

客车企业危机管理研究

曹茂波

(中通客车股份有限公司)

摘要: 客车企业在发展过程中会面临各式各样的危机,激烈的市场竞争使得客车企业在产品、服务、内部管理、质量保证方面都需要保持较高的警惕。客车企业内部的组织协调及生产活动都具有高度复杂的特征,涉及到的技术难度系数大。因此,在经营生产过程中,客车企业难免会遇到不同类型的危机。客车企业为了获取持续性的发展,就有必要了解危机的不同类型,积极克服可解决的危机,提升客车企业的信誉、质量及市场竞争力。本文及对客车企业危机管理问题进行分析。

关键词: 客车企业;危机;类型;措施

一、客车企业危机类型

客车企业在生存和发展过程中,面临的首要危机即为质量管理危机。质量是客车企业稳定生存的基础,也是客车企业提升竞争优势的关键所在。客车企业一旦面临质量危机,其生产经营活动就将遭受威胁。近些年,客车企业的发展所面临的经济环境并不平稳,客车产品本身蕴含较高的科学技术,质量保证既蕴含了客车的安全性,又蕴含了客车的技术含量。客车本身拥有复杂的装配、零部件、生产过程,国家方面对客车的管控愈加严谨,客车企业在发展过程中面临较强的质量危机。不断曝出的客车断轴问题容易使得车辆在道路行驶环节出现危险,若是客车在高速行驶过程中出现了安全质量问题,驾驶人员以及乘客的生命安全就会遭受危险。因此客车的质量危机需要引起客车企业的重视,也是客车企业在进行危机管理过程中首要关注的问题,要确保客车生产的各个环节的安全性,通过质量提升,确保客车销量稳定。交通运输行业十分关注客车的油耗数额标准,客车的油耗影响着客车的分级,而随着新能源客车的发展,客车的新能源技术进一步影响着客车的分级。这类车辆所获取的税费减免程度存在差异,因此运输企业在购买客车的过程中,同样会考虑客车的经济性。客车企业需要根据市场的变化保证产品质量,提升产品在市场中的竞争优势。

信用危机是客车企业在发展过程中可能会面临的一种危机。通常客车企业面临信用危机,其主要原因在于客车企业所提供的车辆数据与车辆的实际数据存在的差距。而客车在保养过程中也需要经历诸多保养项目,若是技术参数不达标,出现了伪造问题,那么消费者就会对客车产生怀疑,客车企业因此面临着信用危机。客车企业的数据造假问题不满足消费者的诉求,需要企业从内部进行排查。政府方面对客车企业的数据造假问题十分重视,在面临信用危机时,客车企业需要做的就是尽可能弥补自身的过失,确保自身的企业形象未受影响。客车企业的信用是企业经营管理的必要条件,也是消费者对客车品牌的认可,若是企业的信用出现了危机,那么消费者就会对客车失去信心,不仅容易导致运输企业购买其他品牌的客车,同样也会导致乘客不信任此类汽车,对这类汽车的安全性保持怀疑。

随着世界经济全球化的发展,客车企业不仅在国内逐步扩张自身的规模,同时也将产业链延伸至国外,此时客车企业会面临政治危机,其主要原因是国际关系出现了紧张的局面,国家政策导向与企业的发展不一致。面临这类政治危机,客车企业需要做的就是降低曝光的概率,尽可能避免客车品牌在不合理的政治场合中出现。同时企业需要根据市场状况进行生产计划调整,合理安排工厂的生产作业时间,寻求新的销售渠道。政策的变化同样也引导着客车企业的快速发展,在激烈的竞争中,客车企业为了实现可持续发展,就需要根据政策的变化,调整企业的生产计划。国家层面会根据客

车行业的结构进行政策引导,客车企业应当全面解读国家政策,顺应政策的调整并提出有效的应对方案。例如针对国家对新能源相关行业的支持,客车企业有必要提升车辆的新能源技术含量,响应国家对于绿色生态环境保护的号召,这类技术性调整也会推动客车企业的顺利发展,逐步提升企业的竞争优势,同时能够帮助企业获取各类政策性补助。这种依据国家的政策进行生产调整的手段,能够帮助客车企业有效应对政治危机。

