



中国书籍文库

China Books Library

汇集优秀原创学术论著

推动科研成果转化交流

通信企业危机管理

TongXin QiYe WeiJi GuanLi

范鹏飞 周南平 著



中国书籍出版社

China Book Press

通信企业危机管理

TongXin QiYe WeiJi GuanLi

范鹏飞 周南平 著



图书在版编目(CIP)数据

通信企业危机管理/范鹏飞,周南平著. —北京:中国书籍出版社,2012.7

ISBN 978-7-5068-2954-0

I. ①通… II. ①范…②周… III. ①电信—邮电企业—风险管理 IV. ①F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 145914 号

责任编辑/ 牧 人

责任印制/ 孙马飞 张智勇

封面设计/ 中联学林

出版发行/ 中国书籍出版社

地 址: 北京市丰台区三路居路 97 号(邮编:100073)

电 话: (010)52257143(总编室) (010)52257153(发行部)

电子邮箱: chinabp@vip.sina.com

经 销/ 全国新华书店

印 刷/ 北京天正元印务有限公司

开 本/ 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张/ 19

字 数/ 342 千字

版 次/ 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号/ ISBN 978-7-5068-2954-0

定 价/ 57.00 元

前 言

企业和人一样也是个有生命的机体，只不过企业是从事经济活动的生命机体。作为企业的主人，如何精心护理企业，给企业治病疗伤、规避风险、化解危机，使企业永葆青春，这的确是发展壮大企业的重要话题。因此，在世界范围内，“企业危机管理”已成为企业需要研究的重大课题之一。据此，笔者以《通信企业危机管理》为主题，历经三年有余，经过用心撰写，最终写成本书。

本书所讲的危机，不是人们普通意义上理解的危机，而是指通信企业在面临内外环境的变化时表现出的种种不适应，即问题，问题大到一定程度时就可能演变成“危机”。危机管理不等同于管理危机，危机管理包含管理危机。危机管理中的“管”是一种现实的实践性的行为，危机管理中的“理”是一种预见性的理性的行为。危机管理中的“管”和“理”，前者是一种现在进行时态，后者是一种将来时态，前后两者相结合，通信企业就能驾轻就熟地驾驭本企业的各种危机。通信企业可以从过去或别的企业的危机当中得到教训，从自己企业危机管理实践当中学到经验，从而更好地提高通信企业在面临各种危机时的免疫力。

现代企业高度发达，分工越来越精细，产品越来越尖端，服务越来越人性化，对企业管理的要求越来越高。随着社会的飞速发展，经济的快速腾飞，竞争的异常激烈，危机管理在各行各业欲显得更加重要。事实上，“变”已成为经济生活中一个绝对关键的常数。经济全球化、通信市场一体化、消费者需求的多样化等内外环境的变化都可能给通信企业带来各种各样的危机。企业面临着宏观环境、微观环境的变化，如果企业以所谓的“以不变应万变”的策略来应对，无疑是刻舟求剑。

目前，在世界范围内对企业危机管理进行系统的研究是近几年的事情，能见到的有关文献不多，以通信企业为平台来研究危机管理的资料就更少，这给本书的写作带来了巨大的困难。尽管本书在写作过程中对“通信企业危

机管理”作了全方位尽心尽力的分析研究，但书中的不少观点、看法和认识还比较肤浅，而“危机管理”又博大精深，要深谈“危机管理”并形成理论还远远不够，本书只能起一个抛砖引玉的作用。企盼通信界的企业家、学者和朋友们共同努力，不断探索、研究通信企业的危机管理，以有效帮助通信企业化解、规避危机，从而达到化危为机、远离危机的目的，为实现我国通信事业的健康、持续、高速发展作出不懈的努力。

本书由南京邮电大学经济与管理学院范鹏飞教授和南京人口管理干部学院副院长周南平副研究员共同著成，企业管理专业硕士研究生王抒芸、何玲、吴刚、唐庆新（以姓氏笔画为序）等四位同志参加了本书初稿的撰写。

本书在写作过程中得到了中国邮政、中国电信、中国移动和中国联通等通信部门的有关领导、专家和学者的大力支持和帮助，并对本书的写作提出了许多有参考价值的宝贵意见；此外，本书在写作过程中参阅了国内外有关专家、学者的企业危机管理的观点和资料，在此一并表示诚挚的感谢。

