

Supervise  
in  
Position

# 在位监控

——强化危机管理的  
**4**大关键点

■ 俞慧霞 编著

地震出版社

Supervise  
in  
Position

# 在位监控

——强化危机管理的  
4大关键点

■ 俞慧霞 编著

地震出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

在位监控：强化危机管理的 4 大关键点 / 俞慧霞编著 .

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2390-5

I. 在… II. 俞… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 119253 号

## 在位监控——强化危机管理的 4 大关键点

俞慧霞 编著

责任编辑：李和文

责任校对：李 昭

---

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

---

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：254 千字

印张：18.25

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2390-5/F·170 (2994)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

## 从巴林银行倒闭案看现代管理控制

1995年3月，荷兰国际银行（ING）象征性地付出1英镑，巴林银行被收购了——消息震惊了世界，人们不敢相信一家有着200多年历史的银行会在一夜之间倒闭——历史悠久的巴林银行曾创造了无数傲视同业的成绩，它是世界首家“商业银行”，其发展稳健、信誉良好的名声使其拥有众多显贵的客户，其中包括英国皇室。由于巴林银行的卓越贡献，巴林家族先后获得了五个世袭爵位。它在世界金融史上具有特殊地位，被称为金融市场上的金字塔。到1993年底，巴林银行的全部资产总额为59亿英镑，1994年税前利润高达1.5亿美元。其核心资本在全球1000家大银行中排名第489位。人们无论如何也不会想到，200多年的“巴林金字塔”一夜之间倒塌了，人们更想不到的是，葬送它的只是一个不起眼的期货交易员——他的名字叫尼克·里森。

那是个不眠之夜。事件的起因却只是一个看起来非常吉利的“88888”错误账户，这原是金融体系运作过程中正常的错误账户，专门处理交易过程中因疏忽造成的错误。里森于1992年在新加坡任期货交易员时，巴林银行原本有一个“99905”的“错误账号”，1992年夏天，伦敦总部要求里森另设立一个“错误账户”，记录较小的错误，并自行在新加坡处理，以免麻烦伦敦的工作。于是“88888”错误账号诞

生了，但是，几周后伦敦总部又要求取消“88888”错误账户，里森却没有销掉它。就是这个被忽略的“88888”账户，改写了巴林银行的历史。1992年7月17日，里森手下一名交易员金姆·王误将客户买进日经指数期货合约的指令当做了卖出，损失是2万英镑，当晚清算时被里森发现。但里森决定利用“88888”账户掩盖失误。几天后，由于日经指数上升，损失升到了6万英镑，里森决定继续隐瞒这笔损失。最后的结果是，损失像滚雪球一样越滚越大，促使里森铤而走险，而巴林银行高层也疏于监控，里森和巴林银行都失败了——在日本股市的期货交易中，里森将巴林银行带进了毁灭的深渊。

巴林银行的倒闭促使人们进一步加强对金融从业人员的道德规范和监督，也促使人们重新检讨原有的金融监管政策，同时让人们更加重视对金融衍生产品交易风险的认识和控制。

这只是一件事情的单一层面，对于我们广大企业经营者来说，风险不仅仅只存在于金融业，任何一个行业都存在着风险，都存在着“痞子交易员”（尼克·里森）或其他更为严重的问题。

这些问题或者说风险都有可能成为企业的致命之痛，企业很可能因此陷入重重危机之中，永沉经营的泥潭。加强在位监控的力度，保持在位监控的有效性是任何一个企业都必须关注的问题。

“危机管理”是现代企业管理科学中一个独特的领域，如今已经成为世界范围内企业管理研究的一个重要课题和内容。由于中国企业真正进入市场经济环境只有20年左右的时间，企业的管理模式、管理经验还相对比较落后，危机的意识淡薄，危机管理的知识、手段均缺乏。

企业一旦发现自己遇到或陷入了危机，要么束手无策，保持沉默；要么本能地去找政府部门来帮助化解；要么采取一种对抗、强硬的态度……这些现象，显然有悖于市场经济条件下企业的动作规律。那么，什么是“危机管理”呢？企业的危机管理就是指企业通过对危机的监测、防范、决策和对危机的处理，达到避免和减少危机产生的危害，

