

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

成功有约—高教会计手册



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对交换意见的重要性，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，就算看了也不一定能完全理解。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，以便其作做好准备。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项事宜。

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予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，并不意味着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。

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。主席原则上只应考虑邀请下列两类人士与会：

1. 对实现会议目标有潜在贡献的人。会议既然是以目标的实现为导向，因此主席在决定与会者人选之际应优先考虑的，便是邀请对实现会议目标有潜在贡献的人参与。但这并不意味着这些人非出席会议不可，因为主席有时可以在会议之前约见他们，并征求他们的意见。这样做，将可免除他们出席会议。

2. 能够因参与会议而获得好处的人。让这些人参与会议，固然有助于会议功能的发挥，但主席也可故意不邀请他们参与，而只在会议之后，将开会的结果通知他们。

主席对于难以分辨是否应该邀请的人士，最好能采取“宁可邀请，而不排斥”的原则，邀请他们参加，以免遗漏。

需要特别留意的是，与会者人数不宜太多。理由有三：第一、会议的成本非常昂贵，因此没有必要出席或列席的人士，尽量不要让他们参加。第二、在定好的会议时间内，与会者人数一多，则每一位与会者的平均参与机会将随之减少。第三、与会者人数一多，沟通将趋于困难。例如当与会者只有 3 个

人的时候，沟通渠道只有 6 个；与会者增至 4 个人，沟通渠道增至 12 个；与会者增至 8 个人，沟通渠道增至 56 个；其余依

此类推。沟通渠道越多，与会者对信息的掌握能力将越低。

一般管理者所公认的较理想的与会人数，是 5—7 人。因为在这样的人数下，不但沟通不致发生困难，而且与会者普遍拥有较多的参与机会。倘若与会人数甚多，譬如多至 20 人以上，主席可以视实际需要而采取分组讨论方式，处理各种议案。

一名员工每次参加企业会议，都会使公司受到某些方面的损失。因此，实用经济学要求每份邀请都必须有建设性作用。假如一个人并非必须参加会议，他的时间就能在其它方面为公司多作贡献。而且，没有兴趣的出席者会造成妨碍。

要把每一位参加会议的人都看作资源。资源的利用应按照需要，而不是多多益善。一间拥挤不堪的房间可能使参加会议者泄气、不能实现自己的目的。

为了从每个资源得到最大好处，管理部门既不能把与会者的责任和技能认为是当然的，也不能假定其个人目的和公

司的目的之一致。人们希望从会议得到的东西往往不是会议主持人所确定的会议目标。

要把企业会议看成是一个若干个人的群体，他们必须互相影响以完成某项工作；不要单纯问谁应当参加，而要问为什

么参加。下面是请你考虑的一些因素：

- 参加会议的人将在多大程度上涉及会议的行动后果？
- 这个人在中心议题的专门知识方面，是否确有需要或能有所贡献？
- 这个人以前对这种情况，有没有经验，或者与所涉及的

议题或人物是否有特殊关系（例如代表某一特殊利益的小组）？

- 级别或地位是否适合于这个小组？（下级职员和他们的上司在一起参加的时候，心理上常会不自然，以至于影响他们反应的质量和真实性。）

- 假如要做决议，这个人是否能做（他不应是一个从属的人，这种人可能缺乏完整的全面知识和适当的权威）？

- 他是否具有行政或法律责任来进行审查或决定？

- 为帮助会议开得成功，这个人能不能通过抵制已知的意见以形成均势，提出一个不偏不倚的客观见解，或发挥评论者或媒介者的作用？

- 他的才能或职责是否与其他与会者重复？

- 由于某种理由，他或她的出席是否会妨碍会议的总体成效？

- 是否时间、工作量及其他因素都能使与会者安心参加全部会议，而不是人在心不在？

三、会议时间及地点的确定

□ 选择时间

主席在选择会议时间时，首先应该考虑的便是自己的时间，这样能使自己准备充分以及方便自己的作息时间。这种作法并不表示主席是一位以自我为中心的人，因为主席既然是会议成败的关键性人物，在选择会议时间时，自然应以适合自己的时间为优先考虑。这是一种实事求是的作法。其次，主席也应该考虑方便与会者出席的时间，以及为与会者所喜爱的时间。倘若与会者对会议时间有所不满，则会议目标的实现，势必遭受不利的影响。

会议时间必须包括起止时间。经验显示，绝大多数的会议都只列明开始的时间，而无结束的时间。这样的作法有两种严重的缺陷：第一、与会者无法对会后的工作预作规划。第二、会议的效率势必降低，因为既然没有终止的时间，本来一个小时可以结束的会议，则可能被拖到三个小时才结束，这不幸应验了帕金森定律——工作将被延伸，以便填满可供完成工作的时间。为了避免上述两种缺陷，每一场会议都必须列明结束时间，而且都必须按照这个时间准备结束。就算有些会议——譬如说解决问题的会议——难以确切地把握结束时间，但主席至少应指明会议大约会在哪一个时间结束。

为了避免会议过分冗长，有些管理者故意将会议安排在距午餐、某种活动或是下班之前不久举行。这是一种可以考虑采取的方法。

至于一场会议到底应为时多久，这虽无一致的看法，但多数的管理者均同意，以不超过一个半小时为限，因为一般人能保持注意力集中的时间，最长大概不超过一个半小时。（这大概也可以说明何以大多数电影的放映时间，都在一个半小时左右。）但若会议中所探讨的是极其严肃的或是极其困难的课题，则一场会议的时间以不超过一小时为宜。但这并不是说一场会议不能长到两小时以上，因为一旦议案多，则会议时间将不能不相应延长。但须注意的是：一场会议的时间超过一个半小时，则中途应腾出若干时间作休息之用。

最后，我们还想提醒你：例如主席不坚守原定时间主持会议。则宁可另择时间开会，而不应轻易找人代为主持。重要的会议，更特别要遵守这个原则。

□ 选择地点

许多人在从事会议规划时，都以“方便”——主席的方便以及与会者的方便，作为选择开会地点的依据。这样做并不妥当，因为“方便”只是选择开会地点的诸种考虑之一。会议地点选择，至少应顾及下列七个条件。

（1）场地必须有空档且可供使用。

（2）场地必须够大以便容纳与会者及视听器材。有人认为平均每一位与会者若能拥有 1.5m² 的空间，才算理想。

（3）必须拥有包括桌椅在内的适当家具。会议时间愈长，所使用的桌椅愈应让与会者感到舒服。不过，却不应该让与会者舒服到无心开会的地步。

（4）必须拥有充足的照明及通风设备。

（5）必须能免于声音、电话、访客等干扰，以防与会者分心。

（6）必须令主席及与会者大致方便。

（7）成本必须低廉。

以上七个条件之中，前四个可视为任何会议地点的必备条件，缺一不可，

但后三个条件则往往因相互冲突而无法同时具备。例如为节省开支及让与会者大致方便，主席将会议地点定在与会者办公室的附近。但是，由于会议地点太接近办公室，所以在会议进行中常有电话或访客的干扰。此外，与会者也常在会议进行中伺机进出会场。反过来说，倘若为了让与会者专心开会，主席遂将会议地点改在远离与会者办公的地方。但是会议地点遥远，不但使与会者感到不便，而且也使会议成本因而提高。许多管理者对会议地点的选择都有这样的共同认为：一般性的会议或是为时较短的会议，原则上应在与会者办公室附近召开，但是特别重要的会议或是为时较长的会议，则应选择远离与会者办公室的地方召开。

在其它条件相同的情况下，如果会期短，最佳会址是大多数参加者旅途最短的地方。如果会期较长，那么，旅途远近就不如主要商业中心或人们常去的地方重要。

越来越多的机构发觉机构外的会址能增加会议成功的机会。有些企业报告说，多样化的会议地点能激发兴趣，并为常规功能增加新的方面。而且，它为会议的便利、服务工作和可能安排的项目提供更为广泛的范围。

没有一个时间或一个地点对所有的会议都是最佳的，但是对每一个集会来说，都有它的最佳时间和最佳地点。要确定一个大家都方便的时间，应在安排之前和主要的参加者联系。任意安排的会议对一些参加者可能不便；在这种情况下，或者是他们的正常工作，或者是会议本身会遭到损失。每日的不同时间对机警程度和精神集中程度会有影响：下班以后开会容易身心疲倦、与个人计划冲突，而饭后立即开会则正赶上感受能力低的时候。

还要记住，拖长开会时间导致效果递减，那些以鼓励创造性思维为目的的会议尤为如此。

一般说来，少开会比多开会好，但是“开足够的会”的含义，取决于实用目的。当会议目的是协调或检查时，定期安排比随时召开好；在重要项目的最后阶段，则每天开会可能是恰当的。

□及早提前预定

在计划开始时就预定地点——如有必要，可以是暂时性的，这样做有百利而无一弊。最好的开会地点要及早预定。最受欢迎的开会地点时常要提前五年预定。围绕可供使用的场地和设施设计方案，比物色完全适合于既定方案的设施要容易。

初步的寻找场地可以通过邮件进行，条件是你能提供你的要求细节的概要和拟议的各个日期。招标应包括下列各项：

- 活动的一般安排（附上以前类似活动的方案有助于场地管理部门参考）。

开会场地的要求——分别对圆桌讨论小组、群众大会、陈列区、宴会等提出要求；说明每项占用的具体时间，以及参加的人数等。

- 简述拟议的社交活动。
- 说明是否需要特殊场地、设备、伙食或人员条件。
- 套房、单人房间、双人房间各需若干，并说明与会者住宿的天数。

你在和场地管理部门初步函商时，最好限于要求下列各项：可供多大场地、价格表及平面图。在预定大会地点时，大多数财务细节是可以磋商的。最终预定场地应以亲自视察建筑物为准，平面图可能靠不住，亲自视察实际结构装置。

□彻底视察开会场地

大会管理人和会议物质安排的负责人应视察拟议中的会议场地。适当的核对细目应包括下列各项：

- 检查考虑中的全部会议室或场地。不要认为任何两个房间都一样；要检查每个房间的物质条件，以发现不合适的照明或通风、不方便的休息室、妨碍安静的通道或出口、不恰当的场地分配及其他问题。如果怀疑一个房间是否能容纳会议要求的座位数字，就坚持试摆以核对容量。
- 随意抽查一个单人房间、一个双人房间和一个套房的设备。特别要警惕所谓“二等”设备，因为有些旅馆把客人分为社会的和参加会议的。检查家具、床铺的质量以及全面清洁情况。
- 检查登记，会议管理以及其它后勤所在地。要便于进来的客人寻找，便于到达所有的会议地点，并有加锁的储藏处。
- 检查膳食供应。要求提供过去的各种菜单。在没有旅馆人员陪同下，检查每一个餐厅的一般伙食。注意服务质量和员工态度。
- 假如被指定的房间不在同一层楼，则须检查电梯的服务情况。参加者来往于各会议室是否会发生困难、造成延迟以及使会议停顿。
- 检查可得到的服务项目、营业时间和社交与娱乐活动的费用。
- 确定来往于会场及社区之间有无交通及停车便利。

□签订书面合同

会议和大会已经成为许多旅馆和会议中心的重要收入来源。他们渴望获得你的业务，渴望使你满意。大型会议几乎每一个方面都可以谈判：房租、宴会费用、会议场地、宣传邮件以及其它大量细节，都可以讨价还价。

一旦谈妥一切细节，极为重要的是把口头协议变成书面形式，分别详列每项具体安排。你的最终合同或协议应包括如下的细节：

- 确定全部会议场地，包括每个房间的名称及可供使用的时间。餐桌座位安排、视听器材以及其它设备的图表都应草签并附于协议书。
- 确定保证的客房间数、房费表以及——如果是美国式——包括的伙食及服务。如有可能，应列入开会团体大多数人的到达和离去日期、房租起算和退租日期以及不受约束的客房退房日期。
- 确定由旅馆提供的免费商品和服务（例如会议室及其布置，特别装饰，欢迎会的音乐和酒，飞机场接机，特别的娱乐活动，工作人员伙食，电影放映员及其他额外人员）。
- 确定小费安排，包括用餐、整理房间的女工、共同使用的侍者及其他人员的拟议小费费率或者在房间全部帐单上增加一定的百分比作为服务小费。
- 确定任何特殊安装或改装，增加特别人员、服务或设施，并明确开支怎样负担。
- 确定预定和开票手续，包括你的单位为宾客承担财务责任的限度。
- 建立个人信贷，并列明应向参加者个人直接收取的费用。
- 指定可以取消预定而不向你单位收费的一段时间或最后期限。

将协议细节——不管多么细微——写成书面合同的重要性，无论怎样强调也不为过分。随着会期临近，应经常与场地管理部门保持联系。人员、旅馆装修或其它变更都可能对会议计划产生重大影响。密切联络会有好处。

四、会议议程的拟定

顾名思义，议程即是会议的程序表。议程所涵盖的除了足以实现会议目标的各种议案之外，还包括与会者姓名、会议时间以及会议地点等项目。

主席在编排议程的时候，最好能遵守以下两个原则：

（1）按照议案的轻重缓急编排处理的先后次序，这就是说越紧要的事项越应排在议程的前端处理，越不紧要的事项则越应排在议程的后端处理。这样做的一个好处便是：就算在预定的会议时间内无法将全部议案处理完毕，但起码较紧要的议案已被处理过。那些较不紧要的议案，则可另择时间处理，或是并入下次会议中再予处理。

（2）每一个议案应预估所需的处理时间并明白地标示出来。假如能这样做，则主席可让某些人只参与与他们有关的某些特定议案的讨论。这即是说，假如议程中明示几点几分到几点几分被分配于探讨某一议案，则主席可以故意让某些人迟到（即令某些人在涉及他们的议案被讨论之前几分钟才进入会场），也可以故意让某些人早退（即令某些人在涉及他们的议案被讨论之后离开会场）。这样做，显然可以节省与会者的时间。不过，会场的秩序将不免受到干扰。因此，主席只能有限度地容许迟到或早退。

有些主管在主持会议时并不准备议程，这是一种很坏的习惯。议程不仅能够规范会议的内容，而且也足以约束沟通的次序与沟通的节奏。一旦会议欠缺议程，则会议的内容势必不确定，沟通的次序势必杂乱，沟通的节奏势必太快或太慢。换句话说，欠缺议程的会议是注定不具实效的。为了改变这种不良的习惯，每一个机构都应考虑采取政策性声明，严格要求拟妥议程之后才准许开会。

为让与会者对会议及早作准备——包括心理准备及实质准备——议程应随会议通知事先发给与会者。

虽然并非所有会议都需要正式的议程，但是与会者至少应当事前有所了解，以便做好准备。议事日程是受到尊重还是被忽视，这与管理部门对它的利用程度是成正比的。

但书面的议程有另一个重要好处：会议领导者将集会的目标写成书面的议程，有助于会议目的的具体化。这样，议程就能使会议按照既定轨道进行，让主持人能集中他的精力去处理参加会议人员彼此之间的相互影响。

五、会议通知的派发

很多会议召集人，常常为送发适当的会议通知而头痛。

这可能是因为他们的疏解所造成，也可能是因为他们太过匆促地决定召开会议，以致欠缺足够时间作妥善的斟酌所造成。

一份良好的会议通知，在内容上至少应包括下列五项：

- (1) 开会的时间（包括日期及起止时间）。
- (2) 开会地点。倘若开会地点并非与会者所熟悉，则应附上确切的位置图及交通路线图。
- (3) 会议的目标。
- (4) 与会者须事先准备的事项。
- (5) 其他与会者的姓名。

一般的会议通知最好是在开会前一个星期寄到与会者手中，因为现代人在安排各种活动时，多半提早一个星期作规划，而且一个星期的时间大概足以做好开会前的各种准备工作。超过一个星期的会议通知比较容易被遗忘，因此当你有必要发出超过一星期的会议通知时，你最好能在开会前两三天

设法再向与会者提醒开会时间。除非是紧急会议，否则不要发出短过一星期的会议通知，因为太匆促的通知，不但令与会者来不及作好会前的准备工作，而且也很容易令他们觉得会议召集人把他们当作“呼之即来”的人物看待！

会议召开前的细节问题：

(1) 礼仪的提示

一个成功的会议，必须避免可能出现激发不愉快的根源。大多数小的不愉快可以用一般的礼仪去避免。下列的礼仪提示——常被忽视，因为它们似乎是显而易见的——对任何会议的成功都有积极作用。要建立一个备忘录卷宗并指定专人来检查这些细节：

- 每次会议都适当地预先通知与会者，明确说明会议的性质和宗旨、开会时间、地点和大致的会期。
- 当需要下级人员参加一个特别会议时，应与部门领导协调，如果部门领导本人对这个会议有兴趣并希望亲自参加会议的话，则尤应如此。
- 把与会者按姓氏笔划列在会议记录本或与会者名单上，并把会议领导人姓名列在最后。在有些会议上，如果有级别远远超过其他出席者的主管人员参加，可以把他的名字写在最前边，其他的人仍按姓氏笔划排列，会议领导人列在最后。
- 介绍陌生人、新来的人或访问者，并把他们的特殊关系告知小组。
- 会议的取消或延期，应尽可能及早通知，并说明日程变动的理由。
- 如涉及外部的发言人或讨论会参与者，应确定联络安排无误。
- 应该用个人电话或书信向特邀发言人、对会议成功有突出贡献者、或用口头致意还嫌不够的人，表示感谢。

(2) 怎样促使参加

要开会有效率，与会者不仅身体出席会议，而且精神上 and 感情上也要一齐投入。参与者会成为有效会议的宝贵资源，还是障碍，取决于活动的安排方式。在某些小组，即使最优秀的人也可能没有作出明智的反应或没有做到

合理的共同讨论。有些组转变了话题，对不重要的问题争论不休，而且尽管有细心的筹划，仍然忽略了生死攸关的重大问题。要使会议得到最好结果，管理部门必须预先考虑参加会议的人彼此间将如何反应。

在工作人员会议上或类似的小组讨论会中，个别参加者的冲击和影响大大加强——他所能设置的障碍也大大加强。由于安排更多人参加会议，预测与会者相互作用的问题就变得更困难了。

与会者的人数有时在确定战略方面成为决定性因素。有些权威人士说，一个有效的圆桌会议，18人是最大限度。假如目的是解决问题，则4—7人最合适，12人可能就到了极限。

六、会场的布置及座次安排

□会场的布置

布置会议场地，应考虑会议的性质及与会人数的多少。例如在提供信息的会议里，倘若人数众多，则以不设桌子的戏院式安排或是设桌子的教室式安排较为理想。在解决问题的会议里，假如人数不多，则最理想的安排是让每一位与会者均环绕桌子而坐，这样可方便每一个人跟其他的人进行多项沟通。再如在培训会议里，如人数不多，则可与与会者坐在马蹄型的桌子的外圈，这样不但便于与会者与主席之间的沟通，而且也便于与会者跟与会者之间的交流。但若人数众多，则最好是将与与会者分成若干小组，每一小组各聚在同一桌子周围。这种安排的好处在于方便分组讨论及综合讨论。

座位编排与会议成效的高低具有密切的关系。除了座位的安排之外，在布置场地时，你仍须注意以下几项：

（1）应先决定准不准在会场吸烟。倘若准予吸烟，则应准备烟灰缸。倘若不准吸烟，则不能让烟灰缸在会场中出现。此外，你最好能在会场中张贴不准吸烟的标志或文字。当与会人数众多时，你也可以按实际需要，将座位区分为吸烟区及非吸烟区。

（2）如与会者之间彼此并不熟悉，则应考虑是否事先准备姓名卡片。

（3）准备视听器材。黑板（白板）、白报纸、甚至幻灯机、投影机与放映机等应该被视为一般会议可借用的基本工具。但要特别注意的是：幻灯机、投影机与放映机所投射出来的文字或图形，应让全部与会者都能看清楚，而且它们应准备就绪以便随时启用。

（4）除非是较长的会议（超过一个半小时的会议），否则尽量不要提供茶点，以防与会者分心。

（5）当议程甚短且无需作记录时，可考虑采取站立的方式开会。

不论你对会议的规划有多详尽，不论你对会议的准备工作有多周全，倘若在开会前你对会场不作最后的审视，你都可能会功亏一篑。墨飞法则之中有一则很具警惕性：假如任何事情可能出纰漏，则一定会出纰漏，而且就在最不应该出纰漏的时候出纰漏。

许多业务会议中途搁浅，因为物质上的不舒适影响思考和倾听。如果会议室没有外部干扰和噪音，空气流通，温度控制适当，思维就能最好地发挥作用。理想的会议室应该是座位不拥挤，视线好，听得清楚，照明要明亮而不耀眼。这种综合的环境条件比你想象的难以找到。

桌椅和发言人讲台的实际布置不仅取决于开会的人数，而且取决于会议的目的：

拍卖会：其座位安排要求全部听众能看清楚喊话人及他手中所拿的东西。由于这种会议往往处于独断独行，不需等待反应或小组讨论，因此座位布置可采用下述两种形式：

· 剧场式——选用现成的礼堂，或将椅子排成一行一行。开会的时间长短是至关重要的。要知道即使是最好的剧院，备有最舒适的座位，也很难期望观众集中注意力超过两个半小时，包括中间休息半小时。

· 教室式——如果需要作记录，或者是超过两小时的会，就用带写字板的椅子或布置成排桌子。两个人一张 2 米的桌子才适于工作以及安放玻璃杯、水瓶和烟灰缸——如果需要的话。（记住要使吸烟者与不吸烟者分开

来坐。)桌与桌之间要保持适当距离,以便开会时座椅的搬动和参加者的走动。

解决问题的会或培训会:这类会要求参加者彼此看得见以及看得见主持人或任何展示。这种会往往要求“共同负担”领导,座位的安排要便于鼓励个人参与和小组讨论。具有高度领导能力的人能成功地领导一个25人的讨论小组,但多数权威人士同意7~12人的小组效果最佳。参加者团坐桌旁最为舒适。座位布置建议如下三种方式:

- 圆桌式——如每个小组限于8人以下,而且无需使用黑板或其它展示品,就可用此种形式。主要的好处是参加者能彼此看得清楚。桌子不一定是圆桌。一张长方形桌,主持人坐在桌子的一头,便于使用黑板或其它展示品。但坐在桌子另一头的人稍有不利。

- 马蹄形式——U字形可能是最普遍的形式。这种形式需要三张或三张以上的桌子排成U字形,主持人坐在离U字型一端稍远的第四张桌子。

对于一个12人的会来说,这种形式的座位布置需要一间最小为6米×9米的房间。

- V字形式——这比U字形差些,但往往是唯一实际可行的解决方法。这种斜向排列可以更清楚地看清主持人及展示品,但坐成直行的参加者就不能彼此看得很清楚。

依据会议的形式、内容、要求及会场的条件不同,会场布置的方式和内容也是多种多样的。但无论会议规模大小、会场的设施如何,作为会场布置的内容都不外乎这样三大类:

主题性布置主题性布置就是为显示会议主题所进行的布置。会场的主题性布置的内容包括会标、会徽、台幕、会场标语及主席台和会场座席布局等。它体现着会议的名称、标志、会议主题和会议组织者的意图,是会场布置的最主要的部分和重点。

在谈到这个问题的时候,还需要特别指出的是:在实际的会议活动中,有很多人士对会场布置中的所谓“主题性布置”的理解过于狭窄,一谈到会场布置时,他们总是觉得只有对会议的会标、会徽的布置才属“主题性布置”,才和会议的主题有联系,而对会场内与会人座席的布局形式是排除在外的,总以为会场内座席布局的问题就是一个坐椅的问题,“只要能坐就行了”。其实这是一个误解。会场内与会人员座席的摆放形式(布局),直接体现了会议的性质、功能、主题,若对会场座席摆放合理,能够满足与会人员特定的心理需要,可以对会议的成功产生很重要的、很微妙的作用。所以,对会场内座席布局的设计与摆放也是主题性布置的一个方面。

附属性布置附属性布置是为了保证会议的正常进行和取得满意的效果而进行的一些必要的设备、器材的安装。在实际的会议活动中,凡大型会议和一些具有特别内容及要求的会议,在对会场进行了一些主题性的布置之后,还要对会场内的扩音、录音、照明、投影、幻灯等设备和器材进行安装、调试和布置。会场的附属性布置是为了满足会议活动的特定需要,保证会议的效果而进行的一些必要的布置,并不是所有的会议都要做的,哪些要做,哪些不必要做,这要根据会议的形式、内容和会议组织者的要求和会场内的现有条件确定。

装饰性布置对会议的场所进行的装饰性布置并不是会议活动的必要条件,因而也不是每一个会议都要完成的。会场的装饰性布置仅仅是那些为装

饰会场，渲染特定的气氛所进行的布置，通常是指用旗帜、花卉、灯饰、工艺品陈设等，对会场所施加的装饰。在实际的会议活动中，对会场进行装饰性布置，一般多用在一些对会议的现场气氛有特别要求的会议，如一些庆祝会、表彰会、联欢会、纪念会等。

会场布局会场布局就是会场内可供与会人就坐的座席的摆放形式。会场布局是显示会议的功能和主题的一个很直观、很重要的方面。在会场内，与会人座席的不同摆放形式，具有着不同的含义和象征。在设计会场的布局时，在从场地的实际情况出发的前提之下，应尽量做到与会议的主题相一致。在安排会议时，会场布局因会议的形式、内容、会议场所的实际条件不同而可有各种各样的可供采用的方案，究竟采用哪一种方案，会议工作人员可提出建议，最后由会议领导机构或会议主持人确定。下面列举的几种在实际会议活动当中常用的会场布局形式，可供参考：

□ 座位安排

一般人走进餐厅、音乐厅、戏院或球场，都会刻意地选择最有利的位。但奇怪的是，当他们走进教室或会议室，却往往会选择极其不利的位置。在教室内，他们尽量坐在远离讲台的位置，以便置身于教师的视野之外！在会议室内，他们多半选择令主席及其他与会者忽视他们存在的死角地带！

何以一般人会那样不重视会议室内的座位呢？理由大概有二：第一、参与会议的人多半不了解会议对他们的事业到底有多重要，他们至多只是把会议当作日常工作的一部分看待；第二、他们认为置身在不显眼之处较为安全，也较为舒服。这是严重的错误！会议是说服他人接受你的意见的一种场合，也是让你获取成功的一个途径。因此，会议室内的座位应审慎选择。下列的几个原则，可供你参考采用：

第一、切忌选择令人忽视你的存在的位置。你应选择容易令人——特别是令主席——看得见你的地方，因为能令人看得见才能引人注意，能引人注意才能受人认知，能受人认知，才能发挥影响力。假如会议桌是长方形的，则你最好是坐在面对主席的会议桌的另一端，或坐在接近主席的左右两边，以便增加你跟主席沟通的机会。倘若会议桌是带有双翼的长方形桌子，而主席坐在长方形一边的中央，则你应选择双翼末端的位置，因为在这样的位置你可以通过桌面与主席交谈，而不必通过其他与会者的头部与主席交谈。倘若会议桌是方形的或圆形的，则你应坐在面对主席的位置。

第二、平常多观察主席在会议中的举动。假如主席有咨询邻座者意见的习惯，则要争取这个可以扮演“顾问”的角色位置，以增加对主席的影响力。

第三、在任何会议场合，你的顶头上司若坐在你跟主席之间的位置，则对你极端不利的，因为主席如果朝你这方向发问，你的顶头上司势必抢走你答复的机会。你应调整位置，最好是坐在你的顶头上司的对面，因为一来主席与你对话的机

会不会被你的顶头上司所垄断，二来，你在顶头上司发言之后再为他作补充时，不但全场的视线集中于你，而且你可跟顶头

上司一唱一和地增加对其他与会者的影响力。

第四、倘若会议桌上摆置投影机、放映机等视听器材，则不要坐在该等器材之后，以免令自己的位置被贬低到该等器材之下。

第五、倘若你想在会场中选择有利的位置，则切记：不能迟到！

第六、不论你如何选择有利的位置，有一点你必须随时留心：那就是千万别坐在主席的位置上！

七、会议主席和主持者

□会议主席的素养

在任何一场会议中，主席均要扮演多种角色，以及从事多次的角色转换。由此可知，要成为优秀的会议主席并不是一件容易的事。现在，看看一位卓越的主席所应具备的素质。

1. 思考清晰敏锐

尽管主席没有必要成为参加会议的人群中思考最清晰敏锐者，但他若想获得与会者的尊敬，他的思考至少应比大多数的与会者更加清晰敏锐。只要主席能在会议之前多作准备，则他的思考能力一定可以大大提高。

