

文章编号:1002-980X(2007)12-0055-05

家族企业的危机管理及危机预警系统的构建

周新德

(湖南理工大学 经济管理系, 湖南 岳阳 414000)

摘要:家族企业危机主要包括外部环境变化带来的危机和由内部因素带来的危机两大类型。家族企业危机管理对家族企业的生存与发展具有极其重要的意义。家族企业危机预警系统具体由危机监测系统、危机识别系统、危机诊断系统、危机评价系统和危机预处理系统五个子系统构成。家族企业危机预警评价指标体系的设计与警度预报是家族企业危机预警系统构建中的一项重要内容。

关键词:家族企业;危机管理;危机预警系统;预警指标

中图分类号:F276.5 **文献标志码:**A

家族企业是由家族和企业构成的不同于一般企业的一种企业组织形态。家族企业在其成长壮大过程中会面临各种不确定性,遭遇各种危机。如果家族企业对出现的危机不能进行及时有效地处理,给其带来的将是巨大的损失或毁灭性的打击。巨人集团、“三株”公司、爱多公司、德隆集团等曾经名噪一时的民营企业的倒下为此提供了经典的案例。家族企业如何减少危机的发生,并能在危机发生后具有较强的危机处理能力?关键在于要构建家族企业危机管理体系,加强家族企业的危机管理能力。这对家族企业的成长壮大也具有极其重大的意义。家族企业危机管理体系的构建中首先是危机预警系统的构建,其在家族企业危机管理体系具有重要的地位。本文将首先对家族企业危机管理中的一般性问题进行分析,然后对家族企业危机预警系统的构建提出设想。

1 家族企业危机及其类型

按照巴顿(Barton)的定义:危机是指一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的大事件,这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害。家族企业危机则是指能够给家族企业的声誉或经济利益带来负面影响的事件或问题,有时也可以认为是家族企业遇到的突发的、传播性强的、负面影响巨大的、具有不确定性的事件。

家族企业危机主要来自企业内部和外部存在

的不确定性因素的变化而引起。在家族企业外部,由于经济与社会环境的波动、突变可能会给家族企业带来难以料想的危机。在家族企业内部,由于人员、技术、设备、资金、管理等因素,也可能给家族企业带来难以克服的危机,只不过由于家族企业的家族特征,引起家族企业危机的内部因素与一般的非家族企业有所不同。据此,家族企业遭遇的危机类型可以分为两种类型:外部环境变化带来的危机和由内部因素带来的危机。

1.1 家族企业外部环境变化可能带来的企业危机

1.1.1 媒介危机

这是由于媒介对企业的报道而引发的家族企业危机。一个发表在日报或是月刊杂志、地方电视台、广播电台上的具有负面影响的报道以及系列报道,都能够立刻引发一个企业的危机。因为这样的报道可能会损害企业在公众中的形象,影响其产品的销售,使企业的发展面临危机,严重的则会导致企业的破产或消亡。山东秦池酒业的危机最先来源于某报的一篇关于该厂在川藏公路上大肆收兑白酒的报道,这篇报道引发的危机最终使这个中央电视台的标王企业走向灭落。同样,一些想象、误解和传闻的传播,也会给企业带来危机。2005年,一则在湘潭某槟榔企业的酱缸中发现一具尸体的传闻,差点葬送了这家企业的前程。

1.1.2 突发性危机

这是指由人们无法预测和人力不可抗拒的强制力

收稿日期:2007-08-17

作者简介:周新德(1968-),男,湖南岳阳人,湖南理工大学经济管理系副教授,硕士,主要从事家族企业和企业治理研究。

量所造成的巨大损失而带来的危机。如地震、台风、洪水等自然灾害,战争、重大工伤事故、经济危机、交通事故等突发事件都可以为企业带来危机。这类危机不以人的意志为转移,严重影响企业的生产经营活动和业务的开展,甚至使企业倒闭。如1972年美国弗吉尼亚州的水坝溃决、1992年美国芝加哥大洪水使当地企业在洪水过后的第一周收入减少4亿多美元。^[1]我国2003年的“非典”、2004年的“禽流感”对企业所造成的影响都属这类危机。

1.1.3 政府调查或罚款可能带来的危机

当政府机构开始对企业可能出现的错误做法展开调查时,危机就隐约出现了。初步的检查会引发对企业全面的调查,从而导致一些有严重影响的惩罚。任何司法机关对企业进行的调查和诉讼都会引起这种情形的发生。如果事情很大,惩罚持续时间长,它会对企业有很大的负面影响。

