

MBA

经典教程系列

Classic Textbook Series

HARVARD BUSINESS SCHOOL

哈佛商学院

The theory of General Manager

总经理学 全书

[主编] 张石森

Compile/ Shisen Zhang



中国财政经济出版社

China Financial & Economic Publishing House

F-270
Z176
4

MBA

经典教程系列

Classic Textbook Series

HARVARD BUSINESS SCHOOL

哈佛商学院

The theory of General Manager

总经理学 全书

[主编] 张石森

Compile/ Shisen Zhang



中国财政经济出版社

China Financial & Economic Publishing House

531576/07

目 录

哈佛大学	(3)
哈佛商学院	(9)
哈佛商学院的入学标准	(13)
哈佛 MBA 的课程安排及学制	(19)
哈佛的案例教学法	(31)
毕业生择业	(42)

总经理学教程

管理的趋势

一、策划方面的新趋势	(3)
二、组织方面的新趋势	(4)
三、用人方面的新趋势	(7)
四、行销管理方面的新趋势	(10)
五、多国性企业经营的新趋势	(15)

管理组织结构及高层管理战略

管理的组织结构	(24)
一、职能制结构	(25)
二、矩阵结构（规划——目标结构、任务小组结构）	(26)
三、联邦分权制结构	(27)

四、模拟分权制结构	(27)
五、系统结构	(28)
高层管理	(29)
一、高层管理的任务	(29)
二、高层管理的结构和董事会的必要性	(29)
三、高层管理的战略	(30)

“自由与发展”——新的管理理论体系

什么是经营者	(33)
企业的管理	(36)
企业与目标	(38)
一、企业目标的多重性	(38)
二、企业目标的关键领域	(39)
三、企业目标的运用	(40)
四、企业的成就	(41)
五、服务机构中的工作成绩	(43)
六、富于生产性的工作和有成就的员工	(44)
七、社会影响和社会责任	(47)
对管理者的管理	(51)
一、管理目标	(51)
二、妨碍目标管理的因素	(52)
三、自我调整	(53)
四、组织结构的分析	(54)
五、建立组织的三原则	(55)
六、分权制	(56)
七、对企业员工及其工作的管理	(57)
八、人才资源的特点	(57)
九、关于专业人员	(59)

系统管理

系统管理理论	(61)
一、系统的概念和特征	(62)

二、系统的分类	(64)
三、系统论的基本原理	(65)
四、系统管理原则	(69)
系统论与企业管理	(72)
一、系统论和系统工程在管理学中的普遍意义	(72)
二、系统观是管理主体世界观的重要组成部分	(73)
三、系统论是对管理辩证法的补充和演化	(74)
四、把系统观念用于管理实践	(76)
企业的系统管理	(78)
一、企业管理的系统模式	(78)
二、组织的管理系统	(90)
三、系统理论在组织和管理中的作用	(94)
四、系统动态管理和系统动态学	(104)

做一个出色的经理

什么是经理人员	(114)
经理的决定性作用	(115)
经理应该怎样利用工作时间	(119)
一、支配时间的方法	(120)
二、时间管理	(124)
对经理工作的描述	(127)
一、职责义务方面	(129)
二、上下级关系方面	(129)
三、职业经理工作职位特点	(129)
合格经理的标准	(137)
一、美国职业经理协会的标准	(137)
二、普林斯顿大学的研究	(138)
三、东部职业经理俱乐部认为企业经理人员应具备如下 10 项能力	(138)
四、《新闻与世界报道》如是说	(139)
五、深厚的涵养	(140)
六、启发部属创意的才能	(141)
七、三分侠气	(142)
八、获得老板信任	(143)
九、计划能力	(145)
十、决断力与责任感	(146)

十一、成熟·····	(146)
十二、消除员工不安的能力·····	(147)
十三、要有让人利用的本钱·····	(149)
十四、要能从不合理中发现道理·····	(149)
经理管理的诀窍·····	(151)
一、管理总论·····	(151)
二、如何计划·····	(152)
三、如何组织·····	(154)
四、如何适当授权·····	(155)
五、建立良好工作关系·····	(155)
六、如何领导·····	(156)
七、如何控制·····	(158)
经理必须致力于实现企业的目标·····	(160)
经理必须善于学习·····	(163)
经理必须争取信赖·····	(164)
一、主动与部属合作的好处·····	(164)
二、采取方法·····	(164)
三、以身作则·····	(164)
四、让部属以公司为家·····	(165)
五、与部属合作的技巧·····	(166)
六、实施员工合作计划·····	(167)
智力与非智力因素的复合·····	(170)
一、来自非智力因素的成功·····	(170)
二、感觉与知觉·····	(171)
三、个性特征对人的影响·····	(178)
四、非智力因素对经理行为的影响·····	(193)
五、经历：领导能力的熔炉·····	(194)
永恒的困境·····	(206)
一、道德缺乏和道德困境·····	(206)
二、社会责任与道德·····	(209)
自我发展·····	(233)
一、测验一下您是否够格当职业经理·····	(233)
二、了解自己的领导·····	(237)
三、应用管理坐标衡量您的管理方式·····	(244)
四、您是那一种类型的领导者·····	(247)
五、您是不是成熟的职业经理·····	(249)

