

企业危机 预警

高民杰 袁兴林 编著

本书为读者展现一种全新的视野，为企业管理者提供最新最实用的危机预警方法，帮助企业经营者在未来的竞争中立于不败之地。

266



中国经济出版社
www.economyph.com

企业危机预警

高民杰
袁兴林 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业危机预警/高民杰,袁兴林编著. —北京:中国经济出版社,
2003.1

ISBN 7-5017-5824-7

I.企… II.①高…②袁… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第101131号

企业危机预警

作 者:高民杰 袁兴林

责任编辑:高焯之

出版发行:中国经济出版社

社 址:北京西万庄北街1号
(100037)

印 刷:北京地矿印刷厂印刷

经 销:新华书店

开 本:880×1250 1/32

字 数:330千字

印 张:13

版 次:2003年1月第1版

2003年1月北京第1次印刷

印 数:1-5000

书 号:ISBN 7-5017-5824-7/F·4679

定 价:26.00元

版权所有,侵权必究

前 言

在中国加入 WTO 之后，中国企业面临的是一个机遇与挑战并存的时代。今天的中国企业界，在欣喜于科技进步、信息爆炸以及全球化所带来的种种便利和商机之外，也不得不面临来自国外大企业的激烈竞争。再加上中国企业本身规模较小，治理结构又不很完善，使其在未来的市场竞争中充满了很大的不确定性，而这种不确定性的直接后果就是企业危机产生的可能性。

企业危机预警，正是在实证考察和分析诸如企业公关危机、营销危机、人力资源危机、财务危机、速度危机和创新危机在内的企业危机的一般活动规律的基础上，探寻企业在常态下的危机迹象识别、预警分析和危机预控的方法。其主要内容包括以下几个方面：

一、对企业危机的成因机理进行研究。企业危机是由外部环境的突变或内部管理不完善综合作用而成的。对企业危机的成因进行理论分析，实际上就是通过对其他企业的危机范例进行研究，得出一些普遍性的教训，以警示企业管理者。

二、建立企业风险防范机制。企业风险指的是企业经营管理中的各种不确定性。对企业风险防范是企业危机预警的重要内容之一。如果企业不能很好地对各类风险进行防范，那么企业就很可能陷入危机之中。企业风险防范机制包括风险评估及风险预控。

三、进行企业危机预警分析与预控。即关于企业危机预警管理的监测系统、识别评价指标、组织运作系统及预控方式的基本原理、模型和方法。这是企业危机预警的核心理论，这一研究是在广泛的企业实证调查基础上，提出的危机预测、危机避防等程序和方法。

企业危机管理已经成为学术界和企业界关注的一大重点，但是他们所讨论的危机管理的重点是在危机发生之后的处理上，而忽视了危机的防范。尽管很多危机管理的专家也承认危机的预防是危机管理的要素之一，但我们却不得不承认这样一个事实，即现在很少有这方面的书籍问世，即使有的话也是泛泛而谈，对企业管理者而言都无甚价值。它们要么太苛求于理论的完善，要么就太注重于实例的分析，很少有将两方面结合得很好的。我们编写这本《企业危机预警》的目的便是希望将企业危机预警的相关理论和防范实务相结合，为那些希望在未来的市场竞争中大显身手的中国企业企业家们提供一些帮助。

本书共九章内容：前三章介绍的是危机预警的基础理论，其中第一章介绍的是企业危机的一些基础理论，重点是介绍企业危机的征兆识别；在第二章中，针对企业的各类可以定量分析的风险，介绍了多种风险评估手段，重点是企业的外汇风险和投资风险；第三章的内容则是围绕企业危机预警理论与机制而展开的，介绍了危机预警的范式、模型以及测定企业危险程度的方法。本书的后六章侧重的是企业危机预警的实务，按照第一章中企业危机的分类，对公关危机、营销危机、人力资源危机、信用与财务危机、速度危机、创新危机的风险防范、危机预警分析与

