

# 基于企业社会责任理论的危机管理策略研究

朱晓璐

(华中师范大学 经济管理学院,湖北 武汉 430079)

**摘要:**面对日益复杂的市场竞争态势,有效的危机管理对于企业的生存和发展至关重要。实践与研究表明,企业社会责任是有效危机管理的核心。本文从企业社会责任的理论角度出发,探讨企业社会责任和危机管理之间的关系,并结合企业社会责任管理和危机管理,给出基于社会责任的危机管理策略。

**关键词:**企业社会责任;企业危机;“4R”模型;危机管理

**中图分类号:**F279.23 **文献标识码:**A

## 一、引言

在市场竞争日益复杂的今天,企业的生存面临着巨大挑战,任何一个问题的出现都有可能使企业陷入危机的境地。因危机而导致企业失败的例子不胜枚举,例如,在2008年的“三鹿事件”中,产品质量危机使得三鹿这一个拥有50年历史的知名企业损失巨大,并在公众心目中信誉尽失。事实表明,近年来,企业危机出现许多新特征,危机间隔缩短,爆发诱因多样,其造成的危害更加巨大且难以修复。<sup>[1]</sup>危机管理是决策学的分支,最早被运用于外交和国际政治领域。随着国际经济的发展以及跨国公司的兴起,80年代美国企业界开始在企业内部成功运用危机管理方法。<sup>[2]</sup>理论合实践表明,企业社会责任是进行有效的危机管理的核心。在国内已有的关于企业危机管理的研究中,只有很少的学者从企业社会责任视角对危机管理进行探讨。如:常世彦<sup>[3]</sup>从缺乏责任意识使企业身陷危机以及缺乏责任意识使企业陷入更大危机困境两方面阐述了企业社会责任在企业危机管理中的重要性;刘藏岩<sup>[4]</sup>结合“PPRR”危机管理模式,论述企业社会责任在危机管理中的作用;颜爱民和王维维<sup>[5]</sup>构建了基于伦理的企业危机管理系统模型;近年来,随着我国食品安全事件频发,姜启军<sup>[6]</sup>等学者对基于社会责任的企业危机管理进行探讨。纵观已有研究,学者们仅侧重

于阐述企业社会责任在危机管理中的重要性,而关于企业社会责任在企业危机管理中的具体运用的研究还较少。本文从企业社会责任理论角度出发,探讨企业社会责任与危机管理之间的关系,并将企业社会责任与危机管理的“4R”模型<sup>[7]</sup>相结合,给出基于企业社会责任理论的危机管理策略。

## 二、概念界定

1.企业社会责任与责任管理。企业社会责任的正式论述始于20世纪后半叶。自20世纪30年代起,企业社会责任概念便在理论争论中不断演进,从20世纪70年代前的狭义的企业社会责任概念,到包含狭义的社会责任、企业社会响应、企业社会表现、利益相关者、企业公民以及战略型企业社会责任的广义的企业社会责任,学者们运用多种理论框架对CSR进行了考察和研究。<sup>[8]</sup>陈支武<sup>[9]</sup>认为,与传统管理相比,企业社会责任管理在关注股东利益、降低成本、提高效益的同时,更强调保护员工合法权益,承担对消费者的责任、保护生态环境不受破坏。企业社会责任管理主要包括四个方面的内容,即企业人力资源开发与使用、消费者权益保护、生态环境保护以及企业对社区的贡献。企业社会责任管理的具体要求为:(1)人力资源开发和利用方面,要求企业关注员工自我发展,保护员工基本权益以及提高员工福利;(2)消费者权益保护方面,要

修改时间:2012-6-12

作者简介:朱晓璐(1991-)女,华中师范大学经济管理学院,研究方向为经济学。

求企业在为消费者提供优质服务 and 合格产品的同时,必须保护消费者的权益;(3)生态环境保护方面,要求企业充分利用资源,减少污染,保护环境实现可持续生产;(4)企业对社区贡献方面,要求企业在取得自身发展的同时,也应积极地回报社会。

2.企业危机与危机管理。企业危机是指企业与其公众之间因某种非常性因素引起的表现出某种危险的非常态联系状态,按照危机涉及范围可以划分为企业内部危机和企业外部危机。<sup>[10]</sup>企业危机会影响企业正常运营甚至危及企业生存。因此,企业危机管理作为组织对危机进行有效防范和全面处理并使其转危为安的一整套工程,成为了企业经营管理中十分重要的一个方面。<sup>[11]</sup>一般认为,企业危机管理应当包含四个方面的内容,即企业管理者应当考虑如何采取措施避免危机发生,做好危机管理准备工作并培训员工以反应危机局面,并使企业尽快从危机中恢复。不同学者对有效危机管理的四方面内容做出不同概括,如有效危机管理的“PPRR模型”,<sup>[4]</sup>即危机预防、危机准备、危机反应、危机恢复。罗伯特·希斯在《危机管理》一书中提出了危机管理的“4R”模型,<sup>[7]</sup>即危机缩减、危机预备、危机反应、危机恢复。该模型突出了在危机管理过程中,管理者必须有效完成的工作。

