



第13章



会议与主持



简介

参加会议可能要占去管理人员相当大的一部分时间。会议上常常存在以很多无聊的话语去谈论一些无意义的东西,如将骆驼描绘成“由委员会设计的赛马”。但无论其正式与否,会议已越来越成为组织活动中不可分割的一部分。认为会议无关紧要是一种幼稚的看法。而重要的是,会议要有效地举行,并分清哪些会议没有必要,哪些又是需要认真组织的。

那些关心其组织的人,尤其是主席,有时可能是秘书,最需要学习有效举行会议所需的技巧。普通成员也需要培养一些技巧,比如如何确定需在会议中达到的目标。对会议上所发生的事情的理解,也有助于了解组织是如何运作的。在会议必须由普通成员主持时,对这方面加以了解是一种极好的准备。对于这些技巧,其中有一些已在第12章关于雇员关系谈判那一节中论及过,但就其整个领域来说,人们需要根据自己的情况加以处理。这就是为什么它单成一章的原因。本章探讨了会议的必要性,以及会议失败会产生什么后果,同时也将对会议的类型进行一下划分。

会谈前需要做相当多的准备,而且一旦会谈开始,其主持就需要一定的技巧,其中包括要使各成员的发言朝积极方向发展。许多章节讨论的一个基本主题是,主席在帮助解决实质性问题上的角色,是如何与其程序及过程控制角色发生冲突的。因此,本章将就主席应该如何解决这一两难问题提出一些建议。还有一节讲的是关于会谈结果的记录问题。最后,提供了一个附表,以解释与正式委员会程序有关的各个主要角色。

整个本章使用“主席职务”(chair)一词而不用另一表达方法“主席(chairman)”是为了强调:主席一职既可是男性,也可是女性。

会谈的必要性

会议可能是组织机构的一个重要组成部分。在一些机构中，如地方政府决策必须以一种委员会型的结构来进行，此结构含有许多委员会或支委会，不过它们只是作为一个整体来对理事会负责。在商业机构中，对于股东大会和董事会一级以下的会议，虽然并非一定要举行，但它们同样非常重要。作为部门运转的一个辅助手段，可能很有必要召开会议。它在促进部门间的合作上也起着非常重要的作用，否则，不可能有部门间合作。决策的日益复杂化，部分原因是由于机构内信息的分散，这也常常意味着只有将人们聚积在一起，并集中所有人的智慧和技能，才能做出有效的决策。随着全球一体化趋势以及信息技术的发展，某些会议上要求进行多国语言的同声翻译和/或进行电子商谈。如果会议失败，这可能意味着该机构在某个重要方面的不成功。

会议失败的后果

为什么需要保证会议的有效举行，有许多原因，其中会议上所做的决策可能是很重要的一个方面。决策的质量如何，可能与会议举行中所运用的技巧有密切关系。由于节省的时间要乘上出席的人数，所以会议的有效性方面若有一个小小的提高，就可能节约相当多的时间。除去决策以外，会议还有其他职能，如向与会代表提交简要的汇报，或确保决策的公开化。决策的质量和业务执行的效率，可能也会影响到会议外的工作关系，影响到会议在将来场合下能起多大作用的可信度。管理人员必须清楚：在主持会议时自己位于焦点之处，有的听众很挑剔。通常，在这些人面前的表现如何，可能会提高也可能会损抑自己的声誉。

会议类型及活动分类

会议之间就其重要性及正式与否来说，彼此有所不同，既有众议院的议事活动，也有同事间对某一暂时性问题的非正式讨论。但不管是什么类型的会议，与会者都不仅有必要了解会议的实质性内容，还要了解会议事务的操作方法。会议的程序安排可能正式体现在委员会的构成或参考条款上，并要由到会各方协商一致，或有时由一方强加于另一方。另外，还有必要去了解会议活动的另一方面，即到会各方之间的人际交往。要想让会议得以有效的举行，就需要对这些交往活动进行有建设意义的管理，我们称之为“过程控制”。即使在一些很不正式场合下，讨论也总是有一个过程的，且其中的技巧会影响到讨论结果的质量，以及讨论结果的可接受性。行为学家常常将过程领导与任务领导区别开来。有时，“过程控制”一词的运用具有更广泛的含意，不仅包括非正式程序问题，还包含正式程序问题。

不仅仪式的级别可以变化，会议的目标及决策安排也会不同。会议可能是机构决策过程的一部分，目的是为了作简要汇报、协商、咨询或是互相交换观点看法。在一些会议中，决策是按照与会成员大多数人的观点来进行的。在其他情况下，决策权可能掌握于其他地方，如在管理结构中掌握于高级管理人员手中，在武装机构中属于现任最高指挥官。有时，会议并没有什么决策要做，但如果有，也可能是由管理人员根据其本人的权力，而不是利用其在某一委员会中的成员资格做出的。有必要作上述这一基本分类，因为人们也许并不能辨别出会议目标及决策安排之间的不同。如果与会成员未能看出其不同，就可能产生混乱；而如果连会议主席也没看出，则会发展成一团糟。如果人们对会议的看法固化，并且开始在特定场合使用错误的传统做法，那么就可能发生上述这种情况。管理人员可能

认为，当组织在某一领域事实上已将独立决策的职责最终赋予了他们时，他们应该通过一致或多数投票原则进行决策。在联合协商会议上，管理层的主席可能，有时也确实在使用投票机制和简化了的既定管理结构。这对于那些通过既定管理程序作出的决策是一种帮助，而不是对那些程序的取代。在正式的谈判中，可能三个不同的决策中心——联合会议前的决策中心、双方各自的预备会议上的决策中心、及联合会议中的决策中心。所有这三个层次讨论，都要求进行有效的主持。

