

CRISIS

MODERN ENTERPRISE
CRISIS MANAGEMENT

现代企业危机管理

构筑企业危机内生防火墙的实战攻略



科学出版社

CRISIS

MODERN ENTERPRISE
CRISIS MANAGEMENT

现代企业危机管理

科学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业危机管理/郭际著. —北京: 科学出版社, 2010

ISBN 978-7-03-029462-3

I. ①现… II. ①郭… III. ①企业管理: 风险管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 217906 号

责任编辑: 汪旭婷 韩昌福 王昌凤/责任校对: 陈玉凤

责任印制: 赵德静/封面设计: 无极书装

编辑部电话: 010-64035853

E-mail: houjunlin@mail.sciencep.com

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 12 月第 一 版 开本: B5 (720 × 1000)

2010 年 12 月第一次印刷 印张: 13 3/4

印数: 1—2 500 字数: 220 000

定价: 38.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

在市场竞争日益激烈的环境下，企业生存和发展成为一个重要的话题。政府新的法律、市场新的知识和技术、竞争者新的竞争战略、社会结构的急剧变迁和全球性新的竞争趋势等都将成为企业危机的根源，中国企业继经济转型之后面临又一次严峻的考验。

本书在归纳和总结大量国内外危机管理文献资料研究的基础之上，对企业危机的来源进行了研究和探讨，分析了危机的本质及各种分类；对处理企业危机的方法和途径进行了研究和探讨，提出企业具有危机管理能力是企业危机管理的关键。

本书转换研究企业危机的视角，将生命周期理论与企业危机管理结合起来，分析了企业和危机不同生命周期阶段的特点，提出基于危机生命周期和企业生命周期两个维度的危机管理模型：结合企业和危机不同发展阶段的特点制定相应的危机处理方法。

本书借用传染病的系统动力学模型，构建数理方程，研究企业群中危机的发生及传播过程，并利用 Swarm 模型进行仿真研究，得到了一系列富有启示意义的结论。

本书分析危机管理团队组建的注意事项：这个团队应由高素质的组织核心成员组成；这些成员需要对所选择和实施企业的相关战略负责；团队成员之间必须具有异质性并且进行紧密合作。最后，以江苏省某食品集团公司为例，用粗糙集方法，通过实证研究，筛选出影响团队危机管理能力的指标。

本书提出培养动态核心能力是应对“能力型危机”的有效措施，揭示了企业具有复杂性的特点，建立了基于动态核心能力的企业危机管理能力模型。结合企业危机和动态核心能力的特点，建立了基于动态核心能力的企业危机管理能力的评价指标体系，使用灰色评价法，通过两次灰色关联分析和战略选择矩阵来确定基于动态核心能力的企业危机管理能力的来源

和可持续性，并以中国电视机制造企业为例进行了实例分析。

本书建立了三环学习模式下的企业危机知识管理模式，从组织学习和知识管理两个方向探讨了如何使企业危机管理具有持续性问题，该模型克服了思维过程中的局限性，并提出各种战略措施以便实际应用。

本书得以完成，首先要感谢的是我的博士生导师李南教授。她渊博的学识和严谨的治学态度使我受益匪浅，使我在学术上不断进步，而且她教会了我许多做人的道理。能够做李老师的学生，是我一生的幸事！还要感谢南京信息工程大学的各位领导和同事对我的帮助和支持，感谢我的父母、爱人，还有我年幼的女儿。他们是我生活中不可缺少的部分，我们朝夕相处，共同面对未来，在此表示深深的敬意和感谢！

另外，科学出版社的汪旭婷、韩昌福编辑在本书的策划与编写过程中提出了许多中肯的建议和意见，特此表示衷心的感谢！

感谢阅读本书的读者！本书是我的研究工作的一个新起点，我会继续从事相关领域的研究。由于企业危机管理本身是一门管理、经济社会、信息与工程技术等多学科交叉的研究领域，正处于快速发展和不断创新的成长阶段，加之作者水平有限，实践经验不足，不足之处，恳请同行与广大读者不吝赐教，以臻完善！

