

当代管理学前沿丛书

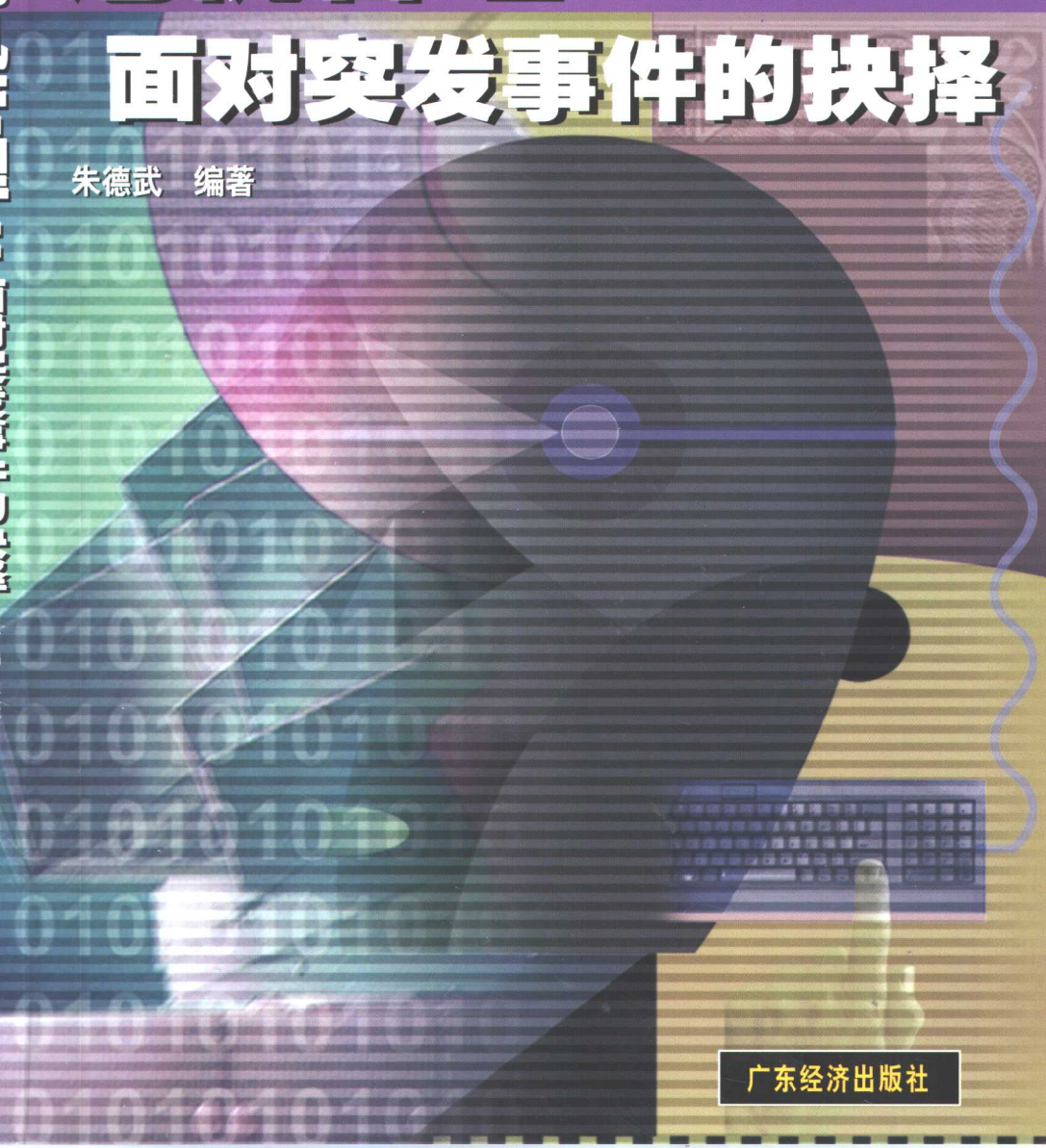
CONTEMPORARY MANAGEMENT SERIES

危机管理：

主 编 陈佳贵
副主编 黄速建

面对突发事件的抉择

朱德武 编著



广东经济出版社

当代管理学前沿丛书

CONTEMPORARY MANAGEMENT SERIES

危机管理：

面对突发事件的抉择

朱德武 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

危机管理：面对突发事件的抉择/朱德武编著. —广州：
广东经济出版社，2002.4

(当代管理学前沿丛书/陈佳贵主编，黄速建副主编)

