

拿什么拯救你的企业
一部解决企业生存与发展问题的管理方略

危控论

现代民营企业全面健康管理

李斌·著



WEIKONGLUN
XIANDAI MINYING QIYE
QUANMIAN JIANKANG GUANLI

| 让企业的危机最小化 | 让企业的效益最大化 | 让企业的发展最佳化



四川大学出版社

拿什么拯救你的企业
一部解决企业生存与发展问题的管理方略

危控论

现代民营企业全面健康管理

李斌·著



WEIKONGLUN
XIANDAI MINYING QIYE
QUANMIAN JIANKANG GUANLI



四川大学出版社

责任编辑:梁 平
责任校对:杜 彬
封面设计:璞信文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

危控论:现代民营企业全面健康管理 / 李斌著.
—成都:四川大学出版社, 2017. 3
ISBN 978-7-5690-0425-0

I. ①危… II. ①李… III. ①民营企业—企业管理—
研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 058512 号

书名 危控论——现代民营企业全面健康管理

著 者 李 斌
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 978-7-5690-0425-0
印 刷 郫县犀浦印刷厂
成品尺寸 185 mm×260 mm
印 张 19.75
字 数 484 千字
版 次 2017 年 4 月第 1 版
印 次 2017 年 4 月第 1 次印刷
定 价 78.00 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.scupress.net>

前言

任何事物都存在矛盾关系，对立统一关系是危机形成的始发原理，发展对抗关系是危机产生的根本原因，意识行为关系是引爆危机的主要诱因，由此，危机无处不在，无时不有，任何企业都存在或多或少的危机（疾病），都避免不了各种危机（疾病）的威胁。

当危机（疾病）越来越少时，健康指数就越来越小，企业机体就越来越健康，企业利润也就越来越多，健康与利润成正比关系，这个正比关系就是企业利润增长定律。当危机（疾病）越来越多时，健康指数就越来越大，企业机体就越来越不健康，企业利润也就越来越少，健康与疾病成反比关系，这个反比关系就是企业生存定律。

遵循利润增长定律与企业生存定律，健康化管理就会达到无为而治的最高境界，要想达到这个最高境界，就必须了解和熟悉企业疾病（危机）的基本概念、主要性质、破坏作用、形成原理、病理特征、临床症状、识别诊治体系、计量计价单位、判定评价标准、应对防治措施、重点监控方式等。此外，现代企业还要认清所面临的经济形势与各种挑战，始终坚持“生态至上与健康优先”的最高价值取向，树立全员危机与健康意识，建立健康型组织；一定要重视全危监控（健康化管理）的重要地位，发挥管理监事的监控作用；正确把握企业三大运动，科学认知利润增减变化的活动规律；理清经营与管理的暧昧关系，明晰权责利险的边界范围，以解决企业最强动力；改善非健康的思维方式，加强企业未病的深度治理，加大对腐化行为的惩治力度，等等。这些基本要点就是本书所要阐述的主要内容，这些内容为实现企业健康发展与可持续发展，奠定了一定的理论与方法基础。

拿什么拯救你的企业？大量事实证明，成也萧何，败也萧何，也就是说，企业无论成败，都与企业老大们（老板与经理）有着千丝万缕的关系，引发企业疾病的罪魁祸首，归根结底还是企业老大们自身的问题，久治不愈的老板危机与经理危机就是企业的老大难，老大难的核心就是老板危机。要确保企业正常运转与健康运行，首先就要解决老大难，而解决老大难的首要任务，就是解决处于企业源头的三大直接杀手与六大管理难题。

