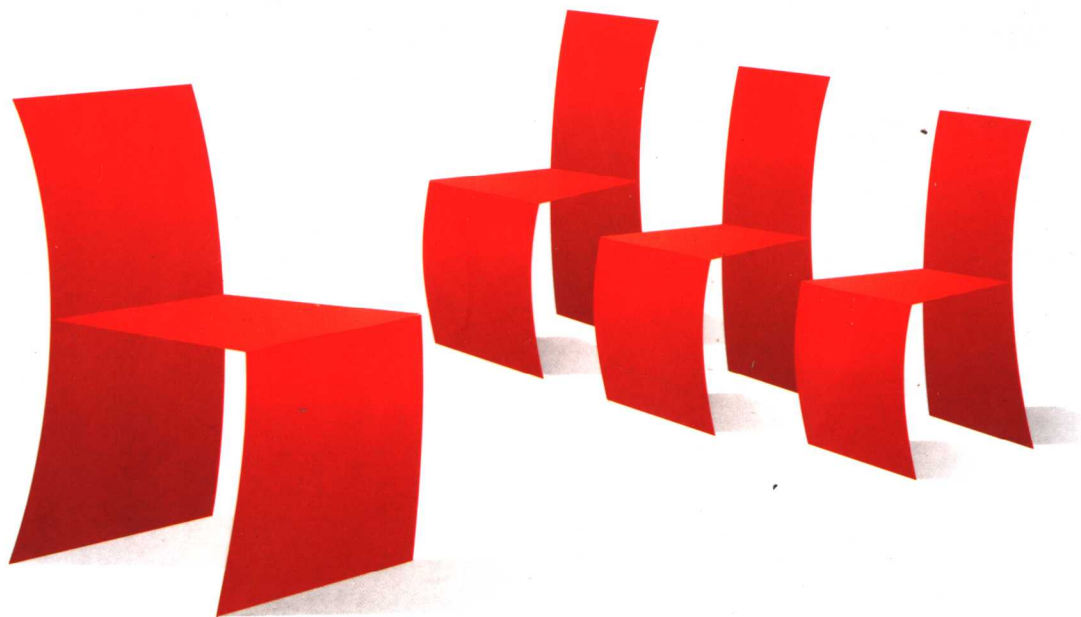




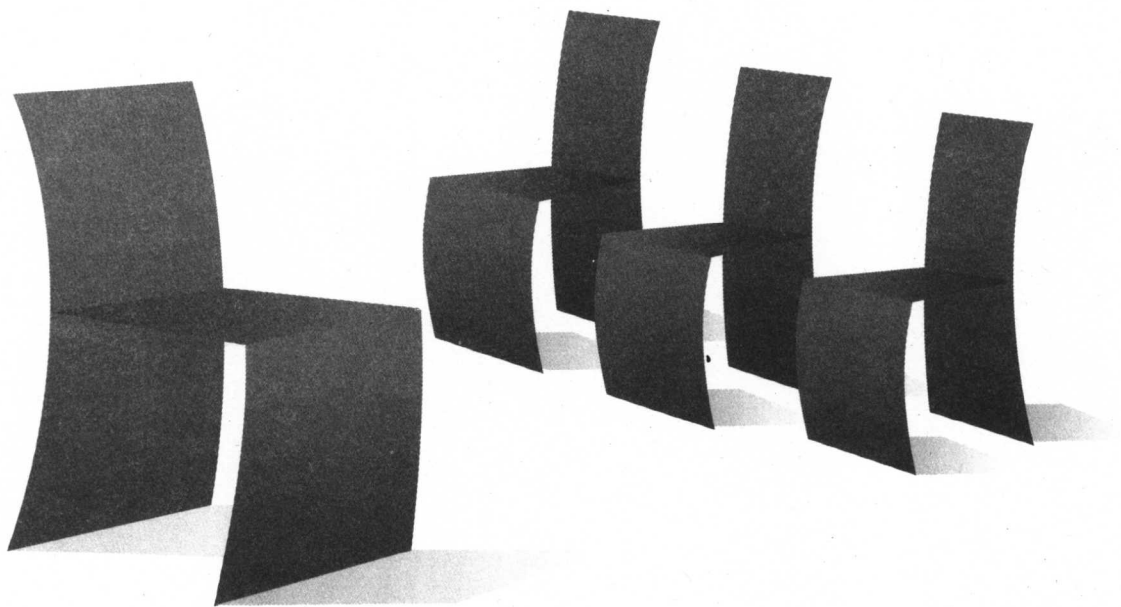
会议改变 企业就能变

会议改变一步，企业前进十步

◎野口吉昭 著 福泽俊一 徐明中 译



现代出版社



会议改变 企业就能变

会议改变一步，企业前进十步

◎野口吉昭 著 福泽俊一 徐明中 译

北京市版权局著作权登记号：图字：01-2005-0456

图书在版编目 (CIP) 数据

会议改变企业就能变 / (日) 野口吉昭著；福泽俊一，徐明中译.-北京：现代出版社，2005

书名原文: KAIGI GA KAWAREBA KAISHA GA KAWARU!

ISBN 7-80188-494-9

I. 会... II. ①野... ②福... III. ①企业管理-研究 ②会议—组织管理学 IV. ①F270②C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 134613 号

KAIGI GA KAWAREBA KAISHA GA KAWARU!

By HR Institute

Edited by Yoshiaki Noguchi

Copyright© 2003 by HR Institute

All right reserved

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

Through Japan Foreign-Rights Center

责任编辑：涂卫东

出版发行：现代出版社

地 址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电 话：010-64267325 010-64240483 (传真)

电子邮箱：xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷：北京媛明印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：14

