

30 分钟系列丛书 ②

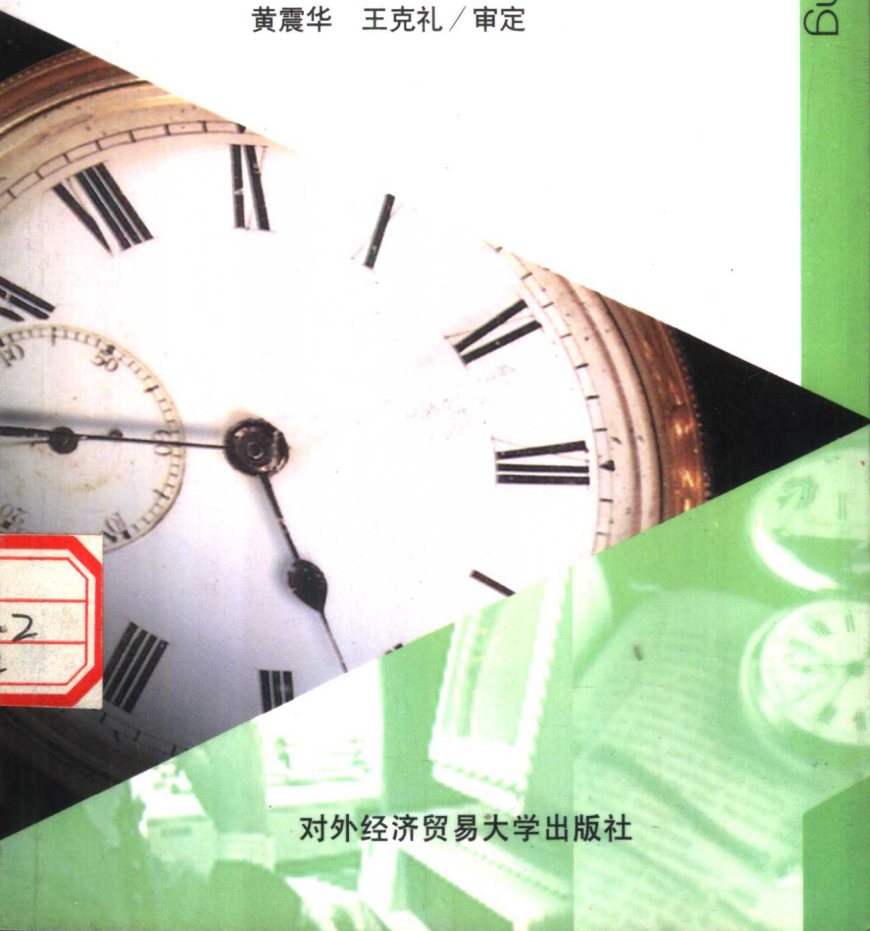
开会

(汉英对照)

艾伦·巴克 / 著 常玉田 / 译

黄震华 王克礼 / 审定

Before a Meeting



对外经济贸易大学出版社

30 分钟系列丛书 ②

开 会

Before a Meeting

(汉英对照)

艾伦·巴克/著

常玉田/译

黄震华 王克礼/审定

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

开会/(美)巴克(Barker, A.)著;常玉田译.--北京:对外经济贸易大学出版社,1998.10 (30分钟系列;2)

书名原文:30 Minutes Before a Meeting

ISBN 7-81000-882-X

I. 开… II. ①巴… ②常… III. 会议-基本知识 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 26547 号

Kogan Page Limited

120 Pentonville Road

London N1 9JN

ISBN 0 7494 2356 0

© Alan Barker, 1997

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-98-1283 号

©1998 年 对外经济贸易大学出版社出版发行
版权所有 翻印必究

开 会

(又英对照)

艾伦·巴克 著

常玉田 译

黄震华 王克礼 审定

责任编辑:李 艺

对外经济贸易大学出版社
北京惠新东街 12 号 邮政编码 100029

北京兆成印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行
开本:787×1092 1/32 5 125,印张 72 千字
1998 年 10 月北京第 1 版 1998 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 7 81000 882 X/H·201

印数:00001—25000 册 定价:8.00 元

引 言

你即将主持一次会议,半小时之后大家就要到会了。现在,你是什么感觉?

对任何管理人员来说,主持会议都是一件非常引人瞩目而又极富挑战的任务。一次卓有成效的会议,是你单位取得成功的重要贡献;相反,造成的损害则比干脆不开会还要大。

回想一下你参加过的最后一次会议。开得成功吗?如果成功,原因是会么?也许,每个人都觉得自己的发言得到了倾听,他们的意见受到了尊重,他们真正地为作出的决定分担了责任。你离开会场时觉得承担了义务、浑身是劲,大家都盼着下次会议再次聚首畅谈。

或者,会议砸锅了?也许,人们纠缠于

引

言



开

会



细枝末节,或者东拉西扯、不得要领。也许有些人专断全场,别的人则冷落一旁,或者退守一隅、休养生息。有时候,会议没准儿乱作一团,有时又只凭一人垄断全场。尤其严重的是,会议很可能开得太长了。你离开会场时精疲力竭、怒火满腔,而且把下面一个会也耽误了。

会开砸了,通常是会议主席倍受指责;而开得成功,人们却很少为他请功。原因在于:一次会议是一次团体行动,当人们聚在一起通过协作取得成功,自然觉得人人有份。所以说,当你主持会议时,你的任务就是创造条件,让大家各尽其能。

一次成功的会议,90%的事务发生在会议开始之前。此时此刻,你已经优势在握了,因为你有半小时的准备时间。这本书就是教你如何开会的。

祝您好运!

