

企业管理人必修读本

WEIJI GUANLI

危机管理

现代企业实务管理手册

千高原 策划

苏伟伦 编著

企业危机出现之后
可能发生的七种结果:

- ① 利润降低
- ② 人身伤害问题
- ③ 失去市场
- ④ 出现赔偿的责任
- ⑤ 商誉被破坏
- ⑥ 丧失权利
- ⑦ 举债或导致企业破产



中国纺织出版社

企业管理人必修读本

危机管理

现代企业危机管理手册



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

危机管理/苏伟伦编著. —北京:中国纺织出版社, 2000.7

ISBN 7-5064-1862-2/F·0122

I. 危… II. 苏… III. 企业管理:风险管理

IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 39317 号

责任编辑:王学军

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—64168226

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2000 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:16.125

字数:280 千字 印数:1—6000 定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

福兮祸之所伏

(导 读)

千 高 原

昨日的成功也可能是明日的毁灭

出色的管理层,可以使濒临绝境的企业起死回生,转亏为盈;无能的管理层,可以把前途无限的生意断送。这么说,可能令许多企业决策人或投资后来者深感困惑。相信他们都会问同一个问题:“为什么会走向与平衡背道而驰的极端?”

其实,最有力的答复就是我们是否能正确认识“危”与“机”的真正含意。这两个字如此巧妙的组合,本身就预示着当危境出现时,就看人们能否采取正确的应变手段进而获得转机,正所谓:“危机就是转机与恶化的分水

岭”，全看我们的应变手段如何而定。

可见，以昨日企业去适应今日环境的公式已太简单，太脆弱，普遍现象是在顺利的环境下，大多数企业得到的经验只是满足于“一种增加了业绩的经验信条”，想改变也非常难，经营组织者也似乎显得很有才干，甚至没有人会怀疑“企业的未来只要按照过去成功的方式做下去就行了”。

恰恰正是这种情形，反而铸成企业产生危机的重要因素。何故？答案十分简单，因为企业如今所处的环境，已不再是平稳和可预测的，其中的不安定程度还在加速之中。并且，在这种状况下，所有的组织体对外在的压力都显得脆弱而无力承受，那些曾不被怀疑的经验主义能人，必须应付非直线性发展的外在力量，也就是必须应付项目投入后可能引发的变数后果。

一个不争的事实，市场行为转变了，那些可以做为范本的模式将不再存在价值，因为其中存有很多未经预期的障碍。何况今日，人们从消费行为到思维方式也由理性转向感性化，这种变化使生活品味从过去的简单贫泛，变得斑斓多姿。因此，企业也相同，经营者若不能清楚的意识到“在企业，没有比昨日的成功更危险”的话，无论是远看历史上美国电话电报公司成为历史上最大的企业解体，还是近看国内那些曾独占市场绝对份额的大企业，是怎样步入夕阳的就不会让人感到不可思议。

企业对环境变化的适应态度

今日,企业所需求的企业人才,给企业带来的不再是模仿而是具备创造性的核心灵魂。与其创造在未来劫难中也能生存的大企业,倒不如为获得最大效率而做。过去和未来都是不可期的,只有市场的结果,才是判断一个企业成败的唯一标准,这其中的道理,是因为每一种分析方法都有它的盲点。因此,不要太过拘泥于某套分析方法,最重要的是趁早掌握市场的变化和企业自身的目标管理,而不是将企业经营失利盲目归咎于所使用的分析方法没有效用。

这种态度的再深一步理解,是否预示着企业生存方式的更高形态的起步。谁是企业的人才?我们自己又是怎样的人?答案非常简单,均由我们不断重复做的事来决定。

能认识事物的本质并去积极的改变,是源于我们人类对科学的态度,当工业文明席卷全球,人类第一次跨出慢条斯理的农耕自然节奏,发现真正伟大的不是神,更不是无言的自然,而是人自己。

应该说,企业内部的重重新编组正是突出了以人为本,

以科学为依据的原则。重新编组是企业适应市场变化的关键,它标志着人类更加强调科学管理。这正如专家界定:“就算是最保守的估计,在大企业里是以两年一次的比例做大规模的重新编组。”这一原则的最大理由,就是你等问题来找你,你只会发现小问题,你必须自己主动去发现,大问题通常都在没有觉察到会发生的地方发生。这应该是企业杜绝危机的有力手段。