甚至将危机转化为“机会”的管理过程。企业内部控制是企业管理的的重要组成部分，它是企业管理人员在经营管理实践中创造并逐步完善的一系列控制政策和程序的总称。

在危机管理的整个过程中，“控制”贯穿始终，也就是说管理控制是危机管理中最基本，也是最重要的工作。在巴林银行破产案中，我们可以深切的感受到严格的控制于危机管理的重要意义——该破产案可以看做是缺乏危机意识而疏于控制最终导致灾难临头的典型。

1948年诺伯特·维纳发表著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》以后，控制论的思想和方法渗透到了自然科学和社会科学领域，特别是在管理科学领域得到了日益广泛和深入的运用。控制已经成为管理的主要职能之一，它是为了保证组织的目标能够得以顺利实现，在组织内外环境出现重大变化时，对原计划进行重大调整。

诺伯特·维纳的研究表明，一切类型的系统，都是用揭示现实目标过程中的错误和采取纠正措施的信息反馈来控制自己的。控制技术广泛应用在航天和航空领域，宇宙飞船、航天飞机、导弹系统都是典型的实时控制系统，如果出现偏离轨道等故障时，控制系统必须及时进行响应，对偏差进行调整。

管理工作中的控制实质上同物理系统中的控制有着相同的基本过程，然而人们普遍认为管理系统的延迟是理所当然的。随着信息技术和先进管理方法的广泛应用，企业外部环境的日益改善，企业的商务处理速度大大加快。这使得企业迫切地希望能实时了解发生的事件，企业的管理者希望在每个时段，都可以在事件发生的同时看到潜在的危机和出现的机遇。

但是，就我国目前的现实而言，企业界在管理控制方面存在着严重的不足，各企业尚没有形成有效的控制环境，这与各企业领导者的缺乏危机意识息息相关。一个完善的控制体系的建立必须立足于领导

人正确的危机意识之上，以此为基础才可能有效地形成良好的控制环境。总体上说，企业的控制环境主要包括 7 个方面：

(1) 管理思想和经营方式。这一方面直指领导人或者管理人的危机意识，或者说控制意识，如对待经营危机的态度和控制经营危机的方法；对财务报告所持的态度和所采取的行动；对实现预算、利润和其他财务经营目标的强调程度，以及是否为一个人或几个人支配等。

(2) 组织结构。组织结构是控制体系的载体，同时也是组织计划、指导和控制经营活动的整体框架。设置合理的组织结构，有利于建立良好的内部控制环境。

(3) 董事会和审计委员会。董事会监督企业的各种经营活动，审计委员会则监控会计报表。

(4) 责任授权和划分的方法。责任授权利划分的方法影响到责任如何被传达、如何被理解以及工作人员在执行业务时感觉有多大的责任。如果管理层明确地建立了责任授权和划分的方法，就可以大大增强企业的控制意识。

(5) 人事政策和实务。良好的人事政策和实务，能确保执行企业政策和程序的人员具有胜任能力和正直品行。

(6) 管理控制的方法。管理控制方法是管理层对他人的授权使用情况直接控制和对整个公司的活动实行监督的方法的总称。

(7) 内部审计。内部审计是企业自我独立评价的一种活动，可通过协助管理层监督其他控制政策和程序的有效性，来确保良好控制环境的建立。以上因素构成了控制环境的基本框架。

与此形成对比的是，无论是公司治理、企业文化还是管理行为，国内企业都存在着明显的差距，比如，我国公司治理方面负责监督控制的股东大会和监事会其作用难以发挥；比如，许多企业的高层管理人员缺乏正确的操守及价值观，一些高层管理者仅把会计的职能理解为“计数器”，而没有将其视为对企业内部各项活动进行控制的“助推