主席的角色

会议目标的多样化及性质的不同，意味着负责安排会议的人必须考虑会议的目标和程序应该是什么或怎么安排。主席确实应该了解在讨论中哪些是实质性问题，但也须花费一些时间去考虑一下，怎样使会议得以有效的举行。而会议主席常犯的一个错误是，过分专注于实质性问题，而忽视了程序安排和过程控制问题。当会议主席急于在有争议的问题上获得一定成果时，上述情况特别容易发生，并可能使情况进一步复杂化，即：主席可能试图操纵所有为达到一定结果而作的不当的决策安排。他们也许随意就能达到一定的目标，但这可能会以决策质量及可接受性的降低为代价。如果会议主席对做出具体决策的心情非常强烈，那么，会议主席就不会对公开、公正的讨论有什么畏惧了。尽管如此，仍存着一种危险，即当事管理人员在参与讨论时，过分注重实质性问题，过分感情化，以至于未能充分考虑程序及过程问题。

低质量的决策与其说是来源于管理人员试图操纵决策程序和过程的愿望，倒不如说是由于管理人员未能考虑到所讨论问题与其手头事务之间的相关性。如果决策过程需要汇集同事之间所讨论的一些信息和因素，那么会议主席必须确保能够收集

到这些信息。若有矛盾冲突需要解决，会议主席还需要力争在讨论时创造一种气氛，以让持有反对观点的人感到他们至少可以公平地去陈述自己的理由。尽管主席需要知道哪些是实质性问题，他们也应尽可能避免采取一种偏激的路线。例如，有某些人，在他们自己也参与的足球赛中也承担着裁判职能，但这确实需要有很高的能力，而且主席最好尽可能避免这么做。最了解实质性问题的人，并非一定就有时间或有能力去主持讨论。

认识到会议上需要进行分工这一点非常重要。否则，比如说，某些团体可能应邀参加了会议，却发现他们的意见遭到冷落和忽视。会议主席需要确保自己可以从到会人员那儿获得必要的建议，并尽可能让他们专注于解决手头上的实质性问题。主席必须(有时是在秘书的协助下)集中注意力去处理程序和过程问题，以使会议团体可以在一个框架里运作。只有在主席为会议创造了一个令人满意的框架后，他们才可以去考虑离开主持席位，抽出一些时间去参与实质性问题的讨论。即使如此，最好也不要这样做。因为，如果会议框架没有错的话，剩下的人自己就可以解决具体事务问题，只需要主席在合适的时候进行程序上的引导。会议不可能自行正常运转，而如果会议主席因过分投入到讨论中去，而忘了考虑应该如何处理会议，那么讨论就有可能向不正确的方向发展。通过分工，会议主席可以将其大部分时间用于程序问题及过程控制，另外一人专门做会议记录，其他人集中注意力去专门解决实质性问题，这种安排看起来有什么不合理的。一个会议若没有人集中精力去处理程序和过程问题，甚至没有人为程序和过程等方面操心，那么这一会议极可能不会产生什么结果。

会议的主持方面有一个难题，即最了解哪些是实质性问题的人可能是会议主席。即便如此，主席仍需清楚，他们必须腾出时间给予程序和过程问题以足够的重视。会议主席可能会发

现自己也特别想使会议达到某种结果。这种情况下，他们特别需要注意，确保不能因为自己致力于某个观点意见，而妨碍了给予持不同意见者一个平等的机会去陈述其理由。一些人具有或可能会培养这种能力，既在公正地主持讨论的同时，又能阐释自己带有偏见的观点。要想使实质性决策建立在对包括主席本人的所有观点通盘考虑的基础上，同时做到上述两点可能很重要。但是，如果会议主席发现自己不能将其合二为一，那么，他或许至少应该在讨论某个主题期间让别人去主持会议。本章稍后，将讨论一下会议主席在解决会议期间出现矛盾时的作用。

会前准备

会前要求做的准备工作量取决于会议的类型，包括会议上的仪式、会议的重要性、可预见性以及参加会议的人要在会议上担任什么角色。很少有会议不需要事先加以考虑。这其中最需要考虑的重要问题可能是，在会议中要达到什么样的目标。只有在这一问题搞清之后，才有可能去决定需要事先做哪些别的准备工作。同时，主席有必要去考虑一下别人在会议上会对你有什么期望，这就是说，你在做准备工作时，也要考虑让别人的需要得到满足。正式会议上，会议的日程安排及有关文件一定要提前分发完毕。程序规则或关于会议权限划分的机构声明，不仅需要送到与会者手中，还要使之能完全理解，以便这种问题一旦在会议中出现，就可以得到即时并令人满意的解决。一个足球裁判若在比赛进行当中不断地去参阅有关足球比赛规则的书，那他肯定不会使人们感到心里很踏实。会议越正式，那么会议主席就越需要一个秘书在会前处理有关程序事务，并负责在会中提供信息。大家可能希望会议的举行不仅要符合章程，还要遵循委员会程序的规范惯例，所以，本章附录中列出了这些传统惯例。要想有效地引导讨论的进行，主席还需要懂得哪些是实质性问题，并熟知这些问题以前的情况。

