

美)阿瑟·H·贝尔著
经济科学出版社

MASTERING
THE MEETING
MAZE

掌握会议的奥秘

——如何筹划、领导或参加一个更有效的会议

掌握会议的奥秘

——如何筹划、领导或参加
一个更有效的会议

〔美〕阿瑟·H·贝尔 著
岑安邦 查立友 王广正 译
欧阳英 校

经济科学出版社

一九九二年·北京

责任编辑：张 蒙

封面设计：卜建晨

版式设计：代小卫

掌握会议的奥秘
——如何筹划、领导或参加一个更有效的会议

〔美〕阿瑟·H·贝尔 著

岑安邦 查立友 王广正 译

欧阳英校

经济科学出版社出版、发行新华书店经销

京安印刷厂印刷

767×1092毫米 32开 5.75印张 120000字

1992年1月第一版 1992年1月第一次印刷

ISBN 7-5058-0494-4/F·397 定价：2.50元

目 录

导 言	1
第一章 举行会议或不举行会议	6
第二章 期望在会议上得到什么	21
第三章 领导一个会议	40
第四章 参加会议	62
第五章 小型会议	80
第六章 大型会议	101
第七章 本世纪90年代的会议：问题与选择	130
第八章 新的会议技巧	144
第九章 更好的培训会议	154
附 录 案例要点	170
译后记	177

导 言

我们都坐在那里。当规定的发言者滔滔不绝地演讲时，我们之中的八个、十个或更多的人公开地表示出不耐烦并打着呵欠。一个小时以后还要去开另一个会议，真是没完没了。连会议议程也没有。

对这一现象有什么看法？除了赫布之外，没有人提出看法。赫布认为，不管怎么样，我们必须对这一现象说点儿什么。实际上，赫布想的是我们必须听他对这一现象说点儿什么。感谢赫布的贡献，其他人还有什么说的吗？

当然，我们中的大多数人是能够完成放在我们办公桌上的一大堆工作的，但由于一个接一个的会议，使我们无法完成工作。

美国的办公会议分成红、白、蓝三种

红色会议在帕特——一位上级领导——察觉到某种问题十分紧急时举行。红色警报！放下你正在处理的任何事情，重新安排你的日程表，马上到这里来。我们10个人到齐坐好了。帕特红着眼睛站在前面。我们很快发现紧急问题只不过是一个电刷起火，并被很快地浇灭。我们中只有一个人回答了上级领导的提问，有两个人在底下窃窃私语，其余的人一言不发。

现在应该是上级领导脸红的时候了，让10个人离开他们的工作岗位一个多小时，这的确确是管理上的失误。

一般说来，上级领导喜欢红色会议。帕特得到了一次咆哮的机会，一次借题发挥的机会。这表明领导正在行使职权。这个大无畏的领导编演了一出闹剧，或者说是一部老掉牙的、情节和问题都是千篇一律的电视连续剧。

白色会议是中性的和常规性的。比如，每个星期二上午，我们固定地参加10点钟的会议。为什么举行星期二会议呢？因为是星期二。为什么我们10个人参加？因为我们都参加星期二会议。星期二早晨最好的工作时间我们在做什么？噢……，我们在开会。

白色会议只有一个目的：去发现白色会议的目的。看看谁有“问题”，有些什么“问题”。真是好消遣！我们顺从地等待着轮到我们回答问题。小问题我们都已经解决了（我们告诉你这点会使你觉得我们干得不错），大问题我们不可能只开一个会议就解决。这真是讽刺现代公司之怪状的一个好机会。

白色会议的会议议程常常是只言片语和模糊不清的，列出来要讨论的题目往往是“暂定计划……”。讨论也同样是只言片语和模糊不清的。弗兰克，你有什么问题吗？没有。当然没有，因为弗兰克不知道会问他，所以把文件都留在他的办公室里了。好！还有谁有什么问题？噢……没有了，散会。

