

中国社会科学院研究生院

组编

哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

总顾问 成思危 总主编 邹东涛



哈佛模式 公司危机管理

Corporation Crisis Management

主 编：高 敬

中 央 民 族 大 学 出 版 社

哈佛模式全集

中国社会科学院研究生院 组编
总顾问 成思危 总主编 邹东涛

F270
360D
:1



哈佛模式 公司危机管理 ①

Corporation Crisis Management

主 编:高 敬

中央民族大学出版社

北方工业大学图书馆



00535319

图书在版编目(CIP)数据

公司危机管理 / 高敬主编. —北京: 中央民族大学出版社, 2003.4

(哈佛模式)

ISBN 7-81056-760-8

I.公... II.高... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 019675 号

哈佛模式·公司危机管理

出 版: 中央民族大学出版社(北京市海淀区中关村南大街 27 号)

电话:(010)68932218 / 68933837

传真:(010)68932447 邮编:100081

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市铁成印刷厂

开 本: 787×980 毫米 1/16

印 张: 128

字 数: 1700 千字

版 次: 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-81056-760-8/F.71

定 价: 690 元 (全四册 含光盘)

哈佛模式全集

编委会

总顾问

成思危 全国人民代表大会常务委员会副委员长、
国家自然科学基金委员会管理科学部主任、教授

顾问 (以姓氏笔画为序)

王重托 大连理工大学教授、中国工程院院士
厉以宁 全国人民代表大会常务委员会委员、财经委员会副主任
北京大学光华管理学院院长、教授
田 夫 中国管理科学研究院院长、教授
李京文 中国社会科学院数量与技术经济研究所原所长、研究员
中国工程院院士
李泊溪 国务院发展研究中心经济发展部原部长、研究员
何炼成 西北大学经济管理学院名誉院长、教授
汪应洛 西安交通大学管理学院名誉院长、教授
陈吉元 中国社会科学院农村发展研究所原所长、研究员
陈佳贵 中国社会科学院副院长、研究员
杨沛霆 《中外管理》杂志总编辑、教授
周叔莲 中国社会科学院工业经济研究所原所长、研究员
赵子祥 辽宁社会科学院院长、研究员
国际社会学会(ISA)会员,中国社会学会副会长
赵纯均 清华大学经济管理学院院长、教授
高尚全 中国经济体制改革研究会会长
浙江大学管理学院院长、教授
郭重庆 中国工程院副院长、教授
龚文庠 北京大学新闻与传播学院常务副院长、教授
盛昭翰 南京大学管理科学与工程研究院院长、教授
程 伟 辽宁大学校长、教授
潘承烈 中国企业联合会副理事长、教授

总 主 编

邹东涛 中国社会科学院研究生院常务副院长、教授

副总主编

王大路 线装书局总编辑,《中国图书评论》社长、总编辑

王 杰 九州出版社副总编辑

方 鸣 人民日报出版社副社长

张穗华 《广州日报》副总编辑

黄海军 国家自然科学基金委员会管理科学部副主任、教授

刘建一 机械工业经济管理研究院副院长、教授

编 委 (以姓氏笔画为序)

