

管 理 技 能 提 升 系 列 教 材

PEARSON

Prentice
Hall

MEETING MANAGEMENT

会议管理

[美]塔格特·E·史密斯(Taggart E. Smith) 著

王文伟 译



 中国劳动社会保障出版社



管 理 技 能 提 升 系 列 教 材

PEARSON

Prentice
Hall

MEETING MANAGEMENT

会 议 管 理

[美]塔格特·E·史密斯(Taggart E. Smith) 著

王文伟 译



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

会议管理/(美)史密斯(Smith, T. E.)著;王文伟译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2005. 9

管理技能提升系列教材

书名原文: Meeting Management

ISBN 7-5045-5250-X

I. 会… II. ①史… ②王… III. 会议-组织管理学-教材 IV. C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098044 号

Authorized translation from the English language edition, entitled MEETING MANAGEMENT (NETEFFECT SERIES), 1st Edition, 0130173916 by SMITH, TAGGART E., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright©2001.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

中文简体字版由培生教育出版亚洲有限公司和中国劳动社会保障出版社出版©2005

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-2136

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 10.75 印张 202 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 20.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签。无标签者不得销售。

前言

几十年来行为科学家一直在研究如何召开会议更加有效，本书并不意味着在这个研究领域的一个突破，但它的确为管理会议提供了一个实用框架，而非理论框架。有一点是确信无疑的：领导者素质的高低是决定会议能否成功的一项重要因素。

召开会议是很难的工作，因为团体需要领导者在“负责到底”和“听之任之”之间做出恰当的平衡。过于独断或过于软弱的领导者只能使会议无果而终，高效的领导者只有具备很强的能力才能掌控好会议过程和会议内容。会议作为组织内部的信息处理系统而发挥作用。在有效的会议上，问题得以充分的讨论，决定得到全面的认可，不需要再次开会。同时参与者因为参与会议而感觉良好，收获颇丰。召开会议的领导者要对参与者提出的想法和建议负责，对交流的清晰准确负责，对讨论的重点负责，对不同意见的解决负责。不可否认有一些“灵丹妙药”能够保证会议的顺利召开和会议目标的完成，而这正是本书能提供的药方。

本书的第1章、第2章和第3章阐述如何组织和召开“信息通报会”。从总结要点、保持大家兴趣、合理使用视觉图像，到使用非言语交流手段，所有的要点都面面俱到。第4章、第5章和第6章提供了领导者应为互动式的会议做何准备，领导者将学会处理诸如如何选择开会时间、如何确定是否需要开会、领导者需要扮演何种角色、如何处理会议干扰等典型问题。第7章详细探讨了召开“解决问题会”时的注意事项，着重介绍了一些范例和实战练习。第8章涉及了召开“决策会”的方方面面，而如何提问和如何在团体中获得共识则是本章的重点。本章还罗列了如何应用一定的标准来判断不同方案的优劣，如何确定哪种方案是解决问题的最佳办法等。

针对上述三种不同类型的会议，本书都提供了内容概要和评判表，重点依然放在具体应用方面。这些要点提供了在会议组织中处理信息的方法、利用集体资源解决问题的方法，以及在找到解决方法后决定最佳执行方案的方法。在学习过程中，领导者会发现他们的长处和缺点，同时也锻炼了他们如何令群体有效、高效地给予

响应的能力。

本书的材料来自于普度大学 (Purdue University) 的商务管理课程, 它的出版反映了学生们对会议管理技巧的需求。总之, 人们对会议管理的研究已经进行了一段时间, 而且还将会继续下去。本书试图从实用的角度解决会议的有效性和高效性。正如牛奶产量的增长从不会超过我们对它的需求一样, 至少根据现在的广告宣传, 高效会议的增长也永不足以满足我们对它的需求。即使在不断更新的通讯时代里, 我们仍需要面对面的会议来做出高质量的决策。

亚马逊网站的总裁杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos) 在与《华尔街时报》 (Wall Street Journal) 的一次访谈中, 对会议的重要性做出如下评论:

《华尔街时报》: 你是如何同你的董事会成员一起工作的? 我猜你们不会像 20 世纪 20 年代的美国钢铁公司那样, 围着一张红木长桌开 6 个小时的董事会吧?

