

在经济 商务领域简捷方便的沟通方法

一小时高效会议

■ (美) 罗伯特·考森 著 石晓竹 张素敏 译



长

春

出

版

社

在经济 商务领域简捷方便的沟通方法

一小时高效会议

(美) 罗伯特·考森 著

石晓竹 张素敏 译

长春出版社

图书在版编目(CIP)数据

一小时高效会议/(美)罗伯特·考森著;石晓竹,张素敏译. —长春: 长春出版社, 2006.3

ISBN 978-7-80664-853-7

I. 一... II. ①罗... ②石... ③张... III. 会议-组织管理学
IV. C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 021115 号

We've Got to Start Meeting Like This: How to Get
Better Results with Fewer Meetings, by Robert C.
Kausen, Published by the Life Education®, Inc.

一小时高效会议

著 者: (美)罗伯特·考森

责任编辑: 程秀梅

封面设计: 尹小光

出版发行: 长春出版社

总编室电话: 0431-88563443

发行部电话: 0431-88561180

读者服务部电话: 0431-88561177

地 址: 吉林省长春市建设街 1377 号

邮 编: 130061

网 址: <http://www.cccbbs.net>

印 刷: 长春市利源彩印有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 1/16

字 数: 180 千字

印 张: 11.25

版 次: 2008 年 5 月第 2 版

印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究

如有印装质量问题, 请与印厂联系调换

联系电话: 84519908

序

你可记得小时候？

还记得那时候参加过的各种会议吗？在少年棒球队里，在童子军和学生社团里……还记得当时的感觉吗？在那些会上，我们曾是多么积极主动、感觉多么舒畅，又是多么地开心呀！

就我自己而言，好像是从很小的时候开始，我就经常参加这样或那样的会议。大多数情况下，我都不觉得勉强，那几乎是我少年生活中自然而然的一部分。我喜欢开会，因为那是和朋友、同学、队友或者家人在一起，花上一段时间来讨论“重要的事”。

这些会议之所以成功，主要是由于参加会议的人彼此之间志同道合，情趣相投，会议的内容也很有意思。另外，大家凑在一起，你一言，我一语，提出新的想法，交流不同的见解，这本身就是个富有吸引力的过程。没有什么人会摆出一副煞有介事的架势来，企图压服别人。在会上，最重要的不是遵循某种议程，而是着眼于大家的利益。

再来说说我的头一份工作。那是位于底特律市郊的一家大型广告公司。一上班我就被各种各样的会议弄得晕头转向，什么创意会、财务会、预算会、日程会、绩效评估会，还有为决定上次会议讨论的事项而召开的会……真是疲于奔命啊，想想都觉得累得慌。

从那以后，我跳了几次槽，在不同的公司、不同的行业都呆过。可是，原来那种会议模式一直都没变，直到有一天，我接触到了一种影响我一生的新思想，也就是罗伯特·考森在《如何召开一小时高效会议》这本书中传达的基本理念。

这种理念把人的因素放在首位，重视个人思考和原创性思维的能力。它认为智慧高于知识，创意高于内容。在它看来，这个世界不是由一套规则构成，而是由无数的可能性组成。正是这种理念，有力地改变了我和我服务的公司。

这本书将会带领读者走过一段发现的旅程，它向你指出，在当今的商务世界里，拥有一个健康的心态会带来多少益处。它将穿透你智力的记忆层面，带你进入更深的境界，那块灵感和创造力生根发芽的沃土。

作为全美国第四大户外广告公司的总裁，我有幸在20世纪90年代初便接触到了这种建筑在科学原则之上的理念。它极大地改变了我们公司的企业文化，克服了大多数公司里弥漫着的那种肃杀之气，让我们的员工感到了前所未有的身心愉快，并充满了创造力。而我们正是通过开会的途径，在公司里传导这种理念的。

