

第一章 会议概述

第一节 会议的起源与含义

一、会议的起源

会议是人类古已有之的社会行为。据史料记载，早在原始社会，部落首领召集氏族议事、选举酋长等就已经采用了会议的方式。我国上古史籍中曾记载有尧召集部落首领用会议形式决定继承人和治水人选的传说。中外社会历史发展的长河中有不少关于重要会议的记载。例如，《左氏春秋》《国语》《战国策》中都记载了大量的天子、诸侯召开会议的情况：齐桓公于公元前 651 年在葵丘召集诸侯会盟，提出“尊王攘夷”的政治主张，从而确立了自己的春秋霸主地位；1775 年第二届大陆会议后，与会各州代表宣布美国独立，同时发表了《独立宣言》，拉开了美国独立战争的序幕。

根据调查，经理级和专业人员每周约有四分之一的时间花费在开会上；而在企业里，有 80% 的员工获得重视或提升是源于他们在会议上的表现引起了上司的注意和赏识。由此可见，会议已经高度渗透到现代人的职业生涯中，而会议表现则成了领导对员工职场表现的重要评价依据。因此，可以毫不夸张地说，在现代社会，只要你在工作，你就一定离不开会议。

二、会议的含义

（一）会议的内涵

《现代汉语词典》对于“会议”的解释是：有组织有领导地商议事情的集会。从字面上理解，“会”包含聚合、会合、碰头、会面等意思；“议”是指商讨、商议、就具体事情（或问题）展开讨论和研究。从本质上来说，“会议”其实就是把人们召集在一起讨论事情、解决问题的一种社会活动方式。在飞速发展的现代社会中，会议是人们开展政治、经济、文化以及其他社会活动的一种必不可少的重要方式。

（二）会议的外延

广义的会议包含一般性集会和活动。狭义的会议比较强调“议”的内容和过程，也就是说，一定要有可“议”之事才召集会面，会面后，大家一定要有所“议”、有所“言”，这才叫会议。如果既没有需要商议的事情，也没有商议的过程，如舞会、新闻发布会、颁奖大会等，在狭义的会议概念里就不能被称为会议，而只能称为“会”或者“集会”。

针对职场工作的实际需要，本书主要介绍和探讨的是广义的会议活动。

（三）会议的基本要素

在国外，人们习惯将会议的要素概括为 5W1H，具体含义如下。

Why ——为什么开？也就是要明确会议的目的，不开糊里糊涂的会议；

What ——开什么会？也就是要明确开会的议题，不开内容空洞的会议；

Who ——谁去开？也就是要清楚地列出参加者的名单；

When ——什么时间开？也就是要明确开始时间及会期长短；

Where ——在哪里开？也就是要明确会议地点；

How ——怎么开？也就是要明确会议安排、会议分工、会议纪律等。

具体而言，一个完整的会议一般需要具备以下几个基本要素。

1. 会议名称

任何会议都应有一个名称。会议名称一般由会议举办单位和会议的主题构成。例如，“中国共产党第十九次全国代表大会”“××有限公司 2020 年人事调动会议”“××院校关于整顿校风、提高教学质量的研讨会”等。

2. 会议时间

会议时间应该包含两方面的内容：① 到会时间，即要求与会者到达会场、出席会议的具体时间。内容要求明确到具体的年、月、日、小时和分钟，如“于××年××月××日上午 8:00 召开××会议”。② 会期，即会议全过程预期持续的时间，如“××年××月××日—××日，共××天会议”。会期必须向与会者明确，以便与会者提前做好相关用品准备和工作安排。

3. 会议地点

会议地点是与会者议事的地方，可根据会议的实际需要进行选择。值得关注的是，随着科技的进步，会议形式不断改良、创新，可供选择的会议地点也越来越多。传统会议基本都要落实到具体的会场中进行，而如今，利用先进的科技和通信设备，可实现跨越空间限制的高科技会议，如电话会议、视频会议、国际卫星会议等。这些新型会议形式不仅突破了固定会议场所的制约，节约了布置会场的人力和物力，同时也减少了与会者因长途跋涉赴会所耗费的时间和精力。

4. 会议组织者

会议组织者通常是发起会议、召集会议、提供会议服务的单位或个人。

5. 与会人员

与会人员即参加会议的人员，大致可分为出席人员、主持人员、秘书人员和服务人员四类。较大规模的正式会议一般有正式出席人员、列席人员、会议主席团及会议执行主席、会议秘书处及秘书长、会议服务人员等与会人员。

