

企 业 预 警 管 理 丛 书



丛书主编 余 廉

企 业 预 警 管 理 实 务

余 廉 胡华夏 王超 著



河 北 科 学 技 术 出 版 社

企业预警管理丛书

企业预警管理实务

余 廉 胡华夏 王 超 著

河北科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业预警管理实务/余廉等著. —石家庄:河北科学技术出版社,1999

(企业预警管理丛书/余廉主编)

ISBN 7-5375-2055-0

I. 企… I. 余… III. ①企业管理:风险管理,预警
②企业诊断 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 16663 号

企业预警管理丛书

企业预警管理实务

余 廉 胡华夏 王 超 著

河北科学技术出版社出版发行(石家庄市和平西路新文里8号)

河北新华印刷三厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 14.375印张 310000字 1999年12月第1版
1999年12月第1次印刷 印数:1—4000 定价:22.00元

(如发现印装质量问题,请寄回我厂调换)

《企业预警管理丛书》编委会

主 编 余 廉

编 委 陈德泉 彭重民 谢科范 曾国安

张富生 孙天放 王浩荧

建之企业预警
管理系统 提高
企业科学管理
水平

祝《企业预警管理丛书》出版

李貴鮮

一九九九年九月九日



※ — ※ — ※

管理科学正式成为一门独立的学科，至今大约已有 100 年的历史。第二次世界大战以后，随着科学技术的迅速进步和社会化大生产的发展，西方各种管理学派纷纷涌现，出现了百家争鸣的局面。20 世纪 80 年代以来，由于在管理实践中日益重视社会、经济与文化等因素和人与组织的作用，以及信息技术的迅速发展，促使管理科学研究的重点转向组织行为和权变理论，更加重视战略管理，从而使管理科学由运筹学等狭义的范畴（Management Science）扩大至广义的范畴（Management Sciences），即以数学、经济学和行为科学为基础，可以分为基础管理、职能管理和战略管理三个层

次。而且在管理科学研究中也更加强调要与国家、行业及企业的具体情况相结合，为各种类型和不同层次的决策提供支持。

在企业管理的研究中，许多学者都着重于探讨如何使企业获得成功，对如何防止企业遭受失败则注意不够。但是大量的企业管理案例研究都表明，由于客观环境的不确定性和人们对这种不确定性的认识能力的限制，有可能会产生造成企业管理失败的风险。为此我们应当认真研究企业管理中风险的来源及影响，探讨企业管理失败的原因及预防措施，从而能够预见企业即将面临的危机，并采取相应的对策。在当前管理科学界对这类问题尚未形成共识的情况下，我们可暂且称之为“企业预警管理”。

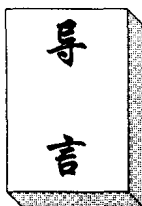
对管理失败的研究可以追溯到 20 世纪 60 年代美国学者 R.Blake 及 I.Mouton 关于领导行为的有效性研究。他们率先从企业组织因素的角度来考察有效领导和无效领导的行为差异，建立了一个指标系统来评价企业内部的不信任行为、冲突行为、无效行为、沟通障碍和失误等现象。70 年代，加拿大学者 R.House 及 F.Fiedler 以环境因素为主变量来考察无效领导行为，并试图用领导过程中的不良行为来论证领导方式的权变特性。80 年代末，美国学者在研究企业危机现象时，提出将管理失误作为危机起源来研究其过程机理。他们认为企业管理的失误来自两个方面，一是外部环境突变

所造成的冲击，二是内部决策不当所导致的问题。80年代初，有一些学者开始将政治科学中的危机管理理论扩展到经济及管理领域，探讨企业在陷入危机后的紧急对策问题。从总体上看，国外学者对企业管理失败的界定、原因及预防等方面虽然进行过一些研究，但尚未能形成系统的理论。

我国学者对企业预警管理的研究可以说是从20世纪90年代初开始的。当时国家自然科学基金委员会管理科学组曾先后支持余廉等人从事“企业逆境管理——管理失误成因分析与企业滑坡对策研究”及“企业危机的预警原理与方法研究”两个基金项目的研究，并取得了相应的成果。1996年国家自然科学基金委员会管理科学组升格为管理科学部后，仍继续关注这方面的研究。我很高兴地看到河北科学技术出版社支持有关学者将这方面的研究成果扩展为《企业预警管理丛书》加以出版。希望我国学者能进一步吸收国外的研究成果，并结合我国企业的实际认真探讨，从而建立起符合我国国情的企业预警管理理论；也希望产业界和企业界支持、参与企业预警管理研究，引起共同探讨，以推动该研究向实用、有效的方向发展。