目 录

引 言

第一章 为什么开会？	(1)
关键问题	(1)
你这次会议有必要吗？	(3)
澄清会议目标	(5)
为什么有些会议没开好？	(10)
开好会议的指导原则	(13)
第二章 哪些人开会？	(15)
关键问题	(15)
主持会议	(16)
开会的都有谁？	(16)

会议如何工作	(22)
与会议管理员保持联系	(27)
第三章 议题是什么？	(31)
关键问题	(31)
充分利用议事日程	(32)
议事日程的安排	(34)
须有时间观念	(37)
第四章 在哪里开会？	(41)
关键问题	(41)
准备会场	(42)
注意家具	(43)
设施和技术	(46)
第五章 如何主持会议	(49)
关键问题	(49)
确立你的风格	(50)
任务领导人, 还是过程导演?	(51)
开始会议	(53)
对抗性思维	(54)
掌握思考流程	(58)
改进讨论的质量	(63)
困难局面	(71)
结束会议	(76)

CONTENTS

Introduction	81
1 why is the Meeting Happening?	83
<i>(30 minutes to go)</i>	
Is your meeting necessary?85; Clarifying your objectives 87; Why meetings fail 91; The golden rules of effective meetings 93	
2 Who is Attending?	95
<i>(25 minutes to go)</i>	
Taking the chair 96; Who is participating?96; How groups work 101; Liaising with the meeting's administrator 106	
3 What's on the Agenda?	109
<i>(20 minutes to go)</i>	
Making full use of the agenda 110; Constructing the agenda 112; Watching the clock 115	
4 Where Are You Meeting?	117
<i>(15 minutes to go)</i>	
Preparing the venue 118; Mind the furniture! 119; Equipment and technology 121	
5 How Will You Chair?	125
<i>(10 minutes to go)</i>	
Establishing your style 126; Task leader or process director? 127; Opening the meeting	

128; Adversarial thinking 130; Managing the thinking process 133; Improving the quality of the conversation 138; Difficult situations 144; Closing the meeting 149

The 30 Minutes Series

The Kogan Page 30 Minutes Series has been devised to give your confidence a boost when faced with tackling a new skill or challenge for the first time.

So the next time you're thrown in at the deep end and want to bring your skills up to scratch or pep up your career prospects, turn to the *30 Minutes Series* for help!

Titles available are:

- 30 Minutes Before Your Job Interview
- 30 Minutes Before a Meeting
- 30 Minutes Before a Presentation
- 30 Minutes to Boost your Communication Skills
- 30 Minutes to Succeed in Business Writing
- 30 Minutes to Master the Internet
- 30 Minutes to Make the Right Decision
- 30 Minutes to Prepare a Job Application
- 30 Minutes to Write a Business Plan
- 30 Minutes to Write a Marketing Plan
- 30 Minutes to Write a Report
- 30 Minutes to Write Sales Letters

*Available from all good booksellers.
For further information on the series, please
contact:*

Kogan Page, 120 Pentonville Road, London N1
9JN

Tel:0171 278 0433 Fax:0171 837 6348



第一章 为什么开会？

关键问题

- 为什么召开这次会议？
- 你的目标明确吗？
- 怎么确保会议成功？

在世界各地，每天都举行着数以百万计的各式会议，你主持的这次会议只不过是其中的一个。开会是人们在工作中相互沟通讨论工作的普通方法之一。在管理阶层的梯子上爬得越高，要开的会就越多。而且，我们的工作方式正在发生着急剧的变化——项目小组、跨部门协作小组、各种新的客户关系以及伙伴组合——这些都在



创造着越来越多的会议。研究表明,在不久的将来,工作会议的数量每年将以 5% 的比例持续增长。

会议的成本预算

现在,请你花几分钟时间,估计一下这次会议的开支,内容包括:

- 工资;
- 管理费用(包括会议前后);
- 旅行支出;
- 设备费用,或设备的租赁费用;
- 会场租金;
- 文具、文件打印、邮资;
- 电话费(会议之前和电信会议期间);
- 饮料甜点;
- 丧失的机会成本(例如,销售员工在开会期间无法进行营销)。

这次会议的成本总额是多少? 每小时的会费恐怕不会少于数百英镑。请你自问自答:会议的结果能够证明这些开支花得值吗?

许多调查发现,大多数经理主管们认为,他们参加的会议有相当一大部分的会

议时间纯属浪费。那么,你为什么要举行这次会议呢?你的目标是什么?