ISBN 7-80632-774-6

I. 危… II. 朱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 021556 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	10 2 插页
字数	250 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-774-6 / F·376
定价	全套定价：180.00 元 本册定价 18.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

销售热线：发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码：510100

(发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址：www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

面向 21 世纪的企业管理创新与发展

(代总序)

马洪

对于近代管理学而言，过去的 20 世纪是一个从幼稚到成熟发展的百年。虽然迄今为止仍有学者不承认独立的“管理”的存在，但无法否认管理理论和实践的发展对 20 世纪人类文明和社会进步的重要意义。在新的世纪中，管理学将面临更大的挑战，也必将有更大的发展。如何顺应企业管理的发展趋势，迎接新世纪的挑战，是我国企业界和管理理论界面临的重大课题。

一、21 世纪企业管理发展的若干趋势

全面分析 21 世纪企业管理的发展趋势无疑是十分困难的，但我们至少可以根据管理学自身发展的轨迹和环境发展变化的预测，对企业管理发展的若干趋势进行判断。

(一) 现代信息技术的发展将给企业管理带来全方位的、革命性的影响。

随着现代信息技术的发展，计算机的应用领域已拓展到政治、经济、文化、军事、科技等人类社会活动的各个方面。既然信息社会的到来对人类社会的各种活动都产生巨大影响，那么，首当其冲，企业管理作为人类社会的重要的和基本的经济活动，自然要面临着巨大的变革。从 1954 年美国通用电器公司将电子计算机用于

工资计算开创电子计算机辅助管理新纪元始，至今世界上 80% 的计算机是用于管理领域。尤其是现在企业管理的理论、思想和方法多是以现代化大生产的工业社会为背景产生的，显然信息社会给企业管理带来的变革一定是革命性的。而且这种革命性的变革是全方位的，涉及 20 世纪管理学所关注的所有主题：管理与管理者、领导、组织与人事、效率、市场与顾客、竞争与战略、管理创新与组织变革、大公司组织结构和管理的全球化等。莫顿（Morton M.S.Scott）的研究表明，这种变革至少可以归结为六个方面：①信息社会给企业生产、管理活动的方式带来了根本性的变革；②信息技术将企业组织内外的各种经营管理职能、机制有机地结合起来；③信息社会的到来会改变许多方面产业的竞争格局和态势；④信息社会给企业带来了新的、战略性的机遇，促使企业对其使命和活动进行反思；⑤为了成功地运用信息技术，必须进行组织结构和管理的变革；⑥对企业管理的重大挑战是如何改造企业，使其有效地运用信息技术，适应信息社会，在全球竞争中立于不败之地。

（二）以重视人在企业中的作用为核心，创新各类管理理论和实践，丰富“人本管理”的思想。

“人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念，它要求理解人、尊重人、充分发挥人的主动性和积极性。“人本管理”可分为五个层次：情感管理、民主管理、自我管理、人才管理和文化管理，具体包括这样一些主要内容：运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利用劳动力资源；推行民主管理，提高劳动者的参与意识；建设企业文化，培育企业精神，等等。可以预见，在 21 世纪，社会的发展和进步，理解人、尊重人的价值观将会得到广泛认可，通过具体管理理论和实践的创新，上述“人本管理”的内容将得到进一步丰富和发展。

（三）无形资产管理成为现代企业管理的重要内容。

20 世纪初期，企业管理的重点是在企业内部，因此，减少费

用，降低成本，提高质量，增加产量，一直是管理者关注的主要问题。20 世纪后期，产品日益丰富，竞争日趋激烈，企业生产出的产品是否能卖得出去成了企业经营管理的主要问题，由此营销地位日渐突出。但是，这种变化，仍然是将有形资产作为管理对象，所以，对原材料采购、储存、使用的管理，在制品的管理、产成品的管理、产品销售的管理，以及对机器设备的管理等一直是 20 世纪企业管理的一些主要内容。但是，随着人类社会的进步，科学技术的不断发展，尤其是现代信息技术的日新月异，使得世界各国的经济增长越来越依靠知识、技能、人力资本和信息等无形资产的产生和应用，这使得每个国家都把加快科技进步、发展教育、保护知识产权、加强无形资产管理放在国民经济发展的位置。随着经济的发展，现代企业间的竞争日趋激烈，竞争致胜的关键已不再仅取决于先进的设备、厂房等有形资产，更多的是依靠知识产权、商誉等无形资产。现代企业重视无形资产管理、无形资产管理成为现代企业管理的重要内容也就理所当然。与之相适应，围绕无形资产管理进行创新也就成为现代企业管理创新的一种必然趋势。

