



中经管理智慧译丛之三

临时管理

Interim Management

丹尼斯·拉塞尔 (Dennis Russell) 著

北京华译网翻译公司译

中国经济出版社

译者序

这是一部介绍临时管理理论与实务的书，作者以诙谐生动的语言深入、系统完整的阐述了临时管理的过程，并指出了可能出现的困难及应对措施。

临时管理在国外也是一个新兴的理念，在国内更是鲜有介绍这方面知识的书籍。应当感谢出版社的编辑，能够适时地将这本书介绍给国内的读者，让我们及时地了解国外在职业生涯规划方面的最新进展。我相信，随着我国管理水平的提高，临时管理也必然越来越受到人们的重视。

本书可以说是作者临时管理的实践经验、教学和研究工作的结晶。实践性是本书的首要特点。作者能够运用其丰富的咨询经验和知识积累把临时管理理论和实践结合起来，深入浅出地论述了临时管理的基本原则和实施步骤。每章都辅以相当的案例，对临时管理关键环节的处理加以说明。特别是在第九、十章专门分职能介绍了一些临时经理真实的临时管理经历。这些真实的案例对于对“临时管理”这一新兴领域还比较陌生的中国读者，特别是有意从事临时管理事业的读者，是非常有益的。

本书除了结构清晰，语言流畅，内容系统之外还有一个突出的特点就是作者在每章结束时，都有对本章简明扼要的总结，以突出临时管理过程的各个环节要注意的问题。

本书不仅对从事实际管理工作的管理者、从事人力资源管理研究的学者以及咨询机构的咨询师有帮助，对于任何一个愿意将自己的才能发挥到最大限度并想在获得事业成功的同时也获取生活乐趣的人，都是有帮助的。

本书由北京华译网翻译公司组织翻译，北京华译网翻译公司曾成功地组织翻译过《领导者的优势》、《企业失败案例分析》、《美国小企业管理》、《大有希望的未来》、《战略旅程》、《零售学精要》和《商业计划》等三十多部译著。本书是该公司推出的又一部国外经典名著。本书由北京航空航天大学孙静和对外经贸大学的谢燕华主译，参加本书翻译工作的还有甄伟、徐曼文、甄宏、吴艳辉、赵宝华、徐翔、刘文成、吴京芳、高建光、米俊、肖青华、刘寅龙等，全书由北京华译网翻译公司甄宏博士审校。

由于译者的知识水平和阅历有限，书中难免有诠释不当之处，我们恳请广大读者给予批评指正。

北京华译网翻译公司

热线咨询电话：010-62144542 62149508

网址：www.chinatranslation.net

E-mail：edubook@sohu.com

序

本书的由来要追溯到1993年，当时我在为“里兹白克（LeaseBack）”主持一个为期四天的培训计划（细节见13章）。这个课程起初很可能是首创的，因为它是为培训要离开公司去从事临时管理的人设置的。随着课程不断重复，到了最后，我们明白那些初学者究竟需要知道些什么。我非常感谢“里兹白克”的第一批学员，是他们促使我潜心钻研那些真正的要点。我希望本书能被他们当中的一些人认为是我们当时共同研讨的观点的正式阐述。

我要特别感激的另一位是“普来西斯（Praxis）”主席卡尔·海格（Carl Hague）。1992年我见到卡尔的时候，我对临时管理几乎还一无所知。所以本书中很多你可以称之为“知识产权”的内容都属于卡尔。他相信了查尔斯·汉迪教授1989年的预言，并冒险开办了为雇主和潜在的临时经理提供市场的业务。他业务的特别之处在于对质量和标准的巨大贡献。这对小企业来说特别难保持，但是，我深信这些对于这个企业取得今天的地位起了决定性作用。

下面我将向临时经理人致敬。中介可以有无懈可击的服务标准，但到了紧急关头，这些中介也只能和它的临时经理人的表现同等重要。有能力，有效率，自信，有时还爱冒险；不管是个人

还是集体，他们都是非常重要的资源。并且由于每个人都贡献了他丰富的技能和经验，这项资源年复一年的日益丰富。我从构成本书第9章的13个（始祖？信徒？先导？）提供的材料得到了特殊的裨益。但他们只是大量拥有同等才干的人中的一小部分。我向他们致敬。

每项为大客户提供的服务都会从定期汇报和反馈中大获裨益，这也是良好职业关系的特征。迈克·查普曼（Mike Chapman）（见12章）和菲尔·格里菲斯（Phil Griffiths）（见13章）对本书以及我过去五年在业界受到的教育做出了确实非常有益的贡献。

