



# 书籍 有效会议全攻略

## 告别无聊，应对困惑，以及停止浪费时间

查理·霍金斯  
Career Press, 2008  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

你讨厌开会吗？糟糕的会议是漫无目的、枯燥乏味和令人沮丧的。然而，会议也可以是富有成果的，甚至能达到激励的效果。查理·霍金斯将告诉大家如何才能做到这一点。他把会议的构成重新梳理，并传授技巧、心得如何让会议从计划、进行到结束环环相扣，顺畅而没有遗漏。通过结构合理的讲解，他解释是什么原因让有些会议毫无进展，同时提供使会议往正确的方向上推进的方法。不论你是安排一对一的会面，还是召开整个团队的会议，*BooksInShort*都建议你阅读本概要从而提升你的会议智商。

### 要点速记

- 准备会议时，应事先告知与会人员会议的目的，并给予他们浏览相关文件的时间。
- 询问参会人员在各自议题上所需要的时间，然后在此时间基础上再增加百分之五十。大多数人总是低估会议讨论可能占用的时间。
- 配套保障十分重要。避免可能导致注意力分散的会议室布置，同时会议室的面积不可与需求不相匹配。提前考虑到会议对所有技术上的要求。
- 为节省时间，事先考虑一下是否通过网络论坛沟通的形式也可以达到会议的目的。
- 指定一位中立的“主持人”，从而使会议气氛积极且重点突出。
- 努力使会议取得具体、清晰的结果。
- 遵守会议议程。如果某段讨论时间过长，可以让参会人员决定是否继续讨论，还是稍候再进行讨论，或者是由一小组人员单独讨论，然后向大家汇报讨论结果。
- 鼓励大家畅所欲言，不要在“头脑风暴”阶段评判观点正确与否。
- 达成共识后，将决议转化成为行动计划。并在休会前把任务分配到具体个人。
- 准时结束会议是实现“有效会议”最富成效的措施。

### 浓缩书

#### 会议的基本原则

如果你想得到所期望的会议结果，那就提前做好规划吧。我们来逐一看看规划的四大要素：会议目的、与会人员、会议地点以及准备工作。第一条规则便是所有会议必须有的放矢。目的也许是信息交流，也可能是就某方案作汇报或是听取发言；还可能是想提供新的培训或是为公司制定目标。无论怎样，你都应该在会前准备会上，同主持人、会议记录人、有着各自任务的参会人员一道确定会议的目的。并把此目的与明确的计划和结果相联系。接下来呢，就需要准备好全体参会人员的名单和会议日程。还要提前把会议的目的和目标告知所有参会人员。

对会议的目的要直截了当而且坦诚。比如说如果你其实是希望得到对你已有想法的支持，那么就不要通过“头脑风暴”去寻求解决问题的方案。让人们在隐性目的的重压之下工作是毫无益处的。

“召开没有目标的会议就像开始一段没有目的地的旅程。”

参会人员过多或过少都会使会议缺乏成效，因而需要考虑会议规模以与会议的目的相匹配。规模大的会议适用于单向的沟通形式，比如发布会。而十人以内的小规模更适合以合作交流为目的的会议。如有必要，可以将大规模的会议分成小组会议来召开。邀请那些与会议内容直接相关的人员参加，也要保证会议决定的利益相关人都来参加。如果有谁不能到场，建议他们要么通过电话或视频的形式，要么委派代表参加。

接下来，就要考虑会议地点的问题了。会场大小是否合适？噪声水平是怎样的？会议室的布置是不是昏暗的、杂乱无章的，还是富有生气的、实用的？选择一处让人既感到自在舒服，又能实现互动效果的地点作为会场。在某些情况下，最好的办法也许是采取“非同步”或是网上会议，而不是面对面的讨论。大家可以就任何人的观点发表看法、思考、补充。在约定好时间结束的时候，汇总观点并分发下去。对于头脑风暴、跨部门沟通重要议题，以及在希望就公司决策达成一致的情况下，网上会议是一种有效的方式。

“会议成果是衡量是否达到会议目标的一种方法。”

再下来我们看看会议日程。在增加一项议题前，想好这是否有助于达到会议的目的，然后要取消无关紧要或是重复的议题。在准备会议议题的时候应尽可能详细明确，同时为讨论设定具体的时间时限。如果参会人员希望增加议题，问问他们分别需要多少时间，然后在此基础上再增加50%的时间量。大多数人总是低估会议讨论可能占用的时间。

为保证会议的顺利进行并富有成效，你需要制定好“基本准则”。确定参会人员如何介绍新的议题并做出决策。常见的原则包括允许大家表明各自的观点、准时结束会议、避免开小会以及邮件和电话的干扰，尤其是当有人在做会议发言的时候。成功的会议通常是通过讨论致力于达成共识，投票表决仅仅用于出现僵局的时候。

“会议室的布置为会议定下基调。如果布置是吸引人的，人们会感觉良好并且很有可能成为更出色的与会者。”