领导物理学

行为领导物理学·····	(253)
组成部分与活动范围·····	(256)
一、领导能力的组成部分·····	(256)
二、领导能力的活动范围·····	(256)
持续与断续·····	(261)
一、领导能力作为一种持续的属性·····	(261)
二、领导能力作为一个断续的事件·····	(262)
是权力还是相互作用·····	(264)
一、领导能力的影响是一种权力·····	(264)
二、领导能力的影响是一种相互作用·····	(264)
原因结果关系与不可预测性·····	(267)
一、领导能力的因果关系·····	(267)
二、领导能力的不可预测性·····	(267)
客观性与主观性·····	(270)
一、领导能力的客观性·····	(270)
二、领导能力的主观性·····	(270)

领导理论

领导理论产生的时代背景·····	(275)
一、今日西方社会企业的内外环境·····	(275)
二、新的视角和观点·····	(281)
个体领导理论·····	(296)
一、西方关于职业经理职务的各种观点·····	(296)
二、科特的职业经理理论·····	(306)
企业领导行为理论·····	(360)
一、企业领导工作的必要性·····	(360)
二、企业的领导行为·····	(361)
三、企业文化·····	(382)

经理角色学

经理工作的特征·····	(403)
--------------	-------

一、任务繁重,不辞辛苦·····	(403)
二、工作活动简短、多样、琐碎·····	(404)
三、把现实的活动放在优先地位·····	(408)
四、口头交谈是其主要工作方式·····	(410)
五、组织与联络网的枢纽·····	(416)
六、权力和责任的统一体·····	(419)
经理所担任的角色·····	(422)
一、人际关系方面的角色·····	(423)
二、信息方面的各种角色·····	(426)
三、决策方面的各种角色·····	(433)
经理工作中的变化·····	(444)
一、处于环境之中的职务·····	(444)
二、职务本身——等级和职能·····	(449)
三、担任职务的人·····	(455)
四、时间对职务的影响·····	(458)
五、经理职务的八种类型·····	(462)
科学与经理的职务·····	(466)
一、为经理的工作编制程序·····	(466)
二、经理工作程序的研究·····	(468)
三、为安排日程而重编程序·····	(469)
四、为信息系统重编程序·····	(471)

一般管理理论

管理的普遍性·····	(475)
一、经营管理·····	(475)
二、进行管理教育和建立管理理论的必要性·····	(477)
管理的计划职能·····	(481)
一、计划职能·····	(481)
二、计划的职能目标·····	(490)
三、好的计划特征·····	(495)
四、计划类型与计划拟定·····	(503)
管理的组织职能·····	(515)
一、组织的管理任务·····	(515)
二、建立一元化,有能力的坚强领导,有效的配备和安排人员·····	(517)
三、社会组织的机构与成员·····	(520)

四、社会组织的成员或组成因素·····	(522)
管理的指挥职能 ·····	(523)
一、对自己的职工要有深入的了解·····	(523)
二、淘汰没有工作能力的人·····	(540)
三、深入了解企业与职工之间的协定·····	(543)
四、领导作出好榜样·····	(550)
五、对组织进行定期检查·····	(559)
六、会议与报告·····	(559)
七、领导者不要在工作细节上耗费精力·····	(568)
八、在员工中保持团结、积极、创新和效忠的精神·····	(579)
管理的协调职能 ·····	(587)
一、协调的基本理论·····	(587)
二、各种关系协调·····	(603)
管理的控制职能 ·····	(635)
一、管理控制的概念·····	(635)
二、管理控制与控制的比较·····	(636)
三、控制工作的目的和作用·····	(638)
四、控制职能的性质·····	(640)
五、控制的心理学·····	(642)
六、管理过程中的控制策略·····	(651)
管理的 14 项一般原则及评价 ·····	(663)
一、劳动分工原则·····	(663)
二、权力与责任原则·····	(663)
三、纪律原则·····	(663)
四、统一指挥原则·····	(664)
五、统一领导原则·····	(664)
六、个人利益服从整体利益的原则·····	(665)
七、人员的报酬原则·····	(665)
八、集中的原则·····	(666)
九、等级制度原则·····	(666)
十、秩序原则·····	(667)
十一、公平原则·····	(667)
十二、人员的稳定原则·····	(668)
十三、首创精神·····	(668)
十四、人员的团结原则·····	(669)

