
目 录

引 言	3
第 1 章 有效利用会议.....	3
1.1 你需要开会吗?	3
1.2 明确会议的目的	5
1.3 非正式会议	6
1.4 正式会议	8
1.5 革新中的交流方式	10
1.6 会议类型	11
1.7 不要离题	12
第 2 章 准备会议.....	14
2.1 邀请与会者	14
2.2 准备议程	16
2.3 确定地点	18
2.4 安排座位	22
2.5 准备会议用品	25
第 3 章 出席会议.....	27
3.1 积极参与	27
3.2 外表与讲话	28
3.3 倾听发言	30
3.4 处理问题	32
3.5 做备忘录	33
评估与会技巧.....	35
第 4 章 主持会议.....	36
4.1 了解职责	36
4.2 研究出席者	38
4.3 掌握会议节奏	39
4.4 控制会议	41
4.5 维持秩序	44
4.6 结束会议	47

4.7 运用正规程序	49
4.8 解决正式会议上的问题	52
主持能力自测.....	54

会议管理

若想成功地管理会议，你要学习这些技巧：从构划和准备议程，到建立正式程序，以及处理易爆局面。《会议管理》不仅教你全面主持会议以及充分参与会议，而且为你提供实用方法使会议达到预定目的。生动有力的提示帮助你处理实际工作中发生的情况，并掌握一流的会议管理技巧，从而使你大大提高管理会议的效率及果断性。

蒂姆·欣德尔（Tim Hindle）是伦敦商业语言咨询机构“Working Words”的创建人。作为编辑顾问和作者，他完成了许多著作，其中包括《袖珍经理手册》、《袖珍 MBA》和《袖珍金融手册》、1979 年以来一直是《经济学家》杂志的撰稿人，1994-1996 年任《欧洲商务》杂志的编辑。

引言

会议商务的一个重要部分，全球每天要举行数百万次会议，《会议管理》会帮助你——不论是作为出席会议的与会者，或者是会议的主席——提高这些会议的效果和效率。不论是正式会议还是非正式会议，本书将提供给你相关的各种实用建议，例如如何作好基本的准备，如何进行恰当的座位安排，如何保持预定计划，如何结束会议等。散见于全书的 101 个简明的提示将进一步为你达到目的提供重要信息。自我评估练习使你能系统地评估你的进步及明确以后的努力方向。如果你能不断地应用本书所提供的宝贵建议，你就可以非常自信并且成功地管理会议。

第 1 章 有效利用会议

开会要花费宝贵的时间和金钱，因此只有在必要时才召开会议，并确保会议简短而富有建设性。

1.1 你需要开会吗？

大多数经理人员对花费在开会上的时间之多感到有压力。可是究竟有多少会议能真正解决问题？如果你考虑过会议真正的代价，你安排和出席的会议就会少得多。

1.1.1 定义会议

商业会议由若干人参加，他们聚到一起是为了解决问题或做出决定。几个同事在走廊

里偶然相遇，也可以说是一个会议。然而，大多数工作会议比较正式，有预先确定的时间和地点。这些会议可以是与高级经理、同事或客户一对一的会议，但通常有两人以上参加。典型的会议有一个明确的目标，并概括于方程（一张议事清单）上，议程预先在与会者中传阅。

1.1.2 考虑成本

成功的会议通过将合适的人聚集在一起，使其共同为某个目标贡献他们的才智，因此能够节约大量的时间和金钱。然而，有许多会议没有必要召开，例如小组会议。开始时小组会议曾有一个明确的目标，然而后来成为一个惯例，或者被看成从各自的工作中解脱出来休息一下的机会。殊不知这是一种代价昂贵的奢侈。任何会议最大的成本通常是与会者的时间——从阅读议程，准备材料，到出席会议。如果与会者还需长途施行，这个时间也必须计算在内。最后还有“机会成本”，即这些与会者若不出席会议，他们能做些什么，为他们的公司创造多少价值？召集会议之前，必须考虑所有这些成本。

1.1.3 把成本加起来

要计算出一个会议的总成本，首先计算全部出席人员的总薪金，加上他们每年在各自单位的日常开支，然后将其和除以一年中的工作小数（每周工作时数乘以每年工作周数）。另外还需计算召开会议每小时所需的杂项支出，如房租。两项之和是会议每小时的成本。会议达成的最终结果是否真正值这么多钱？可能值得的，但你经常要考虑的是如何用尽量少的成本，而事半功倍地达到同样的效果。

1.1.4 正在举行会议

一个部门的成员和董事总经理聚在一起开会，以解决一个问题。他们的年薪合计 180000 英镑，年管理费合计 100000 英镑，另外还有各种杂项费用。按此计算，这个会议每小时的费用是 178 英镑。

销售经理联系各种情况提供补充信息

销售代表提出报告

董事总经理主持会议

销售总监向销售团队提出问题

秘书作记录

1.2 明确会议的目的

可以为许多不同的原因召开会议，主席和与会者必须预先明了确切目的，这样才能使会议取得成功。

小提示 1：从一开始就要明确会议目的

小提示 2：如果不开会也能解决问题，就取消会议。

1.2.1 考虑目的

大多数会议的目的属于下列几种之一。要预先决定所要召开会议的目的属于其中的哪一种，并确保全体与会者明了。

- 透露住处信息或提供意见；
- 发布指示；
- 提出申诉和仲裁；
- 做出决定或贯彻决定
- 激发创意；
- 提了建议，进行讨论，并做出最终决定；

1.2.2 考虑细节

如果你已决定一个会议的主题，就可开始考虑其他细节。想一下这个会议要开多长，哪几个问题需要讲座以及必须分配给每个问题的时间是多少。注意留点时间用于委派任务，也留点时间给予会间休息及会议总结。一定要安排好会议，以确保恰恰相反当的、有必要权威性的与会者能够出席。如果他们不能来，那就重新安排一个更合适的时间。对于例行会议，应每隔一段时间检查一下这些会议是否仍符合一个实用目的而不是浪费时间。

1.2.3 自我提问

Q 每个人都明确开会的目的吗？

Q 是否需要每个人都出席整个会议？

Q 是否有比开会更好的方法不提出问题？

Q 是否有其他人，他通常不出席你的会议，但可能会在这一次会议上提出有益的意见？

Q 使用各种视觉辅助手段是否有利于会议？

1.2.4 评估个人的目的

无论你主持会议或者只是出席会议，应事先考虑会议规定的目标以及你的个人目标，例如，你可能对议程式上的某些项目特别感兴趣，你要弄清楚你愿意接受什么样的结果，然后可以开始做相应的准备。另一个需要考虑的问题是你能否减少花费在会议上的时间。如果你不需要参加整个会议并已决定只出席其中的一部分，则应预先通知会议主席。

1.2.5 保密事宜

如果会上要讲座保密事宜，应让全体与会者在会议的开始阶段就知道，因为这会影响与会者的态度。所有保密事项需要恰当地处理并且在会外出应获得足够的重视。如果议和内兼有机密和非机密的事项，则应预先确保全体与会者明白每个项目相应的情况。

小提示 3： 仔细考虑什么能促进会议成功举行，什么会使会议失败。

1.2.6 强调目标

如果你主持会议，在会议开始时做饭就要概述这个会议的目的和目标，这样就能使全体与会者在整个会议期间都能牢记不忘。提醒与会者何时必须做出何种决议以及需传递何种信息，并且——如果他们偏离这点——提醒他们注意分配给每个问题的讨论时间。如果你仅是会议的参与者，你要确保你已为详尽讨论淤泥特别有关的事项作好了充分的准备。

小提示 4： 考虑一下，如果一个例行会议没有如期举行，会有什么后果。

1.2.7 你的重要途径

目的未明确，你就无法确定需要举行哪种会议。首先确定会议的目的及需花时间，然后邀请与会者。

确定会议目的 决定会议需要多少时间 保证有关人员出席

1.3 非正式会议

非正式会议可以有多种不同的形式，并且可以采取讨论会的形式。非正式会议无论是偶然进行的，或者是按通常的方式如口头方式召集起来的，都提供了一些机会来简单地解决问题。

小提示 5： 记住，高层经理的在场可能会妨碍讨论。

小提示 6: 要远离你的办公室召开会议，这样你就可以轻易地离开会议。

1.3.1 布置环境

尽管性质比较随意，非正式会议的成功仍然得益于精心挑选的环境，如果与会者感觉不服，或者要他们在开放式的办公室里讨论一项保密事宜，那么就很难进行富有成效讨论。选择合适的环境，可以帮助你得到所寻求的结果。

1.3.2 解决问题

利用一个临时的会面，例如与同事在走廊里交谈，立刻解决一个问题。

1.3.3 临时会议

只有简短的通知并且是顺便或立即召集的会议，称为“临时会议”。这些临时会议对于坦诚地讨论问题以及不受大量其他人员的影响而迅速地做出决定是很理想的。不多于三至四人参加的临时会议在解决一些小问题时具有最佳效果。另外，可以利用临界时会议发布紧急通告。在同事之间，临时会议倾向于以非正式的语言风格和轻松的身体语言为特征。建立一种非正式的气氛，有助于你在会议中理解其他人的反应。注意面部表情：因为与会者可能走神，他们的面部表情会真实地告诉你这一点。

1.3.4 小型非正式会议

策划小型非正式会议是为了通过讨论不解决问题，提供反馈，因此与临时会议不同，它应该有准备的时间。即使举行一个只有二三个人参加的小型非正式会议，也要记住会议的目的和时间限制。恰当地控制会议，你就能让主要的事情进行下去，并且能使与会者之间进行坦诚的讨论。通过保持目光接触这种身体语言中具有表达性的方式，来鼓励与会者。

1.3.5 讨论争议

如果你在领导一次讨论，你一定要多多运用大量鼓励性的目光接触，来帮助你保持对会议的控制。

1.3.6 交流思想

小型的头脑风暴会议是一个分享创意的良好论坛。如果你正在主持一个头脑风暴会议，

安排专人记下与会者提出的想法，这种书面记录常常能够启发出其他建议。

1.3.7 头脑风暴会议

利用非正式的头脑风暴会议来产生新的想法，或者得出灵活的创意，用于解决问题。为了得到最好的效果，事先说明会议的目的和时间限制，以便与会者能有所准备。由一小群各具特长的人参与的头脑风暴会议最为有效，所以必须要求每个人轮流发言。会议期间避免评论或批评任何想法，因为这会妨碍提出建议；会后再判断这些想法的可行性。

1.4 正式会议

不同类型的正式会议都有不同的程序规则。一些会议，如年度全体会议，必须依法召开；其他的会议则是自定的，是为了做出一个特殊的决定或讨论一个问题而召开。

小提示 7： 让自己熟悉各种正式会议的程序。

1.4.1 正式会议

会议类型	特点	会议类型	特点
董事会会议由公司的董事们参加——董事会通常由董事组成。有些国家的法律规定董事会必须共同行使权力。	<ul style="list-style-type: none"> • 董事会通常定期召开会议，也许一个月一次，来讨论公司事务。会议通常在董事会的会议室举行——这是一个设有一张大桌子的正式场合。 • 董事会会议由董事会主席主持，他是根据公司章程被选举出来的 	大会 在大会上，通常就一个主题作几个报告。有些大会对公众开放，另一些只限某些人参加，如公司雇员。	<ul style="list-style-type: none"> • 这类会议适用于大量人员在短时期内交流信息 • 虽然有时发言人会留有“回答提问”这一段时间，借鉴于大会的规模，讨论和听众参与是很有限的。
常务委员会会议 常务委员会是公司董事会下属的一个小组，它可能是对经常性的事情负责，如一位总经理的薪金和业	<ul style="list-style-type: none"> ● 常务委员会定期召开会议来履行授权给它的任务。 ● 公司董事会可以授权常务委员会代为采取行动。 ● 常务委员会要先向公 	外部会议 一个外部会议包括某个组织内的一群人和组织外的另一群人，例如来访的行业工会谈判代表。	<ul style="list-style-type: none"> ● 在外部会议上，保守机密是一个重要问题。与会者应仔细思考哪些信息必须保密；为了达到目的哪些信息可以在会上