（四）管理方法的创新更倾向于依靠计算机技术手段，解决决策问题和综合问题的管理方法将不断增多。

一般地说，科学是认识世界的工具，而技术则是改造世界的手段。计算机技术的产生和发展，已经且正在加速地改变我们这个世界。手段是服务于目的的，但有时如果没有相应的手段，人们就不可能去设想某种目的。对于企业管理手段而言，可以划分为人工手段和计算机技术手段。随着 21 世纪信息社会的全面到来，计算机技术的迅速发展，现代企业的管理手段已经更多的是计算机了。计算机手段在现代企业管理中的广泛运用，创新了大量的管理方法，从而实现了没有计算机时管理者想象不到的管理目标。由于现代企业中管理方法的创新几乎都是与计算机管理手段的运用密切相关的，而且两者关系是如此之密切，以至于我们难以完全说清这种创新是管理方法还是管理技术或手段。可以预见，随着信息技术的不

断发展，管理方法创新将与计算机技术手段密不可分。

由于决策管理在企业管理中的地位越来越重要，以及随着新的科学技术在生产领域的应用，企业生产规模不断扩大，影响企业生产的因素越来越多，市场竞争激烈程度的加强，影响企业经营状况的经营环境变得越来越难预见，使得决策日益复杂和困难。这就对决策管理方法提出了更高的要求。现代企业将适应这种要求，不断进行决策管理方法创新。在新的管理方法中，决策管理将占了很大的比重。另外，在信息社会，由于强调知识的“整合”、“集成”，所以，许多新的方法的出现，都不是为了解决某一个专业管理的问题，而是为了解决企业生产经营过程中的一系列问题或一些综合性的问题。因而，解决综合性问题的管理方法创新将增多。

（五）管理组织将呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

在全球化、市场化和信息化三大时代大潮的背景下，组织环境一方面呈现出复杂多变的发展趋势，另一方面又为组织对付这种趋势提供了一定的技术工具。这使得管理组织创新将呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

长期以来，企业都是按照职能设立管理部门，按照管理幅度划分管理层，形成了金字塔型的管理组织结构。这种组织结构越来越不适应信息社会的要求，减少管理层次和管理职能部门必将成为一种新的趋势，其结果是管理组织结构正在变“扁”变“瘦”，综合性管理部门的地位和作用更加突出，扁平化、网络性和组织结构将发展起来。组织结构的柔性化是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。借助组织结构的柔性化，可以实现企业组织集权化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。例如，可以把一个企业的组织结构分为两个组成部分，一个部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织结构，这部分组织结构比较稳定，是组织结构的基本组成部分；另一个部分是为了完成一些临时性的任务而成立的组织机

构，是组织结构的补充部分，如各种项目小组、临时工和咨询专家等。又如，一些大企业为了提高自己的组织结构弹性，在组织结构上把核算单位划小，让基层组织有更大的自主权和主动性。通过划小经营单位，提高了组织结构的弹性，这也是组织结构柔性化的一种表现形式。

二、提高我国企业管理水平，迎接新世纪的挑战

建国以来，虽然经过曲折的发展历程，但从总体上看，我国国有企业管理水平是逐步提高的。我国企业管理现代化的进程呈现出两方面特点：一是与我国经济体制由传统的计划体制向社会主义市场经济体制转变相适应，呈现出市场化导向趋势，这表现在树立市场开拓的经营理念、制定市场导向的战略管理、经营机制的转换、组织结构的调整、以质量效益为中心的专业管理等全方位的管理创新和变革上；二是受信息技术的发展影响，我国国有企业管理创新和管理现代化的进程同样呈现信息化的趋势，这既表现为计算机管理手段在国有企业中被日趋广泛地使用，又表现为许多管理方法的创新都是与信息技术紧密结合的。虽然总体上我国国有企业管理现代化水平日益提高，但与发达国家的管理现代化水平相比还存在较大的差距。面对新世纪，要提高我国企业管理水平，应注意以下几方面的问题。

