

电子图书



信息技术的结晶

人类文明的载体

网络的基本资源

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，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不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。

成功有约——高效会议手册

《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。
- (3) 主管或其他有训练专长的人，为员工进行个别指导。
- (4) 派遣员工学习外界训练课程。
- (5) 以“企校联合”方式，派遣员工到教育机构进修。

典型企业会议类举

1. 股东例行年会和董事会议

一般来说，股份制企业每年要召开一次股东例会或股东代表会。会议的筹办工作由企业秘书部门承担，通常会前三到四个星期将例会的书面通知邮寄给每一个会议代表，并承担会议服务工作。

董事会也分例会和特别会议。董事会的例会可不寄发书面通知，但企业秘书人员必须事先用电话通知，提醒参加会议的董事按时到会。重要的董事会议发书面通知，也是必要的。对于参加特别会议的董事，还要印制一份董事名单、不管他们是否出席，都应将书面通知和名单寄发给参加会议的董事，并请对方寄回是否能出席的回执。

2. 经理例会和特别会议

这类会议是例行的，已排进企业领导者日程表的会议（如每月一次或每周一次）。由主持会议的企业领导审定议题，企业秘书人员将选定的议题及会议通知提前提交给会议的参加者，以便其作好准备。会前企业秘书人员要把可能缺席者的名单通知主持会议的企业领导人，这样做可以避免因人数不足而影响研究有关问题或表决。

企业秘书人员要迅速准确地做好会议记录，起草会议纪要，呈会议主持人审阅，还要注意会议有关内容的保密工作。

经理的特别会议，是在企业领导认为事关企业外部环境或企业内部运行机制等重要问题，需要企业领导集体立即进行研究，作出果断的决定时召开的。这类会议的任务主要是研究出现的新问题，作出相应的对策。企业秘书人员在这类会议前要尽可能迅速、准确、全面地收集有关新动向的信息资料，并立即向企业领导人汇报。当企业领导人决定召开特别会议后，应迅速通知与会者，并联系交通工具，让与会者及时到会。当特别会议作出决断之后，企业秘书部门必须采取各种手段，及时传达会议精神，收集执行情况，为企业领导人全面指挥和控制提供服务。

3. 业务会议

业务会议是重要的企业经营活动，是提高企业经济效益的关键。企业领导人必须过问或亲自出面处理。企业供销、技术、生产、计划等职能部门，均应根据不同的业务洽谈的需要，协同具体筹办和参与洽谈活动。

召开业务会议，首先需要准备业务洽谈所必需的资料和制订会谈方案，接待对方洽谈代表，通过洽谈签订双方业务合同。

4. 新产品新闻发布会

当企业某项新产品问世之后，必须尽快介绍给社会公众，让公众了解、接受，从而赢得市场。介绍新产品的办法除了通常采用的商品广告外，新产

品新闻发布会是一种常用的有效手段。在有公共关系部的企业，新产品新闻发布会应由公关部负责筹办，销售和企业秘书部门参与筹办，在没有公关部的企业，一般由销售部门和企业秘书部门共同筹办。筹办这类会议，要注意以下几点：

(1) 要精心设计，尽可能运用新奇、生动、别开生面的方式介绍商品的长处和特点，引起新闻媒介的兴趣，提高发布效果。

(2) 要热情周到、平等礼貌地对待各新闻单位的记者，为他们新闻采访提供方便。不能厚此薄彼，引起不必要的矛盾，不能出现疏漏，避免造成不良印象，影响企业形象。

(3) 新闻发言人的讲话要事先拟订，并请有关专家修改，最后由企业领导人审定。尽可能严密、准确、流畅。对记者可能采访的问题，要事先准备详细的资料，不能一问三不知。对必须保密的有关问题，当记者问及时，要委婉地回避，并礼貌地请对方谅解。

5. 订货会与展销会

这类会议是企业经营销售中经常使用的一种有效手段。开会之前，要做好细致的筹办工作；开会之后，企业要要做好来客接待和迎送工作，使销售活动井然有序，达到企业的最终目的。

