

课里播企业培训课程  
改进沟通学习方案

# 有效的会议技巧

## ——富有成效的会议的实用指南

[美] Marion E. Haynes 著

李 飒 译

翁显雄 审校

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

有效的会议技巧:富有成效的会议的实用指南/[美]Marion E. Haynes 著;李  
飒译;翁显雄审校.—广州:中山大学出版社,2001.9

(改进沟通学习方案)

ISBN 7-306-01790-X

I. 有…

II. ① M… ② 李… ③ 翁…

III. 会议-组织-基本知识

IV. C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 054439 号

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路 135 号 邮编:510275)

电话:020-84111998、84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广州市番禺区市桥印刷厂印刷

(地址:番禺区市桥环城西路 201 号 邮编:511400 电话:020-84881937)

787 毫米×960 毫米 16 开本 7.25 印张 100 千字

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—5000 套 全套定价:90.00 元(共 6 册)

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

## 出版前言

### 给每一位读者

21世纪是科技高速发展与普及的年代，是信息革命的年代。

在部分欧美国家，信息高速公路已经伸展至所有企业及大部分家庭，并正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

中国政府也正在努力架设信息高速公路。在不久的将来，随着电视机机顶盒的普及，互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为信息时代的成功者，我们需要学习新的知识、技能，以新的态度去驾驭大变革所带来的新挑战、新机遇。成功的关键在于：结合新科技的优势，重新建立新的思维方式及工作方法。“课里播企业培训课程”是为全世界大部分领先企业所采用的课程，我们希望这些课程能够帮助您战略性地开拓您的职业生涯，建立无可比拟的个人竞争优势；成为终身的学习者，不断学习，不断改进，与科技及信息发展同步。

### 给每一位企业领导者

在竞争激烈、供过于求的年代，利用价格去竞争，已经令所有参与竞争的企业尝够了恶性循环的苦果。那么，如何在价格以外建立企业的竞争优势，便成为所有企业共同面临的课题。“课里播企业培训课程”以自主互动的学习方式，帮助企业以低成本、高效益的战略，将学习与工作结合起来，使员工寓工作于学习，寓学习于工作，成为学习型的企业；在产品、营销、服务、绩效等各方面产生由员工自发的动力，为企业建立无可比拟的竞争优势。

请访问我们的网站，与我们的学习方案顾问联系：[www.crispchina.com](http://www.crispchina.com)，让我们根据你们的企业情况，设计简便易行的方案，与你们分享中外企业验证成功的人力开发战术。

## 课里播企业培训课程简介

**课里播**企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发，具有极高的操作性。在全球 20 多个国家，共有两千万个课程正在各大、中、小企业中使用，其中包括 75% 以上的美国 500 强企业（例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等）以及美国总统的办公室。

中国几家优秀的出版社（中山大学出版社、清华大学出版社、上海财经大学出版社），与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作，将这些课程翻译到中国。

**课里播**课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显，以能力基因为本（competence based）的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完，并掌握其基本重要的理念。

这些课程，既可以自主学习，也可以作为培训师或经理培育员工的教材，或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴，包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各方面。

事实证明，这些课程具高度成本效益，可以明显改善企业的素质，有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。

我们期盼**课里播**企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力。

建议学员拿着铅笔，边看边做练习，效果更佳

## 企业用户对课里播课程的评价

在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现出的易用性。

Wendy Flint (惠普公司)

成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。

Charles Ruthford (波音公司)

把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。

Duane Waterman (康柏计算机公司)

课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。

Mike Petefish (西门子公司的销售培训经理)

我们认为课里播产品对我们开发的“顾客满意代表培训证书班”是一个无价之宝。我们的培训班赢得了“1998年麦当劳团队奖”。我们愿意就课里播产品提供给我们世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。

Terri K. Capatso (麦当劳副总裁助理)