“科学应对企业疾病，精心呵护企业健康”是全面健康管理的中心任务与重大使命，为不辱这一重大使命，本书着眼于企业“三大健康工程”的研究与实践：一是“识别工程”（基础工程），利用“仿生原理”建立企业疾病的识别体系，使经营管理者能够准确把握与识别企业疾病的各种临床症状，做到精准诊断；二是“临床工程”（核心工程），利用“人体机能”建立企业疾病的治疗体系，使经营管理者治疗企业疾病时，能够把握重点、兼顾一般，做到辨证施救、对症下药；三是“康复工程”（保障工程），利用全面干预、全程监控、三级监理等理论，建立企业疾病防治体系与企业健康保障体系，使经营管理者能够及时预防企业各类疾病，快速恢复企业机体健康，做到防治有方、药到病除。

关于康复工程，本书为其设置了一套安全与健康装置：一方面，指导企业加大对正常

状态的管控力度，促使企业建立一套完善的管控体系，收到事半功倍的疾控效果；另一方面，指导企业加大对非正常状态（企业三况）的监控力度，促使企业建立一套完整的监控体系，防止企业从正常状态转化为非正常状态，收到事前化解的安保效果。

康复工程的重点在于非正常状态的管理，所以，非正常状态管理已上升为企业的第二大管理，并成为企业管理的第二大阵营，为此，本书特别强调两个目标责任书的签订与执行，着重强调与责任书配套的过程管控（分量控制与漏项控制），尤其要加大对健康目标的监控力度。事实上，经营管理的所有指标，全都凝结在目标责任书之中，经营目标以成本费用、收入收益为重点，经营好坏以最终利润和效益为判定标准，健康目标以健康指数、企业 pH 值为重点，管理好坏以健康指数、企业 pH 值为判定标准。当经营目标被确定以后，健康目标就成为监控的重点，当健康指标被细分化、具体化、全面化以后，我们才能确保监控的时效性、绩效的真实性和管理的正确性，一切管控与监控效果，基本上都体现在健康目标之中。加强对健康目标的监控，是实现企业战略目标、年度经营目标和企业最佳业绩的重要保证，也是健康化管理的主旨思想与主要手段。

本书独树一帜，自成体系，有关健康化管理的概念、范畴、内容、原理、定律、观点、论点、方法、手段、措施、图表、工具、数据、标准、流程、临床症状、病理解剖、诊治处方、计量单位、评价标准、监控模式等都是作者的研究成果，尤其是作者把生命科学、企业运动、工程监理等相关原理植入企业管理领域，创立了疾病判定论、运动价值论、管理监理论、全面干预论等健康管理理论体系，填补了企业管理领域六大学术空白。

本书所展示的研究成果、所提供的理论体系，来源于作者 20 余年的工厂管理经验、管理实践中的心得体会，以及近 1 年的专项调研成果，所以，本书参考相关文献相对较少，典型案例也未列举。鉴于此，作者只好在“大视野、大系统、大方法”的总体框架下，认真思考如何正确应对企业疾病。作者所抛出的健康化管理理论，旨在为建立健康型企业组织抛砖引玉，以帮助经营管理者正确应对、预防、化解各类疾病（危机）。

本书以经典疾控思想（上工治未病）作为研究思路，以系统思维作为研究方法，以非正常状态作为研究方向，以健康指数、企业 pH 值等行为控制标准作为研究重点，以临床病理作为研究基础，以“对症下药，药到病除”作为研究目的。

本书共 6 大部分，总计 22 章，内容包括：第 1 部分总论（未来趋势论、健康管理论），第 2 部分现象论（危管现状论、病理现象论），第 3 部分根源论（危机起源论、危机根源论、危机诱因论），第 4 部分基础论（健康共性论、经营本质论、运动价值论、核心动力论、基本关系论、未病治理论），第 5 部分判定论（疾病识别论、健康标准论、安危评价论、临床实践论），第 6 部分监控论（干预论、一体论、组织论、监理论、数控论）。

本书既可作为职业经理人与职业危管师培训用教材，又可供民营制造企业董事会董事长、监事会主席、经理会总经理、企业独立董事使用，也可供有志于健康化管理的民营非制造企业或其他企业的中高级经营管理人员、社会读者借鉴使用或学习参考。

