

危机管理：从政府到企业

0 前言

世界万物的运行其不确定性是本质的，常态的，而确定性是非常态的。经济和社会的发展也会不依确定的轨道运行，也就是说存在着不确定性。如同自然界生命体一样，组织的运行也会伴随着许多不确定因素，从而影响甚至改变着事物运行的轨道。不确定性将引发种种情况，其中之一就是：危机。

日本企业危机研究会会长龙泽正雄列举了危机的多种解释：①事故；②事物发生（损失）的不确定性；③事故发生（损失）的可能性；④危险性的结合；⑤预期和结果的变动。

《现代汉语词典》对“危机”的解释为：①危险的根由；②严重困难的关头。

一般认为，对于危机和组织危机管理的认识，需要把握好以下几点：①危机具有

突发性。其发生时间、地点和造成的后果不可预知，它的发生可能没有任何征兆，出乎意料；②危机影响巨大，会导致社会混乱、经济衰退、秩序失衡，随着社会经济生活的全球化，一旦发生，则全球都将面临危机；③危机将考验领导者的领导能力，同时也给其带来机遇和挑战；④危机产生的原因有两类，一类是组织的外部环境原因，另一类是组织的内部原因；⑤危机管理是“组织为预测和识别可能遭受的危机采取防范措施，阻止危机发生并尽量使危机的不利影响最小化的系统过程”；⑥危机管理不同于“灾难控制”和“危机沟通”，后两者仅仅是危机发生以后才实施的活动，而危机管理贯穿于组织管理过程的始终。

1 政府危机管理

政府危机管理是“政府针对突发事物

的管理，目的是通过提高政府对危机发生的预见能力和危机发生后的救治能力，及时、有效处理危机，恢复社会稳定，恢复公众对政府的信任。

2003年4月，非典病毒肆虐，它引起的公共健康问题已经演变成为社会问题。我们应充分认识到这场危机的严峻性。它使得刚刚加入WTO的中国经济遭受冲击，刚刚诞生不久的新一届政府更是经受着前所未有的考验。

危机的严峻形势让我们更为深切地关注政府职能，关注危机中政府如何处理公共关系，如何更加有效地进行沟通，如何更好地建立公信力。危机中我们看到，我们的政府需要实现职能的转变，需要学会在市场经济中管理不确定问题，应对不确定性问题，使自身逐渐转型成为“能适应和应对未来不确定性变化的有效的现代政府”。

作者简介：李敏(1979-)，中国地质大学管理科学与工程专业2002级硕士研究生，研究方向为营销管理，企业战略；

曹桂华(1966-)，中国地质大学管理学院副教授，硕士生导师，研究方向为企业战略管理，资源管理。

收稿日期：2003-05-25

1.1 政府将“经济建设为中心”赋予其“尊重人的生命”的更为丰富的内涵

危机中,我们看到政府对人民的关注早已超过了对GDP的关注。最高领导亲临疫区最前线指挥部署,极大地鼓舞了医务工作者战胜病魔的信心,成为克病制胜的关键,建立自上而下的疫情防治体系;资信公开,增加疫情新闻报道的透明度,极大地降低危机的不确定性;拨巨款救助疫区,构建全国性的疾病监测与防御机制;调整部分工作不力的官员职务,加强对防止疫情扩散的领导。

1.2 政府行为有待法制化

危机中,行政命令仍然发挥着重要作用,法制在政府行为和社会行为中还没有起到主导作用。中央集权度高,地方灵活性小,省级政府没有权力根据当地情况增加新病种,从而使得广东出现“非典”之后当地政府无法依法运作控制病毒,贻误了时机。同时,一些缺乏良知的企业大肆借助公众的恐慌心理,利用“非典”概念促销产品。截止目前国家还没有批准任何一种药品可以在广告中宣传能够防治“非典”。如果企业在产品广告中有能够防治“非典”的内容,必定是属于对消费者“欺诈”的违法行为。但是“产品如果利用新闻等方式进行宣传还属灰色地带,只能靠企业自身良知与道德来约束”。这一领域有待政府部门加强管理与监督。