预控的方法及成功模式进行了详细的阐述，提出了各种可行的方法，供企业管理者借鉴和运用。

该书的最大特点就是理论与实务并重，在理论分析的过程中穿插了大量的案例，以加强对理论的认识。其中包括安然与世通的破产，蓝天股份被摘牌等最新的危机案例。同时本书还精选了很多成功企业的危机预警模式，如小天鹅的“末日管理”、荣事达的“零缺陷管理”等。此外也穿插了大量成功企业的管理模式，如海尔集团与联想集团的人力资源管理模式、斯特普尔斯的超速增长模式等，使企业危机预警的理论和实务有机地融为一体，从而凸现了理论的指导性和实务的可参照性。

我们衷心希望本书能为读者展现一种全新的视野，为企业管理者提供最新、最实用的危机预警方法，帮助企业经营者在未来的竞争中立于不败之地。由于时间仓促、水平有限，书中难免存有不当之处，恳请指正。

编 者
2002年11月

目 录

第 1 章 企业危机的基础理论分析



关于危机 3

1. 危机的缘起 4
2. 哪种危机最可能产生 5
3. 危机演化与企业生命周期 7



危机特性分析 9

1. 危机的隐蔽性 9
2. 危机的公开性 9
3. 危机的连带性 10
4. 危机的复杂性 11
5. 危机的双重性 11



直面企业危机 13

1. 管理者的两难心态 13
2. 企业危机的征兆 15
3. 企业风险等级 16



企业危机的类型 17

1. 企业公共关系危机 18
2. 企业营销危机 19

2 企业危机预警

3. 企业人力资源危机 20
4. 企业信用与财务危机 23
5. 企业速度危机 25
6. 企业创新危机 26



企业危机预警信号 27

1. 预警信号一：销售额与利润 27
2. 预警信号二：财务指标 30
3. 预警信号三：人力资源费负担过重 33
4. 预警信号四：危险客户 34
5. 预警信号五：更迭期的企业 36



危机管理要素 37

1. 危机预警 40
2. 危机处理 42

第 2 章 企业风险评估



风险：定性与定量 49

1. 计算收益的期望值 50
2. 计算标准离差和标准离差率 51



对待风险的态度与风险报酬 55




企业风险：类型与评估 62

1. 经营风险 62
2. 筹资和投资风险 65
3. 外汇风险 67
4. 生存风险 76

 企业投资风险分析方法 80

1. 盈亏平衡分析法 80
2. 敏感性分析法 85
3. 决策树法 88
4. 蒙特卡罗模拟分析法 90
5. β 风险指数法 92

第 3 章 企业危机预警理论与机制

 企业危机预警的范式探索 97

1. 经济危机预警企业危机 97
2. 行业危机预警企业危机 102
3. 重大事件预警企业危机 104
4. 企业危机预警行业危机 106

 企业危险程度自测 108

1. 健全企业的逻辑标准 108
2. 野田式企业实力测定法 111
3. 企业危机压力表 114

 企业危机预警理论模型 117

1. Beaver 的单变量预警模型 118
2. Altman 的 Z 计分模型 120
3. ZETA 模型 123
4. 神经网络预警模型 125

 中国企业危机预警管理模式 127

1. 海尔的 OEC 管理模式 127

企业危机预警

2. 小天鹅的“末日管理”模式 131
3. 荣事达的“零缺陷管理”模式 132

第 4 章 企业公关危机预警



企业公关危机特征及导致原因 140

1. 企业公关危机特征 140
2. 导致企业公关危机的因素 142



强化公关危机意识 155

1. 以公众为中心的意识 159
2. 企业信誉意识 160
3. 协调公关意识 162
4. 服务公关意识 163
5. 全员公关意识 165
6. 社会责任意识 165