本书在研究与创作过程中，得到了国务院发展研究中心《中国经济年鉴》杜少牧社长、四川省企业家协会梁勤秘书长、深圳大学管理学院傅浙铭教授、西部经理学院院长龙伟教授、广西贺州学院牟华林博士、香港中财集团董事局先大利主席、攀枝花梧圣集团许礼祥董事长、成都倍至教育集团潘华董事长等专家学者与优秀企业家们的热情指点和无私帮助，在此，作者表示最衷心的感谢！同时，作者也向为本书付出汗水与心血的李成女

士、苟琼女士、许经俊先生、程大德先生、王存忠与苟海蓉夫妇以及不愿留下姓名的专家学者、友好人士等表示深深的谢意！此外，作者特别鸣谢四川大学商学院副院长、企业危机管理研究所所长张黎明教授对本书统稿时所给予的无私指点！由于时间仓促，再加之作者能力有限、经验不足、理论基础与学术水平不高，书中内容难免有不妥、疏漏、错误之处，还望各位同仁与广大读者批评指正，以便进一步修正与完善！

李斌于成都

2017 年 1 月 18 日

目 录

第 1 部分 总论 对全面健康管理的战略思考

第 1 章 未来趋势论

- 健康化管理是未来企业的总趋势····· (3)
- 1.1 现代企业已处于健康管理的初级阶段 ····· (3)
- 1.2 现代企业管理已处于变革的时代 ····· (5)
- 1.3 现代企业已迈入健康管理时代 ····· (8)
- 1.4 健康型组织是现代企业的本来面目 ····· (12)

第 2 章 健康管理论

- 了解并重视全面健康管理····· (16)
- 2.1 实施全面健康管理的现实意义 ····· (16)
- 2.2 全面健康管理的相关概念 ····· (17)
- 2.3 全面健康管理的基本特征 ····· (19)
- 2.4 全面健康管理的本质属性 ····· (21)
- 2.5 全面健康管理的理论基础 ····· (21)
- 2.6 全面健康管理的基本方法 ····· (21)

第 2 部分 现象论 漫谈民营企业九大致命弱点

第 3 章 危管现状论

- 浅析我国危机管理（企业）现状····· (27)
- 3.1 主导部门危机管理（企业）现状 ····· (27)
- 3.2 院校层面危机管理（企业）现状 ····· (28)
- 3.3 管理咨询业危机管理（企业）现状 ····· (30)
- 3.4 民营企业危机管理现状 ····· (31)

第 4 章 病理现象论

- 解析民营企业九大致命弱点····· (33)
- 4.1 企业传染病的基本概念与主要危害 ····· (33)
- 4.2 解析管理领域的三大盲区（21 例临床病例） ····· (34)

4.3	解析管理领域的三大误区 (21 例临床病例)	(46)
4.4	解析管理领域的三大危区 (9 例临床病例)	(60)

第3部分 根源论

破解威胁企业健康的真正元凶

第5章 危机起源论

——利用矛盾关系揭示危机的起源与存在	(69)
5.1 揭示危机起源的现实意义	(69)
5.2 对立统一关系是危机形成的始发原理	(70)

第6章 危机根源论

——利用对抗关系揭示危机的产生与形成	(73)
6.1 发展是任何力量都阻挡不了的自然规律	(73)
6.2 对抗是企业危机产生的根本原因	(74)
6.3 发展与对抗在一定条件下相互转化	(76)

第7章 危机诱因论

——利用因果关系揭示危机的诱发与引爆	(77)
7.1 内部矛盾所诱发的内部危机	(77)
7.2 外部矛盾所诱发的外部危机	(78)
7.3 内外矛盾引发企业危机并发症	(79)

