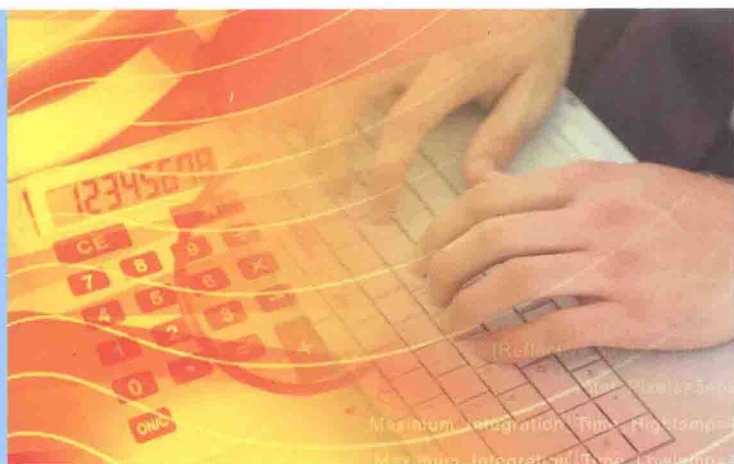


21世纪高职高专会计类专业课程改革规划教材

企业会计报表 分析



主 编 刘成竹
周俐萍

QIYE KUAJI
BAOBIAO FENXI

21 世纪高职高专会计类专业课程改革规划教材

企业会计报表分析

主 编 刘成竹 周俐萍

副主编 陈复昌 周晓慧

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

企业会计报表分析/刘成竹, 周俐萍主编
北京: 中国人民大学出版社, 2010
21 世纪高职高专会计类专业课程改革规划教材
ISBN 978-7-300-12337-0

I. ①企… II. ①刘… ②周… III. ①企业—会计报表—会计分析—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 118258 号

21 世纪高职高专会计类专业课程改革规划教材

企业会计报表分析

主 编 刘成竹 周俐萍
副主编 陈复昌 周晓慧

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010—62511242 (总编室)

010—82501766 (邮购部)

010—62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫霸印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 11.25

字 数 259 000

邮政编码 100080

010—62511398 (质管部)

010—62514148 (门市部)

010—62515275 (盗版举报)

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 次 2010 年 9 月第 1 次印刷

定 价 22.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

21 世纪高职高专会计类专业课程改革规划教材

编委会主任

(排名不分先后)

高翠莲 教育部高职高专经济类教指委财会专业委员会委员
山西省财政税务专科学校会计系主任

黄 骥 教育部高职高专经济类教指委财会专业委员会委员
重庆城市管理职业学院会计与贸易系主任

牛 慧 教育部高职高专工商管理类专业教学指导委员会委员
中央广播电视大学会计学教授

段世明 石家庄铁路职业技术学院经济管理系主任、教授

乔梦虎 北京财贸职业学院立信会计学院副院长、副教授

于久洪 北京经济管理职业学院财会系主任、副教授

丁增稳 安徽商贸职业技术学院会计系书记、副教授

杨印山 河北交通职业技术学院经济管理系副主任、副教授

编委会委员

(排名不分先后)

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 屈振甫 (广州涉外经济职业技术学院) | 裴更生 (河北政法职业学院) |
| 胡 丹 (南通纺织职业技术学院) | 宋 磊 (北京经济管理职业学院) |
| 刘芳霞 (陕西财经职业技术学院) | 唐东升 (重庆城市管理职业学院) |
| 于丽荣 (北京财贸职业学院) | 刘春华 (辽宁金融职业学院) |
| 梁毅炜 (北京财贸职业学院) | 徐维爽 (山东教育学院) |
| 丁修平 (广东机电职业技术学院) | 张会莉 (浙江经贸职业技术学院) |
| 李国辉 (浙江经贸职业技术学院) | 刘成竹 (北京信息职业技术学院) |
| 付姝宏 (辽宁商贸职业学院) | 孙莲香 (北京财贸职业学院) |
| 陈复昌 (河南商业高等专科学校) | 赵同剪 (浙江经贸职业技术学院) |
| 严 郁 (苏州市职业大学) | 王素珍 (广州涉外经济职业技术学院) |
| 兰丽丽 (北京财贸职业学院) | 杨 博 (北京经济管理职业学院) |
| 田钊平 (南通纺织职业技术学院) | 温月振 (石家庄信息工程职业学院) |
| 赵建新 (浙江经济职业技术学院) | 温 莉 (广州涉外经济职业技术学院) |



