

本书双语版由 授权给清华大学出版社出版发行。

定 价：5.00元

译者序

Guide to Meetings

开会实在是中国的一大特色,近几十年来,不论在政府机关,还是公司企业、学校院所,以及各种专业组织,开会早已成为家常便饭。很多时候,不论是会议组织者还是会议参加者都对开会怨声载道,但是会议室里仍然人满为患。究其根源就在于无效、无用的会议太多,而人们还不知道如何利用会议这种形式来提高我们的工作效率,相反却被会议所累,使它变成一种形式主义,一种吞噬我们宝贵时间和财富的蛀虫。

本书的作者可谓应时之需,在借鉴欧美各种公司企业、非营利性组织、专业团体和医疗机构有效开会的经验的基础上,集多年研究实践于一身,以开会为切入点,以会议召开者为目标读者,将广博的管理学知识融会其中,以浅显精练的语言阐述了如何准备会议、召开会议、组织会议等看似普通实则大有学问的细节问题,目的就是让读者能够在掩卷之时产生顿悟之情,从此使会议成为一种既有效率又有效果的沟通、工作手段,让所有与会者都能在会议中有所分享、有所收获。

本书共分十章,系统论述了会议召开的目的是、会议参加者、讨论内容、会议记录、召开地点等会议准备事宜,以及会议召开过程中具体的使用工具、召开者及会议语言等细节,使读者不仅能全面地掌握整个会议技巧,而且能领会作者点到即止的语言魅力。此外,本书还对投影仪、电子会议、电话会议等先进的开会手段做出了论述,使读者能紧跟日新月异的会议手段。

作为本书的译者,我对能够接受知名的清华大学出版社和国内一流的专业翻译公司索文翻译公司的邀请翻译世界顶尖的出版公司培生教育出版集团出版的这本书感到荣幸之至,更有一种强烈的冲动要用这份知识快餐拯救众多有志于提高管理绩效又深陷会议苦海的业界精英。阅读本书花的时间不多,但能给你的启示真是不少。



本书由对外经贸大学国际企业管理专业硕士生陈凌宇翻译,对外经贸大学的吕晓娣、余莹参与了本书的初译,最后由北京索文翻译公司的潘景华、刘丹对全部书稿进行了审校。

在本书的翻译过程中,我们得到了清华大学出版社编辑同志的大力协助,在此表示诚挚的谢意。

由于译者水平有限,加上时间比较仓促,文中错误和不当之处在所难免,恳请读者批评指正。

摇摇者

圆圆年 远月

Guide to Meetings 目录

译者序.....	I
引言	员
本书能向你提供哪些帮助	员
本书的使用对象	圆
本书的写作目的	圆
本书的组织结构	猿
鸣谢	猿

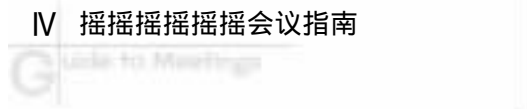
第一部分摇会议的计划与安排

第一章摇为什么要开会

——明确你的目的并选择合适的方法	苑
明确开会的具体目的	愿
判断会议是否是最佳的途径	怨
分析你对会议的态度	员

第二章摇会议应该包括哪些人

——选择并分析参会者	员
会议应该邀请哪些人参加	员
他们的背景和期望是什么	员
他们的感觉如何	员



第三章摇摇会议应该讨论哪些内容

——安排责任人员并确定会议议程	108
安排责任人员	109
确定会议议程	110

第四章摇摇怎样记录观点和见解

——板书演示辅助法的计划	116
决定是否记录观点和见解	118
为板书演示辅助法选择适当的设备	119
提前制定计划和标题	120

第五章摇摇在哪里开会

——技术和组织安排规划	126
面对面会议及电子会议	128
面对面会议的组织安排	130

第二部分摇摇会议的主持与引导

第六章摇摇召开会议	136
开场白的作用	138
开场白的其他作用	140

第七章摇摇语言引导法

——让他们说话	146
促进：而非制约	148
激发讨论	150
鼓励健康的争论	152
避免问题和冲突	154

第八章摇摇倾听引导法

——倾听他们说了些什么	156
心灵倾听技巧	158

非语言倾听技巧	158
第九章 板书引导法	
——记录人们说的话	160
记录讨论内容	160
记录头脑风暴会议	160
第十章 结束会议	
制定决议	162
结束会议	162
后续工作	162
参考文献	163



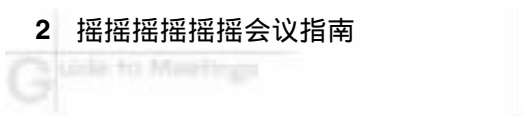
本书能向你提供哪些帮助

如果你希望获得一些具体的指点来保证你的会议满足以下这些要求,这本书对你来说就再合适不过了:

