



服务公司 的管理



(美) 大卫 H. 梅斯特 著
(David H. Maister)

大龙 (易为公关创始人) 王文远 王静 等译

全球顶尖咨询公司、会计师事务所、律师事务所、
猎头公司、公关公司、广告公司
一直使用的管理圣经

与管理大师彼得·德鲁克、战略大师迈克尔·波特、
营销大师菲利普·科特勒比肩之作



机械工业出版社
China Machine Press

专业服务公司的管理



(美) 大卫 H. 梅斯特 著
(David H. Maister)

大龙 (易为公关创始人) 王文远 王静 等译



机械工业出版社
China Machine Press

David H. Maister. Managing the Professional Service Firm.

Copyright © 1993 by David H. Maister.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

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Free Press Paperbacks授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。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。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-0696

图书在版编目（CIP）数据

专业服务公司的管理/（美）梅斯特（Maister, D. H.）著；大龙等译. —北京：机械工业出版社，2009.7

（服务管理新经典）

书名原文：Managing the Professional Service Firm

ISBN 978-7-111-27370-7

I. 专… II. ①梅… ②大… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第086939号

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：李红梅 刘 斌 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 21.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-27370-7

定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

Managing the professional service firm



Preface 中文版序

很高兴看到本书中文简体版的推出。世界上没有任何地方的专业服务市场的成长速度像中国那样快，这为中国专业服务公司带来了巨大的机会，它们既能学习世界其他地方的先进经验，又能成为全新经营模式的弄潮儿。

中国的专业服务公司能够建立它们所信仰的文化和体制，因为它们的背上没有历史的沉重负担。一个古老的笑话曾说：成功的最佳途径是选对父母。这句话对专业服务公司来说也适用：专业服务公司成功的最佳途径是拥有合适的创始人。我希望本书可以帮助新专业服务公司的创始人和管理者将他们的公司引导到正确的道路上。

本书从1993年首次出版以来，广受好评。本书多次翻印为精装和平装版本，总销量超过30万册，并被翻译成荷兰语、法语、西班牙语、日语、波兰语、克罗地亚语等多种语言。在很多专业修养方面，本书都被视为专业服务公司的“圣经”。根据亚马逊全球网站和英国网站的反馈，世界各地的读者纷纷给予本书极高的评价，读者范围远及意大利、美国、英国、俄罗斯、挪威、巴西以及中国香港特别行政区等国家和地区。

在编写本书的时候，我试图抓住不同专业服务领域中

好的管理所具有的核心原则。而且，我希望所呈现的原则能够经受住时间的考验，所以尽量避免选择的主题受到时尚和潮流的影响。当然，本书还省略了以前可能已经介绍过的一些主题，其中包括许多我已经深入研究过的主题。对于省略掉的主题和纵深的研究，我将在日后的其他书中予以弥补。

在我审视自己写下的这些章节时，已经觉得确实无可增减。尽管专业服务领域经历了巨大的变化，但我仍然坚持在本书中所做的分析和表达的观点。本书谈到的许多问题，在实践中都发生了巨大的变化：客户服务以及重视对现有客户展开营销，要比10年前普遍得多。我在10年前写下的即将到来的“人员危机”，由于“精英争夺战”已经成为触手可及的现实，因此受到了极大的关注。相比以往，现在更多的公司都已经将“单一公司”的公司模式当成了自己的追求目标。

但是，仍然还有未完成的工作。“管理”这个概念在许多专业服务领域仍然是问题多多；身居管理岗位的团队领导和其他人的首要职责仍然是扮演“运动员”的角色，而“教练”的职责居次要位置。对管理岗位的培训仍然还是例外情况而不是常规事务。类似地，所谓通过发动、激励、振奋员工来实现成功这种说法，目前仍然只是口号，远远没有变成真正的日常行动。

专业服务公司管理方面在过去15年间最大的变化在于有了更加深入的财务素养，而且这一变化的效果显然是积极的。但是，用我在本书新引入的语言来说，这项改善主要发生在医疗领域。长期的“健康”问题仍然是个不变的挑战，而且正像书中提到的：令我感到鼓舞的是，许多个人和公司正在转向这个领域，并将它作为走向长远成功道路的一个思想来源。

