

大学管理类
教材丛书



现代企业 危机管理

周永生 编著

復旦大學出版社

大学管理类教材丛书

现代企业危机管理

周永生 编著

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业危机管理/周永生编著. —上海:复旦大学出版社,
2007.8

(复旦博学·大学管理类教材丛书)

ISBN 978-7-309-05668-6

I. 现… II. 周… III. 企业管理: 风险管理-高等学校-
教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第116360号

现代企业危机管理

周永生 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 王联合

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海华文印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 15.125

字数 379千

版次 2007年8月第一版第一次印刷

印数 1—5100

书号 ISBN 978-7-309-05668-6/F·1282

定价 26.00元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

序 言

企业经营讲究顺势而为,个人做事则在结缘。一年前,我有幸与复旦大学出版社经济管理分社王联合先生相识,交谈中,王先生了解到我主持的国家社会科学基金项目“企业危机预警评价系统的创建”准备结题,便邀请我撰写一本《现代企业危机管理》。虽然欣然应邀,但是我内心深感这项任务压力颇大。幸而我专注于企业危机管理有近八年的时间,其间完成了危机管理方面的国家社科基金项目和几个相关的省级项目,也与国内外一些重要的危机管理学者进行了交流与合作。这些研究基础,以及对企业频繁发生危机现实的强烈关注的冲动驱使我进行尝试。稿子完成,掩卷而思,本书的撰写有以下三个方面的考虑。

1. 企业危机管理教科书应该反映现实的要求

企业的成功与失败是企业管理研究的核心问题。已有的研究成果多数比较关注企业的成功,对于企业失败或者企业危机的关注相对较少。当我们瞩目于那些优秀的成功企业,并惊叹它们取得的辉煌成就时,实际上仅仅看到的是企业经营的“冰山一角”!“冰山”之下,沉着成千上万的失败企业。今天,企业面临着诸如新技术的迅速发展、国际贸易的严重失衡、货币汇率的大幅度变化等不稳定的外部环境,这些不稳定的外部环境再加上企业内部管理的失误,使企业发生危机的频率和遭受危害的程度与日俱增。

企业危机的产生频繁而且似乎防不胜防。一家又一家的企业陷入了危机,成为大众媒介的头条新闻。1861年,由于西部联盟首次开启了跨州电报业务,导致了年轻的小马快递公司的突然关

门；2002年，在号称有着世界上最完善的财务管理制度，监管较为严厉的美国，爆发出曾经是商界骄子的安然、世通公司财务造假的骇人丑闻；在欧洲，瑞士航空公司为了迅速扩张，在20世纪末期，先后兼并了十几家航空公司，导致财务结构恶化甚至面临破产。从亚洲的情况来看，无论是发达的日本，还是相对落后的印尼，处处可以看见企业的危机与失败。韩国路驰集团，经过三十多年的苦心经营，到1998年在韩国的企业排名上升到第二位，然而盲目兼并、长期扩张的后果是债务如山，后因流动资金不足，被债权银行所主导。在我国，尽管学者对企业的危机、破产、失败现象进行了研究，乃至出版了《大败局》之类描述性分析典型的企业危机案例的书籍。但是，企业危机并没有停止。2004年两大民营企业德隆集团、托普集团的破产危机再度使人们清醒地认识到企业危机的复杂性。

现代管理研究表明，企业危机经常发生的现实说明企业危机是难以避免的，企业危机管理也成为管理学领域一个世界性的难题。危机给企业、社会带来的危害巨大而深远。这样的现象迫切需要管理学界与相关研究人员来认真地对企业危机进行学习、分析与研究。《现代企业危机管理》的编写正是为了方便管理领域的学习者、管理实务的实践者。

2. 有价值的教科书应该“开博览会”，而不“办加工厂”

从严格的意义上说，国人编写管理类教科书是在改革开放以后。在20世纪80年代初到90年代中期，西方管理思想被大量介绍到中国并进入我们的管理类教科书。但是，这时候人们对西方管理思想的评价是十分谨慎的，一些权威人士提出了管理类教科书建设“以我为主”、“自成一家”的原则，并被普遍认同。按照这样的原则，编写管理类教科书从具体操作上看就类似于“办加工厂”，即把西方管理理论当作部分原材料，让其接受“中国管理学”的加工，变成一种“中国制造”。在这种思想指导下，当时管理类教