（一）把握 21 世纪企业管理的发展趋势，加快推进我国企业管理现代化进程。

我国国有企业经过 20 年的改革，虽然取得了巨大的成就，但也存在重视改革、忽视管理，重视制度创新、忽视管理创新的问题，出现了某些方面“管理滑坡”的现象，这不仅导致我国企业管理水平与国外现代化管理水平的差距扩大，而且成为我国国有企业经济效益下降、亏损面和亏损额增加的重要原因之一。有关部门对亏损国有企业的调查表明，政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损

约各占 10%，而因经营管理不善引起的亏损占 80% 左右。因而，现在的当务之急是把握世界范围的现代企业管理的发展趋势，结合我国实际情况探索建立符合我国国情的新的企业管理模式，提高我国企业管理现代化水平，缩小与发达国家的差距，从而增强国有企业的竞争力，提高国有企业的经济效益，促进国有企业的改革与发展。

（二）处理好提高企业管理水平与国有企业改革、建立现代企业制度的关系。

企业管理创新与企业改革是互相依存的，必须协调推进。一方面，企业改革的方向是建立“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。股份制改造只能为转换企业经营机制提供前提条件。是否能建立起规范化的现代企业制度，形成健全的企业经营机制，还必须依靠企业自身继续努力，加强企业管理，进行管理创新，形成一套科学的管理制度，提高企业管理的现代化水平。因此，在进行国有企业改革过程中，还必须提高管理水平，创新出与社会主义市场经济相适应的管理制度和管理结构，这既包括建立起科学的高效率的法人治理结构，也包括根据现代企业制度的要求改革企业内部的管理组织结构，建立现代化的各类专业管理制度。另一方面，企业改革能为推进企业管理创新和管理现代化提供良好的企业制度基础，增加推动力。要提高企业管理现代化水平，必须深化企业改革，建立现代企业制度。

（三）处理好提高管理水平与技术进步的关系。

企业技术创新为管理创新提供了物质技术条件，形成了相应的技术能力保障机制，而企业管理创新是企业技术创新活动的组织管理方面的保证，形成了相应的组织管理能力保障机制。企业具有多高的技术水平，就需要多高的管理水平，而高水平的管理，又需要高水平的技术支撑。进行管理创新、推进管理现代化必须与技术创新、技术进步结合起来，同步进行，统筹考虑。过去，有的企业只注重引进先进技术设备，不注意掌握创新现代化的管理方法，结果

影响了先进技术设备性能的发挥，造成损失和浪费。这种教训应该吸取。

（四）加强企业管理基础工作是提高企业管理水平、迎接新世纪挑战的必然要求。

任何新的管理思想的贯彻、管理方法和管理手段的采用，都要有良好的管理基础工作来支撑。在新的世纪，在全球化的竞争背景下，更要求企业具有良好的管理基础工作。但是当前许多企业对管理基础工作有所忽视，造成我国企业管理基础工作出现滑坡。机械工业部 1995 年组织的调查表明，机械工业有 55% 的企业的基础管理工作在某些方面出现滑坡。上海市前几年对 1 771 个工业企业的调查也说明了这一点：被调查的企业中，有比较健全的原材料消耗定额的企业只占 61%；有比较健全的劳动工时定额的企业占 74.4%；有比较完整的原始纪录的企业占 37%；有比较健全的计量验收制度的企业仅占 26.8%；实行全面经济核算的企业更是稀少，仅占到 17.6%。辽宁省和北京市的调查同样反映出这一点。在这种情况下，加强管理基础工作的关系就更为必要。

（五）要注意处理好管理创新与学习借鉴国外现代化管理思想、方法的关系。

对于国外出现的新的管理思想、管理方法我们应该进行了解，开展研究，有选择性地学习和借鉴，但是绝不能盲目照搬。这一方面因为我们的企业和国外的企业在许多方面都存在着差距，我们的社会主义市场经济体制还没有完全建立起来，我国企业正处在转换机制，构造市场经济主体的时候，而国外的企业是完全自主经营的经济实体，在成熟的市场经济环境中经营和发展；另一方面因为各个国家的文化背景不同。管理与自然科学不同，自然科学中的一项发明、一个定理都可以通用，而管理本身具有二重性，既涉及生产力的管理，又涉及生产关系的管理。后者受体制、文化的影响很大，必须与本国的国情相结合。因此，必须处理好学习、借鉴和创新的关系，把国外的新管理思想、管理方法与我国企业的实际情况