前言

市场竞争越激烈，会计信息越重要，对会计信息分析的质量要求也越高。会计报表分析已经成为会计信息分析的重要内容。一个高质量的会计报表分析结果，可以全面反映企业的经营状况，准确估价企业未来，为信息使用者（包括投资者、债权人、经营者等）的决策提供科学、有效的帮助。这对信息需求者的会计报表分析技能有了更高的要求。为了满足高等职业院校采用“工学结合”人才培养模式的需要，我们编写了本教材。本书基于工作过程设计了九大任务，以我国上市公司为蓝本，系统地阐述了规范的会计报告体系，会计报表分析的基础知识、基本方法，主要会计报表的结构、内容和具体项目分析以及会计报表的综合分析。通过对本书的学习，学生能够掌握会计报表的基本内容和分析方法，学会科学地评价企业的财务状况、经营成果和现金流量，并能正确地分析出其中可能产生的问题。

我们引入了德国基于典型工作任务的专业标准开发和课程开发的方法，目的在于形成一个教与学的良性循环，开发出适合高职学生“教学做一体化”的课程，提升学生的职业能力。

本教材具备如下特色：

1. 体例新颖，理念先进，实用性强

采用完成任务的方式，将有关的理论知识融入任务中，然后学生自评、教师讲解点评，实战性强。本书每个任务的结构为：任务书——相关知识点——案例分析——知识的拓展与升华。该种结构符合高职学生的心理特点和学习规律。

2. 自主学习，团队合作，自我评价，针对性强

该课程是通过讲解任务、完成任务的形式教给学生一种分析方法和分析思路，培养其自主学习的能力，使学生具有创新的、独立的思维方式，同时增加团队合作内容，培养学生的组织才能和团队精神。同时，课程要求、讲授步骤及考核方式全部公开，使学生自由发挥才能，将自己最具优势的方面展示给大家。教学上增加了学生独立查询资料、制作Word和PPT、“说任务”（展示）和自我评价的内容，建立了一系列自我评分机制，可操作性强。

3. 教、学、做结合，理论与实践一体化，突出职业性、实践性和开放性

本教材对教学思路和内容进行了重大变革和调整，提出运用财务报表的正表以及大量的报表附注进行企业财务报表分析的完整框架，突出理论与实践的一体化，重在培养学生的财务报表分析技能；增加了实际案例分析，符合“老师展示解剖麻雀，学生学习解剖麻雀”的任务驱动式教学理念，拓展内容和思考题延伸了学生的学习空间。

教师信息反馈表

为了更好地为您服务，提高教学质量，中国人民大学出版社愿意为您提供全面的教学支持，期望与您建立更广泛的合作关系。请您填好下表后以电子邮件或信件的形式反馈给我们。

您使用过或正在使用的我社教材名称		版次	
您希望获得哪些相关教学资料			
您对本书的建议（可附页）			
您的姓名			
您所在的学校、院系			
您所讲授课程名称			
学生人数			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话	
电子邮件（必填）			
您是否为人大社教研网会员	☐ 是 会员卡号：_____ ☐ 不是，现在申请		
您在相关专业是否有主编或参编教材意向	☐ 是 ☐ 否 ☐ 不一定		
您所希望参编或主编的教材的基本情况（包括内容、框架结构、特色等，可附页）			

我们的联系方式：北京市海淀区中关村大街 31 号
 中国人民大学出版社教育分社
 邮政编码：100080
 电话：010-62515913
 网址：<http://www.crup.com.cn/zyjy/>
 E-mail：jyfs_2007@126.com



