

郑德俊 著

Crisis Management
Crisis Management
Crisis Management

企业 危机 信息预警机制研究

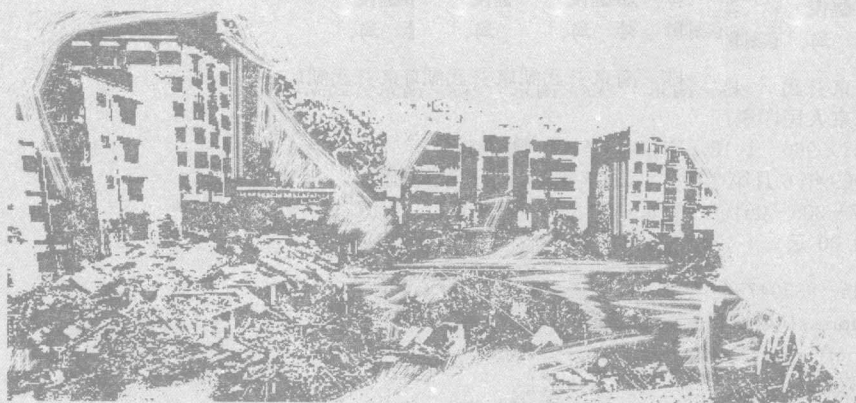


南京大学出版社

郑德俊 著

Crisis Management
Crisis Management
Crisis Management

企业 危机 信息预警机制研究



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业危机信息预警机制研究/郑德俊著. —南京:
南京大学出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-305-06166-0

I. 企... II. 郑... III. 企业管理:信息管理—
研究 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 086827 号

出版者 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://press.nju.edu.cn>
出版人 左 健

书 名 企业危机信息预警机制研究
著 者 郑德俊
责任编辑 孙 辉 编辑热线 025-83592146

照 排 南京玄武湖印刷照排中心
印 刷 南京人民印刷厂
开 本 787×960 1/16 印张 13.5 字数 251 千
版 次 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-06166-0
定 价 30.00 元

发行热线 025-83594756
电子邮箱 nupress1@public1.ptt.js.cn

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南京大学出版社图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

序

近年来,国际上一些著名企业相继出现丑闻,远有巴林银行、安然公司,近有三株企业、三鹿集团,企业的危机引发了一系列连续反应,造成了极其严重的后果。任何企业成长和发展的过程,都是经历各种风险的过程,整个人类社会的发展历史就是战胜艰难险阻不断前进的历史。莎士比亚说过,世事的起伏本来就是波浪式的。企业不可能只有成功,不面临危机,危机成为现代企业经营管理活动中不可避免的现象。虽然危机的发生有其必然性,人们有时无法完全控制,但是,就多数的危机来说,是可以预见的,在一定程度上是可以避免的。遗憾的是,在现实生活中,危机常常被视为一种局部、偶发现象,对危机的处理也大多是采取随机临时处置的方式,缺乏必要的预防监测和全程控制。英国著名危机公关专家迈克尔·里杰斯特在《危机管理》一书中明确指出:“不管对危机的警戒和准备是自发的,还是法律所要求的,危机管理的关键是危机预防。”最高明的危机管理不在于危机形成和爆发以后的干预,而是在于排除导致危机前期的各种可能性,从根本上防止危机形成、爆发,也就是“防患于未然”。目前,危机管理受到国内外学者及企业家的广泛重视,而危机防范是成本最低廉的危机管理方式。

中国自古以来就有对可能的突发事件进行预防的传统。在博大精深的中国古代文化中,就有许多对危机管理的辩证论述。孟子说:“生于忧患而死于安乐”,《周易》总结为:“是故君子安而不忘危,存而不忘亡,治而不忘礼,是以身安而国家可保也”。唐代名相魏征对唐太宗谏言应“居安思危”,“思则有备,有备无患”。“青山只会明今古,绿水何曾洗是非。长将有日思无日,莫待无时思有时。”来自《增广贤文》的诗句为我们道出了预防的重要性。

“凡事预则立,不预则废”强调的正是未雨绸缪、预防在先、“从小危机防患大危机”的思想。面对危机要做到有道亦有术。道即认识,术即方法,术可以通过学习和训练来掌握。在危机的预防管理中,这种术就是与防范危机有关的信息管理机制。在里杰斯特提出“预防是最好的危机管理”之后,企业危机预警及其相关的信息活动研究、危机发生前的警告信息的采集与判别成为众多学者关注的对象。