2. 善于言词表达

主席对语言应具有高度的掌握能力，以便将自己的思想观念准确、无误地表达出来。他必须能够以语言推动讨论、疏导与会者的思维方向，以及在会议的各个阶段总结所取得的成果。

3. 良好的分析能力

主席必须懂得如何澄清问题，透视问题的每一个层面，指出每一种见解的利弊得失，以及分辨事情的轻重缓急。

4. 抱着对事不对人的态度

主席必须使每一位与会者的意见，都能得到其他与会者所关注。即使主席本人对某些与会者的某些观点有所偏爱或厌恶感，他都不应以他的个人好恶影响他对事情的判断。当他想提出个人观点时，他必须告诉与会者他是站在个人立场发言，而并非以主席的身份说话。

5. 公正

主席在会议中绝对不应有袒护的行为，因为他一有这种行为，不但足以阻碍进一步的讨论，而且将使与会者——甚至包括被袒护者在内——对他失去信心。

6. 具有耐性

有些与会者在发表意见时往往辞不达意，另一些与会者则可能在群众面前因感到胆怯而回避发言。面对这一类的与会者，主席应主动提供协助与鼓励；要做到这一点，主席非具有高度的耐性不可。

7. 能灵活地应付“挑刺”人物

与会者之中、难免会有少数“挑刺”人物存在，诸如有高度偏见者、喜爱垄断发言者、火气特别大者等。主席必须能够在不冒犯他们的前提下，有效地对付他们。

8. 沉着并自我约束

为了激励与会者信心，主席除了应表现热诚与果敢的态度之外，须保持沉着坚定，并自我约束。他应避免在幕前过度地暴露自己。比如不应放荡不羁地发表自己的意见、垄断发言或理论说教等等。

9. 具有幽默感

幽默感对消除紧张气氛，以及令会议顺利进行具有很大的作用。主席在运用时应特别注意避免轻浮或浅薄的话语。

□主席在会议中的角色

有人说：“会议的主席有如乐队的指挥。”这句话只说对一半。会议的主席固然有如乐队的指挥那样具有举足轻重的作用，但是担当会议的主席却

比担当乐队的指挥更加困难，因为前者在主持会议过程中需要扮演多种角色，而后者在主持演奏过程中则始终扮演同一角色。现将主席在各种会议中所扮演的角色阐释如下：

1. 提供信息

在这一类会议中，主席所扮演的角色是信息的提供者。主席不但要令与会者了解信息的内容，而且要避免使他们对信息产生误解或曲解。为了达到这个目的，主席应尽量避免以单向说教的方式垄断整个会议，而最好是能腾出一些时间（比方说 10% 的时间）解答与会者的疑问。在这种情况下，主席又扮演了解说者的角色。

2. 培育训练

在这一类会议里，主席所扮演的角色是传道、授业、解惑的教师。主席的参与程度要视课程的性质，以及与会者对课程的熟悉程度而定。例如课程本身颇为深奥，而且与会者对该课程相当陌生，则主席的参与程度恐怕非高达总会议时间的 75%—90% 不可。但若课程本身很适合采取专案讨论或

角色扮演等方式进行，那么即使与会者对该课程不甚了解，主席的参与程度大概可以降低到总会议时间的 50% 左右。再

如与会者对课程相当熟悉，而且课程本身又适合广泛的讨论，则主席的参与程度甚至可以减至总会议时间的 20%。

3. 宣传政策

在这一类会议中，主席为使与会者接受新政策，他首先必须扮演提供者的角色，将他所要宣传的政策作一番叙述。其次，他必须扮演媒介的角色，鼓励与会者对他所提供的政策发生兴趣。再次，他必须扮演解说者的角色，对与会者的任何疑问提供解答。最后，他必须扮演说服者的角色，设法使与会者心悦诚服地接受方针政策。在这一类会议中，主席的参与程度，大致以占总会议时间的 50% ~ 70% 较为恰当。

4. 解决问题

在这一类会议中，主席最重要的任务在于领导与会者探索问题最佳解决途径。他通常需要做到下列五件事：第一、阐释问题的内涵、问题发生的背景、以及解决问题的重要性。第二、借解说者角色，鼓动所有与会者参与问题解决。第三、借控制者角色，将会议导入实现目标途径，以避免时间浪费以及无谓的意见冲突。第四、借与会者角色（即脱离主席身份而成为与会者之一），提出自己的见解。第五、回复主席身份，归结会议的成果及指明未来方向。在这一类会议里，主席的参与程度，大概介于总会议时间的 40% ~ 60% 较为理想。

5. 收集信息

在这一类会议中，主席除了扮演陈述者与媒介两种角色，以阐明会议目标及鼓动与会者提供信息外，最重要的便是扮演聆听者角色，以搜集与会者所提供的信息。因此，主席的参与程度，应以不超过总会议时间的 20% 较为理想。

由以上阐释可知，主席在不同的会议中，需要扮演不同的角色，甚至在同一个会议中，也要扮演多种不同的角色。因此，除非主席能够恰如其分地扮演各种角色，以及适当地从事角色转换，否则他将难以实现会议目标。任何一种会议极少为单一目标而召开，它通常是为实现多种目标而召开的。在这种情况下，主席所需扮演的角色将要更多，角色转换自然更加频繁。

□会议主持者成功要诀

1.会议主持者的职责

会议能否成功，首先要看会议主持者是否明确自己的职责。会议主持者的产生有多种方式，一种是由大家民主推选的执行主席，一种是领导者依据分工的当然主席。不管哪一种产生办法，会议主持者常常会产生几种想法：一种是认为倒霉，把主持会议当成沉重的负担；一种是不负责任，无所谓；一种是沾沾自喜，认为是值得骄傲的事。会议的成败与主持者这种主观想法关系甚大。因此，选择会议主持者十分重要。不称职的会议主持者常常会产生以下三种情形：

第一种是“一朝权在手，便把令来行”。他认为既然当上了会议的执行主席，就有权控制会议，别人应当以他的意志为转移，会场上常常由他滔滔不绝地发言，别人不能提出任何异议。

第二种是放任自流，认为自己没有必要发挥什么作用，抱着无所谓的态度对待会议。

第三种情况更差，他情绪不稳定，又懒得思考，避免承担责任，有意使会议“会而不议，议而不决，决而不行。”

这三种情况中，第二、第三种会议主持者，均属选人不当。至于第一种，有些荣誉感并非不好，但过分地沾沾自喜，也可能把会议搞垮。事实上，能使主持者高兴的只有一件事，那就是达到会议的预定目标。要达到会议的预定目标，主持者最好是扮演“仆人”，不要扮演“主人”的角色。因为只有主持者本人谦恭，以仆人的角色约束自己，才能使大家畅所欲言，使少数不赞成决议的人乐意接受既成事实。

2.会议主持者应注意的事项

为了使会议开得成功、有效，会议主持者还应注意以下一些问题：

(1) 注意会议议题的先后次序。根据人的心理、生理、精力等特点，与会者在会议的前半部时间里，富有活力和创造性，因此，需要与会者开动脑筋、集中献智的议题，应放在会议的前半部分，以便使达成的决议质量高。

(2) 会议的议题，有的可能完全一致，有的可能相当分歧。开会时，可以先分歧，后一致，也可以先一致，后分歧，这要视具体情况而定，但会议主持者一定要有思想准备。先讨论分歧的问题，精力集中，可能有助于问题的解决，但如果分歧越来越大，无法收拾，又影响了一致的问题没有机会讨论了。后讨论有分歧的问题，对散会的气氛要有些影响。不管哪一种，主持者最好开始就限定每个议题的讨论时间。

(3) 避免琐事占据了会议的时间。会议上常有一些人对紧迫而细小的事一定要纠缠个水落石出；对虽不紧迫但影响重大深远的事却没有给予关心和注意。会议主持者头脑一定要十分清醒，抓住全局性的和影响长远的议题，切不要让琐事干扰。

(4) 会议必须准时开始。如果有人迟到，会议等上几分钟，渐渐地，不准时就成为合法了。最好有一个会议记录，记上与会者的考勤情况，这对不守时的人是有益的。

(5) 对会议应实施有力的引导。当会议中有的人言不由衷，唠叨不停时，会议主持者应暗示他，或利用机会打断他的话。

3.主持会议的要领

主持会议的要领不外乎两条：一是处理好议题，即会议的主题、中心；

二是应付好与会者。

会议的议题是会议的核心，会议主持者必须在开会之初就把议题说明白：哪一项议题必须在会上由与会者作出决定；哪一项只需要与会者表明意见即可；哪一项需要当事人在会上做报告，然后让与会者回去进一步思考；哪一项有待于客观环境的配合才能解决；哪一项与会者必须赞同；哪一项需要建立一个专门小组去作进一步研究对策……

另一条要领是应付好与会者。首先，一定要让与会者充分了解如下问题：议题的内容和为什么要请他来参加讨论，讨论的理由，事情的现状，现有的解决方案以及对此方案的正反两方面的意见。其次，要适时地终止辩论。有时辩论已经达成了某种妥协，但主席却没有发现，结果是“夜长梦多”，节外生枝。及时终止辩论的情况有多种方式，如，基本一致而及时终止；求同存异而及时终止等。最后，简明扼要地归纳。每一项议题经过讨论后，主持者应当简明扼要地将决议的结果报告给与会者，同时留下记录。

4. 会议主持者的素质和修养

会议是现代企业家的工具，是互通信息的手段之一。会议能否成功，与会议主持者的素质和修养关系甚大。为了用好会议，企业领导应具备一定的素质，要加强素质修养。

(1) 企业领导在主持产生思想观念的会议的时候，他的领导水平和艺术表现在于：切忌一言堂，要发扬民主，提倡百家争鸣，能将其中的精华吸收到自己的总结中来。千万不要在与会者发表了 10 条意见之后，企业领导发表排斥这 10 条意见的第 11 条意见，这样下去，久而久之，参加会议的人就少了，会议的气氛也必然窒息。这对企业领导来说，是种很大的危险。

(2) 解决问题的会议，应当做到“五个什么”，“一个何”，国外称之为五个“W”和一个“H”，即 what（什么事？）、why（为什么干这件事？）、Where（哪个单位或什么地方执行？）、Who（由谁来执行？）、when（什么时间执行，什么时间完成？）、How（如何执行？）。这些都是解决问题的会议所必须遵循的原则，每位会议主持者都必须要有这种素质。

(3) 注意发挥各人的个性。企业领导最容易犯的毛病，就是在会议上强求通过自己的意见，他总是不切实际地希望下属与自己有着同样的个性、看法和想法。这在客观上是根本办不到的。企业领导不仅应当承认还必须尊重他的个性，善于设法利用他人的个性去争取工作的成功。

(4) 加强引导，批评要有建设性。既然会议是一个群体进行讨论，总难免会发生某些冲突，有时甚至进行人身攻击。在这种情况下，会议主持人往往不得不对某个人、或某些人进行批评。但是批评时应当竭力避免同他们发生冲突，因为会议主持者与他们发生直接冲突，会议就陷入僵局。在批评之前，主持者最好先对他们作一番鼓励和夸奖，使他成为你的朋友，然后再良言苦口，善进忠言，并且应当在批评中带有建设性，使被批评者真正明白其道理。

(5) 声音要宏亮，举止要适当。会议主持者宏亮的声音，会立即反映出他的朝气、信心和魄力，有一种无形的感染力。还应当注意细节，举止要适当，比如，不必过分地指手划脚，不应咬着烟斗讲话；动作也要注意，如不时地推推眼镜，把眼镜拿下来擦一擦，玩一玩手上的铅笔，搔搔头，抖抖腿，等等。这些事情虽然很小，但都会分散与会者的精力，影响领导者的威信。

(6) 会议的时间不可太长。据生理学家的研究，参加开会和讨论时，人

的脑力最佳状态只能保持 40~45 分钟，人在生理上产生疲劳感的界限是 1 小时。超过这个界限，与会者的注意力就会松懈，会场上就会出现窃窃私语和轻微的骚动。在这种情况下，主持者如果坚持继续开会，多数发言者就只能重复别人的发言，而显现不出创见。生理学家们给这种状态专门取个名称，叫做“反面活动阶段”。在这个阶段，主持者对与会者变得很难驾驭，这一阶段通过的“决议”，容易带上“激进”的色彩。如果会议开得再长，许多与会者一心想快点散会、将会对通过的决议采取无所谓的态度。因此，最紧凑最有效的会议，一般不应超过 1 小时。多数与会者需要 30~40 分钟才能恢复良好的自我感觉，这样才能保持良好的会议效果。

(7) 要避免炫耀自己的业绩。会议主持者在会上吹嘘自己的业绩，以此想抬高自己的威望，其结果必然适得其反。一般情况下，与会者对他所崇敬的人的心理状态是，希望从他的谈吐中，得到如何把工作搞好的启发，而不是想听他过去的“丰功伟绩”。

□ 主持会议的原则

1. 主持执行性协调会的原则

政策性研究会和执行性协调会，是性质不同的两种会议，有着不同的主持会议的原则。对执行性协调会议，又称之为解决问题的会议，主持会议者应当遵循的原则是：

(1) 严格控制会议的进行。因为会议有着必须达到的明确目的，所以，会议主持者就只能允许围绕与目的直接有关的事来讨论，防止会议“走题”。

(2) 保持言简意明的会风。要使与会者在发言中言简意明。主持者首先要做出表率，否则，在客观上就不能造成会议的紧迫感，不能使与会者的精神处于高度集中、紧张状态，会议效果就必须会出现两种情况：一是使会议松松垮垮、拖拖拉拉；一是使会议的议题不集中，精力分散。

(3) 主持者应只考虑可执行的实际解决方案。既然这个会是为了急需解决某一问题而召开的，那么，在众多的发言中，对于那些实际上不能执行，或者暂时不能执行的方案，不管他多么有创见，均应放弃。

2. 主持政策性研究会的原则

这种会议又被称为产生思想观念的会议。应注意下述原则：

(1) 主持者和与会者要建立平等的关系。由于这种会议上没有上、下级之间的命令服从关系，与会者应当不称官衔，一律平等。主持者不应限制讨论的问题范围，而应使与会者充分地表达他们的思想。当与会者的发言与客观规律和与现实不符时，主持者应当耐心地引导他们，使他们的观念慢慢地形成。还应当对与会者的发言进行巧妙的综合，用发言者的一个建议去加强另一个建议，使方案逐步趋于成熟、系统化。

(2) 在对某个问题进行可行性研究时，论证一定要充分，这就可能导致某些与会者之间产生分歧。这时，会议主持者要善于发现新问题，补充新资料，使新观点脱颖而出，并运用心理学的办法，让他们公开论战、对质、论证，以便当场定夺。例如，国际电话电报公司一名参谋人员在一个会议上打断了一名产品部经理的汇报，他质问为什么这个子公司不购买其他国际电话电报公司的零件，反而向别的企业去购买，尽管这些话十分生硬，但都集中在争论问题的实质上，具有专业技术人员的风度，而不是进行人身攻击。吉宁稳坐在他的蓝色转椅上听双方的对话，突然他找到了头绪，就打断了对话，并指派一个人去研究这个问题，然后让汇报继续下去。这种会议正像一名高

级管理人员所说的，“就像一场网球比赛，你可以和对手打一场激烈的球赛，但比赛之后，你们的交情仍在。”

（3）注意会议的开放性。会议的结果也应是开放的。因为这种会议没有紧迫的问题急需解决，与会者的注意范围自然会比较广泛，这对主持者往往都是有益的。主持者切忌简单地肯定一些，否定一些，从而封闭了会议的大门。他应当使大门开放，尽量让大家施展自己的想象力。如果与会者的发言非常有创造性，但一时构思不成熟，则应鼓励他在会后继续完善自己的想法，提出书面建议。

（4）应注意取长补短，团结协作。产生观念的会议，虽然不一定在会议上当场拍板，立即决断问题，但这依然有明确的目的。主持者在会议开始时，应反复强调会议欲达到目的有赖于与会者的意志，使他们有一个共同的愿望和基础，可以避免一些不必要的互相讥讽，恶语伤人、明争暗斗，这样做，也就有了一个共同的衡量准则，“会议开得如何？”，“是否成功？”，与会者将会有一个共同的基础来判断。

（5）会议即将结束时，主持会议者还应充分地归纳大家的见解，强调会议的成效乃是大家共同努力的结果。这可以增强与会者的团结气氛，一旦以后决定或采纳其中的某些意见时，也有助于推动执行。

3. 注意沉默者的反应

有些人在会议上喜欢保持沉默，这也可能是表示赞同，也可能是准备在多听旁人的意见之后再讲。这些情况都是正常的，可以不必在意。但主持会议者一定要弄清楚以下一些沉默的情况：

（1）顾虑、害羞的沉默。有的人或许有很好的意见，但又觉得讲出来别人不一定能接受，或者害羞，怕别人讥笑，因此想讲又不敢讲。主持者要及时发现这些人的心理，鼓励他们发言。

（2）话不投机的沉默。如果会议形成一边倒的气氛，有的人明知孤立，也就不发言了。主持者这时应着重考虑出席会议的成员是否恰当，是否有助于目标的确立。譬如要开一个研究改革的会议，而出席会议的人绝大多数都是比较保守的，那么少数人即使再有好的改革见解、也不会很快地讲出来。

（3）言多必失的沉默。会议不民主，使一些人不敢讲真话，担心言多必失，因而缄口不言。

（4）自由主义的沉默。有的与会者认为会议议题与己无关，抱无所谓态度，故不动脑筋。主持者应注意减少这种人与会。

（5）敌对的沉默。如果有人自始至终表示出一副爱理不理的样子，这可能是“以沉默表示反抗”，这样的人，也可能是反对会议议题，也可能反对会议主持人。

在上述五种情况下，主持人应对真诚献计献策的人表示格外的亲切；对于讽刺、挖苦、嘲笑的人，应予制止；对沉默者，要相宜行事。

4. 会议“八戒”

不管是哪种会议，主持者欲用好会议这个工具，提高会议的效率，就必须做到会议“八戒”：

- （1）每会必须有一个会议的明确目标，不开无目标的会议；
- （2）每会只应解决一个中心议题，不开有许多议题的会议；
- （3）会前必须作充分的准备，不开无准备的会议；
- （4）只能召开非开不可的会议，不开可开可不开的会议；

(5) 会议参加者必须与会议直接有关,不要无关的人参加会议;
(6) 开会时,必须围绕会议议题中心发言,不要作离题的讨论;
(7) 表明观点应简洁明朗,会议不能容许重复别人已经讲过的论点;
(8) 会而有议,议而有决,不开议而不决的会议。多次会议才能解决的问题,应当明确宣布是暂时休会,并应宣布下次会议的进一步要求,关照大家提前准备。

5. 会议成本

在努力提高经济效益的今天,每个企业家都仔细地盘算本企业的生产成本。同样道理,开会也是要计成本的。有的

企业每开一次会,就计算一次成本。计算的公式是这样的:每小时会议成本 = 每人每小时平均工资的 3 倍 $\times 2 \times$ 开会的人

数平均工资 $\times 3$,是因为劳动生产率高于工资。又因为开会要中断经常性的工作,故再乘以 2。

假设每小时平均工资为 0.5 元,开会人数为 30 人,那么每小时会议成本为 90 元,一天会议的成本为 720 元。这是会议的直接成本。如果会议无效,会而不议,议而不决,互相扯皮,互相拆台,其间接成本就更高昂了。因为大型会议往往会导致工厂停工减料,其损失是很大的。如果会议作出错误的决策,使整个企业在一个错误的方向上走,致使大量人力、物力、财力、付诸东流,损失就更不堪设想。

日本有个太阳工业公司,这个公司每次开经营会议时,总是把一个醒目的会议成本分析帐贴在黑板上,还有会议程序表,每一程序也都有明确规定的内容与时间。

在深圳,时间就是金钱,效益就是生命。“深圳速度”促使深圳人开会必须计算会议成本。共青团深圳市第一次代表大会只用 3 个小时,就圆满胜利闭幕。为了缩短会议时间,团市委在会前做了大量工作。他们把工作报告拿下去广泛征求意见,反复修改,向基层的 293 名代表分送了大会提案表,征询建议等。发给大会代表的文字材料在会上不宣读,连开、闭幕词也都省掉不读。会议的议程安排是:市委领导讲话,选举第一届团委会,利用验票的空间作工作报告,宣布选举结果,通过工作报告和决议。由于会议开得十分紧凑,内容实际,代表们始终精神饱满。

日本著名经营管理学家土光敏夫提倡开会时要各抒己

见,全体发言,不发言者,就没有参加会议的资格,并号召开会

不超过一小时,提倡站着开。

□ 会议主持的技巧

会议主持技巧是指会议主持人在主持会议的过程当中,为使会议尽快地达到预期的目的,更迅速地取得成果而使用的一些特定的方法,其中包括如何优化会议时间和会议议题的技巧、如何合理控制会议节奏的技巧、如何使与会人充分发表意见的技巧、如何激发与会人创造性思维的技巧、如何制止离题发言和无原则争执的技巧、如何改变会议沉默现象的技巧和如何向与会人作出提问的技巧等等。会议技巧是专门为会议活动而设计并专门用于会议活动的技能,是管理科学、行为科学和领导艺术在会议活动中的具体运用,它的全部意义和价值,就是通过会议主持人对会议过程的有效控制,使会议的形式、过程与会议目标之间形成一种最佳的时空组合,使会议在最短的时间内取得最好的成果,使主持会议也成为一门艺术。

反向讨论法 反向讨论法是发动与会人员以逆向思维的方式,取得对特定讨论对象的进一步完善的会议讨论方法。对此种方法的使用是以这种形式进行的:会议开始时,会议主持人对此次会议的背景、目的及希望取得的成果等清楚地向与会人做出说明,并就解决某个问题较完整地谈出自己的想法或拿出一个已基本成形的方案(也可以是该组织就某个问题所作出的决定等)。之后,要求与会人员对主持人的意见和方案充分发表意见,“横挑鼻子竖挑眼”,以分析和指出原方案的不足之处为主,对方案赞同的意见则可以不谈。由于反向讨论法表现的是与会人员对会议主持人提出的意见和方案的逆向思维,是以提不同意见为主,所以,该方法的使用需要具备必要的条件,即在组织内部要有良好的群体关系(特别是领导和下属的关系),否则此法则难以使用和被人接受。

自由交流法使用此法的会议,一般不安排具有较高职位或德高望重的人参加会议,而只是有关部门委托有关人员代行主持。会议开始时,会议主持人根据本次会议的主题提出一个没有严格限制的议题。然后,与会人则可各抒己见,自由发言。发言既可以是直接针对会议议题,也可以是针对某一个人的发言:既可以同意某人的发言,也可以就某人的意见提出相反的观点。会议主持人的责任只是使与会人充分地、自由地发表意见,对各种意见只是听取,不作结论。自由交流法强调自由发言,创造宽松的会议气氛,使与会人在没有任何约束的情况下发表意见,尤为适用于一些学术性、征询性和论证性会议。

“头脑风暴”法 简称 BS 法,是一种会议形式。BS 法原来的意思是指精神病患者,精神错乱时的胡言乱语,这里转用它的意思是无拘无束、自由奔放地思考问题,会议在非常融洽和轻松的气氛下进行,在搞改进方案方面不受任务框框限制,他一般不发言,以免影响会议的自由空气。国外经验证明:采用 BS 法提出方案的数量要比同样的人单独提方案多 70%。会议有四条原则:不互相批判;自由鸣放;欢迎提出大量的方案;每个人都要善于结合别人的意见提出自己的方案。从上述四条原则中可以看出,其主要特点是互相启发。会议主持者要对在会议中可能产生的各种方案做到心中有数。与会者人数以 6—10 人为宜,他们应来自各个部门。要注意功能定义的表现方式。功能定义是指提案的文字表达方式。同样的意思可用不同的文字来表达。所以,对功能所下的定义是否适当,对提案很有影响,有时甚至得出完全不同的结果。提方案时,不要谈既有的办法,只需根据功能定义,去考虑用什么方法和手段可以完成这种功能。可以提各种各样的方案,一次会议可以提上一二百个,甚至更多。会议结束后,主持者对提出的方案,从技术上到经济上作评价。例如,对新产品方案的咨询,在技术上要考虑产品的质量、可靠性、安全性、生产条件、技术水平及生产上一些制约条件;在经济上要考虑直接劳务费、材料费、设备上的投资以及由于改进和变更所引起的费用等等。

典型引路法 此种方法的具体使用是:在会议召开之前,会议主持人把会议的内容及本人的意图向预定参加会议的有关人员作个别介绍,请有关人员就有关问题提前进行准备,并在会上作重点发言。由于会前通过预约有人提前做出准备,所以,这样的发言对其他与会人的思考和发言可以起到很好的引导作用。在使用此方法的过程中,作为会议主持人既要重视预约发言对会议讨论的引导作用,对即席发言中有价值的内容也能给以敏锐的捕捉和高度

的重视，并根据会议进行的情况，灵活调整原有的安排，以最大限度地集中集体的智慧，使会议收到预期的效果。

无主持人开会法 所谓无主持人开会法，顾名思义，就是一种不专门设立会议主持人的会议。无主持人的会议是这样进行的：会议组织者在会议之前即将有关本次会议的目的、议题、有关文件的讨论稿和辅助性材料分发给计划参加会议的人员，并附带提出有关的要求，使与会者对会议的内容有充分的了解，有充分的时间准备意见。会议召开时，会议主办单位并不派出具有特定身份的领导人员做会议主持人，而只派少量的工作人员做些具体的工作。在会议进行过程中，与会人员或按照既定的次序，或按照座位的顺序，或按照自愿的原则进行发言，就实质性问题发表和交换意见。会议工作人员在这时只做记录或服务，不言其他。由于没有会议主持人，这样便可以消除与会人可能存在的或多或少的恐慌、拘谨和其他类型的心理障碍，可以使与会人的精神变得很放松，使每个人的意见的表达和交换能够变得更加充分和彻底。

列宁开会法指列宁在主持人民委员会会议时所使用的方法。列宁开会法包括以下八个方面的内容：（1）只请与讨论问题有关的人员参加会议。（2）在向会议提交议题时，必须同时附带有以下材料：A.对议题的简要说明；B.拟好的人民委员会决议的草案；C.与议题相关的部门的反映和提出的反对意见。（3）不许迟到。无故迟到半小时罚款5卢布；半小时以上罚款10卢布。（4）在会议进行当中，与会人员有事只许递纸条，禁止说小话。（5）给报告人的时间是10分钟。（6）给发言人的时间第一次是5分钟，第二次是3分钟。（7）发言不得多于两次。（8）对议题赞成或反对的每次表决，只占1分钟。列宁在主持会议时，一律严格按照以上方法进行，使会议表现出了很快的节奏和很高的效率。每次开会，如遇报告人或发言人请求有所例外时，列宁总是摇摇头，对他们说：“这不符合我们的会议规则，是违反纪律的。”

日本人开会法日本人开会法指日本效率协会对各界成功的会议进行广泛的调查和归纳后所提出的会议方法。日本效率协会指出：作为一个会议主持人，要想成功地主持一个会议，必须注意并遵守以下12点：（1）会前要使自己与每一个与会人对会议的目的及讨论方式心中有数；（2）不可随意无目的地开会，即使会议是有目的的，在会议进行过程中，也不要开得漫不经心；（3）控制参加会议的人数，无关者一律不要参加；（4）严格遵守时间，一次会议不超过两个小时为宜；（5）主持人有维持讨论秩序和作出明确决定的责任；（6）在会议进行过程当中，要避免插入与会议无关的议题；（7）要尽可能把会开得生动活泼；（8）主持人每隔3~5次对发言作一次小结；（9）发言要简明扼要，每次不超过一分钟；（10）一次谈一件事；（11）会议结束时，主持人要与全体与会者确认会议的结论；（12）必要时，主持人应在会后写出简明的会议报告发给每一位与会者。

