

编委会主任 成思危 柳传志 作序推荐

领导发展类 214

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行危机管理

许 芳 编著



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

随着市场竞争的日益加强，危机时刻威胁着企业的生存。因此掌握一定的危机管理知识，是经理人必备的重要技能之一。本书旨在帮助经理人树立危机意识，快速识别，预防并妥善化解危机，并系统讲授了危机管理的过程与技巧，详细介绍了危机管理的原则，危机的事前管理，危机的事中管理，危机的事后管理，危机的恢复管理，具体危.

第一章 危机的识别与预控

技能点 1：如何识别危机的预警信号

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·识别警告信号

适用情景 当想尽早发现危机征兆时，查看此技能。

7 技能描述

危机发生前，大多都会暴露出一些预警信号，也就是危机出现的征兆。下面就列出了可能存在危机的一些预警信号，您可以随时对照查找。

？ 竞争对手日益强大

市场是激烈竞争的，竞争对手之间共同争夺市场占有率。如果某个竞争对手的产品或服务越来越受消费者欢迎，市场占有率逐渐升高，那么对本企业就存在着潜在的威胁。

？ 库存增加，产品积压

仓库中存货的增加一方面反映了产品销售的不利，另一方面，也表现为销售预测不准确，生产了过量的产品。库存过多将导致企业资金断流，因而有可能带来资金周转上的困难。

？ 客户投诉索赔增加

企业受到客户投诉索赔的次数多少从一个侧面反映了产品和服务的质量。客户对产品性能、使用寿命以及对售后服务等方面提出投诉并要求索赔，这是产品和服务质量下降的直接标志。频繁的投诉将给企业带来危机。

？ 财务指标恶化

一些重要的财务指标，反映了企业经营的效率与效益，如流动比率、速动比率、资产负债率、存货周转率、应收账款周转率、销售净利率、净资产收益率等。一般来说，这些财务指标一旦接近预警临界点，就需要特别关注，并采取措施，以避免财务危机的发生。

？ 人力资源费用负担过重

对于机构冗杂的企业来说，人力资本占据了成本费用的很大一部分，如果企业发展速度慢，员工又呈现老龄化，需要承受大量的退休职工的工资福利费，直接影响企业的效率。另外，很多国有企业往往机构重叠，一个人可以完成的工作偏偏安排两三个人甚至更多人去完成，这样无疑增加了人力资本。

从以上这些危机预警信号中，可以预见到危机的到来，以便及时采取有效措施，防止这些预警信号蜕变为真正的危机。

9 牢记要点

识别危机需要把握以下几种预警信号：

— 竞争对手日益强大

— 库存增加，产品积压

— 客户投诉索赔增加

— 财务指标恶化

— 人力资源费用负担过重

. 实践练习

请依据您所在企业的具体情况填写下面的记录表，衡量企业是否出现了危机的预警信号。

市场占有率

当 年 上 年 增（减）百分比

市场占有率是否有明显下降？如果是，试查找原因。☒ 是 ☒ 否原因：

库存量

当 年 上 年 增（减）百分比

库存量是否明显增多？如果是，试查找原因。☒ 是 ☒ 否原因：

客户投诉索赔事件

当 年 上 年 增（减）百分比

客户投诉索赔事件是否明显增多？如果是，试查找原因。☒ 是 ☒ 否原因：

工资及福利费用

当 年 上 年 增（减）百分比

工资及福利费用是否明显增多？如果是，试查找原因。☒ 是 ☒ 否原因：

技能点 2：如何从销售额变化中预见危机征兆

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·销售额危机征兆

适用情景 当希望从销售额变化中预见危机时，查看此技能。

7 技能描述

销售额是衡量企业效益的一个指标，通过查找销售额变化的原因，可以预先识别出一些危机征兆。具体情况有：

？ 销售总额降低

在企业规模及经营方式不变的情况下，销售收入的下降，也就是营业收入的下降，直接反映了企业效益的下降，因而有可能给企业带来危机。

？ 人均销售额降低

销售收入除以企业在岗职工人数就得到了人均销售额。人均销售额代表了企业人均创利的规模，体现了企业的生产效率。同样，若不是因为企业转产或转变经营方式，人均销售额持续降低也预示着危机的到来。

？ 销售额增加但利润降低

销售额增加当然是好事，但要注意利润是否同步增加。如果费用支出规模不变，销售额增加但利润降低，则可能存在一些舞弊行为。这时，很可能引发财务危机。

总之，认真观察销售额的变化，及其与利润、费用等因素的关系，就可以发现危机的征兆。

9 牢记要点

销售额变化带来的危机征兆：

— 销售总额降低

— 人均销售额降低

— 销售额增加但利润降低

. 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”：

1. 销售额越大利润越多。 ()
2. 人均销售额是用销售总额除以销售人员数。 ()
3. 人均销售额体现了企业的生产效率。 ()
4. 判断销售额变化时应与企业历史情况进行对比，考察企业发展态势。 ()
5. 判断销售额变化时应与行业平均值进行对比，考察企业在行业中所处位置。 ()

参考答案：1.×；2.×；3.√；4.√；5.√。

技能点 3：如何从媒体报道中预见危机征兆

主题词 危机管理·危机识别与预控·媒体危机征兆

适用情景 当希望从媒体报道中认识危机征兆时，查看此技能。

7 技能描述

媒体的报道是社会公众认知企业的主要途径之一，这些报道有可能给企业带来危机，具体情况有：

？媒体上报道的顾客投诉

顾客对产品或服务的投诉与不满如果见之于报纸、电视、网络等媒体，则会扩大传播面，使众多消费者认同报道中的评价，从心理上对该种产品产生抵制情绪。

？ 媒体上报道的领导者言论

领导者的一些言论往往会带给消费者一些信息，如关于企业组织机构的变革、产品种类的调整、关键管理人员的调换、分支机构的开立等。另外，供应商、销售商等都可以从领导者的言论中揣摩领导者的风格、企业的凝聚力、发展潜力、对产品结构的调整以及核心竞争力等。

？ 企业公开发布的财务信息

上市公司必须将年度报告在媒体上公布，以便给广大投资者作为决策的参考依据。从年度报告中，尤其是通过一些重要的财务数据往往能预测公司的发展方向与发展前景，包括企业将投资的新项目、企业实行重组的可能性、新产品的研发以及企业的经营成果和财务状况等。对于投资者而言，这些财务数据往往成为其决定是否购买该股票，从而成为该公司股东的决策依据。因而，这些财务信息一旦暴露出企业的某一薄弱环节，就会使部分投资者失去信心，严重时会引起股价下跌。

由此看来，媒体上有关企业的报道会给社会公众提供一些信息，这些信息中可能暗含了发生危机的征兆。

9 牢记要点

媒体报道可能带来的危机征兆：

— 媒体上报道的顾客投诉

— 媒体上报道的领导者言论

— 企业公开发布的财务信息

在“1994 年全国药品交易会”的前夕，辽宁电视台在晚间新闻中播发了一条“假药救了两条人命”的口播新闻，大意是：大连某旅店服务员发现住宿的一对夫妇昏迷在床上，地上有 6 个空的安眠药瓶。经了解得知这对夫妇因赌博输钱欲服药自尽。谁知他们购买的“佳静安定片”是假冒药品，毒性很小，要致人死地必须服 50 瓶以上。此事经过媒体的炒作，致使原本全国首创、药性强、毒性小的正宗“佳静安定片”成为伪劣产品的代名词。一些经销商不明真相，纷纷要求厂家退货。

这些媒体报道加之公众产生的误解致使制药厂直接经济损失达 300 万元，危及了企业的生存与发展。

· 实践练习

搜集媒体上关于您所在公司的报道，请您分析一下是否会给企业带来危机，按要求填写下面的表格。

媒体报道主要内容 来源 潜在影响

技能点 4 如何从传闻和谣言中预见危机征兆

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·传闻危机征兆

适用情景 当希望从破坏性传闻中认识危机征兆时，查看此技能。

7 技能描述

企业自身运营得好，并不意味着其他方面就无懈可击。外来的传闻和谣言同样有可能给企业带来危机，具体有：

？ 经济政策谣言

关于国家经济政策的谣言，如存贷款利率的升降、税收的加征、对某种产品进出口贸易的禁令等。对于这些来自小道的消息要认真识别，否则将造成人心惶惶，给企业的发展带来灾难性的影响。

？ 顾客恶意散播小道消息

顾客对产品使用性能、营业员的服务态度、产品的售后服务等方面如存在不满，则可能加以渲染，四处传播。更有甚者，可能会恶意散布一些小道消息，如经营产品中有假冒伪劣商品、某种产品被禁止生产、某种产品将大幅降价等。例如，在非典期间，有人宣称物资紧缺，粮油、日用品将大幅涨价，诱使人们疯狂抢购。这就属于顾客恶意散播的小道消息，在短期内引起了部分居民的恐慌。

？ 企业重组谣言

关于企业可能被收购、成为兼并对象的谣言将造成企业内部人心不稳，员工们担心自己将失去奋斗多年、寄予厚望的企业，甚至忧虑会失业。如果市场上的投资者也不看好兼并，那么势必抛售股票，公司股价下跌。

总之，企业有必要重新审视自身产品流通、服务和信息沟通渠道是否完善，以便争取在出现传闻和谣言时能尽早发现并做出反应。一旦谣言产生，要以积极、严肃的态度对待，及时提供全面、确凿的事件真相，让事实说话、让行动证明，通过多渠道、多层次的宣传，谣言自然不攻自破。

9 牢记要点

传闻和谣言带来的危机征兆有：

— 经济政策谣言

— 顾客恶意散播小道消息

— 企业重组谣言

2002 年初，有关有人用装有艾滋病病毒的注射器乱扎市民的传闻，造成天津全城不安，进而波及北京、广州等城市。关于“扎针”事件的传闻有相当一部分都是虚假信息，这些信息夸大了事件发生的频率和严重性，给人们造成错觉，加剧了社会的不安心理。如果有关部门能够把案情的进展及时通报给社会，同时尽早地通过权威的途径解释艾滋病的传播情况，效果显然就会好得多。

这个例子反映了谣言和传闻扩散开来的严重性。

. 实践练习

请您思考并回答下列问题：

通过了解和分析出现的破坏性传闻，您认为采取应对策略的关键在哪里？

参考答案：

迅速找到传播源，制止进一步扩散，澄清事实，借机扩大宣传

技能点 5：如何从产品质量中预见危机征兆

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·产品质量危机征兆

适用情景 当希望从产品质量上认识危机征兆时，查看此技能。

7 技能描述

产品的质量不过硬，或是质量未达到企业所声称的标准，都会给企业埋下危机的隐患。下面我们就一同来看一下产品质量中暴露出的危机征兆：

？产品本身存在缺陷

产品由于设计或生产等原因，很可能本身就存在着一些缺陷，如产品难以满足客户的需要、事先承诺的性能无法实现、包装质量上有瑕疵、未达到预定的使用寿命等，更严重的如产品根本无法正常使用。这些产品本身存在的缺陷必然会造成消费者不满，影响企业的形象与信誉。

