

目 录

contents

第一章 会议高效分析

| | | |
|-----|------------------|---|
| 第一节 | 会议实效标准/要求 | 3 |
| | 一、目标有实现的价值 | 3 |
| | 二、与会者对会议感到满意 | 4 |
| 第二节 | 不富实效会议的危害 | 5 |
| | 一、会议目标无法实现 | 5 |
| | 二、会议所承担的机会成本相当可观 | 5 |
| | 三、与会者对会议感到不满 | 6 |
| 第三节 | 会议失效的因素 | 7 |
| | 一、会议前的失效因素 | 7 |
| | 二、会议中的失效因素 | 8 |

| | |
|-----------------|---|
| 三、会议后的失效因素..... | 9 |
|-----------------|---|

第二章 充分的会议筹备与准备

| | |
|----------------|----|
| 第一节 会议筹划 | 13 |
| 一、会议目标的设定..... | 13 |
| 二、与会人员的选择..... | 14 |
| 三、会议时间的选择..... | 17 |
| 四、会议地点的确定..... | 18 |
| 第二节 会议准备 | 23 |
| 一、会议议程的编排..... | 23 |
| 二、会议通知的派发..... | 25 |
| 三、会场的设计 | 27 |
| 四、座次的安排 | 31 |

第三章 成功主持会议

| | |
|---------------------|----|
| 第一节 主持会议的原则 | 35 |
| 一、主持执行性协调会的原则 | 35 |
| 二、主持政策性研究会的原则 | 36 |
| 三、注意沉默者的反应..... | 38 |
| 四、会议“八戒”..... | 39 |
| 五、会议成本 | 39 |
| 第二节 主持会议的技巧 | 41 |
| 一、反向讨论法 | 42 |
| 二、自由交流法 | 42 |
| 三、“头脑风暴”法..... | 43 |
| 四、典型引路法 | 43 |

| | | |
|-----|----------------------|----|
| | 五、无主持人开会法 | 44 |
| | 六、列宁开会法 | 44 |
| | 七、日本人开会法 | 45 |
| | 八、改变会议沉默的技巧 | 46 |
| | 九、减少会议中空话废话的技巧 | 47 |
| | 十、控制会议节奏的技巧 | 48 |
| 第三节 | 会议主持成功要诀 | 50 |
| | 一、会议主持者应注意的事项 | 50 |
| | 二、主持会议的要领 | 51 |
| | 三、会议主持者的素质和修养 | 52 |

第四章 高效会议要点

| | | |
|-----|------------------------|----|
| 第一节 | 会议发言要点 | 57 |
| | 一、陈述前的准备工作 | 57 |
| | 二、陈述技巧 | 59 |
| | 三、视听器材的配合作用 | 60 |
| | 四、物品的展示技巧 | 61 |
| | 五、领导会议的语言特点 | 62 |
| 第二节 | 会议倾听要点 | 65 |
| | 一、倾听会议要做到“四到” | 65 |
| | 二、倾听会议时应该注意的几个问题 | 66 |
| | 三、倾听会议常见的弊病 | 67 |
| 第三节 | 会议答复要点 | 70 |
| | 一、会议问题答复必要性的判断 | 70 |
| | 二、答复人及适用情况 | 71 |
| 第四节 | 会议发问要点 | 72 |

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| | 一、发问的目的 | 72 |
| | 二、问句的型态 | 73 |
| | 三、发问时应注意的事项 | 75 |
| 第五节 | 会议结束要点 | 78 |
| | 一、会议总结 | 79 |
| | 二、会议结束后，主席需做的工作 | 79 |

第五章 高效会议策略

| | | |
|-----|----------------------|----|
| 第一节 | 时间性策略 | 83 |
| | 一、合理地安排会议时间 | 83 |
| | 二、颠倒会议的准备和召开时间 | 84 |
| | 三、把计划的会议时间砍掉一半 | 85 |
| | 四、明确会议开始与结束的时间 | 85 |
| | 五、准时开会 | 86 |
| | 六、设迟到席 | 87 |
| | 七、限时发言 | 87 |
| | 八、消除浪费会议时间的因素 | 88 |
| | 九、改变与会人员的时间知觉 | 91 |
| 第二节 | 经营性策略 | 92 |
| | 一、唐纳德效率三原则 | 92 |
| | 二、伯拉夫的忠告 | 93 |
| | 三、土光敏夫的“绝招儿” | 93 |
| | 四、见面与沟通 | 93 |
| | 五、暂时分离法 | 94 |
| | 六、要提倡激烈的争论 | 94 |
| 第三节 | 创造性策略 | 96 |

