

管理大师的高效方法

一小时高效会议

每个经理人和领导者都应该看看这本书。它写得入情入理，透出作者睿智的洞察力；这本书不但能让你把会开得更加出色，还能帮助你改善单位内部各方面的关系。

[美]罗伯特·C·考森 著 石晓竹 张素敏 译

長 春 出 版 社

管理大师的高效方法

一小时高效会议

(美) 罗伯特·C·考森著 石晓竹 张素敏译

长春出版社

图书在版编目(CIP)数据

一小时高效会议/(美)考森著;石晓竹,张素敏译.

—长春:长春出版社,2005.1

ISBN 7-80664-853-4

I.一... II.①考...②石...③张... III.会议-组织管理学
IV.C931.47

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第125062号

责任编辑:张耀民 封面设计:郝威

长春出版社出版

(长春市建设街1377号 邮编130061)

网址:<http://www.cccb.net>

业务电话:8563443 发行电话:8561180

吉林农业大学印刷厂印刷

新华书店经销

787×1092毫米 16开本 11.5印张 180千字

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

定价:28.00元

序

你可记得小时候？

还记得那时候参加过的各种会议吗？在少年棒球队里，在童子军和学生社团里……还记得当时的感觉吗？在那些会上，我们曾是多么积极主动、感觉多么舒畅，又是多么地开心呀！

就我自己而言，好像是从很小的时候开始，我就经常参加这样或那样的会议。大多数情况下，我都不觉得勉强，那几乎是我少年生活中自然而然的一部分。我喜欢开会，因为那是和朋友、同学、队友或者家人在一起，花上一段时间来讨论“重要的事”。

这些会议之所以成功，主要是由于参加会议的人彼此之间志同道合，情趣相投，会议的内容也很有意思。另外，大家凑在一起，你一言，我一语，提出新的想法，交流不同的见解，这本身就是个富有吸引力的过程。没有什么人会摆出一副煞有介事的架势来，企图压服别人。在会上，最重要的不是

遵循某种议程，而是着眼于大家的利益。

再来说说我的头一份工作。那是位于底特律市郊的一家大型广告公司。一上班我就被各种各样的会议弄得晕头转向，什么创意会、财务会、预算会、日程会、绩效评估会，还有为决定上次会议讨论的事项而召开的会……真是疲于奔命啊，想想都觉得累得慌。

从那以后，我跳了几次槽，在不同的公司、不同的行业都呆过。可是，原来那种会议模式一直都没变，直到有一天，我接触到了一种影响我一生的新思想，也就是罗伯特·考森在《一小时高效会议》这本书中要传达的基本理念。

这种理念把人的因素放在首位，重视个人思考和原创性思维的能力。它认为智慧高于知识，创意高于内容。在它看来，这个世界不是由一套规则构成，而是由无数的可能性组成。正是这种理念，有力地改变了我和我服务的公司。

这本书将会带领读者走过一段发现的旅程，它向你指出，在当今的商务世界里，拥有一个健康的心态会带来多少益处。它将穿透你智力的记忆层面，带你进入更深的境界，那块灵感和创造力生根发芽的沃土。

作为全美国第四大户外广告公司的总裁，我有幸在20世纪90年代初便接触到了这种建筑在科学原则之上的理念。它极大地改变了我们公司的企业文化，克服了大多数公司里弥漫着的那种肃杀之气，让我们的员工感到了前所未有的身心愉快，并充满了创造力。而我们正是通过开会的途径，在公司里传导这种理念的。

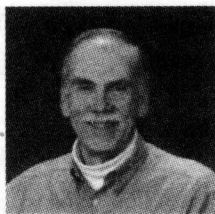
想想看，当你开完会，不管这会议的目的和内容是什么，都能带着振奋的精神走出会议室，那该有多好呀！如果会上的每个人都同心协力，热情参与，一起来解决那些棘手的业务问题，那该是多么完美？想想看吧，如果我们能够摒弃一切无谓的摩擦和压力，使用更短的时间而取得更好的业绩、创造更高的生产效率，那又该是多么令人鼓舞？

需要指出的是，这本书不是战术性的开会指南，虽然说书中也简要地介绍了一些提高会议质量的技巧。作者的着眼点比这要深刻得

多：这本书关注的是人的思维能力，以及由此所产生的令人惊叹的力量。想在下次的会议上能激发与会者的头脑，从而迸发出灵感的火花吗？那么，听我一句话，敞开心怀，去汲取书中的智慧，拥抱其中所提供的无限可能性吧。我相信，你会把它看了又看，视为珍宝的。