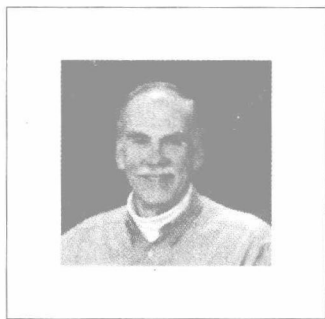
想想看，当你开完会，不管这会议的目的和内容是什么，都能带着振奋的精神走出会议室，那该有多好呀！如果会上的每个人都同心协力，热情参与，一起来解决那些棘手的业务问题，那该是多么完美？想想看吧，如果我们能够摒弃一切无谓的摩擦和压力，使用更短的时间而取得更好的业绩、创造更高的生产效率，那又该是多么令人鼓舞？

需要指出的是，这本书不是战术性的开会指南，虽然说书中也简要地介绍了一些提高会议质量的技巧。作者的着眼点比这要深刻得多：这本书关注的是人的思维能力，以及由此所产生的令人惊叹的力量。想在下次的会议上能激发与会者的头脑，从而迸发出灵感的火花吗？那么，听我一句话，敞开心怀，去汲取书中的智慧，拥抱其中所提供的无限可能性吧。我相信，你会把它看了又看，视为珍宝的。

凯文·格里森

亚当姆斯户外广告公司总裁兼CEO

罗伯特·考森自述



001

我本来是从事化学专业工作的。在我九岁或十岁那年，弄到了一套自己的化学实验仪器，就当起了“小小化学家”。其结果是，几声巨响之后，妈妈的镀铜烤箱便宣告报废，我的化学家生涯也因此而险些被断送。1956年，我从加利福尼亚技术学院毕业了，学的专业是应用化学，副业是追求女孩子。接着我入伍参了军，在美军反谍报部门当了四年谍报专家和德语专家。1960年，我到了马萨诸塞州的剑桥市，在世界闻名的黎拓国际企管与技术顾问公司谋得一个职位。这个公司的研发部是个了不起的创造型团队，他们搞的东西包罗万象，从基础研究到精密绝伦的产品开发，样样全都在行。

1964年，我重返加利福尼亚，在生产结构胶合剂和增强塑料的纳姆考材料公司（现在是吉巴-盖吉公司的一个分支）担任结构胶合成技师。在接下来的12年间，我当过许多部门的经理，包括工艺技术部、胶合剂生产部、石墨带生产部、质检部等，积累了大量的与下属部门及人员打交道的经验。

多年来，我逐渐地对“工作中最有效的人际合作问题”产生了非常浓厚的兴趣。从员工们表现出来的群体不满情绪看来，很明显，我的工作在很大程度上并没收到应有的效果。在那个年代，公司为管理人员提供的培训非常少，对我没有多大帮助。于是，我开始在南加州一带广泛寻求相关资料和培训课程。在这个过程当中，我开始对人类头脑的伟力及其存在的巨大潜能，越发地产生了某种敬畏之情。

到1976年的时候，我每个月都要花上几个周末到加利福尼亚的一家小型公司去听课，以取得个人发展培训师的资格。令我自己都感到惊异的是，我对这一行简直是入了迷，以至于到了1977年竟然离开了我的老本行，而全身心地投入到帮助他人发掘自身潜力的事业中去。随着公司的发展，我当上了培训部的主任。1981年，我从公司辞职，跳槽到一家国际咨询和商务培训公司，担任高级经理并主管培训部。

1980年，我有机会听到知名作家悉尼·班尼斯的一次演讲——这次经历从根本上改变了我对培训事业的看法。此前，我做的全部工作以及培训科目都是针对特定问题的，其出发点是，认为人生在世是个客观存在，我们必须对人生进行规划和安排。比方说，如果有压力存在，就必定是由周围的人或者环境所造成的。但是，在那个至关重要的周末，我却恍然大悟：原来一切恰恰相反！人的生活体验来自内心。我应当把注意力集中在人们的心理健康上！

1982年，我组建了生活教育（c）有限公司，作为我实践这一深刻理念的园地。我的客户当中，既有个人也有组织团体。我们的目标是，协助这些组织的领导者把员工们统一到整个团体的目标之下，让他们发挥出最大的潜力。我们所有的培训科目，全都基于这本书里所阐述的原则。科目的设计针对于公司运作的各个方面（如，沟通、客户服务、销售、质量、团队协作，以及与问题人物打交道，等等）。我们培训的目的，是让公司人际关系的气氛产生根本性的改变。要详细了解生活教育（c）有限公司的培训课程，请登录我们的网站：<http://www.life-education.com>。另外，我刚刚完成了一本新书，书名是《客户满意的保障》。

