

如何管理个性飞扬的专业人士，实现从团体到团队的飞跃。

专业 团队

帕特里克·麦克纳 戴维·梅斯特◎著

本书将帮助团队领导知道如何和天才们共事，并为现代企业提供真正有效的领导标准和机制。

First
among
Equals



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

First among Equals

专业团队

帕特里克·麦克纳 戴维·梅斯特 著
刘世强 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

专业团队/[加]麦克纳等著;刘世强译. —北京:中信出版社, 2006. 7

书名原文: First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals

ISBN 7-5086-0633-7

I. 专… II. ①麦… ②刘… III. 人才-管理 IV. C962

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第034760号

First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals by

Patrick J. McKenna and David H. Maister

Copyright © 2002 by Patrick J. McKenna and David H. Maister

Published by arranged with The Free Press (a division) of SIMON & SCHUSTER INC.
through Big Apple Tuttle-Mori China.

Simplified chinese translation copyright © 2006 by CHINA CITIC PRESS & LIAONING
EDUCATION PRESS

ALL RIGHTS RESERVED.

专业团队

ZHUANYE TUANDUI

著 者: [加] 帕特里克·麦克纳 戴维·梅斯特

译 者: 刘世强

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 15.75 **字 数:** 135千字

版 次: 2006年7月第1版 **印 次:** 2006年9月第2次印刷

辽权图字: 06-2003-177

书 号: ISBN 7-5086-0633-7/F · 1019

定 价: 32.00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: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

优秀的专业人士有创意、有才气，是公司的重要人物，但他们通常傲慢、极度自我、漠视群体、不易领导。

世界上80%的人，都不是天生将才，本书帮助您通过正确指导和训练，熟知管理技巧，成为具备激励人心、领导力的团队领袖，并且有效引领这群“好事之徒”，打造卓越的专业团队！

团队领袖的影响力，正如“鱼缸因素”——鱼能长多大，完全视鱼缸或放养池塘的尺寸而决定。团队成员如何成长，完全看你为他们创造了什么样的环境。能否成为优秀团队领袖的关键就在你。

你和团队的关系符合下面的描述吗：

你负责带领的团队，有多少人视你为可信任的导师？

你真心喜欢这些人吗？他们知道你喜欢他们吗？

你希望团队成员认为你会关怀别人吗？他们觉得你关心他们吗？

你能帮助团队成员将梦想具象化，并清楚表达他的梦想吗？

大家在你面前能坦然承认失误吗？

你永远都以团队成员的最佳利益为考虑，据此提供意见并采取行动吗？

本书纠正以往企业总是擢升最资深、业绩最高，或者对财务最精明的人成为主管的误区，为现代企业提供了真正有效的领导标准和机制。

帕特里克·麦克纳

专业服务公司管理领域的知名专家，加拿大埃治国际公司的合伙人，该公司为全球专业服务公司提供咨询。麦克纳也是加拿大十大畅销书《知识以外》（*Beyond Knowing*）和《牧猫》（*Herding Cats*）这两本书的合著者。

