

卓有成效 让会议



有提问的会议才能提高企业生产率

• • •
• • •
• • •
• • •

[日]清宫普美代◎著
李彦霞◎译



止自由发言？只能一问一答！！
上最不可思议的会议法则，
引爆会议新风潮！



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

卓有成效 让会议

[日] 清宮普美代◎著
李彦霞◎译



中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

让会议卓有成效 / (日) 清宫普美代著; 李彦霞译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12681-4

I. ①让…

II. ①清… ②李…

III. ①企业 - 会议 - 组织管理学

IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 175588 号

让会议卓有成效

[日] 清宫普美代 著

李彦霞 译

Rang Huiyi Zhuoyouchengxiao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)
[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格	145 mm × 210 mm 32 开本	版 次	2010 年 9 月第 1 版
印 张	6.25 插页 2	印 次	2010 年 9 月第 1 次印刷
字 数	78 000	定 价	29.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书 这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



一顿麦当劳

工资的晋级



收益



花费



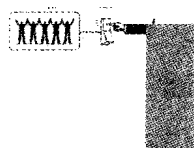
一次打车费

一本书

更好的生活条件



两公斤肉

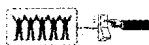


拙作有幸被译为中文并为大家所读，我感到非常荣幸。

对我来说，中国一直是一个神奇而很有魅力的国家。

我在中学时代曾加入名为“中国研究会”的社团，上大学时又将汉语作为第二外语学习（只是很可惜，有关学习所得的记忆已经渐渐模糊了）。

25年前，我第一次出于工作需要造访了北京、上海等地，那时的经历至今仍历历在目。此后，每次来中国，都不禁为她的巨大变化感到惊讶。或许，这种“变化”就是吸引我的原因吧。



作为“提问式会议”的源头，这种名为行动学习的手法，实际上促进了组织和个人的改变。我感到很荣幸，能在美国第一次亲眼看到这一手法。要说原因，那是因为我意识到我对“变化”会感到心情激动。以我的经验来判断，日本人一旦跨越了提问的隔阂，就能进行非常有共鸣的交流了。我觉得，这是我们所拥有的巨大力量。在以提问为中心的会议进行过程中，不仅是个人的意识和能力得到了提升，组织也会取得意想不到的效果。营造一种轻松提问的氛围，是本书中所写的 AL（行动学习）教练的职责，而这一职责恰巧是以支持为主的日本型领导力的核心。

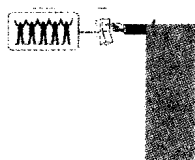
当我从美国留学结束回到日本的时候，日本的组织、企业在寻求成长的同时，正苦于自身停滞不前的现状。对于那些既渴求变化又很难改变的组织来说，这种手法是非常有意义的。以最初尝试这种手法的 NEC 为首，很多企业都开始尝试这种做法，到现在在全公司都应用这种模式的公司也有很多，麒麟啤酒就是其中一个。

中国正处在翻天覆地的变化当中，衷心希望这本书能为中国的朋友们带来帮助！

清宫普美代

2010年9月

前言



“在今天的会议中，禁止自由发言。”

如果听到上司这么说，你会怎么想呢？

既然是会议，还禁止自由发言？！

听到这么奇怪的话，你一定会不知所措吧。

到底要干什么呢？

在会议中不能发表自己的意见，这是怎么回事呢？

为什么要这样呢？

参加人员都会有诸如此类的疑问，这个时候可能会有人提出问题：

“那么，会议要如何进行呢？”

接下来，上司的回答会是：“就按照你刚才提问的方式进行。”

“在今天的会议中，我们采取一问一答的形式来讨论问题。也就是说，所说的内容必须是‘提问’或‘回答’。换句话说就是禁止自由发言。都明白了吗？”

就这样，不可思议的提问会议开始了。

你可能觉得这一幕很不可思议，但这却是很多企业里真实发生的事情。

但是，只靠“提问”与“回答”，会议真的可以顺利进行吗？

在一般情况下，会议都是以这种方式来进行的：参会人员积极地阐述自己的意见，最后得出结论。而且我们一般都认为，会议上优秀人员聚集在一起，从各个角度提出的意见越多，会议取得的成果也就越大。

但是，在提问会议上，禁止自由发言。

当这样的规则摆在面前，有人可能会想：“这个



构思确实不错，但是有现实可行性吗？”或者，有人可能会担心：“在会议进行中，可能会有讨论中断、进行不下去的危险。”这些担心也都是可以理解的。

但是，现在已经有很多的企业采用了这种方法，而且取得了很好的效果。

“提问会议”是我发明的一个概念，你听起来一定很陌生。但是“行动学习”这个概念想必你一定听过，而且这个概念已经有了半个世纪的历史，成为近年来越来越受关注的一种方法。

