

HUIYI GUANLI
SHIWU

天虹◎编著

会议 管理 实务

HUIYI GUANLI SHIWU

现代社会，会议作为一种集中众人的智慧来讨论议题的一种活动形式已随处可见，但是每次开会大家都感到非常疲乏，其实会议也可以开得很简单。

HUIYI GUANLI SHIWU



中国纺织出版社

THE NEW YORK PUBLIC LIBRARY

ASTOR LENOX TILDEN FOUNDATION



HUIYI GUANLI
SHIWU

天虹◎编著

会议 管理 实务

HUIYI GUANLI SHIWU

现代社会，会议作为一种集中众人的智慧来讨论议题的一种活动形式已随处可见，但是每次开会大家都感到非常疲乏，其实会议也可以开得很简单。

HUIYI GUANLI SHIWU

 中国纺织出版社

内 容 提 要

当今社会,会议作为一种集中人的智力来讨论议题的活动形式已随处可见,而且开会议题在现代企事业单位的发展中显得越来越重要。本书首先对会议进行了总的介绍,然后逐步、逐项地进行详细的阐述,以会前、会中、会后的顺序讲述了会议中复杂的会务工作,又对会议的主持人、与会人员的工作事项进行了详细的分析、介绍。

图书在版编目(CIP)数据

会议管理实务/天虹编著. —北京:中国纺织出版社,
2005.10

ISBN 7-5064-3531-4/C·0060

I. 会… II. 天… III. 会议-组织管理学 IV. C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 100146 号

编委会成员:蒙 正 郑洛宁 牛 准 肖亚敏 曹丽芳
尹尚连 韩得谊 夏南星 肖 军 华新英
张菲菲 王秋雨 高 客 孙 维

策划编辑:曹炳镛 责任编辑:陈 芳

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河艺苑印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005年10月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:16.5

字数:284千字 印数:1-6000 定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序 言

当今社会，科技发展突飞猛进，会议作为集中人的智力来讨论议题的一种活动形式已随处可见，并在现代企事业单位的发展中显得越来越重要。根据有关统计显示，世界各地每天都在进行着不同形式的会议活动，数量需以百万计。在我们日常的工作实务中，讨论大小事情，探究公司、企业竞争发展方向，达成协议或是激励员工志气等等，无一离开会议可行的。足见，会议作为一种不可或缺的管理活动，在我们的现实生活中起着无可替代的重要作用。

随着计算机的出现，会议也有了采用计算机网络为手段等新的形式，会议的形式发展到今天可谓形式翻新、种类繁多。但是会议的成本是相当昂贵的，曾经有人这样作比喻说：“如果在一个城市召开一次国际会议，就相当于一架直升机在这个城市的上空撒钞票。”是的，这丝毫都不夸张，近年来会议的开销直升猛进，达到了人们无可估量的地步。这同时也说明了一个问题，合理有效地安排会议愈显重要。

那么，如何安排会议才算是合理、有效的呢？

本书正是以这个问题为主旨，力求能够帮助会议组织者提高开会效率，降低会议的各项成本，从而做好会议的管理工作。

本书本着用最少的文字篇幅阐述讲解更为详细的内容，并加以适当的事例分析，努力成为囊括内容较为广泛的工具书，从而使各个方面的与会议相关的人员都能通过此书有所收获。

书中结构采取极为明了的形式。首先对会议进行了总的介绍，然后逐步逐项地进行详细的阐述，以会前、会中、会后的简单明了的层次进行。其中在讲述会中的会务工作时，我们又将会议的主持人、与会人员的工作事物进行了详细的单独分析。