版 次：2005 年 7 月第 1 版

2005 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80188-494-9

定 价：22.00 元

序言

会议是公司实力的一面镜子，是企业遗传基因的凝聚，也是显示遗传基因之力量的场所。看一个公司的会议水平、会风，就能一目了然地了解该公司的经营水平。

会议显示的是企业自身的特点：一个官僚作风盛行的企业，其会议往往是权威和权力的横行；一个有着创造性文化的企业，其会议则会体现出平等、率直和对各种见解的尊重。在对各种不同规模、不同行业的企业咨询活动中，我发现会议的运作方法、会议的风格可以让人看到这些企业自身的基因。

有的企业将会议作为进行决策的战略研讨场所；有的企业将会议作为汇报工作和制定文件以及相关人士碰面的场所；有的企业则将会议当作上层以及中层领导的自我满足和自我陶醉的场所；还有兴师问罪的场所、信息交流的场所、启发创意的场所……这些包含着众多目的、形式、方法的会议，正是预示企业开始走向衰落的凋零舞台，也是预示企业开始走向进化的神秘舞台。

从低层次的问题来说（这些恰恰大都清晰地反映出企业文化的本质），有的公司开会时间拖沓；有的公司会议目的不明确；有的将主要精力放在了资料制作上；有的公司只有特定的人发表意见……这些既是企业中已经习以为常的现象，同时也让人透过这些现象看到该企业的本质。

有些公司的会议，由负责召集会议的事务部门事先进行充分准备，安排好座次（包括放好写有名字的座席牌等），将资料齐整地摆在会议桌上，一如宫廷中的晚餐会。考究的餐巾、刀、叉、杯、盏、大餐器皿一应俱全，并且放置得井然有序。

有的公司并不拘泥于座次，而且会议的准备工作中由先到场的人自发地承担（通常是公司的干部），他们排好桌椅、安放好投影仪，然后开始开会。

看一个公司的会议风格犹如看一出该公司即将上演的音乐会的前台布局。道具的准备方法、观众的迎入方式、帷幕的揭起……究竟是明星一个人的舞台，还是由表演者与观众共同来创造一个舞台？