对一个企业或者组织来说,总会存在各种危机隐患,这种隐患既可能来自外部环境方面,又可能来自企业内部管理行为和经营策略方面。有的隐患因其问题小,常不受重视而被忽略,但结果却使问题愈演愈烈,最终酿成大的危机。所谓“千里之堤,溃于一穴”就是这个道理。危机预防起点就是

从寻找相关征兆开始的。目前,对于危机起始阶段的管理还不尽如人意,人们往往会忽视危机的征兆,即使已经注意到危机的征兆,也常常会怀疑这些征兆能否证明危机即将来临,很多时候,人们还会希望寻找新的征兆去印证自己的判断,但等到危机真正逼近时,应对危机的时机已被延误,危机就爆发了。由此我们可以发现,危机发生前的量变过程不为人们所注意,危机发生具有很大的不确定性,人们往往很难判断危机是否会发生,也很难预测危机发生的概率,人们只能依据以往的经验做出预测,由于缺乏有效的方法,常常会出现预测错误。

要做好危机防范,离不开信息管理工作。在危机信息管理中我们需要提倡“巧迟不如拙速”原则。功在平时,才能预防危机和应对危机。危机防范阶段信息管理工作的目标就是建立起高度灵敏、准确的信息监测系统,及时收集相关信息并加以分析处理,根据捕捉的危机征兆,制定对策,把危机隐患消灭在萌芽之中。对于企业来说,这种预警机制应该系统化、制度化。美国微软公司曾提出,“微软公司距离破产只有十八个月”,海尔集团总裁张瑞敏认为“一个伟大的企业,对待成就永远都要战战兢兢、如履薄冰”。苏格拉底强调“认识自己”,企业的危机防范本质也是认识自己,面对危机时,企业的各方形成一个合力,才能将损失减少到最低限度。

郑德俊博士的《企业危机信息预警机制研究》从一个较新的视角系统研究了企业危机防范阶段的信息管理机制,选题很有意义。综观全书,确有一些值得关注之处:该书结构清楚,写法灵活,既有系统归纳,又有相关的方法与案例辅助,对相关企业的运用提供了可以借鉴的内容。值得强调的是,书中针对企业目前危机管理的现状提出了“防护伞模型”的信息预警机制,还首次针对企业危机防范,提出了“企业危机信息预警能力”的概念,并在大量调研的基础上,构建了相应的评价指标体系,这些都是本书的亮点所在。目前与企业危机相关的信息管理研究受到越来越多的专家学者的关注,虽然本书的研究内容还可以进一步丰富和完善,但我相信此书的出版必将给关心相关课题研究或实践的人员以启迪,也必将促进危机信息管理研究的进一步繁荣。同时,我也希望郑德俊博士能够继续保持和发扬刻苦、好学、勤思等学风,在艰苦而充满乐趣的科学研究活动中,取得新的成绩。

是为序。

南京大学信息管理系教授、博士生导师,教育部社会科学委员会委员

叶继元

目 录

第一章 绪论

- 第一节 企业危机信息预警研究的必然性..... 2
- 第二节 企业危机信息预警的研究述评..... 4
- 第三节 企业危机信息预警的支持理论 16

第二章 企业危机信息预警流程基本分析

- 第一节 企业危机的内涵分析 19
- 第二节 企业危机与企业生命周期关系分析 24
- 第四节 企业危机信息与危机预警关系分析 33
- 第五节 企业危机信息预警活动的流程 35

第三章 企业危机信息的收集与监测

- 第一节 企业危机的影响因素与信息搜集途径 45
- 第二节 企业危机信息的主要搜集方法与技术 58
- 第三节 基于媒体监测的危机信息收集案例 70

第四章 企业危机信息的分析与预测

- 第一节 企业危机信息分析的基本框架 74
- 第二节 企业危机信息分析的几种主要方法 80
- 第三节 企业危机预警指标与危机预测模型分析..... 102
- 第四节 基于案例推理的企业危机信息预测技术分析..... 115
- 第五节 以综合集成方法进行危机判别的探索..... 121

第五章 企业危机信息预警机制综合框架

- 第一节 企业危机信息预警活动的组织需求..... 129
- 第二节 企业危机信息预警的技术集成..... 137
- 第三节 企业危机的信息预警体系与生态化培育..... 143
- 第四节 企业危机信息预警的偏差控制..... 154

