

A decorative border with a repeating floral pattern surrounds the central text.

第三编

工会主席讲话艺术的运用

第九章 摇会议、报告中的 摇摇摇摇讲话艺术摇摇摇

摇摇会议是公关的一个重要手段。对于工会组织来说，多种形式会议的准备工作一般是由秘书工作人员承担的，工会主席往往履行主持会议的职责。如保使会议进展顺利并取得预定的效果，一个关键的因素是会议的主持人是否掌握并运用好主持会议的艺术。因此，工会主席必须掌握好主持会议的方法和技巧。

第一节 摇会议与主持要点把握

一、会议的性质、功能作用和种类方式

（一）会议的性质

自从人类有了社会组织形式，就产生了会议。经过氏族、部落、部落联盟再到国家的漫长发展过程，今天，会议已成为现代社会开展政治活动、经济活动、文化活动和其他活动的重要方式之一。

会议一词有两种含义：一是指有组织有领导地商议事情的集会，如厂长办公会、职工大会等；二是指一种经常商议并处理重要事务的常设机构或组织，如全国人民代表大会、中国人民政治协商会议等。这里是指第一种。

在国外理论界，会议和会谈、大会又有区别。美国的《韦氏新大学词典》认为，会议是“一种会晤的行为或过程”，如为了一个共同目的的集会。会谈是“一种通常的、正式的意见交换”，“一种两人或更多的人对共同关心的事情的商讨”，例如磋商。大会的确切含义一般指“那些大型的正式的会议”。我们笼统地称为会议。

会议是满足人类需要的产物。自从人类结成群体、氏族、社会以来，就需要经常作定期性的聚会。如果一个团体没有聚会，每个成员对它的向心力就会减弱。从这种意义上来说，会议是满足人类需要的产物。

会议是领导者工作中使用的管理工具。在现实生活中，领导者要花费大量

时间在会议上。成功的会议在管理上起着协调的作用。协调就是使组织中的所有人、群众、单位的活动都趋向同步化与和谐化，以便达到共同的最终的目的。

（二）会议的功能

会议一般具有以下几种功能：

☞会议是集思广益、信息交流的场所

通过会议中的意见交流，人们会产生一种共同的价值观、信念、经验与习惯。这些会促使会议的成员更有效地办事，彼此有更紧密的联系。

例如，召开信息交流会议。这是为了交流各个不同部门的活动和业务的信息。这里既包括汇报会（就是相互交流信息），也包括传达会（传达上级指示信息）等。

☞会议可以使与会者产生一种归属感

凡是参加会议者，都是该会议的必不可少的组成者，这样可以增加与会者的归属感。每个与会者只消环顾四周，就可知道自己所参加会议的级别与地位。一个参加高层次会议的与会者会产生一种荣誉感。为此，能否参加某一层次的会议往往会成为人们社会地位与政治待遇的象征。

☞会议对每个与会者会产生约束力，要求与会者作出贡献。

会议的决议对每个与会者产生约束力，要求与会者为实现决议而作出自己的贡献。尽管你对决议持保留态度，但一旦形成了决议，也只能服从组织。

（三）会议的作用

我们一贯反对多开会，但必要的会还是要开的。因为会议具有重要的作用：会议是各级领导布置任务、贯彻政策、统筹协调、推动工作的基本方法之一。从控制论的观点看，一个领导机关的基本任务是决策。决策过程有四个环节：收集和分析信息；方案选择、决策；下达决策指令，采取管理行动、控制管理对象；反馈控制。在现代化的管理中，这个过程要充分运用计算机自动化。在我国目前的条件下，实行完全的控制自动化还达不到，只能人机协作，达到半自动化。因此，在现代管理过程中的每一个环节上，会议都起着重要作用。

☞收集和分析信息

目前有的机关还不能利用计算机来储存信息、分析信息，这项工作主要是靠人力来完成。所以，在决定某一问题之前，领导要召开各种形式的会议，请各方面的专家（业务干部）、负责人，一起汇集情况（信息），分析判断，提出各种可行的方案。如某公司研究一种新产品投产问题，首先要召开工程技术

人员会议，分析国内外这种产品的设计方案；还要召开有关工厂的负责人会议，分析该厂生产这种产品的各种条件（设备、厂房、工人等等），研究投产的组织、技术措施方案；还要召开营销人员会议，分析该产品所需的原材料、动力供应及市场预测情况、销售方案；还要召开财务人员会议，分析研究投资及成本、利润情况，研究相应的方案。由此可见，召开会议是收集和分析信息的主要方法。

■ 方案选择和决策

各种可行方案提出后，一般要由领导班子开会研究和比较各种方案的优劣，从中选出较优的方案，提交委员会议，有的还要召开各种代表大会作出决断。仍以上述的例子来说，各种方案提出后，就要召开会议进行研究比较，确定新产品投产的最佳方案。这里的会议在决策中发挥了重要作用。

