



向会议 要效益

高效会议的艺术

—— | 杨宗华◎著 | ——

这是一本管理会议、超越会议、向会议要效益的商战兵法
这是一本团队建设必读的会议战略宝典

石油工业出版社



向会议 要效益

高效会议的艺术

——杨宗华◎著——

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向会议要效益：高效会议的艺术 / 杨宗华著 .

北京：石油工业出版社，2011.8

ISBN 978-7-5021-8471-1

I . 向…

II . 杨…

III . 会议—管理

IV . C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 094833 号

向会议要效益——高效会议的艺术

杨宗华 著

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址：www.petropub.com.cn

编辑部：(010) 64523616 64523611

营销部：(010) 64523603 64252978

经 销：全国新华书店

印 刷：石油工业出版社印刷厂

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本：1/16 印张：15

字数：236 千字

定价：46.00 元

(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)

版权所有，翻印必究

前言

商场如战场，竞争如战争。《孙子兵法》有云：“上下同欲者胜”。企业要发展，要想在市场竞争的大潮中立于不败之地，需要全体成员围绕共同的目标——效益，努力奋斗。要做到这一点，首先要统一思想。而要统一思想，开会是企业最常用，也是最有效的方式。因此，把每次凝聚力量的会议开好，对企业来说尤为重要。

《哈佛商业评论》通过调查后发现，每个主管每天用于正式会议的时间达到 3.5 个小时，用于非正式会议的时间大约是 1 小时。

自 2008 年金融危机发生后，中国企业开始关注如何提高会议效率并降低成本。2009 年，一项由新浪网科技频道发起的网络投票显示，在将近 8000 名投票者中，超过八成的投票者每天用于开会的时间约为 1 小时，但大部分的投票者认为其中有将近一半的会议效率低下，完全是在浪费时间。调查中，有九成以上的投票者认为开会需要讲投资回报。

不难看出，很多人，尤其是管理人员用于会议的时间甚至超过工作时间的一半，但如何才能开好会议，通过会议有效提高工作效率，这是一门艺术。

在到日本企业进行考察时，万科集团的管理者发现：日本企业 60 人竟能管理 40 个楼盘。其中的原因是什么？

经过仔细分析后，有管理者发现：不是因为日本人有多么聪明，而是他们每个楼盘开多少个会议是标准化的，会议的目标、议程、参与者也是

标准化的，甚至连不同的会应该间隔几天召开都是标准化的。

在考察结束后，万科便立即对所召开的会议进行了梳理和分类。

所以说，高效的会议能够帮我们解决诸多企业管理上的问题，但无效的会议同样会给管理者带来麻烦，使企业陷入“文山会海”的困境而不能自拔。我们不妨扪心自问：

我是否因为无效的会议管理浪费了很多时间？

我是否因为会议的形式和内容过于单调而发愁？

我是否因为疏于管理而未达到会议的预期效果？

员工是否因为会议的枯燥冗长而心生抱怨？

……

面临这样的情况，您是否还没找到有效的解决办法？如果还没有，那么，这本书就正是您所需要的。本书针对现代企业会议管理无序的现状以及各种会议的不同特点，明确地分析会议管理流程、执行标准，指出有效会议需要注意的问题。它可以帮助您更有效地筹备会议、帮助您掌控现场，使会议一直朝着预定的方向发展，对取得效益大有用处。

有效的会议能促使企业的经营管理和建设，使企业中的每个成员都能高效率地达到既定目标。本书旨在使企业会议管理科学化，为不断提升会议的质量和效率，从根本上消除“会海”，为保证企业效益而努力。

目 录

第一章

向会议要效益——高效会议的本质

- 第一节 明确开会目的，才能有的放矢····· 002
- 第二节 不是“要我去做”，而是“我要去做”····· 006
- 第三节 手握利器，有利亦有弊····· 009
- 第四节 根除问题，需与时俱进····· 013

第二章

有“规”有“矩”——高效会议的原则

- 第一节 会议健康，标准先行····· 018
- 第二节 会而有议：没有主题，就没有会议····· 021
- 第三节 议而有论：有参与，才有统一····· 024
- 第四节 论而有行：有追踪，才有服从····· 026
- 第五节 行而有果：职能先确定，落实才具体····· 028
- 第六节 果而有报：不要“苦劳”，只要“功劳”····· 031

