

经理人丛书

高效人士必备书

组会技巧 101招

让团队积极参与之方案大全

[美] 梅尔·西尔勃曼 著
Mel Silberman

BONUS!

Nuts & Bolts
Section-includes
140 Facilitation
Tips

群言出版社

第2版

人力资源管理师

组合技巧

101招

中国劳动社会保障出版社

编著 张其成 张其成 张其成

张其成 张其成

中国劳动社会保障出版社

人力资源管理师
组合技巧
101招



组会技巧 101招

让团队积极参与之方案大全

[美] 梅尔·西尔勃曼
Mel Silberman

林瑞华 译

BONUS!

Nuts & Bolts
Section-includes
140 Facilitation
Tips

群言出版社

图书在版编目(CIP)数据

组会技巧101招 / (美)梅尔·希尔勃曼编著; 林瑞华译.

- 北京: 群言出版社, 2003. 9 (经理人丛书)

书名原文: 101 Ways to Make Meetings Active

ISBN 7-80080-341-4

I. 组... II. ①希... ②林... 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078114号

101 Ways to Make Meetings Active: Surefire Ideas to Engage Your Group

Copyright © 1999 by John Wiley & Sons, Inc.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright ©

2003 by China QunYan Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

组会技巧101招

著 者: (美)梅尔·西尔勃曼

译 者: 林瑞华

出版发行: 群言出版社 (北京东城区东厂胡同北巷1号 100006)

联系电话: 010-65265404 65263345

电子信箱: qunyancbs@tom.com cbs@mmzy.org.cn

责任编辑: 肖志刚

封面设计: 天世嘉艺

承 印 者: 北京振兴华印刷厂

经 销: 全国新华书店

版 次: 2003年9月第1版

印 次: 2003年9月北京第1次印刷 字 数: 208千字

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16

京权图字: 01-2003-2908

书 号: ISBN 7-80080-341-4/G · 210

定 价: 36.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页、由发行公司负责退换。

目 录

谨致谢忱	1
开场白	3
.....	6
事无巨细说会议	6
定制会议室的 10 种布局	7
记住新名字的 10 种方法	14
获得集体参与的 10 条捷径	17
组织讨论的 10 个贴士	19
10 种会议角色和责任	21
分配任务的 10 种可选方案	23
活跃的会议中 10 个节约时间的秘诀	25
活跃的会议中可用的 10 个小道具	27
要求与会者遵守秩序的 10 个诀窍	29
对付难缠的与会者的 10 种办法	31
令与会者清醒或松驰的 10 个处方	33
会议陷入僵局时要做的 10 件事	35
令活动挂图生动的 10 个贴士	36
推进会议的 10 个问题	38
.....	39
为活跃的会议作好准备	39
1. 事先定制一个充满活力的议程	40

2. 会前对与会者的调查	43
3. 会前征询意见	46
4. 精心准备是每个人的责任	48
5. 事先阐明您的预期	50
6. 请您来作客	52
7. 富有创造性的姓名牌	54
8. 令人兴奋的会议信息包	56
9. 组织者的提示牌	58
10. 会议记录何其重要	60
11. 准备会议场所	62
12. 视频会议中的积极参与	64

.....

从一开始就让与会者参与 66

13. Scavenger Hunt 找人游戏	67
14. 集体履历	69
15. 人以群分	71
16. 从相识到相知	73
17. 有代表性的样本	75
18. 起立报数	77
19. 介绍性寻视	78
20. “团队度假”	80
21. 重新认识	82
22. 把会议变得轻松一些	84
23. 步调一致	85

24. 营造宜人气氛	88
25. 议程复审与确认	90
26. 当场设定议程	92
27. 结束便是开始	94
28. 自我设定基本规范	96

..... **激发讨论、对话与学习** **99**

29. 镇民大会	100
30. 三步式金鱼缸讨论	102
31. 小组扩大会	104
32. 正方反方	106
33. 反馈组	108
34. 我有一个问题	110
35. 研讨组	112
36. 小组与小组的交流	114
37. 交错式讨论	116
38. 交换卡片	118
39. 滚雪球式讨论	120
40. 走近你的标记	122
41. 即时评估	124
42. 循环三人组	126
43. 匿名意见	128
44. 主动交换意见	130
45. 与媒体见面	132