滞后危机是客车企业在发展过程中所面临的一项内部危机,这种类型的危机具有较强的主观性,属于可预见的危机。其主要原因在于客车企业未建立全面的预警机制,未对客车的生产量以及销售量进行全面对比,也未根据客车的行业标准进行积极整改。这就导致客车企业在行业内的生存受到了危险,落后于行业的标准,那么客车企业的发展就会逐步丧失竞争优势。客车企业在生产经营过程中若是安于现状,未在客车的技术以及经营观念上进行优化,那么客车企业最终就走向消亡。事实上,运输公司在选取客车企业的过程中,不仅考虑客车的价格和客车的生产质量,同样也考虑客车的技术先进性,落后的技术终将使得客车企业落后于整个客车行业的发展,这种滞后危机最终使客车企业走向灭亡。

自然灾害危机是客车企业在发展过程中不可预知的一项危机,面对这项危机,客车企业只能通过积极的自救行为,恢复生产经营活动。各类自然灾害危机包括台风、暴雨、洪水等。在面临这项危机的过程中,客车企业所需要做的就是积极通过各类自救行为进行生产活动,并寻求政府的帮助,向社会展现积极的自救形象。而面临疫情这类不可控的灾害危机,企业更是应当展示自身的实力,积极调整产业链,获取公众的好感。自然灾害危机是考验企业的时刻,客车企业本身在各地都拥有生产基地,其生产的恢复也拥有基本的优势。面临这类不可预知危机,客车企业所需要做的就是积极调整状态,树立良好的企业形象,并快速投入至正常的生产经营过程中。

二、客车企业危机管理对策

1. 构建客车企业危机预防系统

客车企业具有错综复杂的管理结构,不同的部门共同协调完成企业的生产经营目标,客车企业在发展过程中接收了来自多方面的信息,内外部因素容易为企业的生产经营带来危机,这也是不可避免的,因此企业需要构建危机预防系统,通过独立的管理机构对企业危机加以防范,为企业的生产经营活动提供便利。通常而言,客车企业内部的公关部门承担了对外宣传这一责任,可在公关部门下设预防管理机构,承担预防管理体系的职责,一旦企业发展出现了潜在的危机,派出专业化的危机管理人员帮助企业化解危机,通过有效的决策和专业的生产经营工具,帮助企业恢复经营活动。客车企业在发展过程中应当保持居安思危的思维,要认识到客车企业的各个部门以及外部的客户都存在着复杂的利益关系,要对利益的相

关者进行全面识别,运用有针对性的危机管理措施,帮助企业渡过危机。

2.快速处理客车企业危机

针对各类危机事件,客车企业快速处理危机,做出及时反应,是帮助企业顺利渡过危机的重要手段。客车企业面临危机的过程中,应当运用及时的措施和快速反应帮助企业解决危机,尽可能降低客车企业的负面影响,主要包括的程序有危机调查、危机评估、危机公关、危机管理决策。在客车的实际运营过程中,往往会收到运输企业的保修问题,针对客车的质量的售后服务以及各类投诉处理,客车企业需要根据运输企业的要求,及时处理其中的矛盾,尽可能避免矛盾升级,避免引起新闻媒体的关注降低汽车企业在危机过程中的负面影响。若是面临着质量危机,客车企业内部的危机管理部门需要全面调查客车的性能,调查运输企业客车运用方法,调查主要包括客车性能、客车质检、客车原材料。而针对客车企业,需要调查的是客车运输企业使用规范化问题,是否出现了组装元件问题,或是是否对客车进行定期保养。面临质量危机,客车企业的危机管理部门需要派出专业的客车技术人员深入调查活动之中,根据调查的结果探寻质量危机的根源,进而对企业亏损以及责任问题进行评估。若是客车的用户出现了违规操作,因此导致了质量危机,那么该类危机与客车企业无关,但客车企业仍需要积极参与到质量问题的评估活动之中,派出专业化的技术人员,并与保险以及政府部门协商,出具权威评估结果,说服客车消费者。