改变是很自然的,但必须具备科学的管理

现在我们再来看看这咄咄逼人的危机和造成危机的原因。一般造成企业危机的形式可以有:

其一,外在自然原因,在这一范围内一种是天然的灾害,如当年唐山和最近的台湾地震,还有中国的洪水和美国的龙卷风,其次还有战争。

其二,还有政治、经济和社会的种种原因,如金融危机、货币贬值或贸易谈判引发的变故。

通常企业危机造成后可能会发生的结果有七个:

- ①降低利润
- ②人身伤害问题
- ③赔偿的责任问题

④失去市场

⑤商业信誉被破坏

⑥丧失部份权利

⑦直接导致企业破产

针对这些问题,本书阐述的目的就是为了企业避免以上种种结果的发生。

2000 年 6 月于北京

前 言

“危机”一词是中性的，它表示由于内在矛盾的激化，企业已经不能按照原有的轨道发展下去；同时，新的秩序又没有建立起来。新旧的摩擦，使新旧两种机制都不能发挥有效的作用。因此，出现了大量的失控、失范、混乱、无序，这在本质上是旧机制的危机，危机根植于旧机制中，使其运转失灵。但是危机的显露和爆发却是在前进中出现的，一方面是企业迅速的发展和活力的增加，另一方面是危机的出现，这是一个正常发展中的两面现象。发展是新事物的发展，危机是旧事物的危机。旧事物不出现危机，新事物也就不能发展。我们研究危机，不是单纯地研究危机，而是要在研究过程中如何避免矛盾激化，在矛盾激化时，尽量减少损失。

谈到危机管理，许多人都觉得心理难受甚至不敢坦然地承认。其实正像在战场上没有常胜将军是一样，在商战中也没有永远挂“顺风旗”的企业。无论是国际还是

国内,任何一个企业的前进轨迹都是波浪型的,有发展就有收缩,发展孕育着收缩,收缩是为了新的发展,这是企业发展的规律。

一个企业毕竟不可能永远存在,总有一天会遭遇危机,甚至衰亡,这不足为奇。今天,企业遭遇危机已成为一种普遍现象,行业不问你我,企业不问大小。尤其近年来,陷入困境的企业的大型化倾向正日趋凸现,即使是目前风头正劲的企业也断不可高枕无忧。大企业遭遇危机后,累及相关的中小企业,从而发生连锁反应,即所谓一损俱损现象。今后,对于企业来说,必须建立起完善的危机管理机制。这样即使因种种原因一时陷入困境,也可以靠自己的力量独立支撑,否则,将难以在竞争激烈的环境下继续生存下去。今天的中国经济正在发生着飞速的变化,这是以往任何一段历史时期所未曾经历过的。此外,伴随着流通渠道的缩短和限制放宽,竞争将日益激烈,所以毫不夸张地说,这种市场机制将迫使实力弱小的企业一步一步陷入困境。

企业进入危机管理后,其管理特征也有所变化。在发展时期,其订单不仅充足,而且都是批量性订货,所以无论从生产计划到工艺管理等方面,其管理特征都是稳定型的静态型运行习惯,运行中很少变化。而进入危机管理后,不但订单不充足,批量性订货也日益减少。订单数量在减少,但订单中对产品种类的需求都相对加大。

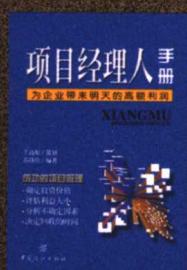
此外,对每月订单总额度的不可知也越来越大。稳定生产已成美好的回忆。在这种形势下,生产计划必须随着订单的变化而不断变动,管理上也必须随之不断调整。当然这对我们来说不但不习惯,而且工作难度加大。危机管理的启动并非是在不景气中的企业的一种应急之举,它其实是企业面对不同的市场形势而采取的不同的管理手段和运行模式,究其实质,危机管理中体现着种种的生机。如果企业事先没有经过预控,没有对于危机加以管理,通常面对危机的时候就会手足无措。

危机管理是企业管理过程中相当重要的一环,其实危机就是危险和机遇的分水岭,如果处理妥当,了解危机的管理之道,充分掌握危机管理的精髓,则企业在跨越21世纪的变革中,必能脱颖而出,大放光彩。