- 必要的而不是浪费时间的
- 以健康的讨论而非敌意的冲突为标志
- 内容有趣、结构紧凑且组织完善
- 必要的时候采用新科技手段
- 是人们分享看法而非炫耀想法的场所
- 内容有建设性、思想性及创造性
- 海纳百川,让所有的人都积极参与
- 为决定需要采取的行动提供一个论坛
- 有效率,不浪费精力

如果你希望获得一个总的指导而不是回答某些具体的问题,这本书也是大有裨益的。比如说,你希望获得以下这些东西:

- 会议准备一览表
- 各种会议便利手段的总括介绍
- 做决策的一套备选方案



份参考资料。

摇摇摇摇 本书的使用对象

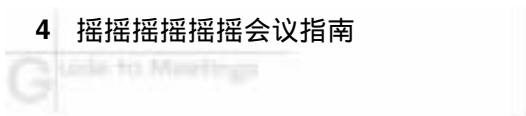
本书的写作目的是为了满足你召开会议的需要,不管是现在还是将来召开——不论你是身处商界、培训业、非赢利组织、保健业还是其他的专业领域。下面仅仅列出几个理由告诉你为什么会议比以往任何一个时候都更加普遍而且重要。

- 科技的进步——比如可视会议以及电话会议
- 在会议上花费的时间更多,有些专业人士花费的时间甚至更多的时间在开会上
- 对组织机构来说,会议的成本很高
- 越来越依赖于合作型工作团队以及跨职能工作团队
- 更加专业化,使得有必要共享多种知识和某项专长

摇摇摇摇 本书的写作目的

我们举办的沟通课程以及专题讨论中的数以千计的参加者——这两种形式的参加者有达特茅斯的塔克商学院、明尼苏达的卡尔森学院、斯坦福商学院,也有数以百计的公司和组织——告诉我们他们希望获得一份关于会议技能的简要概述。这些繁忙的专业人士发现有关这个主题的其他专业书籍相对于他们的需求来说要么就是太厚,要么就是矫枉过正了。这就是为什么我们出版这套系列丛书《~~别处通灵~~高级沟通指南》的初衷是为那些在专业领域中沟通的人提供一本简洁、实用、易于读者掌握的会议指南用书(欲获得更多的关于本系列丛书的信息,请参阅本书的封底)。

- 简明摇摇本书只总结关键思想。我们从几千页的原始资料 and 研究成果中采集并筛选本书的内容,删去大量冗长的案例、举例、脚注、练习以及课后讨论题。
- 实用摇摇本书为读者提供了清晰并易于直接使用的方法。它只包括那些在专业领域进行沟通交流所需的演示技巧方面的信息。
- 易懂摇摇我们力图用最简约的模式——采用一种直接的、实事求是的,并且是非理论化的风格——进行描述。那些希望获得新思想的人们可以把它当作一本教科书来阅读,而那些希望重新理清思路的人们可以只翻阅某些章节。



到沟通研究的令人振奋的可能 ,同时感谢他们对我的好奇心和个人的成长给予的极大支持。

最后 ,我将在参考书目中列出所有的资料来源。

达特茅斯大学塔克商学院摇玛丽·蒙特(酝葬则赠怎则)

明尼苏达大学卡尔森管理学院摇迈克尔·奈兹利(酝葬则赠怎则)

第一部分

会议的计划与安排

PLANNING THE MEETING

会议筹划一览表

为什么要开会

——明确你的目的并选择合适的方法

会议应该包括哪些人

——选择并分析参会者

会议应该讨论哪些内容

——安排责任人员并制定会议议程

怎样记录观点和见解

——板书演示辅助法的计划

在哪里开会

——技术和组织安排规划

首先,会议好的一面是可以获取丰富的智力资源、信息资源、人才资源并鼓舞众人的干劲,会议能够增强我们讨论和评估问题、做出决策以及实施想法的能力。其次,会议坏的一面是:大多数人不能有效地操办会议。为什么?因为与把会议填写在日常备忘录上相比,大部分人在如何开会上花的心血要少。

用会议权威迈克尔·比奇曼(迈克尔·比奇曼)的话说:“出色的会议不是突然发生的——它们是经过精心设计的。完成一次出色的会议很像是制造出一个出色的产品。你不仅仅是要把它做出来,还要考虑它、计划它、设计它:要让这个产品获得成功你需要哪些人以及进行哪些程序?但是,首先你要让人们对这一点达成共识,即会议是一件工作——会议决不只是在你回到办公室之前不得不忍受的一次空洞的形式。会议是有实质内容的工作过程。”

要设计出一次有效果的会议,你必须回答上面这个会议筹划一览表中所列出的每一个问题。一览表中的每一个问题在后面的五个章节中都会涉及:(员)为什么要开会?(圆)会议应该包括哪些人?(猿)会议应该讨论哪些内容?(源)怎样记录意见?(缘)在哪里开会?

