

# 基于战略视角的突发性危机管理 - 我国企业组织危机管理架构

浙江大学管理学院 王远军

[摘要] 本文通过分析探讨突发性危机的模型特征及其对企业信誉形象的影响,有针对性地对我国在突发性危机管理中存在的问题进行剖析,并指出如何从战略高度融合常规战略管理与突发性危机管理一体化的管理架构。

[关键词] 战略视角 突发性危机 模型特征 危机管理

## 引言

在竞争日趋激烈的今天,负面报道、法律诉讼、公共关系失误、营销策略不当、盲目广告投入、核心员工突然离职、生产车间意外火灾、主业技术及产品创新缓慢、物流系统意外中断等原因无不给企业和公众带来利益损失,导致企业信誉形象的损坏,更有甚者使企业陷入万劫不复的困境。菲克在《危机管理》中对《财富》500 的调查表明,危机是企业不可避免的,几乎所有的组织都可能遇到危机。即使现在运行良好,内部潜伏的危机同样可致死地。当危机突如其来,处于危机核心的企业如何进行危机管理以及如何重塑突发性危机的管理架构已成为迫在眉睫的问题。

## 一、企业突发性危机的阶段模型

国外学者已经对突发性危机展开相应研究并提出管理模型,如“4R 模型”(缩减(Reduction)、预备

南沿海地区)的国有经济比重已经降至相当低的程度,但似乎并未影响这些地区地方保护主义政策的实施。实践中的地方保护主义政策,主要依靠地方政府的行政命令来实行,如禁止本地原材料出省,禁止外省产品进入,保护本地假冒伪劣产品的生产等,国有企业在其中并未起到什么作用。当然,现实中也会出现地方政府限制本地国有企业对外投资或资产转移至外省的情况,但这实际上是政企关系问题,而不是国有资产是否“分级所有”的问题。要解决这个问题,关键是要在政府、企业关系层面上解决政企分开问题,而不是以此为由反对国有资产“分级所有”。实际上,国有资产“分级所有”之后,随着国有资产委托—代理环节的减少和地方政府“预算软约束”的减弱,政企分开反倒会更容易一些,从而有利于削弱地方保护主义势力。至于“诸侯经济”的真正形成,更不是主要依靠政府直接所有的国有经济比重,而是依靠其社会经济管理手段的加强。所以,我们不能过分夸大政府所有的国有资产比重在维护国家统一方面的作用,不能以担心形成“诸侯经济”为由否定国有资产“分级所有”的必要性。

## 四、国有资产“分级所有”的具体划分

国有资产如何在中央政府和地方政府之间划分,是一个比较复杂的问题。由于国有资产承担社会性目标的特殊性,国有资产的“分级所有”也必须考虑特定产业满足不同社会性目标的差别。要实现国有资产的合理划分,中央和地方应在不同领域遵循不同的标准划分国有资产所有权。这里主要有三种情况:第一,对于非经营性国有资产中的资源型国有资产。对于一般性国有自然资源,如土地类国有资产(包括水域)可以在国家统一规划的框架内,由地方政府履行国有资产出资人职责,中央政府按一定比例享有收益;而对于重要的国有自然资源,如森林、重要矿藏资源等,应主要由中央政府所有,资源所在地也可按一定比例享有收益。第二,对于公共服务领域的国有资产,即关系国家安全的行业、自然垄断产业的基础设施和基础产业等,需要根据其服务特点区别对待。属于关系国家安全的行业和全国性的公共服务行业,应由中央政府履行国有资产出资人职责,如国防工业、铁路干线、大电网等;而地区性公共服务行业,如城市道路、供水、煤气、市内电话及地方性的基础产业等,应由地方政府履行国有资产出资人职责。第三,对于竞争性领域中的国有企业,尽管国有经济将来要逐渐从许多竞争性领域中退出,但在相当长的时期内国有企业仍将存在于竞争性领域,特别是对支柱产业和高新技术产业更是如此。对这类产业,中央政府应履行大型企业,特别是支柱产业中大型企业和高新技术产业中大型项目的国有资产出资人职责;而地方政府则履行一般性制造业和支柱产业及高新技术产业中小型竞争性企业的国有资产出资人职责。