苏伟伦

2000年6月于北京

强力推荐



目 录

前 言	1
第一章 企业危机管理	1
第一节 将危机转化为机会	1
组成危机的两个字分别表示危险和机会	
第二节 危机管理的三大特性	3
预防性是危机管理最重要的特征	
第三节 危机管理的独特地位	9
危机管理,对于避免企业破产,提高应变能力以及竞争能力都有重大意义	
第四节 危机管理的职能	17
危机管理的两大基本职能可以进一步具体划分为五项职能	
第二章 企业遭遇危机的征兆	25
第一节 销售额连续下降	25

如果行业萎缩预示企业前途黯淡

第二节 销售额提高但利润未增 28

坏账、呆滞商品增加则很危险

第三节 中老年员工过多 30

如果人事费的增长率超过销售额和利润的增长率,就要谨慎从事

第四节 设备投资过多 32

拆东墙补西墙就危险了

第五节 连续亏损 5 年以上 35

没有内部留存,银行中止融资

第六节 自有资金不足 37

自有资金少的企业容易倒闭

第七节 受到倒闭大客户的牵连 40

必须学会辨别危险客户

第八节 处于更迭期的企业 43

如果不创新,老店铺就可能成为死店

第三章 危机监测 47

第一节 危机监测的两大特点 48

过去的监测对象很少涉及危机

第二节 进行危机监视 51

危机监视是持续地对危机现象、危机前兆和危机起因进行严格的监视

第三节 进行信息处理	57
信息处理直接为危机评价提供条件	
第四节 用双因素法评价危机	61
双因素法是危机评价的基本方法	
第五节 危机预报	68
是否要发出危机预报? 企业是否要进入紧急状态?	
第六节 监测企业危机的指标	73
监测企业危机有十二个重要指标	
 第四章 企业危机程度测试	 79
第一节 运用结算表发现公司的危机	79
通过结算表可以了解经理人的性格	
第二节 收益表显示的经营状态	81
可以从销售总利润、营业利润、经常利润等看危险征兆	
第三节 资产负债表所显示的危险度	86
“死产”多的企业危险	
第四节 用日本模式检测危险度	90
通过市场预测和商品在竞争中的地位评估企业危机	
第五节 检测商品结构上的危险度	100
企业应当将畅销商品赚来的钱用于培养“明星”商品和改造“不成气候商品”	

第五章 危机预控	103
第一节 危机预控的方式	103
危机预控有两种主要方式	
第二节 制定战略计划	106
如果战略决策失误,战略计划与环境和企业自身的变化状况相差很远,那么,企业危机的发生势在难免	
第三节 提高企业素质	111
要提高企业素质,教育培训是一条主要途径	
第四节 建立组织 实施措施	116
建立组织是搞好危机预控的保证	
第五节 健全法规 防范危机	120
建立和健全法规制度是危机预控的前提	
 第六章 危机管理的态度	 125
第一节 迎难而上	125
只有不畏惧困难,迎着困难而上,才不会被时代淘汰,才能从困境中重新站立起来	
第二节 一干到底	131
成功是一而再、再而三地不断摆脱困境,从困境中摸爬滚打出来的	
第三节 永不服输	141
正是凭着永不服输的精神,松下才能征服一个又一个危机,而最终发展成为世界首屈一指的“电子巨人”	

第四节 百折不挠 145

任何一个陷入困境的企业,只要有百折不挠的精神,
在困难面前不退缩,就会重新崛起

第七章 危机处理计划 153

第一节 制定危机处理计划的必要性 153

在危机管理中,不存在“万无一失”

第二节 危机处理小组 156

危机爆发时,怎样把人员组织起来,这是危机处理计
划首先要规定的内容

第三节 危机处理的通讯系统 160

危机处理计划必须将通讯手段放在重要地位

第四节 危机处理的通行方案 162

方案包括预控和处理危机的具体内容、步骤和实施人

第五节 危机处理的物资配备 167

如果不准备好物资装备,将会严重影响危机处理方案
的实施

第六节 危机处理的准备训练 168

危机处理许多因素中,人是关键因素

第七节 制定危机处理计划的方法 169

制定危机处理计划有两种基本方法