是注重实效，还是突出威严；是提纲挈领，还是讲究权威和虚荣。在这些公司会议的片片断断的场景中却隐含着企业变革的诸多因素。大家都在说，企业要改变，企业要改革，企业要不断更新！那么，就请先改变你们的会议吧！改变你们的会议方式，改变你们的会风吧！那些论资排辈型企业的会议室里，铺满质感高级的猩红地毯，四面墙壁上高挂着历代总裁、董事长的画像或者照片。在这种会议室里的会议，当然摆放着一大摞的资料，席位也很多，而且正中一定坐着德高望重的长者。于是一台回顾辉煌历史业绩，歌功颂德的剧目便粉墨开场了。台词自然是最时髦的“市场创造”、“速度经营”、“市场的变革”、“顾客满意度”、“创造价值”、“综合XXX型产业的展开”等等这些脱离经营现场的美丽而空洞的词藻。当然，这位坐在正中央的长者才是这出戏真正意义上的导演兼演员。

与此同时，这样的会议还是权威者自我满足的舞台，是拍马溜须者的龙套场。那些权威者仿佛坐在八抬大轿里任由奉承者们哄抬着，唱着赞歌满场子溜圈。

“这橘子好吃！”权威者轻声一句，下面一片附和：“是啊，好吃！”

“我觉得还是酸？”“对呀，是有些酸！”（绝对没有人会说太酸）这时，下面的附和者们还会环顾着四座，照准好大家的时间节奏，恰到好处地轻轻

点头。

庄严考究的高层领导会议室正是制造“皇帝新装”的机器。独特的照明、独特的氛围、独特的陈设，这种以组织权威为背景的庄严的会议室却正是企业组织落伍于时代的象征。

本书通过下列 7 个方面来阐述会议的变革、革新的方向：

- 企业的遗传基因
- 领导能力
- 运作过程的决策
- 逻辑思维和概念思维
- 演示
- 会议室的空间和会议用的工具
- 会议诊断和制定变革计划的方法

本书旨在期待我们的企业从根本上铲除潜藏在会议中的企业的旧基因，从本质上创造出新的变革基因来。会议改变了，企业也能改变。

最后，我们要感谢一直关注我们的读者，感谢前来咨询、提供我们大量信息的顾客们；感谢给我们提供有关会议空间资料的和田一也先生；也感谢那些大力支持我们 HR 研究所员工的家属们，这些员工为了本书的出版，日以继夜地在电脑前工作。还要感谢 PHP 研究所经营出版部的金田总编以及相关的编辑先生们，是他们经常给予我们极具刺激的策划建议和编辑工作中的智慧。可以说没有大家的支持和激励就不可能有本书的问世，自然就不存在我们这些作者，谨此表示谢忱。

2003 年 3 月 5 日 于神宫前

株式会社 HR 研究所 代表 野口吉昭

目 录

序 言



第一章

1

会议是“企业遗传基因”本质的体现

1. 最佳实践企业变为最佳实践进行式企业的高质量会议 3
2. 会而不议、议而不决、决而不行 9
3. 观察会议可以诊断企业的遗传基因 14
4. 从会议诊断的切入点看新时代会议的方向 19
5. 会议就是经营艺术 27



第二章

33

会议运作是领导能力的体现

1. 会议能显示领导者的能力或平庸 35
2. 通过会议的运作来提高领导能力 40
3. 掌握好“会议导向”这一基本技能 45
4. 通过会议改变企业经营管理 50
5. 领导能力在进化，会议是经营管理的基点 56



第三章

63

经营运作程序中的高潮——“会议决策的场景”

