

主管必备的高效能会议技巧

成功开会

50 WAYS TO
LIVEN UP YOUR
MEETINGS

Graham Roberts—phevps

[英] 格雷汤姆罗伯茨—菲尔普斯

译者：丁开杰 王瑾 靳北祥 夏国美

法

灵活、聪明地运用本书将有助于你们实现如下目标：

提高会议的参与性

激发与会人员的创造力

增进和睦与理解

产生更多的想法，促使与会者产生共同想法从而积极开展讨论

用一个“信号”开始或者结束会议

减少会议的无聊性——保持更多的人清醒

让会议充满乐趣



中央编译出版社

CCTP CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

成功开会 50 法

格雷海姆·罗伯茨 - 菲尔普斯 (Graham Roberts - Phelps)

丁开杰 王瑾 新北祥 夏国美 翻译

中央编译出版社

京权图字:01-2003-7965

本书业经 Gower Publishing Limited 授权,由中央编译出版社独家出版中文版本
非经书面许可,禁止任何形式的转载、复制或摘录

图书在版编目(CIP)数据

成功开会 50 法/(英)罗伯茨-菲尔普斯著;丁开杰等译.

—北京:中央编译出版社,2004.12

ISBN 7-80211-034-3

I. 成…

II. ①罗… ②丁…

III. 会议-组织管理学

IV. C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 116748 号

成功开会 50 法

[英]菲尔普斯 著

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:66560272(编辑部) 66560273 66560299(发行部)

h t t p://www.cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京金瀑印刷有限责任公司

开 本:787×960 毫米 1/16

字 数:150 千字

印 张:13.625

版 次:2004 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:25.00 元

导 言

《成功开会 50 法》收集了打破僵局、调动与会者积极性、活跃会议气氛的游戏,以及各种可以在各类会议中运用的活动和训练,比如:

- 定期的团队会议
- 董事会议
- 非正式讨论
- 顾客会议
- 部门会议和汇报会
- 管理检查

本书设计的每一个活动都能使你的会议更加富有成效、更加富有互动性和更有吸引力。

这些方法由格雷海姆设计和修订,而且每一种方法都已经在许多不同的会议环境中认真尝试过。在合适的时间,使用恰当的活动就将有助于你们实现如下目标:

- 提高会议的参与性
- 激发与会人员的创造力
- 增进和睦与理解
- 产生更多的想法,促使与会者积极开展讨论
- 用一个“信号”开始或者结束会议
- 减少会议的无聊性——保持更多的人清醒

● 让会议充满乐趣

本书最重要的六点提示

1. 请自信地使用这些方法

本书中的所有观点都是在专业会议和讲座上发展起来和使用过的,而且所有方法都被大多数不同的使用者证明是有效的。

2. 保持灵活性

因为本书采用了“开放结构”模式,所以,书中的方法适用于绝大多数组织和会议。这也使 50 种方法能够非常容易适应或被加以调整来满足你的要求和组织安排。你可以毫不犹豫地改变这些游戏,可以增加新的会议要素或扩展各种要素。另外,你也会发现,这些训练游戏在实际运用中会有所变化,因为不同团队会用不同的方法来进行同样的训练。

3. 组织你的会议

要完成同样的任务,至少有三个不同的组织安排供你选择(单个人、一个团队在小组工作、或者两人小组工作)。通过它们,你能够大幅度提高学习的持续性和有效性。另外,你也可以在小组、大组以及个人工作中改变平衡关系。人们有不同的偏好,并且可以从大量的会议组织安排中获得更多的好处。

4. 做笔记,积极适应会议

随着开会经验的增多,你将习惯或者改变这些方法或观念,从而更好地适应你的会议组织安排。无论是在会议准备时,还是开会期间,你都要在空白处作笔记,以记住某些要点为下次开会做好准备。

5. 推动,而不是主导会议

设计这些技巧以帮助人们更好地一起工作和相互交流。如果你发现自己谈得比平时少,那么请不要为此担心。

6. 充分做好自我准备

首要的原则是,你应该花至少两倍的时间去熟悉各种技巧的使用

方法,就好像会议开始了一样。你应该考虑一下你将要提问的问题,以及别人将对你提出的问题。

适合使用这 50 种方法的工作类型

个人工作

当参与者被要求独立工作时,你或许应该完成一个问卷或工作表,在一定程度上进行自我反思。这与团队工作有很大的反差。许多人使用这种方法时是很快乐的;实际上,这也符合在学校形成的学习模式。

