

现代企业危机管理探讨

陈清,唐守廉

(北京邮电大学 经济管理学院,北京 100876)

摘要:现代企业经营管理面临许多危机,如何对危机加强管理是保持企业持续经营能力的一个重要方面。有效的危机管理必须遵循一些基本原则,它不再仅仅局限于处理突发事件,而更加注重挖掘企业管理深层次原因。危机管理的全过程是由危机的预防、危机管理的准备、危机的确认、危机的控制、危机的解决、危机的善后与改进六个环节所组成的闭环的管理系统。

关键词:危机管理;危机预防;危机管理系统

中图分类号:F406.12

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2007)06-0047-03

在经济全球化过程中,企业的经营环境变得更为复杂和不确定,危机无时不在觊觎和威胁着企业的生存与发展,企业经营稍有不慎就可能导致危机的发生。因此,现代企业要想在一个高度动态、复杂多变的经营环境下找到生存和发展的空间,如何成功地处理危机是每个企业不能回避的问题,也是每个企业必须正视的挑战。

一、企业危机与企业危机管理

企业危机是指危及企业形象和生存的突发性、灾难性事故和事件,它常常会带来较大损失,影响企业的形象和生产经营,严重的可能使企业倒闭。从某种程度上来讲,企业在经营与发展过程中遇到挫折和危机是正常和难免的,危机是企业生存和发展中的一种普遍现象,它与经营环境变化及内部管理失控密切相关,企业陷入危机往往也是二者交互作用的结果。

企业危机管理是指有计划、有组织、有系统地在企业危机爆发前对危机进行预防、预控,并于危机爆发后,以迅速、有效的方法控制、解决危机,尽量避免、减少危机产生的危害,使企业转危为安,甚至将危险转化为机遇的管理活动。企业危机管理强调两点:第一,危机管理是一个时间序列,既包括危机爆发前的管理,也包括危机爆发后的管理;第二,危机管理的目的在于减少乃至消除危机可能带来的危害。

二、危机管理必须遵循的六项基本原则

(一)预防第一原则

危机管理并不是像某些人想象的那样,仅仅是将业已发生的危机加以处理和解决。如果危机管理仅仅局限于此,则决不能达到企业危机管理的最佳状态。所谓凡事“预则立,不预则废”,企业的危机管理应从事前做起,在机制上避免危机的发生,在危机的诱因还没有演变成危机之前就将其平息。危机管理必须如奥斯本(Osborne)和盖布勒(Gabler)所说的:“使用少量钱预防,而不是花大量钱治疗。”事先避免爆发危机是危机管理的最好途径。

(二)公众利益至上原则

在危机处理过程中,应将公众的利益置于首位,以企业长远发展为危机管理的出发点。要想取得长远利益,公司在处理危机时就应更多地关注各利益相

收稿日期:2007-06-20

作者简介:陈清(1966-),女,江苏南京人,北京邮电大学经济管理学院博士研究生,主要从事危机管理研究;唐守廉(1952-),北京人,北京邮电大学经济管理学院副院长,教授,博士生导师,主要从事企业管理研究。

关者的利益,而不是公司的短期利益。如果危机的发生给公众造成了一定的损失,公司在危机处理过程中,要有诚意,站在受害者的立场上进行换位思考,表示同情和安慰,并愿意承担责任。危机处理人员若能以公众利益代言人的身份出现,则对于整个危机的处理来说,就奠定了良好的基础。

(三)主动面对原则

当危机降临企业时,企业必须做出迅速的反应来挽回损失。一般而言,“主动出击是最好的防御”,企业应以最快的速度,积极、主动地投入到危机的处理中去,寻求最佳的危机解决方案,避免事态进一步恶化。如果企业在时间上已经失去对危机的控制,那么危机的影响力就会随着公众的种种猜疑以及媒体报道的推波助澜而一发不可收拾,同时还会给竞争者制造趁虚而入的机会。因此,在危机发生后的最短时间内,企业必须集中一切能利用的资源来解决危机。

(四)快速反应原则

危机的突发性特点要求危机处理必须迅速有效。危机一旦发生,伴随着大众媒体的介入,会立即引起社会公众的关注。企业必须以最快的速度设立危机处理机构,调集训练有素的专业人员,配备必要的危机处理设备或工具,以便迅速调查、分析危机产生的原因及其影响程度,全面实施危机管理计划。企业响应危机的速度24小时是个极限,这就是所谓的24小时法则,企业应在获悉危机发生后的24小时内启动危机管理机制,并做好准备工作,如基本立场的确认、官方声明的拟定等,相关资源亦应协调到位。企业发布信息必须及时,以便有效地避免各种谣言的出现,防止危机的扩大化,加快重塑企业形象的进程。