？缺乏完善的售后服务

在产品质量同等的情况下，售后服务越好越受消费者欢迎。缺少售后服务，会让消费者感觉厂家不敢为产品负责，因此会对产品的质量产生怀疑，对产品的评价也会大打折扣。有些消费品，如电视、空调、冰箱等，需要提供一定时期的售后服务。东西坏了无处修理、无人负责，是消费者投诉的主要原因。

要避免产品质量引发危机征兆，就需要从原料采集开始，在生产、流通、加工销售等各个环节把好质量关，实施全面质量管理，使产品出现瑕疵的几率降到最低，同时要形成完善的售前、售后服务。以过硬的质量和完善的服务来赢得消费者的信赖，从而避免因投诉、索赔等引发危机。

由此看来，对产品进行全面质量管理，能有效地避免产品质量危机，因此是十分必要的。

9 牢记要点

产品质量带来的危机征兆有：

— 产品本身存在缺陷

— 缺乏完善的售后服务

2000 年，“东芝”被告上法庭，理由是东芝笔记本电脑的软驱存在可能导致数据丢失的问题。而东芝公司对此置若罔闻，从而引发了一场对东芝公司的信任危机。究其根本，这场信任危机的根源在于产品质量不过关。用户购买了劣质产品，往往不只是对产品本身产生抱怨和愤怒，而且更多地会涉及生产该产品的企业。

· 实践练习

请您思考并回答问题：

您所在的企业是否实行了全面质量管理？如未实行，请您思考如何动员全员都加入到质量管理中去。

技能点 6：如何从企业发展速度预见危机征兆

主题词 危机管理·危机识别与预控·发展速度危机征兆

适用情景 当希望从企业发展速度中预见危机征兆时，查看此技能。

7 技能描述

高速度、高回报是任何企业都想追求的目标，然而企业发展的速度应与企业生命周期相匹配，企业发展速度的过快过慢，往往都会带来一些危机征兆，主要有：

？ 轻率的多元化策略

一般来说，多元化经营可以借助规模经济优势，实现更大的经济效益。但是，多元化一定要和企业的发展需要及资源状况相适应，不能盲目地搞多元化。多元化经营，尤其是涉及几个不同的行业，所需投入的资金必然大量增加，难免造成资金失衡。在缺乏自有资金的情况下，企业进行多元化投资的资金绝大部分要靠借贷，这就增加了企业的利息负担，财务风险也随之增大。

多元化会使企业博而不专，很难集中精力创造出具有核心竞争力的名牌产品来。而且如果贸然进入一个新的不熟悉的领域，难以保证投资都能获得收益。

因此，在进入一个新的领域时，事先一定要全面进行调研，包括技术上、市场上、管理上的，同时要
做好充分的人才储备。

？ 盲目扩张

将企业做大，是每一个职业经理人所梦寐以求的。但企业的发展速度要适当，要考虑企业的经济背景
与承受能力，不能盲目地扩大规模，只图表面的大而全，而看不到潜伏的危机。企业的发展很大程度依赖
企业家个人的能力，而不同产品的市场状况差别极大，企业家个人的知识、精力有限，难以顾及太多的领
域。对于任何一个企业来讲，如果把有限的人力、物力、财力四处撒网，往往会力不从心，甚至“一损皆损”。

当然，这并不是说限制企业的扩张，而要对企业扩张决策持谨慎态度，要科学决策，有明确的战略，
避免盲目行动。

9 牢记要点

企业发展速度带来的危机征兆：

— 轻率的多元化策略

— 盲目扩张

20 世纪 80 年代，深圳赛格集团为追求扩张，大量铺摊设点、收购兼并，投资过于分散，很难实现规
模效应，没有把握主业，致使企业严重亏损。

从 1993 年开始，赛格集团明确定位了主导产品方向，以抓骨干企业为突破口，从整体发展战略出发，
通过合并、剥离、分立、转让等多种形式对企业进行重组，减缓了扩张速度，经济效益也得到了改善。

通过对发展速度与扩张策略的调整，赛格集团扭亏为盈，获得了长足的发展。

． 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”：

1. 企业发展速度越快，表明企业的竞争能力越强。（ ）
2. 多元化扩张策略是大型企业发展的重要战略选择。（ ）
3. 多元化经营都能规避风险。（ ）
4. 企业扩张不论采取多元化经营还是专业化经营，都要紧紧围绕充分发挥自身的核心竞争力。（ ）
5. 如果不能保持主业优势，而盲目地扩展新的领域，试图东方不亮西方亮，这样做很难成功。（ ）

参考答案：1.×；2.√；3.×；4.√；5.√。

技能点 7：如何从资本结构预见危机征兆

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·资本结构危机征兆

适用情景 当希望从资本结构中预见危机征兆时，查看此技能。

7 技能描述

资本结构是指企业各种资金的构成及其比例关系。这种比例关系应与企业所处的行业 and 发展的战略特点相适应，资本结构不当会给企业带来潜在的危机。具体情况有：

？ 自有资金不足

自有资金反映在资产负债表中，实际上就是净资产，主要包括所有者投入的资金以及累计的留存收益。自有资金反映了企业的财务实力和经济背景，它不需要偿还，也无固定的股息负担，因而具有一定的稳定

性。自有资金比率越高，企业的安全性就越高。一般来说，如果自有资金占总资本的比例少于 30%，那么就有可能面临危机隐患。

？ 负债率过高

相对于自有资金来说，负债是通过所有者以外的单位和个人借入的，可称为外来资金。这种外来资金中有很大部分需要定期偿还利息，给企业带来一定的负担。当企业资金短缺，首选的当然是从债权人处借入资金。如果不是短期周转，而始终持有巨额的借款，不断地借新债还旧债，那么企业的生存也就堪忧了。一般来说，负债率高于 70%，就到了危机的警戒线。

总之，资本结构危机征兆很容易识别，难点在于如何根据行业及企业自身的特点来优化资本结构。

9 牢记要点

资本结构中的危机征兆：

— 自有资金不足

— 负债率过高

日升公司在经济景气大潮的推动下，经营业绩表面上一度良好，但由于经营方式的选取不当，面临着潜在的危机。经营者在账目上稍有收益，便匆匆让利销售，最终只落个收支相抵，谈不上积累留存收益。在经济衰退期，经营者仍然固守“顾客第一，还利于顾客”经营方针。由于内部留存很少，企业受经济衰退影响逐渐亏损，出现了资金缺口，且无雄厚的自有资金作保障。

这个例子显示了自有资金不足带来的不利后果。

． 实践练习

检测您所在公司的资本结构，与历史值及行业平均值进行比较，分析是否存在危机隐患，并填写在下面的表格中：

自有资金 外来资金

本 年 上 年 本 年 上 年

负债率

本 年 上 年 行业平均值

(续表)

存在的问题

负债率是否高于 70% ☐ 是 ☐ 否 负债率是否高于去年同期值 ☐ 是 ☐ 否 负债率是否高于行业平
均值 ☐ 是 ☐ 否

结论

资本结构是否存在危机征兆 ☐ 是 ☐ 否

技能点 8：如何组建危机管理小组

主题词 危机管理·危机识别与预控·危机管理小组

适用情景 当需要组建危机管理小组，以备应对危机事件时，查看此技能。

7 技能描述

危机来临时，需要有核心的指挥中心，这就需要组建高效率的危机管理小组。这一小组的建立既能全面清晰地对危机进行预测，又能为处理危机制定策略及步骤、监督实施，并起指导和咨询作用。危机管理小组的组成人员主要有：

？ 关键管理者

关键管理者是企业中的决策人员，需要对危机处理过程进行指挥和协调。关键管理者的加入使危机管理小组的行动具有了权威性，其行为能够被企业全体成员认可。担任危机管理小组领导者的关键管理者需要有很好的控制情绪和解决问题的能力，能够临危不乱，沉着应对危机。

？ 沟通专家

危机处理中最重要的就是沟通工作，所以需要有擅长沟通的人专门在危机处理过程中做好各方面的协调工作。

？ 律 师

律师谙熟各类法律条文，可以指导企业依法办事，最大限度地避免承担法律责任。律师的出面也会使企业的行动显出公正性，更能被消费者所接纳。

？ 公关人员

对危机的处理，一般要策划一系列的公关活动，使危机转变为契机，这就需要依靠公关人员的经验与创造性。同时，他们更熟悉如何与消费者打交道，可与沟通专家一道应对外界各种社会公众，维护企业形象。

？ 新闻发言人

在危机处理过程中对外界需要及时、准确地传递信息，为保持口径一致，可选派专门的新闻发言人，使其向外界传播有利于企业而又不违背事实的信息，解除公众的疑虑与误解，恢复对企业的信任，从而使企业安全渡过危机。

？ 通讯负责人

为了有效沟通，通讯渠道必须畅通，所以有必要指定专门的通讯负责人，保证危机管理过程中所需通讯设备的齐全与使用效果的良好。

？ 业务专家

危机管理中必须纳入企业的业务专家，主要包括生产负责人、销售与售后服务负责人、重要工艺负责人等。他们熟悉生产流程以及流通过程，容易把握生产、流通过程中所出现的问题，便于处理与业务本身有关的问题。

总之，危机管理小组是危机管理过程中的核心领导机构。企业平时不一定设专人成立专门的危机管理小组，可以在危机发生时，从各个部门临时抽调一定的人员来共同组成，开展危机管理工作。

9 牢记要点

危机管理小组的组成包括：

— 关键管理者

— 沟通专家

— 律师

— 公关人员

— 新闻发言人

— 通讯负责人

— 业务专家

中美史克公司在面临康泰克危机时，立即组建了危机管理小组，包括危机管理领导小组、沟通小组、市场小组和生产小组，并划分职责。危机管理领导小组的职责是制定应对危机的立场基调，统一口径，并

协调各小组的工作；沟通小组负责信息发布和内外部的信息沟通；市场小组负责加快新产品开发；生产小组负责组织调整生产并处理正在生产线上的在产品。并确定由总经理杨伟强先生为对外新闻发言人。

危机管理小组由 10 位主要部门负责人主管和 10 余名工作人员组成。危机管理小组深入员工做思想工作，表明公司不会裁员减薪，稳定内部职工。专门培训专职接线员，负责接听来自客户的问询电话。同时力争争取媒体的正面宣传以维系企业形象。新闻发言人频频接受国内外知名媒体专访，借以通过媒体向公众传递有利信息。危机管理小组在危机管理过程中发挥了巨大的作用，最终使中美史克转危为安。

