

## PDCA 在高校危机预防管理中的运用

安徽省建筑工业学院管理系 汪 曙

[摘要]危机管理脱胎于军界,发展于商业企业及公共管理界,走入学校管理界的趋势正在不断明朗、加强。作为人员聚集地,高校是危机的易发场所,因此,高校危机是管理科学中一个新兴的重要研究领域。本文针对我国高校危机产生的原因及危机事件的特点,提出我国高校的危机预防管理首先应体现在管理方法的科学性上,把质量管理 PDCA 循环的方法应用于高校危机预防管理,按 PDCA 循环的程序进行管理。

[关键词]PDCA 循环方法 危机预防管理 高校

2003年,我国爆发了“非典事件”,在事件发生过程中和过程后,人们不断反思,努力寻求和制定有效的防治和应对策略,改善各种不良行为,2004年初,全国许多地方又爆发了禽流感,同样,反观近几年全国教育系统发生的马家爵杀人事件、高校学生“罢餐”、“短信风波”等影响高校的“危机”事件层出不穷。这些事件对社会、学校和当事人都造成了不同程度的危害,有些甚至是严重的伤害。在事件结束后我们开始反思此类事件

设备残值变现收入:  $3000 \times (P/F, 10\%, 10) = 1158$  (元)

设备支出现值合计:  $100000 - 23843 - 1158 = 74999$  (元)

(2) 租赁设备: 租赁费支出:  $20000 \times (P/A, 10\%, 10) = 122900$  (元)

因租赁税减少现值:  $20000 \times 40\% \times (P/A, 10\%, 10) = 49160$  (元) 租赁现值合计:  $122900 - 49160 = 73740$  (元)

以上计算表明,购买设备的总支出数大于租赁的总支出数,因此企业应采取租赁的方式。这样的例子在其它一些教材中也有,例如,由孙茂竹、文光伟、杨万贵主编的《管理会计学》(中国人民大学出版社1999年版)第316-317页上就有这样一个例子。这样的决策存在以下问题:

(1) 租金中包含利息,而购买却没有计算利息,利息费用计算的口径不一致,使购买与租赁不具备对等性、可比性。(2) 它把融资租赁误解为经营租赁了。租期与设备使用寿命相同(都是10年),根据会计准则中中期占租赁资产经济使用寿命大部分(大于等于75%)的标准,应当确认为融资租赁。而融资租赁的租金是不能免缴所得税的。上例中每年租金为20000元是不能免税的。上例按20000元计算免税额是错误的。同时,融资租赁折旧是由承租方提取的,并且是可以免税的。上例中承租方没有提取租赁资产的折旧,也没有计算折旧的免税额,是不妥当的。(3) 计算现值时折现率是如何得来的?

### 二、使用融资成本法进行决策

对于以上这些问题,可以通过从融资成本角度分析而得到解决。在这儿,我们首先要区分项目投资决策与融资决策。获取一项资产的经济使用权是一项投资决策,公司可以采用净现值、内部收益率法来进行决策,在计算时采用的是公司的基准收益率,一般就是指最低希望收益率。一旦决定取得资产的经济使用权之后,公司就必须考虑相应的融资方式。为此,我们假设公司已做出最优资本结构的决策,该资本结构决策要求以某种债务方式对项目融资,因此,我们就需要比较债务融资与租赁融资的税后成本,采用成本最低的融资方式。

下面我们来看一下不同融资方式的成本

1、债务融资: 债务的税后成本 =  $i \times (1 - T)$  (1) 其中,  $i$  = 利率,  $T$  = 公司所得税税率

2、租赁融资。对于经营性租赁,租赁的税后成本可以通过解下面方程中的  $r$  值得出:

$$A_0 = L_t (P/A, r, n) - (L_t - P_t) T (P/A, r, n) + A_t (P/F, r, n) \quad (2)$$

其中,  $A_0$  = 租赁资产的成本;  $n$  = 租赁期数;  $L_t$  = 第  $t$  期末的租赁付款额;  $T$  = 公司所得税税率;  $P_t$  = 第  $t$  期末的折旧;  $A_t$  = 租赁期满时资产的价值。

在这个公式中,租赁成本就是使租赁付款额现值减去税盾现值加上预计租赁期末资产现值等于资产成本的折现率。也就是说,租赁成本不仅包括租赁付款额,还包括因采用租赁方案而未购买资产所丧失的折旧税盾以及期末的资产价值。后两项是实行经营租赁的机会成本。

对于融资租赁,租赁的税后成本可以通过解下面方程中的  $r$  值得出:  $A_0 = L_t (P/A, r, n) + A_t (P/F, r, n)$  (3)