器”；只把会计人员当成记账报账的“工具”，而没有将其视为企业经营决策的“参谋”。这些行为都直接影响着企业在位监控的力度及有效性。

综观以上因素，我国企业应结合自身特点，塑造文化（这其中也必然应当包括“在位监控文化”），着眼未来，确保企业稳步、持续地发展。完善控制环境是强化管理的重要因素，但控制环境的完善也并非一朝一夕能完成的。企业管理层应树立长远意识，具有战略眼光，经过长期的探索和总结，营造出有利于企业发展的控制环境。在此基础上，加强在位监控力度，提高企业自身对危机的“免疫力”和“抵抗力”，实现企业的真正的健康成长。

危机是客观存在的，有时甚至是“不可抗力”所引发的意外事件，而使企业产生的紧急或危险状态，比如产品利销售的危机、资金的危机、产权的危机、市场的危机、竞争的危机、合作的危机、环境与公害的危机、企业道德的危机、人力资源的危机、企业发展战略的危机等。实际上，企业发生危机，是企业面临危险与机遇的分水岭。同时，“危机”也是种挑战，是对企业管理素质，企业管理者领导能力的考验和挑战。出色的企业管理者可以使濒临绝境的企业转危为安；无能的企业管理者却可能把企业导向绝路。史蒂文·芬克在《危机管理》一书中就指出：“中国人早在几百年前就领会了这一思想。在汉语中，组成危机的两个字就分别表示危险和机会。”但是，领会其思想，并不等于具备了这种能力。因此，如何防范、处理危机，应该说是企业管理者的一项基本修炼。

编者

2004年1月

# 目 录

## 第一部分 危机意识

### ——在位监控的根本前提

|                    |      |
|--------------------|------|
| 一、危机无处不在           | / 3  |
| 二、良好的危机认知造就良好的在位监控 | / 4  |
| 三、小的危机不容忽视         | / 10 |
| 四、危机源自何处           | / 12 |
| 五、危机的演化            | / 18 |
| 六、保持必要的危机意识        | / 19 |
| 七、危机的五大特性          | / 23 |
| 八、正视企业危机           | / 29 |
| 九、企业危机的两大类型        | / 33 |
| 十、信任不等于放任          | / 41 |
| 十一、授权是有限度的         | / 49 |
| 十二、警惕害群之马          | / 58 |
| 十三、逐步了解部属          | / 60 |

## 第二部分 控制系统

### ——在位监控的保障

- |                      |       |
|----------------------|-------|
| 一、有效控制是确保组织目标得以实现的关键 | / 65  |
| 二、内部控制制度是一种特殊形式的管理制度 | / 71  |
| 三、控制的计划性和组织性         | / 77  |
| 四、控制的三个基本流程          | / 80  |
| 五、标准是控制的依据           | / 88  |
| 六、有效控制的条件            | / 94  |
| 七、控制的三种基本类型          | / 105 |
| 八、控制的焦点              | / 114 |
| 九、信息与管理控制            | / 118 |
| 十、信息交流               | / 128 |
| 十一、必要的原则             | / 134 |
| 十二、高效的内部人力资源         | / 148 |
| 十三、控制体系最优化           | / 159 |

## 第三部分 监控行为

### ——在位监控的实施

- |             |       |
|-------------|-------|
| 一、强化职责管理    | / 175 |
| 二、职责管理的执行途径 | / 183 |
| 三、360 度评估员工 | / 193 |
| 四、监控不漏项     | / 195 |
| 五、随时随地的自我检查 | / 198 |

|                |       |
|----------------|-------|
| 六、合理、正确地进行绩效考核 | / 199 |
| 七、全方位的立体考核     | / 203 |
| 八、考核与奖惩制度相结合   | / 208 |
| 九、季度评审         | / 211 |
| 十、监控的目的在于更好地用人 | / 213 |
| 十一、选择最优考核方式    | / 216 |

## 第四部分 问题的改善

### ——在位监控的后续完善

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 一、发现监控的盲点       | / 229 |
| 二、加强危机监测和预控     | / 241 |
| 三、必要的改善         | / 248 |
| 四、透明化的互诚合作      | / 258 |
| 五、简化组织          | / 260 |
| 六、系统化解决问题       | / 262 |
| 七、营造积极向上的企业文化氛围 | / 268 |
| <b>参考文献</b>     | / 279 |