■ 下达决策指令，采取管理行动

下决策指令，可以采取文件的形式，也可以采取会议的形式。多数是既发文件，又开会作具体布署。以某公司关于新产品投产问题来说，既需要有正式的文件，也需要召开各有关方面负责人会议，对产品设计、新厂房建设、生产组织、工人、干部调配、原材料购置、产品销路等各种工作做具体安排。所以，在实施管理行为过程中，召开会议也是不可缺少的方法。

■ 反馈控制

任何一项决策，在下达指令后，紧接着就要组织检查，以了解决策是否正确，在执行中又发生了什么新的情况、新的问题。这些信息要反馈到领导班子中来，以便根据新的情况采取管理行动，或制定新的决策。领导班子召开决策执行情况的汇报会议，就是信息反馈的具体体现。

（四）会议的种类

会议的种类很多，其划分标准多种多样。按规模分，有大型会议、中型会议、小型会议；按级别分，有中央级、省市级、县级会议直至居民小组会议；按机密与否分，有公开会议、内部会议、机密会议；按参加者身份分，有党员会议、民主党派和无党派人士会议、干部会议、群众会议；按国内还是国外分，有本国会议、国际会议；按参加会议的国家数目分，有双边会议（两个国家）、多边会议（三个或三个以上国家）；按会议的性质，可分为立法性会议、党务性会议、行政性会议、业务性会议、群众性会议、交际性会议；根据工会工作的性质、内容，可分为以下几种：

■ 例行工作会议

通常称为例会，这种类型的会议又可分为两种，一是指领导者对工作中的

重大问题作出决策的会议，例如，全国工会代表大会，定期召开的由上级组织召开的工会工作会议等等。这种会议要研究一些重大问题，制定比较重要的方案、措施。会议议题一般都是事先准备好的，有的要提前通知出席会议人员，会后一般要形成会议纪要，有时要作出决议或者决定。另一种是领导成员之间交流自己分工负责范围内的工作，互通信息，没有预定的议题，多数也不形成会议纪要。这种会一般是定期召开。

㊦ 专题性会议

通常称为业务会议。这类会议多是就某一项工作、某一个问题的召开的，会议任务比较单一，讨论的问题也比较集中，参加会议的人员除了工会领导成员之外，还可邀请党委成员、单位的行政管理人员、工会积极分子参加。

㊧ 联席性会议

这类会议通常是由几个不相隶属的组织为了某一目的而共同举办的会议，或者研究涉及共同的问题而协商召开的。这种会议可以由一个组织主持，也可由几个组织轮流主持，参加会议的成员互相配合。一般来说，这类会议事先要有协商好的议题。出席会议的人员一般职务相等。例如，党、政、工、团联席会。

㊨ 布置或总结性会议

顾名思义，这类会议是为了布置或总结工作而召开的，一般是在一项工作开始或者结束时召开（工作开始时召开布置工作会议，工作结束时召开为总结工作会议，有时也可按阶段进行，布置、总结合二为一），或者在一年、一季、一月的开始或结束时召开。出席会议的人员根据需要确定。布置工作的会议一般要形成对这项工作的安排意见；总结工作的会议一般要形成工作总结报告。

㊩ 座谈会

这类会议比较灵活，会议可大可小，参加的人数可多可少，座谈的内容范围也可宽可窄，一般有事先确定好的议题。这类会议一般是为了交换意见而开。会议一般不形成决议，但重要的可形成纪要。

㊪ 群众大会

这类会议规模大、范围广、参加的人员多。开这类会不是为了研究解决问题，而是为了渲染气氛，扩大影响，以推动某项工作的开展。譬如誓师、动员、纪念重大节日、重大事件。

（五）会议的方式

随着社会的发展，管理活动日益追求高效率，会议方式也有了新的发展。

传统会议的方式是，与会者要集中到一个会议室来举行会议。为此，常出现这种情况：参加会议的人员花在旅途上的时间比开会的时间还要长；由于某主要发言者的缺席，不得不改变议题或议程；因某些关键性资料一时查不到，使整个会议迟迟作不出结论，甚至一无所获。至于秘书人员为与会者的交通和食宿大伤脑筋，更是不言而喻了。为避免上述状况，电子会议应运而生。电子会议又分为电话会议、电视会议和计算机会议三种。但因其成本较高，目前，在工会工作的会议中很少采用电子会议。

二、会议的主持

会议的主持是负责把会议的主要信息传递给听众，调节和控制会场的气氛，并把握会议进程的工作。成功的会议需要成功的主持，掌握开会艺术的工会主席在会议开始时，他会十分明确地把开会的目的首先提出来让与会者明白。开会的过程中，他会以自身良好会风的表率作用、以得体的言行举止的感染力，引导会议。其间，他会细心观察和巧妙处理冷场、离题、争执等种种异常状态，想方设法引导与会者始终围绕议题来进行讨论。当会议快要结束时，他会立即回到开场宣布的主题上来，使会议的结果和主题相符，保证会议宗旨的实现。