戴维·梅斯特

专业服务公司管理领域的国际主要权威之一，《管理专业服务公司》、《真正的职业化》和《身体力行》的作者，《可信顾问》一书的合著者。

责任编辑 黄 犀 汤曼莉 郑 薇

封面设计  工作室·袁 锐

经销 中信联合发行有限责任公司



《财富的革命》

万众期待达十余年之久，托夫勒最新作品！
全球数十国家及地区争购版权，同步出版！
美国首印突破20万册！上市之初荣登美国各大畅销书排行榜！

定价：45.00

ISBN 7-5086-0638-8/F · 1026

《第三次浪潮》

一部给几代人指明未来方向的不朽经典！
思想震撼至今不绝！
全球发行上千万册，持续热销20年！已被
翻译成30余种语言！

定价：38.00

ISBN 7-5086-0634-5/F · 1020



《未来的冲击》

《第三次浪潮》作者奠定声名之作，全球畅销700余万册，名列社科领域引用次数最多的经典著作之一！

定价：36.00

ISBN 7-5086-0667-1/F.1038

《权力的转移》

分析了权力的三种表现形式：暴力、财富、知识，深入而精辟地阐述了知识经济的作用，宣告了知识力量的崛起。

定价：39.80

ISBN 7-5086-0671-X/F.1042



即将推出

《未来的战争》

托夫勒认为：人们创造财富的途径也是发动战争的途径，我们在进行变革时，也需要缔造和平。

《再造新文明》

集中反映了托夫勒关于政治领域的核心理念：第二次浪潮的既得利益者和第三次浪潮开创者的大争战一触即发，“知产阶级”将会全面取代“无产阶级”。

地址：北京市朝阳区塔园外交办公大楼中信出版社
电话：010-85322521 010-85323366-8169/8092
邮编：100600

帕特里克：

谨以此书献给我深爱的妻子莫妮卡，她为我做出了很大的牺牲，容忍我对她的忽视并一如既往地支持我的工作；此书也献给我们的儿子大卫。希望你们能永远快乐。

戴维：

谨以此书献给凯西，我从她那儿获益匪浅。

Introduction

导言

如果你目前正在领导一个专业人员团队，那么此书很适合你。我们所说的“团队”具有普遍意义，并非某一特定类型的组织或机构。你的团队可能是在地域上离得很近的一个单位，或者是一个一起做项目、提供客户服务、从事科研工作的小组。你并不管理整个公司，但是要代表、协调、管理、领导或者协助公司的某一部门。你不是老板，即使你是老板也不希望你是一派老板作风。你可能有权力下达指示和命令，但权力有限，并且即使你有这样的权力，你也很少使用。为了富有成效地管理团队，你必须出类拔萃。

既然你管理的只是一个团队而不是整个公司，那么除了管理团队之外你可能还要做客户服务工作。你必须既是队员又是教练。这可能是你第一次做管理（不管你怎么称呼它）工作。在成为团队领导以前，你可能只关心你自己的绩效。现在关心（以及提高）别人的绩效也成为你的责任了，他们中很多人还是你的伙伴（他们也是这么认为的）。你必须把这些独立性很强的人铸造成一个凝聚力很强的团队。

团队有很多种，有的团队紧紧地以任务为导向，也有的团队其成员各自负责独立项目。前者的成员有共同的目标并为了实现该目标而承担共同责任，后者的成员相互之间联系不甚紧密，成立这种团队只是为了便于管理而已。

我们不想讨论一个松散的团体（group）什么时候算是变成了一个配合默契的团队（team），因为很多类型的团体可能最终要归属于以上两类，关键在于你如何来定义团队。我们认为一个团体（或者团队）是

以它要遵守的守则来定义的。在配合紧密的团队，每个人都知道并且恪守这些守则；而在组织松散的团队，守则很少，并且经常被忽略。在本书中，我们主要讨论如何让团队有效地运作。如世界著名团队管理专家乔恩·卡曾巴赫（Jon Katzenbach）所说：“关于团队的表现更多的是纪律问题而不是归属感问题。”

这一观点肯定了戴维《身体力行》（*Practice What You Preach*）一书的研究结果。一般说来，严格遵守一套守则的专业团队比那些虽然也鼓吹这些规范却不执行的团队更容易成功。该书同时也发现执行这些守则的关键是要有能力强的经理、培训者或者团队领导。如果你不相信的话，那么我推荐你读读戴维的那本书，相信你会找到证据。不过本书中我们关心的是“如何去做”。

简单地把一群人聚在一起并不能构成一个团队。作为顾问，我们花了很多时间说服别人：除非每个团队都由一个领导、首脑、协调者或者培训者来管理，否则公司的改革很少能得以贯彻执行。

这并不是个小问题。在服务公司或合伙企业内，专业人员很反感别人来管束他。他们清高自傲、富有才智而又非常挑剔。根据MIT的教授、ArsDigita公司的创始人兼董事长菲利普·格林斯庞（Philip Greenspun）所说，程序员的自尊心很强同时也很脆弱。他写道：

软件工程师的特别之处在于组织内不同水平的人都觉得自己跟别人智力相当。更荒谬的是，那些没什么好想法并且效率低下的软件工程师常常觉得自己才能非凡。他们最不愿接受别人提出的建议。至于那些实际上能力很强的程序员，也别指望他们能达成一致意见。关于做什么和如何做，每个程序员都认为他（她）的想法是最好的。

