

Death by Meeting

别被会议累死

(美) 帕特里克·M·兰西奥尼 / 著

籍琰 / 译



*A Leadership Fable... About Solving
the Most Painful Problem in Business*



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

Death by Meeting

别被会议累死

A Leadership Fable...

About Solving the Most Painful Problem in Business

(美) 帕特里克·兰西奥尼 著

籍 琰 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Patrick M. Lencioni: Death By Meeting: A Leadership Fable...About Solving the Most Painful Problem in Business

Copyright © 2004 by Patrick M. Lencioni

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright © 2005 by Publishing House of Electronics Industry

Published by arrangement with Levine I Greenberg Literary Agency, Inc. through Arts & Licensing International, Inc.

USA ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版本由作者授权电子工业出版社在中国出版发行，本授权由 Arts & Licensing International 公司代理。

版权贸易合同登记号 图字：01-2004-2249

图书在版编目（CIP）数据

别被会议累死 / (美) 兰西奥尼 (Lencioni, P. M.) 著; 籍琰译. —北京: 电子工业出版社, 2005.3

书名原文: Death by Meeting

ISBN 7-121-00958-7

I. 别… II. ①兰… ②籍… III. 会议—改革—研究 IV. C931.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 011626 号

责任编辑: 刘露明 张静波

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036


经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 12.75 字数: 130 千字

印次: 2005 年 3 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



关于作者

About The Author

帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencicni) 是著名的商业畅销书作家，他的代表作包括《团队的五种机能障碍》(*The Five Dysfunctions of a Team*)、《领导者必须抵御的五种诱惑》(*The Five Temptations of a CEO*) 等。除了写书，他还是旧金山一家管理咨询公司——Table Group 的总裁。他每年同上万人探讨企业领导和组织管理的问题。同时，他还是一位成功的职业演讲家和电影剧本作家。

序 言

Introduction

“如果我可以不去开会，我宁愿多做一些工作。”

多年来，我听到很多跟我共事过的领导说过这样的话。过去我一直觉得这难以理解，甚至有点好笑。但是，现在我渐渐明白了，这实际上以一个侧面反映了我们对目前商业文化状况一种抵触的情绪。

“要是我不必给病人做手术，那么我可能会更喜欢这份工作。”如果你听到一个外科医生在做手术前这样对他的护士讲，你的感想又如何呢？或者一个交响乐队指挥一边准备演出，一边抱怨说：“要不是因为这些演出，我可能会更喜欢我的工作。”或者一个职业棒球运动员唠叨说：“要是我不必参加这么多的比赛，那么我会非常喜欢我的职业。”听到这样的种种言辞，你又有何感受呢？

荒谬之极！但是今天我们对会议的确抱着这样的态度。

换个角度想一想。对于我们这些从事领导和管理的人来说，开会某种程度上就是我们的职责。不管我们喜不喜欢，会议就是我们的手术台、竞技场和舞台。

然而，我们大多数人都讨厌开会。我们牢骚满腹，总是试图逃避开会，一旦开会又盼着会议尽早结束，即使我们所在的组织已陷入重重困难之中。不知什么时候，我们已经慢慢把开会这项组织的核心活动看成是一段痛苦而没有效率的经历，这是一件多么可悲的事情！

上述对待会议的态度并不完全正确，因为很多时候开会是很有必要的。会议上，总统内阁们会讨论是否参战；政府官员会研究是增加还是减少税收；高级管理人员会商榷是否开发一个品牌，引进一个产品，或者是关闭一个工厂。

我的问题是：如果我们讨厌开会，那么我们怎样才能做出正确的决策呢？怎样才能成功地领导我们的团队呢？我想，这根本就做不到。没有什么可以代替一次高质量会议的作用，因为它充满了活力和热情，融合了团队集体的智慧。相反，低效的会议总是难以做出正确的决策，它是导致平庸的罪魁祸首。

然而，我们应该充满希望。只要我们用非传统的逆向思维来看待会议，并且遵循一些具体的指导方针，那么我们就可以改变目前痛苦、乏味的状况，使会议成为富有成效、令人信服、充满朝气的过程。当然，我所说的这些方针与会议录像、因特网、法律法规没有丝毫关系。在这一过程当中，我们会慢慢发现自己将有别于那些仍然把大量的时间、精力、



别被会议累死

热情浪费在“哀悼会议”上的竞争者。

为了说明怎样才能实现这一点，我写了这本书，讲述了一个主管与会议进行特殊斗争的故事，故事之后是我的一些建议。

以此希望读者能把会议搞得有声有色、富有成效。祝您好运！

· 内容简介 ·

母公司领导哈里森先生的突然造访，令其子公司Yip的老板凯西措手不及。当哈里森参加过Yip的一次例会之后，凯西隐隐意识到他的末日即将来临。的确，公司的例会气氛沉闷、毫无效率，各部门主管总是想方设法逃避每一次会议。眼看帅位不保，忠实的助理又因怀孕告假，内忧外患令凯西焦头烂额。