会议日程及其控制

很明显，会议在实质性问题上的讨论需要一种结构，这通常由议事日程来提供。但是，在考虑议事日程时需要具有前瞻性，而不能简单地按各事项收到的顺序来排列。尤其是主席和秘书一定要认真考虑一下需要讨论哪些事项。若会议需要作出决策，那么，必须确认并解释一下能够达到多大的“自由度”。会议召开的频率及长度需要和所谈的事务多少联系在一起加以考虑。会议事务的多少也需通过将某些事项加以合并进行控制。另外还需要考虑一下事项安排的逻辑顺序。另一个问题是，需要对各事项的讨论做一下时间分配，很容易犯的一个错误是，在一些简单且相对不重要的事项上花费过多的时间，而将关键问题压到了最后。而到会议最后，人们一般都已显得很忙累，甚至会议已达不到法定人数。关于事项安排的顺序、时间分配以及延期等问题的敲定，都需要整个委员会的同意。比如，由于某个关键人物不得不缺席，就得更改议事顺序。不过，这种情况很少发生。某些事项可以放在“其他事务”栏下处理，但要保证它们不存在争议性，并且在最初议事日程上就应当确定下来。会议主席还需要注意，由于某个或某些成员提出的某些事项“是在其他事项讨论过程中引出的事项，而不是事先以书面报告的形式列举出来的事项”，因而，会议日程可能会受到破坏。主席要注意的另一个问题是，会议可能成为一个堆满“责任不在自己身上的事项”和“根本无法解决的事项”的垃圾场。

哪些人应该参加会议

必须考虑一下应该邀请谁来参加会议。委员会的组织章程中可能对此已有完全清楚的规定，但在起初建立章程之时，必须对此问题进行探讨。任何情况下，章程都是需要不断修订的。

人们需要经特别邀请才会参加会议，而有时候因为利益冲突的原因，可能要将某些人排除在整个会议或部分会议之外。究竟是让感兴趣的各方均参加，还是鉴于利益层次的不同及有关成本尤其是时间成本的缘故不能涉及太多的人，这两者之间需要做出权衡。运用支委会体制可能是在不同的利益与时间节约之间达到最佳均衡的一个办法。有时，最好建立特别委员会，特别支委会可以在不阻碍会议主要事项的同时，又可探讨某个特定事项的细节问题。仅仅由于某人可能采取有争议的立场，就将其排除在会议之外，这非常危险。这种对他人的排挤可能会遭到主持不公的指控。而这意味着，主席除了要在实质性问题受到挑战外，还要在程序问题上受到质疑。不管怎样，随时都会出现有争议的问题，这时，最好看一看，这些有争议的问题是否可以通过既定的争端解决机制加以解决，而不是以别的形式加以解决，尤其是在会议进程中，出现此类问题可能使主席失去尊崇。

其他准备工作

其他需要事先考虑的问题包括：与会者为能作有效发言而需要事先准备的信息的确切性，以及会议上的座位安排。和座位安排一样，房屋及设计式样也会影响到讨论的进行。座位安排可以通过提供座号来控制，这样做还有另外一个好处，即可以借此识别到场人员。

有必要地补充一点，即：主会之前可以进行预备会。这可能是既定程序的一部分，比如，主席和秘书在会前，通常要对各项事务通盘查看一下，以便熟悉一下各个需讨论的问题。其他预备会可能具有政治色彩：在一个委员会里，一个或多个小组团体常常会组成一个小党派，企图在会议中通过他们要通过的政策路线。以这种方法做准备的少数派，对讨论的结果可能会产生强有力的影响。这些人会在会议上爆发，以为其阐述的

观点创造一定的推动力。如果他们在会议上一一起投票，他们可能会发现，由于出席会议的其他人中自然存在的党派划分，使他们很容易就可自己的观点上获得多数赞成票。这可能会促使其他小组成员为反击这种策略同样举行预备会议。有些人可能建立一个委员会以在会议上压倒少数意见，对付这种企图的一个方法是，事先警告其他人发生了什么事情。会议主席，或为此成立的委员会中的任何成员，都可能希望预先阻止某项提案的通过。事先警告他人，可能并非完全是为了劝别人改变立场——这有时是非常困难的，而只是要提醒人们发生了什么事，以便让他们提高警惕，使自己的利益免受损失。当有人企图隐瞒真象时，同样有必要向他人提醒。

以前在英国的某一地区性的天然气委员会里，有一个联合协商委员会，我能对其内部的运作进行一次研究，可以证实会前准备工作的重要性。¹在这一协商委员会的19个咨询委员会中，有8个已经瘫痪，表面上是因为这些雇员不打算继续派代表参加这些会议造成的。有人将之归因于雇员的冷漠，但同样带来了这样一个问题，即：天然气委员会是否违背了应向雇员代表咨询协商的法律义务。对委员会记录进行的详细分析表明，关键因素在于主席的管理风格。有些人在确定自己要从会议中获得什么的同时，也在考虑雇员代表期望得到什么。而其他管理人员则明确将会议看成是“一根不必要的弦”，未考虑到会议的用途是什么或雇员们的期望。最后出现的模式非常清楚。为会议作了认真准备的那些管理人员，发现其所属委员会保留了下来，并做出了虽不重大但也很具建设性的贡献。不可避免，在这些委员会的会议中，管理层总是比雇员一方提出更多的讨论事项。其余的委员会全部瘫痪，而且在研究该委员会的记录时随即发现：随着委员会的瘫痪，雇员代表提交讨论的事项总是多于管理人员所提出的事项。其中有一个委员会，在最后一次会议结束时，出现了一点戏剧性：在购置衣柜的不断请求遭