我当然可以自己用字处理机来完成本书的创作。我确实能做到，只是完成日期可能是21世纪的某个时候。所以我要特别感谢精心处理我的手稿，并制作了雅致的光盘和印刷体形式的最终版本的女士们。依字母表顺序，感谢萨拉·海格（Sarah Hague），伊丽莎白·伍尔夫（Elizabeth Wulff），塞尔维亚·友门斯（Sylvia Yeomans）。

提到女士，让我想起性别问题。最近的统计表明，96%的机构内阁阁员是男性，4%为女性。这个比例大体接近英国高层管理人员的性别比例。随着年轻一代经理的成长，这个比例在不断变化，但写这本书时把管理人员全部视为男性似乎更为方便，尽管看一看第九章就知道实际情况并非如此。

最后，我要向约翰·韦伯斯特（John Webster）致谢。他经营一家专门为前主管或经理提供咨询的机构。他还撰写了三个重要章节。约翰通读了我的大部分手稿，使我避免了犯很多错误。本书中剩余的错误全部是我自己的！

尽管我已尽了最大的努力来确保本书所包含信息的准确性，读者应了解它只是大致的陈述，并不想涵概所有可能的人事问题。第14章提出咨询恰当专业人事的建议很重要。

丹尼斯·罗素 (Dennis Russell)

塞尔卡姆博·戴文 (Salcombe, Devon)

前 言

在我从事管理职业的40年中，有30年在国际商用机器公司（IBM），而其惯例之一便是“充分就业”。这就意味着只要员工在必要时愿意接受再培训和重新调度，公司就承诺就业保障，尽管人们都知道只有商业得到正常运行的经济的支撑，这个惯例才能履行。这种承诺和其他以雇员为中心的原则的后果是产业劳动力虽然稳定，但熟练工经常短缺，产业经常遭受严重的亏损。1975到1990年间IBM联合王国的人员调整率很少超过3%。自己自足和劳动力稳定就是当时的生活方式。

后来一切都变了样。90年代早期困扰IBM的问题致使劳动力在自愿的基础上被大量削减。作为鼓励员工离开公司的措施之一，IBM联合王国设立了一个分公司。那些接受解雇的人有权在该公司登记，可以以兼职的形式重新被IBM聘用（这和许多其他进行裁员的公司的做法一样，这种裁员在一些部门特别严重），也可以有偿地被推荐到其他公司做兼职或专职工作。这种做法非常成功，公司很快大大提高了人员调整率和盈利能力。因为我是董事长，我就能看到这种做法对那些生活在被有些人称之为IBM的“蚕茧”中的人的影响。他们中的许多人逐渐成长起来，成了其他公司的短期经理，短期专家和短期顾问。这就是我初次接触“临时管理”（interim management）。客户和承包人对结果都很满

意。事实上，看到新的自由所释放出的创业才能和经营才能真是很令人感动。

80年代和90年代初经济衰退的一个有益结果是人们开始认识到可以在劳动力市场上找到许多有能力的人，这些人的就业经历并不稳定，而稳定就业是早期就业的一个特征，有时甚至是必要条件。这也使一些雇主相信他们可以从具有广泛多样化经历而不是在一家公司或一个行业中有丰富经验的人身上获益，并且在特定情况下，短期注入人才和能力要比依靠具有长期受雇经历的人更具生产效率。因此临时管理迅速发展起来。

这一阶段与查尔斯·汉迪（Charles Handy）教授研究成果的日益普及的时间相重合。他的名字在文中反复提到并且他是管理权威，主要和各种形式的业务组合管理（portfolio management）的进展相关。兼职工作，临时社区服务和半日教育，半日休闲（part-time education and leisure）的生活方式日益普遍，并且这种生活方式提供了可以履行临时职责的一批可用的新雇员。对业务组合方式的一个重要方面，自我发展，花一些文字来介绍还是必要的。

我几天前才回到IBM，听说了80年代末开始进行的一个有关招收毕业生的试验的进展情况。起初这只是一项小规模实验计划，该试验计划招募毕业生签约4年，只提供有限的福利待遇，但在合同期末支付丰厚的报酬。现在这一做法在IBM联合王国已经非常普遍了。毕业生认为这种做法使他们得到了在信息技术产业中良好的培训，公司本身也对这项计划提供的劳动力的灵活性非常满意。我听说了很多有关这个小组的士气高涨和尽职尽责的情况，但是我对向我提供情况的人说“只要他们负责”，

换句话说，如果毕业生的能力不断提高，如果他们感到他们有就业市场，并能够在那个市场中自由地选择，且深信他们可以找到新的机会，士气就会是高的。

同样这也一定适用于那些不像我所描述的那些毕业时就从事临时管理和专业技术事业而是在晚些时候才从事这种事业的人。他们必须对自己和自己的能力充满信心，他们必须提高自己的能力和技能，他们必须培养自己的分析和诊断技能，认识到每种情况都有其独特之处，目前客户的解决方案不一定要与从前采用的方案一致。还有许多专家和经理有很多解决方案却在寻找问题。本书的作者非常了解临时管理并不适合于所有人，对在确保长期和短期持续的职业发展也不重要。许多材料是由正在做临时经理的人所提供的，他们陈述了选择这种形式的职业的利弊，并根据自己的经历提出了明智的建议。