大卫·梅斯特

马萨诸塞州，波士顿市

Managing the professional service firm



Preface

译者序

“专业服务公司”(professional service firm)指的是在特定领域,如法律、公共关系、投资银行等专业领域,具备精深的专业知识和丰富的经验来提供专业服务的公司。专业服务公司的管理与其他工业型公司或餐饮业、航空公司等普通服务型公司的管理有很大的不同。为了提供让客户感到满意的服务,专业服务公司需要充分发挥专业人士的潜能、自主性和创新能力,这是因为专业服务公司销售的是由拥有高度专业技能的员工提供的服务。在专业服务公司中,员工既是生产力,又是公司的产品。吸引和留住高素质且稳定的团队是专业服务公司健康成长和盈利的关键。因此,专业服务公司竞争的不仅仅是客户,还有最优秀的员工队伍。在传统行业,是公司选择员工,而在专业服务公司,尤其像在中国这种专业人士相对稀缺的大环境下,则很大程度上是员工选择公司。

公司所聘请的专业人员拥有优秀的专业背景,受过高等教育。这样的人加盟某一家公司,除了薪水和福利以外,更重视的是公司所能提供的发展空间和学习平台。同样,选择留在公司的主要原因通常不仅仅是经济上的考虑(专家们在中国不会缺饭吃),而是因为感到被赋予责任和受

到重用、觉得有参与感、拥戴公司的企业文化、喜欢公司的团队。

基于这个背景，大卫·梅斯特提出了管理专业服务公司特有的挑战并凭借他丰富的经验给予了切实可行的解决方案。在工业型企业，公司CEO一旦确定了某项行动，那么他就拥有足够的权利和权威来落实这项行动。但是对于思想独立、意志坚决的专业人士来说，如果没有被说服并认为这项行动非常有意义的话，很可能就会形成“上有政策，下有对策”的局面，行动很难有进展。另外，工业型公司会反复生产同一种或起码相似的产品，因此可以选择、优化某种“最佳”工作方式，但是在专业服务公司中，每个客户都是不同的，甚至在某种程度上，每个项目都是独一无二的。正因如此，管理专业服务公司必须具有独特的态度、技能与方法。

随着中国的经济环境日益成熟，专业服务公司在市场上也发挥着越来越重要的作用。但是迄今为止，在中国还没有管理这类企业的一本好的手册。在美国和欧洲，大卫·梅斯特的诸多著作一直被专业服务公司奉为管理的准则，与迈克尔·波特的战略著作、菲利普·科特勒的营销著作地位不相上下。梅斯特博士在哈佛大学任教期间的研究，以及后来针对世界上最大、最著名的一些专业服务公司的顾问经历，是专业服务公司管理者取之不尽的理论和实践知识宝库。

因此，对于中国专业服务公司的管理者来说，梅斯特这部最重要的著作终于被翻译成中文出版了，真是一个非常好的消息！本书所阐述的管理理念非常适合现代中国的实际情况，甚至可以从专业服务公司扩展到任何以人和知识为生产力的现代企业。由于有些概念的含义在西方国家和中国之间有差异，所以我们在本书的这份本地化版本中加入了一些注释，希望有助于让中国的读者能够更好地掌握梅斯特的思想。

根据我的个人经验，梅斯特提出的原则确实适合中国国情。当我们易为公关的同事们和我开始将梅斯特的理念应用到日常管理中时，我们公司很快就变成了中国成长速度最快的公关公司之一。我敢肯定，所有专业服务领域的朋友们都会像我们一样发现本书的宝贵价值。

在此，非常感谢我们的合作翻译者，第18~32章由王文远负责组织、协调，具体分工如下：刘丽，第18、19章；董恩婵，第20章；王静，第21、22章；吴文静，第23、24章；苏梅，第25、26章；王文远，第27、28、29、30章；徐红霞，第31、32章。林祝君女士、冯学东先生对本书的翻译工作提供了很多帮助。我们也非常感谢张猛对此书所做的审校工作。其余章节均由易为公关翻译。

易为公关创始人 大龙 (Johan Björkstén)



专业服务工作的两个特殊方面构成了管理专业服务公司所面临的特殊挑战。首先，专业服务工作是高度定制化的服务，专业服务必须管理高度定制的活动，在这类活动中，很少有能够可靠地用程式化方式执行的，即使有关管理的信息也不能。来自工业领域和消费领域的管理原则和手段，都是以重复性任务和产品的标准化、监管、营销为基础的，因此在专业服务领域不仅不适合，甚至可能极为有害。