（一）主持会议的原则

工会主席要开好会议，充分发挥会议的功能以达到预期目的，应注意把握以下几项基本原则：

要有充分的准备

开会是要研究工作、部署任务、交流经验、以利再战的，有着十分明确的目的性。因此，召开会议之前，领导者应做好充分准备，决不能随意动议，仓促召开会议（紧急会议虽然急促，但它也有必要的准备工作），去打无把握之仗。没有目的就不要开会，要尽可能明确会议目的。没有议事日程就不要开会。只有做好充分准备，才能开有成效的会议。毛泽东同志说过：“开会要事先通知，像出安民告示一样，让大家知道要讨论什么问题，解决什么问题，并且早作准备。有些地方开干部会，事前不准备好报告和决议草案，等开会的人到了才临时凑合，好像‘兵马已到，粮草未备’，这是不好的。如果没有准备，就不要急于开会。”

要解决实际问题

会议是协调人际关系、完成工作任务的一种活动方式。从这个意义上说，会议都有特定的议题，具有针对性。不解决问题的会议是没有召开价值的。有

些会议所要解决的问题，必须是方方面面共同努力才能完成的，会议各方提出的要求可以通过商讨作适当的调整，最终形成使各方基本都能接受的最佳方案。因此，召开任何一个会议，都要自始至终遵循会议既定的议题和日程进行。主持者开始就应讲明会议共有哪些议题，与会者要承担哪些任务，使与会者克服“与己无关”、“听会”的思想，围绕议题认真发表意见，协调关系，避免离题万里的讨论和互相推诿扯皮的不良会风。“议这个问题，你就对这个问题发表意见，赞成或反对，讲理由，扼要一点；没有话就把嘴巴一闭。不开空话连篇的会，发离题万里的议论。”说短话，简明扼要，不重复别人讲过的观点，是解决实际问题的工作态度的体现。与会者围绕议题，达成协议，实现共同的目标，主持者应及时按照多数人的意见作出明确的决定，这就是议而有决，形成决议，并保证贯彻实施。

獯要 提高会议效率

要发挥会议的积极作用，就必须提高会议效率。开任何一次会议都是有代价的，不仅是会议经费的代价，更重要的是人员和时间的代价，必须贯彻精打细算、勤俭节约的精神。我们平常开会只将经费计入成本，很少考虑到人员和时间的因素。从经济学的角度说，一切节约归根到底都是时间的节约。参加会议的人员要占用一定的时间，应将时间和人员计入成本，切实体现经济原则。国外一些企业早已把人员和时间计入成本。通过计入成本，引起工会领导及与会人员对运用会议时间的高度重视。在工会工作中，减少“题山会海”，同时要尽量精减。

会议人员，充分合理地运用会议时间，节约会议投入，提高会议效率，从而促进工作效率的提高。开好会议，提高效率，现在比较公认的是要求做到“会议八戒”：

- (员) 每会必须有一个明确目的，不开无目标的会议。
- (圆) 每会只应解决一个中心议题，不开有许多议题的会议。
- (猿) 会前必须作充分的准备，不开无准备的会议。
- (源) 只召开非开不可的会议，不开可开可不开的会议。
- (缘) 会议参加者必须与会议直接有关，不要让无关的人员参加会议。
- (远) 开会时，必须围绕会议中心议题发言，不要作离题的议论。
- (苑) 表明观点应简洁明朗，会议不能容许讲别人已经讲过的论点。
- (愿) 会而有议，议而有决，不开议而不决的会议。

《人民日报》曾提出开会要实行“五提倡”：“提倡争论，提倡各抒己见，提倡全体发言，提倡不超过一小时，提倡站着开。”如果所有部门都能做到这

五点，那将大大提高工作效率。会议要争取开得短些，紧凑集中些，以解决些实际问题为目的。那种说套话、空话、废话，不解决实际问题的大尾巴会议，人们早已经厌恶了，不知白白浪费了多少人的宝贵时间。明明一小时可以开完的会，不拖它三四个小时不肯罢休。叶剑英元帅曾有首《调笑令·会场素描》的词，给予辛辣讽刺：

头重头重，四个小时听众。
腰斜眼倦肠饥，
左手频看時計。
時計，時計，有点猿心马意。

灑院分发扬民主

主持会议者应当和与会者建立平等的关系，应充分发扬民主，提倡百家争鸣，使领导者能够兼听则明，切忌“一言堂”，切忌先表态。使与会人员能各抒己见，畅所欲言，都能施展才能，提出高见。因此，会议主持者应注意会议的开放性，不能随便地肯定或否定什么，不能搞一人说了算。主持者应在集思广益的基础上，将其中的精华部分吸收到自己的总结中来，使与会者大多数人都感到自己的正确意见受到了重视。

