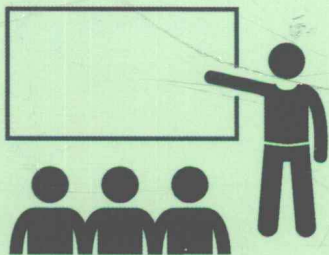




7
Excellent
LEADER

卓越领导力丛书

SUCCESSFUL MEETINGS



如何高效开会

[英]大卫·科顿 (David Cotton) 著

张楠 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

Excellent Leader

卓越领导力丛书

Successful Meetings

如何高效开会

[英] 大卫·科顿 (David Cotton) 著

张楠 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何高效开会 / (英) 大卫·科顿著; 张楠译. —
杭州: 浙江大学出版社, 2016. 10

(卓越领导力丛书)

书名原文: Teach Yourself In A Week

ISBN 978-7-308-16144-2

I. ①如… II. ①大… ②张… III. ①会议—组织
管理学 IV. ①C931.47

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第194515号

SUCCESSFUL MEETINGS IN A WEEK

First published in UK 2012 by by Hodder Education.

First published in US 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Copyright © 2012 David Cotton

The moral rights of the author have been asserted.

Simplified Chinese edition copyright© 2016 by Zhejiang University Press

All rights reserved.



“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许, 不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2016-293

如何高效开会

[英] 大卫·科顿 著 张楠 译

责任编辑 曲 静

特约编辑 王怡翊 赵 轩

责任校对 张一弛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/32

印 张 5.375

字 数 68千

版 次 2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-16144-2

定 价 26.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

前言 | Introduction

商业皆与对话有关。不论任职于制造业、服务业、农业、政府部门，还是做一个私营业主或者跨国组织的总裁，我们最终要通过与他人对话来进行商务活动。我们的对话可以是一对一的，或是小组讨论，或是正式和非正式的小型聚会、大型会议，抑或是在社交媒体平台上的沟通。我们不可能避开会议！

在线辞典 dictionary.com 对“会（meeting）”的定义是：

聚合，合在一起的行为；

有一定目的的集会；

参与集会或会议的成员团体。

另外，“会”还包括一个很有趣的含义：

有敌意的会面；争斗、会战。

不论我们因为什么开会，还是有很多人感觉开会是在浪费时间，这些时间本可以让他们更有效地工作。但是，一个管理有效、目的明确的会议可以产生高度的激励作用。本书将向你展示如何达到这个目标，而且也会对你的职业生涯给予很大帮助。

不论你是参与会议或是主持会议，这本书都将帮你培养所需的会议技巧，让会议卓有成效，并帮你从这些技巧中获益。

本书分七章，每一章解决高效会议的一个方面的问题。每天读一章，到一周结束时，你会感觉更自信。

会议成功的关键在于准备。星期一，我们就探讨会议前所需做的准备，确保会议获得成功。你有没有经历过部分参会人员全程保持沉默的会议？你事后有没有疑惑，为何他们受邀参会但又不贡献任何观点？如果你因

为在众人面前发言会有少许紧张，那你可能就错过了一个发表言论以及让参会人员思考的时机：“真希望刚才我能把想法说出来！”

星期二，我们将探讨不管其他参会人员有多资深，你应该如何参与会议、如何掌握发言机会。

轮流主持会议这件事正在变得越来越常见。即便你是职场上资历较浅的一员，你也可能被邀请去主持一个会议。星期三，你就将学习一名会议主持者的职责、技巧和任务。

我们一般认为会议就是一群人围坐在桌子前，探讨共同关心的事务。不同的会议有不同的形式。星期四，我们将探索多种会议形式：从一对一谈话到在线会议，从语音会议到大型会议。

会议之后要是感觉这个会像没有开过一样就继续工作，那是不行的。星期五，我们将看看一个具有目的性的会议之后，主持者和参与者都需要做哪些后续工作。

最后，星期六，我们将在一个故事中整合所有内容。这个故事是关于两位相对年轻的同事首次被邀请主办一

场会议。我们将看到他们从失误中学习，制作清单来帮助自己执行下一次会议。他们的会议成功吗？你就拭目以待吧！

目录 | Contents

星期日 / 001

为什么要开会？

星期一 / 021

筹备会议

星期二 / 043

参与会议

星期三 / 067

主持会议

星期四 / 093

虚拟会议和其他形式的会议

星期五 / 117

会议后续

星期六 / 135

完美会议

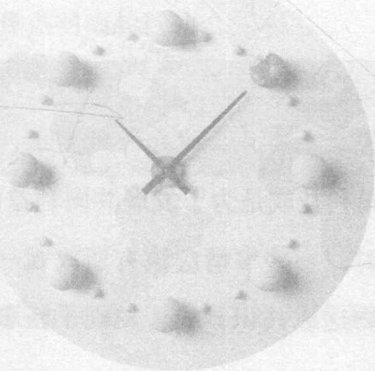
逆境生存法则 / 159

小测试答案 / 163

参考文献 / 164

星期日

为什么
要开会？



如果其他沟通方式行不通，我们还可以召开一个会议。会议已经成为职场上交换信息、分享观点的标准默认形式。我们通常不考虑其他形式，即便其他形式可能会节约时间，并达成更多目标。

今天我们要为一周的课程做一些准备，探讨为什么要开会，包括正式或非正式的会议，挖掘我们一定要与人会晤的原因。我们会分析每个案例中的会议是如何实现目标的，也将讨论没必要举行的某些会议。