管理信息系统

管理信息系统的建构与运行·····	(670)
一、管理信息系统的功能与结构·····	(670)
二、管理信息系统的演变过程·····	(678)
三、管理信息系统的开发目标与原则·····	(686)
四、开发管理信息系统的基本条件·····	(692)
五、管理信息系统开发的基本方法·····	(696)
六、系统安装前的预调试·····	(707)
七、管理信息系统的开发·····	(710)
信息档案的管理·····	(735)
一、档案处置·····	(735)
二、处理步骤·····	(735)
信息的统计与分析·····	(739)
一、统计学的研究方法·····	(739)
二、如何开展一个项目的研究·····	(741)
三、集中趋势和离散趋势·····	(745)
四、随机变量与概率分布·····	(755)
五、回归分析和相关分析·····	(768)
信息与决策·····	(776)
一、信息技术对经济的影响·····	(776)
二、决策信息系统·····	(787)
三、决策支持系统·····	(795)

经济学概论与国家财政政策

宏观经济学·····	(806)
一、国民生产和收入·····	(806)
二、大的总计和若干小的总计·····	(808)
三、国民收入的变化：价格水平问题·····	(809)
四、就业·····	(812)
五、货币供给及货币流通速度·····	(812)
六、经济周期：从繁荣到萧条·····	(813)
七、对外贸易·····	(814)
微观经济学·····	(816)

一、需求、需求量和需求曲线·····	(816)
二、供给、供给量和供给曲线·····	(819)
三、生产函数和等产量线·····	(820)
四、总产量、平均产量和边际产量·····	(823)
五、边际生产力递减规律和边际技术替代率递减规律·····	(825)
六、时间配置与劳动供给曲线·····	(826)
七、劳动市场均衡和工资的决定·····	(829)
八、资本市场均衡和利率的决定·····	(832)
国家财政政策 ·····	(835)
一、财政政策的内容·····	(835)
二、税收理论和政策·····	(835)
三、赤字财政的运用·····	(841)
四、财政政策的运用原理——相机抉择反经济周期·····	(842)
五、财政政策的自动稳定器作用·····	(843)
六、财政政策的局限性·····	(846)

总经理学案例

埃克森的不同策略·····	(853)
汉肯企业·····	(856)
日本“购买”美国·····	(862)
日本企业独特的成本管理体系·····	(869)
日本企业财务管理·····	(875)
5个1分钱与1个5分钱·····	(879)
麦道克的债务危机·····	(884)
佳宝：冒险的代价·····	(888)
美国储贷业的灾难·····	(893)
世界最大的金融丑闻——住友·····	(900)
LTV 的融资之道·····	(904)
沃格林的“便利”策略·····	(908)
德国托管局对前东德国有企业托管·····	(912)
苹果公司：一个成功者的沉浮·····	(923)
A&P 公司的降价策略·····	(932)
萨克逊的时间利用·····	(940)
哈里斯与米尔克的时间观·····	(942)

格里：“时间的紧迫感”	(946)
御木本幸吉	(948)
特德·特纳	(955)
居伊·罗特希尔德	(962)
哈雷-戴维逊：被超越的摩托王者	(970)
唐纳德·道格拉斯	(976)
贝卡特钢丝公司	(985)
凯马特：折价商店的后来者	(994)
克莱斯勒在难关中的公关交往	(1002)
沃伦·布菲特的投资之道	(1007)
特朗普的自述	(1013)
汤姆森的锦囊妙计	(1039)
天美时手表的品牌定位策略	(1043)
“七喜”的广告营销策略	(1047)
波斯坦小麦咖啡	(1051)
救生圈薄荷糖	(1055)
藐视竞争的库尔斯	(1059)
电子计算器的将军	(1067)
索尼公司的“带头牛”策略	(1071)
克莱斯勒落入谁手	(1073)
雨戈的誓言	(1080)
金融世界“大爆炸”	(1086)
美国航空公司的“信息化”	(1092)
汤普森—拉莫—伍尔德里奇公司	(1096)
网络杂志——对话时代的开始	(1099)
美国 CAMVAC 机床联合公司收购石油回收设备公司	(1104)
洛克菲勒的托拉斯计划	(1113)
威斯汀豪斯电气公司的“合营”策略	(1137)
奥斯伯乐公司——计算机行业的流星	(1143)
日本西友公司的正规连锁商品管理	(1149)
美林证券公司与固特异橡胶公司的收购战与反收购战	(1155)
美国梅萨公司收购乌诺考尔公司	(1171)
百利保投资有限公司收购中巴公司	(1178)
路透控股公司的发展扩大	(1187)
苏尔泽兄弟公司	(1192)
道—琼斯公司的华尔街报	(1198)