第三章

增强信任感——开好干部早会

- 第一节 干部早会开得好，今日工作没烦恼····· 034

第二节	纵是天寒心亦暖·····	039
第三节	以身作则，行胜于言·····	043
第四节	文化是源头，管理者带头·····	046
第五节	昨天做得好，今天回报高·····	049
第六节	工作有计划，先要有目标·····	052
第七节	当好指挥，统一步调·····	055

第四章 传播安全感——开好全员早会

第一节	全员早会开得好，员工精神好面貌·····	060
第二节	扮好与会者和领导者两个角色·····	064
第三节	点燃员工激情·····	069
第四节	亲建议而远批评·····	072
第五节	你可以做得更好·····	076
第六节	共同绘制企业蓝图，上下同欲者胜·····	080
第七节	欲得天下，先得人心·····	083
第八节	用信任“收买人心”·····	087

第五章 收获尊重感——开好部门早会

第一节	部门早会开得好，具体操作很重要·····	092
第二节	沟通顺畅，事事通畅·····	096
第三节	开会也要创新·····	100
第四节	让下属做企业的主人·····	103
第五节	高标准、严要求，职责明确效率高·····	107

第六节	“蹲下去”看问题·····	111
第七节	少说“我”，多说“我们”·····	116

第六章 凝聚幸福感——开好夕会

第一节	“补短”夕会开得好，会后追踪很重要·····	122
第二节	通过“望、闻、问、切”正确诊断问题·····	125
第三节	制定行事历，高效管理时间·····	129
第四节	智者尽其谋，勇者尽其力·····	132
第五节	倾吐苦衷是正常的情绪释放·····	134
第六节	及时修好“被打碎的窗户”·····	137
第七节	共同学习，在成长中创造绩效·····	141
第八节	红脸白脸一起唱：学会恩威并施·····	147

第七章 分享成就感——开好业务启动会

第一节	业务启动开得好，目标转移才牢靠·····	152
第二节	成绩，是“总结”出来的·····	155
第三节	适当表彰让下属更努力·····	158
第四节	把功劳让给下属·····	162
第五节	分享让下属迅速成长·····	165
第六节	目标管理决定成败·····	169
第七节	表决心，向目标挑战·····	174
第八节	合理计划，在正确的时间做正确的事·····	177

第八章 缔造责任感——开好业务检讨会

第一节	业务检讨开得好，解决问题好协调·····	182
第二节	在会议中达成共识·····	185
第三节	勇于担当，责任心是核心竞争力之一·····	188
第四节	营造“没有借口”的企业文化·····	192
第五节	总结经验，不能在同一个地方摔跤·····	196
第六节	此路不通换条路·····	199
第七节	知人善任，让合适的人做合适的事·····	203

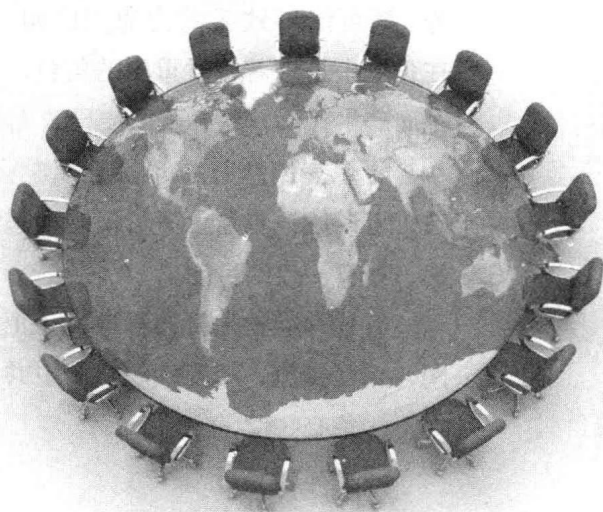
第九章 告别危机感——开好特殊经营会

第一节	非常情况，非常处理·····	208
第二节	居安思危，不做温水里的青蛙·····	212
第三节	不满情绪需要正确疏导·····	216
第四节	强化纪律意识，规矩以成方圆·····	220
第五节	果敢决策，全力以赴·····	223

