

主编/胡丽芳

糟糕事情处理

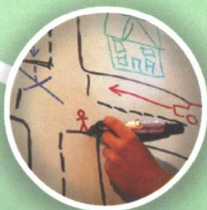
实例与技巧

ZAOGAOSHICINGCHULI
SHILYUJIAO

- 趁荆棘幼小时砍倒它，别等到刺破手的时候。（印度谚语）
- 漏洞虽小，也能沉没一艘大船。（美国谚语）
- 一点火星能烧光一整条街。（阿拉伯谚语）
- 隐蔽的火星比公开的大火更可怕。（德国谚语）
- 小雨能浸坏大路。（法国谚语）

“失去一颗铁钉，丢了一只马蹄铁；丢了一只马蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，损了一位将军；损了一位将军，输了一场战争；输了一场战争，亡了一个帝国。”

——西方谚语



- 千斤索从细处断。
- 一蚁之穴，能溃百里长堤；一指之疔，能毁七尺之躯。
- 毛毛雨能淋湿衣裳。
- 小雨下久了，也会引起水灾。
- 病从虚处发。

——中国谚语



中国经济出版社

www.economyph.com

糟糕事情处理：实例与技巧

胡丽芳 主编

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

糟糕事情处理：实例与技巧/胡丽芳主编 .— 北京：中国经济出版社，2003.9

ISBN 7-5017-6069-1

I. 糟… II. 胡… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 080566 号

书 名：糟糕事情处理：实例与技巧

主 编：胡丽芳

策 划：樊丽丽

出版发行：中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：WWW.economyph.com

责任编辑：后东升

传真：010-68319286

封面设计：谭雄军

经 销：各地新华书店

印 刷：北京市地矿印刷厂印刷

开 本：A5

印张：7.25 字数：184 千字

版 次：2003 年 9 月第 1 版

印次：2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

书 号：ISBN 7-5017-6069-1/F·4895

定 价：16.00 元



目 录

第一章 糟糕事情警告信号	(1)
第一节 管理的墨菲定律	(1)
一、墨菲定律的由来	(1)
二、糟糕事情发生的必然性	(2)
三、糟糕事情后果的二重性评价	(3)
第二节 你是否正走进墨菲定律的阴影	(6)
一、企业自检	(6)
二、企业管理者自检	(14)
第二章 事情为什么越来越糟	(25)
第一节 透视糟糕事情的魔镜	(25)
一、糟糕事情发生的原因	(25)
二、糟糕事情的特性	(27)
第二节 造成糟糕事情多米诺现象的常见原因	(36)
一、温水煮青蛙现象	(36)
二、头痛医头，脚痛医脚	(40)
三、蝴蝶效应	(50)
四、破窗理论和污鞋理论	(53)
五、固守陈规	(61)
六、恶性循环	(66)
七、彼得原理	(69)
第三章 糟糕事情处理的一般方法	(73)
第一节 糟糕事情处理的态度和原则	(73)
一、糟糕事情处理的正确态度	(73)



二、糟糕事情处理的两大原则	(77)
第二节 糟糕事情处理的策略	(83)
一、常见策略	(83)
二、策略组合	(92)
第三节 糟糕事情处理	(94)
一、糟糕事情诊断模型	(94)
二、糟糕事情处理常规步骤	(99)
三、糟糕事情处理简易步骤	(103)
四、企业能自行处理的常见糟糕事情	(105)
第四章 糟糕事情应对的其他有效方法	(155)
第一节 用先进的管理应对糟糕事情	(155)
一、细节管理	(155)
二、企业信息化	(161)
第二节 借助“外脑”进行企业诊断	(167)
一、进行企业诊断前的准备知识	(169)
二、企业如何提出诊断申请	(175)
三、诊断过程中企业的配合工作	(178)
四、改善方案实施过程中企业的配合工作	(179)
五、诊断实施的回访与检查中企业的配合工作	(179)
第五章 糟糕事情管理	(184)
第一节 树立糟糕事情防范意识	(184)
一、警惕“成功是失败之母”	(184)
二、忧患意识	(187)
三、逆向思维	(192)
四、以变制变	(200)
第二节 建立糟糕事情管理系统	(205)
一、设置“问题”经理	(206)
二、组建管理预警系统	(209)



第三节 增强企业活力·····	(212)
一、增强企业活力是糟糕事情处理的长远之计·····	(212)
二、有效增强企业活力的几种措施·····	(214)
附录：企业糟糕事情征兆 100 例·····	(217)