一个真正优秀的程序员可能创造出10倍于一个一般水平程序员的商业价值。公司敢让一个能完成10个普通程序员工作量的人去担当管理者的角色吗？公司敢让一个技术水平很差的人去担当管理者的角色吗？……既然这些程序员仍然要做设计、软件、文件和发表期刊文章的工作，让他们从事管理工作的风险就是：这些新经理可能只会埋头做自己的事情，而无暇顾及团队项目的进展。

我想格林斯庞说的话也适用于其他专业团队。看看《专业服务评论》(Professional Services Review)的著名出版商詹姆斯·埃默森(James Emerson)怎么写的:

基于我从事专业服务业30年的经历,我觉得有效地领导专业人员比大多数人认为的要困难。专业人员的某些个性有助于他们提高工作效率,但同时也阻碍了其在团队中取得成功。

大多数专业人员经过长期训练而变得多疑,几乎对任何新想法都会带着批判的眼光提出质疑,以显示其善于分析的能力。即使在一个最小的问题上,专业人员要达成一致都很困难。

因此,要使这些专业人员顾全大局是非常困难的,他们做不到这一点。专业人员常常对任何问题都过分认真。原因有二:首先,他们在做任何决定前都要努力降低风险;其次,他们可以有借口推诿责任。

专业人员常常拒斥责任,他们害怕这会限制他们施展才华。

大多数专业人员喜欢单独工作,让他们在一起工作实在太难了。他们经常说要离开一下去见一个客户,而实际上只是因为他们觉得待在一起不太舒服。

Assante资产管理公司(Assante Asset Management)的戴维·斯旺森(David Swanson)说:

在团队内协同工作是个不错的想法,但是我不知道如何根据人们的不同贡献给予回报。成员对团队做出的贡献可能不一样,但是他们及其家庭所承担的风险和回报却是一样的。在我所从事的金融服务这一行业从来不是自上而下来管理的。这是一个自负盈亏、充满竞争并且是交易导向(transaction oriented)的行业。当从能赚钱的交易业务转向做无报酬的制定团队计划的工作时,成员之间的相互竞争仍然激烈,但是他们的合作会更加紧密,大家都自愿来壮大团队并帮助团队成员,不过还是会担心自己的这份付出没有回报。

糟糕的是，因为管理专业人员过于困难，很多公司认为专业人员不可驾驭，因此也就放弃了这种努力。当团队领袖（如果团队里有领袖的话）过分关注个人事务但从来不做管理团队的工作时，有效地领导团队就只是一句空话。

我们的看法跟上面不同。一个配合默契的团队的作用非常大，不能放弃建立这种团队的努力。管理专业人员的工作很复杂，它需要我们投入更多的精力。如果专业人员有怪癖的话，相应的管理技巧也不可或缺。团队领导们管理专业人员的方法可能跟管理其他人员一样（开会、激励员工、倾听、提供咨询），但是怎么去做却大相径庭，需要额外下工夫或者需要某些技巧，还有就是需要有正确的态度！

我们想要说的是，要成功扮演好你的角色，你必须愿意从别人的成功中获得满足感。你也需要一些特殊技能：影响别人的情感、情绪、态度及决定的能力。很遗憾，在很多公司这通常不是遴选团队领导的标准。这些公司所选的领导经常是那些资格老、业务多、头脑灵活或者是善于理财的人。这种基于经验（有时候是行政）的领导遴选，其结果就是公司需要安排两个人进行管理。除了真正的团队领导外，还有一个“名义领袖”，他才智出众，熟悉市场，主要负责将团队推向市场，并不承担培训员工的责任，但是得到了公司真正的团队领导的支持。团队的真正领导做协调顾问工作从而有效地管理团队，这是个完全可以接受的方案。在本书中我们假设你就是那个真正负责日常管理和培训的领导。

如果你承认你的团队存在本书列出的问题，并且想解决这些问题，那么本书很适合你。我们会帮助你清除这些障碍并为你提供实现有效领导所应具备的知识。

在以前写的书中，我们尽量选一些既适合于管理者又适合于领导者的案例。除了第一章和第二章中的某些观点，这本书并不是以前观点的重复，而是提出了一个我们在案例中经常遇到的问题：既然我们赞成领导者通过培训所有团队成员来管理团队，那么领导该如何培训他们？