具体划分的原则是:由中央政府投资形成的国有资产,为中央政府所有;由地方投资形成的国有资产,由地方所有。初始投资较为复杂而难以认定所有权关系的国有资产,如在计划经济时期和经济体制转型时期投资形成的国有资产,为了避免各级政府之间的讨价还价,由上一级政府根据其规模影响、所在地等因素指定适当的所有者。

## 参考文献

- [1] 中国共产党第十六次全国代表大会文件汇编[M]. 北京:人民出版社,2002.
- [2] 安增军. 马克思企业理论与国有企业改革[M]. 福建:福建人民出版社,2002.
- [3] 杨天宇. 论我国国有资产的分级所有[J]. 中国人大学复印资料,2003,(5).
- [4] 何诚颖. 国资管理的关键是实行“分级”所有[J]. 证券时报,2003,(1).
- [5] 盛毅. 论“分级所有”的地方国有资产经营[J]. 改革,2003,(1).

(Readiness)、反应 (Response) 与恢复 (Recovery))、“M 模型” (信号侦测、探测和预防、控制损害、恢复与学习)、Coombs 的预防 (Prevention)、准备 (Preparation)、绩效 (Performance) 与学习 (Learn) 模型、Fink 的危机征兆期 (Prodromal)、发作期 (Breakout Acute)、延续期 (Chronic) 与痊愈期 (Resolution) 四阶段模型以及被广为推崇的危机前 (Precrisis)、危机 (Crisis) 与危机后 (Postcrisis) 三阶段模型。国内学者薛澜等人的危机预警和管理准备、识别危机、隔离危机、管理危机以及善后处理并从危机中获益五个阶段模型。综合有关企业组织突发性危机管理的研究成果, 本文认为, 对企业而言, 由于诱发危机因素的复杂多样性和危机管理过程某种程度的不可控性, 导致突发性危机在企业的任何发展阶段都可出现并具有动态层级波浪性, 如图 1 所示; 同时, 企业危机管理的出发点和落脚点是企业信誉和形象, 企业信誉和形象与突发性危机内在演化规律的互动关系如图 2 所示。

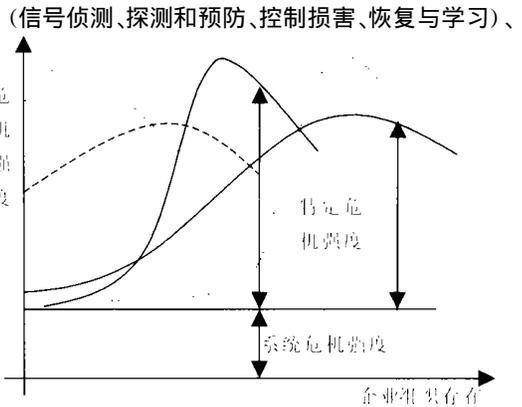


图 1 企业危机层级波浪性

在图 1 中, 由组织和系统所蕴含的危机, 称为系统危机强度; 而由特定因素所带来的危机, 称为特定危机强度。系统危机强度一般来源于系统环境对组织的损坏, 可导致组织某项管理功能的实质性失效; 而特定危机强度一般来源于某特定因素所带来的损坏, 可导致组织突发性功能失常。一般来说, 系统危机强度比较难以挽回, 在短时间内难以得到根本改善, 造成的损失一般较难得到补偿; 而特定危机强度正是突发性危机管理的重点所在, 可以通过适当方式化解并转化。