改变会议沉默的技巧在会议进行讨论的过程中，常常会出现有一部分人总不发言或在某一段时间内没有人发言的现象。这种现象被称作会议沉默现象。会议沉默现象出现是任何一个会议组织者都不希望看到的，因此需设法予以改变。在实际的会议活动中，造成会议沉默的原因不同，所以，解决的方法也不同。（1）顾虑重重的沉默。这种人平时不经常参加会议，不习惯或害怕当众讲话。解决的办法是：会议主持人可抓住机会或主动引出话题对其给予鼓励，并表示对他（她）的讲话很感兴趣，使其增加自信和勇气。（2）

话不投机的沉默。这种与会者在许多的情况下常常感到自己和别人的思路不同，又觉得自己人微言轻，不得已便只好以沉默相对待。解决的办法是：会议主持人要尽量创造出一种宽松的、平等讨论问题的气氛，使人放下思想包袱，增强参与意识，以积极的态度投入到会议讨论中来。（3）胸有成竹的沉默。持有这种沉默的人通常处世老到，或涉世艰深，或屡经磨难，不肯对人讲出自己的心里话，因而缄口不言。对这样的与会者，会议主持人可适当采取诚恳请教，主动提问的办法，促其发表意见。（4）事不关己的沉默。在这种与会者眼里，会议与己无关，因而对会议的一切内容和会议的进行都抱无所谓的态度。对此种情况，解决的办法是：一方面，会议主持人主动提问；另一方面，反省自己，对沉默思考一会儿。在这短暂的沉默当中，不许任何人马上发言，保持会议室的安静，并不可随意搞出其他声响。这个办法的使用，保证了在短暂沉默之后的第一个发言的人是经过一番慎重考虑的。这种会议主持技巧的使用，减少了离题的发言和脱口而出的品头论足。它提醒和迫使所有的与会人员对会议的议题都要深思熟虑，而千万不要随意发言。

减少会议中空话废话的技巧（1）作为会议主持人对本次会议的目标必须十分清楚，由此还必须十分清楚对于本次会议和正在进行的议题来讲什么是空话、废话。（2）会议主持人自己首先不要讲空话、废话，这一点非常重要。（3）以明确的语言及时制止其他与会人的一切于事无补的空话、废话，而不管该讲话多么富丽堂皇。

这里介绍一下哈罗德·吉宁为减少会议中的空话、废话所采取的一个办法：吉宁规定，凡开会之前，公司就会议所讨论决定的事项必须事先送来详细的报告。会议上任何人不得重复报告的内容。即使有能说会道之士，也极难在会上施展他口若悬河的才能。吉宁有办法结束他的长篇大论，他的口头禅是：“别再演说了，只需要谈谈实际情况。”

控制会议节奏的技巧在会议活动当中，作为会议主持人，要合理地控制会议节奏，提高会议效率，就要对以下三个方面给予特别的关注和实践：第一，要为会议规定节奏。即在每次会议之前，根据会议议题，做出本次会议的进行计划表，对会议讨论每个议题所占用的时间作出计划和规定。这样，只要会议的进行计划表制定得合理，并在会议进行过程中严格按照为每个议题所规定的时间进行会议，不为某一个议题而随意拖延时间，以避免打乱会议进行的计划。这样便可以使会议表现出一种比较合理的节奏。第二，要为会议创造节奏。除了对会议的进行做出计划以外，在会议进行当中，会议

主持人还要以自己敏捷的思维，言简意赅的发言，为会议创造一种快速和适度紧张的节奏，不容许会议有任何拖沓和离题的时间。第三，要灵活和合理地调整会议节奏。在对会议的进行做出计划和使会议保持在较快节奏的前提下，作为会议主持人还要对会议的进行做出一些随机的调整：一方面，立即结束已有结果的讨论，而不管是否已到所计划的对该问题讨论结束的时间；另一方面，当讨论出现一些有价值的意见时，亦可对原有计划做适当的“有计划的拖延”，以使会议取得更大的成果。

总而言之，尽管在控制会议节奏方面有许多的技巧，但其中最基本和最不容忽视的一条就是：一定要有一份有关本次会议的进行计划表。

八、领导小组讨论

如果说，成功的会议有什么秘诀的话，那就是自由而公开的讨论。训斥或指责对现代的员工都是没用的。几乎每个下属人员都希望有机会自由提问和讨论组织内部的重大事件的决策内容，相互交流切磋彼此的思想。

有成效的小组讨论和“漫谈”的区别，可以归结为会议主持人的统驭能力的大小。圆桌会议的成功或失败完全取决于会议主持人本身。

□对领导人的提示

一般都认为领导人的工作就是在会议中组织、激发和引导会议的思考和进程。在某些方面，非正式的圆桌讨论把最大的责任放在会议主持人肩上。由于讨论的质量取决于与会者态度的相互影响，所以会议领导人必须既敏感又灵活。他必须能适应讨论问题多变的要求以及各人的性格。虽然没有可以做为模式的实际做法，但领导讨论的能力一般可以应用以下原则和技巧得到改进：

1. 做好准备——会议主持人应对讨论主题的背景有完全充分的了解。
2. 事先思考，以便发现常见的可能出现的问题和反对者可能采取的论点。
3. 通过事先计划来防止干扰。假如打进来的电话必须接，就要考虑在另外的地方开会；要检查材料和视听设备，以保证一切顺利。
4. 评估你的听众——不可低估他们的才智，也不可高估他们知识的丰富程度。
5. 了解与会者中的每一个人，充分考虑与每个具有特殊个性的与会者的交流方式。
6. 为了让与会者感觉轻松，你应表现为小组的一员，而不是做有威胁性的局外人。幽默和插话能起作用，但当这种情况达到一定程度时，会议领导人要向小组及时提醒会议的目的。
7. 和听众一起平等合作，避免操纵人们。
8. 用一般的语言讲话，不要总想表现得高人一等。
9. 明确会议的目的——假如宗旨是解决问题，则用简洁而精确的话陈述问题，以使与会者确切了解会议内容。要正视和处理争论的焦点，避免争论白热化，个个面红耳赤。
10. 引导会议按规定的议程进行，始终要围绕中心议题展开。
11. 要遏制操纵会议的任何倾向——实际经验表明，任何人谈话超过时间的20%，就意味着失效。
12. 避免材料不足——如果缺少的资料对讨论本身确实是必不可少的，在紧急情况下，可以考虑暂时体会。
13. 不断核对回馈的信息——要问一下：“这些有道理吗？”要确知与会者正以和你相同的目的行动。
14. 既讲述，又表演——选用直观器材。用黑板记录小组成员的论点。这样可以避免离题，也可以帮助你归纳和做出结论。
15. 鼓励小组的全体成员参加讨论。
16. 鼓励在友好协作的基础上进行生气勃勃的讨论。
17. 扮演公平的调解人来缓和激烈的争论，或引导其他与会者介入讨论，以使争论主角冷静下来，或者宣布短暂的休息，要创造性地利用不同意见。

18.在还有其他观点需要聆听时，要限制某一个观点的发表时间。

19.随时提防注意力的分散，保持会议活跃。假如与会者开始烦躁不安，要设法让他们参加行动。

20.要有节制地使用直接问句——这种问句会产生一种学校教室的气氛，而阻碍自由表达的气氛。但直接问句可用以介绍一个特殊观点，中止离开正题的讨论，使漫不经心或腼腆的人介入讨论，缩短冗长独白。领导人意识到有某些意见与已经发表的观点相反的时候，应设法激发辩论。

21.要有耐心，要记住交流意见是需要时间的，当想法新奇或是有许多言外之意有待探索时，尤为如此。

22.要预先考虑到对与会者可能提出的意见的抵制。

23.在任何会议闭幕以前，要做出总结，归纳会议成果或着手行动。

□应该避免的一些问题

当会议不能实现与会者的期望时，指责通常指向会议的领导。常见的情况是领导方式有毛病——领导人垄断会议或其它原因。领导人如果能学会如下的应避免事项，可以更有效地领导：

1.避免使与会者为难。你也许想责备某一个人，但是这种行动会使得所有的与会者产生自卫态度。当人们从事于细节性讨论时，最好用提问把他们引回到正题。

2.避免代替小组思考。有些领导人往往想走在小组的前头，做总结或回答问题，而不是鼓励讨论。

3.避免以错误的方式叙述事情。小组的对立很容易由于领导人粗心大意或添加色彩的陈述而造成。平淡地陈述意见容易抑制对立情绪。

4.避免透露领导人认为能接受的答案或解决办法。表面上，职员倾向于按照他们想象的管理部门的希望来做出反应。假如目的是客观地思考和真诚的双向交流，那就要避免偏颇错误的想法。

5.避免把讨论从中心目的引发离题议论。要委婉地要求小组成员井井有条地走向会议的目的。

6.避免傲慢地对待关键问题或与会者。不同的人以不同的形式吸收信息。要核查回馈的信息，以确定会议的成效。

7.避免尚未得出结论或者尚未开始积极行动就休会。要知道结论已为大家共同理解，并且即将付诸于行动。

□难应付的与会者

有些难对付的人可能使主持人左右为难，下面是应付他们的一些建议：

1.万事通的人——鼓励其他与会者附和他们自己的见解，使小组成员降低他议论的重要性。

2.从容地应付好辩的与会者，并保持冷静。利用提问让他把话说出来，然后把他交给小组去对付。同时强调大多数的意见，并且不使与会者发言涉及个人。

3.容易怨恨的人可能觉得尊严受到了伤害，因为他认为有人正教训他怎样工作。要向他保证，他的经验可以对其他与会者有价值，而且交流思想对会议目的是重要的。

4.要得到多嘴与会者的支持，需要老练的领导能力。抓住他的某个观点，征求其他人的意见，并在小组内传递这个问题。

5.犹豫不定的与会者可能积极性不高。要让他行动起来，提一个他很可

能回答好的或很容易回答的问题，点他的名，让他回答；多方设法使他参加，例如，协助示范表演或者鼓励他作报告。

6.为使没有兴趣的人参与，设法提出涉及他工作内容的直接问句。找一些他活动中的事情来赞扬，并评价他的作用，以便把一些他有兴趣的事引入讨论。

7.假如一个捣乱的人，只是想“出风头”，得到大家注意，就设法绕过他，让那些有更重要话要说的人发言，或者就像对待喜欢多嘴的人那样对待他。假如这个捣乱者故意出难题，要避免对他直接批评、讥讽或嘲笑，而要重申他的反对或批评意见，并把问题交给小组处理（假如他继续捣乱，小组应一致把他看做一种威胁，并挫其锐气）。必要时可以和他单独谈话。

8.由于“应声虫”的公开或隐含的奉承阿谀和始终同意，他向领导者回馈的信息反应是虚假的。在小组集中讨论专门议题时，最好回避这个人，而集中注意力于那些具有客观见解的人。

九、工作人员会议

工作人员会议使下级管理人员及监督人员有机会对管理职能进行参与献策。更重要的是，它向最高管理部门提供了最基层一线的信息。集体参与是基本目标之一，因为大多数工作人员会议是了解实情解决问题的会议。主持人的职责在很大程度上是调动所有一线管理人员的发言热情。

因为成员们作为一个集体定期会晤，天天接触，所以就形成一种亲密的非正式的形式。但这里面也有危机，即小组中任何一个人的言行可造成一定的政治影响。除非会议主持人认识到这个情况，并作为一种日常习惯去抵制它，否则，某些议程可能影响他作为会议主持人的威信。

□工作人员应该多长时间开一次会

工作人员开会的频率取决于两个因素：

1. 利用工作人员会议来交流信息、作出决策和解决实际问题的程度。
2. 业务活动的性质——有节制地经营比对条件和环境高度敏感的动态项目，所需的开会频率为低。

工作人员会议的频率最终取决于会议的作用和期望它达到的成果。具有其它有效联络手段的机构可能每月开一次工作人员会议就够了。有些机构觉得每周开一次工作人员会议对他们很合适，另一些机构觉得每天开一次会也不算多。喜欢多开定期会议的机构宣称，增加开会的频率有助于：

1. 提供与上级管理部门的最近信息交流。
2. 取得更密切的接触——日常的进展可予以记录，但是特殊的成就可予以突出，以便立即得到特别处理。
3. 鼓励通过持续的检查回顾，不断思考现实的和潜在的问题。
4. 提供机会和每一位经理建立联系，他的工作可能与出现的问题有关系。
5. 发表许多观点和范围广泛的背景经验，以供解决问题或作出决策。
6. 使每位经理洞悉其它部门的问题。
7. 认识总体经营及其现状。
8. 作为训练基地，为机构培养将来的上层管理人员。

有些领导人报告称，他们通过半小时工作人员会议所学到的东西，比他们整日的个人谈话、特别会议和电话磋商为多。只要适当地并入整个机构的管理体系，这种经常而定期的工作人员会议就可以成为公司最有生产性的财富之一。

但是，对主张多开工作人员会议的每个论点都有其对立面。反面的论点是告诫不要“由委员会管理”。许多信息资料可用书面形式更好地分发。有些特别部门的问题以一对一的方式处理，往往能用较少的时间予以解决。

很多管理人员觉得他们没有时间听取其他管理人员的问题，当一两个部门想要独占会议时，尤为如此。同时，假如过于详尽地提过多的问题，每个人就会花费过多的时间。训练将来的管理人员，用正规的、有指导的管理层发展计划可能更为有效。主张较少会议的人认为，考虑到多数管理人员每天排得满满的日程表，会议过少，也许比过多要好些。

□紧急警示

高效的工作人员会议并非一下子就出现的——它是广泛的计划和准备加上熟练的领导艺术的综合结果。大多数的工作人员会议是定期召开的，但是

有效的会议能提防死板的常规。像任何其它工具一样，对工作人员会议要求持续应予以注意、以保证生产能力。以下是某些危险信号，表明“这件工具需要磨快了”：

1. 当会议不是全面管理职能的组成要素，而成为经营的附属品的时候。
2. 议程中既没有必要的信息需要传递，也没有与会者真感兴趣的项目。
3. 会议召开的次数比业务活动性质的需要似乎更为频繁的时候。
4. 会议持续时间似乎超过了会议目的值得花费的时间。
5. 领导纪律松弛，达到会后行动和成果的可能性减少。

消除工作人员会议庸俗成规的关键，在于这个机构把会议计划结合到总体经营范围的程度。许多公司如同对其它经营职能那样，规定会议的生产性目标。

□打破惯例

公司在发展，职责在扩大，组织机构的经管责任在改变，但是工作人员会议还保留着固定状态。会议模式一旦形成，就倾向于固定不变——由于习惯，总是同一时间，同一地点和相同的召集次数，同样的圈内人而不顾当前是否需要他们出席。会议主持人必须不断对工作人员会议的有效性重新评估。他必须像其他人的看法那样看待会议，并且以领导人的身份，像其他人的看法那样看待他自己。

负责人可能不时地试图通过询问主要与会者评价会议的有效性。或许同样明智的是，审阅一系列会议的记录，以检查某些方面的进展情况：

1. 假如工作人员在以前的一次或一系列会议已经决定明确的行动路线，那么，行动的现状如何？
2. 对工作人员的建议有何反应？导致了什么行动？
3. 工作人员在会后和会外是否协调合作地行使职责？会上得到的表面和解在会后的现实中起作用了吗？
4. 搁置的问题和延迟的行动现在怎样了？是否有充分理由把这些重新列入议程项目？
5. 管理部门行动与工作人员会议建议相反之处，与会者是否在行动以前已被告知？向他们做过任何解释吗？
6. 一般而言，每位与会者的参加都是合适的吗？在会议参加者和那些负责执行会议决议者之间，有没有信息交流延迟的迹象？
7. 与工作人员会议比较，是否有更有效的办法可用来处理所遇到的情况？

□失误和障碍

工作人员会议在管理职能方面有明确的经营管理作用，但是应当仅在事情的复杂性、不稳定性或重要性，需要工作人员集体参与的时候才召开这种会议。据估计，约有三分之一

的会议包括了不需要参加的人，开会的时间比需要为长，或者本来就不需要召开。工作人员会议对一个机构得不偿失，有

如下的典型情况：

1. 有些部门负责人觉得召集一个会议，并依靠集体意见制定大多数计划和决策更为省力。这样就分散了责任，使主管人从集体参加得到安慰，日后如有某人受到谴责则尤为如此。
2. 参加会议可以成为一种声望和地位，以至于一旦被邀请，人数多得可

观的成员会继续参加，而不管当时是否需要他们出席。如果这种参加被视为员工在机构的政治框架里的权威和地位，那么，圈内人的成员资格可能比会议成果更为重要。

3. 无计划的会议产生无计划的结果。有些部门负责人在他们自己的办公室召集会议，可是没有足够的椅子：每次隔几分钟打进来的电话使会议中断；应该显示六个月生产报告图表的放映机有一个烧坏的灯泡。

4. 提防认为开会迟到是高职位的特权之一的主管人员。假如会议主持人怕得罪高阶人士，而不敢不等人到齐就开会。会议必然比原安排超出半小时，从而消耗其他人员的工作时间。

5. 谨防会议主持人认为确保人人明白的最好方式是由他包揽全部讲话。虽然他的自尊心在奴役听众中得到实现和满足，但很可能一事无成。

6. 有时候，一个告示或备忘录可以起相同作用，但是召集会议似乎比组织那些材料容易得多。此外，工作人员需要树立集体精神的会议。

假如你能发现并消除上述这些问题中的一个，你的工作人员会议必定会得到益处。

□ “隐蔽议程”

“隐蔽议程”这个词适用于每个成员带到会议上的个人秘密计划。正式议程反映会议的公认目的，但是在另一个层次上，每个与会者的动机、愿望和情绪上的反应全都是没有标记的、秘密的和在表面之下的，可能还会互相抵触。

隐蔽议程并没有什么不对，每一个人都有，其中包括会议主持人（他的目的和动机可能在正式议程中并未清楚说明）。从领导者的观点看，重要的事情是承认议程是在两个层次上起作用，正式的和隐蔽的，并且把正式议程和所有个人议程结合在一起。这就要求敏感性和洞察力。为了开一个成功的工作人员会议，你必须开发以下各方面的能力：

- 鼓励集体参与议程设计，并竭诚容纳所提建议。
- 学会识别与会者的个人动机和私人抱负。
- 观察小组讨论中的相互影响——对建议的具有感情色彩的反应，对变动的抵制，难以觉察而有意地散布想法，以及竞相争取分派工作。
- 建立友好和睦气氛，使与会的人感到舒服得足以把他们隐蔽的动机拿到光天化日之下，并且愿意付诸讨论。
- 运用礼貌与常识——当一个与会的人需要得到个人赏识，或者也许需要表示某种得意的想法时，要予以处理。
- 有耐性——避免生气或因与会者不自觉的个人动机而予以惩戒。

一般认为会议主持人熟悉即将在会议上讨论的主题。但主题本身的背景对他处理小组成员滔滔不绝的意见和与会者之间的相互影响，往往是次要的。会议主持人执行目标应该是把会议参加者的想法、知识和经验引导出来。

十、全公司大会

全公司大会是为你提供引起别人注意的会议，也为增进工作成员之间团结一致的感情提供机会。大型会议不适于双向交流或公开讨论，但是它们对传递信息和建立更加良好的关系有好处。

许多主管人员认为个人接触是全公司大会最重要的一环。有些人认为在这种会上的讲话，其重要性不如使职工有机会会见最高管理部门和从上层直接得到信息。

□ 初步计划

由于费用、涉及的人数、生产的可能中断以及管理部门处于员工的严密检查和评判之下，全公司大会需要非常谨慎和详尽的计划。下面是使这种集会处在管理控制之下的一些建议：

- 征求意见、进行商讨和争取支持，要有上层管理部门参加。
- 征求第一线管理人员的意见和建议，找出谁能对计划贡献特殊才干和能力。
- 制定暂编预算和费用估计。
- 起草暂定议程并且指派一个代表委员会进行审查。
- 检验计划的可行性。要留意在以下几方面有没有抵触，即在员工个人利益方面，在工会计划方面，在生产进度方面。在可用场地方面，在假日安排方面。
- 在最高层管理部门重新评估暂定的计划和规划。要正确地观察会议的全面影响。

□ 自由参加的招待会和参观工厂

“自由参加的招待会”结合对公司各项设施的巡视，是最简单、最便宜和最有效的赢得职工好感的办法。它有助于办公室人员和装配线上的工人与公司的最终产品联系起来。它还能形成对公司的新的自豪感和新的兴趣。

假如有人负责以下细节，这些举动就会更成功，每个有关的人负担也就更小：

1. 规定日期。要有几个月的计划和准备时间。要避免和其它社团活动或是假日冲突，要考虑可能的气候、业务日程和一年中各项设施使访问者最感兴趣的时间。
2. 规划预算。费用取决于公司款待的程度。通常供应点心和饮料，并分发小册子、小商品或者产品样品。
3. 发请柬。请柬或通知必须明确时间、职工家属是否在邀请之列、以及对儿童有无人数或年龄限制。要求职工提出他们希望邀请的补充名单。
4. 准备展览品和陈列品。参观工厂如加上直观器材会更有意义。这些器材会加深参观者的印象，使他们觉得公司是一个良好而安全的工作地方，而且公司的计划表明前途大有希望。除产品展览外，许多公司设计五颜六色的标记，以表明对每一个主要设备项目的投资额、提供一个职业岗位的平均成本、以及公司销货现金的情况。
5. 训练工作人员并使他们处于待命状态。召集所有部门的负责人和第一线管理人，向他们解释最后计划并争取他们的协助。假如第一线管理人自己不能担任向导，就请他们推荐向导。把情况简介写成摘要提供给向导。准备和分发对可能提出的问题的答案。

6.准备各项设备。包括指示到公司所在地的标记,安排适当的停车场和为访问者引路的服务员。标明休息室,检查急救用品,油漆通道线或方向标记,在等候的地方提供增设的座位。假如没有自助食堂或恰当的招待与休息的地方,就搭一个帐篷,供访问者聚集和进行社交活动。

7.拟定礼仪。行政部门的礼仪对自由参加的招待会的成功起着重要作用。主人和迎候者是重要的,但是员工有机会和公司高级代表面对面的接触是最重要的考虑因素。在某些场合,由公司的高级职员正式向整个集会发表讲话;在另一些场合,开始参观的每个小组,都受到高级职员的欢迎。有一位总裁把在参观结束时向每一位访问者致意作为他自己的任务,他认为最后的印象是最有意义的。

□公司宴会和节日聚会

大多数公司都在圣诞节聚会,而且其趋势是不以公司收益赞助。公司圣诞节聚会比公司其它集会更可能供应含酒精饮料。如果聚会计划包括烈性酒,管理部门应考虑以下细节:

1.包括员工的妻子或丈夫,最好发一封邀请信。

2.安排在聚会开始不久就供应足够数量的食物。

早开始,早散会,不但减少饮酒量,而且大量减少交通事故。

3.安排一些娱乐节目——喧闹的集会往往可以通过关闭酒吧、改为演出而使之安静。

4.关闭酒吧后以最后一项活动便庆祝活动达到高潮——抽奖和发奖品可使参加庆祝活动的人有充足时间在离开以前安静下来。

(一)宴会成功的十项标志

为一个大型团体安排宴会不是一件容易的事情。成功的场合计划得如此好,组织得如此好,管理得如此好,以致宾客并不意识到详尽的计划。

有经验的计划者认为以下 10 点意味着一次顺利进行的招待宴会:

1.选择一个有吸引力的、通风良好的房间或宴会厅,要有足够的空间,拥挤会破坏最精心设计的场合。

2.假如宴会前举行鸡尾酒会,要肯定对酒会的掌握和截止时间均有明确的规定。(如果招待会后是正餐,则以 45 分钟到一个小时最为相宜;业务性的鸡尾酒会通常最多两小时。)

3.富于想象地、有吸引力地安放餐桌,可以大大增加全面效果而不增加费用。选派一位知识渊博的人来检查这些细节。

4.尽可能使用最舒适的座位,安排的方式要把背对讲台的人减少到最低限度。

5.准时开宴。假如 75%的客人已入席,就不要等晚来的人和散漫的人。

6.要肯定菜肴吃起来和看上去一样好。(热茶一定要热上,而不是半凉不热的。)

7.亲切地介绍主宾和宣布事项,但耗用时间要有限度。

8.介绍来宾发言人或文娱节目应在宾客过于疲劳而无力欣赏以前。要确知节目单上的那些人知道应在什么时候停止(发言人应懂得 20~30 分钟的时间限制)。

9.安排节目应使宾客最多坐两个半小时。

10.按照宣告的时间结束宴会。

(二)价格适当的美餐

预算越有限，有创造力的计划就越重要。要记住，想象并不是代价很高的因素。要在预算和宴会承办人能力的限度之内，富于想象地寻求不同于上周宴会或宾客在普通餐馆可能看到的菜单。菜单不必精致或昂贵，以便宾客为出席而高兴。这里有一些建议：

- 运用对比——在质地、颜色和味道方面。不要在加奶油的主菜之后，跟上含奶油的甜点心。

- 增添戏剧气氛——甜点放在“华丽的大灯台”上端上来的“动人景象”，是最容易的办法之一。

- 要与众不同——要考虑老一套菜单所没有的菜，它们通常都是可以弄到的，而且并不会更贵。用牛肉蔬菜麦片浓汤，或浓肉汁菜汤而不用标准的汤或者考虑和苹果馅饼同样美国式的带甜奶油汁或冰淇淋的印第安布丁。

- 熟菜必须热上，冷菜必须冷上——假使第一道菜是冷的，就带着冰上。正上熟菜的时候，不要打乱。假如节目时间很紧，就在上冷菜时宣布，上熟菜时最好避免干扰。

（三）有关烈酒的一些令人清醒的事实

从管理部门的观点看，计划中有关供应烈酒部分比其它任何部分都要更加小心准备和控制。用简单的计算和列在下面的数字，即可看到严格控制的重要性。

事实上，不可能准确地数清招待会上的饮料消耗数字。宴会承办人、饭店、俱乐部或餐馆的经营可能是诚实的，但是除非你有自己的控制办法，否则开帐单时，你难免感到不愉快的意外。

有经验的招待会管理人员一般认为最好按瓶订购烈酒。这样，核对宴会前发出的瓶数和宴会后的余数都比较简单。（空瓶应在最后点清时才挪走。）开着的瓶通常按每瓶的十分之一估计，以确定不应开帐的费用。

一般可取的办法是要求所有的饮料经过计量。酒保为允许“自斟自饮”而自豪的做法会增加烈酒消耗量。很多公司认为购买按照标准配方大量调配的鸡尾酒是可取的，这样承办单位就可以在开会前调配。要备有一两种酒精成分不多的酒。

决不要依赖宴会承办人或餐馆主动结束酒吧服务。这是主人的工作。结束酒吧的信号应该是秘密的，这样可以使无礼的宾客不去设法延长宴会。避免可能发生不愉快情况，可以通过指定一位有足够威望的主管人命令酒吧中止而无异议。假如鸡尾酒会在宴会之前，一般认为 45 分钟到一小时是最大的极限。假如只有鸡尾酒会，一般认为两小时是最合适的和最实际可行的。

为使宾客欣赏招待会，服务和时间的掌握是重要的考虑因素。不能提供合适的服务最容易把招待会变成难题。有经验的鸡尾酒会管理人员为 25 ~ 100 人的招待会安排一名酒吧服务员和 1 ~ 2 名服务员；假如人数在 300 人以上，就计划雇用 3 名酒吧服务员和 4 名或更多的服务员。

- 通风和温度：要记住体温可以使室温升高。室温在开始时可以稍为凉一些，要指定不在台上就座的某人与管理部门联系调节空调。

- 一般物品装备：检查家具确已按照计划放好，而且适合活动的实际需要。务必做到餐桌之间有充足的地方，以便宾客自由走动，柜面足以放下首席餐桌或供文娱活动之用，接待的地方有适当数量的椅子，出口处不堵塞，以及所有地方都整齐清洁和美丽悦目。

