

新书架 01

美国政府、IBM、GE等广泛采用的会议管理经典

洛克菲勒基金会 卡内基公司强力资助的研究课题

开会的革命

[美] 迈克尔·多伊尔 大卫·斯特劳斯/著
刘天佑/译



会议效率倍增的学问

国际文化出版公司

How To MAKE MEETINGS WORK



开会的革命

会议效率倍增的学问

[美] 迈克尔·多伊尔 大卫·斯特劳斯 / 著
刘天佑 / 译

图书在版编目(CIP)数据

开会的革命/[美]多伊尔,[美]斯特劳斯著;刘天佑译.—北京:国际文化出版公司,2003.10

ISBN 7-80173-221-9

I.开... II.①多... ②斯... ③刘... III.会议-组织管理学
IV.C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 088433 号

著作权合同登记号 图字:01-2003-5773 号

版权©为 Michael Doyle & David Straus 所有。通过大苹果版权代理公司,其中文简体字版权已归国际文化出版公司专有。

开会的革命

著 者 [美]迈克尔·多伊尔 大卫·斯特劳斯

译 者 刘天佑

策划编辑 国文润华

责任编辑 韦尔立

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京兆成印刷有限责任公司

开 本 880×1230 32 开

9 印张 140 千字

版 次 2004 年 1 月第 1 版

2004 年 5 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-80173-221-9/Z·035

定 价 25.00 元

国际文化出版公司

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编:100013

电话:64271187 64279032

传真:84257656

E-mail:iepc@95777.com

目 录

第1章 开会的重要性 1

你所在的组织越是成功,你用于开会的时间就越多。如果你是一个中层管理者,每周可能有大约35%的工作时间用于开会,而如果是高层管理者,则可能超过50%。

第2章 开会的误区 15

当你第一次开始参加会议时,你可能潜移默化地学习开会的方法,照着别人的做法比葫芦画瓢,而你照着学样儿的这个人可能也是以同样的方式向别人学的。这是以盲导盲,盲盲相续。

第3章 会议记录 31

大多数组织在开会时信息量非常丰富。在会议头十分钟,大家可能提出上百条的信息。如果不做某种集体记录,容易出现信息超载的情况,使你晕头转向,不知所措。

第4章 如何寻找双赢方案 45

各行各业的人都在要求更多地参与社会决策。在公司中,员工们要求参与制定影响他们生活的决策。在家庭里,孩子不再容忍父母把决定强加于自己。因此,个人的赢-输方案选择或领导决策越来越不可行了。

II

第5章 互动法内容小结 69

截止现在,你初步认识了构成互动法主要内容的会场上的四种角色,他们共同组成一个自我修正系统。这四种角色具有同等的重要性,他们都对会议的成功和高效起着不可替代的作用。

第6章 如何当好主持人 73

学习当主持人就像学习一种运动或游戏,你可以很快学会规则和方法并开始照着去做,但要成为优秀的运动员则需要大量的实践。你必须了解一些理论知识,掌握一些应变不同情况的基本策略。

第7章 如何当好记录人 107

像主持人一样,记录人立场中立,是与会者的服务人员。记录人在挂在会议室前面墙上的大张白纸上记录与会者的发言要点,在记录中记录发言者的原话,不做任意增删、修改或加入个人意见。

第8章 如何当好与会者 121

作为与会者中的一员,你的作用至关重要。毕竟这是你们的会议。是你和其他与会者(还有经理/主席)在开会、在工作、在解决问题和做出决策。你和其他与会者要为会议的进行、进展和结果负责。

第9章 经理/主席该做什么 125

经理/主席的职责界定取决于你所在的组织是等级制组织还是水平型组织。我们的定义是:在等级制组织的各个层次,决策权由一

III

人拥有;在水平型组织,每个成员都拥有平等的权力(表决权)。经理/主席的职责界定是与传统的决策制度相联系的。

第10章 如何选择开会时机 133

会议是一种工具,开会也是一种工作方式。显然,有时不开会员工们也可以把工作做得很好。在有些情况下可以选择开会,在有些情况下则不宜选择开会。开会有利于交流信息、集思广益、做出集体决策。

第11章 如何选择会议类型 135

会议分为不同的类型,如决策会、报告会、座谈会等等。说一句“我们开个会”是不够的,必须要知道为什么开会。你开会想解决什么问题?开会的目的何在?