杰夫·贝佐斯: 实际上, 在开会的方式方面我们的确有点落伍。我认为没有什么比亲自参加会议更好的了。就我所知, 没有其他方式能超越它。就沟通快捷而言, 电子邮件和电话无与伦比。但是要想真正达到某种效果, 召开会议则更胜一筹。我们对这种开董事会的方式嘲笑甚多——但同时我们在会上获得的更多 (《华尔街时报》, 2000 年 2 月 4 日, 第 B1~B4 页)。

如果连总裁先生都认为召开会议如此重要, 我们又有什么理由否认呢?

致谢

我们非常感谢下列专家为我们提出了非常有价值的建议:

1. 兰德大学 (Lander University) 的弗吉尼亚·杜蒙—波斯顿 (Virginia Dumont-Poston);
2. 印第安河社区学院 (Indian River Community College) 的凯瑟琳·H·伊森伯格 (Katherine H. Isenburg);
3. 萨福克社区学院 (Suffolk Community College) 的埃斯特尔·科基斯 (Estelle Kochis);
4. 南密西西比大学 (University of Southern Mississippi) 的乔·安·米切尔 (Jo Ann Mitchell)。

目 录

第 1 章 会议过程综述/1

概述/1

会议管理的重要性/2

三种会议的结构/3

选择题目/4

 信息通报会的注意事项/5

 解决问题会小贴士/5

 理论与实践/7

 可选择的议题/9

第 2 章 组织信息/11

听众/11

会议日程和会议目标/12

 安排日程顺序/14

 会议进行的程序/14

构建题目/15

 准备阶段的顺序/15

 发言阶段的顺序/19

实战练习/22

第 3 章 召开信息通报会/24

关注讲台前的表现/24

 外表/26

非语言行为/26

声音/27

视觉资料/30

准备/32

第4章 为互动式会议做准备/38

为什么要开会/38

会议怎么了/39

会议的类型/40

召开会议的方式/42

召开会议的最佳时机/43

规划互动式会议/43

时间/44

地点/44

目标/45

参加者/45

费用/46

第5章 会议角色分配/48

会议领导者/48

会议协调员/48

会议记录员/49

与会者/49

会议领导者和会议协调员的职责/51

第6章 应对会议干扰/53

迟到者或早退者/53

一言不发的人或害羞的人/53

窃窃私语者或私下另开小会的人/54

不停说话的人/55

- 大声说话者/55
- 无所不知的人/55
- 心怀恶意者或公开反对者/56
- 关于冲突/58

第 7 章 召开解决问题会/60

- 概述/60
- 解决问题讨论的目的/61
- 解决问题会的目标/61
- 解决问题讨论中的领导角色/63
 - 氛围/63
 - 日程安排/63
 - 讨论/64
 - 讨论模式/66
 - 讨论重点/68
 - 直面矛盾/69
 - 基本规则/73
 - 总结讨论/74
- 解决问题会的示例：社区公园处境危险/75
- 解决问题会实战练习：救助青少年/79
- 解决问题会的提纲/81

第 8 章 召开决策会/86

- 概述/86
- 集体决策的优势/86
- 决策讨论会上领导者的作用/87
- 达成共识/88
- 提问/89
- 提问技巧/92
- 制定标准/93
- 决策会的提纲/99

权衡每个方案/100

参考书目/108

附录/109

第1章

会议过程综述

概述

《在美国致富》(Getting Rich in America)的作者德怀特·李(Dwight Lee)和理查德·麦肯齐(Richard McKenzie)就教育问题提出了以下建议:教育的目标应该是不仅获得物质方面的回报,而且还要获得知识方面的满足。如何做到这些呢?