第一章 糟糕事情警告信号

第一节 管理的墨菲定律

If there are two or more ways to do something, and one of those ways can result in a catastrophe, then someone will do it. (如果有两种选择, 其中一种将导致灾难, 则必定有人会作出这种选择。)

——爱德华·墨菲

你是否有这种感觉: 在你排队买票的时候, 另一排总是动的比较快。你换到另一排, 你原来站的那一排, 就开始动的比较快了。你站的越久, 越有可能是站错了排。这可以称之为生活版的墨菲定律, 谁也没有想到一位工程师的即兴发挥不但能道破许多生活哲理, 对管理也有很大的意义。

一、墨菲定律的由来

爱德华·墨菲 (Edward A. Murphy) 是一名工程师, 他曾参加美国空军于 1949 年进行的 MX981 实验。这个实验的目的是为了测定人类对加速度的承受极限。其中有一个实验项目是将 16 个火箭加速度计悬空装置在受试者上方, 当时有两种方法可以将加速度计固定在支架上, 而不可思议的是, 竟然有人有条不紊地将 16 个加速度计全部装在错误的位置。于是墨菲作出了这一著名的论断, 并被那个受试者在几天后的记者招待会上引用。几个月后这一“墨菲定律”被广泛引用在与航天机械相关的领域。

经过多年, 这一“定律”逐渐进入习语范畴, 其内涵被赋予无



穷的创意，出现了众多的变体，其中最著名的一条也被称为Fingleton's Law(菲纳格定律)，具体内容：If anything can go wrong, it will. 这一定律被认为是对“墨菲定律”最好的模仿和阐述。我们可以把它翻译成：如果事情有变得糟糕的可能，它终将变得糟糕。

二、糟糕事情发生的必然性

在管理中，常常有或大或小的糟糕事情不时发生，但许多人不是自认晦气，就是感到老天爷在与之作对，于是这种无处不在的糟糕常常是被管理者忽视了，甚至掉进了糟糕事情的“陷阱”时还不认为是自己的错。也许下面的一个数字案例会让你信服：墨菲定律不是幻觉，它是哲学中必然与偶然规律在管理中的一个很实用很客观的体现。

这个数字案例是这样的：想象你有 10 双袜子，并且不管你怎么保管，还是丢了 6 只。问题在于，什么事情最会发生？是最幸福的情况你还剩 7 双完整的袜子（即丢掉的 6 只袜子刚好来自 3 双袜子），还是最不幸的情况你只有 4 双完整的袜子（即 6 只丢失的袜子来自 6 双不同的袜子）？

稍微对概率论有所了解的人都能很容易算出结果，但我们关注的不是你能不能算出结果，我们想知道你对结果有什么发现？事实的结果情况是：更精确地说，7 双袜子的概率是 0.003，6 双袜子的概率是 0.130，5 双袜子的概率是 0.520，只有 4 双袜子的概率是 0.347。使人惊奇的是，最终得到最坏可能的结果（4 双袜子加 6 个单只袜子）比得到最好可能的结果（7 双袜子，没有单只袜子）的可能性要大 100 倍。

一双袜子丢了一只就被无法再穿，这说明在一个有机整体中，也许只是相对很小一部分出了问题，但整个机体都将受到影响，就像我们身体的某个器官和整个身体的关系那样。

而在一个内部关系越来越复杂的世界中，这种破坏性就更大，



部分相对于整体的弹性就更为脆弱，往往是一部分失效就全部失效。当这样的事情发生时，作为管理者，我们首先要做的事是：真诚的相信这是事出有因的。

三、糟糕事情后果的二重性评价

糟糕事情的后果一方面对企业活动产生破坏作用，另一方面对企业管理还有一定的启发作用，这就是糟糕事情后果的二重性，具体表现为以下两个方面。

1. 糟糕事情后果的破坏性评价

糟糕事情后果会导致企业在某个经营领域活动中的失败，不同的糟糕事情后果会引起不同程度的失败。

(1) 糟糕事情后果可以造成企业机体的有形损失和无形损失。企业的经济损失，如人力、财务、物力、资源的损失，可用经济数字来计算。而企业机体的无形损失，如精神打击、思想混乱、信息障碍、士气低落、内耗等损耗，只能凭借企业组织的状态来把握，难以用数字来统计。

