无聊且没有价值的。堆积成山的文档、不着边际的扯淡、领导没有意义的讲话混杂在嗡嗡响的空调声中，不可名状的难闻的味道弥漫在会议室里，这些都让人感到难受。即使以上状况你还能忍受，但下面这一条一定会彻底击溃你的防线，让你瞬间崩溃。

### 会议不知道什么时候能结束

会议的内容大致相同，但不同的会议却带给人不同的烦恼。会上领导们侃侃而谈，下面的听众们却各自心怀鬼胎。若是总结过去的会议，就免不了对各方“诸侯”论功行赏。对于业绩突出的，领导在会议上自然大张旗鼓地宣传，号召全公司或者部门的其他同事向他们学习；对于表现中等的，领导在会议上则劝其勤勉，更上一层楼；对于业绩差的，领导在会议上则毫不同情地揭露，试图彻底摧毁他们的信心，并且施以最大的压力，使其触底反弹。

但是对于表现不同的员工来说，这种露骨的表扬和无情的揭露往往是他们如坐针毡的理由。

业绩差的员工，在挨批评的时候呼吸会逐渐变快，面色变得通红甚至脸有些发烫，本来平视的目光也慢慢放下来，他们尽量避开领导和其他同事的眼光，心里盘算着自己未来在公司里的地位、收入，甚至担心会因此被公司以各种各样的理由辞退。

业绩突出的员工日子也不见得好过。他们披星戴月、竭尽全力地努力工作，好不容易做到目前的业绩，公司奖惩制度却不明确，没

有任何实质性的奖励。大多数人都很现实，努力工作不外乎为了一个“利”字，自己的付出没有收获，心里自然难以平衡。退一步讲，没有太大的奖励也就罢了，而公司却很有可能“得寸进尺”地给自己制定一个更高的目标。自己似乎是骑虎难下，无法全身而退。

相比较表现最好的和最差的，业绩中等的员工日子最好过。他们往往是在会议中最无精打采的一类人。自己刚好完成了任务，既不会被批评得体无完肤，也不会奢求什么奖励，好的坏的都和自己无缘。只是他们会在瞌睡中猛然惊醒，貌似自己在公司的日子也就这样波澜不惊，以后也没什么发展，想着想着自己就伤感起来。

开会时的领导看上去神采奕奕，似乎没什么烦心事，但实际上却和普通员工一样备受煎熬。如果管理层就是公司所有者，他们无时无刻不担心自己公司的运营状况，员工们是否能达到预期的目标，公司能否运转良好，都不是自己能够完全决定的，可以说，自己的钱袋子实际掌握在员工的手里。若管理层是职业经理人，又要时刻担心自己能不能让股东满意，如果公司经营不善，又会担心被扣上管理不力的帽子，被扫地出门，影响自己的职业生涯。领导环视四周，想掌控手下的员工，却感到无能为力，因为总有相当数量的人开会不在状态。这种折磨人、且没有明确休会时间的会议，加上每分每秒的煎熬，都让与会者感到时间过得很慢，坐一会儿的工夫就好像过了一个世纪，所以又被诟病为“世纪会议”。

### 令人崩溃的“世纪会议”能不开吗

在现代管理学诞生之前，人们还没有找到相对完善的公司运营办法。在这种环境下，公司管理常常决定于管理者的思想和行为，以及员工在下面的执行。领导说怎么办，员工就怎么办。因此，早期的环境不可能形成大规模的协同运作，更不可能产生大的集团公司。同时，由于管理不完善，经营效率不高，公司的运转犹如一台早期的蒸

汽机，效率低下，做着“杀敌一千，自损八百”的事情。现代企业管理制度是为了保证企业更高效地正常运转而逐渐形成的，它摒弃了“人治”对公司的影响，从科学的角度对公司中层领导和员工的活动进行规范，形成一整套科学的管理方法。从管理成功的概率来说，这套方法完全优于“人治”。

随着现代企业管理制度的建立，从行政到财务，从销售到研发，每个部门都形成了相当严谨的制度。制度的建立毕竟是纸上谈兵，更需要下面的执行和有效的监督，大家需要坐在一起，集思广益，批评和自我批评，总结过去，同时展望未来。作为现代企业管理制度中重要的一环，会议就应运而生了。

每个公司的经营项目、企业文化各不相同，而会议管理制度也不尽相同。总的来说，“世纪会议”的错误不在于会议本身，而在于人自己。在规范的会议流程下，人的很多行为都不规范，这不仅导致了会议的低效，而且还会让人对会议产生反感。而人的不规范的行为有很多种，从大的角度说，管理层对行业认识不足，战略制定不正确，公司制度不完善，战术有偏颇，制度执行不力，市场变幻莫测，各级人员疲于应付，都能导致会议出现焦灼状态；从小的角度说，会议准备不充分，主持人衔接不好，领导讲话不抓重点问题，也会让人感觉时间很漫长。这些都会影响会议的进行。