与经营租赁相比,融资租赁的机会成本不包括折旧税盾,因为融资租赁时承租人需要对资产提取折旧,而且融资租赁也不能免税,但是如果税法对租赁与购买资产规定不同的折旧方法,则必须将其影响考虑进来。现对融资租赁与购买决策举例如下:

假设某公司已经决定取得一项设备,该设备价值148000元,制造商会提供7年期的租赁融资。租赁条款要求每年支付租金27500元,每年年初付款。如果购买资产,某公司将借入期限为7年,利息12%的定期借款。公司所得税率为40%,租赁与购买都采用加速折旧法,设备的寿命为7年,预期残值为9000元。

分析:由于设备的租赁期与寿命期相同,此租赁为融资租赁。因此可以根据式(3)求出该租赁的税后成本,需要注意的是这里的租金是年初支付的。 $148000 = 27500 (P/A, r, 7) (F/P, r, 1) + 9000 (P/F, r, n)$

用试差法得出  $r = 11.1\%$ ,这就是租赁的税后成本。而借款的税前成本是12%,税率为0.4,所以借款的税后成本是7.2%,因此,应该选择借款购买方案。

[参考文献]

[1] 吴尚宗. 消除设备购买还是租赁决策理论中的几点误导. 市场周刊. 财经论坛[J], 2003, (3): 41

[2] 詹姆斯. c. 范霍恩. 财务管理与政策[B]. 大连: 东北财经大学出版社, 2000, 11

时,不禁要问,为什么这类事件会不断地发生呢?学校就没有什么办法可以防止此类事件的爆发?我想肯定是有,学校可以通过危机预防管理的实施,把危机事件爆发的可能性或危机带来的不良后果降至最低限度,这就是高校的危机预防管理研究。

所谓高校危机预防管理就是要建立一个高校统一的危机预防管理专门机构,负责危机信息的收集、反危机战略的规划并将其纳入学校日程;判断各种危机发生的可能性并评估其危害的风险;危机的防范;监督危机管理日程的实施;高校危机预防管理就是要发现危机,消除危机,使学校持续不断地发展。笔者认为:管理者应把PDCA循环方法作为一般方法应用到高校危机预防管理中去。由于高校危机事件的特殊性,具体的提法应是“把PDCA循环应用于高校危机预防管理”。

## 一、高校危机事件的特征

普通高校的危机事件有着危机事件的一般特征,就高校来说有它自身的特点,它是青年学生和高级知识分子集中的地方,由于政治嗅觉敏感,思维活跃,对外联系广泛,又具有现代化信息沟通方式,从而形成高校的某些特殊情况。

1、突发性。危机事件一般都要经历一个由量到质的变化过程,量的积累和叠加,最终演变为质的变化。在量变向质变的转化过程中,往往由于某件事情没有处理好,就成了这种变化的导火索和突破口。突发性表现为这个导火索和突破口什么时候出现,以何种方式出现,出现之后其发展过程、走向、规模以及持续时间和危害程度等,都无法完全预测和有效把握,使学生一时处于慌乱之中。

2、敏感性。高校危机事件有别于社会上危机事件的一个显著特征,是高校集中了大批有知识、有思想、有热情的学生群体,他们关注社会发展,对非常观事物有天然的好奇心理,并表现为这个年龄段特有的热情和冲动。加之现在网络和媒体信息传播快捷,通讯技术发达,事件一旦发生,就很可能导致局面一时难以控制。

3、危害性。高校危机事件的危害性是显而易见的。在危机事件中,情绪激动的学生最突出的特点是迅速聚集并要求上街游行。这种群体活动破坏了教学、科研和其他方面的正常秩序,给学校整体工作和学生学习带来损失,并且造成人们思想认识上的混乱和心理上的极度恐慌。由于高校大学生是备受社会关注的群体,这种事件的发生更容易引起社会反响,极易为社会上别有用心者和闲杂人员所利用,客观上“放大”和“加深”了危害性的范围和程度。

4、持久性。由于高校相对集中在同一城市,以及现代传媒的发展,危机事件一旦发生,很容易波及到同一城市中的其他高校乃至全国高校,即使最先引起危机事件的高校局面得到有效控制,也难免不出现“按下葫芦浮起瓢”的联动效应。另外,即使危机事件得到全面有效的控制,善后处理也很到位,但它对人们思想和心理的深刻影响,并不会随事件的结束而在短时间消失。所以,对高校危机事件不得有任何的疏忽和大意,如果不能对其有效的预防和处置,将会引发更大的政治问题,破坏安定团结的大好局面,甚至对现行社会制度和行为准则构成严重的威胁。