- 特定的座位安排：仔细检查首席餐桌的安排（双向座位卡是个好办

法，以免使听众中那些走近嘉宾的人为难）。假如用客人座位卡，要事先把这些卡片按餐桌号码分开放在不同的信封里，不要依靠服务员分发座位卡。

——烈酒的控制：确定酒吧服务的安排能使主人控制烈酒的意图得到实现。再次证实酒吧间领班对终止供酒时间完全理解。

——总管：再次确定服务的时间和细节。安排服务员收集就餐券（假如适用的话），并安排服务员在上甜点和咖啡以后即刻离去（由在场助手催促服务员离去是个好办法）。

——节目：征求各发言人的意见并协调各表演节目的人，使他们都有机会熟悉环境和安排，因为小的调整可能是必要

的。如果你计划安排跳舞或伴奏音乐，就指定一名工作人员监督乐队。

最后，安排宴会后的结束工作：招待会后的烈酒盘存：贮存或归还视听设备、专用陈列品或装饰品；向服务工作人员致酬；证实招待会和宴会出席人数，以供开帐单之用；以及其它细节。下列核对细则可以协助你制定你自己的计划表。

（四）对发言人的照料和接待

知名人士和权威人士会增加对会议的事前兴趣和吸引更多的出席者。但是，不幸的是著名人士并非总是擅长演讲的。一旦你选定发言人，如果遵循下列预防措施，就可以收到与发

言人关系较好和使会议开得更好的效果。

· 邀请函要具体。向发言人提供出席人员的详细情况及会议的目的。发言人需要知道以下项目：

——会议的日期、时间和地点。

——主办单位的名称、背景和目的。

——他发表讲话的那次会议的目的和性质。

——指定的具体讲题和规定的时间。

——听众人数和特点。

——全部日程的概要，包括其他讲题和发言人。

· 明确说明单位对酬金及开支的政策。

· 考虑发言人的个人需要——务必做到预定旅馆房间和当地交通安排是适当的，发言人不会在宴会和招待会上受怠

慢或无人接待，并且在讲话前有休息时间和准备时间。

· 计划应付意外情况，如提供在发生紧急情况时联络人的姓名、地址和电话号码。

· 在会议前几天就用电话与发言来宾再次确定和澄清最后的细节。

· 恪守各项安排；未经发言人同意，决不要安排额外的讲话，也不要在他发言之前安排另外的冗长讲话。

· 会后立即发出感谢信，并支付开支和酬金。切勿使发言人处于不得不向你单位索取商定的酬金的境地。

□ 建立贯彻执行的责任制

假如一次业务会议是行动的序幕，那么，尾声就是看得见的效果。不管在休会时会议看来是多么有效，除非会议导致

决定或行动，否则这个会议是失败的。把程序转化为有成效

的结果，就需要有权威人士来贯彻执行。要在开会以前筹划

贯彻执行，在开会期间调整计划，并在会议休会后巩固修订的计划。

有效的贯彻执行需要具体行动。每一位主持人必须采取如下步骤：

- 重新评估会议的目标和会议议程。
- 给负责随后行动的人分派会议议程的项目。
- 确信会议记录是反映会议的内容而不是会议的程序。
- 组织反馈，其中包括会议分配职责的进度报告。
- 随时将会议导致的行动通知与会者。

□ 确定会议成果

为保证投资的收益，会议应在以下各方面取得成果：即执行决议，采取随后行动和完成具体工作。假定与会者具有行动的必需权力，会议主持人如采取下列步骤，就会产生有益的行动：

- 提供机会讨论和评估准备采取的行动的后果——它意味着什么？方法是否现实？对其他活动有什么关系或影响？对各部门、对供应厂商、对顾客又怎样？

- 考查与会者的接受能力、积极性、和承担责任的心理状态。是否有人有特殊保留或顾虑？行动的主要障碍是什么？是否已激发每个人行动或合作意愿？

确定与会者完全了解要采取的行动和由谁负责。谁在什么时候做什么？谁协调？谁继续做下去？

- 在会议休会以前，要检查、总结并重申对行动计划的相互理解——是否进一步考虑了问题和建议？程序中安排的时间、地点、资料 and 人员是否都被理解。

- 记录会议结论，把会议记录和管理责任挂上钩——谁将负责鉴定和检查？谁负责批准或不批准？谁负责继续做下去？谁仅为参考而需要会议记录副本？谁负责预算？谁负责有关的活动？

十一、推销会议

据估计,企业每年用于推销会议的开支超过 4000 万元——不仅兼有疑难问题,而且兼有演出百老汇音乐会、大型马戏和好莱坞明星电影的财务风险。这些工作和开支的正当与否,只通过一个目的来证明,那就是提高推销人员的有效性。

要让这笔巨额经费花得值得,需要有全面的计划、仔细的分配任务和一丝不苟的贯彻到底的行动。提早制订一个预算是一又一件重要的工作。计划人员只有知道拨款多少,才能做好工作。

推销会议可以有各种不同目标,规模则可从三四人至千人以上不等。大规模推销会议倾向于激发和“鼓舞”,其方案计划往往与百老汇的开张准备相似。如果会议的目的是推销训练,会期就较短,组织安排就更便于参加。

高效率的会议和大会,需要由高效率的管理人员来计划、推行和主持。大规模会议需要把责任分为三个方面:业务会议方案,娱乐和社交活动、全面物质安排。对于前两类的准备可以成立委员会,以便包括更多的人、更多的意见和更多的经验,但第三类只能由一个人负责,只有他一个人有权处理一切物质细节。

负责物质细节的人应被视为船上的船长。尽管他的级别可能低于会议主持人或其它委员会负责人,但这些主管人员应该始终和他配合,并通过他开展工作。不注意和不尊重后勤主持人的责任极易导致会议的混乱。

□会前筹划

在你思索可能的开会日期以前,在你想知道在商业区旅馆还是在度假胜地开会以前,甚至在你核查可以花多少钱以前,第一个要自问的是“为什么”?为什么现在要召开推销会议?

毫无疑问会议是会有成果的,是会有益的。但除非你明确决定你想要达到什么,并把计划实施和继续行动的每一个方面都和你的目标联系起来,否则你就是在浪费大家的时间和金钱。

能够导致一个有成效的会议的目标有以下各项:

- 沟通信息——新产品是否正在投入市场?现有产品是否已改进?是否提供新的售价条件或折扣?是否有新的贸易促进和顾客推销?是否将进行新的广告活动?经营或补偿方针是否有重大变动?销售区域是否正在重新划分?是否有企业合并或收购的谣传?会议是一个好地方,能使你的人员了解正在发生什么情况以及对他们和他们的顾客的影响。

- 培训——除非企业有自己的总部培训设施,否则会议是唯一能使你的推销人员获得标准化推销培训的场所。集会使你有机会在同一时间里给每一个人同样的培训。

- 计划销售策略——会议可能是一个合适的环境,借以观察你的竞争者正在做什么,并和你的推销人员商讨他们的任务。

- 酬谢业绩——假如你的公司营业是创记录的一年,那么推销会议的部分议程就是对推销人员的“谢谢你们”。列入这个议程的最普通的方式之一是在宴会上颁发成绩奖。另一种方式是在一个富有魅力的地方开会。

- 重新组合和振作——假若你公司这一年的营业不很好,你可能愿意开个会,以有助于恢复正常轨道。分析有那些不足之处以及可以如何补救。然后把队伍送回各自的岗位,每个人都鼓足干劲并准备做好应做的工作。

· 强化队伍——在推销会议上，推销人员结识新朋友，并期待在以后的会上和他们见面，这也是人们交流意见、问题和经验的机会。阿拉巴马州一家公司的分公司经理说：“你可以带着你的经营方针手册，手册会告诉你细节，但更为有益的是坐下来和有同样问题的人交流讯息。”

“因为我们已经很长时间没开会了！”不成为安排会议的理由。“因为我们总是在三月份开会！”也不成为理由。但给上述任何一种说法加上类如“而且我们需要依照国民核算帐户计划的变动使我们的推销人员现代化”这样的话，你就可以着手安排一个有成效的集会了。关键在于规定一个具体的目的。

□ 传达目标

一旦你确定推销会议的目标，就不要对你的推销人员保密，要通知你的代表和任何可能参加会议的人，这样会使他们开始思考和产生热情。

□ 邀约

一个公司的行销负责人应当参加全国推销会议并发挥主要作用，这是公认的。还可以肯定，应当不仅邀请而且要求公司本身的全体推销人员参加。但这并不是说应当参加的就是这些人了。公司的总裁往往也出席。而且把其他公司的人请来可能也有帮助。例如，在介绍一台复杂的设备时，请研究与开发部门的人解释这种设备的特征和功效，这可能是个好办法。在计划变更顾客服务或支持性服务时，你可能愿请有关部门经理来讨论并答复这种变更对现场人员的影响。

一位为一家主要的化工产品制造厂推销特制合成橡胶的国内销售经理说，信贷部门的人往往被邀请参加推销会议，理由是：“我们和信贷部门有点矛盾，这是因为我们的方针是保守的。因此，我们想要教育推销人员。此外，让人们面对面会晤也便于建立友善关系。”

如果你的公司的产品经由生产厂家的代表、零售商或经销商出售，你还需要决定邀请他们参加是否有助于实现你的会议目标。如果有利，谁应当参加？是主要负责人，还是他们的销售经理，还是他们的推销人员，还是三者都参加——如果人数能予容纳的话，他们的旅费是自己负责，还是由你公司负担费用？

参加会议的人可能愿意携带配偶，当会议地点在风景区或热闹城市时尤为如此。如果这样，你可能愿请他们参加某几次会议，以使他们更好地了解推销工作的内容。曾这样做的主管人员说，这样做不仅使配偶更加支持，而且能导致有成效的讨论，因为这些配偶能补充另外的观点。

在第一次通知开会时，要说明配偶是否可以参加。如能参加，要说明欢迎他们参加哪些集会，还为他们准备哪些其他活动，以及哪些费用由公司负担。

你选定的开会时间最好是在最能达到预定目的的时候。例如，假若你在重新组织销售地区，你可能愿意在新机构就绪之前开会，以便人们能与新同事面对面交谈，并获得对新的工作地点情况的当面解释。但每个公司的情况不同。你可能有理由愿意等到新的系统就绪，而且有些问题已开始显露之后再开会，重要的是知道哪些因素对你来说是决定性的，而且要确保恰当地掌握先后次序。

许多主管人员认为在商业展览之后召开推销会议效果最好。这对透过厂商代表或零售商、经销商销售的那些主管人员，是个特别好的主意。这种单

位的管理人员在为一家供应商亲自动身或派代表参加一个会议之前，不得不仔细思考。把这个会议和商业展览结合起来，就会使旅行对他们更有价值。你还能减少旅费预算，并使那些参加者只多费一点时间就能完成多得多的工作。

只有在考虑所有这些因素之后，你才能开始调查会址。

注意：与时间选择一样重要的是，尽量使计划有一定的机动性。这也许使你能够得到比较便宜的飞机票价和旅馆租金。

谈到选择会址时，管理人员有广阔的选择余地。首先当然是公司的总部。如果你的公司有适当的设施，这有若干好处。总部人员的旅行时间以及旅费和住宿费都可排除。可以请技术人员、工厂职员甚至秘书参加部分会议。从未见过工厂的推销人员可以参观工厂设施并会见支持活动的工作人员。

即使你的公司有适当的设施，也可能有这样的情况，即你想要更加精心装饰的会址或改变一下景色，如果是这样，你就要调查一下闹区的旅馆、飞机场的旅馆、度假胜地和会议中心。

建议：不管你选择什么场所，都要设法把对你公司最合适的时间和当地最低租金及最佳气候二者安排妥当。要兼有二者的可能方法是在租金上涨前几天或租金下跌后几天预定开会。这样你既得到低租金的好处，又很可能赶上好天气。如果你能将会期变动几天，安排在一周中对某种特殊设施的需求呆滞时，你也能得到较低的费率。

大多数旅馆和航空公司建议提前六个月至一年预定，以便得到最优惠价格。无论如何，提前三个月准备是有可能的。有些大旅馆的管理部门自夸如有绝对必要，能在三天内准备一个会议。不过它们的主管人员说这是“极端”情况。但一般来说，如果你每年举行一次推销会议，那么，你从一次会议归来之日，也就是你为下次会议开始计划之时。

你在一个不熟悉的场所安排会议以前，自己（或委派某人代表你）要去看一下是否能符合你的需要。事实上，即使是你曾使用的场所也可能已经改变——变好或变坏。为了稳当，要检查考虑中的任何场所。

假如你计划召开大型会议，则视察场所之行所费无几。大多数会议场所的管理部门对于正在考虑使用其房屋召开会议的人都提供免费膳宿，而大多数航空公司对视察场地的旅行也提供免费机票，但通常是在该航空公司已被正式定为会议的运输机构之后才这样做。

会议的一些失误，大多数是因为安排会议的人员与会议服务的人之间的误会而导致的。

□ 通报

致：全体推销人员

发函者：全国销售经理艾伦·查尔逊

事由：全国推销会议

我公司全国推销会议定于9月20日至9月23日在芝加哥马里奥特饭店召开。

计划于星期日下午3时到达，逗留至星期三中午。会议期间将公布若干令人鼓舞的新方案、相信诸位必与本人同样热情。

伫候芝加哥相见

如上的便函很可能使人厌倦或不快，不仅不能激发热情，甚至会引起憎恶。会议已经走向不良的开端。

对出席的人会前通报能够而且应当有助于保证会议的成功，这种通报有三个目的：激发兴趣和热情，阐明细节，和帮助与会者准备参加。

· 激发热情

推销人员对于一个由其他人似乎为其本身的目的而召开的会议是不会热心的。他们希望感到自己参加会议，而且对会议结果有利害关系。因此，应该及早把会议目标以及他们参加会议的获益函告他们。

例如：“本次会议将介绍新的数据存储系统具有竞争产品 A 和 B 所没有的若干特征。会议期间，产品经理罗布·科尔将详尽说明这些特征和优点。负责营销的副总裁唐娜·巴拉丁将概述该新产品的特别报价，此项特别报价将使我们的数据存储系统对顾客更有吸引力”。

如果你利用厂商的代表，或通过零售商或经销商销售，会前通报的这一方面就特别重要。除非他们知道对他们的重要性，否则他们就不必也决不会出席。他们要知道他们是否将更了解一种新产品，或有助于向难对付的顾客推销的新折扣，或者是否将在他们觉得需要改进的地区举办培训班。给他们，以及所有有关的其他人尽可能多的讯息，越早越好。如果你能提前寄送会议的全部议程，结果就更好了。

建议：“含蓄”的邮件可有效地用以引起兴趣，但要留待造成对特别附加的吸引力的兴奋情绪时用，首先不要使人们猜想为什么要召开会议。

· 阐明细节

如果对出席人员的所有疑问都已提供回答，或者他们知道在哪里可以得到回答，他们就更为安心，觉得更有把握。例如，他们需要穿上衣打领带就餐吗？全部晚餐都排定了吗？有没有自由活动的晚上？有什么娱乐设施？

建议：为确保人们确实阅读他们收到的全部消息，可附信概述各附件涉及的不同事项。

帮助与会者准备参加

会前分配任务是使人们参加会议并引起回馈的极好办法，这种任务分配还起传达会议重要目的的作用。

任务分配可采取多种形式。你可以寄送准备讨论的材料以供研究，例如，案例或产品规格资料；或者你可以要求人们准备他们自己的材料以供讨论：诸如该年度他们突出的销售案例，或者他们未能圆满解决的顾客异议，或者其他的挑战或机遇：你也可以要求他们在规定日期前送来拟议的讨论题——指定范围，或完全不受限制。

也可以在开会通知中，要求推销人员准备 30 ~ 45 分钟的发言。一位销售经理说：“我让他们发言当年五六个主要指标——问题或机遇。发言者谈他需要做什么以及需要谁帮助他做。审查这些发言的人包括生产和技术人员以及较高的管理部门，目的是告诉他们怎样帮助推销人员。”

· 外面开会设施的选择

闹市区旅馆：在这里你会看到许多特点和令人愉快的事务：会议室有大有小；大量的视听器材；会议服务工作人员；文书和影印服务等等。在娱乐方面，有各种商店和餐馆，或在旅馆之内，或在附近，步行或乘出租车即能到达。还可能有文化和体育设施。

飞机场旅馆：一说到飞机场旅馆，首先想到的是飞进来开会，再飞出去的便利——没有往返市内时的交通混乱。但好处还不只于此。即使在闹区旅馆客满时，飞机场旅馆往往也还有客房。因此，你无须因为那里正好是开会

季节而取消一个方便的目的地。

飞机场旅馆的管理部门热切希望进军日益增长的会议市场，因而你可能和他们签订比闹区旅馆更为优惠的合同。许多飞机场旅馆有会议服务工作人员来帮助你计划会议，而且这些飞机场旅馆决不是简陋的，许多备有精心布置的公用场地和多种多样的娱乐设施，不亚于闹区旅馆。

度假胜地旅馆：假如你想为你的会议增添一点魅力，而且娱乐已列入日程，你就可以挑选度假胜地旅馆。不要把思路局限于有沙滩和棕榈树的海岛胜地，也可以考虑滑雪胜地或划船和垂钓的地方。扩大你的选择范围，除了有更多的各类活动可供挑选外，还会使你有更大的灵活性，因为不同的地点在一年的不同时期引人入胜。

会议中心：虽然会议中心已存在 30 多年，但其数目在最近几年急剧增加。理由是：企业管理部门越来越重视会议，而会议中心是为小型和中型集会服务的。

会议中心的特点包括：特制的椅子，坐数小时也觉得舒适；隔音的会议室；每间卧室都有读书的地方；指定专人负责协调你的服务，在会议期间随叫随到。许多会议中心都在僻静地方，所以便于进行严肃而辛苦的会议。许多会议中心备有娱乐设施，诸如网球场、高尔夫球场、健身俱乐部等。

□ 设施、计划核对清单

一位销售主管人员在会议休息时收到一张七壶咖啡的帐单。她只要了三壶。问题出在她和会议场所设施的代表人从未讨论重复同样饮料的问题。

不要让这种事情在你那里发生。在起草会议合同时，提出下列问题，并要求书面回答。

会议室和备用房间：

- 哪些房间——有房号或其它名称标志——将实际分配给你单位？
- 多少人将参加全体会议和开幕式？
- 这些房间预定的日期是哪几天？
- 每天的会议何时开始和结束？
- 座位按什么形状排列？（如果你不熟悉术语——教室形式、剧场形式等——就让在会议场所和你联系的人解释，必要时让他画各种形式的草图。
- 提供哪些视听器材？讲台？麦克风？屏幕？放映机？卡片簿？
- 照明能调节吗？
- 对出席人是否供应笔记本和铅笔？

卧室：

· 为你单位准备多少房间？（注意：不要为了“以防万一”而多订房间，也不要再在登记报到时要求增加房间。旅馆很难满足这种变动。）

- 要单人房还是要双人房？（你或你公司某人应提供订房清单。）
- 开会场所是否每订若干房间就提供一间免费房间？
- 可以迟办退房手续吗？
- 房租多少？附加什么税？
- 房间帐单开给个人还是直接开给公司？
- 房租何时起算和结算？
- 对那些必须在起算前到达或结算后离开的参加者，旅馆能提供什么样的膳宿？

膳食服务：

- 对集体出席人供应哪些饭菜？哪些饭菜由他们自费？
- 什么时间开饭？（尽量不要订在最拥挤时间——午餐 12 点或 12 时 30 分，晚餐 7 点或 7 时 30 分。上述时间食堂工作人员最忙，服务可能差些。）
- 有自助餐形式的饭菜吗？
- 在坐着进餐的情况下，人们吃的是定食呢还是可以从菜单点菜？价格有何不同？
- 是不是有些宴会或有精致装饰的宴会，需要特别安排？
- 是否需要供应会议休息时间的咖啡？是否上下午都需要？
- 休息时间可供哪些饮料及食品？
- 休息时间的咖啡和茶是按人还是按壶收费？

□ 开幕时的社交晚会

与会者到达的当天晚上举行鸡尾酒欢迎会，然后第二天上午开始举行会议，这是相当标准的作法。但这不是唯一可行的方法。如果与会者能于中午到达，你可以在下午例如两点举行开幕式，继之以鸡尾酒会和预定的晚餐或自由参加的晚会。

在到达日就开始可能会更有效利用每个人的时间，甚至能使你提前一天结束会议而不略去任何一件事情。如果你已

为会议指定正式的航班，你在航空公司的联系人能帮助你协调人们和到达时间并相应地计划你的议程。

即使是开幕日的鸡尾酒会也不必是严格社交性的。一位运动衣商在鸡尾酒会中间展示了他的新货色。人们已经有时

间喝酒吃东西，所以并不讨厌这种插曲。而且见到新货色使他们热情谈论会议期间能够了解这方面的哪些情况。

□ 第一次全体会

这方面又有对标准做法的变动余地。你是不是想在会议开始前让人们漫步进入并坐下，还是愿意他们在会议室外会合，一直到会议开始前几分钟？然后你突然打开门，让他们在激动人的音乐伴奏中通过出席的主管人员的欢迎行列走进会场。

在会议开始时，往往放映电影或幻灯片。许多这类商业演出适合于适当的主题，可以照用。其它的可以按你的需要插入你自己的幻灯片。或者你可以进行你自己的演出，用当年或上次会议拍摄的镜头。但如果是严肃的，只有工作没有娱乐的会议，开幕时使用视听设备可能不合适。你可能宁愿直接讲开场白。

开幕式为整个会议定下基调。你让参加者知道可以抱什么期望，而且你或者得到他们的合作，或者得不到。因此，第一个讲话的人——不管是总裁，是负责销售的副总裁，是负责市场营销的副总裁，还是其它主管人——应该提醒大家为什么召开会议。

“今后几天内你们学到的新的服务工作，将有助于我们进入一个全新的市场。在你们回去以前，你们会有六个不同机会了解其特征和作用，以及你们能向顾客奉献的好处。”

如果公司总裁出席会议，但不致开幕词，他的讲话就应包括解释他为什么觉得参加会议是重要的。其它的总部人员可以只被介绍，或者简单说几句有关他们主管的工作以及他们将如何参加会议。例如，主管新产品的经理可能愿意告诉参加者他已审查会前要求他们提交的顾客异议并将于“明天上午

十点讨论”。

如果有大家感到疑惑的谣言或棘手问题，就在会上正面提出。例如，告诉大家你了解他们想知道新行销方案会如何影响他们的推销和收入，然后立即给他们坦率的回答，或告诉他们到会议什么阶段将得到回答。

务必做到有人——谁合适，就找谁——向大家就公司现状及其面对竞争者的处境作一诚实的评价。还要告诉推销人员他们在维护和加强公司地位的全面战略方面应起的作用：

“你们能用本次会议上学到的知识使我们的顾客相信我们比过去任何时候都更加负责地解决他们的问题。”

注意：即使你设法在开幕词中谈及全部要点，也要使开幕式越短越好，并迅速转入研讨会。人们不是来听报告的，他们是来学习的。

□研讨会和培训班

不论你拥有划分为几个小组参加这些活动的大批推销人员，还是始终在一起的少数推销人员，会议的中心是各种研讨会和培训班。这是人们获得有关推销什么及如何推销的最新

讯息的场所。他们学到产品介绍或更新以及帮助他们推销的促销广告活动。他们增长推销的专业知识，分析他们或公司正在承受的困难，并一起寻求解决办法。

在这些方法中进行选择时，要记住两条基本的指导方针：用适合于该问题和你单位的方法，并变换方法以保持兴趣。以下是几种可能的方法：

· 讲课——这是一种有效的传达讯息的方法，尤其是有关技术问题。某化工厂专业公司推销人员在推销会议上受到有

关新产品开发和专门术语的教育，以及有毒物品和安全问题的最新资讯，但他们也花费很多时间做参加实践活动的实验室工作。

过多的讲课可能使那些本身具有良好联络技能的成人觉得厌烦甚至不快。因此只在绝对必要时才讲课。但凡可能，要使用人们都能参与的方法。

· 参加实践演练的做法——让推销人员看得见，摸得着产品，并用产品演练。如果切实可行，把竞争者的产品和你自己的产品都拿来。让人们亲眼看一看，以增长他们对产品的了

解，因而也增长他们推销的能力。

如果你推销某种服务，可用销售说明、广告等进行竞争对比。

· 角色扮演——这是改进销售技能的特别有效的方法。一般是两人一组，一人演推销员，一人演买主。但是有办法变换这种标准方法。每次由一组表演情景，其余各组评论扮演推销员的人。也可以组成队，各组则可竞赛。或者所有各组

同时表演，然后各“买主”也汇报推销员哪些地方做得好和哪些地方做得不好，而推销员可汇报他们认为推销的哪些方面最难处理。

一位郊区报纸的连锁商店的地区广告经理常常在他的会议上使用角色扮演以进行推销培训。他说：“我们让人们扮演客户、推销代表和旁观者，并由他们轮流扮演角色。”在角色扮演中，较高的管理人员来回走动，进行观

察并以一些消息和无关的问题等进行干扰。这种干扰使情景更为逼真。销售经理说，管理部门“想看看”在干扰之后，“人们是否能恢复推销方式。”

在角色扮演中你不必总是使用自己的产品。在一次有关谈判的研讨会中，一位剃刀商让他的推销员“推销”一所住宅。人们分为两人一组进行——一位不动产的推销员和一位未来

的房主。推销人员都被告知同样的房地说明和开始的要价。在预定的时间结束时，每位推销员汇报他所卖得的房价，差距

之大竟然惊人。然后他们必须解释他们如何卖得这样高价，或者买主怎样将价钱压得这样低。使用完全不同于他们所推

销的产品或服务可以帮助代表们集中注意力于推销技巧而不是产品特征。

录像带在角色扮演中可起有效的作用，因为它使推销人员能看见自己的行动。但这只有在录像时人们感到自在才可行，因为这样他们才显得真正自然。

□ 推销人员的投入

当问到销售主管人最希望改进推销会议的哪些方面时，列在首位的是得到推销人员更多的回馈的愿望。他们想知道推销人员想的是什么或关心的是什么。大多数推销人员也愿意让管理部门知道。所以很难相信你还得费力地从他们那里得到讯息，可是这是事实。下面是可能有所帮助的一些方法：

- 可以在会前或会议期间使用问卷。会前送出的问卷可以征求对议程项目的建议？或者要求对一些具体方面的投入：你必须对付的最粗暴的异议是什么？你以为你的推销介绍的最薄弱部分是什么？管理部门能做些什么使你的推销工作容易些？有些问题是敏感的，最好在会前用不具名的问卷处理。但同样问题可在会议时提出并用作讨论的基础。

- 交流经验是另一种可用方法。推销人员热衷于谈论他们去年最困难的推销，访问前行之有效的准备方法，或加强与顾客关系的额外工作。这时候部门可以发现推销人员有什么困难，哪些地方他们做得成功：顾客需要什么，以及竞争在哪方面造成损害，要充分利用这个方法。

- 测验：会议开始时的一次测验，是会议领导人发现人们短处和他们需要学习什么的另一个方法。但如果必须立即把结果列表，则务必尽量简短。还要做到会议领导人充分准备，而且灵活到足以根据测验结果改变方法或安排。

- “餐桌话题”。午餐也可以成为出席人有成效的学习时间。做到这一方法之一是使对同一问题有兴趣的一群人坐在一起。讨论题可由管理部门决定。或者，更好的办法是推销人员在会前的问卷中提出建议。为使这一方法可行，可在每张餐桌上摆上标志说明讨论题，或指定每个讨论题的负责人，让有兴趣的人和他坐到一起。（可能有必要让人们事先选好话题，以确保某张餐桌足够坐下所有感兴趣的人。）这种非正式讨论往往产生有益的意见，并能引发延续到下次会议的热情。