(2) 糟糕事情后果可导致企业管理系统的功能异变和秩序紊乱。

(3) 糟糕事情后果可以酿成各类事故、灾害、过失、犯罪，也可以形成错误理论、知识缺陷、思维障碍偏见等不正确的管理意识与倾向。

(4) 糟糕事情后果可能导致企业危机。严重的糟糕事情后果，不但使企业机体遭受失败，陷入困境，还可能使企业步入无法继续生存的破产危机之中。

2. 糟糕事情后果的二重性评价

糟糕事情后果的二重性评价，是指糟糕事情后果可以间接地使人们受到警醒、启发、教育、矫正、免疫等作用。

(1) 糟糕事情后果具有警醒作用。



糟糕事情后果在直接使企业机体遭受损失的同时，也在告诫企业：获取成功的前提是避免糟糕事情的发生，并且迫使管理者寻找糟糕事情后果的成因，用正确对策处理糟糕事情。在这个寻找过程中，必然要对以往的管理思维及管理方式进行反思，用现实的失误后果来检验企业中的哪些环节、领域、过程及哪些管理事务中，存在着什么问题和什么错误，从而告诫人们，什么样的行为是不可为的，什么样的行为具有极大的风险性。成功的企业管理者的成功诀窍，就在于能痛定思痛、自我警示，避免重蹈覆辙。只有这样，企业才能降低某些糟糕事情重复出现的概率。

(2) 糟糕事情后果具有启发作用。

糟糕事情后果作为企业成功的对立面，本身就在显示企业成功的内在法则。许多优秀的企业，正是在不断遭遇失误和逆境过程中，逐渐把握成功的真谛而不断获取成功的，一些卓越的企业经营管理方法，就是在糟糕事情的启示中产生的。企业从成功的过程角度看，成功的周围总是存在着无数的障碍与陷阱，对每件糟糕事情的防止和克服，无疑都是迈向成功管理的科学体现。因此，糟糕事情后果能启发、刺激企业管理者去正视糟糕事情，去探究糟糕事情的内在过程，从企业管理过程的逆向角度、失控角度来探寻糟糕事情的成因机制与发展机制。

(3) 糟糕事情后果具有教育作用。

糟糕事情后果的最显著作用就是它的教育作用。糟糕事情后果向人们显示了一个最基本的社会法则：违背企业管理规律就必然受惩罚。因此，糟糕事情后果给企业带来教益，不亚于企业成功的喜悦所带来的效益。教训，使人们痛苦，使人们警醒，使人们受启示，使人们更加注意对企业管理规律的遵从；糟糕事情后果就是一本代价昂贵的“教材”，它记录了管理者各种失误、企业管理过程的种种混乱与不协调的事实。因此，它不但是企业未来活动的警告牌，也是人们对糟糕事情进行系统研究的主要素材。糟糕事情后果



在深层上教授人们以哲理：对糟糕事情的探索与克服是成功的前奏。糟糕事情的出现在显示企业活动“此路不通”的同时，也是显示成功之路的导向与线索；糟糕事情可使管理者丧失信念，陷入沼泽，也可以使人毅力倍增而更加聪明；对糟糕事情的反思与质疑，是准确掌握企业管理规律的最好钥匙。

(4) 糟糕事情后果具有间接矫正作用。

糟糕事情的发生明确地显示了企业管理行为、管理组织过程和企业目标所处的问题状态。而企业管理者面对糟糕事情的必然反应是矫正管理行为以求摆脱困境。

其一，在糟糕事情的产生及发展过程中，这种矫正的作用程度是伴随矫正行为的起始时间及其实施过程而变化的。当企业遭受严重挫折，效益急剧滑坡时，企业诊断出其原因而实施行为矫正或目标矫正，那么矫正行为的作用是最显著的；当企业已处于亏损状态，企业诊断出主要原因而实施矫正行为的作用将被衰减一部分功能；当企业处于严重的亏损、停滞状态（企业危机状态），企业的矫正行为将很难在短期内产生作用。因此，糟糕事情后果的矫正作用，在企业糟糕事情的早期阶段和发展阶段最为显著。

其二，糟糕事情的严重后果，对企业未来的发展过程将发挥一种间接的矫正功能，即企业管理者在体会和总结糟糕事情的发生发展过程之后，积累出一些控制原则和手段，去诊断和提防企业未来活动中的失误并进行矫正。这种矫正作用实质上是一种约束作用或规范作用。

(5) 糟糕事情后果具有免疫作用。

免疫作用是指企业在未来活动中不犯重复的行为错误或有效回避同样糟糕事情的作用。所谓“免疫”，是指企业机体内的辨错、避错能力和纠错、抗错能力。这是一种综合的自组织能力。它的培养与产生，来源于糟糕事情后果的教育作用与矫正作用。企业完全可以从自身所犯与所遇糟糕事情中获取对失误或困境的科学认识，