由于这种会议的结果是用“白纱布遮盖着的”，因此，它独具的盲目性是显而易见的。八个、十个或者更多的人按规定演着一出戏，给人以工作已经做过，事情也都处

理完了的错觉。但事实上，这些扮演者无论是对他自己、对公司，还是对顾客都没有干什么事情。

不幸的是，经验丰富的职员常常对这种滑稽的表演视而不见。经过年复一年白色会议的“磨炼”，他们已经忘记了这是在浪费时间和乱花钱财，他们无法想象如果一周内没有白色会议将是什么样子。

蓝色会议在上级领导沮丧、忧郁时举行。那是一个漫长的星期二，上级领导的午餐约会刚刚被取消。真是见鬼了！为什么不把小组成员召集起来？找出发生了什么事情，大家共同分担忧愁，对！马上把大家找来。

蓝色会议被笼罩在迷雾之中。没有得到为什么让我们放下手头工作的任何提示，噢，我们到这里后才意识到这是蓝色会议。上级领导在敷衍，与一个人聊完天，又去与另一个人聊……，后来又离开会议室去“检查某件事情”，我们就象一个陌生人来到了鸡尾酒会上。不久我们察觉到我们所要做的事情就是进行简单的闲聊。上级领导回来了，仍表现出沮丧的心情。

领导终究是社会的产物。他们之所以走出实验室，摘下绿色眼罩，是因为他们要去管理人——接触人，把他们自己的意见强加于人。同时，他们也是其他人关心和宽慰的对象。当领导的职业生涯不景气时，当他的电话铃不再响起时，他就会考虑在什么时候去找在某地的子女寻求安慰了。

于是我们围坐在一起，蓝色会议的主要内容实际上就是集体安慰。当大家围着桌子发言和交换意见时，无论议题是什么，弦外之音是一致的：“领导！我们认为你是个了不起的人，不要着急，一切都会好的！”

足够了!

如果领导还看不到红色、白色和蓝色会议的巨大浪费的话，那他连白痴都不如。当美国准备90年代的全球战略时，对会议应当做出恰当的判断：

我们会开得太多而不是太少。电子通讯革命使我们从算术、老式打字、复写、慢速翻拍等浪费时间的手工操作中解放出来，我们有了更多的时间，干什么呢？好！开会吧！

我们——无论是领导还是工人——在如何指导或参加会议方面仍没有得到基本的培训。从美国商学院毕业的学生，只有不到10%的人听过一点点会议技巧的课程。接受过有效会议速成课程培训的学生更是寥寥无几。

我们在会议上花费得太多。六个中层经理开两个小时的会议，单从时间上说，就要用去1200美元的工资。纵观整个产业界，用多达50%的时间来开会实在是浪费。

我们都对会议厌倦了。1985年以来，所有的雇员态度调查结果都表明，工人们不适应并讨厌将时间用来开会而不是用来完成真正的工作任务。会议被工人们视为最不喜欢和最没有用的工作活动。

做什么

通过对现代管理课程中最好的会议技巧的研究，结合本人15年来为一些著名公司的会议提供咨询的经验，我在本书中提出了一套使会议少而精的操作方法。许多书和工商界的一些至理名言告诉我们，当我们进入本世纪末时，美国的工商界正发生着巨大的变化。总之，我们盼望到来的不是冬

天，而是美国繁荣昌盛的春天，是各种新概念的萌芽不断成长的新时代。

随着美国工商界的变化，会议也应该改变其颜色。

第一章 举行会议或不举行会议

美国工商界每年要举行多少次会议？你问任何一个经理，都会得到相同的回答：会议太多了（最保守的估计，会议的实际数字超过了国家的人口数——350000000或更多）。目前，美国的经理们一年内仍要用一半的时间坐在会议桌旁开会。

