

危机管理

企业如何对付意外灾难

第一辑

中国企业管理

责任编辑 罗基凤
技术编辑 朱 任
封面设计 申庆蒂
责任校对 王凤秀

危 机 管 理
——企业如何对付意外灾难

王 苏 著

中国图书出版社出版
(北京西城区太平桥大街4号)

吴县光福印刷厂印刷
北京市新华书店发行

开本787×960毫米 1/32 印张5.125 插页2 字数87,000

1988年10月北京第1版 1988年10月上海第1次印刷

印数1—8,000

ISBN7-5030-0355-0/F·186 定价 1.80元

编者献辞

《中国企业发展丛书》和广大读者见面了。

她凝聚着我们的心血和期望。

企业是生产力发展到一定水平的产物。改革和开放为中国企业提供了纵横驰骋，大显身手的广阔天地，同时也为它的发展提出有待研究的新问题和有待开发的新领域。

有鉴于此，我们组织编撰了这套丛书。

本丛书的作者通过不长的篇幅，或阐述宏观思路，或剖析微观问题，或坦陈一得之见，或博采众家之长，分别从一个新的视野或新的角度，对中国企业发展提出了独到的见解与有益的经验。

我们希望，本丛书的每一本专著，都能使读者一

2 编者献辞

船在手，从中获得新的知识和启迪，增添信念和力量。

我们需要思索，本丛书便是理论思索的产物。我们更需要行动，中国企业的发展有待于更多志士仁人的大胆实践，不断开拓。我们将为此作出不懈的努力！

《中国企业发展丛书》编委会

1988年10月

目 录

第一章 企业危机	[1]
第一节 危害性、意外性、紧急性	[1]
——危机的三大特征	
第二节 形形色色的危机	[14]
——危机的类型	
第三节 前兆——爆发——持续	[20]
——危机的三个阶段	
第二章 企业危机管理	[29]
第一节 危机与机会	[29]
——危机管理的目标	
第二节 不确定性、应急性、预防性	[31]
——危机管理的三大特征	
第三节 危机管理的地位	[38]
第四节 危机管理的职能	[45]
第三章 危机监测	[52]
第一节 连续监视和不确定预测	[54]
——危机监测的特点	

2 目 录

第二节	危机监视	[57]
第三节	信息处理	[63]
第四节	危机评价	[67]
	——双因素法	
第五节	危机警报	[74]
第六节	企业经营危机的监测指标	[79]
第四章	危机预控	[84]
第一节	预防性和群众性	[84]
	——危机预控的方式	
第二节	战略计划 因势权变	[86]
第三节	教育培训 提高素质	[93]
第四节	建立组织 实施措施	[98]
第五节	健全法规 加强监察	[102]
第五章	危机处理计划	[106]
第一节	有备无患	[106]
	——危机处理计划的作用	
第二节	危机处理组织	[109]
第三节	危机通讯	[114]
第四节	危机处理方案	[116]
第五节	危机处理的物资装备	[122]
第六节	危机处理的培训演练	[124]
第七节	权变计划与部分计划	[125]
	——制定危机处理计划的方法	

第六章 危机决策	[129]
第一节 当机立断	[129]
——危机决策的特征	
第二节 识别危机	[131]
——危机决策的基础	
第三节 保持警觉	[133]
——危机决策心理	
第四节 提高危机决策水平的途径	[137]
第七章 危机处理	[139]
第一节 危机处理	[139]
第二节 隔离危机	[140]
——“好莱坞门”事件	
第三节 处理危机	[143]
第四节 消除危机后果	[149]
第五节 维护企业形象	[151]
第六节 危机管理总结	[155]
后 记	[157]

第一章 企业危机

第一节 危害性、意外性、紧急性

——危机的三大特征

什么是危机？人们一般把它看作严重困难的关头。但这还不是一个管理学中的定义。在管理学中，应当把危机看作组织或个人所处的由意外事件引起的危险和紧张的状态。

生活在复杂多变的自然和社会环境中，任何个人或组织都可能发生危机。“企业”在英文中为“enterprise”，即“艰巨、复杂或冒险性的事业”，因而对于企业危机更是不可避免。如销售危机、财务危机、技术