绩的年度评审。	司董事会报告，然后采取必要的行动。		披露。 ●外部会议可以在中立地点进行。
专门委员会会议 公司董事会可以建立一个专门委员会，研究一个需要特别注意的问题。与整个董事会相比，这个小组会更加频繁地召开会议。	●必要时，专门委员会可以开会讨论专业性特别强的特殊问题，或详细分析复杂问题。 ●许多公司董事会发现难以在一个月内召开一次以上的会议，而专门委员会可以定期召开会议，而且只涉及必要的人员。	年会（AGM） 年会一年一次，常常是规定的，召集公司董事与股东讨论过去一年的事务和未来的计划。	●年会允许股东向公司董事提问，并要求他们对公司的业绩做出解释。 ●董事们利用这个机会寻求年度决算的批准，重新任命审计师，并讨论未来的计划和策略。
公众会议 公众会议对任何人都开放。这种讨论的形式可被地方政府或私人活动小组所采用，用来与公众讨论各类事项，或为公司所采用，以讨论未来的发展。	所有的成员被邀请出席公众会议。通常事先在当地社交中心、公共图书馆及地方报纸或杂志上通告。 公众会议的议程通常只有一项供讨论的主要议题。	临时股东大会（EGM）如果为了立该采取行动而需获得股东的批准，则可召开临时股东大会。临时股东大会可以在两次年会之间的任何时候召开。	●应提前一些时间向股东们发出临时股东大会的通知，提前多少时间则随国家而异。 ●临时股东大会的操作规则通常与年会一样。

1.4.2 遵守规则

管理正式会议的规则可能是复杂的，并且随国家和组织的不同而异。规则能决定会前必须发了通知的数量，与会者的权利，表决工作应当遵循的程序。如你参加一个正式会议，应事先了解应当遵循的一些规则。

小提示 8： 注意正式会议中的一切法律要求。

1.5 革新中的交流方式

计算机和通讯技术（统称为信息技术，或 IT）的快速发展，使面对面的会议数量大大减少。你可利用这些高科技工具减少出席会议的时间。

小提示 9： 在会议前，打电话给与会者，让他集中到议题上来。

小提示 10： 对信息要有选择性地吸取，避免信息超载。

1.5.1 虚拟通讯

数字技术正在革新交换信息的传统方法，大大减少了旅行的必要性。电话会议、实时视频在线会议、电子邮件和因特网通讯这些数字技术正替代着面对面的会议。在召集各地人员开会之前，考虑以上这些选择。

1.5.2 视频会议

现在，利用实时音频和视频连接的视频会议是一种被广泛应用的、对用户友好程度正在提高的开会方法。假如你那里已具备这种技术，你可以利用这类会议，像电话会议，联络在世界各地的人。视频会议的优点是能显示身体语言和面部表情，这常常是有效沟通的关键因素。

小提示 11： 组织和举行电话会议时，考虑世界各地的时差。

出席视频会议

将传统的和新的方法结合起来，为你所用。例如，让无法来会议现场的代表通过视频设备来出席会议。

小提示 12： 通过设定一个时间限制来优化在线会议。

小提示 13： 当你在电话会议中发表讲话时，不断重复你的姓名。

1.5.3 文化差异

跨文化商务交流中的常见障碍包括语言的不同、时区差异和国与国之间旅行时间的不同，以及文化期望的不同。然而信息技术正使得这些困难减小：电子邮件提供一种现成的通讯渠道而与地点和时区无关。英语的广泛使用，会在正式交往中妨碍其母语不是英语的发言者，在电子邮件中这就是一个小问题了，因为发送的信息是相对简短并且是非正式的，较少

需要熟练的语言运用。

1.5.4 电子邮件

电子邮件(e-mail)可使你以很快的速度与频率通过因特网发送和接收书面信息。这相当于另一种形式的会议延续几天甚至几星期,因为与会者聚在一个“虚拟的”会议地点评论当前的议题和问题,或者讨论一些事情。在组织之内,电子邮件能使来自不同部门和不同地点的大量雇员代表参加讨论,而不会遇到真实会议中的麻烦和花费。然而非必要的信息会快速地积累。尽量保持全部信息简短扼要_这将有助于限制“会议”的议程。

有效的联系

视频会议让你们充分交流,即使在你们不能见面时。首先准备好设备,包括书面材料和整套身体语言。

1.6 会议类型

有多种类型的会议-正式的和非正式的,每一种类型适合于一种特定的目的,因此在你开始安排会议和通知与会者之前,决定哪种类型的会议最能达到你和目的。

小提示 14: 仔细地思考你需要举行的会议的类型。

小提示 15: 使会议规模尽可能小些,尽量避免分散注意力。

1.6.1 需考虑的因素

一旦你已经决定召开一次会议,下一步就需要考虑一系列的因素,例如会议的紧迫性,即是否必须立即召开?谁参加?你想从会议中得到什么?牢记这些问题和你的主要目标,然后选择最合适的会议类型。例如一对一的会议或正式的委员会会议通常最合适做出决定,而头脑风暴会议对于交流想法是非常有益的。

1.6.2 决定会议规模

会议的目的会影响其理想的规模。大会或小会都有其优缺点:大群人可提出各种意见,但是这些成员可能会分成派系;小群人一起行动可能会更有效,但是思路比较狭窄。通常的会议有六至九人参加。这样的规模既不太大,也较容易控制;也不太小,可以激起辩论。这

样规模的会议能鼓励人们出席会议，因为与会者知道他们的意见能引起他与会者的注意。

小提示 16: 在一个显著的位置上放一块表或一只钟，以便掌握时间。

1.6.3 会议目的和类型相符合

目的	需要考虑的事项	会议类型
处理信息 例如听取报告，发布指令，宣布或解释程序上的变化	最多涉及三个人	非正式的
	小及四个人以上，或一个团队	正式的
	要求反馈度讨论	非正式或正式的
	让公司董事了解最新形势	正式的
	涉及股东	年会或临时股东大会
	要告知公司外尽可能多的人，包括媒体。	公开的
	涉及提供信息的发言人	新闻发布会
解决问题 例如应付不满。	仅涉及一人	一对一
	需要几个人或一个团队的投入	专门委员会
	涉及紧急问题	临时的
做出决定 例如做出选择，获得授权，承诺采取行动	需要立即讨论，或涉及非典型的商务问题	临时的
	涉及反复出现的商务问题	正式的
	要求一个组织的最高层进行讨论或授权	董事会
	要求公司的股东们授权	年会或临时股大会
激发创意 例如形成创造性的解决方法	需要讨论创新的想法	非正式的
	需要迅速地产生全新思想	头脑风暴
	需要对有关事宜的报告进行考虑、讨论或准备	正式的

1.7 不要离题

会议未能达到目的可能有各种原因：与会者可能带有相互冲突的目的，会议可能迷失了方向，或者议题太多，时间不够。事先商定会议目标有助于实现这些目标。

小提示 17: 传阅议程及所有的相关材料。

小提示 18: 会前争取来自可能的同盟者的支持。

1.7.1 思考在前

会议之前，考虑周到并详细计划是非常重要的，这样可以保证会议顺利进行。首先，传阅一份清晰的议程。确保会议有充足的时间，避免匆匆掠过程程上的主要项目而结束会议。辨认出那些可能试图抢夺会议控制权的与会者，并估计他们的论点。找出那些与你有同样观点的人，并鼓励他们支持你的论点。

1.7.2 避免陷阱

通过良好的准备和全体与会者的参与，会议上出现的大多数陷阱是可以避免的。必须确保：

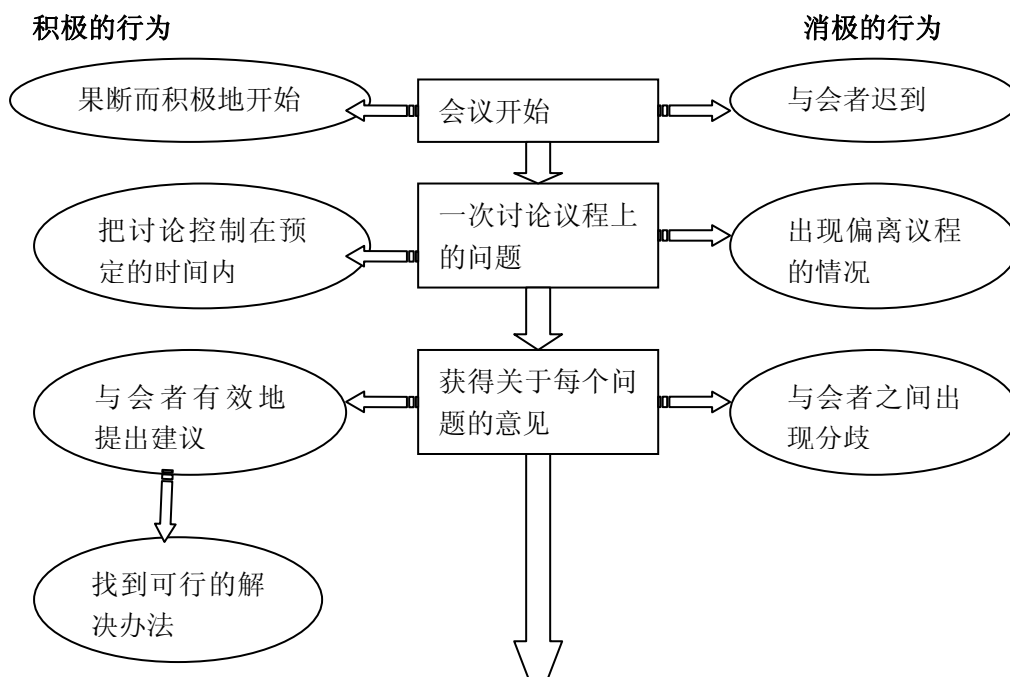
- 研究会前传阅的全部会议材料；
- 准时开始会议，准时结束会议；
- 严格并认真地按照议程进行会议；
- 如果主持会议，尽可能让更多的人提出问题和回答；
- 保证与会者充分了解已经做出的决定。

当议程上最后一项（通常标以“其他事宜”）开始进行时，与会者可能会在底下相互交谈，提出一些小问题。如果你主持会议，让每个人有秩序地获得发言机会。

小提示 19: 确保在会议之前就会议目的取得一致。

小提示 20: 当与会者偏离议程时提醒他们。

1.7.3 举行会议



第 2 章 准备会议

花费在准备会议上的时间很少会浪费。确保会议在恰当的时间和地点举行，由合适的人参加，快捷且戏院有做出正确的决定。

2.1 邀请与会者

选择恰当的人出席会议可以决定会议是否能达到目的。每一个被邀请者都应当出席，因为他们能提出各自特殊的意见，否则会议就不能充分利用与会者们的时间。

小提示 21: 考虑与会者在一个小组环境中如何工作。

小提示 22: 排定会议时间表之前要考虑旅行时间。

2.1.1 选择出席者

当你考虑邀请谁时，可能某些人是当然的出席对象。例如，如果讨论一个贷款项目，你应当邀请有权同意贷款数额的人参加。另一些人可以提供专门的技巧或建议。邀请那些有良好沟通技巧的人参加会议。他们能够帮助小组卓有成效地工作，并达到预定的目标。若某些与会者只需参加会议的某一部分，应告诉他们有关事项的开始和结束时间，这样可以节约这些与会者的时间，并使会议易于控制。

2.1.2 评估贡献

当你列出了与会者的初步名单时，依次确认每个人可能做出的贡献：

- 他们是否有可供分享的信息？例如，一位销售经理报告客户的反应。
- 他们能否提供特殊的意见或信息？例如，一位生产经理。
- 他们的专业身份是否有用？例如，处理合同争议的律师。
- 他们能否实施已获得同意的行动？例如，在一个预算会议上的一位财务主管。