1. 你应该选择宽泛的学术课程,从而拓宽未来的就业之路;
2. 你必须记住内容丰富的教育能造就出全面发展的、有组织才能的雇员;
3. 你应该充分利用雇主提供的专业培训的学习机会。

究竟什么样的大学毕业生更容易被录用?老板雇用的大学生通常具有很好的基本教育基础和高效的学习技能。这两点由他们学业的顺利完成、良好的学业分数和精心选择的课程来证明。当然,一个更有说服力的因素是学生在大学里参加的社团活动。在一个充满竞争和合作的团体中完成学位,在思想多元化的大学时代里脱颖而出是成功的标志。其中,影响、领导某个团体的能力则是对用人单位更具有吸引力的背景记录。

在毕业前和毕业后,你如何能够积极地影响你的同学、同事?

- 在团队和组织中多和他人进行沟通;
- 表现出努力工作的能力;
- 显示出值得信赖的品质;
- 把上述特点展示给周围更多的人,使他们对你印象深刻。

什么样的情境和场合能够为你提供展示这些特点的机会呢?是会议管理!

试想一下:几乎没有人看到你伏案熬夜写报告,没有人看到你富有成效地打电话或使用计算机工作。他们只看到努力的最后结果,但一个每天伏案的人很难展示他的领导才能。为了成为在校园和团体中有竞争力的、有能力的领导人,你需要离开书桌,走到人前,领导他们做一些有价值的事情,会议管理恰恰是有价值的事情之一。

会议管理的重要性

有效管理会议究竟有多重要？据预测，人们花在会议上的时间大约是工作时间的40%~60%，大部分管理人员将他们接近一半的工作时间花在会议上！那么，人们通常又会对会议有什么样的抱怨呢？“无聊！”“跑题！”“浪费时间！”与会者无法忍受类似兜圈子、没有任何成果的空谈这样质量很差的会议。但是，我们花了多少时间、精力和金钱在会议上呢？大多数机构将其7%~15%的人力预算花在会议上。而诸多社区团体从严格意义上说，也是通过会议的形式来运作和管理的，虽然许多工作是自愿的，不涉及任何货币成本，但是开会毕竟要花费许多时间，而时间对大部分人来说是最有价值的资源。

从本质上看，如果你有一份带薪的工作，你每天会拿出一定的时间为你的老板工作。考虑到你所接受的培训和你的职业道德之后，老板自然也会期望你在工作时间内取得一定的成绩。作为雇员，你期望管理方为你提供完成工作所必需的资源，如：足够的支持、良好的设备、工作要求指南，衡量你的工作成绩的评估体系等。

会议管理究竟失败在何处？难道许多人不了解如何沟通吗？如果人们了解彼此如何进行交谈，那么不同团体的人能够聚在一起，做出决定，然后再去做他们各自的工作就是符合逻辑的。另外，电子邮件和聊天室现在无处不在，我们的沟通不是更便捷了吗？也许我们根本就不需要会议这种传统的沟通方式了。假如真是如此，我们可以通过这种思维方式把沟通的作用降到最低。但是，这种思维方式没有意识到人类和我们所处社会的复杂性，因为描述会议最终结果的关键词是“有成效的”，而会议恰恰可以反映社会的复杂性。即便如此，仍有许多会议是不必要的。例如，当事情可以通过除会议之外的其他方式完成的时候，或没有确切理由召开会议时，或当不恰当的人参加会议时，或没有足够的时间准备时，就没有必要开会。在这种情况下，最好的办法是将每个人都解放出来，不要开会。

另一方面，大多数机构不开会就无法运营。在美国，领导通过有限的时间范围内的沟通过程来指导小团体的工作。人们面对面坐下来进行讨论是完成任务的有效方式。当人们坐在一起交流时，他们能够对他人的意见做出反应、提问、发表意见、对信息进行处理，并最终做出更好的决策。他们可以集合自身所有的知识和经验，因为整体的力量强于部分。

