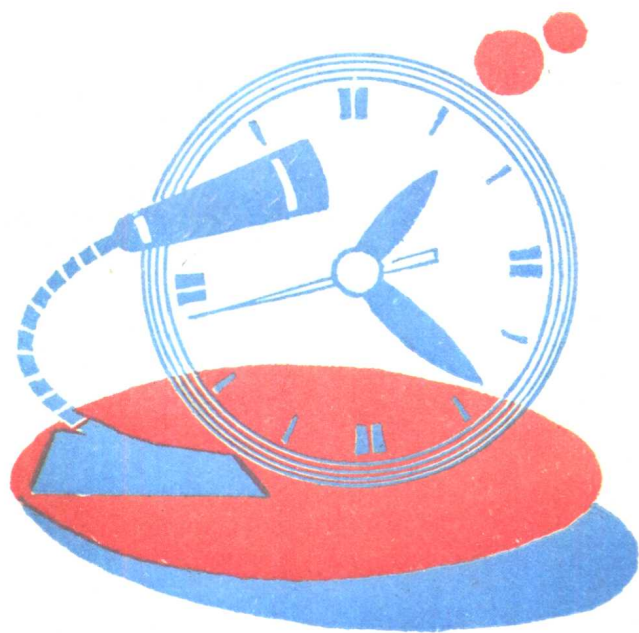




效率译丛

怎样使 会议效率化

〔日〕野田孝 著



3.2

科学普及出版社

效 率 译 丛

怎样使会议效率化

[日] 野田孝 著

王国文 王秉硕 叶大雄 译

科学普及出版社

内 容 提 要

提高工作效率是我国当前改革的重要课题,而开好各种会议对提高工作效率有着巨大的潜力。现将日本管理学家野田孝著作翻译成中文,编入《效率译丛》。本书从实践出发,又阐述其原则与理论,以帮助读者提高会议意识,导致会议如何达到合理化和科学化,从而大幅度提高工作效率和生产效率。

本书适合各种会议尤其企业会议的筹备者、主持者和参加者等广大读者阅读。

会议术 101の法则

著者 野田孝

日本 実業出版社

昭和 55 年 4 月 15 日第 14 刷 發行

* * *

效率译丛

怎样使会议效率化

[日]野田孝 著

王国文 王秉硕 叶大雄 译

责任编辑:战立克

封面设计:华 铭

*

科学普及出版社出版(北京海淀区白石桥路 32 号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

三二〇九 印刷厂印刷

*

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:5.125 字数:112 千字

1989 年 6 月第 1 版 1990 年 11 月第 2 次印刷

印数:3401—7600 册 定价:3.20 元

ISBN 7-110-01025-2/Z·63

前 言

先前,我的《会议术》(日本经济新闻社出版)问世,幸获好评,得以再版。《会议术》一书,虽然仅就一般会议的效率化方法加以阐述,但实际上摆在我们面前的是干部会、车间会议、生产会议和销售会议。因此,在本书中,就是对这些现实的各种会议的合理化方案展开叙述。如果说,《会议术》是总论的话,那么,本书就是各论了。

但是,如将每种会议都作为各论提出,那也有些困难。比如,作为现实会议的干部会议,就具有多种机能。如以确立各论的原则来说,虽可按现实会议的种类加以叙述,而在机能方面就会有很多重复;如以机能为中心来叙述的话,则会变成总论而冲淡了现实意义。鉴此,本书采取了第一、二章为总论,第三、四、五、六、七章为各种会议的各论,而第八章以后则是以机能为中心加以叙述的方法。

因此,例如在列入第三章的干部会议中,有属于讨论会者,请参考第十章,属于智囊开发会者,则请参考第六章。

既然本书确定为各论的原则,对会议的一些基本用语的解释,如“集体思考”是什么、“会议式训练法”是什么等等,就一切从略了。

在我们企业中,经常都是以做到一切合理化为目标而努力。不论怎样努力,要想一举使生产量提高两倍,节约经费1/3是不可能的,充其量不过只有2~3%的合理化而已。但要使会议合理化还是有可能的。3小时的会议,2小时完成并不太难,需要1小时的洽谈工作,30分钟结束也不是不可能的。

如果通过本书所述会议的合理化,能对企业的合理化多少有所贡献,笔者至感欣慰。

野 田 孝。

1975年4月

目 录

第一章 对会议的反省	(1)
第一节 不要过分相信会议的成果	(2)
第二节 人和高于一切	(5)
第三节 会议果真民主吗	(6)
第四节 会议公害造成的后果	(7)
第五节 要减少会议	(9)
第六节 会议与职务权限	(11)
第七节 不得滥用多数表决权	(13)
第二章 会议的效果运营法	(15)
第一节 重新评价会议室	(16)
第二节 明确会议目的	(17)
第三节 一个会议不超过 三小时	(19)
第四节 明确开始时间 与结束时间	(20)
第五节 司会者的责任	(22)
第六节 通过训练提高司会能力	(24)
第七节 在会议室内揭示 会议十则	(25)
第八节 审核会议资料	(27)
第九节 灵活利用视听用具	(28)
第十节 做好会议的导演	(29)
第十一节 确认结论与及时记录	(31)
第十二节 会议的与会者也有责任	(32)
第十三节 经常检查六个 W	(34)