凯文·格里森
阿当姆斯户外广告公司总裁兼CEO

罗伯特·考森自述



我本来是从事化学专业工作的。在我九岁或十岁那年，弄到了一套自己的化学实验仪器，就当起了“小小化学家”。其结果是，几声巨响之后，妈妈的镀铜烤箱便宣告报废，我的化学家生涯也因此而险些被断送。1956年，我从加利福尼亚技术学院毕业了，学的专业是应用化学，副业是追求女孩子。接着我入伍参了军，在美军反谍报部门当了四年谍报专家和德语专家。1960年，我到了马萨诸塞州的剑桥市，在世界闻名的黎拓国际企管与技术顾问公司谋得一个职位。这个公司的研发部是个了不

起的创造型团队，他们搞的东西包罗万象，从基础研究到精密绝伦的产品开发，样样全都在行。

1964年，我重返加利福尼亚，在生产结构胶合剂和增强塑料的纳姆考材料公司（现在是吉巴-盖吉公司的一个分支）担任结构胶合成技师。在接下来的12年间，我当过许多部门的经理，包括工艺技术部、胶合剂生产部、石墨带生产部、质检部等，积累了大量的与下属部门及人员打交道的经验。

多年来，我逐渐地对“工作中最有效的人际合作问题”产生了非常浓厚的兴趣。从员工们表现出来的群体不满情绪看来，很明显，我的工作在很大程度上并没收到应有的效果。在那个年代，公司为管理人员提供的培训非常少，对我没有多大帮助。于是，我开始在南加州一带广泛寻求相关资料和培训课程。在这个过程当中，我开始对人类头脑的伟力及其存在的巨大潜能，越发地产生了某种敬畏之情。

到1976年的时候，我每个月都要花上几个周末到加利福尼亚的一家小型公司去听课，以取得个人发展培训师的资格。令我自己都感到惊异的是，我对这一行简直是入了迷，以至于到了1977年竟然离开了我的老本行，而全身心地投入到帮助他人发掘自身潜力的事业中去。随着公司的发展，我当上了培训部的主任。1981年，我从公司辞职，跳槽到一家国际咨询和商务培训公司，担任高级经理并主管培训部。

1980年，我有机会听到知名作家悉尼·班尼斯的一次演讲——这次经历从根本上改变了我对培训事业的看法。此前，我做的全部工作以及培训科目都是针对特定问题的，其出发点是，认为人生在世是个客观存在，我们必须对人生进行规划和安排。比方说，如果有压力存在，就必定是由周围的人或者环境所造成的。但是，在那个至关重要的周末，我却恍然大悟：原来一切恰恰相反！人的生活体验来自内心。我应当把注意力集中在人们的心理健康上！

1982年，我组建了生活教育(c)有限公司，作为我实践这一深刻理念的园地。我的客户当中，既有个人也有组织团体。我们的目标是，协助这些组织的领导者把员工们统一到整个团体的目标之下，让他们发挥出最大的潜力。我们所有的培训科目，全都基于这本书里所

阐述的原则。科目的设计针对于公司运作的各个方面（如，沟通、客户服务、销售、质量、团队协作，以及与问题人物打交道，等等）。我们培训的目的，是让公司人际关系的气氛产生根本性的改变。要详细了解生活教育 (c) 有限公司的培训课程，请登录我们的网站：<http://www.life-education.com>。另外，我刚刚完成了一本新书，书名是《客户满意的保障》。

我与我的妻子迪迪是1970年结婚的。我们各自带了三个可爱的儿女走到一起（加起来，我们的新家总共有六个孩子）。到现在，我们的孙子孙女已经达到了12个，真是子孙满堂！我一有时间，就跑到小溪边去用假饵钓鱼，还喜欢到住所附近的三一湖去钓鲈鱼。

鸣 谢

首先，我要向作家、通神论者、我所信赖的顾问和好友——悉尼·班克斯致以深深的谢意。在过去的22年中，他不惜花费大量时间和精力，帮助我不断深入理解那些构成本书基础的理念。

还要感谢凯文·格里森，阿当姆斯户外广告公司的总裁兼CEO。他为我提供了许多有价值的参考意见，又为本书作序，从实践角度为书中介绍的理念提供了验证。

同时感谢朱迪丝·塞奇曼，她在评论中肯定了本书在理论上的完整和清晰，对我的帮助很大。

以下各位客户和同事都曾拨冗阅读过本书的原稿，并提供了宝贵的反馈意见和建议，他们是：迪克·波佐因、吉姆·史弗尼、里斯·科佩奇、弗兰克·加里纳罗、鲍勃·格雷格、鲍勃·甘、约翰·希尔兹、查理·基佛、卡伦·麦克金尼斯、保罗·纳恺、汤姆·尼尔森、乔·桑菲里坡、拉尔夫·施尔格、沃尔特·斯哥特，以及布瑞恩·泰勒。