我与我的妻子迪迪是1970年结婚的。我们各自带了三个可爱的儿女走到一起（加起来，我们的新家总共有六个孩子）。到现在，我们的孙子孙女已经达到了12个，真是子孙满堂！我一有时间，就跑到小溪边去用假饵钓鱼，还喜欢到住所附近的三一湖去钓鲈鱼。

鸣 谢

首先，我要向作家、通神论者、我所信赖的顾问和好友悉尼·班克斯致以深深的谢意。在过去的22年中，他不惜花费大量时间和精力，帮助我不断深入理解那些构成本书基础的理念。

还要感谢凯文·格里森——阿当姆斯户外广告公司的总裁兼CEO。他为我提供了许多有价值的参考意见，又为本书作序，从实践角度为书中介绍的理念提供了验证。

同时感谢朱迪丝·塞奇曼，她在评论中肯定了本书在理论上的完整和清晰，对我的帮助很大。

以下各位客户和同事都曾拨冗阅读过本书的原稿，并提供了宝贵的反馈意见和建议，他们是：迪克·波佐因、吉姆·史弗尼、里斯·科佩奇、弗兰克·加里纳罗、鲍勃·格雷斯、鲍勃·甘、约翰·希尔兹、查理·基佛、卡伦·麦克金尼斯、保罗·纳恺、汤姆·尼尔森、乔·桑菲里坡、拉尔夫·施尔格、沃尔特·斯哥特，以及布瑞恩·泰勒。

感谢理查德·卡尔森——畅销书《莫为小事烦恼》的作者，承蒙他的好意，为本书撰写了评论和封面评语。

感谢比尔·马文对书名的独到创意，还有他那富于感染力的幽默。

还要感谢我的同事、朋友和先前的合伙人乔治·普兰斯基。早在70年代的时候，是他引领我认识了本书中所介绍的理论；在此后的多年当中，他一直是我可信赖的朋友和顾问。他在决策方面的真知灼见，在本书第11章中有突出的反映。他的妻子琳达·普兰斯基是一位优秀的教师，多年来一直对我鼓励有加。

感谢公司数以千计的客户们，他们信任我、委托我来培训他们的员工，为我提供了深入理解这一理论的良机。

感谢劳瑞·维埃拉，她凭着高超的编辑技巧，使这本书的行文简洁可读，又无损于书中思想的深度。罗宾·奎恩和她手下的工作人员，则审校了书稿中所有的标点符号，对我帮助很大。

特别要感谢的是我的妻子迪迪，她陪伴着我走过了30载人生之路。她常常搞不懂，我整天坐在电脑前工作，怎么还能够感到快活呢？我告诉她，我不是在工作，只不过是玩耍罢了。

谨以此书献给：

所有在会议的海洋中空耗了大量时间和精力的领导者、经理人、主管人员和普通员工。

书中的教诲，简单可行而又意义深远。它告诉我们，会议通常应当是个激励人心的场合，其中存在着有待于我们去认识和开掘的能量。通过富有成效的会议，能够达到思想上的真正交流。如果你是一位与他人合作、并一起迈向共同目标的人，那么我向你推荐这本书。

——朱迪丝·A·塞奇曼，西弗吉尼亚大学罗伯特·C·拜尔德健康科学中心悉尼·班克斯心理健康研究所主任

这本书指出了目前会议中普遍缺失的、恰恰是至关重要的一环。

——鲍勃·格雷，洛斯阿拉莫斯国家实验室ESA项目负责人

掌握了书里介绍的会议技巧，结合对于聆听的深层次理解，就一定能提升任何一个组织或机构的绩效。

——汤姆·尼尔森，华盛顿肯尼韦克总医院CEO

对于经理人来说，怎样才能把会议开得富有成效？这本书应当是答案之一。

——沃尔特·斯各特，退休CEO

你正在为开会而伤脑筋吗？你觉得你所在单位的会议冗长繁杂，浪费时间和精力吗？那就读读这本书吧。你会看到，当你把书里的原则付诸实践，不仅能提高会议的质量，还能优雅自如地处理好工作中的人际关系，哪怕是再难缠的人也不在话下！