6. 企业周年庆祝会与纪念会

周年庆祝会是企业的一件大事，通过庆祝会，向企业内外公众展现企业发展的历史和所取得的成果，展现企业的实力和对未来发展的信心。这类庆祝会、纪念会，对内能增强全体职工的自豪感和自信心，增强企业的凝聚力；对外能在社会公众中，树立良好的企业形象，推进公共关系，取得广泛的合作与支持。企业周年庆祝会、纪念会，往往由企业领导人亲自主持，领导人秘书部门筹办，企业各有关部门要参与。在筹办过程中，除注意节约开支外还应注意以下几点：

(1) 要全面整理企业发展的历史资料和生产经营、技术、服务等方面的有关资料、实物、图片，并采取丰富、有趣、具有艺术性的方式，将其展现在公众的面前。既要全面介绍，又要引人注目。最忌呆板、繁杂、使人厌倦。开会的时间不宜过长，最好配合一些丰富多彩的游艺活动。

(2) 要邀请社会名流、上级领导、新闻单位、顾客用户代表、合作单位代表及本企业历届领导人参加，借此机会增进了解与友谊，加强合作。事先拟订邀请客人的名单，提前发出请柬。该请的客人切勿遗漏。

(3) 要做好来客接待工作。要派专人负责，衣食住行安排周密，不要忙中出错，造成礼节不周。

7. 决策性会议

决策性会议就是由特定管理人员组成的，对特定的问题作出决策的会议。决策性会议的功能在于解决“干什么”和“怎么干”，是人类会议活动的一个最主要的会议类型。决策性会议有两个鲜明特征：第一，凡参加会议的人员必须是该会议的法定组成人员（并达到法定人数），如需临时指定列席人员，则必须由会议组织者或会议主持人确定，且列席人员不能直接参与决策行动（即没有表决权）；第二，会议决策的对象必须是本会议职权范围之内的事，对超出会议职权范围以外的事项，会议无权进行决策。在实际工作当中，如部长办公会、厂长办公会、董事会、经理会等即属这种决策性会议。

8. 交流性会议

交流性会议就是由与会各方通过直接的方式，互相把特定的信息传达给对方，以互相消除对方原有的对某些问题的不确定性的会议。在现代社会条件下，人类社会各种信息流通的总量急剧增加，人们为了保证生产和生活的不断发展，有大量的信息都需要通过适当的方式进行交流。在实际生活当中，除了其他多种方式以外，会议活动就是其中一个很重要的交流方式。利用会议这样一种形式进行各种信息的交流，与其他交流方式相比，具有以下两个突出特征：第一是直接性，即在会议之上，与会人之间的交流是以面对面的方式进行的，不需经过其他形式的转换，所以，使得相互之间信息交流在传递过程中的失真与畸变降到了最低限度。除此之外，在会议之上，当一方将特定的信息发出以后，常常又可以以直接的方式当场得到反馈，这又是其他交流方式所难以比拟的。第二是辐射性。在会议之上，一个人与他人的交流可以与多人同时进行，即每一个人在会议上的发言都同时有许多人在听，使每个人与他人的交流都呈现辐射状。这样，与其他交流形式相比，利用会议的形式进行交流便可以极大地提高交流过程的时效性。若从内容上讲，交流性会议所交流的既可以是工作信息、事件信息、商品信息等，也可以表现为各种思想信息、感情信息等，即通过思想交流或感情交流，达到互相了解，消除隔阂，增进友谊，加深感情，从而为人们的各种有目的的实践活动创造尽可能好的合作条件。

9. 学术性会议

学术性会议是特指那些由学术性机构召开的专门进行学术研究或交流的会议。参加会议的人员主要是与本次会议所研究和交流的学术问题直接有关的专家、学者及专业技术人员。学术性会议与其他各种会议的不同之处，在于这种会议具有一种超越世俗的自由气氛。在这种会议之上，所有与会人员都以平等的身份参加学术讨论，发表研究报告，以共同的智慧完成或推进对科学的研究。学术性会议既包括自然科学方面的，也包括社会科学方面的。在实际生活当中，各种学科的学会、协会、研究会等学术团体所召开的各种年会或专题研究会均属这种学术性会议。