感谢理查德·卡尔森（畅销书《莫为小事烦恼》

以及其他许多书籍的作者)，承蒙他的好意，为本书撰写了评论和封面评语。

感谢比尔·马文对书名的独到创意，还有他那富于感染力的幽默。

还要感谢我的同事、朋友和先前的合伙人乔治·普兰斯基。早在70年代的时候，是他引领我认识了本书中所介绍的理论；在此后的多年当中，他一直是我可信赖的朋友和顾问。他在决策方面的真知灼见，在本书第11章中有突出的反映。他的妻子琳达·普兰斯基是一位优秀的教师，多年来一直对我鼓励有加。

感谢公司数以千计的客户们，他们信任我、委托我来培训他们的员工，为我提供了深入理解这一理论良机。

感谢劳瑞·维埃拉，她凭着高超的编辑技巧，使这本书的行文简洁可读，又无损于书中思想的深度。罗宾·奎恩和她手下的工作人员，则审校了书稿中所有的标点符号，对我帮助很大。

特别要感谢的是我的妻子迪迪，她陪伴着我走过了30载人生之路。她常常搞不懂，我整天坐在电脑前工作，怎么还能够感到快活呢？我告诉她，我不是在工作，只不过是玩耍罢了。

书中的教诲，简单可行而又意义深远。它告诉我们，会议通常应当是个激励人心的场合，其中存在着有待于我们去认识和开掘的能量。通过富有成效的会议，能够达到思想上的真正交流。如果你是一位与他人合作、并一起迈向共同目标的人，那么我向你推荐这本书。

——朱迪丝·A·塞奇曼，西弗吉尼亚大学罗伯特·C·拜尔德健康科学中心悉尼·班克斯心理健康研究所主任

这本书指出了目前会议中普遍缺失的、恰恰是至关重要的一环。

——鲍勃·格雷，洛斯阿拉莫斯国家实验室ESA项目负责人

掌握了书里介绍的会议技巧，结合对于聆听的深层次理解，就一定能提升任何一个组织或机构的绩效。

——汤姆·尼尔森，华盛顿肯尼韦克总医院CEO

对于经理人来说，怎样才能把会议开得富有成效？这本书应当是答案之一。

——沃尔特·斯各特，退休CEO

你正在为开会而伤脑筋吗？你觉得你所在单位的会议冗长繁杂，浪费时间和精力吗？那就读读这本书吧。你会看到，当你把书里的原则付诸实践，不仅能提高会议的质量，还能优雅自如地处理好工作中的人际关系，哪怕是再难缠的人也不在话下！

——罗伯特·甘，大喜公司旗下贵恩合伙咨询公司的创始人

谨以此书献给：

所有那些在会议的海洋中空耗
了大量时间和精力的领导者、经理
人、主管人员和普通员工。

目 录

序/1

罗伯特·考森自述/1

鸣谢/1

热 身 篇

这本书是为你写的吗? /3

第1章 又一本会议指南? 不完全如此! /6

基本理念篇

第2章 潜心倾听：深入理解/13

第3章 高效的心态：从容入化境/23

第4章 你在想什么：了解你的头脑/27

第5章 如鱼在水：看不见的影响/40

第6章 乐天本性、常识和创造力：一切出于自然/48

第7章 追踪高效思维：内心的指南针/53

- 第8章 怎样的会议算成功？
——无形因素的影响/59

动力篇

- 第9章 面对面：人际关系要素/65
第10章 冲突的转化：达成共识/75
第11章 决策的智慧/83
第12章 意见的两面作用/89
第13章 脑力激荡：让创意流淌/95

技巧篇

- 第14章 一个永恒的问题：开会，还是不开？/103
第15章 拟定名单：切勿随意而为/110
第16章 发布通知：走好第一步/115
第17章 会议记录：简明扼要/123

总结

- 第18章 引导会议的基调：何时干预，怎样干预/131
第19章 相信自己：孤军奋战的技巧/139
第20章 一切归于常识/147

参考资料

- 作者建议的会议规则/153
更多资源/155
附录/158
主题词索引/163

热身篇

一天，某村开会。3个小时过去了，会还没开完。这时，一位中年妇女站起身来向门口走去。

“您干什么去？安娜·伊万诺夫娜，要知道会还没有开完。”主席问。

“我家里有孩子呀！”

过了20分钟，又站起来一位年轻的妇人。

“您要去哪儿呀，列娜！您家里并没有孩子呀？”主席又问。

“如果我总坐在这里开会，那么我们家永远也不会有孩子的！”

