



主持企業會議技巧

公司成員聚在一起開會時，目的是要辦事 – 收集信息、討論問題、並對如何解決或處理這些問題做出決定。企業選擇的開會方法常常取決於會議的類型和規模。例如，年度股東大會通常在大房間舉行，有很多人參加，討論重點是企業前一年的業績。董事會會議、管理人員會議或委員會會議的參加人數較少，與會人員圍坐在會議桌旁，討論政策和經營問題。不管會議是什麼類型、規模大小，要舉行有效的會議都必須精心計劃和準備。這份資料簡報的目的是討論舉行有效會議必不可少的五個要素。這些要素是：主席、日程、決策過程、掌控恰當的討論和卓有成效的實際籌劃。

主席

會議主席應精心挑選。主席負責主持會議，應熟悉議會議事程序並樹立始終如一實施該程序的榜樣。作為會議的主持，主席必須瞭解企業的規章制度和政策、會議的目標和目的，而且認識與會人員並鼓勵他們的參與。如果開會中有成員對程序提出任何問題或發生衝突，主席有權維持對會議的控制。

主席發揮以下的重要作用：

認識與會人員並幫助他們參與

確定與會人員的技巧和能力，鼓勵他們參與指定的活動，檢查進程並提供指導和協助。

提前計劃

確定需要在會議上討論的業務項目，決定可供選擇的方法，然後選擇完成任務的最好方法。

為會議做準備

需要時，在幹事和其他管理人員的協助下計劃日程並檢查所有會議安排。

主持會議

在會議中提出議事規則，由會議成員批准接納，按照日程依序開會，讓與會者參加討論並確保秩序。



評價會議

評價每次會議，確保會議達到了預期目的。

以下是會議決策的兩種方法：議會議事程序比較正式，更適合大型會議如年度股東會議，另一種方法是基於一致同意的決策，用於小型會議，如董事會會議、管理人員會議或委員會會議。儘管正式使用議會議事程序更適合大型會議，其原則應指導所有會議。

1. 議會議事程序：

對於“按慣例”採用議會議事程序的會議，以下是有關議事程序的常見問題和答案。我們使用了《羅伯特議事規則》作為參考。

問： 提出提案和表決步驟的正常順序是什麼？

答： 提案可經過九個步驟：

1. 提議 – 與會者提出的建議，只需陳述“我提議...”
2. 附議 – 另一個與會者覺得建議值得討論，就說“我附議這個提議”。
3. 陳述 – 由主席或幹事確認措辭記錄的正確性，而且每個人都理解提議的目的。
4. 討論 – 任何人發言前，都必須向主席致意，並僅僅就提議發言。提出提議的與會者有權首先發言，並應被邀請首先發言。討論中，每個與會者都有權就同一個提議發言兩次。
5. 修正 – 通過增刪或替換詞語，改變提議的措辭和/或目的。注意：每次修正都要經過如提案相同的九個提出提案和表決的步驟。
6. 宣告 – 經過充分討論，提出提議、討論和表決以結束辯論，並接著對主要提議進行表決，或由主席自行決定宣告舉行表決。
7. 重新陳述 – 向會議全體成員宣讀提議，確保每個人都理解表決內容。



8. 表決 – 主席宣布以下選擇：“贊成的？”、“反對的？”或“棄權的？”，並為各種投票計票。

9. 宣布 – 表決結果由主席宣布，並由幹事記錄在會議記錄中，作為將來的參考。

問：對提議可進行多少次修正？

答：修正案有兩種，關於提議的修正案為“一級修正案”（提議的修正案），關於提議修正案的修正案為“二級修正案”（提議修正案的修正案）。只能在提案程序中，同時討論每個級別的一個修正案。大部分提議可進行無數次修正，但“二級修正案”不能修正（即不允許修正修正案的修正案）。

問：到會人數未達到法定人數時，能否開會？

答：法定人數是必須出席特定會議（如年度股東大會、董事會會議）的有資格的投票人的最低人數，達到法定人數才能開會。法定人數通常在組織的規章制度中規定。對於董事會會議，法定人數通常為董事會成員的多數。如果在指定的開會時間未達到法定人數，則：

- 主持會議的管理人員可解散到會人員；
- 到會人員可同意非正式開始會議日程，等待未來的會議批准該非正式會議所做出的任何決定；或
- 到會人員可討論感興趣的問題，但不做任何決定。