最后，笔者要特别指出的是，本书在写作过程中难免会出现差错，请各位专家、学者和读者批评斧正。

作 者

目 录

CONTENTS

前 言

第一章 通信企业战略危机管理	1
第一节 通信企业战略危机概述	/ 1
第二节 通信企业战略危机的成因	/ 10
第三节 通信企业战略危机预警及防范	/ 13
第四节 通信企业战略危机处理	/ 23
第二章 通信企业公关危机管理	37
第一节 通信企业公关危机概述	/ 37
第二节 通信企业公关危机的预警	/ 44
第三节 通信企业公关危机的沟通策略	/ 52
第四节 通信企业公关危机的评估及转化	/ 69
第三章 通信企业营销危机管理	74
第一节 通信企业营销危机概述	/ 74
第二节 通信企业营销危机分析	/ 81
第三节 通信企业营销危机的具体对策	/ 90
第四节 通信企业营销危机的整体策略	/ 106

第四章 通信企业人力资源危机管理	114
第一节 通信企业人力资源危机概述	/ 114
第二节 通信企业员工招聘危机及其对策	/ 117
第三节 通信企业绩效管理危机及其对策	/ 125
第四节 通信企业员工士气危机及其对策	/ 134
第五节 通信企业人才流失危机及其对策	/ 139
第五章 通信企业信用危机管理	152
第一节 通信企业信用危机概述	/ 152
第二节 通信企业信用危机成因及其分析	/ 162
第三节 通信企业信用危机的对策	/ 175
第六章 通信企业财务危机管理	184
第一节 通信企业财务危机概述	/ 184
第二节 通信企业财务危机的成因	/ 191
第三节 通信企业财务危机预控	/ 200
第四节 通信企业财务危机处理	/ 209
第七章 通信企业速度危机管理	223
第一节 通信企业速度危机概述	/ 223
第二节 通信企业速度危机症状表现及根源	/ 226
第三节 通信企业速度危机管理过程	/ 231
第四节 通信企业速度危机管理技能	/ 240
第五节 通信企业应对速度危机的实践	/ 249
第八章 通信企业创新危机管理	257
第一节 通信企业创新危机概述	/ 257
第二节 通信企业创新危机成因及其对策	/ 262
第三节 邮政企业的创新实践	/ 267
第四节 电信企业的创新实践	/ 280
参考文献	/ 292

第一章

通信企业战略危机管理

第一节 通信企业战略危机概述

一、企业战略危机的概念

企业战略对一个企业来讲，是对企业进行长远性、根本性、方向性的定位，而正确的战略定位不仅勾勒出企业发展的蓝图，确定发展方向，更重要的是能根据企业内外部环境的变化而对企业发展进行微调，保障企业在前进的过程中减少重大失误。可以这样说，任何一个发展势头良好的企业都少不了战略的指引，这一点已经成为国内大多数企业的共识。但是，在企业战略的执行过程中，时时浮现的危机总是令企业管理者头痛不已，可以说危机伴随着企业的成长历程，这一点管理者却容易忽视。特别是随着经济全球化的不断发展，国内外通信市场竞争的硝烟日趋浓烈。通信企业在面对势均力敌的国内竞争对手和众多强大的跨国公司的竞争时，要想立于不败之地，光有企业发展战略是不够的，还必须要有强烈的危机意识以及一贯的危机管理。换句话说，将企业危机管理真正地融入战略管理是今后通信企业发展的必然趋势。

制定企业发展战略是现代企业管理的重要内容。通过明确企业的战略目标，把握企业的发展方向，创造、保持、扩大资源优势，不断提升企业的核心竞争力，从而实现企业的可持续发展。正确的战略规划能使企业长盛不衰，错误的战略规划将使企业毁于一旦。企业在制定、实施战略规划的过程当中，难免会遇到各种问题甚至危机，如何辨别、克服、避免战略危机，已成为企业制定发展战略的当务之急。

（一）企业战略危机的涵义

企业战略危机（Enterprise Strategy Crisis, ESC）是指由于企业外部环境或者内部条件的改变，企业的战略没有对此作出应变或者应变不当使企业无法实现既定目标的状态。因而，企业战略危机是企业战略管理失误或者战略管理过程的波动所产生的危机。