成思危

1999年8月31日于北京



——主编的话

※ ※ ※

《企业预警管理丛书》承蒙全国人民代表大会常务委员会副委员长、国家自然科学基金委员会管理科学部主任、中国软科学研究会理事长成思危教授的支持与厚爱，专门为本丛书作序；承蒙中国人民政治协商会议全国委员会李贵鲜副主席的支持与厚爱，专门为本丛书题词。这种关爱与荣誉，使我们这些从事企业预警管理理论研究的人员获得一种使命感，尽管这项研究的时间不长，尽管这套丛书还有许多欠缺。在此，主编觉得有必要介绍一下这套丛书的背景和企业预警管理理论的主要思想和应用方法，以使读者能了解这套丛书创作的依据、意图与目的。

一、企业预警管理的依据与科学思想

1999年9月22号，中国共产党第十五届中央委员会第四次全体会议通过了《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》。在这个纲领性文件中，

对“建立和完善现代企业制度”、“加强和改善企业管理”做了总体设计，对转换企业经营机制、广泛采用现代管理技术、实现管理创新进行了专题论述。应当说，这是从事国企改革与发展并致力于企业管理的工作者的总目标。事实上，国家经济贸易委员会在其颁发的《“九五”企业管理纲要》中就已明确提出企业要建立追踪市场的预警管理系统。应当说，这是理论工作者和企业管理人员的共同责任。而且，这一目标的实现需要有一个科学的理论。本套丛书的思想基础是企业预警管理理论。

企业预警管理理论，是在实证考察和分析我国企业效益滑坡、经营亏损、停产半停产等逆境现象的活动规律基础上，探寻企业在顺境状态下的识错防错机理和在逆境状态下的治错纠错机理的理论。这套丛书就是在这种理论指导下，提出针对企业环境（经济环境、政策环境、海外贸易环境、自然环境）和企业经营管理（营销管理、财务管理、组织管理、技术管理、产品开发）的风险预警的系统理论方法，其内容包括预警管理的原理、运作模式、管理体制、技术方法、对策技巧等。

企业预警管理的基本科学思想认为，企业的逆境和顺境是交互作用于企业经营过程的客观现象，两者的产生与发展受到企业活动中的两对基本矛盾关系的支配。一是企业同外部环境的矛盾关系，即“正功—负功”、“效益—弊端”；二是企业内部管理同企业经营绩效的矛盾关系，即“促进—促退”、“有效—无效”、“成功—失败”。这些矛盾要素对企业经营的作用是同等重要的。

现有的管理理论，长期注重研究“正功、效益、促进、有效、成功”等要素的支配规律（即企业经营成功的

机理),忽视、疏漏了“负功、弊端、促退、无效、失败”等要素的支配规律(即企业经营失败的机理)。这使得现有理论难以全面科学地解释企业逆境现象。企业预警管理理论,就是将经营失误、失败视为一个相对独立的过程并将其置入现有理论框架中进行新的思考,多层次多角度地研究企业逆境的客观发生规律及其同企业顺境的矛盾转化关系,揭示企业经营不失败或摆脱失败的管理规律,这可称为企业经营的“安全”机理。企业预警管理研究是通过规范性的定性与定量分析,来提出预警管理的概念、原理与方法的系统学说,以全面阐述企业的成功机理与失败机理。

企业预警管理的科学意义在于,将企业逆境与危机视为一个相对独立的活动过程进行系统思考,在实证基础上研究企业危机的客观发生规律及其同企业顺境的转化关系,揭示企业预防或摆脱危机的预警管理机理。所倡导的预警管理系统与方法,对企业在复杂环境下防止逆境或扭转危机具有直接操作价值,并且对构建企业现代化的经营管理机制和提高现有管理水平具有普适性意义。

二、国内外有关企业逆境及危机的相关研究

国际上从事同预警管理相关的研究,主要是20世纪80年代中期在美国开始的企业危机管理研究和策略震撼管理研究(更早的可追溯到20世纪70年代美国学者对领导行为有效性的研究)。日本在20世纪80年代末和20世纪90年代初开始研究企业危机管理问题(主要针对地震灾害、气象灾害及环境污染所导致的企业危机)。国外的研究内容主要是企业危机发生后如何应对和如何摆脱危机的策略问题,致于危机的成因、发展过程则缺少机理性分析和实证研究。而企业预警管理理论所确立的研究主线,

是对经营失败、管理失误的“成因机理—发展过程—预警控制”的机理性分析、过程性分析，所追求的目标是建立一套新的企业管理结构和新的组织方法。

我国的相关研究是从 20 世纪 80 年代末和 20 世纪 90 年代初开始的。在这期间我做過一些浅显的研究，出版过《企业避入陷阱技巧》（科学出版社，1989 年）、《企业逆境管理》（辽宁人民出版社，1993 年）。《企业逆境管理》一书开始从理论体系上考虑企业逆境管理问题。它是在国家自然科学基金支持下所做的系统性研究工作，在研究思想、分析结构和应用手段上表现出较完整的逻辑体系。