3.做好客车企业危机善后工作

做好客车企业的危机善后工作是危机管理的重要组成部分,对于客车企业而言,面临各项危机事件是企业的发展机遇,也是企业面临的挑战,客车企业需要在危机事件中深入学习并进行反思,避免后续类似的危机再次发生。企业在进行危机处理工作过程中涉及到的善后工作,不仅包括社会形象的维护,同样包括危机事件总结工作,通过全面的反思和总结,提升企业的危机管理能力。在进行危机善后过程中,客车企业应当明确各类危机事件的类型,并对危机事件进行分类。事实上,客车企业所面临的危机事件具有一定的规律性,客车行业的发展具有一定的共性,由于客车所涉及到的群体较为庞大,各类运输企业对于客车有着较大的需求量,而某一类型的客车出现了产品危机,间接说明了与这类客车相关的车型都存在着隐患,这属于规律性的危机,需要客车企业在发现第一类危机后,就逐步完善后续的善后工作,通过横向宣传避免类似危机的出现。在处理第一类危机事件后,企业需要建立质量危机评估体系,详细评估质量危机出现的根源,并验证客车企业的损失以及责任。可根据既有的危机处理经验预测后续可能出现的危机并做出完善和补救措施,积极维护企业的权益。

为了恢复企业的形象,在危机事件过后,企业应当积极获取社会公众以及媒体部门的信任,客车本身涉及到人民群众的生命财产安全危机事件之后的客车企业,更有必要重塑企业形象,尤其是对于重大的交通安全事故,由于客车企业问题所出现的危机,客车企业有必要积极承担责任,给予受损人员相应的物质补偿以及精神补偿。为了重塑企业的形象,企业可全面展开宣传的攻势,待到危机事件逐步平息之后,告知社会公众客车企业已从危机之中快速恢复,并运用有效的措施提升产品质量,保障消费者权益。一方面表明客车企业的经营状况处于良好的状态,另一方面要使将自身的技术规划推进情况展现出来,为运输行业的发展贡献客车企业的力

量。

三、结束语

面临危机事件,企业的管理部门应当总结危机事件的教训。企业发展过程中出现了危机事件,不仅仅是企业面临的外部环境出现了变化,同样也可能是因为企业内部的管理制度存在着漏洞。危机预警的缺失以及制度漏洞都是危机发生的伏笔,中高层管理人员应当对危机事件的全过程进行分析,并总结其中的教训,向各部门的员工传达危机的根源、危机的导火索以及企业在发展过程中面临着问题,通过全面总结并进行及时整改,降低企业危机出现的概率。

参考文献

- [1]许鹿,姚凯.协同治理视域下公共突发事件管控成败的组合原因分析[J].昆明理工大学学报(社会科学版),2020,20(06):51-64.
 - [2]夏佩.汽车企业网络舆情危机应对策略研究[D].湖南师范大学,2020.
 - [3]彭国栋,余睿.客车行业品牌发展现状分析与思考[J].汽车与配件,2019(12):68-71.
 - [4]董幼鸿.系统脆弱性理论视阈下重大事故的生成机理探讨及运用——以 25 起特别重大事故为例[J].甘肃行政学院学报,2018(01):15-32.
 - [5]唐操.一汽大众速腾断轴事件危机管理案例研究[D].华南理工大学,2017.
 - [6]赵扬.汽车企业危机管理与品牌形象重塑研究[D].吉林大学,2017.
 - [7]夏军.突发事件中危机治理网络的实践及其改进——以 5·23 华安旅游客车坠江为例[J].厦门特区党校学报,2014(05):50-53.
 - [8]朱君璇,郑建国,郭华.竞争情报在企业公关危机中的应用机理及预警机制研究[J].湖南社会科学,2014(02):179-182.
 - [9]简全录,王彦君,王兴.基于灰色关联度的汽车制造企业品牌危机管理研究[J].开发研究,2012(04):84-86.
 - [10]周荣贵.后金融危机时代客车企业管理创新模式探讨[J].汽车与配件,2012(22):16-18.
 - [11]毛星.城市公共交通危机管理研究[D].西南交通大学,2012.
 - [12]黄清华,李海丽.企业危机管理的基本原则探讨——以丰田汽车“召回门”事件为例[J].新闻界,2010(06):151-152.
 - [13]习蓉晖.论政府公共危机管理——以“重庆公交 10·1 特大事故”为例[J].时代人物,2008(05):62-64.
 - [14]杨立慧.中国客车业直面危机管理[N].中国交通报,2003-06-19
- 作者简介:曹茂波,中通客车股份有限公司党委副书记、副总经理,1976年1月出生,男,汉族,山东潍坊人,研究生学历,职称:经济师,研究方向:经济管理