总之，我们希望通过本书能够给您进行会议管理带来更多的轻松。由于时间仓促，加之水平有限，错误及疏漏之处还望广大读者朋友能够不吝赐教，以便及时纠正。



目 录

序 言	(1)
第一章 会议的含义和类型	(1)
第一节 会议的含义	(1)
一、什么是会议	(1)
二、会议活动的构成要素	(2)
三、会议的特点和成本	(6)
四、会议的功能与意义	(9)
第二节 会议的类型	(15)
一、按会议的规模划分	(15)
二、按会议的模式划分	(15)
三、按会议的性质划分	(17)
四、按会议的公开程度划分	(18)
五、按会议的地点划分	(18)
六、按会议的方式划分	(19)
第二章 会前准备工作	(21)
第一节 会前六项确定	(21)
一、确定会议的目标	(21)
二、确定会议的形式	(23)
三、确定会议的规模	(28)
四、确定会议的时间、地点	(31)
五、确定会议的议程	(41)
六、确定与会人员	(46)



会议管理实务

目录

• 目 录

第二节 会议相关文件	(50)
一、拟发会议通知	(50)
二、准备会议文件、证件	(55)
三、制作会议简报	(62)
四、制定会议规范	(65)
第三节 会场设施及相关设备布置	(67)
一、会场设施和会议用品	(67)
二、会场布置与座次安排	(71)
三、会议场地的设备布置	(79)
四、会前检查	(83)
第三章 会间会务工作	(87)
第一节 报名、签到与入场	(87)
一、报名工作	(87)
二、报到工作	(87)
三、签到工作	(89)
四、入场工作	(91)
第二节 会间秘书的相关工作	(91)
一、秘书的会议工作	(91)
二、会议记录工作	(94)
三、打印会议记录	(104)
第三节 会议发言讨论、决议及相关工作	(106)
一、会议发言	(106)
二、会议选举、表决工作	(108)
三、会议保密工作	(115)
第四节 会间服务工作	(117)
一、会间娱乐	(117)
二、住会服务	(119)

第四章 会议主持工作	(123)
第一节 会议主持人要求	(123)
一、主持人人选	(123)
二、主持人的职责	(125)
三、主持人的素质、修养规范	(126)
第二节 会议主持要求	(128)
一、主持人开场白	(128)
二、会议主持的方法	(130)
三、有效控制会议的进程	(139)
四、改善沉默, 打破冷场	(142)
五、减少会议中的空话、废话	(144)
六、化解意见冲突	(146)
第三节 会议主持诀窍	(150)
一、主持人的语言艺术	(150)
二、主持人的倾听艺术	(153)
三、主持人的身体语言	(155)
四、控制会议中的“麻烦人物”	(159)
五、结束会议的技巧	(173)
第五章 会议与会工作	(177)
第一节 与会者要求	(177)
一、与会人员的礼仪要求	(177)
二、与会者的职责	(185)
三、保持良好心态	(187)
第二节 与会者发言	(191)
一、发挥影响力	(191)
二、倾听他人发言	(194)
三、发言的技巧	(197)
四、发言的主旨结构安排	(201)
五、发言的语言艺术	(206)



六、发言时的注意事项	(212)
七、结束发言	(214)

第六章 会后工作

(217)

第一节 安排与会人员离场	(217)
一、交通工具的安排	(217)
二、送客细节	(218)
三、握手致意，礼貌周到	(219)
第二节 工作评估和总结	(220)
一、会议评估	(220)
二、会务工作总结	(227)

第七章 会议管理实务分析

(231)

第一节 法定性代表大会	(231)
第二节 学术性会议	(233)
第三节 显示性会议	(235)
第四节 信息性会议	(237)
第五节 会商性会议	(241)
第六节 工作性会议	(244)



第一章 会议的含义和类型

第一节 会议的含义

当今社会,各种名目的会议每时每刻都在进行着,大到国与国之间,小到家庭成员之间,其目的或是为了开展政治、经济、科技、教育、文化方面的合作与交流,或是为了人与人之间协调关系、交流思想、联络感情、解决矛盾。会议已经成为人类社会活动中不可或缺的一种交往方式。

一、什么是会议

人们在社会交往过程中,经常会遇到一些个人能力难以解决的问题。这时候,人们会聚在一起,相互启发,共同商讨;或是协调关系,分工合作,用集体的力量解决问题、战胜困难。会议正是为了满足人们的这种社会需要产生的,并且随着这种社会需要的发展而发展。

