

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Research on Effect Factors of Crisis
Management Performance: Based on 118
Cases**
**危機管理績效影響因素研究 — 基於 118 個
案例**

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理學博士學位

by

Jiang Jing
江靜

August 2015
二零一五年八月

摘要

當今組織環境的不確定性與動盪性，“透明化+自媒體”時代危機頻發。組織危機逐漸成為常態事件，但組織在危機的駕馭中錯誤百出，如何有效的應對危機成為重要議題。在複雜和動盪的市場環境中，如何應對外界變化，提高組織危機管理的水準，是業界和學術界共同關注的一個話題。

當前關於危機管理績效的影響因素的研究數量多但相對分散，大多數研究採用了理論或論述的方式，實證研究以實驗方法為主，數量上非常少。前人研究視角多，領域廣，觀點各異甚至有所衝突。但是，組織危機到來時，組織很難做到面面俱到，組織的哪個或哪些行為最大程度地決定了其危機應對的成敗，組織應最先採取什麼措施來處理危機，這一問題還未得到理論和實證研究的解答。有鑑於此，本文致力於採用多案例質性研究的方法，系統性地、動態性地探索危機管理績效的影響因素。

本文首先從理論上回顧了危機與組織危機的內涵與機理，評述了危機管理的研究進程與研究視角，在此基礎上，匯總和梳理了國內外組織危機管理績效的影響因素研究，為後文的實證研究奠定了理論基礎。

為了更有針對性地進行多案例研究，本文首先進行了預調查，通過問卷調查的方式，探究危機管理績效的影響因素。研究者根據自身經驗和文獻搜索，歸納出危機管理績效的影響因素有六大方面，分別為組織回應策略、組織屬性與內部管理、危機本身屬性、危機情境、危機中組織領導的力量、危機涉及的利益相關者。對 102 位高管和 31 位教授對於此問題的認知進行了調查。結果表明，六個因素都得到了專家的認可，其中，危機涉及的利益相關者、危機情境和危機中組織領導的力量得到了專家的高度認可。

在預調查的基礎上，本文的主研究採用多案例質性研究的方法對 2004 年到 2014 年間 118 個危機管理案例進行了探索，意在對於危機管理績效的影響因素進行系統研究。基於以上研究過程，本文得到的主要結論有以下四點：

（1）組織危機屬於哪種情境對於危機管理成敗並無直接影響。根據危機情境溝通理論（Situational Crisis Communication Theory, SCCT），組織能否準確判斷危機情境，並做出與危機情境相符合的應對方式，對危機管理的績效也會產生影響。不過，在環境動態性和複雜性較高的當今時代，單純依靠事

件情境去尋找匹配的回應策略已經很難做出正確處理。危機中的組織需要依據外部環境的動態不斷調整回應策略。需要特別注意的是，在資訊高度透明化的情境下，弱化型回應策略（辯解+申辯）已經不能再為利益相關者帶來情感上的撫慰，反而會讓他們認為這是組織掩蓋事實，逃避責任的一種托詞，因此，組織應謹慎使用弱化型策略。

（2）組織遭遇危機時，危機領導者的地位至關重要，領導者是危機管理方向的掌舵者。危機領導者迅速、果敢的採取行動，挽救組織聲譽，阻止危機擴散，可以提高危機管理成功的可能性。另外，領導者建立組織內外的信任基礎，準確地識別組織弱點，也會對危機管理產生正面的作用。

（3）準確地、快速地識別核心利益相關者對於危機管理的成敗發揮著決定性的影響。組織僅僅在危機中關注利益相關者是不夠的，一定要第一時間識別核心利益相關者，維繫與建立主契約關係。另外，一旦沒有在第一時間識別利益相關者，之後的修正也是無濟於事的。

（4）在以上結論的基礎上，本文構建了危機管理績效影響因素的 LIT 假設（Lead-Identify-Trust Assumption）。LIT 假設既是對危機管理績效影響因素進行的整合性分析得出的關鍵因素的綜合理論模型，也是危機管理實踐操作的指南。根據 LIT 假設，組織首先要認識到拋棄事件情境，關注環境動態，然後遵循“三個關鍵原則”：“領”，領導者把握方向，快速回應；“識”，識別核心利益相關者，建立主契約關係；“信”，處理好與其他利益相關者的關係，建立信任，重建次契約關係。由此可知，危機管理績效並非是某一個因素決定的，而是一個動態性、系統性、內部有高度關聯性的管理工程。

關鍵字：危機管理績效；影響因素；利益相關者；危機領導；危機情境

ABSTRACT

Today we are in an organizational environment full of uncertainty and volatility. Transparency and “we media” have become popular symbols, which trigger many crises nowadays. Organizational crises are becoming normal events. However, organizations cannot do the right thing in crises. How to handle crises well in the complete and violate marketing environment has become an important topic in both entrepreneurial and academic fields.

