

要 想 赢 ， 例 会 是 不 可 忽 视 的 关 键

赢在例会

开一个高效、严谨、共赢的例会

(美) 大卫·马丁 著

源泉 译

输的例会——

流于形式：反复无常地白做工

疏于沟通：员工不知所措、牢骚满腹

赢的例会——

承上启下：全员一周工作的加油站

明确目标：带领企业个人走向共赢

想 赢 ， 例 会 是 不 可 忽 视 的 关 键

赢在例会

开一个高效、严谨、共赢的例会

(美) 大卫·马丁 著

源泉 译

输的例会——

流于形式：反复无常的白做工

疏于沟通：员工不知所措、牢骚满腹

赢的例会——

承上启下：全员一周工作的加油站

明确目标：带领企业个人走向共赢

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在例会/[美] 大卫·马丁著; 源泉译.

—北京: 国际文化出版公司, 2004. 10

ISBN 7-80173-326-6

I. 赢... II. ①大... ②源... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 100009 号

版权登记号: 图字: 01-2004-5553

赢 在 例 会

原 著 [美] 大卫·马丁

翻 译 源 泉

责任编辑 臧燕燕

封面设计 熊雄工作室

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京雅龙印刷厂

开 本 787×1194 毫米 1/32
6 印张 100 千字

版 次 2005 年 1 月第 1 版
2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80173-326-6/F·030

定 价 16.80 元

国际文化出版公司地址

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013

电话: 64271187 64279032

传真: 84257656

E-mail: icpc@95777.sina.cn

引 子

我父亲当年怀抱创业的理想从加拿大移民美国，创办了一家食品公司。在父亲的苦心经营下，公司不仅在市场上站稳了脚跟，而且业务逐渐扩展到全国各地。据父亲说，公司好几次濒临破产的边缘，但父亲终于都挺了过来。

在父亲的苦心经营下，食品公司的生意呈现出一片欣欣向荣的景象，公司的规模从创立之初的不足 100 人发展到现在的 500 人，产品不仅销售到全国各地，而且还出口到远东地区。

在我的心目中，父亲是一个非常崇高的人，他一直在为自己的理想而奋斗着。父亲当年移民美国时，纯粹是从创业的角度出发的。在美国，父亲虽然一直忙碌着业务，但从来没有忘记故乡。父亲盼望着有一天儿子能继承他的事业，他可以安心

地回到故乡安度晚年。

我大学毕业以后，父亲为了培养我独立经商的才能，特地让我远离父母，到南方的一家机械制造公司去锻炼。

我就职于该公司的销售部，从最基层的文件整理工作做起，兢兢业业，把自己在商学院所学的知识和部门的实际工作结合在一起，取得了很好的效果。我提出了很多建议，大部分都被部门经理采纳。在一次部门例会上，部门经理特地在公司总裁面前称赞了我，说我是一个很有思想创意的人。为此，总裁特地召见了，并对我的工作给予了很高的评价，鼓励我为公司做出更大的贡献。自己的工作得到了别人的承认，世界上没有比这更令人感到高兴的事了！

在父亲 65 岁那年，我在机械公司已经工作了三年。父亲对于我的工作表现和业绩给予充分的肯定，认为到了我继承他事业的时候了。于是，父亲让我辞掉工作，回到他的公司，熟悉情况，准备接班。

说实在的，接手一个公司可不是一件容易的事情，千头万绪，其中的辛劳不是几句话所能说清的。但在父亲的悉心指导下，我终于顺利地从我父亲手里接管了公司。接管公司的过程，其实也是一个学习的过程。我在商学院学了三年的工商管理，

并获得了 MBA 学位。但现在才发现，商学院学到的知识是很有限的，离实践还很远，有的东西在课堂里根本就学不到，即使是最棒的商学院。

接手工作，是从公司的例会开始的。父亲的公司多年来已经形成了一个传统，就是在每周一都要召开例会。父亲认为，经营好一个公司有很多东西要学，有的东西是可以传授的，但有的东西是需要自己在实践中去摸索积累。他自己经营公司这么多年以来，其中一个很重要的经验就是必须开好公司的周一例会，这已经成为他经营管理中的重要环节。要顺利地接手，首先必须学会开好周一的例会。

为了向我传授开例会的经验，父亲特地抽出一个星期的时间，带着例会的材料和公司的相关情况，和我一道去郊区的山谷度假。白天，父亲带着我爬山，骑马，游泳，一起玩乐；夜晚，在静静的房间里，父亲给我授课——如何开好例会，也就是把他在商海里多年的经验传授给我。

与父亲在一起的日子很快乐。从记事的时候起，好像父亲还没有与我独处这么长的时间，我格外珍惜。另外，父亲完成必要的交接工作以后，就要回到加拿大，所以，以后见面的机会也不是很多，无论从哪个角度来讲，我都没有理由不为这次

