

徐海鸥 译

【英】

戴维·克拉特尔巴克
DAVID CLUTTERBUCK
德斯·迪尔洛夫
DES DEARLOVE

The
Interim
Manager

过渡经理

资深经理人的新职业模式

a new career model for the experienced manager

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

过渡经理

——资深经理人的新职业模式

[英] 戴维·克拉特尔巴克
德斯·迪尔洛夫 著
徐海鸥 译

经济管理出版社

译著策划 卢小生
责任编辑 顾 佳
技术编辑 晓 成
责任校对 西 贝

图书在版编目 (CIP) 数据

过渡经理/ (英) 克拉特尔巴克, (英) 迪尔洛夫著; 徐海
鸥译. - 北京: 经济管理出版社, 2002
ISBN 7-80162-398-3

I. 过... II. ①克...②迪...③徐... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 024105 号

过渡经理

——资深经理人的新职业模式

[英] 戴维·克拉特尔巴克 著
德斯·迪尔洛夫 著
徐海鸥 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟印刷厂

880×1230 毫米 1/32 7.625 印张 145 千字

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月北京第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

ISBN 7-80162-398-3/F·382

定价: 18.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01-2001-1840 号

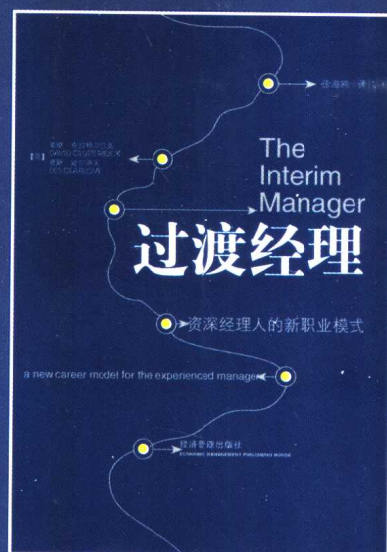
Chinese Edition Copyright © 2002 by Economic Management Publishing House.

All Rights Reserved.

Original English Language Edition Copyright © Financial Times Professional Limited 1999.

Simplified Chinese Characters Edition of The Interim Manager, First Edition is Published by arrangement with Pearson Education Limited through the Shanghai Copyright Agency.

平面设计 classic design · 伍毓泉



作者简介



戴维·克拉特尔巴克是欧洲管理专业领域里著名的思想家和作家。他独自撰写以及与人合作写作出版的管理专著达 35 本之多，其中最畅销的著作有：《获胜的禀性》、《授权的力量》、《独立董事和学习联盟》等。戴维领导了诸如“360 度反馈”、“最佳实践基准”、“发展的指导”等创新概念的介绍和传播。他是一位积极的管理实践倡导者，他身体力行，在人际关系的交流沟通和管理咨询的实践领域里，创造了若干个成功的商业经营典范。他把深厚的管理理论用于实践的成功事业之一，是创建并管理一家由世界各地的管理学专家和学者所组成的公司。

戴维为世界许多国家的公司提供从公司管理职位设计和经理开发到如何设计招收毕业生的指导计划等管理问题的咨询服务。他主张把连续的领导优势研究计划变成管理问题。



德斯·迪尔洛夫是一名专注管理和商业领域的资深记者，曾经担任《泰晤士报》招聘栏目的版面编辑。他现在负责该报刊《变化的经营》专栏的撰稿工作。他同时还为其它多种出版物撰稿，包括《时代杂志》、《快速发展和人力资源》等。

德斯自己以及与人合作撰写了多部最佳管理实践方面的著作，包括《关键的管理决策》（《金融时报》专业出版公司出版）等。

鸣 谢

多年来，我们一直在撰写关于职业模式和工作变化属性方面的专著。我们对过渡经理的兴趣产生于 1997 年刊登在《泰晤士报》上的一篇文章。这篇文章的标题是《不错，工作可以在 40 岁时开始》*。这篇文章发表后，我们接到了大量的读者来信和电话，因为这篇文章触及到了人们共同关心的一个敏感问题。从他们的来信和来电中可以看出，许多读者似乎依然在承受 20 世纪 90 年代头几年因经济衰退造成的裁员的痛苦。那场突如其来的经济衰退，对他们造成的伤害使他们惊魂未定，他们的心灵至今依然还沉浸在那场束手无策、孤立无援、曾让许多人的情感受到伤害的裁员恶魔中。在回答他们提出来的种种问题的同时，我们逐渐意识到，无论对个人而言，还是对组织而言，过渡经理概念的提出是多么地及时。