1.2 企业内部因素可能带来的危机

1.2.1 战略危机

这是指随着市场环境的变化和市场竞争的加剧,由于缺乏明确的战略而使家族企业陷入困境而导致的危机。战略对于家族企业的生存和发展是极其重要的,但不少家族缺乏明确的发展战略,在没有掌握核心技术、不具备核心竞争力,或没有优势资源的情况下,盲目进行多元化投资、盲目扩大经营规模,最后导致企业危机的发生。

1.2.2 组织危机

这是指由组织规模过大,效率低下,组织结构与企业成长阶段以及企业战略不适应,管理体制不完善,组织文化落后等问题而导致的危机。如组织机构臃肿,管理层次过多组织间协调难度增大,高层的决策和企业战略不能有效贯彻和执行;企业在成长过程中,经营会出现变动,容易引起组织结构和经营战略的不相适应;管理体制的不完善,缺乏有效的管理和控制系统,导致管理混乱,抑制企业业务扩张,引发危机。

1.2.3 传承危机

这是指由家族企业的代际传承而带来的危机。家族企业不同于一般的企业,代际传承性是其显著的特征。家族企业由上一代传给下一代也可能发生危机。一些没有建立完善的传承制度的家族企业更容易发生这种危机。王安电脑公司的破产则是由传承问题引发企业危机的一个典型案例。暮年的王安日益重视家族亲情,他不顾下属的建议,一意孤行,让毫无经商才干,又不懂电脑技术的长子接任公司

总裁,又让第三子任公司副总经理。在这种情况下,王安电脑公司创业时的功臣和出类拔萃之将纷纷离职,另谋高就,最终导致其业绩下滑,濒临破产。王安临终前也曾想力挽狂澜,但终乏回天之力。

1.2.4 财务危机

这是由家族企业财务状况恶化而产生的危机。企业财务行为方式包括筹资、投资、资金使用、资金回收、利润分配等,在这些财务活动环节中不管哪一个环节出问题,都可能带来企业财务危机。财务结构恶化是财务危机的前提。财务结构包括筹资结构、投资结构、支出结构等。筹资结构不合理,长、中、短期债务搭配不当,将导致企业筹资成本过高,偿债困难。投资结构不合理,长、中、短期投资比例失当,将导致企业盈利能力减弱,变现困难。支出结构不合理,非生产性、消费性支出增长过快,将导致企业积累能力下降。任何一种财务结构的恶化,都将导致企业无力支付到期债务或费用,从而给企业带来财务危机。

1.2.5 人力资源危机

人力资源是家族企业发展的动力,由于观念的落后,对人才的不合理使用和管理,以及激励机制的不健全,都可能引起家族企业的人力资源危机。如人力资源年龄和知识结构老化、人力资源的短缺和流失。家族企业在发展的初期和规模不大时往往实行家族制管理,但是当家族企业进入发展的成熟阶段,发展到一定规模后,就需要引进外部人力资源来共同管理,而实际上,绝大多数的民营企业很难做到这一点。而有的家族企业虽然引进了职业经理人,但由于我国经理人市场的不发达,社会信用的缺失,又出现了另一种形式的人力资源危机。如1999年,兰州黄河集团差点被经理人颠覆,董事长杨继强又重新把他的几个儿子安排在高层管理岗位上。2001年,广东创维集团营销总经理陆强华与老板黄宏生翻脸,率营销队伍近百人出走,使企业的发展面临危机^[2]。

1.2.6 市场运作危机

家族企业的发展离不开市场,在瞬息万变的市场中,企业不可控制的因素越来越多。家族企业市场运作中常常遇到的危机主要有产品危机和信用危机。当家族企业提供的产品不符合市场需求时,会造成产品的大量积压,企业运作的停止。国家价格政策的调整、竞争对手大幅度的降价、产品上游资源价格的上涨等,也可能导致产品销售受阻或企业经营的亏损。家族企业在经营过程中因未能如期履约,如未能按合同向客户交货,未能按承诺向供应商支付货款等,都会危及企

业信用,使家族企业难以找到满意的客户、供应商和资金来源等而发生信用危机。^[3]

2 家族企业危机管理及其意义

有危机就要进行危机管理。家族企业危机管理,是指家族企业管理层想方设法识别和预测自身内部及其外部经济与社会环境中可能存在的将对企业产生潜在危机的一些薄弱环节和不确定因素,并采取有效行动和手段防止企业危机的发生,而一旦企业危机发生后,企业管理层即采取有效的措施应对处理企业危机,使危机对企业造成的潜在损失降到最小程度,并且总结企业危机管理的经验教训。

