

●罗贤春 谢阳群

企业危机管理过程中的信息活动分析^{*}

摘 要 企业危机管理有5个阶段:危机信息检测,危机准备,危机抑制,危机恢复和危机学习。企业危机管理过程实质上是一个信息收集、分析、传递、利用的信息管理过程。表1。参考文献16。

关键词 企业危机 危机管理 信息活动 信息管理
分类号 G350

ABSTRACT In this article, the authors analyze five stages of enterprise crisis management. They think that enterprise crisis management is actually an information management process of information collection, analysis, transmission and utilization. 1 tabs. 16 refs.

KEY WORDS Enterprise crisis. Crisis management. Information activity. Information management.

CLASS NUMBER G350

企业在发展过程中,面临着各种各样的危机。这些危机具有竞争性、紧急性和危险性等特征,是企业求发展的最大障碍。因此,危机管理是每个企业的必修课。企业危机管理就是企业针对给企业声誉或经济利益带来负面影响的突发事件的管理,目的是提高企业对危机发生的预见、回避能力和危机发生后的处理、恢复能力^[1]。

国外学者提出信息活动分析有5个过程:信号检测(Signal Detection),准备(Preparation),抑制(Containment),恢复(Recovery),学习(Learning)^[2-3]。危机管理中的两个关键因素是信息管理和人员管理,它依赖于信息交换能力和危机管理者根据收集的信息制定有效行动方针的能力^[4]。在危机情景中所产生问题的形式是信息传递、信息确认、信息理解以及据此信息作出反应。

1 信号检测中的信息活动分析

信号检测是指对企业生产、管理过程和面临的环境所发出的征兆信息的捕捉、分析、判断过程。检测过程中面临各种噪音与压力,将导致3种结果:一是危机避免,就是对征兆信息所预见的情景进行了有效控制,短期内不会出现征兆信息所预见的危机发生。二是危机准备,就是对征兆信息所预见的情景只进行暂时控制,随时有可能爆发危机。三是危机抑制,即征兆信息已转化为危机信息,使企业面对危机,必须采取抑制措施。故信号检测的正确与否是危机管理

能否有效实施的前提。这一阶段主要进行信号维度、强度分析,危机评估和警报临界点确定。信号维度即信号来源和信号所属类别。来源有企业内部和外部,类别有技术性的(感应设备记录)和由人们观测到的。从而可得出4种类型的信息:内部技术性信息、内部人测信息和外部技术性信息、外部人测信息^[5]。

一般而言,企业的征兆信息有:(1)员工有不满情绪;(2)令人失望的财务结果;(3)顾客抱怨;(4)年龄过大的CEO或高层决策者;(5)忽视代理人、会计师或税务问题;(6)顾问的建议;(7)不健全的环保过程;(8)研究和投资的减少;(9)没有充分考虑员工的工作计划;(10)没有持续的计划;(11)没有经营计划;(12)没有危机管理计划等^[6]。先期征兆信息实际上就是企业中不知不觉出现并能爆发危机的潜在问题和弱点。企业一旦出现以上12类问题中一项或几项,一定要充分重视,对产生原因及后果进行分析,及时扼制,防止进一步恶化。信号强度分析是决定是否将征兆信息转化为危机信息的判定问题。依据一是某类征兆信息出现频率,二是征兆信息出现的种类数量,三是及时的控制措施能否有效阻止这些征兆信息再次出现,四是是否有连锁反应出现。当信号超过一定程度,转化为危机信息时,就要进行危机评估和警报临界点确定。

危机评估是对危机的发展趋向进行预测并对危害程度和爆发可能性进行估计。主要采用双因素评估法,即危害度和发生概率估计。危害度可采用特尔

^{*} 本文系国家社会科学基金资助项目部分研究成果(项目编号04BTQ015)。

斐法,先得出评估项目、标准和权数,再由专家打分,分数的加权平均即为危害度。发生概率估计可采用先验信息分析法,即对以前发生的危机历史数据进行统计,定量分析这些数据,从而确定类似概率,若没有历史数据,则可采用危机发生条件和发生概率来确定。最后确定危险指数,危险指数=危害度×危机发生概率。将危险指数划分为高、中、低几档,确定发出警报的临界点。在实践中,警报临界点的确定还必须考虑企业的干预成本。一旦进入紧急状态,企业所付出的物质、经济、精神代价是巨大的,若干预成本高于危机损失则不必过早报警。

信号检测中的信号维度、强度分析、危机评估、警报临界点确定,牵涉到信息采集、信息筛选、信息鉴别、信息组织、信息分析等过程。可见,信息检测是建立在完善的信息管理机制基础之上。

