

管理新视野丛书

管理新视野丛书

管理新视野丛书



企业管理出版社

《管理新视野》丛书

主 编：周培玉

副主编：刘建生 林平生

管理不善及其预防

〔美〕O·P·卡班达 E·A·斯塔沃思 著

刘建生等 编译

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

冶金胶印厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开 8 印张 141 千字

1991 年 5 月第 1 版 1991 年 5 月第 1 次印刷

印数：11000 册

定价：3.80 元

ISBN7-80001-140-2/F·141

序 言

“管理也是生产力”，这是改革开放十年后在我国才普遍得到认同的结论。

一个不讲管理的社会必然是一个混乱的社会，同样，一个不重视和讲求管理的国家必然是一个浪费严重、效率低下、运行无序的国家。建国以来，我国经济建设中始终存在着一种明显的倾向，即多强调和重视生产技术，而忽视有时甚至根本不讲科学管理。然而，80年代改革开放的巨流，使国人日益清醒地认识到，不改变管理落后的现状，建设具有中国特色的四个现代化无异于在沙滩上构筑海市蜃楼。

“知耻近乎勇”。整个80年代，既是改革开放的年代，更是中国人奋起直追的年代，一个学管理、用管理、事事讲求管理效应的风气在中国大地上方兴未艾，特别是1984年，原国家经委在全国推广18种现代化管理方法后（尽管其归纳有不尽科学、合理的地方），大大推进了管理科学在各行各业的应用和发展。全国上下广泛重视和应用现代管理思想、观念、方法和手段的结果，不但使国有企业普遍获得了生机，增添了活力，改变了形象，提高了竞争能力，而且锻炼和造就了一大批优秀企业家和经营管理人才。

不但如此,我们还在学习和借鉴国外企业管理方法的同时,创造了许多科学的行之有效的企业管理新方法,为我国经济的发展、生产力水平的提高做出了很大的贡献。

任何一门科学都是在人类社会的实践中不断丰富和发展起来的,管理科学也不例外,而且正以前所未有的速度和包容各种最新科学成份的巨大优势在推动着世界经济的不断发展。只有善于吸取新的营养,以最新的思想和方法来观察事物、处理问题,我们才能在世界之林立于不败之地。我们还应当十分清醒地看到,与发达国家相比,无论在管理理论研究方面,还是在实践应用和效能效率方面,差距仍然是十分明显的,发达国家经济起飞“三分靠技术,七分靠管理”,“科技与管理两只轮子一起转”,其实,这也是商品经济发展的一种客观规律,我们不能违背,更不能超越。尽快全面提高我国企业的经济效益,我们别无选择,只有在认真学习和借鉴国外先进管理经验的基础上,更快更有力地驱动科技和管理两只轮子。

在改革、开放的今天,我国企业正经历着深刻而巨大的变革,同时,也正面临着严峻的挑战——原料、资金、激烈的市场竞争等等。50年代、60年代、70年代的纯计划生产型企业已无法生存,而80年代的生产经营型企业也将逐步被90年代的创新经营型企业所取代。一个企业的成败,不仅取决于技术、设

备,更取决于适应改革形势和企业自身条件的思维方式和概念。企业是不断变化的,企业的外部环境是不断变化的,有些过去行之有效的管理思想和方法,也在不断变化、完善,需要重新认识;况且,企业间差别很大,在一个企业是成功之道,在另一个企业却可能无法借鉴。变革和挑战要求企业、企业家和企业管理工作不断吸收新的观念、新的管理思想和方法,拓宽管理视野。

基于这种想法,我们组织编写了《管理新视野》丛书,力求从成功与失败的角度、从过去与未来的角度、从正面与反面,多方位地介绍企业管理的思维方式、方法和观点。如果本丛书能对改革中的企业和投身于改革的人们有所帮助的话,那将是我们最大的愿望。

周培玉

1990年10月

编译者的话

O·P·卡班达博士在美国、英国和印度多所大学执教30多年,并经营着自己的企业咨询公司,具有极为丰富的理论与实践经验,在美国乃至国际企业管理界享有崇高声望,是国际公认的管理权威。E·A·斯塔沃思先生系国际成本协会会员,长期担任美国许多大公司的管理顾问,他是石油工业大规模基建项目中开展成本控制的先驱。多年来卡班达博士与斯塔沃思先生合作出版了《实用工程项目成本控制》、《如何吸取管理不善之教训》等多部著名专著。《管理不善及其预防》是两人最新推出的又一部成功杰作,本书集两位专家丰富的管理经验于一体,对管理不善的问题进行了深刻的剖析,书中运用大量的案例分析,详细地阐明了酿成管理不善的原因及其预防的原则和方法。本书有意删去了那些高深的理论,通俗易懂,适合于所有企业管理人员阅读,是企业管理人员的良师益友。为此,我们把这本书介绍给国内读者,以期能对企业管理人员有所启迪和帮助。