問：誰是主持會議的管理人員？

答：規章制度往往指定總裁主持會議。一些組織指定前任總裁、特別主持人或不同成員輪流主持會議，這樣總裁就可以參加關於政策的討論了。

問：經過很多辯論，我們還是沒有準備好對提議表決。我們該怎麼辦？

答：大家可考慮提議把這件事擱置到下一次會議，這樣可收集更多信息。提議擱置後，會議可以暫時放下懸而未決的問題。

或者，如果沒有人反對，提議者也可以撤回提議。

問：如果有人在大聲說“問題”，該怎麼辦？

答：會場上有人大聲說“問題”，表示有人想提議表決。只有主席覺得提議已進行了合理的辯論，大部分成員已準備好表決，才能要求表決（如“贊成的？”等）。主席



可就應否表決的問題，要求與會者表決。

問： 會議應如何處理委員會的報告？

答： 提議“收到”一份報告暗示並未接納會議報告的結論或建議，例如每月的未審計財務報告。

提議全部或部分“通過”一個報告，即會議接納報告的一些或全部建議，並往往暗示著要採取一些行動。

提議“接受”一個報告意味著會議完全接受這個報告。

問： 有時，當考慮一個提議時，另一個提議可能更好。如何提出這個提議？

答： 另一個提議的提議者和附議者請求主席的許可，宣讀另一個提議。如果主席認為另一個提議同會議目的和討論方向一致，就可以容許宣讀。如果主席認為另一個提議同討論不一致，就可以拒絕准許提議者和附議者宣讀另一個提議。

如果另一個提議同會議目的一致，主席就可以詢問原提議的提議者和附議者，是否撤回他們的提議。

如果原提議撤回，就會提議和附議另一個提議。

如果原提議沒有撤回，另一個提議的提議者和附議者就會通知會議，如果原提議受挫，就會提出他們的提議，從而督促成員表決反對原提議。

議事日程

議事日程是會議將涉及的業務項目一覽表。議事日程幫助會議集中焦點、降低業務項目被忽略或遺忘的可能性。以下的議事日程要點很常用：

1. 宣布開會
2. 議事日程的批准
3. 上次會議記錄的宣讀和批准
4. 管理人員的報告，即總裁、副總裁、幹事和司庫的報告



5. 委員會報告
6. 未完成業務或延期業務
7. 新業務
8. 休會

受邀參加會議的人應提前幾天收到暫定議事日程。通知時間往往根據企業的規章制度決定。提前通知能在以下各方面幫助與會者：

- 提醒他們參加會議；
- 確保沒有忽略重要的業務項目；
- 幫助他們確定重要項目並準備討論這些項目；以及
- 幫助他們在會議上把焦點放在重要問題上。

在會場應有供分發的議事日程。

決策

在會議上，做決定可能很複雜並充滿挑戰性。重要的是，讓大家有機會講話並表達意見。同時，細心進行、傾聽別人關注和意見、並考慮別的選擇也很重要。這樣，做決定時，更有可能大多數與會者都會接受並支持這個決定，因為他們參與做出了這個決定。匆忙做出決定時，很可能有些人和他們的意見被忽視。

以下過程可用於組織決策：

1. 確定問題。明確陳述問題並在需要時寫下來。
2. 收集有關這個問題的所有信息。需要瞭解全部有關事實和意見，與會者和主席必須區分事實和意見。通常大家需要推遲決定，以便收集更多的信息。
3. 列出所有可能的解決方法或行動。鼓勵討論，以便產生新的意見和選擇。
4. 選擇盡可能最佳的解決方法。使用淘汰過程，精選並結合步驟3的列表。



5. 做出決定。準備提議，作為會議採取行動的正式建議或決定，表決後記錄結果。
6. 評價結果。通常在決定實施後進行，可通過一般討論或準備書面報告。

大部分會議使用某種形式的議會議事程序，如《博柴斯尼議會議事規則及形式》或《羅伯特議事規則》作為指導，並確保維持民主會議的傳統原則。這些原則是：

- 開會時每位參與者都享有相同的權利；
- 實現多數人的意志；
- 聽取少數人的意見，並保護他們的權利；以及
- 同時只考慮一個主題。

2. 小組會議規則：

“按慣例”的議會議事程序適用於大型會議討論大量業務時提供清楚的議事過程。這些規則非常正規和嚴格。小型會議的與會者可同意放寬議會議事程序。

在這樣的會議上確保有效決策的一個方法就是構思提議，進而通過一致同意做出決定。小組普遍同意決定時，就達到一致同意。這種方法往往能消除複雜的修正程序，而且鼓勵大家充分參與。使用正式議會議事程序時，常常會有修正案。