如何才能让会议更有效率，让公司每个人在会议上能斗志昂扬且保持清醒的状态，这是公司管理中亘古不变的话题。市场在变化，管理制度在变化，员工和领导层在流动，以及每个人的观点和素质变化，让会议也永远在变化。如何让会议不那么冗长无趣，让人崩溃，是公司里每个人必须考虑也是一直要考虑的问题。

## 2. 开会这件事你会不会

会议自从人类社会诞生之日起，就已成为人类的一种重要社会活动，套用一句剧本台词来说，有人的地方，就有会议。在数千年来的社会活动中，人们主要通过会议对那些涉及公众利益的事进行集中讨论和商议，拿出相对理性、全面，能够在现实中行得通且为大多数人所认可的意见和决策。

对企业管理者来讲，会议更是不可或缺。从表面上看，开会是企业经营中一件微不足道的小事，但作用却关乎全局。在行业竞争日益激烈的情况下，一家公司会不会开会，能不能开有效的会议，决定了该公司的竞争能力和在行业中的位置。开会效率已经成为企业制胜的关键，事实证明，谁让会议发挥最大效益，谁就是赢家。

那么，什么样的会议才是有效果的、高效率的会议呢？有效果、高效率的会议应该具备以下的特征：会议能获得绝大多数与会者的认可，使大多数与会者感到满意；会议应在最短的时间内产生决议，实现会议目标。凡是在实现会议目标、使公司各级满意这些方面都到位的会议就是高效会议。

对管理者来讲，会议有效了，才能充分利用开会实现有效管理，企业也会因此而受益；反之，开再多会议，除了浪费大家的时间，没有任何正面意义，甚至招惹大家的讨厌，丢失人心。

作为一个经常组织会议、出入会场的管理者，下面这些会议场景，想必你肯定有所体验。

### 互不理解型会议

季度总结大会上，各地分公司的经理都在卖力地表述自己的业绩，连演讲带比划，忙活得满头大汗。但是，对整体业绩不满的销售

总监完全没有等各地经理结束发言，就毫无耐心地对这些卖力展现自我、鼓吹业绩的经理批评一通。各地经理遭遇迎头打击之后，根本就不知道自己应该说什么了，会议也就由此变成总监的一言堂。散会后，总监很纠结，他认为下面的人都没有理解他的苦衷。经理们也很沮丧，因为他们觉得总监没有理解他们的辛苦，甚至没有耐心倾听他们来自基层的建议。

### 自说自话型会议

周总结会上，每个部门的员工都各自叙述和总结自己的本周工作，每个人的叙述和总结都像是在念书，大家千篇一律地念一篇流水账。会议过程里，没有一个人真正倾听和在意别人说什么，每个人都在考虑着自己该如何总结，如何彰显自己的业绩。部门领导在总结发言的时候，也同样给大家念了一篇流水账。三个小时的会议，大家就在这样一种状态里煎熬着，谁也没有真正跟大家用心交流。好像会议就是大家聚集起来，然后照本宣科，念完稿子之后，各自散去。

### 吵个不停型会议

每到月底，在公司的跨部门协调会议上，销售部的经理和生产部的经理都会因为工作的事发生争吵。他们相互攻击和埋怨对方，每个人都觉得是别的部门影响自己的部门，却没有一个人真正在意和关心公司如何解决当前出现的问题。大家都在争吵，毫无来由地责怪别人，每个人都振振有词，头头是道。

在不停的争吵中，总经理也懵了。混乱不堪的场面让他根本无法搞明白大家到底为什么吵，因为不清楚情况，也就不好插手，于是就稀里糊涂地宣布散会了。这样的会议，每个月都会上演，但是该做的决定，该办的事，却始终没有结果。

上面这几种会议其实并没有任何效率，这样的会议就算开一百



次，也达不到会议组织者期望的效果，大家也只能在乏味无聊中各自散去。任何一个会议，如果超过两个小时就让人忍无可忍了。大多数人都讨厌为开会而开会、为形式而开会，讨厌没有目的性的会议，讨厌突如其来的会议，讨厌主持人缺乏会场控制和引导能力，讨厌参会人员不按时，讨厌反复开会，讨厌会议内容重复再重复，讨厌汇报工作的人员不得要领，像是在说每天工作的流水账……这些情况都极大地影响大家的心情，是造成大家不喜欢开会的症结所在。