目 录

任务 1 组建团队	(1)
1.1 任务书	(1)
1.2 相关知识点	(3)
1.3 案例分析	(10)
1.4 知识的拓展与升华	(12)
任务 2 学会会计报表基本分析方法	(19)
2.1 任务书	(19)
2.2 相关知识点	(21)
2.3 案例分析	(32)
2.4 知识的拓展与升华	(36)
任务 3 股份有限公司偿债能力分析	(39)
3.1 任务书	(39)
3.2 相关知识点	(41)
3.3 案例分析	(46)
3.4 知识的拓展与升华	(50)
任务 4 股份有限公司资产利用效果分析	(55)
4.1 任务书	(55)
4.2 相关知识点	(57)
4.3 案例分析	(61)
4.4 知识的拓展与升华	(66)
任务 5 股份有限公司盈利潜能分析	(70)
5.1 任务书	(70)
5.2 相关知识点	(72)
5.3 案例分析	(81)
5.4 知识的拓展与升华	(88)
任务 6 股份有限公司发展能力分析	(92)
6.1 任务书	(92)
6.2 相关知识点	(94)
6.3 案例分析	(101)
6.4 知识的拓展与升华	(103)

任务7 股份有限公司综合财务分析评价	(111)
7.1 任务书	(111)
7.2 相关知识点	(113)
7.3 案例分析	(116)
7.4 知识的拓展与升华	(118)
任务8 撰写股份有限公司财务分析报告	(126)
8.1 任务书	(126)
8.2 相关知识点	(128)
8.3 案例分析	(132)
8.4 知识的拓展与升华	(137)
任务9 综合展示	(139)
9.1 任务书	(139)
9.2 相关知识点	(141)
9.3 案例分析	(143)
9.4 知识的拓展与升华	(145)
学习材料	(149)
学习材料1 青岛海信电器股份有限公司资产负债表	(149)
学习材料2 青岛海信电器股份有限公司利润表	(153)
学习材料3 青岛海信电器股份有限公司现金流量表	(154)
工作页	(158)
工作页1 组建团队工作页	(158)
工作页2 分析指标、撰写财务报告工作页	(159)
工作页3 综合展示工作页	(160)
工作页4 PPT或分析报告封面格式	(161)
评价页	(162)
评价页1 团队组合评价标准	(162)
评价页2 学生展示评分、评价与建议表	(163)
评价页3 任务评价表	(164)
评价页4 雷达图	(165)
评价页5 你和你的老师	(165)
评价页6 教师教学能力的评价	(166)
评价页7 教师课堂行为表现的评价	(167)
参考文献	(169)



任务 1

组建团队

1.1 任务书

课程名称	企业会计报表分析	任务名称	组建团队	任务编号	1	学时	2 学时
完成任务的目的	1. 完成人员分组。将班集体分为若干个学习小组，就是组建团队。要求小组人员各有分工，人员组合结构合理。 2. 完成职责分工。分组后通过沟通，各成员明确自己的团队目标、任务，明确各自的工作职责，按照特长进行分工，如组长、组员分别承担组织、资料整理、撰写分析报告、PPT 制作、上台展示等工作。成员之间协同工作，发挥各自的优势，明确自己与其他成员工作的相互关系。 3. 选择合适的分析企业。通过分工合作，查阅资料、充分讨论、交流沟通，确定本团队选择一个什么样的企业，对其会计报表做出分析和评价。						
重点培养的能力	逐步培养组织能力、沟通能力、资料查找（上网查询）及汇总能力。						
相关知识	一、组建团队的注意事项 二、选择分析企业的建议 三、如何了解分析企业的基本情况 （一）企业基本情况所包含的内容 （二）如何查找有关信息 四、组织和参加团队会的技巧 （一）为什么要开团队会 （二）团队会的类型 （三）会议前的准备工作 （四）组长主持会议的责任与技巧 （五）组员参与会议的责任 五、团队会成功的经验和失败的原因 （一）团队会成功的经验 （二）团队会失败的原因						
案例分析	例 1—1 我们是如何搭建一个优秀的团队的 例 1—2 失败的团队管理案例						
教学设备	投影设备、学生能上网的电脑			教学地点	1. 多媒体教室理论授课 2. 机房进行上网查询		
完成任务的步骤与要求	1. 将一个班的学生分成 5~10 个团队，每个团队 3~5 人（共 30~50 人）。（约 25 分钟） 具体的步骤如下： （1）教师宣布组长的职责和作品内容，组长负责本团队所有活动的组织、安排、协调工作，						