第12章 如何选择与会人员 143

当你决定邀请谁参加会议的时候,你是在制定一个非常重要的决策。这个决策对会议成功与否有着重要影响,因为谁参加会议与会议决策的内容和质量有着直接的关系。

第13章 如何确定开会人数 155

显然,会议规模越大,会议情况就越复杂。大多数会议规模都太大了。本章要研究不同规模的会议各有哪些长处和不足,并就有关问题提出一些指导原则。我们把会议规模分为四种情况:2-7人的会议、7-15人的会议、15-30人的会议和30人以上的会议。

IV

第14章 如何布置会议室 161

开会地点会影响开会效果,合适的会议室是会议成功的必要条件。会议室合适不能保证会议一定成功,但不合适肯定会对会议成功产生不利影响。

第15章 如何填写议程表 173

如果每个与会者至少在会议前一天(最好是会前一星期)收到一份详细的议程表,他们就会有备而来,从而会议开始时常见的混沌不清就会避免。同时,因为大部分程序问题已预先确定,会议开起来就会简捷有效。

第16章 如何有效解决问题 181

我们已经讲过,人们对任何问题的解决都是通过反复试验,不断摸索进行的。没有“唯一正确”的方法,很多方法都是可能的,只是有的比较好,有的比较差;也没有“最佳”的方法,只有最合适的方法。

第17章 如何做情况报告 221

在很多会议上,大量的时间都花在做报告上。很多会议报告是不必要的,以书面形式发给与会者自己看,或以一对一的形式讲给个人就可以了。而在必要的会议报告中,许多都存在准备不足和表达不当的问题。

V

第18章 如何推行互动法 233

你准备怎样在你所在的组织推行互动法?你不能明天就冲进会场说:“大家停!我们要改变开会方法!”群体和组织都不喜欢突然变革。不要没有计划、没有准备地鲁莽行事,这只能自取失败。

第19章 如何自我学习 243

无论你看多少书,无论你参加过多少培训,也无论你主持过多少会议,你在会议主持和记录方面的能力总是还有提高的余地。学习和提高是永无止境的,各行各业概莫能外。

第1章

开会的重要性

我们的社会生活离不了开会。人类社会是由各种不同的小群体组成的,他们要聚集到一起交流信息,制订计划,解决问题,抑扬褒贬,制定新决策或检查旧决策出现的问题。政府、企业、学校、社团和家庭等,都是由以男女老少为成员的群体所组成。这些群体中的个体成员,无论其价值观和个人目标是什么,都必须聚集到一起才能发挥作用。当三人或三人以上聚集一处,面对面地一起工作时,我们称之为“开会”。

环顾周围,你可以发现,每个人都隶属于某个群体。你可能是所在组织的部门经理,可能是当地家长教师联谊会(PTA)的成员,可能是杂货业工会的会员,可能是某俱乐部的委员会主席,可能是某特别工作组的成员,可能是当地教会的信众,或者可能是家里的户主。在这些群体中,每个群体都要开会,可能一个月左右一次,可能一周数次,也可能一天几次。如果把你的开会时间加到一起,你可能会大吃一惊。以保守估计来算——一周四个小时,那么你一生用以开会的时间就将达到9000小时以上,即超过365天。

你知道单美国每天就开多少会吗?超过1100万!只凭这个数字,你就会意识到,在你的生活中,会议简直要泛滥成灾。

你所在的组织越是成功,你用于开会的时间就越多。如果你是一个中层管理者,每周可能有大约35%的工作时间用于开会,而如果是高层管理者,则可能超过50%。这就意味着,你可能要把工作时间的一半以上用于参加会议或组织会议。

