

图书在版编目 ( CIP ) 数据

哈佛经理手册 / 罗锐韧主编. — 北京 : 企业管理出版社, 1997.  
1. 经 — 手册 I. 罗 II. 企 — 手册 IV. 629.42

I 哈佛... 罗 II 罗... 罗 III 企业管理 手册 IV 629.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 97 ) 第 0468 号

责任编辑 : 杜摇敏

版式设计 : 司昌斗

封面设计 : 李摇萌

## 哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

---

企业管理出版社出版发行

( 社址 北京市海淀区紫竹院南路 68 号 )

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 25.5 印张 310 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

印数 : 10000 册

---

定价 : 28.00 元 ( 上、下卷 )

# 《哈佛经理手册》编委会

主 编 罗 锐 韧

执行主编 南兆旭

副 主 编 姬仲鸣 卢建成 李永平 周侃

孙健汉 赵向标

编 委 (以姓氏笔划为序)

王培 王林 王鹏林 于晓红

白杨 冯萁萁 卢火生 毕慧

朱大明 刘洁 刘文红 时闵南

李雯 李芳茂 李春华 张红侠

张红慧 杨晓静 林宏海 明起伟

周辉 郑富英 赵彦红 胡国红

侯章良 高占斌 梁桂宽 黄建军

黄梅欢 黄佳懿 康询 谢晓洪

策 划 悦 颀 出版策划中心

北京德辰文化发展公司

# 前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的关注。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月

摇 ~~~~~

# 摇第十一单元

摇 ~~~~~

## 哈佛经理会议手册摇

---

我们的大厦宽敞而开放 ,它向一切人开放 ,无论他们是持相同意见还是持反对意见。

——林顿·月·约翰逊

忙碌和紧张 ,能带来高昂的工作情绪 ;只有全神贯注时 ,工作才能产生高效率。

——松下幸之助

在哈佛经理交流信息、制定战略、下达命令的过程中 ,会议是一个有效的但不是必需的手段。一个成功的哈佛经理的每个会议既是最必要的也应是最有效的。

——编者



## 哈 佛 语 录

在一个管理系统中,效率的降低有时是由于单个领导执行者或团体领导执行者的情绪动摇的结果。

吉诺夫

有两种效率:一种只是表面上的效率,而且只是通过纪律约束才在组织中产生的。它只是另一种真正的效率的模拟。

迪克·卡尔森

生产率和创造性一样是取得进步的主要工具。

伊桥俊彦

# 第一章 摇哈佛经理

---

## 会议通则

---

### 一、会议准则

#### □ 摇会议的特征

会议是指三个或三个以上的人(其中一个为主持人),为发挥特定功能而进行的一种面对面的多向沟通。其特定功能,即指下列五项功能中的某一项或某几项:

①提供信息;②汇集信息;③解决问题;④宣传政策;⑤培育训练。

会议只是一种管理工具,一般人对它有着热衷与厌恶两种极端的态度!热衷会议的人

认为会议不可缺少,他们能够举出许多冠冕堂皇的理由,来维护自己的观点;厌恶会议的人则将会议看作浪费时间与浪费精力的一种活动。他们也能够举出许多耸人听闻的理由,来支持自己的见解。在这两类人士之中,厌恶会议者似乎比热衷会议者更多,极具讽刺意味的是,诅咒会议的人往往是些最不懂得开会,甚至是最喜欢滥开会议的人!

客观地说,会议本身并不具备被热衷或被厌恶的理由。因此,我们有必要恢复会议的真面目。

热衷会议的人总是强调会议的必要性,甚至认为它是不可缺少的。这未免言重了,因为就算不召开会议,一个机构照样可以存在下去,更何况我们总能找到一些可以取代会议的途径。

让我们探索一下不用开会,却照样可以发挥会议功能——提供信息、收集信息、解决问题、宣传政策、培育训练——等诸种途径。

#### 提供信息

我们可凭便条、备忘录、甚至正式的书面报告从事信息的交流。这样做,显然要比开会更加经济划算。但值得注意的是,人们对书面的东西有时不一定看,就算看了也不一定能完全理解。从这种意义来说,则开会不失为提供信息的一种明智的举措。在会议中,主席不但能当面澄清与会者的疑问,而且可借助视听器材,以增进与会者对信息的了解与兴趣。

