

• 管 理 艺 术 丛 书 •



驾驭会议

如何从会上得到你想要的东西

〔英〕戴卫·马丁 / 著

马小丁 朱竞梅 / 译

图书馆

经济管理出版社

★管理艺术丛书

驾驭会议

——如何从会上得到你想要的东西

【英】戴卫·马丁 著

马小丁 朱竞梅 译

经济管理出版社

图字：01 - 1999 - 1884

This edition of Manipulating Meeting 1st Edition is published by arrangement with Pitman Publishing London through Shanghai copyright Agency.

The Work is for in the People's Republic of china only and is not for export.

© David Martin 1994

管理艺术丛书

驾驭会议

——如何从会上得到你想要的东西

[英] 戴卫·马丁 著

马小丁 朱竞梅 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京机工印刷厂

850×1168 毫米 1/32 8.125印张 174 千字

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月北京第 1 次印刷

印数：1 - 6000 册

ISBN 7 - 80118 - 835 - 7/F·794

定价：17.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836)

责任编辑 凌 霄

版式设计 陈 力

责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

驾驭会议：如何从会上得到你想要的东西/ (英) 马丁
著；马小丁、朱竞梅译. - 北京：经济管理出版社，1999.8
(管理艺术丛书)

ISBN 7-80118-835-7

I. 驾… II. ①马… ②马… III. 会议·研究 IV
.C931.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 32508 号

本书通过上海市版权代理公司从伦敦皮特曼出版公司购
得版权。

本书仅限中华人民共和国境内发行。

目 录

导论	(1)
1. 你的会议真的必要吗?	(3)
☐ 花费评估	(5)
☐ 没有“肉”的会议	(6)
☐ 会议综合症	(7)
☐ 什么叫会议	(8)
☐ 避免会议	(9)
☐ 会议的替代方式	(10)
☐ 交流不等于信息	(11)
☐ 自我永存的会议	(13)
☐ 不使会议冗长	(14)
☐ 对抗	(15)
☐ 角色特殊化	(15)
☐ 纪律与缺席	(17)
☐ 监控会议进程	(17)
☐ 必需的会议	(17)
2. 当你真需要开会	(21)
☐ 开什么样的会	(22)
☐ 技巧	(23)
☐ 权利	(31)



☐ 网络.....	(31)
3. 面对面	(35)
☐ 最好的会议.....	(36)
☐ 控制对手.....	(37)
☐ 一对一会议的技巧.....	(37)
☐ 谈判.....	(41)
☐ 面对面会议的技巧.....	(42)
4. 召集会议与规划.....	(53)
☐ 召集.....	(54)
☐ 目标.....	(54)
☐ 组合.....	(57)
☐ 时间表.....	(58)
☐ 议事日程.....	(58)
☐ 后期数据的提交.....	(59)
☐ 思考时间.....	(60)
☐ 环境	(61)
☐ 准时.....	(62)
☐ 时间限制.....	(62)
☐ 保护.....	(63)
☐ 议程.....	(63)
☐ 发言和投票.....	(64)
☐ 找到会议的意义.....	(66)
5. 控制议事日程	(67)
☐ 准备.....	(68)



☐ 控制事实	(69)
☐ 制造案例	(70)
☐ 测定数据	(71)
☐ 会议目标	(72)
☐ 动态的议事日程	(73)
☐ 附加数据	(77)
☐ 保证会议的效率	(78)
6. 主席与秘书	(83)
☐ 两个主要玩家	(84)
☐ 精明的操纵者	(84)
☐ 权威的正面作用	(86)
☐ 使会议继续	(88)
☐ 控制会议成员	(89)
☐ 激励会议成员	(90)
☐ 权威的负面作用	(91)
☐ 秘书	(94)
☐ 会议记录	(95)
☐ 会议记录促使行动	(96)
☐ 心腹朋友	(97)
☐ 无用的主席	(97)
7. 徒党和同类相食者	(99)
☐ 事先考虑好结果	(100)
☐ 徒党	(102)
☐ 同类相食者	(103)



