

知をつむぐ対話の場づくり

向会议要效益 1

好会议是策划出来的

解决工作中最痛苦的问题

一场完美的会议就像女人的裸妆，看似云淡风轻，实则用心良苦

目

袁加堀
滕滕公
媛彰俊

译 著

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

014034007

C931.47

31

知をつむぐ対話の場づくり

向会议要效益 ①

好会议是策划出来的



目
袁加堀
媛藤公
彰彰俊
译 著



北航

C1722164

C931.47
31

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

好会议是策划出来的 / (日) 堀公俊, (日) 加藤彰 著; 袁媛 译. —北京: 东方出版社, 2014. 2

(向会议要效益; 1)

ISBN 978-7-5060-7248-9

I. ①好… II. ①堀… ②加… ③袁… III. ①会议—组织管理学 IV. ①C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 028471 号

WORKSHOP DESIGN—Chi wo tsumugu Taiwa no Bazukuri

By KIMITOSHI HORI & AKIRA KATO

Copyright © KIMITOSHI HORI & AKIRA KATO 2008

Simplified Chinese translation rights © Oriental Press. 2014

All rights reserved.

Original Japanese Language edition published by Nikkei Publishing Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2010-8017 号

向会议要效益 1: 好会议是策划出来的

(XIANG HUIYI YAO XIAOYI 1: HAOHUIYI SHI CEHUA CHULAI DE)

作 者: [日] 堀公俊 加藤彰

译 者: 袁 媛

责任编辑: 吴 婕 周征文

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 三河市金泰源印务有限公司

版 次: 2014 年 4 月第 1 版

印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 16

字 数: 166 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7248-9

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

前言

大家有过激烈讨论的经验吗？

我指的不是那种“一切按计划有条不紊进行”的讨论，而是大家饶有兴致地发言，探出身子认真地聆听。整个会场都充满着创造意想不到的成果的期待感和大家共同完成某项事宜的高昂士气。并且，这种讨论可以结出改变个人、团队，甚至组织和社会的果实。

难道你不想营造一个这样的讨论环境吗？

此书是为这样的你量身定做的。

最近人们重新认识了“对话”的重要性。因为加深对话与行动和变化密切相关，可以创造我们的未来。

这里所说的对话并不是某个人单方面地给出信息和指示，或者讨论是非黑白的交流。而是聚集在一起的人们交流思想和创意，深入讨论着每一个话题。并且通过讨论发现新观点或创造出新东西——这样的交流才是对话。作为制造这样的对话、营造与创作和学习密切相关的环境的

方式，研讨会开始备受关注。

所谓研讨会是指“各个领域的人们主动参与、通过团队互动作用开发新创意和相互学习的场面”。自己与他人的对话自不必说，而且还意味着与知识、文化、社会、自然、地球、过去、未来的对话等，包括了在集团中发挥创新性的所有活动。如今，其已在商业、城镇规划、教育、改革、艺术等领域得到了广泛使用。

实际举办研讨会后，很多人都会吃惊：“竟然能提出这么优秀的想法！”“还从未见过这么积极活跃的人们！”研讨会非常有趣，可以发掘出参加者的潜能。如果体验一次研讨会的妙趣，保证会让你着迷。

然而，虽然“好，我也想举办研讨会”的激情在心中激荡，但多数人怎么都不能顺利进行下去。例如，有这样一个故事：

某企业的总公司企划部科长想让大家也一起分享自己的感动，于是前往营业所举办了一场研讨会。在说明了今天的主旨之后，就开始了“那么，请大家提出意见吧”这样的小组讨论，但所有小组的讨论都不热烈。科长觉得这样下去不行，于是鼓励大家“说出真心话吧”，可谁都没有响应号召。

这很正常。没头没脑地说“让大家拿出意见”，大家的头脑和心情都还没反应过来。因此，应该从便于大家进行交流的话题入手，比如开始时让大家互相交流经验或讨论熟悉的话题，然后再逐步地向主题靠拢。

而且，虽然被称作“小组讨论”，但如果没有设定“怎样才能把服务重要客户的时间提高30%？”这样具体的主题，大家就不知道应该讨论什么。此外，如果很难讲出真心话，那么就两人一组坐在椅子上互相进行采访，在便签上写出自己的意见之后再发言，这样比较容易坦率地吐露自己的心声。

像这样想要举办研讨会但却不知所措而空有一番热情的人很多。实际举办研讨会时，热情固然重要，但是光凭热情并不能营造出你所希望

的会场环境。因此必须要熟练掌握设计研讨会的技巧。

本书针对那些想现场实际举办研讨会的人们，详细介绍了策划、设计研讨会的综合技巧。

我们一直认为这样的事情很难用语言来传达，只能有样学样，用身体去领会。搞得完全和工匠学手艺一样。然而，这样我们就无法将其习得，也不能将其优点广泛地传达给大家。笔者体验和分析了各种类型的研讨会，并系统化地将其整理成为任何人都可以使用的技巧（诀窍）。