6. 会议议题和内容

会议议题是会议要集中讨论、解决的问题。它是构成会议的一个很重要的因素。每个会议都必须有明确的指导思想、具体的任务和要达到的目的。因此，不论召开什么会议，都要先确定议题，否则，会议内容、会议文件、与会人员等都无从确定和落实。

7. 会议成果

会议成果包括会议最终形成的决议或决定、与会者达成的共识、会议的选举结果等。会议成果能反映出会议的效率、会议主持人的水平、与会者的参与程度等多方面的情况。客观地说,那些“会而不议”“议而不决”的会议并没有实现会议目的,更没有发挥出会议的功能,自然也就不会有会议成果了。

第二节 会议的目的与作用

会议的组织者必须明确召开会议的目的,这样才能更顺畅地操作会议的流程,更好地解决问题,使会议富于效率,取得预期成果。

一、会议的目的

一般而言,会议的目的可概括为以下几个方面。

(1) 开展有效的沟通。通过会议进行充分交流,集思广益,实现有效沟通是会议的一个主要目的,如某市的科研交流会、跨企业的技术交流会等。

(2) 传达资讯,资源共享。可以通过会议通报一些新决定、新决策,使更多的人了解来自上级或其他部门的相关资讯,也可以利用开会汇集资源,以期相互帮助、相互促进,共同进步,如学术报告会。

(3) 监督员工,实施管理。许多公司和部门召开的常规会议、工作例会等其实是其实施管理的手段之一。通过这类会议,领导层可以及时了解、跟进工作的进度,掌握、了解员工的工作状况以及调整、部署下一阶段的工作任务。

(4) 协调矛盾,达成协议。人们经常借助会议这种“集合”的、“面对面”的形式来协调上下级的紧张关系或员工之间的矛盾、冲突,最终使大家统一思想,达成共识,如商务谈判会议、班级组织的班会、部门工作会议等。

(5) 集思广益,开发创意。许多新点子、新方案、新产品的诞生最初往往源于人们在会议中的谈论交流。在现今的广告业、IT业中,人们习惯通过举行专题研讨会或研发会来启发思维、开阔视野,从而开发新的产品,开拓新的市场,捕捉新的商机。例如,某些大公司下设的研发部经常召开工作会议,主要目的就是让大家畅所欲言,集思广益,探讨和论证许多灵感与构思。

(6) 激励士气。会议的召开可以使公司上下团结一心,朝着一个方向共同努力,一些单位的年初员工大会或年底总结会议通常具有这一目的性。例如,××公司关于2009年度先进集体及个人的表彰大会、××院校关于开展迎评促建工作的动员大会等。

(7) 联络感情,塑造公众形象。一些企业或团体为了与社会各界保持良好的关系和沟通抑或为了塑造良好的公众形象,赢得社会对企业或团体的信赖和支持,会定期召开会议或举办活动,以此向外界传播自己的企业文化,塑造良好的公众形象。例如,××等五校联谊会、××企业的新闻发布会等。

必须明确的是,会议的目的不等同于会议的作用。会议的目的是在会前就已经确定的,

而会议的作用能否发挥、体现出来则要看会议的过程是否顺利和会议的效果好坏。例如，某企业召开新产品开发讨论会的目的是通过会议确定企业将要开发的新产品，会议过程中，参会人员积极发言、提出建议，可是由于个别发言者固执己见，拒绝采纳别人的方案，导致到会议结束也未能确定所要开发的产品。这就是一个典型的会议目的明确，但是没能发挥其预期作用、取得预期效果的会议。

二、会议的作用

（一）会议是集思广益的渠道之一

会议可以使不同人的不同想法相互碰撞，从而产生一些富有创意、切实可行的“金点子”。“一人计短，众人计长”，再聪明的个人还是有许多关注不到、考虑不周的地方，所以不能忽视团队的力量，不能低估“会”“议”的作用。

（二）会议能显示一个组织或一个部门的存在价值

会议总是在多于一人的情况下发生的。有些会议即使只有两个人参加，但这“两个人”其实不是代表人数，而是代表了一个组织和另一个组织。一个组织或部门如果不召开会议，它的存在价值就容易受到质疑。因为每一个组织或部门的存在都肩负了一定的职能和职责，而会议是它们开展相关工作、发挥相关职能的手段或途径。因此，会议能够充分显示出一个组织或部门的存在价值。组织或部门与会议的关系如图 1-1 所示。