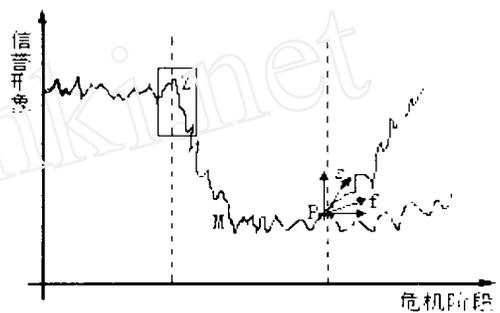


图 2 突发性危机—信誉形象线

在图 2 中, 可将突发性危机对企业信誉形象的影响分为三个阶段。危机前, 企业的信誉形象由于系统均衡处于动态波动中, 并不时呈现出危机突发的征兆; 危机过程中的企业信誉形象可分为两个层次: 特定因素引发突发性危机爆发而造成信誉形象的急遽下降 (ZM) 和企业采取专项措施导致的信誉形象的动荡波动 (MP); 突发性危机发生后, 危机所造成的影响随时间推移逐渐淡化, 此时成功或恰当的危机管理不仅能化险为夷, 而且还可能因祸得福——提升信誉、重塑形象 (Ps), 反之则预示信誉形象的损坏 (F)。

### 二、战略视角下的危机管理架构

目前, 国内外学者已经从不同角度对危机管理展开研究。Robert. Shies 认为, 通过降低风险和缓冲管理来进行危机管理; Jeffrey R. Caponigro 认为, 危机管理是潜在损失最小化的“免疫力”行为; Norman R. Augustine 则认为, 危机管理的精髓在于发现、培育和收获危机中潜在的成功因子; 胡际春认为, 危机管理是企业充分认识到其所面临危机及其诱因的基础上, 采取各种防范措施, 并对已发生的危机进行控制和处理, 以最小成本而获得最大保障的管理活动和过程。以上定义是目前国内外对危机管理研究中较具代表性的几种提法, 从不同角度提出危机管理的目的、要求、过程及地位, 但它们不约而同地侧重于危机爆发后的应对策略, 而欠缺从战略高度认识危机和危机管理。下面将主要从三个方面五个层次探讨企业组织如何从战略角度来进行突发性危机管理。

#### 2.1 企业高层的危机意识

目前, 我国企业已经能从战略层次上审视其经营导向, 但常限于常态下的市场攻防, 而欠缺对非常态下的突发性危机的重视, 更无从谈起危机管理和常规战略管理的整合。由于企业高层在企业战略制定中的危机意识缺乏, 往往导致组织缺乏有效的突发性危机应急计划, 危机中的内外沟通匮乏等等; 从而一旦危机爆发, 企业往往陷入被动反应的境地, 更无须论及主动出击。肯塔基州危机管理研究院的研究表明, 是管理人员而非雇员对 20 世纪 90 年代发生在企业中的各种危机负责。下面将重点探讨企业高层危机意识的架构。

在企业中, 每位高层领导都要为可能潜存的危机做好准备, 强化全员危机意识和建构企业危机体系。企业突发性危机管理的首要问题就是企业高层的可信度和同情心。危机中的企业高层往往倾向于做出一些令人欣慰的承诺, 但从长远来看, 企业高层的可信度是其最重要的财富。同时, 企业高层可以通过在以下两个层面上采取富有同情心的行动并使之制度化——意义环境层面和行动环境层面。前者需要企业高层创造出让人们能够自由表达和讨论感受的环境, 进而帮助他们寻找慰藉或给他人伸出援助之手并共同憧憬未来; 后

# 从分工理论看跨国公司的“企业联盟”

浙江大学经济学院 梁春茂

[摘要] 伴随国际分工的发展,原有的发达国家和发展中国家垂直型产业间水平分工开始向混合型分工转变,呈现出垂直型产业间分工、水平型的产业内分工和产品内分工并存的局面。在分工日渐细化过程中,跨国公司可以直接投资内部化方式的扩张在受到产品周期、规模经济壁垒、研发费用高昂的约束之下,开始收缩自己的业务领域,改变发展的策略以保持竞争优势,从而更多的以“企业联盟”的方式进行扩张。

