

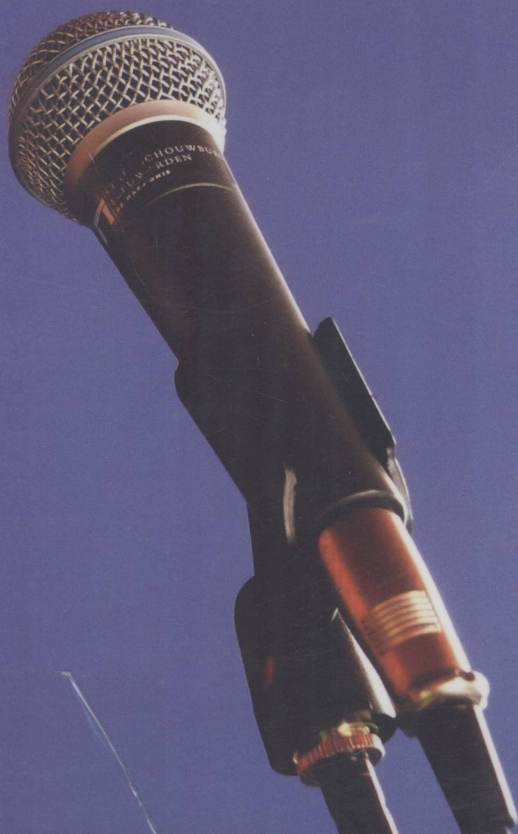


管理人手册 17

世界图书出版公司

Managing Meetings

会议管理



1. 47

23

1

· 目标 · 程序 · 记录 · 共识 · 节奏 · 议程

内容简介

召开会议是所有组织解决问题的主要方式，有效的会议管理是商业成功的关键，人们每年都为会议的召开而花费不菲。不论是正式会议还是非正式会议，本书都提供了各种实用建议，例如如何做好基本的准备，如何恰当安排座位，如何保持预订计划，如何结束会议等，使你更好地参与或主持会议，取得最佳的会议效果。

著者简介

蒂姆·欣德尔 (Tim Hindle)，伦敦商业语言咨询机构“工作语言”的创建人。作为编辑顾问和作者，他完成了许多著作，包括《袖珍经理手册》、《袖珍MBA手册》、《袖珍金融手册》等，自1979年以来一直是《经济学家》(The Economist) 杂志的撰稿人，1994—1996年任《欧洲商务》(Euro Business) 杂志的编辑。

出版统筹：吴兴元

责任编辑：吴 叹 云 逸

营销推广：ONEBOOK

装帧制造：墨白空间 dmobai@gmail.com

读者服务：teacher@hinabook.com 139-1140-1220

投稿邮箱：onebook@263.net

编辑咨询：133-6631-2326

营销咨询：133-6657-3072

网 址：www.hinabook.com

世界图书出版公司
北京·广州·上海·西安

C931.47
20123



管理人手册 17

会议管理

(英)蒂姆·欣德尔 (Tim Hindle) 著

金添 译



图书在版编目 (CIP) 数据

会议管理 / (英) 欣德尔著; 金添译.

—北京: 世界图书出版公司北京公司, 2011.6

(管理人手册)

书名原文: Managing Meetings

ISBN 978-7-5100-3664-4

I. ①会… II. ①欣… ②金… III. ①会议—组织管理学 IV. ①C931.47

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第114585号



A Doring Kindersley Book

www.dk.com

Copyright © 1998 Doring Kindersley Limited

Text Copyright © 1998 Tim Hindle

本书译文经上海科学技术出版社授权使用

北京市版权局著作权全国登记号 图字 01-2010-3704

会议管理

著 者: (英) 蒂姆·欣德尔 (Tim Hindle) 译 者: 金 添 丛 书 名: 管理人手册
筹划出版: 银杏树下 出版统筹: 吴兴元 责任编辑: 吴 叹 云 逸
营销推广: ONEBOOK 装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司
出 版 人: 张跃明
发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)
销 售: 各地新华书店
印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787×1092毫米 1/32
印 张: 2.5
字 数: 65千
版 次: 2011年11月第1版
印 次: 2011年11月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-3664-4/C·159

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究



出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体：版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。



世图北京公司“大学堂”编辑部
2011年2月25日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 有效利用会议 /10

