

基于伦理的企业危机管理系统构建

颜爱民, 王维雅

(中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要: 商业伦理问题是全球每一个企业都需要加以认真考虑的重要问题, 由伦理问题导致企业发生危机的频率和危害程度与日俱增。从商业伦理的角度出发, 将伦理与危机管理相结合, 构建了基于伦理的企业危机管理系统模型并进行了分析说明。

关键词: 商业伦理; 企业危机管理; 危机管理系统

中图分类号: F406

文献标识码: A

文章编号: 0253-6099(2006)01-0091-04

Establishment of an Enterprise Crisis Management System Based on Business Ethic

YAN Ai-min, WANG Wei-ya

(School of Business, Central South University, Changsha 410083, Hunan, China)

Abstract: Business ethic is what every enterprise around the world should consider seriously. The frequency and harm of enterprise crisis resulted from the ethic problems are increasing. From the point of view of business ethic, the ethic and crisis management are combined to establish a model of enterprise crisis management system, on which an analysis is made.

Key words: business ethic; enterprise crisis management; crisis management system

唐纳森认为“被视为生产性组织的公司之所以存在, 是为了通过发挥公司特有的优势和使劣势最小化的方式来增加消费者和工人的利益, 进而增进社会福利。这就是公司作为生产性组织的‘道德基础’。也就是说, 当这样的组织履行契约的条款时, 它们就做得很好; 否则, 从道德角度来说, 社会有权谴责它们”^[1]。唐纳森的话指出了企业存在的伦理基础。企业合乎伦理的行为支持市场体系, 而不合伦理的行为扭曲市场体系。商业伦理问题是全球每一个企业都需要加以认真考虑的重要问题。

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。John J Burnett 1998 年提出了危机管理模型^[2], Robert Heath 提出了危机管理的壳层结构模型^[3], Marra 提出了危机公关模型^[4], 这 3 个模型分别表明战略管理、危机管理机构、危机管理信息沟通都是影响危机管理的重要因素。由伦理问题导致企业发生危机的频率和危害程度与日俱增, 却很少有人从伦理的角度研究企业危机管理。本文从商业伦理角度出发, 在上述危机管理研究的基础上, 构建了基于伦理的企业危机管理系统模型。

1 概念阐释

1.1 商业伦理

伦理不仅是指“约束个体或群体的行为准则”^[5], 而且是一门关于道德的学问。商业伦理是应用规范伦理学的方法和目的来探讨具体的商业道德问题^[6]。作为专门研究道德标准的学问, 商业伦理主要研究的是如何将道德标准应用到商业政策、机构以及行为中, 其核心问题是企业和商业活动的正当性、合理性和规范性以及商业的行为主体如何才能把经济效益与社会效益有机地结合起来。需要指出的是, 文中提到的伦理即为商业伦理。

1.2 企业危机管理

危机管理 (Crisis Management, CM) 这一概念是美国学者于 20 世纪 60 年代提出的。对企业危机管理的研究, 目前仍处于发展中, 学者的看法也不尽相同, 多数定义不同程度地存在只注重企业受到打击后的应付对策, 而忽视了危机的两重性特点。Green (1992) 注意到危机管理的一个特征是“事态已发展到无法控制的程度”, 认为危机管理的任务是尽可能控制事态, 在危机事件中把损失控制在一定范围内, 在事态失控后要

① 收稿日期: 2005-09-04

作者简介: 颜爱民 (1963—), 男, 湖南邵东人, 教授, 主要研究方向为人力资源管理、企业文化与企业伦理。

争取重新控制住。笔者比较赞同的定义为:企业危机管理是指企业管理层想方设法识别和预测企业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^[7]。

2 我国企业商业伦理现状

我国企业目前的商业伦理现状不容乐观,常常可见制假销售、忽视作业安全、不重视知识产权、对环境的破坏等。现实中大部分企业奉行“使股东财富最大化”这条金科玉律,且以花样百出的手段去实现。图1反映了现阶段企业伦理决策并导致企业危机的过程。