完成任务的步骤与要求	最后上交小组完成的工作页。组长带头完成分配给自己的项目任务，督促、帮助其他成员完成相应的工作。(约5分钟) (2) 以教师鼓励学生自荐和同学推荐的方式选出各组组长。(约5分钟) (3) 由组长在课堂上自行组建自己的团队。每个团队成员优势互补。(约15分钟) 2. 由组长对团队成员进行职位分工，主要包括：资料查找人员、资料编辑整理人员、PPT制作人员、讲演人员等。(约20分钟) 具体的步骤如下： (1) 在组长的带领下，本团队的成员先进行相互介绍，主要介绍各自的优势(如网上查找资料、资料编辑整理、指标计算、PPT制作方面，文字写作能力、口头表达能力等)。明确自己的工作态度、管理方式、办事风格和监督评价机制、标准。(约15分钟) (2) 组长根据本团队组员的实际情况，初步确认各个组员的职位分工，主要包括：资料查找人员、资料整理人员、PPT制作人员、讲演人员等。(分工只是相对的，组员在完成其他任务后最好有角色的互换，每个人都应对上面提到的内容进行实践，但负有某职责的人要对本团队认领的任务负主要责任，要使每个组员在本学期课程结束后各方面的能力均能达到自己较满意的水平。建议完成2~3个任务后适当转换角色。)(约5分钟) 3. 完成工作过程。整个过程由组长领导和监督。这一环节反映了咨询、计划、决策、实施、检查和评价的整个过程。(约45分钟) 具体的步骤如下： (1) 在资料查找人员带领下分头查找资料，选定一个自己较熟悉的企业作为自己团队要分析的公司的备选资料，如青岛海尔、万科、浏阳花炮、中石油等。(约10分钟) 团队成员碰头汇总，充分讨论各自的资料，最终确定本团队要分析的企业。(约5分钟) (2) 在组长带领下制定任务计划。(约3分钟) (3) 小组确定如何完善资料、分析资料，制作工作页的方法和分工，接受检查和上交工作页等一整套程序。(约2分钟) (4) 在分任务负责人的带领下，组员分头完成完善资料、分析资料、制作工作页等工作。(约22分钟) (5) 组长负责检查和协调。(随时) (6) 团队成员共同填写好工作页后，组长最后审核、总结并将小组完成的工作页装订成册上交。(约3分钟)
任务成果要求及评价标准建议	1. 这个任务要完成的工作 (1) 组建一个3~5人的工作团队，用2课时完成任务 (2) 做出工作计划 (3) 确定财务分析对象公司 (4) 确定查找财务资料的方法 (5) 查找出财务分析对象公司的基本情况(简介) (6) 制作工作页 工作页1 组建团队工作页 (7) 相关材料归档 (8) 评价任务完成情况 2. 成果要求 工作成果装订成册： (1) 目录页 (2) 任务书 (3) 工作页 (4) PPT、Word文档 (5) 评价页 3. 评价标准建议 评价页1 团队组合评价标准

注意事项	1. 分组时的注意事项 (1) 组长讲清组织纪律，有效地协调、沟通，激发同学的工作热情和工作意识。 (2) 各组长之间要互相协调、互相借鉴。 (3) 小组成员互相了解，从磨合到默契，最后形成一个有特色的团体。 2. 查询资料时的注意事项 (1) 遵守机房相关规定。信息源尽量广泛，包括书籍、期刊、网络、寻访、咨询等。 (2) 不要做与查找资料无关的事。 3. 安排工作时的注意事项 (1) 本任务开始所组建的小组，在以后的任务中小组人员基本保持不变。 (2) 每位同学要有自己的主要工作，即除对主管的工作负责外还要配合其他组员的工作。因为完成一个工作有顺序，会出现一人干、其他人没事做的情况，所以就要形成一人总负责、其他人协助的情况，最后该分任务由负责同学验收认可，最后上交给组长验收。 (3) 分工明确，各司其职。负责分任务的同学要及时监控工作的进程和质量，并接受组长的检查。避免“搭车”现象。 4. 建议 九个任务使用同一家公司的财务数据进行会计报表分析，使得前后内容有连贯性。 5. 工作页、评价页根据具体需要调整，自行印制
-------------	---

