



香港青年商會

領導才能

1997

(第三期)

百分百主席手冊

## 引言

「青商路，青雲路」，各位會友是否有好好利用青商所提供的多元化訓練機會幫助自己踏上成功之路呢？其實，機會就在你面前，你應挑戰自己，面對擔任籌委會主席一職的考驗。也許，在籌備的過程中，你可能會有以下的疑問：

主席在籌委會中應擔當甚麼的角色？需要掌握哪些技巧？

如何有效地主持工作會議及在會議席上說些甚麼？

如何管理籌委會的運作以達致工作計劃的目標？

如何控制財政狀況以達致收支平衡？

相信這本「百分百主席手冊」可以助你掌握一些基本的主席技巧，當然你仍需要不斷學習、觀摩才可成為一位百分百的主席。假如各位會友能將在青商裏所學到的應用在工作上，相信對你的事業有一定的幫助。希望各位會友能把握機會，早日踏上青雲路。

領導才能發展理事  
譚藝媽



# 海港青年商會 百分百主席手冊

## 目 錄

1. 主席的技巧..... 1-2 頁
2. 工作籌委會管理..... 3-6 頁
3. 財務管理..... 7-8 頁
4. 主持會議的技巧..... 9-11 頁
5. 會議主席的角色..... 12-13 頁
6. 會議主席常用語..... 14-15 頁
7. 明智的決擇..... 16-22 頁

# 主席的讲话

主席的讲话，是党的生命线，是人民的指路明灯。在每一个关键时刻，主席总是高瞻远瞩，运筹帷幄，为我们指明了前进的方向。他的每一句话，都蕴含着深刻的哲理和巨大的力量。我们要认真学习主席的讲话，深刻领会其精神实质，并将其运用到实际工作中去，为实现党的事业而奋斗。



一九五五年

主席的讲话，是我们行动的指南。我们要时刻牢记主席的教导，保持谦虚谨慎、戒骄戒躁的作风，密切联系群众，全心全意为人民服务。在党的领导下，团结一切可以团结的力量，共同为实现社会主义和共产主义的伟大事业而努力。

我们要继续发扬党的优良传统和作风，坚持真理，修正错误，勇于开展批评和自我批评。只有这样，我们才能保持党的先进性和纯洁性，才能赢得人民群众的信任和拥护。

## 主席的技巧

主席在讲话中，总是能够深入浅出，通俗易懂。他善于运用生动的比喻和形象的例子，使深奥的道理变得浅显易懂。这种高超的讲话技巧，是我们学习的榜样。我们要学习主席的这种讲话风格，提高我们的语言表达能力和沟通能力。

主席的讲话，总是能够直击人心，引发共鸣。他善于抓住问题的关键，一针见血地指出问题的本质。这种深刻的洞察力，是我们学习的榜样。我们要学习主席的这种思维方式，提高我们的分析问题和解决问题的能力。同时，我们也要学习主席的讲话艺术，使自己的讲话更加生动、更有感染力。



## 主席的技巧

很多會員以為主席只是負責主持工作會議，其實這只是工作的一部份。一位出色的主席，應由構思工作計劃以至檢討工作成果一直參與着整個過程。其中有很多要點需要注意，現就「社會發展循環步驟」列出主席在籌辦一個工作計劃中的各階段需要掌握的技巧。



### 🔍 調查及分析

策劃及構思工作計劃並非只是董事局成員的責任，主席應一起參與這個過程，並提出意見。在進行調查及分析時，主席應注意以下各點：

- (1) 與監督董事磋商，擬定工作計劃的方向，並透過資料搜集及調查，分析擬議計劃能否達到社會及會員的期望；
- (2) 在探討的過程中，主席可能需要與監督董事一起會見有關的團體；
- (3) 若決定籌辦一個已舉辦過的工作計劃，主席應翻查以往的檔案冊，參考前人的經驗，從新計劃及加以改良；及
- (4) 若將要籌辦的是一個新的工作計劃，主席應搜集有關工作計劃的基本資料，訂定目標、成本及所需要的人力資源，並確定會方的資源是否可以配合。

### 🔍 計劃

- (1) 準備一份清楚明確的工作計劃書，詳盡列出整個工作計劃的細則及工作進度表；及
- (2) 預備整個工作計劃的財政預算，預計的收入及支出必須平衡。



## 執行

- (1) 委任合適的會員擔任籌委會成員，由於每位會員都有不同的背景及興趣，所以擔任的網位必需配合會員的期望，以發揮他們的所長及使工作計劃能達致最佳的成果；
- (2) 主持籌委會會議，並監督每個小組委員的工作進度；及
- (3) 監察工作計劃的財政狀況，以確保財政收支平衡。

鑑於(2)及(3)項的工作所牽涉的範圍比較廣泛，因此會在以下有關「工作籌委會管理」及「財務管理」的章節，加以詳盡介紹。

## 檢討

主席在工作計劃舉行後一個月內應：



- (1) 召開檢討會議；
- (2) 跟進司庫主委，確定已整理所有支出的單據，追收應收未收的帳項，及作出財政報告，以便在檢討會議通過；
- (3) 撰寫主席報告；
- (4) 在董事會及月會作出報告，而主席報告及財政報告的副本必須提交給各與會者參閱；及
- (5) 呈交工作計劃檔案冊予紀錄及獎勵董事或義務秘書長，以作紀錄。

## 結語

各位主席不必擔心未能應付上述的工作，因為你的監督董事及監督副會長會一直支持你，是你的依靠。無論遇上甚麼困難，他們都會與你一起解決，所以你應與你的監督董事保持緊密的聯繫。