1. 会议是经营运作程序的高潮 65
2. 作为决策链的会议运作 74
3. 促进决策！引导决策！提出决策！ 80
4. 将决策场作为知识引擎发挥功能 87



第四章

95

充满逻辑思维、概念思维的会议能够增强企业的活力

1. 改变思维，停止议而不决的会议！ 97
2. “三种思维方法”使会议产生活力 106
3. 掌握“三种基本技能”，成为组织会议的高手 112
4. 掌握“三种工具”，使讨论更加活跃、头脑更加清晰！ 116
5. 会议中的逻辑思维的具体活用术 123



第五章

129

通过演示的诀窍和技能赋予会议活力

1. 瞬间之言凝聚本质 131
2. 运用三个基本技能演绎令人拍手称绝的会议效果 139
3. 让魅力四射——磨练会议中的存在感 144
4. 运用逻辑和归纳技能，通俗易懂地把信息、意志传递给对方 149
5. 锻炼吸引对方的语言艺术，提高传达的技能 152



第六章

157

新时代会议运作的“空间”和“工具”

1. 注意会议“空间”和“工具”的设计，在现场创造出价值 159
2. 以 IT 技术深化新时代会议 167
3. 将会议空间造就成数字化+模拟化 171
4. 运用“空间”和“工具”深化会议的三大要点 175