1.2 相关知识点

一、组建团队的注意事项

组建团队分析某一具体企业是本课程教学组织实施的前提与基础，团队组建的成功与否，会对整个学习和完成任务的质量产生很大的影响。

在组建团队时要注意，一个团队中，各个成员的能力应该互补。比如在组织、查询、编辑、使用电脑、表达等方面相对突出的同学组成一个团队。同时考虑性格互补，主动创造良好的合作氛围。对于个性鲜明的同学，组长有责任将其介绍给其他同学，帮助其他同学理解和接受他们。

按照常理，团队中每位组员应该各尽其职，即应该着力发挥和培养其优势和才能，将其安排在最佳的岗位上工作，但事实上，我们希望每一位同学在充分发挥自己优势的同时，拓展自己的其他能力，使综合能力得到锻炼。

必要时，编写自己团队的口号，例如：天道酬勤，提高效率；快乐工作，交流分享，等等。

二、选择分析企业的建议

各团队选择了分析企业后，以后各项调查、分析活动的开展均是以该分析企业作为对象，故分析企业选择的好坏直接影响到本课程的学习。

在选择分析企业时，首先，最好选择国内的上市公司或企业。因为该类公司的资料最

容易查询,国内知名的网站都能找到相关资料,而且我们对国内的企业比较熟悉,也容易查找相关的对比资料,必要时还可下企业进行实地调研。

其次,所选择的企业要大小适中,不要过小,如选择只有几个人的小企业,其运行、管理等诸多方面不是很成熟和规范,很可能没有专门的财务部门,对其分析的意义不大,可借鉴性差。也不建议选择跨国公司,主要是考虑到时间有限、基础知识不足。

再次,最好选择当前比较热门的企业,因为是媒体关注的焦点企业,资料较新,同学们有兴趣。如房地产企业、石化企业、家电企业、纺织企业、钢铁企业、酒类企业、饮料食品企业等。不建议选择同学们不熟悉的企业类型,如金融企业,主要原因是同学们的金融知识不足,分析难度大。

最后,只对某一家公司的企业会计报表进行全面、综合分析,倘若不同的任务选择不同的公司,虽然自由度很大,但是却显得整体内容不连贯。

三、如何了解分析企业的基本情况

(一) 企业基本情况所包含的内容

企业基本情况应该包括:企业的完整名称、成立日期、办公地点(总部、分部所在地)、企业性质(国企、私企、外企、合资企业等)、企业规模(可用注册资金、员工人数、销售额或利税额等资料来说明)、主要经营什么业务、所经营的产品或服务在市场上的占有率情况(适用企业比较大、有一定知名度的情况)、企业特色等。

例如,我们以家电行业作为我们考察的目标行业,查阅公司简介。

1. 珠海格力电器股份有限公司简介

珠海格力电器股份有限公司前身为珠海市海利冷气工程股份有限公司,1989年经珠海市工业委员会、中国人民银行珠海分行批准设立,1994年经珠海市体改委批准更名为珠海格力电器股份有限公司,1996年11月18日经中国证券监督管理委员会证监发字(1996)321号文批准于深圳证券交易所上市,公司领取4400001008614号企业法人营业执照。截至2008年6月30日为止公司的注册资本为人民币83493万元。

2006年9月,“格力”被国家质检总局授予“世界名牌”称号,成为中国空调行业第一个也是唯一的世界名牌;2006年11月,公司获得了中国质量领域的最高荣誉——“全国质量奖”,同月,获国家质检总局颁发的“出口免验”证书,成为中国空调行业首家获得“出口免验”的企业;2007年1月,“格力”被商务部授予“最具竞争力品牌”;2007年7月,公司被人事部、国家质检总局联合授予“全国质量工作先进集体”称号,是家电行业唯一获此殊荣的企业。2001年以来,公司连续8年入选美国《财富》杂志“中国上市公司100强”,连续8年入选国家税务总局评选的“中国上市公司纳税百强”,并连续8年位居家电行业纳税首位。2006—2008年连续3年入选《福布斯》“中国顶尖企业百强”榜。主要经营范围:泵、阀门、压缩机及类似机械的制造;风机、衡器、包装设备等通用设备制造;电机制造;输配电及控制设备制造;电线、电缆、光缆及电工器材制造;家用电力器具制造;机械设备、五金交电及电子产品批发;家用电器及电子产品专门零售。