而在对失误与困境的矫正过程中，可以培育企业的纠错能力。正如毛泽东所说的：“同错误思想作斗争，好比种牛痘，经过了牛痘疫苗的作用，人身上就增强免疫力。”糟糕事情可使企业机体受伤，可使企业管理者迷惘、失误，但糟糕事情的被克服与处理，则是企业机体的修复与强健。企业会在新的糟糕事情面前从容应对，理智地选择管理行为而防止和避开可能发生的糟糕事情。

第二节 你是否正走进墨菲定律的阴影

如果糟糕事情有可能发生，不管这种可能性多么小，它总会发生，并引起更大可能的损失。既然如此，我们为什么不时刻检查自己的工作中是否存在发生这种糟糕事情的可能性呢？为什么不把这种可能性降到最低呢？

本节将提供一些工具，企业和企业的管理者可以参照这些工具对企业运行状况和管理者自身的管理行为进行检查，看看是不是存在管理漏洞，有没有导致发生糟糕事情的隐患。

一、企业自检

企业的正常运行是通过各个管理层不断执行其工作使命和运作规范实现的。没有这些工作使命和运作规范对管理的约束，企业发生糟糕事情将是不可避免的。

通常，通过系统的检查企业的战略及决策层，以及经营及管理层的运作状态，就能发现企业是否存在发生糟糕事情的状况或隐患。下面的自检表可以协助企业检查并分析这些因素。

（一）战略及决策层自检表

1. 战略及决策层的主要功能

（1）清晰地定义企业发展的长期目标与经营及管理工作的直接目标，并将其内容及时而有效地传递至整个企业。



(2) 确保整个企业拥有足够的内外部信息资源、内外部知识资源和及时有效的载体和沟通渠道，以支持企业的经营及管理决策和计划实施。

(3) 不断评估及分析企业在经营发展和业务管理方面的风险因素。

(4) 对新生的风险因素以及重要风险因素的变化做出迅速的反应，及时建立有效及针对性的风险管理战略，并运用相应的管理程序及措施以控制风险。

(5) 设计并执行风险控制程序及措施。

(6) 在经营及管理层的协助下，战略及决策层应确保在整个企业内不断改善和提高针对经营及管理各项风险因素的评估、控制和监控程序及措施。

2. 战略及决策层的主要工作

(1) 定义企业的发展目标及经营目标。

(2) 规划经营及管理核心战略、组织及计划。

(3) 建立经营及管理的风险管理战略、风险控制程序及措施。

(4) 设定可容忍的风险程度/审批权限的划分/对特定业务的限制。

(5) 掌握足够的信息资源以了解经营及管理环境、程序和措施的真实状况，支持正确的决策、战略和计划。

(6) 掌握足够的知识资源以分析经营及管理环境、程序和措施的真实状况，支持正确的决策、战略和计划。

(7) 建立及时有效的载体和沟通渠道以储存和传输前述的信息资源和知识资源。

(8) 战略及决策层应及时分析企业经营及管理各主要因素的变化情况，并评估此等变化对企业的潜在影响：

①外部经营环境的变化；

②经营战略和管理战略的重要假设前提的变化；

③业务类型、产品种类、业务流程及环节、管理流程及环节的



变化。

(9) 在经营及管理层的协助下，战略及决策层应针对各业务流程、环节和业务活动，设计并运用相应的评估程序及措施以分析潜在的经营及管理风险：

- ①发现风险；
- ②确定风险所在的业务及管理环节；
- ③计量并评估风险的程度。

(10) 战略及决策层应确保就所发现的经营及管理风险因素，企业拥有并安排了恰当的风险管理负责人和风险管理程序及措施的执行者：

- ①具备所需的专业知识和技能，在风险管理战略的指导下设计及运用风险控制程序及措施以控制企业经营及管理领域的风险因素；
- ②能够承担管理和控制重要经营及管理风险的责任，并了解相应的企业内部考核制度。

(11) 战略及决策层应有效地评估新设计及改进后的风险控制程序及措施的及时性、效率及有效性。

(12) 战略及决策层应有效地计量、监控并评估企业针对各项经营及管理风险所设计的管理和控制程序的实际运作效率：

- ①评估企业应用风险管理战略发现风险因素的效果；
- ②评估企业应用风险控制程序及措施对风险因素进行管理和控制的效果；
- ③与竞争对手及同行业中的最佳模式进行比较和分析。