#### 收集信息

召集能够提供信息的人开会,是收集信息的一种有效的方法。你可以请求信息提供者,用书面的方式将信息传递给你。如果有必要让其他的人了解这种信息,你也可将它复印然后分发出去。另外,可通过个别约见有关人士,当面向他们收集信息,这样做效果极佳。

#### 解决问题

当一位主管面临问题时,他可当机立断地亲自加以解决,也可将它授权给别人代为解决,而不需付诸于会议。但若问题紧迫度不高,同时主管希望获得集思广益的效果,则最好是能邀请部属开会解决。邀请部属共商问题、解决方案,不但可让部属感受到尊重,而且也能表现出对协商解决的热情。

#### 宣传政策

当一位主管准备将既定的政策传达给部属的时候,他可以采取三种途径:第一、书面宣传;第二、面对面个别宣传;第三、凭开会宣传。书面宣传虽然最符合经济原则,但却不如面对面个别宣传那样有说服力,因为若采用面对面方式,则主管可根据每位员工特点以调整其宣传方式。至于接受会议形式与否,最主要考虑在:与会者之间的交流是否足以产生良好的说服效果。假如主管认为交流有利于说服效果提高,则采用开会宣传方式;但若主管认为可能导致与会者矛盾,则宁可采用面对面个别宣传或书面宣传方式。

#### 培育训练

由于人力开发重要性已被企业界所确认,因此员工的培育训练也越来越普遍。大多数企业除采用专门会议的方式,为其员工实施培育训练——除却一般所谓的会议培训之外,尚可采取以下五种措施:

- (员)指定员工阅读书刊;
- (圆)要求参加函授课程;
- (猿)主管或其他有训练专长的人,为员工进行个别指导;
- (源)派遣员工学习外界训练课程;
- (缘)以“企校联合”方式,派遣员工到教育机构进修。

尽管培训会议已逐渐受企业界所重视,但该种会议兴办,至少应能满足下列六个条件:

(员)需要培训人数甚多(至少在五人以上);

(圆)培训会议可以满足培训人员真正需要;

(猿)企业可以提供或租到良好的培训场地及设备;

(源)企业可以腾出上班时间供员工培训,或员工愿意利用私人时间接受培训,或企业愿为员工提供私人时间接受培训,而给与津贴;

(缘)企业内部能够物色到合适人选,来从事培训工作会议策划及实行;

(远)培训会议效益大于培训会议成本。

如果这六个条件未能同时满足,则不应轻易采取培训会议作为培训手段,而应选择其它的替代途径。

就厌恶会议的人来说,会议不但没有什么益处,而且有害。但是当我们面对滥于开会的现状后,将不得不承认这种态度的产生并非毫无根据。只要仔细观察,不难发现有许多会议是基于不正当的理由而召开的。它们至少包括下列六种:

(员)为满足无聊的愿望而开会——有些会议是因“不妨找个时间大家聚一聚,不拘形式地谈一谈与大家有关的问题”而召开。这一类的会议其实与交际或聊天,并没有多大差别。

(圆)为符合惯例或传统作风而开会——有些会议是因“历来都利用星期三下午那段时间开会”而召开。这就是一般所谓的“例会”。例会召开与议案有时无关,因为它基本上是一种为开会而召开的会议!

(猿)为攀比而开会——有些会议是因“人家部财务部每星期都举行一次会议,咱们人力资源部又岂能落后”而召开。这一类会议在目的不是为处理实际问题。

(源)为表功而开会——有些会议是因“若不多开会,则上级领导会以为咱们偷懒”而召开。这一类会议被当作取得上司信任与好感的手段。

(缘)为推却责任而开会——有些会议是因“没有理由让我单独承担全部的责任”而召开。这一类会议是欠缺勇气面对决策风险的管理者所惯用的伎俩。

(远)为逃避个别接触所可能产生的难堪局面而开会——有些会议是因“我不想让少数人太难堪”而召开。例如某位管理者在他所管理的员位部属之中,有两位经常迟到早退。他于是召集会议,在全体部属面前重申准时上下班的要求,希望借此警告那两位不守时的部属。但是那两位部属因见其他同事在场而产生一种错觉,以为其他同事不守时的恶习与自己不相上下,因此对自己的过失不太介意。至于其他守时的员位同事,则可能因无辜受责备而士气低沉。因此,这一类会议除了平白浪费了员个人的时间与引起员个人士气低沉之外,将无实际效果可言。