2 危机准备中的信息活动分析

危机准备就是要为随时可能来临的危机作好物质、人力、心理、对策等应对工作。它的依据是以前危机案例,以及可能出现危机的未来情景。一般应包括^[7]:

(1)危机顾问观念。就是将最有效的危机管理理念最佳地应用于企业经营过程中,这些理念有助于防范、管理和成功应付企业危机。包括识别和评价企业弱点,防范危机发生,制定危机计划,对危机本身、危机期间和之后进行沟通、监控、评价并做出调整等。是从宏观角度在员工头脑中树立危机管理理念,重点在于认识并防范,故这里的信息活动是各观念的语法描述和语义阐释,以及这些观念对员工头脑中原有知识结构的冲击,能否建立起新的危机管理知识结构。同时还强调员工就危机顾问观念的相互交流、学习共享的过程,以及危机顾问观念与企业文化的汇聚融合,形成包含危机顾问观念的新企业文化。

(2)危机处理小组。是在危机爆发时,专职处理危机事务的小组。结构良好、训练有素的小组可有效控制危机扩散。小组的主要职能是指挥、协调各方关系,故组建时要考虑的信息问题有:危机全局审视信息、企业内高度专业化信息、公共事务信息、媒体关系信息、客户信息、投资信息、广告信息、责任人信息等。危机中的这些信息处于高度噪声和压力之下,随时变化着,要求小组成员一方面要拥有现代化信息捕获技术,另一方面更要有深邃的信息洞察分析力,从稍纵即逝的信息中得出决策,协调各方行动。小组成员要

能随时随地保证联络信息渠道的畅通,能确保危机发生时每个小组成员到位,各司其职。另外,各小组成员又是企业员工在日常工作中发现征兆信息的传递信宿,故要保证对全企业的透明,且责任明确。故信息交流的便捷有效性成为危机处理小组能否有效运行的保证。除要注意正式信息交流渠道的建立,更应关注非正式信息交流渠道的建立。

(3)危机备选方案。这是对危机抑制的宏观举措,针对不同类型的危机,制定对应的方案。企业危机类型一般有经济的、政治的、心理的、信息的、人力的、信誉的、实物的。首先,从日常出现的各类征兆信息分析出危机类型。新技术、新竞争者出现,供求关系变化、劳资关系紧张等信息表明多会出现经济危机;主要员工离职、负责人病故等信息表明多是人才危机;泄密、病毒侵害、数据丢失、黑客入侵等信息表明多是信息类危机;谣言、名誉受损、商标被破坏、形象遭玷污等信息表明多是信誉危机^[8]。其次,危机管理负责人会同危机管理小组成员、领域专家,以企业现处环境和拥有条件为依据,以过去危机管理案例为参照,制定方案。针对每类危机制定三套以上备选方案,并按优劣排序。这是各类信息汇聚,方案小组成员信息分析、隐性知识交流的阶段,要充分发挥每个人长处,多采用“头脑风暴法”实施。

(4)危机行动方案。这是对危机抑制行动中的人财物的微观定位。一旦危机发生,就可按行动步骤具体调配资源,抑制危机,减少损失,控制危机现场情景。实际上危机行动方案所进行的是一种信息预测活动。对危机中可能出现的各种情况(目标信息)进行预测,并以结果确定行动方案,采用“未来情景分析法”获取目标信息。未来情景分析法是根据未来可能发生的情景,倒退到现在而制定和调整现在的行动计划,包括“意念演习”和“策略对话”两步。“意念演习”是对企业遇到危机时出现的各种情况进行想象和预假设,得出目标信息的类型、数量、结构、状态等,在此基础上构建未来危机情景信息场,根据信息场状况实施“策略对话”制定行动计划。“策略对话”包含小组内部对话和外部对话,两部分信息整合之后得出相应的行动计划^[9]。

(5)危机沟通。这是在危机中和危机后必须进行的工作。其实质是信息的公开与交流。首先确定沟通对象信息,沟通对象有媒体、员工、顾客、公众、供应商、政府官员等。依据危机程度和影响面确定对象,要做到合理而有效。之后,对各对象的信息需求

进行分析,从而确定沟通的信息范围和具体内容。其次,要确定沟通方式,要充分利用信息社会的互联网、电话、电视、广播、报纸等传媒工具。最关键环节是沟通时信息的表达传递过程。从语法层次考虑,无论以何种方式描述的信息,都要直接明了,让沟通对象能有效识别、获知。从语义层次考虑,要使沟通对象能理解企业所表达内容,从而获知企业在危机中的行动会取得怎样效果等。从语用层次考虑,要消除沟通对象的疑虑,并且在可能情况下,请沟通对象参与企业危机抑制和恢复。这一阶段,信息传输工具的先进性可为沟通带来许多便利,信息表达的准确性是沟通的关键,故往往要先进行“媒体训练”、“沟通演习”等,对核心信息进行有效把握^[10]。

