

对企业危机管理的理论界定

何苏湘

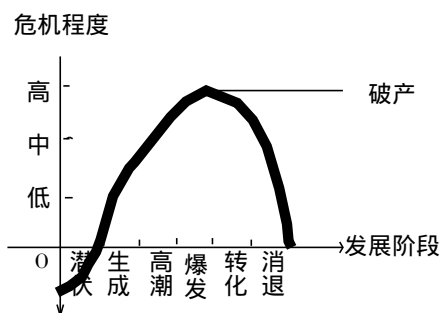
现代社会是一个竞争日益激烈的多元化社会。任何企业都处在风云莫测的环境中,经济生活复杂多变,有些看来好端端的企业,在优胜劣汰的市场经济大潮中,或许转眼就从市场上消失了,许多企业兴盛发展,也有不少企业由兴到衰、由强到弱。这充分说明现代社会是挑战与机遇同在、发展和危机共生。危机从诸多方面影响着企业,我们不仅要有竞争观念,也要有危机观念;不仅要有危机管理意识,更要有切实可行的危机管理手段。

一、企业危机的形成机理

(一)企业危机的概念及其形成与发展阶段

1. 企业危机实质。危机是由不平衡和混乱状态引发的特殊情况,“危机”可以说是“情况不妙”的同义词,客观地理解,危机也表示新旧事物转化中的过渡阶段出现了摩擦,产生了碰撞,使新旧事物的体制都无法有效地发挥作用。危机本身和企业处理危机的方法,为危机管理的研究提供了可能性和必要性。由此看来,企业危机实际上是企业发展过程中因若干方面的矛盾激化而导致的一种非常规的状态,是事物矛盾的一种特殊表现。

2. 企业危机的形成与发展阶段。企业危机的形成和发展,大致可分为六个阶段:潜伏、生成、高潮、爆发、转化、消退。由于危机发展阶段与危机程度有紧密关系,同时一场危机由潜伏到消退可将其视为一个周期,因此本文尝试用坐标曲线示之(如下图)。需要指出的是,两条坐标上的刻度只是示意,并不表明每个阶段和程度的间隔相同,而曲线则表示危机变化的大致轨迹。



由图可见,危机潜伏于顺境中,生成期的危机程度较低,如果不及时扼制住上升的势头,必然使危机发展到高潮处(危机爆发)。但是,危机发展到高潮后,在它尚未爆发之前,如果有及时得力的措施,反危机成功,危机就步入转化、消退,完成一个周期;而如果错过了时机,反危机无效,企业将在危机程度最高处继续恶化,最终危机爆发,导致企业破产(虚线部分示之)。因此,探讨危机成因首先应着眼于企业顺利发展阶段,即隐性危机阶段,这就要求企业的管理者树立危机意识。

(二)企业危机的特点及征兆

1. 企业危机的特点。(1)普遍性。它是指危机存在于每个企业、存在于企业活动的每时每刻。《危机管理》一书的作者菲克调查了美国《财星》杂志列出的500家大公司的董事长和总经理,在回答问卷的公司中,3/4说他们曾经遭受过严重的危机(实际数目可能大于此,因为有些公司不愿承认公司曾发生过危机)。(2)突发性。指企业由于受到外界环境或内部因素突然出现的变化而形成危机,比如天灾人祸等突发事件。(3)紧迫性。指企业所遭受的危机不仅来得突然,而且发展迅猛,如不能及时制止,则损失巨大。(4)危害性。危机的发生总会轻重不同地影响和涉及到企业的生产经营活动,威胁到企业的既定目标,最严重的将导致企业破产。(5)两重性。“祸福相倚”,危机不仅有消极的一面,还有积极的一面。过去我们总认为危机有害无益,实际上危机可被理解为一种唤醒人的警钟,又可以看做是为企业接种疫苗,危机同时蕴含了失败和发展、毁灭和改变、损失和收益。从这个意义上来看,危机抑或可被视为一种特殊的财富。

2. 企业危机的征兆。如何发现危机?一般而言,首先检查资产负债表和损益表中的指标,可以从总资本收益率、收益增长率等指标入手。如果指标大幅度下降,预示着危机的出现,当销售收入利润率接近或超过6%,或者自有资产比率为负数,

说明企业已经出现危机。人际关系、企业形象、生产管理、人才状况、产品销路、职工工资等方面问题的出现,都是危机的前兆。分析危机前兆,可从以下几个方面入手:管理者行为、经营战略、经营环境、财务管理和工作场所等。