有多少这样的时间被浪费了呢？美国威斯康星大学管理学院的一位主任琼·哈曼说：“到时间管理的研究班上，无论你问哪个学习小组，他们都会一致地谴责会议是他们整个工作中最大的时间浪费。几乎所有的人都讨厌会议并认为会议是失败的。特别是那些处在生产第一线、注重实效的经理们更是这样认为。”

彼得·德鲁克讲了一个平常而极有力的例子：“你可以工作或你可以开会，但你不能同时做两件事”，对德鲁克说来，一个经理用超过25%的时间来开会是一种“病态组织”的表现。

但是我猜想你们关心的是自己的那只漏气的汽车轮胎，而不是橡胶工业的状况。这本书不是一份关于美国会议的悲观情形的全面报告，而是你们开会时所犯错误和你们如何克服错误的各种方法的汇编。

运转中的时钟

伦敦人事管理学院的安德鲁·利讲述了一个总经理的故事：“最近总经理召集他的经理们开了一个会。在每个人都能看见的地方，摆放了一个巨大的手指状的钟。总经理让每个与会者都注意到这个钟显示的不是时间。”

“总经理用不易察觉的微笑宣布说：‘这个钟根据每分钟在的美元数显示这次会议的成本，正如你们所看到的，到现在为止我们已经花费了500美元。’”

利最后说，会议的全过程都被控制在“精神异常饱满的步调之中”。

你们所举行的每一个会议都有同样的时钟在走着，比如在英特尔公司，一个中层经理的时间，每小时约值100美元。这个公司的总裁安德鲁·S·格罗夫做了一个计算：“10个经理在一起开两个小时的会的成本是2000美元。”

使格罗夫不安的是，“2000美元这么大的开销，如果是用于购买复印机或者出差旅行的话，必须事先征得领导的批准。但是一个经理却可以自行召开一个会议并且把这价值2000美元的管理资产调拨到一个心血来潮的念头上。如果会议是不必要的或者是糟糕的、没有任何成果的，那这2000美元就白白浪费了。”

1989年5月，一个大保险公司的六个经理连续开了三个马拉松式的会议，会议的议题是买有12个座位的面包车还是买更昂贵、更舒适的有16个座位的面包车。他们比较保守地决定买便宜的面包车并且去请示公司的副总裁，令他们懊丧

的是，副总裁这样回敬他们：“你们花在会议上的钱本可以使我们买那辆较大的面包车。想想看，你们在上班的路上，挤在只有12个座位的面包车里，会很舒服吗？”

与麦克唐奈·道格拉斯共事30年后，高级经理杰里·帕特森回忆道：“我们在位时，每天都有10个或10个以上的人参加10个以上的会议，这就意味着一天有800个人员小时或者一年有208000个人员小时被用于开会。如果山姆大叔每小时支付给管理工作100美元，那么一个工厂每年用于会议的费用将超过2000万美元。他们是不是事先造好足够的预算去支付自己的开会费用呢？一般说来，我的答案是否定的。”

低劣的会议的真正成本是不能够通过测量管理时间而简单地加以计算的。因为这里还有一个态度或感情的时钟在运转——这是一种定时炸弹，它既能使美好的思想燃烧干净，同时也能把优秀雇员送到竞争对手那边去。

当70%的经理认为会议是“浪费时间”（对471名经理的通信问卷调查的结果）时，会议对一个公司来说还能意味着什么呢？有创造性的、有奋斗目标的人们是不愿意忍受这里的工作环境的，正如戴塔玛特所说：“在这里夸夸其谈的人能够找到听众，爱挑衅的人能够找到牺牲品，懒惰的人能够找到睡觉的地方。”

工业界的离职情况调查报告表明，当优秀雇员感觉到他们是在浪费自己的时间时，他们会成群地离去。而且，用约翰·A·林肯的话来说，“一个接一个的会议，还是一条把观点引诱出来但又把观点加以扼杀的死路。”