□ 会议暂停

几乎被认为当然的事实是一个开两天或两天以上的会议，都在中间有休息时间，以进行娱乐活动。不仅推销人员希望如此，而且中间的游乐——特别是如果会议是紧张的——使人们回来时精神焕发地重新投入工作。要注意两点：

- 不要把娱乐活动安排得不必要地拖长会议。有位商人在一个岛上举行一个从星期天晚上一直到星期四的会议。星期一下午没有会。而星期四白天也没有会，颁奖宴会星期四晚上才举行。既然星期四白天没有安排活动，就不如在星期三晚上举行宴会。这样人们才可以享受额外的星期四娱乐时间——公司的开会待遇不变——或者如果他们愿意的话可以回家而不漏掉会议任何内容。

- 不要把会议安排在度假胜地，那里的会议室都看得见游泳池或网球场，而你的日程又是上午八点，下午五点。这样你只会招来憎恨。如果你安排的是一个只有工作没有娱乐的会议，那就应该在完全工作的环境举行。

□ 颁奖宴会

除非你为了酬谢人们的业绩而特别组织鼓励性的旅行并发给饰物、奖章等，否则，奖品通常在推销会议期间分发。这是炫耀一番的时候。宴会厅的装饰要与会议主题一致，或者与会议场所交相辉映（会议场所的工作人员对此项肯定能提出建议）。

宴会饭菜必须是独特的。不要忘了摄影师。照片应随同新闻稿发出，发给恰当的本地的、地区的或全国的报刊上，视你单位公共关系活动范围而定。这些照片对于公司传达讯息以及获奖者本人也是重要的，因为这是赞誉业绩的又一方式。

颁奖宴会宣布下年度竞赛条件和奖励的好时机，应予利用。

□ 闭幕会议

如果在若干次会议之后，你觉得还有必要再开一次全体大会，就不要拖长时间。你不必花费很多时间来对每一个人表示感谢他们到会，使他们觉得本来两小时前就可离去。要好好利用闭幕会议来评价本次会议或开始下一步的工作。

□ 会议评估

为会议规定是重要的。但是如果没有人检查是否达到规定目标就等于浪费时间。有几种在会议进行中或会后评价会议成就的方法，其中包括：

- 测验——如果重要的是推销人员精通产品或服务的规格，现场测验就有助于跟踪他们的进展。在上午中间的时间进行测验，并在喝咖啡休息时记分。如果出现普遍缺点，就在休息后复习。如果只有一两个人有问题，就另行安排辅导，以免占用大家的时间。

- 现场演习——对某些产品而言，活生生的动作比测验更能显示人们学到的东西。例如一家位于印第安纳州的高技术企业的市场营销经理说，在他的推销会议上，“我们一般让某人到前面来重新编制计算机系统程序，以便考察他是否完全了解。”

- 非正式交换意见——在喝咖啡休息时间或鸡尾酒时间的闲谈可能不足以表明人们吸收了多少知识，但可能透露他们的态度——他们认为会议很值得呢，还是浪费了他们的时间；会议安排得怎样；住宿和膳食是否有问题等。人们知道这时候的谈话是不做记录的，因而较易于引出他们的话来。当然，你也可以旁听别人的谈话，从中获得讯息，而无须参加他们的交谈。只要你不是偷偷摸摸像个间谍似的，采取这种方法是很好的。

- 评估表格——这方面有两派。一派主张在会议闭幕时——或每次重要会议结束时——分发评估表格，并要求人们在离去以前填好。他们的理由是：现场的印象比较新鲜和准确，而且可以得到较多的反应，因为人们不会把表

格带走而忘记交回。另一派认为人们在会上填写表格可能匆忙而不仔细，填写的是最表面的印象。给他们一点思考时间，他们会反应得更准确。一位报纸广告经理说“我们要求两周内的市场报告”。如果人们离开会场且不受他人影响，他们的真实感受就会显露。两种意见各有其正确之处。你可以两种方法都试试，看哪一种更适合于你单位。

□ 严峻的考验

对推销会议的真正考验是人们回到工作岗位后怎样执行。例如，他们现在是全面推销呢，还是仍然集中于他们认为最容易推销的那些品种？他们是否了解新的折扣条件并正当地把这些条件向买主提出？他们是否正在走访管理部门想要渗入的新的销售渠道？访问报告是否填写得更为完全并且更迅速地提出？

这里，现场销售的管理是关键。重要的是实地找出和克服困难。听其自然直到最高管理部门有所察觉，问题就不可收拾了。

· 外勤工作报告——如果你有外勤管理人员，在他们返回他们的地区之前，和他们单独开个会是个好办法。要明确告诉他们，他们在花费时间和推销人员一起走访以观察推销人员的推销方法，以及他们对审查方针与程序方面负有哪些责任。你还可以准备一张简短的核对清单给他们作为备忘和指南。如果你自己对外勤推销人员负有全部责任，就给你自己也准备一张核对清单，这会使你更便于确保会议的讯息和程序传到外地。

一位制造商有五个地区，每个地区有 20 个分店。一位分店经理说，地区经理走访各分店，“我们还得到一份我们在会议上讨论的全部内容的抄件。通过地区经理的走访和我们处理文件的方式，他们能很快了解我们是否学到了我们应该学到的东西。”

· 数量——外勤工作报告有助于衡量会议的质量效果。至于数量评价，就看数字。“盈亏一览结算线——纯销售业绩”是许多销售经理评价推销会议有效性的方法：

——销售量上升了吗？

——销售量的上升是你希望推销人员强调的产品种类吗？

——会上介绍的新产品是否完成指标？

——是否正在发展新客户？

——推销人员是否完成个人定额？

——推销人员的周转是否放慢？要对你希望实现的目的心中有数，然后进行核查以弄清你是否成功。

□ 寻求帮助

为地区性的或全国性的推销会议制定计划是一件巨大而令人生畏的任务。无论是一年制定一两次会议计划的个人还是会议的专业者，都是如此。不管是哪种情况都没有必要由一个人单独进行。帮助是可以找到的，而且往往不花钱。

· 会议场所的制定计划者

许多旅馆和度假胜地以及所有的会议中心都有会议服务人员或部门。把你要召开的会议的情况尽多可能地告诉他们。不要只限于到会人数、到达时间、卧室间数及用餐次数，还要说明会议的目的。这样，制定计划者就可以根据你的需要分配适当的会议室，并安排用餐时间和菜单——或许甚至建议一次推动目标实现的围绕会议主题的活动。

· 航空公司

航空公司的制定会议计划的服务机构常被忽视。可是航线上的工作人员能做的事情远不止预定机票和办理折扣率。各航空公司的服务项目不同，但多数包括各客户的预定总记录（以确保个人得到商定的特别标价）；会议出席人员名单，按姓名或到达时间先后排列；提前挑选座位和办理登机证；有关目的地说明的印刷品等。有些航空公司还为你的会议准备宣传品，或协助安排租用车辆。多数航空公司对展品提供打折扣的航空货运费率。

能得到这些服务的集体人数通常最少为 10 人或 25 人。有关某一航空公司更详尽的服务情况，可询问其会议计划或会议服务处。

· 专业的制定会议计划者

小型例会通常可由公司本身制定计划。但如果会议是大型的，需要复杂的安排，或必须是无懈可击的，而你（像大多数销售主管人一样）又没有一位专门制定计划的职员，你就可能需要得到外部的帮助。一位专业的制定计划者可以办理场所视察，谈判旅馆费率和飞机票价，并协助安排议程、印刷材料。视听业务、娱乐及宣传。专业的制定计划者是独立的商人，因此要收取服务费。可是，他们的专业知识有助于客户节约时间和费用，从长远来看是合算的。

《成功有约——高效会议手册》高效会议要点

会议是否富于效率，解决之道不在于少开会，而是开高效率的会议。

会议是否富于效率，解决之道不是少开会，而是开高效率的会议。

一、会议发言要点

既然会议是一种面对面沟通的场合，因此主席必须掌握面对面沟通的技巧——陈述技巧、发问技巧、倾听技巧与答复技巧。

主席是会议成败所系的灵魂人物，因此他必须善作陈述。主席的陈述必须发挥三种效果：第一、唤起听众的注意，并为听众创造听取信息的欲望；第二、使听众确切地了解所传达的信息；第三、说服听众，并促使听众立刻采取某些行动。想获取这三种效果确实不是一件容易的事，但并非不可能。假如主席在陈述之前能够做好充分的准备，在陈述过程中能够刻意地讲求陈述技巧、视听器材的使用技巧以及物品的展示技巧，则这三种效果大概不难获得。

□ 陈述前的准备工作

主席在陈述前必须做好准备工作。至于准备时间长短，则视主席陈述经验的多寡，以及主席对陈述的主题的了解程度而定。一般说来，主席在陈述之前至少必须做好下列各项准备工作：

1. 了解听众。主席应设法了解听众对陈述的主题到底有多大的兴趣、对陈述的主题拥有多大的兴趣、对陈述的主题拥有多少知识以及对陈述的主题抱什么态度。

2. 熟悉陈述的主题。主席对陈述的主题应具一定的深度与广度的认识。唯有这样，他才能答复听众的疑问，也唯有这样，听众才会感到他言之有理。

3. 设定希望实现的具体目标。主席应先确定，他到底希望听众从他的陈述中得到什么样的观念、对于所得到的观念产生什么样的看法以及把所得到的观念充作什么样的作用。

4. 将有助于实现上述具体目标的各种信息罗列出来。这些信息包括一般性的消息、研究的成果、理论、案例、个人经验、别人的观念等。

5. 根据所能运用的陈述时间，从已经罗列出来的各种信息中选择最重要者与最切题者。

6. 考虑使用适当的视听器材。切记：当人们听到某些事情的时候，若能同时看到这些事情，则他们对这些事情的理解程度将大为提高。

7. 准备一份陈述的纲要，以供陈述时使用。该份纲要可划分为引言、本体与结语等三部分。“引言”部分旨在吸引听众注意，并且清楚地将陈述目的传递给他们。例如在会议刚

开始时，主席把会议的目标、进行的方式，以及他对与会者的期望，简明扼要地作说明，即是一种良好的引言。“本体”部分旨在将陈述的内容按逻辑程序进行阐释或剖析。在此所谓逻辑程序，是指方便听众掌握信息的程序，例如由简而繁、由已知到未知、由过去到现在、由少数到多数等陈述内容摘要，并且指出由该陈述所获得的启示。据说某位善于陈述的布道家，曾经透露他的陈述要诀：“先告诉他们你即将告诉他们的是什么；接着便告诉他们；最后再告诉他们你先前所告诉他们的是什么。”(Tell 'em what you are going to tell 'em, and tell 'em what you told 'em) 这种陈述方式颇值得我们参考采用。

8. 备妥各种视听器材，包括挂图、投影片、录音带、幻灯片、影片、讲议等。

9.用录音机及录像机作陈述演练，或是在一、两位假想听众面前进行陈述演练。

□陈述技巧

陈述成败，主要取决于陈述者本人是否拥有自信心与热忱。周全的准备与丰富的陈述经验，可为陈述者带来高度的

自信心。基于此，陈述者应尽量把握陈述的机会，以便培植这

一方面的自信心。至于热忱有无，则除了受陈述者本人天生

资质所决定外，仍然要看陈述者对陈述的信息是否具有高度评价而定。

倘若陈述者认为他所陈述的信息不但是正确的，而且值得听众听取，则他的热忱将油然而生。基于此，为使自己对陈述产生热忱，陈述者应慎选自认有益于听众的信息，作为陈述的内容。除了自信心与热忱，陈述者仍须讲求下列九种技巧：

1.要与听众保持视线接触。这即是说，陈述者应尽量减少念读文稿。

2.灵活运用“停顿”技巧，以便让听众得以深思及判断所听到的信息，并作出反应。

3.尽量使用听众有切身经验的与听众所易于体会的实例或轶事。

4.适当地改变音量、音调、或语气。这样做不但有助于消除听众的沉闷感觉，而且还可使陈述本身显得更加生动。

5.善用幽默性话语。有些人善于运用既诙谐又不失庄重的话语；这些人在陈述时可尽量发挥这方面的所长。欠缺这方面才华的人，则不必勉强自己。值得注意的是，幽默性话语并不等于轻佻的话语或是浅薄的话语。轻佻的与浅薄的话语应绝对避免。

6.要克制让听众分心的各种举止。这是一项很难界定的个人行为特征。有些人一边在陈述，一边在听众面前随意走动并挥舞双手，他们不但不会让听众分心，反而足以唤起听众注意并维持其兴趣；但另一些人在陈述时只要稍微走动，听众即无法集中精神听讲。有些人在陈述时手中不停地玩弄物品，听众并不以为然；但另一些人的类似动作，却足以引起听众的不快。回避足以让听众分心的举止的最佳方法，便是向听众探寻实情，并设法改正。其次，便是设法让自己的陈述变得极度精彩有趣，以便让听众因全神贯注聆听，而意识不到自己的举止。

7.注意措辞，并述说符合听众的程度与听众要求的层次的语言。

8.以投影片、幻灯片、挂图，或派发讲义充当讲稿。切忌一边陈述，一边翻阅讲稿，因为这样做不但浪费时间，而且很容易让听众丧失兴趣与耐性。

9.设法用发问让听众介入，避免从头到尾都唱独脚戏。

□视听器材的配合作用

当人们听到某些事情的时候，也能同时看到这些事情，则他们对这些事情的 Understanding 程度将大为提高。基于此，陈述者——特别是口才不佳的陈述者，在陈述的时候，应尽量多利用视听器材。在芸芸众多的视听器材当中，最被普遍使用以及效果最好的恐怕是投影机。现将使用投影机的要领简介如下：

1.用投影机时应该站立。站立不仅便于操作，而且可使陈述者掌握全局而不致沦为投影机的配角。

2.使用投影机时不应熄灭全部灯光，因为一旦熄灭全部灯光，则身为主角的陈述者将从听众的视野内消失，并使投影机成为听众注视的焦点。

3.可当场在空白的投影片上书写或绘制简单的文字或图形，复杂的则应

事先备受。当场书写或绘制，不仅可以使听众产生真实感及亲切感，而且仍可进一步吸引听众的注意力；事先备受投影片虽无上述好处，但却可节省时间。

4. 投影片不必讲求完美，但至少应整洁清楚。

5. 每张投影片原则上应引入一种观念，以使听众对该观念产生完整的印象。

□ 物品的展示技巧

在陈述过程中，主席常有机会展示物品，因此他需要讲求展示物品的技巧。现将有关技巧简介如下：

1. 公开地将物品带进会场，不要遮遮掩掩，也不要将它藏在身上或是其它隐蔽处，而应置之于会议桌上，以便引发与会者注意与好奇心，并且方便主席在适当的时候从事展示与讲解。

2. 在展示与讲解物品之前，切莫玩弄它，以免引起与会者焦灼感。

3. 展示物品之际，应让与会者都看清楚。主席最好是将它置于与会者视线接触到的范围内。倘若有少数与会者因座位角度关系以致视野不佳，主席应主动调整自己的位置，以便让这些与会者也能看清楚该物品。

4. 展示物品之际，主席应小心翼翼地将它当作贵重的物品看待。这不但可强调主席对展示中的物品的重视，也可使与会者重视该物品。

5. 在讲解物品时，主席切莫将它交给与会者轮流观察或触摸，因为主席一旦把物品交出，则正在观察或触摸的与会者，将无法留意到主席的讲解，尚未轮到观察或触摸的与会者，也因焦急地等待物品的传递，而无心聆听主席的讲解。

6. 如展示物品时需要对它进行操作，则主席应事先将操作方法演练纯熟。倘若主席显示不知如何操作，则与会者不但会降低对展示品的评价，而且也会降低对主席的评价。

□ 领导会议的语言特点

主持会议的语言表达，作为一种语言表达活动，除与其它语言场合表达活动有相同之处，又有不同之处的独立形式及自身的特点。其特点主要表现在以下几个方面：

1. 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，这是会议的目的、核心和灵魂。这样，会议主持者的重要责任，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。

2. 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，并且除传达文件外，通常不宜用书面文稿照本宣科。因此，如果说得不合分寸，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，就是遣词造句要字斟句酌，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，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。

3. 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，使之上升为理论的高度。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。

4. 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。这都是经常遇到和非常必要的。

为了达到会议预期目的和不讲错话，会议主持人往往会在会前经过反复思考，拟出讲话提纲和腹稿，从讲话的顺序、结构到重要内容，都成竹在胸。但是，尽管准备得再充分，临场听众的反映会前是无法完全估计到的，又不能排斥、压制与会人员的不同意见，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，又不会把提纲当框框束缚自己，从而可以根据会议的实际情况和与会人员的意见及时加以修改补充。

5. 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，在讲话中大谈其艰深难懂的东西。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，而易于理解和接受。这就要求企业领导具有较高的政策、业务或者学术水平，同时又具有深入浅出的语言表达本领。通俗易懂的语言不但让人听得不吃力，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。

6. 幽默、生动

幽默是机智思维的结果。幽默的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的自信、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，使与会人员对主持者表达的各种思想观点和思想感情产生共鸣。幽默和生动密不可分。在讲话中，适当插入幽默的语言材料，能增强讲话的生动性、趣味性，产生感染力，还能使与会人员在紧张的听讲中获得愉快的放松，同时又深受包含在幽默之中的道理的启迪，促使大家在轻松愉快的氛围中，乐于接受主持者的思想观点和施政主张。

7. 音调正确、表情举止适当

会议主持人应发音标准（使用普通话），吐字清楚，声音宏亮、自然，语调变化得体。如果发错了音、读白了字、南腔北调，都会直接影响表达的效果。此外，还应讲究表情、举止、坐姿、衣着、发型等，做到文明庄重，落落大方。

二、会议倾听要点

曾经有人说：“造物者之所以赐给我们两只耳朵与一张嘴巴，恐怕是希望我们多听少说。”但遗憾的是，绝大多数人却反其道而行之！

在会议中，倾听是主席与与会者双方都必须培养的技巧。尤其就主席来说，倾听更是一种绝对不可或缺的修养。不过，有很多会议主持人却未能了解倾听的真义，他们之中甚至还有不少人以为不说话便是倾听。这是一种严重的错误！倾听是一种极富警觉性与极费心思的历程。在面对面沟通的场合里，倾听不仅是指一般所熟悉的“耳到”，即运用听觉器官去接收信息，它还包括“眼到”、“心到”与“脑到”。现扼要阐述如下：

1. 眼到——即观察沟通对方的脸部表情、眼情、手势、体态与穿着等，以判断他的口头语言的真正涵意。

2. 心到——即以换位思考的态度站在沟通对方的立场与角度，去体会他的处境与感受。

3. 脑到——即运用大脑去分析沟通对方的动机，以便了解他的口头语言是否话中有话、弦外有音。

除非会议主持人能够同时做到耳到、眼到、心到与脑到，否则在会议中，他将无法获致良好的倾听效果，换言之，他将处于某一个程度的“听而不闻”的状态。

□ 倾听会议时应该注意的几个问题

第一，要随时掌握问题的焦点——在会议过程中，虽然可能枝节丛生，但你应特别留心问题的焦点之所在，以免偏离主题。

第二，要抗拒邻座者的私下交谈——有时你会碰到喜欢私下交谈的邻座，你最好是和颜悦色地向他指出，你对讨论中的主题很感兴趣，并展示凝神谛听的姿态，这将可杜绝他的干扰。当然主席或你的上司想跟你私下交谈，你不应回拒他，因为这是你发挥影响力的途径之一。

第三，不要中途离席——除非你不介意会议的终极结果是什么，否则你不应在会议中离席。在会议中离席，犹如在棋赛中离席而任由对手搬动棋子那样的不智。当你重临会议桌，很可能重要的问题业已定案，或是重要的契机业已消失。有些主管喜欢在会议中离席处理业务，这是一种很坏的习惯，它不仅失礼仪，而且极易错失良机。

□ 倾听会议常见之弊病

毛病之一：作白日梦

· 耳虽到，却听而不闻；眼虽到，却视而不见；心虽到，却荡漾于九霄云外；脑虽到，却神不守舍！

· 若想作白日梦，为什么不选择会议室以外的场合！？

毛病之二：只听取话语中所传达的事实

· 事实有可能被误解；事实有可能被曲解；事实有可能被隐瞒；事实有可能被夸张！

· 真正重要的并不是话语中所传达的事实，而是话语所蕴涵的观念或用意！

毛病之三：萎靡不振

· 精神涣散等于心智的局部瘫痪。处于这种状态的人，自然注意力不集

中。

- 振作精神是倾听的第一步！

毛病之四：拒绝听取某人或某种主题话语

· 你能根据说话者外表、教育程度、人缘、财富等因素而判定他的话不值得你听吗？

- 你是否认为难以理解的话或引不起兴趣的话都不值得你听？

· 只有无知的人或是含高度偏见的人，才会对以上两个问题作肯定的答复。

毛病之五：情绪激动

· 当一个人情绪激动时，他通常只能听到他所想听的话语，却听不到他所不想听的话。

- 先冷静下来再听！

毛病之六：心不在焉，但却摆出凝神谛听的姿态

· 本来心不在焉已经有碍听的效果，摆出凝神谛听的姿态，将进一步隔绝信息的接收，因为可用以接收信息的心思，已被转用在摆姿态上。

毛病之七：笔录所听到的一切信息

· 如果就所听到的话语作重点性或总结性的笔录，则可增进倾听效果；倘若笔录所听到的一切信息，则因无足够时间思考信息的真义，而影响倾听效果。

毛病之八：未能善用“听话比讲话快”的优势

· 一般人听话的速度大约较讲话的速度快三倍。但遗憾的是他们在听取话语时，常常以多余的时间想别的事情。

· 既然听话比讲话快，我们应将多余的时间用来对听到的话语作总结，或用来思考讲话者的真正用意。

毛病之九：含糊不清

· 有些人在刚开始说话时音量甚大，接着愈说愈低沉，直到听不到声音的地步。这种说话习惯常使听者不知所云。

毛病之十：开口不能自休

· 有些人总是以口代耳，他们一开腔即无法停顿。因为他们不把说话机会留给听话者，致使听话者愈听愈感不耐烦，愈感不耐烦则愈不想听！

毛病之十一：说话慢慢吞吞

- 说话慢吞吞的人常常给人一种矫揉造作的感觉。

- 一般人通常欠缺耐心去听取速度太慢的说话。

- 以上两种情况的综合结果：人们多半不愿意听取说话慢吞吞的人的话。

毛病之十二：神秘兮兮的说话方式

· 这种说话方式很容易使听话者感到说话者故意夸张或扭曲信息的内涵，致使听话者对说话者本人的关注，超过听话者对说话者所传达的信息的关注。

毛病之十三：透过鼻孔说话

· 这种说话方式很容易给人一种苟且、马虎的印象。说话者好像怕伤元气那样未能郑重其事地传达信息，致使听话者贬低对该信息的重视。

毛病之十四：说话时两眼斜视

· 说话时正视听话者本是应有的礼貌。倘若说话者两眼斜视，往往会让听话者认定说话者心存不轨，甚至认定说话者并非善类，因此对他所说的话

产生排斥感。

毛病之十五：说话时犹豫不决

有些人说话时吞吞吐吐，好象有许多顾忌，另一些人在提出见解之后，又试图修正自己的见解，这两类说话方式最容易让听话者觉得说话者欠缺自信心，致使听话者对所听到的话语也欠缺信心。

三、会议答复要点

许多会议主持人都存有一种观念，以为在会议过程中，与会者所提出的问题不仅需要获得答复，而且非获得主席的亲自答复不可。这种观念是错误的。试问：当与会者所提出的是与会议无关的问题，或是足以妨碍会议目标的达成的问题，难道还要获得答复吗？由此可知，主席应针对与会者所提出的问题作判断，以决定它是否应获得答复。

其次，就算与会者所提出的问题是值得答复的，也不一定非由主席亲自答复不可。固然有些问题应由主席亲自答复，有些问题则可由其他与会者答复，甚至可由发问者本人答复。至于在哪些情况下由谁来答复较为恰当，现列表展示如下：

由谁答复？	在哪些情况下？
主席	· 直接向主席征求答复的问题，原则上应由主席亲自答复。 · 只有主席才能答复的问题，应由主席亲自答复。 · 因为时间不够，主席想移转到另一议案的讨论时。可由主席亲自答复以节省时间。
其他与会者	· 假如其他与会者能够答复时。 · 假如其他与会者想表示意见时。 · 假如时间充裕时。 · 假如主席一时不知如何答复，或是需要时间去思索答案时。
发问者本人	· 如果主席意识到发问者有意见要表达时，可让发问者先答复他自己所发出的问题。（在会议中我者们常常发现，有些具有强烈意见要表达的与会者，本往往会先以发问者的低姿态征求主席或其他与会人 者意见，然后再表达其意见，以便使自己的意见与别人的意见之间产生强烈的对比，从而增加自己 的意见受重视的程度。） · 如果主席或其他与会者无法答复，而主席感到发问者或许有他自己的看法时，则应让发问者本人答复。

四、会议发问的要点

□发问的目的

在会议中，发问的最主要目的是在于启开话匣，以利沟通进行。一旦沟通网络被启开，主席可借发问来实现下列八种目的：

1. 收集资料。“你可否概要地谈一谈此次你在东南亚考察市场所见所闻？”
2. 透视对话者动机意向。“哪些因素促使你决定放弃此次的晋升机会？”
3. 提供资料。“你晓不晓得公司对所有编制内的员工均提供子女教育津贴？”
4. 鼓励意见参与。“你对构想中的作息时间变动持什么样的看法？”
5. 确定自己对对话者的话语及感受理解程度。“让我总结一下你对这个问题的看法……我这个总结是否与你的看法一致？”
6. 鼓动对话者对某一问题进行思考。“你认为扩大行销网在当前是不是是一种明智的举措？”
7. 测定意见是否趋于一致。“这次加工资的幅度与你期待中的幅度有无差距？”
8. 言归正传。“由于加班费的调整带出了许多有关问题的讨论，不知各位对我先前所提及的加班费调整幅度还有什么意见？”

□问句的型态

了解了发问的多种目的后，主席可运用适当的问句来实现发问的目的。问句的类别虽多，但基本上它们都是由以下两种型态的问句所演化出来的：

1. 封闭式问句。这是指足以在特定领域中带出特定答复(“是”或“否”)的问句。例如“上星期你告假几小时？”、“你是否认为现状非改变不可？”、“你第一次发现这种问题是在什么时候？”等。封闭式问句可使发问者获得特定的资料或信息，而答复这种问句的人，并不需要太多的思索功夫即能给予答复。但是这种问句有时会蕴含相当程度的威胁性，例如“你昨天迟到早退了没有？”。

2. 开放式问句。这是指在广泛领域内带出广泛答复的问句。这一类问句通常均无法以“是”或“否”等简单的措辞作为答复，例如“你对自己当前的工作表现有什么看法？”“假如我们决定这么做，你认为会产生什么后果？”“你对于下个月的生产目标有什么意见？”等。开放式问句因为不限定答复范畴，故可使对话者畅所欲言，同时发问者亦可从而熟悉对话者的立场与感受。

封闭式问句与开放式问句，通常均可进一步演化为以下诸种型态问句：

3. 澄清式问句。这是针对对话者的语句重新措辞，以使其证实或补充原先的答复的一种问句，例如：“你刚刚说你在

自己的单位内可以独当一面，这是不是说你的上司能放手让你去主持自己的部门？”澄清式问句不但足以确保对话双方能在述说“同一语言”的基础上进行沟通，而且这是针对对话者话语从事回答的一种理想方式。

4. 探索式问句。这是针对对话者的答复，要求引伸或举

例说明的一种问句。例如“我想我已了解你的困难所在，你可否告诉我一两个具体的实例？”“我担心我并不完全领会你的意思，你能否对刚刚提及的那些观点再做深一层的解释？”探

索式问句不但可以发掘较充分的信息，而且可以显示发问者对对话者的信息重视。

5.含第三者意见问句。这是凭着第三者的意见以影响对话者意见的一种问句。如“李四认为股长的意见值得支持，不

知你对股长的意见有什么看法？”。含第三者意见的问句中的第三者，如果是对话者所熟悉而且也是他所尊重的人，则该问句对对话者将产生很大影响力；反之，如该问句中第三者非对话者所熟悉或非其所尊重者，则该问句可能引起对话者反感。