(6)利益相关团体。相关利益者在企业危机中必然发生利益冲突,他们的态度可为企业处理危机提供帮助。相关利益者主要包括商业伙伴、投资人(股东)、员工、顾客、行业协会、社区公众、政府部门、竞争对手、危机处理资源拥有部门等。一要做好信息交流,二要做好信息跟踪。交流的目的是使相关利益者警觉,跟踪的目的是使企业在危机中随时求助有关利益者。有效的相关利益者计划,要通过有效的信息传递与反馈,将相关利益者同企业变为一个应对危机的统一体。

危机管理的目的之一是要避免危机发生,故危机准备是每个企业必做的危机管理内容,这一阶段关键是以自身企业状况的信息分析为前提,制定出切实可行的各种方案,做到未雨绸缪,防患未然。

3 危机抑制中的信息活动分析

虽然采取各种预防措施,但危机还是不可避免地爆发,企业就要马上采取危机抑制行动,启动在准备阶段制定的各种方案和计划。这一阶段的关键,一是速度,二是应付“峰值”能力。速度是从复杂的危机情景中捕获信息并加以分析的速度,以此分析结果作出决策的速度,以此决策采取行动的速度。要提高速度,一方面以各种信息检测设备捕获信息,另一方面要保证信息传输渠道的畅通。同时提高危机抑制人员的“情况意识”即对周边环境及周边环境相关的个人或组织行为有详尽的了解和掌握^[11]。也就是提高危机抑制人员的信息控制力,在复杂的环境中筛选、鉴别出有用信息,以此控制行动。“峰值”的概念是史蒂文·凯尔曼教授提出的,是指企业在危机中的资源承受力,它决定企业能否有效抑制住危机。企业应付危机“峰值”

有3种方法:一是储备,如大量的物质库存;二是“双功能”资源的利用,如将足球场作为企业物资暂时堆放处;三是转移现有能力的使用功能,如将公司其他部门员工统一安排为营销人员^[12]。在应付“峰值”中,有关现有资源的数量、功能、位置、方向、程度等状况信息成为关键,信息的真实性是主要因素。

危机抑制是各方案和计划的具体实施,在准备阶段所制定的方案和计划的依据是预测信息,而在抑制中所面对的是现实信息,在预测信息与现实信息之间的隔断使准备的方案和计划在实施时必然出现偏差,从而不能有效抑制危机。只有在隔断上架起一座沟通桥梁,使预测信息和现实信息能进行比较、分析而调整具体实施计划。起桥梁作用的便是专职的信息主管,他要以自身所拥有的专深信息技能和素质,对两类信息进行比较、判断,提供修正意见,保障危机抑制的顺利进行。

4 危机恢复中的信息活动分析

企业在危机中会造成实体和声誉方面损失,危机恢复就是要采取各种措施弥补损失。危机恢复过程与抑制过程密切联系在一起,边抑制边恢复。只是在恢复过程中除对抑制中的及时微观恢复,更强调一种与企业战略发展相联系的宏观恢复。实体恢复关键,是损害信息的定位和企业战略信息的阐释,声誉恢复则是信息沟通与展示。损害信息的定位是在危机抑制过程中完成的信息统计基础上,按损害程度,企业需求迫切性,现有资源状况等进行分类排序。使恢复能按轻重缓急次序进行。危机的恢复是企业后续发展的准备,故要同企业发展战略相结合,阿诺德·亨伊特针对危机管理提出的战略三角为危机恢复指明了大方向。三角中顶部为“目标”,两底角为“支持”和“能力”。“目标”是任务环境,即目标是什么,本企业对社会价值是什么;“支持”是资源环境,即寻求各种资源的支持,确定行动的合法性与合理性;“能力”是权力环境,即有哪些内外资源可以利用。目标是实体恢复的宏观定位信息,支持是恢复的承接性支撑信息,能力是恢复的极限值信息^[13]。在声誉恢复中,Maartje Snellen提出采用“Dark Site”方式进行信息的沟通与展示^[14]。这是一种在互联网上建立网站发布信息的方式,是企业专门的危机网站,该网站建立之后处于非活动状态(dark),直到需要时才激活。企业利用这一网站发布危机中的最新信息,建立与公众和其他利益相关者联系,以大量有效的信息内容分