## 二、高校危机事件的诱因

高校危机事件尽管表现的形式不同,传递出的信息各异,但仔细分析,其事件背后有着共同性的深层次原因。

1、东西方思想文化的冲突与碰撞,造成大学生传统道德文化的失缺。随着世界多极化和经济全球化的趋势不断地发展,东西方在意识形态领域里的斗争更为激烈。西方资本主义国家与我国在经济上加强合作的同时,又通过互联网等现代传媒,推行文化霸权,向青年学生不断宣传和渗透西方的意识形态和价值观念。特别是“民主”、“自由”的观念在大学生中很有市场。而我国传统的儒家道德思想体系说教功能在新的形势下逐渐弱化,传统思想政治工作显得苍白无力,大学生中出现一定程度的信仰危机。主体文化功能的萎缩和社会道德的偏离,导致大学生在危机事件发生时缺乏必要的规范引导和道德约束,以为自己在“为国为民请命”,实际上则是违反了法律法规,造成了令人痛心的损失。

2、转型时期社会多样化的格局,造成大学生思想和行为的失衡。随着社会主义市场经济的建立和发展,社会呈现出多样化的特征,大学生的思想观念也日益呈现出多元化的趋势。特别是社会主义市场经济发展到今天,生产力发展面临着诸多体制性障碍,加之大学生切身感受到的经济压力、学习压力、就业压力等许多人生考验,造成他们心理上的极大压力和认识上的困惑。由于大学生正处在世界观、人生观、价值观逐渐形成的关键时期,心理学家称之为“危险期”,他们对真善美和假丑恶的东西缺乏辨别力,容易受到错误的、腐朽的、消极的思想意识侵蚀,一旦他们的某种愿望落空或遭受人生挫折,便会产生悲观、焦虑、抑郁、厌世的消极情绪。当这种消极情绪不断积累而得不到宣泄,便会带来思想和行为的失衡。

3、教育资源的匮乏和工作中的不足,造成大学生学习生活中的失望。国家从全面建设小康社会和尽可能地满足广大青年接受高层教育的考虑,近几年迅速扩大了高等教育规模。与高校生源规模急剧膨胀相对应的是,教育资源的增长却十分缓慢,基础设施和办学条件全面紧张。限于财力,这种教育资源短缺的状况不能在短时期得到根本改善。这给今天的大学生在学习、生活等方面带来极大的不便。从高校自身来讲,我们在管理中还缺乏以学生为本的思想,表现为对大学生尊重、关心和爱护不够,服务意识和服务质量不高,反映大学

生的愿望、要求的渠道少,解决不得力。久而久之,大学生的失望就会变成怨气,一有风吹草动,就要借机发泄。

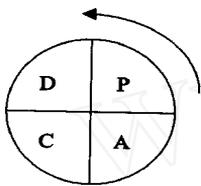
4、部分学校领导和师生危机管理意识淡薄,内部管理存在着漏洞和弊端。不少学校虽然制定了内部管理存在着漏洞和弊端。不少学校虽然制定了有关的规章制度,但只是“会上讲讲,墙上挂挂”,疏于检查和督促,但没有建立相应的责任追究制度,致使措施落实不到位,不能及时发现和消除安全隐患。

### 三、PDCA 在高校危机预防管理的应用

针对高校危机事件的特征,高校危机预防管理应采用 PDCA 循环法。

PDCA 循环方法是美国质量管理专家戴明博士最先总结出来的,所以又称戴明环。企业进行全面质量管理的程序是 PDCA 循环。在质量管理中,要求把各项工作按照要求做出计划、计划实施、检查实施效果,然后将成功的纳入标准,不成功的留下一循环去解决的工作方法进行。这就是质量管理的基本方法,实际上也是企业管理各项工作的一般方法。这一工作方法简称 PDCA 循环。P(PLAN)是计划阶段,D(DO)是实施阶段,C(CHECK)是检查阶段,A(ACTION)是处理阶段。高校进行危机预防管理应按 PDCA 循环这一科学方法进行。PDCA 工作方法的四个阶段,在具体工作中又进一步划分为八个步骤。P(PLAN)计划阶段,有四个步骤:(1)发现问题,分析现状,找出高校存在的危机。这就要求要有危机意识,随时发现危机的存在。正是由于不能发现高校产生危机的真正根源,才导致危机的发生。(2)分析问题。由于高校危机产生的因素很多,故要求进行深入、全面、细致地分析。(3)找出影响因素中的主要原因。产生危机因素很多,想一次解决所有问题是不可能的,必须要找出最主要原因。(4)制定计划措施。根据上面的分析,制定计划,采取措施,及时阻止危机的进一步发展直至消除危机。计划措施的制定,要明确采取该措施的原因(WHY),执行措施预期达到的目的(WHAT),在哪里执行措施(WHERE),由谁来执行(WHO),何时开始执行和何时完成(WHEN),以及如何执行(HOW)。

