

第12章 危机沟通

魏 江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学
管理学院

本章学习要求

本章基本要点

- 危机管理的内涵
- 认识企业危机的基本类型
- 从危机识别、危机预防、危机沟通、
危机管理来应对企业危机



1 什么是危机

- 从“引题”和案例12.1中了解引发企业危机的过程及其负面影响
- 某一事件发展成危机的特征：
 - (1) 该事件对企业造成威胁；
 - (2) 如果企业没有采取行动，局面会恶化且无法挽回；
 - (3) 该事件具有突发性



危机的定义

- 危机是一个会引起潜在负面影响具有不确定性的事件，这种事件及其后果可能对组织及造成巨大的伤害。（巴顿）
- 危机是对一个组织、公司及其产品或声誉等产生潜在负面影响的事件。（班克思）
- 危机是一个对于企业未来的获利性、成长乃至生存发生潜在威胁的事件。（里宾杰）

.....

结论：危机是一个情景性很强的概念，目前没有统一定义加以概括



2 危机的类型

- 人力资源危机
- 产品/服务危机
- 领导危机
- 财务危机
- 安全事故与公共危机



人力资源危机

案例讨论

- 1、李开复跳槽的主要原因是什么？
- 2、李开复跳槽对微软的影响？

主要表现形式

中高层管理人员的意外离职

建议

企业平时应注重中高层管理人员接班人的培养



产品/服务危机

案例讨论

- 1、简要评述宝洁公司对护舒宝风波处理情况
- 2、如果发生类似的危机，您认为如何处理比较有效？

可能的应对措施

- 1、立即根据实际情况制定处理方案；
- 2、视媒体和公众的反应再制定应对方案；
- 3、按照现行处理机制处理

建议：处理危机，“兵贵神速”！



领导危机

表现形式

东方通信的危机，“成也萧何，败也萧何”