2.1.3 考虑参与者

提供信息：邀请公司某一部门成员，例如生产或销售部门成员，为公司其他人员提供有关他们部门的进展情况。

提供意见：某些人因为正在参与某一特定事件，或者因为有经验，因而有资格向其他成员提供有用的意见。

提供特殊的专长：具有特殊技能的专家，或是来自公司内部，或者来自公司之外，他们的出席都可能促进讨论。

授权行动：尤其是财务方面的决定，如签署或谈判一个新的合同，可能要求一位财务主管在场授权这个行动。

小提示 24： 议程的每个项目旁列出发言者的姓名

2.1.4 通知与会者

组织会议最困难的部分之一是确定一个时间，以适合你的全体与会者。有时，确定会议时间的最简单的方法是。把会议安排在由同一批与会者参加的另一个会议之后，否则电子邮件或电话要来来往往直到至确定会议日期。如果有人不能按所提出的时间出席会议，在重新安排会议时间之前，考虑下下如果没有他参加，会议是否仍可举行。通常需要就会议的时间

和地点作书面的确认。

要点

- 必须明确通知与会者关于会议日期、时间、地点和会议的目的。
- 与会者应当明白他们将对会议做出哪些贡献。
- 会前向全体与会者提供书面的背景材料。
- 会议场所必须有适当的设备，会场大小适宜。

2.2 准备议程

使与会者明确会议目标的最好方法是，预先发给他们一份明确的议程。准备议程有几种方法，选用一个适合你目的的方法。

小提示 25：避免在一天的情绪低落时段内开会，例如紧接在午餐之后。

2.2.1 编排议程

会议议程是需要提出度讨论的问题或项目的清单。它应当简洁、一目了然。首先汇集所有的有关信息，然后搜寻出哪些项目需要确定细致程度。你会发现与其他会者商计是有用的。若有许多的问题要讨论，就给每一项目分配一个时间限度，以保证你不会超过规定的时间。在会前多久开始准备议程决定于需要多少准备时间。

小提示 26：保证将议程的任何改变都通知会议主席。

2.2.2 编写议程

在为类似会议编写议程时，可把这份简单的议程作为模板。给每一项标出号码，并给每一项分配一个开始时间，以有利于那些不需参加整个会议的与会者。

小提示 27：议程应尽可能简短。

例如：委员会会议议程

7月6日上午11点

格林·德雷 饭店

（议程开头为会议日期、时间与地点）

1. (11:00) 任命一位会议主席
2. (11:10) 为缺席致

-
3. (11: 15) 批准上次会议备忘录
 4. (11: 30) 上次会议提出的事项
 5. (11: 45) 讨论联络司宜
- (每项编号、每项均有一个起给时间)
- (12: 00) 会间休息
6. (12: 15) 财务事项
 7. (12: 45) 特别事项
 8. (13: 00) 其他动议
 9. (13: 15) 其他事宜
 10. (13: 35) 下次会议细节
- (下次会议细节写在议程的末尾)

小提示 28: 试将议程限于一页纸

要点

- 议程包括会议日期、时间、地点和目的等细节。
- 议程中关于会议的主要目的应尽量明确
- 全体与会者需要确切知道会议对他们的要求
- 分配给每一项的时间应体现出它们的优先次序
- 时间。无人会介意提早结束会议，但是会议超过预定时间是令人不快的。

2.2.3 构想议程

当你撰写会议议程时，尽量按逻辑排列主题，并把类似的议题放在一起，这样可以避免同一领域谈了一遍又一遍的情况出现。你的议程可以从常规事情开始，如指定一位会议主席，为缺席致，然后转入批准上次会议（若相关）备忘录并听取前次会议上接受任务者的报告。会议的下一个议程应当是就当前的问题，例如最新的财务会计及销售情况，进行大量的讨论。最后其他事宜，并计划确定下次会议的日期、时间和地点。

小提示 29: 早些讨论最重要的问题，此时与会者最有精神。

2.2.4 分发议程

一旦你草拟了一份议程，就将其发送给与会者，供评论、补充或征求同意。如果你希望

在一份已经正式批准的议程上增加或删除项目，必须征得与会者的同意。与增加项目相比，他们可能会更喜欢减少一些项目，除非他们对你希望加上去的项目有特殊的趣。当与会者抵达会议时给他们一份修改的议程，这种做法是不能接受的，除非因临时事件而必须这样做，例如主席生病，或财务情况的突然变化。尽可能在会议之前预先分发最后决定的议程。

2.2.5 要做的事

- 1.决定需要在会上提出的问题。
- 2.将议程初稿发给全体与会者，征求他们关于其他项目的建议。
- 3.将建议汇总到下一个草案中。
- 4.重新在全体与会者中传阅议程，征求他们的同意并定稿。

2.3 确定地点

选择会议地点对于会议的成功是极为重要的，这不仅此是一个舒适的问题，而且要使与会者感觉到这个场所是适合于这个会议的。对所有会议都这们，无论小会或大会，正式会议或非正式会议。

小提示 30：为那些需作长途旅行者考虑所要花费的时间

小提示 31：为残疾与会者提供必要的设备。

2.3.1 认清你的需要

会议地点应与会议目的相适合。若会议的目的之一是让两部分人进一步相互了解，一种宽松的郊外气氛是合适的。同样的道理，不要在一个乱糟糟的开放式办公室如开正式会议。对于你本部门的会议，仍有一个选择问题，你必须决定家中、中立处或外地哪个最适合你的需要。

2.3.2 选择会议地点

如果你在安排一个会议，要租用会场及其他设备，你应比较一下价格，尤其在预算紧张的情况下更应该这种做。你可能发现你能谈成一个折扣。大城市中心地段可能适合于大多数与会者，并且公共交通服务良好，但是市中心地段肯定比稍不位于中心的地段要昂贵一些。城外会议场所对与会者吸引力较小，但如果会议持续一天以上那是值得的。另一方面，一个

城市的愉快舒适可能有助于吸引人来参加持续几天的会议。衡量你的优先顺序，挑选合适的会议地点。

2.3.3 法律方面考虑

根据法律，必须邀请某些人参加某种会议，如公司的股东年会—虽然有一些不道德的公司找一个不合适地点或时间召开会议以通过不得人心的提议。给年会设定一个使股东无法投票的日期和地点，这是不合法的。将公众会议放在难于接近的地点也是不合法的。

2.3.4 评估环境

在任何会议中，物理因素起着重要的作用。不论什么场合，注意使与会者足够舒适以集中精力开会，但不要让他们舒服得想打瞌睡。检查并使外面噪声保持在最低小水平，取暖和通风有益于工作，但不要过分。大饭店里的房间常有很好的空调但缺少自然光，而自然光对于维持一种活跃的气氛是重要的。

小提示 32：确定电话已被移出会议室。

2.3.5 考虑各种类型的会议场所

会议场所	考虑的因素
你的办公室 你的工作位置或一张会议桌，外加几把椅子。	<ul style="list-style-type: none">● 你的全部参考资料在手边。● 你的权威性可能得到加强。● 可能会有电话干扰，或者有人打扰。
下级的办公室 一位下级的工作处。	<ul style="list-style-type: none">● 可能提高一位下级的地位和士气● 如果工作处狭小，可能会使双方都感不适
单位会议室 供员工使用的公司会议室	<ul style="list-style-type: none">● 避免由于使用个人办公室而引起 的公司等级问题● 处人可能同与会者接触而打扰会议
外面的会议室 在你公司之外的一个中立的会议室。	<ul style="list-style-type: none">● 保证没有任何一方占地主优势。● 如果保密是重要的，这类会议室很有用。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 可能昂贵，并且每人个人都不熟悉。
<p>会议中心</p> <p>一个大的聚会场所，例如在一所大学里。</p>	<p>具有开大会的设备。</p> <p>需要时能够提供技术支持和安全 保卫。</p> <p>可能缺少非正式的小规模聚会的机会。</p>
<p>城外的会议场所</p> <p>异地的一间办公室、会议室或饭店。</p>	<p>如果与会者来自全世界，那是合适的。</p> <p>在某种场合增加几分的力。</p> <p>旅途、时间和食宿花费很多。</p>

2.3.6 避免陷阱

有几个原因（有的明显，有的不太明显）使会议场所选择得不好。当你寻找和预订会议场所时，应预计避免下列常见的陷阱：

- 参加会议的人比预计的要多——房间不够大，人们感到不舒服。
- 出席人数比预计的少得多，空荡荡的房间令人 。
- 空调不合适，房间闷热，或气温太高，难以调节。
- 会议室中的灯光开关或插头未作检查和标记，出现技术问题。
- 会议地点或附近缺少服务部门，如咖啡厅或银行。

小提示 33：把有潜在问题的会议安排在中立地点。

要点

- 会前对于不熟悉的会场至少访问一次。
- 房间最好有窗，可以打开或关上以调节温度。
- 发言者需要知道空调器和灯光开关的位置。
- 洗室及其他设备应清楚地标明。
- 椅子应试坐十分钟，检查是否舒适。

小提示 34：要求你的助手检查当地公共交通运输的可利用情况，时间表和季节性变化。

2.3.7 案例研究

随着公司的发展，会计部门与销售部门合作时产生了问题，所以会计经理在一个方便于销售部门的房间里召开一个会议，讨论一起工作的方法。

然而，房间太小，椅子不够，有些人得站着，挡住了别人的视线，致使他们不能看到经理。

正在翻动的图表。空调无效，窗也未开，所以室内闷热；一扇门开着，但这让办公室外面的噪声进入。财务经理被电话叫走，然后有几个人生气地走了。经理回来询问建议，但几 没有什么响应，结果未获得实际的解决办法。

选择了错误的会议场所：这个事例指出，尽管有完好的意图，却选择了一个不好的会议场所，实际上是损害而不是改善了两个部门之间的关系。在一个没有打扰且有足够空间容纳参加讨论的全部成员的中立处，两部门的聚会可能会获得更积极的结果。

2.3.8 关注音响效果

一个构建良好的会议室并不保证能有一个好的会议，但是它可显著增加这种机会。记住你的会议目标。大多数会议的主要目的是与别的与会者口头交谈来分享信息，所以优良的音响效果是必需的。即使在一个小房间里只有少数人进行交流也会有这种问题，而音响效果对于有众多与会者参加的会议尤其重要。如果运用视觉因素，例如使用视觉辅助装置，视听效果都必须良好，所有椅子的安放位置都不能有碍视线。

小提示 35： 找一个肯定不会受到打扰的会议场所。

2.3.9 在良好的氛围中开好会议

好的设备有助于气氛，如良好的音响装置、适宜的照明以及舒适的座位。如果听众注意力不分散，就能集中在发言者身上。发言者会由此受到鼓励而讲得更好。

2.3.10 案例研究

一家广告公司安排会见一个潜在的客户，讨论一项宣传活动。这个客户的工作场所相当远，是一个小型的开放式办公室，所以广告公司建议利用一家邻近客户且有会议设备的饭店。

会前一周，广告公司的一名成员来饭店检查会议室，看到一套多媒体系统和一张大桌子。他要求把桌子搬走，并要求安置一套标准的视听设备，因为他知道自己公司的展示是使用这种设备来准备的。开会那天，广告公司的执行人员提早到来测试影响强度，并将座位安排成半圆形，调整了窗帘和空调，并定好了点心。会议进行得很顺利，广告公司赢得了这个新的客户。

提供完善的会议场所：正如这个事例所表明的，每件事均须预先组织，并有一个试运作过程，这样这个广告公司能预先排除潜在的问题，从而能集中在他的展示工作上。另外，这里广告公司做了一个明智的决定，拒绝了现代化硬件，而使用较老式的但更恰当的设备。

2.4 安排座位

与会者座位的安排对会议的成功有很大的影响。预先考虑座位安排，如果必要，设计一个座位安排方案，给会议创造一个良好机会来达到目的。

小提示 36：考虑多个安排座位的方案，然后选择其中最恰当的一个。

2.4.1 一对一会议

在一个一对一的会上，两人的座位安排可决定会议的格调，并影响讨论的进程。如果你正在主持会议，可通过适当安排座位来影响会议的正式程度。一对一会议有三种座位安排：支持性的、合作性的和面对面的。为了解与会对方对会议气氛的感受，可在桌子四周放四把椅子，在他到会前你先坐下，再看他坐在哪里。