由此可见，开会是个技术活，需要认真学习，认真对待，提高开会效率，避免浪费大家的时间和耐心。掌握了开会的技巧，企业的管理才能起作用，公司业绩才能提高。

### 3. 无效会议的“五种毒”

对于企事业单位来说，会议的效果对自身的发展是至关重要的。要策划、组织、执行一场有效的会议并不是一件容易的事情，这需要企业有良好的会议制度，并且企业人员能够严谨地执行。如果在某些方面出现了问题，会议就会变得效率低下、效果不明显，甚至毫无意义。这种没有任何效果的会议，也就是我们说的无效会议。

无效会议不仅仅是浪费时间，它就像毒素一样影响着企业的方方面面。这些消极的影响是企业毒瘤中的催化剂，不仅不利于消除广为诟病的问题，还会使问题越来越严重，甚至有扩大化的趋势。

那么，无效会议的“毒”都具体体现在哪些方面呢？

**第一，无效会议会使公司中各个层次的员工倦怠、厌烦甚至恐惧，进而发展为对工作的排斥。**

很多会议不仅没有必要，甚至需要摒弃，但很多领导为了树立其在公司的威信，同时试图更好地掌控公司，经常是每天一小会，三天一大会。这种会议没有准备，没有规划，也没有目的，往往都是领导拍拍脑袋就决定下来的。计划十分钟，却拖了一个小时；计划一个小时，往往要浪费半天。有的时候领导突然想起什么事情就召集员工开个会，全然不管他们正在进行的正常工作。看到某些员工表现不好也开个会批评一下，好像召集员工开会，呼之即来挥之即去。根据权威统计，企业中有70%的会议都是无效的，而其中大多数都属于领导临时开的会。高频率的会议往往让员工感到苦不堪言，难以承受，甚至会有辞职的想法。在网络上，很多员工都在个人博客里抱怨会议的频繁。

实际上，领导在企业中树立威信大可不必采用这样的方式。制度良好、奖惩分明都可以树立威信，同时解决公司的问题。如果员工对领导不尊重，消极怠工，甚至有渎职行为，完全可以按照公司的规章制度进行惩戒，并向全公司通报即可。而会议不得不开时，把会议组织召开得正式、庄重，尽量给员工留下一个深刻的印象，让员工明确公司会重视每一个为公司创造价值的人，这远远胜于每天喋喋不休的开会说教。

**第二，无效会议的目的不明确，领导喋喋不休或者严厉指责导致员工产生逆反心理。**

一般来说，公司中的员工对领导都会保持一定程度的尊敬。这一方面是出于对领导地位的服从，另一方面也是出于对职业的爱，甚至可以说是出于对这种谋生手段的珍惜。但如果领导经常开无效会议，今天指责张三，明天批评李四，后天又把王五骂个狗血淋头，久



而久之，领导的威信就会消失，取而代之的是员工的逆反心理和行为。

每个人在青少年时期犯了错误，都会受到家长或者老师的批评和指责。面对这种情况，青少年常常会说“知道了，你能不能别说了”“你可真啰嗦”，同时表现出很厌烦的样子。同样，如果一个会议全是领导指责下属，不仅没有解决员工存在的问题，促使他们更好更明确地工作，反而让他们厌烦，还不如不开这个会。

### **第三，无效会议浪费巨大。**

大公司的会议往往要准备很多事项，从会议室的布置到协调各个部门的时间，从印刷资料到准备PPT，纷繁复杂，有的领导和员工甚至要推掉手头上重要的工作来应付。而会议结束后事情也远没有结束，会议总结后的文件要下发到各个部门，甚至有的公司还要监督会议结论的执行情况。即便是小公司，会议也兴师动众，公司人手不多，大家常常需要停掉所有事务来应付每一次会议。我们且不谈会议消耗的资金，单就说耽误业务的进展和众人的时间就是很大的成本。如果这种无效会议频率很高，久而久之公司的全部资源就都集中在开会上了，这对企业的常规经营来说是致命的打击。

### **第四，无效会议影响管理层的决策。**

无效会议往往充斥着各种各样的议题，要做决断的事情也非常多。会议占用大量的资源成本，对些管理层都很清楚，所以他们试图在一场会议上解决大多数问题甚至所有问题。他们把各种各样的问题全都搬到这个会议上来解决，不管下面的人是不是这个部门的，需不需要参加会议，需不需要参与讨论哪怕只是了解这个问题。

在商讨对策时，领导的每一个问题只说给少部分人听，剩下的无关人员都在下面陪同。等到这个问题终于结束了，又换下一个问题和