

WHEN PROFESSIONALS GO TO LEAD

A New Model for
High Performance

摩根士丹利、安永、哈佛商学院合力打造

从专家到管理者

领导者的成长轨迹

托马斯·德朗 (Thomas Delong)

[美] 约翰·加巴罗 (John Gabarro) 著

罗伯特·李 (Robert Lees)

陶娟 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

WHEN PROFESSIONALS
HAVE TO LEAD

A New Model for
High Performance

从专家到管理者

领导者的成长轨迹

[美] 托马斯·德朗 (Thomas Delong)
约翰·加巴罗 (John Gabarro) 著
罗伯特·李 (Robert Lees)
陶娟 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

从专家到管理者 / (美) 德朗, (美) 加巴罗, (美) 李著; 陶娟译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-11728-7

I. 从…

II. ①德… ②加… ③李… ④陶…

III. 领导学-研究

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 032868 号

从专家到管理者

托马斯·德朗

[美] 约翰·加巴罗 著

罗伯特·李

陶娟 译

Cong Zhuanjia Dao Guanlizhe

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

版 次 2010年3月第1版

印 张 14.25 插页2

印 次 2010年3月第1次印刷

字 数 161 000

定 价 32.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多块钱吗？

✎ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书的价格上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

✎ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



收益



花费

一本书



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉

前言 | PREFACE

随着内部专业人士和外部客户对专业服务公司的需求不断增加，专业服务的性质正在不断发生变化。在这样的发展趋势下，资深合伙人、实践小组负责人以及其他专业服务公司或专业服务行业的领导者们，非常渴望得到一些指导，即如何在充满变化的世界中，领导和管理专业服务公司。

然而很不幸的是，现在大多数领导者们仍然沿用老套的框架和陈旧的思维模式，作为权宜之计，并试图利用这些陈旧的东西来应付新挑战。对很多领导者而言，他们面对新挑战时所做出的反应，要么是延长工作时间，直至自己筋疲力尽；要么是想当然地认为，通过更加频繁的出差，可以使问题得到有效控制；又或者，当市场变动时，将更多的精力放在市场细分上；再或者，不停地招募最优秀、最聪明的人才，认为人才投资会带来长期的回报，增强人力资本的生存能力。

我们的写作目的，就是为了那些已经看到专业服务公司的领导或管理方式亟待变革，却苦于没有一个适合的框架来应对变革的领导者们。在本书中，我们将介绍一种“整合的领导模型”，该模型的设计旨在刺激领导者转变思维方式，推动高效能的公司领导者实行期望的变革。读者阅读此书后将会发现，不论你是在负

责一家大公司，抑或仅仅是管理一组专业人士，甚至只是负责公司的一些小项目，这个新的领导力模型对你都同样适用。该框架能够帮助你转变你的组织，做出一些微调，却不会影响整体策略和方向；该框架能够给你提供一些想法，告诉你如何去确定一个新的方向，如何让公司上下更加投入地向新方向迈进；该框架同时能给你提供一些执行上述新方法的方法，提供一些独到的见解，帮助读者了解公司领导者的以身作则如何能对公司明确方向、获取承诺和确保执行产生巨大的积极效应。

在写作这本书的时候，我们深深地意识到，领导一个专业服务公司既是一项最富挑战性的工作，也是一项最激动人心的工作。当你将一批非常精明的专业人士召集到一起，共同解决客户的重要问题时，你可能会创造出一种高度投入的专业人士文化，这无疑会让你激动不已。与此同时，你也可能会冒着创造出另一种组织的风险，这样的组织充斥着挫败感，员工的需求得不到满足，没有共同的目标，士气低落，最终导致工作绩效很差。

今天，专业服务公司的领导者越来越多地想要避免上述后一种情况的出现，并全力以赴地去实现前一种愿景。领导者认识到，他们需要别人来帮助自己去了解这样一个问题：为什么必须更有效地领导公司。当然，领导者也乐于接受如何更有效地领导公司的想法。最终，他们接受了这样一个事实——不能想当然地认为人力资本问题会自行解决、自动消失。他们意识到，通过切实的努力，他们能够做出影响公司上下的改变。

