

FIRST AMONG EQUALS

How to Manage a Group of Professionals

.....

专业团队的管理

如何管理高学历的知识型员工

[美] 帕特里克·麦克纳 大卫·梅斯特 著 林岫 译
Patrick J. McKenna David H. Maister

R O F E S S I O N A L S

你既是场内的选手 需要完成自己的任务
又是场边教练 必须担负整个团队的绩效

本书将引领你锻造一支高势能的团队

2002年最佳商业书籍奖

荣登美国、加拿大、澳大利亚商业类畅销书榜首
被译为9种语言



机械工业出版社
China Machine Press

FIRST
AMONG
EQUALS

How to Manage a Group of Professionals

专业团队的管理

如何管理高学历的知识型员工

[美] 帕特里克·麦克纳 大卫·梅斯特 著
Patrick J. McKenna David H. Maister

林岫 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

专业团队的管理 / (美) 帕特里克·麦克纳 (Patrick J. McKenna), (美) 大卫·梅斯特 (David H. Maister) 著; 林岍译. —北京: 机械工业出版社, 2018.3

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

ISBN 978-7-111-59300-3

I. 专… II. ①帕… ②大… ③林… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 040617 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-4835

Patrick J. McKenna, David H. Maister. First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals.

Copyright © 2003 by Patrick J. McKenna, David H. Maister.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Patrick J. McKenna, David H. Maister through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Patrick J. McKenna, David H. Maister 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

专业团队的管理

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 殷 虹

印 刷: 三河市宏图印务有限公司

版 次: 2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×230mm 1/16

印 张: 17.25

书 号: ISBN 978-7-111-59300-3

定 价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

| 赞 誉 |

FIRST AMONG EQUALS

专业人员学历高、悟性好、工作自主性强，但往往最难管。这本书探讨了如何把一群高度自主的人锻造成一支紧密配合的团队，全面且针对性强，值得一读。

徐沪初

普华永道思略特管理咨询公司大中华区总裁

本书通过案例分享和代入式情景分析，就管理者该如何明确理解自己的角色，如何指导、领导、激励员工，如何带领、影响团队等实际问题提供了一系列的解决方法。本书内容层层递进，生动明晰，引人入胜，是专业团队管理者不得不看的佳作。

温沁山

北京外企人力资源服务有限公司党委书记、董事

一本针对专业服务团队的管理指南！它让你从每一个人的角度去思考团队，同时让你站在团队的角度去思考每一个人，从而真正将团队的管理以看得见的方式表述出来。我推荐这本书给那些希望知道如何管理团队的人阅读，同时，我也希望每一个在团队中和他人协同工作的人都来读一读这本书。

