

学校编码: 10384

学号: X2005157146

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

# 厦 门 大 学

## 硕 士 学 位 论 文

### 厦门航空有限公司危机管理研究 Research on crisis management of Xiamen Airlines

吴 敏

指导教师姓名: 张佳林 教授

专业名称: 会计硕士 (MPAcc)

论文提交时间: 2008 年 11 月

论文答辩日期: 2008 年 12 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2008 年 11 月

厦门航空有限公司危机管理研究

吴敏

指导教师: 张佳林  
教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

航空运输业是一个高投入低产出的微利行业，也是一个高风险的行业。“9·11”等突发事件给航空运输企业造成了难以估量的损失；当前美国次贷危机引起的全球经济放缓影响航空运输需求；不断上升的油价给航空公司带来巨大成本压力；债务率偏高使航空公司面临很大的财务风险；服务的同质化、应急处置能力偏弱是国内航空公司的普遍问题；“天空开放”、国内民营航空公司以及其他运输方式（如高铁）使国内传统航空公司的竞争压力加大。受到当前国内外环境的共同影响，航空业的管理压力急剧上升，如何预防和应对各种危机成为摆在航空公司面前重大而紧迫的研究课题。本文以厦门航空有限公司（以下简称“厦门航空”）为例，说明航空企业应重视和加大危机管理力度。

本文通过对国内外危机管理理论的介绍，提出了运用企业生命周期理论来指导企业危机管理的方法。其次，结合航空运输的行业特点，详细分析厦门航空当前经营环境和内外危机因素，解析厦门航空危机管理的现实状况，查找危机管理中存在的问题及原因；“他山之石，可以攻玉”，笔者有针对性的选取国内外两个航空公司的危机管理案例，探索适合厦门航空行之有效的危机管理方法和措施，尝试构建厦门航空危机管理体系，使之制度化并规范化，从而提高预防和应对各种危机的管理水平。

本文的特色在于，从理论上进行探讨，运用企业生命周期理论，采用危机因素分析法对企业危机管理现状进行分析，紧密结合航空运输业特点和厦门航空实际情况，提出了厦门航空危机管理体系的基本框架。本文撇除了大多数危机管理罗列案例缺乏理论总结或过多理论说教缺乏实证的弊端。当然，对危机管理问题的研究，本文也仅是一次探索性的论述，因文章篇幅和本人学术水平的限制，分析仍然不够深入透彻和全面。总体而言，本文希望为航空公司管理者思考和提高危机预防及应急处置提供一条途径。

**关键词：**航空公司；危机；危机管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## **Abstract**

Aviation transportation industry is not only a meager profit industry with high investment and low productivity output, but also a high risk industry. Some emergency events like “9 • 11” have resulted in significant economics loss. Presently the American credit crisis causes the global economic downside, which lead to aviation transportation demand decline. The continuous increasing oil price brings the huge cost pressure for the Airline. The high debt ratio forces the Airline to be faced with the high financial leverage risk. The service homogenization and emergency handling ability are common weakness of domestic aviation companies. Since the sky is open, the domestic private-owned Airline and other transport industry like express railway are a big challenge to the domestic traditional Airline. Under the joint influences of current domestic and foreign environment, aviation industry's management pressure rises suddenly. Therefore, how to prevent and deal with each kind of crisis is critical to the Airline management and academy researching. This article takes Xiamen Airlines as an example and explains that why and how the aviation enterprise should focus on the crisis management in the dynamic business environment.

Beginning with the introduction to the domestic and foreign crisis management theory, the article provides the proposal to implement enterprise life cycle methodology during the business crisis management. Next, combining with the industry characters in aviation transportation, the article analyzes the current business environment and internal/external challenge and opportunities of Xiamen Airline in detailed, as well as presents the current status of crisis management in Xiamen Airline. Additionally the article makes an investigation of the existing issues and causes in current crisis management. The author selects two crisis management cases from two domestic and foreign aviation companies, researches the feasible crisis management methods and measurement for Xiamen Airline, which purpose is to build up a standardized crisis management system to enhance the preventive management

capacity and crisis handling skill.

This article feature is to utilize enterprise life cycle theory, combine crisis factor analysis method in the research of current enterprise crisis management, unify the air-transport industry characteristic and the actual situation in Xiamen aviation closely, as well as propose the basic infrastructure of crisis management system for Xiamen Airline. This article casts aside the lack in the majority crisis management study cases summary and the shortcoming of excessive theories preaching without real diagnosis. Certainly, in the crisis management issues research, this article is just only an exploring elaboration. Due to the article length and myself academic level's limitation, the analysis may not provide thorough and comprehensive analysis. Overall, in this article, the author hopes to provide a way to enhance the crisis prevention and emergency handling for the Airline management team.

**Key words: Airline Company; Crisis; Crisis Management**

<b>第一章 导论</b> .....	<b>1</b>
第一节 研究背景及意义.....	1
第二节 危机理论分述.....	2
第三节 研究内容及基本框架.....	6
<b>第二章 厦门航空危机管理现状分析</b> .....	<b>8</b>
第一节 厦门航空公司简介.....	8
第二节 厦门航空经营环境分析.....	9
第三节 厦门航空危机因素分析.....	10
第四节 厦门航空危机管理现状介绍.....	14
第五节 厦门航空危机管理的不足及原因.....	18
<b>第三章 中外航空企业危机管理经验与教训</b> .....	<b>22</b>
第一节 美国捷蓝航空危机管理经验借鉴.....	22
第二节 中国东方航空危机管理教训启示.....	25
<b>第四章 基于战略决策的厦门航空危机管理对策研究</b> .....	<b>29</b>
第一节 建立厦门航空危机管理体系.....	29
第二节 安全危机管理对策.....	35
第三节 人力资源危机管理对策.....	38
第四节 服务危机管理对策.....	40
第五节 财务危机管理对策.....	45
<b>结 论</b> .....	<b>49</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>51</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>53</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Content

