

會議主席求生寶鑑

◆陸洛

不知是為了落實民主，還是今日的工作大多需多人合作，現代職場百態中，開會已是不可或缺的一環，但也成了許多上班族的夢魘——一個例行的部門月會從早上九點開到正午十二點，議程才完成了三分之二，於是大家不得其會而散，只好吃著便當，繼續把會開完。這樣的馬拉松會議並不證明任何人的敬業精神，只突顯了會議主席的無能及整個部門缺乏做事效率。那麼，如何來主持一個成功有效率，與會者又能盡情參與並願意履行決議的會議呢？下列的十二條求生寶鑑或可有所幫助。

- (一) 準備一份會議議程。議程需明確說明舉行會議的動機，界定會議的目的，明列所有出席人員，如需與會者事先有所準備，則應詳列所有的準備項目，當然會議的地點和時間決不可遺漏，最後，應列出會議結束的時間，以利與會者有正確的期待，並妥善地安排個人的日程表。
- (二) 事先發出開會通知及議程。預留充分的通知時間不僅是禮貌和尊重，也能讓與會者真正做好會前準備。
- (三) 會前先與參與者私下協商。當面邀請和會前諮詢不僅能降低會議的缺席或請假率，以免流會，也能幫助你準確地了解與會者對議程的認知及可能的「民意」動向。

- (四) 確認議程。會議一開始，先請與會者看一遍議程，提出任何意見，必要的修正，並確認最後定稿的會議議程，做為整個會議的依據。
- (五) 設定時間。一定要準時開會，否則等於是在懲罰準時到會的人，而獎勵遲到的人。堅持準時散會，最好還要逐項訂定每個議題的討論時間，保持適當的壓力，才能激發議事效率，避免拖會。
- (六) 保持討論的焦點。主席有責任引導討論的方向，使其集中在焦點問題上，盡可能減少打岔，開無軌電車的可能，也應避免討論流於閒談與空談。
- (七) 鼓勵全員參與。每一個與會者都應在安全的氣氛下暢所欲言，充分參與。主席應持續鼓勵位階低或個性內向的與會者發表意見。也應適度壓制那些過份自大愛秀的人。
- (八) 軟硬兼施。一個好的主席應能視情況扮演主動或被動兩種角色，該引導的時間要主動掌握全局，該被動的時間則可讓與會者充分表達意見。
- (九) 鼓勵觀點的辯論。主席應鼓勵成員表達不同的立場和觀點，營造氣氛催化批判性的思考和建設性的爭論，期待真理會越辯越明，藉不同人觀點、角度和專長也可找出最好的問題解決方案。
- (十) 壓制個性的衝突。批判性的思辯可以造就一次成功的會議，但

激烈的人身攻擊卻往往讓會議一事無成，更破壞了團體氣氛。

所以，一見人身攻擊或其他污衊的端倪，主席就應毫不遲疑地果斷干預，防患於未然。

(十一) 做一個好的傾聽者。會議是一個溝通的情境，主席更應是個好的傾聽者，能以同理心和關注，不預設立場，不帶偏見地真正了解每個人要表達的意思，做到「四到」：耳到、眼到、口到和心到。你可試看看，從「聽」字中找出「耳」、「眼」、「口」和「心」。

(十二) 完美的結局。主席的散會結語不必冗長，但要有重點與內容，首先要總結本次會議的成就，簡單明確的重述會中對每項議案達成的決定，及欲採行的方案。如有必要，也應明定每個部門或每個人的分工，以利追蹤，權責分明才能杜絕「搭便車」效應。最後，一定準時散會，如確有必要延會，也不應超過十五分鐘，否則應另擇時間。

上班開會不可免，但如果每次會議都能盡全力地解決問題，溝通觀念，由此而生的成就感和團結感就能讓每個上班族都以開會為樂了，祝開會愉快！

(本文作者為國立台灣大學工商管理學系/商學研究所教授)