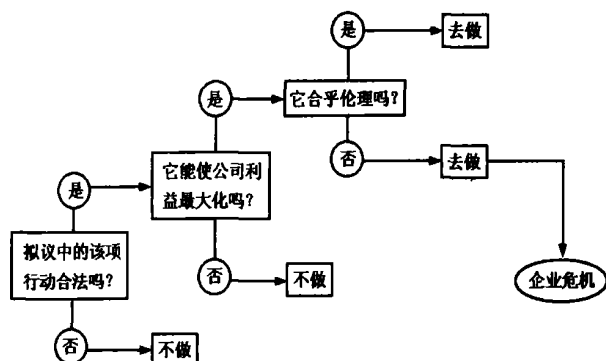


图1 企业伦理决策过程

从图1中可以明显地看出,现阶段许多企业一味追求股东利益、企业利益最大化,把股东、公司利益作为决策的唯一依据,而将商业伦理弃之一边;只要求获得短期利益而忽视长远利益。因此,违背伦理必然导致企业危机的发生,纵然及时实施企业危机管理,也将给企业造成巨大的损失。同时,我们也注意到,在图中所示的这种情况下,发生企业危机是不可避免的。

早在1996年,新加坡昂记科技公司就委托零点调查公司进行了一项对我国企业家商业伦理的调查^[8]。对北京、上海、广州的300家国有、民营、三资、个体企业的负责人就“商业伦理的作用”、“对不道德行为的容忍程度”、“企业经营者心目中理想的伦理规则及道德实践”、“经营者个人信念”等进行了调查。此项调查的结果显示,在我国企业中存在对商业伦理重视不够、经营者有不符合伦理的行为、商业伦理缺乏制度化等问题。2002年我国企业经营者成长发展专题调查报告显示,企业经营者对我国企业信用状况变化给予积极评价的仅占45.5%;在问及“目前同行企业存在哪些不良行为”时,43.3%认为是“拖欠或压低职工工资”,

37.8%认为是“偷工减料”,35.5%认为是“欺骗用户”,还有19.8%认为是“生产污染环境的产品”^[9]。毋庸置疑,此项调查反映出我国企业在经营中仍普遍存在对商业伦理重视不够或违反伦理的行为。

企业与商业伦理之间事实上存在着深刻的关系。经营行为与其他社会企业行为相似,必须在行动前预先设定一个道德背景,这一点是不可或缺的。举例来说,雇主不希望发生雇员偷窃公司财物的事件;合同签订双方都希望对方能够遵守协议的规定;消费者把产品买回家打开包装,希望看到的商品与广告中所宣传的一致。绝大多数情况下,这些期望都可以实现,但如果经营活动的所有参与者——购买者、销售者、生产者、管理者、工人以及最终消费者——任何一个采取不合伦理的手段,或是忽视行为的道德性(也就是说,不去考虑自身行为是合乎道德还是违背道德的),企业将难以为继。道德是整个社会范畴的事,自然也是经营活动的润滑油与粘合剂。只有在这种道德背景下,违背伦理的行为才有可能出现并能以此获益。如果所有人都不可靠并对其他人满怀戒心,那么谎言将失去市场,对于他人信任的辜负只有在信任的背景下才有可能发生。绝大多数经营者都在极力维护和树立自身的良好信誉与声望,否则,我们将会生活在一个“狗咬狗”的商业环境之中。

企业作为微观的经济单位,追求利益最大化、在经营活动中注重利润无可厚非,但是评价一个企业的行为的尺度除了经济尺度以外还有伦理尺度。在处理义与利、竞争与合作、企业产品与社会责任等方面,企业在注重经济效益的同时,还应该注重社会效益。