6.强迫选择式问句。这是以己意加诸对话者，并使对话者在窄小范围内从事选择的问句。例如“你希望下星期一还是下星期二再为我作同类的服务？”照理，在提出这一问之前，发问者应先取得对话者在下星期作同类服务承诺。这一类问句最足以显示发问者做横跋扈态度。

7.多种式问句。这是含多种主题的问候。例如“你可否把张得功与李得胜的家庭背景、个人嗜好、过去与现在的工作表现说明一下？”这一类问句因含过多主题，而时时使对话者难以周全地把握。许多富于沟通技能的人都认为，一个问句最好只含一个主题，但最多不超出两个主题，才能使对话者作有效的掌握。

8.对答案具有暗示性问句。这是指在问句本身即已强烈暗示预期的答案的问句。例如“有修养的人都不会当面顶撞上司，你说对不对？”“有同情心的人都会捐款救助张家，你会反对这种善举吗？”。这一类问句几乎让对话者毫无选择余地地按发问者所设计的答案作为答复。

□发问时应注意的事项

1.主席在发问之前最好先拟定发问的腹稿。事先确定发问的范畴与发问的主要内容，将有助于发问效率的提高与发问效能的发挥。

2.多用“开放式问句”、“澄清式问句”、“探索式问句”；慎用“封闭式问句”、“含第三者意见的问句”；避免使用“引导式问句”、“强迫选择式问句”与“多种式问句”。

3.注意发问的时机。主席应注意对话者的心境，在他适宜答复问题的时候才发问。

4.按平常对话的速度发问。太急速的发问容易使对话者认为主席不耐烦，或保持审问态度；太缓慢的发问容易使对话者感到沉闷无聊。

5.主席应尽量使用不指名答复的问题。即所谓的“凌空式问题”。因为这种问题等于向全体与会者发问，可使全体与会者皆参与问题的讨论。

6.必要的时候，主席可以使用指名答复的问题。即所谓的“瞄准式问题”，向特定的与会者发问。这种问题的潜在缺点是：不被指名答复的与会者，可能因抱事不关己的态度而不参与问题的讨论。主席使用这种问题时，应先叫发问对象的姓名，然后再予发问。先叫发问对象的姓名，等于给他一个预告，使他全神贯注听取主席的发问，以便作出有效的答复。主席切忌先发问，然后再指名答复，因为万一被指名答复者记不清楚主席的问题，他将无从答复，这不但会造成场面难堪，而且主席又须花费时间重新发问。

7.主席提出敏感性的问题时，应附带说明发问的理由。只要主席有适当的理由，敏感性问题的提出，就不会被视为一种忌讳。

8.所有的问题都必须环绕一个中心主题。

9.主席应尽量由广泛的问题，再移向特定的问题。这样做将有助于节省

沟通的时间，因为与会者在答复广泛的问题之际，可能已提供了某些特定问题的答案。

10. 主席应尽量根据与会者对前一个问题的答复构造问句。这样做有两个好处：第一，可使与会者按同一思路提供答复；第二，可使与会者确切了解，他的答复已被主席所听取，这无形中对他是一种鼓励。

11. 主席发问之后，应给予答复者足够的时间答复。主席发问之后，答复者通常要历经四个阶段，才能对主席的问题进行答复：第一，设法先搞清楚问题的内涵；第二，思索问题的答案；第三，对答案给予适当的措辞；第四，考虑主席或其他与会者对该答案所可能产生的反应与评价，因为答复者向来都担心自己的答复是否会贻笑大方或无意中得罪人。这四个阶段

的构思可能会花相当长的时间——譬如说十秒钟或更长——此时主席不应因担心会议出现“冷场”，而以话语打断答复者

的思维。为了填补发问与答复之间的时间空档，主席可在这段时间内将发出的问题扼要地写在黑板上或白纸上。这样做，一来可进一步澄清问题的内涵，二来可使答复者从容构思

答案。

12. 主席对答复者的答复应表示竭诚的欢迎。主要可透

过身体语言（例如：颌首、微笑）或口头语言（例如：嗯！是的！）

表示欢迎。可将答复者答复的重点扼要地写在黑板或白纸上，表示欢迎。

五、会议结束要点

在所有的议案讨论完毕时，或是在预定的会议终止时间来临时，主席应适时地结束会议。主席在结束会议的时候最忌讳的是采取这一类方式：“时间差不多了，如果诸位再没有其它问题，我们就此打住。……好！散会。”以这类方式结束会议含有两种缺陷：

- 1.倘若与会者临时再提出问题，则可能会耽搁时间而使会议无法按原定的时间结束。

- 2.主席的说词给人的印象只是：他已机械式地完成了一件份内的事，而这件事对他来说好象并不重要。与会者因为有了这个印象，所以他们在离开会场之际，并不觉得这场会议有什么收获。

为了避免以上两种缺陷，主席应该在结束会议之前的几分钟，为整场会议作总结。在任何一场会议里，使与会者印象最深刻的，便是会议结束前几分钟所听到的话语。因此，主席应该善用这几分钟。主席的总结最好能够涵盖下列四项：

- 1.复述这次会议的目标。
- 2.总结这次会议所取得的成果。
- 3.多谢与会者参与（或在适当场合下，感谢他们的贡献或关注）。
- 4.必要的时候，宣布下一次会议的目标、时间及地点。

在上列总结性的陈述之后，与会者在离开会场之际，才会真正领受到成就感或贡献感。

会议结束后，主席的工作仍未结束。主席仍有四件事要办：

- 1.评估刚刚结束的会议，以作为改进未来会议的参考。主席在每一次会议结束后，都应该花几分钟时间，针对会议是否具实效而作自我评估。但是为了避免受主观意识所蒙蔽，主席可以偶尔在会议结束后以不记名式的问卷，让与会者评估会议的成败；甚至主席也可以偶尔邀请观察员列席，以便对会议的成果作评估。尽管主席本人、与会者及观察员三方面的单独评估可能均含某一程度偏见，但三方面的综合评估则颇为中肯。因此，我们希望经常有机会充当会议主席的人，找个机会为自己所主持的会议作上述三方面的综合评估。

- 2.责成有关人员整理会议记录。会议记录至少能够发挥三种功能：第一，充作征信工具；第二，充作会议中决议事项追踪依据；第三，充作组织内部沟通信息的文件。为了使会议记录能充分地发挥上述的功能，他应该在会议结束后 24 小时之内——或至少在 48 小时之内，整理妥善并送达有关人员。会议记录则如能在这样的时限内送出，将可产生三种好处：第一，假如会议记录在内容上有商榷余地，则可即时改正，因为与会者在这个时候对会议经过仍然记忆犹新。第二，会议中如有后续的工作有待与会者办理，则会议记录可以发挥提醒及跟催作用。第三，既然会议记录能够在一两天之内送达有关人员手中，主席可以借此让只需要知道会议结果的那些人免于参加会议。

- 3.主席应适时追踪会议中决议事项的执行状况，以免“决而不行、行而无效”。

- 4.主席应该适时解散已完成任务的委员会或工作小组，以免它们无中生有地找理由开会。

六、常用会议会务工作提要

在现实生活当中，各种各样会议名目繁多。但如果我们对所有这些会议形式做一番深入的分析比较之后，便可以清楚地发现：在人们所使用的这些会议形式当中，总有一些是属于使用率比较高的，即比较常用的；而有一些是属于使用率比较低的，即不大常用的。熟悉和熟练地掌握一些常用会议的会务工作的基本技能，是我们从事文秘工作的人员所应具备的基本功和日常工作当中的一项重要任务。我们只有对这些常用会议的会务工作有一个比较全面和清楚的了解，这样，在会议组织工作中才能做到心中有数，有的放矢，减少盲目性，提高工作效率。下面即对一些常用会议的会务工作做一点扼要的提示，虽然不免挂一漏万，但总可显其梗概，可供从事会议组织的人员，在会务工作实践中参考。

□办公会议会务工作要点

(1) 将按照特定程序提交和汇总的、需提交办公会议讨论的议题分别轻重缓急、分门别类加以整理，送交会议主持人审定：并根据议题的内容，向会议主持人提出本次办公会议列席人员建议名单；(2) 以较为规范的形式列出经会议主持人审定过的会议议题表；(3) 将会议议题表及与某些特定议题有关的一些辅助性材料复印多份，在会前分发给有关与会人员；(4) 发出会议通知，并同时发送《××会议议题通知单》，通知有关人员就有关议题提前做出准备；(5) 指定会议记录人员和其他工作人员；(6) 工作人员提前到会，认真检查会议所需的设备、器材、用品是否正常齐备；(7) 核对到会人员，对未按时到会者应立即催促，并尽可能问清原因，将到会人员和未到会人员的情况向会议主持人作出报告；(8) 作好会议记录；(9) 收拾会场内散落的文具用品，整理会场；(10) 会后根据会议决定事项和会议主持人提示的要点整理出会议纪要；(11) 做好会议决定事项的传达和催办工作。

□代表大会会务工作要点

(1) 研究确定召开特定代表大会的目的、任务、时间、地点、代表名额、大会主要议程、代表选举办法等，并报上级领导机关审批；(2) 组建会议工作机构；(3) 按照所确定的代表选举办法，进行代表大会代表名额的分配、选举和对代表资格的初步审查；(4) 起草向代表大会的工作报告和其他会议文书；(5) 确定会议场所并办理相应的会务工作；(6) 在经过特定的程序将下届委员会候选人名单正式确定以后，印制大会的正式选票（两套）并准备票箱；(7) 确定大会主席团成员、秘书长、总监票人和代表资格审查委员会成员候选人名单；(8) 进行各类文书的印制和分装工作；(9) 布置大会会场；(10) 大会预备会议召开时，做好会议签到和特定对象的选举、表决；(11) 进行代表资格的正式审查；(12) 正式大会召开时，做好会议签到和上级领导、来宾的接待服务工作；(13) 做好会议分组讨论的组织和记录工作；(14) 做好大会主席团会议和主席团与各代表团（组）长联席会议的组织及记录工作；(14) 按照大会的统一部署，做好会议简报的编写与发送；(15) 组织好大会选举；(16) 代表大会和第一次委员会全体会议结束以后，就本次代表大会的情况和第一次委员会全体会议所确定的委员分工情况，向上级领导机关写出专题报告，以请上级领导机关批准或备案。

□座谈会会务工作要点

(1)根据有关领导机关或领导人员的工作部署及所提出的拟召开的座谈会的主题,拟出便于座谈的若干议题;(2)根据座谈会的议题,提出拟参加会议人员的建议名单,供领导人员选定;(3)将会议议题印成座谈提纲,在发出会议通知时分发给拟定的与会人员;(4)为使座谈会有较好的气氛和效果,使会议达到预期的目的,可通过协商,请有关人员就有关议题作出重点准备;(5)会议工作人员提前到达会场,布置会场,并检查必要的用品、器材是否安排妥当;(6)协助会议主持人做好与会人员相互间的介绍;(7)做好会议记录;(8)将会议座谈的情况及与会人员所发表的各种意见进行整理,并将其中有价值的意见整理成综合的或专题的材料,送交有关领导或部门。

□联席会议会务工作要点

(1)拟召开联席会议的有关各方共同推举一个为所有相关部门都认同的牵头单位;(2)作为牵头单位的一方就拟提交会议商讨或商定的问题收集有关各方的意见,并进行一些必要的沟通工作,使计划与会的各方在一些焦点问题上达成初步的一致;(3)牵头单位把需联席会议商议的内容及初步商定的意见或共同行动方案的草案形成文字,印制多份,在会前分送给拟参加联席会议的有关各方;(4)牵头单位就联席会议的召开时间、地点、方式经协商确定后,正式通知参加联席会议的各方;(5)牵头单位安排布置会场,做好与会各方的接待工作,在会议进行过程中做好协调和记录工作,会议所要形成的结论要当场确认,如有必要,应由各方代表进行签字;(6)牵头单位将会议通过的内容形成正式文字,分送与会各方和有关部门并做好会议确定事项的催办工作。

□周知性会议会务工作要点

(1)根据上级领导机关所发布的文件的要求和本单位领导人员的意见,明确确定本次会议的周知对象和周知范围;(2)对周知材料做出详尽的准备;(3)做好对周知对象的通知和会场组织工作。如是传达文件的会议,会务工作的重点是充分准备好周知材料,其中既包括上级发布的文件,也包括本单位贯彻落实上级机关文件的具体措施等;如是报告性的会议,除做好对与会人员的组织外,还要做好对报告人的接待和介绍工作;新闻发布会也属周知性会议,会务工作的重点除了与有关新闻单位取得联系以外,还有一项重要的工作则是提前拟出并印制多份集中体现发布内容的新闻发布稿。

□显示性会议会务工作要点

(1)根据所需显示的内容和需要,确定适当的会议形式,并对会议的形式做出精心设计,力争在可能的范围之内达到最佳的显示效果;(2)遵照领导者的意见起草显示会议主旨的讲话材料;(3)对会议场所施以符合会议主题和气氛的布置、装饰;(4)做好对参加会议的领导和有关人员的接待服务工作;(5)保证所计划的到会人数和会场秩序;(6)做好对新闻单位的接待或沟通工作等。

□电话会议会务工作要点

凡要召开电话会议的部门,持部门介绍信需提前三天以上的时间到所在地的电信局长途电话营业处办理特别业务挂号。主办单位应向电话营业处人员申明会议的名称、主办者、日期、会议起讫时间、受话局城市的市名、受话单位和计划参加会议的人员等。授话局根据本局的业务情况,看能否按会议主办者的要求开通会议电话,如条件允许,授话局即可将此电话会议列入

运营计划并与各受话局取得联系。电话会议主办单位在向电信局办理完毕预订手续之后，即可通过适当的方式通知计划参加电话会议的单位或个人，请对方与所在地的电话局取得联系，并届时在规定的地点参加电话会议。

在实际工作中，因电话会议的主办者不同，会议的内容亦是多种多样，但总起来说，还是以周知性的会议居多，如传达文件、通报情况、布置工作等。因此，电话会议会务工作的重点，一方面是与电话局联系、办理电话会议预订手续；另一方面，就是按照领导人员的意图和所计划的电话会议的时间长度准备会议材料和为特定领导人员起草讲话稿。对电话会议上的讲话材料的要求是：（1）要集中和完整地体现会议的主题；（2）在电话会议之前作为会议工作人员，对所有被安排进电话会议的讲话，都要尽可能经过演练和准确的时间计算，以保证所有讲话都能按照规定的时间进行和结束；（3）由于电话会议是远程通信会议的一种形式，主会场与分会场之间是只

闻其声，不见其人，所以，为保证身在异地的与会者能够清楚、准确地收听讲话人所讲述的内容，作为讲话起草人和讲话人就应努力使讲话内容明白易懂，尽量不要使用方言、土语及晦涩、拗口和容易产生歧义的字词语句，以免使受话者理解有误。

电话会议在宣布开始之前，授话局要按照计划叫通各受话局和受话者，并得到回答。在电话会议结束之前，会议主持人最好再就受话者对会议所讲述的内容是否听清给以确认。在确认受话者收听清楚无误后，即可结束会议。

□ 国际会议服务工作要点

在目前国内现有的条件下，凡负责接待国际会议服务的部门（包括有关的宾馆、饭店），首先要向会议组织者了解会议的名称、出席会议的人数、接待规格、与会国代表不同的生活习惯、宗教信仰、会议日程以及与会国人员在服务方式、服务设施方面有无特殊要求，对其中一些重要的人物还要掌握其个人的嗜好及忌讳等，并根据情况对会议的服务工作作出安排。国际会议会场的布置，要按照会议主办者提供的方案进行。如会议人数不多，会议亦不属谈判的性质，会场可采用椭圆形桌或方桌矩形布置，以表示无高下之分，一律平等。如会议规模较大，则要选择设备较好，座席相当的会议厅并进行适当的布置。布置的方法是：按照在主席台上就坐的人数，用配有同声传译装置的条形桌，呈一字形排列，如主席台上需安排多排就坐，前后要呈梯形排列。大会会标用何种文字书写或显示于何处，主席台的底幕处或悬挂会徽或按英文字母顺序排列与会国国旗等，所有这些都要按照大会组织机构确定的方案进行布置。与会人员来到会场应安排会议工作人员或服务人员在入口处迎接并引入休息厅暂作休息。休息厅的大小依会议的人数而定，如有重要人物参加，其休息厅要与其他与会人的休息厅分开。休息厅内应有沙发或靠背椅，在休息厅内除由服务员提供会议安排的饮料服务以外，还可在休息室中另设一工作台，向与会者提供为他们个人所中意的饮料服务。如大会安排与会人员直接进入会场，会议工作人员和服务人员要共同做好入场的引导工作。如会场条件允许，应在每个座席前摆放适当的饮料、便笺、铅笔和手巾，如安排茶水，在茶杯与茶盘之间一定要放置一小方巾，以免与会者用茶时发出声响。在会场内除安排服务人员引导以外，在会场与各项服务设施或其他与会人有可能使用的设施之间，还要适当安排必要的和明显的指示图板或引导标记，以方便与会人员的使用。指示图板和引导标记所使用的文字用会议所规定的正式语言文字。

□晚会服务工作要点

这里所说的晚会特指在会议进行期间，作为会间文化娱乐活动所组织的专场文艺演出或电影晚会。凡遇此类活动，作为会议组织者应提供晚会所需的各项服务。在为与会人员安排座位时，应特别注意以下几点：如晚会是属专场演出（歌舞或戏曲等），主宾席应安排 5~8 排之间的座位；如晚会安排的是观看电影，则主宾席应安排在 15 排左右的座位。如遇有高级领导人，场地条件亦允许，主宾席前可摆放茶几、备置适当的饮料、手巾等。晚会开始前，主宾到达时，入口处要有专人迎接，接挂衣帽，引入休息室，提供茶水或其他饮料服务。主宾入场时，服务人员要引导至座位前。晚会中间休息时，服务人员要引导主宾在休息室休息。如在专场演出结束以后，领导人员要上台与演员见面，会议组织者要指定专人伴随在领导人员身边，以在上台、下台时给予必要的关照和搀扶。在同演员见面时，对演员要向领导人员作简要的介绍，并事先安排专门人员完成此间活动的摄影或摄像工作等。

□会议记录工作要点

如果有充分的理由证明会议的开销是正当的，书面记录很可能就有了保证。“会议记录”的词典定义是指正式的活动全部过程。不过，为了对企业最有用，会议记录必须集中于记录会议内容，而不是会议程序，而且为了在会后继续有价值，应着重反映会议所产生和推荐的事情，而不是会上所发生的事情。

会议记录的总负责人是会议主持人，可是做实际记录工作的人应是指派的；在会议记录分发以前，会议主席要对它仔细审阅并予以批准。（单纯为了做记录而由一个局外人来承办时，你会发现讨论进行得不那么无拘无束和有成效。）不论由谁做会议记录，都应当懂得你不得要求逐词句的记录，也不是要求压缩的抽象概念。良好的会议记录反映会议的精华。

会议记录只有在特殊情况下对某一目的所用时才应分发。如果会议的目的是单纯的发布管理部门的信息，则与会者的名单、会上陈述的摘要、以及最低限度的分发量就够了。有关经营问题的会议，或互相配合的小组会议，一般要求较为详尽的记录，以保证达到会议最终目的。如果记录需要分发，请注意下列事项：

- 在会议记录复印前，要对草稿加以审阅和校正——如果要发给未曾参加会议的人，这一点尤其重要。
- 会后应尽快分发记录，如已对某些人分配任务，或已规定某种特别行动（这是几天而不是几周的问题），则更为如此。
- 对所有负有行动责任的人都要提供会议记录副本。假如某人没有参加会议，最好能使他特别注意需要他配合行动的项目（例如，附一份备忘录，或用色笔重点标明特殊项目）。礼貌上，要把会议记录副本分发给全体与会者。

《成功有约——高效会议手册》会议问题的分析与处理

解决会议问题的工具，在于抓住与会者的心理。心理这道脉把握住了，高效会议的目的，也就达到了。

最好的控制便是避免丧失控制。主席控制会议的最佳举措，便是预防各种问题的发生。一旦无法避免问题的发生，则主席应讲求正确的对付办法。

一般而言，最容易使会场丧失控制的问题有以下八种：

- (1) 与会者的发言离题
- (2) 与会者分心
- (3) 与会者之间发生争论
- (4) 与会者拒绝参与
- (5) 与会者显露不安并急于离席
- (6) 少数人垄断会议
- (7) 主席自己离题

现将以上八种问题的肇因、预防措施及补救途径扼要地陈述如下：

一、与会者发言离题

□原因

- 1.对会议目标或讨论主题不清楚。
- 2.过度关心某些问题，或基于某些迫切的需要而在无意中离题。

□预防

澄清会议的目标与讨论的主题。

□补救

- 1.主席应具高度的敏感性，以分辨离题的发言。
- 2.主席以未能澄清会议目标或讨论主题而当众致歉。举例来说，主席应宣称：“你的发言有点偏离主题，那一定是因为我没有将会议目标或讨论主题说清楚。容许我再把会议目标及目前的讨论主题复诵一次……”
- 3.主席可以技巧地问发言离题者，他的发言究竟与讨论主题或会议目标有何关系。运用这种技巧的时候，主席在态度、措辞、语气及面部表情上，均应刻意避免使离题的与会者感到主席是在讽刺他或挖苦他。
- 4.主席可以技巧地将离题者的言述挡在一边。譬如主席可这么说：“刚刚你提到的这个问题显然非常重要，但是它跟我们的会议目标及讨论主题似乎并没有太大关系。假如你不介意，我希望将它留待会后再详谈。”

二、与会者分心

□原因

- 1.对会议目标及讨论主题不清楚。
- 2.感到沉闷无聊。
- 3.会议中所涉及的某些问题或意见触发他们交谈。
- 4.外界环境干扰。
- 5.对会议内容缺乏兴趣。

□预防

- 1.澄清会议的目标与讨论的主题。
- 2.使与会者感到会议有益及有趣。
- 3.慎选会议时间及地点。

□补救

1.尽管主席能够确定与会者的交谈与讨论中的主题毫无关系，主席都应先假定他们的交谈与讨论中的主题有关；然后问交谈者愿不愿意说出他们的看法，以便使其他与会者也能分享他们的看法。

2.作短暂的停顿，或稍作休息。

3.如多数的与会者都分心，则暂停会议，等造成分心的原因消失了再续会。

4.如少数的与会者分心，则主席可不予理会，亦可就本身的发言作短暂的停顿。

三、与会者争议

□原因

- 1.对会议目标或讨论主题不清楚。
- 2.对会议过程中的某些问题，具有不同的看法或感受。
- 3.借会议而发泄相互间的不满，或借会议而相互挑衅。

□预防

- 1.澄清会议的目标与讨论的主题，以避免离题的争论。
- 2.事先强调这样的观念：“真正重要的是什么是对的，而非谁是对的。”这个观念有助于避免题内的争论。

□补救

- 1.倘若争论是离题的，则立刻制止，并复述会议的目标与讨论的主题。
- 2.倘若争论是题内的，则：
 - (1)先强调“什么是对的”远比“谁是对的”更加重要，然后将注意力集中在论点本身，不再理会人物本身。
 - (2)征求沉默的与会者的意见。
 - (3)主席显示自己的个人观点或个人立场。

四、与会者拒绝参与

□原因

1. 怯场。
2. 感到气氛不对。
3. 不喜欢主席对待某些与会者的态度——如让某些与会者感到难堪。
4. 会议不具实效。

□预防

1. 创造和谐的气氛。
2. 切莫使参与的人感到难堪。
3. 让会议具有实效。

□补救

1. 如果与会者因感到沉闷而拒绝参与，主席应鼓动其兴趣。
2. 如果与会者因怯场面拒绝参与，主席应设法排除该种心理障碍。
3. 如果与会者人数众多，应采取分组讨论方式进行。主席可将与会者分成若干组，每组以不超过六人为原则。每组选定一位组长主持议案的讨论，每组另选定一位成员负责讨论结果的记录工作。分组讨论结束之后，由各组指派一位成员，代表该组向全体与会者报告讨论成果。按此种方式进行，与会者拒绝参与讨论的现象将一扫而空，因为：

（1）分组讨论时人数较少，与会者怯场的程度可大幅降低。

（2）各组须要轮流向全体报告讨论成果，这含有竞争的成份在内。因此在荣誉感的鼓动下，各组成员将会比较认真地进行议案的讨论。

（3）代表各组发言的人的心理负担可以大大减轻，因为他所发表的意见无论是好还是坏、是成熟还是不成熟，都不是他本人的意见，而是整组人的意见。

五、与会者情绪变化

☐原因

- 1.会议逾时。
- 2.与会者有其它事要办。
- 3.会议不具有实效。

☐预防

- 1.确定会议的结束时间，并准时结束。
- 2.如会议可能无法按预定时间结束，则事先言明。
- 3.选择符合与会者希望的会议时间。
- 4.使会议具有实效。

☐补救

- 1.结束会议并安排续会的时间。
- 2.休息。
- 3.以小故事、挑战性问题或节奏的改变、重鼓与会者的兴趣。

六、少数人垄断会议

□原因

1. 多数人并不积极参与。
2. 少数人思考快速，善于表达，且对会议表现热忱。
3. 少数人好求表现。

□预防

1. 开会之前鼓励所有与会者都积极参与。
2. 如已知某人可能垄断会议，则事先与他疏通并请他节制。
3. 报名发问。
4. 要求轮流发言。

□补救

1. 巧妙地阻止。比方说，告诉垄断者：“你的宝贵意见我们已经听了很多，而且我们也都能够领会你的意思。让我们也听听其他与会者是否有其它的看法，好不好？”
2. 指派工作给喜欢垄断会议的人去做。
3. 故意将视线避开垄断者，以免使他误以为主席仍想听取他的意见。

七、主席自己离题

□原因

- 1.资料准备不充分。
- 2.与会者发言离题，导致主席本身发言也离题。

□预防

- 1.主席本身应充分地准备资料。
- 2.主席应随时考虑与会者的发言是否离题。

□补救

- 1.主席应鼓励与会者随时指出其离题的坏习惯。
- 2.主席一发觉自己离题，应立刻向与会者致歉并改正。

八、建立正确的心态

首先，我们必须特别强调的是：在任何一个机构内，绝大多数重要的决策都是在会议中制定的。有了这种认识，我们再不能对会议掉以轻心，而应视之为有助于个人事业发展的一种手段。事实上，会议是说服别人接受你的意见的一种场合，也是使你获取成就的一个途径。

懂得借会议获取成就的人，并不见得比别人更聪明，或拥有比别人更多的内幕消息，或比别人更受有权势的人所钟爱，而是因为他比别人更善于掌握参与会议的技巧。但是，参与会议的技巧的掌握并非一蹴而就，而是需要经历长期的磨练才能奏效。有志于培养这种技巧的人，应以下一次所将参与的会议作为起步点。你要下定决心，让下一次会议的成果，与

你过去所参与的会议成果有所不同。你更要下定决心，在你未来所即将参与的各个会议里，你的表现要一次比一次更加理想。西德前总理艾德诺曾说：“我坚信今天的我要比昨天的我更加聪慧。”这句话可以成为有志培养参与会议技巧的人的座右铭。

九、回避失效会议

有两类会议是注定非失败不可的：第一，时机未成熟的会议；第二，与会人选不当的会议。现分别举例说明如下：

□ 时机未成熟的会议

假如某次会议旨在探讨公司要不要推出一种含润肤效果的新产品。如果研究发展部门对该产品润肤效果的试验仍未获取具体结果，市场调查部门对消费者试用后的反应也未有定论，在这种情况下探讨要不要推出新产品，显然是言之过早。与会者一旦要在会议中对这个问题作出决策，姑且不论该决策是赞成还是反对推出新产品，他们势必要承担该决策将来被推翻的风险。

□ 与会人选不当的会议

不适当的与会者所提供的大致都是不适当的意见，这对达成会议目标不但无益，反而有害。例如在讨论运费成本的会议中，如果运输单位的负责人不在场，此种会议注定是徒劳无功的。