2 第一章 企业危机

危机、生产危机、安全危机、信誉危机、人才危机、人际关系危机等等。一个人要想成为生活的强者，就必须了解怎样预防、避免和处理个人危机，一个企业要在激烈的竞争中立于不败之地，不能没有危机观念，不能不懂得危机管理，不能不努力提高危机管理水平。

本书介绍的主要是企业危机，但是，企业危机管理的原理和方法，对于其它组织的危机和个人危机，同样是可以适用的。

危机有三大特征，即危害性、意外性和紧急性。

一 危害性

危害性是指危机会给企业带来重大损害乃至威胁企业的生存。它是危机的主要特征。我们先看两个美国企业安全危机的例子。

1979年3月28日，美国宾夕法尼亚州哈里斯堡附近的三里岛核电站发生放射性物质外逸的严重事故。这起由操作失误引起的事故是美国核工业中从未有过的最大的放射性污染。事故发生后，核电站附近地区的居民惶恐不安。电站周围15公里范围内所有学校都关闭，国家机构、工厂中大量人员缺勤，商店中顾客稀少。当局声称，当爆炸危险最严重时，据统计有20万人离开了这一地区。州民防部门曾计划准备在这个核电站邻近的五个县里撤出100

万居民。三里岛危机使美国民众感到震惊和恐惧。

1984年12月3日凌晨,在印度博帕尔的美国联合碳化物公司(Union Carbide)的一家农药厂发生了严重的毒气渗漏事故。这是一种叫做甲基异氰酸盐的气体,通常以液化形式储存在罐内,在21摄氏度时就成为气体。事故发生后,渗漏出的液态毒气达45吨。据报道,事故发生后,这种气体在空气中的浓度已超过安全标准1000倍以上,导致2000多人死亡,20万人受到严重伤害,其中5万人永远失明。

上述危机来势凶猛,出人意料,损失惨重,令人震惊,引起了管理者与管理学者对危机的极大关注。从此,危机管理开始成为管理科学中的一个重要研究领域。

让我们回过头来看看我国近年来企业危机发生情况。

国民经济的细胞是企业。对于企业来说,最大的危机莫过于因经营不善引起企业亏损甚至破产了。据历年统计,我国国营工业企业中,亏损企业所占的百分率如下:

1970年 28.9%	1971年 29.6%	1972年 29.2%
1973年 28.4%	1974年 35.2%	1975年 31.4%
1976年 37.2%	1977年 27.4%	1978年 23.9%
1979年 23.4%	1980年 22.4%	1981年 27.7%
1982年 25.1%		

4 第一章 企业危机

1982年,亏损企业的亏损总额达到42亿元。

1986年,全国独立核算工业企业中,亏损企业亏损额为72.4亿元,比1985年增加31.9亿元。

企业偶然发生少量亏损,并不等于破产。但是企业如果长期亏损、严重亏损,便会失去偿还债务的能力。这时,无论是否宣告破产,企业实际上都已达到了破产状态。这种事实,客观上早已存在。

在1982年,发生亏损的778户大中型企业中,有444户建厂以来历年亏损总额超过盈利总额。也就是说,国家办这些工厂的生产总成果竟然是个负数!其中还有49户企业历年盈亏相抵之后的净亏损大于其固定资产净值。这些企业已经亏损完了,实际上早已陷入破产境地。如重庆酿酒厂是一个只有280万元固定资产净值的工厂,1986年度被迫停产时,竟留下400多万元的亏损、1000多万元的债务。亏损和债务相加,超过这家工厂固定资产的5倍,按理说,它早就该破产了。正是因为旧的经济体制的保护,这家病入膏肓的工厂才苟延残喘了多年。

再看看1987年以来,我国接连发生的一些震惊全国的重大企业安全危机。

1987年5月,大兴安岭发生特大森林火灾。国务院秘书长陈俊生在《关于大兴安岭特大森林火灾事故和处理情况的汇报》中指出,“这场森林大火是建国以来毁林面积最大、伤亡人员最多、损失最为惨重的一次。据统计,直接损失为:过火面积101万公