我们之所以写这本书，是因为专业服务公司的领导者需要指导，需要一个新的基础和框架来指导他们的思想。各个层面的领导者都在努力思考，如何阻止优秀的专业人士在不恰当的时机离开组织。领导者担心，年轻的员工会不会留在这个行业，因为员

工的报告表明，他们的职业期望在不同的职业发展阶段都没有得到满足。而合伙人也会产生挫败感，不仅仅是因为专业人士没有投入工作，还因为公司的变动和经济情况。

公司规模在不断扩大。领导者竭力想保持一个家庭式的文化氛围，但在一个竞争激烈、以增长为导向、时间紧迫的环境中，维持这样的氛围谈何容易？专业服务公司的主理合伙人要求合伙人不但要引进和开发新的业务，还要参与更多的管理工作。尽管这些领导者加入这个行业，是为了成为技术专家和解决问题的能手，可是在现实当中，他们却要花费大量的时间来处理人力资本问题。有些领导者在培训和指导等方面花费很多时间，因而不能从事“真正”的工作，这给他们带来了挫败感。很少有人加入行业的目的是成为管理者，然而他们现在却要领导实践，领导团队，甚至领导整个公司。他们不清楚如何处理这样的困境，而我们要解决的就是这样的和其他类似的困境，为领导者提供一些合适的解决方案。

这本书也是写给那些喜欢自己的工作，但大部分时候处于超负荷、矛盾之中的专业服务公司的领导者。无论他们现在从事的具体工作是什么，总觉得自己应该做其他的事情。面对过早离开公司的员工或感觉被剥夺了权力、被忽视了的合伙人，领导者希望能够做一些事情，但是缺乏时间和精力。当内部压力不断上升的时候，主理合伙人在烦恼，公司是应该合并，还是着手不太适合自己的工作？与此同时，资深合伙人意识到，他们没有创造接班人计划流程。在晋升为合伙人的名单上有太多的候选人，如果所有人都得到提拔，那么资深合伙人无疑将会担忧，这样做对公司的经济状况将会意味着什么？

现在我们要跟大家分享一个好消息：通过对专业服务公司的

观察与合作，我们解决了领导者大部分的困惑。我们看到，有些组织通过一些很小、但很显著的方式积极改变自己，创造了更加良好的工作环境，带来了更好的经济效益。“整合的领导模型”很大程度上就是建立在这些观察的基础之上。

该模型同样适合那些不想重蹈覆辙的公司。有些公司的领导者即使每天都在竞争中失利，也害怕去做任何改变。他们在做错误的事情，没有与员工坦诚地进行职业发展的交谈，实际上是忽视了员工。他们从一个被误导的角度来进行绩效评估和流程，比如对少数神通广大的人滥用职权的行为视而不见，因为公司不能放弃某些经济利益。这些组织的领导者善于书写一流的述职报告，而这些报告却会被公司内部的专业人士嗤之以鼻。

我们知道，自主进入专业服务公司的专业人士对自己的专业领域非常熟悉，他们具备扎实的专业知识，但不一定了解组织动态、构成组织协同的业务实践，或者其他专业人士的个人动机。尽管他们可以在广泛的组织话题上发表见解，提供意见，但这些意见与见解可能是基于错误的设想。我们写作这本书，也是为了帮助这些聪明的人，制定更好的决策去管理自己和他们的公司。

我们希望读者收获的

本书的第2章，我们将介绍整合的领导模型，以及该模型如何从近年来困扰很多公司领导者的问题和机会中发展而来。我们将会解释，今天，为什么“整合的框架”比“分叉的框架”更适合用来处理每天都会遇到的复杂且自相矛盾的问题。

第3章阐述的问题是每一位专业服务行业领导讨论的核心，即专业服务公司与兄弟企业之间的区别。近年来，服务公司与制造企业之间的界限日益模糊，这很大程度上归因于制造企业将专业服务作为他们营销组合的一部分。整合的领导模型认为，专业服务公司与兄弟企业之间仍然存在很多显著的差异，在实践四个关键领导行为的时候，领导者必须记住这些差异。四个关键领导行为包括明确方向、获取承诺、确保执行和以身作则。