做好公关调查 165

1. 企业状况调查 166
2. 企业形象调查 167
3. 企业公众舆论调查 171



企业公关危机预警管理 172

1. 企业公关危机预警分析 172
2. 企业公关危机预控 175

第 5 章 企业营销危机预警



销售市场预测 185

1. 销售预测 185
2. 市场占有率预测 194
3. 利润预测 197



企业营销风险预警管理 199

1. 营销风险预警分析 199
2. 企业营销风险防范 202



企业营销危机预警管理 215

1. 营销危机预警分析 215
2. 营销危机预控 220

第 6 章 企业人力资源危机预警




人力资源预测 236

1. 人力资源需求预测 238
2. 人力资源供给预测 245



企业人力资源风险防范 250

1. 企业家素质的提升 251
2. 高素质员工队伍的建设 254
3. 谨防员工流失 257
4. 精兵简政 259


 成功企业的人力资源管理模式 261

1. 海尔的“赛马不相马” 261
2. 联想的“办企业就是办人” 266


第 7 章 企业信用与财务危机预警

 企业信用风险防范 276


1. 客户信用风险防范 277
2. 赊销业务管理 284
3. 应收账款管理 287

 企业财务风险预控 297

1. 最优化资本结构 297
2. 分散投资风险 301
3. 现金管理 303
4. 存货产生的风险预控 305

 企业财务危机预警管理 307

1. 企业财务危机预警 307
2. 企业破产风险预警 313
3. 企业兼并风险预警 315

 上市公司的财务危机防范 317

1. 上市公司的财务隐患 320
2. 加强上市公司监管 322

第 8 章 企业速度危机预警



企业生命周期与企业速度危机 329

1. 企业生命周期理论 329
2. 企业各阶段可能存在的危机 334
3. 企业速度危机 337



“多元化”风险防范 341

1. 多元化经营的误区 341
2. 把握多元化的最佳时机 345
3. 以核心竞争力选择多元化领域 347
4. 企业家的反思 350
5. 经济学家的忠告 353



企业并购风险防范 354

1. 正确评估目标企业的价值 357
2. 对被收购企业的成功整合 360



成功企业的成长之道 363

1. 杜邦公司的“多元化”成长 363
2. TCL 集团的并购策略 364
3. 斯特普尔斯的超速增长模式 367

第 9 章 企业创新危机预警



企业创新危机与创新风险防范 373

1. 企业创新与创新型企业的标准 373

8 企业危机预警

2. 技术生命曲线与企业创新危机 377

3. 企业创新风险防范 380



企业组织创新的阻力及克服 387

1. 企业组织创新的阻力 387

2. 克服企业组织创新阻力的方法 389



产品创新成败判别 391

1. 产品创新成败因素判别模型 391

2. 产品创新成败判别模型 393



企业技术创新的障碍与对策 395

1. 影响技术转移的障碍 397

2. 技术转移障碍的克服对策 399

第 1 章

企业危机的基础理论分析

-  关于危机
-  危机特性分析
-  直面企业危机
-  企业危机的类型
-  企业危机预警信号
-  危机管理要素



关于危机

危机有很多种不同的定义，下面是几种典型的关于危机的定义。

日本企业危机研究会会长龙泽正雄列举了以下几种关于危机的解释：

- 事故；
- 事物发生（损失）的不确定性；
- 事故发生（损失）的可能性；
- 危险性的结合；
- 预期和结果的变动。

《新帕尔格雷夫经济学大辞典》则完全是从经济学角度来定义危机的，主要介绍的是马克思关于资本主义生产的内在危机问题，马克思关于危机的理论源于资本的 M—C—M 循环。

福斯特（Foster）则指出，“危机有四个显著特征：急需快速做出决策，并且严重缺乏必要的训练有素的员工、物质资源和时间来完成”。作为危机的定义，“紧急决策”、“人员严重缺乏”、“物质严重缺乏”、“时间严重缺乏”构成了危机的几个基本要点。

罗森塔尔（Rosenthal）和皮内泊格（Pijnenburg）勾勒出了更广泛的危机概念：“危机是指具有严重威胁、不确定性和有危机感的情境。”

巴顿（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”。巴顿将危机影响的范围扩大到了人和组织的名声。由此巴顿认为沟通形象的管理是必要的。

英国危机管理专家迈克尔·里杰斯特把危机定义为是“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