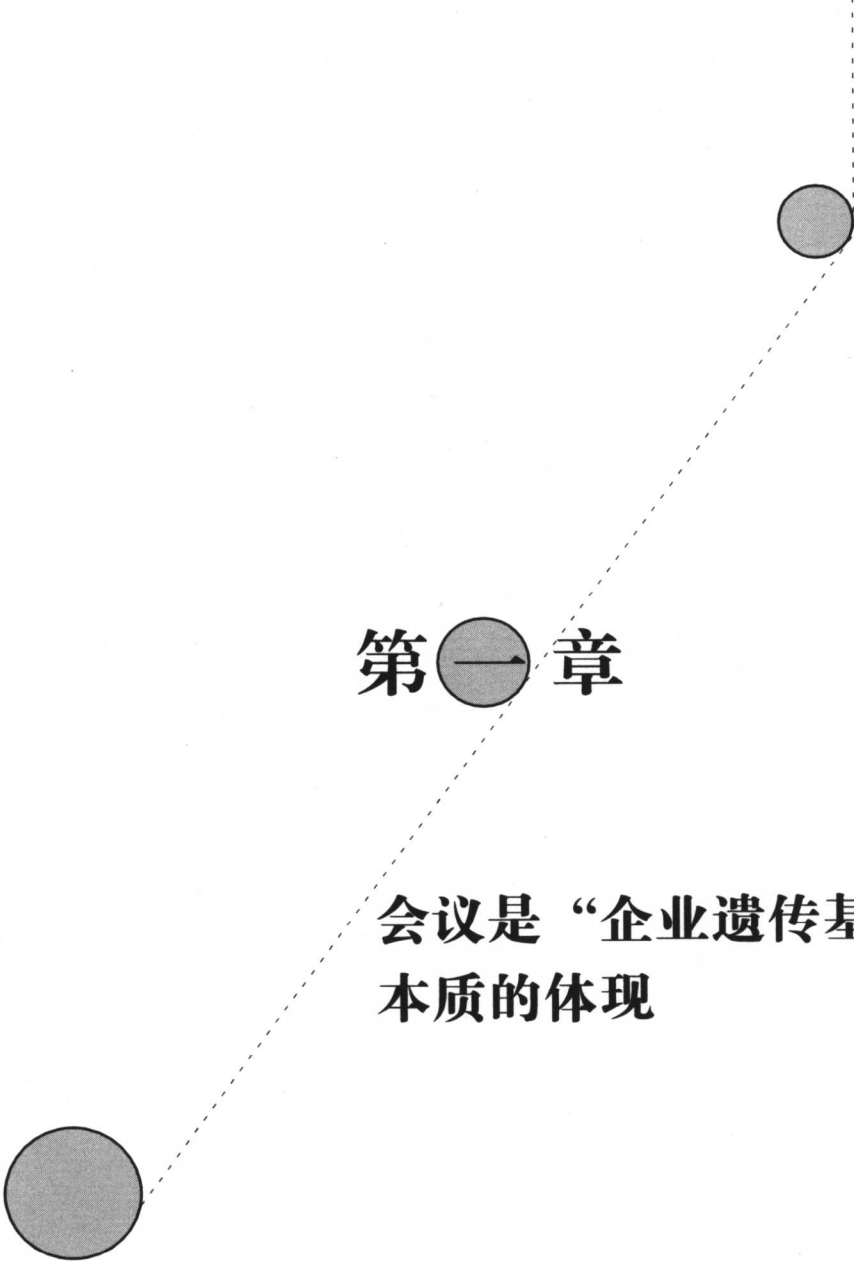


第七章

183

会议变革计划的推进方法

1. 思考会议变革的框架——变革的要点是什么？ 185
2. 通过会议的两大机轴来分析变革的重点 193
3. 加快会议变革、经营变革的推进周期，将会议变革和领导能力的变革有机地连动起来 203



第一章

会议是“企业遗传基因”
本质的体现

1. 最佳实践企业变为最佳

实践进行式企业的高质量会议

在全世界的流通企业中，不论质和量都具代表性的“7-Eleven”公司堪称一流。其股票自上市以来，连续二、三年配股息。在经济一片不景气的萧条之中，仍然能持续创造出令人难以置信的亮丽业绩。“7-Eleven”能够成长、发展到今天这个规模，它到底是靠什么力量做到的？这是个许多人都关心的问题。

◎ “7-Eleven”的“FC”会议就是变革的会议，也是行业中最佳实例！

有高质量会议的企业就会有强大的创造力。

你们听说过“日本 7-Eleven”（SEVEN ELEVEN JAPAN）的“FC”会议吗？这个源于 7-Eleven 母公司伊藤华堂（ITOYOKADO）店长会的会议被称为行业变革的会议。

“日本 7-Eleven”这个便利商店流通业的领军企业，他们花费庞大的经费，每周一次将一千几百名店铺经营指导员召集到总公司开会。这些人员来自全国，并且每周如此！所以每周二的早晨 8 点过后，就是“7-Eleven”回

归自己原点的时候。

所谓“FC”会议就是 FIELD COUNSELOR（经营指导员）会议。“7-Eleven”之所以强大，其本质就在于拥有这样一批被称作“OFC”（OPERATION FIELD COUNSELOR（店铺经营指导员）的人员，他们对各个店铺的现场情况了如指掌，这个“FC”会议就是不断增强其能力的充电会议。可以毫不夸张地说，正是这个“FC”会议本身提高了生产效率（购买力和采购力）。

他们通常一个人分管 6~8 个店铺。作为连锁经营链终端的“日本 7-Eleven”对各地加盟店的店主、店长们的经营指导、市场支援依靠的就是这些“OFC”。每周二早晨，位于东京芝公园附近的伊藤华堂集团总部的周边充满了紧张气氛，连前来参加经营指导会议的人都会有一种似乎东京电视塔压向自己的沉重感觉。

这种被称作“OFC”的市场指导人员存在于日本的每一个便利店里。但是“7-Eleven”的“OFC”却大不相同，能力不同，提出的假设、验证假设的周期化水平也大不相同。

为什么上个月的上旬这个区域的店铺里盒饭销售额异军突起？

为什么这家店里的一次性照相机突然好销？

为什么这个地区酒类会滞销？

他们会对这些店铺的特性仔细地加以研究，结合对相关背景的调查作出详尽的分析、提出假设，然后去加以验证。

“7-Eleven”在畅销商品的上柜时间掌握上有着独到之处。

一般的同行通常还停留在用平均值来作销售分析，对所在地区的特性没有详尽的把握。而“7-Eleven”则不同，他们对所在地区学校的活动日程都有充分的研究，对地域的特性了如指掌。他们绝不会在全国千篇一律地推出“XXX 商品销量突飞猛进，加油！让我们取得胜利！”之类的口号。