开会的花销

如果你喜欢从钱的角度考虑问题,可以估算出你所在组织花在开会上的费用。不同的组织花在会议上的钱多少不一样,但大多数组织直接花在开会上的费用占人事预算的7%到15%。因此,如果你所在组织的人事预算为10万美元,那么你们花在开会上的费用就大概是7千美元至1.5万美元。这不包括花在开会上的时间因素。加利福尼亚有家大公司,其人事预算为3.5千万美元,估计每年花在开会上的费用为3千万美元。

如果你从事社区组织工作,你的主要时间就会都用于开会。社区组织主要通过开会来运作。虽然大多数时间是无偿的,也不会花费这些组织多少钱,但你的时间对你来说却是宝贵的。把时间用在开会上,就意味着你不能再把它用于你可能喜欢做的其他事情上。你的时间是你最宝贵的资源之一,你自然要明智地支配它。

开会的原因

许多人对开会颇有怨言。那么,为什么要开会呢?不开不行吗?在每天举行的会议中,有很多是多余的。这些会议要么准备不充分,要么与会人员不适合,要么开会原因不明确,要么开会的必要性不足。而另一方面,很多应该开的会却没有开。

由于人们必须通过群体之间的交流才能解决许多问题,所以大多数群体和组织必须开会才能运作起来。这就是为什么许多群体把开会作为制度规定下来,比如一个月开一次会或一年开一次会。这样的群体有很多,如董事会、

校董会、监督委员会、立法机构、股东会、指定委员会，等等。无论你喜欢与否，群体成员坐在一起确实是使许多问题得以解决的最有效方式。

当一个群体需要进行面对面互动的时候，即当你说的话与别人的话需要相互补充和印证的时候，开会常常成为成员交流信息的最佳方式。以书面方式说服某人某事几乎总是既费时又费力，相比而言，面对面的口头说服要省事得多。在面对面交流中，你对反对意见可以立即做出回应，对明显不必要的论证可以省去。而且，在群体中间会激发创造性，从而给你带来新的可选方案和解决问题的方法，这是你一个人闭门造车所不能得到的。因此，群体的整体力量总是大于其各个部分力量的简单加总。一个群体能够集体开发出成员个人所不能得到的问题解决方案。一个需要众人的知识和经验才能解决的问题，常常能够通过把这些人召集在一起开会而使之得到完美解决。

开会对你的影响

群体做出的决定可能直接影响到你的生活，此时此刻正在讨论的问题和做出的决策可能会对你的未来产生巨大影响。议会的下属委员会可能在考虑是否提高课税，你们学校的校董会可能在决定是否削减教师人数，或者某地区计划委员会可能在制定促进当地发展的方针政策。无论喜欢与否，在美国，每天出台的大多数重要决策，都是各有关部门或组织在会议上做出的。

开会还有心理上的原因：群体感或团队感的需要，信任感和归属感的需要，摆脱孤独、减轻压力和增强责任感的需要，有时甚至是推卸责任的需要。

开会可以使他人参与问题解决和决策。要让某人接受

和支持一个问题解决方案,让他参与该方案的开发和选择过程是最有效的方法。

社会生活的相互依存性

无论是各个家庭、组织,还是各个城市,都变得越来越相互联系、相互依存和错综复杂,各种因素牵一发而动全身。政府降低税率,可能减少失业,但也可能增加通货膨胀。生产资料部门建立一个新工厂,生活资料部门可能就要大量削减研发费用。如果一个城市在闹市区建一个会议中心,可能会提高税收,增加岁入,带动旅游,但也可能带来交通和停车问题,同时迫使当地居民迁移。由于各种关系的错综复杂性,人们要想特立独行越来越难了。在我们社会生活的方方面面,人们为了寻找共同的问题解决方案,必须一起活动,而一起活动就意味着要一起开会。

如今,人们都要求在影响自己生活的决策中拥有更多的发言权。家庭主妇和孩子不再像以往那样听任家里的事情全由男主人做主,学生不愿接受校方下达的决定,员工要求参与公司决策的制定,公民们要求参与各个层次的政府决策。随着社会越来越复杂,各种因素的相互依存越来越强,你要参加的会议就可能越来越多。因此,慎重对待开会也就越来越重要了。

判断会议成功的方法

如何知道一个会议是否开得成功?什么样的会议是有效的?