纒要有一个好的会风

党有党风，文有文风，会有会风。会风关系着党风，体现出我们能否发扬党的优良传统作风，因此一定要引起高度重视，不能把它看成一件小事。

好的会风除上面所说的几条外，还应做到人员精干、议程紧凑、讲求实效、纪律严明。要限定出席会议的人员，除了应参加会议的法定人员及有关必须到会的专家和部门代表外，与议题无关者，原则上不允许参加。从管理学的角度说，增加一个与工作无关的人，就增添一分出故障的因素。开会也是如此，多一个与会议无关的人，也多一分会议的负担。在召开大会时，不论有关无关，主席台上领导坐满几排，这种“陪绑”、“照顾面子”式的开会，使有些领导者整日陷入“会海”之中不得解脱，实在是一种浪费。制止“会海”应先从这里突破，使领导从与己无关的会议中摆脱出来。

会议报告者要事先做好准备，有时大会报告者一开始就说：“我没有什么准备……”接着信口开河、漫无边际地作报告，使与会者不得要领，实在不足取。重要的会议应把议题告知到会人员，并提供与议题有关的必要资料。正点开会，反对迟到、早退。首先，在主席台上就座者，应提前坐到台上，到点主持者即宣布开会。其次，对姗姗来迟者要给予批评，责其改正，以使其养成雷厉风行的作风。开会不准时，是松懈懒散的典型表现，责任主要在于会议主

持者。至于中途无故早退，那是无组织无纪律的自由主义，理应受到批评。

开会要厉行节约，廉洁奉公，反对讲排场，摆门面。有的地方和部门开会，利用开会之机，滥发实物、补贴，大吃大喝，游山玩水，这些行为败坏了会风，也败坏了党风，早已引起广大群众不满，必须坚决反对。工会是工人的群众组织，如果没有一个好的会风，势必也会引起职工群众的不满，给工会今后的工作设置障碍。

（二）主持会议的过程

会议的主持一般没有固定的程序，应根据会议的类型和内容而采取不同的程序。但会议程序也有其相同的地方，领导者主持会议的操作步骤一般分为：

㊦确定会议内容

这是会议操作的第一步，没有明确的会议内容，会议将无从开始。确定会议内容必须做到如下几点：

（员）确认问题

工会主席根据上级的工作部署和自己的工作目标，确认一个时期的工作重点，确定所要解决的主要矛盾，确定通过什么样的会议贯彻落实。这是工会主席的主要职责。因此，工会主席必须站得高，看得远，纵观全局，抓住主要矛盾，提出和研究解决问题的办法，这就要求领导者自觉执行党在一定历史时期的路线、方针、政策，一切从本地区、本单位的工作实际出发，实事求是。

（圆）调查研究，收集信息

确认问题之后，就应对这个问题的现状有所认识，更应对这个问题的发展有所预见。这就需要有个调查研究、收集信息的过程。包括征求下属的意见、请教专家学者、走访群众、倾听各方面的呼声等，以达到对问题的全面了解。毛泽东同志说过：“你对那个问题不能解决么？那末，你就去调查那个问题的现状和它的历史吧！你完完全全调查明白了，你对那个问题就有解决的办法了。”

（猿）拟定会议方案

调查研究之后，就能够得出这个会议值不值得开，应着重解决哪些具体问题，解决到什么程度的结论。根据确认的问题，确定会议名称、内容、拟定会议方案，提交工会组织讨论、研究、决定。必要时还要报请上级批准。

㊧做好会前准备

这是会议的具体准备阶段。准备工作是大量的、琐碎的，只有全面、周详地做好会前的各项准备工作，才能使会议有条不紊地进行。准备工作不要求一切都由领导者去做，领导者的任务是布置和检查，保证准备工作落到实处。

会议的准备工作的四个方面，领导者必须做到心中有数：

(员) 思想方面的准备

要明确为什么而开会？会议的中心议题是什么？会议的指导思想是什么？会议要达到什么目的？上级对所涉及议题的指示精神、方针政策是什么？基层和群众中有什么困难、问题、要求和希望？工会主席应带着这些问题，一边学习、领会上级精神，一边深入实际调查研究。只有把上情、下情都弄明白、吃透了，才能使会议方向正确，针对性强，真正解决问题。