第一章

Guide to Meetings

为什么要开会

——明确你的目的并选择合适的方法

概要

明确开会的具体目的

- 会议的总体目标
- 会议的具体目标

确定会议是否是最好的方法

- 你是否需要举行一次会议
- 你是否需要进行个别谈话
- 你是否需要采用书面形式
- 你是否需要做演示

分析你对会议的态度

- 会议是一项有实质内容的工作
- 会议并不简单
- 会议必须平衡相互冲突的需求



在准备会议时你首先要问自己一个问题“为什么要开会？”回答了这个问题，你就不会对会议有这种抱怨了——认为会议是没有必要的，这种抱怨也是最常见的抱怨之一。为了避免出现这种误区，你必须总是能够做到：（**员**）明确开会的目的（**圆**）判断会议是否是最佳的途径（**猿**）分析你对会议的态度。

会议筹划一览表

员为什么要开会？

明确你的目的并选择适当的方法。

圆会议应该包括哪些人？

选择并分析参会者。

猿会议应该讨论哪些内容？

安排责任人员并制定会议议程。

源怎样记录意见？

板书演示辅助法的计划

缘在哪里开会？

对会议中采用的技术和组织安排做出计划。



摇摇摇 明确开会的具体目的

很多会议之所以目的不明确或者毫无必要仅仅是因为没有一个人曾经想过会议的目的是什么——有时候也称之为会议的目标或是成果。之所以要开会不能仅仅因为这是一种传统做法，或者已经预先安排了这次会议，始终要尽可能具体地阐述你的会议目的——这样你和其他的参会者就不会对为什么要召开这次会议有任何异议了。如果会议的目的或成果并不是对所有的参会者都很重要，那么你可能就没有必要召开这次会议，你只需要与相应的人交流就可以了。

明确地界定你的会议目的有两个重要的益处。第一，你就不再会把时间浪费在举行会议上了，除非你对这么做有非常明确的理由。第二，准确地设定出你的目标有助于你把会议目标更清晰地传达给参会者。

为了明确会议目标，首先要考虑一下你的总体目标是什么，然后描绘出你的具体目的或成果。



会议的总体目标会议的总体目标是召开会议的广义理由。典型的会议总体目标包括：找出或解决问题、献计献策、搜集或组织信息、决策以及计划。

会议的具体目标要想使会议有一个具体的目标，必须准确地描绘出你希望取得什么样的结果，你可以使用这样的语言来表达：“我希望本次会议取得这样的结果……”下面的表格列举了几个例子，说明了总体会议目标下的各项具体会议目标。

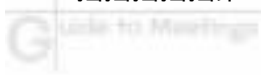
会议目标和目的举例	
会议的总体目标	会议的具体目标
明确问题	本次会议的目的是我们将找出并讨论目前工作中遇到的关键问题。
解决问题	本次会议的目的是我们的团队对解决这个问题献计献策。
献计献策	本次会议的目的是我们的客户为我们即将提供的新的服务项目提出他们的看法。
搜集信息	这次客户集体讨论的目的是我们可以知道他们对我们的新服务项目是否喜欢。
组织	这次会议的目的是团队能够对此项目的进度表达成一致意见。
决策	这次会议的目的是部门要决定购买哪一种软件包。
完成	这次会议的目的是对合同的修改达成一致意见并签署销售协议。
筹划实施	这次会议的目的是我们和制图部门合作以完成我们的新的促销宣传材料。

判断会议是否是最佳的途径

一旦你已经明确了目标所在，就要判断开会是否是实现该目标的最佳途径——或者说是否还有其他的沟通渠道。

你是否需要召开会议？如果你需要达到以下这些目标，那就有必要召开一次会议：(员)从团队中搜集信息——如果你已经有足够的信息就没有必要再开会了；(圆)做出团队决策——如果你已经做出了决策就没有必要再开会了；(猿)建立起团队的忠诚、关系、认同或是士气。

你是否有必要进行个别讲话？如果参会者对会议根本没有任何贡献或是根本没有必要参加会议，那么就不要把他们的时间浪费在会议上。而如果你希望取得以下这些结果的话，你就要进行个别交谈——而不是对一群人发言：(员)获得个人的反馈意见或是反应；(圆)建立起个人关系或是心灵的沟通；(猿)处理敏感问题或是消极问题——这种问题由于过于敏感或是过于消极而不适合在群体中进行讨论。但是要记住一点，单独