新上任的助理威尔朝气蓬勃、敢于创新，他决心帮助老板渡过难关。Yip公司的会议改革拉开了序幕……

本书的第2部分揭示了故事背后的问题，直击会议乏味低效的根源，并提出了解决对策。

Death by Meeting

· 作者简介 ·

帕特里克·M·兰西奥尼（Patrick M. Lencioni），著名的商业畅销书作家，他的代表作包括《团队的五种机能障碍》（*The Five Dysfunctions of a Team*），《领导者必须抵御的五种诱惑》（*The Five Temptations of a CEO*）等。除了写书，他还是旧金山一家管理咨询公司Table Group的总裁。他每年同上万人探讨企业领导和组织管理的问题，同时，他还是美国Make-a-Wish基金顾问组的成员、成功的职业演讲家和电影剧本作家。

目 录

Contents

第1部分 Yip 的故事.....1

第1章 Yip 问世，问题初现.....2

凯西·麦克丹尼尔由于某种心理疾病的困扰，不得不终止了自己钟爱的高尔夫运动生涯，但他并没有因此沉沦下去，他开办了 Yip 软件公司，开发运动类电子游戏，获得了巨大成功，公司也顺利上市。然而不知不觉中，公司内部潜滋暗长出一种懈怠、懒散的情绪，尤其是低效、冗长的会议，令公司各部门主管们备感痛苦直至麻木。

第2章 情况恶化，帅位不保.....9

Yip 被全美第二大电子游戏制造商 Playsoft 公司慧眼识珠，并被其收购。凯西期望这次收购能够帮助公司巩固市场地位、扩大收益，然而不久后却得到了股票大幅下跌的噩耗。更为糟糕的是，Playsoft 公司业务发展部主管哈里森先生在



别被会议累死

参加过 Yip 的会议后，大为不满，甚至因此对凯西的工作能力表示质疑。此时，凯西的助理由于怀孕向他告假，内忧外患，凯西忧虑重重。

第 3 章 主角登场，满怀好奇 31

凯西的老朋友肯·皮尔森向他推荐了自己的儿子威尔作为助理人选，威尔热情而富有朝气，很快赢得了凯西的好感与信任。在得知凯西的处境后，威尔决定要帮助父亲的这位好友渡过难关。

第 4 章 决心变革，放手一搏 42

威尔与公司上下都建立了良好的关系，但公司缺乏效率、死气沉沉的频繁会议也让他震惊不已。在一次会议上，他和盘托出自己内心的想法，获得了大家的共鸣，这也坚定了他帮助凯西改变会议现状的决心。他从电影与电视节目中汲取灵感，发现了问题的症结。他指出会议的效率高低与会议的长短和数量并无必然联系，而是与另一些因素紧密相关。

第 5 章 绝处逢生，柳暗花明 124

距离哈里森先生第二次参加 Yip 公司会议的时间越来越近，威尔紧张而满怀信心地在实践中完善与推广他的会议理论。在凯西及公司各部门主管的合作与努力之下，Yip 的会议状况得到全面改善，凯西也获得了哈里森先生的肯定，而最重要的是，Yip 公司整体的热情和士气高涨了许多，重新焕发了勃勃生机。

第 2 部分 故事背后的问题 161

第 6 章 会议的矛盾性 162

第 7 章 会议为何枯燥乏味 164

第 8 章 问题 1: 缺乏戏剧性	166
会议与电影的区别	167
构造情节	168
挖掘冲突	169
允许质疑	170
第 9 章 问题 2: 缺乏脉络与结构	173
会议乱炖	175
四种会议	175
第 10 章 让会议更有效率	188
隐性时间	189
对会议的最后一思考	191

第1部分

Yip 的故事



凯西·麦克丹尼尔一生当中从来没有这样紧张过。不论是他16岁时准备父亲葬礼上的发言，还是在向妻子求婚之前，他都没这样紧张过。

但是，这一次他紧张极了。还有十分钟就要开会了，凯西有充分理由相信接下来的两个小时将决定他的事业、他的财务状况，以及他一手经营起来的公司的命运。他一度觉得自己快要撑不下去了。