## 沟通技巧是习得的

沟通 (communication), 以往也常常称为交际, 指人与人之间通过口头或书面的交流, 达到交换信息、说服对方、作出决定等目的的行为。沟通涉及多个要素: 沟通者, 沟通对象 (听者、读者), 信息, 渠道。沟通也涉及语境, 因为沟通产生于一个具体的环境。(Communication occurs in a specific environment.) 沟通还涉及反馈, 因为沟通不仅是一个动作, 而且是一个过程。信息要求一个响应, 要求另一个信息。

工作中人们常常要进行沟通, 尤其是在管理、商务、政府部门等领域工作的人更常离不开与人沟通。以经理人员为例, 下面三点研究结果是值得我们记住的:

1. 经理人员 50%—90%的工作时间是耗费在沟通任务上的。
2. 经理人员的成功和事业上的升迁与他们的沟通能力有密切关系。
3. 沟通在当今的世界变得更重要。不断加剧的经济全球化、科技化、专业化使说服型沟通比任何时候都显得更为重要。

工作中的任何沟通都离不开个人的技巧。既然是技巧, 就是可以习得的, 也就是说可以通过实践和练习来获得、来提高。中山大学出版社组织翻译了《沟通的艺术》、《50个改进沟通的一分钟窍门》、《边想边说》、《聆听技巧》、《提出和接受反馈意见》、《有效的会议技巧》等六种讲授沟通原理, 设计练习题, 并指导如何去实践和练习以便提高沟通技巧的书, 如读者能按这些书的要求去做, 仔细阅读其内容, 做好作业, 当能大大提高他们的沟通技巧, 在工作和生活中获得更大的成功。

中山大学岭南(大学)学院  
经济管理系教授 翁显雄  
2001年仲夏, 康乐园

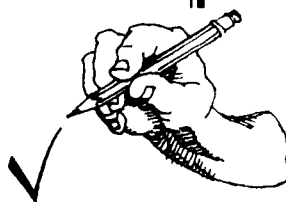
## 学习本书的目标：

### 有效的会议技巧—— 富有成效的会议的实用指南

《有效的会议技巧》目标如下。这些目标用来指导读者了解本书的核心问题。

#### 学习目标

- 1) 阐明如何主持富有成效的会议
- 2) 提出制定高质量会议决策的技巧
- 3) 提供会议的领导技巧



#### 评定你的进步

除了学习目标之外，本书还准备了一种评价表，该表概括了全书的基本要点。25道多选题/正误判断题帮助你评价自己对主题的理解，并附有相应的答案。

这些评价表不应用于任何选拔过程。

## 作者简介

马里恩·海恩斯 (Mraion E. Haynes) 是课里播公司最畅销作家之一，他曾发表和出版过 35 篇文章和 9 本书，内容包括管理学和监管行为、退休和终生计划。

海恩斯曾在谢特林·阿姆斯公司的董事会中任董事 4 年。该公司是帮助休斯顿老年人的一个社会服务机构，他曾任该机构的人力委员会主席并在执行委员会中任职。海恩斯还曾在国际退休计划协会的董事会中任董事 8 年，并于 1991 至 1993 年担任该协会的主席。他主持编辑部出版协会期刊，同时还在时事通讯部工作。

海恩斯于 1991 年结束了他长达 35 年的人力资源管理生涯，从壳牌石油公司退休人员公共关系部经理职位上退休。现在，他和他的妻子詹妮丝住在阿肯色州。在那里，他继续追求自己在写作、社区服务和旅行方面的兴趣。

# 目 录

7

## 第一部分 简介 /1

- 有效会议的简介 /3
- 什么是会议及怎样使之有效? /4
- 会议的类型 /6
- 会议的问题 /8

## 第二部分 会议的安排 /11

- 开会还是不开会 /13
- 制定议程安排 /15
- 挑选与会者 /17
- 挑选会议时间 /20
- 设备安排 /22
- 会议安排的工作表 /31

## 第三部分 会议的主持 /35

- 会议主持者的任务 /37
- 构建决策型会议 /39
- 提出多个供选择的方案 /40
- 在供选择方案中作出选择 /42
- 激发讨论 /48
- 处理困境 /54
- 协调冲突 /59
- 处理会议中的对抗 /63
- 做一个有用的与会者 /66