3 基于伦理的企业危机管理系统模型的构建

基于以上我国企业的商业伦理状况,结合企业危机管理,本文构建了一个基于伦理的企业危机管理系统模型,并将对其运作过程作简要分析。该模型如图2所示。

3.1 伦理决策影响因素

影响伦理决策的因素有很多,这里主要选取利益相关者、组织风气和政策³个作为主要影响因素进行分析。

利益相关者是企业内部与外部会影响组织或被组织影响的个人或团体,他们通过对决策者施加影响,进而影响决策的伦理方面。配偶是利益相关者中的重要成员,但他们的影响作用尚不明确。陈宏辉和贾生华运用统计分析,并通过“多维细分法”和“米切尔评分法”对我国企业的利益相关者进行分类,得出股东、管理人员和员工是我国企业的核心利益相关者,供应商、

消费者、债权人、分销商和政府是企业中的蛰伏利益相关者，而特殊利益团体和社区则是企业的边缘利益相关者^[10]。

组织风气，或称组织氛围，可被看作“对工作环境中影响心理的重要方面持久的认识”^[11]。这里，我们重点讨论伦理风气。维克托(Victor)和卡伦(Cullen)认为组织中存在9种伦理风气^[12]，概括为自我利益、公司利益、效率、友谊、团队利益、社会责任、规则和经营秩序、个人伦理以及法律和职业规范。一个企业中可以有的一种以上的伦理风气，组织机构中的伦理风气对决策者考虑商业伦理问题的方法会有很大的影响。经验性调查表明决策者与上级和同级的关系会影响决策的伦理尺度，这种影响作用因为关系存在的伦理环境不同而有差异。例如，在自我利益风气中，这种影响结果比在团队协作风气中小得多。

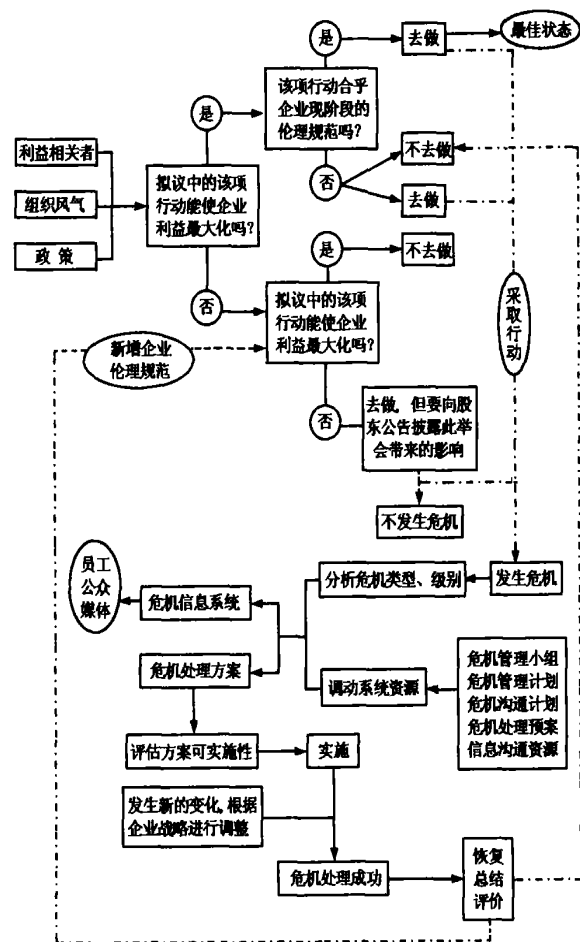


图2 基于伦理的企业危机管理系统模型

有充足的论据表明，某些类型的组织政策能极大地影响公司内管理者们的伦理行为。这些政策的形式可以是行为规范或最高管理层宣布的经营政策。无论采取何种形式，这些政策都充当着企业法律的角色，为管理控制提供了指导原则和方法。明确的组织政策对不