(二) 经营及管理层自检表

经营及管理层运作不良是导致企业发生糟糕事情最主要的原因，主要表现在以下几方面：

1. 经营环境恶劣自检表

(1) 法律风险。



- (2) 政治风险。
- (3) 法规及特殊监管的风险。
- (4) 无法取得经营所需资金。
- (5) 所处行业的特定风险。
- (6) 由于技术进步而产生的风险。
- (7) 由于社会或文化背景差异而产生的经营风险。
- (8) 无法达到股东期望而引致股票价格下跌及一系列不良后果。
- (9) 对环境变化的负面效应容忍度低，即过于敏感。
- (10) 无法获得所需数量和质量的人力资源。
- (11) 发生灾难性事件而影响生存能力及经营状况。
- (12) 市场竞争的风险及替代性产品或服务的影响。
- (13) 金融市场的某些变动影响财务及经营。
- (14) 伴随业务全球化发展而产生的风险。

2. 状况不良自检表

- (1) 管理层领导不力。
- (2) 信息沟通渠道不顺，信息与现有的责任划分及业绩考核不符。
- (3) 跟随市场变化而及时调整管理程序和改进产品或服务。
- (4) 缺乏明确的业务及管理审批制及责任制。
- (5) 不切实际或无法操作的、被误解的及主观的业绩考核制度。
- (6) 由于某些业务及管理职能委托其他公司或个人代为运作而产生的风险。
- (7) 缺乏明确的审批及操作权限指南。

3. 信息不畅自检表

- (1) 缺乏相关及可靠的产品周期信息以辅助经营决策。



- (2) 缺乏相关及可靠的信息以辅助决策资源分配。
- (3) 缺乏相关及准确的信息供投资者评估公司或其某一部门的价值。
- (4) 经营计划缺乏想象力或庞大而难以操作。
- (5) 考核体制不存在、缺乏关联性或可信性，与现有经营战略脱节。
- (6) 缺乏用于评估现有组织结构的有效性及其运作的信息。
- (7) 难以监控外部经营环境的变化及其风险以调整经营战略。
- (8) 多元化经营但缺乏相关及准确的信息以选取重点或取得平衡。
- (9) 税务风险。
- (10) 无法完整、准确并及时地向主管机关递交财务资料。
- (11) 由于信息不足而无法确定财务报表调整及披露事项。
- (12) 缺乏相关及可靠的信息以辅助投资决策并测算投资风险。
- (13) 由于薪酬及福利信息不实导致支付失实，打击士气及企业声誉、怠工及罢工。
- (14) 预算及计划信息缺乏、不切实际、缺乏关联性或可信性。
- (15) 过分重视财务信息而忽视产品或服务的质量以及运作效率。
- (16) 由于缺乏关于已签约承诺事项金额的准确信息而产生的决策风险。
- (17) 部门目标及考核与公司整体目标及战略脱节。
- (18) 无法完整、准确并及时地向主管机关递交经营性资料。
- (19) 产品或服务成本核算失真。
- (20) 由于缺乏准确的业绩考评资料而产生的决策风险。

4. 经营运作状况自检表

- (1) 商标及品牌的市场作用日渐失效。
- (2) 产品及服务质量的风险。



- (3) 无法获得所需资源。
- (4) 产品及服务的开发失调及市场和顾客接受程度低。
- (5) 存货毁损及丢失。
- (6) 由于重要资源价格过高而加重成本及低估产品价格而利润减少。
- (7) 生产能力过低或过高。
- (8) 不符合顾客要求或法律法规要求所可能引致的风险。
- (9) 由于低效的业务或管理流程及环节，无法按期交货或提供服务。
- (10) 有关环境及生态保护的风险。
- (11) 存货短缺或积压、丢失、毁损及无效占用资金。
- (12) 管理人员及其他雇员的素质无法满足其工作责任要求。
- (13) 雇员健康及安全的风险。
- (14) 由于经营效率及资源使用效益低，处于竞争劣势。
- (15) 无法满足顾客需求和期望。

5. 信用及金融风险状况自检表

- (1) 由于与交易对方存在不同市场间的时差而存在违约风险。
- (2) 资金运用过于集中。
- (3) 针对按市价计价的金融工具的违约风险。
- (4) 现金流量紧张。
- (5) 外币风险。
- (6) 机会成本上升或收益下降。
- (7) 资金运用过于集中。
- (8) 利率风险。
- (9) 投资的权益价值及分得的收益变动。