我自己的经历表明，临时管理是当先前的领导出现失误时，对那些用来引导组织经历一段不稳定期的方法的重要补充。此时需要一些新的工作方式来补救当前管理中的薄弱环节，或者要对公司不熟悉的特定领域加以重视。短期的注入新的见解和精力可以提供激励、慰藉或出众的见解，这进一步又会产生所有组织有时都会需要的精力，激励或促进效果。我把此书推荐给那些寻找这种解决方案的组织 and 那些感到这种工作方式可以提供其他方式所不能给予的挑战的个人。

伦纳德先生 (Sir Leonard Peach)

公众聘任专员 (Commissioner for Public Appointments)

于伦敦

目 录

译者序

序

前言

第一篇 临时管理世界

- 1 第一章 我们周围的世界
- 7 第二章 这适合我吗
- 20 第三章 你自己建立一个企业
- 44 第四章 营销
- 51 第五章 销售——如何享受它
- 60 第六章 盈利性定价
- 66 第七章 谈判以及何时不能谈判
- 71 第八章 临时代理——来向内部
- 81 第九章 临时管理——自述

130	第十章	做临时工作——最容易的部份
139	第十一章	推销这种特别观念
150	第十二章	工作简介、候选人和成果
161	第十三章	未来的发展
	第二篇	附录
172	第十四章	职业性接触
179	第十五章	新职介绍——是否值得
186	第十六章	有用的联系和进一步阅读
192	第十七章	履历
203	索引	

第一篇 临时管理世界

第一章 我们周围的世界

1. 乐观还是恐慌

我曾经听说管理者的聘用注定要不断减少。企业已经发现当今接受过更多教育的装备有自动化和信息技术的劳动力，对管理层的需要越来越少。可以证明，事实上这些管理层是对灵活的、项目导向型结构的障碍，而这种结构正是明天变化得越来越迅速、越来越难以预测、越来越无序变化的环境所需要的。所以管理者队伍将不断缩减，以至现在的管理者很难保住现有的职位。

如果这种令人沮丧的预测触动了你，不要恐慌！

乐观是本书的主题。这里的乐观不是那种“在黑暗中借吹口哨给自己壮胆”的盲目乐观，而是指经过深思熟虑，相信我们可以使自己的前途变得光明，前提是我们要为自己做打算，以便：

(1) 我们了解我们周围的世界。

(2) 我们了解自己

(3) 我们学会如何使所处环境对自己有利。

在后续的章节中，我和我的同事将为你提供做这三件事的工具；一门帮你建造你自己的“金色降落伞（golden parachute）”，并保证你降落在你想要到达的目的地的课程。不要自欺欺人。对未来持乐观态度并不意味着我们认为实现这样的未来既简单又不费力。

读一读第九章的个人经历，从字里行间你都会感觉到挫折、压力和障碍的克服。但是这些传记的作者认为这些人生旅程还是值得的，我们希望你也会有同样的感受。

2. 何谓临时管理

我们先来确切的界定什么不是临时管理。它不是临时做一份工作，同时等待另一份“合适工作”的到来。当然，那是一种非常值得尊敬并且很明智的做法，许多人也确实这样做了。也许我们可以将其称为“暂时管理”，但这不是本书要讲述的内容。

我们所讲的临时经理是选择去从事业务组合（portfolio）事业的人，之所以叫“业务组合”是因为他不是受雇于一家公司，他的收入是从一系列活动中取得的，如，替一家公司进行咨询分析，为另一家公司拟订并讲授培训课程，以及为第3家公司做临时（i.e. temporary or locum也就是暂时的或代理的）管理。有时三者是同时做的。就本书的目的而言，他做什么不如做事的期限重要。通常他的报酬是在完成合同规定的特定任务的基础上每日支付的。

高级医疗顾问和法律顾问是我们熟悉的传统上按这种方式工作的专家。演员和清洁工的工作也类似这种方式。因此，临时经理是对众多从事这类值得尊敬的工作的人的新的扩展。这里有一个他们所做工作的例子。

3. 一双安全的手

一家大公司的制造电子元件的分公司需要一个短期的总经理，领导公司度过需求危机并实施应急计划。合理的削减成本，专业合理化，重新重视客户，服务和新市场都会使情况好转，然后就可以把工作移交给公司的继任者。