结合起来进行管理创新，创新出适合我国国情的新管理方法。

基于上述认识，广东经济出版社推出《当代管理学前沿》丛书，这是一件好事情。相信该套丛书的出版将对我国管理学理论创新和企业管理实践的发展具有重要意义。

2000年9月7日

（马洪：国务院发展研究中心名誉主任）

前 言

危机事件自古有之，自从猿猴进化为人时，人类就开始经历种种的危机，那时人类所面临的危机主要是来自自然界，如疾病、洪水、地震和野兽等给人类带来的威胁。而且，人类对自然灾害的认识能力和抵御能力是有限的，人们进行危机预防和处理的一项重要措施是乞求神灵的保佑（同时也积累了一些认识和解决自然灾害的科学知识）。自从人类进入社会以来，人类面临自然灾害威胁的同时，又出现了社会灾难，如战争、政治迫害等，由于人类对自然灾害和社会灾难的恐惧和无奈，在人类社会发展的几千年中，人类经常以迷信的方式来对待危机，难以形成科学的危机管理理论。

直到近代，人类对自然界有了深刻的认识，人类不再对自然灾害感到无奈，开始应用科学知识解决自然灾害。同时，在经济、社会和信息高度发达的今天，人类面临着越来越多的社会和经济领域的危机，危机的大量存在，迫切需要建立危机管理的理论以指导危机管理实践。当今，危机管理的两大特色是：科学性和广泛性。

危机管理理论的建立是人类对自然和社会规律认识深化的结果。当今，人类建立了门类齐全的学科，在各个学科领域，都进行了深入的研究，获得了丰硕的成果。这些成果是危机管理的基础，危机管理理论只有建立在各门学科研究成果的基础上，才能对危机管理实践发挥巨大的指导作用。

危机分布在自然界和社会的各个领域，而各个领域的危机又有很大的差别，因此危机管理理论只能说明危机管理中的一些普遍规律，而真正要解决危机还需要解决特定危机的专门知识。如解决财务危机需要财务管理知识，解决经济危机要有高深的经济学知识，

解决战争危机需要军事领域的专门知识，解决核电站爆炸需要有高深的物理知识，解决环境危机需要有环境方面的专门知识，等等。因此，危机管理理论只为危机管理提供普遍性的指导，不能期待单有危机管理理论就能解决好危机。但是，没有危机管理理论的指导，也不能把握危机的特有规律，从而科学地解决危机。

在危机管理实践中，要正确地认识危机管理理论在危机管理中的地位和作用，将危机管理理论与各种专门领域的知识结合起来，做好危机管理的实际工作。

从危机管理理论在危机管理实践中的地位和作用可以看出，危机管理是一门交叉学科。它属于管理学的一个分支，但要解决的是自然和社会各个领域实际发生的各种危机。因此，可以对危机管理进行再次的细分，从而建立解决各个专门领域的危机管理理论，如政府危机管理、自然危机管理、企业危机管理、经济危机管理，等等。

在本书的写作过程中，笔者深深地体会到危机管理理论对医务工作的指导作用。在从事外科临床工作中，作者看到身边的同事每天都自觉或不自觉地应用了危机管理的一些知识，只是没有对这些经验加以总结，而且许多的经验只能通过师傅教徒弟的方式进行传授。其实，医务工作者是典型的危机管理者，每天他们都要面临各种各样的危机情景，随时要与死神作斗争，以挽救病人的生命。同时作者也看到，医院和医生在处理医院与病人及其家属的医疗纠纷中是显得那么的脆弱。从作者经历的和听到的医疗纠纷中，医院对危机的处理常常是非常不恰当的。目前，医院还处于政府的保护状态下，医院危机处理不当不会导致医院的破产，但是对许多医院的形象和病人来源已经产生了很大的影响。随着医院市场化步伐的加快，医院如果不能加强自己的危机管理能力，在竞争激烈的医疗市场中，部分医院的破产是迟早的事。