郭 际

2010年8月

目 录

前言

第 1 章 绪论	1
1.1 企业危机管理问题的提出	1
1.2 本书研究方法和主要内容	5
第 2 章 企业危机管理理论研究及企业能力评价方法的综述与探讨	8
2.1 国内外危机管理的研究进展	8
2.2 国内外关于企业能力评判的研究及方法	23
2.3 关于企业能力评判方法的分析与选择	41
2.4 对中国企业危机预防与管理的几点建议	42
2.5 本章小结	51
第 3 章 基于生命周期理论的企业危机管理理论研究	53
3.1 企业生命周期理论及启示	55
3.2 企业危机的生命周期理论及各阶段的应对措施	62
3.3 不同发展阶段的企业在危机发展过程中的特点研究	69
3.4 本章小结	78
第 4 章 基于传染病动力学模型的企业群危机管理机制研究	80
4.1 企业群中危机传播的实质	81
4.2 数理过程描述	82
4.3 多主体仿真模型	86
4.4 本章小结	94
第 5 章 企业危机管理能力的提出：一个研究的起点	96
5.1 动态环境下企业的本质	96
5.2 动态环境下企业危机的本质	97
5.3 企业能力论	98
5.4 企业危机管理能力的概念	101

5.5	企业危机管理能力的重要性	102
5.6	企业危机管理能力的形成: 以 EDF 为例	105
5.7	企业危机管理能力的实现	109
5.8	本章小结	114
第 6 章	危机管理团队的建立及其能力评判	115
6.1	高层领导者在危机诊断过程中的误区	116
6.2	危机管理团队的必要性和组成	120
6.3	组建危机管理团队的注意事项	126
6.4	危机管理团队的能力评判	128
6.5	案例分析: “针头事件” 与 “比利时中毒事件”	135
6.6	本章小结	137
第 7 章	基于动态核心能力的企业危机管理能力及其评判	139
7.1	企业竞争优势与动态核心能力	140
7.2	基于动态核心能力的企业危机管理能力评判	161
7.3	本章小结	175
第 8 章	企业危机管理、组织学习和知识管理的战略整合	178
8.1	企业危机管理动态发展模型的建立及意义	178
8.2	通过组织学习提高企业危机管理能力	181
8.3	知识管理情景下企业危机管理的构建	185
8.4	本章小结	205
参考文献		206

第1章 绪 论

1.1 企业危机管理问题的提出

1.1.1 企业危机的特点

随着信息技术的发展和经济全球化进程的加快，现代企业的经营环境更趋动态和复杂。在这种复杂、互动的经营环境中，突发紧急事件对企业的生存产生了重大的威胁，管理者必须在时间压力和不确定性极高的情况下应对这些突发事件，防止它们转化为危机，并作出关键性决策和有效的危机应对措施，将已成为危机的事件所造成的损害降至最低限度。现代社会的一个显著特征是危机的出现与加剧，危机的出现使组织的正常秩序被打破，使组织目标的实现延缓，更为严重的是，有些组织由于无法适应危机带来的威胁而最终走向灭亡。

当前的企业危机存在以下几方面的特点：

首先，企业发生危机的频率和危害程度与日俱增。零点调查公司、清华大学公共管理学院危机管理课题组和中国惠普有限公司合作完成的“企业危机管理现状”调查显示：我国有 45.2% 的企业处于一般危机状态，40.4% 的企业处于中度危机状态，14.4% 的企业处于高度危机状态（零点调查，2003）。据美国《财富》杂志报道，美国大约 62% 的企业寿命不超过 5 年，只有 2% 的企业寿命能够达到 50 年，中小企业的平均寿命不到 7 年，大企业则不足 40 年；一般的跨国公司平均寿命为 10 ~ 12 年；世界 500 强企业的平均寿命不足 40 年。

现实状况也验证了这一结果。近些年来，中国的一些企业，甚至一些知名企业迅速倒台，引起了人们对企业危机的普遍关注。2001 年 1 月几乎是同时出版的《大败局》和《失败英雄》两本书向我们讲述了国内十

余家著名企业在经历了从小到大迅速发展后，又迅速走向衰落的过程。飞龙集团、巨人集团、三株集团、瀛海威网络、红高粱快餐、爱多 VCD、亚细亚商场、秦池白酒、南德集团、新疆德隆集团、金正电子等一批国内著名企业在市场经济的大潮中，不堪一击（吴晓波，2001；中国企业家杂志社，2001）。