1.3 政府公信力有待加强

政府公信力强,则能够很好地抑制恐慌传言;反之则恐慌传言到处蔓延,后果不堪设想。“政府公信力是市场赖以良性运行的稀缺性资源,建立一个有公信力的政府是保障现代市场经济正常运行的重要条件,也是市场经济变革中政府面临的一大挑战”。由于此次危机而免掉两个高官的党内外职务,表明了政府有诚意对此前事件处理不当的公开认错、重新认识与部署。对病例数及疑似病例数的每天报道,表明政府处理公共事务趋于透明化,增强了自身诚信力,抑制和控制了不良的恐慌局面,使人民群众对政府开展的“全民抗非”斗争充满了信心。在这场事件的处理中,中国新一届政府更加清晰地认识到政府应根据人民需要来提供政务信息,建立一个完备的公共信息管理系统,建立健全的信息发布机制,通过对信息资源的有效管理和调度,更好地管理国家事务,实现政务公开、

透明则成为政府政务信息发展的方向。

1.4 危机的突发性及不确定性要求政府与公众能有效沟通,并掌握对外报道的主动权

我国2003年第一季度GDP增长率为9.9%,工业生产环比增长速度达6%以上。然而,“非典”在没有任何征兆的情况下爆发了,正是由于它本身的“不确定性”和“突发性”,使公众的恐慌程度加剧,对经济也造成了很大程度的负面影响。此次危机事件暴露了政府反应能力的一些缺陷。2002年11月,首例“非典”病人在广东佛山被发现,人们依赖私下信息传播造成了一定程度的恐慌,且有蔓延态势。4月20日之后,政府开始根据公众需要每天向国际卫生组织和公众公告疫情信息。由此,我们认识到,政府在处理危机事件中应加强与公众的有效沟通,掌握对外报道的主动权,引导公众克服恐慌心理,维护经济、社会生活的正常运行。

1.5 “非典”事件使政府增强了危机管理意识,加强了危机防范

疫情采势汹汹,几乎让所有防疫机构措手不及。卫生部于2003年4月才将“非典”列入《中华人民共和国传染病防治法》法定传染病中进行管理。疫情发生后防疫机构疲于应付,揭示了国内“重治轻防”导致的防疫体系的失范现象。长期以来,对医疗卫生事业的投入不足阻碍了防疫系统的建设。4月23日国务院常务会议决定中央财政设立总额为20亿元的“非典”防治基金,同时又追加9亿元支持中西部地区疾病预防控制机构建设;安排专项资金6亿元,支持国家级疾病预防控制中心一期工程的建设。完善的卫生防疫体系,全国性的危机管理和防范机制的建立,将大大增强社会公众抗击病魔,取得胜利的信心。

2 政府危机管理对企业危机管理的启示

“非典”危机不仅考验着政府的应变能力,也考验着每一个企业的危机管理能力。在充满动荡和不确定性的现代商业社会中,各种可能的危机随时会出现在企业面前,威胁到企业的生存和发展。如何应对并战胜各种危机,将危机转变成机会,是企业亟待解决的问题。政府在处理“非典”危

机中的种种措施对企业危机管理具有极大的借鉴意义。

2.1 危机发生时,将公众利益放在首位

这里的“公众”,我们界定为危机的波及范围,包括危机“受害者”、企业员工和企业的潜在顾客以及股东、债券人等。企业在危机发生时首先要为受害者着想,给予关心和安慰,稳定公众情绪,维护组织形象,并尽早尽力甚至不计成本地解决问题。其次,要认识到员工是企业最大的财富,在危机发生时,给予员工以关爱,保护好员工的安全,稳定员工情绪,实现真正的“以人为本”的人性化管理。在疫情来临时,企业将其传播途径、预防措施等信息准确及时地通报给员工;实行弹性工作制;在安排员工出差,为客户提供服务方面,替员工做好足够的防御措施,让员工感觉到自己是被公司重视的,是被关注和尊重的。企业在危机时刻给予的关怀和爱护将会极大增强企业的凝聚力,从而有利于企业文化的建设。

2.2 危机发生时,加强与公众的有效沟通,克服恐慌情绪,维护企业的稳定

在政府处理“非典”事件中,我们看到有效、互动的信息沟通给人们的理性判断提供了权威的信息,这对于克服公众不必要的恐慌,维护安定的社会局面,以及在增强人们战胜“非典”的信心方面起到了不可低估的作用。加强与公众的有效沟通,对于企业克服危机,避免误传、错传给企业造成巨大的损失具有重大意义。在很多情况下,危机给企业带来的最大影响是恐慌的“传染”。企业员工、股东、投资者和债权人等对企业未来发展的不确定,会对企业造成信心冲击,从而影响员工正常工作。使企业财务状况滑坡,经营风险增加。美国总统罗斯福曾说过:“我们唯一必须恐惧的就是恐惧本身。”加强有效沟通则会使企业冷静处理并克服危机,避免危机扩大化。