| | |
|------------------------|-----|
| 一、自我咨询问题 | 96 |
| 二、制作会议计划表 | 97 |
| 三、开会时闲人免入 | 98 |
| 四、会前会 | 99 |
| 五、制定开会守则 | 100 |
| 六、尽量使用电话会议 | 101 |
| 七、创造紧张适度的心理气氛 | 101 |
| 八、给与会人员一个良好的听觉环境 | 102 |
| 九、净化会场空气 | 103 |
| 十、电话要安在会议室外 | 104 |
| 十一、调整思维结构 | 104 |
| 十二、实行候会制度 | 105 |
| 十三、午饭前开会 | 105 |
| 十四、下班前开会 | 106 |
| 十五、把握生理疲劳线 | 106 |
| 十六、站着开会 | 107 |
| 第四节 其他策略 | 109 |
| 一、可操作性策略 | 109 |
| 二、灵活性策略 | 110 |
| 三、警惕性策略 | 110 |
| 四、显示性策略 | 111 |
| 五、成本计量策略 | 111 |

第六章 高效会议问题处理

| | |
|----------------------|-----|
| 第一节 中层领导会议处理方案 | 115 |
| 一、建立正确心态 | 115 |

| | | |
|-----|-----------------|-----|
| | 二、回避失效会议..... | 116 |
| | 三、有准备地赴会..... | 117 |
| | 四、做好会前疏通..... | 117 |
| | 五、谋求沟通方法..... | 118 |
| | 六、重视活用数据..... | 120 |
| | 七、树立良好形象..... | 120 |
| | 八、保持积极态度..... | 121 |
| | 九、协助控制会场..... | 122 |
| | 十、会议的阶段..... | 122 |
| 第二节 | 会议问题的分析与处理..... | 126 |
| | 一、与会者发言离题..... | 126 |
| | 二、与会者分心..... | 127 |
| | 三、与会者争议..... | 128 |
| | 四、与会者拒绝参与..... | 129 |
| | 五、与会者情绪变化..... | 130 |
| | 六、少数人垄断会议..... | 131 |
| | 七、主席自己离题..... | 132 |

第一章

会议高效分析

第一节

会议实效标准/要求

如何使会议富于实效?在寻找这个问题的答案之前,须先了解什么样的会议才算富于实效。严格说来,符合以下三种要求的会议才算富于实效:

一、目标有实现的价值

会议既然是一种用以发挥特定功能,或更确切地说,用以实现特定目标的手段,因此评测会议是否具有实效,其首要的标准便是审视开会之前为会议所设定的目标有实现的价值。

这个要求本身颇具争论性。有些人认为开会过程中的讨论甚至争议,是一种必然的事情,因此对这些人来说,尽管是冗长的讨论或争辩,也不可能被视为违背会议的要求。但是另一些人则认为,会议中

的讨论或争辩并无实质的意义可言，因此对这些人来说，就算短暂的讨论或争辩，也可能被认为浪费时间。但不管怎样，绝大多数人都同意：越能在短时间内实现会议目标越好。

二、与会者对会议感到满意

所谓满意，并不意味与会者对会议的主题或决议感到高兴。例如当会议的主题在于探讨裁员，与会者对这样的会议一定不会感到高兴。但若设法令与会者了解裁员的理由，并令他们有机会发表意见或提出实施办法，这种做法多少会使他们感到满意。所以想使与会者对会议感到满意，则应提供机会让他们尽量吐露心声，并参与讨论。

以上三个要求中，二与三在相当大的范围内是相互冲突的。这是因为若想使与会者感到满意，就不能不花时间讨论，但是若想在短时间内实现目标，就必须剥夺与会者自由讨论的机会。

总之，真正富于实效的会议所应具备的条件是：在与会者均感满意的情况下，以最短时间实现会议目标。当然，要使会议全部符合这些要求实在不容易，但这些要求至少应成为会议主持人及与会者共同努力的方向。

第二节

不富实效会议的危害

富于实效的会议，可以帮助我们发挥‘提供信息、收集信息、解决问题、宣传政策、培育训练’等功能。这显然是有益的，尽管其效益大小很难衡量。而不富实效的会议，将有三大危害：

一、会议目标无法实现

会议是以目标的实现为导向，一旦目标无法实现，那么为会议投入的一切时间、精力及金钱将全部‘泡汤’。

二、会议所承担的机会成本相当可观

所谓机会成本，即指投入于会议的时间、精力及金钱改变使用途径所能产生的效益。时间、精力及金钱本来可以充作多种用途。倘若

不将它们投入于徒劳无功的会议，而将它们导入其他途径，则可能因而获得某些效益。这些可能获得的效益，就是召开会议所必须承担的代价。尽管会议的机会成本难以衡量，但可从一场会议花销，对它作初步的估计。

