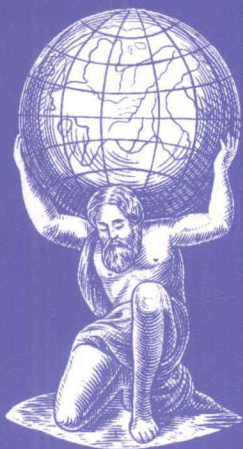


语言

艺术知识大课堂
YUYANYISHU
ZHISHIDAKETANG



邢春如·主编

会议语言艺术

〈上〉

世间有一种捷径可以使人很快完成伟业并获得世人的认可，那就是拥有优秀的口才。

卡耐基曾经说过，一个人的成功约有15%取决于知识和技能，85%取决于沟通、发表自己的意见和激发他人热忱的能力。的确，说话的能力是成功的推动力！

辽海出版社

语言艺术知识大课堂之二十一

会议语言艺术

(上 册)

邢春如 主 编

辽海出版社

目 录

一、会议:有效沟通,集思广益

会议的真谛:实现有效的管理沟通	(1)
会议的种类:众“会”渐欲迷人眼	(3)
会议的目的:传递资讯,协调一致	(11)
会议的功能:上传下达、集思广益	(15)
通过开会实现领导者的管理职能	(19)

二、会议主持:把握方向

主持人是会议的灵魂人物	(25)
会议主持者的职责	(27)
主持会议的基本原则	(31)
主持会议的操作过程	(38)
会议主持者应扮演的角色	(46)
主持会议要领与注意事项	(50)
主持会议的语言特点	(54)
主持人提高会议成功率的途径	(57)

成功推进会议,尽显主持人魅力	(62)
会议主持人的说话艺术	(64)
主持会议的语言风格	(69)
主持会议的语言要求	(71)
精彩开场,精要总结	(76)
巧于连接,应变有术	(78)
驾驭控制好会议的进程	(83)
注意与会人员生理心理变化	(89)
结束会议,发挥主持人的权威	(92)
主持会议应当避免的误区	(95)

一、会议：有效沟通，集思广益

会议的真谛：实现有效的管理沟通

会议是最有效的沟通方式之一，会议允许一个人或几个人在一段很短的时间内提供信息或将信息给其他人，但重要的一点是要使会议有效进行。

人是社会的动物，从人类有文化以来，人就要经常做定期性的聚会。如果一个团体没有聚会，每个成员对它的向心力就会减弱，在这种情况下，他们只好利用工作之暇，定期参与各项聚会。

在现实社会中，人与人面对面的会议绝对少不了。尽管电子传播技术今天已有了革命性的发展，会议的功能依然不能完全由电子遥控取而代之。

如果我们针对会议胜于其他传播技术的优点来探讨，就更能了解会议的真谛，即达到最有效的管理沟通：

(1) 会议可以给与会者一个表达自己观点的舞台

每个与会者即是他人信息的接收者，同时又是向他人发出信息的主体。尽管有时与会者地位不相同，但他们互

通信息的职能是不会改变的。

(2) 会议是个集思广益的场所

通常每个团体经过成员的意见交流之后，就会产生一种共同的见解、经验、价值观念和习惯。这种见解、经验等的共同组合，不仅会使每个成员更能办事，而且会使彼此的联系更有效率。

(3) 会议可使参加者达到彼此了解之目的

会议不仅可以让每个会员了解彼此的共同目标，而且可以让他们知道自己与旁人的工作可以对团体做怎样的贡献。

(4) 会议可以对每个与会者产生约束力

譬如说，你原先反对某个议案，可是一旦做出决议，你就得服从，否则你只有退出这个团体。在一个组织里，如果有人反对某项决议，他们真正反对的原因通常只有一分是反对决议的本身，九分倒是为了做决议时，根本就没有征求他们的意见。就大多数人而言，通常只要让他们有表达意见的机会就够了。就算是将来达成的决议与他们的意见不合，他们失望之余，也会尽可能接受。

(5) 会议是每个会员较量地位的竞技场

在一个团体里，一味地要每个成员装着不在乎彼此的相对地位，事实上并没有任何好处。因为这种竞争的欲念也是人类本质的一部分。

通常会员只有在会议中才能看出彼此的相对地位，因

此会员在会议中竞技就变成一种无可避免的现象。如果一个团体刚刚成立，领导者是位新人，或者组织成员是一批亟力争取升迁机会而工作又不能独当一面的单位主管，他们在会议中竞技的气氛就格外强烈，有时甚至于会妨碍会议的进行。至于成立已久，且经常定期会议的团体，这种现象就很少发生。