在本书中我们将详细讲述团队领导真正需要做什么以及如何来做。

尽管有很多关于如何成为一个成功经理或培训者的优秀书籍，但是绝大多数都默认是在公司这一背景下做管理工作的，其中领导有很大的职权或权威。而在很多公司里情况并非如此，尤其在专业服务公司，管理(managing)相对于支配(administering)而言是一个相对较新的概念。这些公司的团队领导一般没有下属，也并不觉得自己高高在上，他们只有伙伴、合作者、同事或者合伙人。

另外，很多公司的管理者，像工程师、人力资源顾问、市场营销人员、金融专家、高科技工作者以及其他人员都面临相似的挑战，即公司要求他们领导一群受过良好教育、我行我素、精力充沛的人，后者可以接受你的影响或者指导，但是他们不愿意被人“管理”。

本书中我们的目标是为在专业背景下（而不只是专业服务领域）工作的团队领导提供基础入门知识。这本书是关于“做什么以及如何做”的，而不只是一些理论、概念或者启示。如果你是团队领导的话，你肯定会对此书爱不释手！

>> 用下面这个测试题来测验一下你的团队的工作效率：

1. 你的团队成员知道团队存在的意义、目标、任务以及工作重心吗？或者他们也许觉得团队跟他们的绩效和报酬并没什么关系，因此不肯负责任，不乐意为团队效力？

2. 团队成员是觉得大家相互之间可以信任，对彼此的能力和实力很有信心，还是觉得信任别人太幼稚或者压根儿没什么好处？

3. 团队成员是否荣辱与共，还是他们只关注个人成功，出现问题时又找借口相互推诿？

4. 团队成员是真诚地倾听别人的意见和想法呢，还是只是单纯地进行争论，以提高个人地位？

5. 团队成员是公开地赞扬和认可别人的努力和贡献呢，还是觉得别人完成这些工作是理所当然的？

6. 团队成员是不是很珍惜他人的时间？或者，他们的举止表明他们觉得别人的时间对他们而言无关紧要？

7. 团队成员是否恪守诺言？还是为了及早脱身随便做出诸如“可能，如果方便的话”这样的许诺？

8. 团队成员是相互帮助、共同进步并且一起分享成功的喜悦，还是觉得这些事情和自己毫不相干？

9. 团队成员是相互监督、相互指导并互相体谅，还是低标准要求自己，对别人的糟糕表现也无动于衷，对别人不仅不关心反而恶语相向呢？

10. 团队成员是觉得团队的成功也是个人的成功，还是觉得个人需要和集体需要是矛盾的？

11. 团队成员是共享客户关系、信息、方法和其他资源，还是相互保密？

12. 团队成员是意识到自己应为实现团队目标做出贡献，还是虽然看起来也参与了团队的工作，实际上却在做自己的私事？

13. 为了完成任务，团队是不是得到了公司的充分授权以及各方面的支持？还是把大量时间花在和内部官僚机构玩弄权术上？

14. 团队成员觉得自己是团队中的一员吗？还是觉得他们只跟公司或者他们的职业有关系？

本书中我们不予讨论的内容

关于公司内的团队如何协同运转，有很多有趣和深奥的问题。其中我们遇到过的有：

1. 是根据法律、产业特点还是根据地域划分来建立团队？
2. 管理在世界各地有很多分支机构的国际团队有什么特殊困难吗？
3. 当各团队之间相互重叠交叉时，如何来处理多重管理的复杂关系？
4. 团队应该被看做是盈利中心吗？

5. 如果团队太强大，如何防止公司内部出现分裂？
6. 在整个公司的执行委员会中，团队领导扮演什么角色？

尽管这些问题实际上很重要，但超出了本书的讨论范围。这本书是为扮演团队领导的个人，而不是为处理整个公司事务的公司老板而写的。那是另一本书！

关于若干术语的说明

在写作此书的过程中，我们发现经常会因为一些术语而纠缠不清：一方面是因为语境不同，另一方面是因为对同一事物，不同的专业人员用的术语不同。

例如，律师、顾问和会计师用“计费时间”（billable time）这个词而交易所用“利用率”（utilization rates）或“报账”（chargeability）这些词。