“7-Eleven”的“OFC”的工作是利用客观的统计数据对以下 3 个主轴进

行透彻分析，从而向店主、店长提供建议。

- 1) 能把握区域特性的区域轴
- 2) 包括每个时间段、星期、月份在内的时间轴
- 3) 销售可行性的商品轴

例如，他们发现有三班制的工厂周围，早晨啤酒、发泡酒还有熟菜（下酒菜）特别好销；码头作业区米饭量多的盒饭销量特别大。因此，在不同的时间段里不同商品的准备就显得很重要了。不能因为好销才去进货，而应该是根据好销的预期分析去进货。进货是零售商的意志体现，这种哲学在“7-Eleven”的现场得到了彻底的贯彻。

“7-Eleven”公司规定：整个店铺里所有商品必须在3个月内更替60%，而70%的点心类商品仅在2星期内就得更换。至于新商品，公司则要求在3天里售完！撤出！这充分体现了其超速度经营，超客观化经营的独特风格。

对数据的客观分析、商品进货的策略、区域特性的思考分析方法等等这些专业知识的培训教育就是在这个“7-Eleven”的“FC”会议上进行的。所以说，“FC”会议是“7-Eleven”之所以强大的力量源泉，是“日本7-Eleven”的哲学，是不断进化的企业的遗传基因。

有人将这个“FC”会议说成是恐怖政治的道场。我不敢苟同。确实，它的严厉程度不同寻常，但是，这种严厉恰恰证明了他们才是成功地构筑起了零售经营体系的最专业的集团。这种会议是积累假设经验的场所、也是显示验证结果的过程。正是这个“FC”会议，使“进货是主体者的意志、是营销的策略”这一经营观念得以具体化了。而且，它不是针对一时一事的临时性讨论会，而是作为一种机制、一种准备，已经成为惯例并持久化了的场所。也就是说，“日本7-Eleven”的“FC”会议是共同享有成功案例、共同承担失败案例和懈怠责任的最佳的实践性会议。

一个 IT 技术手段发达的企业，不使用现成的电子邮件和公司内网络以及便利的可视会议等信息工具，而特意安排每星期济济一堂地面对面地开。这样的会议正是“日本 7-Eleven”的战略本质，而且这个“FC”会议也就是伊藤华堂集团的遗传基因，是他们经营的原理和原则。

“日本 7-Eleven”通过“FC”这一最佳的实践会议，具体地体现出它的“临机应变”和“原则彻底化”的策略。

日本众多优秀大企业的成功秘诀都离不开卓有成效的工作会议，这些会议充分体现了企业的价值观，融汇了企业的遗传基因，成为企业在激烈的市场竞争中克敌制胜的锐利武器。

◎佳能公司的“技术分解”会议被称为“神仙会议”

有着优良企业文化的公司有一些有趣的会议名称。具有代表性的有本田公司的“神仙会议”（意为跨部门人员参加，各抒己见、集思广益的会议——译注）。佳能公司在进行新产品开发时所举行的“技术分解”（将必要的技术加以体系化，进行技术分析）会议，会议名字就是从本田公司那里照搬来的，也称为“神仙会议”。

佳能公司是全日本全球化经营开展得最为成功且最受人尊敬的企业之一。在欧洲市场上，虽说有不少在日本取得成功的汽车公司正在争夺一席之地，但是不管本田也好，日产也好，现在都是举步维艰，连丰田也是红灯高挂（最近有了不少回复）。一般来说，日本企业不适合欧洲市场。

欧洲是由诸多小国汇聚的地区，像日本这样在单一价值观下形成的企业运营构想是无法取得成功的。尽管如此，佳能公司——在日本国内的市场当然就不用再提了——很早开始就在北美、欧洲、东南亚以及中国成功地开拓出了大片的市场，创造了他们辉煌的业绩。不过，他们在日本国内的企业