会议的种类：众“会”渐欲迷人眼

会议类型多种多样，根据不同的划分标准可以进行不同的分类。

(1) 按照会议规模（即参加人数多少）划分，主要有4种：

①小型会议。人数少则三五人，多则几十人，一般不会超过一百人。

②中型会议。人数在一百至一千人之间。

③大型会议。人数在一千人至数千人以上。

④特大型会议。人数在数万人以上，例如节日集会、庆祝大会等。

(2) 按照会议性质和内容划分，主要有5种：

①规定性会议。即法定的必须按期召开的各种代表大会。

②日常性会议。即领导机关、领导同志贯彻民主集中

制原则，实行集体领导，研究和处理日常工作的会议。

③专业性会议。即为研究某项工作，讨论和解决某个问题而召开的工作会议和专业会议。

④纪念性会议。即为纪念重大历史事件或重要人物、重要节日而召开的会议。

⑤座谈性会议。包括各种各样的座谈会、茶话会等。

此外，会议还可以从时间上划分、从会议阶段上划分、从开会手段上划分、从开会目的上划分和会议性质上划分等多种种类。

按照时间划分，可划分为定期会议和不定期会议，还可以划分为多次性会议和一次性会议。

定期会议也叫例会，到预定时间如无特殊情况必须召开，不定期会议则视情况灵活掌握，必要时随时召开。多次会议是指需要开两次以上的会议，一次性会议是指只需要开一次的会议。

按照会议阶段划分，可划分为预备会议和正式会议。预备会议是整个会议的组成部分，是为正式会议做准备的会议，但在职权和效力上同正式会议有所区别。

按照开会手段划分，可划分为常规会议和电子会议。常规会议即传统性的会议，电子会议指电视会议、卫星会议、电脑电话会议、电子计算机会议等。

按开会方式划分，可分为团体会议、一对一会议、面对面会议、电话会议、视频会议。

按开会目的划分，可分为宣布人事安排、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。

以上所有这些会议又都可以分别归之于正式会议、非正式会议和其他类型会议这三种会议之中：

(1) 正式会议

正式会议就是指合乎一般的公认标准的或者合乎一定手续的会议。

如果会议规模较大、层次较高或者涉及公司的发展方针、策略时，则需要举行正式会议。正式会议需要办事人员根据需要预定会议室，发出通知，准备备忘录，准备资料，做会议记录，整理撰写会议纪要，落实会议期间需要办理的各项工

作。

正式会议的种类有：年度大会、非常大会、董事会、委员会议、执行会议、常务会议、顾问会议、联合顾问会议、法规会议等。下面，我们依次介绍。

①年度大会。

年度大会指根据业务性质和需要而有一定的起止日期的每 12 个月召开一次或几次的有时间规律的大会。

②非常大会。

非常大会指针对特殊的事情或者异乎寻常的大事而举办的大会。另外，在一些合资或独资以及所有的股份制企业，非常会议是面向全体股东的。当有超过全部 10% 的股

份的代表们提出要求时，就要召开此种大会来讨论特别的事务——可能是异常事务，以征求股东的意见。

非常大会的举行与年度大会的要求基本一致，它更要强调“准确”、“及时”、“快速”。

③董事会会议。

董事会指股份制企业或学校、团体等的领导机构。召开董事会会议时，董事长负责向管理部门解释董事会所采取的行动，并负责向董事会报告管理计划，董事长办公室把董事会的决议付诸实施。

④委员会会议。

委员会指的是各单位为完成一定的任务而设立的专门组织。

委员会成员的产生将根据情况要么指定要么选出，甚至有可能两种方式结合。例如在成立一个以磋商为目的的委员会时，管理人员是被指定的，因为他们有专门的技术和在组织中的地位。而工人代表则是由劳方选出。