第4部分 基础论

为健康化管理奠定理论基础

第8章 健康共性论

——确立健康化管理的最高价值取向	(83)
8.1 健康共性论的实践意义	(83)
8.2 生态型组织及其最高价值取向	(83)
8.3 健康型组织及其最高价值取向	(84)
8.4 最高价值取向对战略布局产生深远影响	(86)

第9章 经营本质论

——为明确权责利险对等关系铺平道路	(87)
9.1 经营本质论的实践意义	(87)
9.2 经营权利是经营的本质	(88)
9.3 约束与激励是管理的本质	(92)
9.4 管理为经营提供保障与服务	(98)

第10章 运动价值论

——揭示影响利润增减变化的幕后推手	(100)
10.1 运动价值论的实践意义	(100)
10.2 运动价值论的主要内容	(102)

10.3	企业运动的存在形式·····	(102)
10.4	思维运动决定价值创造与利润增减·····	(104)
10.5	物资运动影响价值创造与利润增减·····	(113)
10.6	价值运动反映价值创造与利润增减·····	(117)
第11章 核心动力论		
——揭示推动价值创造与利润增减的核心动力·····		(122)
11.1	冷动力在经营管理中的实践意义·····	(122)
11.2	热动力是驱动物资运动的基础·····	(123)
11.3	冷动力是推动企业利润增减的核心动力·····	(124)
11.4	热动力与冷动力的相互关系·····	(128)
第12章 基本关系论		
——正确把握健康管理的六大基本关系·····		(130)
12.1	疾病与危机的等比关系·····	(130)
12.2	危机与健康的反比关系·····	(131)
12.3	健康与效益的正比关系·····	(132)
12.4	企业健康与员工健康的融合关系·····	(133)
12.5	前危机与后危机的主次关系·····	(134)
12.6	认知与治理的因果关系·····	(135)
第13章 未病治理论		
——加大对两大公害的监控力度·····		(137)
13.1	未病治理论的实践意义·····	(137)
13.2	加强对未知现象的集中管控·····	(138)
13.3	加强对伪知现象的专项整治·····	(141)
13.4	未知管理与伪知管理的相互关系·····	(144)
第5部分 判定论		
建立企业疾病识别与判定体系		
第14章 疾病识别论		
——建立企业疾病的识别诊治体系·····		(149)
14.1	疾病识别论的实践意义·····	(149)
14.2	建立疾病识别诊治体系的基本原理·····	(150)
14.3	企业疾病识别诊治体系的建立与应用·····	(151)
第15章 健康标准论		
——建立企业疾病判定标准体系·····		(163)
15.1	危机指标的建立与应用·····	(163)
15.2	健康指数的建立与应用·····	(167)

第16章 安危评价论

- 利用企业 pH 值监测企业安危度····· (174)
- 16.1 企业 pH 值的建立····· (174)
- 16.2 企业 pH 值在健康化管理中的实践意义····· (175)

第17章 临床实践论

- 解读健康标准的若干实践问题····· (178)
- 17.1 不能因为系统复杂而放弃健康化管理····· (178)
- 17.2 不能因为增加投入而抹杀更大价值····· (181)
- 17.3 不能因为急功近利而违背运行规律····· (182)

第6部分 监控论

加强对企业三大运动的全程监控

第18章 干预论

- 全面干预是呵护企业健康的总方法····· (187)
- 18.1 全面干预的基本概念····· (187)
- 18.2 全面干预的主要内容····· (188)
- 18.3 全面干预的职能作用····· (189)
- 18.4 一般干预法——利用常规方法干预企业三况····· (191)
- 18.5 重点干预法——利用特殊方法干预企业三况····· (203)

第19章 一体论

- 建立法人资产的最佳营运模式····· (210)
- 19.1 一体化趋势及其社会功效····· (210)
- 19.2 主辅一体化的地位与作用····· (212)
- 19.3 命运共同体的地位与作用····· (219)
- 19.4 利益共同体的地位与作用····· (223)
- 19.5 责任共同体的地位与作用····· (236)

