

Manager's Series
经理人智典

朱延智 / 著

企业 危机管理

任何疏忽危机管理的企业，随时都有可能遭到危机的重创。

同时企业在危机发生之后，若不能自检、重视，并具体实践危机管理，那么决不会因为危机已经爆发过，该企业就享有任何的危机豁免权。

危机管理可界定为：有计划、有组织、有系统地在企业危机爆发前，解决危机因子，并于危机爆发后，以最迅速、有效的方法，使企业转危为安。

Business Crisis Management

 中国纺织出版社



1,432.00 2,314.00
1,112.00 2,002.00
2,123.00 1,321.00
3,321.00

经 理 人 智 典

Manager's Series

企业危机管理

BUSINESS CRISIS
MANAGEMENT

朱延智 著

 中国纺织出版社

企业危机管理 朱延智著

本书中文简体版经五南图书出版股份有限公司授权,由中国纺织出版社独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可,不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号:图字:01-2002-5180

图书在版编目(CIP)数据

企业危机管理/朱延智著. —北京:中国纺织出版社,2003.2

(经理人智典)

ISBN 7-5064-2471-1/F·0279

I.企… II.朱… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 091515 号

策划编辑:李陵申 曲小月 责任编辑:王文仙 责任校对:楼旭红
责任设计:何建 责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河市新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

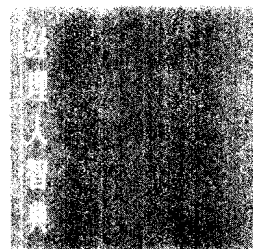
2003年2月第一版第一次印刷

开本:1000×700 1/16 印张:18.75

字数:217千字 定价:24.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

企业危机管理



自序

甫于5月令人猝不及防的华航空难，给企业一个提醒，就是任何疏忽危机管理的企业，无论是以生产导向或服务导向，也不管是上市的大企业或一般的中小企业，随时都有可能遭到危机的重创。同时企业在危机发生之后，若不能深自检讨、重视并具体实践危机管理，那么决不会因为危机已经爆发过，该企业就享有任何的危机豁免权，而且危机会一再发生。这就说明危机管理对企业而言，具有不可或缺性。

危机管理既然有如此之重要性，但可惜的是，目前绝大多数企业并无危机管理的机制，各技术学院与大学也没有开“企业危机管理”的课程。

而市面上所有的相关书籍，不是日文翻译就是英文的原文书，这对于部分企业及学生来说，负担未免太过沉重。原因是翻译书并没有切合本地企业的特殊需求。例如：日文翻译书将危机直接等同于各种类型的天灾、地震，范畴未免过于窄化，而原文书又使得英文较弱的同学，无法直接吸收。正因为这个缘故，所以延智不顾自己的才疏学浅，斗胆率先撰写《企业危机管理》一书，期望在学界扮演抛砖引玉的角色，共同来为企业建构安全的体系。

本书写作期间，由于担任学校行政主管，白日极为忙碌，大都靠夜间及假日写作。

由于学校在台南、家在台北，每周的南北奔波，让延智耗去许多时间。故对于父母、岳父母、往日同胞、师长们的问候都非常地缺乏，在此表示个人深深的歉意。在此要对吾师于卓民教授、台湾政大商学院院长吴思华教授，以及使东隆五金起死回生的王钟渝先生表达最高的敬意与谢意，由于他们在百忙之中仍抽空支持与指导，此恩更让延智刻骨铭心。另外，非常感谢政大学务长周龄台教授及总教官李振杰将军不断的鼓励、五南图书公司副总编张毓芬小姐以及南荣技术学院国贸系资隐、燕蓉等多位同学的协助，个人在此表示深深的谢意。同时对于美国 Win-

ston 学院在台开设的 EMBA 采用本书作为教材，亦在此一并致谢。最后，延智要谢谢太太对我无怨无悔的支持，同时更要对高抬我、使我与别人不同的主（上帝）敬致最高的感恩：

压伤的芦苇，祂不折断；

将残的灯火，祂不吹灭。

——《圣经》

至于书中有任何错误，这都是延智学有不精，个人当更加惕厉，故恳请学界先进及业界不吝指教，延智当感激不尽。联络的电子邮件地址：

yjju@mail.mjtc.edu.tw

朱延智 谨识

（江苏省铜山县人）

2002年6月20日

推荐序一

阅读《企业危机管理》一书后，深觉获益良多，不禁忆起延智君在本人所授之“国际企业管理”和“国际企业经营环境”课堂上的上课情景，他总是准备充分，且乐于分享。本书实是延智君求知一贯风格的写照——吸收各家理论之长、辅以个案分析，将理论赋予新的诠释。