内容大体分为3个部分：第1部分是设计研讨会的基本步骤和要领。特别是初学者，希望你们能够牢固地掌握这部分知识。而有经验的读者则需要重新审视自己现在的做法，同时掌握提高研讨会质量和吸引力的诀窍。

第2部分是构成研讨会的“零部件”，也就是所谓的材料。为了消除人们“一提到研讨会，就想起没完没了的小组讨论……”的烦恼，请事先将尽量多的研讨会相关材料装在口袋里。这样可以增加研讨会的趣味性，从而收获丰硕的成果。

而第3部分是在实践过程中能立即发挥作用的研讨会程序。所有程序都是笔者在实践中反复推敲得来的，仿效学习一定会受益匪浅。自己设计嫌麻烦的人、想实际体验一次的人都可以尝试着使用。

那么，为了熟练掌握研讨会设计技巧，让我们开始学习吧，希望各位读者通过本书的学习，能掌握与自身的活跃思维相呼应的技巧，并且得到大家“他策划的研讨会真棒”这样的赞誉。

堀公俊

加藤彰

2008年6月

目录

前言 1

第1章 导入篇

时下盛行研讨会!

- 1 什么是研讨会? 3
- 2 研讨会的3要素 11
- 3 研讨会设计 17

第2章 基础篇

尝试设计研讨会

- 1 策划研讨会 27
- 2 确定程序的基本方针 34
 - 2-1 程序的构成 34
 - 2-2 掌握程序的基本类型 36
- 3 程序的设计 45
 - 3-1 确定会期的目标 45

3-2 灵活掌控活动 51

3-3 建立主题(问题) 55

3-4 布置与活动相适应的会场 60

4 研讨会的会前准备 67

第3章 技术篇

熟练运用活动!

1 暖场 81

1-1 放松心情 81

1-2 放松大脑 83

2 引出资源 87

2-1 引出想法 87

2-2 模拟体验 93

2-3 实际体验 99

3 讨论 100

3-1 拓展思维 101

3-2 深入思考 104

3-3 多视角分析 108

4 完成 112

4-1 总结讨论内容 112

4-2 制作 118

5 共同分享 121

5-1 共享成果 122

5-2 回顾活动 125

第4章

实践篇

尝试在各种场合实践!

- 1 发现课题 136
- 2 改善业务 138
- 3 策划新商品 140
- 4 促进导入新经营方法 142
- 5 解决跨部门的问题 144
- 6 提高团队的力量 146
- 7 确定部门的远景 148
- 8 加强全国性组织的团结 152
- 9 策划活动 154
- 10 与当地居民建立共识 156
- 11 开发领导力 160
- 12 掌握特定技能 162
- 13 学习社会技能 164
- 14 分析自己的实际经历 166
- 15 交流职场问题 168
- 16 M&A 后的团队建设 170
- 17 问题解决型培训 172

第5章 研究篇

研讨会取决于程序的完善程度!

- 1 如何完善程序? 179
- 2 探索完善的流程 183
 - 2-1 预先设计程序 183
 - 2-2 实施的同时加以改善 191
 - 2-3 事后重新推敲程序 193
- 3 需要注意的10个陷阱 198

第6章 熟练篇

提高设计研讨会的能力

- 1 为程序“画龙点睛”的“隐藏佐料” 205
- 2 仔细推敲主题——问题的措辞 211
- 3 提高设计能力的训练 218
- 4 主持人的态度和思想准备 221

结 语 227

特别附录 231

第 1 章

导入篇 时下盛行研讨会！

- 1 什么是研讨会？
- 2 研讨会的 3 要素
- 3 研讨会设计

1 什么是研讨会？

Workshop 的原意是“工作室”、“工作场地”、“作业场地”。请联想一下很多人手持工具、全身心地投入到生产当中的场面。因此，所谓的 Workshop（以下译为“研讨会”），意为主动参加活动的成员通过协同合作进行创作和学习的场面。

会议和培训为什么就不盛行呢？

我想：现代人较为熟悉的不是工作室而是工厂。而工厂中最典型的的就是会议和培训。

会议和培训大多都是强制参加的，参加者往往缺乏自主性，也没有什么能够有效调动参加者自主性的好方法（或许压根儿就不想调动参加者的自主性）。结果，当事人往往会因为责任意识低下而形成事不关己或自作主张的态度。