最后，核实会议所需要的必需工具。技术支持对会议准备多多益善。即便是主办方告知相关设施已准备妥当，也要为你的演讲材料准备好备份，并带上所需要的设备。另外准备好应急的物品，包括电源延长线、白板纸、马克笔、木架、铅笔、桌牌和手表。

## 4F流程

完成会议规划后，你要考虑如何让会议取得更大的成果。可围绕流程的4个F，即（focus, facilitation, feedback and fun/fellowship）专注、简易、反馈和乐趣/联络感情等来制定你的策略。在会议开始的时候，提醒参会人员会议的目的以及期待的结果。如果没有人提前准备会议议程的话，那么这就是会议一开始的工作。如果已有议程，主持人也可以问问大家有没有新的提议。如果有，给予它们优先考虑，估计好所需时间并增加到你的计划中。遵守议程开会保持专注的最佳方法。

“如果能以各自的节奏在‘线下’完成，就绝对不要安排面对面的会议。”

即便是组织良好的会议也可能因为主持协调功能的缺失而变得拖拉。性格外向的人通常在会议上占支配地位，迫使其他人放弃自己的观点。相反地，过多的主持也可影响到会议的效果。例如，当主持人事无巨细地控制着会议的流程或是讨论，好的主持人必须保持中立，善于从众多不同的观点中去粗取精，去伪存真，并使讨论围绕着会议的内容展开。同时，好的主持人应该是积极的倾听者，善于抓住大家好的观点，找出并促成大家达成一致方面，汇总大家的意见。

.....

当你在主持过程中，应当按议程有系统地完成所有议题，并且将每个议题控制在计划的时限内。还要保证会议记录人随着会议的进程，能够记录下主要决定和解决方案。如果某段讨论比预订的时间长，可以让大家决定是否继续，还是稍候再进行讨论，或者是指定一个小组单独讨论并再向全体人员汇报其讨论结果。如果有人提出的观点偏离主题的话，就把它先搁置在一旁，等到所有议程结束时再把这一类问题拿出来讨论。用一页白板纸专门记下这一类观点。会议结束前5分钟，再回到被搁置的那些问题，看是否做出了什么重要决议。

“轮流担任会议主持人和会议记录人可以让更多的人参与到会议过程中，在安排全体活动，会议流程和时间管理方面受到熏陶。”

为使会议顺利进行，把会议全程分割成几个可控的时间段。每20分钟变换一个主题，还要寻找新的方式引入讨论，比如分成小组交换意见，或者是让每个人用1-2分钟的时间分别表达各自的观点。当会议持续了一个小时以上，就要安排15-20分钟的休息时间。会议重新开始时，需要和大家回顾此前会议的进展。自始至终留意参会人员的态度和观点。预先察觉有可能影响会议进程，或是威胁到公开积极的会议氛围的行为。如果有人扰乱会议，利用基本准则与之对应。一旦紧张气氛升级，应暂时休会，请意见不同的双方当事人尝试从对方的角度阐述观点。这样的话就可以让他们冷静下来，从而成为好的倾听者。要遵循批评在私下进行的方式，关注的是令人讨厌的行为，而非针对个人。

“处理扰乱会议的行为，取决于把握果断和技巧之间的微妙平衡。”

要鼓励大家分享各自的观点，就需要营造一个积极的、兼容并蓄的、乐于接受的会议氛围。即使有的观点没什么用，也要阻止大家立刻对其抛出负面的反馈。如果人们为有不同想法而感到不安，就不会畅所欲言。收集和分析观点要分成两个阶段进行，这样就能确保每个人都参与进来。即使是你不喜欢一个想法，也可以先多了解些细节，而别急着下结论。当某个观点似乎已经过时，可以要求发言人重新梳理一下。比如说关于筹资的议题，通过集思广益看看如何对已提出的项目提供资金支持。

当大家苦于不能提出想法的时候，不妨尝试“WEIRD”方法。首先，鼓励大家尽可能多的提出看似“荒谬”(wild)的点子。接下来，“丰富”(enhance)这些点子：本着创新的精神、而非是否实用的原则，进一步改善这些点子。随后，增加“深入”(insight)的观点，选择那些可操作的建议或是合并相似的解决方案。接下来就到了“提炼”(refining)阶段，即分析具体观点的优缺点。到最后，“坚持”(defend)最优的观点，明确表明其适用性。如果你把想法记录在白板纸上，就让大家用粘贴纸按各自认为的优先顺序贴在所有想法旁边。这样就容易把一些想法缩小到可控制的几个范围内。

“针对一个想法或观念，从功能性、战略匹配、负担能力、吸引力等方面找出至少三个优点，之后再找出缺点和令人担忧的地方。”

在会议进行过程中，别忘了与会人员心情愉快的重要性。幽默能够为会议注入活力，也可以舒缓紧张。把海绵球扔到过于严肃的人的脸上，有助于

终止消极行为，增添幽默感。为了放松心情，你也可以视情况把会议移到室外进行。还可以通过好看的图表、视频展示或是恰当的游戏让会议气氛变得轻松愉快。如果大家相互间不认识，可以利用“两真一假”这样的破冰游戏。每个人讲述三个关于自己的故事，其中两个是真实的，一个是假的，大家可以通过提问题来找出哪一个故事是谎言。

