

Mc
Graw
Hill Education
麥格羅·希爾

Consensus through Conversation:
How to Achieve High-Commitment Decisions

這樣開會 最有效!

迅速獲得共識的
10大關鍵祕訣

作者 拉瑞·爵斯勒 (Larry Dressler)

譯者 吳雅婷

經營管理叢書 BM169

這樣開會最有效－迅速獲得共識的 10 大關鍵祕訣

原 著 拉瑞・爵斯勒 (Larry Dressler)
譯 者 吳雅婷
企 劃 編 輯 宋勝祐
行 銷 業 務 陳嘉倫 李永傑 高曜如 杜佳儒
出 版 經 理 張景怡
出 版 者 美商麥格羅・希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓
網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>
讀 者 服 務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com
Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822
法 律 顧 問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師
翻 機 帳 號 17696619
戶 名 美商麥格羅・希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354
Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 信可製版廠 2221-5259
電 腦 排 版 菊舍工作坊 2331-9430

出 版 日 期 2008 年 3 月 (初版一刷)
定 價 200 元
原 著 書 名 Consensus through Conversation: How to Achieve High-Commitment Decisions

Copyright © 2006 by Larry Dressler

Traditional Chinese Translation Copyright © 2008 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc., Taiwan Branch.

All rights reserved.

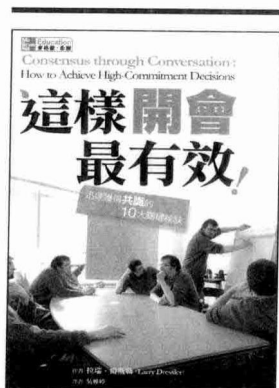
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited. (978-1-57675-419-1)

ISBN : 978-986-157-514-8

※ 著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換

經銷商：農學股份有限公司

電話：(02) 2917-8022



**Mc
Graw
Hill**

Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

目次

Contents

前言	7
作者自序	11
引言：制定決策的新法則	15
第一章：何謂共識？	19
第二章：我該如何準備？	39
第三章：基本的步驟包括哪些？	63
第四章：如何處理爭議？	77
第五章：損害共識的六大陷阱	91
第六章：共識的十大關鍵祕訣	103
第七章：往高度承諾的決策前進	117
資源	127
有關作者	133
有關藍翼顧問公司	135

本書關鍵圖示

全書有四種不同的小圖示，這些圖示能幫助你迅速找到範例、資源以及工具。



重點：需要加以掌握的重要部份。



工具：能讓決策過程更加流暢的具體計畫或是流程工具。



實例：將決策過程應用於行動中的實際案例。



提詞：像腳本或是旁白，提示您在會議過程中可以說的話。



前言

三菱汽車北美區前執行長皮爾·剛格能（Pierre Gagnon）

在任職鈗星汽車公司以及三菱汽車的這些年來，我了解到，今日的商业技巧中最強而有力的技能就是合縱式的領導力，單純以命令來控制部屬的管理方式已經不合時宜。在現今複雜的商业環境中需要進行關鍵的決策時，沒有什麼比融合所有人的意見更重要。我發覺，對於共識決的方式，企業領導人很少感到自在。他們會覺得自己犧牲了權力以及威望。然而，我採用集體共識來達成決策的方法已經超過十年，而且強烈的相信這種方式能有更好的決策品質以及團體向心力。儘管如此，這種方法並不容易落實。要採用這種方式，領導人需要根深蒂固的信念，並相信更多人參與決策就能帶來更好的決策品質以及更高的向心力。我很幸運可以在

鈦星汽車公司學習到這個流程，並且而後在三菱汽車實施時也感受到共識決策的強大威力。

1997年4月，我到三菱汽車就職，當時的三菱簡直是一盤散沙，品牌定位不明確、產品品質令人失望、與經銷商的關係也很糟。難怪這家公司在北美區連續十年虧損。加入這家公司一個月之後，我被通知，這家日系公司已經考慮從北美撤離，自不待言改善這家美國子公司的根本體質是多麼急迫的一件事。我們立即成立了十二個改善團隊，以處理產品品質到品牌的各種重要問題。由於情況急迫，我需要運用公司組織當中最頂尖聰明的人才，讓他們去解決問題，而不是成為問題的一部份。我需要他們的認同，使得策略的執行可以更加迅速。之後我認識了拉瑞·爵斯勒（Larry Dressler），這位作家不厭其煩、毫無保留的幫助我們根據共識做成決策流程。

我們與區域行銷顧問群的第一次會議，花了三十六個小時才達成一個新方向的共識。拉瑞在整場會議中扮演一位熟練的決策促進者。他輕而易舉就可以提取出最好的想法，然後激發每位成員為了公司來尋求最好的可能結果。他能發現潛在的問題、提案精確，並且引領我們達成共識。大部分的人都有很高的參與度，而其他的人就會被公司淘汰。現在回

想，這場會議是我們在整個改善過程當中最困難的一次。

拉瑞隨後將這套共識決策的模式導入十二個新成立的改善團隊中，以及新成立的全國性經銷商顧問團（National Dealer Advisory Board）。看到這個模式可以成功運作的感覺真是驚奇，透過正確的人選、進行有建設性的對話、超越無意義的盲從、進階到實際決策，我們一同體驗了建立共識的無窮威力。接下來之後、三菱汽車北美區的營運逐漸興旺，達到連續五年獲利、收益增加 94% 以及建立長期的銷售佳績和廣大市占率的紀錄。在過去幾年，我們沒有根據確實的資料就妄下決策、然後用狹隘的視野去執行，到現在我們已經轉變成一家高度整合、密切合作、具有高效能並且獲利良好的企業。