材编写者的努力主要表现为：设计一个不同于西方管理学教材的构架；设法将西方管理理论塞入这个“中国式”构架；编几个中国式的名词术语，找几个中国的实例，去印证和附会西方管理理论。显然，这种“程序加工”所形成的产品，充其量不过是一种“贴牌”产品。

有鉴于此，在《现代企业危机管理》的编写中，我们主张以“开博览会”——吸收各国“产品”精华，并以“参观者”乐于浏览和欣赏的形式陈列出来。具体规则是：编写者的任务主要是发现和调集别人企业危机管理学研究中的精品。因此，编写时采用的方法是：（1）对西方“产品”采用一个择优程序，挑选出“优质品”。（2）减少西方“产品”的原样展出。读西方危机管理学著作，许多人都有不得要领的苦恼，因此，“开博览会”要对西方管理理论作适当的处理，要用国人习惯的认知逻辑，以国人易于理解的语式来表述。（3）要努力推出优质的中国产品。悠久的中华文化蕴含着许多宝贵的管理思想，一个有水平的“博览会”，是不能没有中国“产品”的。

3. 企业危机管理教科书应该具有一定的特色

编写一本有一定分量的企业危机管理教科书，“开博览会”并不比“办加工厂”轻松，“博览会”要有特色。（1）体现危机管理领域的与时俱进。我国的系统性企业危机管理研究大致是从20世纪90年代余廉领导的企业逆境研究团队的系列研究开始。进入21世纪，大量企业危机管理的译著、专著、论文涌现出来。其研究视野包括了企业危机预警、危机诊断、危机处理、危机管理的沟通、基于信息技术条件下的危机管理技术等各个方面，也包括了从管理职能层面的企业战略危机管理、财务危机管理、人力资源危机管理等。本书尽量不遗余力地将这些研究成果一一收录，使该教材能够体现时代要求、保持先进性。（2）要体现企业危机管理实践的重要性。不可否认，目前企业危机管理的研究在很大层面上还停留

在对案例的总结性描述研究和经验研究阶段。反映出在企业危机管理研究领域,人们的视野还很不完善、不够深邃,难以对企业的危机与失败作出令人满意的解释。因此,理应用企业危机管理的过去或现实的案例来进行传授,于是我们在每一章节都安排了企业危机管理案例。

八年来持续对企业危机管理学的研究及其应用实践,我深刻感觉到企业危机管理研究的博大精深,这种体验也一直与本书的写作相伴。我也自始至终都是把《现代企业危机管理》的编写视为一个学习机会。应该说明的是,本书得以完成与许多前辈、同事的帮助与支持息息相关,我深深感谢他们:余廉教授、陈大克教授、聂正安教授、蒋蓉华教授、陈亮博士、窦均林副教授、赵瑞峰副教授,以及林西、欧阳斐、纪锐森、马小龙、孙建文等。特别是王联合先生,他审稿的责任感令我敬佩。对我来说,《现代企业危机管理》的编写与出版只是自己对于企业危机管理学研究探索的一个新起点,衷心期待企业危机管理理论与实务的关注者的评判与建议。

周永生

2007年“五一”于阳朔遇龙河

目 录

第一章 企业危机管理的基础知识	1
第一节 危机与企业危机.....	2
第二节 企业危机管理.....	7
第二章 企业危机管理的基本理论	12
第一节 企业危机管理阶段论	13
第二节 企业危机诱因论与危机处理理论	16
第三节 企业财务危机的预警研究	21
第四节 其他相关理论	30
第五节 简要评述	39
第三章 企业危机管理的原则与程序	46
第一节 危机管理的基本原则	46
第二节 危机管理的程序	57
第四章 企业危机的预警	72
第一节 危机预警的提出	72
第二节 企业危机预警管理的必要性和意义	75
第三节 危机预警概述	77
第四节 国内外相关理论研究评述	81
第五节 企业危机预警管理的程序	88
第六节 危机预警模式及其分析	93
第七节 危机预警系统	97