支持性的：如果你希望是支持性的，可与另一个人在桌角两边就座，这有助于消除障碍且可进行目光接触。

合作性的：坐在另一个人旁边表示合作，这种安排提示观点的相似性。

面对面的：坐在桌子的对面，使自己与另一人保持距离，这个位置能使不一致的观点表达得更自在一些。

小提示 37：在非正式的会议上用圆形会议桌。

2.4.2 就座分组

大型会议的目的决定会议安排。围绕一张桌子安排一群人就座时，用两种形状的桌子有三种基本的选择。如有谈判或对抗的可能性，选一张长方形的桌子，“双方”可相对而坐，在一边的中心安排一位中立的主席。要强调会议中的等级观念，主席就座于长桌的顶端。对于较非正式、不分等级的会议，选择一张圆桌，每个人平等的围桌而坐。如果一个会议的参加人数众多、将在礼堂或大房间内举行，就将座位安排成行且面对主席。

2.4.5 文化差异

等级在某些文化中显得特别重要。在亚洲许多地区，年龄有很大的份量，所以最年长者在会议上往往就座于地位最高的座位。另一些文化中，重要性与职位相联系，所以一个资历较低的副总裁决不会被安排在比总裁更重要的座位上。

面对面就座：当你在讨论问题或试图做出决定时，安排持相反观点的两派成员坐在长桌的相对的两边。主席坐在团队成员之间。

显示等级：如果你希望显示等级，让主席坐在长方桌子的顶端，其他与会者座位按资历递降顺序就座。主席坐在长桌的顶端，资历最浅者坐在离主席最远处。

自由讨论：如果坦诚的讨论比与会者的地位更值得关注，在会议中用一张圆桌。主席可坐在任何一个座位上

小提示 38：确保任何与会者能互相看到。

2.4.6 运用策略来排座

主席坐的位置决定了其他座位的意义。习惯上主席位置在长桌的顶端，其右手座位是最优先的位置。但并不一定要这样排座。

策略性排座是以与会者会受其邻座的影响这个假设为基础的。明确你想从会议得到什么，然后通过安排座位帮助你达到目的。对于有争议的问题，通过座位安排把派系分散开，避免让观点相反或观点十分相似的人相邻而坐，这样做，使观点泾渭分明，并防止讨论离题。可根据你了解和分析的与会各人对所要讨论问题的观点，来构划座位安排图。目光接触对于向自己团队的成员表示下一步将做什么是很重要的。想一想谁应该能够与谁进行目光接触，相应地安排人们的座位。

小提示 39：安排座位时，使就座者相互间保持一臂间距。

小提示 40：不要让与会者就座于直射的阳光下。

2.4.7 分散对抗

画一张座位安排表，以与会者对即将讨论的最有争议的问题的观点为依据，这会有助于分散与会者在这一事项上的对抗性。

图例

主席

意见未定者

支持者

反对者

视线

意见未定者看着主席寻求引导

反对者坐在主席对面，在讨论中起很大作用

意见未定的与会者可清楚地看到和听到全部观点

动议的支持者坐在其他支持者的斜对面，可以直接看到其他支持者

动议的反对者被支持者的座位隔开

支持者在这个位置上有利于把情况传给意见未定的出席者

主席与大部分与会者尤其是意见未定者保持目光接触

反对者坐在主席旁边以“平衡”会议桌

支持者可以影响那些反对者

2.4.8 观察座位安排

如果会议没有正式排座，可观察别的与会者坐的位置，相应地选择你自己的座位。某人坐的位置可能显示他对所讨论的问题的感觉以及他想在会上起什么作用。强硬的反对者可能会选择靠近主席的位置向全体与会者发号施令。坐在中间可能提示希望充分参与或对会议桌那边的讨论起支配作用。如果你是主席，尽力劝说声音最响、最直言不讳的人坐在你的正对面。

小提示 41： 要求与会者关闭移动电话或传呼机。

2.4.9 解读就座模式

会议桌周围的每一个座位你都能有所获，这决定于你想得到什么。试着从其他与会者坐的位置“读”出他们的目的。

坐这个位置有良好的视线，可以看到全体与会者

桌子中央位置能让与会者在会议上发挥积极作用

没有什么意见的与会者选择这个位置，希望不被卷入

强有力而且自信的发言者取与主席正面相对的位置

与自信心很强的发言者观点相同的与会者坐这个位置

主席的右边是传统的优先位置

主席或主要发言者为控制会议选择的强有力的位置

小提示 42: 不要用太舒适的椅子，它们会使与会者感到懒洋洋。

2.4.10 陈述你的理由

你的情况介绍会受到你与听众之间座位安排的影响。巧妙地安排别人的座位，可使你更容易达到目标。让听众坐在你的周围，意味着合作性与非正式的讨论，但它可能无助于你左右别人的观点。站在离你的听众有一段距离的位置，坐在台上或坐在桌子后边，会提高你的权威性和风度，但可能阻挠双向讨论，并且也较难评估他们的态度。

2.5 准备会议用品

大多数会议的成功在很大程度上依赖于事先的准备和组织，包括为这些场合提供恰当的设备 and 材料——其中有会议地点，各种视听设备，以及书写材料。

小提示 43: 会议开始之前检查全部视听设备是否都能工作。

2.5.1 要做的事

1. 检查是否预定了点心。
2. 检查休息室的设备是否够用。
3. 保证有足够的停车位置。
4. 多准备一些书面背景材料，以防有些与会者遗失了这些材料。
5. 确定供电系统是否正常。

2.5.2 组织会议场所

在会议场所，你可能只有有限的一点时间可以检查设备，安排座位，准备好视听设备如投影仪和屏幕，以及分发议程和背景材料。如果真是这样，考虑多找些人来帮忙，作会前准备和会后的收拾整理。

如果使用一个确定的会议室，会前检查那一天的会议室是否被双重预定。预定的时间应比你所使用的时间更长一些，以便准备好开会所需的设备和会后撤走设备。检查座位装置是否适合你的需要，并且确保会议前后房间是整洁的。

2.5.3 选择视听设备

在大型会议、演讲和讨论会中，为了突出所讨论的要点，视听（AV）设备用得越来越多。

这些设备可以从基本的活动纸板到精巧的背投式视频荧光屏幕。无论何时需要 AV 设备，要在会前预先试用并熟练掌握，确保这些设备是好的，以及从所有的位置上都能看到图像。若有必要，争取技术支持。

小提示 44：谨防会场服务人员为获取额外利润而提供过多食品。

小提示 45：确保能够满足特殊的饮食要求。

2.5.4 提供书写工具

对会议记录速度和精确性的要求以及现场的格调——正式和非正式——会影响与会者对书写工具的选择。在某些类型的会议（例如新闻发布会）中，与会者可能用笔记本电脑、电子记事本或口述录音机来记录信息。然而在大多数会议中，笔记仍记在纸上。

为与会者提供作笔记用的拍纸簿和圆珠笔或铅笔，以避免人们为寻找他们自己带来的这些物品而可能出现的延误和干扰。利用分发印有你公司标志、名称、地址和电话号码的拍纸簿和笔的机会进行免费宣传。

电子记事本

口述录音机

拍纸簿和笔

作记录

提供基本的书写物品，如拍纸簿和笔，与会者可能带有自己的口述录音机或电子记事本。

2.5.5 主持大型会议

对于大型公开性会议或讨论会，会议组织与内容一样重要。欠缺的计划、技术故障、糟糕的设备，会造成与会者不能专注于会议的实质内容。如果事情进展顺利，与会者也更会记住你的信息。检查一下大批人员是否能够容易进出会场，是否已经准备了足够的座位，与会者是否可以看见所有视听设备的显示。提供一个扩音（PA）系统或分立的话筒扩音器和放大器。保证所有的发言者知道如何调整和操纵这些设备，并给他们提供技术支持或其他必需的帮助。

2.5.6 组织休息

会议时间较长时，虽然在会议期间提供水和热饮，你仍可能要中间休息。利用休息，让与会者在复会前以小组形式非正式地讨论有关事宜。避免在休息时提供大量食物，否则与会者会变得懒洋洋的。

小提示 46：会前少饮酒，它极少能提高效率。

第 3 章 出席会议

参加会议的每个与会者都有保证会议达到预定目的的责任。每个与会者都需要预先准备并积极做出贡献，从而使每次会议更富成效。

3.1 积极参与

作为会议的与会者，认真了解大致情况是很重要的。通过预先阅读议程和以前的备忘录，你可以关注到会议的主题。考虑一下你在会议中将发挥的作用以及如何发挥作用，然后就可以作相应的准备。

小提示 47：会议开始前拟定你的发言。

3.1.1 要点

- 为了在会议中做出贡献，背景调查是必要的。
- 会前与其他与会者进行接触，从而消除隔阂，并交流信息。
- 必须了解与会者个人之间的敌意。
- 对于大的事项，可能有必要预先游说以获得支持。
- 会前试探与会者的意见。

3.1.2 收集信息

会前进行一些基本而透彻的背景调查，能帮助你在会议中做出有见地且有效的发言。通过收集新的数据（例如与同事或专家讨论或阅读相关的出版物或研究材料），或查阅以前的数据（如过去的笔记、会议纪要和公司档案），来汇总信息。你的会前准备还应包括对其他与会者作些研究。在这个阶段的细致的准备，会使你很容易地找到一条通往目标的合适途径。

3.1.3 辨认对立方

会议前你需要努力去了解其他与会者对议程上议题的观点，他们的兴趣所在，以及是否有足够的权威在背后支持这些观点从而影响会议的结果而不管讨论的结果如何。倘若你的

观点可能会受到强大的抵制，尽力辨认出你的反对者，并预先与其协商一个折中办法，这样在公众面前双方的威信都不会受到破坏。要想成功地驳倒对方，理解对立的观点是很重要的。你可能未必会胜过对手，但应避免出现僵局。

小提示 48：会前向其他与会者简单介绍议题的情况。

3.1.4 谈论问题

会前与别人分享信息总是有益的，尤其是与那些持相反观点者，因为他们可能希望表达不同的看法。这种交流会帮助每一派别容忍甚至接受另一种意见。（开放的身体语言表示愿意倾听）

3.1.5 准备谈判

谈判是发生在两个派别之间的讨价还价，这两个派别都拥有一些对方想要的东西。谈判的对象可能不是具体有形的物体，而可能是对特定行为过程给予的支持，或对完成一个特定的任务给予的帮助。如果你即将去谈判，带上一个坚定的目的或目标坐到谈判桌前，再加上一个为实现目标而制定的策略。你的策略应当包括反对的理由以及可以妥协的范围。要成为一个成功的谈判者，你必须对他人的需求和偏爱十分敏感。倾听别人发言会发现能够取得一致的领域，或者发现在谈判中你可利用的弱点。记住：一旦双方都列出了他们的基本要求和考虑，这就说明双方为了达成一个可以接受的解决方案都愿意作出让步。

3.2 外表与讲话

为确保你的信息传递到其他与会者，你应当看着他们讲话。每次会议要穿着得体，并确保演讲清晰而又自信。

小提示 49：保持积极的面部表情和声调。

小提示 50：录下你自己的演讲排练，检查你讲得是否清晰。

3.2.1 外表部分

当你作演讲时，职业性的外表能为你获得更多的尊重，因为人们往往首先以外貌取人，如果你将与另一个公司举行会议，了解该公司的着装准则，这样你就可以避免出现诸如所有

与会者都穿着牛仔服而只有你穿着西装的情况。在正式会议上，尤其当其他与会者都不认识你的时候，穿一套正式的服装。不论你穿何种服装，检查并确保你的外表整洁，头发干净，指甲修剪整齐，皮鞋光亮。