# 工作籌委會管理

本會之宗旨在於籌集經費，以支持各項公益事業之發展。凡我僑胞，如有意捐助者，請逕向本會秘書處洽詢。本會之辦事處設於新加坡大馬路門牌一百號。電話：一二三四五。本會之成立，承蒙各界人士之熱心支持，深感銘感五內。特此公告。

本會之組織架構如下：主席由僑領某某君擔任，副主席由某某君擔任。秘書處設於新加坡大馬路門牌一百號。本會之辦事處設於新加坡大馬路門牌一百號。電話：一二三四五。本會之成立，承蒙各界人士之熱心支持，深感銘感五內。特此公告。

本會之宗旨在於籌集經費，以支持各項公益事業之發展。凡我僑胞，如有意捐助者，請逕向本會秘書處洽詢。本會之辦事處設於新加坡大馬路門牌一百號。電話：一二三四五。本會之成立，承蒙各界人士之熱心支持，深感銘感五內。特此公告。

## 工作籌委會管理

一個工作計劃的成功不單要有周詳的策劃，更需要有效的執行方可配合。而主席就是要肩負起帶領籌委會成員的責任，激勵各工作主委如期完成轄下的工作，及引導他們成功地達到工作計劃的目標。現將主席在管理一個工作籌委會的重點見列如下：

### 📁 第一次籌委會會議

好的開始就是成功的一半，所以第一次籌委會會議是非常重要的。在進行第一次會議時，主席應：

- (1) 準時開會；
- (2) 委任各籌委會成員；
- (3) 落實各職位的工作大綱；
- (4) 闡述工作計劃的目標、針對的參加者及活動形式，討論財政安排的可行性，及衡量分會對是次工作計劃的期望；及
- (5) 落實工作進度表，並決定開會的次數及各項工作完成的限期。

由於各工作主委都來自不同背景，主席應在會後與他們交際一會以了解他們。所謂：「友誼第一，工作第二」。

### 📁 會議

定期召開籌委會會議，以確定工作的進展情況及檢討工作進度。當然會議召開的頻密程度需因應各工作計劃的性質和要求而定。

### 📁 議程

- (1) 會議議程必需由秘書負責預備；
- (2) 議程的左及右下方必需列出主席及秘書的名字；及
- (3) 如時間許可，應在會議前一星期將會議議程傳達各籌委會成員及董監事局成員；否則，應作出口頭通知。

海港青年商會  
××國際兒童繪畫比賽  
第二次會議

日期：××年×月×日  
時間：下午七時正  
地點：青商會所

#### 議程

1. 主席宣佈開會
2. 誦讀青商信條
3. 介紹嘉賓
4. 通過是次議程
5. 通過上次會議紀錄
6. 討論上次會議紀錄有關事項
7. 主席報告
8. 各工作主委報告
  - (甲) 秘書
  - (乙) 司庫
  - (丙) 註冊主委
  - (丁) 宣傳及公關主委
  - (戊) 場地及總務主委
  - (己) 等等
9. 未來工作要點
10. 其他事項及臨時動議
11. 監督董事意見
12. 下次開會日期、時間、地點
13. 散會

主席：××× 秘書：×××

## 議 錄

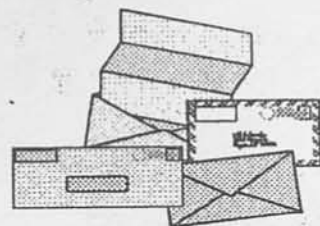
- (1) 所有議錄必須於下次會議時動議通過，並須由主席及秘書分別在議錄的左及右下方親自簽署(一如議程)；
- (2) 議錄的原稿應存放於工作檔案冊，秘書必須在每次會議攜帶工作檔案冊，以作備用；及
- (3) 秘書須於每次會議後立即準備議錄，並盡快把議錄在下次會議前分發給各籌委會成員，以便主委跟進工作。此外，議錄的副本應呈交各有關董監事局成員，以作參考。

## 書面工作報告



各工作主委包括主席都應在每次的工作會議提交書面工作報告，因為這既可令各主委了解整個工作計劃的進度，以及可使會議更流暢。(詳見「百分百主委手冊」)

## 書信函件的往來



### 收到的信件

- (1) 所有寄給工作籌委會的函件必須呈交籌委會主席省閱；及
- (2) 主席及其他主委必須在會議中報告所有收到函件的內容，並給予討論的機會，然後才呈交給董事局回覆。

### 發出的信件

- (1) 所有發出信件應事先獲會長或副會長同意函件的內容，方可發出，並將副本呈交會長或義務秘書長作紀錄；
- (2) 發出予國家分會或地區分會的書信，尤其涉及財務問題、闡述政策及與政府有關的書信，必需先得會長或董事局的批准，方可寄出；及
- (3) 合約的簽署必須得會長或董事局授權。

## 📁 工作計劃檔案冊

第 5 頁

- (1) 籌委會的主席和秘書必須將所有有關的信件和資料，存放在適當的檔案冊內；
- (2) 工作計劃檔案冊應於工作計劃完成後一個月內交給本會的紀錄及獎勵董事或義務秘書長，以作紀錄；及
- (3) 因為良好的檔案紀錄能有效地將整個工作的過程正確地紀錄下來，及對其中某些突出表現或成就加以表揚，而且一個成功的工作計劃可成為日後的一個借鏡，發揮啟發作用。

## 📁 檔案冊的擇要

1. 目錄
2. 工作計劃書
3. 主席及檢討報告
4. 資料搜集及分析
5. 計劃—工作重點、工作進度表
6. 計劃之執行—行政體系表  
議程、議錄、簽到表  
書信及電訊往來  
所有有關文件
7. 財政報告—財政預算案  
贊助商資料  
收支平衡表
8. 宣傳—記者招待會  
新聞稿(前/後)  
傳播媒界之宣傳  
宣傳單張及海報等  
剪報
9. 人名單—參與之會員  
參與之準會員  
社會人仕  
社團名稱
10. 整個工作計劃有關的照片、錄音帶或錄影帶等。