对付上述两类会议的最佳途径，便是避免置身其间。可能的话，找个借口不参加。如果你无法不参加这些会议，则设法使会议延期召开。一旦你置身于上述的会议中，可以肯定的是，你本身将不会是一个赢家。

十、有准备地赴会

为了使你在每一场会议中取得最大的成就，在走进会议室之前，你对以下几个问题，都必须拥有周全的答案：

1. 谁召集这次会议？为了研讨会议的重要性，首先要问会议的召集人是谁。显而易见地，总经理所召集的会议，要比科长所召集的会议更加重要。其次我们要问：召集会议者是自发地召集会议？还是被动地为他人召集会议？前者的重要

性往往要比后者更大。

2. 为何召集这次会议？你若不搞清楚会议的真正目的而贸然走进会议室，你将很容易受创。因此，在与会前你应先澄清：这次会议是否为了那些悬而未决的老问题而召开？是否为了摆脱棘手的问题而召开？还是因为某些人想迫使当局下决心作决策而召开？

□ 借用名家之言

在会议场合中，千万不要以为你孤立无援或势单力薄。事实上，可供你借助的外力，经常环绕在你身边。这就是古今中外的名人！例如在开会中，有人强烈地反对你刊登广告的提议，因为这个人认为多数的广告支出都是平白的浪费。此时，你可立刻召唤广告大亨约翰·华纳梅克来支持你：

“你的这个见解很对！但是我想提醒你，广告大亨约翰·华纳梅克曾说：‘90%以上的广告支出都是平白的浪费，不过广告的真正效果却来自那不及10%的广告支出上！’因此，我们应该从效益的观点来衡量广告，而不宜老是从成本的角度去评估广告的得失！”

再如在会议中，你为了强调公司应调整工资，以恢复日渐废弛的纪律并提升士气，你可征召管仲到你身边：

“这一年来，员工士气的低沉与纪律的废弛，是有目共睹的。我认为真正的原因在于：工资调整的幅度远低于通货膨胀率。

当员工的收入不足以应付日常的开销，则提升士气或维护纪律都将成为空谈！管仲不是说过“衣食足而知荣辱，仓廩实而知礼节”吗？”

借助名家之言有两个好处：第一，名家的知名度高，而且广受敬仰，因此他们的话语将格外受尊重；第二，名家的话语大概是一般人所熟悉的，因此容易引发人们的共鸣。

但是借助名家的话语时，你应特别留意：（1）只引用有利于你的论点，不要解释这些论点的背景，以免受到质疑或非难。（2）最好只借肋已经辞世的名家之言，这样才万无一失。（因为死无对证！）

只要你平时多搜集一些名人言行录，并在开会前事先选定足以支持你的论点的名言，则你的说服力将大大提升，因为孔子、韩非子、孙子、彼得、杜拉克、亚伯拉罕·马斯洛……等人随时会应你的召唤而出现在你左右。

□ 借鉴以往经验

所谓先例，即指同类事物在过去的处理方式。妥善利用先例可使你的主张无往不胜，因为别人很难驳倒你那获取事实支持的主张。例如有人反对你所提出的聘用已婚女性的主张，你铿锵有力的答复是：“已婚的女性并不见得就不好。两年前退休的王太太与廖太太的优越表现，相信大家仍然印象深刻！”运用先例来支持自己的论点，等于要求反对你的论点

的人答复这样的一个难题：“过去行得通的事，为什么现在行不通？”

这一个问题是很难答复的。

十一、作好会前疏通

任何外来新观念的引进，最容易引起人们——特别是利害关系的人们的抗拒。例如当你提议将公司的广告媒体由报纸改为电视，以便增进广告的效益时，负责广告的单位却举出许许多多的理由来反对你。又如鉴于国外若干厂商因采用某种产品的新配方而获益，你遂提议引进该新配方，但是研究发展部门的人却提出一些似是而非的理由来反对你。类似这样的情况在会议中层出不穷，原因是：你的提议威胁到另一部门或另一些人的安全感。试想：当广告媒体果真值得由目前的报纸改为电视，或是产品的新配方果真值得被接纳，则负责广告与研究发展的部门，显然有于现状或工作不力的地方。基于此，为维护自身的形象，这些部门势必竭尽所能地反对你的意见。

在上述的抗拒之下，你的任何方式的辩解或当面还击，均不足以产生良好的效果。你应在会议之前，先与这些可能反

对你的意见的人进行疏通，以便安排一些足以维护他们的颜面的措施，甚至取得他们的某一程度的谅解或支持。必要的时候，你也可以让他们用他们自己的名义提出你的观念。尽管这样做，等于拱手将自己的观念送给别人，但是假如你志在使你的观点被采纳，这样做又何妨！？

不论你是否诉诸会议前的疏通（当然希望你能尽量做到！），在会议中，一旦由你提出新观念，则千万不要在言辞上威胁到利害关系的人士。譬如就上述的广告媒体的变动与产品新配方的引进的两个实例来说，你的发言最好能够接近下列的方式以便减少抗拒：

“将广告媒体由目前的报纸改为电视，不但可使我们的品牌更广泛地为消费大众熟知，而且广告的单位成本也可因而减低。这一点，广告科的各位先生知道得比我更加清楚

“关于引进新配方的好处，我事先曾经跟研究发展部门的先生们请教过，他们早已注视这个问题，而且认为潜在的好处可不小……。”

十二、谋求沟通方法

□ 三段式意见表达

在会议场合内，有不少满腹经验的人因表达不得其法，致使其意见无从表达，更不用说被重视或采纳！在大多数人皆

不善于表达意见的现状下，假如你能按下面三个步骤提出你的意见，它被听取的机会必然加大：

1. 以精简而肯定的措辞说出你的意见。
2. 提出几点具体而充分的理由来证明你的意见的正确性。
3. 重复述说你的意见。

以上三个步骤即是一般所谓的三段式的意见表达方式，亦即

（1）意见→（2）证明→（3）意见的复述

举例说明：

“我确信产品 A 可以大量推出。”（1）

“因为头两个月的试销情况较预期高出 25%，而且多数的营业代表都看好。”（2）

“因此，我确信产品 A 可以大量推出。”（3）

□ 无声语言沟通

会议场合中的沟通媒体除了有声的语言之外，无声的语言——诸如仪容、姿态、手势、眼神、面部表情等——仍然扮演相当重要的角色。现将须要特别注意的方面简述如下：

1. 仪容要整洁——蓬头垢面者通常得不到与会者的好感。飞机驾驶员之所以讨人喜欢及受人尊敬，恐怕跟其仪容整洁有密切的关系。

2. 准时或提早抵达会场——时间的掌握也是一种无声的语言。开会迟到的这种行为所显示的信息可能是：你不重视这场会议、你故意摆架子、你不理会会场将因你的迟到而受干扰、你不介意浪费其他与会者的时间……等等。开会迟到的另一种弊端，便是前文所说的丧失选择良好座位的机会。

3. 避免穿着奇装异服——服饰是一种符号，也是一种无声的语言。当你穿的衣服或是身上所配带的装饰品太奇特或太耀眼时，与会者的注意力将集中在你的衣服与配件上，而不会凝神谛听你所说的话语。因此，为稳妥起见，你的穿戴应尽量趋于保守。

4. 留意坐姿——最理想的坐姿是脊椎骨挺直但却不僵硬，因为只有这样，你才能在松弛状态下维持警觉性。

5. 两眼正视——跟别人对话时最忌讳的便是两眼闪缩，或是斜眼看人，因为这足以令人对你的动机或品格产生不良的评价。同样忌讳的是，以求情的眼光看人，因为这样做足以削弱你说话的份量。

6. 借手势或物品引起注意并强调自身的观点——以手势配合说话的内容，可以使听众印象深刻。手势的大小视你所想强调的内容而定。谈细节的时候，手势要小；谈大事时，手势要加大。运用手势时，你必须考虑周围实体环境的大小。外界的空间愈大时，手势可愈夸张；外界的空间愈小时，手势应愈收敛。为强调你的意见而以物件作为道具是一种良好的举措。

十三、重视活用数据

我们生活在数字的世界里，我们每天所见、所闻与所思的一切，几乎没有不涉及数字的。基于此，我们对数字或多或少均产生了麻木或厌烦的感觉。其实，这样的感觉是很自然的，因为数字只是代表事实的一种符号，而非事实本身。在会议中运用数字时，希望你能留意下面两个要领：

第一、除非必要，否则不要随便提出数字。当你抛出的数字过多，不但使听众感到纳闷而关闭心扉，而且也会令听众觉得你没人情味，因为你所关心的只是冷漠的数字。

第二、要设法为枯燥的数字注入生命，这即是说，要让数字所代表的事实，能成为一般人生活经验中的一部分。只有这样，人们对数字才感到亲切，也才能产生兴趣。举例来说，下面的第（1）种数字陈述方式若能改为第（2）种陈述方式则其影响力将显著加大：

（1）“假如各位接纳我的提议，则公司每个月至少能节省 67453750 元的开支！”

（2）“假如各位接纳我的提议，则公司每个月至少能节省 67453750 元的开支！从另一个角度来说，倘若这项节省下来的开支，能以加薪的方式平均分配给公司的每一成员，则每一个人每一个月的工资将增加 3500 元！”

十四、树立良好形象

你时时刻刻都须要留意自己在他人心目中的形象，因为好的形象对你在会议中的所作所为足以产生莫大的助力，坏

的形象则足以使你在会议中处处受钳制。下面是一些有助于你塑造及维护良好形象的参考事项：

1. 人们总是喜欢诚实的人，以及以公平态度待人的人。
2. 听众所渴望听到的是事实，因此对那些夸夸其谈、自命不凡的人极度反感。
3. 人们都不喜欢不愿倾听他人意见的人。
4. 一般人对情绪激动的人的判断力，通常欠缺信心。
5. 人们对于态度冷静、善于逻辑推理的人的判断力，均寄以信心。
6. 人们对富于想象力与创造力的人均产生好感。但是，当一个人的想象力与创造力超越了听众所能理解或想象的范围，则该想象力与创造力将很容易被视作荒谬。天才与白痴毕竟只是一线之隔！
7. 在会议中最令人讨厌的两种人大概是：喜欢打断别人的话的人，以及喋喋不休的人。

十五、保持积极态度

在一般会议中，我们经常面临的是消极的气氛——包括消极的表情、消极的情绪、消极的话语、消极的反应等。在消极的气氛笼罩下，你若能注入积极的言词与积极的态度，你将成为严寒中的一股暖流，并成为与会者心灵寄托之所在。下一次再参与会议，请参照下列诸种要领行事，你将获取不同凡响的良好结果：

1. 从积极的角度看问题——将那些只产生不良后遗症的消极性意念，扭转为积极性意念。例如将“这 100 万元的投资当中有一半肯定要泡汤！”扭转为“这 100 万元的投资当中有一半肯定会带来效益！”。
2. 倾听那些足以蒙蔽真象的泄气话，并设法解开迷雾。
3. 削弱会议中所面临的问题的难度——设法先帮助解决较简单的问题，以增进与会者对解决困难问题的信心。
4. 自告奋勇地承担工作，这对减轻与会者的精神负担与实质负担均有帮助。
5. 当其他与会者强调困境之际，你则设法提供解决方案。
6. 对提供良好的意见或解决途径的其他与会者，表达你个人的欣赏。
7. 面对棘手的问题时，应讲求实际，而不应悲观。
8. 鼓励与会者积极进取。

十六、协助控制会场

不具实效的会议最容易使与会者产生反感。当你被邀参与一个几乎可以断定是无效的会议时，你有三种途径可以选择：第一、避免参与这样的会议；第二、参与这样的会议，但是采取消极的态度抵制（如拒绝发言），或是采取积极的态度反抗（如故意捣蛋或指责主席）；第三、帮助主席控制会场，以使会议富于实效。在以上三个途径之中，除了在若干情况下可以采取第一途径之外，应该以选择第三途径为上策。与会者怎样才能协助主席增进会议的实效呢？以下是一些具体的建议：

1. 千万要自律，切莫为主席制造难题。这至少包括：不要与邻座交头接耳；除非特别紧要的事情，否则不要中途离席；不要与主席或其他与会者争论；不要意气用事；不要在会议中从事与会议无关的工作。

2. 假如与会者之间发生争论，则主动介入，并设法使争论的每一方皆能理解对方的观点。

3. 倘若有人垄断会议，则主动提出自己的意见，或鼓励其他与会者发表意见，以打破垄断局面。

4. 如果讨论的内容偏离主题，则设法提醒与会者有关会议的目标及问题的焦点，以便将与会者的注意力拉回正轨。

《成功有约——高效会议手册》高效会议策略

懂得借会议获取成就的人，并不见得比别人更聪明，而是因为他比别人更善于掌握参与会议的技巧。

一、时间性策略

□ 合理地安排会议时间

由于人的“生物钟”的作用，人们的脑力活动在一天当中通常有两处高峰期：一个是上午9时至11时；一个是下午4时至6时。

“生物钟”理论启示我们，要提高会议效率，选择好召开会议的时间这一点十分重要，应该引起每一位会议组织者的高度重视。既然人的精力充沛与衰减，思维敏捷与迟纯是呈周期性的，是有规律的，所以，做为一个高明的会议组织者，就应该尊重这一规律并巧妙地利用这一规律。如果把召开会议的时间安排在人的脑力活动的高峰期，这样，就可以使与会人的脑力活动处于一种较为亢奋的状态，注意力专注于某一特定方向，所持续的时间也可以比较长，大脑思维敏捷，反应迅速，接受和输出信息的能力都比较强，对会议的议题能给予充分的思考，从而可以使会议尽快地得到理想的结果。如果错过人的脑力活动的高峰期，或者正好赶在人的脑力活动的低谷

期召开会议，这样，与会人就容易倦怠，注意力难以集中，以致会议要么出现冷场，要么使会议陷入懒散和难以控制的局面之中。在这方面失败的例子莫过于1952年麦克阿瑟在美国共和党全国代表大会上所作的竞选总统候选人的演讲。本来麦克阿瑟具有很出色的演讲才能，此次竞选演说经过了极为周密的准备，演讲本身也很精采。但谁知演讲开始后，代表们却表现出心不在焉，有的咳嗽，有的上厕所，有的交头接耳，有的在场内来回走动，场面十分尴尬。由于这场不成功的演讲，给麦克阿瑟的竞选活动带来了极坏的影响。那么，为什么本来一场很精采的演讲，却落入了这样难堪的境地呢？原因就是这场演讲所选择的时间不恰当，在麦克阿瑟开始演讲时，已是晚上九点半了，这时代表们已感到疲惫，注意力已难以集中，所以，会议就当然难以取得好的结果了。

人在一天当中脑力活动有两个高峰期，如果将上、下午的两个高峰期做一下比较的话，那么，将会议安排在上午比下午还会更好些。在实际工作当中，人们普遍要求开短会，但如果会议实在难以在短时间进行完毕，那就可将对重大问题的讨论安排在上午，将一般性讨论安排在下午；全体会议安排在上午，分组讨论安排在下午。

□ 颠倒会议的准备和召开时间

有位来访者说：他所在的部门每次开会都很拖拉，即使是一些很简单的问题，也要开很长时间的会。大家对此普遍感到很厌烦，但又没有什么办法。笔者就该部门的会议活动通常所占用的时间和为准备这些会议所花费的时间作了一番询问之后，说：要提高贵部门的会议效率，其实办法很简单：只要你们把目前召开会议所用的时间与为这些会议所花费的时间倒过来就可以了。说得具体一点就是：假如你们为一次会议花了一个小时进行准备，那么，要召开这个会议可能就要用一天的时间。如果倒过来，你们用一天的时间准备这个会议，而召开这个会议则可能只需要一个小时就可以了。

如果适当地延长会议的准备时间，对会议做出充分的准备，这样便可以从总体上减少为一次会议活动所花费的时间，从而达到提高会议效率的目的。为了证实这一点，美国中西部制造公司挑选了两批带有重复性质的项目作为衡量对比之用，而且详细记录了每批项目的计划（准备）时间和执行

时间。第二批项目与第一批项目类似，但延长了它的计划（准备）时间。有意义的是：第二批项目执行得更快些，总的来说，反倒节约了相当多的时间。此外，经理们还发现，这第二批项目还取得了更好的效果。由此可以证明：健全的计划管理和充分的准备，能够帮助领导者完成更多的工作，取得更好的效果，而花费更少的时间。会议活动也是如此。杜邦公司前任总经理克劳福德·格林沃尔特说：“花在制订计划（准备）上的每一刻钟，在执行时可以节省三或四刻钟的时间”。

□把计划的会议时间砍掉一半

按照帕克逊法则：“在事先分配好的时间范围内，工作将一直拖延着。”如果我们注意观察，就可以清楚地发现，实际情况也确实如此：假如我们认为某个会议需要4个小时，那么，它果然就只需要4小时；假如认为某个会议需要4天的话，那么，就真的需要4天才能开完——因为一切您都是按4天来计划的。如果在会议召开之前，您将最初计划的会议时间拦腰砍一刀，只用其一半的时间，把会议的内容全部放在这一半的时间中进行安排，事实将向您证明：会议的全部内容在原计划的一半时间内照样也可以完成，而且会更有成效。

□明确会议开始与结束的时间

目前，在中国存在着这样一个不合理的现象：多数会议组织者在通知与会人员参加会议时（口头通知或书面通知），通常只有会议开始时间，没有会议结束的时间。对此种现象，人们已习以为常，一说起“会议时间”，一般的人也总以为指的就是会议开始的时间，而并不把会议结束的时间包括在内，正因为如此，在我们的许许多多的会议活动中，“会议时间”便就成了一个只有明确起点，没有明确终点的时间“矢量”，会议一旦开始，会议主持人愿将会议开到什么时候就开到什么时候，直开得没完没了，直开得人们倒了胃口方才罢休。

在会议活动当中，在安排会议和向与会人员做出会议通知时，如果同时规定会议开始与结束的时间，这样做可以直接带来这样两个效果：（1）使会议主持人产生紧迫感，以努力在规定的时间内，合理安排会议的各项议题，完成会议的各项任务，并保证在规定的时间内结束会议，使会议呈现快节奏和高效率。（2）便于与会人员对自己会外工作的安排。如果会议只规定开始的时间，不规定结束时间，与会人员不知道会议什么时间结束，这样，在同一个时间单元（如一个上午）之内就不安排其他工作了。如会议组织者在会议通知上能够告诉会议结束的时间，那么与会人便可以事先安排会议结束后的工作，做到开会和自身的工作“两不误”。

□准时开会

许多会议的主持人常为自己所主持的一些会议总也不能按时召开而感到困扰。他们所召集的会议通常都要推迟 15

-30 分钟，与会人才能到齐，会议才能开始，怎样才能改变这一情况，使自己所主持的会议都能准时召开呢？为此，他们前去请教美国时间管理专家亚历克·麦肯齐先生。麦肯齐先生告诉他们：“不能准时开会是在会议一开始就起作用的一个浪费时间的因素。这是一件经常叫人抱怨的烦恼事情，但是却很少得到重视和改正。实际上，这一时间浪费因素是能够解决的。所

以，若问怎样才能使人们准时来参加会议呢？答复

始终是这样，这就是：准时开会！即规定什么时间开会，便什么时间开始讨论就是了。”

□设迟到席

“8点开会9点到，10点不晚听报告”。这是对一些人工作作风拖拉、散漫的形象描述。某企业每次开会，参加会议的人员都有迟到的，特别是老总也迟到，等得众人不耐烦然而无可奈何。后来开会人员都准时到齐，会议的效率也得到了提高。这是什么原因呢？原来，他们为会议设立的“迟到席”起了很大的作用。他们的做法是：会议通知几点开就几点开，过时不候。迟到者只好在竖有“迟到席”牌子的座席上落座。经过实践、这一招非常灵！“迟到席”只设了三、四次便空了，因为会议迟到的现象基本上得到了杜绝。

为会议设“迟到席”的办法好，好在操作极其容易，批评得严厉而又恰到好处，虽不是什么大动作，但简单有效，值得借鉴。

□限时发言

“开会马拉松，发言长而空”是中国会议活动中一个突出的问题。人们怕开长会，欢迎开短会，但在实际生活当中，长会何其多，短会何其少。许多人平时并没有多少话，可一参加会议，一坐上发言席，便上下五千年，纵横八万里，言不及义，却又滔滔不绝。为改变这一现象，提高会议效率，江苏省南通市政府在会议活动中实行“限时发言”的做法，收到了比较好的效果。如在许多工作会议上，会议主持明确要求：每个与会人的发言不得超过15分钟，并首先作出表率，身体力行。起初，有些与会人不习惯，出现了说长了、讲偏了、扯远了的情况，便通过会议主持人及时的提醒，所有与会人的发言和整个会议的时间都控制在规定的范围以内。在一次工作会议上，市长照例明确重申了有关限时发言的规定，并要求大家提高发言质量，保证重点突出。尽管这次会议研究了秋播和今冬明春水利建设等诸多内容，但是8位县（市）区长的发言，总共用了70分钟，平均每个人不到9分钟，使会议的效率得到明显提高。

目前，在会议活动当中，在限时发言方面，做法最坚决，物资手段最先进的，要数广东省人民政府召开的全体会议。在省政府的会议大厅里安装着两块电子数字显示牌。每次会议对与会人员的发言都有时间限制。发言者讲话开始后，电子显示牌即从规定的时间自动倒数跳动，到剩下3分钟时，微机鸣叫发出第一次警号，在最后1分钟时又发出第二次警号。当显示牌亮出“0000”，表明时间已到，如发言者还未终止，电脑控制的音响便毫不客气地自动停止扩音。

□消除浪费会议时间的因素

美国时间管理专家亚历克·麦肯齐先生在《新时间管理法》一书中提出了浪费会议时间的22种因素及消除办法，对人很有启发，也很实用。麦肯齐先生提出的浪费会议时间的因素及消除的办法如下：

浪费会议时间的因素

消除的办法

（1）没有目的。

没有目的就不要开会；要尽可能写出会议的目的。

（2）没有会议议程。

没有会议议程就不要开会；预定会议应有书面议程；如果是未预定的

会议应有书面议程；如果是未预定的

会议（临时会议），应有口头议程，以保证与会者有所准备并按照会议议程进行讨论。

（3）与会者不适当（过多或过少）。只接纳需要出席的人。（4）开会时间不适当。保证选择恰当的时机。

（5）地点不适当。选择的地点要与会议的目的相一致，能够避免各种打扰，有必需的必需物品，距离大部分与会者最近。

（6）没有计划。考虑和安排适当的计划，以期开最有效的会议。

（7）会议过多。检查有无“定期”开会的必要；偶尔停开一次，看看会发生什么；或者在允许的条件下削减会议时间。

（8）会议过少。根据参与管理、信息交流和协调合作的需要，相应地作出安排。

（9）不全面的会议通知。发出的书面通知应具有全部要点，包括预期的建议和必须准备的各种材料。

（10）不按时开会。按时开会（如果为了等待迟到者而推迟开会，领导者就是惩罚了按时到会者，而奖赏了姗姗来迟者！）。

（11）会间社交活动。把社交活动留到更恰当的场合，在会上只许一心投入会议的议题。

（12）允许打扰。做出明确的规定，并让每一个人知道；除非是非常紧急的事件，任何情况下都不允许打扰；传送消息要在中间休息和午餐时进行。

（13）偏离会议议题。期望并要求坚持既定的议程，随时制止各种形式的“隐蔽议程”。

（14）没有规定会议结束时间。对会议和需要讨论的各项议程的时束的时间或者没有给时间限制要与问题的重要性相一致。各个议题分配时间

（15）要求别人陪会。预定任务完成以后就可离开。（16）犹豫不决。时刻专注于目标并竭力促使其实现。

（17）没有足够的信息便做出决策。召集会议之前要得到不可缺少的信息资料，并最大限度地使用它。（18）不按时结束会议。按时结束，否则无法马上计划后面的时间。

(19) 未做会议总结。 对各种结论作出总结，以保证思想统一，并提醒各个与会者，使他们明白自己所分配的任务。

(20) 没有会议记录。 简要的会议记录中要包括各项决议、分派事项和最后时限；当天会议记录当天分发。

(21) 没有贯彻。 要保证所有的决议都得到有效的贯彻，下次会议的议程首先就以“尚未结束的工作”为题，列出没有完成的事项，要求现状报告，直到工作完成。(22) 当事务或目标完成后仍未解散委员会。

清理名单并解散这种委员会。

会。

□改变与会人员的时间知觉

人对时间的知觉是以客观现象作为参照物的，如日出日落、月盈月亏……。在会议活动中，出于一种特别的需要，可以巧妙地利用这一心理规律，改变与会人对客观物象的感觉，造成“知觉错位”，以达到提高会议效率的目的。比如：某项议题十分重要，又非常紧急，不容间断，必须在特定的时间以内讨论完毕。这时，作为会议组织者，可在人们的时间感觉上做些“调度”，如把会议室的窗帘拉上，把照明打开，造成一个没有时间参照的环境，使与会人感觉不到时间的变化，这样与会人的精力的最佳状态就会相应地得到延长。

二、经营性策略

□ 唐纳德效率三原则

美国威斯汀豪斯公司前任董事长兼总经理唐纳德·C·伯纳姆提出过著名的“唐纳德效率三原则”。唐纳德的效率三原则是：当你处理任何工作（包括开会）的时候，都要向自己提出三个“能不能”的问题：（1）能不能取消？（2）能不能与别的工作合并？（3）能不能用更简便的形式代替它？这三条原则适用于会议活动，它的实质在于将可开可不开的会议取消；因相关而可合并的会议实行合并，以尽可能多地节省人们的时间和精力，并提高会议效率。

□ 伯拉夫的忠告

美国著名的管理学家米切尔·伯拉夫在《世界上最伟大的管理原则》一书中向所有从事管理的人们发出忠告，告诉了世人一些如何提高会议效率的诀窍。有100个人接受了伯拉夫的忠告，并按照伯拉夫的忠告进行了实践。之后，这100个人都告诉伯拉夫：“忠告”给了他们极大的收获！“忠告”虽然只

有三句话，但他们所获得的比通常的三本大部头的书告诉他们的还要多，还有价值。那么，伯拉夫的忠告是什么呢？其实，伯拉夫的忠告很简单，他只是告诉一切管理者记住他这样的几句话：“如果你能派其他人参加，就绝不要自己参加会议；规定会议开始和结束的时间；在午餐前或工作结束时安排会议，使其不得不及时将会议结束。”

□ 日本人开会法

日本效率协会曾对日本各界成功的会议做过广泛和深入的寻访调查。经过调查，他们认为开会成功的妙诀主要有以下12点：（1）事前对会议的目的及讨论的方式要心中有数；（2）不可随意无目的的开会；（3）控制参加会议的人数，无关者不要参加；（4）严格遵守时间，一次会议以不超过两个小时为宜；（5）主持人有维持讨论秩序和作出明确决定的责任；（6）要避免插入与会议无关的议题；（7）把会议开得生动活泼；（8）主持人每隔3~5次发言作一次小结；（9）发言要简明扼要，每次不超过一分钟；（10）一次谈一件事；（11）会议结束时，主持人要与全体与会者确认会议的结论；（12）必要时，主持人应在会后写出简明的会议报告，发给每一位与会者。

□ 土光敏夫的“绝招儿”

凡由日本管理学家土光敏夫组织或主持的会议，每每都体现出极高的会议效率，这是有目共睹，有口皆碑的。有人慕名而来，试图探究土光敏夫在主持会议方面有什么“绝招儿”。土光敏夫告诉众人：他能够使会议的效率得到提高的方法很简单，这方法就是如今已被各国的领导者和各级管理人员奉为经典的“五提倡”。这“五提倡”是：（1）提倡争论；（2）提倡各抒己见；（3）提倡全体发言；（4）提倡不超过一小时；（5）提倡站着开会。