## 第四部分 会议的改进 /71

- 如何改进会议 /73

目  
录

会议的评价 /74

制定会议的基本规则 /83

提供反馈意见 /85

## 第五部分 总结与结论 /89

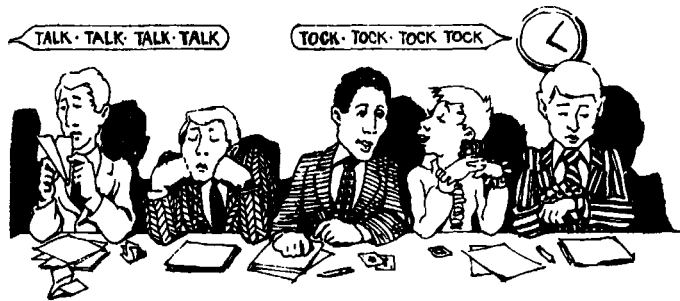
有效会议的一个模式 /91

附录 /98

第 一 部 分

1

简 介



# 有效会议的简介

会议在现代社会中很常见。除了工作时间召开的会议外，几乎每个人在某个时候都是专业团体、市政组织、服务社团或宗教团体的一员。会议如此频繁地召开，以至于人们会把它们看作是满足感和成就感的来源。但事实往往并非如此。

《有效的会议技巧》可使你以会议主持者或与会者的身份，提高会议的质量。有效会议的前提是在合理的时间内实现会议的目标。本书共有五部分，它们将告诉你如何以更有效的方式参加会议。这五部分分别是：

第一部分——简介

第二部分——会议的安排

第三部分——会议的主持

第四部分——会议的改进

第五部分——总结与结论

各种强调本书内容重点的问题表、核查表和练习贯穿全书。阅读时要不断地解决这些问题，它们是检验你理解程度的好办法。

阅读、理解和应用书中这些方法，有效的会议就尽在你的掌握之中。

# 什么是会议及怎样使之有效?

## 什么是会议?

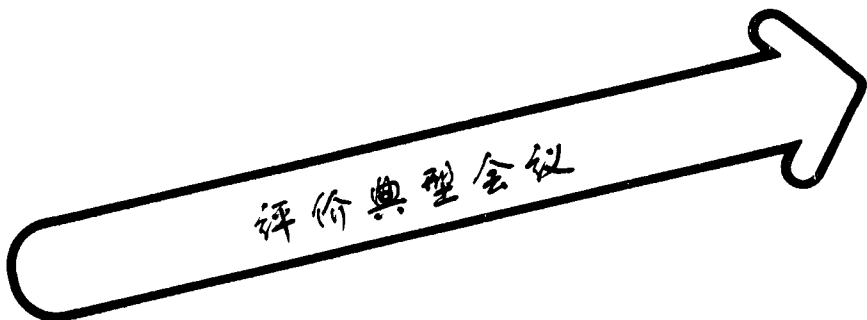
定义是指有着共同目标的 3 个或 3 个以上的人的聚会，沟通（口头或书面）是实现这些目标的基本手段。