2. 海信电器股份有限公司简介

海信电器股份有限公司成立于1997年4月17日,目前已发展成为跨行业、跨地区,

集科技、工业、商贸为一体，实行资产经营一体化的集团公司。已连续八年名列中国 500 家经济规模最大、经济效益最佳企业排行榜，连续八年跻身中国电子百强企业。1996 年被选定为“重点扶持的 300 家大中企业中首批 44 家之一”。

公司拥有行业内投资规模最大、开发手段最先进的企业技术中心。该中心投资在 3 亿元以上，拥有行业内独一无二的技术开发设施（如全消声实验室、电磁兼容实验室）和全国同行业最大的电子元器件及整机例行实验室（该中心对世界最先进技术进行及时跟踪，与日本的松下、东芝、三洋，美国的 NCR、AT&T、英特尔，欧洲的飞利浦等世界顶尖级电子公司保持着经常性的高层次接触）。公司标准行业市值排名第 56 位，营业收入排名第 16 位，ICB（行业分类基准）行业市值排名第 3 位，营业收入排名第 3 位。

经营范围：电视机、电冰箱、电冰柜、洗衣机、热水器、微波炉，洗碗机、电熨斗、电吹风、电炊具等小家电产品，广播电视设备、卫星电视地面广播接收设备、电子计算机、通信产品、信息技术产品、家用商用电器和电子产品的制造、销售和服务；非标准设备加工、安装售后服务；自营进出口业务（按原外经贸部核准项目经营）。

主要产品：彩色电视机、广播电视设备、电子计算机、通信产品。

经过对家电行业的初步调查，海信电器在家电行业具有代表性，我们决定选择海信电器作为会计报表分析的目标企业。

（二）如何查找有关信息

1. 利用网络查找

许多时候我们需要查找的资料均可以通过二手资料获得，而获得二手资料的途径最方便的是通过网络来查找。上海证券交易所和深圳证券交易所的网站是查询上市公司信息比较权威的平台。此外，我们还可以通过搜索引擎查询信息。常用的搜索引擎有谷歌、百度、搜狗等。在网页地址栏输入 www.google.com.hk 或 www.baidu.com，搜寻新浪财经、和讯财经网站，然后在关键词栏中输入想要查找的公司名称或内容的关键词，相关的资料即可出现。

在通过搜索引擎查找时要注意，有的同学查找到某公司信息后不加筛选地全部搬到工作页上是不对的。正确的做法是，先浏览该公司的所有材料，有目的地进行摘抄和编辑，并利用任务书中的知识点分析问题、解决问题。同时查证其他相关资料加以完善。有些问题网上不一定有现成的资料，但关键要看是否会整合应用。

在查找信息的时候会阅读大量的资料，但需从中找出你所需要的，或与你想要的相关的。通过大量阅读、分析，就可以大致了解你要的信息。在整合信息、筛选信息的过程中可以获得大量有价值的信息。