在今天的课程中，我们也会探讨，人们花了多少时间来开会，而与会者感觉有多少时间被浪费掉了。此外，我们还要了解，如何判断会议是实现商业目标的最佳途径，抑或其他形式更好。

什么是会议？

在理想状态下，会议是一种契机，让人们为了已有的共同利益或是为了发展共同利益而集合起来。会议结束时，一些事情应该有所改观——参会者可能就新事物达成共识，或者发现了新事物，或者改

变了曾经的看法。无论这个会议的目的如何，它都应该产生立竿见影或是远期的改变。

一个会议应该：

- 拥有目标。
- 将有共同利益的人们集中起来，以实现这个目标。
- 产生改变。

一个好的会议是聚焦在行动上的。它不是一个简单的清谈俱乐部，而是一个能够改变现状、具有生产力的机制。就如最好的生产线能够高效地制作出高质量的产品一样，最好的会议也能够产生有效且高效的、焦点明确的行动。

有效——做正确的事

高效——用正确的方法做事

浪费时间

预计在美国每天大约有 1100 万场会议召开，大

部分职场人士每月参加 62 次会议。研究表明，超过 50% 的会议时间其实都被浪费了。

如果每一个会议仅持续 1 小时，这意味着人们每个月要花费 31 小时（大约 4 个工作日）在无效的会议上。

定期开会的人中，有 91% 说自己在会上开小差，有 96% 的人说自己直接不参会，还有 95% 的人会避开部分会议。另外有 73% 的人说他们会把工作带到会上去做，还有 39% 的人会在会议上睡过去。



基于其他国家的相对人口数量，去推测当地存在的这些漫画人物形象——不论这合不合理，你都

可以看出，多年来，开会这件事有个坏名声，而且“罪有应得”。

缺乏目的和焦点的失败会议往往是因为主持得差劲；会议日程不清楚或者完全没有；强势的参会者利用会议作为平台，发表符合自己利益的观点，其他与会人员感觉无法发声。

同时，随着会议坚定不移地一直开下去，每个人手头的工作不断增加，但是会议到了尾声时还在拖拖拉拉。这很耳熟吧？

不开会的原因

让我们来想想有哪些可以不开会的好理由（尽管我们还是经常开），然后剔除这些理由，我们就能积极看待开会的理由，并将这些理由转化成高效工作的动力。

事实上，一周中哪一天开会并不重要。每月、每周、（恐怖的）每日例会令人头疼，都因为它的起源——固定性。一个团队首次决定要召开定期会

议时，成员都有较多的热情。大家都明白一点，开会是一个团队碰头的好机会，大家讨论共同关心的事情、分享可能对彼此有用的信息。但是要不了多久，这种会议就让大家产生厌倦，参会要么是出于责任感，要么是害怕遭受报复。

大家在同样老旧的话题上，重复开着玩笑，同样的几个人将会议作为平台，传达着自己的意志，全然不顾与会议主题是否相关。

我曾经的一个客户是一个以销售为驱动力的组织，他们对每周的销售数据疯狂着迷，对利润当中的任何短期变化都要做出反应。他们有一支销售团队每星期一上午都要开例会。团队领导告诉我，这个例会是具有激励作用的活动，专门为了激发新一周的工作。他鼓励我去参加，看看这个会议的实际情况。

会议开始，他宣布泰瑞（此处为化名，为保护对象隐私）超越了销售目标4%。“我们要对泰瑞说什么？”他问。“太棒了！”

全体人员热烈回答。“那乔安离销售目标还差2.5%，我们对她说什么？”“太逊了！”他们泄气地说。后来我问这个领导对于这些做法他是怎么想的，他说：“这是为了激励乔安。”

例会反映的是短期的想法。譬如，一个销售队伍每周讨论上周的销售数据。关注短期效益的危险在于，你会忽略长期的趋势，而过度解读一些小失误或偶然事件。当然，修正即时的问题很重要，但评估一个组织长期的表现更为关键。

这种“问责会”的唯一目标似乎就是指责表现不佳的人。如果以短期思维来思考，你更容易基于员工表现不佳的一次失误或仅一周的时间，而指责员工的疏漏。这种“问责会”是会议主持人的权力表演，对参会者来说则是一次令人绝望的羞辱。

参会者会想：“这次轮到我挨批了吗？”“问责会”让员工心惊胆战，团队成员虽然会因为感受到压力而在短期内业绩不错，但往往不会因为内心

恐惧而表现出众。

会议不是一个信息分享的好平台，这个观点可能有争议。我们有出色的电子工具实现信息分享。（电子邮件不算在内！当一个员工离职后，他账号下的重要信息会瞬间消失。）通常，公司召开会议来共享信息，因为公司认为员工不阅读邮件中的重要信息。如果某员工没有阅读与工作相关的信息，或没有据此采取行动，那就会成为一个管理问题，而不仅仅是一个开会的理由了。

电子邮件或许就不是一个传播信息的好媒介。或许是因为信息太多，发送太频繁，而且邮件的语言难懂、篇幅过长、邮件群发对象太宽泛、邮件内容和收件人不相干或是太乏味……

比如，一个有效的信息分享软件叫作莲花笔记（Lotus Notes），它可以让团队之间用“数据库”来分享信息，实现真正的信息共享或知识的管理与储存。使用这个软件后，团队成员可以保持一致的工作进程，了解其他同事的工作进展。他们无须开会