无论是远古时代的部落议事会,还是当今社会的国际性会议,任何一种会议都是基于一定的客观需要,为解决现实生活中一些具体问题而举行的。因此,会议自古以来就是一种目的性很强的社会交往活动。

同时,会议还必须有一定的组织和计划,只有这样,才能使会议的各项议题顺利开展,使报告、演讲、辩论、表决等会议项目有序进行,使会议成员最终通过交流达成共识,形成决议,进而实现会议的目标。

从会议展开的方式来看,报告、发言、讲话、辩论等口头交流是与会成员传递信息、交流思想、阐明立场、表达意志的主要方式,也是会议展开的基本方式。“会议”乃“会”而“议”之,“会”而不“议”则非“会议”。没有口头交流的会议不是真正意义上的会议。当然,也可以辅之以书面和声像交流的方式。

我们可以从以下几方面体会会议在现代管理中的作用,从而加深对会



议的理解。

1. 与会者表达观点的平台

每个与会者既是信息的发出者又是信息的接收者，尽管有时与会者地位不同，但仍可借助这个平面互通信息。

2. 明辨事理的平台

因为年龄、地位、所代表的立场不同，与会者会产生一定的分歧甚至是对立，但通过会议——这个沟通的大平台，经各自阐述、讲解、相互辩论等，最终或达成共识，或取得谅解。

3. 产生约束力

会议一旦形成决议，对与会各方均有一定的约束力，无论之中是否有过不理解甚至争吵。而正是因为有约束力，才使与会各方有可能做进一步的接触、合作和交流。

总之，会议是一种围绕特定目标开展的、组织有序的、以口头交流为主要方式的群体性活动。

二、会议活动的构成要素

1. 主办者

会议的主办者是会议活动的具体组织者，其任务主要是根据会议的目标和规则制定具体的会议方案并加以实施，为会议活动提供必要的场所、设施和服务，确保会议正常进行。

会议的主办一般有以下几种情况：

(1) 由相关领导机关主办

在一个管理系统之内，负有领导和管理职权的机关往往需要通过会议的方式，宣布决定、传达指示、通报情况、布置工作、听取意见，这时，会议的主办者一般称为会议召集者。



(2) 由会议的发起者主办

一些协作性、交流性的会议，主办者常常由会议活动的发起者担任。比如国际性的学术会议，就是由一个组织发起并主办，或由几个组织联合发起并共同主办的。

(3) 轮流主办

很多合作性和学术性组织都要召开经常性会议或例会，每一个成员单位（包括国家、地区或非政府组织）都有主办会议的权利和义务，轮流主办会议可以使每一个成员单位的权利与义务达到平衡。

(4) 通过一定的申办程序确定

一些重大的会议活动，由于具有一定的政治、经济等方面的影响，同时也为了提高会议的质量，于是采取申办竞争程序来确定主办者。申办程序和条件一般要在会议规则中加以明确。

2. 承办者

承办者即具体落实会议组织任务的机构或个人。一般情况下，会议的主办者即承办者，有时也有所区分。

承办者可以是主办方内部或外部的人选。如果一名内部承办者（主办会议组织中的成员）受命承办会议，他可能在筹备和会议期间增加一个不同于本职的头衔。在一些组织中，这种情况已经开始发生变化，公司会议策划协会和政府会议策划协会等团体的建立就是一个证明，这些团体的成员主要负责担任其组织的会议承办者。

外部承办者通常是会议或相关行业中的专业人士。现在出现了越来越多的提供会议承办服务的公司。

3. 与会者

与会者即参加会议的对象，通常又称为会议成员。与会者是会议活动的主体，因而是会议活动成功与否的重要因素。与会的人数越多，会议的规模越大。会议成员一般可分成四种资格，资格不同，其在会议中的权利和义务也不同。



(1) 正式成员

即具有正式资格、有表决权、选举权和发言权的会议成员，也是会议活动的主要成员。同时正式成员也必须履行相关的义务。

(2) 特邀成员

即由会议的主办者根据会议的需要而专门邀请的成员，这类成员的地位较特殊，其在会议中的权利和义务可由会议主办者或会议的领导机构来确定。

(3) 列席成员

即不具有正式资格、但有一定的发言权、无表决权和选举权的会议成员。是否需要列席成员参加会议，哪些对象应当作为列席成员，列席成员参加会议中的哪些活动，由会议的组织者根据会议的实际需要来确定。列席成员的人数一般不超过正式成员。