(圆) 材料方面的准备

会议需要学习哪些上级文件、政策？需要印发哪些讲话、经验的文字内容？这些都要提前准备出来，该收集的收集，该定稿的定稿，该印制的印制，务必细致周密，不发生差错。

(猿) 物资、生活方面的准备

多少人与会？吃住在何处？至于会场、用车、保健、会余休息等，都需要预先计划，妥为安排。这项准备工作更具体、更细致，因此更要细心周到。

(源) 宣传方面的准备

如果有的会议内容需要及时向社会、向群众传播，应及早安排有关宣传事宜。邀请新闻单位派记者到会采访，并提供材料及其它方便；向上级和有关部门报送会议安排、内容、成果，以便上级掌握情况，并请有关部门支持、配合。

待上述准备工作基本就绪后，可发出会议通知，将会议的内容、要求、范围、会期、报到时间和地点、联系电话等有关事项，提前通知给参加会议的单位或个人。会议通知可用文件或者电报发出，也可用电话通知或派专人亲自通知。

此外，在会议举行之前，还要完成会场布置。包括主席台、会标、标语、话筒、座席名签，以及大小会场等都要进行妥善安排。为了节约经费，一般应尽量利用机关现有的会议室。召开广播电话会议，要注意事先与各有关部门（电力、邮电、分会场）联系，并在会前搞好试播，防止发生故障。

獾会议的进行

会议的进行从领导者步入会场、就座、宣布开会，直至会议结束，这是领导者会议操作的关键阶段。“养兵千日，用兵一时。”会议前认认真真做了那么多准备工作，就是为了在这半天、一天、数天的会期之内开好会议，以达到预期的目的。

如果会期较短，议题专一，不需要在会上讨论，那么按照既定程序进行即

可，一般有开幕、致辞、主题报告、有关报告（发言）、闭幕这几个主要环节。

如果召开大中型会议，议题较多，内容复杂，会期较长，那么工会主席应从以下环节进行操作：

（员）入场

有些工会主席特别是新任工会主席或上级工会主席，是在干部群众面前首次亮相，留给人们的印象相当深刻。因此，入场时更应注意准时、正点、庄重、稳健。每逢大型会议，会议主持者应把在主席台就座者提前召集到休息室或指定地点，以便到开会时能整齐有序地步入主席台就座，切忌晚点或东一个西一个不断往上走，开始就给与会者留下一个不紧张的气氛，形成心理上的懈怠情绪。

（圆）宣布开会

主持者宣布开会，要有开场白（开幕词）。首先应介绍一下与会人员的情况，如有哪位上级领导到会，哪些领导成员与会，哪些方面的代表正式参加会议等等。然后，再着重介绍一下会议的宗旨、议题、要求、会序。开场白（开幕词）应开宗明义，不能拖泥带水，既要把开会目的讲明，又要把重点指出，使与会者有思想准备，为领会会议精神打下良好的基础。李瑞环同志是1985年猿月调任天津主管城市建设的副市长，他上任的“第一把火”就是拆除临建棚，解决群众的“住房难”。经过调查，得知各部门、各系统年内都安排了不少住房改造或新建项目，只不过大都是“自扫门前雪——各顾各”，这样下去，老百姓还得住临建棚。李瑞环决定开个会解决这一问题。宣布开会时，他说：我把各路“诸侯”请来，是以几十万无房群众的名义，向大家借房子。动员大家把准备建房的资金，正在建设的工程，接近完工的房子统统交回市里，由市里统一安排，统一施工，统筹分配，并言明借房和今后还房的优惠比例。这个开宗明义的开场白，避免了会议中的推诿扯皮，为达到协议、组织实施创造了良好的前提。到1985年 圆月，天津建成 圆缘万平方米的住宅，创历史最高记录，让天津人头痛的 缘万多间临建棚，被全部拆除。可见，开场白很重要，它可以让与会者看到领导决策的思路、决策的目的、实施的决心和要求，激发起与会者落实任务的责任感。

（猿）讨论、研究议题

这是会议的实质性阶段。因为工作的研究部署、一系列问题的协商解决，都将在这个阶段中完成。因此领导者应严密控制会议的进程，注意会议进行中出现的新情况、新问题、新看法、新经验，始终保持良好的会风和会场气氛。

主持执行性协调会，主要是布置任务、协调矛盾、组织实施。会议的进行，要严格按照议程，围绕议题落实。届时开展讨论，是要领任务、定任务、找措施、想办法，而不能漫无边际东拉西扯，或者找理由、摆困难、推任务、动摇军心。部署工作，就要鼓励与会者象大庆人那样，发扬“有条件上，没有条件创造条件也要上”的精神。例如，李瑞环同志主持引滦入津工程期间，在一次党委会上，讨论提前于1982年10月1日通水的问题，李瑞环向参加引滦工程建设的某部刘师长说：现在关键看你们铁道兵了。刘师长说：我们力争吧！李瑞环说：“不行。力争啊，争取啊，这些都不行！要确保！要立下军令状，开完会我们就登报，公布到世界上去。吹出去了，再搞不好，可就丢人啦。”刘师长确实感到困难重重。但在李瑞环的一再“激将”下，只好说：“我们保证！”李瑞环说：“好！”手往桌子上一按：“全体通过！摆在我们面前两个前途，一个是进医院，一个是进法院，我们还是争取进医院吧。现在我们就来个关上后门，倒排工期，背水一战！……”“背水一战”的结果，终于在10月1日胜利通水。