． 实践练习

请分析各组成人员在危机管理过程中担负的任务和职责，填写下面的表格：

成 员 职 责

关键管理者

（续表）

沟通专家

律 师

公关人员

新闻发言人

通讯负责人

业务专家

参考答案：

成 员 职 责

关键管理者 确定立场、整体组织协调

沟通专家 与员工、社会公众等的沟通

律 师 提供法律方面的建议

公关人员 策划公关活动

新闻发言人 对外及时、准确传递信息

通讯负责人 保证通讯渠道的通畅

业务专家 解决与业务流程相关的活动

技能点 9：如何采用检查表法进行危机监测

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·危机监测

适用情景 当希望采用检查表法对危机进行监测时，查看此技能。

7 技能描述

检查表是一种简便易行、十分有效的人工进行危机监测的方法。用检查表进行危机监测的步骤大体如下：

？ 提出危机征兆和起因

根据危机显露出来的迹象，系统地提出危机的根源、征兆和表现。

？对危机起因进行重要性排序

对危机起因及表征现象进行评估，分清主次，按照危机造成影响的重要性程度进行排序，列出检查表，依重要性采取有重点的检查。

？定时检查表中项目

按照上一步骤得出的检查表，由检查人员根据表中项目定时进行检查。

？对检查项目进行分阶段处理

对于定期和临时检查中发现的问题，要随时应对，分级、分阶段进行处理，及时整改或采用其他必要的措施。

？对检查项目进行调整

多方搜集资料，了解掌握企业内外的有关情况。根据外界环境和企业自身的特点及发展变化，及时对检查项目进行调整，修改检查表，并逐步达到规范化和标准化。

用检查表法进行危机监测，可以快速准确找出危机征兆。以便在危机爆发前有针对性地采取措施，制止危机爆发或避免危机产生的不良影响。

9 牢记要点

建立检查表的步骤：

— 提出危机征兆和起因

— 对危机起因进行重要性排序

— 定时检查表中项目

— 对检查项目进行分阶段处理

— 对检查项目进行调整

. 实践练习

通过了解和分析公司的可能引发危机的具体情况，请您编制检查表，对危机进行预测：

检查项目 检查情况 处理意见

技能点 10：如何处理危机监测信息

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·处理监测信息

适用情景 当对危机监测信息进行处理时，查看此技能。

7 技能描述

对危机监测得到的信息需要进行有效处理，包括信息记录、信息筛选、信息统计三方面。

1. 信息记录

信息记录是对危机监测所获得的信息进行登记、录制和编制索引。信息记录的形式有数字、图表、文字、录音、录像、计算机数据库等，所记录的都是关于危机征兆或起因的原始数据。

2. 信息筛选

从危机监测获得的信息往往是大量而且真伪混杂的，这些信息不能直接传送到组织的信息中心去，还需要进行进一步的筛选。信息筛选就是对危机监测所得到的信息进行鉴别和分类。

（1）信息鉴别。在危机监测、信息记录、信息传输等过程中，都有可能产生失真信息。信息鉴别就是对所获信息进行检查，剔除错误信息，以保证信息的真实性。信息鉴别的重点是发现异常信息。异常信

息的产生可能有两个原因，一是情况异常，二是信息失真。异常信息是危机发生的表征，对此要及时查证，迅速得出结论。

（2）信息分类。信息分类是在信息鉴别的基础上，按信息的重要程度对其进行分类。信息分类的标准是信息的重要程度，这里的重要程度是指可能引发危机的严重程度和引发危机可能性的大小。

3. 信息统计

信息处理完成后，应能满足危机评价对其的要求。危机评价需要系统的、有条理的信息，信息经筛选后，尚不能达到这一要求，还需要进行信息统计。信息统计即信息综合整理，是将筛选后的定量信息分组和汇总，使之系统化和条理化。

总之，监测信息经过记录、筛选、统计，就可以反映出危机事件的综合特征，是危机评价的基础。

9 牢记要点

处理监测信息的步骤：

— 信息记录

— 信息筛选

— 信息统计

. 实践练习

请您依据下面的要求完成图示：

请在下面的方框中，试将处理危机监测信息的过程用图式表示出来。

技能点 11：如何建立危机监控系统

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·危机监控系统

适用情景 当建立危机监控系统，对危机进行实时监控时，查看此技能。

7 技能描述

建立危机监控系统可以对危机开展实时监控，以便迅速采取行动，减少危机造成的损失。危机监控系统的构成和建立方法如下：

1. 了解危机监控系统的组织

危机监控系统组织由以下几部分构成：

（1）专家团体。专家团体是某一领域的专业人士，他们不在本企业任职，但与本企业有密切联系。这些咨询专家主要包括法律顾问、财务顾问、行业带头人等。他们以局外人的身份，从独立的角度客观地对企业的经营运作状况进行评价，一旦发现问题迅速报告给企业领导人，给出建议，并提出相应的解决方案。

（2）专职团体。专职团体是危机监控系统的负责人员，他们的责任是搜集危机监测信息，分类整理信息，尽可能早地发现危机征兆，实现危机的监测与预防。专职团体主要包括公关调查员、财务分析员、市场调查员、安全员、后勤管理员等。他们共同对危机进行监测，完成危机监控工作的计划、组织、检查和控制等。

2. 制定建立危机监控系统的措施

（1）建立危机监控分中心。把上级领导部门作为危机监控的中心，根据可能发生危机的类型与日常的管理职能，将危机监控系统分成若干个分中心。如对财务危机的监控由财务部门来负责，人员危机由人力资源部门来负责，信誉形象危机由公共关系部门来负责，市场运作危机由市场营销部门来负责等。这样，

具体的危机由相应的职能部门负责，具体工作落实到相应部门的有关人员，由监控系统负责人对全局整体情况进行把握。

（2）划分为过程监控和信息监测。整个监控过程可以分为两个方面，即过程监控与信息监测，过程监控是对监测对象的活动过程进行的全过程监测，主要是对监测对象与企业其他环节和外部环境的相互关系进行监测。信息监测是对大量的监测信息进行整理、分类、存储、建立信息档案等，形成系统有序的监测信息报告。

总之，通过聘请专家团体和专职人员组成危机监控系统，并进行逐级分解，就能实现对危机的实时监控，减少危机的危害程度。

9 牢记要点

建立危机监控系统需要：

- 聘请专家团体，组织专职人员
- 成立危机监控分中心，将任务进行分解

· 实践练习

请您思考并回答下列问题：

在您所在的企业中，如何根据实际的组织机构和危机管理的需要，建立危机监控系统呢

技能点 12：如何建立危机预警系统

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·危机预警系统

适用情景 当建立危机预警系统，对危机进行预控时，查看此技能。

7 技能描述

为了在危机来临时尽早地发现，可以建立一套能感应危机来临的信号，即危机预警系统。

1. 明确危机预警系统的建立过程

建立危机预警系统的步骤有：

（1）确定需要发出危机警报的对象，并按重要性进行排序。

（2）根据预警对象，确定危机监测的内容和指标，以及危机预警的临界点。

（3）确定危机预警系统所需要的技术、资源等。

（4）评估危机预警系统的性能，包括系统的准确性、误差、可信度、稳定性等。

（5）安排专人负责实施并维护预警系统。

（6）向企业的所有员工讲解该危机预警系统的功能及作用，指导员工如何根据危机警报做出必要的反应。

2. 了解建立危机预警系统的 Z 计分模型

Z 计分模型是由美国爱德华·阿尔曼在 20 世纪 60 年代中期提出的。运用多变模式思路建立多元线性函数公式，把财务比率和多元判别分析方法结合在一起，通过对企业破产可能性的计算，对企业发生危机的可能性进行预测。Z 计分模型通过下面的公式计算 Z 值，再与经验数据进行比较，做出判断。

$$Z=0.012X_1+0.014X_2+ 0.033X_3+0.006X_4+0.999X_5$$

其中：

Z：判别函数值；

X1: $(\text{营运资金} \div \text{总资产}) \times 100$;

X2: $(\text{留存收益} \div \text{总资产}) \times 100$;

X3: $(\text{息税前利润} \div \text{总资产}) \times 100$;

X4: $(\text{权益市场价值} \div \text{总负债账面值}) \times 100$;

X5: $\text{销售收入} \div \text{总资产}$ 。

各变量具体解释如下:

(1) 营运资金 \div 总资产。反映了企业的偿债能力。营运资金是用流动资产减去流动负债,即为企业短期内可用的资金。将营运资金除以总资产是为了克服营运资金为绝对数,企业规模不同不易比较的问题。将指标转化为与总资产的相对比例,这样的相对数可以在不同行业间进行比较。

(2) 留存收益 \div 总资产。反映了企业的累计获利能力。留存收益是企业累计赚取的利润减去股东分红后的值。留存收益是企业的财务保障,留存收益越多,企业的资本积累越充足。

(3) 息税前利润 \div 总资产。反映了不考虑税收和利息的企业获利能力。息税前利润是不支付利息和所得税时企业所获得的利润,可以体现出企业的生产经营业绩,而不会被利息负担和所得税掩盖了企业实际的销售业绩。

(4) 权益市场价值 \div 总负债账面值。反映了企业实际的偿还债务的能力。权益市场价值也就是企业股票的现行市场价值。它更准确地反映了投资人对上市公司的看法与预期。

(5) 销售收入 \div 总资产。也就是资产周转率,反映企业资产的运作效率。

一般来说,Z值越低,企业越有可能发生破产。判断破产的临界值为:

Z 计分模型破产临界值

运用这一模型，可以准确判断出企业是否出现破产征兆，进而起到了危机预警的作用。

总之，危机预警系统提高了危机的监测效果，有利于企业做出快速反应。

9 牢记要点

建立危机预警系统的步骤：

- _ 确定需要发出危机警报的对象
- _ 建立危机监测指标和预警的临界点
- _ 准备危机预警系统所需要的资源
- _ 评估危机预警系统的性能
- _ 安排专人负责实施并维护预警系统
- _ 向员工讲解危机预警系统的功能

一家处于危机的重型卡车公司，在过去 18 年的 Z 值见下表：

年份 1979 1980 1981 1982 1983 1984

Z 值 2.98 2.2 1.45 1.7 -0.2 0.5

年份 1985 1986 1987 1988 1989 1990

Z 值 1.2 0.75 1.5 2.25 1.6 1.83

年份 1991 1992 1993 1994 1995 1996

Z 值 1.52 0.75 1.19 1.51 1.35 1.53

由上表可以看出，该公司在 1979 年已处于破产的边界，但从 1980 年开始，公司开始出现危机预警信号，不过公司通过出售股票和资产继续在危机中生存。从 1983 年开始，公司的 Z 值虽然仍处于危险区域，但已有所改善。注意，公司 1993 年 1.19 的 Z 值低于 1.81。1994~1996 年，公司的 Z 值在 1992、1993 年的基础上有所上升，这表明该公司的财务状况正在改善，公司变得更加可靠。