道德行为有阻碍作用，同时，一套构思良好、确实得到执行的伦理行为政策会对决策者的伦理有很大影响。

3.2 伦理决策树

图2所示模型的上半部分，即危机管理之前的决策部分，将其称之为伦理决策树。该决策树提出的问题和答案反映了企业决策一项行动的任何可能性。以下分析具体过程：

对于任何拟议中的行动，领导者首先关心的问题是：它能使企业利益最大化吗？因为追求利益最大化是一个企业的生存之本。如果答案为“是”，则继续考虑该项行动是否符合现阶段企业的伦理规范，如果答案仍然为肯定，则企业采取该项行动不仅有益于企业自身，同时也有益于社会，达到经济效益和社会效益双赢的最佳状态。

但即使对“它能使企业利益最大化吗？”的回答是“否”，领导者应当同样继续探究下去。因为在任何一项行动的决策过程中，董事会不仅要考虑某项决策对股东可能产生的影响，而且还要考虑该项决策对其他利益相关者（如员工、客户、供应商、企业经营所在社区、以及更广的全球社区等）可能产生的影响。有时一项行动虽然并不能使利润最大化，但因为道德的原因仍然有可能符合企业的根本利益。显然，如果不采取该项行动合乎企业伦理规范的话，必然不去做。但如果答案是否定的，则企业仍然选择去做，但必须要向股东公告对其造成的影响。

3.3 危机的发生

在这个模型中，笔者认为在以下两种情况下，企业会在伦理决策的基础上引发企业危机：首先，企业在一味追求自身利益最大化，而冒险忽视伦理规范的情况下会引发企业危机。事实上，对于这类危机的发生，企业决策层本应避免，但由于管理层和决策层过于强调经济利益，并对危机的发生与造成的后果估计不足，从而以冒险的姿态去实施该项行动，继而引发企业危机。发生丑闻的大公司安然(Enron)有伦理规范，但董事会却完全凌驾于规范之上，不惜一切代价追求经济效益最大化，与之相悖的伦理规范就形同虚设，这一事例便很好地印证了该类危机的发生。

另一种情况，由于企业不采取该项行动不符合其现阶段的伦理规范，因此企业选择实施该项行动，这里实际上会产生两种结果：其一，该项行动虽然不能使企业利益最大化，但为企业的利益相关者带来了有利的影响，如此，并不会产生危机；其二，由于任何一个企业的伦理规范都是在一定的环境背景中产生，必然会存在缺陷和不足，因此在企业选择实施该行动后，往往容易违背另一环境中的伦理规范，从而引发企业危机。

引发这类危机的还有一种类似的情况,即在拟议中的行动既能使企业利益最大化,又符合企业现阶段的伦理规范,但由于本身伦理规范的不完善,而在实施后导致危机。例如,跨国公司在不了解当地社会文化、风俗习惯等情况下依照自己本国、本企业的伦理规范销售其产品,结果导致不同文化类型和伦理标准间的冲突,引发企业危机就属于这种类型。对于这类危机,企业通常无法预料,因此具有突发性。这类危机更加促使企业需要具备完善的危机应对和处理系统。

3.4 危机管理系统

在该模型中,危机管理系统主要着重于危机的处理和恢复。完成伦理决策,实施行动继而引发企业危机之后,首先,企业应当正确分析危机的类型和级别,并且调动一切系统资源,包括建立危机管理小组,制定危机管理计划、危机沟通计划、危机处理预案和充分利用信息沟通资源。企业可以根据自身特点和资源状况,针对各类威胁及其影响程度制定出若干个相应的危机处理备选方案,然后迅速评估出方案的可实施性,找出最优方案。同时由企业最高层领导推动危机管理计划的实施,并将其以制度的形式固定下来。

在整个危机处理系统中,危机管理小组要充分发挥核心领导作用,注重各部门的协调,并做好对外宣传与形象塑造工作,注意新情况的发生与对策应变;同时,在危机管理小组全面介入时,最好邀请公证机构或权威人士协助调查,以赢得公众的信任。事实证明,在很多情况下,权威人士的介入将对危机处理起决定性作用。危机消除后,危机管理小组还要负责总结经验教训,不断改进,以提高企业危机管理水平。