然而，企业战略危机的出现并非一朝一夕，而是逐步累积的产物。企业对战略危机的防止和控制一般越早越容易，损失越小，对企业的影响也越小。因此，企业管理者要做到防微杜渐，超前决策，争取主动，尽可能将企业战略危机消除在萌芽状态。所以，将战略危机的各种初期表现、发展过程以及危机失控等状态都纳入危机防范的对策之中。

战略危机的初期表现一般是通过战略业绩的描述性指标反映出来，但是要从根本上解决战略危机，企业管理者还需要透过描述性的指标深挖出引致性因素。

所谓战略业绩的描述性指标是指企业过去的战略对企业所达到的业绩或者所完成的目标的状况的描述的指标，通常可分为竞争力指标、获利力指标和财务力指标，而根据不同的设置状态又可分为绝对指标、相对指标和变动趋势指标。战略危机的防范一般是通过变动趋势指标尤其是向劣性趋势变动的指标来实现。变动趋势指标主要包括市场占有率变动趋势指标、销售增长率下降幅度、赢利率与竞争对手的相对比率、自有资金利润率下降幅度和负债比率等。

所谓引致性因素是指引起战略危机的战略管理要素，主要表现在战略管理的失误和战略管理过程的波动等方面。企业关注的是未来的发展，所以必须将重点引向战略危机的引致性因素的控制上。战略危机的引致性因素的影响主要表现在战略、战略管理、战略管理机构的缺乏；战略制定的不规范、不科学以及盲目照抄、照搬；企业战略的错误以及被错误因素诱导；战略评价缺乏或者不科学等方面。

1. 战略、战略管理、战略管理机构的缺乏

国内企业较少有制定发展战略的，但随着竞争的加剧，企业必将面临前所未有的战略危机，没有发展战略的企业是经受不住风吹雨打的。现在，尽管不少企业也考虑制定战略，但是他们几乎都东施效颦，有的甚至只是公司的招股说明书的翻版，没有依据企业所面临的新的外部环境和内部条件作科学的分析。因此，国内企业的战略、战略管理和战略管理机构是严重缺乏的，

这就不可避免地加大了战略危机发生的可能性。

2. 战略管理的失误

战略管理的失误主要表现在战略管理方法的失误以及行为人的失误。一是企业对战略管理配备“兵力”和“军饷”不足，从而造成战略管理力量薄弱，而酿成战略危机；二是战略制定、实施和评价的指导思想错误甚至受到外界的不正确的诱导而发生失误并由此造成战略危机；三是战略管理（包括制定、实施和评价）的技巧、方法或者能力低下，致使企业战略不科学，从而形成企业战略危机。同时，有些企业的战略常常目光短浅、见异思迁，有些企业热衷于“利润增长点”，而忽略“战略增长点”，注定引发企业的战略危机。

3. 战略管理机构的瘫痪

国内企业要么没有战略管理机构，要么是瘫痪了的战略管理机构，有的即使没有瘫痪，也是由旧有的管理机构行使新的管理职能，企业的组织结构没有跟随企业战略的改变而改变，企业也就潜伏了战略危机。

（二）战略管理与危机管理的融合

战略管理和危机管理是两个看似不相关的理论，其实两者是可以融合的。

1. 将危机管理融入战略管理的重要性

中国加入 WTO 后，市场竞争主体日趋多元化，竞争的领域逐渐扩大，企业面临的是一个高度动态、变化无穷的环境。而随着中国对 WTO 承诺的履行，依靠关税来保护国内企业这一传统的方法将逐渐丧失。现在，对民族产业的保护只能依据 WTO 条款中有限的规定来实现。因此，国内企业不得不自己面对强大的竞争对手。在与这些在市场经济中摸爬滚打几十、上百年的、积累了足够的对付市场竞争的经验、手段的全球跨国公司对抗的过程中，缺乏市场运作把握和处理经验的国内企业面临的竞争压力可想而知了。因此，在“市场经济不相信眼泪”的残酷环境下，国内企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，应着眼于企业的长期发展战略，在日常的经营过程中牢固地树立忧患意识，实行危机管理，并将其融入企业的战略之中，保障企业的长足发展，正如中国有句古语所言：“凡事预则立，不预则废”。