你这次会议有必要吗?

大部分会议的目标不外乎以下这些内容:

- 讨论问题;
- 决定事项;
- 宣布决议;
- 推翻以前宣布的计划或决定。

如果询问人们为什么召开会议,大多数人也许会立即回答:“要讨论一些问题。”可是,我们为什么要讨论这些问题呢?

我们可以回答:“讨论是为了作出决定”。的确如此,经理们常常抱怨会议没有开好,原因恰恰在于会议未能形成明确的决定。但是,一个决定就是一个即将付诸行动的承诺,而要求一群人真诚地承诺一件事确实很困难。“一致通过”是形容某个集体作出决定的常用词组,而“一致通过”通常是“相互妥协”的委婉说法。集体决定往往受到以下因素的制约:不起作用的分析,即过量地耗费了时间,纠缠的却是不足挂齿的细节;陈陈相因,固步自封,即“我们

为什么开会?





一直就是这么干的”；集体考虑，人云亦云，即急于同意别人意见，而不肯思量一下其他的变通办法。

难道必须由所有的与会人员作出决定吗？谁对采取行动负有真正的责任？难道不是他们作出的决定吗？

决定最好由个人作出。这样，行动的责任才更有可能说得清楚。你可以召开会议请人讨论问题，以便帮助你更好地作出决定。但是有时候，会议的主持人躲藏在“集体作出决定”这一挡箭牌之后，拿一件本该完全是其一人责任的事情来浪费许多人的时间。

管理人员常常通过召集会议来介绍情况。高级管理人员使用“通报”方式宣布他们的最新决定；较低级的企管职员通过倒行的汇报会来表现自己的水平。召开会议可能是传达信息效果最差的方式。假如没有文字材料，大部分内容都会被忘记。而如果真的印到了纸上，那么也就没有必要召开一次会议全文照本宣科了。

召开会议还有一个常见的原因，那就是玩儿政治。操纵别人的本质便是秘而不宣，其秘密武器就是“自家的小九九”，而它最宠爱的手段又是拉帮结派，制造矛盾，引

起混乱,从而在竞争中得手。

受到操纵性行为“感染”的会议往往形成恶性循环:输掉这个回合的一派将在下一个回合中发起反击。这类游击战消耗掉大量的人力物力,其资源浪费令人触目惊心。

澄清会议目标

当然,召集一次会议有着许多强有力的理由。你可以对照以下所列,帮助自己澄清开会目的。

为了交流和评估信息

我们聚首一处,以了解集体中的其他成员在干什么,从而避免重复性劳动,以确定手头工作的定位,从而使视野更加开阔。

集体能够比单个的个人更加有效地评估各种信息,因为集体成员可以从不同的角度观察同一问题。这样就能少犯一些严重的理解错误。在作出决定之前,收集、交换并评估信息等步骤都是至关重要的。一个咨询性的会议,作为职工调查的一部分或顾问与客户之间的咨询,均属典型例子。

吹风会或者情况介绍会以特定的方式





对各种信息进行交流和评估。领导“由上到下”将决定和情况变化传达下去；反过来，这个集体的成员就可据此估计一下这些变化将对他们的工作产生哪些影响，增强他们对变革的参与程度，并且“自下而上”地把他们的反应和意见反馈上去。

为了解决问题

能否成功地解决一个问题，取决于能否正确地给这一问题定性。一个问题可能是一个障碍，也可能是某种挑战。这里，在现实与愿望之间有个距离，或者说，在现状与发展趋势之间存在着距离。

如果你想在会上解决一个问题，那么可以先行设问一下：“这是个障碍呢，还是个挑战？是阻碍我们达到某种目标的拦路虎呢，还是可以借此走出一条新路、干得更好的三岔口？”

集体讨论尤其有利于处理“模糊”性的难题。你需要搞清楚：

“初始条件明晰吗？我们确确实实地知道到底是什么问题吗？”

“我们的目标清楚吗？我们确确实实地知道解决问题的办法应该是什么吗？问题解决之时，我们能够清醒地

意识到吗？”

·“严格地说，对初始条件与我们的目标之间的距离，我们心里有数吗？”

·“参与解决问题的人都明确吗？从初始条件到实现目标的途径和手段，我们都了如指掌吗？步骤是什么？人力、物力何在？都有谁参加？也就是说，解决这一问题的全过程，大家心里都有底吗？”

你对上述问题的答案，如有一个是“不”，那么这个问题恐怕就只好提交集体讨论了。集体讨论能够：

- 更为详尽地描述这一问题；
- 拓宽这个问题的调查范围；
- 找到观察问题的新颖角度；
- 探索解决问题的其他方法；
- 把问题及其可能的解决办法置于更加宽广的背景下来考虑。

集体讨论并不适宜解决条理明晰或者“只有一个正确答案”的问题。这类问题的初始条件和欲臻目标全都清楚，执行人员也都心明眼亮。所以说，需要专业知识的问题，或者需要复杂的推导演绎的问题，最好交给具体的个人去处理，一个最为精明

为什么开会？