还有一些机构的专业人员不用这些术语，而是（在机构内）使用“直接客户服务时间”这一概念，很容易理解，也很清楚明白。

提到“不计费时间”（non-billable time）这个概念，一个相关的问题随之而来——工作时间和一个客户项目没有直接关系。有时我们使用“非生产时间”（non-production time）或者“无偿服务时间”（non-reimbursed time），我们不敢说用的术语都恰当，但是我们希望这些概念是清晰的。

我们并未明确区分“经理”、“领导”和“培训者”这些词，为了给这些词语下准确的定义，已经有很多书问世，我们不想再在这个问题上浪费笔墨。我们只想寻找到合适的行为、态度、技巧和措施，而对术语的使用不做过多的追究。

还有一些词语也会带来麻烦。在一些专业领域，人们会对“合伙人”（partner）和“同事”（associate）做严格的区分；律师事务所用“职员”（staff）这个词来指代事务所里不是律师的雇员，而会计事务所用它来指称入门级的会计师。在本书中我们尽量避免使用这类词语，当然由于我们所用的词语都与管理人员有关，有时我们也会区分新晋员工和资深员工，不过仅此而已。

我们希望即使我们用的术语有些含糊（或者跟你公司里面用到的不太一样），也不会妨碍我们进行分析和提出忠告。

最后，必须强调一下这本书是我们两人共同努力的结果。如果需要提到某些我们各自完成的工作，“我们”是指帕特里克或戴维，否则就是指我们两人。

如何使用本书

建议你一口气读完这本书，因为我们在写作此书时就力图把所有章节贯穿整合起来，各个章节之间并不是相互独立的。本书是按照你考虑问题时的先后顺序来写的，分为四部分：

第一部分是关于明确和理解你的角色的。如文中所述，帮助你的团队取得成功就是你的成功。

第二部分讲述你在培训、激励和指导团队成员时必须要做的工作。也就是文中所说的，你只有在和团队成员建立起密切的关系后才能管理好你的团队。

第三部分侧重于团队管理：要把你的团队成员作为一个整体来管理。

第四部分谈到了团队如何构筑未来：管理新晋员工、处理团队规模的问题，以及要关注团队的业绩。

使用本书的另外一种方法是你先看一下本书提出的行动指南，根据在工作中这些行为的使用频率来选择阅读各个章节。一些章节（尤其是第一部分的章节）你可能只需看一遍就行，这些章节是关于你的“工作启动”（获得授权，安排团队工作日程等等）的。另外一些章节（关于对员工提出更高要求、为变革团队赢得支持以及如何处理棘手问题）主要讲一些你定期要做的事情。最后还有一些章节（关于培训、开会、奖励等问题）要讲一些你自始至终都要做的事情。我们希望能分清楚每项活动（在最后一章我们会回顾一下这些分类）。

最后，这本书包含了大量的技巧和方法，从例行公事（如何开会）到培育情感（信任、联系、价值和激励），我们认为团队领导提高这些能力很重要。

Smythe Dorward Lambert是一家国际性管理咨询公司，该公司的劳拉·霍姆斯（Laura Holmes）认为：

目前在领导角色和管理者角色的区别上存在争论。其实两者真正的区别不在于称谓，而在于工作以及处理人际关系的方式。团队领导要面对很多事情，从完成基本工作（确立目标和方案、召开会议、绩效评估）到制定重要决策（把握时机激励员工、为员工的职业发展提供咨询和帮助、协调团队内部冲突等）。这是团队领导必须面对的问题。团队领导需要兼具管理技巧以及能激励、鼓舞别人的领导才能，这样才能取得成功。

这同样也是我们的观点！

Contents

目 录

导言	IX
----------	----

第一部分 准备工作

1 明确你的角色	3
确切地说，作为一个团队领导你如何为团队创造价值？	
2 明确你的职责	10
你是否和公司及团队就你的权利和义务达成了一致？	
3 逐步加强与团队成员的关系	22
你需要具备哪些重要技能？	
4 善于激励别人	37
你知道如何激励别人吗？	

第二部分 培训个人

5 赢得培训的许可	49
你如何让人们接受你的指导？	