☐ 对抗	(104)
☐ 理解力	(105)
☐ 考虑反方意见	(106)
☐ 中和对抗	(107)
☐ 避免负面反应	(108)
☐ 获得会议精神	(110)
☐ 脾气	(112)
8. 技巧和策略	(115)
☐ 一只眼睛盯着目标	(116)
☐ 提出并强调问题	(118)
☐ 对待借口	(120)
☐ 脾气	(123)
☐ 制定规则	(126)
☐ 鼓励发言	(127)
☐ 支持与进攻并用	(128)
9. 操纵——压住反对者的枪	(131)
☐ 操纵——一个双向问题	(132)
☐ 隐藏的议程	(132)
☐ 表现评测	(134)
☐ 异议	(142)
☐ 斗争	(143)
10. 对付阻挠者和离题者	(147)
☐ 对付反对者	(148)
☐ 相对的联盟	(158)



☐ 保持开放的头脑	(159)
11. 埋伏和暗杀	(163)
☐ 埋伏	(164)
☐ 防御	(167)
☐ 失去信心=暗杀	(170)
☐ 检验支持	(172)
☐ 操纵现实	(174)
☐ 传播丑闻的人	(175)
12. 滚雪球和沙漠	(179)
☐ 滚雪球	(180)
☐ 故意的复杂化	(182)
☐ 沙漠	(183)
☐ 叫得响的人	(185)
☐ 陈词滥调	(188)
☐ 误导的数据	(190)
☐ 首先是好消息	(191)
☐ 缺席者	(192)
☐ 回顾	(193)
13. 会见媒体	(197)
☐ 公众兴趣	(198)
☐ 培训发言人	(202)
☐ 不要自欺欺人	(207)
☐ 促进成功	(210)
14. 威胁之下的会议	(213)

098246



☐ 对付激化	(214)
☐ 棘手的事情	(217)
☐ 发布报告	(219)
☐ 坏消息	(223)
☐ 会见	(226)
☐ 训导	(227)
☐ 表彰	(227)
☐ 接任	(228)
15. 正式会议	(231)
☐ 法定会议	(232)
☐ 颁布主席的简令	(238)
☐ 预测反对意见	(241)
☐ 大型会议 = 缺乏共识	(246)
☐ 输掉	(247)
☐ 结论	(247)

导 论

《驾驭会议》的思想源于先前最畅销的《棘手的谈判》的参考。《棘手的谈判》的主题是，要在谈判中获胜，关键是清楚你所要的结果，而常见的情况是，我们之所以败给对手，仅仅因为我们不清楚预定目标，从而不可能驾驭对手达到目标。

召开会议都要面临一个挑战——达到会议目的，以及几乎同等概率的失败，其中失败仅仅因为我们缺乏准备或准备得不够，并且把时间花费在怎样以最好的方式达到我们的目的上。“驾驭”是一个表示迂回与秘密行为的感性词，它常常被具备马基雅维里策略的人应用。然而，作为一个已经把其工作的大部分时间花费在各种会议上的公司秘书，经历过成功与失败，我仍想说，如果能正确地驾驭会议及会议成员，不论微小不可见，或强有力而明确，总是有可能达到目标或更有效地达到目标。

把马基雅维里策略放到一边，我的主要目的是寻找一些方式和方法，通过它们，那些会议负责人能保证达到他们的合法目标（尤其是那些需要花费大量时间在管理时间及其他非建设性花费上的会议）。这一目的，通常可以通过加强准备工作、完善计划、保证效率等基本方面达到，这些正是经常被忽视然而对于管理来说又非常宝贵的方面。另一些时



——驾驭会议

候，要取得进步，十分严格的管理也是必要的。会议是人类生活各方面的特有形式，大多数会议的形式是一对一、面对面，这是“最好的会议”。但是，在商业活动中，多成员的会议很多——实际上，一些机构的雇员似乎把他们大部分工作时间花在了会议里。在那样的环境里，“驾驭”对于减少会议和保证会议的有效进行及决策过程同等重要。通常情况下，这种会议被当作拖延行动的借口及逃避责任的途径。因此，在召开会议时：

- ☐ 开会的要求应该是真正必要的；
- ☐ 召开会议必须控制以保证真正的讨论；
- ☐ 会议方式应予以策划，以达到与目的一致决定。

驾驭是双边的，它能帮助你达到目的，也能被别人用来挫败你的目的并达到他们的目的。为抵制这种负面影响，一些防御性的策略也被考虑进来。

《棘手的谈判》和《驾驭会议》的成功，主要得益于它们表达方式的友好及用活生生的实际案例研究来描述理论方法。《棘手的谈判》从总体上探索了商业关系的问题，并为避免和解决交往时出现的冲突提出了方法建议。《驾驭会议》使用了相同的方法，但仅涉及改进会议实践。这两本书，连同这一系列中的第三本《对付苛求的顾客》，其主要强调的观点是，通常仅仅因为没有树立和牢记“期望结果”，使得我们在所有的行动中，虽有驾驭和防御，最终还是失败了。