D(DO)执行阶段,有一个步骤:按制定的计划和措施具体组织实施。实行目标管理,把任务目标层层分解到人,落实目标责任。提供实施所需的资源和必要的帮助,确保计划实现。C(CHECK)检查阶段,有一个步骤:对照计划,检查实际执行情况和执行效果。A(ACTION)处理阶段,有两个步骤:(1)总结经验教训,巩固成绩,处理差错。(2)把没有解决的遗留问题转入下一管理循环,作为下一阶段的计划目标。基本模型如下:



PDCA 循环基本模型

在学校危机事件预防时,首先应组织一批专家不断进行前瞻性预防研究,针对假设危机事件进行模拟探索,从而根据危机事件不同的严重程度和不同的发生、发展阶段,制定相应的预防程序和事发后的应对措施。同时,应深入研究普通高校可能会引发危机事件的常见而又特殊的问题。尽可能多地搜集、整理可能发生的危机事件的有关信息,准确识别各种征兆性事件,对危机爆发的性质、范围及其后果进行科学的判断,并进行有效的数据整理分析,形成真实、可靠的数据库。更主要的是将信息及时报告危机管理中心最高领导层,以便为领导层制定应对危机的决策提供依据。同时,该系统还要根据信息数据显示的危机事件爆发的可能性及发展趋势做。做出预测,并及时将预测情况形成预警系列信息内容,然后由危机管理中心向全校师生不间断地做出危机预警报告,以使学校各部门、各院系以及学生个人做好防救准备和心理准备。在危机发生过程中及危机事件解决后,要对整个危机处理进行客观评价,从中总结成功经验,进行推广,对危机过程中出现的问题,要制定新的计划进行预防,即将出现的问题带到新的 PDCA 循环中,具体步骤如下表:

阶段	步骤	主要方法
	1、分析学校现状,找出引起危机的原因	头脑风暴法
	2、分析各种影响因素或原因	
	3、找出主要影响因素	
	4、针对主要原因,制定措施计划	为什么制定该措施? 达到什么目标? 在何处执行? 由谁负责执行? 什么时候完成? 如何完成?
	5、执行、实施计划	
	6、检查计划执行结果	
	7、总结成功经验,制定相应标准	
	8、把未解决的新出现问题,转入到下一个 PDCA 循环	

在高校危机管理中应用 PDCA 循环的方法,使危机被消灭在萌芽状态,通过发现问题、识别危机、找到原因进而找到主要症结,然后针对主要症结制定措施、实施措施,最后总结经验教训使管理上升到一个新的水平,再在新水平上开始新一轮循环,解决次严重的问题。如此循环下去,普通高校危机管理水平不断提高。

### 四、总结

将 PDCA 循环运用到普通高校的危机预防管理中,具有以下几个优势:

1、大环带小环。如果把整个学校的日常危机管理预防工作作为一个大的

PDCA 循环,那么各个部门、系还有各自小班级的 PDCA 循环,就像一个行星轮系一样,大环指导和推动着小环,小环又促进着大环,使各部门、个人的活动都与学校的目标统一,有机地构成一个运转的体系。

2、阶梯式上升。PDCA 循环不是到 A 阶段就算完结,而是要回到 P 阶段开始新的循环,按着阶段不停地转。如严格按这一循环进行危机预防管理工作,就使高校危机预防管理避免被动的“事务主义”,使高校管理者不断主动分析现状,主动解决问题,消除危机,使高校危机管理水平不断提高。它不是在同一水平上循

# 母子公司知识转移战略的“软”维度研究

浙江大学管理学院 合肥工业大学管理学院 罗宣

[摘要]母子公司是一种特殊的公司关系。与外部市场机制相比,更有效的知识转移是母子公司存在的一个重要理由。本文从组织关系和组织认知角度,探讨对知识转移实现过程中关键性“软”维度的理解,并构筑了以母子公司关系管理过程中的三个焦点问题(即管理度、管理模式和控制机制)为核心的一个研究框架,为知识转移管理实践提供参考。