家族企业危机危及的是企业的发展和生存。危机发生后,如果企业有较强的危机管理处理能力,那么企业将可能不会遭受沉重打击,化险为夷,否则,危机将给企业带来灭顶之灾,使企业非正常消亡。“蒙牛”公司是我国近几年迅速成长起来的一家大型民营企业,但是在2003年、2004年差一点被竞争对手有意制造的一系列危机事件置于死地。得益于蒙牛公司较强的危机公关处理能力,蒙牛公司最终战胜了对手,化解了危机。与此相反,曾经创造神话般发展奇迹的山东济南三株实业有限公司,就因为1998年湖南省常德市一位三株口服液的消费者惹来的一场人命官司而导致一个庞大的企业土崩瓦解。当然,致使“三株”公司迅速衰亡的原因很多,有营销体系建设等内部问题,也有新闻媒介推波助澜的问题,但归根到底还要承认这样一个事实:“三株”公司对危机的处理显得束手无策,危机决策迟缓、危机处理不当,这是造成“三株”公司最后衰亡的重要原因。其实,有人认为,三株的这次危机是可以避免的,因为据《智囊》报道,三株董事长吴炳新2002年接受采访时说,死者的儿子事前曾向三株索赔30万元,但企业没有理会,更没有设想会发生更为严重的危机。如果三株公司具有较强的危机管理意识和能力,那么三株的这次危机就会被消灭在萌芽状态之中,而不至于导致企业的破产。

以上事例说明,危机管理对企业的发展具有极其重要的意义。作为家族企业的管理层必须研究和掌握企业危机的管理之道。只有充分掌握企业危机管理的精髓,才能使企业化险为夷,跨越危难,重放光彩。否则,企业危机会危及企业的发展以至生存。

3 我国家族企业危机预警系统的建构

企业危机的发展一般可以分为潜伏期、爆发期、

灾难期和结束期四个发展阶段。根据危机的发展过程,可将家族企业危机管理系统分为预警、预控、处理、总结和恢复等五个子系统。家族企业危机管理预警系统作为家族企业危机管理系统中的子系统,是一种致力于从根本上防止危机的形成、爆发,对家族企业危机进行超前管理的系统,在家族企业危机管理系统中起着举足轻重的作用。研究家族企业危机预警系统的构建对预防和减少家族企业危机的发生具有极其重要的意义。

3.1 家族企业危机预警系统的构成

具体来说,家族企业危机预警系统是对预警对象、范围中的预警指标这一关键因素进行分析,从而获取预警信息,以评估信息、评价危机严重程度、决定是否发出危机警报,进行危机预处理的重要环节。家族企业危机预警系统具体又包括危机监测系统、危机识别系统、危机诊断系统、危机评价系统和危机预处理系统等五项内容,其构成如图1所示。

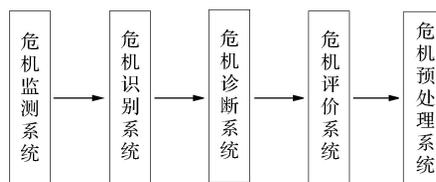


图1 我国家族企业危机管理预警系统的构成

危机监测系统。该系统主要是根据家族企业发展的规律和结构特点,对企业外部环境信息进行收集、整理和分析,尽可能收集政治、经济、政策、科技、金融、各种市场、竞争对手、供求信息、消费者等与家族企业发展有关的信息,集中精力分析处理那些对企业发展有重大或潜在重大影响的外部环境信息,抓住转瞬即逝的市场机遇,获得企业危机的先兆信息;同时重点搜集能灵敏、准确地反映企业生产、经营市场、开发等发展变化的生产经营信息和财务信息,并对这些信息进行分析和处理,根据分析结果找出企业经营过程中出现的各种问题和可能引起危机的先兆,如经营不善、观念滞后、产品失败、战略决策失误、财务危机等内部因素引起企业人、财、物、产、供、销的相对和谐平衡体遭到重大破坏,对企业生存、发展构成严重威胁的信息,以便准确、及时地预测到企业可能发生危机的征兆,进而采取有效的措施规避和控制危机,促使家族企业健康、持续地发展。

危机识别系统。该系统主要是对危机环境进行分析。环境分析是指对可能或已经引起危机发生的

经济、文化、社会等环境因素的了解、评价和预测。通过对家族企业所在的外部环境的分析研究,掌握客观环境的发展趋势和动态,了解与危机事件发生有关的微观动向,从而敏锐地察觉环境的各种变化,保证当环境出现不利的因素时,能及时有效地采取措施,趋利避害。

