

现代企业卓越管理方法丛书

WEIJI GUANLI
JIJI YINGDUI QIYE JINGYINGZHONG DE KUNJING

危机管理

积极应对企业 经营中的困境

主编◎舒天戈 邱卫东

创新市场韬略，闯出未来之生路
活用经营智慧，再造企业之辉煌

在多变的环境下和激烈的市场竞争中，企业经营中发生危机不可避免，危机发生后企业第一要务是生存，突围出去才有生路。本书为了帮助企业应对危机，走出困局，总结了中外企业经营的实践经验 and 理论研究成果，对危机管理的内涵和必要性进行了阐述，对危机管理的各项内容进行了详细介绍。为企业献上了应对危机、战胜危机的种种高招，以期引领企业经营者变危机为商机。在危机中走向成功。



四川大学出版社

现代企业卓越管理方法丛书

WEIJI GUANLI

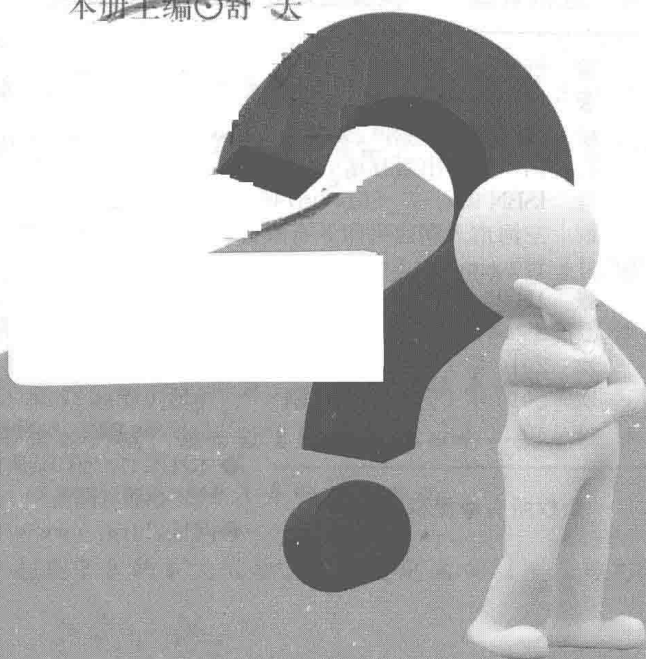
JIJI YINGDUI QIYE JINGYINGZHONG DE KUNJING

危机管理

积极应对企业 经营中的困境

主编◎舒天戈 邱卫东

本册主编◎舒天



四川人民出版社

特约编辑:傅 奕
责任编辑:楼 晓
责任校对:陈 超
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

危机管理:积极应对企业经营中的困境 / 舒天戈,
邱卫东主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7
(现代企业卓越管理方法)
ISBN 978-7-5614-8746-4

I. ①危… II. ①舒… ②邱… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 162993 号

书名 危机管理——积极应对企业经营中的困境

主 编	舒天戈 邱卫东
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8746-4
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	15.25
字 数	250 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	40.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

Preface

在现代市场环境下，作为企业组织，危机时刻相伴，如影随形。外部环境的错综复杂、变化莫测，加上企业内部决策失误、管理不善、制度缺失、人才流失等影响随时都有可能引发企业危机。鉴于危机对企业生存和可持续发展的重大危害和冲击，危机表现形式的复杂多变以及难以预料的严重后果，破解危机产生的根源，强化危机管理的意识，就成了广大企业在当前情况下实现可持续发展所必须研究的重要课题。

危机，通常都具有意外性、突发性、危险性等特征。企业遭遇危机后，往往会引发连锁反应，给社会经济造成强烈的冲击和破坏。尽管绝大多数企业都或多或少地做了一些防范和准备，但危机的突然到来，还是让不少企业陷入了要么被清场出局，要么被逼入困境，要么生存，要么死亡的严峻考验和艰难抉择。

危机管理，是一种超前的战略管理和积极的应急管理。危机管理表现的是一种行动型管理职能，是企业面对突发情况和困局时一种主动和积极的反应。危机管理追求的是及早和提前发现各种潜在的问题，而后动员和协调企业的一切资源进行正确的处理，以控制事态发展，尽快摆脱困境。

危机给企业带来的最大威胁，不只是利益的损失，还对企

业经营者的意志提出了严峻的考验。无论经营什么样的企业，面对危机时，一旦缺乏了斗志和勇气，那就必然会成为市场竞争中的逃兵降将。对目前的企业而言，遭遇危机后，尽管压力重重，步履维艰，但要避免被淘汰出局的生死挑战，就只能勇于面对，沉着应战，动员全部力量，寻找一切机会，生存下来，突出困局。