产生原因

领导人有领导力的生命周期，随着企业的不断成长，领导人个人的能力、精力、知识结构出现不适应

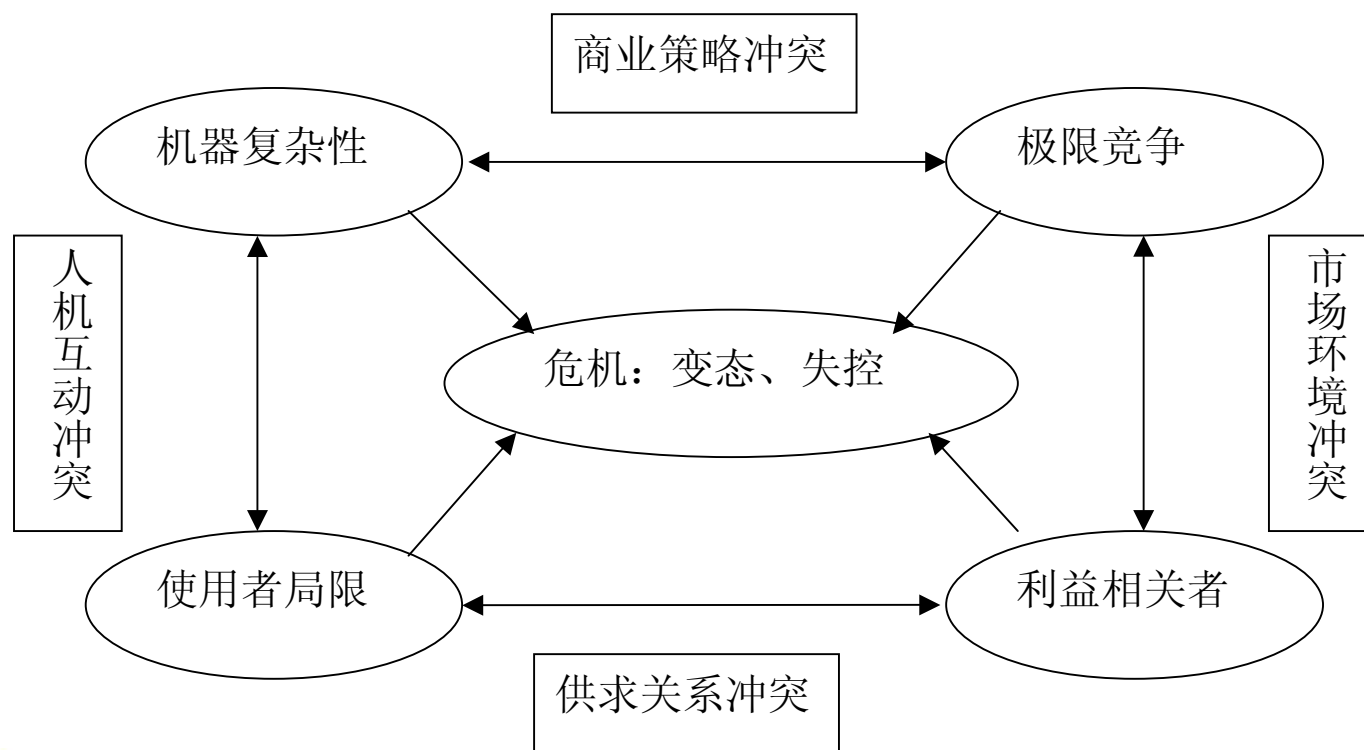
建议

将接班人计划纳入管理体系中



3 危机的识别与预防

四种危机因素的相互作用



危机的预防

- 措施

- 1、审视弱点；
- 2、建立危机处理委员会；
- 3、建立盟友关系；
- 4、制定完整的危机处理计划；
- 5、排练、排练、排练

- 讨论

小天鹅“末日管理”的精髓



4 危机沟通

涵义

- 1、手段：沟通；
- 2、目的：解决危机；
- 3、危机沟通是一连串行为和过程

有效危机沟通作用

降低企业危机的冲击，并存在化危机为转机甚至商机的可能

危机沟通既是一门科学也是一门艺术



媒体沟通“三T法则”

- 1、以我为主提供情况
- 2、提供全部情况
- 3、尽快提供情况

讨论

以“肯德基自曝炸鸡秘诀”案例为例，谈谈
媒体沟通“三T法则”的具体应用



5 危机管理

危机管理六阶段：

第一阶段：危机的避免

第二阶段：危机管理的准备

第三阶段：危机的确认

第四阶段：危机的控制

第五阶段：危机的解决

第六阶段：从危机中获利



危机的避免

目的

消除危机可能爆发的隐患和潜在因素

措施

- 1、建立危机预警系统；
- 2、成立危机管理小组；
- 3、编写危机管理培训课程并模拟训练；
- 4、保持与政府、媒体和行业协会的良好沟通



危机管理的准备

- 目的：“未雨绸缪”
- 原则：做最坏的打算朝着最好的方向努力
最坏的打算，即指做好应付最坏现象出现的各项准备工作
- 措施：制定应急预案和行动计划；进行各类演练



危机的确认

- 任务：确认预想的危机是否是真的危机
- 建议：
 - 1、寻找危机发生的相关蛛丝马迹
 - 2、多听取公司各个层次和级别人士的看法
- 讨论：
 - 1、1994年底英特尔公司奔腾芯片发生危机原因？
 - 2、如何避免这种情况的发生？



危机的控制

- 原则：大范围统筹，确定工作的优先次序
- 措施：
 - 1、设立专职人员从事危机控制工作；
 - 2、制定一人最为公司的特定发言人；
 - 3、及时向公司组织成员通报信息；

企业要想取得长远利益，在危机控制时应更多地关注消费者的利益而不是公司的短期利益



危机的解决

- 速度：最快的速度
- 态度：积极、诚恳、负责任
- 应变力：灵活多样的措施，技巧性的策划



危机管理小组

- 特点：常设性
- 目的：系统的情报搜集和管理危机资讯，使企业危机防患于未然或者使危机损失最小化
- 成员构成：多部门、多学科人员重新编组和整合
- 职责：危机处理的目标设定、危机侦察和分析、危机辨别、危机评估、危机预防、危机解决及危机恢复



6 实例剖析

- 成功危机沟通案例：中美史克“PPA事件”
- 失败危机沟通案例：三菱帕杰罗危机

讨论问题

- 1、分析中美史克公司成功化解危机的原因
- 2、分析三菱帕杰罗危机处理过程中的败笔
- 3、通过危机沟通正反两个实例的对比，给您的启示是什么？



情景讨论

- 假设你是一位年轻的创业者，正在创办一家互联网公司。你已经从各位私人投资者那里募集到200万美元的风险投资，现在需要找银行申请最终的600万美元贷款，以便能使公司正式创立。在一次与银行承诺人的商谈中，他们要求你用两页纸的篇幅来概括公司可能遇到的风险，并列出现在公司前六个月内你将采取什么措施降低公司遭受这些风险的概率。
- 考虑一下所有可能遇到的风险，然后设计风险防御计划。每项风险中最具威胁的因素是什么？你将采取什么措施避免这些不利因素的发生？



案例分析

案例：外包人员撂挑子了

讨论问题

- 1、王磊应该如何处理这个事件所带来的危机？这场危机对医院的管理有什么启示？
- 2、王磊在处理几个医生开会的问题时应该采取怎么样的策略？
- 3、如何处理与张克之间的冲突和矛盾？如何与张克进行沟通？
- 4、这个问题对危机管理有什么启示？