到拒绝后，雇员代表尖刻地挖苦说，买不起衣柜的雇主居然能付得起大量的资本开支。具有讽刺意味的是，同时还出现了这样一种情况，即：咨询会议在那些最不需要的地方却常常运作得很有效。而在那些地方管理人员不愿或不能够使联合咨询委员会有效运作的企事业单位里，最需要进行公开交流。

会间行为

有效主持会议这项工作，明显依赖于会议的准备工作的能力，以及会议主席分辨实质性问题与程序或过程问题的能力。现在我们来探讨一下尚未涉及过的一些会议期间可能出现的潜在问题。会议主席的一项关键工作，就是要力争真正发挥到场人员的智慧。能否识别出适当的问题，并确保能运用各成员的集体智慧和技能去解决这些问题，要取决于会议主席。如果需要进一步的信息，会议主席就要考虑发送或获得这些信息。会议主席可以对实质性问题的讨论提出一些建议，但前提是要对这些问题有一正确的认识。不应该利用主席职位将那些有可能提出重要意见的成员，或那些不给予其发言机会就会觉得遭到忽视的人从讨论中排除出去。实际上，会议主席在运用到场人员能力的技巧上有着很大的不同，正如大部分机构中的主席有好也有差一样，在广播及电视节目中，很明显也有一些好的主持与差的主持的例子。某些会议主席非常擅于延展应邀发言人的观点，并控制随后的讨论。而其他一些人由于缺乏这种技巧，例如就邀请人们到媒体节目上发表意见，然后，利用其可以控制程序的地位和演播室中的自信去吸引镁光灯，这样做，任何讨论都将被破坏。

会议主席在解决冲突中的作用

会议的关键作用之一，在于它是解决冲突的一种途径。相

反，主席的主要作用之一是要首先去辨认出冲突出在哪里。否则，基本问题尚未得以充分考虑就可能匆忙达成协议。另一个普遍性问题是，在处理矛盾冲突时，需要用一种不致于使争端解决机制在此过程中受到破坏的方法。有时，矛盾冲突可能很少，或根本就没有。而在别的情况下，冲突可能激烈到以致于决策过程都会瘫痪下来。众议院内潜在的冲突范围如此之大，以致各成员不会冒险找一个非中立的人当会议主席：对主持会议进程的议长来说，其在议事程序中的角色必须是中立的。市长在地方政府议会的会议中履行同样的职能。而许多工会也任命了一位主席来履行类似的职能。

在英国政府内阁内部，应在解决实质性政策问题上授予领导权，还是应该在程序及过程方面授予领导权，二者之间有时存在着明显的矛盾。首相需要在各个领域授予领导权，但同时要冒一定的风险，即，若他们在政策问题上未能与内阁成员的大部分保持一致，那他们的位置就会受到威胁。实现权力均衡这一问题可能首先会影响到对政党领导人的选择。政党领导人必须保持谨慎，以免被认为立场极端，以至于人们害怕其会阻碍党内的民主进程，尤其是在那些以自己的民主传统为骄傲的国家里，更是如此。政党领导人还有必要证明，他们有能力辨识个人观点与政党观点之间的不同，尤其是在必须阐明政党观点与个人观点不同的时候。1990年玛格丽特·撒切尔被约翰·梅杰取代，部分原因极有可能是因为撒切尔对这些问题的不重视。

对这些不同类型的领导权进行调和所存在的难题，我们很容易就可从政界找到例子，因为在民主国家里，政治活动包含着出风头的因素。而在缺乏民主的国家里，必须保持一种权力均衡，因为很少有领导人的权力能达到可以完全忽视其支持者意见的地步。任何情况下，为了保证能在考虑了各种有关信息后再作出决策，而不是不管从别人那儿获得什么信息都由一方

强行作出决策，必须对权力进行平衡。

会议主席在参与讨论时，保持自己的可信度及可接受度的途径之一，是要避免卷入有争议的讨论，除非是最后确实需要求助于他们的参与。他们可能会发现，在他们不参与的情况下，矛盾冲突也可以自行得到令人满意的解决，他们也可能发现，自己和大多到场人员之间剩下的矛盾已非常少，已可以很容易地使双方相互容纳对方的意见。即便剩下的矛盾依然很大，但是如果会议主席能够证明：在为某个问题提供了公平讨论的氛围后，他们有能力以协商一致的方法解决突出的矛盾，那么，他们仍可以来维护自己的地位。如果决策过程是民主的，那么这可能意味着主席职位是得多票通过的，而如果会议主席已经显示出，自己的意见观点并未影响到他们引导会议程序和过程的质量，那么，即使在实质性问题上达不成一致的解决方案，也并不一定会影响对其能否进行程序指导的信任。在一种更等级化的结构中，会议主席可能最终会说：“我听说你们几乎所有人都不同意”，然后就强行作出了他们自己的决定。以这种方法解决矛盾，至少要求会议主席需充分了解反对自己的决定的那些观点，并保证在做出最终决定之前，就已给了他们一个公平的机会去陈述其理由。可能会起到反作用的是，会议主席在决定采取什么措施时，却假装愿意听取别人的意见，或愿与别人分享决策的权力，这可能出现这样的情况：会议成员完全有权力要求主席对已做出的决定作一解释。