10. 商业性会议

商业性会议是那种旨在进行商品交换或物资流通的会议。这种会议与其他会议的不同之处在于，在会议进行过程中，与会人的所有行为都表现为一种交换行为，一种以赢利为目的的商业行为。商业性会议是人类处于商品经济条件下的一种必不可少的活动形式，随着商品经济的发展，这种形式的会议活动也将越来越广泛地得到使用。在目前情况下，各种形式的商品展销会、物质交流会、订货会、交易会即属这种性质的会议。

11. 综合性会议

综合性会议是指所研究的内容不仅是某一方面的问题，而是具有综合性的会议。综合性会议通常是某一特定的管理层次的管理人员共同研究决定管理范围之内的工作事项的会议，由于工作对象的多样性，决定了会议内容的综合性。在实际工作中，人们常见的各级领导人员召开的各种办公会即属这种类型的会议，如局务会、县长办公会、厂长办公会等。

12. 专题性会议 专题性会议为研究某一专门问题或就某一方面的工作而召开的会议。所谓专题性会议主要是相对综合性会议而言的，一方面说明会议所研究的问题比较单一，另一方面也说明问题比较重要，需要专门召开会

议专题进行研究。专题性会议的参加人员，通常是处在不同管理层次和部门的负责同一类工作的人员。

13. 预备会议预备会议即是在正式会议召开之前，按照会议程序的安排，为正式会议做准备的会议。预备会议不是

所有的会议都必须有的会议形式，而只是一些代表大会和一些重要的会议才有。依据在整个会议过程所占的地位和所起的作用，预备会议又有程序性预备会议和非程序性预备会议两种。程序性预备会议是会议总体程序中的一个必要的组成部分，它的任务是在正式会议召开之前为正式会议作好组织准备，比如我国的各级人民代表大会和一些政党团体的各级代表大会的预备会议，即属这种程序性预备会议。程序性预

备会议的主要任务是：（1）通过大会主席团和大会秘书长名单；（2）通过代表资格审查委员会名单；（3）通过大会议程；（4）通过有关需确认的事项等。非程序性预备会议，一般是为那

种将要产生重要文件的会议而特意安排的。这种预备会议的

主要任务是为正式会议作思想准备的，目的在于统一思想，以保证正式会议能顺利进行，使会议达到预期的目的。

14. 正式会议所谓正式会议就是在预备会议完成了预定任务之后而正式召开的会议。正式会议是正式完成会议议

程、集中体现会议职能的阶段。就多数情况而言，一般代表大会的正式会议都由以下程序所组成：（1）宣布大会开始；（2）致开幕词；（3）听取代表资格审查委员会的审查报告；（4）听取和审议常设机构的工作报告；（5）作出通过工作报告和其他专题报告的决议；（6）选举新的常设机构；（7）致闭幕词。正式会议是相对预备会议而言的，对于没有预备会议的会议，便无正式和非正式之分。

15. 现场会现场会就是会议组织者为强化会议效果，选择有助于说明会议主题在现场做为会场而举行的会议。在实际的会议活动中，依据“现场”所展示的空间不同，现场会议又可分为狭义现场会和广义现场会。狭义现场会即是人们常见的，在一些重大事件或事件发生之后的现场而召集的现场会。在会议进行过程中，会议内容与现场景象，互相印证，互相说明，与会者对足以昭示会议主题在现场历历在目，身临其境，如“×××事故原因分析现场会”等即是如此。广义现场会是就某一方面的工作，选择一个具有代表性的地区而在那里召开的会议。广义现场会是人们从一个较宽泛的意义上和较广阔的空间来认识和使用现场会的一种形式，它所说的“现场”是指一个地区，而不是一个特定的场所。这种现场会说是“现场会”，但实际上也多是在会议室中进行的，只是在会议进行当中或会议之后，到特定的现场做一些实地考察和参观，如“计划生育现场会”、“××县全民办教育现场会”等。

16. 观摩会观摩会就是以对一个动态过程进行细致观察作为主要方式的会议。观摩会的召开一般是由会议的组织者事先选定一个能够充分表现会议主题的动态过程，然后，组织参加会议的人员对此过程进行观察、体会和借鉴，如“日语速成教学观摩会”、“××市社区服务观摩会”等。在以观摩会这种形式召开会议时，所选择的观摩对象必须具有“可操作性”，这一点非常重要，如只可“观”不可“摩”，这样便失去了召开观摩会议的意义。