宁宣凤

金杜律师事务所资深合伙人

..... 大众媒体

本书吸引力很大，这主要来自于作者对员工抵触被管理的深刻理解。

《出版人周刊》

这是一本十分实用的工作指南，书中有大量自我评估问卷和诊断性测试，针对团队管理这个非常关键又总被忽略的话题。

亚马逊

对于任何进行团队管理的人来说，这本书都是必读之作。

《西南航空精神》

..... 商业媒体

这本书讲述了如何管理不服管的人。

《财富》杂志

这是一本适时易读的书，满是行动计划与实例。

《哈佛商学院实战新知》

对于刚刚获得任命的管理者而言，本书是出众的工作手册；对于许多已在管理岗位的人而言，本书是不错的回顾。

《环球邮报》商业报道

保证是本年度春季管理类最佳畅销书！

《加拿大经理人杂志》

没有什么像本书一样会真正教你怎么去领导团队。相信它会长期占据你的书架，且被你翻到书角皱起。

CEOREad.com

当你读完本书，汲取书中作者的深邃知识，你会同意，本书是管理类书籍的领导者。

weLEAD 线上杂志

作者对团队管理有透彻见底的认识。

TheBusinessSource.com

本书见地深刻，作者为我们提供组建团队、管理团队、激励团队攀上巅峰的策略。

Suite101.com

如果你认真阅读，认真实践，你肯定会成为全球经理人的前 5%。

ManagementLearning.com

本书包括所有可以想象到的最为险恶的团队管理挑战。

LeadersGuild.com

本书涉猎广泛，引人深思。

《萨克拉门托商业周报》

我们向任何即将走上领导岗位的人热烈推荐本书。

Trendscope.net

大量自我评估问卷表和诊断性测试，让本书成为特别出众的实用型操作手册。

RecognizeServiceExcellence.com

与众多只讲理论不讲实操的商业书籍不同，本书原原本本地告诉你如何成为伟大的团队领导。

StatelineBusiness.com

本书作者将自己多年的优秀管理经验转化成书，帮助他人变成更好的领导。

TrustedProfessional.com

本书将是你经常使用的实用指南。

《加拿大商业女性》杂志

..... 人力资源媒体

务实、可操作、及时、有趣。

《培训》杂志

我们鲜少推荐书籍，但时不时我们会选择读上一本，我们相信本书值得读者即时关注。

HR-info.com

管人并不容易，本书很厉害地搞定了这个问题。

TeamBuildingInc.com

..... 法律媒体

应当要求所有期望进行有效管理的团队领导都阅读本书。

《法律实践管理》杂志

太多管理学教材存在语焉不详、词不达意、矫揉造作的毛病，本书毫无这方面问题。

英国《简要》杂志

各团队领导会蜂拥而至，踊跃购买本书。

《法律专家》杂志

富含务实建议和清单。

纽约律师协会

第一本针对专业人员管理的书，当然也是最棒的一本。

《律师事务所人事与福利报告》

我们高度推荐本书。

《律师事务所管理报告》

作者在本书中全面介绍了商学院不会教给你的事情。

《休斯敦律师》

用不到 300 页的篇幅打造团队管理全流程手册看起来挺难的，但对本书两位作者而言，如探囊取物。

《新泽西律师》

本书为如何高效领导团队提供了丰富的建议。

《威斯康星律师》

本书会让你思考把一群个体打造成上好润滑油的工作机器的每一步。

《马萨诸塞州律师周刊》

..... 学术界

本书是团队管理方面的重要贡献。书中话题都很独特，涵盖了长久以来被忽视的方面。

迈阿密大学对外交流部

..... 会计媒体

将最有说服力的案例与管理界最为有效的指南结合起来，把概念落地，带进实际工作中。

《国家会计师》

从如何组织会议并提升会议效果，到处理不满意的员工，本书提出了很多实用建议。

CAMagazine.com

一本实用指南。员工和团队领导在提出想法和制订行动计划时，必会参考此书。

AccountingWeb.com

没有遗漏任何内容，无缝覆盖所有内容。

MarcusLetter.com

我的第一个感觉就是，20年前当我急需的时候，这本书在哪儿？我的第二个想法是，不说20年前，现在这种快节奏环境中，团队管理更需要本书。

《俄亥俄州注册会计师协会通讯》

为一系列团队功能失调问题提供出众的指南。

《会计师事务所管理报告》

不是励志书籍，也不是纸上鸡汤，本书用强烈和积极的语调告诉我们如何管理团队，以及管好团队的价值。

《注册会计师周刊》

鉴于本书重点强调了团队领导就像堆积木，所以读者应当从第一页读到最后一页，而不是零零散散地读。

《宾夕法尼亚州注册会计师周刊》

市场营销媒体

你会希望自己认识的每一个管理者和团队领导都能学习这本书。

《广告天才》

如果你没有严肃对待自己的领导岗位，那你大可不必打开这本书。但如果你严肃对待领导岗位，那这本书有大量内容值得学习。

《怪诞营销研究报告》

本书提供了许多已证明有效的策略，还有大量出众的清单。

CorporateLogo.com

..... IT 媒体

首席信息官要是把这本书给了 IT 部门中要当领导的人，那么自己以后的工作就好做了。

《首席信息官》杂志

本书的两位作者为管理者提供了一本指南，告诉他们如何提升自己的工作业绩，由此也能提升自己下属的业绩。

PurpleSquirrel.com

我极力推荐本书。把它放在手边，因为几乎每天都有用到这本书的时候。

Ganttthead.com

使用本书可以准确知晓如何组织员工成为一个团队。

《首席信息官洞察》

..... 设计媒体

团队领导每日工作的实用指南。

《设计师事务所管理报告》

| 作者简介 |
FIRST AMONG EQUALS

帕特里克·麦克纳 (Patrick J. McKenna)