危机诊断系统。科学的诊断是危机预警的前提,该系统应能预测企业危机的演变、发展和趋势,为管理者进行危机控制和管理提供科学的依据。首先要对家族企业经营各方面的风险、威胁和危险进行识别和分析,如产品质量和责任、环境、健康和人身安全、财务、营销、自然灾害、经营欺诈、人员及计算机故障等;其次要对每一种风险进行分类,并决定如何管理各类风险,从而准确地预测企业所面临的各种风险和机遇;最后对已经确认的每一种风险、威胁和危险的大小及发生概率进行评价,建立各类风险管理的优先次序,以有限的资源、时间和资金来管理最严重的一种或某几类风险。

危机评价系统。该系统主要是判断各种指标和因素是否突破了危机警戒线,根据判断结果决定是否发出警报,发出何种程度的警报以及用什么方式发出警报。首先是要确定每一个指标的可接受值与不可接受值,以可接受值为上限以不可接受值为下限,计算其现实危机程度,并转化为相应的评价值;其次将各个指标的评价值加权平均得到企业危机的综合评估值;最后与企业危机临界值相比,即可进行危机警报。

危机预处理系统。企业危机以多种形式威胁着一个家族企业的生命,因此要预先制定危机预处理方案,把危机消灭在萌芽状态。危机的性质有物质、金融财务、意识形态和管理等方面。虽然家族企业的危机各不相同,但其危机管理的原则与目的是一致的。家族企业要想摆脱危机,步入正轨,就必须预先制定预处理方案,以确保危机到来时,能够处于主动地位,从而削弱危机带来的负面影响,甚至可以使危机变成机遇。家族企业可以在电脑中储存积累一些应对各种危机的常规案例库,根据事件的警情性质和类别自动调出若干个相应对策,然后再根据出现的危机的具体状况制订预处理方案。^[4]

根据以上构建的我国家族企业危机预警系统,可得到具体的运行流程图如图 2 所示。

如图所见,整个系统以信息采集为起点,将收集的各种反映我国家族企业危机迹象的信息通过危机监测系统

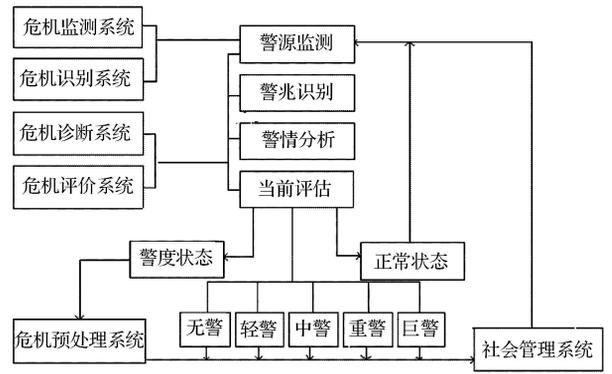


图 2 我国家族企业危机预警系统运行流程图
据监测到的信息判断危机迹象的实际存在状态及发展趋势。接下来通过危机诊断系统判别出该危机迹象的危机类型,并由评价系统对该危机已造成的损失及将造成的损失进行评估预测,决定是否发出危机警报。这一环节概括下来也即警源监测、警兆识别和警情分析,然后进入当前评估。最后根据评估结果有警即进入警度状态,进而进入危机预处理系统,判断出警度,为社会管理系统提供警报;若无警则重回起点,继续警源监测。

3.2 家族企业危机预警评价指标体系的设计与警度预报

任何一种经济现象都具有多方面的特征,指标体系就是对经济现象特征的整体描述。家族企业危机的各种警兆只有经过警情指标来加以量化、说明与解释,才能得到科学、全面的反映。家族企业危机预警评价指标体系是预警系统进行危机监测、识别、诊断、评价和预控等活动的前提。在家族企业的不同层次、不同角度设置预警指标监测防范体系,一旦发生“病情”,决策者可立即得到警报并采取相应的防范手段和措施。因此,家族企业危机预警评价指标体系的设计与警度预报是家族企业危机预警系统构建中的一项重要内容与重要环节。

3.2.1 危机预警评价指标体系的设计

涉及家族企业危机预警的评价指标有很多种,主要包括组织结构、人力资源、企业产品、外部环境、财务状况、企业信用等类型中的一些指标。如组织结构类型中包括的指标主要有管理幅度的合理性、管理层次合理性、组织冲突频率与强度、产权明晰度等指标。由于涉及的指标太多,很有必要对所涉及的指标通过隶属度分析和相关性分析等方法进行实证筛选,以增强评价指标的科学性、合理性和可操作性。表 1 所示是针对我国家族企业的内涵和特征、现存问题及具体表征等因素,并参阅国外学者总结