布置任务、组织实施要落到实处，有具体的衡量指标，不能含混不清。国外有所谓“落实缘何（即宰谁、怎么回事）、憎谁（为什么干这件事）、宰谁（哪个单位执行，在什么地方执行）、宰谁（谁执行）、宰谁（什么时间执行、什么时间完成）、匀谁（如何执行，准备采用哪些有效措施），可供我们参考和借鉴。

主持政策性研究会和学术研讨会，主要是讨论目标规划、方案论证以及学术交流等。主持这样的会议，领导者首先要放下架子，以平等的态度出现，会上发扬民主，提倡百家争鸣，引导与会者围绕问题展开讨论。领导者应尽量发挥与会者的智慧，集思广益，在众多的议论中，择其精华，善于从各种不同意见中，吸取有价值有见地又可行的东西。会议不怕议论纷纷，就怕沉默无声。无论是目标规划，还是方案论证，如果众口一辞，往往不正常。没有选择就没有决策。“如果你感到似乎只有一条路可走，那很可能这条路就是不该走的。”这句话是有道理的。美国通用汽车公司总经理斯隆在一次主持高层经理人员讨论决策时说：“诸位先生，在我看来，对于这项决策，我们大家都有了完全一致的看法了。”与会者频频点头。这时他说：“现在我宣布休会，这个问题延期到我们能听到不同的意见时，再开会决策，这样，我们也许能得到对这项决策的真正了解。”这说明，有些方案如果没有反对意见，那很可能经受不住实践的检验。主持这样的会议，领导者不必事事都急于统一认识，更不必急于作出结论，有的问题形成了共识，可以初步作出结论；有的问题尚存分歧，可以

放一放，以后再议。

（源）会议总结

会议在即将结束之前，应予以总结。就是把会议讨论了什么问题、取得了哪些共同看法、交流了哪些经验，进行概括性的归纳，向与会人员报告。同时，对下一步工作的安排、任务的落实，进行重点部署。会议总结应本着实事求是的态度，一分为二，既充分肯定成绩，又指出不足之处，尤其对今后努力方向和奋斗目标予以强调，更为必要。

（缘）闭幕

有的会议在总结报告之后，另由主持人简短致辞，宣布散会。如有一些其它事宜，需要向会议参加者说明，亦可在散会时指出。

会议闭幕，标志会议进程的结束。但对于领导者来说，并不意味着万事大吉，自己就可以高枕无忧了。还有一些事情需要过问，甚至亲自动手去做，如：对会务的小结、财务结算、会议代表提出的问题怎样处理、向上级写出报告、下步如何检查落实，等等。只有把这些善后事宜妥善处理完毕，才真正算得上这次会议操作胜利完成。

第二节 摇工会主席讲话艺术在 摇摇摇摇主持会议中的应用摇

摇摇会议正式开始时，在会场主席台上，对会议进程实施负主要指导责任者，称之为会议主持人。一般在大型的会议中，其主持者都不是会议的主要发言人。这类会议的主持者无须多讲话，只要按照会议既定程序，按照会前拟好的主持词宣读就可以了，讲多了反而会喧宾夺主。工会搞大型的会议，需工会主席作报告时，一般由副主席或工会其他领导成员主持。在有上级领导参加的会议上，则往往由工会主席亲自主持。

工厂的日常工作会议，一般是通过会议来部署、下达工作指令，听取执行的情况，征求群众意见，统一思想，协调行动等。一般都是由工会主席主持，在这些工作过程中当然都离不开大量的语言表达。

一、工会主席主持会议的基本要求

在具体主持会议时，不可能也没有必要对每一个会议中主持者该做什么、该说什么都提供一个现成的答案。这些只能靠领导者灵活把握和运用。但是，

这不等于说没有规律可循。有一些基本要求是领导者主持会议时所必需遵守的。

（一）议题突出，宗旨明确

会议主持人是会议的“舵手”，随时把握、驾驭好会议之舟，启发引导大家，始终遵循会议既定的议题、日程，进行充分的研讨，才能如期达到预想的目的。这就要求主持人必须使与会者充分了解议题。开始就要讲明会议共有哪些议题，怎么个开法，有哪些要求，与会者要承担什么任务等。其中，哪一项应由与会者在会上作出决定；哪一项只需听一听与会者的意见，以便进一步补充；哪一项只是告知性地打打招呼，介绍一下情况，暂不讨论；哪一项与会者必须和上级保持一致，只研究怎么协调行动等等。而要与会人员听得明白，那么，主持会议的工会主席就必须讲得清楚，把会议的目的、要求、内容等一一交待给大家，层次要清晰，逻辑要严密，表达要准确，中心要突出。切不可主次不分，轻重不分，内容庞杂，使听者不知所云、无所适从。