——罗伯特·甘，大喜公司旗下贵恩合伙咨询公司的创始人

目 录

序	001
罗伯特·考森自述	001
鸣谢	001

热 身 篇

这本书是为你写的吗?	003
第1章 又一本会议指南? 不完全如此!	006

基本理念篇

第2章 潜心倾听：深入理解	013
第3章 高效的心态：从容入化境	023
第4章 你在想什么：了解你的头脑	027
第5章 如鱼在水：看不见的影响	040
第6章 乐天本性、常识和创造力：一切出于自然	048
第7章 追踪高效思维：内心的指南针	053
第8章 怎样的会议算成功? ——无形因素的影响	059

动 力 篇

第9章 面对面：人际关系要素	065
----------------------	-----

第10章	冲突的转化：达成共识	075
第11章	决策的智慧	083
第12章	意见的两面作用	089
第13章	脑力激荡：让创意流淌	095

技巧篇

第14章	一个永恒的问题：开会，还是不开？	103
第15章	拟定名单：切勿随意而为	110
第16章	发布通知：走好第一步	114
第17章	会议记录：简明扼要	121

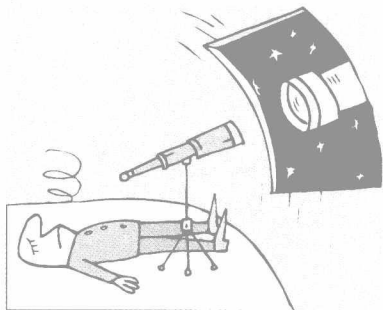
总结

第18章	引导会议的基调：何时干预，怎样干预	129
第19章	相信自己：孤军奋战的技巧	137
第20章	一切归于常识	145

参考资料

作者建议的会议规则	151
更多资源	152
附录	155
主题词索引	159

热身篇



reshenpian

一天，某村开会。3个小时过去了，会还没开完。这时，一位中年妇女站起身来向门口走去。

“您干什么去？安娜·伊万诺夫娜，要知道会还没有开完。”主席问。

“我家里有孩子呀！”

过了20分钟，又站起来一位年轻的妇人。

“您要去哪儿呀，列娜！您家里并没有孩子呀？”主席又问。

“如果我总坐在这里开会，那么我们家永远也不会有孩子的！”

这本书是为你写的吗？

换个更恰当的说法,应当问:“你希望开会少而精,而效果却更好吗?”

从远古时代起,人类就有了会议。原始人聚在一起,商量围猎的事宜,或者安排部落中的大事,这都是开会。大家聚到一起来,都希望能够相互理解,感受到伙伴式的氛围,激发彼此的灵感,同心协力解决问题——这一切都是一个人单打独斗时无法做到的。然而,最近几十年来,商业界的会议又多了一些特点。现在我们提到“开会”时,常常叫人联想到沉闷、乏味和冲突。

此外,当今商业界的会议之多,已经到了疯狂的地步。来我们咨询公司寻求帮助的客户中,有不少中高层经理人,他们把70%以上的时间都花在开会上了;而且,他们当中的大多数人都觉得,半数以上的会议都毫无意义,纯属浪费时间。从职业角度讲,这种“会议狂”的后果可以用数字来表达:一个经理人用70%的工作时间去开会,这意味着一个星期内有3天,或者他的整个职业生涯内有50000小时,被耗费在会海之中了。如果我们乐观一点,假设这些会议中有一半是有成效的,那就表明另外一半,也就是25000小时被浪费掉了。一个年薪50万美元的经理人,公司在他身上付出的无效成本可能累积到5000万以上。这还只是按一个中层经理的收入水平来计算的。

由于在会议上常常收不到成效,那么经理们就只好延长工作时间来完成任务。难怪那么多的经理人都被越来越强的挫败感和无助感折磨着。

你可能会问:干脆取消会议不行吗?在某些情况下,我也会向客