两人小组工作

基于“两个人的头脑比一个人的好使”的原则,这种组织安排需要参与者两人一组开展工作,共同解决问题,共同完成问卷和工作表。

为了平衡个性和经验之间的关系,认真找搭档通常是非常有用的。你要确定双方都在积极进言献策,而且双方都在记笔记。另外,在时间更长的会议中,偶尔对两人小组工作进行调整是一个很好的想法。比如,如果参会人数为奇数,你可以将其中的三人组成一个小组。

小组工作

3 至 8 个人一小组最适于解决问题或讨论问题,也适宜于自由讨论。

当然,大组的规模也将决定你能把团队分成多小的规模,但是从普遍的观察来看,超过 4 个小组,与会人员就很难彼此交流或进行管理。

大组讨论

在这种情况下,你可以在 8 人或更多的人组成的大组中开展一般性的讨论或活动。

目 录

导 言	(1)
第一部分 改进会议管理的理念	(1)
1. 会议管理	(3)
2. 开会	(5)
3. 会议发言要点	(11)
4. 在会议中使用 50 种方法	(19)
5. 怎样真正地开好你的下一次会议	(22)
第二部分 开好会的 50 种方法	(25)
1. 你胸有成竹吗?	(27)
2. 从 A 到 Z	(31)
3. 香皂	(33)
4. 当一个作者	(39)
5. Bingo 测验	(41)
6. 饼干桶的困惑	(44)
7. 集体讨论	(47)
8. 公车旅行	(51)
9. 找个顾问	(52)
10. 策划改变的人	(55)

11. 衣袖·····	(58)
12. 标准格·····	(62)
13. 货币测验·····	(66)
14. 顾客章程·····	(69)
15. 明确地讲话·····	(72)
16. 智力设计·····	(74)
17. 推动力·····	(76)
18. 带 8 的数字·····	(79)
19. 流程图·····	(81)
20. 猜猜是谁? ·····	(85)
21. 关于人的 bingo 测验 ·····	(88)
22. 幽默插曲·····	(91)
23. 冰山图 ·····	(108)
24. 不相关的事实 ·····	(111)
25. 从侧面思考 ·····	(115)
26. 心理能力 ·····	(119)
27. 记忆图谱 ·····	(121)
28. 心算(Mind reading) ·····	(124)
29. 1 分钟演讲·····	(126)
30. 晨训 ·····	(128)
31. 我的秘密 ·····	(129)
32. 数字杂乱 ·····	(131)
33. 露天停车场 ·····	(134)
34. 传递赞美 ·····	(137)
35. 海盗突袭 ·····	(140)
36. 疑难短语 ·····	(144)
37. 引语测试 ·····	(157)
38. 互动辩论 ·····	(163)

39. 分组游戏	(165)
40. 寻找捷径	(168)
41. 拼字竞赛	(171)
42. SWOT 图	(174)
43. 找位置	(177)
44. 团队能力	(180)
45. 电话技巧测验	(183)
46. 劫机犯	(188)
47. 绕口令	(191)
48. 是真是假?	(193)
49. 吃饼干吹口哨	(195)
50. 组词游戏	(197)
 附 录	 (199)

第一部分

改进会议管理的理念

1. 会议管理

有成效的、有效率的和令人愉快的会议

管理较差的会议可能会浪费大量的工作时间。这主要是因为不止一个人的时间可能会同时被浪费掉了！尽可能地保证会议是有成效的、有效率的、令人愉快的，这样，你才能把会议开得更好。

- 有成效的。会议实现了它的目标或者取得了原定的结果了吗？
- 有效率的。怎样很好地控制时间？
- 令人愉快的。你和其他人发现会议是一次积极或者有价值的经历吗？你是否期待着下一次会议？

开好会的一些要点

1. 应该把每一个议程项目当作一个问题来分阶段地开会，也就是说，要决定如何最有效地获得一个明确的目标；
2. 应该按照决策的重要性来安排会议议程。
3. 要在决定什么是正确的而不是在谁是正确的基础上明确会议时限。如果你要做最好的决策，你就应该把个人的骄傲和地位搁置一旁。
4. 应该围绕详细阐述谁应该做什么和什么时候做来具体展开会

议。

5. 所有做出的决定必须得到遵守以确保行动的一致。
6. 不要觉得自己有义务为了整个会议而让所有人都来参加会议,尤其是当他们仅仅关心其中的一些内容的时候;你可以调整议程的顺序,把涉及个人的问题放在一起。
7. 作为会议主持人,你应该稳定而微妙地控制会议,但是你也应该保持对个人情感的敏感,在需要调整的时候灵活地调整会议议程。
8. 不要让每个人都有平等的机会去表达自己的观点,也就是说,不能让他们感觉是被迫参加讨论的。
9. 留点时间去听听人们正在说(或者试图表达)的内容;一个不善沟通的人可能有一个非常棒的想法,而一个确实很固执并让其他人都感到恼火的人经常有一些好的基本观点经验要表达。
10. 用中间休息、改变速度、改变活动类型或者主题等来保证会议能够非常顺利地开下去。采用打破僵局和活跃思维的办法来使人们保持活跃和“清醒”。