3.2.2 显示自信

这位男士看上去很自信并控制着会议局面。他浑身上下干净利落，穿着一件合身的深色外套和一件挺括的白衬衫，系一条整洁的暗色领带。他积极的身体语言将给人们留下一个好印象。

通过目光接触显示自信

前倾表示活跃而感兴趣

服装得体而整洁

书写纸叠放有序

3.2.3 获得信心

自信的建立是一个循环的过程。如果你表现得十分自信，人们就会认为你充满信心，并且更容易信服你的论点。一旦你感受到其他与会者对你的信任，你的信心就会增强。在任何用语言进行沟通的场合，与你表达论点而实际使用的词汇相比，你的声调有五倍以上的影响力，你的身体语言有八倍以上的影响力。注意要在恰当的时候发言并表达清楚，并注意遣词造句和语音语调。为这些演讲质量方面所花的时间应至少相当于为准备发言内容所花的时间。

3.2.4 要点

- 第一印象很重要。一个论辩的开场白应当反复练习。
- 因为你可能只有一次发言机会，所以要一次成功。
- 当表达有误时，应立即纠正，这样其他与会者就会察觉到你十分了解你正在讨论的主题。
- 变换语调（如热情的、祝贺的、强有力的、正式的，等等）会产生不同的效果。
- 会议结束时总结要点。

小提示 51: 开始发言前做一个深呼吸。

小提示 52: 如果一个主意出自于你的辛勤工作，就对它充满信心。

3.2.5 积极地参与

一个会议中你的参与程度在很大程度上决定于会议的规模。如果是一个小型内部会议，你或许能经常介入，表达观点，但始终要确保你有一些相关内容要讲，这些内容最好是有趣的。如果会议有主席，用身体语言向他表示你想要发言。在规模很大的会议中，你可能只有一次机会参与发言，所以会前必须精心准备，只有这样，在发言时才能全神贯注，简洁有力。在任何规模的会议中，若有人试图打断你或阻止你提出你的看法，就盯着他们的眼睛，提到他们的名字以引起他们的注意，并告诉他们，你尚未结束发言。如果他们仍然坚持，你可以从主席那里寻求支持。

清晰

简明

积极

3.3 倾听发言

在会议上，恰当的倾听与发言一样重要——有时甚至更重要。倾听每个发言者的讲话并思考其潜在的含意，利用一些线索例如身体语言和声调来估计发言者的自信程度有多大。

小提示 53: 不要打断别人的发言——让他们把话讲完。

3.3.1 要点

- 好的聆听者看上去注意力集中，目光与发言者接触，不中断别人，并表示出对发言内容很感兴趣。
- 与会者在会上交头接耳和坐立不安，使想要倾听发言的人感到不快。
- 对于无关的讨论，在刚开始时就应当进行劝阻。
- 倾听不仅用耳，“倾听”人们的身体语言也是重要的。

3.3.2 聚精会神地倾听

在会议上，尽量制造出有利于交流和倾听的氛围，对发言者的讲话内容表示出兴趣——他们需要你的鼓励。

不要在他们详述事情时中途打断或催促。展开辩论需要时间，可能要到最后才能获得充分理解。避免打断发言者，因为如果你的观点在稍后的发言中站不住脚，你就会显得很愚蠢。较好的方法是把问题记下来，在发言结束时提问。

3.3.3 表示感兴趣

右边的女士是一个很好的聆听者，她的身体语言显示出她对谈话很感兴趣。

讲话者

倾听者

保持专注的目光接触

微微前倾表示热情

文雅地合着手表示身体放松

3.3.4 表示消极信号的身体语言

作为倾听者，你应当留意你无意识发出的信号，如果你让不相信、不耐烦或满不在乎表露出来，可能会打击正在试图向你表达他们的理论和观点的发言者的热情。

发言者

倾听者

用手遮掩面部表情

发言者

倾听者

双臂交叉构成屏障

表示不相信：倾听者微微张开口表示她对所听到的不相信或惊讶。她用手掩口并隐藏她的感觉。

表示不耐烦：身体后倾，远离讲话者，表示她与发言者的观点有差距。紧张的身体语言揭示出她的不耐烦。

小提示 54：用不同的词汇使同一个观点显得更有趣味。

3.3.5 尊重他人

不要对个别发言者有任何个人或职业的偏见，因为这会使你无法听到他们可能提出的好观点。始终有礼貌地倾听他们的评论，尊重他们，而不管你对他们的想法有何看法。长期来讲这会对你有益，因为在你讲话时，你也会受到同样的尊重。

“剪接”你的发言

在会议上，不仅对讲话内容，并且对措辞也要很仔细地倾听。你会惊奇地发现某些与会者的发言更好地说出了你想要说的话，或者他们甚至会导致你改变计划。若无不妥，稍为

修改一下你自己的发言，以反映你已经听到的内容。

小提示 55：当你在谈判时，须找出双方一致的领域。

3.4 处理问题

小会上出现的问题通过坦诚的方法可以得到最好的解决。然而在大会中，问题可能更严重些。一个坚定公正而又熟悉程序的主席应当能够维持秩序。

小提示 56：为了使每个会议取得成功，担起个人的责任。

小提示 57：鼓励与会者在例行会议上轮流担任主席。

3.4.1 找出弱点

在没有主席的上，主席的责任是保持中立并控制会议。主席暴露弱点例如有偏见或发怒，则麻烦随之而起。学会察觉这些问题，然后你就能采取行动，防止主席失去控制。

3.4.2 主席会怎样滥用职权

类型	如何识别
偏袒一方 主席在讨论中支持某一方的要求。	如果对你有利，你可能发现不了主席有偏袒，但是如果主席忽略了你想发言的要求，或阻拦你发言，那么可能他对你持有偏见。
优柔寡断 需要做出决定时，主席不能领导会议。	如果主席反复要求成员们总结他们的辩论或利用拖延策略，他也许不能做出或促成一个决定。
操纵会议 主席不让事实本身讲话。	不断地催促与会者考虑一件事，可能是试图操纵会议结果。然而，这也可能是为了获得正确的决定而做出的诚恳的努力。
发怒 主席表现不够果断，并显得不冷静。	主席公然表露的发怒很容易识别，但是压抑着的怒火却只能从语调和姿势中被微妙地识别出来。

3.4.3 谴责主席

如果主席滥用职权或失职，你可能需要采取行动——不论是正式会议或是非正式会议。

最好的方法是指出主席的职责范围及未尽到职责的情况，明确指出你对主席的期望，并让他有机会改进当时状况。

小提示 58：若你拒绝一个动议，至少找出其中一个可取得一致的领域。

3.4.4 如何谴责主席

非正式的方法：以团队名义，拒绝在会议上进行合作；向与会者指出主席的行为不合理；请求在场的上级任命新主席。

正式的方法：重新召集会议，任命新主席；告戒会议主席，他没有正确履行其职责；建议进行一次不信任投票。

3.4.5 处理其他问题

其他一些问题会妨碍会议事务，如个别成员可能表现不好，关键成员缺席，重要的信息丢失，等等。主席的职责是：实施一个可接受的方案；在混乱的情形下恢复秩序；若未到法定人数，可以休会；需要时可寻求更多的信息。主席可独自迅速实施诸如驱逐闹事者之类的解决办法，而收集信息可能需同与会者合作。

小提示 59：作为主席，应该让大家讲出所有的观点。

3.5 做备忘录

会议的备忘录（描述会议过程的简短记录）是由会议秘书做出的关于讨论内容的书面记录。如果你负责做备忘录，应保证它们准确而清晰。

小提示 60：保证备忘录的顺序与议程上的顺序一致。

3.5.1 要点

- 备忘录应当简短，并应写成笔记形式。
- 及时递交备忘录可以促进对讨论的事项采取果断行动。
- 若会议秘书对一个问题不太明了，他应当与主席进行讨论。
- 备忘录应能让缺席者完全理解。

3.5.2 撰写清晰的备忘录

在备忘录中，你应当记录会议的时间和地点、与会者姓名（如果适当）、提出的全部项目（但不必包括讨论的细节）以及做出的全部决定、协议和任命。在会议过程中做笔记，然后再据其写出完整的备忘录。备忘录必须公正、风格简明、清晰准确。准确是很重要的，特别当备忘录可能作为以后辩论的依据时。

3.5.3 写备忘录

写备忘录时，必须确保简短、准确，并且字迹清楚。用数字标出每一个新要点，这样就可以明确显示出一个要点的结束及下一个要点的开始。如果备忘录特别长，应为其做索引。
举例：

7月6日会议备忘录

绿龙饭店，上午11:00

出席：EW, LS, RD, KS, FM, SR, DW, ST。

缺席：AR。

1. 任命主席：SR。
2. 备忘录：得到批准。
3. 主席关于最近六个月业绩的回顾：情况看上去很好，然而收入下降令人失望。
4. 秋季销售计划：留待下次会议表决。
5. 小组委员作报告。

.....

（列出会议日期和地点，记录出席者姓名，记录缺席者姓名，记录任命，提出议项的摘要）

小提示 61：在备忘录最后定稿前建议主席阅读一遍。

3.5.4 分发和跟踪备忘录

一旦做好备忘录，应迅速将它们分发给有关人员。如果会上取得一致的行动没有进一步实施，汇编备忘录就毫无意义。备忘录应清楚指出每个项目应完成的最后期限，以及由谁负责执行。经过一段适当的时间，但必须在下次会议之前，追踪备忘录上所记录项目的进展情况，并且将最新的情况呈报给主席。如果必要，检查这些是否列入下次会议的备忘录中。

3.5.6 要做的事

1. 确保主席批准备忘录。
2. 会议结束的一两天内分发备忘录。
3. 在两个会议之间跟踪那些要采取的行动。
4. 利用备忘录就一个正在进行的事项编一个情况报告，与下次会议的议程一起传阅。
5. 每次会议上，批准上次会议的备忘录，与出席者一起核实它们的正确性。

3.5.7 秘书的作用

协调备忘录是会议秘书的工作。秘书的作用是重要的。每次会议可由同一个人担任这个工作，或者由不同的人担任（主席除外，因为秘书直接向他负责）。如果你被要求承担这个工作，可以委派其他人担任写作和打印备忘录等事务，你只需细心监督他们。

记录：会议期间作详细记录，为最后的备忘录做准备。

小提示 63：写备忘录时，句子要简短并抓住要点。

评估与会技巧

根据下列陈述，标出最接近于你的情况的选项，评估你出席会议时表现得有多好。你尽可能地按真实情况回答：若你回答“从不”，选 1；如果是“总是”，选 4；依次类推。将你的得分相加，参考“分析”部分，看你得分多少。利用你的回答，找出你最需要改进的方面。

选项 1 从不； 2 有时； 3 常常； 4 总是

- | | |
|-----------------------|---------|
| 1 我让发言者讲完他们的观点后才发言。 | 1 2 3 4 |
| 2 当我发表一个主张或观点时，我是自信的。 | 1 2 3 4 |
| 3 当我出错时，我能承认。 | 1 2 3 4 |
| 4 我紧张时能控制自己的语调。 | 1 2 3 4 |
| 5 我的身体语言显示自信。 | 1 2 3 4 |
| 6 每次参加会议我穿着得体。 | 1 2 3 4 |
| 7 会上我仔细倾听他人说些什么。 | 1 2 3 4 |
| 8 我为每次所参加的会议作好全面的准备。 | 1 2 3 4 |
| 9 我仔细地回顾以前地会议备忘录。 | 1 2 3 4 |
| 10 我预先调查其他与会者的看法。 | 1 2 3 4 |
| 11 出席会议前，我知道我的目标是什么。 | 1 2 3 4 |
| 12 我与其他与会者拥有共同的目的。 | 1 2 3 4 |

分析

现在你已经完成自我评估，把你总的得分加起来，查阅相应的分析来检查你的能力。不论你参加会议的技巧水准有多高，重要的是要记住总有需改进的地方。找出你的薄弱方面并参考本书的有关章节，你会找到实用的指导与提示，帮助你建立和磨练参加会议的技巧。

