

合资公司内部会议对决策效率作用的探究

李娟

(广汽菲亚特克莱斯勒汽车有限公司 湖南 长沙 410100)

[摘要]为了研讨合资公司会议众多、会议效率低下等内部会议管理中遇到的问题,本文通过归纳总结,运用科斯定理对会议背后的权责利、会议影响合资公司决策效率等问题进行了逐层分析,试图通过问题探讨,提高会议管理能力,并最终提升决策效率,为赢得市场先机做出有益尝试。

[关键词]会议管理; 决策效率; 执行力

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.1694

会议是指人们为了解决某个共同的问题或出于不同的目的聚集在一起进行讨论、交流的活动¹。在当今信息社会,会议被广泛应用在各类组织和活动中,作为回忆组织者表达思想、传递信息、得出结论的重要管理手段。作为合资公司中最为常见和通用的沟通手段,会议涉及各类重要项目的管理决策和执行情况展示。因此,研究提高合资公司会议的管理效率,将有助于提升其决策效率。

一、合资公司会议的种类划分

合资企业由股东双方共同出资、共同经营、共负盈亏、共担风险建立。本文侧重于研究股东双方50:50投资建设的中外合资公司。因其企业文化和管理模式源自股东双方,其决策机制和决策效率也与一般独资公司的集权式决策较大区别。根据合资公司内的会议目的和决策难度,本文将会议分为告知汇报型、解决问题型、研讨建设型等。

1. 告知汇报型会议

告知汇报型会议沟通相对单一,以组织方直接宣贯或汇报内容为主,一般时间容易控制,也容易达成会议目的。如某大型活动总结、公司年度经营目标传达等。此类会议材料均事前准备到位,汇报人员对汇报材料较为熟悉,会议不需更多讨论。

2. 研讨建设型会议

研讨建设型会议中较常见的是针对某技术/课题进行研讨改善,确认方案;或者使用“头脑风暴法”,获取管理建议。业务改进类提案会议即属于此类会议。

3. 解决问题型会议

解决问题型会议是指需要升级汇报,推进问题解决的会议。这基于合资公司较常见的跨领域的项目。重要产品导入项目的推进会议就是其中的典型之一。

二、合资公司的会议管理难点

合资公司的管理目标在于确保和实现合资公司的利益最大化。在合资公司的日常运营中,常可能面临大量的与股东方、技术提供方(通常也是股东之一)、其他合作方的外部沟通和跨部门会议。会议双方双赢甚至多方多赢的局面,有时难以通过单次会议达成,加之各业务部门分别组织本领域会议,组织经验参差不齐,造成了合资公司的会议管理存在有如下难点:

1. 会议众多

通过对某公司的高层领导某月参加的会议进行统计,其当月有预定的会议为71个,按照21.75个工作日来算,平均每天3.3个会。当月最高达到6个会,会议数量之多可见一斑。

2. 会议前期准备工作不到位

会前准备,可能出现会议通知通过邮件发出后,参会人员未做出回应,组织人员不清楚参会情况,难以判断会议是否可以按期召开。组织人员没有确认参会人数,会场布置不到位,临时增加坐席。会议组织方在会议前未将资料与参会人员共享,或部分汇报材料准备过于细节,造成了会议上争论较多。

3. 会议中秩序不佳

会议存在迟到、缺席现象,有时还存在重要参会人员不参加会议也不授权的情况,导致会议难以决策。会议开始时,未进行关闭手机、禁用手提电脑等工作提醒,会议中有手机铃声及打字声响起打断会议。

4. 会议主持作用未体现,且会议时间较长

会议主持作用不显著,对于相关议程汇报和讨论时间控制、话题控制等内容把握不到位,导致会议时间较长、决策效率低下。会议本应注意力高度集中,但长时间的会议难以实现注意力集中,会议效率也就难以保障了。参会人员同时花费了时间成本和机会成本在该会议中。因为开会时,主管该项业务的领导/员工必须离开自己的管理岗位参加会议,如果会议时间过长,将造成公司的管理效率低下。

5. 会议后期工作较少

会议得出决策时,有时涉及跟进解决和跨部门协调事项,但由于部分会议缺少会议纪要,会议决策无法通过正式记录传达会议结论。同时,会议中提出的改进意见或跟进解决事项由于需要持续较长时间,无人跟进且未及时将解决效果反馈领导知晓。

三、合资公司决策效率如何形成

会议决策效率依赖于企业管理规范化,通过将公司规范管理的六大具体构成部分,即组织架构设计管理、岗位角色管理、运行流程管理、文化建设管理、成本管理、伙伴关系管理等,结合合资公司的会议特点,我们可以得出如下几点分析。

1. 组织架构设计决定了公司高层需要参与决策的会议众多

合资公司的组织架构多为扁平型的组织架构,这样的组织架构有利于不同职能的信息迅速反映到公司领导和股东对应业务部门。但同时,由于公司总经理层直接下属较多,各种跨部门的决策都需要总经理参与,总经理也必将参加较多的会议进行决策。

2. 不同岗位角色在决策会议中有所区别

对于单个岗位而言，对应不同的决策项目，可能充当不同的角色，如在项目决策中作为信息搜集、建议、决策、执行或支持。如果各岗位的角色能够在会议决策中明确，那么该岗位在会议的某项工作中的责权利也就同时明确了。