此外,危机沟通在危机管理系统中占据重要地位,因而危机管理计划中应该包含专门的危机沟通计划,旨在针对可能发生的各种危机进行化解危机与避开危机的应变准备。危机沟通的首要任务是要明确沟通对象,主要包括:被危机所影响的群体和组织、影响公司营运的单位、被卷入到危机里的群众或组织、必须被告知的群众和组织等。同时危机信息系统建立在员工、公众和媒体三个主体之上。信息沟通最重要的作用是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。企业危机管理必须重视沟通渠道的建设,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,以避免错误信息的发布,同时及时更正媒介传播中与事实不符的信息。

成功处理危机之后,是一个恢复、总结和评价阶段。危机造成的巨大损失会给企业带来沉痛的教训,同样也使企业尽快走上良性发展的道路。该阶段对于开始的伦理决策阶段具有重要意义,原因在于:①失败

的经历使得企业不会再冒险实施那些能使企业利益最大化,但违背伦理规范的行动,从而避免企业重蹈覆辙第一类型的危机。②危机的发生使得企业认识到自身原有伦理规范的缺陷与不足,进而加以补充和完善,图中的“新增企业伦理规范”就是对企业现有伦理规范的一个修正和补充,从而使得企业发生第二种类型危机的概率逐渐减少。值得注意的是,整个系统模型是一个不断恢复、不断改进的循环完善过程,在这个过程中,企业危机的发生因失败的教训和经验总结而不断减少,直至最后不会再犯同样的伦理错误,从而达到改善企业商业伦理状况的最终目的。

4 结 语

无论是从经济、社会或企业的角度,商业伦理有它存在的必然性和重要性,违反这种必然趋势的个体——不管是个人还是企业必将被历史所淘汰。在过去,伦理规范只是一种自律工具,现在却几乎成了一种必需,特别是在跨国公司。事实上,在我国,大部分企业尚未具备商业伦理意识,同时对于由伦理问题引发的危机更没有建立一个完善的管理系统。本文从商业伦理这一角度出发,构建了基于伦理的企业危机管理系统模型,为企业处理因违背商业伦理而引发的危机事件提供了重要的借鉴意义,同时也为企业危机管理研究提供了新的思路。

参考文献:

- [1] Thomas Donaldson. Corporations & Morality [M]. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, Inc., 1982.
- [2] John J. Burnett. A Strategic Approach to Crisis [J]. Public Relations Review, 1998, 24(4): 457—488.
- [3] Robert Heath. Dealing with the Complete Crisis——The Crisis Management Shell Structure [J]. Safety Science, 1998, (30): 139—150.
- [4] Francis J. Marra. Crisis Communication Plan: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations [J]. Public Relations Review, 1998, 24(4): 461—474.
- [5] 麦组尔·G·威拉斯特兹. 商业伦理: 概念和案例 [M]. 北京: 北京大学出版社, 培生教育集团, 2002.
- [6] (美) P·普拉利. 商业伦理 [M]. 北京: 中信出版社, 1999.
- [7] 贺正楚, 李自如, 全裕吉. 企业危机及企业危机管理 [J]. 湖南师范大学社会科学学报, 2003, 32(3): 69.
- [8] 何清涟. 现代化的陷阱: 当代中国的经济社会问题 [M]. 北京: 今日中国出版社, 1998.
- [9] 颜家水, 章喜为. 中小企业发展要处理好四个利益相关者的伦理关系 [EB]. <http://www.cae.pku.edu.cn/article.php?sid=396>.
- [10] 陈宏辉, 贾生华. 企业利益相关者三维分类的实证分析 [J]. 经济研究, 2004(4): 89.
- [11] Blake E Ashforth. Climate Formation: Issues and Extensions [J]. Academy of Management Review, 1985, 10(4): 837—847.
- [12] Bart Victor, John B Cullen. The organizational Bases of Ethical Work Climates [J]. Administrative Science Quarterly, 1988, 33(1): 101—125.