12-24：需要全面注意你的技巧。当你参加会议时，始终要有明确的目的，并争取达到目的。

26-36：你在会议中表现的比较好，但某些技巧需要进一步改进。

37-48：在会议中你表现的很好，但不要自满，继续为你参加的每个会议作好准备。

第4章 主持会议

每个会议需要一个主席去主持会议的进行。作为主席，你必须充分发挥重要作用，保证会议顺利进行，并成功完成。

4.1 了解职责

主席是负责推进会议的人。他有权控制会议，负责遵守规则，控制会议的进行，维持秩序，并成功的完成各项事务。

4.1.1 要点

- 主席负责保证任何讨论都与会议议程上的诸点有关。
- 主席应当重复那些与会者提出的动议，并保证每个人都听到并理解。
- 主席可驱逐破坏会议者。
- 主席负责在会议结束时总结讨论。

4.1.2 善用个人技巧

- 理想的主席应当掌握多种个人技巧，主持会议之前复习这些基本技巧。
- 坚持正点开会及处理问题时的坚定性。
- 简明总结要点的能力。

-
- 应付不同风格和类型与会者的灵活性。
 - 倾听不同意见时的坦诚和宽容。

4.1.3 主持一个非正式会议

不是所有非正式会议都有一个“正式”主席。设有主席的会议，主席通常是由与会者选举，或由会议组织者指派的。这里主席的作用主要是保持对会议的控制，并保证大家得以各抒己见。一般，主席必须表现的不偏不倚，所以不能充分参加讨论。然而，主席仍可通过允许详细讨论某些问题，限制讨论另外一些问题，来影响会议的结果。必要时，主席也常投决定性的一票。

4.1.4 主席的职责

主席可对正式或非正式会议的结果施加巨大的影响，他在会议中保持中立是极为重要的。例如：

阻止任何消极的策略

倾听别人的观点

保证所有出席者做出贡献

总结观点和决定

对难对付的人要坚定

小提示 65： 询问与会者对你作为主席的真诚看法。

4.1.5 主持正式会议

正式会议主席的选择有一些特殊的规则。例如在一个上市公司里，选择应遵循公司章程。而政府委员会则根据法规选择它的主席。主席的主要职责之一是保证恰当的召集会议：至少有一定的人数，即所谓的法定人数出席会议；会议按照议程举行；有充分时间讨论各项议程。若不能满足这些条件，所作的决定会没有约束力。

4.1.6 要做的事

1. 会议的目的和议程作一个简短的概述，以此开始开会。
2. 允许所有派别对正在讨论的主题发表他们的观点。
3. 阻止无关的争论。

-
4. 保证选举程序正确进行。
 5. 必要时，投决定性的一票。

4.2 研究出席者

作为会议主席，你应当熟悉出席会议的人，虽然不可能研究大会上所有的出席者，但应了解是否有不同的派别，并准备好应付他们。

小提示 66： 开会前了解新的出席者。

小提示 67： 开会前研究一些重要观点的领头人。

4.2.1 识别各自的利益

会议中常会出现危机，讨论可能升温。施压集团可能会支配公众会议，而关系到某个有争议的问题，如工资时，几乎每一个会议上都有直言不讳的支持者和反对者。作为主席，你必须为任何潜在的问题作好准备，并准备好平静地处理问题，给所有的利益集团一个公正的说法，使会议不至陷入困境。

4.2.2 了解个性

害羞类型	尽量估计会议中是否有与会者感到紧张而缺乏信心。先花时间与他们会交谈，鼓励他们，不使他们感到拘束。
盛气凌人类型	个性很强的盛气凌人的与会者在会上很有破坏性，会前必须清楚地加以识别，这样，如果他们开始处于支配地位，你就可以限制他们。

4.2.3 包容个性

作为会议主席，你应当利用个人技巧，花时间搞清并妥善处理与会者们各种不同的个性。害羞的与会者需要鼓励参与会议，而盛气凌人的与会者要加以限制。记住，作为主席，你应该保证每个与会者在讨论中有一个公平的发言机会。

4.2.4 懂得策略

在一个具有重要战略意义的会议之前，关键与会者会筹划他们的战略，以求达到其目的。通过仔细研究关键出席者的背景情况，预先找出他们的目的，这样，你会处于一个较有利的

位置，去预料和面对任何可能会被用于促成这些目标的负面的策略。出席者采用的这类策略有时包括：通过转换讨论的主题来改变议程；暗中破坏持相反意见者的信心；空话连篇，浪费时间，推迟表决。

4.2.5 要做的事

1. 找出谁是关键与会者。
2. 研究关键与会者以前所用的策略。
3. 识别会议中可能的派别。
4. 了解各种个性类型。
5. 熟悉那些相反的观点。

4.2.6 在会议上抢先行动以对付破坏会议正常进行的策略

与会者的策略	主席的对策
各个击破 这种手段是会前在与会者中散布矛盾冲突的信息，试图制造对抗。	简要说明事实真相 找出谁散布错误信息，准备在会议中重新确立事实以消除误解。
支配策略 盛气凌人者打断别人讲话并大声发言，企图破坏不太强硬的与会者的信心。	挑战挑衅者 了解谁是盛气凌人的与会者，在会上通过强调纪律性来对付他们。
空洞的大话 这种浪费时间的做法包括有人对与讨论内容无关的题目作大声的夸夸其谈的讲话。	使大声讲话者安静下来 在其他人讲话之前避免与潜在的大声说话者进行目光接触，准备孤立他们。
发怒 有些人在会上利用发怒作为战术武器以求阻止讨论，并让会议延期。	保持平静 找出那个利用这种高度破坏性的策略的与会者，如果必要，沉着地讲他们逐出会议。

4.3 掌握会议节奏

准确掌握会议的节奏是主席的一个重要任务。始终要保证有一个议程且按照议程进行，并且既能让发言人有充分的时间讲述他们的论点，又不会使会议超过预定时间。

小提示 68：将会议安排在午餐之前，这样会议就更有可能准时结束。

小提示 69: 会议开始时，告诉与会者会议将开多久。

4.3.1 准时开会

当你主持会议时，要提出准时开会这一点，并在预定开会时间之前抵达会议地点。若有些与会者迟到了，不等他们赶到就先开始。然而若一个关键的发言人迟到，等他到来再开始会议是可以接受的，或者改变议程顺序以免延误会议。如果延迟开会时间无法避免，一定要在会议记录中注明延迟的原因。不要浪费时间去为迟到者作扼要重述，而让他们在会议结束后，自己去弄清他们所遗漏的内容，除非他们需要信息以便迅速作处决定。

4.3.2 使节奏活跃起来

如果会议的节奏拖拖拉拉，应采取补救措施，尽量在会议的其余部分作得最好。

- 改变位置和声调——起立，讲得更响一点，更快一点，以振奋与会者。
- 选择你所知道的健谈者在会上发言，产生一些讨论的契机。
- 考虑越过议程上一些非重要事项，但要保证全体与会者事先同意你这样做。
- 如果议程上某些部分实际上要用更长时间，可就未尽事宜再安排一次后续会议。

4.3.3 履行议程

就完成会议所有议程来讲，对总的时间进行分配是很重要的。研究表明，大多数与会者注意力集中时段为开头 10 到 15 分钟，然后注意力下降，在会议结束时再次振作。45 分钟的开会时间较理想，可使思想不集中的时间最少。主持会议时，严格按照议程，每项议程都应有严格的时间限制，使会议轻松愉快地顺利进行。这样，就能在会议进程中建立并维持一种急迫感和动力。

4.3.4 要点

- 与会者通常在会议开始时处于最善于接受的状态。
- 每隔一段时间总结一下会议的进展。
- 提醒离会议结束还有多少时间。
- 不能准时结束会议会招致与会者反感。

小提示 70: 让迟到者明白他们的行为会产生负效应。

4.3.5 有效地利用时间

主席应当使每个与会者清楚地了解会议的目的，这很重要。不要让与会者偏离主题而浪费时间。如果讨论开始离题，可以讲“今天我们这里不讨论那件事，让我们回到主题”这样的话，把会议拉回到主要问题上来。总结争论之前，留足时间给与会者作一个简短的讨论，并且如果恰当，对会上提出的问题进行一次表决。

4.3.6 规定休息时间

一个长会的议程中应当留有休息和吃点心的时间。这种休息有几个目的：让与会者以小组的形式讨论问题，这可能会有助于消除一些尴尬的争论；在特殊情况下为主席提供一个有用的缓冲时间，用于延长或缩短一个会议；使身心放松一下。中间不休息的会议要获得最佳效果，开会时间不要超过 90 分钟。

点心：在规定的休息时间组织供应点心。避免凌乱的小吃，不提倡会议上吃东西。

4.4 控制会议

控制会议的关键在于事先预见问题所在，如果你学会解读与会者的身体语言，你就能鼓励正确的行为，避免发生问题，并争取获得积极的富有成效的结果。

小提示 71：阻止任何次要争论或个人谈话。

4.4.1 读出消极的信号

通过许多非语言信号，可以看出那些对会议过程感到不愉快的人，常常看表，朝窗子张望，揉纸片及打呵欠，这些动作都表示不感兴趣。排外的姿势如双肩耸起并避免目光接触，表示不想交流，并可能提示没有兴趣，但也可能表示自信心不足。观察这些信号，你才能做出适当的反应，或许需要改变会议的节奏。

表露愤怒：一种不愉快的表情表示出这个人对话会议进行的方式感到不高兴。他握紧拳头，低下了头，挑衅性地瞪着眼，握紧拳头，头略低。

表示不感兴趣：与会者内省的样子清楚地表明对会议缺少兴趣，注意力不集中。排外的姿势。

好争辩的姿势：这位男士举起他的手吸引主席的注意。他的身体语言表明一种对抗态度。挑衅性地用手指着

小提示 72: 请与会者表明他们发怒的原因，以打消怒气。

4.4.2 辨别积极的信号

有一些积极的信号明确地表示与会者对会议的进展感到高兴。手臂放松且身体前倾或朝向发言人表示热情和鼓励参与。来自与会者持续的目光接触表示他们集中注意力于你，并且对你的讲话持有积极的兴趣。如果你自己能敏锐觉察到这些信号，就能利用这些积极的身体语言来估计一个或多个与会者何时已做出决定，这能帮助你把握结束讨论或付诸表决的正确时机。

小提示 73: 以积极的反馈去鼓励犹豫的与会者。

小提示 74: 寻找表明与会者感兴趣的积极信号。

表示感兴趣: 这个与会者头侧向发言者，并采取一种开放的表情。扬起眉毛并微笑是鼓励性的。

表示热情: 一种支持性并且专注的姿势，意味着这个人对发言者所讲的内容感兴趣。密切注意的姿势。

4.4.3 文化差异

看上去相似的身体语言在不同文化中表示的内容并不相同。例如在中东。头向上运动并伴随着舌头发卡塔声表示“不”，而在其他地区，这个动作表示点头同意。类似地，在印度，摇头可以表示“是的”，而不是“不”。地中海地区的居民比欧洲西北部人更多地用手势表示。当与会者来自不同的文化背景时，你要熟悉身体语言的差异。

4.4.4 记录其他信号

主席应注意与会者不安定或不感兴趣的最微小的信号。采取行动抑制破坏性的信号，例如，企图主宰讨论的与会者发出的信号。另一些时候，你或许还得鼓励性格内向的与会者发言。若你感觉到那些害羞的与会者不会通过他们的发言来促进讨论，就不要强迫他们发言。

想要发言: 这位女士正力图在讨论中发言，她那夸张的姿势是一种吸引主席注意的表示。抬起手以获得注意

害羞地躲避: 这位男士不想被人注意，他抱着手臂，并且避免目光接触。手臂交叉抱着。

4.4.5 评估气氛

主席正确到评估会议的气氛是很重要的。会议气氛可以迅速地从热情友好转变为十分敌意的。若气氛紧张，应赶快行动，改善状况。例如，你若发现与会者对某一个议项感到厌倦，则转至议程的下一个项目；若你发现与会者对这个会议厌倦了，则可通过总结讨论来结束会议。若必要，建议进行一次最后的表决。