顷，其中有林面积 70 万公顷。烧毁贮木场存材 85 万立方米；各种设备 2488 台，其中汽车、拖拉机等大型设备 617 台；桥涵 67 座，总长 1340 米；铁路专用线 9.2 公里；通讯线路 483 公里；输变电线 284 公里；粮食 325 万公斤；房屋 61.4 万平方米，其中民房 40 万平方米。受灾群众 10807 户，56092 人。死亡 193 人，受伤 226 人。森林资源的损失以及扑火人力、物力、财力的耗费，停工停产的影响，还没有计算出来。至于这场大火给周围生态环境带来的危害，更不是用金钱能够计算出来的。”

1988 年 1 月 7 日、17 日和 24 日，我国连续发生旅客列车严重火灾、相撞和严重颠覆等三起重大行车事故，共死亡 130 人，受伤 150 人，铁道部长丁关根引咎辞职。

在这期间，1 月 18 日，中国西南航空公司一架伊尔十八型 222 号飞机，执行北京——重庆 4146 航班，由于机械事故于 22 时 15 分左右在距重庆白市驿机场北约 8 公里处失事。机上旅客 98 人（其中外国旅客 4 人），机组人员 10 人，全部遇难。

3 月 15 日凌晨 2 时 39 分，哈尔滨亚麻厂梳麻、前纺、准备和细纱 4 个车间发生重大爆炸事故。随着一声巨响，十几吨重的机器被抛到空中，数十台机床东到西仰，一部分地面塌陷。刹那间，大火冲天而起，4 个车间的 13000 多平方米厂房和 400 多名当班的工人陷入火海之中。事故造成 58 人丧生，177 人受伤，其

6 第一章 企业危机

中重伤65人。直接经济损失881.9万元。

与前三次火车事故时隔两月，铁路列车灾难又起。3月24日下午14时19分，由南京开往杭州的311次列车进入上海郊区匡巷站，冒进关闭的出站信号，挤坏车站道岔，冲出153米，与将要进站的长沙开往上海的208次旅客列车正面相撞，酿成惨重事故。死亡28人，其中日本旅客27人；重伤17人，其中日本旅客5人。伤亡的日本旅客都是为纪念校庆三十周年来中国旅游的日本高知市修学旅行团师生。

3月25日，国务院代总理李鹏和国务委员兼外交部长吴学谦分别致电日本国内阁总理大臣竹下登和日本外务大臣宇野宗佑，向在事故中遇难和受伤的日本师生的家属表示深切的慰问。3月26日，国务院秘书长陈俊生在沪会见专程来沪的日本外务省政务次官滨田卓二郎，代表李鹏代总理对“三·二四”事故表示哀痛和歉意。

任何危机都是与危害性相联系着的。危机之所以引起人们的重视，就是由于它的巨大危害。没有危害性，也就没有危机。

二 意外性

意外性指危机是由意外突发事件引起的，它的发生出乎企业的预料。未能预料到危机的发生，可能是由于危机的发生无法预料或者难以预料，也可

能是能够预料而实际没有预料到。危机的意外性大体有以下三种情况。

1. 有些危机来自不确定现象。这种现象在一个国家甚至全世界范围内都从未发生过,或者发生次数极少。

这类危机有的是在人类从事科学研究等创新事业中发生的。如1986年1月28日,美国发生“挑战者号”航天飞机爆炸事故。航天机出事故的直接原因是右侧固体燃料助推器下端的密封装置失灵,加上助推器设计上的严重缺陷和气温过低,使助推器内超高温气体外泄,烧毁了助推器外壳,导致外燃料箱的破裂,大量液态氢氧迅速燃烧。“挑战者号”的爆炸,不但造成巨大的生命和经济损失,而且大大推迟了美国的航天计划。

有的危机是在企业生产经营活动中,由于各种极偶然的因素形成的。1987年5月27日,在铁路淮南线陶家湖站,出站信号机红灯竟被蜜蜂遮挡而不能显示,致使司机将扳道房处水银灯误认为绿灯信号,臆测行车,造成机车及车辆出轨。由于这类危机初次发生或很少发生,还无从找到其发生规律性,所以,它的发生完全出人意外。