过渡经理的概念不是某种能够取代组织正常经营管理、包治百病的灵丹妙药；过渡经理也不是任何一个人人都适于从事的角色，它远不是这样。过渡经理模式只是职业发展生涯中一个范围更宽广、更具灵活性的组成部分，是无论企业在未来会处于什么样的盛衰兴败情景中，都应该以更富有人情味的方式来管理雇佣需要的一种人力资源模式。我们真挚地希望，通过更

* 1997 年 6 月 12 日《泰晤士报》：《不错，工作可以在 40 岁时开始》，德斯·迪尔洛夫。

有效地运用过渡经理的模式，能够在今后避免最近这几年发生的大范围的失业所带来的痛苦。

在撰写本书期间，许多人不惜奉献自己宝贵的时间与我们交谈。我们对他们奉献给我们的所有时间和知识表示感谢。

我们同时还要感激约翰·莫瑞，理查德·福特和 PA 管理咨询顾问公司的斯多特·坎，查尔斯·汉迪，他们独到的观点给予我们很大的启迪和帮助。

我们还要感谢我们的出版商普瑞迪普·乔瑟，他在 FT 专业方面给予我们以帮助；感谢帕特瑞里夏·洛特里在规则管理技能方面给予我们的无私的支持，感谢斯蒂芬·康帕的研究为我们提供的帮助。

戴维·克拉特尔巴克

德斯·迪尔洛夫

1998 年 7 月

序

.....

PA 管理咨询顾问集团过渡经理
实践公司总裁 约翰·莫瑞

与许多管理方面的著作一样,《过渡经理》一书对“谁的机会已经来临”的管理概念表示了深深的敬意。也许有人会争论说,过渡经理的机会早在十五年前就已经在尼德兰地区出现,或者在 1990 年 PA 管理咨询顾问公司进入英国市场时就已经出现,并在整个 20 世纪 90 年代得到了不断完善和发展。但是,不管人们如何去认识过渡经理起源的时间,它直到今天才在公司管理的词汇中得到确认却是毫无疑义的。

据我们估计,仅仅在英国的劳动力市场上,大约就有 2000~3000 名经过注册的高级过渡经理,此外,还有成百上千的自营管理顾问在过渡管理工作中施展才华,发挥着同等重要的作用。数目多得令人吃惊的小型国有公司和私有公司,也同样对这一概念已经非常熟悉。本书研究的主题是,什么是过渡经理?同时本书又对近些年来,过渡经理在实际应用中所呈现出来的日益增长的理由及其发展轨迹表现出浓厚兴趣。到底是什么力量或因素创造了我们今天所看到的对过渡经理如此强烈的需求呢?

在一个完美的理想世界里,一个组织的工作量在任何特定

过渡经理……毫无疑
问,直到今天,它才
在公司管理的词汇中
得到确认

的时段里，都应该与工人在一个小时完成的工作量的总和相等。但是在实际中，却很少是这样。组织根据事先预见的最高销售目标来制定全年的用人计划。为了降低因为在全年时间里都雇佣固定的员工而提高的用人成本，处于不同行业中的许多企业只在生产的旺季里，才雇佣大批的临时工。这样的做法不是什么新鲜的东西，在诸如文员、打字员和簿记员这样一些高流动性的服务劳动类型里，为员工提供临时雇佣代理的服务早已是人们熟视无睹的事情。但是，在进入 20 世纪 80 年代，特别是进入 90 年代以后，这种做法却在商业环境里发生了巨大的、意义深远的变化，这些变化集中体现了管理峰层对企业内有关人力资源的一些重要问题更深刻的认识和思考。

也许是由于 1973 年爆发的中东战争造成的原油价格飞速飙升，震撼了整个西方世界，改变了商业世界的思维，结果使原本画地为牢、各自为战的市场被迫进入全球化。这一事件被经济学家视为是世界经济全球化的第一个标志。在短短的十年时间里，个人电脑长足进步，赋予了经理们在处理他们的案头工作时能够高速传递数据的能力，使得他们能够在第一时间里，测算出全球市场的销售份额和相关的业绩。

银行和投资组织快速地捕捉着最新技术，从而使世界顷刻之间变小了。当英国政府做出不可思议的决定，让它的国有电子通讯行业私有化时，那些在技术进程中或多或少保持着快人一步的步幅的电子通讯产业，率先握有了开启尚未开发的市场大门的钥匙。由于紧接着在运输业，甚至于那些原本由中央政府控制的非政策区域继续向私有化开放，使英国在不太长的时间里产生出了令世人瞩目的经济效果。