第八节	危机预警的指标·····	104
第九节	预警信息的处理·····	111
第十节	危机预报·····	114
第五章	企业危机诊断 ·····	118
第一节	危机诊断的原则和程序·····	118
第二节	危机诊断的内容·····	127
第三节	企业专项危机诊断·····	141
第六章	企业危机的处理 ·····	164
第一节	企业危机处理的基本问题·····	164
第二节	企业危机处理策略·····	166
第三节	企业危机处理原则·····	168
第四节	企业危机处理过程·····	173
第五节	企业危机处理要务·····	195
第七章	危机恢复与崛起 ·····	225
第一节	危机恢复的目的与意义·····	225
第二节	危机恢复的步骤·····	230
第三节	危机恢复的基本策略·····	236
第四节	人的恢复·····	244
第五节	企业形象的恢复·····	248
第六节	反弹策略·····	253
第八章	危机管理的沟通 ·····	272
第一节	战略层次上的企业危机管理沟通·····	272
第二节	危机管理沟通的对象和范围·····	279
第三节	危机管理沟通实务·····	284
第四节	媒体与危机管理沟通·····	298

第九章 危机管理技术	309
第一节 潜在危机评估方法与技术.....	310
第二节 危机处理方法与技术.....	324
第三节 恢复阶段方法与技术.....	343
第十章 企业战略危机管理	350
第一节 战略危机的概念.....	351
第二节 企业战略危机诱因.....	354
第三节 战略管理和危机管理的融合.....	372
第十一章 企业人力资源危机管理	383
第一节 企业人力资源危机的表现形式和诱因.....	386
第二节 企业人力资源危机的应对及预防.....	402
第三节 企业人力资源预测与人力资源危机诊断.....	413
第四节 企业人力资源管理危机预警.....	421
第十二章 企业财务危机管理	430
第一节 财务管理与财务危机概述.....	430
第二节 财务危机的表现及特征.....	438
第三节 财务危机的诱因及本质.....	446
第四节 财务危机的防范与预警.....	452
第五节 财务危机的处理与恢复.....	460
参考文献	469

第一章 企业危机管理的基础知识

学习目标

在日常生活和学习专业知识的过程中,你是否遇到过下列问题:

》》 风险

》》 危机

你是否思考过下列问题:

》》 风险是什么?

》》 危机是什么?

》》 风险和危机是一回事吗?

》》 企业风险是什么?

》》 企业危机是什么?

》》 企业风险和企业危机是一回事吗?

》》 怎样防范企业危机?

》》 企业危机爆发后又该怎么办?

在学习完这一章后,将为你回答这些问题打下基础。

企业的成功和失败是企业研究的核心问题。长期以来,无论是管理学界还是实务界,对于企业的成功研究较多,而对企业失败的研究相对较少。然而在成千上万的企业当中,成功的企业毕竟只是少数,而且全世界绝大多数成功的企业都遭遇过各种危机,当然更多的企业是走向了失败。

据统计,美国每年成立的小公司约有 50 万家,其中 3/4 在一年内就要倒闭破产。在美国新创公司有 20% 完全失败,60% 受到挫折,只有 20% 左右能够成功;日本《调查日报》统计,日本公司的成功率只有 11%—12%;阿姆斯特丹斯特拉提克斯集团针对企业寿命所作的一次调查显示,在日本和欧洲,所有大大小小公司的平均寿命只有 12.5 年。《长寿企业》一书的作者阿里·德赫斯指出,《财富》评出的全球 500 家或与之相当的跨国公司的平均寿命是在 40 到 50 年之间。在 70 年代被评为 500 强的公司到 1983 年其中就有三分之一消亡了。而在中国,据零点调查最新公布的《京沪两地危机管理现状研究报告》显示,目前超过半数以上的被访企业处于中高度危机状态之中,参见表 1.1。正如迈克尔·里杰斯特所说:85% 的企业总裁都相信“企业危机与死亡和税收一样不可避免!”