在本书的文稿中，笔者使用了许多医学知识进行论证，但本书不是一本讲述医疗危机管理的专门书籍。本书主要是根据危机管

理的一般规律，建立一个危机管理的模型，从普遍性的角度说明危机管理要进行哪些工作。本书建立的危机管理模型对所有的危机管理都有指导作用，本书也主要是针对这个模型展开论述的。第一章导论部分主要说明危机和危机管理的一些概念性问题，并提出危机管理模型，其后的第二、三、四章是对这个模型展开详细的论述，第五章是用危机管理模型分析现实中的一些案例。

当然，危机管理所涉及的知识浩如烟海，以本人的知识和经验难以对危机管理做出全面的理解。本书是作者根据自己浅薄的知识和一些粗浅的经验，将自己对危机管理的认识奉献给读者。由于本人才疏学浅，对危机管理的认识还不够全面，书中必然存在许多的不足之处，敬请各位读者不吝指教，本人将非常感激。另外，本书在写作过程中参考了许多相关文献，引用与参考之处，本书已尽可能注明，在此，谨向文献作者表示衷心感谢。若有少数漏注之处，敬请原谅。

此外，本书案例部分的书写得到了张蓓同学的大力支持，在此表示感谢！

朱德武

2002年4月于北京

目 录

面向 21 世纪的企业管理创新

与发展（代总序） 马洪（1）

前言 （1）

第一章 导论

危机管理是指个人或组织为了预防危机的发生，减轻危机造成的损害，尽早从危机中恢复过来，或者为了某种目的以有控制的情况下让危机发生，针对可能发生的危机和危机采取的管理行为。危机管理包括危机管理的基础工作、日常危机管理、危机事件管理这三大部分内容。

第一节 危机 （3）

一、危机的定义 （3）

二、危机与机会 （6）

（一）危机与机会联系在一起的合理性 （6）

（二）正确看待危机中的机会 （6）

（三）从不同视角看待危机中的机会 （7）

三、危机与风险 （8）

四、危机的特点 （9）

（一）突发性 （9）

(二) 破坏性·····	(9)
(三) 不确定性·····	(10)
(四) 紧迫性·····	(10)
(五) 信息不充分·····	(10)
(六) 资源严重缺乏·····	(11)
五、对危机的描述·····	(11)
(一) 危机形成和发展阶段·····	(11)
(二) 危机规模·····	(15)
(三) 危机的可把握性·····	(16)
(四) 危机中的人·····	(16)
第二节 危机管理·····	(18)
一、危机管理的定义·····	(18)
二、危机管理模型·····	(21)
第二章 危机管理的基础工作	
<i>危机管理的基础工作是指那些贯穿危机管理全过程的管理工作。这些管理工作渗透于危机管理的各个阶段之中，而不是危机管理某个阶段的特有行为，因而称之为危机管理的基础工作。危机管理的基础工作包括沟通、媒体管理和建立危机管理的组织结构。</i>	
第一节 沟通·····	(27)
一、危机管理中沟通的重要性·····	(27)
(一) 内部沟通·····	(27)
(二) 外部沟通·····	(28)
(三) 沟通有助于提高危机管理水平·····	(30)
二、沟通与沟通过程·····	(31)

(一) 沟通	(31)
(二) 沟通过程	(32)
三、危机管理中的沟通	(38)
(一) 将沟通过程细化	(38)
(二) 建立有利于沟通的组织文化	(40)
(三) 为了有效地解码和编码, 对员工进 行培训	(42)
(四) 建立合适的沟通通道, 并使沟通 道有代偿性	(43)
(五) 采取抗噪音措施	(43)
(六) 使用标准化沟通方式	(45)
第二节 媒体管理	(47)
一、媒体对危机管理的作用	(47)
(一) 帮助危机管理者传递信息	(47)
(二) 协助危机管理者进行危机预防、反应 和恢复	(49)
(三) 提高组织或个人的形象	(50)
(四) 为危机管理者提供外脑	(50)
(五) 为危机管理者提供社会支持	(52)
二、媒体对危机管理的不利影响	(53)
(一) 媒体可能成为危机的制造者	(53)
(二) 媒体可能是危机的促进者	(54)
(三) 媒体可能是危机管理的妨碍者	(56)
三、媒体管理	(57)
(一) 将媒体管理纳入战略管理	(58)
(二) 建立媒体管理的职能机构	(59)