马胜杰 中国社会科学院研究生院继续教育学院院长、博士

毛蕴诗 中山大学管理学院教授

卢继传 中国管理科学研究院副院长、教授

史清琪 中国女企业家协会常务副会长、秘书长、研究员

白永秀 西北大学经济管理学院院长、教授

李一军 哈尔滨工业大学管理学院院长、教授

李维安 南开大学国际商学院院长、教授

吴启迪 同济大学校长、教授

汪同三 中国社会科学院数量与技术经济研究所所长、研究员

汪寿阳 中国科学院管理决策与信息系统研究实验室主任、研究员

陈 重 中国企业联合会常务副理事长、研究员

重庆市政府副秘书长

陈 剑 清华大学经济管理学院教授

陈晓红 中南大学管理学院院长、教授

张晓山 中国社会科学院农村发展研究所所长、研究员

张 维	天津财经学院副院长、教授
张维迎	北京大学光华管理学院副院长、教授
金 碚	中国社会科学院工业经济研究所副所长、研究员
周绍朋	国家行政学院经济管理学部主任、教授
郑海航	首都经济贸易大学副校长、教授
郑祖康	复旦大学管理学院院长、教授
易 江	南华工商学院院长、教授
钟学谊	中国社会科学院数量与技术经济研究所研究员
徐二明	中国人民大学工商管理学院院长、教授
徐济超	郑州航空工业管理学院副院长、教授
席酉民	西安交通大学副校长、教授
唐小我	成都电子科技大学副校长、教授
曹效业	中国科学院政策局局长、研究员
黄群惠	中国社会科学院工业经济研究所管理科学博士
黄速建	中国社会科学院工业经济研究所副所长、研究员
魏明海	中山大学管理学院院长、教授

策 划

王 杰 康 鑫 李文生 张万兴

英文翻译

陈 曦

哈佛模式·公司危机管理

编 委 会

主 编

高 敬

副主编

张国华

编 委

王旭钰	方 轶	邓新华	刘宏武	张万兴
杜 凯	宋犀堃	郑玉臣	赵平俊	高 为
高 敬	秦 英	郝 旭	顾立松	姬文波
魏晓红	康 娜	樊慧颖	戴 苗	

前 言

在商业活动中,就像普通的感冒病毒一样随时可能发生在任何一家企业的危机,不仅种类繁多,而且涉及面极广,常常令人防不胜防。但每一次危机既包含了导致失败的根源,同时又蕴藏着成功的种子。发现、培育,进而收获潜在的成功机会,就是危机管理的精髓。正如美国史蒂文芬克在《危机管理》一书写道:“中国人早在几百年前就领会了这一思想。在汉语中,组成危机的两个字分别表示危险和机会。”

关于企业危机的研究,国外最早可以追溯到 1929 年。当时,在美国发生严重经济萧条的情况下,危机管理作为企业防卫的管理应运而生。当初,它只不过是单纯的危险对策、保险管理、安全技术和防灾计划。但由于企业经济环境、竞争环境和经营情况的复杂化和多样化,企业对危险管理逐渐实现了组织化和系统化。现在,危机管理理论已运用于企业危机的科学管理之中了。

20 世纪 60 年代,美国学者对领导行为的有效性进行研究,他们率先从企业组织因素来考察有效领导和无效领导的行为差异,建立了一个指标系统来评价企业内部的不信任行为、冲突行为、无效行为、沟通障碍和失误等现象。

1970 年代,加拿大学者 R. House 及 P. Fiedler 以环境因素为主变量来考察无效领导行为,并试图通过领导过程中的不良行为来论证领导方式的权变特性。

1980 年代末,美国学者提出将管理失误作为危机起源来研究其过程机理。他们认为企业管理的失误来自两个方面,一是外部环境突变造成的冲突;二是内部决策不当所导致的问题。

1990 年代初,有一些学者开始将政治科学中的危机管理理论扩展到经济及管理领域,探讨企业在陷入危机后的紧急对策问题。

从我国国内情况来看,长期以来,我国经济学界和管理学界对企业生产经营、市场营销、国际贸易以及发展战略研究得较多,对成功企业的经验总结得较多,对企业如何走向成功之路研究得较多,但对企业危机及其管理研究较少。我国学者对企业预警管理的研究可以说是从 20 世纪 90 年代开始的。当时国家自然科学基金委员会管理科学组曾先后支持余廉等人从事“企业逆境管理 - 管理失误成因年分析与企业滑坡对策研究”及“企业危机的预警原理与方法”两个课题的研究,这两个基金项目的研究,取得了相应的成果。同时也有很多学者对企业危机管理进行了有益的探讨。但是,对此问题的研究才刚刚开始,需要进一步深入。

因此为了弥补这个缺憾,我们特组织了国内外的危机管理专家,通过最浅显的理论、最实用的案例,使您对企业危机管理有深入的理解,从而使您的企业能够预防危机,把握危机,利用危机,塑造健康企业形象,走上稳健发展之路。

总目录 General Contents

第一册

第一编 危机与危机管理

第一章 危机与机遇	(3)
第二章 企业危机的征兆	(49)
第三章 危机发生的内在根源	(65)
第四章 企业危机管理	(155)
第五章 企业危机管理的特征、职能与内容	(205)