表 1.1 关于京沪两地企业危机调查结果

潜在危机类型	所占比率(%)	备 注
一般危机状态	42.5	指面临 1—2 种危机
中高度危机状态	大于 50	面临 3—4 种危机为中度危机 面临 5 种以上危机为高度危机
人力资源危机	53.8	指被调查企业经历过或正面临的危机
行业危机	50.0	指被调查企业经历过或正面临的危机
产品与服务危机	38.7	指被调查企业经历过或正面临的危机

第一节 危机与企业危机

一、危机与风险

1. 危机的定义

在危机研究过程中,专家、学者们给危机赋予各种各样的定义。芬克(Fink, 1986)把危机定义为:在确定的变化逼近时,事件的不确定性或状态。巴顿(Barton, 1993)把危机定义为:惊奇、对

重要价值的高度威胁、需要在短时间内做出决定的特定状态。弗恩·班克思(Fern Banks, 1996)把危机定义为:对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在负面影响的事件。斯格(Seeger, 1998)等人把危机定义为:一种能够带来高度不确定性和高度威胁的、特殊的、不可预测的、非常规的一系列事件。从以上不同学者的定义我们可以看出,就其本质而言,危机就是在一定的风险条件下,具有发生的意外性、结果的破坏性和处理的紧迫性等特点的紧急事件。

2. 风险的定义

所谓风险(Risk),是指发生对组织不利事件的可能性。风险只是指不利的事件在多大的程度上可能发生的概率而已,这表明不利事件并不一定会发生或者一定不会发生。因此风险表明了一件事件发生的可能性。但这并不表示,风险与危机没有必然关系,可以把风险置之不理或者可以忽视,还是要注重风险的防范和化解,以避免风险转化为危机。

3. 危机与风险的关系

风险不等于危机,只是在风险防范不善,造成的危害达到较大的程度时,危机才会发生。也就是说,风险的存在是导致危机发生的前提。对风险进行有效的评估和管理,可以防范危机的发生。如果对各种风险熟视无睹,或者对于已经认识到的各种风险不采取有效的措施,风险就会演变成危机。因此危机与风险的区别可以概述为两点:

(1) 风险是危机的诱因。

(2) 并非所有的风险都会引发危机,只有当风险所造成的危害达到一定的程度时,才会演变为危机。

二、企业危机的定义

在企业危机管理研究领域,对危机的定义有较多争议,主要有

下列 7 种代表观点：

Lerbinger 将危机界定为：“对于公司未来的获利率、成长甚至生存发生潜在威胁的事件。”他认为危机具有三种特质：(1)管理者必须认识到威胁，而且相信这种威胁会阻碍公司发展的优先目标；(2)必须认识到如果没有采取行动，情境会恶化且无法挽回；(3)突然间所遭遇的损失。

Fishman 对于危机的界定是：(1)发生不可预测事件；(2)企业重要价值受到威胁；(3)由于危机并非是公司企图，所以组织扮演较轻微的角色；(4)公司对外回应时间极短；(5)危机沟通情境涉及多方面关系的剧烈变迁。

Foster 则发现“危机有四个显著的特征：急须快速做出决策，并且严重缺乏必要的训练有素的员工、物资资源和时间来完成”。作为危机的定义，这些“紧急决策”、“人员严重缺乏”、“物质严重缺乏”、“时间严重缺乏”构成了危机情境的几个基本要点。

Mitroff 对于危机的界定是：“危机是一个事件实际威胁或潜在威胁到组织的整体。”

Barton 认为危机是“一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的重大事件，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”；由此，Barton 将危机影响的范围还扩大到了包括人和组织的名声。

Heath 认为从管理角度来看，危机之所以是危机是由于“危机反应时间有限(或表现的似乎很有限)；必须马上做出决策(在时间有限的约束下)；信息不可靠或不完备；应对危机所需的人力、设备可能(或显得)超出实际可得”。

Regester 认为危机是“一种能够使企业成为普遍的和潜在不适宜的关注的承受者的事件，这种关注来自于国际和国内的媒体以及其他群体”。

三、企业危机的性质

企业危机是一个复杂的多矛盾综合体,具有多种性质,归纳起来,最主要的四种性质如下。

1. 危机的双重性

Fink 在《危机管理》中说:“在汉语中,组成危机的两个字分别表示危险和机会。”危机的本质就在于危险性和机会性同在。企业遭遇危机不一定只有损失,也可能从中获利。最典型的例子就是强生的“泰诺胶囊中毒事件”。强生虽然在此次危机中损失了上亿美元,但因为强生的危机处理得当,使得强生不但恢复了危机之前的市场地位,而且公司的知名度和声誉有了进一步的提升。