为了消除基于不正当的理由而召开的会议,目前一般机构所采取的对策是:

(员)偶而取消一两次会议,以检验这类会议需要程度;

(圆)将预定会议延期举行,或将其议程并入下次会议的议程之中,以减少会议次数;

(猿)局部或全部取消例会,将需要开会讨论的议案集中在一起,等议案积累到相当程度再开会。至于重要且紧迫的议案,则可随时召开会议讨论;

(源)在机构内部制定这样的政策:所有的会议都要获得上级的批准才能召开。只要上级主管对属下所要求召开的会议不是有求必应,这种政策才能发挥实效,属下若无充分的正当理由,将不敢随便开会。

最后,让我们总结一下:会议是一种可以帮助我们发挥“提供信息、解决问题、宣传政策与培育训练”等功能的手段,但它并非是发挥该功能的唯一手段,也未必是最好的手段,应

设法减少那些基于不正当的理由而召开的会议。同时在考虑召开会议之前,应设法探寻取代会议的更有效途径以提高工作效率。

## □ 摇会议实效性

■ 什么样的会议才算富有实效

如何使会议富于实效?在寻找这个问题的答案之前,须先了解什么样的会议才算富于实效。严格说来,符合以下三种要求的会议才算富于实效:

(员)目标能被实现——会议既然是一种用以发挥特定功能,或更确切地说,用以实现特定目标的手段,因此评测会议是否具实效,其首要的标准便是审视开会之前为会议所设定的目标有实现的价值。

(圆)目标能在最短时间内被实现——这个要求本身颇具争论性。有些人认为开会过程中的讨论甚至争议,是一种必然的事情,因此对这些人来说,尽管是冗长的讨论或争辩,也不可能被视为违背“在最短时间内实现目标”的要求。但是另一些人则认为,会议中的讨论或争辩并无实质的意义可言,因此对这些人来说,就算短暂的讨论或争辩,也可能被认为浪费时间。但不管怎样,绝大多数人都同意,越能在短时间内实现会议目标越好。

(猿)与会者对会议感到满意——所谓满意,并不意味与会者对会议的主题或决议感到高兴。例如当会议的主题在于探讨裁减,与会者对这样的会议一定不会感到高兴。但若能让法令与会者了解裁员的理由,并令他们有机会发表意见或提出实施办法,这种作法多少会使他们感到满意。所以想使与会者对会议感到满意,则应提供机会让他们尽量吐露心声,并参与讨论。

以上三个要求中(圆)与(猿)在相当大的范围内是相互冲突的。这是因为若想使与会者感到满意,就不能不花时间讨论,但是若想在短时间内实现目标,就必须剥夺与会者自由讨论的机会。

总之,真正富于实效的会议所应具备的条件是:在与会者均感满意的情况下,以最短时间实现会议目标。当然,要使会议全部符合这些要求实在不容易,但这些要求至少应成为会议主持人及与会者共同努力的方向。

■ 坏切实效的会议有何危害

富于实效的会议,可以帮助我们发挥“提供信息、收集信息、解决问题、宣传政策、培育训练”等功能。这显然是有益的,尽管其效益大小很难衡量。而不富实效的会议,将有三大危害:

(员)会议目标无法实现。会议是以目标的实现为导向,一旦目标无法实现,那么为会议投入的一切时间、精力及金钱将全部“泡汤”。

(圆)会议所承担的机会成本相当可观。所谓机会成本,即指投入于会议的时间、精力及金钱改变使用途径所能产生的效益。时间、精力及金钱本来可以充作多种用途。倘若不将它们投入于徒劳无功的会议,而将它们导入其它途径,则可能因而获得某些效益。这些可能获得的效益,就是召开会议所必须承担的代价。尽管会议的机会成本难以衡量,但可从一场会议花销,对它作初步的估计。假定:粤某场会议的与会者共有 员园位;月每一位与会者月薪为 猿园园园元;悦每一位与会者每个月工作时间为 员园园园分钟;阅每一位与会者在平时所享有的福利等于月薪的 园豫。在以上的假设下,每一位与会者在上班时间内每开一分钟的会议所须支付的代价是 猿元,而对十位与会者每开一个钟头的会议所须支付的代价则为

猿猿元！倘若将会议主持人规划会议的时间，以及会议的直接成本（资料印制、纸张、茶点等费用）包括在内，则十个人开一个钟头的会议，所须支付的代价可能接近猿猿元！这即是说，这十个人所开的一个钟头的会议如果无法实现目标，那么猿猿元就会“泡汤”，而且原先若不召开这一个钟头的会议，而将这个“泡汤”的猿猿元使用于其它途径，则可能产生相当可观的效益！

（猿）与会者对会议感到不满。与会者若对某一次会议感到不满，则其反应将可能是这样的：

“会议的主持人原来是这样无能！”

“以后再由同一个主持人所召开的会议，将拒绝参加！”

“会议、会议、会而不议、议而不决、决而不行、行而无效！”

这些消极的反应可能降低士气，甚至导致员工缺勤率或流动率提高。

猿为什么会议没有实效

导致会议失效的因素极多，有的存在于开会之前，有的发生于会议进行中，有的则出现于开完会之后。现将诸因素罗列如下：

（员）会议前

- ①欠缺目标。
- ②目标不明确。
- ③欠缺议程。
- ④与会人选不当（与会者太多或与会者太少）。
- ⑤会议时间不当。
- ⑥开会通知时间不当（太早通知开会或太晚通知开会）。
- ⑦开会通知内容欠周详。
- ⑧会议地点不当。
- ⑨会议场地设备欠佳。

猿与会者无准备而来。

猿未订明会议终止时间或每一议案时间分配不当。

猿会议不能准时开始。

猿会议太多，致使与会者一听说要开会，无不感觉厌烦。

猿向来很少开会，致使每次会议议案堆积过多。

（圆）会议中

- ①从事交谊活动。
- ②外界干扰。
- ③与会者发言离题。
- ④主席出难题。
- ⑤让没有必要留在会场的人员留在会场。
- ⑥犹豫不决。
- ⑦资料不充足，却贸然决策。
- ⑧少数人垄断会议。
- ⑨与会者之间交头接耳。

猿与会者不表明真正感受或意见。

猿与会者之间争论。

摇与会者与主席争论。  
 摇视听器材发生故障。  
 摇与会者欠缺热心。  
 摇会议超出预定时间。  
 摇主席未能总结会议成果。

(猿)会议后

- ①欠缺会议记录。
- ②不能对决议事项进行追踪。
- ③不能对会议成败得失进行检讨。
- ④不能及时解散已实现任务的临时性委员会或工作小组。
- ⑤与会者对会议感到不满。

以上诸种因素大都可由主席加以控制。以后将在有关章节中分别阐释主席所扮演的角色,以及主席角色所应具备的条件,之后再循序探讨主席应如何克服导致会议没有实效的诸种因素。

## □摇主席角色

有人说：“会议的主席有如乐队的指挥。”这句话只说对一半。会议的主席固然有如乐队的指挥那样具有举足轻重的作用,但是担当会议的主席却比担当乐队的指挥更加困难,因为前者在主持会议过程中需要扮演多种角色,而后者在主持演奏过程中则始终扮演同一角色。现将主席在各种会议中所扮演的角色阐释如下：

### ㊟提供信息

在这一类会议中,主席所扮演的角色是信息的提供者。主席不但要令与会者了解信息的内容,而且要避免使他们对信息产生误解或曲解。为了达到这个目的,主席应尽量避免以单向说教的方式垄断整个会议,而最好是能留出一些时间(比方说猿缘的时间)解答与会者的疑问。在这种情况下,主席又扮演了解说者的角色。