．实践练习

请您思考并回答下列问题：

结合上文提到的危机预警过程中常见的问题，请您考虑对危机预警系统的性能要求有哪些？

参考答案：

1. 能够准确对危机进行预警，不会对不是危机发生的信号发出错误的预警，也不会忽视危机发生的征兆，即不会漏报和错报。
2. 易于被接受警报的人理解。
3. 系统感应信号时要能及时发出危机警报。
4. 系统易于管理和维护。

技能点 13：如何进行危机模拟训练

主 题 词 危机管理·危机识别与预控·危机模拟训练

适用情景 当进行危机模拟训练，对危机进行预控时，查看此技能。

7 技能描述

为了更好地掌握危机管理的实际操作方法，可以通过危机模拟训练的形式来进行演习。危机模拟训练主要通过以下几方面展开：

？ 心理训练

心理训练用来锻炼心理承受能力，可以通过加强危机意识来进行。关键是让员工了解危机的特性，具有防范危机和承受危机的心理准备，从心理上不惧怕危机。

？ 知识训练

知识训练是指关于危机识别、防范、处理、恢复等方面的科学知识的训练，重点是危机发生前的多种防范措施、各类危机发生后的具体处理方法。目的是加强员工抵御风险的能力，并在危机来临时能够积极采取应对措施，不至于茫然不知所措。知识训练主要通过讲座、研讨等形式进行。

？ 基本功训练

基本功训练是对危机处理方法的技能培训，可以通过实际演习的形式开展，如在紧急情况下通讯小组的组建、通讯设备的使用、调查问卷的编制、内外沟通的方法等。

？ 媒体训练

媒体训练是指平时与媒体保持联系，设计好回答媒体提问的策略，以及如何将企业的信息传递给媒体的策略，以便在关键时刻能够实现有效的媒体管理。

通过对危机的模拟演习训练，有利于加强企业实际应对危机的能力，更加有效地处理危机。

9 牢记要点

危机模拟训练包括：

— 心理训练

— 知识训练

— 基本功训练

— 媒体训练

· 实践练习

请您完成下面的连线题：

1. 心理训练 A. 掌握进行各项危机基础工作的操作能力
2. 知识训练 B. 掌握策划公关活动的方法与技巧
3. 基本功训练 C. 加强对危机的承受能力
4. 媒体训练 D. 掌握处理危机过程中所需要的政策法规及通用方法

参考答案：1-C；2-D；3-A；4-B。

第二章 危机的处理与化解

技能点 1：如何制定危机处理计划

主题词 危机管理·危机处理与化解·危机处理计划

适用情景 当为危机处理过程制定合理计划时，查看此技能。

7 技能描述

处理危机需要制定计划，按计划办事。下面我们就来一同看看危机处理计划制定的步骤和方法。

1. 明确制定危机处理计划的步骤

制定危机处理计划的过程如下图所示：

危机处理计划

上图中虚框内的部分为危机处理计划的制定过程。可以看出主要分为以下几个步骤：

（1）确认危机。确认危机是在危机迹象出现后，通过搜集各方面的信息，对危机类型、危机来源以及可能蔓延的范围、可能造成损害的严重程度等做出确认，以此为基础编制危机处理计划。

（2）编制危机处理计划。危机处理计划的编制是为了指导危机处理活动，使危机处理活动有计划、分步骤地进行。危机处理计划描述的是危机处理过程中的整体策略，主要包括信息的发布、多方的沟通、善后工作的开展、形象的维护、资源的配置等。

（3）修改危机处理计划。计划要随经济环境、物质资源、公众反应、最新得到的信息以及实现的效果而做出调整。修改计划的工作是一个动态的调整过程，也就是说危机处理计划要不断地修改、调整和完善。

（4）针对计划做好物资、人员等方面的准备。计划的实施需要一定的物质资源做基础。一方面，计划的编制要考虑现有的资源，在资源可实现的前提下编制计划；另一方面，根据制定好的计划，要使所需的资源尽快到位，有足够的物质资源做保障。

另外还要安排足够的人员，集合大家的力量来化解危机。

2. 掌握制定危机处理计划的方法

按所考虑的对象的范围，可将制定危机处理计划的方法分为权变计划法和部分计划法两种。

（1）权变计划法。权变计划法全面考虑各种危机，属于综合性的计划。编制方法可以是利用头脑风暴法等搜集信息的方法，查找出公司可能遇到的各种危机，针对每一种危机，聘请专家咨询，群策群力，商量出解决方案，并形成书面的计划。一旦事先预料到的危机发生，就可以有备无患，按照已制定好的危机处理计划采取行动。

（2）部分计划法。部分计划法是只对事先可以预见的一部分危机制定解决方案，这些危机发生的可能性较大、破坏性较强。部分计划法节省了时间，而且重点突出，实用性较强。如果发生了计划之外的危机，也好利用省下的时间集中应对。

危机处理计划应明确、具体、有针对性，并形成书面方案，达到制度化、规范化。有了计划，危机处理活动就有了行动的指南，可以无遗漏地、有条不紊地进行。

9 牢记要点

制定危机处理计划可以运用权变计划法和部分计划法，其一般步骤为：

— 确认危机

— 编制危机处理计划

— 修改危机处理计划

— 针对计划做好物资、人员等方面的准备

“霞飞”化妆品曾经因 3 个小包装的标签上没有中文“合格”字样而被曝光。就此问题，“霞飞”公司制定的危机处理计划如下：

① 迅速组织销售人员奔赴各地，向客户解释包装问题，将退货局势稳定在最小限度；

② 向上海市党政领导人说明真相，请求帮助，向新闻媒体含蓄透露真相，以达到对曝光“冷处理”效果；

③ 赶赴北京，联合企业厂家，通过中国化妆品协会，向上级陈情，以期尽快得到有关领导的批示；

④ 向中国公关协会求援，向驻京新闻记者求助，造成广泛的公众舆论同情之势。

短短半年内，“霞飞”按照计划，通过有效的危机处理措施，化解了这场危机，完成了企业形象的更新。

从上面的计划可以看出，计划①目的是隔离危机，把包装问题与质量问题区分开；计划②、③、④是为了得到政府部门及社会各界的支持，重塑企业形象。

. 实践练习

请您思考并回答问题：

假设市面上出现了您所在公司核心产品的大量假冒品，您认为应如何化解面临的危机呢？请编制您的危机处理计划。

技能点 2：如何建立危机处理框架结构

主 题 词 危机管理·危机处理与化解·危机处理框架结构

适用情景 当在危机管理过程中，需要建立组织框架结构时，查看此技能。

7 技能描述

危机管理需要一定的组织做保障，危机管理框架结构其实就是危机管理的组织机构。典型的危机管理组织机构是罗伯特·希斯创立的 CMSS（Crisis Management Shell Structure）结构。其组织机构图如下：

危机处理框架结构图

从上图看出，CMSS 主要包括四大系统，在图中用虚框表示，分别是：咨询系统、信息系统、决策系统和操作系统。各系统组成如下：

1. 咨询系统

咨询系统由形象管理部（IMMO）和主要咨询团队（PAG）组成。

（1）形象管理部。形象管理部负责分析危机的影响、公众对企业的看法与意见，并提出改善企业形象的建议，尤其是要针对社会公众的谣言和恶意攻击制定出应对策略，保证组织的形象不受危机事件的影响。

（2）主要咨询团队。主要咨询团队是危机管理者的外脑，为危机管理者提供专家建议，包括危机管理过程中需要的知识与技能，减轻了危机管理者的盲目性，以局外人的身份客观地提出化解危机的办法。

2. 信息系统

主要由信息整理部（INCO）和信息侦察兵组成。

（1）信息整理部。信息整理部一方面与受危机影响的人员进行交流，另一方面通过信息侦察兵收集信息，并对危机信息进行筛选、分类、加工、整理、评估和记录。

（2）信息侦察兵。信息侦察兵负责为信息整理部收集信息，是整个 CMSS 系统的耳目。负责进行现场查看和信息搜寻，提供快速而翔实的信息，以对危机做出迅速反应。

3. 决策系统

决策系统是危机管理者（CM）和高层权威（首席危机管理者）的接口。危机管理者在管理联系部（MLO）的支持下，与四个系统进行有效的沟通。

（1）危机管理者。危机管理者是 CMSS 系统的负责人，需要得到首席危机管理者的授权以处理危机。他们必须能够承受巨大的压力，果断行动，并且经过严格的训练。

（2）首席危机管理者。首席危机管理者属于高层权威，负责从全局高度总体把握，协调各系统之间的关系。同时需要对危机管理者进行授权。

(3) 管理联系部。管理联系部保证危机管理者与首席危机管理者之间信息的传递与沟通，负责收集信息、整理信息、传递信息，做好协调沟通工作，同时要注意防止沟通过程中的信息中断。

4. 操作系统

操作系统包括标准运作联络部（NOLO）和战术反应部（TRU）。

(1) 标准运作联络部。标准运作联络部帮助协调危机处理过程中所需的各种资源，尤其是通讯设备，是企业与社会公众的联络纽带。

(2) 战术反应部。战术反应部属于实际操作阶层，负责根据既有资源对危机事件做出反应，按照决策系统制定的解决方案逐步实施。

总之，企业发生危机要想平稳渡过，就必须有相应的机构和队伍来专门进行处理。CMSS 结构是专门为危机管理设计的，需要管理人员根据自身进行调整，设计出适应企业发展的组织机构。

9 牢记要点

CMSS 危机组织机构包含以下四个系统：

_ 咨询系统

_ 信息系统

_ 决策系统

_ 操作系统

. 实践练习

请您思考各个组成部分所需要具有的技能，填写如下表格：

CMSS 组成单元 具备技能

首席危机管理者

信息侦察兵

(续表)

主要咨询团队

战术反应部

管理联系部

参考答案:

CMSS 组成单元 具备技能

首席危机管理者 临危不乱、善于沟通，具有权威力、极强的办事能力

信息侦察兵 敏锐的眼光、分析问题的能力

主要咨询团队 雄厚的专业知识、善于沟通

战术反应部 果断、利落，有一定经验

管理联系部 善于协调，熟悉企业现有资源

技能点 3 如何制定危机处理与化解的流程

主题词 危机管理·危机处理与化解·危机处理流程

适用情景 当确定危机处理流程时，查看此技能。

7 技能描述

危机一旦发生，必然要采取有效的措施来处理与化解。其方法与过程如下：

1. 掌握处理与化解危机的方法

处理与化解危机的核心是将危机造成的影响减到最低，并通过一系列的公关活动重塑企业形象。这需要针对不同的社会公众采取相应的对策：

（1）受害者。受害者是指由危机事件而直接或间接受到损害的消费者或其他人员。对于受害者，切不可敷衍塞责，而要公开道歉，查明其所受的损失，认真倾听受害者提出的关于赔偿损失的要求，结合损失严重程度给予赔偿。