46. 这里每个人都是专家	134
47. 谈话棒	136

..... 创造性地解决问题 139

48. 富有创造性的热身活动	140
49. 快速与慢速的脑力激荡术	142
50. 脑力书写法	144
51. 脑力行走法	146
52. 各个击破	148
53. 清除“路障”	150
54. 反向脑力激荡术	152
55. 整理脑力激荡术成果	154
56. 对于多种可能性的展望	156
57. 穿上别人的鞋	158
58. 问题在哪里?	160
59. 挑战陈规	162
60. 灵感拼贴	164
61. 二的能量	166
62. 思路图	167

..... 处理争议和冲突 169

63. 改变规则	170
64. 积极的辩论	172
65. 隐去自我	174

66. 打破僵局	176
67. 解决冲突时的相互协作	178
68. 观点的差异	180
69. 积极的自我评估	182
70. 热点事件	184
71. 角色换位	187
72. 核对看法	189
73. 金鱼缸式会议	191
74. 超越正方与反方	193
.....	
建立一致意见和承诺	195
75. 排行榜	196
76. 多重投票	198
77. 权衡多个方案	200
78. 从小组到团队	202
79. 为一致意见投票	204
80. 听取少数人的意见	206
81. 超级大多数投票法	208
82. 比较可选方案	210
83. 让决定“受试”	212
84. 走向一致意见	213
85. 我特此决定……	214
86. 我在此承诺	216

创造令人回味的结局	218
87. 评估障碍	219
88. 成果画廊	221
89. 保险杠贴条	223
90. 后续问卷	225
91. 后续支持	227
92. 相互联结	229
93. 拍团体照	231
94. 自我发问	233
95. 我们做得怎么样?	234
96. 谢谢你	236
97. 每个人都踩上节奏了吗?	238
98. 气球信息	239
99. 当精神力量推动着你	240
100. 走过通道	242
101. 告别的饶舌歌	244
.....	
深度阅读	246
关于作者	247

谨致谢忱

我曾有过 30 多年的会议组织者的经历。在那段时间里，我非常幸运地获得了创造、提炼和测试《组会技巧 101 招》一书所述之策略的机会。有些时候，我失败了，或者受到同伴们的怀疑——虽然并非乏善可陈。但我感谢所有在那些艰苦的磨炼中帮助过我的人。也有许多时候，我面对挑战，成功地主持了许多各类会议。不同的团队对我组织会议的努力表示过欢迎与支持，并把他们的选票投给了我，对此，我充满了感激。

谁都无法在真空搞什么发明创造。我的一些师长与同事，都曾给我许多极富创意的好点子，这些都不是一个人的头脑能够胜任的。有两个人是特别要提一下的：洛德·纳皮尔和马蒂·格申菲德，他们创造性的工作给我带来过无穷的启示。还有一些人，以非常优雅的方式，与我分享了他们的智慧，比如：丽贝卡·柏奇、莎朗·柏曼、辛西娅·登顿-爱德、鲍勃·冈斯、凯思琳·史密斯·哈钦森、迪·凯尔西、辛迪·林塞、贾娜·马科维茨、比尔·马修、布莱恩·马蒂摩、玛丽·玛格丽特·帕尔马、詹尼斯·帕斯古力、帕姆·普拉姆以及希佛塞拉姆·希亚吉·希亚格拉坚。

本书所谈到的诸多技巧的编创与测试，得到了凯伦·劳森的鼎力相助，没有她，这本书的写作是不可能的。我还要感谢利兹·克拉克、马尼·卡斯蒂洛和莱斯利·布伦克，在这本汇集组织会议之秘诀的书中，也融入了许多来自他们的富有价值的反馈意见。我还要再一次感

谢本书的编辑，苏珊·拉奇米勒，她不断地帮助我打磨我的写作，使我的文字令读者感到更亲切一些。最后，我还要说，是凯茜·克拉克协助我完成了这一大工程，她是个非常有才华的写作者，而且她真正是个好人。