三、与会者对会议感到不满

与会者若对某一次会议感到不满，则其反应将可能是这样的：

- 1.“会议的主持人原来是这样无能！”
- 2.“以后再由同一个主持人所召开的会议，将拒绝参加！”
- 3.“会议、会议、会而不议、议而不决、决而不行、行而无效！”
4. 这些消极的反应可能降低士气，甚至导致员工缺勤率或流动率提高。

第三节

会议失效的因素

导致会议失效的因素极多，有的存在于开会之前，有的发生于会议进行中，有的则出现于开完会之后。现将诸因素罗列如下：

一、会议前的失效因素

1. 欠缺目标。
2. 目标不明确。
3. 欠缺议程。
4. 与会人选不当(与会者太多或与会者太少)。
5. 会议时间不当。
6. 开会通知时间不当(太早通知开会或太晚通知开会)。
7. 开会通知内容欠周详。

8. 会议地点不当。
9. 会议场地设备欠佳。
10. 与会者无准备而来。
11. 未订明会议终止时间或每一议案时间分配不当。
12. 会议不能准时开始。
13. 会议太多，致使与会者一听说要开会，无不感觉厌烦。
14. 向来很少开会，致使每次会议议案堆积过多。

二、会议中的失效因素

1. 从事交谊活动。
2. 外界干扰。
3. 与会者发言离题。
4. 主席出难题。
5. 让无关人员留在会场。
6. 犹豫不决。
7. 资料不充足，却贸然决策。
8. 少数人垄断会议。
9. 与会者之间交头接耳。
10. 与会者不表明真正感受或意见。
11. 与会者之间争论。
12. 与会者与主席争论。
13. 视听器材发生故障。
14. 与会者欠缺热心。
15. 会议超出预定时间。
16. 主席未能总结会议成果。

三、会议后的失效因素

1. 欠缺会议记录。
2. 不能对决议事项进行追踪。
3. 不能对会议成败得失进行检讨。
4. 不能及时解散已实现任务的临时性委员会或工作小组。
5. 与会者对会议感到不满。

以上诸种因素大都可由主席加以控制。

第二章

充分的会议筹备与准备

第一节

会议筹划

一、会议目标的设定

决定召开会议之后的第一项最重要的准备工作，便是设定会议目标。良好的会议目标应符合四项要求：

1. 会议目标必须用书面列明

许多会议主持人在规划会议的时候，都以为没有必要将目标写出来。他们常说自己已将目标记在脑中，而且只要时常想起目标，则对是否诉诸文字，将不会产生任何实质上的差别。其实，这是一种似是而非的论断。用书面方式写下会议目标，可以产生三种好处：第一，有助于目标的内涵澄清；第二，书面目标较不容易被遗忘；第三，当目标种类繁多时，以书面写下比较容易调和它们之间的潜在矛盾。

2. 会议目标必须切合实际

所谓切合实际，即指具有实现的可能。但是“会议目标必须切合实际”这句话，并不意味着会议目标应该是容易实现的。事实上，一种不是轻易能够实现的目标，对目标的追求者才具有真正的挑战性。这即是说，会议目标不但应具有相当的挑战性，而且也应该有被实现的可能。

3. 会议目标必须具体而且可以衡量

含糊笼统的目标极难充作行动的指南。例如某单位主管因为感到该单位产品不良率过高，而决定开会研讨降低产品不良率方案。倘若他将会议目标认为“探讨如何降低产品的不良率”，则该目标肯定难以充作与会者提供意见的指南，因为他没有具体地指出产品的不良率应降低多少，以及应在多长的时间内达到这个结果，但若他将会议目标改订为“探讨如何在10月底之前将产品不良率由目前的5%降低至3%”，则上述缺点将不复存在。

4. 会议目标所表明的必须是“应实现什么”，而非“应做什么”

“应做什么”是以主席为本位，而“应实现什么”则是以成果为本位。以主席为本位的目标，远不如以成果为本位的目标那样具有实效。例如当会议目标被定为“向员工宣传新的告假程序”时，主席可能只会照本宣科一番而草草了事，但若会议目标被定为“让员工了解新的告假程序”，则主席将不能不关心员工对新的告假程序是否已真正了解。

二、与会人员的选择

会议目标设定之后，紧接着便决定与会的人选。主席原则上只应