边缘国际 (Edge International) 合伙人，他拥有 20 多年为全球各地专业服务公司提供咨询的经历，在十几个国家至少为该国的十大律师事务所之一服务过。

麦克纳在加拿大管理学院获得 MBA 学位，是哈佛大学专业服务公司领导领域的首批校友，持有会计和管理方面的专业证书。

2005 年，《管理技能》使其与彼得·德鲁克和沃伦·本尼斯一同列为“团队领导力顶尖思想家”。著有《构筑海外业务》(*Building Business Abroad*)、《业务拓展：建立营销思想》(*Practice Development: Creating a Marketing Mindset*) (被某国际杂志誉为“专业服务营销人员书架上必备书籍前十大之一”)，以及《猫咪群放：管理合伙人和团队领导的实用手册》(*Herding Cats: A Handbook for Managing Partners and Practice Leaders*) 和《超越认知：16 个震撼初建团队的问题》(*Beyond Knowing: 16 Cage-Rattling Questions To Jump-Start Your Practice Team*)，后两本书曾登上加拿大畅销书前 10 名。

他的联系方式是：

电话：1-780-428-1052

电邮: patrick.mckenna@attglobal.net

网站: www.patrickmckenna.com

大卫·梅斯特 (David H. Maister)

国际公认的专业服务机构管理界的权威, 在 20 多年的时间里, 为涵盖范围广泛的专业服务机构提供应对各类战略及管理问题的咨询建议。他的服务覆盖全球, 他将 40% 的时间花在北美, 30% 的时间花在西欧, 另外 30% 的时间则关注其他地区。

大卫生于英国, 拥有伯明翰大学、伦敦政治经济学院和哈佛大学的学位, 并在哈佛大学担任教授 7 年。著有畅销书《专业服务公司的管理》《专业团队的管理》《值得信赖的顾问》《专业精神》。他的许多文章被翻译成主要欧洲语言 (包括俄语), 他的书籍被翻译成荷兰语、西班牙语、印度尼西亚语、韩语、波兰语、塞尔维亚 - 克罗地亚语及中文。

他现居美国马萨诸塞州波士顿, 联系方式是:

电话: 1-617-262-5968

电邮: David_Maister@msn.com

网站: www.davidmaister.com

| 译者简介 |
FIRST AMONG EQUALS

林岫

毕业于美国丹佛大学，获 MBA 和金融硕士双学位。特许金融风险分析师 (FRM)，CATTI 二级翻译，现在某中央金融机构任职。

| 前 言 |

FIRST AMONG EQUALS

如果你领导一群专业人士，那本书就是为你量身定制的。本书中我们所称的“团队”是泛泛之称，并非特指某种组织架构。你的团队可能是以地域划分的单位，或针对特定项目、特定客户、特定行业或特定功能的单位。你并不执掌整个公司，但牵头、协调、管理、领导或促进公司业务的一部分。你并非员工的老板，即便是，你也不想让人觉得你是在做老板。你有权力给员工布置任务，发号施令，但权力有限，就算有明文授权，你也很少使用。为确保工作成效，你必须勇往直前，作为团队位置最高的人，当好带头人。

鉴于你在管理一个团队而非整个公司，你可能仍然需要直接服务客户，那么，你必须（同时）扮演选手和教练的角色。这可能是你第一次从事管理工作，在成为团队领导之前，你可能只需关注自己的个人业绩，现在轮到你来担心（影响）其他人的工作业绩，这些人可能就在最近还跟你是平级的同事。你必须把高度自主的人锻造成一支紧密结合的队伍。