第六章 企业危机信息预警能力评价

第一节 企业危机信息预警能力评价的要素与原则·····	160
第二节 企业危机信息预警能力评价的方法与模型·····	163
第三节 企业危机信息预警能力评价指标体系构建·····	171

附录

附录一 企业危机预警调查问卷·····	195
附录二 MTBXY 危机调查问卷部分主要问题列举·····	198
附录三 危机信息预警能力评价指标权重测定的判断矩阵汇总表 ·····	205

主要参考书目·····	207
-------------	-----

后记·····	209
---------	-----

第一章 绪 论

现代社会的一个显著特征是危机的出现与加剧、频繁发生的危机,带来组织正常秩序的消解,迫使组织延缓目标的实现,更为严重的是,有些组织无法适应危机带来的巨大威胁,从此在社会中消失。2001年美国遭受911恐怖袭击,导致了巨大的人员伤亡和财产损失;2003年初,中国大陆成为SARS病毒的首选之地,这在不经意之间演化为一场严峻的公共卫生危机。与社会危机频发的特征相似,企业也时刻面临着危机的侵袭。美国学者曾对《财富》杂志前500名的大公司董事长和总经理进行一项关于危机的调查,调查资料表明:80%的被调查者同意,现代企业面对危机就好像面对死亡一样,已成为不可避免的事情^①。据美国《财富》杂志报道,美国大约62%的企业寿命不超过5年,只有2%的企业存活达到50年,中小企业平均寿命不到7年,大企业平均寿命不足40年;一般的跨国公司平均寿命为10~12年;世界500强企业平均寿命为40~42年。在中国,有关企业生存周期尚无如此明确的统计,但1993年、1995年、1997年、2000年、2002年连续进行的5次全国私营企业大规模抽样调查表明,中国集团公司的平均寿命约为7~8年,而多数中小私营企业是“红不过三年,活不过五年”^②。2004年广东专业咨询机构零点调查公司与清华大学公共管理学院危机管理课题组及中国惠普有限公司合作完成了一项“企业危机管理现状”调查,发布了《京沪两地企业危机管理现状研究报告》。根据该调查报告显示,如果将正面临1至2种危机的企业界定为一般危机状态企业,将正面临3至4种危机的企业界定为中度危机状态企业,将正面临5种以上危机的企业界定为高度危机状态企业,那么目前有超过半数的被访企业处于中高度危机状态之中,其中40.4%处于中度危机状态,14.4%处于高度危机状态^③。改革开放30年来,虽然中国企业取得了长足的发展,开始出现一批如海尔、联想等具有国际竞争力的企业,但同时大部分企业举步维艰,民营企业大起大落,许多

① 高民杰,袁兴林.企业危机预警.北京:中国经济出版社,2003:40~41.

② 《科学投资》杂志社.中国民营企业死亡全书. <http://finance.news.tom.com/1001/1007/2003117-28379.html>, 2003-11-07.

③ 零点公司.调查显示京沪半数企业需危机管理.经济参考报,2004-07-29.

曾经辉煌的企业纷纷落马。

冰冻三尺,非一日之寒。如果把一只青蛙扔进沸水中,青蛙会马上跳出来。但是如果把一只青蛙放入凉水中逐渐加热,青蛙会在不知不觉中失去跳出的能力,直至被热水烫死。这就是企业危机中的温水煮蛙现象。美国世通公司的破产、安然公司的倒台、中国原有巨人集团的倒下、三株公司的没落、三鹿集团的破产拍卖从表面看都是因为突发的丑闻、资金链的断裂而导致的危机,但事实上危机的发生是一个过程,是一条环环相扣的铁链,而最后出来的那个结果,不过是铁链的最后一个环节罢了。因此,如何保持企业的长寿,如何避免企业从一般问题走向危机甚至死亡便成为企业家、管理学家们努力追求的目标。英国危机管理专家迈克尔·里杰斯特认为,“预防是解决危机的最好方法”^①。对于任何企业,今天的胜者,不一定是明天的赢家。2008年的金融危机使得五百强领先阵营中的美国通用汽车公司也不得不进行破产重组。聪明的经营者应该时刻警惕危机,居安思危,警觉到明天可能出现的不利因素。

对于企业而言,信息是决策的基础,没有全面的、准确的信息,就不可能有科学的、有效的决策。预警的正确与否完全依靠于信息的收集和分析预测,因此,如何获取有效的信息并及时提炼和分析就成为危机预防的核心,这就是企业的危机信息预警的由来。那么,如何寻找危机信息源,如何进行危机信息分析和预测,如何建立危机信息预警的组织结构和技术系统,如何判断企业所具备的危机信息预警能力就成为危机管理领域一个极其重要的课题。