的各类导致企业危机的因素,通过一定的方法筛选 后构建的一套家族企业的危机预警评价指标体系。

表 1 我国家族企业危机管理预警评价指标体系

| 警源 | 评价指标 | 警源 | 评价指标 |
|------|-------------------|------|-------------------|
| 组织结构 | 管理幅度合理性产权明晰度 | 外部环境 | 人均国民收入增长率与公众关系融洽度 |
| 人力资源 | 人才忠诚度公司管理层中外聘人员比重 | 财务金融 | 资产负债率流动比率 |
| 企业产品 | 产品销售率销售利润率 | | |

3.2.2 家族企业危机警度预报

建立了家族企业危机预警指标体系后,就可以进行家族企业危机警度的预报。首先,对每一个评价指标确定一个可接受值与不可接受值,然后以可接受值为上限,以不可接受值为下限。其次,计算现实危机程度,并转化为相应的评价值,再将各个指标的评价值加权平均得出家族企业危机的综合评价值。最后,将综合评价值与家族企业危机警度标准相比,即可得出警度。要提高预报的可信度,关键是各项指标的可接受值、不可接受值及权数的确认。确认合理科学,危机预报的可信度才会高。在确定各指标权数时,既要考虑现实可行性,又要考虑科学性,一般可采用德尔菲法来完成。警度预报的具体步骤如下:

第一步:确定各个指标的可接受值和不可接受值,设 i 类 j 指标的可接受值和不可接受值分别为 A_{ij} 和 B_{ij} ,得警界区间 $C_{ij} = A_{ij} - B_{ij}$ 。

表 2 企业危机警度评价标准

| 等级 | 危机轻警 | 危机中警 | 危机重警 | 危机巨警 |
|-------|--------------|---------------|---------------|----------|
| 综合评价值 | $0 < K < 40$ | $40 < K < 60$ | $60 < K < 80$ | $K > 80$ |

总之,建立家族企业危机预警系统的目的是为了预防家族企业危机,防患于未然。对家族企业而言,内外环境的任何变化,都会对企业的利益乃至生存发展产生重大的影响。如果家族企业通过危机预警系统的建立,能全面、系统、连续地搜集正在变化的与企业发展相关的重要信息,发现并预知一切可能的变化,就可以促进企业决策者预先采取相应的措施,避免危机的发生,使企业持续健康发展。

The Family Enterprise Crisis Management and Construction of Warning System

ZHOU Xin-de

(Management and Economics Department, Hunan University of Science and Technology, Yueyang Hunan 414000, China)

Abstract : The crisis of family enterprise mainly come from the external environment condition change and the internal factor. The crisis management of family enterprise is extremely important for its survival and development. The crisis warning system of family firm is composed by five subsystems that are the crisis monitoring system, the crisis recognition system, the crisis diagnosis system, crisis evaluation system and the crisis pretreatment system. The design of the crisis warning evaluation index system of family enterprise and warning degree prediction are one of important content in construction of the crisis warning system.

Key words : family enterprise; crisis management; crisis warning system; warning index

第二步:分别计算各项指标的评价值: $Y_{ij} = (A_{ij} - X_{ij}) \times 100 / C_{ij}$, 式中 Y_{ij} 为 i 类 j 项指标的评价值, X_{ij} 为该项指标的实际值。

第三步:计算各项指标的综合评价值: $Y_i = Y_{ij} \times W_{ij}$, 式中 Y_i 为第 i 类指标的综合评价值, Y_{ij} 为 i 类 j 项指标的评价值, W_{ij} 为该项指标的权数, $\sum_{j=1}^m W_{ij} = 1$, m 表示类指标的项数。

第四步:计算危机的综合评价值 K , $K = Y_i \times W_i$, 式中, K 为危机警度的综合评价值, Y_i 、 W_i 分别为 i 类指标的综合评估值和类权数, $\sum_{i=1}^n W_i = 1$, n 表示指标的类数。

第五步:根据家族企业危机警度评价参考标准,预报危机警度。危机警度的衡量标准可参考表 2 的设计,对每一个等级不同的家族企业可进一步细化为若干度。^[5]

参考文献

- [1]周永生. 企业危机管理的评述与展望[J]. 系统工程, 2003 (6): 21.
- [2]储小平. 职业经理与家族企业的成长[J]. 管理世界, 2002 (4): 100.
- [3]唐旭. 对民营企业危机管理的冷思考[J]. 科技与经济, 2006 (3): 30.
- [4]贺正楚. 论企业危机管理系统的构建[J]. 系统工程, 2003 (3): 34 - 36.
- [5]朱磊,等. 企业危机管理预警系统的构建[J]. 中国软科学, 2004(11): 79 - 80.