将企业危机管理融入企业战略管理之中，首先有利于提高企业决策者的决策水平，在面临企业的战略性选择时，更趋于理性与科学性，使企业的发展战略更具策略性，企业的运行也更平稳，同时也有助于决策者提高全体员工的危机意识，防微杜渐，避免危机事件影响到企业的生存与发展。其次，

在企业战略中融入危机管理,有利于企业从管理制度、管理过程等环节贯彻危机管理,根据企业的实际情况建立危机管理程序,准备好危机预案,当有一天危机来临时,能有计划、有步骤地去解决危机,以更好地实现企业的战略,从而增强企业识别危机、抵抗危机、解决危机的能力。最后,有利于企业的管理创新,每经历一次危机,企业都会从中找出自身的不足或管理中存在的没有被发现的问题,从而进行相应的改革或调整,从组织机构的设置到管理权限的确定,甚至管理机制的各个方面进行调整,以保证企业更健康、更快速地发展。

从某种意义上说,危机并不总是坏事,它也有两面性。危机,就是危险与机遇并存。所以,只要正确认识和及时处理危机,不仅可以化解危机,而且可以利用其中的潜在机遇,促进企业的发展;反之,则会削弱企业竞争能力,损害企业的利益。

2. 企业危机管理与战略管理融合的影响因素分析

实现企业危机管理与战略管理融合会受多种因素的影响,企业要予以高度重视并采取相应的措施。

(1) 企业管理者的意识与能力的缺失

经过 SARS 事件后,我国相当部分企业管理者已经意识到企业危机事件的危害性,但在管理实践中予以重视的并不多,从企业战略的角度来考虑的就更少了。有的企业虽然实施了危机管理,但企业中高层管理人员却普遍地存在危机识别能力和危机处理能力薄弱的“通病”。一般地说,他们对于与企业经营效益直接关联的危机具有较高的敏感度,而对于与企业经营效益关联不直接的危机的敏感度相对较低,如并购、诉讼、工作事故、天灾人祸、媒体危机等。然而,这些非直接关联的危机,如果得不到及时有效的处理,往往在战略上会给企业带来严重危害甚至是毁灭性的打击。

(2) 专业危机管理人才的缺乏

调查显示,在企业最经常面临的危机中,最大的危机是处理危机的人才缺乏。当企业发生危机时,企业管理者感到束手无策,也缺乏系统性对策。例如,如何正确对待危机事态?采取哪些危机处理措施?企业对员工应做什么?对客户应做什么?对社会公众应做什么?对政府应做什么?对新闻媒体应做什么?而危机过去之后,企业将从哪些方面恢复管理和经营的正常秩序等等?没有正确处理企业危机的能力,企业战略的实施就无从谈起。

(3) 危机管理团队的缺乏

虽然危机管理并非只是特定部门或特定员工的职责,而是企业内各部门

的共同责任，在企业内设立危机管理团队是完全应该而且必需的。一个有效的危机管理团队应该包括决策层负责人以及企业各部门的主管或优秀人才，还可外聘公关专家，组成一个智囊团。当企业一旦出现危机时，他们就应该在高级管理人员的组织和协调下快速起到处理危机的作用。危机管理团队应该是企业的常设机构，但目前大多数企业内尚没有设立危机管理团队。

(4) 危机评价机制的不科学

危机的出现并非是一朝一夕的事，往往都有一段“潜伏期”。由于没有及时的科学的评估，潜伏的危机很容易被管理者忽视。即使有评估体系，也存在一些不足。例如，片面强调短期的财务指标，而将战略目标搁置一边；评价手段不够先进；评价指标不全面；评价活动多是“静态”的，即并未将评价活动作为一个动态过程来管理，而是评价报告完成就意味着评价活动的结束，这些都影响着评价结果。