层次展示,将公众注意力引向企业的未来发展。企业在这—网站上,除随时发布危机最新情况,更重要的是要展示企业的强大实力,企业对社会的承诺,企业下一步计划等信息,使企业的声誉逐步恢复。在恢复阶段,除实体和声誉恢复,还要发现危机对企业的有利面,为企业发展带来新的生机,Bertrand Robert 强调在危机中要注意以下几方面正面信息的捕获与分析:(1)危机使企业成为世人关注的焦点;(2)危机宣告了企业容忍力和生存力;(3)使企业有机会检测和加强其管理政策的价值和效率。(4)危机训练了企业管理技巧,提升了管理质量;(5)使企业员工发现自身价值,增进了团队精神等^[15]。

5 危机学习中的信息活动分析

危机学习是危机管理的最后阶段,是对危机管理的总结,分为调查、评价、整改三步。要对整个危机管理过程进行回忆,搜集所采取措施的信息,并进行分析评价,哪些做得好,哪些做得不好,好的形成正式文本信息,供企业全体员工学习,不好的找到改进方案,进行修正、完善,为未来危机作好准备。这一阶段关键是企业员工相互之间通过此次危机管理实践所获得的经验教训的交流,即隐性知识学习共享过程,只有通过这种共享的过程才能得出最佳的整改方案。一般通过联合化和内在化的信息学习共享过程完成^[16]。联合化是将外明危机管理信息转化为更复杂的系统的内明信息。首先,捕获并整合危机管理实践信息,其次是在成员间传递,最后是编辑加工使其条理化。这一阶段对应着信息的网络化,即管理信息系统、决策支持系统、数据库、因特网的联合所形成的外部支撑。内在化是将联合化所得的内明信息转化为个人和组织内隐信息的过程。它对应着信息的源发与互动。在源发阶段,个体间障碍消除,共享相互在危机情况中的感觉、情绪、经验和心智的内隐知识,实现个体内隐信息的无障碍流通并整合为新的个体内隐知识。这是个体之间的一种学习。互动阶段是经过源发阶段后所形成的新的个体内隐知识的外部化阶段,个体完成对某一危机评价的共同认识,并上升为集体意志,即将个体的心智模式和技能转化为团体共同的术语和要领,形成团体共享信息。这一阶段是个体与团体间的一种学习。经过这几个阶段学习,使企业得到此次危机管理的客观评价信息和整改方案。

危机管理五阶段以信息流为主线,将企业危机管理过程与信息管理过程紧密地结合在一起,在不同阶

段有不同的信息类型和信息活动要点(如表1)。

表1 危机阶段与信息活动内容

阶段	内容	信息类型	信息活动
信号检测	信号分析 危机评估	征兆信息 危机历史信息 干预成本信息	信息计量 内容分析 信息系统建设
危机准备	顾问观念 处理小组 备选方案 行动计划 沟通计划 利益相关者	知识化信息 沟通信息 制度化信息 预测信息 效用信息 环境信息	信息管理全过程
危机抑制	行动速度 应付峰值	情景信息 资源信息 方案信息	信息采集 信息匹配 信息决策
危机恢复	实体恢复 声誉恢复	损害信息 战略信息 沟通信息	信源分析 信道维护 信息发布
危机学习	联合化 内在化	显性信息 隐性信息	信息存储 信息组织 信息共享

从以上分析可以看出企业危机管理过程实质上是一个信息收集、分析、传递、利用的信息管理过程,企业危机管理过程中的各阶段都离不开信息管理的连接与支撑。及时快速、准确可靠的信息运用是防范企业危机的主要手段。

参考文献

- 1,15 Bertrand Robert and Chris Iajtha. A New Approach to Crisis Management. Blackwell Publishers ltd, 2002, 11. Vol 10, No4
- 2 Christine M. Pearson and Dendinelli. Crisis Management in Central European Firms. Business Horizons, 1998(5-6)
- 3 Tobin Hensgen, Kevinc. Desouza. Games, Singnal Detection and Processing in the Context of Crisis Management. Blackwell Publishers ltd, 2003, 6. Vol 11, No2
- 4 [美]罗伯特·希斯著;王成等译. 危机管理. 北京: 中信出版社, 2004
- 5 Arjen Boin and Patrik Lagadec. Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. Blackwell Publishers ltd, 2000, 11. Vol 8, No4
- 6 鲍勇剑等. 危机管理—当最坏的情况发生时. 上海: 复旦大学出版社, 2003

(下转第44页)