17. 洽谈会洽谈会是不同的社会组织或人员就一些彼此相关的问题进行

商谈的会议。参加洽谈会的人员通常都代表着不同的利益集团，并为着解决一些具体的和紧迫的问题。洽谈会的内容极为广泛，政治的、军事的、贸易的等等问题都可以成为洽谈的对象。不管会议内容怎么样不同，但普遍都带有明确的针对性、目的性和功利性，会议的目的一般是为了形成一种为双方都可接受的意见、契约或行动方案。

18. 座谈会座谈会是由特定的组织或个人出面就某个或某些问题召集有关人员征询或交流意见的会议。座谈会属交流性会议之一。座谈会的方式比较灵活，会议的参加人员、发言方式、时间、地点等都无硬性规定。座谈会的召集者和与会人之间既可以有隶属关系，也可以没有隶属关系。会议以谈为主，不作任何决定，在会议所明确的范围以内，允许与会人畅所欲言，允许有多种意见和不同意见。根据目的的不同，座谈会在内容方面也多种多样：了解情况、征求意见、交流思想或学术研究等。但就一次会议来讲，虽是“座谈”，却也不是漫无边际，而是有着一个较为明确的主题或议题，如“挽救失足青年座谈会”、“对××地区实施再开发座谈会”等。

19. 会商会会商会是特定机构就特定认识对象的确定性和发展趋势一类的问题，邀请有关部门和人员进行商讨的会议。会商会与论证会不同，论证会是就特定预选方案的合理性和可行性进行论证；而会商会则是在无任何既定方案的情况下，对尚无确定性的问题进行分析，作出推断或预测。会商会通常由特定的主管部门根据需要召集，由不同管理系统或不同部门的不同专业的人员参加。会上，与会人就会会议组织者提出的问题充分发表意见，集思广益，以最后形成一个较为集中和明确的意见。在现代管理活动当中，会商会这种类型的会议，较多地表现为一种“外脑”和“智囊”的活动，如“全国自然灾害趋势综合会商会”等就是如此。在实际工作当中，遇到一些跨行业，跨部门的决策对象，有关各方的决策人员也通常采取召开会商会的形式，共同商讨有关事宜，以为正式做出决策作准备。会商会属学术性和交流性会议，旨在“会商”，并不做出任何结论或决定。

20. 鉴定会鉴定会就是由专门的机构、专门的人员，运用专门的方式和按照特定的程序，对某些新项目、新技术、新产品作出科学评定的会议。鉴定会是具有完整的实用性和明确目的性的会议形式，根据鉴定对象和鉴定目的的不同，鉴定会也多种多样，如真伪鉴定、资格鉴定、技术鉴定等。不管鉴定对象和鉴定目的怎样不同，有一点是必须相同的，即鉴定者对鉴定对象必须是有权作出鉴定、鉴定的结果是可以被社会所承认的。否则，鉴定会则难以举行。在实际工作当中，凡属鉴定会这类会议，通常都是由鉴定对象的主管部门主持召开，邀请有关的专家、工程技术人员在对提交会议的新产品、新技术或新项目作出科学的鉴定之后，最后向鉴定对象的提交者发放鉴定书、许可证一类的文书。

21. 年会年会一般是指特定的学术团体一年一度所举行的例行会议。由于多数学术性团体内部的组织结构比较松散，没有代表大会一类的组织形式，所以，团体内部的学术成果交流和对团体的一些重大事项的决定，便通常利用年会这种形式来进行和完成。年会每年都要召开一次。在年会召开期间，一般要进行宣读论文、参观考察、课题安排以及研究和决定团体的人事更选等事项。