源于英国的这种私有化的趋势在全球迅速传播开来，人们赋予它一个标志性的名称：“撒切尔主义”。与此同时，迫于亚

洲低劳动成本经济所产生的价格竞争压力，英国的产业开始“削减”员工规模并转向“海外支持”。当消费者在追求低成本服务上表现出狂热的需要时，面向个人零售业务的保险和银行业务如同雨后春笋般迅速发展起来。而英特网的面世，更标志着消费者服务的高成本生产已经走到了其生命的尽头。

银行、投资机构、地方政府和中央政府、保险公司等无数的服务提供者都发现，他们自己正面临着规模的变化，他们的大多数高级经理面临着在自己以往的管理生涯中前所未有的严峻考验，因为相对而言，这些高级经理中的许多人在全球化的新形势下，要么缺乏经验，要么过去一直在垄断性官僚机构里混日子而能力低下。而对许多公司来说，特别是对银行，当他们看见自己最优秀的人才对薪水和奖金采取了一种敢作敢为的态度，敢于把自己推销给最高价格的出价人，结果使自己的许多优秀人才大量外流时，这种情况让银行的高级管理者感到束手无策。

更快的、更好的、更灵活的技术平台所支持的持续流程越来越快地被开发出来，同时也加快了更聪明的、更宽广的、更加用户化的软件的面世。全面的企业系统被开发出来。为了避免出现数据混乱，各国电子计算机专家都在积极地解决千禧年“炸弹”的问题。由此，我们可以得出这样的结论：就是这样的技术背景，宣告了过渡经理时代的来临。

正是上面所阐述的经济和技术背景本身造就了过渡经理。许多具有专业技能的管理主管、市场营销专业人士、金融财务经理、方案组织者、经营主管、人力资源专家以及科学家纷纷被挟裹进机械制造业、制药业、银行业和建筑界的大兼并活动中。而在市场上，把所有这些行业更紧密地连接在一起的，是两次导致人员裁减和转向外部采办的经济衰退，更不用提企业

倒闭和清算带来的失业冲击。

过渡经理职业产生的另一个因素，起源于个人对自我自由发展的工作方式的热切渴望。PA 管理咨询顾问公司的一些过渡经理解释说，他们之所以转向过渡经理模式，是希望从严厉苛刻的公司生活以及它的政策、文化变化和永无休止的重组中得到一种身心解脱。许多人，尤其是那些迫使自己雇佣自己的人，当他们尝到自由工作的甜头以后，决定再也不放弃他们所拥有的独立经营管理人的身份。

最后，在 20 世纪 90 年代里发展起来的一系列有益于自我雇佣的技术，特别是办公自动化技术，使得曾经作为冗余人员失业的经理发现，他们只要花不到 3000 英镑的钱，就能够为自己装备起像模像样的家庭办公室或移动办公室。幸运的人甚至还能获得有关自我雇佣课程的训练和帮助，能够在工作中短期得到一个不错的充电机会。

因此，一大批年富力强的、拥有经验的、受过良好教育的管理人员开始进入商业团体，他们在快捷的网络联系中勤勉地寻求顾问工作。大多数人都非常幸运，因为正好有许多提供过渡经理服务的机构在等待他们的到来，结果是大多数独立工作的人，现在都在两个甚至更多的像 PA 管理咨询顾问集团公司这样的公司里注册登记。

我们经常接到热心而有抱负的过渡经理的询问，在这一全新的职业中，成功所必备的素质究竟是什么？这个问题无论是对个人还是对提供过渡经理服务的中介公司来说都是重要的，因为那些在这条道路上启程出发的人能够获得成功的还不多。在 PA 管理咨询顾问公司

因此，一大批年富力强的、拥有经验的、受过良好教育的管理人员，开始纷纷进入商业团体

里，我们看到过多种类型的过渡经理。我们认为，对他们任何一个人来说，最关键的一点是他们必须找到自我雇佣的理由，了解自己选择这种工作类型的动机。比如说，在过渡经理中间，有一部分人曾经自己经营过公司，而现在已经把公司转让掉了；一部分是根本不需要为糊口而出来努力工作的人；还有一部分是那种始终在寻找有趣味的工作环境的人，因为只有这样的环境里，他们才能重新找到那种支配和运用自己经验的愉快感觉。但是不管他们出于什么样的动机，一般说来，他们无疑都是那种充满自信的社会动物，为自己设定了挑选工作状态的严格标准。