3. 实现危机管理与战略管理融合的基本途径

要实现企业战略管理与危机管理的真正融合，从企业自身来讲，主要应做好以下工作：

(1) 将危机管理作为企业发展战略中的重要内容

根据权威机构调查公布的《京沪两地企业危机管理现状研究报告》显示，在被访问的企业中有 40.4% 处于中度危机状态（正面临 3~4 种危机），14.4% 处于高度危机状态（正面临 5 种以上危机），仅有 45.2% 的企业处于一般危机状态（正面临 1~2 种危机）。这说明企业在危机管理这个问题上还有很多事情要做。所以，企业在制定发展战略时，应将危机管理作为其中的重要内容，这不仅要求在企业的战略中出现危机管理这几个字，更要有具体的危机管理的实施计划，并从管理制度上、管理权限设置上、组织机构上、人员上、管理经费上予以保证。这样才能为企业量身定做符合企业实际的危机管理程序、危机预案、行动模式等，从而实现企业的全面危机管理，对企业的各个环节进行全程监控，防止“千里之堤，溃于蚁穴”的危机事件发生，即使发生了，也能把其对企业的损害减少到最低程度。

(2) 科学决策要以市场为导向

在企业的危机管理中，预防危机是根本。我们认为，企业危机产生的原因主要来源于企业管理者对新技术、新产品工艺的漠视，对市场发展趋势和客户需求关注不够，投资、并购和多元化策略失误以及缺乏对宏观政策和法规的预见。这些原因的产生固然与企业管理者自身的知识储备与经验有关，但更重要的是企业的决策行为是否科学。由于企业的致命危机大多是由决策

失误引起的，因此，科学决策是减少和防范危机、保证企业战略得到较好实现的根本。科学决策不仅要求优化决策程序，采用科学决策方法，更要求备选方案的选择要以市场为导向，要建立在危机分析的基础上。所以，在企业经营过程中，决策者每走一步棋，都要充分估计企业面临的压力与困难，并辅之以相应的预案，以应对发展过程中危机的出现。

(3) 加强员工的危机教育，提高企业的危机应对能力

任何企业行为都是通过员工的行为来实现的，因而有必要对企业员工进行危机管理知识培训。对员工进行危机管理知识培训时，首先要强调“居安思危”，强化员工的危机意识，强调许多大的、灾难性的危机可能仅仅源于小的疏漏，提高员工对于危机事件发生的警惕性；其次，在于培训和提高员工防范和处理危机的能力。培训内容应该包括发生危机时企业内部的沟通系统和应急反应计划、如何与客户、合作伙伴、媒体、政府等群体进行及时有效的沟通、其他企业实际危机管理中的成功经验和失败教训；最后，需要强调的是企业管理者在危机到来时，要身先士卒。因为，危机事件本身并不可怕，可怕的是危机事件导致的人心涣散。危机事件发生后，员工的心态及行为更多受企业管理核心的行为影响。企业管理核心对危机事件的处理效果会给员工造成正面或负面的影响，从而影响到危机事件的发展，影响到企业的未来。

(4) 建立高效率的危机预警信息系统

企业危机管理是以预防为主的，而预防的关键在于有关信息的收集以及在此基础上的危机预警系统的建立。在现代社会，信息不仅是企业的重要资源，也是危机管理的重要依据。企业通过建立高效率的预警信息系统，从不同的信息渠道包括公众信访、民意测验、新闻媒体监督、专家等了解公众意向，检查企业管理的社会效益，了解社会舆论，预测社会的发展趋势，收集整理并及时汇报可能威胁企业的危机信息，为危机管理部门服务，以便能及时准确地预测企业将遇到的问题与纠纷，并制定多种可供选择的对策方案，以迅速作出反应。即使在危机之中，有效的信息也能为管理者提供实质性的解决方案。同时，在危机结束后，相关信息的收集、经验教训的及时总结、原有预案的优化等也可以为下一次危机的到来做更充分的准备。企业危机避免了或顺利解决了，企业的发展战略就有可能实现了。

(5) 营造良好的公众关系，特别是与媒体的和谐关系

在现代信息社会中，良好的公众关系是帮助企业渡过危机，实现企业战略目标的外在力量。其中，媒体扮演着重要的角色。大众传媒在塑造公众价值观念、强化公众意识、反应和引导社会舆论等诸多方面发挥着巨大的作用。