三、企业社会责任与危机管理的关系

1.企业社会责任是有效危机管理的核心。现实经济中大量实例证明,企业危机爆发以及企业危机扩大蔓延的根源是企业缺乏责任意识这样一个核心价值理念。<sup>[3]</sup>一方面,企业社会责任意识的缺失导致企业危机的爆发。其中,产品设计、质量管理以及环境保护方面责任意识的确实往往是导致企业危机的直接原因;另一方面,在企业危机出现后,企业不负责任的行为不仅不能将公司从危机中解救出来,反而错失处理危机的时机,使得企业危机扩大蔓延。因此,效危机管理的核心则是企业社会责任。

2.企业社会责任是规避危机和减少损失的关键。在危机管理中,负责任的企业与不负责任的企业所承担的成本是不同的。具有社会责任意识的企业注重员工、顾客、政府等利益相关者的利益诉求,通过主动为员工创造良好的工作环境、严格把控产品生产流程与质量、承担一定的社会公益责任等方式,树立起良好的企业形象,远离或避免风险或威胁根源,从而规避危机。而不负责任的企业因危机频发必然要担负更多的危机处理费用,企业甚至还会面临破产倒闭的惨重损失。同样是面临危机,长期承担社会责任的企业更有可能将危机造成的损失降

到最低,甚至将危机转化为新的投资机会,重新赢得消费者等利益相关者的信任与尊重。

3.企业社会责任是风险修复的重要手段。企业形象是企业精神文化的外在表现,它作为一种无形资产,对企业经营至关重要。在现实经济中,企业危机往往会对企业的公众形象产生一定的冲击,即便企业能够及时采取措施控制危机,并且弥补企业在销售和经营上的损害,但在经历了危机状态后,企业的公众形象并不能完全恢复到危机发生前的水平。企业风险修复的核心就是如何采取措施重树企业形象。企业社会责任作为连接企业与消费者等利益相关者的桥梁,是危机恢复管理的关键。企业通过各种方式主动承担责任,以重新赢得消费者和同行的尊重。

四、基于企业社会责任理论的危机管理策略

面对日益复杂的市场竞争环境,承担企业社会责任对企业的危机管理十分重要。笔者认为,只有将企业社会责任管理融入到企业危机管理之中,才能构建起真正有着牢固根基的企业危机管理系统。在本部分中,笔者将企业社会责任管理的四方面主要内容与希斯提出的危机管理的“4R”模型相结合,给出基于企业社会责任的危机管理策略,如表1所示。

表1 基于企业社会责任的危机管理策略

危机管理 社会责任	缩减阶段	预备阶段	反应阶段	恢复阶段
人力资源	√	√	√	
消费者	√		√	
生态环境	√			
社区				√

注:表1中“√”表示在危机管理各阶段中企业应当处理好的主要内容。

1.树立形象,缩减危机。危机缩减管理(Reduction)是有效危机管理的核心。通过危机缩减管理,可使得企业危机的根源被清除或者使潜在冲击减小,从而避免时间与资源的浪费,此时的危机管理是最有效的。管理者日益认识到促进管理、增强沟通、提高品质都可以降低危机事件发生的可能性。结合企业社会责任管理理论,笔者认为危机缩减阶段,企业在对风险进行评估以及管理的过程中,主要应当做好三个方面的工作:(1)保障员工工作安全。员工进入公司工作首先面临工作安全问题,一些以利益最大化为唯一目的的企业往往忽视员工的工作安全问题。保障员工工作安全是雇主应该承担的道德责任,也是危机缩减的必要措施;(2)保证和提高产品质量。产品安全无疑是最重要的,是企

业必须承担的社会责任。近年来频发的食品安全事件及其带来危害的就给广大企业敲了警钟。美国消费品安全委员会前主席安妮·布朗(Ann Brown)列举了十条消费品安全原则,其中包括要求企业将安全融入产品设计,对消费者进行产品安全的教育,如有缺陷必须迅速制定全面产品召回计划等;(3)保护生态环境。作为社会经济载体的企业往往通过高投入、高污染、高耗能的生产方式实现自身的发展,这种发展模式虽然在短期内可能使企业获得经济效益,但从长期来看是不可持续的。企业应当采用绿色管理策略,实施绿色战略,应用绿色技术,实现企业与社会公众环境的协调发展。

2.未雨绸缪,积极预备。企业危机预备管理是指在危机发生前,企业通过采取积极措施为处理危机做准备,包括制定行动计划、通讯计划、建立重要关系等。导致危机发生的原因是多方面的,任何一个微小的疏忽都有可能使企业陷入困境。尽管危机在管理工作中不可避免,但企业管理者出于对当下利益的追求,往往只会在危机发生之后思考危机的处理与恢复,少有考虑可能发生的危机或为将来有效应对危机做准备。因此,在危机预备阶段,企业应当以责任意识为先,及时识别企业内部的薄弱环节以及外界环境的不确定性因素,捕捉危机征兆信号,并根据企业性质以及潜在威胁的特征,制定科学而周密的危机管理应变计划。