通过网络查找相关信息是一个很好的方法，但它不适用于小的或不知名的企业。

需要注意的是，网络上提供的资料要验证其可靠性，“贴吧”里的信息基本不可信。尽量查询以公司名义发布的信息。

2. 到图书馆、书店查询

新颖的观点一般在期刊上较早地出现，基础理论一般在书籍中体现。同学们可以充分利用学校图书馆、图书大厦、书店中的期刊和书籍查阅相关信息。

3. 实地调研

对于一些较小且具有一定特色的企业，在网络上未必能找到相关的资料，如果条件允许，可以事先联系到企业去进行实地调研，以合法的途径获得内部信息。但这种方法对于

学生来说成本高,调研难度很大。

4. 通过其他二手资料查找

除了通过网络查找和实地调研外,我们还可以通过企业所发的宣传单、企业的内部杂志等获得一些二手资料。

总之,网络查找资料快捷,而图书馆、书店、实地调研和其他查询都需要提前课外准备,付出的时间和精力较大。同学们可以根据自己的情况自行选择。

四、组织和参加团队会的技巧

开团队会是我们在本课程的学习过程中经常要做的工作。有的是在课堂上进行,有的是在课下开展。对团队来说,参加会议是小组成员经常性的工作。许多同学对开会厌烦,其原因可能是不明白会议的主要任务和目标,造成操作困难,不能按期完成任务,影响考评成绩;组长布置任务不明确、不具体,任务有不可操作性,造成下属组员抱怨;一次任务布置过多,时间过短,下属组员不能按期完成从而产生抱怨,等等。

因此,开会要有目的和结果,这是会议开得有效的最低要求。同学们在开团队会时,首先要明确自己开会的目的,比如我们在任务1中就需要开团队会,其要求是要团队各成员之间相互了解,并进行合理的分工,找出分析企业。所以,目的是“了解”和“分工”,这需要组长主持,让组员们接连发言进行自我介绍,大家再协商进行分工。

作为组长,首先自己要弄清楚会议的目的是什么,完成什么任务,需要做哪些准备工作,实施的步骤和进程,预期达到的结果,人员的合理分工,人员之间的协调等,做到心中有数,所有的工作内容和将要遇到的困难都要有准备,都要有预案。其次,自己作为会议的组长,要尽量摸索主持好会议的方法,多观摩,多学习,不是能说就是好主持,有好人缘就能当好组长。另外,自己布置工作后要以身作则,发挥组长的带头作用,为完成任务尽心尽力。

(一) 为什么要开团队会

会议是团队存在的体现,表现了一定的群体边界,展现了一个组织运作的事实,能使组长产生成就感,使组员对团队产生认同感。

会议是一种群体沟通。群体沟通的成本比较低,对解决问题尤其方便。会议过程中的沟通是全面的、交叉的,反馈是即时的、多方面的。有效的沟通,可以使组员有深入的了解,彼此之间的配合更加默契。

团队会议要明确完成任务的目的、要求和考评标准。

(二) 团队会的类型

团队会的类型主要有两种,一种是制订方案的会议,另一种是收集和交换意见、解决问题的会议。制订方案一般是在任务开始时,团队成员先明确任务的主要目的(这通常需要花费一定的时间,包括与教师进行反复沟通,仔细阅读任务书,同学间相互询问),然后围绕任务讨论确定如何进行分工,时间上如何安排,谁负什么责任。收集和交换意见、解决问题的会议在团队会中占有相当的比例,在我们完成任务的过程中,经常需要大家在一起讨论,了解各个分工负责人的进展情况,鼓励广泛的讨论,进行充分的沟通,有时需要做出决策,解决遇到的问题。

第五(三) 会议前的准备工作

一般来说,开会前要做好如下准备工作。

1. 明确开会的目的

明确要解决什么问题,是预备会还是总结会。建议组长事先拟定会议程序和内容。

2. 确定开会的时间

会议时间安排可能是在执行任务前、执行任务中和执行任务后。如果有人缺席,会后应采取措施。建议布置任务时和结束任务总结时召开会议,特殊情况下,例如在执行任务受阻时负责人(可以是组长,也可以是分任务负责人)可以召集会议商讨解决。

3. 通知参会的人员

团队里的所有成员均应参加会议。如果是扩大会议,可以请课外相关人员参加,请老师参加。确定一人做会议记录。

4. 确定开会的地点

即在课堂中还是课外某地召开。建议尽量在教室召开,尽量不过多地占用同学们的业余时间。

5. 准备好相关材料

即需要哪些书籍、备忘录或书面资料,是否需要事先写好议程表发给每个人。

(四) 组长主持会议的责任与技巧

一般来说,由团队的组长来主持会议。对于涉及某个具体负责人的会议(如计算机使用问题、PPT制作问题交流等),可以由相关的负责人来主持。必要时邀请老师参加。

组长应该明白,自己的任务主要是控制会议、阐明目标、鼓励大家各抒己见,并保证给予会议每一个成员有合理的发言机会和时间,保证每一个会议成员都明白会后自己应该承担的工作和必须完成的任务。