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
Section 1 Background and objective.....	1
Section 2 The theory of crisis .....	2
Section 3 Research context and Basic infrastructure .....	6
<b>Chapter 2 Analysis of present crisis management in Xiamen Airlines .....</b>	<b>8</b>
Section 1 Brief introduction of Xiamen Airlines .....	8
Section 2 Business enviroment analysis of Xiamen Airlines.....	9
Section 3 Crisis factor analysis of Xiamen Airlines .....	10
Section 4 Current crisis management in Xiamen Airlines .....	14
Section 5 Weakness and cause of crisis management in Xiamen Airlines .....	18
<b>Chapter 3 Crisis management practice of Chinese and foreign Airlines .....</b>	<b>22</b>
Section 1 Crisis management practice of Jetblue Airlines(U.S).....	22
Section 2 Crisis management practice of China Eastern Airlines.....	25
<b>Chapter 4 Strategic decision-based countermeasure studies of Xiamen Airlines crisis management .....</b>	<b>29</b>
Section 1 Crisis management system establishment in Xiamen Airlines .....	29
Section 2 Countermeasure studies of Security crisis management .....	35
Section 3 Countermeasure studies of Human resources crisis management .....	38
Section 4 Countermeasure studies of Service crisis management .....	40
Section 5 Countermeasure studies of Finance resources crisis management .....	45
<b>Conclusion .....</b>	<b>49</b>
<b>References.....</b>	<b>51</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>53</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 导论

在市场经济条件下，企业经营充满了风险，风险是客观存在的，如果事态发展对企业产生不利影响又不能得到及时补救，危机就不可避免的发生。危机可能成为企业经营发展的重要转折点：处理不当，危机便是危险；处理得当，危机或许就是转机。可见如何扭转危机是一门重要的学问，正因为如此，危机管理的研究正被越来越多的学者关注。

### 第一节 研究背景及意义

航空公司是一个高投入低产出的微利行业，也是一个高风险的行业。2001年爆发的“9·11”事件对全球民航业造成重大打击，当年全球民航业的客流量下降约 20%，有的地区降幅甚至达到 40%；全球航空公司总损失，除去利息，几乎是之前 4 年的利润总和。“9·11”之后，全球民航业陷入低迷，2003 年的伊拉克战争以及非典（SARS）使民航业雪上加霜，这一期间，航空公司大量破产，航空公司之间的合并重组增加，飞行运力持续退出；此后，虽然经过各方努力，运输量逐渐回升，但是由于航油价格上涨等因素，全球行业直到 2006 年才实现了年度盈利，但仍未能填补前期损失，这反映出航空运输企业应对突发事件的能力不足。<sup>[1]</sup>

无论何种行业，运营管理历来受到企业的重视，相比之下，企业在危机管理方面的投入普遍薄弱。事实上，不仅国内企业会受到内外环境变化的冲击，即便是发展历史久远的跨国公司也一样面临着危机，运营管理是企业正常经营的重要保证，危机管理则是决定企业优胜劣汰的关键一战。目前中国企业的危机管理意识正如 20 年前人们的保险意识，企业危机管理的重要性和必要性并没有受到足够的关注，比较成形的危机管理理论也不多见，这导致危机爆发后的破坏力巨大，甚至使企业危在旦夕。因此进入 21 世纪，运营管理和危机管理应该成为企业经营的两大重点，两者相辅相成缺一不可。就航空企业而言，如何预防、面对和处置各种危机更应成为航空业面临的重大且紧迫的研究课题。研

究危机管理，对企业个体和社会都具有重要的意义，相信在不久的将来，危机管理不仅在航空业，在企业界和学术界也会备受关注。

本文首先对国内外危机管理理论进行介绍，提出了运用企业生命周期理论来指导企业危机管理的方法。其次，结合航空运输的行业特点，对当前行业经营环境和内外危机因素的详细分析，解析厦门航空危机管理的现实状况，查找危机管理中存在的问题及成因；有针对性的选取国内外两个航空公司的危机管理案例，探索适合厦门航空行之有效的危机管理方法和措施，尝试构建厦门航空危机管理体系，并具体从安全、人力资源、服务和财务危机管理四个主要方面提出对策。

## 第二节 危机理论分述

将危机管理的思维系统化为一门学问，始自冷战时期东西军事对峙的情况下，为避免核战争爆发，美苏两国综合各种危机处理所积累的经验。在企业管理理念先进的美国，也是从八十年代才正式开始将其纳入特殊的管理领域。企业危机管理理论最初在 20 世纪 80 年代初期由西方跨国公司最初提出，其主题是企业在遭受外部的危机性打击时应如何应对，并探讨危机形势下的管理变革。危机管理对企业而言具有不可或缺性，但目前绝大多数企业并无危机管理的机制，从理论上深入探讨这一课题的论作并不多见，中外学界有关危机管理的研究大多只是以案例的形式说教，并没有形成具有普遍指导意义的理论。

### 一、危机

#### (一) 危机的定义

在古希腊时代，危机侧重于“解决”，当时的含义被视为“决定”，但这项决定是在危机爆发后，面对极险峻状况，才正式开始处理。我国《现代汉语词典》对“危机”有两种解释：一是指危险的祸根；二是指严重困难的关头。<sup>[2][3]</sup>

在企业危机管理领域，对危机名词的界定比较公认的说法有以下几种：

1、龙泽正雄：日本学者龙泽正雄认为危机有五种内涵：①危机即事故；②危机即事故发生的不确定性；③事故发生的可能性；④危机即危险性的结合；⑤危



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库