即使是参加人员相对较少的非正式讨论，也可能需要对过程进行引导。有很多事务可能需要以会议的方式进行，所以有必要认真考虑一下如何安排这类会议。有时，会议的非正式程度，各种关系的竞争性以及所讨论问题的敏感度都非常大，以至不适于任命一位正式的会议主席。尽管如此，但如果能有一个人，可能很不正式地去处理会议讨论的程序，这样做将很有帮助，而且很有必要。这可能要求此人担任一个纯中立的角

色，问一些诸如“怎么了？”“大家的意见如何？”之类的问题。其他各方可能非常乐意让某个人出任非正式会议主席，尤其是在他们将自己限定为一个中立角色时更是如此。此人可能稍后会参与实质性问题的讨论，但他必能让大家明白：这么做不会危及到已经自然形成的过程控制安排。否则，他会发现，别人并不欢迎他参与讨论实质性问题，其对会议过程的主导权也将会受到挑战。

会议主席过份涉入讨论的危险

主持会议者极易过低估计自己涉入讨论的程度，过高估计他人涉入的程度，这是负责主导会议讨论的讲演者可能遇到的一个难题。对讲演者进行系统训练，以使他们掌握主导讨论的技巧，其方法是绘制会议讨论的发言模式图。绘制出的图表或称“群图”所揭示的模式结果，可能是主导讨论的人所不知道的。图13-1所显示的就是一个典型的模式。对讨论的流程图进行检验后表明：讨论大部分是以主席（或讨论的主导者）为中心的。很少有交叉讨论，但也并非一人的发言就占去了整个讨论。如果这种模式是适当的，并且会议主席非常了解实际所发生的事，那么，按照这种模式可能会取得非常令人满意的结果。然而会议主席很容易认为，正是由于他们的参与，并对讨论感兴趣，所以其他人也才有兴趣参与。一个人可能会参加完整个会议，但期间可能会不仅不做贡献，反而会不断搞破坏。其他人虽然能够提出某些建议，却只得消极地保持沉默，而主席对期间所有这一切，可能一点都不知道。在会议主席主持完会议之后，应让其看一看流程图（或群图），并使之力争在头脑中为下一次会议中的实际讨论模式建立一个蓝图。对到场人员的身体语言进行不断观察，可以提供重要的线索，以了解他们对某个话题及会议举行的整体方式的感受。下例表明，一个人说的可能要比其意识到的多：

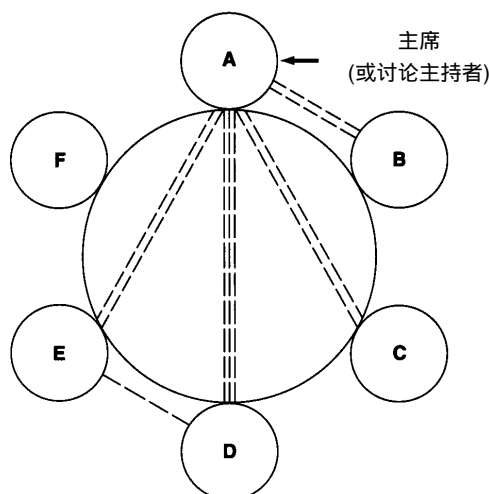


图3-1 以主席为中心的讨论

有一个故事讲的是一位新法官，他在就任之初就决心要使自己达到自我控制的标准。在他上任的第一天结束时，他觉得自己做的相当不错，于是就到其他办公室里看一位整天都在其面前出现的朋友。这位新法官自信地问道“我干得如何？”对方答道：“好家伙，你干得一点也不赖”，“不过说实在话，你说的有点太多。”²

参与人员

实际需要的讨论过程常常更像图 13-2 中所示的那样：在这第二个图中，谁任会议主席则不那么明显了。每个人都发表意见，而且要比前图中所示的情况有更多的交叉讨论。在大型的正式会议中，更需要通过会议主席将讨论的流程图确定下来。即便是这样，也最好允许一些交叉讨论，只要它不具有破坏性。在大型正式会议上，也许仍有必要让会议主席查验一下其成员对处理会议的方式持什么态度。

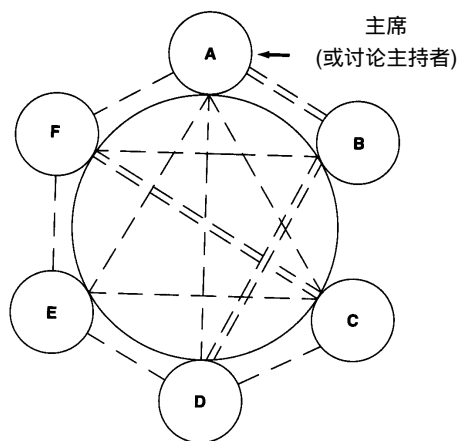


图13-2 以小组为中心的讨论

我曾有机会对医院管理层各种成员对会议处理方式的态度进行过比较,结果发现,他们的理解有着惊人的不同。会议主席和大会秘书似乎坚信,每个人都有充分表达自己意见的机会,而出席会议的高层医护人员则明显认为,他们仅仅是在受邀时才被允许发言。作为一个局外人,似乎只有我才知道他们在理解上的差异。在这种特殊情况下,并未因会议是在长方形房间举行这一事实,而有助于进行公平坦诚的讨论。座位的安排给人这样的一种印象,即,会议中存在一种等级制。医护人员代表坐在离主席和秘书较远的会议桌的另一端,这是有特殊含义的。而在同一会议组的另外一所医院,举行会议的房间使得座位安排可以采取一种半圆的形式,这似乎更有利于进行真正坦诚布公的讨论。这使我不仅在想:这是偶然的呢?还是鉴于那些召开后一会议的医院管理人员更开放的管理风格而设计出来的?