并且在会议或培训中，按照预先安排好的既定内容开展讨论的情况越来越多。即事先设定所谓的结论着眼点和学习目标，并朝着此方向单

方面地推进。如此一来，认同变成了说服，学习变成了灌输。

因此，主持人和演讲者便成了会场上的主角，而参与者不得不充当配角。换言之，就如同管弦乐队的演奏，全体人员都按照既定的程序，遵从指挥者的指示，忠诚地履行着各自的职责。

参与者才是研讨会的主角

与之相对，如果用音乐来比喻的话，研讨会更近似于爵士乐（爵士乐即席演奏会）。

主动参加研讨会的成员要时刻保持着自己身为当事人的责任意识，而且还要通过共同协作，完成研讨会的各项任务。这里有最低限度的规定，即让所有人的智慧和个性互相碰撞、激荡，通过团队协作的精神，从而创作出此时此刻的美妙“音乐”。并通过这个过程，达成团队和成员共同学习成长的目的。

虽然掌控活动的人是主持人，但主角始终还是各位参与者。参加者们交流意见，产生巨大的“相互作用”。而主持人的作用就是依靠活动促进和帮助会议产生丰硕成果和引导参加者相互学习。

那么，在大致了解了研讨会的含义后，让我们来看一下研讨会的实际现场吧。



图 1-1 传统的会议和培训



图1-2 这就是研讨会！

此时此地发生的事情

在研讨会中，最重要的就是此时(Now)、此地(Here)所发生的事情。此时此地“产生的新事物”，即创新性。这是研讨会的灵魂所在。

有着不同的经验、思维和想法的参与者们齐聚一堂。将这些“素材”都放入研讨会这口“大锅”中，慢慢地“煮透”。若这些见解相互碰撞，融合出创新的点子，那么在这口“大锅”中就会产生各种各样的现象。这就是此时此地所发生的事情。

那如何才能把它做成一道新“菜式”呢？这就要靠大家的智慧了。既有进展不顺利而草草结束的时候，也有顺顺利利做出“美味佳肴”的时候。老实说，不亲自尝试的话，是无法知道最后会变成什么“味道”的。但就算没有体验过这种“味道”也没关系。有时候反而是没有相关实践经验的人更能设计出富有创造力和创新性的研讨会。

培养自主性和互动性

因此，如果大家不用心“提供自己的材料、齐心协力烹制‘菜肴’”，那么研讨会就无法顺利召开。况且，如果“素材”的味道，即成员的智慧 and 能动性没有充分发挥出来的话，就无法烹制出美味佳肴。因此成员的自主性是研讨会的决定性因素。

此外，另一个决定性因素是互动性。在研讨会中，汇集了各种独特和具有个性的“素材”。让这些“素材”相互碰撞，引起质的变化，从而激发出整个团队的创新思路。换句话说，如何调味，即如何发挥协同效应，便是研讨会的妙处所在。

研讨会的5个特征

让我们重新对研讨会的特征进行整理：

第1个是“参与”。没有各类成员的积极参与，研讨会就无法召开。参与与否及怀着多少热情参与，都完全取决于自己。参与者要始终保持主动性，齐心协力召开研讨会。

第2个是“体验”。所有与会成员都拥有各自的体验，以这些成员的实践经验为基础而组织的活动即为研讨会。此外，参加者通过研讨会拥有了共同的体验，从而产生了在日常生活中得不到的创新成果和学习机会。

第3个是“协作”。通过资源共享、对话交流等形式的协作，激发参加者的互动性（协同效应），进而激发研讨会的活力。可以说协作就是研讨会的核心。

第4个是“创造”。发现凭一己之力想不到的点子，创造出只有具备自主性的参加者才能取得的成果。取得让人意想不到的创新成果，就是研讨会的妙趣所在。

最后一个是“学习”。通过参加者积极的互动，认识到凭一己之力无法察觉的事物，同时培养全体人员的学习能力。即使是以创造为目的的研讨会，也可以通过这个流程激发参加者的学习热情。因此，要想让个人或团队成长的话，研讨会是一种不可或缺的方法。

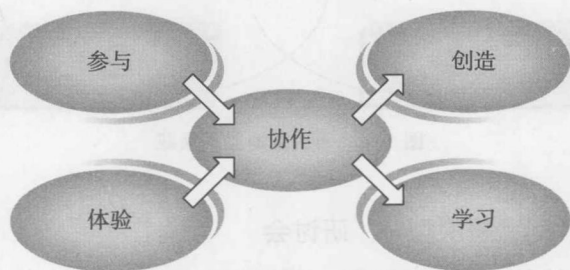


图 1-3 研讨会的 5 个特征

研讨会的 3 大类型

虽然统称为研讨会，可根据领域的不同，其内容也有很大区别。我将会概括叙述研讨会的应用领域，同时分析当今研讨会如此盛行的原因。

研讨会的起源是作为针对个人问题而实施的心理治疗手段，以及通