在这本书的写作过程中，三个人成为我们家的家庭成员：双胞胎孙子诺姆、约拿，还有我们的儿媳妇莎拉，他们加入了我们这个家庭团队，我从我的家庭获得了鼓励、支持和爱，他们是：我们的孩子史蒂文、利萨、加布，女婿丹尼尔，还有我的妻子肖莎娜。



开场白

绝大部分人对于一个即将举行的会议的最直接的反应，无论是下班前还是下班后的会议，都会是一个长长的哈欠。那些经常被迫参加各种枯燥的会议的人所感受到的无聊，不亚于负责组织会议的人所感受到的痛苦。事情本不该是这样的，事情也不必是这样的。

极端乏味，不该是做事的方式。主动积极的参与才是所有成功的会议的惟一的也是最重要的因素。有许多种会议技巧可以给与会者带来最大程度的参与积极性和热情，而你如果不使用技巧，则很难指望会议的成功。《组会技巧101招》提供了许多简单易行又极其行之有效的方法，它们将会把与会者的能量聚集到你的会议中来，并最终将其转化为建设团队合作精神所必需的极富吸引力又十分有效的方案。

《组会技巧101招》是一个警钟，它为会议组织者，也为厌倦者而敲响。在本书中，我尽了自己最大的努力，为大家提供迄今为止所出版过的最多最全的会议策略，其目的无非是为了照亮会议，引导操作。同时，它也是为了让大家做自己该做的事——无论是探讨紧急事务、构思小说创意、解决棘手难题、制定重要决策，抑或是策划一个成功的事件或项目。

本书通篇皆是各类会议和大小不一的团队所定制的建议。这些技巧都有经过证实的追踪纪录。有些是针对一些小型的非正式会议，有些是针对比较正式的场合，还有一些则是完全针对大型会议。其中有许多非常适合一些一次性的会议。但所有这些都会令不同人群不同样式的会议从中受益。而这些方法的操作，并不需要特别的培训。任何操作会议的人，都会在本书中，得到实践每一个技巧所需的一步一步的具体指导。

本书的第一部分是“事无巨细说会议”，在这一部分，您将读到关于组织和实施充满活力的会议的140条操作小贴士。其中包括：

- “定制会议室的10种布局”
- “记住新名字的10种方法”
- “获得集体参与的10条捷径”
- “组织讨论的10个贴士”
- “10种会议角色和责任”
- “分配任务的10种可选方案”
- “活跃的会议中10个节约时间的秘诀”
- “活跃的会议中可用的10个小道具”
- “要求与会者遵守秩序的10个诀窍”
- “对付难缠的与会者的10种办法”
- “令与会者清醒或松驰的10个处方”
- “会议陷入僵局时要做的10件事”
- “令活动挂图板生动的10个贴士”
- “推进会议的10个问题”

书中所描述的101个策略，分布在以下章节：

- “为活跃的会议作准备”
- “从一开始就让与会者参与”
- “激发讨论、对话和学习”
- “创造性地解决问题”
- “处理争议和冲突”
- “建立一致意见和承诺”
- “创造令人回味的结局”

把《组会技巧101招》这本书当成一本烹饪书，它提供了一些令人诱惑的配方，这些配方帮助你在给定时间里获取最大效益——它帮

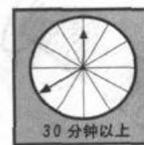
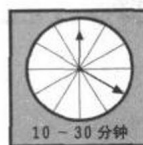
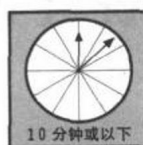
助人们从步入会议室那一刻就开始参与，会后使与会者产生强大的工作冲动，最终激发他们卷起袖子，聪明而又拼命地大干一场。

