

马建国 编著

管理精英文库

24

成功有约

—— 高效会议手册



人民中国出版社

管理精英文库

24

成功有约

——高效会议手册

马建国 编著

人民中国出版社

责任编辑:董恩博 赵向标
版式设计:周 侃 金 宁
封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

成功有约:高效会议手册/马建国编著.
北京:人民中国出版社,1998.1
(管理精英文库;24/李罗力等主编)
ISBN 7-80065-608-X
I. 成… II. 马… III. 会议—管理—手册 N. C931.4-62
中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29461 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

成功有约:高效会议手册

马建国 编著

人民中国出版社出版
(北京车公庄大街 3 号)
北京市朝阳区仰山印刷厂印刷
850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字
1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷
印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

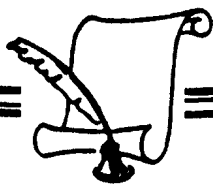
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而宁愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而宁愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。



目 录

导论

- 一、如何正确认识会议 (3)
- ☐ 传统理念的会议 (3)
 - ☐ 会议的功能分析 (3)
 - ☐ 典型企业会议类举 (6)
- 二、如何使会议富于实效 (20)
- ☐ 什么样的会议才算富于实效 (20)
 - ☐ 不切实效的会议有何危害 (21)
 - ☐ 会议为什么会没有实效 (25)

会议通则

- 一、会议目标的设定 (31)
- 二、与会人员的选择 (32)
- 三、会议时间及地点的确定 (36)

·成功有约——高效会议手册·

- ☐ 选择时间 (36)
- ☐ 选择地点 (37)
- ☐ 及早提前预定 (40)
- ☐ 彻底视察开会场地 (41)
- ☐ 签订书面合同 (42)

四、会议议程的拟定 (44)

五、会议通知的派发 (46)

六、会场的布置及座次安排 (49)

- ☐ 会场的布置 (49)
- ☐ 座位安排 (54)

七、会议主席和主持者 (56)

- ☐ 会议主席的素养 (56)
- ☐ 主席在会议中角色 (58)
- ☐ 会议主持者成功要诀 (61)
- ☐ 会议主持的原则 (67)
- ☐ 会议主持的技巧 (73)

八、领导小组讨论 (81)

- ☐ 对领导人的提示 (81)
- ☐ 应该避免的一些问题 (84)
- ☐ 难应付的与会者 (85)

九、工作人员会议 (87)

- ☐ 工作人员应该多长时间开一次会 (87)

- ☐ 紧急警示 (89)
- ☐ 打破惯例 (90)
- ☐ 失误和障碍 (91)
- ☐ “隐蔽议程” (93)

十、全公司大会 (94)

- ☐ 初步计划 (94)
- ☐ 自由参加的招待会和参观工厂 (95)
- ☐ 公司宴会和节日聚会 (97)
- ☐ 建立贯彻执行的责任制 (103)
- ☐ 确定会议成果 (104)

十一、推销会议 (105)

- ☐ 会前筹划 (106)
- ☐ 传达目标 (108)
- ☐ 邀约 (108)
- ☐ 通报 (112)
- ☐ 设施、计划核对清单 (116)
- ☐ 开幕时的社交晚会 (118)
- ☐ 第一次全体会 (119)
- ☐ 研讨会和培训班 (120)
- ☐ 推销人员的投入 (123)
- ☐ 会议暂停 (124)
- ☐ 颁奖宴会 (125)

- ☐ 闭幕会议 (126)
- ☐ 会议评估 (126)
- ☐ 严峻的考验 (127)
- ☐ 寻求帮助 (129)

高效会议要点

一、会议发言要点 (133)

- ☐ 陈述前的准备工作 (133)
- ☐ 陈述技巧 (135)
- ☐ 视听器材的配合作用 (137)
- ☐ 物品的展示技巧 (138)
- ☐ 领导会议的语言特点 (139)

二、会议倾听要点 (142)

- ☐ 倾听会议时应该注意的几个问题 (143)
- ☐ 倾听会议常见之弊病 (144)

