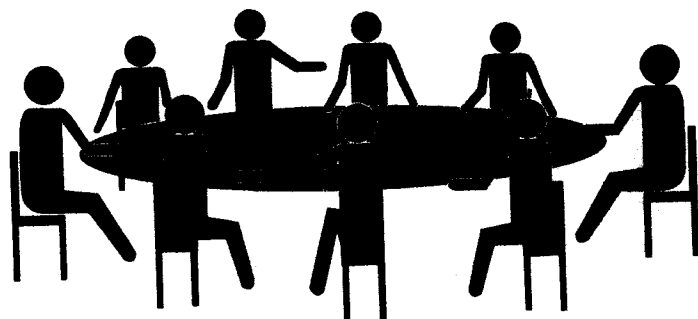


变高效会议为强大生产力的经典读本

高效会议

张晓彤/著

管理技巧



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

时代光华管理课程
时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红
宁德伟 于进松 马成威 李晏兵
陈 宇 张竞艳 彭 波 刘 波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容**：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验**：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容**：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系**：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地进行学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性、有重点地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当做您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用、学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当做备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

学习目标

通过对本书的学习,您将能够:

- ◆ 了解会议的目的、种类和体系
- ◆ 了解会议效率不高的原因及对策
- ◆ 掌握为会议做准备的要领
- ◆ 掌握会议中的沟通和反馈技巧
- ◆ 掌握会议主持人的会议管理技巧
- ◆ 学会提高会议效率和质量的技巧



自我检测

请根据下列陈述标出最接近于你实际情况的选项,以此来评估你现在的会议管理技巧怎么样。请你尽可能按照你的真实情况来回答:如你回答“从不”,选1;如果是“总是”,选4;其余类推。最后将你的得分相加,根据最后的分析部分,你就可以判断一下你当前的会议管理技巧。当然,你会因此而收获多多。

选项:

1□——从不

2□——有时

3□——常常

4□——总是

1	我对每种会议的合适频率应用自如	1□ 2□ 3□ 4□
2	我总能做好会议的预防性管理工作	1□ 2□ 3□ 4□
3	我已经掌握了高效会议的八大特征	1□ 2□ 3□ 4□
4	开会前的各种准备工作我都了如指掌	1□ 2□ 3□ 4□
5	我能熟练运用高效会议的五种策略	1□ 2□ 3□ 4□
6	我能使用各种技巧和与会者进行良好沟通	1□ 2□ 3□ 4□
7	在各种会议中我都懂得“如何听”“如何说”	1□ 2□ 3□ 4□
8	我能应对会议中可能出现的各种意外情况	1□ 2□ 3□ 4□
9	主持人及与会者的守则与责任我都熟记在心	1□ 2□ 3□ 4□
10	会议记录者的作用以及会后的跟进我都清楚	1□ 2□ 3□ 4□

现在你已经完成自我评估,请把你各项所得的分数加起来,查阅相关的分析来检验你的能力。

◆ 12—24 分:需要全面注意你的会议管理技巧。当你参加会议时,还需要补充很多方面的技巧。

◆ 25—36 分:你在会议中表现得比较好,但有些技巧还需要磨炼。

◆ 37—48 分:会议管理技巧你已经掌握得很好了,但是也不能自满。你还需要进一步提高会议管理能力。

好书不可错过。你要想成为一名成功的会议管理专家,就从这本书的学习开始吧!

目 录

第 1 章 会议概述 1

- 会议的意义 3
- 会议的目的和种类 4
- 会议的频率 6
- 会议成本的计算 9

第 2 章 会议的效率与规范 13

- 会议效率不高的原因及预防性管理 14
- 高效会议的特征 18
- 会议规范 19

第 3 章 成功会议的策略 23

- 如何做开场白 24
- 合理分配发言时间 24
- 如何掌握议事进度 25



达成决议	26	
圆满结束会议	33	
第4章 会前准备工作		35
判断开会是否必要	36	
准备工作的作用和内容	39	
第5章 会议中的沟通与反馈		45
会议中的沟通	46	
会议中的反馈技巧	50	
第6章 主持人的会议管理技巧		55
主持人与与会者的守则和责任	56	
主持人的准备工作	59	
意外和冲突的处理	60	
倾听和说话的技巧	69	
第7章 会议记录与会后跟进		79
会议记录	80	
会后跟进	84	
参考答案		91
附录 工具表单		93
表2-1 决定会议效率因素检测表	94	
表2-2 会议预防性管理对照单	95	