为了帮助广大企业应对危机，走出困局，我们编写了这本《危机管理——积极应对企业经营中的困境》。书中总结了多年来企业经营的实践经验和危机管理的理论研究成果，从企业应对危机方面为企业所急所想，帮助企业分析时局，判断大势，出谋脱困，献计解难。

全书从不同角度、各个层面为想要防范危机发生的企业，或者已陷入经营困境准备突围的企业提供具体实际的帮助。

一次意外的打击，常常能考查出企业经营者的勇气和胆识。危机的预防与应对，往往能检测出每个企业的应变能力、管理水平与经营智慧。危机管理并非只是处在不景气中企业的应急之举，更是企业面对瞬息万变的市场形势和经济环境中所采取的管理手段和经营智慧。企业经营者唯有了解危机的应对之道，掌握危机管理的精髓，以大智大勇面对一切危机的挑战，才可以带领企业化险为夷，跨越危难，走出困境，在市场角逐中重放光彩。希望这本言简意赅、实用性强的读物，能成为企业经营者有帮助、有价值的管理工具。

编者

2014年10月



目 录

CONTENTS

第一章 未雨绸缪，实施危机管理

一、企业危机与产生危机的原因

- 1. 危机与企业危机的含义与特征 (2)
- 2. 企业危机的多种类型 (3)
- 3. 企业危机产生的多种原因 (5)

二、企业的危机管理

- 1. 企业危机管理的含义 (8)
- 2. 危机管理为企业健康发展保驾护航 (9)
- 3. 企业危机管理的三个阶段 (12)
- 4. 企业危机管理的两大基本职能 (13)
- 5. 企业危机管理的五项具体职能 (14)

第二章 居安思危，做好危机预警与诊断

一、居安思危，培养与提高危机意识

- 1. 企业危机管理重在预防 (18)



- 2. 企业需要牢固树立危机意识..... (19)
- 3. 企业经营者要带头树立危机意识..... (20)
- 4. 增强全员危机意识，加强危机意识教育..... (22)

二、警钟长鸣，完善危机预警系统

- 1. 危机预警的含义与功能..... (24)
- 2. 建立与完善企业危机的预警机制..... (26)
- 3. 建立企业危机预警系统..... (27)
- 4. 构建完备的危机管理信息系统..... (29)
- 5. 企业危机预警中应该注意的问题..... (31)

三、精心准备，制定危机管理预案

- 1. 危机管理预案的作用..... (33)
- 2. 制定危机管理预案的基本要求与步骤..... (34)
- 3. 危机管理预案的演练..... (35)

四、及时地进行危机诊断

- 1. 企业危机诊断的含义与意义..... (36)
- 2. 企业危机诊断的主要任务..... (37)
- 3. 对危机信息进行详细调查..... (38)
- 4. 提出危机诊断报告..... (40)

第三章 直面困局，以积极的心态应对危机

一、树立信心，企业危机并不可怕

1. 坚定信心，抓住危机制造的发展契机	(44)
2. 危机时期是企业大换血的最佳时机	(46)
3. 向“经营之神”学习应对困境的思路	(47)
4. 独辟蹊径，突破市场困局	(49)

二、应对企业危机要有新思维

1. 创新思维是企业生存所必需	(51)
2. 与其坐以待困，不如突围重生	(52)
3. 不在危机中沉沦，便在危机中崛起	(54)
4. 冲破牢笼，不换思想就换人	(55)

三、直面危机，生存下来就是胜利

1. 面对危机，在困局中求生存	(57)
2. 调整自我，在危机中图谋重生	(57)
3. 主动出击，采取积极的自救措施	(58)

第四章 突破困局，精心做好危机处理工作

一、企业危机处理应遵循的原则

1. 快速反应原则	(62)
2. 群策群力原则	(63)
3. 公众利益至上原则	(63)
4. 真诚沟通原则	(64)
5. 维护信誉原则	(65)

6. 成本收益原则·····	(65)
----------------	------

二、危机处理的过程与程序

1. 建立危机处理的管理机构·····	(67)
2. 对危机事件进行调查与评估·····	(69)
3. 果断地进行危机处理决策·····	(71)

三、危机处理中应采取的策略与重大措施

1. 危机处理中需要采取的策略·····	(72)
2. 做好人员配置与物资调配工作·····	(75)
3. 及时处理与利益相关者的关系·····	(75)
4. 做好危机处理过程中的沟通工作·····	(76)
5. 与媒体合作，加强媒体管理·····	(78)

第五章 应对经营危机、改变困局的措施

一、善做减法，把企业“做小”“做实”

1. 把企业“做小”：危机之下的生存法宝·····	(84)
2. 医治贪大病，让大象学会跳舞·····	(86)
3. 简化组织，让企业的身躯减肥·····	(87)
4. 卸去重负，实施减法经营·····	(89)