媒体的社会传播通过影响企业的形象、知名度、美誉度而影响着企业的经营和发展。互联网的出现更是使得信息传播具有前所未有的速度和影响范围。当企业面临各种危机、内外交困时，企业无法避免地成为媒体竞相报道的目标，媒体对企业的影响可谓是一把“双刃剑”。要营造良好公众关系，一方面，企业要有强烈的社会责任感，在企业经营过程中，要实现利润目标与社会效益目标的统一。另一方面，企业要善于公关，不仅要协调好企业内部各方关系，更要促进企业与公众、媒体等外界的交流与合作，树立企业的良好形象，争取广大公众的信任与支持。

(6) 建立科学的危机评估机制

不管制定企业战略时考虑得多么全面、周详，由于市场环境瞬息万变，制定者总会感到“变化大于计划”。因此，适时地、客观地、高效地对正在实施的战略进行评价，对处于萌芽状态的危机进行评估，并据此采取相应行动，无疑是保证企业实现既定目标的必要条件。对企业发展过程中的危机的评估不是只在年末或发生重大问题时才进行，而是应当在经营过程中持续进行。当环境变得愈来愈复杂、市场变化越来越快时，评价活动的频率也要相应提高。唯有如此，才能及时校准方向，防患于未然。同时，企业在确定战略评价指标时，不仅要体现长期战略与短期利益的结合，而且还要体现数量与质量相互统一，真正做到指标体系是“见树又见林”。此外，在进行危机评估时要尽量采用现代化的手段与工具，多利用先进的分析方法（如SWOT等计算机软件）和互联网，以更多更好地获取科学评估所需的有关的危机信息。

总之，企业在制定发展战略时，既要建立危机管理机制和制度，完善战略管理体系，又要适时地进行战略机遇与经营威胁的分析，抓住机遇，化解危机，变危机为机遇，使企业战略既拥有危机管理的防御能力，又具有战略管理进攻性的市场定位能力，从而实现企业的可持续发展。

二、通信企业战略危机的表现形式

一般来说，企业战略是指决定一个企业基本和长期的目标和目的，并为实现那些目标采取一系列必要的行动和资源配置。通信企业的战略管理主要包括战略制定、战略实施、战略评价等三部分内容。通信企业在战略管理过程中要实施动态地监测企业内外各种事件及其变化趋势，以便及时做出必要的调整。影响企业经营的各种因素无论在变化速度上，还是在规模上，都是日新月异的。因此，企业稍有不慎就可能引发战略危机。通信企业战略危机

是指由于通信企业对外部环境和内部条件的错误估计使得企业战略失误，或企业战略选择虽然正确，但由于执行不当给企业造成的危机。由于通信的行业特点不同，战略危机在战略管理的每个阶段有不同的表现形式。

（一）战略制定阶段危机表现形式

通信企业根据通信市场的变化，在战略制定过程中要从通信企业的远景和使命出发，分析、确认企业外部的机会和威胁，评价内部的优势和劣势，确定企业的长远目标，提出供选择的战略方案。战略制定涉及的问题包括决定企业进入什么样的目标市场？如何配置资源？是否进入国际市场或参与企业重组或改制？用什么措施防止恶意收购？等等。要分析每个被选方案的风险发生可能性，判断是否存在潜在的危机，并制定出相应的危机应对办法。在战略管理过程中如果对潜在的危机考虑不周，也会给企业带来许多隐患。按照资源优势理论，企业战略决策要保证企业在相当长一段时间内与特定的产品、技术、市场和资源相适应。企业潜在战略危机就产生于对外部的机会和威胁、内部的优势和劣势的认定，以及企业发展目标和竞争定位的自身评价上。若没有明晰的战略，企业就有可能跟着人家屁股后面走，什么赚钱做什么，别人赚了钱，自己却因盲目投入而惨遭厄运。

（二）战略实施阶段危机表现形式

通信企业要制定具体的经营目标、策略、各种规章和激励员工的措施，搞好资源配置。在战略实施过程中，企业要塑造与企业战略相容的企业文化，建立与战略相匹配的有效的组织结构，整合内部管理，规划营销、财务与会计、生产运作等。战略实施的过程就是管理人员和员工互动，将制定的战略付诸行动的过程，这是战略管理过程中最充满挑战的过程。通信企业在战略实施阶段，战略危机会有三种表现形式：原有组织结构不能支持新的战略；快速的发展导致人才严重匮乏；为眼前利益而放弃长期利益。