第20章 组织论

- 为实施健康化管理提供组织保障····· (247)
- 20.1 职业危管师 (CCO) 的由来与简称····· (247)
- 20.2 职业危管师的地位与职能····· (248)
- 20.3 职业危管师的培养与选拔····· (250)
- 20.4 危管师的任职资格与技能要求····· (251)
- 20.5 企业危管机构的建立与配置····· (252)

第21章 监理论

- 利用管理监理论实施全程监控····· (254)
- 21.1 管理监理论的概念与特征····· (254)
- 21.2 管理监理论的原则与职能····· (255)
- 21.3 管理监理论的主要对象····· (256)

21.4	管理监理的工作内容	(258)
21.5	管理监理的工作权利	(261)
21.6	管理监理的相关制度	(262)
21.7	管理监理制度在危管实践中的应用	(270)
21.8	关于管理监理与工程监理的比较研究	(275)
第 22 章 数控论		
——利用全危数控技术监控资产营运活动		(279)
22.1	全危数控技术的基本概念与主要作用	(279)
22.2	预算控制在危管实践中的应用	(283)
22.3	总量控制在危管实践中的应用	(285)
22.4	分量控制在危管实践中的应用	(289)
22.5	漏项控制在危管实践中的应用	(296)

第1部分 总论

对全面健康管理的战略思考

第1章 未来的总论

全面健康管理是企业战略管理的重要组成部分。一个健康的企业，才能在激烈的市场竞争中生存和发展。在全面健康管理的大背景下，企业应如何制定战略，才能实现可持续发展？本文将从战略管理的角度，探讨全面健康管理的意义、目标和实施路径。首先，全面健康管理是企业生存和发展的基础。其次，全面健康管理是企业实现可持续发展的关键。最后，全面健康管理是企业实现社会责任的保障。

1.1 现代企业已处于健康管理的关键时期

随着全球化和信息化的快速发展，企业面临着前所未有的挑战。在全面健康管理的大背景下，企业应如何制定战略，才能实现可持续发展？本文将从战略管理的角度，探讨全面健康管理的意义、目标和实施路径。首先，全面健康管理是企业生存和发展的基础。其次，全面健康管理是企业实现可持续发展的关键。最后，全面健康管理是企业实现社会责任的保障。

1.1.1 危机管理的孕育期（1911年至1945年）

1911年，美国芝加哥发生了一场大火，这场大火不仅摧毁了芝加哥的许多重要建筑，也导致了大量人员伤亡。这场大火成为了美国历史上最惨痛的灾难之一。在全面健康管理的大背景下，企业应如何制定战略，才能实现可持续发展？本文将从战略管理的角度，探讨全面健康管理的意义、目标和实施路径。首先，全面健康管理是企业生存和发展的基础。其次，全面健康管理是企业实现可持续发展的关键。最后，全面健康管理是企业实现社会责任的保障。

1.1.2 危机管理的成长期（1946年至2002年）

在全面健康管理的大背景下，企业应如何制定战略，才能实现可持续发展？本文将从战略管理的角度，探讨全面健康管理的意义、目标和实施路径。首先，全面健康管理是企业生存和发展的基础。其次，全面健康管理是企业实现可持续发展的关键。最后，全面健康管理是企业实现社会责任的保障。

第1章 未来趋势论

——健康化管理是未来企业的总趋势

推动危机管理（企业）向前发展的主要力量，一个是泰勒的科学管理，一个是德鲁克的现代管理。在泰勒与德鲁克两大管理思想的影响下，世界各国企业的内部控制与风险管理等制度逐渐形成，并被广泛推广与应用。危机管理（企业）就是在内部控制、全面风险管理等基础上逐渐发育成熟的。随着信息与智能时代的到来，特别是德国第四次工业革命的到来，欧美各国的危机管理（企业）已步入高速发展的时期，即现代企业管理已经发展到全面健康管理的初级阶段，健康化管理已成为现代企业实现可持续发展的主旋律，积极构建健康型组织已成为现代企业管理的重要标志，这就是现代企业未来发展的总趋势。