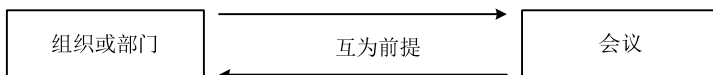


图 1-1 组织或部门与会议的关系

（三）会议是一种群体沟通方式

会议很少是一对一的沟通，绝大多数情况下是一种群体沟通。随着科技的迅猛发展，人们的沟通方式越来越多，现在，人们可以通过固定电话、移动电话、E-mail、多媒体等多种方式进行沟通，但是，群体沟通（即会议）这种方式仍然是其他任何沟通方式无法替代的，因为这种方式最直接、最直观，最符合人类与生俱来的沟通习惯。

需要说明的是，会议可以作为一种工作的手段和方法，但它不是唯一的工作手段和方法。我们应承认会议的重要性，但不能无限地夸大它的作用，更不能用它去代替其他工作方法，否则会出现让人厌倦的“文山会海”现象。

第三节 会议效果

一、影响会议效果的因素

要举行成功的会议，应注意从会议开始前到会议结束后的各种因素的影响。因为会议

是在具体的时空里举行，各种因素对其效果的影响是一个持续的过程。

为了更好地保护积极因素、排除消极因素，有必要对影响会议效果的各种因素加以关注和分析，从而使会议的组织者能够抓住关键所在，有意识地避免将时间、精力、金钱浪费在不重要或不必要的地方。

（一）会前影响会议效果的因素

在会前，以下一些因素会直接影响会议效果。

（1）没有既定的会议目标或目标不明确。目标不明确的会议，无论在准备过程中还是在会议进行中，必然会组织得较为散漫，严重的甚至会天南地北、离题万里，让与会者感觉到不知所云，最终结果只能是徒然浪费大家的时间。

（2）没有具体议程。会议议程是对会议需解决的问题的概略性安排。在议程的提示下，会议可以按部就班、有条不紊地进行，不会出现顺序颠倒、内容重复、随意插接等不良现象。因此，会议议程是否明确、合理会直接影响会议的质量高低。

（3）会议日程安排不当或不详。未规定明确的会议起止时间或未能对每一项议题进行合理的时间分配也会影响会议效率。试想你即将参加某个会议，既没明确告诉你几时几分开会，也没告诉你会期有多长，这样的会议，你能准时出席吗？当你感觉到会议看不到尽头时，你能专心、安心、从容地把这个会议开下去吗？所以，具体而明确的日程表、长短适中的会期、合理的会议时间分配不仅能有效避免与会者的猜测、担忧和倦怠，更重要的是能保证会议按部就班地进行，提高会议效率。

（4）与会者人选不当或人数不当。从会议效果上看，若会议人选落实不当，则会影响会议的进程和表决结果；若会议人数落实不当，则会影响会议规模和表决结果。如果会议与会人数过多，那么不仅会增加会务接待的压力，同时还会增加会议组织的难度，不利于达成较为一致的会议结果，从而影响会议的效率；如果与会人数太少，则会导致会议效果有限，往往需多次召开会议。

（5）会议时间、地点选择不当。在确定开会的时间、集会的地点之前一定要慎重考虑。通常在时间安排上，尽量不要在法定节假日开会，也不要选择在休息时间（如午休）开会，否则容易让与会者产生抵触情绪，从而影响会议的效果。在场地的选择上，则应避免选择那些令人烦躁、不安的会场，如果周围环境喧闹，干扰的因素太多，与会者将难以集中精神聆听会议内容，与会者的发言也不容易被听清，这同样会影响会议的成效。

（6）会议设备准备不足。会议设备的准备包括会场设备准备和会议文件材料准备两方面。会场设备准备应当配齐会议过程中所需用到的全部视听器材，如灯光、音响、屏幕、录音、电子资料等并且要提前检测，保证所有设备都能正常使用。会议文件材料主要包括会议议程、会议日程以及会议过程中供与会者参看、传阅、查考的基本文件资料等，把这些资料备齐并发放到与会代表手中，大家到会时才能按部就班地开会，有的放矢地发言，从而提高会议的效率。如果这些设备和材料没有充分准备好，那么会场就容易出现各种意外状况，让组织者措手不及。