专业服务行业的领导者在努力应对两大问题：产品密集度与实践细分。不久以前，对很多公司来说，量身定制领导力项目或软件项目这样的产品还不是问题，3种传统的程序公司、老牌公司和火箭科学公司占据主导地位。而现在，领导者必须在产品和实践密集度之间找到一个合适的平衡点，他们必须处理新出现的实践环节，比如商品化。我们将在第4章和第5章讨论这些挑战。我们也会关注整合模型如何帮助公司领导者有效地应对这些问题。

第6章和第7章将会讨论策略以及公司专业人士的开发。尽管这些话题在其他文章和著作中有所涉及，但在本书中，我们将从整合模型的角度来看待这些问题。当我们看到协同业务、人才和组织的重要性时，整合这个主题就应运而生。我们将会看到，整合这个词的整体意义使得专业服务行业领导者具备最佳的战略性，他们不仅要明确战略的方向，还要激励公司上下投入到这个新的方向上，让自己对这个方向的实现也负有责任。同样地，他们也将这种整合方法应用于激励和培养具有高成就需求的专业人士。

第8章将关注组成大部分行业的稳定的专业人士，以及他们在高度成功的服务公司中必不可少的角色。我们将这些专业人士称为B类员工。要获得他们的承诺，促使他们执行公司战略

似乎是一个宏大的目标，但是一个整合的方法能够帮助我们实现这一目标。

本书的最后一章将重点讨论培育公司文化的需要，该文化既能帮助公司实现战略，又能激发和驱动人才。现在，尤其是在将来，协同将促进公司的组建和解散。当领导者自视为“生产者—管理者”时，要培养能够促进协同的文化非常困难。我们将看到，整合的领导将使得公司的各个方面更容易达到相辅相成。

在全书中，我们会借鉴很多行业的专业服务公司的经验，这些行业的范围十分广泛，包括咨询、法律、建筑、税务咨询、审计、会计、资金管理和投资银行等。我们还会提供一些实例来解释，一直以来，如何从客户服务和卓越的技术这两方面来定义专业服务公司的领导，以及竞争的加剧如何促使一些公司重新审视这一传统，并确立新的领导方向。

尽管现在以及未来几年，专业服务公司面临着很多复杂且困难的挑战，但同样也迎来了很多发展和盈利的机遇。要想把握好这些机遇，并有效地应对新挑战，一个逐步衍化形成的领导模型至关重要。我们希望，从一个整合的领导的角度可以提出这个模型，并且能行之有效地运用于每个公司中，帮助其实现公司目标。

不管怎样，我们3个人的大部分职业生涯都是在专业服务公司就职，或是在对专业服务公司的研究中度过的，或者两者兼具。我们共同与互补的兴趣和经历，以及我们的共识——专业服务是一种特定的组织类型，这些都构成了写作本书的基础和动力。我们希望，本书所揭示的整合的领导模型能够为专业服务公司的领导者与合伙人提供指导，为他们面临的独特挑战提供方向。

第1章 好专家不一定是优秀的管理者

杰夫·加德纳是一位优秀的会计师，现在是西雅图一家咨询公司的主理合伙人。他每天工作十几个小时，除了完成项目，还要应付公司的行政事务、客户的诸多挑剔和得力下属的跳槽危机等等……他最近常常失眠，觉得自己已经濒临崩溃了。

1

第2章 什么是成功的专家&管理者

我问杰夫，你能够大声地回答以下问题吗：我们是如何竞争的？我们真正的竞争对手是谁？我们与竞争对手之间真的有区别吗？你是否会在走廊里拦住某位员工，花一点时间恭喜他赢得了一项新业务或新合同？当你在一笔业务上出现重大失误，会不会当众大声地承认，并承担相关的一切后果？

13

第3章 认识你所在的企业

43 “杰克·韦尔奇刚刚进入GE的时候，他是一名化学工程师。但是当他开始做总经理的时候，他就不再过问实验室里的瓶瓶罐罐了。”杰夫痛苦地说道，“可是我们的公司完全不同，即使我现在是主理合伙人，可是业务，业务依然是我工作的重点。我一开始就意识到了，我们是两种完全不同的企业。可是我没想到会这么累！”