1.1 现代企业已处于健康管理的初级阶段

自泰勒的科学管理与德鲁克的现代管理在美国诞生以来，西方发达国家危机管理（企业）的发展经历了近百年时间的四个演变过程，即孕育期（1911年至1946年）、成长期（1946年至2002年）、发展期（2002年至2013年）、高速期（自2013年以后）。

1.1.1 危机管理的孕育期（1911年至1946年）

1911年，泰勒的科学管理理论在美国诞生，从此西方国家的企业管理随即告别了经验管理时代，迅速步入了科学管理时代。泰勒的标准化（基准化）管理思想与管理方法被企业界广泛接受，企业内部控制管理制度逐渐成熟。如今，这一理论已被中外各国政府和企业广泛认同并推广运用。在现代全危管理体系中，内控管理制度是危机防治的主要方法之一与重要组成部分，因此，企业内控管理制度的形成与发展过程，也就是危机管理（企业）思想的孕育与萌芽过程，这就是早期的企业危机管理。

危机管理（企业）的孕育期以科学管理与内控管理为重要标志。

1.1.2 危机管理的成长期（1946年至2002年）

1946年，德鲁克《公司的概念》在美国出版，在以后的几年间，西方发达国家的企业管理正式进入现代管理时代。在德鲁克“组织与管理学”现代管理思想的影响下，西方发达国家的企业内控管理已进入成熟期。

企业风险管理经过近 40 年（20 世纪 30 年代至 70 年代）的不断发展后进入到发展阶段（20 世纪 70 年代至 90 年代末）。此时，风险管理已在欧亚、拉丁美洲等国家和地区得到了广泛应用，被公认为是企业管理的一项重要内容。控制企业风险已成为企业的管理核心，很多企业开始成立专门的风险管理机构，以应对和处置复杂的风险事项。

20 世纪 80 年代末，以“价格、利率、汇率”为代表的财务风险已给企业带来巨大威胁。企业内部诸多不确定性已对生产经营活动构成严重威胁，这些不确定性已显现出危机管理的基本特征。在现代全危管理体系中，风险管理同样是危机防治的主要方法之一与重要组成部分。从本质上讲，内控管理与风险管理属于危机管理的范畴，是危机管理的第一步（危机事前管理），当风险管理日趋成熟之时，危机管理便逐渐成长。

危机管理（企业）的成长期以现代管理与风控管理为重要标志。

1.1.3 危机管理的发展期（2002 年至 2013 年）

在美国“9·11”事件（2001 年）、安达公司倒闭（2001 年）、世通公司欺诈案事件（2002 年）发生以后，人们逐渐认识到在风险管理实践中不仅仅要注重某一领域，还要关注整体风险。于是，美国国会在 2002 年 7 月通过了《萨班斯法案》，要求所有上市公司必须建立和完善内控体系。之后，世界各国纷纷效仿并出台类似法案。2004 年 9 月，美国 COSO 委员会在 1992 年发布的《内部控制整体框架》的基础上，颁布了《全面风险管理——整体框架》报告。该报告随之成为世界各国和众多企业广为接受的标准规范。

目前，欧美发达国家已普遍建立现代企业管理制度，已在高等院校普遍开设危机管理课程。至此，这些国家的危机管理（企业），已经历了由低级向高级方向发展的三个阶段，即初级阶段（孕育期，内控管理期）、中级阶段（成长期，风险管理期）、高级阶段（发展期，全面风险管理期）。欧美发达国家的现代企业管理已迈入健康管理时代的初级阶段。