1. 组长的责任

组长应在会议前对下列各事项认真考虑,并做出决定:会议的目的、议事日程、与会人员;召开会议的时间和地点;会议种类和应准备的文字材料。

在会议召开期间,组长应以创造和谐的会议气氛为己任,要做的工作是:宣布开会,控制议程,鼓励讨论,总结发言,控制人员发言,做出决议、确认行动和责任,宣布会议结束。

在会议结束之后,组长还要对会议的过程做出总结,包括回顾会议情形、评价会议进展情况和结果。

2. 会议开始时的主持技巧

开会首先要准时。时间一到,即宣布开会。会议延迟,反映组长纪律不严,管理不善,影响会议效果。在宣布会议开始时要心平气和,神态自然、镇定,把纷乱、嘈杂的场面平静下来。对于迟到的和缺席的组员,要求会后予以提醒。

会议一开始便要说明议程安排、大纲及会议进行时间表。询问有没有人对会议的安排不清楚,并回答组员提出的其他问题。

3. 会议进行中的主持技巧

第一,引出主题、说明讨论的目的。第二,把握和控制会议的进度。第三,注意鼓励每个人发表自己的见解。第四,在一段时间里要集中讨论一个议题,在一个议题结束之后

再开始下一个议题。第五，注意对不同意见的处理。第六，随着会议的进行，对已表述的观点要及时加以概括总结。第七，得出结论，重申会议主题。

4. 与不同的组员打交道的技巧

(1) 好炫耀的同学。

这种同学对什么内容都喋喋不休，好表现，抢话，其他同学发言的机会少。最好的解决办法是在他提出几个意见后就打断他，把注意力转向另一个人。例如，你可以说：“李明，这个意见很好，我们再听听王旭的看法怎样？王旭都有点迫不及待了。”

这里应注意，对于这样的同学，要注意引导，不能一味地压制，对其积极的表现应予以肯定，对每个议题规定好发言的时间，这样既满足他的表现欲望，又给其他同学留有机会。

(2) 始终保持沉默的同学。

这种同学在会议中很少发言或干脆保持沉默，可能出于以下两个原因：有不同的意见或根本就反对你的意见与构想；刚加入这个团体，开会时心情很紧张。

如果该同学是由于有不同的意见而不发言，那么更应该鼓励他发表意见，并尽力找出他不同意的原因——可能会是很独到的看法。

如果该同学只是紧张，组长应尽量鼓励他发言，并在他发言时，对他的表现加以赞许。

这里应注意，有个别同学缺乏学习动力，对什么都不感兴趣，这种同学很难独立完成任务，建议采用一帮一的做法，让另一位同学同他一起做，主要起到辅导和带动作用。

(3) 反对任何建议的同学。

这种同学对本次会议有抵触心理。他对别人提出的任何建议都持反对立场，很可能会使会议失去建设性。为了避免这种情况发生，不妨在一开始就声明无论什么建议或意见，都欢迎大家提出来讨论。在有人不断批评别人的建议的情况下，就可以用这一点来提醒他。

这里应注意，若是以不合作的方式提出反对意见，说明其思考方式和内容与本组成员分歧较大，应考虑将其协调到其他组是否更合适。

(4) 跳跃式思维的同学。

这种同学思维跳跃较大，内容有不连贯的现象，组长可以请他用较慢的语速，一步一步地解释清楚。或者让他举例说明他的意见何以能解决目前大家在讨论的问题，这样就可以把讨论引回正题。

这里应注意，有跳跃式思维的同学，有的是因为聪颖，思路快，别人跟不上，应建议他多解释、多举例。也有的是对发言的内容理解欠缺，思路不连贯，内容跳跃，应建议其他同学帮他一起理清思路，引导他继续发言。

(5) 交头接耳的同学。

这种现象常常使组长觉得比较棘手。组长可以停止说话，让整个会场静下来，使私下谈话的人警觉。组长也可以直接提问他们是不是觉得应该分组讨论，然后再把各组的结论集中起来讨论。这个方法顺其自然，有时候会产生非常好的效果。

(6) 脱离主题的同学。

可能是两三个同学在说话过程中将主题引偏了。一旦注意到这种问题，组长应该想办