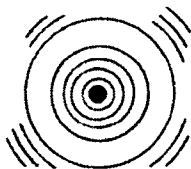
判别会议是否取得成功,有两种方法:

第一,看会议的结果。你们达到了预期目的吗?你们完

成了什么任务,解决了什么问题,作出了什么决策?方案或决策有无创新?显然,你必须通过会议的结果来判断会议的实际成效。会议的结果直接影响着组织或群体的运作,也影响着组织或群体实现任务目标的能力(无论它的目标是赢利、是提供服务、是生存,还是成员满意度)。

第二,看会议的过程。问题是怎样解决的?决策是如何做出的?群体合作怎么样?人们对会议的感觉如何?大家是机会均等地参与会议还是某个人操纵会议?开会愉快吗?有意思吗?你得到激励或鞭策了吗?会上是集思广益还是一言堂?

警惕波纹效应



如果开会不是摆样子或说空话,那它就会对群体或组织的健康发展起到积极作用。只有当大家坐在一个房间里开会的时候,群体成员们才可以切实把他们自己看作是一个群体。开会能直接影响群体成员的归属感,影响他们对决策的参与程度,并影响他们的团队工作效果和个人工作成绩。很多会议会产生波纹效应(*ripple effect*)。一个15人的会议会影响到300个人的工作状况,而且影响时间可长可短——可能是一天,可能是一周,甚至可能是永远。

这种波纹效应会对组织产生积极影响,也会产生消极影响。如果会议不成功,什么事也没有解决,大家情绪不佳,与会者就会把这种情绪带到工作中或带到家里。他们

不仅在调整情绪时浪费自己的时间,还会向别人抱怨开会情况而浪费别人的时间。

无效会议会带来隐性损失。研究人员哈罗德·雷默估计,在1千名雇员中,无效会议带来的时间隐性损失每年达80万美元。我们把这种现象称为“会议复原综合症”(meeting recovery syndrome)。

从积极的方面说,开会对组织的成功运作具有很大的积极影响。如果组织能够提升开会效率,就会改善团队工作,增进交流,鼓舞士气,并促进生产率的提高。

开会方法之误

在许多人看来,开会是一件不愿做而又不得不做之事。他们有这样的看法:“哦不,不要再开会了!开会浪费时间。”

为什么开会如此声名狼藉?其中有什么问题?

我们可以想一想过去二十年里所取得的技术进步——彩色电视、喷气式飞机、袖珍计算器,想一想发生的社会变革——公民权利、妇女解放、第三世界崛起。几乎在每个领域里,过去十年都出现了引人注目的进步。然而,在开会方法方面,在过去二十年里却没有大的改进,甚至在过去的一个世纪里都没有什么创新。

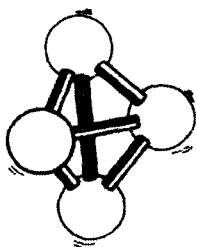
多数会议都是按照议会程序法来进行。经理或主席端坐在会议桌的首席,控制会议讨论,而秘书在一旁记录(或每个人都做笔记)。有些正式会议(特别是在政府部门)严格按照《罗伯特会议规程》(*Robert's Rules of Order*)来运作:主席、议程、旧议题、新议题、会议记要、议案、赞成、反对,所有这些东西可以追溯到十九世纪的英国议会。

议会程序法适用于正式辩论,众议院司法委员会举行弹劾尼克松总统的电视辩论就是一个很好的例子。但是,对

于以非正式方式处理问题,共同磋商,求同存异,以及解决综合性强、相互联系紧密的问题,议会程序法根本不适合。你可以回忆一下,在水门事件听证会过程中,新的决议和折衷方案是在正式电视辩论会之外的小组会上制定出来的,而后再拿到正式会上辩论。在非正式会议上,没有呆板的规程来限定与会者的行动。