还有其他一些重要方面值得注意,这包括需要去保护那些受到嘲笑的成员的地位——尤其是在他们可能提出一些潜在的建议时。反过来说,除非有非常充分的理由,否则,一定要确保不能将主席的权威用于同个人作对。会议成员对来自会议主

席的反对所产生的感受，要比对普通成员的反对所产生的感受深刻得多。

必须对会议主席实施控制的规模作认真的判断。如果认为会议主席关心组织的讨论，主要是为了让该讨论组可以化解分歧，从而使讨论能得以进展的话，那么，在成员怀疑控制会议是为了确定某项政策决策的情况下，由会议主席来控制会议相对来说更易为人所接受。如果讨论过于激烈，这时，应坚持所有建议都由主席提出——即使是随后决定结束会议。只有在讨论小组缺乏自律，不能自觉形成一种轮流发言的方式时，才有必要让主席提出所有建议。若主席受到忽视，或是主席讲话时仍有人发言，那么，要想重新建立起对会议的控制，主席与其提高嗓门，还不如直接了当地不再发言。

会议主席还需要在讨论节奏上建立一种权力均衡。人们可能很急于陈述自己的意见，但又都不耐烦于别人也有权这么做。如果会议节奏太快，可能会使许多人认为自己未能获得足够的机会去陈述其观点；而节奏太慢，则会使许多人觉得他们的时间被浪费掉了。争论点可能很容易被完全误解，决不应过低估计这一点。只要出现了疑问，只要作出了决定，会议主席就应及时进行澄清和总结，这一点是非常重要的。

会议成果的记录

如果有会议记录或是其他适当记录的话，那么，将会议内容与结果混为一谈的可能性就会明显降低。但是，要想有效地做到这一点，首先要保证会议能得以适当举行。例如，在会议记录分发下来时，人们不希望对究竟哪些东西实际上被待稍后讨论这一问题有什么误解。至于为什么极易产生误解，我们已在上一章关于谈判会议处理方式那一节中进行了阐述。同时，该节中对书面报告的评述，也与会议有相当的联系。记录可以采取多种形式，但却没有必要逐字逐句地去记。循环记录是最

常见的记录方式，如果不合适进行循环记录的话，那么，即便是在许多非正式场合下，会议主席最起码也应做一份备忘录。其他有关各方可能也会觉得在没有正式会议记录时，为谨慎起见，是应该记一份备忘录。对会议结果作出记录非常重要，而在会议产生结果前对讨论作记录则可能起反作用。在讨论正酣时，将人们所说的话全部记录下来，可能对谁都没什么好处，所以，为使会议结果能得以正确记录下来，而不至于重新挑起争论，在整理记录时，有相当的技巧。为确保达成一致的行动能得以实际的执行，必须确认这一行动应该由谁负责。在确定行动的规模及其重要性时，除了要有人在程序问题上给主席提出建议外，还需要单独设一人去作记录。

结论

本章一直阐述的主题是，会议主席必须认识到：如果没有一个合适的程序框架及有效的过程控制，那么，实质性问题就不可能得到正确的考虑。这种要求反应在与程序有关的一个传统之中，这一传统即：在会议中，程序问题优先于其他问题。关键是要清楚地认识到会议主席所承受的负担，以便明确应如何处理这种负担，或必要时其部分负担能否进行再分配。常常存在着一种极其危险的观点，即：可以让程序和过程的主导者自我产生。这很像一个奇怪的想法，认为好象在运动队一样，只需挑出最好运动员做队长即可。

由于所有会议普遍存在着程序及过程控制问题，所以，承担控制的角色也已受到了人们的重视。本章提供的是对此关键问题的一个基本理解，但应视为这仅仅是一个开端。通过观察讨论，通过会议的运作方式，通过委员会在雇佣机构内及包括家庭在内的其他地方的运作方式，我们可以学得许多知识。在出现实际机会时，这些知识随后可以构成实用的会议主持技巧

的基础。如果一个人能够以这种方式进行学习，他们也许就会发现，在许多场合下，自己已越来越多地担任起会议的主持角色。这反过来又可以提供一些进一步练习和发展的机会，同时也有助于保证会议能更有效地举行。³

注释

- 1 W. David Rees, 'The Practical Functions of Joint Consultation Considered Historically and in the Light of some Recent Experiences in South Wales', M.Sc.(Econ.) thesis, University of London, 1962.
- 2 Keith Evans, *Advocacy at the Bar: A Beginner's Guide*, Financial Training Publications, 1983, p. 87.
- 3 For an excellent account of the rules of meetings procedure see Michael Cannell and Norman Citrine (eds), *Citrine's ABC of Chairmanship*, NCLC Publishing Society Ltd, distributed by the Fabian Society, 1982. For further and comprehensive accounts of this subject, see ICSA Study Text, *Meetings*, BPP Publishing, London, 1993; P. Lawton and Eric C. Rigby, *Meetings – Their Law and Practice*, Macdonald and Evans (Handbook series), 1992.