高质量的会议的另一个优点在于它可以满足成员对某个团体的归属感和成为团队的一分子的良好感觉。人们对亲密和睦、信任和归属感是有需求的，召开会议的

过程恰恰强化了这一点。在今天这个立体结构的和以计算机为主导的工作世界里，会议减轻了人们的孤独感，有助于分摊工作负担。有效的会议有助于培养对团体的忠诚感和对解决问题的贡献感——一种完成了某种有价值的事情的感觉。即使提出的解决方案不是团体成员最初支持的，至少他们感觉到通过会议自己的声音被听到了，因此，他们极有可能支持经过大家研究所决定的最终方案。对有些人而言，有时会议甚至是他们将自己看作是团体中成员的唯一机会。灵活的工作时间、不同的工作班次、电讯业的发展、人们作为一个个单一的单位来承担责任，这些都切断了人们的直接沟通和联系。因此，团体经历将影响他们对组织的感受，尤其对于那些在政府和高校机构工作的人而言更是如此。同时，会议在整个组织内部具有连锁效应，波及甚远。因为一位参加了极度乏味的会议或者高效会议的经理、教师或政府公务员的情绪和评论会影响另外 15 位经理、一个教室里的 30 名学生，或者一个由 50 个人组成的部门。因此，会议召开的成功与否在团体内可能有着十分积极或者消极的影响。提高会议质量不仅能提高团队间的交流，同时也能提高全体工作人员的精神面貌和生产效率。

学习如何召开高效和有效会议的另一个优点是提升你的形象。当其他人看到你在会议上侃侃而谈，有理有据时，他们会根据所听、所见形成对你能力的看法。如果你能够筛选信息，从中发现关键问题，让整个团体仔细考虑这些问题，并对与这些问题相关的决策达成共识，你就会成为高技巧的领导者而被更多的人所认可。另外一个需要唤起你注意的是，领导一个团体，即决定会议的进程和内容——是一种很大的权力。如果你能控制会议的进程——由谁来发言，他来说多长时间，引领最后的决策过程，总结发言——那么你能在很大程度上控制在会议中所发生的一切。过程能够控制内容，而后者正是会议管理的核心。一旦你学会如何管理会议，你就能够在任何地方（教堂、家庭、辅助工作团体、社区组织、青年团体、公民组织和你的工作单位）进行会议管理。优质管理的关键是精心准备会议。在这本书里，你会找到如何组织信息并有效地将信息表达出来的指导建议，只有在言之凿凿的情况下人们才会倾听你的发言，被你的语言和你的表达能力所说服。你将学会如何召开信息通报会、解决问题会和决策会。以下提供的结构模式适用于任何地方、任何场景。

三种会议的结构

通常情况下，依据会议所讨论的内容，三种会议也可以综合为一种会议。但是，为了突显每种会议结构上的特点，三种会议还是分开单独讨论为好。在本书叙

述的第一种会议中，你将学会发言的技巧、做口头陈述所需的组织信息技巧、安排会议日程的技巧，当然还包括会议目的的制定。在解决问题会上，你将学到如何规划互动性会议，如何将会议的各角色分配给与会者，以及如何影响与会者。在决策会方面，你将学会如何拟订一个决策，从而使一个问题能从不同的角度进行探讨，如何为取得高质量决策设定标准，以及如何应对妨碍会议进程的各色人等。针对每种会议，书中都提供了行为的指导原则、应该遵守的事项和评判单。在时间方面，为了保证会议的效率，最好把信息通报会限定在 10 分钟以内，解决问题会限定在 20 分钟内，决策会限定在 30 分钟内。

为了迅速提高你主持会议的水平，在召开会议时进行录像是个不错的选择。刚开始，大家可能不愿意这样做，不愿意配合，但是不久他们就会看到这样做的好处。的确，录像比其他方式更能提高效率。虽然他们内心会对此有些不适的感觉，但大多数人会发现在录像的帮助下，他们取得了良好的效果。记住使用录像的目的不是记录你口若悬河讲演的样子，而是为了改善自己所使用的一种反馈手段。对三种会议录像过后，找个地方坐下来，静静地观看录像是个有趣的阶段。你会为你个人的进步而深感惊讶。评判你的进步的表格也会附在书中。