团队类型各有不同，有的团队所有成员紧密围绕共同的工作目标，工作职责彼此交叉，有的团队个人有独立项目，互不干涉，聚在一起成为团队只是组织架构和行政管理需要。

我们不想引起口舌之争，讨论团队何时才是真正的团队，因为大部分团

队都在上述两种极端之间。重要的是，你对如何定义团队要有清楚的认识。我们认为，定义团队的是团队运营所遵守的一系列原则。在一个紧密团结的团队中，所有成员都知道工作原则并严格遵守。在松散团队中，没几条工作原则，往往还能讨价还价。在本书中，我们回到如何就团队运营达成一致意见这个主题。如同团队大师乔恩·卡岑巴赫（Jon Katzenbach）所说：“团队工作更多的是工作纪律的问题，而不是是否坐在一起的问题。”

上述观点也印证了大卫另一本书《言行合一》（*Practice What You Preach*）中的结论，即事业成功（有统计数据支撑）来自于严格遵守工作标准，不成功的团队也积极拥护这些标准，但鲜于落实。研究还发现，执行的关键在于有经验的管理者、教练或者团队领导。如果你问“工作纪律这玩意儿”是否可以反映在公司利润里，我们推荐你从书中找答案。现在我们先考虑“怎么做”的问题。

机械地给一群人打上“某团队”的标签并不会真正把团队组建好。作为公司顾问，我们花了许多年试图说服客户，除非每个团队都有领导、牵头人、联络人或教练来管理团队并指导员工，否则业务很难落地实施。

这并不是看上去那么微不足道。专业服务公司或企业中的员工，对待被管理一事都深感厌恶。他们愤世嫉俗、世事洞明、挑三拣四。根据麻省理工学院教授、网络软件公司 ArsDigita 创始人菲利浦·格林斯彭（Phillip Greenspun）的话，程序员的自尊心超强。他写道：

软件工程不一样，因为公司每个级别的人都认为他们自己很聪明……软件工程工作的悖论是，烂主意和低效率的人往往觉得自己能力超级强。如果别人制定了好的业务战略，他们是最后加入的人。而好程序员能力高超，没必要期望在他们之间获得一致意见。每个程序员都认为自己的构建想法是最好的。

一个真正优秀的程序员能够创造一个普通程序员十倍的商业价值。公司能否承受把一个等于十个普通程序员的优秀程序员推向管理岗位？公司是否能够承受把技术能力差的人推向管理岗位？鉴于我们还是期望他们在管理岗位的同时进行设计、软件编程、文档管理、日志撰写的工作，很可能出现的危险是新上任的团队领导被束缚在电脑屏幕之前，永远没有机会抬头看看整个团队在干什么。

我们认为格林斯彭的意见适用于许多其他类型的团队。《专业服务评论》（*Professional Service Review*）的出版商詹姆斯·艾默生（James Emerson）这么说：

根据我近 30 年的职业生涯，我坚信有效领导专业团队比绝大多数人想象的要难。支持员工个人有效工作的特定性格又给团队工作设置制造障碍。

大多数专业人士都被要求保持怀疑精神，永远对新想法挑刺，所以要忍受他们的分析天赋。在最小的事情上达成一致意见，都可能是很困难的事情。

因为如此，很难让技术型员工跳出自己的核心技能领域看问题，让他们关注大局。专业人士常常过度研究某一个具体问题：首先，过度研究符合他们的需要，在决策前消灭一切风险；其次，这也给了他们借口，无休止地讨论问题，就是不去落实。

专业人士总是对问责制有所抵触，害怕事事确认阻碍创造性和寻求最佳解决方案的能力。

绝大多数专业人士喜欢独来独往。把一群人关在一个屋子里本身就非常困难。他们常常以客户有事为借口离开，而事实上只是跟团队待在一起不舒服。