4.4.6 自我提问

Q 每个人都有机会表达他们的观点吗？

Q 是否遵守了组织的程序规则？

Q 你是否牢牢地控制了会议？

Q 你是否通过向大家提问而鼓励他们发言？

小提示 75： 若有人被安排在你以后接着发言，要留意他们是否变得不耐烦。

4.4.7 维持秩序

在正式会议上，保证所有问题和提议的提出都通过你，以此来维持对会议的控制。任何人想要发言，都必须引起你的注意并经你允许。在非正式会议上，你也可以充当提问或争论的协调人来维持秩序。不要打断发言者的发言，除非他们扯远了、超时了或试图主宰会议。

4.4.8 为同一个目标工作

主席的责任是保证各个与会者以整个团体的利益为重，必要时个人利益放在一边，会上的每个人为着同一个目的工作。通过牢牢地控制偏离目的的那些人，并紧紧抓住议程，从而确保实现这一点。

小提示 76： 点到个人，并直接向他们提问题，以激起辩论。

4.4.9 文化差异

在俄罗斯的会议上，倘若主席允许交流激烈地进行，甚至某些与会者走出去，不要惊奇。这些行为通常是一些手法，并不构成破坏。“抗议者”常常会重新进入会议，并重新参加讨论。

4.4.10 达成协议

与会者经过表决，或者主席利用所掌握的权威而做出决定，均可达成协议。在小会上表决时，要求举手或投票。若你要达到一致通过，则可进行多次投票。在大会上，一致同意不太可能，所以在投票开始之前，先约定多少票数“同意”即可通过决议。估计会议的气氛，如果你看到与会者对某一特定行动都一致赞同，可不需投票而做出决定。

4.4.11 激起辩论

如果会议因为与会者厌倦而停顿，或者偏离了主要议题，主席的责任是重新启动讨论，并将它限制于正在讨论的议题。为此，试着向在场的与会者提一个开放性、有多个答案的问题，例如：“让我问一下在场的各位，在那种情况下你会怎么做？”不要问一个只要回答是或否的问题。当寻找答案时，利用你对与会者的了解，选择一个表达能力强的人，他可充满自信地回答你的问题。或者，试着自己表达一种有争议的意见，以引起进一步的争论。例如，“在那种情况下我会开除部门中的全部员工”。确保你的评论特别过分，而不仅仅是做表面文章。如果这还不能使讨论再次热烈起来，那就不要浪费时间，转到议程的下一个项目。

4.5 维持秩序

程序混乱，兴趣各异，甚至故意捣乱，会导致会议秩序发生问题。作为主席你必须保证会议有序进行，如果发生争吵，要使之恢复平静。

小提示 77：充分了解会议中正式的纪律程序。

4.5.1 了解所受的约束

会议的性质决定你作为主席的权力范围和程度，以及你能用于维持秩序的程序类型。有两类会议：秘密会议和公众会议。秘密会议由从一个组织如公司的某个部门中选择出来的成员参加，组织的章程决定主席的权力范围。公众会议每个人开放，会议在公共场所举行，可能受地方法律或法令条例支配；而若在私人聚会地点进行，则受组织者定下的规则约束。

4.5.2 处理被破坏的会议秩序

当正式会议的严密程序被破坏时，便出现混乱。不按照次序讲话是一种常见的混乱。倘若出现这种情况，你应当设法停止这种争论。直视讲话的人，邀请他们给大家谈谈他们的想法。如果这还不能使他们安静下来，采用纪律程序，严重时甚至驱逐他们。

4.5.3 使会议平静下来

若双方的讨论过于激烈，就站起来重新控制局面并使他们镇静下来。你站着，高高在上的位置会使你显出更大的权威性。使用一种平静的有分寸的语调。（伸出双手的姿势是一种请求安静的表示；目光与主要的对抗者直接接触。）

4.5.4 平息争论

当辩论趋于白热化时，不加思考的或者针对个人的评论往往成为火药库，导致摩擦和争论进一步加剧。将讨论引回主题并避免个人因素的卷入，通过调解来消除导火线，以平息争论，例如“我肯定琼不是这个意思……”

小提示 78： 争吵后让大家安静一会，以使会议恢复秩序。

4.5.5 处理会议中的一些特殊问题

问题	可行的处理方法
借口 当谈及一项未完成的工作时，与会者会找借口，如“我忘了”，“这不是我的责任”。	<ul style="list-style-type: none">● 在这位与会者的同事们面前提醒他，希望他以后完成此项工作。● 约请某人监督这位与会者，并保证他完成此项工作。● 将任务转给他人。
设伏 与会者试图暗中破坏会议，所以会议没有达到预定的目标。	<ul style="list-style-type: none">● 通过揭露他的策略来孤立他。● 若与会者继续试图阻挠会议，则休会。● 在极端情况下，将发难者逐出会议。
对抗 与会者对会议中所提出的观点会采取一种不必要的消极态度和敌对态度，并挑起争论。	<ul style="list-style-type: none">● 以会议目的和达成一致的需要来提醒反对者。● 紧扣事实，鼓励与会者以平静的态度进行讨论。● 在不损害反对者的情况下引入幽默，以缓和局面。
严重混乱 与会者开始骂人，不守规则，甚至进行人	<ul style="list-style-type: none">● 要求大家遵守秩序。● 要求该与会者离开，或赶他出去。

身攻击，将会议搞得混乱不堪。	● 休会，而且不确定重新集合的时间。
----------------	--------------------

小提示 79：你必须明确每次会议的规章。

4.5.6 防止混乱

出现混乱时，你必须迅速解决问题，会议才能继续进行。会议的性质决定用于恢复会议局面的最佳方法。

保持低调的小型非正式会议，容易控制，倘若会议陷入混乱，你可行使纪律程序，休会直到恢复秩序，或者在严重混乱时，驱逐闹事者。

恢复大型会议的秩序，是困难的，尤其当破坏是有预谋的时候。从一开始就紧紧控制会议，以建立你的权威，并减少麻烦。

4.5.7 要点

- 会议的规章会随会议的地点和参加者不同而变化。
- 会议中的某些行为，如诽谤，可能违反刑法和会议本身的规章。
- 法律程序可用于阻止或促进一个会议的事宜。
- 规章只有当被严格执行并一贯遵循时方才有效。

小提示 80：把与会者中的大多数争取到自己一边，孤立会议中的扰乱者。

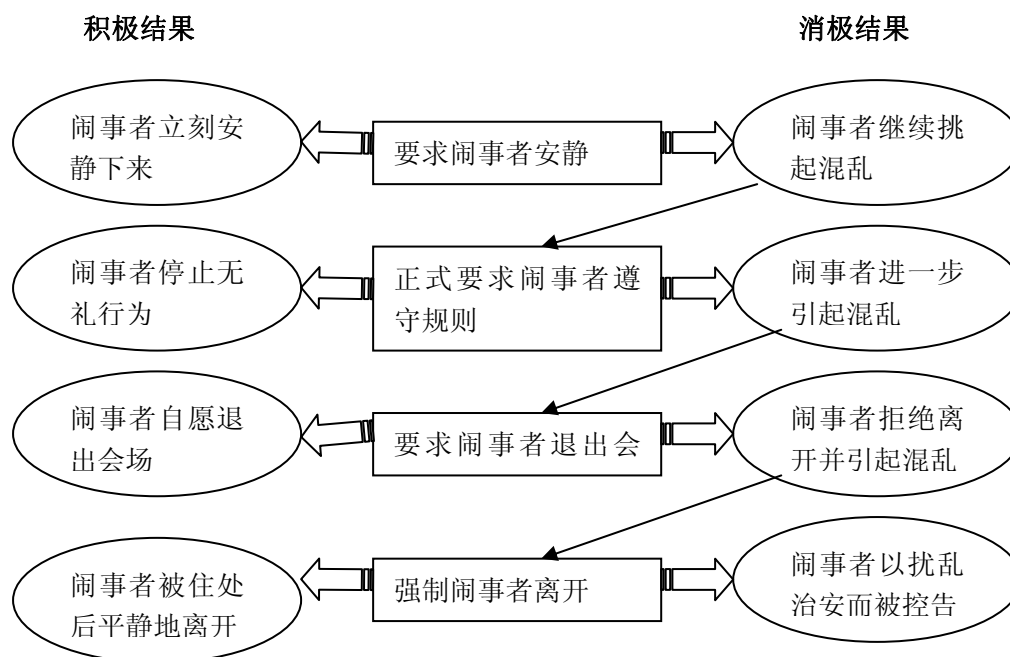
4.5.8 运用法律程序

法律程序可用于控制或指导会议的事宜，这些程序反映了根据会议规则而授予主席的法律权力。会前你必须充分了解有关法律程序，这样，你就能有效地主持会议。合法控制投票是一个十分重要的权力，所以开会前与你公司的律师预先核对你所拥有的权力。如果一场激烈的争辩将会失控，你可以坚持通过投票解决问题。作为主席，在僵持局面中你可能还有第二次或起决定作用的投票权。法律程序可以规范与会者的行为，规则能够限制某些言行举止。必要时，实施结束程序来结束会议。

4.5.9 文化差异

在日本，主席的作用是取得意见的一致。主席常常退出会议，让与会者慢慢地进行讨论来获得解决办法。然而在美国，与会者希望主席用个人魅力和领导才能加与会以来取得一致意见。全力被明显地用来维持秩序。

4.5.10 处理会议中的闹事者



小提示 81: 通过改变会议的主题来改变会议的气氛。

小提示 82: 万不得已才驱逐闹事者。

4.5.11 休会

如果某些与会者因妨碍治安的行为而被排斥，因而达不到法定人数（正式会议所要求的最少人数），则可以休会。有特殊的处理规则用于在争吵或爆发混乱时休会。然而，当你决定休会长短时，你可运用你的处理权。可以短暂休会，如半小时，让怒气平息下来。对于更加严重的混乱情形，会议可无限期延期。这种情况下，不确定继续开会的时间和地点。

4.6 结束会议

当议程上的全部事项均已讨论过，并一致同意采取必要的行动时，主席该履行其结束会

议的职责了。确保全部决定均被正确记录，并且所有后续程序均在动议中立项。

小提示 83：全体与会者在场时安排下一次会议。

4.6.1 要做的事

1. 结束其他事宜。
2. 总结讨论并扼要重述决定。
3. 通知与会者下次会议的时间和地点。
4. 所有重要的事项都被记下并列入下次会议中。

4.6.2 处理其他事宜

大部分会议议程的最后议项是其他事宜，这就为与会者提供一个机会，提出会前未曾预料到的问题，如在讨论中引出的一些观点。

与会者有时策略性的应用“其他事宜”向会议提出有争议的问题，或引入惊人的或未曾预料到的项目。作为主席你必须决定是否允许这么做。你可以允许讨论，也可以就提出的问题表决，还可以将这个问题列入下次会议的议程，以便在做出决定之前能够进行充分的讨论。

4.6.3 提出动议

案例研究

吉姆听说他公司的主要竞争对手迪格比正把货物运输由公路转向铁路，在公司的一次会议上，他建议也这样做。

吉姆的合伙人阿齐兹说，迪格比转向铁路是有道理的，因为他有许多国外商务，但是对于他们自己的国内商务，公路运输更好一些。另一个合伙人弗兰克说，迪格比已将其全部货物转为铁路运输，并因此谈妥了一笔交易。第四个合伙人萨莉建议，看看全部货物转为铁路运输与部分转移各有什么好处。她的动议得到赞同并被通过。主席总结时，提供了这个问题并作了扼要归纳。