## 宣傳單張

所有宣傳單張必須：

- (1) 印有本會的名稱及徽號；
- (2) 得到義務秘書長或監督董事的批准內容，方可發給其他會員；及
- (3) 避免使用綠色紙張印製，因為綠色為總會專用的顏色。

## 結語

除了一些財務、青商獨特形式及政策上的事宜外，主席在管理籌委會的運作時大可盡量發揮自己的自發性、想像力及領導才華。需要協助的時候，主席應諮詢監督董事、監督副會長或會長的意見。



# 財務管理

## 財務管理

雖然一個工作計劃的成效不能單以金錢來衡量，但若沒有足夠的財政支持便萬事不成。所謂：「錢不是萬能，但有錢就萬萬不能」。再者，儘管你有多卓越的領導才能，也需要有正確及恰當的財務管理輔助。因此，明智及謹慎的財務管理是必須的。

### 工作計劃的財政預算

每個工作計劃必須預備一份完善實際的財政預算案，這正是財務控制的基礎。在準備預算案時，絕不可對收入及支作出胡亂估計或粗略猜測。一份有效的財政預算案應具備下列各點：

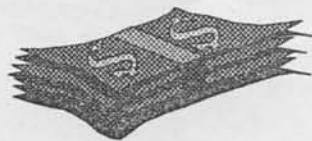
- (1) 準確預測工作計劃各項細節上的支出；
- (2) 列出一切有可能的收入來源；
- (3) 預留適量的緊急資金以應付突如期來的開支；及
- (4) 收入與支出一定要相等，即收支平衡。



### 收支平衡

- (1) 收入方面應盡量保守估計，因為往往熱誠的期望都不能達至理想。相反，支出方面應評估得高一些，以防通漲所帶來的價格上升；
- (2) 若預算案內的支出超過收入，便應決定是否需要削減開支抑或尋找辦法增加收入來源；及
- (3) 預算案裏的數字一定要實際。若預測和實際收入有出入時，便會產生財政問題。

### 資金自籌



- (1) 每一個工作計劃都是資金自籌的；
- (2) 所有工作計劃應有預算盈餘，因為少量的盈餘可確保支出不會超過收入；
- (3) 除了籌款(籌募本會行政開支)活動外，所有工作計劃的實際盈餘應不超過預算收入的5%；及
- (4) 特別是社會發展工作計劃，從社區中籌募回來的金錢只可用於社會事務的工作計劃，因為若所籌得款項用作行政支出，可能會影響本會為免稅志願團體的資格。

## 審核通過

- (1) 預算案必須獲董事局通過，而預算案亦會於該年度因應需要而接受董事局的檢討及修訂；
- (2) 預算案一經落實，各主委必須嚴謹遵照預算案內的支出工作；
- (3) 司庫主委應在每次工作會議前，向各籌委會主委搜集支出狀況的資料，以便更新財政報告；及
- (4) 司庫主委應最少每個月準備一份財政報告，向董監事局報告預算及實際的收支情況。

## 工作計劃的財政管理

- (1) 工作計劃的財政應由籌委會的司庫管理；
- (2) 一切收支應有清楚紀錄，盡避免現金收支，並應有簽收；
- (3) 工作計劃完成一個月內，盡量追收及支付各賬項，以避免因時間太久而引起的錯漏、忘記細節、遺失單據、支票過期及小組成員已離會等問題，而導致本會有所損失；
- (4) 如工作計劃進行時需要動用大量資金支付費用，可向會方暫借經費，但必須獲董事局通過及聲明還款日期；
- (5) 當發現有超支的可能時，必須向董事局報告並獲其批准；及
- (6) 若出現實際盈餘時應交回會方處理。

## 財政報告

- (1) 在完成工作計劃後，司庫主委必需預備一份整體財政報告，報告內列明預算及實際支出和收入，以及整個工作計劃的盈餘或虧損；
- (2) 財政報告必須在檢討會議中通過；
- (3) 主席應把已通過的財政報告呈交董監事局參考；及
- (4) 主席應將財政報告連同支出單據呈交本會義務司庫。

## 結語

一個工作計劃的財務管理不單只是主席及司庫的責任，而是需要所有籌委會成員衷力合作，因為工作計劃是屬於團隊的，各主委必須遵循預算案所訂之支出工作，才可以使整個工作計劃達致收支平衡。

# 主持會議的技巧

## 主持會議的技巧

作為主席的其中一個重要任務就是主持工作會議，但如何令討論不致偏離及具創意？主持一個會議討論並不是一個被動的過程，更不是叫喚下一位舉手者的名字這麼簡單，因為主席不是交通警察。當你主持一個會議時，謹記你的角色是決定這個會議討論是否生動、具創意及點題。同時，作為一個主席，你不單要向會議的成員負責，更需要對整個會的會員負責。在會議過程中，你應反問自己討論內容是否符合各會員的興趣，並盡量使每一位成員都能發表他們的意見。如果你將會主持會內的一個會議，請謹記以下各點：



### 非法庭審訊

不要忘記會議是屬於各位組員的，你是負責帶領各人討論及作出適當的行動。



### 眼神接觸

控制一個會議，眼神的接觸是非常重要的。會議桌應該是中空方型的，只有你、監督董事及秘書坐在一邊，因為坐在你旁邊的人，你是較難跟他們有眼神接觸。



### 必需準時開會

如果你為了遷就一些常常遲到的個別成員而延遲開會，這樣會對那些準時的成員不公平。還有，對那些習慣性遲到的人，無論你什麼時候開始會議，他們都會是遲到的。因此，你應準時開會，因為這樣可將你尊重他人時間的強烈信息傳達開去。



