

DEATH BY MEETING

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



该死的会议

如何开会更高效

[美] 帕特里克·兰西奥尼◎著

陈佳伟◎译

管理经典

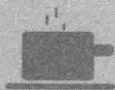
《团队协作的五大障碍》

作者的最新力作！

明智的决策，高昂的士气，强大的团队执行力，
竟然都来自高效的部门会议！



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



**DEATH
BY MEETING**

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

该死的会议
如何开会更高效

[美] 帕特里克·兰西奥尼◎著
陈佳伟◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

该死的会议：如何开会更高效 / (美) 兰西奥尼著；陈佳伟译. —北京：中信出版社，2013.9

书名原文：Death by Meeting: A Leadership Fable... About Solving the Most Painful Problem in Business

ISBN 978-7-5086-4154-6

I. ①该… II. ①兰… ②陈… III. ①会议 - 组织管理学 IV. ①C931.47

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 176639 号

Death by Meeting: A Leadership Fable... About Solving the Most Painful Problem in Business

by Patrick M. Lencioni

Copyright © 2004 by Patrick M. Lencioni

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Literary, Agency, Inc.

Through Bardon Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

该死的会议：如何开会更高效

著 者：[美] 帕特里克·兰西奥尼

译 者：陈佳伟

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京中科印刷有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：7.25 字 数：155千字

版 次：2013年9月第1版

印 次：2013年9月第1次印刷

京权图字：01-2013-3211

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-4154-6/F · 2985

定 价：26.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

献给我杰出的妻子劳拉
感谢你那坚定的信心与乐观

“如果我不用开会的话，我会更加热爱我的工作。”多年以来，我听到很多与我共事过的领导者发表过这样的看法。过去我认为这是可以理解的——甚至是幽默的——但现在我得出的结论是，这其实是领导者们对既有的商业文化状况做出的悲哀评论。

想象一下，你听到一位外科医生在手术前对护士说：“如果我不用给人动手术，我或许会喜欢这份工作。”或是一位正在准备上台演出的交响乐指挥说：“如果没这些音乐会的话，我会更享受我的工作。”或者甚至是一位职业棒球选手说：“如果我不用参加这些比赛的话，我也许会爱上这份工作吧。”

很荒唐，对吧？但是我们对开会所作的哀叹其实和上述

这些没什么两样。换个角度想：对于我们这些领导和管理组织的人来说，开会几乎就是我们的主要工作。毕竟，我们干的活既不是一目了然，也不是体力活——就像接生、射门得分或是单人喜剧表演那样。不管我们喜不喜欢，开会是我们的工作中最接近于在手术室动手术、在赛场上比赛或在舞台表演的事。

但我们中的大部分人都讨厌开会。我们到处抱怨，尽力躲避，甚至在自己主持会议的时候，我们都在盼着那该死的会议早点结束！我们竟然已经承认，组织管理中最核心的活动与生俱来就是痛苦而徒劳的，这是一件多么可悲的事！

所有这些抱怨都是无用之举，因为会议是至关重要的。正是在会议上，内阁成员们得以讨论是否要开战，州长和副手们得以争论增税或减税的好处，CEO（首席执行官）和员工们得以探讨推出一个品牌、引进一种产品或者关闭一家工厂的决议。

所以，我的问题是：如果我们讨厌会议，我们还能做出好的决策，成功地领导我们的组织吗？我的回答是，不能。当你想要萃取团队的集体智慧时，没有任何东西能够代替一场好的会议——一场有活力有激情的思想交锋。而残酷的真相是，糟糕的会议几乎无一例外地导致糟糕的决策，而糟糕的决策又往往致使团队表现平庸。

但希望还是有的。只要我们对会议采取一种特立独行的、反传统的态度，再遵循一些特定的指导方针（这些指导

方针与视像会议、互动软件、或《罗伯特议事规则》^①毫无关系)，我们就可以把原来痛苦而乏味的会议变得高效、有趣乃至令人振奋。在此过程中，我们还可以甩开那些继续浪费时间、精力和热情，对会议哀叹不已的竞争对手，因为开会对他们来说依然是一项苦差事。