Existing studies on the topic of antecedents of crisis management performance are numerous but dispersed. Most studies used theoretical methods or descriptive ways instead of normatively empirical methods. Nevertheless, one critical problem has not be addressed. When the crisis is approaching, what actions should be done firstly plays a decisive role in the success of crisis management to a large extent. Theoretical and empirical studies have not yet referred to this question. In consideration of this research gap, we will use multi-case studies to explore this problem systematically and dynamically.

We reviewed prior literature of the definitions and mechanisms of crisis and organizational crisis, as well as the research process and perspectives. Based on these reviews, we further summarized the influencing factors of organizational crisis management performance, which laid theoretical basis for the empirical research.

We conducted a pilot study. It used questionnaires to explore the possible six influencing factors. In total, 102 executives and 31 professors replied validly. The results presented that all six factors were recognized by the experts. Three among the six factors, that is, the stakeholders of crisis, crisis situations and leadership in crisis management, were highly recognized by experts.

On the basis of the pilot study, we used a systematic multi-case study to explore the factors both qualitatively and quantitatively. We searched for 118 cases of crisis management ranging from 2004 to 2014.

The main conclusions of this dissertation are as follows.

(1) The response strategies for crisis in different situations are not the same. As a result, the correspondence of the actions and the situation of crisis is important for the success of crisis management. Here, the situation is not the event situation

classified by Situational Crisis Communication Theory (SCCT), but the dynamic environment. What's more, in a society of transparency information, the weakened strategy does not work any more. It even plays a negative role for the success of the crisis management.

(2) The status and capabilities of crisis leaders are crucial to the success of crisis management. A qualified leader is a helmsman in a crisis. Leaders in crisis should take actions in the first time to protect organizational reputation and prevent the diffusion of crisis. Then they will identify the weakness which triggered crisis and build basis for trust in and out of the organization.

(3) Identifying core stakeholders exactly and quickly in a crisis is crucial. We should pay attention to that it is not enough to identify all stakeholders, but the core stakeholders who can maximize the utility of limited resources. In addition, if the core stakeholders were not identified in the first time, relevant modifications prove useless.

(4) On the basis of the first three conclusions, we built an Lead-Identify-Trust Model (LIT model) for factors of crisis management performance. It is not only a theoretical model for the integrative key factors of crisis management performance, but also a practical guide for crisis management practice. In a crisis, the organization should obey the rule that follows the dynamics of the environment, not the situation of crisis. "L" is leadership. Leaders should take actions in the first time and give the direction. "I" means identification. The crisis handlers are suggested to identify the core stakeholders and build main contract with them. "T" represents trust. Only when all stakeholders and the public trust the organization again, can the organization believe that they will pull through the crisis. We can derive that performance of crisis management is not decided by one factor, but inter-correlated by some antecedents.

Key words: performance of crisis management, influencing factors, core stakeholder, crisis leader, crisis situation

目錄

摘 要	i
ABSTRACT.....	iii
Qualifying Panel and Examination Panel	v
致謝	vi
第 1 章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 危機常態化	1
1.1.2 危機管理的危機	2
1.1.3 危機管理績效研究的分散化	3
1.2 研究目的和內容	4
1.3 研究意義	6
1.3.1 理論意義	6
1.3.2 實踐意義	7
1.4 研究物件與研究方法	8
1.4.1 研究物件	8
1.4.2 研究方法	9
1.5 技術路線與結構安排	12
1.5.1 研究技術路線	12
1.5.2 文章結構安排	12
第 2 章 文獻綜述	15
2.1 什麼是危機	15
2.1.1 危機的定義	15
2.1.2 危機的生成機理	17
2.1.3 組織危機的定義與特徵	22
2.2 危機管理相關研究綜述	23
2.2.1 危機管理的研究進程	23
2.2.2 危機管理的概念與內涵	25
2.2.3 危機管理的研究視角	26