### 會前的概述

在開會前，基本的概述是必需的，使大家知道將會做些什麼，但不必將每項會議程序都加以詳述。這是令各人投入會議的極佳辦法、亦可道出你的期望，及當會議陷入僵局時，也可幫助各人盡快重新投入，使會議得以順利進行。

## 指引、調停、仔細觀察、激勵討論

在會議過程中，必需作出指引、居中調停、仔細觀察及激勵各人發表意見。即使你心中已有一個「定案」而可縮短討論，但亦應給予時間讓各人發表意見。不管是一些極少發表意見的成員，任何不同角度的意見都可加強小組討論的意義，所以你應花一點時間發掘各人的意見吧！你可以用一些恰當的問題去引導一些少說話的組員發表意見。相反，你應阻止那些在任何項目及討論中都發表大量意見的組員，使其它成員有平等發言的機會。

## 觀察入微

留意各人的暗示，觀察他們在討論中不同的反應——包括視覺及言語上。雖然他們口中說「是」，但他的身體語言可能告訴我們是「否」的，我們應相信後者。

## 直接處理一些破壞性的行為

如遇到一些破壞性的行為，你應立刻暫停會議並與破壞者私底下協商，但不應質問他為何作出這些行為，只要簡單地指出這對整個討論所造成的破壞。若未能奏效，你便應在會議上直接地處理他。

## 拒絕外來者

在討論過程中，你應拒絕一些非會議成員加入意見，如果他們要發表意見，你可簡單地向他們表示將他們加入會議的成員名單內。為維持一個有秩序的會議，你應堅持這個原則。再者，你亦將會成為其它組員心中的英雄，沒有人會喜歡被別人騷擾。

## 避免離題

為保持討論貼題，你應不時提醒各人有關討論的內容及目的。這技巧是為了保持組員在會議過程中，不致偏離會議主題，或失去討論的目的。

## 達成協議

盡量獲取各人的共識，但不要太專橫。很多時候，要達致好的意見，首先要撇除不好及沒有效的意見，在協議的過程中，往往要費時說服最後一兩位組員都接受這些意見。謹記，主席是要向各會員交待，而不單是會議的成員。如在協議上有極大的分歧，你便要作出適當的投票，使會議能夠順利進行。

## 投票

用投票方式來解決所有的難題，不應將各組員的感受作出假設。有些時候，少數的聲音會將大部份組員的感覺蓋過，因而作出錯誤的指引。

## 重申問題

在投票前，你應重申問題及解釋投票的意義，接着便應暫停討論及作出投票。如建議獲得通過，你應指出應有的跟進行動及各人應負責的工作。

## 準時散會

會議結束必需準時。記着在會議結束前十分鐘，開始注意。如必需超時，必要得到各組員的同意及表明延長多少時間。假如各組員都同意，他們才會投入；如果他們不同意延長時間，你亦不必再繼續下去。通常，一個好的會議都會被拖長的時間所破壞。而在會議中，各人只會記得那些不好的事情，而忘記了好的東西。

## 回顧及結束會議

在結束會議前，必須回顧會議中之得着，令各人都感覺到花掉的時間是值得的。這對他們會否參加下次會議的決定，是非常重要的。

踏上成功路  
之  
「主持會議的技巧」講座

非議 多 五

一、主席的職責：主席在會議中應負起引導、協調、總結之責，確保會議目標達成。主席應具備良好的溝通能力、組織能力及應變能力。

會 議

二、主席的素質：主席應具備高尚的品德、廣闊的知識、敏銳的洞察力及果斷的決策力。同時，應具備良好的團隊合作精神及服務意識。

# 會議主席的角色

三、主席的職責：主席在會議中應負起引導、協調、總結之責，確保會議目標達成。主席應具備良好的溝通能力、組織能力及應變能力。

會 議

四、主席的素質：主席應具備高尚的品德、廣闊的知識、敏銳的洞察力及果斷的決策力。同時，應具備良好的團隊合作精神及服務意識。

非 議 多 五

五、主席的職責：主席在會議中應負起引導、協調、總結之責，確保會議目標達成。主席應具備良好的溝通能力、組織能力及應變能力。

## 會議主席的角色

有人說：「會議的主席有如樂隊的指揮」，這句話只是對了一半，會議的主席固然如樂隊的指揮那樣具有舉足輕重的地位，但是擔當會議的主席卻比擔當樂隊的指揮更加困難，因為前者在主持會議的過程中須要扮演多種角色。現將主席在各種會議中所扮演的角色闡釋如下：

### ◆ 提供資訊

主席所扮演的角色是資訊的提陳者，但主席應儘量避免以單向、說教的方式壟斷整個會議，最好能騰出一些時間（比方說10%的時間）解答與會者的疑問。

### ◆ 培植訓練

主席所扮演的角色是傳道、授業、解惑的導師。主席的參與程度要視乎課題的性質，以及與會者對課題的熟悉程度而定。

### ◆ 推銷觀念

主席為了令與會者接納他的觀念，他首先須扮演提陳者的角色，將他欲推銷的觀念作一番陳述。其次，他必須鼓勵與會者對他所提陳的觀念發生興趣，及解答與會者的任何疑問。

### ◆ 解決問題

主席最重要的任務是能夠引領與會者探索問題。他需要扮演以下五種角色：

- (1) 提陳者的角色：闡釋問題的背景、內容、以及問題的重要性；
- (2) 觸媒者的角色：鼓勵所有與會者積極參與討論，以解決問題；
- (3) 控制者的角色：引導會議踏上解決問題的途徑，避免浪費時間及無謂的意見衝突；
- (4) 與會者的角色：提出自己的意見；及
- (5) 主席的身份：歸納及總結會議討論的成果，及明確指出未來的動向。