为了阐明如何做到这一点，我写下了这个虚构的故事，主人公是一位与开会做着一场特殊搏斗的管理者。故事完结之后，我对于如何在你的组织中实施这些想法提供了实用的建议。

祝你在努力打造更高效的会议的过程中一帆风顺，并且成功地为你和你的团队找回一些应有的热情。

^① 《罗伯特议事规则》(*Robert's Rules of Order*)，一本详细论述各种会议规则的宝典型书籍，作者为亨利·罗伯特。——译者注

导言 /IX

第一部分

寓言

序幕 /003

01 前情提要

其人 /005

其事 /006

机遇 /007

腾飞 /008

平庸 /009

例行公事 /011

痼疾 /011

02 转折点

第一张多米诺骨牌 /013

误判 /015

幻想 /016

警报 /018

第二张多米诺骨牌 /019

入侵 /021

问题解读 /026

J·T这个人 /027

第一轮扫射 /028

祸不单行 /030

意外收获 /031

引荐人选 /032

03 主角

“威”力 /037

失调 /042

热情迸发 /044

铁证 /048

04 改革行动

会议上半场 /051

会议下半场 /056

摆上桌面 /058

初试身手 /060

糟糕的后续 /061

坦白交代 /064

火花 /065

希望落空 /067

加速投球	/069
快球	/071
留岗观察	/075
亮光	/077
挑战极限	/079
毫不留情	/080
电影学堂	/083
引子	/091
采矿	/095
练习	/099
画出轮廓	/103
突然出局	/104
下一堂课	/106
多种剧目	/109
每日报到会	/113
每周策略会	/116
真相大白	/123
打听消息	/125
每月战略会	/128
电影导演	/135
每季度外出总结会	/136
芝加哥迷雾	/141

05 解决问题

破釜沉舟	/143
临时抱佛脚	/145
混战	/146
分头调研	/149
赛前热身	/152
那场会议	/153

失望	/168
误伤	/169
通告	/170
谜底	/173
辐射	/176
快进	/177

第二部分

模型

会议的悖论	/181
-------	------

执行概要	/183
------	------

问题 1：缺乏戏剧性

会议对电影	/186
引子	/187
挖掘冲突	/188
实时许可	/190

问题 2：缺乏情境结构

会议大杂烩	/195
4种会议	/195

最大的挑战：“会议太多的神话”	/209
-----------------	------

附录 关于会议的最后一点想法	/213
致谢	/215

DEATH BY MEETING

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

第一部分
寓言

序幕

凯西·麦克丹尼尔有生以来从来没有这么紧张过。16岁那年他在父亲的葬礼上准备发言时，他也不曾如此；在向妻子求婚时，他也不曾如此；甚至当他身处职业生涯中最大的高尔夫锦标赛中，正要击出决定胜负的一记9英尺推杆时，他都不曾如此。

但现在就是那个时刻。这场会议将在10分钟后开始，而凯西有充足的理由相信，他在接下来两个小时的表现将会决定他的事业、他未来的经济状况，以及他白手起家建立起来的公司的前途。有那么几秒钟，他觉得自己快要病倒了。

*我的人生怎么会这么早就玩完了？*他感到纳闷。

01 前情提要

其人

凯西的大部分雇员会把他描述成一个杰出的人——但却是一个平庸的CEO。

在私人层面上，他们发自内心地喜欢这位领导。对妻子来说，他是一位忠诚的丈夫；对他的4个孩子来说，他是一位慈爱的父亲；在圣心教堂，他是一位虔诚的信徒；对朋友和邻居来说，他是个热心的好帮手。想要不喜欢他甚至不敬佩他，几乎是不可能的。

如此出色的一个人，却没办法当一名卓越的领导，实在令人感到匪夷所思。

其事

在过去的 50 年间，麦克丹尼尔一家一直低调地生活在卡梅尔，那一带有许多高尔夫球场，凯西从小就经常去那里当球童或园丁，可以说他是在高尔夫球场上长大的。高尔夫球运动让他有一种归属感，唯一能与之匹敌的就是他对电脑的热爱，所以他高中毕业后拿着高尔夫奖学金入读亚利桑那大学，在那里学习电气工程和计算机科学。4 年后，凯西大学毕业，他的成绩在班里名列中游，但他却成了太平洋十校联盟的顶尖高尔夫球选手。

参加 PGA（美国职业高尔夫球协会）巡回赛，并且有朝一日能够回到家乡的圆石滩，在家乡的亲朋好友面前比赛，这样的诱惑是凯西无法抵御的。于是，他参加了一场资格巡回赛。由于他谈话时总带着平和的幽默感，而且当有同行选手吃不准该如何击球时，他也会慷慨地建言，他很快成了巡回赛中较受欢迎的选手之一。

在接下来的 5 年，凯西的表现超出其原有的水准，他赢得了数个次级锦标赛冠军，并且赚到了足够的钱使自己衣食无忧。然而，正当他准备进军大型巡回赛的时候，他得了一种被高尔夫球选手称为“Yips”的慢性病——这几乎是一种临床疾病，它使人在推杆时难以保持稳定。许多大有前途的高尔夫球选手都是因为这种伪心理学疾病而被迫中断自己的职业生涯，凯西心有不甘地把自己归为他们中的一员。