参加本书编译的有:刘建生、孙庆生、康凤娟和赵玉君。刘建生承担了编译的组织工作并对全书作

了总校,对全书编译质量负责。

由于我们的水平所限,不妥之处在所难免,敬希读者不吝赐教。

1990年7月

目 录

序言

编译者的话

第一部分 管理不善的恶果及其形成

第一章 通向灾难之路…………… (3)

第二章 管理不善的形成 …………… (16)

第二部分 管理不善案例分析

第三章 博帕尔的恶梦 …………… (31)

第四章 害人的石棉纤维 …………… (40)

第五章 令人讨厌的爱河 …………… (49)

第六章 核能的困境 …………… (58)

第七章 合成燃料——一个仍未实现的梦想
…………… (71)

第八章 对英国一次煤矿工人大罢工的剖析
…………… (82)

第九章 RCA 公司视盘的衰落 …………… (96)

第十章 有线电视——一场期望过度的革命
…………… (104)

第十一章 愚蠢的计算机…………… (114)

第十二章	遗传工程——历尽艰险的发展	
		(124)
第十三章	巨人的衰亡.....	(136)
第十四章	IBH 公司的惨败.....	(152)
第十五章	失落的梦.....	(164)
第十六章	政治的力量.....	(174)
第十七章	人与管理.....	(187)

第三部分 管理不善的预防

第十八章	预防管理不善的基本原则.....	(203)
第十九章	预防管理不善的主要方法.....	(223)

第 一 部 分

管理不善的恶果及其形成

第一章

通向灾难之路

· 管理不善的恶果 ·

1987年5月6日,是令每一个中国人都难忘的日子。从这一天开始,一场罕见的、举世震惊的特大森林火灾在中国的主要森林之一的大兴安岭林区燃烧起来。火灾历时28天之久,成为自1949年以来中国最为严重的一场森林火灾。

这场火灾给中国带来了巨大的损失。据统计,过火面积高达101万公顷,其中有林面积70万公顷,烧毁木场4处半,林场9处,存材85万立方米;各种设备2,488台,其中汽车、拖拉机等大型设备617台;粮食325万公斤;房屋面积61.4万平方米;受灾群众近6万人。这场可怕的火灾,使193人死于非命,226人受伤或致残。大火殃及城镇、企业所造成的直接损失(不包括森林资源的损失)达5.6亿元。

如果考虑到由于森林面积的锐减及其造成的对生态平衡的影响等间接损失,那将无法估量。

这场罪恶的火灾,灼痛了 10 亿中国人的心。那么,这是大自然降给中国人民的不公平的天灾吗?不是!残酷的现实是:所有 5 处火源都是由于林区作业人员违反规章制度吸烟和割灌机作业违反操作规程所致,其根本原因就是管理不善。而在大火烧起之后,又进一步暴露了林区防火护林能力之差,使得本来并不很大的火势酿成举世罕见的特大火灾。

这种由于管理不善所造成的“人祸”,在当今世界上无处不有。有的企业由于这种“人祸”而导致破产。有的行业则由于向社会推出了危害人体健康的产品而使整个行业陷入困境,而酿成这种困境的根源就是管理不善。管理不善所导致的人为灾祸,在人类历史上已经出现过无数次。可悲的是,它并没引起人们的足够重视和有效预防,而许多人为了赚钱至今仍在干着那些对人类有严重危害的事情。这种情况的确发人深省,因为这种“人祸”就在你的身边。在工业迅速发展的今天,没有真正的“世外桃源”,本书的基本主题表明管理灾难是管理不善的恶果,只要我们认清并纠正管理不善行为,灾难将是可以避免的。这就要求每一个人,特别是企业管理者,为了自己,为了企业,为了全人类,也为了人类子孙后代的幸福,自觉担负起这一社会责任。

· 工业化社会的代价 ·

自从 18 世纪 60 年代英国的产业革命至今,世界上所有国家的企业都有了很大的发展。产业的主导形式已经发生了很大的转变,即从以农业为主导变成了以工业为主导。在这一迅速而漫长的工业化进程之中,科学技术得到了迅速发展,社会商品也变得空前丰富。一句话,工业化社会给人类带来了无以伦比的益处。然而,在工业化社会为人类造福的同时,也为人类带来了许许多多的灾难,使人类在奔向幸福的艰难征程中付出了沉重的代价。