## 會議主席的角色

有人說：「會議的主席有如樂隊的指揮」，這句話只是對了一半，會議的主席固然如樂隊的指揮那樣具有舉足輕重的地位，但是擔當會議的主席卻比擔當樂隊的指揮更加困難，因為前者在主持會議的過程中須要扮演多種角色。現將主席在各種會議中所扮演的角色闡釋如下：

### ◆ 提供資訊

主席所扮演的角色是資訊的提陳者，但主席應儘量避免以單向、說教的方式壟斷整個會議，最好能騰出一些時間（比方說10%的時間）解答與會者的疑問。

### ◆ 培植訓練

主席所扮演的角色是傳道、授業、解惑的導師。主席的參與程度要視乎課題的性質，以及與會者對課題的熟悉程度而定。

### ◆ 推銷觀念

主席為了令與會者接納他的觀念，他首先須扮演提陳者的角色，將他欲推銷的觀念作一番陳述。其次，他必須鼓勵與會者對他所提陳的觀念發生興趣，及解答與會者的任何疑問。

### ◆ 解決問題

主席最重要的任務是能夠引領與會者探索問題。他需要扮演以下五種角色：

- (1) 提陳者的角色：闡釋問題的背景、內容、以及問題的重要性；
- (2) 觸媒者的角色：鼓勵所有與會者積極參與討論，以解決問題；
- (3) 控制者的角色：引導會議踏上解決問題的途徑，避免浪費時間及無謂的意見衝突；
- (4) 與會者的角色：提出自己的意見；及
- (5) 主席的身份：歸納及總結會議討論的成果，及明確指出未來的動向。



## ◆ 蒐集資訊

主席除了需要闡明會議的目標及引發與會者對問題發生興趣外，最重要的是扮演聆聽者的角色，以搜集與會者對問題的意見。

## ♥ 結語

如果主席能夠掌握在會議中的各種角色，並融會貫通主持會議的技巧，必能順利地主持一個有效的會議。



# 會議主席常用語

## 會議主席常用語

雖然很多主席都有主持會議的經驗，但在開會時總擔心自己應該說些什麼話。因此，現就一個一般工作小組會議的序列出一些主席常用的會議用語。

### 1. 席宣佈開會

通常先敲議事槌，再宣佈開會。

「本席宣佈會議開始，時間下午七時正。」

### 2. 誦讀青商信條

通常邀請在會議上最資深會員，例如：前會長、會長或監事等帶領誦讀青商信。

「本席邀請會長×××帶領誦讀青商信條。」

### 3. 介紹嘉賓

介紹嘉賓的次序應由大至小。

「很榮幸今日列席的嘉賓有會長×××，副會長×××，領導才能發展董事×××。」

### 4. 通過是次議程

「請各位閱讀是次議程。請一位主委動議，一位主委和議，通過是次議程。」

「×××動議，×××和議，有冇討論，有冇修改，有冇反對，一致通過是次議程。」

如有主委提出修改議程，應將修訂後的議程讀出。


「各位有沒有其他的修改？請一位主委動議，一位主委和議通過已修改的議程，有冇討論，有冇修改，有冇反對，一致通過。」

### 5. 通過上次會議紀錄

提出通過上次會議紀錄的程序與第4項相同。


### 6. 主席報告

「本席的報告已在席上傳閱給各位。各位對本席的報告是否有詢問？如沒有，我們進入下一個議程。」

7. 各工作主委報告 

「請秘書主委作出報告。」

「各位對秘書主委的報告是否有詢問？如沒有，我們進入下一個議程。」

8. 未來工作要點 

「請各位參閱工作進度表內第三次會議應完成的事項。」

然後就各主委不同職責，讀出他們應在下次會議時需要完成的工作。


9. 其他事項及臨時動議 

「各位有沒有其他事項需要討論。如果沒有，我們進入下一個議程。」


假如有主委提出討論問題，主席應逐項討論並作出決定。至於採用哪種的決定形式，則視乎事件的重要性。

例：籌委會成員就工作計劃的名稱提出一連串的擬議名稱。

「請秘書主委將各位建議的名稱寫在黑板上，然後我們進行投票表決。」


10. 監督董事意見 

在邀請監督董事發表意見時，應由小至大的次序邀請，即最先邀請該工作計劃的直屬監督董事發表意見，然後該組副會長，最後才由會長總結。

11. 下次開會日期、時間、地點 


主席在訂定下次開會日期時，應以配合各籌委會成員的時間為首要原則。

「下次開會日期為××年×月×日(星期×)，時間下午七時，在青商會所舉行。」

12. 散會 

「本席宣佈散會，時間下午八時三十分。」



 **結語**

上述提供的資料只是青商會議常規的入門，對於初次擔任主席的會友，這已提供了一些相當實用的會議常規，足可應付一般性的會議。如各位想再深入了解青商會議常規，必須多看有關書籍，並且多觀摩別人如何開會，多爭取機會練習。如此，各位一定能夠很快成為這一方面的專家。

# 領導才能訓練技巧 之

## 明智的決擇

## 明智的抉擇

在日常生活裏，你曾否作出過錯誤的決定呢？所有錯誤的決定必須付出代價，輕則事後後悔，重則可引致金錢損失，以及生意失敗。雖然我們都知道錯誤決定的代價，但人為的錯誤總是難以避免的。我們可以做到的就是盡量把錯誤的決定減少，那麼我們無論在事業上或家庭上成功的機會也可以相應提高。

### 有效決定的先決條件

一些管理學家經過多年的累積研究，建立了一套可以幫助大家作出有效決定的方法。根據這方法，一個有效決定應要具備以下兩項基本條件：

- (1) 決定的基本因素，例如：目標、時間及經濟因素，應該是最好的選擇；及
- (2) 決定必須獲得有關人仕的接受和支持。

但要注意的是我們很多時候需要按不同的環境因素，優先考慮上述其中一項的先決條件。舉例說：假如我們需要一個配件以進行維修的工作，則決定的優先考慮因素是配件的適用性、運送時間及價值。