（2）企业内部。在企业内部，重要的是临危不乱，保持内部的团结性，冷静地商量解决危机的办法。首先应调集人员组建危机处理小组，通过咨询专家，编制危机处理计划。另外需要认真调查产生危机的根源，查找责任人以及企业生产经营中的不足。同时做好员工的沟通工作，使员工了解到真实情况，实现内部的稳定性。

（3）媒体。危机一旦发生，应迅速掌握好有关事实，准备好有关危机的新闻稿及其背景材料，选出新闻发言人，统一发言口径，及时主动地将危机发生的原因、处理方法等公众较为关心的信息传递给媒体。力争通过媒体将企业对待危机的态度表现给社会公众，减少危机对企业形象的不良影响。

（4）主管部门。对于主管部门，需要将实情迅速地上报，申请资金及物资方面的援助。同时可以邀请上级主管部门等公正、权威的机构或人士发表意见，以提高信息的可信度。1997年，当百事可乐的饮料罐中发现了注射器时，百事公司迅速邀请了政府质检部门、5家电视台以及公证机构一起参加对公众的演示活动，结果证明，这些异物只可能是由购买者放进去的，结果，公众的喧闹很快便平息了。

(5) 广大消费者。发生危机后，需要向广大消费者诚恳地表示歉意，并将善后处理措施与结果及时向社会公众传递。同时可以开展一些公关活动，化危机为契机，不但可以消除广大消费者的误解，而且能最大限度地减少危机对企业造成的影响。

2. 明确处理与化解危机的流程

危机处理过程可用第 52 页图示表示：

(1) 隔离危机。隔离危机是限定危机造成损害的范围，将引发危机的一小部分产品或服务与其他部分区分开来。避免与其相关联的部分因此而受牵连，减少危机扩散的程度。

(2) 分散和化解危机。将危机进行隔离后，就要针对引发危机的根源采取措施，将危机分散或转嫁出去，澄清事实，迅速收回不合格产品，赔偿受害者所受的损失，找出解决的办法。

危机处理过程

(3) 消除危机后果。通过公关活动，将企业的态度和努力反映给消费者，消除消费者的误解。同时展现出企业过得硬的产品和服务，让社会公众眼见为实，能够重新信赖企业。在企业内部，也要弥补危机给企业带来的物质损失，消除给员工造成的心理上的不良影响。

(4) 进行危机总结。每次危机处理完成，都要及时总结经验教训，并记录在案。以备今后再次发生危机时，能够轻松应对。这是危机处理中必不可少的程序。

总之，危机处理得好，不但能消除其所造成的损失，恢复企业的信誉，还有可能因祸得福，大大提高企业的知名度和美誉度。

9 牢记要点

危机的处理需针对不同公众采取不同措施，其过程由以下四部分构成：

— 隔离危机

— 分散和化解危机

— 消除危机后果

— 进行危机总结

2000 年 3 月，河北两个小孩误食鼠药，家长误以为是喝“小家伙”果奶所致，向防疫站报了案。省卫生厅要求卫生局立即对“小家伙”果奶予以查封。新闻媒体纷纷刊登了此消息，事态逐渐扩大。对此，“小家伙”公司制定的解决措施为：

？ 当晚即派市场部经理赶赴河北调查了解此事；

？ 申明公司正在调查此事，且强调封存产品仅限于 1 月 22 日生产的果奶；

？ 请求公司所在地乐清市政府出面紧急协调；

？ 向卫生部门申请进行严格的质量检查。

查清的事实真相为两个孩子误食鼠药而死，与果奶无任何关系。“小家伙”公司并不追究家长的责任，只是要求孩子的父母发表道歉声明。至此，真相大白，不良影响逐渐消除。

在整个处理对策中，通过强调封存产品仅限于 1 月 22 日生产的果奶实现了对危机的隔离；通过政府、卫生部门的检查核实，转嫁并分散了危机；通过家长的道歉声明消除了危机后果；通过表现出的积极与态度赢得了消费者的赞赏，维护了企业形象。

． 实践练习

请您阅读下面的材料并回答问题：

2001 年 9 月 3 日，中央电视台《新闻 30 分》节目对南京“冠生园”将一年前的陈馅翻炒后再制成月饼出售一事进行了曝光，但当时冠生园对此无动于衷，没有采取任何危机化解措施，引起全国媒体的联合报道。半年后，这家有 80 多年历史的老企业正式宣告破产，一个老字号品牌就被一块小小的月饼击溃了。

假如由您来负责冠生园的危机处理工作，您打算采取什么措施？

参考答案：

1. 在事发当天，立即通过媒体向消费者致歉；
2. 宣布回收已出售的陈馅月饼；
3. 对陈馅月饼的购买者给予赔偿；
4. 邀请媒体对公司的回收月饼行动进行监督；
5. 公开销毁陈馅月饼；
6. 对生产主管给予行政及经济处罚，并将结果公之于众；
7. 呼吁国家有关部门制定月饼生产统一标准，并首先保证执行；
8. 以最快的速度推出新的符合标准的月饼，供广大公众品尝。

技能点 4：如何迅速隔离危机

主 题 词 危机管理·危机处理与化解·危机隔离

适用情景 当在危机处理过程中，需要迅速隔离危机时，查看此技能。

7 技能描述

危机发生后，需要迅速进行隔离，阻止危机扩散和蔓延。可以从以下两个方面着手：

？ 进行人员隔离

人员隔离是指企业内部人员分配上的隔离，即将需要进入到危机管理过程中的人员，与仍然继续企业正常运作的人员区分开。参与危机管理过程的人员主要由危机管理小组构成，由危机管理小组来统筹负责处理危机，而不需要全体员工都参加。全员参与会造成人力资源浪费，而且破坏了企业的正常经营，往往人多手杂，无法提高处理效率。

？ 进行事故隔离

事故隔离是对危机造成损失的范围进行隔离，即将受到危机影响的领域与暂时不会受到危机影响的领域区分开。将危机的危害控制在一定的范围内，不再扩大。例如，对于产品引发的危机，可以将有问题的产品批号与其他产品批号区分开，保证其他产品不受影响。

总之，需要排除干扰，将人员以及危机事故范围进行隔离，减少危机的扩散面。

9 牢记要点

将危机进行隔离的方法主要有：

— 进行人员方面的隔离

— 进行事故方面的隔离

2002 年 3 月 15 日,中央电视台曝光了一批国家抽检不合格的奶制品，杭州“双峰”名列其中。面对这突如其来的危机，双峰公司首先进行了有效的隔离，措施如下：停止被点名产品的生产销售，其他产品重新报送检验，把重新检测的合格证书复印给经销商，促进重新上柜；在当地报纸头版刊登广告，广告词为“双峰牛奶，您完全可以放心”，同时将公司对质量的承诺在媒体公布。

通过及时地隔离危机，“双峰”牛奶只有 3 天停销，之后销量便迅速得到了恢复。

． 实践练习

根据表中列出的危机的不同情况，试写出您的隔离对策：

面临危机的具体情况 对 策

某种型号的产品不合格

某部门员工集体辞职

某产品的售后服务不到位

发现关于公司的谣言

参考答案：

面临危机的具体情况 对 策

某种型号的产品不合格 迅速收回不合格产品，将其他产品进行检验

某部门员工集体辞职 将离职原因在公司内部公开，提高在职员工的切身利益

某产品的售后服务不到位 承诺改善，保证其他产品的完善服务

发现关于公司的谣言 找出源头，控制传播途径

技能点 5：如何合法转嫁和分散危机

主 题 词 危机管理·危机处理与化解·危机转嫁与分散

适用情景 当在危机处理过程中，需要合法转嫁和分散危机时，查看此技能。

7 技能描述

危机发生后，需要进行转嫁与分散，减少危机造成的损失。可以从以下两个方面着手：

1. 掌握企业内部危机的转嫁与分散方法

在企业内部，通过根除发生危机的原因或消减危机造成的影响，可以实现危机的转嫁、分散与化解。

具体方法有：

- （1）注销严重亏损的分支机构；
- （2）停止某种滞销产品的生产；
- （3）推出新产品，通过新产品的热销与推广分散危机；
- （4）将投资转向其他行业或领域；
- （5）向职工集资或动员股东增资，扩大承受危机的能力；
- （6）有分寸地减薪与裁员，减少资金负担；
- （7）转移目标受众等。

2. 掌握企业外部危机的转嫁与分散方法

企业外部危机的转嫁与分散是通过企业与外界的共同努力来实现危机的化解。可以采取的方法有：

- （1）通过债务重组，缓解资金困难状况，转为以产品抵债或债转股等形式。
- （2）通过向责任人或保险公司索赔，取得可用资金，转嫁危机所带来的经济损失。
- （3）吸引外界合作者，将危机的承受主体扩大，以实现扩散危机影响的目的。
- （4）通过资本运营，多元化投资以分散发生危机的风险。

总之，通过危机的转嫁和分散，减少了危机对企业本身的影响，有利于企业从危机中重新振作起来，实现新的发展。

9 牢记要点

有效转嫁和分散危机的方法主要有：

- _ 注销严重亏损的分支机构或停止生产滞销产品
- _ 在适当的时候推出新产品
- _ 将投资转向其他行业或领域并吸引外界合作者
- _ 向职工集资或动员股东增资
- _ 有分寸地减薪与裁员
- _ 进行债务重组
- _ 向责任人或保险公司索赔
- _ 进行多元化投资

业经公司专门经营领带的批发生意。20 世纪 80 年代初，由于地区之间差异较大，上海流行的款式要滞后一段时间才能传到西部地区。看准了这一商机，业经公司在西部投资设立一家分公司，分公司采取的经营策略是：低价格收购上海过时的库存产品，运到西部去卖。这种经营方式使分公司获得了巨额的利润。然而，好景不长，随着各地开放程度的不断扩大，各地的流行趋势逐渐变得同步起来。分公司的这种经营策略就不再行得通了，危机近在眼前。面对这种局势，业经公司经理毅然决定收回投资，关闭该分公司，见好就收，另谋发展。