(五)统一对外原则

在危机处理过程中,企业必须指定专人负责进行对外联络与沟通,一个声音对外,以确保宣传口径一致,不出现矛盾或存在差异。在危机处理过程中,最好不要中途换人,因为更换人员需要花费时间重

新了解事件真相,在沟通方法与口径上可能与原来不一致,从而引发公众的不信任,对企业处理危机的诚意产生怀疑。

(六)真诚坦率原则

在危机管理过程中,危机控制与否跟两样东西最为相关,一是揣测,二是事实。企业要尽可能地告知公众事实,最大范围内避免揣测的发生,而不是选择逃避。当公众或媒体不了解事实真相,也没有正常的渠道获取信息的时候,他们会紧张,会揣测各种可能或结果。当危机发生之后,大众媒体和社会公众最不能容忍的事情并非危机本身,而是企业千方百计隐瞒事实真相或故意说谎。企业应尽快与大众媒介取得联系,公布事实真相,否则会欲盖弥彰,不利于控制危机局面。如果由于各种原因企业不能完全讲出有关危机的各种细节,但最起码应保证所披露的内容是完全真实的。

当然,除上述基本原则外,企业危机管理还必须遵循其他的一些原则,如灵活性原则、全局利益优先原则等等。

三、企业危机管理系统模型

无论何种危机的发生,都有可能给企业带来致命的打击。对于企业来说,危机管理迫在眉睫,它不再仅仅局限于处理突发事件,而更加注重挖掘企业管理深层次原因。法国管理学家费尧曾说过:“管理不是一个点,而是一条线,是相互联系的运动过程。”危机管理也是这样,它的过程是消除企业危机因素的系列活动。

可以将企业视为一个危机处理系统,对这一系统输入的是危机,而经过企业危机管理系统处理之后,危机得以消除或缓解。把有效的危机管理的全过程概括为危机的预防、危机管理的准备、危机的确认、危机的控制、危机的解决、危机的善后与改进六个环节,这是一个封闭的管理系统,其中危机预防、危机管理的准备属于事前管理,危机的确认、危机的控制、危机的解决属于事中管理,危机的总结与改进属于事后管理(图1)。

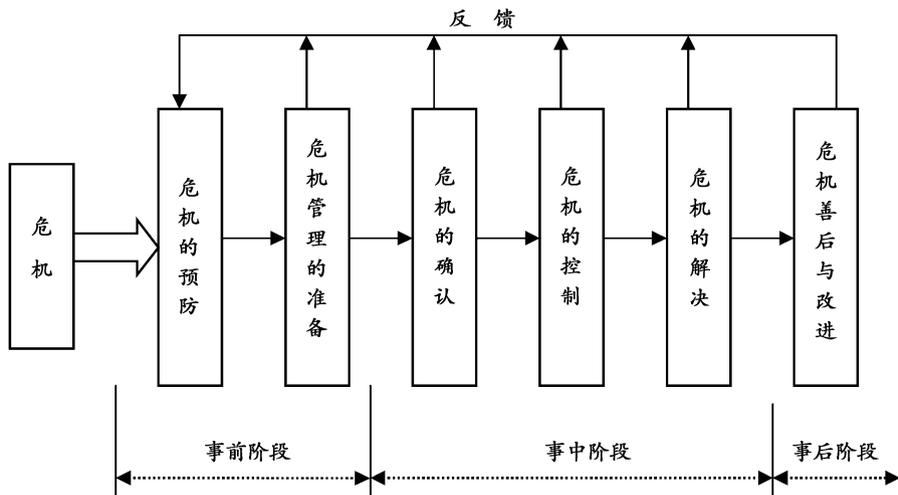


图1 企业危机管理系统模型

(一) 危机的预防

对任何有效的危机管理而言,预防是核心,因为在预防阶段危机最易控制、花费也最小,企业只要对各种细小的变化多加注意,防微杜渐,就可以防止一些危机的发生。促进管理、增强沟通、提升品质等皆可以在不知不觉中降低危机事发的可能性。在这一阶段,企业管理者必须竭力减少风险;在企业不得不承受风险时,必须确保风险与收益相称。对于无法避免的风险,必须建立恰当的保障机制。在这一阶段应着手调查研究、收集资料,弄清企业有哪些潜在的危机及其外在表现、起因、发展趋势以及彼此之间的联系等,为后续工作夯实基础。最有效的企业危机管理应争取在危机的潜伏期就能正确地发现并做出判断,把危机消灭于萌芽状态。