第三章	干部会议的效率化	(3 6)
第一节	明确干部会议的性质	(3 7)
第二节	不得将专断事项 列为议题	(3 8)
第三节	不要成为社长的 独角演讲会	(3 9)
第四节	依靠专家	(4 1)
第五节	会议结果要向下级传达	(4 3)
第六节	不做粉饰性报告	(4 4)
第七节	区别管理业务 与实施业务	(4 6)
第四章	现场会	(4 8)
第一节	要作为教育的场所 加以利用	(4 9)
第二节	控制时间	(5 0)
第三节	管理者不能中途退席	(5 1)
第四节	管理者的禁句集	(5 2)
第五节	现场会上的报告方法	(5 3)
第六节	现场会上的提案方法	(5 5)
第七节	灵活运用收集的意见	(5 6)
第八节	现场会是外勤 职工的绿洲	(5 7)
第九节	灵活运用学习会	(5 9)
第五章	会议式训练法	(6 0)
第一节	认识会议式训练法 的真髓	(6 1)
第二节	选择什么样的辅导教师	(6 2)
第三节	辅导教师讲话要领	(6 3)
第四节	更好地引导沉默者	(6 4)
第五节	对饶舌者的处理方法	(6 6)
第六节	提问的方法要有变化	(6 7)

第七节	灵活使用视听教材	(6 8)
第八节	事例应以最近 事实为基础	(6 9)
第九节	情况研究并非正确解释	(7 1)
第十节	职务实演训练法 要近似实战	(7 3)
第十一节	遵守训练的原则	(7 3)
第十二节	引导出活泼的意见	(7 5)
第六章	提案开发会议	(7 6)
第一节	发挥集体的思考能力	(7 7)
第二节	如何想出好主意	(7 8)
第三节	属性列举法和 缺点列举法	(7 9)
第四节	希望列举法	(8 1)
第五节	集体创造性思考法	(8 2)
第六节	KJ 法	(8 4)
第七节	扑克牌法	(8 7)
第八节	正确处理人们 提出的提案	(8 9)
第七章	大会运营法	(9 1)
第一节	充分的准备是成功的一半	(9 2)
第二节	议长须知	(9 4)
第三节	议长要掌握会场	(9 5)
第四节	不可轻视创造气氛和导演	(9 7)
第八章	说明会与发表会	(9 9)
第一节	新商品发表会经营术	(100)
第二节	训练商品推销员	(101)
第三节	发挥示范的说服力作用	(102)
第四节	运用“解答问题的形式”	(104)
第五节	短时间研究发表会	(104)

第九章 提纲式讲演稿	(106)
第一节 提纲式讲演稿	(107)
第二节 吸引人的说话方法	(109)
第三节 谁都有怯场	(111)
第四节 要常想到听众人数	(111)
第五节 抓住听众的特征	(113)
第六节 出色的结尾决定一切	(113)
第十章 讨论会	(115)
第一节 所谓讨论	(116)
第二节 惯做反对者	(117)
第三节 也要提倡赞成论	(118)
第四节 开好讨论会的方法	(119)
第五节 领导者的控制力	(120)
第六节 采用“蜂鸣”方式讨论	(121)
第七节 采用小组委员会方式 讨论专门问题	(121)
第八节 训练中的讨论	(122)
第十一章 对策会议	(124)
第一节 不失时机	(125)
第二节 对策会议的陷井	(125)
第三节 开好对策会议的方法	(126)
第四节 不要找借口逃避责任	(127)
第十二章 调整会议	(129)
第一节 目的第一,不讲情面	(130)
第二节 成功与失败差距甚大	(131)
第三节 努力了解对方	(132)
第四节 共同研讨利弊关系	(132)
第五节 结论要具体	(133)
第六节 平时人际关系的影响	(134)
第十三章 研修会	(135)

第一节	厂内教育和厂外教育	(136)
第二节	研修会的间接作用	(136)
第三节	谋求研修会的自我运营	(138)
第四节	教师就在公司里	(139)
第五节	引进定型教育	(140)
第十四章	会议交涉术	(141)
第一节	要明确权限	(142)
第二节	努力了解人	(143)
第三节	说服力	(145)
第四节	掌握倾听技术	(147)
第五节	明确“是”或“不”	(149)
第六节	眼睛的作用	(149)
第七节	创造会议合理化气氛	(150)