1984 年 12 月 3 日,在印度博帕尔市,美国联合碳化物公司所属的农药厂发生了一起震惊世界的毒气泄漏事件(我们将在第三章中详细叙述)。这场可怕的灾难象一场恶梦,几天之中使得 20 万人中毒,10 万人终身残废,5 万人双目失明,3000 多人死亡。当时,现场的工作人员肯定有不可推卸的责任,地方政府也应为把一个生产有毒产品的化工厂设在市区负责任。但我们认为,这绝非事情的本质和全部,我们应看到那些错误的决策、徒有虚名的检查和预防措施、机器设备低下的运转效能、漏洞百出的安全保障体系以及很差的工人素质,这一切都是导致这场灾难的重要原因。也许有人会说,一家美国公司把生产有害物质的工厂设在一个被迷惑的、无辜的第

三世界国家里是不道德的，对事故应负有不可推卸的责任。但我们又有什么理由说，在某个地方设置一家生产有毒产品的工厂，就一定会导致可怕的灾难呢？也许我们可以说，博帕尔灾难是印度推进工业化进程、摆脱贫困走向繁荣的代价的一部分。事实上，西方发达国家在他们的工业革命和工业化过程中，也伴随着许多祸患。我们比较和回顾一下，就会发现，今天印度所发生的种种事情就象英国或其他发达国家许多年前所发生的事情一样。许多印度人目前的工作状况，可同英国工业革命时代人们的境遇相题并论，尽管他们的社会背景以及政治背景不同。

由于工业技术革命的爆发和工业化的进展，工厂作为生产实体，具有了前所未有的为社会提供丰富产品的能力。工业革命伴随着大量技术和产品的涌现，有些技术和产品既有其有利的一面，又有其有害的一面。当然，选择权归我们，而不幸的是我们同时选择了两者，这就导致了事故和灾难的大量发生。虽然工业革命取得了巨大成功，但它是一个无情的发展过程。在企业迅速发展的同时，企业生产安全性的改进却很缓慢，这实质上属于管理不善。

博帕尔灾难就是一个不幸的例证。

由于全世界特别是第三世界国家正在千方百计地谋求企业的发展，这就告诫我们灾祸可能就在我们身边。因此，我们要牢记历史的教训，不仅要不断发展和完善对付管理不善的手段，更重要的是学会

并掌握预防管理不善的技巧。我们必须认清酿成管理灾难的原因,并时刻清醒地意识到,只要稍不留心,就会坠入管理不善的陷阱。

· 管理不善——灾难的征兆 ·

对于管理不善所酿成的灾难性恶果,人们总希望能在其来临之前观察到它们的某些征兆。当我们怀着小心而又忧虑的心情期待着及早认清导致灾难的征兆时,首先需要考察这条可怕之路的终点——企业破产——人们永远也不愿见到的结果。企业管理不善的恶果便是破产,但这并不意味着所有破产的企业都是由于管理不善所致。许多小企业,特别是那些家庭式企业的破产或消亡,往往是自然性淘汰,它们并没有经历什么可怕的灾祸。

在当今世界上,特别是在一些资本主义国家,企业破产呈增加趋势。人们往往习惯把企业破产归因于经济萧条,而统计数字并不支持这种观点。经济萧条与企业破产之间似乎并没有什么直接联系。实际上,从社会经济结构总体上分析,有的企业成功,有的企业破产,这种现象似乎是必然的。在日本,每年都有成千上万的企业破产;而在美国,即使在经济繁荣的时代,破产企业也约占企业总数的 0.3%~0.6%。当然,企业破产是一个非常复杂的问题,很难以简单的形式说明它。假如企业破产是企业管理

不善的恶果,那么,仔细研究企业破产的历史资料,将会有利于发展迫切需要的预测管理灾难的技术。目前,有许多人对企业破产现象正在进行深入研究,专家们正在努力寻求更好的改进方式促使破产企业复兴,也有些人正在试图利用类似的方法分析研究企业破产和企业破产的风险问题,以便提醒潜在的投资商。

当我们在世界范围内观察和分析近几年企业失败的情况时,我们惊奇地发现,各种破产企业之间不存在一个共同模式。企业的破产可能发生在新闻业、银行业、运输业、零售业和保险业以及制造业,这就说明失败可以发生在任何地方的任何行业。

当企业陷入危机时,我们会看到什么现象呢?最基本的问题不外乎企业资金短缺或支付不足,尔后,便导致了一系列连锁反应。这些连锁反应的基本程序依次为:

无力支付货款,货源中断

银行收回贷款以及债权人纷纷讨还债务

雇员辞职(特别是那些优秀的雇员)

谣言四起(常常是言过其实)

竞争对手的冷嘲热讽

企业的生意中断

业主欲将企业房地产出租他人

这些征兆似乎是容易察觉的,然而,令人遗憾的是,往往当这些征兆对所有的人来说都变得清晰可