可见，业经公司通过及早地转嫁与分散可能发生的危机，避免了公司可能出现的巨额损失，做到了功成而退。

· 实践练习

请根据表中列出的危机的不同情况，试写出您的分散与转嫁对策：

面临危机的具体情况 对 策

某种型号的产品质量不合格

自有资金严重缺乏

某分公司已连续多年亏损

难以偿还到期债务

参考答案：

面临危机的具体情况 对 策

某种型号的产品质量不合格 停止不合格产品的生产，开发新的替代产品

自有资金严重缺乏 向职工集资或动员股东增资

某分公司已连续多年亏损 关闭该公司，转为投资其他项目

难以偿还到期债务 考虑协商进行债务重组，以库存产品抵债或实行债转股

技能点 6：如何消除危机后果

主 题 词 危机管理·危机处理与化解·危机后果消除

适用情景 当在危机处理过程中，需要迅速消除危机后果时，查看

此技能。

7 技能描述

危机发生后，总会给企业留下不同程度的消极后果。危机所带来的影响需要通过一系列的措施来消除，具体说来，可以从以下两方面着手：

？消除危机带来的经济后果

危机出现后，为应对新闻曝光、政府批评、公众质疑，将花费很多财力、物力和人力，而且危机直接导致销售下降，造成企业收入的损失，再加之企业形象受影响所遭受的间接的损失，这些便是危机带来的经济方面的后果。这些损失可以通过适当的公关活动来挽回。公关活动处理得当，不但能重塑企业的形象，更能通过形象的提升获得更大的经济效益。

？消除危机带来的心理后果

危机会给责任人带来一定的心理影响，认为是犯了大错，产生一种负罪感。其实，危机是日积月累造成的质变结果，其发生在所难免，只要采取有效措施及时化解，不会受到排斥，抬不起头。

此时，要抓住时机教育员工树立危机意识，提醒员工正视市场竞争的压力，提高警惕，保持不断进取的心态，积极发现危机警告信号，避免其变成真正的危机。

可见，危机所造成的物质后果和心理后果可以通过合适的公关活动以及适时的教育来化解。

9 牢记要点

危机后果的消除包括：

— 通过公关活动消除经济后果

— 借助教育和疏导工作消除心理后果

在美国芝加哥，有人因服用强生公司生产的“泰诺”药片中毒死亡。强生公司获取消息后，立即采取了一系列措施，以表明公司维护公众利益：在事发一小时内对该批药物进行了化验，并通知 15 万个用户收回该批药；在报刊上公开道歉；还派专家到芝加哥建立一个实验室以检验这批药物在该地区受污染的程度。调查表明，此次事故是某人的蓄意陷害。因此，公司恢复了名誉，销售收入反而有所提升。强生公司通过对危机事件的正确处理，尤其是公众利益的有效维护，获得了公众的赞赏，有效地消除了危机造成的不良后果。

． 实践练习

请阅读下面的材料回答问题：

雄狮食品公司由于出售变质肉产品，被电视台曝光。在消费者心中形象大跌，进而导致公司股价暴跌。如果由您来负责此次危机处理工作，应如何有效地消除危机后果呢？

参考答案：

为消除危机后果，可以采取的方法有：

1. 邀请公众参观店堂，在肉制品制作区树起玻璃墙供公众监督；
2. 改善照明条件，给工人统一着装，配备齐全的卫生用品；
3. 通过折价促销活动来吸引消费者；
4. 邀请食品卫生管理部门检测质量。

技能点 7：如何进行危机总结

主题词 危机管理·危机处理与化解·危机总结

适用情景 当对危机处理过程进行总结以积累相关经验时，查看此

技能。

7 技能描述

危机事件解决方案的实施，并不意味着危机处理过程的结束。对企业来讲，危机管理的最后一个环节就是总结经验教训，为以后的管理过程积累经验。总结工作可以通过以下三方面来进行：

？ 调查危机全过程

调查是指对涉及此次危机事件的整个管理过程的检查、搜集和整理信息，包括危机预警工作的开展、对危机征兆的识别、危机爆发的原因、危机处理措施的采用、社会公众和组织成员对此次危机处理过程的想法和意见等，其中最重要的是危机发生的原因。目的是找出处理过程中成功的方面以及存在的问题。从调查中可以发现企业日常经营管理中的薄弱环节，找出漏洞。

？ 评价危机管理效果

评价是指对危机管理工作进行全面评价，包括对危机管理小组的建立、危机组织机构的设置、危机处理计划的实施、危机处理措施的效果等方面给予客观公正的评价。重点要考核新闻发言人、危机管理小组人员的工作是否到位、组织中资源配置是否合理、危机处理措施是否得当，对整个危机管理工作给出综合评价，总结成功经验，找出不足之处，为企业提供改进建议并提升管理水平。

？ 针对危机中发现的问题进行整改

整改是对以上两个步骤发现的不足之处，做出弥补与修正措施，优化危机管理工作，保证今后不再出现类似的问题。

总之，危机基本平息后，要对整个工作进行总结，对存在的问题进行整改，为危机管理工作积累经验。

9 牢记要点

危机总结工作包括：

— 调查危机原因及处理措施

— 评价危机管理工作

— 对存在问题进行整改

· 实践练习

请您对最近发生的一次危机做出总结，填写下面的表格：

危机发生原因 ☐ 内部原因 ☐ 外部原因

危机处理措施是否得当 ☐ 是 ☐ 否

危机管理工作的评价 ☐ 好 ☐ 较好 ☐ 一般 ☐ 不好

存在的问题

经验教训

技能点 8：如何建立有效的信息传播系统

主 题 词 危机管理·危机处理与化解·获取充分信息

适用情景 当在危机处理过程中，希望做好信息传播工作时，查看此技能。

7 技能描述

在危机处理过程中，为了求得广大社会公众的准确了解与支持，有必要建立通畅的信息传播系统，增强信息传播的有效性。具体方法有：

？ 掌握宣传报道的主动权

通过召开新闻发布会以及使用网络、电话、电视等形式向社会公众告知危机发生的时间、地点、原因、现状、问题、公司目前和未来的应对措施等内容，信息应具体、准确。

？ 统一信息传播的口径

在信息传播中，应统一口径，对技术性、专业性较强的问题，在传播中应使用清晰、不产生歧义的语言，以避免出现猜忌和谣言。若公众听到不同的声音，自然会产生疑虑，有可能导致谣言产生并流传。

？ 准备好要传播的信息

危机发生后，要将与危机有关的信息整理、记录、分类、归档，并按照不同社会公众的关注与需要，准备好相应的信息。要保证这些信息的全面、真实与准确。

？ 开通热线电话，随时接受媒体和公众的询问

危机爆发后，媒体和其他公众都会产生一些疑问，都想取得最新的消息。这时，最好能开通专门的热线电话，随时接受媒体和公众的询问，解答他们的疑难问题，消除他们的顾虑。

？ 有效控制新闻传播走向

由于新闻记者视觉不同，对危机事件的态度也会不同，有可能使信息传播朝着不利于企业的方向发展，因此，必须有效控制信息传播的走向。一方面，通过向新闻机构及时传达信息，达到对偏向新闻阻塞的目的。另一方面，可以通过原来与新闻机构建立的各种联系，借助内线人物达到对偏向新闻进行纠偏的目的。

如果发现新闻记者已发表了不符合事实真相的报道，要尽快与新闻机构接洽，向其指明失实之处，提出更正要求。

建立了有效的信息传播系统，就能消除传播过程中出现的谣言，确保危机处理工作的顺利进行。

9 牢记要点

建立有效的信息传播系统需要：

- ☐ 掌握宣传报道的主动权
- ☐ 统一信息传播的口径
- ☐ 准备好要传播的信息
- ☐ 开通热线电话，随时接受媒体和公众的询问
- ☐ 有效控制新闻传播走向

英国核燃料公司在宣布泄漏事故时，暴露了公司在危机状态下的困境。一方面，它向公众表示，要最大限度地让公众了解事实真相；另一方面，每天又像挤牙膏一样一点一点地报出消息，这加剧了人们的恐惧。公司没有足够的人员来应付外界打来的询问电话。记者们要排长队才能等来消息。于是，不确定因素大大滋生了人们的不安情绪，政府对此也十分忧虑。公众的压力迫使公司开始着手改善信息传播通道，为此，花费了 2 000 万英镑进行广告宣传活动，邀请公众参观。在付出巨额代价后，才重新得到公众的认可。

． 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”：

1. 要善于利用和控制危机传播的效果。 （ ）
2. 只有等了解到全面准确的材料后，才能向外发布信息。 （ ）

3. 如果报道与事实有误，应予以坚决回击。（ ）
4. 为表现公司的专业技术含量，需要用专业术语解释清楚危机爆发的原因。（ ）
5. 应对外界询问的热线电话接听人员，应精心挑选并接受训练。（ ）

参考答案：1.√；2.×；3.√；4.×；5.√。

技能点 9：如何在危机处理过程中更好地维护企业形象

主 题 词 危机管理·危机处理与化解·维护企业形象

适用情景 当在危机处理过程中，希望更好地维护企业形象时，查看此技能。

7 技能描述

危机处理过程中始终要维护企业的形象，消除危机的不利影响，重建良好的形象，真正达到转危为安。

具体做法有：

？ 时刻维护公众利益

企业的形象离不开公众的支持，故在危机处理过程中，应设身处地地考虑公众的利益，以公众期待为准绳，使整个组织的行动保持步调一致，通过负责任、讲信誉的行动建立起良好的形象，用实际行动来说明问题。

？ 善待受害者

应该认真了解受害者的情况，实事求是地承担相应的责任，向受害者表达歉意，并尽可能提供精神上的安慰以及物质上的补偿，做好善后处理工作。即使受害者提出过分的要求，也要大度、忍让，避免产生对立，争取有分寸的让步。

？充分发挥和随时调动新闻媒体的权威传播功能

针对企业形象受损的内容与程度，重点开展某些有益于弥补形象受损、恢复公关状态的公关活动，及时将企业的努力与成果通过媒体向公众展现出来。同时要注意尽量反映企业的真实态度和行为，如果企业展示了一些与实际不相符的态度和行为，一旦被发现，公众就会对企业的所有言论产生怀疑。

另外，可以通过拿出一定的过硬的服务项目和产品在社会上公开亮相，从根本上改变公众对企业的不良印象。

广大社会公众对企业的危机处理工作认可和满意了，企业的形象维护了，才能真正消除危机所导致的损失。

9 牢记要点

在危机处理过程中有效维护企业形象要求：

— 时刻维护公众利益

— 善待受害者

— 充分发挥和随时调动新闻媒体的权威传播功能

2000 年国家食品药品监督管理局提出了禁止使用 PPA 的建议，此时，含有 PPA 成份的康泰克顿时从消费者心目中的名牌形象一下子陷入了危机之中。生产商中美史克公司立刻组建了危机管理小组，着手化解危机，恢复形象。公司立即执行了政府的禁销令，暂停康泰克的生产和销售，并停止了广告宣传和市场推广活动。

为了更好地服务客户和消费者，公司专门培训了数十名专职接线员，负责接听来自客户、消费者的咨询电话，使之消除疑虑。公司对政府、公众和媒体的坦诚合作的态度，向公众传达了中美史克视消费者为上帝的信念。正是因为这些措施落实到位，康泰克的品牌形象才得以保存下来，这种良好的形象也给新康泰克的上市铺平了道路。