和个别人交谈会有下面这些缺点：(员)如果只和某一个人交谈会让其他没有和你交谈的人有出局的感觉；(圆)如果你将一群人分开来分别交谈，他们在不同的时间所得到的信息会产生细微的差别。

你是否有必要采用书面形式？如果你没有必要进行互动的話，就不要把时间浪费在开会上——比如说你只是想例行地通知、阐述或是确认一些事情。因为人们阅读的速度绝对要比倾听的速度快。因此，如果出现下面这些情况，你就要采用书面形式：(员)没有必要进行互动；(圆)需要精确的措辞（因为如果采用书面形式，你可以对语言进行编辑修改）；(猿)有必要描述很多细节（因为读者吸收的细节绝对比听众吸收的多）。但是，如果你采用的是书面形式，会出现下面这些情况：(员)无法掌握你的消息是否已经被收到或者何时被收到；(圆)如果需要得到反馈的话，反馈可能延迟；(猿)没有非语言交流；(源)可能会缺乏灵活性而且过于僵化。

你是否有必要进行演讲？如果要在召开会议和进行演讲之间做出决定，你必须考虑这两种沟通方法哪一个更能有效地达到你的目标：采用“告知轱辘传”方法还是“磋商轱辘与”方法。只有选择磋商轱辘与方式才需要开会——也就是说，如果你希望取得下面这些结果就可以采用会议的形式：(员)获取信息；(圆)倾听别人的意见、想法或是情况；(猿)形成群体讨论想法或是做出决策。另一方面，如果要采用告知轱辘传的方式就要进行演讲——也就是说，如果满足下面这些条件，就等于是你需要进行告知或是劝说了：(员)已经有了足够的信息；(圆)没有必要听别人的意见、想法或是情况；(猿)希望亲自控制消息内容，不希望和他人讨论或是共同决策。

下面这张表所举的例子就是证明如果采用演示而不采用会议可以更好地实现沟通目标。

演讲目标与会议目标举例	
沟通目标	是采用演讲还是会议的方式
这次沟通的结果是高层管理者能够知道各部门在本月都取得了什么样的成果。 通过这次沟通，客户能够明白怎样使用我们的新产品。 通过这次沟通，委员会能够通过我提出的预算方案。	演示（告知轱辘传式） 这一组例子都是告知轱辘传式的，因此没有必要举行会议。 - 你是在告知、解释、建议、劝说或者捍卫你自己的立场。 - 你希望能够亲自控制消息的内容，不想从别人那里取得任何收获。

续表

演讲目标与会议目标举例	
沟 通 目 标	是采用演讲还是会议的方式
通过这次沟通,我的团队成员能够在这三个选项中做出选择。 通过这次沟通,我们能够知道我们的客户更倾向于现有产品中的哪一种。 通过这次沟通,团队能够提出此问题的解决方案。	会议(商讨参与式) 这一组例子都是商讨参与式的,因此,要召开会议得到群体的意见、决定或是承诺。 • 你需要从他人那里得到信息或是了解情况。 • 你希望与他人进行互动沟通或合作。

摇摇 分析你对会议的态度

想像一下你对会议有明确的目标,并且已经判定会议是达到你的目标最有效的途径。在你开始筹办这次会议之前,要花时间思考一下你对会议的态度。

开会是一项有实质内容的工作。为了能够将会议开得很成功,用会议专家迈克尔·比奇曼的话说:“首先,你要与人们达成共识,即会议是一项工作——会议绝不只是在你回到办公室之前不得不忍受的一次空洞的形式。会议是有实质内容的工作过程。这是一次思想上大的飞跃。由于人们所做的事情越来越多地采取团队的形式,会议就成为对大部分真正重要的事项进行拍板的场所。”

会议并不简单。没有人会认为大部分的商业项目——比如说,设计一种产品或者准备一个演讲——是很简单的。你绝不只是开始制造一种产品或是要开始对一大群人的头顶唠叨不休。相反,你首先要思考、计划 and 设计。类似地,成功的会议绝不是偶然发生的,它们是经过精心设计策划好的。一旦你认识到开会是一件“实实在在”的工作,那么很显然你需要像对待其他重要的商业项目一样尽可能仔细地计划好会议。

会议必须平衡相互冲突的需求。开会之所以会成为一件异常艰难的工作是因为要不断在两个相互排斥的需求——即速度最快、按时完成工作的需要和收获最大、需要花时间去深思熟虑和发挥创造性这两种需要之间找到平衡点。正如冲突专家林赛·雷门(Lisa L. Raymen)所定义的,这种平衡可以用下面这张表来进行总结。