## 会议怎样才算有效?

当会议在最短的时间内令所有的与会者感到满意，那就是一次有效的会议。

本书将教你如何主持有效的会议，以及作为一个与会者如何为会议的成功尽一份力。《有效的会议技巧》的内容朝下面三个标准的方向努力：

1. 实现会议的目标
2. 使用最少的时间
3. 令与会者满意



## 评价一次会议

说明：设想你参加的一次典型会议，比如工作会议，或者教堂、俱乐部等的聚会。将你参加的会议和下面有效会议的特征进行比较，勾出那些适合你通常主持或出席的会议的特征：

- 1. 会议前已准备好议程安排。
- 2. 与会者有机会参与会议议程的制定。
- 3. 提前将会议时间、地点通知被邀请参加会议的人。
- 4. 会议的设备舒适，并足够与会者使用。
- 5. 会议准时开始。
- 6. 会议有预定的结束时间。
- 7. 在整个会议期间，时间的使用得到控制。
- 8. 每个人都有机会表达自己的观点。
- 9. 与会者专心地倾听每个人的发言。
- 10. 随着会议的进展，进行阶段性的概括。
- 11. 没有人试图支配讨论。
- 12. 每个人都参与会议的决策。
- 13. 会议通常以对已取得的成就进行总结作结束。
- 14. 与会者阶段性地对会议进行评价。
- 15. 人们在执行会议期间达成一致的所有行动是靠得住的。
- 16. 讨论的备忘录或者会议记录在会后提供给与会者。
- 17. 会议主持者落实和与会者在会上达成一致的行动。
- 18. 可指望合适且必要的人每次均能参加会议。
- 19. 采用的决策过程和与会者数目相适合。
- 20. 一旦使用，视觉设备的工作状态良好，不会影响会议。

已勾出的特征数目 \_\_\_\_\_ × 5 = \_\_\_\_\_ 会议分数

80分以上说明你参加了一个高质量的会议。60分以下说明需要作出努力，提高你参加会议的质量。

## 会议的类型

会议可分为两大类，每大类还可再细分为两小部分：

### 信息型会议

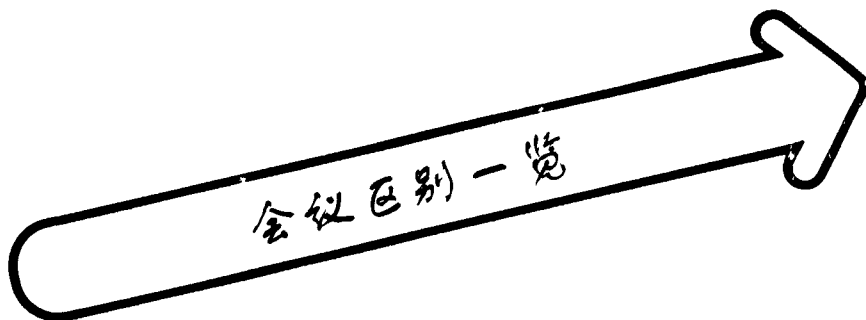
- 建议/修改
- 推广

和

### 决策型会议

- 目标的设定
- 问题的解决

这样分类是有用的。因为每种会议的主持方式都不同。通过对下一页图表的学习，你将会明白两类会议的区别。用这张图表给你的会议分类，然后确定安排每一类会议的适当方法。



## 不同类型会议之间的主要区别

要素	信息型会议	决策型会议
与会者人数	任何数目	小规模，最好 12 人或以上
何人与会	需要了解信息的人	有这个责任或可对会议作出贡献的人
沟通过程	由主持者到与会者的单向交流，有提问的机会	所有与会者之间的相互讨论
会议室的安排	与会者面向房间的前方——教室形式	与会者面向彼此——会议形式
主持的最佳风格	权威式	参与式
强调的重点	内容	相互作用和问题的解决
成功的关键	计划并准备即将发布的信息	支持开放、自由表达的会议氛围

## 会议的问题

写出你参加过的会议中令你烦恼的 3 件事。

1. \_\_\_\_\_。
2. \_\_\_\_\_。
3. \_\_\_\_\_。

许多经常参加会议的人说他们参加的大多数会议都是低效率的。例如，我们对 635 家公司行政人员的一个调查\* 表明，75% 的行政人员被参加的典型的低效会议所“烦扰”。他们所提出的理由总结如下。请将你自己参加会议的感受和这些负面的会议特征进行比较。

会议特征	令人烦恼程度
离题	83%
准备不足	77%
值得怀疑的效率	74%
注意力分散	68%
与会者发言罗嗦	62%
会议持续时间	60%
缺乏参与	51%

从这张表可以清楚地看出我们应做什么。

---

\* 布拉福特·斯马特，实现有效的会议——不容易但有可能，美国培训发展协会，培训发展期刊，1974