

企业部门例会实践指南

一、会议的定义与介绍

(一) 会议的定义

会议是一个事件或活动，具有特定的目的，由人员、内容、流程构成，包括谁、什么、怎么做和为什么，同时还包括时间、地点和召开方式等。

(二) 会议的流程

狭义的会议流程通常是会议的议程，广义的会议流程包括会议准备、会议议程和后续跟进与反馈。

(三) 会议的范围属性

通常会议的内容和参与者决定了会议的范围属性。

(四) 会议的成本属性

任何会议都会消耗资源，包括经济资源和时间资源。因此，公司会议与其他经济活动一样，应当遵循成本收益原则，尽管大多数时候做出这样的判断并不容易。

二、坏的会议和好的会议

(一) 坏的会议

既定的参会人员未出席；

参会人员迟到和早退；

会议组织者或参会者未围绕会议主题进行适当准备；

参会人员心不在焉，仍然想着与会议不相关的其他事情；

参会人员不愿意、甚至扭曲或没有机会陈述相关事项的真实状况；

会议中几个人同时在讲话；

会议被领导或少数人完全控制；

会议中出现针对个人的语言攻击行为或成为话语权角斗场；

会议偏离议程和主题；

会议无法达成一致或进行有效决策；

会议只是重复以前类似会议的主题和内容；

会议持续时间过长；

会议地点、环境或时机安排不当；

会议毫无必要召开或者对工作改进毫无帮助；

会议过程本身没有变得更好，无法走出坏的会议的窠臼。

(二) 坏的会议造成的后果

坏的会议不仅不创造价值，反而毁灭价值。人们必须更加努力才能弥补它所带来的损失。

坏的会议浪费时间和资源，使会议参与者从事正常工作的时间减少并产生沮丧感，进而影响员工的士气。

会议是公司文化和管理团队专业化水平的载体和指示器，坏的会议会使公司文化和团队氛围恶化，并使整个组织中的个体失去自我改进和主动发展的信心与内在动力。

坏的会议既是公司运转不良的表现特征，也是导致公司文化变异和劣化的重要因素。

（三）好的会议

防止和避免可能导致会议变坏的各种因素和情况（参见坏的会议）；
能够分享信息并且鼓励互动；
能够有效回答/提出商业实践中所遇到的问题；
重要事项能够被讨论并做出有效的决策；
能够指导和协调个体和整个体的努力方向；
创造能够培养和提高参会人员批判性和系统性思维能力的会议氛围；
能够培育团队精神和提升管理技能；
能够促进和发展公司优秀文化并鼓舞士气；
会议进程和效能能够得到改善。

三、部门会议

（一）部门会议类型

公司中部门会议通常可分为例会和临时性会议。例会具有连续性特征，又可分为月例会和周例会，以及依照业务或作业周期形成的例会。

（二）月例会

月例会或依照业务周期形成的例会，目的主要在于审视部门工作的阶段性工作成果，分析和解决绩效差异，并为公司管理层会议提供部门信息。

（三）周例会

周例会关注焦点在于过程和协同，以及对于工作方式法工作流程的持续改进，重点在于工作效率和交付物的质量。
如果与月例会位于接近的时间段，二者可以一并召开以提供高效率。

四、某公司财务部周例会实例介绍

（一）周例会目的

提高本部门执行工作决策的效能，跟踪工作进度并对工作效率和效益进行及时评价；
实现有效管理，促进本部门上下级沟通合作，同时增强跨团队协作能力；
集思广益，探索持续改进、创新型工作方法和工作流程；
协调工作方法、工作进度、人员及资源调配；
培养本部门管理人才和提高管理技能。

（二）会议组织模式

1. 召开时间为每周一上午 8:30-10:30，特殊情况顺延。
2. 会议由本部门主管及以上职级人员轮流召集，每人连续三周。召集人的职

责包括：

- 会议准备；
- 会议记录和后期会议纪要的分发；
- 会议进程中会议关键内容的提醒；
- 负责会后事项的每天跟踪提醒与必要协同；
- 会后事项每天各类信息与工作进度的收集汇报。