### ㊟培育训练

在这一类会议里,主席所扮演的角色是传道、授业、解惑的教师。主席的参与程度要视课程的性质,以及与会者对课程的熟悉程度而定。例如课程本身颇为深奥,而且与会者对该课程相当陌生,则主席的参与程度恐怕非高达总会议时间的猿缘—猿缘不可。但若课程本身很适合采取专案讨论或角色扮演等方式进行,那么即使与会者对该课程不甚了解,主席的参与程度大概可以降低到总会议时间的猿缘左右。再如与会者对课程相当熟悉,而且课程本身又适合广泛的讨论,则主席的参与程度甚至可以减至总会议时间的圆缘。

### ㊟宣传政策

在这一类会议中,主席为使与会者接受新政策,他首先必须扮演提供者的角色,将他所要宣传的政策作一番叙述。其次,他必须扮演媒介的角色,鼓励与会者对他所提供的政策发生兴趣。再次,他必须扮演解说者的角色,对与会者的任何疑问提供解答。最后,他必须扮演说服者的角色,设法使与会者心悦诚服地接受方针政策。在这一类会议中,主席的参与程度,大致以占总会议时间的猿缘至猿缘较为恰当。

### ㊟解决问题

在这一类会议中,主席最重要的任务在于领导与会者探索问题最佳解决途径。他通常

需要做到下列五件事：

(员)阐释问题的内涵、问题发生的背景、以及解决问题的重要性。

(圆)借解说者角色,鼓动所有与会者参与问题解决。

(猿)借控制者角色,将会议导入实现目标途径,以避免时间浪费以及无谓的意见冲突。

(源)借与会者角色(即脱离主席身份而成为与会者之一),提出自己的见解。

(缘)回复主席身份,归结会议的成果及指明未来方向。在这一类会议里,主席的参与程度,大概介于总会议时间的源%至远%较为理想。

#### 纛收集信息

在这一类会议中,主席除了扮演陈述者与媒介两种角色,以阐明会议目标及鼓动与会者提供信息外,最重要的便是扮演聆听者角色,以搜集与会者所提供的信息。因此,主席的参与程度,应以不超过总会议时间的圆%较为理想。

由以上阐释可知,主席在不同的会议中,需要扮演不同的角色,甚至在同一次会议中,也要扮演多种不同的角色。因此,除非主席能够恰如其分地扮演各种角色,以及适当地从事角色转换,否则他将难以实现会议目标。任何一种会议极少为单一目标而召开,它通常是为实现多种目标而召开的。在这种情况下,主席所需扮演的角色将要更多,角色转换自然更加频繁。

#### □ 摇主席素质

在任何一场会议中,主席均要扮演多种角色,以及从事多次的角色转换。由此可知,要成为优秀的会议主席并不是一件容易的事。现在,看看一位卓越的主席所应具备的素质:

#### 纛思考清晰敏锐

尽管主席没有必要成为参加会议的人群中思考最清晰敏锐者,但他若想获得与会者的尊敬,他的思考至少应比大多数的与会者更加清晰敏锐。只要主席能在会议之前多作准备,则他的思考能力一定可以大大提高。

#### 纛善于言词表达

主席对语言应具有高度的掌握能力,以便将自己的思想观念准确、无误地表达出来。他必须能够以语言推动讨论、疏导与会者的思维方向,以及在会议的各个阶段总结所取得成果。

#### 纛良好的分析能力

主席必须懂得如何澄清问题,透视问题的每一个层面,指出每一种见解的利弊得失,以及分辨事情的轻重缓急。

#### 纛抱着对事不对人的态度

主席必须使每一位与会者的意见,都能得到其他与会者所关注。即使主席本人对某些与会者的某些观点有所偏爱或厌恶感,他都不应以他的个人好恶影响他对事情的判断。当他想提出个人观点时,他必须告诉与会者他是站在个人立场发言,而并非以主席的身份说话。