2.3 企业战略实施组织结构应更具适应性和灵活性

首先,当企业战略实施的内外环境发生变化时,企业应适时调整其战略方向和战略轨道,对正在发生以及可能潜在的变化保持高度警惕,随时做好迎接机遇、挑战和规避风险的准备。受“非典”影响,人们的生活方式发生了变化,健康观念日益深入人心。“非典”在给人们带来不便和恐慌的同时,也催生了一种新的经济生活形态——“非接触经济”和一场“加强全民健

身, 抗击非典”的运动热潮。此时, 企业应抓住契机, 挖掘企业潜力, 开辟多种渠道, 通过信息技术和信息产品的介入, 改变或扩展服务形式, 满足人们在非常时期的非常需求。其次, 遭遇危机时, 要求组织快速做出反应, 上下有效沟通, 协调一致,

尽早尽快地平息和转移危机。组织结构的扁平化、柔性化, 信息流通、传递的快速, 在危机时刻的重要性日益凸现。金字塔式的层级组织靠着高层主管的权威和由上而下的垂直指挥链运作, 曾发挥了极大作用。然而, 随着企业日益发展壮大, 这种结构特征使得组织对环境变化反应迟缓, 极大地压抑了员工的积极主动性。面对日趋激烈的竞争和千变万化的外部环境, 组织结构的扁平化、柔性化给企业带来的高度灵活性将使企业受益匪浅——不仅对外部环境反应灵敏, 而且有很强的适应性, 使得企业在危机时刻快速反应, 减少或消除损失, 降低经营风险, 真正做到“转危为机”, 形成良性循环。

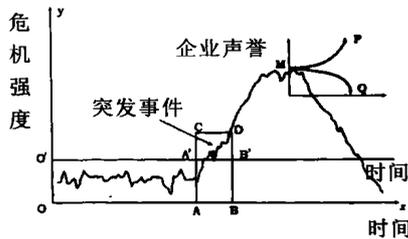
2.4 增强危机防范意识, 健全危机预警体系

我国长期以来“重治轻防”的防疫体系

附表

	危机强度低	增强企业危机防范意识
危机前	矛盾潜在	制定危机管理计划
	不易察觉	健全危机预警体系
危机中	危机强度突然升高	建立危机管理团队
	矛盾爆发打破平衡局面	充分重视公众利益
	影响巨大	加强与媒介沟通
危机后	危机逐渐淡化	稳定员工情绪, 实行弹性管理
	依据企业处理行为	快速反应, 及时处理
	导致不同结果	利用波及效应加强团队建设
		总结经验教训
		抓住市场机会, 修正企业战略
		逐步淡化不良影响, 转危为安

在疫情发生后几乎措手不及。疫情之后, 政府对防疫体系加大投资力度, 安排专项预算和资金, 以建立完备有效的各级防疫体系, 防范意识大为增强。同时, “非典”的爆发引起了全社会对公共卫生的高度重视。医学研究也从着重分子生物等微观研究向理论与实践并重, 基础与临床并重, 加强对疾病的治疗机理、疫苗、试剂、药物、防止对策的研究上转移。对企业来说, 增强



附图 危机演化的生命周期

危机防范意识, 建立健全危机预警体系, 对于企业永续经营, 预知危机的征兆, 及时寻找危机发生的原因, 迅速采取有效措施阻止经营状况的进一步恶化, 尽早拟订企业应对策略, 最终使企业走出困境至关重要。

3 结论

在一个千变万化的环境里, 企业随时有可能遇到各种危机。如何做好危机前预防, 危机中冷静应对, “转危为机”和危机后淡化影响, 恢复正常经营, 攸关企业的持续经营和良性发展。通过对危机演化生命周期的分析(见附图), 我们可以采取相应措施。

从图中, 我们将危机演化的生命周期分为三部分: 危机前, 危机中和危机后。根据以上分析, 可以将危机阶段, 特征以及企业应对策略列如附表。

参考文献

- 1 吴维库. 企业竞争力提升战略[M]. 北京: 清华大学出版社, 2002
- 2 高民杰, 袁兴林. 企业危机预警[M]. 北京: 中国经济出版社, 2003
- 3 经济观察报. SARS危机是一次契机吗[N]. 2003-04-28
- 4 中国经营报. 35亿资金急救体系[N]. 2003-04-28
- 5 叶国文. 预防与救治. 从“9.11”事件看政府危机管理[J]. 国际论坛2002(3)
- 6 吕俊平. 危机管理与战略管理[J]. 决策借鉴, 2001(4)

(责任编辑 焱焱)