． 实践练习

请根据上面实用范例中的中美史克公司遇到的问题，给出您的对策，旨在维护公司的良好形象，并填写下面的表格。

危机具体情况 对 策

消费者抱怨与投诉

经销商要求退货

媒体的争相报道

员工浮躁、担心裁员

参考答案：

危机具体情况 对 策

消费者抱怨与投诉 开通咨询热线，训练精良的接线员应对消费者提出的问题，安抚消费者

经销商要求退货 无条件全额退款，以自身的损失换来经销商的忠诚

媒体的争相报道 召开新闻恳谈会，在第一时间将中美史克的声音传达给公众，有效引导舆论

员工浮躁、担心裁员 以《致全体员工的一封信》向员工承诺公司不会裁员的决心

第三章 危机的恢复与评价

技能点 1 如何制定危机恢复计划

主 题 词 危机管理·危机恢复与评价·危机恢复计划

适用情景 当为指导危机恢复行动而制定计划时，查看此技能。

7 技能描述

当危机已得到基本控制，不再产生明显的损害时，危机管理的重点工作就应转移到危机的恢复上来。这时，需要着手制定危机恢复计划，以便指导具体的危机恢复行动。一般来说，危机恢复计划应包括的项目主要有：

？ 背景情况简介

在背景情况中，要说明危机发生的来龙去脉，包括危机的起因、发展态势、危机造成的影响、危机处理中已采取的措施、取得的效果以及危机过后遗留的影响等。

？ 危机恢复目标

这是危机恢复工作所要得到的效果。一般来说，一方面，是希望危机过后，企业一切生产运作恢复如初；另一方面，是希望借助于此危机事件，使企业求得新的发展。

？ 计划的拟订者和执行人

危机恢复计划是所有相关人员讨论商量后拟订的结果，作为危机恢复计划的常规项目，主要的拟订人员要在计划中署名。另外，还需涉及的一个关键点就是本次计划由谁来执行，也就是将恢复工作落实到人去具体实施。

？计划的物资准备、适用条件和有效期

这是对整个计划的执行过程所做的物质及时间上的要求和限制。指明了在实施计划过程中需要的物质资源、本计划适用的前提，以及本次计划的执行期限。

？危机恢复对象

恢复对象是危机恢复工作所指向的客体，根据目标的不同，可以是员工士气、企业形象、客户关系等不同的方面。这也是危机恢复计划中不可缺少的项目。

？恢复过程中的沟通策略

在整个恢复过程中，沟通仍是非常重要的，因而，在计划中要将沟通的总体策略、实施办法包括进去。

？对员工的恢复策略

如何鼓舞内部士气，激励员工并对员工所受损害给予适当补偿，这些就构成了员工的恢复策略。

？对企业形象的恢复策略

如果危机过后，对企业形象的恢复程度不满意，则可以采取策划新的方法，开展一些公关活动，以赢回客户，恢复声誉。

以上项目就构成了危机的恢复计划，这是整个危机恢复工作的行动指南。

9 牢记要点

危机恢复计划的内容包括：

_ 背景情况简介

_ 危机恢复目标

_ 计划的拟订者和执行人

_ 计划的物资准备、适用条件和有效期

_ 危机恢复对象

_ 恢复过程中的沟通策略

_ 对员工的恢复策略

_ 对企业形象的恢复策略

. 实践练习

针对您所在企业曾经遇到过的一次危机，在下面的表格中填写您的危机恢复计划。

背景情况 危机发生的起因

采取的措施及已取得的效果

危机过后遗留的影响

目 标 £ 恢复生产 £ 重塑形象 £ 其他

拟订者

执行人

所需物资

适用条件

有效期 年 月 日— 年 月 日

恢复对象 ☐ 生产 ☐ 形象 ☐ 员工 ☐ 其他

沟通策略

恢复策略 对员工

对企业形象

技能点 2 如何恢复危机对人的心理影响

主 题 词 危机管理·危机恢复与评价·心理影响恢复

适用情景 当试图淡化危机造成的心理影响，从外界干预中自我恢复时，查看此技能。

7 技能描述

危机会对人产生一定的心理影响，这种影响在危机过后需要逐渐淡化直至彻底消除。

1. 了解危机对人心理影响的表现

危机或多或少会对人的心理造成一定的影响，主要表现在以下几方面：

（1）恐慌。面对危机，人们大多会产生恐慌心理，担心危机会对自己造成不良影响。这种心理往往要持续到危机平息之后。

(2) 后怕。即使是危机过后，人们往往也会存在一定程度的害怕，担心危机会再次来临。

(3) 怨天尤人。面对危机，一些人会抱怨生不逢时，责怪自己倒霉、命不好。另一些人则可能将责任推卸给他人，一味地责怪他人。这种怨天尤人的态度会给人带来消极的心理影响。

(4) 内疚。在危机发生后，企业的领导人可能悔恨不已，对自己疏忽或遗漏的事情深感内疚，直到危机过后，这种内疚感仍然没有消除。

2. 掌握心理恢复的方法

要恢复危机对人的心理影响，可以从两方面着手：

(1) 组织激励。危机发生后，企业要针对员工所受的心理影响，给予适当形式的激励，使员工恢复信心，重整自我。可以采取的措施有：

- ① 通过谈心等形式开导、化解员工的心理负担；
- ② 通过教育和培训，使员工面对现实，从头做起；
- ③ 通过对实际困难的关心和帮助解决，使员工感到温暖和受重视；
- ④ 通过安排休假或调换工作岗位，使员工转移视线。

(2) 家人关心。家庭成员要意识到危机受害者受危机影响后产生的心理障碍，给予更多的照顾和理解。通过细致入微的关心，化解危机后的紧张与后怕。另外，在危机恢复过程中，企业应邀请员工的家属一同参与有关活动，协助员工消除心理上的负担。

总之，为了让员工尽快从危机中恢复过来，组织和家庭需要给予关心与激励，使其以充沛的精力投入到新的工作中。

9 牢记要点

危机后的心理恢复可采用的方法有：

— 通过组织的激励使员工感到温暖和受重视

— 通过家人的关心使员工消除心理负担

· 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”：

1. 危机过后，人们往往会心有余悸。（ ）
2. 危机中的受影响者可能表现出与以往不同的行为和情绪。（ ）
3. 要对在危机爆发过程中犯错误的员工给予严厉处罚。（ ）
4. 对他人的责难可能导致言语上的诋毁。（ ）
5. 领导人没必要浪费时间去逐一倾听员工对于危机的感受。（ ）

参考答案：1.√；2.√；3.×；4.√；5.×。

技能点 3 如何进行危机后的二次创业

主题词 危机管理·危机恢复与评价·二次创业

适用情景 当遭遇危机后，试图二次创业时，查看此技能。

7 技能描述

危机过后，企业需要重新审视企业的战略，从挫折中重新站起来，实现二次创业。具体做法有：

1. 改变经营战略

危机的爆发很可能正是由于企业制定的经营战略不合适。为重新崛起，就要改变策略。制定策略时要重点考虑以下几个因素：

（1）顺应市场需要。要充分进行市场调研，全面了解市场对产品的需要，当前竞争对手和潜在竞争对手的数量、优势和不足，市场对价格的敏感性等方面的资料。停止生产不受市场欢迎的产品，以消费者的需要为准绳，开发出新的适销对路的产品，提供满足消费者需要的个性化、多样化的服务。在顺应市场需要的前提下，制定企业的产品策略、定价策略、营销策略等。

（2）目标适度。目标适度是要控制住企业的发展速度，以企业现有资源和可能得到的资源为基础，设定要实现的目标，争取稳步发展扩大。切不可贪图不切实际的、过高的目标，而忽略了企业的承受能力。正如大楼盖得太高，地基不牢就会坍塌一样，过高的目标也会让企业摔倒，而难以爬起来。

（3）协调整合。企业的各种资源、各个部门都要协调整合起来，防止“只见树木，不见森林”，不仅注意局部的优化，更注重整体的均衡。争取以尽可能低的成本实现既定的顾客服务水平。追求各种功能的整合效应，使企业的效益最大化。争取在各部门的协作下产生“1+1>2”的协作效应。

2. 进行制度创新

通过对危机管理的评价工作，改善各项制度中不适宜企业发展的方面与环节，为企业的发展提供制度上的保障。要保证各项制度不光是书面上的形式，而是要真正地贯彻执行。

由此看来，危机发生后，如果无法挽回局面，就有必要考虑进行二次创业，从危机中重新崛起。

9 牢记要点

危机后的二次创业需要考虑：

— 改变经营战略

— 进行制度创新

生产“奇强”牌洗衣粉的南风集团，曾在发展历程中，经历了要被跨国公司挤垮的生存危机。1994年前后，中国洗涤剂市场受到美国宝洁公司、英国利华公司和德国汉高公司三大世界巨头的强大冲击，民族工业几乎无还手之力。南风集团决定改变战略，重新崛起。为此，南风集团利用从资本市场筹集的资金，斥资1亿元，以较低的成本，先后跨地区购并了五家企业。集团注重购并后的消化和整合，同时不断加强技术开发和创新，使公司的总体规模及市场竞争力具备了与跨国公司抗衡的实力。这样，南风集团通过果断的二次创业，再次在洗涤剂市场上站了起来。

· 实践练习

请您根据高露洁公司遇到的危机，试提出使其能从危机中崛起的策略：

面对宝洁公司的竞争，高露洁一开始就遭到了生存危机。在洗衣粉方面，宝洁的“汰渍”几乎以5倍的优势击败高露洁公司的“菲波”；在餐具清洗液方面，宝洁公司的市场占有率几乎是高露洁的两倍；在肥皂方面，高露洁公司也望尘莫及。高露洁公司只能在宝洁的阴影下挣扎。

参考答案：

高露洁的做法是这样的：由于认识到向宝洁公司发动正面攻击是徒劳的，故采取加强高露洁在海外的领先地位，在国内实行多元化经营的战略。向宝洁公司没有占领的市场进攻，同时，接连不断地收购了纺织品、医药产品、化妆品及运动器材和食品公司，壮大实力，迂回包抄宝洁公司，实现了与宝洁公司的抗衡。

技能点4 如何评价危机管理的效果

主 题 词 危机管理·危机恢复与评价·效果评价

适用情景 当进行危机管理后，想了解效果好坏时，查看此技能。

7 技能描述

危机管理工作的目的是恢复企业形象，收到良好效果。那么如何评价危机管理的效果呢？您可以采用以下几个因素来衡量：

1. 评价危机管理效果的一般依据

（1）股价是否由跌转升。一旦发生危机，企业的信誉受到影响，投资者的支持度下降，从而股票价格往往会下跌。危机管理就是要重塑企业的形象，使企业恢复到发生危机前的状态中。因而，股价是否上升是衡量危机管理效果好坏的一个重要指标。

