



领导力译丛

主编 奚洁人

帕特里克·弗塞斯 著

开好会议

王石泉 译



MAKING MEETINGS WORK



世纪出版集团 上海人民出版社



领导力译丛

主编 奚洁人

帕特里克·弗塞斯 著

开好会议

王石泉 译

MAKING MEETINGS WORK



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

开好会议 / (英) 弗塞斯 (Forsyth, P.) 著; 王石泉译.

—上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: **Making Meetings Work**

ISBN 7-208-06322-2

I. 开... II. ①弗... ②王... III. 会议-组织管理学

IV. C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 062639 号

责任编辑 张菲娜

特约编辑 庄 丽

封面装帧 王晓阳

领导力译丛

开好会议

[英] 帕特里克·弗塞斯 著

王石泉 译

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出 品 上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司



www.hibooks.cn

世纪出版 (上海福建中路 193 号 24 层 021-63914988)

发 行 世纪出版集团发行中心

印 刷 上海商务联西印刷有限公司

开 本 850 × 1168 毫米 1/32

印 张 3.25

插 页 2

字 数 36,000

版 次 2006 年 7 月第 1 版

印 次 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-06322-2/F · 1437

定 价 11.00 元

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主 任：奚洁人

副主任：王金定 崔玉宝 陈伟利

成 员：刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南

作者简介

帕特里克·弗塞斯(Patrick Forsyth)在伦敦独立经营着试金石培训与咨询公司(Touchstone Training & Consultancy),专门从事市场、销售以及沟通技巧方面等的咨询与培训工作。他开设有普通与特需的公司内部管理培训的课程,同时还从事从撰稿、公司简介的设计到战略研究等广泛领域的咨询工作。他写作并出版了许多关于销售、市场、培训、时间管理以及成功表述等领域的著作。

出版说明

21 世纪,领导力已被公认为一种关键技能。它不仅
是领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式,而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上,每一个人都具备领导的潜能,都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么,怎样才能成为一名优秀的领导者?怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力?如何进一步提高人生必备技能?“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应对未来自我领导与领导他人的挑战,帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。

“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

目 录

导言	1
----------	---

1 会前准备	8
--------------	---

军队中有一个古老的谚语：“用在侦察上的时间一般都不会白费。”会前准备也是如此，因此，奠定一个健全良好的会议基础十分重要。

2 会议引导	25
--------------	----

莎士比亚说：“当两人骑一匹马时，必须有人坐在后面。”开会的道理也是如此，有听者，也必须有会议主持人加以引导。

3 参加会议	43
--------------	----

成功的会议并非随处可见。参加会议时要问自己两个问题：我能对本次会议做出什么贡献？我能从本次会上获得什么收获？

4 会议动力	64
--------------	----

许多时候，开会是为了促使事情的发生，这

是与会者个人无法单独进行运作或仿效的。然而,开会不仅仅是人的集聚,还蕴涵着一种团队工作的动力。

5 会后落实 77

会议之后的关键问题是要及时准确地对会上做出的决定进行贯彻落实,以使召开的会议能够产生预期的价值和效果。

2

附录 有效会议的规范 86

专业词汇表 92

导 言

当你想无所事事的时候，开会就成了必不可少的任务。

——J. K. 加尔布雷斯

1

有人说，理想的会议就是两个人交流，其中还有一人缺席。如果在商业生涯中有什么东西喜忧参半的话，那一定就是开会了。然而，我们在开会上花费了太多的时间，而大多数会议却是无果而终。“会议”这个概念充斥着一些单位和组织，一提到开会，人们就不由得联想起那烟雾弥漫的房间、堆满文件的桌子以及杯盘狼藉的景象，会议成了人们浪费时间、激烈争辩、冷嘲热讽、推诿拖沓的代名词。试想，有多少次你开完会后不仅感到沮丧，而且还纳闷自己到底在那里干了些什么？假如你从未有过那样的感觉，那么你工作的单位一定非同寻常，不过，我

不敢保证会有很多人轻易相信这是真的。

尽管如此,对于一个组织来说会议仍然是一个沟通交流、咨询讨论以及制定决策的不可或缺的重要组成部分。我们需要开会,需要会议产生的最佳绩效,但是,我们不需要开太多的会或者去开那些没必要的冗长拖沓的会议。总之,就是不需要去开那些毫无意义的会。

我们需要有效的会议,但这样的会议不会自然产生。假如,一些会议的潜规则要我们忍受诸多的消极方面而去获得一点好处的话,那么,要创造一种积极有效的会议文化的努力就会化成泡影。一个组织中的每一位成员,无论是会议的组织者还是参加者都要为创造这种健康的文化而不懈努力。为此,我写了这本书,列出了一些开会的原则和技巧。这绝非过时的老生常谈;相反,却是深入思考,构建规则,培养正确习惯,创造奇迹的关键所在。我们不仅能够让会议具有建设性与绩效,而且举行这样的会议也是时代发展的必然趋势。时间对我们每个