本書作者擁有豐富的計畫以及流程實務經驗。他在各大汽車公司以及許多其他不同的產業都有相關經驗。拉瑞不只對共識的觀念全盤了解，他也清楚知道，如果要將這個概念落實到現實生活中需要做哪些動作。本書提供了一個全方位、進階性的流程，讓這個概念能夠有效率的導入你的組織。

如果你現在正尋求高品質決策、高信任度、高執行率以及群體的高度支持，那麼你很需要這一套流程。希望透過本

書，你可以透過有意義的對話溝通來創造更有效率的會議，運用本書敘述的原則與練習，藉此根本改善組織及公司的文化，讓你脫離沉重的包袱。

作者自序

如果你是顧問、經理、會議主持人、團隊領導人、社群的組織人、或很單純是參與許多決策過程的個人，這本書就是為你所寫。

我在一些前提之下完成這本書。第一，共識是一種有可能被誤解、未受到充分利用、而且有時候甚至被誤用的一種決策方式。第二，在每位參與者都徹底了解最基本的原則以及實務之下，共識這一個概念可以發揮最大的效益。第三，在群體中建立共識，需要一系列經由學習得到的概念以及技巧，這些概念及技巧不需要很長的時間就可以掌握。第四點可能是最重要的一點，建立共識的技巧並不是高階主管以及專業人士才需要學習。就定義上來說，共識是為了讓每一個人可以從他人身上學習。

本書可以幫助你熟悉並且進一步參與所有決策制定的過程。它包含了所有形成共識的基本原則與方法，無論在公司的會議室或社區的會議廳都可以。本書與我所設計用來協助群體順利形成共識的決策過程所設計的共識卡（Consensus Cards）一起發行，兩者可以合併或是分開使用。

本書並不是一本簡化會議程序的指南，而是為了根據共識做成決策的會議人員所撰寫。無庸置疑的，導入本書所述的技巧與方法可以有效的提高會議效率，但是我的重心是放在創造更高效率的共識決策流程。如果你想要找一本能讓你開會更順手的通用指南，你需要從一些同時也是我最喜愛的書單中尋找，我將之詳列在本書最後的參考資料中。

重點：共識可以是一個強有力，而又能因應不同情況進行變化的工具。然而，這絕對不是將組織完美民主化或是將會議變成烏托邦或大同世界的萬靈丹。身為一位領導人，你需要決定的，就是何時與何地使用這一個根據共識所形成的決策過程。

我身為一位負責組織改革的顧問，在指導的過程當中，我學到的與教給客戶們的一樣多。教導我最多的，是汽車業的高階主管皮爾·剛格能。有如皮爾在先前提到的，他身為

鈗星汽車以及三菱汽車的執行長，將這一套決策過程帶到他所服務的企業中。他不只是像使用工具一樣的運用這套過程，他深深相信這些努力有助於做出高品質、且具有向心力的決策。

對我而言，建立以共識做決策的過程比寫一本書容易得多。我寫作的祕訣就是讓自己被一群有著清晰思緒、能夠簡潔的提供回應的人以及技巧高超的作家們環繞。針對他們的建議通力合作，我在此特別將我的感謝獻給安琪拉·安提諾爾（Angela Antenore）、翠·柏瑞森（Tree Bressen）、瑪莉·坎貝爾（Mary Campbell）、雪莉·肯諾（Sherri Cannon）、珍·郝柏瑞區·凱斯波森（Jane Haubrich Casperson）、瑪西亞·達斯科（Marcia Daszko）、蘇珊·佛古森（Susan Ferguson）、卡翠娜·漢姆斯（Katrina Harms）、珊蒂·海爾巴契爾（Sandy Heierbacher）、黛安娜·胡（Diana Ho）、佩姬·豪曼（Peggy Holman）、布萊恩·安朵（Brian Ondre）、黛安娜·羅賓斯（Diane Robbins）、安妮·羅賓（Arnie Rubin）、郝·史考根（Hal Scogin）、凱西·史維尼（Kathe Sweeney）、安妮·童尼克（Annie Tornick）、喬哈納·凡丁靈（Johanna Vondeling）以及瑪麗莎·偉斯（Melissa Weiss）。每次面對令人氣餒的寫作工作或是有時候碰到令人

沮喪的指導過程，在一天最後我總是回家與我的太太琳達・史密斯（Linda Smith）共度，她是我的支柱、支持者和靈感來源。謝謝所有協助我的人！你們的足跡遍佈在這本書的每一頁當中。

我的工作一向以致力幫助人們透過對話溝通來達到高品質決策、增加信任度、向心力以及真正學習的結果。在我的經驗當中，使用共識做決策的人有助於形成這些結果。在你閱讀這本書時，我希望你也可以辨別出使用這套決策過程能在你的組織以及社群中所創造的更多機會。

拉瑞・爵斯勒

克羅拉多州

引言： 制定決策的新法則

你一直以為自己了解一的涵義，就了解二的涵義，因為一加一等於二。其實，你必須先了解加的涵義。

——蘇菲（Sufi）諺語

對於今日的領導者，了解加的涵義意指發掘出那股力量——選擇對的人、在對的時間，做出有效的溝通對話所產生的力量。了解加的涵義代表你理解有時候需要在關鍵決策中考慮別人的意見，因此你可以得到影響力、信任以及更高的向心力。了解加的涵義代表欣然接受不同的意見，有時候，立場對立可以很有創意的融合出具有突破性的解決方案。

加，就是合縱式的領導，是一門有關將不同聲音放在檯