度假感到兴奋和珍惜。

在商学院读书的时候，也曾学习过如何开好例会的知识，但总有一种水中望月、雾里看花的感觉。这次才觉得真正地掌握了例会的真谛。我想，要不是父亲退休，培养我这个接班人，否则，谁会专门抽出时间传授我这些知识呢？

现在，我正在经营着父亲交给我的食品公司，取得了不错的业绩，父亲多次肯定了我的工作。我每周一都召开一次公司例会。在实践中我真正地体会到例会确实能解决很多问题，它的地位和作用是无法替代的，尤其是对中小公司来说更是如此。我几次打电话给父亲表示感谢，希望父亲还能给予更多的指导。

父亲对我说，以前没有料到例会是如此重要和有用吧？父亲要求我自己在实践中进一步摸索，功夫不负有心人。

是的，周一例会太重要了。真的要感谢您，我亲爱的父亲。父亲传授给我的知识和技巧，不应该只属于我，我要把它奉献出来，与大家共享！

这就是我写这本书的目的。

目 录

引 子

第一章	你的公司召开例会吗	(001)
第二章	例会成本的控制	(015)
第三章	会议准备 ABC 法	(029)
第四章	会议过程的控制	(049)
第五章	组织者的责任	(087)
第六章	部门例会如何召开?	(109)
第七章	与会者所得最大化要领	(131)
第八章	员工自己的会议	(155)
第九章	结束例会	(163)
第十章	例会执行结果的检查	(173)

第一章

你的公司召开例会吗



在加州温暖的阳光里，我与父亲一起去爬山。虽然山不是很高，但是我爬到半山腰的时候，还是累得直喘气，真想坐下来休息一会儿。但父亲不同意，坚持要一鼓作气，爬到山顶才休息。我觉得很不好意思，难道三十来岁的年轻人体力还不如一个六十多岁的老人吗？我们一口气登上了山顶。

晚上回到度假村，饭后，父亲把我叫到他的房间，开始了关于周一例会的第一次课。

“你原来所在的机械公司每个星期一都开例会吗？”父亲以问话的形式打开了话题。

“公司经常开会，
但星期一不开例会。”

我原来的公司确实不

开例会。公司经常开各种

各样的会议，但就是没有

例会这一说。星期一偶尔

也开会，但那是随意的，

公司从总裁到各个部门的

主管经理都没有开例会这个意识。

你所在的
公司经常召开
例会吗？

经常开会，
但是没有例会
这一说



说句心里话，那时我对例会也不以为然。不仅对例会，对所有的会议，我持的都是一种否定的态度，在骨子里头有一种排斥的意识。因为我在商学院关于会议所接受的教育里，大部分都是负面的东西，如官僚主义，浪费时间，议而不决等。

“你如何看待周一的例会？把你真实的想法告诉我。”父亲一边喝着咖啡，一边盯着我的眼睛。

“爸，不瞒您说，我认为开例会的意义不大，大会、小会，公司里经常开，为什么还要在星期一开例会？有什么事情大家就相互转告一声，干吗非得把大家召到一起开例会？”我望着父亲说。

“我知道你一定会这么说。一提到星期一开例会，许多公司的主管或普通员工都普遍存在这样的想法，认为‘开例会的意义不大’。是呀，大会、小会，公司里经常开，为什么还要在星期一开例会？其实，这是对例会的误解。公司里开会家常便饭，但无论什么会议都代替不了例会。例会在公司的各种会议中，有着独特的重要性。我在公司推行周一例会制度的时候，部门主管向我提过同样的意见。不过，他们现在可不是这样认为了。



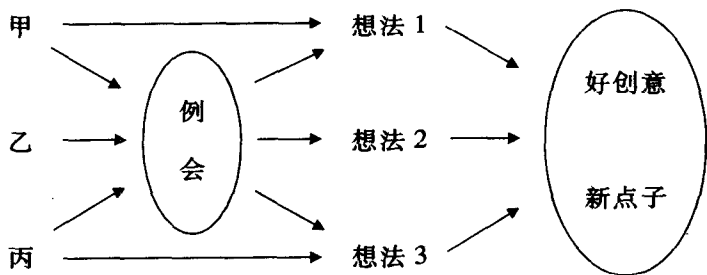
例会是一种非正式的会议，正面作用是解决问题，反面作用则是带来难题，因此，会议既需要管理，更不能缺少技巧！

“周一的例会，不像公司的一般会议那样比较正规，更准确地说，例会是一种碰头会。公司里的经理加上各个部门的主管，坐在一起，对上周的工作及时总结，对本周的工作进行布

置。所以，它有一种‘非正式’会议的意味。但这种‘非正式’的会议对公司非常重要，它承上启下，是提高管理水平、增强执行力的一种有效的手段。

“对于任何一个公司来说，创造力的作用非常重要。大至公司的开发规划，小至某项业务流程，都离不开创意。在经常性的例会中，不同想法和不同岗位的人之间相互进行交流切磋，为公司的发展献计献策。不同的想法汇聚在一起，相互碰撞，‘金点子’就会应运而生。许多高水准的创意都是例会期间不同观念相互碰撞的产物。例会中大家所提出的意见或建议，经集合、整理，即可形成较完善的方案，也许原来很难解决的困难，现在迎刃而解了。”

