



主持企业会议技巧

公司成员聚在一起开会时，目的是要办事 – 收集信息、讨论问题、并对如何解决或处理这些问题做出决定。企业选择的开会方法常常取决于会议的类型和规模。例如，年度股东大会通常在大房间举行，有很多人参加，讨论重点是企业前一年的业绩。董事会会议、干部会议或委员会会议的参加人数较少，与会人员围坐在会议桌旁，讨论政策和经营问题。不管会议是什么类型、规模大小，要举行有效的会议都必须精心计划和准备。这份资料简报的目的是讨论举行有效会议必不可少的五个要素。这些要素是：主席、日程、决策过程、掌控恰当的讨论和卓有成效的实际筹划。

主席

会议主席应精心挑选。主席负责主持会议，应熟悉议会议事程序并树立始终如一实施该程序的榜样。作为会议的主持，主席必须了解企业的规章制度和政策、会议的目标和目的，而且认识与会人员并鼓励他们的参与。如果开会中有成员对程序提出任何问题或发生冲突，主席有权维持对会议的控制。

主席发挥以下的重要作用：

认识与会人员并帮助他们参与

确定与会人员的技巧和能力，鼓励他们参与指定的活动，检查进程并提供指导和协助。

提前计划

确定需要在会议上讨论的业务项目，决定可供选择的方法，然后选择完成任务的最好方法。

为会议做准备

需要时，在干事和其他干部的协助下计划日程并检查所有会议安排。

主持会议

在会议中提出议事规则，由会议成员批准接纳，按照日程依序开会，让与会者参加讨论并确保秩序。



评价会议

评价每次会议，确保会议达到了预期目的。

以下是会议决策的两种方法：议会议事程序比较正式，更适合大型会议如年度股东会议，另一种方法是基于一致同意的决策，用于小型会议，如董事会会议、干部会议或委员会会议。尽管正式使用议会议事程序更适合大型会议，其原则应指导所有会议。

1. 议会议事程序：

对于“按惯例”采用议会议事程序的会议，以下是有关议事程序的常见问题和答案。我们使用了《罗伯特议事规则》作为参考。

问： 提出提案和表决步骤的正常顺序是什么？

答： 提案可经过九个步骤：

1. 提议 – 与会者提出的建议，只需陈述“我提议...”
2. 附议 – 另一个与会者觉得建议值得讨论，就说“我附议这个提议”。
3. 陈述 – 由主席或干事确认措辞记录的正确性，而且每个人都理解提议的目的。
4. 讨论 – 任何人发言前，都必须向主席致意，并仅仅就提议发言。提出提议的与会者有权首先发言，并应被邀请首先发言。讨论中，每个与会者都有权就同一个提议发言两次。
5. 修正 – 通过增删或替换词语，改变提议的措辞和/或目的。注意：每次修正都要经过如提案相同的九个提出提案和表决的步骤。
6. 宣告 – 经过充分讨论，提出提议、讨论和表决以结束辩论，并接着对主要提议进行表决，或由主席自行决定宣告举行表决。
7. 重新陈述 – 向会议全体成员宣读提议，确保每个人都理解表决内容。



8. 表决 – 主席宣布以下选择：“赞成的？”、“反对的？”或“弃权的？”，并为各种投票计票。

9. 宣布 – 表决结果由主席宣布，并由干事记录在会议记录中，作为将来的参考。

问： 对提议可进行多少次修正？

答： 修正案有两种，关于提议的修正案为“一级修正案”（提议的修正案），关于提议修正案的修正案为“二级修正案”（提议修正案的修正案）。只能在提案程序中，同时讨论每个级别的一个修正案。大部分提议可进行无数次修正，但“二级修正案”不能修正（即不允许修正修正案的修正案）。

问： 到会人数未达到法定人数时，能否开会？

答： 法定人数是必须出席特定会议（如年度股东大会、董事会会议）的有资格的投票人的最低人数，达到法定人数才能开会。法定人数通常在组织的规章制度中规定。对于董事会会议，法定人数通常为董事会成员的多数。如果在指定的开会时间未达到法定人数，则：

- 主持会议的干部可解散到会人员；
- 到会人员可同意非正式开始会议日程，等待未来的会议批准该非正式会议所做出的任何决定；或
- 到会人员可讨论感兴趣的问题，但不做任何决定。