对低劣会议的谴责

为了找出低劣会议的失误之处，我们有许多位子可以对号入座。

猜测 1：缺乏准备

1987年，几乎90%的男女总经理在接受《劳动妇女》杂志的调查时都认为“办公会议之所以失败是因为缺乏准备。”但是对会议来说，“缺乏准备”指的是什么呢？我向20个经理提出了这样的问题，收到了20种不同的回答。这些回答包括：

- ▲没有指导意识
- ▲缺乏整体控制
- ▲不能阐明会议目的
- ▲没有对会议做认真的研究
- ▲对我们应该做什么没有明确的意见
- ▲没有会议议程
- ▲没有对为什么挑选这些人来这里开会作出解释

这些范围广泛、各种各样的答案进一步证实了我从90%的回答中得出的“缺乏准备”的猜疑。“缺乏准备”这一句话与其说是对会议出现差错的原因的一种明确的表述，还不如说是对总经理应负责任的一种搪塞。与“沟通”一词一样，“缺乏准备”这句话的意思是非常广泛的，以致于它几乎没有什么具体含义。

在一个经理的办公室里，我看到了一位执行副总裁签发

的一份紧急文件：“董事会已经注意到会议失败的倾向，我强烈要求你们中的每一个人为会议做更加详尽完善的准备工作。”

这里再次出现了“准备”这个词。但是副总裁真通过这一严肃的劝告改变了任何事情吗？在上级这一指示的基础上，任何一个公司经理真的知道去做什么或不去做什么吗？

答案可能是否定的。绝大多数经理——78%（根据《人事期刊》的一份调查报告中的数字）——指出：他们没有受过如何指导或参与办公会议的正规培训。但也不是所有的人都这样认为，一个人造纤维研究所的销售部主任帕蒂·蒙泽说：“我还没有出生就知道如何领导会议。”

当一辆公共汽车无人驾驶并且座位上没有任何乘客时，车子开起来一定很颠簸。斯坦利·宾回忆起他所听到的一个事例：

“我认识的一个推销商最近卷入到一个开了一整天的季度计划会议之中，像牛被塞进一个双座小型汽车里一样难受。由30人组成的经理队伍正在向主席倾诉各自的观点，这位商人一进入这个会议室就感到紧张。他说，主席强调每个人都要做两件事，提出自己的意见并把其他人的观点加以否定。我站起来说出我个人认为最好的建议，略为停顿之后，主席说‘好，下一个！’于是，会场上就开始了对我的批驳。这种情况整整持续了1天。由于我受到了强烈的刺激，所以我感到一切都非常好笑。”

对于这种失败，我们仅能够在最广泛的意义上谴责它为“缺乏准备”。这个主席应该知道的是，真正为一个有效的会议做准备，往往比提出较好的会议议程或合乎逻辑的题目更为

重要。这个怪脾气的主席应当彻底改变自己。作为金山的开门者，最高领导人的态度是使会议有效的关键。从这种火与风暴式的场面中可以看出，会议的每位参加者都需要一些治疗性的帮助，他们需要学会正确评价他人的观点，学会平静地表达自己的观点，同时也要学会倾听。

猜测 2：会议太多倒搞糟了所有的会议

沃尔特·凯谢切尔三世在《命运》一书中写道：“大多数经理们都把厌恶会议当做一件光荣的事情，至少是厌恶别人召集的会议，……如果我们没有受到这么多的指责，我们的会议实际上可能还会少一些。”

计算一下你最近30天参加的所有大小会议。许多经理发现他们开会的次数常常比他们吃饭的次数还要多。约翰·克利斯编了两个小警句并开始用它提醒经理人员：“会议，该死的会议”和“死有余辜的会议”（这倒适合电视艺术）。现在回到刚才说过的第一个情节，克利斯坐在会议桌的一头主持星期一的会议。为什么我们在星期一开会？克利斯解释说，这是通常的星期一会议，我们总是在星期一开会。但如果没有什么事情可供讨论或决定呢？克利斯毫无表情地反驳说，如果我们不开会，我们就无法知道有什么事情可供讨论或决定。