第13章附录：正式会议中的一些术语定义与释义

Ad hoc(专设)：该拉丁文短语的字面意思是“为此而设”，其含义扩展为“为达到某一特定目的而建立”。这样，一个“专设”委员会指的是，它的建立是为了服务于某一目的，而一旦达到此目的就随即解散的一个委员会。

Agenda(会议日程)：此拉丁文指的是“要求或值得去做的事情”，它实际上是复数形式，但现在用作单数，仅指“要在会议上解决的事务的清单”。

Amendment(修正案)：若有人提议对一个提案作某种改动，那他们就是在提议一项修正案。应该注意：修正案是建议而不是直接要求对提案作出改动，也非一个完全不同的另一个提案。

Ballot(秘密投票)：仅指“秘密投票”，即各成员不是通过举手投票，而是将其投的票记在纸上。

Casting vote(否决权)：会议主席可以作为一名普通成员去进行一般投票，但有时常规允许他们进行称为“否决票”的额外投票。因为他们如果愿意的话，可以用它在反对与支持的投票相当时来决定一个问题的执行与否。

Co-opt(增选)：如果一个委员会认为可以从某些具有特别资历或经验的人所提供的服务中获益，它就可能（如果具有此权力的话）决定去“增添”那个人，即：使之成为讨论委员会的一名额外成员，并称此委员会使用了“增选”的权力，此人被“增选”。

Ex officio(由于职位)：一个人声称自己是某委员会的一名成员，可能不是因为被选了进去，而是“由于职位”，即“因为他们的任职”。

Minutes(会议纪要)：该词意思是指“对会议上发生的事做一简要但准确的记录”。

Motion(提议): 泛指“会议上被动议或建议的东西”。这样, 提案是一种提议, 修正案也是一种提议。

Nem. Con(无人反对): 拉丁文nemine contradicente 的缩写, 意思指“无人反对”。这样“执行时无人反对”并不等于“执行时全体一致同意”。后者指的是到场人员全部投票赞成该提议。

Next business(下一事项): 如果一项提议正在争论, 那么对于某位或某些成员来说, 他们可能会觉得, 会议若就争论的事项达成一项决议将显得很不幸, 而若继续争论就是对时间的一种浪费。结束争论的一种方法是, 让一位尚未发言的人站起来说“主持人, 我提议下一项事务”。如果此提议被附议, 就会立即不加讨论地对其投票。而如果确实进行了投票, 会议实际上已移到了下一事项; 如果该提议未被通过, 那此会议将继续原先的争论。

Nominate(提名): 指“建议选举某人任某职”。通常, 提名不需附议。

Any other business(其他事项): 此短语可能出现在会议的议事日程安排上, 以便各成员将那些在议事日程准备好后才出现的事项提出来。但会议主席若要在他的主导权下允许讨论某一事项, 须得经会议一致认为该事项具有紧急性, 而且是最近才为人所注意的事项, 以致没有时间将其包含在日程之中。

Point of information(信息角度): 有时, 不想参加讨论或是准备在后面发言的成员, 可能希望问一个涉及有关事实的问题, 为此他们可能会说, “主持人, 站在信息的角度上, 你能否告诉我……等等”。

Point of order(程序问题): 可能随时有人站出来并说一些“有关程序”的问题, 但如果他们所说的事实上并非程序的问题, 那么很快他们就被责令坐下, 该人必经能证明或合理地询

问一下，是另外一名成员发言或采取行动了，还是未按照相应原则、常规、授权范围、或决定会议举行方式的其他规定就做了或即将做一做什么事。程序问题仅仅与程序有关：如果提出的东西实际上是所讨论主题的一部分，那它就不是程序问题。

Previous question(先前问题)：这实际是指“此问题不应现在提”。如果此提议得以执行，就不会对此主要问题进行进一步的结论，即它被搁置起来；如果未被执行，那原提议必经立即被付诸于投票。先前问题的动议只能针对原提议或实质性提议提出。

Quorum(法定人数)：此拉丁文仅指“谁的”。在会议程序中它被延伸为“会议有效进行所必须的到场人数”。一个会议的法定人数通常是由所适用的规则或常规规定，但如果未规定，通常将其定为最低约(应参加人数的) $1/3$ ，且不少于3人。

Reference(参考意见)：若一项事务由大会转交给一个委员会或由一个委员会转给一分委员会，那该委员会或分委员会将最终要向主体汇报，并将可能建议采取一些行动。若主体中有成员不同意采取所汇报的任何行动及所作的建议，那么，他们应该“提议将参考意见送回到”报告中。这个提议得以讨论，而且如果得以执行，就意味着该委员会或分委员会必经重新考虑所讨论的主题，并稍后重新作一报告。

Resolution(决议案)：可以说动议或提出一项动议或建议，但不能说提议或动议一个决议案。而且如果通过了此提案，它就会成为一项决议。换句话说，一项决议就是大会决定要做的东西。

Right to reply(答复权利)：通常给予争论中第一个发言的提案(并非修正案)的动议者以在争论结尾重新发言的权力。但第二次发言时，他们不能引入新的材料，而只能就其他发言者已提出的方面作出回答。

Standing Orders(常规)：定期举行正式会议的机构(如：工会，理事会，俱乐部)常常有关于其会议事务应如何进行的规章制度，这些规章制度称作“常规”。它们所要解决(牵涉到)的事情有诸如：发言的时间长度、次序，职员选举的方式，处理事务的顺序等。常规是对会议程序一般规则的补充，甚至有时取代(OVERRIDE)后者。若存在(一般规则)，会议主席及秘书应非常熟悉它们。成员可在任何时候提议“中止常规”并让会议对此进行辩论。例如：如果常规规定发言者只能发言 5 分钟，但有时却可以暂停使用此常规，允许某人超过此限时以完成其重要陈述。而若真能暂停常规，他们就可以做到这一点。