问： 谁是主持会议的干部？

答： 规章制度往往指定总裁主持会议。一些组织指定前任总裁、特别主持人或不同成员轮流主持会议，这样总裁就可以参加关于政策的讨论了。

问： 经过很多辩论，我们还是没准备好对提议表决。我们该怎么办？

答： 大家可考虑提议把这件事搁置到下一次会议，这样可收集更多信息。提议搁置后，会议可以暂时放下悬而未决的问题。

或者，如果没有人反对，提议者也可以撤回提议。

问： 如果有人会在会场上大声说“问题”，该怎么办？

答： 会场上有人大声说“问题”，表示有人想提议表决。只有主席觉得提议已进行了合理的辩论，大部分成员已准备好表决，才能要求表决（如“赞成的？”等）。主席



可就应否表决的问题，要求与会者表决。

问： 会议应如何处理委员会的报告？

答： 提议“收到”一份报告暗示并未接纳会议报告的结论或建议，例如每月的未审计财务报告。

提议全部或部分“通过”一个报告，即会议接纳报告的一些或全部建议，并往往暗示着要采取一些行动。

提议“接受”一个报告意味着会议完全接受这个报告。

问： 有时，当考虑一个提议时，另一个提议可能更好。如何提出这个提议？

答： 另一个提议的提议者和附议者请求主席的许可，宣读另一个提议。如果主席认为另一个提议同会议目的和讨论方向一致，就可以容许宣读。如果主席认为另一个提议同讨论不一致，就可以拒绝准许提议者和附议者宣读另一个提议。

如果另一个提议同会议目的一致，主席就可以询问原提议的提议者和附议者，是否撤回他们的提议。

如果原提议撤回，就会提议和附议另一个提议。

如果原提议没有撤回，另一个提议的提议者和附议者就会通知会议，如果原提议受挫，就会提出他们的提议，从而督促成员表决反对原提议。

议事日程

议事日程是会议将涉及的业务项目一览表。议事日程帮助会议集中焦点、降低业务项目被忽略或遗忘的可能性。以下的议事日程要点很常用：

1. 宣布开会
2. 议事日程的批准
3. 上次会议记录的宣读和批准
4. 干部的报告，即总裁、副总裁、干事和司库的报告



5. 委员会报告
6. 未完成业务或延期业务
7. 新业务
8. 休会

受邀参加会议的人应提前几天收到暂定议事日程。通知时间往往根据企业的规章制度决定。提前通知能在以下各方面帮助与会者：

- 提醒他们参加会议；
- 确保没有忽略重要的业务项目；
- 帮助他们确定重要项目并准备讨论这些项目；以及
- 帮助他们在会议上把焦点放在重要问题上。

在会场应有供分发的议事日程。

决策

在会议上，做决定可能很复杂并充满挑战性。重要的是，让大家有机会讲话并表达意见。同时，细心进行、倾听别人关注和意见、并考虑别的选择也很重要。这样，做决定时，更有可能大多数与会者都会接受并支持这个决定，因为他们参与做出了这个决定。匆忙做出决定时，很可能有些人和他们的意见被忽视。

以下过程可用于组织决策：

1. 确定问题。明确陈述问题并在需要时写下来。
2. 收集有关这个问题的所有信息。需要了解全部有关事实和意见，与会者和主席必须区分事实和意见。通常大家需要推迟决定，以便收集更多的信息。
3. 列出所有可能的解决方法或行动。鼓励讨论，以便产生新的意见和选择。
4. 选择尽可能最佳的解决方法。使用淘汰过程，精选并结合步骤3的列表。



5. 做出决定。准备提议，作为会议采取行动的正式建议或决定，表决后记录结果。
6. 评价结果。通常在决定实施后进行，可通过一般讨论或准备书面报告。

大部分会议使用某种形式的议会议事程序，如《博柴斯尼议会规则及形式》或《罗伯特议事规则》作为指导，并确保维持民主会议的传统原则。这些原则是：

- 开会时每位参与者都享有相同的权利；
- 实现多数人的意志；
- 听取少数人的意见，并保护他们的权利；以及
- 同时只考虑一个主题。

2. 小组会议规则：

“按惯例”的议会议事程序适用于大型会议讨论大量业务时提供清楚的议事过程。这些规则非常正规和严格。小型会议的与会者可同意放宽议会议事程序。

在这样的会议上确保有效决策的一个方法就是构思提议，进而通过一致同意做出决定。小组普遍同意决定时，就达到一致同意。这种方法往往能消除复杂的修正程序，而且鼓励大家充分参与。使用正式议会议事程序时，常常会有修正案。