第4章 认识你所从事的工作

69 “我们没有像德勤、埃森哲那样雄厚的财力，可以既出售产品，又出售服务，涵盖整个市场，”杰夫冷静地分析道：“我们只是西雅图一家中型的专业咨询公司，偏安一隅，我们的重点是咨询本身，操作软件只是辅助工具而已。”“也正因为这样，我们面对的竞争更激烈，更严峻。”

第5章 认清自己在市场中的位置

我的一个好朋友乔安娜是以名列前茅的成绩毕业的MBA。开始，她接受了一家顶级咨询公司的的工作，可

87 | 后来，她听说了那家公司的一些状况，发现在那里她不可能会有太大的成长空间，她就选择了我们。她说，她看重的是，“我们很清楚自己是干什么的！”她很希望在自己的领域有长足的发展。

第6章 明确公司的长期发展方向

119 | “我们其实不太愿意明确我们的长期战略，”杰夫有点懊恼地说：“我们担心这样做会限制合伙人的主动性和自主性。”“在这条街上，至少有半打同类型的咨询公司，”杰夫忧心忡忡地说道：“我们总是试图满足所有客户的需求，不愿意拒绝任何一笔业务，有时候，我都不知道，我们跟他们的区别在哪里！”

第7章 获得专业人士的一致承诺

145 | “是的，我们的员工对于成功有着异于常人的渴望，”杰夫微笑道，“这是我们的幸运，也是我们的不幸。”“他们在工作中需要高度的自主性，可是在生活中又强烈地需要被包容。”“他们都是绝顶聪明的专家，需要不断地挑战，但他们却不愿意花一点点时间来指导新人，”杰夫苦笑道，“这就是我这么为难的主要原因，我无法有效地管理他们。”

第8章 执行面面俱到的细节管理

167 | 在我们的建议下，杰夫回顾了他的工作日志，他惊讶地发现，自己把绝大多数时间都贡献给了那些“明星员工”，而对那些“沉默的大多数”却关心甚少，有的人甚至没有交谈过。他很惭愧地发现，这些人完成了公司大部分的工作，还积极指导新人，而自己却从来没有意识到他们的宝贵，只是因为他们不是“会叫的孩子”！

第9章 做一个专家&管理者的完美榜样

185 | 杰夫重新拟定了自己的发展规划，抽出了更多的时间跟各级员工相处，经常对他们的工作给予小小但及时的反馈。他每周都会抽出时间跟不同的下属共进午餐或晚餐，也会抽出时间来指导新人；尽管他很想跟家人多待一会儿，也想专注于自己的业务。但他知道，他如果不这么做，就没办法领导一个公司。“这是我成功的代价，”他笑着说。

译者后记 206

第1章

好专家不一定是优秀的管理者

杰夫·加德纳是一位优秀的会计师，现在是西雅图一家咨询公司的主理合伙人。他每天工作十几个小时，除了完成项目，还要应付公司的行政事务、客户的诸多挑剔和得力下属的跳槽危机等等……他最近常常失眠，觉得自己已经濒临崩溃了。

WHEN PROFESSIONALS HAVE TO LEAD

杰夫·加德纳是一家中等规模、发展迅速的西雅图咨询公司的主理合伙人，他每天需要处理的任务繁多，常常要工作到深夜。当他刚刚结束为次日在洛杉矶召开的会议准备的一份新业务报告，又开始草拟下一周年度合伙人大会上的发言。公司一些重要的专业人士跳槽到了竞争对手那里，杰夫也为此忧心忡忡。与此同时，他还要考虑这样一个问题：基于行业的新趋势，是否有必要来重新定位公司。杰夫公司的业务由生物技术、金融服务顾问和软件客服组成，因此公司需要更主动地做出反应，而不是被动地应对需求。杰夫害怕公司会变得过于“战略性”，而失去作为“问题解决能手”的声誉。

杰夫的首要任务是仔细考虑他面试过的候选人，目的是挑选出一位首席运营官，他需要尽快找人填补这个空缺，以便减轻自己肩上的担子。杰夫想早点离开办公室，在孩子们上床睡觉前，