戴卫·马丁

1995年11月于布登布鲁克

1

你的会议真的必要吗？



主要观点

1. 对会议成本进行必要的评估，保证会议的成本—效益。
2. 反复核定举行会议的必要性，只召开务实会议。
3. 确定会议结果能否通过其他形式实现。
4. 过多的会议将减少责任感并延误决策。
5. 政策、程序和清单可以减少一些不必要的会议。

“开会浪费时间”是一种老说法，如果这对于你是真的，那就需要对你的会议作一些修正了。其实，要减少时间的浪费很简单，那就是保证会议目标清晰颁布并被所有与会者不断牢记，而且会议一直围绕它展开。当然，这是在会议不可避免的前提下。在获得结论前我们必须先考虑原因。换句话说：

- ☐ 同意开会前我们必须考察会议的必要性；
- ☐ 在找到利用和操纵会议达到目的的方法前，我们应该考虑是否有其他更节省花费、更有效的替代方法；
- ☐ 在学习如何对付一些难缠的会议成员并和他们的图谋作斗争之前，我们必须考虑怎样阻止他们的行为。



花费评估



粗略地考察会议将要投入的资金和花费的时间，可以显示出用替代方法解决问题所具备的潜在优势。所有机构，既然都得考虑尽可能地利用资源，显然所有开销都需核算，并且有规律地一遍又一遍进行。会议管理等所需要的时间也当然包括在内。严格的核算（表 1.1）适用于所有会议。

表 1.1

会议的严格核算

1. 计算所有会议成员的工资总额并加上工资额的 25%~40% 作为其他费用。按照一年 260 个工作日，每个工作日 7 小时，全年 109200 分钟，把费用换算到每分钟。
2. 会议时间按分钟计算。
3. 用第 1 项乘以第 2 项得到会议总花费。
4. 列出会议预定结果。把上述计算结果呈给主席，咨询预想的结果是否值得付出相应的会议花费。

这似乎是苛刻的分析，然而它不仅仅是把注意力集中于时间及费用上，更加强调提出“你的会议是否真的必要？”



最终的问题应该是：“不开会能解决这些问题吗？”

没有“肉”的会议



“是否真的有必要开会？”这一问题，不仅在开会前要提出，而且在同意开会后仍要经常提出。

案例 1.1

要点是什么

一个管理社会性俱乐部的委员会成立了，他们得到了法规的支持，成立了事务所，并正在物色一个负责人。对于后者，尽管委员会继续开会，实际上原先委员会的所有责任和义务都转到了他身上。为了表示其存在，即使委员会的所有成员都参与和了解了事情的发展，负责人还是必须每月向委员会汇报工作。

关键：

委员会的基本目标已经详细讨论过了，但他们仍然开会，直至意识到这点。

既然经验显示大量的毫无目的或“没有肉”的会议在召开，挑战这类会议存在与否的目标，将是保证它们有足够的



“肉”，而且是味道合口的“肉”，以使会议能召开和继续。不幸的是，会议经常在这样的情况下召开：

(1) 缺乏任何实际目标，仅仅因为习惯，或把开会作为完成决策过程的一种简单方式；

(2) 由于错误理由而将自然导致错误的决定；

(3) 作为一种把个人责任转移到团体身上的方法（注：既然有一种提高到不胜任水平的普遍趋势——皮特原理——结果导致管理者被期望在高于自己胜任水平的基础上工作，从而促使那些更高层的管理者通过开会寻求别人来承担自己的责任，以保住自己的位置）；

(4) 作为一种拖延或破坏策略。如果迅速决定对项目成功非常关键，以开会的方式拖延它，可以把它扼杀，至少使它受到损害从而变得不可能，或者；

(5) 作为实现“隐藏中的议事日程”的方法，也就是达到一个隐藏在可见目的之下的效果。

会议综合症



在以开会为主要关注方式的机构中，决策常常被拖延，因为直到会议安排与每个人的日程相符才能开会进行决策，而这些人日程正是被各种会议充塞着。另外，因为决策常常在会议中或会议讨论后作出，由于不敢自己作出决定，决策者或管理者变得软弱无力。