不仅国内著名企业出现了各种危机，一向声誉卓越的国际名牌产品也在国内连续被曝光：亨氏、肯德基等产品中出现“苏丹红一号”；麦当劳等洋快餐被曝含有“丙毒”；卡夫乐之饼干被揭露在生产中使用转基因大豆；宝洁 SK-II 化妆品被指含有腐蚀成分；联合利华公司立顿速溶茶被指氟化物超量；强生婴儿油被怀疑含有害成分；宝洁公司旗下产品广告被指过于夸张等。所有这些事件都促使我们重新反省企业危机管理的现实状况。

其次，危机诱因错综复杂，种类繁多。其中有许多诱因是不确定的，很难进行科学的计算和评估。这也使得危机的解决颇为棘手，如 SARS（严重急性呼吸综合征）、禽流感、美国的“9·11”事件，等等。

再次，危机可能使企业蒙受巨大损失。有形的物质损失可以计算出来，但一些无形损失，如产品美誉度、消费者的信任、市场份额等则很难进行估计。如果处理不当，甚至可能导致企业走向破产。例如，中国的三株集团在“陈伯顺事件”中处理不当而使企业瞬间崩溃。即使企业能渡过危机，要恢复到危机前的经营状态也很困难，有时甚至是无法恢复的。如在经历“PPA 风波”后，中美史克继“康泰克”之后推出“新康泰克”，但由于种种原因，这种药很难再取得当年感冒药霸主的地位。安然公司曾是全美乃至全球能源商品交易市场上举足轻重的龙头公司，它的垮台甚至对美国经济造成了一定的动荡。安达信事务所在全球会计事务所中排名第一，在企业咨询界也占据着举足轻重的地位，但它也受到“安然事件”的牵连而破产。

最后，媒体以及互联网的发展使危机事件在很短的时间内传播，而且传播面大，这使得危机的影响进一步扩大。例如，光明郑州分公司回收过期奶事件在一夜之间就传遍了大江南北。

1.1.2 现有企业危机管理研究的不足

从国内外的研究与实践情况来看，企业危机管理虽然得到了一定的发

展和实效，但仍然存在着以下方面的问题。

1. 往往从危机的结果来界定危机，从危机的来源进行定义的较少

理论界对危机的定义有很多，但一般认为危机对组织是一个紧急的情况，如果处理不当，会使危机扩散，还有可能威胁组织的生存。处理危机需要训练有素的人员和一定的物质资源，并且要在短时间内作出决定。也有人认为危机的结果可能意味着危险和机遇。

我国台湾学者朱延智（2003）认为，危机的产生是由两个或两个以上危机因子相结合所导致的。危机因子的产生从根本上说是因为企业不适应外界生态环境的变化。如果企业不具有学习能力和组织柔性化及较快地适应其所处生态环境变化的能力，那么它将会随着外界生态环境的变化逐渐出现危机因子，从而频频诱发危机。

2. 将危机预警和危机处理相分离

在整理研究文献后我们发现，企业危机管理研究要么关注企业危机预警系统，要么关注危机出现后如何进行危机处理，能将企业危机预警系统和危机处理相结合的研究并不多见。这种做法割裂了危机预警与危机处理，而实质上这两者是相辅相成的。危机预警可以为危机处理做好前期准备工作；而危机处理完毕后应该进行经验总结，然后根据这些经验对危机预警系统设计不合理的地方进行修改，从而使企业危机预警系统更加完善、可行。

3. 很难在实践中推广

在分析具体事例时，传统的危机管理往往采用案例分析法。通过这种分析方法得出的结论往往是一些描述性的语言，含糊不清，借鉴意义不大（Zhiang, 2000）。更有甚者，有时由于作者的观念、资料收集渠道等不同，出现同一个案例有不同说法的现象，让读者摸不着头脑。除了案例分析法之外，还有各种统计方法、指标分析方法、现场调查法和指数分析方法，这些方法也有很多局限性，真正能在实践中推广应用的很少。

4. 把危机视为一个孤立的事件

企业作为一个系统存在于一定的环境之中，不断与外界环境交换着物

质、能量、信息以及人力资源等。将危机视为一个孤立的事件，其实就是把企业危机管理仅仅视为一种对危机的处理技术，忽视了企业危机管理可以对危机进行有效的预防，从而将危机转化为机遇。这种研究方法虽然具有很强的可操作性，但是大大减弱了企业危机管理的作用。应该注意到，企业危机是一个逐渐发展的过程，将企业危机视为一个具有生命周期特点的发展过程，在企业危机的不同发展阶段中采取不同的方法进行处理，可以全面处理和利用企业危机，真正使企业获得可持续发展的能力，从而有效地延长企业的生命周期。