法律风险,可以选用“一对多”的授权模式。除非对合同条款有全面、深入、正确的理解,不选用“折封合同”、“点击合同”等要约授权模式。对于国内部分音乐作品、文字作品的授权宜选用集体管理授权模式。如果需要使用的作品数量较大(如制作数据库)也应采用集体管理授权模式。如果是使用外国作品,则应采用“百货商店集体管理”授权模式。如果是购买数据库、计算机软件、多媒体等附加值较高而风险又比较大的数字产品,应选择共同体授权模式。以法定许可方式使用著作权尽管风险小,程序简单,但限制条件较多,图书馆必须使自己的行为符合法定规范。图书馆不应选择默示许可模式使用著作权。对于开放浏览权模式,如果用户在图书馆内浏览从其他网络服务者传递来的合法作品不会有著作权风险,而如果是图书馆非经授权地上载(除法定许可)作品则可能引发纠纷(即使是上载摘要、片段或部分章节也有这种可能性)。

2.4 建立图书馆共同体

《条例》的颁布实施,使图书馆共同体重要性更加凸显。从图书馆对作品的使用种类、数量,以及技术和特点来讲,“图书馆共同体——集体管理模式”或“图书馆共同体——百货商店集体管理模式”最为有利。通过图书馆共同体同著作权集体管理组织谈判获得授权,一方面可以锻炼和培养一批高素质的属于图书馆自己的著作权贸易人才,另一方面可以得到比每家图书馆分别与集体管理组织谈判的更优惠的著作权使用价格。比如在德国,著作权集体管理组织与使用者联盟签订一揽子协议,收费标准可以向使用者单独授权低20%^[7]。

2.5 关注著作权集体管理制度的新动向

传统的以作品类型或权利类型而建立的集体管理组织无法满足使用者对“海量作品”或“海量权利”的集中授权,这一矛盾在网络环境中更加突出。于是,改革传统的集体管理制度,建立综合授权体系,满足数字著作权许可“海量”、快速、全面、高效的使命提上了日程,这就是“百货商店集体管理”授权模式。法国的SESAM、德国的CMMV都属于这种模式。近年来一些国家在政府对集体管理组织进行干预和监督下还出现了诸如“扩展性集体管理”、“强制性集体管理”等授权模式,图书馆等著作权使用者通过这些模式,或者可以使用非会员已经发表的作品,或者不必满足权利人的个别要求,从而保护了图书馆等使用者的法律地位。我国图书馆界应密切注意这些动向,并从有利于图书馆建设的角度适时地向立法机关提出建议。

参考文献

- 1 全国人大法制工作委员会. 中华人民共和国著作权法修改立法资料选. 北京:法律出版社,2002
- 2 孙建红. 法律修改中的著作权集体管理. 著作权, 1998(4)
- 3,7 李明德,许超. 著作权法. 北京:法律出版社,2003
- 4 李扬. 知识产权的合理性、危机及其未来模式. 北京:法律出版社,2003
- 5 齐相潼. 著作权集体管理组织建立问题初探. 中国版权, 2003(1)
- 6 李祖明. 互联网上的版权保护与限制. 北京:经济日报出版社,2003

秦珂 河南平原大学图书馆馆长、副研究馆员。通信地址:河南省新乡市。邮编453003。

(来稿时间:2005-03-28)

(上接第40页)

- 7 [美]杰费里·R·卡波尼格著;杭建平译. 危机顾问. 北京:中国三峡出版社,2001
- 8 Carolin Sapriel. Effective Crisis Management: Tools and best Practice for the New Millennium. Journal of Communication Management, Vol17,4
- 9 Pearson, C. M. and Clair, J. A. . Reframing Crisis Management. Academy of Management Review,1998(23)
- 10 [美]米特若夫等著;燕青联合传媒管理中心译. 危机防范与对策. 北京:电子工业出版社,2004,1
- 11 John K. S. Chong. Six Steps to Better Crisis Management. Journal of Business Strategy. 2004, Vol25, No2
- 12,13 孙玉红等编;王文彬等译. 直面危机—世界经典案

例剖析. 北京:中信出版社,2003

- 14 Maartje Snellen. How to Build a “Dark Site” for Crisis Management. Melcrum publishing ltd. 2003(4-5), Vol17. Issue3
- 16 Roux-Dufort, C. and Metias, E. Building Core Competencies in Crisis Management Though Organisational learning. Technological Forecasting and Social Change,52

罗贤春 宁波大学商学院讲师,武汉大学信息资源研究中心博士生。通信地址:浙江宁波。邮编315211。

谢阳群 博士,宁波大学商学院教授。通信地址同上。

(来稿时间:2005-03-28)