值得强调的是:居安思危,对危机征兆的观察,最好在企业顺境中开始,因为顺境中最容易忽视危机的苗头。比如大众汽车公司在80年代末为取得欧洲小汽车市场的最大份额作出了许多努力,与本行业排名第二的菲亚特公司拉开了很大的距离,令人鼓舞。但天有不测风云,在瞬息万变的市场经济竞争中,由于决策失误,该公司为了抢夺市场占有率,在公司管理不善的情况下,片面追求降低生产成本,盲目增加小汽车产量,结果使企业陷入灾难性的亏损状态。

(三)企业危机的形成原因

1. 外部原因。首先,是企业所处的社会经济环境发生突变、市场的波动导致供需关系的急剧变化都会导致一些企业陷入困境。其次是体制和市场原因。旧体制还在发挥作用,市场体系尚未形成。总体来看,体制约束和产权现状引起了国有企业的危机,而竞争规模的局限性和人才危机束缚了民营企业的发展。另外,外来冲击也日益激烈,一些西方大型跨国公司质优价廉的产品长驱直入,海外企业收购兼并我国国有企业的浪潮一浪高过一浪,据有关资料显示,全球前20名的大跨国公司几乎在中国都占有一席之地。

2. 内部原因。管理也是生产力,如果管理的任何环节出了问题,都会直接影响企业机体的健康发展。人才管理是重中之重。据预测,今后每10年将发生一次全面的职业革命,其中每两年将发生重大变化。而这种变化又主要集中在人才资源的开发上。因此,这不仅要求管理者自身素质的提高,而且要求员工整体素质的提高和各种技能的增强,只有这样,才能避免企业因为人才问题而造成危机。我国企业目前面临危机的内部原因比较多,有人调查后得出结论:在企业深陷危机的内部原因中,生产技术装备落后、产品单一及品种结构不合理、经营管理方法不适应,这三者共占总数的64.43%。(余廉,《企业逆境管理》,辽宁人民出版社,1993年出版。)

二、企业危机管理的概念界定

(一)“危机管理”的由来

“危机管理”这一概念是美国学者于本世纪60年代初提出的,作为一门学科,它是决策学的一个重要分支,首先被运用于外交和国际政治领域。由于国际经济的发展,特别是跨国公司在全球的兴起,人们开始将“危机管理”理论引进了企业。80年代,美国企业界开始在企业内部成功地运用危机管理方法。比如美国克莱斯勒汽车公司是美国第三大汽车公司,1978年亏损2亿美元,1979年亏损9亿美元,面临破产的危险。陷入困境的原因是:在70年代世界性石油危机的冲击下,公司经营管理思想保守,在激烈动荡的环境中适应力差,因而逐渐出现危机。李·艾科卡出任董事长后,为挽救奄奄一息的克莱斯勒,大刀阔斧地调整领导队伍,起用有创新精神的年轻人,求救于联邦政府,制定了成本削减计划,仅1981年就节约资金10亿美元。

我国对于危机与危机管理的系统理论研究起步较晚,特别是对其作为决策学的一个重要分支进行实证性研究尚属空白。不过一些有识之士在我国实行改革开放之初,就带头在企业实行“危机管理”,并取得成就。

(二)“危机管理”的定义

对企业危机管理研究,目前仍处于发展中,学者们有不同看法:

“危机管理”,是对危机进行管理,以达到防止和回避危机,使组织或个人在危机中得以生存,并将危机所造成的损害限制在最低度的目的。(魏加宁:“危机与危机管理”,《管理世界》1994年第6期。)

“危机管理”,是指在企业中树立危机意识,时时注意与各方面进行有效的沟通交流,努力消除自身缺点和对企业不利的各种影响,以防患于未然,因为有些小事件、小缺点、小灾害有时足以毁掉一个组织,所以“危机管理”又叫“零缺点管理”,有的干脆叫“末日管理”。(蒋永祥、罗殿军:“管理现代企业的九个方向”,《工业企业管理》,1996.5)

以上定义,不同程度地存在着只注重企业受到打击后的应付对策,忽视了危机两重性的特点。我认为,“危机管理”是企业为了预防、摆脱、转化危机而采取的一系列维护企业生产经营的正常