22. 班组会班组会是指在工厂班组中需要经常召开的六种会议。这六种会议就是生产计划落实会、质量安全分析会、节约消耗核算会、政治学习讨论

会、核心骨干碰头会和小组民主管理会。生产班组是处在工厂第一线的组织形式，是直接从事各种产品创造的，在生产活动中，生产班组不仅要完成产量计划指标，而且还要保证产品达到质量、品种、消耗、成本、利润等要求，所以，从事多品种生产班组，要定期召开生产计划落实会，安排落实好生产作业计划。召开质量安全分析会和节约消耗核算会的目的是使生产班组提高产品质量，降低物资消耗，做到投入少，产出多。政治学习讨论会是为了搞好班组的日常政治学习，具体做法是利用班前、班后会的形式、开展阅读报纸和有关的时事政治学习材料、鼓励班组职工积极参加各种形式的读书活动，鼓励职工自学成才，岗位成才。核心骨干碰头会是班组的行政班组长、工会小组长和班组生产积极分子经常交流班组成员的生产和思想状况的会，以做到对班组每个成员各方面的情况都尽可能心中有数。班组民主管理是企业三级民主管理的最基层管理。因此，小组民主管理会便是每个职工参与企业管理的最直接的形式。小组民主管理会的主要内容是：听取班组长对本班组工作情况的汇报；讨论班组的作业计划、承包任务和奖金分配等重大问题；对企业各级部门的工作提出批评与建议。班组会是工人群众直接参与企业建设和主人翁地位的具体体现。

23. 冷餐会冷餐会亦称自助餐。此种餐会的特点是：菜肴以冷食为主，也可少用热菜。菜肴连同餐具陈设在桌上，供宾主自取。席间不安排席位，宾主可自由活动，自由交谈，自由取食。酒水可置于桌上由宾主自斟自饮，也可由招待员端送。此外，按照民族习惯，冷餐会也可以大圆桌和设桌椅的形式进行，主宾席排定座次，其余各桌不排定座次（在中国，目前就多是如此），食品与饮料事先放置桌上，餐会开始后亦采取自由取食、自由走动的方式进行。冷餐会可在室内，也可在室外，如选择环境幽雅的庭院或花园，在庭院或花园内设若干小桌、椅子，宾主自由入座，也可以不设座椅，站立进餐。举行冷餐会，要求所有参加人在席间的举止、取食、进食要优雅得体，不可暴食暴饮、狼吞虎咽或作出其他粗俗失态之举。

24. 鸡尾酒会鸡尾酒会就是以鸡尾酒（由两种以上的酒或用酒掺入鲜果汁勾兑而成）和其他饮料招待宾客的酒会。在酒会之上，备有各类酒、饮料和点心。参加酒会者一般都站立进食，并可随意走动，以便于交谈。鸡尾酒会举行的时间比较灵活，中午、下午和晚上均可（请柬上需注明酒会开始和结束的时间），客人可在其间随时到达和退席，来去自由。

25. 茶话会茶话会是以茶水（饮料）和干鲜果品为食品，并同时伴有交谈和娱乐活动的会议形式。茶话会有正式和非正式两种：正式的茶话会通常被作为一种接待方式来使用，选择较为讲究的场所，并由主办者向被邀请的宾客发出请柬（请柬应注明就座的桌号），厅内设有桌椅，桌上备有饮料和各色干鲜果品及少量的小点心。茶话会开始后，主办者首先向来宾致词，或安排来宾代表发言，随后宾主边进食、边交谈、边观看由主办者安排的专场文艺演出等。非正式的茶话会在日常生活当中通常被作为一种自娱活动来使用，一般是在遇有节日或一些具有特别意义的日子，特定范围之内的人员便有组织地聚到一起，以这种形式表示祝贺或纪念。这种形式的茶话会无宾主之分，对场地也不做特别的讲究，一般在自己工作所在地的一个适当的会议室或办公室即可，茶话会备有适量的干鲜果品和饮料（或自带茶水）。茶话会开始后，具有特定身份的人员作简短致词，随后，参加茶话会的人员在司仪的主持之下，便以各种形式表演一些自娱性的节目，以达到人人参与，大

家尽兴的效果为最好。通过这种形式的茶话会，可以调节人们的情绪，改善群体内部的人际关系。

二、如何使会议富于实效

什么样的会议才算富于实效

接下来的一个问题便是：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。严格来说，符合以下三种要求的会议才算富于实效：

1. 目标能被实现——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无实现的价值。

2. 目标能在最短时间内被实现——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“在最短时间内实现目标”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。

3. 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。但若能让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，这种作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，2 和 3 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。