(4) 旁听成员

即受邀请参加会议，但不具有正式资格，既无表决权，也无发言权的会议成员。旁听成员一般坐在规定的旁听席上。

4. 会议议题

会议的议题是根据会议目标确定并提交会议讨论或解决的具体问题，是会议活动的必备要素。举行会议首先要明确为什么而“议”和“议”什么。议题的主要作用是：

(1) 为会议的目标服务

会议的目标有主次之分，目标的主次决定了议题的主次。中心议题必须体现中心目标或主要目标。不能准确反映目标或者与目标无关的议题必须坚决舍弃。

(2) 会议发言应围绕的核心

议题是会议交流的中心，与会者的报告、演讲应当紧紧围绕议题。一个好的议题往往能起到集思广益的作用。而议题含糊不清，或者角度选择不当，就会造成议事困难，从而影响会议的效率。



有时根据会议的需要也可以确定两个会议主题。如 2001 年 11 月 13 日, 在中国海口举行的“亚太合作论坛”, 有两项主题: “亚太合作在新世纪的新机遇”和“城市经济发展与产业结构调整”。

5. 会议的结果

会议的结果即会议结束时实现目标的程度。会议的结果是会议的目标、议题、会议的组织形态以及与会者之间的关系和力量对比等因素综合作用的产物。由于会议活动受到诸多因素的影响和制约, 会议结果可能同目的完全一致, 也可能部分一致, 有的甚至同最初的目的完全背道而驰。会议的结果通常以文件的形式记载下来, 可以归档保存, 也可以公布、传达。

6. 会议的时间

会议的时间即会议的起讫时间和时间跨度。会议在时间上有长短、缓急、定期与不定期之分。

7. 会议的地点

会议的地点是指举行会议的场所。会议的群体性特征决定了会议信息传递的当面性和实时性, 因此, 传统的会议形式都是把与会者召集起来进行面对面的信息传递和沟通。

随着科学技术的发展, 现代会议的手段也日新月异, 会议的地点也就可以分成若干个会场, 会场也不一定要设在单位和宾馆里, 家庭和交通工具上只要有电话机、电视机和计算机等通信终端, 就都可以成为分会场。这就使会议活动的举行更为灵活自由, 更加方便快捷, 从而大大提高会议的效率。

8. 会议的方式

会议的方式即用以达到会议效果的手段, 包括会场布置、气氛渲染、活动的样式和传递方式等等。会议的方式对于实现会议的目的、提高会议的效率有直接的影响, 如会场布置和气氛渲染能影响与会者的情绪和注意力, 丰富新颖的活动能提高与会者的兴趣, 现代化的传递方式如电话会

议、电视会议能提高会议的时间效益和经济效益。

三、会议的特点和成本

1. 会议的特点

(1) 时宜性

会议的召开要讲“时宜”。必须确保适时开会，这样才能使会议有效，因此就要考虑是否已做好充分的准备？是否需要立即召开？会议可否提前召开？可否推迟召开？

(2) 必要性

召开会议前，应提出这样的问题：是否非要开会？是否有其他方法可以代替？如果答案是，不开会就解决不了问题或解决问题有难度，而且没有其他方法可以替代，那就说明开这个会很有必要。否则就没有必要，就可以不开。

(3) 合法性

会议的合法性是强调有些会议的召开必须符合法定人数，会议的召集人必须依法享有召开此会的权力。一个会议是否具有合法性，要根据会议召集人的社会身份、职权，会议的形式和内容等因素综合判断。