延智君在《企业危机管理》一书中，显示了关切焦点的改变；由总体转向个体。延智君在《危机处理的理论与实务》（曾获选公务人员指定专书选读的优良图书）一书中，系以社会的角度来谈危机处理，而本书则以企业角度来谈危机的处理，二者的观点截然不同，这一

方面反映了延智君的学习能力，另一方面也反映了延智君目前担任国际企业教职的新焦点。

《企业危机管理》一书内容极为丰富，有企业危机管理理论、企业危机管理、企业危机沟通等六大主题。本人认为本书有下列四项特色：

第一，批评岛外学者对危机的定义之失，提出偏重“危机本源论”的定义。

第二，以自创的“企业痛苦指数”协助企业侦测危机和预防危机。

第三，强调危机沟通的重要性和沟通战略。

第四，针对企业经营战略危机、人力资源危机、财务危机、资讯安全等危机，揭示预

防及解决之道。

《企业危机管理》一书弥补了台湾学术界的一个缺口，因为这样的内容，对于企业有极高参考价值。在市面上出售的相关书籍，以译作的原文书居多，因此，具有本土特色又具国际观的危机管理书籍，确有其必要性。

本人欣见延智君大胆尝试——《企业危机管理》的出版，乐于写序推荐，并期望台湾的企业都能有危机管理的精神，避免危机灾难的发生，同时也祝福延智君在学术生涯中能百尺竿头、更进一步！

台湾政治大学企业管理学系

于卓民 教授

推荐序二

华航飞机失事，再度让人们引起对危机预防的关切。常言道“危机就是转机”，这句话看似有理，其实内藏诸多陷阱。因为既然危机爆发，必然有其结构性的条件，如果结构未变，如何奢谈转机。换言之，危机处理既要治标，更要治本，这也就是作者在其“企业危机生命周期”理论与“企业痛苦的指数”总体分析模型中所一再强调的标本兼治。根据笔者在中钢数十年来服务遭遇到的许多内外危机（如1977年突然侵袭的赛洛马台风）以及对于东隆五金的重整过程中，深深体会到将危机变为转机这个过程绝不会自然完成，而需要投入高度智慧与心血。甚至

有的企业家，在遭遇危机重击后，即使全力投入，也不见得就能化危机为转机。可见如何扭转危机，是极为重要的学问。

尽管危机管理的思维理念自古有之，但是将其系统化为一门学问，则始自冷战时期东西军事对峙的情况下，为避免核战爆发，美苏两国总合各种危机处理所积累的经验。延智君能将此危机处理的原理应用在企业领域，无论是对于纯学术的逻辑推理，抑或是预防企业危机，都是其实际的贡献，这种质的研究，应该值得鼓励，尤其是在全球化的时代，企业随时可能被外来的危机所波及。

在本书当中，常可看见延智君对于《孙子兵法》的深

人，尤其是第七章将企业竞争战略结合《孙子兵法》的思想精华，呈现出企业竞争战略新的面貌。另外，值得一提的是，他将危机沟通纳入企业危机管理的领域，整合成“避危争机”、“化危争机”的新工具。可见其学者的研究能力。最后，再次恭贺延智君完成《企业危机管理》一书。

东隆五金工业公司董事长

王继新 先生

推荐序三

中国的文字经常充满巧思与哲理，危机一词就是典型的例子。危险和机会彼此紧密相连，有危险才有机会，机会出现时，亦常带来更大的风险。机会与风险是一体两面，取决于当事者的主观意图与处事能力。危机一词，充分显现了中国人依循中道与乐观的人生哲学。

最近这几年，企业所面对的环境不确定性大幅提高，市场需求瞬息万变，天灾、人祸频传，再加上科学技术的跃进发展，使得市场的变动起伏加大，危机管理的重要性更受重视。

危机的哲理固然有精神上的鼓励效果，但在现实中，要

将危险转成机会，并不能只靠主观的意愿，更不能仅凭借一点点的小聪明，而需要用理性的方式去处理，才有可能成功。具体而言，至少需有两个配合条件。

首先，要有前瞻的眼光。很多事情从表面上来看似乎是偶然发生的，但若深究，都有脉络可循。能够辨识事件的蛛丝马迹、掌握社会的主流价值，就有可能走在环境的前端。事情若有充裕的时间作周延的思考，自然会有巧思出现。