不切实效的会议有何危害

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：

1. 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”。

2. 会议所承担的机会成本相当可观。所谓机会成本，即指使投入于会议的时间、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，而将它们导入其它途径，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，但可从一场会议的花销，对它作初步的估计。假定：A、某场会议的与会者共有 10 位；B、每一位与会

者月薪为 30000 元；C、每一位与会者每个月工作时间为 10000 分钟；D、每一位与会者在平时所享有的福利等于月薪的 25%。在以上的假设下，一组织对每一位与会者在上班时间内每开 1 分钟的会议所须支付的代价是 3.75 元，而对 10 位与会者每开一个钟头的会议所须支付的代价则为 2250 元！倘若将会议主持人规划会议的时间，以及会议的直接成本（资料印制、纸张、茶点等费用）包括在内，则一组织对 10 个人开 1 个钟头的会议，所须支付的代价可能接近 3000 元！这即是说，这 10 个人所开的 1 个钟头的会议如果无法实现目标，那么 3000 元就会“泡汤”，而且原先若不召开这 1 个钟头的会议，而将这个“泡汤”的 3000 元使用于其它途径，则可能产生相当可观的效益！

3. 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：

“会议的主持人原来是这样无能！”

“以后再由同一个主持人所召开的会议，将拒绝参加！”

“会议、会议、会而不议、议而不决、决而不行、行而无效！”

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。

许多无质量的会议不但没有什么益处，现实中而且相当有害。当我们面对滥于开会的现状后，将不得不承认这并非

毫无根据的。只要仔细观察，不难发现，有许多会议是基于不正当的理由而召开的。它们至少包括下列六种：

1. 为满足无聊的愿望而开会——有些会议是因“不妨找个时间大家聚一聚，不拘形式地谈一谈与大家有关的问题”而召开。这一类的会议其实与交际或聊天，并没有多大差别。

2. 为符合惯例或传统作风而开会——有些会议是因“历来都利用星期三下午那段时间开会”而召开。这就是一般所谓的“例会”。例会召开与议案无关，因为它基本上是一种为开会而召开的会议！

3. 为攀比而开会——有些会议是因“人家会计科每星期都举行一次会议，咱们人事科又岂能落后”而召开。这一类会议在本质上是一种“东施效颦”式的举动，其目的不是为处理实际问题。

4. 为表功而开会——有些会议是因“若不多开会，则上级领导会以为咱们偷懒”而召开。这一类会议被当作取得上司信任与好感的手段。

5. 为推却责任而开会——有些会议是因“没有理由让我单独承担全部的责任”而召开。这一类会议是欠缺勇气面对决策风险的管理者所惯用的伎俩。

6. 为逃避个别接触所可能产生的难堪局面而开会——有些会议是因“我不想让少数人太难堪”而召开。例如某位管理者在他所管理的 15 位部属之中，有两位经常迟到早退。他于是召集会议，在全体部属面前重申准时上下班的要求，希望借此警告那两位不守时的部属。但是那两位部属因见其他同事在场而产生一种错觉。以为其他同事不守时的恶习与自己不相上下，因此对自己的过失不太介意。至于其他守时的 13 位同事，则可能因无辜受责备而士气低沉。因此，这一类会议除了平白浪费了 16 个人的时间与引起 13 个人士气低沉之外，将无实际效果可言。

最后，让我们总结一下：会议是一种可以帮助我们发挥“提供信息、解决问题、宣传政策与培育训练”等功能的手段，但它并非是发挥该功能的唯一手段，也未必是最好的手段，应设法减少那些基于不正当的理由而召开的

会议。同时在考虑召开会议之前，应设法探寻取代会议的更有效途径以提高工作效率。

会议为什么会没有实效

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：

会议前

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。

会议中

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. 让没有必要留在会场的人员留在会场。
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。

会议后

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。以后将在有关章节中分别阐释主席所扮演的角色，以及主席角色所应具备的条件，之后再循序探讨主席应如何克服导致会议没有实效的诸种因素。

《成功有约——高效会议手册》会议通则

没有会议，任何企业都难以运作，而无效率的会议，往往大量浪费企业的成本，甚至无法得到开会所预期的效果。

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。他们常说他们已将目标记在脑中，而且只要他们时常想起它们，则是否诉诸文字，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“探讨如何在十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。例如当会议目标被订为“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，但若会议目标被订为“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。