三、会议答复要点 (147)

四、会议发问的要点 (150)

- ☐ 发问的目的 (150)
- ☐ 问句的型态 (151)
- ☐ 发问时应注意的事项 (153)

五、会议结束要点 (156)

六、常用会议会务工作提要 (159)

- ☐ 办公会议会务工作要点 (159)
- ☐ 代表大会会务工作要点 (160)
- ☐ 座谈会会务工作要点 (161)
- ☐ 联席会议会务工作要点 (162)
- ☐ 周知性会议会务工作要点 (163)
- ☐ 显示性会议会务工作要点 (164)
- ☐ 电话会议会务工作要点 (164)
- ☐ 国际会议服务工作要点 (165)
- ☐ 晚会服务工作要点 (167)
- ☐ 会议记录工作要点 (167)

会议问题的分析与处理

一、与会者发言离题	(171)
二、与会者分心	(173)
三、与会者争议	(174)
四、与会者拒绝参与	(175)
五、与会者情绪变化	(177)
六、少数人垄断会议	(178)
七、主席自己离题	(179)
八、建立正确的心态	(180)

九、回避失效会议	(181)
十、有准备地赴会	(182)
十一、做好会前疏通	(185)
十二、谋求沟通方法	(187)
十三、重视活用数据	(189)
十四、树立良好形象	(190)
十五、保持积极态度	(191)
十六、协助控制会场	(193)

高效会议策略

一、时间性策略	(197)
☐ 合理地安排会议时间 (197)	
☐ 颠倒会议的准备和召开时间 (198)	
☐ 把计划的会议时间砍掉一半 (200)	
☐ 明确会议开始与结束的时间 (200)	
☐ 准时开会 (201)	
☐ 设迟到席 (202)	
☐ 限时发言 (202)	
☐ 消除浪费会议时间的因素 (204)	
☐ 改变与会人员的时间知觉 (207)	
二、经营性策略	(208)

- ☐ 唐纳德效率三原则 (208)
- ☐ 伯拉夫的忠告 (208)
- ☐ 日本人开会法 (209)
- ☐ 土光敏夫的“绝招儿” (209)
- ☐ 见面与沟通 (210)
- ☐ 暂时分离法 (210)
- ☐ 要提倡激烈的争论 (211)

三、创造性策略 (212)

- ☐ 自我咨询问题 (212)
- ☐ 制作会议计划表 (214)
- ☐ 开会时闲人免入 (215)
- ☐ 会前会 (216)
- ☐ 制定开会守则 (216)
- ☐ 尽量使用电话会议 (218)
- ☐ 创造紧张适度的心理气氛 (219)
- ☐ 给与会人员一个好的听觉环境 (220)
- ☐ 净化会场空气 (221)
- ☐ 电话要安在会议室外 (221)
- ☐ 调整思维结构 (222)
- ☐ 实行候会制度 (222)
- ☐ 午饭前开会 (223)
- ☐ 下班前开会 (224)

·成功有约——高效会议手册·

☐ 把握生理疲劳线 (224)

☐ 站着开会 (226)

☐ 制止冗长发言 (227)

四、可操作性策略 (227)

五、灵活性策略 (228)

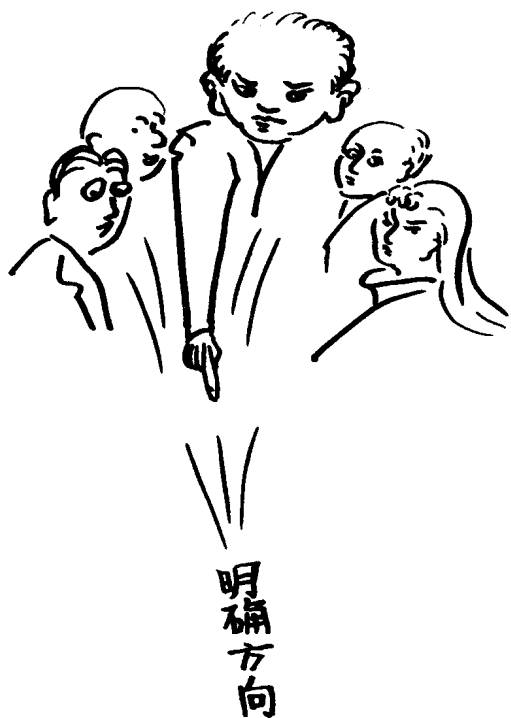
六、警惕性策略 (230)