# 第一部分 危机意识

## ——在位监控的根本前提

那些不能胜任，没有才能的人，都被摒弃在就业的大门之外，只有最能干的人，才会被留下来。为了自己的利益，使得每个老板只保留那些最佳的职员——那些能把信送给加西亚的人。

——〔美〕阿尔伯特·哈伯德

任何一个企业老板都渴望无论自己在不在办公室，员工们都能认真而努力地工作，他们还希望自己的员工都能像罗文（把信送给加西亚的士兵）一样能够积极主动地完成任务。但事实上，企业内部的很多员工对工作漠不关心，他们经常迟到早退、偷懒被动、办事缺乏效率，而员工的这些态度和行为会给企业带来很多不利影响，有时甚至会给企业的生存和发展造成致命的打击。这绝对不是危言耸听，现实生活中由于某个或某些员工的工作失误造成企业危亡的案例有很多。而对这种现状，我们的企业家是应该在眼前的成功中闲庭信步，还是应该从胜利中清醒地认识危机呢？

如果企业家们只沉溺于眼前的成功，把潜在的甚至是确实存在的危机抛于脑后，那么这种企业家的成功只会昙花一现；如果企业家能从胜利的背后发现危机、着手预防危机，那么他们的成功就会长远。具有足够的危机意识，可以造就良好的在位监控；有了良好的在位监控才可能防止组织内部人员滋生不负责任的行为，尽可能地避免他们对企业造成危害。

## 一、危机无处不在

世界上的任何人，无论你多么伟大或者多么渺小，在工作和生活中都难免会遇到一些或大或小的危机事件。甚至是在衣食住行这些微不足道的小事中也可能遭遇危机：不小心吃了有质量问题的食物会导致食物中毒，严重时可危及生命；供我们居住的房屋，也可能会受到大风的袭击、地震的摇撼，或遭致大火或水淹。汽车也罢，飞机也罢，轮船也罢，都会发生不测事故，让人难以预料。当人们进行经营活动时，又会遇到自然灾害、制度变更、蓄意破坏、意外事件、商务变动等等，各种情况让人应接不暇，防不胜防。社会之中，火灾、风暴、地震、洪水等自然灾害虎视眈眈，威胁着人身安全。天灾之外，更有人祸：突发事件、恐怖活动、疾病传播、环境恶化……可谓此起彼伏。对于个人而言，生老病死和盛衰沉浮，人皆有之，无一可免。所有这些都会导致危机出现。

危机无处不在，对于现实社会生活中的个人是如此，对于一个企业经营者来说更是如此。企业经营者要管理企业中成百上千个甚至更多的员工。企业的内外事务繁杂，员工也形形色色，如果管理人员监控不到位，那么企业管理就无法顺利进行，企业就可能遭致更多人为的危机。

危机存在于企业经营管理的任何方面，有已经表露出来的危机，也有未露痕迹的潜在危机。露出矛头的危机需要企业管理人员马上运用人力物力加以解决，而未露痕迹的潜在危机则必须加强监测和预控，将其控制在一定范围之内，使之不至于对企业的生存和发展造成危害，也就是通常所说的防患于未然。

现代众多成功的企业家们对潜在危机日益重视。联合响应公司(The Corporate Response Group)对《财富》杂志评选出的全球最佳1000家公司所做的调查发现,在受访的经理人员中,有54%的人认为,他们所在公司的最高管理层对如何处理潜在危机日益重视。这次调查确认的潜在危机依次是:工作中的暴力事件(55%)、绑架(53%)、恐怖活动(51%)、诈骗(35%)、产品损坏与索赔(34%)、道德规范问题(30%)、首席执行官(CEO)的接任更替(28%)、与种族歧视和性别歧视有关的诉讼(26%)、被接管(20%)。受访者还指出在企业中需要加以改善的地方,包括以下几类:内部认知(50%)、交流沟通(45%)、实习培训(37%)、薄弱环节/风险分析(35%)、信息技术(32%)、企业规划(31%)、经营的连续性(24%)。