企业家们嘲笑公司把大量的时间用于仪式性的会议上。“我们不参加不必要的会议”，个体所有者戈登·施米特说：“这是自己雇佣自己的好处之一。”

会议虽然已被看成浪费时间的事，但仍然被当做经理生涯中不可缺少的部分——在会议室坐满人的椅子上新的思想

产生了，建议得到了更新，社交活动得到了发展。会议是这样密集，一个工作日内如果没有两三个会议就显得空荡荡的。今天下午事情进行得不太顺利，也许我们该开个会了。

并不是要想工作得以完成就必须开会。《M》杂志出版商苏珊·古根海姆·洛奇已在她的组织内部对不必要的会议进行了清扫。她把室内会议控制在一个绝对小的限度内，因为“我们的推销员把更多的时间用于打电话对公司是有益的”。洛奇还认为开会通常要比实干舒服，因此政府的一些专门委员会才用会议而不用行动去解决社会问题。

也许最使人生气的是那些仅仅是传播信息的无用的会议。管理工程师沃德·赫默说：“许多会议仅仅是宣布通知，上级领导完全可以让秘书送给我们一个记录。”柯达公司的技术工程师詹姆斯·林德伯姆说道：“我参加的会议中有75%的会议只不过是宣读提供给报界刊登的声明。”

有些时候这些“分享”信息的会议往往既哄骗了提供信息的人也哄骗了听众。交叉科学研究专家丹·麦肯森举例说：“叫我去开会是让我为政策的改变提供有关的信息，但是变化的部分已经决定了，并且根本没有征求到会者意见的意思。会议上的信息交流也就是从头到尾地宣读了一份文件。”

尼多·奎贝因在一本流通方面的书中说道：“如果你在不举行会议的情况下能使工作得以完成，那么召集会议就是时间上的浪费。”对于那些总是认为自己是会议的筹备者而不是完成工作的经理的人来说，这种见解可能具有革命性的意义。然而不用害怕，公司内不会有多少雇员不断地叫喊“多开会，多开会”。“实际上”，哥伦布工商学院信息交流部主任杰拉尔丁·亨齐说：“你不会因为召开的会议太

少而失去你的权威，你会通过珍惜同伴和下级的时间而获得他们的尊敬。”

雇员们毕竟自己能够阅读。教育顾问约翰·德雷弗兹对会议只是用来听取委员会的报告最为怨恨。“为什么不以把各种报告印出来给我看的方式来代替会议呢？我看文件比他们读文件要快，如果有什么问题我可以打电话问清楚。”约翰还说：“雇员们认为参加会议和出席听证会一样枯燥无味。”

凭经验估计，有一半的会议是可以改进得较好一些的，它们中每一个会议都应有更为真实的内容，都应有更为真实的议题，而且在讨论和辩论过程中也应具有更为真实的活力。同艺术一样，会议也遵从鲍豪斯原则，即“越少就是越多。”

猜测 3：当我们拿不定主意时就举行会议

做了一个实验，向被试者提出一个问题：“你必须为你们地区最抢手的新产品提出一个市场战略。为此，你首先要去做的事情是：

1. 决定所要做的事情并给你的上级写一份报告；
2. 分别与两位同事交谈以后再写报告；
3. 召开一个所有的人都参加的会议。”

当我把这一选择问卷交给具有多年公司经验的工商硕士研究班的50名学生之后，我得到了一个与我的想法格格不入的答案。大多数回答者认为“3”肯定是最可取的选择，并承认这也是他们来学习之前在他们的公司内最喜欢的做法。对于不愿个人负责的人来说，会议无疑是一个极好的烟幕。为什么不按甲方案生产？“我们明天讨论这个问题”。什么