二、留住企业精兵，乘“机”培训员工

1. 在危机中一定要留住业务骨干·····	(90)
2. 在企业换血中更新中坚力量·····	(92)

② 激发员工事业心，释放员工能量·····	(94)
④ 对员工采取有效的激励措施·····	(95)
⑤ 在培训中有效地提升员工的素质·····	(97)

三、留住顾客，留住市场

① 保住订单，维护企业的生命线·····	(99)
② 牢牢地把客户“抓”在手中·····	(100)
③ 妥善地处理客户的抱怨·····	(102)
④ 做好渠道管理，疏通营销脉络·····	(107)

四、蓄水过冬，严防财务危机

① 蓄水过冬：企业应对危机的胜招·····	(109)
② 保证现金流，企业就有了活命钱·····	(111)
③ 激活造血细胞，严防财务危机·····	(112)
④ 在保持稳定中严控资金使用效率·····	(114)

第六章 为了生存，必须实施精细化管理

一、以精细化管理应对危机

① 应对危机，精细化管理不可少·····	(118)
② 精细化管理是一种系统化的管理技术·····	(119)
③ 精细化管理能为企业带来良好效益·····	(120)
④ 变经营为“精营”，向管理要效益·····	(122)

二、精细化管理要体现在企业经营的各个环节

1. 建立有效的目标管理，把业务做精 (123)
2. 通过工作细分明确每个岗位员工的责任 (126)
3. 严格把好现场质量管理这一关 (127)
4. 财务核算要做到“精、细、准” (128)
5. 开会也要讲究高效率 (129)

三、把企业的经营成本降到最低点

1. 成本的高低，直接关系到企业的兴衰 (131)
2. 把降低成本当作企业管理的头等大事 (132)
3. 在战略定位时就要关注经营成本 (134)
4. 让节约成本成为企业的一种文化 (136)
5. “抠门”降成本，“抠门”出利润 (140)

第七章 危机恢复，全力做好善后工作

一、危机恢复的重要意义与影响因素

1. 危机恢复的含义与重要意义 (144)
2. 影响危机恢复的主要因素 (145)

二、危机恢复的内容与步骤

1. 企业有形危机的恢复 (147)
2. 企业无形危机的恢复 (149)
3. 制定危机恢复计划 (150)
4. 危机恢复的具体程序步骤 (152)

三、危机恢复的策略

1. 动员全部力量，积极参与危机恢复 (155)
2. 消除企业内部的障碍因素 (156)
3. 消除企业外部的消极影响 (158)
4. 抓住机遇，以创新抵御危机冲击 (161)

四、危机总结与危机管理机制的完善

1. 及时地总结发生危机的教训 (164)
2. 对企业危机管理进行评价 (165)
3. 亡羊补牢，完善企业危机管理制度 (168)

第八章 棋高一筹，做危机困局中的高明棋手

一、对企业发展做出新的战略谋划

1. 在危机中重新谋划企业发展战略 (172)
2. 战略谋划需要统揽全局、着眼发展 (173)
3. 重新进行企业战略态势的选择 (175)
4. 改变思路，在突围中果断转型 (178)
5. 战略性撤退是一种大智慧 (179)
6. 战略谋划需要借鉴集体的智慧 (180)

二、寻找“蓝海”，超越市场竞争

1. 面对危机，应当实施“蓝海战略” (182)
2. “蓝海战略”是一种战略创新 (183)

3. 企业怎样实施“蓝海战略”	(184)
4. “蓝海”商机就在市场细分之中	(186)
5. 超越竞争，赢得新的发展空间	(187)

三、打造企业的核心竞争力

1. 企业竞争的力量来自核心	(190)
2. 优秀企业的核心竞争力策略	(191)
3. 打造核心竞争力的主要措施	(192)
4. 打造核心竞争力的“三部曲”	(193)
5. 要努力避免核心业务受到冲击	(194)
6. 通过不断的创新来强化核心竞争力	(196)

四、重塑企业的商业模式

1. 掀开商业模式的盖头来	(198)
2. 什么样的商业模式才是优秀的模式	(200)
3. 企业成功的核心在于拥有优秀商业模式	(202)
4. 商业模式创新的贡献，远大于技术创新	(203)
5. 走出危机，企业需要重塑商业模式	(205)
6. 企业商业模式设计的基本要求	(207)
7. 企业商业模式设计的基本要素	(208)
8. 我国优秀企业商业模式介绍	(211)

五、实施企业的管理变革

1. 面对危机，必须实施管理变革	(213)
2. 面对危机，善变者才能生存	(214)

3. 企业家要敢于打破一切常规	(215)
4. 企业管理变革的主要内容	(216)
5. 抓住企业管理中的关键	(217)
6. 让企业的组织机构充满活力	(219)
7. 小企业要特别重视财务管理变革	(220)