（7）发送会议通知时间不当。作为聪明的会议组织者，一定会考虑到发送会议通知的时间，既不宜太早，也不能太迟。太早，与会者难以答复在会议时间能否到会；太迟，则

让人没有足够的时间安排到会，勉强到会也难以全心全意地把会开好。更重要的是，如果有太多的代表不能到会（人数达不到原定到会人数的三分之一），那会议就要改期举行，这样对会议造成的影响和损失是相当大的。

（8）会议通知内容欠周详。有些会议通知只管叫人来开会，却不告知会议内容和主题，与会者到会前一无所知，到会后当然只能临时应付，这样的会议是很难取得好的成果的。如果要邀请别人到会发言、到会讨论，只有事先告知对方讨论内容，让对方有备而来，开会时才不致冷场。因此，周详、完备的会议通知可以让与会者对会议的议题有所准备，开会时就可以节省会议时间，提高会议效率。

（9）会议召开不准时。不能准时召开的会议会给每一个与会者造成坏印象。例如，某电子公司举行促销会议，由于资料准备不足，导致会议延迟 30 分钟才开始，与会者抱怨声不断。这样的会议从一开始就破坏了会议质量，如果不能注意改正，严格遵守会议时间，给大家的印象和会议效果就会较差。

（二）会中影响会议效果的因素

在会议进行过程中，通常有如下一些因素会影响会议效果。

（1）会场干扰因素多。在会场中，噪声接连不断、空气流通不畅、茶水供应不足、来访寻人者不断等诸多细节都会直接影响与会人员的情绪，降低大家对会议的参与热情和专注程度。

（2）会议主持不力，与会者发言离题。会议期间，主持人如若不能牢牢把握会议的中心和重点问题，不能很好地组织、引导大家围绕议题展开讨论和发言，就会使会议离题，导致浪费时间，达不到会议目的。

（3）会场纪律不明，秩序缺乏保障。许多会议都存在现场缺乏管理、与会者不明确或不遵守会场纪律，而组织者本身也没有制定相应的措施或制度对会场实施有效的管理等问题。会场上经常可以看到这样的情景：领导在会上做重要、严肃的讲话，台下却交头接耳、窃窃私语；参会人员不停接打手机，随意出入会场；与会人员打瞌睡、吃零食、看报纸、争抢发言、各执己见……整个会场嘈杂不堪，而会议主持人没有及时予以调节、制止，会场其他管理人员也没有主动维持秩序。这样开会，其最终结果可想而知。

（4）与会者之间分歧较大。在讨论议题的时候，如果各与会者的观点或立场分歧较大，又都各执己见，往往会带来长时间的、激烈的争论，严重影响会议进程、会议氛围以及与会人员的情绪。如果主持人再不善于引导大家从大局出发、求同存异的话，那矛盾还可能会升级，最后会导致会议不得不强行终止。

（5）会议设备发生故障。会议的视听设备、扩音设备出故障，这在众多会议活动中都曾出现过。作为会议的承办人，应当做好充分的思想准备和技术准备。会前要认真检测调试设备；当发生意外情况时，组织者应当机立断地采取积极有效的措施，迅速抢修或者使用备用器材。此外，还可以通过调整场地或者调整会议日程等方式来灵活解决问题。总之，应全力确保会议的全部内容得以如期完成。

（6）会间接待及服务差。有些会议会期较长，一两天开不完，这就需要会务组向与会者提供周到、细致的会间服务，如安排茶水供应、工作餐和住宿等。若会务组不提供这些

服务，与会者不得不自己解决这些问题，这就容易影响会场秩序，还会浪费与会者许多的时间和精力，最终必然影响会议效果。

（三）会后影响会议效果的因素

当会议圆满结束后，千万不要掉以轻心，更不能疏忽以下一些工作，否则也会影响会议的最终效果。

（1）整理会议记录。会议记录必须及时整理出来并立卷存档，以备日后工作指导之用及查考之需。

（2）宣传会议精神。必须及时就会议精神进行宣传，使大家对会议精神有充分的认识 and 正确的理解，有必要的还可以在会后向新闻媒体发布会议成果，让更多的人了解并配合落实相关工作。

（3）落实会议决议。很多会议的决议出来了，但是落实情况不理想。对此，会务组有责任协助开展会议决议的落实工作并进行必要的检查、监督、催办等工作，确保会议决议得到真正的实施。