美国储贷业的灾难

美国储贷业最初被称为建筑与贷款业。在美国经济大萧条以前，许多商业银行不愿向中产阶级提供房产贷款，工薪阶层只好组织起来建立为自己服务的公司。他们先通过存款然后把款项用于房屋抵押。萧条时期成千上万的银行与房产贷款公司都失败了。罗斯福政府后来建立了两种存款保险基金，即专门为储贷行业提供保险的联邦储贷保险公司和为商业银行提供保险的联邦储蓄保险公司。

60年代后期，储贷业的发展出现了麻烦。联邦管理的储贷公司根据法律，要提供长期的房屋抵押贷款，但它们却从银行存款的账户中挪借短期的资金。这种长期贷款和短期的可借资金之间在开始并没有出现什么问题，但遇到通货膨胀时，问题就出现了。由于通货膨胀，储贷业的证券价值和其他的长期固定利率借款一样，开始下跌。1971年，储贷业净亏损170亿美元。70年代，通货膨胀进一步恶化，从而使整个行业遇到了前所未有的重大损失。

同时，其他外部因素也发生了变化。由于计算机科学的帮助，货币市场的互助基金开始登上舞台。这些资金带来了存款单、商业票据、政府票据等高效率金融工具，并允许小额投资者拥有一些这样的高效率存单。高科技使这些投资者可以在资金的基础上开支票（当然利率仍很高），计算机则使记录这些交易的极复杂账面成为可能。

这对储贷业的影响是极大的。上千亿美元从储贷业转到了金融市场，再加上70年代末，通货膨胀率超过了10%，使这个提供低利率长期贷款的行业遇到了灾难。到1981年止，80%的储贷公司开始亏损，其中有20%的公司盈利已不足管理部门要求的最小经营资本。

为了从全面崩溃的边缘拯救整个储贷业，美国议会于1980年通过法案，开始逐步撤消对存款利率的限制，并允许储贷公司开展各种各样的贷款业务。FSLIC的保险费用也由4万美元增到10万美元，这实际上表明政府十分及时地放松了对该行业的管制。但此时储贷公司之间为瓜分利率而开始斗争，许多公司的利率已超过了两位数。

到 1988 年止, 3178 家存储机构中有 503 家宣布破产, 另外 629 家的账户资金低于管理部门要求的资本。1987 年, 630 家公司共亏损约 75 亿美元, 这是所有储贷机构利润的一半。这些倒闭公司中大部分是提供高风险贷款业务, 有 50 家倒闭的原因是弄虚作假。这些倒闭公司中德州占了一半, 山贝尔特的其他公司也遭厄运: 比利山庄储贷公司(加州)用 29 亿美元的资本投资地产、抵押贷款和旧货典当于 1985 年关闭。山来斯存贷公司(佛罗伦萨)的 15 亿资金于 1986 年被清算。在阿拉斯加, 第一家南联邦储贷公司在将 14 亿资本的 64% 用于投机后于 1986 年倒闭。不过亏损最高的还是德州的信贷业。

如果单个公司的经营失败具有其特殊因素, 那么, 整个行业的崩溃, 很难简单地用管理不善、决策失误等原因来完全解释, 这其中必有一定的社会背景和根源。让我们来看看, 80 年代造成美国储贷业形势恶化的几个简要因素和事例。

山贝尔特储蓄公司:

1981 年, 年仅 29 岁的埃德文拥有了美国储贷业的巨大产业。早在大学期间, 他就开始向大学生们出租冰箱, 表现出了非凡的经商才能。刚一毕业, 他就开始创建自己真正的事业, 成为繁荣的达拉斯市场的投资商和经纪人。