[关键词]母子公司、知识转移、战略管理、“软”维度

## 一、引言

母子公司是一种特殊的公司关系。与外部市场机制相比,更有效的知识转移是母子公司存在的一个重要理由。随着母子公司规模的壮大和各种环境因素的作用,母子公司知识转移合作行为受到严重的限制。其中,一些“软”维度(如组织知识的“软”特性、母子公司之间的“软”关系、母子公司知识转移管理的“软”过程、子公司的认知、组织结构因素等)起了较大的负面支持效应。而目前的研究文献中却很少集中探究知识转移管理过程的“软”问题。对此,本文从组织关系和组织认知(非个人认知)角度,探讨对知识转移实现过程中这些关键因素的理解。通过回顾、研究现存文献,指出母子公司知识转移管理过程中需要关注的关键性“软”维度,并通过整合知识管理和母子公司关系管理,提出以母子公司关系管理过程中的三个焦点问题(即管理度、管理模式和控制机制)为核心的一个研究框架,为母子公司知识转移“软”过程的管理提供了一定的指导性原则,以提高知识转移过程的有效性。

## 二、国内外母子公司知识转移的研究现状

回顾国内外研究文献,母子公司知识转移的研究主要集中在组织内部转移研究从技术转移模式的研究(如 Pavitt,1971; Mansfield et al.,1979; Vernon and Davidson,1979),发展到对影响转移成本的因素分析(如 Teece,1976;1977; Mansfield et al.,1979)。随后的研究转向知识特性本身(如默示性)对知识转移的影响(Zander,1991; Zander & Kogut,1995; Szulanski,1996),知识转移、创新过程中各组织单元水平、能力研究(如 Cohen and Levinthal,1990; Zahra and George,2002; Brown and Duguid,1998; Senge,1990; Szulanski,1996),以及母子公司知识流的种类、性质和不同的管理过程研究(Mudambi,2002; Buckley & Carter,2002); 联盟、合资企业的知识转移集中研究组织学习的作用(如 Kogut,1988; Hamel,1991; Doz,1996;); 独立企业间的转移主要研究不同企业之间如何通过模仿、人员流动和业务往来等方式实现的转移(Mansfield,1985; Levin et al.,1987; Zander,1991); 兼并、收购中的转移。集中研究如何在兼并、收购过程中整合知识,实现价值创造(Lindgren,1982; Haspeslagh and Jemison,1991; Capton,1996)。

从研究成果看,理论研究中很少集中研究母子公司知识转移中的“软”问题及其在实践中的管理内涵。本文在 Gustavo A. C. Gazman and John Wilson<sup>[1]</sup>的研究基础上,探索母子公司这种特殊资产关系下知识资源转移实现过程中需要关注的关键性“软”维度。这里,“软”维度指渗透在知识转移过程中的母子公司之间的“软”关系以及母公司与子公司的相互认知和理解,包括对整体战略目标、战略决策过程、公司制度、组织文化、知识转移过程中各单元的交互作用行为的理解、认知。这种理解和认知直接关系到知识转移过程中所采取的行为方式,体现着母子公司之间的关系程度和彼此的信任程度。随着对母子公司知识转移研究的逐步深入,合理解决“软”问题成为母子公司知识转移战略实施中所面临的重大挑战。

## 三、组织知识在母子公司之间的转移过程

1、组织知识在母子公司之间转移过程的非随机性。知识转移是源单元和目标单元之间知识的二元交换过程,转移过程中会受到多种因素的影响。因此,母子公司知识转移的成功一定程度上会有赖于组织的设计(包括各种内部政策、结构和过程)与管理协调、有效激励行为,即母子公司知识转移具有非随机性。不过,与其它组织类型的知识转移过程相比较,母子公司知识转移过程的非随机性更多体现在母公司与子公司之间的关系协调以及子公司对母公司的公正理解和认知方面。子公司的理解和认知判断会对责任、义务、权力的认知产生影响,并渗透在组织知识转移的行为之中,进而影响知识转移战略的执行。因此,知识转移需要公正和理解,母子公司之间关系的处理直接关系到知识转移的实现。

2、组织知识的转移过程体现母子公司之间“软”关系的交互作用。从一般意义上讲,母子公司就是建立

环,每循环一次,就解决一部分问题,取得一部分成果,工作就前进一步,水平就提高一步。到了下一次循环,又有了新的目标和内容,更上一层楼。

高校危机管理按 PDCA 循环的程序进行运转,正可以克服我国管理较常见的浮躁心态导致的盲目跟风现象。若学校脚踏实地地严格遵循 PDCA 循环的方法进行危机预防管理,不仅使管理工作有针对性、可操作性,且使管理水平不断稳定在更高的水平上。

[参考文献]

[1]苏宝利,吕贵 高校健全危机管理机制探讨[J] 煤炭高等教育,2004(11):51-52

[2]任国元 PDCA 循环方法与危机管理[J] 嘉兴学院报,2001(5):85-86