运行、使企业脱离逆境、避免或减少企业财产损失、将危机化解为转机的一种企业管理的积极主动行为。

如此定义,基于以下几点考虑:第一,企业危机管理如果不能体现对企业潜在危机的分析认知,就起不到防患于未然的作用。第二,危机也有积极的一面,在一定条件下危机可以转化。辩证法原理和实践证明危机可以冲击企业中的涣散情绪,增加企业凝聚力。第三,危机管理是对危机形成、高潮、消退全过程的控制管理,只有全景式的管理,才可能对企业危机发生的时间、地点、方式、概率、性质、程度进行严密监控,最终取得反危机的成功。第四,一般的管理理论是通过管理行为去达到管理目标,适用于企业正常运行的状态下;而危机管理理论不仅要研究企业的正常状态,而且更要注意企业的非正常状态。因此,危机管理是成功机理、安全机理的双重规律的实践。

(三)“危机管理”与相关概念的比较

在管理理论中,有一些概念与“危机管理”的内容有紧密联系,这里对其进行相关比较,目的在于使危机管理的理论不仅能被企业接受,而且能使其体系更完善和充实。

1. 零缺点管理、末日管理。“零缺点管理”是1961年美国人克劳斯比在人类行为心理学的研究过程中提出的,他认为任何一个人只要小心谨慎,避免错误,便可以向“零缺点”的目标迈进一步,以此为唯一工作标准的管理方法,人们称之为“零缺点管理。”(朱湘桂:“搬来‘零缺点管理’法”,载《福建企业管理》1996年7—12期。)1962年,首先在美国佛罗里达州的马丁公司、奥兰多公司运用,1963年通用电气公司取得显著效果。80年代初,“零缺点管理”被引入我国,企业家要求员工有“不发生错误的决心”。我国上海电话局的“危机管理战略”、海尔集团的“日清日高”——OEC管理模式(Overall every control and clear)、荣事达集团的“无缺点管理”、小天鹅集团的“末日管理”等等,实际上都是危机管理在企业管理中的成功运用。可见,“零缺点管理”的实质是“质量管理”,前提是“零缺点”决策,基础是以人为本管理。而危机管理的概念范围远比此大。由于“零缺点管理”相信“人是可以不做错的”所以这种管理思想不仅是观念上的转变,更重要的是强调发挥人的积极因素的

作用。

2. 寻机化管理。“寻机化管理”是相对于常规管理而言的,要求企业管理的方法和技术视环境变迁而改进和创新,以权变的思想指导企业活动,而不拘泥于一种管理模式。它与危机管理的相同之处是:要树立危机意识,将企业生存危机作为刺激企业组织发展的一种契机。美国可口可乐公司,不断自我否定,居安思危,规划未来,历经百年,赢得市场。“寻机化管理”与风险管理也有相似之处:在预测企业发展风险的前提下,寻找机遇,采用正确的管理途径和方法,取得生产经营的业绩。可见“寻机化管理”的实质是权变式的管理,而“危机管理”也特别需要这种“权变”思想来指导管理。

3. 风险管理。克里斯蒂(James C. Cristy)定义:风险管理是企业或组织为控制偶然损失的风险,以保全获利能力和资产所做的一切努力。

威廉姆斯(C. Arthur Williams, Jr.)和汉斯(Richard M. Heins)定义:风险管理是通过对风险的识别、衡量和控制,以最低的成本使风险所致的各种损失降到最低限度的管理方法。

广义的风险管理的管理对象不仅包括纯粹风险,也包括投机风险。纯粹风险是只有损失而无获利的风险。而投机风险是指企业为了取得经营报酬需要承担一定的风险,如何在既定的报酬下,通过投资组合选择来分散、降低和回避风险;或者是在一定的风险下,谋取最大的收益。投机风险有主动性,纯粹风险有被动性。风险对企业来说一般是可以承受的威胁,而且风险越高,报酬率越高。而危机就不然,有的企业克服危机后能获得更大的发展,而有的企业就可能在危机后消失了。

可见,风险管理是企业通过对风险的识别、衡量、预测和分析,力求以最小成本保障最大安全与最佳经营效益的活动。有人将风险管理称为“分散风险管理”、“无风险管理”。对风险的预知,可以防患于未然,否则不对危险信号作出反应,任凭不利因素膨胀,那么今天的风险将变成明天的危机。也许可以说,风险管理的实质是企业为了获得报酬而去探险、冒险;而危机管理是企业为了获得安全而在避险、脱险方面所作的种种努力。

(作者单位:厦门大学MBA教育中心;
邮编:361005)
责任编辑 李少华