另一個例子：假設我們作為一個部門的主管，需要將四部新式的電動打字機分配給六位打字員，基本上他們的工作能力和年資都大致相若，那麼有關人仕對事物的接受程度應為首要考慮因素。

### 不同形式的決定

在一般管理層面上，每一個決定的性質都不外乎以下幾種形式：

#### 獨斷形式

決策者以個人的經驗或專業知識作出決定。

#### 獨斷形式（透過資料搜集）

如決策者沒有足夠的經驗或專業知識，他們會透過針對性的資料搜集或諮詢作出決定。但基本上他們仍是以個人觀點為論據。

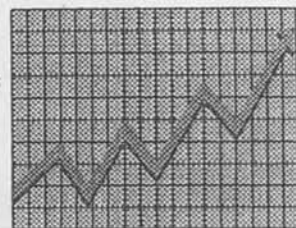


### 諮詢形式

決策者將要作出決定的事情，轉交有關人仕研究和審議，然後就他們提供的方案作出決定。然而，決策者是否採納則視乎方案的內容及個別情況而定。

### 磋商形式

決策者會與有關人仕商議，並透過磋商達成一致的決定。



### 委任形式

決策者會委任有關的人仕或工作小組跟進問題，並就事件提供建議，而決策者通常都會採納小組的建議。

### 如何選擇決策的形式

那麼，哪一種形式才能產生有效的決定呢？事實上，並沒有一個肯定的答案，因為一切決定都要視乎不同情況而定。因此，我們要掌握不同環境的需要，並適當地運用，以便在任何情況下作出有效的決定。

有效的決定包括兩個先決條件，即決定的基本因素，例如：目的、時間和金錢等；以及決定是否受有關人仕所接納和支持，然而我們怎樣才可以因應不同的環境選擇恰當的決策形式呢？關於這個問題，學者歸納了七條問題，令決策者在不同的環境因素下，剖析決定的基本因素及人為因素。在權衡兩者相對的重要性後，推論出在不同的情況下應採用哪種決定的形式會較為合適。

## 引導決定的問題

現輯錄七條問題如下：

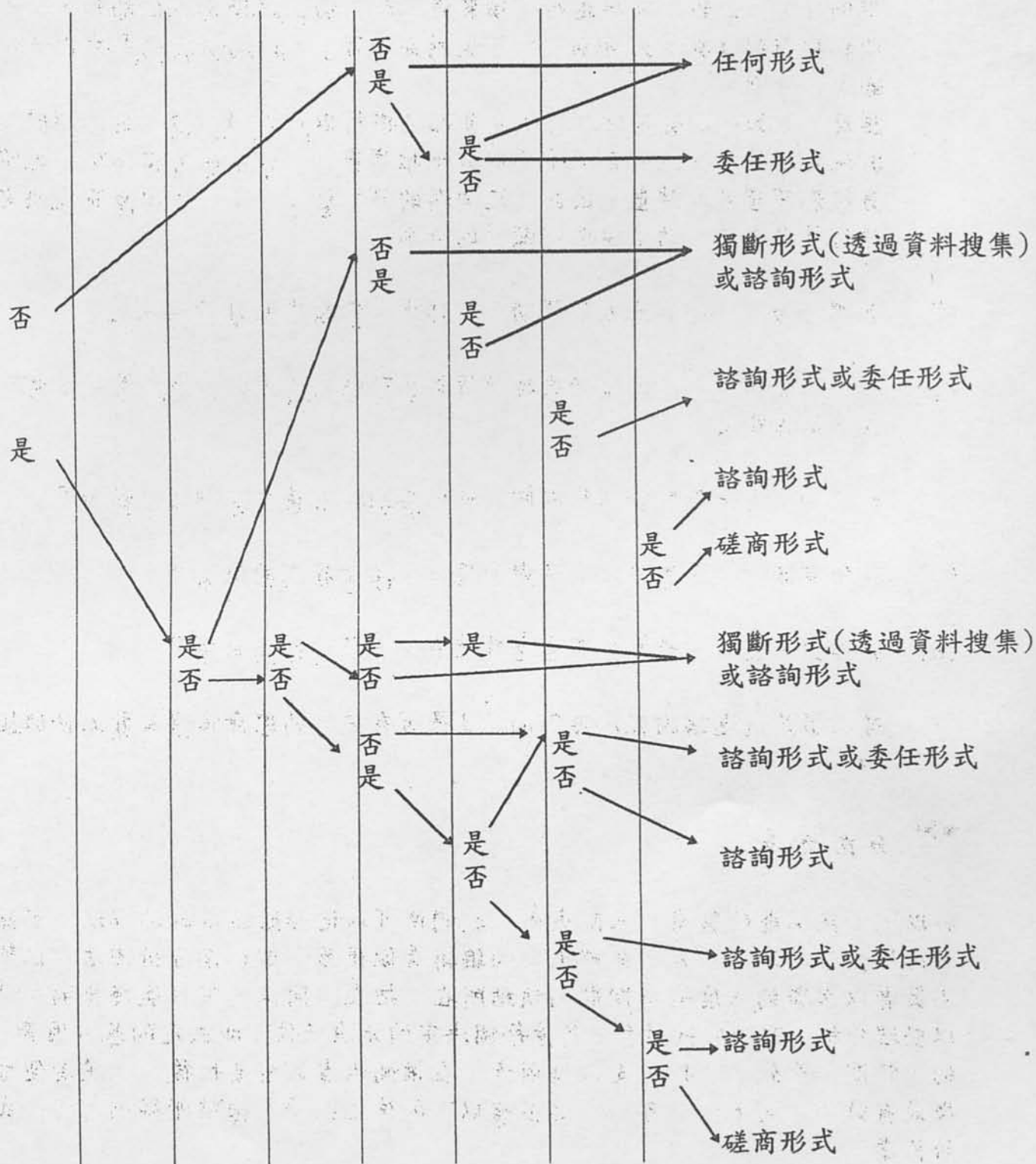
- (1) 當我們有數個選擇時，應考慮決定的基本因素會否有顯著的分別。  
舉例說：假如我們需要進行一項裝修工程，兩位裝修工人的報價、工程時間和技術都沒有多大分別，則答案應為「否」，因為決定的基本因素沒有顯著的分別。  
相反，假如一個營業經理在決定產品的價格以投入激烈競爭的市場時，由於決定所需要達致的目標是要有效地推廣產品，所以產品價格的高低將會直接影響產品的銷量。因此，這問題的答案應是「是」，因為不同決定在履行其目標時，結果將會有顯著的分別。
- (2) 我們可否在沒有其他人的幫助下，作出一個合理而可行的決定？
- (3) 若我們需要其他人的協助或搜集資料才可作出決定時，我們是否清楚可以從那裏獲得之？
- (4) 我們的決定是否需要獲得有關人仕的接納和支持才能夠順利執行？
- (5) 其他有關人仕會否在沒有參與的情況下接受我們的決定？
- (6) 在作出決定時，我們有否考慮其他有關人仕的共同目標？
- (7) 若決策是透過諮詢程序獲得的，這是否有更大的機會獲得有關人仕的接納和支持？