表 3-1	群体决策掌握程度检测表	96
表 4-1	会议准备工作核对单	97
表 5-1	个人沟通能力诊断表	98
表 5-2	验证“汉堡原则”指导表	99
表 6-1	与会者责任考察表	100
表 6-2	会议主持人 SWOT 分析改进表	101
表 6-3	倾听能力改进表	102
表 7-1	会中表现自我评定单	103

参考书目	104
------	-----

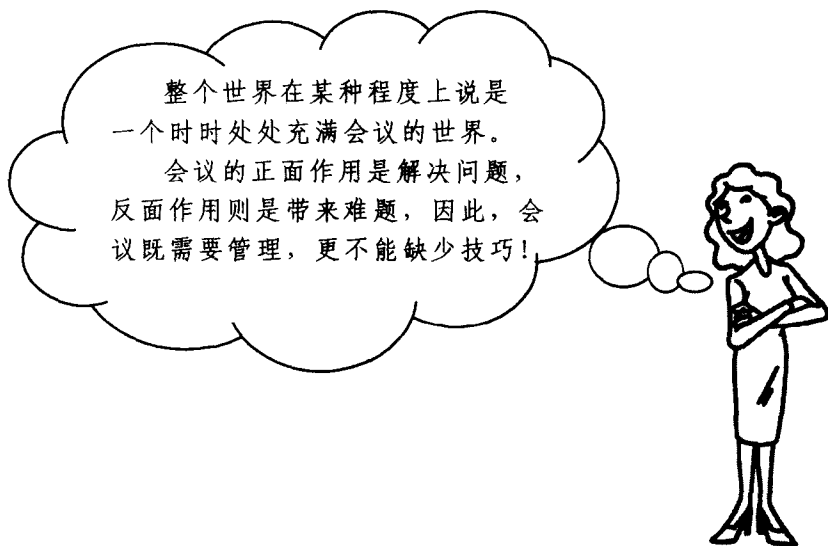
第 1 章

会议概述

本章重点



会议的意义
会议的目的和种类
会议的频率
会议成本的计算



会议的主要目的就是解决问题，但由于开会技巧不佳或过于频繁，不但无益于解决问题，反而使问题愈趋复杂。频繁的会议与主管层的随意决策，常常是员工的梦魇；员工花太多时间在无效率的会议上，不仅浪费公司成本，也造成工作效率低下。如何能在会议中高效率且有效果地解决问题，是“高效会议管理技巧”的中心议题。

会议的意义

◆ 集思广益

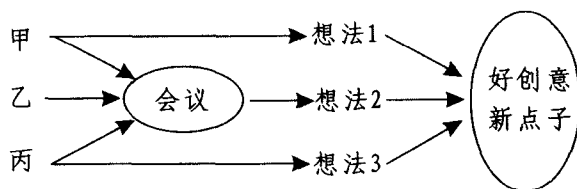


图 1-1 集思广益图

如图 1-1 所示，会议是一个集合的载体。通过会议使不同的人、不同的想法汇聚一堂，相互碰撞，从而产生“金点子”。许多高水准的创意就是开会期间不同观念相互碰撞的产物。

◆ 显示组织或部门的存在

会议总是在大于一人的情况下发生的，即使是只有两个人的会议，这两个人也是一种小型组织。没有不开会的组织或部门，一个组织或部门不召开会议，它的存在价值就会受到质疑。因此，会议能够充分显示一个组织或部门的存在价值。