2.3 組織危機管理績效的影響因素綜述	31
2.3.1 危機情境與回應策略的匹配性對危機管理績效的影響	32
2.3.2 危機中組織領導的力量對危機管理績效的影響	38
2.3.3 危機涉及的利益相關者對危機管理績效的影響	42
2.4 本章小結	44
第3章 預調查：影響因素初步選擇與分析	46
3.1 預調查研究目的	46
3.2 預調查研究設計	47
3.2.1 測量指標	47
3.2.2 問卷設計	53
3.2.3 樣本選擇與資料收集	53
3.3 預調查結果分析	54
3.3.1 均值分析	54
3.3.2 對比分析	59
3.4 討論與啟示	61
第4章 研究假設	63
4.1 危機情境與組織回應策略匹配性的影響作用	63
4.2 危機領導者的影響作用	65
4.3 識別危機利益相關者的影響作用	68
4.4 從系統論看危機管理的影響因素	70
第5章 多案例研究設計	73
5.1 研究方法選擇	73
5.2 樣本選擇	74
5.3 案例內容分析與整理	76
5.3.1 所需資料和判斷標準	76
5.3.2 資料收集方法	79
5.4 多案例資料分析與整理	79
5.4.1 資料的分析與整理	79
5.4.2 變數編碼	103
5.4.3 研究的信度和效度	104

第 6 章	多案例研究資料分析	105
6.1	不同危機情境下不同組織策略的影響作用	105
6.1.1	組織危機回應策略是否符合危機情境對危機管理績效的影響	105
6.1.2	組織危機情境為受害者情境時的回應策略	108
6.1.3	組織危機情境為意外情境時的回應策略	109
6.1.4	組織危機情境為可避免情境時的回應策略	110
6.2	危機領導者個人力量的影響作用	111
6.2.1	組織中的危機領導者的個人力量對危機管理績效的影響	111
6.2.2	危機領導者建立組織內外的信任基礎對危機管理績效的影響	112
6.2.3	準確識別組織當時的弱點對危機管理績效的影響	115
6.2.4	危機領導者在危機面前決策明智迅速對危機管理績效的影響	118
6.3	第一核心利益相關者的識別的影響作用	120
6.3.1	組織對於利益相關者的識別和關注對危機管理績效的影響	120
6.3.2	組織準確識別了第一核心利益相關者對危機管理績效的影響	121
6.3.3	組織在第一時間準確識別了第一核心利益相關者對危機管理績效的影響	124
6.4	危機管理績效影響因素相互之間的關係	125
6.4.1	危機管理績效各個影響因素間的關係	125
6.4.2	在組織危機回應策略與危機情境相符合的情況下，其他因素對危機管理績效的影響	126
6.4.3	在危機領導者採取了一系列有效措施的情況下，其他因素對危機管理績效的影響	130
6.4.4	在組織在第一時間判斷出第一核心利益相關者的情況下，其他因素對危機管理績效的影響	133
第 7 章	危機管理績效影響因素的分析模型	139
7.1	對於多案例研究結論的總結與探討	139

7.1.1 危機情境與回應策略的匹配性對危機管理績效的影響	139
7.1.2 危機領導者的力量對危機管理績效的影響	141
7.1.3 快速識別核心利益相關者對危機管理績效的影響	144
7.2 危機管理績效影響因素的 LIT 假設的構建	146
7.2.1 情境與環境動態	148
7.2.2 領 (Lead)	148
7.2.3 識 (Identify)	150
7.2.4 信 (Trust)	151
7.3 LIT 假設的案例檢驗	153
7.3.1 萬科“捐款門事件”中 LIT 假設的應用	153
7.3.2 冠生園“陳飴月餅”事件危機管理失敗的分析	155
第 8 章 結論與展望	157
8.1 本文結論	157
8.2 本文貢獻	159
8.2.1 理論貢獻	159
8.2.2 實踐啟示	160
8.3 本文不足與未來研究方向	164
8.3.1 本研究的局限	164
8.3.2 未來的研究方向	165
參考文獻	167
附錄一：危機管理績效的影響因素調查問卷	175