3. 以会议纪要形式形成每周工作任务安排表。

4. 每周对上周的工作成果进行点评和评价。

(三) 会议议程

议程一 各主管或经理汇报上周任务执行情况

议程二 部门总监或代理人对上周工作进行评价

议程三 初步确定新的周工作安排

议程四 自由发言，建议和具体疑难问题讨论交流

议程五 部门总监或代理人决定新的周工作安排

(四) 周例会工作纪要实例

财务部门例会工作会议纪要									
财务例会工作报告				会议时间：下午14：30-17：00			会议日期：2012年12月17日		第51周
序号	类型	任务名称	承诺完成日期	星期	承诺人员	工作成果/反馈	任务来源	即时状态	领导决策
1	部门	每人主持三次部门会议	长期		Supervisors	形成每次的工作会议纪要	财务总监	正在执行	持续
2	IT	OA培训资料整理	2012-12-20	星期四	Tony	制作OA培训材料要求20页左右	财务总监	已提交	待完善
3		知识成果发布	2012-12-20	星期四	Tony	完成知识成果发布流程	财务总监	已提交	待完善
4		网站美工	2012-12-14	上星期五	Tony	完成交流会议准备工作	财务总监	已完成	关闭
5		网站内容发布流程	未定		Tony	需要再次与行政部门沟通完善	财务总监	正在跟进中	持续
6		网络负荷分析	2012-12-14	上星期五	Tony	完成负荷分析报告	财务总监	已提交	关闭
7		FDMS调研	2012-12-20	星期四	Tony	向Gordon要Wiley的汇报材料,向Peter汇报	财务总监	停止	关闭
8		FDMS培训材料	2012-12-20	星期四	Tony	完成PDF培训PPT要求20页左右	财务总监	已提交	待完善
9		Altech财务评价报告	2012-12-27	星期四	Janes	完成Altech财务评价	财务总监	已提交	关闭
10	分子公司管理	会计政策、会计科目	2012-12-21	星期五	Janes and Linda	完善分子公司会计政策并定稿	财务总监	已提交	关闭
11		年结事项	2012-12-21	星期五	Janes and Linda	完善分子公司年结事项并定稿	财务总监	已提交	关闭
12		财务报告分析模型	向后延期		Linda	完善分子公司财务报告分析模型	财务总监	暂停	向后延期
13		成本倒扎表	2012-12-21	星期五	Linda	完善到分子公司每月报表体系中	财务总监	已提交	关闭
14		内部控制	2012-12-21	星期五	Pan	完善内部控制体系并定稿	财务总监	已提交	关闭
15		分子公司销售管理	2012-12-21	星期五	Pan	完成讨论并定稿	财务总监	已提交	关闭
16		预算	2012-12-21	星期五	Pan	完善分子公司预算并定稿(要求简化版)	财务总监	已提交	关闭
17		工作总结	2012-12-21	星期五	All staff	完成2012年度工作总结(初稿)	人力资源部	部分人员已完成	持续
18	其他	供应链培训	2012-12-21	星期五	Grant		财务总监	已提交	关闭
19		真实成本的推动方案	2012-12-14	上星期五	Grant	真实成本的推动方案	财务总监	已提交	待完善
20		计划成本的调研	2012-12-14	上星期五	Grant		财务总监	已提交	待完善
21		真实成本的专题会议	2012-12-28	星期五	Grant		财务总监	未执行	调整到52周
22		高新技术作业指导书	2012-12-21	星期五	Linda	高新技术作业指导书与流程图	财务总监	已提交	关闭
23		KPI讨论	2012-12-21	星期五	J & G	完成KPI核心指标讨论并汇报Peter	财务总监	未执行	调整到52周
24		2013年培训计划	2012-12-21	星期五	J, G and P	完成2013年培训计划	人力资源部	已提交	关闭
		事项	数量	比重					
		本周已完成事项或无异常的持续事项	16	67%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本周已完成事项或无异常的持续事项 ■ 本周已提交但需要继续完善的事项 ■ 本周未完成的事项 				
		本周已提交但需要继续完善的事项	5	21%					
		本周未完成的事项	3	13%					