七、显示性策略 (231)

八、成本计量策略 (231)

《成功有约——高效会议手册》

导 论



会议是集思广益的重要场合和机会，面对面的交流，能在人们心中产生影响，能在共同目标、行动指南等多方面加深了解，明确方向。

一、如何正确认识会议

开好各类不同的会议是大多数公司决策的中心环节。据专家估计,多达 75% 的行政时间用于面对面的交换意见。没有这些交换意见,企业就不可能运转,但是许多会议的时间比需要为多,而成果比应得为少,其结果,是公司付出的代价过高。

无可置疑,有许多企业的会议可以不开。但是,考虑到组织机构中面对面交换意见的重要性,答案不是要少开会,而是要开高效率的会。

☐ 传统理念的会议

会议是指 3 个或 3 个以上的人(其中一个为主持人)为发挥特定功能而进行的一种面对面的多向沟通。它是人类社会所特有的一种聚众议事过程。现实生活中,许多人因为不理解“会议”的真正内涵,或者是对会议和会议相关的知识缺乏了解,所以总是频开效率低下的滥会而不达目的。

会议是一种管理工具,一般人对它有着热衷与厌恶两种

极端的态度。热衷会议的人强调会议的必要性,认为会议不可缺少,并且能够举出许多冠冕堂皇的理由,来维护自己的观点,厌恶会议的人则将会议看作是浪费时间与浪费精力的一种活动,并也能够举出许多耸人听闻的理由来支持自己的见解。其实,会议是有它特殊的功能和涵义的。

☐ 会议的功能分析

会议有以下五项功能:

1. 提供信息

我们可凭便条、备忘录、甚至正式的书面报告从事信息的交流。这样做,显然要比开会更加经济划算。但值得注意的是,人们对书面的东西有时不一定看,就算看了也不一定能完全理解。从这种意义来说,则开会不失为提供信息的一种明智的举措。在会议中,主席不但能当面澄清与会者的疑问,而且可借助视听器材,以增进与会者对信息的了解与兴趣。

2. 汇集信息

召集能够提供信息的人开会,是收集信息的一种有效的方法。你可以请求信息提供者,用书面的方式将信息传递给你。如果有必要让其他的人了解这种信息,你也可将它复印然后分发出去。其次,可通过个别约见有关人士,当面向他们收集信息。这样做效果极佳。

3. 解决问题

当一位主管面临问题时,他可当机立断地亲自加以解决,也可将它授权给别人代为解决,而不需付诸于会议。但若问题紧迫度不高,同时主管希望获得集思广益的效果,则最好是能邀请部属开会解决。邀请部属共商问题、解决方案,不但可让部属感受到尊重,而且也能表现出对协商解决的热情。

4. 宣传政策

当一位主管准备将既定的政策传达给部属的时候,他可以采取三种途径:第一、书面宣传;第二、面对面个别宣传;第三、凭开会宣传。书面宣传虽然最符合经济原则,但却不如面对面个别宣传那样有说服力,因为若采用面对面方式,则主管可根据每位员工特点以调整其宣传方式。至于接受会议形式与否,最主要考虑在与会者之间的交流是否足以产生良好的说服效果。假如主管认为交流有利于说服效果提高,则采用开会宣传方式;但若主管认为可能导致与会者矛盾,则宁可采用面对面个别宣传或书面宣传方式。

5. 培育训练

由于人力开发重要性已被企业界所确认,因此员工的培育训练也越来越普遍。大多数企业除采用专门会议的方式,为其员工实施培育训练——除却一般所谓的会议培训之外,尚可采取以下五种措施:

(1)指定员工阅读书刊。

(2)要求参加函授课程。