人来说都是十分宝贵与稀缺的资源,决不能白白浪费在一些无效的会议上。许多单位有大量重要的事情要通过开会来解决,因此,组织有效的会议就十分必要。

会议成本

3

正确的态度对开好会议同样重要。原因何在?在许多单位,诸如工厂的退货率上升、销售额下降均会引起突发事件,因此召开紧急会议在所难免。这时,敢怒不敢言的与会者都会抱怨:“多浪费时间啊!”其结果只能是以确定下一次会议的日程而收场。总之,无效会议的危害性是显而易见的,主要表现在以下几个方面:

- ◎ 浪费时间;
 - ◎ 浪费金钱;
 - ◎ 分散人们对更重要问题的关注;
 - ◎ 拖延工作进度;
 - ◎ 制造纠纷;
-

- ◎ 影响士气；
- ◎ 成为喋喋不休者与搬弄是非者的工具；
- ◎ 埋下公司政治斗争(office politics)的隐患；
- ◎ 制造混乱。

4 你可能毫无疑问地参加过类似的会议。这些会议经常是以寥寥可数的决定(亦或是糟糕的决议)草草收场,甚至是洒泪而终。

以上这些会议都有成本,至少是机会成本。换言之,试想,如果这些人不参加那些会议,他们又会干多少其他事情,而其他事情的价值又会是多少?在任何规模的组织中,无效会议的负面影响会随着与会人数的增加而不断扩大。这种想法有点令人害怕,因此,永远不要说“不就是开个会嘛!”千万不要小看开会所付出的成本,相反,要确保所开的会议务实而有效。

会议收益

不管什么会议,无论规模大小、正式非正

式、会期长短，一旦计划或考虑召开，并着力考虑如何使其成功举行，我们就能够使会议产生实效。众所周知，我们都需要开会，然而会议的作用和重要性却各不相同。事实上，会议就是一种沟通和交流，其真正的作用主要有以下几种：

5

- ◎ 提供信息；
- ◎ 分析并解决问题；
- ◎ 讨论观点；
- ◎ 鼓舞士气；
- ◎ 调和冲突；
- ◎ 获得反馈；
- ◎ 说服别人；
- ◎ 培训开发；
- ◎ 改进现状；
- ◎ 更新知识、技能和态度。

无疑，你也参加过类似的会议，这些会议的核心作用是实现真正的变革（如果一切只维持现状，就没有必要开会）。为此，我们需要作出

另外,还需要注意的是,一个好的会议不仅有用,许多人还能通过积极向上的会议获得引导。会开得太少或开得太多都会犯同样严重的错误。人们有多种多样的原因需要开会,例如,人们认为开会有以下几种作用:

- ◎ 使自己获得最新信息；
- ◎ 为个人提供实实在在的机会；
- ◎ 创造与他人一起参与活动的环境；
- ◎ 组织有用的社交聚会；
- ◎ 进行跨领域的接触(cross-functional contact)；
- ◎ 为个人提供公关机会；
- ◎ 博采众长与丰富阅历。

会议都有自己的用途,人们对于会议的这些认知是正确的。实际上,一个组织的进步与发展在一定意义上是通过开会和开好会来实现和保证的。

讨论了足够的会议情景设置之后,让我们来看看怎样才能使会议具有成效。所有会议都有一个议程,下面的表格就包含了我们所需要的内容。开会之前,我们都需要认真思考下列问题:

先睹为快

7

1. 在举行所有会议之前,寻找任何能够帮助会议成功的因素。
 2. 领导在会议中如何发挥有效的作用,并作出有意义的贡献。
 3. 如何成为成功的与会者(尽管会议主持者也有许多教训要汲取)。
 4. 会议中的总体活力与相互影响。
 5. 最后,但不是唯一的因素,即会后将发生什么样的变化?
-

那么,在一次会议正式开始之前,我们到底应该考虑哪些问题呢?

1

会前准备

8

如果要使一次会议取得真正的成功,事先务必对其目的和内容进行周密的考虑,那种类似“既然大家都在,就看看我们应首先讨论什么问题”的学徒型会议绝不可取。因此,在会前的几天(乃至更早)必须要为开会做好应有的准备。

真有必要开会吗

你或许还可以用其他方式来处理 and 解决工作中面临的问题,因此,你首先要考虑的是究竟有没有必要召开一次会议,或者别人是否需要参加你的会议。请首先考虑你自己的这个问题。