因此,开会效果一般都令人失望就不足为怪了。我们生活的环境在过去五十年变得更加复杂了,在新的环境条件下,开会方法应该改进了。

互动法——一种新型开会法



有好方法!我们设计出了一种新的开会方法——互动法(*Interaction Method*)。这种方法已被各种组织和各种会议采用,效果非常好。我们开展了互动法应用培训,迄今已培训人员逾万名,他们来自各行各业——有企业的,如IBM、施乐和美国银行;有政府部门的,如卫生、教育与福利部、社会保障局和国家反毒品委员会;有专门团体的,如城市联盟(*Urban League*)和西班牙语统一协会(*Spanish Speaking Unity Council*);有宗教组织的,如洛杉矶大主教管区(*Archdiocese of Los Angeles*)和唯一神论教会(*Unitarian Church*)。

互动法使他们的会议开得成功有效,富有情趣。这种方法对你们也会同样功效不凡。

本书会为你提供增进开会效果和提高个人效率的实用工具和技巧。无论你是以一个领导者的身份还是以普通与会者的身份去开会,无论你们的会议目的是什么,无论参加会议的人员有多少,也无论你所在的是什么组织,互动法都会满足你们的需求。互动法的使用者遍及各个行业的各种人员——政府官员、企业主管、市长、经理、工会领袖、普通工人、教育工作者、社团组织者、学生、家长、老人,等等。他们不分年龄种族,不分学历高低,都在接受这种新的会议文化。

使用者现身说法

以下是一些互动法使用者所做的评论。

美国大都会人寿保险公司副总裁说:“以前让大家开会或在会上发言就像拔牙一样作难。大多数人傻坐在那里等着领导发号施令。在引入互动法之后五个星期,我注意到情况变了,大家的发言多了起来。而在四个月后的今天,公司开会面貌焕然一新。不只是开会如此,整个部门的效率都提高了,久拖未决的事减少了。这是以前那个公司吗?真是令人难以置信!”

“自从我们运用互动法开校区会议以来,参会率大增。”圣克鲁兹县某校区负责人说,“我喜欢互动法。我可以舒适地坐着了,大家的发言积极了,建议也多了。”

“以前我们组织开会不是很有效,组织无序,会场混乱。大家常常抱怨自己不受重视,并抱怨组织没有给他们充分的满足感。”一位行政部门联会的代表这样说。这位代表曾在政府机关工作,看到过机关管理部门使用互动法,留下了深刻印象。他接着说:“我决定在本组织推行互动法——不是一下子推开,而是循序渐进。时间持续了几个月,有人对改变开会的基本规则颇有怨言。我想变革之后

他们会有收获的。终于,情况总算有了好转。更多的人开始站起来发言了,因为他们觉得联合会领导人听的多而讲的少了。借助于这些技巧,我们在许多以前大家势不两立的问题上,取得了高度一致。”

新奥尔良某浸礼会唱诗班领班说:“我学会在开会时理解别人。我是唱诗班的领班,开会时发现大家很容易跑题,让每个人正中要点实属不易。运用互动法,我成功地做到了这一点,于是许多好的意见和建议接踵而来。”

明尼阿波利斯一个大型市民组织的负责人过去常常把40%的时间用于开会。她说:“以前,我一直觉得召集会议、设定议题、按议题讨论和监督问题解决都是我的责任。如今,我不必把这些都包下来了,因为互动法对角色和责任都做了具体分工。这就大大节省了我的时间——我的全部时间要用在组织的运作上,而不只是用在开会上。”

某联邦机构引进互动法之后,负责人做了这样的评论:“成功的会议确实使大家产生了良好的团队感,如今我们只有很少的一些次要问题存在,许多勾心斗角的现象消失了。技术人员与行政人员加强了融合,关系变得融洽。会场上大家的集体意识很好,这种意识还扩展到整个部门。大家各司其职,工作运行顺畅,我不用再介入所有的具体事务。以前,大家经常是事无巨细都来找我。”

工作效率提高

通过运用互动法,一些组织的整体效率提高了50%,群体在处理问题时有了更多的创造性。通过群体参与和团队精神的增强,大家提高了对组织决策的责任心,使得决策更容易得到执行,节约了时间,提高了效率。

我们知道,你可能对此将信将疑。的确,互动法不是一