

《管理论坛》杂志

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



中小企业实施危机管理的必要性

杨文 高级经济师

俗话说：船小好调头，但小船经不起大浪头。中小企业从诞生之日起，就必须面对和处理各种各样的潜在危机。这些潜在危机可能会因为突发性的企业资金状况恶化、企业商业秘密的外泄或某一张重要订单未能及时交付而成为现实的企业危机。特别是在加入WTO以后，中小企业不仅面对国内同行的竞争，而且已被迫推上国际竞争舞台，其成长过程中面临的风险增大，破产倒闭的概率也加大。引进危机管理机制，无疑可能为中小企业健康成长添加一把保护伞，是中小企业生存发展的必然选择。

一、中小企业管理资源的缺乏，要求企业引进危机管理：

管理资源的缺乏在中小企业中是一种普遍现象。美国小企业管理协会会长隆内克先生把企业家分为：工匠型企业家和机会型企业家两种类型。中小企业的创业者多为掌握某一行业专业技术，具有一技之长的工匠型企业家，在他们身上能够看到技术行家特有的直着、精细和敬业精神。但他们的先天不足在于缺乏管理科学和管理思想的系统修炼，缺乏管理方法和管理技巧的系统学习和运用。这种缺陷，往往导致中小企业在创业起步、经营扩张、市场发生剧变等各种条件下，因决策失误、管理不当，造成企业危机。中小企业因经营扩张过快，过度负债，产生财务危机而导致破产的屡见不鲜；因实施多角化经营，产品线过多、过长，造成管理失控，而分崩离析的也不少；家族型中小企业因不能正确处理家族、企业和家族成员之间利益关系，或由于家族成员之间因企业控制权发生纷争，而产生企业危机的也有之。企业危机的根源在于管理资源的不足，即企业缺乏预测和应对各种管理问题的方法和技巧，缺乏应对企业危机的管理机制。因此，必须引进危机管理，以预防企业危机的出现。

二、中小企业技术资源的缺乏，需要引进危机管理：

中小企业多数是依靠一技之长起家的。中小企业家从国有企业或科研单位自立门户，或从海外带回先进技术开创事业。但多数中小企业自主开发能力不强，采取模仿或跟进的技术策略，依托龙头企业或某一利基市场得以生存，难以长期应对市场变化。无法主导自身发展。面临复杂的市场，中小企业还必须时刻关注技术更新的步伐，但跟进或模仿只能在低端徘徊。由于市场产品升级换代，而一时未能及时跟进的中小企业，会因技术资源的缺乏而破产倒闭。中小企业在创业之初，会因市场定位不准，导致产品更换频繁，造成资源浪费。技术资源的缺乏还会导致企业在引进、消化、吸收新技术、新产品方面力不从心。延误市场战机。自主技术资源不足，对企业产品质量产生直接影响，会使产品在顾客心中失去地位，丧失顾客忠诚。应对以上各种危机，中小企业应采取相应的危机管理机制，充分利用社会技术资源，在企业

周围形成以我为中心的技术资源富集区域，提高技术资源的内聚力。防止或减少危机带来的损失。

三、市场综合实力不强，要求中小企业实施危机管理：

市场竞争的综合实力不强是中小企业创业之初和发展过程中经常遇到的问题。危机的产生是多种多样的，财务危机、技术危机、安全危机、市场危机、公关危机、人才危机。危机产生的不确定性涉及到企业各方面的综合实力。从事不同行业的中小企业，面临的危机压力不同，制造业的危机多来自企业技术落后、产品更新换代不及时、无法紧跟市场变化。服务业的危机多来自于没有品牌优势、服务缺乏个性化、服务质量不高、市场定位不准等问题。流通企业的危机多来自于资金周转不灵、进货渠道不畅、对市场需求把握不准、营销策略失误等问题。同时，宏观经济形势或政策变化也可以带来企业危机。如何处理和防范危机体现了企业家的管理能力和管理风格。但企业综合实力不强，需要企业引进危机管理的理念，在日常管理中，引进危机预防措施，加强企业高层管理和全体员工的危机教育。开展危机管理的战略运筹。

加入WTO以后，中国的中小企业面临的竞争压力呈现多元化趋势。首先，国内同行业竞争加剧。有来自中小企业同行的竞争，也有来自大型同行企业的竞争。同时，来自国外同行业的竞争逐步加大。国外同行业的参战，无疑更加剧国内企业的相互厮杀。作为低端市场的中小企业，还承受着来自高端市场的挤压。作为上游配套的中小企业还要承受来自下游龙头大型企业在价格、质量、交货期、信用等多方面的越来越苛刻的条件。特别是下游企业往往以赊欠上游中小企业供货款的形式，无偿占用中小企业流动资金，造成中小企业资金状况的恶化，使众多中小企业陷入资金匮乏，但欲罢不能的境地。从事加盟连锁经营的中小企业，在投入高昂的开办费用后，可能由于市场定位、场地定位、服务定位、价格定位不符合地区市场需求。或由于管理资源配置不足，而无法在本地站稳脚跟，成为昙花一现。中小企业还存在融资方面的风险和不确定性。多数中小企业在寻求资金来源方面，不能象国有企业那样获得比较优惠的政府和银行资金支持。而从民间获得的资金，往往要承担在利率、偿还期限和风险方面更多、更大的负担。以上各种风险无疑将会给企业埋下各种潜在的危机因素。当企业在经营管理的某一环节出现问题，就有可能诱发和导致企业危机的爆发。

中小企业应借鉴跨国公司在风险和危机防范方面的先进作法。比如：汽车行业普遍推行的对有缺陷汽车的召回制度，实际是一种防范企业信誉危机的有效作法。虽然，危机的出现存在许多不确定性。但多数危机是可预见和可控制的。韦氏词典对危机的描述是：危机是变好或变坏的转折点。如何预见危机并在危机出现时把握危机发展方向，引导危机向可控方向发展是危机管理的重要任务之一。从长远角度考虑，企业应在战略考虑中，引进危机管理的系统方法，从企业文化、组织建设、管理技巧、战略结构、激励机制等多方面系统搭建危机管理平台，从系统上预见、防范和处理危机事件的发生。

最新文章：

- [笑谈模式思维](#) 曾飞

- [商业模式设计](#) 欧阳兰花
- [是谁剥夺了买房人的自由](#) 李成东
- [关于村民自治的思考](#) 郑家林
- [网络联结型企业经营什么?](#) 张西振
- [协同办公OA积淀企业文化](#) jolin1
- [超越“以客户为中心”](#) 李翊玮
- [IT项目经理应该具备的能力](#) Bob Wourms
- [如何成为出色的IT项目经理：成功的五个关键因素](#) Bob Wourms
- [IT项目失败谁之过?](#) Deborah Bigelow
- [关于企业管理问题的思考](#) 李金标
- [时代呼唤和谐生产方式](#) 张西振
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515