其次，在多数专业服务中，都有大量与客户面对面交互的活动。这意味着质量和服务的定义都具有特殊含义，必须精心管理，所以专业服务公司的高层管理者必须具有非常特殊的技能。

专业服务工作的这两个特征（定制化和客户接触）迫使专业服务公司吸引（并留住）具有高度技能的专业人员。正因如此，专业服务公司成为了“我们的资产就是我们的员工”这一说法的极端代表。专业服务公司卖给客户的与其说是公司本身的服务，倒不如说是具体的专业服务的服务（或特定团队的服务）。

这一情况的主要后果就是专业服务公司必须在两个市

场上并行作战：一个是服务的“输出”市场，一个是生产资源（即专业的劳动力）的“输入”市场。这两个市场的要求互相矛盾并形成对专业服务公司的制约，在这两个市场之间进行平衡的需求，形成了专业服务公司管理的特殊挑战。

本书的内容均来自过去10年间我针对专业服务公司的咨询经历，这期间我在20多个国家广泛与来自各种不同专业的人一起工作。具体来讲，我同会计师、保险师、设计师、咨询经理、招聘人员、律师、公关顾问、广告公司、工程公司、金融经理、投资银行、地产公司以及其他机构进行了紧密的合作。

许多专业人士可能会惊讶地发现：他们与其他自己毫不认同的专业划分在一起。虽然专业服务公司的管理问题明显不同于工业领域或消费领域的管理问题，因此需要属于自己的“管理理论”，但同样明显的是，尽管存在着这样那样的不同，也不论所从事的具体专业如何，专业服务领域内的公司所面临的问题基本类似。在我刚开始工作的时候，我只将这些看法当成假说。经过10年对众多专业领域无数公司的考察之后，我可以确定地说：这些看法是确定无误的事实。

当然，本书的部分内容相对来说更适用于某行业的专业服务公司。对合伙制公司问题的讨论，对于股份公司来说，就不太适用，但也不能说毫不相干。我曾经遇到过许多像股份公司一样经营的法律合伙公司。我希望读者不会受到合伙公司术语的影响，也希望所有专业领域的读者都能从本书发现有助于他们思考的内容。

本书意在向专业服务公司的管理者们呈现思考公司所面临的种种问题的新方式，并对这些问题的解决提供切实可行的建议。本书的多数章节，都来自过去十年间陆续发表的文章，为此我要感谢众多的刊物为我写作本书提供的方便（请参阅本书后面的参考文献）。其中，尤其要感谢斯蒂夫·布雷尔（Steve Brill）和《美国律师》（*American Lawyer*）（目前我是该刊物的特约作者）。《美国律师》发表了我早期（及最近）的许多成果，而有了斯蒂夫长期以来对我的鼓励，我才能坚持从事艰苦的写作工作，才能克服任何的懈怠思

想，真诚地感谢《美国律师》全体同仁的支持。

在本书的撰写过程中，在形成本书资料的所有研究和咨询工作中，有两位关键人物。她们是我的爱妻凯西·梅斯特（Kathy Maister）和我的业务经理朱丽叶·麦克唐纳·奥拉里（Julie MacDonald O’leary），对她们我要献上衷心的感谢和诚意。一位智者曾经说过：“所有的理论都是自传性的”，我的许多观点都是在我经营一家微不足道的小小的专业服务公司的过程中形成的。凯西是位出色的教练，在客户关系和合伙人管理方面，我从她身上受益良多，她一直是我宝贵的参谋。朱丽叶是位完美的专业人士——聪明、投入、灵活、勇于任职，我的成绩离不开她的支持。

1991~1992年，由于克里夫·法兰（Cliff Farrah）的加盟，我们团队的管理能力大大得到了增强，团队的工作效率大大提高。我们怀着极大的兴趣和期望继续了法兰的工作。

当然，如果没有来自广大客户的鼎力支持，如果他们没有给我们提供参与他们工作的机会，我们就不会形成、实践、反思专业服务公司管理的新方法，从而也就不可能形成本书。感谢广大客户投入极大的勇气与我们一道探寻、实践那些具有破坏性、争议性和挑战性的理念。

大卫·梅斯特

于美国马萨诸塞州，波士顿市

1993年7月

Managing the professional service firm



Contents 目 录

中文版序

译者序

前言

第一篇 基本问题

第1章 有关专业服务公司的一些基本问题	2
第2章 专业服务公司的生命周期	18
第3章 盈利：健康因素和保健因素	27
第4章 解决授权不足的问题	36

第二篇 关于客户

第5章 如何制定整体的业务发展计划	46
第6章 倾听客户	53
第7章 工作质量高不代表服务质量高	62
第8章 服务质量管理系统	71
第9章 针对现有客户开展营销	85