## 分析圖表

將以上七條問題的答案代入附表內，我們便可以透過邏輯推論的方法，選擇一個比較恰當的決策方式。雖然附表的編排看似複雜，但這個分析方法可以幫助決策者以客觀的角度剖析問題的癥結所在，把在一同情況下可能發生的問題加以整理分析。透過分析圖表，衡量每個決定的先決條件，即決定的基本因素（目的、時間、金錢），抑或是人為因素，在權衡兩者的重要性後，決策者便可選擇最有效的決定方法。各位不妨根據以下的練習例子，推敲所得的決定形式是否恰當。

問題 (一) (二) (三) (四) (五) (六) (七) 決定方式

基本因素 沒有他人 知道從那 需要獲得 有關人仕 有否考慮 透過諮詢程序  
 會否有願 幫助下面 裏獲得協 有關人仕 在沒有參 其他人的 獲得決定會有  
 著分別? 可作決定? 助? 接納和支 與下仍接 共同目標? 較大機會為人  
 持? 受決定? 所接受?





## 練習例子

假設你是一個品質檢定部門的主管，你的客戶曾多次投訴你公司某樣產品的品質，但在與有關的技術部門舉行多次會議後，仍未能找出問題的根源。

由於提出投訴的顧客是公司一名重要的客戶，公司高層對這件事甚為關注，與此同時有另一間公司正加入競爭的行列，所以當前急務便是要盡快解決產品的品質問題。你屬下的員工都是極為負責和有上進心的，你們一樣都是熱切關注及想早日解決這個問題，那麼在這個情況下你應該作出一個怎樣的決策呢？



## 分析要點

首先，我們透過議訂的七條問題分析目前的情況：



- (1) 該決定本身的基本因素，即目的，時間，或金錢上是否有很大的差別？  
由於決定的主要目的是要令顧客感到滿意，並維繫商務上的關係，所以該決定本身的基本因素是會直接影響到它的最終目的——我們可能會損失一位重要的客戶。  
因此，分析答案：是
- (2) 我們可否在沒有其他人的幫助下，作出一個合理而可行的決定？  
雖然我們曾經與有關技術人員研究，但仍然找不出問題根源所在。  
因此，分析答案：否
- (3) 若我們需要其他人的協助或搜集資料才可作出決定時，我們是否清楚可以從那裏獲得之？  
雖然我們知道可以從有關技術部門搜集資料，但我們並未能具體確定問題的核心所在。  
因此，分析答案：否
- (4) 我們的決定是否需要獲得有關人仕的接納和支持才能順利執行？  
無論是以公司利益或個人的工作態度和責任感為出發點，相信每個有關人仕都期望問題可以早日解決。  
因此，分析答案：否

- (5) 其他有關人仕是否在沒有參與的情況下接受大家的決定？  
如上述(4)解釋。  
因此，分析答案：是
- (6) 在作出決定時，我們有否考慮其他有關人仕的共同目標？  
如上述(4)解釋。  
因此，分析答案：是
- (7) 基於以上六條問題的答案，我們已經可以釐定有效決定的模式，在這個情況下我們不需要回答第七條問題。