表目錄

表 2-1 危机的定义汇总	16
表 2-2 危机管理定义的汇总	25
表 2-3 危机管理的研究视角和认知	26
表 2-4 危机类型及说明	34
表 2-5 反应策略类型及说明	36
表 2-6 危机情境传播理论的危机反应策略使用建议	37
表 3-1 危机管理绩效的影响因素调查问卷	53
表 3-2 预调查被试人口统计分布情况	54
表 3-3 预调查影响因素（所有项目）均值分布	56
表 3-4 预调查影响因素（六个因素）均值分布	57
表 3-5 预调查影响因素（所有题项）的 T 检验	59
表 3-6 预调查影响因素（所有大类）的 T 检验	61
表 5-1 案例样本的描述性统计	74
表 5-2 案例分析与整理（部分示例）	81
表 5-3 变量定义及编码规则	103
表 6-1 危机情境与危机管理成败的相关性分析	105
表 6-2 组织响应策略是否符合危机情境与危机管理成败的列联表分析	105
表 6-3 组织响应策略是否符合危机情境与危机管理成败的卡方检验	105
表 6-4 受害者情境时的响应策略与危机管理成败的相关性分析	109
表 6-5 意外情境时的响应策略与危机管理成败的相关性分析	110
表 6-6 可避免情境时的响应策略与危机管理成败的相关性分析	111
表 6-7 组织中的危机领导者的个人力量与危机管理成败的相关性分析	112
表 6-8 危机领导者建立组织内外的信任基础与危机管理成败的列联表 分析	112
表 6-9 危机领导者建立组织内外的信任基础与危机管理成败的卡方检 验	112
表 6-10 领导者准确识别组织当时的弱点与危机管理成败的列联表分析	

.....	115
表 6-11 领导者准确识别组织当时的弱点与危机管理成败的卡方检验	116
表 6-12 危机领导者在危机面前决策明智迅速与危机管理成败的列联表分析	118
表 6-13 危机领导者在危机面前决策明智迅速与危机管理成败的卡方检验	118
表 6-14 组织对于利益相关者的识别和关注与危机管理成败的相关性分析	121
表 6-15 组织准确识别了第一核心利益相关者与危机管理成败的列联表分析	121
表 6-16 组织准确识别了第一核心利益相关者与危机管理成败的卡方检验	122
表 6-17 组织在第一时间准确识别了第一核心利益相关者与危机管理成败的列联表分析	124
表 6-18 组织在第一时间准确识别了第一核心利益相关者与危机管理成败的卡方检验	124
表 6-19 危机管理绩效各个有效影响因素之间的相关关系	125
表 6-20 组织危机响应策略与危机情境相符合时危机领导者的个人力量与危机管理成败的相关性分析	126
表 6-21 组织危机响应策略与危机情境相符合时组织对于利益相关者的识别和关注与危机管理成败的相关性分析	127
表 6-22 危机领导者建立信任并决策迅速时危机情境与危机管理成败的相关性分析	130
表 6-23 危机领导者建立信任并决策迅速时组织对于利益相关者的识别和关注与危机管理成败的相关性分析	131
表 6-24 组织在第一时间判断出第一核心利益相关者时组织的危机响应策略与危机管理成败的相关性分析	133
表 6-25 组织在第一时间判断出第一核心利益相关者时危机情境与危机管理成败的相关性分析	134
表 6-26 组织在第一时间判断出第一核心利益相关者时危机领导者的个	

人力量与危机管理成败的相关性分析	135
------------------------	-----

圖目錄

图 1-1 本文的框架结构和技术路线	14
图 2-1 Sharma & Mahajan 商业失败模型图	18
图 2-2 干扰到达、积累、解决的过程	19
图 2-3 Shrivastava & Mitrof 等工业危机模型图	20
图 2-4 Pearson & Clair 系统响应危机模型图	21
图 2-5 危机影响因素示意图	30
图 2-6 危机情境传播理论模型	33
图 2-7 主观分析形成的危机分类	33
图 3-1 影响因素（所由题项）的均值分布（全部样本）	56
图 3-2 影响因素（所由题项）的均值分布（高管样本）	57
图 3-3 影响因素（所由题项）的均值分布（学者样本）	57
图 3-4 六个影响因素的均值排列图（全部样本）	58
图 3-5 六个影响因素的均值排列图（分类对比）	58
图 6-1 组织响应策略是否符合危机情境与危机管理成败关系分布	106
图 6-2 危机领导者建立组织内外的信任基础与危机管理成败关系分布	113
图 6-3 领导者准确识别组织当时的弱点与危机管理成败关系分布	116
图 6-4 危机领导者在危机面前决策明智迅速与危机管理成败关系分布	119
图 6-5 组织准确识别了第一核心利益相关者与危机管理成败关系分布	122
图 6-6 组织在第一时间准确识别了第一核心利益相关者与危机管理成败关系分布	125