危机就像无孔不入的寄生虫一样侵扰着企业的正常运转,危机无处不在,这是一种切实存在的现状,企业管理者们要想减少或者避免危机的发生,就必须做好监控工作。良好的企业监控是控制企业可能出现的危机的根本,而惟有具备足够的危机意识,认清危机无处不在的现状,企业管理者才可能更积极、更有效地开展监控工作。

## 二、良好的危机认知造就

### 良好的在位监控

对危机的认知程度直接影响着企业管理者们在位监控的力度。对危机缺乏一定的认知,企业管理者们的监控力度就不会强,监控力度的软弱势必导致企业无法发现那些潜在深层的危机,这种情况下,危机的危害也必将不可避免。危机重重的社会现实要求企业管理者们具有良好的

危机认知，并能在良好的危机认知下形成强有力的在位监控。

危机认知是预防危机危害的关键，也是减少和避免危机发生的根本前提。然而现实生活中的人们总是对危机缺乏必要的认知，对许多潜在危机视而不见，等到大的危机发生之后才加强监控力度。这种做法虽然能在一定程度上帮助危机的解决，然而却免不了有一种亡羊补牢的苦涩。如果管理人员从一开始就具有良好的危机认知，在组织内部建立强有力的监控系统，那么企业所面临的潜在的危机必然会得到及时的了解并加以有效地处理，将其消灭在萌芽状态。

管理人员对危机的认知程度，直接影响着在位监控的力度，同时也决定了危机能否危害到企业及其危害度。这种说法不是空洞无力的纸上谈兵，而是现实的反映。

我们可以从 1987 年发生在伦敦地铁站那起举世瞩目的火灾中得到深刻的启示。这场火灾的整个过程可以以下几段文字来表述清楚：

1987 年 11 月 8 日，星期三，夜晚的交通高峰期刚刚结束（大约是晚上 7 点半），输送乘客从地铁站台到售票处和地铁出口的电梯着火。到了晚 7 时 53 分，它已达到燃点并开始蔓延，地铁站售票处的天花板也开始着火了。

晚 6 时 30 分，一位常乘地铁的名叫约翰·希克森的乘客闻到有橡胶燃烧的味道，还看到轻烟冒起，于是便把这一情况告知了在地铁站售票亭的售票员。

晚 7 时 35 分，在地铁站的上行电梯四周，火势蔓延。

晚 7 时 36 分，以及 7 时 42 分，向伦敦消防控制中心发出皇家十字勋章地铁站有可能发生火灾的报告。

在事故发生地，地铁站工作人员的最初反应是不相信会有火灾发

生，并敷衍了事。只有一位经理级的雇员察看了一下火源，却未能启动灭火系统。

人们的初期反应（甚至包括地铁乘客）似乎都很低调。一位目击者称：“当时每个人都很冷静，没有任何火灾的迹象，没有警铃，没有人大喊着火，更没有人奔跑逃命。”

晚7时42分，尝试疏散乘客。开始的做法是用火车进行疏散，但这种尝试以失败告终。因为：

- 当时没有足够的官员全力支持实施这一计划；
- 人们都想跑到地面上去（不仅是为了逃离火灾，而且担心被埋在下面不能出去）；
- 交通警察决定火车不应在该站停留。

晚7时43分，第一组灭火队到现场。

晚7时45分，火势蔓延到售票亭周围，这造成了更大的死亡。

晚7时46分，第一辆救护车来到火灾现场。在一分钟之内，又有13辆救护车赶到。

晚7时50分，火车驾驶员接到命令，不许在皇家十字勋章地铁站停车。大学附属医院的工作人员被告知发生了一起重大事故。

晚7时53分，这起火灾被认定为重大事故，要求更多的火灾抢救组赶到现场。

大约晚8点，消防中心命令增加12个火灾抢救组。

晚8时09分，救护工作的负责人宣布这起火灾为“重大事故”，要求给予援助，并建议大学附属医院与圣·巴塞洛缪（St Bartholomew）医院进入警备状态。

到了8时20分的时候，在皇家十字勋章地铁站已有20个火灾抢