3.快速反应,承担责任。企业危机反应管理是指当危机事件发生后,企业通过及时组织人员对危机事件进行全面、深入了解,并制定相应措施、采取行动,应对危机的发生。具有社会责任意识的企业主动承担责任,将由危机带来的对企业及利益相关者的冲击降到最低。而那些不愿意承担社会责任,试图将自己置身事外的企业不仅不能逃脱危机带来的损害,反而延误处理危机的时机,导致企业陷入更大的危机。在危机反应管理中,企业的重要任务就是迅速、积极地承担起社会责任,以负责任的形象出现在公共视野。在这一阶段,企业应当着力做好两方面的工作:一是对企业人力资源进行协调和安排;二是对消费者负责任。

4.重树形象,危机恢复。企业危机恢复管理是指在危机情形得到控制后,企业组织开展危机恢复工作,包括人的管理、物以及系统的恢复两个方面。本文认为企业危机恢复主要涉及到的是企业形象的修复。笔者认为,在这一阶段中企业要做好的主要工作是针对文化教育事业进行公益活动、慈善捐赠等方式,对社区做出贡献,重新树立起企业负责人

的公众形象,使得企业尽快从危机中恢复,以赢得消费者的好感和信任。在2010年“丰田召回事件”发生之后,为了修复企业形象,丰田公司从2010年5月份开始在中国持续开展公益活动,频频善举。从高密度的“爱心读书室”的简历,到震后小学建成,再到流放鱼苗,丰田进行着其形象修复的“暖春”之行。丰田公司通过主动出击,进行公益活动,致力于企业危机恢复,从而重新赢得消费者的信任,减少企业损失。

## 五、结束语

在市场竞争日益激烈、消费者更加成熟、市场风云变幻莫测的现代社会中,无论是从企业生存还是从社会发展的角度,企业社会责任都有必要存在。目前我国大多数企业在危机管理过程中仍然缺乏社会责任管理意识,企业不仅不能有效应对危机,甚至陷入无法挽回的灾难。本文从企业社会责任管理这一角度出发,分析和探讨企业社会责任与企业危机管理之间的关系,并且提出了基于企业社会责任的危机管理策略,一方面为企业进行危机管理提供策略指导,同时也为企业社会责任与危机管理研究提供新的思路。

## 参考文献:

- [1]刘藏岩.企业社会责任与危机管理[J].生产力研究,2006,(4):219-220.
- [2]何苏湘.对企业危机管理理论的界定[J].商业经济研究,1998,(5):29-31.
- [3]常世彦.危机管理中企业社会责任意识[J].江苏商论,2004,(7):100-101.
- [4]刘藏岩.企业社会责任与危机管理[J].生产力研究,2006,(4):219-220.
- [5]颜爱民,王维雅.基于伦理的企业危机管理系统构建[J].矿冶工程,2006,26,(1).
- [6]蒋启军,苏勇.基于社会责任的企业危机管理[J].经济管理,2010,32(7):29-35.
- [7]罗伯特·希斯.危机管理[M].北京:中信出版社,2004.
- [8]刘海龙.企业社会责任理论研究的三个流派[J].中国非营利评论,2010.
- [9]陈支武.企业社会责任理论与实践[M].湖南:湖南大学出版社,2008.
- [10]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,(3):67-71.
- [11]周永生,蒋蓉华,赵瑞峰.企业危机管理(ECM)的评述与展望[J].系统工程,2003,21,(6):19-23.
- [12]黄辛.仅一成多企业注重危机形象修复[N].中国科学报,2012-1-30.

(责任编辑:青见;本文已经通过中国知网检测)

### Corporation Crisis Management Strategy Study based on the theory of Corporate Social Responsibility

Zhu xiaolu, Wen peng

(School of Economics and Management, Central China Normal University)

**Abstract:** Facing increasingly complex market competition, effective crisis management is essential for the survival and development of corporations. Practice and study indicate that corporate social responsibility is the core of effective crisis management. From the perspective of corporate social responsibility management, this paper analyses the relationship between corporate social responsibility and crisis management, giving corporation crisis management Strategy based on the theory of corporate social responsibility.

**Key words:** corporate social responsibility; corporation crisis; "4R" model; crisis management

(上接第 141 页)

### The Comparison Between the Applicability of Corporate and Limited-partnership Venture Capital Institutions in China

Jia yong

(School of Humanities and Social Sciences, Beijing Institute of Technology)

**Abstract:** This paper points out that venture capital institutions with limited partnership system does not meet the China's need in the current economic transform by illustrating the conditions under which limited-partnership VC institutions achieve success in America and the macro-level differences between China and America in legal system, historical traditions, cultural influence and so on, refuting many Chinese scholars' viewpoints. Then the paper states corporate system fits China's VC institutions better by expounding the advantages to carry out corporate VC institutions in China. In the end, the paper points out there is a convergence of the constantly readjusted limited partnership system and corporate system.

**Key words:** venture capital institutions; corporate system; limited partnership system