5. 把危机的产生归因于外部因素，忽略对企业内部危机管理能力的研究

危机的产生既有企业内部的原因，也有企业外部环境的影响。危机信息来源广，数量大，要想在短时间内收集到所需要的信息，并能及时分析处理，及时预测可能发生的危机，仅仅依靠企业家的个人素质是行不通的。企业危机给人的印象首先是不确定性、有一定的时间压力和对组织形成威胁；其次，危机有时也具有突然性、可预测性和可能转化为企业机遇等特点（Kovoor-Misra et al. , 2001）。企业危机的爆发经常表现为由外部因素引发，由于外部因素有很大的不可控性，所以人们认为企业危机管理的可行性较低，意义不大。

企业外部环境是企业威胁的主要来源，但企业内部的组织结构和决策体系则决定着企业是否能有效地处理危机。30多年的改革开放历程更让我们认识到，企业危机的预防不能仅仅依靠外界环境的改善，企业内部的管理水平低下及管理决策的失误对企业发展的制约更为深刻。

6. 企业危机管理能力未成为企业核心能力的重要内容

企业能力应该分为两种：常态下的能力和非常态下的能力。在常态下竞争力强的企业，由于危机识别能力差、危机管理专业水平低、处理危机措施不力等原因，一旦遇到危机，就不堪一击，这样的企业并不真正具有核心能力（core competence）。危机管理能力就是企业在非常态下的竞争力，应该成为企业能力的重要组成部分。企业作为一个存在于环境中的组织，通过日常的企业危机管理，可以有效地增强自身的应变能力，增强对外界环境变化的适应能力。

7. 衡量危机的指标体系不够完善

大多数企业危机管理研究只是针对财务危机或者某个方面的危机,综合而全面的指标体系比较少见。因此,有必要建立衡量企业自身抵御危机能力的指标体系,对企业危机的征兆进行经验总结,从而使衡量企业危机的指标体系更加切合实际和符合我国的国情。科学合理的危机管理指标体系将减少企业危机管理工作的随意性,有效地提高应对危机的管理效率,实现企业危机决策的规范化、科学化和有效性。

1.2 本书研究方法和主要内容

1.2.1 研究方法

本书将理论与实际相结合,在企业危机管理有关研究的基础之上,融合多种理论学派的观点,把握企业危机产生的真正原因,根据现有中国企业的市场环境和企业自身条件,对企业危机发展状态进行研究和判断,采取正确的手段和方法来加以处理,从而提高企业的危机管理能力。

(1) 规范分析与实证分析相结合。通过对企业危机管理理论的系统梳理,在汲取大量国内外文献等有益知识的基础上,对企业危机进行了分类,针对企业危机的不同类型采取技术性和非技术性方法分别进行处理,提出了企业危机管理能力的概念。以国内外经典管理案例为依据,对企业危机管理能力进行分析和总结。

(2) 定性分析和定量分析相结合。定性方法包括案例推理、德尔菲专家评价法和企业生命周期的定性描述等方法;定量分析方法则包括传染病系统动力学模型、Swarm 仿真模型、粗糙集方法和灰色关联等方法。通过两种方法的有机结合,深入系统地分析企业不同生命周期阶段的危机特征,企业群的危机爆发、传播和控制的机制,企业危机管理能力的动态评判等,这为企业如何有效地分析、应对和处理危机,制定科学合理的战略发展方案提供了理论基础和决策参考。

(3) 静态分析和动态分析相结合。根据研究的不同需要, 对企业危机管理能力做了静态与动态相结合的研究。对企业危机管理能力的构成要素、形成原因和结构等进行了静态的分析; 根据企业危机和企业危机管理能力的动态性发展过程、企业群中受危机影响的企业数的演变、企业危机知识管理过程等建立了动态模型。