第一章

向会议要效益 ——高效会议的本质

- ❶ 向会议要效益；
- ❷ 要发挥会议的功能，贯彻落实决议；
- ❸ 要通过会议“安内攘外”，提升企业竞争力；
- ❹ 要与时俱进，保持企业活力。



第一节

明确开会目的，才能有的放矢

这个世界并不在乎你的自尊，只在乎你做出来的成绩，然后再去强调你的感受。

——比尔·盖茨

会议不是为开会而开会，是为企业管理、实现企业目标服务的一种工具和手段，是要向会议要效益。企业举行的各种各样的会议，其真正的目的可以归纳为以下几个方面。

一、开展有效沟通

很多企业都存在执行力差的问题，其中一个原因就是无效沟通。是什么导致无效沟通？视角差异、背景差异、情感状态差异等，都可能导致无效沟通。比如，当今社会，“80后”、“90后”在企业中扮演着越发重要的角色，企业管理者和他们由于年龄差距而产生代沟，这样就可能导致无效沟通。

要想提高执行力，就必须学会有效沟通。会议中的有效沟通，可以统一企业上下价值观和思维方式，使员工与企业产生共鸣，拥有一致的目标。

有效沟通就是打通管道，让企业成员之间没有误解，没有隔阂，相互交流，相互理解，产生共识，通过沟通与疏导，让企业上下一条心。

二、准确传达信息

准确地传达各种政令、资讯的信息是为了使员工更积极地为企业服务。企业传达政令、资讯有如我国的新闻联播。新闻联播一般分三个环节播报：首先报道国家领导人的相关工作情况，如总理去哪里访问、去哪里开会；其次播报我国的经济状况和人们生活的情况；最后播报国外的政治环境、经济环境、生活环境。其实，企业会议和新闻联播一样，都需要通过系统的计划传达一种积极的信息，使员工安心工作。

总的来说，传达信息有三大原则：

1. 用积极正面的形式传达。积极正面的形式有利于员工对政令的学习，不会产生理解偏差，出现错误定位；
2. 用员工乐于接受的方式传达；
3. 要用对员工有利的方式传达。

每一个人往往会比较看重自己的利益，有益于员工的政令当然更易于员工接受，还可以引起员工对会议的兴趣。

三、化解矛盾

矛盾的产生会影响员工的工作状态，给管理者带来麻烦，造成企业的不团结。召开会议可以把员工集中在一起，发现问题，化解矛盾。

美国管理学教授巴达维指出：“倘若双方或多方对某些目标、价值或行为的看法不一致，相互排斥，便会产生冲突。”人际冲突在企业中是不会消失的，只要人是企业的参与者，冲突就会“参与”到企业中来。身为企业的管理者，我们就应该借助会议这个平台协调矛盾，解决问题。

首先，应该清楚具体矛盾是什么，又是如何引起的。如果矛

任何时候做任何事，订最好的计划，尽最大的努力，作最坏的准备。

——李想

盾刚形成，必须及早解决；如果矛盾正处于最尖锐的时期，不妨待矛盾双方局势缓和后再进行处理。因为盲目地调解不一定能达到积极的效果。

其次，处理矛盾必须公平，不能夹带私人感情。如果有意或无意地偏袒某一方，不仅不能化解矛盾，反而还会将之激化。

化解矛盾在很大程度上就是调节人际关系，转化不良的人际关系，变消极为积极，使员工都能在和諧的关系中得到激励。

四、整合资源

一个企业家，一个优秀的管理者，整合资源是必备的本事和能力。当今社会，如果不会运用资源，不会整合资源，企业便很难立足。会整合资源才能事半功倍。

五、统一思想

世界上没有完美的企业，没有完美的领导，任何事情都不可能是完美的，事情都有其两面性。管理者必须用一种积极的心态去面对所有的负面的事情，把坏事变好事，创造积极氛围，从而影响员工，这就是会议中的统一思想。

战争时期，打仗没枪没炮是负面的事情，可是到了共产党那里却转化为战胜敌人的力量，有首歌是这样唱的“没有枪，没有炮，敌人给我们造……”这就是统一思想，把不利条件转变成奋斗的动力。所以应牢牢记住一句话：管理者一定要具备影响力才能统一思想，而召开会议无疑是最重要的途径之一。

六、培育人才

一个员工知识、能力和技能的提高可通过这样四个渠道：一是

等待的方法有两

种：一种是什么事也

不做，空等；一种是

一边等，一边把事业

向前推动。

——屠格涅夫



个人进修；二是工作总结；三是个别辅导，即上司对下属或同事之间的个别辅导；四是企业会议，通过会议来训练和教育员工。

从会议的六大目的可以看出，开会不仅仅是单一的会议问题，更关系到企业各方面发展。通过研究，我们发现，会议这个渠道对一个干部能力的成长将占到 50% ~ 60% 的权重，对于一个员工将达到 30% ~ 40% 的权重。