我的生活怎么搞得这么一团糟？

第 1 章

Yip 问世，问题初现

Flashback



引子

凯西·麦克丹尼尔的大部分同事都认为他是个不错的人，但是作为公司的一名首席执行官却没那么出色。

站在个人的角度，大家都喜欢这个领导。他是一个好丈夫、好父亲、好邻居和好朋友。这样的人怎么能不招人喜欢，不令人钦佩呢？

但是，究竟是什么限制了他作为领导的发展呢？这让人越来越疑惑不解了。

过去 50 年，麦克丹尼尔一家一直生活在加利福尼亚州西

部的卡梅尔市。凯西成长的地方有很多高尔夫球场，他喜欢高尔夫球就像他喜欢计算机一样，于是高中毕业后他凭借高尔夫球奖学金就读于亚利桑那州大学，在那里学习电子工程和计算机科学。四年后，凯西大学毕业，学习成绩平平，但是球技超人。

对于凯西来说，加入美国职业高尔夫球队的诱惑难以抗拒，他希望有一天也能荣归故里，在亲戚朋友面前炫耀一番。于是，他参加了一个球队资格循环赛。在循环比赛的过程中，凯西凭借自己的幽默和慷慨很快就成为最受欢迎的队员之一。

随后的五年，凯西在一些二级联赛中也取得了一定的成绩，但是赚的钱只能勉强糊口。一次，正当他准备向大型循环赛冲刺时，他患上了一种慢性病，高尔夫球员把它称之为导致击球者不能把球轻击入穴的紧张状态——这是临床性的机能紊乱。这使他很难保持身体的平衡，即使是最简单的发球动作。很多有前途的运动员就是因为这种假性心理病不得不终止了自己的运动生涯，凯西很不情愿地看到自己也成为了其中的一员。

但是，凯西并没有因此沉沦下去，他又怀着新的希望踏上了回家的路。几个月后，凯西结婚了，他倾尽所有财产买了一间小平房。接下来，他聘用了两个本地程序开发人员，开始设计高尔夫球电子游戏。凯西相信，这将成为最生动、最真实的计算机游戏。

最初的胜利远远超出了凯西的想像。



别被会议累死



初战告捷

凯西在创办 Yip 软件公司的两年时间里发布了他的处女作，并且很快确定了运动性电子游戏的标准。由于凯西的运动员出身背景，他的游戏体现了很强的专业性，甚至在球道和进球等细微环节上都有所体现。

这件产品一投放市场就成为预期目标顾客——高尔夫球手的最爱。

凯西过去打球时结交的朋友现在还在参加比赛，因此他针对一些出色的年轻选手安排了一系列低成本但颇为有效的赞助活动。然而，Yip 软件公司的成功还与一次偶然的机不可失分不开。

在凯西的电子游戏投放市场不到一年的时间里，他的一个朋友第一次取得了美国职业高尔夫球协会联赛的胜利。在比赛结束后的记者招待会上，记者向他询问是怎样提高进球技能的。他有些尴尬地承认道：“我自己都难以置信，但是这是事实。我想自己的进步可能和最近经常玩的一种电子游戏有关……”

于是，所有人都知道了这个秘密。



乘胜追击

一时间，那些过去从来就没有接触过电子游戏的职业高尔夫球手纷纷拨通了 Yip 公司的 800 免费订购热线，预定该种游戏。凯西很快就有了自己的办公室，并雇了几名员工。

很快，全美上下几乎每一家专业店和游戏店都在销售这种电子游戏。在接下来的八年里，凯西公司的业务越做越大，市场也越来越宽，新游戏不断推出，办公室也越换越大，当然孩子也越生越多。

到了公司成立 10 周年（也是凯西结婚 10 周年）的时候，凯西和他的妻子帕特丽夏已经有了四个子女，公司也已经成功地向市场推出了 8 款游戏软件，包括高尔夫球、赛车，以及最近开发的网球。凯西对细节高度关注，这些游戏软件都因为对世界各地现实场地的精确描绘而声名远扬，从苏格兰的圣安德鲁斯到环法赛车的比利牛斯山脉，再到温布尔登的绿色草原，无一不在凯西的游戏中得到精准而细致的再现。

从一开始，凯西就拒绝开发针对儿童的暴力或者是魔幻性质的电子游戏。相反，他声称 Yip 公司开发的产品主要集中在运动方面，而且产品内容既现实又有创造性。因此，在那些把自己看成是职业运动员的成年人和青年人当中，Yip 公司的产品有着很强的竞争力。

当然，凯西建立的不仅仅是一个品牌，他对自己旗下将近 200 名的员工感到非常骄傲，他们当中的很多人随着公司的发展而成长。而且，凯西也丝毫不掩饰他对公司总部所在地的自豪之情，它坐落在古老的蒙特雷城一座修缮后的历史建筑物里。

Yip 软件公司已经发展成为地方的明星企业，是该地区任何非工业投资企业当中提供就业机会最多的一家，当然除了著名的水族馆。凯西已经把自己的想法变成了现实，并且把它发展成为整个家乡的宠儿，自然也是整个行业当中一个