### 分析結果

因此，分析問題的答案順序是：

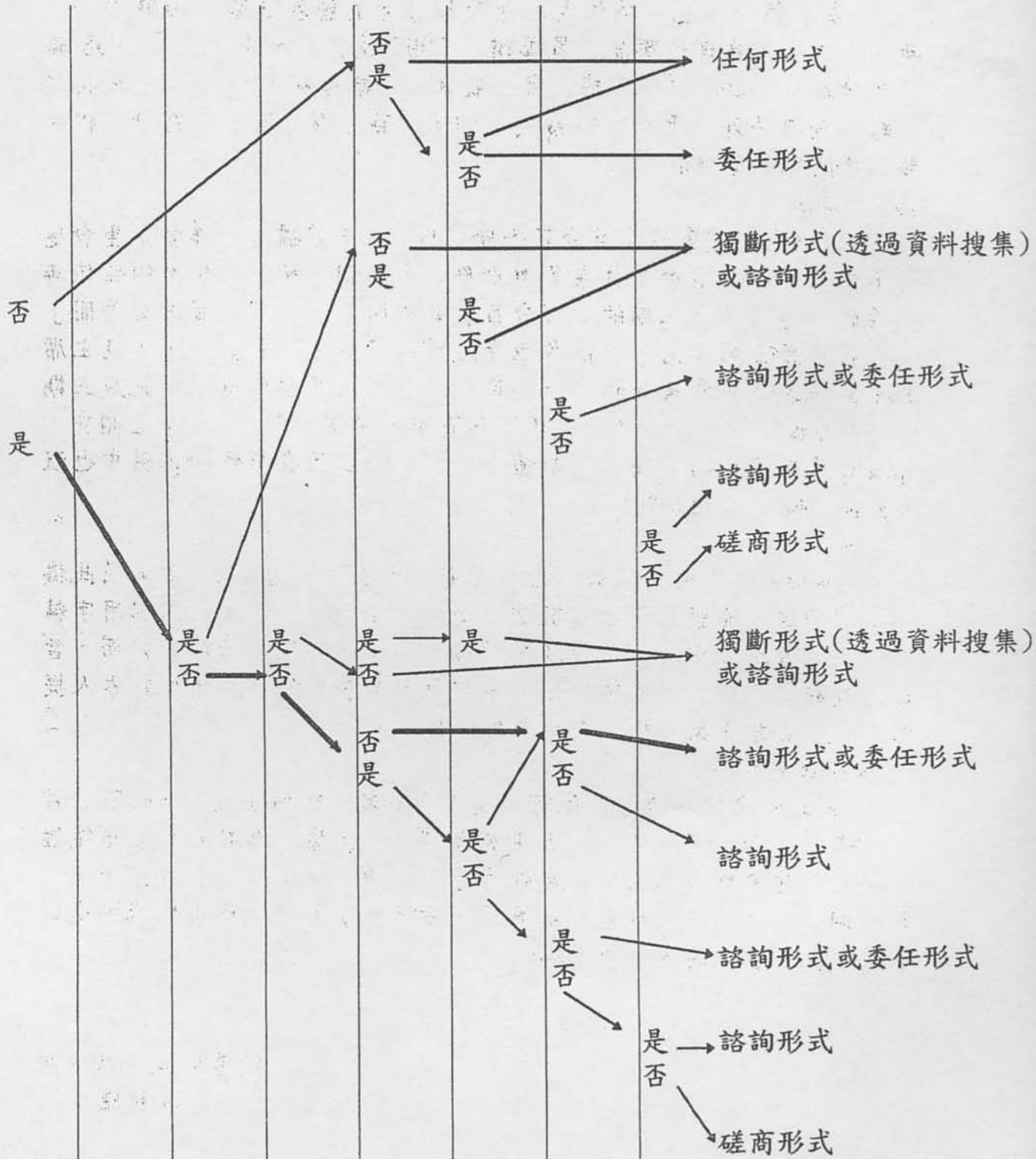
(一)是 (二)否 (三)否 (四)否 (五)是 (六)是  
根據分析圖表，我們可找到決定的模式應該是：諮詢形式或委任形式。

你可以委任一個工作小組專責研究這個問題，諮詢小組成員的意見，並根據研究的結果，作有效的決定。



問題 (一) (二) (三) (四) (五) (六) (七) 決定方式

基本因素 沒有他人 知道從那 需要獲得 有關人仕 有否考慮 透過諮詢程序  
 會否有顯 幫助下而 裏獲得協 有關人仕 在沒有參 其他人的 獲得決定會有  
 著分別? 可作決定? 助? 接納和支 與下仍接 共同目標? 較大機會為人  
 持? 受決定? 所接受?



## 編者的話

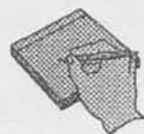
本人很榮幸能夠擔任九八年度領導才能發展理事。回顧過去一年，本組除了為理監事局成員籌辦「1997 職員訓練營」及「1998 職員訓練班」，以及舉辦「語出驚人貌驚天」講座和「掌控EQ，開拓成功路」訓練營外，更出版一系列三期的「百分百手冊」，為會員提供領導才能訓練的資料。

最初在考慮製作「百分百手冊」時，本人曾擔心工作量太重會應付不來。但為使本會會員在參與會務時有一個依歸，因此本組毅然接受挑戰，編寫了這三期的「百分百會員手冊」、「百分百主委手冊」及「百分百主席手冊」，使各位會友可以了解作為會員、主委及主席的不同角色的職責與義務。一年終結，本人很高興可以如期完成三期的刊物。雖然整年都在埋頭苦幹蒐集資料及編寫手冊，忙得不可開交，但看到手冊面世時，便感到是值得的，而且自己在製作的過程中也溫故知新了不少青商知識。

這系列的手冊得以順利出版實有賴很多會友的支持，本人藉此機會多謝領導才能發展幹事譚敬業，他翻譯了多篇的文章，內容用字精確，充份表達原文神髓，以及公共關係幹事馮潔華協助設計封面。當然還有蘇漢恒會長、戴綺玲副會長以及前會長徐儀鏘參議員對本人提供不少寶貴意見及支持，在此再向他們致謝。

最後，希望各位會友能善用這三冊刊物，能夠在成為一位百分百會員後，繼而成為一位百分百主委及百分百主席。為有助本會日後繼續提供一些更切合各位需要的領導才能訓練，本組稍後會寄出一份問卷，調查各位對這三期手冊的意見，希望各會友能合作盡快填妥交回本組。多謝各位的支持與鼓勵。

領導才能發展理事  
譚藝媽



編輯委員會 (1997年第三期)

會長：蘇漢恒

個人發長組副會長：戴綺玲

領導才能發展理事：譚藝媽

領導才能發展幹事：譚敬業

鳴謝：前會長徐儀鏘參議員