#### 纛公正

主席在会议中绝对不应有袒护的行为,因为他有这种行为,不但阻碍进一步的讨论,而且将使与会者——甚至包括被袒护者在内——对他失去信心。

#### 纛耐性

有些与会者在发表意见时往往辞不达意,另一些与会者则可能在群众面前因感到胆怯而回避发言。面对这一类的与会者,主席应主动提供协助与鼓励,要做到这一点,主席非具有高度的耐性不可。

○能灵活地应付“挑刺”人物

与会者之中,难免会有少数“挑刺”人物存在,诸如有高度偏见者、喜爱垄断发言者、火气特别大者等。主席必须能够在不冒犯他们的前提下,有效地对付他们。

○沉着并自我约束

为了激励与会者信心,主席除了应表现热诚与果敢的态度之外,须保持沉着坚定,并自我约束。他应避免在幕前过度地暴露自己。比如不应放荡不羁地发表自己的意见、垄断发言或理论说教等等。

○具有幽默感

幽默感对消除紧张气氛,以及令会议顺利进行具有很大的作用。主席在运用时应特别注意避免轻浮或浅薄的话语。

## 二、会议过程

### □摇全体小组讨论

如果说,成功的会议有什么秘诀的话,那就是自由而公开的讨论。训斥或指令对现代的员工都是没用的。几乎每个下属人员都希望有机会自由提问和讨论组织内部的重大事件的决策内容,相互交流切磋彼此的思想。

有成效的小组讨论和“漫谈”的区别,可以归结为会议主持人的统驭能力的大小。圆桌会议的成功或失败完全取决于会议主持人本身。

○对领导人的提示

一般都认为领导人的工作就是在会议中组织、激发和引导会议的思考和进程。在某些方面,非正式的圆桌讨论把最大的责任放在会议主持人肩上。由于讨论的质量取决于与会者态度的相互影响,所以会议领导人必须既敏感又灵活。他必须能适应讨论问题多变的要求以及各人的性格。虽然没有可以做为模式的实际做法,领导讨论的能力一般可以应用以下原则和技巧得到改进:

(员)做好准备,会议主持人应对讨论主题的背景有完善充分的了解。

(圆)事先思考,以便发现常见的可能出现的问题和反对者可能采取的论点。

(猿)通过事先计划来防止干扰。假如打进来的电话必须接,就要考虑在另外的地方开会,要检查材料和视听设备,以保证一切顺利。

(源)评估你的听众,不可低估他们的才智,也不可高估他们知识的丰富程度。

(缘)了解与会者中的每一个人,充分考虑与每个具有特殊个性的与会者的交流方式。

(远)为了让与会者感觉轻松,你应表现为小组的一员,而不是做有威胁性的局外人。幽默和插话能起作用,但当这种情况达到一定程度时,会议领导人要向小组及时提醒会议的目的。

(苑)和听众一起平等合作,避免操纵人们。

(愿)用一般的语言讲话,不要总想表现得高人一等。

(怨)明确会议的目的,假如宗旨是解决问题,则用简洁而精确的话陈述问题,以使与会者确切了解会议内容。要正视和处理争论的焦点,避免争论白热化,个个面红耳赤。

(夙)引导会议按规定的议程进行,始终要围绕中心议题展开。

(夙)要遏制操纵会议的任何倾向,实际经验表明,任何人谈话超过时间的四象,就意味着失效。

(夙)避免材料不足,如果缺少的资料对讨论本身确实是必不可少的,在紧急情况下,可以考虑暂时休会。

(夙)不断核对回馈的信息,要问一下:“这些有道理吗?”要确知与会者正以和你相同的目的行动。

(夙)既讲述,又表演,选用直观器材。用黑板记录小组成员的论点。这样可以避免离题,也可以帮助你归纳和做出结论。

(夙)鼓励小组的全体成员参加讨论。

(夙)鼓励在友好协作的基础上进行生气勃勃的讨论。

(夙)扮演公平的调解人来缓和激烈的争论,或引导其他与会者介入讨论,以使争论主角冷静下来,或者宣布极短暂的休息,要创造性地利用不同意见。

(夙)在还有其他观点需要聆听时,要限制某一个观点的发表时间。

(夙)随时提防注意力的分散,保持会议活跃。假如与会者开始烦躁不安,要设法让他们参加行动。

(夙)要有节制地使用直接问句,这种问句会产生一种学校教室的气氛,而阻碍自由表达的气氛。但直接问句可用以介绍一个特殊观点,中止离开正题的讨论,使漫不经心或腼腆的人介入讨论,缩短冗长独白,领导人意识到有某些意见与已经发表的观点相反的时候,应设法激发辩论。