⑤执行会议。

即是指在公司董事会或各企事业单位领导层召开的负责公司规划运营的会议。除此之外，只要是由高级领导参加的，目的是指导各项工作、决策的会议，都是执行会议。

⑥常务会议。

常务会议是指各机关、企事业单位、社会团体的领导

人员研究情况，作出决策，指导和处理日常工作的定期例会。它包括各级党委常委会议，各级政府行政首长办公会议，政府各部门领导人办公会议，各公司的董事会、经理碰头会，各企事业单位、部门领导人的行政办公会议等。其特点是“三定”，即定人，定期，定时。定人是指会议是哪一级的常务会议，就由哪一级的常委会组成人员参加，必要时可临时加入与会议议题有关的列席者。这类会议一般参加人员不多，议题可大可小。定期是指这类会议一般每周一次或半月一次，定期召开，每个与会者都知道。定时是指这类会议的开会时间一般定为半天（必要时也可延长）。

⑦顾问会议。

是由组织、部门的顾问联合起来召开的会议。它的宗旨是通过信息交流，包括对技术、经济、财务、环境和社会现象等问题的研究，促进公司各项工作的圆满完成。

⑧联合顾问会议。

联合顾问会议即顾问委员会和董事会联合召开的会议，任务是对组织或部门的重大决策等重要事项进行讨论和作出决策。

(2) 非正式会议

非正式会议是相对于正式会议而言的，与正式会议相比，非正式会议在程序规则上没有正式会议复杂；一般在非正式会召开之前不需要举行预备会议；有一些正式会议

(如年度全体会议),是要依法召开的,而非正式会议则没有这个要求。非正式会议不像正式会议那样有严格的程序规则的限制,在会议的组织及召开上都有一些自己的特点。

非正式会议一般包括部门会议、经理会议、情况介绍会议、进度会议和工作会议。

①部门会议。

部门会议是各个部门内部召开的会议。通常是由部门主管召集,由部门的成员参加,有时邀请上级领导列席。会议的内容多是总结上一阶段本部门的工作,并围绕整个公司的规划与总体计划对下一阶段的工作进行安排。

②经理会议。

经理会议就是指企业中具有经理身份的人研究和决定企业经营管理事宜的会议。目的在于落实董事会已确定的企业目标和方针,并通过具体的管理经营活动体现出来。

经理会议受董事会议的控制,在不违背董事会所确定的目标和原则的前提下,有权决定和处理企业管理经营活动中所遇到的一切问题。

经理会议一般由负责全面工作的经理以例会的形式召集。也可由任何一名经理或部门领导提议召开,研究决定公司的重要决策、工作部署、上报文件等重要工作。

③情况介绍会议。

情况介绍会议的规模多是中小型会议。会议形式多采取座谈会的形式。一般由一个或几个(属于一个部门或系

统) 主要发言者进行情况介绍, 他们是信息的发出者, 会前要对发言的内容做充分的准备。其他与会者则主要是信息的接收者, 一般是针对主要发言者的介绍来提问或发言, 会前不必准备好固定的发言稿。情况介绍会议一般不形成决议或结论。

④进度会议。

进度会议就是报告工作进展情况的会议。进度会议属于例会, 定期召开。可以定为每周、每月或每季度召开一次, 根据工作任务、性质的不同而有所不同。会议的内容主要是报告工作进度, 并根据进度对原工作计划进行调整。会议的目的是使与会者对工作的进度有所了解, 以免工作失控。进度会议一般是由某项具体工作的负责人及相关人员参加。会议的情况将上报给上级主管部门。有时进度会议可随同部门会议、经理会议或其他会议一起召开。

⑤工作会议。

工作会议是指各级党政机关、社会团体、企事业单位为讨论研究一个时期或一个方面的工作而召开的会议。工作会议的与会者一般是主管或主办该方面工作的负责人。会议主要讨论研究一个部门、一个地区在某一方面或某一领域的工作, 面临的形势、任务和困难, 以及采取什么工作方针和策略推动工作前进等问题。工作会议一般规模不大, 议题比较单一, 会期不长, 但研究问题比较深入, 能起到促进工作的作用。工作会议除了采取普通会议的形式

以外，还可以采取广播电视会议和电话会议等多种形式。

(3) 其他类型的会议

除了正式会议、非正式会议而外，还有其他类型的会议，主要包括讨论会、研讨会、学术会议、演示会等。

①讨论会。

讨论会是机关、单位、社会团体及其他一切组织乃至家庭、亲友，为认识事物，改造客观世界及决定问题所采取的一种会议形式。

与会人员一般以 20 人左右为宜。人太多不行，不便于发言；人太少了，发言内容偏少，集中不起正确意见，不能形成正确决策。通知到会人选，要“全方位”、“多角度”，不能只是“一种人”。一定要提前通知，并告之要讨论的问题，要使参加讨论会的人“有备而来”。