第一节 企业危机信息预警研究的必然性

危机是企业生存和发展中的一种普遍现象,如同在战场上没有常胜将军一样,在现代商场中也没有永远一帆风顺的企业。危机的发生可能带来巨大的破坏,甚至直接威胁企业的生存。危机的普遍存在性、隐蔽性和本质的双重性决定了现代企业要想在商场中有最高的胜算,就必须具有居安思危、未雨绸缪的危机意识,必须充分考虑和重视企业的危机管理问题。而最有效的危机管理就是危机预防,危机预防的关键又是危机信息的识别与预警,只有进行危机信息预警,才能防患于未然。本书的研究意义主要体现在以下几个方面:

^① (英)里杰斯特. 危机公关. 上海:复旦大学出版社,1995:131.

(1) 完善现有的危机预警管理理论

国内外管理学家对企业危机及相关信息管理问题的研究虽然取得了一些成就,但大多集中在案例分析阶段和规范性危机描述与应急对策,相关的信息研究多集中于企业危机爆发后的传媒应对、信息发布,而对危机爆发前的信息活动研究还比较零散,还没有形成一套有效的理论体系。本书集中研究危机预警中的信息管理机制,在吸收既有研究成果的基础上,以企业危机的发生机理为出发点,重在分析危机预警中的信息活动的规范流程及其相应的信息处理方案,在信息分析的基础上,通过建立企业危机信息预警模型和危机预警信息系统,对企业危机预警中的信息问题进行系统研究。本书的研究成果可以在理论上弥补现有危机预警管理理论中信息管理研究的不足。

(2) 促进企业的规范化管理

危机产生的原因既有企业内部的原因,也有企业外部环境的影响。危机信息来源广,数量大,要想在短时间内收集到所需要的信息,并能及时分析处理,及时预测可能发生的危机仅仅依靠企业家的个人素质是行不通的,必须加强企业管理中的规范化管理,依靠科学的管理流程,依靠危机信息预警的综合机制来加强危机预报和及时预控。本书的研究将有助于企业参照相应的信息预警综合机制,通过合理的组织设置、人员配备、制度建设及完整的信息工作体制和先进的预警信息技术,及时采集相关信息、识别提取危机信息,及时发出危机预报,并提出合理的危机处理预案。科学合理的危机信息预警机制将减少企业危机管理工作的随意性,提高应对危机的管理效率,实现企业危机决策的规范化、科学化和高效化。

(3) 推动企业危机的“恒常性管理”,有利于企业更好地进行经营决策

企业危机的爆发是一个渐进的过程。对于企业来说,危机识别得越早,对企业的伤害越小;危机识别得越晚,对企业的伤害越大。如果不分析危机预警中的信息活动过程,不找准关键性的信息源和监测点,就可能会事倍功半,无法取得良好的危机处理效果。所以,危机管理中的信息预警机制研究可以推动原先的企业危机“异常性管理”方式转变为经营上的“恒常性管理”,企业可以合理调配资源,通过分析潜在危机的敏感点、控制点进行异常信号的监测、收集与分析,及时预报可能的危机,从而有效地服务于企业管理决策,服务于企业长期发展战略。

此外,企业作为一个经济组织存在的同时,它也是一个社会性组织,企业不但要追求经济效益,还应追求社会效益,通过学习,增强企业的应变能力,增强对外界环境变化的适应能力。危机信息预警机制的建设可提高企

业的资源配置效率,使之追求竞争上的长期战略和发展后劲,从而增强企业的竞争力,为国家的宏观经济繁荣和可持续发展奠定基础。

第二节 企业危机信息预警的研究述评

危机管理研究的起源可以追溯到20世纪30年代美国开始的对破产公司不同特征的详细研究。1915年莱特纳在《企业危险论》中首次提出的“危险管理”的观点,以及马歇尔在1921年出版的《企业管理》一书中首次提出的危机处理方法等都可以看成是危机管理理论的萌芽。经过多年的发展,危机管理的研究逐步繁荣。传统的危机管理研究只注重对危机爆发后的管理研究,如重视企业发言口径的统一性、与媒体关系的改进、公众态度的引导、危机的恢复、危机中的全方面的沟通,现代的危机管理研究发现企业危机并不是由单一事件引起的,而是由许多微小的容易被企业高层领导所忽视的一系列事件引发的,因此越来越强调“未雨绸缪,防患于未然”^①。本书的研究综述主要从两方面来进行,一是根据时间序列理出相关研究的发展脉络,二是根据研究主题简介相关研究内容。