他们中还有许多是曾经在公司里工作过的人，他们的公司在惨淡经营了一段时间后，最终被兼并了，或者歇业了，或者倒闭了。换言之，他们很不幸成了失业者。他们中的一部分人具有足够的胆识，同时又具有适于过渡经理人的良好的工作素质，因而走上了这条道路并取得了成功。不过在实际生活中我们更多地看到的是，更多的失业者由于个人的原因或者家庭的原因，在他们已经失去必须承担的责任时，依然不去改弦易辙，还在四处奔波，以求找到过去那种具有安全保障的“真正职业”。一些人之所以成为自我雇佣的人，是因为在每一年的业余时间里，或者某段固定的时间里，他的工作有一定的暇余时间；或者为了使自己的收入提高到某个特定的水平；或者只是因为这种类型的工作特别适于他们这样做。另一些人则是因为喜爱处于一种人际关系和工作环境总是在持续变化的挑战背景中，而过渡经理的工作模式则为他们提供了这样的保证。一些过渡经理是不合群的人，他们在公司的团队工作环境里找不到安宁的心境，他们因为团队工作和总是不按正常章程办事的咨询工作搞得心烦意乱，从而离开了公司，然而，他们却可能

特别适合以一个过渡经理的身份圆满完成特殊任务，除非这些任务受到团队的限制。一些人的天性就像蜂蝶一样不安分，一成不变的工作环境非常容易使他们生出厌恶之感，一旦令人兴奋的变化管理要素成熟时，他们就会如脱兔般离去。他们像水一样适应于所有的形状和尺寸！

然而，他们所有的人，不管他们的个人特性如何，首要的一条是，他们的专业知识都必须放到工作的性质范围里进行检验，换言之，他们都必须是有学有所长，身怀绝技的人。我们在PA管理咨询顾问公司里规定，过渡经理必须是具有高技能的规划经理，优秀的时间管理经理，具有良好的分析、组织、计算的能力，能够灵活处理与人交往的活动，对名利和权力毫无兴趣；他们必须是专心致志于自己的工作的人，并且以家庭生活为中心。他们同样还必须是条理清晰的沟通者，因为他们的成功与否经常取决于他们决策的透明度。他们必须是拥有高技能，适应任何变化，甚至于促成变化的管理人员。

经过实际检验的过渡经理是一群高价值的人，他们持续不断地为公司提供远远超过他们本身成本的价值。之所以能够产生这样的效果，是因为他们追求的是为良好的经营成果做出奉献，他们必须在非常有限的时间内建立起有效的工作网络，只有这样的网络能够保证他们未来的工作安排。当然，这也是过渡经理提供机构——中介公司应该承担的责任之一。PA管理咨询顾问公司以及其他的过渡经理提供机构。为这种极其灵活的管理概念的普及和发展做出了贡献。

英国过渡经理的未来前景远大。社会对过渡经理的需求是强烈的，过渡经理的概念正在快速得到经济管理社会的普遍认同；不管今后是否会发生经济衰退，我们今天所处的经济环境依然存在着持续动荡的可能性。市场规则、立法的变化，经济

趋势、技术创新、所有制的嬗变、战略资源重新配置，等等，所有这些都在新的世纪里为过渡经理提供了一个更复杂也更满意和更有利的舞台。

我们希望，有更多的经理可以从本书中发现灵感，因为他们的未来是不确定的，所以他们依然应该对这种令人着迷的工作需求保持旺盛的精力和紧迫的意识。

前 言

.....

戴维 N·詹姆斯爵士

近些年来，在现代经营管理实践的各种类型中，几乎没有哪一个能够像过渡经理那样，发生如此激进的变化。当它一方面可以作为那些不幸被裁减的企业冗余人员自谋出路的最后的、也是最有效的手段，另一方面又可以作为那些没有适当的连续性工作计划的人的临时抱佛脚的权宜之计，那些失业后无所适从的痛苦日子就一去不复返了。

今天，当人力资源管理者对种类繁多的管理问题做出反应时，在他们可选择的十八般武艺中，过渡经理这种工作方式已经被作为其中最基本的一种，它的地位已经被牢固地建立起来。同时，对许多拥有高技能的专业人士来说，它不仅仅是工作中断时期的一个临时的权宜之计，而且已经成为一个确定的事业选择。实际上，当这个等式的两边——过渡经理和雇主，都已经从隐秘处走出来进行公开的交易时，作为这一情况发展的结果，过渡经理有关各方各面的关系已经变得更加满意。因此，在过渡经理领域里，近几年来到底发生了什么？出现了哪些变化？所有这些问题的答案汇集成了一些很有意义的

当人力资源管理者对种类繁多的管理问题做出反应时，在他们可选择的十八般武艺中，过渡经理这种工作方式已经被作为其中最基本的一种，它的地位已经被牢固地建立起来