（2）是否不再被媒体关注。危机会吸引媒体和公众的目光，使企业成为公众关注的焦点。危机的来龙去脉往往会被媒体聚焦，招致媒体的争相报道。一旦媒体不再特别关注，不再对企业的现状继续报道，通常表明危机已平息，危机管理收到了很好的效果。

（3）销量是否恢复。危机直接会导致销售收入减少，因而，销量是否增加，利润是否上涨，市场占有率是否回升，都可用来衡量危机管理的效果。管理得好，销量就会反弹，产品会重新受到消费者的欢迎；而管理效果不好，在消费者心目中的形象没有重新塑造起来，自然销量就难以恢复到原有水平。

（4）声誉是否受到损害。企业的一举一动都会被公众看在眼里，如果在危机管理中采取措施不力、表现不佳或者不负责任，那么，消费者对其的评价就会发生改变，声誉因此而受到损害。如果危机管理效果好，能够以公众利益为先，坦诚相见，积极整改，就会获得消费者很好的评价，企业的美誉度会再次上升。因此，企业在公众心目中的形象是否能够恢复、声誉是否能够再造也是评价危机管理工作的一个因素。

2. 对危机管理基础工作进行评价

危机管理基础工作不是危机管理某个阶段的特有行为，而是贯穿于整个危机管理过程中，它包括沟通、媒体管理、形象管理、组织机构设置等各个方面的工作。那么，对危机管理基础工作的评价也就需要围绕这几个方面来展开。

对危机管理基础工作的评价大致包括以下一些主要内容：

（1）沟通过程的评价。沟通是危机管理工作中很重要的环节。对沟通过程的评价主要是看沟通是否顺畅。具体说来，需要从两方面进行评价：对内部沟通的评价主要是看是否平息了员工的不满情绪，组织内部是否存在冲突，员工是否仍存在紧张和不安的心理，内部凝聚力是否减弱；对外部沟通的评价主要是看受害者是否认可，消费者是否满意，相互间是否准确地传递了信息，与新闻媒体的沟通是否取得了应有的效果。另外，评价工作需要查明整个沟通过程中哪一环节出现了问题，应如何改进。

（2）媒体管理的评价。主要表现在以下几个方面：

- ① 平时是否与媒体保持了密切的联系；
- ② 是否通过媒体及时传递了准确、合理的信息；
- ③ 是否与媒体存在冲突；
- ④ 所选择的联络方式是否适当；
- ⑤ 媒体管理部门是否有效地履行了它的职能；
- ⑥ 新闻发言人是否合格，还需要进行哪些方面培训。

（3）形象管理的评价。主要是看广告宣传活动是否到位，是否收到了良好的效果；策划的公关活动是否起到了预期的效应；是否在公众心目中重新树立了良好的企业形象。

（4）组织机构设置的评价。对组织机构设置的评价主要是看组织机构设置是否合理；是否存在机构臃肿的现象；是否能使组织尽早发现并应对危机，达到预期的目的。

（5）资源配置状况的评价。主要是看危机管理中，所需的资源是否足够；各部门对资源的分配是否合理；人员分配是否合理。资源上的支持是危机管理工作的重要保障。

3. 对危机事件管理工作的评价

危机事件管理是指危机发生后，有针对性地采取一系列具体措施，恢复企业形象的过程，目的是消除危机带来的损害，使企业获得新的发展。危机事件管理通常包括危机的识别、防范、确认以及化解。危机事件管理是针对某一危机事件采取的管理，这是与危机管理基础工作的不同之处。

对危机事件管理工作的评价大致包括以下一些主要内容：

（1）对危机识别的评价。主要是看企业是否在危机出现先兆时就很快地识别了出来；预警工作是否有效；预控措施是否得力。

（2）对危机防范的评价。主要是看是否有效地阻止了危机的爆发；是否延缓了危机的爆发；是否降低了危机可能造成的影响。

（3）对危机确认的评价。是看是否正确地将危机定性；反映是否迅速；是否出现了不应有的蔓延和连锁反应。

（4）对危机化解的评价。是看为摆脱危机所采取的措施是否有效；是否避免了不必要的损失；是否恢复了企业的良好形象。

（5）对后勤保障的评价。是看事件管理中资源配置是否合理；是否及时将所需资源输送到指定地点；后勤保障是否及时、有效。

总之，通过对以上几个因素的了解与衡量，再将各种因素的评价结果综合起来，就可以知道危机管理的效果好坏了。

9 牢记要点

衡量危机管理效果的因素包括：

- _ 股价是否由跌转升
- _ 是否不再被媒体关注
- _ 销量是否恢复
- _ 声誉是否受到损害

对危机管理基础工作的评价主要包括：

- _ 沟通是否顺畅
- _ 媒体管理是否得当
- _ 形象管理是否得当
- _ 组织机构设置是否得当
- _ 资源配置状况是否得当

对危机事件管理工作的评价主要包括：

- _ 危机识别是否迅速、准确
- _ 危机是否得到了有效防范
- _ 危机是否被正确确认
- _ 危机是否得到有效化解
- _ 后勤保障是否充足

在 1998 年抗洪之际，湖南省水利厅在中康长沙水有限公司购买了 13 万瓶“长沙水”送往抗洪一线。不料，却发生了中毒腹泻事件，经检查剩余水发现，瓶中不同程度地含有小碎片、青苔和悬浮状物质。此时，中康公司却以“做不了主”为由，推脱责任。董事长在协商会上，面对部队官兵盛气凌人，当众打开一瓶有悬浮物的“长沙水”一饮而尽，随后声称这样的水没有问题。后来，质量监督局检验“长沙水”为不合格产品。媒体也纷纷披露中康公司荒诞的行为，中康公司陷入了四面楚歌的境地。

对中康公司危机管理基础工作做出评价，可以看出如下问题：

？没有危机意识，面对即将到来的危机，不积极主动解决，却掩盖问题，推卸责任，使公司的形象大受影响。

？沟通工作做得不好，既不向抗洪战士慰问道歉，也没有协调与水利厅的关系，更没有与广大消费者进行沟通，消除对产品品质的怀疑。

？没有主动与媒体保持联系，借助于媒体化解危机，反而听之任之，遭到联合声讨，陷入了孤立无援的境地。

． 实践练习

一、请评价您所在公司的危机管理基础工作，填入下面的表格。

沟通过程 内部沟通是否顺畅 ☐ 是 ☐ 否

外部沟通是否顺畅 ☐ 是 ☐ 否

（续表）

媒体管理 信息是否及时准确传递 ☐ 是 ☐ 否

媒体联络方式是否恰当 ☐ 是 ☐ 否

媒体冲突是否化解 ☐ 是 ☐ 否

新闻发言人是否合格 ☐ 是 ☐ 否

形象管理 是否维护了良好的形象 ☐ 是 ☐ 否

组织机构设置 组织机构设置是否合理 ☐ 是 ☐ 否

是否存在机构臃肿的现象 ☐ 是 ☐ 否

资源配置状况 资源能否迅速到位 ☐ 是 ☐ 否

资源的分配是否合理 ☐ 是 ☐ 否

需要说明的问题

二、阅读下面“维奇”月饼遭遇危机后的处理过程，对其危机事件管理工作做出评价。

中秋节前夕，正当月饼热销之时，“维奇”月饼却被投诉出现霉变现象。厂长立即组织了处理小组，选派人员前往调查事故原因，并带了一批刚出炉的各式新鲜月饼。调查发现，仅在投诉地商贸公司，就有 500 盒月饼已经霉变。处理小组当即决定全数调换，并给买了霉变月饼的消费者都再发一盒高级月饼表示补偿。并贴出布告，进行广播，力争不让一只霉变月饼被人误吃。经详细调查，霉变原因是由于经销商店的储存不当所致。厂长邀请记者到生产线参观摄像，向采访记者说明了事故原因，并讲解了月饼保鲜的方法。电视节目的播放终于化解了消费者心中的疑虑。

参考答案：

厂家的危机事件管理整体效果很好，具体表现在：

1. 反应迅速，立即选派人员前往事故现场调查；
2. 主动承担损失，给受害者以赔偿，赢得消费者信任；

3. 利用媒体说明真相，并转移公众注意力，让公众了解产品，并介绍月饼保鲜法，以密切与公众的感情；

4. 后勤保障得力，人员迅速调集，用于调换赔偿的月饼也能够第一时间到位。

技能点 5 如何将危机管理评价结果用于管理实践

主题词 危机管理·危机恢复与评价·评价结果应用

适用情景 当试图将评价结果应用于危机管理实践时，查看此技能。

7 技能描述

评价的目的就是为了应用，只有将危机管理评价的结果应用于危机管理实践，才能产生事半功倍的效果。应用危机管理评价结果主要表现在以下一些方面：

？ 教育员工

要根据危机管理评价的结果，借机教育员工，加强员工的危机意识，使员工时刻警觉身边存在的危机，具备较强的心理承受能力和应变能力。

？ 对机构与制度进行改革

针对危机管理评价过程中发现的问题，对企业中组织机构及管理制度方面存在的不足进行改革。尤其是改变机构臃肿，工作无人主动去做的现象。必要时重新设计企业的组织机构，调整企业的管理团队，修改企业的管理制度。彻底解决企业组织机构与制度方面存在的问题，并将取得的经验推广发扬。

？ 改进预控措施

利用评价的结果，找出没有及时发现危机的原因，进而加强预警工作，预先制定完善的防范计划，在最初阶段就对危机加以控制，防止危机蔓延并造成连锁反应。

？改进沟通工作

根据对危机管理中沟通工作的评价，有针对性地改善今后的工作。强化组织内部的信息沟通渠道和反馈渠道，避免因信息沟通不畅而再次引发危机事件。主动搞好与媒体、政府及其他社会公众的联络，争取得到广泛的支持。

总之，只有将危机管理评价结果应用于实践，才能真正起到评价的作用，改善企业的管理工作。

9 牢记要点

利用危机管理评价结果需要：

— 教育员工

— 进行机构与制度改革

— 改进预控措施

— 改进沟通工作

． 实践练习

请您按照危机管理评价结果，针对企业中存在不足，制定出您的解决对策，填写如下表格：

存在的问题 对 策

对危机反应迟缓

过分关注企业暂时的经济利益

危机处理中分工不当

与媒体关系僵化

员工内部不团结

参考答案：

存在的问题 对 策

对危机反应迟缓 提高危机意识，加强预控工作

过分关注企业暂时的经济利益 把公众利益放在首位，以维护社会利益为重

危机处理中分工不当 调整组织机构，合理进行人员分工

与媒体关系僵化 保持与媒体的密切联络，主动配合媒体反映事实

员工内部不团结 教育激励，提高内部凝聚力



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net