(二) 危机管理的准备

企业需要为预防工作一旦失效做好准备,其目的是一旦危机发生,使损失最小化,并尽快恢复到常态。危机管理的准备包括建立危机处理中心,制订应急计划,事先选定危机处理小组成员,提供完备、充足的通信设施,建立重要的关系等。对于较大的企业而言,应建立备用的计算机系统。在为危机做准备时,需要留心那些细微的地方,忽略它们任一方面的代价都将是高昂的。

(三) 危机的确认

企业通过收集各种有效的信息,确认危机已经发生,并找出危机的根源。尽快地确认危机是有效控制和解决危机的前提。在寻找危机发生的信息时,需要企业尽可能倾听各种不同公众的看法,企业也可以寻求外部专家的帮助,确认危机是否存在,以怎样的状态存在,发生在哪个层次、哪个部门,会朝哪个方向发展等,找准危机的“病因”,为准确、无误、科学地处理危机奠定基础。

(四) 危机的控制

对危机进行控制是建立在危机确认的基础之上,企业需要根据不同情况确定控制工作的优先次序,尽快将危机所造成的损失控制在最小的程度之内。在这一阶段,果断进行决策对企业来说是最重要的。危机决策通常有很强的时效性,需要管理者对危机有足够充分的了解,同时对整个企业的经营机制、经营情况有较深入的了解,做出及时的决策,降低危机的处理成本。决策的常见结果有:危机消除、危机转移、危机降低、危机回避、危机自留。常用的决策方法有:风险型决策法,确定型决策法、完全成本法。

(五) 危机的解决

危机决策后,应对危机决策的实施进行实时控制,尤其对影响范围广、危害大、影响深远的危机,一定要进行跟踪处理,一定要将危机消除。危机不等人,在这一阶段,速度至关重要。

(六) 危机的善后与改进

经历过危机之后,人和物都会受到不同程度的冲击和影响。危机情境一旦得到控制,企业应着手致力于善后工作,尽力将企业的财产、设备、工作流程及员工恢复到正常状态。企业还应就危机处理过程中反映出来的问题以及危机产生的客观结果和影响进行全面总结,并反馈到危机的预防环节,确保以后的管理工作有的放矢,为以后的危机处理工作总结经验和教训。

四、小结

加强危机管理,提高危机意识,对于每一个企业都是一个事关重大的问题。因而有必要了解和掌握危机管理必须遵循的基本原则,建立企业危机管理系统模型,帮助企业在管理实践中预防、减少危机事件的发生,对已发生的危机事件做到有效处理。危机管理是以危机的预防、危机管理的准备、危机的确认、危机的控制、危机的解决、危机的善后与改进为主线的一个不断反馈的系统程序。各个模块都离不开系统基础资料的支持,危机预防能力的提高需要一定的经验积累和学习过程,需要将危机管理的准备、危机的确认、危机的控制、危机的解决、危机的善后与改进的信息不断反馈充实到危机的预防中去,及时更新,及时进行反馈,提高企业的危机预防能力,使企业在管理实践中预防、减少危机事件的发生,对已发生的危机事件做到有效处理,在激烈的市场竞争中处变不惊。

参考文献:

- [1]朱廷智. 企业危机管理[M]. 北京:中国纺织出版社, 2003.
- [2]刘芙蓉,竹邻. 企业危机管理[J]. 企业管理,2003(8):12-19.
- [3]罗伯特·希斯. 危机管理[M]. 王成,宋炳辉,金瑛,译. 北京:中信出版社,2001.
- [4]高民杰,袁兴林. 企业危机预警[M]. 北京:中国经济出版社, 2003.
- [5]刘刚. 危机管理[M]. 北京:中国经济出版社,2004.
- [6]邱毅. 危机管理[M]. 台北:台北出版社,1999.

Analysis of Crisis Management Principle and Mode in Contemporary Enterprise

CHEN Qing, TANG Shou-lian

(School of Economics and Management, Beijing University of Post and Telecommunications, Beijing 100083, China)

Abstract: With the integration of global economic, the market competition is becoming fierier; the crisis can corrode the organisms of enterprises at any time. So modern enterprises should handle various critical incidents. This paper analyzes the basic principle of crisis management and design a mode for crisis management system, based on which a corporation crisis management system is set up and explained primarily.

Key words: crisis management; crisis prevention; crisis management system

(责任编辑 傅旭东)