第二编 企业危机的预控

第一章 企业危机的自测	(231)
第二章 企业危机的防范	(249)
第三章 企业危机预警体系的建立	(267)

第三编 危机管理体系

第一章 企业危机管理的起点	(343)
第二章 制定危机管理计划	(427)
第三章 企业危机处理组织	(461)
第四章 企业危机中的媒体管理	(485)
第五章 企业危机管理的实施之道	(513)
第六章 危机后的恢复管理	(599)

第二册

第四编 危机管理实务

第一章 企业信誉危机管理	(649)
第二章 企业生产危机管理	(693)
第三章 企业组织危机管理	(763)
第四章 企业公关危机管理	(931)
第五章 企业营销危机管理	(1183)

第三册

第四编 危机管理实务(续)

第六章	企业人力资源危机管理	(1359)
第七章	企业扩张危机管理	(1455)
第八章	企业创新危机管理	(1593)
第九章	企业财务危机管理	(1773)
第十章	企业质量与成本危机管理	(1967)

第 一 册

目 录 Contents

第一编 危机与危机管理

第一章 危机与机遇	(3)
第一节 企业危机的特征与类型	(3)
第二节 企业危机的变动	(11)
第三节 企业危机后果的评估	(18)
第二章 企业危机的征兆	(49)
第一节 销售额的异常波动	(49)
第二节 投资无序与资金短缺	(54)
第三节 公司大客户的倒闭	(59)
第四节 其他危机征兆	(61)
第三章 企业危机发生的内在根源	(65)
第一节 管理者弱性的规范分析	(66)
第二节 管理者弱性的实证分析	(88)
第三节 管理者弱性的根源	(99)

第四节 管理者素质与企业风险	(108)
第五节 管理者人格波动与危机	(115)
第六节 管理者的集体弱性	(127)

第四章 企业危机管理 (155)

第一节 管理与危机管理	(155)
第二节 企业危机管理研究	(164)
第三节 危机管理中的组织与策略	(177)
第四节 危机管理中的决策	(185)

第五章 企业危机管理的特征、职能与内容 (205)

第一节 企业危机管理的特征	(205)
第二节 企业危机管理的职能	(210)
第三节 企业危机管理的内容	(223)

第二编 企业危机的预控

第一章 企业危机的自测 (231)

第一节 运用结算表测试公司的危机	(231)
第二节 以收益表自测企业危机	(233)
第三节 用资产负债表自测危机度	(237)
第四节 野田式企业危机测定法	(240)
第五节 从商品结构看危机程度	(247)

第二章 企业危机的防范	(249)
第一节 企业危机防范的手段	(249)
第二节 危机防范管理系统的引进	(259)
第三章 企业危机预警体系的建立	(267)
第一节 企业危机预警体系概述	(267)
第二节 企业危机的监测	(275)
第三节 企业危机的诊断	(297)
第四节 建立企业危机的预警系统	(311)

第三编 危机管理体系

第一章 企业危机管理的起点	(343)
第一节 企业危机与企业风险	(343)
第二节 风险管理与危机管理	(354)
第三节 企业风险的确认	(379)
第四节 企业风险的衡量与损失分析	(396)
第五节 企业风险管理的方法	(417)
第二章 制定危机管理计划	(427)
第一节 危机管理计划概述	(427)
第二节 企业危机管理计划制定的目标	(439)
第三节 执行危机管理计划的六个阶段	(446)

第三章 企业危机处理组织	(461)
第一节 危机处理队伍的组建	(461)
第二节 对危机处理组织的训练	(470)
第四章 企业危机中的媒体管理	(485)
第一节 与媒体的关系	(485)
第二节 危机中的沟通	(492)
第三节 如何恢复企业形象	(501)
第五章 企业危机管理的实施之理	(513)
第一节 企业危机管理的常规手段	(513)
第二节 企业管理危机的关键	(529)
第三节 化解危机的根本之道	(540)
第四节 全面摆脱危机的方法	(579)
第六章 危机后的恢复管理	(599)
第一节 实施有效的恢复管理	(599)
第二节 危机后的增长	(631)