

# 企业危机管理五力模型分析

赵定涛, 李 蓓

(中国科学技术大学 商学院, 安徽 合肥 230026)

**摘 要:**在前人关于危机管理研究的基础上,提出了企业危机管理五力模型,指出企业危机管理需要企业战略、危机管理小组、信息沟通、资源保障以及组织文化这5种力共同作用;同时对5种作用力及其相互关系进行了分析研究。

**关键词:**企业危机管理;五力模型

中图分类号:F270

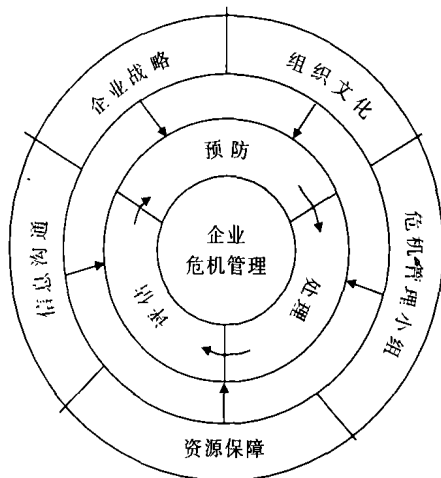
文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)04-0126-02

## 1 企业危机管理五力模型的提出

关于危机管理理论,不少专家已经在该领域进行研究并提出了一些模型。JohnJ. Burnett 1998年提出的危机管理模型,将危机作为企业战略管理的组成部分,提出了危机管理的战略方法<sup>[1]</sup>。Robert Heath 则对危机管理机构进行了研究,提出了危机管理的壳层结构模型(crisis management shell structure, CMSS)该模型描述了危机管理机构的特点<sup>[2]</sup>。此外,Matra 提出的危机公关模型首次将危机信息沟通作为理论变量引入危机管理,该模型解释并预测了危机能够被很好地管理的原因<sup>[3]</sup>,上述研究从不同方面对危机管理的影响因素进行了分析,但是并未阐明危机管理过程的内部的动力机制以及各影响因素之间的相互关系。本文在上述研究的基础上,提出了企业危机管理五力模型,其模型示意图如附图所示。

该模型的内层表明企业危机管理包括3个过程:预防、处理和评估。危机预防不仅能够预测可能发生的危机情境,积极采取预防控制措施;而且能为可能发生的危机做好准备,拟好计划,从而自如应付危机。危机处理要以速度致胜,面临危机迅速启动危机处理计划,同时要充分发挥公证或权威性机构对危机处理的重要作用。危机评估是企业危机



附图 企业危机管理五力模型

管理的最后一个重要环节,它对制定新一轮的危机预防措施有着重要的参考价值。由此可见,企业危机管理不是一个点,而是一条不断循环的线,不断的循环也正意味着企业的不断进步及其危机管理系统的不断完善,从而使企业的免疫能力不断加强,在动态的高度不确定的环境中企业的生存能力得以不断加强。

模型的外围表明企业危机管理需要企业战略、危机管理小组、信息沟通、资源保障、组织文化这5种力量共同作用,共同构成企业危机管理的动力机制。

## 2 5种作用力及其相互关系分析

从上面的分析中可以看出,企业战略、危机管理小组、信息沟通、资源保障、组织文化必须共同作用于企业危机管理,才能促进企业危机管理的顺利进行。

### 2.1 企业战略

著名公关专家余明阳博士曾指出,危机管理是战略设计问题,错误的企业战略设计必定导致危机后果。因而危机管理本身就具有战略性,危机的发生导致现有战略的改变和进行一些战略性行为,如果危机管理中缺乏战略性行为可能会继续导致危机,在企业战略管理过程初级阶段如果对危机考虑不周也会带来许多隐患<sup>[4]</sup>。结合 JohnJ. Burnett 提出的危机管理模型描述,危机管理的战略方法首先包括目标描述。融入战略管理过程的危机管理的目标应该是预防危机、防患于未然,使企业顺利到达战略目标。一般来说,企业战略管理过程作为一个连续循环的过程,分为制定、实施和评估3个阶段,3个步骤是一个有机统一的整体。

在战略制定阶段,不仅要对企业进行SWOT分析,而且要对企业可能面临的危机进行分析,并在此基础上根据企业资源状况,针对不同性质不同领域的危机制定出若干个紧急处理危机的备选方案。在实施阶段,不仅要制定企业战略实施计划,还要制定危机管理计划,并将其以制度的形式固定

收稿日期:2004-03-06

作者简介:赵定涛(1955-),男,安徽广德人,中国科学技术大学商学院教授,博士生导师,研究领域为战略管理与决策;李蓓(1980-),女,安徽寿县人,中国科学技术大学商学院硕士生,研究领域为企业管理。

下来;要建立危机管理小组以及危机信息系统。在危机战略评价阶段,要对战略管理和危机管理的结果进行评价,利用评价过程所获得的信息修改和完善企业战略,同时评价企业危机管理的成效并探索其他防止危机的战略。整个过程首先要求企业高层管理人员要形成危机意识,同时要求不断加强企业员工的危机意识。由此可见,企业战略是企业危机管理中的核心力量,危机管理小组、信息沟通、资源保障以及组织文化都要以企业战略为导向,以实现战略目标为中心。