（二）言之有度，掌握准时机分寸

开会时往往有这种情况：有时大家意见比较集中，而会议主持人却不能及时总结，提请大家转入另一项议题，便出现了冷场，拖延了时间；在征求大家意见时，有的人一声不吭，有的人翻来覆去，谈不到点子上，越扯越远；也有时人们争论不休，互不服气……

会议上发生了冷场、争论、跑题等情况怎么办？这就要求会议主持人能够细致了解会议进程，掌握与会人员的心理，恰到好处地、适时地对会议进行引导。意见基本一致时，立即终止；意见大同小异时，允许求同存异，及时终止；很难一致时，下次再议；对于离题太远的发言，会议主持者可寻找时机予以引导、提醒，拉回正题。为了不分散大家的精力，不浪费大家的时间，不冲击会议的中心议题，工会领导必须十分注意掌握讲话的时机和“火候”。

领导者还要注意掌握说话的份量和分寸。这也是“度”的一种要求。

语言的份量是由词意和态度两个主要因素构成的。词意是指语言的本意，态度是指表达时所持的表情和情绪。比如，主持会议的工会主席，要批评下级工作人员的工作差错或较大的失误，这里就有个份量问题。如果是个别的、一般性的差错，而批评的份量过重，未免有小题大作之嫌，本人不服气，大家也不满意。如果是较大失误，而批评份量过轻，既达不到教育本人的目的，又给大家一种袒护当事人、文过饰非之感，不能使人闻者足戒。当然，不做具体分析，以理服人，而是无限上纲，乱批一通，也不会有好效果。因此，根据问题的性质、程度，在讲话的时候，就有一个轻重之间怎样才算适宜的分寸问题。

分寸是衡量语言份量的尺度。而要把握好分寸，一是注意词意上的细微差别，尤其是同义词、近义词之间的细微差别。二是注意态度和语调的区别，这种分寸也是会影响到份量的。我们的目的是，既要弄清问题，又要教育职工。指出问题的严重性，进行严肃的批评，不一定非要高门大嗓、声色俱厉不可。语言尖刻，态度粗暴，甚至出口伤人，以挖苦、讽刺、嘲笑他人为乐事，必定造成对方的反感和抵触，不利于问题的解决，也不利于团结。

言之有度，掌握好语言分寸，还表现在说话的质量上。要言之有物，坚持真理。那种说假话套话、大话空话，打官腔、虚假做作的官僚主义，只会得到与会人员的反感、厌恶。

（三）善于调动群众情绪，创造一个良好的会议气氛

领导主持会议，当然希望吸引听众，调动听众的积极性，使他们更多地接受会议精神。因此，针对不同的会议，把职工的情绪鼓动起来，刺激职工的兴奋点和吸引其注意力，就是领导者主持会议过程中充分发挥语言艺术的一个重要课题。

前边讲过，会议有不同的类型，有不同的要求，作为领导就要因会制宜，区别对待，在语言的运用上赋予不同的感情色彩。譬如在庄严的会议上，语言则应注意严肃性、规范性；在欢庆会上，语言则应热烈喜庆；在工作部署会上，语言应清晰、准确、明快；在动员、誓师会上，语言就必须富有鼓动性，以提高人民的决心与信心、干劲和勇气。不同的语言，应和不同的会议、不同的气氛相协调、相配合、相一致。

在会议上，调动职工情绪，要靠真情实感来产生共鸣。不能大喊大叫，捶胸顿足；不能巧言令色，甜言蜜语；也不能低眉顺眼，博取同情。真实的语言，真实的感情，还要靠对群众的信任、理解和尊重。职工是真正的英雄，只要把政策交给职工，把前途和困难向职工讲明，虚心向职工学习、请教，职工是会支持我们、帮助我们的。

调动职工情绪的方法很多，如主持人在讲话中重复使用“我们”、“我们的”、“我们这次会议”这类术语来代表会议的全体成员，而避免使用“您们（的）”这样的说法，以此使全体与会者产生我们是一个整体的感觉。增加会议的凝聚力，让职工感到会议的内容和每个人都有着直接的关系，从而吸引他们的注意力和参与意识。