本书所描述的会议进程已经被普度大学的学生们使用并验证了许多年。他们的评论和反馈已经被囊括在这本书以及这里所讲的方法中。当学生们渐渐地锻炼成为公开发言者以及会议领导者时，他们的课堂表现也在大幅度地提高。在这门课程即将结束时，学生们在课堂上总是面带微笑，在举行会议时更加从容自信。对在课程评价表中所列问题“从这门课程中你学到了什么？”的标准回答是：“了解了如何准备会议并顺利地完成它，这让我感觉很棒。我相信将来我能够在这方面做得很好。”相信你也会有同感的。

总之，前面我们已经论证了为了成为全面发展的雇员，学生们不但应该接受内容广泛的教育，而且还应该具有专门的知识。同时，老板一定会考查你是否具有领导潜质。通过会议管理，你可以证明这一点，召开会议对团队很重要，对你个人就更重要了，因为你可以全体人员面前展示你与众不同的能力。本书阐述了三种类型的会议：信息通报会、解决问题会和决策会。

选择题目

本书的读者将会有机会练习这里详细介绍的技巧和方法。不管你是俱乐部的主管人员、委员会的负责人、企业管理者，还是教堂里的传经布道者，你一定会有机会尝试管理会议的主要原则或是有问题需要用它来解决。如果你已经有了问题，现

在就使用这些方法。但是，如果你想在正式召开会议之前练习一下，你不妨选择一个题目，将其应用在本书所详细描述的一种会议的实际工作中，提前进行练习。总的来说，这部分内容将帮助你清晰地梳理你对如何召开一个会议的流程的想法。

信息通报会的注意事项

首先，为了召开一个相当具体的10分钟的信息通报会，你需要一个能够找到足够材料支撑的题目。出于你在会议第一阶段陈述的目的，所有材料应该被有逻辑地分成三个主要部分。然后，慎重考虑即将讨论的题目存在的问题，因为在会议的第二阶段你必须将你的信息提升到一个解决问题的层面上。会议的第三阶段是做决定。它是一个对在解决问题会中提出的诸多方案中做出选择的过程，因而这一阶段对你选择题目来讲并没有多大影响。记住信息输入的主要阶段是会议的第一阶段，但是为了回答召开解决问题会和决策会时可能出现的任何问题，你必须对你的题目做到充分了解。在后两个会议上，你基本上要介绍你自己的观点，重复你的信息发言的要点。相比较而言，解决问题会和决策会两个会议通常需要较多的时间。如果用一两个新的事实来更新你的材料会更好！

但是，需要注意的是不要选择会受到限制的题目。

解决问题会小贴士

例如，有时你会面临是租车还是买车这样令人头痛的问题。你能收集足够的材料开一个10分钟的信息通报会吗？如果能，你想要解决这个题目所涉及的什么问题呢？一个显而易见的策略是做一张买车的利弊列表和租车的利弊列表。在这个已选的题目里肯定会存在着一些问题。

解决问题会的目标是使参加会议的所有人共同协作建立一个可以解决你所提出问题的选择项目的列表。这个题目只有两种选择，买车或者租车。本书使用的指导过程至少需要5个切实可行的选择，因此除非你能够想出办法把买车或者租车延伸，并分为5个不同的选择，否则这个题目就不能用。买车或者租车更像是一个个人的选择问题，而不是一个需要集体讨论和做出决定的题目。你的挑战是要找到一个题目，这个题目中存在一个问题，集体可以对此进行讨论，进而有可能达成共识。

另外一个不使用这个特定题目的原因来自于你向与会者提出的问题。在你的第一次会议上，你在10分钟时间里谈论买车与租车的利和弊。如果你为此召开了一个解决问题会，你一定会要求与会者列出你在第一次会议上所提供的信息。等一下，你应该是这个题目的专家，而不是听众！不要把解决问题会变成信息通报会的反馈。