1.1 你需要开会吗? /10

定义会议 /10

考虑成本 /11

把成本加起来 /11

1.2 明确会议目的 /12

考虑目的 /12

考虑细节 /12

评估个人目的 /13

强调目标 /13

保密事宜 /13

1.3 非正式会议 /14

布置环境 /14

临时会议 /14

小型非正式会议 /15

头脑风暴会议 /15

1.4 正式会议 /16

正式会议 /16

遵守规则 /17

1.5 革新中的交流方式 /18

虚拟通讯 /18

视频会议 /18

电子邮件 /19

文化差异 /19

1.6 会议类型 /20

需要考虑的因素 /20

决定会议规模 /20

会议目的和类型相符合 /21

1.7 不要离题 /22

思考在前 /22

避免陷阱 /22

第二章 准备会议 /24

2.1 邀请与会者 /24

选择出席者 /24

评估贡献 /25

通知与会者 /25

考虑参加者 /25

2.2 准备议程 /26

编排议程 /26

构想议程 /27

分发议程 /27

2.3 确定地点 /28

认清你的需要 /28

选择会议地点 /28

法律方面的考虑 /28

评估环境 /29

考虑各种类型的会议场所 /29

避免陷阱 /30

关注音响效果 /31

2.4 安排座位 /32

一对一会议 /32

就座分组 /33

运用策略来排座 /34

观察座位安排 /35

陈述你的理由 /35

2.5 准备会议用品 /36

组织会议场所 /36

选择视听设备 /36

提供书写工具 /37

主持大型会议 /37

组织休息 /37

第三章 出席会议 /38

3.1 积极参与 /38

收集信息 /38

辨认对立方 /39

准备谈判 /39

3.2 外表与讲话 /40

外表部分 /40

获得信心 /41

积极参与 /41

3.3 倾听发言 /42

聚精会神地倾听 /42

表露消极信号的身体语言 /43

尊重他人 /43

“剪接”你的发言 /43

3.4 处理问题 /44

找出弱点 /44

主席会怎样滥用职权 /44

谴责主席 /45

处理其他问题 /45

3.5 做备忘录 /46

撰写清晰的备忘录 /46

分发和跟踪备忘录 /47

秘书的作用 /47

3.6 评估与会技巧 /48

第四章 主持会议 /50

4.1 了解职责 /50

善用个人技巧 /50

主持非正式会议 /51

主持正式会议 /51

4.2 研究出席者 /52

识别各自的利益 /52

包容个性 /52

了解个性 /52

懂得策略 /53

在会议上抢先行动以应对破坏

会议正常进行的策略 /53

4.3 掌握会议节奏 /54

准时开会 /54

使节奏活跃起来 /54

履行议程 /55

有效利用时间 /55

规定休息时间 /55

4.4 控制会议 /56

读出消极的信号 /56

辨别积极的信号 /57

记录其他信号 /58

评估气氛 /58

维持秩序 /58

为同一个目标工作 /59

达成决议 /59

激起辩论 /59

4.5 维护秩序 /60

了解所受的约束 /60

处理被破坏的会议秩序 /60

平息争论 /61

处理会议中的一些特殊问题 /61

防止混乱 /62

运用法律程序 /62

休会 /63

4.6 结束会议 /64

处理其他事宜 /64

总结决议 /65

结束会议 /65

后续工作 /65

4.7 运用正规程序 /66

正式开幕 /66

批准备忘录 /67

处理常规事宜 /57

提出动议 /67