第 一 章

对“会议”的反省



第一节 不要过分相信会议的成果

经常听人说：“那不是开会才能决定的嘛！”或者“这是会议上决定的。”而我们自己也常这样说。然而，会议难道就是产生可靠成果的手段？

在美国心理学家杰·霍尔先生的著作《月球表面的危机测验》中，提出了“假如到达月球表面的宇宙飞船发生故障，需要徒步 200 英里才能到达主舱，请你从下列物品中选出绝对需要携带的物品，并编上顺序号。”这些物品是：火柴、压缩食品、尼龙绳索（50 英尺）、绢制降落伞、便携式太阳能灶、45 手枪两支、奶粉、100 磅的高压氧气两瓶、月球表面图……

我亲自对某公司约 100 名管理人员进行了试验。

首先，要求每个人不得与他人交谈做出答案，再对这些答案进行评分（评分以失分计算）。此后，再以 5~7 人编成一个小队，小队内可以充分讨论，提出小队答案，依同样方法评分。

如果说，会议确是可以获得正确结论的有效手段，那么，小队讨论的答案的得分，一定高于个人答案的得分。

结果如下表。我看到后大为吃惊。为了慎重又重新核实原数字，并无差错。

除第 1 组的 B 小队和第 5 组的 Q 小队外，其余各小队答案的失分，低于其小组成员个人失分的平均分。这个测验由于失分少接近正确答案，因而认为可以证明小队讨论的成果。

然而，还有一些问题。首先，B 小队和 Q 小队中的个人答案平均分较小队讨论的结果更接近正确。这又说明没有必要召开会议。于是，在我们头脑中又先入为主，认为小队讨论一般得不到更正确的结论。

小组名称	个人答案 平均失分	小组答案 平均失分	成员中的 最高失分	成员中的 最低失分	
第 1 组	A	42.8	38.0	63	26
	B	45.1	46.0	58	36
	C	40.8	36.0	50	26
	D	41.0	30.0	50	30
第 2 组	E	50.8	34.0	70	40
	F	47.3	43.0	66	30
	G	50.6	47.0	63	38
第 3 组	H	41.8	31.0	44	39
	I	43.3	36.0	64	31
	J	41.8	33.0	52	34
第 4 组	K	47.8	37.0	64	37
	L	48.3	42.0	61	34
	M	46.2	40.0	59	20
第 5 组	N	48.7	30.0	74	36
	O	44.7	27.0	58	34
	P	45.5	42.0	54	34
	Q	45.5	48.0	56	40

其次,在 D、E、H、K、N、O 各小组外的其他小组中,姑且不论其小组中较好的解答者(最低失分者),小组的平均分要高于个人得分。这正是由于经小组讨论而将结论答得更好的缘故。总之,尽管集体讨论确实可以提高成员的水平,但是,某些特定的出色的成员的更正确的答案会遭到抛弃。

同时,D、E、H、K、N、O 各小组在小组讨论前,阅读了《讨论要点》的印刷品,而后才参加讨论。但作为小组讨论的答案,与小组成员中的最低失分者几乎相同或低下。出现这种情况的正是由于这个小组的集体讨论受到“要点”范围限制所致。

有句谚语,“三个臭皮匠,顶个诸葛亮”,因此,我们一般承

认集体思考的效果。但是,集体思考一旦成为“决定意识的”,就不能那么看重。正如《月球表面的危机测验》所示的集体思考会得出如下结果:

1. 集体讨论多能提高全体人员的思想水平,但有时又会产生相反的效果。

2. 较多情况是,集体讨论会排斥其中特定的真知灼见。

3. 集体成员一旦理解了讨论“要点”,就难以发挥个人的特长。如果一定要对特定的小组预先提示“要点”的话,就要遵循杰·霍尔先生著作中提出的下列5个条件去做。

(1) 避免将自己的观点强加于人。尽可能明确阐述自己的立场和理论。在强调自己的论点之前,要考虑其他成员的反对论点。

(2) 在讨论进行中,不要臆测谁胜谁负。尽量探索所有成员都能满意的途径。

(3) 避免对立,不急于同意或调合,也不能改变自己的主张。当讨论需要做决定时,要提出疑问,探讨论据。可以让步的只限被认为是客观的、合理的意见。

(4) 采用多数表决否定一方的手法,即不为双方对立而妥协,做交易。

(5) 意见相背是自然的。明确反对观点,请全体成员参加表决。意见不同对小组的决定意识有好处。为什么呢?这由于提出了更多的信息和观点,有更多的选择恰当决定的余地。

总之,都可以称之为是会议,而会议也有各种不同的目的和性质。这里所列的只是决定意识的会议,至于调整会议,其状况又各有不同,总之,如不根据各自不同的目的和性质,采取适当的方法,就很有可能产生不如不召开会议为好的结果。无条件的相信会议的成果是危险的。