一、危机管理与危机信息研究历程

危机管理概念是在20世纪50年代中期到60年代中期被提出的,由当时冷战氛围中政治军事冲突而来。在美苏争霸的古巴导弹危机结束后,时任美国国防部长的麦克纳马拉说“今后的战略管理将不复存在,取而代之的将是危机管理”^②,于是“危机管理”一词便进入了管理学的新兴研究领域,并逐渐扩展到自然灾害、技术系统事故、社会经济系统危机等领域。1966年,布汗(A. Buehan)在大西洋学会出版的《大西洋论丛(Ⅱ)》发表的《危机管理:新的外交》,是目前见之于文献中的最早有关危机管理方面的论著,主要涉及的是外交问题。自1966年到20世纪80年代末是危机管理初步探索阶段,并逐渐形成了一个研究高潮。代表人物有赫尔曼(C. F. Hermann)、钱纳德(R. L. Chained)等,危机管理研究成果主要是集中于政府、能源、战争、军事、外交等宏观研究领域。1972年赫尔曼运用行为科学方法对国际危机问题进行研究并出版的著作《国际危机:行为研究透视》、1983

^① 孙继伟. 问题管理:简单而有效的管理经典. 北京:机械工业出版社,2004:190~193.

^② 汪季玉. 现代企业的危机管理系统. 科技进步与对策,2002(6):15.

年兹姆曼(E. Zimmerman)出版的著作《政治暴力、危机与革命:理论与研究》,1986年芬克(Steven Fink)出版的《危机管理:为不可预见做计划》,对危机管理进行了比较系统的研究,建立了较为系统的危机管理分析框架。自20世纪90年代初到现在是危机管理研究繁荣阶段,“9·11”后,危机管理研究进入第二个研究高潮。1992年,保夏特(T. C. Pauchant)和德维里(R. Douville)发表的《危机管理的最近研究:1986~1992年24位作者文献研究》,总结了前人的危机管理研究成果^①。20世纪末期,危机管理的理论研究与应用实践比较活跃,产生了大量的研究成果。罗伯特·希斯(Robert Heath)的《危机管理》、诺曼·R·奥古斯丁的《对力求规避的危机管理》、卡波尼格罗(J. R. Caponigro)的《危机顾问:有效预防、控制和管理企业危机》则是从危机既包含导致失败的根源,也孕育着成功的种子的角度对危机管理开展研究,成为影响国内危机管理研究的重要著作。

国内对企业危机预警研究从20世纪80年代开始,经历一个从定性为主到定性与定量相结合、从点预警到状态预警转变的过程。1988年王苏的《危机管理:企业如何对付意外灾难》是国内学者最早有关危机管理的专著。1999年余廉在《危机预警管理论》一书中,在实证考察和分析当时我国企业效益滑坡、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,建立了企业预警管理理论体系。从2001以来,国外的诺曼·R·奥古斯丁、罗伯特·希斯、劳伦斯·巴顿的相关危机管理著作被相继译成中文出版。2003年至今,国内对企业危机管理的研究更是成果卓著,如鲍勇剑、陈百助的《危机管理:当最坏的情况发生时》和张玉波的《危机管理智囊》给出大量的危机管理案例,朱延智的《企业危机管理》对危机管理做了一个深入的结构分析,郑启明编著的《企业危机管理与防范》丛书,从生存、内患、跨越等几个方面对危机管理与防范作了研究,刘纲的《危机管理》,畅铁民、贺正楚编著的《企业危机管理》就危机应对的计划、组织、领导、控制、沟通等方面进行了系统的探讨,高民杰、袁兴林等人编著的《企业危机预警》是继余廉之后又一部危机预警研究的重要著作。

此外许多企业对危机管理开展了实践。海尔实行“零缺陷管理”,其内容是加强过程管理,把所有的问题消灭在萌芽状态。小天鹅集团实行“末日管理”,其内容是让企业员工抱着如履薄冰、如临深渊、末日将至的深刻危机

^① 汪传雷,杜纲,谢阳群. 关于企业危机信息管理研究的几个问题. 情报科学, 2005(8):1256.