处理动议 /68

修改动议 /68

达成决议 /68

任命小组委员会 /69

正式结束会议 /69

4.8 解决正式会议上的问题 /70

运用规定的操作程序 /70

修改操作程序 /70

用正式程序处理问题 /70

4.9 主持能力自测 /72

索引 /74

专栏目录



案例研究

选择了错误的会议场所 /30

提供完善的会议场所 /31

提出动议 /64

如何……

举行会议 /23

谴责主席 /45

处理会议中的闹事者 /63

操作会议流程 /66

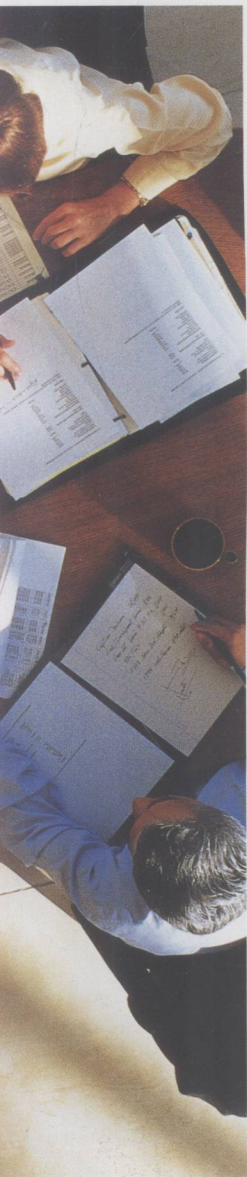
小贴士 /25, 27, 30, 39, 41, 46, 55, 71

采取行动 /27, 36, 47, 51, 53, 64

文化差异 /18, 33, 57, 59, 62







引言

会议是商务的一个重要组成部分，全世界每天都会有数以百万计的会议举行。《会议管理》会帮助你提高这些会议的效果和效率——无论你是会议的主席还是与会者。不论是正式会议还是非正式会议，本书将为你提供相关的各种实用建议，例如如何做好基本的准备，如何恰当地安排座位，如何保持预订计划，如何结束会议等。散见于全书的近百个简明的提示将为帮助你达到目而提供进一步的重要信息。自我评估练习能使你系统地评估你的进步，并明确以后的努力方向。如果能不断应用本书所提供的宝贵建议，你就可以非常自信并且成功地管理会议。

第一章

有效利用会议

开会要花费宝贵的时间和金钱，因此没有必要就不要召开会议，并确保会议简短而富有建设性。

1.1 你需要开会吗？

大多数经理人员都会对花费在开会上的时间之多感到压力。可是究竟有多少会议能真正解决问题？如果你考虑过会议真正的代价，你安排和出席的会议就会少得多。

定义会议

商业会议由若干人参加，他们聚到一起是为了解决问题或做出决定。几个同事在走廊里偶然相遇也可以说是一个会议，但大多数工作会议还是更加正式，有预先确定的时间和地点。这些会议可以是与高级经理、同事或客户一对一的会议，但通常有两人以上参加。典型的会议有一个明确的目标，并概括于议程（一张议事清单）上，议程预先在与会者中传阅。

销售代表
提出报告



考虑成本

成功的会议通过将合适的人聚集在一起使他们共同为某个目标贡献他们的才智，因此能够节约大量的时间和金钱。然而，有许多会议没有必要召开，比如说小组例会。开始时小组会议曾有一个明确的目标，然而后来成为一个惯例，或者被看成从各自的工作中解脱出来休息一下的

机会。殊不知这是一种代价昂贵的奢侈。任何会议最大的成本通常是与会者的时间——从阅读议程，准备材料，到出席会议。如果与会者还需长途旅行，这个时间也必须计算在内。最后还有“机会成本”，即这些与会者若不出席会议能做些什么，为他们的公司创造多少价值？召集会议之前，必须考虑所有这些成本。

把成本加起来

要计算出一个会议的总成本，首先计算全部出席人员的总薪金，加上他们每年在各自单位的日常开支，然后除以一年中的工作小时数（每周工作时数乘以每年工作周数）。另外还需计算召开会议每小时所需的杂项支出——比如房租一类。两项之和是会议每小时的成本。会议达成的最终结果是否真正值这么多钱？可能是值得的，但你经常要考虑如何用尽量少的成本事半功倍地达到同样的效果。

销售经理联系各种
情况提供补充信息

董事总经理
主持会议

销售总监向销售
团队提出问题

秘书做记录



◀ 正在举行会议

一个部门的成员和董事总经理聚在一起开会，以解决一个问题。他们的年薪合计 18 万英镑，年管理费合计 10 万英镑，另外还有各种杂项费用。按此计算，这个会议每小时的费用是 178 英镑。