## 会议总结

在会议即将结束的时候，可以遵照“会议完成的四C原则”，即（consensus, closure, critique/celebration and communication）“达成共识、讨论结束、评论/庆祝以及沟通交流”来审核一下，忽视其中任何一个关键的步骤都有可能导致你为之准备和组织所付出的辛苦努力付诸东流。

“即便是潜在方案的优劣已经得到论证，甚至是最有可能实施的方案已被优先推崇，但直到决定具体行动计划之前，这些都算不了什么。”

在分析会议提出的所有选择时，应作为一个整体来决定哪一个选择是值得采纳的。经过探讨而达成的共识是最好的选择；而投票表决应该是在没有选择的选择，因为这会把一个集体分化成胜利者和失败者两个阵营。在大家未能完全考虑清楚会议提出的所有选择时，一定要避免群体思维或者人云亦云的现象。要力求从多样化角度考虑问题，这就需要吸引大家都来参与讨论并且鼓励每一个人发表意见。其间，你可以周期性地采用“一个拳头对五个手指”虚拟投票方法来了解参会者对每个抉择的看法，如果大家越趋向于一个选择，大家伸出的手指数就越接近五；如果参会者根本就不赞同，他们就会伸出拳头，藏起手指。这种办法会让你迅速了解在哪一个方面还需要大家继续努力以达成共识。

“无休止的会议是人们产生挫折感，沮丧情绪和消极情绪的根源。”

达成共识之后，就需要把集体的决策转换成具体的执行步骤，并且指定专人来负责。有些时候，参会者会有所顾虑：如果他们献计献策，他们就得亲自挂帅来具体执行。人们由于这种担心往往不愿意贡献自己的好建议。事实上，那些善于凭空想象的人并不见得在执行的时候擅长规划和掌控细节。在鼓励参会者表达想法的时候，要把“头脑风暴”和执行步骤的讨论作为两个不同的任务区分开来。

到目前为止，你能做的最有成效的事情就是按时结束会议。如若你能按时结束会议，参会者会知道你很尊重他们的时间安排。在整个会议期间遵照你的时间表，这样当进行到议事日程末尾的时候，你就会接近原定的结束时间。如果在整个过程中，你不得不在某个议题上花费比计划更多的时间，记得讨论这个决定对你整个议程的影响。

“那些总是仅限于在网上交流的人，应该尽可能每年至少见一次面。”

可以使用“认可/改进”评级标准来评估会议的成功之处和需要改正的不足：列出进展顺利的部分和需要提高的部分，然后考虑可以改进的选择。这样会帮助你发掘出来损害到集体效率的行为和方式。记得既要为个人的贡献鼓掌，也要为集体的成功喝彩。这种感谢不需要有多么郑重的形式，但要周到，比如邀请大家分享一些小点心等，如果你举行的是电子会议，会议结束后，也可以发一封表示感谢的邮件。

如果你未能及时做好会议记录并发送给参会者，那么后果可能是这次会议从来没有召开过一样。会议记录有助于回顾信息并提醒大家当前必须要完成的任务。在会议期间，用白板记录信息可以确保参会者了解的内容都在同一层面上。要把相关的议题、达成的共识和分配给每一个人的任务都罗列出来；要包括对会议本身利弊的评价；要及时把会议记录发送给参会者和其他相关部门。如果能在下一次会议开始前给那些同意承担职责的人们发送一封提醒的邮件，那会更加有所帮助。

## 现代会议

无论你参与的是一对一的会议，还是电话会议，抑或是网上论坛，这些基本原则都适用。为每次会议设定一个目的，并把它与你的下一步工作联系起来；确保关键的人员要参会，还要确认人数适当；让参会人员了解他们开会时要做的事情，并且把准备好的相关材料放到共享的网上或者通过邮件发送给参会人员。要记住电话会议和网上论坛的形式使人们不能看到彼此，因此在你发言的时候一定要先报家门，并且要适当停顿让大家有时间提出反馈意见。

“一对一的会议，如果没有设定目的、议程以及基本原则和时间管理，那就很容易变成随心漫谈，浪费时间且收效甚微。”

如果你需要召开一个一对一的会议，要选定一个对你们都适合的时间段。所有召开会议的基本原则也适用于此：努力实现行动步骤，减少分心，关注每一项议题花费的时间。突然对某人的造访会破坏他人的时间安排，要选择一个适中的地点，因此没人会有不公平的心理感受。人们通常会忘记在结束一对一的讨论时同样要列出达成共识的行动安排。即使你的会议是非正式的，也要牢记它的目的，记得总结需要做的工作事项以及由谁来完成。

## 关于作者

查理·霍金斯（Charlie hawkins）是一位专业的沟通顾问，就职于伟事达国际。

---