感和高度责任感来行使管理职责,诚惶诚恐、兢兢业业、精益求精地做好每一件事。华为公司老总任正非在企业管理中时刻强调“冬天一定会来,谁有棉衣,谁就活下来”,他在《华为的冬天》所表现出来的深刻危机感更是让许多企业感觉到了危机防范的重要。

从整个危机研究的发展历程来看,最初人们一般把危机管理的重点放在危机结束后的恢复和救济上;到了第二次世界大战结束之后,人们开始把危机管理的重点放在危机的预防和资金积累上;20世纪80年代之后,人们又普遍地认识到危机的发生和发展都有其自身的生命周期。按照危机的生命周期进行危机管理研究成为目前研究的共识。

危机信息管理的产生和发展是伴随着危机管理的研究而产生和发展起来的。大部分有关危机信息管理的研究内容都散见于危机管理的相关文献中。1984年恰特兰德(L. Chartrand)等公布了一份名为《用于应急管理的信息技术》的研究报告,着重研究了应急通信系统、与自然灾害有关的信息存储与检索系统以及其他信息技术在减灾和危机管理等方面的应用问题,这是较早专门研究有关危机信息管理问题的文献;1985年,斯马特(Smart)在《Strategic Business Planning: Predicting Susceptibility to Crises》一文中认为危机是由外部环境威胁和内部弱点的相互作用而产生的,企业应重点监测他们的竞争环境^①;1988年,夸伦特里(Quarantelli)在 *Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings* 中提出了一种用以理解危机的更加抽象的概念框架,他发现在许多对灾难的研究中有关信息的沟通和处理研究明显不足。在有关危机信息流的问题区域中,危机发生前的信息流扮演着极其重要的角色^②,1992年,恩格豪夫(Rgelhoff)在《管理通讯季刊》发表文章,专门讨论了危机管理的信息处理模式^③;1993年米特罗夫(I. I. Mitroff)和皮尔逊(C. M. Pearson)在《危机管理》中认为搜集、分析和传播信息是危机管理的直接任务^④;1996年维格纳尔(W. A. Wagenaar)发表的《描述危机管理》专门分析了危机中的信息管理问题;1997年罗宾格

① Smart C F. Strategic Business Planning: Predicting Susceptibility to Crises. IN S. J. Andriold(ed.), *Corporate Crisis Management*, Princeton, NJ: Prtrocelli, 1985.

② Quarantelli E. *Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings*. *Journal of Mnanagement Studies*, 1988(25): 373~385.

③ Rgelhoff W G, Falguni Sen. An Information-processing Model of Crisis Management. *Management Communication Quarterly*, 1992, 5(4): 443~484.

④ Mitroff II, Pearson M. *Crisis Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993: 27~32.

(Otto Lerbinger)出版的《危机管理者:风险面对及响应能力》从信息角度分析了危机管理者的职能和素质;1999年库姆斯(W. T. Coombs)出版的《持续性危机沟通:计划、管理和反应》从危机管理的四要素即预防、准备、绩效和学习这几个方面探讨了危机信息管理问题,如寻求危机信号、危机预防、危机准备、危机识别、危机遏阻、危机恢复等相关信息搜集、处理和利用、媒体沟通等;2001年,卡波尼格罗在《危机顾问:有效预防、控制和管理企业危机》一书中探讨了企业主要危机预警信号与潜在危机的对应关系。道递(K. Doughty)在《公司持久计划:保护你的组织生命》中探讨了信息度量、信息风险评估、信息沟通、信息系统、信息资源等信息管理问题;2003年先弗尔(Z. Sheaffer)等人发表的《危机管理政策和实践的指南——执行官方向》深入研究了企业危机管理人员的作用、职能、素质和能力特别是信息能力,强调危机管理战略、体制、组织结构、人员构成,突出危机信息管理人员的教育和培养等^①。