[关键词] 分工 企业联盟 外包 直接投资

者则需要企业高层创造出让经受或目睹痛苦的人能够找到办法减轻自己和他人苦楚的环境。

## 2.2 准确界定危机和即时沟通

企业危机的准确界定主要包括两层要义:正确分类和确认相应程度。企业需要从战略高度出发建立自身危机管理信息资源库用以识别、捕捉企业组织内外所潜伏的危机征兆,并将导致危机产生的潜在信息归类编号用以定期进行全方位的判别诊断和建立相应的管理预案。企业危机界定系统主要包括三个子系统:建立动态完整的外部环境监视系统、建立科学规范的内部管理监视系统和建立灵敏、准确的预警信息管理系统。此系统主要内容包括:对危机的起因、前兆、现象等因素进行监视的前置引导;对监视获得的信息进行登记、录制和编制索引的信息处理;对危机监视获得的信息进行鉴别和分类,防止信息的失真和折光的信息筛选;对信息系统化和条理化的综合治理;对危机迹象和危机评价的预警体系。

随着信息技术的广泛应用,即时沟通在企业突发性危机管理中的作用日益明显并成为可能。即时沟通作为企业危机预警机制的重要工具,在危机早期有助于对危机的及时识别和快速决策;在危机管理过程中,有助于有效诊断、及时汇总、信息传递和组织资源整合;而在危机管理后期有利于企业总结经验教训汲取等。经济学家诺思科特·帕金森认为,危机中传播失误所造成的真空会很快被流言所占据。同时,时间拖延带来公众对组织诚信的质疑。对流言和质疑的防范,最为有效的是在第一时间将可能产生流言的事件,提前通过权威的、正常的大众传播渠道,全面、客观地报道其真相。因此,需要全面疏通沟通渠道、制定应急计划并立即执行。

## 2.3 预警系统的组织制度

企业突发性危机的管理是一个综合性、多角化的复杂问题。企业必须将危机意识落实到行动上,建立切实可行的预警保障体系。企业危机预警系统的组织制度保障主要包括:制度化、系统化的危机管理流程、切实可行的危机预案、持之以恒的公关活动、监控结合的组织架构。制度化的组织体系和业务流程在组织中起到保护膜的作用;部门化的组织架构为信息收集和加强危机管理提供制度保证;标准化的危机预案则提供具体、明确、针对性和灵活性兼备的操作规程;高效的公关活动和公众关系则为获得广泛的同情和支持提供可能;监控结合的多管体系则提供制度制约和保证制度的合理实施。

另外,还应看到企业在危机管理中采用消极心态所潜存的危害以及危机自身暗含有利因素。大量事实表明,企业在危机管理中采用消极心态所带来的后果往往与其初衷相反。同时,突发性危机蕴含威胁的同时还隐含着促使企业文化重构、机构重组以及创新提升等一系列提升核心竞争力的内在潜在需求。依靠制度化、系统化的危机管理组织和业务流程、高层领导的重视和直接领导、良好的信息系统支持以及预警系统的组织保障,尽力避免危机造成的危害和损失,变害为利,推动企业的健康发展和业务提升。

## 三、结论

国内外对突发性危机的研究大多集中在从战略到具体战术的纵向领域,强调一些技巧性和技术性的解决方案。今后突发性危机及其管理研究应重点侧重于突发性危机与文化、所处阶段以及治理结构等的动态互动,并重点探讨突发性危机管理中的信息沟通模式、决策模式、组织学习、组织创新以及社会责任等问题的研究。目前,国外一些大的企业设有专门的危机管理机构,且主要责任人一般由主要领导兼任。由于所处发展阶段和情景差异,在中国企业中基本上看不到类似的组织架构。因此,如何正确面对、处理乃至管理各种突发性危机成为人们不可回避的现实问题。另外,开展突发性危机管理研究有助于提升我国企业的危机管理水平和环境适应力,丰富和发展管理理论。

## 参考文献

- [1]高民杰,袁兴林.企业危机预警[M].中国经济出版社 2003(1),P41.
- [2]罗伯特·希斯.危机管理[M].北京:中信出版社,2001.
- [3]Mitroff J.L., Crisis Management and Environmentalism: A Natural fit [J]. California Management Review, Vol.1. Winter, P101 - 113, 1994.
- [4]薛澜,张强,钟开斌.危机管理[M].北京:清华大学出版社,2003.
- [5]高民杰,袁兴林.企业危机预警[M].中国经济出版社 2003(1),P6.