2. 有些危机来自风险性现象。风险性现象在大范围内,如全国或全世界,是经常或者时有发生。如企业破产、工伤、火灾、环境污染等。

对于此类危机,可以根据历史资料求得其发生

8 第一章 企业危机

的概率，即发生可能性的大小。根据国际民航组织的统计，1950~1984年，全世界定期航班飞行年平均发生死亡事故26.6次，死亡人数697.4人，亿旅客公里死亡人数为0.183。这些概率可以帮助人们对于危机今后发生的概率作出估计。

只要有足够的数据，还可以对危机发生的规律作进一步的分析。如据美国联邦航空局调查，民航事故中71%是飞行员失误造成的。1966~1984年全世界民航定期航班发生的死亡事故中，人为因素造成的约占61.3%，飞机故障和起火造成的占23.8%，其他原因占14.9%。在人为因素造成的事故中，撞山、撞高地和两机相撞的最多，约占总数的三分之一；着陆时操纵错误造成的占四分之一。这些分析对于预测和预控危机显然具有重要意义。

但是，这类意外事件是一种随机现象，以上从历史数据求得的危机发生规律只是一种统计规律，它不能具体地告诉人们，在何时何地会发生何种危机。

3. 有些危机是由确定性现象转化而来的。

有些可能导致危机的事件是经常发生的。人们对其发生规律已基本掌握，能够对其今后的发生作出比较准确的预测。可以把这类现象看作确定性现象。

按理说，确定性现象一般不应导致危机，但是，不应发生的事件终究还是发生了，究其原因有四：

(1) 领导者缺乏专业知识，不尊重专业人员意

见。

如1979年11月25日,石油部海洋石油勘探局忽视安全工作,违章指挥蛮干,在渤海湾造成“渤海2号”钻井船翻沉重大事故,死亡72人,损失3700多万元。国务院为此作出处理决定,提请人大常委会批准解除宋振明的石油部部长职务;给予主管石油工业的副总理康世恩记大过处分。

(2) 管理者存在侥幸心理,对大众生命财产不负责任,玩忽职守。

1912年4月14日,英国大型高速豪华客轮“泰坦尼克”号在北大西洋航行途中,多次收到沿途船舶关于冰情的电报。22时船舶驶入冰区,但由于船长存在侥幸心理,命令继续按原航向航行。23时40分,船舶与冰山相撞,15日2时20分沉没。旅客817人、船员673人,共1490人葬身冰海,造成迄今为止丧生最多的海难。

(3) 管理者粗枝大叶,工作马虎,企业管理混乱。

由于企业管理水平不同,对同一事件的不同处理会导致完全不同的结果。

a. 某财务管理人员的职责之一是安排发放工资。但时至发薪前两天,当月利润还未进帐,银行存款不足以发薪。此类事以前也有过。只要他到银行商洽搞一笔短期贷款,按时发放工资,就平安无事。

b. 情况同上。但此时财务管理人员由于个人

有急事要处理而去外地了。其他财务人员不问存款情况就开了支票，总经理不知底里，签发了支票。自然，支票被银行拒付。

虽然问题很快得到了解决，但谣言已经四起。有人在公司内部传播小道消息，“企业已经付不出工资了”。第二天，报上开始谈论此事。尽管公司负责人进行了解释，但效果却似火上加油。

公司的供应商们担心收不到款，要求以后所有订货都要付现款。银行则施加压力，要求减少借款。

雇员士气下降到低谷。内部谣言甚于外部谣言。一些主要管理者开始辞职，有些转向了竞争者。公司陷入了危机。

(4) 领导者陶醉于成功之中，忘乎所以。

1908年，福特汽车公司推出了当时最便宜的，而且效率最高的T型旅行车，每辆850美元，后来又逐步降到每辆450美元。T型汽车一时风靡市场，畅销世界各地。福特汽车公司一跃成为世界上最大的汽车制造公司，亨利·福特本人从此获得“汽车大王”的称号。面对频频传来的捷报，他不但变得独断专横，刚愎自用，而且故步自封，不求进取。在T型汽车问世后长达19年的时间里，他一直以这单一车型献给消费者。

在老亨利·福特沉醉在胜利之中时，通用汽车公司聘请了有“现代化公司组织天才”之称的斯隆担任总经理，壮大规模，改革公司组织形式，不断翻新