会议内容一般是一事一议，一个讨论会只解决一个问题，这样才能使得讨论充分，认识深刻，目的明确，问题解决彻底。如果指挥得力，时间充裕，也可讨论两个以上的问题，要根据实际情况而定。

讨论会发言应是有准备的，因为有准备发言质量才是高的。口头、书面、提纲发言均可。应提前通知按顺序发言，这能照顾到发言内容的代表性、全面性。因为提前做了准备，所以也节省了时间。再有就是自由发言，大家知无不言，言无不尽，发言内容也会十分广泛，每人各抒己见，也一定会达到讨论会预期的目的。

②研讨会。

研讨会是特定的机构、机关或其他组织针对特定问题，用科学的方法相互沟通交流，共同探求事物本质规律的一种会议形式。

③学术会议。

学术会议是各大专院校、科研院所等学术机关就人文、社会、自然等各类专业学科问题共同切磋、探讨、交流经验成果，共同磋商促进的一种会议形式，较其他会种来说，学术会议更具专业性与研究性。

讨论会或者辩论会所讨论或辩论的议题范围非常广泛，涉及了人类社会生活中的方方面面；而学术会议则不同，它仅就学术上某一专门的问题（还必须是存在争议的问题），并且只由工作涉及这一领域的专门人员参与讨论（因为旁人没有专业知识），所以议题的面非常窄（相对于以上二者而言）。

④演示会。

演示会是各机关团体、企事业单位为了一定的目的，利用现场实验或实物、图表形式展示特定事物，让受众认知、理解的一种会议组织形式。

会议的目的：传递资讯，协调一致

弄清开会的确切目的，可以帮助管理者决定是否真的

需要开一个会议，而且还可以让团队知道这次会议能给他们带来什么。所以，无论什么时候开会，请务必突出会议日程的安排和会议的目的。通常，我们在会议室里开市场营销会议时，会议的组织者常会提前告诉我们开会需要取得何种效果，能够解决什么问题，而且常常会提醒我们检查会议的日程。

(1) 开展有效的沟通

实现有效沟通是会议的一个主要目的。要想通过会议解决问题，就要有良好的沟通，其中包括陈述和倾听。

①陈述。

良好的陈述是达到会议目的的催化剂。在会议陈述中，主要包括两个方面：一是会议主持者的陈述；二是与会者的陈述。会议主持者的陈述应力求让每一位与会者都能领会本次会议召开的主旨，并力求使大家达成共识。这里，要求陈述时既简明扼要又打动人心。陈述不宜时间过长，以能表明意思为要。与会者的陈述则要分为不同的情况，有的与会者会主动地为表达与会议主旨不一致的意见而陈述，有的与会者则是在会议主持人的鼓励下为发表自己的新见解而陈述；有的则是为讨论会议既定的议题而陈述。不论何种陈述，都应该有理有据，这样的陈述才能被他人所理解，从而达到沟通的目的。

②倾听。

会议的主要目的是解决问题，沟通信息。有效的倾听

正是有效沟通的开始。有些人觉得某个问题自己知道得更多，就断然中途接过话头，不顾对方的想法而自己发挥一通，这同样是达不到有效沟通的目的的。聆听是褒奖对方谈话的一种方式，无形中就能提高对方的自信心，加深彼此的感情，创造和谐融洽的气氛。

倾听，首先是表现在行动上的“倾听”，其次是表现在心理上的“理解”，前者是沟通的技巧，后者是沟通的一种思维方式。

在会议中真正试图去理解别人是最重要的。

(2) 解决冲突

会议，即聚众议事，管理者有组织、有目的地把系统内有关人员聚集起来商讨问题，有效地调节各种矛盾，达到解决问题的目的。对于工作的矛盾和冲突，运用座谈、对话、协商等会议形式，往往会收到事半功倍的良好效果。

(3) 信息共享

达到信息共享这个方法有很多：留便条，打电话，发 E-mail。但在一些特定的情况下，会议是一种最有效的传递信息、达到信息共享的方式。会议的形式和特点决定它能在同一时期内，将会议上的有效信息传递给尽可能多的需求者。

信息的发布和传递需要经过一定的时间和空间的距离，我们工作的目的就是让信息尽快地传达给那些有必要知道这些信息的人。或许有人会说，会议会耽搁一些不必要的