(集团)中所占的市场份额却不及30%。

佳能公司对技术实力和市场经营能力的综合运用不容小觑。他们具有转败为胜的组织能力。他们的“技术分解”会议能使那些埋设在没有前途的产业领域内的有用技术重新焕发出勃勃生机。这种“技术分解”会议的特点在于，对问题的讨论并不只局限在某工作的具体担当者之间展开，而是尽可能在大的范围内、在横向的相关组织内展开，他们的纵向意识和横向意识的结合非常成功。因为他们知道，一个企业不能孤芳自赏，必须了解对方的状况以及立场。佳能公司就具有这种企业文化。

正因为佳能公司有这样的企业价值观，它的全球化事业获得了成功。所以说，一个有特殊遗传基因的企业，必然会有其别具一格的会议形式。

夏普公司自1977年以来，就一直坚持着一种叫做“紧急工程”的会议制度。这种会议制度就是，在开发新产品的期间，只要需要便可紧急召开工作会议，参加者包括从公司基层到高层领导的所有层次的干部。其他还有丰田汽车公司的“自主研究会”（丰田生产方式自主研究会）、GE（美国通用电气公司）的“热身会议”，这些都是极具特色的研究讨论经营、技术、生产、销售等方面的会议。不同凡响的企业往往会有不同凡响的会议，并从这些会议中不断诞生出该企业的变革基因来。

这些极具特色的会议，将本企业独一无二的遗传基因直接融于其中，高速度、超越人事地位、不拘形式……，从而形成与众不同的运营体系。这些有特色的会议本身就是战略，就是优良的遗传基因，会议本身的特征也就清晰地反映出企业本身的特征。

通过改变会议来改变企业是十分可行的。在这里，我们要向诸位介绍一下山田日登志先生，他是专门讲授丰田告示牌方式的企业经营咨询专家，也是告示牌方式的创始人——大野耐一先生的嫡传弟子。

山田日登志先生所到之处，各公司的总裁都会亲自出席由他主讲的“山田先生指导会”，他们中包括斯坦利公司、NEC（日本电气株式会社）、佳

能公司等国内的大企业。演讲会在主持人的“起——立！、敬——礼！、入——席！”声后开始。话题主要是消除库存！根绝浪费！在这种场合，大公司的总裁也好，现场生产线上的员工也好，已经没有了等级关系。在现场，所有人都是平等的。因为大家知道，“有创意、刻苦钻研的人才了了不起的。”

山田日登志主张企业由大规模生产转向个人作坊生产方式，并为此而奔走呼号。这是一项巨大的工程，他常常在会议室或者现场两地交叉召开“动真格的现场会”。

诸多的日本企业现在正在计划将生产工厂转移到中国去。他们都力图通过自身的努力来提高效率、降低成本、达成零库存和无浪费的目标。山田先生通过会议将这种较量转换成对公司职员的创意、意识进行回到原点上的思考。他是从对会议的革新开始入手的。显然，这样的会议确实在改变企业。所以，会议改变了，企业就会改变。

会议是企业遗传基因的浓缩，是经营本身的一个环节。只要改变会议，变革企业遗传基因，创建新的变革基因，企业就会实现变革。

告示牌方式的创始人大野耐一先生当初也不是一下就进入丰田汽车公司的，他最初选择的企业是丰田自动织机公司。

他切身体会到，在现场，一根线头断了，织机就要停机，由此便产生了“紧张感”的问题。这种紧张感就是生产技术的核心。所以他后来在丰田汽车公司的汽车生产线上提出改善措施时将这个“紧张感”也提了出来。现场发生了故障就会全线停机，这是不容置疑的。这样，就要求员工关注现场，把握现场，进而将局部的最佳状态和整体的最佳状态结合起来。当时丰田公司的改善切入点就是“紧张感”。公司为了保持这种紧张感，在“协调”、“育人”方面倾注了大量的精力。