Substantive motion(实质性议案)：若一项提案的修正案得以通过，那么其措辞顺序就相应地被改变，此时就称为实质性提议。

Teller(点票员)：指被任命去数就某一问题投的票数的人。

Terms of reference(参考条款)：通常是指向某个委员会所发的指令，明确限定为该委员会设立的任务的性质及范围。

That the question be now put(该问题现在就讨论)：这可以在对某提议进行辩论期间的任何时候提出，但必须是由尚未发言的人提。如得以执行，所辩论的事务就立即被付诸于投票；若未被执行，就继续辩论。很明显，这是中止不必要或无意义讨论的一个有用的方法。(也可参见Next business的定义)。



结束语



本书的目的就是希望能对那些担负或希望担负管理责任的人有所帮助。读者可能会发现,本书的内容与他们看到或面对的问题有着惊人的联系。事实上,其他许多人也不得不面对类似的问题,而且也会从其经验中获取益处。本书所涵盖的内容,目的不是为了看上去面面俱到,但是任何一个身负管理职责的人肯定会面临许多已经被认知的问题,而且需要具备或需要培养抽象理解能力及解决这些问题的相关技巧。

管理技巧并非一门神秘艺术,它也并非一种只能通过违反逻辑分析的神秘方法才能获得的行为模式。正如许多其他技巧那样,认真的研究和实践可能会使自己的能力有极大的提高。必须承认,一些人可能比别人具有更大的潜力,但要想在管理技巧上有明显的进步,最重要的必须意识到这是可能的。

一些读者可能得到的正式的管理训练很少,而那些得到过训练的人发现并非所有的训练都有助于提高其管理业绩。本书的目的就是要为一系列关键管理技巧的培养提供一个可靠的基础。获取所需的抽象理解力是重要的第一阶段,这之后,需要有意地培养些技巧。另外,读者要对其多大程度上能应用这些技巧进行评估。读者很可能在已认知的一些领域内已非常精通,但仍有一些其他领域依旧存在着相当大的发展潜力。

本书的一个重要特点就是强调管理人员需要培养诊断技巧。本书的目的不是为了提供一套无需考虑便可使用的描述性处方。只有在进行了仔细的分析,确定了问题的性质及原因后,才能去考虑解决的方案。本书范围内所阐述的技巧或其他解决此类问题的技巧只有在进行了充分的诊断后才能应用。对于各种问题的处理顺序,也需要给予认真仔细的考虑。

管理人员个人的自我发展及工作业绩的提高可能决定于对现实目标的认知如何。这可能不仅需要集中注意力于一或两个关键领域,还需要设立能达到的标准。一个人若要开始在他们

努力想达到的进步范围内或是在他们设定的业绩水平上改变世界上的管理状况，这完全可能起到反作用。设定不切实际的业绩标准可能会应了这句谚语：“优秀是好的敌人”，获得很好的提高要比在试图达到不可能的东西中失败好得多。逐渐培养管理技巧的一个方法还可能有助于对“哪些提高在行政上是可能”的作出估计。管理人员确定的公司进展目标虽然可取，但如果在行政上无法达到，那就没什么意义。管理人员或许还应该确定短期和长期的进展目标——即包括其本人的，也有公司业绩上的。

读者管理技巧的培养可能会使之在“管理阶梯”上有所提升，反过来其结果可能是需要更加注意工作的管理方面及相关的技巧领域。这也突出说明机构内的工作模式是不断变化的。正如人并非一个静态生物，机构变化及其生存的环境也是如此。人还可以从一个机构转到另一个，读者不仅必须应付连续不断的变化方式，也可能会发现许多工作都涉及到去执行一些影响其他人的变化，既可能是连续的日常变化，也可能是由具体的新科技或新市场的发展引起变化的更加令人叹服的单向一次性变化。简而言之，管理人员会发现自己必须不断地去适应变化了的环境，同时也得帮助别人去适应。这一点如果能实现，加上合适的技巧，它不仅能帮助个人更有效地处理这类变化，还能影响事物而不只是被事物所影响。

当一个人获得越来越大的管理职责时，他将遇到的问题之一可能就是会越来越多地受到批评。“后座”建议可能很令人烦，尤其是在它来自于那些既非消息灵通也非很有能力的人时更是这样。而如果有时，结果表明该建议是正确的话，可能更令人恼火。随着管理人员必须做出的决策越来越重要，那些受到影响的人不可避免会作出一些公开或非公开的评论。这个负担必须承受——如果事先认识到它，那就很有希望使之解决起来稍微更容易点儿。它是几乎所有接受责任的人要付出的代价。

尤其需要具备对批评作出明智反应的能力——既不对消息闭塞的评论作出过多的反应，也不要忽视那些可能是正确建议的东西。

本书目的并不是要取代决策而是要作为一种帮助管理人员去培养独立作出适当决策并获得如何有效实施这些决策的能力的手段。有意识地加以确定并处理的管理问题越多，人们在其管理技巧的培养上投入的就越多，它们也就越有效。这样就会产生自信，并创造出进一步发展的机会。出乎意料地是，当管理人员犯错误之时，也就是他们学得最多的途径之一，这可能会使他们为提高自己的业绩而去怀疑自己的行为方式。关键是需要管理人员利用这种情况作为学习的机会，而不是要它们去影响自己的自信。

成功的管理人员必须做出的一个最大的调整可能就是，要不断地超越其自身的工作。但在应付这种问题时，他们不仅可以获得不菲的管理奖金，其人也会得以发展，并对其在里面工作的特定机构及整个社会做出强有力的贡献。