其次，是危机的管理能力。也就是用理性与系统的方式去处理危机。一般而言，企业在面对危机时应有四阶段的

作为：1. 早期预测危机的出现；2. 事先准备及预防；3. 抑制损害的扩张；4. 尽速从伤害中复原，并从事件中学习经验与教训。这些都是危机管理的重要议题。

许多公司均将“危机管理”视为一项重要的管理工作，平时即加以模拟演练，面对危机时，则能迅速组成团队、紧急控制情境，将危害降至最低，甚或能连用危机图谋发展。

危机管理在实务中的重要性不待赘言，但能从学理上深入探讨此一课题之导论并不多见。尤其在中文书籍中，更待有心人的努力。本书作者朱延智博士从事企业危机管理教学

研究工作多年，现将其心得整理成书和大家分享他的观点和看法。从作者引用著述之多且广，即可探知其用功之深，实令人钦佩。个人相信此书的出版，将能鼓励更多的朋友投入此一领域之教学研究，如此，则不仅是学子之福，亦能真正帮助企业界朋友们面对危机、处理危机，减少社会成本，提升企业与社会的财富。

台湾政治大学商学院院长

吴思华 教授

目 录

第一章 企业危机管理导论.....001

第一节 企业危机管理的研究目的与意义 / 003

第二节 企业危机管理的名词释义 / 006

第三节 企业危机的特质 / 013

第四节 企业危机的来源 / 017

第五节 企业危机的类型 / 020

第六节 企业危机管理的思考 / 027

第二章 企业危机管理理论.....031

第一节 危机系统论 / 032

第二节 危机结构论:掌握外环境危机之钥 / 037

第三节 企业危机变化的研究取向:企业危机生命周期
理论 / 048

第四节 企业痛苦指数总体模型 / 053

第五节 企业危机扩散理论 / 073

第六节 危机变化的结构论 / 078

第三章 企业危机管理.....083

第一节 危机管理的阶段与方式 / 084

第二节	危机处理计划	/	088
第三节	危机管理专案小组	/	099
第四节	企业危机鉴定	/	107
第五节	侦测经营环境的危机讯号	/	112
第六节	验证企业危机管理计划	/	114
第七节	制定企业的危机管理手册	/	116
第八节	企业危机教育	/	118
第九节	危机处理的思考	/	121

第四章 企业危机处理.....125

第一节	企业危机决策	/	126
第二节	企业危机处理	/	137
第三节	企业危机后的复原	/	154

第五章 企业危机沟通.....157

第一节	危机沟通的重要性	/	158
第二节	危机沟通的准备	/	162
第三节	组织沟通的危机	/	172
第四节	裁员的危机沟通	/	175

第五节 网络的危机沟通 / 180

第六节 危机沟通的代表 / 183

第六章 企业危机沟通的战略与战术运用.....189

第一节 企业危机沟通战略 / 190

第二节 企业危机沟通战术 / 198

第三节 危机沟通的成功案例分析 / 204

第四节 危机沟通的失败案例分析 / 211

第七章 企业危机处理实务.....215

第一节 企业竞争战略危机 / 218

第二节 人力资源危机管理 / 229

第三节 财务危机管理 / 245

第四节 资讯危机管理 / 264

第一章 企业危机 管理导论

当危机爆发时，企业面临向上提升或向下沉沦的转折点。管理学大师彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）在其所著的《21 世纪的管理挑战》（Management Challenges for the 21 st Century）一书中指出，美国统计有 85% 的企业，在危机发生一年后就倒闭或从市场消失。为什么有这么多企业无法度过危机的考验呢？这与许多公司高层对危机管理持有敬而远之的态度有密切关系。从这一类失败的案例中，大都可以看到决策团队成员，因害怕别人看穿自己的不足或缺失而一味地掩饰或否认危机，最后甚至采取推诿责任的态度，既没有面对危机的勇气，也没有解决危机的智慧，而坐任危机一再地扩大，终致整个企业遭到危机的吞噬。所以企业无论大小，“危机管理”都是必学的课题。

其实危机并不可怕，可怕的是不知危机在哪儿、跌倒爬不起来或者爬起来却没有记取教训，又在同样地方跌倒。再次跌倒，并不保证再次能爬起来，万一不能怎么办？所以近年来，美国及欧洲等知名大学的商学院，已将这门可以挽救企业于危亡的学问——企业危机管理——列为一门重要的课程，并且相关书籍与研究著作都纷纷出笼，由此更可看出这门学问的重要性。^①基本上，企业危机管理是一门科学为体、艺术为用的跨领域科际整合（Multidisciplinary）

① Simon A. Booth, Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises (London: T.J.Press Ltd), 1993, p. 2.