1.2.2 主要内容

本书在研究和借鉴国内外企业危机管理各个学派以及管理科学最新研究成果的基础上, 融合各个学派的有用观点, 深入分析和探讨企业危机的本质, 将企业危机管理视为企业日常经营的一部分, 从企业战略的高度来看待这个问题。按照危机的不同分类, 采取不同的措施, 提高在动态环境下企业应对危机的能力。本书对中国电子行业企业基于动态核心能力的危机管理能力作了实证分析, 分析影响其能力变化的因素, 帮助企业提前预防能力退化所造成的危机, 从而为提升中国企业危机管理能力以迎接激烈的竞争和挑战提供理论分析框架和有效的方法。

(1) 分析目前企业危机管理相关研究中对企业危机的理解和看法以及各种观点之间的融合点。在研究现有文献资料的基础之上, 从中获取有益于本研究的理论和观点。为了弥补企业危机管理理论发展时间较短、理论性不强等缺陷, 本研究将现有的较成熟的管理学理论与企业危机管理理论相结合, 获取了全新的研究视角以促使企业危机管理理论的迅速发展。在前人研究的基础上, 选择合理的能力评判方法。

(2) 弄清企业危机的主要来源, 分析它们的不同特征并提出相应对策。除了一些既定的危机管理技术和方法外, 从复杂系统理论出发, 探求企业危机与环境的互动关系, 建构动态环境下企业危机管理的理论框架。

(3) 深入研究企业危机在动态环境下发展的步骤和环节。将生命周期理论与企业发展和危机发展相结合, 解析企业危机在不同发展阶段的企业中需要注意的环节和关键, 并对这些环节加以详细分析。

(4) 借鉴了传染病动力学模型, 利用数理模型和 Swarm 系统仿真模型, 探讨了企业群中危机爆发、传播与控制的机制, 得到了一系列富有启示意义的结论。

(5) 结合企业危机自身的特点,注重企业危机管理中非技术性的知识和技巧,构建危机管理团队,提高危机诊断的科学性和全面性,为确保企业持续健康的发展奠定基础。注重企业自身应对危机能力的培养,建立完整的危机预警系统和危机管理系统,探寻企业持续获得危机管理能力的途径和内在动力,最后还利用粗糙集方法,筛选、提炼了团队危机管理能力的核心指标体系。

(6) 进行基于动态核心能力的危机管理能力的实证研究。根据中国企业的特点,设计出相应的指标体系加以评判。为了证明该方面的正确性,以中国电子行业企业为例,对其应对“能力型危机”的能力进行实证分析,运用灰色关联度理论进行研究,以期通过这种研究改变中国企业危机管理缺乏实证研究的现状,对中国企业危机管理理论发展及其实践起到积极的借鉴和启示作用。

第2章 企业危机管理理论研究及企业能力评价方法的综述与探讨

2.1 国内外危机管理的研究进展

危机管理概念是在20世纪50年代中期到60年代中期被提出的。在美苏争霸的“古巴导弹危机”结束后，时任美国国防部部长的麦克纳马拉说“今后的战略管理将不复存在，取而代之的将是危机管理”，从此“危机管理”一词便进入了管理学的新兴研究领域，并逐渐扩展到自然灾害、技术系统事故、社会经济系统危机等领域。

从20世纪80年代开始，欧美、日本等国家和地区比较系统地进行了企业危机管理方面的研究。经过20多年的发展，研究主要集中在以下几个方面：第一，企业危机的定义与危机的成因；第二，企业危机发展阶段的划分；第三，危机处理的方法与技术，即如何摆脱企业危机和危机的应对方法；第四，企业危机的管理理论；第五，企业危机预警管理；第六，企业自身职能的学说等。

2.1.1 企业危机的界定

Lerbinger (1997) 将危机界定为“对于公司未来的获利率、成长甚至生存发生潜在威胁的事件”。他认为危机具有三种特质：①管理者必须认知到威胁，而且相信这种威胁会阻碍公司发展的优先目标；②必须认知到如果没有采取行动，情境会恶化且无法挽回；③突然间所遭遇。

Barton (1998) 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”（王满仓等，2004）。

Fishman (1999) 对于危机的界定是：①发生不可预测事件；②企业

重要价值受到威胁；③由于危机并非是公司企图，组织扮演较轻微的角色；④企业对外回应时间极短；⑤危机沟通情境涉及多方面关系的剧烈变迁。

Mitroff (2000) 认为：“危机是一个事件实际威胁或潜在威胁到组织的整体。”

