

七剂“药方”包治高层“神仙会” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_B8_83_E5_89_82_E2_80_9C_E8_c123_289194.htm 与前几次一样，这次的公司高层会议又比预定时间多用了1个小时。还没走出会议室，CFO就发起了牢骚：“工厂的自动化计划怎么能就这样草草通过呢？”CEO也感到很郁闷：“哎，我这次提出的新规划流程，又是无果而终？”CEO助理则翻着笔记无奈地摇着头：“会议又走样了，议程全都被长时间讨论广告问题打乱了，而这只是个几乎可以忽略的议题。”相信这样事与愿违的情形，在很多公司都曾出现过。那么，怎样才能有效利用高层会议时间，为企业制定出重要的决策呢？除了在会议之前按照轻重缓急拟定一份会议议程外，Markon Associates 咨询公司的专家迈克尔曼金斯为我们指点充分利用时间、保证高层会议高效的七个技巧。运营、战略议题分别讨论 高层会议除了解决日常运营问题，更重要的是针对企业战略进行决策。然而许多高层会议的议程常常会被日常运营问题“淹没”，而留给重大战略的讨论时间非常少。怎样才能做到运营和战略问题两不误”呢？曼金斯认为，就运营和战略问题分别召开会议，可以避免这种问题。与大多数公司一样，20世纪90年代初，荷兰银行董事会的大部分时间都是用来审查贷款和讨论日常运营的，而花在战略讨论和资源配置决策上的时间少得可怜。2000年5月，胡宁克出任该行董事长，对此进行了改革。按照惯例，荷兰银行每周召开两次董事会，每次3小时，全都是讨论运营问题。而在新框架下，他们每周开一次讨论运营的会议，然后每月花一整天讨论战略问题

，制定重大的资源配置计划。这么一来，总的会议时间比原来减少了，而董事会讨论战略议题的时间却大大提高了。随后，荷兰银行董事会议的成效也显著提高。专注于决策而非讨论高管会议的时间弥足珍贵，但即便一开始就将会议确定为战略决策，仍不能避免会上出现一些无关紧要但无休止的讨论。会议结束时，要么匆匆作出决策，要么就是“下次继续”。英国糖果和饮料业巨头吉百利史威士公司，在这个方面为我们提供了借鉴。该公司的首席执行官委员会（CEC）每年都要组织召开6次会议，专门讨论重要的战略和组织议题。为了避免无休止地讨论程序，吉百利公司从1997年起，规定每次CEC会议的前5天，所有的阅读材料就要发到与会者手中，这让他们在会议前就能充分仔细审阅材料，熟悉重要的战略议题，从而在会议上，更有可能快速作出高质量的决策。同时，该公司还没有忽略这样一个细节：在阅读材料上附上一张标准封面，在每一个议题旁边都标明，该议题是作为分享信息，还是作为讨论的议题需要行动和决策。这么一来，与会者就很清楚，在会上他们可以将标有“仅用于信息分享”的议题“拿到会议外去讨论”，而为“行动和决策”的议题留下更多的时间。先弄清楚议题的真正价值也许你面前正摆着5项议题，而解决其中一项所能创造的价值比解决其他4项所能创造的价值还要多20倍。这时候，你不应该再有犹豫。但问题是，会议中各个议题的重要性很少能标得如此明确，这样就有可能导致高层会议正郑重其事地讨论着一些无足轻重的议题，而那些对企业发展至关重要的议题却被“扔”到了中低层会议上。对此，罗氏公司CEO弗朗兹休谟创建了一个“决策议程”，列举了公司面临的十项最重要的机遇和

问题，并将每项议程的“风险值”，也就是每项议题对公司长期发展的影响加以量化，最终把会议的一大半时间花在这些重要的议程上。尽快将议题划掉 议程确定以后，就要尽快将议题从议程上划掉。所谓划掉议题，就是以明确的方式、在规定的时间内将这些议题一一解决掉。卡地纳健康公司的创始人和CEO鲍勃沃尔特，就是这种模式的“积极拥护者”。在他看来，“拖延是一种最差劲的否定”。在卡地纳公司，管理者心中都有一份决策的“时间表”，每个管理者都清楚地知道这项决策必须何时作出，每个人都确保能根据自己的时间表作出决策。沃尔特同样也有自己的“决策时间表”，并认真对待，确保自己能在规定的时间内作出决策，然后将议题从议程中划掉。有3种不同的备选方案对于管理层来说，在对战略进行讨论或审批前，如果能有3个或以上不同的方案备选，且这些方案之间必须有真正的本质上的不同，则更有可能选择到更合适的方法。但事实上，能真正做到有多个可行性方案备选的企业并不多见。劳埃德TSB银行的前董事长布赖恩皮特曼就曾采用这一模式来实现业绩突破。每次在批准银行的每项业务战略前，他总是坚持要收到3种备选方案。“如果想对你要接受的东西有把握，你就必须弄清你要拒绝的是什么”，布赖恩说：“总会有更好的战略，只不过我们还没想到罢了。”采取通用的流程与标准 一些公司的管理层常常有这样的困惑：在决策中，很难做到质量和速度“两全”，往往为了追求一方，一不小心就把另外一方丢了。但如果管理者能在同一时间一并考虑多项议题，那么虽然单项议题决策的速度不能加快，但总的决策速度必定会大大提高。要能做到这一点，巴克莱银行CEO曼金斯认为，前提是

公司在制定决策时都使用通用的语言、方法和标准。就巴克莱银行而言，巴雷特坚信，公司业绩的提高主要归功于决策质量和速度的“齐头并进”。这种“齐头并进”的前提，就是所有的战略决策都要经过3项检验，并且这3项检验必须在组织上下都得到充分理解。这就意味着，这些决策必须使用统一的标准通用的语言和决策方法。将决策贯彻到底 决策已经在高层会议上通过了，可是问题并没有结束。有些当时讨论得热火朝天的决策并没有在公司得到贯彻落实，可能是需要重新解读，也可能是受到暗中抵制高层会议的效率又被搁浅了。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com