(夙)要有耐心,要记住交流意见是需要时间的,当想法新奇或是有许多言外之意有待探索时,尤为如此。

(夙)要预先考虑到对与会者可能提出的意见的抵制。

(夙)在任何会议闭幕以前,要做出总结,归纳会议成果或着手行动。

#### 夙应该避免的一些问题

当会议不能实现与会者的期望时,指责通常指向会议的领导。常见的情况是领导方式有毛病——领导人垄断会议或其它原因。领导人如果能学会如下的避免事项,可以更有效地领导:

(夙)避免使与会者为难。你也许想责备某一个人,但是这种行动会使得所有的与会者产生自卫态度。

(夙)避免代替小组思考。有些领导人往往想走在小组的前头,做总结或回答问题,而不是鼓励讨论。

(夙)避免以错误的方式叙述事情。小组的对立很容易由于领导人粗心大意或添加色彩的陈述而造成。平淡地陈述意见容易抑制讨论。

(夙)避免透露领导人认为能接受的答案或解决办法。表面上,职员倾向于按照他们想象的管理部门的希望来做出反应。假如目的是客观地思考和真诚的双向交流,那就要避免偏颇错误的想法。

(夙)避免把讨论从中心目的引发离题议论。要委婉地要求小组成员井井有条地走向会议的目的。当人们从事于细节性讨论时,最好用提问把他们引回到正题。

(远)避免傲慢地对待关键问题或与会者。不同的人以不同的形式吸收信息。要核查回馈的信息,以确定会议的成效。

(苑)避免尚未得出结论或者尚未开始积极行动就休会。要使结论为大家共同理解,并且即将付诸于行动。

#### 难以应付的与会者

有些难对付的人可能使主持人左右为难,下面是应付他们的一些建议:

(员)对付万事通的人,鼓励其他与会者附和他们的见解,使小组成员降低他议论的重要性。

(圆)从容地应付好辩的与会者,并保持冷静。利用提问让他把话说出来,然后把他交给小组去对付。同时强调大多数的意见,并且不使与会者发言涉及个人。

(猿)容易怨恨的人可能觉得尊严受到了伤害,因为他认为有人正教训他怎样做工作。要向他保证,他的经验可以对其他与会者有价值,而且交流思想对会议目的是重要的。

(源)要得到多嘴与会者的支持,需要老练的领导能力。抓住他的某个观点,征求其他人的意见,并在小组内传递这个问题。

(缘)犹豫不定的与会者可能积极性不高。要让他行动起来,提一个他很可能回答好的或很容易回答的问题,点他的名,让他回答;多方设法使他参加,例如,协助示范表演或者鼓励他作报告。

(远)为使没有兴趣的人参与,设法提出涉及他工作内容的直接问句。找一些他活动中的事情来赞扬,并评价他的作用,以便把一些他有兴趣的事引入讨论。

(苑)假如一个捣乱的人,只是想“出风头”得到大家注意,就设法绕过他,让那些有更重要的话要说的人发言,或者就象对待喜欢多嘴的人那样对待他。假如这个捣乱者故意出难题,要避免对他直接批评、讥讽或嘲笑,而要重申他的反对或批评意见,并把问题交给小组处理(假如他继续捣乱,小组应一致把他看做一种威胁,并挫其锐气)。必要时可以和他单独谈话。

(愿)由于“应声虫”的公开或隐含的奉承阿谀和始终同意,他向领导者反馈的信息反应是虚假的。在小组集中讨论专门议题时,最好回避这个人,而集中注意力于那些具有客观见解的人。