为方便您找到适合您所在团队的“配方”，每一种策略以下列图例表示：

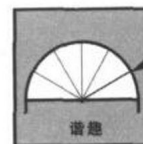
团队规模：



所需时间：



活动基调：



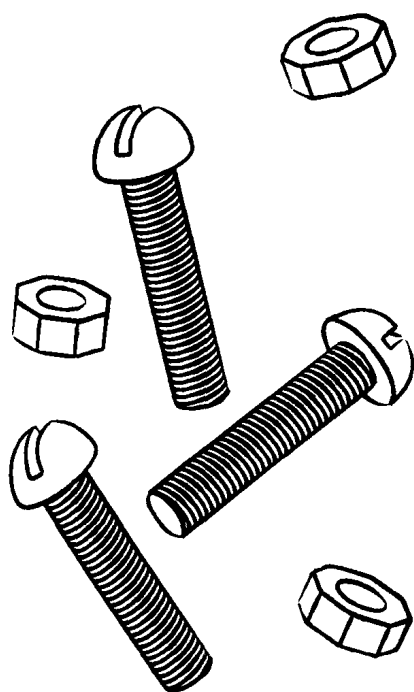
最后还要说一句话！这些技巧既可以原样照搬，也可以根据您的需要适作调整。但也别忘了加进你自己的创造！如果能够做到这样，请切记如下建议：

- 不要指望一口吃成个胖子。在您和您所在团队对此产生信心前，一次只尝试一种方法。

- 当您向与会者推介一种方法时，就像您平常做事那样，只把它当作一种可选方式，只不过您觉得值得一试罢了。尽可能获取您所在团队的认可，试验结束后应听取与会者的反馈意见。

- 不要在与与会者面前展示过多技巧，少一些常常效果反而更好。只用一部分来活跃会议足矣。

- 您所作出的指令一定要非常明确。您与会者的要求一定要演示给他们看，要解释得很明白。这样就不会让他们感到混乱，一旦分散了他们的注意力，就无法从这些技巧中获得最大效益。



事无巨细说会议

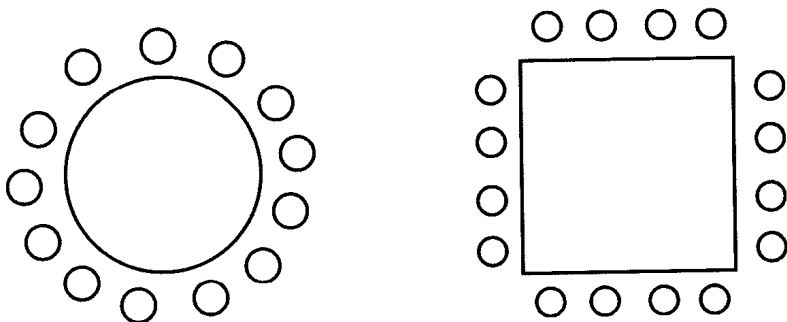
在我们试图详述本书中组会技巧101招策略之前，读一读本章节也许会让您感到很有裨益。有很多的策略要用到下面的这些贴士，而这些贴士便组成了令会议充满活力的诸多细节。

在下面这些文字中，您将会读到14个“十佳”清单，共罗列出140条很有帮助的贴士。您将会分享到许多好的主意，它们将帮助您使会议从头至尾都富有质量、活力和方向性。我整理罗列这些清单，意在帮助会议组织者们一眼就能辨识出一些可供他们操作会议不同环节时所要用到的方法。这些办法中有很多是非常出名的。我希望拥有这样一份整理得很得当的清单，能够使您这份会议组织者的差使做起来更轻松一些。

定制会议室的10种布局

一个会议能否开得生动活泼，与会者的积极参与，会议场所的物理环境都会起到关键作用。没有一种布置是绝对理想的，但我们有很多可选的方案。会议的“内部装饰”是件有趣的事，但有时也会显得极富挑战性，特别是在家具不那么如人意的时候。在一些情况下，家具可以很容易地重新摆放，以获得完全不同的格局。如果您愿意这么做，可以邀请与会者帮助您一起挪动桌椅。这本身就能让他们变得积极主动些。

1. 标准会议桌。桌子如果是圆的或正方形的，那就最好了。这样就可以弱化会议主持者的重要性，同时彰显与会者的重要性。与会者之间是等距离的，同时每个人都能很方便地看到别人。



长方形的会议桌常常会给人一种正式感，特别是当主持者坐在桌子尽头的时候。如果您只有这么一个长方形的会议桌，那就请您坐在长边一侧的中间位置。