（4）及时回收会议文件。许多重要的机关或部门会议的会议文件多属于草稿性或参考性的，并未最后定稿成文，具有一定的保密性。因此，会后应该及时回收这些文件，以免流传出去，造成不必要的误会、矛盾或不良影响。

（5）进行会议工作总结。进行会议工作总结是不断提高办会水平和办会质量的重要环节，只有认真总结经验、发现不足，才能得到真正的提高。而且，进行会议工作总结还有利于主办方查漏补缺，把遗漏、疏忽的工作及时补上，使会议结果趋于圆满。

总之，在整个会议组织工作中，影响会议效率的因素很多。作为会务组织人员，应该尽量在会前充分预测各种可能出现的意外情况，尽可能防患于未然，避免意外情况的发生；而当意外情况出现时，则要保持镇定的心态和清醒的头脑，要尽快控制场面，避免情况扩大或恶化，同时要积极协助领导及相关部门，及时研究对策，做出正确决定，有效解决问题，保证会议尽快回到正轨并继续顺利进行。



【案例 1-1】

做好会议保密工作

某天，天骏公司召开部门经理会议，针对公司的主打产品 Y 讨论下一季度销售策略。总经理很希望能借此会议商议出有效的 Y 产品营销策略，争取在竞争对手林立的市场中抢占先机。

会议开了很久，进行得也很顺利。会上大家发言踊跃、献计献策，最终集思广益，商议、制订了不少可行的好策略。会后，大家都为此感到很兴奋，对下一季的产品销量充满了信心。

但当这一季的销售结果出来后，大家都很纳闷儿：天骏公司 Y 产品的销量并没有显著的上升，而其竞争对手 K 公司采用了和它差不多的营销策略，产品销量和天骏公司几乎打了个平手！

天骏公司的众人对这样的“巧合”感到很不解。后来，有心人多方查找原因，终于知

道了竞争对手是如何窃取了他们公司的商业秘密的。原来,问题就出在那天的会议上。当会议结束后,大家高兴地离开了会场,负责会务工作的秘书看到时间已晚,没有及时清理会场,只匆匆收拾了会议记录和几份重要的文件资料就下班走了。

第二天一早,打扫卫生的清洁工来到会场,很认真地把桌上、地上的全部废纸、垃圾清理出去了……竞争对手就是这样捡了个大便宜,毫不费力地获取了天骏公司的商业秘密。

资料来源:王萍,张卫东.现代文秘工作实务[M].北京:机械工业出版社,2007.

分析:此案例中,由于秘书部门工作人员的疏忽大意,让竞争对手如此轻易地“窃取”了公司高层研讨的销售策略,不费吹灰之力就赢得了胜利果实。由此可见,要对会议内容做好保密,不仅要会对会场进行必要的管理,及时回收、处理会议文件也是一项必要而且重要的工作!

二、提高会议效果的措施

(一) 打造高效会议

高效会议通常指:① 在必要时才召开的会议;② 事先已经筹划好的会议;③ 拟定、分发了议程表的会议;④ 守时的会议;⑤ 一切按部就班的会议;⑥ 最有相关经验或才干的人参加的会议;⑦ 有决策或有结果的会议;⑧ 记录了所有决定、建议及有负责人的会议。

低效会议的具体表现及预防性管理措施如表 1-1 所示。

表 1-1 低效会议的具体表现及预防性管理措施

因 素	具 体 表 现	预防性管理措施
时间	会议安排在接近午餐或临近下班的时间,与会者饥肠辘辘、无心开会	会议最好安排在周二至周四上午,避免安排在周一、周五及节假日,因为人们在这些时间的工作状态通常不佳
地点	会议安排在人声鼎沸的闹市,会议内容无法听清;会议安排在经理办公室,办公电话接二连三,会议频繁被打断	会议尽量在安静、封闭的环境中进行
参会人员的选择	出席会议的人对研讨的问题缺乏认识和了解,而了解这些问题的人又没有收到会议通知	事先了解人员情况,将出席会议的人分为必须邀请参加者、可以旁听者和可供选择参加者几类
主持人	主持人缺乏影响力、说服力,被与会者牵着鼻子走,无法实现会议目标	选择具有亲和力、影响力的人担任会议主持人一职
与会者的素质	与会者发言逻辑混乱、观点模糊、词不达意、不善聆听	挑选善于沟通、善于表达、善于聆听的人员参加会议
会议准备工作	迟发通知,与会者无暇准备就仓促到会;没有印发相关的会议文件及参考材料,会议难以开展	按照会议组织的相关程序和要求提前做好各项会务准备工作
会议目的及议程	与会者不清楚为什么要开会、开什么会、会后结果及决策如何	在会议通知中明确告知与会者开会的目的、会议的议题

资料来源:张晓彤.高效会议管理技巧[M].北京:北京大学出版社,2003.