4. 我们如何到达这里

我说的“这里”指的是临时经理这种新职业开始被认为是企业组织方式的关键要素的阶段。

我认为不是每个人都确切的了解。我想历史上管理咨询有一段类似的经历。25年前大部分咨询师是独立经营的，最初是采用前厅营业室的形式。现在大部分都是由大的咨询组织管理（特别是会计师组织），这些组织雇许多专家来工作。临时管理可能难于以这样的方式组织起来（由于我们在十一章考虑的原因）。但毫无疑问，它变得越来越正规（不再是董事长的朋友，从前的雇员，公文格里运气好的简历）和专业化（选择，严格地竞争，质量控制）。

在英国，正如在其他西方工业化国家一样，现代临时管理起源于70年代严重的经济危机——石油危机时代。燃料价格的大幅上涨迫使几乎每个企业考虑审核人力资源成本的问题（这个问题也许人们早该考虑到了）。那时各公司对战后技术人员短缺的情况还记忆犹新，他们大量积聚各种有能力的人才以备需要。那段时间以后，各公司开始卸包袱，否则他们就会被这些沉重的包袱压跨。起初被解雇的只是工业工人，然后是工业经理，接着是服务业工人，最后，从1989年以后，服务业经理也开始被解雇了。没有任何一个经济部门能够幸免裁员的利刃，尽管“斧子”

可能是更形象的比喻，因为管理层的裁员是在对公司的未来需要或个人的相对品质不甚了解的情况下进行的。合并起了特殊的作用。被解雇的人往往是被收购公司的经理，特别是那些难对付的，有能力而又“危险”的人，也不管其才能如何。

5. 斯里兰卡 (Serendip) 在这里

有些树木只有在雷击的强烈毁灭了大部分森林之后才能发芽。对于临时管理也存在着类似的发现意外珍宝的运气（译者注：原稿中的Serenipity一词系美国作家Horace Walpole所造的字，因其所著童话The Three Princes of Serendip中的主人翁善掘珍宝）。只有拥有足够多的各种具备充分高的才能而且可用的外部经理时，才能发展临时管理的真正市场，使临时管理成为解决管理问题的可靠工具。

那些由近20年来糟糕的合理化产生的“贫乏”结构，由于其质劣，急需临时经理去填补那些意外的缺口，或为不熟悉的项目补充技能和经验。意外运气和偶然事件构成了因和果。当然，与众多的失业人员相比，临时管理只是播种，但它确实是一种生命力的象征。

我的同事卡尔·海格非常喜欢概括了上述内容的一句话。“临时管理是对企业问题的人为解决方案，而不是对有关人的问题的企业解决方案”。他要强调的一点是确实有这种业务需要。因此，临时经理不是要乞求随便一种职业。相反（就我们体会）他们是越来越有价值的一种新职业的有惊人效率的成员。真希望有更多的佼佼者！问题的另一方面是需要潜在的临时经理认识到有必要以一种业务组合的职业作为工作和谋生方式。例如，当你第一次正视解雇时，你未来的事业可能会有两种结果。你或者会

找到另一份专职工作（顺便说一句，这份工作又有多大的保障呢？）或者由于你非常特殊的技能或知识，你可能被委派做一份待遇优厚的咨询师或暂时管理工作，甚至可能受雇于你从前的老板。这确实是可能的，但不要把希望寄托在这种情形！当今世界竞争非常激烈，只有37岁的人才能指望找到那种部门经理的好工作，也只有头发斑白的59岁老人才能争取到待遇优厚的为期6个月的到巴黎工作的短期任务，而这位老人可能已经在欧洲做了10年的兼职，并有创伤和奖章来佐证。

对于存在问题的企业，寻求具有“有担保的承诺和有证据的成果”标志的解决方案是一个常识。本书就是要帮你确定那种承诺是否适合你以及如何赢得那些重要的首次任命并进而建立起你宝贵的历史业绩记录。

6. 深挖

如果你在一家大书店或图书馆寻找企业管理的书籍，你就会发现众多独到的观念、分析和见解。如果你想知道良好的临时管理是怎样的，你自然对学术不感兴趣。

但是，我们都有过乘坐长途火车或飞机的经历，甚至偶尔还有长时间在沙滩上漫步的经历，所以，如果你对深入了解我们如何到达那里，下一步我们又要到哪里，我建议你熟悉一下查尔斯·汉迪教授的作品。他将帮你搞清你的目标。“金色降落伞”将会告诉你如何实现你的目标。也许他还能告诉你如何同时享受这段旅程及其目的地。

第一章 总结——我们周围的世界

1. 本书想要表达一种对未来的乐观态度——不是轻松，而是现实。

2. 临时管理是一种新的专职职业——而不是一种“同时做几份工作”的活动。

3. 过去20年的合理化既创造了对临时经理的需要也造就了他们可利用的资源。

4. 临时管理是对企业问题的人为解决方案——而不是对有关人的问题的企业解决方案。