1981 年 12 月, 他建立了一个投资集团, 开始购买一些小型的储贷公司, 其中有一家是在德克萨斯州还鲜为人知的山贝尔特储贷公司。埃迪文把购买的所有公司组合成一家更大的储贷公司——山贝尔特存储有限公司。在不到四年的时间里, 山贝尔特依靠经营风险极大的房地产贷款发家致富, 成为一个拥有 32 亿美元固定资产的储贷集团的核心。它实行“随后出击”的租借政策, 因而人们给它起了个“山贝尔特”的绰号。山贝尔特曾把 1.25 亿美元贷给了一个毫无经商经验的 20 岁的小伙子, 而贷款抵押仅是一片空地, 最后他亏了 8000 万美元。在全盛时期, 山贝尔特拥有从加利福尼亚到佛罗里达的大部分抵押和开发服务公司, 还有一家商业银行分行向加州到佛罗里达的开发商提供不动产贷款。

1984 年, 德克萨斯—迈斯奎特储贷集团由于一项投资风险很大的项目最终倒闭, 它的破产给整个行业带来了麻烦。联邦房贷银行委员会主席爱德文·格雷对此灾难开始表示担心, 并决定加以控制, 他命令对之进行重新评估。评估人员发现, 拖欠的数十亿美元贷款被高估了 30%。许多储蓄所不

得不降低账面价格，这就使本已微弱的资本地位下降更多。最后由于德州经济的萧条，地产价格暴跌，从而影响了石油价格下降。

风光一时的埃德文遭到了沉重打击。几百名检查员在 1986 年的春天拥进了他位于达拉斯的办公室，集团的脊梁——山伯德存款公司宣布破产，埃德文于 6 月以前被迫辞去主席职务。山贝尔特遇到麻烦的几十亿美元资产中只有几百万美元可廉价出售。1988 年底，联邦房贷银行委员会估计在未来 10 年中，维持山贝尔特经营所需要的资金约要 55 亿美元左右。

值得指出的是，在 1985-1986 年，埃德文以及其他董事被指控侵吞了约 1300 万美元的红利，这时山贝尔特的财产由于疯狂的支出和资产价格降低已经所剩无几了。

萨姆洛克联邦储蓄银行：

在德州的萨姆洛克，小型的储贷公司遍及各个角落，萨姆洛克联邦储蓄银行的崩溃使这个位于德州狭长地带约 3000 人的小镇吃够了苦头。这是一个在德州地区十分平常的故事：一个小镇的储蓄所被外部控制，在被控制以后，利润迅速增长；但由于管理不当及高风险的投资，对方突然宣布破产，而发生的这一切在一个小镇是根本无法控制的。“我们出售它本身就是一个错误”，小镇唯一一家储贷部门的管理者说：“我们应该把控制权掌握在自己手中，在小镇内部贷款。”

早在 1977 年，一个叫凯特的州参议员及当地商会的官员就决定，在俄克拉荷马附近建立一个金融服务机构为萨姆洛克及附近小镇提供帮助。由于兴旺的石油及天然气工业将带来越来越多的人口，他极力倡导镇上的居民建立自己的存款集团。萨姆洛克的两家私有银行不提供长期的房屋贷款，而且由于缺乏竞争，利率很低。凯特把建立本地公司的建议，告诉了数以百计的当地居民。1979 年，红河公司正式成立，在这个不到 3000 人口的小镇上有 350 个持股者，它使小镇一度热闹非凡。

即使在存款业毫无控制的时期，小镇上像红河一类有利可图的储蓄行业仍成为投资者的目标。其中有个叫杰利的人，他每股出价 21 美元，比原始价格高了一倍多。小镇人在发财的机会面前兴奋不已。不久，公司更名为萨姆洛克储蓄公司，在三年内存款金额从 1000 万美元增加到了 1.1 亿美元，这是通过把其他远离小镇的储蓄中心转移到萨姆洛克名下而实现的。公司的部门远至科罗拉多等地，凯特也开始购买其他储蓄行业的借款。

灾难于 1987 年降临了。凯特在路伯克的国家储蓄公司任主要管理官员，1985 年公司遭到重大打击后，联邦存款保险公司就一项 1.5 亿美元的诈骗案件向凯特等人提出起诉。当联邦调查人员想要找一个在储贷业中带有普遍意义的事例时，他们很快就在萨姆洛克找到给开发者的假贷款。它集中一批不安全信贷给某客户，贷款建立在膨胀的资本评估上，而且没有任何正当的信贷单据。