与危机管理研究相比,国内对危机信息管理的研究相对较迟。2003年,张建宇在《现代企业》上最早发文开始了对企业危机信息管理的思考,董小英的《“非典”拷问国家信息管理能力》从政府的层面考察了危机信息管理能力。2004年,罗永泰、张建宇等针对危机的特点,分析了危机信息的特征,认为危机信息较难获取,隐性程度高,危机信息的获取渠道不固定,但危机信息决定着企业的未来发展。章钢、谢阳群将危机信息划分为外部环境信息和内部环境信息,提出以信息管理连接和支撑整个危机管理过程,才能更好地预防、化解危机。王伟等人基于危机复杂性特征,提出了危机演化中的信息动力机制。罗贤春、谢阳群指出危机信号检测的正确与否是危机管理能否有效实施的前提,在此阶段需要进行信号维度(信号的来源和所属类别)、强度分析(信号的频率与种类、数量)、危机评估(危害度和发生概率估计)和警报临界点(考虑危机的干预成本)确定。张拥军认为危机的信号具有可拓性,如异常信号具有发散性、可扩性、蕴含性和相关性等,它们与危机爆发存在内在的关联。在危机预警指标构建方面,与国外相类似,研究的视角多数集中在财务指标方面,如周首华和杨济华建立了F分数模式,杨淑娥和徐伟刚建立了Y分数模型。靳小钊,王新来利用平衡计分卡方法选取了财务、客户、内务流程、学习与成长方面的信号指标建立了预警指标。汪传雷提出先对危机的类型进行模糊聚类,提出通过因子分析、判别分析构建

^① 转引自:汪传雷. 关于企业危机信息管理的几个问题. 情报科学, 2005(8): 1257.

危机预警指标体系。王自强等人针对 ST 公司利用可拓方法建立了企业财务危机预警模型。在危机预警信息系统研究方面,余丛国、席西民提出企业危机预警系统结构应由预警指标体系、预警信息及反馈系统、预警结果评价系统以及预警信号显示模型组成。柳炳祥、盛昭瀚给出了企业危机特征型结构的框架,使用神经网络建立危机预警系统,覃小旅、朱庆华等人提出了使用案例推理加贝叶斯推理进行危机预警的思路。王战平提出利用网络危机信息评价智能体(CIIE-agent)搜索危机“源信息”,生成企业网络传播危机预警决策可以利用的“后信息”。此外,谢阳群等人申报的 2004 年国家基金项目《企业危机信息管理体制研究》、廖为建 2004 年的国家基金项目《公共危机事件的传播管理研究》等国家课题研究促进了危机信息管理研究的繁荣。

与危机管理和危机信息管理相比,危机信息预警能力虽然也受到重视,但还未见到相关的评价指标。2003 年广西桂林工学院周永生的“企业危机预警评价系统的创建”,2002 年原解放军军事交通学院郝沐平“加入 WTO 与我国企业信息能力评价体系研究”等方面的研究可能为相关评价指标提供一些借鉴,不过以上研究的具体成果还未能被公开检索到。

二、危机信息预警研究的主要研究内容

(一) 关于危机的界定与危机的来源研究

不同的专家对危机有不同的定义。其中最为代表性的观点有两类,一类是情景说,代表性的学者有布斯(Booth)、赫尔曼(Hermann)、罗森塔尔(Rosenthal)、皮内泊格。例如,布斯认为危机是“个人、群体或组织无法用正常程序处理,而且突然变迁所产生压力的一种情况”^①。罗森塔尔等人认为“危机是具有严重威胁、不确定性和危机感的情景”^②。另一类是事件说,即危机是威胁性事件,代表性的学者有巴顿(Barton)、罗宾格、里杰斯特(Regester)、费希曼(Fishman)、米特罗夫等。例如巴顿认为危机是“一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的大事件,这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害”^③。费希曼认为危机

① Booth S A. Crisis Management Strategy. London: Routledge, 1993: 86.

② Rosenthal U, Charles M T. Coping with Crises: the Management of Disasters, Riots and Terrorism, Spring Field, Charles C. Thomas, 1989.

③ 转引自: (澳)希斯. 危机管理. 王成. 译. 北京: 中信出版社, 2001: 19.

是“发生不可预测的事件;企业重要价值受到威胁”^①。米特罗夫认为“危机是一个事件实际威胁或潜在威胁到组织的整体”^②。罗宾格将危机界定为“对于企业未来的获得性、成长乃至生存发生潜在威胁的事件”^③。

关于危机的来源,朱延智认为快速变迁的经营环境,使企业营运不能只是注重内部效率性的管理,必须进一步应对外在竞争环境的变迁。外在环境变化最多,是企业危机最主要的来源,而外在环境中同业竞争者的挑战、替代品的压力、供应商的背离、同业竞争的威胁是分析企业外部环境危机的四大主要因素。从供应链的角度而言,供应厂商的品质、供应商的背离等常常是企业危机发生的来源。从同业竞争威胁这个角度,该理论认为有九项影响企业之间相互竞争的因素最为显著,它们分别是产业成长率、竞争者数量与市场势力的均衡状况、竞争者进入市场的速度、战略性市场、高时间压力或存储成本、产品差异程度低、转换成本、退出障碍、高固定成本。从替代品威胁这个因素来说,福斯特(Foster)的S曲线模型是说明替代效果的重要理论工具。从潜在竞争者的挑战这个因素来说,潜在竞争者的威胁程度视企业所能建构的危机管理机制而定^④。