会议以后，研究这个题目的任务交给了年轻的同事戴维。虽然他未曾出席会议，但通过研究这个动议的记录，他能够准备一份初步报告。

虽然吉姆的提议未获明确接受，但它引发了建设性的行动，因为当会议结束时它已被详细地记录下来，有些同事虽然没有来参加讨论，也能了解情况并进行透彻的研究。

小提示 84： 确保全部决定都有书面记录。

小提示 85： 始终要以积极的基调结束会议。

4.6.4 总结决议

一旦会议讨论完所有事项，就扼要说明所做出的每一项决议，并总结与之相关的讨论。这给你一个机会，你可以根据你的判断，通过给予讨论的每个事项不同的重要性，来平衡会议。例如，若议程上最不重要的事项引起了最长的、最激烈的争论，那么在你的总结中少提一些，以表示你对其重要性的看法。在总结中也要突出在以后会议要求进一步讨论的问题。

小提示 86： 感谢每一位的出席以及每位发言者的发言。

4.6.5 结束会议

总结会议后，决定你们是否必须再次开会，若需要，确定日期和时间。可以在传阅新的议程时确定这些细节与开会地点。这次会议现在可以结束，这时你应当感谢全体与会者的出席，尤其是他们自愿为此付出时间。这是一般的礼貌，但也用于鼓励出席并积极参与下次会议。

4.6.6 后续工作

会议结束，主席的职责并未终止，进一步的责任包括：

- 批准备忘录。
- 确保会议秘书追踪并监督经会议同意要采取的行动。
- 接受会议秘书递交的有关执行会议决定的进度报告。若必要，将进度告诉与会者。
- 鼓励与会者预先提交下次会议上他们希望讨论的事项。
- 决定下次会议的议程，包括上次会议讨论期间出现的一些事项，或上次会议中遗漏或未全面涉及的事项。

4.7 运用正规程序

正规程序为会议的运作提供一个现成的框架。采用制定好的程序可以帮助一个会议按某

种规格达到其目的。学会适当地运用它们，会帮助你掌握任何会议。

小提示 87：区分书面的规则及不成文的仪式。

4.7.1 正式开幕

在正式会议开始之前，必须满足下列条件：

- 向全体必须出席者发出了完整且适当的通知；
- 有法定人数（符合要求的最少的人数）出席；
- 在会议规定的开始时间前的一段时间内确保你和达到法定人数的与会者到达会议场所。

如果这些规定中有任何一条未能做到，你可将会议改在另外的时间和地点召开，或者如果你已知道还未到达的与会者不久就会到达，你可将会议推迟一些时间。全部条件均已满足，提请每个人注意会议开始，作必要的正式的开场白，然后按议程开始会议。

4.7.2 签名报到

公司年会或其他正式会议备有出席者登记簿，与会者进入会场之前必须在登记簿上签到，以记录他们的出席。

4.7.3 会议操作顺序

会议开始——批准以前的备忘录——处理常规事宜——提出议案——处理动议——通过决议——会议闭幕

小提示 88：将正式会议录音有助于保证备忘录正确无误。

4.7.4 批准备忘录

批准上次会议的备忘录是常规正式会议的首要任务之一。一般，这个过程很快。作为主席，你必须保证每个人都同意决定已被正确地记录下来，为此要求在座的与会者举手表决。如果有人随即表示情况与所记录的有出入，那么作为一次会议正式记录的备忘录是无价值的。

小提示 89：为与会者提供获取信息的服务。

小提示 90：首先处理常规的行政事务。

4.7.5 处理常规事宜

作为定期会议的主席，你的一部分职责是处理常规事宜，例如，检查年会对外部审计员的指定，回顾你公司的财务状况，或考虑由对特定领域负责的小组委员会提交的报告。提出议程上的每一项常规事宜，并在下一个议程之前尽可能快地取得与会者的同意。将每一个决议记录在备忘录中，然后转入非常规事宜，它会占去会议的大部分时间。

小提示 91： 在签到处旁边设置放会议材料的桌子。

4.7.6 提出动议

在正式会议中通过动议（要求做某事的陈述）来处理非常规事宜（在公司会议中术语可能不一样）。全部动议要保证在会议之前写好。检查它们是否在会议开始前已被提出并得到支持，这样你就不会浪费时间去讨论一件没有与会者支持的事情。还要检查他们是否已写在议程上，并且措辞简要。

小提示 92： 在吵吵闹闹的会议上站起来行使你的权威。

4.7.7 修改动议

任何动议都可能需要修改。你可能推出一个动议的修正案，讨论并批准它，然后讨论这个修正过的动议。虽然正式会议按手要求应预先通知修正案，但在不太正式的会议上可以在辩论时提出。

4.7.8 处理动议

必须按议程上出现的顺序处理动议，在会上介绍每个动议并展开讨论。作为主席，很重要的一个作用是牢牢控制会议进程，引导辩论并鼓励全体出席者参加讨论。如果必要，可考虑休会，以求从专家处获取进一步的信息。

作为主席，如果预先没有时间提出动议，在某些情况下你有权在重要问题上提出紧急动议。然而如果没有首先获得全体与会者的一致同意，你就不能从会议的议程上撤销任何一个动议。

一旦一个动议经过充分的辩论，则要求你将其付之投票表决，以求为采取的行动取得一致意见。重要的是要了解在不同情况下通过一个动议所要求的不同票数。

小提示 93： 为小组委员会制订明确的方针。

小提示 94： 避免过于拘泥形式——它们会妨碍自由讨论。。

4.7.9 达成决议

对一个动议进行投票表决从而通过一个决议（将要采取行动的一个书面指示）。作为主席，你要对议程上的每一个动议进行举手表决。如果没有意见分歧，就批准动议并作为决议记录下来。除非在以后会议上提出撤销动议，这个决议是不可被撤销的。如果一个提案在辩论时双方势均力敌，你就有关键性的一票。当一个动议需要无记名投票时，要求选票投入一个投票箱，并在会议最后计票，于日后公布结果。若不能通过，对动议可作修改并在以后安排讨论。

4.7.10 任命小组委员会

主席可以任何一些小组委员会来负责那些需要特殊考虑的问题。例如，作为公司董事会的主席，你可能设立一个小组委员会来讨论董事的酬劳。这种小组委员会可以是委员会的一部分或是一组特聘的专家，如管理顾问或业界领袖。在这两种情况下，他们的作用是帮助一个现有的委员会来迅速有效地作出一个明智的决定。

给小组委员会作简要介绍：小组委员会了解需要他们做什么是很重要的。在给小组委员会成员作简要介绍时，向他们提供一份清晰的书面报告，并向他们作详尽的解释。

小提示 95：把复杂问题交给工作小组，并要求日后提交报告。

小提示 96：记住，你有权力决定何时结束会议。

4.7.11 正式结束会议

在你正式结束会议之前，必须提出一份作为会议结束的动议。当这份动议得到赞同且付于表决时，要求赞成动议的人举手表决。你可以再要反对动议的人举手，这有助于你了解哪些人希望延长会议以继续讨论（例如，因为他们不同意会议中达成的一项特殊决定）。作为主席你不必让每一个要发言的人讲话，也不必让发言者讲得太久。在会议正式结束之前允许讨论多久，这由你自行处理。

4.8 解决正式会议上的问题

在大型正式会议上发生的问题与小型正式会议上出现的问题总是很不一样。作为会议主席，你需要解决问题并保证遵守会议议程从而使会议可以顺利进行下去。

小提示 97：用录像机记录重要会议，供以后参考之用。

4.8.1 用正式程序处理问题

问题	正确的操作
未达法定人数 与会者人数未达到做出有效决定所需要的最少人数。	休会，并确定必须重新召集会议的日期。对法定人数的要求是各种各样的，因此需要加以核对。
混乱的与会者 与会者不守秩序，进行捣乱，招致被驱逐。	征得其他与会者的同意后，驱逐捣乱者。
主席退席 作为会议主席，在议程结束前，你决定退出会议。	必须尽快任命一位新的主席，否则会议会自动结束。
收购或兼并的建议 当面临敌意收购或兼并时，公司的股权结构会变得不稳定。	为了批准投标，你必须提出特殊的解决办法，并得到持有一定股份的股东的确认。
股东收购 通过收集多数股票，股东试图接管一个公司。	核查公司的条例，建立正确的操作程序。如果公司在证券交易所上市，适用交易所的有关规则。
公司结业 公司由于不能偿还债务或未达到其预定目的而结业。	通知股东，他们必须按正确的法律手续向法院申请公司结业。

小提示 98：只要有可能，简化操作规则

小提示 99：遇到示威时保持镇静，他们自己会平息下来。

4.8.2 运用规定的操作程序

问题发生时始终要依照操作程序来处理。遵照操作程序有助于你保证与会者的权利，并有效地掌握会议，注意：

- 总有一些规则可用以控制一个无序的会议，落实行动或促成一项解决办法；
- 大多数正规操作程序是以法律为基准，或是由政府部门或全体与会者确定的；

- 大多数正规操作程序能保证公司全体股东受到平等对待；
- 全体与会者应当知道支配正规操作程序的那些规则，因而了解他们的义务权利。

小提示 100：若出现大发雷霆，就宣布短暂休会。

4.8.3 修改操作程序

作为会议主席，你负责保证与会者不利用操作程序来谋取其自身利益。简化复杂的操作程序并堵塞漏洞，以阻止程序的滥用，这是值得的。修改规则或操作程序的过程决定于公司：作为会议主席可能你自己可以做主，或者要求一次表决。在美国，有些公司为了防止被其他公司兼并，采用一些操作程序，使得兼并的代价极其昂贵，从而达到阻止兼并的目的。对规则作临时性的修改可让会议顺利进行，但是永久性的操作程序的修改应当谨慎。记住你作为主席的作用是保护成员们的长期利益。

小提示 101：预先与安全人员讨论处理闹事者的操作程序。

4.8.4 要点

- 主席对会议顺利进行负最终责任。
- 主席决不可参与争辩。
- 任何时候都要有安全人员在场，但不是要造成任何紧张气氛或因为过于谨慎。
- 如果与会者发怒，应当立即让他们平静下来。倘若他们拒绝安定下来，让他们离开会场。
- 用于驱逐闹事者的出口应畅通无阻。

主持能力自测

回答下列各题，标出最接近你情况的选项，评估你作为会议主席表现得如何。你要尽可能地实事求是：若你的回答是“从不”，则选 1；若是“总是”，则选 4；余类推。将你的得分加起来，参考“分析”部分，看你得多少分。利用你的答案来找出最需要改进的方面。

选项：1 从不，2 有时，3 常常，4 总是。

- | | |
|-----------------------|---------|
| 1 每次我都让会议准时开始。 | 1 2 3 4 |
| 2 我确保与会者都能理解上次会议的备忘录。 | 1 2 3 4 |
| 3 每次会议我都按照经批准的议程进行。 | 1 2 3 4 |

-
- | | |
|---------------------------|---------|
| 4 我给全体与会者解释清楚每次会议的目的。 | 1 2 3 4 |
| 5 我允许大家畅所欲言。 | 1 2 3 4 |
| 6 我了解每个与会者的动机和潜在目的。 | 1 2 3 4 |
| 7 我确保在每次会议中全体与会者都积极投入。 | 1 2 3 4 |
| 8 我确保自己为每次会议都作了充分的准备。 | 1 2 3 4 |
| 9 每次正式会议开会前我都会参阅会议程序指南。 | 1 2 3 4 |
| 10 我确保每次会议的备忘录全面而正确。 | 1 2 3 4 |
| 11 我确保与会者了解下次会议之前所要采取的行动。 | 1 2 3 4 |
| 12 我确保与会者知道下次会议的时间和地点。 | 1 2 3 4 |

分析：现在你做完了自我评估，将你的全部得分加起来，阅读对应的评价，看看你的表现。无论你主持会议的水平如何，重要的是要记住总有改进的余地。找出你最薄弱的方面，并参考书中的有关章节，找到实用的指导与提示，来磨练主持会议的技巧。

12~24 你当会议主席的技巧需要大大改进。重新考虑你是如何担当这个角色的，并采取行动。

25~36 你有一定的能力，但必须集中改进你的弱点。

37~48 你主持的会议应能顺利进行。但是每次会议各异，所以要不断地做好准备。