2. 危机的隐蔽性

不管是来自企业外的危机还是形成于企业内的危机都是不易察觉的。外来的危机生成的范围在企业外,不受企业的控制,很难及时地发现,如 2001 年美国的“9·11”恐怖袭击,完全是企业无法预料的。而内在危机虽然形成于企业内,但它往往要经历一个渐变的过程,完成从量变到质变的飞跃,因此也隐藏得很深。

3. 危机的扩散性

危机管理学者 Mitroff 和 Pearson 对危机的扩散性有一个形象的说法就是“连锁效应”。它是指初始危机就像投入水中的石头,所引起的冲击破坏可能包含了石子撞击池底、在水面及周边溅出水花和涟漪荡漾而引起的波动。也就是说,一种危机的发生往往会引发其他几种危机同时并发。

4. 危机的复杂性

企业危机很少是由单一因素造成的,往往是由内在经营管理和外在市场环境等错综复杂的因素综合作用下产生的。因此,企业危机爆发后,企业管理者很难迅速找出引发危机的原因并制定出准确的应急对策,也因此造成了危机管理的复杂性。

四、企业危机的类型

在现实生活中,企业爆发的危机形式各异,影响的范围和程度各有不同,这从客观上决定了企业危机具有多种类型。不同的学者从不同的角度划分了企业危机的类型,因此也就得到了不同的危机分类方法。目前,比较有代表性的危机分类方法为以下四种。

Simon A Booth从危机发展的速度,将危机分为三大类。这三类危机是:

※ 蔓延性危机(Creeping Crisis)。这种危机是慢慢渗透发展的,刚开始的时候看不出问题,一旦危机完成了从量变到质变的过程,在到达质变的一瞬间危机就爆发了。如产品销售下滑引发的企业危机。

※ 周期性危机(Periodic Threat)。企业的生命周期可以大致划分为上升期、高潮期、平稳期和低潮期,在各时期普遍所经历的危机就称之为周期性危机。

※ 突发性危机(Sudden Threat)。这种危机是在很短的时间内突然爆发的。引发危机的原因主要来自企业外部,企业很难对其进行预警和监测,如地震、海啸等自然灾害或恐怖袭击。

Mitroff 和 Maccwhinney 将危机以内在及外在、人为及非人为等为标准划分了四种类型:

- ※ 内在的非人为危机,例如,工业意外灾害;
- ※ 外在的非人为危机,例如,自然灾害;
- ※ 内在的人为危机,例如,品质管理存在问题;
- ※ 外在的人为危机,例如,恐怖袭击。

危机管理领域的著名学者 Rosenthal 和 Kouzmin 提出了一个基本的归类方法,即危机的分类方法基本上可以归为两类:一类是基于危机影响的领域,如国际危机、国内危机及组织危机;另一种是基于危机参与者的态度,如一致性危机和冲突性危机。一致性

危机是指危机的利益主体具有同样的要求,如全体员工参与工厂灭火;冲突性危机是指存在两个或两个以上不同利益的主体,如劳资纠纷等。

还有很多学者按照危机发生所涉及的企业职能的领域,将企业危机划分为战略管理危机、财务危机、市场营销危机、人力资源危机以及公共关系危机等。

第二节 企业危机管理

一、企业危机管理的含义

危机管理的概念是由美国学者于 20 世纪 60 年代提出的。在 20 世纪 80 年代,由西方一些跨国公司将危机管理引入企业管理中。对企业危机管理的研究,目前仍处于发展中,学者的看法也不尽相同,比较有代表性的观点有以下 8 种:

Fink 认为企业危机管理是:“对于企业前途转折点上的危机,有计划地消除风险和不确定性,使企业更能掌握前途的艺术。”

Henslowe 把企业危机管理视为:“任何可能发生危害组织的紧急情况的处理能力。”

Mitroff 和 Pearson 认为,企业危机管理旨在“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临最坏状况时能做最好的准备”。

Heath 认为企业危机管理是危机管理者如何减少企业危机情境的发生,如何做好应对危机的准备工作,如何规划以及如何培训员工以应对危机局面,并从中很快恢复。

Caponigro 认为企业危机管理是一种使危机对企业造成的潜在损失最小化,并有助于控制事态的职能,主要用于使危机对公司声誉造成的负面影响最小化并充分利用危机可能带来的好处。

邱毅认为企业危机管理是组织体为了降低危机情境所带来的