第10章 客户如何做出选择	97
第11章 吸引新客户	107
第12章 如何管理营销工作	118

第三篇 关于人力

第13章 关注自己的资产	128
第14章 如何扩充人力资本	138
第15章 缺乏动力的危机	146
第16章 工作分配系统的重要性	157
第17章 合伙制的含义	166
第18章 如何克服人力危机的挑战	170

第四篇 关于管理

第19章 公司领导如何发挥自己的作用	186
第20章 如何制定公司战略	200
第21章 速成策略	211

第五篇 关于合伙

第22章 如何评估和辅导合伙人	218
第23章 合伙人薪酬分配的技巧	228
第24章 合伙人薪酬分配的模式	243

第25章 分割馅饼	252
第26章 合伙人治理	261

第六篇 关于多地点

第27章 单一公司	272
第28章 “猎人”公司和“农民”公司	291
第29章 做好网状系统工作	297
第30章 创建合作型公司	304
第31章 协调不同行业专业组	310

第七篇 最后几个想法

第32章 资产管理	322
参考文献	328

第一篇

基本问题



有关专业服务公司的一些 基本问题

多年来，我一直从事咨询顾问工作。在我的顾问生涯当中，经常会发现很多有意思的现象。其中一个颇具意味的发现就是：全世界的专业服务公司，无论公司规模是大是小、从事哪个行业，也不论它们在哪个国家，它们的经营理念都是相同的。尽管不同公司的经营理念在文字表述上可谓各式各样，各有不同的措辞，但其内容大致如下：

提供卓越的客户服务；让我们的员工有一个充实的职业、富有成就感；获得满意的经济效益，使公司稳健地成长，员工获得良好的报酬。

虽然这种理念看似普通，却颇具代表性和参考价值。简而言之，一家专业服务公司要想生存，必须追求三个目标：客户服务、员工满意度和企业的经济效益，如图1-1所示。管理一家专业服务公司需要在这三个因素之间实现巧妙的平衡：客户市场的需求、劳动力市场状况和公司的经济目标。

有很多因素会影响这三个目标之间的协调与平衡，其中一个因素尤为突出，那就是初级、中级和资深员工的比例，这个比例我们称为公司的“杠杆效应”。想了解这个因素的重要性，我们应该分析一下它与公司的三个目标之间的关系。

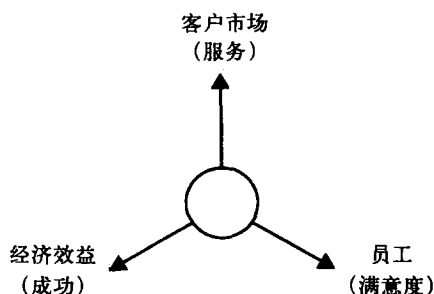


图1-1 三个目标

杠杆效应与客户市场的关系

公司在确定合理员工结构（即初级、中级和资深员工的比例）时，主要应该根据工作本身对员工技能的要求来决定；换句话说，是由高级、中级和初级工作任务的比例决定公司员工的比例结构。我们一般将客户服务按技术要求或难易程度分为三种类型：智慧型服务、经验型服务和效率型服务。

智慧型服务项目中，客户的问题是对专业服务公司的专业知识的最前沿的挑战，或者至少可以称之为极其复杂的问题。解答问题的关键要素是服务中的创新意识，以及在观念或技术中寻找新途径的能力，让自己成为该专业中的先驱：仅能用不同的方法解决问题是不够的，更重要的是要解决新问题。这样的专业服务公司出售的是员工的高端专业服务。所以，提供智慧型服务的公司在说服客户时会说：“之所以你要购买我们的服务，是因为我们的聪明智慧无与伦比。”

智慧型项目的参与人员通常都是能力极强、报酬也极高的高手。这样的工作很难程序化，因为每个项目都是“一次性”的，所以，试图用初级员工与这些顶级专家配合，以便发挥杠杆作用的机会也是相当有限的。虽然有些项目可能也会有比较多的数据采集、分析任务（这些工作通常可以由初级人员来完成），但是如果连这些工作都很难预测或表述清楚，起码需要一些中级