如果使用“放寬的”議會議事程序規則的小型會議發現，未能維持民主會議的四項傳統原則，使應重新採用更正式的程序。

小組討論

掌控良好的會議讓所有與會者都參與決策過程。以下是為了鼓勵和支持參與和討論，主席可使用的一些技巧：

主席徵求意見

主席可建議，歡迎小組的意見，並實際上請求具體個人與大家分享他們的意見。這樣，參與者可聽到幾個簡短的意見，而不是一兩個長篇講話。

調查



經過簡短的討論，主席要求大家很快舉手表決，以決定對所建議的想法的支持。這能夠幫助主席決定如何進行。這樣可以鼓勵參與者表達意見。

小組

小組在大型會議的決策過程中非常有用，對讓參與者提出新意見也非常有用。會議分成小組，每組四到八人，在短時間內討論指定的問題，選出一人做記錄，列出小組的結論。然後，小組向整個會議彙報他們的想法。這樣產生的其它選擇會幫助會議解決問題，並做出大家都能接受的決定。

集思廣益

這個過程激發大家自發提出多樣化的想法，可幫助構思各種方案，協助解決正在討論的問題並做出決定。集思廣益的指導原則是：

- 集思廣益過程中不要批評別人的想法；
- 不實際的建議可能激發其他與會者實際的想法；
- 想法越多，產生好想法的機會就越大；
- 在別人的想法基礎上產生自己的想法，改進原來的想法或將幾個想法結合為一個想法；
- 選一個人在掛圖上記錄所有的想法，這樣大家都可以看到這些想法，而且有記錄可查；以及
- 集思廣益過程後，批評性篩選列表上各想法，找出四、五個一致的項目或主題。同時，如果集思廣益分小組進行，可從各小組的列表中找到相似的問題。最後，將“篩選後列表”上的想法發展為可選擇方案，讓大家從中挑選決定。

衝突

在會議討論中，可能會發生衝突。很多人假定衝突是消極的，但討論問題時如果衝突可導致創新、積極的變革或一致同意，就是積極的。重要的是要記住，在小組決策過程中需要不同意見。主席可能在會議中需要調解衝突，以達成可接受的決定。以下是解決衝突時有用的步驟：

1. 承認有衝突並找出引起不同意見的問題。



2. 收集有關衝突的所有信息，分享並評估這些信息。
3. 建議可能的解決方案，包括評述這些方案的後果。
4. 不使用高壓手段，尋找各方可接受的解決方案。
5. 執行協議並評價其有效性，由各方分享評價結果。

如果會議失控，可短暫休會。會議重開時，主席可總結在發生衝突為止的討論，或由對立的各方總結各自的立場。然後，主席可試圖引導對立各方商談解決方案。

實際籌劃

開會實際場所和環境對會議卓有成效非常重要。要考慮到參加會議的人數。例如，對於參加人數多的年度股東大會，在會議室中心設置麥克風會有用處，這樣每個與會者都可以聽到會議上的發言。

音像設備可增強發言的效果，向出席會議人士澄清提出的信息，發言所需音像設備需事前考慮並安排。而且，再強調一遍，做計劃時必須考慮到房間的大小和出席會議的人數。在很多人出席會議的大房間，屏幕必須設置在所有與會者都可以看到的高度。

大家亦應考慮會議的長短和時間。如果與會者需長途跋涉參加會議，可能要調整會議的開始時間和結束時間，使他們能夠長途跋涉到會和離會。提前安排休息時間也很重要。休息時間可向與會者提供非正式見面的機會，並討論他們不想同整個小組討論的問題，從而增強會議的效果。

有助於召開會議卓有成效的其它實際因素包括以下各項：適當的照明、房間的大小、音響、電話、溫度、通風、座位的舒適感和位置、書寫材料、衛生間、外衣架、停車場、人名卡、茶點、電源延長綫和電源插口的位置。

編製單位：沙斯卡川省地區經濟合作發展廳



加拿大 – 安大略省工商企業服務中心 (COBSC/CSECO) 以加拿大官方語言 - 英語和法語 - 提供商業資訊。爲了方便用戶，我們還將一些最常用的文件資料翻譯成了其它語言。如果您需要額外的商業資訊，請致電1-888-576-4444 與COBSC/CSECO 資訊官員接洽。