□ 见面与沟通

查尔斯·珀西担任美国贝尔和豪厄尔公司总经理的时候，他利用多种形式每天轮流与一位同事见面，以通过这种方式掌握情况，并且共同讨论感兴趣的事情。由于这种经常的见面沟通了情况并随时解决了一些需要解决和能够解决的问题，便将许多定期或不定期的会议减少到了最低限度。又由于已

没有必要将会外已交谈过的情况和已解决的问题再拿到会上来，这样，又可以极大地提高会议的效率。

□ 暂时分离法

按一般常理，在管理活动当中，智囊人物总是居于幕后。曾任美国国际电话电报公司总裁的哈罗德·吉宁先生却不同，他让智囊人物和管理人员在一起参加会议。在会上，当吉宁把目标对准某一管理人员进行审讯式的质问时，同时就等于暗示智囊人物向其开火。此时，吉宁则转而袖手旁观。必要的时候，吉宁还会当场令有关的智囊人物和管理人员退出会场，在会场旁边的一个什么地方，就有关的问题进行个别的商议，以保证会议原有的程序不被妨碍，并防止会议从整体上陷入对一些细节问题的纠缠中。在一次会议上，一位智囊人物质问一个管理人员：“为什么不买国际电话电报公司子公司的零件，反而到别的企业中去购买？”吉宁从管理人员吞吞吐吐的回答中找到了头绪，便立即打断他们的谈话，并派专门的智囊人物与这位管理人员退出会场，去专门研究解决这一问题，然后宣布汇报继续进行。这样将会议暂时分离出一部分的结果，使会议能够按原有的计划进行。待分离出的一部分有了明确的结果以后，马上就可以回到正在进行的会议上来。不过，当再回到会议上来的时候，已不再是对一些原因的分析和细节的罗列，而是对特定的结论的取舍了。

□ 要提倡激烈的争论

土光敏夫先生在《经营管理之道》一书中提醒每一位会议组织者或会议主持人：“会议不是用来作报告的。（若是作报告）会前把材料分发下来就可以了。会议是进行讨论的地方。不必担心意见的对立，要提倡激烈的争论（中国人就怕争论，总以为，一争论就会伤了和气、影响了“团结”），会议是真正的竞赛，是一对一的较量，想仰仗他人是不行的。如果自己缺乏出席的信心，可以请代理者出席。开会时间的长短，并不等于会议的效果。每一个问题的关键之点不会多，只要在讨论时抓住关键与重点，就无须花很多的时间。”

三、创遗性策略

□ 自我咨询问题

木下雪江在所著的《女秘书手册》中告诫每一位会议组织者，在计划召开一个会议的时候，首先应向自己提出六个问题，并对这六个问题都给以圆满的答复，之后，再召开会议。这六个问题是：

（1）为什么开会？

这个会议是为什么开的？是为了说明什么情况，还是为解决问题、获得结论呢？是为了交换情况，还是出谋划策？明确会议的目的，是会议准备工作的必要条件。

（2）会议议题是什么？

会议主要商议或研究什么问题，这是确定会议出席人员和会议形式的基础。

（3）谁参加会议？

会议由谁主持？都是什么人参加？有缺席的是否找人代理？出席的人数共有多少？会场应如何布置等，都要十分明确。

（4）什么时候开会？

会议在什么时候召开？日期有没有变动的可能？会议什么时候结束？这些都是会议组织者事先应计划好的。

（5）在什么地点开会？

会场设在哪里？要尽量避开噪音或行人出入频繁的干扰。还要选择便利的停车场。

（6）怎么开会？

会议如何进行？采取什么形式？这与会议的目的或参加者的人数有关。会议的时间超过两小时，要安排休息时间，否则，会增加疲劳度，收不到预期的效果。

在实际的会议活动当中，若对以上问题不清楚，则属于盲目开会；若不能以实际的工作步骤对以上问题做出明确的回答，则属于对会议的准备不充分。木下雪江强调，要想使会议能够具有较高的效率，会前，会议组织者对自己应作必要的自我质询，在对以上问题作出明确的回答之前，不要急于开会。

□ 制作会议计划表

这是日本会议专家野田孝在《怎样使会议效率化》一书中教给人们的提高会议效率的办法。野田孝说：“所谓会议时间和会议效率，取决于会议主持人掌握会议的技巧。会议主持人为了能在规定的时间内有效地总结会议，就要学会写出会议的进行计划表。稍有疏忽，就难以在规定的时间内结束会议而拖延时间，或留下对议题讨论不完的残局。会议进行计划表大体上不过是一个目标，如何讨论、如何发展，一般难以预测，所以，只能对每个议题的说明时间、提问时间、讨论时间等做大体的计划。然而，要想在两三小时以内把会议开得有效率，这些事情要绝对做好。从拟订的计划表上看，如超过规定的时间是因为议题过多，那就应当适当减少议题，并做另行召开会议的计划。会议主持人应按会议进行计划表掌握会议，但计划表终归还是计划表，可以在会议进行的过程中，根据实际情况，对计划表做出适当调整。只

是要做到，在这个议题上超过了时间，一定要努力在下一个议题中找回来。除此之外，还可以用‘上个议题占用时间过多，请对这个议题的发言要简洁’对会议过程进行控制。对发言时间过长者，也可以用‘计划时间不多，请给他人留下发言的机会’来约束他的发言。有时讨论会出现离题，就要掌握离题的程度。有时离题也是必要的。马上拉回本题也不可能。这种离题是由于大家的气氛造成的，要及早考虑这种气氛给大家的思考带来的影响，或采取必要的措施，或暂时置之不理。如果陷入与议题讨论无关的纠纷，可以‘计划时间’为借口，动员大家另找机会讨论，使会议正常进行。总之，每次会议都应有有关本次会议进行的计划表，因为会议进行计划表是‘会议之船’按时到达目的地的重要航海图”。

□ 开会时闲人免入

出席被召集的会议，每个成员都得付出代价。因此，在考虑让什么人出席会议时，也必须一并考虑，为什么要他出席这个会议？这是日本的时间管理专家桑名一央在他的《怎样提高时间利用率》一书中一再地提醒人们注意的。桑名一央先生强调，限制与会议无关人员入会，是提高会议效率的一个重要环节。在会议活动中，既不能随意减少会议人员，也不能随意增加会议人员。在这里，最理想、最合理的状况应该是这样的：就本次会议而言，每一个与会人员都是与会议直接相关的，不可缺少的，随意减少一个人或增加一个人都有可能直接影响到会议的效果。为了限制无关人员入会，桑名一央先生提出，在确定每一个与会人时，要对其提出下列疑问：

- (1) 这个人与会议将要作出的决定有关吗？
- (2) 这个人对于会议将要讨论的问题具有专业知识吗？
- (3) 这个人将会执行会议的决定吗？
- (4) 这个人以前有过这方面的经验吗？

桑名一央先生说：不用说，这些标准不是提供让任何人都能出席会议的借口，而正是限制参加者所持的根据。当然，也要看会议的性质而定。有时，之所以请某些人参加会，理由仅是“还是请他出席好办事”、“如果不加上他，好象以为看不起他”等等。其实，对这些人来说，只要好好解释说明一下，并通知他会议的结果就行了。

□ 会前会

如果一位会议主持人在一次正式会议的前一天，特意举行一个短时间内、以站着的形式进行的快速会议，这样，一方面可以解决一些可以解决的问题，另一方面，即使对一些难以解决的问题，也具有启发思想、做出准备的意义。由于有些问题已在快速会议上解决，所以，就不用再提交正式会议。这样，会议的议题减少了，再加上对有些复杂的议题和决策对象经过了一个夜晚的思考，所以，在第二天的正式会议上，就可以使会议的效率 and 决策的质量大大提高，会议的时间也会大大地缩短。

□ 制定开会守则

会议是一种有多人同时参加的、受同一目标驱使的群体活动。所以，为了保证会议的正常进行并使会议具有较高的效率，就必须要求所有与会人员共同遵守同一个行为规范，从而表现出价值和行为取向的一致性。《日本公司人才培训百法》一书中规定：身为公司的员工，在出席会议时，原则上不可迟到，且须注意聆听别人的发言。参加会议的人员应遵守如下礼节：(1) 事先分发的资料，不管工作有多忙，都要过目一下，若有不懂之处，先做个

记号，开会时再作询问；（2）在开会前 5 分钟即席就坐，并将资料翻开，准备开会；（3）在就座时，若旁边有其他同事在座，不妨先打个招呼，说些诸如“请多多指教”之类的客气话；（4）员工应该将会议进行状况，尤其是公司主要干部的发言记下来，这对会后撰写报告或以后做事都有帮助；（5）开会时，要注意倾听别人的讲话，不可窃窃私语或擅自离席，这是不礼貌的；（6）发言时最好先举手，获得主席的同意以后再说，发言时内容要明确，且声音要让大家都听得到；（7）带到会场的资料或在开会时才发的资料，应该整齐地放在会议桌上，不可任意零乱地放置；（8）其他应遵守的，如需抽烟时，应先问问两旁的人可否吸烟等。

日本东京钨生产公司为提高会议效率，对公司内所召开的所有会议也做出过七项规定。这七项规定是：（1）要准时出席；（2）要将会议时间控制在 90 分钟以内；（3）很好地采纳建设性意见；（4）不能在会上固执己见；（5）按多数人的意见作出决议；（6）决议要当场确认；（7）不能中途退场。

日本会议专家野田孝先生在《怎样使会议效率化》一书中，也开列了与会人员在会议活动中应该严格遵守的十项规定。这十项规定是：（1）要在会前 5 分钟到达会场；（2）以公平、平等为第一原则；（3）发言不得超过 3 分钟；（4）要弄清反对意见；（5）多说不如多听；（6）不得做偏离议题的议论；（7）不自吹，不发愁，不奉承；（8）不离席，不退场，以免妨碍大家；（9）共同确认今天的结论；（10）要共同遵守散会时间。

□ 尽量使用电话会议

电话会议能够把许多身在异地的人召集在一起开会，因此，可以节省大量的会议筹备、人员往返和住宿费用，和常规的会议形式相比，更可以显示出极高的效率。在国外，跨国甚至跨洲的电话会议已成为很平常的事了。美国邮政局的 750 名高级职员，每月一次在全国 15 个分局和华盛顿总部之间举行会议。在华盛顿召开的月度管理人员会议上，与会人员先对经营管理问题和计划问题进行讨论并对计划工作作出决定。接着，在第二天便将各拥有 50 名或 60 名高级职员的 15 个分局用电话系统联通起来，以举行电话会议。这样，身在异地的这 15 个分局的高级职员们知道——而且马上就可以知道上个月发生了什么情况和这个月的计划情况及将有什么新的活动等。人们对这种会议形式是极乐意接受的，因为他们知道：如他们全都奔赴总部参加会议，这个时候，恐怕还在候机楼、候车室等候飞机或火车呢！

在中国国内，虽然使用电话会议的优越性还没有被人们充分认识，已有的还并不发达的电话会议系统正倍受冷落，但这一会议形式，仍以再清楚不过的事实，向人们显示了实实在在的优越性：这是中华人民共和国原水利电力部召开的一次电话会议，京外 67 个单位的 120 人参加会议，平均距离为 1583 公里。就是这样一个会议，只用了 63 分钟就开完了。铁道部也以电话会议的形式召开过一次全路“集装箱运输会议”。原定召开四天的会议，后改为召开电话会议，结果仅用了一个小时就开完了，既提高了会议的时效，又节省了经费十几万元。

□ 创造紧张适度的心理气氛

试验：让一个人独居一间屋子里作 50 道试题，无人监督，无竞争对手。结果用了两个半小时作完，正确率 75%。然后，让这个人同另外 30 人一起，做 50 道与前次难易程度相当的试题，结果只用了一个半小时就做完了，正确率 88%。这个试验表明：人处于群体环境之中，如果气氛紧张得适度，大脑

反应的速度会加快，思维能力可以得到较好的发挥。会议活动是与会人进行面对面信息交流和智力竞争的过程，要求每一个与会人都要开动脑筋，积极思考，因此，会议保持适当的节奏，创造一种适度紧张的心理气氛，可以使与会人精神振奋，思维活跃。创造紧张适度的心理气氛的方法是多种多样的：（1）尽可能安排与会人以面对面的形式就坐；（2）会议主持人的开场讲话必须简洁、明了，并给人以紧迫感；（3）限时发言；（4）适当施以紧逼式提问；（5）必要时提倡进行激烈的争论；（6）会议主持人对与会人员的清晰和富有创见的发言应给予及时的肯定和称赞，对含混和拖沓的发言应给予制止或批评等。

□ 给与会人员一个良好的听觉环境

在会议进行过程中，由会场内外各种声响的汇合，构成会议的听觉环境可给与会人员的思维、情绪造成持续的和综合性的影响，一个好的听觉环境，对于一个富有效率的会议来讲，又是非常需要和不可缺少的。在一个安静的环境之中，与会人员可以冷静地、专注地思考问题。如出现有杂音不时在耳边响起的情况，一方面使会场内的收听效果受到影响，使人听不清讲话人的声音或使收听变得吃力；另一方面，还会使所有的与会人因心烦意乱而难以进行正常的思维活动。如出现这种情况，即使再高明的会议组织者也难以将会议进行下去，会议效率就更无从谈起。日本著名的会议专家野田孝就有过一次在一个预制式建筑的办公室内开会，因下雨时雨点落到房顶发出特别的噪音，而不得不中止会议的记录。

在实际的会议活动中，给与会人员一个良好的听觉环境，可以从以下三个方面进行努力：（1）讲话人的音量控制。首先，讲话人对自己音量、音色的掌握要得体，当洪亮时，要洪亮有力，使听者精神振奋；当娓娓时，需谦谦柔和，使听者感到平易近人。如会议使用扩音设备，首先，扬声器的安放位置要合理，以便使会场内呈现最佳的音响效果；其次，音量的控制要得当。（2）环境影响控制。会场要选择较安静的处所，最好不要毗邻街市，以免各种喧闹声打扰，如门窗开关时发出的撞击声和桌椅在地面上拖动的声音。（3）调节性音响控制。在会议开始之前播放一些与会议主题和会议气氛相一致的音乐，以引导与会人的情绪达到与会议相协调的状态。

□ 净化会场空气

会场内的气味对与会人的情绪和心境具有微妙的作用，对这一点，每一个会议组织者都不可掉以轻心。实验证明：在会场之内施以淡淡的清香，可以使与会人的心情变得舒畅，加快头脑反应的速度，从而使会议的效率得到提高；反之，如会场之内有其他异味弥漫（如臭味、霉味等），会使人心跳加快，产生一种厌烦和急躁的情绪，并因想尽快离开会场，而对会议采取一种不认真或不负责的态度。改善会场的气味环境的方法有两种：其一，在会议室内放置一些具有清香气味的鲜花（如米兰、茉莉、月季和兰花等）；其二，在会议室内提前喷洒少量的具有清香气味的空气清洁剂（以柠檬或薰衣草香型为好），但不可过于浓郁。

□ 电话要安在会议室外

日本的会议专家野田孝先生在《怎样使会议效率化》一书中这样写到：“莫如说这是讨厌的东西——会议时铃声不断，每每打断会议，接电话的成员为了照顾其他成员，不得不小声对着话筒讲话。将电话放在会议室之外，需要找某成员时，可用便条通知室内成员”。

□ 调整思维结构

日本时间管理专家桑名一央在《怎样提高时间利用率》中说：“如能把性质相同的工作连起来做，就可以节省许多准备时间。这样，当然就可以省去那些不必要的、来回奔跑的时间”。心理学家的研究成果表明：人由一个问题转入对另一个问题的思考，必须经过一个调整思维结构的时间，该时间与两个问题的差异性成正比的关系，即差异性减少，所需的时间越短；差异性越大，所需时间就越长。所以，作为会议组织者在安排会议议题时，最好把所有提交会议的议题做认真的归纳梳理，把内容相近，相互之间互有联系的议题安排在一起，以减少与会人在会议进行过程中纯粹用于调整思路所花费的时间，使每个与会人对会议议题的思考更加连贯和更加有成效。

□ 实行候会制度

应允许一部分人员只参加会议的一部分的做法就是根据会议议题的需要，召集有关人员前来参加会议并发表意见，当该项议题进行完毕之后，这部分人员即行退出会议。在会议进行到其他议题的时候，其情况亦是如此。这种做法可以保证会议在对任何一个议题讨论的时候，都没有无关人员在场，都没有“陪会”的现象存在。这就是人们所说的候会制度。

实行候会制度，允许一部分人员只参加会议的一部分，是减少会议人数，实现会议内容与参加会议人员的最佳组合的有效方法。但在操作时，有三点应引起重视：（1）在“会议议题通知单”上必须明确标出每个议题开始和结束的时间，以便有关人员在规定的时间内参加会议，并在与自己有关的议题讨论完毕之后，可以随之开展自己正式进行的工作；（2）会议主持人必须尽可能准确地按照会前所计划的时间安排会议的节奏，不要随意提前或推后；（3）如在会议进行中遇有变化，应及时通知有关候会人员，以便让别人早做安排。

□ 午饭前开会

这是日本的一位成功的企业家说过的一段话。他说：“我喜欢在午饭前召开有关的工作会议。因为大家的肚子都饿了，就不会为一些无聊的事来辩论是非曲直以至浪费时间了，而会很自然地、全力以赴地进行讨论，可以迅速地进行会议，而且会议完了以后，我们一起吃午饭，并且边吃边轻松地交谈。采用了这种办法以后，一个小时就能结束以前要花两个小时的会议”。

□ 下班前开会

日本的一位经营管理人员从众多的会议活动中发现了这样一个秘密：每当在下午快下班时召集会议，就能在很短的时间内结束会议或使会议早出成果。这位管理人员说：“一般人都想早点回家，所以，这时在会上就不会更多他讲废话，而会把自己的注意力更多的集中在一些关键性的问题上。结果，上午要开三个小时的会才能解决的问题，拿到下午快下班时讨论，在一般情况下，只要一小时或不到一小时就可以解决了。

□ 把握生理疲劳线

“开短会，讲短话”喊了许多年了，但在实际生活当中却成效甚微，人们依旧是动辄开会，一开便长，这已经成为中国社会中的一个难以治愈的顽症。

对于开短会的社会依据，很多人早已深知熟谙了，但对开短会的生理依据，并不是所有的人都很清楚的。其实，人们呼吁开短会，不光有着重要的社会依据，不光是为了省几个钱，同时，也是从人自身的生理活动的规律出发的。参加会议人员在会议进行过程中，随着时间的推移，都要经过几个显

示不同状态的阶段。这几个阶段是：积极思维阶段→注意力下降阶段→生理疲劳阶段→反向活动积极阶段→态度无所谓阶段。在积极思维阶段，与会人的大脑思维比较敏捷，对问题的思考比较集中、条理和连贯，自我控制的能力也比较强，语言表述也可以比较清楚。但人的脑力活动的最佳状态，一般说来只有 40—50 分钟，人在心理上产生疲劳感的界线通常为一小时。因此，会议开到一小时左右时，如不能尽快结束会议，这时与会者的注意力便开始松懈，会场里可能就会出现交头接耳和其他形式的波动，多数与会者产生一种疲劳的感觉，即使讲话或发言者不是照本宣科，也不会引起人们多大兴趣。再过 30 分钟左右，以人自身的调节，与会者逐渐恢复良好的自我感觉，但这时与会者的情绪已变得不好驾驭，在这段时间内的发言或通过决议容易带有“偏激”的色彩。专家们把这个阶段称作“反向活动积极阶段”。如果会议超过两个小时，那么，大多数与会者都一心希望快点散会，而对会议通过的决议如何便采取无所谓的态度。在实际工作中，有许多会议经常出现对会议的议题“议而不决”或“决而不行”的结局，即和与会者在这段时间的这种“无所谓”的态度有直接的关系。

总之，人的生理活动的规律告诉我们：在会议活动中，与会人的脑力活动的最佳状态一般只能延续一个多小时（个别超凡人物除外）。如果会议超过一个小时，与会人便会感到烦躁和怠倦，并会自觉不自觉地以各种方式将这种烦躁和怠倦表现出来。所以，为使会议活动更有效率，在召开会议时，应尽量不要使会议超过一个小时，以便在与会人“生理疲劳线”到来之前结束会议。

□ 站着开会

会议开得太长的一个很重要的原因是人们不愿意或不舍得从舒服的椅子上站起来。结果，说话慢声慢气、颠三倒四、重复千遍、离题万里。美国钢铁工艺制造公司偶然发现了一个矫正的办法，出人意料地解决了这个问题。这个办法就是：站着开会。经理们在走廊里讨论问题，一口气把问题谈完，遇到机密问题，他们通常三三两两地到个人办公室里去，站着讨论，直到结束。他们很快发现：这样站着开会有相当大的好处，在这样的会议上，人们因不堪忍受身体对双腿所给予的长时间的重负，会把本来很长的话尽可能说得短些，而不会过分卷入一个问题或项目的具体细节中去，这样，会议作出决策也会更快些。当然，如果某人不满意这样仓促就某些事情作出决策的话，他还可以把这件事在正式召开的会议上重新提出来。

关于站着开会大有好处的话，不光国外大有提倡，国内在这方面也有实践。早在几年以前，武汉重型机床厂就是站着开中层干部会的，每次不过一刻钟左右，既节约了时间，又解决了问题。作者曾做过大量的观察统计，结果表明：一些同样内容、同样效果的会，站着开比坐着开，时间上平均要减少八成左右，坐在那里需开一个小时的会，站着开，10—15 分钟准完。

□ 制止冗长发言

在美国南方人的一种聚会上，发言人讲话时，要手握一块冰，他讲多久，就让他握多久。

在南非的一个部落中，人们召开会议的时候，发言人只能独脚站立。如果另一只脚着地了，发言就必须立即停止。

在英国肯特的一个俱乐部里，人们制作了一个大型面具，一条与电钟相联接的长舌从口中伸出。发言人开始进行讲话时，面具上的长舌同时开始摆

动。到 8 分钟时，一个眼睛会自动眨一眨，意思是让发言人知道该结束发言了。如果再过两分钟以后，发言人还在唠唠叨叨说个不停的话，巧妙的装置就会把整个屋内的电源切断。

四、可操作性策略

会议是人们进行面对面智力竞争的过程，是人们进行艰苦的脑力劳动的进程。为使会议更有效率，世界各国的管理人员都在煞费苦心地寻找着各种各样的办法。美国一家公司的总经理就发明了一个极富有幽默感的做法：把他的会议室所有的坐椅的前腿儿一律锯掉两英寸！这位总经理声称：他这样做了以后，凡是在这个会议室里召开的会议，其效率已大大地提高了。

这位总经理之所以要把会议室坐椅的前腿儿锯掉两英寸，是因为他很清楚地知道：不可使与会人员过于舒适了，会议室也决不是人们消闲享受的地方，在会议过程中，如果与会人员过于舒适了，就会把时间忘在脑后。如果与会人坐的是一把向前倾斜的椅子，为了减少臀部不断向前的滑动，人们就不得不把自己要说的每一句话都说的更短些、更精粹些。这样，除了可使会议的效率大大提高以外，别的没有任何坏处。另外，此方法简便易学，极具“可操作性”，会议主持人不管文化水平高低，都可一试，而且立竿见影。

五、灵活性策略

可供会议使用的视听用具种类繁多，经常使用的有黑板（白板）、绒板、投影仪和幻灯等。在会议进行过程中，灵活利用这些用具，通过调动视觉来帮助与会人对议题的理解，对于有效地进行会议讨论是极为重要的。在会议活动中，每个与会者的头脑对会议议题的理解、收集、整理、归纳以及对一个发言、一篇讲话的接受方式、解释的方法等，在细微之处是各不相同的，理解的速度也因人而异。因此，为使会议能够取得尽可能理想的效果，会议主持人有必要借助于视觉的帮助，以加快理解慢的与会人的理解速度。具体的操作办法是这样的：会议主持人在主持会议的过程中，对一些特别需要说明的问题，可以一边掌握会场，一边在黑板上写出讨论的要点和主要的事项，或画出简单的图解，以求达到所有与会人在认识上的同步和统一。除此之外，还可将本次有关议题的一些基础性、辅助性的材料、图示、图表制做成图板，在会议之前即放于会议的人口处或其他较为醒目的位置，使与会人在会议开始之前即获得有关本次会议的一些基本情况。这样，在会议进行到这些议题的时候，主持人稍加说明和提示即可，既加快了与会人理解的速度，又免去了许多介绍和解释的时间。

六、警惕性策略

一个精美的电子挂钟挂在会议室内，可在会议室起到良好的室内装饰作用，更可以显示会议开始与结束的时间，在会议进行过程中，可以帮助会议主持人控制会议节奏，使每个参加会议的人员都能合理地掌握发言的时间。除此之外，这大大的挂钟还可以作为提醒有关人员终止空洞冗长的讲话和提醒主持人适时结束会议的一种极好的道具。如当与会人员对某人的讲话感到厌烦时，大家便可以采取频繁抬头看挂钟的做法，告诉讲话人：请尽快结束讲话！大大的挂钟还有助于会议主持人按原定的计划控制会议，而不致受那些虽然有趣，但却是无关的事情的干扰。

七、显示性策略

为使与会人员增强时间观念，并为与会人制造适度紧张的心理气氛，使其积极思考并不说废话，可以在会场内设置“会议剩余时间”显示器，以作为提示，并挂在会场的醒目之处。这是借鉴火箭发射的倒计时的方法而提出的。当参加会议的人员看到时间在一分一秒地过去，会议所剩时间已不多时，便会更加珍惜时间，长话短说，使会议的效率得到提高。

八、成本计量策略

丹麦一家公司设计了一种会议成本计量表，这只表的目的是为了削减会议时间。会议成本计量表所采用的方法是按照参加会议的人数和他们的平均薪水，以每分钟为单位，把会议的总费用（即会议成本）计算和显示出来。会议成本计量表安装在会议室的一个醒目的位置，象一只电度表那样运转着，参加会议的人数越高，职位越高。会议时间越长，计量就转得越快，所显示的该会议的成本就越高。由于会议成本计量表所显示的数值是随着会议时间的延长而递增，以此来提醒会议主持人和与会人员尽量缩短会议时间，降低会议成本。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经 田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理 甘华鸣编著
3. 至尊制度——气功企业规章制度典范 李军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格 卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108 孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法 金宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践 史斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统 殷浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理 李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础 孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术 易季鹃编著
12. 有话好说——管理沟通艺术 樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理 王培编著
14. 把握金脉——企业财务管理 朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册 宋杰编著
16. 金算盘——经理人会计 李莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南 左伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册 卫文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册 时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册 胥惠媛编著
21. 财会革命——会计电算化 郑朝英 编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册 刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理 廖普祥 编著
24. 成功有约——高效会议手册 马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册 梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册 李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术 王林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本 张红 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理 赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册 刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南 唐敏 编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术 宋均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测 郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位 黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策 张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务 刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南 蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务 韩欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册 赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析 郭少丽 编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术 戴超 编著
42. 尖兵——门市经理手册 浦洁 编著

43. 商业担保——信用证 ABC 翁芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略 罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录 何斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践 贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南 杨小燕 编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南 邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税 刘洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本 唐涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务 梅燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册 葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力 李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧 韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范 刘宝万 编著
56. 以人为本——企业劳动保护 罗宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务 陈平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术 赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝 孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治 .. 潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧 李玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决 翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例 ... 李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册 卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并 钟鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策 李永平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学 姜东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学 莫莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册 昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术 张丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术 程冶冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理 欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略 姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略 周辉 编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理 朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与才法 ... 杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略 姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录 李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册 赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧 周辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式 .. 夏维德 编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路 李亚龙 编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法 杨晖军 编著
84. 经营之神——松下幸之助商法 周侃 编著

85. 金钱魔杖——现代犹太商法	明起伟	编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法	郑富英	编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式	南国昌	编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册	侯章良	编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册	南兆旭	编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范	吴 岩	编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范	胡国红	编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范 ..	尹宝虎	编著
93. 强者风采——现代商用礼仪	杨晓静	编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南	王桂香	编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册	张红慧	编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南	王福奎	编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略	郭瑞莲	编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术	李亚萍	编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册	梁桂宽	编著
100. 路路通——企业办证指南	孙建汉	编著