召开解决问题会和决策会的目的是鼓励对来自不同方面的观点进行讨论。你应该设法唤起其他人的思想，如：“这是我所知道的。现在，告诉我你是如何考虑的。”

让我们再举一个例子。如果你选择家庭防火安全作为题目，你的3个要点应该包括：

1. 家庭火灾的严重性及对生活和财产所造成的危害；
2. 防止家庭火灾所要遵守的防范措施；
3. 家庭应该预备的防火器材和设备。

对于一个10分钟的会议来说，要解决如此多的问题，信息量是有点太大，但是如果你的会议简洁并组织得很好的话，你完全可以做得到。需要解决的问题是什么？你不希望与会者做出各种防火方法的列表，因为你已经提前告诉他们了。如果你在第一次讲话中提到了烟雾警报器是一种有用的设备，那么在解决问题会上你可以让人们集思广益，提出一些方法来鼓励各家庭使用烟雾警报器。在解决问题会上与会者可能提出以下建议：

- 在防火周期间免费派送警报器；
- 让志愿消防员为购买者安装警报器；
- 要求当地政府向居住在火灾高危地区的购买者给予补贴；
- 给予安装警报器的家庭减免财产税；
- 游说当地政府下达一项法令，要求大家使用警报器。

而且这个列表还可以继续扩展下去！这是解决问题会的目的——使人们对你所提出的问题集思广益提供可能的解决方案。在决策会上，你可以列举5个之前提出的选择方案，并让与会者选出最好的方案。

从这个防火安全的例子中我们注意到，烟雾警报器的提议是出自第一次会议的第三个要点。通常，对你的听众而言，从一个要点中选择一项内容作为要解决的问题是一个较好的自然思维过程。记住，会议一定要让他们感觉有意义。因此，这里提到的理念就是选择一个包含你头脑中已有问题的题目。

现在你的问题可能是：我能仅通过谈论一个问题来召开一次会议，继而解决它吗？答案是“是的，但是……”。如果问题十分复杂，涉及了很多需要充实完善的问题，那么你可能需要10分钟的信息通报会使与会者认识到他们需要考虑的每件事。我们在课堂中使用过的适合以上描述的题目有：在欧洲遥远的地区推行并鼓励使用欧元这种货币；解决北爱尔兰地区的文化冲突；解决克什米尔或巴勒斯坦冲突地区的个人权利问题等。这些题目很好，但是题目要求学生具有较高水平的信息过滤能力和向全班陈述进而解释问题的能力。出于学习会议过程的目的，或许一个不

那么复杂的题目会是一种更好的选择。

理论与实践

现在需要注意的是不要使题目太宽泛！假设你从上层管理部门得到指令，要求你的部门员工意识到性骚扰问题的存在。对于10分钟的会议而言，这个题目是否太宽泛？或许。大概你所能做的就只是在10分钟以内理论层面上概述一下这个问题。因为这个题目太宽泛而无法从头细讲，你所能做的顶多就是把性骚扰的概念讲清楚，引用最近的案件，向你的员工讲述一下公司对性骚扰的规定。

为了吸引员工，使员工更加理解这个问题，我们需要更加明确地将其与具体应用和实际生活相联系。希望你考虑到这一点，即中层和下层管理者的作用就是充分理解上层管理者的指示，并把它们传达给其他的人员。因此，如果只是对性骚扰下定义，而且对员工说“不要那样做”，这样会对他们起作用吗？可能不会。理论不能转换成实践，但是为了改变行为，我们都需要实践——尽管它是基于理论之上的。