“企业预警管理”是“企业逆境管理理论”的系统开拓和应用。国家自然科学基金项目“企业危机的预警原理与方法研究”有如下发现：各种企业危机的出现具有再现性，不论是外部环境突变还是内部管理失误或两者综合作用而成，其形成必然表现为企业内部的一种逐渐扩展或传导的过程，且反映在内部管理流程与管理行为的重要环节中。这种扩展活动的征兆及其过程具有再现性和可逆性。因此，可建立监测系统和预警指标，对不断再现的、易突变的管理环节进行预报和预控。该项研究发现，尽管企业内部各部门的业务及其重点不同，但预警指标对它们的测评效果却是一致的，即预警活动表现为系统的和有内在规定的活动，表现为稳定的功能，而且它的作用超越了对危机的单纯预报作用。

这个结论，为我国企业建立预警管理体系并使其发挥预警预控作用提供了理论依据。

三、企业预警管理理论的主要内容与实证分析

企业预警管理研究，是在实证考察和分析企业严重亏

损、停产半停产等危机现象活动规律的基础上,探寻企业在常态下的识错防错机理和在危机状态下的治错纠错方法。其主要研究内容设计为:①企业逆境与危机的成因机理研究。企业逆境与危机的产生由外部环境突变的冲击机制和内部管理不良的内在传导机制综合作用而成,由此建立关于逆境危机起源、发展方式、过程与后果程度的理论模型和预警分析模型。②企业逆境与危机的早期预报与预控原理研究。即关于逆境与危机预警管理的监测系统、识别评价指标、组织运作系统及预控方式的基本原理、模式与方法。这些研究建立在广泛的企业实证调查基础上,提出逆境与危机预测、逆境与危机避防、逆境与危机处置等管理程序与方法。③企业逆境与危机预警管理方法研究。基于应用,建立企业财务管理、营销管理、组织管理、决策事务管理、技术管理以及针对外部环境的经济、政策、自然等环境风险的预警管理方法及预警指标。

为保证理论研究同中国企业实践的吻合及预警方法的实用性,企业预警管理研究以实证分析为主要方法,对我国企业的管理失误、经营失败现象进行了系列调查,以描述和发现这种逆境与危机现象的活动规律,提出测评逆境与危机现象的评价指标和早期预警预控方法。整个系列调查,采用社会学调查技术进行问卷抽样调查和案例调研,由此构建数理分析模型,应用电子计算机进行相关分析,综合应用多学科知识,探讨企业预警管理的系统原理与方法。

在前后延续9年的研究中,我们在全中国范围内开展系列问卷抽样调查,设计了9套问卷量表(封闭式)。根据分层随机抽样方法,先后9次对28个省、12种行业的

1150 家大、中型企业的高中层管理人员进行调查，获得有效数据数十万个。这为理论建模和预警指标建立提供了不可替代的论据支持。

四、企业预警管理的特点

根据多年的理论研究及我们的体会，企业预警管理在理论上具有以下特点：

(1) 在企业管理理论方面提出了新的思想与研究体系。它将企业内的各种逆境现象（经营失败、管理波动、管理失误行为）作为一个相对独立的活动过程来考察，认为逆境与危机现象有其内在的活动规律，这必然导致企业在逆境与危机中的管理行为不同于常态下的管理行为。由此，该理论提出了一套不同于现有管理理论的研究思想与分析体系。

(2) 该理论的基础，是对全国大、中型企业的高层领导人进行“企业在逆境中的管理”的系列调查，这种以考察企业失败和管理失误现象为主题的大规模的连续数年的调研，使该理论有较充分的定量分析基础，其采用的 30 万个数据所分析出的结论有着鲜明的中国特色，许多预警指标都来源于企业调查。

(3) 研究对象是过去长期被忽视的管理波动与管理失误现象；研究立足点是企业经营的困境和管理难题；研究方法是在问题导向原则下进行多维、多角度的多元分析，以定量分析为主体。该理论提出了许多创新的分析诊断原理与方法，如“企业管理失误行为的成因分析模式”中，关于“合理性管理失误，非合理性管理失误，隐性管理失误”的概念及其分析结构，在分析企业逆境成因时有着独特的效用。

(4) 提出了企业进行预警预控管理的原理与方法, 即“预警管理”。预警管理理论提出了企业逆境成因及其预警的分析理论, 提出了早期预报与预控的原理与方法, 建立了用于监测、评价、预报企业逆境与危机现象的预警指标体系, 并设计了企业财务管理、营销管理、组织管理、决策事务管理、技术管理的具体预警模式与方法。