彼得·圣吉(Peter M. Senge)在其所著的《第五项修炼》中认为“大部分失败的公司,事先都有许多征兆显示它们已经出了问题,然而只有少数管理者已略微察觉这些现象,也不太会留意”^⑤。企业外部环境危机是企业重要的威胁,危机系统理论还认为有些外部环境变化是可以发现的,企业不应等到最后危机爆发阶段才被迫进行危机处理,应转守为攻。

(二) 危机管理与危机生命周期

企业危机管理是关于企业危机的一连串有系统、有组织的活动。美国管理学家斯蒂文·芬克对危机管理的定义是“对于企业前途转折点上的危

① Fishman D A. Valujet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, 1999, 47(4): 347~348.

② Mitroff II. *Managing Crises Before Happen*. New York: American Management Association, 2001: 34.

③ Lerbinger O. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, New Jeesey: Lawrence Erlubbaum Associates, 1997: 4~7.

④ 朱延智. 企业危机管理. 北京: 中国纺织工业出版社, 2003: 17~20.

⑤ (美)彼得·圣吉. 第五项修炼: 学习型组织的艺术与实务. 郭进隆. 译. 上海: 三联书店, 1994: 18.

机,有计划地排除风险与不确定性,使企业更能掌握自己前途的艺术”^①。米特罗夫与皮尔森在针对 1 000 家以上的企业及 500 位经营管理者进行访问后,作出的定义是“协助企业克服难以预料事件的心理障碍,好让经营管理者在面对最坏状况时,能做最好的准备。”^②斯蒂文·芬克用医学术语形象地对危机的生命周期进行了描述。他认为危机发展过程的第一阶段是征兆期,有线索显示有潜在的危机可能发生;第二阶段是发展期,具有伤害性的事件发生并引发危机;第三阶段是延续期,危机的影响持续,同时还是努力清除危机的过程;第四阶段是痊愈期,危机事件已经完全解决。以上不同的危机发展阶段需要采取不同的应对措施。诺尔曼·奥古斯丁认为“每一次危机本身既包含导致失败的根源,又孕育着成功的种子。发现、培育、以便收获这个潜在的成功机会,就是危机管理的精髓;而习惯于错误地估计形势,并令事态进一步恶化,则是不良危机管理的典型特征”^③。

著名危机管理专家希斯认为有效的危机管理需要做到以下几个方面:转移或缩减危机的来源、范围和影响;提高危机初始管理的地位;改进对危机冲击的反应管理;完善修复管理,以迅速有效地减轻危机造成的损害。由此,他将危机管理概括为 4R 模式,即缩减(Reduction)、预备(Readiness)、反应(Response)、恢复(Recovery),缩减主要通过风险评估来实现,而预备阶段包括预警、培训、演习^④。

英国学者布斯将企业危机分为五个时期,即企业危机酝酿期、企业危机爆发期、企业危机扩散期、企业危机处理期以及企业危机处理结果与后遗症期。他认为危机处在不同阶段有其不同的生命特征。在企业危机酝酿期,对于危机因子的形成和发展问题,该理论认为许多危机都是经渐变、量变最后才形成质变,而质变就是危机的形成与爆发,因而潜在危机因子的发展与扩散时期才是企业危机处理的重要阶段,将危机扼杀于酝酿期是最佳的危机处理方式。米特罗夫将危机管理分成五个阶段,即信号侦测、探测和预防,组织成员搜寻已知的危机风险因素并尽力减少潜在损害,控制损害,恢复阶段,学习阶段。该模式包括四大关键因素:危机形态与风险、危机管理

① Fink S. Crises Management: Planning for the Invisible. New York: American Management Association. 1986: 15.

② Mitroff II, Pearson M. Crisis Management. San Francisco: Jossey-Bass, 1993: X, IV.

③ (美)奥古斯丁. 危机管理. 中国人民大学出版社, 哈佛商学院出版社, 2001: 5.

④ (澳)希斯. 危机管理. 王成. 译. 北京: 中信出版社, 2001: 18.