（四）声音响亮有力，语调应富有变化

领导者主持会议，语调富有变化

领导者主持会议，要让每一位与会者听到他的声音，这是最为基本的要

求。规模大一点的会议，则可借助麦克风、喇叭等工具。领导者作为“领头羊”，说话应该有力，声音宏亮、吐词清楚，节奏适当，声音中表现出自信、向上的力量，而不能有气无力，或者平铺直叙，缺乏活力。领导者通过语调的变化，表达出各种思想观点和思想情感，同与会者产生思想情感上的共鸣，使自己的讲话有较强的感染力、震撼力。庄重、严肃的会议，要求语调平缓、凝重；欢快、轻松的会议，要求语调轻快、流畅。

（五）有头有尾，善于总结

会议既然有开头，也就应该有结尾。会议在行将结束之前，一般说来，领导者应作简明扼要的总结、归纳，将有关信息、讨论情况、所达成的共识，进行概括性的说明。同时，对会后的具体要求、需要落实的工作，加以部署强调。总结应力求客观、符合实际，切不可言过其实，自欺欺人，以致形成不解决实际问题的会风。对会议的总结，在看到成绩的同时，也要及时、适度地指出存在的问题及今后需要努力的方面。会议的总结，往往能起到提醒、强化信息的积极作用。在总结中，应做到以下几点：

第一、要把各方观点加以澄清，找到其中分歧的症结，这有助于消除分歧。

第二、分析构成分歧的因素，有助于缩小分歧的范围。

第三、研究各方观点，了解协调的可能性。

第四、将争论的问题作为会议的主题之一，展开全面的讨论。这是将会议引向深入的一种行之有效的方法。

第五、如某些分歧确实无法消除，就暂时放置一边，不能使之干扰整个会议。

二、会议主持的语言特点

主持会议的语言表达活动，其特点主要表现在以下几个方面：

（一）突出中心、紧扣议题

无论开什么样的会议，都必须事先拟定好一项或几项议题，这是会议的核心和灵魂。从这种意义上说，会议主持者的首要责任，就是组织引导与会者，围绕议题、完成议题。主持者讲话的内容和思路都必须突出强调中心议题，为中心议题服务。

（二）准确、鲜明

会议主持者置身于一个同与会者面对面的语言表达环境中，除传达文件外，通常不宜用书面文稿照本宣科。因此，如果说得没有分寸、不合身份，或

政策精神把握不准，就会使人产生歧义和误解，影响会议效果。所以，语言必须要准确、鲜明。具体一点说，就是遣词用句要字斟句酌，确切地表情达意，如实地、恰如其份地反映客观事物的实际面貌。“鲜明”是在“准确”的前提下而言的，只有准确才能谈得上鲜明，而鲜明则能够把要说的意思更突出、更清晰地表达出来，增强其准确性，使与会人员更好地把握会议精神。

（三）精炼、概括

精炼就是简洁、洗炼，要言不繁，言简意赅；概括是在接触外界事物后，把综合感觉到的材料加以归纳整理、改造，找出规律性、本质性的东西，使之上升到理性和理论的高度。精炼和概括都是对事物的认识达到精辟透彻程度的反映。如果对客观事物复杂的内部联系和本质缺乏深刻的了解，头脑里只有一堆芜杂纷乱的印象，那是无法表达得精炼、概括的。

（四）严谨、灵活

严谨，是指会议主持者讲话力求周全而没有漏洞；灵活，是指临场随机应变，临时调整、变动会前准备的讲话提纲，以适应变化了的情况。

为了达到会议预期目的和不讲错话，会议主持人往往在会前经过反复思考，拟出讲话提纲和腹稿，从讲话的顺序、结构到重点内容，都成竹在胸。但是，即使准备得再充分，临场听众的反应在会前也是无法完全估计到的，所以，会前拟好的提纲要留有余地，带有某种程度的“弹性”为好。这样，在主持会议过程中，既不轻易离开提纲随意发挥，又不把提纲当框框束缚自己，可以根据会议的实际情况和与会人员的意见及时加以适当发挥。

（五）通俗、易懂

参加会议的人员，不可能都是一个知识层次、都有相同的理解水平。会议主持人不能不看对象，不管效果，在讲话中大谈某些艰深难懂的东西。即使是政策性、专业性、学术性较强的会议，主持人也要用朴实无华、浅显易懂的语言来表达深刻的内容，把深奥的道理浅显化，使更多的与会人员不感到枯燥艰涩。这就要求工会主席具有较高的政策、业务或者学术水平，同时又具有深入浅出的语言表达能力。通俗易懂的语言不但让人容易听懂，还会给人一种亲切朴实、平易近人的感觉，能缩短主持者同与会者的距离。当然，通俗不是浅薄庸俗，这是毫无疑问的。

（六）幽默、生动

幽默是机智思维的结果。幽默是语言闪烁着智慧和文明的火花。一定程度的幽默感是哲理和情趣的统一，它反映了会议主持者自信、乐观、豁达、充实的精神面貌和风度。生动主要是讲话感情色彩强烈、丰富，使与会人员对主持