3. 运行流程将对会议决策效率造成影响

公司的信息流、财务流、物品流各类流程众多，流程间互相关联，如果流程缺失、或者单个流程中某环节缺失、重复、审批权责不明，会对整个公司的会议决策效率，甚至执行力造成很大影响。

4. 文化建设是会议决策效率的指导和体现

文化建设是公司的软实力，任何一个成功的企业均有其鲜明，并且被企业员工广泛认同的企业文化，如海尔集团作风“迅速反应，马上行动”，三一集团文化中的“疾慢如仇”等，这些文化也会体现在该企业的会议决策效率上。

5. 降本增效是会议决策效率提升的最终目标

公司经营管理工作最终目标就是在达到同样经营效益的情况下，降低成本；或在同样成本的前提下，提升公司经营效益。高效的会议决策效率不仅能控制有形的成本，还能降低无形的成本，如时间成本和机会成本。如果公司投产一款新产品，但由于会议决策效率低下错失了良机，将给公司带来巨大的经济损失。

6. 伙伴关系与会议决策效率互为影响

伙伴关系除了股东双方的合作关系外，还包括与供应商、投资者、媒体等多方面的合作关系。合资公司会议涉及的各项伙伴关系，其优劣将影响着会议决策效率，而公司的会议决策效率也同时影响着伙伴关系的长期性、合作性、互利性，相信没有任何一个组织或公司愿意与会多但迟迟得不到回应的公司进行业务合作。

四、影响会议效率的权责利分析

高效率的会议并不只是体现在会议的组织形式，同样需要把会议中与沟通决策相关的各种因素都进行考虑。包括：会议的目的、主要观点、领导魅力、会议环境、参会人员权威及质询等。而深层次挖掘，从机制设置方面而言，会议效率涉及会议背后的权责利划分。²

在经济领域，对权责利进行分析的著名论点莫过于科斯定律，该定律在实际工作生活中也具有极强的指导和应用性。科斯定律的第二定理告诉我们“在交易费用大于零的世界里，不同的权利界定，会带来不同效率的资源配置。”第三定理又对产权制度的选择方法进行了描述：“第一，如果不同产权制度下的交易成本相等，那么，产权制度的选择就取决于制度本身成本的高低；第二，某一种产权制度如果非建不可，而对这种制度不同的设计和实施方式及方法有着不同的成本，则这种成本也应该考虑；第三，如果设计和实施某项制度所花费的成本比实施该制度所获得的收益还大，则这项制度没有必要建立；第四，即便现存的制度不合理，然而，如果建立一项新制度的成本无穷大，或新制度的建立所带来的收益小于其成本，则一项制度的变革是没有必要的。”³

同理，在会议管理中，根据科斯第二定理，由于会议

的召开存在信息交易成本（不单只金钱，还包括时间），对于会议组织方和参与方的权力界定，将带来不同效率的会议结果配置。同时从第三定理来看，第一、会议中所涉及问题的归属（即问题的产权）如果其信息交易成本相等（即任何一方均可以同样成本获取信息），那么该问题归属的划分选择取决于公司组织体系本身的运行成本（即公司组织体系设立本身是否能节约成本）。第二、如果会议待解决问题归属机制非建立不可，而对于该机制建立的不同设计和实施方案具有不同的成本，那么这种成本也应该考虑（如信息交易成本、人力成本、费用成本等）。第三、如果设立某种待解决问题管理机制本身所花费成本比实施后的收益还大，那么该机制无必要设立；第四、即使现有会议管理制度不合理，但如果建立新机制成本无穷大，或收益小于成本，那么这项变革是没有必要的。

因此，对于会议管理机制，除了认识到权力和利益平衡，会议的效率将达到最高外，同时，需要考虑到对目前会议管理机制变革所需的成本和收益，方能切实提高会议的管理效率。结合以上分析，本文得出了如何提高合资公司会议的几点建议。

五、合资公司如何通过管理会议提高决策效率

综上所述，在成本可控的范围内进行管理效率的提升较适应合资公司的管理目标。因此，除了提高组织部门对会议组织经验和能力，还需要更多地关注于会议形成的决策。建议从以下方面实施改进：

1. 会前做好信息共享

会议组织方可以在会议召开前，准备好相关的报表或报告，通过邮件或共享信息平台，及时与参会人员共享，设定回执并提示参会人员会前查阅，以便于在会议讨论时各方人员能够有的放矢。

2. 明确会议涉及的各方职责和决策所需的资源

会议组织方应在会前明确会议期望达成的决策内容、计划完成时间以及需要支持的对象和资源。会后，责任部门还应将完成情况及时反馈，以便于下次会议中进行跟进汇报。

3. 难以在一次会议中决策的项目，需要制定下一步计划

会议中有时难以直接对问题提出解决建议和解决计划，会议组织方就需要在会议决策时明确问题解决期限和责任部门。相关部门如果有意见，应在会议中及时提出，如果没有意见，则形成会议决议发布。

4. 会议决策闭环管理

会议决策最终会在问题解决过程中应用，单次会议上的决策应在项目完成后进行书面或正式汇报。连续的会议可以在下次会议中反馈上期问题和现状，有利于领导对后期项目走向进行判断，也有利于进一步的资源支持。

参考文献

[1]会议. <http://baike.baidu.com/view/531590.htm>

[2]Michael E. Hattersley & Linda McJannet. 管理沟通原理与实践. 第三版. 机械工业出版社. 2010年12月

[3]科斯定律: <http://wiki.mbalib.com/wiki/科斯定律>