其实，行动学习正是提问会议的原动力。利用这个原动力来解决组织中存在的问题，会使自己以及周围的人得到进一步的成长。按照这种方式，组织的活动会自发地进行，这样的话，组织内部的交流也会得到深化。

而且，解决问题的时候，已经不再是自己一个人苦思冥想，而是大家共同来思考，这样会使解决问题的过程更加有效率。更重要的是，这一过程能很好地调动大家的讨论热情。

行动学习本身就是利用今天对问题的探讨，为

明天问题的解决做有力的铺垫。

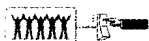
这种魔法般的方法……真的存在吗？

1999年，我第一次接触“行动学习”这个概念，当时我正在美国的乔治·华盛顿大学研究生院留学，我的老师是迈克尔·J·马夸特。在培养领导人才方面，马夸特教授通过努力，对已取得不小成就、有半个多世纪历史的行动学习法取其精华，总结出了一套独立的规则和基本的运营方法。

行动学习在欧美已经获得很大关注，而且它的应用也越来越广泛。通用电气在领导能力的提升以及训练中采用了这一方法，摩托罗拉公司、波音公司、IBM等知名企业也都采用过这种方法。

而日本的企业采用的方法，则是马夸特教授通过实践得出的规则及运营方法，也就是马夸特式行动学习法，又称“提问会议”。其中丰田、NEC、富士施乐等公司，在管理人员的研修中采用了这一方法进行培训，数千名管理人员实践了这一方法。

随着这一方法应用得越来越广泛，2006年，日本行动学习协会成立了。该协会聘请马夸特教授为



顾问，旨在加深对行动学习的理解和对组织导入的推进。

迄今为止，该协会已培养出了 250 名行动学习教练（即 AL 教练），这些人在推广行动学习这一方法上起到了很大的作用。

提问会议真的有这样的效果吗？你可能到现在还是半信半疑。

为什么只有提问的会议会提高生产效率呢？

这个问题就是我们将要在本书中讨论的最重要的课题。

在第 1 章中，将要讲述提问会议是什么，对在企业和工作现场中发生的问题又会起到什么样的作用，以及如何确认团队中发生的问题。

在第 2 章中，将会具体介绍提问会议的开展方式和机制，阐释提问会议的有效性。

在第 3 章中，将展开实际的提问会议案例，希望你感受到提问会议的现场气氛。同时我将说明它和通常意义上的会议（围绕一个意见讨论的形式）有何不同之处。

在第4章中，将要考虑的问题是，提问会议对个人和团队能力的影响，现在团队的领导需要具备的条件，以及团队的能力等问题。

在第5章中，将会结合具体的事例，来介绍提问会议对工作现场的影响。

当然，要想理解提问会议的精髓，最重要的还是进行实践。现在大家只是在看书，很遗憾，看书并不是一种实践的方式。

其实，与其一直听别人讲解提问会议到底是什么，倒不如试着召开一次这样的会议，那时就会发现“原来如此”，从而才能更充分理解这一概念（我就是这样做的）。

希望通过本书对“提问会议”这一概念的讲解，让大家尽量感受到现场的气氛，对我来说，这虽然是一个很大的挑战，但我将尽我最大的努力。

“提问会议对问题的解决到底起什么样的作用？”请大家带着这样的问题来阅读本书。

这样，通过提问的方式来解决问题，也就会明白本书最重要的课题——为什么只有提问的会议会

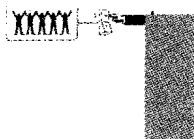


让会议卓有成效

提高生产效率。

那么，带着这个既简单又充满魅力的问题，我们开始进入正文。

目录



第1章 从自由发言到一问一答

不可思议的提问会议 / 3

让你的团队在会议中变得越来越活跃 / 6

最好的会议法则 / 16

第2章 谁都可以掌握的提问会议

提问会议的原动力 / 27

提问会议中的8个要点 / 30

提问会议的12个步骤 / 49

第3章 有提问的会议最有效

提问会议的示范（上） / 63

提问会议的示范（下） / 77

那些无法进行再定义的问题怎么办 / 91

	各抒己见的会议缺少了什么 / 97
	提问会议有效提高生产率的 5 大理由 / 105

第 4 章

提问改变了我们的思考力和行动力

	在提问会议中培养团队的 5 大能力 / 123
	最能激发团队意识的管理方法 / 127
	领导的职责是提高团队整体的思考力 / 134
	从思考力到行动力 / 145

第 5 章

提问改变了我们的工作状态

	发现真正的问题 / 151
	沟通让一切变得活跃起来 / 155
	提高工作的“现场力” / 160
	培养具有变革精神的领导 / 166
	让工作变得有意义 / 169
	拥有共同的理念 / 171

	后记 / 175
--	----------