（二）做好会议管理工作

早在 1972 年，美国著名企业管理专家麦克肯斯（MacKenzie）博士在他的一份研究报告中就曾指出：“要世界上任何一个企业经理人列出三项最花时间的企业活动，‘开会’一定名列其中。在受调查的两百多个企业中，有超过三分之一的受访者认为自己花在会议上的时间有一半是被浪费掉的。而令人心惊的是，很少有人能确切地说出时间到底浪费在哪里了。”另一项美国某权威机构的统计表明，1996 年，美国企业因会议管理不当而导致的损失高达 60 亿美元！是什么使得会议如此浪费时间、金钱和人们的精力？如何开会？如何开好会？如何使会议富有效率并产生效益？这对于现代企业及企业的管理人来说具有越来越重要的意义。

如何提高会议效率，发挥会议功能，避免人力、物力、财力浪费，降低企业经营成本，达成人力资源效率化，这是任何领导者在推动企业发展的进程中必然要面对的问题，同时也是必须研讨的重要课题。会议管理为企业的各项决策提供了“孵化”的平台。从这个意义上说，企业只有实施有效的会议管理，才能实施有效的企业管理。因为有效的会议管理是有用的管理工具，它能促成高效的意见沟通，集思广益，做出好的决议，使执行者认同并行动，共同努力去达成企业的战略目标。它的重要性呈现在行动管理、技术管理及目标管理之上。因此，做好会议管理工作关系到企业决策的效率与效益。同时，会议管理也关系到企业内外的沟通协调、形象塑造及战略规划。

1. 会议管理的要素

根据会议组织的有序性进行会议管理，以下几个要素是会议管理中不可疏漏的。

（1）主办者。主办者是指出资举办会议的组织或个人，是任何一次会议都不可缺少的要素。会议的主办者一般有如下四种。

① 领导机关主办。当会议为领导机关主办时，主办者同与会者之间具有上下级（或领导与从属）关系，这样的会议一般适合安排宣布决定、传达指示、通报情况、布置工作等会议内容。

② 发起人主办。会议可以是一个组织发起的，也可以是几个组织联合发起并共同主办的，此时，会议发起人同与会者之间没有领导和隶属关系，而是合作关系。此类会议较适合安排一些协作性、交流性会议内容，如文学创作及作品研讨会一类的会议和活动通常会由各级作家协会发起并主办。

③ 成员轮流主办。有些组织有定期召开会议（例会或年会）的制度，此时，组织内的成员都有主办会议的权利和义务，这种由组织内各成员轮流主办会议的做法的最大的优点是体现出彼此平等、公平处事的原则，不搞歧视。例如，亚太经济合作组织会议就是由亚太经济合作组织的成员国轮流主办的。

④ 申请人主办。一些国际性的或大型的重要会议，如果一些有实力、有影响力的国家或组织均提出了主办会议的申请，则根据申办竞争程序，经有关机构审查并通过表决，最后决定会议的主办者。例如，北京成功申办了 2008 年奥运会就是经国际奥林匹克委员会多次慎重审查，最后由国际奥委会各成员国投票选举的结果。

（2）承办者。承办者是指具体操办会议、落实各项会议任务的组织或个人。主办者和承办人可以是同一个组织或个人，也可以分开。如果分开，则承办人必须对主办者负责。例

如,2010年的世界博览会,主办者是中国,而具体承办者是上海市。正确选择会议的承办方是把会议组织好的大前提。会议的承办者可以有很多选择,以下几类可作为重点参考对象。

① 会议(活动)承包商。有这样一类会议(活动)策划公司,它们为有需要的客户提供专业的会议(活动)策划方案,还有自己的办事处和团队,能替客户操办整个会议(活动)的全部(或局部)流程,提供优质的会务组织服务。这类公司现在已逐渐被社会广泛接受并为一部分人所追捧。