#### □ 摇工作人员会议

工作人员会议使下级管理人员及监督人员有机会对管理职能进行参与献策。更重要的是,它向最高管理部门提供了最基层一线的信息。集体参与是基本目标之一,因为大多数工作人员会议是了解实情解决问题的会议。主持人的职责在很大程度上是调动所有一线管理人员的发言热情。

因为成员们作为一个集体定期会晤,天天接触,所以就形成一种亲密的非正式的形式。但这里面也有危机,即小组中任何一个人的言行可造成一定的政治影响。除非会议主持人认识到这个情况,并作为一种日常习惯去抵制它,否则,某些议程可能影响他作为会议主持人的威信。

#### ■ 工作人员应该多长时间开一次会

工作人员开会的频率取决于两个因素:

(员)利用工作人员会议来交流信息、作出决策和解决实际问题的程度。

(圆)业务活动的性质,有节制地经营比对条件和环境高度敏感的动态项目,所需的开会频率为低。

工作人员会议的频率最终取决于会议的作用和期望它达到的成果。具有其它有效联络手段的机构可能每月开一次工作人员会议就够了。有些机构觉得每周开一次工作人员会议对他们很合适,另一些机构觉得每天开一次会也不算多。喜欢多开定期会议的机构宣称,增加开会的频率有助于:

- ①提供与上级管理部门的最近信息交流。
- ②取得更密切的接触,日常的进展可予以记录,但是特殊的成就可予以突出,以便立即得到特别处理。
- ③鼓励通过持续的检查回顾,不断思考现实的和潜在的问题。
- ④提供机会和每一位经理的内在联系,他的工作可能与出现的问题有关系。
- ⑤发表许多观点和范围广泛的背景经验,以供解决问题或作出决策。
- ⑥使每位经理洞悉其它部门的问题。
- ⑦认识总体经营及其现状。
- ⑧作为训练基地,为机构培养将来的上层管理人员。

有些领导人报告称,他们通过半小时工作人员会议所学到的东西,比他们整日的个人谈话、特别会议和电话磋商为多。只要适当地并入整个机构的管理体系,这种经常而定期的工作人员会议就可以成为公司最有生产性的财富之一。

但是,对主张多开工作人员会议的每个论点都有其对立面。反面的论点是告诫不要“由委员会管理”。许多信息资料可用书面形式更好地分发。有些特别部门的问题以一对一的方式处理,往往能用较少的时间予以解决。

很多管理人员觉得他们没有时间听取其他管理人员的问题,当一两个部门想要独占会议时,尤为如此。同时,假如过于详尽地提过多的问题,每个人就会花费过多的时间。训练将来的管理人员,用正规的、有指导的管理层发展计划可能更为有效。主张较少会议的人认为,考虑到多数管理人员每天排得满满的日程表,会议失之过少,也许比失之过多要好些。

#### ■危险的信号

高效的工作人员会议并非一下子就出现的——它是广泛的计划和准备加上熟练的领导艺术的综合结果。大多数的工作人员会议是定期召开的,但是有效的会议提防死板的常规。象任何其它工具一样,工作人员会议要求持续予以注意,以保证生产能力。以下是某些危险信号,表明“这件工具需要磨快了”:

- (员)当会议不是全面管理职能的组成要素,而成为经营的附属品的时候。
- (圆)议程中既没有必要的信息需要传递,也没有与会者真感兴趣的项目。
- (猿)会议召开的次数比业务活动性质的需要似乎更为频繁的时候。
- (源)会议持续时间似乎超过了会议目的值得花费的时间。
- (缘)领导纪律松弛,达到会后行动和成果的可能性减少。

消除工作人员会议庸俗成规的关键,在于这个机构把会议计划结合到总体经营范围的程度。许多公司如同对其它经营职能那样,规定会议的生产性目标。

#### ■打破例会的“常规”

公司在发展,职责在扩大,组织机构的经管责任在改变,但是工作人员会议还保留着固定状态。会议模式一旦形成,就倾向于固定不变——由于习惯,总是同一时间,同一地点和相同的召集次数,同样的圈内人而不顾当前是否需要他们出席。会议主持人必须不断对工