如果使用“放宽的”议会议事程序规则的小型会议发现，未能维持民主会议的四项传统原则，使应重新采用更正式的程序。

小组讨论

掌控良好的会议让所有与会者都参与决策过程。以下是为了鼓励和支持参与和讨论，主席可使用的一些技巧：

主席征求意见

主席可建议，欢迎小组的意见，并实际上请求具体个人与大家分享他们的意见。这样，参与者可听到几个简短的意见，而不是一两个长篇讲话。

调查



经过简短的讨论，主席要求大家很快举手表决，以决定对所建议的想法的支持。这能够帮助主席决定如何进行。这样可以鼓励参与者表达意见。

小组

小组在大型会议的决策过程中非常有用，对让参与者提出新意见也非常有用。会议分成小组，每组四到八人，在短时间内讨论指定的问题，选出一人做记录，列出小组的结论。然后，小组向整个会议汇报他们的想法。这样产生的其它选择会帮助会议解决问题，并做出大家都能接受的决定。

集思广益

这个过程激发大家自发提出多样化的想法，可帮助构思各种方案，协助解决正在讨论的问题并做出决定。集思广益的指导原则是：

- 集思广益过程中不要批评别人的想法；
- 不实际的建议可能激发其他与会者实际的想法；
- 想法越多，产生好想法的机会就越大；
- 在别人的想法基础上产生自己的想法，改进原来的想法或将几个想法结合为一个想法；
- 选一个人在挂图上记录所有的想法，这样大家都可以看到这些想法，而且有记录可查；以及
- 集思广益过程后，批评性筛选列表上各想法，找出四、五个一致的项目或主题。同时，如果集思广益分小组进行，可从各小组的列表中找到相似的问题。最后，将“筛选后列表”上的想法发展为可选择方案，让大家从中挑选决定。

冲突

在会议讨论中，可能会发生冲突。很多人假定冲突是消极的，但讨论问题时如果冲突可导致创新、积极的变革或一致同意，就是积极的。重要的是要记住，在小组决策过程中需要不同意见。主席可能在会议中需要调解冲突，以达成可接受的决定。以下是解决冲突时有用的步骤：

1. 承认有冲突并找出引起不同意见的问题。



2. 收集有关冲突的所有信息，分享并评估这些信息。
3. 建议可能的解决方案，包括评述这些方案的后果。
4. 不使用高压手段，寻找各方可接受的解决方案。
5. 执行协议并评价其有效性，由各方分享评价结果。

如果会议失控，可短暂休会。会议重开时，主席可总结在发生冲突为止的讨论，或由对立的各方总结各自的立场。然后，主席可试图引导对立各方商谈解决方案。

实际筹划

开会实际场所和环境对会议卓有成效非常重要。要考虑到参加会议的人数。例如，对于参加人数多的年度股东大会，在会议室中心设置麦克风会有用处，这样每个与会者都可以听到会议上的发言。

音像设备可增强发言的效果，向出席会议人士澄清提出的信息，发言所需音像设备需事前考虑并安排。而且，再强调一遍，做计划时必须考虑到房间的大小和出席会议的人数。在很多人出席会议的大房间，屏幕必须设置在所有与会者都可以看到的高度。

大家亦应考虑会议的长短和时间。如果与会者需长途跋涉参加会议，可能要调整会议的开始时间和结束时间，使他们能够长途跋涉到会 and 离会。提前安排休息时间也很重要。休息时间可向与会者提供非正式见面的机会，并讨论他们不想同整个小组讨论的问题，从而增强会议的效果。

有助于召开会议卓有成效的其它实际因素包括以下各项：适当的照明、房间的大小、音响、电话、温度、通风、座位的舒适感和位置、书写材料、卫生间、外衣架、停车场、人名卡、茶点、电源延长线和电源插口的位置。

编制单位：萨斯喀彻温省地区经济合作发展厅



加拿大 – 安大略省工商企业服务中心 (COBSC/CSECO) 以加拿大官方语言 - 英语和法语 - 提供商业信息。为了方便用户，我们还将一些最常用的文件资料翻译成了其它语言。如果您需要额外的商业信息，请致电 1-888-576-4444 与 COBSC/CSECO 信息官员接洽。