② 协会管理公司。所谓“物以类聚,人以群分”,许多职业都设有自己的职业团体,许多行业也设有自己的行业协会。因此,如果是组织行业内的会议,对应的协会管理公司无疑是会议承办者的首选。它们对行业情况及业内人士都较为了解,操办起来会更熟悉、更方便、更快速。

③ 目的地管理公司。这是指在会议举办的当地,为会议提供接站、订房、订餐、订票、租场、导游等服务项目的公司。

④ 旅行社。随着现代旅游业的不断发展,旅行社的业务内容也在不断拓展。如今的旅行社不仅可以提供传统的包价旅游服务,同时还可以为有需要的客户提供专门的个性化服务,如设计专有活动线路,承办会议与活动并提供交通、住宿、会场布置、活动组织等服务。

(3) 与会者。所有参加会议的人都可称为会议成员。但根据会议管理的需要,会议成员可以分为四类且各有其不同的职责和权利。

① 正式成员,拥有会议的表决权和选举权。

② 列席成员,在会议上有发言权,但无表决权和选举权。同时,一般情况下,会议列席成员的人数不能超过正式成员人数。

③ 工作人员,指承担会议组织和会议筹备以及在会议过程中从事会间事务性工作及做会议记录等的有关人员。

④ 嘉宾,指因会议的需要而专门邀请的出席会议的人员。通常被邀请作为会议嘉宾的都是些社会名流或政要,所以接待会议嘉宾尤其要注重接待的礼仪。一般的做法是安排专人联络和接送嘉宾并确保嘉宾的安全。



【知识链接】

与会者责任考查(见表1-2)。

表 1-2 与会者责任考查表

时 段	与会者责任	履 行 情 况
会前	针对会议议题开展个人研究、思考和探讨	A. 是 B. 否
	根据会议主题收集、整理素材,准备会议发言材料	A. 是 B. 否
	清楚记下会议日期、具体开始时间及开会地点	A. 是 B. 否
	做好开会发言、与人沟通交流的心理准备	A. 是 B. 否
会中	能倾听他人的意见	A. 是 B. 否
	能积极发表自己的见解	A. 是 B. 否

续表

时 段	与会者责任	履 行 情 况	
会中	能关注并参与讨论问题	A. 是	B. 否
	能与主持人密切配合，推进会议进程	A. 是	B. 否
会后	知道会议达成了什么决议或共识	A. 是	B. 否
	清楚会议还有哪些事情未完成	A. 是	B. 否
	清楚分配给自己的任务是什么，也知道如何完成	A. 是	B. 否
被考查人：		考查时间：	
考查综合评价：			

资料来源：张晓彤. 高效会议管理技巧[M]. 北京：北京大学出版社，2003.

（4）会场。会场是与会代表会面议事的地方。一般情况下，企事业单位的会议和行业系统内部的会议的会场都选在本单位或本系统内部的会议厅（室）举行，如公司日常工作例会、系统内部职工代表大会、单位员工座谈会等的会场通常就设在办公大楼的会议室，有些甚至直接设在办公室，方便大家能及时、迅速地前去参加会议，有效节约了会议的时间成本。有些跨地区、跨行业、跨部门的大型或超大型会议为解决会场容量不足的问题会设置主会场和分会场；作为会务组织人员，既要直接对主会场实施管理，也要对分会场的管理负责。一般情况下，会议的主要环节（如开幕典礼、闭幕式等）都应安排在主会场进行。

（5）议题。对会议议题的管理主要体现在：会前严格审核议题，把没有讨论价值、没有讨论必要的议题剔除；会前把议题传达至各与会代表，便于他们提前就相关问题做好准备，以提高会议效率；会议期间注意紧紧围绕议题引导讨论及发言，以确保各项议题都能得到充分的探讨和论证。

2. 会议成本的管理

会议管理中还有一个专项内容——会议成本管理。以一个年度为单位计算，会议成本是一笔非常可观的费用，它影响到公司的整体利润。

会议的成本分为时间成本、直接会议成本和效率损失成本三种。

（1）时间成本。时间成本=参加会议的人数×（与会者的准备时间+与会者的旅行时间+会议秘书的工作时间+会议服务人员的工作时间）。

注意：如果时间成本不太直观，则转换成金钱成本。金钱成本=开会的时间×与会人员单位时间的工资。

（2）直接会议成本。直接会议成本=场地租金+设备租金+交通费用+餐饮费用+住宿费用+文件及资料费用。

（3）效率损失成本。在会议期间，由于参加会议的主管人员必须在短期内离开自己的工作岗位，就有可能造成公司整体管理效率的下降。由于管理效率下降而造成的损失就是效率损失成本。效率损失成本包括以下三种情况：第一种是因不及时接听重要客户的电话而损失生意；第二种是不能及时处理客户的投诉而得罪一批客户；第三种是不能及时解决自己管辖范围内的突发事件而停工停产。