危机管理（企业）的发展期以美国颁布《萨班斯法案》《全面风险管理——整体框架》报告以及普遍开设危机管理课程为重要标志。

1.1.4 危机管理的高速期（2013 年以后）

全面风险管理的理论研究与实践运用，在企业内部控制管理和企业风险管理的发展过程中逐渐得以完善和发展。科学管理、现代管理、企业内部控制、企业全面风险管控等理论与实践成果，促进了现代全危管理体系的形成与发展。现代全危管理继承和发展了科学管理与现代管理思想，促使或推动现代企业管理制度向更高级的方向发展，即迈入“全面健康管理时代”。危机管理（企业）的高速期，就是全面健康管理的初级阶段。

事实上，当企业内部控制管理与企业风险管理风起云涌的时候，纯危机管理理论已悄然创立。到 20 世纪 80 年代末，西方发达国家的危机管理，已从政治领域向社会领域、经济领域扩展，最后形成危机管理（企业）独立的学科。进入 21 世纪以后，危机管理（企业）的理论与实践，已被西方发达国家广泛接受并得以快速发展。

2013 年 4 月，德国政府率先提出《工业 4.0》，世界第四次工业革命随即爆发，世界各国纷纷响应并提出自己的智能制造。第四次工业革命标志着智能时代的到来。在信息时

代的背景下,智能制造与智能工厂成为当今世界工业经济的重要标志。与之相适应,现代企业的管理制度理所应当也要发生重大变革(即第四次管理革命)。危机化管理(健康化管理)思想与制度,将成为现代企业管理制度的主流,也就是说,健康化管理已成为现代企业实现可持续发展的主旋律,现代企业管理已经发展到全面健康管理的初级阶段。

就中外危机管理(企业)总体而言,无论是理论研究,还是实践活动,都有待于丰富和完善。无论是常规管理,还是非常规管理,它们总是伴随着工业革命的发展而发展的。前三次工业革命,推动企业管理由经验管理到科学管理再到现代管理,第四次工业革命,推动企业管理由现代管理到健康管理,健康管理是企业“智造”财富的最佳选择。

危机管理(企业)的高速期以德国《工业4.0》为主要标志。

1.2 现代企业管理已处于变革的时代

为应对世界经济一体化与智能时代所带来的各种挑战,为摆脱世界经济形势与经济危机所带来的各种威胁,危机管理已引起世界各国(特别是欧美发达国家)企业的高度重视。危机管理已成为企业管理活动的重要组成部分。在企业实现可持续发展的进程中,危机管理所发挥的作用越来越重要。危机管理(企业)已步入快速发展的阶段,即全面健康管理的初级阶段。在这样的背景下,无论是传统意义上的企业,还是现代意义上的企业,都应该坚持“生态至上,健康优先”的最高价值取向,彻底转变或改善原有的经营管理模式,重点加强对管理体制、监控方式、评价标准、薪酬制度等方面的创新与变革。只有这样,才能为建立健康型企业组织创造条件。现代企业已处于变革的时代。

1.2.1 非正常状态管理已上升为企业的第二大管理

本书把企业管理划分为正常状态管理与非正常状态管理。在此基础上,把正常状态管理理解为企业的第一阵营,即一般管理、常规管理、已知管理;把非正常状态管理理解为企业的第二阵营,即特殊管理、非常规管理、未知管理。

非正常状态管理,既是继承和维护现代企业管理制度,又是对企业原有管理体制的创新与完善,加强对非正常状态的集中监控与专项治理,将对生产经营活动产生深刻影响。

为说明两大管理、两大阵营的相互关系与作用,本书将从以下三个方面加以分析。

(1) 从矛盾的两个方面。发展与对抗是企业主要矛盾之一,发展是企业向前推进的必然趋势,对抗是影响或制约企业发展的重要因素,发展与对抗共同推动企业成长。

在现实中,我们围绕发展与对抗这对主要矛盾关系,开展各种各样的经营管理活动,由此,企业管理必然分化为正常状态与非正常状态两大不同的管理形式,形成企业管理活动的两大管理与两大阵营。两大管理之间或两大阵营之间,具有相互依赖、相互对立、相互制衡,在一定条件下又相互转化的辩证关系,也就是说,任何企业都不能割裂两大管理或两大阵营之间的有机关系,否则,这样的企业就会处在非常危险的境地。