(4) 可行性

会议的可行性是指会议活动在具备了必要性、合法性的前提下，还必须具备召开会议的现实性，而且要确保会议一旦召开就一定要有结果。

我们提倡少开会、开短会、开实会。召开会议，要坚持务实、节俭、高效的原则。

(5) 复杂性

如今，无论是家庭、组织，还是社会团体都变得越来越相互联系、相互依存，其关系也越来越错综复杂，各种因素牵一发而动全身。如果一个城市在闹市区建一个会议中心，可能会提高税收，增加收入，带动旅游，但也可能带来交通和停车问题，同时迫使当地居民迁移。由于各种关系的错综复杂性，人们要想特立独行越来越难了。在我们社会生活的方方面





面，人们为了寻找共同问题的解决方案，必须一起活动，而一起活动就意味着要举行会议。

人们都要求在影响自己生活的决策中拥有更多的发言权。随着社会越来越复杂，各种因素的相互依存越来越强，人们要参加的会议就可能越来越多。因此，慎重对待开会也就越来越重要了。

2. 会议的成本

(1) 会议的成本计算

我们从会议花费的角度出发，来估算一下会议的费用。

不同的组织在会议上的花费也不一样，但大多数组织直接花在开会上的费用占人事预算的7%到15%。这不包括花在会议中的时间因素。

如果你从事组织工作，你的主要时间就会都用于开会。组织主要通过开会来运作。虽然大多数时间是无偿的，也不会花费这些组织多少钱，但你的时间对你来说却是宝贵的。把时间用在开会上，就意味着你不能再把它用于其他事情上。

计算一下开会的成本，可能会使人们在作出开会的决定时谨慎从事。开会的成本主要有三部分：时间成本、直接的会议费用和效率损失。

开会的时间成本 = 参加会议的人数 × (与会者的准备时间 + 与会者的旅行时间 + 会议时间 + 会议秘书工作时间 + 会议服务人员工作时间)。

如果将它转换成金钱成本来看的话，便是如下公式：

开会的金钱成本 = 开会的时间成本 × 与会人员平均每小时的薪水。

开会的直接费用 = 会议设施租用费 + 会议场地费 + 旅费 + 食宿费 + 文件准备费等。

这样计算一下，开会的成本委实不菲。

(2) 会议的效率损失

开会时，领导必须离开自己的工作岗位，这可能造成公司整体管理效



率的损失。



会议管理实务

HUIYI GUANLI SHIWU

• 第一章 会议的含义和类型

有可能因不能及时接听重要客户的电话而损失一大笔生意。

有可能不能及时处理顾客的投诉而开罪一批用户。

有可能不能及时解决自己管辖范围内的突发事件而停工停产。

(3) 失败会议损失双倍

如何判断一个会议是否开得成功、有效呢？通常有两种方法：

第一，看会议的结果。会议是否达到了预期目的？完成了什么任务？解决了什么问题？作出了什么决策？方案或决策有无创新？显然，我们必须通过会议的结果来判断会议的实际成效。会议的结果直接影响着整个会议的运作，也影响着整个会议实现任务目标的能力。

第二，看会议的过程。会议中的问题是怎样解决的？决策是如何作出的？群体合作怎么样？与会者对会议的总体感觉如何？大家是机会均等地参与会议还是由某个人操纵？开会愉快吗？与会者从中得到激励或鞭策了吗？会上是集思广益还是一言堂？

另外，什么情况下召开会议对会议的成功与否也有决定性的影响。通常，以下情况下可以召开会议：

①涉及多个部门、人员的决策。为了得出合乎实际的结论，需要让多个部门或许多人员一起交换多方面搜集的信息。

就某个敏感议题需要向与会者收集汇报，或向与会者提供某些信息，或需要同与会者分享某些信息；需要刺激出具有创造性和批评性的意见，从而寻找、分析、解决问题或作出决策。

②需要整合不同意见。为了让大家接受一个决定、计划或构想；为了重新整合混乱的观念，确保所有在场的人都有同样的、一致的理解；同时，需要使某个问题尽快获得各方反应，进而全面推动、加快已经被延迟了的工作。

③涉及多个部门、人员的工作安排。这种情况包括让大家明确目前所面临的问题；在处理涉及到不同组织的人事问题；处理无人知道它是什么，或不知道什么人对此应负责的问题时；安排涉及多个部门或多个人的