作为会议的组织者，必须在会前对会议成本进行细致的预算，在会中对会议成本进行及时有效的管理。切记一个原则，就是在保证会议质量的前提下，尽量控制并降低会议成本。



【案例 1-2】

会议的管理功能

在过去的一年中，国内某服装公司各部门合作得很不协调，销售额直线下降。该公司老总张某针对这种情况向其他企业请教，了解到问题应该是自身的管理还不够完善。于是，张某高薪聘请了某著名企业管理培训师，针对管理这一环节对公司各部门经理等人员进行重点培训。

几个月后，该公司各部门之间的协调合作逐步好转，销售业绩也有了一定的提高。最明显的变化是部门经理会议和每周的员工例会上，大家都显得热情高涨、充满干劲，还不断提出了很多创新性意见，为公司开拓市场提供了许多很好的信息及建议。

在年底公司的年度工作总结会上，主持人高兴地宣布：“公司全年实际利润比年初的计划提高了 40%！”老总张某对此不无感慨地说：“看来有效的管理真的很重要！”

（资料来源于网络并经作者加工整理）

分析：此案例中，由于公司领导层起初没有认识到会议的管理功能，没能很好地利用会议这个管理工具，导致各部门之间沟通、协调得不好，公司上传下达的渠道不畅通。找到问题所在后，通过及时予以调整，如定期召开例会，疏通渠道让员工畅所欲言，调动大家的积极性和创造性，及时进行员工培训，提高企业管理者自身的素质，有效地提高了公司的会议决策水平。这一系列工作的铺开其实都是借助会议（与活动）管理的平台去实施企业管理的目标和计划的。

考 研 真 题



练 习 题

一、简答题

1. 什么是会议？为什么要开会？会议应具有哪些作用？
2. 会议的基本要素有哪些？
3. 你参加过哪些会议或活动？请以专业眼光评价一下你参加过的会议或活动。

二、案例分析

李小姐是某外资公司新上任的总经理秘书。在即将召开跨公司技术交流大会前，由于

时间紧迫，李小姐来不及核实与会者的人数，就按照自己的估计先把人数确定下来。结果，在会议签到的时候，与会者人数大大超出了李小姐原来的估算，于是不得不临时更换会议室，影响了会议的准时召开。

在开会期间，需要用到一些重要资料，李小姐又是临时匆匆去拿的，这使会议进程又耽误了约 20 分钟。

最后，由于会议结束时间远远超过了预定时间，与会者表现出了不满情绪。更糟糕的是，由于应付上面出现的各种情况，李小姐没能安心做好会议记录。会后，由于会议记录不全，她受到了上司的批评。

李小姐为此苦恼不已。

问题：

1. 如果要协助李小姐一起把还未处理的工作做完，你准备做些什么？
2. 李小姐的会议准备工作出了什么问题？
3. 影响会议效率的要素有哪些？

三、实践训练

（一）训练一

如果你是伟拓公司的总经理秘书，李总经理把公司新近入职的秘书小王安排给你带，总经理特别提到公司日常的大会、小会很多，要你尽快让小王掌握会议组织工作要领。根据这一工作任务，请你给小王讲解各类会议的作用、功能，让她知道会议的重要性和必要性。

要求：

1. 带小王去观摩各种形式的会议，增强她对会议的感性认识（可以采取收集资料或图片展示等方式）。
2. 给小王讲解各类会议的作用、功能，让她知道会议的重要性和必要性。

（二）训练二

如果你是某工厂的厂长，厂里失火了，还好发现得及时，造成的经济损失不算严重，也没有人员伤亡。事后经调查，原来是一名工人违反操作条例在车间内吸烟丢下烟头所致。请你说出准备采取下列哪种方式处理此事并说说你为什么这样做。

- | | |
|----------|------------------|
| A. 一对一批评 | B. 开大会，当众批评处分 |
| C. 写检查处罚 | D. 责令其主管领导给出处罚意见 |

教学六步法示例