(2) 从企业的两个状态。无论企业大小,人们都希望企业“健康发展与可持续发展”,健康与可持续是经营管理者的理想境界,由此,本书把企业追求最高目标(可持续发展)

的管理活动概括为正常状态管理，因为追求发展是企业的基本动力，所从事的管理活动也是最基本、最一般的管理活动。但是，在拼命追求最高目标时，由于种种原因，人们最容易忽视企业自身存在的许多问题，要想企业健康，企业却不健康，常常影响企业的正常经营秩序。怎样才能确保企业的机体健康？人们往往显得力不从心。于是，本书把企业追求健康的管理活动概括为非正常状态管理，即非常规与特殊管理活动。

任何企业都不会存在 100% 的正常状态，任何企业都处在正常与非正常两个对立的状态之中（矛盾关系），所以，正常状态管理是经营管理者管理企业的基本活动，而非正常状态管理则是经营管理者管理企业的特殊活动。

（3）从认识的两个阶段。唯物辩证法认为，感性认识和理性认识是人们认识事物的两个阶级，感性认识是认识的低级阶段，理性认识是认识的高级阶段，两个阶段的认识具有相互依存和相互渗透的辩证关系。那种割裂感性与理性认识辩证关系的观点和行为，都是错误的，并形成两条错误路线，即教条主义与经验主义、保守主义与冒险主义。

在管理实践中，大部分管理都是在已知基础上进行的，对未知部分缺乏深入的认识即理性思考，缺乏理性思考是部分民营企业产生两条错误路线的思想根源与认识根源。由此，本书把已认识到的那一部分管理活动统一概括为正常状态管理，把未认识到的那一部分管理活动统一概括为非正常状态管理。科学的管理活动就是把已知与未知管理有机结合起来，利用已知管理不断探索未知领域，把未知变已知，以便更好地为企业服务。

1.2.2 全危管理已成为企业管理的重要手段

现代企业管理经历了经验管理、科学管理、现代管理三个重要发展时期，每一个发展时期都是企业管理活动从低级向高级方向发展。

（1）在经验管理时期，人们对未知领域掌握甚少，人们对企业危机的认识也极度贫乏，此时毫无危机管理可言。

（2）到了科学管理时期，人们逐渐对企业危机有所认识，标准化与内部控制成为应对企业危机的明显标志，此时，企业危机管理进入初级阶段。

（3）到了现代管理时期，随着企业内部控制管理与企业全面风险管理在欧美发达国家的普及与盛行，人们已逐渐加强了对企业危机的管控力度，此时企业危机管理进入中级阶段。在此期间，企业危机管理的思想、理论和方法都逐渐趋于成熟和完善。

（4）到了 21 世纪初，随着世界经济一体化与智能时代的到来，现代企业制度不断丰富和完善，人们对危机的认识水平越来越高，对危机的管控力度越来越大。人们逐渐把个别或局部危机管理扩大到全面危机管理（以下简称全危管理），而且把危机管理作为一项制度列入现代企业管理的框架体系之内。企业危机管理的深度和强度得到了快速的提升，欧美国家一部分企业正在向全危管理过渡，一部分企业已经进入全危管理的阶段。

全危管理是加强非正常状态管理的有效手段，只有这样的特殊监控手段，才能加强对企业生产经营活动的全程干预。因此，全危管理并不是一项可做可不做的工作，而是任何企业都必须非抓不可的工作，它在现代企业管理中具有十分重要的基础地位。在管理实践中，我们一定要坚持两手抓，即一手抓正常状态管理，一手抓非正常状态管理，只有这样，我们才能提高企业的整体素质，才能促使企业健康有序地向前发展。