“失败乃成功之母。”认真研究经营失败的预警活动规律, 能起到举一反三、顿悟开窍的效果。从某种意义上讲, 在恶劣境况下企业经营不失误, 本身就是一种成功, 换言之, 保证企业经营“安全”运行的预警管理机理, 同样是企业管理者应当掌握的内容。“前事不忘, 后事之师,” 对那些身陷逆境、危机重重的企业进行研究所获得的经验教训及其理论归纳, 不但可以为当今企业避免重蹈覆辙提供明镜之鉴、为企业摆脱现实逆境提供有效对策, 更可以为企业经营者提供更为全面的、具有普遍意义的企业管理新思想、新原理与新方法。

根据我们对该理论在一些大中型企业和上市公司的应用研究和管理实践中的体会, 企业预警管理的应用主要表现为: 第一, 研究基点是企业的现实困境难题, 研究目标指向实践, 如对管理失误的行为特征和管理失序的组织征兆等现象的识别指标, 大多数来源于企业调查。第二是企业逆境与危机的预警分析模型, 为企业正确识别逆境和把握其活动规律提供了思维指导和分析技巧。第三是企业预警预控管理方法的提出, 为我国企业转换经营机制提供了一种值得选择的管理模式, 它在防止失误、扭转亏损及提高现实管理水平方面具有可操作性, 且方法简捷, 易于掌握, 投入成本低。

五、企业预警管理丛书的特点

本套丛书既有理论的探讨性专著，又有实用的方法性著作。丛书所论述的主题，包括企业外部环境（含国际环境）的市场风险、政策约束、经济变动、自然灾害等问题的预警和企业内部的管理失误、财务误区、决策风险、组织失控、创新失败等问题的预警。这些问题均是困扰我国企业并引起社会普遍关注的热点问题。这些著作有个共同的特点，就是在管理理论上有所创新，在分析方法上讲究实用，在叙述体裁上风格独特。各书的主题都是针对当前企业理论的一些疑惑问题开展新的系统探讨，许多观点和分析不同于现有理论。在研究方法上的实用指向性特点也很突出。书中提炼归纳的预警管理对策与方法来自于对一千多户企业连续的、系统的调查，具有很强的操作性。而且在叙述体裁上，大胆地对一些“经典的”、流行的管理观点和方法进行反思性论述，言简意赅，表现了一种扬弃精神。

《企业预警管理丛书》在理论上敢于“标新立异”，提出了一些独特的亦是有见地的管理新思想、新方法。譬如《企业预警管理论》中的企业管理运行新模式和预警管理指标方法、《经济环境与企业预应行为》中的企业对策模式、《技术创新风险管理》中的企业创新原理等，体现了中国国情下的管理理论独特性内涵，也展示了这些研究在管理科学领域中的前沿性。同样，这套丛书在实用操作方面亦进行了富有成效的工作。譬如《企业营销预警管理》在市场风险的评价模型方面，《企业预警管理实务》在财务管理、组织管理、项目管理的预警方法方面，《企业改革的误区与预警》在改革模式的选择方面，《对外贸易预

警管理》在国际市场陷阱对策方面，都很有特色。这些著作中所使用的大量企业案例和资料数据，均是作者们长期调查和积累的结果，这些按严格科学程序进行的调查和积累，可以客观地描述我国企业逆境的现状特征以及不同企业策略的优劣效应。

需要说明的是，丛书中有7本书的创作是在国家自然科学基金、国家教育部优秀教师基金、霍英东基金的资助下开展研究的结果。丛书的各主要作者，是一群年龄不到40岁的教授、博士，来自于武汉交通科技大学、武汉大学、武汉汽车工业大学、河北科技大学、中国交通银行、华北制药集团。这些作者在组编这套丛书之前，都已在各自研究领域中取得了丰硕成果，独立撰写过专著。这次在《企业预警管理丛书》中所发表的著述，均是他们长期研究积累和有效合作的结果。

当然，这套丛书所涉及的企业问题的范围以及所提出的对策方法，还不可能全部涵盖我国企业困境问题的所有难题，也不能期望能立即产生扭转乾坤的神奇效用，而且各书中对现有理论与方法的质疑与批评、对企业管理新机制的一些见解，都有值得商榷之处。但是，这套丛书在思考解决企业逆境问题的新思路、新分析方法，特别是对现有研究中的“流行观点”的质疑精神和科学态度方面，确实可以启迪和鼓励企业经营者重视管理战略选择问题、重视内部管理问题，主动寻找识错、防错、纠错的预警管理方法，产生一种促人反思和顿悟的力量。这无疑会推进产业界、企业界共同研究企业预警管理，向实现国家经贸委在《“九五”企业管理纲要》中提出的建立企业预警管理系统的目标迈进。