因此，会议培育有人才的作用，只有真正明确了开会的目的，才能有的放矢！才能解决问题，才能提高每位员工的素质，才能提高企业的战斗力！

企业发展就是要
发展一批狼。狼有三
大特性：一是敏锐的
嗅觉；二是不屈不
挠、奋不顾身的进攻
精神；三是群体奋斗
的意识。

——任正非



第二节

不是“要我去做”，而是“我要去做”

如果10%的利润是合理的，11%的利润是可以的，那我
只拿9%。

——李嘉诚

现代企业管理不仅要开会，还要将会议贯彻落实，发挥会议的功能。那么，会议具有什么功能？

一、转移功能

转移包括战略转移、管理转移、目标转移。会议转移的根本点是“原动力”，它取决于与会者的态度：是自己想要还是别人想要。所以任何一个组织和企业的管理者都要思考一个问题：我们如何把企业期望的目标、战略、管理有效地转移成所有员工共同想要的。

我给企业做培训时，经常举这样一个例子：假如有一天你看上了一个女孩子，你让朋友帮你去追求。你认为，他会每天挖空心思帮你去追这个女孩子吗？绝对不可能，因为这个女孩子并不是他内心想要的。

因此，要想让员工为企业想要的结果努力，在会议中，我们就应该把企业的战略、管理、目标转移到员工身上。只有当员工认为那是他们想要的，他们才会努力地工作。

二、传达功能

传达包括传达政令，传达资讯。具体来说，就是通过召开会议，传达公司政策信息、行业新闻资讯等一些文件和制度，使每一个与会者都能有所收获，并高度重视。传达政令和资讯的目的是什么？是希望通过政令和资讯的传达能够让大家有更高的积极性和执行力，为达到企业的目标共同努力。

但如何做才能有效地传达政令和资讯？这是一大难题。要做到有效、有价值地传达，要求传达者在企业有足够高的地位，能够引起与会者的重视。另外，所传达政令信息要准确，能够体现与会者的利益。会后还要跟踪落实到位，政策法规要立即生效执行。

必须要有速度，
不能像烧开水那样，
10度、20度……没
有人给你时间。

——徐立华

三、企业文化（潜规则）的培养功能

决定一个企业成败有两个规则：一是明规则，二是潜规则。明规则是制度、薪酬、管理等法律式规定，是我们看得见的规则。而潜规则就像无形的手在支配企业的所有成员，它是行为习惯，是我们看不见的规则。潜规则就是我们的企业文化。

企业潜规则的真正境界是直接形成企业文化。企业文化不用制度和法律约束，但每个员工都会自然而然的按照这种方式去做，去执行。这就是企业最强大的战斗力。如果这种潜规则（文化）符合企业需要，并且是积极的，就是一种胜利。中国企业未来真正的可持续竞争是潜规则的竞争。所以，培养潜规则是会议中非常重要的一部分。

会议是企业的战略管理目标服务的重要工具和手段，也可以说是不可取代的工具和手段。所以，成功的会议决定着企业的可持续发展。



回顾中国共产党的历史，我们发现党在每一次生死存亡之际，会议的作用举足轻重。譬如，遵义会议作出的一系列重大决策，在极其危急的情况下挽救了党，挽救了红军，挽救了中国革命，是党的历史上一个生死攸关的转折点。

对企业管理者而言，要加强会议的管理效果，我们应该明确以下五点：

1. 会议是高层和管理者与员工沟通的渠道；
2. 会议是干部学习的课堂；
3. 会议是员工训练的场所；
4. 会议是疗伤止痛的医院；
5. 会议是彰显英雄，展示才华的舞台。

会议只有具备这五点才能够完整而有效，才能让会议为企业的经营、管理、战略、目标服务，才能让员工从“要我去做”转换到“我要去做”。

孙德良：我还是

强调：“激情澎湃走楼梯”。在这个世界上，天外有天，山外有山。水平比你高的人，厉害的人多得很，要放好心态，不要跟别人比，最后没有在工作上累死，而是被“比”死了，所以年轻人要放准心态。

——南方IT沙

龙《互联网创业赚钱比拿VC重要》