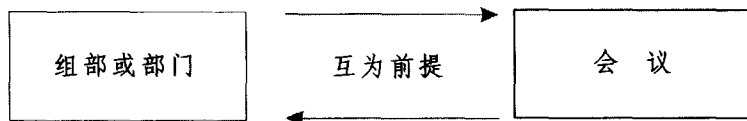


图 1-2 组织或部门与会议

◆ 帮助群体沟通

开会很少是一对一的沟通，绝大多数情况下都是一种群体沟通。随着科



技的迅猛发展，人们的沟通方式越来越多，现在人们可以通过 E-mail、多媒体等多种形式进行沟通，但是，群体沟通，即会议这种方式，是任何其他沟通方式都无法替代的。因为这种方式最直接、最直观、最符合人类原本的沟通习惯。

会议的目的和种类

◆ 会议的目的



会议的目的：

- 开展有效的沟通
- 传达资讯
- 监督员工、协调矛盾
- 达成协议与解决问题
- 资源共享
- 开发创意

➡ 沟通

会议是一种多项交流，可以集思广益，实现有效沟通是会议的一个主要目的。

➡ 传达资讯

通过会议可以向员工通报一些决定及新决策，也就是说向员工传达来自

上级或其他部门的相关资讯。

➡ 协调矛盾或监督员工

许多公司或部门的常规会议其主要目的是为了监督、检查员工对工作任务的执行情况，了解员工的工作进度；同时，借助会议这种“集合”的、“面对面”的形式，来有效协调上下级以及员工之间的矛盾。

➡ 达成协议与解决问题

达成协议与解决问题一般要经历以下六个步骤，通过这些步骤，最终实现协议的产生和问题的解决。

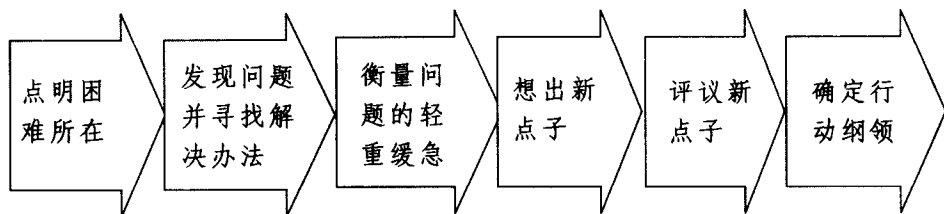


图 1-3 达成协议与解决问题的六个步骤

➡ 资源共享

利用开会汇集资源，以期相互帮助，共同进步。

➡ 头脑风暴，开发创意

通过举行会议，形成新的构思，并且论证新构思，使其具有可行性。常见于广告公司、媒体公司的研发部门中。

➡ 激励士气

年初或年底的总结会常具有这一目的性。这种会议是为了使公司上下团结一心，朝着一个方向共同努力。

➡ 显示主管自身价值

经理或主管为了体现自身的存在价值，更为了巩固自己的地位，经常会召开一些上下级协调会议，以此来强化自己的地位。



◆ 会议的种类

会议可以按照人数、开会方式和开会目的进行分类，每一种分类都从一个方面反映了会议的作用，每一种分类都与人们的实际需要、社会的不断发展密切相关。

表 1-1 会议的种类

按人数分类	按开会方式分类	按开会目的分类
● 团体会议 ● 一对一会议	● 面对面会议 ● 电话会议 ● 视频会议	● 宣布人事安排、讲解政策的会议 ● 当众表扬或批评别人的会议 ● 临时处理突发事件的会议 ● 固定的团队会议 ● 集思广益的会议

会议的频率

每种会议都有其合理的发生频率，只有掌握了会议的合理的发生频率，才能更高效地利用各种会议解决问题、达到目的。

◆ 固定的部门会议



建议频率：

- 至少每月一次

注意事项：

- 不能多于每周一次，否则容易形成拖沓的不良习惯；
- 将会议时间记录在笔记本上，以防因一时疏忽造成工作上的被动。

◆ 全体会议

建议频率：

- 至少每两个月一次

注意事项：

- 利用全体大会通报政策，但不能频繁，否则会给公司造成沉重负担。