你的解决问题会也可以在理论层面上展开。你或许可以要求你的小组成员就如何防止工作环境中出现的性骚扰问题而集思广益，他们有可能提出以下想法：

- 颁布针对所有员工的规定；
- 管理层制定界定清晰的政策；
- 培训所有的主管；
- 对违犯者的匿名举报制度；
- 对违犯者毫不手软。

这都是一个不错的方案，从某几个角度来看，它甚至还是相当好的。问题是这些方法更加注重理论方面，而非实践方面。你很可能在有关性骚扰的教材中找到类似的方法，在这个层面上产生的选项是针对性骚扰问题的典型的教材式回答。这能解决问题吗？能。但是如果理论不能与实践相结合，那么理论对于改变人们的行为又有什么作用呢？

因为上星期五下午开了会，员工们的行为在星期一早上就会发生变化吗？看看上面这个例子里产生的备选方案，变化的责任主要在于管理层。界定性骚扰、设立举报热线和制定大家都要遵守的规定都是管理层的责任。如果与会者都是管理人员，上述的提议是没有问题的。但是如果你召开的会议是面向普通员工，上述要求并没有向他们提供改变其行为的驱动力。判断一个人是否学到什么的一种方法是观察他的行为是否发生了变化。在这个例子中解决问题的焦点就在于要使员工的行为发生改变。不妨要员工讲述他们目睹的重要的典型事件，设定一个场景让他们回答，进行角色扮演，这些对普通的员工来说，是更好的开会方式。因此，解决问题

会的核心应该是在工作环境中的实践方面，而不是理论方面。

这里反映的问题是会议缺少重点和目标，这是所有会议都存在的一个普遍问题。如果你需要一个基于理论的结果，设定一个与此相配的计划；如果你需要一个实践方面的结果，也要设定一个与此相配的计划。不要只想“我要召开一个会议”，更重要的是去想“通过这个会议我要达到什么样的目的”。这是你的会议目标：为什么要召开这个会议？通过这个会议你希望你的员工在行为上有什么变化？我们稍后会对此进一步加以阐述，但现在选择的题目一定不能太宽泛，否则参加会议的人无所适从。找到人们情感上、心理上能够接近，并且愿意积极参与讨论的题目是十分重要的。

例如，性骚扰议题下的子问题是同性之间的性骚扰——一个大话题之下的小话题。举出近期发生的例子，让听众列举一些方法来应对这些具体的情况。这种做法的目的在于得到切实、简洁的建议。这不是智商高低的问题，因为有点常识的经理都知道，在员工中有许多聪明人，他们在某些方面的聪明才智是管理层所不具备的，他们的技能创造出了组织所需要的产品和服务。但是，如果管理层想设定一个他们希望普遍存在的氛围或制定一套所有雇员都要遵守的工作制度，那么管理层就应该提供具体的指导原则，例如工作应该如何完成，在什么情况下完成等，在这个示例中在这样的和谐氛围和基本工作制度中是不会有性骚扰出现的。

这就是为什么学习把握会议重点是非常重要的原因之一。另一点，同时也是上述做法的目的在于，在开会时讨论员工提出的真实想法和建议，并提供具体的做法。当会议的重点和实际情况密切相关时，会议才是有意义、有价值的。

对会议的题目选择有最后一点建议。要选择你所关心的议题。当你开始考虑，“坦白地说，这个问题我不感兴趣……”时，你很难对这个话题充满激情。召开组织良好的会议和很好的陈述题目的努力要靠你对所做工作具有的激情。选择能让你心跳加快的题目。如果你对此毫无头绪，你可以读报纸，看电视，上网，以发现人们感兴趣的话题——当然要有一定的标准，下面的热点问题频频出现在近期的新闻中：

• 摇滚乐音乐会的分级体系

学生和家长需要基于歌词、舞台表演或明星演唱会的制作方面的咨询意见吗？

• 电影和媒体中的暴力问题

美国电影协会的分级体制过时了吗？加强对于观看对象的要求重要吗？

• 将大学生作为使用信用卡的目标群体

消费者联盟关注信用卡在校园内被过分推广使用的情况。信用卡透支已经和自杀、辍学、减少选课量和学习成绩下降密切相连，因为学生必须通过工作才能偿还信用卡透支。学生成为不正确的目标对象了吗？