六、在危机中寻找和抓住难得的商机

1. 调整市场目标，以特色经营制胜	(223)
2. 引入新人改造文化，变革管理	(225)
3. 千方百计吸引优秀人才	(226)
4. 抓住时机实施资产重组	(228)

第一章

未雨绸缪，实施危机管理

对于企业而言，危机无处不在，外部环境的变化或内部自身的原因，都可能导致危机的产生。突发的危机也暴露了不少企业管理者缺乏对危机的认识与防范，缺少应对危机的管理素质能力，从而使企业陷入困境。

新的形势下，企业经营者、管理者和广大员工，都必须时刻提高警惕，积极地预防危机，建立起应对各种危机的机制，有效地开展危机管理。

一、企业危机与产生危机的原因

企业在运营的过程当中，难免会遇到这样那样的负面事件。有些事件会对公司的品牌声誉、经营状况、财务状况，甚至对公司生存造成严重的不良影响，我们把这种事件叫作危机。一般来说，企业危机泛指任何使企业在生产、运营、销售、财务等一个或数个方面受到沉重打击的事件。这些事件在没有成为危机之前则被称为风险。

1. 危机与企业危机的含义与特征

“危机”一词，从汉语字面分析，是“危”与“机”的组合，一方面代表着危险的处境，但另一方面也意味着大量的机会。在企业管理中，危机一般是指企业与消费者、新闻媒体、政府等公众之间因为某种非常因素引发的对于企业的声誉、形象和发展造成不良影响的非常状态，即危机。这种危机可导致企业形象严重受损，正常业务受到影响，生存和发展受到威胁，企业形象遭受损害。

危机是任何企业都不希望看到的局面，都会竭力避免，但是危机又无处不在，因此加强危机管理就成为企业经营的重要课题。不少专家指出，危机是由危险和机会组成的，危机与机会是联系在一起的，危机中也孕育着机会，这是事物发展的必然规律。将危机与机会联系起来可以使企业在危机中不至于过分悲观，而是积极地面对危机和处理危机，减少危机造成的损失，并尽早地从危机中恢复过来，甚至使企业获得新的发展；如果忽视危机中的机会，那么就白白地浪费了由巨大损失和痛苦所换来的机会。这就是说，如果我们能以危机为契机，精心策划，则不仅能化险为夷，转危为安，而且还可能变危险为机会，变坏事为好事。古人云：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”，讲的就是这个道理。

企业危机一般具有下列几个特点。

一是意外性与不可测性。千里之堤毁于蚁穴，由于企业内部因素所导

致的危机爆发前都会有一些征兆，但由于人为的疏忽，对这些事件习以为常、视而不见，因此危机的爆发经常出乎人们的意料，危机爆发的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度，都是始料未及的。企业危机的不可测性并不是指完全不可测，而是由于企业内外部环境纷繁芜杂，企业内部各要素众多，加上企业涉及的利益攸关者较多，危机的爆发点、危机的爆发时间、危机可能产生的具体危害不可测。

二是必然性与偶然性。企业作为消费者所需要的服务或者商品的提供者，不可避免地要与消费者、新闻媒体等各种公众打交道。这样一来，危机不可避免，可以说只要企业有经营活动，就可能会有危机。但是危机并不是每一个企业、每一个阶段都会发生的，危机的爆发往往是由偶然因素促成的。**危机是必然性与偶然性的结合体，必然性是企业内外原因综合作用的结果，偶然性则决定于企业生存环境的动态特征。**

三是破坏性与建设性。由于危机来得突然，又有很强力度，往往使企业措手不及，给企业造成很大冲击，具有不可预料的破坏后果。加上由于危机常具有“出其不意，攻其不备”的特点，而且危机往往还具有连锁效应，会引发一系列的冲击从而扩大事态。**危机产生的后果可能远远超出企业决策者的预料，常常以几何级数放大。**对于企业来说，危机不仅会破坏正常的经营秩序，更严重的是会破坏企业持续发展的基础，威胁企业的未来发展。另一方面，危机既然爆发了，一般足以表明企业中存在不可小看的问题，这就为企业检视自身状况作了最有利的提示，危机的恰当处理也会带给企业新的收获。认识危机的破坏性，企业才不会掉以轻心，麻痹大意；认识危机的建设性，才会采取主动姿态，沉着冷静而满怀信心地面对危机，从中寻找并抓住任何可能的机会，重新树立良好的企业形象。

2. 企业危机的多种类型

研究企业危机的类型，既是为了分析可能形成企业危机的各种因素，也是为了明确企业危机与企业管理的关系。这是进行危机预警控制和危机管理必不可少的前提条件，只有针对危机采取正确的监测和预防措施，危机才能及早得到控制。