以上定义虽然名目繁多，但都是从危机的结果对危机进行界定的。我国台湾学者朱延智从危机来源对危机进行了界定。他认为危机是两个或两个以上危机因子结合所导致的，这些危机因子是产生危机特质（突发事件以及由突发而带来惊异性）的根源，它们威胁到企业的基本价值或高度优先目标，对企业主及员工的心理震撼很大。在危机资源相对缺乏的情况下，企业必须在短时间内做出明快、智慧的处理；处理结果绝对影响企业的生存和发展（朱延智，2003）。

2.1.2 企业危机管理的界定

美国公关专家罗伯特·希斯（Robert Heath）认为，危机管理包括对危机事前、事中、事后的管理，有效的危机管理需要做到如下方面：通过寻找危机根源、本质及表现形式，分析它们所造成的冲击；通过缓冲管理来更好地转移危机或缩减危机的范围和影响；提高危机初始管理的地位，改进对危机冲击的反应管理，完善修复管理以迅速有效地减轻危机造成的损害（罗伯特·希斯，2001）。

魏加宁把危机管理理解为“对危机进行管理，以达到防止和回避危机，使组织或个人在危机中得以生存下来，并达到将危机所造成的损害限制在最低限度的目的”（魏加宁，1994）。

史蒂文·芬克（Steven Fink）认为：“危机管理是指组织对发生危机的所有因素的预测、分析、化解、防范等而采取的行动。包括组织面临的政治的、经济的、法律的、技术的、自然的、人为的、管理的、文化的、环境的和不确定等的等所有相关的因素的管理。”

管理学家格林（Green）指出：“危机管理的任务是尽可能把损失控制在一定的范围之内，在事态失控后要争取重新控制住。”（朱磊和朱峰，2004）

2.1.3 导致企业危机的原因

美国公关学者曾对《幸福》杂志排名前 500 名的大公司董事长和总经理进行过一项关于危机的调查,调查资料表明企业之所以发生危机主要有以下 11 种原因:①生产性意外;②环境问题;③劳资争议及罢工;④产品质量;⑤股东信心丧失;⑥具有敌意的兼并;⑦股票市场上大股东的购买;⑧谣言或向新闻媒体泄露企业秘密;⑨政府方面的限制;⑩恐怖破坏活动;⑪员工的贪污腐化(张玉波,2003)。

魏加宁(1994)认为危机的种类有“天灾”和“人祸”之分。“天灾”系指自然灾害,如干旱、洪水、暴雨、冰雹、地震、海啸、雷击、瘟疫等。天灾虽然不是人力所致,具有不可抗的特点,但是这些由自然现象所造成的损失是可以通过人的主观努力加以避免的,至少可以使损失减少到最低限度。所谓“人祸”,是指由人类社会主观因素造成的灾祸,小至交通事故、工伤事故、抢劫、杀人等各种犯罪活动,以及恐吓、爆炸、纵火、投毒、政治谋杀、拐骗或劫持人质等恐怖主义破坏活动的个别案件;大至全社会范围甚至国际间的突发性重大事件,如经济危机、政治危机、治安骚乱、社会动乱乃至武装冲突、局部战争,以及危及整个人类生存的环境危机和核危机等。

朱磊和朱峰(2004)等把企业最常见的危机归为以下几种类型:①产品危机,主要表现在企业生产的产品在品种、质量、包装、样式、功能等方面未能满足市场需求造成产品积压,使企业经营发生严重困难或与消费者发生纠纷等;②财务危机,指企业由于投资、融资失误或者利率、汇率的调整及股市的波动受到损失;或者因债务难以偿还出现资金断流;③人力资源危机,指企业部分高级职业经理人或主要技术人员由于行为不当,如突然离职、携带专有技术加盟竞争对手企业等,给企业经营带来的危机;④信用危机,指企业在经营过程中由于未能如期履约,从而失去银行、客户、供应商和公众对企业的信任;⑤公害危机,指企业由于行为不当造成生态环境或社会公共设施的破坏,或违背公共道德从而导致公众不满,使企业遭受舆论压力,企业形象降低;⑥突发危机,一种是不可抗拒的自然灾害,如地震、水灾等;另一种是人为造成的事故,如火