### 2.2 危机管理小组

研究表明,由团队导向的组织在危机管理中比个人(如公司主要领导者或CEO)更容易成功,更有效。新的团队理论研究表明团队成员应该包括9种角色定位:创造者、倡导者、开发者、组织者、生产者、核查者、支持者、建议者和联络者。因此,危机管理小组成员一般可能包括CEO,财务部经理,人力资源经理,市场和公关人员,法律顾问,安全顾问以及相关部门经理。

危机管理小组是企业危机管理中重要的人力资源,在危机管理中处于信息管理的中枢位置,担当重要的沟通角色,发挥领导和协调作用。因此,危机管理小组应该是扁平型组织机构,从而保证信息传递的快速和正确性,达到迅速决策的目的;小组成员应该取得同等的尊重,避免一般组织机构中的行政指挥关系;同时,小组成员必须实现高度自治,高度合作。

### 2.3 信息沟通

几乎在所有成功的危机管理案例中,沟通都是一个相当重要的因素,企业危机管理必须进行信息沟通渠道建设。有效的信息沟通渠道包括确定沟通媒介和沟通主体以及保证沟通渠道的连续性和畅通性。因此,平时要加强危机管理小组与各部门之间的沟通,指定各部门的沟通负责人,以确保危机信息能够快速到达相关部门,从而避免危机

的发生。企业面临危机时,要明确传播所需要的媒介,明确媒介需要传播的外部其他重要公众,要抢占信息源,避免错误信息的发布,同时及时更正媒介传播的与事实不符的信息。危机过后,要与广大公众全面沟通,针对企业形象的受损程度开展相应公关活动,以最大程度减少危机对企业声誉的破坏,弥补危机对企业造成的形象损失,同时要恢复公关状态的公关活动。此外,企业可以选取并培训一名专门的公众发言人,保证企业对外发布信息的一致性,加强公众对企业的信赖感。

### 2.4 资源保障

企业危机管理中的有效资源保障包括充足的物资准备、人力资源、公共关系以及信息资源准备。首先,危机管理需要一定的物资准备,要有一定的财务预算以及物资设施准备(包括各种信息传递设备、培训模拟设施、处理危机所需要的具体设备等等)。其次,人力资源也是危机管理中的重要资源保障之一,危机管理小组就是其中最基本最必要的人力资源,因而平时要加强危机管理小组的培训并进行危机模拟训练,加强其决策能力、控制力以及执行力。再次,企业必须建立良好的公共关系,要在平时资助一些公益活动,在公众中树立良好的公共形象,同时要加强与媒体、政府的联系,与之建立良好关系,以便在危机中取得同情和支持。此外,充分的信息资源准备(一般来说,信息资源准备包括:企业背景材料、对危机的预案处理、危机案例管理、危机管理培训资料、企业员工信息和企业利益相关者信息等等,这些资源信息要不断根据最新材料予以更新和充实)为企业危机管理中的预测系统、决策系统以及运行系统提供重要的信息保障。

### 2.5 组织文化

危机管理是企业组织文化管理的重要组成部分,即指企业员工对危机存在的共同意识和行为及企业相关制度的总和。危机管理

本身就是人的问题,尤其是理念问题,企业的危机管理计划如果不符合组织哲学,企业价值观,企业态度及其规范,其有效性就是有限的。

首先,企业的组织文化可以帮助企业员工树立上下一致的危机意识,帮助企业树立顾客满意的理念,保证企业在危机处理中时刻以公众利益至上,而不是从企业自身利益出发,从而避免产生新的危机,走向错误的极端。其次,组织文化有利于促进企业内部建立开放的交流方式,同时可以赋予企业员工尤其是危机管理小组成员高度自治的理念。此外,组织文化可以帮助企业在高度不确定的动态环境下不断更新认知方式,从而帮助企业避免危机的产生。由此可见,企业危机管理只有在以组织文化为精神导向的基础上才不致于偏离方向。

由此可见,5种作用力相互联系,缺一不可。其中,企业战略是核心力,起主导作用;危机管理小组、信息沟通和资源保障三者相辅相成,危机管理小组的扁平型组织模式正是为信息沟通提供了一个快速有效的信息通道,有效的资源准备也为危机管理小组的快速反应以及信息沟通渠道的畅通和连续性提供了保障;组织文化提供了导向和原则。

#### 参考文献:

- [1] John J. Burnett. A Strategic Approach to Crisis. *Public Relations Review*[J]. 1998, 24(4): 457-488.
- [2] Robert Heath. Dealing with the compete crisis—the crisis management shell structure *Safety Science*[J]. 1998, 20: 139-150.
- [3] Francis J. Marra. Crisis Communication Plan: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations. *Public Relations Review*[J]. 1998, 24(5): 461-474.
- [4] 吕俊萍. 战略管理与危机管理——把危机管理意识融入战略管理过程[J]. *决策借鉴*, 2001, 14, (4): 7-11.

(责任编辑:赵贤瑶)

## A Five-Force Model for Corporation Crisis Management

**Abstract:** On the basis of the foregone study of crisis management, we put forward a five-force model for corporation crisis management. This model presents that there are five forces work together on the corporation crisis management, which include corporation strategy, crisis management team, communication, resources and corporation culture. In addition, the five forces and the relationship among them are also analyzed in the paper.

**Key words:** corporation crisis management; a five-force model