1.2 明确会议目的

召开会议的原因可以有很多，主席和与会者必须预先明了会议的确切目的，才能使会议取得成功。

1

从一开始就要明确会议目的。

如果不开会也能解决问题，就取消会议。

考虑目的

大多数会议的目的属于下列几种之一。要预先决定所要召开会议的目的属于其中的哪一种，并确保全体与会者明了。

- 透露信息或提供意见；
- 发布指示；
- 提出申诉和仲裁；
- 做出决定或贯彻决定；
- 激发创意；
- 提出建议，进行讨论，并做出最终决定。

考虑细节

如果你已决定了一个会议的主题，就可以开始考虑其他细节。想一下这个会议要开多长，哪几个问题需要讨论，以及必须分配给每个问题的时间是多少。注意留点时间用于委派任务，也留点时间给会间休息及会议总结。一定要安排好会议，以确保合适的、有权威性的与会者能够出席。如果他们不能来，就重新安排一个更合适的时间。对于例行会议，应每隔一段时间检查一下这些会议是否仍符合一个实用目的而不是浪费时间。

评估个人目的

无论你是主持会议还是只是出席会议，都应事先考虑会议规定的目标以及你的个人目标。例如，你可能对议程上的某些项目特别感兴趣，你要想清楚你愿意接受什么样的结果，然后可以开始做相应的准备。另一个需要考虑的问题是你能否减少花费在会议上的时间。如果你不需要参加整个会议并已决定只出席其中的一部分，则应预先通知会议主席。

2

仔细考虑什么能促进会议成功举行，什么会使会议失败。

考虑一下，如果一个例行会议没有如期举行，会有什么后果。

强调目标

如果你主持会议，在会议开始时你就要概述这个会议的目的和目标，这可以使全体与会者在整个会议期间都能牢记不忘。提醒与会者什么时候必须做出哪些决定以及需要传递什么样的信息，并且——如果他们偏离这点——提醒他们注意分配给每个问题的讨论时间。如果你仅是会议的参与者，你要确保你已为详尽讨论和与你特别相关的事项做好了充分的准备。

保密事宜

如果会上要讨论保密事宜，应让全体与会者在会议的开始阶段就知道，因为这会影响与会者的态度。所有保密事项需要恰当地处理并在会

外也应获得足够的重视。如果议程内兼有机密和非机密的事项，则应预先确保全体与会者明白每个项目相应的情况。

1.3 非正式会议

非正式会议可以有多种不同的形式，并且可以采取讨论会的形式。非正式会议无论是偶然进行还是按通常的方式（如口头通知）召集起来的，都提供了一些简单地解决问题的机会。

3

记住，高层经理的在场可能会妨碍讨论。

在远离你办公室的地方召开会议，这样你就可以轻易地离开会议。

布置环境

尽管性质比较随意，非正式会议的成功仍然得益于精心挑选的环境。如果与会者感到不舒服，或者要他们在开放式的办公室里讨论一项保密事宜，那么就很难得到富有成效的讨论。选择合适的环境，可以帮助你得到所寻求的结果。

临时会议

只有简短的通知并且是顺便或立即召集的会议，称为“临时会议”。这些临时会议对于坦诚地讨论问题以及不受大量其他人员的影响而迅速地做出决定是很理想的。不多于三至四人参加的临时会议在解决一些小问题时具有最佳效果。此外，临时会议可以被用于发布紧急通告。在同事之间，临时会议倾向于以非正式的语言风格和轻松的身体语言为特征。建立一种非正式的气氛有助于你在会议中理解其他人的反应。注意面部表情：与会者可能走神，而他们的面部表情会真实地告诉你这一点。

小型非正式会议

策划小型非正式会议是为了通过讨论来解决问题、提供反馈，因此与临时会议不同，它应该有准备的时间。即使举行一个只有二三人参加的小型非正式会议，也要记住会议的目的和时间限制。恰当地控制会议，你就能让主要的事情进行下去，并且可以促成与会者之间坦诚的讨论。保持目光接触这种身体语言中最具有表达性的方式可以对与会者产生鼓励。

头脑风暴会议

利用非正式的头脑风暴会议来产生新的想法，或者得出灵活的创意，用于解决问题。为了得到最好的效果，事先说明会议的目的和时间限制，以便与会者能有所准备。由一小群各具特长的人参与的头脑风暴会议最为有效，所以必须要求每个人轮流发言。会议期间避免评论或批评任何想法，因为这会对建议的提出产生妨碍；会后再判断这些想法的可行性。



◀ 交流思想

小型的头脑风暴会议是一个分享创意的良好论坛。如果你正在主持一个头脑风暴会议，安排专人记下与会者提出的想法，这种书面记录常常能够启发出其他建议。