第二节 人和高于一切

杰·霍尔先生的5个条件确实发挥了它的威力。但不论是在公司或官厅里，我们的现实会议都是把小事情复杂化了。

预先确定结论的会议，多半是会议本身带有强制性，或是一个单纯的仪式，或是某集团为发表特定人的思想而召开的会议。

因此，许多会议在人们头脑里就是为了“人和”（搞好关系）。所以就产生了既然召开会议，就应是圆满、全体一致、顺利地结束的想法。

譬如，从理论上A的结论最正确，但因这个结论反对者太多，可能造成事后的不愉快，与其会议引起两种意见的大争论，还不如马马虎虎选择稍有缺点而能皆大欢喜的B的结论。

这就是外国人感到惊奇而指责的问题，他们认为这是不合情理的日本方法。但在现代日本公司或官厅中，支配人们的社会意识，是完全不同于欧美的人际关系，在许多地方还要靠人际关系来疏通。这种情况坏的方面是作为封建意识的弊端束缚了人们自由思想；好的方面是提高工作干劲，团结一心。因此，不能笼统地评价它的功与过。

如果会议总是意见一致，岂不就没有召开会议的必要了吗？外国人对此特别表示不解。当然我们也承认杰·霍尔先生所主张的5个条件，要避免对立，不要妥协，不要改变自己的主张等是获得正确结论的手段。然而，在我们的社会中，如果这样来简单地做结论，即便不含着降低效率的因素，而不顾及深深扎根于国民与社会意识中的人情味，也不会为现实状况所容。所以，就会议来说，我们不得不好好考虑，在正确的结论与人和之间，究竟选择哪一边。

特别在我们的会议多为协调性的情况下，人和就是胜利。然而，即使在决定提案的会议上，仍会有对立意见。对于对立的意见要进行彻底讨论。为了正确的决定提案，不能照顾人际关系，也不能压制讨论和不同意见。会议上，必须努力将不同意见的对立与人际关系作为两个截然不同的问题看待。

本来，对立的双方都是为了达到一个共同的目的，但各认为所主张的是最佳方法，所以必须慎重地对待对立给人际关系带来的影响。在会场上出现对立意见和争论时，我们应做好充分的思想准备，不应受到人际关系的影响。

第三节 会议果真民主吗？

所谓会议，是由于经过大家共同讨论做出的决定，因此也就认为是一种非常民主的讨论方式，“这是会议决定的事情”这句话，听起来好象是的确经过多人交换意见和讨论，而公平地做出的结论。

然而，世间一般召开的会议，真是那样民主、公平地进行的吗？请想想看。

- 该会议必要的与会者真的都出席了吗？
- 是否只给特定人员特殊的情报？
- 是否每个人都能自由发言、提问？
- 没有以组织制度、地位和权威压人吗？
- 与会者的意见是否不论其职务、地位，都能平等的受到尊重？

是否以简单地表决方式否定反对意见？
是否只有会议主席指名的人才能发言？
有没有以时间为理由，在讨论未完时进行表决的情况？

- 是否给提问和回答提问者充足的时间？

- 会议主席公平地主持了会议吗？
- 成员有为个人利害或感情而冲动的吗？

如果这样一比较，在我们周围的会议中确实存在着不民主现象。

当然，这不是指所有的会议。比如说明会、报告会、研修会、讲演会等等，并不需要什么民主。真不明白本来就是民主的说明会、民主的报告会，还要什么民主呢。所谓的要有“民主”，主要是指以讨论为目的的审议、情报处理、决定提案和解决问题的会议而言。

在这些会议上，通过自由、公平地交换各自意见和情报，才能提高集体思考的成果。所以必须严格遵守自由、公平的原则。对这一问题，主席与司会者自不待言，与会者也必须遵守。因而有必要对会议主席和司会者进行“主持会议方法”的训练，对与会者进行“参加会议的应有态度”的训练。

会议并不是把人集合起来讨论一番就算完成了，为达到会议的目的，各个成员必须熟悉民主会议的规则和讨论技术，只有通过日常的、真正的、民主的思考和自主的积极的研究与锻炼才能掌握。

第四节 会议公害造成的后果

在公司或官厅工作的负责人员，一周出席会议 5 次者可能不是少数，恐怕一周参加 10 次会议的人也会有。因参加会议太多而感为难的也会有人在。实际上对本人自不用说，给周围的人以及外来人造成的不便也绝非罕见。我们把他称之为“会议公害”。兹将这些公害列举如下。

1. **对外部人**——所以称之为公害是因为会议频繁，常用“正在开会”来回绝来访者。说起来，还没弄清来访的情况，何况，来访者本身并不是为自我吹嘘而来的，甚至对来电话预