2. 开会

下列清单包括了计划会议和开会的所有阶段：

1. 确定会议目的。
2. 准备信息。
3. 计划如何开会。
4. 开会。
5. 总结和学习。

确定会议目的

- 为何开会？
- 会议结束时，你应该取得什么结果？
- 会议将带来什么行动？

如果你不能回答这些问题，那么，你就不要召集会议了。如果继续这样做的话，你就一定要确保会议目的的实现。

准备信息

你已经了解什么，还需要提前找出哪些与会议主题和会议成员相关的其他信息？

会议成员需要提前了解哪些内容，他们应该如何做好开会的准备？

计划如何开会

确保你至少能花一些时间去考虑下列事项：

- 设备

- 你将在哪里开会？
- 需要分发哪些资料？
- 你需要哪些视听设备或其他设备？

- 会议组织/议程

- 哪些是优先的议题(也就是会议议程顺序)？
- 允许每个议题进行多长时间？

- 准备

- 你(和团队)了解会议的目的了吗？
- 会议开始时,你需要发布哪些信息？
- 将会有哪些会议“纪律”——会议小组将严格遵守的会议进程是什么？

开会

努力以下列关键行为为例来开会：

- 提出一些想法、解决方案和计划。
- 形成想法,并支持其他人的想法。
- 试着理解为什么要确保结论是清楚的,并让所有的人都知道为什么(如果必要的话,不妨扮演一个吹毛求疵的人)。
- 概括你的结论、共识和行动要点。

会后进行总结和学习

- 你实现会议目的了吗？如果实现了,为什么会呢？如果没有实

现,又为什么呢?是不是你的目的、准备、计划或行为存在问题?

- 你计划如何改进下次会议?
- 参会人员如何看待会议以及他们在会议中所起的作用呢?

确定会议目的

会议追求的目的是什么?

尽可能广泛而准确地考虑会议目的,这是非常关键的,因为会议目的决定着其他所有的要求。另外,为了开展以下工作,你需要明确会议目的。

- 在能够计划会议之前,你应该决定需要准备哪些信息,从而避免在开会的时候浪费时间。
- 计划如何开会。为了知道如何进行讨论,你需要确立一些开会目的。
- 在开会的时候,你要坚持你的计划。漫无目的、没有计划的会议只能导致冲突或让人漠不关心。
- 会后,你应该总结一下决定会议能否成功的因素,并为开好以后的会议而从中汲取经验和教训。

目的必定是意图,而不是单纯的理由

首先,决定每次会议因何而开——必须实现哪些结果?目的和理由之间有一个重要的差异:

- 目的是通过提问“为了什么而开会”来决定的,其答案以“为实现……”开头。
- 为什么开会的理由是用“为什么我要召开这次会议呢?”来提问的。这并没有给出你开会的目的,与此同时,你将得到的答案是以“因为……比如,‘因为我们总是在每个月的这个时间开会’”来开始的。

实现目的

目的既是有意义的,也是现实的。下列问题将帮助我们确定它们是否能够实现。

- 问题是可以解决的吗?会议不是一个补救措施。会议不可能创造奇迹。同样,会议也不可能正确地提出存在的问题(这些问题是因为一些与不开会的理由相当不同的理由而存在的)。
- 你记得的参会人能够实现会议目的吗?他们相当了解会议目的吗?他们有足够的自主权吗?
- 你能够在可用的时间内实现会议目的吗?你不能说:“对不起,我不得不开始另一半议程了,仅仅是因为没有时间了”,好像这并不是你的过错似的!

有两点需要记住:“目的”和“时间”。如果审视一下两者间的关系,你就会发现结果是很不理想的。会议时间往往超过你的预期。

问问自己,“目的”是否能在可用的“时间”内实现。如果不能,要么计划更长的开会时间,要么减少目的的数量,确保在可用的时间里实现你的目的。

不可能说对不起——在“目的”和“时间”两者之间,你应该始终保证能够实现其中的一个。

准备信息

开会之前,你应该已经了解或者找出了下列信息:

问题

如果会议目的是去解决一个问题,那么,问题是什么,为什么会存在这个问题呢?应该探求问题存在的原因,而不是问题的特征。