父亲一边说，一边拿起笔，摊开面前桌上的白纸，画了一个图。



集思广益图

“你看这个图，甲的想法、乙的想法、丙的想法，大家的想法汇集在一起，相互补充，一个好点子就出来了。我公司当年开发远东市场的计划，就是例会上生产部主管提出的，经销售部和财务部补充最后完成的。

“例会绝大多数情况下都是一种群体沟通。现代科技很发达，人们通过电话、E-mail、多媒体等多种形式很便捷地进行沟通。但是，群体沟通，尤其是例会这种形式的沟通方式是其他任何方式都无法替代的。在例会中，大家很轻松地就实现了一对一的沟通。

“任何一个公司，合作精神是必不可少的，公司的事靠大家做，个人的力量毕竟是有限的。一旦公司的各级主管都形成了这样的共识，他们就会很乐意参加例会，因为如果自己在工作中遇到什么疑难的问题，都可以拿到例会上去寻求解决方案。

“你知道，责任感对于一个公司的部门主管来说很重要。例会能促进部门主管乃至员工的责任感，使他们不敢懈怠。因为每个星期都要举行例会，在例会上，部门经理要报告自己部门的工作安排及业务进展情况，所以，无形中例会给部门主管形成一股压力：必须把工作干好，不得懈怠，否则，如何在例会上向经理交代？”

“每个星期一都开例会，对部门经理来说确实起到一种督促的作用。”我赞许地点了一下头。

父亲接着补充道：

“另外，如果经理让各个部门的主管轮流主持例会，主管需要付出一定的精力去筹划这个例会。从计划到运作，如果没有责任感，他如何完成任务？”

“你有过这样的经历吗？当你在苦思冥想、迟迟找不到思路的时候，这时旁边一个人只给你轻轻地点拨一下，你豁然开朗，一下子打开思路。”父亲问我。

“这样的情形太常见了。无论是在上学期间，还是在机械公司工作的时候，我都有过许多次这样的经历。”我不明白父亲的意思。

“这是自我启发。你在学校的时候一定学过这方面的知识。例会能增进自我启发的机会。在开例会时，一般可以听到许多不同意见和看法，能与多数人交流，正是难得的自我启发的良机。自我启发，首先要形成完全由自己主动去做事的意识，而不是处于被动的被外力支配的状态。因而最常见的方式就是有效捕捉某种契机，并将自己的意识付诸行动。只要善于思考，任何事物都有可能成为自我启发的契机。就开例会而言，参与

者能够分享别人的创意，接受来自不同方面的信息，可谓置身于一个充满契机的场合，自我启发的机率也较平时有很大提高。”

想不到父亲还懂得心理学方面的知识，而且还能把心理学与例会结合起来。这是真正的学以致用。我对父亲又增添了一份崇敬之情。

父亲站了起来，眼睛望着天花板，在屋里来回踱着方步。我知道，父亲又要提问了。我心里有点紧张，害怕回答不了父亲的提问。果然，父亲问我：

“公司要提高经营效率，拓展业务，增加利润，提高员工士气是件不可缺少的工作。如果你是公司的总裁，如何提高员工的士气？”

我暗自松了一口气，这个问题很简单，关于如何提高员工的工作积极性，在有关人力资源管理的教科书中，论述随处可见，不计其数，况且我还从事过人力资源管理的实际工作。我一口气说出了很多：

“提高员工士气的方法很多，如增加薪金，加强情感交流，给员工尽可能多的自由，让其发挥主观积极性、能动性……”

父亲静静地听着，不难看出，他还是很认同我的观点。对

于“自由”和“主观性”，他给予了更多的解释：

“你说的很有道理，但在很多情况下，员工士气不高并不是由于待遇的问题。很多管理者为如何提高员工士气费尽心思，伤透脑筋，而效果不佳。有的采取单方面强迫式的方法，有的采取完全放任式的方法，还有的采取‘中和方式’，但都难以达到预期的效果。为什么？关键在于缺乏经常性的交流沟通。聪明的管理者明白，举行例会，面对面的沟通、交流能激发员工的工作热情，对员工产生激励士气的作用。公司召开例会的过程，能够增强员工的参与意识，经由他们完成各项工作而产生的满足感，对提高员工士气大有裨益。

“任何工作都有辛苦的一面，也有趣味的一面，有苦也有乐。当上司交代的工作没有按时完成或者完成得不好，员工便会感到遗憾和不愉快；而当工作圆满完成时，既可以得到上司肯定，又能带给自己以信心和新的热情，员工愉快的心情是可想而知的。

“类似的体验在例会中也会出现，开例会相对于做业务的时间周期比较短，在较短的时间内就可以让大家体验到苦与乐。

“当员工在会前接到某项任务，比如拟定某项方案，经过悉心准备和刻苦攻关，取得的成果在例会上得到大家的认可和肯