萨姆洛克在 1987 年 11 月被联邦监察部门关闭。它拖欠资金 1600 多万美元，超出了自身的价值，但它与社会的脱离其实早就出现了。它一直被认为是帮助本地居民住房及其他项目贷款，其实公司的业务重点早就转移到社区以外别的地方去了，它对于提供风险小而且赚头小的贷款生意早就不感兴趣了。

林肯储贷公司的政治丑闻：

查尔斯·基廷是加州林肯储贷公司的前所有者。他于 1984 年收购了林肯公司，并把业务由安全的单个家庭抵押贷款转为土地投资、旧货典当以及一夜花费 900 美元的度假村等这样的大型项目上。

基廷还是位慷慨的政治赞助人，他曾向五位著名的美国议会议员提供 130 万美元的赞助。当联邦房贷委员会对基廷的公司进行详细调查时，发现了大量的内幕并关闭了公司之后，基廷向那几位议员求助。由于他们的干预，公司关闭拖延了将近两年，这期间联邦向基廷的顾客赔偿了 13 亿—25 亿美元，使其成为损失最重的储贷者。

现在，基廷由于被控敲诈、欺骗以及侵占挪用公款而接受审判，涉嫌的几位参议员也正在接受调查。

在上述这些例子中，我们可以看到，他们没有采用系统合理的计划，在大规模商业活动前没有仔细调查，没有考虑可能出现的问题，就急于求成。换句话说，许多储贷公司的经理们在疯狂地下赌注，酿成了各种不同的恶果。

1982 年议会再度出面拯救储贷公司。格雷—斯特格曼法案通过后，进一步放松了对储贷公司的限制，给了它们足够的力量提供开发、建筑贷款，建立开发基金以及直接投资等。如果控制适当的话，新的自由可以使储贷公司战胜不利条件，找到更可靠的立足之地。现在他们可以减轻对抵押贷款的依赖，从而寻求高利润的投资。

到 1982 年，随着监督限制的完全解除以及新的业务环境的出现，储贷公司还需要对自己的决策计划倍加重视。更重要的是，他们需要重新确定公司的目前任务。

现在，开发者们可以通过联邦存储保险得到用于住房、商业中心建筑的低利率贷款。如果开发项目成功了，钱就赚到了。如果不成功的话，FSLIC 和联邦房贷银行会承担损失。正如摩根·斯坦利投资银行的分析家阿特·索特尔所说：“管理者们忽视的是，现行的储蓄保险系统增加了人们的冒险倾向。”

放松控制也产生了进一步的错误：即，对股本的标准降低了。多年以来，存储公司必须拥有至少等于 6% 存款的资本。但当整个行业的损失导致资本减少时，公司被允许可以无限地收进存款。

不久，经纪性存款也出现了，它们是由股票经纪人筹集的资金，他们将大额存款放到利率最高的储蓄所。现在，没有什么能阻止那些轻率的储贷经营者了。

这样便种下了灾难的种子。华盛顿由于没有雇佣称职的监督人员和补充 FSLIC 及房贷银行的经费，使这一灾难更加恶化。在这个过程中，西南部联邦的储贷行业继续滑向崩溃的深渊。

1989 年 8 月，布什政府宣布，政府急需 1000 亿美元以继续清算崩溃的储贷行业。这样既得罪了朋友，又惹怒了敌人。一次议会调查表明，1988 年政府将 200 多家失败的储蓄公司转变为其他盈利领域的投资者，这样公众更加怒火燃烧。最后，被围困的管理抽资的 RTC 宣布其计划，1990 年底将转让 130 多家储蓄公司并卖掉 500 亿的资产，尽力增加所需现金。

不祥之兆是，抽资可能要陷入麻烦之中，这可能将公众对储贷业的公愤引向一种新的紧张不安之中，这难道不是要纳税人来填充这个无底之洞吗？

事实上，1989 年政府制定的挽救储贷行业的法律是如此糟糕，它有可能加速这一行业走向悲哀。例如，对储蓄公司和商业行业制定了新的严格借贷标准的条款，这些限制促使 1990 年的贷款危机更早地到来。可笑地是，由于新的紧缩措施，许多储蓄公司可能胃口变大，这些标准要求储蓄公司在他们账簿上的资本比一些以前盈利的储贷公司要多。如位于芝加哥的具有 68 年历史的台尔曼·侯姆联邦储贷公司，它是伊利诺斯最大的储蓄公司，资产 57 亿美元，期望 1990 年盈利 2000 万美元。由于新的限制标准，公司可能