（三）战略评价阶段危机表现形式

通信企业在战略评价阶段主要有检查作为当前战略基础的外部环境和内部条件、衡量战略实施的业绩、采取纠正措施等三项评价活动。因此，通信企业在战略评价阶段的危机主要表现在评价指标和评价时间难以更完整，无法更准确地反映企业战略实施的效果。通常，大部分通信企业都是以年终报表的财务数据衡量本企业的经营业绩——战略执行结果。财务数据是滞后性

指标,是已经完成的事实。由于评价指标是结果指标,更由于衡量绩效的时间点选取不当,不能使企业及时发现、纠正战略执行中遇到的问题。

三、通信企业处理战略危机的基本原则

面对危机,通信企业必须保持镇定,按照一定的处理原则,妥善地加以处理,争取主动,控制局面,真实传播,赢得公众的谅解和信任,挽回影响,尽快恢复企业的信誉和形象。因此,通信企业在处理战略危机时应把握相应的原则,才有望取得成功。

(一) 积极性原则

遇到危机的发生,通信企业就要积极、主动地投入到调查、分析、判断、决策工作当中去,寻求最佳的危机解决方案,争取专家的帮助和公众的谅解,这是危机管理的最基本原则。

(二) 主动性原则

通信企业在处理危机时要根据危机性质,主动采取措施,控制局势,最好不要急于追究责任而任凭事态发展。一旦企业陷入了困境,管理人员要挺身而出,勇于承担责任,寻找解决问题的契机,变被动为主动,使不利因素变为有利因素。

(三) 及时性原则

危机管理的目的在于处理突发性危机,尽最大可能控制事态的恶化和蔓延,把因危机造成的损失减少到最低程度,在最短的时间内挽回企业的损失,维护企业的形象。因此,通信企业在危机发生后,管理人员应该迅速作出反应,果断进行处理,赢得了时间就等于赢得了形象。可以说,反应迅速是企业危机管理的生命线。

(四) 全员性原则

危机处理不能只是几名专家的例行性工作,而应让通信企业全体员工了解危机的性质、深度及影响,了解危机处理方法,增强透明度,动员员工关注事态发展,发挥每一名员工的宣传作用和积极性,为企业献计献策,共渡难关。全员参与不仅会使员工在危机中经受特殊的锻炼,而且有利于做好危

机预防工作。

（五）灵活性原则

通信企业面对的危机是形形色色的，因此针对不同危机其处理手段也不尽相同，要具体问题具体分析。只有根据具体情况，才能进行有针对性、灵活性的处理。此外，由于危机多属于突发性的，不可能都有现成、实用的处理措施和手段。因此，根据实际情况灵活处理很重要，也很关键。

第二节 通信企业战略危机的成因

由于企业选择了不合适的战略，导致企业陷入了战略危机，这种战略危机是如何形成的，需要进行深层次的研究与分析，以利于企业调整战略，避免危机的发生。

通信企业战略危机产生的原因一般包括内部和外部原因，内外部原因影响战略危机的程度和深度不尽相同。

一、通信企业战略危机外部原因分析

（一）政治、法律因素导致的危机

现有的政治、法律因素是企业运作的前提，因此政治、法律因素对通信企业有很大的影响。政治的变化（如战争、政治局势不稳定等）所导致的暴乱、政府更迭、恐怖活动、国与国之间的摩擦和贸易冲突等都可能引起企业的危机，如9·11事件使美国所有航空公司都陷入了危机。法律法规的变化（如对污染性生产的限制、贸易规则的转变、市场管制的加强、税制的改变等）也可能导致企业的危机。通信企业在运作过程中，可能会有意或无意地违反国家的政治和法律要求，从而引发危机。有的企业有意通过垄断市场、逃税漏税等行为进行经营，这种通过不正当手段经营的企业，终究会受到国家的制裁，应尽早结束这种行为，并采取改正措施，否则企业迟早会面临一场生死存亡的危机。有的企业无意中违反国家的政治、法律要求，不能适应法律、体制及政策变动的要求，经营中就会遇到更多困难。因而，企业要定期审视自己的行为，看看自己是否无意中违反了国家的政治、法律要求，以